

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-20

(2019. 1. 31)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の軽量店舗の開設動向について -経営戦略⑭-

視点

効率的な店舗展開を実現するうえで、店舗を軽量化する信用金庫がみられる。市場ニーズに見合ったサービス・店構えに絞り込むことで、出店から撤去までの総コストを抑えられるだけでなく、職員の最適配置も実現可能とされる。他業態の動向をみると、ローコスト運営の軽量店舗を新規に開設する、フルバンクサービスの支店から相談業務に特化した軽量店舗に切り替えるなどの動きが活発である。

軽量店舗の開設に注目が集まる一方で、その明確な定義は存在せず、個々の信用金庫によって「軽量」のイメージが異なるようである。そこで本稿では、信用金庫の間で開設ニーズが高まる軽量店舗の定義や分類を明確にすると同時に、新規出店または建替え時の留意点を取り上げる。

要旨

- 市場環境の急激な変化を考えると、ローコスト運営を基本とする「軽量店舗」は、今後の店舗形態の一つのあり方となり得る。
- 軽量店舗は、大きく①建設・維持費用を抑えたローコスト店舗、②相談業務などにサービス内容を絞った特化型店舗、③最低限の人数で運営する少人数店舗の3つの意味合いがある。
- 信用金庫のなかには、老朽店舗の建替えにあたりフルバンクサービスの大型店舗（母店）と個人相談業務に特化した軽量店舗（子店）に再編成する動きがある。
- 軽量店舗を開設する際の留意点は、①店舗戦略の考え方の見直し、②市場予測およびターゲットの明確化、③少人数店舗の支援体制の整備などである。

キーワード

軽量店舗、ローコスト店舗、特化型店舗、少人数店舗、老朽店舗の建替え

目次
はじめに
1. 店舗軽量化のニーズ
2. 軽量店舗の定義
3. 主な取組事例
4. 検討項目
おわりに

はじめに

効率的な店舗展開を実現するうえで、店舗を軽量化する信用金庫がみられる。市場ニーズに見合ったサービス・店構えに機能を絞り込むことで、出店から撤去までの総コストを抑えられるだけでなく、職員の最適配置も実現可能とされる。他業態の動向をみると、ローコスト運営の軽量店舗を新規に開設する、フルバンクサービスの支店から相談業務に特化した軽量店舗に切り替えるなどの動きが活発である。

軽量店舗の開設に注目が集まる一方で、軽量店舗の明確な定義は存在せず、個々の信用金庫によって「軽量」のイメージが異なるようである。そこで本稿では、信用金庫の間で開設ニーズが高まる軽量店舗の定義や分類を明確にすると同時に、新規出店または建替え時の留意点などを取り上げる。

1. 店舗軽量化のニーズ

近年、信用金庫の間で軽量店舗の開設ニーズが高まっている。店舗を軽量化する狙いは、①コストの削減、②経営資源の最適配置、③拠点数の維持などである（図表1）。

（図表1）軽量化の目的

コストの削減	店舗の建設・維持コストといった物件費を削減する。合せて店舗人員の削減により人件費も削減する。
経営資源の最適配置	軽量店舗の職員を削減する一方で、融資の見込める地域の店舗に職員を傾斜配置するなど、職員を再配置する。
拠点数の維持	金庫全体のコストを抑えつつも、Face To Faceの対面拠点である店舗網を維持または拡充する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）コストの削減

店舗を軽量化することで、新規出店または建替えに要するコストを削減する狙いがある。店舗を小型化し必要最小限の機器配置などに見直すため、店舗の維持コストも削減可能である。これらの物件費削減に加え、人員の抑制による人件費の削減効果も見込まれる。

（２）経営資源の最適配置

限られた職員を再配置する狙いがある。信用金庫の間で、全店フルバンクサービスの店舗体制から、市場環境に見合った金融サービスを提供する店舗体制への再編成が急ピッチで進んでいる。例えば、住宅地にある店舗を個人特化型店舗とすることで、人員を削減し融資の見込める地域の店舗職員を厚く配置することなどが考えられる。

（３）拠点数の維持

地域における金融インフラを維持するため、大胆な店舗統廃合が困難なケースもある。またキャッシュレス化が進展するなか、信用金庫の店舗に対してはこれまで以上に Face To Face の対面取引が期待されると考えられる。金庫全体のコストを抑えつつ、拠点数を維持・拡充するためにも軽量店舗は不可欠である。

2. 軽量店舗の定義

（１）分類

信用金庫の間で軽量店舗の開設に注目が集まる一方で、その明確な定義はなく、信用金庫によって「軽量」のイメージが異なるようである。そこで本稿における軽量店舗の定義を確認しておきたい。

一般に軽量店舗には、①建設・維持コストを抑えたローコスト店舗、②相談業務などに業務内容を絞った特化型店舗、③最低限の人数で運営する少人数店舗の3つの意味合いがある（図表2）。これらの3要件は相互に関連するため、どれか1つをもって軽量店舗と定義付けるのは難しいだろう。

なお、ローコスト・業務特化・少人数の3要件に該当する店舗に空中店舗やインターネット支店なども含まれる。中小企業向け貸出に特化した空中店舗は、家賃の安いビルの階上に立地し必要最低限の機能や人員で運営する。また、預金セールスを中心とするインターネット支店も、物理的な独立店舗を有しないなどの理由から軽量店舗の範疇に入るだろうが、本稿では空中店舗やインターネットは軽量店舗に含まないこととする。本稿における軽量店舗は、個人特化型かつ物理的な独立店舗であることを条件としたい。

（図表2）軽量店舗の定義（意味合い）

ローコスト店舗	従来スタイルのフルバンクサービスを提供する店舗より、物件費と人件費の両面でコストを抑えた店舗を意味する。
特化型店舗	フルバンクサービスを提供する店舗ではなく個人向けの相談業務などにサービス内容を絞った店舗を意味する。
少人数店舗	配置する職員を必要最低限に絞った店舗を意味する。なお、パート職員等の活用の有無によって少人数の考え方は異なる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① ローコスト店舗

ローコスト店舗は、従来スタイルのフルバンクサービスを提供する店舗より、物件費と人件費の両面でコストを抑えた店舗を意味する。物件費のうち建設コストについては、プレハブや2×4（ツーバイフォー、工期が短いメリットあり）を採用すると同時に、金庫室レスや平屋建てにすることで低コスト化を図る。こうしたローコスト店舗は、コンビニ店舗とも呼ばれ、従来工法より建設費が半分、工事期間が3分の1程度で済むとされる。建材等のリサイクルが容易とも言われる。また、人件費については業務内容などを見直して少人数化を図るため、削減可能となる。

② 特化型店舗

特化型店舗は、フルバンクサービスを提供する店舗ではなく個人向けの相談業務などにサービス内容を絞った店舗を意味する。中小企業数の少ない住宅地の店舗の場合、フルバンクサービスの提供に対するニーズは乏しいだろう。また母店・サテライト店制度のように店舗ごとの役割を再設定する信用金庫が増えるなか、子店を機能特化型の軽量店舗とする信用金庫がみられる。

③ 少人数店舗

少人数店舗は、配置する職員を必要最低限にまで絞った店舗を意味する。少人数の水準は、パーブランチなどによって異なるが、一般には3～4人を想定する信用金庫が多いようである。またパート職員等の活用の有無によって少人数の考え方に違いがみられる。

（2）他業態の動向

他業態の動向をみると、ローコスト運営の軽量店舗を新規に開設する、フルバンクサービスの支店から個人向けの相談業務に特化した軽量店舗に切り替えるなどの動きが活発である。

この背景には、①インターネットバンキング普及などによる来店客数の減少、②電子マネー普及などによるキャッシュレスの進展、③業務効率化やペーパーレス化の進展による省人数・省スペース化などあげられる。金融機関の店舗の役割が急速に低下するなか、今後はFace To Faceの対面取引や機械では難しい高度な相談業務へのウェイトが相対的に高まっていくと考えられる。こうしたなか、軽量店舗の開設（または切替え）が進んでいくと予想される。

また、日本銀行によるマイナス金利政策（長短金利操作付き量的・質的金融緩和）が続くなか、金融機関の収益性は厳しさを増しており、経営改善のためにも店舗網の再編成は避けられなくなっている。そこで、店舗を軽量化しコスト削減に取り組む必要性も高まってきた面がある。

大手行では18年5月に、りそな銀行が東京都内に3人で運営する軽量店舗の1号店を開設した。今後3年間でグループの地方銀行も含め30店舗程度を開設するとされる。また、地域銀行でも18年秋以降、軽量店舗を続々とオープンする動きがある(図表3)。例えば、京都銀行は18年11月に次世代軽量店舗と位置付ける「長浜支店」を滋賀県長浜市にオープンした。従来型の窓口カウンターを設けず、来店客が自ら入出金や振込などを行うセミセルフ端末を設置することで、事務担当を一般店舗の6人から2人に減らすことに成功している。今後、既存店の建替えを含め40店舗程度にまで拡大する方向である。

(図表3) 他業態の取組事例

三井住友銀行	18年3月、個人客専用で予約制の「麻布十番支店」を開設。19年度までに国内全430店舗をペーパーレス化などの次世代型店舗に転換する。
りそな銀行	18年5月、窓口で現金を取り扱わない「セブンデイズプラザ新宿西口」を開設。グループを含め3年で30店舗程度の開設を計画する。
千葉銀行	個人向けの預金・預かり資産を取り扱うマネープラザ型の店舗を18年10月の14店舗から増やす方針である。
横浜銀行	18年11月、ATMやTV窓口でサービスを提供する超軽量店舗の「はまぎんmini ブランチ」を導入した。
八十二銀行	18年11月、1～2人で運営する「はちのの窓口」1号店を長野県上田市内にオープンした。
十六銀行	18年9月時点で10店舗ある少人数運営店舗を20年3月末までに、さらに20～30店舗追加する。
京都銀行	18年11月、従来スタイルの窓口カウンターを設けない次世代型の「長浜支店」を開設。既存店の建替えを含め40店舗程度にまで拡大する。
伊予銀行	20年度までに愛媛県内の全店をフルランチと超軽量店舗などからなる、次世代型店舗に移行する。

(備考) 各行のIR資料などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、2018年度に「経営戦略プランニング研修」を開催¹し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した。以下では、同研修の受講生との意見交換などで得た軽量店舗への取組状況などを紹介する。

(1) 新規出店で活用

未開拓の空白地域への新規出店の際、軽量店舗による展開を図る信用金庫がある。この理由は、①従来工法に比べ短期間で出店できる、②収益面からローコスト化が求

¹ 2018年度は、合計8回開催し、27金庫47人の受講者を得た。

められることなどがある。特に②については、固定資産の減損会計の問題も絡むため、早期に黒字化しやすい軽量店舗を採用している。また、新規出店する地域の全てがフルバンクサービスの提供に適する訳ではなく、加えて信用金庫としてターゲットを明確にする観点から、あえて個人特化型の軽量店舗の出店を選択する信用金庫もある²。

（２）既存店舗を軽量店舗に建替え

近年、いわゆる「バブル経済時代」に建設した店舗の建替えが活発である。その際、建替え前より小型化および機能特化の軽量店舗に見直す信用金庫がある。当該店舗の立地する市場環境が出店当時と大きく異なる場合、現在および将来を見通した店舗機能に見直しても問題ないだろう。また経営資源に限りがある以上、同じ建替えでも母店となる大型店舗と子店と位置付けられる特化型店舗では投入可能な経費・人員にメリハリを付ける必要がある。なお、ケースによって賃借店舗から自前店舗に移転する信用金庫と、自前店舗から賃借店舗に移転する信用金庫とがある。

信用金庫の軽量化への取組状況などは図表４のとおりである。

（図表４）主な取組事例

- 新規エリアへの出店にあたっては、どの店舗も同じスタイルのコンビニ型店舗（プレハブ・1階）を基本とした。内部のレイアウトも統一し、標準化することとでローコスト・スピード展開を実現した。
- 新規出店したエリアは新興住宅地だったので、個人特化型の軽量店舗を出店した。
- 小型店舗を軽量店舗に建て替えた。建物は2×4を採用し、金庫室レス・オープン出納と壁面収納にて対応するなどコンパクト化している。
- 軽量店舗と言っても、最新鋭の自動貸金庫やブランチナビシステムを導入し、顧客利便性が低下しないようにしている。
- 年々来店客が減少し、また営業店に配置する職員数も減っているのだから、小さな建物の軽量店舗に切り替えても問題ない。職員が少ない大型店の方が寂しい雰囲気となる。
- ローコストの軽量店舗にすることで、店舗採算を確保できる。
- 将来の人口減少などが予想される立地の店舗の建替えにあたっては、10年後の撤退を想定した軽量店舗にした方が無難である。
- 母店や中核店舗はコストをかけ、職員を厚く配置する大型店舗にする一方で、小型店舗はローコストの軽量店舗にしていく。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

² 広義の軽量店舗となる「空中店舗」も同様の考えによる出店である。

4. 主な検討項目

信用金庫が今後、軽量店舗を開設する際の留意点をあげると、①店舗戦略の考え方の見直し、②市場予測およびターゲットの明確化、③少人数店舗の支援体制の整備などが考えられる（図表5）。

（図表5）検討項目

店舗戦略の考え方の見直し	市場環境が急速に変化する現在、店舗の出店から20～30年後も同じ立地に出し続けることは難しくなろう。店舗の機動的な撤退などを含め、柔軟な店舗戦略を策定する必要がある。
市場予測およびターゲットの明確化	自金庫の営業エリア内の人口や中小企業の将来予測をもとに店舗戦略を再考する必要がある。そのなかで、軽量店舗に適した立地への店舗展開を図る必要がある。
少人数店舗の支援体制の整備	特に少人数店舗の場合、当該店舗職員の急な休暇への対応など本部または僚店による支援体制の整備が必要である。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）店舗戦略の考え方の見直し

これまでの信用金庫の店舗戦略は、店舗を出店すると20～30年後も同じ立地に出し続けることを前提としていた。営業地域が限定される信用金庫は地元から逃げられないので、市場環境の多少の変化では店舗を移転・撤退しにくい性格を有する。しかしながら、市場環境が急激に変化する現在、未来永劫同じ立地に店舗を出し続けることは困難と考えられる。

今後の店舗戦略は早期の撤退を含めた柔軟な店舗展開が求められ、その場合、初期投資を抑えられる軽量店舗の展開も視野に入ってくる。場合によっては期間限定の借地店舗を展開することなども検討の余地がある。

（2）市場予測およびターゲットの明確化

自金庫の営業エリア内の人口や中小企業の将来予測をもとに店舗戦略を再考する必要がある。また、全ての立地においてフルバンクサービスの提供が求められるのか、それとも立地ごとにターゲットを明確にするのかなどを検討することが求められる。そのうえで、軽量店舗が適する立地がみえてくるので、当該地域の店舗展開は軽量化するなどの選択肢が想定される。

（3）少人数店舗の支援体制の整備

3～4人で運営する少人数店舗の場合、当該店舗の職員の不安感を取り除く必要がある。有給休暇の取得や病気などによる急な休暇への対応、また人数が少ないことに起因する人間関係の課題などについて、本部および僚店が支援する体制を整備する必

要がある。信用金庫として軽量店舗に求める役割を明確にしないと、当該店舗の職員のモチベーションが低下する恐れもあろう。いずれにせよ、軽量店舗への配慮を十分行うことが不可欠と言える。

おわりに

昨年来、軽量店舗の開設を検討する信用金庫が増えている。気になる点をあげると、現状は軽量店舗のローコスト面にばかり注目が集まり、軽量化店舗の位置付けや役割、軽量化の向き不向きなどにまで議論が及んでいないケースもあるようである。検討にあたっては、軽量店舗の定義を再確認すると同時に、自金庫の店舗戦略にとって軽量店舗の位置付けを今一度整理してみる必要があるのではないだろうか。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-1	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） －「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例から－	2018年4月
30-2	信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方－経営戦略⑪－	2018年5月
30-3	信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について	2018年5月
30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例－新宮信用金庫－	2018年5月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2018年12月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.12.4	内外金利・為替見通し	30-9	原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も
18.12.6	内外経済・金融動向	30-5	米中貿易摩擦とその影響 －最終的には米中経済双方に悪影響が大きい－
18.12.10	金融調査情報	30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2 －「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から－
18.12.21	内外経済・金融動向	30-6	相続に伴う預金の地域間流出 －各都道府県の死亡状況、親の家族構成・子供世帯の所在地分布、保有預金残高から試算－
18.12.25	産業企業情報	30-13	中小企業における「人材活用」③ －「外国人」の活躍による生産性向上への期待－
18.12.28	産業企業情報	30-14	信用金庫による“事業承継支援”の在り方とは

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.12.12	成長が期待される航空機産業 －航空機産業を下支えする中小企業－	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	「フィンテック」の最新動向について	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	内外経済と金利・為替相場の展望	埼玉縣信用金庫	角田匠
18.12.14	信用金庫の役割について	金沢星陵大学 (金沢信用金庫寄附講座)	松崎英一
18.12.14	信用金庫における最近の店舗戦略の動向	信金中央金庫 南九州支店	刀禰和之
18.12.19	国内外の経済情勢と今後の展望	奈良中央信用金庫	角田匠
18.12.19	阿南市観光事業プロジェクトの施策発表	阿南信用金庫	山形謙一

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)