今月の焦点

国内経済金融

荘内銀行の資産運用アドバイス業務

古江　晋也

要旨

・荘内銀行は投資信託販売が解禁された 98 年から預かり資産業務を経営戦略の柱の一つとして取り組み始めた。同行は投資性金融商品を販売するに当たり、当初から地元地域である鶴岡市を中心に投資家教育に取り込んできた。このことが預かり資産業務を発展させる原動力となっている。

・02 年には資産運用アドバイザー制度を導入し、営業組織体制の強化にも力点を置いている。

投資家教育の重要性

98 年 6 月、金融ビックバン構想に基づいて「金融システム改革法」などの金融関連法が成立し、同年 12 月から銀行や JA、信用金庫など預貯金取扱金融機関および保険業でも投資信託（以下、投信）販売が可能となった。この規制緩和を受けて荘内銀行は預かり資産業務を経営戦略の柱の一つと位置付けて業容の拡大に注力し始めた。

しかし、当時は株価低迷に加え、銀行が投資性金融商品を扱うことに抵抗感もあった時期であり、そのスタートは必ずしも順風満帆といえなかった。そこで同行は、業務解禁当初から「顧客の購買代理人」であることを取り組み方針とし、販売体制整備（説明力強化）と特徴ある商品ラインナップの拡充に注力してきた。

一方、山形県は「保守的、堅実である」といわれている土地柄である。「たとえ低いリスクであっても、顧客の意識が変化しなければ、投資性金融商品を購入してくれない」と判断した同行は、当初から地元地域である鶴岡市を中心に投資家教育に取り組んだ。

このような販売体制整備、顧客ニーズにフィットした商品ラインナップの拡充、投資家教育という地道な活動が、顧客の好感を得ることにつながり、IT バブル崩壊やエンロン事件といった逆風をも乗り越え、販売残高を拡大させる結果となった。

02 年には、資産運用アドバイザー制度を導入し、さらなる営業組織体制の強化を試みている。

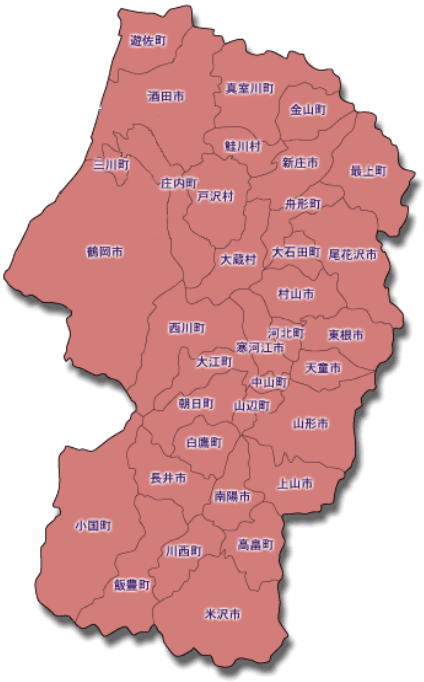
荘内銀行の営業体制
～インストアブランチの設置を中心に～

山形県は文化・経済圏の観点から鶴岡市・酒田市を中心とする庄内地方（日本海沿岸部）、新庄市を中心とした最上地方（北部）、山形市を中心とした村山地方（中部）、米沢市を中心とした置賜地方（南部）に分けることができる（図 1 参照）。また、県庁所在地である山形市は、地理的に仙台市と近いため[注1]、仙台市の経済的影響を大きく受けている都市でもある。

荘内銀行は山形県全域に加え、宮城県仙台市とその周辺を主たる営業地域としているが、上述のように営業地域が多様性に富

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

図1　山形県内における市町村



出所）山形県ホームページより転載（07 年 3 月 2 日検索）。

むため、店舗戦略も地域の特性に応じて柔軟に対処している。

また山形県は、多様な地域特性に加えて、高齢化が急速に進行しているという特色もある。現在、シニア層は預かり資産業務の主要な顧客であるが、将来的に安定した顧客基盤を確立するためには若年層への顧客基盤拡大が不可欠である。

そこで、荘内銀行は店舗戦略の観点から、年中無休・夜 9 時まで営業するインストアブランチを積極的に展開している。同行ではインストアブランチを「Q ’ s Shop」（以下、キューズショップ）と名付け、スーパーの特売日のように特定の曜日だけ預金金利を優遇するなどの企画を実施。通常店舗の営業時間では来店することが難しい勤労世帯等の顧客基盤の拡大に努めてきた。

キューズショップのなかには、相談業務を重視したレイアウトと資産運用アドバイザーを常駐させている店舗もあり、若年層向けの預かり資産業務を強化しつつある。

(注1) 山形－仙台間は 1 日 70 本の高速路線バスがあり、約 70 分の距離。

資産運用アドバイザー制度の導入

（制度導入の理由）

資産運用アドバイス業務を運営するには、行員に専門知識を習得させるための研修が必須である。

当初、荘内銀行では各営業店で選抜された行員を対象に資産運用アドバイス業務の研修を行っていた。しかし集合研修が終了し、当該行員が再び支店に配属されるようになれば、その行員は日常業務に追われ、研修で培われた知識の活用やモチベーションが希薄化されることもあった。

そこで同行は 02 年に資産運用アドバイザー（以下、AD とする）制度を導入し、より専門性のある組織体制の構築を目指した。AD の主な業務は、顧客の新規開拓やフォローアップ、営業店における研修やセミナーの企画などであり、現在、約 60 名（10 数名は女性行員）が活躍している。

（AD の育成）

荘内銀行では当初、預かり資産業務に携わる行員の知識やセールス力を高めるために約 2 ヶ月間の期間をかけて AD を育成した。現在は、全行的にノウハウが蓄積されたこともあり、研修期間は 2 週間となっている。

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

（女性行員の活用）

近年、多くの金融機関において女性行員が積極的に店頭営業に当たっているが、荘内銀行では契約行員が多いこともあり、女性行員の店頭営業は可能な範囲で行うというスタンスである。ただし、契約行員のなかには、高い技能を有する人材が少なくない。そのため、子育てをはじめとしたライフスタイルの変化に即して、契約行員から正行員への登用も行っている。

AD のキャリアパス

荘内銀行では、AD に特別なキャリアパスを設けているわけではなく、業務に必要な資格を取得する以外は、通常の総合職の行員と同じキャリアパスである。近年では AD 出身の支店長も誕生しており、AD は 50 歳代の支店長クラスから入行数年目までの行員まで幅広い年齢層で構成されている。キャリア採用の行員であっても、専門職としてではなく、総合職として採用するため、原則として歩合制給与を採用していない。

資産アドバイスに求められる資質と営業ノウハウの共有

顧客は営業担当者との会話を通じて自らのニーズを具体化していく傾向にある。そのため、優秀な営業担当者とは「顧客の話をよく聞くことのできる人」であり、顧客のニーズを引き出す彼らの営業ノウハウを共有することはサービスの質的向上につながる。そのため荘内銀行では、営業担当者からの事例ヒアリングにより、成功例として情報発信し、営業ノウハウの共有に努めている。

今後の課題とその対応

資産運用アドバイス業務における荘内銀行の今後の課題は、次の二点にまとめることができる。

第一は、契約行員にも投信や生命保険などの販売スキルを広めていくことである。「貯蓄から投資へ」とシフトするに伴い、営業店では資産運用相談など新たな業務が増加してきた。こうしたなか、契約行員に求められる業務も、従来の窓口業務に加えて、投信や保険商品販売などに広がっている。

限られた経営資源のなかで新たな業務に対応していくためには、契約行員の協力も不可欠となってきている。同行では徐々に、研修活動を通じて契約行員の意識改革に取り組み、業務の多様化に対応できる契約行員の育成を試みている。

第二の課題は、若年層顧客の拡大である。現在、投資性金融商品を購入する顧客の多くは資産蓄積の多いシニア層であるため、販売業績を向上させるには、シニア層にターゲットを絞った営業を行うことが効率的であるといえる。しかし、ミドル層・若年層は将来的に重要な顧客であり、顧客基盤に厚みをもたらすことも期待できる。

そのため荘内銀行は、インストアブランチをはじめとしたアクセスポイントを確保することに加えて、販売手数料無料の毎月積立型の投資信託などの商品を開発することでミドル層・若年層の資産形成をサポートしようとしており、安定した顧客基盤の構築に乗り出しつつある。

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

おわりに
～顧客ターゲットに応じた展開～

荘内銀行は、「投資経験のない 40 代後半以降のミドル・シニア層」や「若年層」といった顧客ターゲットを明確に設定し、セグメントに応じた商品ラインナップを展開している。しかし、いかに特色のある金融商品を開発しても、顧客の金融リテラシーが低ければ、販売実績には結びつかない。そこで同行は当初から投資家教育を実施し、金融リテラシーの向上に努めた。

かつては個別に対応していた営業活動も近年では、セミナー営業へとシフトし、より効率的で高度な投資家教育も可能となっている。効率的で高度な投資家教育はリスクの低い投資性金融商品のみならず、ハイリスク・ハイリターン型の投資性金融商品の販売も含めた多様な投資性金融商品の販売にもつながり、更なる預かり資産業務の拡大が期待できる。

荘内銀行における事例は、金融リテラシーの向上という地道な活動が「貯蓄から投資へ」という時流を支え、業務拡大に貢献していることを示唆している。

参考資料

・荘内銀行 IR 資料、ホームページ

・『MaDo[マ・ドゥ]』Vol.2006 年秋号、株式会社クライテリア

・山形県ホームページ

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