

等のアフターケアを施すことを通じて、サービス利用の空白地帯をできるだけ小さくし、地域の混乱を最小限に食い止める工夫も必要になってくるであろう。

店舗の閉鎖や縮小に伴って、地方創生や地域密着型金融への取り組みが停滞することもあってはならない。店舗網の縮小によって、信用金庫と中小企業との双方のアクセス環境が悪化し、意思疎通が希薄化した結果、事業性評価融資等を通じた地域経済活性化のための資金供給や経営支援が細る恐れがある。そこで、店舗リストラを進める際は、こうした懸念が実現化しないレベルに止めることが望まれる。また、職員の配置や担当に工夫を凝らし、店舗を閉鎖した地域における融資サービスの質と量を低下させない体制を構築することも不可欠であろう。

最後に、近藤他（2020）が東海4県（愛知、岐阜、三

重、静岡）の中小企業を対象に、メインバンクを選択している理由を尋ねたアンケート結果を図表2に示した。「融資の金利条件が良い」は60・2%で8位であり、決して上位にあるわけではないのに対し、「店舗（支店）が近い」は79・6%で「付き合いが長く、信頼できる」と同率首位となっている。2016年に金融庁が実施した「金融機関の取組みの評価に関する

企業アンケート調査」や金融広報中央委員会が毎年実施しているアンケート調査「家計の金融行動に関する世論調査」においても同様に、企業や家計が店舗の近さを重視している傾向が見いだされている。ここからすると、店舗を単なるリストラ対象と見なすのではなく、コスト削減と顧客利便性を両立させることこそが、信用金庫に求められる今後の課題と言えそうである。

DX推進下での信用金庫の店舗戦略

株式会社NTTデータ経営研究所 金融政策コンサルティングユニットユニット長 大野 博堂

近時、信用金庫においては、顧客視点に立ったBPRや働き方改革の一環として、また、規制緩和を背景に、店舗形態の柔軟化や店舗の効率的な運営に向

けた見直しが行われるケースが増えてきた。他方、高齢化が進む中で要請される金融包摂を念頭に、地域部を中心に改めて顧客接点としての店舗の重要性に

も注目する必要がある。そこで、店舗を取り巻く最近の動向を俯瞰しつつ、今後の信用金庫における店舗戦略を考える際の参考に資することとしたい。

（参考文献）

近藤万峰（2019）「関東地方における地域銀行の店舗展開と経営パフォーマンス」『金融構造研究』第41号。
近藤万峰・葛西正裕・内田滋（2020）「地域金融機関と地域経済に関する一考察―新たな関係性への視点―」『地域分析』（愛知学院大学産業研究所）第58巻。刀堀和之（2019）「信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について―経営戦略⑮―」『金融調査情報』30・21。

※1 さらに、20002年に閣議決定された「規制改革推進3カ年計画」において、4月から支店その他の営業所の認可制が届出制に改められた。
※2 京都中央信用金庫は、店舗内店舗に伴って営業を終了した棚倉出張所へ、銀行窓口機能を搭載した移動金融車を定期的に運行させている。

店舗運用形態の柔軟化

ヨーロッパでは金融機関の営業店の1階部分が育児スペースで、本来の営業店機能は2階の相談ロビー、といった店舗を目にするところがある。外観も託児所そのものである。欧米では体験型店舗などが従前より注目され、複数の機能を組み合わせた新たな来店動機形成に余念がない。ただし、わが国ではこれまでのところ、金融機関は営業店をうまく活用できていないのが実態である。これは防犯上の理由が最も大きいものの、かねて店舗再開発に向けた要望が多い部分でもある。金融庁では、今年度金融行政方針でも触れられているとおり、金融機関における外部企業への出資規制を緩和することとしている。その中には、経営の自由度を高める目的での営業店再開発も含まれると

筆者はみている。例えば、交差点などの好立地に出店する平屋の営業店をビル化し、空いたスペースを第三者に賃貸する方式が認められる可能性がある。そもそもこうした発想は古くから金融庁内にあったものの、地域金融機関における不動産不正融資などが問題視された結果、見送られてきた経緯がある。規制緩和の進展で、地域創生と組み合わせた柔軟な店舗運営が可能となれば、地域特性や地域の要望に合致した「図書館の分館を併設した営業店」「町役場の出先機関を併設した営業店」「保育施設のある営業店」といった新型店舗も期待できる。また、夜間は利用価値のない店舗併設の駐車場を時間貸し駐車場として活用することも可能となるかもしれない。とりわけ金融機関の店舗は概して好立地に所在することから、昼と夜、あるいは平日と休日とで異なる地域の需

要に着目することもできよう。このように、出資規制などを背景に金融機関の店舗形態や事業内容も大きく変貌を遂げる可能性もあるのだ。

店舗の営業形態は周辺環境に合わせて検討する必要あり

2018年8月の規制緩和を受け、営業店の平日休業が可能とされたことから、一部の営業店で昼休み時間に休業を取る動きがみられる。ただし、都市部と地域部で顧客サービスへの影響は異なる。都市部の営業店はサラリーマンなどの個人顧客が昼休み（主に12時から13時）に来店する需要が相当程度存在し、顧客が職場を抜け出しやすい時間帯に店を閉じたら顧客サービスが低下するし、需要を逃すことだろう。そこで、都市部の営業店では、顧客側の行動

を見据え、休業時間を午前11時から12時、13時から14時、といったように需要が集中する顧客のコアタイム（12時から13時）を外して設定する、といった工夫がみられる。

他方、地域部では、少人数オペレーションであるうえに、顧客の来店動向もつかみやすい。昼休みも柔軟に取り組みやすいようだ。このように、昼休業は来店客の少ない店舗の方が導入に適しており導入の自由度も高いといえる。

営業する、といったケースにとどまるようだ。

簡単に店舗の統廃合に踏み切れないものの、コストダウンや職員の最適配置を実現したい、といった信用金庫には、店舗を取り巻く規制緩和は、柔軟な店舗運営の後押しとなる。ただし、昼休みの実施や土日営業による来店需要は、店舗を取り巻く地理的因子や周辺環境に依存するため、全ての営業店を一律に、といった対応は多くの効用を生まないのでは注意が必要だ。

都市部や祝祭日に営業する金融機関も増えてきた。ただし、都市部の営業店には必ずしも有効な施策とはならない。平日の都市部ではオフィスに勤務するサラリーマンが想定顧客となるものの、土日の需要は見込めない。近隣にタワーマンションが林立するような立地条件であったとしても、住宅ローン獲得を指そうにも、そもそも周辺住

民の多くがタワーマンション住まいであるならば、「多くの住民が住宅ローンを組んだばかり」であろうから、こうした大口需要も期待薄である。結果的に公金収納などの手続きが来店需要の中心となってしまうのであれば、収益への貢献も期待できないのだ。

他方、法人向けでは飲食店経営者などの一部需要は見込めるかもしれないが、同様に飲食業やサービス業以外の一般事業法人の多くは土日休業であり、わざわざ休業日の土日に来店しようとする動機が生まれない。

逆に、地域部では土日は在宅のサラリーマンを中心に個人の来店需要が期待できる。都市部で働く個人が居住地近隣の店舗を利用する場面が想定されるためだ。ただし、頻繁な来客は想定しにくく、土日に営業する信用金庫においても、本店のみ、あるいは一部の中核店舗のみを

ら離れた場所に移転）すらも退店し、現在は駅の周辺では郵便局のみが営業を継続しているような状態である。地域のインフラ機能の低下を心配した某省庁の職員が当該郵便局に大人数で視察に来たほどである。全国的にもメガバンクや地銀などでは、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進の最中で店舗の統廃合が相次ぎ、過疎化が進む地域部においては、金融機関店舗の撤退により地域の金融サービスに影響を与えている。このような中、最近では「店舗の乗り入れ」により最低限必要な金融サービスのみを継続提供しようとする動きもみられる。すなわち「乗り入れ店舗」である。従来はショッピングセンター内に間借りして出店する「店舗内店舗」が主流であったが、昨今は他金融機関の店舗に自らのATMを設置してもらう、といった検討も盛んだ。店

舗閉鎖を決定した金融機関が、近隣郵便局内に自ATMを設置してもらうことで顧客サービスを部分的にせよ継続することを適え、当該郵便局はATM設置に伴う手数料収入を得る、といったモデルが代表的だ。

将来的には、他金融機関に預貯金の受け入れや口座開設を委託することで、他金融機関に顧客開拓を委ねる、といった方策も可能となるかもしれない。自金融機関が必ずしも得手とならない業務の一部を、当該業務を得意とする他金融機関に委託する方式は、米国では「バンカーズバンク」（銀行の銀行）と呼ばれ、他行のリスク管理業務を請け負ったり、預貯金の払い戻し業務を担う、といったようにフロント、ミドル、バックのそれぞれの分野で銀行免許保有の専門銀行が成立している。金融庁では、かねて他国のこうした枠組みについて調査研究を続けて

他金融機関の店舗の活用

筆者は埼玉県飯能市の山間部で生まれ育ったが、最寄駅にはタクシーもバスもなく、近隣の金融機関はといえば、JA、郵便局、駅前信用組合のみであった。ところが、いつしか信用組合もJA（実際は少々駅か

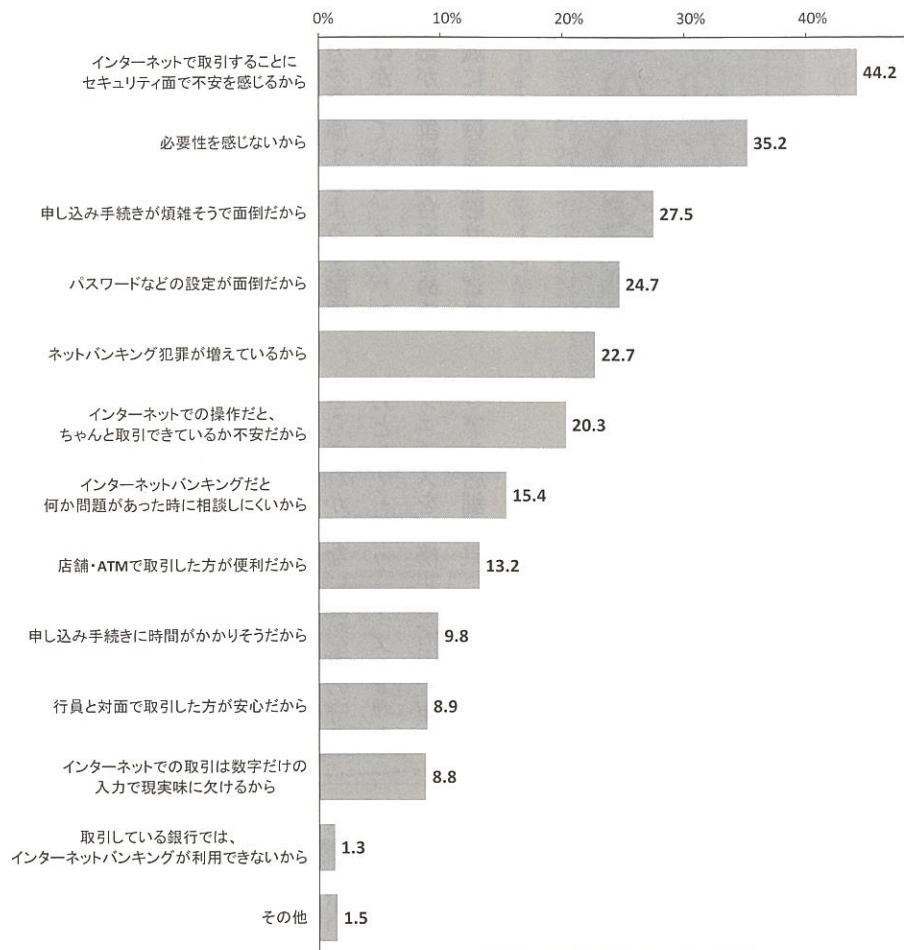
ら離れた場所に移転）すらも退店し、現在は駅の周辺では郵便局のみが営業を継続しているような状態である。地域のインフラ機能の低下を心配した某省庁の職員が当該郵便局に大人数で視察に来たほどである。全国的にもメガバンクや地銀などでは、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進の最中で店舗の統廃合が相次ぎ、過疎化が進む地域部においては、金融機関店舗の撤退により地域の金融サービスに影響を与えている。このような中、最近では「店舗の乗り入れ」により最低限必要な金融サービスのみを継続提供しようとする動きもみられる。すなわち「乗り入れ店舗」である。従来はショッピングセンター内に間借りして出店する「店舗内店舗」が主流であったが、昨今は他金融機関の店舗に自らのATMを設置してもらう、といった検討も盛んだ。店

組みについて調査研究を続けて

デジタルチャネルへの顧客誘導は地域の実情に即しているのか？

地域の雄として位置づけられる金融機関では、営業店の規模縮小や退店はレピュテーションリスクをばらむ行為でもある。また、顧客接点におけるDXの進展は、高齢化の進む地域の顧客側の実情とは乖離して推進されるのが懸念材料ともなる点は前述のとおりである。例えば、推奨が進むインターネットバンキングについても、全銀協が2019年に公表した資料(図表)によれば、顧客が「インターネットバンキングを利用しない理由」として最も挙げられ

●図表：インターネットバンキングを利用しない理由



(基数：インターネットバンキング非利用者 N=1229)

出所：全国銀行協会「よりよい銀行づくりのためのアンケート報告書」2019

接点については引き続き対面対応の重要性が日増しに高まっているものと筆者は考える。とりわけ信用金庫においては、

取引するのが「インターネットで取引することにセキュリティ面で不安を感じるから」であり、全体の44・2%を占めている。

他方、「金融機関職員と対面で話した方が安心だから」という回答は8・9%にすぎない。すなわち、顧客は安全性を

重視するが故に対面での取引を望んでいることがわかる。とりわけ最近では宅配の不在通知などを装ったSNSやメールを送り

きており、これが金融行政方針にも言及される「機能的・横断的法制度」である。わが国では2021年以降、金融商品販売法は「金融サービスの提供に関する法律」に改称され、「金融サービス仲介業」が創設される予定である。この「金融サービス仲介業」とは、「預金等媒介業務」、「保険媒介業務」、「有価証券等仲介業務」、「貸金業貸付媒介業務」のいずれかを業として行う事業者を指す。業態ごとの縦割りだった既存の仲介業と異なり、1つの登録で銀行・証券・保険すべての分野のサービスを仲介可能とするなど、ワンストップ提供に最適化される見通しとなっている。「金融サービス仲介業」では、協同組織金融機関や貸金業者が提供するサービス(貸金業貸付媒介業務)も仲介可能とされることから、場合によっては、信用金庫はこうした「金融サービス仲介

業」が提供するサービスを活用することで、もっと大胆な業務変革を実現することも可能となるだろう。

DX推進で変わる営業店の位置付け

コロナ禍でますますDXに注目が集まる中、金融機関ではウェブを利用したりリモート接客にも取り組んでいる。ただし、顧客との物理的な距離を克服するリモート接客は都市部を中心に活用の目が見られるものの、地域部では引き続き接客の中心は対面や電話が中心であり続けることだろう。そもそもセキュリティ重視の結果、職場でのインターネット接続端末すら数えるほどしか有さない信用金庫においては、内部のDX化はもとより顧客接点のデジタル化はハードルの高い要件である。ま

た、高齢化率の高い地域部を営業基盤とする場合、そもそも顧客側にウェブ会議を実現する環境が整備されておらず、金融機関側の一方的なDX化は顧客要求にそぐわない可能性もあるのだ。

他方、営業店における対応の効率化を目的としたDXは導入の効用が高い分野といえる。金融業界では、事務コスト削減のため、顧客の各種申し込み手続き等をタブレット端末などで実現する動きが進展している。これにより、顧客の記入負担を軽減したり、カウンターの作業削減が可能となる。例えば、しんきん共同センターが公表した新たな営業店システムでは、顧客がタブレット端末に入力した情報が他の書面にも自動転記されるなど、従来は顧客が重複して記入していた個人情報などについて、一回の入力で完結される機能を用意している。ま

た、入力漏れや入力内容が整合的でない項目をシステム側で自動チェックし、紙媒体で発生していた必要項目の記入漏れや記入ミスを防止することを実現している。これにより、営業店での目視によるチェックが自動化されることで、職員の負担軽減も可能となった。

このような新たな技術の活用により、営業店で取り扱う情報がタブレット端末への入力により電子データ化されることになり、伝票や申込書等の紙媒体の管理やこれに伴う各種事務、営業店での保管スペースの確保等、紙にまつわるさまざまなコストの削減、さらには再鑑などのダブルチェックに要する時間も短縮化されることで、オペレーションミスの削減にも効果が期待できるところだ。ただし、このように内部の連携機能や業務自体の高度化をDXにより実現するのはともかく、顧客

付け、顧客を違法サイトに誘導して個人情報などを窃取するフィッシング詐欺など、新たな手口によるサイバー攻撃およびこれに伴う不正出金も増加傾向をたどっている。最近の手口をみると、必ずしも金融機関側が責めを負うものばかりではなく、顧客側のＩＴリテラシーの不足や欠如が原因となっている様子もうかがえる。その一つがフィッシング詐欺だ。最近筆者にもメールやショートメッセージなどで毎日のように詐欺サイトに誘導する怪しいメッセージが届いている。筆者自身も一つひとつ確認するための手間を要するなど、最大限の注意が欠かせない。多くが大手インターネット通販会社や宅配の不在通知を装ったものであるが、巧妙化する手口を最新情報として取得するだけでも苦勞するものだ。ましてや高齢者であればなおさらである。必ずしもＩＴ

に精通しているとは限らないこうした顧客を金融機関はどう守るべきであろうか。

大手金融機関がインターネットバンキングなどを推奨する中、金融庁では高齢者や障がい者などへの金融サービスの提供のあり方を考慮するよう金融機関に投げかけている。メガバンクや地銀が店舗統廃合を進める中、地域における金融サービス

の提供拠点たる信用金庫の営業店の存在は貴重な対面チャネルとしてより重要視されることだろう。

金融包摂が叫ばれる中、地域の金融提供サービスのインフラとして、また、サイバー攻撃にさらされかねない高齢者の守り刀としても、フェイストゥーフェイスを標榜する信用金庫のリアル店舗が果たす役割は大き

い。顧客接点のDX化を過度に推進し結果として店舗統廃合に踏み切るのではなく、DXを内部事務の合理化や商品設計、顧客サービスに活かすことで、アナログでの顧客接点重視で顧客効用を高める店舗運営を指向することが、他地域金融機関との差別化を図る上でも期待されるところだ。

温かい交流の場「QUESTION」。 心ゆたかなコミュニケーションの創造を目指す

京都信用金庫 ゆたかなコミュニケーション室 室長 富田 知宏

京都信用金庫は1971年に「コミュニケーション・バンク宣言」をして以来、今日まで約50年にわたり、コミュニケーション・バンクとして地域のお役に立つことを目指してきた。

少子高齢化社会を迎え、さまざまな社会問題が浮き彫りになる中、地域の皆さんが共に集う「温かい交流の場」が今こそ必要だと感じる。

デジタル化により顧客対応に専念
当金庫では、勘定系システムとお客さまの取引状況や属性情報を管理する情報系システムを