



2017年10月5日 森本紀行はこう見る

金融機関が顧客に質問するのは愚行である

少しまとまった預金があるとして、銀行員から使途の有無を聞かれて、まともに答える人はいません。決まった使途がないといえば、どうせ、外貨預金だの、投資信託だの、保険だのと売りつけられるに決まっているからです。金融の営業では、顧客本位の名のもとに、顧客の意向の確認が重視されるのですが、下手に問うことは、問う動機を暴露して警戒させるだけです。では、上手に問うとは、どういうことか。

金融庁は、金融機関との対話が重要だといっていますが、様々な権限を有する監督官庁の立場で、金融機関との対等な対話がなりたつはずはありません。例えば、金融庁から質問されれば、金融機関の悲しい性として、質問の背景にあるはずの金融庁の意図を推測せざるを得ないわけです。この心理の働きをソントクといい、忖度と書くことは、死語の稀有な蘇生事案として、誰もが知っていることです。

このとき、興味深いことは、肯定の質問、即ち、なぜ何々するのかという形の質問は、否定的含意をもつと解釈され、否定の質問、即ち、なぜ何々しないのかという形の質問は、肯定的含意をもつと解釈されることです。例をあげれば、なぜカードローンが急増しているのかと聞かれれば、どの金融機関もカードローンの抑制を指導されたものと理解するわけです。

いずれにしても、監督官庁として金融庁が質問する限り、それは決して質問にはなり得ず、何らかの指示や示唆、あるいは弱い命令になるのです。こうした言語の機能的側面に関連した分析は、現代哲学の重要な研究課題として、日常言語学派がとりあげていて、なかなか奥の深いことです。

金融庁と金融機関との間にある微妙な関係は、金融機関と顧客との間にもあり得るのではないのでしょうか。

金融機関のなかでも、銀行や信用金庫等の預金取扱金融機関の地位は、極めて特異なものといわざるを得ません。預金という特権的商品を扱うことで、顧客の懐具合、また、懐の中身の出入りまで知ってしまうだけでなく、融資を通じて、債務者である顧客に対して債権者としての自然な優越性をもつからです。

従って、銀行等は、顧客との関係で、対等であることはできないので、顧客に質問すれば、そこに必ずソントクが働くと考えられます。故に、例えば、なぜ預金においておくのかと聞かれれば、顧客は投資信託を買えという意味に解するわけです。

では、金融庁のいう顧客本位のもとで、顧客の意向を確認するということも、簡単ではないと



ということですか。

金融庁のいう顧客本位のもとでは、例えば、投資信託の販売に関して、金融機関は顧客の「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」を把握していることが前提だとされるのですが、まさか、そのまま質問して、正しい答えが得られるとは、到底考えられません。特に、資産状況を金融機関に明かす人がいるはずもないのです。そもそも、顧客の資産状況を聞くこと自体が商業の常識に反していません。

ところが、金融機関の常識、世の非常識ですから、おそらくは、少なからざる金融機関において、大真面目に質問票が作成され、何の疑問もなく顧客に記入を強制するのです。こうして、顧客本位の杓子定規な形式的履行によって、実質的に著しく顧客本位に反したことがなされても、それが異常なことだと思われないうちに、金融機関の重篤な病があるのです。

金融機関は、顧客との特異な関係について、自覚できていないのですね。

金融庁は、金融機関との間で対等な対話が成立していないことについて、自覚しているはずですが、故に、金融規制当局としての立場と、金融行政を企画立案する立場とを、区別するように努めているのだと思われます。規制当局としての金融庁は、決して金融機関と対等になり得ないし、対等であってはならないのですが、金融行政を企画立案する立場では、逆に金融機関と対等の立場で対話するのとなければ、現実社会の問題に対応した施策を実行できないからです。

実は、顧客本位は金融規制ではなくて、金融行政に属することなのです。そして、金融庁が顧客本位の名のもとで金融機関に求めていることは、自然に、必ずしも意図しているわけでもなく顧客に対して働かせてしまう優越的な力について、自覚的であること、ただ、それだけのことなのだと思います。

故に、顧客本位においては、「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」について顧客に直接に質問することではなくて、逆に、そのような質問をすること自体が顧客本位に反していると気づくことが求められているのです。

質問せずして、「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」を知るには、どうしたらいいのでしょうか。

それを考え、そこに創意工夫をすることが商業の基本です。今更に商業の基本を考え直さなければならないところに、金融機関の非常識が露呈するのです。ある種の特権性のもとで、金融機関が徹底的に金融機関本位に経営されてきたことの帰結です。金融庁が近江商人の三方よしを例示に用いているように、顧客本位とは、金融に商業の常識を導入することにすぎないのです。



では、商業の常識に即して、「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」に対する適合を考えればいいのですね。

今、顧客本位との関係で注目を集めているのがロボアドバイザーと呼ばれるものです。これは、「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」を顧客自身が入力することで、最適な投資信託の組合せを提案するロボットです。こうすれば、顧客は、金融機関にうるさく聞かれる煩わしさから、解放されるわけです。

ここには、二つの重要な論点があります。第一は、顧客は、金融機関の人に対面で聞かれても答えられないのに、ロボットには答えると仮定されていることです。つまり、顧客は、必ずしも自分の利益にならない営業を仕掛けてくると思うので、金融機関の人には情報を提供しないのに対し、ロボットは口もきかないし、手も出さないので、安心するわけです。

この点、金融機関が顧客本位たり得ないことについて自覚的であり、顧客本位なロボットを開発して代替させることは大変にいいことですが、より重要なことは人間のほうを顧客本位に改造する努力ですから、そこを忘れないようにしないとけません。

第二の論点は、ロボットは顧客本位になり得ても、その顧客は真の顧客とは異なるということです。ロボットが把握している顧客は、生きたイカの顧客ではなくて、数値化された属性群に干されたスルメなのです。スルメはスルメであって、生きていて喜び悩むイカとしての顧客ではありません。それを忘れれば、ロボットは、適合性を保証することで金融機関を安全圏に置くだけの装置、経費を削減するための装置と化し、金融機関本位のものに墮落するでしょう。

「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」を間接的に知る方法もあり得ますね。

そもそも、金融は負の価値しかない虚業にすぎず、金融を使って動かしている実業や家計の経済活動に正の価値があるのであって、経済活動の正の価値が金融の負の価値よりも大きいからこそ、金融はなりたっているのです。金融庁が好んで用いる表現によれば、金融と経済活動は協働して純価値を生むという意味で、金融の働きは顧客との共通価値の創造になるのです。

ならば、投資信託の販売についていうなら、家計の動きの反対勘定として、金融の動きがあるにすぎないのでから、金融的側面に関する情報よりも、生きた家計に関する情報のほうが重要です。ところが、家計の活動は膨大な情報の集積になりますから、テクノロジーを使うほかありません。要は、いわゆるビッグデータを用いたロボットの高度化です。こうしたテクノロジーの利用は、産業金融においても、極めて重要なことで、今後、大きな進展があるでしょう。

しかし、いかにテクノロジーが進化しても、商業の基本は生身の人と人との関係です。金融機関の間は、人間である顧客との間で、生きた経済活動の話ができなくてはならないのです。そうした対話のなかから、「資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズ」が自然と知られてくる、そのような関係



性の構築が真の顧客本位なのです。

聞かずとも教えてくれる関係、それが理想ですね。

顧客が業者に問うことで、問う動機が明瞭に業者に伝わり、業者は適切に対応できる、逆に、業者が顧客に問えば、問う下心を暴露する、だから、問うてはならない、これが商業の基本であり常識です。しかし、この常識を超えたところに、もうひとつ上の理念がある、それが顧客本位なのです。

つまり、真の顧客本位では、顧客の側が問われるまでもなく積極的に業者に情報を提供するので、業者は常に最善の対応が可能になるのです。わかりやすい例が医師と患者の関係です。患者は医師に全ての症状を報告します。そうしないと、最善の治療が受けられず、患者の不利益になるからです。つまり、患者は、問われずとも、自己の利益のために、積極的に語るのです。

ここに、顧客本位の要諦があります。顧客本位とは、顧客が自己の利益のために金融機関に積極的に情報を提供するような関係の構築なのです。この関係が構築できるためには、金融機関は顧客の利益の視点で最善の提案を保証しなければなりません。最善を保証するから、顧客は問われずとも語る、これが顧客本位の本質です。

語ることは、信頼の表明なのです。

顧客が問われずとも金融機関に語ることは、金融機関への信頼の表明であり、顧客の利益の視点での最善の提案を期待する意思の表明です。翻って、現状を顧みるに、金融機関は顧客に問うことで営業の野心を暴露し、顧客は警戒して口を閉ざすことで不信を表明しているのです。

誤った顧客本位の理解のもとで、金融機関は、前にもまして熱心に顧客に問うのではないか、その結果、前よりも顧客の不信が増大するのではないかと懸念されます。くれぐれも、顧客本位とは問われずとも教えてもらえる関係の構築であることを忘れないでほしいものです。