

証券DXの進め方と新たな可能性について ～リテール証券の変化から進化へ繋がるか



令和2年12月25日
株式会社資本市場研究所きずな

証券DXの全体像(現状)

新型コロナウイルス禍の中、日本社会においても一層のDX(デジタルトランスフォーメーション)が進んでいる。リテール証券会社にあっても、全体のDXやフィンテックの進展に加えて、顧客本位の業務運営の深化が求められていることや株式手数料無料化など投資家コストの低下圧力が掛かる中、それぞれの事業戦略を踏まえたDX対応が喫緊の課題となっている。

下図は、リテール証券業務におけるDXの現状についての全体図(イメージ)だが、例えば営業活動は商品・サービスと密接に繋がっているし、顧客管理の在り方は営業戦略上も重要度を増しており、各機能のデジタル化は連環している。

先ず、顧客への営業活動におけるデジタル化は、顧客ニーズをパターン化して、効率よく情報伝達することが基本になるが、昨今の在宅勤務強化などの影響もあり対面営業も含めた営業チャネル別に取り組みされている。最近の

動向では、コールセンターでのAI対応やスマホ証券での商品・サービスの充実が目立っているが、今後は社会的に浸透してきたクラウドファンディングを活用する証券営業のデジタル化も期待されている。

一方、商品・サービスのデジタル化については、取引コスト削減と利便性向上が中核になっている。例えば、米国のネット証券では顧客の取引データをビッグデータとして外部に提供することで得た収益を原資に、顧客の手数料無料化を進めている。また、ブロックチェーンを使ったデジタル社債の発行(SBIなど)は、個人向け社債などにおいて従来にない多様な商品設計に繋がることが期待されている。

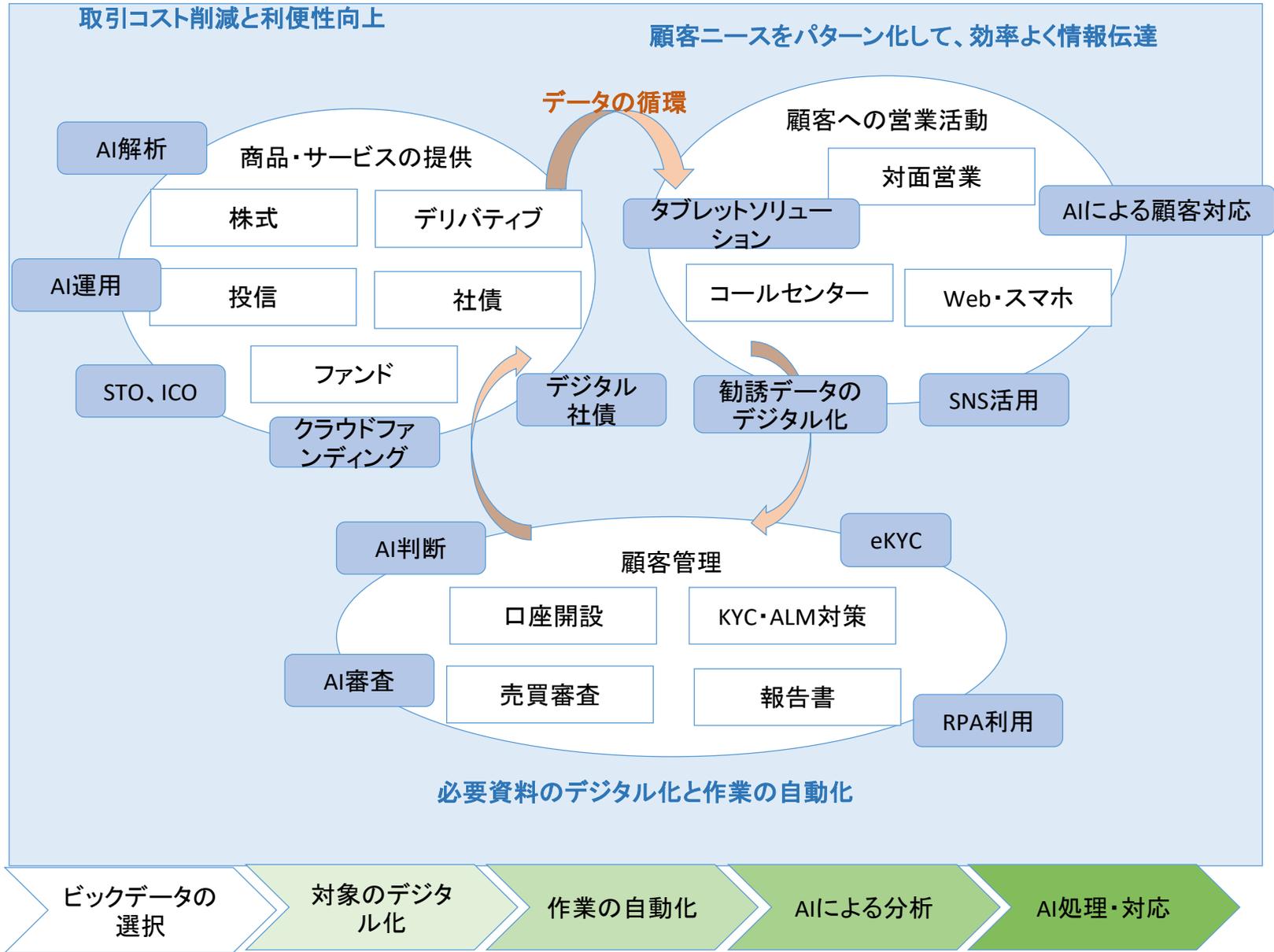
新たな資金調達手段として今年5月に自主規制が整備されたSTO(セキュリティ・トークン・オファリング)についても、現時点では不動産流動化で利用される可能性が高いと見られるが、不動産クラウドファンディング(不動産特定共同事業法)との親和性も高いので、今後、証券会社と不動産関連事業者の協働の中で両スキームの使い分けが整理されていくだろう。

市場取引に関するAI解析は、投資家・運用者向けとしても最早通常のサービスとなりつつあるが、AI運用まで進んだのが個人顧客に対してはロボアドバイザーと呼称されているが、対面営業でも利用され始めている。AI運用においては、今後、そのアルゴリズムの優劣が運用成果等によって評価される段階に入っていくと思われるが、同様のことは、HFT業者間の裁定取引アルゴリズム競争でも既に起きている。

顧客管理においては、必要資料のデジタル化と作業の自動化の段階で、RPA (Robotic Process Automation) の利用が証券業務のバック・ミドルオフィスでも進み始めている。また、株式取引の売買審査においてもAIによる分析で注意すべき取引を抽出する取組みから、最終的に売買審査判断までにいたるAI活用が期待されているところだ。

証券会社のDXは、それぞれの業務分野で進んでいるが、現段階でのその進度はまちまちでもある。

証券会社のデジタル化



リテール営業におけるDXの進め方

リテール営業におけるDXの進め方を考える時に、各営業プロセスでの取組みについて考えてみたい。

【顧客投資目的の確認】

まず基点になるのが個人顧客の投資目的の確認だが、効率的に営業プロセスを実施していく為には、自社の営業体制に合わせて顧客情報をパターン化が有効だ。現在でも顧客のパターン化はある程度実施されているが、提供する商品や求める市況情報に合わせた個社別のものが将来の競争力に影響していく。また、顧客本位の業務運営の深耕の為に今後導入される重要情報シートでは、商品供給者側が“想定する購入層”を示す必要があるが、販売会社側も顧客層細分化で対応すべきだろう。

【投資方法の選択】

投資目的に沿った投資方法の選択は、結局ポートフォリオの構築とその見直しのタイミング(リアライメント)が中核になる。その選択の為に、モデルポートフォリオとその

シミュレーションが必要になってくるが、このことをファンド(投資信託)に委ねるのか、ロボアドバイザーを利用するのか、対面営業で担当者と話し合うかで、以後の顧客の投資行動が異なってくる。

【投資商品の選択】

顧客の選択の為に、リテール営業では投資目的に合った商品を勧誘するが、ファンドや仕組債などでは重要情報シートで、類似商品や代替投資手段を示すことが求められそう。その為に、商品情報に関しては顧客に分かり易い様に整備しておく必要があるが、効率的なリテール営業を行う為にはネット取引や対面営業であっても、商品そのものの分かり易い情報に加えて類似・代替商品情報と、その商品に関連した市況情報の提供が顧客の投資商品の選択を促していく。なお、以上の3つのプロセスを自動化したのがロボアドバイザーのビジネスモデルだが、その利用にあっても顧客の意思決定がどの部分に関与しているか明らかにすることが、今後のロボアドバイザー間の競争力に繋がっていくと予想する。

【取引】

取引においては、顧客の実質的なコストを明確化することが金融行政上求められているが、今後は金融商品・サービスの提供者の投資助言的行為や資産管理・投資プロセス管理的な部分における付加価値が、顧客の取引コストに占める割合では高まっていく可能性がある。

【運用状況の報告】取引後の顧客ケアは顧客資産のモニタリングとして重要視されるようになってきたのが、投資家の希望に応じて運用状況をSNSで通知するような取組みも始まっている。なお、勧誘行為との問題もあるので、今後の積極的なSNS利用に関しては、自主規制団体での議論が必要かも知れない。

【顧客資産の見直し】

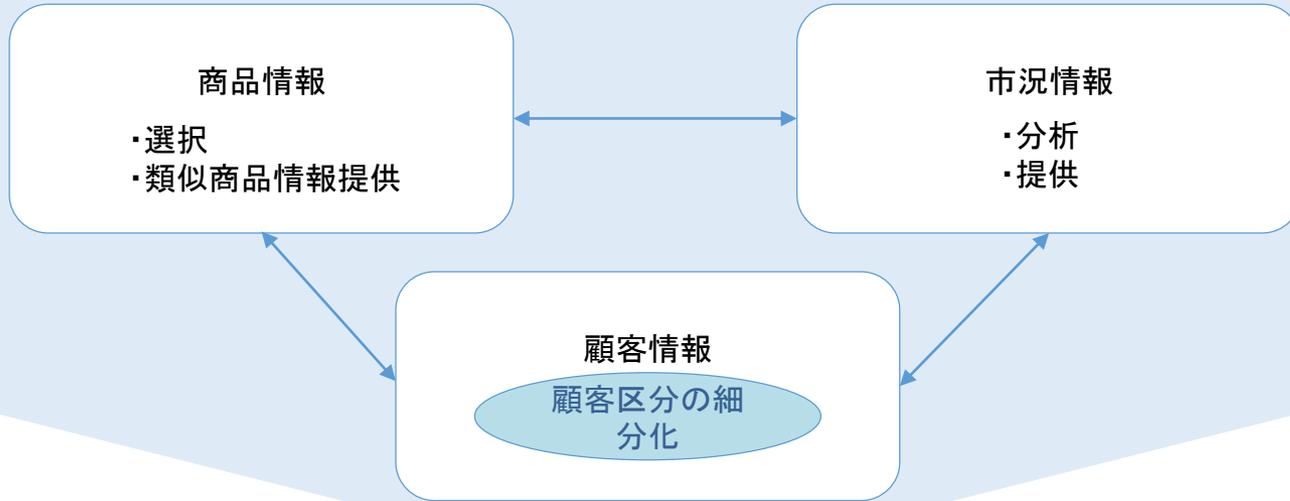
顧客の投資行動の後、市況や経済環境などの変化から顧客資産を見直しが必要となった時、顧客の投資目的に沿って資産状況に適した商品の選択がデータ上シミュレーションされて幾つか定型化されていけば、営業活動が容易になると考える。

以上は実際に優秀な営業担当者により実行されているが、その行動をデータとして分析し、必要な情報を付加

していく体制を構築することが、リテール営業DXの取りあえずのゴールではないかと考える。

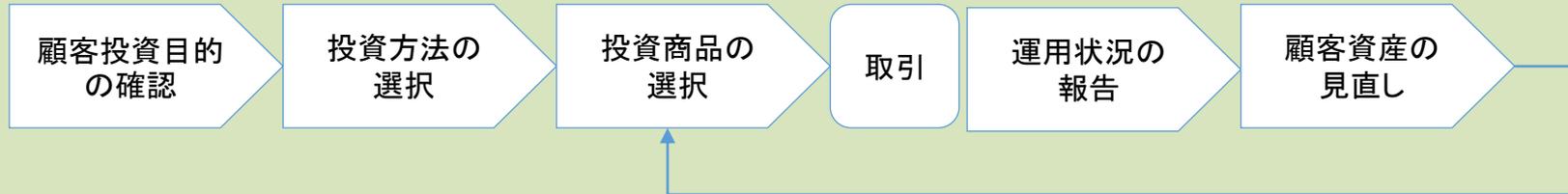
また、上記の営業プロセスにおいても、分業と営業チャネルの選択が重要になっているが、リテール営業DXの進展によっては、顧客の状況に応じた最適営業チャネルの選択や分業でもAIが活用されていく可能性がある。

営業情報資源のデジタル化



デジタル化
↓
顧客区分に合わせた最適組み合わせの選択
↓
AI分析
↓
営業への最適情報提供

リテール営業プロセス



最適チャネルの選択



証券業務におけるDXの進め方

証券業務のデジタル化は、直接的には業務効率を高め固定費の削減に繋がるが、リテール営業のDXまで想定した場合には、営業部門を支援する業務として取り組んでいくことも想定される。

また証券業務は、主に営業支援と業務処理、そして業務管理に分けることができ、証券会社内でそれぞれ別の部署で業務を行っている。ただし、業務は密接に繋がっているので、業務のデジタル化を進める時、業務フローを再チェックし、商品毎、チャネル毎に異なっている業務フローを標準化した上で、デジタル化要素を洗い出していくことから始まる。

例えば、口座開設の完全ペーパーレスを対面営業においても実行する為には、口座開設フローをチャネル共通のものに標準化して、タブレットでのガイダンスにより顧客が対応することを営業員が支援するスタイルなどが考えられる。取引に関する交付資料も、デジタル化した上で、対面営業においてタブレットで顧客への説明を行うことで、

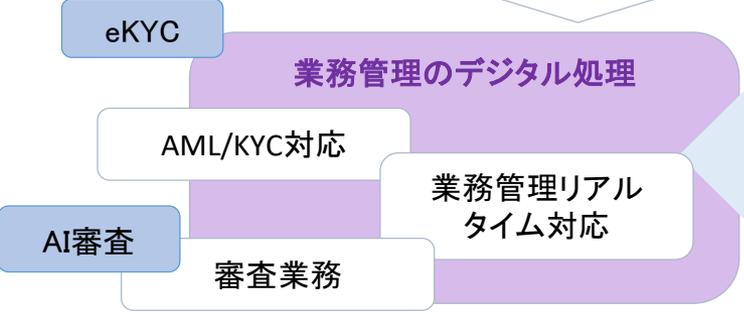
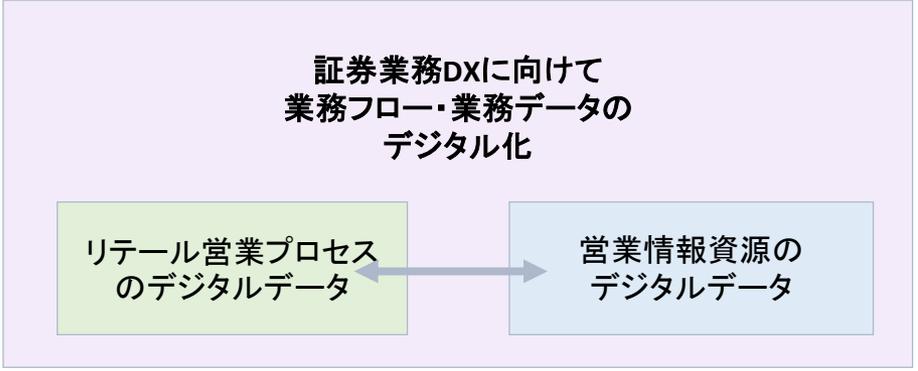
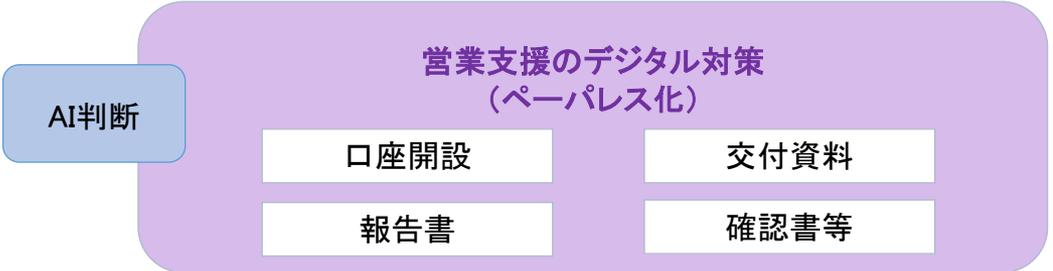
営業員が強調した箇所、顧客が確認した項目などの記録が容易になり、営業活動全般を支援するようなデータを蓄積していくことも可能になる。

業務処理については、新たな金融商品の取扱いや新しく求められる行政・自主規制への報告、あるいは業務の担当者ベースで個別の様式が利用されていることで、非効率な業務処理となっているケースも多い。これを改善する為、業務書類のデジタル化を進める中で様式を共通化し、業務フローを明確化することで各業務の共通項を抽出し簡略化を試みることが出来る。一定程度の整理が出来た段階で、RPA (Robotic Process Automation) の導入を計れば、業務処理作業を大幅に圧縮する可能も出てくる。

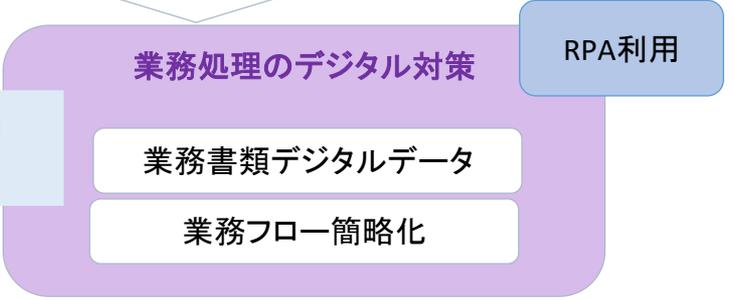
また、業務処理のデジタル化は、業務処理の見える化を進めることとなり、効果的な業務管理を実施することも出来るようになる。その他、今後国際的にも強化が想定されるAML/KYC対応についてのeKYCの利用拡大や、審査業務におけるAI活用などは、社会的なニーズや公正な取引維持に答えながら、結果として効率的な業務管理に繋がることも期待されているが、本格的な対応はこれからだ。

実際の証券業務のDXを進める場合、外部ITコンサル等を利用することが多いと思われるが、担当者ベースで運用されている業務フローを簡略化・共通化する場合、外部視点が入ることは有効だ。但し、外部ITコンサルは、業務データ及び業務フローのデジタル化の費用対効果を数値化して示すことが求められるが、効果においては営業支援上のメリットの数値化が特に重要ではないかと考える。

証券業務DX化は、当初段階の業務リストラから始まって、次の段階で業務管理のリアルタイム化まで進めば、営業状況から業務遂行状況・顧客資産状況などをリアルタイムで把握できるようになり、最適業務運営を目指した事業戦略の立案も容易になる。その為には、営業情報資源のデジタル化から始まって、営業プロセスのデジタル化、業務のデジタル化によるデータの蓄積を自社ビックデータとして集積していくことが重要ではないかと考える。



業務処理
見える化



証券DXはリテール証券の何を変えるか

証券DXは、リテール証券業務における様々なことを変える可能性があるが、取りあえず影響が大きそうな2点について触れておきたい。

一つ目は、リテール証券においても今後ビックデータの利用とその利用目的に合わせたデータ解析の重要度が増すことだ。まず、証券DXが進む中で次なる段階では、ビックデータからパターン化したアウトプットを定期的に検証し、更なる効率的利用を目指してパターンを修正・改良させていくことで自社競争力の強化を目指すことが将来のリテール証券でも実行されていくのではないかと考える。例えば、経営資源の最適配分、自社顧客層に合わせた最適金融商品の選択、自社営業体制や金融商品に合わせた最適顧客層の選択、あるいは自社ビックデータそのものを経営資源として他者に販売したり他業態との提携に利用したりすることが考えられる。ここまでは既に一部の証券会社でも実行若しくは実行への取組みが始まっているようだが、証券DXが進む中で更なる進化では、ビックデータからパターン化したアウトプットを定期的に検証し、更なる

効率的利用を目指してパターンを修正・進化させていくことで自社競争力の強化を目指すことが将来のリテール証券でも実行されていくのではないかと考える。このデータ解析やパターン化及びその検証を繰り返していくのは、データアナリストでもAI活用でも良いだろう。なお、パターン化はアルゴリズムとも言い換えることで出来るが、取引においてはHFT業者やロボアドバイザーなどでのAI運用で利用されていることが事例として上げられる。

二つ目に、リテール証券の営業力強化としての証券DXについてだが、第2章で取り上げたリテール営業プロセスのDXが進んでいけば、営業活動の全てがデータ化されビックデータとして蓄積される。この中で、優秀な営業員の暗黙知を形式知化して、営業活動全体で利用することで営業パフォーマンスの向上を目指すということだが、対面営業だけではなくコールセンター業務でも優れた担当者の対応データを活用して顧客満足度を上げるもとも可能だろう。。営業情報資源のデジタルデータ対応が進み、営業支援のデジタル化が進むなかでは、営業活動における成約率向上などのノウハウを形式知化することが、以前より容易になっている。

以上の様に、証券DXが進む中で、自社での取組みを行いながら競争力を強化していく為には、一般企業にも浸透し始めたCDO(Chief Data Officer)的機能を設置することが望ましい。理由は、事業戦略として証券DXへ取組んでいくことが出来るからだ。

新型コロナ禍にあっても堅調な株式市場において、JPX株に比べ相対的に証券会社株式の動きが鈍いと言われる背景として、委託手数料無料化の動きが強まったり、顧客の取引コスト低下への行政上の圧力がかかる現状で成長戦略が描きにくいからだと評価されること多い。しかし、証券会社それぞれが自社に合った証券DXを進めることで、業務のデジタル化とそれがもたらす新たな付加価値を獲得し、再び業界全体が成長力を高めていくことに期待したい。

リテール証券におけるビックデータ活用イメージ

