

## 地方のリテールバンキング市場の動向と 地銀に求められる戦略 ～レッドオーシャン化する市場をどう生き抜くか～

日本総合研究所  
調査部  
大嶋 秀雄

2023年12月12日  
No.2023-040

- ◆ 地方のリテールバンキング市場をみると、人口減少と預金流出による**市場縮小圧力**、ネットバンク・FinTechの台頭による**競争激化**が進展。今後、金融政策が正常化に向かえば、貸出・預金残高の抑制、預金獲得競争の激化も予想され、**レッドオーシャン化**が一段と進む見通し。
- ◆ 地銀にとってリテールバンキング業務は、**収益**だけでなく、**預金確保**の面でも重要。市場が縮小するなかで事業規模を維持・拡大しつつ、広域展開するネットバンク等に対抗するためには、地域において**成長が見込まれる顧客・サービス**を見極め、地銀の強みを活かした**効果的なアプローチ**を行いつつ、**顧客とのリレーションを強化**する施策が重要に。具体的な方向性は以下の通り。
  - ① **成長する顧客層の見極め**：総人口が減少している地方においても増加基調にある**高齢層**や、世帯所得が増加している**共働き若年層**が有望。
  - ② **需要のあるサービスの見極め**：高齢層にも住宅資金等のニーズがあり、リバースモーゲージなどの高齢層向け商品の利用が拡大。共働き若年層では、住宅資金、資産形成のニーズあり。
  - ③ **効果的なアプローチの検討**：ネットバンクに対抗する意味でも、アプリ等の**デジタルチャネルの強化**は不可欠。加えて、対面サービスや職域など**地銀の強みを活かせるアプローチ**が必要。
  - ④ **顧客とのリレーション強化**：地域企業との連携も含め、高齢者サービスなどの付帯的な**対面・非金融ビジネス**等で顧客リレーションの強化を図ることが重要。
- ◆ これらの施策に取り組むうえでは、ビジネスモデルに適した店舗網・形態への**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。

1. 地方におけるリテール バンキングのビジネス環境	(1) 概要	<a href="#">P.3</a>
	(2) 人口の減少	<a href="#">P.4</a>
	(3) デジタル化による競争激化	<a href="#">P.6</a>
	(4) 金融政策の正常化	<a href="#">P.8</a>
2. 地銀に求められる 生き残り戦略の方向性	(1) 概要	<a href="#">P.10</a>
	(2) 成長期待のある顧客層の見極め	<a href="#">P.11</a>
	(3) ターゲットに需要のあるサービスの見極め	<a href="#">P.12</a>
	(4) アプローチの方向性	<a href="#">P.14</a>
	(5) 顧客とのリレーション強化	<a href="#">P.18</a>
	(6) 店舗戦略の見直し	<a href="#">P.19</a>
	(7) ビジネス改革に向けた人材戦略	<a href="#">P.20</a>
4. おわりに		<a href="#">P.21</a>

# 1. 地方におけるリテールバンキングのビジネス環境

## (1) 概要

- 地方におけるリテールバンキングのビジネス環境をみると、人口減少に伴う**地域経済の縮小圧力**が強まる一方、デジタル化の進展に伴う**ネットバンク等の台頭で競争激化**。さらに、日銀政策正常化による金利上昇も**預金・貸出の減少圧力**や**預金獲得競争の激化**につながる可能性。
- 地方のリテールバンキング市場は市場縮小圧力と競争激化に直面しており、「**レッドオーシャン化**」が進みつつあるといえる。

### 地方のリテールバンキングのビジネス環境

✓ 少子化、人口流出による  
**人口の減少**

✓ 幅広い世代における  
**デジタル化の進展**

✓ 金融政策正常化に伴う  
**金利の上昇**

✓ **地域経済の縮小圧力**

4～5頁

✓ **ネットバンクの台頭、  
事業会社の金融ビジネス参入**

6～7頁

✓ **預金・貸金の減少圧力**

8～9頁

✓ **市場縮小圧力の強まり**

✓ **競争激化**

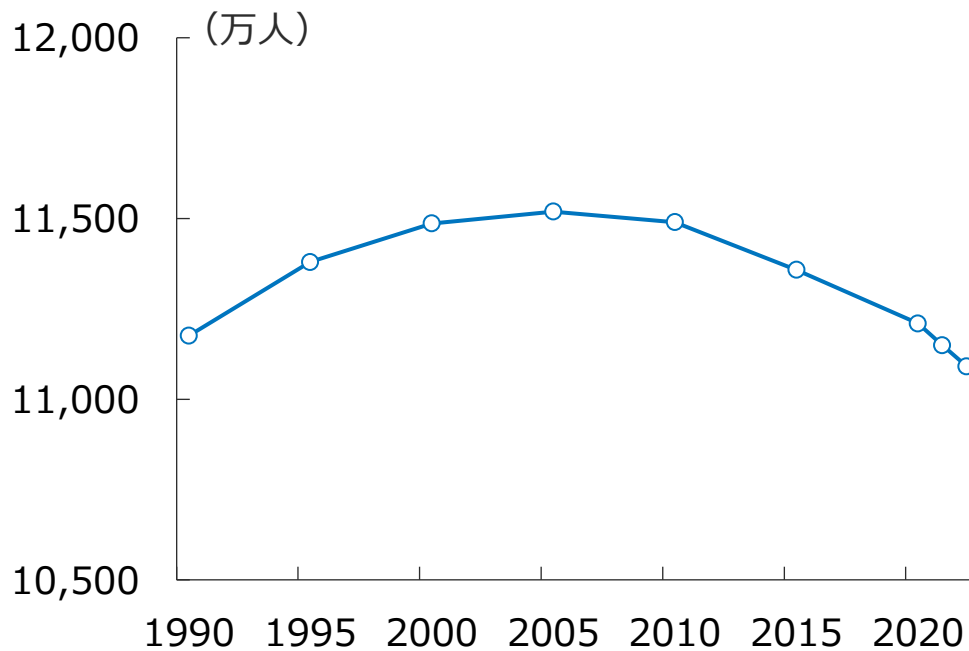
**地方におけるリテールバンキングは、  
市場縮小×競争激化による「レッドオーシャン化」が進みつつある**

## (2) 人口の減少

### ①人口減少ペースの加速

- 少子化が進むなか、地方（東京以外）の人口は2005年頃をピークに減少。将来推計人口をみると、今後、**人口減少ペースは一段と加速**する見通しであり、**地域経済の縮小圧力は強まる**。
- 地域経済の縮小は、**リテールバンキング市場の縮小圧力**に。

#### 地方（東京以外）の人口の推移



(資料) 総務省「人口推計」「国勢調査」

(年)

#### 都道府県別の将来推計人口 (10年毎の人口増減率、%)

	2010 ~20年	2020 ~30年	2030 ~40年
北海道	▲ 5.3	▲ 8.1	▲ 10.7
東北	▲ 7.7	▲ 10.3	▲ 12.8
関東	+1.1	▲ 2.2	▲ 4.3
中部	▲ 2.9	▲ 5.5	▲ 7.3
近畿	▲ 2.6	▲ 5.8	▲ 7.9
中国	▲ 3.7	▲ 6.0	▲ 7.5
四国	▲ 2.8	▲ 5.4	▲ 7.3
九州	▲ 4.3	▲ 6.6	▲ 8.1
全国 (除く東京)	▲ 2.9	▲ 5.7	▲ 7.7

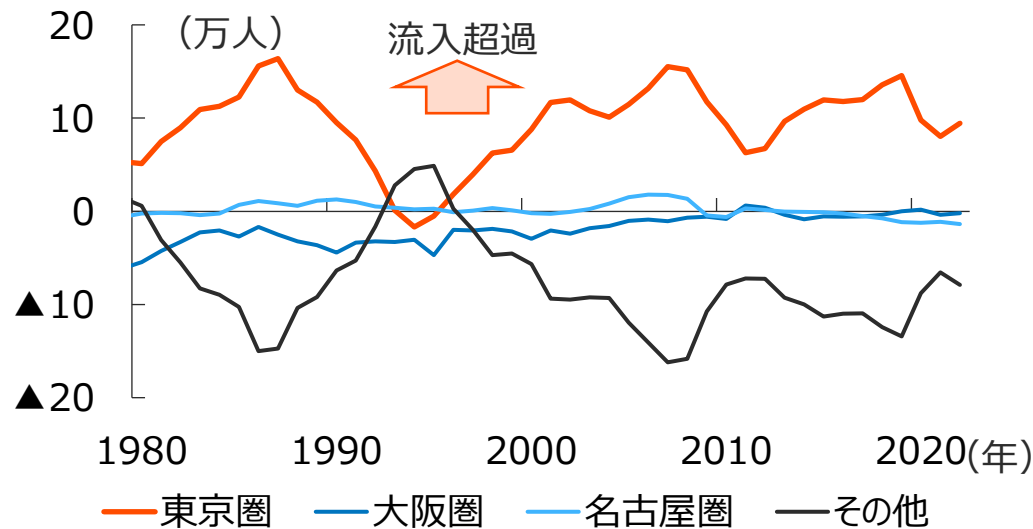
(資料) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』(平成30(2018)年推計)

## ②東京圏への人口流出（生産年齢人口の大幅な減少）

- 地方では少子化に加えて**人口流出**も人口減少の一因。2000～22年の累計で約250万人が地方から東京圏に流出。その結果、地方では東京圏に比べて生産年齢人口が大きく減少しており、**働き手の減少を通じた地域経済への悪影響**も大きい（65歳以上人口は東京圏・地方ともに大幅増加）。
- 地方銀行（地銀<sup>（注）</sup>）にとっては、人口流出や相続・生前贈与などに伴う**県外への預金流出**も懸念。

（注）本稿では、地方銀行と第二地方銀行を合わせて地方銀行（地銀）とする。

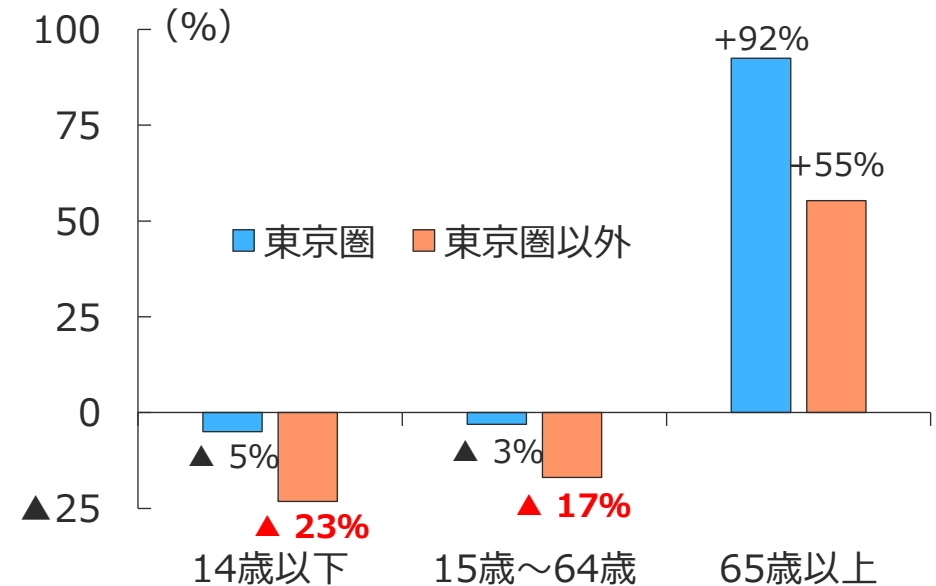
### 人口流出入の推移



（資料）総務省「住民基本台帳人口移動報告」

（注）東京圏は東京・神奈川・埼玉・千葉、大阪圏は大阪・兵庫・京都、名古屋圏は愛知・岐阜・三重の合計。

### 年少・生産年齢人口の減少 （2020年、2000年対比）



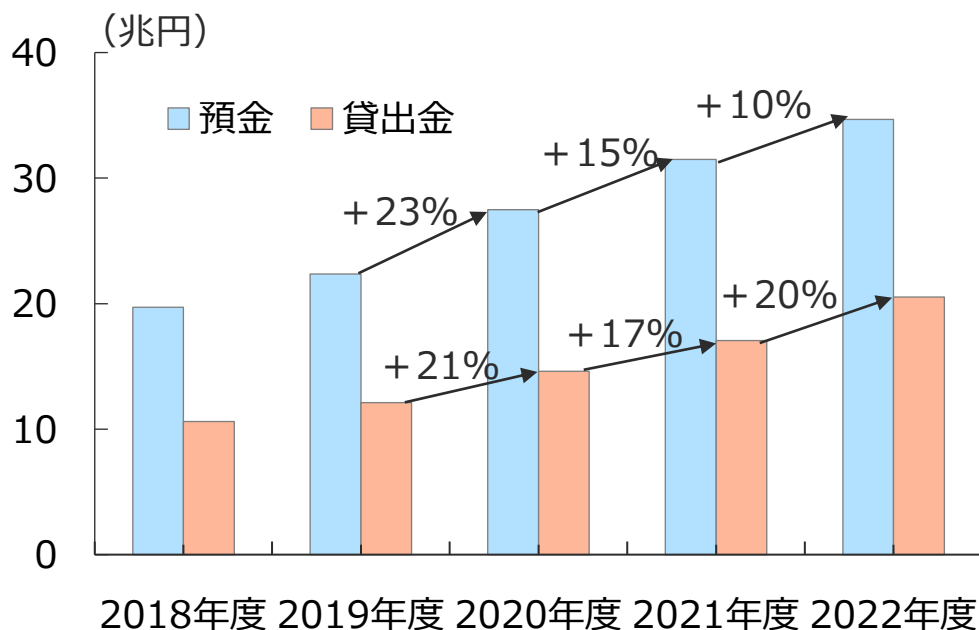
（資料）総務省「人口推計」

# (3) デジタル化による競争激化

## ① ネットバンクの台頭

- 近年、ネットバンクは低コストや利便性を武器に預金、貸金とも堅調に拡大。
- とくにリテールバンキング分野を強化しており、地銀からみると、若年層中心に**ネットバンクへ預金**が流出しているほか、貸出でも**住宅ローンでネットバンク等との競争が激化**しており、大幅な利鞘縮小や団体信用生命保険等の付帯サービスでの条件競争によって住宅ローンの収益性は著しく悪化。

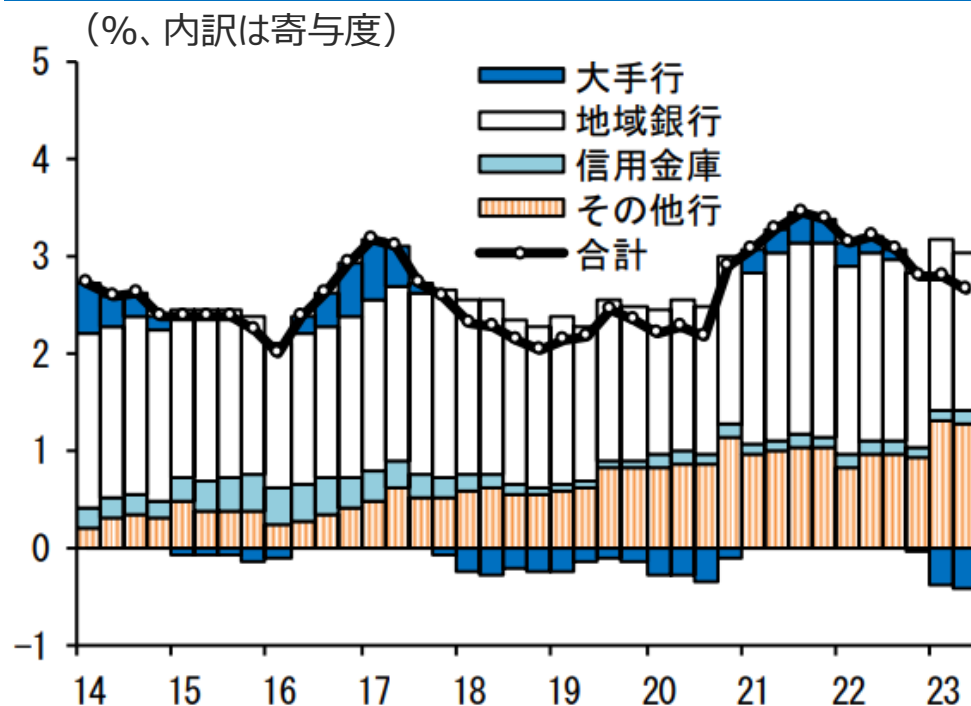
### ネットバンク等の預貸金増加



(資料) 各社決算を基に日本総研作成

(注) 住信SBI、楽天、大和ネクスト、イオン、ソニー、auじぶん、PayPay、セブン、ローソン、GMOあおぞらネットの10行。

### 住宅ローン残高 (前年比、業態別寄与度)



(資料) 日銀「金融システムレポート (2023年10月)」(年/期)

(注) その他行はネットバンク等。



## ②金融の担い手のさらなる多様化

- さらに、**金融の担い手も多様化**しており、**異業種との競争が激化**。決済分野等における**Fintech**の台頭のほか、ネットバンク等が提供するプラットフォーム（**Banking as a Service (BaaS)**）を活用して、高いブランド力を持つ**事業会社**がサービスに金融を組み込む「**エンベデット・ファイナンス（組込型金融）**」も増加。

### Fintechによる金融サービス

分野	事例
投融資 関連	・P2Pレンディング、オンラインレンディング、ソーシャルレンディング、クラウドファンディングなど。
預金 関連	・デジタル給与払い。
決済 関連	・オンライン決済、キャッシュレス決済、外国送金、個人間送金、BNPLなど。
資産 運用 関連	・ロボアドバイザー、個人資産管理（家計簿アプリ、PFM）など。

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

### BaaSによる異業種の金融サービス参入

事例	概要
ヤマダ HD	・住信SBI銀行と連携。家具・家電の購入資金を組み込んだ住宅ローン等に 応じたポイント付与
日本 航空	・住信SBI銀行と連携。給振、外貨預金、住宅ローン等に 応じたマイル付与
JTB	・GMOあおぞらネット銀行と連携。企業版ふるさと納税支援サイトで入金等を自動化
NTT ドコモ	・三菱UFJ銀行と連携。デジタル口座「dスマートバンク」を開始。三菱UFJ銀行の既存口座を紐づけ可能
JR 東日本	・楽天銀行と連携。24年にネット金融「JREバンク」を開始予定。ポイント付与や新幹線優待等を検討

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

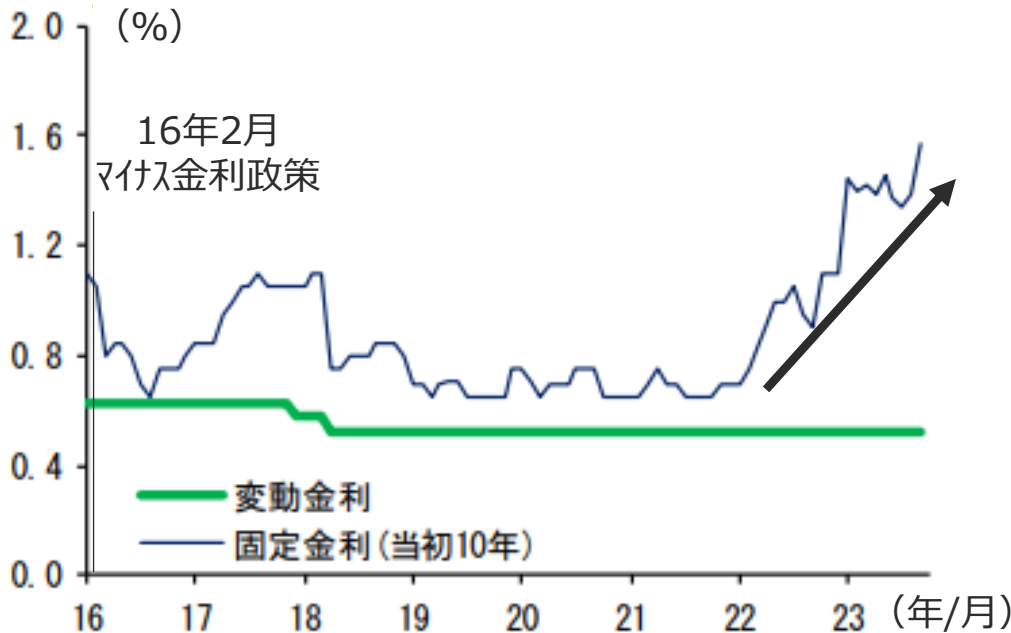


# (4) 金融政策の正常化

## ① 貸出・預金金利の上昇

- 植田日銀総裁は、**既存政策の副作用**や**物価基調の変化**を指摘し、23年7、10月に**イールドカーブコントロール（YCC）を運用柔軟化**。長期金利上昇を受けて**長期固定住宅ローン金利も上昇**。
- 今後、金融政策の正常化で短期金利もプラス圏となれば、変動金利にも上昇圧力。もっとも、ネットバンク等との競争が激化している住宅ローンの金利は、相対的に**引き上げのハードルが高い**可能性。
- 利上げに伴う普通預金金利の上昇幅は、過去局面では利上げ幅の4割。もっとも、今後、預金獲得競争や地銀からの預金流出が生じると、**過去局面以上の預金金利引き上げ**が必要になる可能性も。

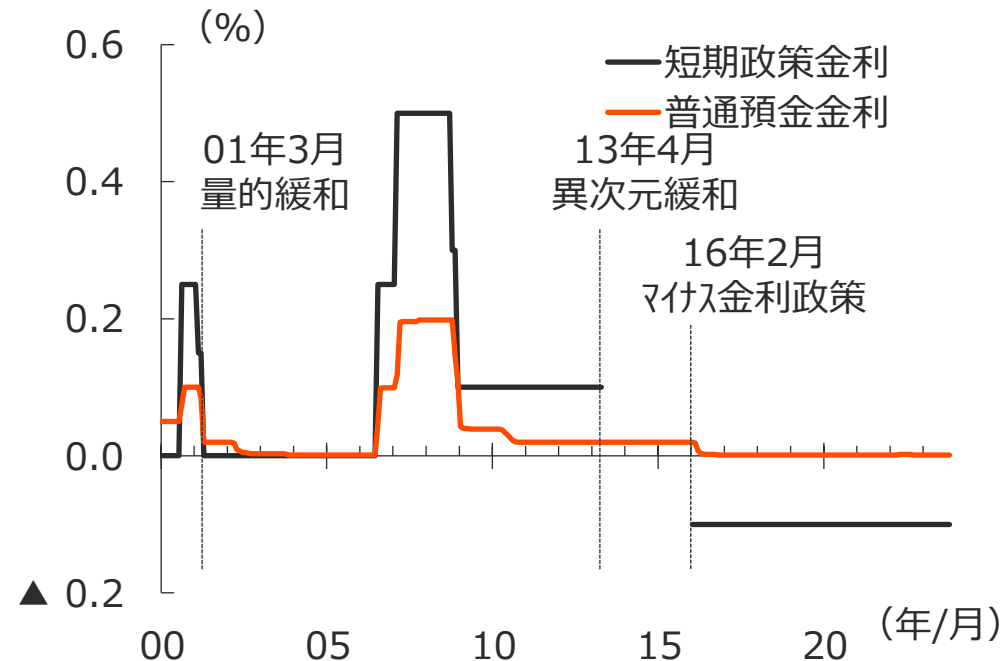
### 住宅ローン金利



(資料) 日銀「金融システムレポート」(2023年10月)

(注) 一部大手行の中央値。各社開示資料から日銀が算出。

### 政策金利と普通預金金利



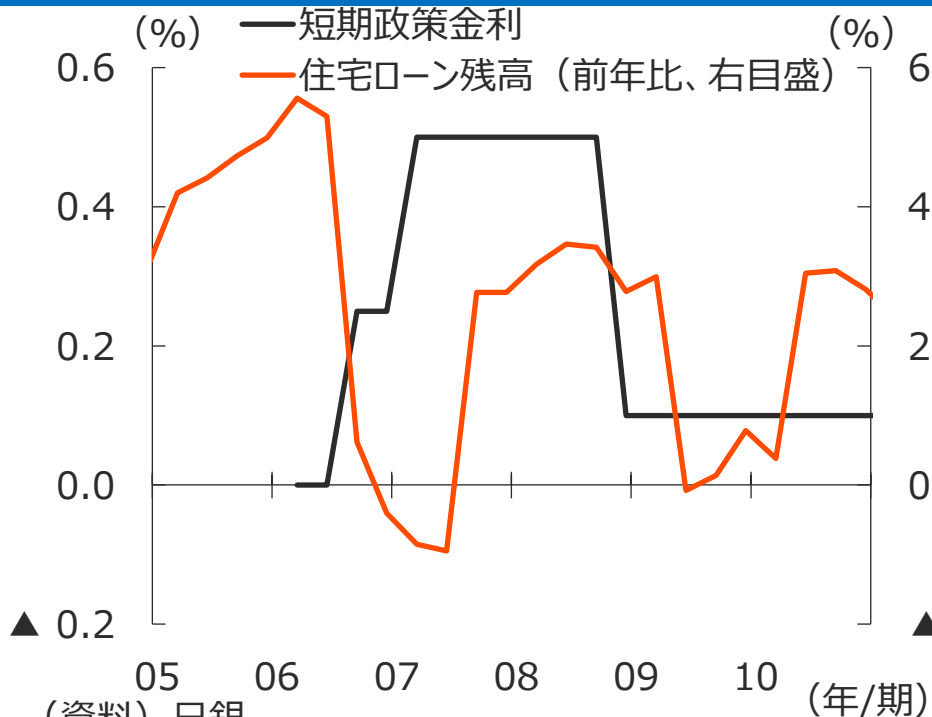
(資料) 日銀

(注) 2013年以前は無担保コール翌日物の誘導目標。

## ②貸出・預金残高の下押し

- 一方、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による**貸出の抑制**が主な政策の波及経路であるため**貸出の減少圧力**になることに加えて、その結果として、**預金にも減少圧力**。
- 実際、前回の利上げ局面では**住宅ローン残高は減少、預金残高の伸びも鈍化**。23年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**4割が繰り上げ返済を検討**すると回答。

### 政策金利と住宅ローン残高（前回利上げ局面）

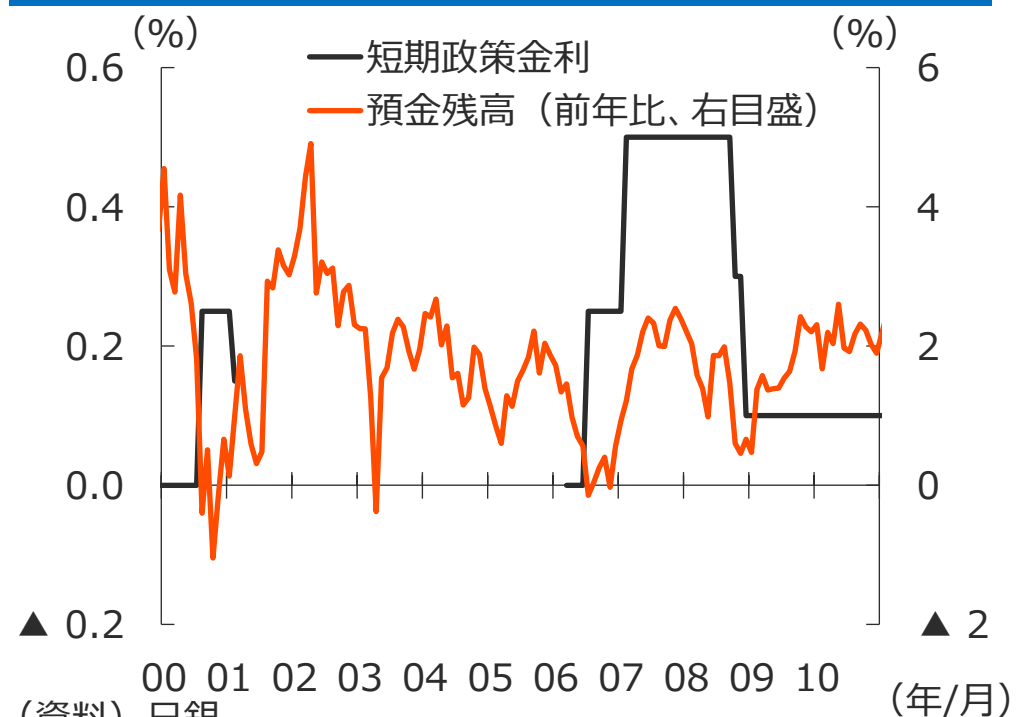


(資料) 日銀

(注) 住宅ローンは国内銀行、信用金庫の合計。

次世代の国づくり

### 政策金利と預金残高（過去利上げ局面）



(資料) 日銀

(注) 預金は国内銀行、信用金庫、在日外銀等の合計。量的緩和時（2001年3月～2006年3月）は短期政策金利なし。

## 2. 地銀に求められる生き残り戦略の方向性

### (1) 概要

- 厳しいビジネス環境に直面しているものの、地銀にとってリテールバンキングは**収益**だけでなく**預金確保（資金調達）**の面でも重要であり、撤退は考えにくく、顧客のつなぎとめに向けた生き残り戦略が必要。
- 地域に根差したビジネスに強みを持つ地銀は、広域展開するネットバンクやメガバンクとは採るべき戦略が異なる。方向性としては、**地域において成長期待のある顧客層・サービス**を見極め、**自社の強みを活かした**アプローチや顧客とのリレーション強化に向けた取り組みを追求すべき。
- こうした取り組みを進めるには、**店舗戦略や人材戦略の見直し**も重要。

### 生き残り戦略の方向性のイメージ

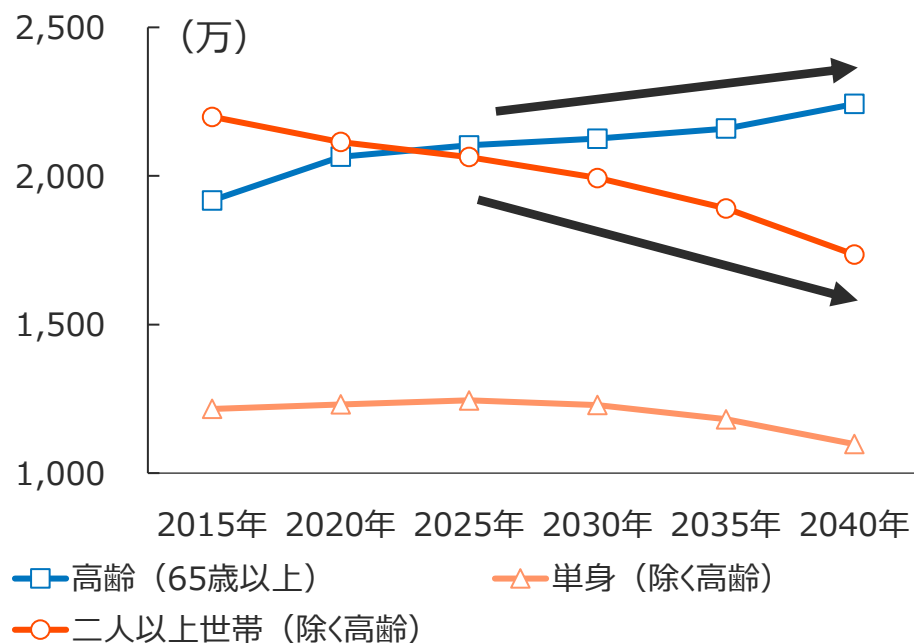
- ① **地域において成長期待のある顧客層（ターゲット）の見極め**  
→ **高齢層、共働き若年層**
- ② **ターゲットに需要のあるサービスの見極め（+ターゲットに適した商品設計）**  
→ ① **高齢層：住宅資金**  
② **共働き若年層：住宅資金、資産形成**
- ③ **自社の強みが活かせるアプローチ方法の展開**  
→ **デジタル+対面サービス、職域アプローチ**
- ④ **顧客とのリレーション強化**  
→ **ターゲットに需要のある非金融サービス、ブランド力のある地域企業との連携**  
(=ロイヤルティの向上、顧客接点の増加)

(資料) 日本総研作成

## (2) 成長期待のある顧客層の見極め — 高齢層、共働き若年層

- まずは、地域において成長期待のある顧客層（ターゲット）を特定することが重要。
- たとえば、世帯数全体は減少しているものの、**高齢世帯は増加**が続く見通し。また、人手不足等を背景に、若年層中心に賃金の上昇や共働きの増加がみられ、**若年層の世帯所得は改善**。

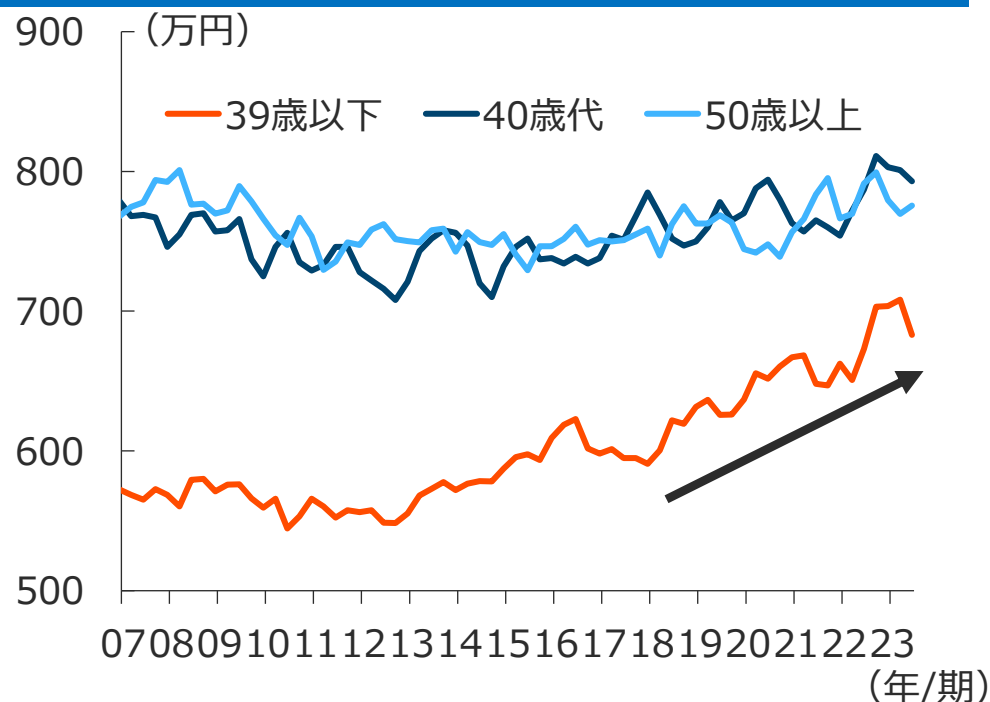
### 世帯種類別の世帯数の将来推計



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計 (2019年推計)」

次世代の国づくり

### 世帯主年齢別の世帯所得 (二人以上世帯)



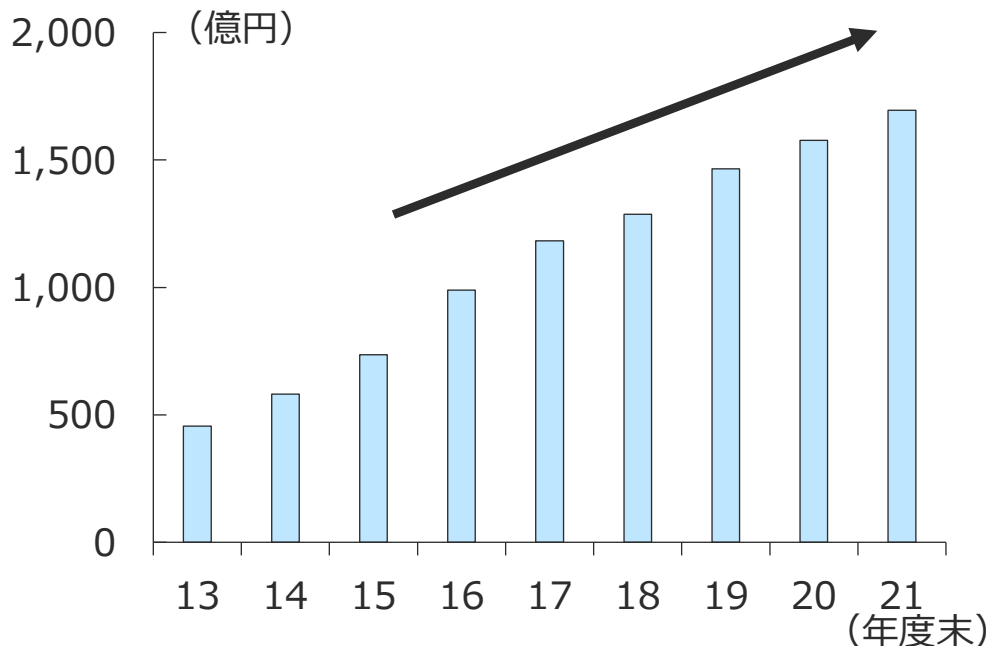
(資料) 総務省「家計調査 家計収支編 二人以上の世帯」

# (3) ターゲットに需要のあるサービスの見極め

## ① 高齢層、共働き若年層における住宅資金ニーズ

- 高齢世帯が増加するなか、リバースモーゲージなどの**高齢層の住宅資金ニーズは拡大**。高齢層は、住み替え・リフォームのほか、賃貸契約が難しくなることによる新築需要も存在。ただし、リバースモーゲージのような**高齢層に適した商品設計**が重要。
- 若年層では、所得改善を受けて**持ち家率が上昇**。住宅価格の上昇も影響して**1件あたりの住宅ローン新規貸出額も増加**傾向。若年層向けの住宅ローンでは、就業可能年齢の高齢化もあって、**30～50年の長期貸出**が可能。

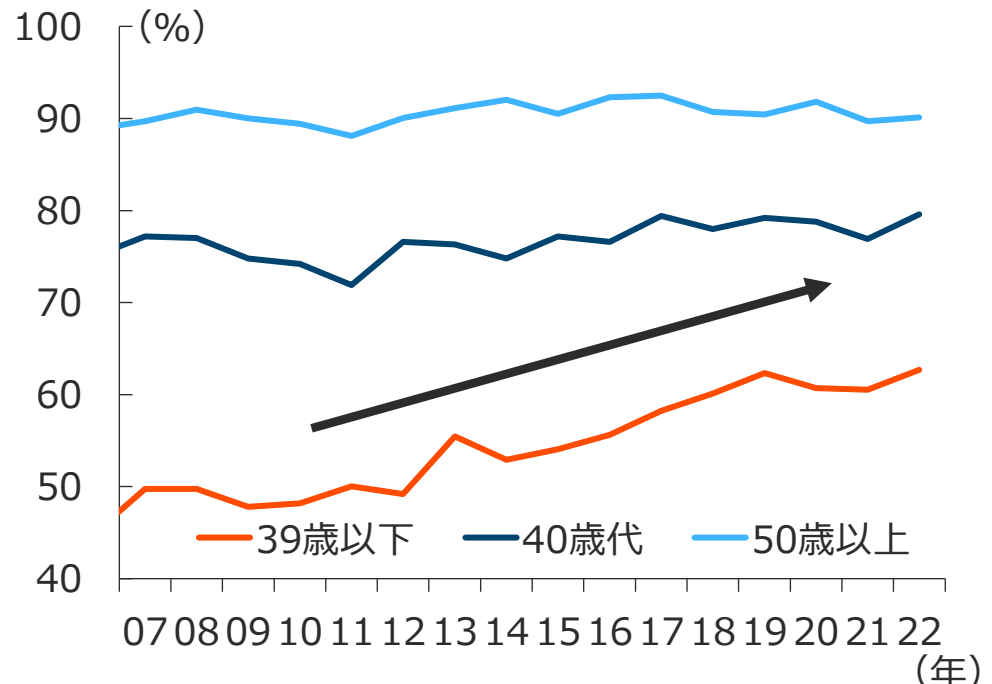
### リバースモーゲージの残高



(資料) 住宅金融支援機構「住宅ローン貸出動向調査」

次世代の国づくり

### 世帯主年齢別の持ち家率 (二人以上世帯)

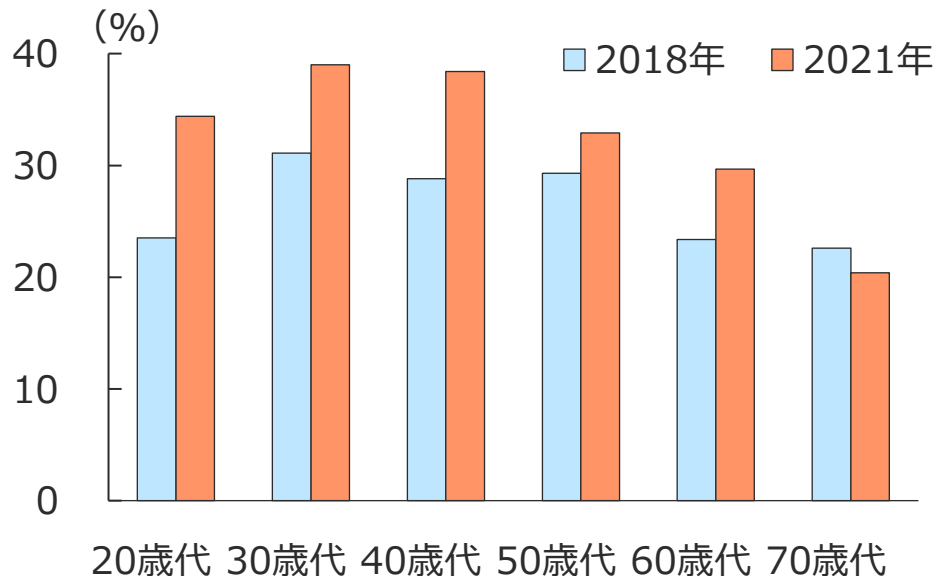


(資料) 総務省「家計調査 貯蓄・負債編 二人以上の世帯」

## ②若年層の資産形成ニーズ

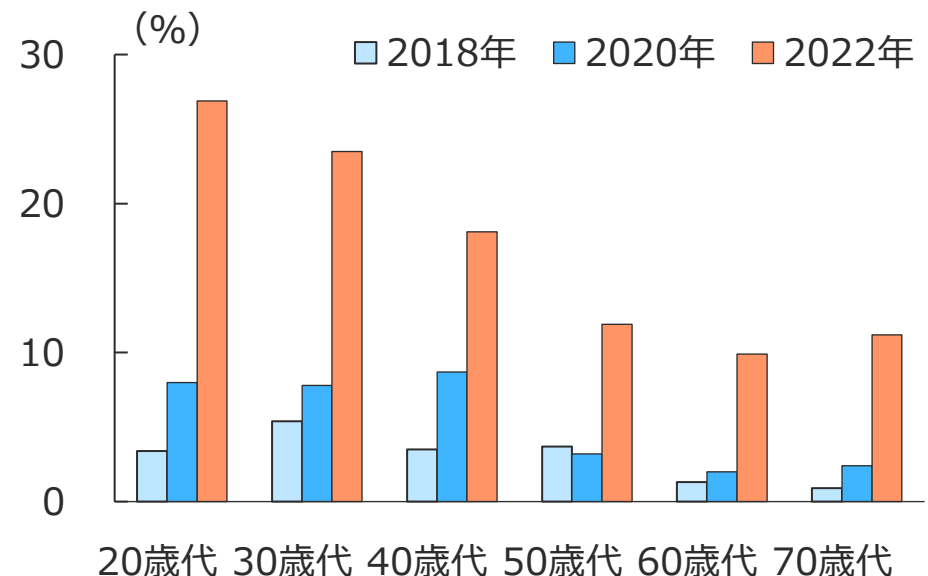
- コロナ危機以降、消費抑制による余裕資金の発生や手続きが簡素なネット証券の台頭などを背景に、**若年層を中心に資産形成ニーズが顕在化**。若年層を中心に証券投資が必要だと考える割合が上昇し、元本割れリスクのある金融商品への関心も高まる。
- もっとも、若年層においても依然として**6～7割が「投資は不要」と**考えており、資産形成が定着しているとはいいがたく、**伸びしろは大きい**。

### 証券投資が必要だと考える割合



(資料) 日本証券業協会「証券投資に関する全国調査」

### 元本割れリスクのある金融商品への関心



(資料) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査 [二人以上世帯調査]」

(注) 元本割れリスクはあるものの収益性が高いと見込まれる金融商品を「積極的に保有したい」と考えている割合。

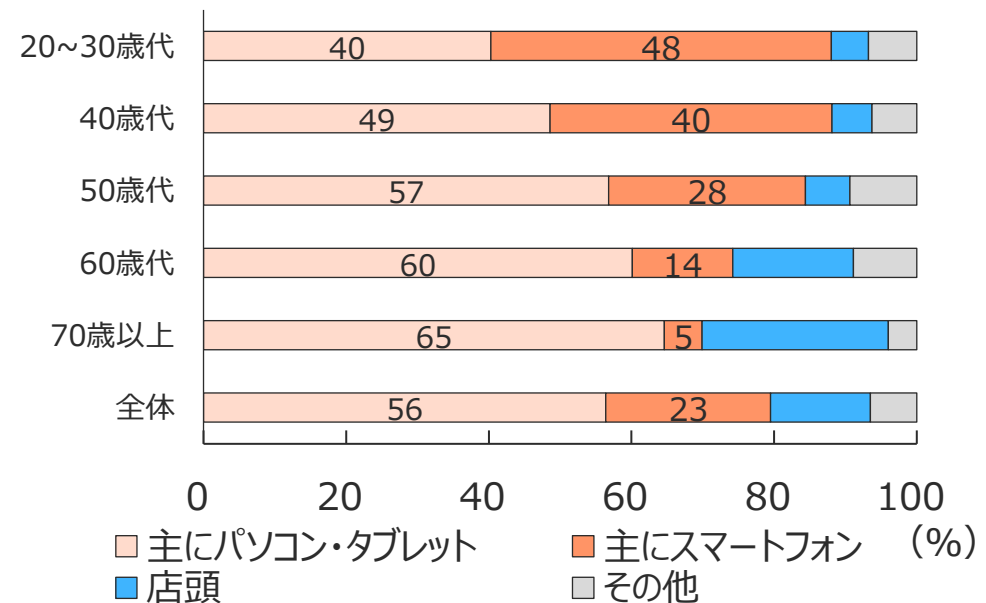
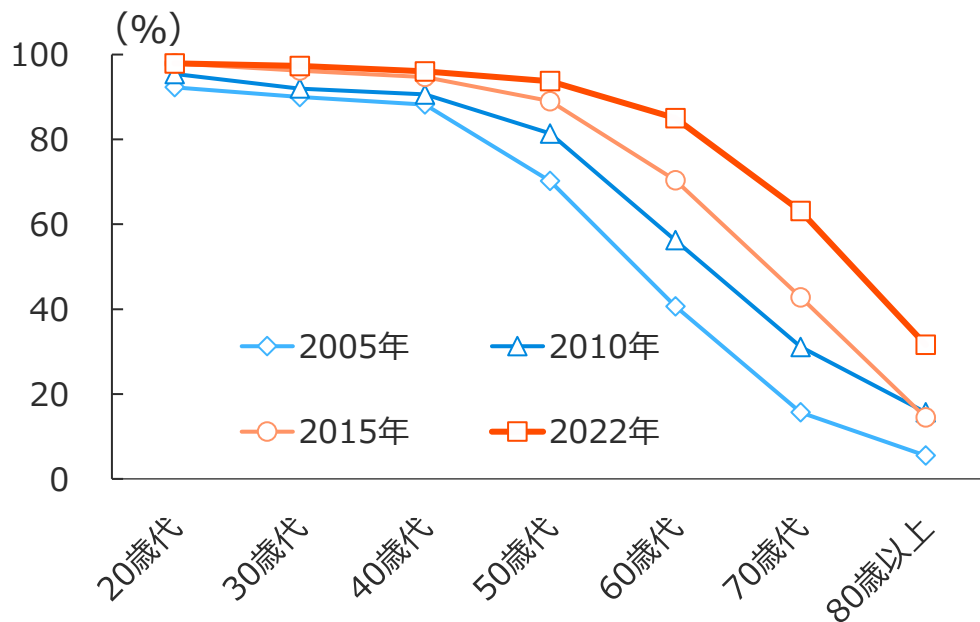
# (4) アプローチの方向性 ①デジタル金融サービスの強化

## (i) 高齢層もデジタルを活用できる時代に

- デジタル金融サービス普及のハードルとして高齢層へのサービス維持が指摘されるものの、すでに**60歳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、インターネットを通じた金融取引も普及。**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、高齢層をターゲットにする場合にも**デジタル面からのアプローチが重要**に。
- 今後もこうした潮流は続き、**デジタル金融サービスの重要性は一段と増す**ため、地銀においてもデジタル金融サービスの強化は不可欠。

### インターネット利用経験（年齢別、直近1年）

### 主な株式注文方法（年齢階層別）



(資料) 総務省「通信利用動向調査」  
次世代の国づくり

(資料) 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）」

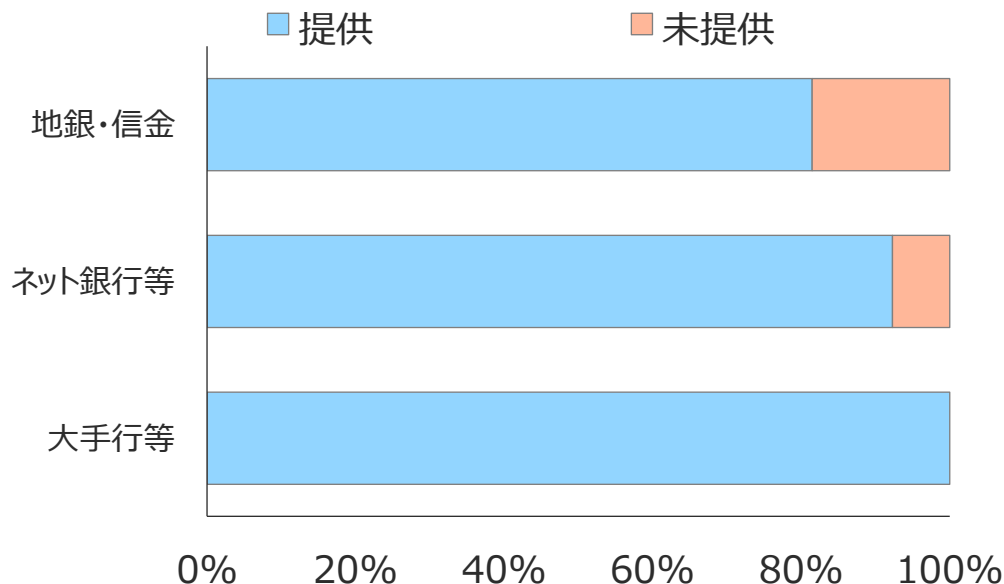


# ①デジタル金融サービスの強化

## (ii) 地銀におけるノウハウ不足

- デジタル金融サービスの重要性が増すなか、多くの地銀がモバイルアプリを提供しているものの、モバイルアプリの開発状況をみると、現時点では**自社開発ノウハウを持たない地銀も多い**。
- 全てを自社開発する必要はないものの、最適なアプローチや品質の高いサービスの提供、他のサービスとの連携などを図るためには、**自社でアプリケーションを開発できるノウハウを持つ**ことは重要。

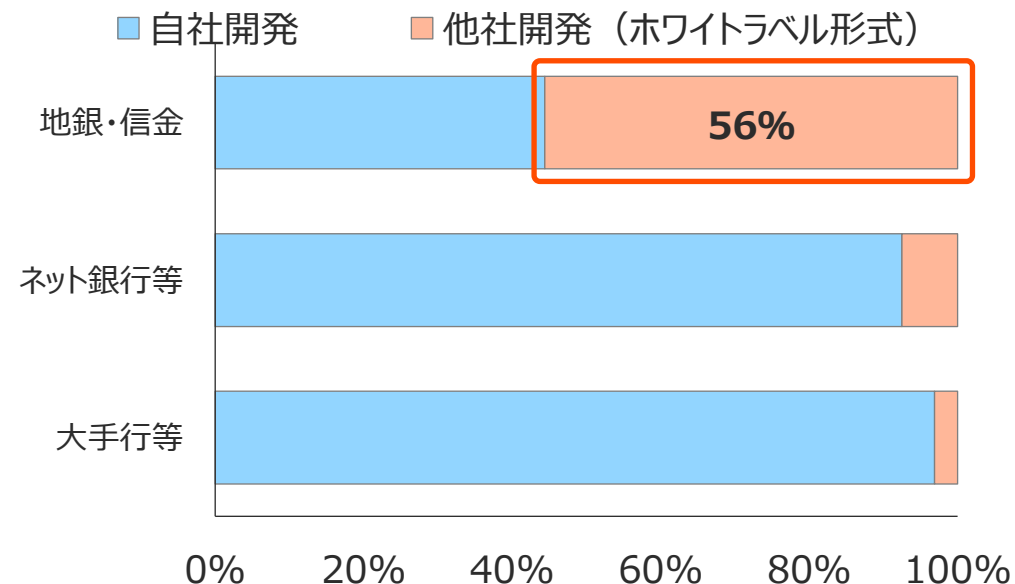
### モバイルアプリの提供状況



(資料) 日銀「金融機関におけるモバイルアプリの提供状況と管理体制について」(2022年11月)

(注) 地銀・信金は地銀・第二地銀99行、信金20庫が対象。

### モバイルアプリの自社開発状況



(資料) 日銀「金融機関におけるモバイルアプリの提供状況と管理体制について」(2022年11月)

(注) 地銀・信金は地銀・第二地銀99行、信金20庫が対象。

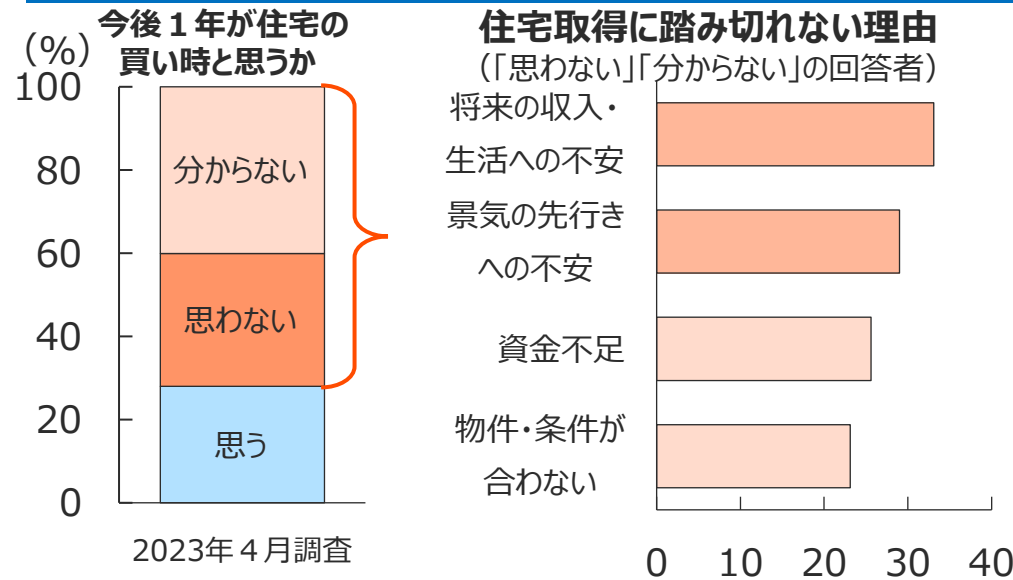
## ②地銀の強みを活かしたアプローチ

### (i) 住宅ローン

- もっとも、デジタル分野はネットバンクの競争力が高く、商圈に限られる地銀はネットバンクと同じビジネス展開では**収益性で劣後**。地銀は、デジタル分野の強化に加えて**強みを活かしたアプローチ**が必要。
- 住宅ローンでも、対面中心の地銀はネットバンクに比べて高コストになりがちで条件競争は容易ではなく、地銀の強みを活かした戦略が必要。たとえば、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の助言など**対面を活かしたきめ細かなサポート**のニーズあり。また、地域企業のネットワークを通じたアプローチ（**職域アプローチ**）も選択肢。

#### 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）



(資料) 住宅金融支援機構「住宅ローン利用者の実態調査」(%)

(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。

次世代の国づくり

#### 地銀の強みを活かした住宅ローンビジネスの方向性

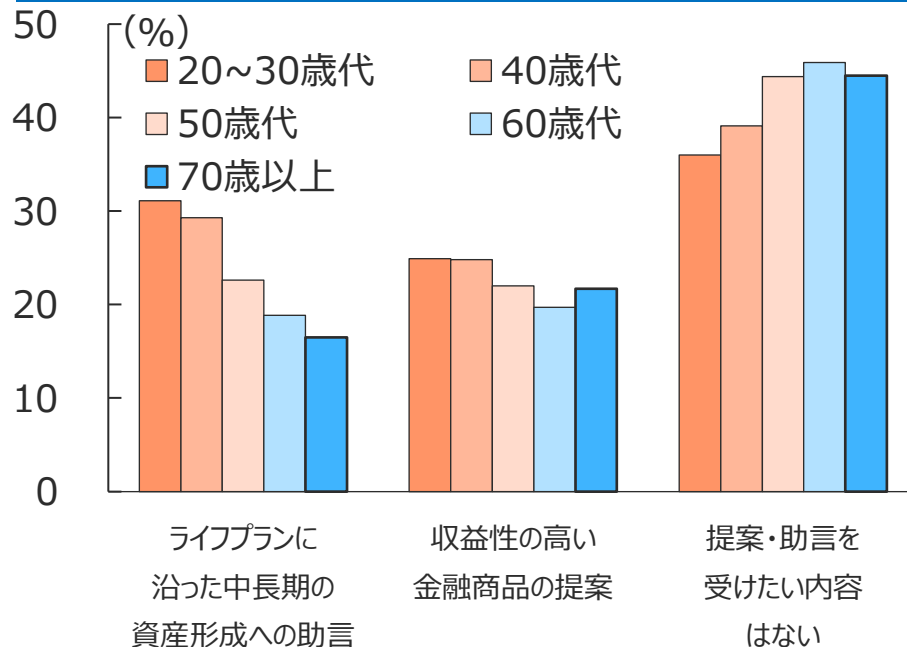
- **地域ニーズの精緻な分析に基づくサービス展開**  
高齡/共働き若年層に適した商品設計など。
- **対面を活かしたきめ細かなサポート**  
住宅ローン返済を踏まえた生活設計の助言など、住宅取得予定者の悩みに応える丁寧な対面サービス展開。顧客のニーズに応じて、資産形成や育児・教育支援、高齡者向けサービスなどとの組み合わせも有効。
- **地域企業とのネットワークを活用したアプローチ**  
地域企業向けの住宅ローン商品の提供のほか、地域企業と連携したサービス向上など。

(資料) 日本総研作成

## ②地銀の強みを活かしたアプローチ (ii) 資産形成

- 資産形成ビジネスについては、若年層の投資家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**も強い。そのため、地銀は、こうしたニーズを取り込むため、老後を含めた生活設計や資産形成の助言などの**対面サービスを重視したアプローチ**が重要。大手証券等と連携した対面サービスの品質向上も選択肢。
- また、地域企業の従業員向け資産形成支援といった**職域アプローチ**も地銀の強みを活かせる戦略。

### 証券会社等から欲しい提案・助言



### 金融大手等との連携事例

企業	事例
<b>SBI HD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀9行と資本提携し、IT・金融サービス提供。</li> <li>多くの地銀と連携してSBIマネープラザを共同展開。</li> <li>地域通貨や配車、決済などに対応する<b>スーパーアプリの地銀展開</b>を検討。23年中に南都銀行に導入。</li> </ul>
<b>野村証券</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀4行と提携。野村証券が社員の出向させ、<b>地銀の証券営業を支援</b>。</li> </ul>
<b>東海東京 FHD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀7行と<b>合併で証券会社</b>を設立。</li> </ul>
<b>ウェルスナビ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>三菱UFJ銀行、横浜銀行、千葉銀行、東京スター銀行等と提携し、<b>ロボアドバイザーサービスを展開</b>。</li> </ul>

(資料) 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報告書 (2023年2月)」  
**次世代の国づくり**

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

## (5) 顧客とのリレーション強化 — 非金融ビジネス育成、地域企業との連携

- ターゲットに需要のある様々なサービスの展開による顧客リレーション強化も重要。地域に拠点を多く持つ地銀では対面型の**非金融ビジネス**は重要な選択肢。実際、高齢者サービス等に参入する地銀は増加。
- もっとも、競争力のあるビジネスの育成には、**人材・システム等への投資**が必要であり、経営資源が限られるなか、総花的な展開は難しく、地域ニーズを踏まえて**注力分野を選定し、集中投資**することが重要。
- ノウハウやブランド力のある**地域企業と連携したサービス展開**も一案。地域企業との連携は、ネットバンク等との差別化につながる。

### 銀行による新ビジネス展開事例

### 地域企業との連携事例

	主な事例
<b>システム販売</b>	・SMBCは、 <b>単身高齢者向けアプリ開発・販売</b> の新会社を設立。
<b>見守りサービス</b>	・みなと銀行は高齢者の安否確認等を行う見守りサービスに参入、高齢者施設の紹介サービスも開始。
<b>その他</b>	・住信SBI銀が同意を得た個人顧客のデータを用いた <b>広告事業</b> へ参入。個人顧客へのキャッシュバックも検討。 ・七十七銀行は <b>婚活サービス</b> を開始。 ・十六銀行は遺言信託・遺産整理等の <b>信託業</b> に参入。

事例	概要
<b>高齢者向けサービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・武蔵野銀行は、地域企業等と連携して<b>様々な高齢者向けサービス</b>を提供する会員制サービスを展開。</li> <li>・足利銀行は、地域企業等と連携して<b>家事代行や見守り、遺産整理</b>などに対応したサービスを展開。</li> <li>・八十二銀行は、地域企業等と連携して<b>高齢者の住まい、暮らしをサポートするサービス</b>を展開。</li> </ul>
<b>生活サポート</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島銀行は、地域企業と連携して<b>家事代行や引っ越し、リフォーム</b>など生活に関わるサービスを提供。</li> <li>・中国銀行は、地域企業等と連携して<b>家事代行、育児支援、高齢者見守り</b>等のサービスを展開。</li> </ul>

(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

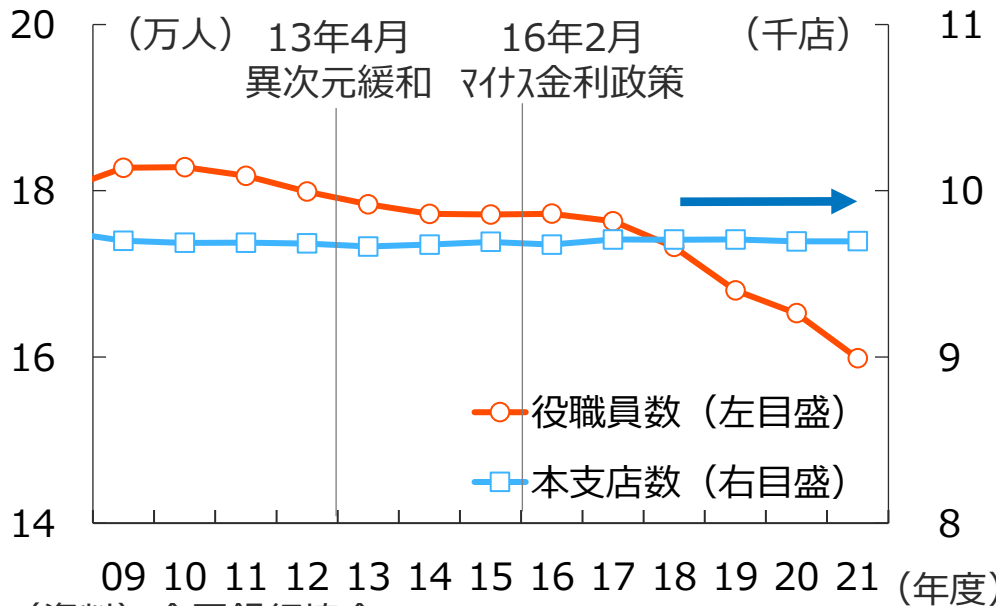
(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

# (6) 店舗戦略の見直し

## — 新ビジネス戦略推進に向けた店舗網・形態の見直し

- 人口減少やデジタル化で来店客は減少する一方、店舗再編は進んでおらず**店舗コスト**が問題に。しかし、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でも店舗網は重要。
- 今後、店舗再編と併せて、新たなビジネス戦略に基づく店舗展開を加速。具体的に、他社共同店舗や省力化した軽量店舗、現金レス店舗等への切り替え、一部店舗閉鎖で店舗コストを軽減する一方、新たなビジネス戦略を踏まえて、**ニーズがあるエリア・商業施設等へは出店**加速。
- 加えて、ビジネス戦略に応じた**店舗形態の見直し**も重要。とくに、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につながる。

### 地銀の役職員数、本支店数



(資料) 全国銀行協会  
次世代の国づくり

### 地銀による新型店舗の取り組み

項目	概要
共同店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局に地銀の手続きが可能な窓口を設置</li> <li>地銀/信金、同一アライアンスの地銀同士の共同店舗、同一グループ地銀の店舗内店舗</li> <li>海外拠点の共同運用</li> </ul>
軽量・現金レス店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>少人数で運営できる小型店舗</li> <li>デジタル/セルフ/高機能ATM等で省力化、現金レス化</li> <li>個人の運用相談など機能を特化した店舗</li> </ul>
他社併設店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>消防署や飲食店、学習塾などを併設した店舗</li> </ul>
複合ビル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗建替時に複合ビル化して、店舗以外をテナントや住居として賃貸</li> </ul>

(資料) 各社公表資料等に基づき日本総研作成



# (7) ビジネス改革に向けた人材戦略 — 専門人材の確保と社内改革

- 競争力を高めるためには専門人材の確保が不可欠。外部人材獲得では、首都圏での採用や専門企業の買収等も検討。社内育成では、外部から獲得した専門人材を活用した人材育成も重要。なお、専門人材確保には、**多様な給与・人事制度やキャリアパス、勤務形態**といった社内制度整備も必要。
- 加えて、ビジネスの変革に伴う既存業務の見直しや新ビジネスへのシフト、多様な人材の受け入れなどには、従業員の理解・協力が不可欠であり、従業員における**問題意識の共有**や**変革意識の喚起**といった社内意識改革が必要。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。

## 専門人材の確保や社内意識改革の取り組みの方向性

### ①外部人材の獲得

#### ✓採用の強化

専門職向けの給与体系や勤務形態、人事評価といった処遇見直しも重要。首都圏・都市部での採用・リモート勤務や、専門子会社による採用なども有効。

#### ✓専門企業からの出向者受け入れ

ノウハウを持つ出向者による業務推進の加速に加え、社内人材育成にも貢献。

#### ✓専門企業の買収

より強固な連携が有効であれば、M&Aによるグループ参入も選択肢。

### ②社内人材の育成

#### ✓リスキングの強化

研修制度・資格取得支援の強化、大学等の教育機関との連携など。

#### ✓ビジネス推進を通じた人材育成

特定ビジネスを専門とする部署・子会社を設立し、ビジネスを通じて人材育成。

#### ✓社外との人材交流の活用

自社での早期ビジネス化が難しい場合、ノウハウを持つ他の金融機関や専門企業への出向等を通じた人材育成も有効。

### ③社内の意識改革

#### ✓問題意識の共有、意識改革

新たなビジネス戦略の必要性を従業員に説明して問題意識を共有するとともに、変革へ積極的な協力を得ることが重要。

#### ✓多様な人材の浸透

特殊な処遇の専門職や副業人材、社外からの出向者といった、多様な人材を受け入れる社内風土の醸成も不可欠。

#### ✓長期的な観点での継続的な推進

新ビジネスの早期収益化は容易ではなく、長期的な観点で、計画的に社内の意識改革や人材獲得・育成を進めるべき。

(資料) 日本総研作成

## 4. おわりに

- 地方のリテールバンキング市場はレッドオーシャン化が進んでいるものの、地銀にとってリテールバンキングは、**収益源**としてだけでなく、**資金調達面**でも重要であり、**生き残り戦略の策定**が急務。また、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。
- 今後、地銀は、地域において成長期待のある顧客層・サービスを見極め、自社の強みを活かせるアプローチ方法を展開するとともに、非金融ビジネスへの参入や他社連携の強化を通じて、**競争力のあるビジネスモデルを構築**することが求められる。
- リテールバンキングは**地域住民の生活を支えるビジネス**であり、地銀が地域に必要なビジネスを追求することによって、地銀のリテールバンキングの収益力を高めるとともに、**地域住民のよりよ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。



- 大嶋 秀雄[2020].「[地方銀行に求められる再編戦略とは ～地方創生と事業成長の好循環に向けた「地域×業務」の拡大～](#)」日本総研 Research Focus No.2020-027 (2020/1)
- 大嶋 秀雄[2021a].「[地銀のビジネスモデル改革と社会課題の解決の両立に向けてー政府は地銀との「協働」による政策推進をー](#)」日本総研 Research Focus No.2021-002 (2021/4)
- 大嶋 秀雄[2021b].「[コロナ禍で顕在化する若年層の資産形成ニーズ～さらなるニーズ喚起と中長期的な資産形成の支援を～](#)」日本総研 Research Focus No.2021-031 (2021/9)
- 大嶋 秀雄[2022a].「[金融政策修正で地銀の収益力は回復するか](#)」日本総研 Research Focus No.2022-003 (2022/4)
- 大嶋 秀雄[2022b].「[日銀の政策修正が地方銀行収益に及ぼす影響](#)」日本総研 Research Eye No.2022-066 (2022/12)
- 大嶋 秀雄[2023a].「[岐路に立つ地銀のビジネス戦略](#)」日本総研 Research Focus No.2022-056 (2023/1)
- 大嶋 秀雄[2023b].「[地銀を取り巻く経営環境の変化と今後求められる取り組み～コスト削減から成長投資にシフトできるか～](#)」日本総研 Research Focus No.2023-021 (2023/8)
- 金融庁[2022].「[金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート](#)」 (2022/6)
- 金融庁[2023a].「[金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート](#)」 (2023/6)
- 金融庁[2023b].「[2023事務年度金融行政方針](#)」 (2023/8)
- 日本銀行[2022].「[金融機関におけるモバイルアプリの提供状況と管理体制についてーアンケート調査結果からー](#)」 (2022/11)
- 日本銀行[2023].「[金融システムレポート](#)」 (2023/10)
- 内閣官房[2022].「[資産所得倍増プラン](#)」 新しい資本主義実現会議決定 (2022/11)
- 住宅金融支援機構[2023a].「[住宅ローン貸出動向調査](#)」 (2023/2)
- 住宅金融支援機構[2023b].「[住宅ローン利用者の実態調査](#)」 (2023/6)
- 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](#)」 (2023/10)

## 照会先

日本総合研究所 調査部

主任研究員

**大嶋 秀雄**

TEL : 090-9109-8910

E-mail : [oshima.hideo.j2@jri.co.jp](mailto:oshima.hideo.j2@jri.co.jp)

研究員紹介ページ : <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=37294>

<メルマガ>



<X (旧Twitter) >



<YouTube>



「[経済・政策情報メールマガジン](#)」、「[X \(旧Twitter\)](#)」、「[YouTube](#)」でも情報を発信しています。

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。