

2025年5月13日
No.2025-009

安定的な預金確保に向けて 地銀に求められるリテール戦略の見直し

調査部 主任研究員 大嶋 秀雄

《要 点》

- ◆ これまで、わが国の銀行セクターでは預金が“余る”状況が続いていたが、日本銀行の金融政策の修正で預金を取り巻く環境が一変。預貸ビジネスの収益性が改善するとの見方から、貸出の原資となる預金の確保が重要となり、多くの金融機関が上乗せ金利等の預金獲得を狙った取り組みを強化。
- ◆ とくに地銀では、地域における人口減少の加速や、ネットバンク等との競争激化に加え、利上げに伴う住宅ローンの繰り上げ返済の増加やインフレ、証券投資増加による個人預金の流出など、様々な要因が交錯するなか、先行き預金の減少が懸念され、安定的な預金基盤の確保が喫緊の課題に。
- ◆ 今のところ預金移動は限定的ながら、今後、「金利のある世界」への回帰が進むなか、預金移動が本格化する公算。その場合、預金の獲得・流出防止のために、預金獲得競争が一段と激化する可能性も。
- ◆ もっとも、上乗せ金利等で獲得した預金は、調達コストが割高であるほか、利得性の高い他行キャンペーンで流出するなど粘着性も低い。地銀は、安定的な預金＝顧客基盤の確保に向けてリテール戦略の見直しが必要。

①地銀の強みを活かした顧客リレーション強化

対面チャネルや地域企業のネットワークといった地銀の強みを活かしたアプローチを開拓し、顧客とのリレーションを強化。

②成長投資によるビジネスモデルの差別化

人材・システムへの投資やM&A等を通じたデジタル分野の強化とともに、対面サービスの品質向上や非金融サービスの展開等を進め、顧客接点の多様化・強化やビジネスモデルの差別化を推進。

③店舗戦略の見直し

地銀にとって店舗網は競争力の源泉であり、メリハリの利いた店舗戦略が必要。キャッシュレス化をはじめ、新たな店舗形態を開発・展開も重要。



本件に関するご照会は、調査部・大嶋 秀雄 宛にお願いいたします。

Tel : 090-9109-8910
Mail : oshima.hideo.j2@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

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。



1. はじめに

銀行にとって預金は、中核である預貸ビジネスの資金調達手段であるだけでなく、様々なビジネスを展開する際の顧客基盤でもあり、銀行経営において安定的な預金の確保は極めて重要である¹。とくに、昨年来、日本銀行（日銀）による金融政策の修正を受けて「金利のある世界」への回帰が進むなか、貸出金利の上昇によって預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が改善するとの見方から、貸出の原資となる預金への注目度が高まっている。とりわけ地方銀行²（地銀）では、先行き預金の減少が懸念されていることもあり、安定的な預金の確保が喫緊の課題となっているが、安定的な預金の確保とは、“安定的な顧客”的の確保に他ならない。

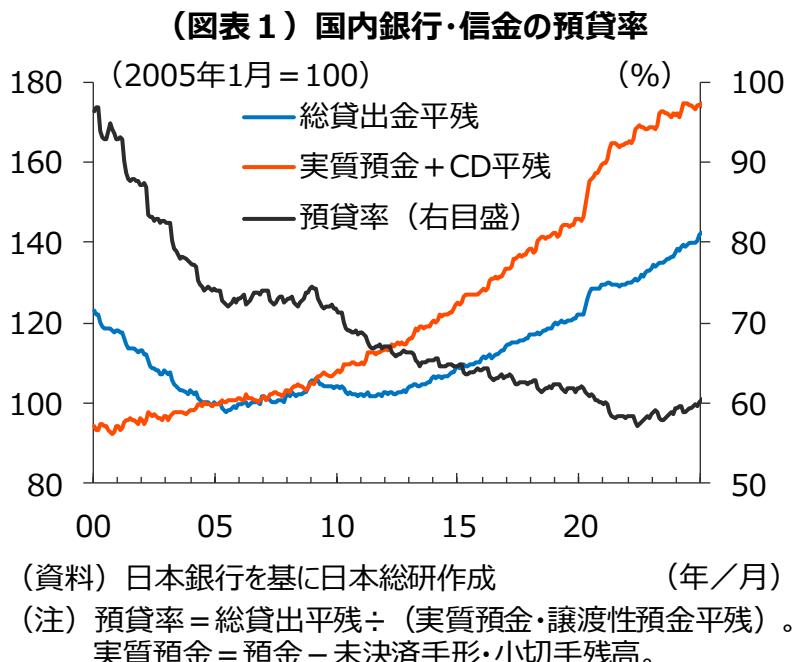
本稿では、預金を取り巻く環境の変化や地銀における先行きの預金減少懸念を整理したうえで、安定的な預金＝顧客の確保に向けて、地銀に求められる取り組みを検討したい。

2. 「金利のある世界」への回帰と預金の重要性の高まり

（1）マイナス金利政策下における預金のコントロール

わが国の銀行セクターでは、長期にわたって預金が“余る”状況が続いている。国内銀行・信用金庫の預貸率（貸出残高÷預金残高）をみると、資金需要の伸び悩みなどを背景に預貸率は低調に推移してきた³（図表1）。

とくに、2016年日の日銀によるマイナス金利政策導入以降、各金融機関は、マイナス金利の支払いを抑制するため、預金残高が増えすぎないようコントロールするようになった。



¹ 加えて、大規模な預金流出（取り付け、バンクラン）が発生すると銀行は資金繰りが困難化して破綻するため、安定的な預金の確保は銀行の生命線といえる。2023年3月には、米国の地銀であるシリコンバレー銀行において、オンラインバンキングを通じた大規模な預金の流出が発生し、数日で同行は破綻した。

² 本稿では、地方銀行と第二地方銀行を合わせて地方銀行とする。

³ わが国全体の預金量は、銀行部門（含む協同組織金融機関、中央銀行）による貸出動向（信用創造）によって増減する。たとえば、銀行が貸出を行った場合、銀行のバランスシートでは、資産に貸出金、負債に貸出先の預金が計上される（信用創造）。逆に、資金需要が減少して、貸出の返済が進んだ場合、貸出とともに預金も減少する。一方、政府が拡張的な財政政策を行い、財源として国債の発行を増やし、それを銀行部門が保有した場合、財政支出によって民間非金融部門に資金が流入することによって、貸出と同様に預金が増加する。つまり、政府による国債発行の増加と銀行部門による国債の保有が行われると貸出は増えずに預金が増加するため、わが国全体の預貸率は低下する。こうした状況で、民間非金融部門の資金需要が減少すると、財政拡張による預金増加の影響が強まり、預貸率を下押しする。そのほか、海外との資金移動によっても国内の預金量は変動しうる。



(2) 「金利のある世界」への回帰と預金の重要性の高まり

もっとも、昨年来の日銀による金融政策の修正を受けて、預金を取り巻く環境は一変した。昨年3月、日銀は、8年あまり続けたマイナス金利政策を解除し、長期と短期の双方の金利を操作するイールドカーブコントロール（YCC）から、無担保コールレート翌日物の誘導目標を設定する政策枠組みに変更した。さらに、昨年7月、本年1月に追加の利上げを行ったほか、量的緩和についても、ETF・J-REIT・CP・社債等の買い入れを段階的に終了し⁴、国債の買い入れも徐々に減額している。足元では、米国のトランプ政権による関税政策等によって内外経済の先行きの不確実性が高まっており、次の利上げ時期は見通しにくいものの、今のところ、日銀は政策金利を段階的に引き上げる姿勢を堅持している。

「金利のある世界⁵」への回帰が進むなか、貸出金利の上昇によって預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が改善するとの見方から、貸出業務のビジネスチャンスが大きくなっている。それを支える預金の重要性が高まっている。加えて、マイナス金利政策の解除によって預金の増加を抑制する必要がなくなり、日銀当座預金の超過準備に対して付利も行われることになったため、預金が“余った”としても日銀から金利収入を得られるようになった。こうした環境の変化を受けて、足元では、多くの金融機関が預金獲得を狙った取り組みを積極化させている。

3. 今後預金は減少するのか

「金利のある世界」への回帰によって預金の重要性が高まっているが、近年、地銀においては、先行き預金が減少するのではないかとの懸念が強まっている。そこで、以下では、「わが国全体」、「地域」、「各金融機関」の観点から、預金の動きや先行きの見通しについて整理する（図表2）。

（図表2）主な預金の変動要因

わが国全体	地域	個別金融機関
<p>✓資金需要（信用創造） 経済・物価動向、人口動態、金融政策など</p> <p>✓財政政策 拡張／緊縮財政</p>	<p>✓地域の資金需要 —地域の経済・物価動向、人口・企業増減など</p> <p>✓地域間の資金移動 —地域外との決済・投資、人口・企業移動など</p>	<p>✓競争力・信用力 —店舗・サービスの利便性、業績、風評など</p> <p>✓預金獲得策 —金利戦略、キャンペーンなど</p>

（資料）日本総研

⁴ 日銀は、2024年3月にETFおよびJ-REITの新規買い入れを終了し、CP・社債等についても段階的に減額し、2025年2月に新規買い入れを終了した。

⁵ 「金利のある世界」への回帰については、大嶋秀雄「『金利のある世界』で顕在化する地銀の金利リスクと今後求められる対応」日本総研 Research Focus No2024-008（2024年7月23日）参照。



(1) わが国全体の預金の見通し

①当面は増加傾向

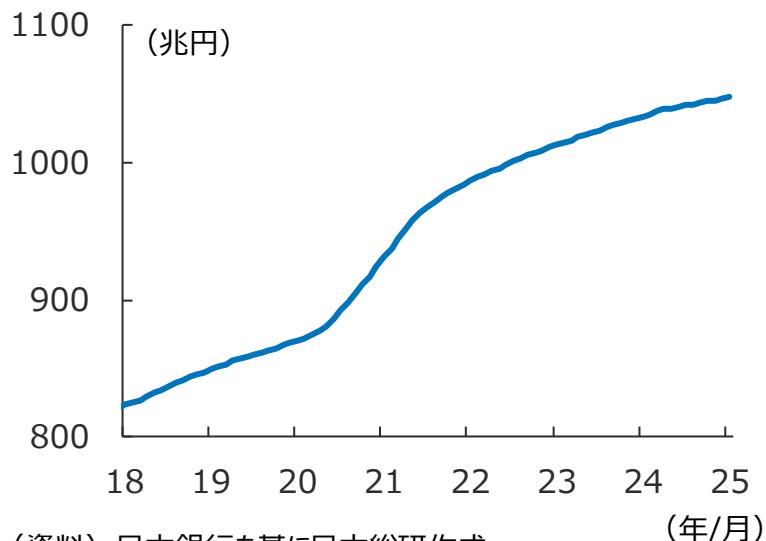
まず、わが国全体としての預金量は、経済環境や金利環境、人口動態等による資金需要の変化や、政府の財政政策などによって変動する。

近年のわが国銀行・信金全体の預金額をみると、コロナ危機からの経済正常化に伴う貸出の増加⁶や、政府による拡張的な財政政策の継続などを背景に増加が続いている（図表3）。

先行きについては、今のところ政府の財政スタンスが大きく変わると考えにくく⁷、資金需要の影響が大きいだろう。資金需要の精緻な予測は難しいものの、景気循環などの循環的な動きをならしてみれば、わが国の経済規模（名目GDPなど）との相関が高いと考えられる。

わが国では、総人口がすでに減少に転じており、人口減少ペースも年々加速していることを踏まえれば、人口減少による経済規模の縮小圧力は着実に強まっているものの、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口をみると、2030年頃まではわが国の人口減少ペースは年率▲0.4～▲0.5%であり（図表4）、これまでのわが国の1人あたり名目GDPの伸び率⁸などを踏まえれば、当面はマクロ経済全体の成長を維持できるとみられる。したがって、預金についても、増加傾向が続くと考えられる。

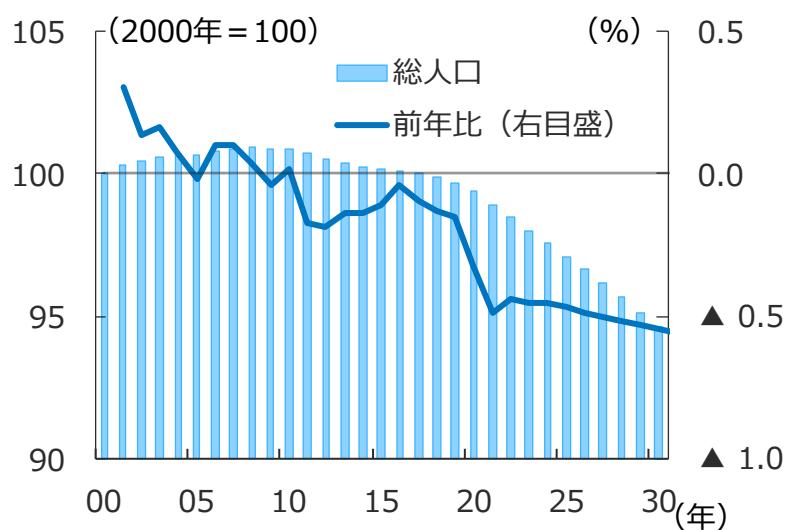
（図表3）わが国銀行・信用金庫の預金額の推移



（資料）日本銀行を基に日本総研作成

（注）実質預金+CD平残の12カ月移動平均。

（図表4）人口推計、将来推計人口



（資料）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2023年推計）」、総務省等を基に日本総研作成

（注）2021年以降は出生中位（死亡中位）の将来推計人口。

⁶ 一方、コロナ危機対応の実質無利子・無担保融資（いわゆるゼロゼロ融資）の返済は進んでおり、地銀や信金の貸出・預金を下押ししている。

⁷ 今後、わが国政府が急激に緊縮財政に転換するとは考えにくく、また、足元の財政状況を踏まえれば、これまで以上に拡張的な財政政策も打ち出しつらい。

⁸ 世界金融危機やコロナ危機等の影響がない2015～2019年度の1人あたり名目GDPの伸び率は年率1.36%であった。ただし、わが国では、2013年頃から、女性や高齢者の就業率の上昇によって就業者数は増加傾向にある。



②利上げに伴う預金減少圧力～住宅ローンの繰り上げ返済の増加懸念

もっとも、短期的には、日銀による利上げに伴う預金の減少圧力が存在する。利上げは、貸出の抑制などを通じて、預金にも減少圧力となる。実際、欧米では、2022年以降の急激な利上げによって、2023年にかけて銀行預金は前年割れとなった。

日銀は慎重に利上げを進める姿勢であり、資金需要が強く抑制されるとは考えにくいものの、一部では、借入の減額や先送り、繰り上げ返済などが増加する可能性がある⁹。

たとえば、前回の利上げ局面（2006～07年）では、住宅ローンの残高が前年割れに落ち込んだ（図表5）。直近の住宅金融支援機構によるアンケート調査（2024年10月調査）をみても、住宅ローン借入者の3割以上が将来の金利上昇時に繰り上げ返済を検討と回答しており（図表6）、今後、住宅ローン金利がさらに上昇した場合、繰り上げ返済が広がる可能性がある。

地銀は、主要な住宅ローンの提供者¹⁰であるため、同ローンの繰り上げ返済が増加した場合、地銀における預金減少圧力が相対的に強くなると考えられる。

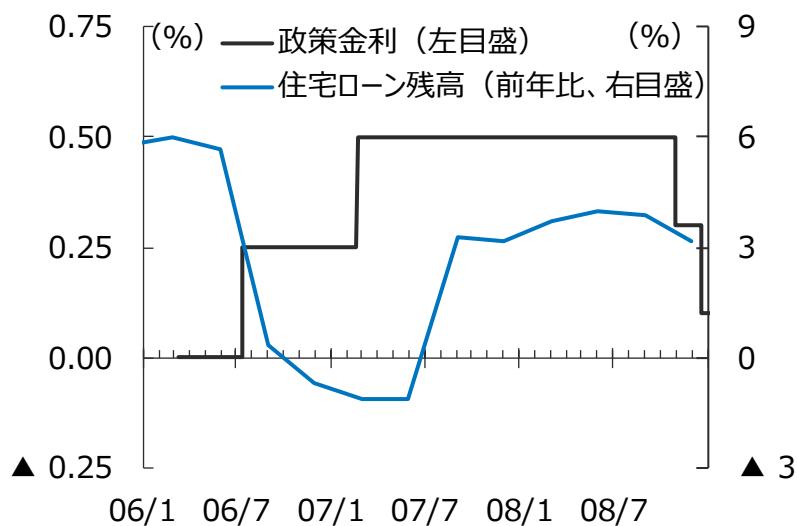
③個人預金の減少圧力～高インフレ、資産形成

わが国全体の預金が増加傾向であったとしても、預金者ごとでは異なる動きをする可能性がある。たとえば、足元におけるインフレ率の高止まりや資産形成の広がりは、個人預金の減少圧力となり

⁹ わが国の企業・家計は「金利のある世界」に慣れておらず、金利上昇への過度な警戒から、投資・消費が萎縮したり、借入の繰上げ返済が広がる可能性もある。

¹⁰ 國土交通省「令和6年度民間住宅ローンの実態に関する調査結果報告書」によれば、2023年度末時点の住宅ローン残高に占める地銀の割合は約4割であり、業態別では最大の貸し手であった。

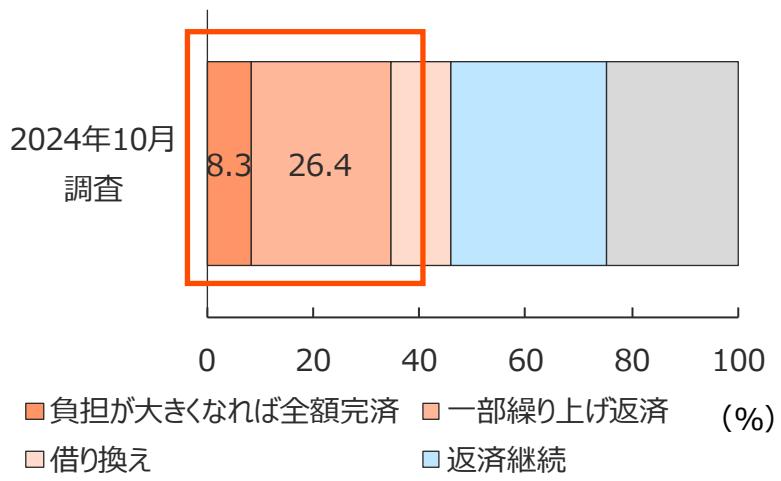
（図表5）政策金利と住宅ローン残高（前回利上げ時）



（資料）日本銀行を基に日本総研作成 (年/月/日)

（注）06年3月までは量的緩和で政策金利なし。

（図表6）住宅ローン利用者の金利上昇に伴う返済額増加への対応



（資料）住宅金融支援機構「住宅ローン利用者調査」

うる。地銀は、預金に占める個人預金のウェイトが大手行に比べて大きく¹¹、個人預金の減少による影響を受けやすい。

(i) インフレ率の高止まり

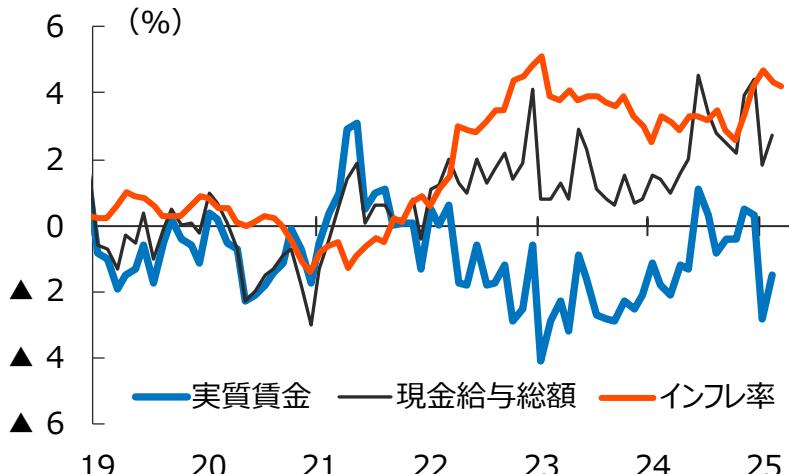
わが国では、2022年以降、インフレ率（消費者物価上昇率（前年比））は2%を超えて推移しており、足元でも、4%前後の高い伸びが続いている。一般的に、インフレは名目ベースでの経済規模の拡大をもたらすため、貸出残高や預金残高の増加要因になる。

しかし、個人預金に限定すると、勤労世帯においては、実質賃金が概ねマイナス圏（インフレ率>賃上げ率）で推移している一方（図表7）、高齢世帯では、年金がマクロ経済スライドによって伸び率が抑えられていることもあって、消費性向が高い高齢・中高年世帯などを中心に、預金減少につながる可能性がある。

(ii) 資産形成ニーズの広がり

家計における資産形成ニーズの広がりも、個人預金の減少圧力となりうる¹²。コロナ危機以降、ネット証券の台頭等を受けて、家計による投資信託等への投資が拡大した¹³。政府も、2022年11月に資産所得倍増プランを打ち出し、

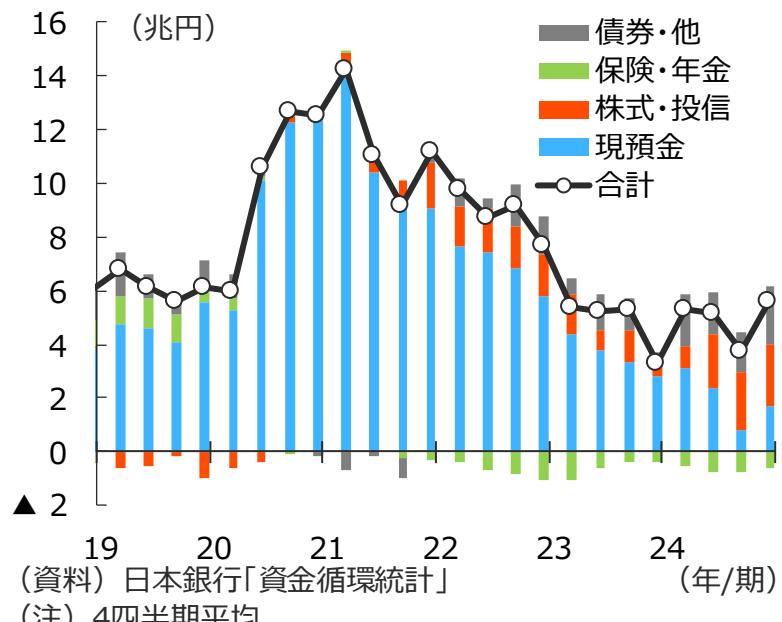
(図表7) 賃金、消費者物価上昇率（前年比）



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費（年/月）者物価指数」

(注) 賃金は5人以上事業所。インフレ率は持家の帰属家賃を除く総合指数。

(図表8) 家計の金融資産の増減（フロー）



(資料) 日本銀行「資金循環統計」
(注) 4四半期平均。

¹¹ 預金に占める個人預金の割合をみると、国内銀行全体では、預金に占める個人預金の割合は57.5%（2024年3月末、日本銀行「預金者別預金」）である一方、全国地方銀行協会および第二地方銀行協会の公表資料によると、地方銀行における個人預金の割合は67.4%（同）となっている。

¹² 個人が株式・投信等を購入した場合、株式・投信等の購入者と売却者との間で預金の移動が生じるだけで、預金の総量が減るわけではない。通常、株式・投信等は、企業（含む海外）による株式発行等による資金調達が起点であり、企業に資金が流れることになる。なお、企業による株式発行・起債等の直接金融による資金調達では、信用創造は生じず、預金は増加しない。

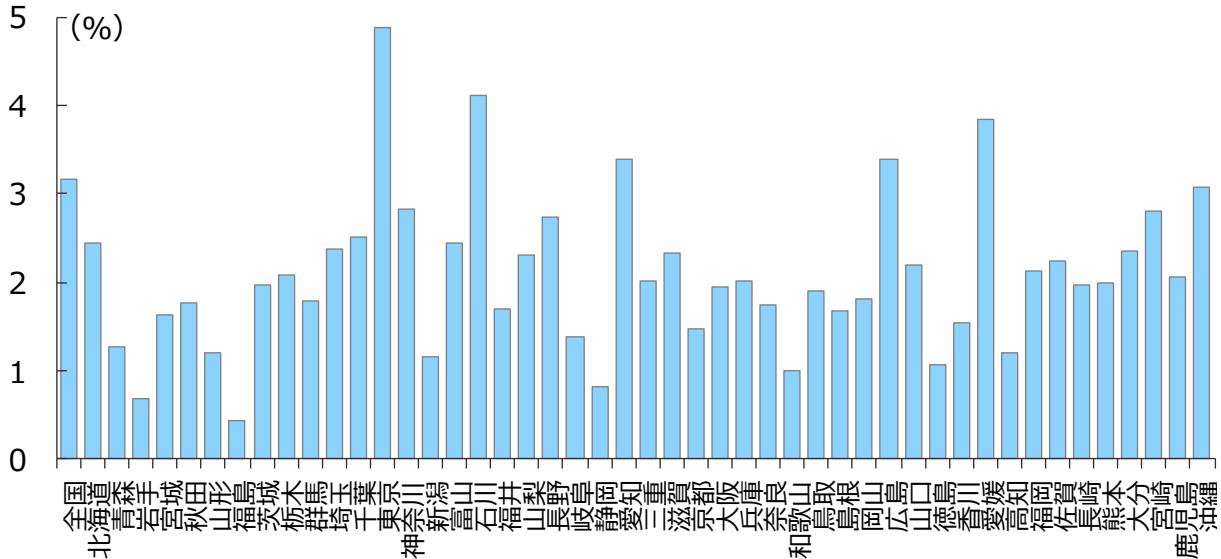
¹³ 資産形成の機運が高まった背景としては、家計の根強い将来不安（老後の生活不安）や、ネット証券による手続き簡素化・手数料無料化等による投資ハードルの低下、給付金や消費抑制などによる資金余剰の発生、金融市場の急回復などが挙げられる。詳細は、大嶋秀雄「コロナ禍で顕在化する若年層の資産形成ニーズ」日本総研 Research Focus No.2021-031（2021年9月24日）参照。



2024年1月に少額投資非課税制度(NISA)を大幅に拡充するなど、家計の資産形成を強く後押ししている。実際、資金循環統計における家計部門の金融資産の資金フローをみると、株式・投資信託等への資金流入が増加し、預金への資金流入は減少している(図表8)。

（2）地域別の預金の見通し — 人口減少・流出による預金減少圧力の強まり

(図表9) 直近3年間の都道府県預金増減率 (2021~24年、年平均増減率)



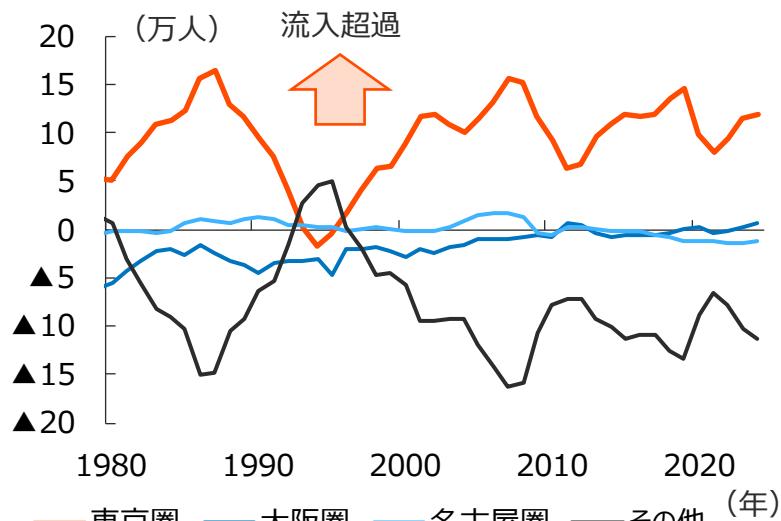
(資料) 日本銀行「都道府県別預金・現金・貸出金」を基に日本総研作成

(注) 1~12月末残の平均値を基に算出。

地域別でみると、各地域における資金需要や地域間の資金移動などの影響を受ける。今のところ、都道府県別でみても継続的に預金が減少している地域はないものの（図表9）、国立社会保障・人口問題研究所による地域別将来推計人口によると、東北や四国は2021～30年の人団減少ペースが年率▲1%を超える見通しとなっており¹⁴、こうした人口減少ペースが相対的に速い地域を中心に、今後、地域経済の縮小圧力が強まり、地域の預金量を下押しすることになる。

また、地方圏では、東京圏等への人口流出に伴う預金減少圧力もある。地域別の人口流入出をみ

(図表10) 人口流入入の推移



(資料) 總務省「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。

¹⁴ 2021～30年のわが国の人口減少ペースは年率▲0.5%であるが、東北は同▲1.1%、四国は同▲1.0%となる。さらに、2031～40年では、全国が同▲0.6%であるのに対し、東北・四国は同▲1.2%、北海道も同▲1.0%となる。人口減少が最も速い東北では、2040年には2020年対比3割以上人口が減少することになる。

ると、2000~24年の間に、約280万人が主に地方圏から東京圏に流入している（図表10）。地方圏からの人口流出は、15~34歳の若年層を中心であり、保有する預金は少なく、人口が流出した時点では地方圏の預金は大きく減少しないものの、将来的には、流出した若年層が貯蓄を通じて預金を増やしていくため、地方圏の金融機関にとっては、将来的な預金獲得機会を逃したといえる。また、地方圏では高齢化も進んでおり、今後は、相続・生前贈与などを通じた地方圏から首都圏等への預金流出の増加も予想される。

（3）個別金融機関の預金の見通し

個別金融機関でみると、預金獲得策や競争力・信用力などによって、金融機関間で預金は移動することになる。

①預金獲得競争の活発化

（図表11）預金獲得キャンペーンの例

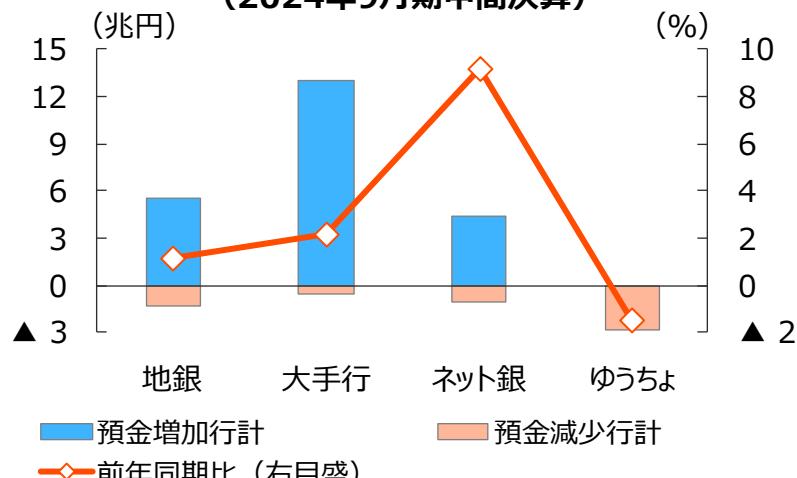
サービス	概要
キャンペーン 金利	<ul style="list-style-type: none"> 定期預金金利の期間限定の引き上げ、大口定期預金の金利引き上げ ネット専用口座の普通預金金利引き上げ 給与振込指定等で普通預金金利引き上げ
キャッシュ バック	<ul style="list-style-type: none"> 新規口座開設かつ一定金額以上の入金でキャッシュバック スマートフォンによる新規口座開設や定期預金預け入れを条件にキャッシュバック 新規口座開設かつ決済サービス連携・チャージでキャッシュバック
その他	<ul style="list-style-type: none"> 他行からの預金の移し替えにポイント付与 顧客紹介に応じて預金金利上乗せ、キャッシュバック

（資料）各社発表等を基に日本総研作成

「金利のある世界」への回帰によって預金の重要性が高まるなか、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（図表11）。

具体的には、一定の条件を満たす定期預金やネット専用口座の普通預金に対する金利の上乗せのほか、新規口座開設時のキャッシュバック、顧客紹介数に応じた金利上乗せ・キャッシュバックを行う事例などがみられる。また、後述するとおり、ネットバンク等

（図表12）業態別預金増減額
(2024年9月期中間決算)



（資料）各社決算を基に日本総研作成

（注）地銀は預金データのある95行。大手行はメガ3行、りそなHD傘下行、あおぞら銀、SBI新生銀。ネット銀は主要10行。



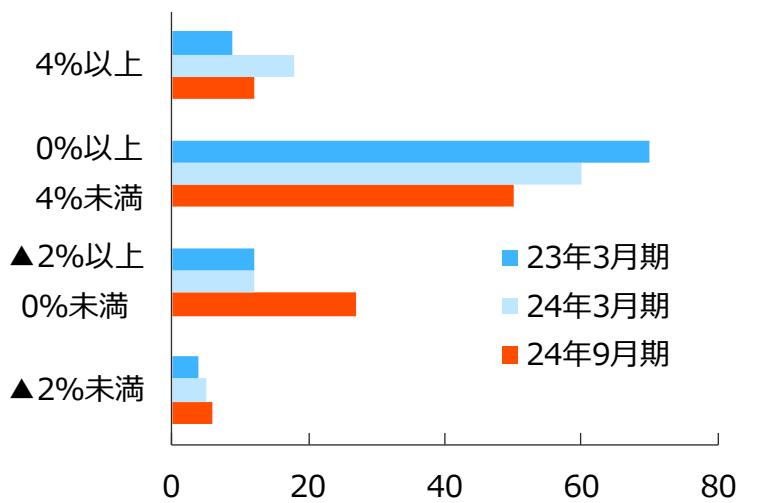
が提供するプラットフォーム (Banking as a Service (B a a S)) を活用して金融サービスを提供する事業会社が充実した優待サービスによって預金を集めること例も出てきている。

もっとも、現時点では、大規模な預金の移動は生じていない。2024年9月期中間決算における業態別の預金増減額をみると、ゆうちょ銀行からの預金流出がやや目立つが、地銀については、前年同期から減少している地銀が約30行に増えているものの、小幅な減少にとどまっており、全体としては、預金の増加が続いている¹⁵ (図表12、13)。

また、預金に占める定期預金の割合をみると、法人預金においては、金利環境の変化に反応して比較的期間の短い定期預金を増やす動きがみられる一方、個人預金においては、今のところ定期預金を増やす動きはみられない (図表14)。金利水準が依然として低いことや、預金者が「金利のある世界」に慣れておらず、金利に対する感応度が低いことなどが背景にあると考えられる。

しかし、今後、「金利のある世界」への回帰が進めば、個人を含めた預金者の金利への関心が高まり、預金の移動が本格化する可能性がある。デジタルサービスの普及によって、新規口座開設や他行への預金移動の手続きは簡便になっており、預金移動のハードルは低い。また、実際に預金が動き出すと、各金融機関が新たな預金の獲得や預金流出の防衛のために預金獲得キャンペーンを強化して、預金移動が一層活発化することも考えられる。

(図表13) 地銀における預金の前年同期比の分布

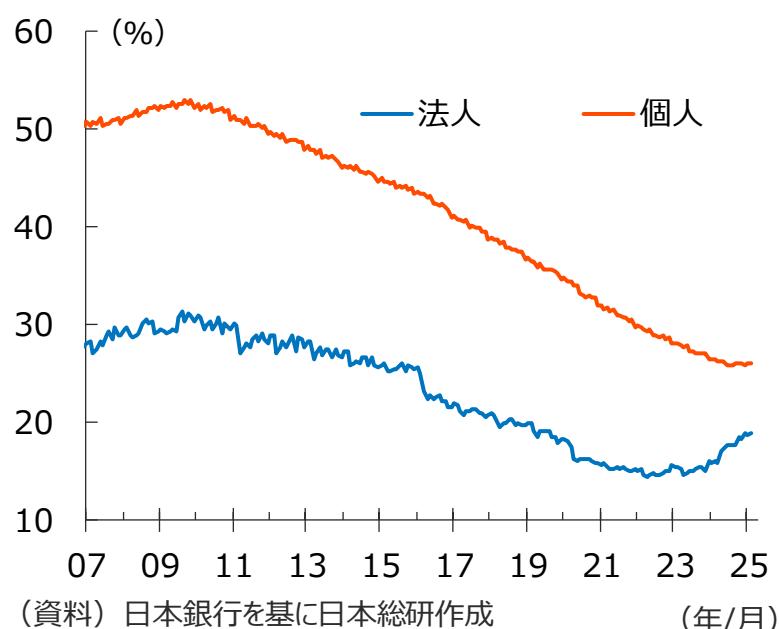


(資料) 各社決算を基に日本総研作成

(注) 預金データのある非上場会社95行の分布。

(銀行数)

(図表14) 法人・個人の預金に占める定期預金の割合



(資料) 日本銀行を基に日本総研作成

(年/月)

¹⁵ 店舗統廃合を進めている地銀などで預金の減少がみられる。

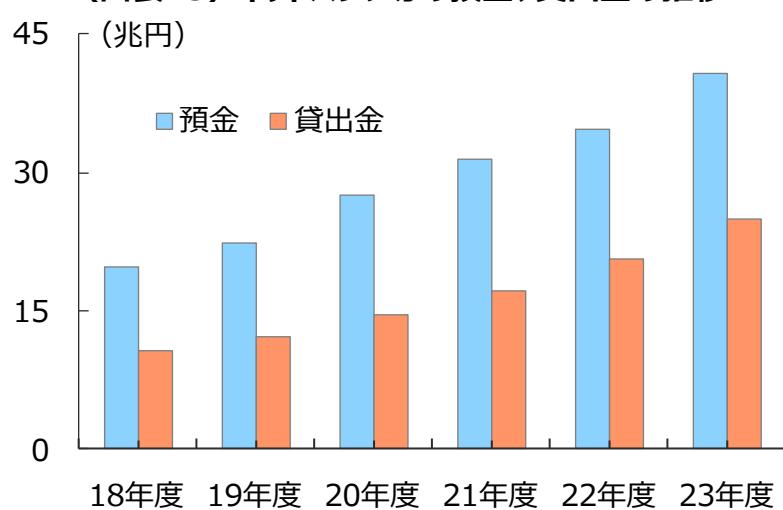


②ネット銀行等への預金流出～リテール中心に競争激化

近年、金融サービスのデジタル化の進展もあって、ネット銀行等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 にビジネスを拡大しており、直近5年間（2019～23年度）で預金残高・貸出残高とも2倍超に増加している（図表15）。地銀などからみると、ネット銀行等への預金流出が生じているといえる。

さらに、足元では、ネット銀行等が提供するBaaSを活用して、ブランド力のある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）」も拡大している（図表16）。たとえば、東日本旅客鉄道（JR東日本）が2024年5月に開始したJRE BANKでは、充実した優待サービスが受けられる特典が評価され、口座開設数は、開業後4カ月で39万に達した。

（図表15）ネット銀行等の預金、貸出金の推移



（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あおぞらネット銀行の10行。

（図表16）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・家電購入等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」。三菱UFJ銀行の口座を紐づけ可能
JR東日本	・ 楽天銀行 と連携。「JRE BANK」開始。 4カ月で39万口座 。ポイント付与や新幹線優待等

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

地銀においても、デジタル銀行の設立やネット専用口座サービスの展開、スマートフォンアプリの強化などを行っているものの、先行するネット銀行等への資金流出の懸念が強まっている。デジタル化が不可逆的な潮流であることを踏まえれば、預金獲得についてもデジタルベースでの競争が激化することは間違いない。

とくに、今後は、高齢者もデジタルサービスを活用できる時代となることに留意する必要がある。これまででは、高齢層はデジタルサービスに馴染まないとみられてきたが、コンピュータが普及して

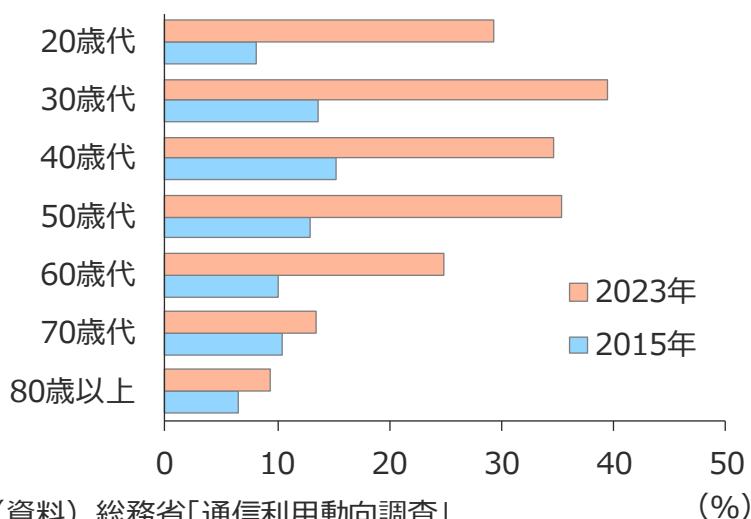


約30年が経ち、すでに現在の60歳代は長年仕事やプライベートでITを使用してきた世代となるなか、近年は、若年層だけでなく、60歳代を含む中高年層においてもインターネットを通じた金融取引が着実に普及している（図表17）。

今後は、若・中高年層におけるデジタルサービスのさらなる普及に加えて、今のところ利用割合が低い70歳代以上についても、10年経てば、今の60歳代が70歳代になるように、デジタルサービスが年々浸透していくことが想定される。

したがって、地銀においては、デジタルサービスをしっかりと強化していかなければ、ネットバンク等への預金流出が加速することが懸念される。

**（図表17）インターネットを通じた金融取引の経験
(年齢別、直近1年)**



（資料）総務省「通信利用動向調査」

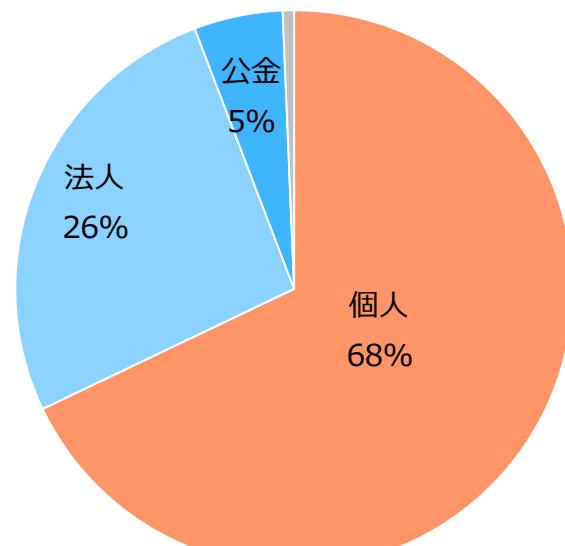
4. 安定的な預金＝顧客確保に向けて地銀に求められるリテール戦略の見直し

このように、地銀では安定的な預金の確保が喫緊の課題となっているが、安定的な預金の確保とは、“安定的な顧客”の確保に他ならない。

とくに、地銀は、預金に占める個人預金の割合が高いため、個人顧客をいかにひきつけるかが重要になる¹⁶（図表18）。

短期的には、預金の流出を防ぐために、預金への上乗せ金利の設定といったキャンペーンの展開も選択肢となるが、預金の調達コストが割高になることに加えて、キャンペーンで確保した預金は、より利得性の高い他の金融機関のキャンペーン等を目指して流出する可能性が高く、粘着性の高い預金（安定的な預金）とはいいがたい。

**（図表18）地銀の預金者別預金ウェイト
(2024年3月末時点)**



（資料）地銀協、第二地銀協を基に日本総研作成

¹⁶ 法人取引に關しても、足元でメガバンクやネットバンクがオンラインサービスを強化しており、今後、リテールバンキング同様にデジタルサービスでの競争が激化する可能性はあるものの、現時点では、しっかりとした対話を通じて案件を組成していくケースが多く、対面取引が重視される傾向があり、地域に店舗網を持つ地銀が強みを發揮できている分野といえる。



したがって、地銀には、安定的な預金＝顧客の確保に向けて、リテールバンキング戦略を見直し、顧客が求めるサービスの提供やその品質の向上などを追及して、顧客のロイヤリティを高めていくことが求められる。今後の取り組みの方向性としては、以下のとおりである。

(1) 顧客リレーションの強化～対面チャネル、地域企業ネットワークを活かした顧客接点の強化

安定的な預金＝顧客の確保には、顧客とのリレーションを強化していく必要があるが、地域に根差したビジネスを行う地銀では、広域に展開するメガバンクやネットバンクとは採るべき戦略が異なる。地銀においてもデジタルチャネルを通じた顧客へのアプローチは重要であるが、デジタルサービスでメガバンクやネットバンクと競合するのは容易ではなく、地銀には、自社の強みを活かしたアプローチが求められる。

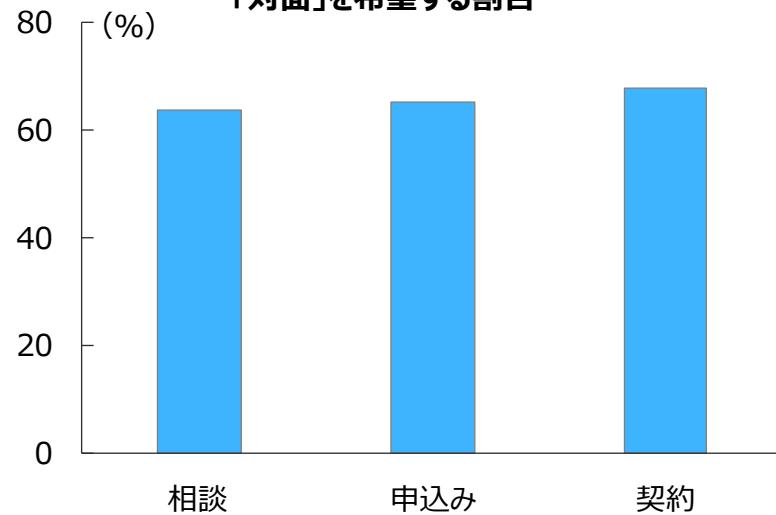
① 対面チャネルの活用

1つは、地域における店舗網などの対面チャネルの活用である。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ようになっているものの、顧客における対面サービスのニーズは相応にある。

たとえば、住宅ローンを検討する個人の約3分の2は対面での相談等を希望しているほか、資産形成においても、ライフプランに沿った中長期の資産形成への助言など、対面が得意とするサービスのニーズが存在する（図表19, 20）。とくに、資産形成については、足元で、金融市場のボラティリティが高まるなか、急激な価格変動時の顧客への迅速な情報提供や適切な苦情対応などが重要となっており、こうした迅速かつ臨機応変なサポートは対面に強みがあるといえる。

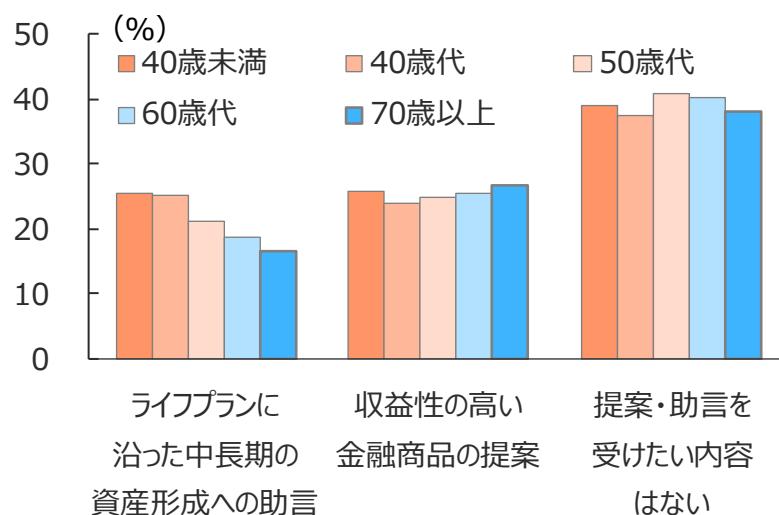
今後は、強みを活かせるように、対面を通じた営業機能を強化するとともに、対面ニーズの取り込みに向けた集客施策の見直しや店舗内外でのイベント開催等による顧

（図表19）住宅ローンの相談などにあたり「対面」を希望する割合



（資料）住宅金融支援機構「住宅ローン利用予定者調査（2024年10月調査）」

（図表20）証券会社等から欲しい提案・助言



（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（2024年）」

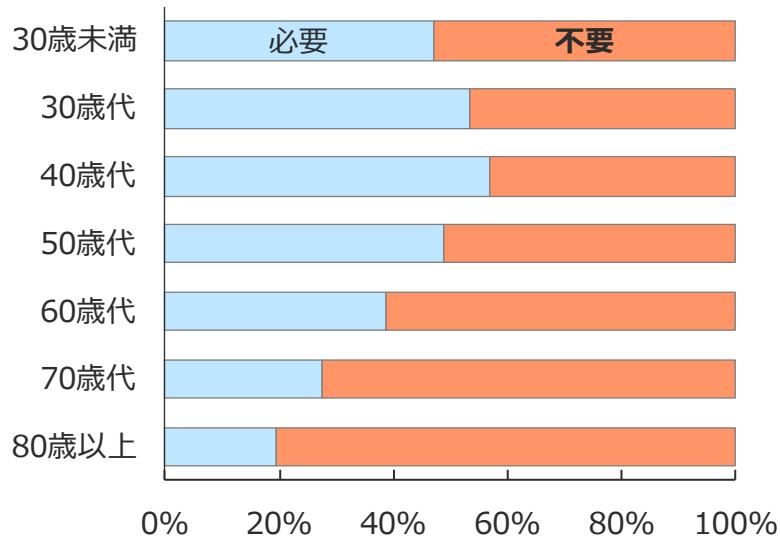


客接点の拡大、また、後述するような、地域企業のネットワークを活用したアプローチの強化などを進めていく必要がある。

なお、顧客接点の拡大では、ニーズが具体化する前の段階にアプローチすることが重要となる。資産形成や住宅ローンのニーズが具体化している場合、顧客はすでにネット証券や住宅事業者などにアクセスしている可能性が高い。

たとえば、イベント等の開催において、資産形成などに直接結びつけるのではなく、家計における関心の高い、老後資金の問題や生活設計、子育て関連などをテーマに設定して、潜在的な顧客とのリレーション構築を図ることなどが考えられる。また、足元で資産形成の機運は高まっているものの、依然として半数以上の家計は「証券投資は不要」と考えており(図表21)、老後資金の問題等のテーマ設定によって、こうした投資無関心層にアプローチすることも有効といえる。

**(図表21) 証券投資の必要性の認識
(年齢階層別、2024年度)**



(資料) 日本証券業協会「証券投資に関する全国調査」

② 地域企業ネットワークの活用

もう1つは、地域企業とのネットワークの活用である。地銀は、多くの地域企業と取引関係があり、企業経営者からの信頼も厚く、地域企業の経営者や従業員へのサービス提供(職域アプローチ)は、地銀の強みを活かせるアプローチといえる。

具体的には、地域企業における福利厚生と関連付けるなどして、従業員向けのサービス・アプリ等の提供や、金融経済教育等の資産形成の支援、住宅・学資・自動車ローン等の提供のほか、勤怠・

(図表22) 地域企業との連携事例

事例	概要
高齢者 向け	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業と連携して様々な高齢者向けサービスを提供する会員制サービスを展開 地域企業と連携して家事代行や見守り、遺産整理などに対応したサービスを展開 地域企業と連携して高齢者の住まい、暮らしをサポートするサービスを展開
生活 サポート	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業と連携して家事代行や引っ越し、リフォームなど生活に関わるサービス提供 地域企業と連携して家事代行、育児支援、高齢者見守り等のサービスを展開
金融 教育	<ul style="list-style-type: none"> 地場スーパーと包括連携協定を結び、スーパー店舗で金融経済教育セミナー等を開催

(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成



給与関連サービス等を通じた給与振込口座の指定などが考えられる。また、企業経営者等へのプライベートバンキングサービスの提供も大口預金の獲得などにつながる。とくに富裕層ビジネスは対面が好まれる傾向があり、対面チャネルを有効に活用できる。

地域企業への職域アプローチだけでなく、地域企業と連携した、地域へのサービス提供も差別化につながる。実際に、近年、地域企業と連携して、高齢者向けサービスや生活サポートのビジネス、金融経済教育などを展開する銀行が出てきている（図表 22）。ブランド力のある地域企業との併設・共同店舗の展開なども有効だろう。

（2）積極的な成長投資によるビジネスモデルの差別化

長期的には、地域においてニーズのあるサービス等を踏まえて、人材・システム・M&A等の成長投資を積極的に行って、競争力のあるビジネスモデルを構築していくことが重要となる。

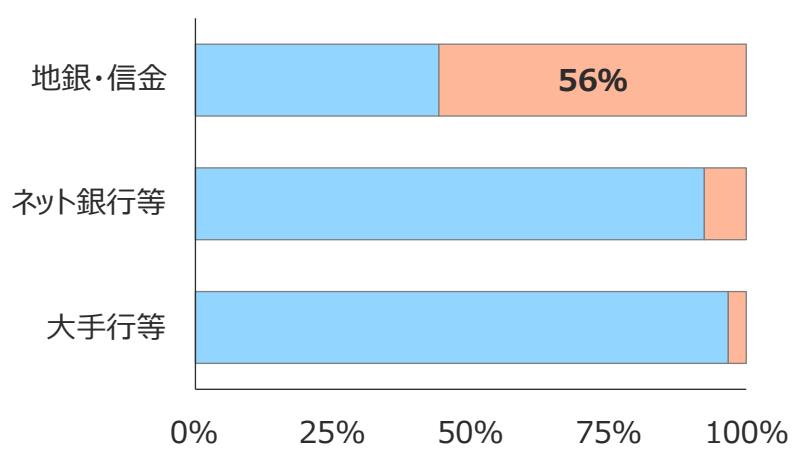
①デジタルサービスの強化

地銀においても、デジタルサービスの強化は避けて通れない。足元では、若年層への接点強化においてデジタルチャネルによるアプローチが重要となっているが、デジタルサービスが普及するなか、今後は、中高年・高齢者へのアプローチにおいてもデジタルチャネルが必要となる。

しかし、多くの地銀は、デジタル分野の専門人材やノウハウを十分に確保できていない。日銀による調査（2022年）によれば、地銀・信金が提供するモバイルアプリの半数以上は他社開発のものとなっている（図表 23）。すべてのアプリケーションを自社開発する必要はないものの、質の高いデジタルサービスの提供や継続的なサービスの改善、対面サービスとの円滑な連携などを進めるためには、デジタル分野への成長投資を強化して、デジタル人材の確保や開発ノウハウの蓄積を進める必要がある。

もっとも、デジタル人材は都市部に偏在していることに加えて、様々な業界で獲得競争が激化しており、地方に所在する地銀において人材を確保するのは容易ではない。こうしたなか、一部の地銀では、首都圏での採用の強化や専門企業の買収、アジアからの採用などによってデジタル人材を確保する動きがある（図表 24）。また、外部からの人材獲得が難しいなか、社内育成の強化も重要となる。すでに社内外での研修やOJTを強化する地銀が増えているほか、多くの金融機関やIT企業等が業界横断でデジタル人材の育成を目指す金融IT協会にも多くの地銀・信金が参加しており、さらに横展開していくことが求められるだろう。

（図表23）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。



(図表24) 地銀のDX人材確保に向けた取り組み

概要	
IT企業 買収	<ul style="list-style-type: none"> 西日本FHD、琉球銀行、しづおかFG、東京きらぼしFGなどがシステム開発企業等を買収 千葉銀行はAIシステム導入を手掛ける企業を買収
人材 確保	<ul style="list-style-type: none"> 北国銀行は、東京にIT子会社を設立して人材獲得 十六銀行は、ソフトバンクから出向者を受け入れ めぶきFGは、りそなHDのDX研修に行員を派遣 百十四銀行は、外部コンサルを活用、専門人材育成 東京きらぼしFGや愛媛銀行はアジアから人材採用 銀行・IT等の業界横断でデジタル人材育成等を目的とした金融IT協会（FITA）設立
デジタル 銀行	<ul style="list-style-type: none"> ふくおかFGはみんなの銀行を開業、新卒採用開始 東京きらぼしFGは、UI銀行を開業

(資料) 公開資料を基に日本総研作成

②ビジネスモデルの差別化～リアル×デジタル戦略

商圈が限られる地銀では、ネット銀行等と同じデジタルサービスを展開しても収益化のハードルが高い。そのため、デジタルサービスの強化と合わせて、対面サービスの品質向上や、地域でニーズのある非金融サービスの展開などを進め、ビジネスモデルの差別化を図る必要がある。

近年は、高齢者向けサービスなどの非金融サービスを提供する地銀が増えているが(図表25)、非金融サービスの提供は、ビジネスモデルを差別化するだけでなく、銀行ビジネスの多くがオンラインで完結するなか、顧客との接点を強化するためにも有効といえる。

(図表25) 銀行による新サービス等の展開事例

分野	主な事例
高齢者 向け	<ul style="list-style-type: none"> みなど銀行は高齢者の安否確認等を行う見守りサービス、高齢者施設紹介サービス開始 常陽銀行は高齢者向けサービスの専任外訪担当者の設置や単身高齢者の生活支援開始 三菱UFJ信託銀行は、AIを活用して高齢者の認知能力を確認するアプリを開発
モビリ ティ	<ul style="list-style-type: none"> 池田泉州HDは予約制相乗りサービス参入。AIオンデマンド型交通の実証実験を実施
地域 情報	<ul style="list-style-type: none"> 筑邦銀行は地域情報プラットフォームを展開 九州FGは地域生活に役立つコンテンツを提供
その他	<ul style="list-style-type: none"> 住信SBI銀が個人顧客データを用いた広告事業参入。個人顧客へのキャッシュバックも検討 七十七銀行は婚活サービスを開始 十六銀行は遺言信託・遺産整理等に参入

(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成



ただし、非金融サービスは多岐にわたる一方、地銀の経営資源には限りがあるうえ、銀行ビジネスのノウハウが活かせない分野も多く、総花的な展開は難しい。地域でニーズのあるサービスを見極めたうえで、参入すべきビジネスを選別して、集中して経営資源を投入していくことが重要となる。地域すでに当該サービスを提供する企業があつたり、独力での展開が難しい場合などは、他社と連携したサービス展開も検討すべきである。

(3) 店舗戦略の見直し

ビジネスモデルの差別化と並行して、店舗戦略の見直しも重要となる。

これまで、人口減少や銀行取引のデジタル化による来店客数の減少や、低金利環境下における店舗採算の悪化などを背景に、多くの地銀が店舗の統廃合を進めてきた。今後も来店客数の減少等に応じた店舗の統廃合は必要となるものの、地銀にとって店舗網は競争力の源泉であり、顧客リレーションの強化や多様なサービスの提供に向けて、店舗網を強化していく必要がある。

具体的には、軽量店舗・他社共同店舗等への切り替えや一部店舗の閉鎖などを進める一方、提供するサービスのニーズがあるエリア・商業施設等への出店は加速するなど、メリハリの利いた戦略が必要となる（図表 26）。

（図表26）地銀による店舗関連の取り組み

項目	概要
軽量 店舗	<ul style="list-style-type: none"> 少人数で運営できる小型店舗、デジタル化/セルフ化/高機能ATM等での省力化店舗、窓口タブレット機能強化等でカウンターなしの新型店 隔日営業など営業日を限定した店舗 個人の運用相談など機能を特化した店舗
共同 店舗等	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局に地銀の手続きが可能な窓口を設置、地銀/信金、同一アライアンスの地銀同士の共同店舗、海外拠点の共同運用 消防署や飲食店、学習塾などを併設した店舗 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
新規 出店	<ul style="list-style-type: none"> 産業誘致、再開発の進む地域ほか、人口増加地域、隣県の都市部への新規出店

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

また、ビジネスモデルに応じた、店舗形態の見直しも重要となる。近年は、メガバンクを中心に、現金を取り扱わない店舗が広がっているが、金庫が不要となれば、店舗形態・立地の自由度が増す（図表 27）。キャッシュレス化や事務手続きの見直しなどを進めながら、展開するビジネスモデルに適した店舗形態・店舗網に見直していく必要がある。



(図表27) 大手行の店舗関連の取り組み

概要	
MUF G	<ul style="list-style-type: none"> ショッピングモール等に期間限定のコンサルティング試行店。25年度以降本格出店 駅構内ブースにおけるオンライン運用相談の試行、大学構内に期間限定の店舗
SMFG	<ul style="list-style-type: none"> 大半の店舗を現金レス化 デジタルサービスを組み合わせた「ストア」をショッピングモール等に展開。25年度までに250店 カフェやシェアスペースを併設した「Olive LOUNGE」を30~40店舗展開する計画
みずほ FG	<ul style="list-style-type: none"> 個人向け店舗の半数を相談中心の新型店「みずほのアトリエ」に移行。駅ビルやショッピングモール等への出店を強化し、夕方・土日も営業
りそな 銀行	<ul style="list-style-type: none"> 他社共同で様々なイベント開催等も行う新型店「りそな！n」を展開。土日・祝も営業

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

5. おわりに

銀行ビジネスを行ううえで預金の確保は不可欠であるが、地銀では先行きの預金減少が懸念されており、安定した預金確保が喫緊の課題となっている。今後、地銀は、対面チャネル等を活用した顧客リレーション強化や地域でニーズのあるサービスの積極的な展開などを通じてビジネスモデルの差別化を図りつつ、顧客ロイヤリティを高めていくことが求められる。また、地銀には、地域に根差したビジネスモデルを構築していくことによって、自社のビジネスの持続的な成長を実現するとともに、地域におけるよりよい暮らしの実現や地域の活性化につなげていくことが期待される。

以上



<参考文献>

大嶋秀雄[2024a]. 「「金利のある世界」で地銀に求められる本業支援の強化」日本総研 Research Focus No.2024-060 (2024年12月27日)

大嶋秀雄[2024b]. 「「金利のある世界」で顕在化する地銀の金利リスクと今後求められる対応」日本総研 Research Focus No.2024-020 (2024年7月23日)

大嶋秀雄[2023a]. 「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～」日本総研 Research Focus No.2023-040 (2023年12月12日)

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年8月22日)

大嶋秀雄[2022a]. 「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年12月22日)

大嶋秀雄[2022b]. 「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年4月28日)

大嶋秀雄[2021]. 「地方銀行の信用リスクへの備えを考える 一求められるフォワードルッキング引当の導入拡大」日本総研 Research Focus No.2021-015 (2021年6月23日)

金融庁[2024]. 「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」(2024年6月28日)

日本銀行[2025]. 「金融システムレポート（2025年4月号）」(2025年4月23日)

日本銀行[2024a]. 「金融政策の枠組みの見直しについて」(2024年3月19日)

日本銀行[2024b]. 「金融市場調節方針の変更および長期国債買入れの減額計画の決定について」(2024年7月31日)

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－アンケート調査結果から－」金融システムレポート別冊 (2022年11月15日)

