

不動産と向き合う金融機関

— 地域経済を支える資産活用の視点

人口減少やオンライン取引の普及を背景に、店舗網の再編が進むなか、金融機関にとって不動産は単なる保有コストではなく、地域との接点を再設計し、資金循環を生み出す経営資源となりつつある。老朽化する拠点の課題を起点に、保有不動産の活用、地域の遊休資産への関与、不動産ファンドを通じた価値創出の方向性を改めて探る。

④ 拠点網の再編が問う不動産の役割

金融機関を取り巻く環境は大きく変わった。人口減少により地域の資金需要は縮小し、スマートフォンやインターネットを通じた非対面取引が日常化したことで、かつてのように店舗網を広く構え、来店客を前提にサービスを提供するモデルは見直しを迫られている。もっとも、銀行業の本質である「資金を必要とところへ届け、地域や企業の成長を支える」役割は変わらない。問われるのは、どのような形でこの役割を果たしていくかである。

その答えを考えるうえで、不動産は重要な切り口になる。多くの金融機関の拠点は、駅前や商店街、行政に近い場所という立地にあり、長年にわたり地域経済を支えるインフラであった。長く営業してきた歴史は、建物の古さであると同時に、地域からの認知や信頼の蓄積でもある。したがって、金融機関の不動産戦略においては、こうした拠点が持つ立地価値を、どのように次の事業機会につなげていくかが重要なテーマである。

④ 老朽化する拠点と活用余地

その一方で、戦略転換の起点となるのが、足元で顕在化している拠点の老朽化、余剰スペースの増加、維持管理コストの上昇である。これらの課題が、経営上の負担となる場面も増えている。国土交通省の調査によれば、金融業が保有する建物のうち、1990年以前に建設されたものは全体の約半数を占める【図表1】。なかでも、1980年以前（新耐震基準施行前）に建てられた物件は28%にのぼり、耐震性や設備更新、バリアフリー対応などで追加投資が必要

になる可能性は高い。

一方で、来店頻度の低下により、かつて必要だった業務スペースや接客カウンターの利用は減少し、多くの拠点で遊休スペースが発生し、資産効率の低下が顕在化している。また、警備や現金管理など金融機関特有のコストは簡単に下げられないため、拠点ごとの採算性を精査し、統廃合や用途転換を含めた戦略判断が必要となる。

もっとも、制度面では活用の余地が広がっている。2017年には金融機関が保有する遊休スペースの外部貸出しに関する規制が緩和され、2022年の銀行法改正では、銀行グループによる非金融分野への展開も進めやすくなった。こうした環境変化は、不動産をコストセンターから価値創出の基盤へと転換する契機となる。社会構造の変化と制度の後押しが重なった今、自らが保有し、または関与する不動産と向き合い、戦略的に活用することが金融機関にとってますます重要なテーマとなっている。

④ 金融機関の拠点を地域の接点へ

実際、立地特性に応じた拠点の再設計はすでに始まっている。都市中心部では、好立地の路面部分を外部テナントに貸し出し、銀行機能を上層階に移すことで、店舗機能を維持しながら賃料収入を得る手法がある。商業施設内では、小型で相談機能を重視した店舗を設け、日常的な顧客接点を確保する動きもみられる。

住宅地や郊外では、金融機能と生活機能を組み合わせる拠点設計が目立っている。使われなくなった空き区画をカフェやフレキシブルワークプレイスなどに転換すれば、従来の「取引するときだけ利用する銀行」から、地域住民

や事業者が日常的に立ち寄る場へと変わる。城北信用金庫の町屋支店では、遊休化していた倉庫をカフェとインキュベーション施設に改装し、地域住民と起業家が交わる拠点を生み出した。川崎信用金庫登戸支店のように、空きスペースにサテライトオフィスを導入する取り組みも、柔軟な働く場への需要と店舗余剰床の活用を結びつける例である。

また、金融機関の拠点内に相談・交流・共創が生まれるリアルな場を設ける動きもみられる。金融機関は、取引先の業況、後継者問題、設備投資ニーズ、販路の悩みを把握しているからこそ、単なる場所貸しにとどまらず、事業者同士を結びつけるハブになりえる。イベントやセミナー、相談会を開き、場を運営しながら利用者の課題を把握すれば、名刺交換で終わらない連携が生まれる。保険業界の事例では、エヌエヌ生命保険のイノベーション拠点「NN Shibuya Crossroads」が、コミュニティマネジャーを介して異なる地域・業種の企業を結びつけ、共同商品開発につなげた。地域金融機関にとっても、リアルな拠点を通じて顧客の挑戦を後押しするモデルとして示唆が大きい。

④ 地域資産を動かす金融機関の可能性

さらに、信託銀行の不動産信託残高は2025年3月末時点で72兆円を超え、全国の空き家数は約900万戸に達するなど、金融機関が関与し得る不動産ストックは広がっている。こうしたストックは、放置すれば地域の景観、防災、経済に影響を及ぼす社会課題となりえるが、適切に活用できれば新たな事業機会となる。

ここで金融機関が果たせる役割は大きい。所有者と活用事業者をつなぎ、必要な資金を供給し、自治体や専門家と連携して事業化を支えることで、眠っていた不動産に新たな資金の流れを生み出せる。岐阜県美濃市では、歴史的な古民家を宿泊施設やコワーキングスペースとして再生するプロジェクトに、十六銀行が事業者と自治体の橋渡しや資金調達支援を通じて伴走した。観光振興と空き家対策を同時に進めるうえで、金融機関のネットワークと知見が生かされた例である。

この視点は、金融と不動産投資を結びつける領域にも広がっている。例えば、地域の中核施設を裏付け資産とした私募ファンドを組成し、金融機関が自ら出資する仕組みは、収益機会の確保に加え、地域の重要資産を支える意味を

持つ。千葉銀行が幕張新都心のワールドビジネスガーデンの一部を裏付け資産とする不動産私募ファンドを組成・出資した事例は、その象徴的な取り組みである。

不動産ファンドの観点からみれば、地域金融機関の関与は、単なる資金の出し手にとどまらない。地域に根差した情報、自治体や地元企業との関係、長期的な信用力は、物件運営の安定性や出口戦略にも影響する。地域の重要資産を維持しながら投資家にリターンを還元するには、長期的に地域需要に合った用途や運営体制を組み立てる必要がある。その意味で、不動産ファンドは金融機関の新たな収益機会であると同時に、地域経済を持続的に支える器にもなりえる。

これら不動産を活用した取り組みは、例えば老朽化対応には投資判断が必要であり、地域拠点の運営には金融だけでは足りないノウハウも求められる。用途転換、リーシング、施設運営、コミュニティ形成、ファンド組成などの領域では、外部の専門家との連携が不可欠である。人口減少の時代においても、地域経済を支える金融機関の役割は失われない。ただし、その果たし方は変わっていく。金融機関が不動産と向き合うことは、資産効率の改善にとどまらず、地域との関係を再構築し、これからの時代に向けた進化の一歩となるだろう。（ザイマックス総研 中山善夫代表取締役社長、任暹主任研究員）

