

ターニングポイントを迎えた 金融機関の店舗戦略

金融機関の店舗のあり方に関してはターニングポイントを迎えているが、新たな店舗フォーマットの開発、及びその配置については、客観的な地域データを駆使した上で意思決定を行うことが重要である。

店舗戦略を再考する機運の高まり

今年度は市況回復に伴う金融機関の好調な業績を背景に、店舗戦略に関するコンサルティングの相談が増えている。店舗戦略には新店候補地の探索というテーマがあるが、コンサルの結果、候補地としてここ20年の間に撤退した地域が抽出されることも多い。こうした地域は、当然支店の業績が芳しくなかった所であり、再度新店を出すに際しては、過去と同じ轍を踏まないためにも、地域特性に合わせた適切な店舗業態（店舗フォーマット）をとる必要がある。また既存店においても、収益力向上のため店舗フォーマットの見直しニーズは強い。

従来の店舗戦略では、地域の金融ポテンシャルの多寡、法人需要の多寡などを定性的に勘案して、機能軸（リテール／法人、ローンプラザ等）と規模軸（大型／小型）によって、適切と考えられる店舗を構えるのが典型的であった。場所は駅前や道路に面した建物の1階、店の中もだいたい同じで、一律なフォーマットだったと言える。

ところが近年、特にインターネットによる金融情報の充実（氾濫）、ネットバンキングの普及などから、来店する人が非常に少ない店舗も珍しくなくなっている。

PULL型・PUSH型の 店舗フォーマットの開発

こうした中、新店の出店や既存店の改修にあたり、PULL型／PUSH型の店舗軸への関心が高まっている。PULL型は顧客の来店を促すことを重視した店舗で、PUSH型は、営業職員が顧客訪問をするための待機所（出撃拠点）としての機能を重視した店舗フォーマットである。

顧客の来店を重視したPULL型店舗においては、地域特性を勘案した上でターゲット顧客（富裕層／退職者／住宅ローン／ネット利用者／その他）を選定し、その顧客に訴求する設備や内装を備える必要がある。また、選定したターゲット顧客によっては、従来の駅前にこだわらず、来店を図るための最適な立地、他業態との共同店舗開発等を検討することも必要になる。

一方、PUSH型の場合、営業職員の出撃拠点という側面が強くなるため、駅前一等地の立派な建物の1階に店舗を構える必要がなくなり、不動産コストの抑制が可能となる。また同時に出退店の機動性も格段に高めることができる。

こうした特性からPUSH型では、小型店舗の分散配置という戦略と、大規模店舗への拠点集中化という二つの選択肢をとることが可能である。この選択においては、営業効率性、不動産コスト、職員の育成面、顧客の利便性（来店もゼロではないため）などの要因を総合的に勘案して判断することが求められる。

PULL型・PUSH型の店舗配置

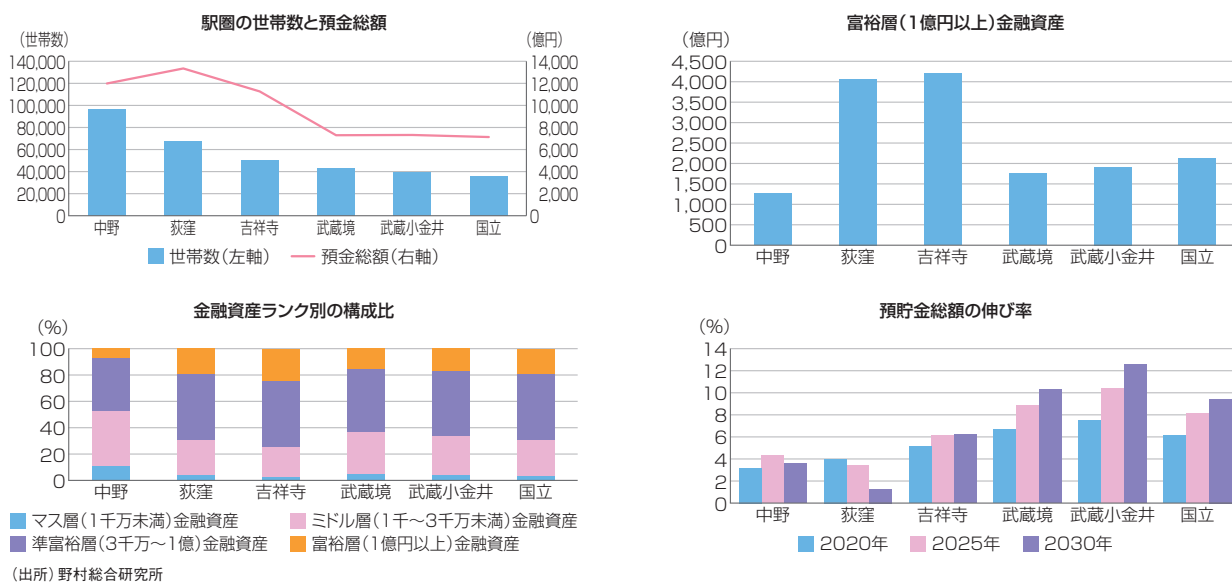
PULL型・PUSH型の店舗フォーマットを開発した

図表1 提供されているエリアデータの例

国勢調査	人口、世帯、年齢、職業、住宅等 (例)年齢と職業を組み合わせれば、公務員退職準備金の推定も可能
事業所統計	事業所数、従業者数等
金融関連データ	預貯金、有価証券、貯蓄性保険、住宅ローン残高 ランク別(例:1億円以上)の金融資産 預貯金の将来推計値(例:2030年推計値) ※地域の総額/世帯平均値
人の移動	駅乗降客数、Suicaトリップデータ ^(注)
競合の拠点データ	競合企業の住所
有価証券報告書	職域営業先の事業所住所・従業員数

(注) 販売可否は検討中。
(出所) 野村総合研究所

図表2 中央線6駅の1.5km圏商圏基礎プロフィール



ら、それらを地域特性に合わせて最適配置することが必要となる。店舗配置では、従来は経験やイメージで立地を検討することも多かったと思われる。今日では、地域特性を可視化するためのエリアデータが充実しており、図表1のような町丁目単位の金融資産等のデータを入手して、より客観的に検討することが可能である。

ここでは、こうしたデータを用いて、JR中央線の新宿駅以西の6駅(中野、荻窪、吉祥寺、武蔵境、武蔵小金井、国立)に関して、駅周辺1.5kmの商圏について可視化してみる。

図表2のグラフから、中野駅周辺は、金融資産が1千万円未満のマス層や1~3千万円のみドル層が厚く、世帯数も稠密であることから、例えばカードローンの展開が有望な地域であるとみられる。一方、吉祥寺や荻窪駅周辺は富裕層(1億円以上)が他駅と比べ多い。富裕層をターゲットとしたPull型の店舗とするか、あるいは訪問を中心としたPush型店舗も有望かもしれない。

店舗開発(改修)には多額の費用がかかることから、地域の将来性についても勘案する必要がある。地域の預貯金伸び率という評価軸から見ると、武蔵小金井や武蔵境、国立などがJR中央線の中では相対的に有望な駅であり、長期的な視点にたった積極的な店舗改修を優先させることが提言できる。

ここで見た結果は多くの方が持つイメージと大差ないと思われるが、こうしたデータを分析するメリットは、各人(特に意思決定層)が感覚的に理解していた地域特性のイメージを同一の基準に揃えて議論することで、適切な経営の意思決定を下すことができるという点にある。

Writer's Profile



武井 博一 Hirokazu Takei
 IT事業推進部
 上級コンサルタント
 専門は、エリアマーケティング全般
 focus@nri.co.jp