

潮流

都市銀行の個人リテール業務の収益性

合併・統合メガ・バンクの収益計画をみると、共通した特徴がみられる。それは個人リテール部門を収益の柱として位置づけようとしていることである。三井住友銀行の収益計画によれば、連結業務純益に占める個人部門（小口法人取引を含む）のシェアは、99年度はわずか3%に過ぎないが、2004年度には22%と大幅なシェア拡大を見込んでいる。UFJグループ（三和、東海、東洋信託）も、リテール部門（小口法人取引を含む）の収益シェアは、99年度の13%から2005年度には30%に拡大する計画である。

この背景には、金利環境の変化、時価会計、BIS規制等により市場営業部門での収益拡大が難しくなると見込まれること、大企業の直接金融シフト、優良中堅・中小企業取引での競争激化などにより法人取引の拡大にも限界があるなど構造的な要因がある。しかし、それでは個人リテール部門で収益を上げられる確かな根拠はあるのであろうか。

ちなみに、住友銀行は2000年9月中間期の情報開示誌で、五つの業務部門別（個人業務、中堅・中小企業取引、国内大企業取引、国際業務、市場営業）の収益状況を開示している。それによれば、個人業務部門は粗利益が全体の23%を占めたものの、経費差し引き後の収益は全体の4%に過ぎなかった。これは、過去に貸し出したアパートローンの返済が進んだこと、超低金利局面の持続による預金資金収益（社内レート - 預金金利）の悪化などが要因とされている。それにしても、789億円の粗利益に対して経費は718億円、粗利益経費率は91%にも達している。三和銀行でもリテール部門の粗利益経費率は8~9割といわれており、どの都銀も似たようなものと思われる。

ところで、都銀のリテール戦略は、顧客ニーズへの対応と利便性の追求に集約できる。そのために巨額の投資を行って、顧客データベースの構築、ATMネットワークの構築、ネットバンキング等ダイレクト・チャネルの装備、仮想商店街の決済機能の取り込みなどに取り組んでいる。今は先行投資のためにコストが高んでいるともいえるが、将来収益が好転するという確固とした展望はない。低コストチャネルへの誘導ということで進められているATMにしても、場所借り代、現金輸送などの維持コストを勘案すると都銀のATMは1台当たり毎月100万円の赤字であるといわれる。

日本の民間リテール金融は、郵貯や住宅金融公庫という公的金融機関による市場支配と闘いながら、一方では、消費者金融会社、信販・カード会社などノンバンクとも市場を分け合う過当競争の状態にあり、ローン、決済、資産運用のどの分野においても顧客の囲い込みは容易ではない。加えて、小口・決済分野では今後はIYバンク、ソニー銀行との競争も激化するなど、リテール金融はまさに「市場（顧客）の食い合い」となるであろう。都銀のリテール金融は収益拡大の決め手を欠くなかで、当面は、投信販売等手数料収入の増加を図りつつ、有人店舗統廃合による人員削減などの徹底的なコスト削減に取り組むことが至上課題といえる。JAバンクとしては、これらメガ・バンクとの競争激化を覚悟し、それに対する備えを怠ってはならない。

（調査第二部長 鈴木 利徳）