



ネットは小口、対面は富裕層
という話がありました、
今、両者の相違点は
投資手法だけです。

三菱UFJ証券株式会社
営業企画部 課長

きくち よしひろ
菊池 美洋氏

金融IT対談 — 語る

Yoshihiro Kikuchi
Hitoshi Yamazaki

ネット好みの大口の
お客様を取り込むために、
ウェブ口座開設は
重要な窓口の一つですね。

株式会社野村総合研究所
MUプロジェクト部 部長

やまざき ひとし
山崎 仁志



お客様との接点を多様化

ウェブ口座開設の再構築を進めてきた三菱UFJ証券。10月1日、そのリニューアル版をリリースした。これは、新たな顧客層が現れてきたことに対応したものだ。営業現場は変化し続けており、システム構築に時間がかかり過ぎると、リリース前に陳腐化する懸念が生じる。すなわちスピードが求められるのだ。この再構築をスケジュール通りに5ヶ月でまとめあげた営業企画部の菊池氏に、多様化する顧客層への対応及びITの推進について語っていただいた。

Financial Information Technology Focus

新顧客層の取り込み

山崎：上期の業績はどんな感じでしたか？ サブプライムの影響はありましたか？

菊池：そうですね。途中までは、投信が盛り上がりを見せて、売り切れがでたこともありました。最後はサブプライム問題の影響がでてしまいましたね。

山崎：投信は、新しい投信が盛り上がりを見せたんですか？

菊池：新しい投信もそうですが、評判になった投信ですね。雑誌に載ったとか、ここでしか買えないといった投信の売れ行きがすごかったですね。ネットからの申し込みで、口座開設がパンクしそうなほどでした。

山崎：それは、新しい顧客層が加わってきているということですか。銀行の仲介とのシナジー効果でしょうか？

菊池：銀行とのシナジー効果が現れるまでは、もう少し時間がかかるといいます。銀行のお客様は安定志向の方が多く見受けられるので、現時点ではまだですね。証券会社の営業マンが銀行の仲介に行って

いますので、シナジー効果は現れてくるとは思います。

どちらかと言うと、会社でシリーズものの広告を打ち出したりして、会社の知名度が上がってきたので、それによって新たな顧客層が増えています。営業支援部隊などがセミナーを開いていますが、ほぼ毎回満員です。また団塊世代の方々向けに「団塊倶楽部」という非営利の会員組織をつくっていますが会員が2万人を超えています。

山崎：新しい顧客層にはどのような対応をしているんですか？

菊池：営業店での顧客対応は課を3つに分けて、役割分担をしています。一つは、資産運用課。ここは富裕層中心に高度な営業スキルを持って資産管理に当たるところで、いわゆる営業マンと呼ばれる人達はこの課に属しています。それと投資相談課という中間層を当たるところと、CS課というマスリテールを当たるところに分かれています。

しかし、マスリテールをCS課で一手に引き受けるのも厳しいので、コールセンターを活用しています。

山崎：豊洲のコールセンターですよ？ 今、豊洲は何人体制になって

いるんですか？

菊池：豊洲のコールセンターは1,000人体制を目指しています。電話を受けるインバウンド部隊と、営業店のお客様にアウトバウンドする部隊の両部隊がいます。支店の代表電話は今後全部、豊洲に回るようにします。

山崎：アウトバウンドが始まったんですね。やはり、営業マンの個別対応では限界があるということですか？

菊池：そうですね。顧客数の増加で担当者制の維持が難しくなっていることとお客様の嗜好が多様化していることに対応しています。

山崎：対面で管理可能な口座は1営業マン200人とか300人ぐらいで、もう限界ですよ。

投資相談課、CS課、コールセンターで役割分担することで、営業マンの限界を吸収するだけでなく、お客様の多様化にも対応できますね。

菊池：以前は、お客様にとって一番最初に三菱UFJ証券と接点を持つのは営業マンでした。それを今、営業マンだけではなく、来店やインターネット、コールセンターなど接点を増やしています。CS課のお客様がライフプランの変化に応じて、より高



度な投資相談が必要になった時、投資相談課や資産運用課が応じられる体制となっています。

Financial Information Technology Focus
営業企画部主導で開発

山崎：10月1日にリリースしたウェブ口座開設は、そのような新しい動きのお客様を取り込むためのものですね？ ウェブ口座開設は順調ですか？

菊池：まずまずの出だしです。それなりに申込があります。

ネットができた当初、「ネットは小口で、富裕層は対面なんだよ」という話がありました。でも、今は完全に違って、ネットと対面で異なるのは投資手法だけです。これは面白い発見でしたね。

山崎：ネット好みの大口のお客様を取り込むために、ウェブ口座開設は重要な窓口の一つということですよ

証券会社の営業マンの行動をある程度パターン化できるようなCRMを作りたいですね。

ね。そうすると、リリースも早くしたかったでしょうね。

菊池：ウェブ口座開設は5カ月でつくりました。業務改善も合わせて行っているので通常だったら1年がかりだったと思います。結構、神懸かり的な早さだと思っています。

最初は内部でも「そんな期間でできるわけがない」という意見が多かったです。

山崎：それでも5ヶ月でつくってしまっただけです。その最大の要因は何だと思えますか？

菊池：今回のウェブ口座開設は、営業企画部主導でやりました。開発は、ネットコム¹⁾に依頼しましたが、その窓口は私がやりました。社内のシステム部門とのやりとりも私がやりました。

山崎：窓口を一本化したのが、勝因ですね。

菊池：打ち合わせに人数が多いというのは駄目だと思っていて、業務方とシステム方と打ち合わせを完全に分けてしまいました。両者が一同に介するミーティングは設けませんでした。窓口を一つにして、両者に、それぞれ整理したものを示すようにしました。

ネットコムに対してもそうです。彼らは、うちの業務方とは最初のキックオフの時に会っただけです。

山崎：関係者が多いときは、仕切り役が誰かいないと進みませんよね。それと役割分担もはっきりさせてお

いた方がいいですね。

菊池：業務を分かっている側が仕切った方がよいと思います。その代わりに、システム方は、ベンダーをきちんとまとめて欲しい。

山崎：スケジュールの調整が大変だったのでは？

菊池：業務方のタスクや課題は全部、スケジュールに落とし込んで管理しました。開発側のスケジュールもその中に盛り込み、業務タスクとシステムタスクの相関関係を示し、最初の段階で、「このスケジュールで絶対やるから」と念を押しました。

また、システム開発をスケジュール通りに進めるために、業務方が結論を出すべきシステム関連タスクは期限通りに提出することで、開発側に言い訳の余地を提供しないようにしました。

山崎：信頼関係なんでしょうね。こちらがちゃんと出せば、あちらもやっぱり「できません」とは言いにくくなるし。そうすると、うまくいくんでしょうね。

菊池：要件を定義する人がいないから、開発期間が長くなると思うんです。それがやっぱり問題かなと思います。

営業は、変化し続けているから1年たったらやり方が変わってしまう。だから、なるべく短い期間で開発し、要件が変更されるリスクを減らさないといけないと思いますね。

山崎：そうですね。感覚的に言うと、システム開発の期間が2~3割

延びているような気がします。一つは、システム開発の手続きが複雑になっていることと、もう一つは関係者が増えてきていることですかね。

菊池：関係者が増えれば増えるほど、まとめる人の重要性が高まりますよね。ないと、スケジュールが遅延するだけではなくて、案件そのものが収集つかなくなりますからね。

Financial Information Technology Focus

営業マンにやさしい CRMシステム

山崎：ウェブ口座開設のような新しい顧客層の取り込みの仕組みができ、ネットの活用も進んでいくと思いますが、今後も営業マンは増やしていくのですか？

菊池：営業店のところは、新人を採用しています。

新人に対しては、OJTとして現場に一任するのではなく、本社で新人教育プログラムを組んで、お客様への接し方から商品の知識まで教え込んでいます。以前は、研修部門が新人研修を担当していましたが、今はそれに加えて業務推進部門に実践的な新人教育プログラムを考える専門の課があります。

5月ぐらいになると、仕組債といった高度な商品の知識を教える段階になっています。

新人研修プログラムには、結構、いいノウハウがあるんですよ。なので、そういうノウハウをシステムに組みこみたくまりますね。今のところは、いいアイデアなんだけれども、やっぱり手作業だらけなんです。

山崎：そういえば、CRMシステムの再構築をしていますよね？ そこ

に、その辺りのエキスを入れる予定なんですか？

菊池：入れたいと思っています。今使っているパッケージソフトは、どちらかというと、製品販売系。

証券会社の営業マンの行動をある程度パターン化できるようなCRMを作りたいですね。

山崎：営業のやり方も変わってきているから、CRMに必要とされる情報も変わってきていますしね。リテールのフロントの仕組みを何か考えたいですね。

菊池：支援系は面白いですよ。何かサポートしてあげたいという気分になるんですよ。

山崎：やっぱり営業マンに「ありがとう」と言われたいですよね。「よくなったね」とか。

菊池：徐々にいろんなものをつくりだしているんで、今はそれが楽しみです。営業マンからもリクエストがくるようになっていきます。

Financial Information Technology Focus

NRIに期待すること

山崎：最後に1つ、NRIに期待する

ことをお聞かせいただけたらと思います。

菊池：私としては、二点あって、開発の期間をとにかく短くしたいのと、スコープを共通にしたいということです。同じ喜びを味わいたいというのが基本にあります。開発は「システム開発ができました」というのが成果なのかもしれないけれども、ユーザーは業務上の目的があってつくっているのだから、「システム開発=業務目的」ではないのです。業務目的を達成したということをお互いの成果として共有したいと思います。開発途中の要件変更は本来、あってはいけないのですが、目的達成のためにどうしても必要な要件変更は生じてしまいます。でも、スコープさえ共通していれば受容できるところがあると思います。そこを共有して、一緒に喜びたいですね。終わったら、一緒に打ち上げをしたいねと。

山崎：一緒に打ち上げしましょう。

本日はありがとうございました。

(本文中敬称略)

1) NRIネットコミュニケーションズ

