

# 特集

## Interview

資産運用業 変革への道のり

# 北國グループが目指す 新時代の「顧客本位の業務運営」 コンサルファイアーへ一本化、覚悟を持ってお客さま第一を实践

北國フィナンシャルホールディングス（FHD）は2022年11月、取り扱う投資信託の購入時手数料をすべて無料化し、投資助言から得るコンサルファイアーで収益を上げる体制への転換を明確化した。FHD傘下のFD Aico（FDアルコ）が投資助言業務を引き受け、個人だけでなく、一般事業会社や地域金融機関へのコンサルティング業務も展開する。今、グループ全体でコンサルファイアーを収益の柱とする方向へとかじを切る意味とは。FDアルコの今井豊社長と北國銀行執行役員の藪野秀章ライフプラン部長に話を聞いた。

（編集部）

### 購入時手数料から コンサルファイアーへ

——北國FHDが投資信託の手  
数料をノーロード化し、コンサ  
ルファイアーへとかじを切った理由  
は何か

今井 大前提にあるのは「顧客

本位の業務運営」を実践し、長  
期的な資産運用を定着させるこ  
とだ。日本国民の資産形成の重  
要性が高まるなか、これらの実  
現のために、これまで各金融機  
関で行われてきた提案販売のス  
タイルではなく、お客さまと伴  
走して共に資産形成を進めてい

FD Aico  
社長  
今井 豊



く体制を整備する必要があった。そこで、北國FHDのお客さまに中立的アドバイスを提供する組織として、2021年5月に現在の前身となるFDアドバイザリーを設立し、同年10月から業務を開始した。23年3月には投資助言会社の「ALCOL AB」と経営統合契約を締結し、6月に発効。現在のFDアルコへ社名変更した。

当社の主な業務は、北國FHDにおける投資助言部門として、個人のお客さまのライフプランを起点とした投資助言業務に加え、一般事業会社や地域金融機関の経営課題の解決等に向けた各種コンサルティング業務を提供することだ。投資助言やコンサルティングを行ったお客さまからいただく手数料（コンサルフィー）が当社の利益の源泉だ。

しかし、北國銀行が投資信託を販売する際に購入時手数料を徴収する商品もあり、コンサルフィーと二重で手数料を徴収してしまう可能性があった。そうした二重徴収を避けるため、北國銀行は22年11月に、取り扱うすべての投資信託のノーロード

（購入時手数料無料）化に踏み切り、北國FHDとして、投資助言から得るコンサルフィーで収益を上げる体制への転換を明確にした。要するに、投資の購入時手数料を積み上げる収益体系とは決別したかたちだ。

投資のラインアップも大幅に見直した。お客さまにとって管理コストが安く、ノーロードのインデックスファンドを中心にそろえている。ただ、お客さまに最適なものを中立的に助言していくには、インデックスファンドにとどまらず、幅広い商品を用意している方が望ましい。

そこで、21年10月に北國銀行とSOMPOアセットマネジメントと共同でバランス型公募投信「みどりの架け橋」をつくった。この商品は現在、株と債券の割合が2対8の「安定型」、5対5の「成長型」、8対2の「積極型」の三つの運用スタイルから選ぶことができ、他の類似ファンドより信託報酬が低く設定されている。

### 必ず来る

### 「コンサルフィーの時代」

北國銀行 執行役員  
ライフプラン部長  
**藪野 秀章**



——「コンサルフィー」はまだ日本では浸透しているとは言いがたい。勝算はあるのか

**今井** ノーロード化が進む中で、コンサルフィーに抵抗感を示すお客さまがいることは事実だ。ただ、実際に助言サービスを受けて、一通りのアドバイスが終わった頃には「この報酬なら安いくらいだ」と言う人もいる。

サービスをご利用いただいたお客さまには満足度アンケートを実施しており、あらゆる角度からスコアを計測し、悪いところがあればそこをフォローしていく仕組みとなっているが、今のところ悪い評価はいただいていない。お金を定期的に管理し、現在の状態を評価してもらう「お金の健康診断」に対して手

数料を払う意義が見えてくれば、

コンサルフィーは急速に受け入れられる方向へ変わる気がする。

**藪野** FDアルコの事業を進める中で感じるのは、価値の所在はお客さまごとに違うということだ。資産運用などライフプランをサポートするサービスについては、自分の資産の現状把握ができたことを喜ぶお客さまもあれば、伴走して資産形成の相談相手になつてくれることに価値を見いだすお客さまもいる。

確かに、今は「コンサルは何に対してお金を払うものなのか」と考える人も少なくないし、アドバイスに手数料を支払う風土が根付くには時間がかかると思う。しかし、ウーロン茶や水がペットボトルで販売され始めた時には誰も日本で売れるとは思っていなかったが、いつの間にか定着している。助言サービスも最初はなじみがなくとも、世情などの変化を追い風に、将来的には当たり前のサービスとして広がっていくと思う。

——コンサルフィーの金額はどのように決まるのか

**今井** コンサルフィーは、あく

までもお客さまに提供するサービス内容や時間を踏まえた「助言手数料」という考え方だ。従って、すべてのお客さまに対して均一な手数料率を示すことはできない。助言内容によって専門的になり時間がかかることもある一方で、比較的簡易なアドバイスで終わることもあるだろう。もちろん、お客さまの資産残高の大小で助言の精度が変わるということはない。

**藪野** 例えば、運用資金が1億円のお客さまと2億円のお客さままでライフプランが似通った人であれば、こちらが提案する内容は大きく変わらない。従って「残高×手数料率」ではなく、相談にかかる時間等で手数料が決まる体系とした。

**今井** また、人生100年時代といわれるなか、将来に向けて金融資産を取り崩していくという助言も必要になってくるため、残高フィーでは対応が難しくなるケースも出てくると考えている。

### 「顧客本位」の実現には 経営者の強い思いが必要

——銀行がコンサルフィー体系に移行した場合、どうしても当初の収益には下押し圧力がかかる。会社内や株主など各方面からの理解をどのように得たのか

**今井** 「顧客本位の業務運営」をグループとして目指し、お客さまの資産形成ビジネスにとつてあるべき姿を議論する中で「いざれコンサルフィーが中心になる」という認識は、経営層を含めてほとんどぶれていなかった。それが定着するまで時間がかかることへの理解もある。

**藪野** 体制変更に伴う当初の落ち込みを他でカバーできるような黒字事業がグループ内には多くある。だからこそ、多少の犠牲はあってもFDアルコの取り組みは、絶対に今やらなければならぬ。われわれの責務は、地に足を着けてお客さま本位の定着を進めていくことだ。

北國FHDの株主についても、機関投資家との1on1ミーティングや個人株主へのオンライン説明会などを通じて、われわれの取り組みを理解してもらいうように努めている。過度に資本コストが高く見られるのではなく、

「この企業は中長期的に伸びる見込みがある」ということを理解してもらうために、長期目線のストーリーを綿密に構築し、成長が見込める企業だと説明していくことが大切だ。

——金融商品販売を巡り顧客本位の徹底が叫ばれてきたが、足元では不適切な販売事業も発生している

**今井** 岸田文雄政権が資産運用立国を目指すことを掲げた今、経営者にはお客さま本位を徹底させるための強い思いが必要だ。現在の経済環境下では、銀行が金融商品を販売する場合、収益の追求とお客さま本位の両立には困難が伴う。真に「顧客本位の業務運営」を実現するためには、経営者も含め、全社を挙げて「プロダクトアウト」の思考をあらためて見直し、創意工夫する必要がある。今後は、「国民の金融資産所得の拡大」という社会課題の解決が収益につながるっていくと考えている。

**藪野** かつてはモノを買う、あるいはいろいろなサービスを受けることについて地域特性が大きかった。例えば、都市部と異

なり、地方では限られた商品・サービスしか提供されないケースもあったため、これまでプロダクトアウト型の営業でも通用したのだろう。

だが、デジタル社会、ネット社会が発展するにつれて顧客が商品・サービスにアクセスしやすくなったことで、ビジネスの主導権が企業から顧客に移っている。顧客があらゆる商品・サービスにアクセスしやすくなっている以上、無理に商品をはじめ込む営業は通用しない。良い価値を提供していくことに主眼を置きながら、社員やコンテンツのレベルを上げていくことが、今の時代に合致したスタイルではないか。すでに製造業など多くの業種の販売戦略は顧客視点で動いているが、金融業界はそこまで踏み切れていない。

### 「北國」の冠を外し、県外にも展開

北國銀行で取引していた個人顧客は、将来的にすべてFDアルコが引き受けるのか

藪野 FDアルコで取引をするか否かは、お客さまが決めるこ

とだ。お客さまの意向なしに、FDアルコへ誘導することはない。FDアルコは、あくまで「自分で決めることができないうお客さまのニーズに応じて、自身で選択できるサービスを提供していく。」

——一般事業会社や金融機関に  
はどのような助言を行うのか

今井 一般事業会社については、実質的な無借金会社が増えていて、これまで純預金先に対しては、決済・送金以外で北國FHDが提供できることは少ないとずっと捉えてきた。しかし、余剰資金の運用を行っている会社も多く、ポートフォリオ構築の提案などがニーズとしてあると思う。

金融機関については、運用計画や予算案作成などのサポートを行っている。また、北國FHDは市場部門をコア業務としているが、まだまだ貸出をメイン業務に据える金融機関もある。他方、収益を長期的に上げていくためには、市場部門の高度化は欠かせない。リスクアペタイトフレームワークを考慮しながら、

ら、経営層に市場部門の改革をアプローチすることも行っていく。

北國FHDではこれまで、運用システムの機能向上や業務のペーパーレス化など、デジタル関連の取り組みで得た知見を強みとしてきた。そのため、北國FHDの傘下企業とも連携しながら、いろいろな提案ができると思っている。

——今後、FDアルコはどのような業務展開を考えているのか

今井 まずはグループの地盤である石川県をはじめ、近隣で店舗網がある富山県、福井県でしっかりとお客さまのニーズを把握していく。都市店舗がある東京、大阪、名古屋でも対応する。

北國FHDには、あえて「北國」という文字を冠していない企業が多い。これは、「銀行」や「北陸地域のみで営業している」といった先入観がない状態で、幅広いお客さまにさまざまな提案をしていきたいという思いからだ。

FDアルコは個人のお客さまや一般企業、金融機関の多様なニーズに応え、最善の利益を追

求する「投資助言」の新しいビジネスモデルの確立を目指していく。

（聞き手・本誌 村田佑太）

いまい ゆたか

96年慶應義塾大学商学部卒、北國銀行入行。21年マーケティング部長兼ライフプラン部長。同年5月FDアドバイザリー（現FDALico）取締役RIA部長（兼務）。22年ライフプラン部長を経て、23年3月から現職（北國銀行執行役員ライフプラン部長を兼務）。

やぶの ひであき

97年東北大学経済学部卒、北國銀行入行。富山南支店長、名古屋支店長を経て、22年CCIノベーションコンサルティング部長。23年3月から現職（FDアドバイザリー取締役執行役員RIA部長を兼務）。