

「顧客本位の業務運営」において 改めて見えてきた課題

私は前職^{*1}での経験を生かすことで、僭越ながら、金融機関における「顧客本位の業務運営」（以下、FDという）と持続性のあるビジネスモデルの両立の支援ができないかと考え、3月に日本資産運用基盤グループに入社した。これまで、地域金融機関や証券会社など投資信託等の販売会社を中心に対話を進めてきたが、そこで改めて見えてきた課題と、それに対する私見を述べさせて頂きたい。

まず、話を伺った金融機関の人たちからは、販売手数料率の低下傾向やシステム・管理コストの増加など、リスク性金融商品販売を巡る環境が厳しくなる中、現状のビジネスモデルの持続性やFDとの両立をいかにすべきか、危機感を持って真剣に考えている様子がひしひしと伝わってきた。その中で一部の金融機関は既に、証券会社からIFAへの業態変換や、ラップ型ビジネスを取り入れたフィーベースのビジネスモデルへの転換を始めている。一方、既存のビジネスモデルの延長線上で、どうやって態勢を整備しようかという発想からなかなか抜け出せていない金融機関も少なからずあるとの印象を受けたところである。

リスク性金融商品販売ビジネスにおいては、従来型の「商品売り」色が強い営業アプローチは、特定顧客・商品への販売の偏り、次のニーズを引き出すための頻繁なフォローにより、結果として回転売買につながりやすくなる。一方で経営陣が掲げる残高増加にはなかなか結び付かず、顧客と営業職員の双方を疲弊させる悪循環に陥りやすいのではないかとの問題意識をかねてから抱いていた。

また、販売手数料に依存したビジネスモデルと、「顧客本位」を意識して手数料の多寡によら

ない提案を促す業績評価体系にはミスマッチが生じやすく、矛盾を感じながら営業活動をしている人も、少なからずいるのではないかと考えている。FDとビジネスモデルの両立を図るためには、販売手数料中心のビジネスモデルから脱却することが必要である。そして適正な評価による営業職員のモチベーション向上と、顧客の満足度向上につなげていくことが、喫緊の課題ではないかと考えている。

アベノミクス以降、株式の長期上昇トレンドが続く中、リスク性金融商品販売は一定の実績を上げてきたかと思われる。しかし、今後調整局面を迎えた場合に備えて、例えば残高に応じたフィー収入中心の、相場に左右されない安定的な収益環境を、経営の面からも早期に構築する必要があると思われる。

現在、デジタルイゼーションの進展などにより、金融機関の店舗の位置付けは、「手続きする場所」から「相談する場所」に変わりつつある。今後、ますます対面でのコンサルティングが重要となるだろう。こうした中、特に地域金融機関においては、地域における顧客接点という強みを生かし、地域密着の資産運用アドバイスを根付かせていくことで、一般生活者の安定的な資産形成を促すことが期待されていると思われる。弊社としても、フィーベースのビジネスソリューションの1つとして、システム・運営負担が比較的軽い、投資一任スキームの提供を通じて、金融機関の役に立つことができれば幸いである。



日本資産運用基盤グループ
主任研究員

長澤敏夫

^{*1} 金融庁総合政策局リスク分析総括課にて、主任統括検査官として、投資信託等の販売会社における「顧客本位の業務運営」のモニタリングに従事。なお、本稿は、筆者個人の見解に基づいており、筆者の現在または過去の所属先等の見解を示すものではない。