

全国銀行協会

「コンプライアンスに関する講演会」講演資料

リスク性金融商品の販売動向を踏まえた 「顧客本位の業務運営」のあり方について



令和5年8月2日

金融庁 総合政策局 コンダクト監理官

伊藤 公祐

※本資料の意見にわたる部分は、個人的な見解であり、必ずしも所属する組織の見解ではありません。

**「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」
(令和5年6月30日公表) について**

1. はじめに ～ 本資料の目的等 ～

(1) モニタリングの背景・目的

- 金融庁は、「顧客本位の業務運営に関する原則」（以下「本原則」）を提示し、販売会社が顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競い合うことを期待
- 販売会社による顧客本位の業務運営を確保するため、実践状況の把握・改善に向けて対話・モニタリング
- 昨事務年度までに、良質な金融商品の提供に懸念が見られた（例えば仕組債）ほか、「見える化」に改善の余地を確認
- これを踏まえて、今事務年度は、以下の観点も意識して、対話・モニタリングし、取組改善を促してきた
 - ・ 「取組方針」等を踏まえた販売会社の第1線における顧客本位の業務運営の実践状況
 - ・ 個別金融商品等の販売実績や苦情を踏まえ、顧客の最善の利益の追求に資する良質な金融商品の提供状況
 - ・ 「取組方針」等の策定を含むリテールビジネス戦略への経営陣の関与
 - ・ 三線管理の枠組みの構築とPDCAサイクルの実効性

(2) モニタリング対象先

- リスク性金融商品の各業態の販売動向や個社別の規模対比での販売額等を踏まえて、対話・モニタリング先を抽出（主要行等6行、地域銀行グループ26先、証券会社6社：以下「重点先」）
- 幅広い実態把握や「取組方針」等の質の向上に向けて、定量・定性アンケート調査や対話等も実施
(全モニタリング先：主要行等9行、地域銀行100行、証券会社39社等)

(3) 本資料の目的

- 重点先のモニタリング結果等を踏まえ、販売会社に共通となり得る課題を提示
- 販売会社の業務改善を促すとともに、顧客の最善の利益を追求するベストプラクティスを目指した取組みを促進
- 金融庁は、こうした取組みを通じて、販売会社が国民の「貯蓄から投資へ」の動きを後押しすることを期待

1. はじめに ～ 本資料の構成（目次）～

1. はじめに

～ 本資料の目的等 ～

～ 本資料の構成（目次）～

2. リスク性金融商品における販売の現状

(1) 業態別の保有顧客数等の状況

(2) リスク性金融商品の投資環境と販売状況

(3) 対面取引における工夫と顧客獲得状況

(4) 仕組債や外貨建て一時払い保険の販売・管理態勢の課題【原則2関連】

3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題

(1) プロダクト・ガバナンスの課題【原則2関連】

(2) 銀証連携の課題

(3) リスク性金融商品販売・管理態勢の課題【原則4・5・6】

(4) 従業員に対する適切な動機付けの課題【原則7】

4. 顧客本位の業務運営の確保に向けた「取組方針」策定の課題

(1) リテールビジネス戦略と「取組方針」との関係

(2) 「取組方針」等から窺える「原則」の精神と趣旨の咀嚼度合い【原則1】

5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題

(1) 第2線・第3線による検証態勢の概要

(2) 第2線の事例

(3) 第3線の事例

6. モニタリング結果を踏まえた販売会社の課題

7. 来事務年度の対話・モニタリングの主なポイント

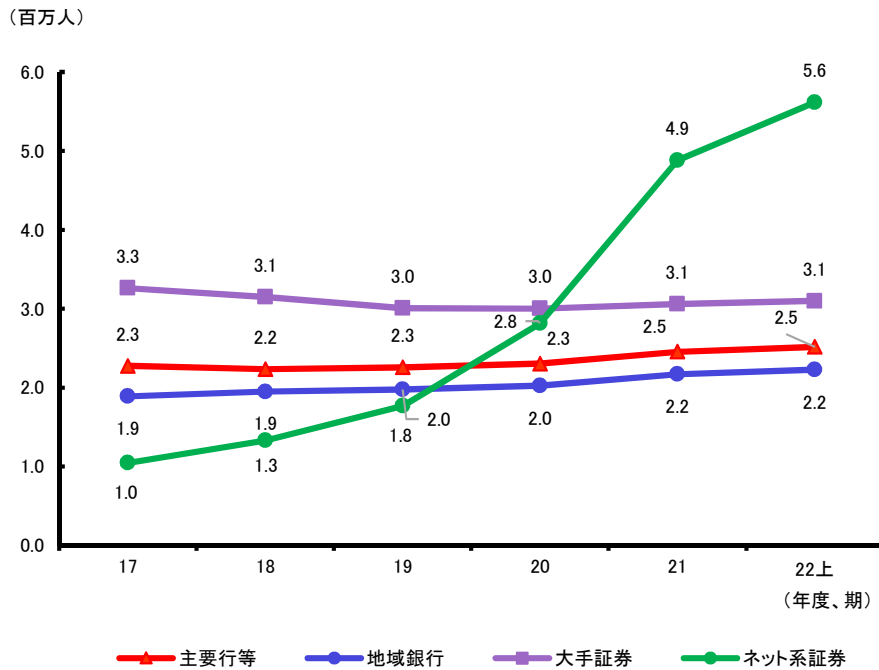
(1) 業態別の保有顧客数等の状況

- 投資信託の保有顧客数は、ネット系証券会社が他業態対比で**著増**
- 投資信託の保有顧客一人当たりの残高は、ネット系証券会社のみで**増加**
- ⇒ ネット取引における適切な情報提供等を含めて「顧客の最善の利益の追求」に向けた取組みの明確化が必要

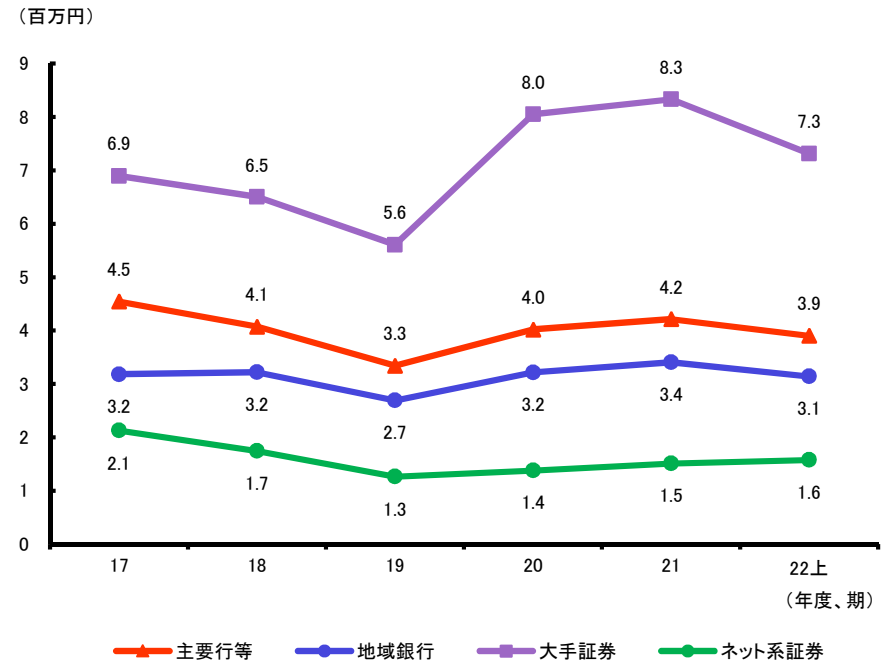


ネット取引を含めて、顧客の最善の利益の追求に向けた対話を強化

投資信託の保有顧客数の推移



投資信託の保有顧客一人当たり残高の推移



(全体注1) 集計対象先は、以下、特に別途の記載がない限り、「主要行等」は回答が得られた9行、「地域銀行」は30行、「証券会社」は12社(うち「大手証券」は7社、「ネット系証券」は5社)
 (全体注2) 集計項目は、以下、特に別途の記載がない限り、「主要行等」の計数には紹介販売分を含まない。一方、「地域銀行」については、紹介販売分を含む
 (全体注3) 資料は、以下、特に別途の記載がない限り、出所は、金融庁による定量アンケート調査

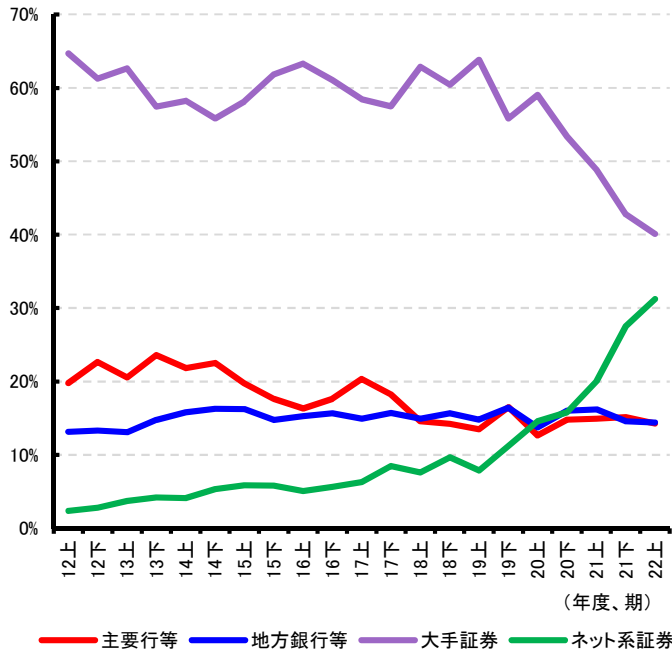
2. リスク性金融商品における販売の現状 その2

(2) リスク性金融商品の投資環境と販売状況

- 投資信託販売額の業態別シェアは、大手証券が低下する中、ネット系証券会社の上昇が継続
- 投資信託の販売動向を見ると、2018年度上期から19年度上期(日経平均株価は22千円前後で推移)は流出超の傾向にあったが、21年度上期から22年度上期(29千円から26千円に下落)は全業態で流入超継続。過去の株式市況の悪化局面と相違
- ⇒ 持続可能なビジネスモデルの明確化や転換の前提として、顧客の投資に関する意識や行動の変化の分析が必要

リテールビジネス戦略等を踏まえて、顧客本位に基づく持続的なビジネスモデルの構築に向けた対話を継続

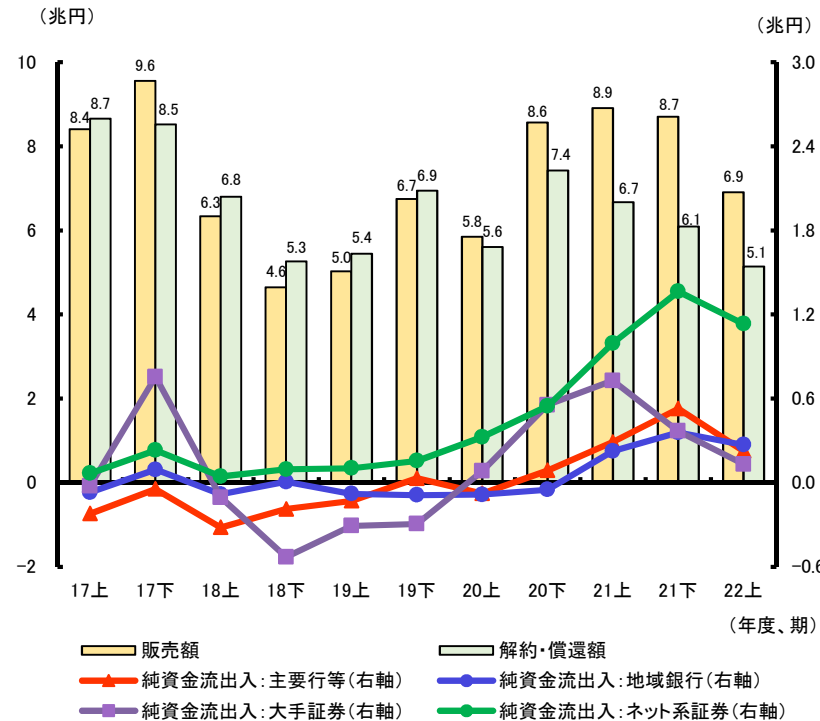
投資信託販売額シェアの推移



(注)「地方銀行等」は、地方銀行と埼玉りそな銀行を合算したもの、他の業態は全体注と一緒に

(出所) 一般社団法人 金融財政事情研究会

投資信託販売額と解約・償還の動向



(注) 紹介販売分は除く

(参考) 日経平均株価の推移



(出所) Bloomberg L.P.から提供を受けたデータを基に金融庁で作成

2. リスク性金融商品における販売の現状 その3

(3) 対面取引における工夫と顧客獲得状況

➤ 対面金融機関の中でも顧客へのアプローチ戦略で以下の工夫を行い顧客基盤の拡大につなげた先が存在

- ✓ 対面金融機関で、資産・年収額・年齢等でターゲット顧客層を明確化し、顧客接点や相談機会を拡充
 - 夫婦で相談に訪れやすいよう、休日相談ができる店舗の拡充やショッピングセンターの併設店舗の活用
 - 法人営業でのリレーションを梃子にした職域での従業員向けの法個一体営業
 - 販売する金融商品の難度と担当者のスキルを合致させるための営業拠点の集約や配置転換の実施

⇒ こうした取組みは、規模・地域特性等も踏まえて、営業戦略や販売態勢面で創意工夫が必要

2. リスク性金融商品における販売の現状 その4

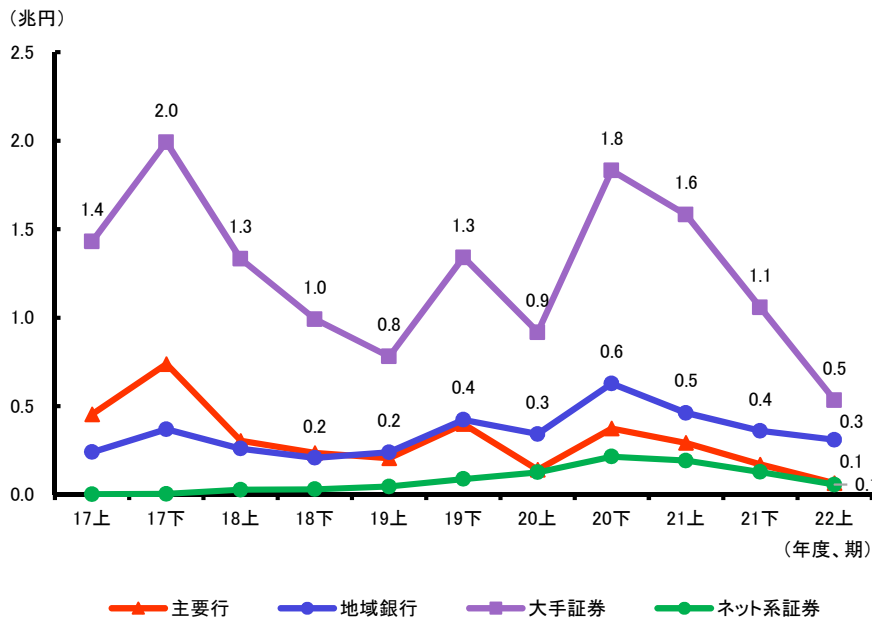
(4) 仕組債や外貨建て一時払い保険の販売・管理態勢の課題【原則2関連】

■ 仕組債

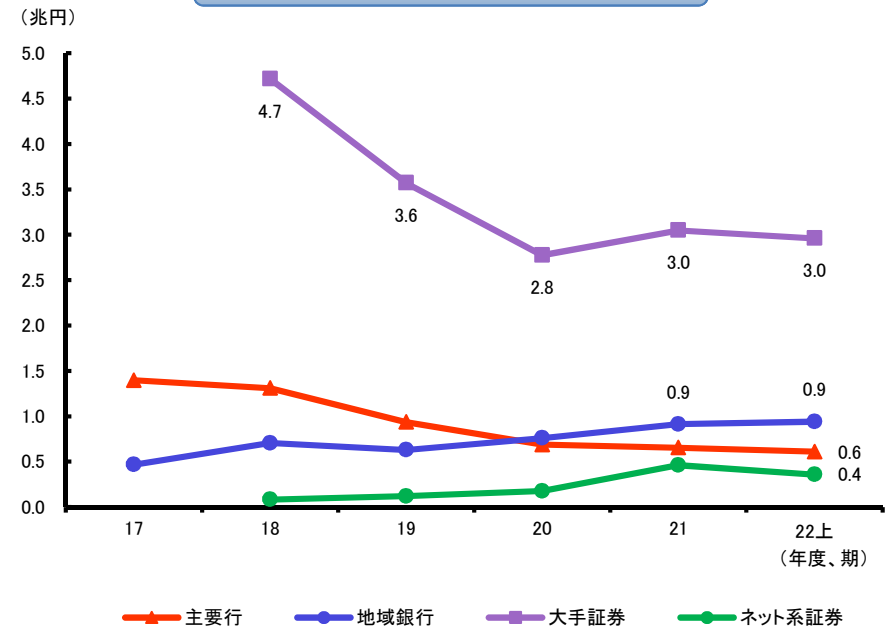
- 仕組債の**販売額**は、2021年度上期から22年度上期の株式市況の低迷（日経平均株価は29千円から26千円に下落）に加えて、販売停止・縮小等の動きにより、足元、全業態で**大幅に減少**
- 指数連動債も含めて、リスクに見合うリターンが得られないものが多く、**資産形成層向けの商品性としては課題**
- 多くの重点先では、**収益確保に焦点**を置き、想定顧客層や商品性を十分検討しないまま、販売対象先を拡大
- ⇒ 仕組債を販売する場合は、**商品性の見直し、他のリスク性金融商品との比較提案、全ての費用等の開示等**を行う必要

仕組債関連ガイドラインを最低限とし、経営陣が責任を持って判断しているか、モニタリングを継続

仕組債の販売額の推移



仕組債の預り資産残高の推移



- 販売会社は、顧客の最善の利益を確保する観点からリスク・リターンを検証し、顧客がリスクに見合うリターンを得られるような商品性に見直す必要がある。
- その上で、「本原則」を踏まえつつ、顧客が投資判断に必要なリスク・リターン・コスト等の情報を他のリスク性金融商品と比較しながら提案するとともに、リスク特性等を丁寧に説明する必要がある。
- また、仕組債はパッケージ商品のため、パッケージ化された商品を別々に購入することができるかどうかを顧客に示すとともに、パッケージ化する場合としない場合のコストやリターン等を顧客が比較できるように説明する必要がある。

(注) 上記の考え方は、他のリスク性金融商品の販売に当たっても同様である。

- このほか、販売会社は、2023年4月に日本証券業協会が公表した「複雑な仕組債等の販売勧誘に係る『協会の投資勧誘、顧客管理等に関する規則』等の一部改正について」やQ & A (「仕組債関連ガイドライン」) はミニマムスタンダードとして、顧客の最善の利益の追求に向けて対応する必要がある。

2. リスク性金融商品における販売の現状 その5

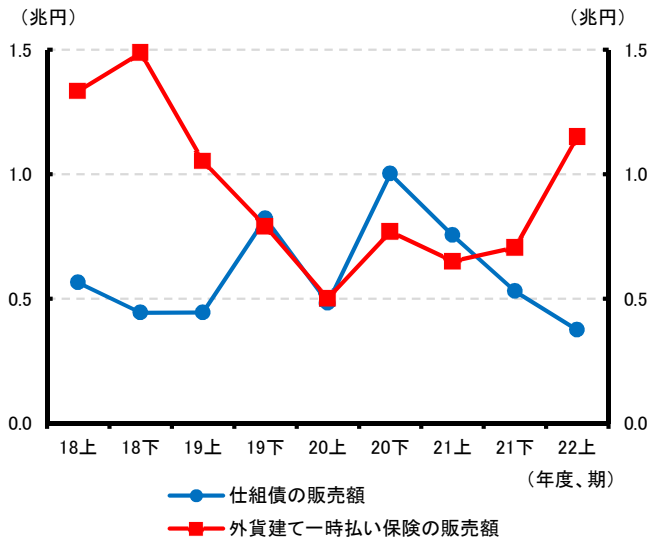
(4) 仕組債や外貨建て一時払い保険の販売・管理態勢の課題【原則2 関連】

■ 外貨建て一時払い保険

- 外貨建て一時払い保険の**販売額**は、2022年度上期は主要行等及び地域銀行で**急増**。なお、**金融機関毎で増分や割合に大きな違い**
- 多くの重点先では、**以下の課題**が認められた
 - **運用目的**で販売したが、他のリスク性金融商品とのリターン・コスト等の商品性に関する**比較説明していない**
 - **相続目的**で販売したが、**非課税枠を大きく超える保険金の額を契約時に設定**
 - **保障目的**で目標(ターゲット)到達型保険を販売したが、目標到達後に保険を解約させて**保険期間を途絶え**させている
- 多くの重点先では、販売増加の背景の一つが、**販売推進する業績評価体系**であることが窺われた
- ⇒ 販売・解約額が大幅増加の一方、残高は横ばい。**顧客ニーズに即した販売動向か懸念する先が相応に存在**

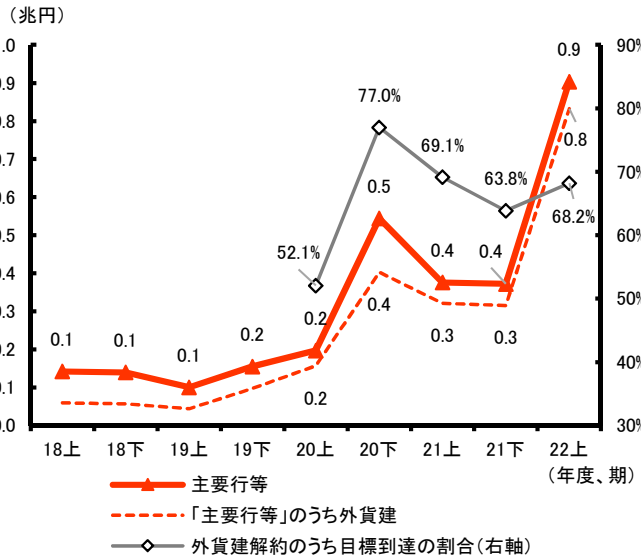
販売姿勢や販売・管理態勢について幅広く対話・モニタリングを強化

仕組債・外貨建て一時払い保険の販売額の推移



(注) 「主要行等」と「地域銀行」を合算したもの

一時払い保険の解約の推移



外貨建て一時払い保険の販売割合と業績評価

外貨建て一時払い保険の販売割合が高い先			
項目	A行	B行	C行
販売割合	10割弱	10割弱	9割強
業績評価 (収益目標)	外貨は円貨の2.5~4倍	販売手数料	外貨は円貨の3倍

円貨・外貨保険を比較的バランス良く販売している先

項目	D行	E行	F行
販売割合	4割強	6割	7割弱
業績評価 (収益目標)	円貨・外貨の差無し	円貨・外貨の差無し	設定無し

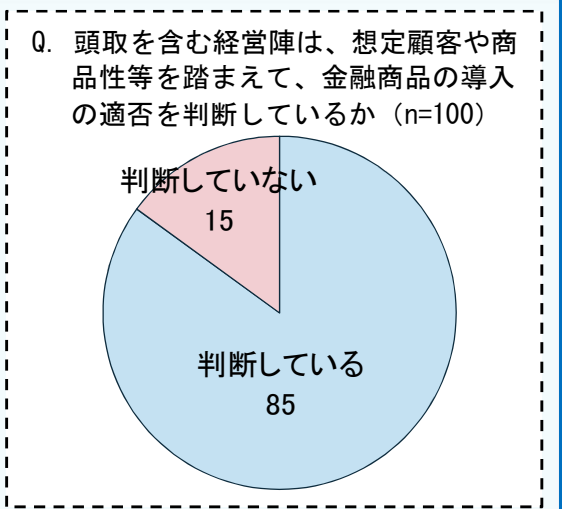
(注) 販売割合は、2022年度上期の保険販売に占める外貨建て一時払い保険の割合

- 販売会社は、運用・保障・相続等の顧客ニーズを的確に把握し、「本原則」を踏まえつつ、外貨建て一時払い保険がそのニーズに最適な商品かを検証する必要がある。
- その上で、前述したパッケージ商品販売の留意点も踏まえつつ、顧客が契約判断に必要な商品の特徴やリスク特性等を丁寧に説明する必要がある。
- また、当該保険は、過去の円高進行時の解約の円転換によって損失が発生した旨の苦情が多く寄せられた経緯もあり、商品性を十分に理解できる顧客に対し、長期保有を前提に提案・販売する必要がある。
- 特に、目標（ターゲット）到達型については、顧客が目標到達後に解約して同様の保険に再加入する場合、顧客に販売手数料等の二重負担が生じることを踏まえた販売のあり方を検討する必要がある。

3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題 その1

(1) プロダクト・ガバナンスの課題【原則2 関連】

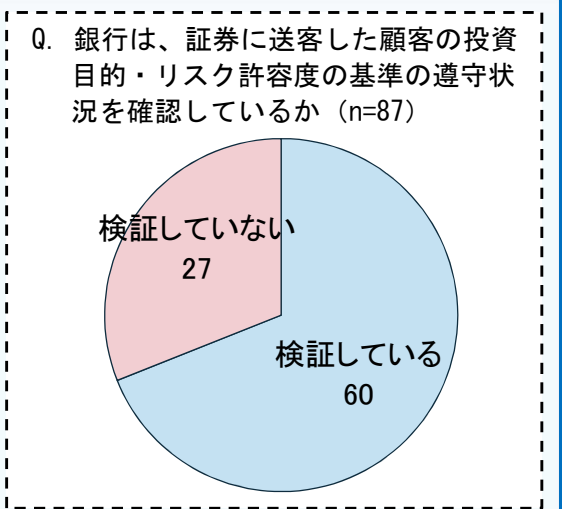
- 多くの重点先では、リスク性金融商品の導入に当たり、リスク・リターン・コスト等の分析や想定顧客の特定ができていなかった金融商品が存在
- 地銀向けアンケート調査結果等では、
 - ✓ 経営陣が商品導入の「適否判断している」との回答が 8割強
 - ✓ 「判断している」と回答した先も、その多くは経営陣が営業部門における商品導入の検証結果を十分な議論なく追認
 - ✓ プロダクトガバナンス態勢（商品の導入、検証、廃止）に課題
- ⇒ リスク特性が異なる金融商品を導入する場合は、リスク・リターン・コスト等の検証結果を踏まえて、顧客基盤や「取組方針」に照らして導入すべき商品か、導入する場合の想定顧客等の判断に経営陣が関与する必要



プロダクト・ガバナンス態勢が構築・機能しているか、モニタリングを継続

(2) 銀証連携の課題

- 重点モニタリングや地銀向けアンケート調査結果からは、銀証間での情報共有態勢の構築や、銀行による送客後の販売状況の検証に課題
- ⇒ 銀証間で適切な紹介基準を設け、送客後も顧客の意向に沿った提案・販売ができているか、銀行が検証する必要



顧客の最善の利益の追求に資する販売プロセスの構築に向けて適切な銀証連携態勢が構築できているか、対話を継続

(販売会社に求められる主な事項) ※本文抜粋

(プロダクト・ガバナンス態勢)

- 販売会社は、顧客の最善の利益の追求に資するリスク性金融商品を導入し、想定顧客層の明確化を図るとともに、商品導入後も販売実績を基に商品性を事後検証した上で、必要に応じて商品を見直し・廃止するなど、強固なプロダクト・ガバナンス態勢を構築する必要がある。
- その際、①導入する金融商品のリスク、②リスクと顧客の期待リターンとの合理性、③顧客が負担する全てのコストと期待リターンとの関係など、事前・事後において商品性を十分に検証する必要がある。
- 特に、インターネット取引は、対面取引と比較して、顧客の真のニーズを把握することが難しい。したがって、同取引においては、顧客の自己責任のみに帰することはせず、顧客が真のニーズにふさわしい金融商品を選択できる枠組みを構築することが重要である。
- 経営陣は、個別金融商品の導入に係る全てのプロセスに関与する必要はない。しかしながら、現在の取扱金融商品とリスク特性が異なる商品を導入する場合は、自社の顧客基盤や「取組方針」に照らして導入すべき商品か、導入する場合の想定顧客はどのような層かといった判断に関与する必要がある。

(銀証連携)

- 金融庁に寄せられた苦情を確認すると、顧客は預金先の銀行に対する信用と、紹介されたグループ証券会社に対する信用を同一視する傾向がある。このため、証券会社を傘下に有する銀行グループにおいて、銀行とグループ証券会社が連携して顧客の最善の利益を追求する場合には、銀行からグループ証券会社への適切な紹介基準を設ける必要がある。
- また、銀行は、顧客同意の下、グループ証券会社へ紹介後も顧客の意向に沿わない商品が提案・販売されていないか検証する必要がある。

3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題 その2

(3) リスク性金融商品販売・管理態勢の課題【原則4・5・6】

➤ 営業現場での販売プロセスの現状について、重点先等では、以下のような不芳・工夫事例が見られた

原則	不芳事例	工夫事例
原則4 手数料等の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 仕組債等のリスク性金融商品の販売に当たり、投資判断に必要となる<u>コスト開示が不十分</u> 	<ul style="list-style-type: none"> インターネットと対面で投資信託等の販売手数料が異なることを「取組方針」で示し、<u>顧客が適切な取引手法を選択するための有益な情報を提示</u>
原則5 重要な情報の 分かりやすい提供	<ul style="list-style-type: none"> 仕組債や外貨建て一時払い保険の販売に当たり、高クーポンといった<u>表面的なニーズのみに対応し、元本毀損リスク等を十分に説明していない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 「取組方針」にリスク性金融商品の分かり易い横断比較をする旨を示し、リスク・リターン・コスト等の<u>重要事項を商品毎で横断比較可能な資料で分かり易く説明、顧客意向を適切に把握して提案</u>
原則6 顧客にふさわしい サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 自社の<u>取り扱い商品数が多い</u>ため、営業現場で商品性の理解が十分に進まないため、<u>最適な商品説明・提案ができていない</u> ライフプランシミュレーション等の<u>ツールを導入するも、十分に活用していない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 投資知識が不足している投資未経験者に、提案商品を仕組みが<u>分かりやすい商品に限定</u> 全てのリスク性金融商品の販売の位置付け等をゼロベースで検討し、想定顧客層を踏まえて<u>非推奨商品を洗出し</u>
原則6（注1） フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ目的で、<u>専ら提案営業の機会に活用</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 「取組方針」に顧客の希望に応じてフォローアップする旨を示し、<u>顧客にフォローアップして欲しい時期を確認</u>

⇒ 顧客の最善の利益の追求に向けて、分かりやすい情報提供や真の顧客ニーズを踏まえたサービス提供が必要。その際、経営陣・本部は、営業現場の実態を把握する必要

販売プロセスの改善に向けたモニタリングやベストプラクティスの実践に向けた対話を継続

3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題 その3

(4) 従業員に対する適切な動機付けの課題【原則7】

■ 業績評価（個人・営業拠点）

➤ 重点先では、以下のような不芳・工夫事例が見られた

不芳事例	工夫事例
<ul style="list-style-type: none"> • <u>個人の収益目標を廃止するも、拠点業績の評価項目の一部である定量目標を、営業拠点長等の判断で個人に割り振っている</u>。その結果、銀行で個人向け国債を購入したいとする顧客をグループ証券会社に紹介し仕組債を販売 • <u>販売手数料の高い外貨建て一時払い保険の個人評価のウェイトが高い</u>ため、営業現場が当該保険への販売に傾注 	<ul style="list-style-type: none"> • 定量評価を引き下げ、顧客評価や提案プロセス等の<u>定性情報を重視</u> • <u>顧客評価</u>を盛り込むなど、<u>営業店や営業職員の収益目標を全て撤廃</u> • <u>若年層・中年層</u>への資産形成を推進するため、<u>同層への積立投資信託の獲得の配点を高く設定</u>

⇒ 業績評価が営業現場の行動に与える影響は様々であり、継続した検証・見直しが必要

■ 従業員研修その他の適切な動機付け

➤ 重点先では、以下のような工夫事例が見られた

(ローテーション・キャリアパス)

- 人材の専門性を向上させるため、ローテーションルールを長期化・柔軟化し、実務経験を積めるようにした
- ロールモデル（理想とする人材像）や管理職に至るキャリアパスを示すことで、当該業務への異動希望者が増加

(販売態勢の向上)

- 営業店の取扱商品を積立投資信託に限定し、他の金融商品をコンサルティングプラザに集約

⇒ 顧客の最善の利益の追求に向けた研修・人事制度の整備、営業職員の経験等を考慮した金融商品販売業務の範囲限定が必要

顧客本位の業務運営の確保を後押しする従業員の適切な動機付け等ができているか、対話・モニタリングを継続

(販売・管理態勢)

- 販売会社は、顧客の最善の利益の追求に向けて、**分かりやすい情報提供や真のニーズを踏まえたサービスを提供**する必要がある。
- その際、第1線はもとより、**経営陣や第2線・第3線が、販売実績や、営業職員・顧客の意見・声など営業現場の実態を把握**した上で、**顧客の最善の利益を追求した提案ができて**いるか検証する必要がある。

(従業員に対する適切な動機付け)

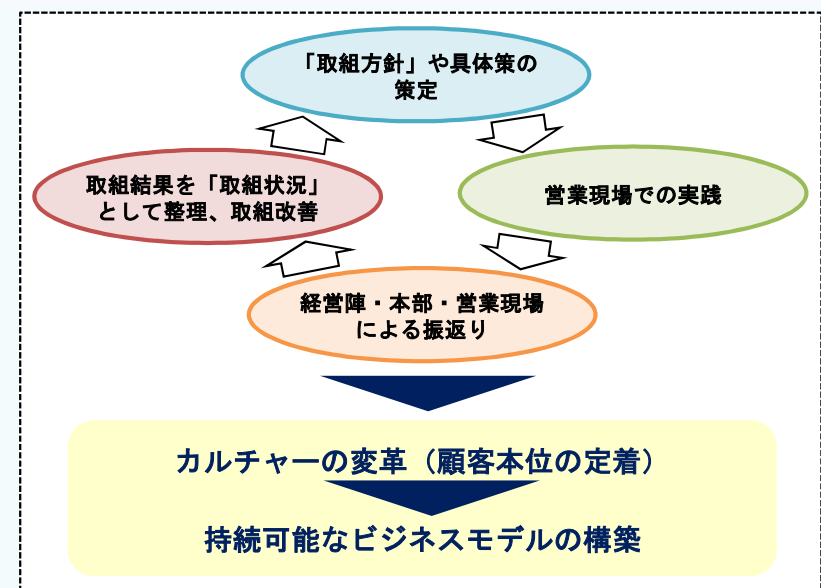
- 販売会社が顧客本位の業務運営を推進するためには、**現状の業績評価が、営業職員に「取組方針」に則した行動を促す内容となっているか、業績評価の改定によって営業現場の行動がどのように変化しているか**等について、第1線はもとより、**経営陣や第2線・第3線が継続的に検証**する必要がある
- 販売会社が真の顧客ニーズに即した金融商品を提案するためには、**営業職員に対して提案に必要な専門性を身に付けさせることができる研修や人事制度の整備**が必要である。他方、それができない場合には、**営業職員の経験等を考慮し、金融商品を現状の職員の説明能力で販売できる範囲に限定**する必要がある。

4. 顧客本位の業務運営の確保に向けた「取組方針」策定の課題

(1) リテールビジネス戦略と「取組方針」との関係

- モニタリング先の多くでは、依然として、
 - ✓ 中期経営計画等と「取組方針」等とが整合的でない、
 - ✓ 「取組方針」等の策定に当たり、取締役会で議論していない
- 経営陣の関与の下、「取組方針」を策定、営業現場で実践し、その結果「取組状況」を検証し、必要に応じて「取組方針」を見直す
PDCAサイクルの構築が必要

「取組方針」策定のPDCAサイクルの構築状況について
モニタリングを継続



(2) 「取組方針」から窺える「本原則」の精神と趣旨の咀嚼度合い【原則1】

- 全業態において、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ず、「見える化」の趣旨を踏まえていない原則の文言とほぼ同一の「取組方針」が多い
- 「取組方針」と取組実態を比較すると、多くの先で「取組方針」に則して対応していない以下の不芳事例が認められた

- 原則4「手数料の開示」について、「名目を問わず、顧客が負担する手数料その他の費用を情報提供すべき」を基に、「取組方針」でコストを開示する旨を示しているが、仕組債等のコスト開示に向けた検討・対応が不十分
- 原則5（注2）等の「パッケージ商品」の取扱いについて、「パッケージ化する場合としない場合を顧客が比較できるよう説明すべき」とされているが、仕組債や外貨建て一時払い保険等の販売に当たり、比較説明していない

- ⇒ 経営陣・本部は、「取組方針」への意識・責任感を高め、営業現場が同方針を適切に実践するよう取り組む必要

「取組方針」の質の向上や適切な実践に向けたモニタリングを強化

- 「取組方針」は、経営陣の関与の下で、経営理念や経営方針、それを基に策定された中期経営計画等のリテールビジネス戦略をより具体化した、顧客が読んで分かりやすく、提供する金融商品やサービスの具体的なイメージが想像しやすい内容とする必要がある。
- 販売会社は、こうした顧客視点の「取組方針」を策定し（P）、経営陣・本部・営業現場が一体となって「取組方針」を実践し（D）、その結果（「取組状況」）を第2線・第3線の検証とともに振り返り（C）、必要に応じて、「取組方針」を見直す（A）PDCAサイクルを通じて、顧客本位の業務運営の質を向上していく必要がある。
- また、営業方針が銀行グループ内で異なるのであれば、顧客本位の業務運営を実現するための「取組方針」もそれぞれで策定する必要がある。

5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題 その1

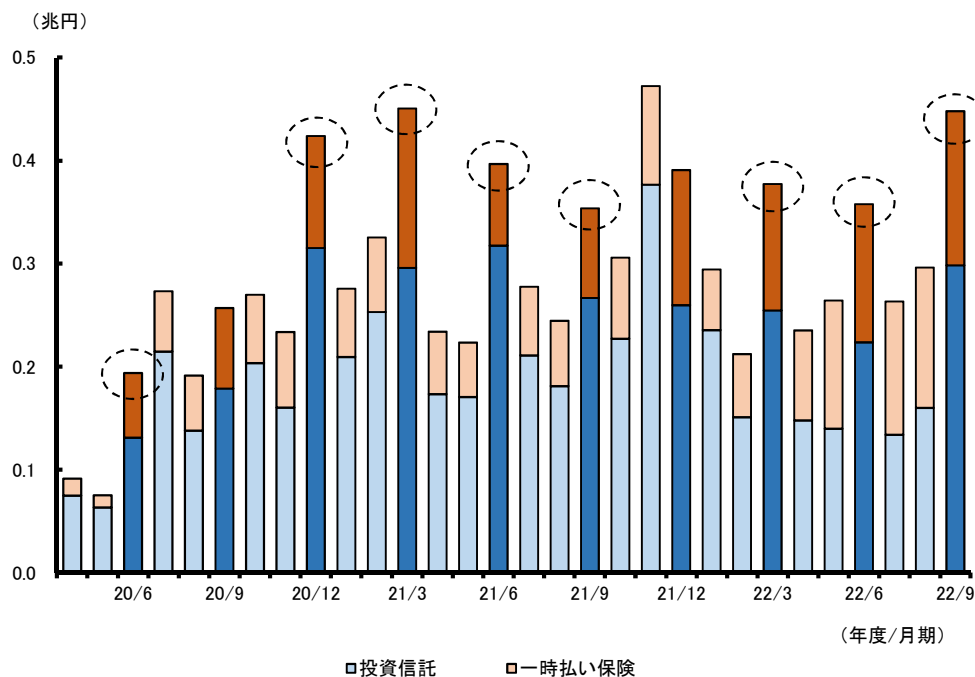
(1) 第2線・第3線による検証態勢の概要

- 重点先では、四半期の最終月の販売偏重や苦情等に対する検証・監査は、準拠性中心に留まっている
- 会議体の議事録からは、金融商品の導入の議論で、第2線・第3線の意見が少ない先が存在
- ⇒ 法令遵守に留まらないコンダクトリスク管理の観点からの取組みの検証・監査の実効性の向上が必要

コンダクトリスク管理の観点も含めて実効性のある検証・監査を実施しているか、モニタリングを継続

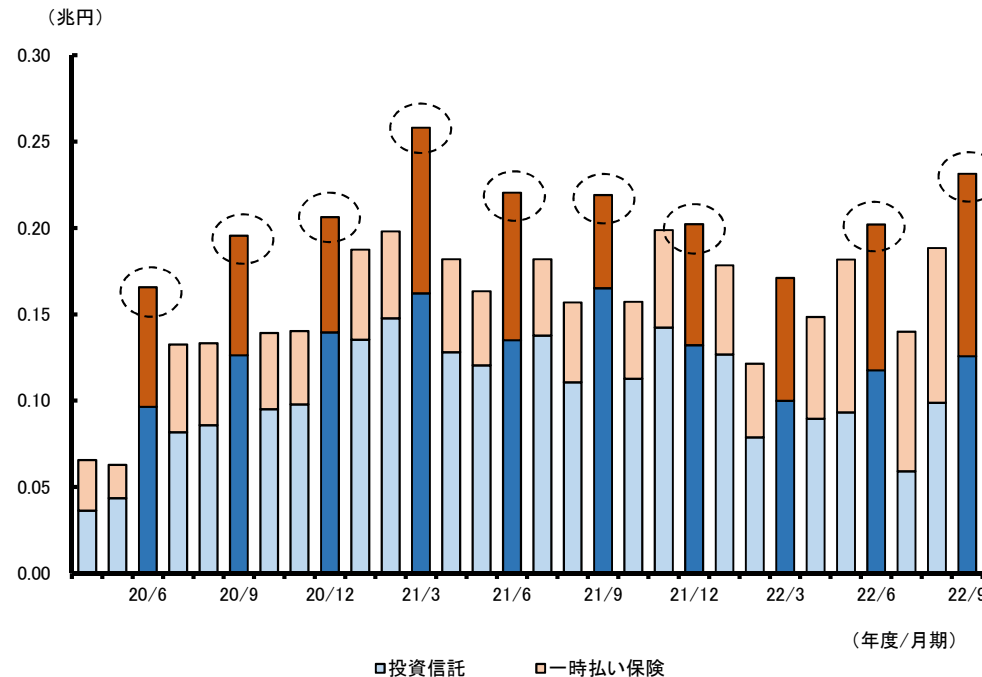
リスク性金融商品の月次販売額の推移

【主要行等】



(注) 主要行等9行を集計

【地域銀行】



(注) 地域銀行15行を集計

5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題 その2

(2) 第2線の事例

➤ 重点先では、以下のような不芳・工夫事例が見られた

不芳事例	工夫事例
<ul style="list-style-type: none"> 第1線が行った取扱商品や想定顧客等の事前検証評価を追認しているなど、<u>第2線の役割を果たしていない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 販売実績を定期的に把握し、<u>金融商品・営業店・顧客属性</u>に、リテールビジネス戦略や「取組方針」と異なる過度な偏重等の<u>問題事象がないかを分析・評価</u> リスク性金融商品の導入から販売等に至るまでの<u>全てのプロセスのリスクを洗い出し</u>、そのリスクの低減策の策定や責任部署を明確化した上で、<u>残存リスクが顕在化しない業務フローとなっているかを検証</u> 金融商品の導入に当たり、同種商品への過去の<u>苦情や従業員アンケート結果等の営業実態の分析等</u>も加味して<u>検証・牽制</u>

(3) 第3線の事例

➤ 重点先では、以下のような不芳・工夫事例が見られた

不芳事例	工夫事例
<ul style="list-style-type: none"> 営業現場の実態と経営戦略の整合性等の<u>経営監査やカルチャー監査を実施していない</u> 苦情の背景検証が不十分など<u>第2線が機能発揮できていないことを第3線が十分に監査（指摘）できていない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客本位に反する可能性のある販売偏重等の事象について、直接的な原因に留まらず、<u>販売プロセスの瑕疵、拠点長の統制、計画・目標設定、業績評価等の様々な着眼点で、監査を実施</u>

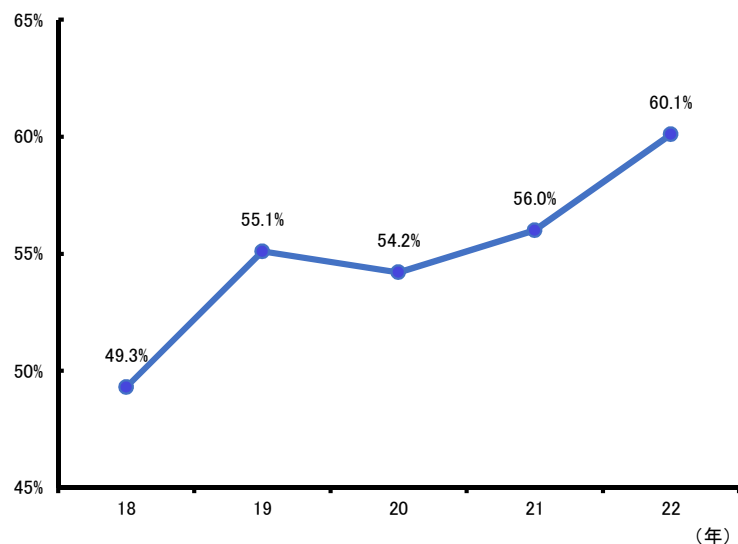
- 第2線は、コンダクトリスク管理の観点から、リスク性金融商品導入時の事前検証に加えて、販売実績や苦情等を踏まえた事後検証を基に課題を特定し、必要に応じて、経営陣と第1線に対して早期に改善を促し、改善結果を確認する必要がある。
- 一方、第3線は、「本原則」がプリンシプルベース・アプローチであり、顧客本位の取組みが企業文化（カルチャー）と密接に関係していることを踏まえた監査を実施し、第1線・第2線はもとより、経営陣にも改善を促す必要がある。

6. モニタリング結果を踏まえた販売会社の課題

- 顧客による販売会社の選択が進む反面、リテールビジネスに対する経営陣の関与が弱い先が多い
 - 「取組方針」等について、差異を示す工夫が不十分な先や営業現場での取組実態の間に乖離がある先が多い
 - 仕組債や外貨建て一時払い保険で典型的に見られたとおり、リスク性金融商品販売・管理態勢に課題がある先が多い
 - 三線管理について、販売偏重や苦情等に対する検証・監査が準拠性に留まっている先が多い
- ⇒ 顧客本位に基づく持続的なビジネスモデル構築の観点から、リテールビジネス戦略の明確化や人財等の体制構築が必要
- ⇒ 国民の資産形成に資するビジネスモデルの構築が難しい場合は、他の分野への経営資源の集約も選択肢の一つ

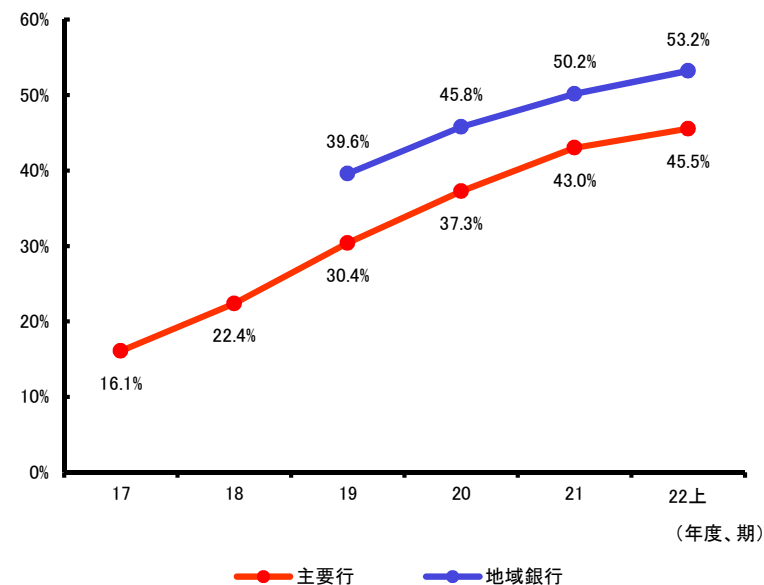
「資産所得倍増プラン」を後押しするリテールビジネス戦略の策定状況について対話を継続

資産形成に「必要を感じる」と答えた人の割合



(注) 回答者は各年とも5,075人。単一回答で「非常に必要性を感じる」「やや必要性を感じる」の合計
 (出所) QUICK資産運用研究所「個人の資産形成に関する意識調査」

積立投資信託の顧客割合



(注) 自行販売のみ（仲介・紹介は除く）。「主要行」は、有効回答が得られた6行

7. 来事務年度の対話・モニタリングの主なポイント

➤ 顧客本位に基づく持続的なビジネスモデルの構築

- 「資産所得倍増プラン」を後押しする[リテールビジネス戦略](#)の策定
- 適切な[銀証連携態勢](#)を含む、顧客の最善の利益の追求に資する[販売プロセス](#)の構築
- [プロダクト・ガバナンス態勢](#)の構築・機能（[ネット取引含む](#)）

➤ 顧客本位の業務運営の確保に向けた「取組方針」の策定

- [「取組方針」の質の向上](#)（リテールビジネス戦略の具体化や顧客視点の分かりやすい内容等）
- 顧客本位の業務運営の質を向上していく「取組方針」策定の[PDCAサイクル](#)の構築
- [ベストプラクティス](#)を目指した[「取組方針」の実践と検証](#)
- 顧客本位の業務運営の確保を後押しする営業現場への[適切な動機付けや環境づくり](#)

➤ リスク性金融商品の販売・管理態勢の強化

- [仕組債や外貨建て一時払い保険等のリスク性金融商品の販売・管理態勢](#)（特定商品への販売偏重や苦情分析含む）
- [仕組債](#)関連ガイドラインを最低限とした顧客の最善の利益を踏まえた[商品性の見直しや販売可否判断](#)

➤ 三線管理の枠組みの構築及び実効性ある機能発揮

- 第1線の自律的統制、第2線・第3線の検証・監査を通じた[自主的な取組改善](#)
- [第2線・第3線](#)によるコンダクトリスク管理の観点からの[実効性ある検証・監査](#)
- [第3線](#)による[経営監査やカルチャー監査](#)

(参考)

➤ 「顧客本位の業務運営の原則」(2017年3月30日(2021年1月15日改訂)) より抜粋

経緯及び背景

国民の安定的な資産形成を図るためには、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機関等(以下「金融事業者」)が、インベストメント・チェーンにおけるそれぞれの役割を認識し、顧客本位の業務運営に努めることが重要との観点から審議が行われ、12月22日に報告書が公表された。その中で、以下のような内容が示された。

－ これまで、金融商品の分かりやすさの向上や、利益相反管理体制の整備といった目的で法令改正等が行われ、投資者保護のための取組みが進められてきたが、一方で、これらが最低基準(ミニマム・スタンダード)となり、金融事業者による形式的・画一的な対応を助長してきた面も指摘できる。

－ 本来、**金融事業者が自ら主体的に創意工夫を発揮し、ベスト・プラクティスを目指して顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競い合い、より良い取組みを行う金融事業者が顧客から選択されていくメカニズムの実現が望ましい。**

－ そのためには、従来型のルールベースでの対応のみを重ねるのではなく、プリンシプルベースのアプローチを用いることが有効であると考えられる。具体的には、当局において、顧客本位の業務運営に関する原則を策定し、金融事業者に受け入れを呼びかけ、金融事業者が、原則を踏まえて何が顧客のためになるかを真剣に考え、横並びに陥ることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うよう促していくことが適当である。

➤ 「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」 （平成30年10月） より抜粋

- コンダクト・リスクについては、（中略）、リスク管理の枠組みの中で捕捉及び把握されておらず、いわば盲点となっているリスクがないかを意識させることに意義があると考えられる。
- 法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。
- そのため、コンダクト・リスクという概念が、社会規範等からの逸脱により、利用者保護や市場の公正・透明の確保に影響を及ぼし、金融機関自身にも信用毀損や財務的負担を生ぜしめるリスクという点に力点を置いて用いられることもある。