

泥臭さで仲間を増やし、合理性で切り込む 「日本最大の金融機関」を目指す JAM最大のドライバーとは

Japan Asset Management

業界向けメディアのみならず、最近では一般向けメディアでも関連記事を見掛けるようになったIFA。中でも、ここ1年で各種メディアに頻繁に登場するようになったのが東京・大手町のIFA法人、Japan Asset Managementだ。社員平均年齢28.1歳、社長自身も33歳と若い会社ながら預り資産200億円を達成したJAMの創業者で代表を務める堀江智生氏にその成長の源泉や創業の想いについて詳しく聞いた。

Japan Asset Management（以下、JAM）は2018年2月創業のIFA法人。設立3年強と若い会社だが、今年1月に預り資産総額が200億円に到達し、業界内外から注目を浴びている。

リテール資産運用ビジネスは 自分にとって「ブルーオーシャン」

「初めから金融業界にこだわっていたわけではなかったんです」。前職となる



Japan Asset Management
代表取締役

堀江 智生氏

野村證券でリテール、機関投資家営業と海外留学を経験したという代表取締役の堀江智生氏は、当時の優績者としても一部で知られる存在だったが、学生時代から経営者を目指していたという。

「就職活動では『経営者になるために』という軸で業種を問わず探していましたが、野村證券では『ゼロから1をつくる』という企業文化もあって、結果的に多くのことを学ばせてもらいました。ただそれ以上に、個人資産運用業界の魅力や課題、可能性を深く、幅広く見つめられたことが、現在につながっていると思います」と振り返る。

支店でのリテール営業に3年半従事した後、米サンフランシスコに1年間留学。起業家志望だけあって、留学時にはウェブアプリ企業の立ち上げにも参画した。若いエンジニアたちが「自分のビジネスで世界を変える」と当たり前前に夢を語り合う環境も大きな刺激になった。

帰国後は支店で再びリテール営業と並行し人材育成やマネジメント業務に従事した。堀江氏はこの時、ある気付きを得たという。「西海岸の開放的で刺

激にあふれる環境から泥臭いリテール営業に戻ると、辞めていく同僚も少なからず出てくる中で、自分は逆にこの仕事の楽しさを再発見しました。泥臭い仕事のほうが性に合っているんですね」と笑う。

しかし、「楽しさ」を再認識すると同時に、これは人のためになる仕事か、という疑問も持つようになった。西海岸の若者たちが「世界を変える」と大真面目に言う世界のかたわら、今いる環境、目先の収益にとらわれがちな証券営業の現状がベストなのかという課題意識が芽生えた。

「逆に言えば、良い提案、良い商品を提供できる金融機関を自分たちがつくれば、勝機は十分あるわけです。しかもその市場規模は、他のどの業界にも見劣りしないほど大きい。テック系の業界では社会に変革をもたらしたいと息巻く人はたくさんいますが、この業界で一旗揚げようという若者はいません。自身が起業すべき、ブルーオーシャンとも言える業界がリテール資産運用ビジネスで、そこに適していたのがIFAという事業形態だったのです」。

支店勤務の後、香港での機関投資家営業を経て8年勤めた野村証券を退職し、堀江氏は2018年にJAMを創業した。

「質の高い人材」が全ての源 非効率も厭わず確保に奔走

この春入社した10名の新卒社員を除けば、わずか8名のアドバイザーという陣容で200億円もの預り資産を集めるJAMのビジネスモデルとは、一体どんなものなのだろうか。

「ひと言で言うと、泥臭く合理的に、ということになるでしょうか。一見相反する要素だが、聞けば顧客数は600名程度、1人当たりの平均は3000万円強と、少なくとも合理的であることは間違いないさそうだ。

その「合理的」な営業を可能にするドライバーは「マンパワー、これに尽きます」と即答する堀江氏。「自分たちが目指しているのは、日本最大の金融機関。そのためには、アドバイザーとしての実力だけでなく、この目標に共感できる人材が必要です。4月に入った新卒一期生も含め、人材獲得は泥臭くやってきた」という。

創業1、2年目には、あらゆる人脈を使って優秀な営業マンをヘッドハンティングし、役員を含め合計8名まで増員。新卒採用の際は、堀江氏自ら実に700人もの学生に会ったという。目指す理想が高い分、必然的に目標も高くなる。だからこそ、入社後の「働くイメージ」の合う人材探しが重要なポイントになると堀江氏は力説する。

今の若年層には、自己実現に加え社会貢献につながる職業を志望する人が多く、JAMではその点への共感も重要視する。加えて、中途採用の場合は優秀な人ほど顧客を大切に思う気持ちが大きい。「共に走っていきそうな人を見

つけた上で、顧客のために、社会に良い、大きなことを成し遂げようという理念を伝えれば、共感を得られる確率はかなり高い」のだという。

質の高い人材は収益の源泉でもあり、今後予定している他金融機関との連携の際にもキーになると言う堀江氏。「スキルの高い人材はいくらでもいますが、想いに共感できなければ、JAMでは活躍できない」と言い切る。

JAMの主な取り扱い商品は、債券やETFなどの証券系商品のほか、国内外不動産、M&A、保険などがあるが、現状では証券系商品が8割、特に債券が大多数を占めているという。

戦略的なメディア露出が奏功し、現在はメディア経由での引き合いが増えてきているものの、創業から2年ほどはアドバイザーによる新規開拓による集客がほとんどだったこともあって「新しい富裕層」が顧客層の中でも一定の存在感を示しているという。

JAMでは、営業スタイルは個々のアドバイザーに任せており、ターゲットとなる顧客層はさまざま。堀江氏の場合は、40～50代の経営者や富裕層の集まるコミュニティを見つけ、彼らの志向に徹底的にアジャストしていくことで信頼関係を築いていったという。「ひたすら飲み会に出るといった古典的なやり方からセミナーへの登壇まで、証券会社や銀行ができない手法で、彼らがリーチしていない層をターゲットングしていました」。

こうして獲得した「新しい富裕層」の特徴は、提案の合理性で判断を下すこと。こまめな連絡、丁寧な接遇といった要素は加点にならない。「例えば『ランニングコストのかかるラップと、販売手数料しかかからない債券、あなたの目的であれば後者で十分カバーで

きます』といったシンプルな提案がベースで、他社との競争になってもほとんど負けません」と豪語する。富裕層が相手となると、1回当たりの取引額が大きく、取引件数は少ない効率的な営業が可能だ。JAMの登録証券会社数はエース、楽天、SBIなど実に8社に上るが、取引件数が少ないため、さほど負担にはならないのだという。

ただし、こうした提案では顧客を増やすことでしか成長が期待できない。そこで今後は証券系商品の比率を下げ、ストック収入を増やしたい考えだ。このストック化の大きな柱となる商品が、秋にサービスインを予定しているオリジナルラップ口座「JAM WRAP」だ。

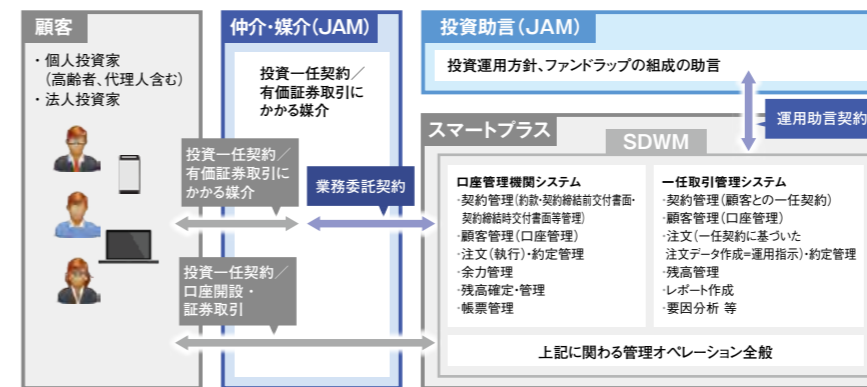
手数料1%以下のラップ口座で資産運用の裾野を広げる

投資一任契約に基づき、専担者によるヒアリングや運用、アフターフォローを含めて破格の手数料1%以下で提供するラップサービスで、業界でも話題を集めた。株取引手数料無料の株取引アプリ「STREAM」等で知られるフィンテック企業Finatext傘下、スマートプラスの「Digital Wealth Manager」を基盤とし、売買取引の自動化によってコスト抑制に成功したという。

「ラップの仕組み自体は優秀で、日本人の気質にもマッチする優良な商品。しかも市場規模も9兆円とチャレンジする価値がある。ネックはコストだけだ」。低コストのオリジナルのラップサービスは、創業の頃からの堀江氏の悲願だった。1%以下という手数料水準とオリジナルのインターフェース、双方を実現できる提携先が現れ、やっと実現した格好だという。

「価格破壊」といって、短期的には脅威に見えるかもしれませんが、2%、3

JAM WRAPのイメージ図



スマートプラスが提供するラップサービスのプラットフォーム「Smartplus Digital Wealth Manager (SDWM)」を利用することで低コスト化を実現。SDWMでは口座管理システム、一任取引システムに加えて、必要となる証券業務オペレーションまでを包括的に提供する

%といった手数料ではラップ口座の裾野は広がりません。“革命”を起こすために1%以下という水準は必須で、自信を持って世に出すサービスです。とはいえ、JAM WRAPを全ての顧客に勧めるつもりはないんです」。

アフターフォローが不要なら債券で十分、投資一任に加えコミュニケーションにもニーズがあるならJAM WRAP、ETFも含め、顧客自身でポートフォリオの作り込みまでしたければ、楽天証券の管理口座コースを活用した売買手数料が低廉なオリジナル口座のJMA——といったふうに、同サービスはニーズに合った提案の一つにすぎないのだという。「ニーズに合わない商品を無理やり売ってしまった瞬間、合理性を欠いてしまう。それはJAMの価値を自ら毀損する行動で、それを自然と抑止する雰囲気が醸成されているのも、JAMの文化と言えるでしょう」。

JAM WRAPの収益構造は、アロケーションへの助言に対する助言料（投資助言資格は取得準備中）に加え、媒介の手数料も設定する建て付けで検討中だという。手数料1%という目を引く商品なだけに、地方銀行や地場証券を通じた拡販も視野に入れている。2020年11月に実施した、人材受け入れを通

じた紀陽銀行の人材強化支援も、まさにこの件につながる施策だ。

地方銀行の顧客基盤の強固さと言うに及ばないが、一方で弱点も抱える。堀江氏が捉える地銀の課題は「ヒト・モノ・システム（・ツール）の不足」にあるという。JAM WRAP等の「モノ」のほか、将来的にはCRM等のツール、システムを開発、提供することで、「『ライトな提携』でうまく当社を使っていたら関係」を目指すという。

機能単位での「ライトな提携」で他金融機関との連携を目指す

地銀と他金融機関との提携という、SBI証券や野村証券をはじめ包括的な形態が主となっているが、「地方銀行の皆さまとお話ししていると、商品なりツールなり、必要なパーツでだけ提携してみたい、というニーズを非常に強く感じる」という。地銀の顧客リレーションをもってしても、現預金以外を他の金融機関に取られてしまうケースは少なくない。「人材支援は、そうした顧客奪還に不可欠なヒト・モノ・システムの中でも入口に当たるところなので、無償で提供しています。JAMの人材の質の高さを目の当たりにしていただくことで、われわれが信頼に足る存

在だと感じてもらえるのでは、という意図もあります」と堀江氏は自信を見せる。

強力なマンパワーにJAM WRAPというツールを掛け合わせ、さらなる成長を目指すJAM。「日本最大の金融機関」を目標に掲げるだけあって、中期経営計画にも売上、社員数ともに毎年倍増という絵を描く。

その実現のために、現在の取り組みに加えマンパワーの水平展開や外部金融機関との提携等を検討しているという。「この3年、営業活動にしても採用活動にしても、自分自身がメインプレーヤーとして動いてしまっていた面は否めません。2年ほど前から成果が出始めたメディア戦略の強化や採用活動の権限移譲はすでに進めています。人材の質、もっと言えばJAMの文化を維持しつつ、これをさらに拡大できるか。そこが課題で、向こう3年は勝負の年だと思っています」と表情を引き締める。

さらに、他企業との提携については「地場証券を買い取って再生するくらいの思い切った施策も必要かもしれません。現状、最もデジタル化が進んでいない業界だからこそ、自分たちが関わる効果は大きいと思う。苦労は大きいでしょうが、そうした意義深く、誰もやらないことを通じて『日本最大の金融機関』を目指していくことになると思います」と意気込む。

想いは泥臭いほどに熱く、提案は合理的に。スマートで洗練された印象とは違った企業文化を持つJAM。既存の金融機関が切り込めなかった、若く、合理性を好む「新しい富裕層」にリーチすることでスピード成長を遂げた同社の「次の3年」では、「連携」と「展開」がキーワードになりそうだ。