

会員限定

2022年2月度合同研究会

金融マーケティング研究会

金融システム研究会

2022年2月14日～2月28日

DX時代における 金融機関の人材育成方法について

講師：松井 美佳

大和証券株式会社 NPS推進部 クライアントサポート企画課 次長

CONTENTS

目次

DX 時代における金融機関の人材育成方法について

Slide 2	目次	4
1.	大和証券について	6
Slide 4	企業理念	6
Slide 5	NPS 推進クライアントサポート企画課について	8
Slide 6	営業店の組織図	8
Slide 7	クライアントサポート課について	10
Slide 8	クライアントサポート課の変遷	10
2.	お客様対応品質向上に関する取組み	12
Slide 10	当社における店頭対応品質評価について	12
Slide 11	当社における店頭対応品質評価について	14
Slide 12	外部調査導入の背景	14
Slide 13	店頭対応品質調査について(2017 年度上期実施時) 実施概要	16
Slide 14	店頭対応品質調査について(2017 年度上期実施) 調査項目・配点比率	16
Slide 15	評価シート(出迎え・見送り/店頭空間)	18
Slide 16	評価シート(対応力)	18
Slide 17	2017 年度上期 調査結果(接遇)	20
Slide 18	2017 年度上期 調査結果(対応力)	20
Slide 19	対応品質の維持・向上に関する取組み クライアントサポート課会議	22
Slide 20	対応品質の維持・向上に関する取組み 店頭対応マニュアル	22
Slide 21	対応品質の維持・向上に関する取組み 動画研修(全3回)	24
Slide 22	対応品質の維持・向上に関する取組み ご来店ヒアリングシート	24
Slide 23	対応品質の維持・向上に関する取組み 集合研修	26
Slide 24	対応品質の維持・向上に関する取組み 個別サポート研修	26
Slide 25	対応品質の維持・向上に関する取組み スキル・ナレッジの配信	28
Slide 26	対応品質の維持・向上に関する取組み 備品の拡充	28
Slide 27	対応品質の維持・向上に関する取組み お褒めの言葉	30

Slide 28	店頭対応調査結果推移	30
Slide 29	項目別改善状況(得点率推移)	32
Slide 30	改善に向けた取組み概要	32
Slide 31	コロナ禍における店頭対応品質調査(WEB ロールプレイング研修)	34
Slide 32	コロナ禍における店頭対応品質調査(WEB ロールプレイング研修)	34
Slide 33	チェック項目の変化	36
Slide 34	コロナ禍における店頭対応品質調査(WEB ロールプレイング研修)	36
3. 今後の取組みについて		38
Slide 36	クライアントサポート課の変化	38
Slide 37	今後の取組み	40
Slide 38	大和証券グループのビジョン	40
WEB ロールプレイング研修動画(約6分)		42

大和証券 NPS 推進部クライアントサポート企画課、松井と申します。

このような貴重な機会をいただきまして誠にありがとうございます。

本日は、「DX 時代における金融機関の人材育成方法について」と題し、お客様対応品質において、当社がこれまでに行ってきた取組みと、今後の取組みについてお話をさせていただきます。

このたびの内容が皆様のお仕事の一助となれば幸いです。

Slide 2 目次

本日は、大きく分けて 3 つの内容についてお伝えいたします。

1 つ目は、「大和証券について」とございますが、当社のお客様に対する考え方や、本日の話の中心となる営業店のクライアントサポート課についてお伝えいたします。

2 つ目は、実際に当社がこれまで取り組んできたお客様対応品質向上に関する取組みについて、どういったことを行ってきたか、また、その結果について、具体的にお伝えできればと考えております。

最後は、本日のテーマでもある「DX 時代における人材育成方法」として、With コロナ、After コロナにおける対応品質向上の課題やこれからの取組みについて、お話をさせていただきます。

PASSION
FOR THE
BEST

DX時代における
金融機関の人材育成方法について
～お客様対応品質向上の取組み～

2022年2月

大和証券株式会社
NPS推進部 クライアントサポート企画課
松井美佳

目次

PASSION
FOR THE
BEST

1. 大和証券について

2. お客様対応品質向上に関する取組み

3. 今後の取組みについて

1. 大和証券について

それでは、早速、1つ目のテーマについてお話を進めてまいります。

Slide 4 企業理念

こちらは、大和証券グループの企業理念です。

この企業理念は1998年に制定されました。

1902年の創業以来、当社グループは日本の金融市場の形成、発展を促しながらお客様との関係を築き上げてきました。119年間事業を行いながら、当社グループの社員が培ってきた文化などをまとめたものが当社グループの企業理念です。

また、企業理念を基に、創業以来築き上げてきた企業文化に含まれる「大和証券らしさ」を表す基本的な考えや心構えを記したものとして、「大和スピリット」がございます。

これらを記載した1冊の小冊子はグループ全社員に配られ、内容は全社員に浸透が図られています。

当社社員は、この企業理念と大和スピリットに基づき、お客様からの信頼の獲得と、金融・資本市場を通じた社会と経済の発展に向け貢献するため、日々行動するとともに、社員同士の一体感、連帯感、またグループ全体の総合力を高めることに取り組んでいます。

目次

PASSION
FOR THE
BEST

1. 大和証券について

2. お客様対応品質向上に関する取組み

3. 今後の取組みについて

3

企業理念

PASSION
FOR THE
BEST

企業理念

信頼の構築

お客様からの信頼こそが、大和証券グループの基盤である。お客様を第一に考える誠実さと高い専門能力により、最も魅力ある証券グループとなる。

人材の重視

大和証券グループの競争力の源泉は人材である。社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神溢れる自由闊達な社風を育み、社員の能力、貢献を正しく評価する。

社会への貢献

金融・資本市場を通じて社会及び経済の発展に資することは、大和証券グループの使命である。法令順守と自己規律を徹底し、高い倫理観を持って社会の持続的発展に貢献する。

健全な利益の確保

健全なビジネス展開を通じて企業価値を高めることは、株主に対する責務である。大和証券グループはお客様に価値あるサービスを提供して適正な利益を獲得し、株主に報いる。

大和スピリット

- 大和証券グループは、お客様、金融・資本市場、そして社会全体からの信頼が、自らの持続的成長の源泉であると考え、法令順守と自己規律を徹底する。
- 大和証券グループは、金融・資本市場を通じて社会と経済の発展に貢献することにより、健全な利益を確保する。
- 大和証券グループは、お客様との強固で永続的な信頼関係を構築するために不断の努力を払う。
- 大和証券グループは、金融・資本市場において新しい分野を切り拓くパイオニアであり続ける。社員一人ひとりは自信と誇りを持ってその使命を全うする。
- 大和証券グループは、会社と社員との強い信頼感、仲間同士の連帯感を礎として、いかなる困難をも乗り越える比類なき総合力を発揮する。
- 大和証券グループは、誰よりも高い目標に挑戦する「高い志」、ピンチをチャンスに転化する「プラス思考」、そして他の追随を許さぬ「スピード」を兼ね備えた真のプロフェッショナル集団を目指す。

4

Slide 5 NPS 推進クライアントサポート企画課について

続いて、私が現在所属している NPS 推進部クライアントサポート企画課について触れておきたいと思います。

NPS 推進部は、2020 年 10 月の組織改正により新設された、新しい部です。お客様目線に立脚した営業体制の構築に関する企画、立案、および推進業務を行うとともに、コンプライアンス部門と連携し、営業品質管理及び営業員指導といった業務も担当しています。

NPS については、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、改めて説明しますと、「ネット・プロモーター・スコア」を略したものです。

測定については、お客様に対して「当社を自分の友人や同僚にどの程度勧めたいですか？」というアンケートを行います。お客様には 11 段階で評価をしていただき、推奨者の割合と批判者の割合の差を NPS というスコアで表すことで、当社に対するお客様のロイヤリティを数値化したもので、業績とも高い関係性があることから多くの企業で採用されています。

当社では、2018 年度より全営業店にこの大和版 NPS を導入し、営業店と本部が一体となってお客様の声を基点とした営業品質や商品・サービスの改善、その PDCA サイクルを回す仕組みを構築してまいりました。

導入以降は継続的にお客様へのアンケート調査を実施しておりますが、一連のオペレーションが定着し始めたと想定される 2020 年 1 月頃から、スコアが顕著に上昇しています。

実際、それに伴い、投資信託の保有期間の長期化や外国株式の売買頻度の低下、新規口座開設に占める既存のお客様からの紹介の割合も増加しています。

続いて、クライアントサポート企画課についてお伝えいたします。

クライアントサポート企画課は、営業店のクライアントサポート課に関する企画、立案及びサポートを行っています。主には、応対品質向上に関する教育・研修の企画・立案・実施、またコンタクトセンター等と連携し、幅広いお客様の効率的な管理体制の構築に取り組んでいます。加えて、高齢のお客様向けチャネルの構築、及びサービスの企画・立案についても、クライアントサポート企画課が主体となって取り組んでいます。

Slide 6 営業店の組織図

続いて、大和証券の営業店について説明いたします。

営業店の構成としてはご覧のとおりです。担当するお客様にコンサルティング提案を行う資産コンサルタント課、短いスパンでの異動がなく地域に根差した長い時間軸でお客様を担当し、コンサルティング提案を行う地域コンサルタント課、法人のお客様に対しコンサルティング提案を行う法人課があります。

加えて、私が所属するクライアントサポート企画課が担当しているクライアントサポート課があります。クライアントサポート課はインバウンドをメインに幅広いお客様の来店応対や電話応対を行うとともに、支店運営に欠かすことのできない庶務・総務といった支店サポート機能も担っています。

これらの主体が所属するのは支店ですが、このほかに支店を母店とし、少人数が配置された営業所というものがあります。多いところでは 3 つから 4 つの営業所を抱えている支店もございます。

現在、当社の店舗戦略については、大型店舗の統合・効率化を進める一方で、小規模・低コストの営業所を増やすなど、効率的な営業店ネットワークの構築を進め、2022 年 1 月現在の国内店舗数が 70 営業所を含め 180 店舗となりました。

NPS推進部クライアントサポート企画課について



NPS推進部

- お客さま目線に立った営業体制構築に向け、企画の立案から実施、営業店のサポートを行う
- 当社の「お客様の最善の利益の追求した営業活動」、「社員のプリンシプルベースマインド」、「顧客本位の業務運営のための内部管理態勢」のレベルアップを図る

NPS®（ネット・プロモーター・スコア®）とは？

お客様に対して、「ある企業の商品やサービスを、自分の友人や同僚にどの程度、勧めたいですか」というシンプルなアンケートを行い、0～10点で評価していただくことで、お客様の自社に対するロイヤリティを数値化する指標。NPSは事業の成長率との高い相関があることから、多くの世界的な企業で採用。

大和証券では、上記アンケートの回答に応じて「批判者」、「中立者」、「推奨者」に分類されるお客様のうち、批判者から中立者に、中立者から推奨者になったお客様の3年間累計の増収インパクトを試算したところ、1人当たりの手数料料では、中立者は批判者の1.3倍、推奨者は批判者の1.8倍となることから、NPSの向上が営業実績の拡大に繋がると思料。

ご家族やご友人に「どの証券会社に口座を開いたら良いか」を相談された場合、大和証券を薦める可能性はどのくらいありますか？0～10の11段階でお答えください



推奨者の割合 (%) - 批判者の割合 (%) = NPS® (Net Promoter Score)

※ NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムの登録商標

クライアントサポート企画課

- クライアントサポート課員の応対品質向上に関する教育・研修を行う
- 資産形成層を含む幅広い顧客の効率的な管理体制の構築に取り組む
- あんしんプランナーを中心とした高齢のお客様向けチャネルの構築およびサービスの企画・立案を行う

営業店の組織図



※全国180店舗[110本支店、70営業所]
(2022年1月現在)

Slide 7 クライアントサポート課について

クライアントサポート課には、主に4つの業務を担当する方が所属しています。

まず、クライアントサポート課長は、課全体の統括を行います。課員によるお客様対応や約定時のフォローを行ったり、支店内で発生する事務手続きに関する登録内容の精査、検印等を行います。そのほか、クライアントサポート課長が行うべき業務として、防火管理者、不当要求防止責任者、安全運転管理者といった店舗管理業務もごさいます。

続いて、クライアントサポート課員は資産コンサルタント課、地域コンサルタント課が担当していない、つまり特定の担当がついていないお客様の来店対応や電話対応を行う主体です。来店されたお客様の投資相談や商品の受発注、問合せ、住所変更や口座開設といった事務手続きを行います。担当者が不在の場合はクライアントサポート課員が代わって手続きを行うこともごさいます。

電話業務については、例えば相続等、事務手続きに付随する連絡やお預かりしている商品に関しコンタクトセンターと連携して対応を行っています。また、店内の備品や販促物の発注や管理、お客様が過ごされる店頭での清掃、郵送物の受入れや発送業務、事務手続き対応のために受け入れた書類の登録や精査といった事務的な業務もあり、本当に幅広い業務を行っています。

そのほかの主体として、高齢のお客様とご家族を担当するあんしんプランナー。そのあんしんプランナーや支店内の他主体と協働し、相続コンサルティングや不動産・事業承継コンサルティングの提案を行う相続コンサルタントという主体が配置されており、クライアントサポート課では別々のミッションを持った課員が相互に協力しながら日々の業務に取り組んでいます。

今回は、ピンクで網掛けをしている、クライアントサポート課員のお客様対応品質向上にスポットを当ててお話をさせていただきます。

Slide 8 クライアントサポート課の変遷

次に、クライアントサポート課の変遷についてお伝えいたします。

記載のとおり、以前は、お客様対応を行う部分と事務を行う部分をクライアントサポート課と総務サービス課という別々の課が担っておりましたが、2012

年度から、生産性向上を図るべく、クライアントサポート課として両方の業務を担う体制となりました。ただし、1つの課ではあるものの、お客様対応を行うCS業務担当者、事務を専門に行う事務担当者として、それぞれが自身の担当する業務を行うという体制はそのまま継続されていました。

その後、2020年度からは顧客対応業務・事務の効率化のために、順次、ミドルバック業務の集約を始めました。

コンタクトセンターの対応範囲を拡大し、営業店で行っていたお客様からの問合せや注文などの電話業務の一部をコンタクトセンターで実施する体制といたしました。

同時に、これまで営業店で受け入れていた事務手続きに関する書類はその営業店で処理をしていましたが、これを本部で一括して実施することで営業店事務の効率化を図る体制といたしました。

クライアントサポート課が行ってきた業務の縮小に伴い、クライアントサポート課人員もスリム化され、従来のそれぞれがお客様対応と事務担当に分かれて業務を行うのではなく、全員がお客様対応と支店運営に必要な事務や庶務、総務業務を一体となって行う体制となりました。