

お客様に対して、
後でちゃんと説明できる
行動をとらなくては
いけません。

株式会社千葉銀行
支店支援部 部次長

こん どう あつし
近藤 篤氏



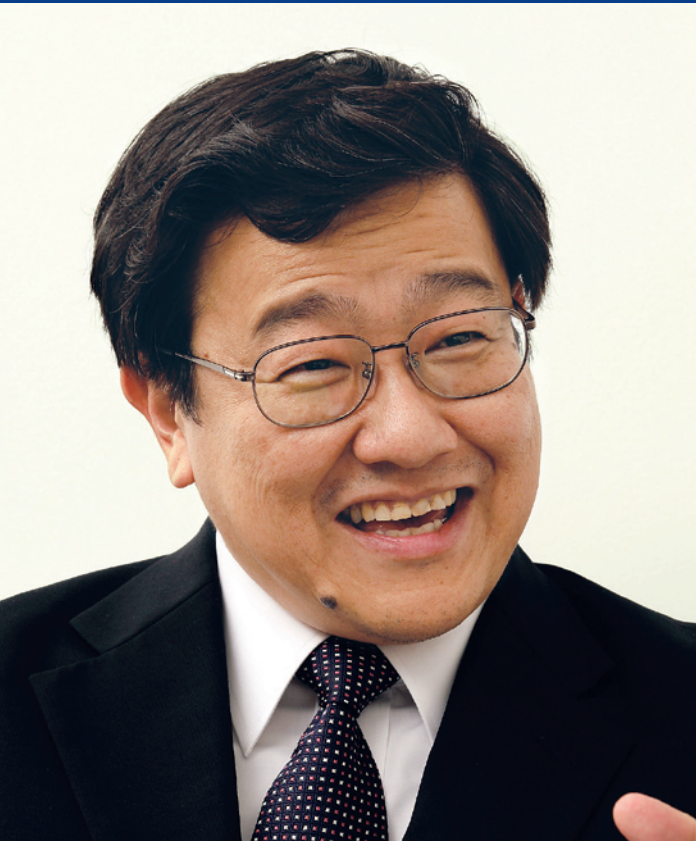
新企画

金融×IT対談

語る

Atsushi Kondo

Osamu Nimura



投資家教育より前に、
販売員が投資家の代表として
意識を持つということが
大事なのですね。

株式会社野村総合研究所
BESTWAY 事業部 部長

に むら おさむ
二村 修

その鍵は「考える癖」

地方銀行で投信販売トップを走り続ける千葉銀行。

販売残高は6000億円を突破した。販売残高の増加とともに、お客様の投資信託に対する知識も高まり、質問が高度化しているという。そのような質問に回答できる力がトップの原動力であろう。

その原動力について、この快進撃を先導する支店支援部の近藤氏に語っていただいた。

Financial Information Technology Focus

郡部から火がついた投信販売

二村：今日は、色々お聞きしたいことだらけで、対談というよりはヒアリングになってしまうと思いますが、よろしくお願いたします。

投資信託の販売残高が6000億円を超えたそうですね。地銀トップ。すごい勢いですね。

近藤：投信の販売に、最初に火がついたのは郡部でした。地域に密着できているところが地方銀行の強みです。

二村：房総半島から。

近藤：そうです。地域に根差した銀行だから、窓口でちゃんと声をかけると、「じゃあ、投資信託を始めてみようかな」という話に発展できるのだと思います。

二村：窓口でのコミュニケーションがしっかりできているということですね。

近藤：また、窓口の担当者にとっても、投資信託の販売はインセンティブがありました。今までは定期預金の業務には限界を感じていた。自分が定期預金を獲得しても幾ら収益に貢献するのかわかりませんから。

ところが、投資信託については、販売したら、自分がどれだけ収益に寄与しているのかが一目瞭然です。しかも、支店長か

らも喜ばれる。今までテラーはこんなに喜ばれたことがなかったわけです。

二村：リスク商品の販売をしたことがなかったテラーさんに、近藤さんとしてはどのようなことから始めたのですか？

近藤：私が担当することになって、まずは、各店、売上ナンバーワンだと思う人を研修に呼びました。次に、販売額に応じてクラス分けした研修を行いました。「初級」「中級」「上級」と分けました。

二村：皆さんは自分がどのクラスか分かっていらっしゃるのですか。

近藤：ええ。自分が大体何億円売っているかは分かっていますから。クラス分けのよさは、クラスごとに横のつながりができるということです。お互い情報交換をして切磋琢磨することができるのです。その結果、最初は、上級が少ないピラミッドだったのが、販売額が伸びるにつれて逆三角形になっていきました。

二村：理想的ですね。

近藤：新入社員が入ると、一時的に底辺が大きくなりますが、また逆三角形に近づいていく。

二村：上級コースは、どの位の販売額をあげる人達なのですか？

近藤：半年で販売額2億円以上です。

二村：ある意味、そのバーを越える楽しさがあるわけですね。

近藤：そうですね。しかし、このバーは、年間の販売額が600億円の時に決めたものです。今、千葉銀行の売上高は半期で1,000億円位。そうすると、2億円でもいいのですかと、という問題はあります。

二村：でも、半期で2億円を売り上げるテラーさんは、かなりレベルが高いですよね。

近藤：他行からもよく聞かれます。「なぜそんなに売れるようになったのですか？」と。研修でいろんなことをやらせているというよりも、千葉銀行の女性がとてもまじめだからだと思います。

二村：そのまじめな女性陣を、近藤さんがボスとなってまとめてきたわけですよね。どのようにやる気にさせてきたのでしょうか。

近藤：最初は、どのテラーも投資信託に対して「嫌だな。怖いな」という感覚を持っていた。要するに、「特別な商品」と思っていたわけです。それを「普通の商品」に変えたのが、僕の仕事です。

僕は、投資顧問会社に向向していた経験があるので、金融商品に詳しく。これが、テラーを安心させるのに役立ったのも事実です。

「どこの証券会社から来た人ですか」と聞かれたこともあります。

二村：行員というよりは証券会社の人にも思われた？



投資信託販売の基盤整備が スムーズに進んだのは、 千葉銀行の「全員で」という 体質によるところが大きいです。

んという渉外係が、お客様にこういう提案をしたら、お客様から退職金でこういう商品を買っていただけた、といった事例です。

二村：きちっと発表する場があるわけですね。

近藤：千葉銀行には「モーニングメッセージ」という、朝必ず営業店に営業部隊から配信するものがあります。投信販売支援チームでも、成功事例を集めたものを、一カ月に2回くらい枠をもらって、流しています。

あとは、競争意識だと思います。「あの店ができるのにうちはなぜできないのか？」と、そういう競争心が大事です。

二村：そこをうまく盛り上げる。

近藤：そういうことです。

Financial Information Technology Focus 自分で考える力をつける

二村：近藤さんから見て、投信販売にはどのような人が向いていると思いますか？ こういう人は伸びるとか。

近藤：知識をまず吸収しようとする人。それと、人の話を聞いてあげられる人、あとは、お客様の背中をたたけるかどうか。

二村：やっぱり最後にありますか。

近藤：これは必要です。ただし、押し付けは絶対に駄目です。あとで、ちゃんと説明ができる行動をとらなくてはいけません。テラー達には、最低限、新聞を読み、最低3つか4つ、例えば、日経平均、TOPIX、為替相場、長期10年ものの国債の利回りの数値を新聞でチェックして、毎日ノートに

つけなさい、と教えています。もう一つ、「千葉銀行の株価」も。これをずっと続けるだけで、お客様と話ができますよ。

二村：確かに。

近藤：毎日続けていれば、翌日に大きく動いたものがあれば、すぐに分かります。ノートに書いているのだから。動きがあった時に「なぜ？」と思ってください。その「なぜ？」があなたのためになりますよ。なぜ上がったのか、なぜ下がったのか、新聞を見て調べてください、と伝えています。

二村：それは、いいですね。皆さん、個人個人がちゃんと考える癖をつける。投資家教育より前に、まず販売員がその気持ち、投資家の代表として意識を持つということですね。

近藤：そうです。先日、こんな宿題を出しました。ある雑誌に、お勧め投信として70ファンドが掲載されていました。実は、千葉銀行で販売している投資信託は、その中に2ファンドしかありません。お客様から聞かれた時に、どう説明しますか？

二村：近藤さんは、どのような回答を用意されていたのですか？

近藤：まずは、その70ファンドがどういう尺度で選ばれているかを、自分で判断しなさいと。どのようなカテゴリーのファンドが多いかを見れば、その70ファンドは旬のものだけを載せていることが分かるでしょう。お客様が全員、株が好きとは限りません。雑誌に載っていない良いファンドが千葉銀行にありますよ、という説明をしなさい。

二村：なるほど。「なぜ違うのだろう」ということを自分の中で判断して確かめなさい、ということですね。

近藤：ただ、僕がここまでできたのは、いろんな部下がいてくれて、彼らが僕の考えをうまく伝えてくれた、というがあります。それから、千葉銀行の体質ですね。

近藤：そう。テラーに「僕は確かにいろいろなことを知っています。分からないことがあったら、いつでも相談してください」と言いました。当時は、研修で教わったこと以上に知っている人が支店の中にいなかった。そのような中で、信頼関係ができたということです。しかも「あなたたちが正しく販売したら、ちゃんと守ってあげますよ」と。そういうことを伝えてきたのは事実です。

二村：「正しく販売したら、守ってあげる」。心強い言葉ですね。

近藤：彼女達の能力を引き出したのは僕の部下です。彼女はナンバーワンテラーで、僕が投信販売支援チームに引き抜きました。ある意味、カリスマ性が必要だからです。「彼女の言うことなら間違いない」と。あとは、そこに商品戦略が加わります。どういう商品を入れてもらいたいとか等、テラー達の要望も聞きました。そういうことが全部複合的に絡み合った結果だと思っています。

二村：直接、テラーさん達に研修する以外には、どのようなことをされているのですか。

近藤：成功事例を営業店に流します。Aさ

全員でやるという意識が染み付いています。これは、とても大きな影響があります。「全員で」という意識があるから、全員に資格を取らせて、全店に投信販売窓口をつくって、投信の発注・管理ができる端末を置いています。例えば、端末を置かなければ、注文をFAXで行うことになりました。お客様は、今この約定が成立したかどうか知りたいのです。そのことを考えれば、端末は全店に置く必要があります。その決断が、千葉銀行は迷うことなくできました。

二村：なるほど。全店でテラーさん支援の基盤も整えているわけですね。

テラーさんが成長していく。そのテラーさんから説明を受けるお客様も成長していくように思うのですが、お客様も変わってきているのではないですか？

近藤：お客様は今すぐ変わってきたと思っています。

6年前でしたら、投資信託という言葉を聞いただけでみんな引いていました。今は「何かいい商品ないの？」と。例えば、今回、千葉銀行では新商品として、「ワールドサポーター」という投信を販売しました。これは、世界銀行が発行する新興国通貨建ての短期債券を組み入れた投信です。「世界銀行」に反応する60歳代、70歳代の方が意外に多く、「買ってみようかな」とおっしゃっていただいています。「そういう投資信託もあったのか」と言われるのは、とても嬉しいです。

お客様のほうがよく知っているということも最近出てきましたね。目論見書からの質問は前からありましたが、今は、運用報告書についての質問もあります。「この間届いた運用報告書と前回のを比べると純資産が減っているのだけど、これはなぜですか」と。お客様が、お勉強をなさっているわけです。

Financial Information Technology Focus

益々拡大が期待される投信市場

二村：お客様も投資信託を「普通の商品」と見るようになってきた。益々、投資信託の重要性が増しますね。

投信はどこまで伸びると予想しますか。

近藤：今、預金の1割といった目標は、どの金融機関も達成できていると思っていませんから、預金ではなくて金融資産をベースに考えたいですね。個人金融資産1,500兆円のうち、中長期的な可能性として2割位はあってもいいのではないかと考えています。そうすると、300兆円ですよね。今70兆円位ですから、まだ4.5倍はいく計算になります。

ただ、きっかけとして、確定拠出年金がどれだけ普及していくかが、特に若年層を巻き込む際の大きな鍵だと思います。

Financial Information Technology Focus

NRIに期待すること

二村：最後に、NRIに期待することを教えてください。

近藤：僕のNRIのイメージは、常にあらゆる業界のシンクタンクでなくては駄目ということ。NRIに聞けば何でもわかる。NRIに相談しに行くと、制度変更から何

からすべて、即座に対応できる。一步先を行って、一步先の提言をしていただけると、とても嬉しいです。

二村：今、そういう意味での満足度は何点くらいですか。

近藤：少し現実に追われすぎているような気がします。

二村：システムがまさしくそうみえるでしょうね。今回の金商法対応は、情報発信を特に心がけているのですが。

近藤：システムが制度の対応に追われるのではなくて、いち早くあるべきシステムの構築をすることが必要だと思います。それから、更に先に進んで、「銀行の販売のあり方はこれでいいのですか」といった提言まで期待したいですね。

二村：そうですね。期待していただいているのですよね。

近藤：投資信託の販売は、銀行の中では、まだまだ始まったばかりの業務です。やっと9年経過しただけです。そういう意味からすると、シンクタンクとしての野村総合研究所は、その知恵をもっともっと銀行業界につなげて行ってほしいと思います。

二村：長い将来をよく見て進めなければならぬことがよくわかりました。貴重なご意見、ありがとうございました。

(文中敬称略)

