

特集

預金獲得と資産運用支援を両立する ビジネスモデルへ転換せよ

競合ひしめく資産運用ビジネスにおいて地銀が描くべき戦略

「資産運用立国実現プラン」が実行段階に移り、国民の間に資産形成が定着しつつある。一方、金融庁の「顧客本位の業務運営」に対する目線の高まりもあり、金融機関は収益との両立の模索が続く。特に地域銀行では、金利ある世界での資産運用ビジネスをどのように位置付けるかが課題となっている。預金の粘着性を高めるには顧客からの信頼度向上が不可欠であり、その観点からも資産運用アドバイスを軸としたビジネスモデルへの転換を検討する必要がある。

資産運用ビジネスを取り巻く環境の変化

2年11月、「新しい資本主義実現会議」において、家計に眠る現預金を投資につなげ、企業の金融庁が金融事業者に対しても「顧客本位の業務運営」（当初は「ファイデューシャリードューティー」）を求めて10年以上がたつた。岸田政権では2022年運営」のほか、NISA（少額

日本資産運用基盤
主任研究員

長澤 敏夫



2年11月、「新しい資本主義実現会議」において、家計に眠る現預金を投資につなげ、企業の成長と家計の資産所得拡大の好循環を実現するため「資産所得倍増プラン」を打ち出した。同プランは「顧客本位の業務運営」のほか、NISA（少額

投資非課税制度）の抜本的拡充や恒久化、iDeCo（個人型確定拠出年金）制度の改革、中立的な立場から金融経済に関するアドバイスを提供するアドバイザーリー制度や金融経済教育の充実など7本の柱から成る。さらに23年12月には「コーポ

レートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」と「資産運用業・アセットマネジメント改革」を加え、「資産運用立国実現プラン」を策定した。これらの施策は、現在、実行段階に移っており、この流れは高市早苗政権でもとど

まることはないと思われる。

一方、国民に目を向けると、

25年6月末時点で家計の金融資

産残高は前年同期比1%増の2

239兆円と過去最高を計上し

た（注1）。そのうち現金・預金

は1兆円減の1126兆円と依

然として過半（50・3%）を占

めている状況だが、株式等・投

資信託受益証券は25兆円増加し

て435兆円となつた。

株式相場の影響もあるが、新

NISA等による資金フローも

あり堅調に推移している。また、

投資信託協会によると、国内公

募株式投信（ETFを除く）の

純資産総額（残高）は、9月末

に160兆円とこちらも過去最

高を更新しており、国民の間に

資産形成が定着しつつある。

こうしたなか、金融機関の収

益について、投資信託の平均販

売手数料率を例に取ると、ネッ

ト系証券会社を中心ノーロー

ド投資信託の取り扱いも多く、

各業態で低下傾向（注2）が続

いている。また、投信販売シス

テムのコスト負担（注3）が重

いという声もよく聞かれる。足

元では、不正アクセス対策の強

化も求められ、従来型の販売手
数料を中心としたビジネスモデ
ルは限界を迎えるつつある。

金融庁の目線の高まりと ビジネスモデルの差別化

金融庁は17年3月に「顧客本
位の業務運営に関する原則」を
策定し、投資信託に始まり、外
貨建て一時払い保険、ファンド
ラップ、仕組み債、仕組み預金、
外国株式などに対するモニタリ
ングを通じて課題を提起してき
た。これらの課題については

「対象金融商品の本源的な機能
又は価値を否定するものではな
く、あくまでその商品を取り扱
う販売会社等の態勢面の改善・
向上に一層の取組みを促すこと
を目的として提示するもの」
(注4)として、商品そのもの
の取り扱いを否定しているわけ
ではない。

しかし、過去集中的にモニタ
リングが行われた仕組み債・仕
組み預金や外貨建て一時払い保
険等における「顧客の最善の利
益を勘案した誠実公正義務」、
想定顧客属性に関する製販連携
が求められる「プロダクトガバ

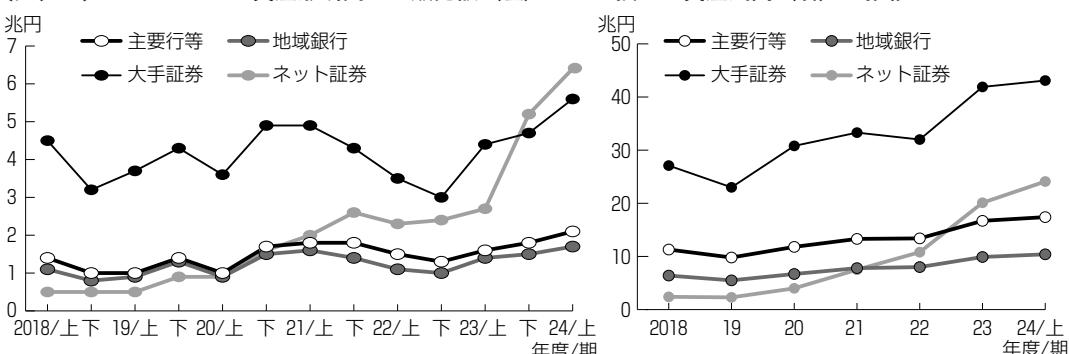
ナンス強化」、仕組み債
の理論価格といった「顧
客との利益相反の可能性
に係る事項の情報提供の
義務化」（注5）などにお
いて金融庁の目線が高ま
っている。それ故、今後
販売を継続（もしくは再
開）するとしても、対象
顧客は限定され、手数料
率の低下と相まって過去
のよう収益の柱となる
ことはないように思われ
る。

こうした中で、「顧客
本位の業務運営に関する
原則」は、原則2の注釈
で「顧客本位の良質なサ
ービスを提供し、顧客の
最善の利益を図ることに
より、自らの安定した顧
客基盤と収益の確保につ
なげていくことを目指す
べき」としている。つま
り、主体的に創意工夫を
發揮し、自らの強みを生
かして顧客本位の業務運
営と収益化の両立を求め
ている。

図表1は、金融庁が

〔図表1〕

資産形成商品の販売額（左）および預かり資産残高（右）の推移



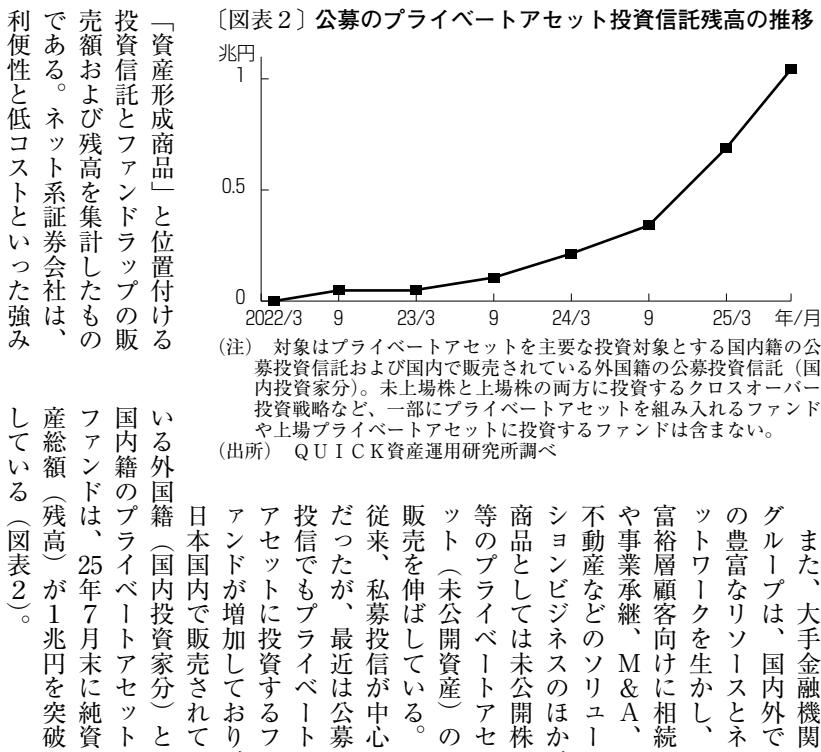
（注）「主要行等」は9行、「地域銀行」は30行、「大手証券」は7社、「ネット系証券」は5社を集計。

（出所）金融庁25年7月「リスク性金融商品の個人向け販売等の状況に関する定量データ集 2024（令和6）年度9月期」

「資産形成商品」と位置付ける投資信託とファンドラップの販売額および残高を集計したものである。ネット系証券会社は、利便性と低コストといった強みを生かし、新NISAによる20～50代の資産形成層を中心に顧客を獲得して順調に業務を拡大している。足元では、大手証券会社7社の販売額（左）を上回り、残高（右）でも主要行等9行を超える水準まで達している。

地域密着の顧客基盤が生きるビジネスモデルへ

次に地域銀行に目を向けると、地域に密着した安定した顧客基盤といった強みを十分生かし切れていないよう見える。ここ



数年、資産運用ビジネスの事業環境は厳しく、人口減少、顧客の高齢化に加え、前述したようないくつかの課題が存在する。特に貯蓄性の保険については、金利の上昇で円建て保険の販売が伸びているものの、保険会社からの出向の廃止（注6）が見込まれ、窓販を縮小せざるを得ないとの報道も目にする。さらに、昨春以降、金利ある世界が到来するなか、個人預金が減少している銀行が増加（図表3）していることもあり、預金獲得を優先し、資産運用ビジネスへの対面営業のリソース配分を見直す動きが出ている。

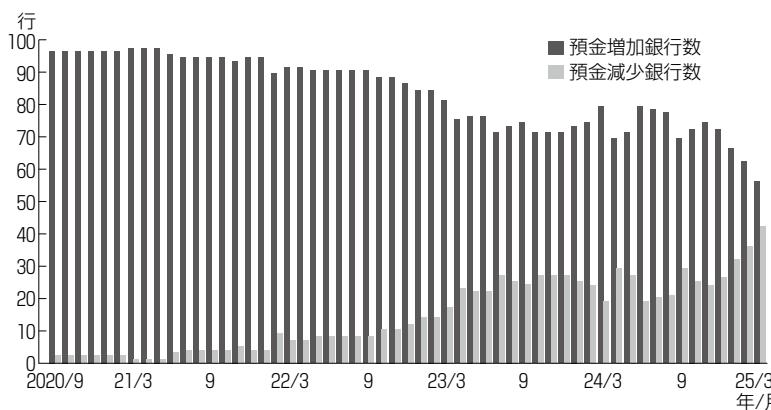
預金流出を防いで粘着性を高めるためには、①金利を上げる、②利便性を高める、③信頼度を上げる——ことが考えられる。しかし、①については、ネット銀行が戦略的な金利を提示できる強みがあり、②については、大手金融機関グループがデジタルチャネルを軸に国内リテールの強化に乗り出している。

③については、例えば顧客のライフソーランの相談を通じてさまざまな目標（ゴール）を聞き、それを実現するための資産運用アドバイスと継続的なフォローアップの実施が、地域銀行の強みを生かせる有効なアプローチとなり得る。また、こうしたアドバイスを、家族を巻き込むかたちで行うことで、将来の相続時の預金流出の防衛効果も期待できよう。

ここでは、広島銀行がゴールベースアプローチの実行手段として取り扱う「ひろぎんファンドラップサービス（注7）」を一例に挙げたい。23年5月のサービス提供開始から2年で運用資産残高が100億円を突破し、その後は5ヵ月で200億円（注8）まで伸ばすなど、サービス取り扱い開始当初に比べ増加ペースが加速している。併せて個人預金も増加しており、資産運用ビジネス拡大と個人預金の増加の両立が実現されている。こうしたサービスは、投資信託等の「投資商品の販売」から「資産運用サービスの提案・提供」への移行というまったく新

[図表3]

地域銀行における個人預金量の増減変化



(注) 前年同月比で個人預金量が増加または減少した地域銀行の数を示す。

(出所) 金融庁25年9月金融審議会「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」(第1回) 資料

しいサービス哲学への切り替えになる。それ故、現場のアドバイザーは当初戸惑い、顧客への提案を躊躇するかもしれない。ただし、実際に顧客と一緒に将来の目標に向けた資産運用計画を策定し、サービスを提案す

る中で、「投資商品の販売」から得られにくかった顧客からの感謝やアドバイザーとしての成功体験が次の提案へとつながるのではないか。こうした顧客の「自分ごと」に関するアドバイスは、顧客からの信頼度向上に貢献し、資産運用サービスの提供にとどまらず、個人預金の増加といった好循環の構築も期待される。

ゴールベースアプローチに基づく投資一任サービスは、あくまでもソリューションの一例だが、「人によるアドバイス」はコモディティ化を避けやすく長期的な収益安定化、持続可能性を高め、地域銀行が目指すべきビジネスモデルと考えられる。預金獲得との両立

のためにも、今がまさにかじを切るタイミングといえよう。

(注) 1 日本銀行「資金循環統計(速報)」(9月18日公表)。

2 金融庁による①主要行等9行、②地域銀行30行、③大手証券会社7社、④ネット系証券会社5社の集計データでは、18年度上期から24年度上期にかけて、

それぞれ①2・0%↓0・9%、②2・0%↓1・5%、③2・

5%↓2・0%、④0・36%↓0・05%に低下している。

3 金融庁が23年4月に公表した「資産運用業高度化プログレスレポート2023」では、公

販ネットワークの互換性確保へ

の対応や投信計理システムの寡占化と共に「販売会社の販売システムにおいても同様に寡占化

が進んでいる点にも、留意が必要である」としている。

4 金融庁25年7月「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果」

5 25年12月1日に施行される「金融商品取引業等に関する内閣府令」の改正による。

6 生命保険協会が25年9月16日に公表した「保険代理店等に

対する便宜供与及び出向に関するガイドライン」では、代理店への出向が制限され、今後の販売額に影響を与えることが想定される。

7 広島銀行が、三井住友DSアセットマネジメントが提供する投資一任契約の締結を媒介し、主に個人の顧客を対象にゴール

ベースアプローチに基づく資産運用プランのアドバイスや継続的なフォローアップを行う投資

一任運用サービス。

8 23年5月30日、25年6月2日、25年10月28日付の同行ニュースリリースに基づく。

ながさわ としお

84年太陽神戸銀行(現三井住友銀行)入行。デリバティップ業務、リスク管理業務等に従事。11年金融庁入庁。「顧客本位の業務運営」のモニタリング等に従事し、19年から主任統括検査官。20年金融庁を任期満了で退職。21年3月から現職。21年5月からQUICKに兼務出向。