

## メリル・エッジを通じて顧客層の多様化を図る

### バンク・オブ・アメリカ

石井 康之

#### ■ 要 約 ■

1. メリル・エッジはバンク・オブ・アメリカ・メリル・リンチのオンラインを主としたマスアフルエント層向け新チャネルとして 2010 年 6 月に立ち上げられた。同チャネルはマスアフルエント層にテクノロジーを通じて低コストのサービスと利便性を提供するだけでなく、グループ全体の顧客セグメント再編にも貢献している。
2. メリル・エッジの顧客基盤は、当初はグループが抱える既得意顧客の一部を自動的に移管することで築かれた。その後、富裕層向けチャネルのメリル・リンチ・ウェルスマネジメント、バンク・オブ・アメリカの商業銀行部門、バンク・オブ・アメリカの 401(k) ビジネス部門といった社内での紹介を通じて拡大している。さらに最近では、中小企業向け 401(k) プランを通じてリタイアメント予備軍の獲得にも乗り出している。
3. メリル・エッジは、現在退職期を迎えているベビーブーマー層向けビジネスの次を見据え、若年層という将来の顧客を育てるプラットフォームでもある。若年層の資産規模が将来拡大した際に、あらためてグループとしてフルサービスのアドバイスを提供する方針であり、その成否に注目したい。

#### 拡大するメリル・エッジとマスアフルエント層向け証券ビジネス

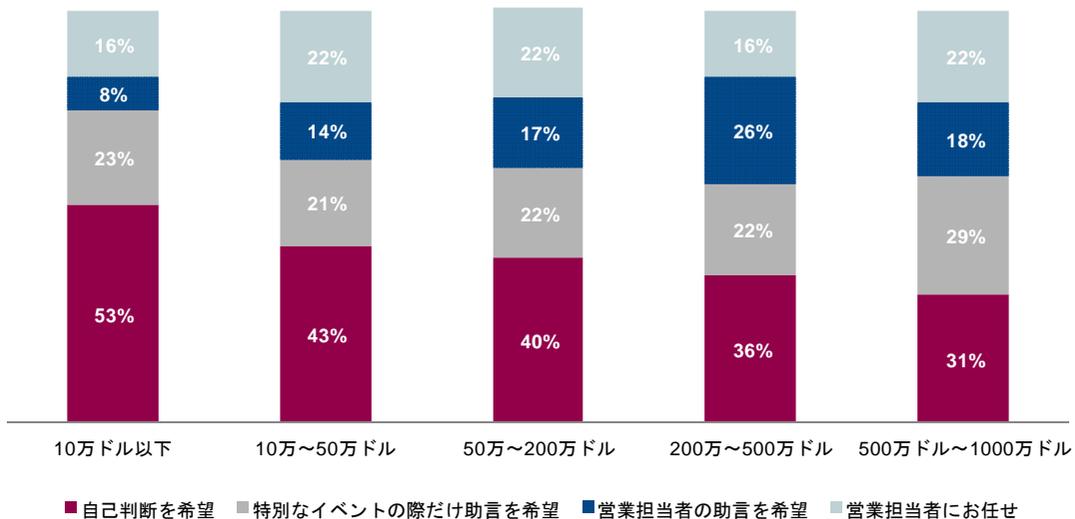
バンク・オブ・アメリカ・メリル・リンチ (BAML) は、2010 年 6 月にマスアフルエント層向け新チャネルとしてメリル・エッジを立ち上げた。顧客セグメントの定義は企業によって分かれるところであるが、メリル・エッジはマスアフルエント層の中でも投資可能資産 5 万~25 万ドルの顧客層をターゲットとしており<sup>1</sup>、自己判断型投資家には主にウェブサイトを利用してもらうセルフ・ダイレクティド・インベスティング口座を、そして相談型顧客にはコールセンターも利用できるメリル・エッジ・アドバイザー・セン

<sup>1</sup> メリル・エッジは投資可能資産 25 万ドル以上の自己判断型顧客も抱えているが、顧客数は限られる。

ター口座を提供するプラットフォームである<sup>2</sup>。ウェブサイトのトップページには、低手数料、新規 IRA（個人退職勘定）口座開設に関するキャッシュバック、モバイル機器における利便性、高機能売買プラットフォーム、中小企業向け 401(k) プラン、といったメリル・エッジのアピールポイントがコマ送りで大きく表示されている。

マスアフルエント層とは、マスリテール層よりは投資可能資産が多いものの、富裕層よりは投資可能資産が少なくアドバイス・ニーズも複雑ではない顧客層であるが（図表 1）、米国では 10 万～100 万ドルの投資資産を抱えるマスアフルエント層は約 4,000 万人おり、米国個人金融資産の約 1/3 を抱える巨大なマーケットである<sup>3</sup>。とは言え、金融危機以前にメリル・リンチがマスアフルエント層に対して綿密なサービスを提供していたとは言い難い。歩合制のメリル・リンチの営業担当者は、顧客 1 人当たりの収益が富裕層に比べて期待できないこの顧客層にあまり労力を割くわけにはいかなかった。また、バンク・オブ・アメリカの商業銀行部門は、以前から証券サービスを通じてマスアフルエント層の既存顧客やライバル企業の顧客獲得を図っていたが、顧客ニーズとの間には溝があったと言える。例えば、2006 年に導入したフリー・オンライン・エクイティ・トレードは預金残高が 2 万 5,000 ドル以上の顧客に月間 30 回まで無料でオンライン株式売買を提供するものであったが、実際に月間 30 回以上取引する投資家は全体の 3.8% しかいなかった。そして同年に導入されたポートフォリオ・ストラテジーズ・マネージドは、投信と ETF も組み入れ可能である 72 種類のモデルポートフォリオから成る SMA プラットフォームであったが、最低投資金額が 25 万ドルであったため、利用する顧客は限られていた。

図表 1 投資可能資産別に行なった顧客のアドバイス・ニーズ分析（2010 年）



（出所）セルーリ資料より野村資本市場研究所作成

<sup>2</sup> メリル・エッジ・アドバイザー・センターのサービスを受けるには、バンク・オブ・アメリカの預金残高とメリル・エッジの証券預かり資産の合計が 2 万ドル以上必要となる。

<sup>3</sup> Nelson D. Schwartz “Got \$100,000? Have a Cookie: Banks Try Luring the Top 10%” *The New York Times* 10 March 2012

一方、フィデリティやチャールズ・シュワブといったディスカウント・ブローカーは、支店・コールセンター・ウェブサイトを組み合わせて顧客をフォローし、投信ラップのようなパッケージ化された商品を提供することでマスアフルエント層の信頼を得てきた。また、米国大手銀行も、金融危機以降トレーディング部門や投資銀行部門が苦戦を強いられる中で、業績が安定的なリテール証券部門に高い期待を持っており、特に今まで積極的に市場開拓をしていなかったマスアフルエント市場に注目している。例えば、JP モルガンチェースは 2012 年にカリフォルニア州・フロリダ州を中心にリテール店舗数を 5,500 店舗から 6,400 店舗に、プライベートクライアント店舗数<sup>4</sup>を 262 店舗から 750 店舗にそれぞれ増やすことで、マスアフルエント層との接点を広げる計画である<sup>5</sup>。このように多くのプレーヤーがマスアフルエント市場で競合する中で、メリル・エッジは、既得意顧客を効率的に囲い込むことを目的として立ち上げられた。

ただ、メリル・エッジは単にマスアフルエント層に対して新サービスを提供するものではなく、BAML グループ内での顧客セグメント再編に役立っていることに留意しなければならない。2009 年 12 月に、バンク・オブ・アメリカがメリル・リンチを買収する形で BAML は誕生した。この世界最大級の顧客資産と約 30 万人の従業員を抱える巨大金融機関は、証券部門、銀行部門、オンライン・チャンネル間の競合関係をできるだけ取り除いてシナジー効果を生むために、顧客セグメントを横断的に再定義し、各セグメントに応じてコスト効率的かつ顧客ニーズを満たすプラットフォームを整備し直す必要があった。そこで、メリル・エッジはマスアフルエント層顧客の受け皿となり、設立後約 1 年半の間グループ全体の顧客層の多様化に貢献してきた。結果として、メリル・エッジは 2010 年 6 月時と比較して、口座数は 116 万口座から 150 万口座へ、預かり資産も 480 億ドルから 620 億ドルへ、ともに 30% 増加し、着実に成果を上げている<sup>6</sup>。

## メリル・エッジの顧客紹介戦略

設立当初のメリル・エッジの顧客基盤は、BAML の既得意顧客の一部を自動的に移管することで築かれた。まず 2011 年 1 月に、バンク・オブ・アメリカとメリル・リンチのオンライン・チャンネルであったバンク・オブ・アメリカ・インベストメント・サービスーズとメリル・リンチ・ダイレクト、そしてメリル・リンチのコールセンター・チャンネルであるメリル・リンチ・ファイナンシャル・アドバイザー・センターから顧客の移管を完了させた。その後は、メリル・リンチ・ウェルスマネジメント、バンク・オブ・アメリカの商業銀行部門、バンク・オブ・アメリカの 401(k) プランからのロール・オーバーのそれぞれからほぼ同じ件数の紹介を受け、顧客基盤を拡大している。

メリル・リンチ・ウェルスマネジメントは、営業担当者にマスアフルエント層顧客の紹

<sup>4</sup> 投資可能資産を 50 万ドル以上持つものの、JP モルガンのプライベート・バンク部門やプライベート・ウェルスマネジメント部門が対象とする水準ほどは持っていない顧客を対象とした店舗。

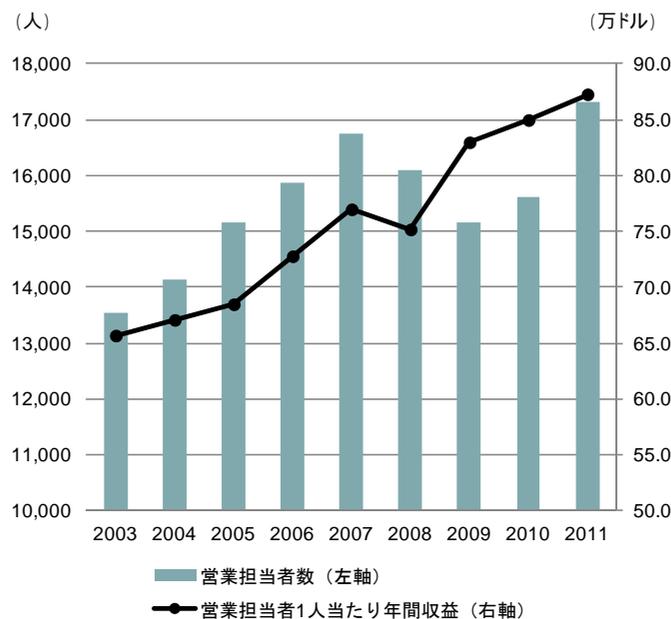
<sup>5</sup> “JPMorgan Chase To Scale Back Branch Expansion” *American Banker*, 29 February 2012

<sup>6</sup> Margarida Correia “Banks to Mass Affluent: Wanna Dance?” *Bank investment consultant* 1 February 2012

介を促すために、報酬体系にアメとムチを与えている。アメとは、顧客を紹介してくれたメリル・リンチ・ウェルスマネジメントの営業担当者に対するインセンティブ報酬の支払いである。これは顧客の資産移管金額に対して 30～120 ベーシスを報酬として支払うものであるが、この割合は、顧客がセルフ・ダイレクティド・インベスティング口座とメリル・エッジ・アドバイザー・センター口座のどちらを利用するか、移管する資産額の多寡、という 2 点で決定される仕組みになっている<sup>7</sup>。一方のムチとは、マスアフルエント層から獲得する収益に対して支払う報酬の制限である。具体的には、2011 年の報酬体系では、預かり資産 10 万ドル以下の口座から生まれた収益は報酬に結びつかない、という内容であったものを、2012 年の報酬体系では、預かり資産 25 万ドル以下の口座数が担当口座数の 20% 以上の場合には預かり資産 25 万ドル以下の口座から生まれた収益に対して報酬は支払われない、というものに変更している。

この報酬体系の調整は、メリル・エッジにマスアフルエント層を誘導する狙いがあるだけでなく、今まで以上にメリル・リンチ・ウェルスマネジメントの営業担当者に富裕層営業に注力してもらう狙いがある。言い換えれば、マスアフルエント層の中で非常に重要と思われる顧客以外はメリル・エッジに任せ、彼らには既得意並びに新規の富裕層顧客に充てる時間を増やすことを求めており、その結果として営業担当者の生産性向上を狙っている。メリル・リンチ・ウェルスマネジメントは、金融危機以前は営業担当者の数を多く確保することを念頭においてきたが、金融危機後はその人件費の高さにメスを入れ、生産性向上にも目を向けている（図表 2）。営業担当者の立場としては、現在マスアフルエン

図表 2 メリル・リンチ・ウェルスマネジメントの営業担当者数と営業担当者 1 人当たりの収益性の推移



(出所) バンク・オブ・アメリカ決算資料より野村資本市場研究所作成

<sup>7</sup> Kristen French “60 Seconds” Registered Rep, 1 March 2012

ト層であっても将来有望な得意先が変わる可能性のある顧客を手元に抱えておきたいと考える者もいるが、これは不確実な期待に基づくものである。そこで、メリル・エッジに移管された顧客には個別の営業担当者が付くわけではないが、部門全体でカバーし、その後資産規模が拡大した場合には、再びメリル・リンチ・ウェルスマネジメントの同じ営業担当者に紹介することができるようにしている<sup>8</sup>。このような部門を超えて会社全体で顧客をカバーする仕組みは、金融危機で傷ついたとはいえ、BAMLのブランド力があってこそ成立するものであり、資産規模やニーズに応じて担当部署を変えながらも、顧客を囲い込み続けることを可能にしている。

また、今まで銀行サービスを提供してきた顧客に付加価値の高い証券サービスを提供することで、マスアフルエント層約800万口座を抱えているバンク・オブ・アメリカの商業銀行部門からメリル・エッジへの社内紹介を促している。特に、同社は銀行店舗におけるリテール証券営業を強化しているが、銀行店舗へ配属するFSA（給与制の証券営業担当者、Financial Service Advisor）の人数を2011年6月末の150人から2011年末に500人、そして2012年末には1,000人に急ピッチで増員する計画である。金融危機後ということもあって、他金融機関から解雇された営業担当者、中でも業界経験の豊富な営業担当者を採用しやすい環境を活かしていると思われる。このようにBAMLが銀行店舗業務を強化する背景には、銀行店舗が果たすべき役割が変化していることを踏まえておきたい。例えば、フィデリティやチャールズ・シュワブの顧客は、どの銀行のATMを利用してもしその手数料を肩代わりしてもらえ、ITの発達によりスマートフォンで小切手をスキャンすることで直接フィデリティの口座に小切手代金を入金できるようにもなっているように<sup>9</sup>、ディスクアウント・ブローカー・ディーラーが既存の大手銀行と遜色のない基本サービスを提供できるようになってきている<sup>10</sup>。こうした変化を受けて、銀行店舗は従来の入出金機能に加えて、付加価値のあるソリューションを提供する役割が一層求められるようになってきている<sup>11</sup>。BAMLが今後数年間にわたって全従業員の約10%に当たる3万人の人員削減を計画している中でFSAの増員を計画していることは、銀行店舗における証券業務の重要性が増している証左と言えよう。

そして、バンク・オブ・アメリカが抱える401(k)プラン加入者にメリル・エッジのIRAへのロール・オーバーを促すに当たっては、広告宣伝の強化とコールセンターの拡充を行

<sup>8</sup> メリル・リンチ・ウェルスマネジメントとメリル・エッジの間で相互に顧客を紹介し始めて以降、紹介件数は15%増加している。

<sup>9</sup> 同サービスはメリル・エッジでも提供している。2011年には、フィデリティでは振込手続を年間で700万件受けている。

<sup>10</sup> チャールズ・シュワブは社内の銀行子会社シュワブ・バンクを通じてサービスを提供している一方、フィデリティは社内に銀行機能を持たず、ウェルズ・ファーゴやフィフス・サードといった外部の銀行機能を活用している。

<sup>11</sup> BAMLは、メリル・エッジと並行して、マスアフルエント層向けの銀行サービス「プラチナム・プレビレッジ」を2011年1月に立ち上げている。これはバンク・オブ・アメリカの預金口座とメリル・エッジの証券口座を合わせて残高が5万ドル以上の顧客に、住宅ローン、IRA（個人退職口座）、クレジットカード等に優遇条件を提供するものである。また、メリル・リンチ・ウェルスマネジメントに有望顧客を紹介することはFSAにとって重要な業務である。

なっている。業界全体でロール・オーバーに関するダイレクトメールの数が金融危機前の水準を上回る回復を見せているように<sup>12</sup>、同社も広告を通じて退職期を迎えるベビーブーマー層顧客の関心を引きつけ、ウェブサイトやコールセンターへの誘導を試みている<sup>13</sup>。2012年には、競合各社とキャッシュバックのインセンティブで競うようになり、顧客獲得競争が一層激しくなっている<sup>14</sup>。コールセンターに関しては、配属する FSA の人数を2010年末の100人から2011年末には700人に、そして2012年末に1,000人に増員する予定である。このように、広告宣伝を通じてロール・オーバーに関心を持った顧客にしっかり対応できる FSA を揃えることで、対象顧客の社外流出を防いでいる。

一方、大手金融グループが部門間で顧客紹介を行なう際には、連携不足、コンプライアンス上のハードル、部門間の文化の相違、といった要因が妨げになる可能性がある。BAML と同様にマスアフルエント層開拓を試みたものの失敗してしまった金融機関の例としては、シティ・バンクが挙げられる。同社は2008年3月に MyFi というマスアフルエント層向けチャンネルを立ち上げたが、2009年5月に同社のリテール証券部門であったスミス・バーニーがスピンオフしたことで、主要紹介元であったスミス・バーニーから紹介を得られなくなり、同年8月に MyFi は閉鎖に追い込まれた。BAML について見てみると、マスアフルエント層顧客は、メリル・リンチ・ウェルスマネジメントの営業担当者にとっては主要顧客ではないが、バンク・オブ・アメリカの銀行員にとっては重要な顧客の一部である。そのため、彼らがメリル・エッジに顧客を紹介することをためらう可能性はある。また、メリル・エッジとメリル・リンチ・ウェルスマネジメントとの間の顧客紹介とは異なり、米国の規制上、銀行員が証券営業担当者に顧客を紹介した場合に支払われるインセンティブ報酬を25ドル以上にできないという事情もある<sup>15</sup>。

そして金融機関の都合以上に、今まで専属の対面営業担当者が付いていたマスアフルエント層に非専属・非対面の営業担当者と一緒にもらい、オンラインのプラットフォームに誘導することは容易ではない。対面取引でなくなることによる不安や、プラットフォームを変更させられることによる不満を感じる顧客は少なくないであろう。そこで、不安・不満を抱えた顧客が同業他社に移ってしまうことを阻止するには、顧客にとっての利便性を追求することによって「大切に扱われている」「前のプラットフォームよりも適切なサービスを受けられる」と顧客に感じてもらうことが必須となる。

## メリル・エッジのプラットフォーム改革

メリル・エッジは立ち上げ当初からマスアフルエント層顧客の期待に応えるサービスを

<sup>12</sup> 米国調査会社ミンテル・コンプリメディア社の調査結果によると、業界全体で2012年1月の1ヶ月間で520万通となっている。

<sup>13</sup> コールセンターで30分間の電話対応をするとメリル・エッジのコスト負担は120ドルとなる。

<sup>14</sup> メリル・エッジは2012年4月まで、1万~20万ドルのロール・オーバーに対して50~500ドルのキャッシュバック・キャンペーンを行なっている。

<sup>15</sup> Kevin Zambrowicz and Aileen M. Foley “Bank Securities Activities Under Regulation R: Compensation Related Issues” *The Investment Lawyer*, 1 July 2011

提供できていたわけではない。2011年3月に行われたJDパワー社による自己判断型投資家の満足度調査では、競合他社と比較してメリル・エッジの評価は低く（図表3）、手数料体系の複雑さ、カスタマイズ性能の低さ、債券を売買する際にはオンラインで取引できない不便などが指摘されていた<sup>16</sup>。メリル・エッジはこうした顧客の不満を踏まえて、以下のような様々な点で改善を試みてきた。

第一に、売買取引プラットフォームの簡略化である。2011年12月に株式・ETFのオンライン取引手数料を一律6.95ドルとし<sup>17</sup>、自己判断型投資家向けのセルフ・ダイレクティド・インベスティング口座に関しては最低必要預かり資産の条件と口座管理料を廃止した<sup>18</sup>。これにより、透明性が増すだけでなく、メリル・エッジの既得意顧客の3/4は手数料負担を軽減できるようになった。第二に、マネージド・アカウントの利用顧客数の拡大である。メリル・エッジが新たに整備したマネージド・アカウント「セレクト・ポートフォリオ」は、リスク許容度や運用期間といった条件に応じて10種類のモデルポートフォリオから選択できるようになっており、最低必要運用資産を2万ドルに設定している<sup>19</sup>。以前バンク・オブ・アメリカが提供していた「ポートフォリオ・ストラテジーズ・マネージド」よりもモデルポートフォリオの数を大幅に削減し、その一方で幅広い顧客にパッケージ化したプラットフォームに参加してもらうために、最低必要運用資産の敷居を低くしたことが特徴的である。第三に、ウェブサイトの利便性向上である。ウェブ上の口座管

図表3 オンライン証券会社に対する自己判断型投資家の満足度ランキング（2011年）

順位	金融機関	口座数（万口座）
1	USAA	880
2	スコット・トレード	—
3	チャールズ・シュワブ	855
4	バンガード	—
5	TDアメリトレード	—
6	Tロウ・プライス	—
9	フィデリティ	1,290
10	Eトレード	431
11	シェアビルダー	760
12	ウェルズ・トレード	150
13	メリル・エッジ	150

（注） フィデリティは2011年3月末のパーソナル&インベスティング部門の数字、その他は2011年末の数字

（出所）JDパワーウェブサイト、各社ウェブサイトより野村資本市場研究所作成

<sup>16</sup> 2011年3月に口座情報、売買手数料、商品提供力、情報提供力、問題解決力の5項目に関して行われた顧客満足度調査。

<sup>17</sup> バンク・オブ・アメリカの預金残高とメリル・エッジの証券預かりの合計が2万5,000ドル以上の顧客は月間30回まで株式・ETFの売買手数料が無料となる。

<sup>18</sup> 以前はバンク・オブ・アメリカの預金残高とメリル・エッジの預かり残高が合計2,000ドル以上である必要があった。

<sup>19</sup> 「セレクト・ポートフォリオ」では、顧客はウェブサイト上で運用状況をリアルタイムで把握できる。

理画面では、全金融取引状況を 1 画面で表示する、1 度のログインで証券口座、銀行口座、与信取引口座、レンディング口座を利用する、銀行口座と証券口座間で即時資金移動する、といったことが可能となった。そして第四に、IT システムを通じたコールセンターのサービス向上である。メリル・エッジが導入している共通ブラウザシステムは、顧客がメリル・エッジのウェブサイトに入るとコールセンターにいる FSA も顧客と同じ画面を見ることを可能にし、IT に不慣れな顧客に的確な説明を行なって問題解決を早め、コストの抑制に繋げている。また、音声分析プログラムは、音声データをテキストデータに変換してデータ分析を行なうプログラムである。「上司を出してほしい」「嫌だ」といった顧客との間に問題が起きていることを示すキーワードをスキャンし、オペレーター・チームの管理者はデータ分析の報告書を元に課題を発見し、担当顧客が不満を持っている項目をメンバーにフィードバックして改善を図っている。また、データを項目ごとに分析することによって、売れ筋商品の分析といったマーケティングにも活用している。その結果、2012 年 2 月に JD パワー社が行なった、全業種にまたがるコールセンターの顧客満足度調査では、メリル・エッジのコールセンターの評価は上位 20% に入る高い評価を得た<sup>20</sup>。

以上見てきたように、メリル・エッジには他社と差別化できる先進的な特徴があるわけではないが、メリル・リンチが従来から持っていたブランド力やリサーチ力という強みに加えて、シンプルさと利便性を追求しているという点で他社に引けを取らなくなったと言える。

#### 401(k) を通じてリタイアメント予備軍の獲得に動き出したメリル・エッジ

既得意顧客の囲い込みに加えて、メリル・エッジは 401(k) プランを通じてリタイアメント予備軍を獲得する動きを見せている。中小企業が 401(k) プランに加入する際には、リタイアメント・プランの複雑さ、重いコスト負担、受託者責任が障害となっており、米国会計検査院の調査によれば、従業員数 100 人以下の中小企業の中でリタイアメント・プランを提供している割合はわずか 14% であった<sup>21</sup>。そこで、メリル・エッジはこのような中小企業の悩みを解決すべく、メリル・エッジ・スモールビジネス 401(k) という新サービスを 2012 年 3 月に立ち上げ、職域サービスの強化と中小企業オーナー層の満足度向上に取り組んでいる。同サービスの魅力は、30 分もあればウェブサイト上でプランのセットアップができる手軽さもさることながら、低コストでありながらテクノロジーと専門スタッフを投入することで一定水準以上の従業員向け投資教育を提供していることである。

例えば、プラン加入者数 50 人の中小企業で毎年 1 人当たり 1 万ドルをメリル・エッジ・スモールビジネス 401(k) プランで拠出する場合、年間コスト (= (企業が負担する

<sup>20</sup> コールレップの知識、機敏な対応、礼儀正しさ、問題解決に要する時間、そして自動音声システムのわかりやすさ、によって評価される。

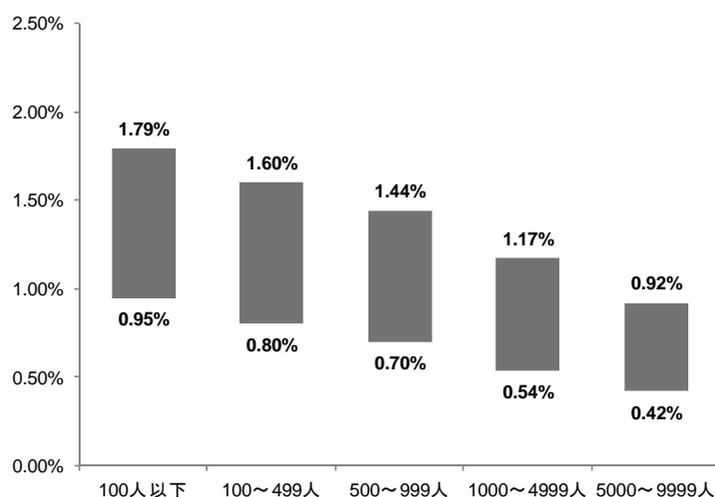
<sup>21</sup> “Bank Of America Announces Small Business 401(k) Through Merrill Edge” *The Street*, 26 March 2012

コスト + 加入者が負担するコスト) / 拠出額) は 1.08% である<sup>22</sup>。また、プラン加入者数 20 人の中小企業でも毎年 1 人当たりの拠出額が 1 万 5,000 ドルであれば年間コストは 1.10% となり、プラン加入者数が 100 人以下の企業が契約する 401(k) プランの中でもコスト面で競争力を発揮できる (図表 4)<sup>23</sup>。

この低コストを実現するために、メリル・エッジはアウトソーシングを積極的に活用しており、投資商品・モデルポートフォリオの提供についてはモーニングスター・アソシエイツに<sup>24</sup>、コールセンターでのサポートやレポートングについてはプラン・アドミニストレーター社にそれぞれ依頼している。また、ウェブサイトでは資産設計計算ソフトやビデオ形式プレゼンテーションがプラン加入者の自己学習を助け、コールセンターでは 401(k) 専門のプラン・アドミニストレーター社のコールレップが対応することで、一定の満足度を与えようとしている。

かねてから中小企業ではリタイアメント・プランの不備が優秀な人材を逃がしてしまう一因になっていた。そのため、メリル・エッジ・スモールビジネス 401(k) は中小企業並びに中小企業オーナーとの関係強化に繋がられるであろう。もともとメリル・リンチは中小企業オーナーに強力な顧客基盤を持っており、BAML が取引関係を持っている 400 万社の中小企業のうち 58% はオンライン・バンキングを活用している<sup>25</sup>。メリル・エッジ・

図表 4 プラン加入者数別に見た 401(k) プランのコストレンジ



(注 1) 横軸はプラン加入者数、縦軸は年間コスト (企業負担コスト + 加入者負担コスト)

(注 2) 加入者数別に分類した企業を百分位で見た際に、年間コストの高い方 10% に当たる企業が棒グラフの上限の数値を、低い方 10% に当たる企業が下限の数値を示す。

(出所) ICI (米国投信協会) 資料より野村資本市場研究所作成

<sup>22</sup> 企業コストは管理手数料、加入者コストは信託手数料、加入者向けサービス料、口座管理手数料、レコードキーピング費用の合計額。年間コストの計算からは除外しているが、その他に企業が負担する費用としては、401(k) プラン開始時のセットアップ費用がある。これは従業員数によって左右されるが、メリル・エッジで初めて開始する場合は 100~390 ドル、他金融機関で運営されていた 401(k) プランをメリル・エッジに移管して開始する場合は 150~1,390 ドルとなっている。

<sup>23</sup> バンク・オブ・アメリカは従業員数 100 人以下の企業を中小企業と定義している。

<sup>24</sup> 加入者は約 15 種類のファンドから選択してプランを運用できる。

<sup>25</sup> John Adams “BofA Launches Retirement Tools for Small Businesses” *American Banker*, 29 March 2012

スモールビジネス 401(k)は、この既存のパイプを基にして、BAML グループ全体の中小企業向け融資や証券ビジネスの深耕に寄与する可能性が広がっている。

## メリル・エッジの今後

設立当初のメリル・エッジは評価が定まらず、メリル・リンチのブランド力を低下させることに繋がるのではないかという懸念を持たれていたが、社内紹介スキームをある程度確立できたことで、今後もメリル・エッジの顧客数・預かり資産は増加していくものと思われる。また、別の角度から社内紹介獲得と新規顧客開拓の動きを見ると、BAML は現在退職期を迎えているベビーブーマー層向けビジネスの次を見据え、若年層という将来の顧客を育てる場としてもメリル・エッジを捉えている。

インターナル・メリル・リサーチによると、1979 年～1999 年までの 20 年間に生まれた 8,700 万人の投資可能資産は、現在 1,720 億ドルであるものの 2030 年には世代間の資産移転を通じて 13 兆 4,000 億ドルに膨張すると見込まれている。そして、一般的に若年層は IT に関する技術的な理解が深く、自分自身による資産管理やわかりやすさを重視する。このような将来有望な若年層マーケットに対して、BAML はまずメリル・エッジに誘導し、将来的な資産規模の拡大とともにフルサービスのアドバイスを提供していく方針である。その成否に注目したい。