

個人金融分野における地域金融機関の価値の再設定

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長
大野 英明

2023年3月に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」が公表された。プライム市場とスタンダード市場の上場企業に対応が求められており、特にPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回る企業に対しては、【現状分析→計画策定・開示→取組みの実行】という一連のサイクルを継続して実施することが要請されている。

プライム市場に上場している企業のうち、約半数はPBR1倍未満(継続価値<清算価値)となっており、中でも銀行は68行中66行が1倍を下回っている(2023年5月末時点)。銀行の資本政策が他業種に比して難しい点は、投資家の求めるROEと規制で求められている自己資本比率を同時にクリアしなければならないところにある。自己資本比率規制によって、増配や自社株買いの余地は限定されるため、PBRを改善するには、財務資本のリバランスを図るとともに、人材やノウハウ、顧客基盤などの非財務資本を組み合わせ、ビジネスモデルを再構築する必要がある。

プライム市場でPBRが1倍を超えている銀行は、楽天銀行とセブン銀行の2行で、いずれも巨大な顧客基盤を有する企業グループの銀行である。このうち楽天銀行は2000年1月に設立されたインターネット専門銀行で、2023年4月に上場している。顧客の大部分を楽天市場や楽天カード、楽天証券などグループの商品・サービスを経由して獲得しており、預金口座数は1,373万口座、残高は9.1兆円(2023年3月末時点)に達している。また、顧客のライフステージに応じた同グループの商品・サービスのクロスセルで取引機会の拡大を図るとともに、取引量に応じてグループ内で利用可能なポイントを付与することによって、グループ経済圏への囲い込みを図っている。その結果、預金口座数に占めるメイン口座の割合は3割を超えており、各種決済サービスの利用に伴う手数料収入を中心とした非金利収益の割合は、経常収益の42%に達している。一方、個人に提供している商品・サービスの大部分は、従来から金融機関で取り扱っている定型的なものである。顧客との間に情報の非対称性はなく、他社との比較も容易であることから、競合に劣後しない価格・条件を設定している。また、グループ会社がクレジットカードや積立投資、NISA、iDeCo等の顧客を積極的に獲得したこともあって若年層との取

引が多く、顧客に占める20～40歳代のシェアは6割を超えている。このように、楽天銀行の取り扱っている商品・サービスの大部分は、単体で見ると薄利であるが、グループの顧客基盤とマーケティングのノウハウを組み合わせることで、スケールメリットを発揮するとともに、クロスセルと継続取引により、グループ全体としてLTV（顧客生涯価値）を向上させることで、持続可能なビジネスモデルを構築している。

これまで地域金融機関は、個人顧客に対し、店舗網、対面営業、安心感を価値として提供してきたが、スマートフォンの普及によって、時間と距離の制約に加え、価格と条件面における情報の非対称性も失われつつあることから、その価値は低下している。一方、個人顧客のメイン化に向けた取り組みについては、低コストで粘着性の高いコア預金とクロスセルの機会を確保することができるため、給振口座の指定、住宅ローン（新規・借り換え）の実行、年金受取口座の指定等を通じて、決済口座の獲得に注力しているが、長引く低金利と資産所得倍増プランの発表、マイナンバーカードの普及等を主因として、環境が大きく変化している。先ず住宅ローンについてみると、以前は収益の獲得と継続取引につながる商品であったが、借り換え需要が一巡したことに加えて、市場金利の低下と競争の激化に伴い、それ自体で収益を確保することが困難な状態となっている。一方、2024年からスタートする新NISAは、非課税保有限度額と年間投資枠が大幅に拡大され、非課税保有期間も無期限化されるなど、継続取引につながる制度となっている。金融教育の進展に伴い、利用者の大幅な増加が期待されているが、1人1口座に限られるため、初動が遅れて他社に先行された場合、挽回は困難である。また、マイナンバーと預貯金口座を紐付け、公金受取口座が登録されている割合はマイナンバーカード交付枚数の6割に達している。多くの者は決済口座を指定しているものと考えられ、今後、公金受取口座を年金受取口座に設定する動きが進行した場合、これまでのように顧客が高齢になってから取引を働きかけていては、手遅れになるおそれがある。これらを勘案すると、メイン化に向けた取り組みは、以前よりも薄利であるが、スイッチングコストが増しているため、メイン化された顧客が離脱するリスクは低下しており、他社に先んじて取り組むことの重要性が高まっている。

なお、個人金融分野において、地域金融機関がインターネット専門銀行に対抗するには、顧客に訴求する価値を再設定する必要がある。例えば、店舗網、対面営業、安心感を活かして、①金融教育を通じた商品の提供、②ゴールベースアプローチに基づくライフプランの設計、③セカンドオピニオンの提示、④デジタルデバインドの支援などを独自の価値として訴求し、顧客獲得とクロスセルの実施によってLTVの向上を図ることが考えられる。