

**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**



2023（令和5）年6月30日

金 融 庁

(目次)

1. はじめに	2
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	3
(2) リスク性金融商品の投資環境と販売状況	4
3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題	
(1) 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】	8
(2) プロダクト・ガバナンスの課題【原則2関連】	9
(3) 銀証連携の課題	10
(4) リスク性金融商品販売・管理態勢の課題【原則4・5・6】	12
(5) 従業員に対する適切な動機付けの課題【原則7】	13
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	14
5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題	15
6. 来事務年度の対話・モニタリングの主なポイント	17
[コラム] 対面取引における工夫と顧客獲得状況	18
[参 考] 「顧客本位の業務運営に関する原則」	19

1. はじめに

金融庁は、国民による「貯蓄から投資へ」の動きを促進するため、「顧客本位の業務運営に関する原則」¹（以下「本原則」という。）を提示し、金融事業者²（以下「販売会社」という。）が、「本原則」を基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うことを期待している。また、販売会社に対して、こうした取組みを促すための対話・モニタリング³を実施している。

昨事務年度までの対話・モニタリングでは、資産形成層向けに仕組債を幅広く販売するなど、営業現場で顧客本位の良質な金融商品・サービスが提供されているとは言えない状況や、金融機関毎の創意工夫や差異化の取組内容を顧客に分かりやすく伝える、顧客本位の取組みの「見える化」に改善の余地がある状況が確認された。

こうした状況を踏まえ、金融庁は、今事務年度、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基に、リスクベースで重点的にモニタリングする先（以下「重点先」という。）を抽出し、仕組債や外貨建て一時払い保険の販売・管理態勢を中心に、深度ある対話・モニタリングを実施した。重点先以外の販売会社についても、定量・定性アンケート調査を実施するなど、幅広く顧客本位の業務運営に関する実態把握や質の向上に努めた⁴。

今事務年度に実施した対話・モニタリングでは、販売会社において、顧客の最善の利益の追求に向けた具体的な行動の検討やリスク性金融商品全般における販売の位置付けを見直す等の動きが確認された一方、依然として販売・管理態勢（2. 参照）、顧客の最善の利益の追求」に向けた枠組みと実践状況（3. 参照）、顧客本位の業務運営の確保に向けた「取組方針」の策定（4. 参照）、及び第2線・第3線による検証態勢（5. 参照）に課題が認められた。

国民の「貯蓄から投資へ」に対する意識は、一段と定着している。ただし、NISA口座の普及率を見ると、いずれの年代層でも20%程度の普及率にとどまっている。こうした中、「資産所得倍増プラン」の下、2024年以降の年間投資枠拡大や同制度の恒久化により、新NISA制度の利用者の拡大が見込まれる。

本報告書は、今事務年度の金融庁における対話・モニタリングで把握した実態を基に、販売会社に共通となり得る課題を提示している。金融庁では、販売会社が、本報告書を参考に、顧客本位の業務運営の確保に向けた取組みの改善にとどまらず、ベストプラクティスを目指すことを通じて、国民の「貯蓄から投資へ」の動きを後押しすることを期待している。仮に、販売会社において、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と判断する場合は、リテールビジネスから撤退し、他の分野に経営資源を集約することも選択肢の一つであろう。

¹ 「本原則」の概要は最終ページの「参考」を参照。URL：<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210115-1/02.pdf>

² 「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」を言う。

³ 本レポートにおいて、「モニタリング」は「販売実績等の調査・確認・分析・検証や取組実態の把握などの調査・検証全般及び取組みの改善に向けた働き掛け」、「対話」は「ビジネスモデル構築状況の確認やベストプラクティスへの対応に向けた働き掛け」と定義した。また、「調査」「分析」「検証」「把握」は「モニタリング」の手法と整理した。

⁴ 今事務年度は、幅広いリスク性金融商品を販売している業態を中心に、主要行等9行、地域銀行100行、証券会社39社（大手・準大手証券会社4社、銀行系証券会社30社、ネット系証券会社5社）等に対話・モニタリングを実施した。このうち重点先は、主要行等6行、地域銀行グループ26先（銀行グループの定義は脚注12参照）、証券会社6社。なお、今事務年度は、苦情を分析した結果、銀行からグループ証券会社に送客された顧客からの苦情が多く、銀行の営業態勢に懸念が窺われたことから、銀行との対話・モニタリングを優先した。

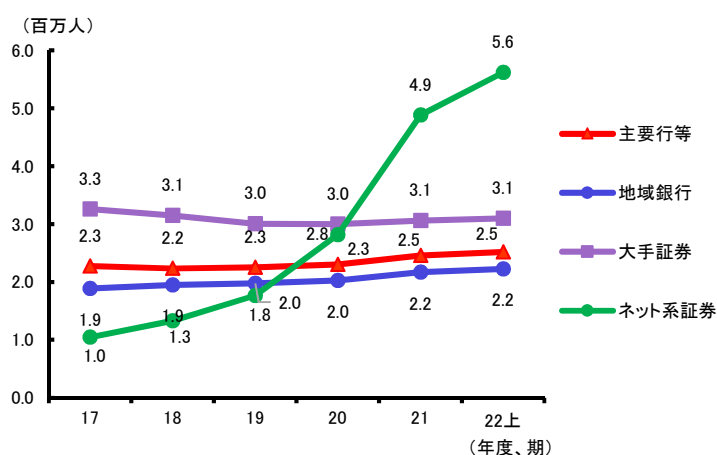
2. リスク性金融商品における販売の現状

(1) 業態別の保有顧客数等の状況

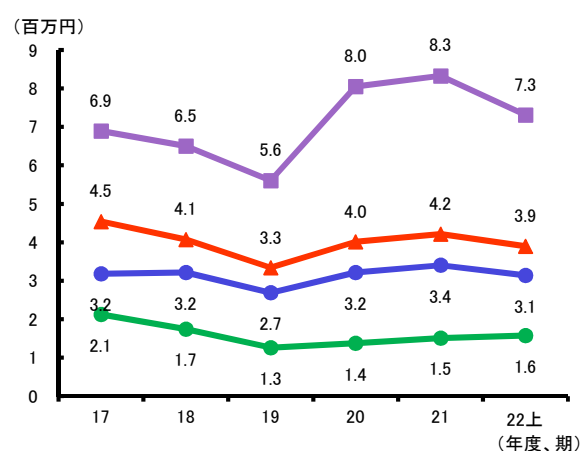
業態別の投資信託の保有顧客数等の推移を見ると、ネット系証券会社は他業態を大きく引き離して増加を続けている（図表1）。一方、対面取引を中心とする主要行等、地域銀行、大手証券会社（以下「対面金融機関」という。）は、総じて横ばいとなっている。もっとも、個社で見ると、保有顧客数を大きく増加させた対面金融機関もある（コラム参照）。

投資信託の保有顧客一人当たり残高の推移を見ると、ネット系証券会社は総じて基準価格が下落した2022年度上期も増加した。一方、対面金融機関は、2022年度上期は減少に転じた（図表2）。

（図表1）投資信託の保有顧客数の推移⁵

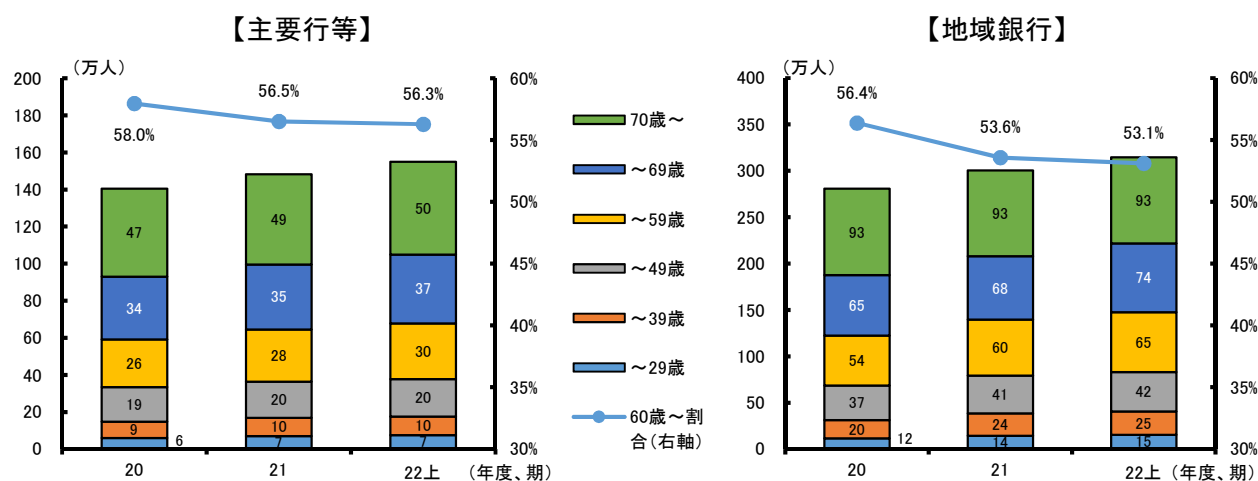


（図表2）投資信託の保有顧客一人当たり残高の推移

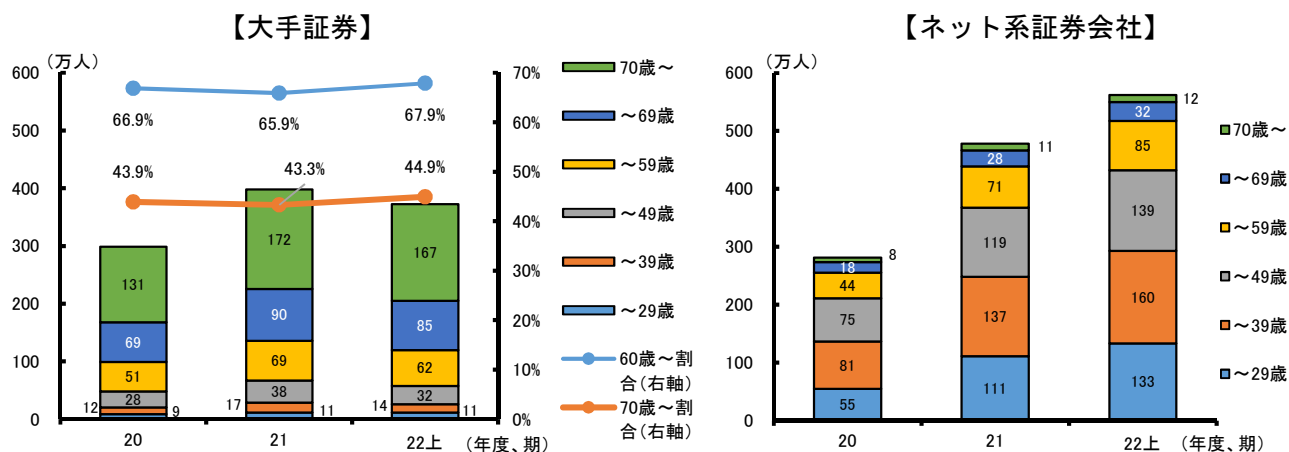


また、各業態における投資信託及びファンドラップ（以下「資産形成商品」という。）の年齢層別保有顧客数構成比の推移を見ると、ネット系証券会社は60歳未満で9割以上を占める状況が継続している。一方、対面金融機関は、60歳以上の割合が高い構成に変化はない（図表3）。

（図表3）資産形成商品の年齢層別保有顧客数



⁵ データの出所は、特に記載がない場合は、金融庁が半期に一度実施している「定量アンケート調査」。また、集計対象は、特に記載がない場合は、「主要行等」は9行、「地域銀行」は30行、「大手証券」は7社、「ネット系証券」は5社のうち、回答が得られた先。

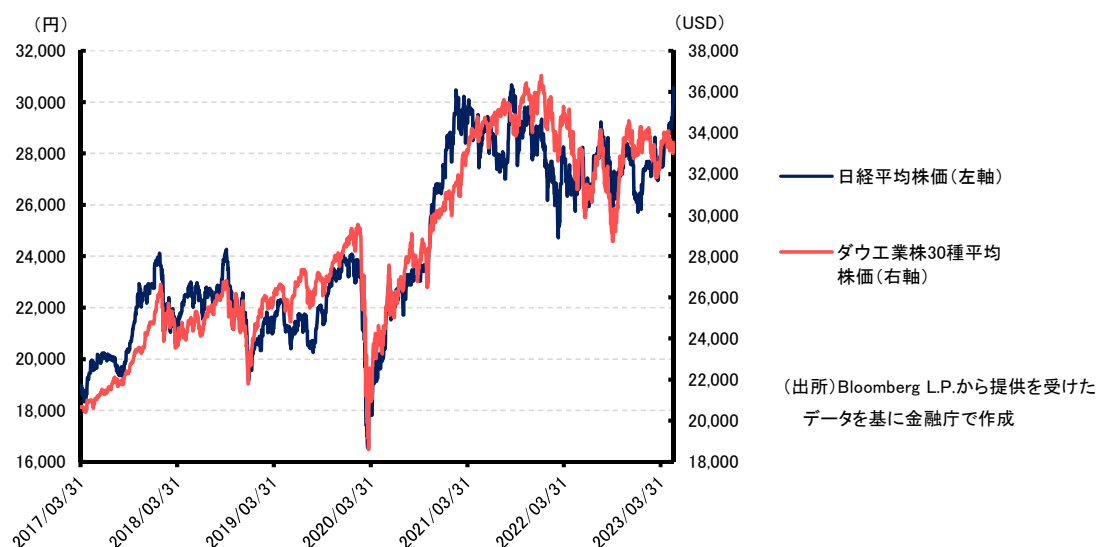


(2) リスク性金融商品の投資環境と販売状況

リスク性金融商品の販売に大きな影響を与える株式市況の推移を見ると、日米ともに2022年度上期は下落したものの、下期は反発した(図表4)。

リスク性金融商品の販売は、市況変動の影響から免れることはできないものの、特定商品の売行きが大きく変動することは、投資の原則である長期・積立・分散の観点から好ましくない。顧客の真のニーズが急変するとは考えにくいいため、特定商品の売行きが大きく変動する場合は、販売会社の販売姿勢が反映されていると見てよいだろう(②参照)。

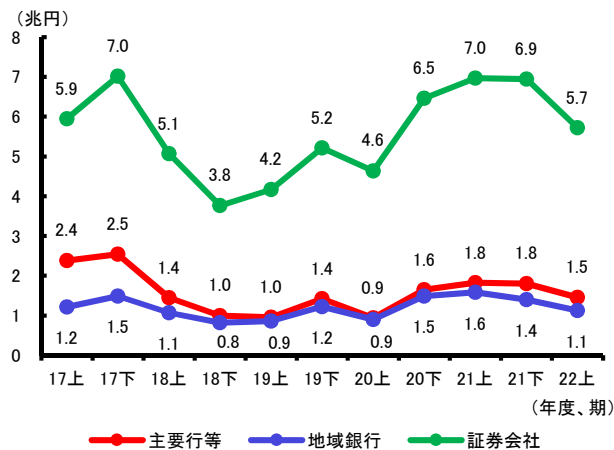
(図表4) 日米株価の推移



① 資産形成商品

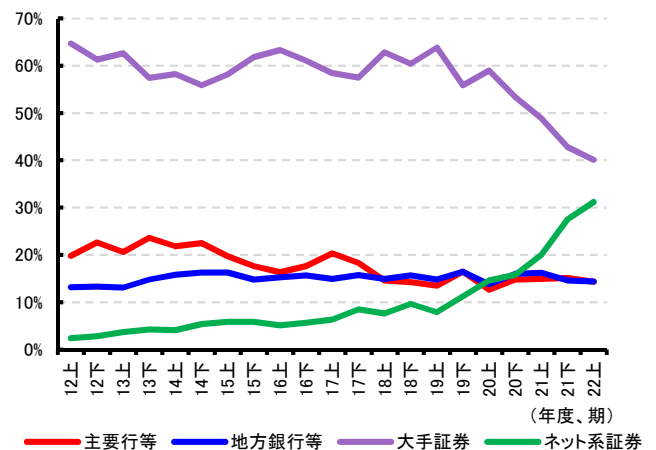
資産形成商品の販売額の推移を見ると、2022年度上期はいずれの業態でも前期比で減少した(図表5)。他方、投資信託の販売額の業態別シェアの推移を見ると、大手証券会社が低下する中で、ネット系証券会社が上昇し、両者の差が縮まっている。この間、主要行等や地域銀行は概ね横ばいとなっている(図表6)。

(図表 5) 資産形成商品の販売額推移



(注)「証券会社」は、注釈5の「大手証券」と「ネット系証券」を合算したもの

(図表 6) 投資信託販売額の業態別シェアの推移

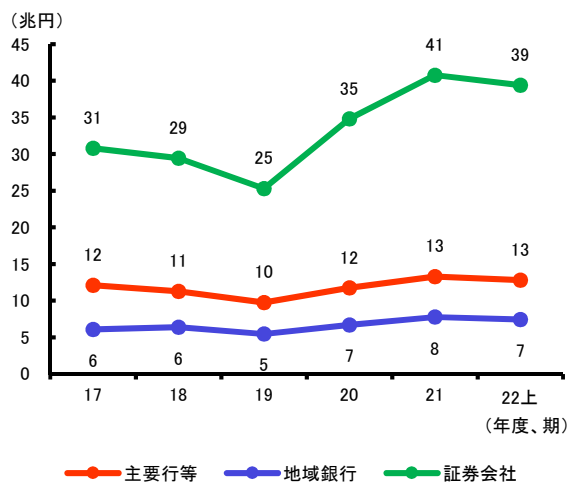


(注)「地方銀行等」は、地方銀行と埼玉りそな銀行を合算したもの、他の業態は注釈5と同様

(出所) 一般社団法人 金融財政事情研究会

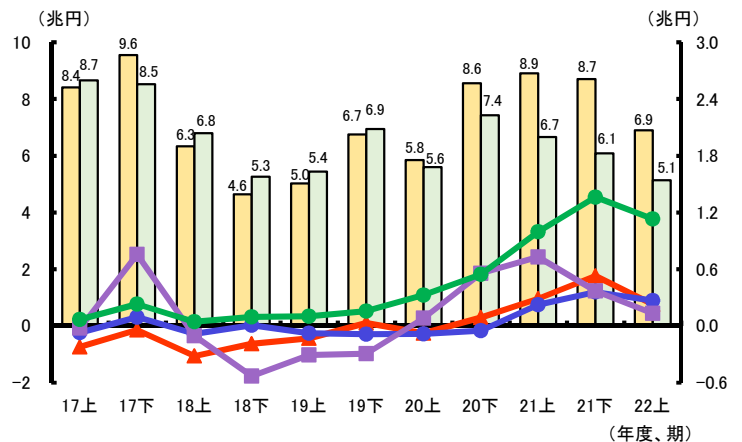
資産形成商品の預かり資産残高の推移を見ると、2022 年度上期は全業態で微減又は横ばいとなった(図表 7)。販売額が減少する中で同残高が微減又は横ばいにとどまっているのは、過去の株式市況の悪化局面と異なり、投資信託の解約・償還額が減少し、資金流入が続いていることが要因と考えられる(図表 8)。

(図表 7) 資産形成商品の預かり資産残高推移



(注)「証券会社」は、注釈5の「大手証券」と「ネット系証券」を合算したもの

(図表 8) 投資信託販売額と解約・償還の動向

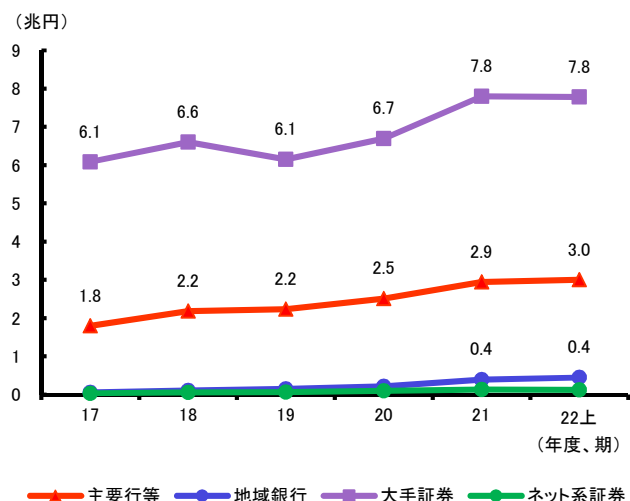


(注) 紹介販売分は除く

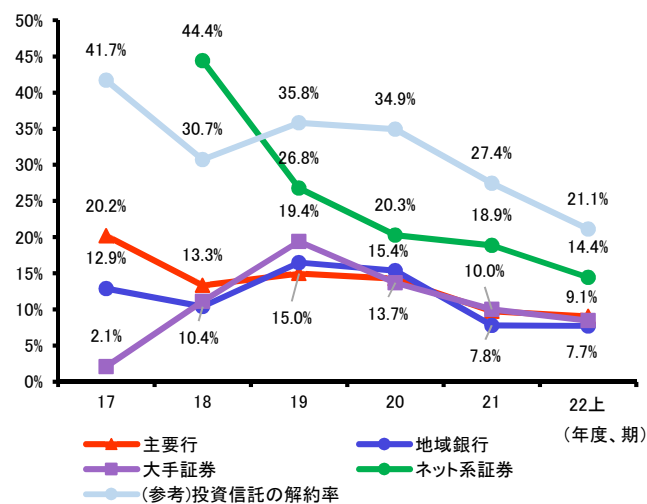
また、ファンドラップの預かり資産残高の推移を見ると、2022 年度上期は概ね横ばいとなった(図表 9)。他方、解約率⁶の推移を見ると、投資信託(20%強)対比で低い水準となっている(図表 10)。

⁶ 昨事務年度までの各種資料では、解約率の逆数を「平均保有期間」として提示してきたが、当該数値は必ずしも実態的な保有期間の目安とならない面があるため、今事務年度は解約率そのものを使用することとした。

(図表 9) ファンドラップの預かり資産残高の推移



(図表 10) ファンドラップの解約率の推移



(注)「解約率」は、「解約・償還額÷前期末及び今期末の残高平均」で算出(紹介分は除く)。2022 年度上期は年率換算(2倍)値

② その他のリスク性金融商品

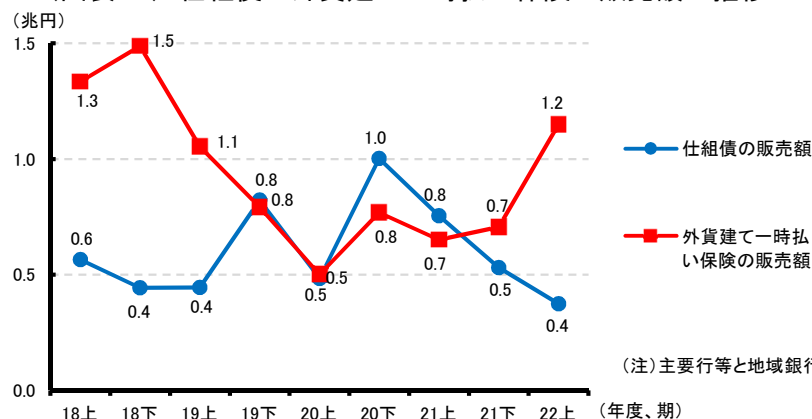
(イ) 仕組債

主要行等及び地域銀行における仕組債販売額の推移を見ると、2022 年度上期は、株式市況の低迷に加え、販売停止・縮小の動きが広がり減少した(図表 11)。

(ロ) 外貨建て一時払い保険

主要行等及び地域銀行における外貨建て一時払い保険の販売額の推移を見ると、2022 年度上期は米欧金利上昇の影響による利回り上昇を受けて急増した(図表 11、12)。この結果、リスク性金融商品の販売額に占める販売額の割合は、過去と比べても高水準に達した⁷(図表 13)。他方、預かり資産残高の推移を見ると、2022 年度上期は解約額も急増したため、概ね横ばいとなった(図表 14)。なお、販売増加額や解約率、保険全体の販売額に占める割合は、重点先を含む主要行等⁸の間でも大きく異なっている(図表 15)。

(図表 11) 仕組債・外貨建て一時払い保険の販売額の推移

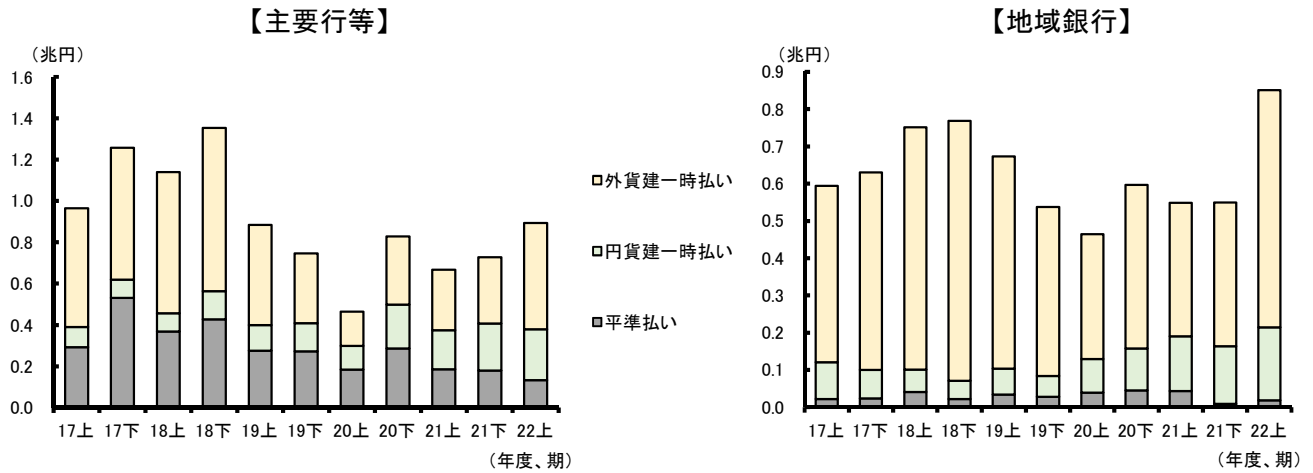


(注) 主要行等と地域銀行を合算したもの

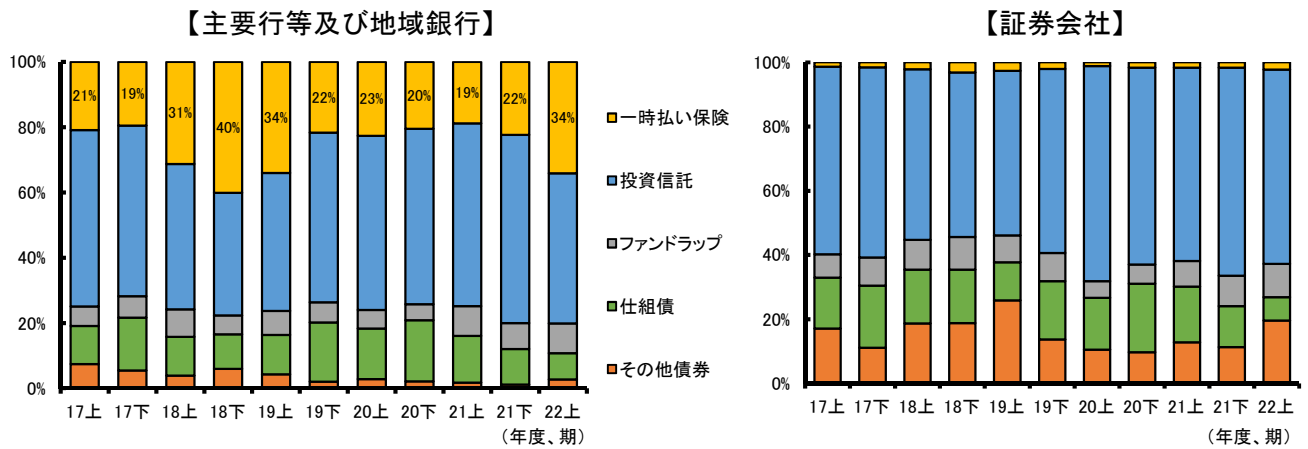
⁷ 証券会社は、商品構成割合に大きな変動はなく、仕組債の販売減少を、その他の債券が埋め合わせる傾向が見られる(データ集 P3、P11)。

⁸ 外貨建て一時払い保険は、銀行窓販経由の販売が多いため、特に販売額の多い主要行等と地域銀行を重点先として抽出した。

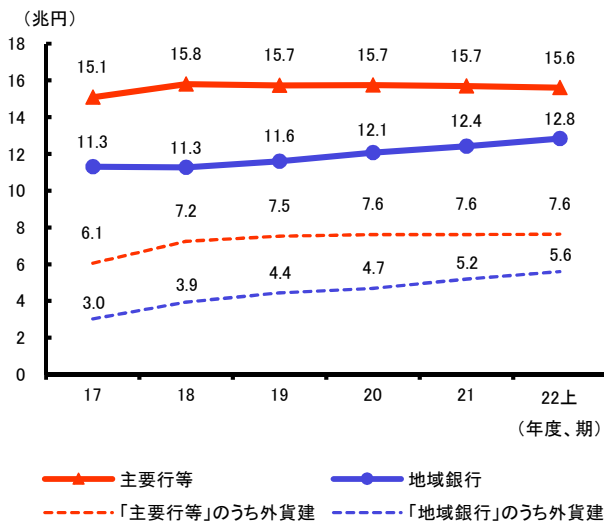
(図表 12) 保険商品の販売額の推移



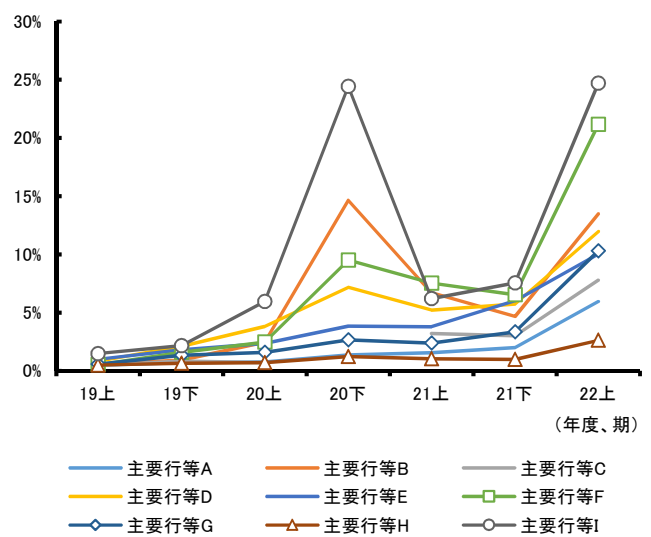
(図表 13) リスク性金融商品における販売額の内訳の推移



(図表 14) 一時払い保険の預かり資産残高の推移



(図表 15) 外貨建て一時払い保険の解約率の推移



3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題

(1) 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】

① 仕組債

(イ) 商品導入・販売に際して販売会社に求められる事項

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⁹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¹⁰。その上で、「本原則」¹¹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説明する必要がある。

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（以下「仕組債関連ガイドライン」という。）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。

(ロ) 対話・モニタリングで判明した課題

銀行グループ¹²や証券会社では、超低金利環境の継続を受けた相対的な高金利ニーズへの対応を名目に、資産形成層にまで仕組債の販売を拡大してきた。特に、地域銀行の一部は、証券子会社の新設（共同出資・地場証券会社の買収含む）を契機に仕組債の販売を開始し注力していた。

今事務年度、多くの重点先では、仕組債のリスク・リターンを検証し、昨事務年度に課題提起¹³したE B債（他社株転換債）のみならず、指数連動債もリスクに見合うリターンが得られないと結論付けるなど、課題への対応も進んできた。

しかしながら、これまでの販売に関し、多くの重点先では以下の課題が認められた。

- ✓ 収益確保に焦点を置き、想定顧客層や商品性を十分検証しないまま、リスク許容度の低い資産形成層にまで販売対象を拡大し、真の顧客ニーズを把握せずに仕組債を販売していた
- ✓ 「取組方針」¹⁴で顧客が負担する全ての費用を開示する旨を示しているにもかかわらず、仕組債の組成コスト等を開示していなかった

⁹ 検証期間は、その仕組債のリスク特性や市況等を踏まえて適切に設定する必要がある。特に、指数連動債は、参照指数に関する過去の下落イベントの発現頻度を踏まえた検証期間を設定する必要がある。

¹⁰ 顧客が負担するコストの低減など、商品性を見直しを検討している先がある。

¹¹ 原則5（注2）「金融事業者は、複数の金融商品・サービスをパッケージとして販売・推奨等する場合には、個別に購入することが可能であるか否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を顧客が比較することが可能となるよう、それぞれの重要な情報を提供すべきである」、原則6（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、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よう留意すべきである」。

¹² 銀行及び傘下証券会社、又は、銀行持株会社内の銀行及び証券会社。

¹³ 金融庁「資産運用業高度化プロGRESSレポート2022」（2022年5月27日公表）

URL：https://www.fsa.go.jp/news/r3/sonota/20220527/20220527_1.pdf

¹⁴ 顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針。

また、一部の重点先では、銀行が、元本毀損のない安定的な運用を希望する、銀行窓口での個人向け国債購入を求めるなど、リスク許容度の低い顧客をグループ証券会社に紹介して仕組債を販売していた。その結果、こうした先では多数の苦情が寄せられていた。

② 外貨建て一時払い保険

(イ) 商品導入・販売に際して販売会社に求められる事項

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¹⁵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¹⁶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。

(ロ) 対話・モニタリングで判明した課題

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にもかかわらず、他のリスク性金融商品とのリスク・リターン・コスト等を比較説明していなかった
- ✓ 相続目的で販売したにもかかわらず、非課税枠を大きく超える保険金等の額を契約時に設定していた
- ✓ 保障目的で目標（ターゲット）到達型保険を販売したにもかかわらず、目標到達後に保険を解約させて保障期間を途絶えさせていた

③ ファンドラップ

販売会社は、当該商品を含めた顧客の保有金融資産全体のポートフォリオ最適化を意識した提案や、投資一任報酬に見合ったサービス¹⁷を提供する必要がある。しかしながら、一部の重点先では、それらを十分に実践できていない事例が認められた。

(2) プロダクト・ガバナンスの課題【原則2関連】

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

¹⁵ 販売会社の中には、「保障や相続対策を目的とする場合、為替変動により十分な保険金を受け取ることができない可能性のある外貨建て一時払い保険を選択することは、合理的な理由は乏しいと考える」旨を「取組状況」で明示している先も存在している。

¹⁶ 例えば、保険金等の支払時における円換算した保険金等の額が、契約時における払込保険料の総額を下回って、保険加入の目的を十分に果たせない可能性がある。

¹⁷ 重点先において、安全資産の割合が高いファンドラップについて、債券で運用する投資信託の費用水準を参考に費用を大幅に引き下げた事例がある。

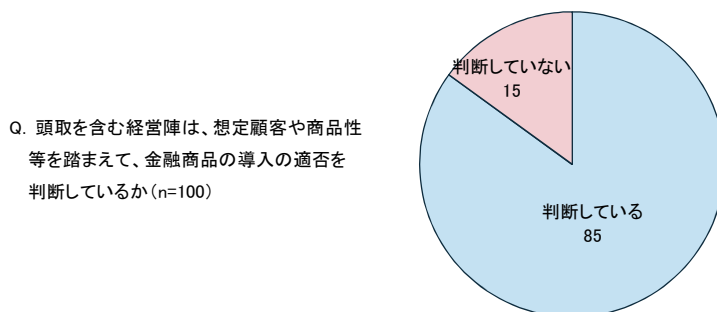
する必要がある。その際、①導入する金融商品のリスク、②リスクと顧客の期待リターンとの合理性、③顧客が負担する全てのコストと期待リターンとの関係など、事前・事後において商品性を十分に検証する必要がある。特に、インターネット取引は、対面取引と比較して、顧客の真のニーズを把握することが難しい。したがって、同取引においては、顧客の自己責任のみに帰することはせず、顧客が真のニーズにふさわしい金融商品を選択できる枠組みを構築することが重要である。

しかしながら、多くの重点先では、リスク性金融商品の導入前後において、前述の①～③を十分に検証していなかった。また、こうした先の一部は、今事務年度に金融庁が対話・モニタリングを実施するまで、仕組債の販売状況を経営陣がほとんど把握していなかったなど、プロダクト・ガバナンス態勢に課題が認められた。

例えば、多くの主要行等では、想定顧客層やリスク性金融商品のリスク・リターン検証結果等を踏まえて、会議体で協議し、必要に応じて、経営陣にも報告した上で導入商品を決める態勢を構築している。しかしながら、こうした先でも、リスク性金融商品の導入に関する資料等を見る限り、会議体や経営陣において、必ずしも十分な検証・議論ができていなかった。

また、地域銀行向けアンケート調査¹⁸では、リスク性金融商品の導入に当たって、経営陣が適否を「判断している」との回答は8割強に達した（図表 16）。しかしながら、「判断している」と回答した先に対話・モニタリングを実施したところ、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に議論することなく追認していた。

（図表 16）地域銀行向けアンケート調査結果



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¹⁹する必要がある。

（３）銀証連携の課題

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

¹⁸ 地域銀行の実態を幅広く把握する目的で全行に対するアンケート調査を実施した。調査結果は、「地域銀行 100 行におけるリスク性金融商品の販売・管理態勢に関するアンケート調査結果」（2023 年 4 月 11 日公表）として公表し、他業態も含めて共通となり得る課題を問題提起した。

URL : https://www.fsa.go.jp/news/r4/kokyakuhoni/20230411/survey_230411.pdf

¹⁹ リスク性金融商品の見直し・廃止に当たっても、商品導入時に想定していなかった問題が発生しているなど、重要な判断を要する時には、経営陣が関与する必要がある。

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。

しかしながら、銀証連携に関し以下の課題が認められた。

① 顧客情報の共有に関する課題

多くの重点先では、システムで共有している販売状況等の情報が、顧客への新たなリスク性金融商品の提案に十分に活用できていなかった。

また、地域銀行向けアンケート調査では、1割弱の先が「情報共有態勢が不十分」（図表 17）と回答した。

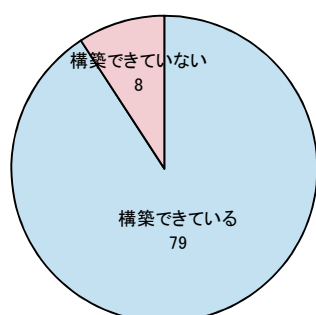
② 銀証間の送客や送客後の販売状況の検証に関する課題

（１）①のとおり、一部の重点先では、銀行が顧客属性やリスク許容度を十分に把握せずに、グループ証券会社に送客して仕組債を販売している事例が認められた。

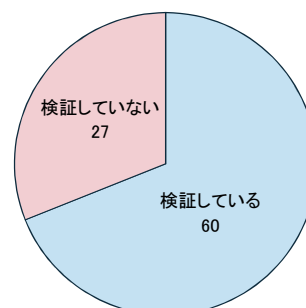
また、地域銀行向けアンケート調査では、3割強の先が、銀行がグループ証券会社に紹介した顧客に対し、グループ証券会社が顧客の意向に則して提案・販売しているかを検証していないと回答した（図表 17）。

（図表 17）地域銀行向けアンケート調査結果

Q. 銀証間で、顧客の金融商品の販売状況や損益状況を適時適切に把握できる態勢が構築できているか（n=87）



Q. 銀行は、証券会社に送客した顧客の投資目的・リスク許容度の基準の遵守状況を確認しているか（n=87）



こうした課題がある一方で、以下のような工夫事例も認められた。

工夫事例
・ 銀行がグループ証券会社に紹介した顧客に対する営業状況を把握・検証するため、グループ証券会社がリスク性金融商品を提案する際の銀行員同席禁止ルールを適切な形（同席時の銀行職員の対応内容ルールの明確化）で緩和している ・ 銀行グループとして顧客に適切なポートフォリオ提案ができるよう、銀行とグループ証券会社それぞれが販売するリスク性金融商品の分担を明確化し、随時変化する顧客の真のニーズを把握・共有している

(4) リスク性金融商品販売・管理態勢の課題【原則4・5・6】²⁰

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ないか検証する必要がある。

しかしながら、多くの重点先では以下の課題が認められた。

① 手数料等の明確化【原則4】、重要な情報の分かりやすい提供【原則5】

(1) ①②参照。

② 顧客にふさわしいサービスの提供【原則6】

自社で取り扱っているリスク性金融商品の数が多く、営業現場で商品性の理解が十分に進まないため、顧客に対しても最適な商品説明・提案ができていなかった((5)②参照)。また、顧客の総資産を把握した上で最適な提案を行うため、ライフプランシミュレーションツールを導入したものの、営業現場は十分に活用していなかった。

③ フォローアップ【原則6(注1)】

フォローアップの目的で顧客を訪問したものの、専らリスク性金融商品の新規購入を勧誘していた。また、リスク性金融商品の当初の購入目的の確認や資産・家族状況の変化等を把握せず、損益状況のみの還元にとどまっていた。

こうした課題がある一方で、以下のような工夫事例も認められた。

工夫事例
・ 顧客本位のカルチャーを根付かせるとの経営陣の考えの下、携帯版「取組方針」を従業員に配付している(原則2) ・ インターネット取引と対面取引で投資信託等の販売手数料が異なることを「取組方針」で掲げている(原則4) ・ 「取組方針」にリスク性金融商品の分かりやすい横断比較をする旨を掲げ、想定顧客層やリスク・リターン・コスト、金融商品の特徵等の重要事項を商品毎で比較できる資料を用いて分かりやすく説明しながら、顧客ニーズを把握した上で提案している(原則5) ・ 「取組方針」において、投資知識が不足している投資未経験者・初心者に提案するリスク性金融商品を分かりやすい商品に限定する旨を掲げ、顧客の真のニーズを踏まえて販売会社が最適と考える積立等の金融商品を提案している(原則6) ・ 自社が取り扱う全てのリスク性金融商品に関して、販売方針の位置付けをゼロベースで検討し、想定顧客層を踏まえて非推奨商品を洗い出している(原則6) ・ 「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掲げ、顧客にフォローアップして欲しい時期を確認している(原則6(注1))

²⁰ 原則3については、販売会社間で「取組方針」や取組実態で大きな違いは確認できなかった。

（５）従業員に対する適切な動機付けの課題【原則７】

① 業績評価（個人及び営業拠点）の課題

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²¹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（５．参照）。

しかしながら、多くの重点先では以下の課題が認められた。

- ✓ 「取組方針」に「グループ総合力をもって顧客のニーズに対応するため銀証で連携する」旨を掲げているにもかかわらず、銀行営業職員の業績目標にグループ証券会社が紹介顧客から得る個別商品の収益が含まれているため、（１）①や（３）②のとおり、銀行が顧客属性やリスク許容度等を十分に把握することなく、グループ証券会社に送客していた。
- ✓ 個人の収益目標は廃止したものの、営業拠点の業績評価項目にグループ顧客の獲得件数目標が存在しているため、営業拠点長等は自身の判断で個人に営業拠点目標を割り振り、達成状況を管理していた。その結果、（１）①や（３）②のとおり、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ていた²²。
- ✓ 「取組方針」で「収益に偏重しない業績評価体系とすることで、顧客本位のコンサルティングを行う」旨を掲げているにもかかわらず、販売手数料の高い外貨建て一時払い保険の販売に係る個人評価のウェイトが高いため、営業現場が当該保険への販売に傾注していた（図表 18）。
- ✓ 上記の課題が認められた先では、経営陣がその実態を十分把握しておらず、第２線・第３線も業績評価がリスク性金融商品の販売に与える影響を検証していなかった。

（図表 18）保険販売に占める外貨建て一時払い保険の割合と業績評価

外貨建て一時払い保険の販売割合が高い先					円貨・外貨保険を比較的にバランス良く販売している先			
項目	A行	B行	C行		項目	D行	E行	F行
販売割合	10割弱	10割弱	9割強		販売割合	4割強	6割	7割弱
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		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

こうした課題がある一方で、以下のような工夫事例も認められた。

工夫事例
・ 業績評価項目に、口座数等の顧客基盤に関するものを取り入れている

²¹ ある販売会社では、一時払い保険の販売について、円貨・外貨の保険商品販売の業績評価のポイントを増減する（業績評価を見直す）度に、その増減に応じて販売額が変化した。

²² 当該銀行に実施した金融庁のアンケート調査では、従業員の８割が「業績プレッシャーを感じている」と回答した。

- ・ 業績評価において、定量評価の比重を下げ、顧客へのアンケート調査で得た評価や提案プロセス等定性情報の比重を上げている
- ・ 業績プレッシャーを排除し、顧客本位の提案・販売を促進するため、営業店や営業職員の収益目標を全て撤廃している
- ・ 若年層・中年層の資産形成を推進するため、同層に対する積立投資信託の獲得の業績評価ポイントを高く設定している

② 従業員研修その他の適切な動機付けの課題

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。

しかしながら、多くの重点先では、研修が形式的にとどまっていたほか、一部の重点先では、経営陣等に、「取扱金融商品が多く、営業職員が十分に商品性を理解できているか不安がある」との声があった。

こうした課題がある一方で、以下のような工夫事例も認められた。

工夫事例
・ 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し、十分な実務経験を積めるようにしている ・ 営業職員に将来の希望を持ってリテール業務に従事することが適切な能力開発につながるとの考えから、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している ・ 営業職員により実践的な顧客対応を身に付けさせるため、研修材料に営業現場で発生した顧客提案・対応等の好事例を採用している ・ 営業職員の説明負担を軽減するため、営業店で取り扱うリスク性金融商品を積立投資信託のみに限定し、その他のリスク性金融商品の販売業務をコンサルティングプラザに集約している（コラム参照）

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

「取組方針²³」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（以下「取組状況」という。）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

²³ 「取組方針」「取組状況」（以下「取組方針」等）という。）を具体化するに当たっては、金融庁「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（2021年4月12日）」で示している好事例の着眼点を踏まえて、創意工夫することも考えられる。

(A) P D C A 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。

しかしながら、多くの重点先では、「取組状況」の振り返りが、コスト・リターン等の K P I や販売状況の形式的な羅列にとどまっており、「取組方針」どおりに実践できたか振り返っていないなど、P D C A サイクルが機能していなかった。このほか、重点先では、銀行グループで統一的な「取組方針」を掲げているにもかかわらず、グループの販売会社の販売実績が著しく異なる事例が認められた。

金融庁は、より良い取組みを実践する販売会社が顧客から選択されるメカニズムが機能するよう、販売会社に対して「取組方針」や「取組状況」の策定・公表を促しているほか、「取組方針」等を公表した販売会社を一覧化して「金融事業者リスト²⁴」として公表するなど、顧客本位の取組みの「見える化」を進めている。「本原則」公表以降の6年間で、販売会社による顧客本位の取組みの「見える化」は相応に進展してきた。

しかしながら、多くの販売会社では、依然として「金融事業者リスト」に掲載されること自体が目的化し、原則で掲げられた文言とほぼ同一の「取組方針」を掲げるなど、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ていない。また、中期経営計画等と「取組方針」等とが整合的でなく、「取組方針」等の策定に当たって取締役会で議論していない。

こうした現状を踏まえて、金融庁は、来事務年度以降に公表する「金融事業者リスト」の掲載要件を厳格化するとともに、「取組方針」と取組実態の乖離是正に向けたモニタリングを強化していく²⁵。これにより、販売会社における「取組方針」等への意識や責任感を高め、「取組方針」等の質や取組実態の改善が図られることを期待している。

5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題

第2線は、コンダクトリスク管理²⁶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²⁷。

²⁴ 金融庁「本原則」（2017年3月30日公表）を採択の上、「取組方針」を策定し、当該方針に基づき取り組んだ結果等を「取組状況」として公表している金融事業者のうち、当該リストへの掲載を希望し、かつ、金融庁が定める掲載要件を満たした金融事業者が掲載されたリスト。2022年6月末時点のリストから、「取組方針」「取組状況」の両方について原則毎の対応関係を明確化した金融事業者のみを掲載している。

²⁵ 金融庁「『金融事業者リスト』の掲載要件の見直し等について」（2023年4月3日公表）参照。

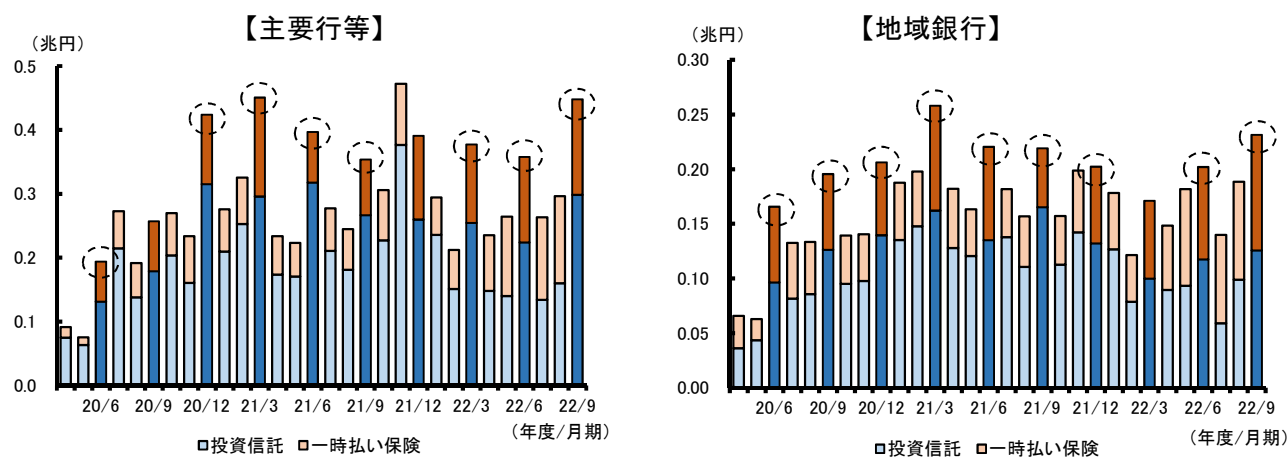
²⁶ 金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」（2018年10月15日公表）では、コンプライアンス（コンダクト）リスクの定義は置いていないが、一般的には、法令として整備されていない（遵守すべき法令が存在しない）ことをもって、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等といった社会的要請に背く（逸脱する）行為をとることにより、個人や企業の信用毀損や財務的負担が生じ得るリスクと整理している。

²⁷ 企業文化（カルチャー）に対する監査の重要性の高まりは、金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（2019年6月28日）でも掲示している。

しかしながら、重点先の会議体における議事録を見ると、リスク性金融商品導入に際して第2線・第3線からの意見は少なかった。また、多くの重点先では、第2線がリスク性金融商品販売に関する苦情の背景を十分に検証していなかった。それに対して第3線は問題提起しておらず、営業現場の実態と経営戦略との整合性やカルチャーに関する監査も実施していなかった。

このほか、四半期の最終月に販売額が急増（図表19）している重点先では、第2線・第3線が、急増の真因にまで遡った検証・監査を実施していなかった。

（図表19）リスク性金融商品の月次販売額推移



他方、第2線・第3線において、コンダクトリスク管理の重要性を十分に理解した、以下のような工夫事例も認められた。

工夫事例
（第2線） ・ 販売実績を定期的に把握し、金融商品、営業店、顧客等の属性別に、リテールビジネス戦略や「取組方針」と異なるような過度な偏重等の問題事象が発生していないかを分析・評価している ・ リスク性金融商品の導入から販売・フォローアップに至るまでの全てのプロセスにおけるリスクを洗い出し、各リスクの責任部署を明確化して低減策を策定の上、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している ・ リスク性金融商品の導入に当たり、同種商品への過去の苦情や従業員アンケート結果等の営業実態の分析等も加味して、検証・牽制している ・ 顧客から販売会社へ直接寄せられる苦情にとどまらず、SNSや社員の声も含めて問題背景等を分析し、経営陣に報告しつつ、改善に役立てている ・ グループ証券会社に紹介した全ての顧客について、グループ証券会社で購入したリスク性金融商品が真の顧客ニーズを踏まえたものとなっているか、銀行が検証している （第3線） ・ 顧客本位の業務運営に反する可能性のある販売偏重等の事象について、直接的な原因にとどまらず、販売プロセス上の瑕疵、営業拠点長の統制、計画・目標設定、業績評価等の様々な着眼点で監査を実施している

6. 来事務年度の対話・モニタリングの主なポイント

金融庁は、以下の観点から、引き続き対話・モニタリングを実施していく。

① 顧客本位に基づく持続的なビジネスモデルの構築

- ✓ 経営陣の関与の下で、「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が策定できているか
- ✓ 経営陣等は、営業現場等の声も参考にしつつ、顧客の最善の利益の追求に資する販売プロセスを構築しているか。また、銀行とグループ証券会社は、適切な連携態勢を構築しているか
- ✓ インターネット取引も含めて、リスク性金融商品の導入・販売・廃止等における検証態勢（プロダクト・ガバナンス態勢）が構築・機能しているか

② 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」が、経営方針や中期経営計画等で定めたり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なっているか
- ✓ 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サイクルが構築できているか
- ✓ 経営陣・本部・営業現場が一体となって、ベストプラクティスを目指して「取組方針」を実践し、その実践状況を第2線・第3線が検証しているか
- ✓ 営業現場に顧客本位の業務運営の確保を後押しするような適切な動機付けができているか。また、研修や人事制度、営業職員の能力に応じた商品範囲の限定等の環境づくりができているか

③ 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を含むリスク性金融商品の販売に関し、特定の商品への販売偏重や苦情²⁸が寄せられていないか。また、顧客の真のニーズの把握や分かりやすい説明を含め、適切な販売・管理態勢が構築できているか
- ✓ 仕組債を販売する場合は、仕組債関連ガイドラインへの対応にとどまらず、経営陣が責任を持って、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を判断しているか

④ 三線管理の枠組みの構築及び実効性ある機能発揮

- ✓ リスクオーナーである第1線の自律的統制に加え、第2線・第3線の検証・監査を通じた自主的な取組みの改善を図ることができているか
- ✓ 第2線・第3線が、法令等遵守にとどまらず、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
- ✓ 第3線が、経営陣や第1線に遠慮することなく、経営監査やカルチャー監査を実施しているか

（以 上）

²⁸今事務年度より、金融サービス利用者相談室と各業界の指定紛争解決機関の指定・監督を行う金融トラブル解決制度推進室をモニタリング部門に移管し、利用者トラブルに関する情報の多角的な分析と実態把握を行い、問題が顕在化もしくは大きくなる前に事象・課題を把握・対応できる体制を構築している。

【コラム】 対面取引における工夫と顧客獲得状況

対面金融機関の中には、対面取引におけるターゲット顧客層の明確化によって保有顧客数を増加させている先がある。ただし、他の販売会社で奏功した取組みが自社にも有効かどうかは、販売会社の規模や地域特性等にもよるため、各販売会社は、営業地域の人口動態や競争環境等も踏まえて、営業戦略や販売体制面で創意工夫する必要がある。

対面金融機関では、年齢、資産額、年収額等の様々な属性情報で顧客をセグメント化した上でターゲット顧客層を明確化し、その顧客層に合わせた最適な金融商品・サービスを提供する営業戦略が一般的となっている。多くの大手銀行グループや大手証券会社では、富裕層向けに職員等の経営資源を傾斜配分し、オンライン面談や電話によるアプローチによりアドバイス対象顧客の拡大を図るとともに、資産承継に関するコンサルティングなどアドバイスの範囲を拡充している。他方、資産形成層向けでは、アプリや電話によるアプローチに重点を置き、より効率的な顧客開拓やコスト低減を図る動きが見られる。地域銀行でも、同様のコンサルティングへの注力に加えて、リスク性金融商品単体の販売にとどまらず、資産形成支援を必要とする住宅ローン契約者や給振口座の名義先に対するクロスセル営業や、相続対策・遺言信託など非金融サービスを併せたサービス提供などを模索している。

また、対面金融機関では、顧客基盤を維持・拡大すべく、インターネット取引の充実に加えて、以下のような顧客接点や相談機会の充実に取り組む先が相応に見られる。

【地域銀行の事例】

- ✓ 経営戦略を踏まえ、業績評価も含めて積立投資信託の購入を推奨の中心に据えて、意識的に若年層の顧客獲得を図っている。また、法人営業と連携し、事業性融資等で接点のある法人に対し、福利厚生として従業員に積立投資信託を販売することなどを通じて、3年半で投資信託の保有顧客数を75%以上増加させている
- ✓ 今後、営業店では積立投資信託のみを取り扱う一方、その他のリスク性金融商品は広域をカバーするコンサルティングプラザに集約することで業務の効率化・集約化を一層進め、営業職員が取扱商品の説明・提案に注力しやすい環境づくりに努める方針としている

【ショッピングセンターに支店網を有する銀行の事例】

- ✓ 土日営業によって40歳代から50歳代の主婦層へのアプローチに成功し、4年間で投資信託口座数を倍増させている
- ✓ 土日営業は店舗運営費や人件費が上昇するものの、土日はショッピングセンターへの来客増に伴い銀行営業店への相談顧客も増加する上、土日は夫婦連れが多く、商品購入の意思決定に至りやすいことから、販売増加につながっている
- ✓ 効率性を高めるため、銀行営業店設置のテレビ電話でコールセンターとつないでいる

【参考】「顧客本位の業務運営に関する原則」

「本原則」は、金融事業者が顧客本位の業務運営におけるベスト・プラクティスを目指す上で有用と考えられる原則を定めたもの。金融事業者がとるべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」ではなく、金融事業者が各々の置かれた状況に応じて、形式ではなく実質において顧客本位の業務運営を実現することができるよう、「プリンシプルベース・アプローチ」を採用している。

販売会社には、「本原則」を外形的に遵守することに腐心するのではなく、その趣旨・精神を自ら咀嚼した上で、それを実践していくためにはどのような行動をとるべきかを適切に判断していくことが求められている。

原則 1. 顧客本位の業務運営に関する方針の策定・公表等

原則 2. 顧客の最善の利益の追求

原則 3. 利益相反の
適切な管理

原則 4. 手数料等の明確化

原則 5. 重要な情報の
分かりやすい提供

原則 6. 顧客にふさわ
しいサービスの提供

原則 7. 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等