

販売支援体制を強化する 投信会社の課題

投信や投資顧問会社は好調な業績を背景に、積極的に人員の採用を行っている。中でも、投信販売支援人員の増強は著しい。効果的に販売支援活動を行うためにも、人材育成プログラム、後方支援体制、システム等の一層の充実が課題となっている。

2年ほど前ぐらいからであろうか、休日の新聞紙面には資産運用会社の求人広告が数多く並んでいる。わが国の資産運用ビジネスの規模の拡大とともに、投信や投資顧問会社の業容も広がり、それに対応すべく各社人材の確保に忙しい。採用を積極化しても、それでも実際の業容拡大に追いつかない。特に投信関連部署での人手不足は深刻なようで、数年前の不況期とは別の観点で、効率的な組織作りに頭を悩ませている経営者も多いようだ。

投信販売支援部門を中心に人員を増強

好業績を背景に、投信・投資顧問会社は人員の拡大を押し進めている。投信・投資顧問会社の役職員数の増減を見ると、2003年度を底とし、増員を行ってきたことがわかる。2005年度は業界全体で1割ほど人員が増え、

今期はさらにそれを超える勢いで採用を進めている。運用会社へのヒアリングなどによると、新規に採用した人員の殆どを投信の販売支援部門に配属していることが多いようだ。投信販売において、地方に多くの販売拠点を有する郵便局や銀行の存在感が増すにつれ、投信会社ではホールセラーと呼ばれる販売支援員の増強に迫られている。

投信ビジネスにおける販売支援の重要性

投信の主な顧客である個人にとって、投信等の価格変動のある金融商品は購入前にその効能を判断しにくい。特に、多くの証券投資になれていない者にとっては、証券投資の必要性や有効性を独力で理解することは困難であり、信頼できる専門家のサポートが必要である。地方での場合、信頼できる金融の専門家とは、結局地銀や郵便局の担当者になる。その担当者として、有価証券販売に関する経験は比較的浅い。そのような販売担当者への支援を行うことを期待されているのが投信会社等のホールセラーである。

ホールセラーが行う販売支援とは、およそ次のようなものである。担当地域の販売店で販売員向けの勉強会を実施し、次の日は別の販売店で同様な勉強会を行う。月に何度かは、担当地域の販売店が主催する顧客向けセミナーで講演を行う。そればかりではない。中には、販売店に顧客向けセミナーの開催を提案したり、より多くの顧客をセミナーに呼び寄

Writer's Profile



金子久

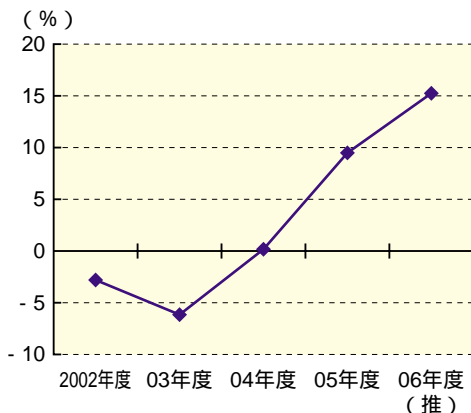
Hisashi Kaneko

金融ITイノベーション研究部
上級研究員

専門は個人金融マーケット
調査

focus@nri.co.jp

図表 投信・投資顧問会社の役職員数増減率



(注) 2006年度は、各社のホームページ及びヒアリングを基にNRI推計(出所)投信・投資顧問各社の営業報告書等よりNRI作成

せるための案内状の出し方や顧客の目を引くポスターの張り方などの相談にもなる。

ホールセラーはこのような地道な支援を根気強く行っている。彼らの活動によって、投信会社のファンドは確実に販売額が伸びると言われ、多くの投信会社がホールセラーの重要性を評価している。投信会社にとって、優れた運用能力を有することと同様に、充実した販売支援体制を有することが重要になってきている。

販売支援体制さらなる強化に向けた課題

現在多くの投信会社が販売支援体制の強化を図るためにホールセラーの採用活動を積極的に行っている。さらなる体制強化のために投信会社は何をすべきなのであろうか。

まず、ホールセラーの育成と彼らのサービス品質を維持するための研修プログラムの充実が必要ではないか。資産運用ビジネスがそれほど多くの人員を抱えていない業界であり¹⁾、運用ビジネス経験者の募集だけに頼っていても、人員拡大の余地は少ない。銀行や証券会社など資産運用ビジネス周辺分野での職務経験を持つ者を採用し、ホールセラーを育成していくことが考えられる。その際に手厚い研修プログラムが必要になってくる。米国の投信会社ではホールセラーの入社時研修として数ヶ月に及ぶ研修プログラムを用意しているところがある。自社商品の理解に止まらず、人に好印象を与える話し方や身の振る舞いなどシミュレーションを交えて身につけさせるなど実践的な研修も必要である。このような話は所詮外国のことと軽んじてはならない。投信会社と同じように銀行や証券会社への販売支援活動を強化している日本の保険会社でも、主に変額年金のホールセラーに対して、前述のような研修プログラムを導入している。異業態のこととは言え、学ぶべき点も多いはずだ。

また、ホールセラーによる販売支援活動を

より効果的に、効率的に行うために、ホールセラーの活動を後方で支援する体制の構築も鍵となるのではないかと。先に挙げた米国の投信会社や日本の生保の例では、後方支援部隊は、特にインターナル・ホールセラーと呼ばれ、本社にいながら現場のホールセラーと協力して、共通の目標に向かって販売支援を行っている。彼らインターナル・ホールセラーの具体的な業務は、ホールセラーの販売店への訪問スケジュールの調整であり、ホールセラーが行う販売店での勉強会を電話でアフター・フォローしたり、あるいは、販売店からの問い合わせに、ホールセラーに代わって回答することなどである。

さらに、ホールセラーが効率的に支援活動を行うためのシステムも必要であろう。ホールセラーにとって販売店の販売員と信頼関係を構築することが最も重要と言われており、彼らの活動にシステムが重要とは考えにくいかもしれない。しかし、平均的に50以上の店舗を担当するといわれているホールセラーが効果的に業務をこなすためには、相応のシステムが必要になってくる。例えば、販売店や販売員を顧客と見立てた、あたかもCRMのようなシステムの利用により、販売店や販売員の個々のニーズに対応した販売支援を効率的に行うことができよう。あるいは、Webサイトによる販売支援も有効であろう²⁾。現場の販売員が必要な時にWebサイトに簡単にアクセスし、欲しい情報がすぐに取得できるのであれば、迅速な対応が可能となる上、ホールセラーやインターナル・ホールセラーの業務効率を上げることにもなる。

今までは投信会社は専らホールセラーの増員を計ることにより販売支援活動の量的キャパシティの拡大を目指してきたのであるが、今後は、支援活動の品質面での向上を目指し、人材育成プログラムや後方支援体制、システム等の充実も焦点となってこよう。 **□**

NOTE

1) 投信・投資顧問会社の役員員数は約1万人である。証券会社の役員員数は9.6万人(2006年6月現在、証券業協会発表)、銀行の役員員数は28.9万人(2006年9月現在、都市銀行・信託銀行・地方銀行・第二地方銀行の合計、全国銀行協会発表)といわれ、投信・投資顧問会社の役員員数は少ない。

2) 多くの運用会社ではすでにインターネット上で同様のサービスを開始しており、販売店の販売員がアクセスしようと思えば利用可能ではある。しかしながら、販社内での投信販売システムと連携が十分とは言えない。販売員にとって、より使い勝手の良い販売支援用Webサービスが必要ではないか。