

「顧客本位の業務運営」10年の歩み ③「見える化」で選ばれるメカニズム

顧客評価は改善も認知は低く
欠かせぬ「選ばれるアピール」

「見える化」と「顧客意識調査」

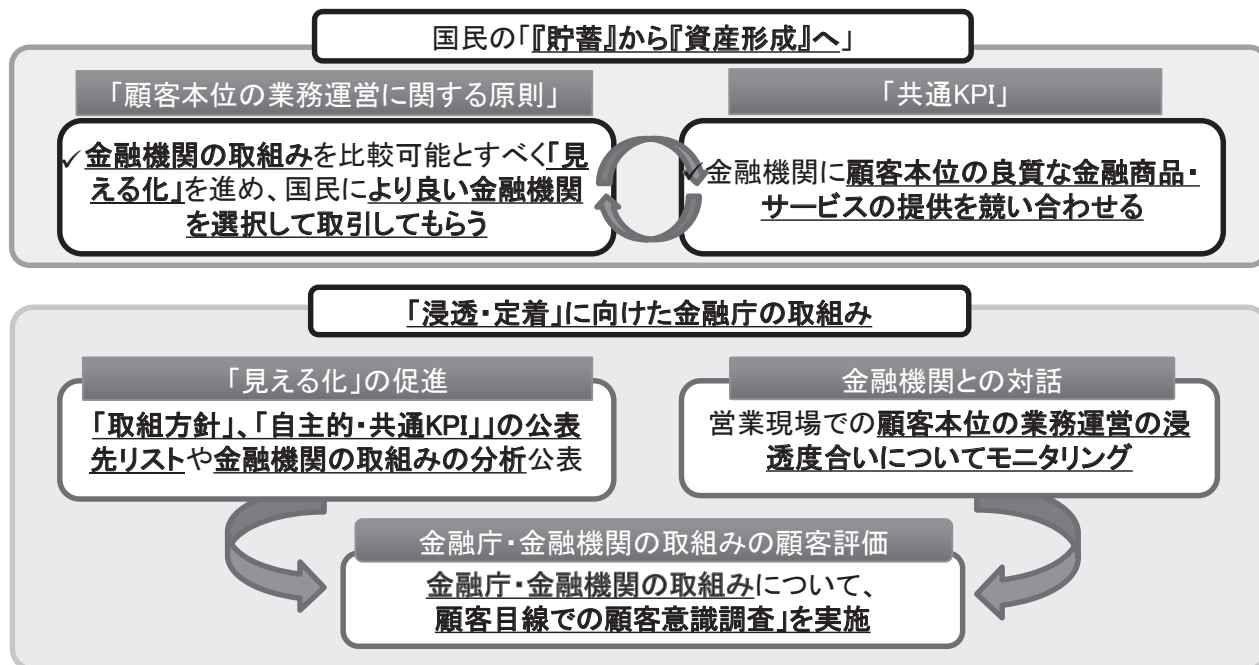
第1回、第2回と続けて、投資信託、外貨建て一時払い保険、仕組み債など個別商品に対するモニタリングの結果を時系列で追い、足元の状況も見てきた。金融庁では、顧客本位の業務運営の浸透・定着を図るため、金融機関に対するモニタリングのほか、顧客本位の業務運営に係る取組方針・取組状況（以下「取組方針等」）や、金融事業者¹が自主的に定めた評価指標（KPI）や共通KPIなどの「見える化」を進めている。この「見える化」を通じ、金融事業者が創意工夫を発揮し、良質な金融商品・サービスの提供

を競い合い、より良い取り組みを行う金融事業者が顧客から選ばれるメカニズムの実現を目指している。また、こうした金融庁や金融事業者の取り組みが国民に届いているかを定期的に調査すべく「顧客意識調査」を実施している【図表1】。

「見える化」の紆余曲折

金融庁では、「顧客本位の業務運営に関する原則」（以下「原則」）を採択した金融事業者に対して、顧客本位の業務運営を実現するための取組方針と、それに基づいた取組状況を、原則との対応関係を明確にした形で顧客向けに公表す

【図表1】顧客本位の業務運営に係る金融庁の取組み



出所：金融庁講演資料

1 金融庁2016年12月「金融審議会市場ワーキング・グループ報告～国民の安定的な資産形成に向けた取組みと市場・取引所を巡る制度整備について～」において、金融商品の販売、助言、商品開発、資産管理、運用等を行う全ての金融関連業者を「金融事業者」としている。

ること、さらに金融庁へ報告することを求めている。そして、金融庁の示す掲載要件を満たす形で公表していることが確認できた金融事業者のみを、『顧客本位の業務運営に関する原則』に基づく取組方針等を公表した金融事業者リスト」（以下「金融事業者リスト」）にまとめ、金融庁のウェブサイトで公表している。

2025年3月に公表された金融事業者リスト（25年1月10日時点）には1256の金融事業者が掲載されている。ちなみに、20年12月末時点で原則を採択している金融事業者は2098あったが、掲載基準の厳格化により掲載者数は減少している【図表2】。厳格化の経緯は【図表3】にまとめた。当初は、原則を採択して取組方針を策定

【図表2】金融事業者リストへの掲載者数（業態別）

基準日	都市銀行等	地域銀行等	協同組織等 金融機関等	保険会社等	金融商品 取引業者等	その他	合計
2025年1月10日	37	109	295	535	276	4	1,256
（参考）20年12月末	79	118	500	726	657	18	2,098

（注）20年12月末は原則採択事業者数
（出所）金融庁公表資料に基づき筆者作成

【図表3】「見える化」に係る金融庁の動きと課題認識

公表物名 （公表年月）	主要望事項や課題認識
「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取組み（2017年3月）	- 顧客本位の業務運営の定着度合いを客観的に評価できるようにするための成果指標（KPI）を、取組方針やその実施状況の中に盛り込んで公表するよう働きかけ - 取組方針を策定した金融事業者の名称とそれぞれの取組方針のURLを集約し、金融庁ホームページにおいて公表
投資信託の販売会社における比較可能な共通 KPI について（2018年6月）	- 投資信託の販売会社における比較可能な共通 KPI を公表 ①運用損益別顧客比率 ②投資信託預り残高上位 20 銘柄のコスト・リターン ③投資信託預り残高上位 20 銘柄のリスク・リターン
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結果について（2019年8月）	「取組方針」について、「原則」の文言を若干変えた程度のもを公表するなど、「原則」の趣旨を自らそしゃく、具体的に実践するスタンスが欠如しているような事例が見られる ⇒取組状況まで公表している事業者のみの掲載へ
金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書－顧客本位の業務運営の進展に向けて－（2020年8月）	- 取組方針として「原則」の文言を若干変えた程度の内容を策定・公表している金融事業者が散見されるほか、各原則の中で実施しない項目があるにもかかわらず、その理由や代替策の説明はほとんどなされていないのが現状 - 取組方針及びこれに係る取組状況を公表するに当たっては、原則2～7（これらに付されている（注）を含む。）に示された項目ごとに実施の有無を検証し、その内容が分かるように明示することが望ましい
顧客本位の業務運営のさらなる浸透・定着に向けた取組みについて（2021年4月）	原則2～7に示されている内容ごとに、対応した形で取組方針等を明確に示していることが確認できた先のみ「金融事業者リスト」に掲載
外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIについて（2022年1月）	- 外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIを公表 ①運用評価別顧客比率 ②銘柄別コスト・リターン
投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について（2022年6月）	取組方針の記載内容にオリジナリティーがなく、記載上の工夫も認められないなどといった事例も多く見受けられている
「金融事業者リスト」の掲載要件の見直し等について（2023年4月）	所定の対応関係表を金融事業者のウェブサイトに掲載し、取組方針等と原則2～7（これらに付されている（注）を含む。）との対応関係を原則ごとに明確に示す。また、不実施等の場合には、その理由や代替策を取組方針等に分かりやすい表現で記載するほか、その掲載箇所を対応関係表に示す
リスク性金融商品の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果（2023年6月）	「原則」公表以降の6年間で、販売会社による顧客本位の取組みの「見える化」は相応に進展 - しかし、「金融事業者リスト」に掲載されること自体が目的化し、原則で掲げられた文言とはほぼ同一の「取組方針」を掲げるなど、創意工夫や差異化された取組みを顧客に示すことができていない。また、中期経営計画等と「取組方針」等とが整合的でなく、「取組方針」等の策定に当たって取締役会で議論していない

出所：金融庁公表資料等から筆者作成

した金融事業者は金融庁のウェブサイトに掲載されていた。しかし、原則の文言を若干変えた程度のもを公表するなど、原則の趣旨を自らそしゃく、具体的に実践するスタンスが欠如しているような事例が見られたため、取組状況まで公表している金融事業者のみ掲載するように変えた。その後も、各原則の中で実施しない項目があるにもかかわらず、その理由や代替策の説明がほとんどない状況にあったため、所定の対応関係表を金融事業者のウェブサイトに掲載し、取組方針等と原則2～7（これらに付されている（注）を含む。）との対応関係を原則ごとに明確に示している金融事業者のみの掲載に厳格化された。

また、上記形式面に加え、内容について、23年6月公表のモニタリング結果²では、「多くの販売会社では、依然として金融事業者リストに掲載されること自体が目的化し、原則で掲げられた文言とほぼ同一の『取組方針』を掲げるなど、

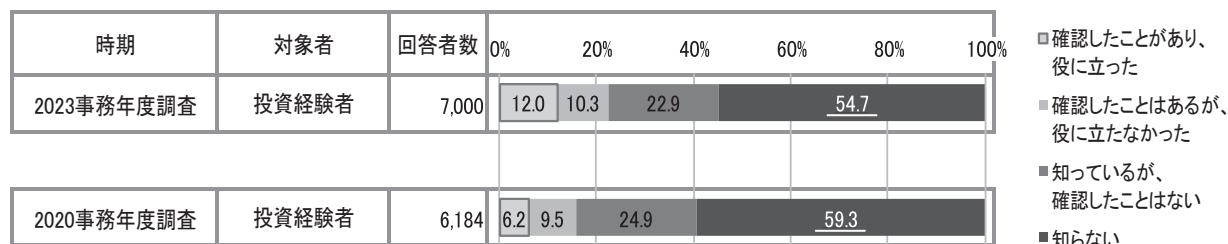
創意工夫や差異化された取り組みを顧客に示すことができていない。また、中期経営計画等と『取組方針』等とが整合的でなく、『取組方針』等の策定に当たって取締役会で議論していない」と厳しい評価が続いている。

「知らない」依然5割超

次に、金融事業者の顧客本位の業務運営の取り組みに対して顧客はどのように評価しているのかを、顧客意識調査を使って見てみたい。まず、各金融事業者が掲げる取組方針、取組状況、KPIなどの認知度である。投資経験者のうち、これらを（「役に立った」「立たなかった」を合わせ）確認したことがあると答えた人は、20事務年度調査の15.7%から23事務年度調査の22.3%へと増加しているものの、一方、「知らない」との回答は引き続き5割を超えている【図表4】。

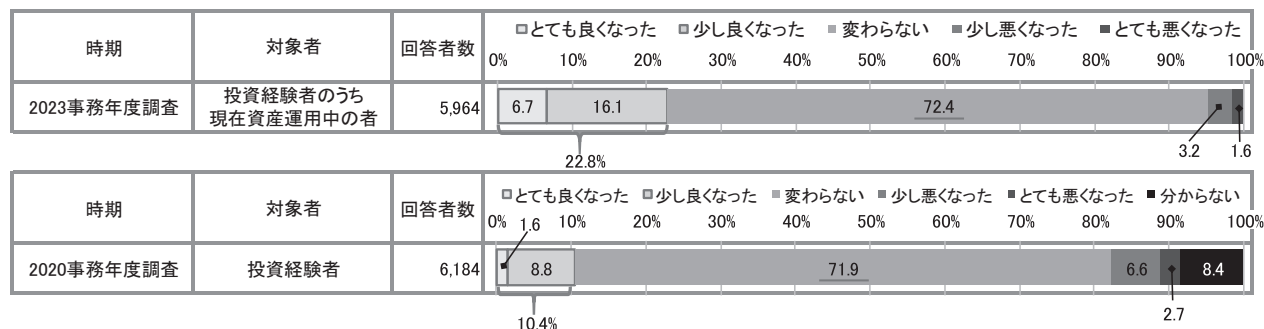
【図表5】は、資産運用に関する金融事業者の対応状況に対する評価である。「とても良くなっ

【図表4】取組方針・取組状況・共通KPIの認知度と活用状況



（出所）金融庁2024年7月「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果」

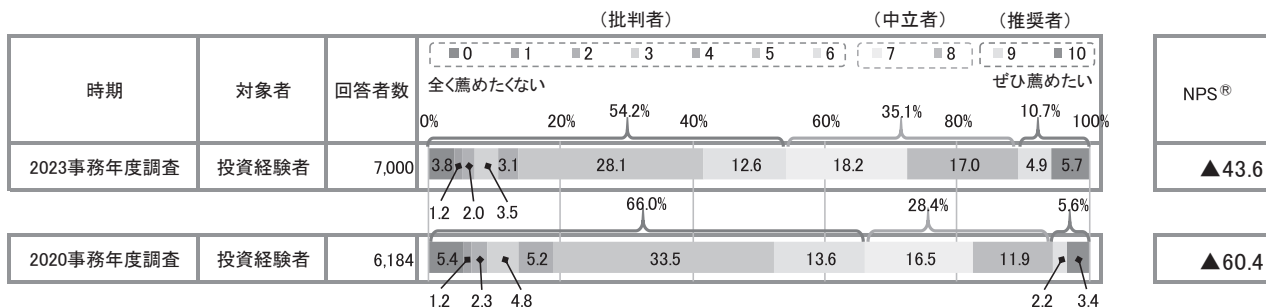
【図表5】金融機関の資産運用に関する対応状況の変化



（出所）同上

2 「リスク性金融商品の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果」

【図表6】満足度調査(NPS®)



(出所) 図表4に同じ

た」と「少し良くなった」を合わせて、20事務年度調査では10.4%、23事務年度調査では22.8%と倍増している一方、変わらないとする回答も依然7割強となっている。

【図表6】はNPS®³を使った顧客満足度調査で、こちらもマイナス60からマイナス43へと改善している。

「見える化」から「見せる化」へ

冒頭にも書いたように、金融庁は、より良い取り組みを実践する金融事業者が顧客から選択されるメカニズムが機能することを目指している。顧客意識調査のいずれにおいても、各金融事業者の日頃の取り組みが徐々に顧客に伝わり評価されているように思われるものの、取組方針等が顧客からの選別につながっているとまでは言い難いのではないかとと思われる。確かに取組方針等の内容を以前に比べ充実させ、それを分かりやすい資料に取りまとめている金融事業者は増えていると思われる。しかしながら、顧客に認知されなくては、良い取り組みをしている金融事業者として顧客からは選ばれないだろう。金融庁のウェブサイトに加え、多くの金融事業者は取組方針等を自社のウェブサイトに掲載していると思われるが、意識して探してもなかなか見つからないことが多いのが現状である。ましてや一般の顧客の中でわざわざ検索しても読み

たいと思う人はどれほどいるだろうか。

こうした中、取組方針等を顧客配布用のリーフレットなどに組み込み、新規取引の際などに、これを説明した後に商品・サービスの紹介に進むようにしている事業者もいると聞く。顧客もいきなり商品セールスをされるより安心して聞く耳を持ってくれるのではないか。顧客本位の業務運営の取組方針は、各社の経営理念やそれに基づく経営戦略にひも付くものであり、金融庁への報告が目的ではなく、自社のビジネスの発展のためのものである。これを「見える化」、さらに一步進めて「見せる化」して、「顧客から選ばれるためのアピール」に活用する金融事業者が増えることを期待したいと思う【図表7】。

【図表7】取組方針の「見せる化」ツールのイメージ



(出所) QUICK資産運用研究所

(日本資産運用基盤 主任研究員 長澤敏夫)

3 「NPS®」は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標であり、「Net Promoter Score」の略称である。0～10点の11段階の回答に応じて、「推奨者（「9」または「10」と回答した者）」、「中立者（「7」又は「8」と回答した者）」、「批判者（「0」から「6」までのいずれかを回答した者）」の3つに分類し、「推奨者」の割合から「批判者」の割合を引いた値である。