

金利上昇下における預金基盤の重要性の高まり

～預金を制するものは金融業界を制す～

金融調査部 内野 逸勢／森 駿介

要 約

日本の5大銀行グループ（以下大手銀行）と上場地域銀行73行・グループ（以下上場地域銀行）の2025年3月期の決算が5月15日に出そろった。あくまでも速報ベースではあるが、大手銀行は2年連続で最高益を更新し、地域銀行は9期ぶりに過去最高であった。この決算に死角はないであろうか。足もとでは「金利のある世界」のもとで、顧客基盤（預金）を確保する重要性が非常に高まっている。昨今の他の業界を巻き込んだ銀行業界内の連携・提携の状況をみると、大手銀行でもネット銀行との預金獲得競争があり、一部の大手銀行は携帯キャリア等との業務提携を図っている。地域銀行では、5年前と比較して、PBRと預金規模の相関が高まっている。もっとも、本稿の推計結果からは、①今後15年間に40道府県で個人預貯金額が減少する上に、②今後10年間で個人預貯金額の約20%で相続が発生することで、預貯金の流出リスクが高まるという逆風も予想される。近年は大手地域銀行同士の経営統合も見られているところだが、先行きの人口減少なども見据えつつ、規模の追求はこれから本格的になっていこう。預金に紐づく情報を誰が制するかが、金融業界の勝ち組を決めるのではないか。

目 次

- 1章 銀行の過去最高益決算に死角はないか ～PBR向上と顧客基盤拡大の両立のために～
- 2章 強まる銀行の預金規模と企業価値の相関 ～銀行の預金の争奪が本格化～
- 3章 銀行の規模拡大のシナリオ ～企業価値を向上させる規模拡大とは～
- 4章 預貯金残高の将来推計をもとにした地域金融の持続可能性
- 5章 オープン化が進展していく金融ビジネス

1章 銀行の過去最高益決算に死角はないか ~PBR向上と顧客基盤拡大の両立のために~

1. 過去最高益の直近銀行決算

日本の5大銀行グループ（以下大手銀行）と上場地域銀行73行・グループ（以下上場地域銀行）の2025年3月期の決算が5月15日に出そろった¹。あくまでも速報ベースではあるが、大手銀行では「合計の連結純利益は前の期比30%増の4兆3,973億円となり、2年連続で最高益を更新」し、上場地域銀行では「連結純利益の合計は前の期比29%増の1兆2,519億円となり、9期ぶりに過去最高」であった。その理由は、前者が「国内の金利上昇で貸出金利ザヤが拡大し、政策保有株式の売却益が業績を押し上げた」とし、後者が「貸出金利の引き上げが寄与」としている。大手銀行・上場地域銀行ともに、貸出金利の上昇が最高益更新の主な要因である。

ただし、大手銀行と上場地域銀行のそれぞれの貸出に主に採用されている貸出金利の基準金利が異なることには留意が必要である。大手銀行の貸出金利はTIBORと呼ばれる市場金利（日本のインターバンク市場（銀行間の市場）の金利を示す円の金利指標）を基準金利として採用している場合が多く、市場金利が上昇すれば貸出金利に反映される。一方、上場地域銀行の大部分の貸出金利の基準は短期プライムレート（金融機関が企業向けに提供する1年未満の短期融資に適用される

基準金利、以下短プラ）であり、短プラは日本銀行の政策金利に連動している。前者は、市場で決まる金利であるため、後者より当然ながら市場金利上昇が貸出金利に反映されるスピードが速い。このような背景があることから、大手銀行は2期連続、上場地域銀行は2025年3月期決算での最高益となった。

2. 最高益の決算に死角はないか①~今後問われる貸出の質の問題~

最高益となった銀行決算に死角はないだろうか。まず、米国の相互関税による国内企業の業績へのマイナスの影響である。業績が悪化すれば、企業が期日通り債務の返済ができなくなる、あるいは最悪の場合には倒産するリスクが高まることが想定される。銀行は、その場合の損失を見込んで準備する資金である貸倒引当金が増加することでコスト増となり、減益要因となる。次に、金利が上昇すれば、銀行間での貸出競争が激しくなる。このため貸出残高あるいは貸出先の顧客基盤を維持するために、健全性が高い大手銀行、地域銀行の主要大手行は、その他の中堅・中小の地域銀行よりも貸出金利を戦略的に低下させる。このため、中堅・中小の地域銀行は思い通りに金利を上げることができなくなる、あるいは顧客を一部失うことが想定され、収益悪化につながる。ここまでは「貸出」という銀行の資金運用の部分の課題である。

1) 日本経済新聞（2025年5月16日朝刊）1面「5大銀、2期連続で最高益 前期4兆円超 金利上昇が押し上げ」、同9面「地銀、最高益の更新見通す 今期最終前期29%増に続き 米関税影響、製造業集積地は慎重」。5大銀行グループは、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ、三井住友トラストグループ、りそなホールディングス。

3. 最高益の決算に死角はないか②～激化する預金獲得競争～

一方、預金という銀行の資金調達の部分の課題も多い。市場金利が上昇すれば、預金金利も追隨して上げる必要が出てくる。つまり、貸出等の資金運用の原資となる預金という資金調達コストが上昇する。加えて、預金者は金利が高い預金を選択するようになり、金利引き上げ競争が激化する。このため、十分に金利が上げられない銀行からは預金が流出する可能性が高まる。

他方、地方圏の地域銀行は、特に相続によって域外に預金が流出する可能性がある。さらに都市圏の地域銀行でさえ、ネット專業銀行の台頭がこの預金流出の流れを促進するのではないかと懸念している。

大手銀行でさえも、うかうかしてられない。オンラインという利便性を考えると、伝統的な銀行からネット專業銀行に預金が流出する可能性がある。例えば、2025年5月15日に公表された三井住友カードがソフトバンクとの包括提携の下で、PayPayと連携することは、その懸念に対応する戦略の代表事例といえるだろう。PayPay等の携帯キャリア会社系のモバイルペイメント等電子決済サービス会社の提供する小口決済基盤にシフトしていくことにより、同携帯キャリア系会社のグループの銀行（PayPay銀行等）に他の伝統的銀行のリテールの預金基盤もシフトしていくことが想定される。これは、特にリテール預金の囲い込みには絶大な威力を発揮し、メガバンクでも連携せざるを得ないと考えられる。

4. “粘着性のある預金”の維持・拡大とそれに付随する顧客データの収益化

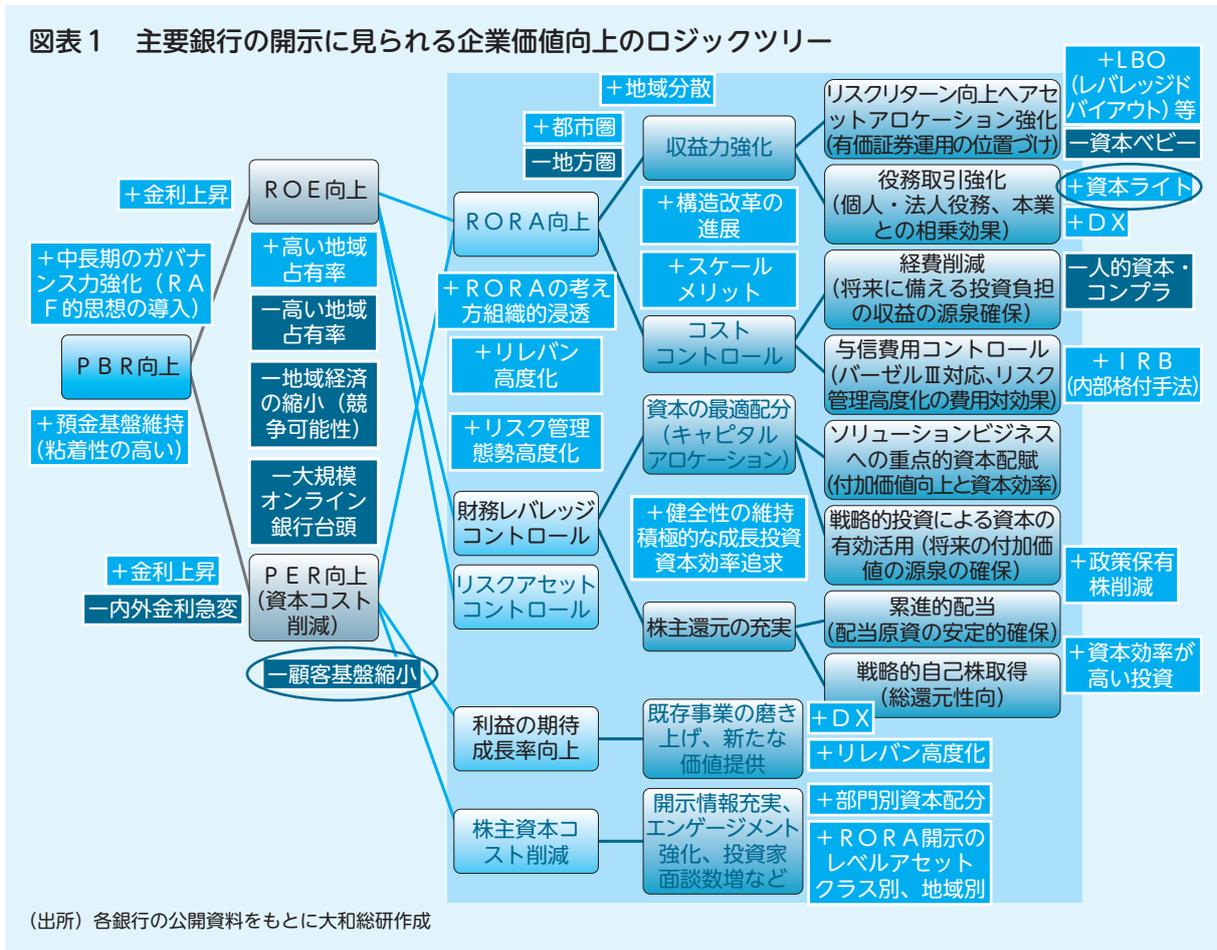
今後の銀行業界の勢力図を占う最大の焦点は、ロイヤリティが高い、つまり“粘着性のある預金”（≡通常、給与振込の普通預金口座）者の獲得において、ネット銀行を含めどの銀行が強みを発揮するのか、である。ネット專業銀行はコストが低く、利便性が高いという強みを持っているが、それだけで顧客のロイヤリティを確保するのは難しい場合がある。本質的には、預金者の情報を活用しながら、決済、資産形成など様々なサービスを提供し、預金者＝顧客を囲い込むことが重要であろう。であるとすれば、預金残高、預金口座の規模が重要ではなく、預金者に紐づく顧客データの多さが重要であり、それらを、生成AI等を活用して顧客基盤の強化に活かせるような戦略が不可欠となるだろう。その点を間違えると、大手銀行でさえ、盤石とはいえないであろう。銀行の決算よりも本当の死角はそこにあるのではないか。

5. 銀行の企業価値向上においても預金基盤の拡大が最重要課題

企業価値向上の側面では、銀行のPBR（株価純資産倍率）を高めるためのロジック（PBR向上ロジック）が銀行側、投資家側の両方で浸透している（図表1）。PBRの水準は、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の掛け算で決まる。

ROEは、1) RORA（リターン・オン・リスクアセット：リスク資産収益率）の高いリスクアセットへの配分を増やす（逆に収益性の低いリスクアセットへの配分を減らすリスクアセットの

図表1 主要銀行の開示に見られる企業価値向上のロジックツリー



コントロール) ことに加え、分母であるリスクアセットをあまり必要としない手数料ビジネスを拡張すること、同時に、2) 経費と与信費用をコントロール (抑制) することでロジック上では改善する。

PERの向上は、まずは、3) 健全性を維持しながらも、資本効率を考慮した上で、付加価値の高いソリューション事業や将来の付加価値の源泉となる戦略的な成長投資への資本の配賦を増やしていくことが必要となる。次に、4) 既存事業の生産性向上、新たな付加価値を提供できる収益性の高い事業の拡張と同時に、それらへの着実なエンゲージメントと投資家への開示を充実させることで株主資本コストを削減することが必要とな

る。3) と4) によって、PBRはロジック上、向上する。

ただし、PBR向上ロジックだけではなく、各銀行が、様々な経営課題 (図表1の白抜きのとーの符号がつく枠の中の課題)、つまり、自力でコントロールできる課題と自力でのコントロールが難しい課題を解決しながら、前述の1) から4) を実現するための具体的な施策の取り組み (図表1の最右列の四角枠内の取り組み) が企業価値向上では重要となってきた。

この点において、昨今の他の業界を巻き込んだ銀行業界の連携・提携の状況をみると、金利上昇下では、顧客基盤 (預金と顧客情報) を確保するという課題への取り組みの重要性が非常に高まっ

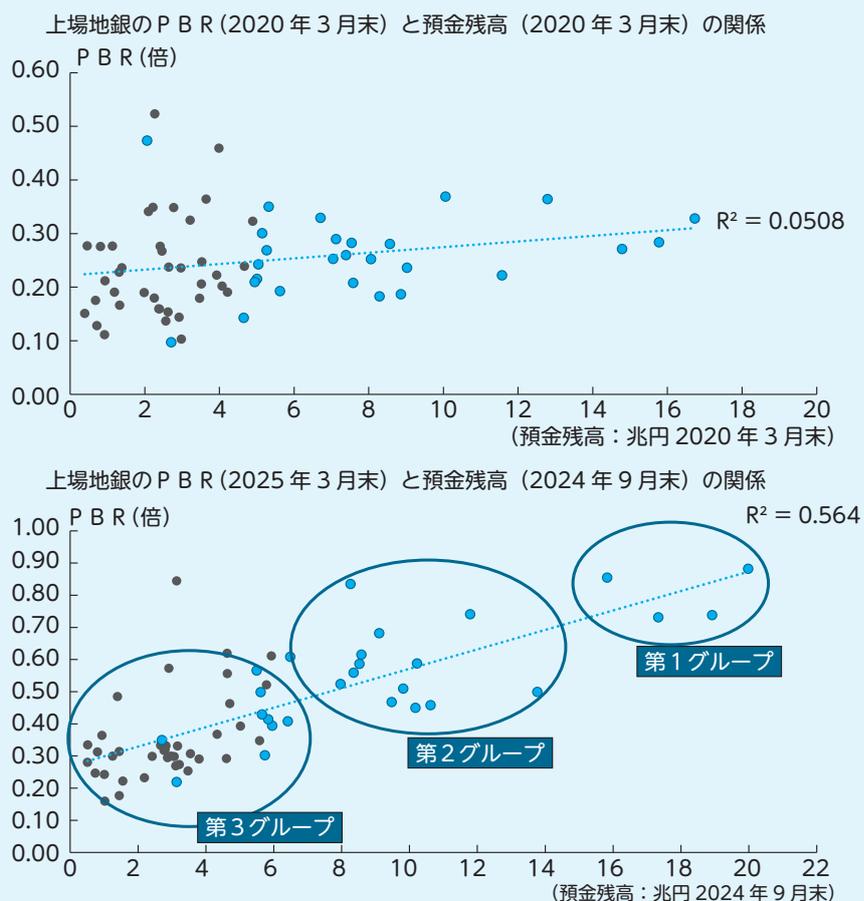
ている。次章で説明するように、上場地域銀行では、5年前と比較して、PBRと預金規模の相関が高まっている。大手地域銀行同士の経営統合も見られ、規模の追求はこれから本格的になっていく。前述したように大手銀行においても携帯キャリア系銀行との預金獲得競争が激化している。今後は、預金（預金に紐づくデータ）を誰が取得するかが、金融業界の勝ち組を決めるのではないかと。

2章 強まる銀行の預金規模と企業価値の相関 ～銀行の預金の争奪が本格化～

1. 地域銀行の規模と企業価値の相関

図表2は、上場地域銀行のPBRと預金残高の相関を表している。上図は5年前の2020年3月末のPBRと預金残高の関係であり、下図は2025年3月末時点のPBRと2024年9月末時点の預金残高の関係である。下図では、上場地域銀行を預金残高の大きい順に第1グループ（約

図表2 高まる地域銀行の企業価値向上における規模の経済の重要性（PBRと預金残高）



(注) 2020年3月末PBRは2020年3月末終値株価÷2019年9月末BPS(一株当たり純資産)で算出。同様に2025年3月末PBRは24年9月末BPSを基に算出した。株価の小数点以下は切り捨て。預金残高データ(単体；FGは単体合算)は、上場地銀は全国地方銀行協会。青い点は証券子会社を保有する上場地銀。

(出所) 各行、各社決算データおよび各協会統計データ、株価はQUICKから大和総研作成

16～20兆円)、第2グループ(約8～14兆円)、第3グループ(約7兆円以下)に区分した。このような預金残高による分類は、後述するように、今後の地域銀行による規模を追求する戦略のあり方を検討する上で重要であるように思われる。上図と下図を比較すれば、下図の方が両指標の相関が強くなっている。

1) 5年前の規模と企業価値の相関は低い

図表2の上図では、PBRの分布する範囲は0.1から0.5超の水準となっているが、預金残高が6兆円以下の上場地域銀行で、それ以上の預金残高を有する上場地域銀行よりも、PBRが同等あるいは高いケースが多く存在している。

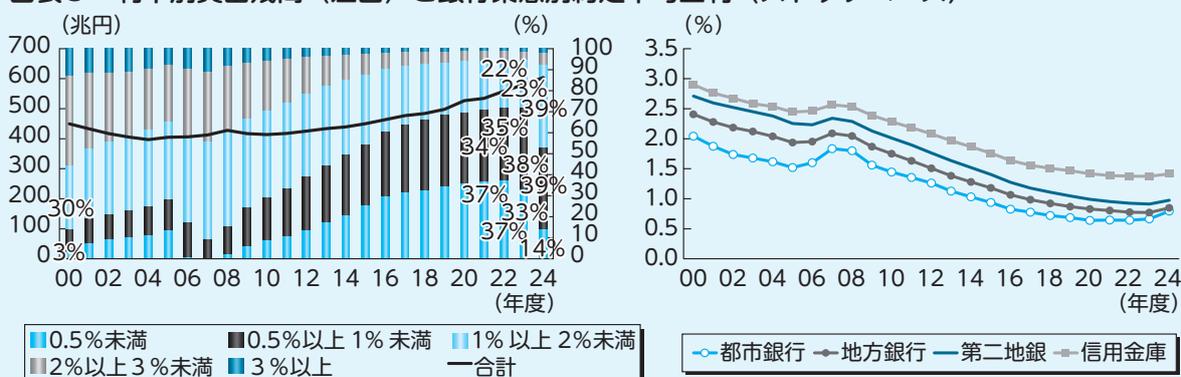
(1) 預貸ビジネスの持続可能性に対する懸念

当時の事業環境を振り返ると、異次元とも呼ばれるマイナス金利政策が維持されていた。貸出については、2020年3月、コロナ禍の影響を受けた事業者を支援するため、実質無利子・無担保の「ゼロゼロ融資」が創設された。図表3の左図が示すように、2021年度から2023年度にかけて利率別の貸出残高では1%未満残高の構成比が7

割以上となった。銀行の業態(都市銀行、地方銀行、第二地銀、信用金庫)を問わず、2021年と2022年には、約定平均金利は低迷していた(図表3右図)。このため、貸出というバランスシートを活用して一定の自己資本を必要とするビジネスは資本効率が低く、持続可能なのかという懸念が高まった時期であった。

さらに、銀行のバランスシートの右側の預金では、2020年の3月から翌年にかけて、政府の新型コロナ対策により、政府や日銀の家計支援策、個人事業主世帯向け支援等を背景に、個人の預金残高が急激に増加した。図表4で示すように、2020年度から2021年度にかけて、個人の普通預金の残高が大幅に増加している。同期間、家計貯蓄率は、1)家計が消費性向を低下させたこと、2)特別定額給付金など政府の家計支援が積極的に行われたことによって、3)その資金が預貯金にとどまっていたことがあったと考えられる。財政による家計支援は、12兆円の特別定額給付金だけではなく、4)個人事業者向けの持続化給付金、同じく緊急事態宣言の下で事業者向けに支給された協力金、そのほか家賃支援補助金などもあった。これにより増加した預金を一般的には

図表3 利率別貸出残高(左図)と銀行業態別約定平均金利(ストックベース)



(出所) 日本銀行「利率別貸出残高」「貸出約定平均金利」より大和総研作成

図表4 コロナ預金急増の反動によるコア預金に該当する普通預金の伸び率低下
(個人預金の普通預金と定期預金の時系列推移)



(注) 2025年度は5月までの数値
(出所) 日本銀行「預金者別預金」より大和総研作成

“コロナ預金”と呼ぶ。前述したように貸出の利回りが低く、預金口座を維持するコストも捻出できないとの認識が高まっていった。これらを踏まえると、銀行の経営層が預金残高の流出あるいは粘着性に注意を払うことはなかったといえよう。むしろ管理コストを伴う預金残高を減少させた方がいいと考えていた。

(2) 地域特性を生かした多角化戦略

規制当局は、2018年ごろから銀行の預貸ビジネスの持続可能性が問われる状況を考慮し、銀行の業務範囲・出資規制を緩和させた。その後、金融機関が地域・顧客の課題解決を支援しやすい環境の整備が進んでいき、2021年の銀行法改正では、大幅な規制緩和が実施された。地域銀行の戦略は、自己資本を本業ほど必要としない“資本ライト”な役務収益を目指す手数料ビジネスへの多角化が進んでいった。このためバランスシートを拡大するよりも、地域の特性を活かして総合金融業・総合サービス業を目指すほうが地域銀行の企業価値を高めると考えられていた。

2) 直近では預金規模と企業価値の相関は高い

図表2の下図に見られるように2025年3月末のPBRと預金残高(2024年9月末)の相関は5年前と比べて強くなっている。この背景には、国内での円貨金利が上昇することで、本業の預貸業務の収益が改善していることがある。たしかに、金利の上昇は貸出利回りの上昇を通じて資金利益の増加が見込めることとなる。貸出ボリュームが収益改善の上で非常に重要な要素となってきた。そのためには、預金を増やすあるいは維持する必要性が高くなっている。しかし、金利上昇時には、同時に預金利回りの上昇を通じて、資金調達コストが上昇する。預金争奪競争が激しくなり、一部の銀行では預金が流出し、預金残高が減少していくことが懸念されている。

(1) 金利上昇下での預貸ビジネスの回復

前述の図表3の左図では、貸出残高の合計が増えていく中で、2024年度の1%未満の貸出残高の構成比が前年度までの7割から5割程度まで大

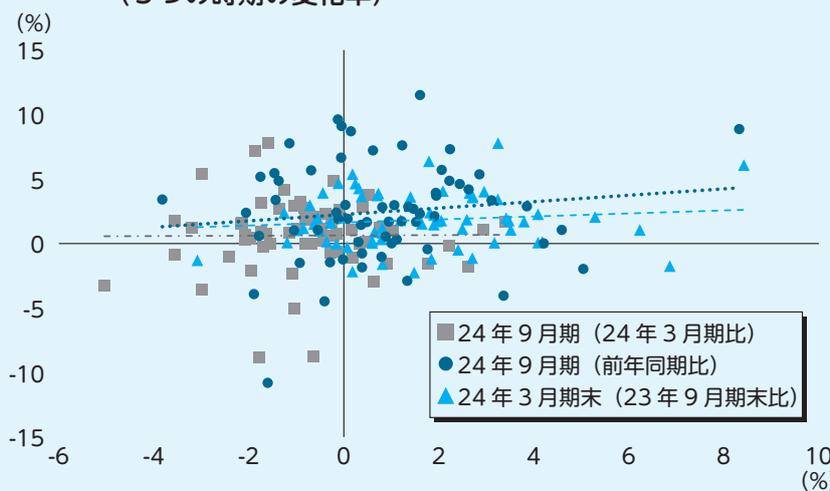
大きく低下した。右図では銀行業態を問わず約定平均金利が上昇しているが、都銀の同金利の上昇幅が大きい。この点において、日本銀行の2025年4月の金融システムレポートでは、「ストック・ベースの貸出金利は、市場金利連動²型貸出の割合が大きい大手行で相対的に上昇幅が大きくなっている」としている。同レポート（図表Ⅲ-1-12 法人向け貸出における金利形態別の構成比）では、市場金利連動型貸出は、大手銀行で60%弱、地域銀行で30%弱、信用金庫で10%弱となっている。通常、金利上昇局面では、変動金利型の貸出金利が、コア預金（普通預金など）の金利よりも「早く」または「より頻繁に」上昇することから、変動金利型の貸出の構成比が高い大手銀行の方が収益にポジティブに働く。地域銀行と信用組合は、短プラ連動型貸出の構成比が高いため、貸出の約定平均金利が大手銀行よりも低くとどまり、収益改善が相対的に遅れる。さらに、金利の見直しの頻度は半年に一度程度であり、見直された新金利

が実際に借り手の貸出額に反映されるのはさらに遅れる。加えて、競争が加速すれば、借り手が他の貸し手にシフトするリスクがある。この新金利適用の“遅れ”の中で、通常、預金金利は、政策金利が上昇すれば、早期（例えば翌月）に反映されるため、預金の調達コストが先行して上昇し、相対的に預貸利ザヤの回復が遅れる。加えて、金利上昇が銀行収益に与える影響は、銀行が保有する貸出ポートフォリオの構成、特に変動金利と固定金利の比率によって大きく左右される。長期の固定金利貸出を、それよりも短い期間の預金などで調達している場合、金利上昇局面では調達コストが先に上昇し、貸出利回りは既存の金利水準に固定されたままとなるため、利ザヤが圧縮されるリスクが高まる。

（2）コロナ預金、ゼロゼロ融資増加の反動減

図表5では、地方銀行（上場地域銀行の中の第一地銀のみ）の貸出と預金の推移を示したもので

図表5 第一地銀別の貸出金残高（縦軸）と預金残高（横軸）の変化率（3つの時期の変化率）



（出所）全国地方銀行協会データ等より大和総研作成

2) 短期プライムレートや T I B O R（東京銀行間取引金利）などの市場の基準金利に一般的に連動。基準金利自体が、政策金利の変更や市場環境の変化を反映して変動。これに個別の信用リスクなどを反映したスプレッド（上乗せ金利）を加えた形で貸出金利が決定される。

ある。1) 2023年9月期末から2024年3月期末にかけては、貸出、預金とも残高が増加した地方銀行が多い。逆に、2) 2024年3月期末から2024年9月期末にかけては、貸出、預金とも残高が減少した地方銀行が相対的に多かった。共通する減少要因としては、前述した“コロナ預金”が増加した4つの要因がなくなったことが挙げられる。すなわち、消費性向が上昇し、積極財政による家計支援がなくなるなどの要因により減少に転じた。貸出についても、ゼロゼロ融資が2022年9月に終了(民間の金融機関は2021年3月末、政府系金融機関は2022年9月に新規貸し付けを受付終了)した。確かに、政府によって2023年1月に「コロナ借換保証」が創設されたものの、ゼロゼロ融資の減少により、貸出も大きく減少した。前述の図表1の企業価値向上ロジックの中で、RORA(貸出などのリスクアセットに対するリターン)を指標とする経営方針が浸透し始めたことで、収益性の低い貸出を意図的に抑制する大手地方銀行の戦略も影響している可能性がある。

(3) 預金金利競争における地域銀行の弱み

しかし、各行別にみると、預金と貸出が減少している要因に差異があると考えられる。特に、金利上昇局面で見られる、銀行が保有する貸出金と預金の金利が改定されるタイミングが“ずれる”ことで顕在化する、金利リスクの吸収能力の高低から生まれる差異である。この金利リスクは、銀行勘定の金利リスク=IRRBB(Interest Rate Risk in the Banking Book)の一部である。これは、銀行の収益にとって、金利の不利な変動が銀行勘定(トレーディング勘定以外)のポジションに影響を与え、銀行の自己資本や損益に現在または将来生じうるリスクを指す。

一般的には前述の日本銀行の金融システムレポートが指摘するように「過去の局面でもみられたように、市場金利の上昇を受けた貸出金利の上昇幅は預金金利の上昇幅を上回る傾向がある」とされる。しかし、前述したように、地域銀行(ここでは日銀の統計上の地方銀行と第二地銀)と信用組合は、短プラ連動型貸出の構成比が高いため、貸出の約定平均金利が大手銀行よりも低くとどまり、収益改善が相対的に遅れる。

これは裏を返せば、上記のように地域銀行の貸出約定金利の上昇は相対的に時間がかかり、市場性資金(譲渡性預金など)や一部の大口定期預金などは市場金利に比較的早く連動するため、大手銀行のタイミングで預金金利を上げることは難しく、預金の獲得競争には地域銀行にとって弱みとなる。加えて、この金利競争が普通預金にも波及してくれば、個人の給与振込の預金口座あるいは決済口座から、政策金利変動に対する預金金利の感応度(預金ベータ)の低いコア預金が流出する可能性が出てくる。

さらに、地方圏の地域銀行の預金に対しては、もともと相続による都市圏の銀行への流出が懸念されていたため、都市圏の銀行と比較して、預金残高の減少が速いことが想定される。

(4) 利ザヤ拡大見通しが実現しないリスク

預貸利ザヤの拡大は、金利上昇局面では、この貸出と預金の金利改定のタイミングの“ずれ”と、預金ベータの大小の組み合わせによって生まれる。ただし、この個々の変動・固定等の貸出と普通・定期等預金のタイミングと組み合わせの優位性は単純ではなく、個々の商品で優位性を確保するのは難しい。

つまり、個々ではなく、銀行のバランスシート

全体で見た平均的な貸出の金利改定スピードと、平均的な預金の金利改定スピード、金利感応度の差によって決まる。例えば2006～2007年の日本の利上げ局面では、短期貸出金利は政策金利の引き上げに先行して上昇した。しかし、政策金利がピークを打つよりも早く低下に転じたため、政策金利の引き上げが必ずしも持続的な貸出金利上昇につながらなかった。

地域顧客とのリレーションを貸出の収益性よりも重視する地域銀行が、金利引き上げに慎重になったため、大手銀行に比べて貸出金利引き上げ幅が小幅にとどまった。このように、理論上の利ザヤ拡大のメカニズムに基づく収益機会が、実際の経済状況や競争環境によって実現しないリスクもある。

3章 銀行の規模拡大のシナリオ ～企業価値を向上させる規模拡大とは～

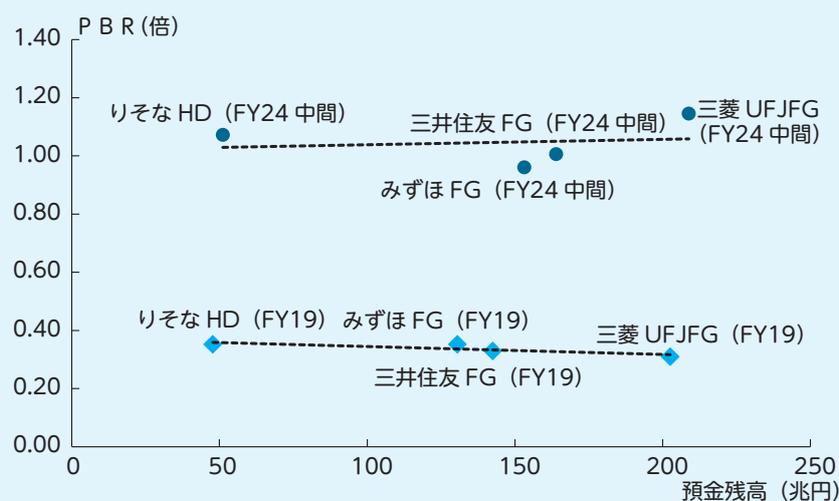
1. 大手銀行の規模と企業価値の相関

図表6では4大手銀行（ここではメガバンク3行とりそなホールディングス）のPBRと預金残高の関係をみたものである。ここでも、5年前と比較して預金基盤とPBRの関係は強くなっている。ただし、リテール金融に強いりそなホールディングスは、預金基盤は相対的に小さいが、地方銀行の都市部における地元密着と、バンキングアプリによる地方銀行へのプラットフォーム提供による他のメガバンクにはないユニークなビジネスモデルを構築しているため、PBRは相対的に高い水準にある。

1) 大手銀行に預金が集中し始めている

全体で注目すべきは、4大手銀行のPBRの上

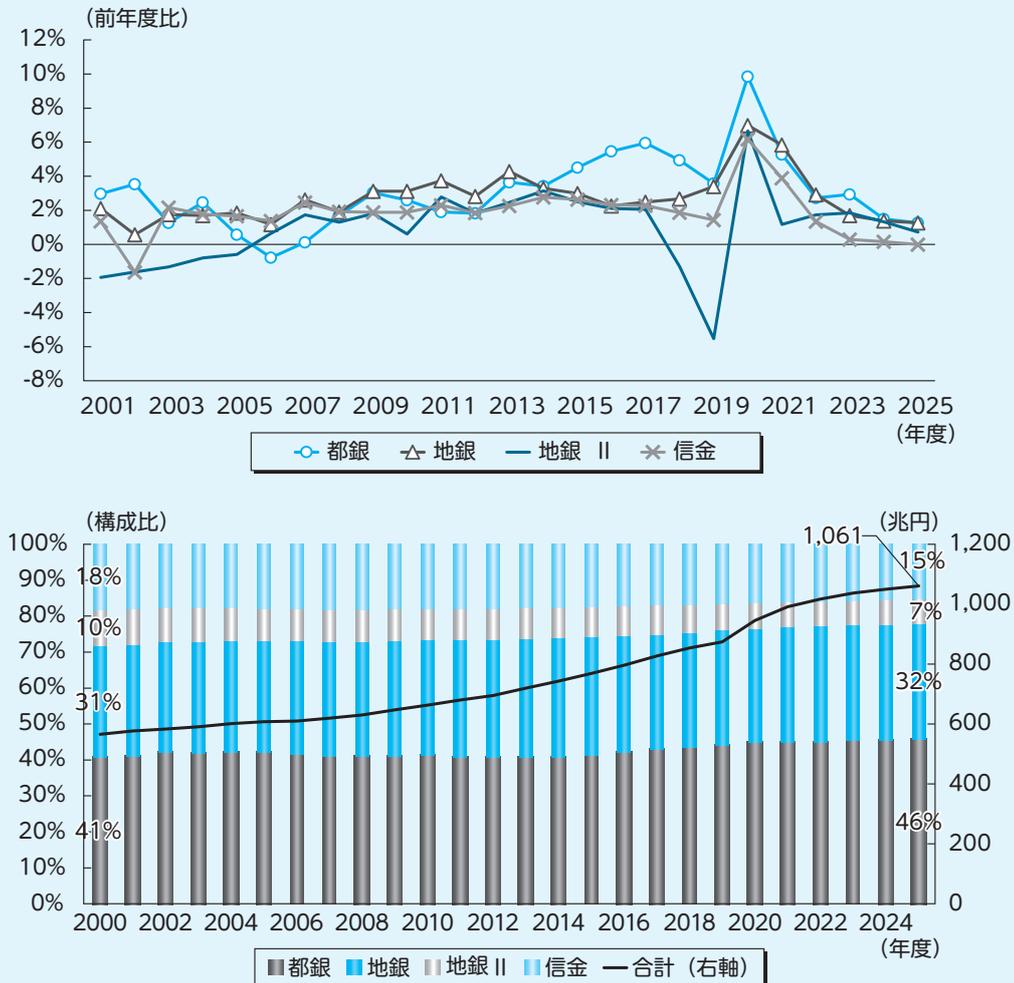
図表6 大手銀行の企業価値向上における預金基盤とPBRの関係



(注) 2020年3月末PBRは2020年3月末終値株価÷2019年9月末BPS(一株当たり純資産)で算出。同様に2025年3月末PBRは2024年9月末BPSを基に算出した。株価の小数点以下は切り捨て。預金残高データは単体ベース。

(出所) 各行、各社決算データおよび各協会統計データ、株価データはQUICKから大和総研作成

図表7 銀行業態別預金残高の推移（上図表；直近では預金残高の伸び率は低下傾向；
下図表：信用金庫と第二地銀が低下し、大手銀行に集中傾向）



（注）年度換算の「実質預金＋CD」の平残データ（2025年度は5月までのデータ）
（出所）日本銀行「預金・貸出動向」より大和総研作成

昇幅と預金残高の増加幅が上場地域銀行よりも大きいことである。預金残高が増えた要因を図表7でみていく。上図は銀行業態別の預金残高の変化率を示している。銀行業態を問わず、コロナ預金の急増の反動で伸び率は低下傾向にあるが、特に信用金庫と第二地銀の伸び率が低下している。その結果、下図を見ると、銀行全体の預金残高は増加しているものの、信用金庫と第二地銀のシェアは低下し、都銀（≒大手銀行）がシェアを高めて

いることから、信用金庫と第二地銀の預金が都銀にシフトしていると考えられる。この主な理由として、相続によって地方圏から都市圏に流出した預金の受け皿となっていること、地方銀行等のデジタル化が相対的に遅れている、もしくはその効果が低いこと、などが挙げられよう。

2) 地方銀行にも迫る大手銀行の脅威

シェアを維持している地方銀行でも安泰ではな

い。前述した日本銀行の金融システムレポートでも、中長期的には、「営業基盤の地域的特性やデジタル化の取り組み次第では、徐々に預金を確保しにくくなる可能性がある点には留意する必要がある」としている。さらに2017年前後に、多くの金融機関で急速に広がったモバイルアプリについて、「地域銀行の中でモバイルアプリ活用に向けた取り組みが早かったグループは、預金残高の増加ペースが相対的に高い傾向がみられる」としている。ただし、モバイルアプリというバンキングアプリは通常、全国に標準化されたサービスを提供するため、地域特有のニーズに合わせたカスタマイズが難しくなり、地域特性を活かしたサービスが薄れる可能性がある。

2. 預金基盤拡大の有効性を高める戦略

1) 企業価値向上のための4つの預金拡大戦略

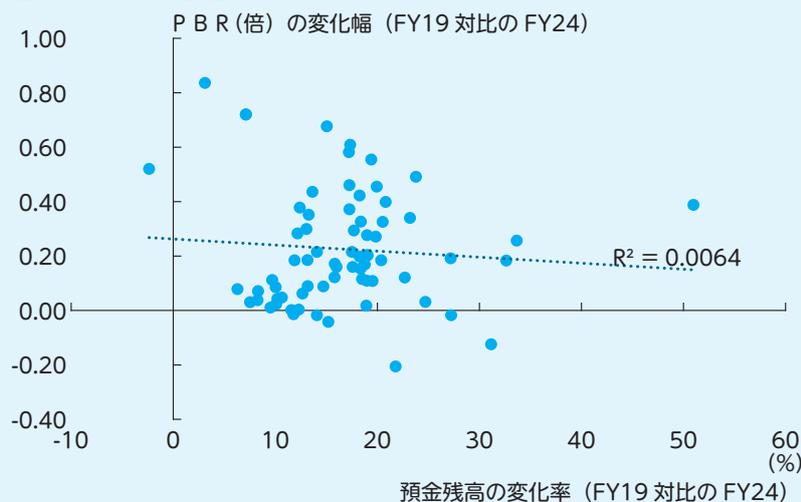
図表8では、企業価値を向上させる規模拡大を示すために、縦軸に4大手銀行と上場地域銀行の

PBRの変化幅（2024年度末PBRと2019年度末PBRの差分）と横軸に銀行の預金残高の変化率（2024年度の2019年度対比の変化率）で、各銀行をプロットした。PBRの変化幅と預金残高の変化率に相関は見られないため、単純に預金残高を増加させてもPBRの上昇にはつながっていない。企業価値を向上させるための預金残高の積み上げ方の戦略が重要となる。

この図表8で見られる、戦略の選択肢を有効な順番（PBRの上昇幅の大きい順）に並べると、1）大手銀行が預金を独自に積み上げる戦略、2）地域銀行の大手行が預金を独自に積み上げる戦略、3）地域銀行が近隣地域を含めて預金を独自に積み上げる戦略、4）地域銀行が地元で預金を独自に積み上げる戦略、となる。

当然のことながら、図表1の企業価値向上ロジックとその取り組みが示すように、①銀行のバランスシートの貸出を含む運用側のROAの高いリスクアセットの積み上げ方の工夫、②コスト

図表8 企業価値を向上させる規模拡大とは



(注) 2020年3月末PBRは2020年3月末終値株価÷2019年9月末BPS（一株当たり純資産）で算出。同様に2025年3月末PBRは2024年9月末BPSを基に算出した。株価の小数点以下は切り捨て。

(出所) 全国地方銀行協会、全国銀行協会データ等、株価はQUICKより大和総研作成

コントロール、③財務レバレッジコントロール(資本効率を意識した資本の最適配分(既存の事業部門への配分だけでなく、政策保有株売却益などの将来的な成長事業投資への充当、経営基盤投資を含む)+株主還元)、④自己資本比率等の健全性の維持、が預金の積み上げとともに重要である。この中で、特に預金規模との関係性が比較的強いのは、②と④であることに留意が必要であろう。

2) 大手銀行が預金を独自に積み上げる戦略

1) 大手銀行が独自に預金を積み上げる戦略においての対抗軸は、ネット銀行あるいはネット銀行(又はネット金融グループ)を傘下に収める携帯キャリア会社である。大手携帯キャリア4社は、モバイル決済あるいはEコマースをベースとした経済圏の強みを活かして、クレジットカード、銀行(ネット)、証券(ネット)に参入し、預金基

盤を獲得しようとしている。一方、メガバンクは預金基盤を守るために、カード会社の整理・統合による強化、ネット銀行(既存の銀行システムをベースに従来の銀行のサービスをインターネット上で提供する銀行)、デジタル銀行(デジタル銀行専用のシステムをベースにインターネットを通じてすべての金融サービスを提供する銀行)、証券(ネット)のネット金融を拡充した上で、モバイル決済会社との連携を図り、預金基盤を守る戦略である。

前述したように、銀行業界全体ではコロナの時期に預金残高は増えたものの、同時にネット銀行も台頭した。この傾向が現在も続いており、最近のネット銀行主要6行(預金残高1兆円超規模の銀行であるPayPay銀行、ソニー銀行、楽天銀行、住信SBIネット銀行、auじぶん銀行、大和ネクスト銀行)の預金残高は2020年から2024



年で1.9倍となった（各社決算データ）。とりわけ、20年に新型コロナウイルス感染症が深刻化して以降の成長が著しい。24年3月期の主要ネット銀行計の預金残高は34兆円を超えた。

3) 預金残高よりも重要な決済情報の維持

ただし、預金残高よりも重要なのはリテール預金者の決済情報である。一般的に、銀行の機能の中での生命線は決済である。資金供与、預金と決済の機能が一体となって銀行業が成り立ってきたわけであるが、顧客の情報を死守するという意味において決済機能が最も重要な機能といえる。その理由として、銀行口座を直接的に介した決済により顧客の取引情報が蓄積されることが挙げられる。この顧客情報の多寡によって、支店ネットワークの販売力（銀行の支店が持つ金融商品やサービスのマーケティング力）が左右される。銀行の決済機能が活用されなければ、銀行の死守すべき付加価値が劣化する可能性がある。しかし、電子マネー、モバイル決済など決済手段が多様化し本格的に普及している中で、銀行決済が減少している。このため、クレジットカード会社、電子マネーまたはモバイル決済業者は、顧客の購買情報の取得において銀行よりも優位なポジションにいる。利便性に劣る銀行の窓口、ATMの活用頻度が低下しているため、銀行が口座を介して直接的に決済情報を得る機会が減少することから、銀行本体には顧客の詳細な情報が蓄積しなくなる。このため、銀行が顧客の情報から遠ざかっていく。現行の銀行の決済基盤のコスト負担は、預金口座管理、支店ネットワークの維持とともに大きな経営課題となっている。こうしたことへの対応策が、2025年5月15日に公表された三井住友カードがソフ

トバンクとの包括提携の下で、PayPayとの連携だ。上記の“顧客情報から遠ざかる”懸念に対応する戦略の代表事例といえるだろう。

他方、東京商工リサーチ³によれば「ネット銀行が『メインバンク』の企業が急増」しており、「2013年はわずか665社だった」が、「2018年は1,751社、2023年は4,322社と、コロナ禍を含む5年間で約2.5倍に増えた」としている。高い利便性と安い手数料などでメインバンクに選ぶ企業が増え続けている。SMB Cグループの「トランク」は中小企業向けの口座・カードを軸としたデジタル総合金融サービスで、このサービスを通じ、法人預金口座についても粘着性の高い預金を獲得することを目指している。

預金基盤をめぐる決済情報から遠ざかる銀行と近づく携帯キャリアの主導権争いが、今後も激化していくことが想定される。

4) 上場地域銀行が規模を追求する3シナリオ

上記の大手銀行の預金規模拡大の戦略に追随する大手の地域銀行が出てくるかがポイントとなる。上記の拡大戦略と同様にデジタルバンクを子会社に保有し、カード等のキャッシュレス決済、モバイル決済にも参入してDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略を実行し、オーガニックな成長を目指す大手の地域銀行も存在している。将来的に、地域銀行をベースとしたこのようなDX戦略が新たなビジネスモデルとして台頭する可能性があることは否定できないが、現状ではメガバンクの戦略と比較するとその優位性は低い。ただし、このような各行の取り組みが、地域銀行間の資本提携を通じて、あるいはBaaS（バンク・アズ・ア・サービス）などのプラットフォー

3) 東京商工リサーチ「2023年『ネット銀行メインバンク』調査」（2023年8月24付）

ムサービスの提供を通じて、他行との業務提携、資本提携に発展することは考えられよう。

このような戦略を実行に移せる地域銀行を探るため、図表2の下図のグループを第1グループ、第2グループ、第3グループの3つに分類した。

直近での地域銀行間の資本提携の事例を見ると、共通のアライアンスの中から、第2グループの地域銀行同士の統合が見られ、その結果、第1グループに分類される地域銀行が誕生する。第2グループが第1グループまで預金規模を拡張する戦略、これが地域銀行の規模拡大の第一シナリオである。第二シナリオとして、第1グループの地域銀行が県内の地域銀行、あるいは隣県地域銀行を傘下に収める拡張戦略である。将来的には、第一シナリオ、第二シナリオを軸に拡張戦略がとられると想定される。第三シナリオとして、第1グループに属する地域銀行同士、あるいは第1グループと第2グループの地域銀行の統合による預金残高が30兆円程度の規模のいわゆる“スーパーリージョナル”な地域銀行の誕生である。これは、メガバンクの拡張戦略と一線を画している。その一例が、りそなホールディングスが目指す戦略と言えよう。同社は、りそな銀行と埼玉りそな銀行を軸に、都市部の地域銀行を傘下に収め、また、地域銀行にバンキングアプリやファンドラップなどの商品を提供することを通じて連携することで、規模を拡大していく戦略を取っている。もともとリテール金融に強みを持ち、リテールの預金基盤を活用してクロスセルの戦略を採用していることが特徴的である。地域密着を維持しながらも規模を拡大していく戦略といえよう。

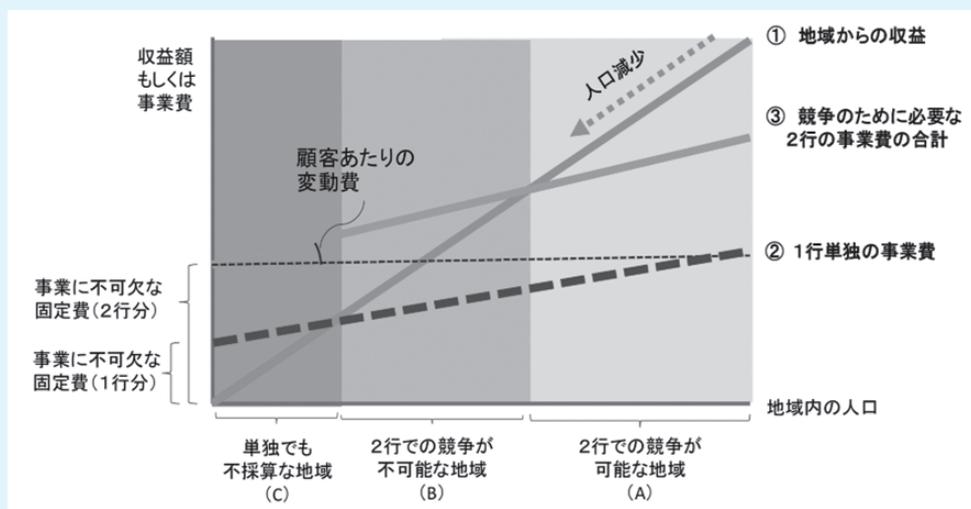
5) 資産形成ビジネスにおけるリテール顧客の属性情報と預金情報の組み合わせ

さらに、重要な顧客情報として、資産形成ビジネスから得られるリテール顧客の属性情報（資産形成の目的、リスク許容度、損失吸収力など）がある。これまでの株、債券、投資信託などの単品のリスク性金融商品の提供ではなく、顧客の資産形成のニーズに基づいた資産運用のポートフォリオ提案、あるいはファンドラップ、SMA (Separately Managed Account) の提案など、顧客本位の資産管理型中心のビジネスの展開である。例えば、地域銀行の証券子会社の中でも、このような資産管理型中心のビジネスへの移行を目指している会社が出てきている。ポートフォリオ提案の中で、資産運用環境の変化に応じアセットアロケーション（資産配分）を変え、その中でアセット預金＝キャッシュの配分を変化させていくことで、預金基盤をグリップしていくことが可能となろう。そこで得た顧客情報をスピード感をもって収益化できるかが鍵となろう。

6) 第3グループの地域銀行の戦略とは

第3グループに属する地域銀行は第1グループ、第2グループに属する地域銀行のような預金基盤の拡張戦略を実行していくことは困難と考えられるため、預金の維持、特にコア預金の維持を目指す必要がある。地域の金融仲介機能を維持していく役割を効率的に果たすことが必要となる。2018年4月に公表された金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」（金融仲介の改善に向けた検討会議）では、地銀の中長期的な持続可能性と競争可能性の概念図（図表9）が示され、都道府県ごとに「2行での競争可能」「1行で存続可能」「1行でも不採算」という金融庁の試算が示

図表9 地域経済の縮小：地銀の中長期的な持続可能性と競争可能性の概念図



(出所) 金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」(金融仲介の改善に向けた検討会議) 2018年4月11日付より大和総研抜粋

された。ゆうちょ銀行、信用金庫・信用組合などの系統系金融機関との役割分担の整理も必要となるが、次章でのシナリオを踏まえたスピード感のある戦略が必要となろう。

4章 預貯金残高の将来推計をもとにした地域金融の持続可能性

1. 人口減少のもとで減少する預貯金・増加する相続

ここまでの「金利のある世界」になったことで、銀行経営における預貯金の重要性が近年高まっていることを論じてきた。ここからは、預貯金額が今後どのように推移するのか、という点を、都道府県別の人口動態の将来推計を踏まえつつ、論じていく。結論としては、人口減少・多死社会がさらに進展する中、①今後15年間に40道府県で個人の預貯金額が減少し、特に2035～2040年に急減が予想される、②今後10年間で個人預貯

金額の約20%で相続が発生し、地域金融機関からの流出リスクが高まる、という推計結果が得られている。

2. 都道府県別でみた預貯金額の将来推計

1) 推計方法

まず、都道府県別でみた個人の預貯金額が、2025年から2040年にかけて、どのように推移するのか、という点を推計する。ここでは、都道府県別の家計金融資産の状況について最も信頼性の高い統計である総務省「2019年全国家計構造調査」と、都道府県別の世帯数の将来推計を取りまとめている国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計) 令和6(2024)年推計」などを組み合わせて推計を行っている。

推計方法の概要は以下の通りである。まず、総務省「2019年全国家計構造調査」より、都道府県別・世帯主年齢階級(5歳区分)別・世帯の種

類（二人以上世帯・単身世帯）別の世帯当たり預貯金額を取得した。なお、「全国家計構造調査」はアンケート調査のため、例えば、回答者自身が保有する資産を把握しきれていないなどの理由により、家計の資産保有状況を捕捉するマクロの統計に比べて過小な結果になることが知られている。そのため、家計金融資産を捉えるマクロの統計である日本銀行「資金循環統計」ベースに換算し直している。

次に、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）令和6（2024）年推計」で都道府県別・世帯主年齢階級（5歳区分）別の世帯数を二人以上世帯・単身世帯それぞれについて取得した。最後に、「世帯主年齢階級（5歳区分）別・世帯の種類（二人以上世帯・単身世帯）別の世帯当たり預貯金額」と「世帯主年齢階級（5歳区分）別・世帯の種類（二人以上世帯・単身世帯）別の世帯数（将来推計）」を掛け合わせた値の総和を求めることで、各都道府県の預貯金額の将来推計値を算出している。

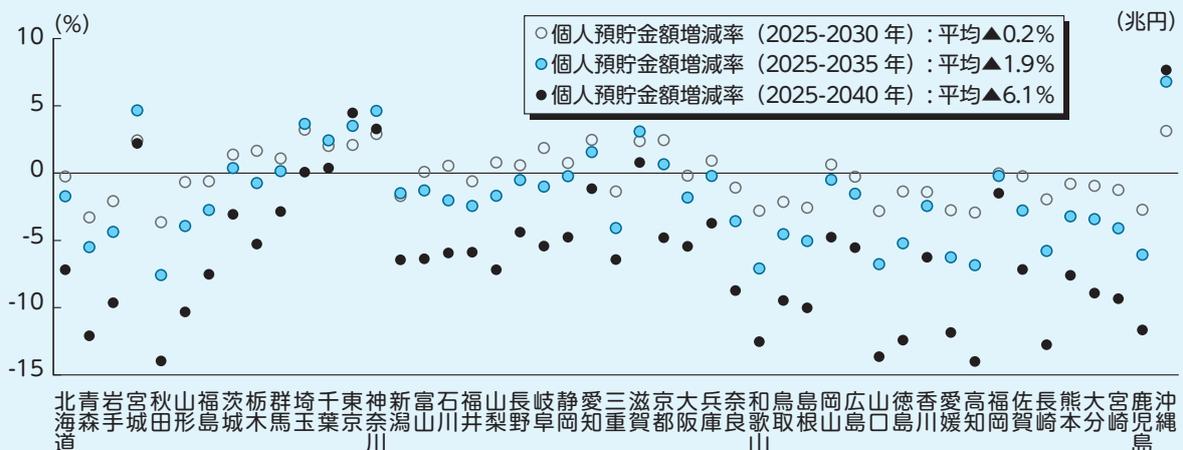
なお、ここでは、2024年以降に世帯主年齢階級別での世帯当たり個人預貯金額が増加しないシナリオ（世帯預貯金不変シナリオ）を中心に推計する。将来的に不変だと仮定しているのは世帯当たりの個人預貯金額であり、将来的な世帯数や世帯構成の変化に応じて、当然、預貯金額の合計は増減する。また、必要に応じて、2025年以降に世帯当たり預貯金額が過去3年（2022～2024年）平均の増加率のペース（年率+0.7%）で増加するシナリオ（世帯預貯金増加シナリオ）による推計結果も紹介する。

2) 推計結果：2040年にかけて40道府県で個人預貯金額が減少

2025年から2040年にかけての個人預貯金額の都道府県別増減率を将来推計した結果、今後多くの県で減少が予想される一方で、人口が集中している首都圏などの地域については、むしろ増加することが示された（図表10）。

都道府県別に個人預貯金額の減少率（2025-

図表10 都道府県別・個人預貯金額増減率の将来推計



(注) 推計方法については、本文を参照されたい。
 (出所) 総務省、日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所をもとに大和総研推計

2040年)を見ると、高知県(▲14.0%)、秋田県(▲14.0%)、山口県(▲13.6%)、長崎県(▲12.7%)、和歌山県(▲12.5%)などは、減少率が▲10%超となっており、影響が大きいとみられる。一方で、将来的に世帯数の増加・維持が予想されている沖縄県(+7.7%)、東京都(+4.5%)、神奈川県(+3.3%)、宮城県(+2.2%)、滋賀県(+0.8%)といったいくつかの都県では、将来の個人預貯金額の増加が見込まれている。

また、2025年を基準に個人預貯金額の推移を5年ごとに見ると、個人預貯金額が減少する都道府県は、2030年までは27県に留まる一方で、2040年には40道府県まで拡大することが示された。個人預貯金の減少率で見ると、2030年・2035年までは都道府県平均で▲0.2%・▲1.9%に留まる一方で、2040年には▲6.1%まで拡大している。多くの都道府県で預貯金額が大きく減少するのは、2035年から2040年と予想されることがうかがえる。これは、この期間に死亡者数(≒相続発生頻度)がピークに達することが背

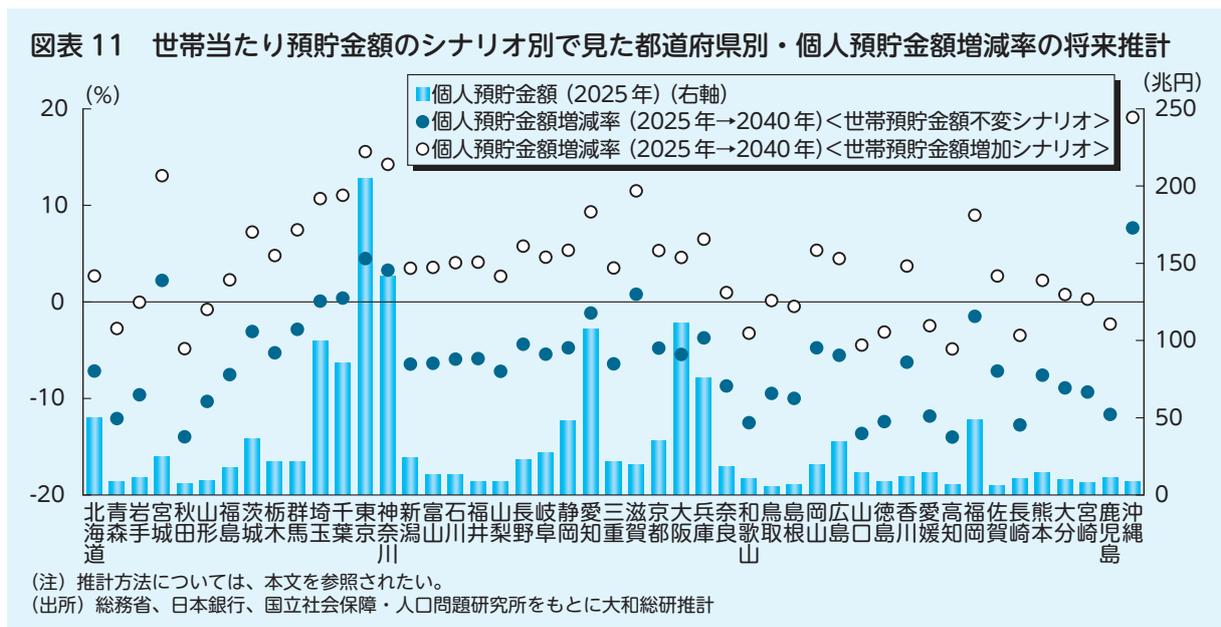
景にあると思われる。ここからは、2035年から2040年にかけての預貯金額の大幅減少に備えた対応が、該当する都道府県の地域金融機関には求められるものと思われる。

ここまでは、世帯当たり預貯金額が今後変化しないという保守的な仮定(世帯預貯金額不変シナリオ)の下で推計を行った。次に、2025年以降に世帯当たり預貯金額が一定程度増加する世帯預貯金額増加シナリオの場合、個人預貯金額は2025年から2040年にかけて40道府県から12県まで減少すると予想されている(図表11)。ただし、世帯預貯金額不変シナリオで個人預貯金額の減少率が大きい県として挙げた高知県・秋田県・山口県・長崎県・和歌山県などは、引き続き個人預貯金額の減少が予想されている。

3. 都道府県別でみた相続預貯金額の将来推計

1) 推計方法

次に、各都道府県で今後10年間に相続がどの



程度発生するか、という点を検証する。各都道府県に所在する金融機関にとっては、今後10年間で相続に伴う流出リスクが高い預貯金がどの程度存在するか、ということ推測する指標になるだろう。ここでは、総務省「2019年全国家計構造調査」を用いて年齢階級別の一人当たり預貯金額を推計した上で、都道府県ごとの年齢階級別の死亡者数の推計値を掛け合わせることで、都道府県別の相続預貯金額を推計している。

推計方法の概要は以下の通りである。まず、総務省「2019年全国家計構造調査」をもとに、都道府県ごとの年齢階級別の一人当たり預貯金額を推計する。同調査では、世帯主年齢階級別の世帯当たり預貯金額は把握可能であるものの、例えば、世帯主が50歳の世帯で同居する高齢者の保有預貯金額を直接把握することはできない。そのため、同調査で把握できる世帯主年齢階級別の世帯人員や65歳以上世帯人員の平均値などを用いることで、年齢階級別の一人当たりの預貯金額を推計している。なお、ここでも「全国家計構造調

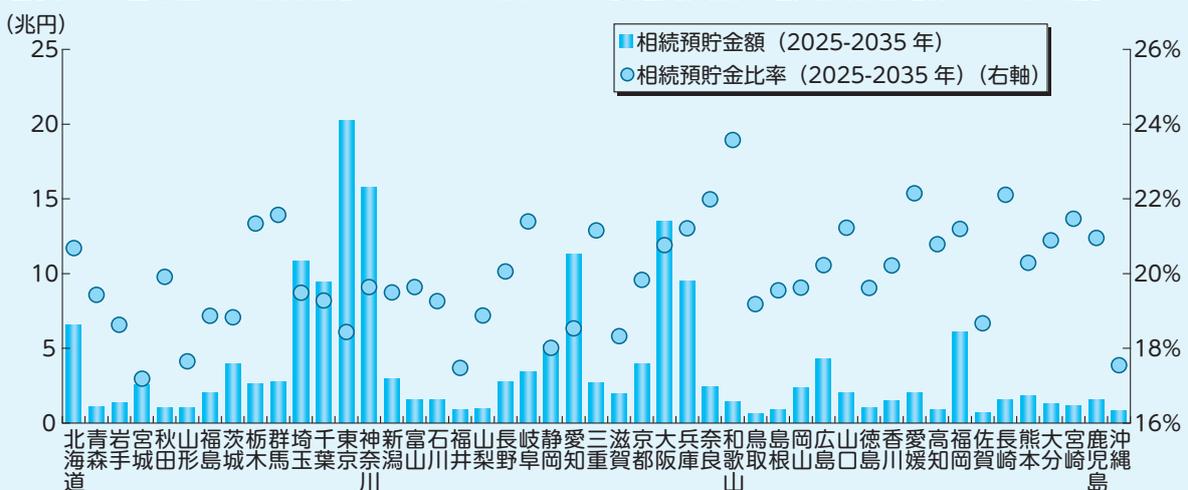
査」がマクロ統計に比べて過小な結果になる点に対処するために、日本銀行「資金循環統計」を用いて補正している。

次に、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 令和5（2023）年推計」における「封鎖人口を仮定した将来の地域別男女5歳階級別人口」をもとに、都道府県ごとの年齢階級別の死亡者数の将来推計を実施している。これと、先に推計した都道府県別・年齢階級別の一人当たりの預貯金額を掛け合わせることで、都道府県別の相続預貯金残高を推計している。

2) 推計結果：今後10年間において個人預貯金額の20%で相続が発生

推計の結果、2025～2035年の10年間での相続預貯金額は202兆円に上るとの結果が得られた（図表12）。これは、2019年の個人預貯金額の約20%に上る。現在の各都道府県の預貯金額の平均20%で相続が発生し、相続に伴う流出リスクが高くなると解釈することができる

図表12 世帯当たり預貯金額のシナリオ別でみた都道府県別・個人預貯金増減率の将来推計



(注) 推計方法については、本文を参照されたい。相続預貯金比率は、「相続預貯金額（2025-2035年）÷個人預貯金額（2019年）」により算出。
 (出所) 総務省、日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所をもとに大和総研推計

う。

都道府県別にみると、相続預貯金の絶対額は、家計金融資産残高が大きい三大都市圏で大きくなっている。一方で、2019年の個人預貯金額対比で見た相続預貯金額の比率（相続預貯金比率）については、高齢者の預貯金の偏在度が高い和歌山県や愛媛県、長崎県、奈良県といった県で相対的に高くなっている。全体的に、相続預貯金比率は東日本より西日本で幾分高くなっているという特徴がある。一方で、宮城県、福井県、山形県、沖縄県は相続による預貯金流出リスクが相対的に低いと解釈することもできよう。

3) 地域金融機関の相続時の預貯金歩留まり率は高くない

このような相続が発生した場合、実際に、預貯金はどの程度同一の金融機関（同一の業態）に歩留まりするのだろうか。この点について捕捉する統計やデータはほとんどない。ただし、古いデー

タではあるものの、フィデリティ退職・投資教育研究所が2016年末に相続人に対して行ったアンケート調査⁴からは、地域金融機関の場合、その歩留まり率は相対的に低いことがうかがえる（図表13）。

具体的には、預貯金の被相続人が都市銀行を主に利用していた場合、相続資産を都市銀行に預けた相続人の比率は約75%であった。一方で、地方銀行・第二地銀を被相続人が主に利用していた場合、相続資産を同じく地方銀行・第二地銀に預けた相続人は約42%と低い水準になっており、相続人の一部はネット銀行が含まれると思われる。その他（20.9%）や都市銀行（12.4%）、ゆうちょ銀行（12.2%）に預け入れていたことが分かる。信用金庫・信用組合についても、同様の傾向が見て取れる。足もとでのネット銀行のさらなる普及や金利キャンペーン等を通じた預金獲得競争の激化を踏まえると、この歩留まり率はさらに低下している可能性は相応にある。

図表13 被相続人の利用した金融機関別の相続人の利用する金融機関

	相続人の利用する金融機関							合計
	都市銀行	地方銀行 第二地銀	信用金庫 信用組合	ゆうちょ 銀行	JAバンク	大手証券	その他	
被相続人の利用した金融機関								
都市銀行	75.5%	1.9%	0.6%	6.0%	0.9%	4.6%	10.5%	100%
地方銀行、第二地方銀行	12.4%	42.4%	1.9%	12.2%	3.4%	6.8%	20.9%	100%
信用金庫、信用組合	11.6%	12.7%	37.6%	11.6%	3.3%	3.3%	19.9%	100%
ゆうちょ銀行	12.1%	2.9%	0.8%	63.6%	2.1%	3.9%	14.6%	100%
JAバンク	9.0%	5.8%	1.6%	15.7%	53.2%	3.2%	11.5%	100%
大手証券	16.1%	0.8%	0.0%	5.9%	0.0%	68.6%	8.5%	100%
その他	12.9%	12.9%	1.2%	8.2%	1.2%	9.4%	54.1%	100%
わからない・覚えていない	18.4%	5.3%	1.8%	19.2%	1.8%	4.9%	48.6%	100%
回答者（相続人）総計	30.9%	9.7%	3.0%	23.3%	6.3%	6.8%	20.0%	100%

■ 同じ業態内での歩留まり率

（注）都市銀行は三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行、りそな銀行の4行、大手証券は野村證券、大和証券、SMB C日興証券、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、みずほ証券の5社。

（出所）フィデリティ退職・投資教育研究所より大和総研作成

4) フィデリティ退職・投資教育研究所（2017）「相続に伴う資産、世代、地域、金融機関間の資金移動：相続人5000人アンケート」を参照。

この分析を踏まえると、同じ都道府県内に相続預貯金が滞留したとしても、別の業態（金融機関）に預貯金が流出するリスクが高いことがうかがえる。図表 10 では、2025 年から 2040 年にかけての預貯金減少率は都道府県単位で平均▲ 6.1%であることを示したが、金融機関単位で見ると、預貯金減少率はさらに拡大するリスクがある。

5章 オープン化が進展していく金融ビジネス

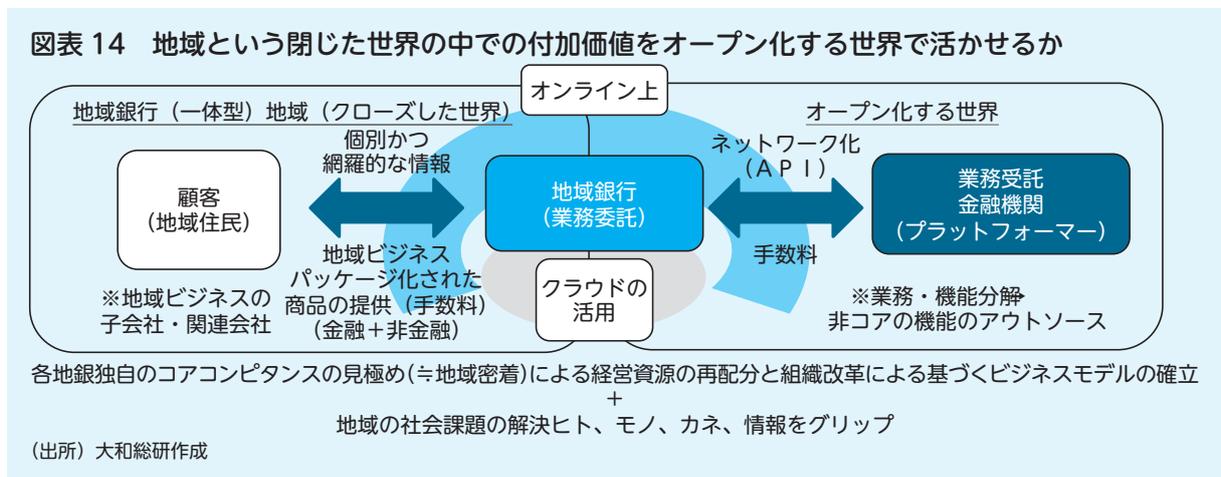
これまでの章でみてきたように、預金基盤の主導権争いは、預金が相続による地方圏から都市圏への移行が進む、あるいはネット銀行へのシフトが進む中で、地域金融機関と大手銀行、大手銀行と携帯キャリアの間で、本格的に激化していくことが予想される。この背景には、金融ビジネスのオープン化（“地域”のオープン化と金融プラットフォームのオープン化）がますます進展していくことがある。

特に、地域金融機関への影響は大きい。将来的に「地域×銀行＝地域銀行」という方程式が成り立つのかという懸念が高まっている。「地域×金

融⇒オープンイノベーション」を成立させるための条件として必要なのは、地域という閉じた世界（クローズ）の強み（付加価値）をオープン化する金融に活かすビジネスモデルを構築するために、既存ビジネスの非コアからの脱却を目指すインオーガニック戦略であろう（図表 14）。

今後は、「オープン化する世界」と従来型の「クローズした銀行の世界」とのはざまにおいて、オープン化する世界に参入しながらも、従来型の銀行を機能ごとに分解し、販売力という付加価値を高め、収益を上げていくことができるかが試されているといえる。そのためには、銀行業がオープン化する中でテクノロジーを活用して業務の効率性、情報の収集分析能力を極限まで高め、人の活用が必要になる銀行の顧客本位の体制を強化する必要がある。

一方で、顧客のニーズの多様化はさらに進展し、法人であればビジネスモデルの多様化、個人であればライフスタイルの多様化など、これまでよりも多様化の幅が増し、深度が高くなる。将来的には、テクノロジーの進展により銀行業がオープン化するため、オンライン上では非金融と金融の業際が曖昧になっていく。これに対しては個々



の顧客のニーズを網羅的に把握できるような仕掛け、例えばオンライン上のアプリを活用した金融プラットフォームなどの活用が考えられる。

これらを踏まえると、中長期的に将来の地域銀行モデルでは、テクノロジーを導入するだけではなく、行員とテクノロジーの融合を丁寧に行っていくことが重要であろう。丁寧な融合により、オープン化する世界とクローズした世界との両立が可能となる。ただし、地域金融機はオープン化する世界の中でも、行員が顧客と商品・サービスをつなぎ、地域の課題とソリューションをつなぐことが最も重要といえるのではないか。

[著者]

内野 逸勢（うちの はやなり）



金融調査部
主席研究員
担当は、金融機関経営、
グローバル金融課題

森 駿介（もり しゅんすけ）



金融調査部
研究員
担当は、欧米の金融資本市場動向、
アセットマネジメント、
金融経済教育