

# 米国金融機関で普及が進む ゴール追求型ファイナンシャルプラン

米国金融機関のマス富裕層向けチャンネルでは顧客の人生の目標を包括的にカバーし、貯蓄・運用面でのその目標達成への進捗経過を継続把握するゴール追求型ファイナンシャルプランの普及が進んでいる。このプランを利用する顧客は将来に自信を持ち、相場に翻弄されにくい投資家行動を取る傾向が高いという相関関係も観察されている。

## ゴール追求型プランの包括性と継続性

米国では金融機関の提供するファイナンシャルプランニングが不断に進化し続けている。米国金融機関におけるファイナンシャルプランニング・サービスは、1970年代に一部の大手総合証券やプライベートバンクらが外部の会計士や弁護士等とも連携しながら、超富裕層のみにテイラーメイド提供した財産承継プランニングや節税プランニングを嚆矢とする。その後90年代初頭には本社専門スタッフによる定型プラン作成・提供がプランニング・サービス“民主化”の端緒となった。2000年代半ば以降から現在ではさらに、継続的顧客関係の構築・維持とも親和性の高い包括的な「ゴール追求型プラン」(goal-based plan)の普及と、支店営業社員のプラン作成による提供対象顧客の裾野拡大が大きな潮流となっている。

ゴール追求型プランとは、顧客の人生の目標(退職後の生活水準を含むライフスタイル、子供の高等教育、財産承継目標額、高額出費を伴う生涯願望など)を包括的に特定し、それらを金融的裏付けにより達成するための資産積立・運用目標とともに実現可能性と進捗状況を継続測定しながら提供するプランである。顧客は通常、他社預り資産やローン残高の口座別詳細も含めたバランスシートデータや収入・支出データを世帯単位でプラン提供者の金融機

関に明らかにすることで、より精緻なポートフォリオ分析を受けることができる。また目標の包括的実現のために必要な貯蓄計画や適切な運用方針の提案を受けることができる。金融機関側はプラン提供後も達成への進捗状況を定期レビュー等によってフォローアップするだけではなく、引退時期やライフスタイルを含む人生の目標の再設定が必要となるような顧客状況の変化(婚姻、出産、転職、独立、引退、相続等)や市場変動による影響などにも鑑みた運用目標の見直しや作り直しも適宜行う。

これに対し、退職準備や教育資金積立などのプランニング・ニーズそれぞれに個別対応すべく、時々に応じて策定・提案されるものは「特定ニーズ指向型プラン」(need-based plan)と呼ばれる。特定ニーズ指向型プランの場合、通常は特定の個別ニーズを一時的に満たす1つの商品・サービスの販売によって完結し、そのため分析も必要最小限の簡易データによるものに代替される。従って、不特定多数のマスリテール向け単品営業には適度のサービスであっても、長期かつ個性の高い顧客理解を前提としたマス富裕層・富裕層向け対面営業では、「包括性」と「継続性」という点で顧客と金融機関双方のニーズを満たすには不十分であった。

米国金融機関の対面チャンネルでも2000年代前半までは支店営業社員の作成するプランは手間が簡単な特定ニーズ指向型が中心であり、継続的フォローアップを組み込んだ包括的なゴール追求型プランは本社専門スタッフの手作業により作成・更新する有償サービスであったため、利用者は実質的にかかなり狭い範囲に限られていた。しかし、2000年半ば以降に大手総合証券が営業社員みずから支店で容易に作成・更新できるスケーラブルな提案ツールを相次ぎ導入したことで、裾野広いマス富裕層にまで

図表1 ゴール追求型と特定ニーズ指向型プランの違い

	ゴール追求型プラン	特定ニーズ指向型プラン
包括性	世帯単位で顧客を把握し人生のゴール全般に対応	個別ニーズ毎に対応
継続性	提案後も随時アップデート	提案や商品販売時に完了
想定顧客	富裕層とマス富裕層中心	マスリテール層中心
チャンネル	対面中心	非対面中心

(出所) 米国銀行、証券会社ヒアリングよりNRIアメリカ作成

NOTE

- 1) 厳密な定義として、米銀や米国証券会社では通常、投資顧問契約の一形態としての「ファイナンシャルプランニング」は本社専門スタッフによる富裕層向けサービス等を除き基本的には提供していない。広範な支店営業社員が提供するプランニングサービスは（かりにCFP資格者や投資アドバイザー資格者が作成するものであっても）証券ブローカーレジ業務に付随する情報提供と位置づけられる。
- 2) この分野で先覚的な取組みを展開してきた米大手総合証券の1つでは、すでに15,000人以上の支店営業社員のうち約8割がゴール追求型プランを顧客に提供しているという。
- 3) ある米大手総合証券の2006年社内調査では営業社員のゴール追求型プランの提供状況と新規預り資産獲得・売上高の間には有意な正相関があることが確認されている。
- 4) 米FP協会「Value of Financial Planning Study」P28

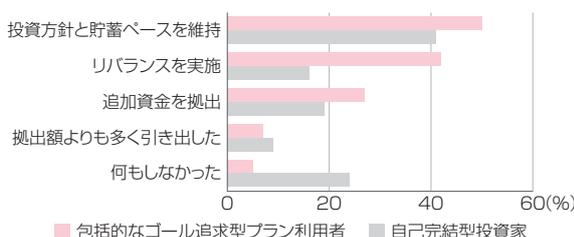
無償提供できるサービスとして確立されるに至った<sup>1)</sup>。現在、大手総合証券の営業社員が使用するゴール追求型プランの提案ツールでは、①カスタディ・システムとの連携による目標達成確率計算や詳細なポートフォリオ分析の自動更新、および②顧客管理システムとの連携による定期レビューや達成確率変動時の自動アラート発信などが実装されるなど、現場の追加負担を最小限に抑えつつプランの継続的提供を支援するための機能の拡充が進んでいる。

### 対面チャネルのコンサルティング営業との親和性

包括的なゴール追求型プランは現在、大手総合証券だけでなくプライベートバンクや銀行支店窓販チャネルでマス富裕層・富裕層向けを中心に提供されている<sup>2)</sup>。これに対し、特定ニーズ指向型プランはネット証券を含む非対面チャネルを中心として比較的小口の金融資産を持つマスリテール層向けに提供されることが多い。例えば、ウェブサイトで自己完結の投資家向けに提供される退職準備貯蓄用のセルフ計算ツールなどがその典型である。

ツールの革新で作成・更新が容易になったとはいえ、米国金融機関が特定ニーズ指向型に比べればなおもフォローアップ等の手間や時間がかかるゴール追求型プランを対面チャネル向けに提供したがるのは、究極的にはマス富裕層と富裕層に対するクロスセリングやメイン金融機関化による預り資産追加獲得の機会を着実に広げるためである。担当営業社員は継続的なコンサルティング営業体制にゴール追求型プランの提供を組み込むことにより、アドホックで断片的な顧客理解ではなく、ライフイベントや外的要因（市場変動等）に伴う顧客状況の変化にも即応した提案機会を長期安定的に確保しやすくなる<sup>3)</sup>。

図表2 投資家が07年下半年～08年上半期の市場激変時に取った行動



(出所) 米FP協会データよりNRIアメリカ作成

顧客側もみずからの最新状況を金融機関に一定の頻度でアップデートすることにより、目標達成に向けてより高い精度のプランニングを受け続けることができる。

米FP協会の2008年投資家調査によると、ゴール追求型プランを利用する投資家は金融的に裏付けのある目標達成や進捗状況について自信を持ち<sup>4)</sup>、また一定以上の市場変動に直面しても、狼狽することなく能動的かつ冷静な投資行動を続ける傾向も観察されている（図表2）。

ゴール追求型プランの利用者がそもそも金融リテラシーや貯蓄意識が高いという可能性を割り引いても、彼らが目標達成に向けて進捗状況を確認する際、常に鮮度の高いゴール追求型プランが有益な参照指標となっていることは否定されないだろう。このことは、米国に限らず、金融機関とその対面チャネルの営業社員にとって、投資家教育のし甲斐のある富裕層・マス富裕層顧客を特定し、彼らの人生の目標達成に向けて伴走するパートナーとしての特別な地位を獲得するために、ゴール追求型プランが活用できる可能性を示唆しているのではないかと。 F

### Writer's Profile



吉永 高士 Takashi Yoshinaga

NRIアメリカ  
上級研究員  
専門は米国金融経営調査  
focus@nri.co.jp