

レッドオーシャン化する地方リテールバンキング市場 地銀に求められる生き残り戦略

地方のリテールバンキング市場を見ると、人口減少に伴って市場縮小圧力が強まるとともに、ネットバンク等の台頭によって競争は激化しており、レッドオーシャン化しつつある。一方、地銀にとつてリテールバンキングは収益だけでなく預金確保の面でも重要であり、生き残り戦略を検討する必要がある。事業戦略の方向性としては、地域で成長期待のある顧客・サービスの見極め、地銀の強みを生かした効果的なアプローチ、非金融ビジネスや地域企業との連携などを通じた顧客リレーションの強化の3点が考えられる。また、こうした戦略を推進する基盤として、顧客行動の変化を踏まえた店舗戦略や専門人材確保に向けた人材戦略も必要となる。

地方のリテールバンキング市場

近年、地方のリテールバンキングのビジネス環境は厳しさを増している。主な背景として、人口減少に伴う地域経済の縮小圧力の強まりがある。地方圏（注1）の人口は2002年頃に減少に転じた後、減少ペースは年々加速しており、国立社会保障・人口問題研究所の地域別

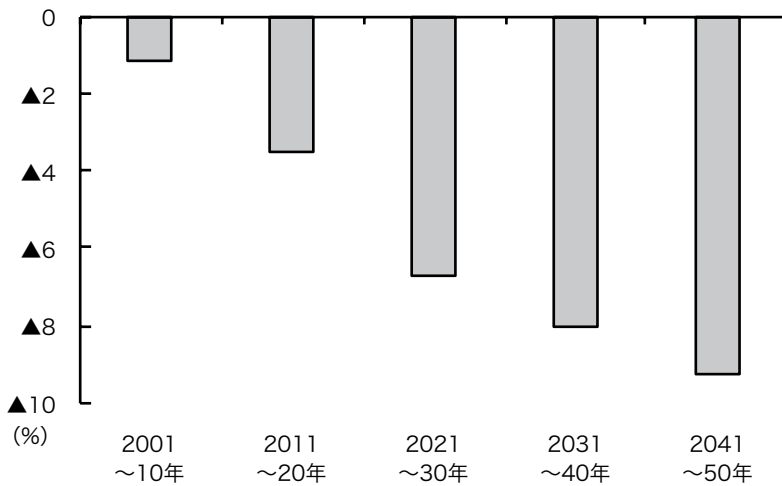
将来推計人口によれば、今後さらに加速する見通しとなっている（図表1）。人口減少による地域経済の低成長化はリテールバンキング市場にも縮小圧力となる。なお、地方圏の人口減少には、少子化に加えて、都市部への人口流出も影響している。2000～22年の累計で約250万人が地方圏から東京圏に流出しており、特に地方圏からの人口流出は

20～30代が中心であるため、働き手の減少を通じた経済への下押し圧力にもなる。また、地銀にとつては、若年層の人口流出によって、相続・生前贈与などに伴う預金等の県外金融機関への流出増加も懸念される。もう一つの背景として、ネットバンク等の台頭による競争環境の激化がある。近年、金融サービスのデジタル化が進む中、ネットバンクが低

日本総合研究所調査部
金融リサーチセンター主任研究員
大嶋秀雄
おしま・ひでお 京大理学部
卒。三井住友銀行入行、日本総合
研究所調査部、日興リサーチセ
ンター理事長室、三井住友銀行
リスク統括部を経て、現職。専門
は金融機関の経営環境、金融シ
ステム。

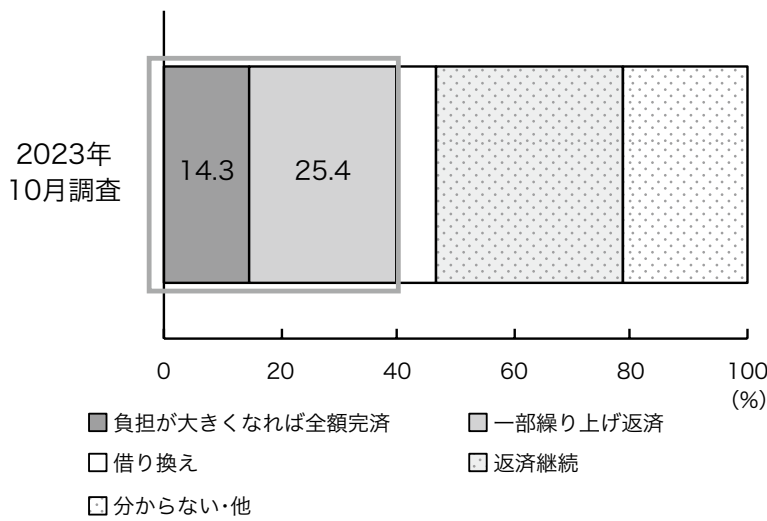
コストや利便性を武器に預金、貸金とも堅調に拡大させている。多くのネットバンクはリテールバンキング分野に注力しており、地銀から見ると、若年層を中心にネットバンクへの預金の流出が増加しているほか、住宅ローンでもネットバンクとの競争が激化しており、大幅な利ざや縮小や団体信用生命保険等の付帯サービスの条件競争によって住宅ローンの収益性が著しく悪化している。また、資産運用ビジネスにおいても、若年層中心にネット証券の利用が広がっている。さらに、金融サービスの担い手も多様化しており、異業種の参入も競争を激化させている。決済・資産運用分野などにおけるFintech企業の台頭のほか、近年は

〈図表1〉地方圏の人口減少率(各10年間の増減率)



(注)2021年以降は将来推計人口。
 (出所)総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(2023年推計)」を基に日本総研作成

〈図表2〉金利上昇に伴う返済額増加への対応(変動型金利利用者)



(出所)住宅金融支援機構「住宅ローン利用者調査」

ス圏への引き上げも現実味を帯びてきており、実際に短期政策金利がプラス圏に引き上げられれば、住宅ローン残高の7割を占める変動型住宅ローンの金利の上昇圧力となる。

一般的に、貸出金利の上昇は利ざやを改善させて銀行にとってはプラス影響となるものの、ネットバンク等の参入によって競争が激化している住宅ローンでは金利引き上げのハードルが高く、十分な貸出金利の引き上げができるかは不透明である。

一方で、短期政策金利の引き上げは、普通預金金利を上昇させて銀行の資金調達コストの増加要因となる。過去の利上げ局面における普通預金金利の上昇は利上げ幅の約4割であったが、足元ではネットバンク等が預金獲得に動いており、今後、短期政策金利が引き上げられた場合、預金獲得競争が激化して、地銀は預金流出を防ぐために過去局面以上の普通預金金利の引き上げを迫られ、資金調達コストが従来よりも大きく増加する可能性がある。実際、昨年末以降、YCC運用柔軟化に伴う長期金利上昇を受けて、地銀を含めて定期預金金利を引き上げる動きが急速に広がっている。

ネットバンク等が提供するプラットフォーム(Banking as a ServiceⅡ)を活用して、事業会社がサービスに金融を組み込む「エンベデッド・ファイナンス(組込型金融)」も増加しており、ヤマダ電機や日本航空といったブランド力のある大手事業会社が自社サービスに預金や住宅ローンといった金融サービスを組

み込んでいる。

このように、地方のリテールバンクキングのビジネス環境を見ると、市場規模の縮小圧力の強まりと競争の激化を受けて、レッドオーシャン化が進みつつあると言える。

日銀金融正常化も競争激化要因に

今後は、日銀による金融政策の正

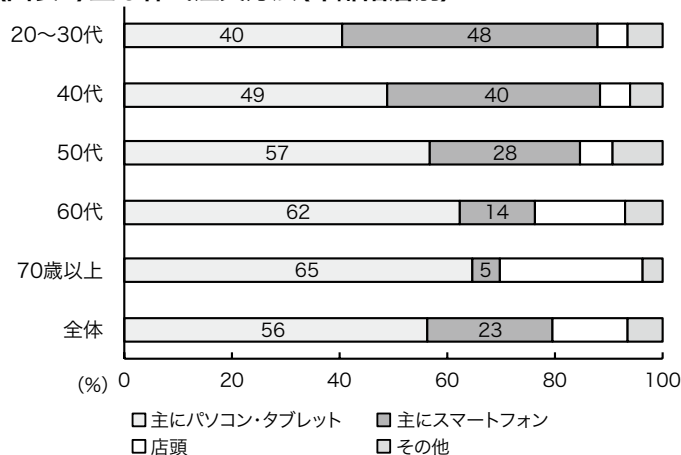
常化も、地銀にとつてリテールバンクキング市場におけるビジネス環境の悪化要因になり得る。植田和男日銀総裁は、就任当初から既存政策の副作用や物価基調の変化を指摘しており、23年7、10月にはイールドカーブコントロール(YCC)の運用を柔軟化した。足元では、マイナス金利政策の解除や短期政策金利のプラ

ス圏への引き上げも現実味を帯びてきており、実際に短期政策金利がプラス圏に引き上げられれば、住宅ローン残高の7割を占める変動型住宅ローンの金利の上昇圧力となる。

一般的に、貸出金利の上昇は利ざやを改善させて銀行にとってはプラス影響となるものの、ネットバンク等の参入によって競争が激化している住宅ローンでは金利引き上げのハードルが高く、十分な貸出金利の引き上げができるかは不透明である。

一方で、短期政策金利の引き上げは、普通預金金利を上昇させて銀行の資金調達コストの増加要因となる。過去の利上げ局面における普通預金金利の上昇は利上げ幅の約4割であったが、足元ではネットバンク等が預金獲得に動いており、今後、短期政策金利が引き上げられた場合、預金獲得競争が激化して、地銀は預金流出を防ぐために過去局面以上の普通預金金利の引き上げを迫られ、資金調達コストが従来よりも大きく増加する可能性がある。実際、昨年末以降、YCC運用柔軟化に伴う長期金利上昇を受けて、地銀を含めて定期預金金利を引き上げる動きが急速に広がっている。

〈図表3〉主な株式注文方法(年齢階層別)



(出所)日本証券業協会「個人投資家の証券投資に関する意識調査(2023年10月)」

また、政策金利の引き上げ（金融引き締め）は、資金調達コストの増加を通じて、貸し出しの減少圧力になることに加えて、その結果として、預金にも減少圧力となる。実際、前回の利上げ局面では住宅ローン残高が減少に転じ、預金残高の伸びも鈍化した。23年10月に住宅金融支援機構が行ったアンケート調査では、将来の金利上昇への対応として変動金利型の住宅ローン借入者の約4割が

このように地方のリテールバンクのビジネス環境は厳しさを増しているものの、リテールバンキングは預金確保（資金調達）面でも重要であることから、地銀は、顧客のつなぎ止めに向けた生き残り戦略を検討する必要性に迫られている。検討に当たっては、地域に根差したビジネスを強みとする地銀として、広域展開するネットバンクやメガバンクとは異なる戦略が求められよう。事業

地銀の求められる生き残り戦略

繰り上げ返済（全額返済、一部繰り上げ返済）を検討すると回答しており、日銀が短期政策金利をプラス圏に引き上げていった場合、住宅ローンの繰り上げ返済が広がり、住宅ローン・預金残高への減少圧力となる恐れがある（図表2）。

戦略の大きな方向性として、①地域において成長が見込まれる顧客・サービスを見極めた上で、②対面・職域等の地銀の強みを活かした効果的なアプローチを行いつつ、③非金融ビジネスや地域企業との連携なども模索しながら顧客とのリレーションを強化していくの3点が重要になると考えられる。

中高年から高齢世帯の持ち家率が低い地域においては高齢で賃貸契約が難しくなることによる住宅購入ニーズも想定される。加えて、保有不動産を活用した資金調達方法であるリバースモーゲージ（注2）など、収入面の問題や病气・死亡のリスクなどがある高齢層に適した商品も求められる。

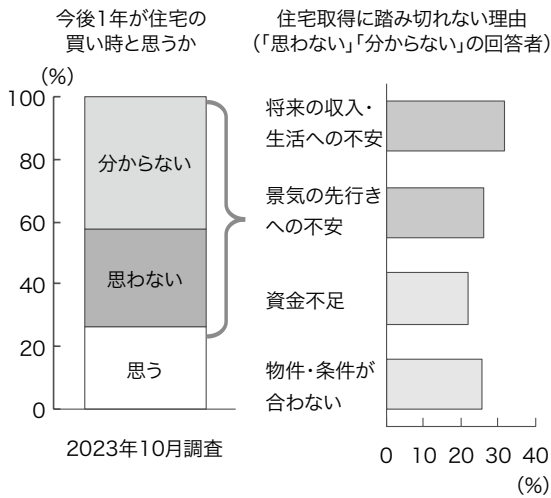
こうした点を踏まえると、日銀の金融政策正常化は、地方のリテールバンキングビジネスにとつて、利ぎやと預貸金残高の両面で必ずしもプラスとは言えず、むしろ一層の競争激化の要因となり得る。

それぞれについて具体的に考えてみたい。第一に、「成長が期待される顧客・サービスの見極め」については、まずは展開地域のリテールバンキング市場の特徴をしっかりと把握することが重要となる。地域によって世帯人員・年齢構成や就業状況、収入・支出構造、保有資産・負債などは異なり、持ち家率や自動車保有率、出生率、教育負担などにも地域差がある。こうした展開地域の特徴をしっかりと把握した上で、成長が期待される顧客層やサービスを見極めていくことが重要となる。例えば、共働きが多く若年世帯の所得水準が高い地域では、若年層向けの住宅ローンや資産形成などのニーズがあると考えられる。また、高齢化が進む地域では、高齢世帯向け住み替え・リフォームに伴う資金ニーズ、特に

第二に、「地銀の強みを活かした効果的なアプローチ」を検討する必要がある。まず、リテールバンキングのアプローチを検討する上では、デジタル分野の強化は欠かせない。これまで高齢層の顧客の多さがデジタル金融サービスのハードルとして指摘されてきたものの、現在の60代は仕事等でパソコンを使用してきた世代であり、大半がインターネットを利用し、株式注文も7割がインターネット経由で行うなど（図表3）、普及も進んでいる。次第に高齢層もデジタル金融サービスを活用できる時代になりつつあり、地銀においてもデジタル分野の強化は不可欠となっている。

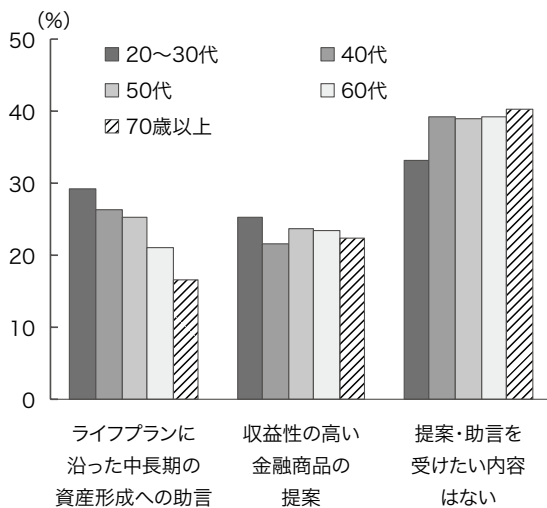
加えて、地銀では、デジタル分野で高い技術力を持ち、幅広い商圏を

〈図表4〉住宅取得予定者において住宅取得に踏み切れない理由(23年4月調査)



(注)5年以内に住宅取得予定で住宅ローンを利用予定の人。
(出所)住宅金融支援機構「住宅ローン利用予定者調査」

〈図表5〉証券会社等から欲しい提案・助言



(出所)日本証券業協会「個人投資家の証券投資に関する意識調査(2023年10月)」

カバーするネットバンク等に対抗するため、対面サービスの強化など、自社の強みを活かせるアプローチも検討する必要がある。相対的にコストが高い対面サービスは金利等の条件競争では不利になりがちであるものの、「住宅取得予定者の多くは「将来の収入」や「景気への不安」から住宅取得をためらっており、ローン返済を踏まえた生活設計や資金計画の助言など対面を活かしたきめ細かなサポートによって顧客を惹き付けることができる(図表4)。また、資産形成ビジネスにおいても、若年

層の投資家は現時点ではネット証券の利用が多いものの、「ライフプランに沿った中長期の資産形成の助言」といった対面が得意とするサービスのニーズも強く(図表5)、老後を含めたライフプランの助言など、対面サービスを活かしたアプローチも有効と考えられる。そのほか、地銀がネットワークを持つ地域企業を通じたアプローチ(職域営業)も地銀の強みを生かせるだろう。例えば、地域企業の従業員に対する資産形成や住宅関連の支援サービスなどが考

えられる。第三に、「多面的なアプローチによる顧客とのリレーションの強化」も重要となる。近年、銀行の業務範囲規制の見直しを受けて、地域商社など様々な非金融ビジネスを展開する地銀が増えている。リテール分野においても、地域にニーズのある非金融ビジネスの展開によって顧客とのリレーションを強化できれば、当該ビジネスを通じた収益獲得だけでなく、住宅ローンや資産形成などの取引獲得も期待できる。もともと、競争力のあるビジネスの育成には人材・システム等への十分な投資が不

可欠であり、経営資源が限られる中では総花的な展開は難しく、注力分野を選定して集中的に投資する必要がある。注力分野の選定では、地域のニーズをしっかりと把握した上で適切なアプローチを採用することが重要であり、金融ビジネスで注力する顧客層にニーズがあり、地銀の店舗網が活かせるサービスという観点から検討する必要がある。近年、地銀による新規参入が増えている高齢者向けサービスや生活支援サービスなどを展開する際も、地域のニーズや効果的なアプローチをしっかりと検討し、付加価値を高めて顧客とのリレーション強化につなげていくスタンスが求められる。また、地域企業との強いネットワークを持つ地銀では、ブランド力のある地域企業と連携したビジネス展開も選択肢となる。地域企業との連携はネットバンク等との差別化にもつながる。

店舗戦略や人材戦略の見直しも

こうした事業戦略を進める基盤として、顧客行動の変化を踏まえた店舗網・形態への移行といった店舗戦略の見直しや専門人材の確保に向けた人材戦略の見直しも必要となる。

近年は、人口減少やデジタル化に伴う来店客の減少等を受けて店舗のコスト負担が問題となっているが、地銀にとって店舗網は競争力の源泉であり、新たなビジネス戦略の推進においても店舗網は重要となる。今後は、店舗の統廃合や省力化した軽量店舗・現金レス店舗等への切り替え、他社共同店舗の展開などによって店舗コストの軽減を図る一方で、

新たなビジネス戦略を踏まえて、顧客が足を向けるようになっていくエリア・商業施設等への出店を加速させていく必要がある。また、ビジネス戦略に応じた店舗形態の見直しも重要であり、特に、現金レス化して金庫が不要となれば、店舗形態・立地の自由度が増し、戦略推進に適した店舗戦略を進めやすくなると思われる。

加えて、競争力を高めるためには、質の高いサービスの提供やデジタル分野の強化などが必要であり、専門人材の獲得・育成に向けた人材戦略も重要となる。外部からの専門人材の獲得では、専門職採用の強化や専門人材が多い首都圏での採用のほか、専門企業の買収も選択肢となる。また、外部人材から選ばれるためには、

多様な給与・人事制度やキャリアパス、勤務形態といった社内制度の整備も必要となる。一方、社内での人材育成では、研修制度等のリスキリングの強化に加えて、外部から獲得した専門人材を中核にビジネスを立ち上げ、OJTを通じて人材育成を図ることも有効と言える。また、従業員が専門的なキャリアを目指す社内風土の醸成も重要となる。

地域経済の活性化に貢献を

ここまで見てきたように、地方のリテールバンキング市場がレッドオーシャン化しつつある中、地銀には生き残り戦略が求められている。地域住民にとっても、金融サービスを不自由なく利用できることは社会インフラとして重要であり、地域に拠点を多く持つ地銀が地域の金融インフラを支えていることは、災害対応等も含め、安心感につながる。地銀には、地域に必要なビジネスを追求することによってリテールバンキングにおける競争力を高めるとともに、地域住民のより良い生活や地域経済の活性化に貢献することが期待される。

注1 地方圏は東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)を除く地域。

注2 リバースモーゲージとは借入人が死亡した際に担保不動産を処分して返済する金融スキームであり、月々の返済負担を抑制することができる。近年、活用が徐々に広がっており、住宅金融支援機構のアンケート調査によれば、回答した金融機関におけるリバースモーゲージ残高(2021年度末)は5年前の1.7倍に増加している。