

人生100年時代
信頼・信用を
積み重ね
お客様本位を徹底
滝沢 聡氏



人生100年時代
～長生きのリスクとチャンス～

NRI 三菱UFJフィナンシャル・グループとしてまとめられた中期計画では、様々な新戦略が打ち出されていますが、その中で、滝沢さんがこれまで担当されてきたリテール部門では、どのような取り組みを実施されているのか、その背景にある考え方を含めてお聞かせいただけませんか。

滝沢 中期経営計画では、「安心・豊かな社会を創り出す信託銀行」を目指す姿として掲げています。信託（トラスト）は、まさに信頼・信用のことですので、信頼・信用を通じて、お客様のさまざまな課題や悩みを寄り添いながら、それらを1つ1つ解決する「プロフェッショナル集団」になることを目指しています。

信託銀行は、かねてから様々な分野で世の中の役に立つ潜在的な力があるとされてきましたが、我が国が超高齢社会を迎える今、その真価が問われる、そんな時代にいよいよ入って来た実感しています。金融機関が厳しい状況にある中でも、信託ビジネスには、金融機関をはじめ他業界からも新規参入が相次いでおり、その意味でも、成長が期待できるビジネスだといえます。

NRI 安倍政権は「人生100年時代」を掲げ、様々な政策を打ち出そうとしています。信託ビジネスは密接に関係しているように思います。

滝沢 はい。おっしゃる通りです。信託銀行はシニアのお客様が多い業界ですが、人生100年というフレーズは、シニアの方々が、長生きのリスクや

チャンスを自分事として認識するのに、とても分かりやすい言葉といえます。人生100年時代では、例えば60歳の見え方も変わってきます。二十歳過ぎから40年働いてきても、あと40年ある。60歳は人生の折り返し地点といった時間感覚で捉えることも可能です。

NRI 「人生100年時代」に対するお客様の反応はいかがですか？

滝沢 豊かな人生を送る期間が長くなるという点では、ポジティブに捉えるお客様もいらっしゃいますが、人生が長くなる分、加齢による悩み事が増えるといった捉え方も少なくありません。具体的には、身体のことこそそうですが、お金や家族関係のことまで、悩みは複雑化しています。そのため、一人で悩んでも解決することが難しい場合などでは、私どもに相談されるケースも増えています。私どもは、そうした

シニアのお客様に対して、商品・サービスをご提供しておりますが、それ以前に、まずはお客様の人生に寄り添うこと、そして、お客様の悩みをお聞きし、解決策をいっしょに考えていくことが大事だと考えています。

信託銀行に求められる
役割
～マネープランの見える化～

NRI シニアのお客様の悩みを解決していく上で、信託銀行として、どのような点が課題になっているとお感じですか。

滝沢 日本の個人金融資産1,800兆円のうち半分が現預金です。それが投資に向かわないということをお客様に接してみると、十分にご資産を保有しているお

信頼・信用をベースに“安心・豊かな社会”の創出をめざす三菱UFJ信託銀行。人生100年時代に向けた商品づくり、人材づくりについて、村田、鳩宿、堀内が伺いました。(2019年3月13日実施、敬称略)

お客様でも、「万が一のときに心配なので、お金は使いません。元本は大切にしたいので残しておきます」とおっしゃる方が数多くいらっしゃいます。使えるお金があるにも拘わらず、「お金の色分け」がなかなかできていないというのが実感です。言い換えれば、そういったことに、我々がしっかりとご提案していかなくてはいけないのだと思います。この点について、私どもは「MUFJ資産形成研究所」を設立し、貯蓄から資産形成へというテーマで調査研究を行っています。

お客様の資産の運用について、お客様に寄り添い、じっくり検討することが我々の役割だと思っています。信託銀行だからこそ、増やし、使い、備え、そして次世代につないでいくといったお客様の様々なニーズに対し、ワンストップでお応えすることができるので、ますます多様化するニーズに対して「マネープランの見える化」をご提案し、それに応じたソリューションをご提供していきたいと考えています。

滝沢 お客様の家族構成は様々ですが、最近では、単身世帯が増えていることが特徴といえます。単身の方の中

には、ご兄弟やご子孫がいらっしゃっても、近くに住まれていない、時間の経過とともに会う機会が減ってきたという方もいらっしゃいます。そうした方の多くは、相続に関して、ご自身の資産をどう活用していけばよいのか悩んでいらっしゃいます。

こうした話を初対面でお聞きすることはなかなかできないと思いますが、2度3度とお会いし、お話をしていくうちに、お客様の考え、悩みをお聞きすることができるようになります。そこで初めて、一人ひとりの悩みをじっくり検討し、状況に応じた最適なマネープランをご提案できるのではないかと考えています。その際には、保有資産、公的年金、標準的な生活コスト、ライフイベントによる支出などをもとにキャッシュフローを整理し、資金の過不足をお見せしたりします。お客様の中には、このような分析を精緻に行うことを敬遠される方もいらっしゃいますので、使いやすいシミュレーション・ツールも開発し、ホームページ上で提供していきたいと考えています。

プロフェッショナル集団

NRI お客様自身、来るべき悩みに

※滝沢氏の所属、役職はインタビュー当時のもの。同氏は2019年4月1日付で取締役専務執行役員を退任し、現在は、三菱UFJトラストビジネス株式会社代表取締役社長。

気づかないこともあるのでは?

滝沢 実は、その通りなのです。「特に悩みはないです。今は間に合っています」とおっしゃるお客様がいらしても、お客様の家族構成や、健康状態、資産状況、あるいは、経済環境が変わると、今までは悩みではなかったことが悩みになることが、本当にままあります。ですから、我々としては、定期的にお客様にお会いして、「お変わりありませんか」といったことからお話しさせていただき、お客様の課題をいっしょに考えていくようにしています。

NRI 先ほど、専務から「プロフェッショナル集団」という言葉をお聞きしましたが、プロフェッショナルの語源は、告白してもらう人、悩みを打ち明けられる人のことだそうです。

滝沢 そうだったのですか。確かに悩みや課題に関しては、先ほども言いましたように、お客様自身が気づかれないケースもあります。いずれにしても、お話しすることによって、「あっ!」と気づきが出てくることがあります。といっても、「何かお悩みありませんか?」と尋ねるだけでは何も出てきません。「いや、間に合っています」というお答えになってしまいますので、お話しする際には、「我々はこんな商品・サービスを備えています、今後のお客様の状況を考えますと、このサービスが

お役に立つのではないのでしょうか?」あるいは「こういう新商品をつくったのですが、いかがでございましょうか?」といったご提案も必要になります。信託銀行員としては、“聞く力”と“提案する力”の両方が必要になります。その両方が備わることで、はじめてお客様から悩みを打ち明けられる人になります。資産運用はもちろんのこと、相続、不動産、ローンに関してお客様のご相談に応じていくことが求められますので、お客様のニーズを先取りするような商品を開発するとともに、個人の能力向上、スキルアップを図っているところです。

人生100年時代を 見据えた商品・サービス

NRI そうした課題や悩みを商品・サービス開発に結びつけることが必要ですが、御社は、人生100年時代を見据え、どんな商品・サービスを提供されていらっしゃいますか。

滝沢 人生100年時代に向けてニーズが高まるのが資産管理です。これまでも「後見制度支援信託」「解約制限付信託」といった資産管理関連の商品を取り扱ってきましたが、高齢者の資産管理の新しいコンセプトを世の中に提案するものとして、まさに昨日(3月

12日)、「代理出金機能付信託(つかえて安心)」*1をリリースしたところです。具体的には、契約者が将来、体力や判断能力が低下しても、今まで通りにお金を使い続けるために、いくつかの仕組みを用意しました。例えば、①自身の体力や判断能力が低下した際にも、本人の代わりに支払いを行う「代理人」を設定できる、②契約者に加え、代理人も専用スマートフォンアプリで、必要な金額を簡単に払い出せる、③みまもり機能として、他の家族も「閲覧者」として専用アプリで払出請求内容や入出金履歴等を見守ることができるといったものです。

契約者の体力や判断能力が低下してしまった場合でも、代理人が簡単に引き出しできるという利便性を追求するとともに、閲覧者の“みまもり”による資金の安全性や透明性にも配慮したことが特徴といえます。

超高齢社会では、お亡くなりになる方が80代後半から90代で、相続を受ける方が60代といったケースは少なくありません。家族が引き出そうとしても、認知症などによって本人の意思が確認できない場合は、金融機関は支払いに応じることができず、預金が事実上凍結されてしまいます(口座凍結問題)。予め代理人を設定する今回の商品「つかえて安心」は、認知



三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役専務執行役員 滝沢 聡氏

時代に合致したサービスとも言え、現在、特許申請しています。

NRI 資産運用以外の領域、例えば相続に関しては、どのような商品・サービスをお持ちでしょうか。

滝沢 相続に関しては、「執行付遺言信託」があります。遺言書の内容を定期的に点検し、万が一の際には、私どもが確実にご指示どおり遺言を執行させていただくものです。法律が改正され、国(法務局)で遺言書を保管する制度が準備されていますが、執行までを含んでいることが遺言信託の強みだと思っています。遺言は“書いてからが始まり”だと私どもは考えています。正しく書いてもそれでお終いではないのです。やはり、時間がたてば、財産や健康の状態も変わりますし、家族の状態も変わることがありますので、遺言書の内容を適宜見直していくことが必要です。そして、被相続人の思いをご指示どおり確実に執行することが重要です。そのため、「定期照会」といって、定期的にお客様の状況を確認するとともに遺言書の内容を点検していただいています。

フィデューシャリー・ デューティー(FD)

NRI 信用が大事ですからね。

症リスクが大きくなる現代社会における資産管理の備えとしての意味合いもあり、口座凍結問題の解消にもつながると期待しています*2。

また、みまもり機能については、代理人の悩みや課題を緩和するためのものです。親の資金管理において、子供が代理人として親のキャッシュカードを借りてATMから引き出す方がいるという話をお聞きしますが、相続の際に、他の家族から「お父さんの預金はもつとあったはずだ」と追及されたという話はよく聞きます。また、代理人側も、そうした問題を未然に防ぐために、「高額の引き出しを行う際には兄弟に必ず相談する」「通帳のコピーを送っている」といった対応をとっているようです。このように、誰かが誰かのためにお金を使うケースでは、適正に使っていること

を分かってもらいたいというニーズは強くあります。今回の商品では、例えば、高額な介護ベッドを購入された際にも、その領収書(あるいは請求書)をスマホで写真に撮って、それを専用のアプリを介して私どもに送付し、払い出しのご指示をいただければ、期間内にご指定の口座に振り込まれる仕組みとなっています。また、そうした資金管理の状況を記録に残すこともできます。

資産を「守る」ことも大事ですが、守るだけではお金は生きてきません。今回の商品は、資産を有効に使う、安心して使うことを支援するものであり、こうした商品開発を通じて、「使う」ことの重要性を世に問うていきたいと考えています。また、スマホのアプリを活用することでお客様の利便性を図っているのも特徴です。FinTechの

*1. https://www.tr.mufg.jp/shisan/tsukaetaenshin_01.html

*2. 平成29年度高齢社会白書によると、2025年に65歳以上の高齢者の5人に1人が認知症高齢者となると言われている。

また、第一生命経済研究所の調査レポート(2018年8月28日)によれば、2030年には認知症高齢者が保有する金融資産は約200兆円を超え、家計金融資産の1割を占めると推計されている。 <http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/pdf/macro/2018/hoshi180828.pdf>



専務執行役員
コンサルティング事業本部長
村田 佳生

滝沢 まさに信頼・信用そのものです。もともと信託は、信頼する方に財産を託すところから始まりましたので、本当に高度な信頼・信用関係の上で成り立つ事業と言えます。昨今は、金融庁もおっしゃっていますが、お客様本位の文脈の中でフィデューシャリー・デューティー（FD）の重要性が目目されています。FDについて私は、その商品や提案の内容が目の前のお客様に本当に適合しているかどうかを自分事として考えてセールスすることだと考えています。一人ひとりが受託者責任を理解していれば、ごくごく普通の振る舞いでお客様本位を徹底できるはず。私たちは、こうしたお客様との信頼をベースに、期待を超える提案をし続けないといけないと考えています。やりがいのある仕事だと思います。

NRI そのFDをどのようにして高めているのでしょうか。
滝沢 いろいろやっていますが、社内的には、部店長経験者5人からなるFD推進役によるチェックを実施しています。具体的には、FD推進役が繰り返し臨店し（のべ250店舗）、全営業員と同席する形で、お客様本位でセールス活動ができているかどうかをモニタリングし、良いところは褒め、直すべきところは直すということを地道に行っています。さらに、FD推進役が作成するモニタリングシートでは、全店舗横串のチェック項目をもとに実態をとりまとめ、各店舗にフィードバックしています。こうした取組みは、個人の成長に留まることなく、組織全体の底上げに役立っていると思います。

人材育成 ～各種検定と ロールプレイコンテスト～

NRI FDのさらなる向上を実現するためには、個々人にも様々な能力・スキルが求められると思いますが、御社では、どのような形で人材育成を進めていらっしゃるのですか。

滝沢 私どもは社員教育には特に力

金融コンサルティング部 部長
鳩宿 潤二

を入れています。まず新人育成については、現場でのOJTだけでなく、本部がお墨付きを付与するような仕掛けを設けています。具体的には「卒業検定」と言っていますが、投資商品を販売するにあたり、一定水準以上の知識・スキルが身につけているか、お客様のニーズに合った商品提案ができていないかを本部で審査しています。検定の際には学科試験と実技試験を課しています。実技試験では、投資信託の提案からクロージングまで一連の流れを実践するロールプレイを実施するのですが、その際には、①商品知識、②事務、③コンプライアンス、④顧客対応（マナー）の4要素を総合的に判断しています。卒業検定をパスしてはじめて、投資信託商品を単独で販売することが許可されます。言い換えれば、パスできないといつまでも見習いのままです。この卒業検定は、



金融コンサルティング部 グループマネージャー
堀内 隆明

新人だけでなくキャリアチェンジャーにも課しています。キャリアチェンジャーとは、事務担当が営業や企画に配置転換する場合のように、新たにスキルを身につける必要がある者を指します。事務の合理化が進むにつれ、キャリアチェンジャーも増えてきています。また、新人やキャリアチェンジャーだけでなく、ベテランを含めた全員を対象にした「レベルチェック検定」も行っています。スキルレベルが見える化することで、社員のモチベーション向上を図っています。

より実践的な人材育成プログラムとして、全店舗を対象にした「ロールプレイコンテスト」にも力を入れています。「お客様の真のニーズを引出し、共有したゴールに向けたお客様本位の提案」をテーマとし、まずは、各店内で予選を実施し、各支店長が自店の代表者を選出します。その後、地方予選を経て、ファイナリスト5名を東京本店に集め決勝大会を行いました。このコンテストでは、優秀なテラーが

勝ち抜いていくプロセスも大事ですが、そういう模範になる人のセールスシーンを周囲の関係者が実際に見て学ぶといったプロセスも大事だと考えています。

上司が部下と同行して自らの営業スタイルを見せることがあっても、同僚のセールスシーンを見る機会はめったにありません。そのことで様々な気づきが得られたこと、切磋琢磨するモチベーションが高まったこと、自らの支店の代表者を応援する雰囲気が醸成されたことについて、支店からは「とてもよかった」との評価をもらっています。また、ファイナリストのロールプレイをビデオで撮影し、全店に配信しています。そうすることによって、トップセラーのセールスシーンを自席で勉強することが可能になります。

本部と現場の緊張感

NRI 営業店のFDが向上することで、現場からあがってきた情報が新商品開発につながることもあるのでは。

滝沢 そうですね。東京の本社にいてもお客様の生のご意見を聞く機会はありません。その意味で、現場発の情報はとても貴重です。そのため、全支店長には、私宛てに週次でレポートを送ってもらい、1週間の活動実績、

お客様の反応、お客様からの指摘事項、今後の活動方針などを報告してもらっています。また、各支店長にはローテーションでテレビ会議の場でそれを発表してもらっています。

NRI 支店長には結構な手間がかかりますね（笑）。

滝沢 そうですね。確かに面倒な仕事かも知れませんが（笑）。だからこそ、本部としては責任を持って回答するようにしています。例えば、現場から要望があった場合も、出来る場合は、いつまでに実施するのかを伝えますし、出来ない場合にも、その理由をその場で伝えています。本部と現場の緊張感を高める意味合いを持つ取組みですので、いい形で、そのサイクルを回していきたいと思っています。

人生100年時代を迎え、今、私どもは、コンサルティング&ソリューションを軸に、新しい信託銀行に変わろうとしています。お客様の問題をきちんと理解し、解決策を提供することで、社会的にも存在感のある組織をめざしています。

NRI 人生100年時代には、御社の役割がますます重要になってくると思います。今日は、貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。 **N**