

ゴールベースアプローチ（GBA）の真の価値は、特定の商品販売という「点」の営業ではなく、顧客の人生という長い旅路に寄り添い、目標達成に向けたプロセスを管理する「線」の営業にこそ存在する。しかし、対面金融機関が直面しているのは、販売手数料や信託報酬の低下と、人的リソースの枯渇という厳しい現実である。この状況下で「手間のかかるGBA」は理想論に過ぎないと、躊躇する声も少なくない。だが、GBAを展望する際、もっとも重要なのは「顧客への提供価値」

## GBAの収益モデル

と「金融機関の持続可能な収益モデル」を一致させることにある。本稿では、GBAで求められる役務内容を整理した上で、GBAプロセス管理型の営業体系に整合する収益モデルを論考したい。

結論から申し上げます、GBAをビジネスとして成立させるためには、投資一任契約（ファンドラップ等）がもっとも親和性の高い収益モデルである。GBAの実践には、①投資運用の実行と、②ライフイベントに合わせた継続的なフォローアップ、という二つ

の役務が不可欠である。ここで注意すべきは、従来の投資信託では、その約款によって定義できるのは①のみであり、②のフォローアップ役務を法的に定義・保証することはできない点だ。信託報酬に含まれる代行手数料は、あくまで口座管理や情報の提供に対する対価であり、顧客のゴール達成を支える「コーチング」や「伴走」の対価としては不明確なのである。

この二つの役務を定義できるのが投資一任契約だ。一任契約は一般に販売手数料を徴収せず、預かり資産残高に

応じたフィーを受領する。これにより、顧客の資産増（ゴールへの接近）と金融機関の収益増が正比例し、利益相反が解消される。営業員にとっては、収益確保のための不適切な回転売買という心理的・構造的ストレスから解放されるメリットも大きい。さらにGBAはその特性から解約率が極めて低い実績がある。相場の下落局面でも「ゴールのための運用」という合意形成ができていたため、パニック売りが抑制される。その結果、金融機関は、顧客に伴走するための対価を安定的に受領しつつ、さまざまなクロスセルによる収

益の多角化を目指すことが可能になる。

商品自体の付加価値がゼロに近づく「コモディティ化」の時代において、対面金融機関に残されたフロンティアは、この「顧客信頼」をエビデンスとした伴走支援にある。残高に応じた安定的なストック収益は、Jカーブを描きながら金融機関の経営基盤を強固にし、顧客の生涯価値（LTV）を最大化させる。GBAと投資一任の組み合わせこそ、金融機関が「真のメインバンク」として生き残るための強固な収益モデルといえるだろう。