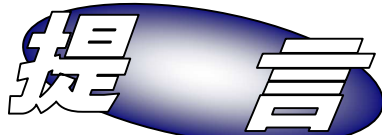


オピニオン



このコラムは運用会社や金融機関のエキスパートの方に執筆をお願いしています。

地域銀行の預かり資産ビジネスは、商品販売型から資産運用アドバイス型への転換点にある。投資信託や保険のうち「何を売るか」ではなく、顧客の人生や事業の目的に照らして「何を実現するか」から考えるモデルへの移行である。生成AI（人工知能）の普及は、この転換を加速させる可能性を持つ。ただし、「生成AIが営業担当者を代替するのか」という問いから入ると、本質を見誤る。

資産運用アドバイスにおける人間の介在は、本来、コストではなく付加価値である。老後、住宅、教育、相続、介護、事業承継など、顧客の選択には数値だけでは割り切れない事情がある。不安を受け止め、優先順位を整理し、納得して行動できるよう後押しする役割は、人間に残る。一方、人間が介在するからこそ、アドバイス品質には大きなばらつきが生じる。担当者によっては丁寧なプランニングが行われるが、別の担当者は相場観や販売しやすい商品に話を戻してしまう。このばらつきが、アドバイス型モデルを組織的に拡大する際の大きな制約であった。

生成AIが変わるのは、商品提案の巧拙よりも、顧客接点の構造である。面談前に顧客情報を整理し、質問すべき論点を提示する。面談後は説明を要約し、不明点を何度でも補足する。家族構成や収支、

資産、将来目標の変化を捉え、見直しの必要性を担当者へ知らせる。これが日常化すれば、年に数回の面談に依存していた接点は、対面とデジタルを組み合わせた継続的な伴走へ変わる。生成AIは良い担当者を不要にするのではなく、質の低いアドバイスやフォロー漏れが許される余地を小さくする。

また、生成AIは、アドバイス型モデルの採算構造も変える。従来、対面での丁寧なプランニングは時間と人件費を

生成AIが奪う営業の逃げ道

要するため、対象が十分な預かり資産を持つ顧客に偏りやすかった。生成AIが情報整理、シミュレーション、説明補助、フォロー候補の抽出を担えば、担当者一人が継続的に支援できる顧客数は増え、預かり資産が比較的小規模な顧客にもアドバイスを届けやすくなる。ただし、収益源が販売手数料のままであれば、効率化の果実は再び販売量の拡大に使われる。継続的な助言を事業として成立させるには、残高、契約継続、目標達成に向けた行動変容などを重視する収益・評価体系への転換も必要である。

もっとも、生成AIを導入すれば自動的に顧客本位になるわけではない。商品販売偏重のKPIやキャンペーンを残したまま生成AIを使えば、顧客データを精緻に分析し、売れ

そうな商品を選ぶ「高度化された販売支援装置」になりかねない。問われるのは生成AIの分析精度だけではなく、その出力を誰が確認し、誰が説明し、誰が責任を負うかである。目標設定、マネープラン作成、商品選定、契約、モニタリング、継続フォローまでを一つの業務プロセスとして標準化し、記録し、監督できなければ、画面だけ新しくなった古い商売に終わる。生成AI導入は、単なるシステム投資ではなく、預かり資産ビジネスの事業モデルの再設計なのである。

地域銀行には、預金、融資、住宅ローン、保険、相続、事業承継を通じた長年の顧客接点がある。この強みは、商品販売だけに使えば毀損するが、

顧客の生活や事業を理解し、継続的に支えるために使えば、ネット証券や異業種には模倣しにくい資産になる。生成AIは、この関係性を代替するものではなく、属人的だった顧客理解やフォローを組織の能力へ転換するための基盤となる。

資産運用アドバイスの未来は、人か生成AIかという二択ではない。顧客との信頼を築く人間と、品質のばらつきを抑え、接点を継続させる生成AIをどう組み合わせるかである。少し挑発的に言えば、生成AIが奪うのは営業担当者の仕事ではない。商品販売へ逃げる余地である。地域銀行が生成AIによって本来の役割へ引き戻されるとき、預かり資産ビジネスは初めて、商品販売型から資産運用アドバイス型へ転換できる。（O次郎）