

## アドバイザー向け IT プラットフォームの高度化を図る

### フィデリティとパーシング

中村 仁

#### ■ 要 約 ■

1. 独立系アドバイザーや銀行系証券会社の支援業務を行っている各社の中で、アドバイザー向け IT プラットフォームの開発競争が活発化している。今の米国リテール金融業界において、先進的な IT プラットフォームは、アドバイザーが効率的な資産管理営業を行うために必要不可欠のものであり、アドバイザーが所属先やカストディアンを決める上で、重要な要因でもある。
2. フィデリティは、RIA 向け新 IT プラットフォームである「ウェルスセントラル」を導入する一方、銀行系証券会社支援に力を入れる傘下のナショナル・ファイナンシャルのシステム更新を進めている。これらはインターメディアリー（非系列の販売チャネル）を重視する経営戦略を反映したものと考えられる。
3. バンク・オブ・ニューヨーク・メロンの子会社パーシングは、中心顧客層である中堅・中小証券会社や地銀系証券会社などに向けて、新 IT プラットフォーム「NetX360」を導入した。多様なニーズを持つ顧客の実態に配慮して、いわゆる「マルチ・ベンダー」方式を採用している。
4. 一方、独立系アドバイザー支援最大手のチャールズ・シュワブは、金融危機後の投資家心理に配慮して、商品・サービスの見直しや低コスト化を図る戦略を展開している。アドバイザーに過剰なコスト負担を与えずに、資産獲得を進めていこうとの狙いと推測される。
5. 3 社の動向は、ポスト金融危機のリーダーを目指して、激しい競争がすでに始まっていることを示唆している。今回の資産獲得競争においては①アドバイザー満足度の向上、②IT プラットフォームの競争力向上、③IT プラットフォームのオープン化が考慮されている点に注目すべきである。

## I ファイナンシャルアドバイザー囲い込みのために利用される IT プラットフォーム

アドバイザー向け IT プラットフォームとは、ファイナンシャルプランニング、投資商品の検索や選択、口座管理、取引管理、報告書作成などを行うためにアドバイザーが利用するシステムツールのことである<sup>1</sup>。米国リテール証券業界では、2008 年末にフィデリティが新しいファイナンシャルアドバイザー向け IT プラットフォームを発表したのをきっかけに、独立系アドバイザーや銀行系証券会社の支援業務を行っている各社（図表 1 参照）を中心に、次世代型支援ツールの導入や、プラットフォーム利用料の引下げなどの動きが相次いでいる。

金融危機の発生で、ほとんどの金融機関でコスト削減圧力が強まっているにも関わらず、先進的な IT プラットフォームの開発が活発化している背景には、ベビーブーマー層や大衆富裕層の資産を獲得するために、投資家とのリレーションシップ上、重要な位置づけを占めるアドバイザーの囲い込みを図る狙いがあると考えられる。アドバイザーにとっての IT プラットフォームは、業務効率の改善と、顧客へのアドバイスの質の向上という観点で、必要不可欠なツールであり、近年の米国では、アドバイザーが所属する金融機関を決めたり、独立した際にカスタディアンを選択したりする際に、強力な IT プラットフォームが提供されるかどうか、重要な基準のひとつにもなっている。

以下では、フィデリティやパーシングが取り組んでいる新たな IT プラットフォーム開発と、それに対抗するチャールズ・シュワブの取り組みを紹介する。

図表 1 アドバイザー支援企業の顧客数と預かり資産の比較

	フィデリティ		パーシング		チャールズ・シュワブ
	インスティテューショナル ウェルス・サービス	ナショナル ファイナンシャル	金融機関支援部門	RIA支援部門	アドバイザー・ サービス
RIA	3,500	-	-	480	6,000
銀行・地銀系証券会社	-	300	1,150	-	-
預かり資産 (10億ドル)	290	505	646	70	472

(注) パーシングの金融機関支援部門預かり資産にはプライム・ブローカレッジ部門も含む

(出所) 各種資料より野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> 本稿でいうアドバイザーには、登録投資アドバイザー（RIA：証券営業担当者が独立して設立するケースが多い）、独立系アドバイザー、銀行系証券会社・中小証券会社など金融機関に所属するアドバイザーを含む。

## II フィデリティの取り組み

フィデリティは、独立系アドバイザーや銀行など販売会社経由で投信等を販売する部門であるインスティテューショナル・ウェルス・サービスズ (FIWS)<sup>2</sup>と、銀行系列の証券会社や中小証券会社の注文執行・口座管理などを行う傘下のクリアリング会社ナショナル・ファイナンシャルの両方で、アドバイザー向け IT プラットフォームのアップデート・統合に取り組んでいる。

### 1. 統合型プラットフォーム「ウェルスセントラル」のリリース

2008年12月9日、FIWSがRIA向け新プラットフォームであるウェルスセントラルを正式に稼動することを発表した(図表2)。ウェルスセントラルは、別々のソフトウェア会社が作成したアプリケーションを同一のITプラットフォーム上で利用できるようにした画期的なシステムである。システム構築に際しては、約5,000万ドルの投資を行い、250人体制で2年かけて行ってきた。

ウェルスセントラルは、カスタディアン機能とブローカレッジ業務で利用されるファイナンシャルプランニングツール等のアプリケーションを同一のプラットフォーム上に統合するという、業界初の試みを行った。2008年末までに25社のRIAによる試験的運用が終了しており、現在は50社のRIAが利用している。2010年までに全ての顧客RIAに利用可能となる予定である。

ウェルスセントラルの主な特徴は、①複数のサービス型ソフトウェア (SaaS)<sup>3</sup>の統合、②システム利用の簡素化、③サポート体制の統一、④ウェブ・ベースでの提供の4点である。

まず、ウェルスセントラルは、4つのソフトウェアプロバイダーのアプリケーションとFIWSが従来から使用していたバックオフィスシステムを同一画面上に統合することに成功した。採用したアプリケーションには、アドベント社のアドベント・ポートフォリオ・エクスチェンジ (APX)<sup>4</sup>、オラクル社のカスタマー・リレーションシップ・マネージメント (CRM)・オン・デマンド、エマージング・インフォメーション・システム社 (EISI) のナビプラン・セントラル、ノースフィールド・インフォメーション・サービスズ (NIS) 社のポートフォリオ・モデリングのツール、そしてフィデリティ・アドバイザー・チャンネル (バックオフィス業務) である。この統合により、アドバイザーは同一プ

<sup>2</sup> RIA、信託、銀行などに対して取引、カスタディ、ブローカレッジ等のサービスを提供している部門。2008年アニュアル・レポートによると、約3,600社のRIAに対してサービスを行っており、顧客資産は2,904億ドルとなっている。

<sup>3</sup> Software as a Service の略称。ソフトウェアの機能のうち、ユーザーが必要とするものだけをサービスとして配布し利用できるようなソフトウェアの配布形態のことを指す。

<sup>4</sup> APX は保有資産のパフォーマンスや株・投資信託・債券などの投資対象資産の分析を行うポートフォリオ分析ツールである。一般的なポートフォリオ分析ツールと比較して特徴的な点は、海外資産の分析を行える、これまでの売買コミッションを目的別や執行企業別に表示する、海外資産の税金を自動的に計算する、といった機能がある。

図表 2 ウェルスセントラルの画面



(出所) 野村資本市場研究所作成

プラットフォーム上で CRM、証券取引、ファイナンシャルプランニング、バックオフィス業務などを利用・管理することができる。

上記に挙げたアプリケーションは全て、すでに金融業界で広く普及しているシステムである。例えば、APXは15カ国で200社以上に利用されており、EISIのナビプランは25万人以上のファイナンシャルアドバイザーが利用している<sup>5</sup>。また、NISはブラックロックやシティグループなど大手金融機関を顧客としている。フィデリティは、毎年多額の投資を行って高性能の情報システムを自社開発しているが、RIAの利用を促進するには、自前主義にこだわるよりも、それぞれの機能でアドバイザーに認知されているシステムを自社プラットフォームに集結させたほうが良いと判断したのではないかと考えられる。

実際、フィデリティ自身、ウェルスセントラルを開発した背景は、アドバイザーが統合型のプラットフォームを求めていることだとしている。フィデリティがRIAに対して行った調査によると、64%のRIAが統合型プラットフォームは業務に付加価値をもたらすと考えている<sup>6</sup>。そして69%のRIAがシステムの統合を試みたことがあるとも回答している。さらに、アイテ・グループが金融営業担当者に行った別の調査によると、統合型プラットフォームを求めている金融営業担当者は64%であるにも関わらず、その恩恵を受けているのは全体の3分の1に過ぎないとしている<sup>7</sup>。

<sup>5</sup>長島亮「米国におけるファイナンシャルプランニングツールの発展」『資本市場クォーターリー』2006年秋号参照。  
<sup>6</sup>“Fidelity Investment launches WealthCentral, an innovative wealth management platform for independent advisors”, Fidelity Press Release, 2008/12/9  
<sup>7</sup>“Desktop convergence of wealth management and retail brokerage: Competing in a changing landscape”, Aite Group Press Release, 2008/11/5

さらにフィデリティは、アドバイザー支援の一環として、IT プラットフォーム、口座管理、証券取引に関する手数料の引き下げあるいは免除も発表した<sup>8</sup>。まず、ウェルスセントラルで提供されている各ソフトウェアの年間サービス・フィーを引き下げ、例えばオラクルの CRM オン・デマンドでは 10%~35%の範囲で、アドベントの APX は 50%の割引を実行する。次に、2010 年 6 月 30 日までにアドバイザー経由でフィデリティの新規顧客となった投資家には、初年度に限り、オルタナティブ投資、個人信託、マネージドアカウント口座の年間フィーを免除する上に、オンラインでの株式・オプション取引のコミッションを免除する。また 2009 年 10 月 1 日から 2010 年 6 月 30 日までの期間に、アドバイザー経由で新規顧客となった投資家の口座移管手数料を免除するとしている。

以上のような価格体系変更には、後述するチャールズ・シュワブが打ち出した新価格体系に対抗する意図もあると考えられるが、アドバイザーの負担を減らすと同時に、アドバイザーの顧客開拓を支援する狙いがあるといえよう。

## 2. 銀行系証券会社などへの IT 支援を強化するナショナル・ファイナンシャル

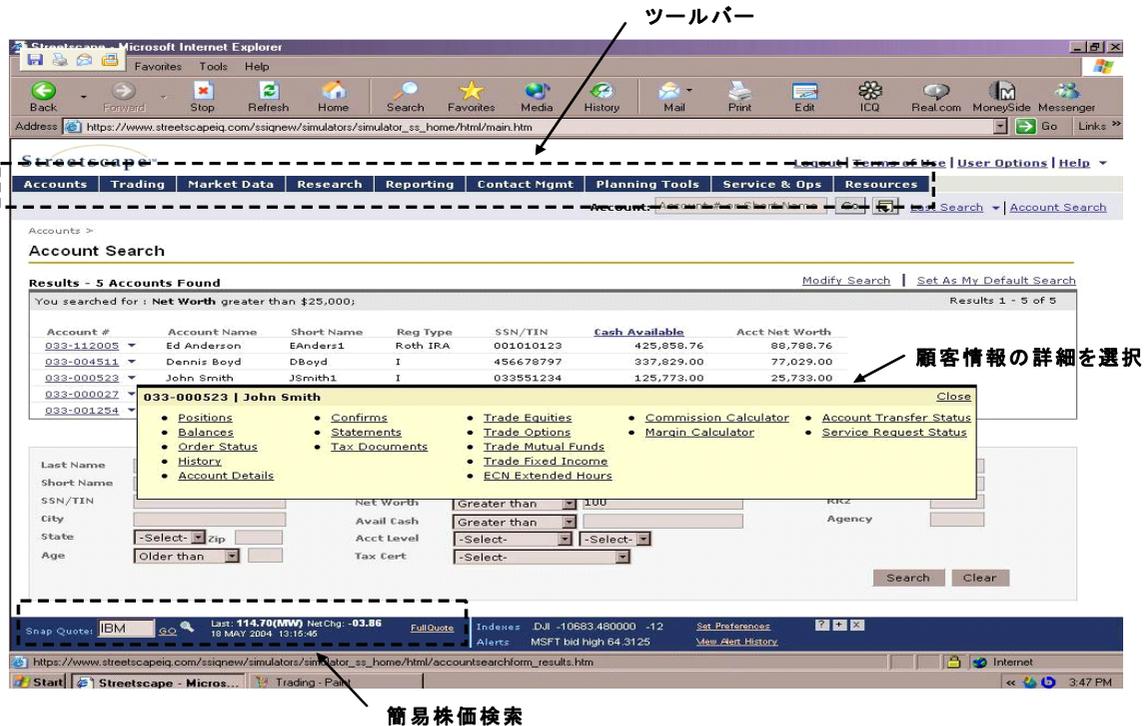
ナショナル・ファイナンシャルは、2009 年 7 月 13 日に現在提供している IT プラットフォームのストリートスケープとトムソン・ロイターの提供しているトムソンワンを統合することを発表した。現在、ストリートスケープは 300 社以上の証券会社に導入されており、口座情報、証券取引、手数料計算機能、リアルタイム市場情報、そしてリスクマネジメントなどのツールを提供している（図表 3）。一方、トムソンワンは、トムソン・ロイターが発信しているマーケット情報、会計マネジメント、ウェルスマネジメント、投資ツールなどを中心にしたプラットフォームで、現在、世界中で 10 万人以上のアドバイザーや証券営業担当者に利用されているシステムである。普及度の高いトムソンワンを統合したことに加えて、今回のシステム更新では、商品情報やアドバイザー向け研修・教育プログラムを提供する「ブローカー・アドバイザー・センター」や SMA・投信ラップの管理ツールである「マネージド・アカウント・ソリューション・プログラム」、そしてユーザーである証券会社自身が開発したシステムや第三者のアプリケーションとも統合できるオープンアーキテクチャーシステムを採用している。

今回のシステム更新には、金融危機による金融機関の合併などが影響している。例えば、従来バンク・オブ・アメリカのアドバイザーはストリートスケープを利用していた。しかし、メリル・リンチを吸収合併したことにより、メリル・リンチのアドバイザーが利用していたプラットフォームを利用することも可能となった<sup>9</sup>。これまで、メリル・リンチのアドバイザーが利用していたシステムはトムソンワンを装備しており、画面のカスタマイ

<sup>8</sup> “Fidelity investments introduces industry-leading price reduction for independent advisors and their clients”, *News Release*, 2009/9/10

<sup>9</sup> Davis D. Janowski, “BofA brokers set to get updated workstations”, *InvestmentNews*, 2008/10/12

図表 3 ストリートスケープの画面



(出所) ナショナル・ファイナンシャルホームページより野村資本市場研究所作成

ズができるなど、ナショナル・ファイナンシャルと比較して優れた部分が多かった。ナショナル・ファイナンシャルは、自社のシステムをアップデートしなければ、銀行系証券会社という自社が得意としてきた顧客層での優位性を失う可能性があったといえる。

このように、フィデリティは、ウェルスセントラルでは多くの RIA・独立系アドバイザーがすでに業務で活用していた各種ツールを一気に統合、ストリートスケープでは銀行系証券会社に人気があるトムソンワンを統合するという手を打った。プラットフォームを実際に使うアドバイザーの特性や実状に配慮しつつ、オープンアーキテクチャーの柔軟性・機動性を生かすという戦略は共通しているが、これはフィデリティがインターミディアリー（非系列の販売チャネル）をより重視するようになったことの反映でもある。実際、フィデリティの幹部は、①金融危機の影響で、銀行がグループ会社による証券・ウェルスマネジメント事業を縮小し、サードパーティーの活用を検討しはじめていること、②ナショナルファイナンシャルが SMA プラットフォームなどを整備し競争力をつけてきたことなどを背景に、銀行経由での販売を強化し、今後 5 年で預かり資産（Asset Under Administration）の倍増を目指すと表明している<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> Matt Ackermann, "Fidelity places big bet on unproven channel: Banks", *American Banker*, 2009/7/7

### Ⅲ パーシングが発表した次世代型プラットフォーム「NetX360」

2009年6月、バンク・オブ・ニューヨーク・メロンの子会社であるパーシングは、アドバイザー向けのITプラットフォームである「ネットエクステンジプロ」の更新版である「NetX360」の導入を開始した(図表4)。パーシングは中堅・中小証券会社、地銀系証券会社やRIAを中心に、クリアリングサービスやカストディサービスを提供している。同社は、既存のネットエクステンジ利用者や自社の顧客ではない独立系アドバイザーにインタビューを行いながら、アドバイザーに求められているプラットフォームの把握と開発を進めてきていた<sup>11</sup>。

NetX360の主な特徴には、①統合性、②直感的ナビゲーション、③アドバイザーの使いやすさが挙げられる。

まずNetX360は、ファイナンシャルプランニングやCRMなど全ての分野において、各ベンダーが提供しているそれぞれのアプリケーションを統合して自由に利用できるようにした。これは、ユーザーである中堅中小証券会社に使われているアプリケーションが非常に多様で、ひとつのアプリケーションが支配的という状況ではないことに注目したためである。

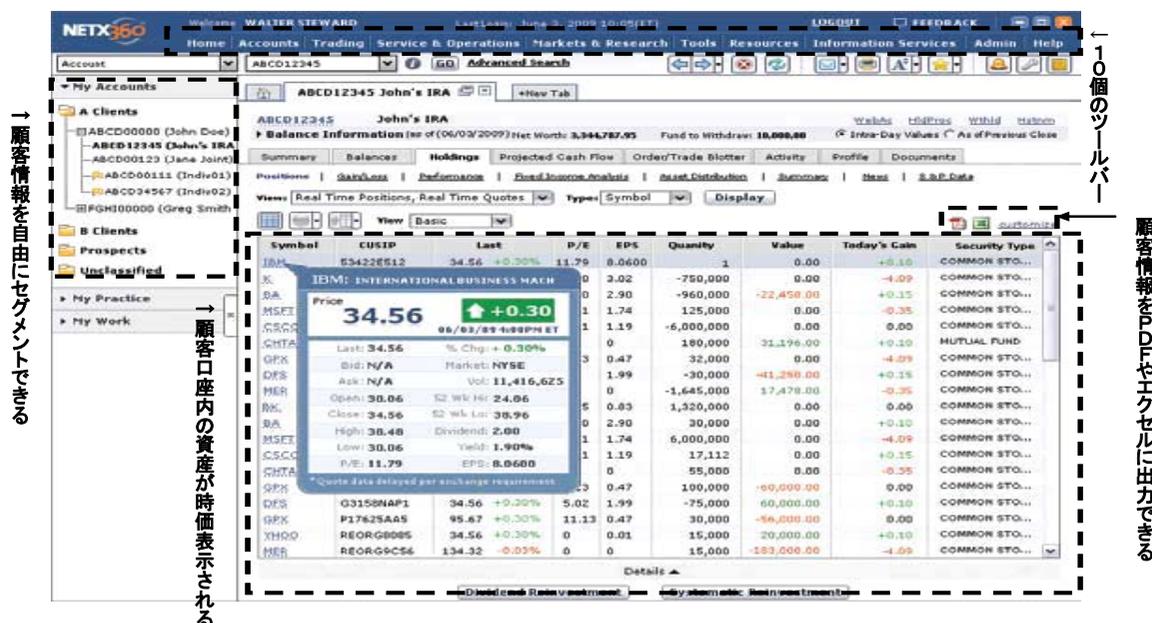
独立系アドバイザーが各種のベンダーからアプリケーションを購入する場合には、口座件数の規模ごとに価格が決められていたり、顧客口座全員分のシステム料金を一括して支払わなければならないことが多い。そのため、いくつものアプリケーションを同じプラットフォーム上で同時に利用することは、コスト的に難しかった。しかし、パーシングの新システムでは、ファイナンシャルアドバイザーが各分野で好みのベンダーのアプリケーションを選択できるため、顧客への報告書作成において通常は簡素なレポートングツールのアプリケーションを利用するが、大口顧客への報告書作成時にはより複雑なレポートングツールのアプリケーションを選択するといったことができるようになる。

NetX360はウェルスセントラルと同様に、一度ログインすれば他のアプリケーションも自動で情報が更新される。現在のところ、CRMのレッドテイル、プランニングツールのマネーガイドプロ、そしてブラック・ダイヤモンド社のパフォーマンス分析ツールなどが統合されている。また、パーシングのバックオフィス機能や子会社のiNautixが提供している書類処理、データ管理、そして給与管理などを行うアプリケーションも統合させる。NetX360をウェルスセントラルと比較した場合、ナビプランなどの代表的なアプリケーションに加えて、レッドテイルやマネーガイドプロといった中堅・中小の証券会社に強みのあるベンダーも採用しているところに特徴がある。

また、ウェブ・ナビゲーション技術などを導入し、アドバイザーの操作性・生産性に配慮した工夫を数多く盛り込んでいる。例えば、キーボードにショートカット機能を付随させて、ワンクリックで表示したい画面に移動できるようにしたり、「株価表示」と「発注画面」などのように関連する作業をリンクさせて作業を迅速化している。アドバイザーが

<sup>11</sup> Joel P. Bruckenstein, "Introducing NetX360", *Financial Planning*, 2009/7/1

図表 4 NetX360 の画面



(出所) パーシング資料より野村資本市場研究所作成

普段よく見る文字のフォントや色を他とは異なったものにして一目で情報確認できるようにしたなどというのも、アドバイザーが普段見ている情報に共通点があることを発見したパーシングによる工夫の一環である。

更に、このシステムはデベロッパーへすぐに利用状況が報告されるようになっているため、顧客が求めるソフトウェア開発を迅速に実行できる。また今後は、 아이폰などのスマートフォンでも利用できるようにする予定である。

このように、パーシングもフィデリティ同様、統合型プラットフォームの開発に乗り出した。しかし、フィデリティが、CRM などの各機能で単一のベンダーを採用している一方、パーシングは複数のベンダーを同じ機能上に採用している。そのため、パーシングのプラットフォームを利用するアドバイザーは機能ごとに好きなアプリケーションを利用できる。パーシングの顧客に中堅・中小の証券会社が多く、現在利用しているアプリケーションも多岐に渡っているため、いわゆる「マルチ・ベンダー」方式を採用することで、顧客ニーズに応えようというパーシングの意図がうかがえる。

## IV チャールズ・シュワブの対応

一方、独立系アドバイザー支援業務で顧客預かり資産が最大規模であるチャールズ・シュワブは、他社とは異なった方法で独立系アドバイザーの囲い込みと資産獲得を図っている<sup>12</sup>。同社には、もともとポートフォリオセンターとポートフォリオ・サービスズとい

<sup>12</sup> チャールズ・シュワブはアドバイザー・サービスズ部門が独立系アドバイザー向けサービスを提供している。

うこれまでアドバイザーの支持を得ていたプラットフォームがある。前者はアドバイザーが口座管理や取引報告などのカスタディ業務を自己管理し、後者はバックオフィス業務をシュワブへ一括委託するタイプになる。ポートフォリオセンターはオープン・プラットフォームになっており、多くのカスタディアン、証券会社、そして投資信託会社から顧客情報を取り込んでデータ管理をすることができる。そのため、アドバイザーは顧客が他の金融機関に資産を預けていても包括的な資産管理を行うことができる。他にも、最近では、独立系アドバイザーが従業員の業務効率を改善できるよう、人材管理システムに生産性管理ツールを新しく追加したりすることでアドバイザー支援の継続的な強化を図っている。

ただし、シュワブは他社のように新たなプラットフォーム導入には動かず、代わりにプラットフォーム利用料や各種商品の手数料引き下げ、そして顧客支援サービスの強化を実施している。まず、2009年6月に、①ポートフォリオセンターのメンテナンス料を今後1年間無料とする、②口座移管を行う際に引き出した証券会社へ支払わなければならない移管手数料を補償する、③2009年7月から2010年6月の期間、アドバイザーは新規顧客の株式取引手数料を免除する申請ができる、という3点を発表した<sup>13</sup>。つまり、シュワブはアドバイザーの業務コストを軽減すると同時に、新規顧客の獲得に向けた補助的なキャンペーンを展開することでアドバイザーの支持を集めようとしていると考えられる。

また、シュワブは2009年4月にターゲットデートファンド(TDF)の年間手数料の引き下げとアセットアロケーションの見直しを発表した。年間手数料に関しては、プラン別に水準が異なるが0.13~0.23%の引き下げを実施した。またアセットアロケーションは、①退職時期の10年前から債券の構成比率を従来よりも引き上げる、②投資信託の種類はインデックスファンドを多くする、という2点の変更を行った。従来よりも保守的な運用方針に変更したことを意味するが、若年層の顧客には早い時期に株式の保有比率を引き上げ、長期の運用成果を高めることを提案していくつもりであろう。シュワブが今回TDFの運用方針を変更したのは、投資家が退職前後に過度な株価変動リスクを取ることに不安を感じていることや、米国証券取引委員会(SEC)がTDFの運用成果が運用会社によってまちまちであることなどに懸念を表明した<sup>14</sup>ことなどに配慮したものと考えられる。このような変更には、金融危機の影響で、退職後の生活に不安を感じている投資家、特に若いベビーブーマー層に対して、改めてTDFを推奨していこうという狙いがある可能性が高い。

さらにシュワブは、全てのチャンネルで販売される投信の低コスト化を推進しはじめた。まず、2009年5月には、自社チャンネルで販売している6本の株式インデックスファンド全ての手数料と最低投資金額の引き下げを発表した。更に、2009年7月には、米国株、国際株の指数に連動する9本のETF「シュワブ・ストラテジック・トラスト」を組成すべく、SECにフォームN-1書類(目論見書)を登録した。実現すれば、シュワブ・インベ

<sup>13</sup> “Schwab Announces pricing, service and technology initiatives to boost independent advisor growth and efficiency”, *Press Release*, 2009/6/25

<sup>14</sup> John Morgan, “Target-Date funds' slide prompts debate on rules”, *American Banker*, 2009/7/29

ストメント・マネジメントが運用する初めての ETF シリーズとなる。株式市場のターンアラウンドを期待する投資家や、積み立て方式でじっくりと投資を行っていくという個人投資家へのアピールと思われるが、実は、似たようなインデックスファンドのプロモーション戦略を 2004 年頃にフィデリティが行って成功したことがあり、これにならった可能性もあろう。

加えて、シュワブは、①IT プラットフォームを効率的に活用するためのガイドライン発表、②独立系アドバイザーの M&A 支援の価格引下げ、③顧客ロイヤリティを高める機能を持つツールの導入、といったことでサービスの強化を図っている<sup>15</sup>。

第一に、テクノロジー・アダプション・スコアカードという独立系アドバイザーが IT プラットフォームを有効活用するためのガイドラインをウェブ上に追加する。その中で、目標とする IT 活用度合いと現実の活用度合いのギャップを示す機能や、テクノロジーを有効活用している上位 20%のアドバイザーの事例紹介などを設けて既存のテクノロジーを最大限に利用できるように支援する。

第二に、独立系アドバイザーが M&A の案件を模索する際に登録するツールであるシュワブ M&A 案件掲載サービスのフィーを免除する。これによりアドバイザーは無料で、アドバイザー自身の企業の身売り案件や買収希望などをウェブ上に登録することができる。

第三に、顧客からのフィードバックをアドバイザーに伝えるツールを提供しているアドバイザー・インパクト社と提携し、アドバイザーに対して特別料金でツールを提供する。これによりアドバイザーは、顧客満足度や顧客が求めているサービスの内容をより迅速に把握するとともに、顧客サービスの提供手法構築、顧客一人当たりの収益を最大化させる戦略の立案、といった支援を受けることができる。

シュワブの一連の対応は、RIA 向けカスタディアンとしてはトップを確保している現状と、現在のような厳しい経営環境の中ではアドバイザーが必ずしも最新の IT テクノロジーを唯一の基準としてカスタディアンを変更しないと見ていることが背景にある。独立系アドバイザーは、資産獲得という面では大手ほどダメージを受けていないが、収益は株式市場の下落などにより急激に落ち込んでおり、システムのアップグレードよりも、コストを削減できることの方が望ましいという面がある<sup>16</sup>。シュワブは、これまでも競争力の高い IT プラットフォームを提供してきたとの考えに立ち、ツールの手数料などを引き下げることでアドバイザーからの支持を維持する一方、投資環境が不透明なこの時期に、商品・サービスのラインナップ拡充、そして手数料の見直しを行うことで、アドバイザーの顧客ビジネス支援を図っているといえる。

<sup>15</sup> “Schwab announces enhancements to business consulting services offer for independent investment advisors”, *Press Release*, 2009/9/16

<sup>16</sup> Davis D. Janowski, “Battle to lure advisers via technology heats up”, *InvestmentNews*, 2009/7/19

## V フィデリティ、パーシング、シュワブの競争から見えてくるもの

上記で見たような IT プラットフォームを巡るフィデリティ、パーシング、チャールズ・シュワブの動向からは、米国リテール証券業界において、早くもポスト金融危機のリーダーの座を目指した競争が始まっていることがうかがえる。3社は金融危機の影響が他の大手金融機関と比較して限定的であったため、厳しい環境の中でも何とかシステム投資を継続させている。一方、大手証券会社や銀行は再編・統合に追われており、投資に目を向ける余裕がない。そんな中で3社は、2003～2004年の株価回復期にベビーブーマー層の資金が動きだしたことを記憶しており、本格的な市場回復前に顧客基盤を拡大することを狙っているのではないかと思われる。そして、今回の資産獲得競争において、下記のようなトレンドが重要な戦略課題となっていることがわかる。

第一に、アドバイザー満足度の向上とアドバイザーのオープン化・フランチャイズ化である。市場が不透明な時期に資産を獲得するには、顧客の信頼を得られる優秀なアドバイザーの存在が必要不可欠であり、優秀なアドバイザーを獲得するにはアドバイザーの満足度を高めることが求められる。しかし一方で、フィデリティやシュワブは、今やアドバイザーが自社の従業員でなくても構わないと割り切っているようにも見える。むしろ、中立的な提案を行うことで顧客からの信頼を得ている独立チャンネルのアドバイザーとの相乗効果を狙っている。

第二に、ITプラットフォームの競争力が、アドバイザー満足度を決定する可能性が高いということである。アドバイザー側から見ても、現在のような競争環境・市場環境では、アドバンスカと商品力だけではなかなか差別化ができない。そこで業務効率や生産性を向上させることのできるITプラットフォームが重要な鍵を握る。一方で、ITプラットフォームの使い勝手があるレベルを超えると、転換・導入の容易性とコストが問題になってくる可能性がある。

第三に、ITプラットフォームのオープン化である。アドバイザー支援企業各社は、それぞれ多額のIT投資を行い、自社内にテクノロジーの専門家を抱えてもいるが、最新のプラットフォーム開発では、自前主義を捨てている。ここでも、最終投資家の資産を獲得するには、ユーザー志向を徹底してカスタマイズした方がよいと割り切っている可能性がある。こうした顧客志向・ユーザー志向に立ったオープン化の流れは、投資信託やSMAの発展の歴史とも少し似ているのではないかと考えられる。

いずれにせよ、金融危機による混乱を契機に、金融機関・人材・顧客の関係が大きく変わっていく米国リテール金融業界のダイナミズムには、目を見張るものがある。日本においても、金融危機の後に、メガバンク、地銀、郵便局、証券などが従来の業態と関係なく、投資アドバイスの良し悪しで競うような時代が来ると予想するのであれば、米国リテール金融業界の動向は大いに参考になると考えられよう。