

新しい産業として根付き始めた「働く世代」のロボアドサービス

運用面に加え、アドバイス面でも富裕層向けの水準を目指す

小口資金から投資できる「ロボアドバイザー」を活用した自動運用サービスが日本でも急成長を遂げているが、そのトップを走るのがウェルスナビだ。2016年7月の正式リリースからわずか1年7カ月で預り資産600億円を達成。20〜50代の「働く世代」が9割超を占めており、高齢者を主要顧客としてきた従来の投信販売とは一線を画す。長年の課題である「貯蓄から投資へ」を実現すべく、「長期・積立・分散」での資産運用を日本に根付かせようとしている。(編集部)

タイミングがピタリ一致

——2016年7月の正式リリースから、わずか1年7カ月(18年1月24日現在)で申込件数7万口座、預り資産600億円を達成した。急成長を遂げている要因をどう見ているか

お客さまの運用ニーズに関する大きな流れ、そしてテクノロジーの大きな流れという二つの

タイミングがピタリと一致したことが、非常に大きいと思っている。

私たちのお客さまを見ると、20〜50代の「働く世代」が92%を占めている。かつては年金というかたちで国が面倒をみてくれるという安心感があったが、少子高齢化に歯止めがかからないなか、今の働く世代は「老後に向けて自分でも資産運用をやらなければ」という意識が急速

に強まっている。しかし、働く世代は投資信託をかうための窓口になか銀行の窓口、相談に行く時間がない。

忙しい働く世代の資産運用ニーズに応えるには、一人ひとりに合った適切なポートフォリオでの運用を、運用機関にお任せできるサービスとして低価格で



ウェルスナビ CEO 柴山 和久

提供することが肝要だ。加えて、隙間時間に始められるかたちで、かつ「長期・積立・分散」での資産運用を提供できなければ働く世代のニーズには応えられない。

スマートデイズ問題、高利回りに 飛びついたオーナーの命運

女性専用シェアハウスを運営する不動産会社スマートデイズが経営難に陥り、同社とサブリース契約を結ぶシェアハウスのオーナーが建設資金の返済に窮している。オーナーは管理会社（サブリース契約先）を変更して、事業の立て直しを図りたいところだが、当初の入居率の見通しが甘かったことから、従来の月額賃料の確保はきわめてむずかしい状況だ。想定利回り8〜9%に魅了され、シェアハウス経営に飛びついたオーナーを待ち受けている運命とは。

スルガ銀行に融資契約の撤回を要求

「自業自得だが、このままでは自己破産するしかない」「とにかく勤務先にバレたらヤバイ」。シェアハウスのオーナーたちから怨嗟の声が聞こえてくる。「スマートデイズ問題」。不動産仲介会社の勧誘を受けてシェアハウス経営に乗り出したオーナーは、スルガ銀行からの融資で1億円程度のシェアハウスを建設した。700〜1000人程度とみられるオーナーの多くは、名の知れた上場企業の30〜50代の管理職や弁護士・会計士などの士族。オーナーは、スマートデイズと最長30年のサブリース契約を結び、シェアハウスの管理・運営を同社に委託した。スマートデイズから支払われる月額賃料が融資の返済原資となり、その差額がオーナーの利益になる。

ところが、入居者が計画どおり集まらず、自転車操業に陥ったスマートデイズは昨年10月からオーナーへの賃料支払いを一部減額。今年1月末からは全額停止に陥っている。前提となる月額賃料が支払われなくなったことで、スルガ銀行に対する月数十万円の返済が困難になるオーナーが続出。さまざまな経営が明るみとなったスマートデイズに対する批判に加え、十分な審査をせず融資してきたスルガ銀行の貸手責任を問う声も強い。3月15日には、被害者弁護団の弁護士とオーナー約40人が、スルガ銀行に全容解明と融資契約の撤回を求めるなど、風雲急を告げる事態となっている。

当初の月額賃料の確保は ほぼ不可能

スマートデイズの資料によると、今年1月時点の入居率は46.3%にとどまっている。

個人の不動産投資に詳しいマリブジャパン代表の高橋克英氏は、「スマートデイズは想定利回りを8〜9%という高い水準に設定しており、オーナーもこの利回りを見込んでスルガ銀行からのローンを組んでいる。少なくとも8割以上の入居率がなければオーナーが黒字を確保することはむずかしい」と指摘する。

返済困難に陥っているオーナーは今後、どのような行動をとる必要があるのか。まずは、所有しているシェアハウスの入居者が支払っている家賃が手元に入ってくる仕組みを作らなければならない。たとえば、スマートデイズとのサブリース契約を解約し、自ら探した他の管理会社に変更すれば、変更後の家賃収入はオーナーの手元に入ることになる。新しい管理会社の募集能力しだいでは、入居率が向上する可能性もある。ただし、シェアハウスを専門とする管理会社は都内にほとんどない。仮に見つかったとしても、新しい管理会社は試行錯誤のなかで管理業務や入居者募集を手掛けることになる。そんななか、「賃貸借契約で家賃5万円となっているのに入居者との間で3万円の家賃契約を結んでいる合意書が別途存在したりと、次々とスマートデイズのさまざまな管理状況が明らかになっている」（関係者）と言いつつ、こうした状況では「新たな管理会社を見つけることはかなりむずかしい」（同）。

一方、スマートデイズも新たに「スプリ

コンビニATM網を前提とした 銀行のATM戦略

自行ATM網の縮退に向けた分析と三つの施策

コンビニATM拡大を主因とした国内ATM台数の増加や決済手段の電子化により、銀行ATMの相対的な価値は低下傾向にあり、銀行がATMを保有する意義についての議論が各方面で交わされている。本稿では、金融機関とは異なる戦略に基づき拡大するコンビニATMの特性を考慮したうえで、銀行が今後ATMを戦略上どのように位置付け、リソースをどう再配分すべきかを論じる（本文中の取引件数や比率等の数値は複数銀行のデータを平均化したものであり、特定の銀行のものではない）。

日本ATM
コンサルティング部
コンサルタント

佐野 祥吾



ATM市場の環境変化

(1) ATM台数の飽和

近年、コンビニATMの著しい台数増加によりATM市場に変化が生じている。図表1は当社が12年から調査している国内の全銀行および全コンビニATMの拠点情報から、2017年

の地域別の拠点増減率（12年の拠点数を100%とする）を集計したものである。この5年間でコンビニATMは、地域への新規出店が集中した四国の約200%を筆頭に、全国で平均112%の拠点数が増加した。一方で銀行の拠点数の変動は小さい。これはコスト削減を目的とした不採算ATMの撤去戦略と、後述する自行ATM強化戦略の効果が相殺されたものと思われる。

注目すべきは、同期間において全都道府県でATM拠点数が増加している点だ。個人の現金決済件数が減少（クレディセゾンの決算資料によると、11〜15年で6・5%減少）しているなか、十分な採算性のある運用が可能でATM台数は飽和状態にあると考えられる。

(2) ATMの戦略的位置付け

コンビニATMが短期間で増加した理由の一つが、ATMに

対する銀行とコンビニの戦略的位置付けの違いである。両者の位置付けを大別すると、銀行は「窓口事務負荷軽減」と「流動性資金の確保（顧客サービス維持・囲込み）」であり、コンビニ（注1）は「設置店舗の売上増加」と「手数料収入確保」である。銀行が出退店を検討する場合、前記戦略の達成を鑑みながらも収支計算（注2）を行う。一