

財産全体を俯瞰しアドバイスを行う お客様のパートナーを目指して

財産承継・運用、事業承継などのニーズは拡大し続けていて、私たちコンサルタントに求められる要望も、多様化・複雑化しています。こうした状況に対応するため、当社は「富裕層ビジネスの第一人者になる」というビジョンを掲げ、コンサルタントの育成と生産性向上、お客様との関係性の強化、マーケティング手法の拡充などさまざまな施策に取り組んでいます。

堅調な国内経済と不確実性を増す世界情勢

— 社会の動きや事業環境の変化について、現状をどのように見えていますか。

ようやく社会が通常通りに動き出したという感覚があります。数年にわたってコロナ禍が世の中を覆っていましたが、日経平均株価の史上最高値更新に象徴されるように、日本経済の将来に明るさを感じる人は増えているようです。賃金水準は上向き傾向ですし、不動産市況も好調です。

資産価格の上昇を背景に、富裕層の財産承継や事業承継、資産運用に関わるニーズは高まっています。2024年には、団塊の世代と呼ばれる方々すべてが75歳を迎えます。これからの10年、15年がピークになるでしょう。

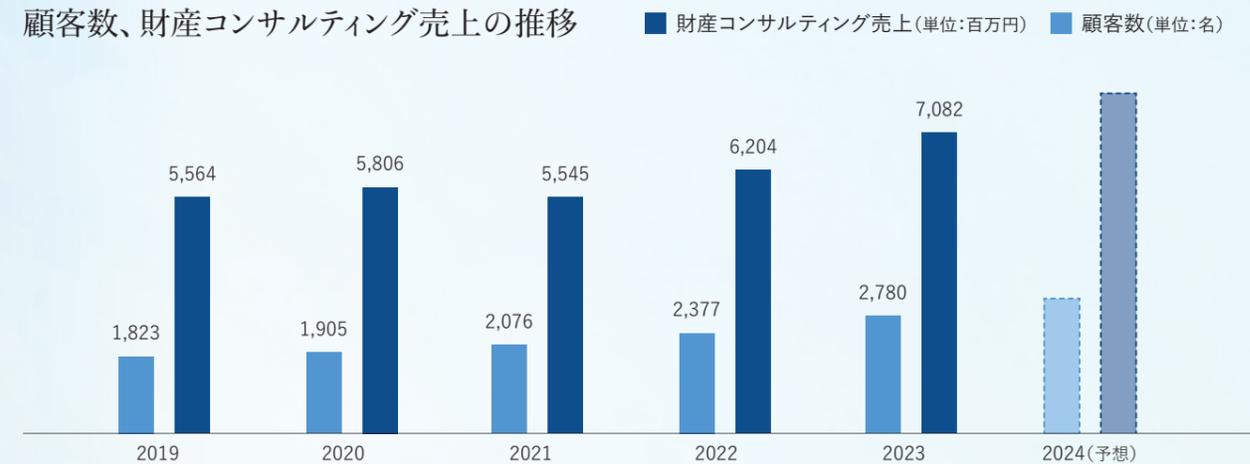
事業承継については、件数の増加傾向とともにニーズの多様化が目立ちます。お客様にはファミリー企業のオーナーも少なくありません。高度経済成長期に事業を立ち上げ、長年にわたって事業を守り成長させてきた方々です。ただ、近年の産業構造、事業環境は激しく変化しており、さらに数年間続いたパンデミックで大きなダメージを受けた企業もあります。こうした中で、後継者が見つからず、第三者へのM&Aを選択するオーナーも増えています。

国内から世界に目を転じると、戦争や紛争、米中競争の激化、中国経済の減速などさまざまな不安定要素が広がっています。数年前に比べると、不確実性は確実に高まって

代表取締役社長

蓮見 正純 Masazumi Hasumi

顧客数、財産コンサルティング売上の推移



いるといえます。こうした世界情勢が日本に負のインパクトをもたらす可能性について、私たちはウオッチし続ける必要があります。万一の場合を想定して身構え、何らかの準備が必要と考える富裕層は増えているように思います。

第三次中期経営計画と中長期のビジョン

— 第三次中期経営計画において、2024年は最終年度になります。最近の業績を概観してください。

第三次中期経営計画では、この3年間を拡大成長期と位置付けました。先ほどニーズの拡大に言及しましたが、良好な事業環境もあって、業績は順調に推移しています。例えば、金融機関からのお客様紹介件数は、2022年の約1,000件から2023年には約1,300件と大きく増加しました。成約したお客様の数も約300人から約400人に増えています。

財産コンサルティングの収益も伸びています。大きな要因は成約単価の上昇です。背景には不動産市況の高まりもありますが、個々のコンサルタントの能力向上も寄与しています。2023年、コンサルタント一人当たりの生産性は前期比で約10%向上しました。ただ、同期の成約単価の上昇率には及びません。

これは事業の拡大に合わせて採用数を増やしているコンサルタントの質の課題、言い換えるならコンサル力の向上が必要であることを示しています。相談件数の増加とともに多様化するニーズに対応するためには、コンサルタントの生産性を一層向上させる必要があります。この点については後に詳しくお話しします。

第三次中期経営計画では、戦略的個別サービスの強化を掲げています。不動産共同所有システム「ADVANTAGE

CLUB」、不動産の選別から購入後の管理・運営・売却まで一気通貫でご支援する「購入コンサルティング」「土地有効活用コンサルティング」など8つのサービスです。これらが徐々に育っており、収益にも貢献するようになりました。今後、さらなる成長が見込めると考えています。

また、社会の変化、事業環境の変化はますます加速しています。当社がビジネスを成長させるためには、環境変化をとらえ、時代のニーズに合ったサービスを開発し続ける必要があります。8つのサービスの拡充を図るだけでなく、次の打ち手についても検討を進めています。

— 目指す会社の姿やビジョンについてお聞かせください。

中長期的に目指しているのは「富裕層ビジネスの第一人者になること」です。不動産や金融資産をお持ちの方々、あるいは企業オーナーといった富裕層の皆様と長期にわたる信頼関係を構築し、お客様の財産全体を俯瞰して最適なアドバイスを行う。日本で最も多くの相談を受け、最も多くの問題解決をお手伝いする。そんな「ウェルズアドバイザー」として、お客様のパートナーでありたいと考えています。

このビジョンを実現するためには、生産性の向上が不可欠です。第三次中期経営計画を進める中で「多様化するニーズ・複雑な案件を受託できるコンサルタントが増えない」「お客様との関係性の改善にまだまだ余地がある」「マーケティング手法の拡充」という3つの問題点が出てきました。

まず、多様化・複雑化する案件に対応できるコンサルタントについて。財産や事業の承継に際しては、税法や会社法、民法などの法律をはじめ、ビジネスなどの幅広い知識が求められます。お客様のニーズは多様化するとともに、複雑化しています。どのような案件でも、信頼して委託して

コンサルタント一人当たりの 財産コンサルティング売上



いただけるコンサルタントを増やす必要があります。

次にお客様との関係性の改善について。財産のことなら何でも相談してもらえる関係性を築けば、お客様に困りごとがあったときには、すぐに連絡をいただけるでしょう。こうした関係性をいかに構築し、維持・強化するか、という課題に対して取り組む必要があります。

最後にマーケティングです。富裕層へのアクセスの入口として、金融機関からの紹介は極めて重要です。金融機関との連携はさらなる強化を考えていますが、ほかのアクセス手段も考えられるのではないかと。その手法の1つとして、2023年から個人資産家のお客様を対象にダイレクトマーケティングに積極的に取り組んでおり、データの活用が進み始めています。2024年は企業オーナー様へと領域を広げ、より多くのお客様と接点を持つ取り組みを進めています。

ビジョンの実現に向け取り組むテーマ

— ビジョンの実現には何が必要とお考えですか。

「人間力の向上」「コンサルタントを支える環境の整備」「働きやすく、働き甲斐のある職場の実現」です。

コンサルタントにとって、最も大切な能力は「人間力」です。私たちは、知識や技術があれば問題を解決できると思いがちですが、実際にはどうでしょうか。財産関係の分野に限らず、お客様は信頼感や安心感のない相手に大事な仕事を任せようとはしません。

「この人はウソをつかない」「ごまかさない」「誠実に対応

してくれる」としてもらえること。それが、パートナーとして選ばれるコンサルタントの条件です。逆に、頭がよくてソツなく仕事をこなす人でも、「何か問題があったときに寄り添ってくれるだろうか」と疑念を持たれば、大事な相談が持ち込まれることはないでしょう。

だからこそ、私は社内で「人間力」の大切さを繰り返し伝えていきます。「人間力」を別の言葉にすると、それは人に貢献することであり、人を大切にすること。利他の心を大事にし、徳を積むこと。そうした心のありようは、たまたまやちょっとした行動にも表れるでしょう。お客様にも必ず伝わるものだと思います。

人間力の育成を教育プログラムに落とし込むのは簡単ではありませんが、工夫しながら「人作り」への取り組みを強化したいと考えています。

もちろん、「人間力」だけでは十分とはいえません。「人間力」と「実力」の両輪がコンサルタントの能力開発には必要です。実力を上げる教育・環境の整備として、DX推進室を設置し、AI活用なども含むDXの推進によって、コンサルタントの業務を支える環境整備を進めています。

多くのコンサルティング会社に共通することだと思いますが、仕事を通じて得たノウハウや知見はコンサルタント個人にたまりがちです。当社でも、属人的な能力に依存する部分が多かったように思います。現場で何か困ったことがあれば、誰に聞くべきかわかっているのが、これまでは大きな問題にはなりませんでした。

しかし、コンサルタントの数が増え、テレワークが一般化すると、アナログな情報のやり取りは難しくなります。社内コミュニケーションの形も変わらざるをえません。こうした変化に対応するための環境整備を進めています。

環境整備を言い換えれば、個々のコンサルタントのノウハウをシステムに蓄積し、いつでも必要な情報を取り出せるということ。さまざまな分野の専門知がシステムの中に整理されていれば、すべてのコンサルタントの能力を引き上げることができるでしょう。例えば、コンサルタントはお客様から「遺言書を作りたい」といわれてアドバイスを求められることがあります。そのとき、遺言の種類や手続きなどを適切に説明できなければなりません。これまで若手は先輩に聞いて学んでいましたが、関連情報がシステム内に整理して保存されていれば出先からでもアクセスできますし、お客様に対してより迅速な提案が可能になるはずで

デジタルの環境作り、働きやすい職場作りなどさまざま

な施策を通じて、コンサルタントをはじめ社員の能力と生産性の向上を図っています。

— 働きやすい職場作りとは、具体的にはどのような取り組みでしょうか。

より正確にいうと、働きやすく働き甲斐のある職場作りです。働きやすさは、個々人がその事情に応じた働き方ができるということ。子育てや親の介護、自分自身の体調など、誰もがそれぞれの事情を抱えながら仕事をしています。10人いれば、10人の事情があるでしょう。そうしたそれぞれの事情を理解し、それをきちんと受け止められるような組織風土を作る必要があります。例えば、誰かがこどものために休暇を取りたいとき、「この日に休みたい」といえるような職場の雰囲気作り、周囲の仲間がカバーし合えるような仕組み作りも求められます。こうした取り組みにも注力する必要があると考えています。

働き甲斐を感じられる職場作りも重要です。お客様に喜んでもらい、自分が貢献できたと思えば、働き甲斐を感じやる気も高まるでしょう。また、日々の仕事や教育・研修などの機会を通じた成長の実感、自分の実力に応じたポジションや報酬などの要素も大変重要です。

働きやすさと働き甲斐、それぞれを高いレベルで実現するのは容易ではありません。その途上にはさまざまな困難があると思いますが、より良い職場作りに向けて着実に前進したいと考えています。

方針の軸をぶらさずリーダーシップを発揮する

— 働きやすく働き甲斐のある職場作りは、人材採用にも好影響があるでしょう。社員の成長にもつながります。

さまざまな業界が人材不足に悩んでおり、今後も厳しい状況は続くと考えられます。こうした環境の中で、いかに優秀な人材を採用するかは大きな課題です。ただ、職場環境の改善がポジティブな影響を与えることを期待していますが、過度な期待は禁物でしょう。

先ほど、十分な能力を備えるコンサルタントの数は微増にとどまっており、質の向上が課題であると話しましたが、すぐに大幅に増加させることは難しいという前提で考える必要があります。しかし、企業として持続的な成長を目指す上では、個々人のパワーアップ、生産性の向上は不可欠であると考えています。それは、昨今注目を集める人的資本経営の考え方にも沿ったものだと思います。

このような観点で、女性の活躍は大きなポイントです。当社では女性のコンサルタントは増えつつあり、2024年には当社として初の執行役員が誕生しました。お客様だけでなくパートナーも大事にする彼女の仕事に対する姿勢は、女性社員のロールモデルになることでしょう。また、健康経営などに多くの知見を持つ女性の社外取締役を迎えました。彼女らの意見も聞きながら、誰もが働きやすい職場作りを強力に推進していきたい。女性の目線を活かした職場作りは、ガバナンスを強化する上でも重要だと考えています。

— 社長ご自身の役割についてはいかがでしょうか。

以上で説明した方針は、社内の意見を集め、みんなで決めたものです。私の役割はその方針の軸をぶらさず、組織全体として前進できるようリーダーシップを発揮することだと思います。もちろん、各部門の計画に対する進捗などを確認し、遅れている場合には対策を考えることも重要な役割です。ただ、最も中核にあるのは、私自身が人間力を磨き高めることだろうと考えています。



「富裕層ビジネスの
第一人者となること」に
向けた2024年以降の
取り組み

- 1 人間力を高めるために利他心を軸とした徳を積むことを徹底的に教育
- 2 DX・AI等の活用によるコンサルタントを支える環境の整備
- 3 働きやすく、働き甲斐のある職場の実現
- 4 多様化するお客様のニーズに応えられる8つの個別サービスに次ぐ新サービスの提供