変われなかった銀行の近未来
―メガと地銀の正念場―

野崎浩成著
（イノベーション・インテリジェンス研究所）

本書の構成は興味深い。末節「セクション６　おわりに」に対し、冒頭の節は一般的な「はじめに」ではなく、「セクション０　変わると言われて変わらなかった銀行の近未来」というタイトルが付されている。セクション０には、セクション１以降の本題に入る前に、読者の足並みをそろえるための前提知識が示されている。

続く構成は、「セクション１　金利ある風景と銀行」、「セクション２　地域金融の課題と期待」、「セクション３　持続可能性と銀行」、「セクション４　日本経済躍動のための銀行の役割」、「セクション５　資産運用立国に向けて」、「特別対談『変われなかった銀行』の近未来～メガと地銀の正念場～」、そして「セクション６　おわりに」である。特別対談のタイトルが、本書の書名にもなっている。

縦書きで読みやすい書籍ではあるが、300ページを超える分量であるため、タイトルに惹かれて本書を手に取った読者は、セクション０に続いて、書名となっている特別対談の章を先に読むことで、著者の危機意識をより端的に感じ取ることができるだろう。

本書は、世の中の変化を踏まえ、銀行を中心とした金融業界の経営戦略について課題を考察する内容である。セクション０では、現下の状況を理解するための視点が提示されている。情報技術革新と価値観の変化に特徴づけられる現在は、生成AIに代表されるテクノロジーの進展による影響が極めて大きい。こうした時代において意識すべき点として、行動理念の変革、現状維持バイアスからの脱却、パーパス（本書ではミッションと表記されている）の再認識が挙げられる。

これら３点はいずれも抽象度の高い表現ではあるが、続く「セクション１　金利ある風景と銀行」を例に取ると、その意図するところは明確になる。金利がある世界となり、流動性確保のための機会損失（定期預金と普通預金の金利差など）は無視できない大きさとなり、預金者の金利選好は強くなっている。ネット専業銀行が預金金利を上げた結果、定期預金の解約が進み、信用金庫などが対抗して金利を上げる形となり、業界全体が動く。その結果、金利が戻ってきたことが、すべての金融機関にとって必ずしもプラスに働くわけではないと説明される。金利ある世界とは、単に30年前の状況に回帰することではなく、個々の金融機関の個性や戦略がより厳しく問われる世界であると述べられている。

満期保有目的有価証券という会計上の論点についても取り上げられている。銀行のリスク管理の基本はALMにあり、SVB（Silicon Valley Bank）の破綻事例が詳しく解説され、日本の銀行にとっても決して対岸の火事ではないことに警鐘が鳴らされている。リスクウエイトが０％の長期国債を満期保有目的として積み上げることは、SVB以上に危険な状況に直結しかねないという指摘である。

さらに、金利上昇は財政健全性の悪化を加速さ

本稿は、『証券アナリストジャーナル®』2026年4月号に掲載された論稿を同誌の許可を得て、転載したものです。
本論稿の著作権は日本証券アナリスト協会® に属し、無断複製・転載を禁じます。

せ、国債格下げにつながるリスクを高める。国債格下げは計り知れない影響をもたらすが、その一つとして円安が挙げられる。円安はインフレを助長し、経済を疲弊させる可能性もある。本書では、こうしたマクロ的視点からの考察も行われている。

「セクション２　地域金融の課題と期待」では、法人金融の構造変化において最も影響を受けやすい銀行業態として地銀が挙げられ、この点がデータによって示されている。その上で、規制緩和と地銀の機能強化について、銀行数の推移や金融持株会社の有効活用といった観点も含め議論が展開されている。

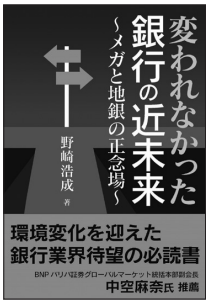
「セクション３　持続可能性と銀行」で評者の印象に残ったのは、経営者選任に関する議論である。従来の預金取扱金融機関では、組織への帰属意識が高く、現状維持を志向する保守的な人材が経営者となる傾向が強かった。しかし、個人・法人双方の金融ニーズや行動様式が変化する中、従来型の管理者的経営者では十分な対応が難しくなるとの懸念が示されている。関連する多くの研究が紹介され、サクセッションプランを活用して選定プロセスの明確化と透明性を高める重要性が説かれている。前任者の呪縛から解放される必要性にも言及されており、示唆に富む内容である。

誌面の制約上、すべてのセクションを詳しく紹介することはできないが、時代の変化とともに行動様式が変わり、現状維持バイアスから脱却する必要があるという点が、繰り返し強調されている。

最後に、「特別対談『変われなかった銀行』の近未来〜メガと地銀の正念場〜」にも触れておきたい。リスク・アペタイト・フレームワークを導入する銀行は増えているものの、取るべきリスクを取らずに利益を逸失しているという認識が共有されていないこと、円の長期金利リスクが高まっていること、異次元緩和によって膨らんだ預金の多くが待機性資金であることなどが指摘されている。SVB破綻を契機に、IRRBB（銀行勘定の金利リスク）は世界的な課題となっているにもかかわらず、預金に粘着性があると仮定したモデルで運用されているケースが多く、金利上昇が経済価値の増加につながるとされている点には疑問が残り、本質的なリスク管理が行われていないのではないかという懸念が示されている。

本書の主な読者層は銀行関係者であろう。銀行や銀行グループがそれぞれの存在意義や地域貢献を改めて考え、使命を果たすために長期的な経営戦略を再構築すべきだというメッセージに、異を唱える読者はいないはずである。本書を手に取って詳細をご覧いただきたい。

中央大学商学部教授
原田　喜美枝



（定価3,080円）