

「金利ある時代」の預金収益認識と銀行経営のあり方

米銀では90年代以前から「預貸」利ザヤを「預金」と「貸出」各々の満期や変動金利更改期と同期間の市場運用・調達金利の差分として分別管理している。この方式により、多くの米銀では現在もなお預金が最大の収益貢献事業であることが広く認識されているが、金利復活後の邦銀でも預金利ザヤが観測可能になり、これを貸出金利設定やROE経営の規律に応用することができる。

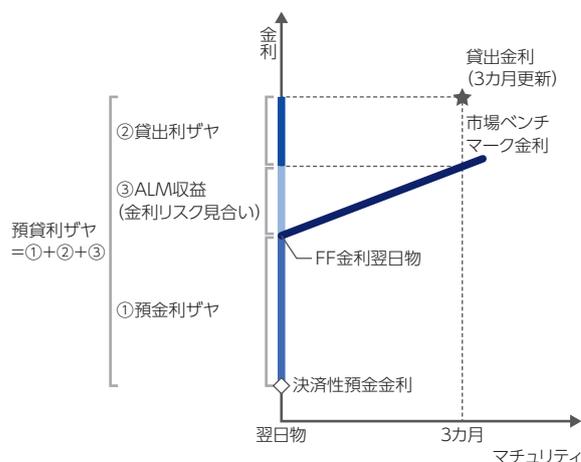
米銀は預金事業収益を貸付事業収益とは分別し認識

米銀では30年以上前から、ALM（資産・負債の総合管理）の基本として、預金による調達と貸付による運用の付加価値を分別し認識する収益管理が浸透し、現在に至るまで利用されている。ファンドトランスファープライシング（FTP）と呼ばれるこの方式は、恣意的な仕切りレート設定を排し、預金の場合はマチュリティが同期間の市場運用金利（銀行間金利や短期国債等）との差を預金利ザヤとして、貸出の場合も固定金利や変動金利周期と同期間の市場調達金利との差を貸出利ザヤとして計測する（図表1）。預金と貸付の平残をそれぞれに掛けたものが預金と貸付の資金粗利益になる。調達と運用のマチュリティギャップに伴う長短金利リスクから発生する収支は基本的に本社資金部帰属のALM収益となる¹⁾。

現在もなお米銀最大の収益源は預金

このような米国で長らく一般的に浸透しているFTPの手法に基づき銀行の収益を計測すると、大中小規模の様々な米銀のほとんどにおいてリテール預金が最大の収益貢献事業となっている。2024年末時点で約4000行・社ある銀行または銀行持株会社のなかで最も詳細な開示を行っているバンク・オブ・アメリカの損益計算書を見ると、同年の純営業収益のうち42%をリテール部門が占め、さらにその6割をリテール預金事業で稼いでいる。営業利益についても、全社の53%をリテール部門が稼ぐが、うち3分の2はリテール預金事業が産んでいる（図表2）。

図表1 ファンドトランスファープライシングの概要



(注1) 調達は決済性預金、運用は変動金利貸付（3カ月更新）のみに単純化したケース
(注2) FF=フェデラルファンド
(出所) NRIアメリカ

図表2 バンク・オブ・アメリカの2024年収益指標

(億ドル)

収益項目・指標	全社	リテール	預金事業 リテール	貸付事業 リテール	資産管理 富裕層	投資銀行 法人・	市場
純金利収入	575	337	212	119	71	146	17
非金利収益	417	83	28	55	140	102	178
貸付関連手数料	61	53	0	55	0	8	1
預金関連手数料	57	23	24	0	1	30	3
投資商品手数料	156	3	3	-	132	1	20
投資銀行手数料	47	-	-	-	2	28	19
自己売買収益	127	0	0	-	1	2	134
その他	-31	4	1	1	3	34	2
純営業収益	991	420	240	174	211	248	195
営業利益	289	155	100	43	53	140	65
ROE	9%	25%	55%	11%	23%	17%	12%

(出所) バンク・オブ・アメリカの損益計算書を基にNRIアメリカ作成

事業別ROE²⁾を比較しても、リテール部門ROEは同社全部門のなかでも25%と最も高いが、このうち預金事業は55%と、他部門のROEが12~23%にとどまるなかで、資本効率が最も高い事業ともなっている。

その一方で、資本集約的なリテール貸出事業のROE

NOTE

- 1) (1) 市場金利変動に伴う預金利ザヤ変動を金利スワップ等により一定程度平準化し、かつ(2) 長短金利リスク取得見合いの収支を資金部ではなく事業部側に配賦するモデルのファインチューニングは行われている。
- 2) 自己資本利益率。配賦資本ベース。本社部門の費用負担を除く。
- 3) バンク・オブ・アメリカはROEの目標を対外公表はしていない。
- 4) VerintやFinanceBuzz社のサーベイなど。
- 5) 店舗ごとの中心的な顧客対象や機能、位置づけの違いにメリハリをつけ、小型化、支店内のセルフ端末誘導、少人数化など。
- 6) 米銀店舗数は2012年の約8.3万店をピークに2022年の約7万店へと漸減傾向が続いたが、統廃合は一巡し2023年には再び増加に転じた。
- 7) 貸出に係る所要資本引当が軽減される一方で、預金の一部が顧客の証券運用資産となることで、バランスシートを適正化し、一方でラップ運用などで貸付利ザヤを上回る1%程度の残高運動手数料が得られる。

は11%と他部門よりも低く、全社ROEの9%に近接する。この点は、多くの米銀が目安としている10%程度のROE規律³⁾を押し下げる貸出金利プライシングや残高積増し競争から一線を画していることの反映でもある。

預金事業の高収益の理由と日本への示唆

上記の収益特性や預貸それぞれの事業規律は大手米銀に限らず、大手・中堅・中小の地銀にも同様の構図が当てはまる。大中小様々な銀行がそれぞれの主要営業地域において最大の支店網を展開していることが、金利感応度のきわめて低く（それゆえに利ザヤも厚い）低金利預金を安定的に集めることができる最大の理由であり続けている⁴⁾。金利自由化後も（金利自由化後だからこそ）「集めれば集めるほど儲かる」低金利預金で、米銀ではしっかりと稼ぐことができる。各行の取引の8~9割がネットやスマホに移行し支店の軽量化・デジタル化⁵⁾を進めるなかでも、支店数を維持するかたちで高収益をもたらしてくれる預金者の利便性を優先している⁶⁾。

米銀の低コスト預金調達と貸付における規律が収益性や経営健全性の維持の秘訣であるときに、そこから逸脱した者が陥った帰結は、邦銀にとっても多くの示唆があると考えられ、以下4つの類型を紹介したい。

(1) 高金利預金を集めたネット専門銀行最大手

2000年代の米ネット預金で計8割のシェアを誇ったING DirectとEtrade Bankは健全な貸付機会がないままに、サブプライム証券化商品への集中投資に走り、マイナス40%のROEに達し事業を廃止。

(2) 大手・地銀・証券傘下のネット専門銀行事業

大手を含む米銀も複数回にわたり支店網のない地域で

ネット預金事業を展開したが、割安な預金金利での調達が無理であると悟り、1~数年以内に撤退。

(3) サブプライム金融機関傘下のネット専門銀行事業

高金利預金をもっと高い金利で貸せればよいとの想定で各社が事業参入・拡大したが、貸出採算の信用コスト想定が甘すぎ、親グループごと経営破綻。

(4) 金利・流動性リスクを取り過ぎた一部地銀

金利上昇後の2023年に取付を起こし破綻。他のほとんどの米銀ではFTPによる規律をゼロ金利下でも維持し続け、システミックな破綻連鎖は起きず。

翻って、かつて日本でも金利があった時代、低金利預金から得られていたはずの預金利ザヤを認識せず、隣県や大都市において、市場調達金利を下回る貸出の金利ダンピングに充当する業務慣行が横行していた。「金利ある世界」が常態的に復活する時代には、存在するだけで利ザヤをもたらしてくれる預金者は真にありがたい存在であることを改めて強く認識したい。また、地元で貸付機会のない預金の一部は、無理やり地元以外での金利競争で貸し出すのではなく、グローバル株式をしっかりと組み込んだ中長期分散投資に誘導してもよい。これにより、インフレによる預金の目減りを軽減しつつ、顧客の金融資産の長期的形成・増加と、銀行全体の預り資産と役務収益の右肩上がり成長を同時に目指すことができ、結果的にROEの向上も図ることができる⁷⁾。

Writer's Profile



吉永 高士 Takashi Yoshinaga

NRIアメリカ
金融・IT研究部門長
専門は日米金融機関の戦略、戦術、業務、制度の比較研究
focus@nri.co.jp