

# リテール証券会社の営業員

平成27年1月5日



株式会社資本市場研究所きずな

## 営業員の状況と営業環境

リテール証券会社の経営課題として継続的に言われていることの一つに直間比率(直接営業に携わる部門の人員数とバック・ミドルなどの間接部門の人員数の比率)を上げることがある。市況に影響されないスリムな経営体質を目指すこととともに、営業収益を上げる営業部門の強化はリテール証券の命題だ。また、最近の資産管理型営業への取組みにおいては、営業員自身により高度な運用知識や顧客とコミュニケーション能力が求められるようになってきた。そのリテール証券会社の営業員について、改めて見直してみたい。

まず証券会社の社員は証券外務員登録が必須だが本年6月末で約7.3万人、金融商品仲介業者では約3千人が登録されている。この内、実際に営業活動に従事するのは直間比率6割程度として約4.5万人だが、彼らは対面営業活動においては富裕層・準富裕層(金融資産500万円以上、約400万世帯)の資産運用をターゲットにし、職域営業やコールセンターにおいてはアッパーマス層(

金融資産3000万円以上、約650万世帯)やマス層(金融資産3000万未満、約4200万世帯)の資産形成のための助言活動を中心に行っている。

なお、実際の証券会社における金融商品販売活動や投資助言活動では、取扱い商品が多様化し、助言内容もより高度化している。その為、営業員は証券外務員資格以外の資格取得が営業活動上必要となっている。大和証券の事例(2011年CSR報告書より)でみると、国内従業員数に占める主な資格取得者の比率は次の様な状況だ。

ファイナンシャル・プランナー資格=42.8%。

変額保険販売資格=49.5%。

証券アナリスト資格=11.3%。

一方、営業員を取り巻く環境の変化として、個人投資家に対する税制の変更・新制度導入と、販売に関わるルール・方向性の強化などがあげられるが、これらは実際の営業活動に大きな影響を及ぼしている。昨年末で、譲渡益課税の軽減措置が撤廃されたことで、個人投資家の投資行動に大きな変化が現れたし、本年から導入されたNISAでは、すでに既存顧客の取り込みは終了し、リテール証券

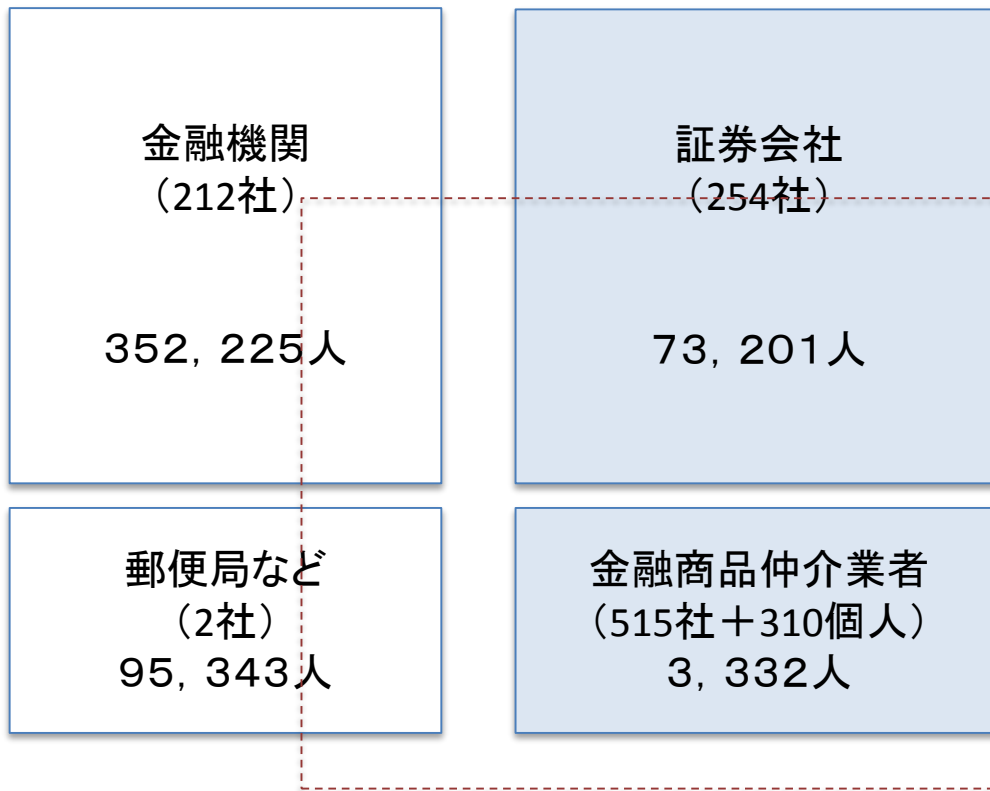
各社は新規顧客開拓に注力しているところだ。

また、販売ルールの強化については、2007年9月末から施行されている金融商品取引法等の適合性の原則や説明義務の強化により、営業員が投資家の特性やニーズに合っているかの確認を行うことがより厳格に行われるようになってきている。売れ筋の通貨選択型投資信託なども想定している「店頭デリバティブ取引に類する複雑な仕組債等の判断基準」(2011年4月)や「高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン」(2013年12月)などの自主規制導入により、営業員が営業活動において金融商品販売の約定まで至る確認作業負担は一層増している。加えて、金融分野での成長戦略として、ライフサイクルに応じた資産形成に資する投資商品の提供に向けた施策(2014年6月)では、手数料等に関する説明の充実や運用状況の情報開示の改善なども求められおり、これらは監督指針などで実務的な対応も示され、9月から適用されている。

つまりリテール証券の営業員は、今まで以上に投資信託などの販売や販売後の投資家への説明に関する負担が

重くなる一方、投資運用に関する専門性も求められるようになってきている。

# 証券外務員登録数



## 金融商品販売ルールの強化

適合性の原則と説明義務の強化  
(金商法:2007年9月末)

店頭デリバティブ取引に類する複雑な  
仕組債等の判断基準  
(自主規制:2011年4月)

通貨選択型を念頭に販売時の顧客確  
認体制の強化  
(監督指針:2012年2月)

高齢顧客への勧誘による販売に係る  
ガイドライン  
(自主規制:2013年12月)

ライフサイクルに応じた資産形成への支援  
(成長戦略:2014年~)

※日本証券業協会資料等より作成

## 個人投資家が求めるものと営業員の育成

リテール証券会社の営業員が、顧客にとって満足度の高いサービスを提供していく為の人材育成パターンを、大手証券会社の事例をもとに見直してみる。

### 【資格取得】

営業員として仕事を始める為には、証券外務員資格の取得が必須だが、最近では保険商品の販売にも携わるので、営業員としてのキャリアの早い段階から保険商品の販売資格取得も義務付けされる。また、リテール営業現場でのリーダー的立場になる為には、ファイナンシャル・プランナー（個人から、収支・負債・家族構成・資産状況などのソース提供を受け、それを基に住居・教育・老後など将来のライフプランニングに即した資金計画やアドバイスを行う）資格の取得を求めている証券会社が増えている。管理職になる為には内部管理責任者資格（法令諸規則等の遵守状況を管理する業務に従事する役員および従業員が保持する資格）も必要になっている。また、経済動向や企業分析を行う証券アナリスト資格の取得も奨励されている。

企業のオーナー経営者などの資産運用を支援する証券会社のプライベートバンク部門では、プライベート・バンカーとしてより運用業務や企業経営支援の専門性が求められるが、2013年6月からPB資格試験制度（日本アナリスト協会）も始まっている。

### 【人材育成の為の研修制度】

新人営業員に対する教育は、本社での1～2ヵ月程度の全体研修と営業現場での先輩社員によるOJT（インストラクター制度）で行われるが、そのインストラクターを育成する為の研修制度や、契約社員であるファイナンシャル・アドバイザー（FA）の教育を行う為のFA育成者研修も、中堅の営業員対象に行われる。これら社内研修制度は、営業員に対して管理職研修・部店長研修と営業員のステップ・アップを想定して続けられていく。

### 【能力開発プログラム】

営業員の能力開発に関して、人材育成部門は社外の専門家のセミナー口座などを活用するが、一部のコストを会社が負担して語学や専門的知識などの習得を促している。

また、専門性の高い部門の社内公募を行うことで、営業員のキャリア・アップ意識を刺激している。なお、短期間の海外研修などは、営業成績優秀者に対する報奨として利用されることが多いようだ。

一方、個人投資家から見た望まれる営業員像とは何なのか考えてみたい。下図は、2012年11月に調査が行われた日本証券業協会による「証券投資に関する全国調査（個人調査）」から、証券会社の選択理由と対面などで取引を行う理由について、主なものをピックアップした。リテール証券の対面営業といった視点から見ると、顧客が重視しているのは証券会社や営業員に対する信頼性、身近にあって使い易いというイメージ、友人など信頼している人からの紹介、話し易い営業員、投資に関する情報や助言の提供などだ。顧客が営業員に対して求めるものの中核には、信頼という言葉が置かれている。

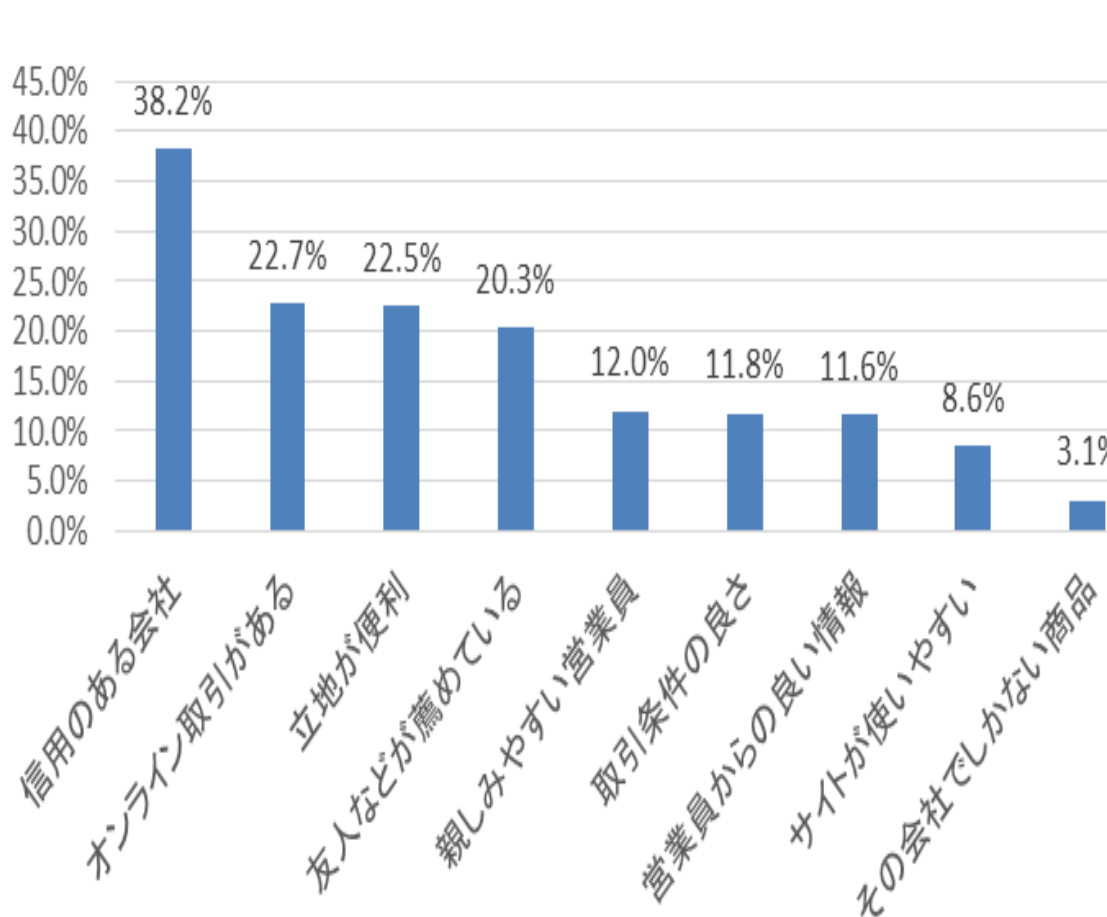
営業員が顧客の信頼を得る為には、顧客ニーズにあった投資助言を行っていく必要があるが、その為に顧客の投資方針・投資目的・現在の金融資産と求めるポートフォリオの差・収入や資産内容の詳細な把握・老後資金の

状況などの顧客の詳細属性情報を集約していく必要があり、これらの情報は顧客とのコミュニケーションの中で得られていく。これら顧客の詳細属性情報を利用して、営業員は顧客のライフサイクルにあった投資計画を顧客と共有することが出来き、顧客からの信頼を獲得することも可能となる。また、顧客の実際の投資活動を顧客にとって最も効果的に行ってもらうため、顧客のライフイベントにあった投資提案を行うことも重要だ。その為、より詳細な顧客属性情報が必要で、性格・リスク許容度・家族構成・総資産・趣味や生き方などの情報収集も営業員にとって重要なこととなっている。なお、これらの情報獲得の為には営業員の顧客とのコミュニケーション力が大切で、その向上の為にベテラン営業員による若手営業員への現場教育、人材育成としての営業員への知識・スキル教育などが証券会社各社それぞれの方法で行われている。

一部で優秀な営業員の顧客対応力などの暗黙知を形式知化しようとする動きもあるが、やはり顧客とのコミュニケーション力育成は、実際の営業現場での教育が中心となっている。

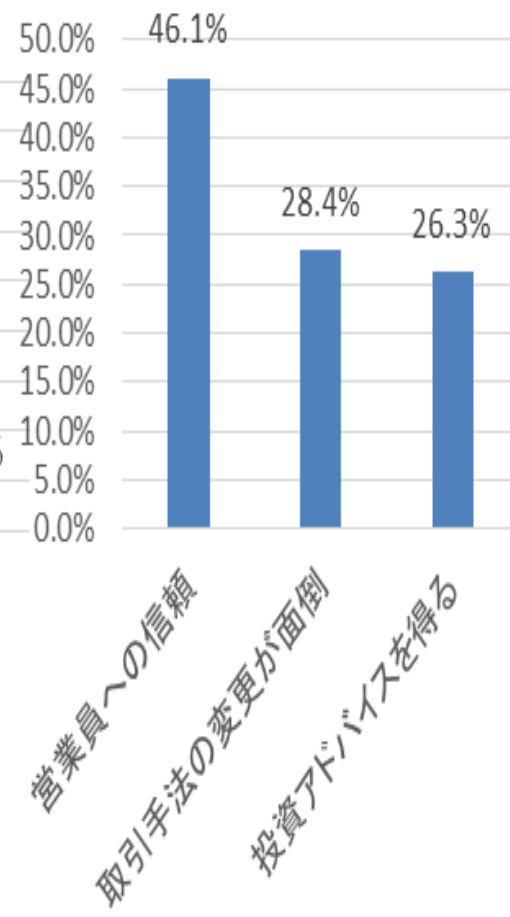
## 取引している証券会社の選択理由

(複数回答)



## 対面や電話取引の理由

(複数回答)





## 新規顧客開拓への取組み

証券会社の営業員にとって既存顧客を深耕することと共に、もう一つの重要な機能として新規顧客開拓がある。

その中心になっているのは、社外からの紹介だが、最も多いのがリテール証券内の既存顧客による紹介で、その比率が新規顧客の半数以上を占める証券会社も多い。また系列や業務提携を行っている金融機関からの紹介も目立つが、金融機関自体が投資信託や外債などの販売を行っている場合など、グループとしての証券業務戦略も問われるようになってきた。一方、企業を通じた職域営業において、今までの持株会やストックオプション関係だけではなく、NISA口座獲得なども行われるようになっており、給与天引きの累積投資サービスも提供されるようになってきた。

また、オーソドックスな新規顧客開拓方法としては、地元中堅企業経営者などへの訪問開拓やセミナー開催による見込客作りが行われているが、最近の主要なテーマとしては市況解説や投資戦略などの他に、相続税対策などが取り上げられている。店舗への来店というのも、長年その地域で営業活動を行ってきた地方証券などの地元での

信用力が強みとなっている。

この中で、既存顧客からの紹介は営業員個人に対して行われる場合が殆どだが、それ以外はリテール証券の営業企画部門が見込客としてリスト化し、地域性や個々の特性を考慮した上で営業員へ新規顧客開拓リストとして渡す。リテール営業現場では、営業員が投資信託や債券などの販売キャンペーンに合わせて、これらのリストを活用して新規開拓を行っていくことが多い。但し、これらのケースは経験の少ない営業員にとって、見込客のライフサイクルに合わせる為のコミュニケーションを取ることで、キャンペーン対象の商品情報を伝えることに注力しがちとなるので、セミナーや中堅企業開拓など新規顧客開拓戦略の効果が分かり難くなる場合もある。その為、リテール証券における新規顧客開拓の組織的な拡大戦略が取りにくく、結果、現場の営業員任せの新規顧客開拓になっているとの指摘もコンサルティング会社などからなされている。

業務のマニュアル化やプロセス管理を好む海外リテール証券会社では、PDCAサイクルによる顧客開拓を試みるところもあり、次の様な顧客へのマーケティングを行っている。



(Plan)顧客別に多様なデータを収集し、週次でアップデート。これにも基づく営業見込客リストを作成。

(Do)顧客毎にアレンジされたサービス提供を営業員に指示。

(Check)営業員の顧客とのコンタクト履歴を日時で管理・分析。

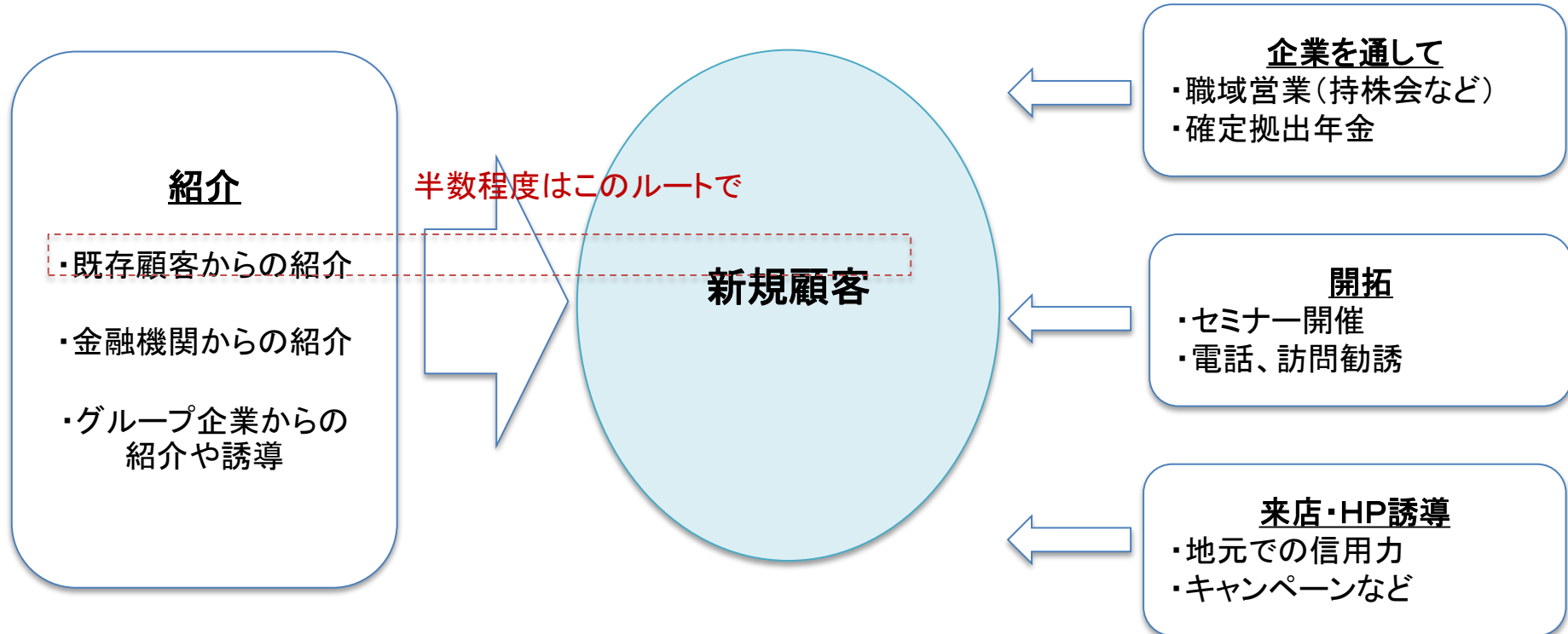
(Action)分析結果に基づき一層ターゲットを絞った見込客リストを作成しマーケティング戦略全体を修正。

(※アクセントゥアによる証券会社のリテールマーケティング改革より抜粋)

欧米型の組織的マーケティングが良いのか、日本型の個々の営業員に頼る新規顧客開拓が好ましいのかは其々のリテール証券によるだろうが、少なくとも個々の営業員が活動しやすいように顧客管情報理するなど営業支援に対する組織的支援は必要だろう。今年度に入って、野村証券のリテール営業での資金純増戦略が話題になっているが、顧客の預り資産増加をより重要視するように営業員の人事評価を改定し、顧客満足度調査で顧客預かり資産の上位者を年2回表彰するなど、営業現場のモチベーション向上に繋げようとしている。

なお、リテール証券にとって、個人のライフサイクルに応じた資産形成を支援するためにも、営業員と顧客のコミュニケーションが重要となることは必須であると考えるが、今後の社会の進展を考えた場合、現状、商品やセミナー情報提供に留まっているSNS(Social Network Service)の営業員による利用が課題となるであろう。

# リテール証券の新規顧客開拓



## 金融機関との競争と協働

個人のライフサイクルに応じた資産形成の支援を行う為には、顧客の一層の属性情報収集がリテール証券にとって重要だが、この情報収集に関しては銀行などの優位性は否定できない。銀行、証券が同じように取り扱える投信販売において、銀行などの金融機関はリテール証券にとつてライバルとなっているが、預金の満期や中堅企業の経営状態まで知る銀行が、証券会社に比べて相当の販売優位になっているかという点、必ずしもそうではない。銀行など金融機関と、リテール証券会社の投信販売に当たる営業員の営業スタイルの違いを指摘する声が業界内にはあり、結果として投資家からの評価も一般的には証券会社の営業員の方が高い。

その要因の一つとして、金融機関の営業員は新規資金導入による投資といった意識がリテール証券の営業員に比べて低いことが上げられている。彼らは、顧客の預金資産も見えるのである意味では仕方ない事かもしれないが、銀行と証券会社で同じように投資信託を販売していても、昨年度は銀行での投信残高が増えていないという状況も

起きている。7月に金融庁から公表された「金融モニタリングレポート」においても、金融機関の投信販売において「顧客による投資信託の保有期間が短縮化し、乗換え売買が行われる」ことが指摘されている。特に、地方銀行においてこの傾向が強いようで、地方銀行(65行)の昨年度の投信販売額は3兆9,950億円と前年比で前年比で18%増加しているが、逆に投信残高は8兆7,676億円と逆に2.5%の減少となっている。(以上の数値は、金融財政事情研究会調べ)

また投資に関するリスク説明や投資信託購入後の運用状況の説明についてもリテール証券会社の営業員の方が相対的に顧客のケアを丁寧に行っているようで、金融機関の営業員の投資リスク説明力や運用状況の解説力を強化することが課題となっている。その為、リーマンショックによって金融機関による2008年度の投信販売額は直前年度のほぼ3分の一まで減少した。投信販売金額は回復基調にあるものの、地方銀行に限って言えば投信残高はリーマンショック前の約4分の三といった状況が続いている。

なお、銀行と証券の協働についてはグループ内や協力関係にある銀行と証券において、個人の投資について

リスク商品は銀行が証券の仲介業者となって顧客を証券に紹介し、比較的リスクの低い商品を銀行の店頭で販売していくといった考え方がある。昨年度からグループ内の銀証一体化を進めるSMBCフィナンシャルグループでは、SMBC日興証券への新規顧客紹介の為、三井住友銀行の営業店から70名が証券の営業店に出向し、銀行顧客の投資ニーズ紹介に注力している。加えて、銀行からの出向者はリテール証券における金融商品販売上の強みとなっているリスクや運用状況の投資家への説明ノウハウの習得を目指している。

今後、個人の投資に関しては、NISAなど非課税投資の拡大、金融所得課税の一体化などを背景に、投資家層が拡大していくことと個人の資産全体から投資を管理していく必要が増すことなどが予想される。その為、証券及び銀行は、個人の投資に関して双方の不足する点を補って協働していくとともに、其々が得意とする分野を一層強化して業界内の競争に勝ち残っていく必要がある。

金融は、様々な分野で専門家が進み、かつ業務プロセス

もパターン化することでアンバンドリングが進んでいるが、今後個人の投資についても同様だろう。運用・投資助言・市況分析では既に専門的な外部機能をリテール証券も利用しているが、個人のライフサイクルに合わせた相続・事業承継・資産全体の管理などでも専門家による営業活動支援が進んでいる。しかし、これら外部機能を有効に利用していく為にも、顧客との関係構築がリテール証券の生命線となることに改めて気付かされる。

その戦略の中心にあるのは、営業員の顧客ニーズ把握力だが、その為のCRM(Customer Relationship Management)やSPA(Sales Force Automation)などのシステム面でのサポートも始まっている。

# 個人投資家に対応する営業員の能力

