

レポート

顧客とアドバイザーの成功体験を いかに積み上げられるかが 「ゴールベース」の浸透への鍵を握る

近年、「ゴールベース」という言葉が、資産運用業界の中でしばしば聞こえてくるようになってきた。

顧客にヒアリングのうえゴールを設定し、ラップなどを用いてゴールに向けた資産運用を行い、アドバイザーがその実現まで顧客をフォローし続ける手法のことで、米国では広く普及している。

日本でも徐々に広まりつつあるゴールベースに焦点を当て、ポイントや実践への課題を明らかにしたい。

2021年12月1日、ファイナンシャル・アドバイザー（FA）協会が主催する研修が東京都内の会場で行われた。参加者は25名ほどのIFAで、所属するIFA法人はもちろん、年齢もキャリアもさまざま。中には名古屋から駆け付けた参加者もいたという。

ロープレが嫌いになるのは やり方が間違っているから

これは「ゴールベースプランニング基礎スキル研修」と呼ばれる一連の研修の6回目。コロナ禍の影響でそれまではオンラインでの開催だったが、今回は初めて対面で行われ、プログラムの中心はロールプレイングだ。講師

を務めるのは企業の人材育成・研修などのコンサルティングを行うファーストプレイスの代表取締役である小林基男氏。「おそらくロールプレイングを嫌いという方は多いと思いますが、それはロープレのやり方が間違っているからです」。そんな小林氏の問題提起から研修はスタートした。

多くの金融機関で実施されているロープレといえば、何人かの代表がロープレを行ったうえで複数の人が評価する「代表ロープレ」ではないだろうか。しかし、これはいわば「一人を見世物にするスタイル」であるため、「ロープレが嫌いになるのも当然のこと」だと小林氏は指摘する。

そもそもロープレは心理療法として開発され、例えば親子の関係回復を図るために、親と子が互いに役割を入れ替えて演じることで、子供のことを考える親の気持ち、怒られる子供の気持ちをそれぞれ理解させるといったもの。研修で行われるロープレもその応用であり、本来は苦痛を伴うようなものではないという。

そのため、今回の研修も代表ロープレではなく、参加者が二人一組となって一斉にロープレを行うスタイルが採用された。どちらかがアドバイザー役、どちらかが顧客役を務め、終了後には立場を入れ替えてまたロープレが行われる。この2回のロープレが終了すると、今度は別の人とペアになってさらに同じことを繰り返すわけだ。

顧客役はアドバイザー役にフィードバックを行うが、その良し悪しを指摘するのではなく、あくまで顧客の気持ちになって感想を伝えるにとどめる。ロープレの様子はビデオでも撮影され、アドバイザー役はその映像を確認しながら自ら改善点に気付くことが重要になるからだ。

今回のロープレのシナリオは2種類用意され、1つ目はゴールベースプランニングと資産運用の考え方を顧客に案内し、そのゴールや要望をヒアリ

ングしたうえで、シミュレーションを行うまで。2つ目はそのシミュレーションの結果を説明しつつ、課題を設定し、対策を検討したうえで解決課題を顧客に確認するまでのプロセスだ。

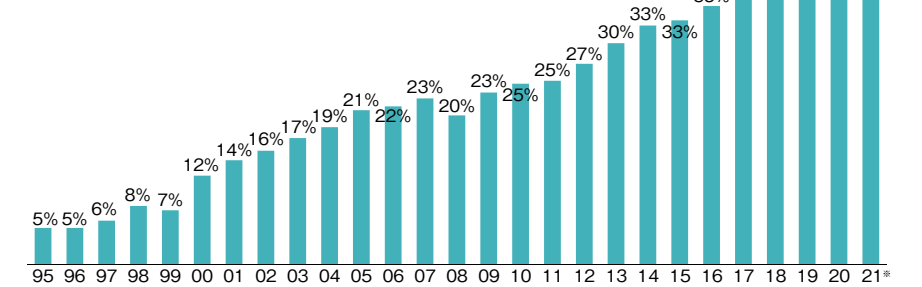
この日の研修の大半は、こうしたロープレを繰り返すことに費やされた。「どんなスポーツの選手でも、プロであればトレーニングを欠かさないのは当たり前。営業という仕事もプロである以上、トレーニングが不可欠なはずですが、あらゆるプロの中で最もトレーニングが足りていないのが、営業のプロかもしれません」。小林氏はトレーニングとしてのロープレの意義をそう話している。

成功したアドバイザーは ゴールベースを導入している

ところで、この研修のメインテーマとなった「ゴールベースプランニング」とはそもそも何か。NRIアメリカの金融・IT研究部門長を務める吉永高士氏は、次のように定義する。「お客さまとその家族にとっての人生の目標や深刻な悩み・課題をゴールとして包括的に特定し、世帯全体の資産・負債や将来の費用・年金収入等を踏まえてゴールの実現シナリオを策定。中長期分散投資という一定の予見性ある手法でそれを実行し、継続的レビューを通じてゴールへの進捗や追加ゴール設定をしながら実現まで伴走する。これをゴールベース資産管理プロセスといいますが、プランニングに関する部分がゴールベースプランニングです」。

吉永氏はゴールベースに関する調査、研究を日本にいち早く紹介した先駆者として知られる。現在はFA協会の社外理事も務め、今回の「ゴールベースプランニング基礎スキル研修」で

米国大手総合証券・メガ銀行グループ4社の リテール証券預り資産に占めるラップ比率



※2021年は第3四半期末
出所) 米国金融機関ヒアリング、MMI、金融財政事情研究会等よりNRIアメリカ作成

も理論・実務面のフレームワークを提供したという。

もともとは、日本での金融専門誌記者を経て、米国で金融機関経営戦略の調査を30年前から開始したのが、研究者としてのスタートだったという吉永氏。「1970年代に始まったフィーバースのアプローチに、90年代半ばに台頭したゴールベースプランニングのプロセスがビルトインされ確立された営業手法や経営モデルが、2000年ごろからアドバイザーやその顧客にとって右肩上がりの成功要件になっていたことに注目していた」という。「日本でもこれをうまく応用し、適用できないかと、2008年ごろから経営者や実務家向けにゴールベースアプローチについての勉強会やコンサルティングも始めました」と振り返る。

ここで、ゴールベースアプローチが米国で浸透していった過程を確認しておきたい。米国でゴールベースの中核的な実行手段といえばラップの一任運用契約。「ラップ自体は1975年にスタートしていたものの、最初の20年ほどはリテール預り資産の5%以下で推移していた」（吉永氏）という。しかし、95年以降はほぼ右肩上がりでの拡大していき、大手証券会社などの預り資産に占めるラップの比率を見てみると、

直近の2021年は第3四半期までで42%を占めるまでになった（図参照）。

その最大の要因は、「それまではラップを商品としてそれ自体を提案しにいていましたが、一義的には、顧客のゴールを聞いてそれを実現させる中長期分散投資の実行手段として使うゴールベースアプローチが広がったことに尽きる」と吉永氏。「こうした取り組みで先行したのはモルガン・スタンレーやメリルリンチなどの大手証券会社ですが、その成功を見た他の対面チャネルにも取り入れられ、さらには人の出入りもある中で、独立系、保険会社系、銀行系のアドバイザーなどにも広がっていきました」。

現在、米国にはリテール証券の金融アドバイザーが約29万人おり、その8割程度が何らかの形でゴールベースアプローチを取り入れているという。しかも、「成功しているアドバイザーであれば、その比率は100%に近いと言っても過言ではない」と吉永氏は強調する。

では、米国で成功しているアドバイザーはなぜ、ゴールベースアプローチを導入しているのか。プランニングを通じて特定されたゴールとひも付けられることで顧客の金融資産の純流入が起きやすくなり、かつ中長期分散投



「ゴールベースプランニング基礎スキル研修」でのロールプレイングの様子

資で一定の予見性の下に運用される中で残高がほぼ右肩上がりに増加し、それを裏付けとする純営業収益も右肩上がりに増えていったからだという。加えて、アドバイザー1人当たりの営業効率も格段に向上した。

「こうした手法は、フィーベースに早くから取り組み成功してきたアドバイザーに、各地で同時多発的に見られたものでしたが、そのエッセンスを定型化したのが元メリルリンチ幹部のロブ・ナップ氏が確立したSupernovaと呼ばれるプログラムで、彼はメリルリンチを退社した後にコンサルティング会社を設立して、そのノウハウをさらに広範な対面チャネル全般に広めてきました」（吉永氏）。

このSupernovaで広まったもう1つの手法が、「12-4-2（トゥエルブ・フォー・ツー）」と呼ばれるもの。これは顧客には年に12回、つまり月1回は必ずコンタクトし、そのうち4回はレビューを行い、さらにそのうち2回は対面（残りの8回は15分前後の電話によるフォローアップ）で顧客の話聞き続けるという基本動作を指す。Supernovaが12-4-2で抱える顧客は、預り資産100万ドル前後より上のマス富裕層以上と想定されているが、運用資産規模の小さい顧客の場合には、6-2-1や4-1-1を組み合わせることでアドバイザーの生産性を最大化しつつ、より広範な投資家層へアドバイスを提供する。吉永氏はこの方法を、米国の他のアドバイザーの手法も参考にしながら日本への応用に際して提唱してきた。

「もちろん、これは顧客の満足度や納得感ともセットである必要があります」と吉永氏は補足する。「中長期分散投資を通じて顧客のゴールが実現さ

れることはもちろん、継続的にアドバイザーが顧客の話聞くことがその裏付けになります。アドバイザーが継続的に顧客のゴールの特定と実現のために伴走する時間を充当しながら、リバランス付きの中長期分散投資の手段を行う受け皿として、ラップが選択されてきたというわけです」。

顧客とアドバイザー双方の成功体験の積み重ねが鍵に

必ずしも「ゴールベース＝ラップ」ではないものの、ゴールベースアプローチとラップの親和性が非常に高いのは間違いない。もっとも、ラップの普及だけで見れば、日本でもここ数年で一気に取り扱いが広がったのも事実。その一方で、ラップの残高の成長鈍化が一部で一時的にせよ見られたのは、「ゴールにひも付けずに単品の商品として売りにってしまったケースがあったこと、債券割合が高い資産配分モデルに集中してしまうケースが多かったことが影響している」と吉永氏は指摘する。「日本のファンドラップの場合、販売会社によっては8割から9割くらいの顧客が債券割合の高い保守的、またはやや保守的なポートフォリオを選ぶことがありましたから、こうした場合はコストを差し引くと、期待リターンがマイナスになってしまうケースも少なくありません。世帯全体の資産を把握し、株式・債券・預金などの資産配分を考えたうえで、このうち株式部分を、米国株を含むグローバル株式中心にラップで一任運用することで、費用を差し引いた後でも期待リターンはしっかりプラスにできます」。

顧客のポートフォリオが保守的なものに偏ってしまうのには、アドバイザーの提案手法にも要因があり、特に

リスク許容度の判定のプロセスに問題があるという。「リスクを取るのが好きか嫌いかというリスク選好の観点だけでなく、ゴールを実現するに当たって、どれくらいのリスクを取るべきかというリスクニーズの観点も考慮する必要があります。それこそがまさにゴールベースであり、そこから逆算し、最低でもこれくらいのリスクは取ったほうが良いという水準を導き出したうえで、あとは中長期分散投資の範囲で許容できるリスクと折り合いをつけていく。それを顧客ごとにパーソナライズすることこそがゴールベースアプローチなのです」（吉永氏）。

一方で金融機関にとっては、フィーベースを前提とするゴールベースアプローチへの移行を進めることで、収益の一時的な低下も懸念される。しかし、米国ではその移行を20年以上かけて進めてきたわけで、その試行錯誤の過程を後追いで利用できる日本には、アドバンテージがあるのも確かだ。米国の半分の10年、あるいはもっと短い期間で、収益とのバランスを考慮しながら移行を進められる可能性もある。

「ポイントは顧客の成功体験とアドバイザー、所属先販売会社の成功体験をどちらも積み上げていくこと。これは顧客の金融資産をゴールにひも付けてフィーベース主体に運用するゴールベースアプローチであればこそ可能になるはずで、これを徹底すれば『貯蓄から投資へ』も進むはずです。最後に吉永氏は、日本の資産運用ビジネスの最大の課題を踏まえてそう締めくってくれた。ここ数年で大きく変化してきた資産運用ビジネスだが、さらにゴールベースアプローチが定着すれば、それが次なる成長の原動力になるに違いない。