



人口減少・高齢社会の店舗展開

— おかやま信用金庫「内山下スクエア」 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 人口減少、高齢化、店舗戦略、来店誘致型店舗、内山下スクエア

(視 点)

2019年1月現在のわが国の総人口は、前年比0.35%、43.3万人減少の1億2,477.6万人となり、10年連続で前年比減少すると同時に、その率・幅とも調査開始以降で最大となった。年齢別の構成比をみると、65歳以上の老年人口の割合が28.06%と過去最高になるなど、わが国では人口減少と高齢化のピッチが急である。

こうしたなか地域密着型経営を基本とする信用金庫は、人口減少・高齢社会に対応した店舗戦略への転換を進めている。人口減少への対応策としては、より融資が見込める地域への店舗展開や来店客の少ない店舗の軽量化などがみられる。また高齢化への対応策としては、高齢者の来店を意識した来店誘致型の店舗づくりが活発である。

本稿で紹介するおかやま信用金庫は、2013年4月、同金庫の創業地に相談拠点の「内山下スクエア」^{うちさんげ}を開設した。金融機関としての機能を越えた、地域発展の中心的な存在を目指しており、地元や顧客から幅広く支持されている。

(要 旨)

- 2019年1月現在のわが国の総人口は、10年連続で前年を下回り、また65歳以上の高齢者の割合も過去最高となるなど、人口減少と高齢化が急速に進んでいる。
- 2019年3月末の信用金庫の店舗数は7,294店舗となり、20年連続で前期比減少した。また市場環境の変化を睨んだ店舗の再配置や機能の再設定が活発化している。
- おかやま信用金庫は、創立100周年記念事業の一環として2013年4月に「内山下スクエア」^{うちさんげ}を開設した。同スクエアは内山下支店に併設しており、内外装を含め安藤忠雄建築設計事務所に建設を依頼した。
- 同スクエアは、地域のランドマークとして存在感を高めており、相談業務の拠点としてだけでなく地域住民の憩いの場としても貢献している。

はじめに

2019年1月現在のわが国の総人口^(注1)は、前年比0.35%、43.3万人減少の1億2,477.6万人となり、10年連続で前年比減少すると同時に、その率・幅とも調査開始以降で最大となった。年齢別の構成比をみると、65歳以上の老年人口の割合が28.06%と過去最高になるなど、わが国では人口減少と高齢化が急ピッチで進んでいる。

こうしたなか地域密着型経営を基本とする信用金庫は、人口減少・高齢社会に対応した店舗戦略への転換を進めている。人口減少への対応策としては、より融資が見込める地域への店舗展開や来店客の少ない店舗の軽量化などがある。また高齢化への対応策としては、高齢者の来店を意識した来店誘致型の店舗づくりが活発化している。

本稿で紹介するおかやま信用金庫は、2013年4月、同金庫の創業地に相談拠点の

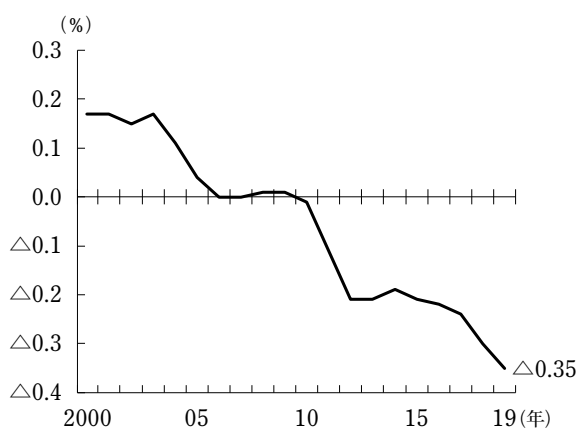
^{うちさんげ}「内山下スクエア」を開設した。金融機関としての機能を越えた地域の発展の中心的な存在を目指しており、地元や顧客から幅広く支持されている。

1. わが国の総人口の推移

総務省が2019年7月に公表した『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（平成31年1月1日現在）』によると、2019年1月現在のわが国の総人口は、前年比0.35%、44.2万人減少の1億2,477.6万人となった。わが国の総人口は、2008年（1億2,707.6万人）をピークに、10年連続で前年を下回った（図表1）。今後についても、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（平成29年推計）」では、2015年を起点に50年後の2065年には8,808万人にまで減少を予想するなど、人口減少が続く見込みである。

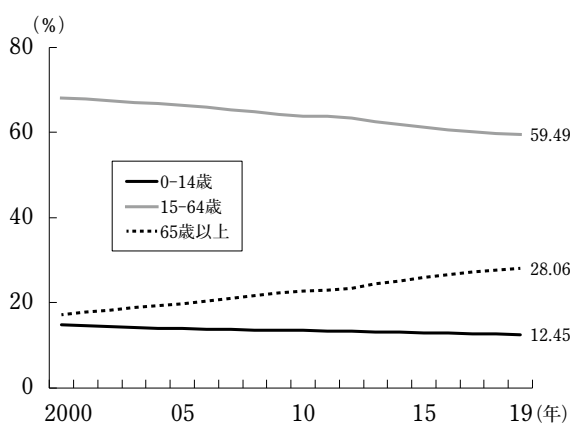
また年齢区分別の割合をみると、0～14歳の年少人口が12.45%、15～64歳の生産年齢

図表1 総人口の前年比増減率の推移



(備考) 図表1、2とも総務省『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（平成31年1月1日現在）』より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

図表2 年齢区分別の人口割合の推移



(注)1. 本稿における総人口は、日本人住民とする。

人口が59.49%、65歳以上の老年人口は28.06%となった（図表2）。老年人口の増加は急速で、2015年以降、年少人口の2倍以上となっている。

このように、わが国では人口の減少と高齢化が急ピッチで進んでいる。人口減少・高齢化の到来は、地域密着型経営を基本に据える信用金庫にとって大きな影響を与えよう。その一つの対応策が店舗戦略の再構築と考えられる。

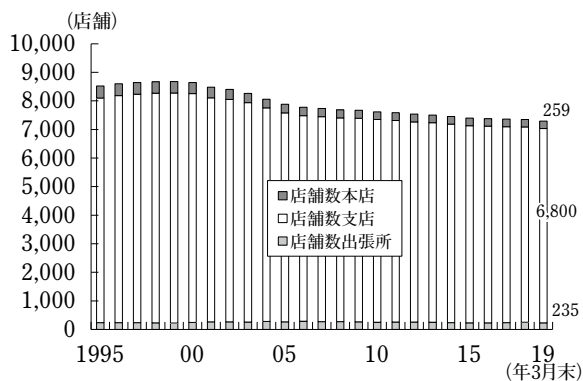
2. 信用金庫の店舗改革の動向

(1) 店舗数の推移

人口減少・高齢化の到来に対応した店舗戦略のあり方を検討するに先立ち、信用金庫の店舗数の推移を確認したい。

2019年3月末の信用金庫の店舗数は、前期比0.7%、53店舗減少の7,294店舗となった（図表3）。信用金庫の店舗数は1999年3月末の8,673店舗をピークに減少傾向にあり、直近では20年連続で前期を下回っている

図表3 店舗数の推移



(備考) 図表3から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

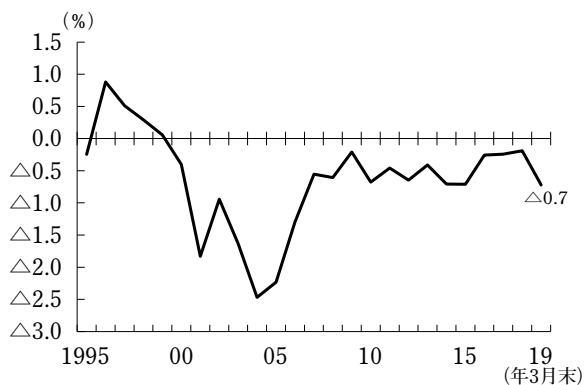
（図表4）。2019年3月末の店舗の内訳は、本店が前期比2店舗減少の259店舗、支店が32店舗減少の6,800店舗、出張所は19店舗減少の235店舗であった。2009年3月末の店舗数（7,671店舗）と比較すると、4.9%、377店舗減少した。

(2) 地区別の状況

地区別の店舗数増減状況は、近畿が前期から1店舗増、四国が増減なしとなり、他の9地区で前期比減少した（図表5）。なかでも北海道（11店舗減）、関東（11店舗減）、東北（10店舗減）の3地区では2桁の減少を示す。

2009年3月末から2019年3月末までの地区別の店舗数増減状況は、全11地区で減少した。増減率では北陸の22.4%減および中国の10.2%減が、増減数では北陸の80店舗減、関東の72店舗減、中国の54店舗減がそれぞれ目立つ。その一方で、近畿と東海の減少率は1%未満であった。

図表4 店舗数の前期比増減率の推移



図表5 地区別の店舗数

(単位：店舗、億円、%、台)

地区	2009年3月末			2018年3月末			2019年3月末							
	店舗数	PB 預金	PB 貸出金	店舗数	PB 預金	PB 貸出金	店舗数	09年3月末比		18年3月末比		PB 預金	PB 貸出金	店外 ATM
								増減率	増減数	増減率	増減数			
北海道	529	114.8	60.0	508	142.4	61.8	497	△ 6.0	△ 32	△2.1	△11	147.4	63.6	258
東北	511	81.4	45.7	482	111.7	51.1	472	△ 7.6	△ 39	△2.0	△10	115.9	52.9	293
東京	953	223.9	131.2	939	264.7	146.4	933	△ 2.0	△ 20	△0.6	△ 6	270.1	150.0	220
関東	1,416	155.2	85.7	1,355	192.1	94.9	1,344	△ 5.0	△ 72	△0.8	△11	196.8	97.8	701
北陸	356	98.1	52.3	281	133.8	61.3	276	△22.4	△ 80	△1.7	△ 5	136.0	62.1	162
東海	1,381	167.8	92.4	1,374	218.7	106.3	1,368	△ 0.9	△ 13	△0.4	△ 6	223.8	107.5	887
近畿	1,205	191.2	108.7	1,199	246.2	126.5	1,200	△ 0.4	△ 5	0.0	1	252.3	128.5	857
中国	526	101.8	58.5	475	126.5	67.3	472	△10.2	△ 54	△0.6	△ 3	129.1	68.5	347
四国	212	105.4	51.9	202	137.6	52.1	202	△ 4.7	△ 10	0.0	0	140.1	53.6	303
九州北部	219	90.6	55.9	202	113.4	62.3	200	△ 8.6	△ 19	△0.9	△ 2	116.3	63.5	99
南九州	344	71.0	43.0	311	91.6	51.3	310	△ 9.8	△ 34	△0.3	△ 1	93.3	51.7	195
全国	7,671	150.5	84.5	7,347	191.8	96.5	7,294	△ 4.9	△377	△0.7	△53	196.7	98.6	4,336

(備考) 沖縄県は全国に含む。

(3) 信用金庫別の状況

信用金庫別の店舗数の増減状況は、前期比増加が18金庫（構成比6.9%）、増減なしが196金庫（75.6%）、減少は45金庫（17.3%）であった^(注2)。2009年3月末から2019年3月末までの信用金庫別の店舗数増減状況は、増加が51金庫（構成比19.6%）、増減なしが73金庫（28.1%）、減少は135金庫（52.1%）であった（図表6）。なかでも10店舗以上の増加が1金庫、10店舗以上の減少は9金庫あった。

日本銀行の長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）が長期化するなか、店舗網の効率化が叫ばれるものの、店舗周辺の人口減少などを理由とする削減に消極的な意見も多いようである。実際、同期間中に合併した信用金庫に絞って店舗数の増減状況をみると118店舗減となり、信用金庫合併が店舗統廃合の一つのタイミングとなる可能

性もある。

次に2019年3月末における信用金庫別の店舗数の分布は、19店舗以下が112金庫（構成

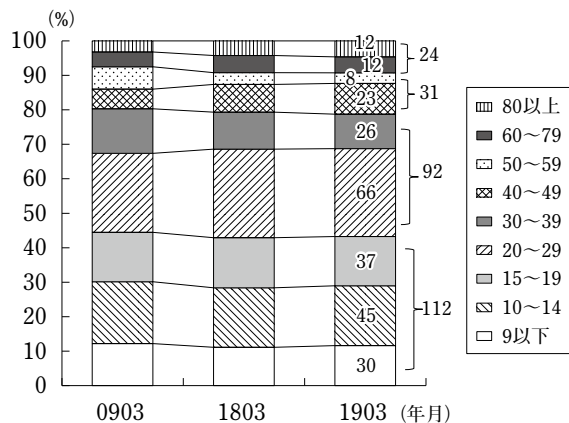
図表6 信用金庫別の店舗数の変化
(09年3月末→19年3月末)

(単位：金庫、%)

		金庫数		割合	
増	加			51	19.6
		10以上	1	0.3	
		6~9	3	1.1	
		5	5	1.9	
		4	3	1.1	
		3	4	1.5	
		2	9	3.4	
		1	26	10.0	
増減なし				73	28.1
減	少	△1	43	16.6	
		△2	21	8.1	
		△3	25	9.6	
		△4	14	5.4	
		△5	9	3.4	
		△6~△9	14	5.4	
		△10以上	9	3.4	
合計				135	52.1
				259	100.0

(注)2. 切捨ての関係で合計は100に一致しない場合がある。

図表7 信用金庫別の店舗数の構成比
(09年3月末→19年3月末)



比43.2%)、20～39店舗は92金庫（35.5%）、40～59店舗は31金庫（11.9%）、60店舗以上は24金庫（9.2%）であった（図表7）。2009年3月末の構成比との比較では、大きな変化はみられない。

(4) 見直しの方向

人口減少・高齢化といった市場環境の変化は、地区が限定される信用金庫経営に大きな影響を与えつつある。近年は日本銀行によるマイナス金利政策の長期化を背景とした収益性低下などもあり、店舗戦略の見直しが急務となっている。そこで、信用金庫の店舗戦略の見直し動向を、①人口の減少と、②人口の高齢化に分けて取り上げる。

① 人口減少への対応

大きくは、人口減少地域の店舗を効率化し、人口増加地域に店舗を再配置する動きがある。ただし信用金庫は採算性のみで店舗を効率化しにくいいため、店舗機能を再設定する母店・サテライト店制度を導入する

信用金庫が多い。また、足元では昼休みの導入（営業時間の短縮）や平日休業を取り入れることで、店舗人員の効率化を図る動きもみられる。

一方、人口増加地域や取引シェアの低い地域といった融資の見込める市場への新規出店が活発である。人口の都市集中に合わせて信用金庫の店舗網を再配置していく流れがある。近年は、地域銀行が実施する空中店舗や法人事務所方式の店舗を都市部に新規出店・開設する信用金庫が増加傾向にある。

② 人口高齢化への対応

高齢者が来店しやすい店舗レイアウトへの変更や店舗機能を再設定する動きがある。出入口やロビーの段差をなくすバリアフリー化、顧客が利用可能なトイレの設置、高齢者が利用しやすいATMの設置などがある。

高齢者が来店したくなるような来店誘致型店舗を開設する信用金庫も多い。来店誘致型店舗には、個人ローンや資産運用といった相談業務の強化を目的とするタイプもみられるが、ギャラリー併設に代表される地域コミュニティに活動の場を提供するタイプもある。後者は高齢者を中心とした地域住民の交流を狙ったものと言える。信用金庫の間で導入事例が増えている保育園やインキュベーション施設の併設型店舗も地域貢献や地域活性化の観点では同じであろう。

信用金庫を取り巻く市場環境が急速に変化するなか、これまでのような全店舗で同一の商品・サービスを提供することが難しくなっており、個々の店舗に最適な役割を設定する方向にあると考えられる。

3. おかやま信用金庫の「内山下スクエア」

本稿では、おかやま信用金庫の取組事例を紹介する。

(1) 開設の目的

岡山県岡山市に本店を置くおかやま信用金庫は、2013年4月、内山下支店の建替えに合わせて相談拠点となる「内山下スクエア」を開設した（図表8）。

内山下支店の立地は、同金庫の創業地であり、2013年の創立100周年記念事業の一環として開設した。

内山下エリアは、城下町として栄えた100年以上の歴史ある街並みである。同スクエアの隣には、旧日本銀行岡山支店のルネスホー

ル^(注3)があるなど、経済活動と伝統文化がうまく共存する街並みが広がっている。

そこで同金庫は、内山下支店の建替えに際し、金融機能を提供するだけの店舗ではなく、地域の経済・文化向上に貢献するような店舗にしたいと考えた。また、同金庫の目指す方向の象徴、さらには地域のランドマークになるような店舗づくりを志向した。こうしたなか、『近くを通れば足が止まり、入ってみると落ち着き、お取引いただくと安心する』というコンセプトのもと、同スクエアの開設に至った（図表9）。

なお、内山下支店の建替えおよび同スクエアの開設については、什器や壁面緑化などの内外装を含めて安藤忠雄建築設計事務所に依頼している。

(2) 内山下スクエアの概要

① レイアウト

内山下スクエアは、4階建ての建物である（図表10、11）。このうち1階が内山下支店となり、2階から4階までが同スクエアとなる。楕円形と箱形を融合した建物で、円筒のエレベーターホールから3階までが吹き抜けとなる（図表12）。

2階は、ホワイエおよびコンサルティングルーム3部屋がある（図表13）。それぞれの部屋でコンセプトカラー、レイアウト、什器が異なる。なお、2階ホワイエと内山下支店のロビーも吹き抜けでつながっ

図表8 おかやま信用金庫の概要

本店所在地	岡山県岡山市
設立	1913（大正2年）4月
預金残高	5,046億円
貸出金残高	2,245億円
常勤役員数	559人
店舗数	35店舗

（備考）2019年3月末

(注)3. 1922年（大正11年）に建設された日本銀行岡山支店の建物。同支店移転後の2005年に現在の形になった。詳しくはHP（<http://www.renaiss.or.jp/>）参照願いたい。

図表9 コンセプト (安藤忠雄建築設計事務所より)

従来の信用金庫の店舗は、近寄り難いものが多いですが、今回の設計にあたっては、「人々に親しまれる建物をつくる」ことを、まず念頭に置きました。

金融機関としての機能を超えて、地域の発展の中心的存在となることを意図しています。建物全体に立体的な緑をちりばめながら、建物の内外が空間的に連続するような縁側空間を配することで、随所に人々が集い、対話する場をつくりました。2階から4階まで連続するらせん状の屋上庭園は、アプローチの壁面緑化と連なって、建物全体を緑で包み込み、都市の中に森を創出します。

このおかやま信用金庫内山下支店が、人々に向けて広く開放された、緑あふれる地域社会の中心として愛されていくことを期待します。

(備考) 図表9、10ともおかやま信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 施設概要

1階	営業室 (内山下支店：2階まで吹き抜けの開放感あるロビー)
2階	コンサルティングルーム (相談業務を行う部屋を用途に合わせ3部屋用意)
3階	セミナールーム (資産運用セミナーなどで使用)
4階	屋上 (屋上庭園として、緑化を施した憩いの場)
面積	延べ面積997.00m ² (土地面積693.91m ²)
その他	建物外側 (壁面緑化を施し、落ち着きと安心感を印象付けるイメージ)

図表11 内山下スクエア外観



図表12 1階 エレベーターホール



(備考) 図表11から16まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影 (2019年4月)

図表13 2階 コンサルティングルーム



図表14 4階 屋上庭園



ており、開放感を演出している。

3階は、セミナールームとなり、金融関係の相談業務に限らず各種セミナーなどを定期開催している。

4階にはラウンジと屋上庭園がある(図表14)。建物は壁面緑化を施し、また2階から4階までらせん状の外階段でつながり、季節の花を見ながら昇降できる。

② 内装・特徴

1階の内山下支店を含め、内山下スクエアで使用する什器類はイタリアの高級家具であるカッシーナ製で統一している。

同スクエアの特徴の一つに時計を備え置いていない点がある。これは、来店した顧客が時間を気にせず相談などを行えるための配慮となる。また、通路やエレベーターホールは法律上の最低限の突起物にとどめ無駄な装飾を排する。

4階のラウンジおよび屋上庭園は、来店客が自由に利用できる。庭園および外階段の植物は四季を通じて花が咲くが、滝をイメージする壁面緑化は植物のみとなる。植物の管理のため、定期的に業者に剪定などを依頼している。なお、夜間や荒天時は、屋上庭園の parasol および椅子のソファ部分を格納する。

セキュリティ面では、建物の入り口に受付がある。ICカードで入退室を管理するほか、外階段は1階と2階がつながっていない。また、職員の利用するロッカーなどは、ダイヤルキーを使用しており、鍵の授

受は少ない。

③ 内山下支店

内山下支店の人員は11人である(図表15、16)。窓口営業時間は、平日の9時～15時である。窓口業務の終了後は、ロールカーテンを降ろし、また内山下スクエアとの仕切りを閉鎖する。窓口にはハイカウンター3台のほか、ATM2台と全自動貸金庫を備える(相談は2階を使用する)。

同スクエアとの一体感を出すため、支店ロビーの什器類はカッシーナ製を採用し、ロビーの掲示物も最小限にとどめている。

図表15 内山下支店ロビー①



図表16 内山下支店ロビー②



金融機関店舗の雑然さを排除するため、来店客の位置から店舗の後方事務が見えにくくなるよう、バックヤードの床をロビーより下げる工夫を凝らした。

(3) 取組内容

① 主管部署

内山下スクエアは、同金庫の価値創造部の傘下にある^(注4)。同部に所属するLA（ライフプランアドバイザー）2人が交代で常駐している。なお、同スクエアに常駐する職員の事務室は1階奥にある。

② 活動内容

内山下スクエアの営業時間は、平日9時～19時、土曜日の9時～17時である。主な

業務は、営業店からトスアップされた個人顧客の相談対応であり、2階コンサルティングルームを使用する。

3階のセミナールームでは、各種セミナーを開催している。同スクエアの開設目的の一つが、より多くの地域住民による活用であるため、セミナーの内容は金融関係にこだわらず幅広いテーマから選ぶ(図表17)。

平日の昼間にセミナーを開催することもあり、現在は高齢者向けの講座が中心である。外部講師は、価値創造部が窓口となって地元の専門家などから受け付ける。セミナールームの利用は無料だが、外部講師が実費を受講者から徴求することも可能である。

そのほか、同金庫では、スプリングフェアやオータムフェアを同スクエアで定期的

図表17 2019年6月開催セミナー

テーマ	開催日	曜日	時間	定員	参加料
歯のかみ合わせと心身不調について	1日	土曜	13:30～15:30	30名	無料
縹・檸檬俳句会	4日	火曜	12:30～16:00	10名	1,000円
天然石でつくるアクセサリ（プレスorネックレス）	7日	金曜	13:00～16:30	5名	備考1
足の健康法	8日	土曜	13:30～15:30	20名	1,000円
ワイヤージュエリー	11日	火曜	13:30～15:30	20名	1,000円
朗読「碧のわ」	12日	水曜	13:00～16:00	10名	1,000円
縹・瓔珞句会	14日	金曜	13:00～16:00	15名	1,000円
煎茶deサロン	17日	月曜	14:00～16:30	20名	3,000円
松山武雄のうたごえサロン	20日	木曜	15:00～17:00	30名	1,000円
フラワーアレンジメントワークショップ	22日	土曜	13:30～16:00	5名	3,500円
健康につながるヴォイストレーニング	28日	金曜	15:00～16:40	20名	1,000円
ヴォイトレ基本塾	28日	金曜	17:30～18:30	20名	1,000円

(備考) 1. プレス3,000円～・ネックレス4,000円～（材料費込）
 2. 参加料には材料費込を含む。
 3. おかやま信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 同金庫は、2008年6月の本店営業部のリニューアル時に「プレミアム・ライフ・プラザ」を開設している。同プラザも価値創造部の傘下にある。

に開催している。総代や重要顧客などを同スクエアに招き、同金庫の役職員がもてなす。例えば、スプリングフェアの場合、隣接するルネスホールの桜を鑑賞しながらラウンジまたは空中庭園で懇親してもらうものである。

4. 地域のランドマークとして存在感

(1) 反響

同金庫では、内山下スクエアは地域のランドマークとして存在感を高めており、相談業務の拠点としてだけでなく地域住民の憩いの場としても貢献していると評価している。

同スクエアは、地域を代表する建築物として同金庫のPRにつながっている。開設から5年以上が経過した現在でも、安藤忠雄氏の代表作として全国から視察が相次ぐ。なかには建設関係者の視察もみられる。

セミナーの開催などを通じて、顧客の新規

開拓や取引深耕も進んでいる。満席やキャンセル待ちになる人気セミナーもあり、地域住民の交流の場となりつつある。

(2) 今後の計画

現在は高齢者を主なターゲットとするセミナー構成だが、今後はより多くの若年層が参加・来店したくなるようなセミナーの開催も必要だと考えている。

おわりに

人口減少・高齢時代に向けた信用金庫の店舗戦略を検討するうえで、「来店誘致」がキーワードの一つだと考えられる。従来の金融機関の商品・サービス提供に加えたプラスアルファの付加価値を提供することで、より多くの人々が集まるような店舗展開を図るのも一策であろう。

<参考文献等>

・総務省『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（平成31年1月1日現在）』（2019年7月10日公表）