

資産運用会社の クライアントはこれから どこに向かうのか

EY Global Wealth Research
Report(2021年)



■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world

目次

本レポートの背景	04
1 サービス	12
2 エンゲージメント	22
3 目的	32
まとめ	42
調査方法	43
各地のお問い合わせ先	44



はじめに

不確実な時代になると、私たちは自分が何を大切にしているかを問い直すようになります。これまで以上に幅広く深い知見を活用することにより、より包括的で、クライアントのニーズに合わせた有意義なエクスペリエンスを提供することが資産運用会社には求められています。

資産運用会社は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックにより、実務面の混乱と、内省を余儀なくされる状況が重なった結果、不安定な時期を経験しました。クライアントは今、財務面から生活を見直し、自身にとって最も大切なことに再び重点を置くようになっており、その行動は急速に変化しています。今回の調査では、パンデミックが資産運用会社のクライアントの考え方や世界観に非常に大きな影響を及ぼしていることが明らかになりました。例えば、投資家はますますデジタルチャネルを好むようになっていますが、それだけではありません。クライアントは、リスク回避志向を強め、自分の目的に沿った個人的な目標を達成することを今まで以上に重視し、金融資産の保全、分散、安全に力を入れるようになりました。

資産運用を任せる相手について考える中でクライアントが重視しているのは、ウェルスエクスペリエンスの3つの重要な要素、すなわち、クライアントが望む中核的サービス、資産運用会社とのエンゲージメント、目的に合った資産運用を担う資産運用会社の能力に関する、有形無形のさまざまな要素です。

これらのテーマについて探るために、EYは21の国と地域の資産運用クライアント2,500人を対象に調査を行いました。本レポートでは、以下の主要な調査結果を報告します。

- ▶ **サービス:** クライアントが期待するのは、資産運用会社が単独で提供できるサービスを越えた、より多種多様なオーダーメイドサービスです。半数近くのクライアントが、すべての資産管理・運用を一本化したいと望んでいます。資産運用会社がクライアントサービスの統合を目的として提携を活用できる会社であれば、顧客内シェアを大幅に拡大できる可能性があります。
- ▶ **エンゲージメント:** デジタルツールの利用拡大により、資産運用会社に対するクライアントの見方が変わりつつあります。多くのクライアントは、今後、資産運用において人間の関与 (対面でサービスを受ける機会など) が減ると考えています。それどころか、オーダーメイドのサービスを受けるためであれば、クライアントは自分のデータを共有することについては資産運用会社が考えているよりもはるかに前向きであり、その傾向は特に若い世代で顕著に見られます。
- ▶ **目的:** ほとんどのクライアントは今、サステナビリティに関する目標を掲げています。しかし、資産運用会社の理解がそれに追いついていないのが現状です。資産運用会社は、クライアントの目的に対する理解を深めることにより、クライアントの信念を実践してその高まる期待に応え、持続的な関係を築くことができます。

サービスとエンゲージメントを戦略的に重視することに加え、クライアントの目的にはっきりと焦点を合わせることで、クライアントのエクスペリエンスを高め、資産運用会社の長期的な価値を示すための鍵となります。

本レポートでは、これらの主要な調査結果についてお読みいただけます。詳しくは、[ey.com/wealthresearch](https://www.ey.com/wealthresearch) をご覧ください。

Americas



Nalika C. Nanayakkara

EY Americas Wealth & Asset Management Consulting Leader

Asia-Pacific



Mark Wightman

EY Asia-Pacific Wealth & Asset Management Consulting Leader and ASEAN Wealth & Asset Management Leader

EMEIA



Alex Birkin

EY Global Wealth & Asset Management Consulting Leader, EY EMEIA Wealth & Asset Management Industry Leader

Global



Mike Lee

EY Global Wealth & Asset Management Leader

本レポートの 背景

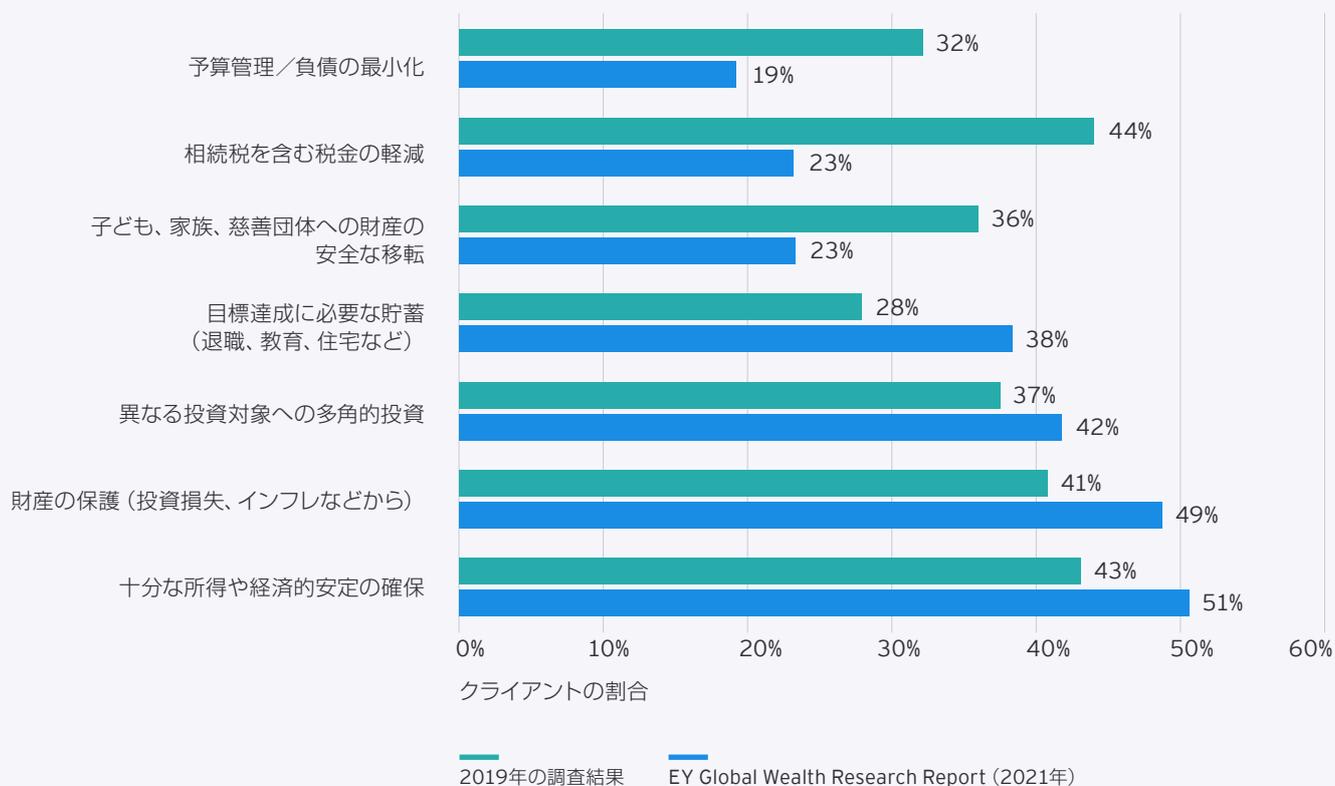
資産運用業界は決して立ち止まることはありません。しかしながら、前回のレポートからこれまでの間、新型コロナウイルス感染症とその連鎖的な影響によって想定外の混乱に直面しています。そこで、本レポートの冒頭では、今回の調査によって明らかになった7つの重要なクライアント動向について簡単にご報告します。これらの情報は、本レポートの主要な調査結果の背景について理解し、特定のデータポイントを、パンデミック後の世界においてクライアントが何を優先するか、という広い文脈の中で検討するのに役立ちます。

クライアントが今、重視しているのは 資産の保全と安全

EY Global Wealth Research Report (2019年) では、クライアントがさまざまな財務目標を設定していることが分かりました。目標の内容は、それぞれのクライアントの状況に応じて、より高い節税効果を求めるものから、レガシープランニングや所得保全まで多岐にわたります。2020年という

困難な年を経て、クライアントは今、財務目標を絞り込むようになっています。個人的な目標の達成、投資の多様化、財産の保全、そして経済的な安定を維持することをますます重視するようになりました。

クライアントが検討・管理し、 資産運用会社に委託している 主な財務目標

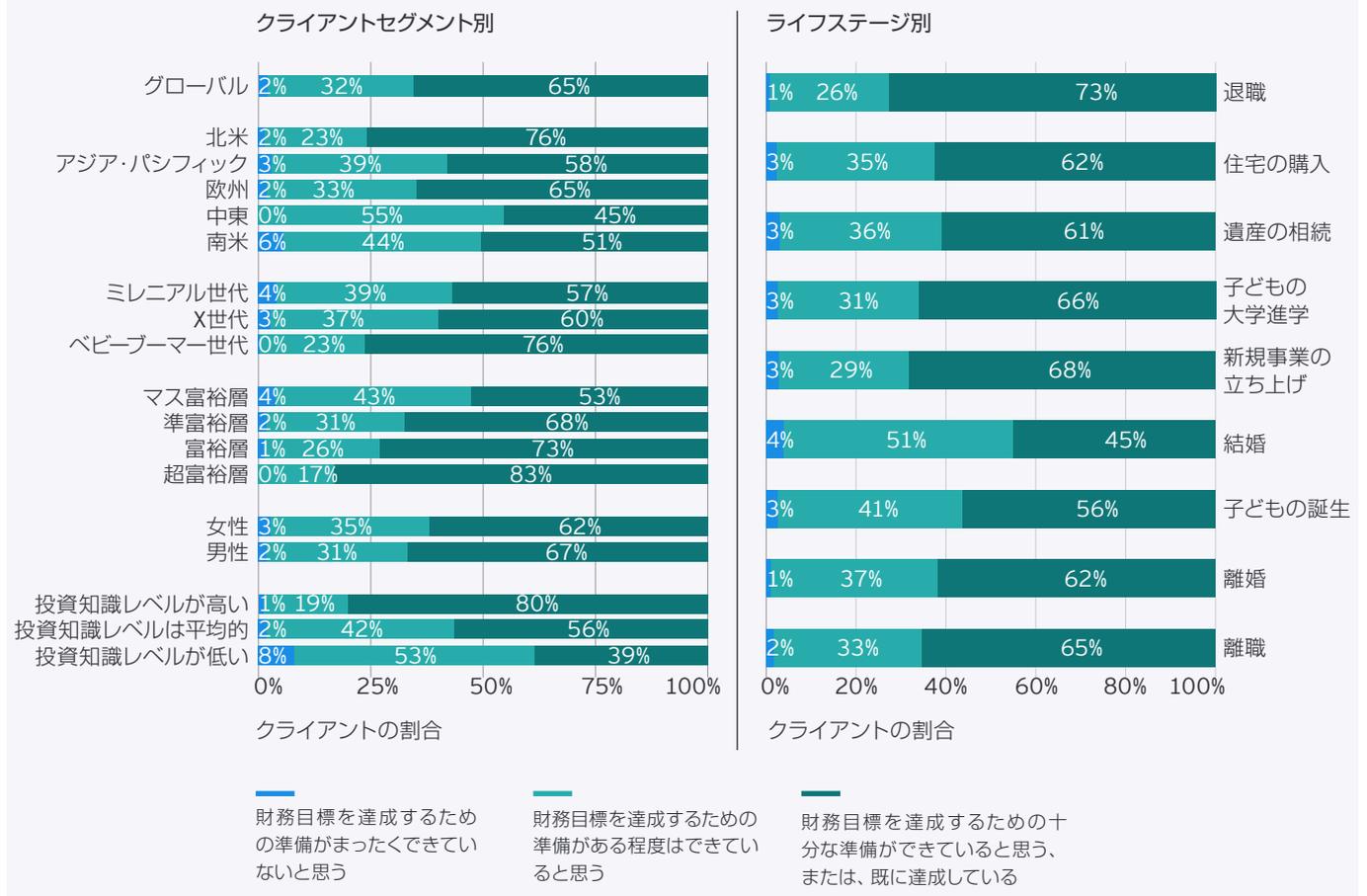


投資知識の不足が財務目標の達成において足かせとなっている

資産運用クライアントの3分の2は、既に財務目標を達成しているか、あるいはこれから達成するための準備が十分に整っているのに対し、投資知識が不足している若い世代のクライアントは、年配で知識が豊富な世代のクライアントに比べて、自信がないと感じています。このような世代間の相違は、投資家の主要なライフイベントの経験内容にも関係しています。

定年退職を迎える頃には、気を散らさせたり、財産を減少させたりする要因が少なくなっているため、約4分の3の投資家は、自分の財務目標の達成に自信を持っています。一方、結婚したり、子どもが生まれたりすると、責任が重くなり、財産を確保しておく必要性が高まるため、自信を持ちにくくなることがよくあります。

財務目標の達成に向けた準備状況



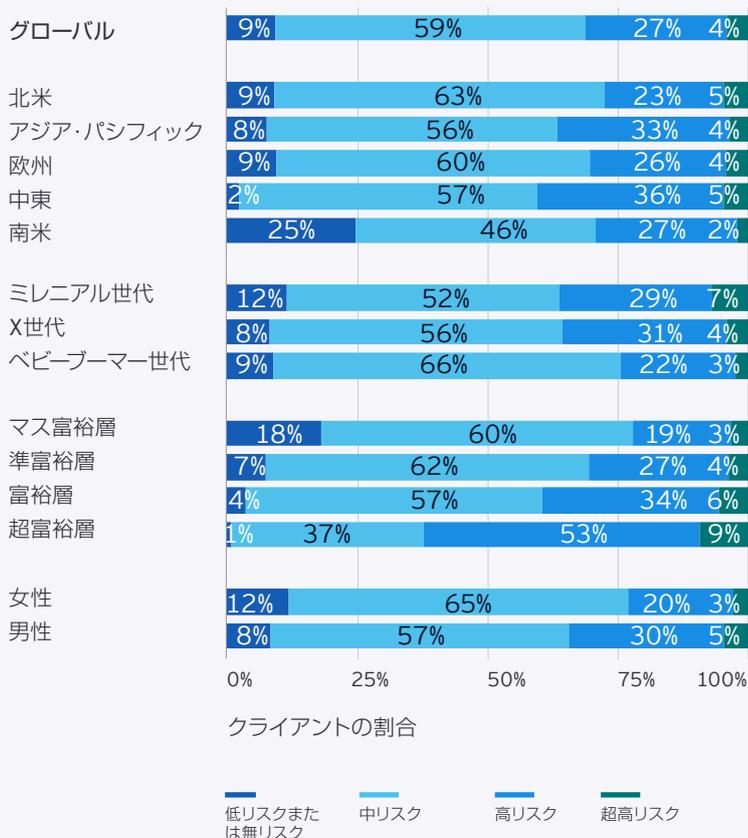
新型コロナウイルス感染を経験したことにより、次世代のクライアントはリスク回避志向を強めている

資産運用クライアントは総じてリスクを嫌う傾向にある一方で、リスクが高い、またはリスクが極めて高い投資を好むクライアントは全体の3分の1程度です。財産を潤沢に持つクライアントや男性投資家は、リスクに対してより高い許容度を示す傾向にあります。また、新型コロナウイルス感染症を経験したことにより、半数近くのクライアントがリスク回避志向を強めようとしていることも注目に値します。最も若い世代のクライアントがリスク回避志向を最も強く示してお

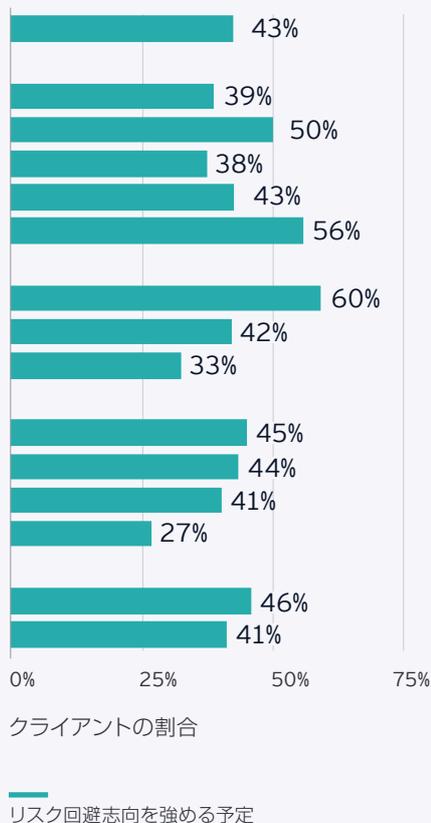
り、若い投資家が暗号通貨のような高リスクの資産を求めるといったステレオタイプのイメージとは対照的な調査結果となっています。2020年に起きた出来事は、当面の投資に対するこの世代の見方を変化させました。また、女性やマス富裕層のクライアントは、リスク選好度がより低い傾向にあります。

現在のリスク許容度と、新型コロナウイルス感染症後に想定される変化

現在のリスク許容度



新型コロナウイルス感染症に起因するリスク許容度の変化



アジア・パシフィック地域では、 2024年までに別の資産運用会社へ 資産を移動させる可能性が高い

別の資産運用会社への資産移動を検討しているクライアントの割合は、以前に比べて低くなっています。2019年にEYが行った調査では、資金移動を計画しているクライアントの割合は世界全体で32%であり、2016年の40%からの減少です。2021年には、今後3年間に資産運用会社の変更を予定しているクライアントの割合は、世界全体でわずか28%となりました。

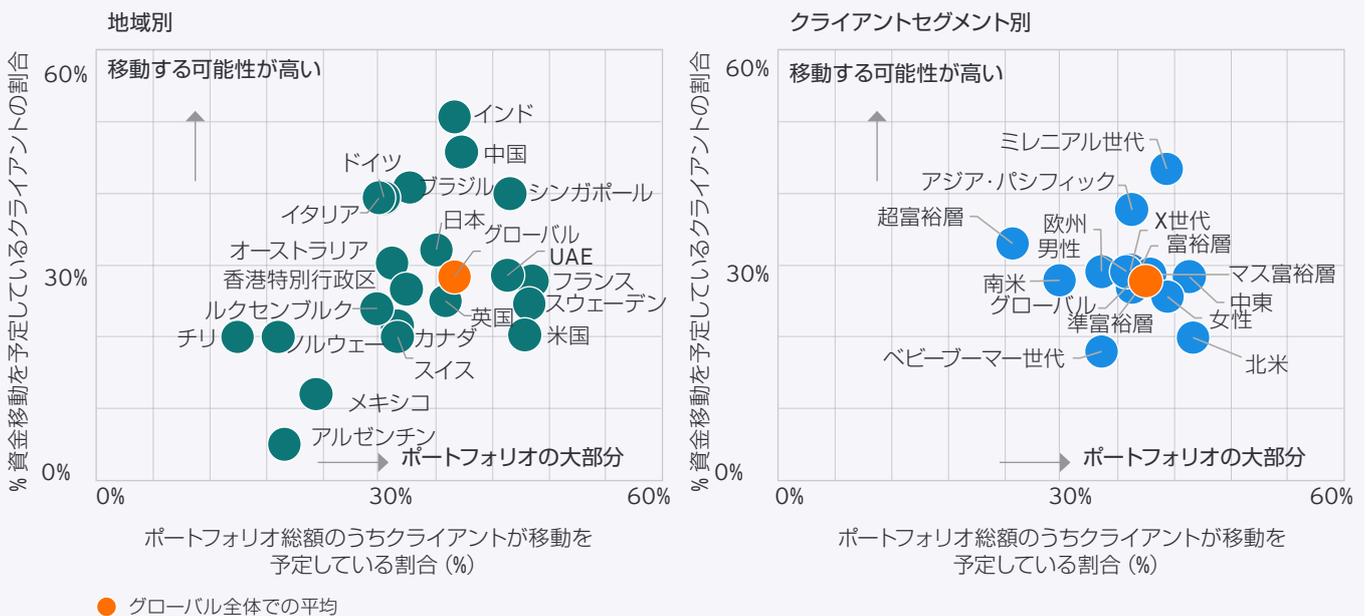
資産運用会社の変更を予定しているクライアントは、平均38%の資産を新しい資産運用会社に移すことを計画しています。資産を移動する可能性が最も高いのはミレニアル世代とアジア・パシフィック地域のクライアントです。米国のクライアントについては、資産運用会社を変更する可能性は低い(20%)ものの、実際に変更する場合にはより大きな割合(45%)の資産を移動することを計画しています。

2021年の調査では、
全世界でわずか

28%

のクライアントが今後3年間に資産運用会社の変更を予定していることが明らかになった。

今後3年間にクライアントが別の資産運用会社への資金移動を予定している割合と、移動が予想されるポートフォリオの規模

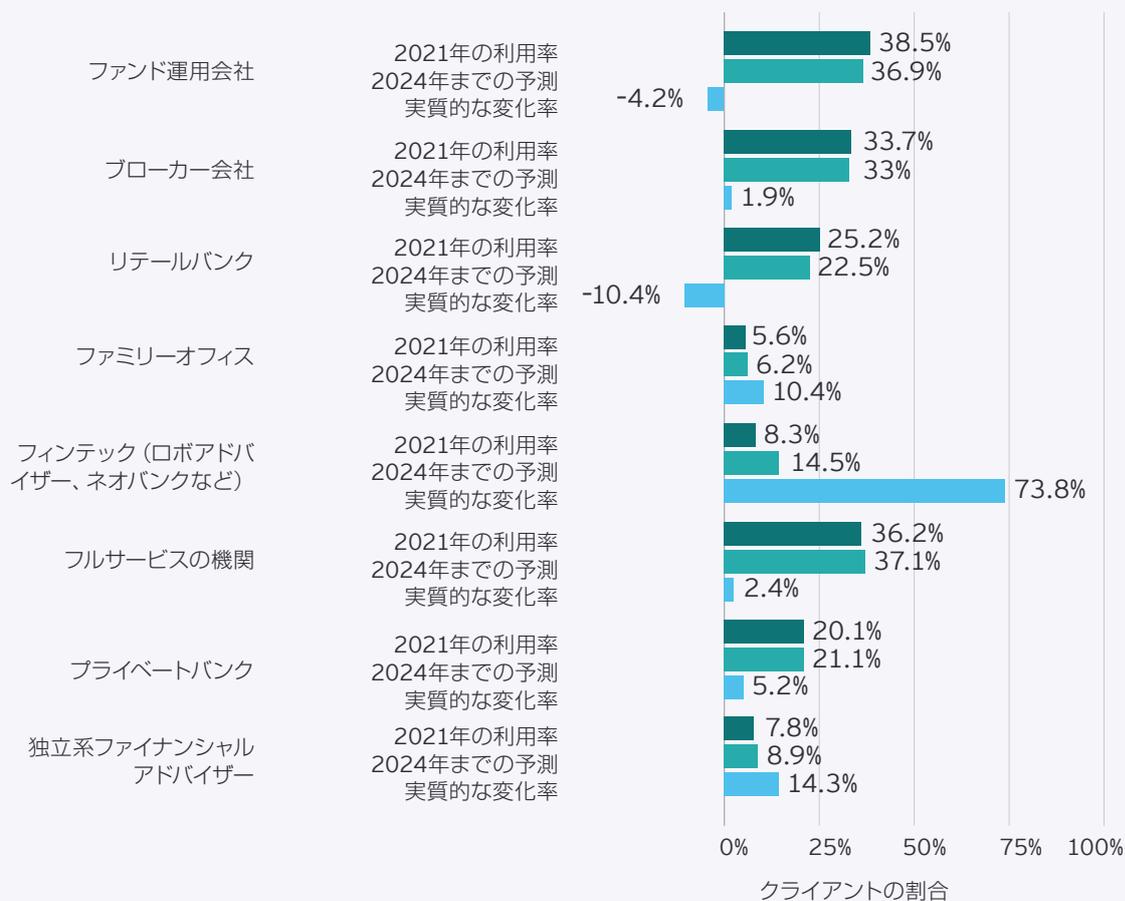


今後3年間で新たなクライアントを最も多く獲得するのはフィンテック企業

グローバル資産運用業界は、最も細分化された金融セクターの1つであり、クライアントの期待値は急速に進化しています。世界中のクライアントは、バンキング、資産運用、投資に関連して、デジタル化がより進んだフィンテックサービスの利用を検討しています。この傾向は、イノベーションが急加速している欧州で最も強く見られますが、欧州に限ったことではありません。また、ファミリーオフィスはさら

なる成長が見込まれ、独立系アドバイザー事業は北米を中心に拡大すると予想されます。また、2019年にはクライアントへの訴求力を失いつつあったプライベートバンクも、今後特に欧州で再び勢いを増してくるでしょう。対照的に、クライアントのリテールバンク離れは現在でも続いています。北米ではこの傾向は見られません。

今後3年間で予想される資産運用会社の利用状況の変化



注：増減率の数値は四捨五入の関係で異なる場合があります。

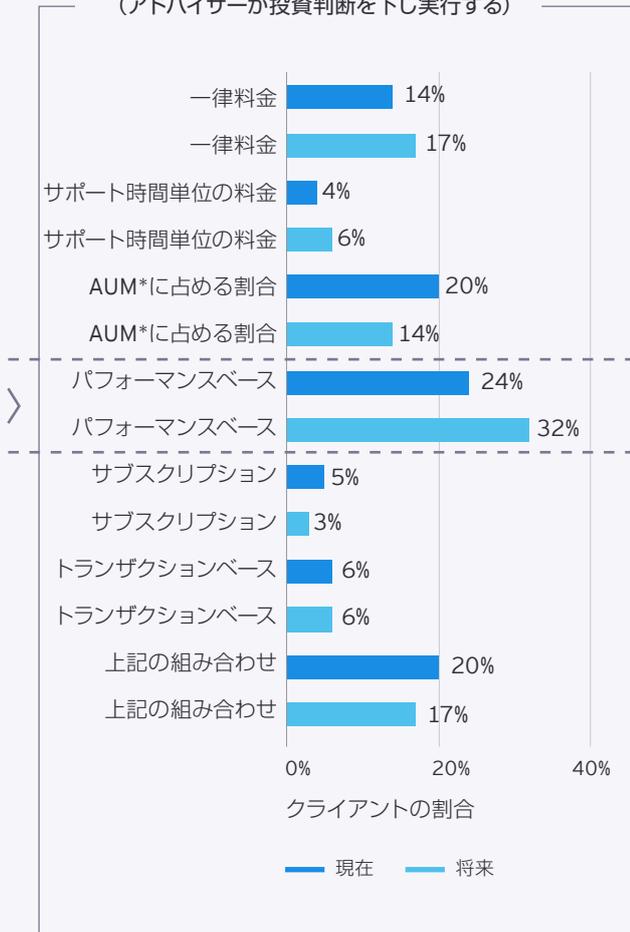
クライアントはパフォーマンスベースの投資一任運用手数料を好む

クライアントは、特定の資産や投資に関わるサービスに対する支払い方法の変更を望んでいます。投資一任運用サービスでは、パフォーマンスベースでの手数料の選好度が高まり、手数料とバリュークリエーション（価値創造）の整合性がより強く意識されるようになってきています。また、アドバイザー型投資運用サービスにおいても、新しい課金モデルへの需要が高まっています。

一任型およびアドバイザー型の投資運用サービス料の支払い方法の変化

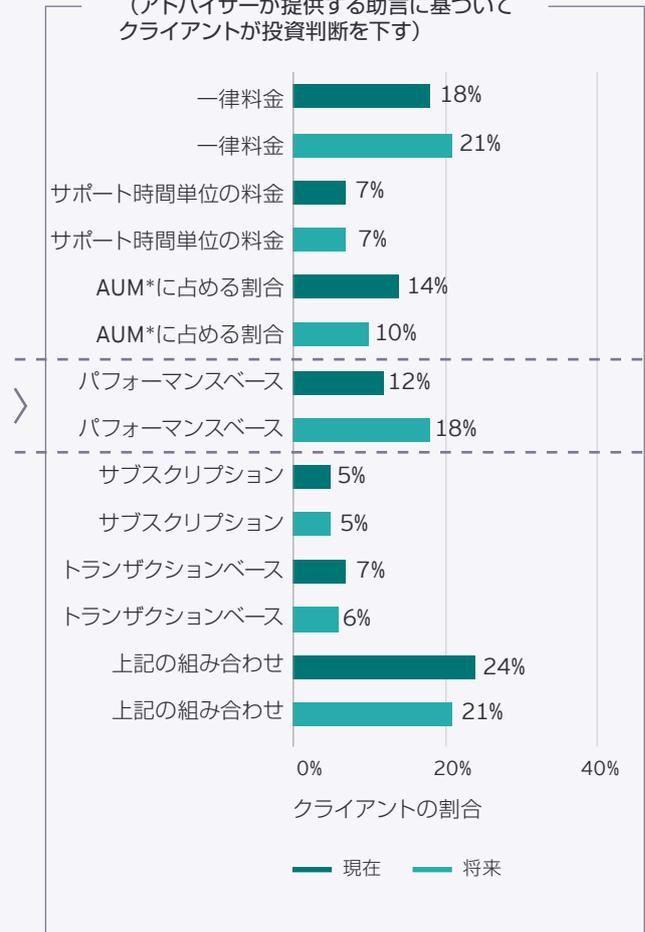
投資一任運用

(アドバイザーが投資判断を下し実行する)



アドバイザー型投資運用

(アドバイザーが提供する助言に基づいてクライアントが投資判断を下す)



注：このグラフには、「分からない」または「該当しない」という回答は含まれていません。*運用資産額 (AUM: Assets Under Management)

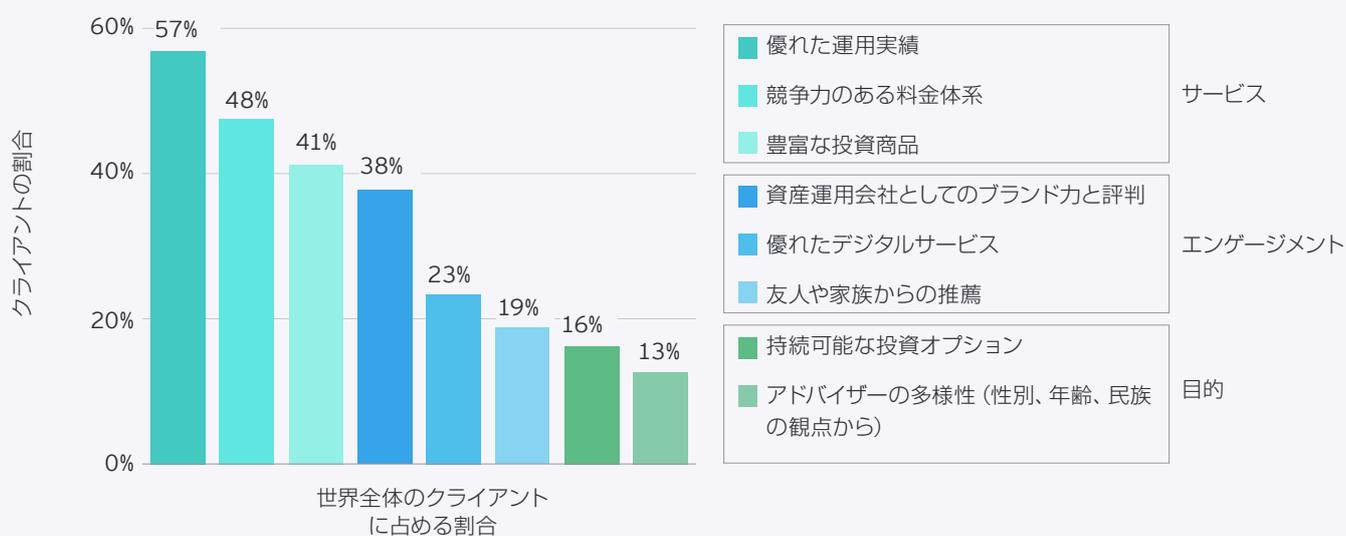
資産運用会社の選定に際して クライアントが重視するポイントは、 サービス、エンゲージメント、 目的である

新しい資産運用会社と取引を始める場合、クライアントは資産運用計画が持つ3つの重要な側面に関連するさまざまな要素に注目します。

- ▶ サービスの中核となる要素、特にパフォーマンス、手数料、商品群の品ぞろえは、当初から自明の最優先事項です。
- ▶ しかし、ブランド、評判、デジタルサービスなど、エンゲージメントを左右する要素も重要な指標とされています。
- ▶ そして最後に、持続可能な投資やアドバイザーチームの多様性など、目的に合わせて支援を提供する新進のサービスも注目されています。

本レポートの3つの章では、この3つの側面に関する主要な調査結果についてご報告します。

クライアントが資産運用 会社を選ぶ際に重視するポイント



A person wearing a wide-brimmed hat and a patterned poncho is walking up a set of stone steps in a narrow alleyway. The walls are a vibrant red color. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

1

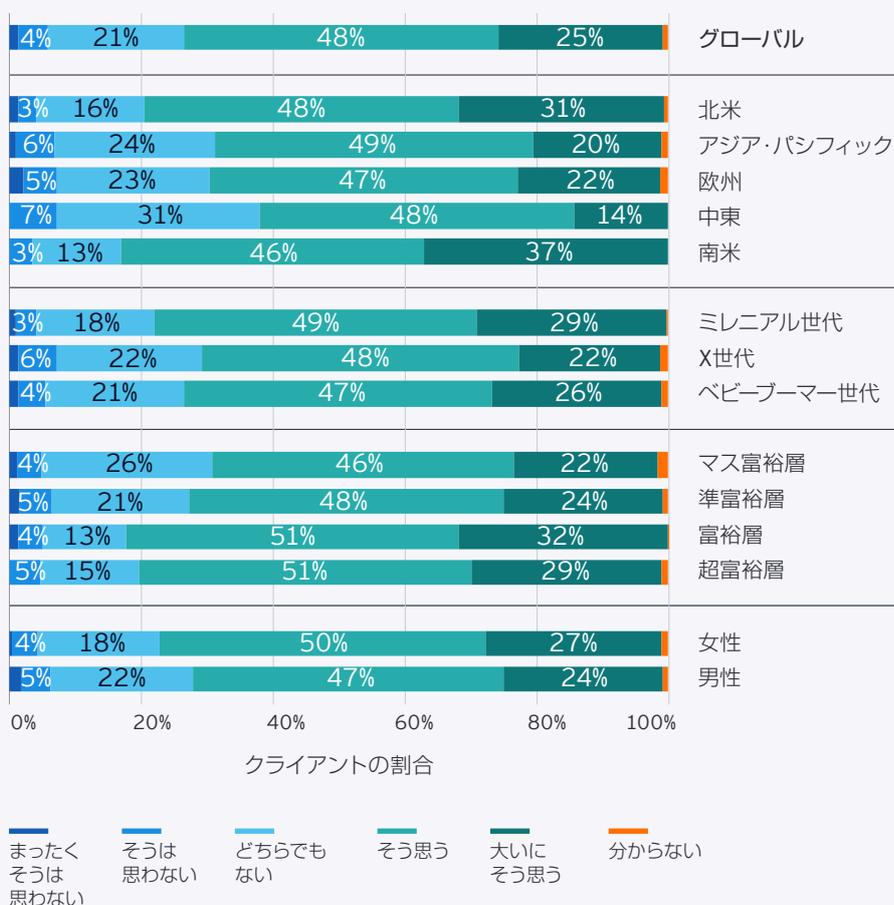
サービス

変化する価値の
本質とその
提供方法

資産運用クライアントは、ますます価値を重視するようになってきており、世界中のクライアントの73%が、資産運用会社は報酬に見合った価値を提供していると回答しています。これは、新型コロナウイルス感染症による混乱の中、クライ

アントを導くことによって資産運用会社はその価値を実証していることを示す、非常にポジティブな結果です。

対価に見合う価値があるサービスを受けていると思うか、という質問に対するクライアントの回答



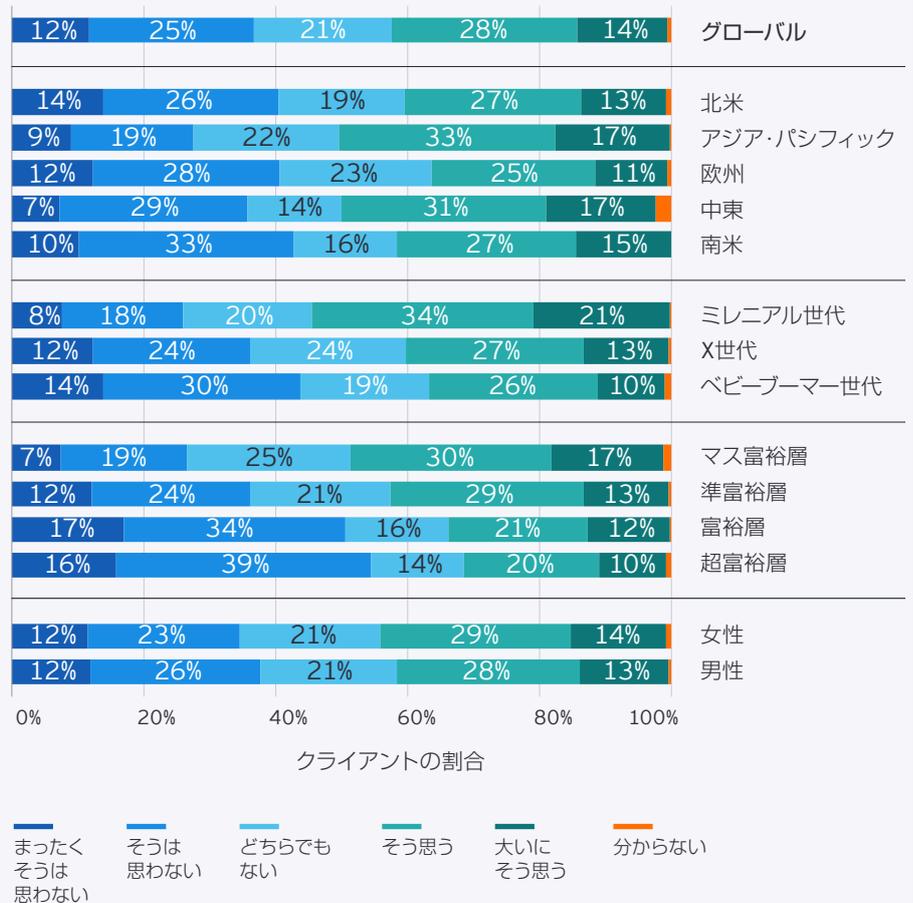
取引手数料やサービスの料金を意識しているクライアントの割合が、2019年の83%から87%に増加しており、対価に見合うサービスが非常に重視されている様子がうかがえます。

その一方で、42%の投資家が資産運用会社との取引における隠れたコストについて懸念しています。この調査結果は、不安を感じている若年層が多いことを示しており、さらに透明性を向上させる余地があることを示唆しています。この数値は、アジア・パシフィック地域では50%に達しています。同地域では、欧州や北米に比べて規制による手数料の透明性の向上が進んでおらず、前払いやトレーラー・フィーは現在でも多くの国で一般的な慣行となっています。

42%

資産運用会社との取引における隠れたコストを懸念している投資家の割合。透明性を高める余地があることを示唆している。

資産運用会社のマネージャーやアドバイザーとの取引において 隠れたコストに懸念があるか、という質問に対するクライアントの回答



資産運用会社を選択する際、投資家の半数が料金を重視しており、「基本的な」資産運用サービスは無料で提供してほしいと考えるクライアントが増えています。2024年までに、証券取引などのトランザクションサービスを無料で受けることを期待する投資家が増加し、30%以上の投資家はポートフォリオレポートが無料で提供されることを期待するようになるでしょう。将来的には、財務に関するプランニングやアドバイス、投資教育など、投資そのものの質に関わるサービスが無料で提供されることを期待するクライアントが増えると考えられます。

資産運用会社にとって良いニュースであるのは、クライアントが一部のサービスの無料化に期待を寄せている一方で、資産運用計画をカスタマイズするサービスについては追加料金の支払いをいとわないという調査結果です。例えば、

49%の投資家は、パーソナライズされた専門性の高い商品やサービスに対して、より多くの対価を支払うと回答しています。

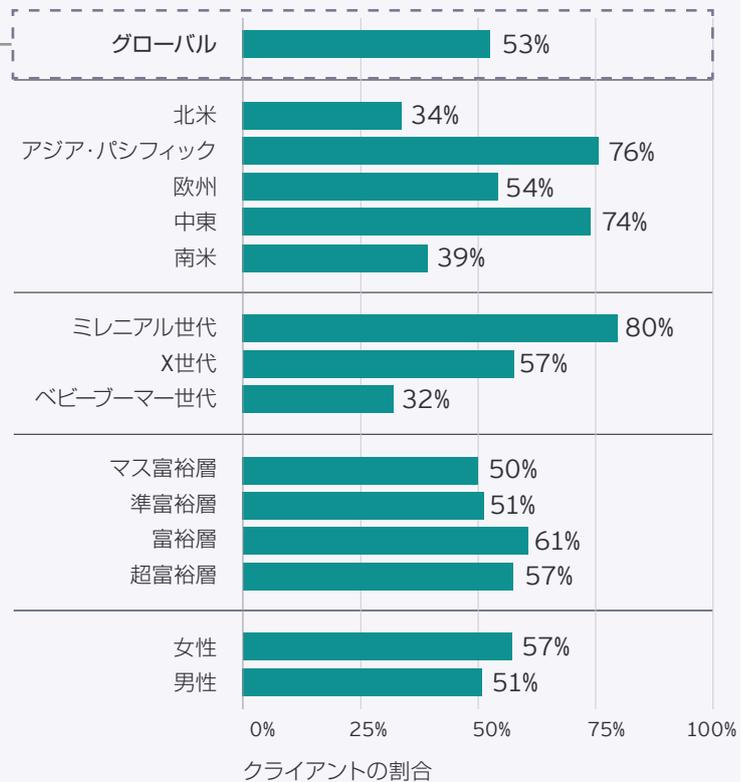
ポジティブなエクスペリエンスと追加料金を支払う意思の間には、特に強い関連性があります。グローバルでは、53%のクライアントが、さまざまなエクスペリエンスに関連する要素に対してより多くの対価を支払う意思があると回答しています。北米のクライアントの支払い意欲は他の地域のクライアントに比べて低い結果となりましたが、恐らくこれは、米国市場での競争の激しさを反映しているためだと考えられます。対照的に、ポジティブなエクスペリエンスにより多くの対価を払う意思があるクライアントの割合は、富裕層の投資家で61%、アジア・パシフィック地域では76%、ミレニウム世代のクライアントでは80%に上ります。



クライアントが資産運用会社により多くの対価を支払う価値があると考えている特典

エクスペリエンス	他とは一線を画する、より信頼性の高い優れたデジタルサービス	✓
エクスペリエンス	アドバイザーとの良質でより頻繁な連携	✓
エクスペリエンス	クライアントに合わせた金融トレーニングおよび金融教育	✓
エクスペリエンス	他の金融サービスや専門家のサービスと連携できるメンバーシップ	✓
エクスペリエンス	クライアントが保有する金融商品や財産の簡単な利用と一元的な管理	✓
商品	特定の商品やサービスに対してのより個別化された提案	•
商品	より豊富な投資オプションと商品タイプ	•
商品	専門家のアドバイスやオルタナティブ投資(プライベートエクイティなど)の利用	•

エクスペリエンスに関連した特典に対してより多く支払う意思のあるクライアントの割合



一言で言えば、クライアントの価値観が急速に変化している、ということです。そのため、資産運用会社は、その価値を提供する方法も変えなければなりません。基本的な投資商品やサービスが非常に低価格で提供されるようになった今、オーダーメイドのエクスペリエンスを提供できるかどうか、資産運用における料金設定の重要な要素となりつつあります。アドバイザーとの連携、オーダーメイドの商品、

カスタマイズされた金融教育、会員特典など、さまざまな分野で真に差別化されたエクスペリエンスを提供できるよう体制を打ち立てつつ、資産運用会社は新しい価値モデルを早急に模索していく必要があります。

コーペティションにより、 より充実したオーダーメイドの サービスの開発が可能に

より包括的な資産運用アプローチを求める声が世界的に高まっています。今回の調査により、クライアントとその家族の経済的な福祉を向上させる資産運用サービスの開発には、主に3つの補完的な要素が関係していることが分かりました。

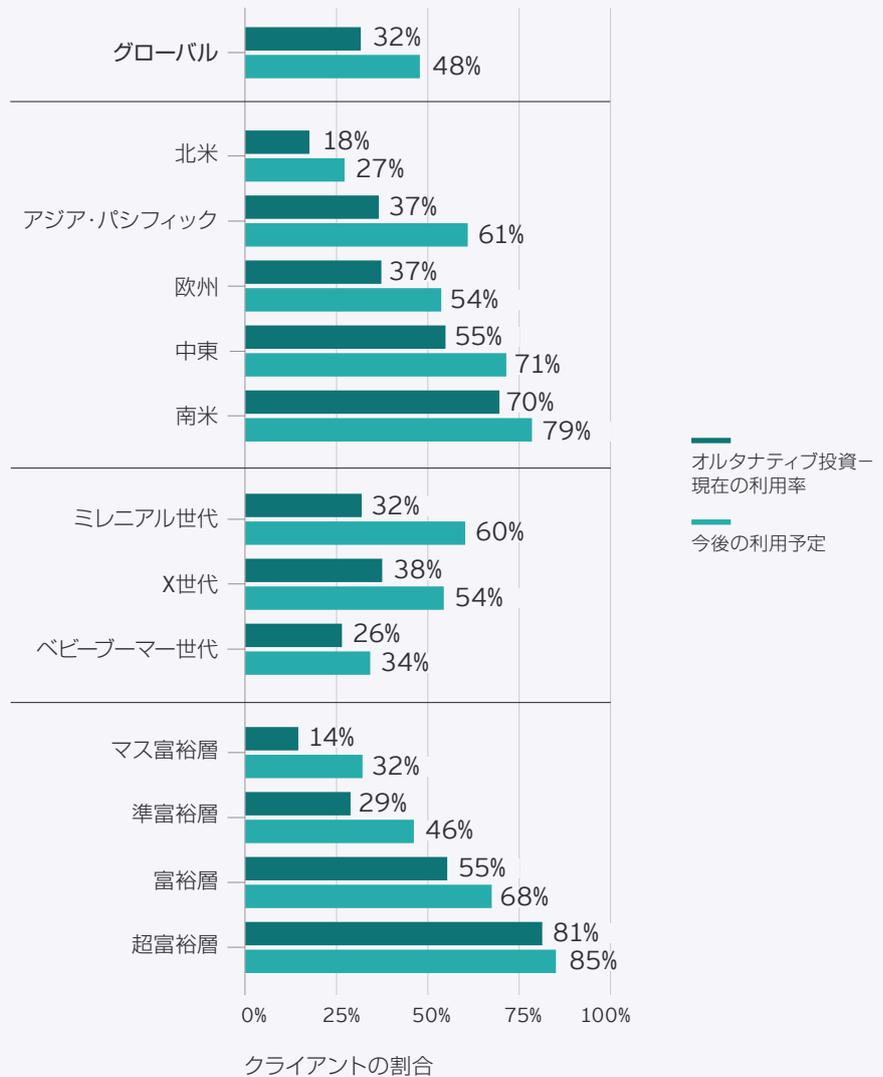
第1の要素は多様性です。すべてのクライアントグループは、商品やサービスの多様性に価値があると考えており、投資家は、利用する金融商品を2024年までに現在の平均4.1種類から5.5種類に多様化することを望んでいます。多様化への期待はアジア・パシフィック地域で最も強く、同地域のクライアントは今後3年以内に平均6.1種類の金融商品を利用すると見込まれています。また、ミレニアル世代が利用する商品数は同期間に平均6.4種類になると見込まれます。

最も注目すべき点は、投資家がオルタナティブ投資の大幅な拡大を予定していることです。オルタナティブ投資の定義は市場によって異なりますが、ヘッジファンド、プライベートマーケット、不動産、インフラ、コモディティ、さらには暗号通貨などのデジタル資産を含むケースが増えています。現在、3人に1人のクライアントがオルタナティブ投資を行っていますが、2024年までにはその割合が48%に達すると予測されます。ミレニアル世代では、リスク回避志向が強まっているにもかかわらず、オルタナティブ投資への意欲が特に急速に高まっており、オルタナティブ投資に伴うリスクとの間に潜在的な隔たりがあることを示しています。また、知識が豊富な投資家や北米以外の地域では、この資産タイプへの関心が高まっています。例えば、スイスやアジアのプライベートバンクの中には、自社のデジタル資産交換システムを通じて、暗号資産やデジタル資産の取引やカストディ・エコシステムを提供しているところもあります。

現在、3人に
1人の

クライアントがオルタナティブ投資を行っており、2024年までにはこの割合が**48%**に達すると予測される。

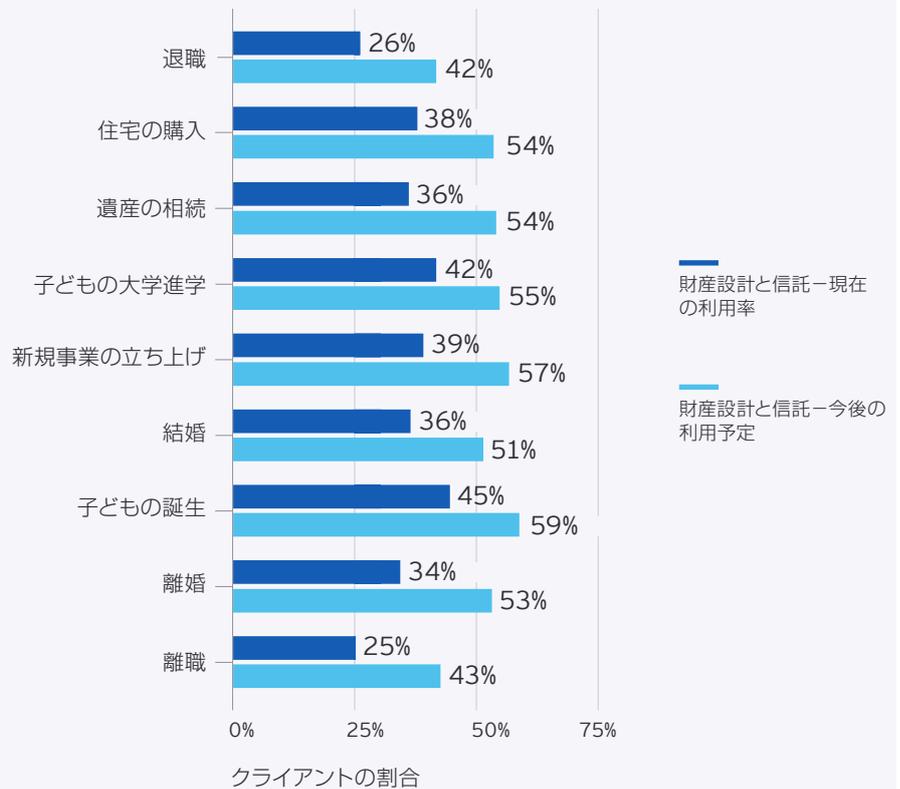
オルタナティブ投資の
現在の利用状況と今後の
利用予定(検討を含む)



今後の資産運用サービスにとって重要な2つ目の要素は、よりカスタマイズされたアドバイスです。EYの調査では、プランニングサービスへの需要が高まっており、不動産プランニングと節税プランニングを利用する投資家の割合が、現在の30%から、2024年までにはそれぞれ44%と45%に増加する見込みであることが分かりました。特に、ライフステージ

の変化に伴ってクライアントの個人的な責任が重くなるにつれて、個別のファイナンシャルサポートに対する需要が高まってきます。例えば、親になったときに財産計画についてアドバイスを求める投資家は既に45%に上っており、今後3年間で59%に増加すると予想されます。

ライフステージ別に見る、 財産設計と信託サービスの 現在の利用状況と今後の 利用予定(検討を含む)



次世代における資産運用の第3の柱は、保護の強化です。新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、健康への関心が高まり、クライアントは自身や家族の経済的、肉体的、精神的な健康を守ることを、資産運用会社にこれまで以上に期待するようになりました。クライアントの利益を守るには、市場の変動に対するヘッジから個人の健康維持まで対応する必要があります。このことは、一部の生命保険会社が自社のネットワークや機能を活用して「健康と豊かさ」を提案する試みを進めていることから分かります。

また、保護を強化するためには、商品やサービスに対するクライアントの理解を深めるための金融教育も欠かせません。教育に対する意欲はミレニウム世代の投資家が最も高く、EYの調査によると、教育の価値は人生の重要なイベント、特にこれから起業しようとしている人がビジネスを始めるときにピークを迎えます。金融教育や金融知識、アドバイスを求める姿勢の間には相関関係があるため、資産運用会社がこの分野に優先的に取り組むことは非常に有益です。

将来的には、より充実したオーダーメイドの包括的なサービスが求められるようになるため、資産運用会社のサービスモデルが大きな意味を持つことになります。多くの資産運用会社が、他社との提携力を高めたいと考えるようになるでしょう。提携先としては、テクノロジープロバイダーに加え、オルタナティブ運用会社や医療保険会社のような他の金融プロバイダーが想定されます。優れたデータ管理、クライアントの目標との整合性、テクノロジーを活用する能力は、今後ますます重要になるでしょう。場合によっては、ニッチな分野への投資機会、特定の地域ならではの専門知識、カスタマイズされた保護をクライアントに提供するため、「コペティション（競合他社との協力）」の考え方にに基づき、ライバル企業と連携することが必要になるかもしれません。

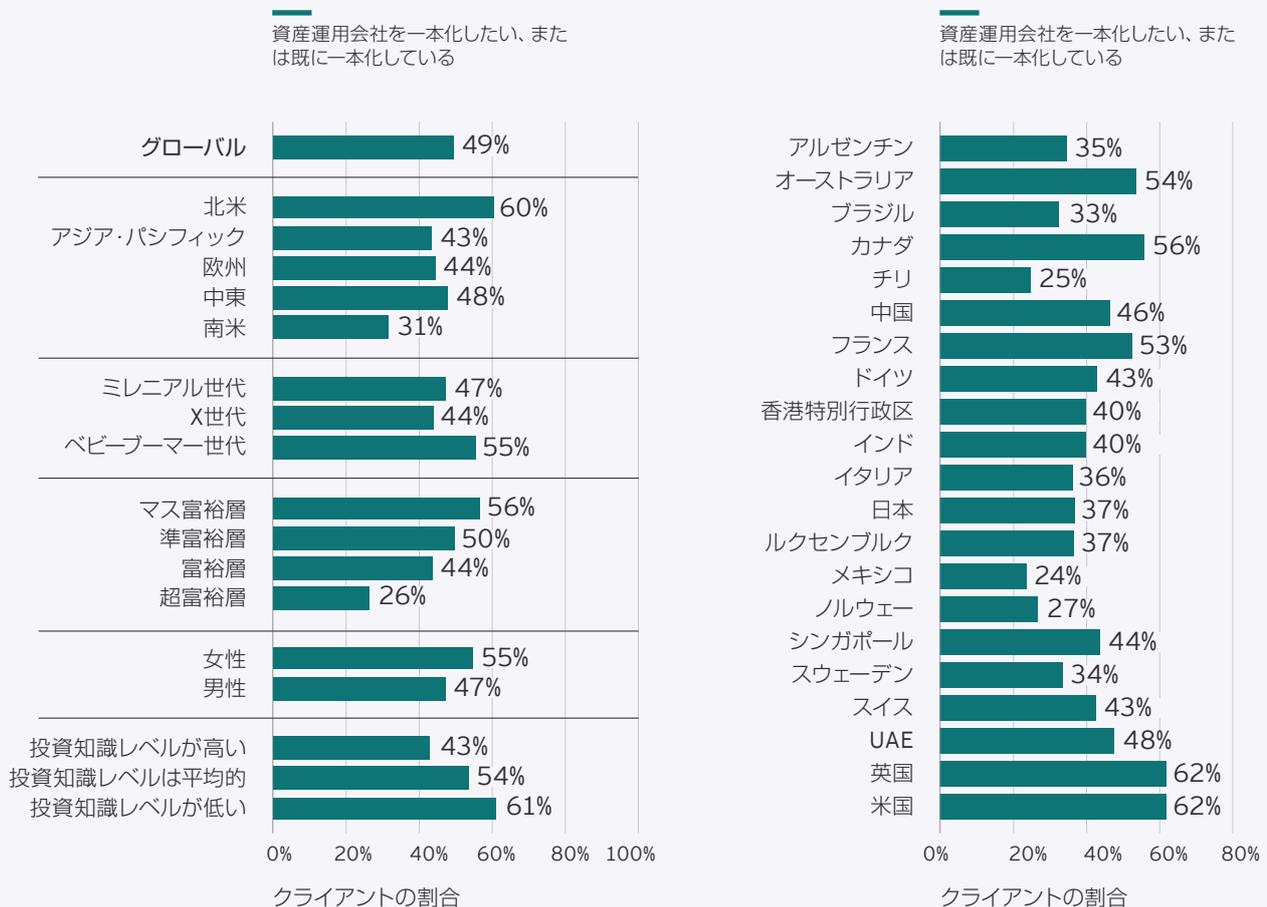
今後の展望 金融取引の統合

世界の半数近くの投資家が、すべての資産管理運用を一本化したいと考えています。しかし、一本化を望むクライアントの4分の3以上(全体では38%ものクライアント)が、それを任せる資産運用会社をまだ選んでいません。これは、資産運用会社にとっては大きなチャンスです。バンキング、保険、財産管理、投資など、あらゆる金融サービスを単一の顧客取引に統合し、顧客内シェアを大きく拡大できます。

しかし、一本化に対する意欲は地域によって大きく異なります。ブラジルや香港特别行政区などでは比較的低いものの、オーストラリア、カナダ、英国、米国など、ファイナンシャルアドバイ

ザーモデルの歴史が長い市場では、一本化に対する意欲が非常に高くなっています。また、投資家のタイプによっても大きな違いがあります。単一の資産運用会社との関係を望むクライアントの割合は、マス富裕層では超富裕層の2倍高く、性別では男性よりも女性の方が高く、金融知識に自信のないクライアントでより高い(61%)という調査結果となっています。こういった違いは、資産運用会社を一本化することによって得られる利益が投資家のカテゴリーによって異なることを示唆しています。資産運用会社の一本化による効率的なサービスを提供するのと同時に、適切なリスク分散を行うこととのバランスを取る必要があると考えられます。一方で、戦略としての信頼は重要であり、資産運用会社やアドバイザーがクライアントの信頼を得るには高い認知度が必要です。

クライアントが将来的に 資産運用会社の一本化を 望む度合い



もちろん、すべての投資家が資産運用会社の一本化を求めているわけではありません。しかし、その場合でも、プライマリアドバイザーとしての役割を果たす機会がより多くの資産運用会社にかかれています。複数の資産運用会社を利用したいと考えている投資家のうち、4人に1人は、資産運用会社の一本化であれ、情報を集約するサービスであれ、自分の投資ポートフォリオを一元的に把握するためならばさらに費用をかけてもよいと回答しています。これは、複数の資産運用会社との関係を維持したいという願望がクライアントの資産規模に応じて強くなることを示す、もう1つの貴重な知見です。さらに、欧州、シンガポール、オーストラリアでは、オープンなAPIインフラを求める規制圧力が高まっており、資産運用会社は複数の取引に関する情報を集約して表示するサービスを容易に提供できるようになるでしょう。

資産運用会社がこういった機会を活用するには、統合された環境を整えることによって、より簡単でニーズに沿った方法で目標を達成できることをクライアントに理解してもらう必要があります。重要なのは、資産運用会社の一本化を求めるクライ

アントのためにあらゆる金融取引をスムーズに統合する能力と、複数の資産運用会社との関係を望むクライアントのために統合された取引一覧を提供する能力を備えておくことです。

一部の資産運用会社にとっては、ワンストップショップとしての既存機能を強化することが答えとなるでしょう。しかし、多くの資産運用会社は、例えば、クライアントのために多様な商品やサービスを提供するか、あるいは、ニッチな投資家層に特化するために専門性を高めるかという、より厳しい選択を迫られる可能性があります。

また、一本化に対する考え方は投資家のカテゴリーによって異なるため、一本化の度合いをカスタマイズできるかどうかで成果を左右します。このことは、「エコシステムを提供する」ために他の資産運用会社と連携することの重要性をあらためて浮き彫りにするとともに、本レポートの次のセクションで紹介するように、複数のチャンネルを使ってクライアントと柔軟に関わることの重要性を示しています。



2

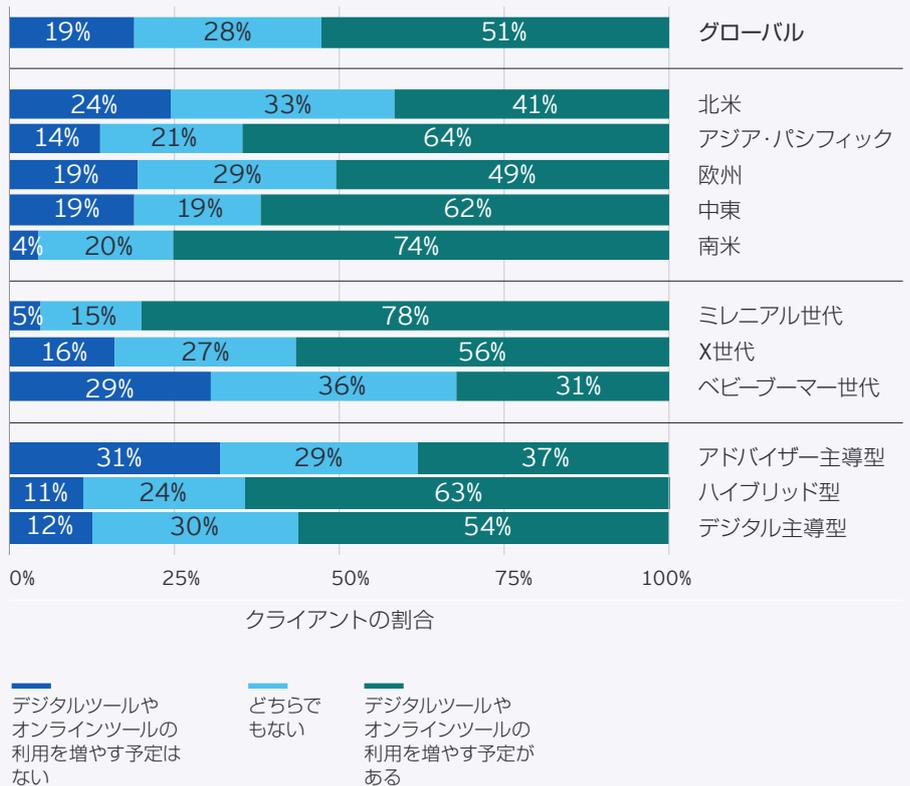
エンゲージメント

必要なのは、
個人のニーズを
満たせるデジタル化

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、クライアントはデジタルテクノロジーの利用を拡大せざるを得なくなりました。このことが、資産運用会社や投資家の行動に永続的な変化をもたらすことは間違いないでしょう。

グローバルでは、クライアントの51%が今後デジタルツールの活用を拡大することを計画しており、この傾向は、ミレニアル世代(78%)、南米(74%)、アジア・パシフィック(64%)のクライアントにより強く表れています。また、クライアントの2人に1人は、今後、オンラインでアドバイザーとの対話を増やすことを予定しています。この傾向は、年齢によって大きな違いが見られ、オンラインでアドバイスを受けたいと考えるクライアントの割合は、ミレニアル世代ではベビーブーマー世代の2倍となっています。デジタルテクノロジー導入の拡大は、アドバイザー主導の資産運用モデルにも影響を及ぼしています。アドバイザー主導の取引を好むクライアントのうち37%が、将来的にデジタルツールの利用を拡大することを予定しています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、資産運用会社が提供するデジタルツールやオンラインツールの利用拡大を予定しているクライアントの割合



注:この質問は、答えを「まったく予定がない」から「明確な予定がある」までの段階に分けてあり、データはグループ化されていますが、「分からない」という回答は含まれていません。

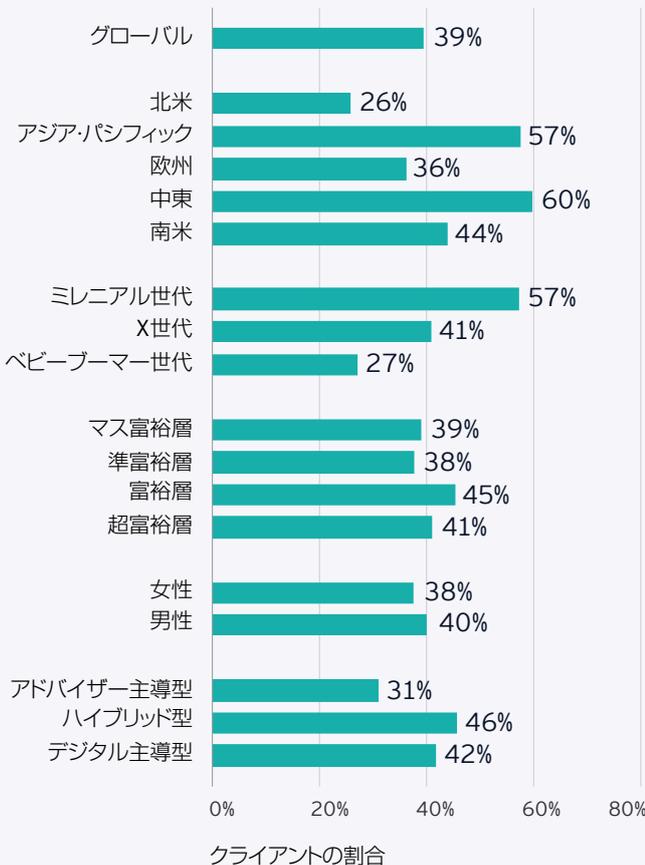
デジタル化には、セルフサービスが促進されてクライアントの意思決定力が向上し、サービスコストが削減されるというプラス面があります。しかし、レガシーテクノロジーが足かせとなって資産運用会社がクライアントに十分なサービスを提供できない場合、デジタルへの移行は、あまりよい結果をもたらさないかもしれません。例えば、プライベートバンクでは、リテールバンクや証券会社に比べて、インタラクティブなデジタルサービスが少ないとの声もよく聞かれます。

さらに重要なことは、デジタルツールの利用拡大が、資産運用に対するクライアントの見方に大きな影響を及ぼしているという点です。3人に1人以上のクライアントが、資産運用の取引において人間の関与が減少したと回答しており、この傾向は、ミレニウム世代のクライアント、デジタル主導のエンゲージメントモデルやハイブリッドのエンゲージメントモデルを好むクライアントにさらに強く表れています。アドバイザー主導の取引を好む3分の1ものクライアントが、取引において人間の関与が減少したと回答しています。

資産運用会社との取引において人間の関与が減少したと回答したクライアントの割合

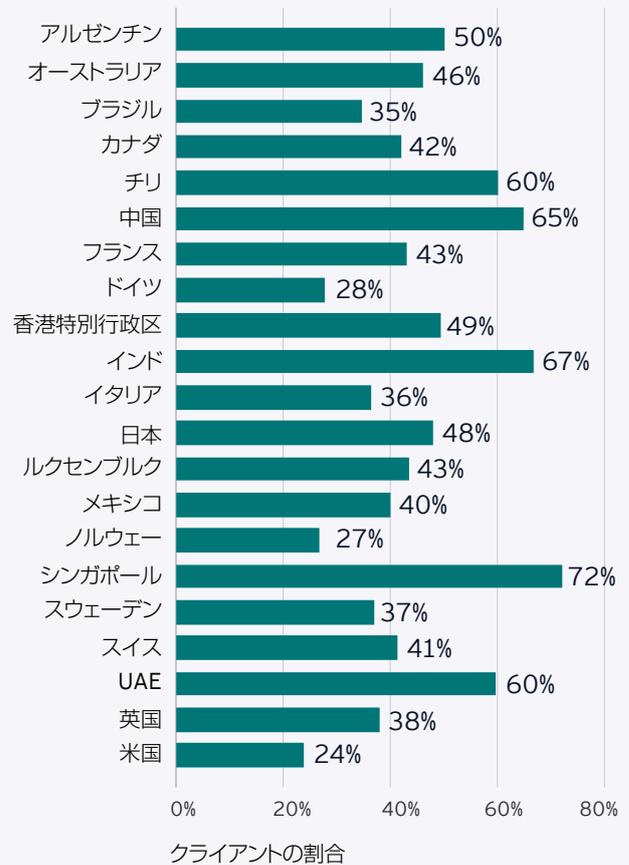
テクノロジーの利用拡大が及ぼした影響
(クライアントセグメント別)

テクノロジーの利用により、過去3年間で人間の関与が減少した



取引における人間の関与が減少したと回答したクライアントの割合(国別)

テクノロジーの利用により、過去3年間で人間の関与が減少した



注: この質問は、答えを「まったくそうは思わない」から「大いにそう思う」までの段階に分けてあり、データはグループ化されていますが、「分からない」という回答は含まれていません。

これは、取引において人の介入が減少することへの期待と、パーソナライゼーションの効果が低下することへの懸念をクライアントが併せ持っていることを示す、非常に興味深い結果であると言えます。このような状況において、資産運用会社は、高品質でパーソナライズされたデジタル・エクスペリエンスを提供する必要があります。戦術的な方策としては、オンライン環境におけるアドバイザーの可視性を向上させること、バーチャルリアリティなどの新しいツールを活用すること、データ主導の知見に基づいてクライアントごとにカスタマイズされた対応を行うことなどが考えられます。長期的な視点から考えると、資産運用会社は、クライアントが共有に同意している大量のデータを十分に活用し、クライアント中心のデジタルチャネルを構築することに注力すべきでしょう。

データの力を引き出す

クライアントは、自分のデータを共有することに、資産運用会社が考えているよりもはるかに前向きであり、その傾向は特に若い世代で顕著に見られます。実際、より有意義なサービスやエクスペリエンスが得られるのであれば、主たる資産運用会社と個人データを共有してもよいと考えるクライアントは多く、そのようなクライアントの割合は、医師と個人データを共有することをいとわないと回答したクライアントより多くなっています。この調査結果は、資産運用会社が、銀行、保険会社、小売業者、テクノロジー企業、メディアプラットフォームよりもはるかに強い信頼を得ているということを示しています。

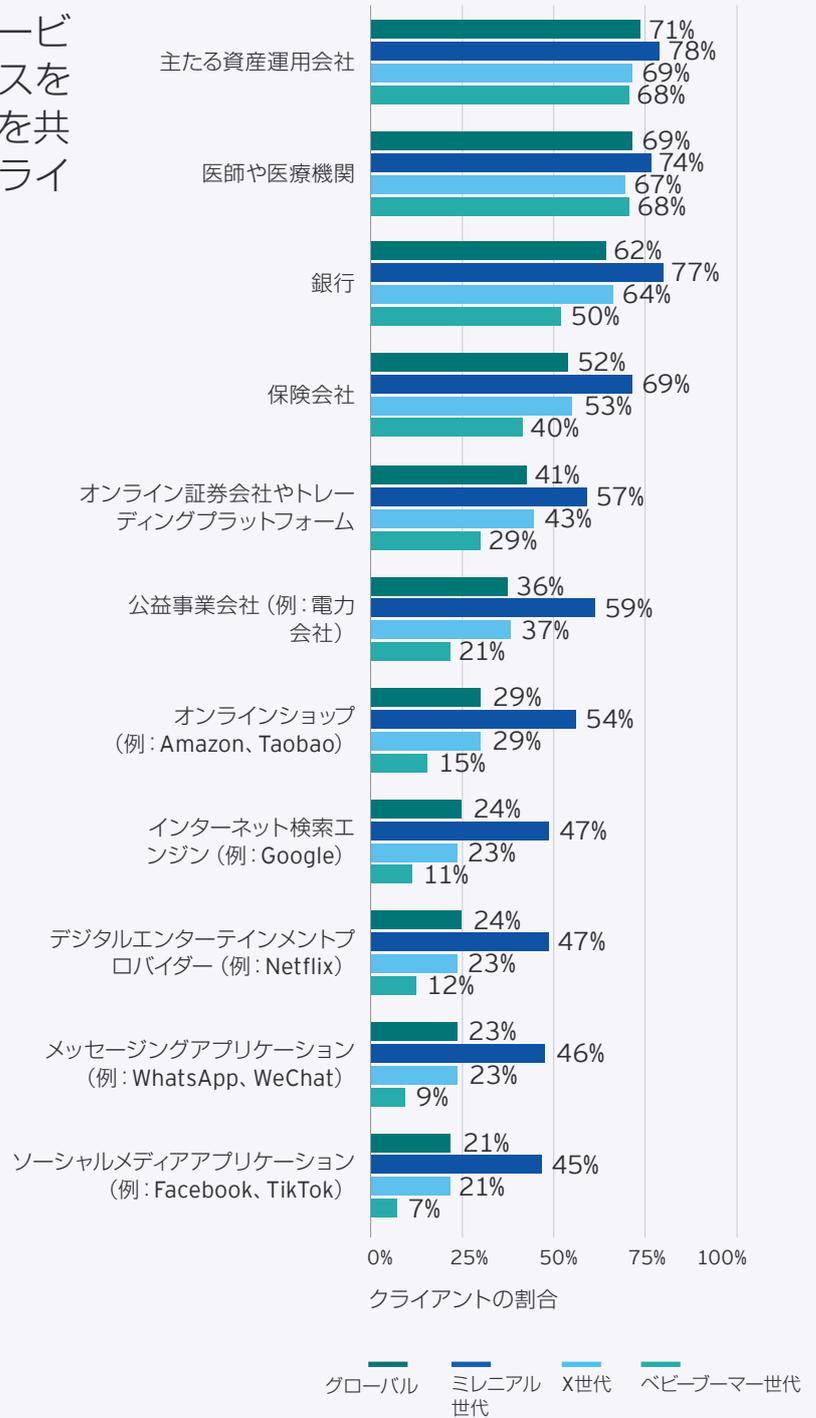


取引において人の介入が減少することへの期待と、パーソナライゼーションの効果が低下することへの懸念をクライアントが併せ持っていることを示す、非常に興味深い結果が出ている。



多くのクライアントは、個人データを医師と共有するよりも、主たる資産運用会社と共有することに前向き。

よりパーソナライズされたサービスやユーザーエクスペリエンスを得るためであれば個人データを共有してもよいと考えているクライアントの割合

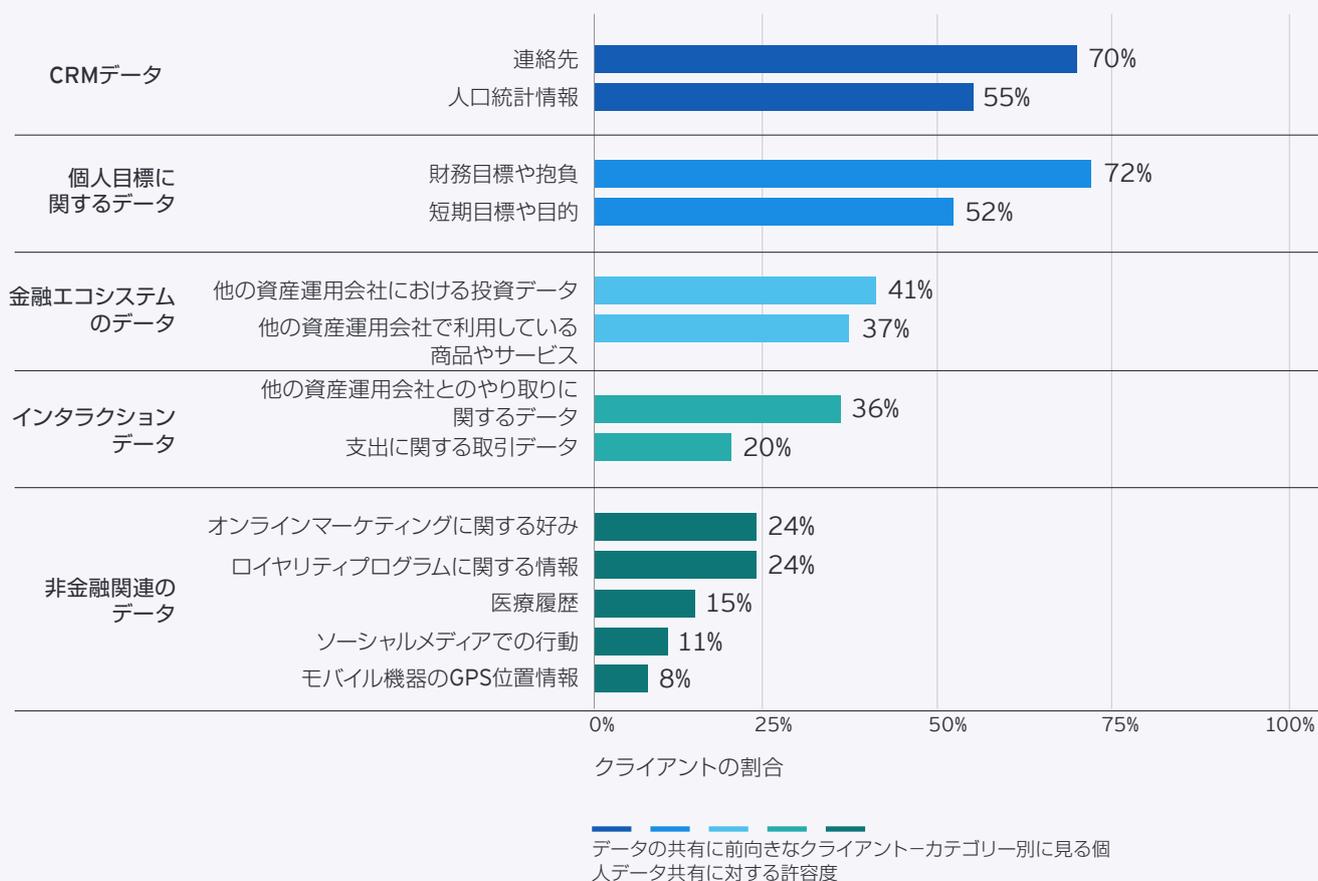


多くのクライアントは、資産運用会社とともにデータ主導の取引を始める用意ができています。しかし、実際にはどのくらいの速度と程度で、それを実現できるのでしょうか。

注目すべきなのは、72%のクライアントが自身の財務目標や抱負を共有することをいとわないことに加え、半数以上のクライアントが個人的な短期目標や目的も喜んで開示すると回答している点です。これは、クライアントのニーズに合わせたサービスやエンゲージメントを提供する上で重要な情報です。さらに、41%のクライアントが別の資産運用会

社での投資データを共有すると回答しており、ほぼ同数のクライアントが、そういった資産運用会社とのやり取りの内容を開示すると回答しています。このことは、本レポートの第1章で詳述した資産運用の完全な一元化を、資産運用会社がオープン・ファイナンス・プロトコルを使用して実現できる大きなチャンスが開かれていることを意味します。また、約4分の1のクライアントが、個人的な支出、好みの市場、ロイヤリティプログラムの詳細を喜んで共有すると回答しています。

クライアントが主たる資産運用会社と共有してもよいと考えている個人情報の種類



データを共有してもよいという意味を実際の開示につなげるには、クライアントからの信頼を高いレベルで維持し続けることが重要です。資産運用会社は、透明性のある「ベスト・イン・クラス」のデータ・セキュリティ・プロトコルを備えていることを示す必要があります。例えば、機密レベルに応じて開示するデータセットを切り替えるなど、クライアントがアプリのコンソールを使って情報開示のレベルを管理できるようにします。

資産運用会社が既に保有しているデータから価値を引き出すためにできることは、まだ数多くあります。資産運用会社は、ドキュメント、ダウンロード、ログイン、メッセージ、ミーティングのリクエストといった、絶えず流れ込んでくる膨大なデータを活用する必要があります。データとアナリティクスに関する明確な戦略があれば、急速に増加するデータセットを収集してラベル付けした後、整理して単一の確実なデータソース (golden source) を確立し、それを照会したり分析したりできるようになります。

大手の資産運用会社であれば、AIや機械学習を利用して、クライアントデータの適用範囲と価値を最適化することも可能です。また、クライアントデータを活用することによって驚異的なスピードで革新を続けているテクノロジー企業やオンライン小売業からもインスピレーションを得ることができるようでしょう。さらに、ニューロエコノミクスを活用して、クライアントに関するより深い知見を得ることもできます。行動をプロファイリングするためのアンケート調査を実施することにより、クライアントの好みや思考プロセスを理解し、リスクプロファイルの精度向上や、よりニーズに合ったエクスペリエンスの創出が可能になります。行動科学やAIに関する専門家が社内にはいない資産運用会社は、サードパーティの専門家にサポートを求める必要があるかもしれません。

ネクスト・ベスト・アクション(NBA)ツールは、革新的なテクノロジーを使ってクライアントとの対話をカスタマイズし、アドバイザーの助言をより適切なものにする手法の1つです。NBAツールは、これまでのやり取りや各アドバイザーの個人的なスタイルから学習し、時間とともに適応していきます。このツールにより、AIを使ってクライアントの属性を予測したり、ウェブ解析や買い物の習慣などのオルタナティブデータを分析したりできるでしょう。モバイルアプリでも、NBAツールを利用して、デジタルによる「投資の後押し」やその他のマイクロインタラクションを提供することが可能です。

長期的な視点から見ると、クライアントがデータを共有したいと考えるのは、そのプロセスによって価値が生み出されていると確信できる場合に限られるでしょう。そのためには、データから得られた知見を適切な方法で応用するだけでは不十分です。資産運用会社は、共有された特定のデータがよりニーズに沿ったサービスの構築に役立ち、その結果として優れた成果を提供できるという因果関係をクライアントに対して明確に示す必要があります。

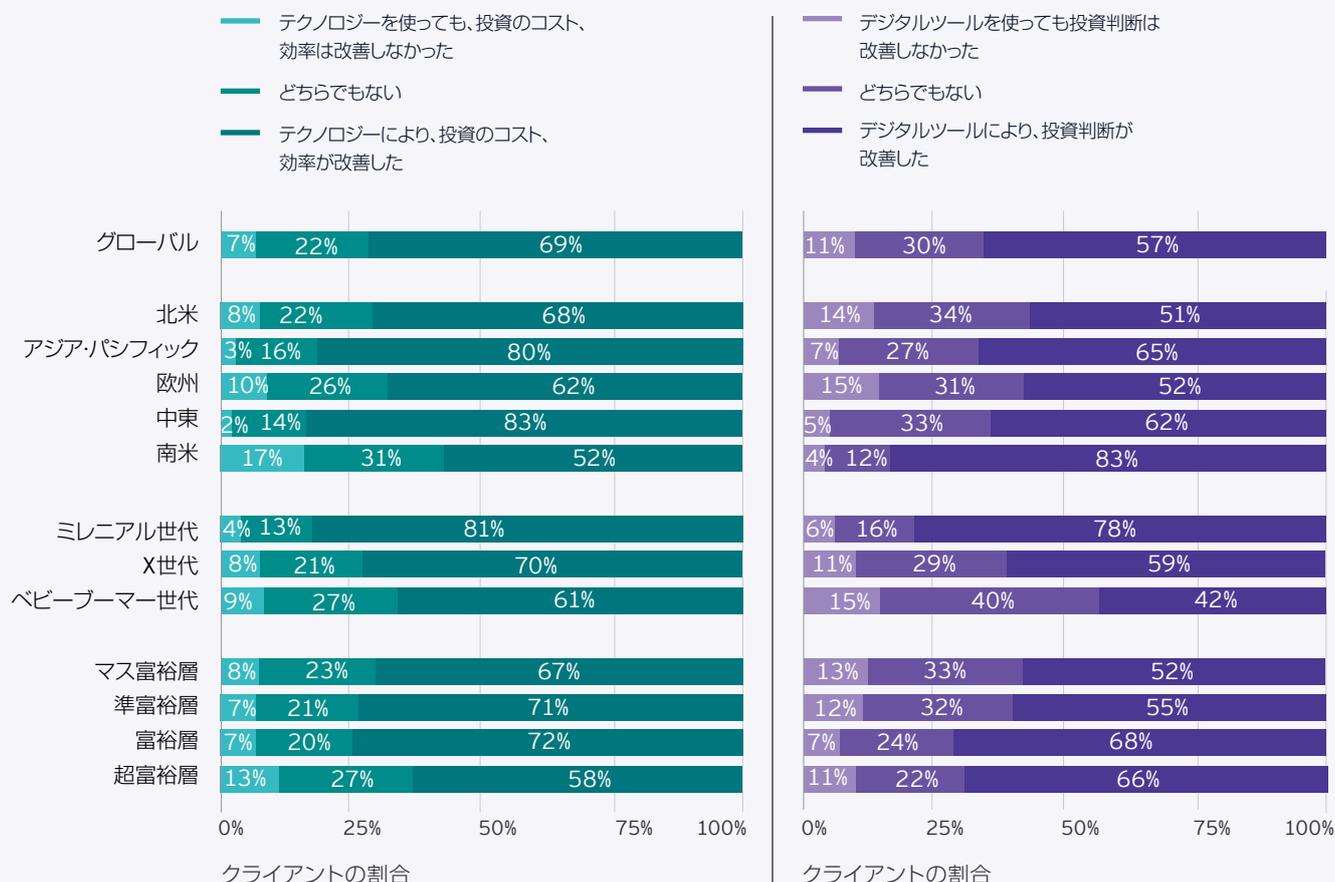
資産運用会社は、共有された特定のデータがよりニーズに沿ったサービスの構築に役立ち、その結果として優れた成果を提供できるという因果関係をクライアントに対して明確に示す必要がある。

ワンランク上のハイブリッドモデルを提供する

デジタル化の急速な進展に伴い、クライアントは、資産運用会社が近年行ってきた投資から恩恵を受けています。クライアントの大多数は、テクノロジーによって投資がより安く効率的になった（69%）ことに加え、投資における意思決定も改善された（57%）と考えています。予想に違わず、デジタルへの関心度は若い投資家ほど高くなっています。

投資アドバイスの自動化については、さまざまな意見があるようです。クライアントの半数近くがロボアドバイスのメリットがあると考えていますが、ミレニアル世代（66%）とベビーブーマー世代（24%）との間で意見が大きく分かれています。しかし、アドバイスの自動化に対するクライアントの見方は、資産規模にはほとんど影響されず、実際、500万米ドルから3,000万米ドルの資産を持つ富裕層のクライアントからの評価が最も高くなっています。自動化が、複雑なポートフォリオを保有するクライアントへのアドバイスの障害にはならないことは明らかです。

過去3年間で、a) テクノロジーの導入により、投資のコスト、効率が改善した、b) 現在利用しているデジタルツールにより投資判断が改善した、と回答したクライアントの割合

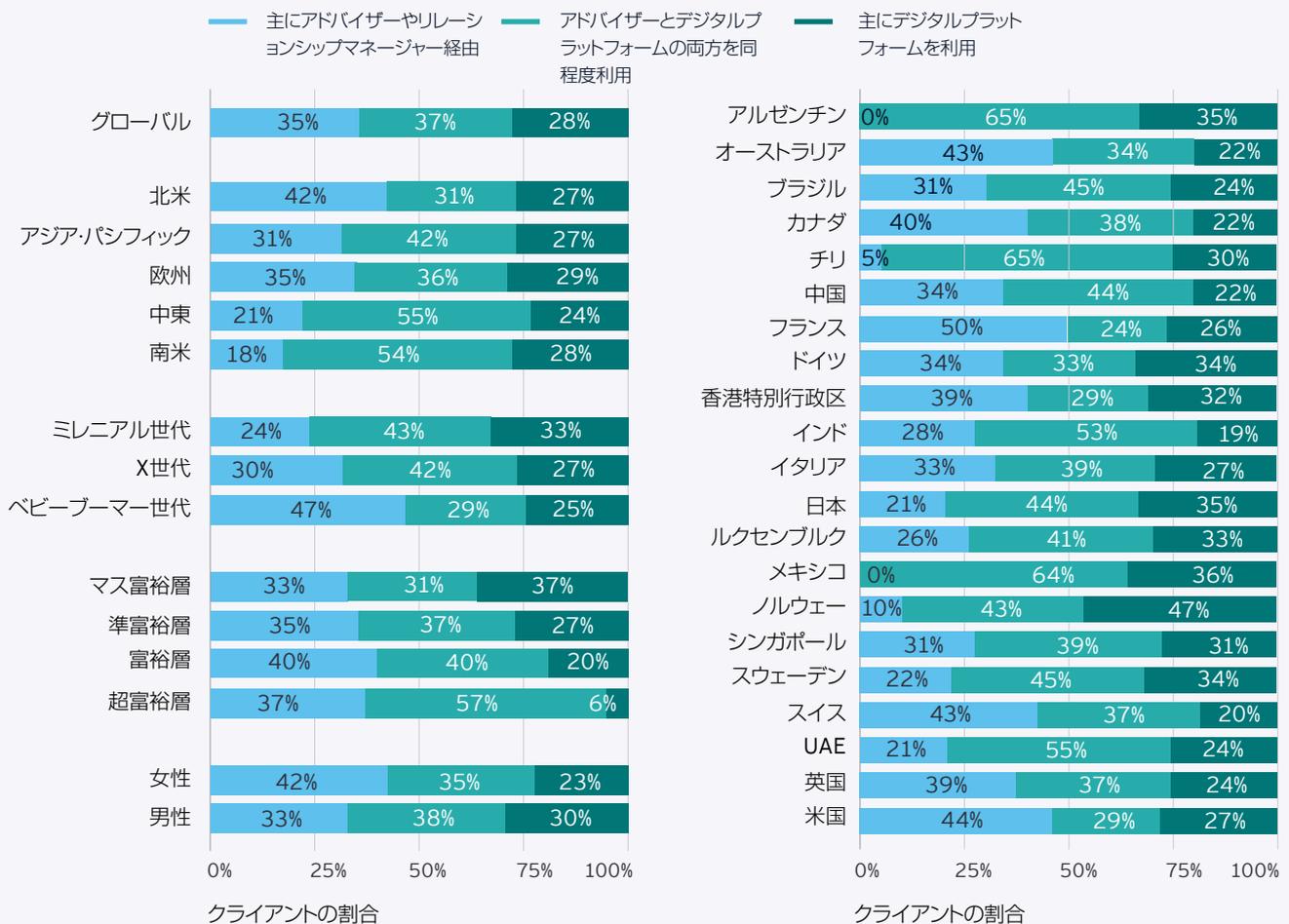


注：この質問は、答えを「まったくそうは思わない」から「大いにそう思う」までの段階に分けてあり、データはグループ化されていますが、「分からない」という回答は含まれていません。

もちろん、デジタルツールの価値を認めているからといって、すべてのクライアントが資産運用会社との関係を完全にオンライン化したいと考えているわけではありません。クライアントの割合は、アドバイザー主導型のエンゲージメントを好む(35%)、デジタル主導型のモデルを好む(28%)、両方を同程度ずつ組み合わせることを望む(37%)と、ほぼ均等に分かれています。

一見したところ、これらのグループの内訳は、ほぼ予想どおりの結果となっています。デジタル主導のモデルの需要は、マス富裕層では37%であるのに対し超富裕層ではわずか6%へと減少しています。また、ベビーブーマー世代はミレニアル世代の2倍、アドバイザー主導の関係を好む傾向にあります。しかし、意外な発見もありました。例えば、準富裕層のクライアントの4人に1人、富裕層のクライアントの5人に1人が、デジタルツールをエンゲージメントの第一候補としています。

アドバイザー主導型、ハイブリッド型、デジタル主導型のうちクライアントが今後求める総合的なエンゲージメント方法



この調査結果から分かるように、アドバイザー主導型モデルまたはデジタル主導型モデルのどちらかに偏重してしまうと、多くの利益が見込める中間セグメント層へのサービスがおろそかになる恐れがあります。ハイブリッド型は、インド、日本、ルクセンブルク、メキシコ、シンガポール、スウェーデンなど、さまざまな国で最も支持されているモデルです。また、超富裕層の大多数や、資産運用会社の変更に興味のあるクライアントの約半数も、アドバイザー主導モデルとデジタル主導モデルの併用を希望しています。

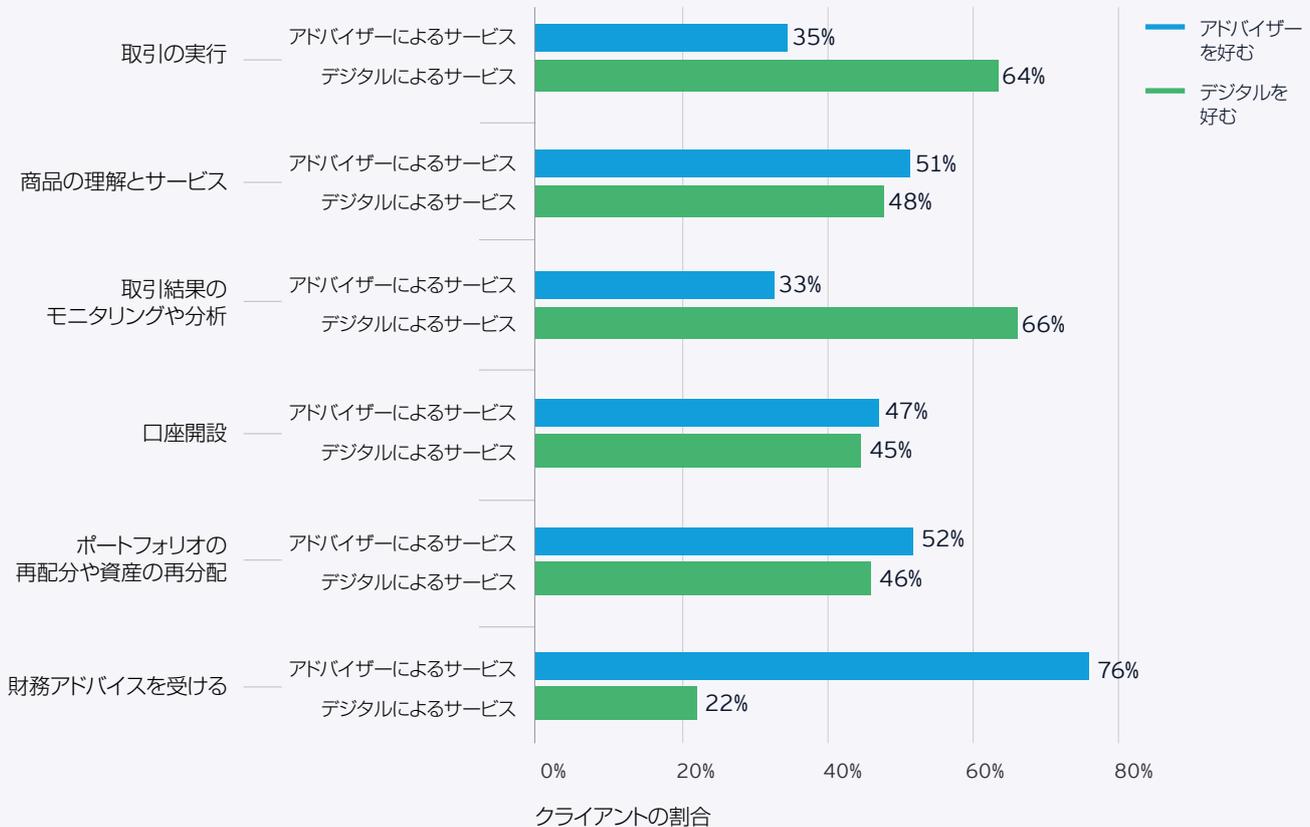
両モデルの「いいとこ取り」を提供することの重要性は、特定のやり取りが好みの変化のきっかけとなることからもう

かがい知ることができます。例えば、ハイブリッド型のサービスを好むクライアントの76%は、カスタマイズされた財務アドバイスを電話、ビデオ、対面などによってアドバイザーから直接受けたいと考えており、これはデジタル型のサービスを選ぶクライアントの3倍以上に相当します。

また、定年退職や転職など、個人の状況に合わせた財務アドバイスを必要とする重要なライフイベントの際には、デジタルよりも対面でのアドバイスを求める傾向が強いようです。

ハイブリッド型のサービスモデルを好むクライアントが今後利用したいと考えている主な投資活動

このデータはハイブリッド型サービスモデルを好むクライアントのみを対象としています



注:このグラフには、「該当しない」と回答したクライアントは含まれていません。

3

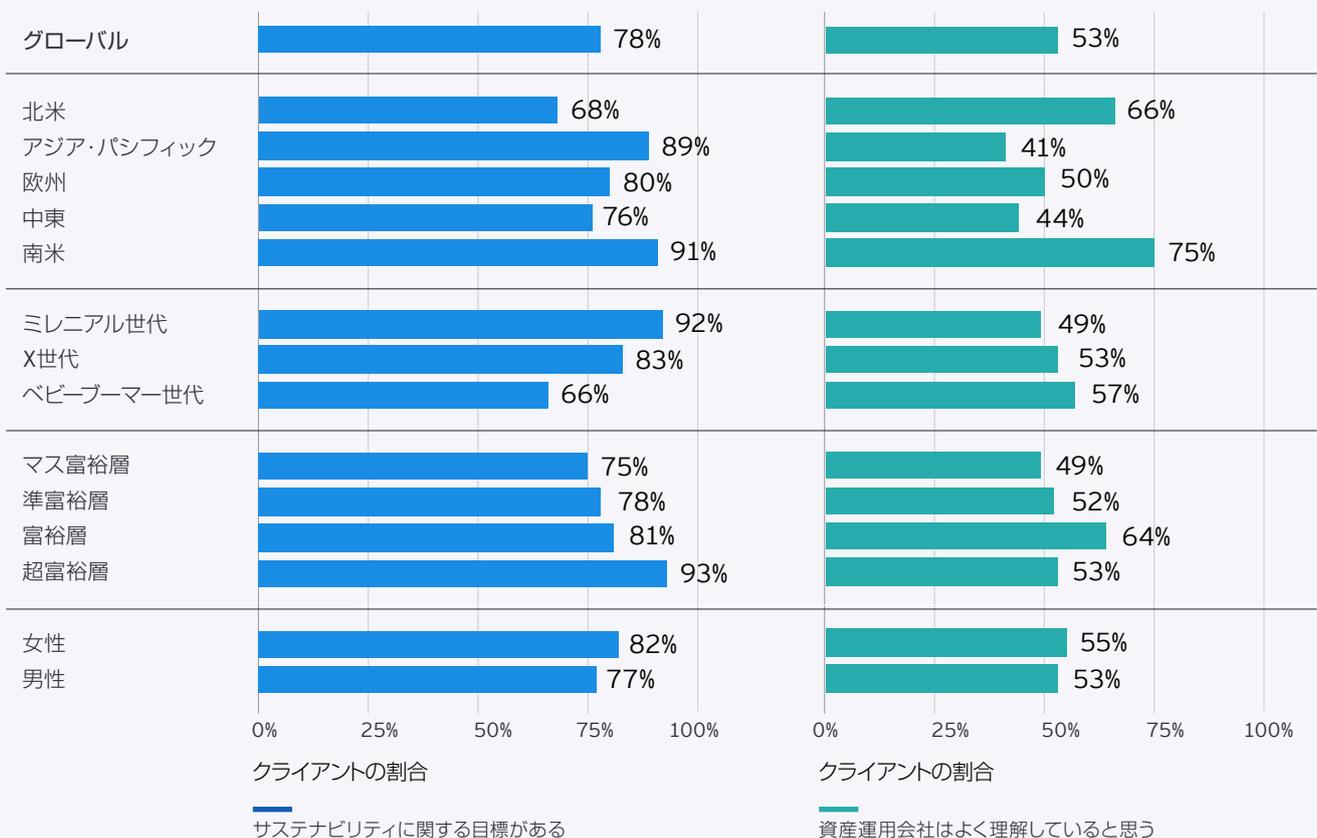
目的

急速に変化する
クライアントの
考え方に寄り添う

クライアントは今、投資利益率だけを追求するのではなく、目的を持って投資をするようになってきました。クライアントにとっての目的とは、社会貢献を行いたい、意義のある個人的な足跡を残したいといった、投資を行う動機の根幹を成すものです。現在、世界のクライアントの78%が人生においてサステナビリティに関する目標を持っており、また、年齢や性別に関係なく、62%のクライアントがレガシーの創出に関する目標を持っています。サステナビリティとレガシーはどちらも、クライアントの全体的な目的とその変化を押し量る上で重要な側面です。

サステナビリティの目標に関しては、資産運用会社の理解がクライアントの考え方に追いついていないのが現状です。確かに、クライアントの半数は、資産運用会社がクライアントの目標を理解していると考えていますが、41%は資産運用会社にさらなる理解を期待しており、5%はまったく理解が得られていないと考えています。サステナビリティに関する目標を持つクライアントの35%が今後3年間に資産運用会社を変更しようとしており、その数はサステナビリティに関する目標を持たないクライアント（15%）の2倍以上となっています。これは、資産運用会社が真摯に受け止めるべき調査結果です。また、ミレニアル世代のクライアントの4分の1が、新しい資産運用会社を選ぶ際の最も重要な要素として、持続可能な投資提案を挙げていることも注目に値します。

サステナビリティに関する目標を持っていると回答したクライアントと、資産運用会社がその目標を理解していると回答したクライアントの割合



注：この質問は、答えを「よく理解している」から「まったく理解していない」までの段階に分けてあり、データはグループ化されています。

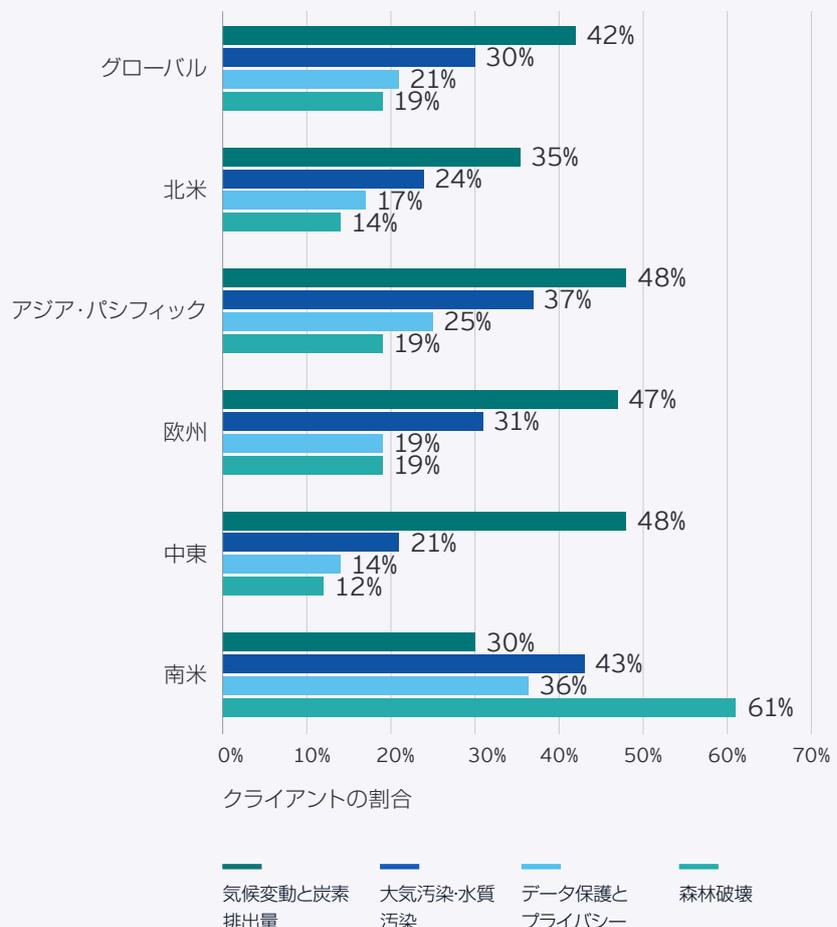
クライアントのニーズに合わせて差別化されたサービスを提供することが非常に重要であることを考えると、クライアントの目的や目標に関する理解の欠如は憂慮すべき問題です。このようなずれは、アジア・パシフィック地域のいくつかの主要市場で特に顕著に見られます。例えば、中国に拠点を置くクライアントの97%がサステナビリティに関する目標を掲げている一方で、5人に3人は、資産運用会社はその目標を十分に理解していないと感じています。日本では、クライアントの86%がサステナビリティに関する目標を持っていますが、4分の3のクライアントは、クライアントの優先事項を理解する点で資産運用会社の側に改善の余地があると感じています。

また、超富裕層のクライアントの間で、ESG投資への関心が急速に高まっていることも注目に値します。例えば、気候変動はこの1年間で、マス富裕層の24%だけでなく、超富裕層の46%のクライアントの間でも課題として取り上げられるようになりました。

また、76%のクライアントがESGのパラメーターをポートフォリオに組み込むことが重要であると考えており、投資の配分における大規模な見直しが行われることは必至です。気候変動のように、地域に関わらず大きな関心事となっている問題もあれば、地域による差が大きい問題もあります。例えば、森林破壊は、南米地域のクライアントの61%が懸念を抱いている問題であるのに対し、アジア・パシフィック地域でこの問題を懸念しているクライアントは19%に過ぎません。社会面では、ダイバーシティとインクルージョン、データ保護、人権などに関心が集まっています。

今回の調査では、ESGはそれぞれのクライアントが個人的に取り組んでいる関心事であることが分かりました。特定の環境問題を重視するクライアントもいれば、社会問題を重視するクライアントもいます。このことは、資産運用会社にとって、各クライアント固有のニーズを理解し、それに応えていくことが、今後ますます困難になることを意味しています。

クライアントが今後の投資において重点を置く環境・社会・企業統治の課題(関心度の高い課題上位3つ)



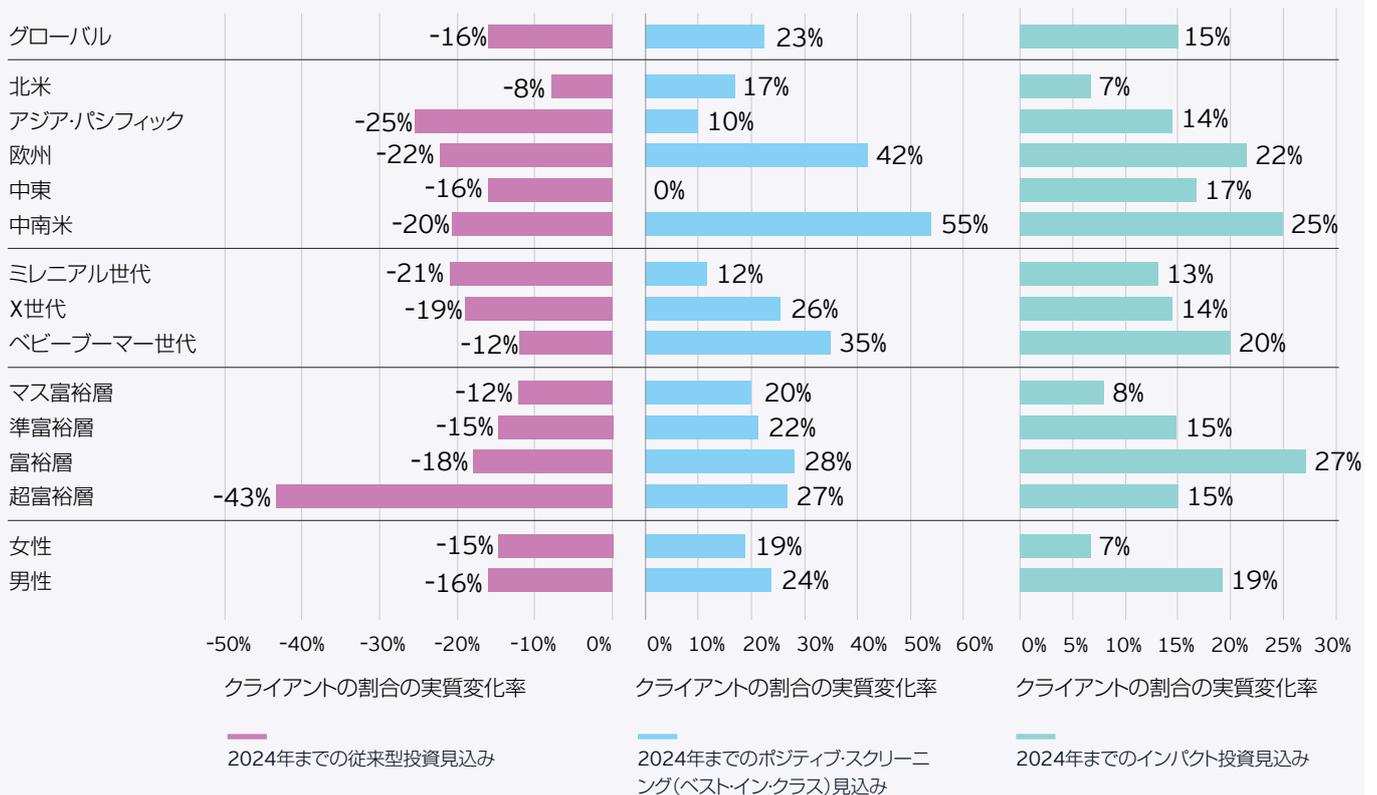
サステナビリティに関するクライアントの考え方を理解することは、必要なアクションの半分に過ぎません。また、クライアントは、使用する投資手法を変えたいと考えており、2024年までは主に従来型の投資手法に頼る予定だと回答したクライアントの割合は、世界全体でわずか36%に留まります。この割合は前回の調査から16%減少しており、特にヨーロッパでは22%減、アジア・パシフィックでは25%減、超富裕層では43%減と、その傾向が顕著に見られます。

一方で、これからの3年間、持続可能な投資戦略の実践が活発化するでしょう。ポジティブ・スクリーニング（「ベスト・イン・クラス」アプローチ）は23%、テーマ投資は7%、直接的なフィランソロピー活動への投資は15%増加する見通しです。

これらの手法への関心は、概して北米よりも欧州、アジア・パシフィック、南米で高く、若いクライアントやより裕福なクライアントも強い関心を示しています。

特に、インパクト投資（財務的リターンと並行して、社会的または環境的に特定のインパクトを生み出すことを目的とした投資）は、2024年までに15%という注目すべき伸びを示し、導入率は平均35%に達すると予想されます。一部のグループにおける導入率はさらに高くなり、超富裕層の投資家、ミレニアル世代、アジア・パシフィックのクライアントでは50%を超えるでしょう。

クライアントの個人的な資産運用におけるサステナビリティの役割の変化：現在主に採用されている投資アプローチと2024年までに予想される変化



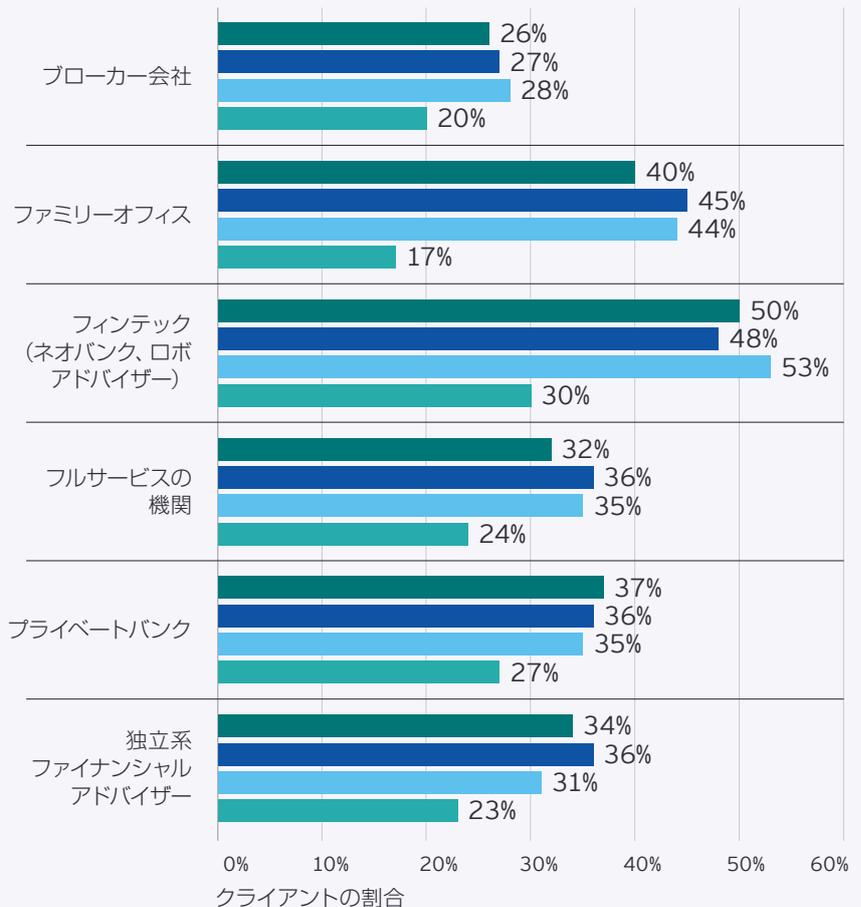
クライアントの期待が急速に変化しているため、資産運用会社は難しい問題に直面しています。例えば、今回の調査により、サステナビリティを目標に掲げるクライアントは、オルタナティブ投資を利用する可能性が2倍高いことが分かりました。資産運用会社は、自社内に専門知識や実績のない資産タイプを提供する必要に迫られるため、そのような資産タイプを専門とする別の資産運用会社との革新的な提携が新たに必要になる可能性があります。

幸いなことに、ESG投資は、優れたクライアント・インサイトを活用してより充実したサービスを提供できる資産運用会社にとっては好機となります。例えば、資産運用会社は、口座開設やポートフォリオレビューを通じてクライアントのESG投資プロファイルを明確に把握し、ESG投資の経験を

より広範なサステナビリティ戦略に統合できるかもしれません。一例として、欧州では、クライアントの投資ポートフォリオにサステナビリティの要素やリスクを組み込むことが、資産運用会社の受託者責任となっています。

また、持続可能な投資に対するクライアントの関心の高まりは、金融教育をよりクライアントのニーズに沿ったものにするきっかけにもつながるでしょう。EYの調査では、フィンテックおよびロボアドバイザーを利用するクライアントの53%が、より直接的に持続可能な投資を行いたいと考えており、ファミリーオフィスのクライアントの約半数が、この分野に関する助言をさらに充実させてほしいと考えていることが分かりました。この調査結果は、無形の価値を提供する金融教育の重要性を鮮明に示しています。

持続可能な投資に関する クライアントサービスの 充実度向上のために特定 の資産運用会社に 求められること



- 資産運用会社から直接、情報や調査結果が欲しい
- 資産運用会社から直接、具体的なアドバイスやガイダンスが欲しい
- もっと直接的に持続可能な投資を行いたい
- 資産運用会社にもっと持続可能な経営をしてほしい

持続可能な投資が資産運用会社にもたらす課題と機会は、クライアントのニーズに沿いつつ他とは一線を画するサービスを（場合によっては他社との提携を通じて）提供するために、データに基づく知見を活用することの重要性を浮き彫りにしています。また、明確な説明責任も重要です。EY Future Consumer Index¹では、世界中の消費者が自分と価値観を共有する企業の商品やサービスを求めていることを示しており、EYの調査では、クライアントの5人に1人が、自分が利用している資産運用会社がより持続可能な経営を行うことを望んでいることが分かっています。

資産運用業界の最終的な目標は、幅広いESG投資の選択肢、クライアントのニーズに合ったアドバイス、柔軟な教育、補足的な調査に支えられたエンド・ツー・エンドの投資経験を提供することです。

フィンテックやロボアドバイザー
を利用するクライアントの

53%

が、もっと直接的に持続可能な
投資を行いたいと考えている。



¹ EY Future Consumer Index, EY — Global, EY UK.

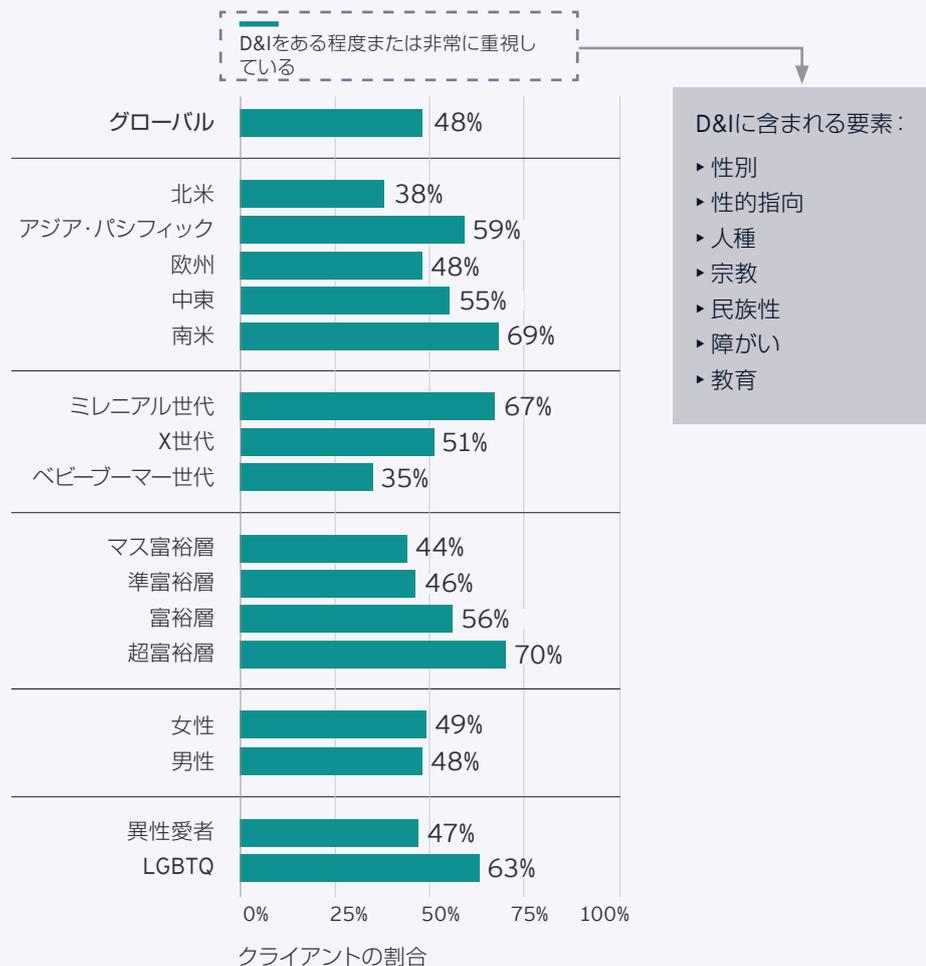
エンゲージメント、リテンション、パフォーマンス、目的の鍵を握るのはD&I

ダイバーシティとインクルージョン (D&I) が、ついに資産運用業界の戦略的思考の最前線に躍り出ようとしています。クライアントはD&Iを、単に企業が目指すべき目標としてだけでなく、資産運用会社を選択する際に考慮すべき主要な

要素として捉えており、アドバイザーとの目的共有において非常に重要な役割を果たすものだと考えています。

過去1年間で61%のクライアントがD&Iへの関心を高めており、クライアントの半数は、資産運用会社が経営においてD&Iに積極的に取り組んでいることを示してほしいと考えています。世界的に見ても、クライアントの2人に1人が資産運用会社を評価する際にD&Iへの取り組みを重視しており、特にミレニアル世代や超富裕層、そして中国、インド、イタリア、ノルウェーなどのさまざまな市場で、10人に7人のクライアントがD&Iを重視しています。

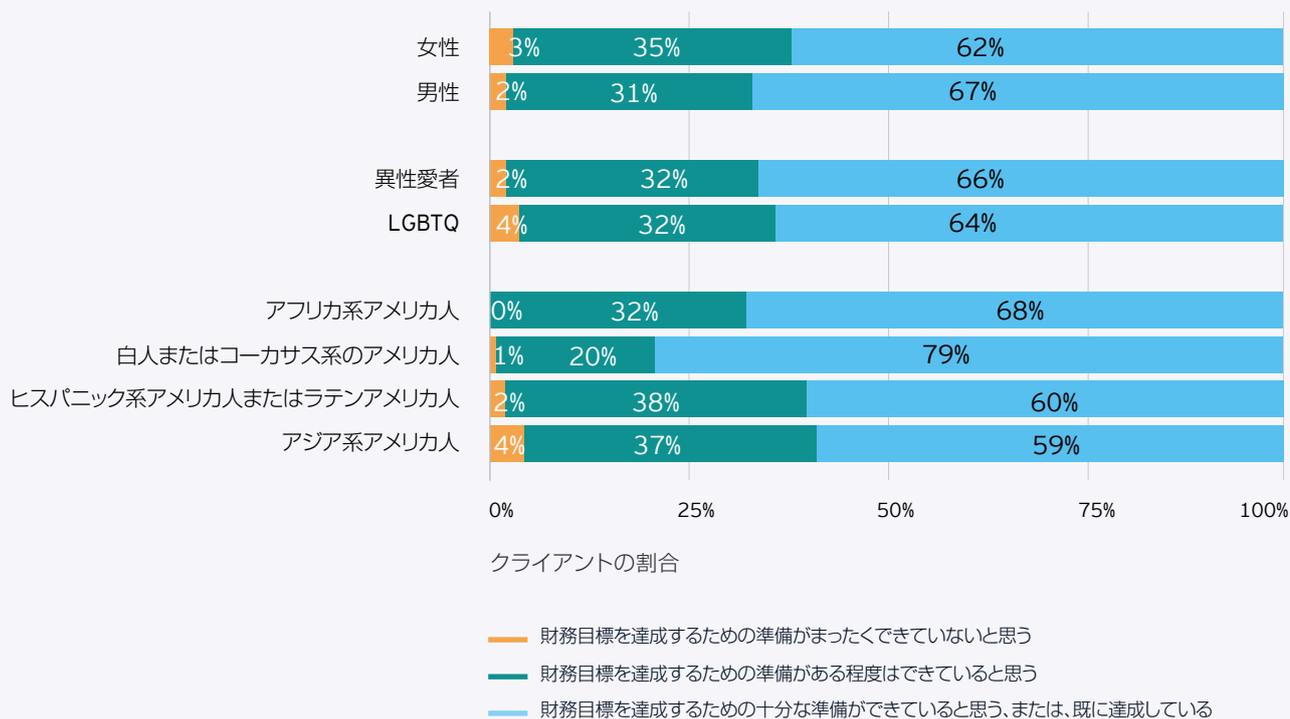
クライアントは、ダイバーシティとインクルージョンに取り組んでいる資産運用会社をより高く評価している



このような状況を考慮すると、資産運用会社がクライアントの多様性に効果的に対応することが非常に重要であることが分かります。このことは資産運用業界にもポジティブな影響を及ぼします。今回の調査結果では、資産運用会社のコストパフォーマンスやコストの透明性、受託者基準に関してLGBTQのクライアントや民族的少数派に属する多くのクライアントが下した評価は、異性愛者や白人のクライアントが下した評価と同等でした。この調査結果により、少数派のクライアント層が、資産運用会社との関係において多数派のクライアント層と同水準の好ましいサービスを受けていると考えていることが確認できました。

しかし同時に、資産運用会社が少数派グループへの理解とサポートを強化する余地があることも明らかになりました。例えば、資産運用会社を選ぶ際に、多様性豊かなアドバイザーチームがいることを重視するクライアントの割合は、異性愛者では12%であるのに対し、LGBTQでは20%です。また、財務目標を達成するための準備ができていないと感じているクライアントの割合は、北米の白人では21%に過ぎないのに対し、北米のヒスパニック系アメリカ人では40%、アジア系アメリカ人では41%にも上ります。

クライアントグループ別に見る、 財務目標の達成に向けた準備状況



資産運用会社は、少数派グループのクライアントの好みをより明確に特定し、理解することによって、そのようなグループのエンゲージメントを高めて定着を図ることができます。例えば、財産と年齢に基づくセグメント化モデルに代わり、より幅広い人口統計学的データや個人データを考慮した、きめの細かい多層的なセグメント化モデルを導入できるかもしれません。多くのクライアントが同じような目的を持っているとしても、結局のところ、その目的を達成するための道はクライアント個人によって異なります。多層的なアプローチでセグメント化を行うには、人口統計や財務データに加えて、クライアントの行動、考え方、個人的な状況を考慮します。これらの要素を組み合わせることで細かくセグメント化することにより、クライアントサービスの充実度を向上させ、目的意識を高めることができます。

逆に、少数派グループに対して共感を示すことができない資産運用会社は、かなりの割合のクライアントを失う可能性があります。女性やその他の少数派グループの財産は増加しており、今回の調査では、少数派グループのクライアントが平均よりも高い割合で新しい資産運用会社を探していることがわかりました。例えば、アジア系アメリカ人の35%が積極的に資産運用会社を変えようとしており、これは北米の白人の2倍以上にあたります。

さらに、資産運用会社が自らのD&Iパフォーマンスを向上させることも必要です。その理由としては、クライアントやスタッフを引きつけて保持する上でD&Iがますます重要になっていること、また、盲点を発見し、イノベーションを促進し、投資機会を見極める点で、多様性のあるチームの方がそうではないチームと比べてより優れていることを証明する事例が増えていることが挙げられます。特にアドバイザーチームや取締役会、経営陣が真のD&Iの実現に向けて進歩していることを、クライアントに見える形で示されなければなりません。少数派グループのクライアントは、資産運用会社がジェンダー平等と多様性表現の文化を促進、擁護する姿勢を目にすれば、資産運用会社と目的意識を共有する可能性が高くなります。

クライアントに関するさまざまな要素を組み合わせることで細かくセグメント化することにより、クライアントサービスの充実度を向上させ、目的意識を高めることができる。

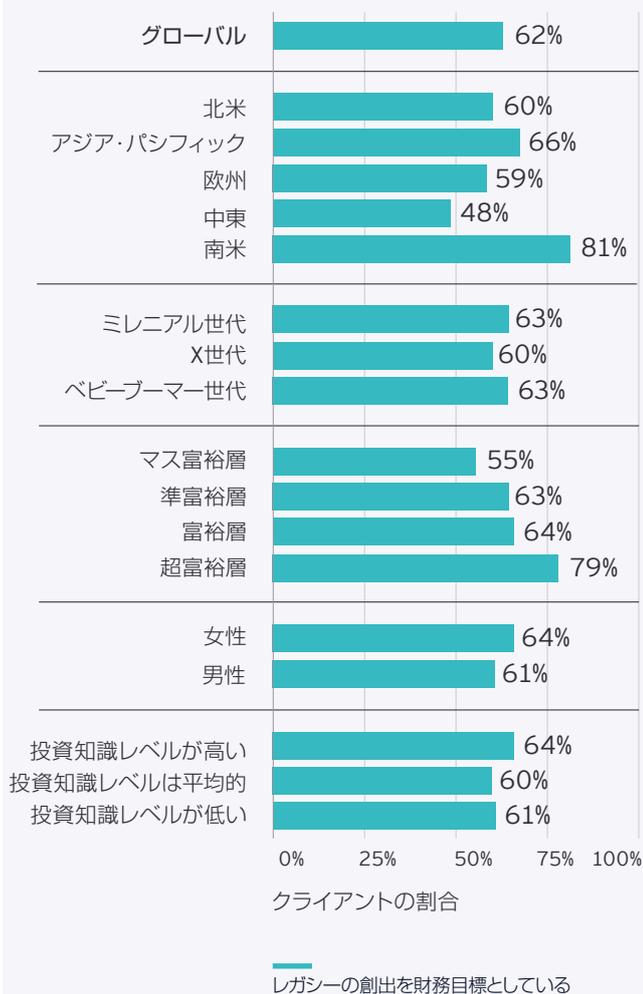
最終的な目的は 個人としての レガシー創出

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、クライアントは自身の、そして家族や地域社会の健康と安寧を重視するようになりました。あらゆる年齢層、資産規模のクライアントが、単に経済的な成果だけでなく、目的に基づく投資ポートフォリオや関係性の構築を望んでいます。

この見地から他社との差別化を図るために、資産運用会社は、クライアント個人の目的に沿ったレガシーの創出を目指すべきでしょう。EYの調査によると、クライアントの約3分の2は、長期的に財産を守ることを目的としているか、子どもや家族、慈善団体に財産を譲ることを計画していることがわかります。そのようなクライアントは、個人としてのレガシーを築きたいと考えています。単に退職や相続のためだけではありません。クライアントは、人生のあらゆる段階で、投資を通じてポジティブなレガシーを創出したいと考えるようになっています。資産運用会社は、クライアントの目標を理解し、健在なうちに有意義なレガシーを築こうとするクライアントを支援するのに早すぎるといえる点はないという点を理解する必要があります。

クライアントの約3分の2は、
長期的に財産を守ることを
目的としている。

資産の長期的な保護や、子どもまたは家族、慈善団体への安全な資産移転を財務目標としていると回答したクライアントの割合



個人的なレガシーを築けるようクライアントをサポートする資産運用会社には、次のような能力が求められます。具体的な投資の選好を含めてクライアントの見方や考え方を深く理解すること、クライアントに提供するあらゆる商品やサービスにサステナビリティに関する目標を組み込むこと、アドバイザーがクライアントの目標を特定して適切な投資に結びつけるために必要なツールを備えること、成果を追跡、報告して説明責任を果たすこと、そして、従業員の多様性を含め自社の事業のサステナビリティを高めることなどです。

また、資産運用会社は、目的の達成が自社から始まることを忘れてはなりません。多くの資産運用会社は、社会的な目標を設定すると同時に、自社のサステナビリティに関する公約を宣言しています。今、課題となっているのは、そのような意欲的な目標に合わせて現実の実務を見直すこと、そして、自社が表明した目的に沿って行動、商品、サービスを調整していることをクライアントに示すことです。資産運用会社は、経営陣が決定した目的を、自社全体で実務レベルに落とし込まなければなりません。そして、持続可能な製品と目標について従業員を教育し、さまざまな層の従業員に活躍の場を提供することにより、他社とは一線を画していることをクライアントに証明する必要があります。

しかし、結局のところ、目的には、それを実現すること以上の意義があります。資産運用会社は、クライアントの目標や考え方を深く理解すればするほど、サービスのパーソナライズやクライアントとの関係強化、すべてのステークホルダーの利益に資する財務的および非財務的なパフォーマンスの向上を、さらに容易に実現できるようになります。サービスとエンゲージメントに重点を置く戦略を実行しつつ、クライアントの目的を重視する姿勢を明確に打ち出すことが肝要です。このことが、資産運用の長期的な価値を維持し、実証する上で重要になります。

まとめ

昨年は混乱が続く不安定な1年となり、クライアントの価値観が大きく変わりました。そうした変化は、財務目標や個人目標の変更、物の見方や考え方の変化、デジタルツールに対する意欲や評価の高まりなどに表れており、総じて、クライアントの行動、期待、価値観に具体的な影響を及ぼしています。

資産運用会社にとっての明るいニュースは、クライアントがより多くの個人データを共有することに前向きであり、関係の強化に関心を持っていること、そして、自身のニーズに合った、より包括的なサービスであれば、料金が高くても構わないと考えていることです。このような状況を背景に、パーソナライゼーション、分散化、安全、教育、サステナビリティ、臨機応変な対応に対するクライアントの期待が高まっており、そうした要望への対応もまた、資産運用会社にとって大きな課題となっています。

資産運用会社は、クライアントの考え方をより深く理解し、サービスやコミュニケーションに反映させることによって、クライアントの要望に応じていく必要があります。そうすることによって、クライアントエクスペリエンスの充実度を高め、信頼を築き、共通の目的意識に基づいた強固で持続的な関係を築くことができます。資産運用会社がクライアントの変化を踏まえて提案内容を再考する際には、以下の分野での取り組みが特に重要になると思われます。

- 1 クライアントサービスの近代化：** 資産運用やプライベートバンキングに関するクライアントの好みの変化に対応し、直感的で深く統合され、十分にパーソナライズされたサービスを提供します。
- 2 流通と営業の最適化：** チャネル戦略を実践して新規クライアントを効率的に獲得し、クライアント資産のシェア拡大を図り、市場における資産運用商品の流通を改善します。

- 3 マーケティングの変革：** 資産運用に関する根本的な変化が生じる機会を捉えて、ブランド広告中心のマーケティングを、信頼を育み、関係を構築し、長期的な収益の成長を促進するマーケティングへと変革させます。
- 4 持続可能な投資：** 戦略、アドバイス、リスク、商品、技術、コンプライアンスに対するESGの影響を理解し、優れた実績を持つESG専門家との提携により、サステナビリティを事業に取り入れます。
- 5 戦略的コスト改革：** 営業利益の低下を中心とする業界の転換期に対応するため、戦略的、構造的、戦術的な取り組みにより、経費を削減するとともに、コストベースの柔軟性と拡張性を高めます。
- 6 テクノロジーを活用した変革：** テクノロジーの力を活用して、資産運用業務の簡素化、合理化、一元化を図り、業務効率を向上させながら、新規クライアントや投資流入を呼び込む機能を強化する道を開きます。
- 7 データ変革：** クライアントデータから価値をより多く抽出し、バリューチェーンを通じたアナリティクスを強化し、データ品質を向上し、次世代のデータプラットフォームを実現可能にする革新的なデータ戦略を策定します。

調査方法

サービスモデル、エンゲージメントの選択、価値に沿ったアドバイスなど、資産運用に関してクライアントが何を最も重視しているのかを理解するため、EYはSavanta社と共同で、21の国・地域で資産運用会社のクライアント2,500人を対象に、広範な調査を実施しました。

クライアントについては、年齢、性別、財産、居住地をはじめとする従来型のセグメントだけでなく、リスク選好度、ライフステージ、職業、性的指向、人種や民族、心理学的属性などの観点からもプロファイリングを行いました。また、回答者に財務管理に関する知識レベルを自己評価してもらい、一般的な金融商品と複雑な金融商品に関して持っている知識レベルに応じて、「低い」、「平均的」、「高い」の категорияに分類しました。

調査対象の国・地域: 北米(米国、カナダ、メキシコ)、南米(アルゼンチン、ブラジル、チリ)、欧州(フランス、ドイツ、イタリア、ルクセンブルク)・中東・アフリカ、北欧(ノルウェー、スウェーデン)、スイス、UAE、英国、アジア・パシフィック(オーストラリア、中国、香港特別行政区、インド、日本、シンガポール)。

母数

2,500

の投資家

プロフィール

	セグメント(資産)	年齢
超富裕層	3,000万米ドル以上	ミレニアル世代 21~40歳
富裕層	500万米ドル~2,990万米ドル	X世代 41~65歳
準富裕層	100万米ドル~490万米ドル	ベビーブーマー世代 66歳以上
マス富裕層	25万米ドル~90万米ドル	

さまざまな回答者を以下のカテゴリで分類:
学歴、職業、リスク許容度、心理学的属性

21の国・地域

地域

北米

南米

欧州・中東

アジア・パシフィック

各地の お問い合わせ先

Americas(北・中・南米)

Nalika C. Nanayakkara

EY Americas Wealth & Asset
Management Consulting Leader

[LinkedIn profile](#)

Asia-Pacific(アジア・パシフィック)

Mark Wightman

EY Asia-Pacific Wealth & Asset Management
Consulting Leader and ASEAN Wealth & Asset
Management Leader

[LinkedIn profile](#)

EMEIA(欧州・中東・インド・アフリカ)

Alex Birkin

EY Global Wealth & Asset Management
Consulting Leader, EY EMEIA Wealth &
Asset Management Industry Leader

[LinkedIn profile](#)

Global

Mike Lee

EY Global Wealth & Asset Management
Leader

[LinkedIn profile](#)

その他の主な協力者

Hubert Brown

EY Global Wealth & Asset Management
Assistant Director

[LinkedIn profile](#)

Phil Hennessey

EY Americas FSO Consulting Senior
Manager, Wealth & Asset Management

[LinkedIn profile](#)

Moonsun Kim

EY Americas FSO Consulting
Senior Consultant, Wealth & Asset
Management

[LinkedIn profile](#)

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

© 2021 EY Japan Co., Ltd.
All Rights Reserved.

EYG no. 003263-21Gbl
BMC Agency GA 1018326
ED None

本書は、一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は2021 EY Global Wealth Research Report を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp