

# 今月の焦点

## 国内経済金融

### しづおか信用金庫の店舗戦略

古江 晋也

・しづおか信金は、中小企業や自営業者を中心に融資を行っている金融機関である。ビジネスサポートセンターを設置することで、新規開業支援、ビジネス支援、ビジネスマッチングなどの支援活動に重点を置いた事業戦略を展開している。近年は、住宅ローンの需要が増加しており、地域情報を活用することで大手行と差異化を図っている。

・顧客層は中高年層が多い。その理由は、涉外活動で職員が顧客の自宅まで訪れる、狭域高密度の店舗配置であるため顧客の自宅から近い等の利便性の高さにあると考えられる。

・しづおか信金はすでに店舗のネットワーク網が構築されていること等により新規出店計画はない。店舗デザインについては店舗内の調和を図ることを重視している。ビジネスサポートセンターの設置、地元作家による絵画の展示などを通じて地域とコミュニケーション機能を高める店舗づくりを心掛けている。

#### 静岡の地域経済

静岡市を中心とする静岡県中部は地場産業と商業が中心の地域である。静岡の地場産業は、三代目將軍、徳川家光が浅間(せんげん)神社の建替えに際して全国から宮大工、左官、建具職、塗師等を呼び寄せたことが始まりであるといわれている。現在、静岡では、木製家具、仏壇、建具、木製はきもの・サンダ

ル、プラスチックモデル、駿河漆器など 18 業種の地場産業があるという<sup>(注1)</sup>。

また、静岡市駅周辺は閑散とせず、両替町や呉服町といった繁華街が広がり、大手スーパーや大型店舗は比較的少ない。これは商業活動調整協議会が、大型店舗の進出に反対したという経緯があることによる。そのため、駅周辺は中小の小売店が軒を連ね、活気が溢れている。

(注1)しづおか信用金庫[2000]を参照。

写真1、しづおか信金・本店



#### 中小企業・自営業中心の営業

静岡市は、しづおか信用金庫(写真1、以下、しづおか信金)を始め、静岡銀行、静清信用金庫等が本店を置く金融の激戦地である。営業エリアは静岡市内 34 店舗、富士市内 2 店舗、焼津市内 3 店舗、藤枝市内 2 店舗の計 41 店舗の本支店を有し、26ヶ所に店舗外 ATM を設置している。

このなかでしづおか信金は、地域に密着した事業展開を行っている。貸出金残高 3,323

**表1、しづおか信金の概要**

	2003 年度	2004 年度
経 常 利 益	1,203	1,973
当 期 純 利 益	785	2,080
預 金 積 金 残 高	553,149	566,858
貸 出 金 残 高	334,502	332,372
自 己 資 本 比 率	14.14%	14.57%
職 員 数	703 人	670 人

出所)しづおか信金 IR 資料より(単位:百万円)

億円(2004 年度)のうち、事業主の割合は約 65%、個人の割合は約 35%であり、地域の中 小企業、自営業を中心に融資を行っている(しづおか信金の概要は表1参照)。

法人取引の多いしづおか信金は、地域経済の再生と活性化を目指して、2004 年 4 月より業務部内にビジネスサポートセンターを設置した。ビジネスサポートセンターの業務内容は、営業店融資制度、ビジネス支援、その他相談の三つに大別されるが、本稿では、そのなかの新規開業医支援、創造法認定・革新法承認支援と ビジネスマッチングを概観する(表2 参照)。

当金庫は、近年、医療関連融資に力を入れている。これは、医者が 40 歳代になると開業する傾向があるからである。専担職員 1 名をおき、薬品卸業者などとのネットワークを構築することで営業活動を展開している。

創造法(中小企業創造活動促進法)とは、「創造的事業活動を行う中小企業者を支援するための法律」であり、革新法(中小企業経営革新支援法)とは、「中小企業における新サービスの提供、新たな販売方法の導入、新商品の開発等の革新的な事業活動に挑戦する企業を支援する制度」である。この制度の認定を

**表2、ビジネスサポートセンター業務内容要約**

<b>営業店融資制度</b>
新規開業医、福祉ビジネス開業支援
アパート・店舗等不動産有効活用支援
創造法認定、革新法承認支援
創業・開業およびベンチャー支援
<b>ビジネス支援</b>
ビジネスクラブの運営
ビジネスマッチング
外部機関との業務提携・協力等
<b>その他相談</b>
相続、事業継承、資産活用などの FP 相談
法律、税務相談、M&A 相談など

出所)全信協『信用金庫』9月号[2004]より

受けることができれば、低金利融資制度、税制の特例などがある。当金庫はこれらの制度に関する支援を行い、2003 年度は創造法 7 件、革新法 6 件の認定承認実績を有している。

中小企業の事業主を対象に、しづおかビジネスクラブをつくり、東京での見本市視察や取引企業を対象とした交流(ビジネスマッチング)会を開催している。

また、子供たちから下駄、木製工芸品などの地場産品のデザインを募集し、入賞作品を職人が実物にするという「しづおか『夢』デザインコンテスト」等のイベントを行うことで地域と地場産業の結びつきを大切にしている<sup>(注2)</sup>。

なお、涉外は地域担当、つまり法人涉外・個人涉外に別れてはいないが、将来は分けるつもりだという。

(注 2)しづおか信金の概要については、全信協『信用金庫』9月号[2004]、『しづおか信用金庫の現況 2004』を参照・引用した。

## 個人リテール業務の位置付け

しづおか信金における個人業務の位置付けについてみると、数年前までは主に資金調達の対象として位置付けており、個人から集めた資金を主に中小企業融資で運用していた。近年では事業性融資の需要が減る一方、住宅ローン需要が増えているため、業者営業を行う住宅ローンの専担を配置するようになった。

業者が金融機関を選択する基準は、回答のスピードと金利である。当金庫では住宅ローンの審査は原則支店ごとに行っており、最近は住宅ローンセンターで受け付け、支店に案件を送るケースが増えている。審査期間は5日くらいかかっている。審査スピードをもっと速めたいが、最近は若年層で頭金のまったくない人など「制度融資」の基準からはみ出る案件も多く、一筋縄では行かないという。

金利面でも某都銀のように3年固定1%のような低金利を打ち出すことはできないが、信用金庫は、地場の企業に深く根を張っているため、同じ土俵で金利競争をする必要はないと考えている。

なぜなら、地域の人々にとって当金庫は都銀に比べて敷居が低いのではないかと考えているからである。規模の大きい銀行ほど顧客にとっては敷居が高く、「早く用事を済ませ、早く帰りたい」と思わせる雰囲気がある。その点、地域密着型の金融機関は、支店長が地元出身者であったり、顧客と職員が同期生であるなど、顧客にとっては人的なつながりという点からも来店しやすいという面がある。

そのため、当金庫は地域の工務店の仕事振りや風評も把握できるし、そのような地域情報を活用することで都銀と差異化できればよいとしている。

ちなみに、当金庫と取引を始める年齢層をみると40歳代からが多く、年齢別の預金残高を見ると50~60歳代が最も多い。その理由としては渉外活動で職員が顧客の自宅まで訪れる、狭域高密度の店舗配置であるため顧客の自宅から近い、など利便性の高さが中高年層に受け入れられているからではないかとう。

## しづおか信金の店舗戦略

現在、メガバンクや一部の地銀は、個人顧客を囲い込む戦略の一環として銀行・証券・信託の共同店舗、コーヒーショップやファーストフード店との共同店舗、インストアランチなどを展開しており、利便性が高く魅力的な店舗を構築している。このような取組みは、メガバンクや都市型金融機関に多く見られる一方、狭域高密度で支店網を築き上げてきた地域金融機関は大きな動きを見せていないのが現状である。

それでは、しづおか信金の場合はどのような店舗戦略を行っているのか。まず、店舗の新規出店についてはすでに店舗のネットワーク網が構築されていること、また新規出店コストの回収期間がかつては5~10年であったものが、現在では利ザヤが縮小していることもあり15年程度を要し、コスト回収が大変であるなどの理由で当面、新規店舗の出店は計画にない。

また、他の信金で試みられている母店・サテライト店方式については現在検討中であるが、約5年ほど前に資金調達に特化した店舗誘致型の出張所を出店したが店舗の職員のモチベーションが低下したり、母店の渉外担当者に顧客が付いて行ってしまい、その店舗の存在意義がなくなり、廃店になったという経緯も

あり、これも慎重に対応したいとの考えである。

### 店舗デザインについて

しづおか信金の店舗デザインは、人目を引く店舗というよりも、店舗内の調和を図るように努力しているという。それでは、店舗レイアウトの観点からどのような工夫が行われているのか。ここでは、店舗内と店舗外という観点から概観してみよう。

当金庫は店頭誘致策としていろいろな店舗デザインを工夫してきたが、奇抜なものはつくりにくいという。基本的には例えばロビー展をして入りやすくするとか、今は分断されているATMコーナーと店舗フロアを一体化し、来店した顧客とのビジネスチャンスをどうつくり出すかということを考えている。

コストとの兼ね合いもあり顧客案内担当の配置までは難しいかもしれないが、ATMの待ち時間にパンフレットを配布したり、何か情報提供を行うなど営業機能を高めることを検討しているという。

また、法人取引の多いしづおか信金は店舗内にビジネスサポートセンターを設置している。写真2は、本店営業部のビジネスサポートセンターのカウンターである。ビジネスサポートセンターはローカウンターを区切ってつくられている。一つのブースに二脚の椅子があり、半透明の間仕切りを設置し、ゆったりと相談ができるようになっている。

写真3は、しづおか信金本店一階入口付近にある展示スペースである。展示スペースの設置は地域金融機関でよく行われているが、展示会を行うことで顧客が気兼ねなく銀行に立ち寄ることができるという。

一方、店舗外における工夫として重要なこと

写真2、ビジネスサポートセンター



写真3、展示スペース



は、駐車スペースの拡張である。静岡県は自動車社会であるため、店舗の建替え時は、店舗自体を小さくし、駐車場を大きくすることで収用台数を増加させると同時に駐車のしやすさを考慮しているという。駐車スペースと利用のしやすさは、その後の来店者数を左右する要素になる。

ところで、信用金庫が定期積金を行うことはチャネル戦略で考えれば「金融サービス」の宅配である。また、支店長をはじめとする職員と地元事業者との繋がりや展示スペースの設置は心理的に顧客と密着しているといえる。

さらに、年金受給日に花の苗を粗品としてプレゼントするキャンペーンは、年金受給者にとって、苗を貰えると同時に、知人にも会えると

いう魅力がある。年金受給日には ATM 利用者を含めて本店では 200 から 300 人程度集まる。この点から店舗は、地域のコミュニケーションの場としての機能もあるといえる。

### 地域金融機関と店舗戦略

規制緩和とリテール戦略強化によって大都市圏に位置する大手行は、個人顧客の集客力拡大を目指した店舗戦略を展開している。それに対して地方都市の地域金融機関は相対的に、大都市圏に位置する大手行のような活発な店舗戦略を行っていない。

大手金融機関がリテール戦略を本格的に重視し出したのは、1997 年の金融危機以降であるといわれている。しかし、地域金融機関はそれ以前から個人リテール分野を専門とし、狭域高密度の店舗展開と定期積金を始めとする渉外活動によってリテール戦略を展開してきた。

しづおか信金は、中小企業の町であることを見反映して、ビジネスサポートに力点をおいているが、この分野は個人リテール分野と顧客層が重なる分野でもある。そのため、店舗戦略も大手金融機関の革新的な店舗であるよりもむしろ、コミュニケーション機能を維持していくことに注力しているともいえる。

しづおか信金にとっては、敷居の低さ、地域情報の活用、店舗網と渉外活動による利便性の高さが、店舗・チャネル戦略の要であるといえよう。

### 参考資料

- ・全信協『信用金庫』9月号[2004]、「当金庫(しづおか  
信用金庫)ビジネスサポートセンターにおける創業お  
よび新事業展開等の支援業務について」
- ・しづおか信用金庫[2000]、『～地場産品ができるまで

～しづおか特產品解体新書第1巻』

・しづおか信用金庫[2004]、『しづおか信用金庫の現  
況』