

有機的な資産運用アドバイスを實現する 個人資産運用業務の最重要ツール CRM

明治大学 国際日本学部
特任教授
沼田 優子

現在の米国の営業担当者にとって最も重要なテクノロジーは、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）システムである（図表1）。10年前はポートフォリオ管理システムを挙げる営業担当者が最も多かったようだが、投資判断からファイナンシャル・プランニングへと重点が移り、そのファイナンシャル・プランニングの導入も一巡したことから、顧客との関

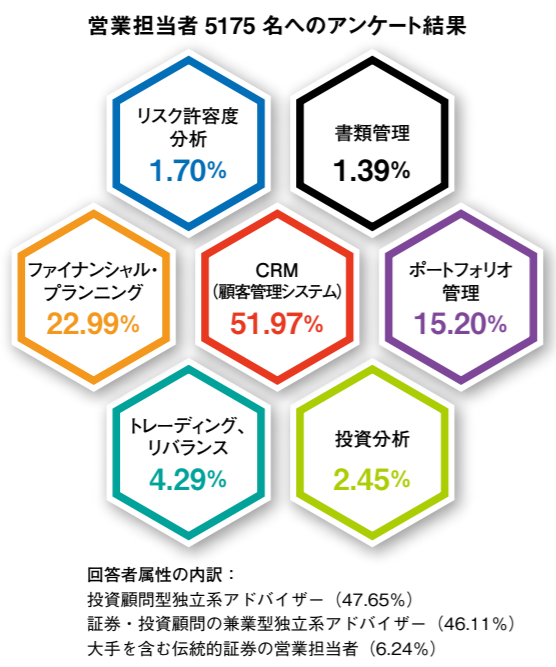
係を維持するためのCRMの重要性が増したと推測される。営業担当者の経験年数別の回答を見ても、経験が浅い者ほどファイナンシャル・プランニングが重要と答え、ベテランほどCRMと答える傾向がある。CRMは、和訳こそ「顧客管理」だが営業の効率化を促すだけのものではない。むしろ2020年6月、米国版顧客本位の業務運営原則とも言える「最善

の利益規則」が施行され、CRMこそがその遵守に伴う負担増を乗り越えるカギ、と見る向きもある。同規則は「最善の利益」を定義付けておらず、営業の前線が従来以上に顧客を知り、何が最善かを見極めた上で、そう結論付けるに至った過程の記録を残さなければならなくなったからである。

CRMシステムとは 営業担当者の“英知の結集”

米国のCRMは、ひと言で言えば営業担当者の英知の結集である。市場シェア6割超を誇るレッドテール社のCRMには、顧客情報、営業日報、カレンダー、文書等作成、セミナー管理機能等が盛り込まれている。例えば顧客から問い合わせを受けた場合、その主旨を記録し、カレンダーを使ってミーティング等を設定するほか、その内容を記録し、社内の人間と共有したり、事前に資料を作って送るといった次の行動を指示することもできる。資料に必要なデータの連携等が取れているパートナー数は百数十社に及ぶ。こうした反復的業務の手続きは、ワークフローとして自動化できる。業務効率化とコンプライアンス遵守手続きの策定が同時に行えるのである。さらにこのCRMを使えば、営業担当者

図表1 米国のアドバイザーにとって最も重要なテクノロジーとは



出所：Bruckenstein, J. & Veres, B. (2020). T3/Inside Information Advisor Software Survey

の所属金融機関以外の資産も含めた口座・家族名寄せはもちろん、親族情報等も含めた一元管理ができる。

このように、営業担当者の行動を知り尽くした機能が散りばめられているのは、彼らの声を吸い上げる仕掛けがあるからである。例えば機能改善要望の投稿ページでは賛同者が一票を投じられるようになっており、希望の多い改善を順次行っている。

一方、わが国ではIFAの金融機関・業界横断的なCRMは発展途上のようであったが、2020年10月2日、SCSKと日本資産運用基盤グループ（以下、JAMP）が、米国のTAMP（資産運用ソリューションを提供する事業会社）とともに、IFA向けのCRM等のソリューションを開発すると発表した（図表2）。そこで、JAMPの代表取締役社長、大原啓一氏にその概要を伺った。

マーケティングの見込み顧客を、口座開設待ち、口座開設後などと分ける、ステータスによるフロー管理も必要でしょう。

米国でCRMを中心に提供しているベンダーは、3つのタイプに分かれます。1つは開発型。フルカスタマイズが可能で一方、初期費用が何百万円もかかります。次がインテグレート型で、ベーシックなCRMだけがあり、スマートホンのように自分好みのアプリケーションを追加して作りこんでいきます。最後がオール・イン・ワン型。CRMに加え、分析ツールやスケジューラー等も全部入っていて、これだけ持っていれば困らない、というものです。

米国で一番人気があるのはかけられるコストと搭載する機能のバランスが取りやすいインテグレート型ですが、私たちの戦略はユニークで、まずオール・イン・ワン型から入ってインテグレート型に行こうと考えています。日

日本資産運用基盤グループ 代表取締役社長 大原啓一氏 インタビュー

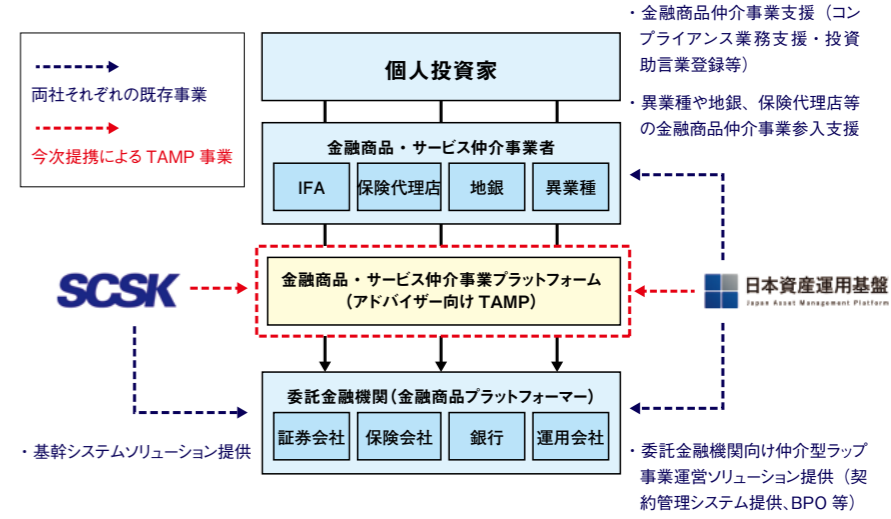
沼田：CRMの提携について教えてくださいませんか。

大原：日本資産運用基盤が取り組む事業領域で、いま一番、ホットなのがこのIFAカテゴリーです。CRMを中心にポータルを作り、ポートフォリオ分析やコンプライアンス・ツール等、外部のアプリケーションをつなげようとしています。

CRMの最もベーシックな機能は、シンプルなデータのアグリゲーション（所属証券会社以外の口座も含めたデ

ータの一元管理）です。その上で、資産クラスごとに配分を分析したり、期待リターンを試算してポートフォリオ・マネジメントを提供すれば、営業やお客さまサポートに資するものになりますし、レポート機能も追加できます。また、セミナーやウェブマ

図表2 日本資産運用基盤とSCSKの提携



大原 啓一氏

出所：日本資産運用基盤

本は小規模事業者が大半なので、開発型よりも全てそろっていたほうがいい。また、日本にはまだ米国のようなエコシステムがなく、協業できる事業者がほとんど存在しないのでアプリケーションが充実できないからです。

沼田：なるほど。目先のゴールとしてはどんなものを目指しているのですか。

大原：2021年6月を目処に、ワンパッケージ全てを提供します。米国の大手TAMPと提携し、彼らのアプリケーションを日本版に改修するので、わりと大掛かりなのです。

沼田：日本でCRMを作ろうとする動きはあまり見かけない気がしますが……？

大原：はい。ただ、足元数カ月で他社でも動きが出てきています。でもCRMは証券勘定系まわりに接続すると動作が重くなるので、日本にはライブプランシミュレーションやポートフォリオ・マネジメントに集中したプレーヤーが多い印象があります。

沼田：JAMPは勘定系に接続するということですが、それは日本初ですよね。

大原：そうですね。最近はAPIを開放する動きが証券会社にも広がっているので、そこにつながれるとありがたい。しかし悩ましいのが、銀行も証券会社も、個人向けアプリケーションにはAPIを開放していますが、IFAや金融事業者向けのアプリに開放している金融機関は現状ほとんど存在しないんです。だからそこはチャレンジと言えます。

沼田：それはなぜですか？

大原：約900社ある IFAが複数の委託証券会社に所属する割合は、実はまだ

20%程度なので、IFA側にもその必要性がなかった。ただ、例えばある顧客について高頻度の売買取引をしても、複数の証券会社をうまく使い分ければ各社ごとのコンプライアンス上は「問題なし」となってしまう。これは今後の課題だと思うのです。

沼田：貴社のCRMを見れば一目瞭然になるということでしょうか。

大原：なるはずですよ。

沼田：そうすると、CRMのデータを持っているが故に全体像を把握できる貴社が、例えば「コンプライアンス上問題ない運営をしている」という意見書をユーザーであるIFAに出したら、それは顧客本位の業務運営遵守の証跡として使えますか？

大原：使えると思います。ただ、それは今後の事業性の判断次第ですね。複数所属スタイルが広がると、「自分たちが適正な業務運営をしているか？」というIFA主体の判断がぼっかり空いてしまいかねません。そのときにわれわれが、CRMの提供だけでなく、コンプライアンス等のサポートにも入れれば、より負担は少ないと思います。

沼田：貴社がCRMに続く第2段として構想されているのが、そのコンプライアンスのサポートでしょうか。

大原：おっしゃるとおりです。ただ、第1段のCRMの実装ができれば、コンプライアンスのみならず、さまざまな需要が出てくると思うのです。IFAも個人の力量に頼るのではなく、さまざまな機能の仕組み化、システム化が必要になるでしょう。また保険代理も銀行代理もやりたいとなると、業容拡大に応じた外部のサポートが必要にな

りますし、そのときに所属元である保険会社や銀行の選定はどうするのか、といったニーズが出てくると思います。

沼田：その業容の選定支援も、進んでいるのですか。

大原：現在進行形ですね。実はIFAの皆さまも、悩まれているのです。銀行代理、住宅ローン、有価証券担保ローン、投資助言をやりたい……と。そのときに助言登録をサポートしたりします。特に助言の場合、所属元にコンプライアンスのサポートを期待することはできないので、自分たち主体でコンプライアンス体制を整えなければならぬ。そこにも私たちがサポートで入るという営みは、もうすでに始めています。

これまでの日本の個人投資家は、アドバイスか非対面取引かの二者択一を迫られてきた。しかしわが国でも営業担当者の中立的な能力増幅器、CRMが開発されることにより、アドバイスの広がり期待できる意義は大きい。

これが実現すれば、営業の効率化はもとより、より顧客本位な業務運営を提供し続ける展望も開ける。

日本の課題は、IFAを支える周辺業者が未成熟なことにもあろうが、これについても、CRMが呼び水となることに期待したい。

沼田 優子 (ぬまた ゆうこ)
 東京大学経済学部卒業後、野村総合研究所入社。NRI アメリカ、野村資本市場研究所、野村証券を経て、2012年より明治大学国際日本学部。2018年より現職。日米の金融機関経営を研究。

