

2020 年 10 月 12 日 全 15 頁

銀行の店舗網再編の行方

「脱フルバンキング店舗網」の発想と「非伝統的な店舗」の試み

金融調査部 研究員 坂口純也

[要約]

- 銀行の店舗網再編が本格化している。低迷する収益環境の中で、店舗は経費削減の対象としてかねて注目されていたトピックであり、新型コロナの感染拡大で対面チャネルの意義が再考を迫られていることはこうした動きを加速させる一因である。
- 実際に顧客の店舗離れは進んでいる。このことは、デジタル化が進んで顧客が店舗に直接赴く必要がなくなった一方で、店舗が事務センター以上の付加価値を担えていないという事実を示しているともいえる。とはいえ店舗の意義を支持する研究結果も少なく、安易な店舗不要論が見落としているリスクもある。
- こうした中で銀行が打ち出している店舗網再編の戦略には、「脱フルバンキング店舗網」と評せる考え方が見られる。具体的には、これまで店舗が担っていた機能に着目し、店舗をさまざまな型に分化させていくアイデアである。こうした店舗の縮小・削減の取り組みがある一方で、従来の店舗像を打破しようとする独創的な試みも出てきている。

目次

1. 本格化する銀行業界の店舗網再編.....	2
2. 店舗網の論点整理.....	2
2.1. 店舗網再編の背景：なぜ店舗を削減すべきなのか.....	2
2.2. 店舗網の意義：なぜ店舗を削減すべきでないのか.....	4
3. 店舗網再編の方向性.....	6
3.1. 店舗網の今.....	6
3.2. 「脱フルバンキング店舗網」の試み.....	8
3.3. 非伝統的店舗の試み.....	10
4. おわりに.....	13
補論：店周環境の特定とクラスター分析の方法.....	14
参考文献.....	15

1. 本格化する銀行業界の店舗網再編

大手銀行グループの今後数年間で店舗数を 40%削減するという計画がメディアで大きく取り上げられたことは記憶に新しい。話題となった背景には、新型コロナウイルスの感染拡大で産業を問わず対面チャネルの意義を問い直す機会が増えたという時節性に加え、その削減規模の大きさへの驚きがあったと思われる。

店舗網再編の本格化は、大手行に限られたものではなく銀行業界で遍く見られるものである。実際に、都市銀行・地方銀行・第二地方銀行及びそれらのホールディングスの直近の開示資料に記載されている店舗の削減数を集計¹すると、今後数年間で約 1,000 店舗が削減される予定である。これは 2018 年度の店舗数（店舗内店舗²やバーチャル店舗等除くベース）対比では約 8%に相当し、より具体的には、東京都に存在する都市銀行・地方銀行・第二地方銀行の店舗（約 950 店舗）がすべてなくなる規模である。しかも、この値はあくまで削減目標を開示している計画ベースのものであり、目標を開示していない銀行も削減を行うであろうことを考慮すれば、実際の削減数はこれを上回るものとみられる。

このように、店舗網再編の機運は相当に高まっている。低迷する収益や地域金融機関で活発化する業界再編の動きがその背景にあるだろう。しかし、店舗網再編の過程で、これまで店舗網が果たしてきた役割が失われてしまう懸念はないだろうか、また、銀行はこれほどの規模の店舗網の再編をどのように行おうとしているのだろうか。店舗網の再編には、経費の削減やサービスの多様化という点で期待が持てる一方、削減に伴うリスクも存在する。本稿では、こうした問題意識のもと、銀行業界の店舗網再編の取り組みを整理する。具体的には、2. で店舗網再編の背景と店舗網が銀行業において果たしている役割を考察する。3. で銀行の店舗網再編の戦略に見られる方向性を整理し、特徴的な事例や規制の動向について述べる。4. で議論をまとめて今後の動向を展望する。

2. 店舗網の論点整理

2.1. 店舗網再編の背景：なぜ店舗を削減すべきなのか

銀行業の預貸ビジネスにとって、店舗は預金を集め、貸出金に回すという重要な役割を担う設備である。特に企業の資金需要が強く、金利規制のもと十分な利鞘が確保されていた過去においては、店舗の新規出店→預金獲得→貸出規模拡大→収益拡大というサイクルが機能し、店舗の展開が収益のドライバーの一つとなっていた（中曾 2017）³。

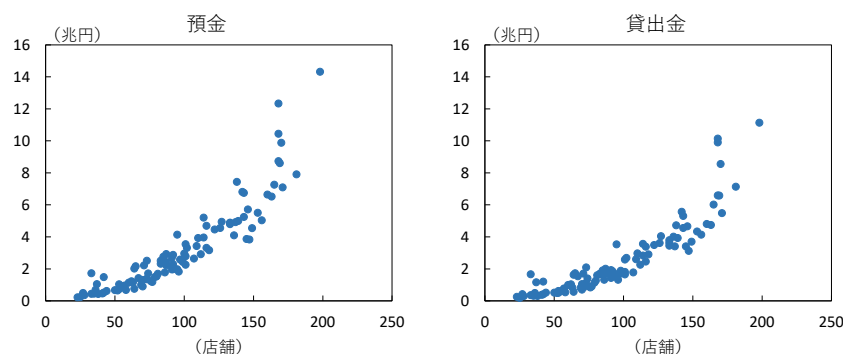
¹ 各行によって計画開始・終了年度が異なるのを無視して足し合わせた粗い計算である点に注意されたい。

² 店舗内店舗は店舗網の再編で用いられる手法で、店舗の物的拠点を廃止しつつも、口座情報のみ他店舗の住所を参照して維持するものである。

³ もちろん、過去においては厳しい店舗規制が敷かれており、銀行が自由に店舗を出店できたわけではない。例えば店舗に関する通達の廃止は 1997 年度、店舗の設置が認可制から届出制に転換したのは 2002 年度のことである（杉山 2020）。店舗規制の根拠には、規制がなければ銀行の規模拡大が加速して競争が激化し、金融システムの安定性を損なうという想定があった（伊藤 1995）。

そうした経緯もあり、現在も店舗数と銀行の規模が比例関係にあるという構図は変わっていない（図表 1）。しかし、すでにさまざまに指摘されているように、人口減少が加速し、低金利が継続する環境では、規模に頼ったビジネスモデルに持続性は見だしにくい。規模拡大の装置としての店舗網の意義は相当に剥落しているといえよう。もちろん、現在も店舗網が預貸ビジネスで中核的役割を果たしていることに疑いはなく、2.2. で述べるように、いわゆる「店舗不要論」が見落としている論点は少なくない。ただ、本業の厳しさが増す中で従来型の店舗・店舗網のレガシーシステム化が進んでいることは否めないだろう。

図表 1 地域銀行の店舗数と預金・貸出金（2017 年度末）



（注）店舗数は店舗内店舗や共同店舗、バーチャル店舗を除いた数。

（出所）日本金融通信社『日本金融名鑑 2019 年版』より大和総研作成

顧客の店舗の利用率が低下しているということも、店舗のレガシーシステム化を際立たせる一因である。例えば、メガバンクの中には過去 10 年で来店客が 4 割減少したとする例がある。地域金融機関の間でさえも過去 5 年間で来店客が 2 割減少したとする例が見られるなど、顧客にとって店舗という伝統的なチャネルの必要性が薄れている。特に預金者を念頭に置くと、来店客数の減少は、一方では諸手続きのデジタル化が進んで顧客が店舗に直接赴く必要がなくなったと評価できるかもしれないが、他方で一定数の利用者にとっては店舗が事務センター以上の付加価値を与えてこなかったという事実を示しているとも言えよう。

こうした存在感の低下にもかかわらず、銀行にとって店舗の費用負担は決して小さくない（坂口（2019））。近年は店舗の減損処理を行っている銀行も少なくなく、充実した店舗網はむしろ利益への下押し要因となっていることもある。厳しい収益環境とも相まって店舗はコストカットの対象と見なされていることがほとんどである。

監督当局もこうした銀行の問題意識を認識しており、例えば金融庁は、2020 年 3 月 31 日に「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー）～『形式』から『実質』への変革～」を公表し、地域金融機関の経営やガバナンスについての主要な論点をまとめている。このうち、「業務プロセスの合理化や他機関との連携」という項目の下で「顧客の利便性、競合他社等の動向、革新的技術の進展などを考慮しつつ、自行にとって、店舗などのチャネルはどうあるべきと考えているか」という論点を挙げており、店舗網を銀行の経営上の主要な論点として認識している。3.3. で詳述するように、銀行の取り組みを後押しするよう店舗に関

する規制の変更・緩和が行われており、当局の側からも店舗網再編についての注目度は高い。

このように、店舗の存在感が低下しつつ、利益の捻出のために費用削減が求められる中で、店舗網の再編、具体的には店舗数の削減と機能の縮小が、銀行の間で主たる改革テーマとして取り上げられているわけである。

2.2. 店舗網の意義：なぜ店舗を削減すべきでないのか

とはいえ、店舗網は銀行にとってもはや無用の長物なのかというとは決してそうではないだろう。概して店舗の削減目標は数字で示されるため分かりやすい一方、店舗削減によって失われるものはあいまいで見えにくい。店舗は企業・預金者といった顧客との接点を形成する重要なチャネルであり、拙速な店舗網の再編がむしろ銀行の中長期的な持続可能性を蝕むリスクはないだろうか。以下では金融機関の店舗網に関する実証分析をレビューしながら、店舗網が担っている機能や意義を具体的に確認する（図表2）。

図表2 金融機関の店舗に関する実証研究

論点	分析結果	解釈
店舗が顧客に近いのはどう利便的なのか？	●Degryse and Ongena(2003) 取引先企業と店舗の近接性と、貸出条件の関係を分析。結果、距離が近いほど貸出金利が高い傾向にあった。 ●Agarwal and Hauswald(2010) 取引先企業と店舗の近接性と、銀行が有する企業のソフト情報の関係を分析。結果、距離が近いほど銀行にソフト情報が蓄積され、ソフト情報が蓄積されているほど銀行が低い金利を提示していた。	取引先企業との近接性が、取引費用やソフト情報といった変数を通じて金融機関の競争力の源泉となっていることを示唆。
顧客との接点はテクノロジーで代替できるのか？	●Brevoort, Holmes, and Wolken(2010) 銀行業でデジタル化が進化した期間における、企業と取引先金融機関の店舗との距離の変化を分析。結果、小企業を中心に、距離の増加は限定的だった。	テクノロジーの発達が出市場を空間的に拡張したとは言えない。テクノロジーが発達しても金融機関と特に小企業との物理的な近さは貸出を行う上で依然重要。
店舗の閉鎖は地域にどのような影響を与えるのか？	●Nguyen(2019) 大手銀行の合併後に閉鎖した店舗がある地域に着目。同地域において小企業向けの貸出が減少し、貸出の減少は周辺地域でも観察された。	店舗の閉鎖に伴ってリレーションが喪失ないしは希薄化して貸出が減少し、その影響は周辺地域にも波及する。
店舗の有無は金融機関の経営にどう影響を及ぼすのか？	●Gilje and Strahan(2016) シェール革命で預金が増えた地域に店舗を置く銀行の、他地域での貸出動向を分析。他地域に店舗を持つ銀行に比べて同時期に貸出金を増加させていた。	店舗が存在することで、金融機関が機動的に地域間の資金の循環を行える。

（出所）本レポート末参考文献をもとに大和総研作成

前述したように、店舗という物理的拠点が必要なのは、顧客との接点を形成するためである。一般的に、貸出市場においては、貸手が借手の質について十分に知りえることができないという情報の非対称性が存在する。店舗が存在することで融資前の訪問やヒアリングといった情報収集、融資中のモニタリング、取引関係の継続などを円滑に行うことができ、情報の非対称性を低減できる。要するに、店舗があることで銀行の情報生産機能が効率化・深化するということがあり、そこに店舗という物理的拠点の付加価値がある。収益が低迷しているとはいえ、預貸ビジネスは依然として銀行の収益の大部分を占めている。クレジットスコアリングによる与信モデ

ルなどのデジタルな貸出技術の活用も個人・小規模事業者向けに限られていることを踏まえると、店舗が銀行業において果たす役割は現在でも小さくないだろう。

こうした論点を裏付ける研究を挙げると、Degryse and Ongena(2003)や Agarwal and Hauswald(2010)は、それぞれ銀行の店舗と取引先企業の近接性を計測し、取引先企業との距離の近さが取引費用の削減やソフト情報の蓄積を通して、金融機関に競争上の強みを与えていると分析している。上述の店舗による情報生産機能の効率化・深化を裏付ける議論といえる。

また、テクノロジーの進展で店舗が不要になるという議論に対しても一定の反証がある。Brevoort, Holmes, and Wolken(2010)は、ATM やオンラインバンキング、クレジットスコアリングの導入が進んだ 1993 年から 2003 年にかけての米国の企業と金融機関の店舗との距離の変化を分析し、テクノロジーの進展に伴って企業と金融機関の間の距離が必ずしも増加し続けたわけではないこと、特に小企業において距離の増加幅が小さかったことを示した。つまり、テクノロジーが発達してもアナログな接点が維持されていたということであり、店舗の意義が示唆されている。やや古い結果ではあるものの、分析結果のエッセンスは現在にも当てはまる部分もあるかもしれない。

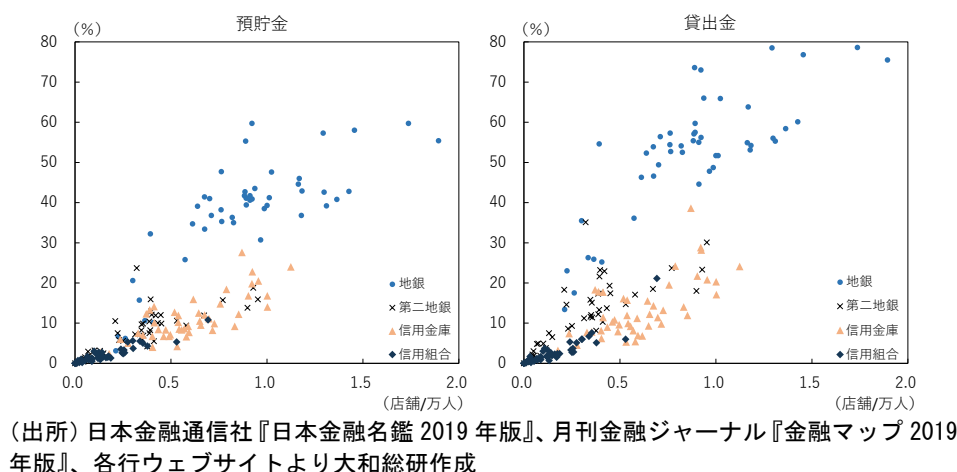
このほかにも、店舗の意義を示す実証研究はさまざまに見られる。例えば、ある地域で店舗が閉鎖されると、同地域の小企業向けの貸出や雇用が減少する上に、貸出の減少は平均的に周囲約 6 マイル (約 10km) の範囲まで有意に波及することを示す分析⁴ (Nguyen(2019)) や、複数の地域に店舗があることで、特定地域での預金の急増を他地域での貸出に変換できることを示した分析 (Gilje and Strahan(2016)) などがある。前者の研究は、店舗の閉鎖が地域経済に悪影響を与えるということを、後者の研究は、複数の地域に店舗を持つことで資金の移動を柔軟に行えるということを示しており、それぞれ公共政策的観点、経営的観点から店舗の意義を示唆している。

いずれも欧米を対象とした研究結果という点で留意が必要ではあるが、これらの議論に通底しているのは、顧客の近くに店舗が存在することで形成されるリレーションが金融機関の競争力を担保しているという事実である。特に地域金融機関は貸出先に中小企業が多いことから、リレーションに基づく貸出が多いと考えられ、店舗の削減が競争力を損なう可能性がある。

実際に、地域金融機関の都道府県別の店舗数と預金・貸出金のシェアを見ると両者は比例関係にある (図表 3)。この傾向は、いずれの業態においても共通していて、店舗が顧客基盤の獲得に大きな役割を果たしていることがわかる。

⁴ 一般的に、店舗の廃止は、採算性の悪化に伴って行われることが多いため、店舗が廃止された地域の経済変数を他の地域と単純に比較しても、店舗廃止による経済への影響を取り出せない。言い換えると、分析結果にバイアスがある。同論文はこうしたバイアスを避けるため、合併に伴って生じる営業エリアが重複する店舗の廃止に着目して分析している。

図表 3 都道府県別人口当たり店舗数と域内シェア（2017 年度末）



こうした事実が示唆するのは、店舗の削減と顧客基盤の維持には一定のトレードオフの関係にあるかもしれないということである。すなわち、地域金融機関は、地域を広くカバーする店舗網を張り巡らせることによって地域でのプレゼンスを獲得してきたこともあり、店舗の削減が顧客基盤の喪失につながる可能性も考えられる。

このように、店舗独自の付加価値はやはり存在するように考えられる。店舗網の再編は銀行業界のトレンドであるものの、目先のコスト削減を追求して拙速に店舗を削減したときに、将来の競争力の低下や地域経済の停滞というリスクとして跳ね返ってくる可能性も無視されるべきではないだろう。

3. 店舗網再編の方向性

以上のように、店舗を削減する必要性とリスクがある中で、銀行はどのような店舗戦略を進めようとしているのだろうか。以下では、現状の店舗網を確認したうえで、銀行の店舗戦略で見られる店舗の機能分化や非伝統的な店舗の展開について考察する。

3.1. 店舗網の今

店舗網再編の議論の前提として、現在の銀行の店舗網の動向を整理しよう。後で論じるように、店舗網の再編に際しては、個々の店舗の営業環境を把握することが出発点となる。そのためここでは、店舗の周辺（店周）の環境に応じて店舗を分類して分析を行う。具体的には、店舗の店周約 1.5km の人口や事業所数などのデータにもとづいて、クラスター分析と呼ばれる手法で店舗を分類した。手法の詳細については巻末の補論に譲るが、分類の結果、都市銀行・地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合の約 2 万の店舗（2017 年度末）を図表 4 のように 4 つ

に分類した⁵。なお、ここで分析する店舗はいわゆる店舗内店舗やバーチャル店舗などを除いている。

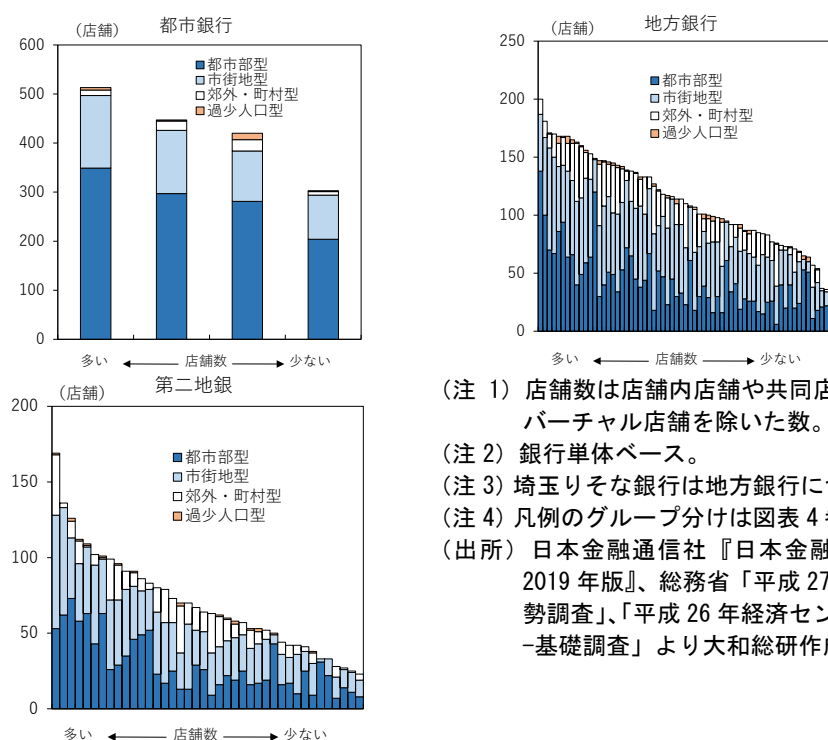
図表 4 クラスター分析による店舗の分類の結果（2017 年度末）

クラスター	属性の特徴	空間的な分布の特徴	該当店舗数
都市部型	人口：多 事業所数：多	市街地の中心部	8,570
市街地型	人口：多 事業所数：多	都市部型の周辺	8,726
郊外・町村型	自営業者比率：高 高齢者比率：高	市街地型の周辺や山間部	3,234
過少人口型	人口：極少 事業所数：少	空港や市場など	221

（出所）日本金融通信社『日本金融名鑑 2019 年版』、月刊金融ジャーナル『金融マップ 2019 年版』、各行ウェブサイトより大和総研作成

こうして店舗を分類したうえで、2017 年度末での都市銀行・地方銀行・第二地方銀行の店舗数を銀行別・クラスター別に示したのが図表 5 である。まず、店舗数に着目すると、いずれの都市銀行の店舗数も地域銀行を上回っていることを指摘できる。次に、地方銀行・第二地方銀行の店舗数を見ると、地方銀行のうち最も店舗数が多いのは 200 店舗、少ないのは 35 店舗、第二地方銀行ではそれぞれ 169 店舗、23 店舗と同じ業態内でも店舗数に大きな差がある。店舗数が多い銀行は店舗の削減が経費削減の対象となりやすい一方、少ない銀行にとっては店舗を削減する余地は少ないだろう。

図表 5 銀行別・クラスター別の店舗数（2017 年度末）



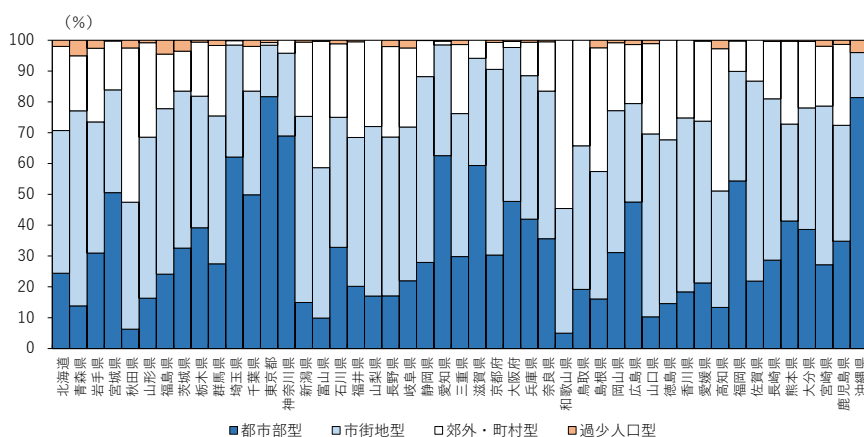
- （注 1）店舗数は店舗内店舗や共同店舗、バーチャル店舗を除いた数。
（注 2）銀行単体ベース。
（注 3）埼玉りそな銀行は地方銀行に含む。
（注 4）凡例のグループ分けは図表 4 参照。
（出所）日本金融通信社『日本金融名鑑 2019 年版』、総務省「平成 27 年国勢調査」、「平成 26 年経済センサス-基礎調査」より大和総研作成

⁵ 店舗の空間的な分布については補論の図表 12 を参照。

次に店舗の分類に着目すると、都市銀行については都市部型が店舗の過半を占め、市街地型がそれに次いで多く、この傾向に銀行間で大きな差は見られない。他方で地域銀行については、都市部型が過半を占める銀行もあれば、市街地型や郊外・町村型の方が多い銀行もあるなど店舗の立地についても多様であることがうかがえる。もちろん、店周環境の分布は経営の基盤を置く都道府県による部分も大きく、例えば大都市圏を地元とする銀行は自然と都市部型が多くなる傾向にある。とはいえ、都道府県別に店舗の分布を見ても（図表 6）、店周環境は多様であることがわかる。

このように、店舗の数・店周環境はそれぞれの銀行・都道府県でばらつきがあり、店舗の分布は量・質の両面でかなり多様であることがわかる。しかし、銀行が展開している店舗は、規模の大小に違いはあれど、そのほとんどがフルバンキング機能を備えた画一的なものである。すぐあとで見るように、銀行が掲げている店舗戦略の中心には、こうした既存の画一的な店舗の機能を店周のマーケット環境に合わせて絞り込み、効率化を図るという発想がある。

図表 6 都道府県別の店舗周辺環境（2017 年度末）



(注 1) 店舗は店舗内店舗や共同店舗、バーチャル店舗を除いた数。

(注 2) 凡例のグループ分けは図表 4 参照。

(注 3) 都道府県は店舗の所在地ベース。

(出所) 日本金融通信社『日本金融名鑑 2019 年版』、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

3.2. 「脱フルバンキング店舗網」の試み

開示資料から銀行の店舗戦略を確認すると、その記述の濃淡や目標についてはさまざまであるものの、「脱フルバンキング店舗網」と評せる問題意識が通底しているように見受けられる。すなわち、従来のように各店舗に多くの機能を担わせるのをやめることで経費を削減し、人員を捻出して、より付加価値の高い業務（例えば法人向けコンサルティング対応や個人向けの資産形成相談などが挙げられている）にそうした資源を振り向けるというものである。

注目したいのはそれをどのように実現するかである。店舗戦略について詳述しているいくつ

かの銀行の資料を見る限り、店舗が担う機能に着目して店舗網を再編するというのがおおまかに共通した方向性であるように見受けられた。すなわち、これまで店舗が担っていた機能を分解し、それぞれの機能に応じて既存の店舗の業務を縮小・削減し、店舗をいくつかの型に分化させていくという発想である（図表 7）。以下では実際の銀行の取り組みを念頭に、これらについて詳しく見ていく。

図表 7 機能に着目した店舗改革の方向性（イメージ）

チャンネルの型/機能	預金 為替	店頭事務	相続 資産運用	融資 渉外
フルバンキング店舗				
法人特化店舗				
個人特化店舗				
スマホアプリ				
移動店舗車				
軽量店舗				
ATM				

（注）着色部分が担当機能を示す。

（出所）各行開示資料より大和総研作成

まず、店舗の機能としては、預金・為替といった現金の取り扱い、口座の開設などの諸手続きを行う店頭事務、相続・資産運用・住宅ローンといった個人向けの営業業務、融資・渉外といった法人向けの営業業務などの区分に分けて整理されていることが多い。地域住民との交流を主たる機能として取り上げる銀行も見られた。

こうして機能を整理したうえで、既存のフルバンキング店舗の業務や事務を縮小させることで店舗をさまざまな型に分化させていく戦略が見られる。すなわち、融資や渉外など法人向け営業に特化した法人特化店舗、資産運用の相談など個人向け営業に特化した個人特化店舗、諸手続きや為替を扱うスマホアプリ、窓口やATMを備える移動店舗車、業務を限定した軽量店舗、ATMなど、目的とする機能に応じてチャンネルをデザインしなおすという発想である。

より具体的には、法人特化店舗については、既存のフルバンキング店舗が担っている預金や店頭事務といった業務を担わせずに効率化を図る試みが見られる。効率化のポイントとしては、例えば現金の取り扱いを廃止して金庫を設置しないことや、書類事務の受付を他の店舗に任せることで、営業活動を行う職員のみ配置することなどが挙げられている。

個人特化店舗については、ラウンジや開放感のある相談スペースなどを設置して住宅ローンや相続、資産形成などの相談業務に特化する試みが特徴的である。商業施設内部に店舗を設置し、土日も営業を行って顧客接点を増やす例もある。また、銀行によっては、地域のマーケット環境に合わせてこうした形態の店舗の新規出店を行うとしている計画も見られ、店舗網の再編は必ずしも削減一辺倒ではないことがうかがえる。こうした姿勢の背景には、近年銀行が非金利収入の拡大を重視していることがある。

移動店舗車は、店舗の空白地域を機動的に埋めるという目的でいくつかの銀行で導入されて

いる。災害対応に限って運用しているところもある一方、店舗の削減を埋め合わせる形で運行スケジュールに基づいて地域を巡回させ、経常的なチャネルの一つとして運用している例もある。

このほか店舗網改革と同時並行的に行われているのがデジタルチャネルの強化である。具体的にはスマホアプリの開発で、為替や残高確認、諸手続きといった既存業務の代替を担わせることをベースとしつつ、フィンテック企業と連携して家計簿機能やライフプランの助言などの新たな機能を搭載する例も見られる。

従来店舗が担っていた事務をアプリで代替できれば、それだけ顧客の利便性は向上し、銀行も事務コストの削減につながる。そのため、これまでもデジタルチャネルに顧客を誘導する取り組みが行われており、特に近年こうした動きが加速している。例えば、これまでは紙の通帳を発行せずにオンラインの通帳を利用する顧客に対して ATM 手数料一定回数無料化などの特典を付していた銀行が少なくなかった。ところが、このところ一部では新規の口座開設時に限って、紙の通帳を発行する場合やインターネット取引を利用しない場合に手数料を課すという方向での誘導も見られるようになるなど、一段と踏み込んだ対応にシフトしている例も見られる。

3.1. で見たような店舗が直面する環境の多様さを踏まえると、こうした機能分化の発想は現状の店舗網を効率化する施策となるだろう。店舗の廃止という量的な削減に加えて、機能の縮小という質的な削減が行われれば、顧客の利便性の低下を抑えつつ、効果的に費用の削減を行える可能性はある。

3.3. 非伝統的店舗の試み

3.2. のように機能に着目して店舗を再編するという方向性のほかに、これまでの店舗が有していない付加価値を具備した、いわば「非伝統的な店舗」の展開を目指す動きも目立つ。以下では各行のさまざまな取り組みを図表 8 の①～⑤のようにおおまかに分類したうえで、分類ごとの特徴とその背景にある規制やビジネス環境の動向について詳述する。

図表 8 非伝統的な店舗の展開例

分類	事例
①非金融サービスの併設	他業種とのコラボ店舗 余剰空間の活用
②他金融業との共同店舗	グループ傘下の信託・証券の併設 証券会社・保険代理店との連携
③他銀行との共同店舗	グループ内銀行の統合・再編 業務提携
④移動店舗車	店舗空白地域の巡回 災害対応
⑤その他独創的な取り組み	郵便局との共同窓口 フィンテック店舗 ドライブスルー店舗

(出所) 各行開示資料より大和総研作成

①非金融サービスの併設は、店舗内の余剰空間や新設する店舗に、他の事業者の拠点や自社で

独自の取り組みを行う場を併設するものである。地域銀行の代表的な取り組みをまとめたのが図表 9 で、各行の創意工夫が発揮され、その内容はバリエーションに富んでいる。収益への影響を考えると、外部事業者に対して賃貸契約の形をとっていれば賃料収入につながる。一般的に銀行の店舗は立地が良いことからテナント需要も少なくないと考えられる。また、本業である銀行業との関連という観点で見ると、地元の事業者の店舗を設置するものや、スタートアップ支援といったものがあり、こうした取り組みでは新規貸出先の発掘や既存貸出先とのリレーション強化が期待できる。もっとも、これらの取り組みは、収益化や本業とのシナジーを狙うというよりも、広く地域住民・事業者との接点を作ることを主な目的としていることがほとんどである。従来の「事務手続きのために仕方なしに行く場」でしかなかった店舗を地域住民や顧客との交流の場に刷新する試みといえよう。

図表 9 非金融サービスを併設した地域銀行の店舗の事例

分類	グループ/銀行名	支店名	取り組み
他業種とのコラボ	山口フィナンシャルグループ		
	山口銀行	油谷支店	スペインバルを併設
		周南団地支店	保育所を併設
		徳山西支店	英会話教室を併設
	もみじ銀行	向洋支店	カフェ、健康ラボ、薬局、クリニックを併設（予定）
	大垣共立銀行	あかいけ支店	フィットネスジム・コインランドリーを併設
		田県支店	カフェを併設
新サービスの提供	京都銀行	河原町支店	宿泊施設を併設（建設中）
	西日本シティフィナンシャルホールディングス		
	西日本シティ銀行	西日本FH北九州ビル	創業応援サロンなどを併設
	大垣共立銀行	豊橋支店	ギャラリーを併設
		本山支店	学生向け共同住宅の1-2階に店舗が入居、貸し会議室を併設
	阿波銀行	本店営業部	スタートアップショップ、コワーキングスペースなどを併設

（注）2020年8月24日時点。

（出所）各行開示資料より大和総研作成

近年、店舗を用いた他業種とのコラボレーションが活発化している背景の一つには、銀行の不動産の外部賃貸規制が緩和されたことがある。基本的に、銀行は銀行法が定める業務規制のもと、不動産の賃貸を業務として行うことには厳しい規制をかけられている。具体的には監督指針は、銀行が賃貸を行う場合には当該不動産に対する経費支出が必要最低限となっていることや賃貸を業務として積極的に推進していないことなどを検証できる体制を整備することを求めている。2017年9月に改正された監督指針では、こうした規制を維持しつつも、「公共的な役割を有していると考えられる主体からの要請に伴い賃貸等を行う場合」に限って賃貸の期間や業務の規模について規制を柔軟に解釈する余地を認めている。地域銀行の地方創生の取り組みを意識した改正とみられ、各行の取り組みが収益の拡大よりも地域貢献に重きを置いたものであることとも符合する。

②他金融業との共同店舗は、グループ傘下の信託銀行・証券会社や資本・業務提携を行っている証券会社・保険代理店の窓口や店舗を銀行の店舗内に設置するものである。メガバンクが信

託・証券と多様な系列会社を抱えて総合的な金融サービスの展開を目指していることや、いくつかの地域銀行も証券子会社を傘下に抱えていることから、グループ内での金融サービスのクロスセルを狙って展開している。また、一部で活発化している、証券会社グループとの資本・業務提携などでもこの形態の店舗の積極的な活用が見られている。なお、グループ会社への賃貸も前述の規制の範囲内であるものの、①と同様に規制が緩和され、賃貸しやすくなっている。

③の他銀行との共同店舗は、一つの店舗に異なる銀行が窓口を構えるものである。合併や経営統合に伴って生じるグループ内での店舗の重複解消のため、これまでも一部では活用されていた。しかし、近年はこうしたグループの枠組みを超えた共同店舗も見られ、例えば、アライアンスを組んでいる銀行が地元以外の地域に共同店舗という形で出店する例や、同一地域内で営業する銀行であっても ATM・店舗網の効率化という観点から共同店舗を設立する例がある。規制面では、2018 年 8 月の監督指針の改正で共同店舗という店舗形態が明示的に認識され、当局が地域銀行の再編に伴う店舗網再編の環境整備に備えていることがうかがえる。

④の移動店舗車は 3.2. で前述したように、災害対応のほか、店舗の空白地域を機動的に埋めるといった目的でいくつかの銀行で導入されている。削減を主とした昨今の店舗再編の流れでは、店舗撤退による利用客の利便性の低下をいかに和らげるかということも重要なテーマの一つであり、移動店舗車の展開はそうした問題に対する一つの解決策であるといえる。

⑤上記に見た分類に当てはまらないものの、他にも多様な非伝統的な店舗の展開が見られている。一つは郵便局窓口との連携で、銀行の事務の受付を郵便局窓口で行えるようにする⁶ものである。①～④に見た例はいずれも銀行の店舗を主体とした取り組みであった一方、こちらは郵便局の窓口を銀行の窓口として利用するものである。郵便局の店舗網は、全国にあまねく配置されており⁷、銀行の店舗がない地域でも事務対応を行うことができる余地があるという点で移動車店舗と同様、店舗撤退後の対応として有効な手段と考えられる。このほかにも、最新の認証システムを利用できるフィンテック型店舗や乗車したまま窓口・ATM が利用できるドライブスルー店舗など、従来の店舗にはない顧客体験を提供する特徴的な事例もある。また、店舗の営業時間に関する規制緩和もあり、時短営業や隔日営業など店舗運営の柔軟性も増している。

このように、3.2. で見た店舗を機能分化させていく取り組みの一方で、従来の銀行店舗の枠組みを超えようとする動きも盛んに行われている。いずれも、地方創生や金融商品のクロスセル、再編に伴う店舗網の整理、店舗撤退地域対応など、銀行をとりまく環境の変化に応じたものである。注目すべきは、こうした店舗の運営と規制の変化が軌を一にしている点であり、今後の店舗の活用を占ううえでは、背後にある規制の動向もポイントとなるだろう。

⁶ 実務的には、郵便局の窓口と銀行がタブレット端末を介した TV 通話で接続し、銀行の職員が顧客への重要事項の説明や本人確認を行う例がある。

⁷ 日本郵便株式会社法において、郵便や預金決済機能を「あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない」と定められており、原則いずれの市町村にも一以上の郵便局の設置が義務付けられている。

4. おわりに

本稿では、銀行が進める店舗網の再編の動向を整理した。低迷する収益と顧客の店舗離れの中で、店舗網の削減・縮小はかねて店舗戦略の基本的な方向性である。新型コロナウイルスの感染拡大は、対面チャネルの意義の再考を迫るものであり、これを奇貨として店舗網の再編は加速していくだろう。

もちろん、既存の店舗が提供してきた利便性やリレーションの構築といった付加価値を過小評価すべきではない。特に、コロナ禍で店舗チャネルの価値を再発見する機会もあったのではないだろうか。例えば、5月に民間金融機関で無利子無担保融資が行われるようになった背景には、政府系金融機関の窓口だけでは事業者の資金需要に十分に対応できないという判断があったとされる。危機下において民間金融機関の充実した店舗網に脚光が当たった格好である。とはいえ、全体として店舗のレガシーシステム化は明らかで、店舗の効率化は銀行業界にとって急務といえよう。

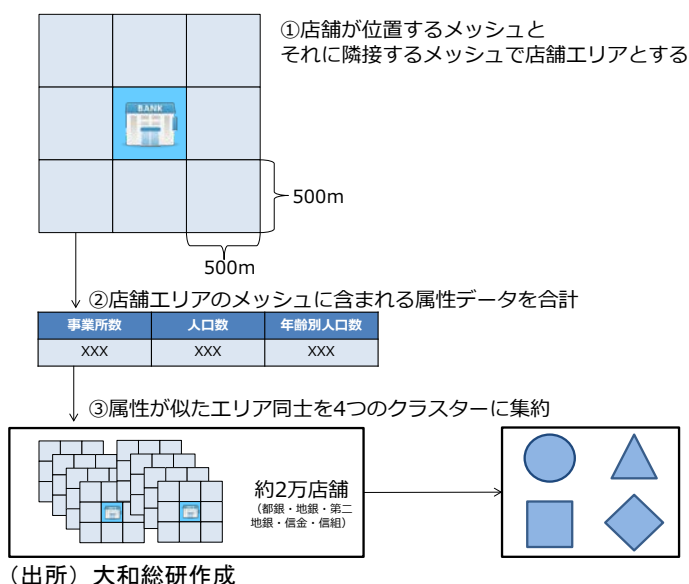
銀行が掲げる店舗戦略に通底して見られる「脱フルバンキング店舗網」という発想は、店舗の削減による利便性の低下という副作用を抑えつつ、効果的に費用の削減を企図するものである。銀行業界全体としては、このようにいかに店舗網を削減・縮小していくかというのが当面のテーマとなるだろう。他方で、近年増えている店舗を用いた異業種とのコラボレーションなどの独自の取り組みは、これまで「事務手続きの場」であった店舗を、「新たなサービスを期待して行く場」、「地域の交流の場」に転換させようとする試みである。こうした試みの収益への影響は未知数であるものの、地域の活性化や新たなビジネス機会の発掘などが期待される。各行の創意工夫に注目したい。

補論：店周環境の特定とクラスター分析の方法

3. 1. で述べた分析の方法をより具体的に説明する（図表 10）。まず、それぞれの店舗について周囲約 1.5km の範囲における人口や事業所数などのデータを取得し、店舗の分類に使用する変数を計算した。本稿で用いた変数は 6 つで、人口、事業所数、従業員数、高齢者比率、自営業者比率、昼間人口フラグ（従業員数＞人口の場合 1 をとる変数）である。

こうした店舗の周辺環境を表す変数をもとに、約 2 万に及ぶ店舗をクラスター分析を用いて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。本文中図表 4 に示したそれぞれのクラスターの解釈は、クラスターごとの変数の平均値とその分布に基づいて行った（図表 11, 12）。

図表 10 分析手法のイメージ



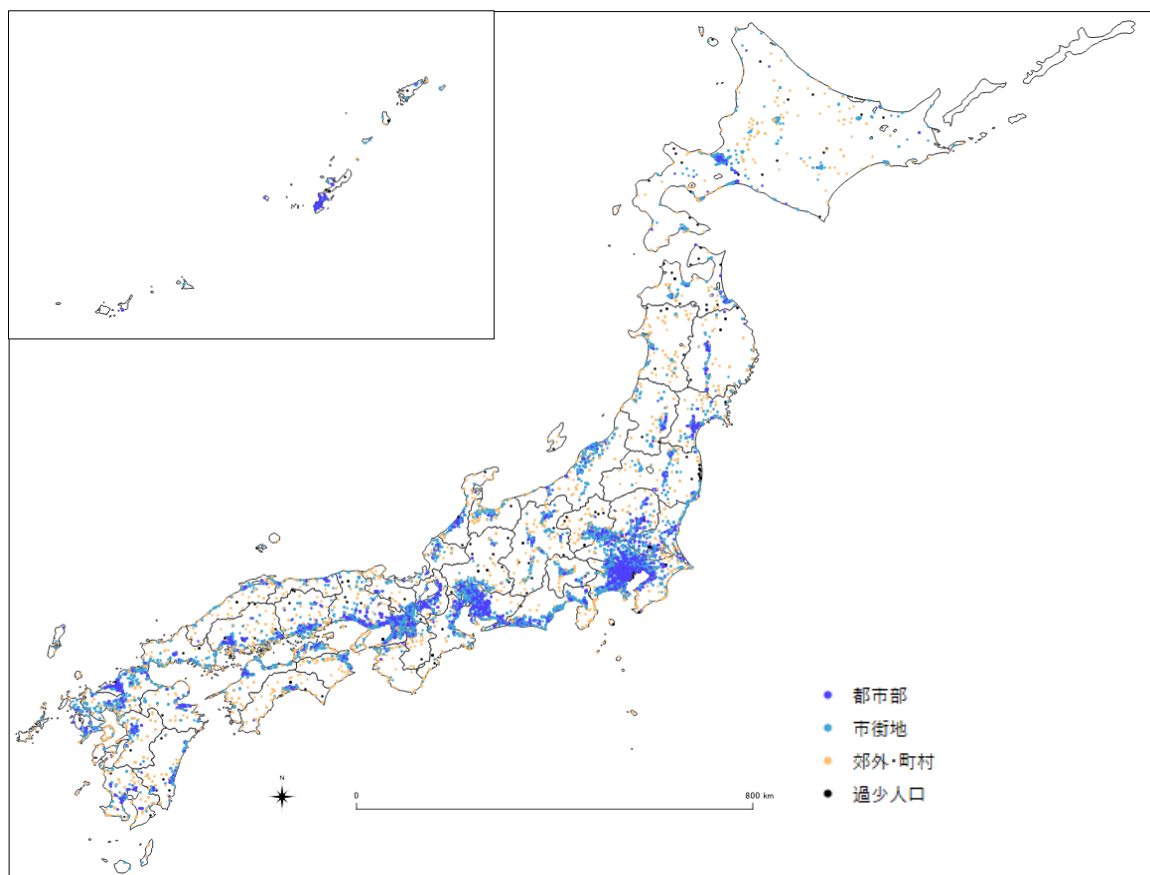
図表 11 クラスター別の変数の平均値

変数/クラスター	都市部型	市街地型	郊外・町村型	過少人口型
LN（人口+1）	9.7	9.1	7.9	1.3
LN（事業所数+1）	6.9	6.2	5.4	1.9
LN（従業員数+1）	9.2	8.3	7.1	3.2
高齢者比率	20.6	28.7	38.6	0.9
自営業者比率	7.7	9.4	13.8	0.6
昼間人口フラグ	0.2	0.1	0.1	0.4
店舗数	8,570	8,726	3,234	221

（注）表中のアイコンはクラスター間の相対的な値の大小関係を表す。

（出所）国土交通省国土数値情報、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 2019 年版』、月刊金融ジャーナル『金融マップ 2019 年版』、各行ウェブサイトより大和総研作成

図表 12 金融機関（都市銀行・地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合）の店舗の分布



(注 1) 店舗数は店舗内店舗や共同店舗、バーチャル店舗を除いた数。

(注 2) 凡例のグループ分けは図表 4 参照。

(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) 国土交通省国土数値情報、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 2019 年版』、月刊金融ジャーナル『金融マップ 2019 年版』、各行ウェブサイト QGIS Development Team, (2020). QGIS Geographic Information System. Open Source Geospatial Foundation Project. より大和総研作成

参考文献

- Agarwal, S., & Hauswald, R. (2010) "Distance and Private Information in Lending", *The Review of Financial Studies*, 23(7), pp2757-2788
- Brevoort, K.P., Holmes, J.A., & Wolken, J.D. (2010) "Distance Still Matters: The Information Revolution in Small Business Lending and the Persistent Role of Location, 1993-2003", FEDS Working Paper No. 2010-08
- Degryse, H.A., & Ongena, S. (2003) "Distance, Lending Relationships, and Competition", Center Discussion Paper 2003-123, Tilburg University
- Gilje, E.P., Loutskina, E., & Strahan, P.E. (2016) "Exporting Liquidity: Branch Banking and Financial Integration", *Journal of Finance*, 71(3), pp1159-1183
- Nguyen Hoai-Luu, Q. (2019) "Are Credit Markets Still Local? Evidence from Bank Branch Closings", *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(1), pp1-32
- 伊藤修 (1995)『日本型金融の歴史的構造』, 東京大学出版会
- 坂口純也 (2019)「[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](#)」, 大和総研レポート (2019 年 9 月 30 日)
- 杉山敏啓 (2020)「平成の 30 年間に於ける銀行業の国内店舗数の変遷」, 『江戸川大学紀要』, 30, pp115-134
- 中曽宏 (2017)「マクロプルーデンス政策の新たなフロンティア-銀行の低収益性と銀行間競争への対応-」, 日本銀行〔時事通信社「金融懇話会」での講演〕, 2017 年 11 月 29 日