

成長とともに規模も拡大する IFA 法人の ビジネスモデルはどうあるべきか

資産運用ビジネスにおける IFA の存在感がますます高まっている。

IFA 法人の規模も自ずと拡大していく一方で、新たな課題も増えているのではないか。

そこで業界最大手の 2 社の事例から、今後のビジネスモデルのヒントを探りたい。

IFA 法人の中にも、規模の拡大を図るところが増えてきている。しかし、もともと大きな組織から離れて独立した IFA が多いだけに、その在り方、ビジネスモデルをどう考えるのが課題の 1 つになってきた。

日本最大級の IFA 法人、アイ・パートナーズ フィナンシャルは全国 13 カ所にオフィスを構え、所属 IFA は 119 名を数える（2018 年 1 月末時点）が、預り資産残高も右肩上がりであり、今や 1000 億円を超えるという。代表取締役の田中譲治氏は、「10 年後には所属 IFA 数 1000 人を目指し、2 年以内の上場も見据えています」と意気込む。



アイ・パートナーズ フィナンシャル
代表取締役

田中 譲治氏

田中氏は国内外の証券会社でリテール営業、機関投資家営業の双方を経験した後、IFA として独立。その可能性を確信し、すでに金融商品仲介業を行っていたアイ・ブレンに資本・経営参加した。2009 年には今のアイ・パートナーズ フィナンシャルに商号変更し、翌年 3 月からは社長を務めている。「もともと IFA という存在を広く認知させたいという思いがあり、IFA 事業者から上場企業が出てくれば大きなインパクトになるはずですから、最初から株式公開が目標の 1 つでした。会社を立ち上げた当時はリーマン・ショックの直後で、経営的にはつらい時期もありましたが、ここ数年で収益も安定し、何より今は IFA になりたいという方が着実に増えてきています」。

顧客のリスクの管理は 自らの収入管理にもつながる

同社のビジネスモデルは、所属 IFA がいかに増えていくかが全てだと言っても過言ではない。「例えば中期経営計画を考える際にも、どれだけ IFA が増えていくかを基準にプランを立てるのです」と田中氏は話すが、足元では月に 2 名ほどが増加し続ける順調なペースだという。

そのため、同社が最も重視するのは所属 IFA がアドバイス業務に専念できる環境であり、「IFA の皆さんが満足

していなければ、結局はお客さまも満足させることができない」と田中氏は言い切る。「ですから、当然ノルマはありませんし、最低限の部分を除いて時間管理も自由になっています。ワーク・ライフ・バランスも自分自身で決められるのです」。

これらが IFA の精神的な満足度を高めるものだとすれば、一方の経済的な満足という意味では、還元する報酬率は業界最高水準に設定しているという。ノルマがない半面、コンプライアンスなど倫理面での啓発は常に行っている他、さまざまな情報提供、スキルアップに向けた勉強会の場なども数多く用意。同社が当初から上場、規模の拡大を目指していたのには、こうした IFA の満足度を高める環境整備の必要条件だったという側面もある。

「規模が大きくなることで、私たちにに対する期待が高まっているのを感じます。最近では毎週のように運用会社主催の勉強会がありますし、それをオンデマンドで視聴できる環境も整え、時間管理がしやすくなるような工夫もしています。企業の IR 説明会などもずいぶん増えてきていますね」（田中氏）。組織が大きくなれば、所属証券会社や運用会社などに対する交渉力も自ずと高まるわけだ。

もっとも、「私も大きな組織から離れて起業した人間ですから、小規模な

らではの良さがあるのも分かります」と田中氏。「しかし、どんなに小さな組織でも経理や労務などの機能は必要で、内部管理体制も整えなければなりません。それらを少人数でこなす大変さは、身をもって実感しています」。

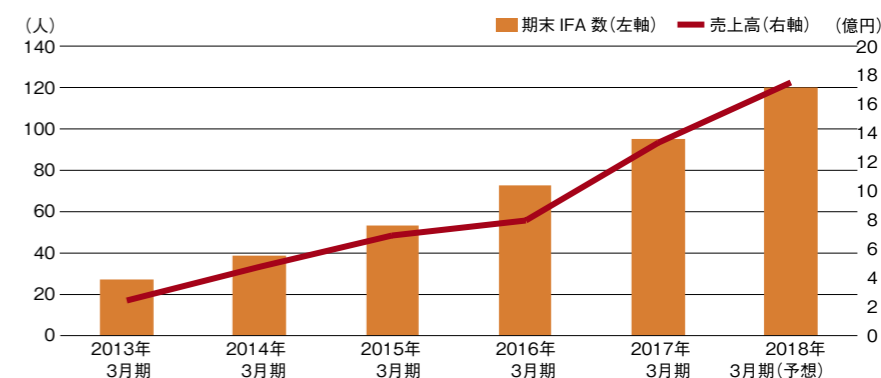
独立して初めて、バックオフィスの体制や情報面など自分がどれだけ恵まれていたのかに気付くという IFA も少なくないだろう。同社はそうしたギャップを痛感した IFA の受け皿にもなっているわけだ。「IFA にとって、何が本当に必要なかはよく理解しているつもりです」と田中氏は自信をのぞかせる。

このように、いわば「IFA ファースト」を追求してきたアイ・パートナーズ フィナンシャルだが、その雇用形態は業務委託契約で、報酬体系もフルコミッション型。一部では、それが「過度な手数料稼ぎにつながらないか」との懸念があることも事実だろう。

しかし田中氏は、そうした指摘に次のように反論する。「そもそも IFA のビジネスモデルはお客さまの信頼なくして成り立ちません。お客さまの信頼を得て新規の資金を入れていただく、その紹介を通して新たなお客さまを増やしていく。そうして預り資産を増やしていかなければ、ビジネスの基盤が安定しません。信頼こそが全てであり、お客さまのリスク管理は自分たちの収入管理でもあるのです」。

大手証券会社であれば、たとえ顧客の信頼を失うようなことがあっても、転勤によって心機一転を図ることも可能だろう。しかし、IFA は顧客と長く付き合うことが基本であり、そもそもそのために IFA に転身したという人も少なくはないはずだ。だからこそ、「真にお客さま本位が実現できるのは

アイ・パートナーズ フィナンシャルの売上高と所属 IFA 数の推移



IFA」だと田中氏は強調する。「もっとも、当社の所属 IFA のレベルが必ずしも均質ではないのも事実。今後はその底上げを図っていくための体制づくりが課題だと認識しています」。

新たな人材を呼び込むため 社員 IFA 制度を打ち出す

アイ・パートナーズ フィナンシャルとはビジネスモデルがかなり異なるものの、資産規模で言えば間違いなく最大手であるのが SBI マネープラザだ。その預り資産残高は 2017 年 12 月末時点で 1 兆円を超え、中堅証券会社にも匹敵する。もっとも、旧ワールド日栄証券から引き継いだ資産もあり、他の IFA 法人とは単純に比較できないのも確かだろう。

一方で、「急速に拡大しているのが IPO オーナーの資産です」と話すのは、SBI マネープラザの代表取締役で執行役員社長を務める太田智彦氏だ。近年、同社の親会社である SBI 証券が IPO を増加させているのは周知の通りだが、「もちろん、お客さまの同意を取った上ではありますが、IPO オーナーや役員の方々の自社株を含めた資産の運用は、私たちが対応する形になっている」という。

また、2017 年 2 月には社員 IFA 制度

を打ち出し、話題になったことも記憶に新しい。これは収益に応じて最大 50% の報酬を社員 IFA が受け取れる明確な報酬体系を定めるとともに、月間賃金の最低保証制度を設け、福利厚生も充実させたもの。「いわば完全な成果報酬型と、固定給で安定はしているもののノルマが厳しいという世界の間です。IFA の数自体はここ数年で大きく増えていますが、もっと人材の流動化を起こせるはずだという考えに基づくものでした」（太田氏）。

この社員 IFA 制度を打ち出してからちょうど 1 年が経過した現在、その手



SBI マネープラザ
代表取締役 執行役員社長

太田 智彦氏

IFAチャネルの未来を探る

応えはどうか。「まだ大きな動きになったとまでは言えないのが正直なところですが、以前とはかなり異なる人材が増えてきているのも事実です。具体的には、大手証券会社はもちろん、メガバンクなどのリテール営業で結果を出してきた人なども当社に応募してきています。これは従来であればほとんど考えられないことです」。

当然のことながら、前述のアイ・パートナーズ フィナンシャルのような業務委託型とこの社員IFAについては、どちらにもメリット・デメリットがあるのだろう。しかし、同社の社員IFA制度であれば一定の収入保証に「SBI」というブランドの安心感も相まって、まだ顧客基盤を持たない若い層でもハードルが低くなるのは確かだ。

そうした新たなタイプのIFAの増加もあって、当社にはこれまでと性格が違ふ新たな資金も入り始めている。SBI証券だけでも約400万口座というグループの顧客基盤を活かし、セミナーなどを通じた来店誘致を積極的に実施。顧客の高齢化、さらにはiDeCoや「つみたてNISA」など新たな制度の誕生で、ネット主体だった顧客の中にも対面でのコンサルティングを望む層は確実に増加しているという。

また、顧客が多様化しているからこそ、同社の「品ぞろえの豊富さがより強みになっている」と太田氏は強調する。「一例を挙げると、不動産小口信託受益権ファンドのニーズが急速に高まっていて、これは現物の不動産を購入するのと同様に相続税の圧縮効果があります。金融商品仲介以外にも生損保商品などの保険代理、さらには銀行代理で住宅ローンも取り扱うなど、お客さまの多様なニーズに多彩な商品・サービスでお応えできるのです」。

地域金融機関との連携で 見えてきたIFAの新たな可能性

さらに同社のもう1つの特徴は、他業種との連携を積極的に進めている点にもある。例えば、前述の不動産小口信託受益権ファンドや保険などの節税につながる商品は、提携する全国の税理士、会計士事務所経由で販売されることも多いという。これは元をたどると、2009年にSBI証券が事業を譲り受けた旧日本インベスターズ証券が築いたチャネルだ。

加えて、足元で注力しているのが地域金融機関との連携だ。2017年10月には、すでにSBI証券と提携していた清水銀行の浜松東支店内に共同店舗を開設し

た。「SBI証券との提携でネットチャネルを拡充させたところが、対面での強化も図って当社と提携するというケースが増えてきています」と太田氏が話す通り、業務提携先はすでに30行にも及ぶ。地域金融機関にとっても、システムをはじめとするコスト負担の大幅な抑制につながるだけに、こうした提携はこれからも増えていくのではないかと。

SBIマネープラザのビジネスモデルは多岐にわたり、顧客層も商品も、さらには提供チャネルも多種多様。「今後はある程度、選別していく必要もある」（太田氏）というが、同社の取り組みはIFAの新たな可能性を示しているとも言えるだろう。

「品ぞろえの多さが当社の強みではありますが、まだまだそのすべてを使いこなせてはいません。当社グループの理念である『顧客中心主義』で考えても、お客さまのあらゆるニーズにワンストップで応えられる人材をいかに育てていけるかが、これからますます重要になると考えています」。ビジネスモデルこそ大きく異なる両社だが、最後に太田氏は、田中氏と同様に「人材育成」という課題を挙げてくれた。

両社と同様、今後はIFA法人の規模が拡大していく傾向にあるのかもしれないが、一方ではお金に関する「かかりつけ医」として、少数精鋭を貫くところもあるはずだ。そうした多様性こそが、IFAチャネルのメリットでもあるだろう。今回の2社の事例は、IFA法人が目指すべき方向性を定める上で、示唆を与えてくれるに違いない。

SBI マネープラザが金融商品仲介を行った預り資産残高の推移

