

strategy&

Part of the PwC network

日本の ウェルスマネジメント

永遠の幻想か
潮の変わり目か

著者紹介

ムクンド・ラジャン

mukund.m.rajan@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。日本、豪州、米国および東南アジアの金融サービス分野の企業に対し、15年以上のコンサルティング経験を有する。保険、ウェルス&アセット・マネジメント分野の支援の経験を豊富に持つ。特に、成長戦略、事業地域の拡張、新たなオペレーティング・モデル設計、事業運営の実効性、デジタルプラットフォームの策定支援、持続可能なコスト管理など、企業が抱える最も複雑な課題の解決支援を手掛ける。

堤 俊也 (つつみ・としや)

toshiya.tsutsumi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。欧州、中東および日本において金融サービス分野の企業（ウェルスマネジメント会社および保険会社）を中心に全社組織再編プログラム、営業戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援に取り組んでいる。

その他の担当者

矢吹 大介 (やぶき・だいすけ)

daisuke.yabuki@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のリーダー。15年以上にわたり、金融業界を中心に、全社成長戦略、マーケティング戦略、デジタルトランスフォーメーション、M&A、グローバル戦略、オペレーション・組織・機能設計における豊富な経験を有する。近年では、産業の構造変化を見据えた大規模な経営戦略・オペレーション・組織の変革に数多く携わっている。

山根 祥 (やまね・あきら)

akira.yamane@pwc.com

PwCコンサルティングのパートナー。20年以上にわたり大手金融機関に対して、経営改善にかかる戦略策定、新規ビジネス参入支援、国内外企業買収に伴うM&A (PMI)、ビジネス・IT戦略、業務プロセス改善などのコンサルティング業務に従事。また、デジタルを活用した新規ビジネス戦略などさまざまなトランスフォーメーションプロジェクトの経験を多く持つ。

清水 毅 (しみず・たけし)

takeshi.shimizu@pwc.com

PwC Japan合同会社のパートナー。30年以上にわたり、日系および外資系の証券会社、運用会社、信託銀行などに対して、会計監査、SAS70監査、米国会計基準対応業務、IFRS対応業、内部管理体制およびコンプライアンスなどに関するアドバイスに従事。PwC US (NY金融グループ) に出向し、米国投資銀行・投資ファンドの監査およびアドバイザーに従事した経験を有する。金融庁・証券検査マニュアル委員会・オブザーバー、金融審議会・投信部会ワーキンググループ・委員、日本証券業協会「資産運用ワーキング」委員、投資信託協会「海外調査部会」部会長などを歴任。

井出 勝也 (いで・かつや)

katsuya.ide@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネジャー。日系・外資の生命保険会社を中心とした金融業界に対して、全社組織再編やコスト構造の最適化、オペレーション設計、買収後統合対応などの支援に従事している。

ネハ・マニ

neha.n.mani@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のアドバイザー。10年以上にわたり米国、日本において主に金融業界の経営層に対し、戦略コンサルティング、ビジネスの最適化支援を行っている。主に生命保険会社、銀行、アセットマネジメントセクターを担当し、大規模ビジネスのトランスフォーメーション、コスト最適化、経営モデルの再構築、売上強化計画の策定支援などに取り組んでいる。

蒔田 祐貴 (まきた・ゆうき)

yuki.makita@pwc.com

パンクハニア・ウトウクマール

utpakkumar.p.pankhania@pwc.com

張 璽瑩 (チョウ・シイイン)

xiying.zhang@pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

エグゼクティブサマリー

日本人は多額の預貯金を保有しているが、そのうち専門家が運用している割合はほんの一部にすぎない。この事実が、社会や金融市場に多大な影響を与え、問題となっていることは周知の事実ではあるが、長寿化に伴うセカンドライフの長期化により、ますます深刻化している。こうした状況において、日本人のより幅広い層に向けたウェルス・マネジメント・モデルとその機会提供が求められている。

PwC Strategy&が実施した顧客調査^{*1}によると、適切なウェルスマネジメントの商品を提供すれば、8つの顧客セグメントに提案が見込めることが明らかになった。そのうち5つのセグメントは、すでにある程度の投資を行っており、残りの3つのセグメントは「魅力的な潜在投資家」、すなわち、投資を開始または再開するために、心動く提案や条件が出てくるタイミングを見計らっている人たちである。いずれのセグメントも、長期にわたり相当額の投資用資産を保有しており、金融商品以外のニーズも持ち合わせている。さらにその多くは、料金を支払ってでもアドバイスを受けたいと考えている。

ウェルスマネジメント業界の各企業がこの商機を捉えるには、商品はもとより、顧客に一層目を向け、顧客中心に考えることが有効である。また、顧客が安心して投資を続けられるように、金融リテラシーの向上に真剣に取り組む必要がある。さらに、ライフイベントや時流の変化に合わせた、人生の目標やライフスタイルを軸にしたアプローチにシフトしなければならない。こうした変化のなか、顧客へのアドバイスは重要な役割を担っており、デジタルを含むさまざまな形式での提供が進むと考えられる。そのうえで、デジタルを顧客エンゲージメントの向上に利用し、ビジネスモデルから不要なコストを削減するという、いまだ手付かずの機会も存在している。もちろん、これらすべてを企業が単独で実現できるわけではない。地方自治体、雇用主となる企業・組織、規制当局らと協力し、金融リテラシーの向上という社会的目標の達成と、富の構築を促す環境の整備を支援できた者に道が拓かれるにちがいない。

顧客志向のウェルスマネジメント事業を確実に遂行できるプレーヤーは、既存・新規を問わず、世の中に多く存在する。プレーヤーのマネジメントチームが他社との競争優位性について検討を始める第一歩として、検証すべき点を以下に示す。

- 誰が顧客となるのか、また自社固有の提案は何か（顧客に選ばれる理由）。
- 「顧客志向のウェルスマネジメント事業における六つの基本要件」（投資を始め継続するための自信を与える、目標とライフスタイルをベースとしたアプローチを行う、「アドバイス」をして顧客が選択できるようサポートする、相互利益を生み出すように価値交換を調整する、カスタマージャーニーのすべての段階でデジタルを導入する、顧客およびコミュニティの金融リテラシーを向上させる）にどのように対応するか。
- この新たなビジネスモデルにおいてデジタルはどのような役割を果たすのか。
- 顧客接点を構築するために、既存の販売網をどのように利用するか、また、それだけで十分か。
- 効率的に商品を提供するにはどうすればよいか。
- 金融リテラシーを向上させるという社会的責任をどのように果たしていくか。

^{*1}：PwC Strategy&が2020年3月、日本で実施した顧客ウェルス調査。20～70代、業種、職歴、居住地域、豊かさ、ライフステージ、行動、投資に対する考え方など幅広い対象者に調査を行い、回答者はおよそ3,600人。

バブル成長期、複数の金融危機を経て、今迎える変化の時

バブル経済期の不動産や株式市場への投資加熱、90年代初頭のバブル崩壊、流動性危機が解消されるまでの失われた10年、リーマンショックの余波、それ以降の金融政策に支えられた持続的景気回復など、こうした日本の金融市場を取り巻いた数十年の変動の歴史は、さまざまな文献に示されている。しかし、この景気回復は、新型コロナウイルス感染症の影響により鈍化している。状況は刻々と変化しているものの、事業活動の縮小、生産高の減少、個人消費の低迷、旅行関連支出の大幅な落ち込み、完全失業率の上昇、対面販売の縮小、ひっ迫し続ける企業のキャッシュフローなど、短・中期的な経済への影響は既に顕在化している。これは現在においてだけでなく、将来の富の構築にも間違いなく影響を及ぼしていくが、老後資金の不足とそこに内在する富の構築に対するニーズは、コロナ禍の中でも消えてはいない。

変動の激しい歴史的背景においても、不変的な日本固有の特徴が二つある。一つは日本人の現預金水準の高さと、資産形成に対する関心の低さである。デフレの影響を受けたリスク回避志向の環境では、こうした傾向は筋が通っているとも言える。もう一つは、老後に備えるセーフティネットを提供する雇用主と政府が果たす役割である。

現在の日本は、人口統計学的にも市場的にも非常に厳しい局面を迎えているため、国民が抱える老後の不安について、再検討する必要がある。

1. 平均余命は着実に伸びているにもかかわらず、定年制度や賃金体系などは再整備されていない。そのため、国民はより長期にわたり、老後に備えた貯蓄をしなければならない。
2. 少子高齢化により労働人口が減少し、政府の財政状況と国民への社会保障の提供力に大きな圧力がかかっている。
3. 若年層を中心に、地方から東京や大阪などの主要都市への移住が進み、一部の地域への富の集中と地方での富の減少が加速している。
4. 「終身雇用」という考え方は確実に古くなっており、雇用の慣習が変化している。とりわけ若年層は転職への抵抗感が少なく、転職によって経験値を積むことができる一方で、単独設立型の年金制度での資産構築には限度がある。
5. 日本において、金融サービスを利用する顧客が得られるネットベースでの価値は限られている。差し引かれる手数料やコミッションは他のグローバルの市場に比べると高額にもかかわらず、パフォーマンスは同等である。このような状況下では、顧客は自身の資産を他者に託すことに価値を見出しにくい。
6. 日本の金融商品販売の営業は、いまだに多くのケースで「プッシュ」型といわれる企業主体の営業から脱却できていない。顧客主体の営業である「プル」型での需要の喚起、長期的な視野に立った選択や予測される影響についての顧客教育など、大きな課題がある。その結果、顧客はニーズに沿わない商品を購入してしまうといったリスクに晒されている。

老後の収入に関して深刻な問題を抱えるだけでなく、市場では顧客志向の商品の提供が限られている今、日本人の老後の資金形成をサポートするにはどうしたらよいのか。わたしたちは、**(1)** 顧客のニーズに合致し、**(2)** 既存の金融サービスの提供者にとって新たな機会となり、**(3)** 雇用主は社会的責任を果たすことができ、**(4)** 長期的視野に立った政策が促進されるようなウェルス・マネジメント・モデルを提供できれば、問題は解決できると考えている。

顧客志向のウェルスマネジメントの機会

この10年間、日本の政府や規制当局は、富裕層に限らず幅広い層が利用できるウェルスマネジメントの機会を提供するための対策をとってきた。少額投資非課税制度や大規模な雇用主が政府の後押しを受けて導入する確定拠出年金制度などは、より良い方向への一歩であろう。しかし、使いやすさと利用率をさらに向上させるには、やるべきことがまだある。2019年6月、金融庁が公的年金制度に頼った生活設計を30年送る場合、2,000万円の貯蓄が必要となると報告書にまとめた^{*2}。深刻な老後の資金不足の問題が明らかになったことをきっかけに、政府、金融機関、顧客間で重要な協議が始まった。また、今回の調査対象者の55%が、高額な相続を受け取った、または受け取る予定であると回答している。日本のウェルスマネジメント業界は、富の構築に関する問題に加え、世代間での富の移転の問題についても積極的に解決する必要がある。貯蓄の大部分が預貯金であることから、日本には非常に大きな顧客志向のウェルスマネジメントの機会が存在すると言える。

第一に、将来的にウェルスマネジメントの顧客となるのは誰かを理解しなければならない。人口動態や所得・資産額に基づくセグメントを超越し、より広範囲なライフステージに関する顧客ニーズと資産構築への取り組み方を考慮する必要がある。私たちの調査結果から明らかになった8つのセグメントに基づき設定したペルソナのうち3つは、現在投資を行っていない「魅力的な潜在投資家」であり、彼らに適切な提案を行えば、心を動かす可能性がある。

図表
日本のウェルスマネジメントにおける8つのペルソナ

アプローチ可能なペルソナ

現在投資を行っている

最近結婚した若い夫婦
(30～40代)

吉田健司、真紀子

健司は製造業、真紀子は地方市役所に勤めている。子供はまだいない

世帯年収：500～1000万円

保有資産：500～1000万円

「投資について何も知らないのですが、子供や住宅購入、老後のことを少しずつ本格的に考え始めないといけないと思っています」

「勿論アドバイスは受けたのですが、どこでどうやって受けたいのでしょうか」

「対面よりも、ネットやメールなどで気軽に連絡を取り合えると嬉しいですね」

子供のいる中年夫婦
(40～50代)

田中孝雄、吉江

孝雄は上場企業、吉江はパートで働いている。2人の高校生の子供がいる

世帯年収：1000～2000万円

保有資産：500～1000万円

「結婚後、様々な支出に対応するために投資を始めました。今は、運用計画が定まってきて、保有資産についても知識が深まってきたところで」

「資産管理を頻繁に見直す必要はないと思いますね。3～4年に1回で十分です」

既に子供が自立した中高年夫婦
(50～60代)

佐藤喜朗、花子

喜朗は会社役員で、花子は専業主婦をしている

世帯年収：1000万円以上

保有資産：1000万円以上

「投資は趣味と考えています。余剰資金で資産を増やすプロセス自体を楽しんでいます」

「アドバイザーには、投資判断に役立つ専門的な情報を提供してほしいです」

「グーグルや他のIT企業がこの業界に参入することがあれば、ぜひ試してみたいと思います」

一般的な所得の退職間近の老夫婦
(60代)

高橋匡、幸恵

匡は2年後に退職する予定で、幸恵は既に退職し専業主婦になっている

世帯年収：300～600万円

保有資産：2000～5000万円

「老後に備え、投資のアドバイスを受けたと思っています」

「スマホやPCは複雑すぎるので、対面で色々教えて頂けるのがベストですね」

「全部理解できるとは思っていないので、細かい変更点などについては、レポートして頂かなくて結構です」

高所得の退職間近の老夫婦
(60～70代)

山田浪平、舟

浪平は雇われ社長で、舟は専業主婦。舟の実家は富裕層

世帯年収：1000万円以上

保有資産：5000万円以上

「老後の蓄えはたっぷりあるので、子供たちへの資産承継がもっとも重要です」

「電子機器やIT企業についてはよく分からないので、進んでサービスを利用しようとは思わないです」

「アドバイザーが十分な専門知識を持っているのか確認したいと思っています」

過去に投資経験のある独身男性
(50～60代)

鈴木次郎

次郎はサービス業に従事している

世帯年収：500～1000万円

保有資産：3000万円程度

「以前友人の勧めに従って投資をしましたが、逆に損をしました」

「自分の投資判断には自信がないのですが、かといって、アドバイスにお金を払う価値があるかという疑問です。でも、また投資をすることになれば、アドバイスに頼り切ることになりそうです」

金銭的な余裕はあるが、投資を考える時間のない中高年夫婦
(50～60代)

寺田修、伊織

修は医師でクリニックを運営している

世帯年収：1000万円以上

保有資産：2000～5000万円

「投資には興味があるのですが、時間がないので、的確なアドバイスを頂けるなら非常に助かります」

「老後に向けた貯蓄は十分にあるとは思いますが、本当に足りるかどうかという漠然とした不安があります」

リスク回避的な中年夫婦
(40代)

伊藤雄太、実

公立小に通う娘が1人いる

世帯年収：500～1000万円

保有資産：1000万円以下

「投資を考えてみたこともあるのですが、妻に『リスクが高すぎる』と言われたためあきらめました」

「お金に余裕が出てきたら再度考えてみますが、今はやらないと思います。将来退職金が入ったときが良い機会になるかと思っています」

現在投資を行っている

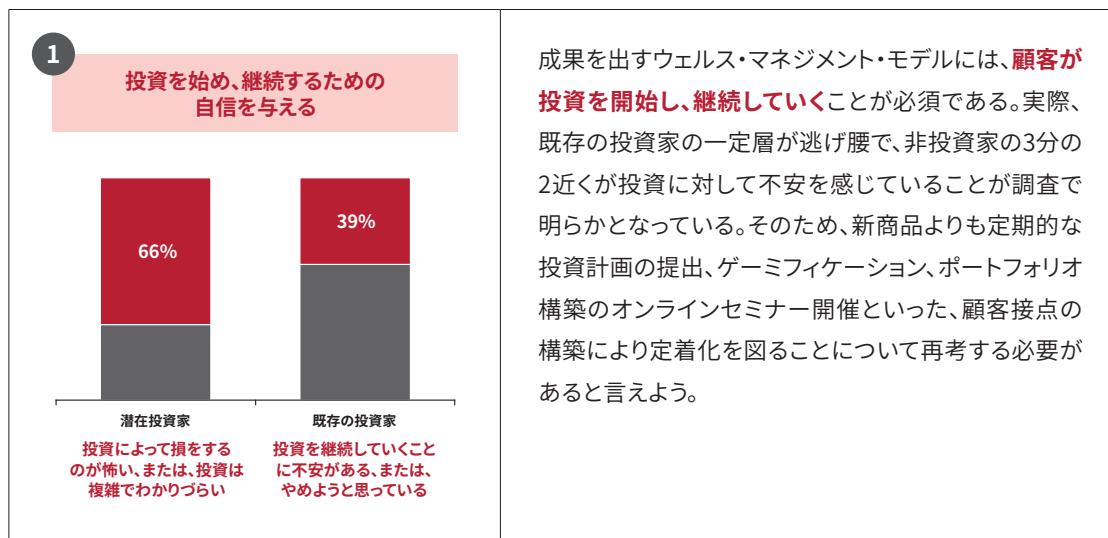
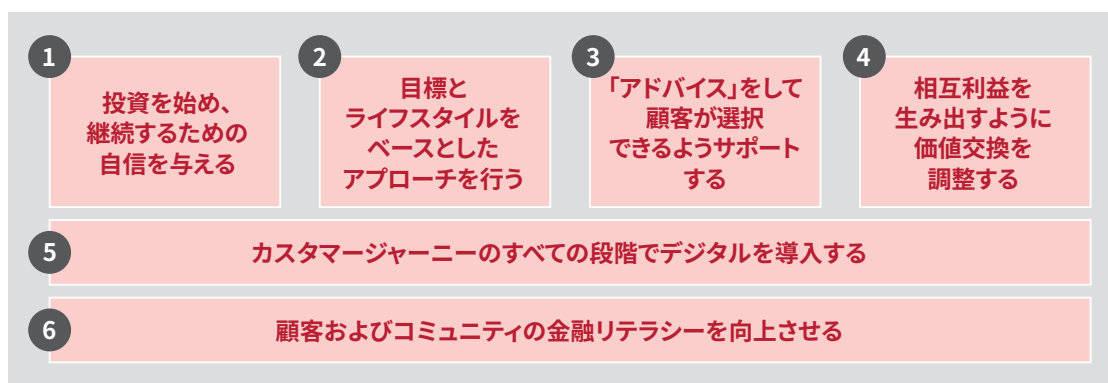
魅力的な潜在投資家

出所：PwC Strategy&が2020年3月に実施した顧客ウェルネス調査(*1)。氏名はすべて仮名。

*2：日本経済新聞2019年6月3日<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60006280U0A600C2EA2000/>を参照

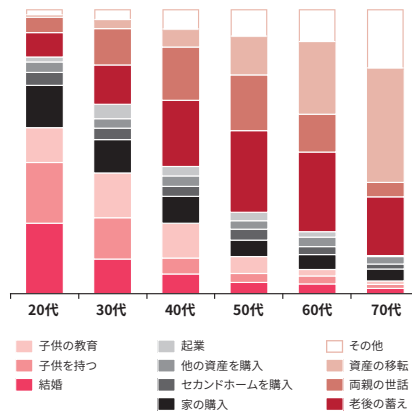
さらに、上記の分類では顕在化していないが、社会的観点からは重要なグループの存在に注目すべきだろう。近年、成長パターンは変化し、格差が広がる中、「取り残された」と感じている人たちがいる。実際、彼らは「金融難民」であり、定期的な収入を得ることが難しく、当てにできるような資産もほとんどない。従来型の金融サービスの利用も難しいため、長寿化による老後問題の影響を特に受けやすい。業界のプレーヤーにとっては、公的機関と協働し、同グループ特有のニーズに合致したソリューションを考案するチャンスである。

日本のウェルスマネジメント業界は、グローバルなプレーヤーがほとんどいない超富裕層・富裕層向けのビジネスから、より広い層を対象としたビジネスへと進化している。次に示す「顧客志向のウェルスマネジメント事業における六つの基本要件」に傾注できるプレーヤーが成果を出していくだろう。



2

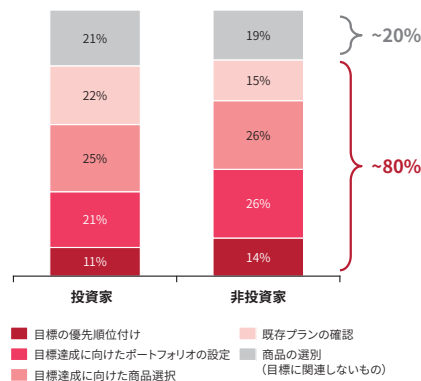
目標とライフスタイルをベースとしたアプローチを行う



日本市場は商品志向が強く、何千もの商品があり、それぞれがその時点で最旬のトレンドを重視したものであるが、ウェルスマネジャーが成果を上げるには、**目標とライフステージ志向のアプローチを採用すべき**である。顧客はそれぞれのライフステージに関連する不安を抱いているが、老後の蓄えや両親の世話、資産の移転に関する不安は、どの年齢層においても存在する。しかし回答者の87%が、自分の目標に到達するためにいくら必要なのかは分からない、と回答している。顧客が目標に到達するために必要な金額を明らかにできるようなソリューションを提供し、そのためのプランを作成できるウェルスマネジャーがより多くの顧客を獲得できるだろう。ソリューションの中には、高齢者の介護や小規模事業に対するアドバイスといった金融以外のサービスも含まれるかもしれない。

3

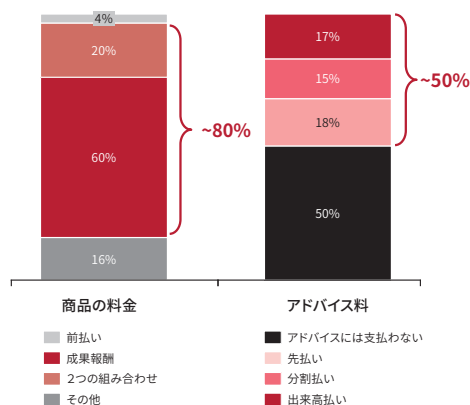
「アドバイス」をして顧客が選択できるようサポートする



従来の日本の販売は、商品の特徴に重点が置かれていたが、今後は、**提供するソリューションの中にさまざまな「アドバイス」を含めていくことがカギとなる**だろう。調査対象者のうち、投資家の50%と非投資家の24%が、資産管理に関するアドバイスを求めたいと回答している。また、およそ80%が、商品の選択についてではなく、人生の目標についてのアドバイスも必要としている。すなわち、代理店やファイナンシャルプランナーによるアドバイスだけでなく、デジタルツールやアルゴリズムを用いて進捗をモニターする、顧客のニーズに応じてリモートで相談に乗るなど、さまざまな形で提供されることが求められている。

4

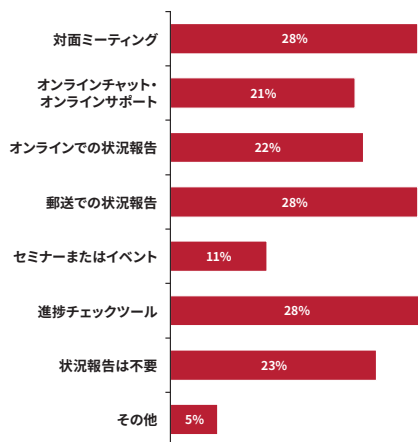
相互利益を生み出すように価値交換を調整する



日本市場では、高い手数料やコミッションを課すが、それが顧客の成果につながっていないことが多い。今後の**価値交換モデルにおいては、相互利益型になること**を顧客は求めている。顧客の多く(60%)が投資成果に連動した手数料体系を求めており、アドバイスに支払ってもよいと考えている人のうち過半数が、支払いは投資成果と投資ホライズンに連動することを望んでいる。すなわち、さまざまな形で提供されるアドバイスが、明らかにその価値にふさわしいものであるならば、アドバイスを支払ってもよいと考えているのである。このような価値交換モデルを構築し、製品や手数料に多く依存した従来のビジネスモデルからシフトできるプレーヤーが成果を出していくであろう。

5

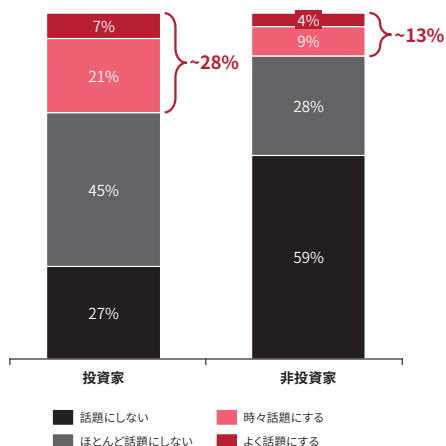
カスタマージャーニーの すべての段階でデジタルを導入する



顧客に投資を継続させるためには、定期的なコミュニケーションが重要である。顧客はさまざまな方法でコンタクトしてほしいと希望しており、**デジタル活用への要望は高い**。また、ウェルスマネジャーからの連絡頻度に関する希望は、顧客によってさまざまで、月次報告を求めている顧客は20%以下である一方で、45%以上の顧客は3カ月以上時間が開いても問題ないと回答している。顧客が投資をし続けるように促すには、その顧客の好みを知り、カスタマージャーニーの各段階で、デジタル活用したモデルを構築・提供することが差別化要因のひとつとなるだろう。

6

顧客およびコミュニティの 金融リテラシーを向上させる



ウェルスマネジメントに対する考え方を大きく変化させるには、**金融リテラシーとその基礎となる会話も増やしていく必要があるだろう**。定期的に金融を話題にしているのは、投資家で30%未満、非投資家では15%未満である。話をする相手は家族や友人、同僚がほとんどである。ウェルスマネジャーはこうした会話を積極的に行うことで、より具体的な事例を情報として得られるであろう。一方で、その会話自体が重要な意思決定プロセスであり、ウェルスマネジャーにとっては顧客との信頼関係を築くチャンス(紹介モデル)にもなる。いずれにせよ、金融リテラシーに関する会話へと積極的に誘導できるウェルスマネジャーにより勝算があると言えるだろう。

さらに、わたしたちの調査分析によると、他のセグメントとは一線を画し、まだ満たされていないウェルスマネジメントのニーズを有する魅力的な顧客セグメントが存在する。また、ウェルス・マネジメント・モデルにおける金融商品関連以外のものに対する顧客動向には、アドバイスへのアクセスのしやすさやアドバイスに料金を支払う、デジタル活用に重きを置く、意思決定をするうえで個人的なネットワークに頼るといった変化が見られる。そして、金融リテラシー、市場参加、公平さに関しては、根本的な体系上の問題が存在するため、民間と公共で協力して長期的なソリューションを生み出す必要があることも明らかになった。次章は、変化する市場で成功するために、各プレーヤーが行うべきことについて掘り下げる。

ビジネス界は何をすべきか？

日本の金融システムに構造的な問題がないわけではない。大手銀行の利益と収益性は、長期的な個人貸付と企業貸付の減少により着実に目減りしている。地方銀行はそれに加え、人口減少、すなわち顧客減少とサービス提供地域の経済成長率の低迷という問題にも直面している。保険会社は収益を上げているが、売り上げの増加はここ数年で頭打ちとなるだろう。資産運用会社は、顧客から数歩離れたところにいるため、バリューチェーンの販売網の末端で得られる利益をすべて逃している。すべてが資本集約的であり、規制の改正傾向からすると、今後もそれは変わらないだろう。加えて、ますます進むであろう低金利環境（ポストコロナ）によるプレッシャーにも晒されている。

各業界のプレーヤーにとって、ウェルスマネジメント関連の商品は、既存顧客との関係を一層深めて事業を強化し、また、隣接分野へ参入することでROEを改善するチャンスをもたらす。

保険会社—活用できていない代理店の人員を活用し、優良代理店の多くが顧客に行っている保障関連の会話を足掛かりにする。実際、保障とウェルスマネジメントの話は非常に共生しやすく、世界中の成熟したウェルスマネジメント市場（例：ドイツ、オーストラリア、香港、イギリスなど）では一貫して会話されている。こうした会話を行うためには、ファイナンシャルプランニング型の会話ができるよう代理店の人員を再教育する必要があるだろう。

銀行—終身保障（特に定年）関連の話に融資、節税アドバイス、流動性ソリューションを組み合わせる。顧客が重視する内容によっては、世代間の富の移転に関するソリューションも含まれるかもしれない。これを行うには、新たなケイパビリティへの投資と窓口担当者の再教育が必要となるだろう。

地方銀行—その地方に住む人々の資産に非常に大きなシェアを有することを利用して、商圈である地域社会のアドバイザー兼長期的資産管理人として自らを位置付けるチャンスがある。これには小規模企業に対するアドバイスの考案、世代間の富の移転に関するアドバイスの提供、スタッフの再教育への投資が含まれるだろう。

証券会社—既存の販売網と専門知識が豊富な営業スタッフを活用する大きな機会があるが、主に二つの課題に取り組まなければならない。一つ目は、取引を維持するために、コミッション収入ではなく顧客とのつながりに依拠している営業スタッフを特定し、その他の人員を再教育しつつ、彼らをメインに初期計画を策定すること。二つ目は、より広範な顧客ニーズに対応するため、税務や法務の専門家と提携してサービスを提供することである。

資産運用会社—顧客との距離を縮めてより大きな価値を提供するために、デジタルを活用したダイレクトモデルを取り入れる機会がある。デジタル機能やパッケージ化のケイパビリティを開発する必要があるが、既存商品の応用や活用もできるだろう。

金融サービス業以外のプレーヤー—これまでに構築された顧客との強固な関係を活用して、さらにデジタル化された方法で金融サービスを提供する機会がある。最も相応しいとされるプレーヤーの候補は、大規模なテクノロジープラットフォームのプロバイダーであり、このトレンドは中国市場などで非

常に進んでいる。実際に、調査回答者の73%が、ウェルスマネジメントのニーズを満たすためテクノロジー企業を利用することに、抵抗がほとんどない、あるいは全くないと答えており、そのうちおよそ85%が、そのようなテクノロジー企業から提供されたアドバイスを信頼するだろうと回答している*1。

金融サービス業界のプレーヤーだけでウェルスマネジメント市場を繁栄させるのは難しいと言える。雇用主である企業・組織と政府および地方行政が、人々の富の構築や退職後のための貯蓄、金融リテラシー向上などを支援する役割は極めて重要である。

日本においては、終身雇用制度が慣行となってきた歴史的背景があるため、雇用主が従業員に対する社会的責任を負い、多くの人が入社から同一企業で定年を迎えることが労働市場の礎となっていた。しかし社員への義務は通常、定年退職した時点（一般的には60歳）で消失し、社員の金融リテラシー向上のための取り組みはほとんど行われてこなかった。ウェルスマネジメントの提案、つまり雇用主がウェルス・マネジメント・プロバイダーと提携して社員に富の構築方法について教育するという取り組みは、ほとんどなされていない。少子高齢化の問題があり、定年延長や再雇用も増えているなか、定年前の社員教育に向けた対策が急務となっている。

雇用主が取り得る重要なステップ：

- ウェルス・マネジメント・プロバイダーと提携し、従業員の金融リテラシーを向上させる。必然的に健康状態の改善を目指した、さまざまな健康保険組合による活動も含まれる。
- 全ての新卒社員に対して入社の際、自己の資産管理方法についてのトレーニングを行う。
- 行動経済学を用いて、従業員が財産を自分で構築できるようサポートする。例として、ボーナスを受け取った月は会社が拠出するプランに少し高い金額を入金するような提案などを行う。
- さまざまな金融関連の「アドバイザー」と提携し、従業員が割引価格で相談できるような仕組みを用意する。ただし特定のアドバイス提供者の推薦まではしない。

ウェルスマネジメント業界を促進させていくためには、政府も重要な役割を担っている。これは国民の利益のためだけでなく、公的資金への負担を減らすという実用的な側面もある。ただし、政府の果たす役割は、将来を見据え、単なる規制や監督責任だけではなく、以下のようなことが想定される。

第一に、政府は、市場への参入者が、ウェルスマネジメントの商品を新たに考案できるような環境を作らなければならない。プレーヤーを惹き付けるインセンティブや、海外プレーヤーの呼び込み、政策による緩やかなナッジは、そうした環境の醸成に役立つだろう。**第二に**、NISAの拡大、401Kプランの策定、確定拠出型年金やスーパーアニュエーション型年金を補填する仕組みを創設するなどして、若い世代が市場に参加しやすくなるような政策を支持しなければならない。**第三に**、金融リテラシーに対して、長期的視点での取り組みが必要である。たとえば高校で授業を行う、全国の区役所で定期的なセミナーを行うなど、生涯にわたり取り組める形で継続させる。**第四に**、規制当局はウェルスアドバイスをを行う業界が発展し、繁栄する環境を作らなければならない。基準を設定し、資格を要する専門職を確立させ、誤販売のリスクを削減するロボアドバイザーへの投資を促進することはすべて有効である。

今後の展望

従来より、日本における現金預金比率の高さ、また現金至上主義から長期資産運用商品へどうシフトさせるかが日本の金融市場における大きな課題となっていた。この状況は、時代に沿った顧客志向のウェルス・マネジメント・ソリューションが無かったことが主な要因であると考ええる。ウェルス・マネジメント・セクターの設立を再検討することは、社会にも民間にも以下に挙げるような便益をもたらすだろう。

- 財産形成をより重視することで、国民が老後資金を適切に準備するために要する能力の向上（公的年金の負担を段階的に軽減）
- 世代間の富の移転に対し、老後の安心を損なったり、資産を目減りさせないためのより良い節税・アドバイス戦略
- 公的資金を利用することなく、インフラ投資を行い、現金の分配を促進させるための代替手段
- 金融サービスを提供する企業の事業の多角化

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門である Strategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力だけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.”戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp