

集

人生100年時代の生保リテール戦略

特

大手4社の

商品開発責任者に聞く！

——ライバルに負けない商品戦略——

【日本生命】

超低金利下でもフルラインアップで顧客ニーズを捕捉

日本生命保険
商品開発部長

鹿島 紳一郎

今年度の保険料率改定では、定期保険や三大疾病保険などの保障性商品において、すべての顧客の保険料を引き下げた。長寿生存保険「グランエイジ」や不妊治療保険「シユシユ」など、業界初の革新的

商品を抜きんできた顧客基盤に投入し、市場を切り拓く。健康増進型商品ではより柔軟に対応できるサービス面を重視・強化する。国内4生保体制を築き、フルラインアップの商品提供にこだわりを見せる。

トンチン年金で市場を開拓

——標準生命表の改定に伴う対応として、かなり踏み込んだ保険料の引下げを行った
定期保険や三大疾病保険など

生命保険会社にとって国内リテール事業は屋台骨である。そこでの商品開発において、顧客ニーズをつかみ損ねることは、大幅な後れを取ることに直結する。長引く超低金利や人口減少など厳しい外部環境に直面する中、どれだけ顧客満足度の高い商品を提供できるかが今後の業績を左右する。大手4社がしのぎを削る商品戦略について、本誌連載「保険の目のつけどころ」を担当するファイナンシャル・プランナーの竹下さくら氏が、各商品開発責任者に聞いた（編集部）。

の保障性商品において、2018年4月以降の新規加入者（7月以降に契約更新する場合も）に対する保険料の引下げを行っている。例えば、保険金額200万円の10年定期だと、30歳男性で▲8・5%、40歳男性で▲12・0%、50歳男性で▲18・7%といった水準だ。既契約者対応においても、「みらいのカ

地域金融機関に迫る 非公表の業務改善命令

2018年3月期決算を受けて地域銀行の業績不振が取り沙汰される中、金融庁が福島銀行に業務改善命令を发出していたことがクローズアップされている。背景には、持続可能性を検証する金融庁の立入検査があり、同様の検査を受けているほかの地銀、第二地銀に対しても業務改善命令が发出される可能性がある。さらに、金融庁は定量的な情報をもとに各行のプロファイリングを実施しており、健全性に問題のある地域金融機関との対話を深めていく考えだ。

背景に金融庁の立入検査

金融庁が6月上旬、福島銀行に対して業務改善命令を发出していたことがわかった。同行は2018年3月期決算（連結）で、店舗の減損処理や保有有価証券のロスカットなどによって31億2000万円の最終赤字を計上（前期は12億円の黒字）。日銀出身の森川英治社長が引責辞任し、後任に東邦銀行の加藤啓元専務（現とうほう証券社長）が就任、常務執行役員には東邦銀行の現役の執行役員である宮下恵洋氏を招いた。地元出身の外部・若手人材を積極的に経営陣に登用することで、経営の立て直しを急ぐ。また、店舗・人員配置などの抜本的な見直しによって経費を大幅に削減する方針だ（具体策は9月に発表）。

一方、業務改善命令は发出されていない

が、2期連続でコア業務純益が赤字となった島根銀行も6月1日、今年10月に34店舗中8店舗を効率化し、収益力の回復に取り組むことを発表した。旧大蔵省出身で03年から11年間頭取を務め、現在も取締役相談役として影響力を持つ田頭基典氏は非常勤の相談役に退く。

福島銀行と島根銀行に共通している点は、同時期に金融庁の立入検査が実施されたことだ。金融庁は昨年秋以降、収益性に課題を抱える地域銀行に対して、持続可能なビジネスモデルの構築を検証する立入検査を進めている。この検査が真っ先に入ったのが福島銀行、島根銀行、長野銀行の第二地銀3行。島根銀行に業務改善命令が发出されなかったのは、有価証券売却益の計上などによって6億3300万円の最終黒字（前期比38・5%減）を確保できているからだろう。

金融庁の立入検査はその後、ほかの地域銀行でも相次いで実施されている。その結果、島根銀行のように業務改善命令が发出されなくても、立入検査後に店舗削減など経営の見直しを迫られる地域銀行が増えていく。さらには、それほど遠くないタイミングで「金融庁検査によって経営トップが交代した某第二地銀にも業務改善命令が发出される」（関係者）ことが有力視されている。

「金融育成庁」路線からの

方針転換

銀行法に基づく業務改善命令の发出は、監督指針で「コンプライアンスに係るものについては原則公表し、財務に係るものについては原則非公表」と定められている。業績低迷などを理由に发出する業務改善命令が非公表扱いなのは、金融機関の健全性を一段と低下させる副作用を避けるためだ。福島銀行に対する業務改善命令も非公表だった。

店舗削減などを迫る金融庁の立入検査や福島銀行への業務改善命令を受けて、ある金融庁幹部は「（金融庁が）従来の『金融育成庁』路線から方針転換したように見受けられる」と話す。同幹部によると、「昨事務年度までは銀行法24条に基づき報告徴求命令を求めても、報告の受理後、金融機関の自助努力を促すため命令は極力打たないスタンスだった」と言う。実際、金融庁

地方銀行 2018年3月期決算分析

会社想定線の水準を確保、 次年度もガイダンスは保守

野村証券 エクイティ・リサーチ部 アナリスト 坂巻 成彦



地方銀行の2017年度決算はコア業務純益で前期比増益となり、最終損益で会社想定線の水準を上回った。ただし、前年度同様に債券損を計上したことを主因に実質業務純益で赤字になる銀行もあり、収益性の弱さが垣間見える決算であった。貸出金利だけを見れば前期比で反転する銀行もあるが、低収益環境に変わりはない。各行は業務改革・収益改革に取り組むが、非連続的な生産性向上の施策実行を期待したい。

厳しい環境に備え 保守的なガイダンス

2018年3月期は各行の計画対比では、親会社株主利益で統合行を除く85行中67行が上振れした。17年3月期に続いて国債等関係損益が最終損益に影響を与えた。一部では株式の益出しで補う動きも見られたが、本業であるコア業務純益段階では好調だった銀行も、国債等関係損益で利益が押し下げられている。一部の銀行では収益基盤の弱さが表れ、業務純益(コアおよび実質業務純益を含む)では4行が赤字となっている。

そのほかに18年3月期決算のトピックとして、店舗に関連した減損損失の計上が決算前後で話題となった。メガバンクが店舗改革に関わる費用を先行計上したために注目を浴びた格好だが、地方銀行の店舗減損の計上

はメガバンクとは性質が異なり、一くくりに論じられない。

19年3月期のガイダンスについては保守的な決算を掲げる銀行が多く、比較可能な85行中59行が減益のガイダンスとなっている。しかし、期初計画を上方修正した銀行も多いことに加え、低金利環境の継続、市場運用の苦境を考えれば順当な内容だろう。ただし、後述するように、貸出金利回りの低下幅の縮小や役員利益の増益といった良い材料もある。金利環境をはじめとし経営環境は明るくはないが、過度な悲観も不要だろう。

貸出利息の底打ちが 近づいたか

資金利益についてはほぼ横ばいとなった。有価証券利息配当金が増えたこともあるが、減益幅はごくわずかにとどまる。18年3月期決算においては貸出金

利息が反転した銀行が増え、19年3月期計画においても増加を見込む銀行が散見される。広島銀行では10年ぶり、静岡銀行でも9年ぶりに貸出金利が反転した。貸出金利回りは全体平均では7bp低下したが、その低下幅はまちまちである。比較的回り低下の小さい銀行では残高の増加により、利回りが低下要因を補いつつある。利回りの低下幅は縮小しており、地銀業界全体としても19年3月期もしくは20年3月期に貸出金利の底打ちを探しに行く展開になると思われるが、懸念材料は貸出金残高増加の息切れだろう。アベノミクス以降、長らく貸出金残高の増加が継続してきた。足もとでも貸出金残高増加の傾向に変わりはないが、貸出金利回りの低下が完全に止まっていない以上、適度な残高の増加がますます重要となる。