

## 「貯蓄から投資」と「転勤」の不整合な関係

日本では「貯蓄から投資へ」のシフトが進まなかった要因として、マクロ経済環境、営業プロセス、営業員評価体系、商品設計等における要因や改善余地についての考察に比べこれまで正面から議論されることが少なかった「転勤」制度がもたらす構造的な「負」の側面について、本稿で問題提起したい。

### ■ 転勤制度を所与とせず 「貯蓄から投資」を考えてみる

筆者はこの十余年の間、米国人の個人金融資産形成に貢献してきたゴールベース資産管理（Goals-based wealth management。以下、GBWM）という投資手法を日本でも広める活動に関わってきた。GBWMとは、①顧客の「ゴール」（本人や配偶者、子・孫などの人生の目標や課題、悩み等の総称）を対面投資商品販売会社の営業員が聞き出し、②ファイナンシャルプランニングなどによりゴール実現へのシナリオを描き<sup>1)</sup>、③ゴール実現に必要なリスク水準を定め、それをベースとした中長期分散モデルで継続的リバランスとともに投資を実行し（基本的にはラップを使用）、④継続的レビューでゴールへの進捗確認や追加ゴール設定を行い、営業員や販社が顧客やその家族らの人生のゴール実現に伴走するものである。

GBWMは90年代半ばに一部の対面営業員により徐々に始まり、2001年の米IT株バブル崩壊後に大小さまざまな規模の対面証券や銀行、独立営業員らの標準的な営業スタイルとして広範な対面チャンネルに広がっていった。これにより、単品銘柄やテーマ型の相場に着目した従前の営業手法は対面チャンネルの主流ではなくなり、顧客のゴールに紐づく証券資産を担当営業員が積み上げながら、中長期分散投資を通じた資産形成へ誘導することに大きく寄与した。

一方、日本では日本株の歴史的推移<sup>2)</sup>や国民的カルチャー<sup>3)</sup>、高齢者<sup>4)</sup>や富裕層<sup>5)</sup>のゴールの所在などがGBWMの実現を難しくさせる要因となっているとの声を業界関係者などからしばしば頂戴してきた。これらに

対しては、いずれもその背後にある誤解や思い込みを正せば克服可能なものであることをその都度説明してきたし、またF.A.Qを作成し講演資料や専門誌等への寄稿などを通じて公表もしてきた。

他方、上記に次いで多かった指摘としては、営業員が顧客の中長期分散投資資産を積み上げることと転勤制度とが馴染みにくいのではないかとというものがあつた。この点については、転勤の廃止や縮小の議論の前に、まずは転勤制度自体を維持したままでできる代替策<sup>6)</sup>から優先して取り組むことを提案してきたが、最近ではむしろ「転勤」制度の運用自体を大きく変えた方が時間的にも手続的にも早道なのではないかと考えている。

### ■ 「日本固有」の転勤制度を 維持してきた理由と影響

米国では証券会社や銀行、IBDらの投資商品販売会社の対面営業員が会社都合で勤務地や店舗を定期的にジョブローテーションで異動し、担当顧客基盤を手放す一方で、転勤先の前任者から顧客関係を引き継ぐ慣行は存在しない。また、英仏を含む欧州主要国においても、投資商品の対面営業員に日本と同様の転勤制度があるとは、筆者は寡聞にして知らない。

仮に、対面投資商品販売の営業員の転勤が「日本固有」ないし少なくとも先進国としては極めて珍しい業務慣行であるとしよう。その上で、筆者が日本の業界関係者や当局関係者等からこれまで聞いてきた話を総合すると、転勤制度が今まで維持されてきた理由は、主に以下の4つに集約できるように見受けられる（頻出順）。

(1) **コンプライアンス面での必要性** 営業員と顧客の関係を数年に一度の頻度でリチャップルすることで一部営

## NOTE

- 1) ファイナンシャルプランニングツールを使わない場合でも、簡便的に口頭ベースでもゴールの特定と投資資産との紐付けを行う。
- 2) 中長期分散投資は成長株株式を組み込んだグローバル分散によるモデルで実行すればよく、為替相場による運不運も時間分散も併用しながら軽減する。デフレ圧力もアベノミクス以後は大幅軽減されており、致命的な阻害要因ではない。
- 3) 「米国人と違い日本人はゴールなど持たないし、あっても言わない」説。日本人だけでなく米国人でも自分のゴールがあらかじめ整理されて、それを投資商品販売担当者に自ら進んで話すわけではなかったが、ゴールを共有してもらう関係を一人一人の営業員が年10~20件前後のペースでこつこつと地道に積み上げてきた。
- 4) 高齢者でも子・孫を受益者に見立てたゴール設定をすることで投資を通じた資産形成のシーンは切り出せる。
- 5) 富裕層であってもリタイア後の生活水準や自分の死後にも家族のために目指す富裕層ならではのゴールがある。
- 6) CRMツールにより属人的な顧客理解や情報を後任者にも詳細に共有することや、ファイナンシャルプランニングツールにより、一貫した提案やレビューを行い続けること、転勤周期を現在典型的な3~5年から最大6年程度にまで延長した上で二人一組の営業員チームが3年毎に入れ替わり顧客関係の深掘りや継続性を高めることなど。
- 7) 米国の対面投資商品販売営業員の報酬は基本的に獲得手数料の一定割合が分配される。
- 8) 役員や社長になる可能性が排除される必要はない。

業員による万が一の不正の防止や早期発見に役立てる。

**(2) 広範囲に渡る店舗網の維持** 大都市だけでなく地方都市にも一定数の営業員を安定的に配置せねばならない。

**(3) 顧客関係の再活性化** 担当者の変更を機に不稼働や不活発だった口座が活性化や再活性化することもある。

**(4) 営業員への統制と労働分配率の維持** 営業員と顧客との距離が近くなりすぎると、営業方法の均質性維持が容易でなくなり、かつ人件費率へも大きく影響する。

これに対し、上記の理由とは裏腹の関係にあるものも含め、転勤制度を維持することによりもたらされる「副作用」的な側面として、以下のようなものがある。

**(1) 顧客との理解や関係が一定以上深まりにくい** 時間をかけてこそ積み上げていける信頼感や顧客世帯の状況・ゴールの把握を裏付けに本来は資産形成に向けた投資提案を行えるはずだった機会や芽が損なわれ続ける。

**(2) 顧客が担当営業員を選べない** 顧客が対面営業担当者への信頼関係を裏付けに心を許しゴールを共有しても転勤でその関係が終わり、後任者と同様の関係を作るまで相応の時間とエネルギーとストレスがかかる。

**(3) 「顧客と同じ側」に立ち切ることができない** ラップの仕組みの最も重要な特性の1つとして、「顧客と同じ側に立つ」残高連動の報酬構造がある。つまり、顧客の資産が増え続けることが販社や営業員<sup>7)</sup>の利益になるが、日本の販社の担当営業員の多くにとって、各地で顧客との関係を転勤の都度仕切り直ししながら、前任地で積み上げた評価をベースに昇進し支店長・部長や役員を目指していくという典型的なエリートとしてのキャリアパスは昭和の時代から変わっていない。

この前提に代わるか並立しうる新しいキャリアパスを提示できなければ、顧客ゴールへの進捗や実現を裏付け

にした顧客と営業員の成功体験をバネに「貯蓄から投資」を最大限に推進するのは難しいのではないかと。

## 対面営業員にとっての新しいキャリアパスを示す

販社営業員の転勤を全廃する必要はないにせよ、とりあえず地域限定採用ではない営業員のうち3分の1が半分程度をめぐりに同じ店舗・地域で同じ顧客を担当し、ゴール実現に長期的に伴走できる選択肢を与えることはできないのだろうか。前述のコンプラ上の懸念も過去履歴や営業態度、勤務態度、顧客満足度などから一定のスクリーニングをした上で、米国等で既に普及している通信記録監視ツールなども実装し、さらに従業員満足度調査や満足度向上施策も活用することによって、万が一のリスクは大きく軽減できるはずだ。勤務希望地が大都市周辺に偏るなら、当初はそこから始めればいいし、遠隔地から地方の顧客をカバーする方法も併用していい。報酬も成果報酬主体に移行し、顧客と営業員の利益をより一層強く一致させる。彼らの多くが10~20年程度経過後に支店長や役員の年収を超えることがあってもいい<sup>8)</sup>。また、元気でかつ本人が望むならば70歳かそれ以上の年齢まで働いてもらってもいい。

「転勤」問題の解決は、「貯蓄から投資」が大きく加速するための必要条件の1つであり、それを放置することによる社会全体の機会費用は決して小さくない。

## Writer's Profile



**吉永 高士** Takashi Yoshinaga  
NRIアメリカ  
金融・IT研究部門長  
専門は金融機関の戦略、オペレーション、制度の研究  
focus@nri.co.jp