

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

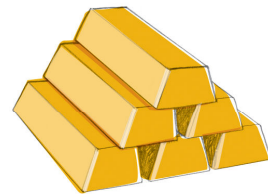
テーマ：ペイオフ時代のリテールバンキング戦略

執筆者：オリバーワイマングループ(株) 日本代表パートナー 富樫直記氏

要 旨 (以下の要旨は 1 分 30 秒でお読みいただけます。)

今年 9 月 10 日に日本振興銀行が破綻し、戦後初のペイオフが実施されました。1994 年末に東京協和、安全両信組が破綻して以降、バブル崩壊からの脱却過程でもペイオフは凍結されてきましたが、ここへきて遂に実行された訳です。

日本振興銀行は通常の銀行と異なり、高金利定期預金を集めて中堅・中小企業に融資するビジネスモデルで、全国銀行の決済システムには接続しない特殊な銀行であったため、必ずしもペイオフ局面入りと一般化は出来ませんが、高い金利に惹かれて定期預金を預けることのリスクが改めて認識されたように窺われます。



今回は、金融関係のコンサルティング業務で有名な米国系オリバーワイマングループ(株)の日本代表パートナー・富樫直記氏に、個人のリスク認識が必要な時代における金融機関のリテールバンキング戦略について解説していただきます。

同氏によれば、家計のメインバンクたる金融機関は、1998 年の投信窓販解禁以来、預金・貸出以外の商品も提供する総合金融サービスを志向するようになりました。一方、顧客は、リーマンショック以降のデフレ傾向などの構造的な不安要因から、先行きの所得低下を前提に家計を考える傾向が強まっています。

こうした状況下、金融機関側では、ローン以外に投信や保険等の様々な商品を提供していますが、顧客にとっては「商品が自分に合っているか不明」とか「商品が複雑すぎてわかりにくい」などの悩みがあります。その結果、家計では複数の保険会社と契約を結んでいる保険代理店(乗合代理店)やファイナンシャルプランナーのような「中立的な」先を相談相手としている、との調査結果が出ています。

これに対し、総合金融サービスを志向するメガバンクや地方金融機関は、従来の銀・証・保の分離規制に慣れ、ローン、投信、保険の目標を個別に設定しがちなため、顧客に対し最適な商品の選択やライフプラン提供の相談に応ずるのが難しいようです。

ネット専業銀行などの新規参入に対し、総合金融サービスを志向する銀行が金利や手数料などの「価格サービス」で対抗するだけでは不十分です。家計の銀行として顧客ニーズの最適設定という「非価格サービス」が求められており、ペイオフ時代における家計の銀行には、それに基づくリテールバンキング戦略の再構築が必要、と結んでいます。

「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

ペイオフ時代のリテールバンキング戦略

オリバーワイマングループ株式会社 日本代表パートナー
富樫直記

1. 戦後初のペイオフ実施

日本振興銀行が破綻し、戦後初のペイオフが実施された。同行は、高金利定期預金で中堅・中小企業へ融資をするというモデルであった。普通預金を提供しないというその業務の特殊性から、金融市場や金融システムへの影響は極めて限定的としてペイオフが適用されたわけである。20年にわたる低金利継続の中でネット專業銀行等の新規参入銀行の多くは、参入に当たり高金利定期預金によって預金量と口座の獲得を目指すモデルを採用した。同行の破綻は極端な事例と位置づけられたとしても、今回のペイオフによって単に高金利だけに惹かれて定期預金を預けることのリスクを再認識した預金者は少なからず現れたであろう。

今回のペイオフを奇貨として改めて「銀行とは何か？」を問うことは、銀行が今後のリテールバンキング戦略を考える上で極めて有益である。破綻した日本振興銀行以外に参入当初、高金利定期預金を資金調達を中心とした新銀行は、ソニー銀行や旧イーバンク（現楽天銀行）、住信SBIネット銀行などのネット專業銀行のほか、イオン銀行や破綻した日本長期信用銀行を引き継いだ新生銀行など、いずれもいわゆる家計のメインバンクとしての地位を占めるものとはなっていない。

他方、家計のメインバンクに該当するメガバンクや、りそな銀行などそれに次ぐ準メガバンク、地方銀行では、預金、貸出の提供者という従来の家計のメインバンクの枠を超える動きがでてきた。1998年の投信窓販解禁以降、伝統的な預金と貸出業務以外の業務を認められ、2007年の保険窓販全面解禁によって、預金、貸出、投信等の資産運用商品から年金、保障型保険に至るまで個人に対して、いわゆるリテールにおいて総合金融サービスを志向することができるようになったのである。さらには、民営化を巡り揺れ動いているゆうちょ銀行も、投信の販売を開始し、住宅ローン等のローン業務の展開を国に対して要求している。

2. 2つの顧客ニーズ（価格ニーズと非価格ニーズ）

新規参入銀行も家計のメインバンクのいずれも、ここで改めて顧客のニーズを考えることが重要である。顧客ニーズをここでは価格ニーズと非価格ニーズに分けて考えてみたい。価格ニーズには、大きく二つある。

一つは、資金の運用においてできるだけ高いリターンを欲するニーズ。もう一つは、預金の引き出しや振込みの手数料、投信購入の手数料や住宅ローンの借入などの金利などを少しでも少なく負担したいというニーズ。大概の新規参入銀行は、参入に当たりこのような価格ニーズをとらえて、それに訴求する戦略を採用した。

非価格ニーズは、店舗が身近なところにあるあるいは遅くまで店舗やATMが利用できることといった利便性や店舗の行員やコールセンターのオペレーターが親切に対応してくれる、金融に関する相談サービスが充実しているなど、価格以外のあらゆるニーズが対象となる。

3. 顧客ニーズの変化

ここにおいて、顧客の金融ニーズに影響を及ぼす近年の幾つかの大きな変化をとらえておくことが極めて重要である。2008年のリーマンショック、サブプライム危機、2009年のギリシア危機を機に、欧米経済もデフレの様相を呈する中、円高やゼロ金利政策の復活など日本の景気の先行き懸念が再び高まっている。近年の世界的デフレ傾向のほか、1990年代末の金融システム危機以降加速化した、日本の社会的経済的な構造変化が、消費者の家計の先行きの不安を高めていることにも注視する必要がある。

終身雇用制の崩壊や派遣労働の導入、退職金制度の取り止めや企業年金制度廃止の動き、高齢化に伴う社会保障負担増に対する若年世代の不安の高まり、企業M&Aの増加。これらは、いずれも家計の先行きにとって構造的な不安要因である。ある生命保険会社が昨年実施した家計の意識調査によれば、6割の家計が先行きの所得低下を前提に家計を考えるとの結果が出ている。

これに対し、金融面で応えるべき金融機関側も、近年生命保険の相次ぐ不払い発覚、銀行における行員の顧客資金の着服、過払い返還の動きが広がる中での消費者金融の相次ぐ廃業や破綻など、リテール金融をめぐる消費者の金融機関への信頼を揺るがす事件が相次いで発生している。

4. 金融機関側の対顧客サービス

総合金融サービスを志向する銀行においては、まず顧客の家計不安に対してどのような金融サービスで応えていくべきかが、今後のリテールバンキング戦略上重要であり、そこに収益戦略の鍵があるといえる。しかしながら、今の銀行がそうした家計の不安に十分に応えているであろうか？筆者の考えはノーである。ここで一つの顧客意識調査結果をご紹介します。

これは、昨年、①資産運用（投信等）、②保障性保険（注）、③借入全般についての顧客意識を尋ねたものである。これによれば、金融商品の選択に当たって意識が高いのは、価格面もさることながら「その商品が自分に合っているか?」、「その商品がわかりやすいか?」という項目である（表1<次頁>）。そして、金融商品の選択における悩みの上位は、まさに「自分に合っているかどうかわからない」、「商品が多すぎる、複雑すぎてわかりにくい」とまさにその裏返しの内容となっている。

（注）保障性保険：不測の事態（死亡、病気、怪我等）が生じたときに保険金や給付金を受け取れる保険で、満期や中途解約時に保険金の返戻金を受け取れる貯蓄性保険と対比される。



(表1)顧客の金融ニーズ・悩み

		重視するポイント	悩み
資産運用	1位	内容が分かりやすい (40%)	自分に合ったものが分からない (13%)
	2位	取引手数料が安い (37%)	金融機関、商品が多すぎる (11%)
	3位	自分に合っている (33%)	だまされているのではと不安 (9%)
	4位	商品の利回り・実績がよい (30%)	どの会社、商品も同じに感じる (9%)
	5位	ネット・モバイル決済が充実 (19%)	商品内容の説明が難しい (9%)
保障性保険	1位	内容が分かりやすい (61%)	金融機関、商品が多すぎる (27%)
	2位	保険料が安い (58%)	自分に合ったものが分からない (27%)
	3位	自分に合っている (55%)	どの会社、商品も同じに感じる (22%)
	4位	カバーする保障範囲が広い (32%)	商品内容の説明が難しい (17%)
	5位	短期間の入院から保障 (30%)	他によりよい商品があるのではと不安 (16%)
借入全般	1位	金利が低い (30%)	だまされているのではと不安 (6%)
	2位	内容が分かりやすい (20%)	自分に合ったものが分からない (5%)
	3位	自分に合っている (14%)	商品についてほとんど知識がない (4%)
	4位	簡単に利用できる (11%)	他によりよい商品があるのではと不安 (4%)
	5位	会社の経営内容がしっかりしている (9%)	金融機関、商品が多すぎる (3%)

(出所) フューチャーフィナンシャルストラテジー (株) と (株) 電通の共同調査：400名対象のWeb調査、2009年9月実施。

© 2010 Oliver Wyman ■ www.oliverwyman.com

5. 金融商品の動き

①資産運用の中で代表的な投信は、1998年銀行の窓販開始以降、その種類が一挙に拡大した。また、投資対象も海外、しかも今までなじみの少ない新興国へまで広がった。年金保険においても銀行の窓販解禁以降、元本保証の変額年金が一挙に拡大したが、リーマンショック以降の株式市場の急落・低迷を受けて、販売を停止する保険会社が相次ぎ、購入者の変額年金への不信が高まった。

また、②保障性保険も第三分野といわれる保険商品における外資系の相次ぐ新商品投入に対し、本邦の生保や損保系の生保でも新商品の開発頻度が上がり、保障性保険の販売種類も格段に増えた。

③家計借入れの中心である住宅ローンも、新規参入銀行による低金利や手数料優遇商品の提供と、それに対するメガバンクや地銀の対抗商品の投入、住宅金融支援機構の超長期ローンの投入など、により商品の多様性が高まった。

6. 家計の相談相手

家計の先行き不安が広がる中での金融商品数の急拡大と商品の多様化で、消費者にとってかつてないほど金融への悩みが高まっているばかりか、家計の先行き不安の中でその悩みは複雑化しているといえる。このような悩みに対して的確に答えている金融機関は誰かということについて、調査は注目すべき結果を出している(表2<次頁>)。

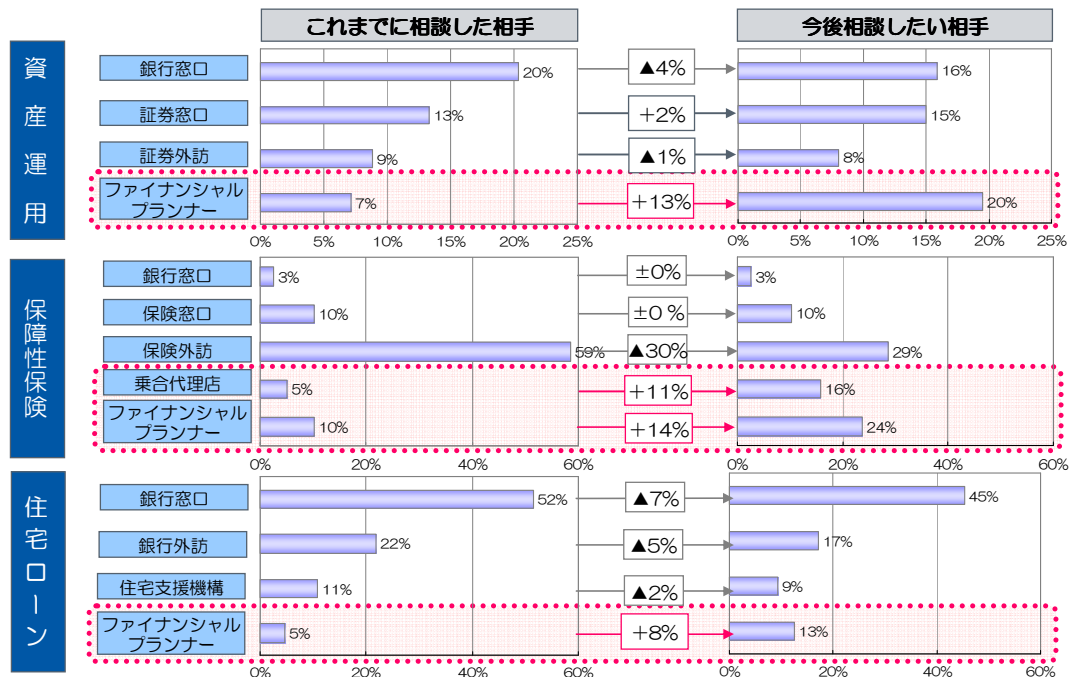
先ず、①資産運用、②保障性保険、③住宅ローンについて現状利用している金融機関は、それぞれ銀行、保険会社の外訪、銀行が一位となっている。

しかしながら、先行きの利用期待をたずねると、乗合代理店（注）が保障性保険において、ファイナンシャルプランナーがいずれの金融商品においても、将来の相談相手として現状に比べ圧倒的に高い期待を示している。

乗合代理店とファイナンシャルプランナーは、金融商品の選択に当たって「中立的な」立場から顧客を手助けする存在である。その意味で、さきほどの顧客の金融商品選択のニーズ、悩み、すなわち「自分に合ったものがわからない」というニーズにもっとも応えられる立場にあるといえる。さらに乗合代理店への期待を年齢別にみると、先行きの家計不安が特に高いとも見られる20代、30代の若年層において期待の高さが目立っている。

（注）乗合代理店：複数の保険会社と代理店契約を結んでいる保険代理店。

（表2）顧客の相談チャンネル



（出所）フューチャーフィナンシャルストラテジー（株）と（株）電通の共同調査：400名対象のWeb調査、2009年9月実施。

© 2010 Oliver Wyman ■ www.oliverwyman.com

7. 金融機関側の対応

これに対して、総合金融サービスを志向するメガバンクや地銀は、どのように対応しているだろうか？

③の住宅ローンについては、自行でいわば製造していることから、顧客に最適なものを市場から選ぶと言う立場にはない。顧客ニーズに合った商品を開発・提供して、競う立場で凌ぎを削っている。その競争の仕方はどちらかといえば、低金利や手数料の引き下げと言った顧客の価格ニーズに訴求する場合が大半である。

①の投信については、メガバンクや地銀では店舗におけるコンサルティング営業を謳っているが、顧客ニーズに合った投信の選定と言っても扱っている投信の数には限りがある。ましてや、そもそも顧客に対しどのような資産の形成をどのようなタイミングから行うべきか、しかも長い人生設計の中で顧客の資金繰り状況や負債状況も考慮した資産形成をアドバイスするレベルには至っていない。

②の保障型保険については、この 2、3 年メガバンクにおいて保険相談を導入する動きが現れた。また、一部の地銀では、大手の乗合代理店と組んで乗合代理店が行っているライフプランニングを導入する動きが昨年から見られ始めている。

そこでは、まず予め予約を入れて来店した顧客から、給与、光熱費、食料代など月々の資金の出入りのほか、幼稚園から大学に至る子供の進学意向（私立、公立、医科歯科系等）など家計に影響の大きい情報を広くヒアリングする。その上で、これら生活設計に係わる費用、収入をライフプランソフトに入力して、必要な保障額を教育、生活、死亡時資金の 3 つの分野にわたって老後に至るまで時系列で算定し、その必要保障額の推移にもっとも見合った保障型保険を数十社の取り扱い保険会社から選定する。

8. ライフプランニングの実例

このライフプランニングを導入した地銀では、従来行員が、医療や終身など限られた保険商品について単品ごとに売っていた場合に比べ、一度に複数の商品を組み合わせ販売することが可能となり、その結果売上も伸びるなどの成果が出ている。さらに、保険商品にとどまらず、取得した生活設計情報の中から、生活プランの支出に見合った住宅ローンへの借り換えにつながるといったクロスセルの成果も一部で見られている。

ライフプランニングを提供する乗合代理店では、現在のところ保険商品の販売しか行っていない。ところが、これを導入した銀行では、保険商品の提供にとどまらず、住宅ローンの提供にもつながるところが出ている。そもそも、保障型保険とローンは、相互補完的な関係にある。将来の偶発債務に対して、予め備えておくのが保障型保険であり、偶発債務が実際に発生した場合の資金手当て手段の一つがローンである。これを為替に喩えるなら、前者が先物為替で後者が実物為替と言える。

9. 商品提供の実態と顧客ニーズ

従来の銀・証・保険の分離規制のもとでは、保険商品は保険の営業職員が、ローンは銀行員が提供していたが、規制の緩和によって、今日では銀行はこれらいずれの商品も提供できる総合金融サービスの提供が可能となった。ところが、これまでのメガバンクや地銀の対応を見ると、大半は預金、ローン、投信、保険をそれぞれ切り分けた形で営業組織をつくり、目標を個別に設定して、それぞれの商品販売目標に従っていわば単品売りしている状況にとどまっている。

他方、顧客のほうは、先行きの家計不安が高まる中で、毎月の資金の出入り、幼稚園から大学までの子供の教育費、住宅取得のタイミングとローンの支払い計画、老後のための資産形成など、いずれもが相互に密接に絡み合っているために、およそライフプランに係わるお金の設計を、一体的に考えなければならない状況にある。しかも、そのニーズは、将来の景気、生活に対する不確実性の高まりによって以前より格段に高まっている一方で、投信や保険に代表される近年の金融商品の急増、さらにネットの普及に伴う金融情報の氾濫などにより顧客にとって、最適なライフプランを考えることが極めて複雑で大変な時代になっている。

10. 価格サービスと非価格サービス

総合金融サービスを志向する銀行においては、まさに顧客のこうした悩みに応えることが、顧客の信頼を高め、総合金融の実を挙げていく鍵と言える。メガバンクや地銀では、ネット専門銀行など新規参入銀行の登場以降、金利や手数料の価格に訴求するキャンペーンや商品投入によってこれらに対抗する動きが激しくなってきた。

しかしながら、総合金融サービスの担い手を標榜し、ネットに対して店舗チャネルを今後も維持するこれら銀行において、新規参入銀行との差別化を図り、顧客の金融ニーズにトータルに応える鍵は、むしろ最適設計機能という非価格的な訴求にあることを認識する必要がある。そして、それに基づいてリテールバンキング戦略を再構築することが求められる。それこそが、ペイオフ時代において家計の銀行が、真に顧客の信頼を勝ち取る道なのである。



以 上

執筆者紹介

富樫 直記（とがし なおき） 1960 年 広島県生まれ
オリバーワイマングループ株式会社 日本代表パートナー

<学歴・職歴>

1984 年 早稲田大学政治経済学部政治学科卒
1984 年 日本銀行入行（調査統計局）
1988 年 米国留学（タフツ大学フレッチャーズ法律外交大学院修士）
1992 年 ロンドン駐在
1997 年 営業局 調査役
1999 年 フューチャーフィナンシャルストラテジー株式会社 代表取締役社長
2010 年 オリバーワイマングループ（株） 日本代表パートナー

<主な役職>

経済同友会幹事、ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン副理事長ほか

<主要著作>

日本の金融機関の国際競争力（「金融空洞化の経済分析」日本経済新聞社）、IT 革命で銀行が甦る（時事通信社）、リテール・ユニバーサルバンキング時代の到来（日本評論社）、金融大統合時代のリテール戦略～銀行・証券・生保・カードがひとつになる（ダイヤモンド社 2009 年）ほか多数