

地方銀行の経営環境とデジタル戦略

地方銀行（地銀）を取り巻く経営環境は大きく変化している。ネットバンクなどの台頭によってデジタル金融サービスとの競争が激化している一方、「金利ある世界」への回帰によって、預金（＝顧客）獲得競争も激化している。地銀には、生き残りに向けて、地域に根差したデジタル戦略が求められる。

大嶋 秀雄

調査部金融リサーチセンター
主任研究員

地方銀行を取り巻く経営環境の変化

近年、地方銀行と第二地方銀行（以下「地銀」という）を取り巻く経営環境は大きく変化している。

(1) 金利環境の変化

わが国では、日本銀行（日銀）の金融緩和政策などを背景に低金利環境が長く続いたが、足元では、日銀の政策修正によって「金利ある世界」への回帰が進んでい

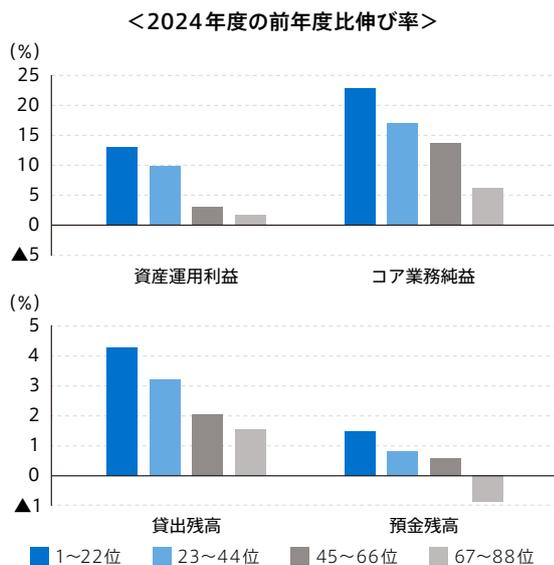
る。こうしたなか、地銀では、貸出金利の上昇によって中核の預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が改善しており、上場地銀の2024年度決算を見ると、預貸ビジネスなどからの資金運用利益が復調し、本業からの利益であるコア業務純益は前年度比2割増加した。

ただし、すべての地銀が等しく「金利ある世界」の恩恵を享受しているわけではない。資産規模別で見ると、規模が小さな地銀ほど資金運用利益やコア業務純益の増加率が小さい（図表）。規模が小さな地銀では、貸出金利を十分引き上げられずに預貸利ざやが改善していなかったり、貸出やその基盤となる預金が伸び悩んでいるところも多く、「金利ある世界」への回帰によって、地銀間の競争力格差が浮き彫りになっている。

(2) デジタルサービスとの競争激化

一方、競争環境は厳しさを増している。人口減少による地域経済の縮小圧力が強まるなか、これまで、越境融資（本店所在都道府県以外での融資）の拡大などにより地銀同士の競争が激化していたが、近年は金融サービスのデジタル化によって競争が一段と複雑化している。FinTech企業やネットバンクなどがコスト競争力や利便性を武器にリテールバンキングを中心に顧客基盤を拡大しているほか、ネットバンクなどが提供するプラットフォーム（Banking as a Service、BaaS）を活用して、ブランド力のある事業会社が金融サービスに参入する事例も増えている。また、足元では、通信大手がネットバンクなどを傘下に入れて金融ビジネスを強化する動きも見られる。

図表 資産規模別の上場地銀の利益、貸出・預金残高



(注) 2023、2024年度単体決算を入手可能な88行(青森みちのく銀行、あいち銀行、長野銀行を除く)。コア業務純益は投資信託解約損益を除く(開示がない場合はコア業務純益)。出所：各社決算を基に日本総研作成

とくに今後は、高齢者層もデジタルを活用できる時代となるため、デジタル領域の重要性は一段と増す。これまで、高齢者層はデジタルになじまないとみられてきたが、コンピュータが普及して約30年が経ち、すでに現在の60歳代は長年仕事やプライベートでITを使用してきた世代であり、若年層だけでなく、中高年層でもオンラインの金融取引が当たり前となっている。

(3) 預金 (=顧客) 獲得競争の活発化

「金利ある世界」への回帰によって、貸出の強化に必要となる預金の重要性が高まり、多くの金融機関が預金獲得を狙った取り組みを活発化させている。具体的には、一定の条件を満たす定期預金やネット専用の普通預金に対する金利の上乗せのほか、新規口座開設などに対してキャッシュバックを行うキャンペーンなどが見られる。また、BaaSを活用して金融サービスに参入した事業会社が、充実した優待サービスによって預金を集める事例も出てきている。

今のところ、大規模な預金移動は生じていないが、デジタルサービスの普及によって口座開設などの手続きは簡便になり、預金移動のハードルは着実に低くなっている。実際に預金が動き出すと、各金融機関が預金の獲得や預金流出の防衛のためにキャンペーンなどを強化して、預金移動が一段と活発化することも考えられる。預金の確保とは顧客の確保にほかならず、とくに地銀は、預金に占める個人預金の割合が高いため、個人顧客をいかに引きつけるかが重要となっている。

地銀に求められるデジタル戦略とは

こうした経営環境の変化を受けて、地銀でもデジタルサービスの強化が不可欠となっている。もっとも、商圏に限られる地銀では、広域展開するメガバンクやネットバンクなどと同じサービスを展開しても収益化のハードルは高い。地銀では、自社の強みを生かした差別化が必要となる。今後、地銀に求められるデジタル戦略の方向性としては、大きく次の2つがある。

(1) デジタル×ローカル

地銀は、地域に根差したビジネスに強みを持つため、

デジタルサービスの展開でも、その強みを生かすことが重要となる。例えば、地域の特性や課題を見極めたうえで、地域でニーズのあるサービスを充実させたり、地域に特化したサービスを展開したりするといった取り組みがある。実際、介護世帯に役立つアプリ（見守りサービスなど）の提供や、地域の生活に役立つ情報配信などを行う地銀がある。また、地域企業と連携した、地域独自のキャッシュレス決済・ポイントサービスの展開も一案である。

(2) デジタル×リアル

地域における店舗網などの対面チャネルの活用も重要となる。現在、住宅ローンの契約や証券投資などは基本的にオンラインで完結できるものの、不安を抱える顧客も多く、対面サービスのニーズは相応にある。地銀においても、顧客へのアプローチではデジタルチャネルが有効と考えられるが、サービスの提供では、対面チャネルを有効に活用し、顧客ニーズに応じたきめ細かなサービスを提供して、顧客ロイヤルティを上げていくことが重要となる。また、対面チャネルとしては、地域企業との連携も一案である。銀行アプリなどにおいて、地域企業が提供する対面サービスと連携できれば、顧客の利便性向上につながるだろう。

おわりに

競争環境が厳しさを増すなか、地銀においてもデジタル戦略の強化は避けて通れない。地銀には、地域に根差したデジタルサービスの提供によって、ネットバンクなどとの差別化を図るとともに、地域のよりよい暮らしの実現に貢献していくことが期待される。X

Profile

大嶋 秀雄

(おしま・ひでお)

2008年三井住友銀行入行。13年4月から日本総研調査部。15年8月から日興リサーチセンター理事長室。18年8月から三井住友銀行リスク統括部。20年8月より、日本総研調査部金融リサーチセンター。

