

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

29-25

(2018. 1. 17)



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ATM再配置への取組み —経営戦略⑧—

視点

経営の効率化が叫ばれるなか、信用金庫の間でATMを再配置する機運が高まってきた。足元のコンビニATM急増に加え、将来的なFinTech進展を視野に入れ、稼働率の低い・採算面で課題を有する店外ATMの廃止や、店内ATMの適正台数への見直しなどがみられる。なかでも店外ATMについては、顧客利便性の提供とコスト負担のバランスを勘案しつつ、優先順位の低い先から再配置に取り組む信用金庫が増えてきた。信用金庫が効率的な経営体質を実現するためには、過剰と判断される店内・店外ATMの削減や再配置に取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫のATM再配置への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 平成28年9月末の信用金庫のATM台数は19,855台となり、18年9月末から2.1%増加した。ただし、近年はコンビニATMの急増と電子マネーの普及などから、利用件数は減少傾向にある。
- ATMの設置目的は、①顧客利便性の提供、②事務負担の軽減、③PR効果、④収益機会の獲得などとされる。
- FinTechの進展を受け、今後は稼働率の低い店外・店内ATMを中心に廃止または台数削減が加速すると予想される。特徴的な取組事例では、ATMを総台数で管理し、積極的に再配置を進める信用金庫がある。
- 主な検討課題は、①検討体制の確立、②位置付けの確認、③客観的なデータ分析などとなる。

キーワード

店内ATM、店外ATM、再配置、総台数管理、客観的なデータ分析

※本稿では、(店舗内または店舗外)CD・ATMではなく、(店内または店外)ATMで表現を統一する。

目次

はじめに

1. A T M設置台数の推移
2. A T Mの位置付け
3. 主な取組事例
4. 検討課題

おわりに

はじめに

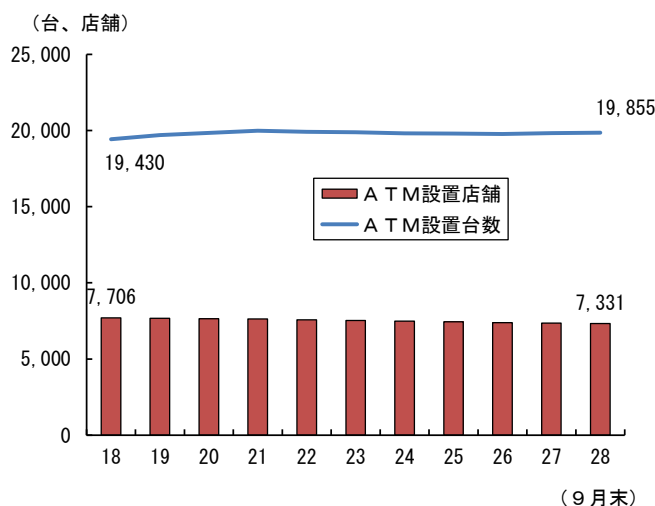
経営の効率化が叫ばれるなか、信用金庫の間でA T Mを再配置する機運が高まってきた。足元のコンビニA T M急増に加え、将来的なFinTech進展を視野に入れ、稼働率の低い・採算面で課題を有する店外A T Mの廃止や、店内A T Mの適正台数への見直しなどがみられる。なかでも店外A T Mについては、顧客利便性の提供とコスト負担のバランスを勘案しつつ、優先順位の低い先から再配置に取り組む信用金庫が増えてきた。信用金庫が効率的な経営体質を実現するためには、過剰と判断される店内・店外A T Mの削減や再配置に取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫のA T M再配置への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. A T M設置台数の推移

(1) 業態別のA T M設置台数の推移

(図表1) 信用金庫のA T M設置台数の推移



(図表2) 業態別のA T M設置台数
(28年9月末)

(単位：台数)	
都市銀行 (BANC S)	26,294
地方銀行 (ACS)	34,477
信託銀行 (SOCS)	422
長信銀・商中 (LONGS)	128
地方銀行Ⅱ (SCS)	11,771
信用金庫 (しんきんネットキャッシュサービス)	19,855
信用組合 (SANC S)	2,259
労働金庫 (ROCS)	1,847
系統農協・信漁連	12,392
合計	109,445

- (備考) 1. 業態別の参加金融機関には、信金中金、全信組連、労金連、農中等を含む。
 2. 図表1・2ともに全国銀行協会「決済統計年報」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

平成 28 年 9 月末の信用金庫の A T M 設置台数は、前期比 0.1% 増の 1 万 9,855 台となった（図表 1）。顧客利便性の提供を主な目的に A T M 設置台数は緩やかな増加傾向にあり、18 年 9 月末と比べると 2.1% 増を示す。

業態別の A T M 設置台数では、地方銀行が 3 万 4,477 台、都市銀行が 2 万 6,294 台などとなるが（図表 2）、その他にコンビニ A T M（セブン銀行のみで 28 年度末 2 万 3,368 台）や、ゆうちょ銀行の A T M 網（28 年度末 2 万 7,561 台）などもあり、わが国の A T M 設置台数は飽和状態にあるとの意見が聞かれるようになった。

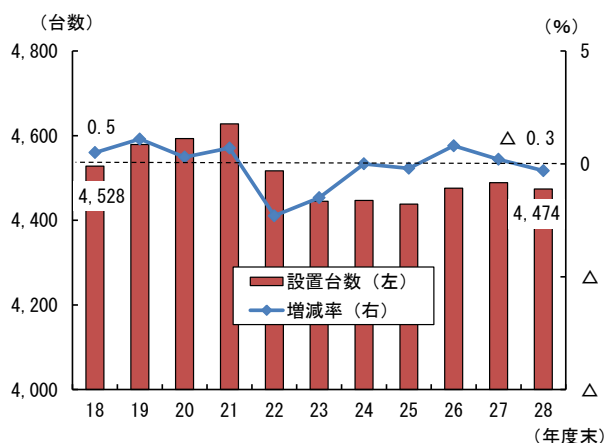
（2）信用金庫の店外 A T M の状況

① 設置台数の推移

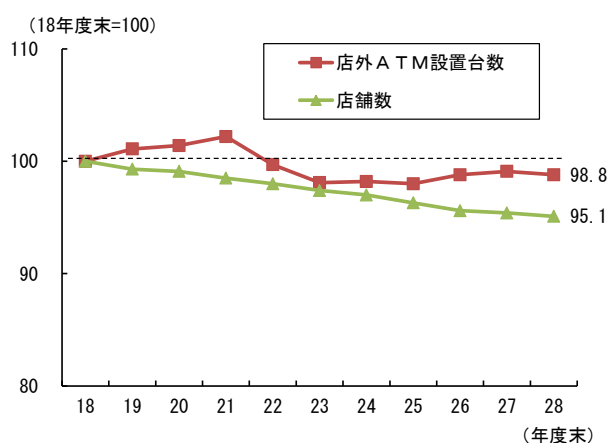
28 年度末の信用金庫の店外 A T M 設置台数は、前期比 0.3%、18 台減少の 4,474 台となり、再び減少に転じた（図表 3）。信用金庫の店外 A T M 設置台数は 13 年度末の 4,692 台をピークに増減を繰り返し、18 年度末比では 1.1%、54 台減となる。

18 年度末を起点に店舗数と店外 A T M 設置台数の推移を比較すると、店舗数が 4.9% 減少したのに対し、店外 A T M は 1.2% 減にとどまる（図表 4）。増減率の違いは、顧客利便性の維持を目的に店舗廃止後に店外 A T M を設置するケースがあるためとみられる。また、有人の店舗に比べ店外 A T M は、運営コストが小さく、コスト削減の優先順位が劣後している可能性もある。

（図表 3）店外 A T M 設置台数の推移



（図表 4）店舗数との関係



（備考）1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

2. 図表 3～6 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 信用金庫別の設置状況

18 年度末から 28 年度末までの信用金庫別の店外 A T M 設置台数増減状況は、①増加が 90 金庫（構成比 34.0%）、②増減なしが 63 金庫（24.2%）、③減少は 111 金庫（42.0%）であった（図表 5）。設置台数の増加金庫のうち、5～9 台増加が 21 金庫（構成比 7.9%）、

10 台以上増加が 8 金庫 (3.0%) などとなった。一方、設置台数の減少金庫では 5～9 台減少が 20 金庫 (7.5%)、10 台以上減少が 9 金庫 (3.4%) などであった。

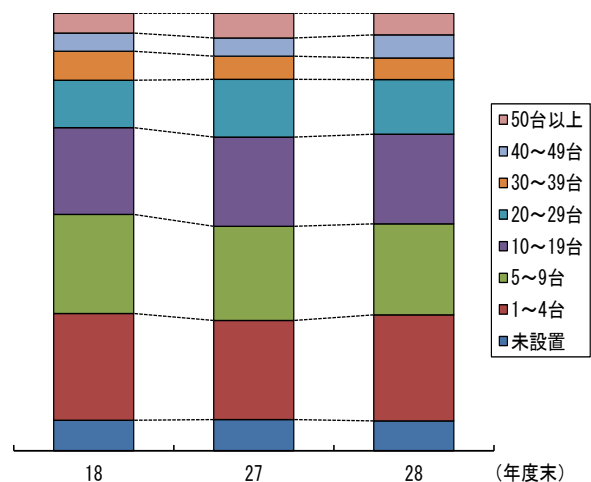
28 年度末の 1 金庫あたり店外 A T M 設置台数は、①未設置が 18 金庫 (構成比 6.8%)、② 1 台～9 台が 119 金庫 (45.0%) ③10～39 台が 100 金庫 (37.8%)、④40 台以上は 27 金庫 (10.2%) となった (図表 5)。18 年度末の構成比と比較すると、未設置を含む 9 台以下は 54.0% (155 金庫) から 51.8% (137 金庫) に、40 台以上は 8.7% (25 金庫) から 10.2% (27 金庫) に変化している。

(図表 5) 店外 A T M 増減状況
(18 年度末→28 年度末)

(単位：金庫、%)

分 類	金庫数	構成比
増 加	90	34.0
1～4台増	61	23.1
5～9台増	21	7.9
10台以上増	8	3.0
設置なし・増減なし	63	23.8
減 少	111	42.0
1～4台減	82	31.0
5～9台減	20	7.5
10台以上減	9	3.4

(図表 6) 信用金庫別の店外 A T M 設置台数



2. A T M の位置付け

信用金庫が A T M の設置を重視する根拠の一つに金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」があげられる。同調査 (単身世帯調査) では、金融機関の選択理由として『近所に店舗や A T M があるから』が例年最も高く、29 年調査でも 61.0% に達する。

しかしながら、ネットの普及などにより、上記『近所に店舗や A T M があるから』の選択は低下しており、19 年の 73.8% から 10 年間で 12 ポイント低下した。また、同調査における「日常的な支払い (買い物代金等) の主な資金決済手段」 (1,000 円以下) を 19 年と 29 年で比較すると、現金 (紙幣および硬貨) が 92.4% から 81.5% に低下する一方で、クレジットカード (12.2% → 23.9%)、電子マネー (21.1% → 31.9%) の利用が上昇し、小口分野にまでキャッシュレス化が進展しているとみられる。

こうした環境変化もあり、ここ数年、A T M の役割を見直す時期に来ているとの声が信用金庫からあがっている。そこで、A T M の設置目的と抱える課題について整理してみたい。

(1) 設置の目的

信用金庫がATMを設置する主な目的は、①顧客利便性の提供、②事務負担の軽減、③PR効果、④収益機会の創出などである（図表7）。

（図表7）ATMの設置目的

顧客利便性の提供	一般的にATMは窓口営業時間に比べ稼働時間が長く、取引に要する時間も短いなどから、設置は顧客利便性の提供につながる。
事務負担の軽減	定型的な金融取引を中心に顧客を窓口からATMに誘導することで、営業店の事務負担を軽減する。
PR効果	ATMの看板効果に注目し、競合金融機関より多くの店外ATMを好立地に設置する。
収益機会の獲得	顧客がATMを利用することで手数料収入を獲得できる。新規開拓や取引深耕時のPRツールとしても期待される。

（備考）図表7・8ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 顧客利便性の提供

一般にATMは窓口営業時間より稼働時間が長く、顧客は平日夜間や土日でもATMを介して現金の入出金などを行える。また窓口での手続きに比べ、単純な現金の入出金などは短時間で取引を完結できるため、利便性を求める顧客ニーズにマッチしたチャネルの一つと考えられる。そこで、多くの信用金庫がATM設置台数の増加と機能の拡張を競ってきた。店舗網の空白地帯に店外ATMを設置し顧客利便性を向上させたり、店舗統廃合を行った後もATMを維持することで顧客利便性の低下を抑えたりしている。

② 事務負担の軽減

営業店の事務を効率化するため、単純な現金の入出金や振込みといった定型的な業務をATMに誘導し、1取引あたりのコストを引き下げる目的がある。特に近年はハイカウンター業務を効率化し、預かり資産や個人ローンなどの相談業務（ローカウンター業務）を重視するようになった。そのため、ATMの機能拡張や両替機設置などの機械化対応が進展している。

③ PR効果

競合金融機関に対し、より多くのATMを設置することで自金庫の顧客利便性をPRする狙いがある。特に店外ATMは新店舗を出店するより低コストで設置できるため、その看板効果に期待する信用金庫は多い。駅やスーパーマーケットなどの集客力の高い好立地に店外ATMを設置し、競合金融機関に対する利便性の高さをPRする。

また、競合金融機関が店外ATMを設置する一方で、自金庫が未設置だと逆差別につながるとの意見もある。

④ 収益機会の獲得

ATMの時間外手数料や他金融機関の顧客利用による手数料などの獲得が見込まれる。また店外ATMの設置を通じた企業や行政との関係強化、個人顧客の新規開拓・取引深耕時のPRツールなど、営業推進面のメリットも期待される。

(2) 設置の課題

一方でATMの設置に懐疑的な意見として、①稼働率の低下、②コスト負担の増加、③PR効果の低下などがあげられる(図表8)。

(図表8) ATM設置の課題

稼働率の低下	コンビニATMの普及やクレジットカード・電子マネーの利用拡大などにより、1台あたりのATM利用件数が減少している。
採算の悪化	手数料収入が減少する一方で、維持コストの削減は難しく、ATMの採算が悪化している。
PR効果の低下	特にコンビニATMの多い都市部では、かつてのようなATMのPR効果が低下してきた。

① 稼働率の低下

コンビニATMの増加やクレジットカード・電子マネーの利用拡大などを受け、1台あたりのATM利用件数は減少方向にある。30年4月にはスーパーなどのレジで現金を引き出せるキャッシュアウトサービス¹も始まる。近い将来、FinTechの進展で本格的なキャッシュレス時代が到来するとの予測も高まっており、1台あたりのATM利用件数は中長期的にみても減少していくと予想される。

こうしたなか、稼働率の低い店内・店外ATMについては再配置を含めて削減していくべきとの意見が増えてきた。

② 採算の悪化

利用件数の減少とATM手数料の引下げを主因にATMから得られる手数料収入が減少している。ATMの単価は総じて下落傾向と言われるものの、ATMの導入・維

¹ キャッシュアウトサービスとは、デビットカードで買い物をする際、買い物代金と引き出す現金の合計金額を預金口座から引き落とし、買い物商品と現金を同時に店舗レジ等で受け取ることができるサービス。買い物をせず、現金のみを引き出すことも可能なため、店舗レジ等で、ATMの感覚で現金を引き出すこともできる。

持コストは依然として重く、採算的に厳しい状況にある。

経営合理化・コスト削減を進めるなか、ATMは採算面で課題を有するチャンネルと位置付けられ、削減や再配置が検討課題に浮上した。

③ PR効果の低下

ATM網が整備されていなかった時代は、ATMの設置そのものがPR効果を発揮したが、現在はその効果も低下してきたとされる。特に、コンビニATMが密集する都市部などでは、より長時間稼働するコンビニATMの方が日常生活に溶け込んでおり、自金庫のATM網を整備するメリットが薄れつつある。

(3) 位置付けの変化

現状はATM設置によるメリットよりデメリットの意見の方が強まっており、その結果としてATMの再配置や台数削減の機運が高まった可能性もある。中・長期的な視点からATMの位置付けを見直す信用金庫が増えつつあり、積極的な削減に動き出した事例もみられる。足元のATMの利用件数が減少し、さらに将来に向けて利用件数の減少が予想される以上、過剰なATM設置はコスト負担に見合わないとの考えによる。

一方でメガバンクや一部の地域銀行ではATMの高機能化をさらに進め、定型的な取引などを求める顧客を店頭からATMに誘導する方向にある。営業店の人員を徹底的に削減するためには、非対面取引サービスを拡充する必要があり、その一チャンネルとしてATMの機能拡張に取り組んでいると考えられる。営業店人員の効率化は信用金庫でも関心の高いテーマとなるため、今後は店内・店外ATMの総台数を削減するなか、機能強化が進んでいくと考えられる。

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に「経営戦略プランニング研修」²を開催した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫におけるATM再配置策を紹介する。

(1) 考え方

大胆にATMを増加・減少させる事例は少ないものの、総台数管理の考え方が普及しつつある。これは、自金庫のATM台数に上限枠を設け、店内・店外を含めた管理台数のなかで再配置していく方法である。また、店舗戦略の策定にあたり店外ATM

² 平成29年度は4回開催し、34金庫36人が受講した。

の位置付けを再確認する取組事例、店頭セールスを強化する前提として店内ATMを拡充する取組事例などもある。

主なATM設置の考え方は図表9のとおりである。

(図表9) ATM設置の考え方

- 総合企画部が全ATMの稼働状況・採算などを月次で管理し、定期的な改廃検討を行う。
- 店外ATM、店内ATMを含めた店舗戦略を検討する。
- 経営効率化に向け、店舗・ATMの新設、移転、廃止、統廃合、建替え、増改築、店舗機能の見直しなどを合せて検討する。
- ATMの総台数管理により、稼働率の低い店外・店内ATMの台数を削減、再配置時の原資とする。
- 手数料体系を見直し、ハイカウンター業務などの定型業務をATM取引に誘導する。
- 顧客ニーズを勘案し稼働時間を伸ばす（または短縮する）。
- ATM手数料を無料化・引き下げる（または有料化・引き上げる）。
- ATMの稼働率向上、採算向上策を検討する（広告・ラッピング化等の検討を含む）。

(備考) 1. 重複する取組事例がある。

2. 図表9～11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 店内ATMの再配置等

ATMの稼働状況などを1台ごとに把握し、設置台数や稼働時間を見直す取組事例がある。また訪日外国人の増加への対応策として、英語以外を含めた多言語対応が可能なセブン銀行のATMに注目する意見がある。

主な店内ATMの再配置等は図表10のとおりである。

(図表10) 店内ATMの再配置等

- 稼働率の低い店内ATMの台数を削減する。
- 近隣に僚店やコンビニATMがある場合、店内ATMの台数を削減（検討）する。
- ATMの高機能化を進め、ハイカウンター業務の効率化を進める（増設する）。
- ATMコーナーにコンシェルジュを置き、適宜顧客をローカウンターに誘導する。
- 店内ATMについても警備会社への外部委託を行う（事務負担の軽減等）。
- ATMの現金管理の自動精査などを進める。
- 店内にセブン銀行のATM設置を検討する。

(3) 店外ATMの再配置等

競合金融機関への対抗上、採算に関係なく店外ATMの設置は不可欠との意見が強い一方で、低稼働率・低採算の先から積極的に再配置する取組事例もみられる。またスーパーマーケット内などにATMを賃借で設置している場合、コスト削減に向け定

期的な家賃交渉を実施している取組事例があるほか、独立したブース型の店外ATMを削減対象とする取組事例などもみられる。

主な店外ATMの再配置等は図表11のとおりである。

(図表11) 店外ATMの再配置等

<ul style="list-style-type: none"> ● 面的な営業推進を考慮し、空白地帯への店外ATMおよび店舗出店を行う。 ● 店舗戦略の策定時に店外ATMの配置も合わせて検討する。 ● 稼働率の低い先から順次撤退する。 ● 赤字幅の大きい先から順次撤退または採算改善策に取り組む。 ● 近隣に他信用金庫やコンビニATMがある店外ATMから廃止する（台数を削減する）。 ● 独立ブース型の店外ATMから廃止する。 ● 銀行との無料開放を進める代わりに自前の店外ATMを削減する。 ● 管理を警備会社に委託する。 ● 他金融機関との共同ATM化を進める（または解消する）。 ● 店外ATMへのラッピング広告、他金融機関の顧客に対するPR策を検討する。
--

4. 検討課題

ATMの再配置策を検討する際の課題は、①検討体制の確立、②位置付けの確認、③客観的なデータ分析などとなる（図表12）。

(図表12) 検討課題

検討体制の確立	関連部門の横断的な検討体制を確立し、多方面からATMの再配置を検討する。
位置付けの確認	ATMに求める役割や位置付けを自金庫内で確認した後、具体的な再配置に取り組む。
客観的なデータ分析	1台ごとの利用状況や採算について詳細に分析し、現状を一覧表化してみる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 検討体制の確立

ATMの再配置に関する検討組織を自金庫内に立ち上げる必要がある。ATMの再配置などを検討する主管部門が不明瞭な場合、企画・営業推進・事務管理・総務などの関連部門が横断となって検討組織を立ち上げる。すでに店舗戦略や営業体制を検討する組織がある場合、当該組織の検討範囲に加える。

組織横断の検討組織は時に検討が進まないケースもあろう。組織立上げに合せて企画部門または営業推進部門が主管となって再配置の実施に向けたリーダーシップを発揮することが求められる。

(2) 位置付けの確認

中・長期的な利用件数の減少が予想されるなか、自金庫におけるATMの位置付けを確認する必要がある。メガバンクのように有人の窓口業務を効率化するためATMを拡充していくのか、それとも貴重な来店客との接点として窓口を有効活用していくのか（ATMへの誘導に消極的）などを自金庫内で共有する。そもそもコスト削減に向けて、ATMの台数を削減することが優先順位の高い施策なのかなども確認しておくことが求められる。価値観を共有しないと、本部各部や営業店の立場によって考え方に齟齬が生じる可能性もあろう。

(3) 客観的なデータ分析

ATMの再配置を検討するうえで客観的なデータ分析が必要である。利用件数1つをとっても、自金庫の顧客なのか、他金融機関の顧客なのか、自金庫顧客の場合、定期的な利用者は何人かなどを分析する。さらに手数料収入、初期投資、ランニングコスト（家賃や警備費用など）を1台ずつ調査してみる。こうした分析結果を一覧表に取りまとめ、再配置を検討する際の素材とする。客観的なデータ分析の結果、これまで感覚的な意見やイメージで再配置に消極的だった店外ATMの実態が分かり、再配置に踏み出したケースもあるようだ。

おわりに

政府は2020年の東京オリンピック開催に向け、「キャッシュレス決済の普及」を打ち出し、FinTechへの取組みなどを後押ししている。今後、SNSやスマートフォンを使った決済などが急速に普及していくと予想される。現金が完全に不要になることはなかろうが、利用機会は減っていくだろう。

ATMは現金の入出金を基本機能に据えるため、キャッシュレス化社会の本格到来により、その役割も低下していくと予想される。だからこそ、早い段階から将来を見据えたATMの再配置実施が必要と考えられる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

(参考文献等)

- ・ 全国銀行協会「決済統計年報」（各年版）

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。