

顧客本位の業務運営の確立と 定着に向けた取組み

金融庁 総合政策局 リスク分析総括課
主任統括検査官 長澤 敏夫

営業現場の実態や人材育成・ 評価体制等をモニタリングしていく



金融庁は、家計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・運用などを行うすべての金融機関等（以下、金融事業者）が、顧客本位の業務運営を浸透・定着させることが重要であるとの認識のもと、その取組み状況などについて継続してモニタリングを行ってきた。本稿では、投資信託などの販売会社に対するモニタリング結果（注1）や本事務年度の方針（注2）の概要について紹介する。

「見える化」を促進

金融庁は、2017年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」（以下、「原則」）を策定・公表し、金融事業者に対し、

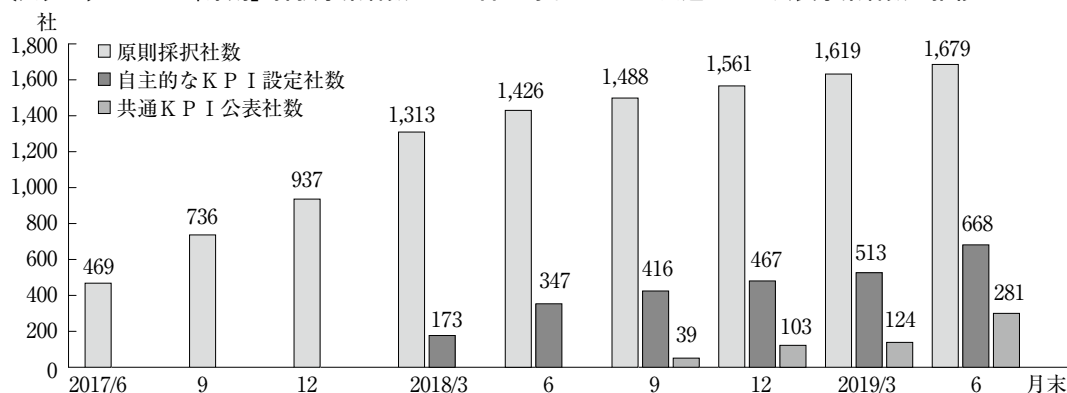
「顧客本位の業務運営」を実現するための「取組方針」や、その定着度合いを客観的に評価する「自主的なKPI・共通KPI」の公表を働きかけ、金融事業者の取組みの「見える化」の促進に努めてきた（図表1）。

こうしたなか、取組方針などを公表した事業者数は着実に増加しているものの、取組方針について、「原則」の文言を若干変えた程度のみを公表するなど、「原則」の趣旨を自ら咀嚼し、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。個々の取組状況を見てみると、取組方針に加え、具体的な施策およびKPIを時系列で公表し、定期的に見直しを図っている事例や、共通KPIを公表するだけでなく、さらなる分析を行うといった好事例も見られた。後者は例えば、投資信託の口座開設年別に運用損益率0%以上の顧客割合を公表し、口座開設年が古いほど運用損益率0%以上の顧客割合が高くな

顧客本位の業務運営への取組み

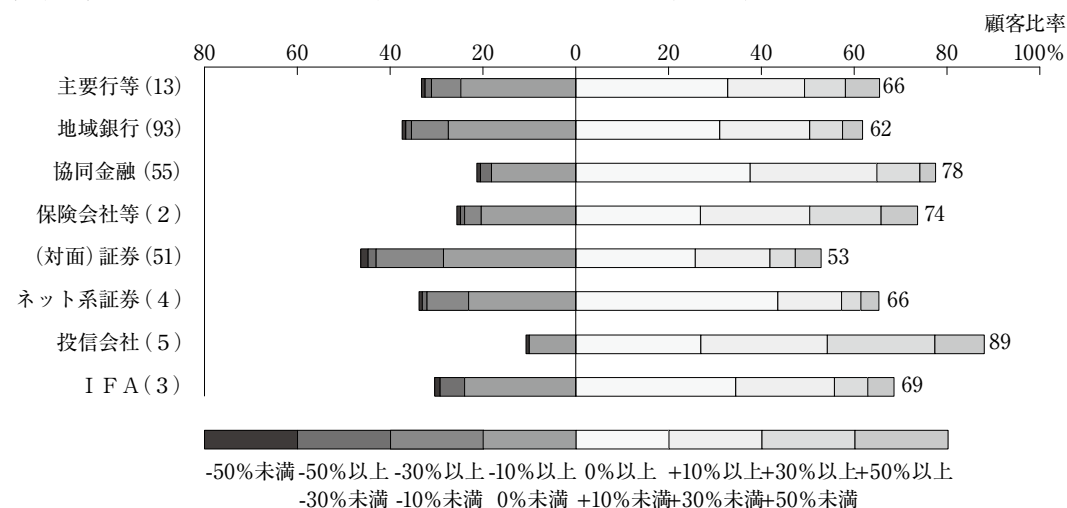
〔図表 1〕 「原則」採択事業者数および自主的なKPI・共通KPI公表事業者数の推移



(注) 1 「自主的なKPI」設定社数は、取組方針やその実施状況においてKPIを公表している事業者を集計。
 2 「共通KPI」公表社数は、3指標の共通KPIのうち、1指標以上公表している事業者を集計。

(出所) 金融庁 (図表2～4も同じ)

〔図表 2〕 投資信託の運用損益別顧客比率 (業態別) の比較



(注) 1 基準日2019年3月末。19年6月末までに金融庁に報告があった金融事業者 (226先) の公表データを集計 (単純平均)。
 2 各業態の右端のパーセンテージは、運用損益率0%以上の顧客割合 (小数点以下四捨五入)。
 3 各業態の右側の () 内数値は、公表先数。
 4 協同金融にJ Aバンクを含む。

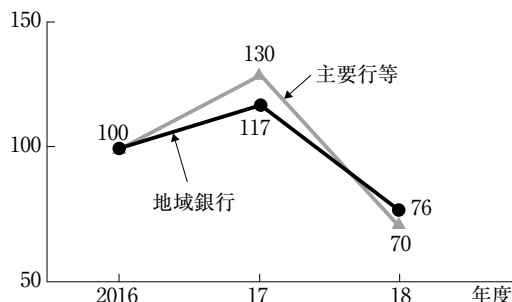
ついている実態を示すなど、長期保有の有効性を「見える化」している事例である。

なお、共通KPIの一指標である運用損益別顧客比率 (注3) を業態ごとに見ると、運用損益率0%以上の顧客割合の全業態平均65%に対して、投信会社 (5先平均89%) や協同組織金融機関 (55先平均78%) が高い傾向にある一方、対面証券 (51先平均53%) や地域銀行 (93先平均62%) は平均を下回る結果となっている (図表2)。

顧客意識調査によれば 取組みは道半ば

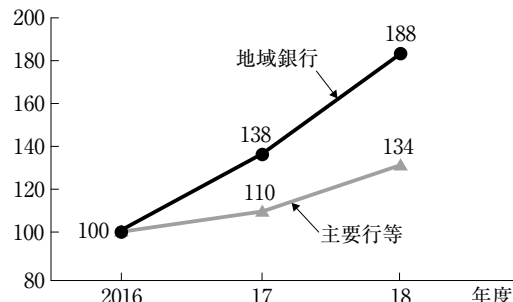
金融庁は、「原則」を公表して2年が経過する中で、顧客本位の業務運営の浸透・定着に向けた金融庁および金融機関の取組みが、顧客に適切に届いているのかという点を検証する必要性を認識していた。そこで、これらの取組みの顧客認知度や、金融機関の販売実態に関する顧

〔図表 3〕 投資信託の販売額の推移



(注) 1 主要行等 9 行、地域銀行 20 行を集計。
2 自行販売、仲介販売、紹介販売の合算ベース。
3 2016 年度末を 100 として指数化。

〔図表 4〕 外貨建て一時払い保険の販売額の推移



(注) 1 主要行等 9 行、地域銀行 20 行を集計。
2 2016 年度末を 100 として指数化。

客の評価を確認するため、今年 1 月から 3 月にかけて、顧客意識調査（注 4）を実施した。本調査では、取組方針や KPI について、知っている（または聞いたことがある）顧客は全体の 3 割程度というように、一定数存在していたが、取組み認知者のうち、リスク性金融商品購入に際し、取組方針や KPI を実際に参考に行っている人は 2 割にとどまった。こうしたなか、全体の 4 割は、取組方針や KPI の公表により、「顧客本位の業務運営」に努めている金融機関を選びやすくなると回答しており、取組みに有用性があることを相応に確認できた。

一方、ネット系金融機関をメインで利用する投資経験者を除いた場合、投資経験者の 6 割が他商品との比較説明を受けていないほか、7 割が商品購入後、フォロー・アドバイスを受けていない（あるいは、ほとんど受けていない）と回答している。また、ここ 3 年で、金融機関の対応が良くなったと感じている投資経験者は、2 割程度にとどまっている。こうした調査結果からは、総じて顧客本位の業務運営の浸透・定着に向けた金融庁および金融機関の取組みは道半ばにある状況がうかがわれる。各金融機関において、今回の質問項目を自金融機関のアンケート調査などに含め、当庁の調査結果との比較分析などを通じ、自らの「顧客本位の業務運営」が、どの程度営業現場に浸透・定着しているかの確認に活用いただくことを期待している。

外貨建て一時払い保険は類似商品との比較も

金融庁は、リスク性金融商品（投資信託や貯蓄性保険など）の販売にかかる業務運営の実態把握のため、金融機関の経営陣・本部・営業現場に対し、モニタリングを実施した。

顧客本位の業務運営の浸透・定着に向けた運営体制を分析したところ、主要な販売会社（注 5）においては、総じて、役員・本部が、取組方針などの販売員の理解度や顧客認知度の向上策、顧客アンケートや従業員アンケートの実施、業績評価体系の見直しや表彰制度の設置、顧客へのコンサルティングの充実などに取り組み姿勢を強めている傾向が見られた。他方で、こうした取組みには販売会社間で深度にバラツキが認められ、また、営業現場において、「顧客本位の業務運営」の浸透・定着度合いは、営業店や個人ベースでまちまちな状況が見られた。

また、主要な販売会社における計数を時系列で把握・分析し、どの程度、金融機関の取組みが浸透し、顧客の安定的な資産形成の促進に向けて、成果を生んでいるのかということを検証したところ、一昨事務年度同様、

成果がうかがわれる事例とあまり成果が見られない事例が混在しており、顧客本位の取り組みが道半ばにある状況が続いている。

成果がうかがわれる事例として、投資信託の平均保有期間が長期化しており、従来の回転売買に依存する営業姿勢に改善の兆しが見られる。加えて、積立投資信託を行っている顧客数の割合が引き続き増加しており、積立投資手法が定着しつつあることがうかがわれる。他方、あまり成果が見られない事例として、投資信託の販売額が大幅に減少している（図表3）ことに加え、投資信託保有顧客数が伸び悩んでいることが挙げられる。

こうしたなか、主要行等・地域銀行において、外貨建て一時払い保険は、販売額・残高とも、大幅に増加している（図表4）。外貨建て保険は中長期の為替リスクを内包し、（円ベースで見えた場合）元本割れリスクを抱えており、顧客に対し、販売時・

販売後の十分な情報提供が欠かせない商品である。販売会社においては、外貨建て保険の販売額が急増するなか、本来の顧客ニーズに見合った販売となっていないかといった適合性の把握のほか、外貨建て債券や投資信託などの類似商品とリスク・コスト・リターンなどの比較を行うことにより、商品の特性をわかりやすく説明すること、販売後においても、顧客の運用損益等の情報提供を充実することなどが求められる。

営業現場への浸透・実践を

顧客本位の業務運営については、経営者が「原則」を自らの経営理念に取り入れ、その実現に向けた戦略を立て、具体的な取組みに結び付けていくことが重要である。金融庁としては、こうした理念・戦略・取組みが、形式的なものにとどまることなく、営業現場に浸透し、実践さ

れているかなどについて、経営者などとの対話を行う。

具体的には、顧客本位の良質なサービスを提供し、顧客の最善の利益を図っているかについて、金融機関の営業現場における外貨建て保険などの顧客宛て提案の実態や、本部における管理の状況、顧客への長期待散投資を中心とした良質なアドバイスができる担い手の充実に向けた人材育成・評価体制などについてモニタリングを行っていく。あわせて、金融機関に対して、顧客意識調査の結果を踏まえ、取組方針やKPIなどについて、よりわかりやすい内容とするように促すことなどにより、金融機関の取組みの「見える化」を推進していきたいと考えている。

（本稿において意見に係る部分は筆者の個人的見解であり、所属組織の見解を示すものではない）

（注）1 8月28日公表「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」
2 8月28日公表「利用者を中心とした新時代の金融サービス」金融行政のこれまでの実践と今後の方針（令和元事務年度）27～31ページ。

3 「運用損益別顧客比率」は、投資信託を保有している顧客について、基準日時点（上記では19年3月末）の保有投資信託に係る購入時以降の累積の運用損益（手数料控除後）を算出し、運用損益別に顧客比率を示した指標。

4 8月9日公表「リスク性金融商品販売にかかる顧客意識調査について（最終報告・全体版）」。

5 主要行等10行、地域銀行20行および証券会社12社（大手・準大手証券会社4社および銀行系証券会社4社、ネット系証券会社4社）。

ながさわ としお

84年民間金融機関入行。デリバティブ業務、リスク管理業務等に従事。11年金融庁入庁。リスク分析総括課 特別検査官として勤務。19年8月から現職。