

# ニッキン 投信情報

( 8 ) ニッキン投信情報

連載企画

論点① 販売チャネルの変化

## 新常態における顧客チャネル戦略のあり方とは

日本資産運用基盤グループ 代表取締役社長 大原啓一

新型コロナウイルス感染拡大に終息が見えないなか、従来型の対面営業に制約がかかったリテール金融機関は、その営業戦略の見直しを余儀なくされている。オンライン会議室システムを通じた営業や金融商品セミナーの開催等の対応を講じる金融機関も増えつつあるが、そのような「対症療法」は、今後も長期化が予想されるウィズコロナの新常態において、果たして金融機関にとって最適な営業戦略なのだろうか。

### 顧客接触のオンライン化が解なのか

コロナ禍のなか、不要不急の外出自粛や在宅勤務の動きが半ば強制的に広がっているが、政府の緊急事態宣言が解除された後も対面接触を控える取り組みは継続しており、経済活動が従前の状況を回復する目途はたっていない。

証券会社や銀行、保険会社といったリテール金融機関においては、これまで主流であった対面での営業活動を控えざるを得ない一方、インターネット経由での金融商品・保険取引は活発に行われており、各金融機関はオンライン接点を活用した顧客チャネル戦略の再考を迫られている。

例えば、オンライン会議システムを用いた資産運用相談や保険商品の提案、セミナーの開催等、従来対面で行ってきた営業施策の一部をオンラインに移行する対応は、対面での顧客接触が制限されているなか、「対症療法」として有用な戦略転換であるように思われる。また、オンライン施策を織り交ぜることにより、遠隔地の顧客との面談がスムーズになったり、若年層の顧客の開拓につながったり等、積極的な効果があると前向きに捉える見方も少なくないようだ。

ただ、対面での接触機会の制限・減少という非常に大きな環境変化に対し、これまでの営業活動をおおむねそのままオンラインに移行するという施策は、特に従来型証券・資産運用ビジネスが大きな転換期を迎えつつある現在、本当

に金融機関のリテール事業にとって最適な解なのだろうか。

### 顧客接触機会の減少ではなく、コスト増加が本当の問題

売買委託手数料を対価とする従来型の金融商品販売であれ、預かり資産残高比例手数料を対価とする資産管理型サービスであれ、顧客と対話するための接触機会は、取引開始や付加価値の提供を行ううえで、リテール金融ビジネスにおいて欠かせない重要な過程の一つである。対面での接点がオンラインでの接点へ変化しても、その事実には変わりはない。

コロナ禍は、この顧客との接触機会に大きな変化をもたらしたが、本当に問題視すべきは、その頻度の減少ではなく、接触機会を得るためのコストの増加であり、金融機関が対応すべき課題もここにある。

金融機関側の視点で目に見えるコスト増としては、オンラインでも顧客接点を確保・運営するためのツールの整備、営業員のオンライン提案等の研修、対面面談の際の感染予防措置等にかかわる直接的な費用に加え、顧客のアポイント取得率の低下、個別相談会等への誘導率の低下、成約率の低下等、間接的なコストの増加も想定される。もちろん、対面面談を行うことにより、万が一に感染者が発生するリスクも間接的なコストの一種である。

一方、金融機関側から見えにくいコスト増として、顧客が金融機関との接触機会に求める期待水準の高まりがある。オンラインセミナーへの参加は気軽になったものの、個別の面談については、それがオンラインであっても、ましてや感染リスクを伴う対面での面談の場合には、顧客が負担する心理的コスト等は決して小さくなく、期待する付加価値も相応に大きくなるを得ない。従来のような商品の提案に終始する面談が、今後も受け入れられると考えるのは楽観的過ぎる。

日本金融通信社が記事利用を許諾しています

ニッキン投信情報 2020年8月17日発行 1126号 8ページ

# ニッキン 投信情報

ニッキン投信情報 ( 9 )

## “ウィズコロナ”で変わる投信販売

### 事業生産性を高める

#### 顧客チャネル戦略の再構築

まず、目に見えるコスト増に対しては、金融機関は単に顧客接触の機会をやみくもに増やそうとするのではなく、事業全体の生産性を高めるために何をすべきかという観点で、顧客チャネル戦略の再構築が求められる。顧客と接触するだけが目的であれば、現下の状況では、電話やオンライン会議システムを通じた施策が確かに効果的かもしれないが、それだけでは必ずしも全体の生産性の観点からは適切ではないことも十分あり得る。

2000年代に米国の資産管理型営業の世界で広く普及したSupernova営業手法に足元リテール金融機関の注目が再び集まっているが、そこで強く主張されている顧客セグメンテーションの徹底と、それぞれのセグメントに最適な顧客チャネル戦略の策定及び実行の重要性に対する問題意識が高まっていることが背景にあると考えられる。

例えば、預かり資産残高が大きな顧客に対しては、ベテランの営業員が時間をかけて面談をする一方、少額の投資信託の積み立てを検討している資産形成世代の顧客に対しては、外部の資産運用会社の営業支援を活用し、オンラインセミナーからネットでの投信販売へと誘導することに注力する等、同じオンラインでの接触であったとしても、セグメントごとに期待利潤やコストに見合ったチャネル戦略というのはあり得るだろう。このような環境でも、資産運用サービスを利用する際、対面での面談を希望する顧客も一定程度存在すると思われるが、足元の顧客接触に関わるコスト増を勘案すると、一定の基準以上の顧客セグメントに限って、対面の面談を許容することも考えられる。

#### 求められるのは新しい付加価値の提供

また、見逃されがちではあるが、顧客が金融機関に求める期待水準の高まりという見えにくいコスト増に対しても、丁寧かつ戦略的に対応する必要がある。

従来であれば、金融機関が顧客向けに実施する商品説明セミナーや個別相談会には比較的抵抗感なく参加していた顧客であっても、このような状況においては、自らの資産運用について

#### 大原啓一(おおはら・けいいち)

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等を経て、15年8月にマネックス・ゼン・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。



ある程度の必要性や問題意識を感じていなければ、なかなか参加しないだろう。それは裏を返せば、金融機関との接触に対して、そこで得られる便益や有益な情報に対する期待値が高まったことに他ならない。

そうした顧客の期待水準の高まりを勘案せず、これまでと同様に単に金融商品を販売するための営業トークに終始するようであれば、成約に至らないのみならず、金融機関に対する失望にもつながりかねないのは言うまでもないだろう。

折しも、昨年の「老後2,000万円」問題の発生を受け、老後資金の備え等に対する問題意識が高まっていたところ、コロナ禍で相場が大きく変動し、長期的な資産運用アドバイスに対する需要が高まり、IFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)等への相談件数が増えているという報道も見られる。

金融機関に求められる付加価値の変容等を正確に把握し、商品提案にとどまらず、資産運用アドバイスをしっかりと提供することこそが、希少な顧客接触機会を最大活用するうえで重要となろう。

#### 新常態におけるサービス・事業モデルの再設計が急務

外出やオフィスへの出社は自粛するべきとする雰囲気が続く強いのなか、事業成果に直結する顧客接触機会の減少に危機感を強くする金融機関の焦りも理解できる。ただ、やみくもに接触頻度を高めるためだけに小手先の施策を講じることは意味がなく、新常態における資産運用ビジネスには、そもそものサービス付加価値や事業モデルの再設計から行うことが必要となる。

従来型証券・資産運用ビジネスからの転換という課題に対する解も、その再設計の試行錯誤から見出されるであろうことを期待したい。