



インタビュー | 日本資産運用基盤グループ

硬直的な「自前主義」から脱却し 分業による効率化を進めることで 対面チャネルの構造改革を

山陰合同銀行グループ(銀行本体とごうぎん証券)と野村証券による包括的業務提携の基本合意は、今後の資産運用ビジネスの方向性を探る上で、多くの示唆に富んだ事例であるのは間違いない。その可能性に早くから言及してきた日本資産運用基盤グループの大原啓一氏に、提携の効果を聞くとともに、同社が目指す「金融業界の構造改革」の姿を明らかにしたい。

——大原さんは今年8月に発表された山陰合同銀行グループと野村証券による包括的業務提携に関して、各種メディアで積極的に発言されています。リリースによると、「(投資信託など金融商品の)顧客口座の管理は野村証券、勧誘・販売・アフターフォロー等は山陰合同銀行が受け持ち、お客さまの資産運用に関し、共同でさまざまな商品・サービスやコンサルティング機能を提供していく」とのことですが、形式としては山陰合同銀行が



日本資産運用基盤グループ
代表取締役社長

大原 啓一氏

野村証券の金融商品仲介業者となるわけです。改めて、この提携をどう捉えていますか。

正直言って驚きましたが、非常に期待しているのも確かです。というのも、日本資産運用基盤グループの創業の理念は金融業界の構造改革を担うことであり、今回の提携はその1つの方向性を示しているからです。

地方銀行に限らず、これからの対面チャネルは「金融商品の販売」から「運用アドバイス」へとビジネスモデルを転換しなければならない。提携が実現すれば、山陰合同銀行は野村証券のプラットフォームを活用することで、まさに運用アドバイスに集中できる形になるのです。

「販・販」分離がもたらす 効率化とアドバイスカの向上

——もう少し具体的に、今回の提携にはどんなメリットがあるのでしょうか。

このスキームには、一石四鳥くらいの効果があると思います。

まず、販売と販売の分離です。顧客ニーズに応じて投資信託など金融商品を提案するアドバイザーと、金融商品

をそろえておく販売プラットフォームとが明確に分かれることになりませんが、これは本来そうあるべきです。山陰合同銀行は顧客接点での運用アドバイスやサポートなど、自らの強みがあり、収入拡大に直結する取り組みに専念することができます。

第2に、銀行にとって大きな負担となっているシステム関連のコスト、さらには取り扱い金融商品の選定・管理に付随する業務も減らせるため、システム費用と人件費の双方が大きく削減できます。現在の低金利下で収益を上げにくくなっている地方銀行にとっては、特に大きなメリットです。

第3に、「最良商品方針」の担保であり、銀行側のアドバイザーは最良の商品を提供できるようになります。野村証券には数多くの商品がラインアップされていますから、取扱商品をそれほど気にすることなく、一人ひとりの顧客のニーズに応じた最適な商品を選べばいいことになります。

第4に、ゴールベースアプローチに基づく豊富な運用アドバイスを標榜する野村証券が、山陰合同銀行のアドバイザーに対して、そのノウハウを移

植することが期待されます。

これまでもネット証券と地方銀行が提携し、金融商品仲介業務を行う例はありましたが、いずれも銀行側が既存の業務やシステムを残したままで、いわば商品棚が2つ並列した状態がありました。そのため、今回の提携ほどメリットを生み出す仕組みになっていなかったのが実情です。しかし、今回の提携を機に他の証券会社やネット証券、さらには新興企業なども含めたプラットフォームの競争が激化し、地方銀行をはじめとする対面チャネルの囲い込みが加速するのではないのでしょうか。

ラップを軸にしたビジネスで 「モノ」から「コト」へと転換

——とはいえ、最近では対面チャネルの苦境が続いている印象もありますが……。

私は対面チャネルこそが、資産運用ビジネスの成長を主導すると考えています。ただし、そのためには構造改革が不可欠です。

これまでの資産運用ビジネスは投資信託の販売を中心に行われてきましたが、提供できる付加価値を「提案」「投資運用」「アフターフォロー」という段階に分けると、投信には「提案」と「アフターフォロー」が契約に定められておらず、これまではそれがボランティアで提供されていたと言っても過言ではありません。責任を負うのは「投資運用」だけですから、報酬もそこからしか得られないデメリットがある上、FDの観点からも不備がありました。経営陣や本部がどんなに「提案」と「アフターフォロー」が大事だと考えていたとしても、そこで報酬を

得られない投資信託スキームでは、アドバイザーも「販売」手数料稼ぎに傾斜せざるを得なくなってしまうのです。

そこで注目したいのがラップのスキームです。ラップであれば、「提案」「投資運用」「アフターフォロー」という全ての役務と、それに対する報酬が契約で明確にされています。そもそも顧客のニーズは、それぞれの人生設計に応じた資産運用にありますから、ゴールベースアプローチが必要となり、「提案」「投資運用」「アフターフォロー」の全てが欠かせません。その点、ラップではアドバイザーが顧客にヒアリングを行い、その結果に沿ったコースの選択を手伝った上で、運用開始後もきちんとフォローするという、「提案」「投資運用」「アフターフォロー」のサイクルを仕組みとして行えるようになるのです。

中でも最も重要になるのは、やはりアフターフォローでしょう。投信という「モノ」ではなく、継続的なアドバイスを通じてサポートしていくという「コト」にこそ、顧客が求め、対価を払ってくれる付加価値があるからです。

とりわけ地域に密着した地方銀行では、ラップのアフターフォローをすることでその他の投信、保険などの販売につながるのももちろん、相続、医療、健康、教育といったお金が関わる多様な悩みを顧客から聞き取り、一緒に解決策を考えるといった幅広い展開も考えられます。顧客の信頼がベースとなり、アドバイザーもやりがいを持つことができる、地方銀行らしいビジネスモデルと言えるでしょう。

——日本資産運用基盤グループとしては、その構造改革にどんな形で貢献しようと

考えているのですか。

対面チャネルには地方銀行だけでなく、各地域に根差した証券会社や保険代理店、IFAなどもありますが、それらに所属するアドバイザーがうまく機能するためには、後ろにプラットフォームが必要です。しかも、それは利益相反のないことが担保されたものでなければなりません。そのスキームを柔軟かつ低コストで実現するために、プラットフォーム向けの事業基盤を提供するのが私たちです。

例えば前述のラップについて言えば、確かに優れたスキームではあるものの、従来型のラップは運営システム、事務負担が大き過ぎるといったデメリットもあります。そこで当社が提供しているのが「ラップ契約内蔵型投信活用スキーム」であり、投資一任契約を組み込んだ投資信託を活用した仕組みと考えてもらえば分かりやすいでしょう。役務と報酬を契約で明確にするというラップのメリットはそのままに、効率的な運営という投資信託のメリットも両立させるスキームです。

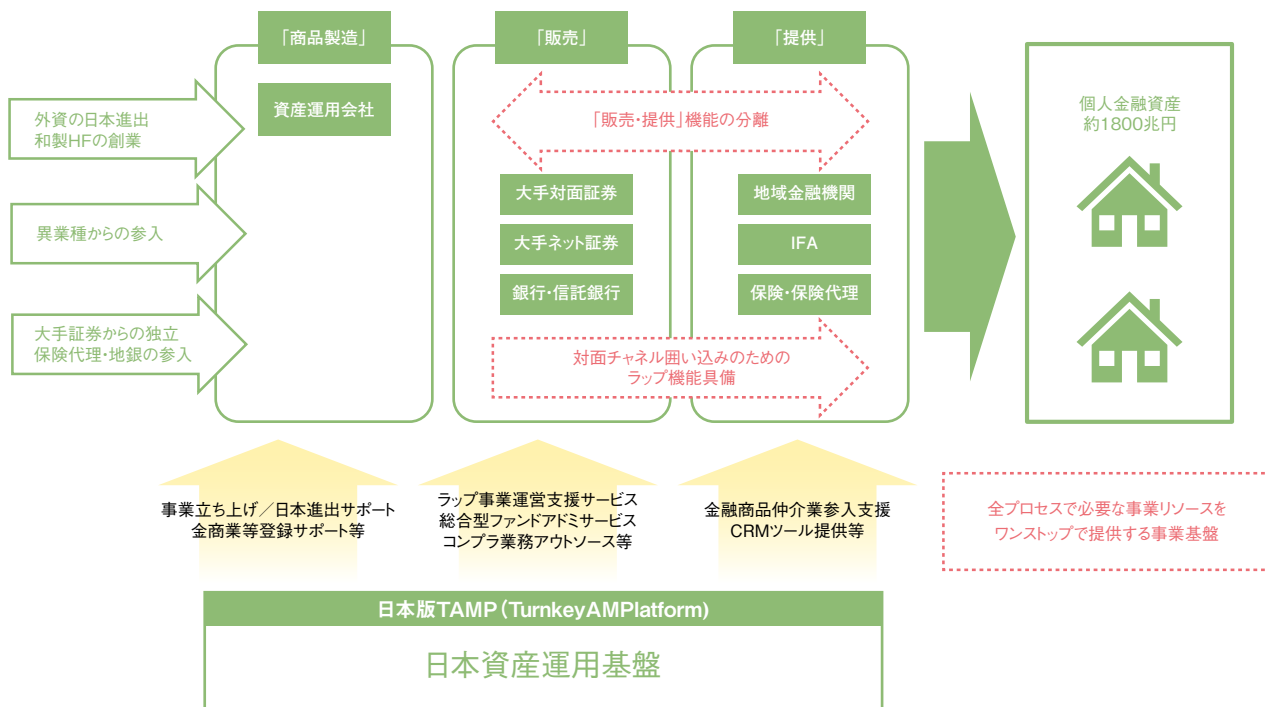
「垂直統合型」のモデルから 「水平分業型」の事業モデルへ

——日本資産運用基盤グループが目指すビジネスの形を、もう少し詳しく説明してもらえますか。

まず前提として、1800兆円を超える個人金融資産を活かさなければ日本の経済成長もありません。金融業界はそれを動かすことにチャレンジしていかなければならず、そのための黒子として当社があります。具体的には、金融業界内外の事業リソースを標準サービス形式で提供することで、金融事業者



日本版TAMP(資産運用事業プラットフォーム)のイメージ



が簡易に、迅速に事業を立ち上げ、それぞれの強みに集中できるよう支援するのです。

そうした業態は、米国ではすでにTAMP (Turnkey Asset Management Platform) として知られています。TAMPは「すぐに使える資産運用事業プラットフォーム」という意味ですが、私たちが目指しているのはまさに日本版「TAMP」です(上図参照)。

日本の金融業界には2つの構造的な問題があって、まずは硬直的な「垂直統合型事業運営モデル」です。これは全ての事業運営リソースや機能を自前でそろえるのが良しとされる、非効率的な業界の慣行を指しています。地方銀行の預り資産業務もその一例で、そこから脱却し、分業によって効率化を図ろうとしているのが山陰合同銀行と野村証券の提携だと言えるでしょう。

これから求められるのは、まさにそ

うした「水平分業型事業運営モデル」で、差別化や競争力に直結しない事業基盤、リソースは、外部委託やシェアリングで効率的に対応すべきです。いわば「レゴブロック化」で、得意なことに集中する事業者が必要に応じて他社との提携というブロックを選択する。そうした形でなければ、資産運用ビジネスは成長産業になりません。私たちはそのためのプラットフォームを、さまざまなフェーズに提供しているのです。

もう1つの問題は金融専門人材の偏在で、ほとんどの高度専門人材は首都圏の大手金融機関に正社員として固定され、流動性に乏しい。中小企業や異業種の企業、地方の金融機関はそうした人材を採用するのが困難な状況です。そこで私たちが経験豊かなシニア専門人材を金融業界全体でシェアリングできるような仕組みを提供することで、

構造改革を進めようとしているわけです。

——構造改革には、多くのハードルもありそうです。

そうですね。日本の金融業界には、歴史を積み重ねる中でいつの間にか生まれてしまった、顧客にも事業者にもあまり意味のない仕組み、顧客から利益相反を疑われかねないような仕組みがさまざまな形で存在しているのは否めません。山陰合同銀行と野村証券の提携のような「販・販」分離だけでなく、運用会社とその親会社の証券会社、銀行といった「製・販」分離ももっと進んでいかなければならないでしょう。まずは利益相反のない構造・形を整えること。そして中身・コンテンツを充実させること。これらが最初に手掛けるべき課題、チャレンジだと言えるでしょうね。

——本日はありがとうございました。M