

ニッキン 投信情報

寄稿

野村証券—山陰合同銀行の提携が鳴らす 「製販」事業構造改革の号砲

日本資産運用基盤グループ 代表取締役社長 大原啓一

8月26日、野村証券と山陰合同銀行は、金融商品仲介業務における包括的業務提携に関する基本合意書を締結したことを発表した。本包括的業務提携において、山陰合同銀グループは、銀行本体及び証券子会社（ごうぎん証券）の投資信託等の口座を野村証券に移管し、個人顧客に対する勧誘・販売・アフターフォロー等を金融商品仲介業務として行う一方、野村証券は、口座管理や商品提供、ノウハウや情報の共有等、山陰合同銀の金融商品仲介業務の後方支援に徹することになる。

個人向け金融ビジネスにおいては、付加価値ポイントが投資信託等の商品から顧客接点での提案・サポート等に移行していることに加え、横断的な金融サービス仲介制度に関する議論が進められるなど、「製販」事業構造改革を進めやすい事業環境にある。今回の包括的業務提携は、そのような事業環境の変化を適切にとらえ、中長期的な事業機会の獲得を狙う戦略的な経営判断であり、業界的にも、構造並びに勢力図が大きく変わる重大な転換点になると考える。

以下、本包括的提携の意味合いについて、①地域銀行の事業モデル転換、②個人向け事業における勢力図、③金融システム業界の将来収益、という三つの観点から整理し、私見を述べたい。

地域銀事業モデル転換のドミノ倒しが始まる

個人向け金融ビジネスにおいて、単に商品を販売するのみならず、顧客の将来目標を達成するために最適な資産計画をともに策定し、最後まで目標達成に向けて計画の実行支援を行うというファイナンシャルアドバイザー的付加価値の提供が重要になるなか、地元に着目した顧客との信頼関係や接点、ブランド等を有する地域銀は、他事業者に比べて優位な立場にある。

しかし、地域銀がその優位性を最大活用し、

個人向け金融ビジネスを成長エンジンとするためには、現状の事業運営のままでは困難である。特に、システムや取扱商品、必要な専門性、ノウハウなど、事業を行うためのそもそもの基盤が整っていないという問題が存在する。例えば、多くの地域銀が高額の投信窓販システムを利用し、コスト負担の大きさに苦しんでいる一方、取扱商品は数十程度に限られており、ファイナンシャルアドバイザーとしての役務の前提となる最良商品方針（ベストプロダクトポリシー）の基盤すら整備できていないという現状がある。

今回の包括的業務提携は、この非効率かつ脆弱な事業基盤を構造的に改革するものであり、それによって山陰合同銀側は自らの強みとすべきファイナンシャルアドバイザー付加価値の提供に集中することができる。つまり、金融商品仲介業務に係る業務プロセス以外を全て野村証券に委ねることで、高額の投信窓販システムのみならず、商品選定・管理という手間のかかる業務プロセスをも除却することができ、更には野村証券が取り扱う数多くの商品へのアクセスによって、最良商品方針を充足することが可能となる。

これまで一部地域銀がオンライン証券と提携し、個人向け金融ビジネスに金融商品仲介スキームを活用する事例はあったが、いずれも既存のシステムや業務プロセスを残す中途半端な踏み込みのものであり、効果が限定的とならざるを得なかった。顧客の資金が銀行外に流出することへの抵抗感が大きいことが背景にあると思われるが、今回の包括的業務提携の事例を皮切りに、今後はドミノ倒しのように同様の包括的提携スキームが他の地域銀にも広がっていく可能性が大きい。

金融サービス仲介プラットフォーム 戦国時代

一方、地域銀をはじめとする対面顧客接点が、

ファイナンシャルアドバイザー的付加価値の提供に集中し、それ以外の業務プロセスやシステムを外部に委託する「製販」事業構造改革が進むにつれ、金融サービス仲介プラットフォーム間の競争がより一層激化することが予想される。

対面ファイナンシャルアドバイザーに対する金融商品販売プラットフォームの提供では、楽天証券やSBI証券といった大手オンライン証券が、大量の注文・約定処理に耐えうる安定的な業務システムや取扱商品の多さ等を武器に、IFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)事業者の囲い込みに注力している。また、両社ともに、将来的な金融商品仲介業務の担い手候補として、地域銀との提携も積極的に進めており、どちらのプラットフォームがどの地域銀を提携先として獲得するか、勢力図の色塗りに注目が集まる状況にあった。

ただ、いずれの提携事案においても、これまでのところは地域銀側の口座管理やシステム、業務プロセス等を完全にプラットフォーム側に委託するまでではなかったところ、今回、これまで金融商品販売プラットフォーム競争に名乗りを上げていなかった野村証券が、両社がまだなし得ていない包括的業務提携という踏み込んだスキームで参戦してきたのである。一部情報では、野村証券との包括的業務提携を検討している地域銀は他にも複数あるという。

加えて、野村証券が山陰合同銀との提携を発表した同日8月26日、これまで動きを見せていなかった東海東京証券も、金融商品仲介事業にプラットフォーム側として参戦することを発表した。まずはIFA事業者との提携が足掛かりのようであるが、地域銀との関係が深い同社が地域銀向けのプラットフォーム提供競争に参戦する意向であることは間違いないように思われる。

カブドットコム証券や新興FinTech企業も同様にこのプラットフォーム競争への参戦を準備していることは以前より報じられていたが、野村証券及び東海東京証券という自前で対面営業員を抱える伝統的証券会社もこの戦いに名乗りを上げたことにより、たった1日で個人向け金融ビジネスの勢力図が一気に混とんとしてきた。

大原啓一(おおはら・けいいち)

日本資産運用基盤グループ社長。
2003年東京大学法学部卒業。10年London Business School金融学修士課程修了。野村資本市場研究所、DIAMアセットマネジメント(現アセットマネジメントOne)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。



業界構造最適化に身を捧げる システムベンダー

こうした「製販」事業構造改革の動きは、短期的には克服すべき課題が多いとはいえ、中長期的には、地域銀側にとっても、金融サービス仲介プラットフォーム側にとっても、事業運営が効率化され、収益機会が広がることが期待される前向きなものである。一方、この大きな動きの割を食うのが、地域銀等に投信窓販システム等を提供する金融システムベンダーである。

野村証券-山陰合同銀の提携発表を皮切りに、他の地域銀がドミノ倒しのように同様の包括的業務提携スキームに動き出す可能性が大きいということは、金融システムベンダーにとっては、その提供システムを利用する「販売」事業分野の顧客がその勢いで消えていくことを意味する。

一方、「製造」事業分野においても、足もと投資信託業界では「基準価額の二重計算問題」に関する議論が進められており、弊社・日本資産運用基盤グループとみずほ信託銀行が基準価額計算の一元化と関連システムの統合を予定する等、大きな流れとして、投信委託会社向けシステム提供の需要も細っていく可能性がある。

「製造」「販売」事業プロセスの双方でシステム利用の最適化が進められるということは、個人向け金融サービス提供に係るコストが削減されることを意味し、金融業界全体が目指す「顧客本位の業務運営」の流れに沿うものであることは間違いない。ただし、事業分野が消失する金融システムベンダー目線ではたまったものではないだろう。

改革後の「製販」事業構造のなかで新たな役割を担う手立てを講じる必要があるが、「最良の打ち手(Bestway)」を見出すのは容易ではない。