

### 新生銀行の資産運用アドバイス業務

古江 晋也

#### 要旨

- ・リテール部門を経営戦略上の重要な柱の一つとしている新生銀行は、成果主義に基づいたキャリアパスと業績評価制度を構築している。
- ・コンサルティングを業務の中核としている同行は、「質問力」に基づく顧客ニーズを汲み取る顧客対応能力の更なる強化にも努めている。

#### 概要

旧日本長期信用銀行（以下、旧長銀）から、2000年3月に新銀行としてスタートした新生銀行は、リテール部門を経営戦略上の重要な柱の一つとし、顧客の利便性を高める金融サービスの提供を図っている。

同行は新しいリテールサービスを開始するにあたり、「100人プロジェクト」を組織した。同プロジェクトの主要な目的の一つは、社員が金融業以外のリテール業にも足を運び、顧客サービスを学ぶことにあった。

この調査結果を踏まえ、考案されたサービスが、「パワーフレックス」(総合口座)の導入<sup>(注1)</sup>、ATM引出手数料の24時間365日無料化、店舗の営業時間の延長(平日午後7時まで)等である。これらのサービスは、顧客にとって利便性が高い、かつ顧客ニーズが極めて高いものであったため、資産形成層や団塊世代にも顧客基盤を拡大することとなった。

現在は、顧客の生活に豊かさと彩を添えることを目指した“color your life”というブランドコンセプトのもと、顧客一人ひとりのライフスタイルに即したコンサルティングサービスの充実にも力を入れている。

<sup>(注1)</sup>「パワーフレックス」とは、円預金、外貨預金、投資

信託などの取引を一つの口座で管理できる総合口座サービスであり、顧客は、店頭のほか、コールセンター(新生パワーコール)やインターネットバンキング(新生パワーダイレクト)でも金融取引を行うことができる。

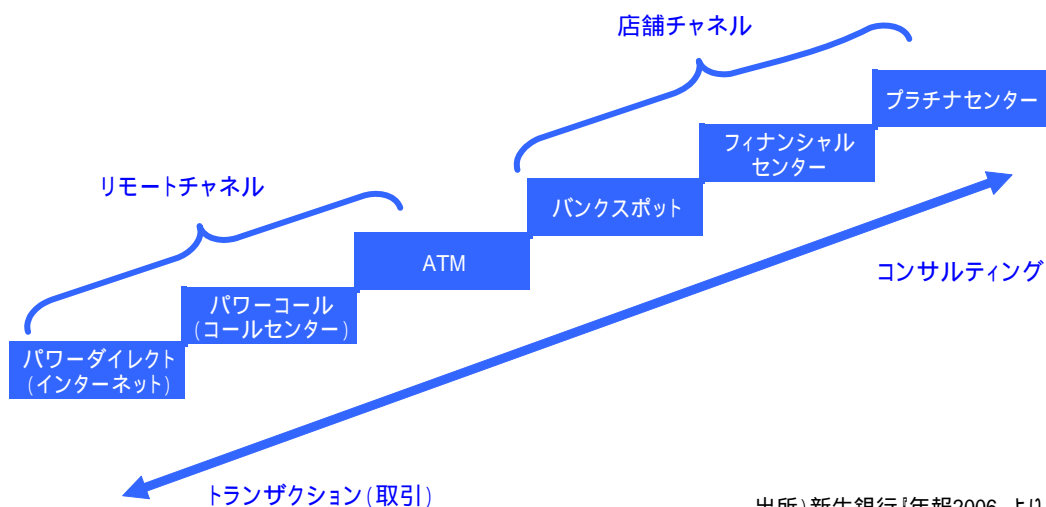
#### 店舗チャンネル

図1は新生銀行のセールスチャンネルを表したものである。同行のリモートチャンネルであるインターネットやコールセンターでは、「24時間365日」取引可能な預金商品や投資信託などを提供している。また、店舗については、目的に応じて以下の3つの形態で展開している。

#### (1)バンクスポット

2~3人のスタッフが常駐している有人軽量店舗であり、口座開設をはじめとする基本的な金融サービスを提供している。また、店内には、ATMやインターネットバンキング用のパソコン、IPフォン(コールセンター直結)が設置され、顧客が自由に金融取引を行うことができるようになっている。

図1 新生銀行のセールスチャネル



出所) 新生銀行『年報2006』より

## (2) フィナンシャルセンター

「フィナンシャルセンター(以下、SFC)」は、01年6月以降、新たなリテールサービスを展開している新生銀行の中核を担う店舗である。SFCでは、機能面から4つのエリアに分割。各エリアは以下の機能を有している。

インタラクティブエリア(インターネットバンキング等を顧客が自由に利用できるエリア)

クイックステーション(口座開設や振込など基本的な金融サービスを提供するエリア)

コンサルテーションエリア(資産運用のコンサルティングを行う個別ブース)

プラチナルーム(資産運用のコンサルティングを行う個室)

SFCは、商品説明をはじめ、対面でのコンサルティングニーズが高い顧客に対応したチャンネルであり、スタッフは目的やリスク許容度などを含め、顧客のライフスタ

イルを確認しながら、資産運用相談を行う。なお、同行では渉外活動(外回り)を行っておらず、来店型のコンサルティングサービスに集約している。

## (3) プラチナセンター

「プラチナセンター」とは、東京・銀座と大阪・梅田にある、同行での預金残高が1000万円以上の顧客を対象にした店舗である。

なお、金融資産が1億円以上を超える顧客(以下、富裕層)については、ウェルスマネージメント部が担当している。

このように同行のセールスチャネルは多岐に渡っているが、顧客がその時々状況に応じてチャンネルを使い分けることができるよう、各チャンネルは相互補完関係にある。

## キャリアパス

新生銀行はインスティテューショナルバンキング部門(法人向け業務)、リテール部門(個人向け業務)、金融インフラ部門(IT、

オペレーション業務)など、部門別採用を行っており、基本的にはその部門内でキャリア形成が図られる。

同行は成果主義を導入しているためキャリアパスについては、入行年数に関係なく能力によって昇進するシステムとなっている。また、行内に社内公募の制度があるため、セールススタッフとして入行した後、本人の意向や適性を踏まえ、本部スタッフとして勤務する道も開かれている。

セールススタッフは、AFP(アフェリエイテッド・ファイナンシャル・プランナー)やCFP(サーティファイド・ファイナンシャル・プランナー)などの資格要件も昇進の判断材料のひとつとなる。各支店の支店長(ブランチマネジャー)の平均年齢は30歳代半ばから後半。ブランチマネジャーを経て、エリアマネジャーやセールスを統括する本部スタッフへとキャリアを積み上げていくケースもある。

## 業績評価と研修

### (コンピテンシーと目標管理制度)

評価制度は、基本的に目標管理制度(Management by Objectives: 以下、MBO)、社員の行動特性を指標として評価するコンピテンシー、人物評価等で行われる。

マネジャーには、総合的なバランスが要求され、また、セールススタッフに対しては、MBOに基づくコンプライアンスの遵守と顧客満足の確保に加え、販売能力に関する指標に重点が置かれている。

コンピテンシーは社員全員に共通して適用されているが、セールススタッフのコンピテンシーについては、業績目標達成のウ

エイトを高くしている。

セールススタッフの業績は原則、ブランチマネジャーが責任を負い、本部はブランチマネジャーを評価する。ただし、本部ではセールス状況を随時確認することが可能であり、案件段階から制約に結びつくまでの行動計画とその成果を確認しながら、スタッフの目標達成をサポートすることも行っている。

### (インセンティブと研修)

セールス・インセンティブは目標達成度合いに応じて付与される。このインセンティブは、コンプライアンスの遵守や顧客満足の向上に配慮するとともに、目標管理やコンピテンシーなどの項目と連動するように設計されている。

研修は、コンプライアンス研修や商品研修を随時、行っている。また、スタッフ全員を対象とした電話会議(月2回程度)やスタッフおよびマネジャーのスキルアップ向上を目指した研修(月1回程度)なども実施している。さらに、コンサルティング能力の更なる向上を目指して、ロールプレイングなどを各店舗で毎日実施している。

## 営業スタンス

現在、新生銀行は順調に新規顧客を獲得しており、これからもさらなる顧客基盤の拡大を目指している。近年、多くの金融機関は団塊世代の退職というライフイベントに照準を絞り、預かり資産業務の強化を行っているが、新生銀行は当初からコンサルティング業務に重点を置いて金融サービスを展開してきた。同行では、リテール市場全体を年齢、見込み資産などの顧客属性に

応じて分析し、将来的に顧客との長期的な関係を構築することにも力点を置いている。

新生銀行は今年で新銀行としてスタートして創立7年目を迎えるが、顧客のなかには旧長銀時代から親子二世代に渡って取引を継続している家族もあり、顧客ロイヤリティを高めることを重視している。

また、かつて資産コンサルティングを行った顧客に対しては資産ポートフォリオの見直しを提案するなど顧客の深耕をも図っている。

## おわりに

金融商品の販売では適切なコンサルティング業務を行うことが不可欠であり、スタッフの高い能力が必要とされる。その能力とは金融・経済に関する知識であることは間違いがないが、新生銀行のコンサルティング業務では、それに加えて顧客一人ひとりのライフスタイルに合ったニーズを正確に汲み取る顧客対応能力が求められる。

新生銀行のリテール部門担当者は、セールススタッフには金融・経済知識に加えて、質問力が重要であるという。なかでも「優秀なスタッフのコンサルティングにおいては、顧客が自らのニーズを説明している時間のほうが、スタッフが商品説明を行っている時間よりも長い傾向にある」という担当者の指摘は、コンサルティング能力の本質とは何か、を示唆しているといえよう。

## 参考資料

・新生銀行『年報 2006』、ホームページ、IR 資料。