

三井住友銀行

まずは人材と組織を固め 団塊の世代向けのサービスには 積極的に先行投資

銀行の投信販売において常に主導的な役割を演じ、2006年末には預かり資産残高3兆3688億円を達成した三井住友銀行。その窓販戦略のポイントについて、コンサルティング事業部長の瀧口真一郎氏に話を聞いた。聞き手は、リック・ビジネスソリューション(株)代表取締役の益谷耕一氏である。

「貴行は銀行の投信販売を常にリードしてこられたと思いますが、窓販戦略成功のポイントはどこにあったのでしょうか。」

瀧口 1998年に投資信託の販売を始めるに当たり、まず重視したのは人材です。それまで経験のなかったリスク商品を扱うわけですから、銀行内部からはもちろん、証券会社をはじめ外部からも優秀な人材を迎え入れ、新しいカルチャーを吹き込みました。また99年には法人部門と個人部門を分離し、他行に先駆けて個人専門の営業組織を立ち上げました。個人業務にきちんとフォーカスできる体制を構築したことが、戦略的優位性の確立



瀧口真一郎氏
三井住友銀行
コンサルティング事業部長

に大きく貢献したと思われます。さらに2001年には本格的にブロック制を導入し、現在では全国の約400拠点を35の「ブロック」に分けて、徹底した「顧客重視」のビジネスモデルを展開しています。

こうした体制のもと、顧客セグメンテーションに基づいたコンサルティング・サービスを提供しているのが、ファイナンシャル・コンサルタント (FC) とマネーライフ・コンサルタント (MC) です。

FC (全国で約1000人) はコンサルティング・ビジネスの主要な担い手であり、「プライベートバンキング層」や「資産運用層」のお客様を訪問して、資産運用と資金調達の両面にわたる提案を行っています。各支店で相談をお受けするのはMC (同じく約1000人) の役割で、主として「資産形成層」のお客様を担当しています。

店頭でお話をうかがう専用ブース「MC (マネーライフ・コンサルティング) デスク」は2005年に全店設置が完了し、月間6万7千人のお客様が来店されています。そのほか、休日もオープンしている「コンサルティングプラザ」は現在67か店が、相談業務に特化した「コンサルティングオフィス」は18か店が稼働中です。

「その様、個人年金や証券仲介など、窓販業務を拡大されましたが、投信窓販と比べて何か違いはありましたか。」

瀧口 価格の変動するリスク商品を扱うという点では投信販売の延長線上にあり、お客様のライフプランをお聞きしないと適切な提案ができないことには変わりはありません。つまり投信窓販解禁以降は、お客様の懐に入ってニーズを顕在化しなければ先に進めないビジネスになってきたのです。

「私はFCの研修などで、「皆さんの付加価値は金融商品を熟知していることではなく、お客様に『あなたが私のことを一番よく知ってくれている』と言われることです」とよく言うのですが、商品を売るのではなく、お客様の本当のニーズを理解してマネープランのお手伝いをするのが、ビジネスのコアになってきたともいえるでしょう。」

「そのような、お客様から信頼されるコンサルティングのプロを、どう育てているのですか。」

瀧口 集合研修はもちろんのこと、現場でのOJTや各種の勉強会を通じて、日常的・継続的にスキルアップを図っています。また、たとえば翌日来店されるお客様を想定して、予備練習のロールプレイングを行うといったことも当たり前の風景となっています。

「近年、商品に関する説明責任が問われ、コンプライアンスがより一層重要になってきましたが、そうした知識や新商品の情報も、全社員で共有しなければなりません。そのために昨年は、全店でテレビ会議システムを導入しました。全拠点を双方向かつ同時に接続可能で、本部からの全店向け勉強会のほか、お客様向けのセミナーにも活用しています。」

「お客様への情報提供は、どのような形で行われているのですか。」

瀧口 投信や個人年金の受益者・契約者の方々においていただき、運用状況をご報告す

商品ラインアップ

		商品	2006年12月31日現在
は入商品	投資信託	ESファンド 国内債券5、国内株式18、海外債券9 海外株式11、外国投信7、パランス5	20社
	個人年金	12商品	8社
	証券仲介	6商品	4社
自社商品	運用商品	外国債券、社債債、 株式-CB(インターネット限定)	1社 (信託株式会社)
	ローン商品	外債貸付 全付付貸付 アバートローン 三井住友貸付ローン等	自社開発

る「アフターフォローセミナー」は非常にお客様の評価の高い定期企画で、年に50回程度開催しています。そのほか支店ごとにお客様のニーズやマーケット状況などを踏まえて開催する「支店セミナー」も、5人から十数人単位で開催されています。これは全国で延べ1万回ほど開催されていて、内容は投資の基礎であったり、中国の経済動向であったりときまどまどですが、最近では女性向けライフプランセミナーなどにも関心が高まっています。

「いわゆる団塊の世代向けには、どのようなサービスが用意されていますか。」

瀧口 50歳代後半からのお客様向けには「One's Next クラブ 50s」というサービスを、昨年4月からスタートさせました。One's Next とは「ひとりひとり」のこれからを提案する」という意味で、旅行、スポーツ、趣味、ヘルスケアといった多様な情報や体験の機会を、季刊誌やセ



益谷耕一氏
リック・ビジネスソリューション
代表取締役

三井住友銀行



全店が同時に情報を共有できるテレビ会議システム



One's Next クラブ 50sの掲載誌「毎日が発見」一冊に4冊、約40万部を発行している

「セミナーを通じてお届けするメンバー制のサービスです。」

「ほかにも、料理や健康などさまざまなテーマの「ライフスタイルセミナー」を開催していますが、そのためには私たち銀行員自身も勉強しなければなりません。求められるのは、まさに「人間力」ですね。」

「アフターフォローセミナーや支店セミナーはともかく、One's Next クラブ 50sやライフスタイルセミナーなどはかなり踏み込んだサービスという感じを受けます。そこまでエネルギーを投入することの採算性や効果については、どうお考えでしょうか。」

瀧口 One's next クラブ 50sについては、いろいろ議論がありました。しかし、ここで腹をくくって事業を立ち上げておけば必ずお客様のライフプランやマネープランに結びつくという確信をもって、ある種の投資をしたということですね。

ROA (総資産利益率) 的な発想で、このサービスで儲かると言われれば、たぶん10年がかりで回収できるかどうかの話だと思うのですが、ROI (投資利益率) 的な発想で将来の有力な顧客層を取り込んでおく機会と考えれば、十分に投資の価値はあると思います。

「本来、投資は証券会社、年金は保険会

社の領域ですが、貴行は投信でも年金でも営業成績を伸ばしています。銀行ならではの優位性があるのでしょうか。」

瀧口 確かに、銀行にはある種のアドバンテージがあります。生命保険会社や証券会社は3回電話しなければお客様に会えないと言われますが、われわれはほとんど1回でお会いできます。ブランド力なのか名刺の力なのか、それが一番大きいでしょう。

あるいは、銀行は預金を把握していることが強みだと、よく言われます。しかし、数字を見ることはできますが、そのお金が持つ意味はお客様にお聞きしなければ分かりません。それなしで十分なコンサルティングはできません。「あなたが私のことを一番よく知っていてくれる」ということが販売員の最高の付加価値になるのは、そのような意味においてです。

また、世の中には会社のオーナーがたかさんいらっしゃいます。顔の半分は会社、もう半分は個人という方に、「私は個人の担当ですら法人の話はできません」と言ったとたんに、すべてが終わってしまいます。そのため私たちは、運用も調達も1人の担当者がすべてをカバーするワンストップ・サービスを目指しています。

「では最後に、12月の保険窓販全面解禁に向けて、今後のコンサルティング営業の方向性を展望していただけますか。」

瀧口 基本的にはお客様のニーズがあるかぎり、全面解禁に対応していこうと考えています。過去にも窓販が解禁されると、最初の日から全店舗でフル展開することをポリシーにしてきました。

ただ、死亡保障など今までは違った要素もありましたし、顧客層も広がってくるかもしれません。これまでのやり方を見直し、取扱商品全体で見えていかなければならない時代になっていくと思われます。

SPRING 2007

[マドウ] MaDo

窓販担当者ためのコミュニケーションメディア
Vol.5

窓販に「よい商品」「よいマーケティング」を!

第1回 窓販マーケティング表彰 優秀賞発表
よい商品、よいマーケティングの条件とは?
データで読む「窓販近未来」