

負担感が増す地域銀行の 店舗ネットワークは付加価値を 維持できるか

大和総研 研究員 坂口 純也

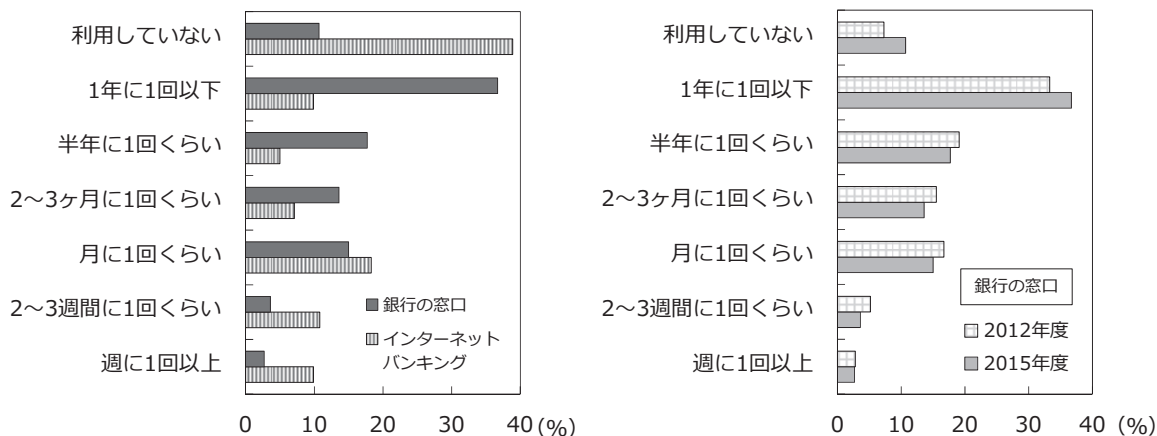
低下する銀行窓口（店舗）の存在意義

金融サービスのデジタル化をうけて、銀行の窓口の利用頻度は低下している。図1は、個人客に対して「銀行の窓口」（銀行内のATMは含まない）と「インターネットバンキング」の利用頻度を尋ねたアンケート結果で、左図は、両者の利用頻度を比較している。インターネットバンキングは「利用していない」割合が39%と高いものの、「月に1回くらい」以上の頻度で利用している割合も39%である。対して、銀行の窓口は「1年に1回以下」の利用割合が37%となっている。つまり、インターネットバンキングは利用していない人が少なくはないものの、利用している人の利用頻度は窓口に比べて高い。一方で、窓口は利用していない割合が10%程度と低いものの、利用している人の利用頻度も低い。

また、銀行の窓口の利用頻度を2012年度と2015年度で比較すると（図1右図）、「週に1回以上」から「半年に1回くらい」までの割合がいずれも低下した一方で、「1年に1回以下」や「利用していない」の割合が上昇した。オンラインチャネルの普及などにより窓口で行われていたサービスの多くが他のチャネルで代替されるようになり、実際の窓口へ赴く必要性が低下したためと考えられる。

図1と同様の調査でチャネル別の取引内容を見ると、窓口業務のうち代替されていない業務としては口座開設や住宅ローンの借入相談・事前審査がある。しかし、これらもオンラインやテレビ会議システム等でゆくゆくは代替されていくものもあると考えられ、店舗窓口の利用頻度は今後も低下していくだろう。

図1 銀行チャネルの利用頻度（個人としての利用）



(注) 左図は2015年度の値

(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」より大和総研作成

店舗に関する費用は重い

このように銀行窓口の存在意義は低下している一方で、店舗に関する費用の負担は小さくない。地方銀行協会加盟行の2017年度の物件費は経費の44%もの割合を占めており（図2）、そのうち店舗に関する費用が含まれる項目（有形固定資産償却や土地建物賃借料、保守管理費など）は約30%にも達する。

図2 地方銀行の経費内訳

項目		2017年度	
		億円	割合 (%)
人件費	給与	6,535	57.1
	賞与	2,257	19.7
	退職給付費用（勤務費用等）	289	2.5
	社会保険料等	1,481	12.9
	臨時雇用費	887	7.7
	合計	11,449	100.0
物件費	有形固定資産償却	1,160	13.2
	無形固定資産償却	763	8.7
	土地建物賃借料	701	8.0
	機械賃借料	150	1.7
	保守管理費	910	10.3
	通信交通費	786	8.9
	広告宣伝費	321	3.6
	預金保険料	913	10.4
	その他（事務委託費等）	3,102	35.2
	合計	8,806	100.0

（注）地方銀行協会加盟行の数値
（出所）地方銀行協会より大和総研作成

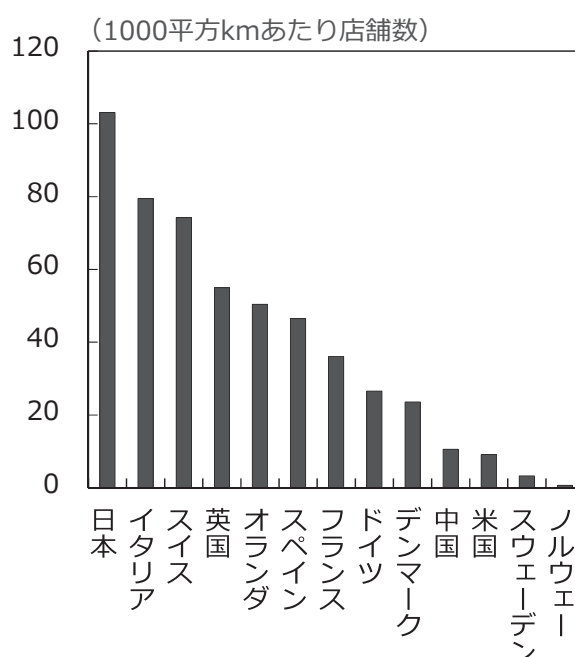
監督当局も地域金融機関の店舗の経費を重要な変数として見ている。2019年6月に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」によると、「持続可能な収益性や将来にわたる健全性について改善が必要と認められる銀行に対しては、（中略）必要な業務改善を促す」とされている。この「必要な業務改善」には「店舗・人員配置の見直しなどの業務効率化を含む収益改善施策」と具体的な例が挙げられており、当局も経費削減の一環として店舗に着目していることがわかる。

他国と比べると店舗数は削減余地がある

さらに、日本の銀行の店舗数には削減余地があると考えられる。図3は各国の銀行の店舗の密度

を示している。日本の店舗数は、人口対比で見ると国際的には中庸であるものの、面積対比で見ると他国に比べてかなり多い。日本銀行(2017)¹は、市区町村の店舗密度をもとに、需要対比で過剰な店舗を抱えている金融機関ほどマークアップ（金利の上乗せ幅）が低いことを指摘している。こうした結果から、店舗の多さが収益の悪化につながっていることも想起される。

図3 店舗の密度の国際比較（商業銀行のみ）



（注）中国は2016年。英国は2013年。その他は2017年。
（出所）IMF “Financial Access Survey” より大和総研作成

このように、費用面からも競争面からも店舗の削減が重要な経営課題となりうる。もっとも、地域に店舗を張り巡らせて顧客との密接なネットワークを維持することが地域金融機関の価値でもある。地銀がこれらのバランスを考慮しながら店舗をどのように立地させ、どのように店舗を統廃合してきたのかを以下に見ていくこととする。

地銀は店舗をどの程度減らしてきたか

2018年度時点で地域銀行104行（地方銀行および第二地方銀行、以下地銀とする）の店舗は合計で9,959店舗あり、平均すると一行あたり96の店

舗を有していることになる。2012年度から2018年度にかけての店舗数の変化を見ると、新たに開設された店舗は161、廃止された店舗は484であった。なお、ここでいう廃止店舗は、支店内支店として統合された店舗も含んでいる。開設店舗の半数以上は地元以外の都道府県での出店という特徴があった。店舗数は正味で323、変化率で見ても3.1%の微減にとどまっている。個別行での開廃状況を見ると、正味で店舗を減らしている銀行は開設が少ないなどの特徴が見られた。

地銀は店舗をどこで減らしてきたか

本稿では店舗の正確な立地を把握するために、店舗の住所情報を経度緯度の座標データに変換し地図化することで分析を進めた。図4は、開設店舗（左図）と廃止店舗（右図）の分布を地図で示している。開設店舗は東京・名古屋・大阪といった大都市圏や、仙台・福岡といった主要都市に集中していることがわかる。一方で廃止店舗はそうした都市部に限らず全国でまんべんなく分布している。

ただし、当然ながら同じ市町村に位置する店舗でも店舗周辺の事業環境によって廃止の判断は変わりうる。一つの市でも事業所が集中する中心市街地があると同時に、住宅地があったり、郊外が

あったりと地域のグラデーションがあるためである。

こうしたミクロの店舗周辺環境を考慮するため約500m四方の区画（メッシュと呼ばれる）というミクロな空間単位で立地を定量的に分析した。分析の流れは次の3段階に分けられる（図5）。第一に、店舗を中心とした約1.5km四方の空間を抽出して店舗エリアとした。第二に、店舗エリアに含まれる人口や事業所数のデータを合計した。第三に、こうして整理した約1万の店舗エリアを、同じような属性をもつ店舗同士で4つのグループに分類した。

すなわち、①中心市街地型（大都市圏や県庁所在地の中心部に位置し、人口や事業所が多いグループ）、②準市街地型（中心市街地の外縁や中規模な都市に位置するグループ）、③郊外・町村型（郊外や町村の中心地に位置し、人口や事業所数が少なく高齢者比率の高いグループ）、④非居住地域（空港や商業団地、市場などに位置し、人口がほぼゼロに近いグループ）である。なお、店舗数に占めるそれぞれの割合は、①中心市街地型が16%程度、②準市街地型が41%程度、③郊外・町村型が43%程度、④非居住地域型には1%程度となっている。

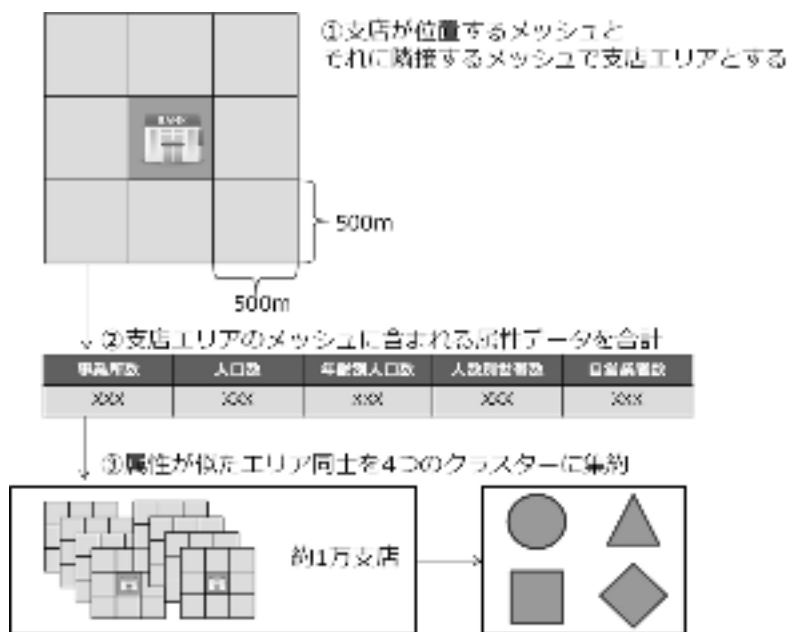
開設店舗は中心市街地型の割合が既存店舗や廃

図4 店舗の分布（左：開設、右：廃止）



（出所）各種資料より大和総研作成

図5 分析のイメージ



(出所) 大和総研作成

止店舗に比べて高かった。中心市街地型は人口・事業所数が多いことから、顧客接点の拡大を狙って出店を図ったと考えられる。他方で廃止店舗は郊外・町村型の割合が相対的に高かった。郊外・町村型は、人口・事業所ともに少ないことから、収益が見込めないと判断されて廃止に至ったと考えられる。

もっとも、開設先の事業環境が良いように見えても、実際に収益につながっているかは不透明だ。例えば、どの地銀も同じように考えて中心市街地に店舗を開設すれば競争が激化し、結果として収益機会は減る。実際に越境貸出ではそうした状況が生じているとする調査もあるⁱⁱ。

また、廃止店舗も極端に郊外・町村型に偏っていたわけではない。こうした地域では、店舗が地域インフラとしての役割を意識して維持されているところも多いためであろう。

今後の地銀の店舗戦略に必要なもの

本稿では主に開設・廃止という量の面に着目した。しかし、実際の店舗網の整理にあたっては、

どの店舗にどのような機能を担わせるかという質の面も重要となろう。店舗そのものを廃止しなくとも、機能を縮小すれば費用の削減にはつながる。開設に際してもターゲットとする顧客層に機能を絞って展開することも考えられる。実際に、事務を地域基幹店へ集約したり、手続きのセルフ化によって店舗面積や人員を抑えたりする効率化も行われている。また、資産運用等の相談に特化した店舗を開設したり、休日や夜間に営業時間を拡張して地域の顧客のニーズに対応したりする地銀もある。

いずれにせよ確かなのは、今後地銀の事業環境がますます厳しくなる中、店舗戦略は地銀にとってより重要性を増してくるということだ。今後の地銀の店舗戦略は、地域の市場特性を詳細かつ正確に把握し、既存のネットワークの付加価値を保ちつつ効率化を図ることが重要となろう。

i 日本銀行 (2017)「金融システムレポート」(2017年10月号)

ii 尾崎道隆・今野琢人・廣山晴彦・土屋幸貴 (2019)「地域銀行の越境貸出の動向」,「日銀レビュー」, 2019-J-4