

金融機関 提出資料

全国銀行協会
(三井住友銀行)

第25回 金融審議会 市場ワーキング・グループ

「顧客本位の業務運営」に関する取組み

2019年10月23日

全国銀行協会
企画委員長 萩原 攻太郎
(三井住友銀行 常務執行役員)



LEAD THE VALUE

1. お客様本位の業務運営に向けて

三井住友銀行の取り組み

2001年 三井住友銀行 発足(経営理念)

2006年 金利スワップの販売方法等に係る行政処分

- 品質管理部、CS品質向上委員会設置
- CCF(*)アクションプラン(事業部門年度方針)
- CCF(*)アンケート開始(従業員意識調査)
- 単年度収益重視の業績評価体系見直し 等

(*)CCF… Compliance Comes First
Customer Comes First

2014年 「Five Values」制定・公表

2017年 「お客様本位の業務運営に関する基本方針」公表

経営理念

- お客様に、より一層価値あるサービスを提供し、お客様と共に発展する。
- 事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。
- 勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

Five Values



現場への浸透・定着は道半ば

「お客様本位の業務運営」を定着させるためのポイント

- ① **トップ**がぶれない
- ② **ES**向上(含、評価体系)
- ③ お客様本位を進めると成果が上がる **ビジネスモデル**の構築

■ 2. 足許の取り組み(SMBCグループ・リテール事業部門)

■ フロントへの浸透に向けた取り組み

| | | 項目 |
|----------|-----------|---|
| ① トップ | 業績評価 | <ul style="list-style-type: none"> 金融商品販売における個人目標を廃止 |
| | リーフレット活用 | <ul style="list-style-type: none"> お客さまから、安心してご相談をいただけるよう、資産運用業務に関する基本姿勢について、リーフレットを活用し説明 |
| ② ES | お客さま本位Day | <ul style="list-style-type: none"> 「お客さま本位」の考え方や行動について、従業員が自ら考え理解を深めるため、「お客さま本位Day」と称し、各営業拠点でディスカッションを実施 |
| | NPS® 調査 | <ul style="list-style-type: none"> NPS® 調査の結果は各営業店に還元し、各担当者がその内容を確認。お客さまの忌憚のないご意見を踏まえ、お客さま本位の提案を実施 |

※NPS®は、バイン・アンド・カンパニー、フレッド・アイクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標

■ (ご参考) お客さま本位の業績評価体系*

| | | 業績評価の変遷イメージ |
|------|--|---|
| 15年度 | | <ul style="list-style-type: none"> 商品によらず投信の業績評価上の料率を一本化 |
| 16年度 | | <ul style="list-style-type: none"> ストック収益資産残高を業績評価項目に追加 |
| 17年度 | | <ul style="list-style-type: none"> 収益の業績評価ウェイトを引き下げ |
| 18年度 | | <ul style="list-style-type: none"> NPS調査等、お客さまの声を業績評価に反映 収益の業績評価ウェイトを更に引き下げ |
| 19年度 | | <ul style="list-style-type: none"> 「お客さま本位・コンプライアンス」を最も重視する業績評価体系に変更 収益評価を廃止 金融商品販売における個人目標を廃止 |

* 個人ビジネスにおける資産運用業務の業績評価

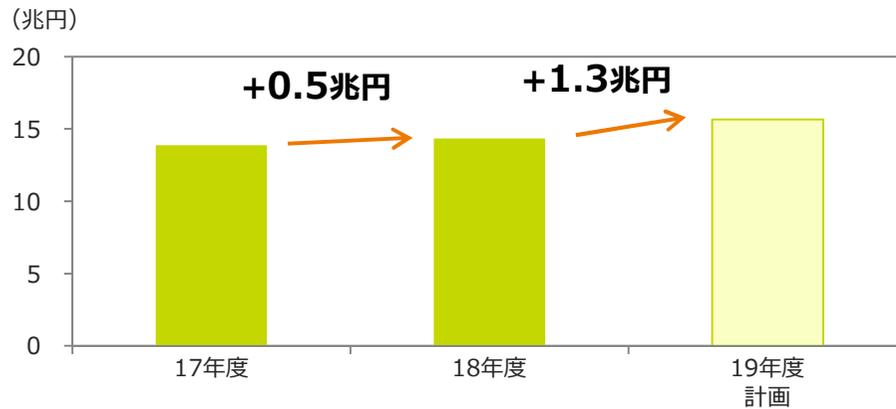
③ ビジネス モデル

ストック収益中心の収益構造を目指し、資産管理型ビジネスへの転換を推進

「道徳なき経済は罪悪であり、経済なき道徳は寝言である」

【参考】資産管理型ビジネスへの転換(SMBCグループ・リテール事業部門)

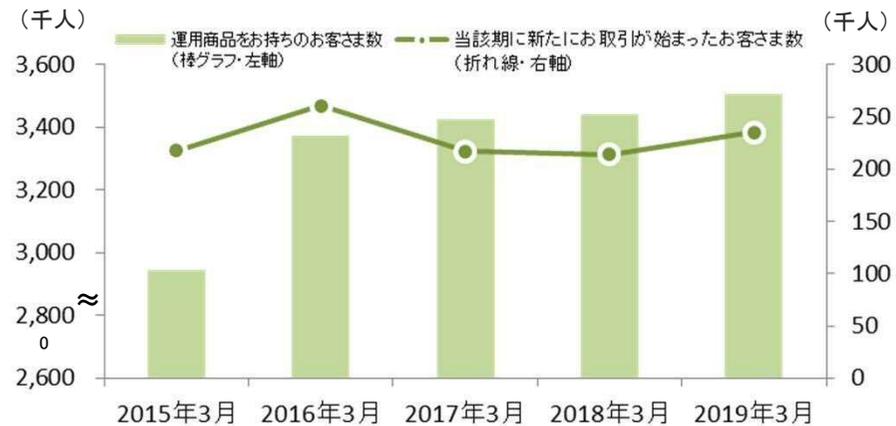
ストック収益資産残高 (SMBC+SMBC日興+SMBC信託)



投資信託平均保有期間



運用商品をお持ちのお客さま数 (SMBC+SMBC日興+SMBC信託)



つみたてNISA取組状況 (SMBC)



日本証券業協会
(大和証券)

顧客本位の業務運営への取組み

日本証券業協会

(大和証券株式会社 専務取締役)

荻野 明彦

2019年10月23日 (水)

Daiwa Securities Group Inc.

取組方針・KPIを公表した金融事業者数（2019年6月末時点）

- 「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針を策定・公表した金融事業者は、合計1,679社
- 自主的KPI（各社が自主的に設定した成果指標：投資信託の販売額上位商品、その販売額/構成比等）を公表した金融事業者は、合計668社
- 共通KPI（金融庁が設定した成果指標：運用損益別顧客比率、投資信託預り残高上位20銘柄のコスト・リターン又はリスク・リターンの全て/いずれか）を公表した金融事業者は、合計281社
- 日本証券業協会会員である第一種金融商品取引業者においては、会員数（外国法人除く）の約9割に該当する229社が取組方針を公表
- 業界を挙げて顧客本位の業務運営の推進を目指し、各社において様々な取組みを推進している

<業態別の公表状況>

（単位：社）

| | 取組方針 | 自主的KPI | 共通KPI |
|--------------------------|-------|--------|-------|
| 都市銀行等 | 82 | 31 | 15 |
| 地方銀行、第二地方銀行及びこれらの銀行持株会社 | 119 | 114 | 101 |
| 協同組織金融機関等 | 459 | 104 | 56 |
| JAバンク | 220 | 81 | 26 |
| 保険会社等 | 369 | 159 | 2 |
| 金融商品取引業者等 | 625 | 179 | 81 |
| うち第一種金融商品取引業者（日本証券業協会会員） | 229 | 87 | 72 |
| その他 | 5 | 0 | 0 |
| （合計） | 1,679 | 668 | 281 |

原則に基づく取組事例

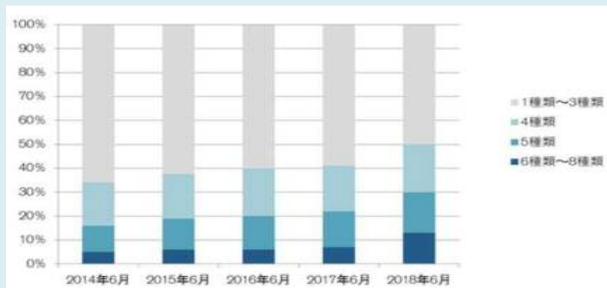
各社「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づく取組事例を開示

- 顧客本位の業務運営に関する方針の策定・公表等
- 顧客の最善の利益の追求
- 利益相反の適切な管理
- 手数料等の明確化
- 重要な情報の分かりやすい提供
- 顧客にふさわしいサービスの提供
- 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

< A 証券事例（抜粋） >

最善の利益の追求：ポートフォリオ・アプローチによる分散投資のご提案

預金・株式・債券・ファンド等、全8種類の商品のお客様の保有状況を明示することで分散投資の促進に努めている



(イメージ)

< B 証券事例（抜粋） >

お客様の金融商品・サービスに対する理解を深める取組み

ウェブサイトやセミナー及びその他のツール等を利用してお客様に分かりやすく、有益な情報やサービスを提供するため、お客様の疑問の解決率を公表



(イメージ)

(その他開示項目)

- お客様満足度の調査結果
- 国内外のマーケット情報や相続等のテーマに沿った情報発信
- 社内研修の実施状況
- 投資方針別のお客様ポートフォリオの内訳
- 取扱い商品の累積リターン及び外部評価
- リテラシー向上の為の金融・経済教育の内容
- コールセンター稼働状況及び受電率
- 外部有識者を交えたガバナンス態勢構築状況

etc..

大和証券の取組み ～多様な顧客層に寄り添うパートナーとして～

Face to Faceのコンサルティングにより、お客様接点を強化
より専門的な知識を持った人材が、よりお客様に近い位置でお客様に最適な幅広いソリューション
を提供していく為に、「三位一体」のリテール戦略を実施

- お客様の満足度を「見える化」
- 「大和版NPS®」**全店に導入完了**
- 継続的な向上を目指す

NPS



研修

- お客様第一のマインドの浸透を図るために、「クオリティNo.1会議」を開催
- 入社3年目～5年目までの研修を実施
- …**CFP認定者数 868名 業界No.1**
2019年9月末時点

- お客様との接触頻度を増やすためのルールを設定
- 取引データを分析

コンタクト

チャネル



- お客様の属性・ライフステージに応じたチャネルの最適化

高齢層向け ▶ **あんしんプランナー**

資産形成層向け ▶ **ファイナンシャルコンサルタント**

あんしんプランナー 95カ店
ファイナンシャルコンサルタント 94カ店
に導入済み

※2019年10月1日時点

- 低コスト・小規模な営業所を拡大
- お客様との接点拡充を図る

店舗



営業所数 47カ店

店舗数計 164カ店 (国内)

※2019年10月1日時点

役割

- 本部主導の営業体制から、お客様のニーズをベースとした各店からのボトムアップ型営業体制へ移行



顧客本位の業務運営～営業推進体制の見直し・お客様満足度指標の導入

営業店からのボトムアップによる、お客様のニーズに沿った商品・サービス提供力の強化
 お客様満足度をこれまで以上に営業店の評価へ反映することによる、営業活動の質の向上

よりお客様目線を重視した営業体制の構築

営業推進体制

お客様満足度

ボトムアップによる営業推進体制の導入



クオリティNo.1の実現に向けた評価制度の拡充

お客様アンケート

<質問項目例>

- ・ 担当営業員に対する推奨度
- ・ 取引支店に対する推奨度

店頭対応調査

<調査項目例>

- ・ 傾聴の姿勢
- ・ 資料の使い方・説明内容
- ・ 的確な対応・提案
- ・ お客様への配慮

新しい評価指標

大和版NPS® (Net Promoter Score) 導入

Q. ご家族やご友人などから、「どの証券会社に口座を開いたら良いか」を相談された場合、大和証券をご家族やご友人に薦める可能性はどのくらいありますか？



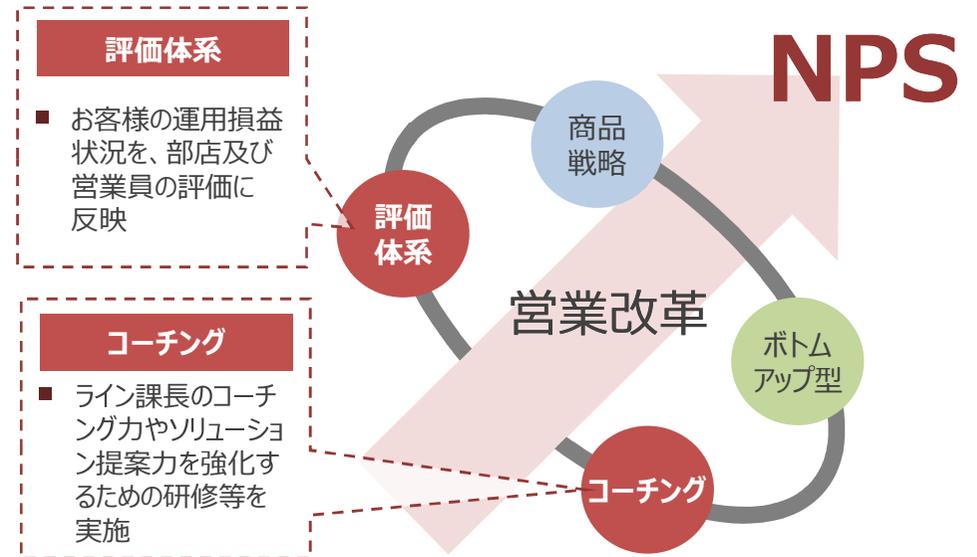
お客様満足に立脚した営業体制の進化

お客様満足度指標、大和版NPS®の全店導入が完了。今後はNPSの向上を軸として、
営業店・営業員の評価体系の刷新など、お客様の利益を第一に考える仕組みの整備を行なう

NPSを原動力とした展開フェーズ



NPSを軸とした営業改革



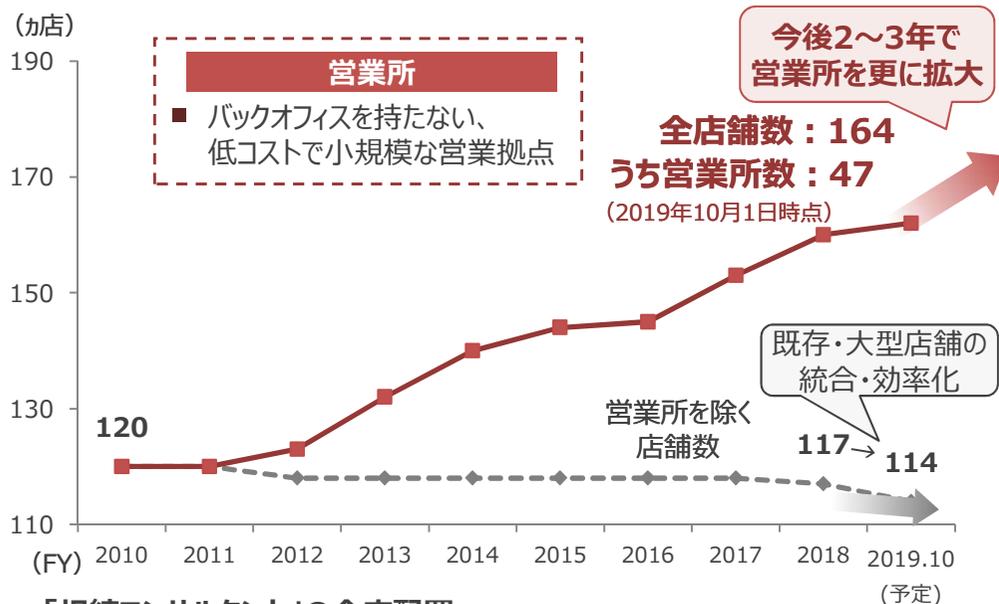
NPS導入によるこれまでの主な成果

| | |
|---------------------|---|
| 面談意識の浸透 | ■ 導入時期が早い営業店ほど、幅広いコアのお客様への面談件数が多い傾向 |
| ソリューション取引の拡大 | ■ 本部同行の積極的な活用等により、一部の支店でソリューション案件・取引が増加 |

顧客本位の業務運営～お客様接点の拡大とチャネルの最適化

お客様の多様化するニーズに応えるべく、営業所の拡大及びチャネル最適化を一層推進 次世代へ資産・価値を“つなぐ”ための「相続コンサルタント」を全店配置

店舗戦略（大和証券店舗数推移）



販売チャネルの最適化

お客様の属性・ライフステージを細分化し、チャネルの最適化を図る
(2017年度下期～)

| | | |
|-----------|--------------------|---|
| 富裕層 | 資産 コンサルタント | ■ 富裕層及び未上場法人に対する、付加価値の高い高度且つ包括的なコンサルティングを提供 |
| 高齢層 | あんしん プランナー | ■ 高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供 |
| 資産 形成層 | フィナンシャル コンサルタント | ■ 資産形成層及びダイレクトコースのお客様へのアプローチに加えて、ライフステージや投資意向の変化に応じて、最適なチャネルへお客様を誘導する |
| | CS業務 | |

「相続コンサルタント」の全店配置



クオリティの向上
本部部署(ウェルス
マネジメント部等)との密な連携

次世代へ“つなぐ”サービス
「相続トータルサービス」の拡充

あんしんプランナー

配置人員数 170名

導入店舗数 95カ店

2018.4 2019.10

フィナンシャルコンサルタント

161名

94カ店

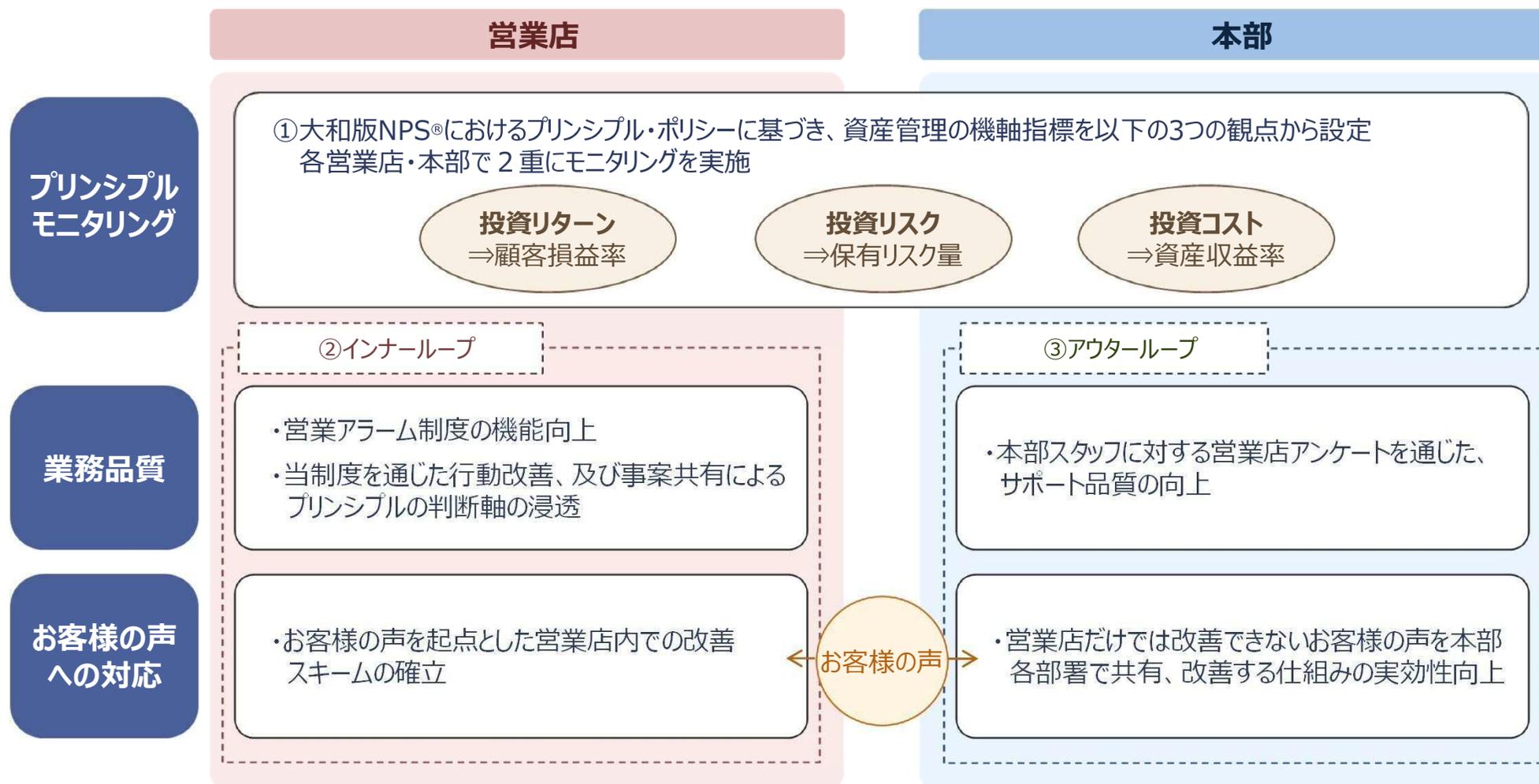
2018.4 2019.10

2020年4月頃までに全店舗への導入を目指す

クオリティNo.1及び資産管理ビジネスの確立に向けたPDCAの構築

NPS向上に寄与すると想定される活動の拡大に努めるとともに、クオリティの向上及び資産管理ビジネスの確立に向けたPDCAを強化

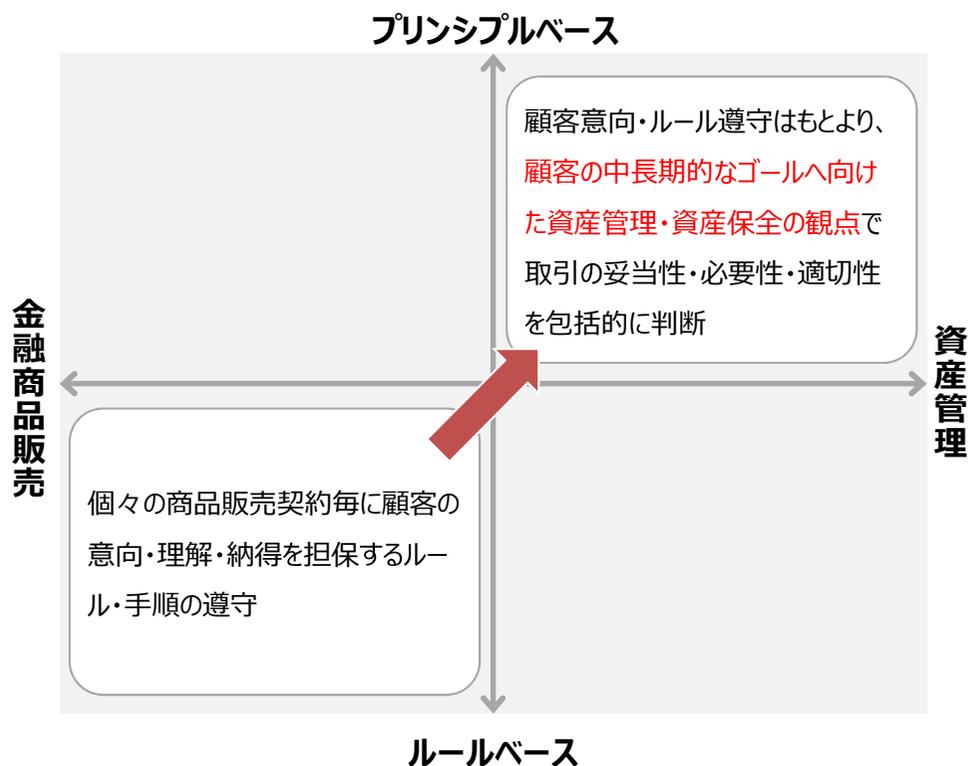
営業店、本部双方のPDCAの柱は「プリンシプルモニタリング」「業務品質」「お客様の声への対応」



大和版NPS®におけるプリンシプル・ポリシーとモニタリングの方向性

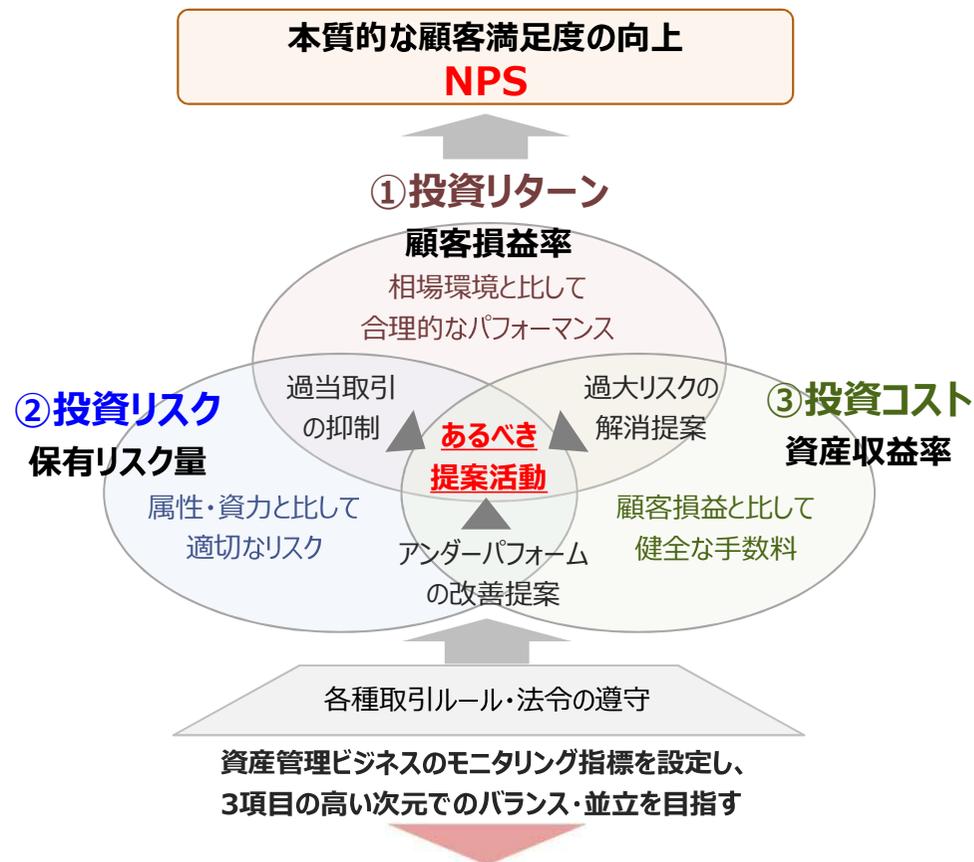
営業員教育の強化に向けて、顧客本位における価値基準・判断軸として、プリンシプル・ポリシーを設定
 資産管理型営業の観点から「投資リターン」「投資リスク」「投資コスト」についてモニタリング指標を設定
 営業店・本部双方でモニタリングを実施

大和版NPS®におけるプリンシプル・ポリシー



- 営業店でのNPSの取組みを通じてプリンシプル・ポリシーを形成
- 営業アラーム制度の活用により営業店をサポート

プリンシプルベースのモニタリングコンセプト

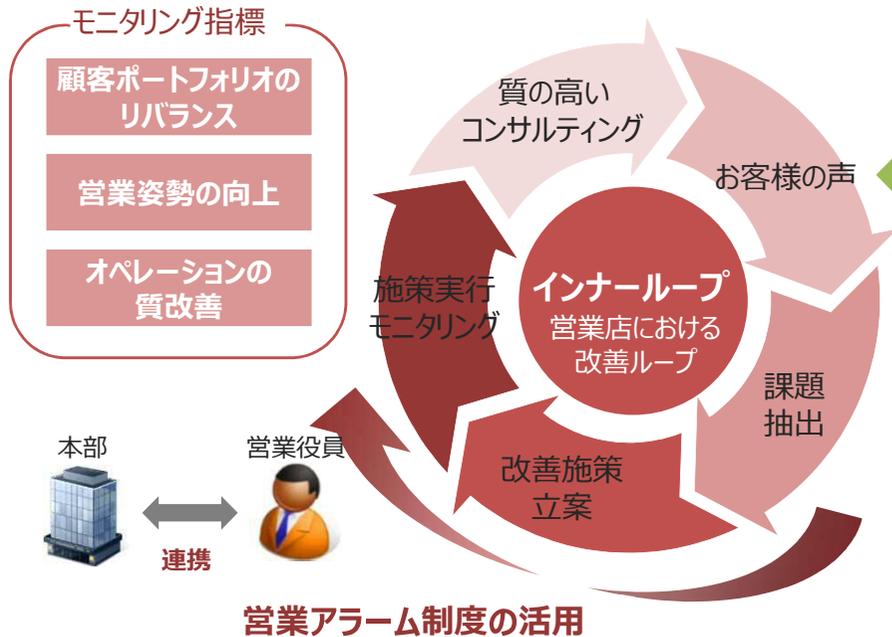


- 本部、営業店双方でモニタリング
- 顧客損益の他にリスク・コストの説明を徹底

業務品質の向上及びお客様の声への対応強化～2つのPDCAサイクル

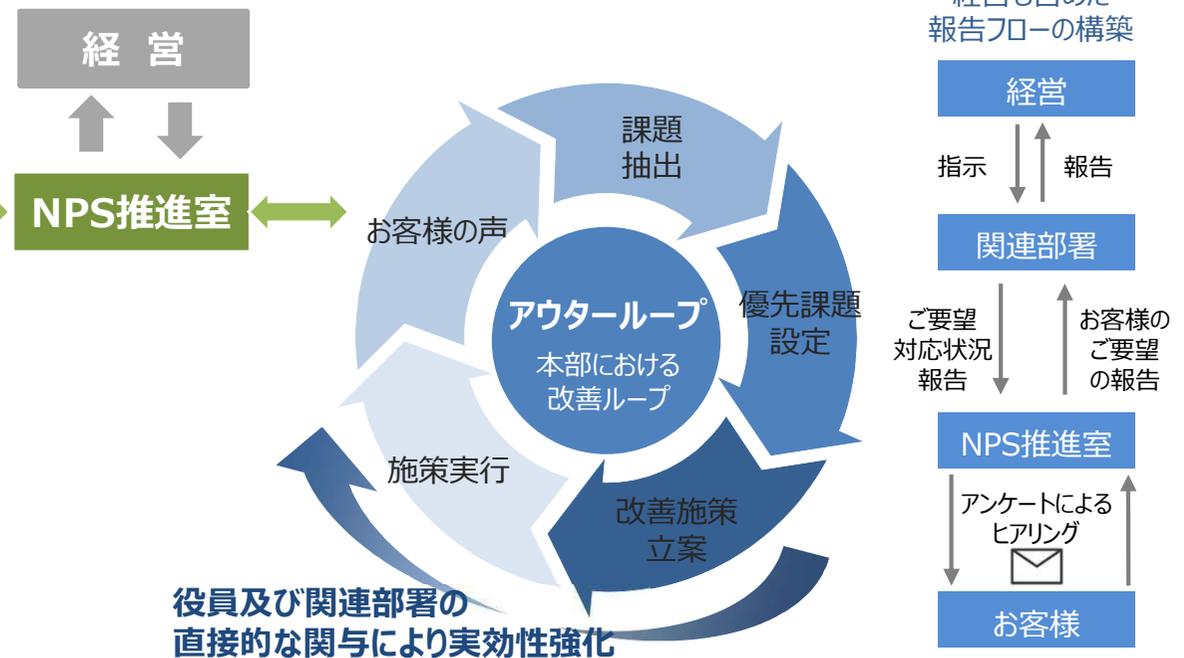
お客様の声を起点とした営業活動の改善

- 営業アラーム制度を通じた行動改善、及び事案共有によるプリンシプルの判断軸の浸透
- 3指標のモニタリング及び担当役員の関与強化により顧客ポートフォリオのリバランス、営業姿勢の向上、オペレーションの質改善の実効性向上



お客様の声を起点とした本部サポートの改善

- 各部よりお客様からの要望への対応・進捗状況を経営へ報告することで実効性を強化
- 従業員へのアンケートを通じて本部サポートのクオリティ向上を図る

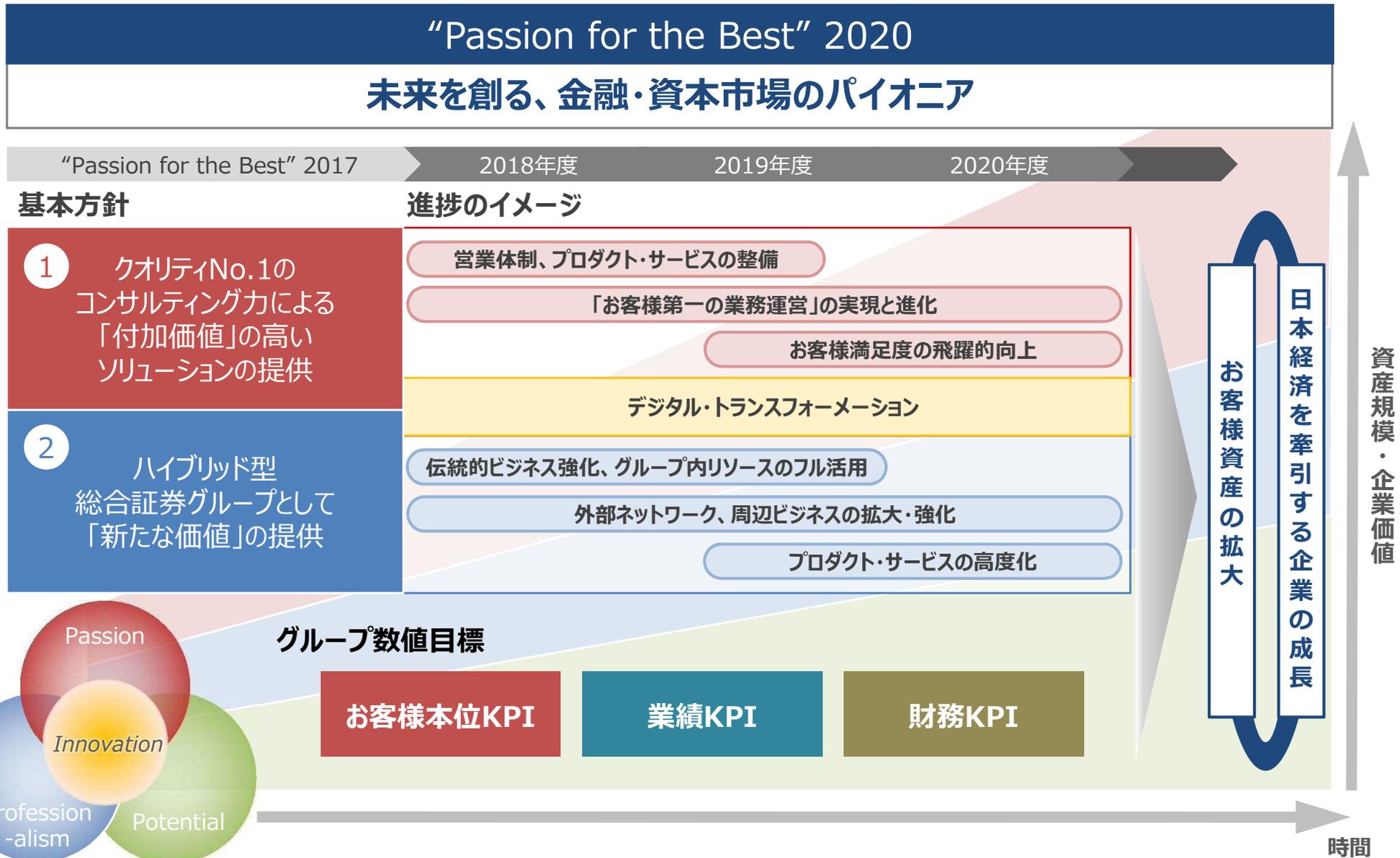


営業アラーム制度とは

『法令・社内ルールの順守』に留まらず、より高い次元での取引を促進していくために『真の顧客本位とは言えない可能性のある取引』を幅広く抽出し、事例の精査を行った上で、第一線内で改善を行う制度



【参考】中期経営計画 “Passion for the Best” 2020の骨子



生命保険協会
(日本生命保険相互会社)

生命保険協会における
「顧客本位の業務運営」の
徹底に向けた取組

令和元年10月23日
日本生命保険相互会社

- ① 顧客本位の業務運営に関する会員各社のアンケートの実施概要について

- 生命保険協会では、今事務年度、会員各社の「顧客本位の業務運営」の徹底を所信取組みの柱として掲げている。生命保険業界が今後も社会の役に立ち続けていくためには、会員各社がお客様ニーズに寄り添い、お客様の最善の利益を追求していく「顧客本位の業務運営」を徹底していくことが重要。
- 先般、金融庁から公表された「利用者を中心とした新時代の金融サービス」（実践と方針）においても、顧客本位の業務運営の定着に向けては「保険商品の販売の現場において、顧客の意向や状況を適切に把握し、これに即した最善の商品を提案するために、丁寧な説明を通じて顧客の理解を得ることや、販売後においても、商品についての適切な情報提供を行うことなどが重要である」と示されている。
- これらを踏まえ、顧客本位の業務運営に向けた会員各社の体制や取組について幅広く情報収集し、そのフィードバックを通じて、会員各社の経営高度化の後押しをするために、アンケートを実施。

アンケートの対象

会員会社42社（国内で営業している全ての生命保険会社）

アンケートの主な項目

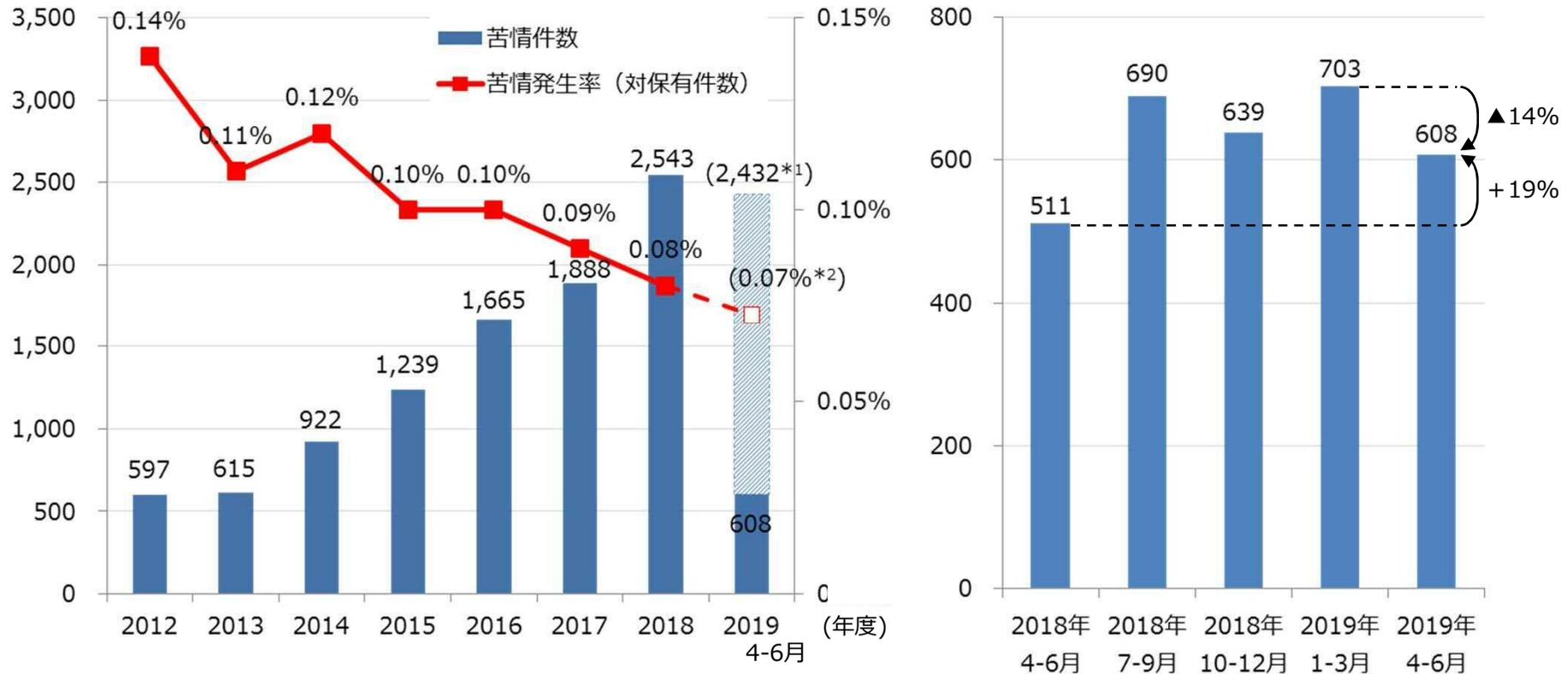
- | | |
|----------------------------|------------------|
| (a)お客様ニーズに沿った販売を徹底するための取組み | (g)募集人・代理店の評価基準 |
| (b)重要な情報を理解頂くための取組み | (h)内部通報制度の導入状況 |
| (c)高齢者に配慮した保険募集等のルール | (i)苦情管理体制 |
| (d)外貨建て保険に関する保険募集等のルール | (j)社外の声を取り入れる取組み |
| (e)アフターフォローの取組み | (k)募集人・代理店の教育 |
| (f)契約見直し時の各種制度の導入状況 | 等 |

② 外貨建て保険の苦情の状況と対応について

■ 銀行等代理店における外貨建て保険苦情件数の推移

- ✓ 銀行等代理店で発生した外貨建て保険・年金に係る苦情件数は増加傾向。
- ✓ 今事務年度より、苦情分析を半期から四半期に拡大。
- ✓ 第一四半期は608件。前期比▲14%、前年同期比+19%。

【銀行等代理店で発生した外貨建て保険・年金の苦情件数と苦情発生率】

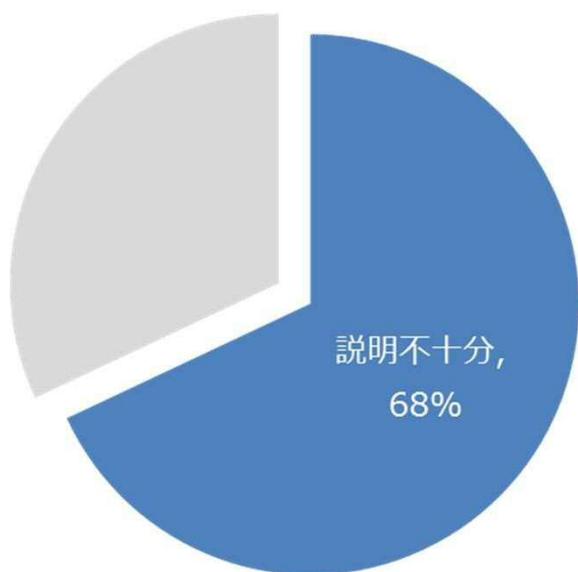


*1 4-6月の苦情件数を簡易的に年換算(4倍)

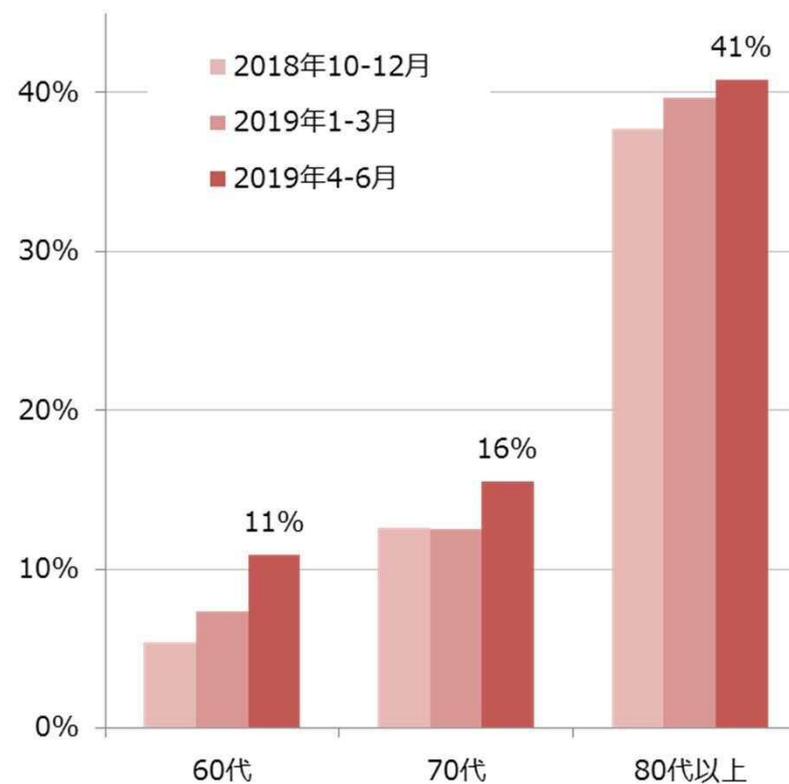
*2 年換算苦情件数/6月末保有件数

- ✓ 苦情原因は「説明不十分」が約 7 割
- ✓ 特に80歳以上では契約者本人以外(親族等)からの申出が約 4 割

【苦情の内訳】



【本人以外(親族等)からの苦情割合】



※特定保険契約、
調査開始の2012/4～2019/6累計

※銀行等代理店、特定保険契約

※太枠は今年度重点取組

| 取組項目 | これまでの取組 | 今後の取組 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○金融機関によるアフターフォローの強化 ○適合性確認の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ○生命保険協会においてベストプラクティスを収集 | <ul style="list-style-type: none"> ○金融機関に対し、ベストプラクティスを提供 ○ベストプラクティスをベースとした取組の基準化の検討（ガイドラインの改正等） |
| <ul style="list-style-type: none"> ○募集人教育の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ○各金融機関・元受会社による独自のリテラシー向上取組（研修等） | <ul style="list-style-type: none"> ○「外貨建て保険の販売に必要な業務知識」や「苦情削減に資するコンプライアンス・リテラシー」等の向上に向けた業界共通取組の検討 |
| <ul style="list-style-type: none"> ○苦情分析・管理の強化 ○親族等を含めた理解促進 | <ul style="list-style-type: none"> ○第一四半期の苦情分析を実施（分析頻度を「半期」→「四半期」に拡大） ○親族同席の原則化等、高齢者対応を強化（高齢者ガイドラインの改正） | <ul style="list-style-type: none"> ○四半期ごとの苦情分析を継続 ○改正高齢者ガイドラインの対応状況をフォロー |
| <ul style="list-style-type: none"> ○募集資料の内容充実 | <ul style="list-style-type: none"> ○募集補助資料、実質的な利回りの表示例に係る業界共通ルールの策定 | <ul style="list-style-type: none"> ○募集補助資料の対象商品の拡大を検討 |