

新たな富裕層マーケティング

ターゲットはマス・アフルーエント

宮本弘之



荻本洋子



日本の富裕層市場で今後注目されるのは、純金融資産1～5億円のマス・アフルーエント（Mass Affluent）である。その中でも相続で急に資産家となった「突然の金持ち」には、金融機関のアプローチが十分に行われていない。

「突然の金持ち」は、「最初からの金持ち」と比較すると、投資に関する知識・経験や、資産運用について相談できる人脈が不足している。しかし、日本の金融機関は、純金融資産5億円以上のスーパーリッチに対するプライベートバンキングサービスや、自社商品を一方的に推奨する販売手法に力を入れてきたため、「突然の金持ち」のニーズに応えきれていない。

「突然の金持ち」の信頼を獲得するためには、まず「お金の話をできる場」を創設して提供することが必要である。そのうえで、金融、不動産、相続、事業にわたる広いニーズに対し、顧客の立場で、商品組成者から独立したサービスを提供すべきである。このような「独立ワンストップエージェント」が実現すれば、世代を超えて資産家との関係を維持・拡大することが可能であろう。

注目されるマス・アフルー エント

日本の個人金融資産は、1400兆円を超える規模になったが、ここ数年はその伸びが鈍り、横ばいになりつつある。経済の成熟、少子高齢化の進展、貯蓄や消費に関する考え方の変化を踏まえると、これまでのように個人金融資産全体のパイが拡大していくことは考えにくいだろう。

そのような環境の中では、金融機関にとって、金融資産を平均的な水準より多く持つ資産家の獲得と囲い込みが、より重要な意味を持つようになる。金融業界の規制緩和が進み、あらゆる業態があらゆる金融商品を提供することが可能な状況が生まれると、資産家の“争奪合戦”はこれまで以上に過酷になるだろう。

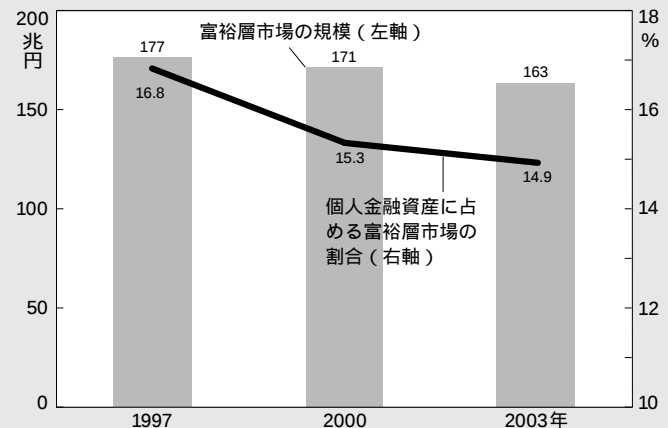
なお本稿では、富裕層を「1億円以上の純金融資産（土地、建物などの実物資産を除き、保有金融資産から住宅ローンなどの負債を引いた総額）を保有する世帯の層」としている。富裕層に属する個々人を指す際には資産家と呼ぶ。

1 資産デフレで縮む富裕層市場

純金融資産1億円以上を持つ資産家の保有金融資産総額（以下、富裕層市場）は、ここ数年は縮小している。1997年の富裕層市場は177兆円であったが、2003年は163兆円に落ち込んだ。個人金融資産に占める比率（金額ベース）も、1997年の16.8%から2003年には14.9%まで低下した（図1）。

富裕層市場が縮小している主な原因は資産デフレである。資産家は株式や投資信託など

図1 富裕層市場の推移



注）推計方法については、図2を参照

出所）厚生労働省「人口動態統計」、国税庁「相続財産種類別統計」などより作成

の有価証券を長年にわたって保有している。1997年以降、IT（情報技術）バブルの一時期を除き、日本の株式市場は停滞しており、富裕層の金融資産はこの影響をまともに受けた。また、日本の資産家は不動産を多く抱えているため、地価の下落をも勘案すれば、資産家の“ふところ”は、以前よりもかなりさびしくなっている。

2 スーパーリッチと マス・アフルーエント

野村総合研究所（NRI）の試算では、日本の富裕層は2003年時点で約78万世帯と推計され、純金融資産5億円以上のスーパーリッチは約6万世帯、同1～5億円のマス・アフルーエント（Mass Affluent）は約72万世帯と見られる（次ページの図2）。

日本におけるスーパーリッチの多くは、起業してIPO（新規株式公開）を行った実業家もしくはその親族である。それに対してマス・アフルーエントには多様な属性があり、本人が資産を築いた場合に加えて、親・配偶

図2 個人金融資産の分布（2003年度）



者からの相続による資産形成も多い。

スーパーリッチに対しては、証券会社やプライベートバンクなどの多くの金融機関が長年にわたってアプローチしてきた。つまり、スーパーリッチは、どこの誰であるかが比較的わかりやすい。ところが、マス・アフルーエントの場合、金融機関が十分には捕捉できていない面もある。これはスーパーリッチと比較して、その数が多いこと、資産家になってからの期間が総じて短いこと、資産家になる過程が見えにくいことなどが理由としてあ

げられる。

たとえば、実業家がIPOによりスーパーリッチになった場合は、どの金融機関でもそのことを知ることができる。しかし、住宅ローンを払い終えたサラリーマンが相続と退職金とで純金融資産が1億円に達した場合、金融機関がそれをすぐに見つけ出すのはかなり困難である。

3 マス・アフルーエントの魅力

金融機関にとって、純金融資産1～5億円のマス・アフルーエントには多くの魅力がある。

第1の魅力は、今後マス・アフルーエントの数が増えていくことが期待できることである。

NRIの試算では、今後十数年にわたって、国内では年間約80兆円の遺産相続市場（実物資産を含む）が発生する。遺産相続で発生する資産家は、その多くが（スーパーリッチで

表1 スーパーリッチ、マス・アフルーエントの推移

	1997年	2000年	2003年	（単位：千世帯） 1997～2003年 の変化率
スーパーリッチ （純金融資産5億円以上）	82	66	56	-32%
マス・アフルーエント （純金融資産1～5億円）	804	769	720	-10%
合計	886	835	775	-12%

注）推計方法については、図2を参照
出所）厚生労働省「人口動態統計」、国税庁「相続財産種類別統計」などより作成

はなく)マス・アフルーエントの位置づけとなる。実際、資産デフレの激しかった1997年から2003年までの間に、スーパーリッチは世帯数ベースで32%減少しているが、マス・アフルーエントは10%の減少にとどまっている(表1)。

第2の魅力は、マス・アフルーエントには、金融機関の創意工夫によって顧客からの収益を独占できる可能性があることである。

スーパーリッチを探すよりもマス・アフルーエントを探す方が難しいということは、先行した金融機関が一度マス・アフルーエントに食い込んでしまえば、囲い込むことも可能だということを意味する。一方、スーパーリッチの場合、他社によるアプローチが避けられないため、金融機関は常に競合他社と正面から競い続けなければならない。

第3の魅力は、金融機関にとって規模の経済が働くビジネスモデルを作れることである。

スーパーリッチの場合、顧客単位の収益性は高いが、完全に個別対応が原則となるため、サービスを標準化して幅広く展開していくことは難しい。金融資産のポートフォリオの組み方が顧客別であることはもちろん、金融機関は旅行や子供・孫の教育といった資産家の生活に踏み込んだサポートまで、顧客別にカスタマイズしなければならない。

一方、マス・アフルーエントの場合は、金融機関は一般大衆よりも手厚いサービスを顧客単位で提供するのは当然のことだが、サービスそのものは標準的に準備しておくことが可能である。金融機関の営業担当者は、標準的なサービスをどのように組み合わせれば顧客のニーズに応えることができるかを考えれ

ばよい。このようなアプローチは、規模の拡大が容易なため、スーパーリッチにアプローチするよりもはるかに規模の経済が働くのである。

このように、マス・アフルーエントにはさまざまな魅力がある。今後、金融機関が個人顧客戦略を練る際には大いに注目すべき市場である。

資産家になる経路によって異なるニーズと行動特性

金融機関が富裕層にアプローチするためには、そのニーズと行動特性を正確につかむことが重要である。特に、これから増えるマス・アフルーエントは、旧来の富裕層とはニーズや行動特性が異なる可能性があるため、先入観や固定観念を持ったままでは対応を誤る危険性がある。

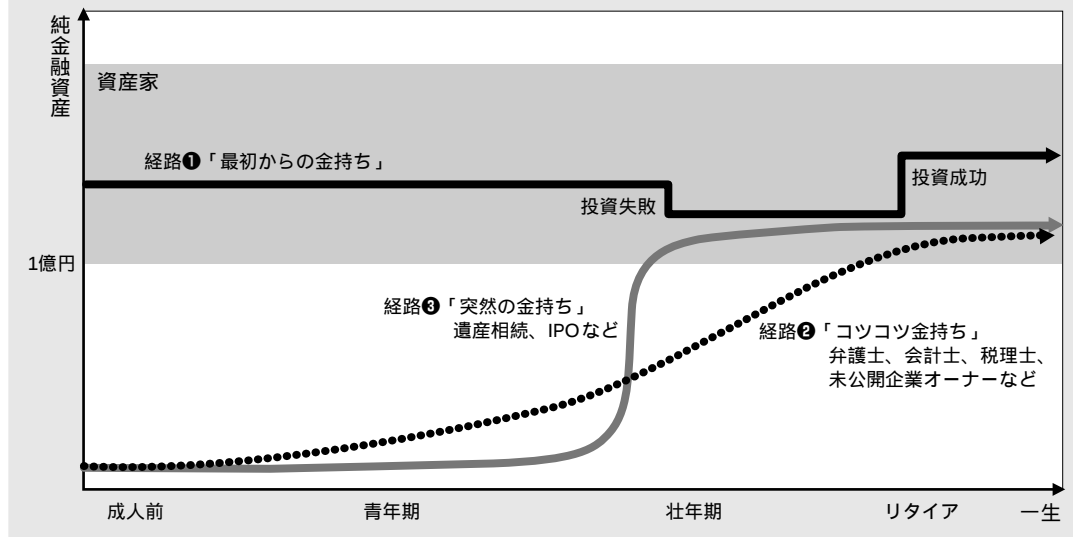
1 資産家になる3つの経路

マス・アフルーエントのニーズと行動特性を理解するうえで重要な着眼点は、「どのようにしてその資産を生んだのか」である。金融資産の形成プロセスが異なると、お金に対する価値観や、投資に関する知識、人脈などが大きく変わってくる。大きく分ければ、資産家になる経路は次の3つである(次ページの図3)。

第1の経路は、「最初からの金持ち」である。これは、先祖代々の資産家であったり、祖父母の代に事業を起こしたりして、生まれたときから資産があるのが当たり前という環境で育った場合などが相当する。

日本の場合、戦後の超インフレと資産課

図3 資産家になる3つの経路



税などの影響もあり、伝統的な資産家一族というのは多くない。戦前・戦後の時期に地方から東京に出てきて事業を起こした人の孫世代が、現在の「最初からの金持ち」層の主流である。この点において、数代にわたる家系が富裕層の中核を形成する欧州とは状況が異なる。

NRIが実施した資産家に対するインタビュー調査では、親世代や祖父母世代が自営業で資産家の場合、子世代は土地やマンションが援助されているため、住宅ローンを抱えることなく資産を増やしたり、自分で事業を起こしたりして、さらに資産を増やすという好循環の事例が見られた。子世代が資産を食いつぶすこともあるだろうが、資産を増やすための原資や余裕があるのも「最初からの金持ち」の特徴であろう。

第2の経路は、「コツコツ金持ち」である。たとえば、税理士がコツコツと一代で資産を築き上げた場合などが相当する。

日本の場合、このような経路で資産を蓄積

できるのは、医師、弁護士、会計士、税理士などのプロフェッショナルが、未公開企業のオーナーなど一部の職業に限定される。また、この経路で金融資産5億円以上のスーパーリッチに到達するのは、有名スポーツ選手や人気の芸能人など、いわゆるセレブリティと呼ばれるまれな存在であり、多くはマス・アフルーエントにとどまる。

第3の経路は、「突然の金持ち」である。遺産相続、退職金、IPO、ストックオプション（株式購入権）などにより一気に金融資産を増やして、富裕層の仲間入りを果たす経路である。

資産家と結婚することも、この経路に該当する。「突然の金持ち」の中でも、実業家がIPOを果たせばスーパーリッチになり得るが、退職金を得た場合やストックオプションを行使した場合は、多くがマス・アフルーエントにとどまる。

「突然の金持ち」は、生活の変化の度合いが大きく捕捉しづらいため、金融機関がすでに

長年にわたって囲い込んでいる確率も低い。したがって、この「突然の金持ち」こそ、金融機関が新たにマス・アフルーエントを獲得していく際の重点的ターゲットとすべきである。

2 「最初からの金持ち」と「突然の金持ち」の違い

ここでマス・アフルーエントのニーズと行動特性の特徴を浮かび上がらせるために、「最初からの金持ち」と「突然の金持ち」を比較してみよう。

資産管理の考え方に関しては、両者に大きな違いはない。「最初からの金持ち」であろうとなかろうと、投資に積極的な人もいればそうでない人もいる。また、資産を減らさないように神経を使う人もいれば、あまり気にしない人もいる。したがって金融機関にとっては、マスマーケティングのように、投資ニ

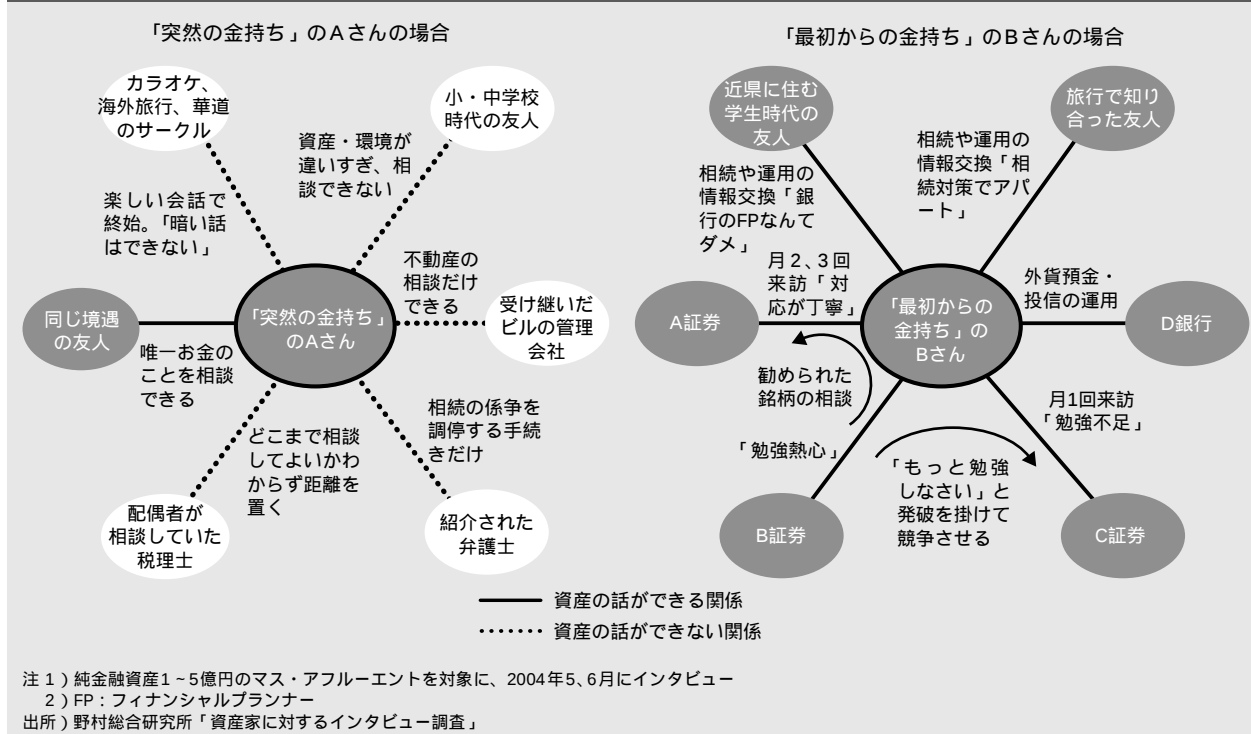
ーズや趣味・関心事に基づいたセグメンテーションを行うのは困難であり、個別対応の体制をとる方がはるかに効率的である。

しかし、人脈や参加するコミュニティといった「人間関係資産」に関しては、「最初からの金持ち」と「突然の金持ち」とでは大きく異なる。具体的な例で比較してみよう（図4）。

Aさんは60代の主婦で、数カ月前に不動産会社を経営していた夫が亡くなった。30代の娘が2人いる。Aさん自身は実直な公務員の家庭で育ち、結婚してからの資産管理は年上の夫に任せてきた。夫が亡くなって急に、自分自身で3億円近い金融資産の管理をしなければならない状況になり、戸惑っている。典型的な「突然の金持ち」である。

Aさんの夫には30年来付き合いきた税理士がいた。相続の手続きについては、この税理士や司法書士、弁護士、不動産会社などに

図4 「突然の金持ち」と「最初からの金持ち」の「人間関係資産」の違い



相談しながら進めた。しかし、Aさん自身がこれまでこのような人たちと接触があったわけではなく、情報をどこまで開示したらよいのか判断しかねている。

Aさんは趣味や遊び事には活発で、ダンス、カラオケ、旅行などのサークルには頻繁に参加している。しかし、そこでの会話はあくまでも趣味や日常に関する事で、自分の資産について話ができる人はいない。子供の頃の友人についても、生活水準が違いすぎるため、資産の話はなかなかできない。Aさんが唯一お金のことを相談できるのは、夫の生前から家族ぐるみで付き合いのあった友人1人だけである。その友人は、Aさんより先に夫を亡くしており、同じように資産を相続している。つまり、資産のことを相談できる関係にあるのは、自分と境遇が似通った友人だけなのである。

Aさんの資産を狙って近寄ってくる金融機関もあるが、Aさんの事情を親身に考えて、資産運用全般に対するアドバイスをしてくれる金融機関は存在しない。

一方、50代の主婦であるBさんは、本人も夫も祖父母の代に事業を始めて親が跡を継いでおり、もともと裕福な家庭に育った。つまり「最初からの金持ち」である。娘2人はすでに独立しており、会社を経営する夫と都内の高級住宅地に2人で住んでいる。

Bさんの人脈は豊かだ。小学校から大学までエスカレーター式に上がった私立の名門学校時代の友人とは、今でも頻繁に旅行に行く。皆、資産家なので、お金のことも含めて何でも相談できるし、いろいろな情報が頻繁に入ってくる。また、証券会社の担当者は次から次へと自宅にやってくるので、気に入っ

た担当者のいる会社を何社か使い分けている。Bさんは資産運用を積極的に行っているが、自分から情報を集めなくても、証券会社の担当者が持ってくる情報に基づいて投資する商品を決められる。

「最初からの金持ち」であるBさんの場合、「人間関係資産」が豊富なだけではなく、それらを通じて資産運用に関する情報が頻繁に入ってくるようなメカニズムができあがっている。Bさんのような資産家には、資産運用全般について1つの金融機関からアドバイスを受けるよりも、運用する資産の内容に応じて複数の金融機関から専門性の高いアドバイスを受ける方が望ましいだろう。

3 「突然の金持ち」には投資の知識と相談できる人脈がない

「突然の金持ち」は、それまでの仕事や生活、本人の意識にもよるが、一般に、投資に関する知識や経験が不足している。突然1億円を超える金融資産を管理しなければならなくなり、自分に経験や知識がないことを自覚して、戸惑いやあせりが生まれているだろう。投資行動としては、本人がこれから勉強して財産管理や投資を行っていくこともあれば、税理士、金融機関、家族・友人などの中から信頼できる人を見つけていくということもあるだろう。

その際に障害になるのが、人脈や参加するコミュニティといった「人間関係資産」の不足である。「最初からの金持ち」とは異なり、「突然の金持ち」はもともと資産家同士の人脈があるわけでもないし、投資を活発に行っているわけでもない。したがって、友人・知人の人脈も十分ではなく、金融機関や税理士

のネットワークもなかなか大きくならない。大きな金融資産を抱えて戸惑いもあるため、新たに信頼できる人を探す余裕もない。このため、このような「突然の金持ち」は、金融機関に対して資産運用に関するワンストップのアドバイスを求めるようになる。

以上のような点を総括すると、これから増加するマス・アフルーエント、なかでも「突然の金持ち」を獲得するためには、彼らの「人間関係資産」の不足に着眼し、ワンストップで金融サービスを提供するアプローチが有効であろう。

「突然の金持ち」にアプローチできていない金融機関の問題

「突然の金持ち」に対し、これまで金融機関がどう対応してきたかといえば、ほとんどの場合、窓口に来てくれるのを待っているか、もしくは自社取扱商品を一方的に勧めるにとどまっていた。

1 マスマーケティングとプライベートバンク

従来、日本の金融機関、特に銀行は、顧客を選別して差別化されたサービスを提供することを善しとしなかった。今でこそ多くの銀行が、ポイントサービスを用意し、ライフタイムバリュー（生涯価値）の高い顧客を求めてサービスを差別化する方向に向かっているが、それもマス対応であり、「ポイント何点で振り込み手数料いくら割引き」といった定型サービスが中心である。遺産相続といった個性が高く複雑な問題に対し、アドバイスを提供できるような体制は十分に整って

いない。

また、大手金融機関で行われている「プライベートバンキングサービス」は、ごく一部のスーパーリッチに限定して提供されている。日本では、外資系のシティバンクが本格的にプライベートバンクのマーケティングを開始したのを契機に、大手金融機関の間でスーパーリッチ獲得の競争が活発化した。その後、ITバブル期には、IPOによって多額の株式売却益と保有株式含み益を手に入れた実業家が急増し、彼らをターゲットに外資系および日系のホールセール証券会社がプライベートバンキングサービスを強化し始めた。

しかし、「突然の金持ち」に対しては、本当に必要とされる商品・サービスを、金融機関が継続して提供してきた例は少ない。強いていえば、信託銀行などが、遺言信託を通して提供してきたサービスが該当するだけである。

2 普及しにくい遺言信託

遺言信託というのは、資産を持つ個人が生前に信託銀行と遺言状の執行について契約を結び、その個人が死亡した時点で、信託銀行が被相続人の遺志に基づく遺言状に従って、遺産の処分・分配などを執行するものである。

日本では、まだ遺言信託が普及していない。2003年中に書かれた公正証書遺言書の数には6万4000件程度にすぎない。そのうち、遺言信託の新規受託件数は年間5000件以下と見られる。その結果、残高としての遺言信託の受託件数は、業界全体で4万2000件弱（2003年末時点）にとどまっている。

欧米では、遺言執行のために弁護士などの

第三者があらかじめ指名され、故人の遺志を相続人に伝えるといったことが、一般に広く行われている。

ところが日本における信託は、信託法に加えて信託業法で細かに規定されており、事実上、信託業を兼営する銀行（一般には信託銀行）だけがサービスを提供することができる。信託銀行の営業窓口の数は、都市銀行や地方銀行の窓口数と比較して圧倒的に少ない（今年度の通常国会で信託業法が改正されれば、信託代理店での遺言信託の取り扱いが解禁されるはずだったが、その法改正は延期された）。さらに、信託銀行側が遺言信託の商品性とそれにより得られる顧客（多くは資産家）のライフタイムバリューの高さに気づいて、積極的に営業し始めたのはここ数年のことである。

その結果、今に至るまで遺言信託は、資産家にあまり知られていないサービスとなった。公正証書遺言状を書くことを考える資産家も限られている。NRIが実施した資産家に対するインタビュー調査では、「故人が、遺言状で私に多くの資産を遺してくれたのはありがたいが、株券がほとんどで、自分には適切な処分方法さえ見当がつかず途方にくれている」「（故人の父が）娘に遺産相続の放棄を約束させていたが、法的には無効と判明。（弟である本人と）兄弟姉妹間で遺産相続をめぐる裁判所で調停することになり、苦労した」といった事態が見られた。

多くの資産家は生前、自分の子供に対して自分が築いた資産をあまり散らすことなく分配し、かつ上手に運用して末永く活かしてもらいたいと考えている。しかし、そこで遺言状を書き、適切な執行のために遺言信託を結

ぶことまで考えつかないために、相続人同士の争いや相続人の困惑を招いてしまう。これは金融機関にとってビジネスチャンスを失っているだけでなく、当の資産家およびその相続人にとっても残念なことである。

3 既存顧客にあぐらをかく 銀行・証券

これまで日本の銀行と証券会社は、がんじがらめの規制のもとで、1～2割の顧客との取引により、個人取引利益の7～8割を上げてきた。そのため、富裕層に対して特に手厚いサービスを提供することで、あえて利ざやを狭める行為をとる必要性を感じていなかった。外資系金融機関の参入によって火がついたスーパーリッチ顧客の獲得競争のなかで、後追いでプライベートバンキングサービスを立ち上げたにすぎない。

信頼獲得への視点

1 金融機関にとってハードルの高い 「突然の金持ち」へのアプローチ

IPO長者など、名前や住所が白日の下にさらされてしまう多くのスーパーリッチと異なり、マス・アフルーエントは日本全国に散在している。特に遺産相続は、ある日突然発生するイベントであり、いつどこで誰が相続人として「突然の金持ち」になるか金融機関などが予測することは困難である。加えて「突然の金持ち」の多くは、「自社商品売り込むことが目的の銀行、証券会社には相談しない」と考えがちである。

このように、今後増加すると予想されるマス・アフルーエント、その中でも「突然の金

持ち」への金融機関によるアプローチのハードルは高い。

2 お金のお話ができる場の提供

「突然の金持ち」とはいえ、遺産相続が想定される場合には、アプローチする手段がないわけではない。それは、「突然の金持ち」ないしはその被相続人が集合している「場」や人脈に着目することである。しかも、それらのなかでも少なからず時間を費やすような場所、または胸襟を開いて悩ましい相談事ができるようなコミュニティであることが望ましい。たとえば、時間をかけて高額品を購入するような店、長い時間を一緒に過ごすサークルの仲間などが該当するだろう。

日本よりも1、2世紀先に資産家先進国となった欧州では、伝統的なプライベートバンキングサービスだけでなく、意外な「場」で資産の管理・運用の相談相手を資産家に提供している。

たとえば、スーパーマーケット銀行が普及していることで知られる英国では、実はスーパーマーケット銀行が登場するよりもはるか以前の1893年から、高級百貨店のハロッズが銀行サービスを提供してきた。店舗は百貨店の地下に1カ所設置しているだけだが、百貨店の営業時間中は窓口が開いているため、週末や祝日も利用できる。

また、ドイツでは数年前から、資産管理や運用を提案することで資産家である顧客のライフタイムバリューを最大化しようと、自動車メーカーのBMWが銀行を設立した。BMW銀行では、リースやローンだけでなく、預金や運用商品まで提供し始めている。

つまり、本来は消費の場だった高級百貨店

や高級車販売拠点などが、資産家にとって金融資産の管理・運用を相談する場にもなり得ることを、2つの事例は示している。

欧州の事例を踏まえると、日本の金融機関が「突然の金持ち」にアプローチする際には、彼らの人脈や参加するコミュニティ、日頃活用している「身近な場」を、「お金の話ができる場」に変えてあげることがポイントとなるだろう。

資産家が好んで通い、落ち着いて時間を費やす「場」をいくつかピックアップしてみよう。

たとえば、ショッピングと快適さを同時に楽しむ「場」としては、高級百貨店、高級エステティックサロン、外車ディーラー、ギャラリーなどがあげられる。また、まとまった時間を共有するコミュニティとしては、ゴルフ、テニス、クルーズなどが代表的だ。

日常生活の場面では、ベビーシッター、家事サポート、ペットドクターなどで資産家の利用が多い。一定基準を満たしていないと参加できない会員制クラブやレストラン、スポーツクラブもある。医師会や弁護士会、商工会議所にも資産家が集まっている。

さらに、資産家にとって、学校時代の友人は生涯にわたって親密な付き合いを続ける貴重な仲間である。

「突然の金持ち」がこのような「場」において、自然に資産運用の相談を行えるような存在になるには、金融機関自身が高い独立性と顧客志向の姿勢を示さなければならない。

3 独立ワンストップエージェント化が決め手

「突然の金持ち」の多くは、ワンストップサ

ービス、すなわち信頼できる専門家に資産管理のアドバイスを全面的に求める一方で、金融機関が自社商品を勧めることに猜疑心を抱いている。したがって、「突然の金持ち」の信頼を獲得するためには、商品組成者である銀行、証券会社、保険会社からはなるべく独立していることが望ましい。

すなわち、金融機関は、「突然の金持ち」に対するアプローチの窓口を、商品組成者の意向にしばられない投資顧問的立場の「独立ワンストップエージェント」とすべきだろう（業法上、最低限必要な要件を満たすことが前提）。自社組成商品が利益の源泉となっている銀行や保険会社では、顧客の窓口が中立性と顧客主導の双方を備えることは、当たり前のように見えて、実際は大変難しい。

金融以外の業界においては、顧客の立場で商品サービスをデザインし、提供することが求められ、定着しつつある。

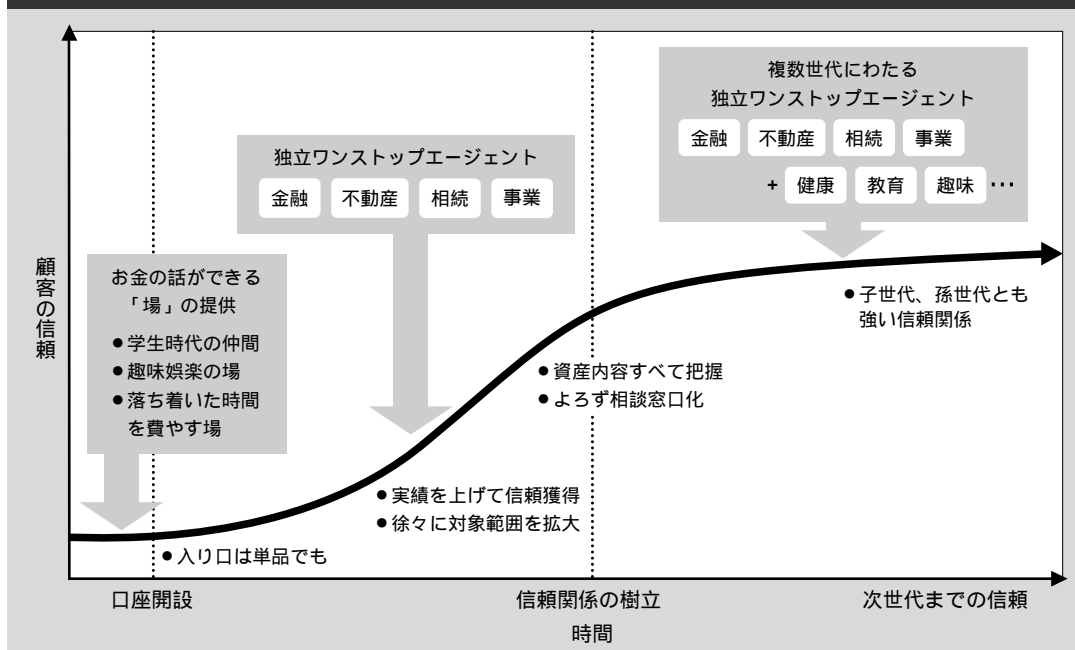
たとえば、近畿日本ツーリストから独立した会員制旅行会社のクラブツーリズムは、顧客がクラブという「場」を通じて自分たちの

望む旅行を実現している。個人旅行のわずらわしさもなく、手配旅行ほど高額でもないうえ、パック旅行のようなお手盛り・お仕着せもない、顧客が真に望む質の高い旅行を企画・提供できているのである。こうした顧客主導の姿勢が、既存の旅行に飽き足らない顧客を惹きつけ、安定的な顧客基盤の形成に成功している。

また、東京ガス・グループの「リビングデザインセンターOZONE」は、建築士の選定コンペティションやマイホーム実現に至るコンサルティングを、有料で個人顧客に提供している。そこでは、住宅設計から竣工・引き渡しに至るまで、ハウスメーカーや地元工務店任せにしない、顧客本位のサービス提供を実現している。

金融業界では、欧米の保険ブローカーや米国のインディペンデントコントラクター（独立契約型の証券営業担当者）が、顧客の立場でアドバイスと商品選択を行っているのに対

図5 世代を超えた信頼獲得への道



し、日本では独立エージェントは成り立ちにくいとされてきた。しかし、保険代理店の「相乗り」が認められて以来、欧米の保険ブローカーと同様の独立したサービス提供を目指す保険代理店が増えている。また、本年4月に解禁となった証券仲介業者も、商品組成者と一線を画した存在であるといえる。

真に顧客の立場に立った金融サービスを提供する「独立ワンストップエージェント」が成立する環境は、日本でも整ってきたといえよう。

「独立ワンストップエージェント」は、有価証券の運用だけでなく、不動産取引、遺産相続、事業ニーズへの対応もワンストップで実現できなければならない。また、「突然の金持ち」をターゲットにするならば、資産管理に関する教育・経験が不十分な資産家、およびその子世代・孫世代に対する資産管理教育

の役割も期待される。

今後、金融機関が富裕層マーケティングを展開していくに当たっては、顧客の「独立ワンストップエージェント」となり、複数世代にわたって信頼を獲得する道を歩んでいくべきである（図5）。それが業態間競争を勝ち抜くための王道であろう。

著者

宮本弘之（みやもとひろゆき）

金融コンサルティング部第一コンサルティンググループマネージャー

専門は証券・金融分野の事業戦略立案、マーケティング戦略立案、CRM戦略立案、コールセンター改革など

荻本洋子（おぎもとようこ）

金融コンサルティング部主任コンサルタント

専門は資産管理サービス戦略立案、資本市場育成支援など