

## 金融危機下で営業担当者を増員する ED ジョーンズ

沼田 優子

### ■ 要 約 ■

1. 2009年2月2日号のフォーチュン誌は、同誌の「最も働きやすい会社」ランキングで、米国の大手地方証券会社の ED ジョーンズが第2位になったと発表した。また同社はこの金融危機下において、従業員を2,129人（前年比9%増）も採用したことが明らかになった。
2. ED ジョーンズは「一人店舗」に象徴されるように、伝統的な米国大手証券会社とは極めて異なった戦略をとっている。また、流行には手を出さず、質の高い商品を長期にわたって分散しながら投資していくという経営理念を貫いているが、これに共感する営業担当者や顧客をひきつけ、拡大を続けているようである。

### I 「最も働きやすい会社」ランキング第2位となった ED ジョーンズ

2009年2月2日号のフォーチュン誌は、同誌の「最も働きやすい会社」ランキングで、米国の大手地方証券会社の ED ジョーンズが全体で第2位、大手企業（従業員1万人以上）の中では第1位になったと発表した（図表1）<sup>1</sup>。このフォーチュン誌の調査は2009年で10回目となるが、ED ジョーンズはその内7年間、トップ10に入っており（特に2002、2003年はトップ）、上位入賞という意味では目新しさはない。

しかし2008年に同社が注目されたのは、この金融危機下において、証券会社である同社が従業員の解雇を行わなかったばかりか、2,129人（前年比9%増）も採用したからである<sup>2</sup>。同社は1店舗に営業担当者とそのサポート・スタッフを1人ずつ配置する「一人店舗」型の証券会社として知られており、新規採用者の大半は、営業担当者とそのサポート・スタッフそれぞれ約1,000人ずつで占められる模様である。また2009年1月13日現在も、全体で1,040人募集しており、応募者が28.5万人も殺到するという状況になっている。

<sup>1</sup> 加えて同社はワーク・ライフ・バランスのとれている会社としては第8位で、全額会社負担のサバティカル（研究等のために与えられる有給休暇）を提供する19社の内の1社でもある。（Levering, Robert and Milton Moskowitz. “100 Best Companies to Work For.” *Fortune*, February 2, 2009.）

<sup>2</sup> これに対して例えばシティグループは2009年11月、同社従業員37.5万人の2割に相当する7.5万人の削減を発表した（O’Sullivan, Orla. “Citi Looks to Rise From Ashes—Having Lost More Than an Eighth of its Assets, Citi Will Shed 20 Percent of Its Workers WorldWide.” *Bank Systems & Technology*, January 1, 2009.）

図表 1 最も働きやすい米国企業上位 5 社

	業態	従業員増加率	米国従業員数	
1	ネットアップ	IT	12%	5,014
2	EDジョーンズ	リテール 証券	9%	34,496
3	ポストン・コンサルティング・グループ	コンサルティング	10%	1,680
4	グーグル	IT	40%	12,580
5	ウェグマンズ・フード・マーケット	スーパー・ マーケット	6%	37,195

(注) 上位 100 に入った他の金融機関はゴールドマン・サックス (証券、9 位)、ロバートW. ベアード (証券、14 位)、プリンシパル・フィナンシャル・グループ (保険、17 位)、ジョンソン・フィナンシャル・グループ (銀行、25 位)、アフラック (保険、26 位)、ウムプクア・バンク (銀行、34 位)、アメリカン・フィデリティ・アシュランス (保険、46 位)、スコットレド (証券、60 位)。

(出所) Levering, Robert and Milton Moskowitz “100 Best Companies to Work For.” *Fortune*, February 2, 2009

## II 「米国証券会社の通信簿」でも 16 年間トップ

ED ジョーンズが従業員に愛される理由は何なのかを見ていく上では、個人専門のリテール証券会社 (投資銀行部門などを持たない) の同社において中核的な存在となっている営業担当者 (従業員約 3.4 万人の 3 割以上を占める) の声が参考になる。証券外務員専門誌レジスター・レップが公表する「米国証券会社の通信簿 (各社の営業担当者に自社を評価させる調査)」では、2008 年度も含めた 18 回の調査の内、16 回連続で ED ジョーンズがトップとなっている (図表 2)<sup>3</sup>。営業担当者の評価項目は、大きく分けて業務環境、コンプライアンス、経営の 3 つであるが、どれをとっても ED ジョーンズの水準は高い。またとりわけ 2008 年は、証券化商品<sup>4</sup>やオークション・レート・セキュリティーズ (ARS)<sup>5</sup>を巡る混乱で、顧客や経営側との関係が悪化したと答えて、自社の評価を下げた営業担当者が多い中で、ED ジョーンズだけは「殆ど影響を受けていない」として、従来通りの評価をしている。

<sup>3</sup> Mucciolo, Christina(1). “Dear Management, Thanks For Nothing. Annual Broker Report Card Survey.” *Registered Rep*, December 1, 2008.

<sup>4</sup> 個人向け証券部門とは直接関係はないが、証券化関連商品に関して巨額の損失が発生したため、大手証券会社が経営難に陥った。沼田優子「シティグループの解体」『資本市場クォーターリー』2009 年冬号、沼田優子「米国リテール証券業における新しいビジネス・モデルの台頭」『資本市場クォーターリー』2009 年冬号、林宏美「バンク・オブ・アメリカによるメリルリンチ買収」『資本市場クォーターリー』2008 年秋号など参照。

<sup>5</sup> ARS は流動性が枯渇して価格がつかなくなり、多額の評価損が発生したが、証券会社が個人投資家にこれらを販売する際、リスクに関する説明を十分に行っていたかが問われた。結局、一部の証券会社は個人投資家などからの買い戻しに応じる等の対応を取ることで、証券当局と和解した。三宅裕樹「オークション・レート証券市場を巡る混乱と金融機関による買い戻しの動きについて」『資本市場クォーターリー』2008 年秋号

図表 2 営業担当者による証券会社評価

	ED ジョーンズ*	メリル・リンチ	モルガン・ スタンレー	JPモルガン・ チェース/ ヘア・ スターズ*	シティグループ・ スミス・ バーニー	UBS ファイナンシャル・ サービス	バンク・オブ・ アメリカ・ インベストメント・ サービス	全社平均
全平均	9.4	7.7	7.1	6.8	6.3	6.0	5.7	7.4
勤務環境 (A~F)	A	C	C	D	D	D	F	C
勤務環境	9.4	8.0	7.3	6.6	7.1	6.5	6.1	7.8
特定の商品を売らされるプレッシャー	9.7	8.9	8.5	7.3	9.1	8.8	7.3	9.0
現実的なルマ	9.5	8.1	7.8	6.9	8.0	7.6	6.6	8.3
採用手法	9.3	7.3	6.6	7.0	6.7	6.5	5.3	7.6
歩合の水準	9.0	7.3	6.5	5.4	6.7	5.2	4.9	7.2
福利厚生	8.8	8.2	8.0	6.4	7.0	6.3	7.2	7.6
マネジメント	9.6	7.5	7.4	7.5	5.9	5.6	6.7	7.5
支店長	9.4	7.8	7.2	7.5	7.0	7.1	6.5	7.6
戦略	9.5	7.7	7.2	7.2	6.0	6.0	6.1	7.6
倫理感	9.7	8.3	7.9	7.8	6.9	6.6	7.6	8.1
企業イメージ	9.7	7.0	7.9	8.2	5.8	4.6	7.2	7.4
コンプライアンス	9.3	7.2	6.2	6.2	5.6	5.4	5.3	7.1
リスク・マネジメント	9.5	6.6	6.6	7.0	5.3	5.0	6.3	7.1
コンプライアンス研修	9.4	7.9	6.9	7.1	6.4	6.6	6.6	7.6
コンプライアンス手続きの負担感	9.1	6.6	5.4	5.5	4.9	4.7	3.7	6.5
住宅ローン関連の評価損はあなたと顧客の関係を変えたでしょうか？								
全く変えていない=1	81.3%	19.5%	47.7%	50.0%	33.5%	13.1%	43.0%	-
大きな痛手を被った=5	0.4%	6.3%	5.3%	-	9.3%	14.4%	8.1%	-
あなたがオークション・レート・セキュリティーズ(ARS)を保有していた顧客との関係を保とうとする際に、経営側はどの程度支援してくれましたでしょうか？								
全く支援しなかった	0.6%	8.8%	10.6%	6.3%	11.2%	11.1%	31.4%	-
若干支援した	0.2%	23.3%	28.0%	28.1%	26.5%	25.5%	19.8%	-
とても支援した	1.0%	25.8%	27.3%	25.0%	22.3%	49.0%	14.0%	-
ARSの影響を受けた顧客がいない	94.1%	37.7%	31.1%	40.6%	40.0%	13.7%	34.9%	-

(注) 各社の営業担当者が自社を 1~10 で評価。点が高いほうが評価が高い。A~F の場合は、A が最も評価が高く、F は落第。住宅ローン関連の問いについては、1 (全く変化なし) ~5 (大きな痛手を被った) までの 5 段階評価の内、1 と 5 と答えた営業担当者の比率のみを抜粋して掲載した。

(出所) Mucciolo, Christina. "Dear Management, Thanks For Nothing. Annual Broker Report Card Survey" *Registered Rep*, December 1, 2008 より野村資本市場研究所作成

### III 高い顧客満足度

では、顧客の目からみた ED ジョーンズはどのような会社なのであろうか。この点については JD パワーズ社が、①運用パフォーマンス、②営業担当者、③手数料、④口座開設、⑤利便性、⑥取引明細書の観点から調査しており、2008 年の ED ジョーンズはフルサービス証券会社の中で、総合第 2 位となった (図表 3) <sup>6</sup>。

また金融業以外も対象としたカスタマー・サービスに関するビジネス・ウィーク誌の 2008 年の調査では、ED ジョーンズは証券会社としては最高の第 8 位となった<sup>7</sup>。同社のカスタマー・サービスの注目点としては、営業成績が全てと考えられがちな証券会社でありながら、2007 年よりカスタマー・サービスで優れた支店のサポート・スタッフの褒賞

<sup>6</sup> J.D.Power. "J.D. Power and Associates Reports: Economic Struggles Lead to Heightened Importance of Investment Performance Among Investors." July 30, 2008.

<sup>7</sup> なお上位 25 位以内に入った他の証券会社はスミス・バーニーのみであった。McGregor, Jena. "Consumer Vigilantes." *BusinessWeek*, March 3, 2008.

図表 3 フルサービス証券会社の顧客満足度調査

	総合	運用 パフォーマンス	営業 担当者	手数料	口座開設	利便性	取引 明細書
レイモンド・ジェームズ	5	5	5	5	5	5	5
EDジョーンズ	4	4	4	4	4	5	4
UBS	4	5	4	4	4	3	3
LPL	4	4	5	4	3	4	3
メリル・リンチ	4	4	3	3	3	3	4

(出所) JD パワー資料より野村資本市場研究所作成

制度を設けたことと、33 万家計の顧客からのフィード・バックに基づいた営業担当者上位 300 人を選抜し、彼らの営業戦略に関する意見交換会を設けたことが挙げられた。

## IV ED ジョーンズの営業の特徴

### 1. 「一人店舗」で知られる ED ジョーンズ

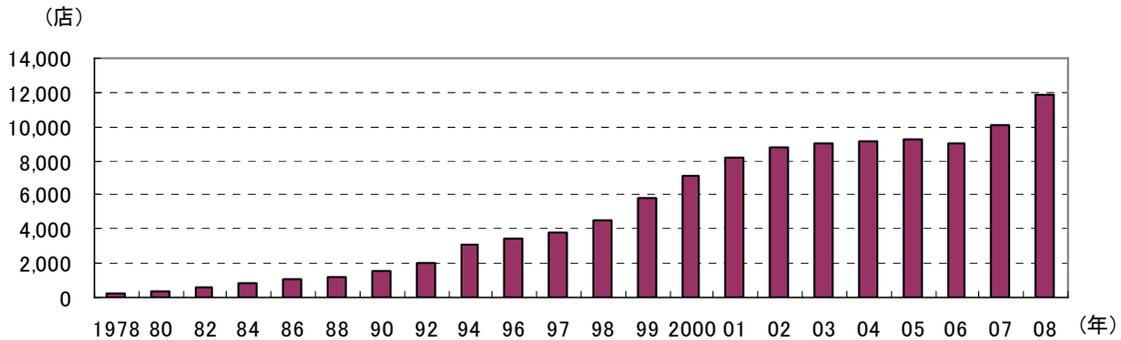
このように、従業員・顧客の双方から絶賛されている ED ジョーンズであるが、その経営戦略も極めてユニークである。同社は 1922 年にセント・ルイスで創業された地方証券会社で、1970 年代より他の証券会社が進出しないような郊外に地域密着型の一人店舗を展開することで、差別化を図ってきた。現在の店舗数は英国・カナダも合わせて 11,900 と、営業担当者数とほぼ同数となっているため、その数は米国証券会社の中でも群を抜いている (図表 4)<sup>8</sup>。その背景には、「最高のアドバイスは、顧客を最も良く知っている人間から与えられる」という同社の信念があり、そのためには機動的な出店が不可欠であると考えられているのである。

こうした営業担当者を支えるのが、各店舗に 1 人ずつ配置されるサポート・スタッフと、本社で営業担当者の支援を行う約 4,000 人のスタッフである。これらの本社スタッフは、主にコンプライアンス部門、リサーチ部門、マーケティング部門、オペレーション部門、支店支援サービス部門に分かれている。

ED ジョーンズにおいては郊外での出店が主となっているため、顧客層も伝統的大手証券会社が富裕層 (例えば顧客あたり預かり資産 100 万ドル以上) に照準を合わせているのに対し、同社は中流層 (平均 9 万ドル) をメイン・ターゲットとしている。営業手法も米国では比較的珍しく、各家庭を飛び込みで訪問する同社の伝統を大切にしている。

<sup>8</sup> 2009 年 1 月 13 日に合併が発表されたスミス・バーニーとモルガン・スタンレーの合併会社は、リテール証券としては最大になるとされているが、両社を合わせた店舗数は 1,006 に過ぎない。 (“Morgan Stanley Smith Barney Global Wealth Management Joint Venture.” January 13, 2009.)

図表4 ED ジョーンズ社店舗数推移



(注) 海外店舗も含む。データは多様な資料から入手しているため、一部連続しない。  
 (出所) 各種資料より野村資本市場研究所作成

## 2. ED ジョーンズ社が「売らないもの」と「顧客にノーと言う時」

同社はこうした米國中流層の中でも、質の高い商品に、分散投資しながら長期保有を目指すという理念を共有できる投資家を厳選している。この姿勢は、同社がホームページで公開している「売らないもの」、「顧客にノーと言うとき」、というコメントに象徴的に表れている。同社が「売らないもの」とは、「今日のお奨め銘柄」と銘打って日替わりで推奨される株式、投機的低位株（4ドル未満の株式）、オプション、コモディティ、その他顧客に適していないと考えられる投資商品である。また、「顧客にノーと言うとき」は、こうした商品の他、新興企業銘柄（同社は最低でも創業10年以上の企業に投資すべきと考えている）、マーケット・タイミング（株価動向を見ながら特定の株式に資金を集中させ、短期的な売買を頻繁に繰り返す投資手法）、ネット取引を顧客が希望したときであるという。

一方で、同社の考える質の高い商品には、米国大手運用会社キャピタル・リサーチなどの投資信託が当てはまる。キャピタル・リサーチ社も長期投資を経営理念として掲げ、極めて少ない数の投資信託を提供し、これらを投資家に長期的に保有してもらうことを目指してきたからである。実際、ED ジョーンズはキャピタル・リサーチ社と1960年代から緊密な関係にあるが、これはキャピタル・リサーチ社のホールセラーと言われる営業部隊が、他の証券会社が出店していないような郊外のED ジョーンズ店舗にまで足を運び、関係を強化していったからだと言われている<sup>9</sup>。

## 3. 顧客ニーズへのアプローチの仕方<sup>10</sup>

ED ジョーンズの営業手法は、顧客が金融面で自分のロード・マップを描くことを支援し

<sup>9</sup> 野村資本市場研究所『米国の投資信託』日本経済新聞出版社、2009年、井瀧正彦「進化する「販売支援体制」、質・量で充実—EDジョーンズとキャピタルが示した“勝利の方程式”—」『ファンド情報』2007年6月11日号、Ellis, C.D. *Capital*, John Wiley & Sons. 2004（鹿毛雄三『キャピタル』日本経済新聞社、2005年）。

<sup>10</sup> www.edwardjones.com

ようとするものである。具体的には、①顧客の金融面での現状を把握し、②顧客とともにゴールを設定した上で、③そこに到達できるか、④どうやって到達すべきか、⑤描いた道筋からはずれていないか、という視点からアドバイスを提供していく。故に顧客は初回のミーティングにおいては、確定申告書の写しや給与明細、銀行の取引明細書、保険・ローン証書などを持参することが奨励されている。そして初回のミーティングでは、何を優先すべきか、どの程度の投資を許容できるか、どのようなゴールを目指しているか（何歳で退職したいか、いつまでに子供の教育費が必要か）、といったようなことが話し合われる。

以上のような情報を踏まえた上で、営業担当者は通常、フォローアップ・ミーティングを設け、その際によりやくどのような投資商品が適しているのかといった提案を行う。これらの提案を踏まえて、個人が投資プランや商品を選択すれば、ED ジョーンズとの長期的な関係が始まることになる。その後、顧客が営業担当者と軌道修正の話し合いをするのは基本的に顧客の人生設計に何か変化が起きた時であるが、何もなくても年1回は、過去1年のレビューを行うことが、推奨されている。

#### 4. 店舗立地も考慮に入れた採用制度と充実した研修制度

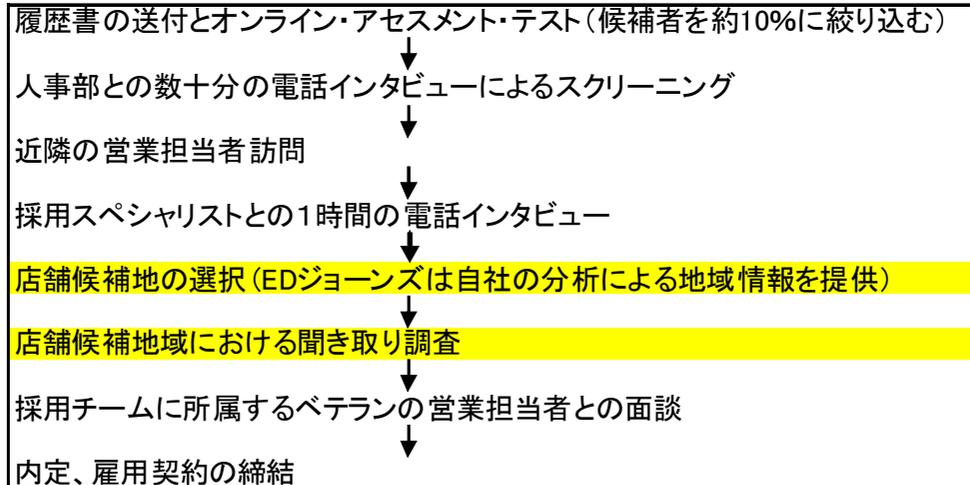
同社は以上のような理念を共有できる者を厳選して営業担当者として育てているため、人事制度についても特徴がある。同社は他の証券会社とは企業文化が大きく異なるため、基本的には証券営業の未経験者を中心に採用する方針を採っている。ただし、未経験者といっても、他の業種や業務における一定の勤務経験があることが望ましいとされており、営業担当候補者の年齢は35～37歳、10～12年の勤務経験のある者が多い<sup>11</sup>。

採用プロセスは候補者が ED ジョーンズに履歴書を送ることから始まる。7段階のステップに合格すれば、営業担当者として採用されるが、その過程には営業地域の選択が組み込まれている（図表5）。すなわち候補者は、ED ジョーンズ社による地域情勢調査などの情報も踏まえた上で、自分の店舗設置候補地を選ぶ仕組みとなっており、これ自体も採用の可否を決める要素の一つになる。またこの段階を通過しても次のプロセスでは、候補者が自分で選んだ地域における聞き取り調査を行うことが定められている。候補者は、営業担当者となった後にやむを得ない事情で店舗を移転することはできるが、ED ジョーンズは少なくとも10年以上は同じ場所で営業することを推奨しているため、店舗の立地をどうするかは極めて重要な事項となる。これらに加えて複数回に及ぶインタビューを経て、営業担当候補者は採用が決まる仕組みとなっている。

こうして採用が決まっても営業担当候補者は、研修期間中に一定の成績をおさめなければならない。ただ米国ではそもそも証券営業の未経験者を採用しない証券会社が極めて多い中で、ED ジョーンズは未経験の候補者が一人店舗でもやっていけるよう、約9カ月に及ぶ研修を提供することでも知られている（図表6）。

<sup>11</sup> Mucciolo, Chirstina(2). “Knock, Knock. Who’s There? An Elated Edward Jones Advisor.” *Registered Rep*, January 1, 2009.

図表 5 ED ジョーンズにおける採用プロセス



(出所) Edward Jones, "The Financial Advisor Position." より野村資本市場研究所作成

図表 6 ED ジョーンズの研修

研修テーマ	期間	場所	内容
<b>証券営業未経験者プログラム(全9ヵ月)</b>			
成功に向けた勉強	10週間	自宅	「5つの重要な行動」について学ぶ。外務員試験に合格、1日に25人とコンタクトを取る、研修担当者との面談など
顧客を知る	5日間	研修所	「5つの重要な行動」について復習する。顧客のニーズを把握する、顧客開拓手法、プレゼンテーション手法を学ぶ、先輩営業担当者から学ぶなど
店舗の基礎作り	6週間	営業候補地の近隣店舗	「5つの重要な行動」について復習する。1日に25人とコンタクトを取る、市場調査計画をたてる、お礼状を送る、州の保険外務員資格に合格、店舗の総務を学ぶ、先輩営業担当者の営業を観察する、地区長との口頭試験に合格など
顧客開拓	1週間	営業候補地の近隣店舗	「5つの重要な行動」を練習、特に1日に25人とコンタクトを取ることで、潜在顧客情報を記録することが重要。お礼状を送る、研修担当者からレビューを受ける、評価のために125件のアポを取るなど
評価・卒業	5日間	研修所	「5つの重要な行動」を実践、顧客開拓、プレゼンテーション能力の向上、有価証券が販売可能となる日の設定など
最初の120日	17週	営業候補地の近隣店舗	「5つの重要な行動」を実施、顧客開拓、地区長の訪問、研究担当者のOJTなども受ける、事業計画を修正、卒業に必要な要件を整えるなど
収益開発プログラム	5日間	研修所	「5つの重要な行動」に集中、投資知識を拡大、支店開設準備、マーケティングやプロモーションについて学ぶ、1日に25のプレゼンテーションを行う、事業計画を完成など
<b>証券営業未経験者が研修プログラムを卒業した後の任意のプログラム</b>			
グッドナイト・プログラム	1年~1年半	先輩営業担当者の店舗	先輩営業担当者と共に営業活動を行い、顧客の一部を分けてもらうこともある。
レガシー・プラン	-	先輩営業担当者の店舗	先輩営業担当者の店舗で働くが、顧客の共有は行わない。
<b>営業担当者用研修(一部抜粋)</b>			
テクノロジー、ビジネス・デベロップメント、管理職研修、資産運用スペシャリスト養成研修			
<b>営業担当者向け専門家養成研修(一部抜粋)</b>			
リタイアメント・プラン、ファイナンシャル・プラン、相続対策、中小企業向けサービス、保険、株式、保険など			

(注) 「5つの重要な行動」とは、①一日25人、週125人にコンタクトをとること、②金融情報を得られるような質問をすること、③適切な投資アドバイスを提供し、適切なオーダーをもらうこと、④各コンタクトの評価を行い、潜在顧客に対する営業履歴を記録すること、⑤潜在顧客には最低2週間に1度コンタクトを取ること。

(出所) Edward Jones, "The Financial Advisor Position." より野村資本市場研究所作成

こうしたことが評価され、同社は研修専門誌トレーニングの「研修で優れた上位 125 社」の調査に 8 年連続で登場し、2008 年は第 54 位となった<sup>12</sup>。入賞の理由としては、同社がいずれのレベルの営業担当者に対しても、過去数年で研修を格段に充実させたことが挙げられている。実際、同社の従業員に対する平均研修時間は 2002 年の 132 時間から 2008 年の 233 時間まで上昇した<sup>13</sup>。

## 5. 弱点は「退屈な会社」であること

以上のように従業員・顧客の双方から絶賛されている ED ジョーンズであるが、弱点がない訳ではない。伝統的な大手証券会社と比べると、退屈な会社である<sup>14</sup>、洗練されていない、顧客が中流層で収入が大きくない<sup>15</sup>、といった見方がされることもある。

実際、収益率を見ると ED ジョーンズの 2008 年第 3 四半期までの収入は 30 億ドル、税前利益は 2.747 億ドルで収益率は 9.1%に過ぎない。これに対して最大手の証券会社であったメリル・リンチのリテール部門の同時期の業績は収入 101.93 億ドル、税前利益が 20.77 億ドルで収益率は 20%を超える。また営業担当者数はメリル・リンチ同様、1 万人を超えているにも関わらず、顧客の預かり資産は 4,770 億ドル（同時期のメリル・リンチは 1.47 兆ドル）で、営業担当者あたりの平均営業収入も 33 万ドル（同 80 万ドル）である（図表 7）。それでも、大手証券会社が組織全体としては巨大損失を計上して、再編に巻き込まれているのに対し、ED ジョーンズは「流行にはのらない」という同社のポリシー故に金融危機の影響が軽微で、従来以上に存在感を示すようになっている。

また営業担当者に対する歩合の戻し率の点では、例えば営業収入（コミッション＋残高手数料）が 60 万ドルの営業担当者の場合、ED ジョーンズは 29.73 万ドルと、メリル・リンチの 26.5 万ドルよりも若干高い程度である。ただし、ED ジョーンズは未公開企業であるが故、一定以上の成績をおさめた営業担当者（実際には営業担当者の 3 分の 1）はリミテッド・パートナーとして同社の収益の一部を分かち合うことができるため、彼らの満足度は高いようである<sup>16</sup>。

図表 7 ED ジョーンズの概要

	2006	2007	2008
顧客預かり資産(億ドル)	3,960	5,390	4,770
営業担当者数(人)	9,030	10,136	11,900
営業担当者当たり営業収入(ドル)	273,384	291,229	336,134

(注) 2008 年は第 3 四半期の数字。営業収入は年換算の推定値。

(出所) Mucciolo, Christina. "Dear Management, Thanks For Nothing. Annual Broker Report Card Survey" *Registered Rep*, December 1, 2008 などより野村資本市場研究所作成

<sup>12</sup> 上位 125 社に入る他の証券・運用会社は 28 位のバンガードと 43 位のスコットトレードのみである。  
("Edward Jones Named to Training Magazine's 'Training Top 125' for 8<sup>th</sup> Consecutive Year." February 8, 2008.)

<sup>13</sup> 前掲 Levering 及び Bacon, Terry R. & David G. Pugh. *Winning Behavior*, Amacom, 2003

<sup>14</sup> Mucciolo, Christina(3). "Edward Jones: Drinking the Kool-Aid." *Registered Rep*, December 1, 2009.

<sup>15</sup> 前掲 Mucciolo(2)

<sup>16</sup> 前掲 Mucciolo(2)

もう一点、弱点を挙げるとすれば、同社は流行を追わないが故に、情報技術装備で遅れを取っているとの指摘もある。実際、同社はいまだネット取引を提供していないが、一方で2007年にはファイナンシャル・プランニング・ソフトウェアを、2008年にはSMA（セパレートリー・マネージド・アカウント）を導入しており、大手との差は縮まりつつあるとも言われている<sup>17</sup>。

## V 終わりに

ED ジョーンズは「一人店舗」に象徴されるように、伝統的な米国大手証券会社とは極めて異なった戦略をとっているが、その経営理念に共感する営業担当者や顧客を惹きつけ、拡大を続けている。郊外の個人投資家は、ウォール街における金融危機や大手証券会社の経営難とは無関係に、自分のライフスタイルに最も合った投資アドバイスを求め続けているからである。むしろ金融危機下にあるからこそ、流行には手を出さず、質の高い商品を長期にわたって分散しながら投資していくという ED ジョーンズの手法が、今後一層、見直されていくことになるだろう。

---

<sup>17</sup> 前掲 Mucciolo(3)