

ニッキン 投信情報

(4) ニッキン投信情報

寄稿

投資アドバイスの高度化に向けて（第1回）

顧客と担当者双方を守る「プロセス」の再構築を

りそなアセットマネジメント 未来資産形成ラボ 所長 山口佳子

当ラボでは、資産形成を真に普及させるため、分かりにくくて当然とされてきた慣習を一から見直し、お客さまとの間に幾重も存在する「情報の非対称性」を解消することで、資産形成における顧客体験全般＝「金融UX」の高度化に取り組んでいます。今回のシリーズでは、金融UXの大きな一部である対面チャネルでの「投資アドバイス」について、その高度化の方向性を論じます。

「セールス」から「アドバイス」への転換はなぜ進まないのか

顧客本位の提案のあり方として「セールス」から「アドバイス」への転換が求められる中、現状の資産運用業界では売りやすい特定商品に販売が集中するなど、「セールス」の側面がまだまだ色濃く見られます。

その理由の一つとして、まず「投資商品担当者の役割は、相場見通しや商品の魅力を語りお客さまをもうけさせることである」という認識が根強く残っていることが考えられます。本来、いつ株が上がるか、どの商品がより上がるか等を的確に当てることなど、予言者でもない限り不可能です。それにもかかわらず、「どれだけ上手にマーケットや商品を語り、売り込めるか」が投資商品担当者の手腕であるという考えが根強いために、担当者は「これから上がりそうな商品をお勧めする」という「セールス」の手法から脱却できずにいるのではないかと思います。さらに、そのような近視眼的なアドバイスを行うことで、その商品が値下がりしたときに「お客さまに損をさせてしまった」という罪悪感につながり、資産運用に対し担当者自身が抵抗感を持ってしまうケースも少なくなく、資産運用の裾野拡大を妨げる悪循環となっています。

もう一つの理由として、「最適なソリューションとは何か」を考えるうえでの土台となる運用知識が、これまで十分に伝えられてこなかったことが挙げられます。相場やテーマ主導の提案がこれまで中心となっていたことから、それ以外の方法では「売れない」、正論の知識を身に付けたところで「使えない」という先入観が強く、投資アドバイスの土台となる知識が十分浸透していません。そして、資産運用において情報優位にある運用会社側も、その先入観を払拭するための知識や手法を伝える努力を怠り、販売会社のニーズに甘んじて「このイベントがあるから上がる」「この国は人口が増えるから上がる」などの因果関係不明のセールス話法や断片的なマーケット知識等の提供にとどまっていたことが、正しい運用知識の定着を妨げてきたと考えます。

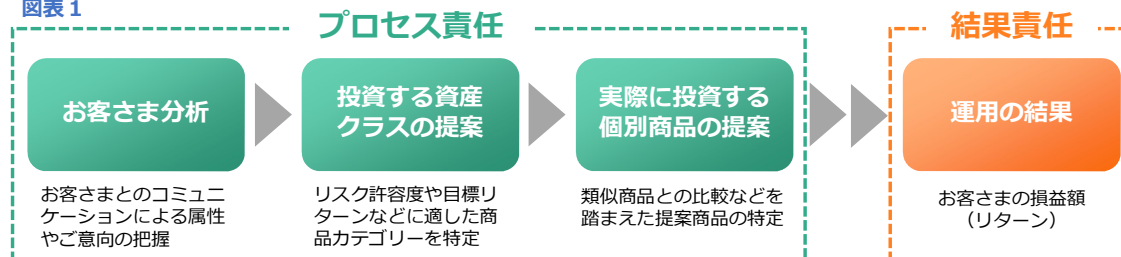
「結果責任」ではなく

「プロセス責任」にフォーカス

それでは、相場やテーマを語らないとすれば、「投資アドバイス」とは一体何をする事なのでしょうか。「お客さまに最適な提案」や「ライフプランに応じた提案」などの言葉で表現されることは多いものの、「何を持って最適とされるのか?」、「ライフプランをどう判断し、そこからどのような提案が導き出せるのか?」について、体系立てられた考え方がまだ日本には浸透していないように思います。実際には、お客さまに接している現場の担当者のノウハウに委ねられている部分が大きいのではないのでしょうか。

まず、投資の大原則は「自己責任」であり、運用により生じた損益はすべて投資者に帰属します。したがって、担当者が負っているのは、お客さまをもうけさせられたかどうかという

図表 1



日本金融通信社が記事利用を許諾しています

ニッキン投信情報 2021年3月15日発行 1155号 4ページ

「結果責任」では当然ありません。担当者が負っているのは、お客さまとしっかりコミュニケーションを取り、その商品が最適と判断した理由を説明できるという「プロセス責任」です(図表1参照)。

しかし、実際に現場でよく使われる「これからの米国経済の見通しは…であることから株価上昇が期待できますよ」、「これからは…業界が上がると見られているから、この商品が人気ですよ」などの話法は、いきなり「結果(=リターン)」に言及してしまっているケースと言えます。また、相場予測や商品の人気度のみに基づいて提案をするのであれば、どのような属性のお客さまに対しても同じ提案をすることになり、それがお客さまに最適かどうかを判断するプロセスが抜け落ちてしまっていることになります。

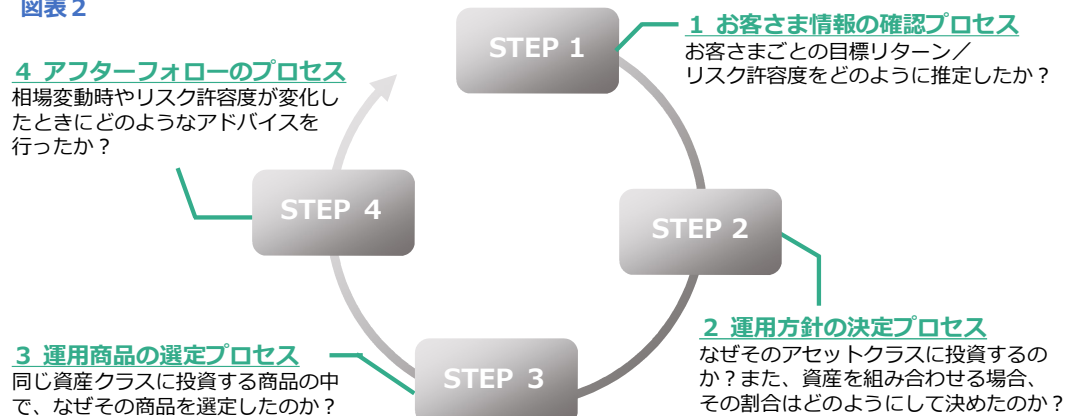
本来、担当者は「お客さまに損をさせたしまった」などの「結果責任」を負う必要はありませんが、それは「プロセス責任」を果たしていることが前提です。「数百ある商品の中からこの商品を選んだ理由を説明できるか」、「自身の見通しではなく客観的なリスク・リターンをお伝えしていたか」などのプロセス責任を果たしていなかった場合には、「これから上がると言っていた」、「こんなに下がるなんて聞いていない」との苦情につながり、「結果責任」を問われても仕方ない事態となってしまいます。

提案プロセスの再構築の必要性

これは担当者個人の問題ではなく、このような事象を招きやすい近視眼的な販売手法に偏っていた業界全体の問題であると考えます。

担当者が自身のアドバイスの根拠をロジカルに説明でき、納得感のある投資体験をお客さまに提供できるアドバイスを行うためには、提案のあり方やプロセス全体を組み立て直す必要があります。また、そのために必要な知識や、

図表2



山口佳子(やまぐちけいこ)
2011年りそな銀行に入社。現場と本部での資産運用関連業務を経て、19年2月にりそなアセットマネジメント入社。資産形成の普及を目的とした新商品や新規ビジネスの企画の傍ら、投資教育セミナーや研修講師も務め、21年1月より現職。



体系立てられたアプローチ手法を、資産運用のプロフェッショナルである運用会社が責任を持って伝えていく必要があると考えています。

当社が研修等を通じて提供している具体的な提案プロセスとして、「このお客さまには、どの程度の期待リターンが必要か」、「そのリターンを得るために必要なリスクは、お客さまのリスク許容度に合致しているか」、「このリスク・リターンで運用する最適なポートフォリオはどのようなものか」、「そのポートフォリオを構成する個別の商品は、パフォーマンスやリスク特性等を鑑みてどの商品が適切と考えられるか」などのステップを「型」として提供しています(図表2参照)。そして、これらを考えるうえでの土台として必要となる、ポートフォリオ理論やリスク・リターンの本質的な捉え方、ファンド評価の方法、ゴールベース手法等の必須知識をお伝えしています。

研修後には、「なぜこれまでアドバイスが上手くいっていなかったのか分かった」、「これからはもっとお客さまのためになるアドバイスが出来そうだ」という意見を多く頂きます。担当者が投資アドバイスの土台となる知識や手法を身に付けることで、どのような相場環境でも狼狽することなく、お客さまのためになる仕事を行っているという自信を持つことができます。それが資産運用の裾野拡大の第一歩となると考えます。