

ワイド
特集

変わる「支店」

かつて、銀行の「支店」とは駅前、あるいは繁華街の一等地に威容を示す拠点であり、堅牢な砦だった。「支店長」以下数十人の正規行員で固め、すべての銀行業務を営んでいた。いま、金融サービスのデリバリーチャネルとしてその機能と形態は大きく変貌しつつある。支店業務運営の革新と個性的な店舗の最新事情をレポートする。



三井住友銀行の 支店運営改革の進化

支店の「営業」と「事務」を分離し、「拠点運営管理」へ

今年四月、三井住友銀行は国内支店を、業務推進を担当する「(新)支店」と拠点運営管理を担当する「支店サービス部(以下・支サ部)」に分離する体制への移行を開始した。支店といえば、業務推進機能とこれに付随する事務処理機能双方を担い、両方を一元的に管理するのが一般的だ。これを組織的に分離することには、支店機能のさらなる強化を図る狙いがある。

三井住友銀行
事務統括部長

瀧崎 正弘

支店サービス部体制への移行の背景

支店運営改革の経緯

当行が支サ部体制への移行を開始した背景には、これまでの支店運営改革の仕上げとしての側面がある。

これまでの当行の支店運営改

革の取組みは、大きく「法人・

個人業務分離」と「事務集約」の

二つのフェーズに集約できる。

第一フェーズの「法人・個人

業務分離」は、すべての顧客を

担当していた支店を、法人担当

組織(法人部門・法人営業部)

と個人担当組織(個人部門・支

店)に分離した流れであり、○

一年の合併後いち早く分離を完

成した。

分離の結果、それぞれの組織

がターゲットを絞ることで、業

務推進力の強化を実現できた。

他方、そこで課題も浮き彫りに

なった。

個人担当組織は、個人の業務

推進に加えて法人来店顧客の事

務処理も含め、支店という拠点

の運営管理を担当する体制であ

るため、個人の業務推進に負担



変わる「支店」

米銀店舗改革最前線

投資型金融商品販売で対面型チャネルを見直し

九〇年代中ごろ、アメリカの銀行にはネットバンキングに対する過度の期待があった。だが、投資型金融商品の販売が可能となり、相談業務では対面型チャネルが最も有効であること、店舗そのものが広告塔としての役割を果たしていることなどから、現在では、店舗の重要性が再認識されている。米銀の支店はいま、どんな視点で店舗を運営し、どんな店舗戦略を実践しているのか。今年初春に米銀の支店を回り、現地で垣間見た店舗の現在を報告する。

農林中金総合研究所
研究員 古江 晋也



再認識された店舗の重要性

九〇年代半ば以降、大手を中心とする米銀は積極的にWEBサイトやコールセンターへの投資を行った。九五年にはインターネット専門銀行（ネットバンク）が営業を開始し、営業店舗をもたないことで経費の削減を行い、高金利で預金を集める比

ジネスモデルに注目が集まってきた。

一方、州際業務規制が行われていた店舗チャネルは、七〇年代後半以降徐々に緩和されるようになり、九〇年代後半には全国的な店舗展開が可能となった。ただし、この当時はインターネットバンキングに対する期待が過度に高まった時期でもあり、取引・維持コストの高い店

舗チャネルは、とってかわられるとの見方さえあった。

実際、インターネットバンキングは、各種の料金支払いや残高照会などに利用され、テラー業務の削減に役立った。しかし、店舗は、小切手の現金化、新規口座開設やローン申請など人手を介する分野で引き続き利用され続けた。そして、規制緩和によって投資型金融商品の販

売が可能となったことで、店舗の重要性が再認識され始めていった。

第1図は、米国商業銀行数と支店数の推移を示したものである。この図によると、商業銀行数は、八四年（一万四四九六行）をピークに減少を続け、〇四年までにはピーク時の約半分になった。しかし、支店数は二〇年間（八四～〇四年）で六七

