



# 私たちは 投信販売員を応援します！

# 「金融リテールの未来は 女性の力が切り拓く！」

ようやくマーケットに薄明かりが射してきたともいわれる中、長く低迷が続いた投信市場でも「潮目が変わりつつある」といった声が聞こえ始めた。  
しかし、販売現場が依然として厳しい環境に置かれていることも事実であり、特に販売員のモチベーションの低下は深刻だ。現場が活力を取り戻さなければ、投信ビジネスの真の復活はありえないだろう。販売現場を活性化するためにはいま何が必要なのか、3人の論客に語り合ってもらった。



武蔵大学 経済学部 教授  
丸 淳子氏

マーケティング・エクセレンス マネージング・ディレクター  
戸谷 圭子氏

シンクタンク・ソフィアバンク 副代表  
藤沢 久美氏

## 顧客ロイヤルティの向上を最も考えているのは販売員

—— 本日はそれぞれ違った立場から投資信託に深くかかわってきたお三方にお集まりいただきましたが、低迷する投信ビジネスの今後のあり方について、特に実際にお客様と接する販売員の皆さんの視線を意識したご意見を伺えますか。まずは、販売現場をよくご存じである戸谷さんから、現状をお話してください。

**戸谷** いま銀行の投信販売はテラー、女性が中心となって行われていますが、そもそもそうした体制が確立された背景には、不良債権処理が進んだ時期に

渉外担当者が手一杯となってしまったことがありました。業務が多様化しているにもかかわらず、支店のノルマは減るどころか厳しくなり、まさに悪循環が起こっていた。そこで「女子行員もセールスをやってくれ」となったのが投信窓販の実態だったといえるでしょう。

とはいえ、彼女たちはこれまで「事務を正確にこなす」ことをミッションとしてきたわけですから、そう簡単にセールスができるものではありません。窓口は混乱し、担当者もびくびくしながら販売を続けてきました。「基準価額が下落したらどうしよう」「お客様

に迷惑をかけてしまったらどうしよう」といった不安が、この金融危機で現実のものになってしまったというのが現状ではないでしょうか。

**藤沢** 一方で本部も、完全には腹をくくっていないまま投信販売を続けてきた印象はありますね。本部が、どこまで覚悟を決めて販売に取り組み続けてきたのかを、現場の中には疑問に思っている人もいないのでしょうか。  
**丸** 結局、2007年の夏くらいまでの4～5年は相場の上昇が続いていましたから、それほど覚悟がなくとも売れてしまったというだけのこともかもしれません。

**戸谷** 私は一番の問題はノルマだと思っています。テラーはお客様の顔を見ながら販売していますから、「本当にこれを売っていいのか」と思うことはあっても、一方でノルマがある。ノルマのプレッシャーは彼女たちを本当に動かす力にはなりません。

それでは、何が動機になるのかといえば、「お客様のためになる」ということです。お客様との長いお付き合いを通じてロイヤルティを向上させるということも、最も考えているのは実は彼女たちなのかもしれません。だからこそノルマとの狭間で、悩んでしまうことも多いのでしょうか。



## 変化への対応力は女性のほうが優れている 投信販売は女性に向けた仕事だと思います

投信販売は日本の未来につながる  
その誇りをもってほしい

——最近では投信販売の意義が見失われてしまったともいわれます。

**藤沢** そもそも私が投資信託に魅力を感じてきたのは、ごく普通の人たちが未来を切り拓くための道具になると思っているからです。その機能には2種類あって、まずは資産運用を通じて自らの人生の未来を作るという機能。もう1つは投信の購入を通じて、草の根的に社会を変えることができる機能です。

例えば、SRIの考え方などはまさにそうでしょう。あるいは、私はもっと地域ファンドが生まれてきてほしいと思っていますが、地域のインフラを支える鉄道会社を、投信を通じて支えるようなこともできる。つまり、投信は単なるお金の道具ではなく、これまで国や大企業が行ってきたことを、私たち一人ひとりができるようになる道具でもあるわけです。

**丸** 私は投資信託を30年以上研究テーマとしてきましたが、最近調査して分かったのは、銀行窓販がスタートする前と後とは、投信全体のパフォーマンスは後のほうが明らかに良くなっていることです。そこは販売する皆さんも、自信をもっていただきたいですね。

もっとも、投信を販売するためには、物を売るのとは違ってもっと人間的な関係が必要です。資産というお客様も話しにくいことを伺うわけですから、いろいろな会話をしながら信頼関係を築いていかなければならない。投信の知識以上に、お客様を知ることのほうが重要だとさえいえるでしょう。ですから、もともと女性に向いている仕事だと私は思っています。

**藤沢** 銀行窓販を機に運用成績が良くなったのは、やはり競争が生まれたからでしょうね。さらには投資家の裾野が広がったのも、窓販の大きな貢献です。今後も銀行は、投信ビジネスにおいて重要な役割を担うことになるでしょうね。

ただし一方で、もっとネットを活用するなどできることもまだまだある。例えば車のディーラーでも、最近の若い営業マンたちはお客様の家に行くのが苦手なのだそう。お客様のほうも、家まで来られて説明されるのは嫌だという人が少なくありません。そのためメールやブログを積極的に活用しているのですが、むしろそのほうがお客様も本音を伝えてくれたり、まめに相談してくれたりということがあつてうです。

銀行でも、テラーが外には出にくいという現状があるのであれば、ネット

を通じたコミュニケーションは有効なのではないのでしょうか。いま通販のビジネスで成功しているのも、女性の担当者がきめ細かくメールでメッセージを送っているような企業ですからね。もちろん、金商法や個人情報保護法などの壁もあるとは思いますが、やはり難しいのでしょうか。

**戸谷** トップが腹をくくりさえすれば、できないことはないでしょうね。実際、私もできることはたくさんあると思っていますが、銀行というところは、まず「できない理由」のほうを探してしまいがちなのです。

例えば私たちも、金融マーケティングの視点からさまざまな提案をすることがありますが、実行段階になるとストップがかかることが多い。せいぜい、10のうち2つが実現できればいいといったところでしょうか。そこはカルチャーの変革が必要です。いまや銀行も普通の企業であり、競争が激しい時代ですから、これまでの枠にとらわれてはいけません。

**丸** 確かに、変わらざるをえないのは間違いない。だからこそ、預金という形で眠っているお金を、もっと活用すべきでしょう。先程も申し上げた通り、投信のパフォーマンスは良くなっているわけで、長期で見れば成果も期待できるはずですから。その成果を個

もともと優秀な女性が多いわけですから  
もっと活躍できる場を作ることです



## 子育てを終えた女性も活躍できる 仕組みを作ってみてはどうでしょう

人投資家に享受させるのは、いわば銀行の社会的責任でもありますね。

**藤沢** おっしゃる通りです。日本が直面している年金や社会保障の問題を考えると、投信をもっと広めていくことは重要です。しかも、今は政治も揺れ動いていますが、私たちは日本の社会をどうするのか、そろそろ選択しなければいけないのでしょうか。例えば、北欧型の大きな政府でいくのか、個人の責任で自由に未来をデザインできるような社会でいくのか、を。

ただし、選択をするためには、私たち一人ひとりが勉強もしなければならない。その意味でも、投信という道具

を通して社会とつながることで、その仕組みを少しずつでも知ることができるといえるのです。投信販売に携わる皆さんには、それだけ重要なお仕事にかかわっているのだという誇りを、ぜひもっていただきたいですね。

男性のキャリアパスとは違う  
女性ならではのコースも必要

——先程「投信販売は女性に向いている」とおっしゃっていましたが、女性の力をもっと活用するためには何が必要なのでしょう。

**丸** 金融というのは、明日どう動くの

かは分からないし、良い時もあれば悪い時もある。変化するからこそ、お客様へのきめ細かい対応が必要です。本当は「女性だから」「男性だから」とはあまり言いたくないのですが、そういう変化への対応力、忍耐力などは女性のほうが優れていると私は思います。学生を見ていても、やはり成績が良いのは女性です（笑）。ですから、もしそういう女性の特性を活かしていないのであれば、改善していくべきでしょう。

**戸谷** 特に地方では、優秀な女性は地元の銀行か県庁に就職するといった傾向が根強くあります。つまり、それだ

お知らせ

## Ma·Doでは 投信窓販モチベーション アンケートを実施します

**対象** これは販売員の皆様の、投信販売に対するモチベーションを中心とした意識を調査するアンケートであり、対象は**実際に投信販売に携わる皆様**に限らせていただきます。

**参加方法** 以下のURLにアクセスし、ぜひアンケートにご協力ください。  
<http://money.quick.co.jp/mado>

金融リテール・プロフェッショナルのための情報誌『Ma·Do』は、これまで銀行の本部ご担当者を中心読者ととらえ、さまざまなコンテンツを提供してまいりました。しかし、「100年に1度」の金融危機で窓販も変化を余儀なくされ、これまで以上に「現場」の重要性が高まる中、今後は本誌も販売員の皆様にも役立つ記事を充実させていきたいと考えます。

本アンケートはその一環であり、広く投信販売の現状を汲み上げ、その結果を次号『Ma·Do』（9月発行予定）への掲載という形でフィードバックすることで、今後の業務にご活用いただきたいという願いも込められています。なお、アンケートの結果は、個人名はもちろん、銀行名などが特定される形で掲載されることはございません。

また、本アンケートは日本を代表する金融情報ベンダー『QUICK』と『Ma·Do』の共同企画であり、将来的には、販売員の皆様を対象とした情報サービスに発展させる計画もあります。どうか今後の『Ma·Do』×『QUICK』によるさまざまな展開にもご期待ください！

先着200名様に  
500円分の  
QUOカードを  
プレゼント!

け優秀な人は多いわけですから、そうした女性ももっと活躍できる場をまず作ることでですね。

ただし、課長、次長、支店長と上がっていくような男性のキャリアパスに、女性をそのまま乗せるのでは必ずしもうまくいきません。もちろん、そういうコースを選択できることも大切ですが、いわばスペシャリストとしてのコースも必要です。女性の場合、結婚や子育てなどのライフイベントがあって、どうしても時間を仕事に費やせない時もありますからね。

しかも、能力、貢献に見合った待遇が得られ、その道を選択することが尊重されなければモチベーションは上がらない。今はまだ男性と同じキャリアパスに乗ったら偉く、そうでなければ「やっぱり女の子だから」と見られてしまうところがありますから、人事の問題はかなり大きいと思います。

**藤沢** まさに大賛成ですね。それに加えて、私は子育てを終えた女性ももっと活躍できるようにするべきだと思います。例えば育児休業をとっている間に、教育ができるような仕組みを作ってはどうでしょう。通信教育でも十分できると思います。子育てを終えた後には、資産運用のスペシャリストとして復帰してもらうわけです。

やはり母としての経験がある人は、人間を観察する力、人の話を聞く力などに長けていることが多い。それは資産運用のアドバイザーにとっては、非常に重要な能力だと思います。子育てというのは不条理なものなので、経験した人はやはり強い。ある意味では、マーケットもお客様も不条理ですからね(笑)。

**丸** 私が勉強を始めた時には、投資家はみな合理的だと教わったのですが……(笑)。

## まずは自分が置かれた場所でやるべきことをやること

——いま販売員の皆さんの中には、モチベーションが上がらないことで悩んでいる方も多いようです。アドバイスなどがありましたらお聞かせください。

**戸谷** 実は私は結構打たれ強いんです(笑)。もちろん、腹を立てることはありますが、その怒りはむしろモチベーションを高めてくれます。

私も銀行出身ですからよく分かりますが、皆さん、仕事をするうえで理不尽なこと、不合理なこともあると思います。それでも、いつかは変わる。実際、変わってきているということを知ってほしい。もちろん、まだまだ変える余地はありますが、逆にいえばそれだけ可能性もあるということです。変えられるかどうかは、自分次第でもありますから。

**藤沢** 私は自分のモチベーションを高めるといったことは、あまり考えたことがないのですが……。もちろん、悩むことはありますが、そういう時には自分が求めているものが何なのかを、改めて問い直したりしています。

例えば、いま自分は何が嫌なのか、なぜ気分を害しているのか、などを書き出してみる。すると、自分が言うべきことを言っていなかったり、するべきことをしていなかったりといったことも見えてきます。

最終的には、自分の「真実感」を大事にするべきでしょう。私自身、以前テレビの仕事をしていて、いろいろな立場の人がいろいろな価値観をぶつけてきて、自分を見失いそうになったことがありました。その時に辿り着いたのは、自分が正しいと思っていることを信じ、人に振り回されないということです。いつかそれが日の目を見ることが

あるかもしれないし、もちろん、見ないことだってある。生きているとは、そういうことではないでしょうか。

**丸** 私が唯一自慢できるのは、長くやってきたということくらい(笑)。なにしろ、研究者になって40年以上になりますから。皆さんが大変な思いをしていることは分かりますが、「3、4年やっただけで何が分かる!」とつい言いたくもなりますね。

もっとも、実は私も最初から研究者になろうと思っていたわけではなく、そもそも当時は女性にそれほど職がありませんでしたから、偶然この道に進んだだけ。最初は何をやっているのかもよく分からなかったものの、続けているうちにだんだん面白くなっていきました。ですから、最初から自分のやりたいことができることなど、まずないと思ったほうがいい。とりあえずは自分の置かれた場所でやるべきことをやれば、必ず何かが見えてくるはずですよ。

——本日はありがとうございました。📍

戸谷圭子(とや・けいこ)氏  
京都大学経済学部卒業。筑波大学大学院で博士号(経営学)を取得。あさひ銀行(現りそな銀行)を経て、1999年日本で唯一の金融サービス業のマーケティングに特化したコンサルティング会社、マーケティング・エクセレンスを設立。経営戦略策定から具体的なマーケティング施策の実施まで、さまざまなテーマを取り扱う。同志社大学大学院ビジネス研究科准教授。ホームページ(<http://www.marketingex.com/>)。

藤沢久美(ふじさわ・くみ)氏  
大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。1996年に日本初の投資信託評価会社「アイフィス」を起業。99年同社を米スタンダード&プアーズ社に売却。2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。現在、副代表。金融審議会委員、投資信託協会理事など、公職も多数兼務している。ホームページ(<http://www.kumifujisawa.jp>)。

丸 淳子(まる・じゅんこ)氏  
1941年東京都生まれ。64年青山学院大学卒業後、財団法人日本証券経済研究所入所。91年に退所後は武蔵大学経済学部教授に就任。研究・専門分野は金融・証券であり、特に証券市場の構造・行動・成果を理論的・実証的に研究している。主な著書に『大学教授の資産運用ゼミナール』(編著)『現代証券市場分析』(共著)などがある。