【日本金融監査協会】
「顧客本位の業務運営」と「見える化」

金融庁　総合政策局　リスク分析総括課
コンダクト企画室長
信森　毅博
2021年11月18日

＜目　次＞

１．顧客本位の業務運営の定着の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2頁

２．顧客が求めているもの・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8頁

３．金融機関に求められるもの・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15頁

▼参考資料：いずれも金融庁HPより入手可能

・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(概要版・全体版)（令和3年6月30日）

・投資信託等の販売会社に関する定量データ分析結果（令和3年6月30日）

リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査結果（令和3年6月30日）

・「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－」（令和2年8月5日）

1. 顧客本位の業務運営の定着の現状

顧客本位の業務運営に係る取組みの全体像

国民の「**『貯蓄』から『資産形成』へ**」

✓ 「顧客本位の業務運営に関する原則」

原則を採択した金融事業者に
「取組方針」と**「自主的なKPI」**の公表を促す

金融機関の取組みを比較可能とすべく**「見える化」**を進め、
国民に**よりよい金融機関を選択して取引してもらう**

✓ 「共通KPI」

「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPI」の公表を促す

金融機関に**顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競い合わせる**

「浸透・定着」に向けた金融庁の取組み

「見える化」の促進

「取組方針」、「自主的なKPI」、「共通KPI」の公表先リストや
金融機関の取組みについての分析を公表

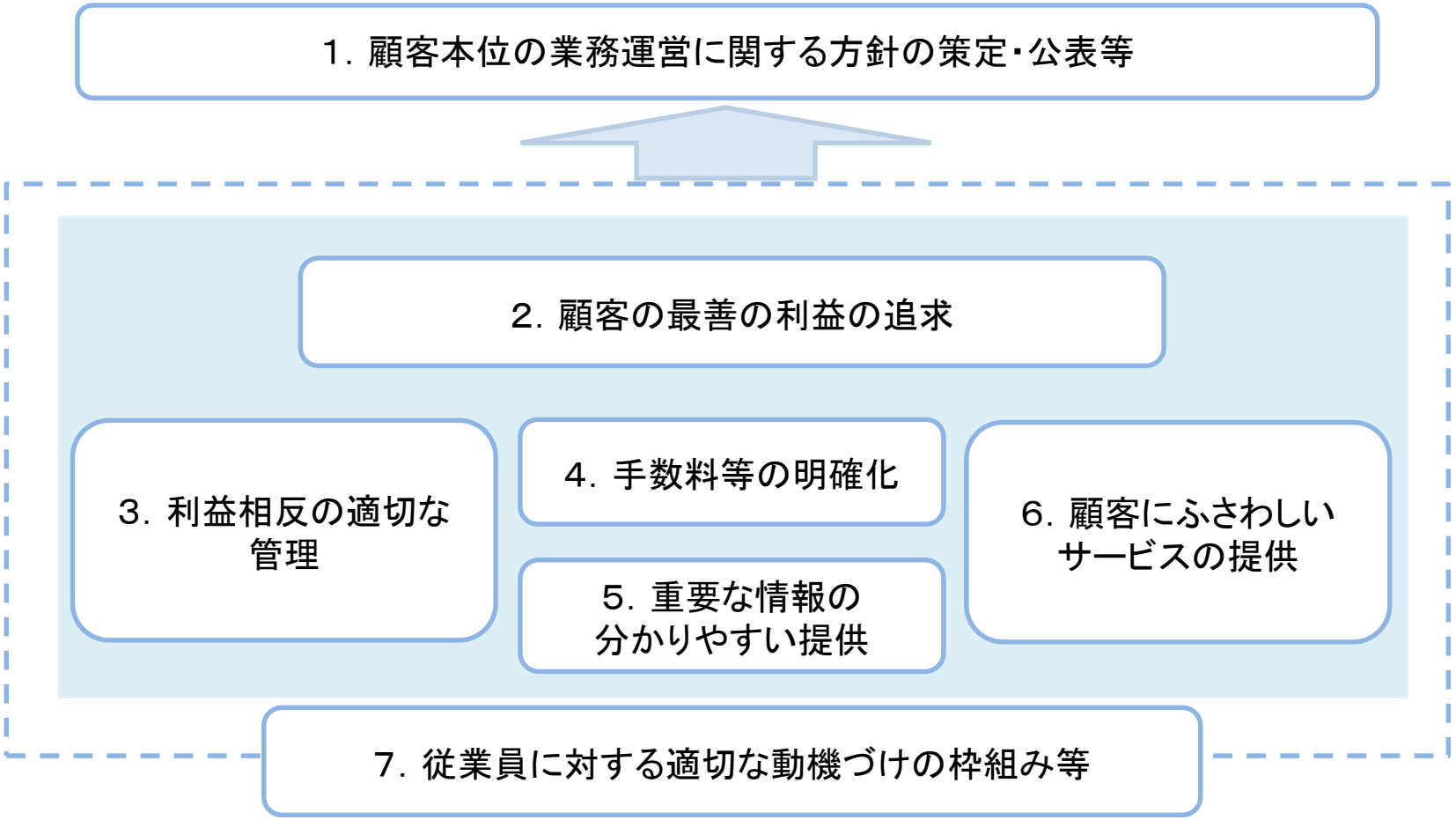
金融機関との対話

営業現場での**顧客本位の業務運営の浸透度合いについてモニタリング**

金融庁・金融機関の取組みの顧客評価

金融庁・金融機関の取組みについて、
顧客目線での顧客意識調査」を実施

「顧客本位の業務運営に関する原則」の概要（2017年３月）



ベスト・プラクティスを目指す上で有用と考えられる原則として金融事業者において幅広く採択されることを期待。

「プリンシプルベース・アプローチ」を採用。

- 方針に係る取組状況を定期的に公表するとともに、当該方針を定期的に見直す。
- 方針には、実施する場合には、原則に付されている（注）も含めてその対応方針を、実施しない場合には理由や代替策を、分かりやすい表現で盛り込む。

金融事業者による顧客本位の業務運営の取組状況について

- 「原則」を採択し、**取組方針を公表した金融事業者**は**2,098社**（2019年12月末比＋271社）
- うち**1,238社（＋328社）**が「**自主的なKPI**」を、**534社（＋161社）**が「投資信託の販売会社における比較可能な**共通KPI**」**を公表**
- 2019年12月末までに「原則」を採択し、取組方針を公表した事業者のうち、2020年12月末時点で自主的なKPIを公表している事業者の割合は**68%**。

図1：「原則」採択事業者数及び自主的なKPI・共通KPI公表事業者数

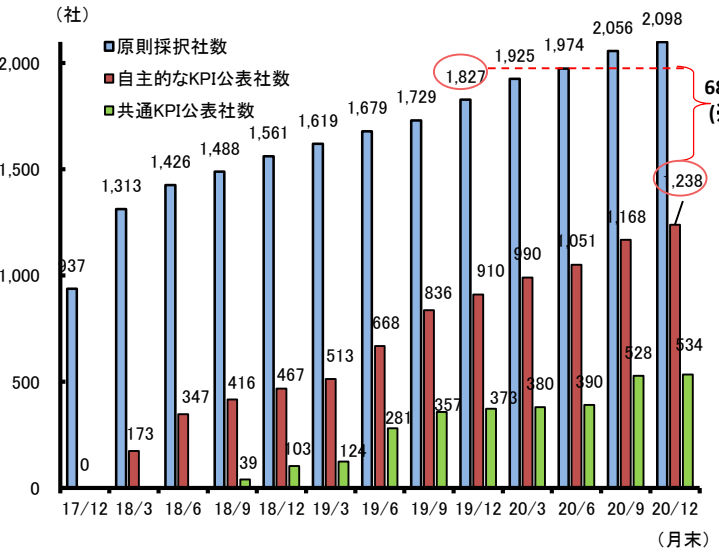


図2：「原則」採択事業者数の推移 （業態別）

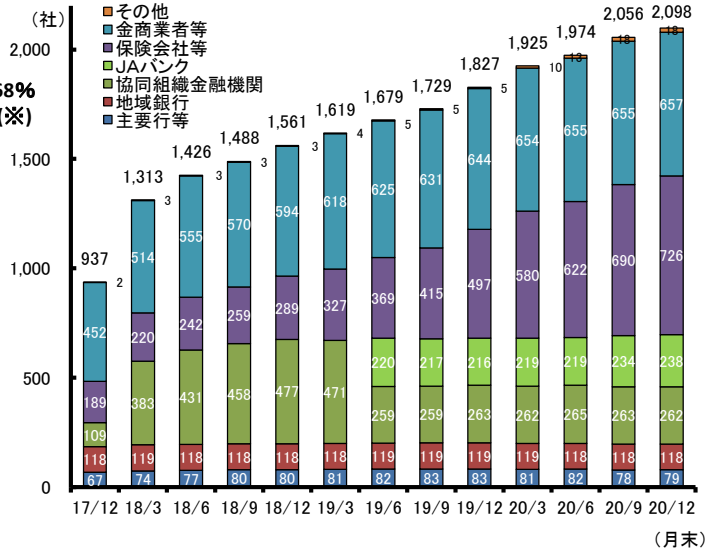
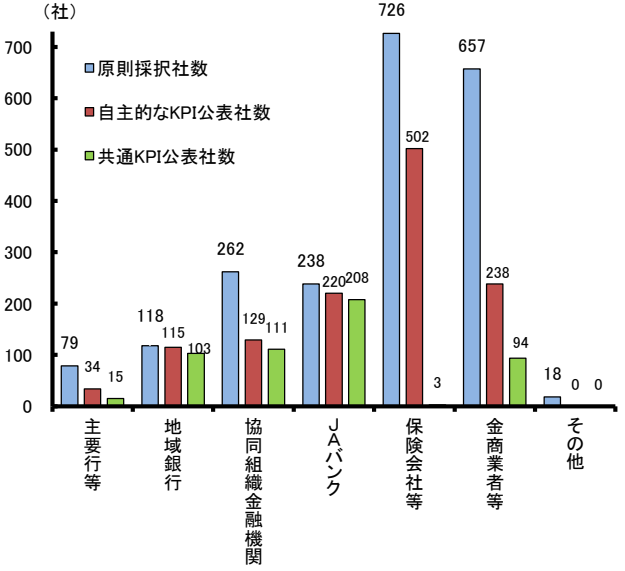


図3：自主的なKPI及び共通KPI公表事業者数（業態別）



リスク性金融商品販売の状況

■ **リスク性金融商品の預り資産残高及び販売額の推移**

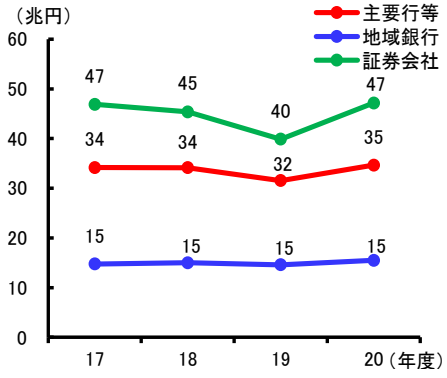
各業態とも、足下残高は増加しているが、評価益の増加の影響が大きく、販売額は横ばい。

■ **投資信託（除くETF)の販売状況**

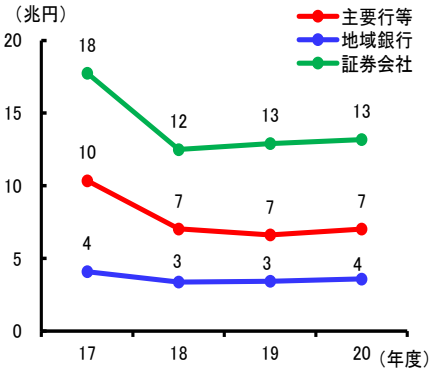
✓ 販売額を上回る解約・償還額の発生、毎月分配による投資元本の減少等により、投資信託残高は伸び悩み。他方、積立については積立投資信託の保有顧客数及び積立投資信託の販売額とも増加傾向であり、投信販売全体の１～3割。

■ **外貨建一時払い保険の販売状況**：主要行等・地域銀行いずれも販売額は足下減少傾向。販売における外貨建比率は、地域銀行では比較的高い。

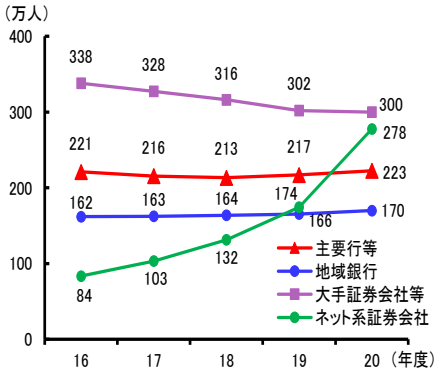
【リスク性金融商品の残高推移】



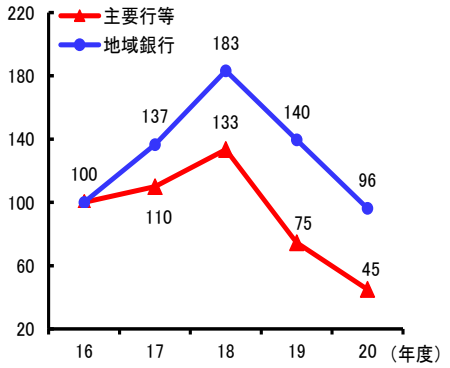
【リスク性金融商品の販売額推移】



【投資信託の保有顧客数の推移】



【外貨建一時払い保険の販売額推移（16年度末対比）】



投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営の仕組み作り

▼ビジネスモデル構築に向けた取組み例

１．低めの手数料・大量提供

(1)広範な利用者層へネット経由で幅広い金融商品提供

- ネット系証券：口座数は著増し、積立も一定増。ノーロード化による若年層の取り込みを優先。

(2)主に資産形成層のニーズに即した商品・サービス提供

- ロボアドバイザー：ロボアドと共に投信対象を絞って提供。
- 対面の金融機関の一部：積立投信ノーロード化／土日相談。

２．高付加価値の提供(サービスの差別化)

(1)クロスセル等

- 主要行グループ：対面での富裕層対応に力点。資産形成層へはDXで対応。
- 2世代承継を想定して、各種のサービスを提供。

(2)問題解決型アドバイス（アドバイス対象を金融資産に留めない）

- 大手証券：預り資産管理に軸足を移すなか、問題解決型ビジネスモデルを指向。
- 個人向け投資助言会社を設立。アドバイスを時間ベースで提供。

(3)投資理念に基づく「長期的関係」の構築

- 直販中心：個性ある投信を絞って提供。

(4)地銀と証券会社との提携

- 業務提携、コンサル合弁会社

２．顧客が求めているもの
～顧客意識調査の結果～

＜本２．の資料出典＞
▼リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査結果（令和３年６月30日）：項番もそのまま

2. 資産運用に関するイメージ等

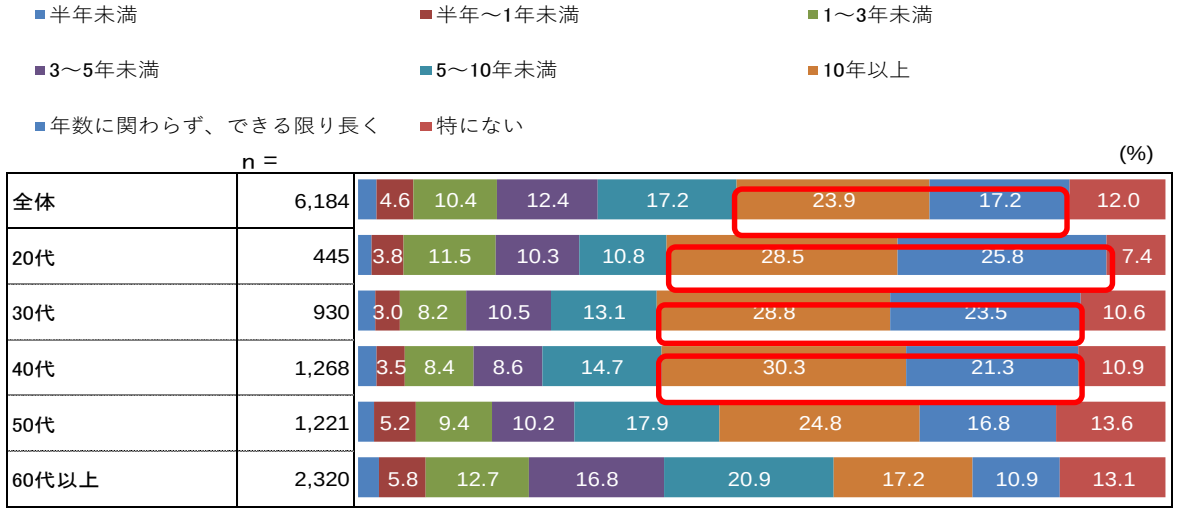
運用期間に関するイメージ

Q9. 資産運用において、あなたは、運用期間はどれくらいの期間をイメージしますか。

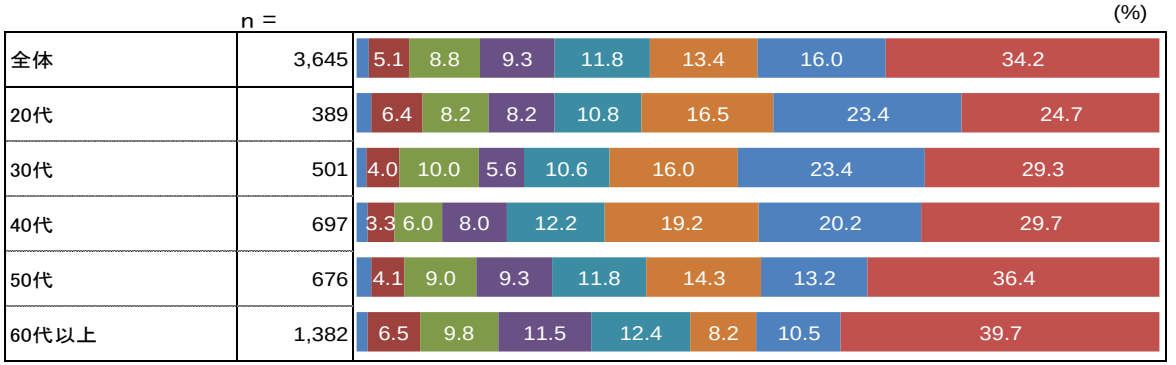
回答傾向

- 投資経験者では、「10年以上」、「年数に限らず、できる限り長く」の合計が約4割を占めた。
- 特に、20～40代では、「10年以上」、「年数に限らず、できる限り長く」の合計は過半数を占めた。

投資経験者



投資未経験者



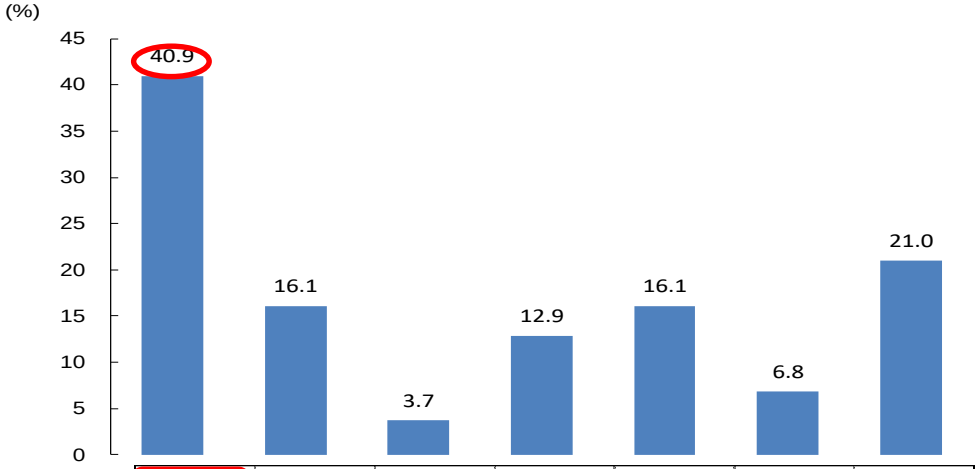
3. 金融機関選択

メインで利用する金融機関の選択理由（複数回答）

Q14－1. 資産運用においてメインで利用している金融機関（現在、利用している金融機関がない方は、直近、メインで利用していた金融機関）を選択した、当初の理由は何ですか。当てはまるものを全てお選びください。

回答傾向

■ 「資産運用に関するサービス・取組が良いと思ったから」が最も回答を集めた。



	n =	資産運用に関するサービス・取組が良いと思ったから	家や職場から近いから	周囲に他の金融機関がないから	家族が昔から利用しているから	給与振込など既存取引があったから	その他	特に理由はない
全体	6,184	40.9	16.1	3.7	12.9	16.1	6.8	21.0
20代	445	45.4	15.3	6.3	16.6	20.4	5.2	17.5
30代	930	49.6	11.8	4.2	11.3	13.7	7.5	20.3
40代	1,268	46.0	13.6	2.7	11.3	16.0	6.4	18.9
50代	1,221	36.1	16.6	3.0	12.4	16.6	6.6	23.1
60代以上	2,320	36.3	19.1	4.0	13.9	16.1	7.2	21.9

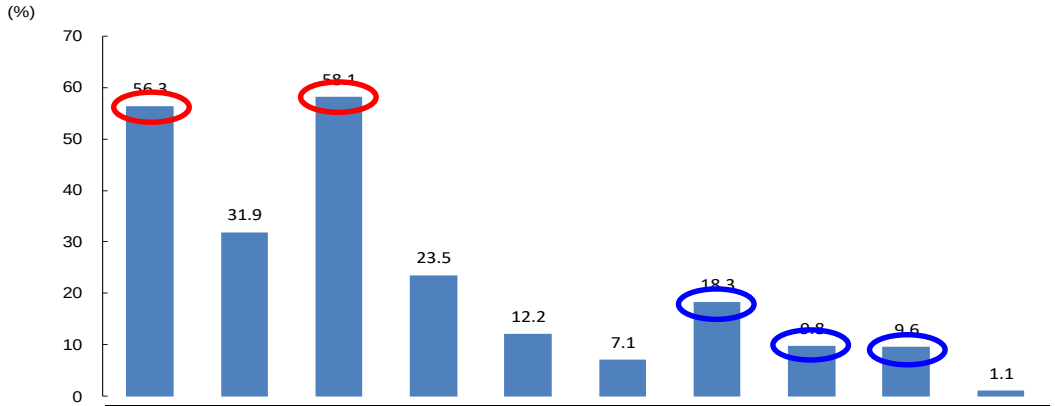
3. 金融機関選択

資産運用に関するサービス・取組が良いと思った理由（複数回答）

Q15. Q14で資産運用に関するサービス・取組が良いと思った方にお聞きします。資産運用に関するサービス・取組が良いと思った理由は何ですか。当てはまるものを全てお選びください。

回答傾向

- 「インターネット取引などの利便性が良かったから」、「手数料が安かったから」が過半数の回答を集めた。
- 「説明が分かりやすかったから」、「人柄が良かったから」、「知識が豊富だったから」の担当者関連の回答は、約1～2割に留まった。



	n =	手数料が安かったから	取扱商品が多かったから	インターネット取引などの利便性が良かったから	ポイントサービス・キャンペーンの内容が良かったから	資料やHP等が分かり易かったから	顧客本位の業務運営に関する取組方針・KPIの内容が良かったから	担当者の説明が分かりやすかったから	担当者の人柄が良かったから	担当者の知識が豊富だったから	その他
全体	2,528	56.3	31.9	58.1	23.5	12.2	7.1	18.3	9.8	9.6	1.1
20代	202	63.4	39.1	58.4	45.0	16.8	9.9	10.9	9.4	7.9	0.5
30代	461	67.7	33.2	63.3	33.2	10.4	4.8	9.1	5.9	4.1	0.2
40代	583	65.5	33.3	64.7	26.8	9.1	4.1	8.6	4.8	4.5	1.4
50代	441	55.6	32.9	53.7	23.4	10.2	6.8	19.3	11.1	8.8	1.4
60代以上	841	42.2	28.1	53.0	10.7	15.3	9.9	31.4	15.0	17.0	1.5

2. 資産運用に関するイメージ等

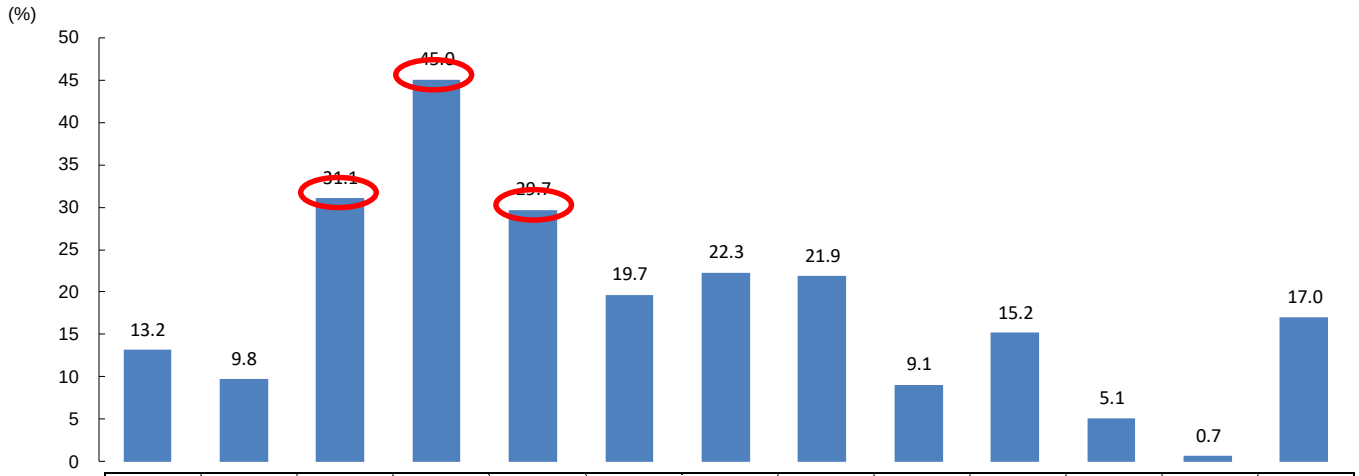
資産運用に関する情報源

Q10. 資産運用に関する情報はどこから入手していますか。当てはまるものを全てお選びください。

回答傾向

- 投資経験者では、「インターネット上の記事」、「金融機関のHP」、「新聞」の順で回答を集めた。
- 未経験者では、「特にない」が過半数を占めた。

投資経験者



	n =	SNS	動画サイト	金融機関のHP	その他インターネット上の記事	新聞	雑誌・書籍	テレビ・ラジオ	金融機関の担当者	セミナー	家族・知人	税理士、会計士、FPなどの専門家	その他	特にない
全体	6,184	13.2	9.8	31.1	45.0	29.7	19.7	22.3	21.9	9.1	15.2	5.1	0.7	17.0
20代	445	40.0	25.2	28.8	42.2	14.4	20.9	15.1	13.3	9.9	24.5	8.8	0.4	10.6
30代	930	26.8	19.6	33.5	49.1	15.9	24.8	18.2	15.6	9.7	21.3	6.9	0.9	13.2
40代	1,268	14.5	10.2	31.7	50.7	22.9	22.1	20.7	14.3	6.7	16.5	5.5	0.6	15.9
50代	1,221	9.1	7.0	32.9	43.7	27.4	18.4	19.2	23.0	8.4	13.4	4.8	0.7	20.0
60代以上	2,320	4.2	4.1	29.3	41.4	43.0	16.7	27.9	29.7	10.3	11.2	3.6	0.8	18.7

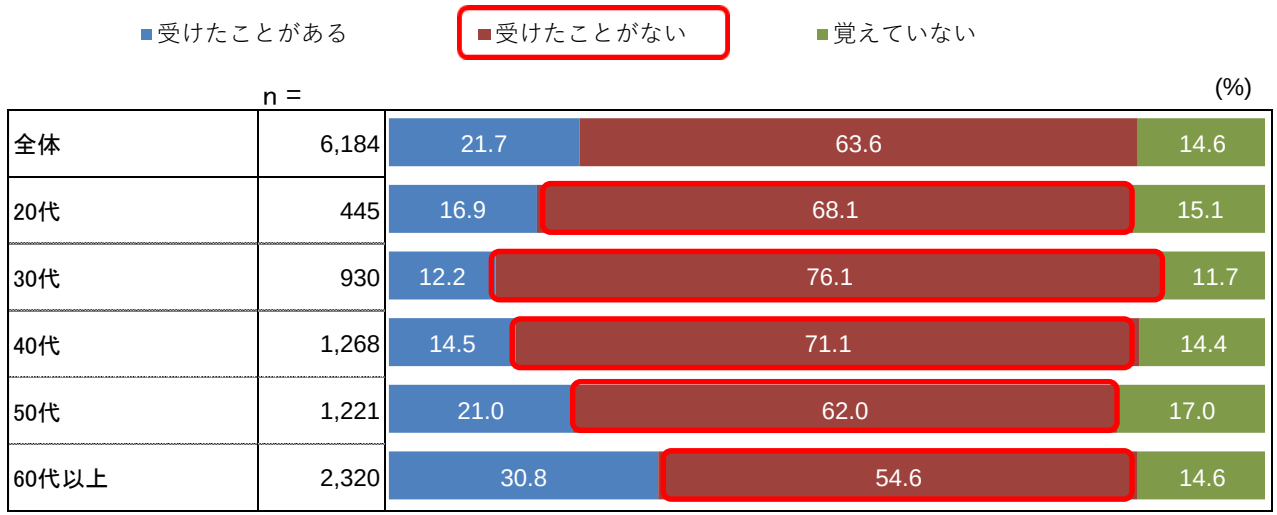
5. 顧客ニーズ

フォローアップの有無

Q41. リスク性金融商品を購入した後、メインで利用している金融機関（現在、利用している金融機関がない方は、直近、メインで利用していた金融機関）からフォローアップを受けたことはありますか。

回答傾向

■　全ての年代において、「受けたことがない」との回答が過半数を占めた。



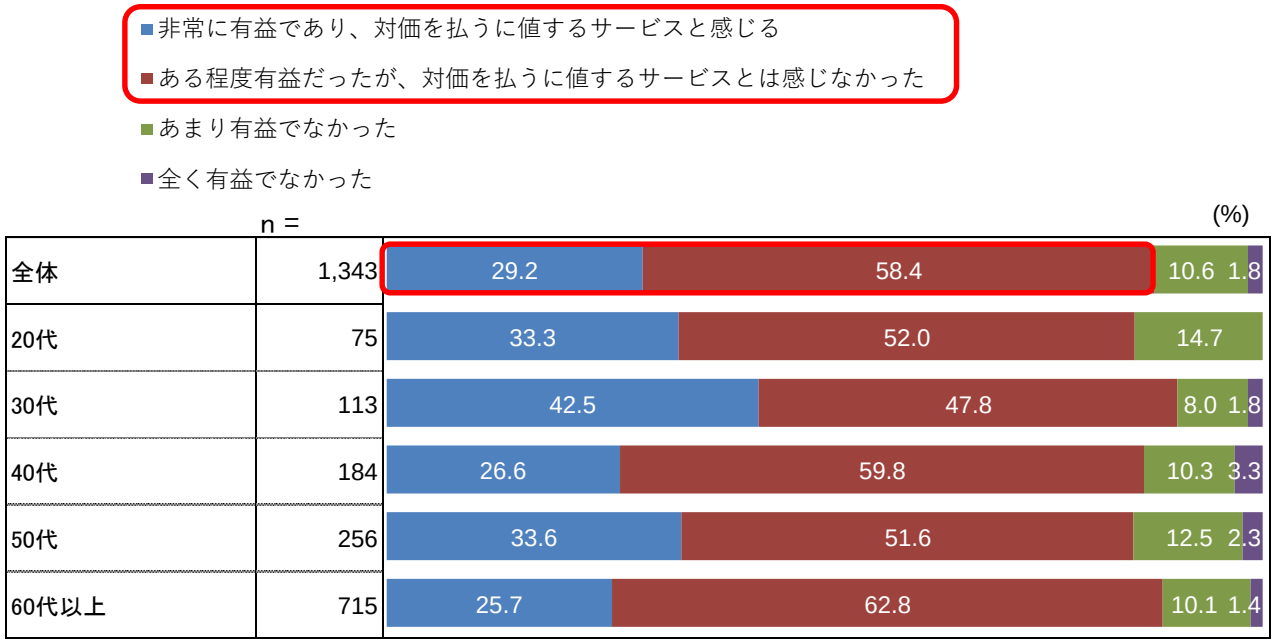
5. 顧客ニーズ

フォローアップは有益か

Q43. 金融機関のフォローアップは有益であると思いますか。*※Q41において、「受けたことがある」と回答した者が対象。*

回答傾向

- 全体では、フォローアップが有益であると感じた回答の合計が約9割を占めた。
- 一方、「非常に有益であり、対価を支払うに値するサービスと感じる」との回答は、3割程度に止まっている。



３．金融機関に求められるもの

金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書の提言

- 「顧客本位の業務運営に関する原則」の策定から3年が経過する中、その定着状況を検証し、更なる進展を目指す。
- 認知判断能力が低下した高齢顧客やその家族等に対して、顧客本位の観点から、安心で利便性の高い対応を充実。

「顧客本位の業務運営に関する原則」（2017年3月策定・公表）

■ 国民の安定的な資産形成の実現に向けて、金融事業者は本原則を採択し、その取組の「見える化」により、顧客がより良い金融商品・サービスを選択するメカニズムの実現を図る（「プリンシプルベースのアプローチ」）。

【7つの原則】

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

顧客本位の業務運営の更なる進展

- 「原則」の具体的内容の充実：実効性を高めていくため、原則により求められる具体的な取組（原則の注記）に以下を追加
  - ・顧客のライフプラン等を踏まえた業横断的な商品の提案及び商品提供後の適切なフォローアップの実施
  - ・金融商品の組成に携わる金融事業者による想定顧客の公表
  - ・リスクや手数料、利益相反等の情報を比較できるよう、各業者・商品毎の共通の情報提供フォーム（「重要情報シート」）の導入
- 「原則」の一層の浸透・定着：金融庁において、事業者の取組状況等を「原則」の項目毎に比較可能な形で公表
- **不適切な販売事例の効果的な抑制**：法律上の誠実公正義務や適合性原則の内容を明確化するため監督指針を改正

（資料）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」概要（2020年8月5日）を簡略化・修正

「重要情報シート」の導入

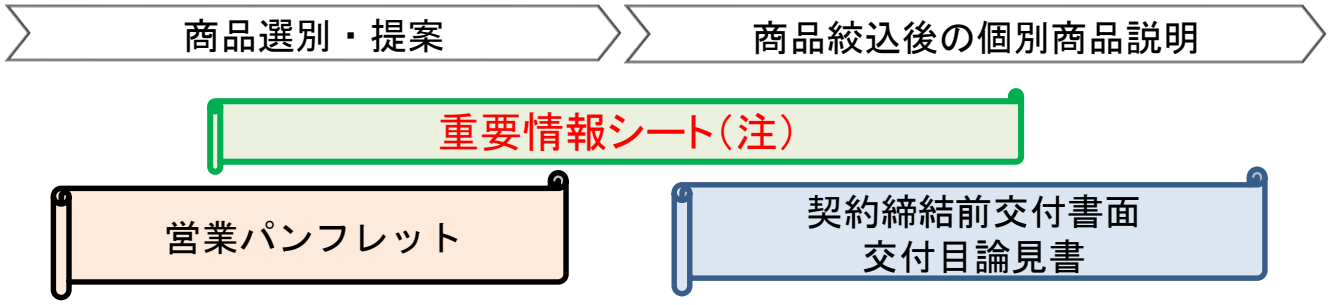
導入の背景

○ 市場WGにて、金融商品の概要説明が顧客へのわかりやすい情報提供に資するとして導入（原則も改訂）。

○ 趣旨は①わかりやすい情報提供②業界横断的な商品比較（投信と保険の比較等）

○ 導入自体は各業者の任意

考えられる案



（注）
○ 記載項目・記載順を極力統一し、各商品の比較可能性を確保
○ 質問例や法定書類に記載される重要事項の概要・該当箇所を記載し、顧客理解を促進
○ 法定書類のURL・QRコード、顧客の求めがあれば書面を交付する旨を記載

導入状況

○ 投信は導入が徐々に進展。保険は10月頃から。仕組債は、日証協と調整中。

○ 導入について、取組方針で明示してコミットメントを示す先があることに加え、今後、取組方針そのものの見直しに言及する先も少なくない(ヒアリング・ベース)。

比較可能性の向上に向けた「見える化」の推進

課題と昨事務年度までの対応

◆ 市場WG報告書において「見える化」を提言。
①採択事業者による「原則」の項目ごとの実施の有無・内容の明示
②各事業者の取組方針や取組状況を項目ごとに比較できる形での公表
③好事例と不芳事例の比較分析・情報発信

◆ 上記の提言を踏まえて、4月12日に以下を提示。
①第1回の報告受領期限（6月30日）を明示。上記原則と取組の対応関係の明確化（＝紐付け）
②金融事業者リストへの掲載対象は「紐付けが確認できたもののみ」とすることを明示。
③「好事例分析に当たってのポイント」公表。取組みの具体化に際して期待される事項を明確化。
④報告等に際しての技術的なQ&Aを公表。事業者側の工夫を促す趣旨で、詳細は規律していない。

直近の対応

- 9月3日に第1回リスト掲載。
  - ✓ 掲載不可が半分程度。
  - ✓ Q&A改訂
- 11月10日、第2回リスト掲載。

「金融事業者リスト」へ掲載された数

都市銀行等	地方銀行	協同組織金融機関等	保険会社等	金融商品取引業者	合計
25 者	84 者	12者	221者	151 者	493 者

「見える化」の取組み結果の公表

▼金融庁HP「顧客本位の業務運営に関する原則」等に基づく取組方針を公表した金融事業者リスト（令和3年6月末時点）の公表について」（9/3日）

金融庁では、上記(2)のリストへの掲載を希望する金融事業者に対して、令和３年６月30日までに上記(1)に関する報告を求め、報告のあった内容等を確認・とりまとめのうえ、「金融事業者リスト」（※１）として公表します。

「金融事業者リスト」への掲載者数（業態別）

都市銀行	地域銀行	協同組織金融機関	保険会社等	金融商品取引業者	合計
25者 （１者）	84者 （－）	12者 （１者）	221者 （39者）	151者 （11者）	493者 （52者）

※９月３日時点で受け付けた金融事業者のうち、報告内容の軽微な不備等によって当リストに掲載しなかった金融事業者より、報告内容の修正等があったことから、修正の事実等を確認のうえ、「金融事業者リスト」を更新。
※表中、（　）内の数値が、今回の更新によるもの。

当リストについては、本原則２～７と金融事業者の取組方針(※２)との対応関係が明確に示されている（形式面）ことが確認できた先を項目毎に比較できるよう掲載したものであり、当リストに掲載されている金融事業者の取組方針（内容面）の適切性や実施状況の十分性などに関して、金融庁として具体的な判断を行ったものではありません。

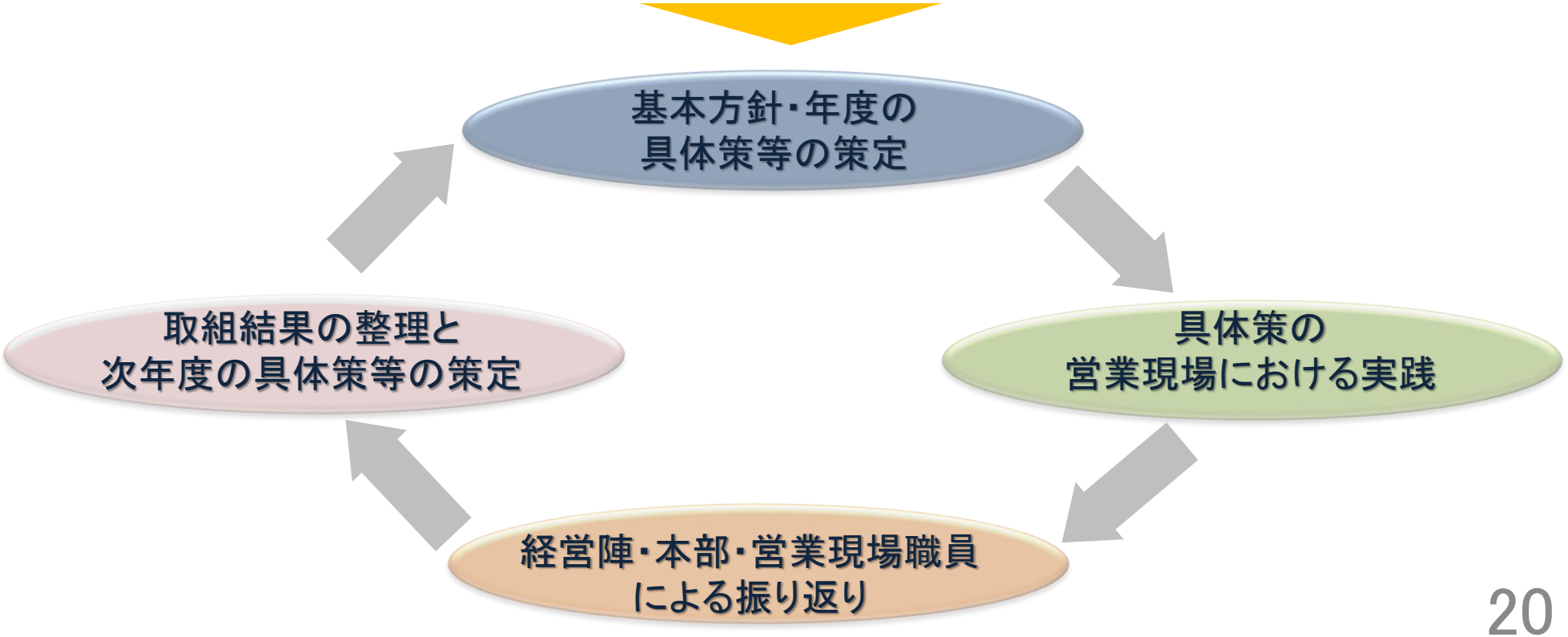
※１　今回の確認においては、報告様式の「報告フォーマット(2)」シートにある「取組状況における該当箇所」については、確認の対象としておりません。

※２　当該リストに掲載されている金融事業者においては、取組方針に基づき実施した取組みについて、来年6月末までに、報告様式中の「報告フォーマット(2)」シートにある「取組状況における該当箇所」により、金融庁に報告することが求められます。金融庁では、その報告内容に応じて、当該リストを更新することとし、当該報告がなかった場合には、当該リストに非掲載となります。

「見える化」から見えてきた「顧客本位」の課題；金融機関

提出から判明した課題

- ◆「見える化」の最終的な名宛人は（金融庁ではなく、）利用者との認識が十分でない先がある。
  - ✓ 当方HP掲載希望の場合、自社HPでも紐付けが必要。
- ◆ 当庁HPリスト掲載に対する期待
  - ✓ 形式的に充足しているものを掲載しているが、当該掲載をもって「お墨付き」を得ているとの印象はないか。
- ◆ 原則に沿ったComply（取組方針）& Explain（取組状況）が必要な点への認識が十分でない先がある。
  - ✓ 原則にて、「咀嚼」が必要と明示しているが、一般的・抽象的だったり、努力や姿勢の記述が引き続き多い。

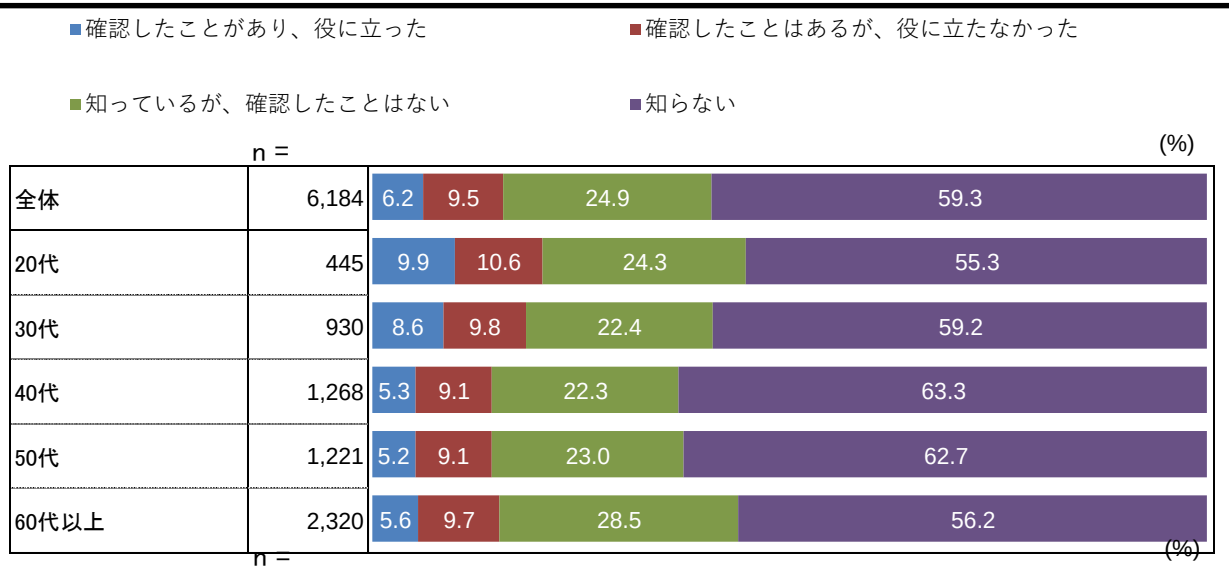


顧客の認識

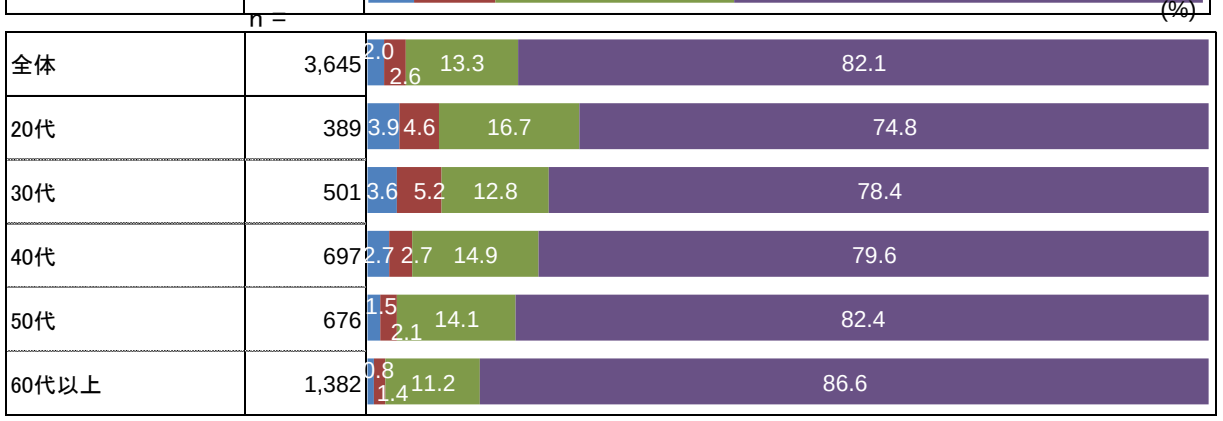
取組方針・KPIの確認経験

Q51. 金融機関が公表している顧客本位の業務運営に関する取組方針・KPIを確認したことはありますか。取引をしている金融機関に限らず、どこの金融機関についてでも結構です。

投資経験者

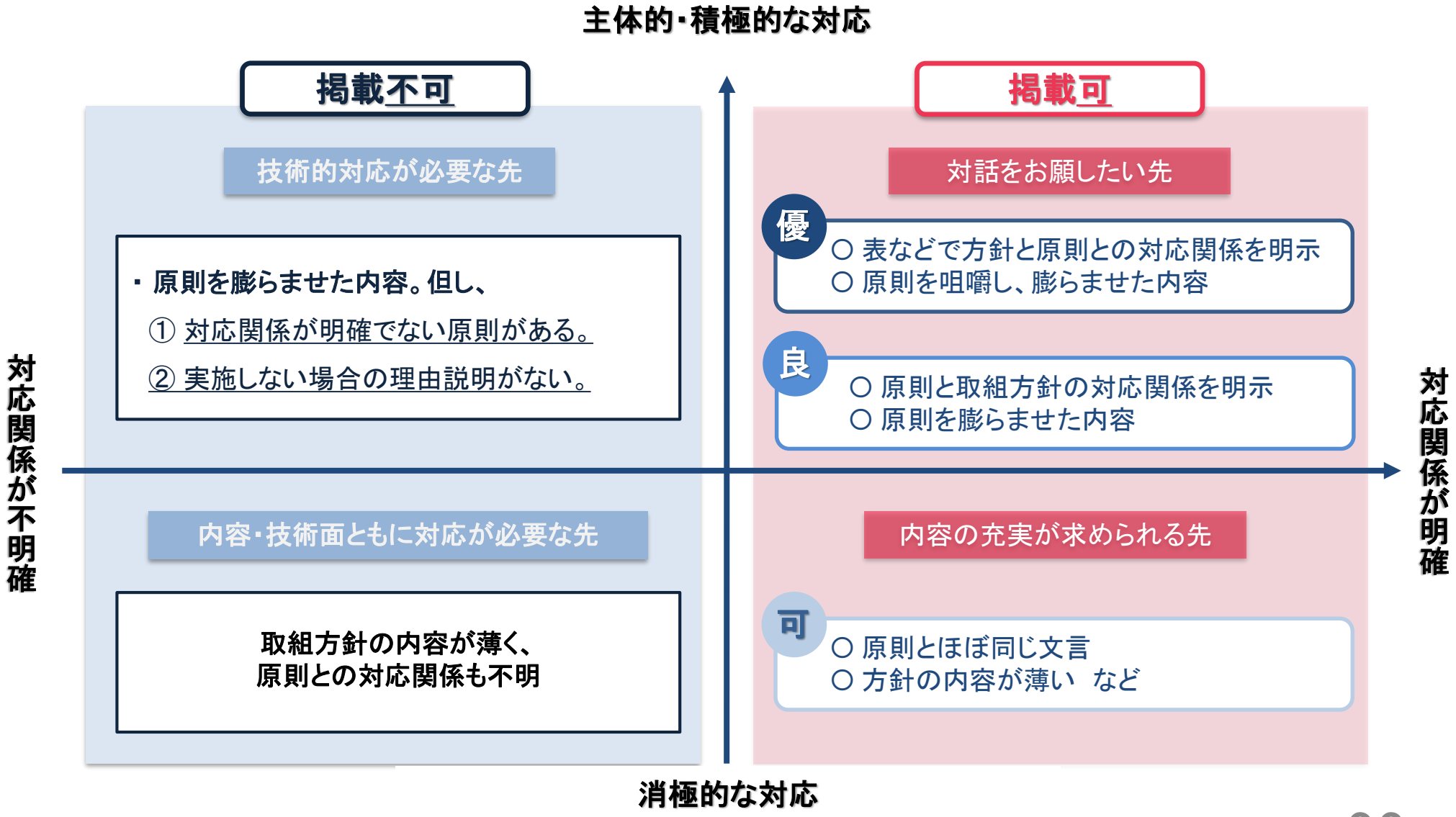


投資未経験者



（資料）リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査結果（令和3年6月30日）より抜粋

金融事業者の取組方針と金融庁原則との対応関係



（内容にオリジナリティがなく、記載にも工夫がない）

「見える化」の取組みについて

▼金融庁HP「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」（4/12日）

１．金融庁への報告

本原則を採択する金融事業者には、取組方針等において、対応方針等と原則２～７（これらに付されている（注）を含む。以下同じ。）との対応関係を明らかにすることが期待されます。そこで、金融庁は、金融事業者に対し、原則２～７に示されている内容毎に、取組方針等における記載内容との対応関係について、報告を求めます。

2021年６月末までに、本原則を採択し、対応関係を示した取組方針を公表した金融事業者のうち、金融事業者リスト（２．参照）への掲載を希望する事業者は、報告様式に必要事項を記載し、2021年６月30日（水）17:00までに、総合政策局リスク分析総括課メールアドレスにご提出ください。

なお、本報告は、今後も随時、受け付けてまいります。

２．金融庁による金融事業者リストの公表

金融庁は、金融事業者から提出された報告内容について確認等を行い、原則２～７に示されている内容毎に、対応した形で取組方針等を明確に示している金融事業者を、順次金融事業者リストに掲載していきます。併せて、共通KPIの実績についても報告を求め、金融事業者リストに掲載することとします。

３．「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」の公表

金融庁は、今後、金融事業者の取組方針等の記載内容について、好事例の比較分析を行い、顧客にとって分かりやすい情報発信をしてまいります。これに先立ち、これまでに金融事業者が公表している取組方針等に基づく金融事業者との対話等を踏まえ、「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」（別紙１）を策定しましたので、公表します。同ポイントは、金融事業者における顧客本位の業務運営への取組みの進展や環境変化を踏まえ、必要に応じ随時更新していきます。

４．「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」の公表

上記１～３の取組みに関し、金融事業者の参考に資する観点から、「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」（別紙２）を公表します。

具体化に向けた課題；商品提案力の向上と適切なフォローアップ

報告書のポイント

○　金融事業者が顧客に金融商品・サービスの販売・推奨等を行う場合、顧客のライフプラン等を踏まえて、適切なポートフォリオを提案するなど個々の顧客に寄り添ったふさわしい金融商品・サービスを提案することや取り扱う商品について、業法の枠を超えた横断的な他の類似・代替商品との比較が行われることが重要である。

○　金融商品・サービスの提供後においては、顧客の意向に基づき、ライフステージや資産状況などの顧客自身の変化や市場環境の変化に応じ、長期的な視点にも配慮した適切なフォローアップを行うことが重要である。

顧客本位の業務運営に関する原則（改訂版）（抜粋）

【顧客にふさわしいサービスの提供】

原則６． 金融事業者は、顧客の資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズを把握し、当該顧客にふさわしい金融商品・サービスの組成、販売・推奨等を行うべきである。

（注１） 金融事業者は、金融商品・サービスの販売・推奨等に関し、以下の点に留意すべきである。

- 顧客の意向を確認した上で、まず、顧客のライフプラン等を踏まえた目標資産額や安全資産と投資性資産の適切な割合を検討し、それに基づき、具体的な金融商品・サービスの提案を行うこと
- 具体的な金融商品・サービスの提案は、自らが取り扱う金融商品・サービスについて、各業法の枠を超えて横断的に、類似商品・サービスや代替商品・サービスの内容（手数料を含む）と比較しながら行うこと
- 金融商品・サービスの販売後において、顧客の意向に基づき、長期的な視点にも配慮した適切なフォローアップを行うこと

具体化に向けた課題；顧客本位を実現する業績評価体系のあり方

- 業績評価については、「原則」においても、顧客の最善の利益を追求するための行動を促進するような業績評価体系を整備すべき旨、定められている。この中で、主要な販売会社は、**預り資産残高や顧客基盤の拡大などに重点を置いた評価や定性評価を加味した評価に移行している先が多い。**一方で、こうした業績評価体系のもとで期待される預り資産残高や顧客数の伸びには必ずしも繋がっていない。こうした業績評価体系が目指す営業員の行動に繋がっていないのはなぜか、あるいは、今後、成果として現れる前の過渡的な状況なのかといった点を検証の上、それに応じた工夫が必要であると考える。
- また、主要行等を中心に一部の販売会社おいては、ここ数年、販売及び収益偏重の商品提案から顧客本位の商品提案に変革するために、**販売額に基づく収益評価そのものを廃止する動きがみられる。**
- しかし、廃止の結果、本来提案されるべきリバランス提案等についてまで停滞を招いたとの認識から、足下、販売額に基づく収益評価を再導入する動きもみられる。このように、**業績評価体系に関しては、各社とも試行錯誤といった状況**であるが、例えば、収益評価を再導入する場合には、販売額に基づく収益評価における課題として認識されてきた収益偏重が生じないか、長期的にみて安定的な資産形成に繋がる提案になっているか等を検証し続けることが重要である。
- 更に、一部の販売会社においては、こうした**業績上の収益評価の見直しにとどまらず資産残高連動手数料を導入する動きも出始めている。**

（出典）令和3年6月30日「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」より

ご清聴ありがとうございました！