

地域金融機関による不動産の有効活用

－ 発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

井上 有弘

(キーワード) 信用金庫、店舗、不動産の有効活用、デジタル化、社会課題の解決

(視 点)

地域金融機関の店舗数は減少が続いているが、店舗をはじめとした保有する不動産の活用については、近年、様々な形態がみられる。本稿では、地域金融機関の余剰スペースを巡る状況を確認したうえで、川崎信用金庫における活用事例などを紹介する。

(要 旨)

- 特に最近では、地域金融機関の店舗などの余剰スペースが金融業務以外に活用されることが増えている。例えば、サテライトオフィスや認可保育園の運営企業に賃貸するケース、使われなくなった建物を創業支援施設として使うケース等である。
- こうした余剰スペースの活用の背景にあるのは、①省スペース化（供給側）、②地域の社会課題解決ニーズ（需要側）、③デジタル化の進展などの経営環境の変化である。
- 神奈川県川崎市に本店がある川崎信用金庫では、2017年4月に支店の最上階に併設した認可保育園が開園、21年8月には同支店内にサテライトオフィスを開設、さらに23年には職員寮・学生寮の開設も予定している。
- 同信用金庫の保有不動産の活用について、インタビューからの情報等をもとに整理すると、その特色は、①長期的視点、②コンストラクション・マネジメントなどによるコスト削減、③地域の社会課題解決の3点となる。
- 地域金融機関においては、店舗の維持か撤退かではなく、その運営形態、余剰スペース活用の選択肢がこれまで以上に増えてきている。信用金庫の新規出店が進んだ1980年前後に建築された店舗の多くが、今後は順次、建替時期を迎えていく。金融サービス提供の場としてだけでなく、地域社会の情報やネットワークの結節点、さらには社会課題解決のための場所として改めて捉え直すべきものであろう。

1. はじめに

地域金融機関の店舗数は減少が続いているが、店舗をはじめとした保有する不動産の活用については、近年、様々な形態がみられる。本稿では、地域金融機関の余剰スペースを巡る状況を確認したうえで、川崎信用金庫における活用事例などを紹介する。

2. 地域金融機関の余剰スペースを巡る状況

信用金庫の店舗数が22年連続で減少^(注1)するなど、地域金融機関の店舗数は減少が続いている。一方で近年は、店舗が提供する機能など質的な変化が注目されている。特に最近では、地域金融機関の店舗などの余剰スペース

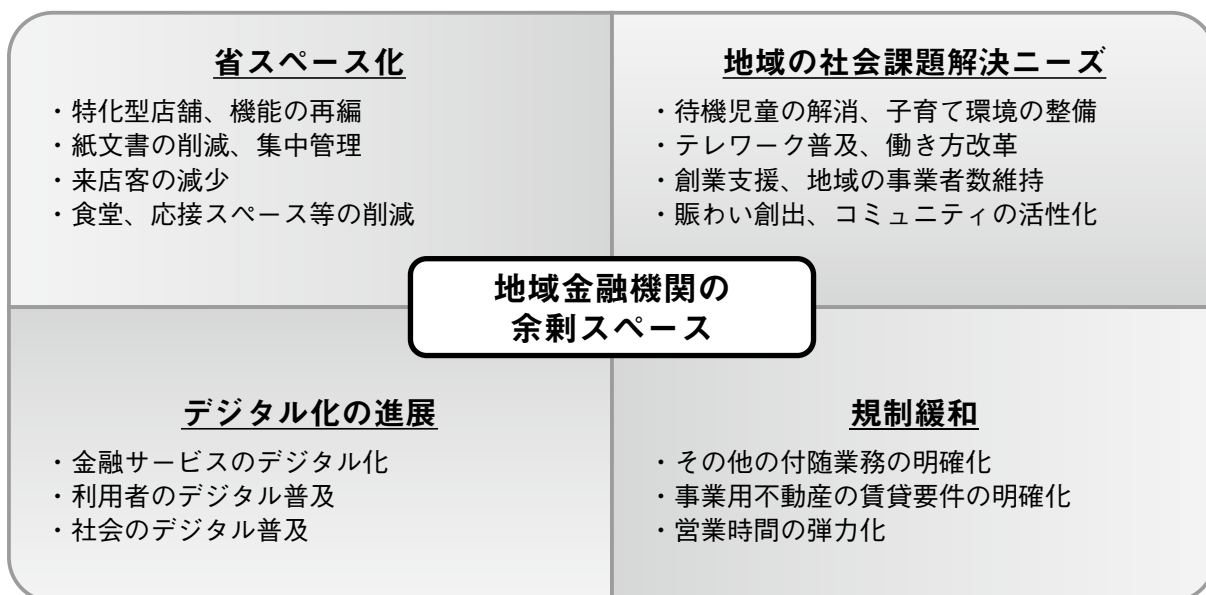
が金融業務以外に活用されることが増えている。例えば、サテライトオフィスや認可保育園の運営企業に賃貸するケース、使われなくなった建物を創業支援施設として使うケース等である。

本稿ではまず、こうした余剰スペース活用の背景にある、①省スペース化（供給側）、②地域の社会課題解決ニーズ（需要側）、③デジタル化の進展について確認する（図表1）。

(1) 省スペース化

地域金融機関の店舗などに余剰スペースが生まれる要因として、供給側ともいえる地域金融機関における近年の変化を確認する。それらは、①店舗機能の再編、②店舗事務の効率化、③店舗運営の柔軟化である。

図表1 余剰スペースを巡る状況



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 信用金庫の店舗数の長期的な増減状況や地区による違い、余剰スペースが様々な活用されるようになった要因の1つである事業用不動産の賃貸等にかかる規制動向などについては、金融調査情報2021-18「最近の信用金庫の店舗動向」を参照

① 店舗機能の再編

省スペース化の大きな要因として、地域金融機関の店舗が担う機能の再編がある。従来からのフルバンキング型の店舗から、法人や個人など対象顧客や提供サービスを絞った特化型店舗への変化である。提供機能を限定することで、店頭、内部事務のスペースに余裕が生まれる。また、店舗間、本店を含めた機能再編の動きもある。母店サテライト店制度や事務集中センター化の動きは、応接や事務のスペース、債権書類など書類保管のスペース削減につながる。

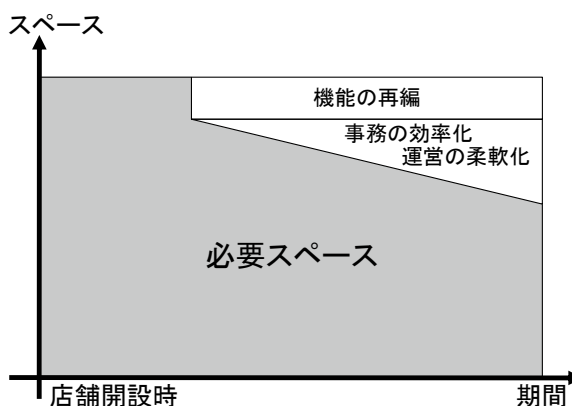
② 店舗事務の効率化

機能の再編や提供サービスの特化だけでなく、近年はデジタル化を背景とした省スペース化も進んでいる。インターネットバンキングへのシフトで来店客が減る利用者側の変化だけでなく、各種規程など書類の電子ファイルでの管理や利用、電子決裁の導入などでペーパーレス化が進み、紙による管理や保存のためのスペースが削減されている。また、事務機器の小型化や複合機の導入のほか、現金や契約書も収納できる耐火性能をもつ壁面キャビネットの設置によって大きな金庫室のない店舗も増えてきている。

③ 店舗運営の柔軟化

運営面でも省スペース化が進んでいる。近年のコスト削減要請から職員の多能化や、規制緩和を受けた昼休みの導入などによって、店舗の運営に必要な人員が少なくなり、事務スペースや人員数に応じたスペースに削減余地が生まれている。また、来店客の減少によ

図表2 省スペース化のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るロビーのコンパクト化、福利厚生の見直しによる食堂の廃止なども省スペース化の要因となっている。

店舗の新設時であればこうした近年の省スペース化を反映した設計が行われる。しかし、古くからの店舗の場合には、余剰スペースが把握されにくい、把握されていても有効活用されていない可能性がある(図表2)。省スペース化の流れは今後も続くことが見込まれ、コロナ禍の影響で会議室や集合研修施設なども稼働率が低下していると考えられる。

建物の定期的な修繕や管理だけでなく、保有不動産の有効活用の観点からも、余剰スペースの丁寧な把握が必要となる。

(2) 地域の社会課題解決ニーズ

余剰となったスペースが活用される背景には、地域の様々な社会課題とその解決ニーズがある。子育て世代や高齢者が抱える課題、事業者の非金融面での課題などである(図表3)。加えて、地域金融機関の店舗が好立地であり、金融機関が所有、管理することからくる

図表3 余剰スペースの主な用途と地域の社会課題

用途	地域の社会課題
認可保育園	待機児童の解消、子育て環境の整備
サテライトオフィス	感染拡大防止、テレワーク普及、働き方改革
創業支援施設	創業希望者の支援、事業者数の維持、地域経済の活性化
共同利用スペース	賑わい・交流の場づくり、地域コミュニティの活性化
コインパーキング	駐車場不足の解消、来街者の利便性向上
倉庫	地域住民の保管スペース確保
カフェ・飲食店	地域の賑わい作り、利用者の利便性向上

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信頼感、安心感もあって、余剰スペースが様々な用途で活用されている。

なお、本稿の趣旨ではないが、店舗の一部をカフェなどの集客施設に賃貸する場合は、地域金融機関への直接的な誘客、取引拡大の効果も期待されている。

(3) デジタル化等の進展

さらに、地域金融機関の余剰スペースが活用される背景には、デジタル化の進展という大きな流れがある。前述の地域金融機関のサービス提供や事務のデジタル化だけでなく、余剰スペースの利用者、運営事業者においてもデジタル技術の活用が進んでいる。

例えば、サテライトオフィスの利用者は、運営事業者が提供するスマートフォンの専用アプリを使って入室し、空席状況の確認や予約もアプリ上で行う。主な利用用途であるリモートワークも、オンライン会議の普及とともに拡大したものである。また、それを可能

にするスマートフォンなどデバイスの普及、ITリテラシーの浸透も前提条件となっている。さらに、一昨年来のコロナ禍で、感染拡大防止のための非接触ニーズが高まったことも、こうしたデジタル化の進展を加速させている。

また、デジタル化の進展と密接なものに「所有から利用へ」の大きな流れ、すなわちシェアリング・エコノミーの動きがある。例えば、カーシェアリングの利用者がコインパーキングも利用する、事業者が必要な時だけインキュベーション施設で製品開発のための機器を利用するというように、場所、モノ、サービスの利用形態が多様化している。

地域金融機関の省スペース化とともに、その利用を促進する社会のデジタル化、シェアリング・エコノミーも、今後も続いていく経営環境の大きな流れといえるだろう。

3. 川崎信用金庫における活用事例

ここでは、神奈川県川崎市に本店がある川崎信用金庫における事業用不動産の活用事例を紹介する。同信用金庫では、2017年4月に支店の最上階に併設された認可保育園が開園、21年8月には同支店内にサテライトオフィスが開設、さらに23年には職員寮・学生寮の開設も予定している。この3事例のほか、同信用金庫の不動産活用の特色、発注者支援の手法などコスト削減の工夫についても紹介する。

川崎信用金庫の店舗網がある神奈川県川崎市、横浜市、東京都大田区は、人口増加率が

全国でも高く、事業所が多く集積するなど、比較的恵まれた営業地盤といえる（図表4）。一方で、最大手の地方銀行や都市銀行などとの競合も激しく、店舗運営の効率化を含めたコスト削減を強く強いられる経営環境でもある。同信用金庫の店舗数は、1997年度末から現在まで56店舗程度でほとんど変動がない。低金利で貸出金利息などの資金利益が減少するなかでも、店舗網を維持しつつ高い経営効率を保ってきたことがわかる。

また営業地盤では、保育園の待機児童の問題、テレワークスペースの確保、周辺の大学に通う学生の住居の確保など、地域の社会課

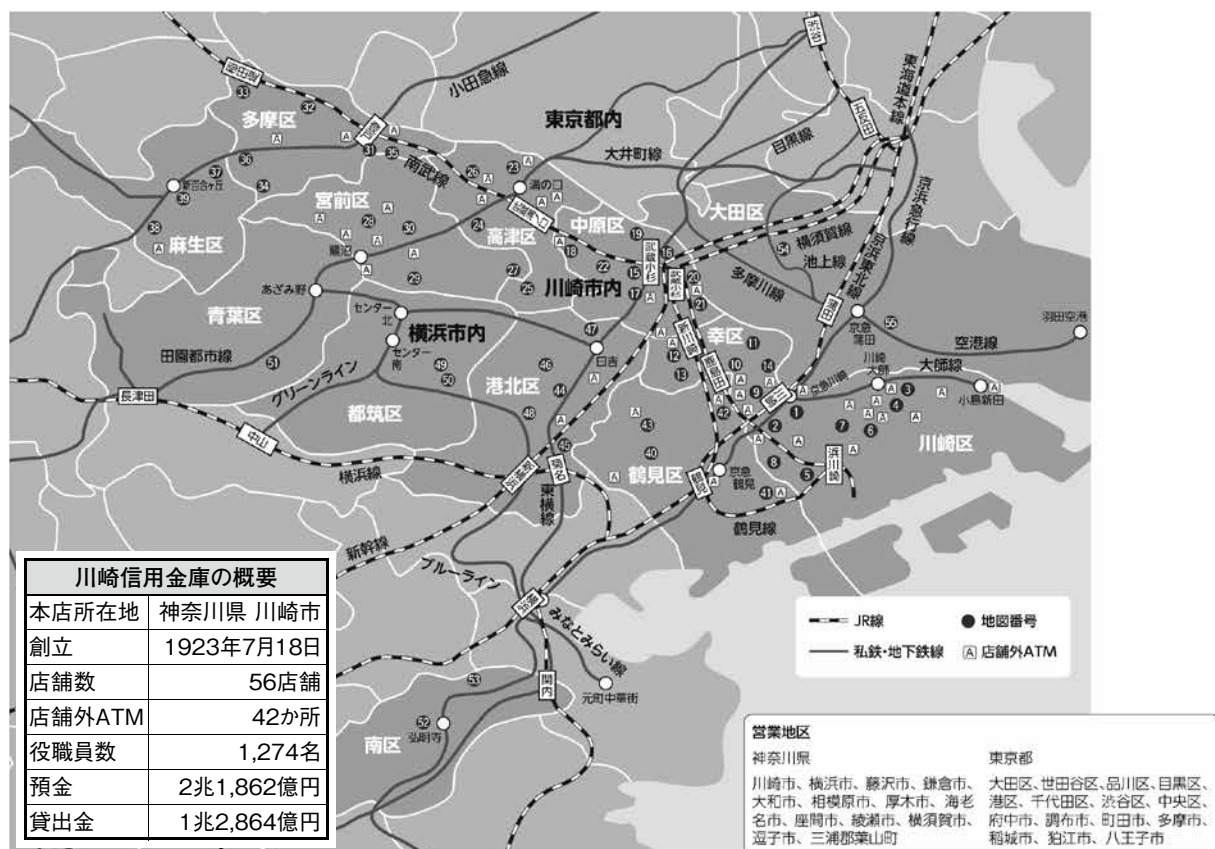
題も顕在化している。こうしたなか、地域金融機関として保有不動産の活用によって、これら地域の社会課題の解決にも積極的に取り組んできたといえる。まず、保有不動産の活用事例を取り組み順に紹介する。

(1) 認可保育園

① 経緯

認可保育園が併設されることとなる同信用金庫の登戸支店は、2015年頃には老朽化^{のぼりと}による建替を検討する時期にあった。子育て世帯が多い店周の状況、駅から徒歩4分の好立地であること、また川崎市から待機児童解消

図表4 川崎信用金庫の店舗網と概要（地図中の白抜き番号が店舗）



(備考) 1. 川崎信用金庫ディスクロージャー誌より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 店舗網は2021年6月末、概要は2021年3月末時点

図表5 登戸支店の外観



(備考) 建築会社である小川組HPより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

のための保育園設置要望を受けたこともあって、保育園併設を織り込んだ建替計画を立てることとなった(図表5)。

② 運用

建替時に保育園の併設を織り込んで設計することができたため、保育園と信用金庫支店で出入口や動線を完全に分けることができた。4階建の支店建物のうち、1～3階を支店として利用し、4階と屋上(園庭)部分が認可保育園である(図表6)。保護者や園児は、信用金庫とは別の入口から専用エレベーター

で4階に向かうことができ、エレベーターは他の階には停まらないようにして完全に別の動線を確保している。

保育園の運営は、地元の社会福祉法人が行っており、同信用金庫はこの社会福祉法人から賃料を受け取っている。

③ 効果


開園した17年当時は金融機関による保育園併設がまだ少なく、前年の16年には待機児童問題への強い不満を訴えた言葉が流行語となるなど待機児童問題が注目されていた。そうしたタイミングでの開園だったこともあり、当信用金庫では、保育園定員の増加によって地域の社会課題解決に貢献する姿勢を示せたと考えている。

(2) サテライトオフィスの開設

① 経緯

また、同じ登戸支店には、21年8月にサテライトオフィスがオープンした。サテライトオフィスの運営企業である株式会社ザイマックス(東京都港区)^(注2)に、同支店の3階部

図表6 登戸支店内の認可保育園

概要	認可保育園の屋上の園庭
<ul style="list-style-type: none"> ・小田急線、JR南武線登戸駅から徒歩4分 ・川崎信用金庫登戸支店の4階部分に入居、5階は屋上園庭 ・認可保育園(定員:80名) 	

(備考) 認可保育園HPなどより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 運営会社は、サテライトオフィスを首都圏中心に200拠点以上展開

分を賃貸、運営を委託している。サテライトオフィスとは、企業の本社や本拠地から離れた場所に設置される小規模なオフィスのことである。最近では、コロナ禍での感染拡大防止や働き方改革のため、自宅以外の環境が整った場所で働くニーズが高まっており、サテライトオフィスの活用が進んでいる。

サテライトオフィスの開設前、同支店の3階には100人程度まで収容できるホール・大会議室と応接室などがあり、地域のサークル活動等にも利用されていた。ところが、20年春以降のコロナ禍で利用がほとんど無くなったため、余剰スペースの活用を検討していた。ザイマックス社には、候補として同信用金庫の3店舗の建物を確認してもらい、支店の営業時間外を含めた利用者の動線、セキュリティ面など建物の構造等を勘案し、登戸支店での開設に至ったものである。サテライトオフィスへの改装工事は、個室となるパーティションの設置など内装工事が主体で比較的短期間で済み、本件の場合は検討から開設まで1年程度であった。内装工事費などは同社の負担であり、同社の投資回収期

間等を勘案して、賃貸借契約期間は6年となった。

② 運用

信用金庫の店舗部分とは、入口部分を除いて動線が分かれている。支店の営業時間外のオフィス利用者は、スマートフォン・アプリのQRコードを1階入口ドアに読み取らせて開錠、エレベーターで3階へ行き、オフィス入口で再度QRコードをかざして入室する(図表7)。サテライトオフィスの管理は、同社関連会社による巡回管理(2~3回/日)である。利用者の要望や相談には直通電話などで管理会社が対応するので、信用金庫の職員が関与することはない。

セキュリティ面については、ザイマックス社運営のサテライトオフィスは法人会員制であり、身元が把握できる法人契約先の社員のみが利用できるため、同信用金庫では特段の懸念はないと考えている。

③ 効果

当支店の近隣には、東京や横浜に通勤する会社員が多く居住し、コロナ禍で通勤を抑制する動きが広がっていた。また、自宅に集中

図表7 登戸支店内のサテライトオフィス

概要	サテライトオフィスの1階入口と個室
<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用時間は平日の午前7時から午後9時 ・ 個室1名×40部屋(写真右)、 個室6名×1部屋、 マンスリー利用区画×1部屋 ・ 利用には法人契約が必要 	

(備考) 川崎信用金庫、ザイマックス社のHPなどより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

して仕事ができるスペースや机が無いことや通信環境の問題などから、サテライトオフィスの利用ニーズが高まっていた。

同信用金庫では、サテライトオフィスの開設によって、こうした地域のビジネスパーソンのテレワークや働き方改革に一定の貢献があったと考えている。

(3) 職員寮・学生寮

① 経緯

さらに、同信用金庫では創業100年となる23年に、「かわしん^{ゆりがおか}百合丘ビル」(仮称)の完成を予定している(図表8)。地上9階、地下1階で、1階には物販店舗の入居を予定、2～8階が合計86室の職員寮と学生寮となる。9階は、職員、学生とも利用できる食堂とする計画である。

同信用金庫では、以前から学生の採用活動などを通じて、市内の大学や学生の状況を把握していた。大学進学時など若年層の人口流


入が多い川崎市では、単身者向けの賃貸住宅の需要が高く、特に他県出身者や留学生向けの物件確保が課題となっていた。また、留学生については、国の政策として就職促進による日本社会への定着が求められている。

このように学生の受入環境づくりが求められていることに着目し、同信用金庫では地域社会の課題解決にも寄与する職員寮・学生寮を計画した。

② 運用

新たな施設は、主として同信用金庫の職員寮として利用し、余剰部分を学生寮として運用する計画としている。なお、実際の寮の運営は、社員寮・学生寮運営の専門企業に委託する予定である。同信用金庫では、当地域には明治、専修、昭和音楽など大学が多く、これからも国内外から若者が集まり、学び、成長する、そうした活気ある地域であり続けるために、職員寮・学生寮を運営していきたいとしている。

図表8 川崎信用金庫が計画する職員寮・学生寮

概要	職員寮・学生寮の外観
<ul style="list-style-type: none"> ・「かわしん百合丘ビル」(仮称) (小田急線百合ヶ丘駅から徒歩1分) ・地上9階、地下1階で、のべ床面積は約2,900㎡ ・1階は物販店舗の入居を予定、2～8階がフロア毎に合計86室の職員寮と学生寮 ・9階は職員、学生とも利用できる食堂 ・地下・地上は来店客と社用車専用の駐車場 	

(備考) 川崎信用金庫提供資料などより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③ 効果

同信用金庫では、新入職員には若手の先輩職員がメンターとして寄り添い、信用金庫の業務に限らない相談相手となることで、社会人としてのスタートを応援している。これと同様に、職員寮・学生寮では当信用金庫の職員が学生のメンターとしての役割を担えれば良いと考えている。

また、副次的な効果として、地域との連携や採用面への好影響も期待している。この職員寮・学生寮を新たな拠点に、共同研究やインターンシップ、地域との交流や地域企業の紹介などを行い、行政や大学とも連携して地域企業を支え、地域と共にある信用金庫の仕事に興味をもってもらいたいとしている。

(4) 川崎信用金庫の不動産活用の特色

川崎信用金庫の保有不動産の活用について、総合企画部 山本浩之 副部長へのインタビューから得られた情報等をもとにその特色を整理すると、次の3点となる。

① 長期的視点

信用金庫の店舗不動産は、一般的には30～50年間は使用する。これは建物の耐用年数という意味にとどまらず、長期にわたり地域において活動し、取引先をはじめとした地域社会と深く関わっていくということを意味する。言い換えれば、店舗は長期にわたって築かれる関係資産であり、そこから得られるものは短期の経済的リターンだけでなく地域

社会の課題解決から得られる長期的なリターンをも含むものである。収益性が低下する局面にあっても長期間にわたり店舗網を維持してきた同信用金庫のように、地域に密着した協同組織の信用金庫ならではの視点といえるだろう。

② コスト削減

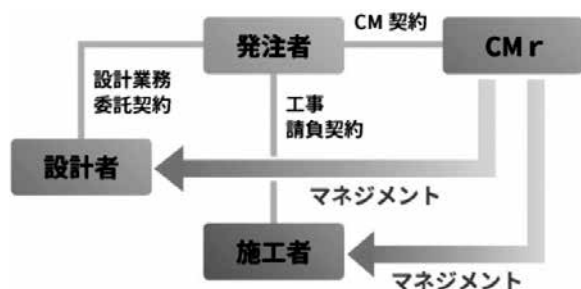
このように長期的に維持・運営する資産だからこそ、コスト管理が一層重要となる。同信用金庫では、各店舗の建替時期を長期計画のなかで把握するよう努めている。これにより店舗の建替時期の分散化を図り、建築費が集中することを防ぐことができる。また、今後の建替計画を明確にしておくことで、外壁改修や屋上防水等の修繕工事、エレベーターや空調機器の更新なども計画的に無駄なく行える。

運用面でも、省エネルギー型の機器の導入などでコストを下げ、適切なメンテナンスを行うことで建物の長寿命化を図ることもできる。

さらに、一部店舗の建替では、建築費削減などのために「コンストラクション・マネジメント」(CM)と呼ばれる発注者支援の手法を採用している。この手法は、「建築プロジェクトの発注者の立場に立ったコンストラクション・マネジャー (CMr) が、プロジェクトの目標や、要求の達成を目指して、プロジェクトを主体的に進めていく建築生産方式」^(注3)である(図表9)。これにより、プロジェクトの早期立上げ、コストの削減とコン

(注)3. 一般社団法人日本コンストラクション・マネジメント協会HP参照

図表9 コンストラクション・マネジメントの概要



(備考) 日本コンストラクション・マネジメント協会資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

トロール、工期の短縮と遅延リスクの低減、要求品質の確保が可能になるとされている。

③ 地域の社会課題解決

また、同信用金庫の不動産活用の特色として、地域の社会課題解決がある。認可保育所は子育て世代の支援や待機児童問題の解消、サテライトオフィスはコロナ禍でのテレワークの普及や働き方改革、職員寮・学生寮は住居確保だけでなく人材育成も視野に入れた取り組みであった。

各地域には行政だけでは解決できない様々な課題があり、その解決方法も地域によって様々である。地域の実情をよく知り、企業だ

けでなく行政、大学、地域団体、住民など多くのネットワークをもつ信用金庫らしい地域社会への関与といえるだろう。

4. おわりに

メガバンクなどの店舗削減計画の報道が目立つ一方で、最近の信用金庫は店舗削減を最小限にとどめている。本稿で述べたように、店舗機能の再編、デジタル化の進展、規制緩和などから、地域金融機関においては、店舗の維持か撤退かではなく、その運営形態、余剰スペース活用の選択肢がこれまで以上に増えてきている。

信用金庫の新規出店が進んだ1980年前後に建築された店舗の多くが、今後は順次、建替時期を迎えていく。店舗をはじめとした信用金庫の保有不動産は、長期的視点でとらえるべき資産であり、金融サービス提供の場としてだけでなく、地域社会の情報やネットワークの結節点、さらには社会課題解決のための場所としても改めて捉え直すべきものであろう。