金融機関はデジタル化で身近さを失うか

――欧州の銀行を事例として――

主事研究員　髙山航希

〔要　　旨〕

金融業界においてはデジタルチャネルやキャッシュレス決済の利用が増えており、それに合わせて店舗の削減が進んでいる。この動きをまとめて金融のデジタル化と呼ぶことにすると、国によって度合いに違いがあるものの、欧州各国でも確認できる。

欧州のなかでデジタル化の度合いが中程度のベルギーで事業を展開するKBCは、利用者にデジタルチャネルの使い方を教える講習会を店舗で開いているほか、店舗減少後も地域の情報を得られるよう、それが責務の役職を導入している。デジタル化の度合いが高いフィンランドのOPフィナンシャルグループは利用者の店舗へのロイヤルティが高く、遠方に転居後も充実したデジタルチャネルを通じて同じ店舗を使い続ける利用者が少なくない。

両事例を踏まえると、デジタル化が進むなかにおいても、店舗の身近さが一定の役割を担うといえる。今後は日本でもデジタル化が進んでいくと思われるが、デジタルチャネルの強化だけでなく、店舗を通じた施策も重要になるだろう。

目　次

はじめに
1　欧州のチャネルの状況
（1）　分析の概要
（2）　ネットバンク利用率
（3）　キャッシュレス決済件数
（4）　店舗数
（5）　分類
2　欧州の金融機関の事例
（1）　デジタル化時代の「身近さ」
（2）　KBC（ベルギー）
（3）　OPフィナンシャルグループ（フィンランド）
（4）　チャネル戦略の方向性
3　日本のデジタル化の進展状況と農協への示唆
（1）　日本のデジタル化の進展状況
（2）　JAバンクのチャネル戦略についての考察
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

金融におけるデジタルチャネルの利用や決済のキャッシュレス化が世界的な規模で進んでいる。スマートフォンがあれば、いつでもどこでも金融サービスを受け、取引をすることができるようになった。本人確認を含めた口座開設すらオンラインで完結でき、店舗に行く必要がなくなっている。

最近、特に注目されているのは、「フィンテック」と呼ばれる新しい金融サービスとその担い手たちである。フィンテックでは、オンライン融資など今まではなかったようなサービスが実現している。それに加えて、物理的な店舗を持たずデジタルチャネルのみで従来型の銀行と同じサービスを提供する「チャレンジャーバンク」といわれるプレイヤーも登場しており、金融業界は新しい競争の局面に入っている。そのなかで従来型の銀行は店舗の維持コストが重荷となるなど、店舗が足かせとなって新しいサービスの導入で後れをとるとの意見がある（例えばキング（2019））。

金融機関の店舗は不要になるとの考えは、インターネットバンキング（以下「ネットバンク」という）が登場した1990年代後半にはすでに存在しており、後でみるように、金融機関は現実に店舗を減らしてきた。しかし、デジタルチャネルに軸足を移していくなかで、店舗が担ってきた身近さは本当に不要のものになり、従来型の金融機関はそれを捨て去ろうとしているのだろうか。本稿はこの疑問について、欧州の金融機関に対して行ったヒアリング調査をもとに、考察するものである。調査対象はベルギーのKBCとフィンランドのOPフィナンシャルグループである。OPフィナンシャルグループは協同組合銀行、KBCグループは株式会社であるが協同組合銀行をルーツに持っており、いずれも地域密着で事業を行っているため、農協信用事業の参考になるだろう。

以下では、まずベルギーとフィンランドを含む欧州の金融機関のデジタルチャネル推進や店舗削減の進度を比較し、状況を把握したうえで、KBCとOPフィナンシャルグループのチャネル戦略において、身近さが一定の役割を担っていることを明らかにする。そして、日本のデジタル化の状況を検討し、JAバンクの取りうる戦略を考察する。

1　欧州のチャネルの状況

(1)　分析の概要

最初に、欧州の主要な国における金融機関のチャネルに関する指標を確認する。採用する指標は、ネットバンクの利用率と人口１人あたりキャッシュレス決済の件数、そして人口あたりの店舗数である。対象とする国はベルギーとフィンランドのほか、直近のデータがそろう、オランダ、デンマーク、スウェーデン、フランス、ドイツ、スペイン、イタリアの合計９か国である。

(2)　ネットバンク利用率

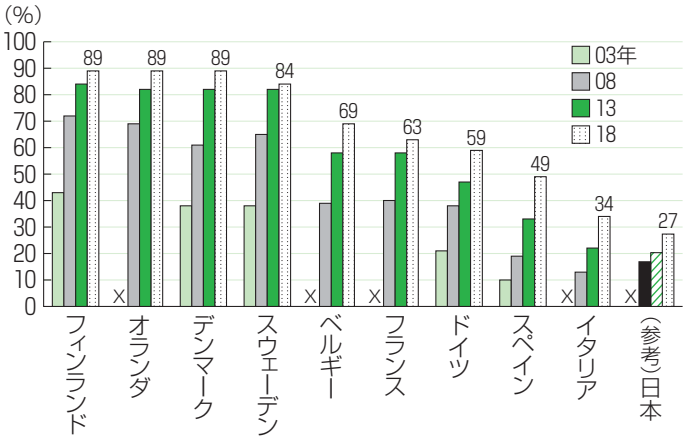
Eurostat（欧州連合の統計局）が公表して

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

いるインターネットの利用状況に関する調査は、Eurostatのマニュアルに基づき各国で実施されている。国によって調査方法に若干の違いはあるものの、対面が主で電話、郵送も使われており、インターネット調査は限定的なため、おおむね信頼できると思われる。対象は原則として16歳から74歳までの個人である。このなかでネットバンクの利用率も調査されており、第１図に2003年から５年ごとの利用率を示した。18年の利用率が高い順に並べている。

ネットバンク利用率は、北欧やオランダで極めて高い水準である。18年の16歳から74歳までの全回答者に対する利用率は９割に近く、口座を持っている人のほぼ全員がネットバンクを使っているとみられる。次に多いベルギー、フランス、ドイツは、北欧やオランダとは若干差があるが、それでも利用率が５割を超えている。スペインとイタリアは５割を下回っているものの、利用率は上昇傾向にある。

第１図　欧州主要国のインターネットバンキング利用者の割合



資料　欧州：Eurostat、日本：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」
(注) 1　「X」は03年のデータがないことを示す。
2　欧州は16～74歳、日本は満20歳以上のインターネット未利用者を含むすべての個人回答者に占めるインターネットバンキング利用者の割合。無回答は母数から除かれている。
3　日本は11、16、18年の調査結果。

(3)　キャッシュレス決済件数

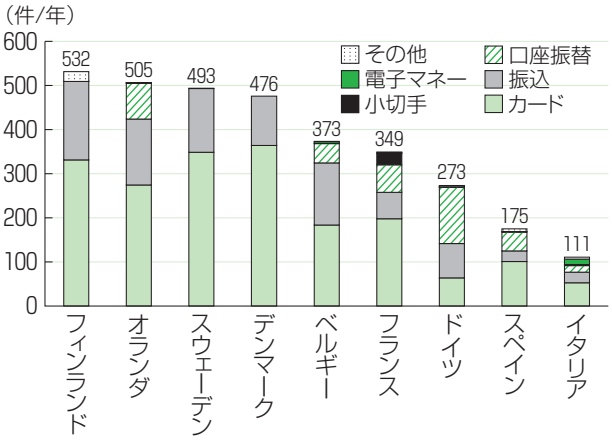
次に、欧州中央銀行（European Central Bank、ECB）の統計から、18年における現金以外による人口１人あたりの決済件数を手段別に示したのが第２図である。現金以外の決済には店頭でのカード（クレジットカードやデビットカード）決済や電子マネーのほか振込や口座振替なども含むが、欧州のスマートフォン決済は銀行口座からの振込や口座振替、あるいはカードでの決済をアプリから指示する形式のため、キャッシュレス決済の全般の状況が分かるよう広く捉えた。結果、企業間で実施した振込なども件数に含まれることになるが、大部分は個人によるものと思われる。決済金額ではなく件数を採ったのは、キャッシュレス化動向の鍵となるのは日常的な少額取引であり、時々の高額の支払いはカードや振込が以前からよく使われていると思われるためである。国は合計の件数が多い順に並べている。

国別にみると、１人あたりキャッシュレス決済件数はネットバンク利用率と同様、北欧とオランダで多く、反対にイタリアやスペインでは少ない。

手段別にみると、各国でより広範に使われているのはカードである。ドイツを除く各国で決済件数の約半分以上をカードが占めている。また、残りの大部分は振込または口座振替

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第2図　欧州主要国の人口1人あたりのキャッシュレス決済件数（2018年）



資料　ECB Payments Statistics
（注）1　「カード」はクレジットカードとデビットカードのどちらかまたは両方の機能を備えたカードを指し、電子マネー機能のみのカードは含まれていない。
2　「カード」と「電子マネー」は国内の決済サービスプロバイダー（銀行含む）が発行した物のみ。
3　「振込」と「口座振替」はNon-MFI（中央銀行、銀行、MMF以外の事業者）が開始したものか、銀行を含む決済サービスプロバイダーが開始したもののうち資金の送り手と受け手がNon-MFIであるものに限る。

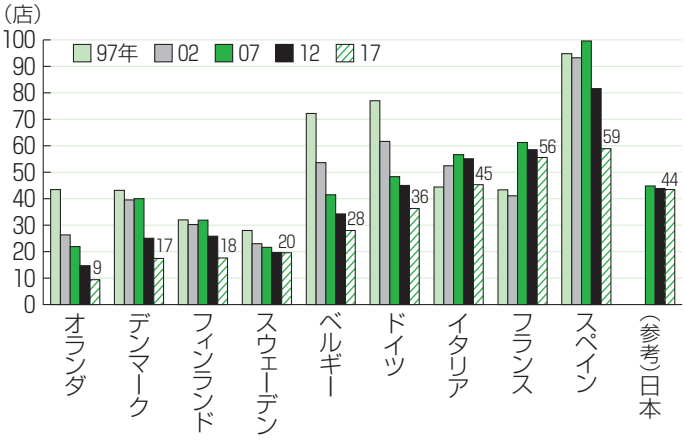
となっており、これら３種で件数のほとんどを占めている。電子マネーや小切手はほとんど利用されていない。

スマートフォン決済については、欧州にはスウェーデンのSwish、デンマークのMobilePay、ベルギー・オランダのPayconiqなどがよく使われている。一例としてSwishは仕組み上「振込」にあたるが、18年のSwishの決済件数は４億件、スウェーデンの人口は1,000万人のため、１人あたり40件がスウェーデンの「振込」に含まれている計算になる。スマートフォン決済は欧州のキャッシュレス決済件数をある程度押し上げていると考えられる。

（4）　店舗数

最後に、人口10万人あたりの金融機関店舗数をみる（第３図）。店舗数はECB、人口はEurostatによる。17年末の店舗数が少ない順に並べているが、順番がネットバンク利用率や決済件数と同様となっており、店舗数が最も少ないのはオランダと北欧である。次いでベルギーとドイツが少ない。これら２か国は元々店舗数が多かったが、ネットバンク登場後の20年で大きく店舗数を減らしているのが特徴である。フランスは郵便貯金銀行設立で06年に店舗数が急激に増えたため（注1）、02年から07年にかけての急増を割り引いて考えると、他の年では徐々に減少しているようにみえる。フランス以外

第3図　欧州主要国の人口10万人あたりの金融機関店舗数



資料　欧州：ECB、Eurostat、日本：ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌、全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、信金中金地域・中小企業研究所「信用金庫統計」、全国信用組合中央協会「全国信用組合預金・貸出金等状況」、全国労働金庫協会ウェブサイト、農林水産省「総合農協統計表」「水産業協同組合統計表」、総務省「人口推計」
（注）1　ECB統計の「credit institution」を「金融機関」とした。credit institutionの定義は「預貯金あるいはその他の決済用資金を一般から預かり、自行内の口座に対して信用を供与するもの」（Article 4〔1〕of Regulation〔EU〕No 575/2013の抄訳）。日本の預貯金取扱金融機関に相当する。
2　欧州の総店舗数は年末時点、人口は翌年1月1日時点、日本の総店舗数は年度末時点、人口は翌4月1日時点のものを利用。
3　フランスでは06年に郵政公社の子会社として郵便貯金銀行が設立され、店舗数が大幅に増えた。そのため、それ以前の店舗数とは連続しない。
4　日本は郵便局と簡易郵便局を含む。一部業態は概算。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

で店舗数が多いのはイタリア、スペインである。これら２か国は97年から07年までの10年間に店舗数が増えていた。

（注１）フランスの郵便局はそれ以前から預金等を取り扱っていたが、郵便貯金銀行設立で貸出を始めたため、credit institutionの定義に合致することになった。

(5)　分類

ここまで欧州各国のネットバンク利用率、人口１人あたりキャッシュレス決済利用件数、人口あたり店舗数をみてきたが、これら３つの指標には、店舗が少ない国ほどネットバンク利用率が高く、キャッシュレス決済件数も多いという関係が認められる。デジタル化やキャッシュレス化が進んで利用者が店舗に行くことが少なくなったため金融機関が店舗を削減するという因果関係が考えられるほか、収益が減少した金融機関がコスト削減のため店舗閉鎖を余儀なくされ、それがデジタルチャネルやキャッシュレス決済の利用を促すという逆方向の因果関係も考えられる。さらに、コスト削減を進めたい金融機関の意向が「潜在変数」となって、デジタルチャネルの利用促進と店舗削減の両方に作用する場合も考えられる。重要なのは、デジタルチャネルの利用、キャッシュレス化、店舗減少が相互に影響しあい、さらに外部要因の影響も受けながら、同時に進行している点である。ここでは、この潮流を金融のデジタル化と表現することにしたい。

デジタル化の度合いに従って、欧州各国を３つの区分に分類できると思われる。第１グループは北欧およびオランダといったデジタル化の度合いが最も高いグループで、ネットバンク利用率は９割に近く、店舗数は10万人あたり20店以下と非常に少ない。第２グループは、第１グループほどではないもののネットバンクとキャッシュレス決済が普及し、店舗削減も進行しているベルギー、ドイツである。店舗数は多いがフランスも第２グループに入れて良いと思われる。第３グループはデジタル化があまり進んでおらず、特に店舗の削減が始まったばかりのイタリア、スペインである。

なお図表は割愛するが、その他のEU加盟国もおおむね第２グループか第３グループに分類することができる。ブルガリアとルーマニアのネットバンク利用率が10％未満と低いほかは、デジタル化の度合いが第１グループより著しく高い、あるいは第３グループより著しく低い国はみられない。

2　欧州の金融機関の事例

(1)　デジタル化時代の「身近さ」

欧州では金融のデジタル化が進んでいるが、デジタルチャネルの普及が店舗の重要性を失わせているわけではない。金融機関がデジタルチャネルの強化に注力し、店舗を削減していることは事実であるが、長年にわたり店舗を通じて事業を展開してきた金融機関においては、店舗の身近さを利用して地域における高いプレゼンスをオンライン上につなげていく取組みや、店舗が少なくなっても身近さを維持するための取組

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

みを行っている。ヒアリング調査に基づき、KBCとOPフィナンシャルグループの事例を挙げる。

(2) KBC（ベルギー）

a 概要

KBCは銀行業と保険業を中心とした事業を展開するKBCグループがベルギー国内で使用しているブランドの一つである。国内向けブランドにはほかに「CBC」と「KBCブリュッセル」がある。ブランドは地域ですみ分けしており、KBCはフランデレン地域とワロン地域のドイツ語圏、CBCはワロン地域のドイツ語圏を除く地域、KBCブリュッセルはブリュッセル首都圏で事業を展開している。以下で単に「KBC」といった場合、グループ全体ではなく、ブランドの一つとしてのKBCを指すことにする。

KBCグループは協同組合銀行を含むいくつかの銀行の合併を経て今の形となった経緯がある。そのため、KBCグループの中核となる持株会社は株式会社であるが、現在でもその株式の一部をセラという協同組合が保有している。後で書くようにKBCはセラ組合員向けのサービスも行っている。なお、セラはKBCグループの株式を保有して経営に関与することが主な目的の組織である。

European Banking Federation（2018）によれば、ベルギーの銀行業界はその総資産の62％を占める４大銀行グループとそれ以外に大別でき、KBCグループは４大銀行グループの一つに位置づけられる。４大銀行グループは、対外資産を含む18年末の総資産の大きい順でBNPパリバ・フォルティス、KBCグループ、ベルフィウス、INGベルギーである。KBC Group（2019）によれば、KBCグループのベルギーにおけるシェアは預金や貸出金で20％、資産運用商品で32％となっている。

b 店舗

KBCの店舗には、エリア支店、サテライト支店、無人店舗の３種類がある。エリア支店は大型のフルバンキング店舗、サテライト支店は少人数運営店舗、無人店舗はATMなどが置いてあるだけで職員はいない店舗である。

KBCは店舗戦略を考えるうえで営業地域を「コミュニティ」という単位で捉えている。さらに、コミュニティをいくつか合わせたものを「エリア」、エリアを合わせたものを「クラスター」、クラスターを合わせたものを「地区」と呼んでいる。現在、営業地域は６地区、39クラスター、138エリア、363コミュニティに分かれている。KBCは１コミュニティに最低一つは何らかの店舗があるようにし、さらに１エリアに最低一つはエリア支店があるようにしている。エリア支店が周辺のサテライト支店の経営数値や人事も管理する、いわゆる母店サテライト店制度を採っている。

ベルギーの人口密度はEU加盟28か国のなかで３番目に高く、総人口も増加傾向にあるため、店舗網を比較的維持しやすい環境にあると思われる。しかし前節でみたと

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

おり、利用者がデジタルチャネルにシフトしていくなかで金融機関店舗数は大きく減少している。KBCは新型店舗を導入して効率化を図りつつ、エリア支店をサテライト支店に、サテライト支店を無人店舗に転換することで店舗をなるべく維持しようとしているが、利用の少なくなった店舗は最終的に廃止しており、店舗数は５年間で２割減少している。

KBCが店舗を無人化し削減するなかで進めている取組みとして特徴的なのは、それによって地域の情報が得られなくなることへの対策として、「コミュニティ・マネージャー」という役職を導入したことである。コミュニティ・マネージャーは、地域の産業や人々のネットワークなど、コミュニティについてよく知っておくことが責務の職員である。導入して日が経っていないこともあり、今のところ具体的な業務としては新規顧客数のKPI(注2)を持っているだけであるが、今後は地域で得た情報を経営戦略に反映させていくための仕組みづくりを計画している。

新型店舗はキャッシュレス化を推し進めており、カウンターが存在しない。振込や現金の引出しなどはATM等の自動化機器で対応する。機械の現金も警備会社の職員が出し入れするため、KBC職員が現金を直接扱うことはない。空間の大部分は、利用者との相談のためのスペースとなっている。職員もほとんどが利用者との相談に応じる専門家または後方業務担当職員である。コストを抑えながら付加価値の高い業務に集中することが可能になっている。写真１は新型のサテライト支店の例であり、通常の取引はここでタブレットなどを用いて行い、職員のサポートを受けることもできる。利用者と利用者に接する職員を隔てるカウンターがないため、空間が開かれている。

写真１　KBCの新型サテライト支店の内部（筆者撮影）

（注２）「Key Performance Indicator」の略。重要業績評価指標とも。経営目標の達成度合いを判断するための指標。「KPIを持つ」とは、通常複数設定されるKPIのうちの一部に関して責任があるという意味。

c　デジタルチャネル・キャッシュレス決済

KBCはデジタルチャネルを積極的に利用している。改訂された欧州決済指令に基づいて、スマートフォン向けアプリに他行の口座情報を取得する機能や、他行の口座から送金できる機能を導入したのは、ベルギーの銀行で最も早かった。貸出分野では住宅ローンの仮審査結果を10分で出すサービスを、決済分野ではウェアラブル端末によるコンタクトレス決済のテストを開始している。

KBCは、デジタルチャネルは窓口と異な

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

り、使うために知識を必要とし、テクノロジーの進化に合わせて変化し続けているため、利用者のデジタルチャネル対応へのサポートを金融機関の役割と考え、力を入れている。その一つ「DigiTuesday」は、利用者を店舗に招待して開催するデジタルチャネル講習会である。デジタル機器の使い方やセキュリティなどインターネット利用の基礎的な事柄から始めて、KBCのアプリをインストールしてオンラインで最初の取引をするところまで、具体的な使い方を教える。別の取組み「Digidays」はセラ組合員向けに、多目的ホールで最新のデジタル技術の動向を紹介するイベントである。プレゼンテーション後の食事会では、参加者に対し、デジタルチャネルに興味があるならKBCの職員がサポートできることをPRする。

近年ではリモートで業務を行うための拠点「KBC Live」に注力している。利用者はKBC Liveにオンラインのチャットや電話でアクセスでき、各分野の専門家と相談のうえ、住宅ローンの借入れや保険、投資商品の購入ができる。KBC Liveはドイツ語圏を除く各地区に一つずつ設置している。将来的には店舗にテレビ会議システムを設置し、店舗からKBC Liveに接続できるようにすることも考えている。これが実現できれば相談対応可能な専門家を各支店に置かなくても良くなる。

KBC Liveや講習会は人材活用の面からも意義が大きく、職員を一般の店舗からKBC Liveに配置転換しているほか、店舗窓口でテラーを務めていた職員がデジタルチャネル講習会の講師を担当することもある。今後、デジタルチャネルを利用者に教えることが支店の職員にとって最も重要な仕事の一つになる可能性があるという。

(3) OPフィナンシャルグループ（フィンランド）

a 概要

事例の２つ目として、フィンランドの協同組合銀行であるOPフィナンシャルグループ（以下「OP」という）を取り上げる。OPはJAバンクと似た構造をしているが２段階制であり、地域ごとに存在する協同組合銀行（ローカルバンク）と、中央機関であるOP協同組合から成り立っている。(注3) OP Financial Group（2019）によると、ローカルバンクの数は18年末時点で156、その組合員数は合計で191万（うち90％が個人）である。フィンランドの人口は551万人であるため、３分の１程度がOPの組合員となっている。非組合員も含めると、個人利用者は390万人である。

フィンランドの銀行保険業の業界団体によるFinance Finland（2018）によれば、OPはフィンランドで最大の金融グループであり、国内の預金や貸出金の３分の１超のシェアを持っている。なお、第２位はノルデア、第３位はデンマークのダンスケ銀行で、上位３行を合わせると預金や貸出金の７割から８割を占めており、寡占が進んだ市場である。

OPの貸出先は個人が多く、全体の６割を

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

占めている。個人向け貸出の３分の２（全体の45％）は住宅ローンである。また全体の10％は住宅会社(注4)向け貸出であり、個人向け住宅ローンと合わせると住宅関連貸出が半分を超える。

（注３）OPの構造や歴史、フィンランドの金融業界について、詳しくは本誌重頭論文を参照されたい。

（注４）集合住宅を所有し管理する目的で作られる有限責任会社で、フィンランド特有の制度である。住人は居住する部屋を所有するが、建物や土地は住宅会社が所有し、住人はその株主となる。住宅会社は建物の修繕等のための資金を金融機関から借り入れる。

b　デジタルチャネル・キャッシュレス決済

OPはフィンランドのなかでもデジタルチャネルの取組みが進んでいる金融機関の一つである。ネットバンクを開始したのは1996年で、欧州で最初、世界でも２番目と早かった(注5)。携帯電話を利用したモバイルバンキングは03年に開始した。そのためデジタルチャネルの機能は充実しており、基本的な取引はネット上で完結できる。利用も進んでおり、ログイン数は１か月あたりスマートフォン向けアプリで延べ2,200万回、パソコン向けのネットバンクで延べ900万回となっており、18年の個人顧客取引の95％がデジタルチャネルでなされている。近年はスマートフォンの利用が大きく伸びている代わりに、パソコン向けサイトの利用は減少傾向にある。

OPで特筆すべきは、充実したデジタルチャネルにより、居住地から遠く離れたところにある店舗と取引する利用者の割合が、全体の15％程度を占めていることである。具体的には、若い頃地元のOP支店と取引を始め、仕事の関係でヘルシンキに転居した後でも出身地の支店を使い続けるケースが挙げられる。利用者が両親やその前の世代から同じ支店を使い続けているなど、支店に対するロイヤルティ（Loyalty）が高いことが要因である。通常の取引だけでなく相談もインターネットチャット等を使ってリモートで行うことができるため、住宅ローンの相談をすることもあるという。

スマートフォン向けには「OP-mobile」というアプリが主要な製品だが、決済などウォレット機能に特化したアプリ「Pivo」も用意している。OP-mobileは銀行システムと一体のため新機能追加がしづらいが、古くからある大規模なシステムに依拠していないPivoは、例えば顔認識決済の試験導入なども迅速に対応できる。デジタルチャネル開発の大きな方向性はユーザーエクスペリエンス（UX）(注6)の改善と考えており、テクノロジー大手の金融業参入をにらんでUXの改善と新機能導入を迅速に進めようとしている。

OPは貸出金の多くが住宅ローンであるため、その関連機能も強化している。特に注力しているのはフルデジタルの住宅ローンである。現状でデジタル化されているのは、利用者の申込手続きを含む一部であり、OPの住宅ローンはローカルバンクの支店から貸し出すため、バックグラウンドではオンライン上で受けた申込みを支店につなぎ、支店で紙の書類を使った作業を進めている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

バックグラウンド作業も含めて全てオンライン上でできれば、事務量が大幅に減り、ペーパーレス化にもなることを期待している。ペーパーレス化を進めることは、UXの改善にも資すると考えている。

OPは、デジタルチャネルの推進はデジタルチャネルの使い方を教える取組みとセットで行う必要があり、それが協同組合としての責任だと考えている。金融教育と併せてデジタル・リテラシー向上のための講習会などを行っている。視覚などの障害者や、インターネットに慣れていない高齢者向けには、機能が限られている代わりに使いやすさを重視したネットバンク「OP Accessible」を提供している。また、地域住民の金融サービスへのアクセシビリティ確保の観点から、移動金融店舗車の巡回を行っている。

（注５） フィンランドでデジタル化が特に進んだ要因など、初期の事情については丹羽（2000）が詳しい。

（注６） User Experience。サービスを通じて利用者が得る体験や経験のこと。一般にスマートフォン向けサービス等の開発において非常に重視される。

c　店舗

フィンランドの金融機関店舗数に占めるOPの比率は４割を上回り、預金や貸出金のシェアよりも高いため、OPは比較的高密度に店舗を展開しているといえる。とはいえ、OPも店舗数を削減しており、今後も減少を見込んでいる。ヘルシンキ首都圏への人口の集中化が進んでいることが要因という。なお、店舗の統廃合については各ローカルバンクが判断することとなっている。

写真２　OPの実験店舗の内部（筆者撮影）

OPに限らずフィンランドの銀行では一般的だが、キャッシュレス店舗の割合が高いことが特徴である。OPも店舗のうち窓口で現金を取り扱っているのは全体の３分の１以下で、３分の２強では現金の出し入れが必要な場合ATMを利用することになる。OPは、現金は手間がかかって非効率的であり、犯罪の温床にもなることを理由にキャッシュレス化を進めている。

写真２はOPの先進的な実験店舗の様子である。やはりキャッシュレス店舗である。一般的なカウンターはなく、利用者と職員が同じ空間を共有する開かれた店舗である。

(4)　チャネル戦略の方向性

両行の戦略はいずれも、デジタルチャネルの強化と店舗の強みの発揮を両面で進めるものである。店舗で利用者のデジタルチャネルへの円滑な移行を支援するだけでなく、店舗の存在がデジタル化後における強固な利用者基盤に資することを示している。

詳しくみるとデジタル化の進行度合いによって施策の力点に違いがある。進行中の第２グループのベルギーで事業を行うKBC

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

においては、利用者のデジタルチャネルへの移行を支援する取組みが特徴的であり、店舗がその重要な場となっている。また、店舗が担ってきた地域の情報収集の役割を店舗削減後に失わないようにするための施策を意識的に取り入れている。デジタル化がすでにかなり進行した第１グループのフィンランドで事業を行うOPもデジタルチャネルの講習会を行っているが、CSRの意味合いが強くなっている。他方、デジタルチャネルを充実させることが利用者を店舗につなぎとめる要素になっており、利用者の店舗へのロイヤルティの高さをOPのシェアに結び付けている。

3　日本のデジタル化の進展状況と農協への示唆

(1)　日本のデジタル化の進展状況

このような戦略が日本でも可能かどうか考えるため、まずは前提条件として、日本のデジタル化の度合いを調べる。

まず、ネットバンク利用率である。主な調査には、総務省「通信利用動向調査」、日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」、全国銀行協会「よりよい銀行づくりのためのアンケート」がある。「通信利用動向調査」に載っているのはインターネットで「金融取引」をしたことがある割合であり、これには振込のほか証券会社での株式の取引なども含む一方、ネットバンクの利用内容として最も多い残高照会は含まないため、数値は過小と思われる。「生活意識に関するアンケート調査」は年４回の定期調査であるが、ネットバンク利用率は不定期に過去３回しか調査されていない。しかし郵送調査であるため、数値の信頼性は比較的高いと思われる。「よりよい銀行づくりのためのアンケート」は調査会社に登録しているインターネットモニターが調査対象で、調査手法もインターネット調査のため、利用率自体は過大と思われる。「通信利用動向調査」と「よりよい銀行づくりのためのアンケート」は、それぞれの調査内で回答者の属性ごとの差異をみるなどの目的には良いが、欧州のネットバンク利用率と比較するうえでは適切でない。そこで調査時点が難点ではあるが「生活意識に関するアンケート調査」を用いる。第１図に参考として含めた日本のネットバンク利用率がその結果である。

欧州と比較すると、日本はネットバンク利用率が低い。「通信利用動向調査」によればインターネットの利用率に大きな差はないため、インターネット利用者がネットバンクを使うところまでは行ってないのが現状である。とはいえ、ネットバンク利用率は徐々にではあるが上昇傾向にある。今後利用率を引き上げる要因となりうるのは、ATMの削減である。「生活意識に関するアンケート調査」によれば、ネットバンク未利用者が使わない理由として最も多く挙げているのが「ATMの利用で足りるため必要がない」（18年に59.4％）である。しかし足下では大手銀行を中心にATM台数の削減やATM利用手数料の実質的な引上げが

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

なされていることから、今後は代替手段としてネットバンクが使われていく可能性が高い。

次に１人あたりキャッシュレス決済件数を日本で考えてみると、電子マネーと振込・口座振替は日本銀行の「決済動向」からおおよそ分かり、前者が年40数件、後者は10数件(注7)といったところである。問題は、日本ではクレジットカードの決済件数のデータを欠いていることである。そこでクレジットカード決済件数を推定してみよう。日本クレジット協会が公表している「日本のクレジット統計」によれば、18年のクレジットカードショッピングの信用供与額は66兆7,000億円である。これに対し、日本銀行決済機構局（2013）は10年から12年頃のクレジットカード決済の平均金額を6,000円程度と推定している。日本銀行決済機構局（2017）によれば10～11年のクレジットカード決済１件あたりの平均金額はブランドデビット(注8)とほぼ同水準であり、ブランドデビットの平均金額はその後わずかに低下傾向にあるため、18年頃のクレジットカード決済の平均金額は5,000円程度と思われる。ここから、66兆7,000億円÷5,000円＝133億回が年間のクレジットカード決済件数となる。これを１億2,000万人で割った110回が人口１人あたり決済件数となる。したがって、日本の人口１人あたりのキャッシュレス決済件数は各種合計で170回程度とみられる。第２図と比較すると、これはイタリアよりも多くスペインより若干少ないくらいである。

最後に人口10万人あたり金融機関店舗数を、各業態の公表資料と総務省の「人口推計」から割り出すと、第３図に含めた日本の参考値となる。17年にはイタリアやドイツと同様の水準となっている。欧州各国と比較してここ10年間の店舗数がほとんど変わっていないようにみえるが、17年頃から大手銀行を中心に店舗数の大幅な削減を表明する金融機関が増えているため、今後は減少することが見込まれる。

足下での日本の状況は、第１節のグループ分類でいうと第３グループが最も近いだろう。欧州各国と比較して、デジタル化の度合いは低いと考えられる。しかし重要なことは、ネットバンク利用率の時系列変化や店舗数の見通しを踏まえると、今後は18年時点の第２グループ、第１グループに近づいていく可能性が高いことである。欧州諸国の過去の推移をみるとそれには少なくとも10年程度の時間がかかっていたが、現在様々なデジタル機器やそれを利用した先進的サービスが世に出ていることを考慮すると、今後はより急速に進行する可能性がある。

（注７）全銀システム取扱件数のため自行内の振替は含まれないが、最終的な１人あたりキャッシュレス決済件数に大きな影響は与えないと思われる。

（注８）「国際的に活動しているクレジットカード発行会社の提供するネットワークを、デビットカードにおいて用いるもの」（日本銀行決済機構局（2017））。国際的に活動しているクレジットカード発行会社のことを一般に「国際ブランド」というため、「ブランドデビット」と呼ばれる。日本のデビットカードにはブランドデビットと、金融機関のキャッシュカードを利用する「J-Debit」の２種類がある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

(2) JAバンクのチャネル戦略についての考察

JAバンクもネットバンクを強化しており、店舗再編を実施している農協や、計画中の農協も増えている。農協にとっての問題は、今後のデジタル化の進行を前提として信用事業にどのような影響が出るのかを見極めたうえで、何をすべきか考えることである。欧州の事例からデジタルチャネルを一層強化していく必要があるのはいうまでもないが、店舗の身近さを特長として地域で築いてきたプレゼンスをいかにデジタルチャネルにつないでいくかが重要なポイントになる。

日本のデジタル化度合いを考えると、さしあたってはKBCの取組みが参考になろう。特にデジタルチャネルの講習会が重要と思われる。現状、日本のネットバンク利用率はベルギーよりも低く、講習会への潜在的なニーズのある人の割合は日本の方が高いと考えられる。ネットバンク利用率は教育水準との関連が強い（European Commission (2019)）ため、講習会による利用率引上げへの貢献は小さくないと思われる。人口減少が激しい過疎地ほど店舗の維持が難しいが、ネットバンク利用率はそのような地域で低いというギャップの解消にも有効と思われる。

組合員にとっては、デジタル機器の利用に慣れることで、今後金融取引以外の分野でもますます進むデジタル化のなかで取り残されず、できることが増える。農協にとっては、店舗の人材や空間を活用しながら、利用者と店舗のつながりを強くすることができる。双方にとってメリットのある取組みといえる。髙山（2019）では、店舗再編後に支店活動がより積極的に行えるようになった農協の事例を紹介しており、講習会を支店活動の一環として実施することもできるだろう。

一方でKBCが考えているとおり、デジタルチャネルへのシフトと店舗の削減により、地域の情報の入手が困難になる可能性には農協も注意しなければならない。したがって、コミュニティ・マネージャーのような、地域の状況を把握する取組みが求められるだろう。髙山（2019）では店舗再編後に訪問活動を強化した事例も挙げたが、ほかにも、TACなど経済事業の渉外担当者が収集した情報を信用事業と共有する事業間連携など、地域の情報を得るための策を考えておく必要があるだろう。

なお、テクノロジーの進歩により、ビッグデータをもとにしたテーラーメイドの金融サービスが可能になるとの予測があるが、少なくとも現在の日本では、ビッグデータ活用は進んでいない。日本銀行金融機構局（2019）によれば、営業活動において顧客データを活用できている金融機関は全体の２割強にとどまり、ほとんどは活用できていないか、そもそもデータの収集・蓄積が十分でない。しかし、データを活用したテーラーメイドのサービスを提供することは、新しい意味での身近さになる可能性がある。例えば、新しい金融サービスの一つにオンライン融資というものがある。オンライン

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

融資では、事業者が利用している金融機関のネット口座やEC（電子商取引）サイトのアカウント等を登録すると、自動的に取引情報を収集して与信判断し、融資を実行する。借入申込手続きが簡単で、入金までの時間も短い。日本でも、オンラインで農業生産者向け融資を実行している事例があるようである。将来的には、農業機械の稼働状況の情報を組み合わせることも可能だろう。こうした新しい融資サービスでは、これまで以上に迅速で利用者１人１人の状況に合わせた柔軟な対応ができる可能性があり、実現に向けて踏み出す価値があると思われる。

おわりに

欧州における金融のデジタル化は、一部の国でネットバンク利用率が９割近くに達するなど、大きく進んでいる。今はあまりデジタル化していないところも時系列変化をみると進行しており、日本でも今後、徐々に進行していくと考えられる。とはいえ、金融機関の店舗が不要になったわけではなく、デジタル化が進むなかでこそ発揮できる役割があると考えられる。それは組合員がデジタルチャネルを利用できるように支援することや、組合員に金融サービスを提供するために必要な情報を確保するということであるが、結果として、地域における利用者基盤をデジタルチャネルに引き継ぐためにも有効となるだろう。

これは店舗を通じた活動とデジタルチャネルの強化を両方とも進めるということであり、負担が大きいかもしれない。しかし農協は系統組織であるため、県組織や全国組織とうまく役割分担をすることで、組合員と地域に貢献しつつ、変革の時代を乗り切ることができると考えられる。

＜参考文献＞

- European Banking Federation (2018), “Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2018.” https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2018/09/Banking-in-Europe-2018-EBF-Facts-and-Figures.pdf
- European Commission (2019), “Use of Internet Services,” in *Digital Economy and Society Index Report 2019*. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59977
- Finance Finland (2018), “Finnish Banking in 2017.” http://www.finanssiala.fi/en/material/FFI-Finnish-Banking-2017.pdf
- KBC Group (2019), *KBC Group Annual Report for 2018*.
- OP Financial Group (2019), “Debt Investor Presentation FY/2018.”
- キング, B.（2019）『BANK 4.0 未来の銀行』（藤原遠監訳）東洋経済新報社, B. King (2018), *BANK 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*：Marshall Cavendish International (Asia).
- 髙山航希（2019）「農協の店舗再編と組合員接点の強化──組合員のニーズと地域の変化への対応──」『農林金融』３月号
- 丹羽由夏（2000）「世界一電子化されたフィンランドの金融業界──電子取引が最も進んだフィンランド金融業界におけるその現状と各金融機関のマルチチャネル戦略──」『農林金融』８月号
- 日本銀行金融機構局（2019）「銀行・信用金庫におけるデジタライゼーションへの対応状況──アンケート調査結果から──」『金融システムレポート別冊シリーズ』 https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb190524.htm/
- 日本銀行決済機構局（2013）『決済システムレポート2012-2013』

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

https://www.boj.or.jp/research/brp/psr/psr131011.htm/
・日本銀行決済機構局（2017）「最近のデビットカードの動向について」『決済システムレポート別冊シリーズ』
https://www.boj.or.jp/research/brp/psr/psrb170501.htm/

（たかやま　こうき）

書 籍 案 内

農林漁業金融統計2018

A4判　193頁
頒 価　2,000円（税込）

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編　集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 TEL 03(6362)7753
FAX 03(3351)1153
発　行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

〈発行〉 2018年12月

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/