

資産運用サービスをより多くの人に

地銀預かり資産ビジネスの事業環境は厳しい。人口減少、顧客の高齢化、細る収益、高止まりするシステム費用、行員の教育・研修コストなど、挙げたらキリがない。しかし、金利のある世界となり、預かり資産ビジネスが脚光を浴び始めている。地銀85行の個人預金は、2025年3期に45行が増加、40行は減少した。増加した45行に注目すると、42行は預かり資産残高を伸ばしており、資産運用を通じて個人取引を深めている。本稿では、預かり資産ビジネスの重要性が高まる中、地銀の強みを生かしたビジネス戦略とは何かを検討したい。

ビジネス戦略の検討は、地域性を考慮した上で、顧客セグメント、チャンネル、プロダクトの三つに分解を行う。まず顧客セグメントの検討では、最初から資産規模で線引きをしないことが重要だ。一般的に富裕層とそれ以外に分けて、チャンネルとプロダクトをはっきりと区別するが、営業店では、目の前の顧客を富裕層かそれ以外かに分けてサービスを分けられない。営業店では、顧客が「将来に備える」ための資産運用に興味があるのか、「生活を豊かにする」ための投資に関心があるのか、というニーズ把握を起点にする。よって、顧客セグメントは、資産規模の前にニーズ別の線を引いたうえで、その中で富裕層、マスアフルエント層、資産形成層という3層に分解することが望ましい。

次にチャンネル検証では、エンティティ(企業)別に対面営業を行う層を検討する。富裕層は、投資やウェルスマネジメントのプロダクトへ発展するため、対面

営業が基本だ。一方、最重要な点は、ボリューム層に当たるマスアフルエント層にある。この層は資産規模1000万～3000万円付近と呼ばれる。地銀のボリューム層でありながら、これまで接点頻度が低く、収益性が乏しい層である。大手証券が富裕層

日本資産運用基盤

事業本部執行役員 直井 光太郎

へ、ネット証券が資産形成層へ攻勢を強める中、地銀の強みを生かせるのはマスアフルエント層の開拓にあり対面営業を行う価値が大いにある。このマスアフルエント層は、ゴールベースアプローチによるフィービジネスでの攻勢が有効だ。投資目標(ゴール)を踏まえた資産運用プランの設計とフォローアップを役務とし、残高に応じたフィーを得る。2階資産運用では、サテライト資産ではなく、生活に密着したコア資産を振り向けるため、ポートフォリオ重視の従来ファンドラップでは刺さらない。必要なのは、ゴール達成に伴走するプラン・プロセス重視の投資一任サービスにある。

広島銀行は三井住友DSアセットマネジメントと提携し、短期間で地銀トップクラスに成長した。まさに図表のハイライト市場は未開拓と言える領域だ。地銀がより多くの人に高品質な資産運用サービスを提供するためには、2階部分の資産運用を事業化した上で、パフォーマンスが悪化した時こそ寄り添えるサービスを作ることにある。ゴールは顧客の思いが詰まっており、解約というアクションを起こしづらい。これから地銀がそのポテンシャルを十二分に発揮するには、地銀規模は重要ではなく、資産運用サービスをより多くの人に届けるという思いが、地域を守るという使命を全うし、地域に慕われる存在になるのではないか。

顧客セグメント		チャンネル	プロダクト
生活を豊かにする	4 階部分 ウェルス マネジメント	対面 証券 銀行	サテライト資産 フロー・カレッジ・ビジネス 株式・債券・仕組債 外貨建て一時払保険 投資信託・遺言信託 ポートフォリオ重視型 F W
	3 階部分 投資		コア資産 フィービジネス プラン・プロセス重視型 F W
将来に備える	2 階部分 資産運用	銀行	
	1 階部分 保険	非対面 銀行	キャッシュフロー ネット・リモート 積立 NISA・イデコ 平準払い保険
		マスアフルエント層 (ボリュームゾーン)	
		資産形成層	

(出所) 筆者作成 ※FW…ファンドラップ