

# モルガン・スタンレーによる 「エマージング・ウェルス」への取組み

ベビーブーマー世代からジェネレーションX世代・ミレニアル世代へと富の移管が始まろうとするなか、大手ウェルス・マネジメントのモルガン・スタンレーは、株式報酬制度管理やオンライン証券といった新領域へインオーガニックに進出し、「エマージング・ウェルス」を獲得しようとしている。

## ベビーブーマーから ジェネレーションXへ

現状、米国ではベビーブーマー世代（57～75歳）が米国の個人純資産全体の50%を占めるとされており、多くの大手ウェルス・マネジメント会社のフォーカスも当該世代が主な対象となっている。しかし、ベビーブーマー世代のシェアは2020年をピークに緩やかに縮小し始め、2030年にはシェアは45%となり、一方、2030年にはジェネレーションX世代（41～56歳<sup>1)</sup>のシェアが31%、また、ミレニアル世代（24～40歳<sup>2)</sup>のシェアは16%まで拡大し、これら両世代で個人純資産全体の約5割を占めると推計されている<sup>3)</sup>。

また、ジェネレーションX世代への資産移管の動きも始まろうとしている。2022年から26年にかけての資産の相続先の97%をベビーブーマー世代が占めるが、その後、2027年から31年にかけてはジェネレーションX世代がベビーブーマー世代にとって代わり、資産相続全体の71%を占めると推計され、今後10年間で世代間での大きな富の移管が始まる<sup>4)</sup>。

これまでは、ベビーブーマー世代の富裕層顧客をコア・セグメントと捉えてきた米国の金融機関では、こうした動きに対応すべく、年齢が若く、資産形成において早期段階にある層の囲い込みに向けた動きを加速させている。

## エマージング・ウェルスの誕生

ジェネレーションX世代やミレニアル世代の中には、マスアフルエント層（準富裕層）から富裕層へと資産形

成を急ピッチで拡大させるフェーズの「エマージング・ウェルス」（未来の富豪候補）が多く含まれている。ここでいうエマージング・ウェルスとは、スタートアップ企業の経営者やその従業員がストック・オプションなどの付与により、資産がキャッシュ化されていないものの、潜在的に富裕層となる可能性の高い顧客セグメントを指す。

特に米国ではカリフォルニア州のサンフランシスコ・ベイエリアを中心に企業価値が10億ドル以上のユニコーン企業による大型新規株式公開（IPO）が活況である。例えばウーバー・テクノロジーズによるIPOでは1,000人近くのミリオネア（100万ドル以上の投資可能な金融資産を持つ層）が誕生したとされ、その多くは20代・30代だといわれている<sup>5)</sup>。

金融機関はこうした層の動向に注目し、マーケティングを強化している。ここではエマージング・ウェルスの獲得において巨額の買収マネーを投じたモルガン・スタンレーのケースを取り上げたい。

## エマージング・ウェルス獲得に向けた モルガン・スタンレーの施策

モルガン・スタンレーでは近年、同行のウェルス・マネジメント事業の強化に向けて意欲的に買収を行っている。2019年5月には株式報酬制度管理ベンダーのソリウム・キャピタルを、2020年10月にはオンライン証券会社のイー・トレードを買収した。ソリウム・キャピタルとイー・トレードは同行のウェルス・マネジメント部門に統合される見込みであり、新しい顧客セグメントに対応すべく新設された専任部署（コーポレート&インスティテューショナル・ソリューションズ）で管轄される。

## NOTE

- 1) 「ジェネレーションX」の「X」は方程式のXを指している。以前の世代が理解できない未知なる世代という意味でジェネレーションXと呼ばれる。主に1960年代前半から1980年代前半に生まれた世代を指す。本稿では1965～1980年の間に生まれた世代と定義。
- 2) 1000年を意味するミレニアムにちなんで、2000年以降に成人や社会人になる世代を指す。本稿では1981～1997年に生まれた世代と定義。
- 3) The future of wealth in the United States, Deloitte Center for Financial Services
- 4) Investments & Wealth Research, Issue 1 2019, Investments & Wealth Institute
- 5) 『Amazon Go』の外にホームレスがずらり・・・テック王国の真実』、2019年8月12日、マネー現代。

ソリウム・キャピタルは、株式報酬制度管理の情報管理ソリューションである「シェアワークス」を開発するSaaSベンダーである。元々モルガン・スタンレーの株式報酬制度管理サービスにはシェアワークスが導入されていた。また2020年10月にはパークレイズ（UK）の株式報酬制度管理事業を買収しており、カナダ・米国以外のプレゼンスも継続的に拡大させている。

また、シェアワークスは、ウーバー・テクノロジーズやスペース・エクスプロレーション・テクノロジーズ（スペースX）といった急成長するプライベート・テクノロジー企業でも導入されている。モルガン・スタンレーではこういったシェアワークスの導入先企業の「エマージング・ウェルス」となる確度の高い一定の従業員や役員層に対して、同行のファイナンシャル・アドバイザリー・サービスを勧誘している。

ジェームズ・ゴーマンCEOは、ソリウム・キャピタルの買収に関して、「多くの人の資産形成は401(k)等の職域制度や株式報酬制度を経て行われる。明らかに当社が手掛けるべき分野だ。これまでは未来の富豪候補にサービスを提供する手段がなかった」とコメントしており、ソリウム・キャピタルの買収がエマージング・ウェルスを囲い込むための買収であることを明言している。

2020年10月にはイー・トレードの買収を完了させている。同社にはオンライン取引事業に加えて株式報酬制度管理事業もあり、これら事業で800万口座を有する。なかにはマスアフルエント層やアクティブトレーダーといった顧客が含まれており、モルガン・スタンレーとしてはイー・トレードを買収したことで一気にマスアフルエント層顧客を手に入れたこととなる。プレゼンテーション資料でもイー・トレードの特徴を「次世代」や

「エマージング・ウェルスのパイプライン」などと表現しており、新しい顧客層を開拓することが本買収の目的のひとつとなっていることが伺われる。

マスアフルエント層へのサービス展開にあたってはコスト負担が懸念されるが、ゴーマンCEOは2020年時点で24%である同行ウェルス・マネジメント部門の収益率を、2021年末までに26～30%に向上させると強気の発言をしている。同行では、①主に株式報酬制度管理サービスで培われたリレーションを活用することでエマージング・ウェルスに対してアドバイザリー・サービスを提供し、トップライン拡大の徹底を図ると共に、②イー・トレード買収に伴い獲得するリテール顧客に対しては基本的にハイブリッド・アドバイザリーやロボアドバイザー、オンライン取引といった非対面サービスを提供することでコスト効率化を図り収益率を向上させるといわれている。

世代を超えた大きな富の移管を踏まえ、金融機関では顧客セグメントを見直し、エマージング・ウェルスを囲い込んでいく必要がある。これまでとは異なるマインドセットが求められるなか、今後の動きが注目される。

## Writer's Profile



井上 まり Mari Inoue

金融デジタル企画一部  
上級コンサルタント  
専門はリテール金融、証券分野  
focus@nri.co.jp