

金融デジタイゼーション、利用者ニーズの多様化等を踏まえ、顧客ニーズに応える金融サービスづくりを如何に進めるか

元金融庁長官 遠藤俊英

御紹介いただきました遠藤でございます。本日

は基調講演の一番手として、「金融デジタイゼーション、利用者ニーズの多様化等を踏まえ、顧客ニーズに応える金融サービスづくりを如何に進めるか」というタイトルでお話します、このタイトルは主催者から提案されたもので、お題として非常に重いのですが、できるだけこれに沿った形で、私の感じていること、考えていることを述べさせていただきますと思います。

一、顧客は何を感じているか？

最初に、「顧客は何を感じているか？」というテーマを設定しました。金融庁は、ここ数年、「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」や「投資信託等の販売会社による顧客本意の業務運営のモニタリング」を実施し、その結果を取りまとめ公表してきています。いずれも非常に大部



遠藤俊英 氏

であり、全体を見て一言でどうだとは言いがたいのですが、最新版が六月三〇日に公表されておりますので、その中から私なりに興味深く感じたところを取り上げて御紹介したいと思います。

(1) 金融機関の選択

まず、「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」の結果から、金融機関の選択に関する顧客の意識を取り上げます。メインで利用している金

融機関について、なぜその金融機関を選択したのかを問うたところ、「資産運用に関するサービス・取組が良いと思ったから」という回答が最も多く選ばれました。次に、その理由を聞いたところ、「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」という回答が過半数を占めました。

証券業界にもさまざまなビジネスモデルがあり、ネット系証券会社にとっては、こういった答えはウエルカムだと思いますが、他方で、対面型証券会社にとっては、インターネット取引の利便性や手数料の安さがサービス・取り組みの好事例として評価されることについて、ややじくじたる感じを持たれるのではないかと受け止めた次第です。

(2) 投資信託

次に、「投資信託等の販売会社による顧客本意の業務運営のモニタリング」の結果から、最近の投資信託の状況を見てみます。

足下、投資信託は、預り資産残高も販売額も増えてきています。投資信託保有顧客数は、主要行等、地域銀行、大手証券会社等が伸び悩む一方、ネット系証券会社では大きく増えています。その中身を見ますと、投資信託保有顧客数に占める積立投資信託を行っている顧客数の割合が着実に増えており、積立投資手法が浸透しつつあることがわかります。

積立投資信託の販売額は、ネット系証券会社を中心に、主要行等、地域銀行、大手証券会社などいずれの業態においても増加してきています。投資信託の販売額に占める積立投資信託販売額の割合も、同様に増加傾向にあります。

ファンドラップの預り資産残高は、いずれの業態においても増加傾向にあります。しかし、フローで見た場合、ファンドラップの契約額と解約・償還額がほとんど見合う状況となっており、このため、足下、ファンドラップの預り資産残高の伸び率は鈍化してきています。

証券会社が収益を上げる上で、販売手数料の動向が重要になってきます。足下、投資信託の販売手数料は、いずれの業態においても増加しています。業態別に見た場合、大手証券会社等の販売手数料は、主要行等や地域銀行と比べてやや高くなっています。これは、大手証券会社等の場合、投資経験が豊富な顧客が中心で、これらの顧客にアクティブ型投資信託を中心に販売しているためではないかと考えられます。

(3) 顧客ニーズ

金融庁は、平成二九年三月、「顧客本意の業務運営の原則」を策定し、金融事業者はこの原則の受け入れを呼びかけてきました。「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」は、金融事業者の取り組みに関する顧客の受け止め方を把握するために実施してきているものです。

最新の調査では、顧客ニーズへの金融機関の対応に関し以下のような結果が出ています。

(金融商品の提案、確認・説明の有無)

まず、「リスク性金融商品の購入にあたって、金融機関はあなたのニーズに合った金融商品を提案していると感じましたか」という問いに対して、「十分していると感じた」「ある程度していると感じた」という回答が合わせて四割を占めた一方、「提案を受けたことがない」という回答も四

割を占めています。

アンケートでは、「リスク性金融商品を購入する際、金融機関から次のような説明や確認がありましたか」という質問を投げかけ、さまざまな説明や確認の内容を列挙しています。これに対する回答を見ますと、「上記のような確認・説明はなかった」という回答が最も多くなりました。また、確認や説明が行われた場合、その内容としては、多い方から順に「資産運用目的や資産状況の確認」「希望する資産運用方針の確認」「商品の提案・案内の都度、意向を確認」などの回答が挙げられています。

(他の商品との比較説明)

次に、「リスク性金融商品を購入する際、金融機関から他の商品との比較説明を受けたことがありますか」という問いに対しては、何れの年代に

においても「比較説明を受けたことがない」との回答が過半数を占めました。

金融機関が商品を販売する場合、他の金融機関の商品と比較して説明するようなことはせず、その商品の良いところだけを並べ立てて、顧客の関心を惹こうとすることが多いのではないのでしょうか。しかし、顧客は、同じような商品で、もっとコストが安く、もっと魅力的な商品はないかと考えるはずで、その意味で、顧客が一番腹落ちする説明は、比較説明ではないかと思えます。商品を販売するに当たっては、他の金融機関の商品と比較し、私どもの商品にはこういった特徴があります、だから私どもはこの商品を推薦していますという形で説明した方が、顧客は納得しやすいと思うのです。

アンケートで、比較説明を受けて理解できたという人に対して「比較説明は金融商品の選択にあ

たり有益であったと思いますか」と問いかけたところ、「非常に有益である」「ある程度有益である」という回答が合わせて九割を占めました。

（フォローアップ）

リテール業務において重要になってくるのは、比較説明とフォローアップだと考えています。金融商品の中でも、リスク性商品の場合は、市場の変動があるため、常に元本が確保されるわけではありません。市場がどのような状況になっているのか、購入した商品を長期的に保有するかどうか、顧客にとっては疑問や心配事が付きものです。このため、顧客に寄り添ってフォローアップすることが非常に重要になってきます。

金融機関は、どの程度フォローアップの重要性を認識し、実施しているのでしょうか。この点、「リスク性金融商品を購入した後、金融機関から

フォローアップを受けたことはありませんか」という問いに対し、全ての年代において「受けたことがない」という回答が過半数を占めました。

次に、フォローアップを受けたことがあると回答した者に対し、「金融機関のフォローアップは有益であると思いますか」と問いかけたところ、「有益であると感じた」という回答が合わせて約九割を占めました。もっとも、「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」という回答は三割程度に止まっており、回答者の多くは、フォローアップで自分に寄り添ってもらっても、そのサービスの度合いは対価を支払うほどではないと感じていることがわかります。

これをどのように解釈したらよいのでしょうか。一つの見方は、顧客にはわがままな面があるからです、良いサービスや情報提供を受けていても、対価は支払いたくないという気持ちの表れだ

というものです。もう一つの見方は、フォローアップにはそれなりに満足しているが、対価を支払うほどではないというものです。どちらが当たっているか実態はわかりませんが、サービスを提供する金融機関としては、顧客の外形的な反応として考慮しなければならない点だと思います。

(4) 満足度調査

(NPS)

「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」では、回答者がメインで利用している金融機関について、友人や知人に対しどの程度薦めたいかを問いかけています。回答者は、ぜひ薦めたい（○点）から全く薦めたくない（○点）までの一段階から一つを選択します。ここで、九点又は一〇点を付けた顧客を推奨者、七点又は八点を付けた顧客を中立者、〇点～六点を付けた顧客を批判

者と呼びます。回答者に占める推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値がNPS (Net Promoter Score) と呼ばれるものです。

アンケートの結果を見ますと、批判者（〇点～六点）が六六・〇%を占めていることから、金融機関は決してポジティブに評価されているとは言えないことがわかります。ただし、この結果を見るとときには注意が必要です。NPSで高いプラスが出るのは、デイズニードのように誰もが高く評価する業態であり、金融機関のように顧客に強くアピールするわけではない業態の場合、プラスが出たとしても低いプラスにとどまり、むしろゼロ又はマイナスが出やすい傾向があります。この点を踏まえ、改めて、批判者が六六・〇%で、しかも一段階のうちの真ん中の五点が回答の多くを占めていることに目を向けますと、メインの金融機関はそれほどネガティブに評価されている

わけではないように思えます。

（追加購入意向）

次に、「今後、リスク性金融商品を追加購入するとすれば、メインで利用している金融機関から購入したいと思いますか」という問いについて、ぜひ購入したい（一〇点）から、全く購入するつもりはない（〇点）の一段階で回答を求めました。その結果、五点が最も多く、また、〇点～四点に比べ六点～一〇点が相対的に多くなりました。このことは、リスク性金融商品の販売に関し、顧客は、メインで利用している金融機関の対応にある程度満足していることを示しているように思います。

（5）見える化

金融庁は、「顧客本意の業務運営の原則」を策

定し、金融事業者はその受け入れを呼びかけてきました。また、金融事業者がこの原則を受け入れるに当たっては、顧客本位の業務運営に関する取組方針を策定・公表するとともに、取組状況を定期的に公表するように求めています。その後、多数の金融事業者がこの原則を受け入れるとともに、取組状況を見える化するため、KPI（成果指標）を公表するようになってきています。こうした取り組みが定着しますと、金融事業者は、他の金融事業者との間で差別化を図ることが可能になり、また、顧客は、これを基にして、金融機関や金融商品を選別することができるようになります。金融庁では、こうした取り組みを通じて新しい金融行政を進めようとしてきました。

「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」では、「金融機関が公表している顧客本意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」を問うています。これに対する回答は、私にとって衝撃的なものでした。むしろ、何となくわかっていたことを、具体的な回答の形で突きつけられたと言った方がよいかもしれません。具体的には、投資経験者、投資未経験者にかかわらず、取組方針・KPIを「確認したことはあるが役に立たなかった」「知っているが確認したことはない」「知らない」という回答が大宗を占める結果となりました。

この結果を見ますと、先ほど申し上げた行政の方向性が全く功を奏していないと言わざるをえません。取組方針・KPIを見ていない、あるいは見ていても有益と感じなかったという回答が多かったことは、行政として顧客本位の業務運営を推進する上で、大きな反省材料になるのではないかと思います。

(6) 投資信託を巡る指標

ここで、改めて「投資信託等の販売会社による顧客本意の業務運営のモニタリング」の結果に立ち返って、我が国の投資信託を巡るいくつかの指標を確認しておきたいと思います。

(平均保有期間)

投資信託の平均保有期間は、主要行等では、ここ数年、長期化傾向が続いてきました。この点、長期資産運用が投資家に定着してきた一つの証拠と受け止めてきたのですが、足下ではむしろ短期化しています。大手証券会社等は、主要行等と比べ短い保有期間で一進一退の状況です。地域銀行やネット系証券会社では、平均保有期間の短期化傾向が見られます。

特徴的なのは、個々の販売会社別に見たときに、かなりのばらつきが出てきていることです。

この背景には、顧客への啓蒙や教育が行き届いているか否かの違いがあるように思います。具体的には、平均保有期間が七年程度に及ぶ販売会社もあれば、一・五年程度の販売会社もあるというのが実情です。

(資産カテゴリー別割合)

資産カテゴリー別に見ますと、足下、テーマ型投資信託が増加しています。このところ、主要行等、地域銀行でもテーマ型投資信託が増えておりますが、特に大手証券会社等でテーマ型投資信託の販売が大幅に増えており、大手証券会社等では販売額全体の七割程度を占めています。

なお、金融庁では、テーマ型投資信託が長期運用に反するのではないかと考え、モニタリング調査などで取り上げたことがあります。実際には、商品のディテールを見てみないと、その良し

悪しを判断することはむずかしいように思います。

（日米比較）

次に、純資産額の大きい投資信託を日本と米国で比較してみます。日本の場合、現在の投資信託の純資産額トップ一〇銘柄のうち、五年前にトップ一〇に入っていた銘柄は三本、一〇年前に入っていた銘柄は二本にとどまっています。他方、米国の場合は、それぞれ八本、六本となっています。米国では、販売会社は長期の資産運用に資する投資信託を販売し、顧客も、同様の認識を持って長期にわたって投資信託を保有していることがわかります。日本はまだまだ米国のレベルには達していないと言わざるをえません。

二、顧客本位の業務運営のモニタリング結果のまとめ

以上が、金融庁が六月三〇日に公表した、「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査」及び「投資信託等の販売会社による顧客本意の業務運営のモニタリング」の結果です。

金融庁では、これらの概要を二枚の資料にまとめて公表しています。それを見て、私なりにここはおもしろいとか、ここは教訓的だと感じる部分が多々ありました。その内の一枚において、「顧客側の意識・行動」、「販売側の体制について」「今後、重要となる課題」が整理されておりますので、御紹介します（資料１）。

(1) 顧客側の意識・行動

ここでは、顧客意識調査の結果を踏まえ、顧客側の意識・行動について示唆に富んだ内容が紹介されています。先ほども触れましたが、「金融庁によって『見える化』された、各金融機関の顧客本位の業務運営に関する取組方針・KPIは、顧客には活用されていない」と書かれており、この点を踏まえて、今後どうしていくのかよく考えなければならぬと思います。

(2) 販売側の体制

ここでは、「顧客本位の業務運営と事業実績」に関連して、「今後、顧客本位の業務運営と業務の持続性との両立に直面する可能性」と書かれています。業務の持続性とは、業務を持続していくために必要な収益が確保されているかどうかということです。これと顧客本位の業務運営を両立さ

せることは、販売側の体制のあり方の本質に関わる問題だと思っています。

フォローアップについては、「フォローアップの中で、長期分散投資の効果や必要性を説明する取組は一部にとどまった」と書かれています。

業績評価については、「顧客本位の業務運営の浸透と経営目標を両立させるための業績評価体系を試行錯誤中」と書かれています。

(3) 今後、重要となる課題

(取組方針を実現するための経営戦略)

ここでは、「取組方針を実現するための経営戦略」として、「業務の持続可能性を確保するための事業戦略についての検討」が挙げられています。具体的には、経営戦略上の位置づけをどうするか、ターゲットとする顧客ニーズをどう捉えるか、目指すサービス内容の付加価値をどう確保し

ていくか、サービス提供体制、人材育成、インセンティブ体系をどうするかなどについて検討する必要がありますとされています。

（長期分散提案プロセスの改善）

ここでは、「長期分散提案プロセスの改善」に關し、二つのことが挙げられています。

一つは、先ほど申し上げた商品の比較に關連して、「重要情報シート等を活用した適切かつ丁寧な顧客説明」です。昨年八月に公表された金融審議会「市場ワーキング・グループ」報告書において、顧客本位の業務運営の更なる進展を図るため、「重要情報シート」の導入が提言されました。

従来、金融庁は、投資信託を中心として顧客本位の業務運営を推進してきました。しかし、リスク性投資商品としては、投資信託だけでなく、例えば投資性の保険商品などもあります。したがっ

て、本来は、イコールフットイングを確保した上で、これらの商品を横比較して選択できるような環境を作っていくことが求められます。

私はかねてから、業界をまたがった横比較シートを作るべきではないかと言ってきました。しかし、業界には業界の事情があるのでしょうか、あまり横比較されたくないのです。このため、顧客の立場から業態をまたいだ商品の比較ができるような、満足できるシートを作ってもらうことはできませんでした。

今回、金融審議会「市場ワーキング・グループ」の提言を基に、重要情報シートが導入されることになりました。これを基に営業員が顧客に向き合い、顧客に推奨する商品について、リターンやリスク等の特性を他の商品と比較して説明するなど、できるだけ顧客が腹落ちするような説明をしてもらいたいと思います。

もう一つ、「ライフプランに基づいた顧客への最適なポートフォリオの分析とそれに基づく長期分散投資の提案について営業現場における浸透」が挙げられています。金融機関の皆さんは、これまでもこのような取り組みを行ってきたと言われるでしょう。しかし、実際には、金融機関によってかなりの差があるのが実態だと思います。私は、金融機関によってレベルが違っていてもよいと思っています。それこそが差別化です。その上で、顧客にとって良い分析をし、それを基に良い提案をする金融機関が競争に勝っていくような環境を実現することが重要だと考えています。そのことによって、競争を通じた顧客サービスの向上に結びつけることが可能になると思います。

（「見える化」や情報提供の改善）

「見える化」や情報提供の改善については、「各

事業者の取組方針やKPI等の進捗状況等の情報が、顧客にとって有用で事業者選択に活用される形で提供されるよう改善の上、更なる浸透を目指す」と書かれています。

この点、言うのは簡単ですが、実際にやるのは難しいところがあります。取組方針やKPIをどう改善し、どのように浸透させていくかは、まずは各販売会社において検討し、取り組んでいくべき課題です。効果的な対応ができれば、ビジネスを拡大する可能性が広がることになります。それとともに、金融庁としても、顧客本位の業務運営を推進する立場から、「見える化」や情報提供の改善に向けて、大きな枠組みをどうするかを考えていかなければならないと思います。

三、「顧客本位の業務運営」を考 える上でのヒント

顧客本位の業務運営を考える上でのヒントとして、利他と利己、経営理念とPDCA、Purpose・Value・Mission・Visionの三つを挙げています。

(利他と利己)

最初に、利他と利己についてお話しします。

私は、金融庁時代、顧客本位の業務運営を進めるべきと言いながら、どこまでやるのが顧客本位の業務運営なのかという疑問を拭うことができませんでした。一般に金融機関は株式会社であり、当然のこととして利益を追求しながら企業を運営しています。もし顧客本位が全て顧客のためであるとしたら、その担い手は慈善団体とならざるを

えません。したがって、顧客本位の業務運営と言っても、そこには自ずと何らかのバランスが働くのだらうと思います。

この点に関して、クリアカットに理解できるような書物がないか渉猟したのですが、ほとんど納得できるようなものはありませんでした。二〇一七年に東大の西成活裕教授の『逆説の法則』が出版されましたので、これを読みましたところ、探していた答えを見つけたことができたような、腹落ちした気持ちになりました。そこで、金融庁の講演会に西成先生を招いて講演をしていただいたところ、先生は次のようなことを言っておられました。

利己と利他は相反する概念だが紙一重だ。経営においては、少しかだけ利己より利他を多くする、例えば五一対四九で少しかだけ利他が勝つのが商売の鉄則だ。さらに、長期だけでなく、同時にバランスよく短期戦略も併せ持ち、長期をにらみつ

つ、やはり明日の食事代を稼がなくてはならない。さらに、儲けだけを追うのではなく、社会的に責任を持つことが重要だ。つまり、利己と利他の融合を目指すことが企業にとって重要なのだ。企業経営において最も重要なことは、「利益」ではなく「永続性」だ。企業をどのように運営していくかを考える上で、一番参考になるのは「自然」だ。自然は、一言で言うところ「準最適」で、「そこそこ」の効率性を持っているが、完璧なものを目指さない。「そこそこ」の効率性こそ変化に強い。

西成先生のお話は以上のようなものでした。非常に漠とした話かもしれませんが、それまで五一对四九という数字はあまり見たことがありませんでした。お話を聞いて、なるほど利他と利己というのはいくつものかと感じさせられた次第です。

（経営理念とPDCA）

私は、金融庁時代、地域銀行と対話する際に、地域銀行は、各行の経営理念を改めて深掘りし、それを踏まえてPDCAを回していただくことが重要だということを申し上げ、いろいろと議論してきました。その際に使用した資料が、「経営理念から始まるPDCA」です。ご参考までにご覧いただければと思います（資料2）。

（Purpose、Value、Mission、Vision）

最近、経営理念より、むしろPurpose（存在意義）という言葉が多く使われるようになっていきます。私が理解する限りにおいて、Purposeは、経営理念に比べ、より社会的な意味合いが強い概念ではないかと思っています。Purpose-driven経営と言われることもあります。これは、Purposeを中心に、Value（行動規範）、Mission（目標）

Vision（目指す姿）を掘り下げ明確にした上、それを一人一人の職員の具体的な行動に落とし込んでいこうとするものです。ここでは、上から言われたから動くのではなく、職員が自分事として動くかどうかが重要になってきます。

先ほど来申し上げてきた、顧客本位の業務運営は、二つ目のValue、つまり、この組織はいかに振る舞うのかという行動規範にかかわる概念だと言えるように思います。

四、コーポレートガバナンス改革

(1) DXと組織改革（北國銀行の例） （北國銀行のDX）

最近、企業経営を巡って、DX（デジタルトランスフォーメーション）とか、Purposeなど、いろいろなコンセプトが取り上げられます。時間を

かけてこのようなコンセプトを消化し、有機的に結び付けて経営に生かしている例として、石川県の第一地銀の北國銀行の例を取り上げたいと思います。同行の改革は、二〇年の期間をかけて取り組んできているものですが、他の金融機関の参考になるところが多いと感じています。

資料3は、同行の統合報告書から抜粋したものです。同行の杖村修司頭取とは長年にわたっていろいろと議論してきました。北國銀行はDXが進んでいる銀行としてよく取り上げられるのですが、頭取が言われるDXは、単なる経営効率化のためのDXではありません。同行では、DXを一つの手段として、組織、人事、働き方など全般的な改革を進めてきています。

（議論する組織風土）

同行では、議論する組織風土を醸成するため、

対話型の議論、プロジェクト単位の意思決定が重視されています。そのためには、リーダーからメンバーへのデリゲーション（権限移譲）が行われていなければなりません。同行では、意思決定はアジャイル型で、中期経営計画といった大きな目標を掲げ、その達成のために重い決定を重ねていくようなことはしていません。むしろ、より短期の目標を掲げ、それを達成するため、チームを作って短期でプロジェクトを回していくのです。いったん取り組み始めても、うまくいかないようならその都度修正を加えるなど、機動性の高い組織運営を行っています。

（銀行そのものの改革）

改革において求められるのは、顧客との関係では、顧客主義、カスタマージャーニーです。顧客主義は、顧客と銀行の利益を両立させるといっても

ので、先ほどの利他と利己の考え方に立っています。カスタマージャーニーは、顧客起点のサービス、カスタマーサクセスなどを含んでいます。

人材、IT・デジタル化に関しても、同行ならではの見るべきものがあります。

マネジメントのあり方としては、カリスマ型のリーダーシップではなく、メンバーのニーズに成功に貢献する、支援型のサーバント・リーダーシップが重視されています。人事考課においては、longリーディングによるフィードバック、業績評価においては、ベストプラクティスを共有し、学習する組織が掲げられています。

そして、そのような組織のベースになるものとして、自分の考えや気持ちを気兼ねなく発信できる雰囲気、すなわち心理的安全性の確保が掲げられています。

（外への広がり）

北國銀行では、中小企業の人たちから、自分たちもこのようにやりたいので、フィーを払ってよいからコンサルティングをお願いしたいと言われるようです。金融庁から言われたからではなく、銀行が自らのDXを進めていったら、顧客がそれを評価して、ぜひ自分たちにも教えてくれという形になったわけです。このことは、地域銀行の新たな成功例の一つではないかと思えます。

北國銀行が行ってきたような改革の進め方は、他の業態においても参考になるのではないかと思いい御紹介した次第です。

（2）コーポレートガバナンス・コードの改訂

金融庁は、企業の改革を進める上で、コーポレートガバナンスが重要であると考え、東京証券取引所とともに、スチュワードシップ・コードと

コーポレートガバナンス・コードのフォローアップの事務局を担っています。

最近、某有名メーカーの株主総会に係るガバナンスの問題や、某大手銀行のシステム障害の問題など、改めてガバナンスのあり方やガバナンスの欠如が注目される事案が発生しました。今年六月、コーポレートガバナンス・コードの改訂が行われましたが、上場企業を中心に、改めてコーポレートガバナンスのあり方を見直してもらう良い機会になったのではないかと思います。コーポレートガバナンスの重要性については、引き続き世の中に対して訴えていかなければならないと考えています。

皆さんもご案内のように、コーポレートガバナンス・コードでは、「株主の権利・平等性の確保」から始まる五つの基本原則が置かれ、この下に原則と補充原則が置かれています。今回の改訂

においても、五つの基本原則は不変です。この五つの基本原則の下で、世の中の流れにに応じて、原則と補充原則が改訂されています。主な改訂内容は三つあります。

一つは、取締役会の機能発揮のために独立社外取締役を三分の一以上選任するというものです。

二つ目は、企業の中核人材の多様性を確保してもらいたいというものです。三つ目は、サステナビリティを巡る課題に取り組むよう求めるものです。

これらの三つはいずれも重要ですが、私個人としては、二つ目の企業の中核人材の多様性の確保が特に重要であると考えています。これまでも取締役会の中のダイバーシティを確保すべきという議論がありました。今回の改訂では、執行に当たる管理職の多様性を確保することが求められています。

先ほどの顧客本位の業務運営に即して申し上げます、管理職が男性だけでは、世の中のさまざまな顧客のニーズを拾いきれないのではないかと、女性、外国人、中途採用の専門職など、多様な人材が執行部に入ることによって、世の中の動きをビッドに業務の執行に反映させることができるのではないかとという問題意識が背景にあります。この点、私は、非常に良いところに着目したと思っています。

なお、一つ目の独立社外取締役については、現状、東証一部上場企業の九五・三％が二名以上を選任しています。また、約六〇％が取締役の三分の一以上の独立社外取締役を選任しています。しかし、過半数の独立社外取締役を選任している企業は六％にとどまっています。また、役員クラスに占める女性の割合は五・二％にとどまっています。

五、金融機関のITガバナンス

（金融庁のレポート）

金融庁は、二〇一九年六月、「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」というレポートをまとめました。

ITの利用、DXへの取り組みについて、金融機関と対話するための考え方・着眼点を整理したものです。ここでは、企業価値を創出するITガバナンスが構築されているかという観点から、経営陣によるリーダーシップ、IT戦略、IT組織、ITリソース、IT投資管理プロセス、ITリスクという六つの切り口が掲げられています（資料4）。

（ITガバナンスの課題事例）

レポートでは、六つの切り口のそれぞれについて

て、考え方・着眼点、先行事例、課題事例が整理されています。課題事例には、金融機関だけでなく、一般事業会社でもよくあると思われる事例が並んでいます。課題事例として挙げられるような事例をどう克服していくかが、多くの企業にとって共通の課題になるように思います。

例を挙げますと、例えば経営陣によるリーダーシップに関しては、課題事例として「デジタル化がもたらすビジネスモデルの変革に関わるような議論はあまり行われていない」ことが挙げられています。会議体での議論が、既存システムのあり方等に限られ、デジタル化によってビジネスモデルそのものをどのように変えるのかという議論にまで及んでいないケースです。

IT戦略に関しては、課題事例として「目指す将来像や経営戦略との関わりが希薄になっている」ことが挙げられています。要するに、目の前

のシステムをどうするかということに議論が集中し、システムを改変することによって何を目指すのか、何のためにシステムを改変するのかという議論がなされないままになってしまいうケースです。

IT組織に関しては、課題事例として「ビジネス部門とシステム部門間のコミュニケーションや信頼関係が不足し、システム開発プロジェクトの長期化や見直しを繰り返している」ことが挙げられています。

具体的には、次のようなことが起りがちです。ビジネス部門が新しい商品を作ろうとして、システム対応をシステム部門に依頼します。システム部門は言われたとおりにシステムを作るのですが、でき上がったものはビジネス部門が期待したものになっていません。ビジネス部門からこのことを指摘されますと、システム部門は反発し、互

いに相手が悪いと言いつつ合うことになってしまします。この場合、どちらが悪いのかと言いますと、両方が悪いのです。つまり、ビジネス部門とシステム部門のコミュニケーションが不足し、コミュニケーション・ギャップが生じているのです。なぜこのようなことが起きるのでしょうか。それは、経営陣が、両部門間のコミュニケーションを円滑にするための仕組み作りを真面目に考えていないためです。

（損保会社の例）

私がかつてヒアリングを行った損保会社では、「ITガバナンス宣言」を策定していました。しかし、宣言は立派でも、そのとおりに実行されないために、コミュニケーション・ギャップが問題になっていました。

他方、別の損保会社では、コミュニケーション

ン・ギャップを解消するための取り組みが、本当の意味で実行されていきました。ビジネス部門とシステム部門が完全に融合しているのです。ビジネス部門の人間がシステム部門の人間と一緒にコンピュータの前に座って、新しい商品はどのようなもので、どのようにユーザーインターフェースを作ればよいのか、互いに議論し共通の理解を持ちながらシステムを開発していきました。このようにすることで、ビジネス部門の人間にとってはシステム意識が高まり、また、システム部門の人間も、ビジネス部門が新規にどのようなビジネスを展開しようとしているかがよく理解できるようになります。こうしたビジネス部門とシステム部門の融合は、経営陣の戦略的な取り組みがあつて初めて実現したものです。

このような課題事例に対しては、下の人間にやつておけということではなく、経営陣が責任を

持つて関与していかなければなりません。具体的にどう取り組むのかを経営会議で議論し、その後の取組状況をきちんとフォローした上、うまく行っていない場合は修正するなど、最後まで責任を持つてやり遂げなければなりません。ITガバナンスに関しては、この点が非常に重要であると感じています。

以上で、私の話は終わらせていただきます。やや断片的になってしまい、「顧客ニーズに応える金融サービスづくりを如何に進めるか」というお題に対して、あまり明確な回答になっていないかもしれませんが、一つのスライドでも、あるいは一つの言葉でも、もし皆様方の何らかのヒントになれば光栄でございます。

御清聴ありがとうございました。（拍手）

(資料1)

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

顧客側の意識・行動

※ 顧客意識調査結果については、関係者の活用による更なる分析や議論の活発化に資するよう、生データを公表。

- **顧客の資産運用に関する行動**：投資経験者は、10年以上の長期的な資産運用をイメージしているものの、実際の運用では、保有商品に含み益が発生すると、短期的に売却してしまう傾向がある可能性。
- **顧客による情報収集**：資産規模・世代を問わず必要な情報はインターネットで入手する傾向が強く（特に、若者ではSNSの情報も顕著）、また、いわゆるインフルエンサーの影響が大きい。ただし、対面を中心とした銀行・証券会社の顧客においては、金融機関の営業担当から情報提供を受けていると思われる。一方、金融庁によって「見える化」された、各金融機関の顧客本位の業務運営に関する取組方針・KPIは、顧客には活用されていない。
- **金融機関と顧客との関係**：直近2～3年で金融機関の取組に変化があったとする者は1割程度。金融機関の選定理由として、証券会社は資産運用に関するサービス、銀行は既存取引の有無や立地で選ばれる傾向。

販売側の体制について

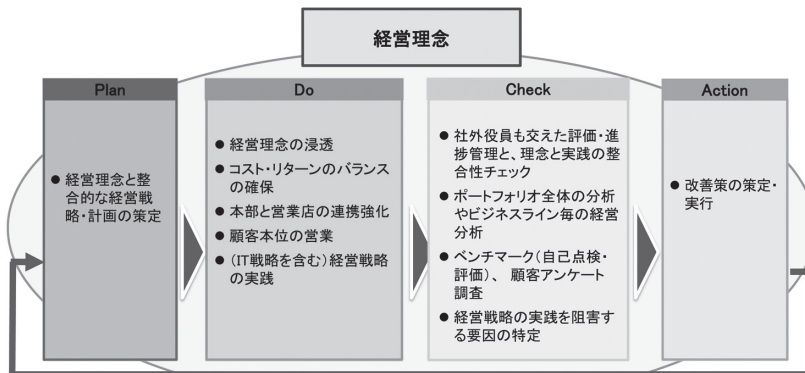
- **顧客本位の業務運営と事業実績**：今後、顧客本位の業務運営と業務の持続性との両立に直面する可能性。
- **リスク性金融商品の提供に関する経営戦略**：業務規模の大きな事業者においては、富裕層への対応に経営資源を傾斜する一方、資産形成層には非対面対応を中心に、より効率的なアプローチを目指す取組が見られる。また、一部の事業者においては、顧客ターゲットを明確化した上で、顧客ニーズに即した商品・サービスにより、差別化を図る取組も見られる。
- **提案プロセス**：提案ツールの導入は進んでいる一方で、そのツールを利用し、ライフプランに基づいた顧客への最適なポートフォリオの分析と、それに基づく長期分散投資の提案が十分に営業現場に浸透しているとはいえない状況。取扱商品の選定プロセスにおいても、ネガティブチェックや他の金融機関との比較（売れ筋を確認）を行うにとどまる先も多い。
- **フォローアップ**：新型コロナウイルス感染症による市場変動時のフォローアップの中で、長期分散投資の効果や必要性を説明する取組は一部にとどまった。
- **業績評価**：主要行を中心に顧客本位の業務運営の浸透と経営目標を両立させるための業績評価体系を試行錯誤中。他方で、地域銀行を中心に引き続き、収益の実績による評価体系を採用する先があり、これが営業員の手数料の高い商品を偏好して販売する行動を促している可能性。

今後、重要となる課題

- **各金融事業者の取組方針を実現するための経営戦略**：取組方針に基づく取組の中で業務の持続可能性を確保するための事業戦略についての検討（経営戦略上の位置づけ、ターゲットとする顧客ニーズ、目指すサービス内容の付加価値、サービス提供体制、人材育成やインセンティブ体系、投資戦略等）
- **長期分散提案プロセスの改善**：「重要情報シート」等を活用した適切かつ丁寧な顧客説明、ライフプランに基づいた顧客への最適なポートフォリオの分析とそれに基づく長期分散投資の提案について営業現場（インターネットを通じた販売も含む）における浸透。
- **「見える化」や情報提供の改善**：上記の点も含めた、各事業者の取組方針やKPI等の進捗状況等の情報が、顧客にとって有用で事業者選択に活用される形で提供されるよう改善の上、更なる浸透を目指す。

(資料2)

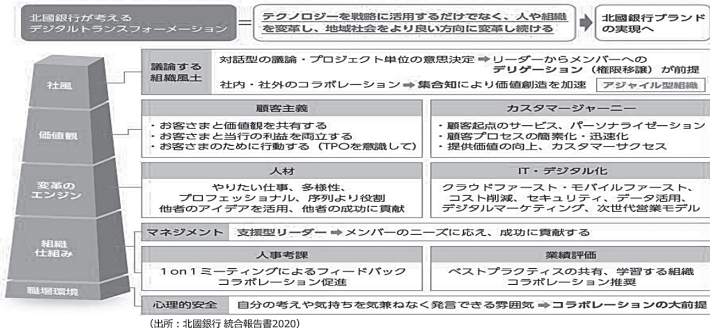
経営理念から始まるPDCA



(資料 3)

北國銀行

北國銀行が考えるデジタルトランスフォーメーションは、単なるテクノロジーの活用だけではなく、広い定義での働き方（意思決定プロセス、権限、判断基準、組織文化等）等、銀行そのものをデジタルで根本的に変えていくことです。



(資料 4)

ITガバナンスの考え方・着眼点

◆ **企業価値を創出するITガバナンス**

✓ システムを安全・安定的に運営する「ITマネジメント（IT管理）」だけでなく、ITと経営戦略・事業戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する「ITガバナンス」が構築されているか。

◆ 企業価値を創出するITガバナンス

✓ システムを安全・安定的に運営する「ITマネジメント (IT管理)」だけでなく、ITと経営戦略・事業戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する「ITガバナンス」が構築されているか。

① 経営陣によるリーダーシップ

・ITガバナンス構築にあたり、経営陣がリーダーシップを発揮し、主体的に取り組んでいるか。

② 経営戦略と連携した「IT戦略」

・IT戦略が経営戦略・事業戦略と連携されているか。またデジタルトランスフォーメーションをどのように捉えているか。

③ IT戦略を実現する「IT組織」

・システム部門や外部委託先に任せきりにせず、IT戦略やデジタルトランスフォーメーションを担う機能が適切に配置されているか。また、例えばIT部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。

④ 最適化された「ITリソース（資源管理）」

・ITリソース(ヒト、モノ、カネ)がIT戦略に基づき配分され、最適化が図られているか。

⑤ 企業価値の創出に繋がる「IT投資管理プロセス」

・企業価値の創出に繋がる戦略的なIT投資が行われているか。また、IT投資に対する効果評価を含むPDCAがまわっているか。

⑥ 適切に管理された「ITリスク」

・ITリスクについて、新技術未導入の機会損失も含めて、検討されているか。

実効的な「ITマネジメント（IT管理）」

- ・ITガバナンスを支えるために必要なITマネジメントが構築されているか。

ビジネスモデルを革新 するデジタルトランス フォーメーション

- デジタルトランスフォーメーションへの取り組みについて、社内の各業務のあり方の観点から検証しているか。
- トライ＆エラーの文化の醸成や、多様な人材戦略、R&D等をどのように考えているか。
- 新しいサービスの創出などのイノベーションのほか、コスト削減・生産性向上などの業務改革に取り組んでいるか。

従来の
モニタリング領域