

2019年10月2日 全8頁

## 地銀の店舗分析シリーズ②

## 地銀の店舗網はどのように再編できるか

GIS（地理情報システム）を用いた空間分析で地銀の店舗網再編を考える

金融調査部 研究員  
坂口純也

## [要約]

- 地銀の店舗は存在意義が低下している一方で削減はあまり進んでいない。ただし、店舗の動向を理解するには単純な店舗数の増減ではなく、店舗の立地も考慮する必要がある。
- こうした問題意識のもと、本稿では、地銀の約1万店舗をミクロな空間情報に基づいて定量的に分析した。結果として、地銀の店舗の立地は主に①中心市街地、②中心市街地の外縁や中規模な市街地、③郊外や町村の中心地、④非居住地域、に分類できた。その上で、地銀は相対的に②や③の地域で店舗を廃止し、①の地域で店舗を新たに開設してきたことが明らかになった。この背景にはコスト削減と新たな顧客接点の獲得が考えられる。
- 厳しい事業環境に直面する地銀にとって店舗戦略はより重要性を増してくる。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、店舗の量・質の両側面から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だと考えられる。

## 目次

1. 地銀は店舗をどこで増やし、減らしてきたか.....	2
2. 店舗再編に必要な考え方.....	6
3. 結論.....	7
補論：分析方法の詳細.....	7

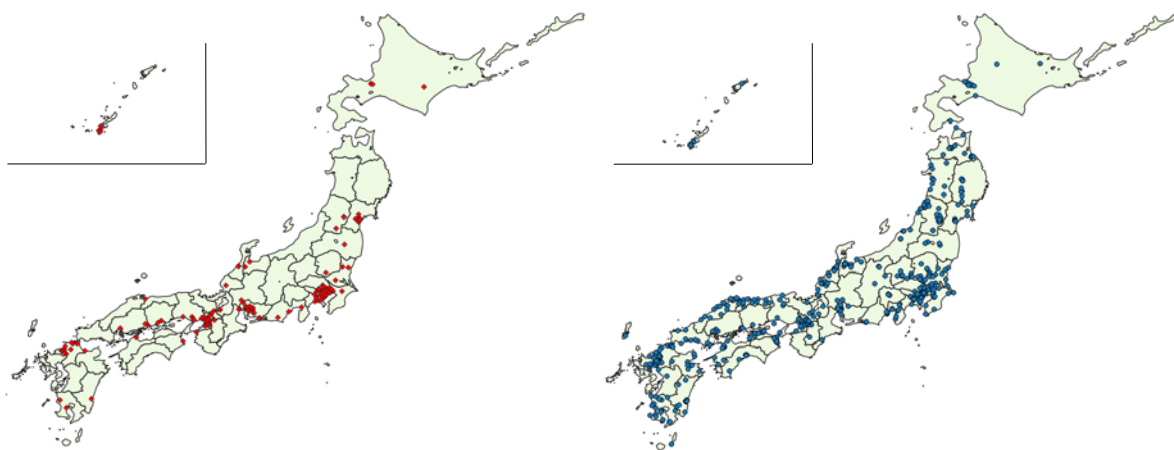
## 1. 地銀は店舗をどこで増やし、減らしてきたか

本シリーズの前編<sup>1</sup>では、非対面チャネルによる業務の代替を受けて地域銀行（地方銀行および第二地方銀行、以下地銀とする）の店舗の存在意義は低下していること、店舗の費用が収益を圧迫しており過剰感も指摘されていること、しかしながら過去6年間で店舗は正味で約3%（323店舗）の減少にとどまっていたことを指摘した。

とはいえ、店舗の動向を考えるには、単純な数の増減だけでは不十分である。実際に銀行が店舗の開廃を考えるにあたっては店舗の立地や機能が考慮される要素と考えられる。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が検討される。店舗を廃止する動機には利用頻度の低下や費用削減があると考えられ、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あると考えられ、その場合は人口や事業所が多い地域が選択されていると考えられる。

こうした問題意識のもと、本稿では2012年度と2018年度の地銀の約1万店舗のデータを空間的な情報と組み合わせることで店舗の立地を分析する。なお、データや計上方法については前編の補論を参照されたい。図表1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にまんべんなく分布している。

図表1 店舗の分布（左：開設、右：廃止）



（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）住所情報の座標への変換には東京大学空間情報科学研究センターのCSVアドレスマッチングサービスを利用した。

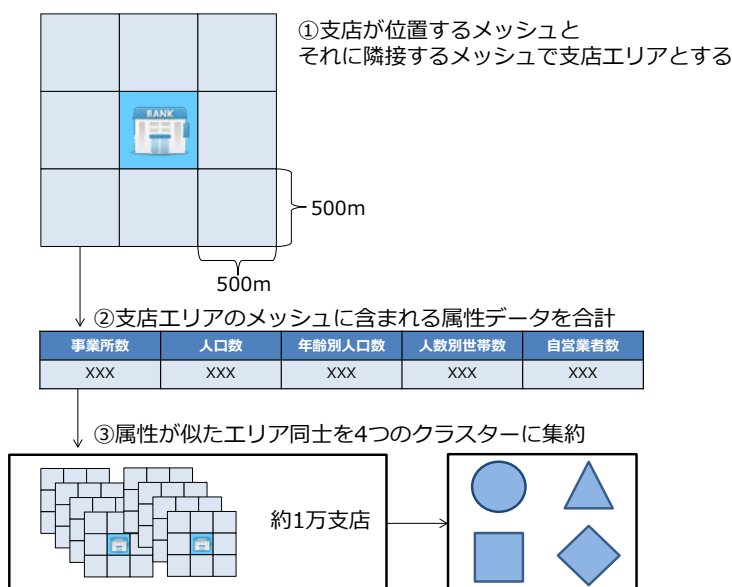
（出所）日本金融通信社『日本金融名鑑』、『ニッキン資料年報』、各行資料、QGIS Development Team, (2019). QGIS Geographic Information System. Open Source Geospatial Foundation Project より大和総研作成

<sup>1</sup> 坂口純也「[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—](#)」, 2019年9月30日, 大和総研レポート

ただし、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。なぜなら、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からだ。

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（図表 2）。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、後述の分析に用いる 7 つの変数を算出した。第三に、こうして整理した約 1 万の店舗エリアを、クラスター分析という手法を用いて同じような属性を持つ店舗同士で 4 つのグループ（クラスター）に分類した。なお、手法の詳細については本稿の補論を参照されたい。

図表 2 分析のイメージ



（出所）大和総研作成

分析結果を、属性データと空間的な分布によってクラスターごとに解釈する。クラスター分析の結果、各クラスターの属性データの平均値は図表 3 の通りになった。また、図表 4 に例として首都圏の店舗の分布を地図で示している。

クラスターAは、該当している店舗の数が 4,458 店舗と最も多い。属性データを見ると（図表 3）、他クラスターと比較しても中間的な水準で特徴は見られない。例えば事業所数、人口ともにクラスターB、クラスターDよりは多い一方、クラスターCよりは少ない。空間的な分布を確認すると、後に触れるクラスターC（主に中心市街地に立地）周辺に位置している。また、県庁所在地に次ぐ中規模の市の中心にも分布している。以上を踏まえると、クラスターAは準市街地型と呼ぶことができよう。

クラスターBは、該当している店舗の数が 4,282 店舗と 2 番目に多い。属性データを確認する

と(図表3)、事業所数や人口はクラスターAやCよりは少ないものの、クラスターDよりは多い。また、高齢者比率、2人以上世帯比率、自営業者比率が4つのクラスター中最も高い。空間的な分布を確認すると、クラスターA(準市街地型)の周辺や、町や村などの中心に位置している。人口が少なく高齢化比率が高いことを踏まえると、特に町村に立地しているものは、地域のインフラとしての役割が意識されていると考えられる。以上を踏まえて、クラスターBは郊外・町村型と呼ぶことができよう。

クラスターCは、該当している店舗の数が1,631店舗と3番目に多い。属性データを確認すると(図表3)、人口や事業所数、生産年齢人口比率や1人世帯比率が最も高い値を示している。また、越境店舗の割合が4つのクラスターのうち最も高く、良好な事業環境を目的に越境進出している店舗があてはまっていると考えられる。空間的な分布を確認すると、都道府県の県庁所在地や東京・大阪・名古屋などの都市圏の中心部に位置している。以上を踏まえると、クラスターCは中心市街地型と呼称できよう。

クラスターDは、該当している店舗の数が72店舗と最も少ない。属性データを見ると(図表10)、事業所数や人口が最も少ないことに加えて、人口や世帯をもとに算出する変数はゼロとなっている。これは、居住者がほとんどいない地域が該当していることを意味している<sup>2</sup>。空間的な分布を個別に見ると、空港や商業団地、市場などが該当している。商業施設内に位置する事業所の日々の預金や決済に対応する店舗として立地していると考えられる。以上を踏まえると、クラスターDは非居住地型と呼称できよう。

図表3 クラスター別の属性データ

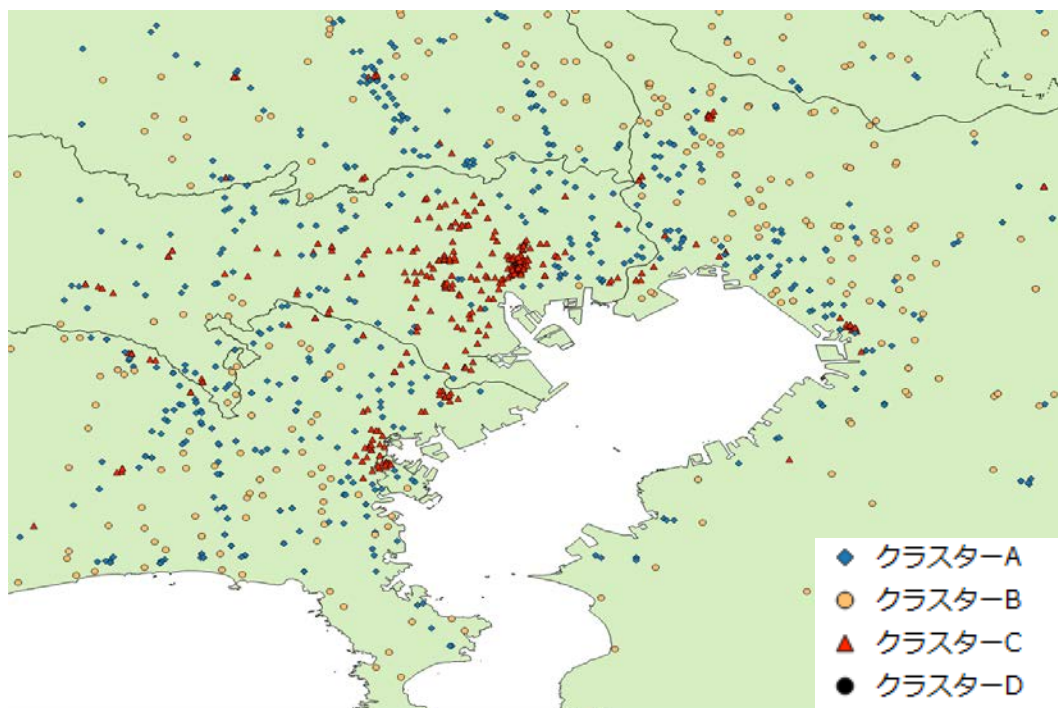
クラスター	A (準市街地型)	B (郊外・町村型)	C (中心市街地型)	D (非居住地型)
店舗数	4,458	4,282	1,631	72
うち越境店舗の割合 (%)	26.7	13.1	62.0	4.3
事業所数 (対数値)	6.5	5.2	7.9	1.4
人口 (対数値)	9.2	8.3	9.8	1.2
生産年齢人口比率 (%)	60.6	57.3	69.2	0.0
高齢者比率 (%)	27.2	29.8	21.3	0.0
1人世帯比率 (%)	40.6	25.6	61.0	0.0
2人以上世帯比率 (%)	59.4	74.4	39.0	0.0
自営業者比率 (%)	13.4	15.4	12.5	0.0

(注) 事業所数以下はクラスターに属する店舗エリアの平均値。

(出所) 総務省「平成27年国勢調査」、「平成26年経済センサス - 基礎調査」、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

<sup>2</sup> 人口を分母とした比率がゼロなのにもかかわらず、人口(の対数値)がゼロ以上の値となっているのはデータの秘匿処理に起因する。国勢調査や経済センサスのメッシュデータは、メッシュに含まれる人口が極めて少ない場合、人口総数は表章される一方、年齢などの内訳は表示されず隣接するメッシュに合算されている。クラスターDには、こうした秘匿処理が施されたメッシュが多く含まれていたと考えられる。

図表 4 地銀店舗の分布（首都圏の例）



(注 1) パ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) 住所情報の座標への変換には東京大学空間情報科学研究センターの CSV アドレスマッチングサービスを利用した。

(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、QGIS Development Team, <2019>. QGIS Geographic Information System. Open Source Geospatial Foundation Project より大和総研作成

以上で分類したクラスター別に、店舗の開廃状況を確認すると（図表 5）、開設は事業環境のよい地域で行われる一方、廃止は収益性が低いとみられる地域で行われる傾向がある。既存店舗の分布を見ると、40%程度がクラスターA（準市街地型）やクラスターB（郊外・町村型）でそれぞれ立地しており、クラスターC(中心市街地型)は約 16%である。

開設店舗の分布を見ると、クラスターC(中心市街地型)での開設が 29.2%と、既存店舗や廃止店舗のクラスターCでの分布に比べて高い割合を占めている。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凶ったと考えられる。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(尾道・今野・廣山・土屋 2019)。

廃止店舗の分布を見ると、既存店舗の割合とそれほど差は大きくないものの、クラスターB(郊外・町村型)が 46.1%と相対的に高い割合を占めている。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、廃止店舗のうち郊外・町村型が占める割合は、既存店舗の割合と大きな差異はなく、極端に偏った削減が行われたわけではない。こうした地域の店舗は、店舗の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。また、中心市街地型や準市街地型での店舗

の廃止は銀行の合併に伴う店舗の集約によるものもある。

図表5 クラスター別の店舗状況

クラスター		A (準市街地型)	B (郊外・町村型)	C (中心市街地型)	D (非居住地型)	合計
店舗数	既存店舗	4016	4197	1518	67	9798
	開設店舗	76	38	47	0	161
	廃止店舗	190	223	66	5	484
割合 (%)	既存店舗	41.0	42.8	15.5	0.7	100.0
	開設店舗	47.2	23.6	29.2	0.0	100.0
	廃止店舗	39.3	46.1	13.6	1.0	100.0

(出所) 総務省「平成27年国勢調査」、「平成26年経済センサス - 基礎調査」より大和総研作成

## 2. 店舗再編に必要な考え方

以上の分析は、店舗の空間的な位置とその周辺地域の属性という量の面にのみに着目している。そのため、店舗の規模や行われている業務、店舗網における機能や位置づけ、店舗ごとのコンセプトなどといった質の面は考慮していない。しかし、銀行が実際に店舗を開設・廃止する場合、こうした質の面も重要となることは言うまでもない。例えば、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、資産運用や相続に関する相談ニーズのある富裕層を取り込むために、個室スペースやラウンジサービスを備えた専門的な店舗を都内などに開設している銀行もあるとされる（高橋（2017）（ゆうちょ財団（2019）））。

忘れてはならないのは、店舗はさまざまあるチャネルの中でリアルな顧客情報の接点という独自の付加価値を有しているということである。地銀の中期経営計画を見ると、ライフプランに沿った資産運用の助言、事業承継、事業性評価などの業務が収益の新たなドライバーとして位置づけられている（内野・坂口・森（2019））。こうした業務は個別性が高く、顧客のニーズを細やかに把握することが重要となるため、行員と顧客のリアルな接点を作れる店舗は有効なチャネルである。もちろんこれらの業務もオンラインの非対面チャネルなどで対応できる部分もあろう。しかし、さまざまな接点がオンラインに置き換わっていく中では、オンラインで得られるデータがコモディティ化し、対面でこそ得られるリアルな情報に競争優位が生まれるという可能性もある。

### 3. 結論

以上では地銀の店舗を取り巻く環境から、店舗の立地の定量的な分析を行った。本シリーズレポートでの主な知見は以下の通りである。

- 顧客の店舗の利用頻度は低下しており、店舗での業務内容も他チャネルで代替が進む。また、店舗は費用面・競争面からみて削減の余地がある。
- 過去 6 年間で店舗数の変化は地銀全体で見ると微減だが、個別行では開設・廃止の方針に違いが見られる。
- ミクロな空間分析に基づいて店舗を分類すると、店舗の立地は①中心市街地、②中心市街地の外縁や中規模な市街地、③郊外や町村の中心地、④非居住地域に分類できる。地銀は相対的に②や③の地域で店舗を廃止し、①の地域で店舗を新たに開設してきた。コストの削減と新たな顧客接点の獲得が背景にあると考えられる。

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が考えられる。本稿で試みた方法は、あくまで一例であり、店舗戦略を考えるには顧客データと地域データを組み合わせて立地と機能という重層的な店舗の理解が必要になる。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になるのではないだろうか。

#### 補論：分析方法の詳細

1. で述べた分析の方法をより具体的に説明する。空間的な処理としては、店舗の住所情報を東京大学空間情報科学研究センターの CSV アドレスマッチングサービスを用いて経度緯度の座標に変換して地図に描画した。次にこの座標と約 500m 四方のメッシュを重ね合わせた。なお、各メッシュには総務省「平成 27 年国勢調査」と「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」のデータが格納されている。支店が位置するメッシュとそのメッシュに隣接するメッシュを抽出し、これを店舗エリアとした<sup>3</sup>。

その後、店舗エリアに含まれるメッシュのデータを合計し、分類に使用する変数を計算した。本稿で用いた変数は7つで、人口、事業所数、生産年齢人口比率、高齢者人口比率、1人世帯比率、2人以上世帯比率、自営業比率である。銀行の店舗にとって店舗周辺の事業所数は法人向けサービスの事業機会、人口は個人向けサービスの事業機会を表すと考えられる。こうした規模の変数に対して、人口比率や世帯人数、自営業比率は、店舗エリアの性質を表すと考えられる。例えば山村部などでは高齢者比率、2人以上世帯、自営業比率が高いと考えられる。

こうした店舗エリアに関する規模と質の変数をもとに、クラスター分析を用いて店舗をグル

<sup>3</sup> メッシュは国土のすべてに対して割り当てられている。そのため支店が内陸部に位置する場合は支店エリアあたり9個のメッシュが含まれる。一方で、陸地がない地域に隣接する場合、支店エリアが含むメッシュは9個未満になることがある。

ープ（クラスター）に分類した。クラスター分析は、類似した属性を持つデータを同じクラスターとしてまとめる探索的な分析である。なお、分類にはクラスター分析のK-means法を用い、クラスター数は4つとした。

## 参考文献

内野逸勢・坂口純也・森駿介（2019）[「中期経営計画から見る地域銀行の本質的課題」](#)、『大和総研調査季報』, 2019年夏季号（Vol. 35）, pp. 4-23

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

高橋克英（2017）『図解でわかる！ 地方銀行』, 秀和システム

ゆうちょ財団（2019）『『金融機関における店舗戦略の動向と有人店舗の将来像』に関する調査研究報告書』

吉本澄司（2017）「数字を追う～地元の経済状況と地域銀行の店舗展開の特徴 店舗ごとの店周業務環境の集計結果から得られる示唆」, 日本総合研究所 Research Focus, No. 2016-043