

ニッキン 投信情報

(8) ニッキン投信情報

特集

論点② 2021年 販売会社の課題

新時代の地域金融機関の資産運用サービス事業

日本資産運用基盤グループ 代表取締役社長 大原啓一

新型コロナウイルス感染拡大に終息が見えないなか、多くの地域金融機関は対面での営業活動の自粛を余儀なくされている。ただ、従来型リテール事業の利潤消失が進むなか、顧客接点のあり方を工夫するだけでは十分でなく、提供サービス付加価値や事業モデルを根本的に再構築することが急務である。政治問題化する地銀「再編」の視点を取り込みつつ、2021年の地域金融機関の資産運用サービス事業について私見を述べたい。

コロナ禍における

顧客接点ハイブリッド化の意味

コロナ禍の拡大によって地域金融機関も大きな影響を受けており、その強みとする対面の顧客接点を活用した営業活動を自粛せざるを得ない状況が長期化している。

一方、これまで大手金融機関に比べて遅れを取っていた営業支援ツールの活用が進み、オンラインでのセミナーや個別相談会の開催等、今回の災禍をきっかけに業務の効率化が進んだ面も少なからず観察される。こうした動きは業務効率化のみならず、顧客利便性の向上にもつながるものであり、今後コロナ禍が無事に終息した後も継続することが期待される。

ただし、これらは顧客接点のハイブリッド化の施策に過ぎず、サービス付加価値や事業モデルがもつぱらオンライン世界に立脚するよう変化することまでを意味するものではない。地域金融機関はオンライン専門金融機関と同じ土俵で事業を展開しておらず、あくまでその戦略資産や競争優位性は地域における顧客とのリアルな関係性を基礎とするものである。

地域金融機関が注力すべきは、コロナ禍の前後にかかわらず、当該地域を本拠とする自らが提供し得る付加価値を最大化し、事業生産性を向上させることに尽きる。オンライン接点の活用はそのための手段に過ぎない。

ひそかに進む資産運用サービス付加価値の転換

しかし、地域金融機関を含め、リテール金融機関が提供してきたサービス付加価値や事業モデルが足元急速に変容しつつある。2019年秋からオンライン専門証券会社が主導する形で株式売買委託等手数料の無料化が進んでいることに加え、2020年春には日本でも信託報酬ゼロの投資信託が登場するに至った。情報通信技術や金融技術の発展、金融商品の飽和等を受け、従来型証券・資産運用サービスの付加価値のコモディティ化が進んだことが背景にある。

先述した通り、オンライン接点の活用は提供付加価値の本質部分を変えるものではなく、こうした大きな流れにあらがう手段にはなり得ない。何よりもオンライン専門証券こそが先んじてこの流れの影響を被っている状況にある。

この点、従来型の証券・資産運用事業領域から利潤が消失するなか、最後のフロンティアとして注目を集めているのが資産運用アドバイス事業領域である。顧客との個別の関係性に基づいて継続的な資産運用アドバイスを行うサービスの付加価値はコモディティ化に耐性があり、事業利潤も比較的残りやすい傾向にあると考えられる。この領域で先行する米国での調査でも、コーチング等の資産運用アドバイスは年率3～4%の付加価値があると推計されている。

商品提案のみにとどまる投資アドバイスとは異なり、顧客の長期的なゴールの達成のための資産計画の策定やその実行支援のためのコーチング等、適切な資産運用アドバイスの提供はこれまでと異なる専門性等が必要となるが、新たなサービス付加価値になることが期待される。

新時代の資産運用アドバイス事業の可能性

現在の日本の状況は、10年前の米国のリテール金融業界のそれと共通するところが多く、これから2030年までの10年間でわが国でも資産運

2021年 投信市場の課題

用アドバイス事業が大きく成長することが予想される。

2010年前後の米国では、ベビーブーマーが退職期を迎え、社会的に老後資金の備えに対する問題意識が高まったタイミングで、複数の金融危機が勃発し、専門的かつ中立的な資産運用アドバイスに対する一般生活者の需要が大きくなったが、それは19年の「老後2,000万円問題」が社会問題化したところにコロナショックと呼ばれる金融市場の変動が襲った日本の状況に重なる。

また、金融危機後に監督当局が顧客本位の規制強化に乗り出し、金融機関側もコモディティ化に耐性のある新たな付加価値の創出のために資産運用アドバイスへの移行に動いたということも、まさに足元の日本の金融当局やリテール金融機関が取り組みを進める状況と似通っている。

日本の金融業界の動向は米国の後追いであるということは良く言われるが、転換期を迎えるリテール金融業界の行方についても、予測のよりどころとできる場所は多いように感じられる。

いかに資産運用アドバイスの事業化を進めるか

資産運用アドバイスについては、適切にサービス付加価値を設計し、提供することができれば、地域に根差した顧客との信頼関係を強みとする地域金融機関が本領を発揮する領域になり得ると考えられる。

ただ、これまで証券・資産運用サービスといいいながらも、もっぱら投資信託の販売を行ってきたに過ぎない地域金融機関にとって、資産運用アドバイスの事業化に際しての課題は少なくない。

まず、従来の投資信託は、顧客との個別の契約書等でアフターフォロー役務やその対価等を定めることができず、資産運用アドバイスの事業化スキームとしては適切ではなく、そうした役務内容等の定義が可能な投資一任スキームを活用することが必要となる。投資運用業のライセンスやノウハウ、システム等が必要となる投資一任スキームを地域金融機関が自前で運営することは負担が小さくない。

また、ソフト面でも、アフターフォロー等の資産運用アドバイスサービスの付加価値が低水

大原啓一(おおはら・けいいち)

2003年東京大学法学部卒業。10年London Business School 金融修士課程修了。野村資本市場研究所・DIAMアセットマネジメント等を経て、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。



準では、いかに顧客との間で親しい関係性を構築していたとしても、金融サービスとして手数料を収受することは困難である。顧客が長期的に頼る専門的かつ中立的な資産運用アドバイスを提供するための研修やその他ツール面での支援が必要であるし、組織として提供付加価値を均質化するための12-4-2ルール等を活用したSupernova型サービス設計も不可欠である。

地域金融機関に期待される

「再編B」シナリオ

地域金融機関がこうした諸課題を自力で克服することは容易ではないし、効率的な事業運営という観点からも得策ではない。外部の証券会社や運用会社等の金融商品プラットフォームと連携し、自らが強みとする顧客接点にリソースを配賦しながら、資産運用アドバイスの事業化を進めるという考え方が重要になる。

菅新政権が成立してから、地域銀行の「再編」への関心が高まっているが、地域銀行の数を減らすための合併・経営統合等の「再編A」の考え方のみならず、他の金融業態や異業種との比較優位を活用した連携を通じ、事業の生産性を高める「再編B」も同時に選択肢として必要となると思われる。

地域金融機関の個人役務事業の再構築においては、2019年秋に発表された野村証券と山陰合同銀行グループの包括的業務提携が話題になったが、金融商品プラットフォームが金融商品販売機能やシステム、投資一任スキーム等を提供し、地域金融機関が資産運用アドバイスの事業化と展開に注力する同様のスキームがこれから増えてくることが予想される。

提供サービスや事業モデルの再構築に加え、外部の証券会社や運用会社との事業提携等、地域金融機関が検討すべき課題は山積みだが、2021年は大きな転換の年だったと後から振り返る年になるのではないだろうか。