今月の焦点

国内経済金融

八千代銀行の資産運用アドバイス業務

古江　晋也

要旨

・06 年 4 月、住友信託銀行との業務・資本提携の一環として、公的資金を完済した八千代銀行は、今後の営業力強化に向けた組織の再構築、具体的には資産管理サービスに対応した組織体制の構築を本格化させた。

・八千代銀行のケースは、資産管理アドバイス業務を強化するには「渉外体制」「店頭営業」「コンシェルジュの配置」などの営業体制の見直しに加え、人事・研修・個人業績評価といった総合的な戦略的見直しが重要であることを示唆している。

はじめに

90 年代後半以降、銀行、証券、保険分野の垣根は取り払われ、投資信託、保険等の銀行窓販が可能となった。そのため銀行店舗は、顧客の預金受け入れの受信業務や振込・税金納付などの決済業務に加え、資産運用相談業務が付加されるようになった。

規制緩和、年金制度等の将来への不安、株価の反発などの要因によって投資性金融商品は消費者により身近となり、ニーズも多様化しつつある。このような個人資産における「貯蓄から投資へ」のシフトは、金融機関の営業体制を根本から見直しつつある。本稿では八千代銀行をケースに資産運用アドバイス業務を行ううえでの営業体制を検討する。

営業体制の再構築

06 年 4 月、八千代銀行は住友信託銀行との業務・資本提携の一環として公的資金を完済した。経営の自由度を高めた同行は、今後の営業力強化に向けた組織の再構築、具体的には資産管理サービスに対応した組織体制の再構築を本格化させた。

同行の営業組織の見直しについては、まず、店舗における人員配置を挙げることができる。かつて同行は、預金量などを基準とした人員配置を行っていたが、最近では事業性融資型、個人ローン型などの市場特性に基づいたきめ細やかな人員配置と予算配分の変更を行うことでより機動力のある組織体制とした。

(渉外体制)

八千代銀行は、基幹店が 3～6 店舗の傘下店を支えるエリア体制を採用している。各営業店では、投信等の投資性金融商品の販売資格を有する行員がフィナンシャルアドバイザー（以下、FA）となり、「エルダー」と呼ばれる資産運用アドバイザーが FA の指導を担当している。

エルダーは証券会社 OB であり、主要エリアに計 10 名が配置されている。エルダーの主な業務は、担当エリアにおける営業店の営業係に対する対顧指導と FA との帯同訪問を行うことにある。エルダー業務が、指導業務に重点を置いている理由は、きめ細やかな人材育成を行うことにある。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

（店頭営業）

営業体制の改革は、渉外体制の見直しだけでなく店頭営業にも及ぶ。店頭営業の見直しについては、コンサルティングスペースの拡大、相談業務を行う場所のブース化（全店舗）や基幹店舗のレイアウト変更のほか、女性行員の積極活用も注目される。従来の営業店では、女性行員はテラー業務を行う「一線」と内部事務を行う「二線」における業務が中心であった。しかし、「攻め」の営業に転じたことによって、ロビーやブースで積極的に店頭営業を実施することとした。

人材育成は渉外活動と同様に積極的な店頭営業を行ううえでも不可欠な要素である。各営業店ではテラーFA の育成に努め、本部の資産運用サポート室が集合研修（年間 8 回程度）や個別指導（随時）を行うこととしている。

このような店頭営業の強化は、行員の意識改革をも促した。例えば、業務の向上を目指したロールプレイング大会では、かつては、ともすれば「順番が来たから出場する」という雰囲気が一部にあった。

しかし、最近では「資産相談業務を行うため」、「投資性金融商品の販売を行うため」という明確な目的のもとで取り組み、真剣に取り組む行員が増加している。

（コンシェルジュの配置）

店頭営業の強化策の一つとして八千代銀行はコンシェルジュ（案内係）を青山通支店、相模原支店などの基幹店に配置したことも注目される。

コンシェルジュ業務は、来店してきた顧客とコンタクトすることから始まる。コンシェルジュは来店する顧客が初めて言葉を交わす行員であるため、顧客のニーズを短時間で理解することと、顧客と会話を積極に行える資質が求められている。

コンシェルジュについては、現在、一般行員を配置しているが、将来的にはパートタイマーや嘱託行員もコンシェルジュ業務に登用していく考えである。

人事・研修・業績評価制度

（人事制度）

営業体制の再構築は人事制度改革と密接に関係する。女性行員の場合、「入行⇒事務係⇒事務主任⇒本部スタッフまたは事務役席」というキャリアを一般的に歩んでいた。しかし、営業担当を嘱望する女性行員にとって将来ビジョンを描くことが必ずしも明確ではない部分もあった。

そこで同行では、営業力を強化する組織体制への移行に伴い、05 年 10 月より女性営業（ＦＡ、融資渉外）を導入、また 06 年 9 月よりコンシェルジュを導入している。このことは営業店長までの新たなキャリアパスを提案するものである。

一方、投資性金融商品販売が多様化する状況に対処するため、06 年度より事務職において FP3 級の取得を昇格の必須条件とした。

さらに税理士、中小企業診断士、社会保険労務士などの有資格者は、審査部や営業統括部を通じ、個別企業の経営支援、遺言・事業承継業務に付随する税務問題などの業務を担当することで、より質の高いサービスを提供する体制の整備を図っている。

例えば、社会保険労務士を持つ有資格者は 06 年 3 月末現在、16 名の行員が取得し

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

ている。年金関連相談業務は 1 人の社会保険労務士の資格を有する行員が約 8 つの営業店を担当し、店頭における相談会や顧客への渉外活動等を担当することで質の高い営業を行っている。

(研修・個人業績評価)

研修制度としては、自らの販売する金融商品の知識を深めるために投資信託の各運用会社の担当者や保険会社の担当者を講師とした集合セミナーや研修を実施している。また、テレビ会議システム（通称：コミュニケーションドア）を活用したマーケット情報の配信（毎週）なども行っている。

個人の業績評価については目標管理制度（Management by Objectives）を導入。結果のみの評価ではなく、目標の達成度を加味することとした。

投資性金融商品販売の業績評価としては預り資産手数料収入額は総合業績評価の評価項目に加点され、預り資産獲得総合実績は個人表彰制度の対象となっている。また個人業績の向上は、営業店実績の向上につながり、個人の処遇面向上にもつながる。このように「貯蓄から投資へ」のシフトは、ハード面である相談業務を行うカウンターの設置や店舗レイアウトの変更とともに、それを支えるための人事・研修・業績評価制度といったソフト面の改革も重要であることを示している。

青山通支店とブランド・ビルディング

近年、チャネルの多様化や合併に伴う営業地域の広域化によって、金融機関はブランド・ビルディングという新たな経営課題に直面するようになった。とりわけ、ネット

写真1　青山通支店外観

写真 2　コンサルティングルーム (1 階)

写真 3　預金カウンター (2 階)

トバンキング(注1)という非対面型チャネルは、地理的制約なく顧客が多数の金融機関のなかから特定の金融機関のホームページを検索・利用するため、金融機関の認知度の向上はますます重要となってきている。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

また、最近では新規顧客を取り込むため、新たなブランドイメージを付与することで他金融機関と差異化を行うことも見受けられる。

このことを踏まえ、八千代銀行がブランド・ビルディングとして取り組んだことの一つが、06 年 9 月にオープンした青山通支店である。

青山通支店の 1 階は、ATM と融資・預り資産コンサルティングルームを設置し、コンシェルジュが対応する。1 階は白とブルーを基調とした内装に加え、ガラス張りの店舗となっているため、通りから 1 階部分がよく見える（写真 1 参照）。

顧客がコンサルティングルームを利用するときはブラインドが下ろされ、プライバシーを保護することができる（写真 2 参照）。また、1 階入り口の右側には平日時間外・休日対応の全自動貸金庫が設置され、事業会社の多い青山という土地柄を反映している。

2 階には預金カウンター（写真 3 参照）が設置されている。テラー後方は窓であり、一線処理を行っているように見えるが、バックオフィスは 2 階に設置された自動機の背後に配置されている。2 階はベージュに統一され、丸みを帯びたスタイリッシュな店舗となっている。加えて青山通支店のもう一つの特色は、レイアウトの変更が容易で、拡張性の高い店舗であるということである。このため、今後の都市の環境変化に素早く営業店が対応できる余地を残している。

さらに同支店は、「見せる」ということを強調している。夜間にはビル壁面が七色にライトアップされることもあり、同支店に彩が加えられている。

このような「見せる店舗」は、同行の認知度の向上のほかに、「資産運用アドバイス業務に強い金融機関」、若年層に向けた「スタイリッシュな金融機関」というイメージを確立するためのブランド・ビルディングの役割をも担っており、今後の動向が注目される。

(注1) 八千代銀行は 06 年 10 月、投資信託の販売チャネルを店頭のほか、ウェブにも拡大した。この投信ネットバンキングの導入は、店舗窓口で購入するより申込手数料を 30%も軽減しており、店舗窓口からウェブに顧客を誘導することを主眼としている。ただし、積み立て投資信託の申込手数料は窓口販売時と同率になる。

おわりに

「貯蓄から投資へ」という流れのなかで、各金融機関は 90 年代後半以降、店舗の見直しを図ってきた。店舗戦略の一環としてコンサルティングカウンターの設置をはじめとするハード面の見直しが、多くの金融機関で実施されているが、ハード面とともに重要なことは、営業体制、人事・研修・業績評価を含めたソフト面の改革である。

さらに、投資性金融商品とデリバリーチャネルの多様化を受けて、ダイレクトチャネルは強力な販売ツールになっており、顧客を自行のホームページに誘導することがますます重要となっている。そのため、厳しい規制が適用されていた時代には、それほど重視されなかったブランド戦略などのマーケティング手法が地域金融機関においても求められるようになった。

資産運用アドバイス業務への対応は、営

 ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

業体制の再構築のみではなく、人事・研修・業績評価やブランド戦略といった総合的な見直しを行うことが不可欠であることを八千代銀行のケースは示唆している。

参考資料

・八千代銀行ホームページ、IR 資料。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます