

リサーチ |

さらなる「顧客本位」が求められる中 注目が高まるフィーベースモデルは 資産運用ビジネスの理想形になり得るか

「顧客本位の業務運営に関する原則」が改訂され、その取組方針の報告様式なども公表されるなど
従来以上の対応が求められる今、そもそも「顧客本位」とは何なのか、再考する必要があるのかもしれない。
そうした中で改めて注目されているのが、理想形の1つとも言われるフィーベースモデルだ。
小誌モニターへのアンケートを基に、その実現に向けた課題などを明らかにしたい。

金融庁は今年1月15日に、「顧客本位の業務運営に関する原則」の改訂版を公表。さらに4月12日には「金融事業者における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」として、その報告様式を定めるとともに、「顧客本位の業務運営の取組方針等に係る金融庁における好事例分析に当たってのポイント」「取組方針等の記載や金融事業者リストへの掲載等に関するQ&A」なども公表した。

背景には、昨年8月に取りまとめられた金融審議会「市場ワーキング・グループ」の報告書で、『原則』の文言を若干変えた程度の取組方針を策定・公表し、これをもって顧客本位の業務運営の取組とするなど『原則』の採択自体を目的化しているかのような動きも見られる」などと指摘されたことがあった。今後の取組方針の策定においては、より踏み込んだ内容が求められることになり、6月末の提出期限に向けて、今まさに頭を悩ませている担当者も少なくないだろう。いずれにしても、資産運用ビジネスの最大のキーワードとなってきた「顧客本位の業務運営」は、新たなフェーズを迎えたと言っているのかもしれない。

アドバイスの対価を取る以上 その質の向上が不可欠になる

そんな今だからこそ、ここでは少し目線を上げ、今後のビジネスモデルの在り方を考えてみたい。資産運用ビジネスの理想形の1つとして、フィーベースモデルが掲げられて久しいが、現状はどうなっているのか。今回も小誌モニター（銀行、対面証券会社、IFA）への緊急アンケートで調査した（N=122）。

そもそもフィーベースモデルとは、販売手数料ではなく、アドバイスの対価としてのフィーを顧客の資産残高に応じて徴収するビジネスモデルを指すが、まずはその実現可能性を聞いたところ、「これから主流になっていく」との回答は36%だった（図1参照）。「顧客の金融リテラシーが高まっており、販売手数料に対する考え方がシビアになっている。そのため、アドバイスの価値が高まっている」（関東地方の地銀・支店）。

また、その理由として、ネット証券がさらに存在感を増し、販売手数料の無料化も進むことを挙げる声も複数あった。「非対面取引の急速な進展と

ともに販売手数料の無料化は避けられず、結果的にコンサルティングフィーに基づく収益モデルを志向せざるを得ない」（関東地方の第二地銀・本部）。

もっとも、「主流になるべきだが、現実的には難しい」との回答が61%と圧倒的に多かったことから、その実現には多くのハードルがあるのも事実。さらにフィーベースモデルへ転換するとしたら、何が不可欠になるのかを聞いたところ、最も多かった回答は「販売体制の見直し」で66.4%（図2参照）。「アドバイザーの意識転換、スキル向上」が59.8%、「評価体系の見直し」が45.9%で続いた。

特に販売体制、評価体系については、旧態依然のままである実態も見えてくる。「手数料の高い商品が売れているのを本部にいて感じる。収益目標の達成に追われていることは否定できない」（四国地方の地銀・本部）。

フィーをアドバイスの対価と位置付ける以上、それに見合うものでなければならないという問題意識も強いようだ。「資産運用ビジネスがコミッションからアドバイスの対価としてのフィーへ移行する場合、販売員のアドバイスのクオリティを十分確保する必



[特集]

フィーベースモデルへの移行は 資産運用ビジネスを進化させるのか

要がある。各金融機関で販売専門の担当者の配置や販売員の教育育成に努めていると思うが、まだまだ不十分な感は否めない」（北海道・東北地方の地銀・本部）。「顧客に手数料を徴求するならば、しっかりとした専門知識が必要であると考えますが、販売会社によって、また人員によって差が出てくる可能性もあることから、組織的な育成カリキュラムが必要だと思われる」（東海地方の第二地銀・支店）。

ファンドラップの本質は 顧客との長期の関係性にあり

次に、フィーベースモデルを商品面から考えてみると、変額個人年金保険を軸とする新生銀行のような事例もあるものの（16ページ参照）、その代表とせばやはりファンドラップだろう。大手証券会社や大手銀行ではすでに活用が進んでいたが、最近では地方銀行などでも導入が相次いでいる。

そこで、ファンドラップの導入状況についても聞いてみたが、「導入済み」が31.1%、「導入予定」が1.6%、「導入に向けて検討中」が4.1%という結果になった。「当行グループでは、一定以上の顧客に対して投信販売手数

料を無料としており、実質対価は信託報酬のみ。他にファンドラップを提案営業に活用して、フィーベースでのビジネスモデルを実現しつつある」（関東地方の地銀・本部）。

一方で、「未定」との回答が47.5%と最も多く、まだ本格的な普及にまでは至っていないことも窺える。もちろん、ファンドラップという「商品ありき」になってしまっただけでは意味がないのも確かであり、次のような指摘もあった。「ファンドラップは本当に顧客本位だろうか……。販売会社側が、胸を張って顧問料というフィーを取れる商品がこれしかないから、というのでは本末転倒」（東海地方の証券会社）。

フィーベースモデルの本質は、顧客にコアとなる商品を長期で保有してもらいながら、継続的にアドバイスを提供し、その対価としてのフィーを徴収すること。商品はあくまでツールにすぎず、いかにアドバイスの付加価値を高められるのかが、最大のポイントになるのは言うまでもないだろう。

また、フィーベースモデルが浸透すると、顧客は富裕層が中心となり、資産形成層などはアドバイスを受けられなくなるという懸念もある。「運用

資産総額の小さい顧客に対し、フィーベースでの報酬形態ではビジネスが成り立たない。フィーベースの報酬体系を無理やり進めれば、若年層へのアドバイスをを行うアドバイザーがいなくなってしまう」（近畿地方のIFA）。ただし、「フィーに見合うお客さまに絞った富裕層のみの営業スタイルに変わり、よりプライベートバンク化してきている」（大手証券会社）ことを前向きに捉える声もある。

「フィーベースモデルへの移行はあるべき姿であると考えます。しかし、その確立にはアドバイザーの意識転換や販売・説明スキルの向上、顧客側の意識の変化、フィーベースモデルへの転換に伴う一時的な収益力の低下に対する経営陣の理解など、さまざまな課題が出てくると予想されます」（北海道・東北地方の地銀・本部）。やはり「経営レベルの認識の改革が一丁目一番地」（関東地方の地銀・本部）であり、たとえフィーベースモデルを目指さないにしても、自らの強みを活かすビジネスモデルが何であるのかを、各販売会社が明確にしなければならない時期に差し掛かっているのは間違いない。

①

図1 フィーベースモデルは
今後の資産運用ビジネスの主流になるか

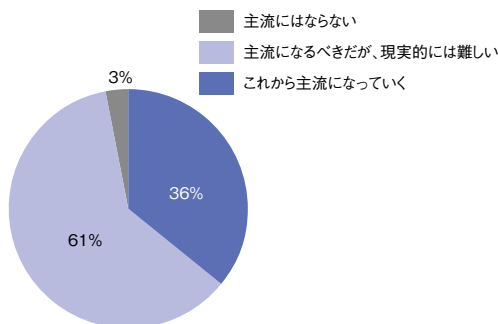


図2 フィーベースモデルへの転換を進めるに当たって、
不可欠になると考えるもの（複数回答）

