

2019年9月30日 全9頁

地銀の店舗分析シリーズ①

地銀の店舗は付加価値を保てるのか

低下する存在意義と進展が見られない効率化

金融調査部 研究員
坂口純也

[要約]

- 人口や企業数の減少といった地域の事業環境に加えて、非対面チャネルによる業務の代替で、地銀の店舗の存在意義は低下が避けられない。加えて店舗に関する費用が収益を圧迫しており、店舗の過剰感も指摘されている。
- こうした中でも地銀の店舗は過去6年の間、微減にとどまっている。店舗網の改革による効率化は十分に行われてきたとはいえない。
- しかし、地域に張り巡らせた店舗ネットワークは地銀の付加価値の源泉でもあり単純な削減はなじまない。店舗網の改革に必要なとされるのは立地している地域のニーズを把握することと、それを踏まえた上での店舗の統廃合や機能の集約であろう。

目次

1. 店舗の存在意義の低下.....	1
2. 店舗の重い費用負担.....	4
3. 地銀の店舗数の変遷.....	6
4. 店舗網改革に必要な視点.....	8
補論：データと語彙の定義.....	8
参考文献.....	9

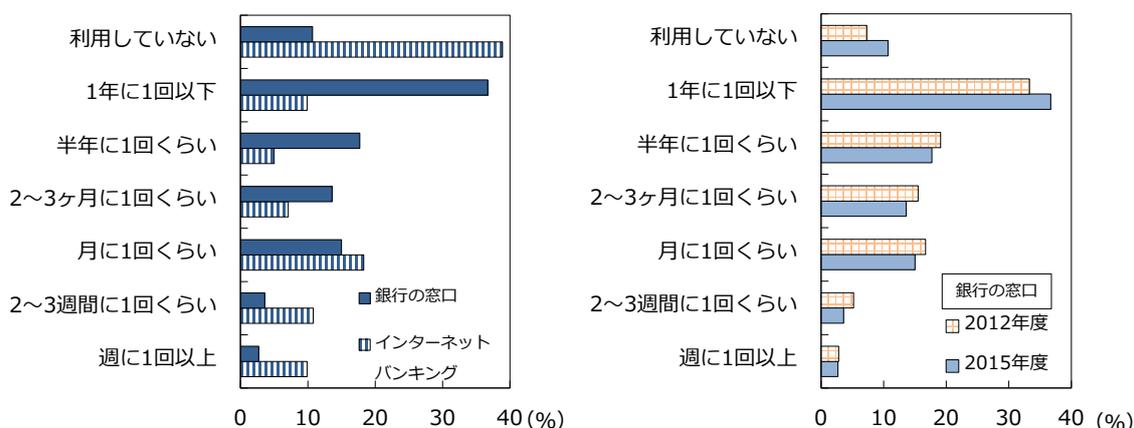
1. 店舗の存在意義の低下

地域銀行（地方銀行および第二地方銀行、以下地銀とする）にとって地域に張り巡らせた店舗網は、地域に密着したネットワークを築き、業務を行うに際しての重要な足がかりである。緻密な店舗網があるからこそ地域経済のニーズを細やかに把握し、都市銀行が提供できないような地元密着のサービスを提供できる。

しかし、金融サービスのデジタル化を受けて、店舗の存在意義は低下している。図表 1 左図は、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、それぞれ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が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、窓口については利用していない割合は10%程度と低いものの、利用している人も利用頻度が低い。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（図表1右図）、「週に1回以上」から「半年に1回くらい」の割合が低下している一方で、「1年に1回以下」や「利用していない」の割合が上昇している。

図表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。2018年度にもアンケートが実施されているが、項目比較ができないため、2012年度と2015年度を取り上げた。

(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

窓口の利用頻度が低下した背景には、オンラインチャネルの普及などにより窓口で受けられるサービスが他のチャネルで代替されるようになったことがあると考えられる。図表2はチャネル別に個人客が行う取引内容を示している。銀行の窓口では一通りの取引が行える一方で、現金の引き出しや振り込みはATM、振替や残高照会はインターネットバンキングを用いても行われていることがわかる。口座開設や住宅ローンの借入相談・事前審査は主に窓口で行われているものの、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。

図表 2 チャネル別の取引内容（個人としての利用）

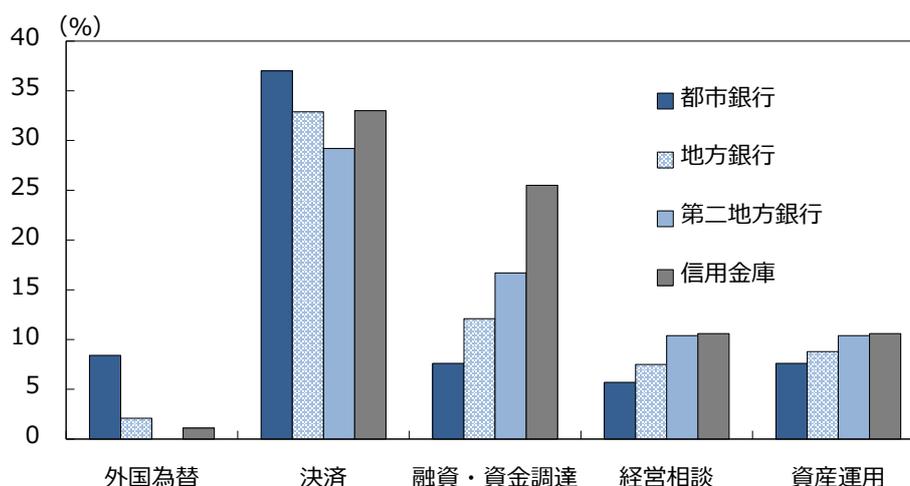
(%)	銀行の窓口	銀行内のATM	インターネット バンキング
現金の引き出し	17.1	82.6	-
公共料金などの「料金払込票」での支払い	22.5	19.3	-
振込み	18.1	53.6	5.0
振替（口座間のお金の移動）	11.1	40.1	27.3
残高照会	6.5	62.3	32.0
口座開設	55.7	-	12.7
住宅ローンの借入相談・事前審査	17.8	-	1.6

（注）複数回答。2018 年度にもアンケートは実施されているが、図表 1 と整合性を取るため 2015 年度アンケートのデータを用いている。

（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（2015 年度）」より大和総研作成

事業者との取引でも、地銀は店舗網による対面チャネルを十分に活用できていない可能性がある。図表 3 は、金融機関の形態別に事業者（中小企業経営者）の事業に関連して行う取引を示している。店舗の対面チャネルが活きるのは融資・資金調達や経営相談といったような、個別に金融サービスを提供するときであろう。そのため、店舗網が他金融機関に比べて相対的に希薄な都市銀行でこうした取引が少ないことは理解できる。しかし、地銀は店舗数および一庫あたりの店舗数で信用金庫よりも多い（吉本（2017））にもかかわらず、融資・資金調達の取引において、信用金庫よりも利用されていない。もちろん貸出先の規模や業種・貸出額などが異なっているために単純には比較できないものの、地銀は張り巡らせている店舗網を十分に活かしていないことが推察される。

図表 3 事業者（中小企業経営者）の形態別取引内容



（注）複数回答。

（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（2018 年度）」より大和総研作成

2. 店舗の重い費用負担

このように店舗の存在意義が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。図表 4 は、地方銀行協会加盟行の人件費・物件費の内訳を示している。物件費のうち、最も高い割合を占めるのはその他（事務委託費等）である。RPA（Robotic Process Automation）の導入が銀行で取りざたされるのも、こうした事務委託費の重い費用負担を受けてのものと考えられる。他方で店舗に関わる費用も小さくない。例えば有形固定資産償却や土地建物賃借料は店舗を運営するにあたって必要となる費用であると考えられるし、保守管理費も店舗の数に比例する費用と考えられる。これらを足しあげると物件費の約 3 割を占める費用となる。

図表 4 地方銀行の経費内訳

項目	2018年度 (億円)	割合 (%)
人件費		
給与	6,486	57.2
賞与	2,248	19.8
退職給付費用	249	2.2
社会保険料等	1,486	13.1
臨時雇用費	897	7.9
人件費合計	11,349	100.0
物件費		
有形固定資産償却	1,131	11.5
無形固定資産償却	765	7.8
土地建物賃借料	704	7.2
機械賃借料	156	1.6
保守管理費	908	9.2
通信交通費	789	8.0
広告宣伝費	298	3.0
預金保険料	873	8.9
その他（事務委託費等）	3,181	32.4
物件費合計	9,826	100.0

(注 1) 地方銀行協会加盟行の数値

(注 2) 省略されている項目があるため項目を足しあげたものと合計は一致しない。

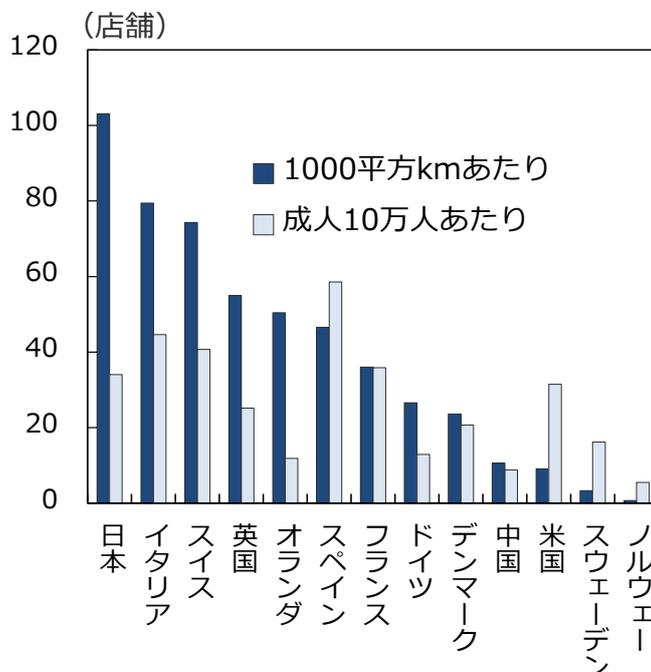
(出所) 地方銀行協会より大和総研作成

監督当局も地銀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。

また、競争面から見ても、日本の銀行の店舗数には削減余地があると考えられる。図表 5 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)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。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。

図表 5 店舗の密度の国際比較（商業銀行のみ）



（注1）中国は2016年。英国は2013年。その他は2017年。

（注2）日本はゆうちょ銀行含む。

（出所）IMF “Financial Access Survey” より大和総研作成

もっとも、単純に採算の合わない店舗を廃止すればよいというわけではないだろう。前述したように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銀の提供する付加価値でもある。また、人口の少ない町や村などにおいては地銀の支店が限られた金融インフラということもある。そのため採算が合わなくとも地域住民のインフラとして店舗を維持し続けるという判断も働く。

以上で議論した店舗を取り巻く環境は、以下の3点にまとめられる。すなわち、第一に、店舗は利用頻度が減少しており、今後さらに店舗固有の機能がテクノロジーで代替される可能性が高い。第二に、店舗に関わる費用は地銀の負担となっている。第三に、店舗数に過剰感があり、それが収益の悪化にもつながっている可能性がある。こうした状況で店舗の統廃合をめぐる店舗戦略は、地銀経営の中でより重要性を増してくるだろう。

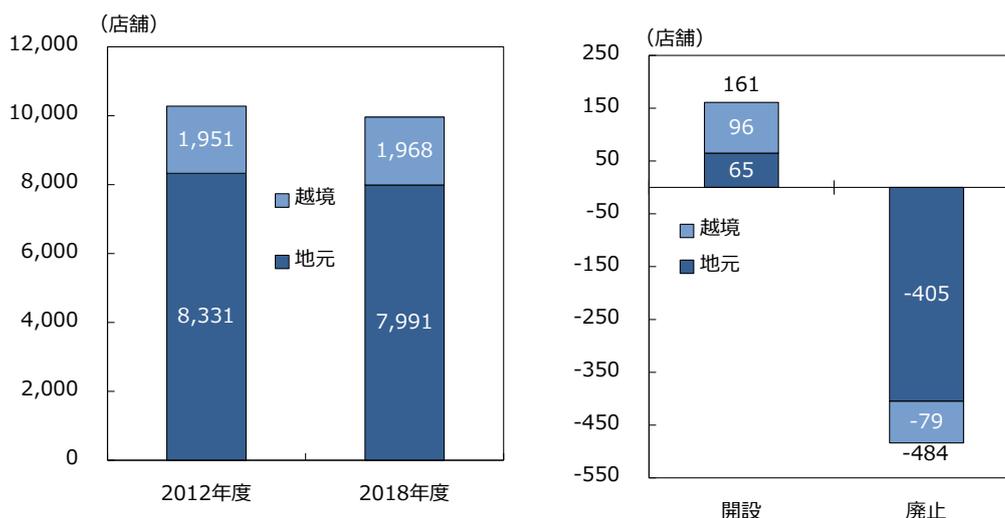
3. 地銀の店舗数の変遷

以下では過去の店舗数の変遷を分析することで今後の店舗戦略を展望する。なお、分析にあたってのデータや計上方法については本稿の補論を参照されたい。

2018年度段階での銀行別の店舗数を確認すると、合計で9,959店舗、最も店舗が多い銀行は200店舗、最も少ない銀行は23店舗となっている。対象とする地銀の数が104行であるため平均的には一行あたり96の店舗を有していることになる。

期間中の開設・廃止といったフローの変化を見ると、全体として銀行の店舗はそれほど減っていない。図表6は2012年度と2018年度の店舗数の変化を示している。同期間中、開設は161店舗、廃止は484店舗で、正味で323店舗の減少となっている。変化率では3.1%の微減となっている。越境店舗と地元店舗の別で見ると、開設店舗で越境店舗が多い。吉本（2017）によると、越境店舗は人口や事業所数が多い地域に進出しており、収益機会の拡大を企図しているとされている。

図表6 店舗数の変化



(注1) バーチャル支店を除く。

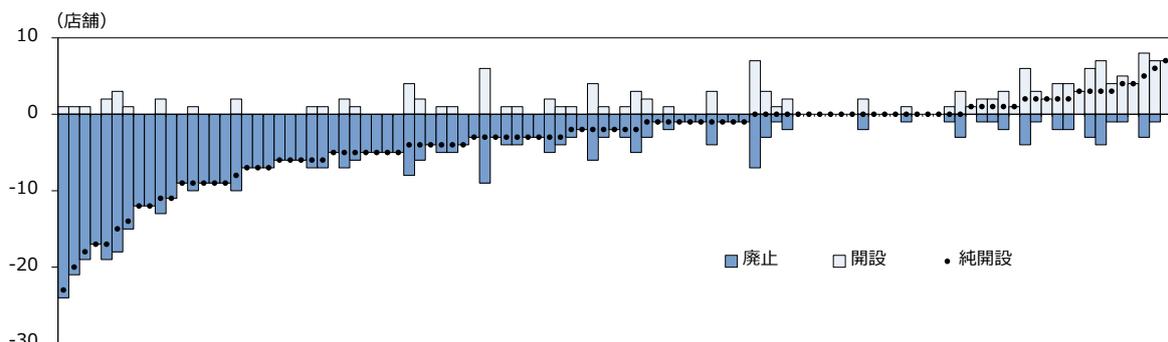
(注2) 期間中に支店内支店となった店舗は廃止店舗として計上。

(注3) 左図は開設店舗と既存店舗の合計。

(出所) 日本金融通信社『日本金融名鑑』、『ニッキン資料年報』、各行資料より大和総研作成

個別の銀行の開廃状況を見ると、銀行による違いが鮮明にわかる。図表7は、各行別に期間中の開設・廃止店舗の数を示している。先ほど図表6で見た地銀全体での店舗数の変化は微減であった一方、個別行で見ると、期間中に店舗の廃止を進めた銀行と開設を進めた銀行で分かれている。すなわち、正味で見た時に廃止数の方が大きい銀行はそもそも店舗を開設していないか開設数が少ない。同様に、正味で開設数の方が大きい銀行はあまり店舗を廃止してきていない。店舗を増やすか減らすか、いずれかの方針の下で店舗が整理されてきたことがうかがえる。

図表7 店舗数の変化（各行別）



(注1) バーチャル支店を除く。

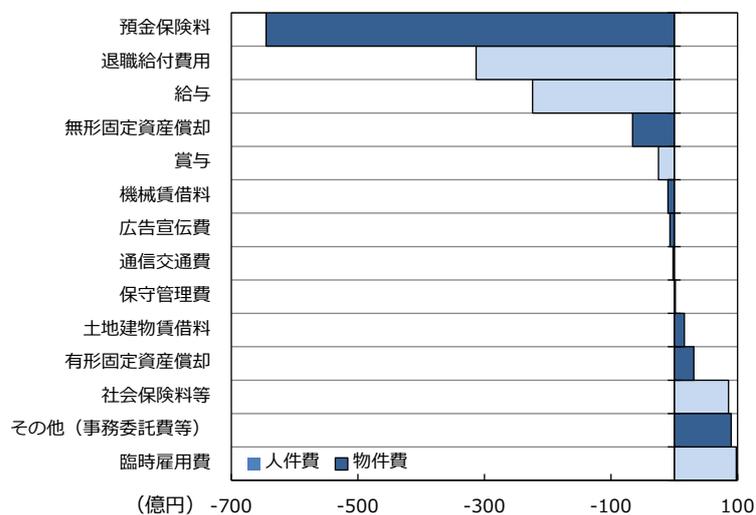
(注2) 期間中に支店内支店となった店舗は廃止店舗として計上。

(注3) 横軸は純開設数順に地銀104行を並べている。

(出所) 日本金融通信社『日本金融名鑑』、『ニッキン資料年報』、各行資料より大和総研作成

こうした店舗削減の取り組みは効率化という観点からは依然余地が大きいことが指摘できる。物件費の内訳の変化を見ても、有形固定資産償却や土地建物賃借料、保守管理費といった店舗に関係すると考えられる費用項目は減少するよりもむしろ増加している（図表8）。もちろん既存の店舗を廃止するときに削減できる費用よりも新たに店舗を開設する費用の方が大きいであろうことや、後述する店舗の立地や機能という観点を考えると単純に店舗数が費用と比例しないと考えられる。とはいえ、店舗に関する効率化が進んでいないことはここで確認できよう。

図表8 全国地方銀行協会加盟行の経費の変化（2013年度→2018年度）



(出所) 全国地方銀行協会より大和総研作成

4. 店舗網改革に必要な視点

本稿では店舗の数を中心に議論を進めてきた。しかし、店舗数の増減がわかったとしても、それだけでは地銀経営における店舗を理解するには十分ではない。他に考慮すべき要素として店舗の立地や機能が挙げられる。店舗を開設・廃止するには、どの地域を対象とするかという立地を検討せざるを得ない。店舗を廃止する動機には上記で確認した利用頻度の減少や費用削減があると考えられる。そうであるならば、利用客が少なく収益性の低い店舗が廃止の対象として選ばれると想定できる。反対に、店舗を開設する動機には顧客接点や収益機会の拡大が考えられるし、その場合は人口や事業所が多い地域が選択されやすいと考えられる。このように立地を正確に把握できれば、地域のニーズに合わせた機能に絞って店舗を運営するという機能の整理・集約も可能であろう。

こうした観点からの分析は別稿（地銀の店舗分析シリーズ②）に譲る。同レポートでは店舗の立地を、実際の店舗の商圈に近いミクロな分析単位で空間的に分析し、地銀の店舗の立地傾向を明らかにしている。

補論：データと語彙の定義

地銀の店舗（本店、支店、出張所）に関するデータは日本金融通信社の『日本金融名鑑』や『ニッキン資料年報』より取得した。対象とする期間は2012年度と2018年度である。対象とする地銀は地方銀行協会加盟行と第二地方銀行協会加盟行の104行で、単体ベースで分析を行った。

次に、文中で用いた語彙に関して整理する。開設店舗は、2012年度時点で存在していなかったが2018年度時点で存在している店舗を指す。廃止店舗は、2012年度時点で存在していたものの2018年度に存在していない店舗を指す。既存店舗は、2018年度において存在している店舗のうち開設店舗を除く店舗を指す。なお、インターネットでの利用のために開設されているバーチャル店舗は店舗としてカウントしていない。また、越境店舗は、地銀の本社が所在する都道府県とは異なる都道府県に立地している店舗を指す。地元店舗は地銀の本社が所在する都道府県に立地している店舗を指す。

さらに、重要な点として、廃止店舗には期間中に別支店の内部に移転して支店内支店¹となった店舗も遡及して計上している。一般的に、支店内支店とは閉鎖される店舗を別の店舗の住所を新住所とする形で移転した店舗を指す²。こうした手続きが行われるのは、顧客の口座の裏付けになっている店舗が口座情報も含めて廃止されると、顧客が口座の変更手続きを行う必要があるためとされている。いずれにせよ、支店内支店として統合された店舗は、移転先の住所で口座情報としては存続するものの、空間的には店舗が消滅している。本稿の関心は店舗の空間

¹ ブランチインブランチとも称される。

² 店舗の建て替えなどで一時的な移転とすることもある。

的な展開にあるため、これらの店舗は移転前の元の住所を特定したうえで廃止店舗として扱っている。

参考文献

日本銀行（2017）「金融システムレポート 2017 年 10 月号」

吉本澄司（2017）「数字を追う～経済状況の差と身近な金融機関から考える地方創生と金融仲介機能 地域の経済的特徴と大手行、地銀・第二地銀、信金・信組、農協、ゆうちょ銀行等の店舗分布」, 日本総合研究所 Research Focus, No. 2016-043