

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第63回 顧客本位の金融商品営業

森脇 ゆき (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主宰する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、株式会社フイデューシャリー・パートナーズ代表取締役社長の森脇ゆき氏を迎え、顧客本位の金融商品営業について対談を行った。

代 卓球少女だった高校生時代

山口 生い立ちから教えてください。

森脇 母の出身地である石川県能登町で生まれました。その後24歳まで埼玉県で育ちます。父が卓球をしていて、2歳上の姉とともに教えてくれました。2人とも埼玉県の代表選手として高校生のときにはインターハイなどにも出場していました。大学には卓球で進学しようと考えていましたが、高校2年の後半ぐらいから、「勝負の世界はもういいや」と思うことがあって、卓球に区切りをつけました。

山口 どのようなことがあったのですか。

森脇 大きな試合での準決勝の直前に体育館の静かな場所です。人、精神統一をしていると、すでに敗戦した同級生が来て「ゆきちゃんも負けちゃえ」と言われたことがあります。また、強い学校でしたので、大会で上位に行くほど同じ学校の選手同士が試合をすることがよくあり、監督から「学校の戦略上、次の試合はおまえが負けるように」という趣旨のことを指示されたりもしました。純粹に技術の向上に楽しさを感じていた私はスランプに陥ります。スポーツは心技体と言われますから、心が弱い自分を責めましたね。ただ、卓球の特待生として入学していましたので、周囲に弱音は吐けません。スランプから抜け出せず悩んだ末、3年生の春頃、母に「卓球をやめたい」と伝えると、「いいわよ」と即答してくれました。

山口 なぜ、お母さんは、二つ返事で「いいわよ」と言ったのでしょうか。

森脇 大人になって聞いてみたら「反対する理由がない」と振り返っていました。幼い時から、恥ずかしいくらいに、ずっと愛されて育ちました。何を言っても信じてもらっていたのです。

山口 卓球を教えたきたお父さんの反応はどうでしたか。

森脇 「卓球を教え込んで申し訳なかった」と言われました。高校3年生でしたので、もう勉強は間に合わないと思い、「就職したい」と伝えると「いいじゃないか」と肯定してもらいました。

山口 理解あるご両親だったんですね。

森脇 子供を尊重しすぎる感じでした。両親から愛だけはたくさんもらいました。

窓口での1度だけの苦情

山口 高校卒業後の就職はどのように決めたのですか。

森脇 私の祖父も、叔母も銀行員でした。父はデパート勤務でしたので、「銀行かデパートかな」と父に聞いたところ、「デパートは大変だぞ。銀行は15時



●お客様に寄り添う営業と金融機
関の営業スタンスを掘り下げ
る山口氏

「お客様に寄り添う営業と金融機関の営業スタンスを掘り下げる山口氏」
「苦情がなく
なった」と言
われました。

先輩方の多くが窓口業務を敬遠してしましたので、必然的に私はずっと窓口の仕事でした。
山口 記憶に残っているエピソードはありますか。
森脇 まだ、窓口を担当して間もない19歳頃の話です。40代くらいの男性が住所変更の手続きのため来店しました。まずは変更用紙をお渡しし、「記入してください」と伝えます。記入の終わった用紙をチェックすると間違いがあったので、指摘して再度記帳台で書いて、再び窓口でチェックします。その際に「住所の確認書類を提出してください」と伝えると、「そんなものないよ」と言われたので、確認書類がなければ住所変更ができないことを説明しました。「今日しか時間がないから、どうにかならないか」という問答を3回くらいしたと思います。すると、そのお客様は、「最初に運転免許証が必要だと言ってくればこんな時間に無駄にしなかった」と怒り始め、私にボールペンを投げつけました。私は驚いて泣きながらロッカー室に駆け込みました。追いかけてき

てくれた上司に「私は窓口に向いていません」と訴えると、一切私を責めることなく、励ましてくれました。傷ついた私のケアを優先していただいたおかげで、すぐに自分の態度を反省することができました。私が信金窓口業務をしてきた約8年間の中で、苦情はそれ1度きりです。それは「お客様の気持ちになつて考える」ということを強烈に学んだからです。今では、ボールペンを投げつけてくれたお客様に感謝しています。

で終わるので楽だ。絶対銀行がいい」と勧められて、高校に募集が来ていた埼玉縣信用金庫に入ることにしました。その後、父に「15時以降が一番忙しかったよ」と話すと、「そっか」と笑っていましたね。
山口 埼玉縣信用金庫では、どのような仕事をしたのですか。
森脇 主に内勤の預金係です。8年間で3カ店経験しました。私は、自分が携わる仕事にはどのような理由があるのかを質問する面倒な新入職員でした。一番仕事に詳しい一回り年上の先輩が「終業以降でよければ聞きに来て。ちゃんと教えるから」と言ってくれたので、夕方以降、

ほぼ毎日マンツーマンで教わるようになります。そのおかげで、仕事の視野が広がりました。営業担当の細かい間違いや勘違いにも気づけるようになり、そういったことを褒められると、仕事ができます。楽しくなりました。
すぐに仕事を覚えたこともあって、早々に窓口を担当しました。私は、お客様が入ってくるのをみると、大きな声で「いらっしゃいませ。今日はどうされましたか」と大歓迎の姿勢で迎えました。お客様からもよくお褒めいただきました。また、普通預金に少しでもお金が入っていると、「もったいないから定期にしましょう」と提案し、成績も上がりました。苦情の多い支店だったのですが、私が窓口の担当になったら「苦情がなくなった」と言われました。

信託銀行への再就職

山口 埼玉縣信用金庫をやめられたのはなぜですか。
森脇 結婚して地方に嫁ぐことになったからです。でも、この結婚はうまくいかず、実家に戻ってくることになりました。苦労したこともあり、父は「働かなくてもいいよ」と言ってくれました。しかし、そういうわけにもいかないのです。コーヒーストップや洋菓子店などのアルバイトの面接に行つたのです



●信用金庫を経て、信託銀行ならではの苦労と幅の広がった業務のやりがいを語る森脇氏

が、3連続で落とされたのです。私は「経験したことがない仕事はダメなのかも。金融機関に行こう」と考えました。当時、離婚したことを恥ずかしいと思っていた私は、埼玉縣信用金庫に戻るのはなく、かつて叔母が働いていたUFJ信託銀行（旧東洋信託銀行、現三菱UFJ信託銀行）の派遣社員の面接を受けると、「すぐに来てください」と採用されました。その時、28歳でした。

山口 信託銀行にはどれくらいいたのですか。
森脇 三菱UFJ信託銀行には通算14年いました。最初の業務はハイカウ
ンターで
す。信用金
庫での仕事
とあまり変
わらず、す
ぐに仕事を
覚えまし
た。むしろ
小切手や歳
入金など信
託銀行では
あまり発生
しない事務
手続がで
きたので重
宝されましたね。「苦情が減った」「頑張っているね」と周囲から声をかけていただき、「社員に転向しないか」という話をいただきました。
山口 それで正社員になるので
すか。
森脇 面接を受けたのですが「合併する話が出ているので、待ってくれ」と。合併後は「契約社員になってから、正社員への転向制度を利用してほしい」と言われ、合併と同時に店頭での営業を専門とする契約社員になりました。30歳になっていた
と思います。

販売成績上位になる

山口 合併して何か変わりましたか。

森脇 合併後、旧三菱信託側の店舗に配属になりました。私は、最初から営業成績の伸びが良かったのですが、その一方で、周囲から厳しい対応を受ける場面も多く、一日に何度も謝るせいで「すみません」が口癖になってしまいました。

山口 成績が良かったので、目立ってしまったのかもしれないね。

森脇 そんななか、私をずっと支えてくれた人が千葉悦子さん（現三菱UFJ信託銀行執行役員リテール企画推進部長）です。出会った当時は千葉さんも窓口で営業の仕事をしていました。お客様からの信頼が厚く、朝から夕方まで予約でいっぱいのお客様でした。それなのに誰も千葉さんに教えを請うている人はおらず、怖い人なのかと思いいながらも「仕事を教えてほしい」とお願いしました。すぐに快諾

をいただき、毎朝7時半に出社して8時までの時間、教えていただきました。お手紙の書き方から顧客管理や提案の方法、そして手帳の使い方で、ほぼすべて千葉さんの真似をしました。すると、間もなくお客様との関係に手ごたえを感じるようになりまし

た。やがて私は全店でも成績が上位に入るようになり、毎日お客様の予約がいっぱいで、予約なしの一般のお客様の応対件数が少なくなっていました。ある日、課のリーダーから、「協調性がない。もっと一般の方も受け付けて」と注意を受けた時、いつものように「すみません」と謝りました。しかし、数分後には今日こそは言い返そうと思ひ直します。緊張と不安で震える手で反論のシナリオを何度も書き直し、1時間後、意を決してリーダーの元へ向かいました。皆が聞いているなかでリーダーに、「先ほどの件ですが、私は皆さんと仲良く仕事をしたいと常日頃から考えています。ですから、一般のお客様の応対を今後は今後もっと積極的にやりたいと

思います。ただ、そのためには予約を制限しなければなりません。明日からご指示どおりに動きませんが、それでよろしいですか」と伝えました。私の成績が下がれば店の成績も下がります。リーダーはうつむいて小さな声で「今までどおりでいいです……」という返答でした。「すみません」が口癖となった状況が3年続いた末のことでした。

山口 苦労されたのですか。

森脇 それよりも仕事が楽しかったです。信用金庫時代は一般的なハイカウンター業務でした。信託銀行での仕事は、お客様の総合コンサルです。金融商品販売のみならず、不動産や相続を含めた総合提案ができました。

山口 信託銀行では、いつ正社員になったのですか。

森脇 実は、最後まで正社員にはなっていない。契約社員から正社員になるという時期にリーマンショックが発生したためかわかりませんが、正社員転向制度の運用が10年間ほど見送られました。制度の復活見込みは不明でしたが、そもそも最初

から正社員希望で契約社員になったということもあり、支店の皆さんは私を正社員のように扱ってくれましたし、不動産・相続業務のリーダーも担当しました。それから千葉さんから教えていただいたように若手社員に教えるようにもなりました。

山口 ちなみに、千葉さんの教えのポイントはどのようなことだったのですか。

森脇 他行の運用状況も含め総資産で確認することや、商品の売り方ではなくて商品の中身を詳しく覚えることです。銀行の研修では、例えば、インドという国の情勢などを学び、だからインド株商品はこのように提案する、というようなセールス方法を教えてくれます。しかし、商品の中身については細かく学べません。そうしたなか、目論見書や運用レポートを確認し、内容を細かく理解する方法を教えてくださいました。

山口 金融商品を販売している担当者がその中身を知らないとは驚きです。

森脇 実際、多くの現場職員はそうだったことを不安に感じて

います。私は新人職員が支店に配属されてから不安なことを聞き、それを補うように教えていました。もちろん、自主的な勉強として毎朝7時半集合で行います。そうすると毎年新人職員が自主的に教わりにくるようになり、この活動は8年間続けました。若い職員との接点ができることや、頼られることが嬉しかったです。

下落に強い顧客作り

山口 森脇さんが投資信託の販売に携わるようになったのは、いつからですか。

森脇 2007年からです。その後、間もなくリーマンショックがありました。販売した商品が軒並み暴落しました。お客様のフォロワーが怖かったです。懇意にしていたお客様から「あなたが良いつて言うから買ったのに」と言われて、眠れませんでした。その翌日も、別の大口のお客様に状況説明の電話をしました。すると、そのお客様は「森脇さん、声が暗いわ。私さうい

う人嫌いなよ。相場が下落するなんて当たり前よ。そんなことでいちいち電話をかけてこないで」と怒られ、拍子抜けしました。そのお客様は80代の女性で、若い時から投資をしている資産家だったので、何度も暴落を経験されていて、「そんなの当たり前でしょう。逆に買うわよ」といった感じでした。私はその時、このお客様のような「下落を好機と考えられる投資家を育てなければいけない」と思い、下落に強いお客様を育てることを目標にしました。それ以降、投資の苦情を受けることはなくなりました。

山口 下落に強い顧客は、どのように育てるのですか。

森脇 お客様に毎回同じような話をします。まずは、投資目的の確認です。そして「当行でも他行でもご自分で理解できない商品は買わないでください」と伝え、価格変動について「価格が低い時期に買って、高い時期に売りたいですよ、ですが多くの人が高い時期に買って、低い時期に売ってしまいます。だから、下がったときは売らない。

まずは私に聞きに来てください」と、お客様に繰り返し伝えていました。私の担当しているお客様は皆さん、「下がりました。追加したほうがよいですか」と言う人ばかりになりました。また、上がったも投資目的を確認し、例えば、アメリカの株価

の長期トレンドなどをお見せして、「長期で置いておくのもありですね」と伝えていました。

山口 それだと、むやみに売買しない顧客になりますよね。当時の銀行が投信の手数料で稼ぎたいと考えているとしたら、その意向とは異なるお客様を育てていた、ということですか。

森脇 実は顧客本位の活動のほう銀行に長期で利益をもたらすことになりません。お客様の資産が増えれば信頼も大きくなります。お願いセールスも不要ですので効率も上がります。私が一番力を入れていた活動はメインバンク化です。自行にある資金で何かしらの商品を契約するよりも、先にお客様の総資産の状況を聞きながらどのような提案が最適かを検討します。他行を含めた総資産で提案しようと

いう姿勢に感動したお客様はやがて他行から資金を移し、資産のメインバンクとしてくださるようになります。またご家族も紹介していただけます。不動産や相続なども含めたご一家相手の総合提案ができるようになります。

独立して顧客本位の 営業研修を展開

山口 三菱UFJ信託銀行を退職された経緯を教えてください。

森脇 上司の中には、私の担当しているお客様に潤沢な含み益が出ているのを見ると、利益確定の指示を受ける場面もありましたし、ニーズの低い商品の販売要請もありました。長年、顧客本位の観点から距離を置いてきたのですが、最終的にはどうしても従わなければならぬ事態になり、契約社員の立場としては黙って去るべきだろうと考えました。それとほぼ同時期の2017年に今の夫と再婚し、夫が「君は独立したらいい。僕が全面的にバックアップするか

ら、何も心配しなくていい」と言ってくれました。独立は全く考えていなかったのですが、翌2018年には退職し、独立しました。

山口 銀行を退職して独立した後、どうされたのですか。

森脇 最初から金融機関職員への研修と個人への個別相談、両方を行いたいと考えていました。しかし売り方を教えるのではない立場をとっている私に研修の依頼があるとは思えず、個人相談のための投資助言業から始めようと考えました。富裕層のお客様30人前後くらいを年間契約でサポートするビジネスモデルです。

一方で、金融機関職員に研修を行うお仕事ができるなら、その先のお客様である1000人、1000人、もっと多くの人に良きお金との付き合い方を伝えることができます。どちらに重きをおくか迷っている時に参加したセミナーで、隣の席だったのが銀行研修社の編集者の方で、名刺交換したその場で「顧客本位について現場目線での記事を書いてほしい」とお話をい

ただきました。「私は顧客本位について本音と建て前の文章は書きません。それでもよいなら書きます」という趣旨を伝えました。そんな生意気な態度でよく初めてのお仕事をいただけだと思えます。それ以降、金融機関役員向けの執筆がコンスタントに入ってくるようになりました。また、個別のご紹介や記事を読んでくれた金融機関からの研修依頼が増え、事業の中心になりました。どこの金融機関も、「金融商品の売り方を教えてほしい」とは言ってきません。

「顧客本位の役員を育てたい」というご依頼ばかりであることが、とても嬉しいです。

女性金融機関役職員の コミュニティ

山口 いま取り組まれているコミュニティについて教えてください。

森脇 金融機関で働く女性が生き方・働き方について考える「井戸端ダイアログ」という自主交流会を行っています。これは、山口さんが編者となっております。



●世話を務める「井戸端ダイアログ」のパーカー姿で、常にお客様と現場職員の目線で語る森脇氏と、顧客本位の営業からコミュニティのあり方まで、熱い対談が行われた

『頭がいいだけの銀行員はもういない』（経済法令研究会）の出版に伴うワークショップに出席したことが契機になっています。一般的に金融関連の会合は女性が少ないのですが、この会は女性参加者が多かったのが印象的でした。「各地で奮闘する女性職員たちが職場外で安心して話ができる場があれば、精神的に楽になるのではないか」と思い立ちました。すぐにワークショップで知り合ったあおぞ

ら銀行の森田由起子さん（執行役員（オペレーションズグループ担当）に「女性のコミュニティを作りたい」と相談したところ、すぐに面談に応じてくださり、話を丁寧に聞いてくださった。その中で、森田さんの「金融機関の女性だけの会がないですよ」という言葉に強く共感し、預貯金を取り扱う金融機関に勤務する女性役員限定の会にしようと決めました。2024年5月から開始して、

最初のテーマは、「女性活躍推進」でした。皆さんがどのような取り組みを行っているか、その効果などについて対話をしました。その後も、月に1回、テーマを決めて対話をしています。すべて業務外、ボランティアの会です。

山口 私は、森田さんから、「森脇さん主催の女性コミュニティが面白い」と聞いていました。参加者には何が刺さっているのでしょうか。

森脇 参加者の皆さんからは「苦しんでいるのは自分だけではない」「勇気を得た」「前向きになれた」「キャリアを見つめ直す機会になった」などと感想をいただいています。コミュニティの対話で皆さん元気になるようです。職場でのアンコンシャスバイアスや違和感などを気軽に本音で話し合える場になっていくと思います。

山口 私も金融関連のコミュニティを運営するなかで、組織の枠を超えた個人のつながりが心の安定や成長に寄与すると感じています。私が森脇さんのコミュニティ発足のきっかけとな

れたと聞いて、嬉しいです。本日は、ありがとうございます。

プロフィール
(ゲスト)

もりわき ゆき ●信用金庫・信託銀行で通算22年勤務。信金では事業譲渡、信託銀行では合併を経験し、複数金融機関の現場と組織文化に触れる。信託銀行では個人顧客への不動産・相続対策を含む総資産提案に従事し累計約2000名を担当。自己開示情報を基にした個別提案を徹底。2018年独立。顧客本位・顧客満足の実践を軸に講演・研修、連載、通信教材制作を行い全国の金融機関を支援。新入職員から役員まで対象。現場経験に基づく実践支援が特徴。2024年金融庁職員向け講演を担当。著書『顧客本位で成功する！資産形成・投資の提案営業術』（銀行研修社）。経営理念「あなたとこの社会の幸せによりそう」。

(聞き手)

やまぐち しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じて社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。（一社）ちいきん会理事。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。