05

リテールビジネス

「顧客本位の業務運営」を現場はどう受け止めているか

金融庁は顧客本位の業務運営に依然として課題があると指摘している。野村総合研究所は金融機関の職員を対象に、業績評価や経営・現場間の情報連携に対する受け止めを調査した。制度や方針を整えるだけでなく、職員の受け止めを確かめることが、顧客本位の定着に向けた手掛かりとなる。

顧客本位の業務運営に関する現場の意識調査を実施

金融庁は2026年7月29日、2025事務年度の「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果」（以下、「結果」）を公表した。金融庁は「顧客本位の業務運営に関する原則」（2017年3月策定）に基づき、各金融事業者へのモニタリング結果を毎年公表しているが、今事務年度は、これまでの商品別モニタリングから一歩踏み込み、①経営理念やビジョンを出発点に、リテールビジネス戦略等の一連の枠組みが整合的に策定され、実効的に実践されているか、②PDCAサイクルを通じて、態勢の自律的な改善・高度化を促す仕組みが構築され、実効的に機能しているかを確認するものであった。

「結果」によれば、態勢整備が進んでいる事例があるものの、引き続き「過去に金融庁が提起したものと同種の課題が商品を変えて繰り返し発生している」とし、さらなる顧客本位の業務運営の改善を求める内容となっている。

では、リテールビジネス戦略の浸透、態勢の自律的な改善・高度化を促す仕組みの構築は、現状どうなっているのだろうか。

野村総合研究所（NRI）は2026年7月、銀行、証券会社、生命保険会社の職員を対象に、「顧客本位の業務運営」に関するインターネットアンケート調査（CoCMM[1)]）を実施し、1,593人から有効回答を得た。ここでは金融庁が示したリテールビジネス戦略等の一連の枠組みの重要要素である「業績評価体系」と改善・高度化に関係する「経営・現場間の情報連携」を取り上げる。

職員は業績評価をどう受け止めているか

「結果」では、業績評価体系について、①職員の意識や行動に大きな影響を及ぼし得る重要なメッセージであり、②その策定に当たって、営業職員が収益や販売実績に係る評価項目・配点を過度に意識することのないよう、評価指標や配点のバランスに留意して設計することが重要としている。

アンケート調査によると、図表1[2)]の通り、「顧客本位」に分類した項目は、いずれも1～2割程度で相対的に下位に位置するものが多かった（業績評価項目を9つ示し、その中から自身の業績評価で重視されていると感じるものを3つまで選んでもらった）。一方、最も多く選ばれた項目は、銀行と証券会社では「販売手数料」、生命保険会社では「新規契約額」となっている。顧客本位の項目に比べ、フロー性の項目が強く意識されているようにもみえるが、その比較は慎重に解釈する必要がある。

なぜならこの結果は、各社の正式な評価項目や実際の配点を示すものではなく、NRIが設定した選択肢の中

図表1　自身の業績評価で重視されていると感じる項目

分類	業績評価項目	銀行	証券会社	生命保険
フロー	販売手数料	1位（32%）	1位（40%）	3位（23%）
	新規契約額	―	―	1位（41%）
ストック	預り残高（生保：契約残高）	4位（20%）	3位（24%）	6位（16%）
	預り純増	3位（24%）	2位（34%）	―
	信託報酬	8位（12%）	5位（20%）	8位（ 5%）
基盤	新規顧客獲得数	2位（27%）	3位（24%）	2位（30%）
	グループ会社トスアップ	9位（ 8%）	9位（11%）	―
顧客本位	顧客属性・ニーズ充足度	7位（14%）	8位（12%）	4位（19%）
	顧客満足度の調査結果	6位（15%）	6位（17%）	7位（11%）
基盤・顧客本位	顧客へのコンタクト数	5位（16%）	7位（13%）	5位（18%）

（出所）野村総合研究所

野村総合研究所　金融ITイノベーション事業本部 事業企画室　©2026 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NOTE

1) Customer-oriented Conduct Management Methodologyの略。従業員向けアンケート調査分析手法。顧客本位の業務運営、コンダクトリスクに精通する弁護士等との協議を通じて開発した。本調査は、調査会社の登録モニターのうち、銀行、証券会社、生命保険会社に勤務する職員を対象に、インターネット上で実施した。
2) 図表1は、金融庁が前事務年度に公表した「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果」(2025年7月1日) にて示すフロー性要素、ストック性要素、基盤の要素を参考に、NRIが分類したもの。「顧客へのコンタクト数」は、基盤・顧客本位両方の要素を持つ項目として分類した。
3) 5つの設問は以下の通り。
①経営トップの本気度：「あなたの会社の経営トップは、『顧客本位の業務運営』を会社に定着させるため、強い意志を持って取り組んでいる。」
②経営層の直接発信：「あなたの会社の経営層は、『顧客本位の業務運営』に対する自らの思いを、自分の言葉で、現場の社員に直接伝えている。」
③経営層の現場理解：「あなたの会社の経営層は、『顧客本位の業務運営』に関する現場の課題や意見を、自ら吸い上げている。」
④部店長の方針伝達 (経営→現場)：「あなたの上司 (支店長・部長等) は、『顧客本位の業務運営』に関する経営層の方針を、あなたの部店の業務に即して、分かりやすく伝えている。」
⑤部店長の現場意見伝達 (現場→経営)：「あなたの上司 (支店長・部長等) は、『顧客本位の業務運営』に関する現場の課題や意見を吸い上げ、経営層に伝えている。」
各設問について、「全くそう思わない」を1、「強くそう思う」を7とする7段階で回答を求めた。

で、あくまで職員目線で何が重視されているかを示したものだからである。

顧客本位の項目を設けることと、その重要性が職員に伝わることは別である。業績評価が職員本人への「重要なメッセージ」である以上、「職員がどう受け止めているか」という問題は、金融機関自体が検証していくべき重要な課題である。

図表2　顧客本位に関する「経営・現場間の情報連携」に対する職員評価

顧客本位に関する設問	銀行			証券			生命保険		
経営トップの本気度	53%	28%	19%	50%	28%	22%	56%	28%	17%
経営層の直接発信	47%	31%	22%	43%	37%	20%	50%	31%	19%
経営層の現場理解	47%	27%	25%	46%	33%	21%	49%	29%	23%
部店長の方針伝達（経営→現場）	48%	30%	22%	44%	34%	23%	53%	26%	20%
部店長の現場意見伝達（現場→経営）	48%	30%	22%	44%	36%	20%	48%	28%	24%



(出所) 野村総合研究所

経営トップの意志と現場との情報連携

次に、「経営・現場間の情報連携」に目を向けたい。ここでいう情報連携とは、顧客本位の方針を現場に伝えることに加え、現場の課題や意見が経営層に届くという、双方向のやり取りを指す。アンケート調査で尋ねた顧客本位の業務運営に関する約70項目のうち、経営トップ・経営層と部店長（経営と現場のハブ）の取り組みを尋ねた5項目[3]に着目した。各項目は、「全くそう思わない」を1、「強くそう思う」を7とする7段階で回答を求めたものである。ここでは回答を1～3（否定）、4（中立）、5～7（肯定）の3区分にまとめ、このうち肯定回答が各業種の全回答者に占める割合を比較した。

図表2の通り、肯定回答の割合は三業種ともに「経営トップの本気度」が最も高かった。一方、他の4項目の肯定回答の割合は、「経営トップの本気度」と同等かやや下回る水準にとどまった。数値上の差はわずかであるものの、経営トップの顧客本位の定着に対する強い意志に比べ、経営層や部店長が方針を現場に伝え切れているか、現場の課題や意見を吸い上げられているかという点については、十分に伝わっていない可能性がある。経営層が現場の声を直接把握することが難しい場合、部店長がハブとなることが期待されるが、今回の結果は、その橋渡し機能についても検証の余地があることを示唆している。

顧客本位を根付かせるには、単に方針を一方通行で伝達するだけでなく、現場の生の声を吸い上げ、経営判断や業務改善に反映し、その結果を再び現場へ返す「双方向の情報循環」を機能させることが重要である。この一連の流れが実際に機能しているか、職員の受け止めも含めて確かめることが定着に向けた実践・改善の一つの視点となるだろう。

Writer's Profile



片桐 太輔 Taisuke Katagiri
金融イノベーション研究部
シニア研究員
専門はCXと顧客本位
focus@nri.co.jp