



クレディ・スイス銀行 東京支店 マネージング・ディレクター プライベート・バンキング本部長

# 谷 淳也氏 語

Junya Tani

金融

## Profile

### たに じゅんや

1981年 東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行し、国内外で幅広く金融業務に従事。1995年 シティグループに移籍、プライベート・バンク部門における証券関連商品の責任者などを歴任。2005年 UBS証券に移籍しウェルス・マネジメント部長。2008年 クレディ・スイスに入社、日本におけるプライベート・バンキング部門を立ち上げ、現在に至る。

プライベートバンキング（PB）の言葉が日本に定着して久しい。PBのサービスを望む日本人富裕層も確実に増えている。しかしながら、名ばかりのPBサービスも少なくない。

## Financial Information Technology Focus

### 金融危機の影響

**宮本** まず、今回の金融危機の影響についてお伺いしたいと思います。

日本の富裕層にはどのような影響があったとお考えですか。

**谷** 富裕層の方は、株式やその他リスク資産を一般的な方よりもたくさん持っていたりするので、多くの方が損失を被ったといえます。

**宮本** 野村総合研究所が行った調査でも、平均すると、富裕層の金融資産の3割ぐらいが減ったという結果が出ています。デリバティブ商品をはじめとする元本割れリスクのある商品に対する投資意欲が下がっている傾向も出ています。これは、プライベート・バンキングのビジネスにどういった影響がありますか。

**谷** お客様が積極的にリスクを取れない状況は、ビジネスの収益性、利益率が下がる要因にはなります。ただ、長い目で見た場合に、お客様の過大なリスクテイクに立脚したビ

ジネスは長続きしません。そういう意味では正常化するよききっかけになったと思います。

**宮本** 富裕層のかなりの方が自分で事業をされています。事業そのものを見直していきたいといった声も結構出ているようですね。

**谷** 金融危機の影響だけではないと思いますが、オーナー企業の方の考え方が変わってきているように思います。昔は、会社を大きくして次の世代に継がせるという気持ちが非常に強かったのですが、必ずしもそれが次の世代にとって幸せとは限らないという考えに変化してきています。会社の価値が正当な評価を受けているうちに売却してしまう、そういうトレンドが見られます。

**宮本** そうなると、会社を売却してそこから得た金融資産をどう運用していくかについても、プライベート・バンキングの重要なサービスになってくるわけですね。

**谷** 既に、売却するところからお手伝いしています。株式の流動性が高

い会社ばかりではありませんので。

**宮本** 投資銀行の実力も、サービスレベルに強く影響してくるということになりますね。

**谷** 非常に重要な要素だと思います。クレディ・スイスでは、プライベート・バンキング、インベストメント・バンキング、アセット・マネジメントが一体となってお客様を包括的にサポートする「ワン・バンク」という事業モデルを採用しています。

**宮本** 一方で、プライベート・バンカーは今回の金融危機をどう受け止めていらっしゃるのでしょうか。

**谷** 今回の危機で、お客様から見た自分の必要性・重要性が試されたのではないかと思います。

自分が薦めた商品、販売した商品によってお客様が損失を蒙ったという経験をしたプライベート・バンカーも多かったと思います。幸いクレディ・スイスのバンカーは、お客様からその後も変わらぬお付き合いをいただいています。そのまま信頼を失ってしまったバンカーの話も

# らう 宮本 弘之

対談

Hiroyuki Miyamoto



本流のサービスとは、どのようなものなのだろうか。日本において長年PBビジネスに携わっているクレディ・スイス銀行の谷氏に語っていただいた。

## みやもと ひろゆき

Profile

1990年 野村総合研究所入社。専門は、金融機関の経営戦略立案、チャネル戦略・マーケティング戦略の立案と実行支援、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)、コールセンター戦略、営業改革など。2009年より現職。著書に「新世代富裕層の研究」、「富裕層ファミリー」。

他では多く耳にします。今回の危機で、今までやってきたことの差がお客様との信頼関係にはっきりと出たのではないのでしょうか。

**宮本** 実際、富裕層に聞いてみたところ、「資産運用のプロらしいアドバイスをしてほしかった」という声もかなり聞こえてきます。

**谷** お客様の期待の中にも、正しい期待と幻想があります。

物を売るのには幻想を与えるほうが売りやすい、ということはありません。しかし、客観的に、あるいは過去の歴史をひもといた時に、それが実際に正しい期待なのかどうかをお客様に伝えなくてははいけません。どこかに必ずリスクが潜んでいます。それを伝えることで、初めてリスクマネジメントができますし、お客様との期待感の擦り合わせもできます。それができている人は、お客様との信頼関係におけるダメージも少なかったと思います。

**宮本** まさにそこは、セールストークなのかアドバイスなのかの大きな

違いの部分ですね。アドバイスが単にお客様を心地よくさせるのではなく、むしろ冷静に現実を分析し将来をしっかりと見てもらう、そういうところが必要になってくると思います。

## Financial Information Technology Focus

### プライベート・バンキングの夜明け

**宮本** 谷さんは、日本のプライベート・バンキング・ビジネスに長年携わっていますが、日本のプライベート・バンキング・ビジネスはいつごろ始まったと理解すればいいのでしょうか。

**谷** オフィシャルな歴史があるわけではありませんが、私が聞いているところでは、シティバンクが80年代後半に「プライベート・バンク」という言葉を日本に持ち込んだあたりが始まりなのではないかと思っています。

当時、日本の金融機関、特に銀行では、個人のお客様を保有資産額で区別して、サービスの質を変えることが、なかなか世の中の雰囲気として難しかったと思います。

**宮本** 当時はまだ「1億総中流」時代でしたね。

**谷** 特に銀行の場合は、売る商品も規制されていたので、分類したからといって、まったく性質の異なる商品やサービスを提供することは難しい面もありました。

プライベート・バンクに注目が集まるようになったのは90年代後半ぐらいからでしょうか。その頃になると、日本の銀行も「プライベート・バンキング」という言葉を使って、一定の富裕層に対する特別なサービスを打ち出すようになりました。

**宮本** 例えば、金融自由化が進んできて、銀行と証券のサービスの相乗りがしやすくなったり、預金金利や手数料が自由化されたりしてサービスの自由度が増しました。そういったことも、プライベート・バンキングがハイライトを浴びる要因になったと思います。

**谷** それから、金融機関が富裕層向けのマーケティングをやっていることを受け入れる世間的な土壌も90



## お客様自身も気づいていないニーズを一緒に発見するのもプライベート・バンカーの役割です。

年代後半にできてきたと思います。

そのほかには、当時シティバンクが成功モデルとしてマスコミに取り上げられて、注目を集めたことも刺激になったと思います。

**宮本** シティバンクが日本においてプライベート・バンキングから撤退した後も、日本のプライベート・バンキング・ビジネスは着実に成長してきたといえるのでしょうか。

**谷** 難しいご質問です。

日系の金融機関が、「プライベート・バンキング」というコンセプトをいろんな形で使いながら営業活動をしているので、「プライベート・バンキング」という言葉やコンセプトは、とても浸透していると思います。しかしながら、実際には大口のお客様をつなぎ留めるためのリテールビジネスの補完的な手段といった要素が強いと思います。ですので、富裕層向けのユニークな価値提供をしている本当の意味でのプライベート・バンキング・ビジネスが大きくなっているかという、別問題です。

外資系については、多少入れ替わりはありますが、プライベート・バンクと呼べるところは4社ぐらいでしょうか。いずれも、独自のビジネスを展開しており、着実に大きくなっていると思います。

**宮本** 今後は、プライベート・バンキングの付加価値に対する対価をお

客様に認識してもらうところが課題でしょうか。

**谷** 正当な価値のあるサービスをお客様に体験していただければ、そのメリットを実感していただければ、おのずと評価されると思っています。

ただし、そのメリットを実感していただくのは、お互いの信頼関係の構築から始まりますので、それなりの時間はかかると思います。

**宮本** まだ夜明け前という感じでしょうか。

**谷** ちょっと夜が明けかかっているところでしょうか。もう光は差し始めていますので。

昨年の営業開始から1年ですが、お客様からの期待の高さを非常に感じますし、また、これまで必ずしも満たされてこなかったニーズがあることもすごく感じています。

**宮本** そういった中でわれわれが注目しているのが、富裕層を更にセグメンテーションして、ターゲットを絞ることによって差別化を図る動きです。最近でいうと、HSBCがマス富裕層向けに「プレミアム」サービスを始めました。御行は、10億円以上を保有する富裕層をターゲットにしていくことを打ち出されています。

**谷** そうですね。いわゆる富裕層の中でも、マス・アフルエント層、アフルエント層と、われわれが想定している上位の富裕層では、ビジネス

のやり方は全く異なります。マス・アフルエント層をターゲットにするのであれば、やはり利便性や効率性が重要です。期待されるクオリティは、どちらかという均一なものになると思います。われわれのお客様には、テーラーメイドのソリューションを提供すべきです。

**宮本** 御行の差別化のポイントはどういったところとお考えでしょうか。

**谷** われわれがグローバルに考えているバリュープロポジションは非常にシンプルです。1つ目は「Client first」。2番目は、「Advice at the core」。3番目は「Best people」です。

ただ単にお客様のニーズを聞くのではなく、お客様自身も気づいていないニーズを一緒に発見する。これが、クレディ・スイスにおける「Client first」、顧客第一主義です。

**宮本** 気づかせてあげるといことですね。

**谷** 自分の財務状況を、将来的な展望を含めて明確なビューを持って、具体的なプランに落とし込んでいる人は、非常に少ないものです。また、本当に的確なプランを持つためには、自分のことだけでなく、社会・経済情勢など周りの環境の変化も頭に入れながら考えていく必要があります。

次の「Advice at the core」とは、コアとなるのは、商品ではなくアドバイスであるということです。クレディ・スイスはグローバルな金融機関としてユニークな商品を持っていますし、ほかにないノウハウも持っています。でも、それらは、お客様の状況に合わせて使うための道具であって、それをどう使うかをアドバ

イスするのがわれわれの仕事です。

3番目の「Best people」は、まず、プライベート・バンカーという信頼できるプロフェッショナルがサービス提供の要であるということです。われわれの価値を体現する人間を育てることに大きな注意を払っています。

また、お客様に直接接しないその他スタッフについても、最終的にはプライベート・バンクのお客様にサービスを提供する仕事をしているわけですから、その自覚と能力を持ってもらうようにしています。

Financial Information Technology Focus

プライベート・バンカーに求められる素養

**宮本** いろいろお話をお聞きしていると、プライベート・バンカーというのは大変な仕事ですね。

**谷** お客様に対する責任が大きいという点で、とても大変といって差し支えないと思います。

**宮本** どういう素養や能力を持った人なのでしょう。

**谷** 今まで私がお話していたことからいうと、「それはスーパーマンか」と思われるかもしれませんが、基本は普通の人です。

まずは、お客様の信頼を得られる人間である、というのが出発点だと思います。それなしには何も成り立ちません。もちろん、ビジネスですから、経済性は必要ですが、それはお客様と共存共栄の中で初めて得られるものです。お客様の利害に反するような取引は、お客様がしたいと言ってもやらないといった決断も必要になってきます。最終的にはそう

いうことの積み重ねが信用を勝ち得ることに繋がります。

金融についての正確で幅広い知識はもちろん、客観的な話ができる素養も必要です。さもないと、われわれが伝えたい体系的なポートフォリオ・マネジメントを、自信を持って伝えることはできません。

金融以外についても、価値観なり、ある程度ライフスタイルを共有することも必要です。われわれが決して華やかな生活をしているわけではありませんが、お客様の色々な話題についていき、その中からお客様の考えなりニーズをくみ取って行くには、お客様と共有するものは必要だと思います。

**宮本** プロフェッショナルリティがあって、かつ、人間性も優れているという、まさに金融業界が本当に育てていかなければいけないタイプの人材ではないかと思います。

職業としての面白さや醍醐味はどこにありますか。

**谷** 有名であるとかないとかは別にして、お客様はいずれも日本で成功された方々、社会的地位の高い方々です。日本を引っ張っている人たちのパートナーやアドバイザーになれる、という機会はそれほど多くありません。

皆様、大変な見識のある方々ばかりですので、それに堪えられる対応ができるのは、それだけでもすごいことだと思います。しかも、それらを蓄積することによって、プライベート・バンカー自身の価値になっていきます。

**宮本** 日本の中では、弁護士や会計士など、プロフェッショナルな職業

は多くありますが、プライベート・バンカーもそういった尊敬される職業になっていくんでしょうね。

先ほど、日本のプライベート・バンキングのビジネスはもう夜明けを迎えている、というお話がありました。クレディ・スイスとして今後、日本のプライベート・バンキング・ビジネスにどのような変革を巻き起こしていきたいとお考えですか。

**谷** われわれは、奇をてらったことをやろうとは思っていません。プライベート・バンカー1人1人が、質の高いアドバイスとサービスをお客様にきちんと提供できる態勢をつくっていかねば、必ず成功すると思っています。着実に業務を遂行することで、お客様からいただく信頼の基盤を広げていくことに尽きると思います。一方で、本当にお客様にとって価値のある、そういうイノベーションはいろいろチャレンジしていきたいと思います。

**宮本** そういったアプローチが日本の富裕層に影響を与えて、それが日本の社会の在り方にもよい影響を与えていくのではないかと思います。

**谷** 是非そうなるように努力したいと思います。

**宮本** 本日は非常に勉強になりました。どうもありがとうございました。

(文中敬称略)

