



お客様にとって最適で、
 しかも安定した商品を
 長く持っていていただくことを
 心がけて経営しています。
 実践に際しては、
 顧客ニーズや制度改正への
 迅速対応が欠かせませんし、
 合併も1つの手段です。システム構築にも、
 これらを前提とした工夫が必要になります。

GUEST SPEAKER

いちよし証券株式会社
 財務・企画、システム管掌 法務、広報秘書、引受審査担当
 執行役常務

高石 俊彦 氏 (写真左)
 Toshihiko Takaishi

財務・企画、システム担当(兼)システム部長
 執行役員

杉浦 雅夫 氏 (写真右)
 Masao Sugiura

システム部 開発課 課長

兎玉 吉郎 氏 (写真左から2番目)
 Yoshiro Kodama

システム部 開発課 課長

山内 光秀 氏 (写真右から2番目)
 Mitsuhide Yamanouchi

(取材日：2014年9月)

いちよし証券株式会社（以下、いちよし証券）は、「今までの日本にない証券会社をつくらう」を合言葉に、着実に業績を伸ばし、規模を拡大している。ビジネススタイルは「ブランド・ブティック」型であり、顧客の個別のニーズに合わせた提案をすることで、高い顧客満足度と長期的な取引を目指す。その営業スタンスは、「売れる商品でも、売らない信念」という言葉に言い尽くされている。そして、その目線を持つことを役職員に徹底している。顧客・従業員・株主・社会などすべてのステークホルダーをバランス良く満足させることが経営の要諦だというが、「言うは易く行は難し」の典型例でもある。どうしたらこのような経営が実現できるのか、またこのような経営に資するITとはどのようなものなのかを伺った。

ASHISUTO CUSTOMER

いちよし証券株式会社

いちよし証券の沿革と組織

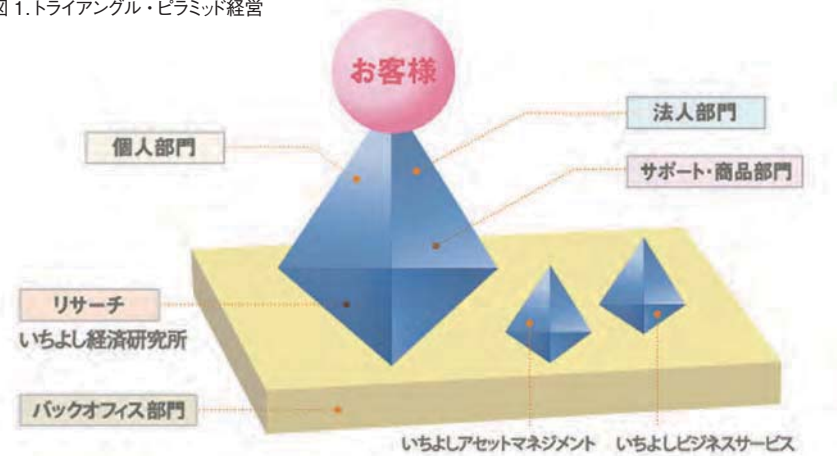
いちよし証券の沿革を教えてください。

1944年に大阪市東区（現中央区）に三栄証券株式会社が設立されました。これが当社の前身です。1950年に「一吉証券株式会社」に商号変更し、これをもって当社の創立としています。2000年にさらに「いちよし証券株式会社」に改称し、同時に本社を東京都中央区に移転しました。2006年には東証一部に上場し、現在に至っています。

組織の規模を教えてください。

従業員数は単体で約860名、連結で約960名です。支店は全国に51箇所ありま

図1.トライアングル・ピラミッド経営



す。当社のモットーはお客様第一であり、大手証券が進出しにくい地方で、長年地元密着で営業している証券会社と合併して、支店数を増やしてきました。

経営方針について教えてください。

「トライアングル・ピラミッド経営」と当社が呼ぶ経営を実践しています。リサーチ力を底面に個人部門、法人部門、サポート・商品部門を各側面とした正四面体を、バックオフィス部門という土台が支えることにより、各部門および関係各社の機能を最大限に発揮させることを目的とした経営スタイルです。

コーポレート・ガバナンスに関しては、いかがでしょうか。

早い段階から大切に扱ってきたと言っていると思います。2000年に社外取締役制度を導入しました。さらに2003年には我が国の企業としていち早く委員会設置会社制度を導入しました。当時は全上場企業中36社で、2014年現在でも57社しかありません。

全7名の取締役のうち過半数の4名が社外取締役で、法律家、公認会計士、新聞記者経験者、証券会社経営の経験者と様々なバックグラウンドを持った人に入っております。2006年から社外専門委員会も導入しており、セブン銀行の安齋会長やアイネットの池田会長などに参加してもらっています。

このような取り組みが認められ、2013年にはコーポレート・ガバナンスのランキングの1つであるJCG Indexランキングで2位となりました。

バックグラウンドの違う人たちが集まっていると、企業として1つにまとめるのに苦労はありませんか。

多様な人材に活躍してもらいたがためのクレド

組織の特徴はありますか。

「多様な人材の会社」だと表現できるようにしよう。例えば、今回出席している兎玉と山内はシステム構築会社の出身ですし、高石と杉浦は他の証券会社の出身です。

そのためにも当社ではクレドを作りました。クレドを見れば、いちよし証券がどういう会社であり、社員一人ひとりがどのような考えで仕事に取り組めばいいかがわかります。バックグラウンドの違う人たちが新しい組織文化を作っていくって欲しいという願いで作りました。

クレドの浸透のために、新入社員は詳しい研修を受講します。全社的な研修も随時行っています。部門によっては毎日の朝礼で読み合わせをしているところもあります。

経営理念

お客様に信頼され、選ばれる企業であり続ける

経営目標

金融・証券界のブランド・ブティックハウス

行動指針

感謝 誠実 勇気 迅速 継続

Long Term Good Relation

社員のために

社員の個性を尊重し人材の育成に努める

いちよし精神

情熱をもって、真摯に努力し続けます。

働きがい

チームワークを重視し、社員の能力・創造性を活かした自由闊達な企業風土を構築します。

株主のために

持続的な業績向上を図り企業価値の増大に努める

株主還元

事業の収益性と財務の健全性を高め、株主への利益還元を図ります。

情報の開示

経営の透明性を確保するために、情報を適切に開示し、IR活動に努めます。

お客様のために

一人、一人の「いちぼん」でありたい

お客様第一

常に、お客様の立場に立ち、まごころを込めて、アドバイスをいたします。

良質なサービス

社会や市場の変化に対応し、質の高い商品やサービスを提供します。

社会のために

金融・証券市場の担い手として社会の発展に貢献する

社会的責任

法令・諸規則を遵守し、高い倫理観をもって行動します。

社会貢献

企業活動を通じて地域社会と証券市場の発展に貢献します。

いちよし証券

個人顧客向けが9割

強い分野はどこになるのでしょうか。

個人顧客向け、すなわちリテール向けビジネスからの収益が9割を占めています。

預かり資産を拡大するというのが当社のビジネス目標です。お客様には投資信託をできるだけ長く持つていただくことをお勧めしています。投資信託の場合、販売手数料として1.5〜3%程度、信託報酬として年間0.5%から8%程度が入ります。これが当社の収益の一部となります。

30年前は、売買手数料を稼ぐために、お客様に次々と株の売買をお勧めするというようなことをやっていた証券会社が多くあったのが現実だったと思います。しかし、これではお客様のためにはならないと深く

反省し、長期的に資産を増やすお手伝いをするので満足していただくというビジネスに舵を切り直したのです。

その皮切りとなったのは、1997年に販売をスタートした「グローバル・ソブリン・オープン」でした。海外の信用度の高い政府や国際機関の発行している債券に投資し、毎月分配金を支払う商品です。当時の日本では珍しく、まずはこれを認知していただくところから始めました。当初は苦労しましたが、順調に普及しました。この投資信託はその後も大きなファンダに育つのですが、いちよし証券が火をつけたものと自負しています。

「毎朝クレドを読み合
わせている部署もあ
ります」 高石氏



あくまで一般論ですが、証券会社のリテ
ルといえは顧客とのトラブルもあると思いま
す。いちよし証券ではいかがですか。

お客様からの当社に対する訴訟はほとん
どありません。これも当社の特長だと思い
ます。規制緩和がある一方で、金融庁のコ
ンプライアンスに関わる指導も年々厳しく
なっています。例えば、投資信託の販売姿
勢、情報開示や商品設計に関わる規制など
が打ち出されています。しかし、当社では
マネジメント層が情熱的に陣頭指揮をとっ
て、以前から地道にコンプライアンス体制
を構築してきましたので、金融庁の打ち出
される新しい規制について、驚くようなこ
とはありませんでした。

現場で心がけていることは何でしょうか。

普段から信頼関係の構築に努める、エチ
ケットやマナーをしっかりとする、無理な
ことはお願ひしない、と言ったあたりまえ
のことを徹底しています。

「売れる商品でも、 売らない信念」

御社の理念は、実際の営業現場でどのよ
うに活かされているのでしょうか。

10年以上実践してきた、「いちよし基準」
と呼ぶ営業の原理原則があります。

1. 公募仕組債は取り扱いしません。
2. 債券は高格付けのみとし、不適格債は

売れる商品でも、 売らない信念。

私たちは、お断りする事があります。

「いちよし基準」=「個人のお客様向け商品についての原則原則」

- 公募仕組債は取り扱いしません。
- 債券は高格付けのみとし、不適格債は取り扱いしません。
- 私募ファンドを取り扱いません。
- 個別外国株は、勧誘しません。
外国株は投信での保有をお勧めします。
- 投信運用会社は、信頼性と継続性で選びます。
- 先物・オプションは勧誘しません。
- FX(外為証拠金取引)は取り扱いしません。

私たちは、この「いちよし基準」を10年来守り続けています。

お客様の資産を安全・着実にじっくりと増やしていくための、お役に
立ちたいということが当社の役職員の思いです。単に商品の品揃え
をするだけでなく、私たちがご紹介する商品やサービスがいつも
お客様の大切な資産を安心して中長期に保有して頂けるよう、
あえてお断りする事があります。私たちは、お客様に信頼して頂き、
より長い間お付き合いをして頂くことを目指します。

選ばれ続ける証券会社へ。


 いちよし証券

図3. いちよし基準に則り「売れる商品でも、売らない信念」を貫く



「あたり前のことを徹底しています」
杉浦氏

3. 取り扱いません。
4. 私募ファンドを取り扱いません。
5. 個別外国株は、勧誘しません。外国株は投信での保有をお勧めします。
6. 投信運用会社は、信頼性と継続性で選びます。
7. 先物・オプションは勧誘しません。
8. FX（外為証拠金取引）は取り扱いません。

当社では、この基準に則って、お客様がお求めの商品でも、それがお客様のためにならない恐れがあれば売らないようにしています。

実際には、どのような「売り方」をされているのでしょうか。

営業員であるアドバイザーが、お客様のニーズをよくお聞きして、絞り込んだ商品をお客様にお勧めしています。

まず、アドバイザーが完全に理解できるまで商品を勉強します。そして、お客様のライフスタイルやニーズに合わせて最適な商品を選択します。選択条件は、例えば投資信託の場合は、長期的に実績のある運用会社の提供するわかりやすい商品であるかどうかということですが、このように、商品を深く理解した上で、お客様の誤解がないようきっちりとご説明し、納得のいくまで検討していただく訳です。

ブランド・ブティック型の営業

いわゆる「提案営業」ということでしょうか。

提案型であることは間違いありませんが、少しニュアンスが違います。当社は、「ブランド・ブティック型」と呼ばれるスタイルを希求しています。

大手証券会社は、あらゆる金融商品を揃えているので「大規模デパート型」と言えます。また、ネット証券は店舗を持たない分、手数料を安くしているので「ディスカウント型」です。さらに、地方の証券会社は「地方商店型」と言えます。

当社は、お客様のニーズを聞き込み、各々のお客様に合わせた商品提案をしています。また、他社との差別化を図り2つの特

化戦略を行っています。1つは「個人富裕層の金融資産運用サービス」、もう1つは「中小型成長株と中堅企業ニーズ対応サービス」です。共に当社の強みを最大限に活かすための戦略です。これらの戦略は当社が10数年来モデルとしている米国のエドワード・ジョーンズ証券（個人富裕層の金融資産運用サービスに特化）と、アレックス・ブラウン証券（中小型成長株と中堅企業ニーズ対応サービスに特化）に学び、経営戦略の根幹となっています。

お客様に推薦する商品はどのように選ぶのでしょうか。

お客様のニーズが安定的な運用商品である場合は、「ベース資産」と分類される投資信託をお勧めします。それらは、お客様

の全資産の中でベースとなる資産であり、実績のある運用会社が販売している商品群で、各々のお客様のニーズにマッチしたものを選ぶこととなります。

新規顧客開拓はどうするのですか。

新しいお客様の場合は、ニーズを伺った上での提案型営業となります。ただし、当社の場合は、お客様からの紹介も多く、新規のお客様のおおよそ3〜4割を占めます。

高度な専門性が要求されるホールセールス

収益の9割が個人向けと伺いました。残りの1割についても教えてください。

ホールセール、すなわち大まかに言いますと法人向けです。大きく3つの業務があります。

機関投資家や法人顧客向けのブロカレッジ（委託取引）業務、IPO（株式公開）やPO（公募増資等）に関する支援等のインベストメント・バンキング業務、日本の中小型成長の株についてのリサーチ業務とアセットマネジメント商務です。

トレーディングについては後ほどITを絡めてお伺いしたいと思います。IPO支援に

ついて、補足があればお願いします。

主幹事会社として、社内管理体制の整備や申請書類の作成などの公開前の準備作業や、公開後の資金調達や資本政策等に関するアドバイスをします。

まだ小さな会社を大きくすることをお手伝いするのが主幹事会社の仕事だと思っています。これまでの実績でいうと、ガリバーインターナショナル、カカクコム、デジタルガレージなどのIPOに関する主幹事会社を務めさせていただきました。

インベストメント・バンキングとはどのような業務になりますか。

IPO、POに関して行うアドバイスや引受業務、ファイナンスに関するアドバイ

スなどです。

リサーチ業務とはどのような業務になりますか。

グループ会社であるいちよし経済研究所が、中小型成長企業の財務状況、ビジネス内容、発展性などについてリサーチレポートとしてまとめて、投資家に情報提供しています。

アセットマネジメントとはどのような業務となりますか。

グループ会社であるいちよしアセットマネジメントが中小型成長企業への投資を通じて一任運用や投資信託の設定と運用を行っています。

株主の利益になることを徹底

株主に対しては、どのような対応をして
おられますか。

株主総会は多くの企業が「集中日」に開催していますが、当社では1人でも多くの株主が参加してくださるように出席しやすい土曜日に開催しています。今年の株主総会には500名以上の株主に出席していただきました。その後、懇親会も開催しており、こちらにも多くの方が参加していただきました。

お客様だけでなく、株主とも長いお付き合いを願ひ、当社の企業活動を誠心誠意ご説明するように努めています。長く株をお持ちいただけると、それだけ当社を応援してくださる株主の方々が増えると考えるか

らです。

配当についてはいかがでしょうか。

長く株をお持ちいただくためには、配当も多いに越したことはありません。社内には内部留保を増やした方が良くという意見もありますが、株主還元に力を入れる方向でまとまっています。自社株買いをして消却し株主還元をするケースもあります。

ちょうど取材日の前日に発表したばかりなのですが、今年度の配当方針は、配当性の50%あるいは純資産配当率の4%のどちらか高い方と決まりました。かなり高い配当利回りだと思います。なお、2014年第2四半期の配当金は1株あたり21円でした。

合併時のシステム統合

顧客・社員・株主などすべてのステークホルダーにまんべんなく視線を向けながら、理念に基づいた経営をされていることがわかり、大いに感銘を受けました。続いて、このような経営の実現を支えているITに関して伺いたいと思います。

まず、顧客満足度を高めながら規模も大きくしていくために、地域で顧客密着している地方の証券会社の合併を推進しているというお話がありました。合併におけるシステム統合には苦労している企業が多いようですが、いちよし証券ではどのような苦労や工夫をされているのでしょうか。

当社では、野村総合研究所の「NRI STARIV」を基幹システムとして採用し

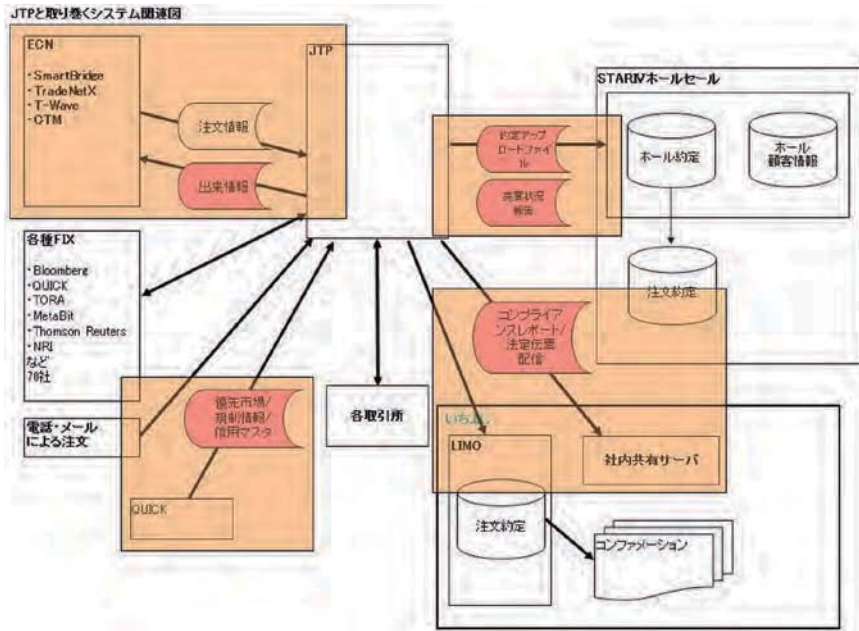


図4. ジャパン・トレーディング・プラットフォーム（JTP）を取り巻くシステム関連図



「機関投資家の取引は、1分1秒を争います」児玉氏

ています。合併に際しては、合併先のシステムをSTARIVに取り込むこととなります。

特に重要なのは、顧客データの取り込みです。データ連携ソフトであるDataSpider Servista（以下、DataSpider）を活用して取り込める部分を取り込んでいますが、各社顧客データの項目や形式が違うので、1件ずつ手作業で目でもジャッジしながら入力する部分が残ります。これが大変ですね。サポート部門によるデータの検証も必要となります。

また、合併先にとってはシステムの変更となり、業務ルールも変わります。システム共通の部分についてはシステム部門から説明をし、ワークフローのような業務そのものの部分や業務を遂行する上で必要な

るコンプライアンス等の説明はそれぞれの管掌部門から行います。

システムのインフラについてはどうされていますか。

ネットワークや電話等の手配はシステム部門で担当します。ワークフロー、社内ポータル、BIなどの基本的なアプリケーションの設定もシステム部門で実施します。なお、当社ではシンククライアントを採用することで、アプリケーションの導入やほとんどの設定が不要となっています。

スピードが命の 機関投資家向けシステム

次に機関投資家向けの大規模なトレーディングについてお伺いします。機関投資家の売買取引は時間的な面で極めてシビアだと聞いているのですが、いちよし証券ではどのように対応されているのでしょうか。

おっしゃるとおり機関投資家の取引は1分1秒を争うものです。レスポンスが速ければ速いほどいいは言うまでもありません。

当社では、多通貨・複数金融資産取引対応のトレーディングシステムとして、英フィデッサ社が開発したジャパン・トレーディング・プラットフォーム（JTP）を採用しています。このシステムに3名の専

門要員が張り付いています。取引そのものはJTPを通じて実行され、取引の履歴はSTARIVに取り込むこととなります。

以前は、STARIVに手入力していたため、投資家に対して60分に1回しか約定結果報告ができませんでした。現在では、DataSpiderを活用して入力を自動化したため、1分に1回約定結果報告ができるようになりました。

DataSpiderの活用例は、これだけなのでしょか。

当社では、システム間のデータ連携においては可能な部分すべてDataSpiderを活用しています。金融業界は制度の変更が頻繁であり、その都度プログラムをメンテナンスしていたら大変な工数がかかって

しまいます。ほとんどプログラムレスで対応できる DataSpider には重宝しています。

主力のリテールにおける ITの取り組み

主力のリテールにおけるITの取り組みを教えてください。

2007年ぐらいに、まず10数支店に代理受電システムを導入しました。支店への電話をコールセンターに転送し、コールセンターでオペレーターまたはコンピュータで対応できる部分是对応し、できなければ支店に取り次ぐということが可能になり、支店業務がかなり楽になりました。その分、お客様への対応を充実させることが狙いで

す。

また、CRM（顧客管理システム）の充実に今まさに取り組んでいるところです。すでに営業データを集約する基盤はありましたが、社内の全情報を取り込むために新しい基盤を導入しました。この上でデータウェアハウスを構築し、すべての営業・会計情報や、お客様の取引履歴、趣味嗜好の情報などを蓄積します。これをCRMで活用する予定です。

また、アドバイザーが訪問先で顧客情報などを見ることができるようi Pad を利用する計画もあります。重要な情報が多いため、万が一のことがないよう安全な仕組みをどう作るかを現在検討しているところです。

アシストへの期待と評価

最後にアシストへの評価と期待を聞かせてください。

期待から先に申し上げますと、製品への継続的なサポートと新しい使い方のアドバイスや提案をお願いします。

また、当社の業務をもっと深く知ってほしいという希望がありました。それは今回の取材が良いきっかけになったと思います。これをベースに、さらに業務に踏み込んで理解していただければと期待しています。

次に評価ですが、ソフトウェア・プロダクト、特にOracleに関しては本当に詳しくと高く評価しています。ただ、ソフトについては素晴らしいと思う分、インフラ系

については弱さを感じてしまわざるを得ません。今のITの世界で、何もかもわかるというのはかなり難しいことだと思いますが、期待を込めて幅広く技術がわかる若手を育成していただきたいと思えます。

もう一つ、名刺にアシスタントの連絡先も印刷してあるのは、組織でサポートしていることの現れだと評価しています。

厳しいことも言いましたが、今後ともよろしくお願いします。

いちよし証券株式会社

会社概要 corporate profile

本社：東京都中央区八丁堀二丁目14番1号
創立：1950年8月18日
資本金：145億77百万円（2014年9月末）
社員数：898名（2014年9月末）
URL：http://www.ichiyoshi.co.jp/

事業内容

個人・法人のお客様に対する金融商品（株式・債券・投資信託・保険・ラップ等）の提案・販売を通じた資産運用サービスの提供。
法人のお客様に対するIPO（新規公開業務）・引受業務・M&Aなどの投資銀行業務。

©K.K. Ashisuto 2014 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



今回、いちよし証券様への取材に同席し、改めて同社の企業理念、またお客様対応の姿勢について確認させていただきました。取扱製品は、いちよし証券様は金融商品、アシストはソフトウェアと大きく異なるものの、お客様へのサービス提供という根幹においてはまったく同じであり、ビジネスにおいて最も重要なことは取扱製品が何であろうとも、同じであるということを実感しました。

まず第一に、毎朝読み合わせをする部署もあるという「クレド」です。お客様のために「一人、一人のいちばんでありたい」という言葉は、アシストの「お客様の最高のために」というスローガンにも通ずるところがあり、新入社員を含め各種研修を徹底されているということで、全社員に浸透させることがいかに重要であるかがよくわかりました。アシストでも同様の取り組みは行われているものの、まだまだ足りないのではと思った次第です。

また、ビジネス・スタイルは、金融・証券界の「ブランド・プティックハウス」型という言葉に表されるように、お客様のニーズを聞き込み、個別ニーズに合わせた提案を心がけていらっしゃるということ。弊社もコンサルティング営業を標榜し、ニーズを聞いて、それに基づく製品サービスの組み合わせ提案を積極的に推し進めておりますが、まさに「言うは易く行は難し」です。お客様からは、もっと業務内容を深く勉強して、積極的に提案して欲しいというご要望をいただくこともしばしばです。今回の取材でも同様のご要望をいただきました。また、ソフトウェアに限らず、インフラ系やIT全般についてももっと知識を高めるようにというご指摘もいただきました。

お客様と同じ目線で、本当の意味でお客様にお役に立てるような提案ができるよう、今後も努力して参ります。引き続きご指導いただければ幸いです。

現在、いちよし証券様でご利用いただいている製品、サービス

- データ連携ツール / DataSpider
- 統合ログ管理システム / Logstorage
- リレーショナル DBMS / Oracle
- 内部統制評価支援ツール / 監査レポート
- データベース基盤 / Oracle Database Appliance
- オペレーショナル BI / WebFOCUS
- データベース基盤ソリューション / DODAI スタック
- 各種プロダクト技術支援サービス
- 統合運用管理ツール / JP1