

信用組合における 預かり資産業務等への取組み

主事研究員 古江晋也

〔要 旨〕

- 1 信用組合業界はこれまで預かり資産業務に慎重な姿勢を見せており、投資信託販売を「本業ではない」と一蹴する声もあった。しかし、そのなかでも少数ではあるが、預かり資産という新たな業務に取り組んだ組合もある。本稿は、5つの信用組合のヒアリング取材をもとに信組における預かり資産業務の特徴をまとめたものである。
- 2 信組の預かり資産業務への対応は、地域や顧客特性によって大きく異なっている。なかには証券会社出身者を資産運用アドバイザーとして採用し、預かり資産業務のスキルアップを図った組合もあるが、各組合とも「積極的な販売スタンスではない」という方針であった。また、ヒアリング取材を行った多くの信組は、メガバンクや地銀等のように営業店に投資型金融商品の専任者を配置し、預かり資産業務における収益性を追求するのではなく、あくまでも総合的な金融サービスの一環として預かり資産業務を捉えている点も大きな特徴であった。
- 3 ヒアリング取材を行ったすべての信組は、前述のように積極的な販売を行っていなかったことに加え、①購入者を投資経験者に限定している、②購入金額に関係なくすべての顧客宅を数か月に一度訪問している、といった共通点もみられた。そのため「リーマン・ショック」による投資信託基準価額の大幅下落の際も顧客から「苦情らしい苦情」はなかった。
- 4 いわゆる金融ビッグバン構想以降、金融機関店舗における「ワンストップショッピング化」が急速に進展し、各金融機関は新たな収益の柱として預かり資産業務を積極的に推進してきた。昨今では少額投資非課税制度（NISA）の開始（2014年1月）を控え、大手金融機関や証券会社では「NISA口座」獲得競争が加速している。同制度が起爆剤となり、投資型金融商品への関心はますます高まると考えられるが、その一方で投資型金融商品販売を巡るトラブルの増加も懸念される。このような状況のなか、預かり資産業務を残高や販売額にのみ主眼を置くのではなく、きめ細やかな顧客対応等に配慮したあり方についての議論も求められる。

目次

はじめに

1 金融機関による預かり資産業務への取組み

- (1) 規制緩和と窓販業務の拡大
- (2) 本格化する預かり資産業務と業績評価
- (3) 預かり資産残高と苦情件数

2 信用組合の預かり資産業務の取組事例

- (1) 預かり資産業務の取組みスタンス
- (2) 販売体制と「購入後の訪問」
- (3) 総合的な顧客サービスの一環
- (4) 顧客セミナー等

おわりに

はじめに

近年、投資信託などの預かり資産業務が金融機関の主要な業務に成長し、その取組みに注目が集まるようになった。しかし、預かり資産業務に積極的な取組みを見せているのは、メガバンク、地銀等であり、これらの業務に慎重な姿勢を示している地域金融機関も少なくない。なかでも信用組合業界では、投資信託販売を「本業ではない」と一蹴する意見もあり、投資信託を取り扱っている信組は157組合中、18組合にとどまっている（2012年度）。

銀行等は「貯蓄から投資へ」をスローガンに2000年代前半から預かり資産業務に力点を置くようになり、業務に適したローカウンターなどの配置など従来の店舗を一新させた。しかし、その後は、米国大手証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻が引き金となって世界の金融市場は大混乱に陥った。この影響を受けて投資信託の基準価額は軒並み急落。投資信託を販売した金融機関等に苦情を申し立てる顧客も増加し、預かり

資産業務から撤退する金融機関もみられた。しかし、このような市場環境のなかでも、顧客と真摯に向き合うことで信頼関係を築いてきた金融機関もある。

本稿では、まず、90年代後半以降の規制緩和を受け、金融機関はどのように預かり資産業務に取り組んでいったのか、ということを整理する。そしてその後、5つの信組のヒアリング取材をもとに信組における預かり資産業務の特徴を検討する。

1 金融機関による預かり 資産業務への取組み

(1) 規制緩和と窓販業務の拡大

96年、橋本内閣（当時）は「我が国金融システム改革～2001年東京市場の再生に向けて～」と題した金融システム改革構想（いわゆる「金融ビッグバン構想」）を公表した。同構想では、それまで銀行、証券会社、保険会社で個別に取り扱われていた金融商品やサービスを一つの店舗で取り扱うことなどが目指されており、いわゆる「ワンストップショッピング化」の流れが始まる契

機となった。

2000年代前半になるとメガバンクは系列下にある銀行、証券会社が同じフロアで営業を行う共同店舗を出店するなど、それまでにはない金融サービスを提供する取組みが本格化した。このような一連の流れを受けて金融機関店舗は単に事務処理を行うだけではなく、顧客のあらゆる金融ニーズに対応する場所という認識が広がった。

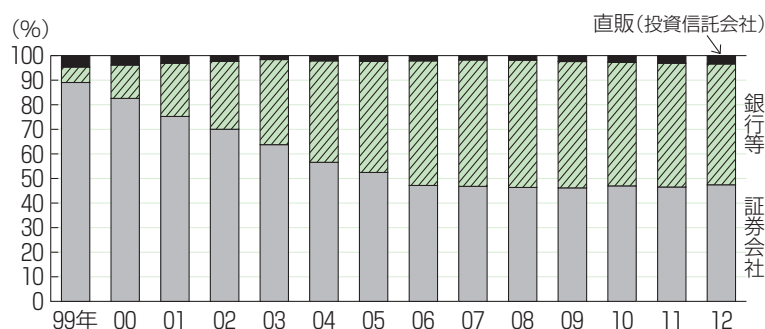
第1図は投資信託の販売資産残高（契約型公募と私募投信の合計）の販売態別割合を示したものである。金融機関の投信窓販が解禁された翌年の99年には、証券会社が89.0%と圧倒的な残高割合を示していた（銀行等6.3%）。しかし、その後は徐々に銀行等の残高割合が拡大し、06年にはついに証券会社のそれと逆転した。12年における残高割合は銀行等が49.1%（証券会社47.4%）と投資信託販売で不可欠な販売チャンネルになったことがわかる。

投資信託と同様に保険商品の窓口販売も段階的に規制緩和が行われ、07年末には全面解禁となった。しかし、公益財団法人生命保険文化センターが実施した「平成24年度生命保険に関する全国実態調査（速報版）」によれば、07年以降の民間保険会社の直近加入

契約（かんぽ生命を除く）の加入チャンネルは「銀行・証券会社を通じて」が4.3%（うち「銀行を通して」4.2%）とダイレクトチャンネルの通信販売（8.8%）より低い水準にとどまっている^{（注1）}（第2図）。

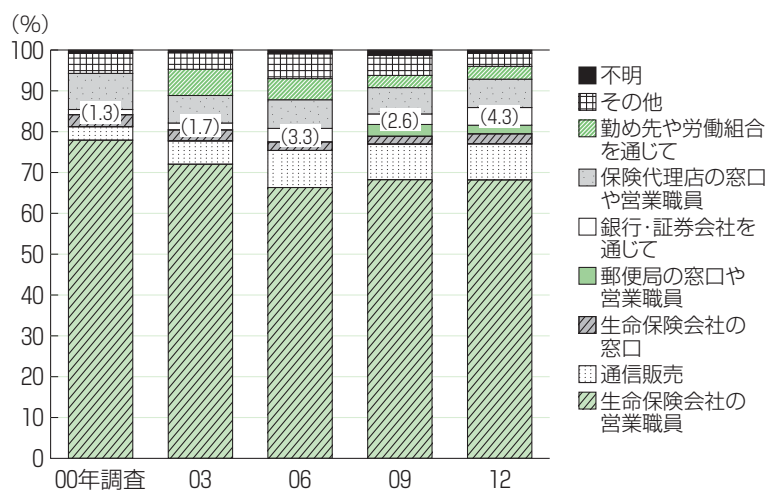
販売チャンネルとして銀行等の保険窓販が低迷している背景には、事業性融資の貸出先の法人代表者などに保険の募集を禁止する「保険募集制限先規制」、融資の申込期間中は保険の募集を禁止する「タイミング規制」、事業融資担当者が保険の募集を行っ

第1図 契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況



資料 一般社団法人投資信託協会ウェブサイトから作成

第2図 民間保険会社の直近加入契約の加入チャンネル（かんぽ生命を除く）



資料 公益財団法人生命保険文化センター(2012)から作成

てはならないとした「融資担当者分離規制」などの規制があり、これらの規制が保険窓販の動向に大きな影響を与えていると考えられている。^(注2)

ちなみに信組では、地域信用組合と業域信用組合の場合は、組合員に生命保険を販売することができる（組合員が特定関係法人^(注3)等である場合を除く）が、職域信用組合の場合は、組合員が母体となっている企業の従業員であるため、販売することができない（一部の生命保険を除く）。

(注1) 公益財団法人生命保険文化センター（2012）の「直近加入契約（民保）の加入チャネル」では「生命保険会社の営業職員」が68.2%と最も多く、次いで「通信販売」（8.8%）となっている。なお通信販売のうち、「インターネットを通じて」は4.5%、「テレビ・新聞・雑誌などを通じて」は4.3%である。

(注2) なお、「融資担当者分離規制」「保険募集制限先規制」「タイミング規制」などは、05年12月22日以降に解禁された一時払終身保険（法人契約）、一時払養老保険（法人契約）、短満期平準払養老保険、個人向け賠償保険等および07年12月22日以降に解禁された定期保険、平準払終身保険、長期平準払養老保険、貯蓄性生存保険（死亡保障部分の大きいもの）、衣料・介護保険、自動車保険、団体火災保険、事業関連保険、団体傷害保険等に適用される（一般社団法人全国銀行協会（2012）を参照・引用）。

(注3) ここでいう特定関係法人等とは、資本関係や人的関係、その他設立経緯や取引等の観点から法人募集代理店と密接な関係を有する法人のことである。

(2) 本格化する預かり資産業務と業績評価

ワンストップショッピング化の流れを受けて、地域金融機関も個人リテール業務への取組みを本格化させるようになる。不良債権問題にメドを付けた地域金融機関は、従来のフルバンキング体制から母店サテラ

イト店方式へと店舗体制を見直し、店舗維持コストの削減に努めた。また、この時期には運営維持コストがかかる店舗の店舗統廃合を推し進める一方、キャッシュポイントを維持するため、ATMを増設することにした（その後は、コンビニATMとの提携を展開するようになる）。

手数料収入を企業収益の柱の一つとした金融機関は、店舗にローカウンターや相談ブースを設置して投資信託や保険販売に対応するとともに、高齢者等の来店者誘致を目指すため、店舗のユニバーサルデザイン化やバリアフリー化にも努めた。

預かり資産業務の取組みは、このようなハード面だけでなく、人事・業績評価制度といったソフト面の改革にも力点を置いていることが注目される。例えば、ある銀行では投資信託の販売力を強化するため資産運用アドバイザー職を創設し、専門性の高い行員の育成に努めた。また、店頭営業の強化を図るため、証券会社出身者を採用することで預かり資産業務を強化するとともに投資型金融商品の販売成果を行員の業績評価に反映させる銀行もあった。

しかしなかには投資信託の販売の強化を図りつつも、資産運用アドバイザー等にセールスインセンティブを与えない方針とした金融機関もあった。その理由は、①インセンティブを与えると無理な営業活動を行うリスクがあることと、②他業務を行っている職員との間に給与面等で不公平感が広がることを回避する、ためである。

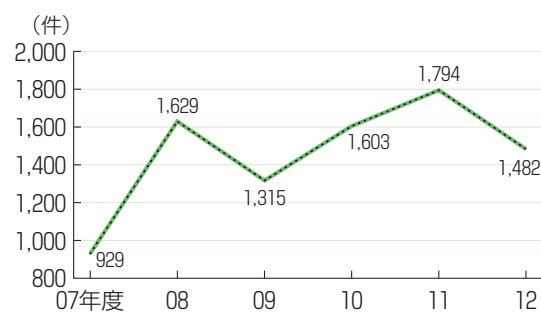
このように金融機関における「貯蓄から

投資へ」という流れへの対応が加速する一方、政府は利用者保護ルールの徹底や利用者の利便性の向上等を目指し、06年6月に金融商品取引法を公布（07年9月末施行）した。同法は、顧客への説明責任を厳格化したことに加え、広告、PR活動なども規制の対象とした。そのため、販売体制を再整備するため元本割れのリスクがある金融商品の販売を一時取りやめる金融機関や消極的な販売スタンスを採用した信組もあった。09年には金融商品取引法が一部改正され、時間も費用もかかる裁判以外の方法で金融機関と消費者のトラブルの解決を図る金融ADR制度が創設された。

（3）預かり資産残高と苦情件数

第1表は投資信託販売（公募）の純資産残高の推移（08～12年度末）を表したものである。この表によれば、「証券会社」が投資信託残高の約6割を占めている。一方、「銀行等」のうち都銀と地銀の合計残高が約8割を占めるともいわれており、協同組織金融機関（労金、信金、信組）の残高は全体の3%ほどである。また、協同組織金融機関

第3図 消費者生活センターに寄せられた投信に関する相談件数



資料 独立行政法人国民生活センターウェブサイトから作成

のなかでも残高の大半は信金である。

前述したように金融機関は預かり資産業務を本格化させたが、それと同時に投資信託にまつわるトラブルも増加した。第3図は消費者生活センターに寄せられた投資信託に関する相談件数の推移である（国民生活センター・ウェブサイト参照）。

07年度の相談件数は929件であったが、リーマン・ブラザーズが経営破綻した08年度には前年比で約1.8倍となる1,629件にまで急増。09年度になると相談件数は一時下落したが、翌年以降は相談件数が再び増加している（12年度は暫定値）。

また国民生活センターが公表した07～11年度における投資信託に関するトラブルの

「相談内容別分類」によると、相談件数のうち、契約自体や解約が問題となっている「契約・解約」に関する相談が全体の約8割を占め、次いで勧誘時の販売方法が問題となっている「販売方法」が全体の6割を占めている（複数カウント項目のため重複がある）。

第1表 投資信託販売(公募)の純資産残高の推移

(単位 億円)

	証券会社	銀行等	うち 労働金庫	信用金庫	信用組合	投資信託 会社
08年度末	296,031	222,664	161	5,818	140	2,770
09	352,528	258,388	221	6,789	144	3,637
10	378,664	254,706	250	6,497	128	3,831
11	342,980	226,904	278	6,094	112	3,388
12	392,688	243,872	...	...	121	4,077

資料 一般社団法人投資信託協会ウェブサイト、労働金庫連合会「2012年版ディスクロージャー誌」、大牟田柳川信用金庫「2012年版ディスクロージャー誌」、一般社団法人全国信用組合中央協会資料から作成

(注) 「証券会社」「銀行等」「投資信託会社」は公募投資信託の金額。「信用金庫」「信用組合」の金額は信金中金取次、全信組連取次分を示している。

なお、「販売方法」に関する相談は07年度に52.9%であったが、11年度には65.3%と上昇傾向にあり、証券会社、金融機関の積極的な販売姿勢が裏目に出たといえる。

(注4) 独立行政法人国民生活センター「年々増加する投資信託のトラブル—元本割れなどのリスクを再確認し、トラブルの未然・拡大防止を—」報道発表資料、2012年7月26日。

2 信用組合の預かり資産業務の取組事例

メガバンクや地銀等が投資型金融商品の販売を積極的に展開してきたのに対し、多くの信組は慎重な姿勢を見せている。また投資信託を取り扱っているのは157組合中18組合しかない。筆者はこのうち5つの組合から投資信託の販売スタンス、販売体制などについてのヒアリング調査を実施した。以下ではこのヒアリング調査をもとに信組における預かり資産業務の取組みを検討する。

(1) 預かり資産業務の取組みスタンス

ヒアリングに応じてくれた信組が投資信託を取り扱った動機は、①低い預金金利に不満のある顧客に対するサービス、②預金流失への対策、などであった。なかでも②の「預金流失への対策」とは、投資信託を購入するために預金を引き出す顧客が増加しているという報告を営業店から受け、その対策として当該信組でも投資信託販売を始めるようになったことを示している。また、ある信組は、高齢化が進行している郡部の営業店で融資を行うには限界があると

し、店舗の収益を向上させるために投資信託の販売を実施したという。ただし、各信組とも「積極的な販売スタンスではない」という方針であった。

積極的な販売を行っていない理由についてある役員は、「信組は地域社会の人々といつも顔を合わせており、元本割れの生じる可能性がある金融商品には抵抗感がある」と率直に語られた。そのため、投資経験がある顧客に販売することを基本としており、投資経験のない顧客には販売を見合わせる場合もあったという。なかには富裕層を対象を絞った販売を行う信組もあったが、それでも投資経験があることを前提としていた。

(2) 販売体制と「購入後の訪問」

信組における投資信託の販売体制は、信組の経営規模、主たる営業地域や顧客特性などが大きく異なるため、一概に論じることとはできないものの、ヒアリング調査をまとめてみると、渉外活動を通じた販売と店舗を通じた販売で対応していた。

渉外活動を通じた販売に力点を置いている信組は、担当者と顧客がフェイス・トゥ・フェイスで向き合うことが、来店誘致を主体としている他金融機関との差別化につながると語られた。同組合は、証券会社出身者を資産運用アドバイザーとして採用し、渉外担当者と顧客宅へ帯同訪問を行うことで預かり資産業務のスキルを高めている。

投資信託を販売した管轄の営業店では、販売後も数か月に一度、販売金額に関係なくすべての顧客宅に訪問することとしてい

る。このような「購入後の訪問」はヒアリングを行ったすべての信組で行われていた。また、投資信託が±5%、±10%など一定の幅で変動すれば、顧客に必ず通知することになっている信組もある。

ある担当者は「基準価格が値下がりした時にこそ、丁寧な説明を行うように」と渉外担当者を指導しているという。このような対応を続けることによって顧客からは次第に「親切だ」といわれるようになり、基準価額の変動に一喜一憂する顧客に安心感を与えることにつながった。

一方、店舗販売を通じた販売に力点を置いているある信組では、渉外担当者が顧客宅に訪問してもチラシ等の配布にとどめているという。チラシ等を見て顧客が投資信託の購入を希望した場合、同組合は店舗で必ず説明等を行うようにしている。このような販売方法を採用した理由は、顧客への説明責任の徹底化を図るためにある。

同組合では顧客が来店すると営業店では2人の職員が応対することとし、そのうち1人の職員はメモを作成することになっている。このメモは後日、顧客への説明責任を果たしたことを確認する記録となり、ひいてはトラブルを未然に防ぐことにもなる。

信組の店舗は、一般的に渉外を営業活動のメインに据えているため、ハイカウンターの向かいに待合スペースを擁した構造になっている。しかし、投資信託や保険販売を行うようになった店舗では、ローカウンターや相談ブースを設置した信組もある。ただ、ローカウンターや相談ブースは必ず

しも投資信託販売だけに活用しているのではなく、自動車ローンやフリーローンなどの相談などで利用することも少なくない。

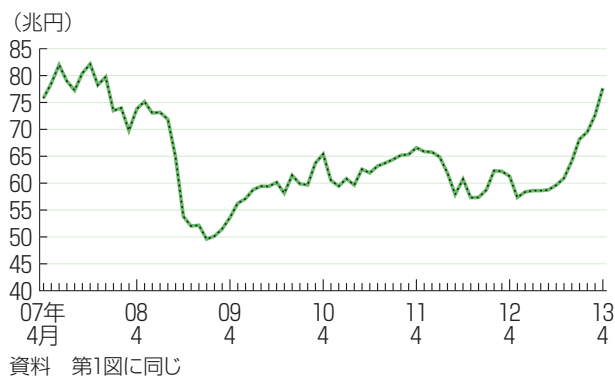
また渉外担当者の支援を窓口担当者に求めることで円滑な顧客対応を目指す信組もある。同組合では、顧客が来店すると窓口担当者は主たる取引以外の会話も行いうこととしており、会話を通じて投資信託に興味があることがわかると、渉外担当者は後日、必ず顧客宅を訪問することになっている。同組合の役員は、「営業店は渉外担当者の支援部隊であり、店舗職員と渉外担当者の密接な情報交換が顧客の利便性を高める」との考え方を示された。

(3) 総合的な顧客サービスの一環

第4図は公募投資信託の純資産総額を表したものである。純資産総額は07年10月に82兆1,519億円となったものの、その後の「サブプライムローン問題」や「リーマン・ショック」を受け、09年1月には49兆5,811億円と約40%も下落した。しかし、ヒアリングを行ったすべての信組はこの時期、顧客からの「苦情らしい苦情」はなかったという。

その理由は、当初から積極的な販売を考えていたわけではないため、無理な営業を行わなかったことと、数か月に一度はすべての投資信託の購入顧客のもとを訪問し、市場の状況を説明していったことによる。ある信組の担当役員は「預かり資産を収益の柱の一つにすると、今以上に販売力を強化していかなければならない。すると苦情対応にコストと労力を使うことにもなりか

第4図 公募投資信託の純資産総額



ねない」と語られた。

預かり資産業務を収益の柱の一つと位置付け、積極的な投資信託を販売した金融機関のなかには、リーマン・ショック以降、値下がりしたことに苦情を申し立てる顧客が増加し、その対応に追われるところもあった。顧客からの苦情が増加した背景には、顧客が投資型金融商品の特性をよく理解していなかったという説明責任を巡る問題もあるが、預かり資産業務の担当者が専門化され、その販売実績が担当者の業績評価等に反映されていたことにも注意を向けなければならない。

それに対して、ヒアリングを行った信組の多くの役員は「投資信託の販売は総合的な顧客サービスの一環と考えている」という答えが多かった。そのため投資信託販売にセールス・インセンティブを与えている信組はなく、このことも「苦情ゼロ」の大きな要因となったと考えられる。

(4) 顧客セミナー等

前述したようにヒアリングに応じてくれた信組は積極的な販売を行っていないた

め、顧客セミナー等などのイベントはあまり行われていないのが現状である。また、なかには顧客セミナーを開催しても好評を博すことはなかったという組合もある。ある担当者は「営業地域が限定されている金融機関にとっては大人数でセミナーを行うには限界がある」と語られた。

この限界には、大人数でセミナーを開催すると顧客の理解度にバラツキが生じてしまう、ということと、信組の顧客同士は顔見知りが多く、気まずい雰囲気になる、という二つの意味がある。とりわけ、知人の前で資産運用に関心を示す姿を見られることに強い抵抗感がある顧客は少なくなく、狭域高密度の戦略を採用している地域金融機関ならではの課題といえる。このようなこともあり、同組合では相談や質問のある顧客に対しては職員が個別に対応することにしたという。

以上、5つの信組のヒアリングをもとに信組の預かり資産業務の特徴をまとめることにする。

いうまでもなく、協同組織金融機関は限定された営業地域のなかで業務を行っていかなければならない。また、職員は地域の人々と定期積金の集金業務、営業渉外に加え、地域イベントへの参加などで常に顔を合わせている。そのような環境のもとでは、元本割れの可能性がある投資型金融商品を積極的に販売することは難しい。このことが信組の預かり資産業務の対応に決定的な影響を与えている。

また、投資信託の販売を行う場合でも、積極的な販売スタンスを採用している信組はなかった。これは職員にセールス・インセンティブを与えていないことに加え、積極的な営業は、苦情を引き起こす大きな要因になる、との考えから生じている。

さらに今回のヒアリングを行った信組で共通することは、購入後は投資信託の購入金額に関わりなく、必ず数か月に一度は顧客のもとを訪問していることである。これが他金融機関との差別化につながるとともに、市場が大幅に下落した時期においても顧客から苦情が生じない要因にもなった。

ある役員は「投資信託販売残高は他金融機関よりも少ない。しかし、購入した顧客の全戸訪問をしっかりと行うことができるので、今が最適な状況である」と率直な意見を述べてくれた。このような見解を示す信組の役職員は少なくなく、「信組にとって預かり資産業務とは、あくまでも総合的な金融サービスの一環であり、まず『手数料収入ありき』ではない」ということが大勢を占めていた。

おわりに

筆者のヒアリング取材に応じてくれた5つの信組は、投資経験者を主体にした販売に加え、投資信託を販売した顧客のもとを数か月に一度、訪問している。読者のなかには「このような方法では採算が取れない」と考える人もいるだろう。事実、ある

信組役員は「預かり資産業務は専任者を配置した積極的な販売を行わないとコストを回収することはできない」と語られた。だが、これが地域の人々と常に顔を合わせる範囲で業務展開を行っている信組における預かり資産業務の実像でもある。

いわゆる金融ビッグバン構想以降、金融機関店舗における「ワンストップショッピング化」が急速に進展し、各金融機関は新たな収益の柱として預かり資産業務を積極的に推進してきた。昨今では少額投資非課税制度（NISA）の開始（14年1月）を控え、大手金融機関や証券会社では「NISA口座」獲得競争が加速している。同制度が起爆剤となり、投資型金融商品への関心はますます高まると考えられるが、その一方で投資型金融商品販売を巡るトラブルの増加も懸念される。このような状況のなか、預かり資産業務について残高や販売額にのみ主眼を置くのではなく、きめ細やかな顧客対応等に配慮したあり方についての議論も求められる。

<参考文献>

- ・一般社団法人全国銀行協会（2012）「生命保険・損害保険コンプライアンスに関するガイダンス・ノート」
- ・公益財団法人生命保険文化センター（2012）「平成24年度生命保険に関する全国実態調査（速報版）」
- ・古江晋也（2005）「店舗規制緩和と金融機関の店舗展開」『農林金融』8月号
- ・古江晋也（2013）「リテールシフトが変えた地域金融機関店舗の配置と形態：第二地銀、信組に目立つ店舗数の減少」『週刊金融財政事情』2月11日号

（ふるえ しんや）