

地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

岸本 真樹

(キーワード) **利用者の視点、キャッシュレス決済比率、キャッシュレス・ビジョン、次世代型店舗、店舗戦略**

(視 点)

技術の進展と金融サービスにかかる利用者の意識・行動原理の変化に伴い、利用者が金融機関の店舗を訪れる機会が減少している。日本はキャッシュレス後進国と言われるが、政府は2019年を「キャッシュレス元年」と位置付け、国策としてキャッシュレス化を急ピッチで進めている。

一方、金融業界では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。キャッシュレス化等に伴い来店客数の減少が見込まれていることもあり、銀行業界では、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発である。こうした動きは、今後さらに進展するだろう。

本稿では、利用者の視点で考えた場合の金融機関を取り巻く経営環境の変化と、都市銀行や地域銀行の当面の店舗戦略等について整理したうえで、信用金庫の今後の店舗戦略の方向性について考察してみたい。

(要 旨)

- 銀行利用者の意識・行動原理は変化しており、長らく銀行が店舗で提供してきた伝統的な金融サービスと銀行利用者の意識とのミスマッチが生じている。
- 2019年は、日本では「キャッシュレス元年」と呼ばれ、国を挙げてのキャッシュレス化が急ピッチで進められている。銀行のなかには、こうした動きをチャンスと捉え、自らキャッシュレス支払インフラを提供する動きがみられる。
- 日本社会全体のキャッシュレス化に加えて、金融業界では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっており、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発である。
- 信用金庫は中小企業専門の協同組織金融機関であるため、機械化による店舗の合理化を志向するのみでは地域社会のニーズを満たすことはできない。一方、今後キャッシュレスやインターネットバンキングがさらに普及すれば、これまで店舗で人手をかけて対応していた業務は縮小していくことが予想される。
- 今後、利用者のニーズがどのように変化していくのかを見定め、「利用者のニーズに合ったサービスを提供するための拠点」として店舗の役割を検討していくことが信用金庫にとって重要である。

はじめに

技術の進展と金融サービスにかかる利用者の意識・行動原理の変化に伴い、利用者が銀行の店舗を訪れる機会が減少している。メガバンクの窓口への来店客数は、過去10年で3～4割減少したと言われている。2019年2月に一般社団法人全国銀行協会（以下「全銀協」という。）が発表した『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』によれば、銀行窓口を利用している人の割合は75.8%であり、前回（2015年）の89.3%、前々回（2012年）の92.7%から減少傾向にある。一方、「スマートフォン向けバンキング」を利用している人の割合は20.8%であり、前回の11.0%、前々回の6.5%から増加が続いている。

日本はキャッシュレス後進国と言われる。政府は、2019年を「キャッシュレス元年」と位置付け、国策としてキャッシュレス化が急ピッチで推進されている。その一方、金融機関では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。

このような背景から、銀行業界では、従来の店舗とは異なる機能を有する店舗（次世代型店舗）の設置が相次いでいる。本稿では、キャッシュレス化の動向と都市銀行が行っている店舗改革の動向を確認したうえで、当研究所が半期ごとに参加している地域銀行IR説明会の内容を参考に、地域銀行の店舗戦略を概観する。さらに、地域に密着しFace to

Faceで金融サービスを提供している信用金庫が今後目指すべき店舗戦略の方向性について考察してみたい。

1. 銀行利用者の意識・行動原理の変化と銀行店舗の役割

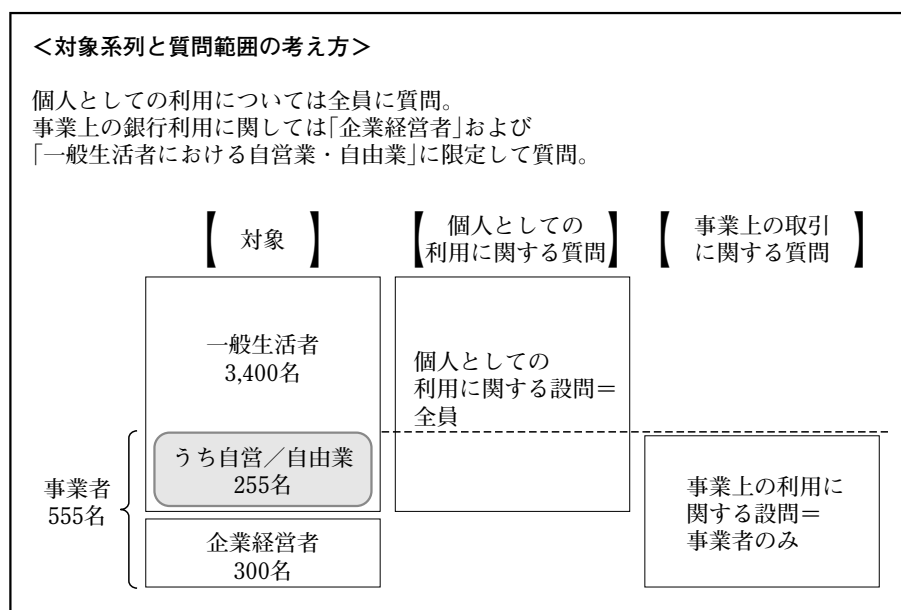
(1) 『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』の概要

全銀協は、2019年2月に『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』を公表した。

本調査は、全国の18～79歳の男女3,700名（一般生活者3,400名（うち自営／自由業255名）＋企業経営者300名）を対象にインターネット調査で実施されたものであり、個人としての利用と事業上の利用とに分けて調査項目が設定されている（図表1）。このうち、一般生活者3,400名に対して実施したアンケート調査の結果に着目してみたい。このなかに銀行チャネルの利用状況に関する調査結果がある。これによれば、「店舗窓口」は75.8%の人が利用しており、前回（2015年）の89.3%、前々回（2012年）の92.7%から利用率の低下が続いている。週1日以上利用している人の割合をみると、「店舗窓口」で7.7%、「銀行内ATM」で16.9%であり、いずれも2割を下回っている。

次に、「スマートフォン向けバンキング」を利用している人の割合は20.8%であり、前回の11.0%、前々回の6.5%から増加が続いている。ネットバンキングのなかで最も利用されているのは、「パソコンからブラウザを

図表1 実施概要



(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

使ったネットバンキング」で、54.3%の人が利用している（図表2）。

今後の銀行チャネルの利用意向に関する調査結果に着目すると、各チャネル毎の今後の利

用意向には、以下の特徴がみられる（図表3）。

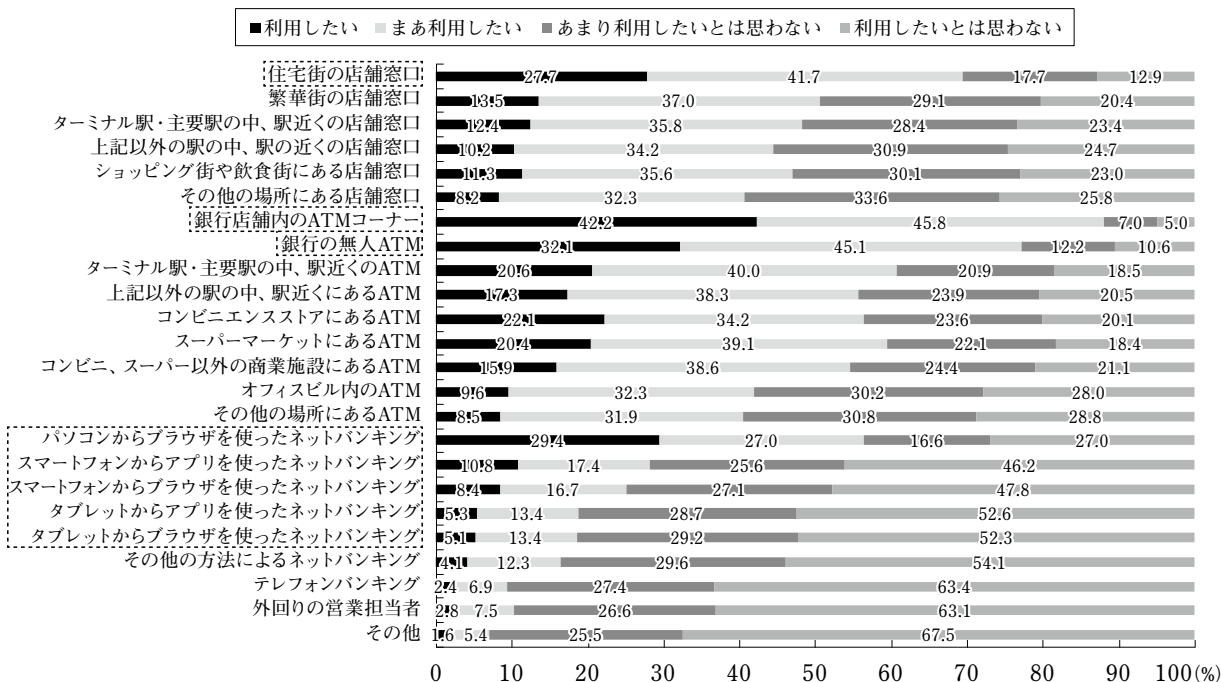
・店舗窓口については、「住宅街の店舗窓口」の利用意向（「利用したい」または「まあ利用したい」と回答した人の割合。以下同

図表2 銀行チャネルの利用状況（一般生活者向け）

	週1日以上	月1回以上 週1回未満	半年に 1回以上 月1回未満	半年に 1回未満	利用して いない	利用率 (計)	前回 (2015年) 利用率	前々回 (2012年) 利用率
店舗窓口(計)	7.7	19.8	28.3	20.1	24.2	75.8	89.3	92.7
ATM (計)	31.9	51.0	11.5	2.7	2.8	97.2	—	—
銀行内ATM (計)	16.9	46.9	19.4	7.9	8.9	91.1	96.2	96.8
商業施設内のATM (計)	11.4	28.1	15.6	9.4	35.6	64.4	64.1	69.3
その他の場所にあるATM	6.1	12.1	15.1	10.1	56.5	43.5	—	—
ネットバンキング (計)	12.9	27.0	13.9	6.6	39.7	60.3	61.1	65.2
パソコンからブラウザを使った ネットバンキング	8.2	25.8	12.4	8.0	45.7	54.3	—	—
スマートフォン向け バンキング (計)	5.2	7.6	4.3	3.7	79.2	20.8	11.0	6.5
モバイルバンキング (スマートフォン以外) (計)	2.2	2.4	1.7	2.5	91.2	8.8	8.9	9.6
テレフォンバンキング	0.5	0.9	0.9	2.1	95.5	4.5	5.5	5.1
外回りの営業担当者	0.5	1.3	1.8	2.0	94.5	5.5	8.6	10.6
その他	0.2	0.3	0.3	0.9	98.4	1.6	1.9	2.7

(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

図表3 銀行チャネルの利用意向（一般生活者向け）



(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

じ。)が最も高く、約7割である。

- ・ATMについては、「銀行店舗内のATMコーナー」と「銀行の無人ATM」の利用意向が圧倒的に高い。
- ・インターネットバンキングについては、「スマートフォンから」、「タブレットから」の利用意向が約2～3割に留まっているのに対し、「パソコンから」の利用意向は約6割に達している。

店舗窓口は長らく銀行のチャネル戦略の中心であり続けてきたが、調査結果では、ATMの利用意向の方が高くなっている。一方、インターネットバンキングを利用したい人は半数以上にのぼっており、重要なチャネルの1つになっている。

(2) 銀行サービスにおける店舗の位置付け

前述のアンケート結果は、利用者の意識・行動原理が銀行窓口を中心としたものからATMやインターネットバンキングを中心としたものに変化していることを表している。ニューヨークにある世界初のモバイル銀行であるMoven社の創業者、Brett King氏は、自身の著書の中で以下のように記している。

「1970年代に遡ると、顧客としての私にとって銀行との唯一のチャネルは支店だった。銀行に電話するときでさえ支店のマネージャーに電話したものだ。次に、80～90年代初期にコールセンターとATMが登場した。銀行がコールセンターをチャネルに加えたことで、私から電話をかけて話しかけたり、簡単な質問に答えたりというやり取りができる

ようになった。またATMのおかげで、テラーカウンターに行かなくても現金が入手できるようになった。次いで90年代後半にはインターネットが登場し、銀行取引に大きな変化をもたらした。銀行が支店内で提供していた業務取引の大部分がオンラインでできるようになったのだ。インターネット利用のさらなる普及を阻害したのは、おそらくシステム上の制約や業務プロセス、コンプライアンス規制であり、必ずしも利用者側の問題ではない。

これらチャンネルの多様化の中で、銀行は一貫して支店をバンキングの中心に据え続けてきた。しかしながら、数年後には前述のような複数の取引チャンネル構成になるだろうと予想していたならば、その支店の位置づけは論理的ではないだけでなく、経済的にも破綻を招くものだ。実際、まったく道理にかなっていない。日々のバンキング行動が従来と大きく変化することを前提とすれば、支店主導のリテールバンキングを支持する統計やデータは存在しない。」

～『脱・店舗化するリテール金融戦略ーバンクからバンキングの時代へー』（上野博訳）（2014年）より～

この一節で述べられているように、1980年代以降、コールセンターやATM、インターネットを利用した銀行サービスが提供さ

れるようになった。とりわけインターネットによって、それまで銀行の店舗が行っていた取引の大部分は、オンラインで行うことが技術的には可能となっている。しかしながら、実際には、インターネットでの取引には様々な課題^(注1)があり、銀行では長い間、様々なチャンネルがある中で店舗の位置付けを根本から見直すことには消極姿勢であった。銀行利用者の意識と銀行店舗の役割には乖離が生じている。利用者の意識・行動原理が時代とともに変化していることを踏まえれば、利用者の利便性に沿うように銀行の店舗の位置付けも変化していく必要があるだろう。

2. 日本のキャッシュレス化と銀行の対応状況

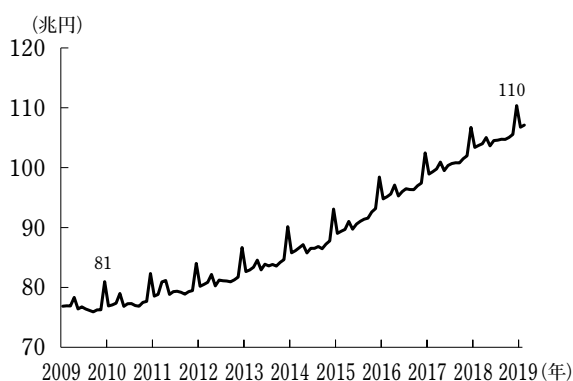
(1) 日本のキャッシュレスの現状

日本では現金が選好される特徴があり、キャッシュレス後進国と言われている。これには、盗難の少なさや治安の良さ、現金に対する高い信頼、小売店等における高速かつ正確なPOSレジの処理、ATMの利便性の高さ等が影響している。また、実際にキャッシュレス端末を導入するためには、店舗側に費用やスペース、オペレーション等の負担が発生する場合があります、それらの事情で敬遠されているという事情もある。

このようなことが背景にあり、日本では、現金流通高（実際に世の中に出回っている現

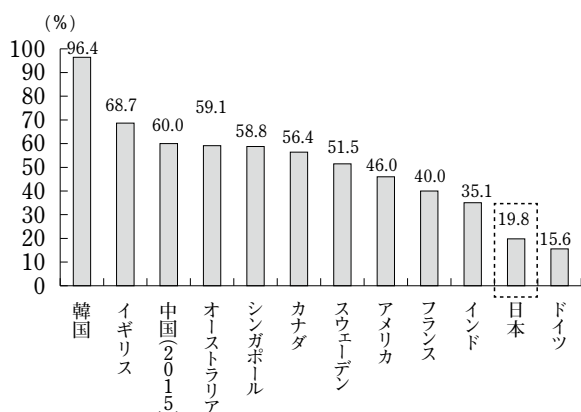
(注)1. 全銀協「インターネット・バンキングにおいて留意すべき事項について〔追補版〕」（2002年4月）では、一般的な留意事項として、①内部管理体制の整備、②本人および取引依頼の確認、③セキュリティの確保、④表示（広告を含む）、⑤顧客への情報提供、⑥取引の内容確認・照会、⑦記録の保存、⑧ウェブサイトの画像構成等、という8つの項目を定めており、振込・振替や照会サービス等の具体的なサービス毎の留意事項についても定めている。

図表4 日本の通貨流通高



(備考) 日本銀行時系列統計データ「種類別通貨流通高」を元に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 各国のキャッシュレス決済比率の状況 (2016年)



(備考) 世界銀行「Household final consumption expenditure (2016)」およびBIS「Redbook Statistics (2016)」の非現金手段による年間決済金額から算出。なお、中国に関しては、Better Than Cash Allianceのレポートより参考値(2015)として記載している。

金の量)が他国と比較して著しく高くなってきている。2018年末の紙幣の流通量は110兆円超と、前年同期比で3%増加している(図表4)。キャッシュレス決済比率を各国と比較してみると、韓国の96.4%を筆頭に、キャッシュレス化が進展している国では40~60%台に到達するなか、日本では19.8%に留まっております、他国との比較においては、相対的に低い比率となっている^(注2)(図表5)。

(注)2. 当該比率については、銀行振込/口座振替など家計や企業が日常的に利用している電子決済を含めておらず、実際のキャッシュレス利用率はもう少し高いとの見方もある。

(2) キャッシュレス化推進にかかる検討経緯

日本では、2019年は「キャッシュレス元年」と呼ばれ、国を挙げてキャッシュレス化が急速に進められている。日本におけるキャッシュレス化推進にかかる検討経緯を図表6にまとめた。

「キャッシュレス・ビジョン」(表中(8))では、「2025年までにキャッシュレス決済比率を40%程度まで引き上げ、キャッシュレス決済比率として将来的に世界最高水準の80%を目指す」ことを内容とする「支払い方改革宣言」が示されている。キャッシュレスの推進によって、実店舗等の無人化省力化、不透明な現金資産の見える化・流動性向上、不透明な現金流通の抑止による税収向上、支払データの利活用による消費の利便性向上や消費の活性化等、国力強化につながるという効果が期待されている。

また、近年はスマートフォン等の媒体、インターネットやAPI(Application Program Interface)を活用した既存の業界スキームとは異なる形態等が続々と登場しており、今後も様々な形態で、イノベーションを活用した新たなキャッシュレス化を実現するサービスの登場が予想される。

図表6 日本におけるキャッシュレス化推進にかかる検討経緯

	年月	資料名等	内 容
(1)	2014年6月	「日本再興戦略」改訂2014 (内閣官房)	・2020年オリンピック・パラリンピック東京大会等の開催等を踏まえ、キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上を図る方針が示される。
(2)	2014年12月	「キャッシュレス化に向けた方策」(経済産業省)	・(1)の方針にもとづき、訪日外国人の増加を見据えた海外発行クレジットカード等の利便性向上策、クレジットカード等を消費者が安全利用できる環境の整備及び公的分野での電子納付等の普及をはじめとした電子決済の利用拡大等について、関係省庁が取りまとめる方針が示される。
(3)	2015年6月	「日本再興戦略」改訂2015 (内閣官房)	・(2)にもとづく施策を推進する方針が示される。
(4)	2016年3月	「明日の日本を支える観光ビジョン」(観光庁)	・観光先進国の実現に向け、「観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」、「観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」、「すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に」という3つの視点とキャッシュレス環境の飛躍的改善を含む10の方針が示される。
(5)	2016年6月	「日本再興戦略2016」(内閣官房)	・新たに講ずべき具体的施策として、①本年(2016年)内のクレジットカード決済、購買情報等に関する必要なデータ標準化の推進、②2020年までに外国人が訪れる主要な商業施設、宿泊施設及び観光スポットにおいて「100%のクレジットカード決済対応」及び「100%の決済端末のIC対応」の実現するためのクレジットカード決済・IC対応端末の普及促進、③(2)に基づく観光地や地方のキャッシュレス環境の普及などの推進等が示される。
(6)	2017年5月	「FinTechビジョン」(経済産業省)	・目指すべきFinTech社会の実現に向け、キャッシュレス決済比率の政策指標(KGI)としての設定、電子レシートの普及と個人起点のデータ活用に向けた取組、クレジットカード決済における書面交付義務の緩和(割賦販売法の改正)、ICチップ型プリペイド・カードの表示義務の合理化(資金決済法の改正)等の具体的施策が示される。
(7)	2017年6月	「未来投資戦略2017」(内閣官房)	・FinTechの推進のためのKPIが新たに設定される。 ①今後3年以内(2020年6月まで)に、80行程度以上の銀行におけるオープンAPIの導入を目指す。 ②今後10年間(2027年6月まで)に、キャッシュレス決済比率を倍増し、40%程度とすることを目指す。 ③今後5年間(2022年6月まで)に、IT化に対応しながらクラウドサービス等を活用してバックオフィス業務(財務・会計領域等)を効率化する中小企業等の割合を現状の2倍とし、4割程度とすることを目指す。 ④2020年度までに、日本のサプライチェーン単位での資金循環効率率(サプライチェーンキャッシュコンバージョンサイクル:SCCC)を5%改善することを目指す。
(8)	2018年4月	「キャッシュレス・ビジョン」(経済産業省)	・実店舗等におけるキャッシュレス支払にかかるボトルネック解消、消費者に対する利便性向上と試す機会の拡大、支払サービス事業者のビジネスモデル変革を後押しする環境整備、産官学によるキャッシュレス推進の強化、新産業の創造などを目指す方針と具体的方策案が出され、2025年までにキャッシュレス決済比率を40%程度まで引き上げ、将来的に世界最高水準の80%を目指すとする「支払い方改革宣言」が示された。
(9)	2018年6月	「未来投資戦略2018」(内閣官房)	・未来投資戦略により実現される、以下のような具体的な国民生活や経済社会の姿が示された。 ①次世代モビリティ・システムの構築 ②次世代ヘルスケア・システムの構築 ③エネルギー転換・脱炭素化に向けたイノベーション ④FinTech/キャッシュレス化 ⑤デジタル・ガバメントの推進 ⑥次世代インフラ・メンテナンス・システム/PPP・PFI手法の導入加速 ⑦農林水産業のスマート化 ⑧まちづくりと公共交通・ICT活用等の連携によるスマートシティ ⑨中小・小規模事業者の生産性革命の更なる強化 ・従来型の制度・慣行や社会構造の改革を一気に進めるための方針(データ駆動型社会の共通インフラの整備、大胆な規制・制度改革)が示された。
(10)	2018年7月	(一社)キャッシュレス推進協議会	・(一社)キャッシュレス推進協議会が発足

図表6の続き

	年月	資料名等	内 容
(11)	2019年4月	「キャッシュレス・ロードマップ2019」 ((一社)キャッシュレス推進協議会)	・キャッシュレスによってもたらされる10年後の「キャッシュレス社会の将来像」を提起することを通じて、消費者、店舗、決済事業者、行政・自治体等の全てのキャッシュレスに関するステークホルダーがキャッシュレス社会の実現に向けた活動を加速するための方向性が示された。

(備考) 経済産業省資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 銀行の対応状況

このような日本社会全体の動きのなかで、銀行自らがキャッシュレス支払インフラのプラットフォームを担う動きがみられる。メガバンクでは、MUFGコインやJ-Coinの提供、QRコード規格の標準化等に取り組んでいる。

ある地域銀行では、自前で加盟店開拓と会員募集を行う「スマホ決済サービス」を導入する動きがみられる。自前で決済サービスを提供することは、短期的には、加盟店開拓やシステム投資等のハードルがあるものの、中長期的には、法人取引先（加盟店）と口座利用者（特に若年層）とのつながり強化、決済データを利活用したビジネスモデルの展望等につなげるねらいがある。

これらの動きは、キャッシュレス社会の到来をチャンスと捉え、経営基盤を強化することを目的とした取組みである。銀行がプラットフォームを構築すると、利用者が自らチャージしたり他人から受け取ったりしたデジタル通貨を、手数料なしで銀行の預金口座に戻せるというメリットがある。銀行口座はほとんどの人が保有していることから、その利便性は相当に高いものと言える。

3. 店舗改革に着手している金融機関の動向

これまで確認してきたように、銀行利用者の意識・行動原理は変化しており、実際の店舗機能との乖離が生じている。また、日本社会全体がキャッシュレス化に向かっており、従来窓口で取り扱ってきた業務は、今後さらに縮小していくことが予想される。さらに、金融業界では、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。こうした状況のなか、銀行業界では、事務処理の大幅な合理化・効率化によりコスト削減を図る銀行が増えている。店舗改革はその中でも重要な位置付けを占めており、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発化している。

(1) 都市銀行の店舗改革の動向

ここで、ホームページやニュースリリースにより、都市銀行各行の店舗改革の動向を整理してみたい。

三菱UFJフィナンシャル・グループは、2023年度までに約500店のうち180店を減少させる方針を示している。また、2019年1月

には、学芸大学駅前支店をリニューアルオープンした。当該店舗は、従来型の窓口を2階に残しているが、1階にはカウンターがなく、事務員の事務スペースもない代わりに、高機能ATM（税金や公共料金の支払い、依頼書による振込の受付が可能）とテレビ電話（口座開設、相続、住宅ローン等の相談に対応）を設置している。また、店舗の中心にはインターネットバンキングを利用するためのタブレット端末を設置し、タブレット端末等の操作方法をサポートするコンシェルジュが常駐している。同グループは、70～100店を同様のコンセプト店（セルフ型の「機械化店舗」）へ転換する方針を示している。

三井住友フィナンシャルグループは、店舗網そのものは維持しつつ、2019年度末までに全国の430店を対象に、ペーパーレス化等により事務スペースを削減した新形態の店舗へ移行する方針を示している。同グループは、新しい形態の主な店舗として、各店舗の地域性・マーケットの特色に応じて、①個人特化型店舗（中野坂上支店など）、②予約制店舗（麻布十番支店など）、③グループ共同店舗（赤坂支店など）、④インターネットバンキングの利便性を顧客に感じてもらう利用を促すためのデジタルスペースを備えた店舗

（新宿支店など）の4つに分類している。

みずほフィナンシャルグループは、グループ全体で約500ある拠点すべてを、銀行、信託銀行、証券の共同店舗にしたうえで、①同一建屋内に銀・信・証をそろえ対面でコンサルティングを行う「ハブ店舗」と、②タブレットなどのリモートチャネルをハブ店舗と接続して非対面のコンサルティングも行う「スポーク店舗」に再編していく方針を示している。店舗数については、2024年度までに約100拠点を削減する計画である。

このように、都市銀行各行は、店舗網や店舗機能を大胆に見直す方向性を示している。

（2）地域銀行の店舗改革の動向～IR説明会での説明内容を中心に～

次に、地域銀行の店舗戦略を整理してみた。地域・中小企業研究所では、半期ごとに東京で開催される地域銀行のIR説明会に参加している。ここでは、昨年11月～12月に当研究所が参加した地域銀行のIR説明会の説明資料等を参考に、地域銀行を地区毎に区分し、その動向を整理した。多くの地域銀行が店舗戦略の見直しを謳っており、こうした動きは、今後益々加速していくものと思われる（図表7）。

図表7 地域銀行の店舗運営見直しをめぐる動向

地区	店舗運営見直し動向
北海道・東北	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗機能の集約を進めており、事業性融資業務の近隣大型店への集約、店舗内店舗方式による店舗集約等を実施している。また、一部のエリアでは、ブロック長に権限を与え、各地域のマーケットに合わせた営業を行える体制を模索している。 ・セルフサービスによる取扱いが可能な窓口のほか、印鑑レスで新規口座開設の申込みが可能なタブレットの設置、本部専門スタッフとのコミュニケーション端末を設置し、ライフプランニングや相続、不動産の有効活用等の多様な相談に応じている。また、一部の店舗で昼休みを導入し、店舗内店舗化も進めている。

図表7の続き

地区	店舗運営見直し動向
関東	<ul style="list-style-type: none"> ・19年5月からデジタル通帳の取扱いを開始した。非対面チャネルの拡充による対面サービスと変わらないトランザクション削減、ローテラーの営業力化等により約230人分の店舗業務を捻出・再配置する予定である。 ・移動店舗車の導入や店舗機能の変更等の店舗網の最適化、個人向けコンサルティング拠点の拡充、非対面チャネルの充実と対面チャネルとの連携強化等に取り組んでいる。 ・2021年度までの3年間で2割程度の店舗を効率化し、220人の人員捻出と年間10億円の運営コスト削減を見込んでいる。 ・23年3月末までに店舗数を約25%削減するとともに、フルバンキング型から機能特化型へシフトしていく計画である。
東海・北陸	<ul style="list-style-type: none"> ・現状、32店舗において店舗運営体制の見直しを行っている。 ・非対面チャネル（スマートフォン、パソコン）でも対面チャネルと同じ取引が可能な体制を構築する。対面チャネルは、異業種・他業態、他金融機関等と連携した共同スキームの導入を検討する。 ・出張所をダウンサイジングし、①取扱業務の縮小、②昼休みの設定、③平日休業を特徴とする少人数店舗を運営していく方針である。22年3月期までに10店舗で実施し、20人を捻出することを目指している。
近畿	<ul style="list-style-type: none"> ・従来は6名で運営していた店舗を事務人員2名で運営できるようにした次世代型店舗を開設し、その結果を踏まえ、来店客が少ない42か店でも導入した。これにより生じた余剰人員160名を営業にシフトさせている。 ・有人拠点のうち21か店を店舗内店舗方式で移転する予定であり、今年度中に20か店で移転が完了する見込みである。また、エリア制導入に舵を切り、エリア内の店毎の役割を今年度中に見直す予定である。 ・20年6月までに30店舗を共同店舗化し、隔日営業や営業時間変更も導入していく予定である。
中国・四国	<ul style="list-style-type: none"> ・フルバンキング店舗を5店舗削減し、個人特化店出張所を1店舗、店舗内店舗を6店舗増加させる予定である。 ・昼休み制の導入や母店と支店の紐付け等により、エリア毎の効率性を追求している。また、テレビ相談窓口やタブレット等のデジタル技術を活用し、少人数でも十分な金融サービスを構築できる体制を構築していくつもりである。 ・昨年7月に飲食店を併設した店舗をリニューアルオープンした。これにより、地元住民（特に高齢者）の来店客数が増加した。 ・店頭受付タブレットの導入により、営業店事務の約40%をデジタル化、事務人員150名の削減効果を見込んでいる。捻出される行員の時間は、提案活動に活用している。また、店舗を「顧客の課題を解決する場」へと転換すべく、次世代店舗への見直しも進めている。
九州	<ul style="list-style-type: none"> ・印鑑レス・ペーパーレスの試行・導入、オペレス導入店舗の拡大、事務の見直し等により事務量を捻出し、営業に振り向ける予定である。

(備考) 1. 地域銀行のIR説明資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. グループ会社で複数の地区を跨ぐ場合、預金量の大きい地域銀行の本店所在地を基準に分類している。

4. 信用金庫業界への示唆

(1) 第175回全国中小企業景気動向調査【特別調査】の結果

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、全国中小企業景気動向調査【特別調査】^(注3)において、中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応についての調査結果を公表した。当該調査によれば、約6割(59.1%)がインターネットバンキングを利用している。その理由は、割合が高いものか

ら、「社内のIT化・事務負担軽減(15.8%)」、「残高管理が容易(14.3%)」、「金融機関店舗に行く必要がない(13.9%)」である。逆に利用していない理由では、「利用する機会がない(14.9%)」、「金融機関職員が訪問するから不要(12.1%)」といったものが挙げられた。

一方、キャッシュレスへの対応については、「導入する必要なし(31.0%)」、「関心なし・関係なし(12.0%)」の割合が、(消費税引上げに向けてキャッシュレスを)「すでに導入

(注)3. 詳細は、「速報版 第175回全国中小企業景気動向調査(1~3月期)」「1~3月期業況は2四半期ぶりにマイナス転換【特別調査 中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について】(2019.3.27)」を参照願いたい。

している（10.4%）」、「導入予定（3.3%）」の割合を上回っている。信用金庫の取引先には零細企業が多いこともあり、キャッシュレスが十分に浸透していないことがわかる。業種に着目すると、一般消費者を主たる顧客としている小売業・サービス業の方が、それ以外の4業種（製造業、卸売業、建設業、不動産業）よりキャッシュレスに取り組んでいる割合が高い。

また、取引先や顧客との決済にあたってのキャッシュレス支払手段について、現在の状況と今後の意向との乖離（利用の意向が高い場合にプラスとする。）に着目すると、「スマートフォンによるQRコード決済（+11.8ポイント）」、「スマートフォンによるバーコード収納（+4.0ポイント）」、「電子マネー（交通系・流通系（+3.8ポイント）」で乖離が大きく、これらの支払手段において今後の利用増加が見込まれる。

（2）信用金庫における今後の店舗戦略の方向性

信用金庫業界においても、店舗網や店舗の運営、店舗の役割を見直す動きが活発化してきた。店舗内店舗方式や母店・サテライト店制への移行、昼休みの設定等が盛んに行われているのは地域銀行と同様である。信用金庫の場合、収益環境は銀行と同様に厳しく、職員数も減少傾向で担い手が不足してきているなか、店舗網を様々な工夫を凝らして維持していこうとする姿勢が見て取れる。信用金庫は相互扶助を理念とする協同組織金融機関で

あり、フェイス・トゥ・フェイスのビジネスモデルを採用しているため、株式会社である銀行のように効率性を重視した店舗の統廃合には踏み切りにくい。また、信用金庫は、中小企業専門金融機関という特性を有するため、地域の産業・企業への支援を通じて、地域社会に貢献する役割が求められている。このような違いにより、信用金庫の店舗は、機械化による合理化を目指すだけでは不十分であり、地域に配慮したうえで店舗網や店舗機能を見直すことが必要である。

一方で、キャッシュレスの動きは、公共交通機関、都市部に立地した大型スーパー、コンビニエンスストア等から普及し、徐々に地方や中小小売店・飲食店に広がり始めているが、今後、地域社会においてキャッシュレスの利便性が実感されれば、急速に普及していく可能性がある。今後、キャッシュレスの動きがさらに加速した場合、現在、信用金庫が店舗の窓口で取り扱っている現金の入出金にかかる業務の取扱いは減少していくだろう。

また、インターネットバンキングは、既に多くの人々が利用しており、預金の残高照会・振替、為替といった長らく信用金庫の店舗またはATMで取り扱ってきた金融サービスは、今後さらに縮小していくことが予想される。

キャッシュレスやインターネットバンキングが普及すれば、店舗の形態やレイアウト、設備、ATMの設置台数等を見直すことが可能になる。そして、現金を取り扱う機会が少なくなると、これまで店舗の窓口で人手をかけて対応してきた業務は、事務量が減少し、

浮いた人員を個人の資産運用・各種ローンの相談や法人向けコンサルティング業務等フェイス・トゥ・フェイスで取り組む業務に振り向けることができる。

信用金庫は、渉外係によるフェイス・トゥ・フェイスのビジネスモデルが顧客接点の中心的な役割を担ってきており、今後もその方向性には変わりはないだろう。ただし、利用者のニーズがどのように変化していくのかを見定め、「利用者のニーズに合ったサービスを提供するための拠点」として店舗の役割を検討していくことが求められる。

〈参考文献〉

- ・(一社)全国銀行協会『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019年）
- ・経済産業省『キャッシュレス・ビジョン』（2018年）
- ・(一社)キャッシュレス推進協議会『キャッシュレス・ロードマップ2019』（2019年）
- ・(株)東洋経済新報社『脱・店舗化するリテール金融戦略：バンクからバンキングの時代へ』Brett King著、上野博訳（2014年）

おわりに

本稿では、銀行利用者の意識・行動原理の変化と日本社会全体のキャッシュレス化に向けた動き、新たな形態の店舗を展開する銀行の事例を取り上げた。目まぐるしく変化する環境に対して、スピード感をもって対応できなければ、組織が存続し続けていくことは難しい。重要なのは、業務プロセスや店舗の見直しについて議論するうえで、利用者の意識・行動原理の変化に目を向けることである。信用金庫には、利用者の視点に立った改革が求められているのではないだろうか。