

特集 1

# 国内における ビジネスモデル変革の推進

## コンサルティング営業への取り組み

### お客様一人ひとりのニーズに寄り添うべく、ビジネスモデルを変革

営業部門では、「お客様の信頼、満足度を高めることによって、ビジネスを拡大すること」、そして結果として「多くの人に必要とされる金融機関になる」ことを目指して、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。その背景には、少子高齢化の進展や低金利環境が続くなかで、お客様の悩みやニーズが、今まで以上に多様化していることがあります。シニア世代はご自身の資産をどのように守り、次世代に

受け継いでいくか、中堅企業オーナーは事業承継や生き残りをかけた戦略をどうするか、地域金融機関は低金利環境で運用戦略をどうするか、などといったことです。こうした悩みやニーズの変化に対応するため、当社は従来の商品提案が中心のビジネスモデルから、お客様それぞれのニーズに寄り添い、ソリューションを提案するコンサルティング中心のビジネスモデルへと、変革を進めてまいりました。

### 人事評価や人事制度を見直し

まず取り組んだのは、社員の意識改革。そして、人事評価体系の変更や人事制度の見直しも行いました。

また、お客様のニーズに合わせた多様なソリューションを提供できるよう、グループを挙

げて、さまざまな施策を実施しています。従来の金融商品に加えて、2014年以降は投資一任商品や保険、不動産の取り扱いが増加、2015年4月にはグループ内で相続関連ビジネスを強化しました。

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2020年に向けて
組織 人事		<p>ビジネスモデルの変革 - 「お客様の信頼、満足度を高めることによって、ビジネスを拡大すること」、そして結果として「多くの人に必要とされる金融機関になる」ことを目指す</p> <p>社員の意識改革</p> <p>2013年4月 人事評価体系の変更  <ul style="list-style-type: none"> <li>資産拡大、顧客対応等の観点を重視</li> <li>在任期間実績の導入</li> </ul> </p>	<p>2014年9月 人事制度の見直し  <ul style="list-style-type: none"> <li>総合職A社員の在任期間を延長(平均3年→5年)</li> <li>新職種の導入(異動なし、最長70歳定年、ストック収入重視の報酬体系)</li> </ul> </p>			<p>2017年4月 お客様本位の業務運営を実現するための方針を制定</p> <p>2017年4月 組織改正-地区制を廃止 顧客満足度向上を評価項目に導入</p>
サービス 商品	<p>2012年7月 営業担当者がタブレット端末を用いてコンサルティングを開始</p>		<p>商品・ビジネス領域が徐々に拡大  <ul style="list-style-type: none"> <li>投資一任</li> <li>保険</li> <li>不動産</li> <li>中堅企業M&amp;A</li> </ul> </p>	<p>2015年4月 野村信託銀行が相続関連ビジネスを開始 野村資産承継研究所を設立</p>		<p>2016年10月 慶応義塾大学と共同でファイナンシャル・ジェロントロジーに関する研究プロジェクトを立ち上げ</p> <p>2018年1月 オンラインサービスを統合し、サービスを拡充(野村のオンラインサービス)</p>

## コンサルティング営業の現場から

“お客様のお悩みに、野村の総合力でお応えする。それを積み重ねることによってお客様に必要としていただけるようになると思います”

### Q. お客様と会話するときどんなことを心がけていますか？

お客様のことを徹底的に知り、お客様が何に悩んでいるのか、できるだけ早く精緻に理解しようと努めています。お客様とお話する時は、そのお客様の関心は何かを、円グラフでイメージしながらお話を伺っています。例えば、企業経営者のお客様ですと、本業のことが7-8割、次いで事業承継や相続です。実は、証券会社が本来得意とする資産運用の割合は、案外、小さかったりするので。

### Q. 本業でお悩みのお客様に、証券会社ができることはありますか？

本業のお悩みと一言でいっても、事業そのものに関する、海外展開をどうしようか、人材育成や後継者問題はどうかなど、本当にさまざまです。事業そのものであれば、本社の専門各部署と連携して、お客様のニーズに応じた情報提供をしています。海外展開を悩んでいるお客様には、野村の海外拠点のコネクションを通じて、現地のビジネスパートナーを紹介することもできます。人材育成については、野村がどのような想いや体制で育成を行っているかをお伝えすることはできません。お客様にとっての大きなテーマやお悩みに対して、一つひとつ、丁寧に伝えていくことで、お客様から信頼していただき、資金面を含め何かあったときに「まず野村に相談しよう」と思っていたのではないかと考えています。

### Q. 具体的にどのような事例がありましたか？

資産運用でお取引をいただいていたある企業経営者のお客様と関係を深めるなかで、ご一族の資産管理や贈与・相続に関して信頼できる相談相手がおらず、お悩みであることがわかりました。今まで、さまざまな金融機関や税理士から提案を受け、部分的に対策を講じていらしたものの、それが全体では逆に非効率だったのです。そこで、提携先の相続税に詳しい税理士と一緒に会い、お客様のご資産状況とご意向を詳しく聴き、資産管理会



野村證券 新潟支店  
ファイナンシャル・コンサルティング課

飛岡 尚作

社のリストラクチャリングや相続対策といったソリューションを作成しました。資産管理や相続は、ご家族全員にとって、とても大切なことですので、離れて暮らすお子様にも詳しい内容をご説明し、ご両親の想いをお伝えしました。ご家族全員に納得いただいたうえで実行した結果、大変喜んでいただけました。

### Q. これからやりたいことは？

野村には、幅広い専門知識やネットワーク、商品ラインナップ、外出先でも社内のナレッジを使うことができるタブレット端末をはじめとしたさまざまなインフラが整っていますが、こうしたポテンシャルを、まだまだ活かしきれていないと思っています。私が入社したときに、上司から「ありがとう貯金をするように」と言われました。お客様にどれだけ「ありがとう」と言ってもらえるかがすべてです。お客様の期待に応えるべく、自分の能力を高め、お客様の真のパートナーとなれるよう努力していきたいです。