

# 個人リテール金融の見通し

—農協をとりまく情勢—

研究員 高山航希

## 〔要 旨〕

- 1 1990年代後半以降、大手銀行は個人リテール金融を重視するようになった。背景には、企業の借入需要の減退による企業取引の低迷や、個人顧客向けに販売できる商品数が増え、新たな収益源となったことなどがある。一方で、旧公的金融機関のシェアは低下した。例えば、ゆうちょ銀行（郵便貯金事業や日本郵政公社も含む）の家計預貯金残高に占めるシェアは2000年の36.9%から12年には22.6%まで低下した。これらのことから、90年代後半以降の個人リテール金融は、旧公的金融機関が落としたシェアを民間金融機関が奪い合う構図であったといえる。
- 2 しかし、10年以降において、旧公的金融機関のシェアの低下に歯止めがかかる兆しがみられる。その一方で、家計金融資産は伸び悩み、住宅ローンも縮小傾向にあるため、個人リテール金融市場における競争は激化しつつある。そのようななか、各金融機関は、個人利用者を囲い込むため、日本社会の高齢化に合わせて高齢者向けサービスを行うことや、長期的な取引関係のきっかけとなることを狙って住宅ローン金利を引き下げること、ダイレクトチャネルを整備して個人利用者の利便性を向上させることなどを行っている。
- 3 個人リテール金融の今後を考えると、まず外部要因である企業借入需要が盛り上がる動きは当面見込みにくい。また、家計金融資産は引き続き伸び悩むとみられ、貸出面における住宅ローン市場の縮小傾向も継続すると考えられる。特に、非都市部においては、都市部への人口流出などに起因する人口減少により、問題は一層深刻になるとみられる。
- 4 ますます熾烈になると予想される競争のなか、利用者選ばれ、生き残っていくために、金融機関の戦略は変わっていくと思われる。高齢者向けサービスにおいては、従来の高齢者向け金融商品の提供だけでなく、金融サービスへのアクセスの改善が図られていくだろう。また、今後は相続対策がますます重要になるだろう。チャネル戦略においては、マルチチャネル志向が継続すると考えられ、ダイレクトチャネルではソーシャルメディアの利用が進む可能性がある。店舗もマルチチャネル戦略の核として重要な位置を占めていくだろう。いずれにせよ、いかに利用者の身になって金融サービスを進化させていけるかが生き残りのカギになるとと思われる。

## 目次

### はじめに

#### 1 1990年代後半以降の個人リテール金融

- (1) 大手銀行の個人リテール金融への傾斜
- (2) 旧公的金融機関のシェアの低下

#### 2 個人リテール金融の現在

- (1) 状況

#### (2) 現在の個人リテール金融戦略の特徴

#### 3 個人リテール金融の将来見通し

- (1) 個人リテール金融を取り巻く環境
- (2) 個人リテール金融の将来像

### おわりに

## はじめに

農協貯金残高の約9割を個人貯金が占めていることが端的に示しているように、農協信用事業は主に個人リテール金融に依拠している。しかし、1990年代後半以降、日本の金融機関が個人リテール金融に力を入れはじめ、競争が激化した。今後を考えると、家計金融資産や住宅ローンなどの負債が伸び悩むと予測されていることに加え、ゆうちょ銀行など旧公的金融機関のシェア縮小に歯止めがかかったとみられ、個人リテール金融市場における競争はますます熾烈になると予想される。本稿では、90年代後半以降の個人リテール金融を振り返り、現状を概観した上で、将来展望を述べたい。

## 1 1990年代後半以降の個人リテール金融

### (1) 大手銀行の個人リテール金融への傾斜

90年代後半、大手銀行は、それまでは高

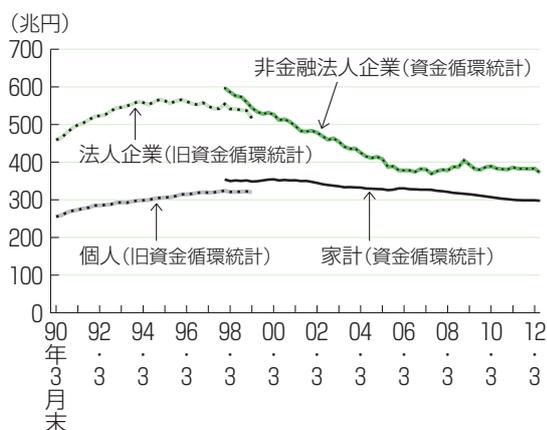
い収益が望めないとされていた個人リテール金融を強化し始めた。その背景として、大手銀行の主要な収益源である企業取引の低迷と、個人リテール金融の魅力の高まりがあった。

バブル崩壊後、日本の企業はいわゆる「3つの過剰」を解消しようとした。「3つの過剰」とは、バブル経済期に積み上げられた雇用・設備・債務の過剰のことである。「3つの過剰」を整理するため、企業は新たな設備投資を抑制し、資金の外部調達を行わずに、内部留保等の自己資金で負債を返済していった。日本銀行「資金循環統計」から、企業の借入金残高を第1図に示す。

企業の借入金残高は90年代半ばをピークに減少を始めたことが分かる。大手銀行は企業向け貸出の低迷により、これに代わる収益源を確保する必要が生じた。

そこで注目を集めたのが個人リテール金融である。個人リテール金融では、90年代後半から行われた金融制度改革により、銀行の扱うことのできる金融商品が、外貨預金、投資信託、国債、保険等に拡大した。銀行はこれらを個人顧客に販売することで、

第1図 経済主体別借入金残高



資料 日本銀行ウェブサイト「資金循環統計」から作成

手数料収入を得ることができるようになった。重頭（2010）によれば、投資信託の販売手数料や信託報酬による利益が業務粗利益に占める割合は、全国銀行合計で96年度の4.2%から08年度の11.0%にまで上昇したという。また、90年代後半から、都市銀行を中心に、消費者向け無担保ローンビジネスを再評価し、これに力を入れる銀行も現

れた。

こうしたことに加えて、個人リテール金融の収益の安定性の高さや、情報通信技術の発展による個人との取引コストの低下がいわれ、民間金融機関は個人リテール金融に重点を置くようになった。

## (2) 旧公的金融機関のシェアの低下

この期間のリテール金融のもうひとつの特徴は、公的金融の改革に伴い、旧公的金融機関のシェアが大きく低下したことである。改革により、郵便貯金事業は03年に日本郵政公社に引き継がれ、07年に民営化され、ゆうちょ銀行となった。住宅金融においては、07年に住宅金融公庫が廃止され、住宅金融支援機構に引き継がれた。

第1表は、業態別の個人預貯金残高を示したものである。

(注1) ゆうちょ銀行の個人預貯金残高は2000年3

第1表 業態別の個人預貯金残高

	(単位 兆円)					(単位 %)			
	個人預貯金残高					家計預貯金残高に占めるシェア			
	国内銀行	信用金庫	ゆうちょ銀行	農協	家計預貯金	国内銀行	信用金庫	ゆうちょ銀行	農協
2000年3月末	286.2	76.8	262.0	59.2	709.9	40.3	10.8	36.9	8.3
01. 3	297.1	79.2	251.7	63.3	714.2	41.6	11.1	35.2	8.9
02. 3	312.6	80.2	241.3	65.6	723.2	43.2	11.1	33.4	9.1
03. 3	323.3	82.0	237.6	66.2	720.6	44.9	11.4	33.0	9.2
04. 3	327.8	84.3	231.6	67.8	725.9	45.2	11.6	31.9	9.3
05. 3	331.7	86.1	219.3	69.8	724.9	45.8	11.9	30.2	9.6
06. 3	337.2	87.4	205.7	71.0	721.9	46.7	12.1	28.5	9.8
07. 3	346.8	89.6	195.5	72.5	722.2	48.0	12.4	27.1	10.0
08. 3	359.1	92.4	181.7	74.3	727.5	49.4	12.7	25.0	10.2
09. 3	369.4	94.4	177.5	75.4	737.5	50.1	12.8	24.1	10.2
10. 3	378.3	96.0	175.8	76.3	748.2	50.6	12.8	23.5	10.2
11. 3	386.3	97.8	174.7	77.3	757.9	51.0	12.9	23.0	10.2
12. 3	398.2	99.9	175.6	79.2	774.9	51.4	12.9	22.7	10.2

資料 日本銀行ウェブサイト「預金・現金・貸出金」「資金循環統計」、ゆうちょ銀行決算補足資料、農協残高試算表から作成

(注) 1 含まれていない業態があるため、業態別個人預貯金残高の合計は家計預貯金と一致しない。また、シェアの合計も100%にならない。

2 国内銀行は都市銀行、地銀、第二地銀等の総称である。

月末の262.0兆円をピークに減少を続け、12年3月末には175.6兆円と、約10年間で3割以上減少した。家計預貯金残高に占めるシェアも00年には36.9%であったが、12年には22.7%となっている。

また、住宅ローンにおいても、公的住宅金融の貸出金残高は00年に76.4兆円、民間との合計に対するシェアで42.4%を占めていたが、12年には残高27.3兆円、シェアは14.3%にまで低下している（数値は日本銀行ウェブサイト「資金循環統計」より）。

旧公的金融機関の低下したシェアは、民間金融機関のシェア拡大につながった。第1表をみると、民間金融機関の預貯金残高とシェアの両方が拡大したことが確認できる。

90年代後半以降、民間金融機関はリテール金融を強化してきたが、その競争の構図は、主として旧公的金融機関から流出した資金を奪い合うものであったといえる。

(注1) ここでは郵便貯金事業や日本郵政公社も含めて「ゆうちょ銀行」と呼ぶ。

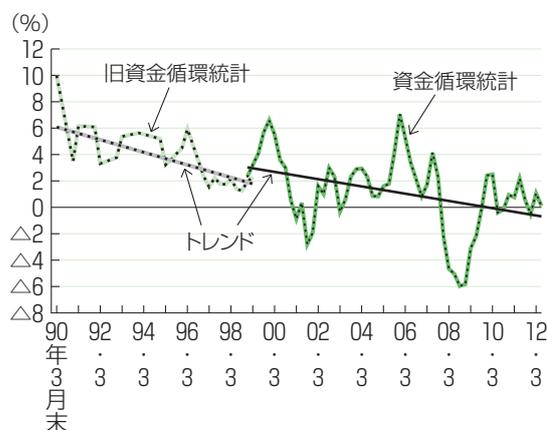
## 2 個人リテール金融の現在

### (1) 状況

ここで、主に2010年以降の個人リテール金融の状況をまとめておきたい。特徴としては個人リテール金融市場規模の伸び悩みと、旧公的金融機関の残高減少に歯止めがかかった可能性があることが挙げられる。

まず、第2図に家計金融資産残高の前年比増加率の推移を示す。

第2図 家計金融資産残高の前年比増加率の推移



資料 第1図に同じ  
 (注) トrendは増加率を時点に回帰させた結果である。なお、90年最初のデータは外れ値としてサンプルから除外した。

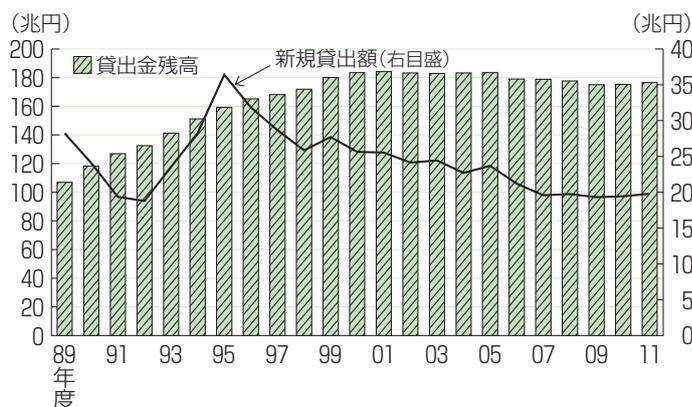
旧資金循環統計基準の増加率のトレンドをみると、90年頃には6%程度あったが、90年代後半には2%程度まで低下している。また、資金循環統計基準のトレンドによれば、00年前後には3%程度あった増加率が10年頃には0%前後に低下している。家計金融資産残高の増加率は、長期的には低下傾向にあるといえよう。

また、貸出においては、住宅ローン市場が縮小する傾向にある。第3図は住宅ローンの貸出の推移を示したものである。

新規貸出額は、95年度の約35兆円をピークに減少傾向にあり、ここ数年は20兆円程度で推移している。貸出金残高も、00年頃に頭打ちとなっている。家計金融資産においても、住宅ローンにおいても、市場規模は伸び悩んでいるといえるだろう。

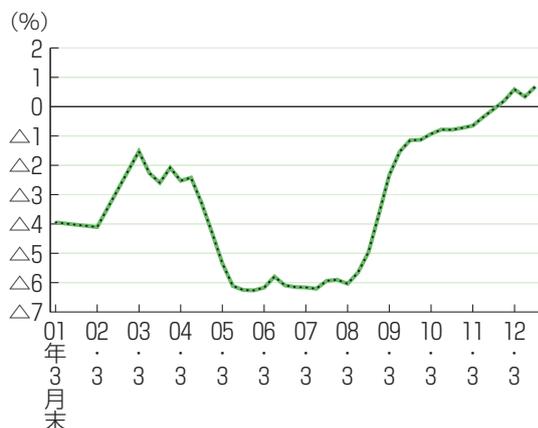
次に、個人リテール金融における旧公的金融機関の残高減少に歯止めがかかった可能性がある点をもておきたい。第4図はゆうちょ銀行の預金残高の前年比増加率を示

第3図 住宅ローン貸出の推移



資料 住宅金融支援機構ウェブサイトから作成

第4図 ゆうちょ銀行の預金残高の前年比増加率



資料 ゆうちょ銀行決算補足資料から作成

したものである。

ゆうちょ銀行の預金残高は、図に示した01年以降の10年間（実際には00年から）、前年比マイナスであったが、11年末にはじめて前年比プラスとなった。その後、12年9月まで前年比プラスを保っている。前掲第1表からも分かる通り、家計預貯金残高に占めるゆうちょ銀行のシェアは12年3月まで低下傾向にあるものの、他金融機関にとっては10年以上にわたって預貯金拡大の源であったゆうちょ銀行からの資金流入は、もはや見込めない状況となっている。

住宅ローンにおいても、新規貸付に占める住宅金融支援機構のフラット35のシェアが、09年以降、上昇傾向にある。とくに、10年にフラット35Sの金利引下げ幅が拡大されたことにより、シェアが急拡大している。ただし、金利引下げ幅の拡大は景気刺激策として行われているため、シェアの拡大が今後も継続するかどうかについては見通し難い。

以上のことから分かる通り、市場規模の伸び悩みと旧公的金融機関の下げ止まりにより、個人リテール金融における競争は激化しつつある。

(注2) フラット35とは住宅金融支援機構を仲立ちにして行われる個人向けの自己居住用住宅資金貸出制度であり、融資はまず民間金融機関が実行し、その住宅債権を住宅金融支援機構が買い取り、証券化して投資家に販売するというスキームを採っている。金利は全期間で固定される。

(注3) フラット35Sは、フラット35の一種で、一定の環境基準や耐震性能を満たす住宅についての貸出において、一定期間、金利をフラット35のものから引き下げる制度である。

## (2) 現在の個人リテール金融戦略の特徴

### a 大きな構図

それでは、利用者獲得競争が激化するなか、金融機関はどのような戦略で競争に臨んでいるのだろうか。大きな構図は、利用者をしっかりと囲い込んだ上で、外貨預金や投資信託、保険などの金融商品を売り込み、クロスセルを推進していくものといえよう。そこで、どのように囲い込むかが大きな問題となる。ここでは囲い込みの策として特徴的なものとして、高齢者向け優遇サービス、住宅ローン、そしてダイレクト

チャンネルの利用の3点について述べたい。

#### **b 高齢者の囲い込み**

日本では80年代より少子化が進行し、全人口に占める65歳以上の高齢者の割合は、80年の9.1%から11年の23.3%にまで上昇した。これは金融機関においても利用者的高齢者割合が上昇したことを意味している。また、第一生命経済研究所（2012）の年代別個人金融資産残高の試算値によれば、65歳以上の高齢者が保有する金融資産の割合は、04年度末に38.9%に達している。このような状況で、金融機関は高齢者優遇サービスを実施してきた。高齢者には富裕層の割合が高いこともあり、高齢者を囲い込むことで、取引深耕やクロスセルに結び付けていこうという狙いがある。ただし、その様相は、地域金融機関とメガバンクをはじめとする大手銀行とで異なっている。

地域金融機関においては、寺林（2012）によれば、高齢者に対する預貯金金利の上乗せが広く行われている。具体的には、年金受取口座指定者専用の定期預貯金商品や退職金の預け入れ専用の定期預貯金商品を設定し、これらの金利に対し上乗せを行うものである。こうしたサービスは非利用者を新規に獲得するために行われているものであるが、その一方で、高齢利用者の維持のために行われているものとしては、年金相談会の開催や、年金受取口座指定者を「年金友の会」会員として旅行やイベントに招待することなどがある。

つまり、地域金融機関は主に年金の受給

を手掛かりにして高齢者を取り込もうとしているといえ、営業エリアに居住するほとんど全ての高齢者が優遇サービスの対象となる。これに対し、メガバンクの場合、鈴木（2005）によれば利用者が多すぎるため、利用者に対する個別のマーケティングを行うにくい。そのため、利用者を資産額で分類し、セグメントごとにアプローチしていく戦略を取っており、高齢者向けサービスにおいても同様の傾向がみられる。その結果、三菱東京UFJ銀行の「Quality Life Club」や三井住友銀行の「SMBCクラブ50s」のように、高齢者のなかでも比較的富裕な層に対象を絞った、会員制の優遇サービスが実施されている。年金受給口座指定者ならば誰でも受けられる優遇サービスも無いわけではないが、給与振込口座指定者に対する優遇とほぼ同じである。

#### **c 住宅ローンの推進**

住宅ローンは取引金額が大きい上、一度契約すれば期間が10年単位の長期にわたることが多いため、住宅ローン利用者が増えれば、取引深耕やクロスセルのチャンスも増えると考えられている。また、金利優遇の条件に給与振り込みやクレジットカード利用をセットすることで、比較的若い利用者を取り込む一つの方策として金融機関に使われている面がある。

その結果、住宅ローン市場の競争は激しいものとなり、長期金利の低下も加わって、住宅ローン貸出金利は低下傾向にある。全金融機関の住宅ローン貸出金利の傾向を代

表するようなデータは無いため、例として、第5図にフラット35の最高金利と最低金利、そして三井住友銀行の住宅ローン金利（いずれも21年以上35年以下の全期間固定金利タイプ、新規貸出に対する金利）を挙げる。いずれも低下傾向が続いている。

全期間固定金利タイプだけでなく、当初期間固定金利タイプや変動金利タイプにおいても同様の傾向にあると推察される。とくに近年では、インターネット専門銀行が低廉なコストを武器に低金利攻勢を仕掛けていることもあり、それへの対抗策として一般の金融機関でも「優遇金利」として店頭表示金利からさらに割り引かれた金利が実際の貸出に適用される傾向が強まっている。その結果、変動金利タイプでは年利1%を大きく割り込む水準で貸出を行っている金融機関も少なくない。

金利の低下による利ざやの減少に伴い、住宅ローン事業を縮小したり、住宅ローン事業から撤退したりする金融機関も現れて

いると、新聞報道によって伝えられている（日本経済新聞12年2月17日付など）。こうした状況に対し、カードローンやフリーローンなど、住宅ローン以外の個人向け貸出に活路を見いだそうとする金融機関も増えている。一部の金融機関ではこうした個人向けローンの残高を急激に伸ばしている。

#### d ダイレクトチャネルの利用

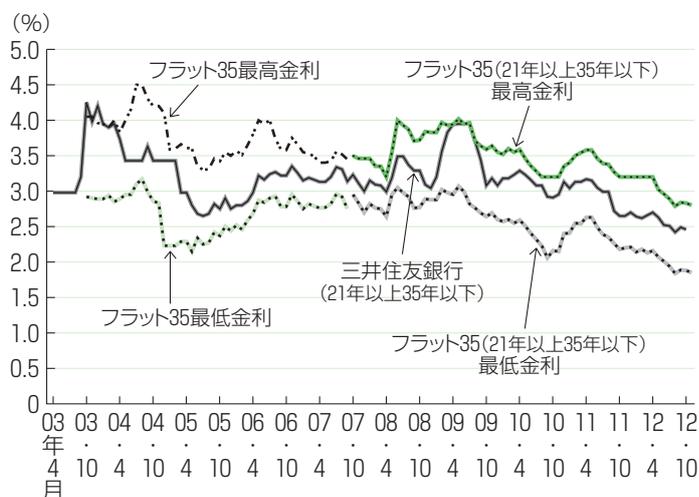
比較的若い世代の利用者の取り込みにおいては、ダイレクトチャネルの活用も業態を問わずに行われている。金融機関がダイレクトチャネルを活用する狙いは主に2点指摘できる。

1点目は、インターネットバンキングやモバイルバンキングを通じて金融サービスを提供することで、インターネットやモバイル端末に慣れている利用者の利便性の向上を図ることである。日本では90年代後半からこうしたダイレクトチャネルの利用が広がったが、その背景には、残高照会や振

込といった基本的な取引で店舗やATMを訪れることに煩わしさを覚える層が少ないこともある。

2点目は、店舗やATMと比較して取引コストが低く抑えられることである。そのため、手数料も店舗やATMでの取引に比べて低く設定されているのが一般的であり、利用者への訴求ポイントになる。さらに、インターネット専門銀行や流通系銀行などダイレクトチャネルを積極的に利用する「新たな形態の銀行」は、

第5図 住宅ローン貸出金利(固定金利タイプ, 新規貸出)



資料 三井住友銀行ウェブサイト, 住宅金融支援機構ウェブサイトから作成

預金金利を高め設定することなども行っている。また、香川銀行「セルフうどん支店」や荘内銀行「わたしの支店」など、地域金融機関にも、インターネット専用支店を設け、高い預金金利を設定しているところがある。

これら2つの長所に加え、地域金融機関にとっては、営業エリア外に居住する人々に対してもアプローチすることができる、というメリットもある。

### 3 個人リテール金融の 将来見通し

#### (1) 個人リテール金融を取り巻く環境

##### a 環境変化の要点

さて、90年代後半以降の日本において、金融機関が個人リテール金融を重視するようになった理由には、企業の借入需要の低迷が背景にあった。そこで、今後を見通す上で、まず企業の借入需要に関して簡単に検討を行う。その次に、個人リテール金融の今後を占う上で重要な、家計金融資産について述べたい。さらに、今後の住宅ローン市場および地方の人口減少問題についても触れる。

##### b 企業の借入需要の低迷

企業の借入需要に関しては、内閣府(2005)において、「金融機関の不良債権処理の進展とともに、企業の雇用・設備・債務における過剰もほぼ解消」とある通り、「3つの過剰」の整理は2000年代半ばにほぼ終わった

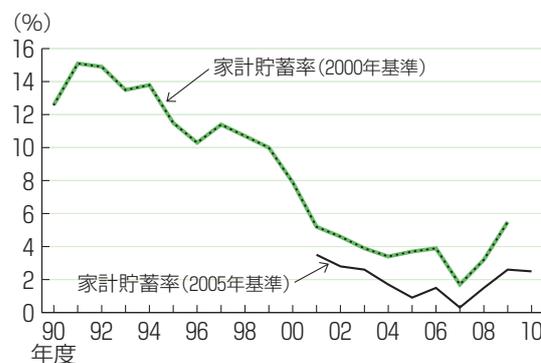
と考えられる。前掲第1図に示した企業の借入金残高も、05年頃に減少傾向が止まっているように見える。しかしそれ以後も、内外経済の停滞等により、積極的な設備投資は行いにくい状況が続いており、企業の資金需要は高まっていない。今後についても、国の巨額債務問題が意識されているなかでは財政支出を拡大させることによる景気下支えは難しく、経済の先行きは見通し難い状況である。したがって、企業の資金調達がただちに活発化するとは考えにくい。今後も金融機関が個人リテール金融を重視する傾向は変わらないと予想される。

##### c 市場規模が引き続き伸び悩む

次に、家計金融資産はこれからも伸び悩むと考えられる。現在、家計貯蓄率が90年代と比較して低水準にあり、この傾向は今後も続くと考えられるためである。第6図は、家計貯蓄率の推移を図示したものである。

2000年基準の国民経済計算による家計貯蓄率は、91年に15.1%であったが、その後低下し、2000年代には10%を下回る水準で推

第6図 家計貯蓄率の推移



資料 内閣府ウェブサイト「国民経済計算」から作成

移している。08年以降に持ち直しの傾向がみられるが、90年代の水準には及ばない。

家計貯蓄率の低下要因として所得の減少や、人口動態の観点から高齢者世帯割合の上昇が指摘されている。人は現役時代に資産をつくり（貯蓄率は正）、退職後資産を取り崩すことで生活する（貯蓄率は負）ことが多いと考えられるためである。国立社会保障・人口問題研究所によれば、全人口に占める65歳以上の高齢者の割合は、11年の23.3%から20年の29.1%に上昇するといひ、これからますます高齢化が進行すると予想されている。家計貯蓄率は今後も低い水準で推移し、家計金融資産は伸び悩むと考えられる。

#### **d 住宅ローン市場の縮小**

貸出面についても個人リテール市場の中心であった住宅ローン市場の縮小が予想される。2（1）で住宅ローン市場が縮小していることを述べたが、今後を考えても、住宅の主な取得者層である30歳代から40歳代半ばまでの人口の減少が影響し、住宅ローンの新規実行額は縮小していくとみられる。ただし、2014年に予定されている消費税増税を考慮すると、増税前の駆け込み需要が発生するため、2013年度には新規実行額が押し上げられる可能性がある。

#### **e 非都市部から都市部へ**

これに加え、農協を含む地域金融機関においては、人口減少が大きな問題になるとみられている。非都市部は今後も人口流出

が続くとみられ、金融資産を持った人が都市部に移り、そこに定住すると、金融資産も非都市部から都市部へ移転することになる。

また、非都市部在住の親が死亡すると、相続により、親の金融資産が都市部に居住する子供世代に移転する。日本銀行（2012）の試算によれば、地方銀行および第二地方銀行の預金残高はこうした人口の流出により2015年ごろに頭打ちとなり、以後2050年にかけて減少していくという。同様の傾向は貸出についても想定されるであろう。

## **(2) 個人リテール金融の将来像**

### **a 激しさを増す競争での生き残り戦略**

家計金融資産の伸び悩みに加え、住宅ローンも今後縮小が予想されており、奪い合うパイ自体が小さくなるとみられる。したがって、これまでのような、旧公的金融機関から流出する部分を奪い合うという構図から、他の金融機関からの資金を奪い取る形での競合へと変化し、個人リテール金融市場における競争は、今後一層熾烈になると考えられる。それでは、金融機関はどのような戦略で、個人リテール金融市場での生き残りを図っていくのだろうか。以下では、高齢化、ダイレクトチャネルの新展開、そして店舗の3点について指摘したい。

### **b 高齢化対応**

日本社会にこれから生起する大きな変化としては、前述の通り、高齢化の影響がさらに大きくなっていくことが想定される。

金融機関はこれまで以上に利用者の高齢化を考慮しなければならない。現状では、寺林（2012）によれば、例えば年金受給口座指定者や退職金に対する金利上乘せは約8割の地域金融機関によって実施されており、金融機関の差別化要因ではなくなりつつある。今後は、高齢者向けサービスが、商品面だけにとどまらず、より広い範囲で変わっていくと思われる。その方向性を考える上で、西村（2011）が指摘する、金融サービスへのアクセシビリティの重要性がヒントになるであろう。

金融サービスへのアクセスは生活していく上で必要不可欠であるが、水野（2012）によれば、店舗までのアクセスの困難さ、店舗内での移動やコミュニケーションの困難さ、そして店舗に出向かない場合のダイレクトチャネル利用や代理人による手続きの困難さなど、高齢者にとっての金融サービスへのアクセスにおける不便さは少なくない。特に今後は、高齢者のなかでも後期高齢者の割合が大きく上昇すると予想され、問題は一層深刻になる。

しかし、もしこうした課題に対し、高齢者の身になって取り組み、解決策を示すことができれば、高齢者にとってより身近で信頼できる金融機関になれると思われる。一部金融機関で行われている年金宅配サービスなどは、一つの解答であろう。また、これからはインターネットやモバイル機器に慣れ親しんだ高齢者が増えると考えられるため、自宅にいながらにして取引ができるインターネットバンキングやモバイルバ

ンキングも、金融サービスへのアクセシビリティ向上に役立つだろう。そこで、現状でのサービスが高齢者にとって使いやすいものであるかどうかという観点から、再検討する必要があるだろう。

また、高齢化に伴い、相続対策がますます重要になるだろう。高齢化は家計金融資産に占める高齢者が保有する金融資産の割合も高める。04年度末において家計金融資産の約4割を高齢者が保有しており、これが相続によって次の世代へ移転することになれば、その規模も大きいものとなる。宮本（2011）やフィデリティ（2012）によれば、遺産相続によって移動が起こる金融資産は、1年当たり20兆円から50兆円規模になると推計される。特に、先に指摘した通り、相続では金融資産が非都市部から都市部へ流れることが多いと想定されるため、地域金融機関にとって相続はより重要な問題である。フィデリティ（2012）によると、今のところ、親が非都市部に居住していた親子間相続の約8割のケースで、相続資産は非都市部にとどまっているとみられるが、楽観はできないだろう。同調査によれば、相続人はそれまで取引があった金融機関に相続した資産を受け入れる傾向が強いため、次世代との関係強化が相続対策に有効と考えられる。

### c ダイレクトチャネル

ダイレクトチャネルを含むマルチチャネル戦略は、今後も志向されるだろう。すでに、店舗、ATM、インターネットバンキン

グ、モバイルバンキングなど、複数のチャネルが用意されているのは当たり前のこととして利用者に受け入れられており、利用者は各々の要件や好みに合わせてチャネルを選択している。金融機関にとって、今後はチャネル間のデザインの統一性などが課題になっていくと思われる。

ダイレクトチャネルでは、インターネットバンキングやモバイルバンキングに加え、今後はTwitterやFacebookなどソーシャルメディアの利用も進む可能性がある。すでに、海外の金融機関では、Facebookを利用したP2P決済サービスを開始しているところがある。ただ、ソーシャルメディアを利用した本格的な金融取引サービスが開始されたとしても、セキュリティ面に不安を感じる利用者は少なくないと考えられるため、当面は限定的な利用にとどまると思われる。一方で、ソーシャルメディアは地域社会との相性も良いため、地域金融機関において、利用者とのリレーション強化を担えるチャネルでもある。ソーシャルメディアの特徴の一つである双方向性を生かすことができれば、新たな商品やサービスを考える上で、重要な示唆が得られる可能性もある。

#### d 店舗

ダイレクトチャネルが進化する一方で、マルチチャネル戦略の核として、店舗や渉外の重要性が低下することはないだろう。Capgemini (2011) によれば、資産運用に関する相談や、金融上の問題の解決といっ

た高度なサービスのチャネルとして、インターネットや電話などよりも、店舗を重視する人が多い。また、日本と環境は異なるが、吉永 (2012) によれば、アメリカにおいては、インターネット専門銀行が伸び悩む反面、店舗サービスに強みを持つ伝統的な大手銀行でインターネットバンキングの利用が伸びているという。吉永 (2012) は、Bank of Americaが11年に行った顧客調査で、「もっとも頻繁に利用したいチャネル」としてはインターネットを挙げる人が46%で最多だったのに対し、「もっとも存在を重視するチャネル」としては店舗を挙げる人が61%であったことを引き、利用者にとって、店舗網があることの利便性がネット専門銀行を利用することの利点を上回る可能性を指摘している。個人リテール金融においてダイレクトチャネルの利用が進んだとしても、店舗の重要性が低下することはないと考えられる。

**(注4)** この場合の「P2P」とは、「Person to Person」の略であり、「人から人へ」といった意味である。「P2P決済サービス」は、個人同士や個人事業主が決済を行うための仕組みを提供するもので、海外ではアメリカの「PayPal」などがP2P決済サービスを行っており、日本ではNTTドコモの「ケータイ送金」が例として挙げられる。

## おわりに

金融審議会 (2012) は、利用者目線を重視する人材の開発や、多様な商品の設計、チャネルの充実など、個人のますます多様化していくニーズに寄り添うことが、これからの個人リテール金融に求められるとし

ている。また、西村（2011）は、東日本大震災において各金融機関が個人利用者のために行った、仮設店舗でのサービスや、通帳なしでも取引ができる仕組みづくりなどは、まさにこれからの個人リテール金融に求められることだと述べている。個人リテール金融の環境が厳しさを増すなかで、利用者のニーズの多様化や変化を利用者の側に立って捉え、サービスに反映させていくことが、金融機関としての生き残りに必要であるということだろう。

大手銀行では、利用者の側に立ってニーズを把握することを個々の利用者に対して行うのは困難であるため、EBM等の統計的(注5)手法を取らざるを得ない。しかし、農協を含む地域金融機関においては、窓口担当者や渉外担当者による営業活動が利用者の状況に応じた個別の対応を可能にしており、この点が今後の個人リテール金融においても重要であろう。農協においては、12年に採択されたJA全国大会決議で、支店を中心に組合員や利用者とのつながりを強化し、地域や利用者のニーズを捉え、満足度や支持を高めることを目指している。それは、今後の個人リテール金融のあるべき方向性に沿っているといえよう。

**(注5)** EBMとは、「Event Based Marketing」の略で、日本語では「イベント主導型マーケティング」と呼ばれる。蓄積されたデータと統計モデルを使ってその顧客のイベント（結婚、退職、定期預金満期到来など）の発生を検知・推測し、そのイベントに応じた商品・サービスを提供することを目指すものである。

#### <参考文献>

- ・金融庁金融審議会（2012）「我が国金融業の中長期的な在り方に関するワーキング・グループ」『我が国金融業の中長期的な在り方について（現状と展望）』
- ・重頭ユカリ（2010）「個人リテール金融をめぐる長期的な動向についてービッグバン構想から13年を経てー」『農林金融』1月号, pp. 44-56
- ・鈴木利徳（2005）「メガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略」『農林金融』8月号, pp. 14-26
- ・第一生命経済研究所経済調査部（2005）「団塊マネーの追跡、高齢者貯蓄の行方」『Financial Trends』
- ・寺林暁良（2012）「地域金融機関の年金受給口座推進戦略」『農林金融』5月号, pp. 20-32
- ・内閣府（2005）「平成17年度年次経済財政報告」
- ・日本銀行（2012）「金融システムレポート」10月号, <http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr121019.htm/>
- ・西村清彦（2011）「金融機関『超』選別時代のリテール戦略ー『金融リテール戦略2011』における講演ー」  
[https://www.boj.or.jp/announcements/press/koen\\_2011/data/ko111209a.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/press/koen_2011/data/ko111209a.pdf)
- ・フィデリティ退職・投資教育研究所（2012）「日本の相続と投資の実態 5500人の相続人アンケートにみる相続による資金移動」『フィデリティ退職・投資教育研究所レポート』, <http://www.fidelity.co.jp/retirement/pdf/20120314.pdf>
- ・水野映子（2012）「高齢者から見た金融機関の『不便さ』とは」『金融ジャーナル』6月号, pp.76-79
- ・宮本佐知子（2011）「大相続時代：金融機関に求められるアプローチ」『野村資本市場クォーターリー』秋号
- ・吉永高士（2012）「米国におけるネット専業銀行の栄枯盛衰ーインターネットバンキングの成功要件とはー」, 『ITソリューションフロンティア』6月号, pp.20-21, [http://www.nri.co.jp/opinion/it\\_solution/2012/pdf/ITSF120607.pdf](http://www.nri.co.jp/opinion/it_solution/2012/pdf/ITSF120607.pdf)
- ・Capgemini（2011）World Retail Banking Report 2011

（たかやま こうき）