

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

28-9

(2016. 8. 1)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の店舗内店舗制度について

視点

店舗内店舗制度は、複数の店舗を1か店に集約する手法で、合併したメガバンクから普及がはじまったとされる。同制度は、顧客利便性の低下を抑制しつつ、店舗網を効率化できるため、近年は地域銀行や信用金庫にまで幅広く取り入れられるようになった。

信用金庫が5～10年後を見据えた店舗体制を検討するうえで、引き続き同制度は再構築手法の1つとなり得る。そこで本稿では、同制度の仕組み、メリット・デメリットなどを整理すると同時に、新たに実施する際の留意項目について取り上げたい。

要旨

- 店舗内店舗制度とは、複数の店舗を物理的に1か店に集約する手法で、①既存店舗網の再配置、②建替えに伴う仮店舗、③新店舗開設前の拠点の3種類で活用されている。本稿では主に①について紹介する。
- 同制度の導入目的は、顧客利便性の低下抑制とコストの削減の両立である。店名および店番を変更することなく、統廃合に近い効果を期待できる手法となる。
- 限られた経営資源のなかで新規事業に取り組むには人員を捻出する必要があり、そのための手法の1つとして同制度が有効との意見もある。
- 新たに同制度を導入する際の留意項目には、①顧客誤認防止の徹底、②共通業務の集約、③一定期間後の検証などがある。

キーワード

店舗内店舗制度、母店・サテライト店制度、顧客利便性の低下抑制、コストの削減

目次
はじめに
1. 店舗内店舗制度の仕組み
2. 評価（メリット・デメリット）
3. 導入時の留意項目
おわりに

はじめに

店舗内店舗制度は、複数の店舗を1か店に集約する手法で、合併したメガバンクから普及がはじまったとされる。同制度は、店舗統廃合の手続きをとらず、店舗網を効率化できるため、近年は地域銀行や信用金庫まで幅広く取り入れられるようになった。信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルを検討するうえで、店舗体制の再構築は不可欠となる。その際、同制度は効率化策の一手法となり得よう。そこで本稿では、同制度の仕組み、メリット・デメリットなどを整理すると同時に、新たに導入する際の留意項目について取り上げたい。

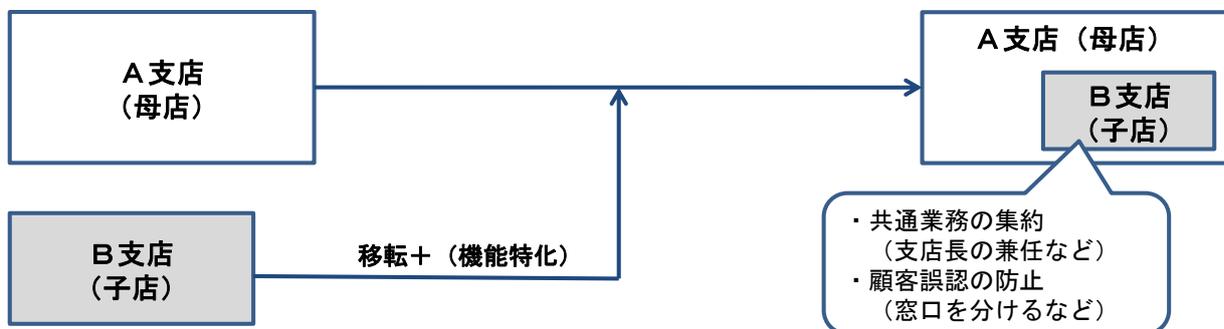
1. 店舗内店舗制度の仕組み

(1) 概要

店舗内店舗制度は、複数の店舗を1か店に集約する効率化手法である¹。一般には営業地域が隣接する店舗を僚店内に移転出店し、1つの建物の中で複数店舗が営業活動を行う仕組みを指す（図表1）。

その際、受入れ側の店舗をフルバンクサービスの母店とし、移転側の店舗を機能特化型の子店（サテライト店）に再設定することが多い。そこで本稿では受入れ側の店舗を母店、移転側の店舗を子店と呼ぶこととする。

（図表1）店舗内店舗制度の仕組み



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ ブランチ・イン・ブランチ、店舗内支店などの呼び方もある。

同制度は、合併したメガバンクが店舗網を効率化するため平成10年頃より本格的に導入を開始したとされる。当時は、銀行合併したものの勘定系システムが統合されない状況において、店舗統廃合に近い効果を狙って実施されることが多かったようだ。その後、顧客利便性の低下を抑制しつつコストを引き下げる手法として、合併の有無に関係なく地域銀行や信用金庫の間でも同制度の導入が広がった。

(2) 分類・本稿における対象

店舗内店舗制度は、①既存店舗（網）の再配置、②建替えに伴う仮店舗、③新店舗開設前の拠点の3種類で活用されている（図表2）。

（図表2）店舗内店舗の分類

手 法	内 容
既存店舗（網）の再配置	既存の店舗網を再構築するなかで、顧客利便性の低下を抑制しつつ店舗統廃合に近いコスト削減を実現する手法
建替えに伴う仮店舗	老朽化した店舗の建替え時の仮店舗を僚店内に設置する、期間限定の手法（新店舗オープンに合わせて移転出店する）
新店舗開設前の拠点	新規出店に先立ち、僚店内に出店し口座開設などの営業活動を展開する手法（新店舗オープンに合わせて移転出店する）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 既存店舗（網）の再配置

同制度を活用することで店舗統廃合の手続きを踏むことなく、複数の店舗を物理的に1か所に集約することができる（位置変更の届出などは必要）。そのため、店舗網の再配置策の1つとして同制度を導入する事例がみられる。

② 建替えに伴う仮店舗

老朽化した店舗を建て替える際、仮店舗を設けるケースがみられる。ところが仮店舗の建設・解体費用に数百万～数千万円を要するうえ、適当な仮店舗用地を手当てできないケースもあろう。そこで建替え期間中に限定し、同制度を用いて僚店内に仮店舗を構える事例がみられる。また、東日本大震災において損壊した店舗の仮店舗に同制度を活用した事例もある。

③ 新店舗開設前の拠点

新規出店に先立ち僚店内に開設準備室（事務所）を設ける信用金庫は多い。準備室では新店舗の口座を作れないため、予約セールスが中心となる。結果として、新店舗の開設から一定期間、店頭が混乱するケースもあろう。そこで同制度を用いて事前に新店舗を開設し、営業活動を行う事例が増えてきた。手続き的には新店舗の開設日に合わせて移転出店する取扱いとなる。

（３）母店・サテライト店制度との関係

店舗内店舗制度は、複数の店舗をグルーピングし、フルバンクサービスを提供する母店と機能特化型店舗の子店に再設定する「母店・サテライト店制度」の一形態である。両制度の違いをあげると、母店・サテライト店制度は原則として子店の位置を変更しない（移転出店しない）一方で、店舗内店舗制度は母店内に子店を移転出店する。そのため、顧客利便性は母店・サテライト店制度の方が高く、コスト削減効果は店舗内店舗制度の方が大きいとされる。

以下では、同制度の主流である①既存店舗（網）の再配置手法に絞って紹介したい。

2. 評価（メリット・デメリット）

すでに店舗内店舗制度を導入済みの信用金庫に対するヒアリング内容をもとに同制度のメリット（長所）・デメリット（課題）を整理してみる（図表3）。

（図表3）店舗内店舗制度の導入メリット・デメリット（相対評価）

メリット（長所）	デメリット（課題）
<ul style="list-style-type: none"> ・店舗統廃合に比べ顧客利便性の低下抑制 ・コストの削減（主に物件費） ・人員の捻出 ・人材育成、競争意識の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の誤認リスク ・本部による管理の煩雑さ（人事面など） ・店舗統廃合に比べコスト削減効果が限定的 ・実務上、組合せが限られる

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（１）導入メリット（長所）

店舗内店舗制度の導入メリットは、①店舗統廃合に比べ顧客利便性の低下抑制、②コストの削減、③人員の捻出、④人材育成、競争意識の醸成をあげる意見が多かった。

① 店舗統廃合に比べ顧客利便性の低下抑制

一般に店舗統廃合では、廃止店舗の店名および店番の変更が生じる。それに対し同制度は店舗の移転出店であり、店名・店番の変更は不要である。そのため、店舗統廃合に比べ顧客利便性の低下を抑制できよう。顧客に対する説明でも、『取引店舗の廃止ではなく移転』であることを打ち出せるため、理解を得やすいと考えられる。

② コストの削減

母店内に子店を移転することで、子店の立地した建物を処分することが可能となる。子店がテナント店舗であれば賃料を削減できるし、自前店舗であっても売却などの可能性が広がろう。ATMやテラーマシン（TM）などの事務機器、共用設備を共通化することで物件費を抑えることも可能となる。

③ 人員の捻出

本部・営業店に限らず最低限の職員数で業務運営している現在、新規事業の立上げや重点推進店舗の増員を凶りたくても容易に対応できない状況にある。そこで同制度を導入し、必要な人員を捻出する。

④ 人材育成、競争意識の醸成

小規模店舗の場合、思うようなOJTを行えないケースがある。また年次の近い職員が同じ建物内に少ないと競争意識も芽生えにくい。そこで同制度を導入し、母店と子店の職員が同じ店舗で働くようになれば、人材育成も容易となろう。競争意識の醸成にもつながると期待される。

(2) デメリット・課題

店舗内店舗制度のデメリット（課題）は、①顧客の誤認リスク、②本部による管理の煩雑さ、③コスト削減効果が店舗統廃合に比べ限定的、④実務上、組合せが限られるなどである。

① 顧客の誤認リスク

業態を問わず金融機関の間で店舗統廃合が珍しくなくなっている今日、同制度と店舗統廃合とを混同する顧客がみられる。1つの建物内に複数店舗の窓口が存在するため、例えば、顧客がA支店で取引する予定だったのに、誤ってB支店の窓口で取引をしてしまったなどのケースもあるようだ。

② 本部による管理の煩雑さ

通常の店舗と異なる営業店評価や人事管理が必要となる。例えば営業店評価において、母店と子店とを分けて目標設定するのか、それとも一体として目標を配分するのかなどを決める必要がある。業務を兼任する職員の指示系統や労務管理の仕組みを整備することも求められよう。

③ 店舗統廃合に比べコスト削減効果が限定的

同制度は一般に母店・サテライト店制度よりコスト削減効果が見込めるものの、店舗統廃合ほどの効果は期待しにくい。同制度では、現金の分別管理などが求められるため、非効率または煩雑な業務が残ってしまう。共通業務の集約に伴う人員の効率化効果も店舗統廃合に比べると限定されよう。

④ 実務上、組合せが限定される

同制度は、母店・サテライト店制度より組合せが限定されるといわれる。と言うのも、母店内に子店が入るため、例えば母店に複数の金庫室がある方が望ましいなど、候補対象が限定される。一般に同制度の母店は本店や旧本店、ブロック・エリアの大型店とすることが多いようである。

3. 導入時の留意項目

新たに店舗内店舗制度を導入する際の留意項目には、①顧客誤認防止の徹底、②共通業務の集約、③一定期間後の検証などがある（図表4）。

（図表4）導入時の留意項目

手 法	内 容
顧客誤認防止の徹底	事前に母店と子店の顧客に店舗内店舗制度の特徴などを周知する。またレイアウトを工夫し、顧客が窓口を誤認しないよう案内を掲示したり、来店客をテラーが確認するなどして誤認を防ぐ。
共通業務の集約	集約が可能な業務や事務機器、什器などを共通化することで無駄な重複を解消する。合せて支店長の兼任や渉外担当者の錯綜解消に取り組み、人員の効率化を図る。
一定期間後の検証	一定期間後に子店から母店への顧客の移管状況などを検証する。そのうえで、店舗内店舗制度として存続するのか、それとも店舗統廃合が可能なら子店を母店に統合するのかなどを決定する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 顧客誤認防止の徹底

同制度の導入では、顧客が店舗統廃合と同制度を誤認したり、取引を希望する店舗以外の店舗窓口で取引したりしないよう、誤認防止を徹底する必要がある。事前の説明では、店舗統廃合時と同様にQ&Aを作成・配付するなど丁寧な案内が求められる。

また来店客が母店と子店の窓口を誤認しないよう、レイアウト面での工夫も不可欠である。ロビーの左右や1階と2階に窓口を分けた事例があるほか、案内板を掲示する事例もある。同制度の周知が図られるまで、テラーが来店客に積極的に店舗名を確認することで誤認を防ぐのも一手であろう。

② 共通業務の集約

コスト削減効果を高めるためにも共通業務の集約に取り組む必要がある。正面の出入り口やロビーに加え応接室、ATMコーナーを共通化する事が多い。また窓口や後方事務で共通化できるものを集約しているほか、職員用の通用口や休憩室、給湯室、会議室なども共用扱いにすることが可能であろう。

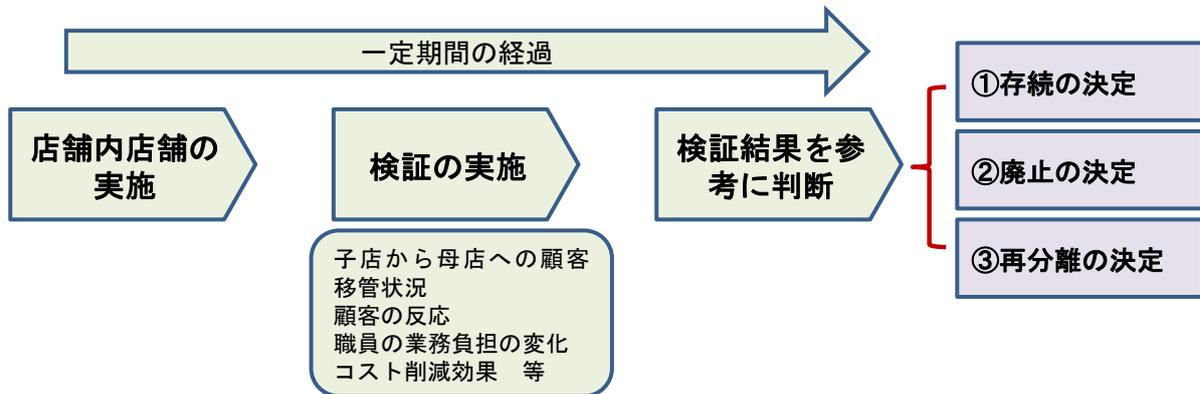
その一方で、現金の分別管理や店舗ごとに整備すべき書類、店舗独自の鍵など個別対応が求められる業務などもあるので、事前の共通業務の洗出し時には関係部署への確認が不可欠といえる。

③ 一定期間後の検証

一定期間後に導入状況を検証する必要がある（図表5）。一般に同制度の導入後は時間をかけて、融資先や大口預金先を母店に移管、新規の口座開設は母店に限定する

などの対応がとられている。そこで検証では、子店から母店への顧客移管状況、顧客の反応、職員の業務負担の変化、コスト削減効果などをもとに、引き続き同制度を維持するのか、それとも子店を母店に統合するのかなどを検討することになる。現状、同制度の導入から数年後に子店を廃止し母店に統合する事例が多くみられる。

(図表5) 検証の流れ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

平成27年度末の信用金庫の店舗数は7,379店舗となり、17年連続で前期を下回った。成長の見込める地域への新規出店が相次ぐ一方で、不採算店舗や老朽化店舗などの統廃合も続いている。ただし、地域密着を経営の柱に据える信用金庫は、経済合理性だけで店舗を廃止しにくい特性を有する。フルバンクサービスの支店を機能特化型店舗に再設定することで、金融拠点を維持する動きも活発である。

店舗内店舗制度は、顧客利便性の低下抑制とコスト削減の両立を可能とする手法の1つとして有効と考えられるので、今後も導入を検討する価値はあるだろう。

以上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。