



銀行店舗の経営戦略上の位置付けにおいて貸出面が重視されるようになって久しい。こうした中、マイナス金利等を背景に銀行の収益環境が一段と厳しくなっているものの、全国ベースでみた総銀行店舗数はおおむね横ばいで推移している。多くの地域銀行の営業展開は、これまでと変わらず本店所在都道府県が中心となっている先が大半で、一見大きな変化はうかがわれないように見える。

### 激変する銀行店舗の将来

率が高い地域であればあるほど、また、県内総生産を銀行店舗数で除した店舗数当たりの経済規模が高い地域であればあるほど、銀行店舗数ベースでみた競合度合いが激化していることがデータから分かっている。すなわち、人口が減少し経済が衰退しているいわゆる過疎地では寡占化が進む一方で、名古屋のような人口が増加している大都市では、収益的に厳しい状況にもかかわらず、競合が激化しているのである。

さらに、こうした銀行店舗の競合激化は、銀行貸出を増加させる方向に働く一方で、貸出金利を低下させる方向に働くことも分析に

などを利用した新たなビジネスモデルの構築、非効率店舗の廃店等によるコスト削減など、さまざまな生き残り策に取り組んでいる。まず、経営統合については、長崎県内トップ地銀2行の事例をみるまでもなく、勝ち組金融機関も含め経営統合の動きが全国に広がってきている。この動きは当然のことながら、地域的な重複店舗の統合・廃店につながる。

さらに、スコアリングモデル使ったビジネスローンや、財務・会計データに加え、ネット上にある関連データなどさまざまなデータを与信判断に活用して融資を実行するデータレンディングが、AIの活用により正確性を飛躍的に高めることで急速に広がりがつつあるなど、銀行のビジネスモデルが融資面を中心に大きく変化しつつある。

## 銀行からカウンターが消える？

しかしながら、銀行の地域別の店舗数、経済状況と競争度合い（ハーフィンダール・ハーシュマン指数）の関係をみると、経済成長



植林 茂  
梶山女学園大学 現代マネジメント学部准教授

うへばやし・しげる 金融。  
埼玉大学大学院経済科学研究科 博士後期課程修了。経済学博士。

日本銀行調査役、山形事務所長、調査統計局調査主幹などを経て現職。1958年生まれ。

より判明している。つまり、地方圏では縮小均衡を余儀なくされる一方で、大都市圏では、利益につながる貸出ボリューム拡大競争、厳しく言えば、銀行間でのデスマッチが繰り広げられているのである。こうした厳しい経営環境において、銀行店舗は、収益の源泉である貸し出しの拠点であるとはいえず、そのコスト負担の大きさから「お荷物」となりつつある。

こうした状況に対して銀行サイドも手をこまねいていくわけではない。収益確保のため、経営統合、AI

加えて、ネットバンキングの普及・拡大やATMの他行との連携を併行して進めながら、経費削減を企図して最大のコスト要因である有人店舗の廃店・スリム化、さらには自行ATMの削減を進める先が多い。これらの動きはいずれも銀行の店舗数に対して抑制的な方向で働く。こうした中で、大都市圏では、ハイカウンターが全くない銀行店舗も出現している。

こうした状況から分かるように、現在、銀行店舗は、大きな変貌の時期を迎えている。