

未来の「金融」ビジネスのカタチ

第3回 かつて銀行だった「銀行」

FinTechの勃興をはじめ、金融機能のアンバンドリング（分解）及びリバンドリング（再結合）を通じた「金融サービス」の再定義が加速度的に進んでいる。全7回にわたる本連載（毎月第2週発行号に掲載）では、金融ビジネスがこの過程でどのような変化を強いられるのかを考察する。3回目の今回は、資産運用分野における地域銀行の成長可能性や課題について整理する。

地域銀は本当に斜陽業態なのか

地域銀行の約半数が過去2期以上連続して「本業」赤字に陥ったと報じられるなど、地域銀経営はかつてない苦境にある。超低金利環境や人口減少などがその原因として指摘されているが、こうした経営環境が短期的に改善することは期待し難い。また、FinTech企業をはじめとする新興事業者との競争もますます激化していくことが予想される。

こうした状況を受け、「地域銀は不要」といった極端な意見も含め、地域銀の先行きを不安視する意見が足元多く散見される。だが、本当に地域銀はもはや顧客に付加価値を提供できず、消えゆく運命にあるのだろうか。

地域銀を斜陽業態扱いするこうした見方は、その戦略資産や提供価値を無視した乱暴ものだと感じる。地域銀が長年にわたる取引関係に基づいて培ってきた顧客との信頼関係やブランド等は、他の事業者には真似のできない戦略資産であり、更には地域の発展という利益を顧客と共有する立ち位置は地域金融機関であるからこそのものである。

資産運用ビジネスにおける地域銀の優位性

本連載第2回の「ヒトを必要とするロボアド

バイザー」(2019年2月11日号掲載)で考察したように、投資信託など従来型サービスがコモディティ化し、商品そのものに付加価値がほぼなくなったいま、付加価値ポイントは顧客接点に移行しており、そこでのコミュニケーションや関係性の濃さこそが付加価値の源泉となっている。ここでいう顧客接点でのコミュニケーションとは、商品を提案するのみならず、顧客の将来目標を達成するために最適な資産計画をともに策定し、最後まで目標達成に向けて計画の実行支援を行うことを指す。

AI（人工知能）などの情報技術の発達を受け、今後はこのようなコミュニケーションも自動化されると予想されるが、それでもやはり最終的にはヒトの介在が関係性や信頼感を肉付けするものであることは変わりなく、それを残すことが付加価値の一つになることは間違いない。

この新しい事業環境において、地元に着した顧客との信頼関係や接点、ブランド等を有する地域銀は、他事業者に比べて優位な立場にある。金融商品仲介業者や保険代理店など、様々な業者がファイナンシャルアドバイザーとして個人資産運用ビジネスに今後どれだけ多く参入しようとも、地域銀の優位性を崩すのは容易ではない。

克服すべき三つの課題

一方、地域銀がその優位性を最大活用し、個人資産運用ビジネスを成長エンジンとするためには、現状の事業運営のままでは困難であり、「①顧客接点の最適化」、「②事業基盤の整備」、「③ファイナンシャルアドバイザー価値の創出」という三つの課題を克服しなければならない。

「①顧客接点の最適化」とは、地域銀の戦略資産の一つである対面中心の顧客との関係をより強くするため、既存の対面店舗の位置づけの見直しや非対面接点の整備等を指す。言い古されていることではあるが、平日に働いている資産形成世代は営業店を利用する機会は少なく、普段の取引はスマートフォン（スマホ）のアプリ等の非対面ツールを活用することが一般的である。そのような世代を対象とするビジネスを

考える場合、対面店舗を中心とする接点戦略が最適でないとは言ってもない。「当行の既存顧客の大部分は退職者世代だから非対面接点は必要ない」というコメントも耳にするが、中期的な事業戦略策定において必要なのは、現状（As is）ではなく、目標（To be）への最適化である。

また、「②事業基盤の整備」については、例えば多くの地域銀で保険商品の販売管理システムが備わっておらず、継続手数料の収入の推計等がままならないのみならず、販売した保険契約が現状どうなっているのかも正確に把握できていないという驚きの現状がある。更に、投信についても、地域銀で取り扱う商品の数は数十程度に限られているのが一般的であり、ファイナンシャルアドバイザーとしての役務の前提となる最良商品方針（ベストプロダクトポリシー）の基盤すら整備できていない。

最後の「③ファイナンシャルアドバイザー価値の創出」が最も重要かつ困難な課題である。顧客が安心して、自らのアドバイザーとして地域銀を利用するためには、担当者が顧客の購買代理人であるという自覚を持ち、高度な専門性と倫理観を兼ね備えていることが必要不可欠である。そのうえで、単に商品を販売するのではなく、顧客のライフステージに応じた最適な資産計画を策定し、その目標達成に向けた実行支援を行うというアプローチが必要となる。残念ながら、このようなファイナンシャルアドバイザー価値を提供する態勢が既に整っている地域銀はほとんどないのではないかと。

自前主義からの脱却が必要不可欠

これら課題のうち、③こそが競争力の源泉であり、顧客への付加価値を大きくし、ビジネスの競争力や成長につなげるためには、事業リソースをこの部分に重点的に配賦することが重要である。

一方、他業者との差別化・競争要素とならない①と②については、一定水準以上を追求しつつ、コストをなるべく抑えた対応が重要であり、そのためには自前で全て対応することにこだわらず、外部リソースを積極的に活用することが

大原啓一（おおはら・けいいち）

日本資産運用基盤グループ社長。
2003年東京大学法学部卒業。10年
London Business School金融学修
士課程修了。野村資本市場研究
所、D I A Mアセットマネジメン
ト（現アセットマネジメントOn
e）等を経て、15年8月にマネッ
クス・セゾン・バンガード投資顧
問を創業、17年9月まで同社代表
取締役社長。18年5月より現職。



必要となる。

例えば、非対面接点の一つであるスマホアプリをとっても、顧客にとって大事なものは必要なサービスを利用できることであり、そのアプリがその銀行独自のものかどうかは重要ではない。それであれば、汎用アプリを他行と共同で利用し、その保守・運用も外部委託することが効率的だろう。

また、投信販売に関しても、各行が個別に管理システムを高額で契約し、時間と労力をかけて商品を仕入れるのではなく、既に数千もの投信が登録されているオンライン証券会社の販売システム等を活用すれば、コスト負担を抑えて最良商品方針を満たすことが可能となる。

優先すべきは地域金融の基盤としての存在

このように事業成長のためのリソース調達・配賦の最適化の検討を進めていくと、極端な話ではあるが、銀行という業態すらも経営要素の一つに過ぎず、かつて銀行だった「銀行」として、金融商品仲介業等の他業態への転換も将来的にあり得る経営判断かもしれない。もちろん、こうした極端な可能性でなくとも、事業成長のための戦略実行においては、非常に困難な経営判断を迫られるであろうことは想像に難くない。

ただ、自らの競争優位性を最大限に活用し、事業を成長させるのが経営の役割である以上、その困難をやり遂げることがいま地域銀経営に求められているはずである。何より、地域金融の活性化が地域銀の本来の使命であるならば、地域金融の基盤としての役割に伴う困難をいとうべきではない。