

## シンガポールを中心としたアジアにおける ウェルス・マネジメント業界の現状と今後の展望

北野 陽平

### ■ 要 約 ■

1. 近年、アジアでは富裕層市場が急速に拡大しており、コンサルティング企業のキャップジェミニによると 2016 年末時点で 100 万米ドル以上の金融資産を保有する富裕層の人口は約 550 万人、資産は 18.8 兆米ドルに達した。また、ポストンコンサルティンググループによると、ウェルス・マネジメント（WM）のオフショア・センターとして知られるシンガポールの富裕層資産は今後 5 年間にわたってスイスの約 2 倍のペースで拡大すると予測されている。
2. こうした中、アジアで事業を行う主要プライベート・バンクは預かり資産を着実に増加させている。他方で、マネー・ローンダリングに対する規制強化、税の透明性に関する基準向上、手数料に関する開示規制の厳格化、競争激化を背景として、採算性を確保することが困難になった欧州系銀行等がアジアにおける WM 事業から撤退する事例が見られる。
3. プライベート・バンクは規制対応によるコスト増に直面する中、オペレーションの効率化によるコスト削減が求められている。顧客口座開設時の本人確認や顧客取引のコンプライアンスチェック等のバック・ミドルオフィス業務における自動化が注目されており、人工知能関連技術やブロックチェーン技術の活用も検討されている。
4. 第 1 世代からミレニアル世代への資産承継が今後 5 年以内に本格化し始める見通しである。ミレニアル世代は、デジタルサービスに対する要求水準が高いため、プライベート・バンクは携帯端末に対応したアプリ等の提供だけでなく、アルゴリズムを活用したポートフォリオ提案や膨大な顧客情報の分析に基づくオーダーメイド型の提案が求められる。今後、シンガポールを中心としたアジア域内のプライベート・バンクが厳しい競争に勝ち残るためには、顧客満足度の高いデジタルサービスを提供できるかどうかを鍵を握ると言えよう。

## I はじめに

アジアでは富裕層市場が中長期的に拡大していく見通しである一方、昨今シンガポールを中心としたアジアにおけるウェルス・マネジメント（WM）業界<sup>1</sup>を取り巻く経営環境は大きく変わりつつある。背景には、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に対する世界的な規制強化、税の透明性に関する基準向上、手数料に関する開示規制の厳格化等がある。

近年、規制対応コストの増加や競争の激化により採算性を確保できなくなった欧州系銀行等がアジアにおける WM 事業を売却する動きが活発化している。そうした中、プライベート・バンク各行は WM 事業のオペレーションの効率性向上によりコスト削減を図るため、デジタル化を推進している。また、富裕層顧客のニーズが高度化・多様化する中、リレーションシップ・マネージャー（RM）の顧客対応力を向上させることを目的としたデジタル化の動きも見られる。

本稿では、アジアにおける WM 業界を概観した後、WM 事業に対する規制強化及び主要プライベート・バンクによるデジタル化の取組みについて説明し、今後の展望を考察する。

## II アジアにおける WM 業界の概観

### 1. アジアにおける富裕層市場の規模

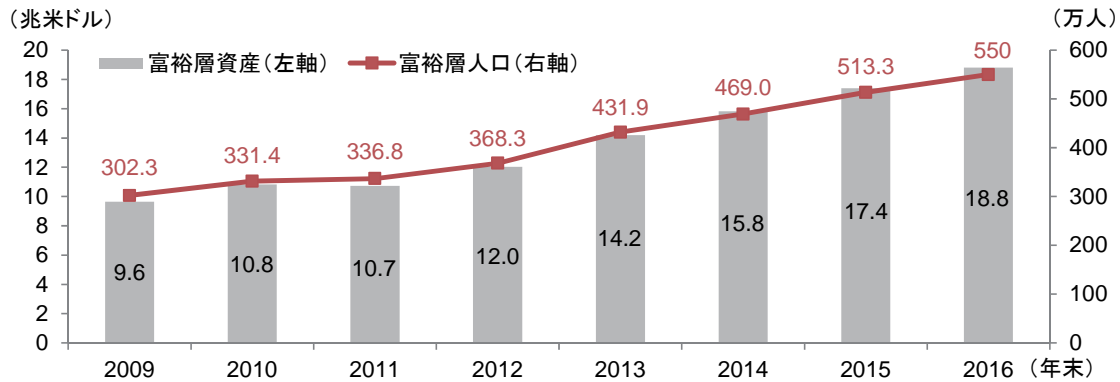
近年、アジアにおける富裕層市場の規模は急速なペースで拡大している。世界的なコンサルティング企業であるキャップジェミニによると、同域内において 100 万米ドル以上の投資可能な金融資産を保有する富裕層人口は、2009 年末に 302 万人であったが 2016 年末には約 550 万人まで増加した（図表 1）。富裕層資産は同期間に 9.6 兆米ドルから 18.8 兆米ドルまで増加し、2015 年にアジアは北米を追い抜いて地域別で世界最大となった。高い経済成長に伴う所得水準の上昇等により、アジアにおける富裕層資産は 2025 年に 42.1 兆米ドルに達すると予測されている。

アジア域内で富裕層資産が最も多い国は日本、次いで中国であるが、WM のオフショア・センターとしてはシンガポールと香港が知られている。ボストンコンサルティンググループ（BCG）が 2017 年 6 月に発行したレポート<sup>2</sup>によると、2016 年末時点の富裕層のオフショア資産はスイスが 2.4 兆米ドル（シェア 24%）で最も大きく、シンガポールの 1.2 兆米ドル（同 12%）、香港の 0.8 兆米ドル（同 8%）と続いている。シンガポールが WM のハブとしての地位を確立している理由として、①税制上の優遇、②強固な法的枠組み、③高い透明性、④WM に関する専門性、が挙げられる。

<sup>1</sup> 本稿では、富裕層向け金融サービス事業を指す際、各銀行がプライベート・バンキングと呼称している場合を除き、サービスの範囲がより広い WM という表現を優先的に使用している。

<sup>2</sup> BCG, “Global Wealth 2017: Transforming the Client Experience,” 13 June, 2017.

図表 1 アジアにおける富裕層の人口及び資産の推移



(注) 1. オーストラリア等の太平洋諸国も含まれる。

2. 2016年末の富裕層人口は10万人単位でデータが提供されており概数である。

(出所) Capgemini, “Asia-Pacific Wealth Report 2016”, “World Wealth Report 2017”より野村資本市場研究所作成

スイスはWMの分野で200年超の長い歴史を有するのに対し、シンガポールは過去40年程度にわたって政府主導でWM業界を発展させてきた。アジアでは富裕層人口及び資産が増加していることに加え、欧州金融危機の余波及びスイスに対する世界中の税務当局による監視の目が強まる中、近年シンガポールがWMのオフショア・センターとしてより注目を集めている。BCGによると、シンガポールにおける富裕層資産は今後5年間にわたって年8%増加すると予測されており、スイスの約2倍のペースで拡大していく見通しである。

## 2. 預かり資産で上位を占める欧州系プライベート・バンク

アジアの富裕層は、自ら富を築いた第1世代の起業家が大半を占めており、自身で資産管理を行う傾向が強い。そのため、プライベート・バンクを利用している富裕層の割合は、アジアでは10~20%に過ぎず、欧米における70~80%を大幅に下回る。

富裕層人口及び資産の増加を背景として、アジアでWM事業を行うプライベート・バンクは預かり資産(AUM)を拡大させている。香港の調査会社アジアン・プライベート・バンカーによると、域内におけるプライベート・バンク上位20行のAUMは、2012年末から2016年末にかけて約3,600億米ドル増加した。WM事業で長年の歴史を有する欧州系プライベート・バンクの存在感が大きく、UBS ウェルス・マネジメント、クレディ・スイス・プライベート・バンキング、HSBC プライベート・バンク、ジュリアス・ベアが上位5行中4行を占めている(図表2)。シンガポールにおいては元々、欧州系プライベート・バンクが先行してWM事業を行っていたが、2006年2月の信託会社法の施行により信託サービスの提供に関する法的枠組みが確立されたことで、欧州系プライベート・バンクの進出が加速した。

しかし、近年では世界的な規制強化(詳細後述)や競争の激化等を背景として、採算性

図表2 アジアにおける主要プライベート・バンクのAUM

(単位: 10億米ドル)

順位	銀行名	本拠地のある 国・地域	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末	2016 年末
1	UBSウェルス・マネジメント	スイス	207	245	272	274	286.4
2	シティ・プライベート・バンク	米国	210	238	255	210	218
3	クレディ・スイス・プライベート・バンキング	スイス	120.8	131	154	150.4	163.8
4	HSBCプライベート・バンク	英国	91	108	112	112	108
5	ジュリアス・ペア	スイス	43	72	78.7	75.1	82.4
6	DBSプライベート・バンク	シンガポール	46	54.6	73.2	75	81.2
7	バンク・オブ・シンガポール	シンガポール	43	46	51	55	79
8	BNPパリバ・ウェルス・マネジメント	フランス	42.3	50.8	59.3	64.5	74
9	モルガン・スタンレー・プライベート・ ウェルス・マネジメント	米国	58	65.2	70	72	71
10	ゴールドマン・サックス・プライベート・ ウェルス・マネジメント	米国	37.5	45	50	59	70
11	J.P.モルガン・プライベート・バンク	米国	56	59	62	65	68
12	ドイチェ・バンク・ウェルス・マネジメント	ドイツ	84.3	85.0	105.0	53.7	47.4
13	スタンダードチャータード・ プライベート・バンク	英国	35	40.6	45	45	45
14	UOBプライベート・バンク	シンガポール	N/A	N/A	N/A	26	32
15	LGT	リヒテンシュタイン	16.4	18.9	22.3	25.4	29.1
16	ハンセン・プライベート・バンク	香港	19	20	22	25	25
17	中国銀行(香港)	中国	N/A	N/A	N/A	N/A	25
18	EFGプライベート・バンク	スイス	18.5	19.5	21	20	22
19	J.サフラ・サラシン	スイス	12.9	12.4	15	15.3	15.3
20	ユニオン・バンケール・プリヴェ	スイス	N/A	N/A	N/A	0.8	11.8
上位20行の合計			1,197.0	1,376.0	1,536.5	1,464.4	1,554.4

- (注) 1. 中国国内のAUMは含まれていない。  
2. 2012~2015年については、各年の上位20行のAUM合計を示しており、2016年基準の上位20行のAUMの合計とは一致しない。

(出所) アジアン・プライベート・バンカーより野村資本市場研究所作成

の確保が困難になった欧州系銀行等がアジアにおけるWM事業から撤退する事例が見られる(図表3)。例えば、ソシエテ・ジェネラルは2014年3月、シンガポール及び香港におけるプライベート・バンキング(PB)事業からの撤退を発表し、同年10月にシンガポール最大手のDBSグループ・ホールディングス(DBS)に同事業を売却した。また、バークレイズは2016年4月、シンガポール及び香港におけるWM事業からの撤退を発表し、同年11月にシンガポール第2位のオーバーシー・チャイニーズ銀行(OCBC)傘下のPB専業子会社バンク・オブ・シンガポール(BOS)<sup>3</sup>に同事業を売却した。

<sup>3</sup> OCBCは2010年1月にINGグループのアジアにおけるPB事業を買収し、既存のPB事業と統合してBOSを設立した。

図表3 大手銀行によるアジアにおけるWM事業の売却事例

発表年月	売り手	売却事業	買い手	完了年月	案件規模
2009年10月	INGグループ	アジアにおけるPB事業	オーバーシー・チャイニーズ銀行	2010年1月	14.6億米ドル
2014年3月	ソシエテ・ジェネラル	シンガポール及び香港におけるPB事業	DBSグループホールディングス	2014年10月	2.2億米ドル
2016年4月	パークレイズ	シンガポール及び香港におけるWM事業 (完了時点で130億米ドルのAUM)	バンク・オブ・シンガポール	2016年11月	2.3億米ドル
2016年10月	オーストラリア・ニュージーランド銀行	シンガポール、香港、中国、台湾、インドネシアにおけるWM事業及びリテールバンキング事業(発表時点で170億シンガポールドルの預金、110億シンガポールドルのローン、65億シンガポールドルの運用資産)	DBSグループホールディングス	2018年第1四半期見込み	約1.1億シンガポールドル
2016年12月	ABNアムロ	シンガポール、香港、ドバイにおけるPB事業 (発表時点で約200億米ドルのAUM)	LGT	2017年4月	非開示
2017年5月	ナショナルオーストラリア銀行	シンガポール及び香港におけるWM事業 (2017年2月末時点で23.9億シンガポールドルの住宅ローン、42.8億シンガポールドルの預金)	オーバーシー・チャイニーズ銀行	2017年内見込み	非開示
2017年7月	クレディ・アンデュストリエル・エ・コメルシアル	シンガポール及び香港におけるPB事業	インドスエズ・ウェルス・マネジメント	2017年内見込み	非開示

(出所) 各行プレスリリースより野村資本市場研究所作成

### 3. 存在感を高めるシンガポール地場銀行

近年、欧州系を中心とする大手銀行によるアジアのWM事業売却の動きが見られる一方、シンガポール地場銀行は存在感を高めている。アジアン・プライベート・バンカーによると、DBSのPB部門のAUM<sup>4</sup>は、2012年末の460億米ドルから2016年末には812億米ドルへと77%増加したと推定され、上位20行に占めるAUMのシェアは3.8%から5.2%に上昇した。2016年10月に発表されたオーストラリア・ニュージーランド銀行のアジアにおける個人・マス富裕層向け事業の買収が完了すれば、10万人超のマス富裕層または富裕層を含む約130万人の顧客増につながると見込まれている。BOSのAUMは、2012年の430億米ドルから2016年末には790億米ドルへと84%増加し、同シェアは3.6%から5.1%に上昇した。BOSは、AUMを2020年までに1,000億米ドル以上へと増加させる目標を掲げている<sup>5</sup>。シンガポール第3位のユナイテッド・オーバーシーズ銀行(UOB)のPB部門であるUOBプライベート・バンクは2014年にWM事業を本格化し、2015年に初めて上位20行に名を連ね、2016年末のAUMは320億米ドル<sup>6</sup>になったと推定されている。UOBプライベート・バンクは、AUMを今後3~5年以内に倍増させる目標を掲げている<sup>7</sup>。

<sup>4</sup> 投資可能な金融資産が150万シンガポールドル(Sドル)以上の富裕層顧客向け「DBSトレジャーズ・プライベート・クライアント」及び同500万Sドル以上の富裕層顧客向け「DBSプライベート・バンク」のAUMの合計。2017年10月26日時点の為替レートは1Sドル=83.35円。

<sup>5</sup> “BOS aims for \$137b in assets by 2020,” *The Straits Times*, 17 May, 2016.

<sup>6</sup> “Garnering rich valuations by banking richer clients,” *The Edge Singapore*, 14 August, 2017. UOBプライベート・バンクのAUMは開示されておらず、アジアン・プライベート・バンカーの推定値。

<sup>7</sup> BOSのバーレーン・シャーリCEOは、アジアにおいてWM事業を維持するためには最低200億米ドルのAUMが必要であるとの持論を持っている。“Bank of Singapore sees small Asia wealth managers under pressure,” *The Business Times*, 25 September, 2015.

WM 事業は大規模な資本を必要としない一方で、人件費を中心にコストが高いビジネスであり、プライベート・バンクが採算性を確保するためには一定規模の AUM が必要とされている。一般的に富裕層顧客の獲得は容易ではないため、短期間で AUM の拡大を図るためには、他行の既存事業を買収することが最も効率的な方法である。しかし、買収に対する姿勢は銀行間で差が見られる。DBS と OCBC は引き続き買収の機会を追求するのに対し、UOB は買収の可能性を排除していないものの事業統合に伴う負担への懸念から、オーガニック（自立的）な成長による規模拡大を優先する方針である。

各行の WM 事業は、AUM の拡大に伴って収入も増加している（図表 4）。DBS の同事業からの手数料収入は、2011 年に 2.3 億 S ドルであったが 2016 年には 7.1 億 S ドルまで増加した。OCBC は、2011 年に 2.5 億 S ドルであったが 2016 年には 5.9 億 S ドルまで増加した。UOB については、2013 年以前の情報が開示されていないが、2014 年の 3.8 億 S ドルから 2016 年には 4.0 億 S ドルへと若干増加した。

また近年、地場銀行 3 行の RM 数は右肩上がりでも推移しており、総じて欧米系プライベート・バンクよりも伸び率が高い（図表 5）。それにもかかわらず、当該 3 行の PB 部門の経費率は直近 60%以下に抑えられており、欧米系プライベート・バンクの同 70～80%程度を下回っている<sup>8</sup>。地場銀行は、PB 部門、法人融資部門、投資銀行部門間で顧客の相互紹介において連携を図るワンバンク・アプローチを採用することで、富裕層顧客の獲得や金融商品・サービスの提供に要するコストを抑制している。

図表 4 シンガポール地場銀行の WM 事業の手数料収入

(単位: 億ドル)

		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
DBS	WM事業の手数料収入	2.3	3.0	4.1	5.1	6.0	7.1
	総手数料収入に占める割合	12.9%	16.9%	19.4%	22.3%	24.4%	27.0%
OCBC	WM事業の手数料収入	2.5	3.2	4.1	4.7	5.7	5.9
	総手数料収入に占める割合	22.2%	26.9%	30.4%	31.2%	34.7%	35.9%
UOB	WM事業の手数料収入	N/A	N/A	N/A	3.8	4.2	4.0
	総手数料収入に占める割合	N/A	N/A	N/A	21.6%	22.1%	20.9%

(注) WM 事業の手数料収入には、マス富裕層向けサービスからの収入も含まれている。

(出所) 各行アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

<sup>8</sup> 前掲脚注 6 参照。

図表 5 アジアにおける主要プライベート・バンクの RM 数

(単位:人)

順位	銀行名	本拠地のある 国・地域	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末	2016 年末
1	UBSウェルス・マネジメント	スイス	987	1,032	1,186	1,092	1,016
2	クレディ・スイス・プライベート・バンキング	スイス	470	470	520	580	640
3	HSBCプライベート・バンク	英国	450	450	450	440	470
4	BOS	シンガポール	280	300	310	314	396
5	ジュリアス・ペア	スイス	100	239	260	270	380
6	スタンダードチャータード・ プライベート・バンク	英国	270	270	270	300	341
7	シティ・プライベート・バンク	米国	450	450	450	325	325
8	DBSプライベート・バンク	シンガポール	209	215	267	289	300
9	BNPパリバ・ウェルス・マネジメント	フランス	179	213	236	248	270
10	モルガン・スタンレー・プライベート・ ウェルス・マネジメント	米国	300	310	275	275	247
11	ドイチェ・バンク・ウェルス・マネジメント	ドイツ	200	200	200	200	200
12	EFGプライベート・バンク	スイス	100	105	125	120	140
13	J.P.モルガン・プライベート・バンク	米国	120	123	131	135	135
14	UOBプライベート・バンク	シンガポール	N/A	N/A	N/A	63	125
15	LGT	リヒテンシュタイン	59	59	80	85	106
16	ゴールドマン・サックス・プライベート・ ウェルス・マネジメント	米国	65	70	81	95	91
17	J.サフラ・サラシン	スイス	N/A	N/A	N/A	65	78
18	インドスエズ・ウェルス・マネジメント	フランス	N/A	N/A	N/A	60	72
19	ユニオン・バンケール・プリヴェ	スイス	N/A	N/A	N/A	13	67
20	ハンセン・プライベート・バンク	香港	38	38	40	50	60

(注) 中国国内の RM 数は含まれていない。

(出所) アジアン・プライベート・バンカーより野村資本市場研究所作成

### III プライベート・バンクの経営に影響を及ぼす規制強化

#### 1. マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に対する規制強化

近年、多くのプライベート・バンクは規制対応によるコスト増に直面している。背景には、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に対する世界的な規制強化の動き<sup>9</sup>があり、プライベート・バンク各行は新規顧客の口座開設時の本人確認 (KYC) や顧客取引の監視を徹底することが求められており、コンプライアンス費用が増大している。

シンガポールでは、2007年7月にシンガポール金融管理局 (MAS) が国内の商業銀行と投資銀行 (マーチャント・バンク) 向けにそれぞれ発出した MAS 通達第 626 号及び第 1014 号において、マネー・ローンダリング対策及びテロ資金供与防止に関する規則が設

<sup>9</sup> 2017年4月に開催されたマネー・ローンダリングに関する会議における MAS オン・チョンティー副長官の基調講演によると、世界でマネー・ローンダリングが行われている金額は毎年 1 兆米ドルを大きく上回ると推定されている。

けられた。また、MAS が 2014 年 6 月に公表した PB 業務の管理に関するガイダンスにおいても、マネー・ローンダリング対策及びテロ資金供与防止に関する行為基準が盛り込まれている。

このように、シンガポールにおいては以前からマネー・ローンダリング対策が講じられているが、昨今マネー・ローンダリングに対する MAS の監視の目はますます厳しくなっている。背景には、マレーシア政府 100%出資の国有投資会社ワン・マレーシア・デベロップメント (1MDB) の不正資金問題にシンガポール国内の銀行が関与したことが挙げられる。1MDB は 2009 年にマレーシアのナジブ・ラザク首相の肝いりで設立されたが、設立から 6 年足らずで 420 億リンギット<sup>10</sup>に上る巨額の負債を抱えていることが発覚した。1MDB からナジブ首相に 26 億リンギットの不正資金が流れた疑惑が浮上したが、マレーシア司法長官府は 2016 年 1 月、犯罪性がないと判断して捜査を終了した。

他方で、MAS はシンガポール国内の銀行口座が 1MDB 関連資金のマネー・ローンダリングに利用されている可能性を懸念し、シンガポール警察の商事調査局と連携して 2015 年 3 月に調査を開始した。その結果、スイスの大手銀行 BSI のシンガポール現地法人は 2016 年 5 月、1MDB 関連資金のマネー・ローンダリングへの積極的な関与が認められ、1,330 万 S ドルの罰金が科されたことに加え、シンガポールにおける銀行免許を剥奪された。1MDB 関連の調査は 2017 年 5 月に終了し、最終的に BSI、ファルコン・プライベート・バンク、DBS、UBS、スタンダードチャータード銀行、クーツ、クレディ・スイス、UOB の 8 行が MAS 通達第 626 号または第 1014 号に違反したと判断され、計 2,910 万 S ドルの罰金を科された<sup>11</sup> (図表 6)。

MAS は、国内の銀行が 1MDB の不正資金問題に関与したことを厳しく受け止め、マネー・ローンダリング対策及びテロ資金供与防止を強化するため、いくつかのイニシアティブを開始した。第 1 に、マネー・ローンダリング対策専門部署の設置である。同部署は 2016 年 8 月に設置され、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に付随するリスクを監視するとともに、金融機関が当該リスクを適切に管理しているかどうかを監督する役

図表 6 1MDB の不正資金問題を巡る銀行への処罰

発表年月	銀行名	違反した通達	違反件数	処罰
2016年5月	BSI	MAS通達第1014号	41件	1,330万Sドルの罰金及び銀行免許の剥奪
2016年10月	ファルコン・プライベート・バンク	MAS通達第1014号	14件	430万Sドルの罰金及び銀行免許の剥奪
	DBS	MAS通達第626号	10件	100万Sドルの罰金
	UBS	MAS通達第626号	13件	130万Sドルの罰金
	スタンダードチャータード銀行	MAS通達第626号	28件	520万Sドルの罰金
2016年12月	クーツ	MAS通達第1014号	24件	240万Sドルの罰金
	クレディ・スイス	MAS通達第626号	7件	70万Sドルの罰金
2017年5月	UOB	MAS通達第626号	9件	90万Sドルの罰金

(出所) MAS より野村資本市場研究所作成

<sup>10</sup> 2017 年 10 月 26 日時点の為替レートは 1 リンギット = 26.838 円。

<sup>11</sup> この他にも、1MDB 関連資金のマネー・ローンダリングを幫助したとして、2017 年 5 月末までに 8 人が個別に処罰を受けた。



割を担う。第2に、マネー・ローンダリング対策及びテロ資金供与防止に関する産業パートナーシップである。同パートナーシップは2017年4月に開始され、特定の産業、規制当局、法務省、その他関係省庁間の連携を強化することを目的としている。運営委員会は、議長を務めるMAS及び商事調査局の他、シンガポール銀行協会と加盟銀行8行<sup>12</sup>から構成される。第3に、金融業界共通のKYCデータベースの導入に向けた実験である。MASは国内の複数の銀行と連携し、業界共通のKYCデータベースを構築するための実験を進めている。現時点では、シンガポール居住者のみが対象とされているが、中期的にはより広範な利用が期待されている。

## 2. 税の透明性に関する基準向上

### 1) 税務当局間での情報交換制度の導入

経済取引のグローバル化が進展する中で、外国の金融口座を利用した国際的な脱税及び租税回避に対処するため、世界的に規制が厳しくなっている。2008年のUBS事件<sup>13</sup>等が契機となり、同年秋以降、金融システム安定化等の観点から、国際社会においてタックスヘイブンへの不透明な資金の流れが問題視され、各国の税務当局が納税者情報を交換することを約束する動きが加速した。そうした中、米国では、納税義務を有する者が米国外の金融機関の口座を利用して米国の税金を逃れることを防止することを目的として、2010年に外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）が導入された。

その後、経済協力開発機構（OECD）は2014年、非居住者の金融口座情報を税務当局間で自動的に交換するための国際基準である共通報告基準（CRS）を公表した。また、CRSに基づいて、非居住者に係る金融口座情報の自動的交換（以下、自動的情報交換とする）のための報告制度が導入された。各国の税務当局は同制度の下で、自国の金融機関等から非居住者が保有する金融口座情報の報告を受け、租税条約等の情報交換規定に基づき、その非居住者の居住地国の税務当局に対して年1回情報を提供する。非居住者の金融口座情報を報告する義務を負う金融機関は、銀行等の預金機関、生命保険会社等の特定保険会社、証券会社等の保管機関、信託等の投資事業体とされている。また、報告対象となるのは、預金口座、保険契約、証券口座、信託受益権等の投資持分であり、報告内容には口座保有者の氏名及び住所、口座残高、利子・配当等の年間受取額等が含まれる。

2017年9月14日時点で、世界102か国・地域が自動的情報交換を実施することを表明済みであり、49か国・地域が2017年9月に開始し、53か国・地域が2018年9月に開始する予定である。シンガポールは2018年9月に開始を予定しているが、国内の銀行は2017年1月からCRSに基づく口座情報収集の義務を負っている。シンガ

<sup>12</sup> DBS、OCBC、UOB、シティバンク、HSBC、スタンダードチャータード銀行、UBS、BNPパリバの8行。

<sup>13</sup> UBSの社員が2008年5月、富裕層の米国人顧客の脱税行為を幫助した事件を指す。

ポールは 2017 年 9 月時点で、日本を含む 24 か国・地域との間で二国間協定を締結済みである<sup>14</sup>。

また、英国の国際協力団体オックスファムが 2016 年 12 月に発行したレポート<sup>15</sup>によると、シンガポールはバミューダ諸島、ケイマン諸島、オランダ、スイスに続いて世界で 5 番目のワースト・タックスヘイブンとして位置付けられている。シンガポール財務省はこの評価に対して、税源浸食と利益移転につながる活動を一切認めていないことを強調するとともに、良好な財政状況と多様な財源を確保しているため法人税を主要国最低水準の 17% に抑えることができていると主張している<sup>16</sup>。

## 2) オンショア市場の重要性の高まり

シンガポールは、世界中から富裕層の資産を呼び込んでいるが、アジア域内からの資産が中心である。特にインドネシアの富裕層は多くの資産を国外で保有しており、その大部分がシンガポールにあると言われている。インドネシア財務省は、国民の国外資産が約 2,500 億米ドルに達し、そのうち 8 割がシンガポールにあると推定している<sup>17</sup>。背景として、シンガポールではインドネシアよりも税率が低いことやインドネシアでは制度上認められない信託の設立が可能なが挙げられる。

インドネシア政府は 2016 年 7 月、税収の拡大及び納税人口の増加を目的として、2017 年 3 月まで租税特赦制度を導入した。同制度は、国内外の未申告資産が申告された場合に通常よりも低い税率を適用することで、納税を促すことが狙いである<sup>18</sup>。政府の当初目標は、税収が 165 兆ルピア<sup>19</sup>、申告資産が 4,000 兆ルピア、還流資産が 1,000 兆ルピアであった。最終的に、申告資産は 4,865.7 兆ルピア（目標対比 122%）となったものの、税収は 114 兆ルピア（同 69%）、還流資産は 147 兆ルピア（同 15%）と目標額を大幅に下回った。シンガポールにある未申告資産のうち 835.7 兆ルピアが申告されたが、インドネシアに還流された資産は 84.5 兆ルピアに留まった。

租税特赦制度の下でシンガポールからインドネシアに還流された資産は限定的であったが、少なくともオフショア市場からオンショア市場への資産還流の流れを作る契機となった。また、シンガポール政府は 2017 年 7 月、CRS に基づく自動的情報交換に係る二国間協定をインドネシア政府に提案した<sup>20</sup>。もし当該協定が署名された場合、シンガポールにある資産の状況はインドネシアの税務当局に共有されるため、国外に資産を移転せず国内で資産を保有することを選好するインドネシア人富裕層が

<sup>14</sup> シンガポールは 2017 年 6 月、自動的情報交換に係る多国間協定にも署名した。8 月 7 日時点で、20 か国・地域との間で有効である。

<sup>15</sup> Oxfam, "Tax Battles : The Dangerous Global Race to the Bottom on Corporate Tax," 12 December, 2016.

<sup>16</sup> "MOF rejects claim of Singapore as tax haven," *The Straits Times*, 14 December, 2016.

<sup>17</sup> "Indonesia's Mandiri eyes S'pore private banking business," *The Straits Times*, 3 June, 2017.

<sup>18</sup> 租税特赦制度に関する詳細は、北野陽平、ラクマン ベディ グンタ「民間資金の活用によりインフラ整備を促進するインドネシア」『野村資本市場クォーターリー』2017 年冬号参照。

<sup>19</sup> 2017 年 10 月 26 日時点の為替レートは 1 ルピア = 0.00837 円。

<sup>20</sup> "Indonesia to bring home tax money parked in Singapore," *The Jakarta Post*, 11 July, 2017.

増加し、その結果インドネシアからシンガポールへの資本フローが抑制される可能性がある。

こうした中、シンガポール地場銀行がインドネシア国内での WM 事業に乗り出す動きが見られる。OCBC は 2017 年 5 月、インドネシア現地子会社 OCBC NISP を通じて WM 事業を開始した。OCBC NISP は、以前からインドネシアにおいて個人向け及び法人向け銀行業務を行っており、100 万米ドル超の投資可能な金融資産を保有する富裕層を対象顧客とする WM 事業に参入することで国内での事業拡大を図る戦略である。また、DBS はオーストラリア・ニュージーランド銀行のインドネシア事業の統合に合わせて、100 万米ドル超の投資可能な金融資産を保有する富裕層を対象としたサービスの提供を 2018 年 2 月に開始する計画である<sup>21</sup>。今後、インドネシアでは起業家の富が蓄積されていくと見込まれる中、シンガポール地場銀行による WM 事業への参入の影響を受け、オンショア市場に滞留する資産が増加する可能性が高まると考えられる。

### 3. 手数料に関する開示規制の厳格化

アジアにおける第 1 世代の富裕層は総じてリスク許容度が高いため、これまでシンガポールのプライベート・バンクは、主にシンガポールの企業が適格投資家<sup>22</sup>向けに発行するリスクが高い無格付けの現地通貨建て社債を大量に購入して富裕層顧客向けに販売していた。プライベート・バンクはハイイールド債を顧客に販売する見返りとして、発行体から最大 1%程度のリベートを得ていた<sup>23</sup>が、そのリベートについては顧客への開示義務がなかった。しかし、2015 年以降に携帯電話端末販売会社トリコムセル・オーケー、水産加工会社パシフィック・アンデス・リソーシズ・デベロップメント、大手油田サービス会社スワイバー等の債務不履行が相次いだことで、プライベート・バンクと顧客の間の利益相反問題が顕在化した。

シンガポール銀行協会はそうした状況を踏まえ、2016 年 11 月に PB 行動規範<sup>24</sup>を厳格化した。具体的には、従来プライベート・バンクは、手数料、利益相反（該当する場合のみ）、取引に付随する主要リスク、契約解除条項のみ開示が求められていたが、2016 年 10 月に遡及して社債の引受及び販売に伴うリベートの開示が義務付けられるようになった。また、手数料に関する開示規制が強化され、2017 年 3 月以降は定量化可能な便益及び手数料体系の開示が義務付けられるとともに、投資一任契約の下で購入された金融商品に関するリベートが禁止された。

<sup>21</sup> “DBS Bank’s four key factors for wealth leadership,” *Hubbis*, 1 August, 2017.

<sup>22</sup> シンガポールでは、①純資産が 200 万 S ドル超もしくは直近 12 か月の収入が計 30 万 S ドル以上の個人、または②純資産が 1,000 万 S ドル超の法人が適格投資家に該当する。

<sup>23</sup> “Singapore private banks under scrutiny for earning bonuses by selling risky debt: MAS,” *The Straits Times*, 25 August, 2016.

<sup>24</sup> PB 行動規範は 2011 年 4 月に導入された。

アジアにおける WM 事業は、伝統的に富裕層顧客に金融商品を販売するブローカレッジ・モデルが中心であり、取引毎のコミッションが主な収益源である。しかし、手数料に関する開示義務が厳格化されたことで、プライベート・バンクは取引毎のコミッションだけに依存した収益モデルを維持していくことが難しくなりつつあり、長期的な視点で顧客の資産を管理する対価として一定のフィーを受け取るという本来の WM モデルの重要性が高まっている。

しかし、WM の歴史が長い欧州とは異なり、アジアの富裕層の間ではポートフォリオ運用に関する助言に対して手数料を支払うという慣行がまだ定着していない。そのため、アジアにおける投資一任契約の浸透率は 8%に留まるが<sup>25</sup>、近年、投資一任契約に基づくポートフォリオ運用を受け入れる富裕層が増加している。背景として、グローバル金融市場の不安定な状況が続く中、アジアの富裕層は投資に対して慎重になっており、長期的に安定したリターンを確保することを選好する傾向が強まっていることが挙げられる。

そうした中、UOB プライベート・バンクは 2016 年、投資一任運用サービスの提供を開始した。また BOS は、収益源の多様化の一環として投資一任ポートフォリオの拡大に重点を置いている。BOS の 2017 年 3 月末時点の投資一任ポートフォリオ残高は約 60 億米ドルまで増加し、AUM 全体の 7%超を占めている<sup>26</sup>。さらに、クレディ・スイス、ドイツ銀行、BNP パリバ等の欧州系プライベート・バンクもアジアにおいて投資一任ポートフォリオを増加させる戦略を打ち出しており、プライベート・バンクと富裕層顧客の利害が一致したポートフォリオ管理が広がる兆しが見られ始めている。

## IV WM 業界におけるデジタル化の進展

### 1. デジタル化の重要性が高まる WM 業界

プライベート・バンクは、規制対応コストの増加による収益減少を回避するため、オペレーションの効率化によるコスト削減が求められている。特に、顧客口座開設時の KYC、顧客向けレポーティング、顧客取引のコンプライアンスチェック、規制報告等のミドル・バックオフィス業務の自動化が注目されている。例えば、機械学習等の人工知能 (AI) 関連技術を活用したロボティック・プロセス・オートメーションを導入することで、これらの業務のコスト削減につながるだけでなく、人的ミス回避できるという利点もある。また、KYC に関して、作業の重複を無くすとともに、顧客情報の管理を効率化する目的で、ブロックチェーン技術を活用する方法もある。

WM 業界においてデジタル化が推進されているもう一つの大きな理由として、高度化・多様化する顧客ニーズへの対応が挙げられる。RM が富裕層顧客向けに提供可能なデ

<sup>25</sup> “Pictet WM’s Claude Haber: “The idea that Asian investors don’t go for discretionary is wrong,” *Asian Private Banker*, 10 August, 2017.

<sup>26</sup> “More Asian HNWI seeing value in professional managers,” *The Business Times*, 6 July, 2017.

デジタルサービスとして、①RM が顧客のポートフォリオを管理し、適切なアドバイスを提供するためのデジタル・アドバイザー・プラットフォーム、②顧客がポートフォリオの閲覧やマーケット情報にアクセスするためのアプリ、③資産管理を効率化するための銀行口座統合ソリューション、等が挙げられる。実際に多くのプライベート・バンクは、本業が忙しい富裕層顧客が自身の資産状況を常に把握したいというニーズに対応するため、携帯端末に対応したアプリを提供している（図表 7）。

プライスウォーターハウスクーパース（PwC）が 2016 年 6 月に発行したレポート<sup>27</sup>によると、プライベート・バンクが提供するデジタルサービスを重視する富裕層の割合は世界平均が 55%に対し、アジアでの割合は 62%である。また、キャップジェミニが 2016 年 10 月に発行したレポート<sup>28</sup>によると、アジアの富裕層の 86%はプライベート・バンクに預ける資産を増やすかどうかを決定する際にデジタルサービスを重要な判断材料としている。しかし、RM による顧客との密接な関係構築が最も重視される WM 業界においては、テクノロジーはビジネスを促進するに過ぎず、変革をもたらさないという考え方が根強い。PwC が 2016 年に世界の富裕層を対象として実施した調査<sup>29</sup>によると、プライベート・バンクが提供するデジタルサービスに十分に満足している富裕層は約 33%に留まり、45 歳未満の富裕層については 18%が大きな不満を持っており、プライベート・バンクの認識と顧客の期待との間に隔たりがあることが明らかになった。さらに、PwC が 2017 年 4 月に発行したレポート<sup>30</sup>によると、シンガポールの金融機関の 76%が今後 5 年以内に FinTech 企業にシェアを奪われる可能性がある分野として WM 事業を挙げた。当該割合は、グローバル平均の 52%を上回るとともに、金融サービス分野の中で最も高い。

プライベート・バンクによるデジタル化の推進に関する留意点として、次の 3 点が挙げられる。第 1 に、サイバー脅威への対応である。WM 事業は他の金融サービス事業と比較するとテクノロジーの利用が遅れているとはいえ、デジタル・プラットフォームや携帯端末上でアプリが提供されていることから、常にサイバーリスクに晒されている。サイバーセキュリティが不十分な場合、顧客の信頼喪失につながる可能性がある。第 2 に、投資する分野やタイミングの見極めである。システム投資はコストが嵩む上に、レガシーシステムの存在が障害となり新システムの導入には時間を要するが、テクノロジーは急速なペースで進化しており、陳腐化するリスクがある。従って、投資がやみくもに行われた場合、十分なコスト削減の効果が得られない可能性がある。第 3 に、RM の IT リテラシーの向上である。テクノロジーがどれほど優れていても、RM がそのテクノロジーを使いこなすことができなければ効果が半減する。顧客のデジタル・ニーズが十分に満たされない場合、他のプライベート・バンクに対する競争力の低下につながる可能性がある。

<sup>27</sup> PwC, “Sink or swim: Why wealth management can’t afford to miss the digital wave (Asia Pacific highlights),” June 2016.

<sup>28</sup> Capgemini, “Asia-Pacific Wealth Report 2016,” October 2016.

<sup>29</sup> PwC, “Sink or swim: Why wealth management can’t afford to miss the digital wave,” June 2016.

<sup>30</sup> PwC, “PwC’s Global FinTech Report 2017 (Singapore highlights),” 6 April, 2017.

図表 7 主要プライベート・バンクがアジアで提供する主なアプリ

	銀行名	アプリ名	主な特徴・機能
欧州系	UBSウェルス・マネジメント	UBS Navigator	・インタラクティブなシミュレーションによる投資シナリオ ・RM及び投資専門家とのコミュニケーションツール
		UBS Newsstand	・チーフ・インベストメント・オフィサーのリサーチ、分析、考察
		UBS Advice	・特定のリサーチアナリストのフォロー ・RMとのコミュニケーションツール
	クレディ・スイス・プライベート・バンク	Digital Private Banking App	・パフォーマンス評価を含むポートフォリオの閲覧 ・リサーチ情報 ・株式、ETF、REIT、直物為替を含む証券取引 ・RMとのコミュニケーションツール ・生体認証でのログイン ・中国語対応
			HSBCプライベート・バンク
	ジュリアス・バア	Julius Baer Next Generation	・リサーチ情報及び次世代投資哲学に関する思想的指導者のコンテンツ
		Julius Baer Gen-Y	・Y世代の投資ワークショップに関する情報
	BNPパリバ・ウェルス・マネジメント	Voice of Wealth	・金融市場ニュース ・アセットクラス毎の市場データ ・起業家及び慈善活動に関するレポート ・投資の基本に関する支援ツール
			iWealth
		myAdvisory	・投資状況の閲覧及びRMからの投資助言 ・ポートフォリオの分析及び投資助言に基づく発注
The Leader's Connection		・顧客間のネットワーキング ・共同投資に関するアイデアの共有	
米系	シティ・プライベート・バンク	Citi Private Bank In View	・資産配分、取引履歴、パフォーマンス評価を含むポートフォリオの閲覧 ・リサーチ情報、金融商品・サービスに関する説明 ・RMとのコミュニケーションツール
	ゴールドマン・サックス・プライベート・ウェルス・マネジメント	Goldman Sachs Private Wealth Management App	・資産配分、取引履歴、パフォーマンス評価を含むポートフォリオの閲覧 ・ニュース、市場の考察、投資戦略、リサーチ情報
地場系	DBSプライベート・バンク	DBS iWealth	・銀行取引、資産管理、株式や投資信託への投資 ・リサーチ情報 ・生体認証でのログイン
	BOS	Bank of Singapore App	・リサーチ情報 ・月次報告書 ・分野別のポートフォリオ推奨 ・地域別及び通貨別の資産配分 ・取引履歴
	UOBプライベート・バンク	UOB Private Bank App	・ポートフォリオの閲覧 ・マーケット情報、リサーチ情報

(出所) アジアン・プライベート・バンカーより野村資本市場研究所作成

## 2. 欧州系プライベート・バンクによるデジタル化の取組み

近年、シンガポールを中心とするアジア域内において WM 事業に関するデジタル化を積極的に推進している欧州系プライベート・バンクとして UBS とクレディ・スイスが挙げられる。

- UBS

UBS は 2015 年 6 月、WM 事業の拡大に向けてデジタル・スキルの強化を図るため、EVOLVE というイノベーション・センターをシンガポールに設立した。EVOLVE は、

UBS にとってチューリッヒ、ロンドンに続く第 3 のイノベーション・センターである。過去数年間における主なデジタル化の取組みは以下の通りである。

第 1 に、アドバイザリー・プラットフォーム「UBS アドバイス」の導入である。UBS アドバイスは、事前に顧客が設定した条件と UBS のハウスビューに基づいて顧客のポートフォリオをオーバーナイトでモニタリングする機能を持つ。顧客が RM に質問できるよう、チャット機能も搭載されている。2014 年 3 月に導入され、2016 年に携帯端末に対応したアプリの提供が開始された。

第 2 に、ポートフォリオ・トラッキング・アプリの導入である。顧客は同アプリを利用することで、現状のポートフォリオの確認だけでなく、ストレステスト等も行うことができる。2015 年 6 月に提供が開始され、2016 年にはアップル・ウォッチでの利用が可能になった。

第 3 に、日々の情報を提供するアプリ「モーニング・ブリーフ」の導入である。顧客は同アプリを通じて、各国金融市場のマーケット情報、最新のニュース、社内の投資専門家の投資戦略等の情報にアクセスすることができる。2017 年 6 月にシンガポールと香港で導入された。

第 4 に、銀行口座統合ソリューションの提供である。顧客は複数の銀行に分散された資産を 1 つのプラットフォームに統合することで、より効率的に資産管理を行うことができる。顧客の銀行口座を統合するサービスは以前から提供されていたが、手作業で行われていた。現在、銀行口座統合プロセスを自動化するためのソリューションが実験されている。

第 5 に、顧客との安全なコミュニケーションツールの開発である。コミュニケーションツールとしてソーシャル・メディア・プラットフォームの利用が増加し続ける中、コンプライアンス監視体制の強化が求められている。UBS は 2017 年 6 月、シンガポールの FinTech 企業フィンチャットとの提携を発表した。両社は、RM と顧客間のチャット上での安全なコミュニケーションを促進するためのソリューションを共同開発している。

#### ● クレディ・スイス

クレディ・スイスは、WM 事業のデジタル化を推進するため、2014 年にイノベーション・ハブをシンガポールに設立した。2015 年 3 月、パフォーマンス評価を含むポートフォリオの閲覧、リサーチ情報へのアクセス、RM とのコミュニケーションツール、証券取引、生体認証でのログイン等の機能が搭載されたデジタル PB プラットフォームの提供が開始された。

クレディ・スイスは 2017 年 3 月、主にプライベート・バンクの顧客向けに口座統合ソリューションを提供する「キャノピー」というプラットフォームを運営するシンガポールの FinTech 企業メシティスとの提携を発表した。現在、顧客のみがポートフォリオ全体を閲覧することが可能であるが、今後は RM も顧客のポートフォリオ全体を閲覧できる仕組みが構築される計画である。

また、クレディ・スイスは同月、シンガポールにおける顧客口座開設プロセスを効率化するため、「デジタル・クライアント・オンボーディング」というアプリの導入を発表した。RMは、特別仕様のiPadを用いることで、顧客の署名を電子的に読み込むテクノロジーと顧客の身分証明書の画像データを解析して文字列に変換する光学文字認識により、口座開設手続きをシームレスに完了させることができる。当該プロセスにより、口座開設に伴う効率性の向上だけでなく、必要とされる顧客情報の質及び網羅性の改善につながることを期待されている。

さらに、クレディ・スイスは2017年7月、シンガポール及び香港において、デジタル・アドバイザリー・プラットフォーム「クレディ・スイス・インベスト」の提供を開始した<sup>31</sup>。顧客は同プラットフォームを通じて、投資信託、ETF、ヘッジファンドを購入することができる。クレディ・スイスは、富裕層顧客向けの既存アプリを補完する同プラットフォームを活用することで、アジアにおいてAUM全体に占める割合が10%程度に留まる投資一任ポートフォリオを拡大させる方針である<sup>32</sup>。

### 3. シンガポール地場銀行によるデジタル化の取組み

シンガポール地場銀行3行も、欧州系プライベート・バンクと同様に、WM事業におけるデジタル化及びテクノロジーの導入に積極的に取り組んでいる。

- DBS

DBSは、シンガポール地場銀行の中でいち早くデジタル化の取組みを開始した。2014年、向こう3年間でWM事業も対象とするデジタル・バンキング戦略を推進するため、計2億Sドルの投資計画が発表された。

DBSは2015年3月、富裕層顧客のニーズに対するRMの対応力を向上させるため、IBMのコグニティブ・コンピューティング・システムであるWatsonを利用した「DBS ウェルス・アドバイザ」を試験的に導入したと発表した。Watsonの利用により、リサーチレポート、商品情報、顧客情報を含む膨大なデータ分析や顧客ニーズに即した金融商品・サービスの特定が可能になった。

DBSは2015年10月、富裕層顧客及びマス富裕層顧客<sup>33</sup>向けにワンストップ型プラットフォーム「DBS iWealth」の提供を開始した。顧客はDBS iWealthを通じて、銀行取引、資産管理、株式や投資信託への投資が可能であり、自身のプロフィールを設定することにより、関心のあるテーマの研究情報にアクセスできる。株式については7市場を対象とした市場分析や個別株式の検索機能が搭載されており、投資信託については400本超が提供されている。2017年2月にDBS iWealthのモバイル・ア

<sup>31</sup> クレディ・スイス・インベストは、2015年にスイスやヨーロッパ他地域で導入された。

<sup>32</sup> “Credit Suisse launches digital advisory platform in HK, S’pore,” *The Straits Times*, 13 July, 2017.

<sup>33</sup> DBSは、富裕層向けのDBS トレジャーズ・プライベート・バンク及びDBS プライベート・バンク（前述）の他、投資可能な金融資産が35万Sドル以上のマス富裕層向けに「DBS トレジャーズ」を提供している。



プリが導入された。

DBS は 2017 年 8 月、デジタル・バンキング及び新たなテクノロジーに関するスキル向上を目的として、向こう 5 年間で計 2,000 万 S ドルの投資を行う計画を発表した。PB 部門を含む約 1 万人の従業員が対象となっており、今後デジタル化をさらに推進する戦略が打ち出されている。

- OCBC/BOS

OCBC は 2016 年 2 月、WM 事業等における効率性改善を目的としたテクノロジーの導入・活用を促進するため、The Open Vault@OCBC という FinTech ユニットを設立した。2016 年 8 月、FinTech スタートアップ企業 3 社が同ユニットで開発したソリューションを試験的に提供することが発表された。当該 3 社のうちフィンキャストとボンド IT は、ポートフォリオ管理をより効率的かつ効果的にするという WM 分野で活用可能な独自のテクノロジーを開発している。フィンキャストは、顧客のポートフォリオ運用を支援するツールを提供しており、同ツールはマス富裕層向けプレミア・バンキングの支店において試験的に導入された。ボンド IT は、BOS の RM が富裕層顧客向けに債券投資戦略に関する助言を行う際に利用可能なプラットフォームを提供している。

OCBC は 2017 年 7 月、顧客の不正行為を防止するため、FinTech スタートアップ企業 2 社と提携し、AI を活用したソリューションの提供を開始すると発表した。当該 2 社はブラックスワン・テクノロジーズとサイレント・エイトであり、個人情報の検索や疑わしい取引のマッピングにより、取引の違法性を判断するソリューションを開発する。現在 OCBC では、取引の監視はコンプライアンス部の分析担当者により手作業で行われており、疑わしい取引が発見された場合、ソーシャルメディア、新聞、検索エンジン等の様々な情報源に基づいて調査が行われる。この作業には少なくとも 1 時間を要するが、AI の活用により作業時間を 1 分程度に短縮することが可能であり、バックオフィス業務の効率化につながると見られている。また、当該ソリューションがうまく機能すれば、今後マネー・ローンダリング対策及びテロ資金供与防止において重要な役割を果たすと期待されている。

- UOB

UOB は、WM 事業に重点を置き始めてから数年しか経過しておらず、デジタル化の取組みは総じて他の地場銀行より遅れている。

UOB は 2015 年 11 月、情報通信開発庁（当時）傘下のベンチャーキャピタル部門であるインフォコム・インベストメンツとの共同事業として、The FinLab<sup>34</sup>というアクセラレーターを設立した。The FinLab は、革新的なソリューションを開発する FinTech スタートアップ企業を支援している。これまでに実施されたアクセラレーター・プログラムの下で WM 分野のソリューションを開発している FinTech 企業と

<sup>34</sup> 現在は、首相府直属の国立研究財団傘下の SG イノベートと UOB により共同運営されている。

してボンドリンクが挙げられる。ボンドリンクは、プライベート・バンクの RM が富裕層顧客の債券ポートフォリオ運用に関する助言を行う際に利用可能なプラットフォームを提供する。UOB は、現時点ではボンドリンクが開発するプラットフォームを導入していないが、WM 事業の強化に向けて、RM の顧客対応力の向上につながるテクノロジーの活用に積極的であると見られる。

## V 今後の展望

以上の通り、アジアでは中長期的に富裕層人口及び資産が増加していく見通しであり、またシンガポールは WM のオフショア・センターとしての地位を高めていく可能性がある。しかし、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に対する規制強化、税の透明性に関する基準向上、手数料に関する開示規制の厳格化等により、WM 業界を取り巻く経営環境が厳しくなっている。そうした中、プライベート・バンクは顧客ニーズへの対応とコンプライアンスを前提としつつ、規模と効率性を追求したビジネスモデルが求められる。

アジアでは、第 1 世代からミレニアル世代への資産及び事業の承継が今後 5 年以内に本格化し始める見通しである。プライベート・バンクは、第 1 世代とは異なるミレニアル世代のニーズに柔軟に対応できるようマインドセットを変える必要がある。ミレニアル世代は RM との対面でのコミュニケーションを必ずしも望まない一方で、デジタルサービスに対する要求水準が高いため、プライベート・バンクは少なくとも次の 2 点が求められると考えられる。第 1 に、デジタル・アドバイザー・ツールの活用である。ミレニアル世代は RM の経験に基づく投資助言だけでなく、アルゴリズムに基づいた客観的かつ迅速なポートフォリオ提案も期待する。すなわち、RM とデジタル・アドバイザー・ツールを併用したハイブリッドモデルがプライベート・バンクにとってより重要となる。第 2 に、顧客情報の分析に基づく提案である。ソーシャル・ネットワーキング・サービスの普及を背景として、ミレニアル世代は自身の情報を他人に共有することに対して抵抗感が少ない。プライベート・バンクは、利用可能な膨大な情報を分析することで、顧客の性格、価値観、ライフスタイルを十分に把握し、長期的な視点でオーダーメイド型の提案を行うことが期待される。

また、世界で 3 番目に資産が多い中国の富裕層<sup>35</sup>の動向も注目される。中国の富裕層は、高いリターンに拘って自身で投資対象を決める傾向が強く、国内中心に投資している。WM 業界では招商銀行、中国工商银行、中国銀行等の地場銀行の存在感が大きいが、近年では UBS やクレディ・スイス等のスイス系プライベート・バンクが中国国内での事業を強化している。他方で、株式市場の高いボラティリティや人民元の減価という背景の下、リスク分散及び新たな投資機会の追求を目的として、富裕層の間では海外投資を検討する動きが広がっている。また、富裕層の価値観の変化も見られ、資産の増加だけでなく、資

<sup>35</sup> キャップジェミニによると、2015 年末時点の中国における富裕層の人口は 103 万人、資産は 5.3 兆米ドルであった。

産保全や次世代への資産承継に対する関心も高まっており、プライベート・バンクにとってのビジネス機会が拡大している。富裕層は中国国外での資産運用においては、各国市場及び様々な金融商品に関する専門性を有するグローバル金融機関を頼るケースが多い<sup>36</sup>。しかし近年では、中国銀行が2016年9月、招商銀行が2017年4月にシンガポールでWM事業を開始する等、地場銀行がオフショア市場に参入する動きも見られる。今後、中国の富裕層資産を巡るPB間の競争は国内外で激化する可能性があるだろう。

最後に、プライベート・バンクを取り巻く経営環境が大きく変化中、変化に対応しきれないプライベート・バンクがアジアでのWM事業を継続できなくなり、事業売却を余儀なくされるケースが増加する可能性が高まると考えられる。その結果、規模の大きいプライベート・バンクがますます巨大化し、規模の経済が働くWM業界では勝ち組と負け組の差がこれまで以上に鮮明になるのではないだろうか。今後、シンガポールを中心としたアジアのWM業界における勢力図がどのように変化していくのか、動向が注目されよう。

---

<sup>36</sup> Bain & Company, “China’s Private Wealth Machine,” 25 July, 2017.