

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-21

(2019. 1. 31)



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の活用動向について ー経営戦略⑮ー

視点

2018 年度に信用金庫の間で注目を集めた店舗効率化手法をあげると、①昼休みの実施と、②店舗内店舗の活用となる。店舗内店舗制度は、店名・口座番号の変更が不要なため、顧客利便性の低下を抑えられるメリットがある。そこで店舗統廃合ではなく、同制度を活用する信用金庫が増えている。18年1月から12月までの店舗内店舗の実施数は19金庫30店舗となり、その大半が既存店舗の効率化策を目的とするものとなる。また、老朽店舗の建替えが活発化するなか、建設コストの抑制を主目的に同制度を活用する信用金庫がみられる。件数は少ないが、新規出店時に同制度を活用する信用金庫もあり、今後も同制度の活用チャンスは広がっていく。

そこで本稿では、最近の店舗内店舗制度の活用動向について、複数金庫に対するヒアリング・意見交換の内容などを参考事例として取り上げる。

要旨

- 2018 年度に入り、店舗内店舗制度に注目する信用金庫が増えてきた。同制度の活用目的には、①既存店舗（網）の効率化、②店舗建替え時の仮店舗、③新店舗開設前の拠点の3タイプがある。
- 既存店舗の効率化では、僚店内に移転出店することで、顧客の店名・口座番号の変更なしに店舗統廃合に近いメリットを享受している。
- 店舗建替え時の仮店舗では、僚店内に仮店舗を設置することで、無駄なコストの削減を図っている。特に仮店舗の確保が困難な都市部で活用事例が増えつつある。
- 新規出店前の拠点確保では、新店舗の完成（グランドオープン）に先立ち僚店内に出店することで、グランドオープン前から口座開設などに取り組む狙いがある。

キーワード

店舗内店舗制度、ランチ・イン・ランチ制度、顧客利便性の維持

目次

はじめに

1. 店舗内店舗制度の仕組み
2. 「既存店舗（網）の効率化」での活用
3. 「店舗建替え時の仮店舗」での活用
4. 「新規出店前の拠点確保」での活用
5. 検討課題

おわりに

はじめに

2018 年度に信用金庫の間で注目を集めた店舗効率化手法をあげると、①昼休みの実施¹と、②店舗内店舗の活用となる。店舗内店舗制度は、店名・口座番号の変更が不要なため、顧客利便性の低下を抑えられるメリットがある。そこで店舗統廃合ではなく、同制度を活用する信用金庫が増えている。18年1月から12月までの店舗内店舗の実施数は19金庫30店舗となり、その大半が既存店舗の効率化策を目的とするものとなる。また、老朽店舗の建替えが活発化するなか、建設コストの抑制を主目的に同制度を活用する信用金庫がみられる。件数は少ないが、新規出店時に同制度を活用する信用金庫もあり、今後も同制度の活用チャンスは広がっていきそう。

そこで本稿では、最近の店舗内店舗制度の活用動向について、複数金庫に対するヒアリング・意見交換の内容などを参考事例として取り上げる。

1. 店舗内店舗制度の仕組み

(1) 仕組み

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あり、ブランチ・イン・ブランチなどとも呼ばれる²。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つの店舗のなかで複数店舗が営業活動を行う仕組みを指す³。

信用金庫が店舗内店舗を検討・実施する目的は、①既存店舗（網）の効率化、②店舗建替え時の仮店舗、③新規出店前の拠点確保の3タイプとなる。

特に①については、店名や口座番号などの変更を顧客に依頼する必要がないので、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見込める。そのため、信用金庫からの注目度は高い。

¹ 昼休みの導入については、金融調査情報（30-19）「信用金庫による支店窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について -経営戦略⑬-」を参照願いたい。

² 他にも「店舗内支店」「店舗イン店舗」「BinB」などの呼び方もある。

³ 店舗内店舗の仕組みは、金融調査情報（28-9）「信用金庫の店舗内店舗制度について」を参照願いたい。

① 既存店舗（網）の効率化

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効果を実現する手法である。手続内容としては、店舗統廃合ではなく店舗の移転（位置変更）に該当する。

② 店舗建替え時の仮店舗

老朽化した店舗の建替え時の仮店舗を僚店内に設置（移転出店）する手法である。仮店舗の建設や解体などに要するコスト削減が主目的で、新店舗のオープンまでの期間限定の実施となる。

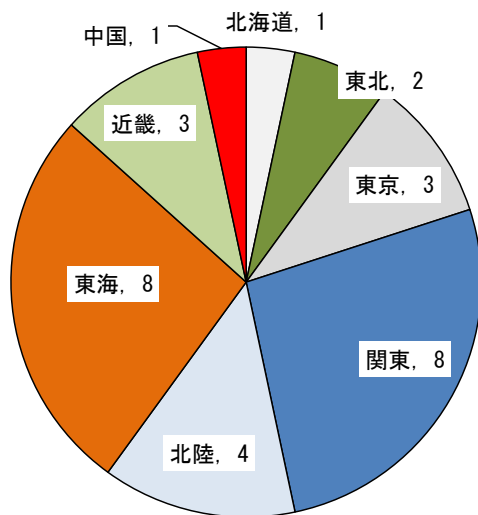
③ 新規出店前の拠点確保

新規出店に先立ち、僚店内に開設準備室を開設するのではなく、新規出店する手法である。新店舗が完成する前に口座開設などの営業推進に取り組めるメリットがある。その後、新店舗開店時をグランドオープン日として移転出店する。

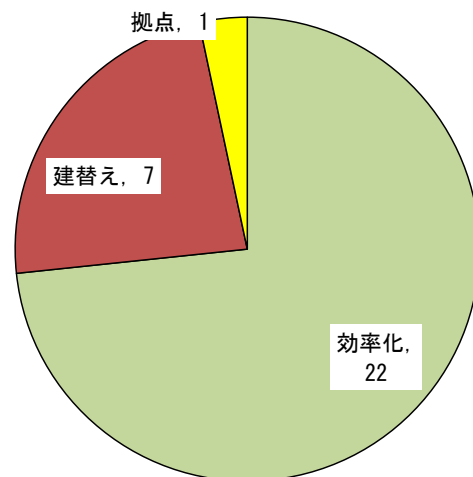
（２）実施状況

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が各信用金庫のホームページ（HP）をもとに集計したところ、2018年1月から12月までに店舗内店舗を新たに実施した信用金庫は、19 金庫 30 店舗であった⁴。

（図表 1）実施金庫の地域



（図表 2）実施の目的



- （備考）1. 図表 1・2 とともに各信用金庫ホームページ（HP）の「お知らせ」「ニュースリリース」欄などで確認できた件数
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

⁴ 各信用金庫ホームページ（HP）の「お知らせ」「ニュースリリース」欄で確認などできた件数。なお、建替えに伴う仮店舗のなかには、既に店舗内店舗を解消した事例もある。

地域別には、関東と東海が8店舗、北陸で4店舗などとなる（図表1）。また目的別では、既存店舗の効率化を目的とするものが22店舗、建替えによる仮店舗が7店舗などであった（図表2）。信用金庫の収益性改善が急がれるなか、店舗戦略の再構築は喫緊の経営課題である。そのため2019年度以降、店舗内店舗は全国に広がっていくと予想される。

そこで本稿では、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2018年度に開催した「経営戦略プランニング研修」⁵の受講者とのディスカッションおよび個別信用金庫に対するヒアリング内容などをもとに、信用金庫の店舗内店舗の取組動向などについて紹介する。

2. 「既存店舗（網）の効率化」での活用

（1）狙い・目的

店舗統廃合の場合、顧客の口座移管が発生し、顧客に店名や店番の変更を依頼することになる。特に口座番号の重複がある場合、口座番号の変更を依頼するケースも生じる。システム上の読替えなどで対応することも可能だろうが、システム負荷から好ましくはないとされる。

それに対して店舗内店舗は店名や店番、さらには口座番号の変更が不要なため、顧客利便性の低下を抑えられるメリットがある。このため、店舗統廃合ではなく店舗内店舗による店舗の効率化を選択する信用金庫がある。

また信用金庫が店舗統廃合を行う場合、定款変更などの手続きが生じるため、機動的な効率化を図る狙いで店舗内店舗を選択する信用金庫もみられる。

（2）留意点など

店舗内店舗の周知徹底が求められる。取引のあった店舗が物理的に消滅する点では店舗統廃合も店舗内店舗も同じなので、店舗統廃合と混同する顧客が発生する可能性は高い。

窓口端末の代行取引システムなどを有効活用し、内部の効率化を徹底する必要がある。店舗内店舗を実施する組合せの多くが、フルバンクサービスを提供する母店と機能特化型の子店の関係である⁶。そのため、融資の取扱いなどを母店に集約することに加え、子店は①新規口座の開設を受け付けない、②現金を取り扱わないなどの効率化に取り組む信用金庫もある。

⁵ 2018年度は、合計8回開催し、27金庫47人の受講者を得た。

⁶ 店舗内店舗の実施に合わせて、移転出店する店舗を子店化する信用金庫もある。

(3) 実施金庫のコメント

実施金庫の取組内容などは図表3のとおりである。

(図表3) 主な取組内容(既存店舗(網)の効率化)

- 店舗内店舗にすることで、店舗統廃合と同じコスト削減効果(年間2,000万円程度)を得ることができた。
- すでに支店長の兼任、融資担当者および渉外担当者は母店に集約していた。そのため、店舗内店舗を実施しても、実質的な母店の増員数は1~2人で済む。他の子店の職員は、融資の見込める店舗等に再配置した。
- 当金庫は、店舗統廃合すると店番だけでなく口座番号の変更まで依頼する必要がある重複口座数が多い。枝番や統括店番などのシステム対応も考えたが、システムの複雑化を避けるためにも店舗内店舗を活用していく。
- 当金庫の顧客のなかには、店名を重視する顧客や店舗ごとのサークル活動に熱心な顧客もあり、単純な統廃合は困難である。店舗内店舗なら店名が残るので、顧客に説明しやすい。
- 店舗内店舗を実施後は、少しずつ子店の顧客を母店に移管していく。これだと顧客の混乱や職員の負担も少なくて済む。
- サテライト店を店舗内店舗にし、実質的な廃店を行う。当金庫は、店舗内店舗を店舗統廃合のステップの一つと位置付けている。
- 店舗統廃合は、総代会のスケジュールを睨みながら実施する必要があるが、店舗内店舗なら選択できるスケジュールの幅が広がる。
- 共同センターのシステム更改の関係で店舗統廃合が難しく店舗内店舗を選択したが、実施してみるとむしろ使い勝手が良かった。
- 先行する地方銀行が地元で店舗内店舗を実施したが、顧客の反応は芳しくなかった。店舗内店舗だと店名や店番は変わらないものの、顧客にとっては建物が無くなる方が、撤退感が強いようである。

(備考) 図表3から5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 「店舗建替え時の仮店舗」での活用

(1) 狙い・目的

店舗の建替えに要するコスト削減が狙いである。建替えのうち、新しい場所への移転出店なら新店舗が完成した時点で移転出店できるが、現在と同じ立地に店舗を建て替えるとなると仮店舗を設ける必要がある。仮店舗の建設または空き店舗などの賃借に要するコストは数千万円以上かかるとされ、信用金庫にとって削減余地は大きいだろう。そこで僚店内を仮店舗にすれば、新たに仮店舗を建設する費用などが不要となる。

また、東京や大阪、名古屋などの大都市部では仮店舗の用地確保が困難なこともあり、僚店の活用は広がっていくだろうとの意見もあった。

(2) 留意点など

比較的近隣に仮店舗を受入可能な大型の店舗が存在することが条件であり、組合せは限定される。また、仮店舗の距離が遠方となると位置変更の手続きが必要なケースもあるので注意が必要である。実施信用金庫のなかには、エリアの中核店舗を仮店舗の受入店舗と位置付け、近隣の店舗建て替えを順次実施していく事例がある。

また新店舗が完成するまでの期間限定の施策だが、1つの店舗内に2つの店舗分の職員を配置するため、職員への負担感を考慮する必要がある。新店舗完成後には再び2店舗に分離するため、仮店舗の期間中は職員の兼任や端末などの共用を極力避けた方が良いとの意見があった。

(3) 実施金庫のコメント

実施金庫の取組内容などは図表4のとおりである。

(図表4) 主な取組内容(店舗建替え時の仮店舗)

- 仮店舗の建設・解体費用などが不要となったので、合計で数千万円のコスト削減に成功した。
- 地元は仮店舗の用地が乏しく、大幅なコスト削減につながるので店舗内店舗による仮店舗は有効である。今後の店舗建替えは店舗内店舗を使う予定である。
- 将来的には本店の建替えでも店舗内店舗を検討したい。
- 新店舗完成までの期間限定の施策なので、顧客の反発や不満などは全くない。むしろ仮店舗の場所が分かりやすく便利との意見もみられる。
- 期間限定なので、顧客誤認防止策についても、入口のドアや床に案内シールを貼付(除去が容易)するなどコスト削減に取り組んだ。両店舗の事務スペースの間も簡易パーティションを置いた程度である。
- 2つの支店を無理やり1つの建物に入れたので、支店長2人が近くに座るなど労働環境は今一歩である。あくまでも一時的な施策なので、職員には我慢して貰っている。
- 母店・サテライト店制度の子店の建替えだったので、金庫室を分ける必要などはなかった。共用可能な窓口端末などは共用し、事務スペースの動線を確保した。

4. 「新規出店前の拠点確保」での活用

(1) 狙い・目的

一般に新店舗を開設する場合、僚店内などに開設準備室や事務所を設置し、事前の予約セールスを行う信用金庫が多い。この場合、新店舗のオープン日に新規口座開設の顧客で店頭が混乱したり、僚店などに口座を開設した顧客の大量移管が発生したりすることになる。新店舗オープンの賑わいを演出できる一方で、店頭の混乱による顧客満足度の低下や事務リスクの発生などが懸念される。

そこで新店舗が完成する前に僚店内に店舗内店舗として新規出店し口座開設などのセールスに取り組む。新店舗が完成しオープンする日に合わせて移転出店するので、店頭が混乱するなどの事務リスクも低減可能とされる。特に預金セールスなどの個人向けの取組みを重視する新店舗の開設で効果が見込まれる。中小企業向けの貸出を重視する法人特化型店舗の場合、マス顧客層との取引は消極的なため、店舗内店舗の効果は限定されよう。

(2) 留意点など

手続き面では、僚店内に店舗内店舗を開設した日が新規出店日となる。その後、建設中の新店舗がオープンする日に移転出店の手続きを行うことになるが、当日をグランドオープン日として使い分ける信用金庫もある。そのため、手続き面では2段階が生じ、むしろその方が手間との意見もみられた。

(3) 実施金庫のコメント

実施金庫の取組内容などは図表5のとおりである。

(図表5) 主な取組内容（新規出店前の拠点確保）

- 事前に店舗内店舗で口座開設を進めた方が（グランド）オープン日からのスタートダッシュを行いやすい。
- 新店舗のオープンキャンペーンで来店した客に対し、（すでに口座開設が終わっているので）すぐに商品契約を行えるなどのメリットがある。
- 新店舗オープン前の予約セールスや、口座移管を前提としたセールス活動を行うより、顧客への説明が容易である。
- かつての新店舗オープン時は、多くの本部職員や僚店の職員を応援に回せたが、年々応援人員の確保が困難になっており、店頭に多くの顧客が殺到しない方が助かる。
- 法律上は店舗内店舗の新規出店日と実際のオープン日は開設日とが異なり、二度手間となることをどう捉えるかである。当金庫では新店舗が完成・移転出店した日をグランドオープン日と呼んで使い分けている。

5. 検討課題

信用金庫を取り巻く経営環境は厳しさを増しており、店舗戦略の早急な再構築は不可欠となる。そのため、店舗内店舗制度を検討・活用する信用金庫は19年度以降も増加が予想される。

信用金庫が店舗内店舗を実施する際の検討課題は、①顧客ニーズの確認、②出口戦略の検討である（図表6）。

(図表6) 検討課題

顧客ニーズの確認	店舗内店舗制度以外にも多様な店舗効率化手法があるなか、顧客ニーズが何処にあるのかを十分確認する必要がある。
出口戦略の検討	店舗の効率化を目的とする店舗内店舗の場合、将来の店舗統廃合について検討しておく必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 顧客ニーズの確認

店舗の効率化手法には、店舗内店舗制度以外に母店・サテライト店制度や出張所の活用、さらには代理店や移動店舗などもある。これらの多様な店舗効率化手法から、店舗内店舗制度を選択する前提として顧客ニーズを確認する必要がある。例えば、店名や店番の変更を求めない顧客が多い立地は店舗内店舗、物理的な建物が残る方を求める顧客が多い立地は出張所化といった使い分けが求められる。

(2) 出口戦略の検討

店舗の効率化を目的とする店舗内店舗の場合、将来の店舗統廃合について検討しておく必要がある。店舗内店舗の実施に期限はないものの、10年後、20年後まで継続することが信用金庫にとって望ましいのかなどを検討しておく必要がある。

おわりに

2018年度に入り、地域銀行の間でも店舗内店舗制度の実施が急速に広まっている。顧客利便性の低下を最低限に抑えつつ店舗統廃合に近いコスト削減効果が見込めるため、店舗内店舗を有効活用する地域銀行は増えていく方向にある。信用金庫においても、店舗内店舗制度は効率化手法の一つと位置付けられることから実施金庫は拡大していこう。

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号数	題名	発行年月
30-2	信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方－経営戦略⑪－	2018年5月
30-3	信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について	2018年5月
30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例－新宮信用金庫－	2018年5月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2018年12月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.12.4	内外金利・為替見通し	30-9	原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も
18.12.6	内外経済・金融動向	30-5	米中貿易摩擦とその影響 －最終的には米中経済双方に悪影響が大きい－
18.12.10	金融調査情報	30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2 －「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から－
18.12.21	内外経済・金融動向	30-6	相続に伴う預金の地域間流出入 －各都道府県の死亡状況、親の家族構成・子供世帯の所在地分布、保有預金残高から試算－
18.12.25	産業企業情報	30-13	中小企業における「人材活用」③ －「外国人」の活躍による生産性向上への期待－
18.12.28	産業企業情報	30-14	信用金庫による“事業承継支援”の在り方とは

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.12.12	成長が期待される航空機産業 －航空機産業を下支えする中小企業－	青い森信用金庫	薬品和寿
18.12.13	「フィンテック」の最新動向について	青い森信用金庫	薬品和寿
18.12.13	内外経済と金利・為替相場の展望	埼玉縣信用金庫	角田匠
18.12.14	信用金庫の役割について	金沢星陵大学 (金沢信用金庫寄附講座)	松崎英一
18.12.14	信用金庫における最近の店舗戦略の動向	信金中央金庫 南九州支店	刀禰和之
18.12.19	国内外の経済情勢と今後の展望	奈良中央信用金庫	角田匠
18.12.19	阿南市観光事業プロジェクトの施策発表	阿南信用金庫	山形謙一

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)