

資産運用ビジネスにおける対面営業の再考

～顧客タイプを踏まえた営業担当者のマッチング～

株式会社野村総合研究所 金融コンサルティング部
シニアコンサルタント 西岡 広裕

株式会社野村総合研究所 金融コンサルティング部
シニアコンサルタント 田中 翔



1 はじめに～資産運用立国の実現に向けた金融機関の役割～

政府は、2023年6月に閣議決定された骨太方針^{※1}にて「2,000兆円の家計金融資産を開放し、持続的成長に貢献する『資産運用立国』を実現する」と明記した。長きにわたり家計の預貯金として眠る金融資産を、投資に振り向けることで企業・家計の双方を成長させる「成長と分配の好循環」を志向し、その後、資産運用立国の実現に向けた具体的な政策プランや制度拡充を相次いで発表した。

例えば、2023年12月、政府は「資産運用立国実現プラン」を公表し、金融機関グループに対して、資産運用ビジネスの経営戦略上の位置づけを明確化すること、運用力向上などに向けた計画を策定・公表することを要請した。また、24年7月、金融庁は「顧客本位の業務運営に関する原則」の改訂版を公表し、金融機関に顧客の最善の利益を追求することを改めて求め「重要な情報の分かりやすい提供」「顧客にふさわしいサービスの提供」などの指針を示した。さらに、24年1月には、新NISA制度を導入し、より多くの国民が資産運用を始めやすくなる環境を整えた。

こうした政府の取り組みを受けて、金融機関は資産運用経験者の裾野拡大のためにデジタルを活用した顧客接点強化を推進している。NRI「生活者1万人アンケート調査（金融編）」^{※2}によると、足元で

は個人顧客が資産運用を開始する際に選択する金融機関として、伝統的な対面銀行・対面証券よりもネット専業証券を選ぶことが多くなっている。

しかし、金融機関が顧客接点のデジタル化を推進する一方で、個人顧客の中には金融機関との対面取引を望む声が根強く残っている。NRI「生活者1万人アンケート調査（金融編）」によると、貯蓄や投資に関する相談に関して「店舗を訪問して」実施したい人は51%、「自宅や職場に担当者に来てもらって」実施したい人は19%と、少なからずの人が金融機関との対面コミュニケーションを望んでいる^{※3}。このような状況を踏まえると、NRIは、顧客接点や取引のデジタル化が進む今こそ、対面取引が持つべき役割・価値というものを再定義することが重要だと考える。

※1 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2023 加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～」

※2 NRIが日本人の消費行動や金融行動の構造的な変化を定量的に把握するために3年に1度独自に実施。性・年代、地域、都市規模の観点から日本の縮図になる形で、訪問調査員が対面で回答を回収する、ゆがみの少ないアンケート調査

※3 「貯蓄や投資に関する相談」に関して「普段そのような行動はとらない」と回答した人は集計対象から除いている

1

図表 1 「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」調査の概要

主な調査目的		
① 個人顧客が金融機関の対面サービスで期待すること・評価していることを把握する ② ①に対する営業担当者の自己認識(金融機関の対面サービスで顧客から期待されていると認識していること・顧客から評価されていると認識していること)を把握する ③ ①②のギャップを把握する		
	金融機関の営業担当者向けアンケート調査	金融機関の個人顧客向けアンケート調査
調査期間	2024年7月	2024年7月
調査方法	webアンケート(30問程度)	webアンケート(30問程度)
調査対象者	金融機関の個人向け資産運用営業担当者 (金融機関は、メガバンク・地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合・政府系金融機関などの対面営業を手掛けている銀行を指す)	資産運用を実施しており、金融機関の個人営業担当者と普段対面で接している人
回収件数	565件	1,227件
主な調査項目	●顧客からの期待・評価 ●顧客の取引開始理由 ●顧客の離脱理由 など (営業担当者の認識を把握)	●金融機関に対する期待・評価 ●金融機関との取引開始理由 ●金融機関の離脱理由 など

出所) NRI 作成

そこで、本稿では、NRI が 2024 年 7 月に実施した「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」(図表 1) をもとに「個人顧客が金融機関に対して評価していること」と「金融機関が個人顧客から評価されていると認識していること」とのギャップを分析した。そして、「金融機関に何を期待するか」という観点から個人顧客を 5 タイプに分類した上で、タイプ別の特徴を整理した。最後に、個人顧客にはさまざまなタイプが存在することを受けて、金融機関としてどのように対応していくべきか、いくつかの取り組みの方向性を提示する。

2 金融機関が提供する対面サービスに対する個人顧客と営業担当者の評価ギャップ

「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」に先立ち、NRI は金融機関の対面サービスに求める機能・価値を 16 項目で提示して

いる(図表 2)。この 16 項目は、NRI が別途実施した個人顧客インタビュー調査にて「対面サービスに期待する機能・価値」を聞き、出てきた回答を整理したものである。

アンケート回答者には、この 16 項目について、「金融機関にどの程度期待しているか」「金融機関をどの程度評価しているか」を尋ねた。金融機関の営業担当者には、この 16 項目について、「個人顧客から自分自身がどの程度期待されていると思うか」「個人顧客から自分自身がどの程度評価されていると思うか」を尋ねた。そして、それぞれの項目について、期待 / 評価しているか / されていると思うかを、「あてはまる」「ややあてはまる」「どちらでもない」「ややあてはまらない」「あてはまらない」の 5 段階で回答してもらった。

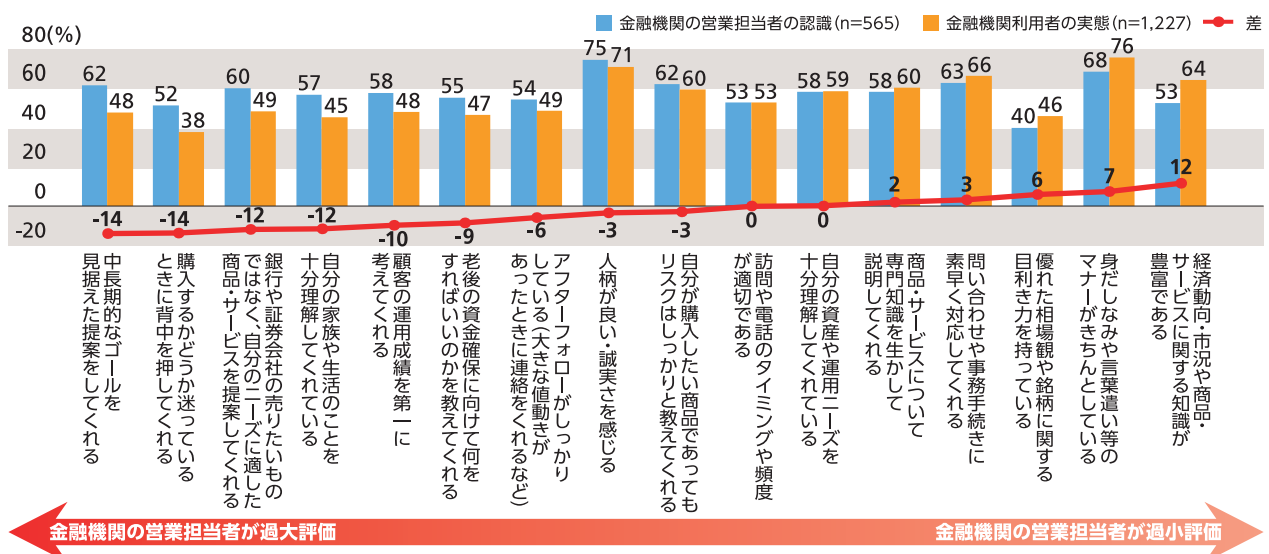
まずは「金融機関の営業担当者に対して評価している機能・価値」に関する個人顧客・営業担当者の回答結果を分析した。図表 3 は、前述した 16 項目に関して、営業担当者に対して「個人顧客から自分

図表2 対面サービスに期待する機能・価値

1 経済動向・市況や商品・サービスに関する知識が豊富である	2 優れた相場観や銘柄に関する目利き力を持っている
3 顧客の運用成績を第一に考える	4 自分の資産や運用ニーズを十分理解する
5 商品・サービスについて専門知識を生かして説明する	6 中長期的なゴールを見据えた提案をする
7 問い合わせや事務手続きに素早く対応する	8 リスクをしっかりと教える
9 アフターフォローがしっかりしている	10 訪問や電話のタイミングや頻度が適切である
11 人柄が良い・誠実さを感じる	12 金融機関の売りたいものではなく、自分のニーズに適した商品・サービスを提案する
13 身だしなみや言葉遣い等のマナーがきちんとしている	14 老後の資金確保に向けて何をすればいいのかを教える
15 自分の家族や生活のことを十分理解している	16 購入するかどうかに迷っているときに背中を押す

出所) NRI 作成

図表3 金融機関が提供する対面サービスに対する個人顧客と営業担当者の評価ギャップ



注) 数値は四捨五入されているため、「金融機関利用者の実態」と「金融機関の営業担当者の認識」の差は、単純な引き算と一致しない場合がある

出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

自身がどの程度評価されていると思うか」と尋ねた質問に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合(%)を青色のバーで示し、一方で、個人顧客に対して「営業担当者をどの程度評価しているか」と尋ねた質問に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合をだいたい色のバーで示した。そして、両者の差(「個人顧客が評価している割合」－「営業担当者が個人顧客から評価されていると感じている割合」)を赤線で示し、大きい順に左から並べた。

個人顧客は「経済動向・市況や商品・サービスに関する知識の豊富さ」等の専門性に関して、営業担当者の自己認識以上に評価している。営業担当者は、金融業界で働くが故にこそ専門性の深さを過小評価する傾向にあるのかもしれないが、個人顧客からは専門性は十分に評価されている。

一方、営業担当者が顧客からの評価を過大に捉えていたのは「顧客の運用成績を第一に考えること」「顧客のニーズに適した商品・サービスの提案をす

図表 4 「顧客本位」に関して金融機関の営業担当者に必要とされる主要な五つの要素

項目	主成分負荷量が高かった項目
① 顧客理解力	●自分の家族や生活のことを十分理解してくれている ●自分の資産や運用ニーズを十分理解してくれている
② 指導力	●購入するかどうか迷っているときに背中を押してくれる ●中長期的なゴールを見据えた提案をしてくれる
③ 知識	●経済動向・市況や商品・サービスに関する知識が豊富である ●優れた相場観や銘柄に関する目利き力を持っている ●商品・サービスについて専門知識を生かして説明してくれる
④ 誠実性	●身だしなみや言葉遣い等のマナーがきちんとしている ●人柄が良い・誠実さを感じる
⑤ 御用聞き	●訪問や電話のタイミングや頻度が適切である ●問い合わせや事務手続きに素早く対応してくれる

注) 上記で記載した個人顧客への「金融機関に対してどの程度期待しているか」の設問の回答結果に関して、主成分分析を実施して主要な成分を五つ抽出した。主成分負荷量とは、各主成分を作る際に、元の変数がどの程度寄与しているかを示す係数である
出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

ること」「中長期的なゴールを見据えた提案をすること」といった項目であった。つまり、個人顧客には、金融機関の都合で提案しているのではないか、顧客一人ひとりに応じた提案になっていないのではないか、という懸念がみられる。

以上の分析結果から、金融機関の営業担当者は、自身が思う以上に専門性は評価されている一方で、提案内容は、個人顧客の運用成績や個人的背景等を踏まえた“顧客目線”になっていない可能性がある。改善に向けて、営業担当者は、個人顧客一人ひとりの期待をより深く正確にくみ取る必要がある。

そこで次節では、本アンケート調査項目の中で「個人顧客の期待」に焦点をあて、回答者の期待する機能・価値の傾向をタイプ別に分類・整理することで、対面営業の改善に向けた方向性を示したい。

3 個人顧客が営業担当者に求める付き合い方の5タイプ

図表 2 で示した「個人顧客が営業担当者に期待する機能・価値」の 16 項目の回答内容について主成分分析を実施した。主成分分析は、多くのデータが

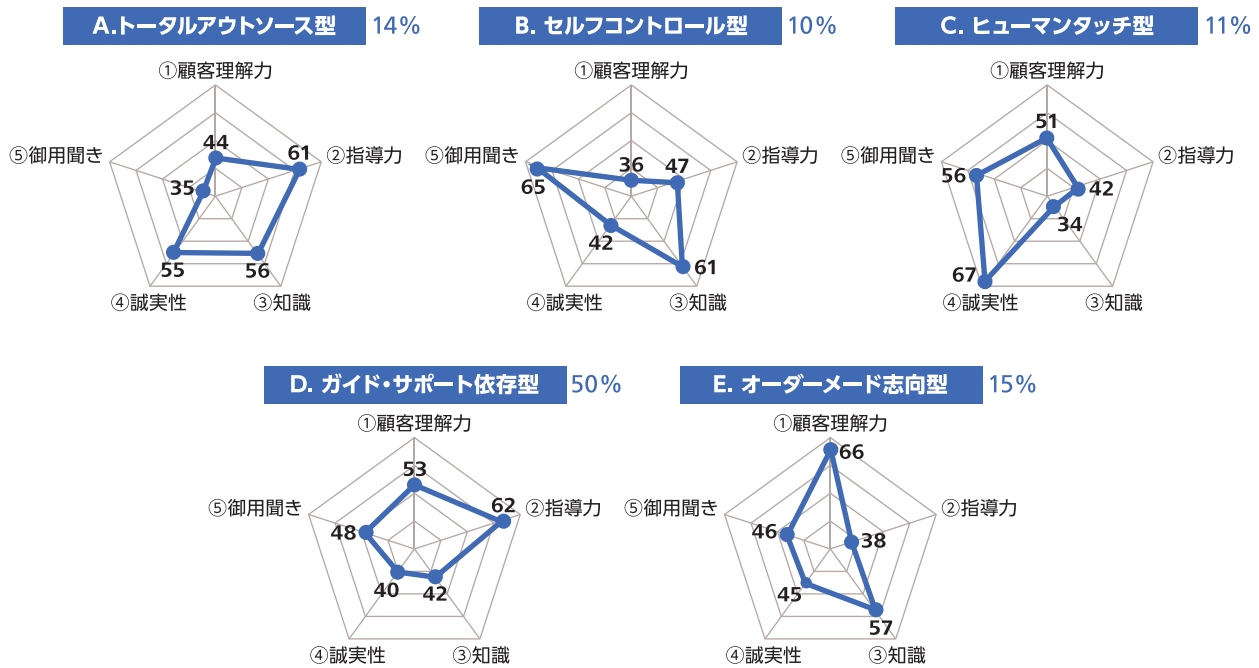
あるときに、重要な情報を抽出して整理するための手法である。項目が多いと、それぞれの関係を理解するのが難しくなるが、主成分分析を使うことで、元のデータの特徴を保ちつつ、より少ない要素でサンプルに表現できる。今回は、16 項目のデータをそのまま解釈するのが難しいため、主成分分析を用いて重要な要素を抽出し「営業担当者に期待する事項」をより少数の要素で説明することを試みた。

その結果、「金融機関に期待する機能・価値」の 16 項目は、図表 4 に記載した五つの要素（①顧客理解力②指導力③知識④誠実性⑤御用聞き）に集約された。

さらに、上記①～⑤の五つの要素をどの程度重視しているかという観点で個人顧客を分類するため、K-means 法を用いたクラスター分析を実施した。K-means 法は、データをいくつかのグループに分け、似た特徴を持つデータ同士が同じグループにまとまるように分類する手法である。

その結果、個人顧客は図表 5 のような五つのタイプに分類された。この 5 タイプの特徴をもとに、それぞれのタイプを、A. トータルアウトソース型、B. セルフコントロール型、C. ヒューマンタッチ型、D.

図表5 個人顧客の5タイプ



注) 本表のレーダーチャートは、主成分分析によって算出した主成分負荷量のグループ別平均値を算出し、五つのグループを母集団とした場合の偏差値にしたものである。グループ名の横に記載された数値は、アンケート回答者を母集団とした場合に当該グループに分類された人の割合である
出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

図表6 個人顧客タイプ別の属性

	A. トータルアウトソース型	B. セルフコントロール型	C. ヒューマンタッチ型	D. ガイド・サポート依存型	E. オーダーメイド志向型
年齢(平均)	62.2歳	64.1歳	62.9歳	60.7歳	62.1歳
男性比率	73%	74%	85%	81%	79%
婚姻率	77%	69%	77%	72%	72%
会社員比率	31%	27%	26%	41%	29%
年収500万円以上の割合	69%	59%	37%	45%	39%
貯蓄額5,000万円以上の割合	24%	26%	25%	25%	20%
金融リテラシー正答率(平均)	33%	34%	29%	24%	34%
投資目的が「老後の資金を貯めるため」の割合	69%	66%	58%	66%	69%
投資目的が「特定の目的はない」の割合	33%	45%	44%	36%	41%
現在の金融機関に対する満足度(平均)	7.1	7.1	6.9	6.7	7.1

注) 本表では、それぞれの行において、数値の高いセルを濃い色、数値の低いセルを薄い色の背景色とした。本表における金融リテラシー正答率とは、本アンケート調査の中に組み込んだ金融リテラシーを問うための三つの設問に対する正答率を指す
出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

図表 7 個人顧客タイプ別の特徴

A. トータルアウトソース型	金融機関の担当者に対して、経済動向や金融商品知識といった高度な専門性に加えて、人柄や誠実さ、購入の意思決定サポートまで、金融機関に隔から隔までの支援を期待する。資産運用にマインドコストを割きたくなく、「金融機関の担当者に任せたい」という考え方の顧客が多いと推察される。「老後の資金を貯めるため」等、明確な目的を持って運用している顧客が多い。
B. セルフコントロール型	金融機関からの積極的なコミュニケーションを期待しておらず、自身のタイミングで手続きやコンタクトを求める。自分自身への理解や誠実性はさほど求めていない一方で、何かあったときには相談するために金融機関の担当者に対して専門性は相応に求めている。金融資産が多く、金融リテラシーが高い顧客が多い。
C. ヒューマンタッチ型	金融機関の担当者に対して、専門的知識を特別重視しておらず、すぐに駆け付けてくれる距離の近さや、人柄や誠実さといった人間性を重視する。このタイプには、特定の目的を持たずに資産運用している顧客も多い。
D. ガイド・サポート依存型	金融機関の担当者に対して、顧客自身への理解に基づいて購入タイミングや中長期的な資産運用に関する具体的なアドバイスを求める。金融リテラシーが他のグループに比べて低く、金融機関の担当者には自分自身を理解した上で適切に指導してもらうことを望んでいる。金融機関への依存度が高いが、一方で求める水準も高いため、既存の取引金融機関への満足度が最も低い。
E. オーダーメイド志向型	金融機関の担当者に対して、自身の資産背景や家族情報に対する理解と専門性を期待している。年収は高いが足元の金融資産は多くなく、金融機関の担当者と相談しながら決めていきたいタイプで、金融リテラシーは高い。

出所) NRI 作成

ガイド・サポート依存型、E. オーダーメイド志向型と名付けた。

各タイプに属する顧客の属性と特徴は下記の通りとなった（図表 6、7）。

4 個人顧客のタイプに応じた営業活動を行うための取り組みの方向性

以上、五つのタイプ分類を記載したが、金融機関は「顧客本位の営業」を実践するために紋切り型の営業手法や宣誓ではなく、顧客タイプに応じた価値の提供を意識すべきであろう。

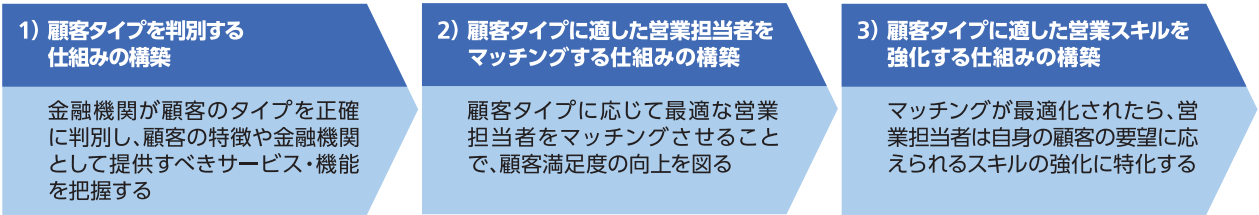
その実践に向けて、金融機関は本アンケートで示したような顧客タイプを把握する仕組みを構築し、以下のように、営業担当者が顧客と向き合う際の判断材料を提供することや、顧客タイプに合った能力を持つ担当者を配置することなどが有効な解決策になるのではないかと（図表 8）。

1) 顧客タイプを判別する仕組みの構築

顧客タイプを踏まえた営業を実践するには、まずは顧客のタイプを把握する仕組みを構築しなければならない。営業担当者が顧客の特性や意向を正確に聞き出し、記録化することで、それを金融機関内の情報共有や顧客分析等に活用することを目指すべきである。

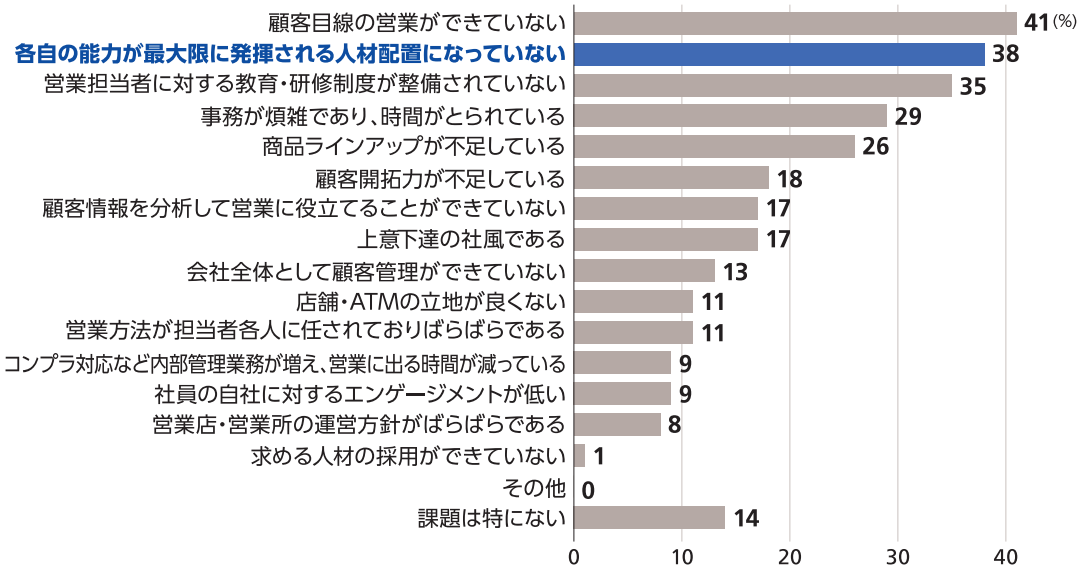
例えば、取引開始時をはじめ新商品購入時や定期的に取得する適合性の原則のチェックリストに加えて、運用を通じて達成したい目標や金融機関への期待等、従来のリストに含まれる設問からは得られない情報をアンケート等を通じて取得し、金融機関への期待に関する情報を補完するという方策が考えられる。また、取引開始後もメール・アプリ等のチャネルを活用して、その反応や行動から顧客の負担を小さくしながら顧客のタイプを識別することもあるだろう。日々の顧客との会話を AI 等も活用して効率的に顧客折衝履歴に記録化し、あとから分析できるようにしておくことも望ましい。

図表 8 個人顧客のタイプ別営業における取り組みの方向性



出所) NRI 作成

図表 9 金融機関勤務者が感じるリテール営業における課題 (MA、n=1,227)



出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

このように個人顧客に関するデータを定常的に蓄積する仕組みを構築し、個人顧客のタイプ分けを行うための材料を常に収集するようにしておくことが有効である。

2) 顧客タイプに適した営業担当者をマッチングする仕組みの構築

現状、多くの金融機関では、顧客の金融資産や居住エリアに応じて各営業店の担当者が配置され、担当者の異動のタイミングで後任に引き継ぎがなされている。

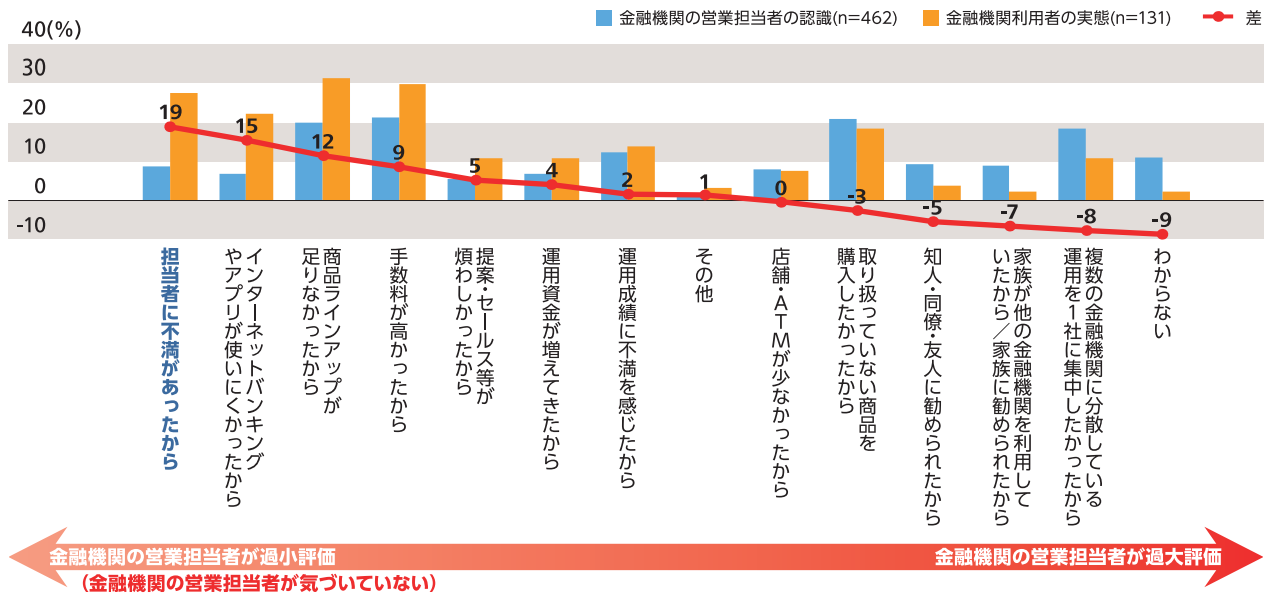
しかし、本アンケート調査で明らかになったように、顧客によって金融機関に求めるものが大きく異

なることを踏まえると、こうした機械的なマッチングは「顧客本位」の観点から望ましいものではないと考えられる。実際に、金融機関の営業担当者は「各自の能力が最大限に発揮される人材配置になっていない」ことを課題に感じている人が多く、金融機関の営業現場では担当者がジレンマを抱えていることがうかがえる（図表 9）。

また、個人顧客が金融機関を乗り換えた背景を調査すると、営業担当者への不満が離脱の大きな要因となっており、個人顧客と営業担当者との間でその認識にもギャップがあることが判明した（図表 10）。

こうしたミスマッチを防ぐためにも、個人顧客と

図表 10 金融機関の乗り換え事由 (MA)



注) 資産運用する金融機関を変更したいと考えたことがある顧客を対象にしている
出所) NRI「資産運用ビジネスに関する金融機関・個人顧客向けアンケート」2024年7月

営業担当者のマッチングを最適化することが望ましい。例えば、購入への最後の一押しを期待するタイプの顧客にはコンサルティング能力の高い担当者を配置し、逆に専門的な知識よりも高い頻度のコミュニケーションを求めるタイプの顧客にはアサーション能力の高い担当者を設置する等、担当者一人ひとりが持つ人間性や資質を含めたマッチングを実施することで、顧客満足度向上につながるだろう。

また、1人の担当者をマッチングするだけでなく、特に重要な富裕層の顧客に対しては、得意領域の異なる複数の担当者がチームを組みながら顧客ニーズに機敏に応えられる体制を組む等の組織設計も有効かもしれない。

3) 顧客タイプに適した営業スキルを強化する仕組みの構築

これまで、多くの金融機関の営業担当者の教育・育成は、一律に前述の5要素（①顧客理解力②指導力③知識④誠実性⑤御用聞き）の全てを相応の水準

に高めることを目標に実施されてきた。

しかし、担当者に対して異なる期待を持つさまざまなタイプの顧客に応えるために、金融機関の教育・育成は一律なスキルを全ての担当者に求めるのではなく、それぞれの担当者の持つ強みや資質を把握して、その長所を伸ばすという育成方針に切り替えることが有効だろう。

もちろん資産運用の専門家であり金融機関担当の顔としての最低限の基礎的素養は身に付ける必要はあるが、金融機関はキャリアヒアリングや性格・適正診断等を行いながら、多様性に富んだ人材を抱えることで、さまざまなニーズを持つ顧客期待に応えることが可能となる。

この育成方針の変更は、顧客満足度を改善するのみならず、急な配置転換やウマの合わない顧客との遭遇による営業担当者の不運を回避する等、従業員のエンゲージメント向上や離職率低減にもつながることが期待される。

5 おわりに～顧客本位の実践に向けて～

本稿では、アンケート調査結果を紹介しながら「顧客本位」の営業を実践するためには異なるニーズを持つ個人顧客の期待を正しく把握することが重要であることを示した。加えて、金融機関としては、営業担当者の資質や特性を理解して、顧客と営業担当者をマッチングする取り組みも重要だと結論付けた。

金融機関は、絶えず変化する顧客の期待を把握し、それに応える営業担当者の育成・配置を通じて「顧客本位」を実践し、資産運用立国の実現の一翼を担うことを期待する。

(監修：石井 英行)

●…… 筆者

西岡 広裕 (にしおか こうすけ)

株式会社 野村総合研究所

金融コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、金融機関の経営戦略・事業戦略・

DX 戦略など

E-mail: k-nishioka@nri.co.jp

●…… 筆者

田中 翔 (たなか しょう)

株式会社 野村総合研究所

金融コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、金融デジタルマーケティング、

B2B・B2C 決済、トレードファイナンスなど

E-mail: s32-tanaka@nri.co.jp