

## ウェルス・マネジメント事業を強化する シンガポールの DBS 銀行

北野 陽平、植田 剛将

### ■ 要 約 ■

1. シンガポールを本拠とする東南アジア最大手銀行である DBS 銀行（以下、DBS）は、マス富裕層及び富裕層向けに資産運用サービスを提供するウェルス・マネジメント事業（以下、WM 事業）を成長のけん引役として、業績を拡大している。WM 事業の収入は 2009 年から 2019 年にかけて 6 倍超に増加するとともに、WM 事業の収入が総収入に占める割合は同期間に 7%から 21%へと上昇した。
2. DBS が WM 事業を拡大してきた主な要因として、第一に海外展開が挙げられる。DBS は、事業拡大に当たり、M&A も活用する方針を掲げており、その一環として、オーストラリア・ニュージーランド銀行のシンガポール、香港、中国本土、台湾、インドネシアにおけるリテール・バンキング及び WM 事業を買収した。また、DBS は、タイと中東地域も今後の重点市場として位置付けている。
3. 第二に、積極的なデジタルの活用が挙げられる。アジアの富裕層の間では、プライベートバンクのデジタル・サービスへの期待が高まっている。そうした中、DBS は、ワンストップ型プラットフォームである DBS iWealth の活用により、WM 事業の新規顧客を効率的に獲得してきた。また、DBS は、デジタルの活用を通じて、リレーションシップ・マネージャー（RM）の生産性を向上させてきた。
4. 今後、DBS の WM 事業のさらなる成長を後押しする可能性がある中長期的な取り組みとして、環境・社会・ガバナンス（ESG）関連商品・サービスの提供が挙げられる。背景には、アジアの富裕層の間で、ESG 投資への関心が高まっていることがある。また、アジアでは、自身で富を築いた第 1 世代の富裕層から第 2 世代への資産・事業承継が進展する中、DBS のファミリーオフィス向け事業も注目される。
5. 足下では、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、顧客と RM とのデジタル・チャネルを通じたコミュニケーションの重要性が高まるとともに、市場の先行き不透明感の広がりを受けて、持続可能な投資ニーズも強まっている。そうした中、DBS の WM 事業における取り組みは参考になり得る。

野村資本市場研究所 関連論文等

- ・北野陽平「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」『野村資本市場クォーターリー』2017年秋号。
- ・北野陽平、武井悠輔「外資系プライベートバンクの存在感が高まりつつあるタイのウェルス・マネジメント業界」『野村資本市場クォーターリー』2019年春号。
- ・岡田功太「コロナ禍で加速する米国リテール証券業界のデジタル化」『野村資本市場クォーターリー』2020年夏号。

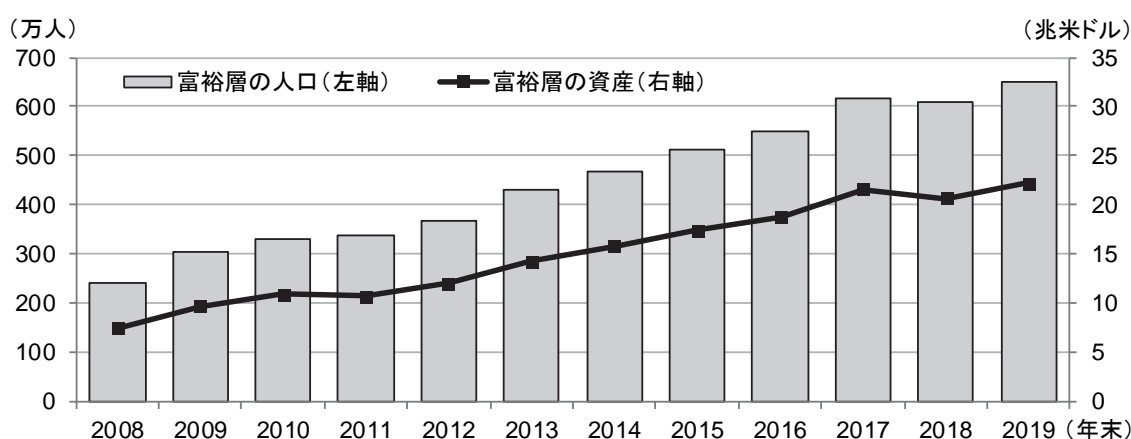
## I はじめに

シンガポールを本拠とする東南アジア最大手銀行である DBS 銀行（以下、DBS）は、業績を拡大し続けており、2019年の総収入は145.4億シンガポールドル<sup>1</sup>（以下、Sドル）、税前利益は75.8億Sドルとなり、収入、利益ともに過去最高を記録した。DBSでは、主に個人顧客を対象とするコンシューマー・バンキング及びウェルス・マネジメント（Consumer Banking/ Wealth Management）部門、法人顧客を対象とするインスティテューショナル・バンキング（Institutional Banking）部門、外国為替やデリバティブの取引等を行うトレジャリー・マーケット（Treasury Markets）部門が中核3部門である。このうち、成長のけん引役となっているのが、コンシューマー・バンキング及びウェルス・マネジメント部門であり、特にマス富裕層及び富裕層向けに資産運用サービスを提供するウェルス・マネジメント事業（以下、WM事業）である。WM事業の収入は2009年から2019年にかけて6倍超に増加するとともに、WM事業の収入が総収入に占める割合は同期間に7%から21%へと上昇した。

DBSがWM事業の強化に取り組んできた背景として、アジアにおける富裕層市場の拡大が挙げられる。大手コンサルティング会社のキャップ・ジェミニによると、アジア太平洋地域（日本を含む）において、100万米ドル以上の投資可能資産を保有する富裕層の人口は2008年末の240万人から2019年末の約650万人に、富裕層の資産は同期間に7.4兆米ドルから22.2兆米ドルへと増加した（図表1）。

DBSは、シンガポール国内での事業展開のみならず、他の大手金融機関のWM事業の買収等を通じて、海外市場においてもWM事業を拡大させている。また、DBSは、富裕層顧客のニーズに対応するため、積極的にデジタルを活用することで、WM事業の競争力を強化している。さらに、近年では、アジアの富裕層の間で環境・社会・ガバナンス

図表1 アジア太平洋地域における富裕層の人口及び資産の推移



（出所）キャップ・ジェミニより野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> 2020年7月24日時点の為替レートは1シンガポールドル=76.8円。

(ESG) の要素を考慮した ESG 投資への関心が高まる中、DBS は ESG 関連商品・サービスの提供も重視している。こうした取り組みにより、DBS は競合他社を上回るペースで WM 事業を成長させてきた。

本稿では、DBS の WM 事業の概要、海外での事業展開、デジタルの活用について説明した後、今後の注目点について整理する。

## II DBS の WM 事業の概要及び業績

### 1. WM 事業の概要

DBS は 1968 年、シンガポール開発銀行 (The Development Bank of Singapore) としてシンガポール政府により設立された。設立目的は、シンガポール経済開発庁 (Economic Development Board) が従来担っていた政策的なプロジェクト向けの融資を引き継ぐことであり、DBS は設立当初、主に製造業や加工産業等向けの融資を行っていた。その後、DBS は 1998 年、個人向け業務に特化した POSBank (旧郵便貯蓄銀行) を買収し、東南アジア最大規模の銀行となった。経済成長や株式市場の上昇等を背景として、アジアにおいて富裕層が増加する中、DBS は 1998 年頃から WM 事業にも重点を置き始めた。

DBS は、シンガポール国内だけでなく、海外においても WM 事業を展開しており、対象顧客やサービス内容は国毎に若干異なる。シンガポールにおいては現在、以下で説明する 3 セグメントの下で WM 事業が展開されている (図表 2)。

第一に、DBS Treasures (以下、Treasures) である。Treasures は、投資可能資産が 35 万 S ドル以上 150 万 S ドル未満の顧客を対象としている。Treasures の顧客は、資産運用や保険等に関する助言、マーケット情報へのアクセス、ワンストップ型プラットフォームである DBS iWealth (詳細後述) を通じた各種金融サービス、リムジンの割引利用や優待価格でのホテル宿泊を含む様々なコンシェルジュ・サービスを受けることができる。

第二に、DBS Treasures Private Client (以下、Treasures Private Client) である。Treasures Private Client は、投資可能資産が 150 万 S ドル以上 500 万 S ドル未満の顧客を対象としている。Treasures Private Client の顧客は、Treasures で提供されるサービスに加えて、新規公開株や債券等の投資商品へのアクセス、投資一任契約に基づく資産運用、資産承継計画に関するソリューション、最大 100 万 S ドルまで利用可能なクレジットカード等のサービスを受けることができる。

第三に、DBS Private Bank (以下、DBS PB) である。DBS PB は、投資可能資産が 500 万 S ドル以上の顧客を対象としている。DBS PB の顧客は、Treasures Private Client で提供されるサービスに加えて、プライベート・エクイティ投資機会にアクセスできるとともに、提携機関のアナリスト及びエコノミストがカバーする 19 超の市場及び 700 社超の企業に関する最新情報を取得することも可能である。

図表2 DBSのWM事業における3セグメントの比較

サービス内容	DBS Treasures	DBS Treasures Private Client	DBS Private Bank
資産運用や保険等に関する資産管理担当者の助言	○	○	○
DBSが独自に提供するマーケット情報や投資アイデアへのアクセス	○	○	○
ワンストップ型プラットフォームであるDBS iWealthの利用(一般的な銀行取引、外国為替取引、投資信託の購入、株式取引等)	○	○	○
コンシェルジュ・サービス(割引価格でのリムジンの利用、優待価格での提携ホテルへの宿泊、医療サービスに関する支援、子息の留学支援、引越し支援等)	○	○	○
新規公開株や債券等の適格投資家向けの投資商品へのアクセス		○	○
投資一任契約に基づく資産運用		○	○
資産承継計画に関するソリューション		○	○
最大100万Sドルまで利用可能なクレジットカード(DBS Insignia Visa Infinite Card)の取得		○	○
シンガポールのチャンギ空港での専用ラウンジの利用、空港からの無料でのリムジン利用、空港での優先チェックイン		○	○
プライベート・エクイティへの投資機会			○
提携機関に所属する計600人のアナリスト及びエコノミストがカバーする19超の市場及び700社超の企業に関する最新情報へのアクセス			○

(出所) DBS銀行より野村資本市場研究所作成

## 2. WM事業の業績

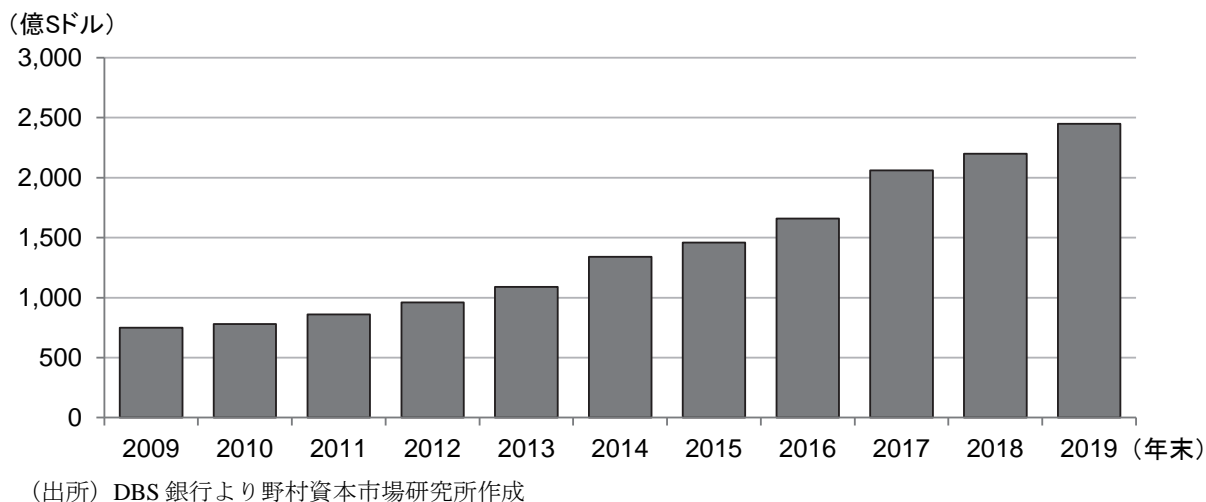
DBSのWM事業における預かり資産(AUM)は、右肩上がりに増加してきた。具体的には、AUMは、2009年末の750億Sドルから2019年末には2,450億Sドルとなり、年平均13%のペースで増加してきた(図表3)。AUMは2016年末から2017年末にかけて24%増加し、特に伸び率が高かった。主な要因として、DBSがオーストラリア・ニュージーランド銀行(Australia and New Zealand Bank, ANZ)のアジア諸国におけるリテール・バンキング及びWM事業を買収したことが挙げられる(詳細後述)。DBSは、2019年のAUMに基づくと、アジア太平洋域内でWM事業を展開する銀行の中で6位であり、WM事業のAUMを2023年までに3,000億Sドルへと増加させる目標を掲げている<sup>2</sup>。

DBSのWM事業の収入は、AUMの増加に伴って、順調に増加してきた。2009年に4.8億SドルであったWM事業の収入は、2019年には30.8億Sドルとなり、AUMの伸び率を上回る年平均20%のペースで増加してきた(図表4)。また、前述の通り、WM事業の収入が総収入に占める割合は、同期間に7%から21%へと3倍に上昇し、DBS全体の業績への貢献度が高まっている<sup>3</sup>。

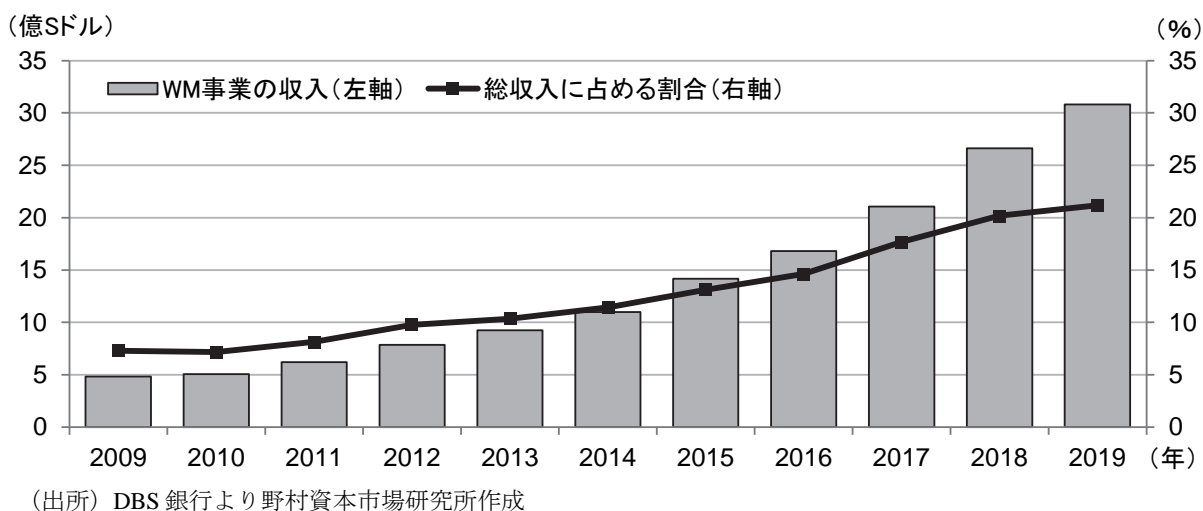
<sup>2</sup> “DBS aims for wealth business to hit S\$300b AUM by 2023,” *The Business Times*, 12 September 2019.

<sup>3</sup> 2019年の総収入の部門別内訳は、コンシューマー・バンキング及びウェルス・マネジメント部門が43%、インスティテューショナル・バンキング部門が42%、トレジャリー・マーケット部門が6%、その他が9%である。

図表3 DBSのWM事業におけるAUMの推移



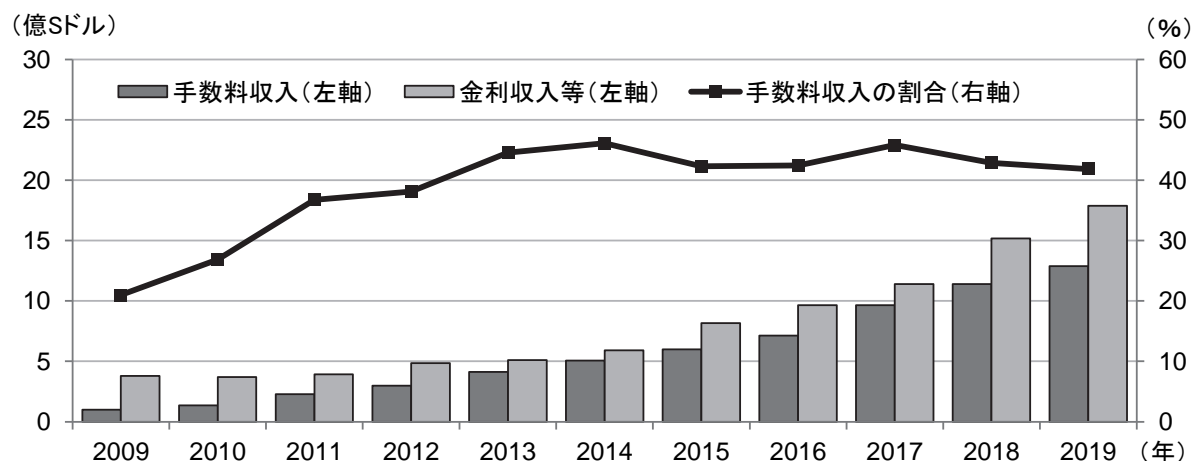
図表4 DBSのWM事業の収入及び総収入に占める割合の推移



WM事業の収入は、手数料収入と金利収入等から構成される。手数料収入には、保険商品及び投資信託等の販売に伴う手数料や投資一任契約における残高ベースの手数料等が含まれている。手数料収入及び金利収入等はともに増加傾向にあるが、手数料収入は金利収入等を上回るペースで増加してきた。その結果、WM事業の収入に占める手数料収入の割合は、2009年の21%から2019年には42%へと2倍に上昇した(図表5)。

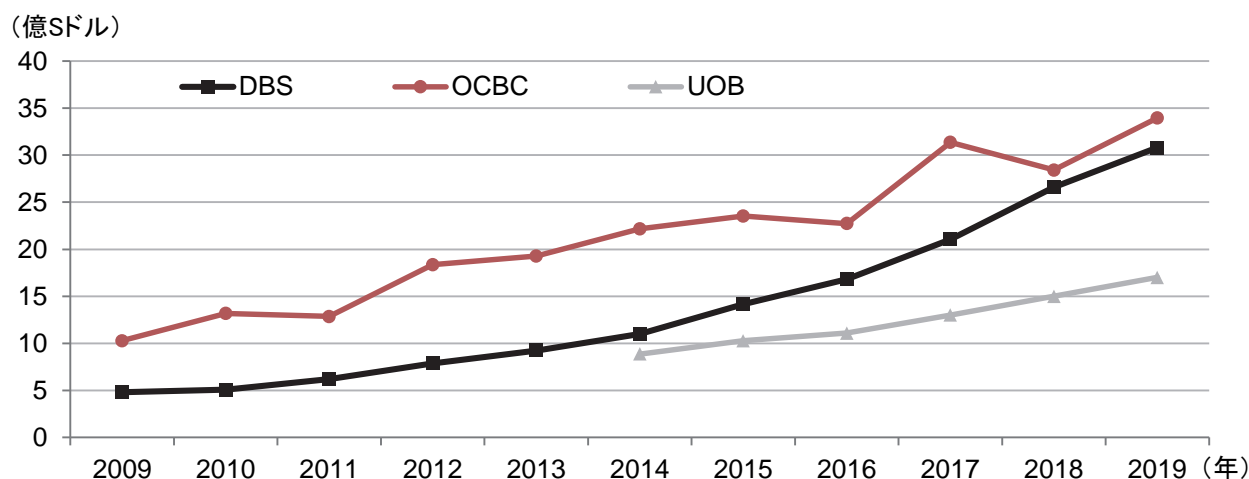
手数料収入の増加要因の一つとして、保険商品の販売強化が挙げられる。DBSは、2016年に大手生命保険会社のマニユライフ・ファイナンシャル・アジア(Manulife Financial Asia)と、2017年にスイスを本拠とする損害保険会社であるチャブ(Chubb)と提携した。国内保険市場において、10年以上前にはDBSの存在感は小さかったが、2018年には市場占有率が3割超まで上昇した。保険収入は、2018年にWM事業の手数料収入の約4割を占めた。

図表5 DBSのWM事業の手数料収入及び金利収入等の推移



(出所) DBS銀行より野村資本市場研究所作成

図表6 DBS、OCBC、UOBのWM事業の収入推移の比較



(注) UOBのWM事業の収入は、2014年から開示されている。

(出所) DBS銀行、OCBC銀行、ユナイテッド・オーバーシーズ銀行より野村資本市場研究所作成

シンガポールで資産規模2位のOCBC銀行（以下、OCBC）や同3位のユナイテッド・オーバーシーズ銀行（United Overseas Bank、UOB）もWM事業を強化しているが、DBSは競合他社を上回るペースでWM事業を拡大してきた。DBSのWM事業の2009～2019年の年平均増収率は、前述の通り20%であり、OCBCの同13%、UOBの2014～2019年の年平均増収率14%を上回った（図表6）。DBSが競合他社を上回るペースでWM事業を成長させてきた主な要因として、次章以降で説明する通り、積極的な海外展開及びデジタルの活用が挙げられる。

### III 海外における WM 事業の拡大

#### 1. M&A を活用した海外事業の拡大

DBS は元々、シンガポールを主要市場としつつ、アジアを代表するもう一つのオフショア金融センターである香港も WM 事業の重要な市場と位置付けてきた。香港では、①投資可能資産が 100 万香港ドル<sup>4</sup>以上 800 万香港ドル未満の顧客を対象とする Treasures、②同 800 万香港ドル以上 2,500 万香港ドル未満の顧客を対象とする Treasures Private Client、③同 2,500 万香港ドル以上の DBS PB、の 3 セグメントの下で WM 事業が展開されている。

DBS は、海外市場での WM 事業を拡大するに当たり、オーガニック・グロース（自律的成長）に拘泥せず、M&A も活用する方針を掲げてきた。その一環として、DBS は 2014 年 3 月、仏ソシエテ・ジェネラルのシンガポール及び香港におけるプライベート・バンキング事業を、2.2 億米ドルで買収すると発表した。ソシエテ・ジェネラルのアジアにおけるプライベート・バンキング事業の AUM は、2013 年末時点で 126 億米ドルであった。DBS は、当該買収等により、WM 事業の AUM を 2014 年末時点で前年末比 23% 増加させた。

また、DBS は 2016 年 10 月、ANZ のシンガポール、香港、中国本土、台湾、インドネシアにおけるリテール・バンキング及び WM 事業の買収を発表した。その後、DBS は、2017 年 7 月に中国本土、8 月にシンガポール、9 月に香港、12 月に台湾、2018 年 2 月にインドネシアにおける ANZ の事業買収を完了した。DBS は、当該買収を通じて、ANZ から計 180 億 S ドルの AUM を獲得したこともあり、WM 事業の AUM を 2017 年末時点で 2,060 億 S ドルへと前年末比 24% 増加させた。また、DBS の WM 事業の収入は 2017 年に前年比 25% 増加し、中国本土では同 60% 超の増収となった。

DBS による ANZ の事業買収に伴う大きな収穫の一つとして、富裕層市場が拡大しているインドネシアにおける WM 事業の基盤を獲得したことが挙げられる。DBS は現在、インドネシアにおいて、①投資可能資産が 5 億ルピア<sup>5</sup>以上 100 億ルピア未満の顧客を対象とする Treasures、②同 100 億ルピア以上の Treasures Private Client、の 2 セグメントの下で WM 事業を展開している。インドネシアの富裕層は、華僑が中心であり、高いリターンを求めて主に不動産に投資している。但し、国内では利用可能な金融商品・サービスが限られているため、多くの富裕層は、幅広い投資商品・サービスへのアクセスが可能なシンガポールに資産を移転している。DBS は従来、インドネシアの富裕層向けの資産運用サービスをシンガポールで提供していたが、インドネシア国内で WM 事業の基盤を獲得したことで、オンショアとオフショアの両方の事業プラットフォームを活用したワンストップでの資産運用サービスを提供することが可能となった。

インドネシアでは、2016～2017 年に租税特赦（タックス・アムネ스티）が実施されたことが注目されている。租税特赦とは、政府が税収及び納税者の増加を目的として、国

<sup>4</sup> 2020 年 7 月 24 日時点の為替レートは 1 香港ドル=13.7 円。

<sup>5</sup> 2020 年 7 月 24 日時点の為替レートは 1 ルピア=0.0073 円。

民の国内外資産の申告を促進するため、通常の税率よりも大幅に低い税率を適用する措置である<sup>6</sup>。租税特赦を通じて、合計で4,866兆ルピアの未申告資産が申告され、インドネシアの富裕層が国内外で保有している多くの資産が明るみに出た。キャップ・ジェミニによると、100万米ドル以上の投資可能資産を保有するインドネシアの富裕層の人口は2016年末の5.4万人から2017年末には12.4万人へと2.3倍に、富裕層の資産は同期間に1,843億米ドルから6,615億米ドルへと3.6倍に増加した。また、英不動産コンサルティング会社のナイト・フランクが2018年に発行したウェルス・レポート（The Wealth Report 2018）によると、500万米ドル以上の純資産を有するインドネシアの富裕層の人口は、2017年末の1.9万人から2022年には3.2万人へと増加すると予測されている。こうしたことから、DBSがWM事業の成長を加速させる上で、インドネシアは重点市場の一つとなっている。

## 2. WM事業における他の重点市場

DBSは今後、ANZの事業買収を通じて事業基盤を獲得した上述の5市場においてWM事業を拡大させていく方針であるものの、他の重点市場として、タイと中東地域を挙げている。

### 1) タイ

DBSは、タイにおける富裕層市場の拡大に注目している。キャップ・ジェミニによると、100万米ドル以上の投資可能資産を保有するタイの富裕層の人口は、2008年末から2017年末にかけて年平均13%のペースで増加した。また、地場大手行のサイアム商業銀行とスイスの大手プライベートバンクであるジュリアス・ベアの合弁会社が2019年6月に発行したウェルス・レポート（Wealth Report Thailand 2019）によると、経済発展や不動産及び株式市場の上昇を背景として、タイの富裕層の資産は2015年末の2,508億米ドルから年平均10%のペースで増加し、2020年末に4,012億米ドルに達すると推計されている<sup>7</sup>。

タイの富裕層は従来、国内で提供されていない投資商品にアクセスするためには、国内の金融機関及び海外の金融機関と別々に取引する必要があった。そうした中、DBSは2019年9月、タイの富裕層向けのWM事業を拡大するため、DBS PBとグループ会社のDBS ヴィッカーズ証券（タイ）との連携強化を発表した。DBSは、当該連携強化を通じて、オンショアとオフショアの資産管理に関する統合されたソリューションを、タイの富裕層に提供することが可能となった。また、DBS ヴィッカーズ証券（タイ）は従来、AUMの約9割が国内資産に投資されていたが、DBS PBとの連携強化を契機として、国内の富裕層顧客向けに外国資産への投資機会を提供できるよ

<sup>6</sup> 租税特赦に関する詳細は、北野陽平、バディ・ラクマン・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>7</sup> “DBS aims to double Thai wealth business by 2023,” *The Business Times*, 19 September 2019.



うになった<sup>8</sup>。

DBS PB は、当該連携強化に伴うシナジー効果により、タイ国内での富裕層顧客の AUM を、2019 年時点の 40 億 S ドルから 2023 年までに 80 億 S ドルへと倍増させる目標を設定した。また、DBS PB は、その一環として、リレーションシップ・マネージャー (RM) の数を倍増させる計画を打ち出した。DBS ヴィッカーズ証券 (タイ) は、富裕層顧客の口座数を 2019 年時点の 100 口座から 2023 年までに 1,000 口座に増加させ、AUM を同期間に 1,000 億バーツ<sup>9</sup>から 2,000 億バーツへと倍増させることを目標としている。

## 2) 中東地域

DBS は、アジアへの投資ニーズを有する中東地域の富裕層及び超富裕層の増加にも注目している。前述のナイト・フランクのウェルス・レポートによると、500 万米ドル以上の純資産を保有する中東地域の富裕層の人口は 2017 年末の 74,330 人から 2022 年末には 95,250 人に、5,000 万米ドル以上の純資産を保有する超富裕層の人口は同期間に 4,740 人から 6,040 人に増加すると予測されている。

そうした中、DBS は 2018 年 11 月、中東地域における向こう 5 年間の拡大計画を発表し、過去 7 年間で年平均 20% の増収を達成してきたドバイ事務所を、中東地域におけるプライベート・バンキング事業のハブと位置付けることとした。DBS は、中東地域において、個人の富裕層及び超富裕層だけでなく、ファミリーオフィスや政府系ファンドも対象顧客とする方針である。また、同計画の下では、①アジアにおける e コマース、ヘルスケア・テクノロジー (医療技術)、不動産、物流、FinTech 等の成長分野の企業を投資対象とするプライベート・エクイティ・ファンド、②中国及びインド等のアジア主要国の資産を対象とする仕組み商品、を含むオーダーメイド型のポートフォリオを構築していくことも明らかにされた。DBS は、ドバイ事務所のプライベート・バンキング事業の収入を 2023 年までに 2018 年比 3 倍に、人員数を同 2 倍に増加させることを目指している。

## IV WM 事業における積極的なデジタルの活用

### 1. デジタル戦略を支えるワンストップ型プラットフォーム

DBS は、WM 事業において、積極的なデジタルの活用も重点戦略として位置付けている。背景として、アジアの富裕層の間では、プライベートバンク等から資産運用サービスを受ける際、デジタル・サービスを期待する傾向が強まっていることが挙げられる<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> “DBS Bank aims to double wealth business by 2023,” *Bangkok Post*, 19 September 2019.

<sup>9</sup> 2020 年 7 月 24 日時点の為替レートは 1 バーツ=3.4 円。

<sup>10</sup> 詳細は、北野陽平「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」『野村資本市場クォーターリー』2017 年秋号参照。

DBSのWM事業におけるデジタル戦略の柱として、ワンストップ型プラットフォームであるDBS iWealth（以下、iWealth）が挙げられる。iWealthは、2011年頃から導入の検討が開始され、2014年に発表されたデジタル・バンキングの拡大に向けた3か年計画の下での計2億Sドルのデジタル投資の一環として開発が進められ、2015年に現行版のiWealthの提供が開始された。

DBSは2017年2月、WM事業の顧客によるiWealthへのアクセスの利便性を向上させることを目的として、モバイルアプリを導入した。また、DBSは、米オンライン証券会社のロビンフッドに比肩する株式取引アプリを目指し、iWealthの株式取引の機能を拡充した<sup>11</sup>。WM事業の顧客は現在、iWealthを通じて、①国内外送金、公共料金の支払い、定期預金を含む銀行取引、②マーケット情報や投資アイデアの取得、③9通貨に対応した外国為替取引、④200種類超の投資信託の購入、⑤7市場を対象とした株式取引、⑥digiPortfolioと呼ばれるロボアドバイザーを通じた分散されたポートフォリオへの投資、等を行うことが可能である（図表7）。

WM事業の顧客によるiWealthの利用率は、当初50%が目標とされていたが、2019年時点で76%に達した<sup>12</sup>。iWealthは2018年、資産運用会社向けの調査コンサルティング会社である米カッター・アソシエーツ（Cutter Associates）から、WM事業向けのモバイルアプリとして世界で最も高い評価を得た。また、DBSは、WM事業において様々なデジタル活用の取り組みを進めてきたことから、イノベーションに積極的なプライベートバンクとして様々なメディアから高い評価を得てきた（図表8）。

図表7 iWealthで提供される主なサービス

サービス	概要
一般的な銀行取引	国内外送金、公共料金の支払い、クレジットカードの利用開始手続き等
定期預金	・円、カナダドル、豪ドル、シンガポールドル、人民元、スイスフラン、ニュージーランドドル、米ドル、香港ドル、ポンド、ユーロの11通貨に対応 ・期間は最短1日、最長12か月
投資情報の取得	保有資産に応じてカスタマイズされたリサーチ情報やグローバル株式投資に関するアイデア等を取得可能
外国為替取引	・円、カナダドル、豪ドル、シンガポールドル、人民元、米ドル、香港ドル、ポンド、ユーロの9通貨に対応 ・取引額は最低100SD（相当）、最大50万SD（相当）
投資信託の購入	・円、シンガポールドル、スイスフラン、米ドル、ポンド、ユーロを含む12通貨の200種類超の投資信託が対象 ・販売手数料は0.82%
株式取引	・英国、オーストラリア、カナダ、シンガポール、日本、米国、香港の7市場が対象 ・シンガポールの株式については、リアルタイムの株価を閲覧可能
ロボアドバイザー（digiPortfolio）	・グローバルのユニット・トラスト等の投資信託が組み入れられたポートフォリオと、アジアまたはグローバルの上場投資信託が組み入れられたポートフォリオに投資可能 ・年間管理手数料はAUMの0.75～0.85%

（出所）DBS銀行より野村資本市場研究所作成

<sup>11</sup> “DBS unveils new mobile app, latest iWealth website,” *The Straits Times*, 11 February 2017. ロビンフッドの詳細は、岡田功太「コロナ禍で加速する米国リテール証券業界のデジタル化」『野村資本市場クォーターリー』2020年夏号参照。

<sup>12</sup> “AUM per RM up thanks to strategic hiring and greater digitalization,” *Asian Private Banker*, 22 April 2020.

図表 8 DBS の主なアワード受賞歴

メディア名	受賞年	アワード名
Asian Private Banker	2018年	Excellence in Private Banking Digital Innovation
Euromoney	2018年	World's Best Digital Bank
Global Finance	2018年	Best Private Bank for Entrepreneurs
		Most Innovative Private Bank in the World
	2019年	Best Private Bank for Digital Client Solutions
		Best Private Bank in Asia-Pacific
		Best Private Bank in Emerging Markets
Private Banker International	2019年	Most Innovative Private Bank in the World
		Most Innovation Digital Offering
PWM/The Banker	2018年	Outstanding Private Bank in North Asia
		Best Private Bank for Innovation
		Best Private Bank for Digitally Empowering Relationship Managers in Asia
		Best Private Bank for Use of Technology in Asia
The Asset	2018年	Best Private Bank in Asia
		Best Digital Wealth Management Experience in Singapore
	2019年	Best Wealth Manager
		Best Digital Wealth Management Experience in Singapore
		Best Wealth Manager

(出所) DBS 銀行、各メディアより野村資本市場研究所作成

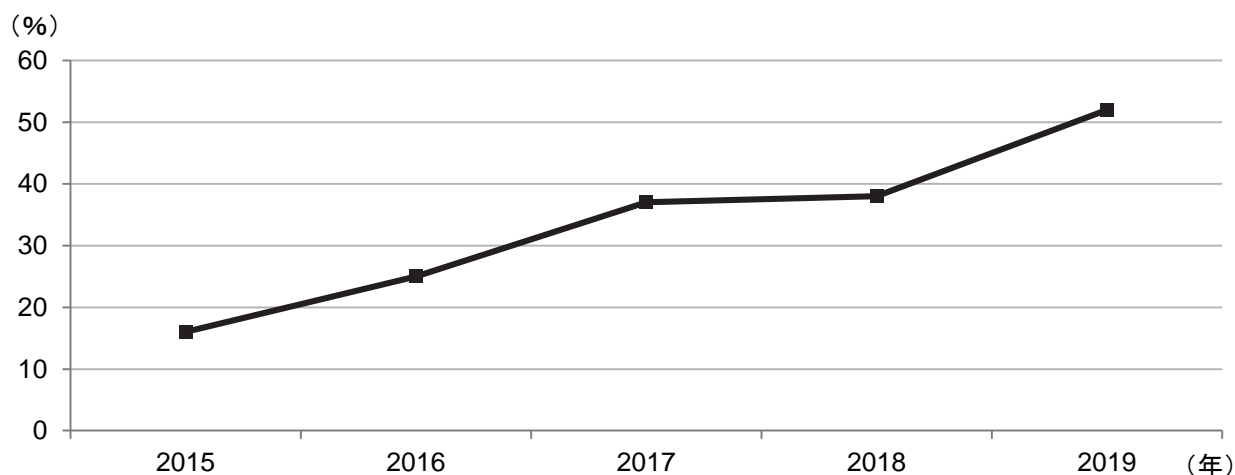
## 2. デジタル戦略の業績への貢献

DBS は、積極的なデジタルの活用を WM 事業の業績拡大につなげてきた。第一に、新規顧客の獲得である。DBS は、iWealth の活用により、WM 事業の新規顧客を効率的に獲得している。デジタル・チャンネルを通じて口座開設を行った Treasures 及び Treasures Private Client の顧客の割合は、2015 年に 16%であったが、2019 年には 52%へと 3 倍超に上昇した (図表 9)。デジタル・チャンネルを通じて口座を開設した WM 事業の顧客数は、2018 年に 27,000 人超に達した。また、デジタル・チャンネル経由の新規顧客の獲得は、マーケティング費用の削減を通じて、収益性の改善にも貢献している。

第二に、RM の生産性向上である<sup>13</sup>。RM は、アプリケーション・プログラミング・インターフェース (API) を通じて 12 の外部情報源へのアクセスが可能なデジタル・プラットフォームである RM モビリティを活用することにより、富裕層顧客のニーズに沿った包括的な提案が可能となっている。RM 一人当たりの収入は増加傾向にあり、特に Treasures のセグメントにおける RM 一人当たりの収入は 2017 年までの 3 年間で 57%増加した。また、DBS は、WM 事業の RM を含む多くの従業員を対象に、データ分析等のデジタル活用スキルの向上を目的とした研修プログラムを提供している。そうした取り組みの成果もあり、RM 一人当たりの手数料収入は 2019 年に前年比 17%増加した。

<sup>13</sup> WM 事業の RM 数は開示されていないが、アジアの WM 業界に特化したメディアであるアジア・プライベート・バンカーによると、2017 年末時点で Treasures Private Clients 及び DBS PB の RM 数は合計で推定 354 人であった。

図表9 WM事業においてデジタル・チャネル経由で口座開設した顧客の割合の推移



(注) Treasures と Treasures Private Client の顧客が対象。

(出所) DBS 銀行より野村資本市場研究所作成

## V 今後の注目点

DBS は、以上の通り、M&A も活用した海外での事業拡大及び積極的なデジタルの活用により、WM 事業を成長させてきたが、今後もそれらの取り組みが WM 事業における戦略の柱になると考えられる。他方、DBS の WM 事業のさらなる成長を後押しする可能性がある中長期的な取り組みとして、ESG 関連商品・サービスの提供とファミリーオフィス向け事業が注目される。

### 1. ESG 関連商品・サービスの提供

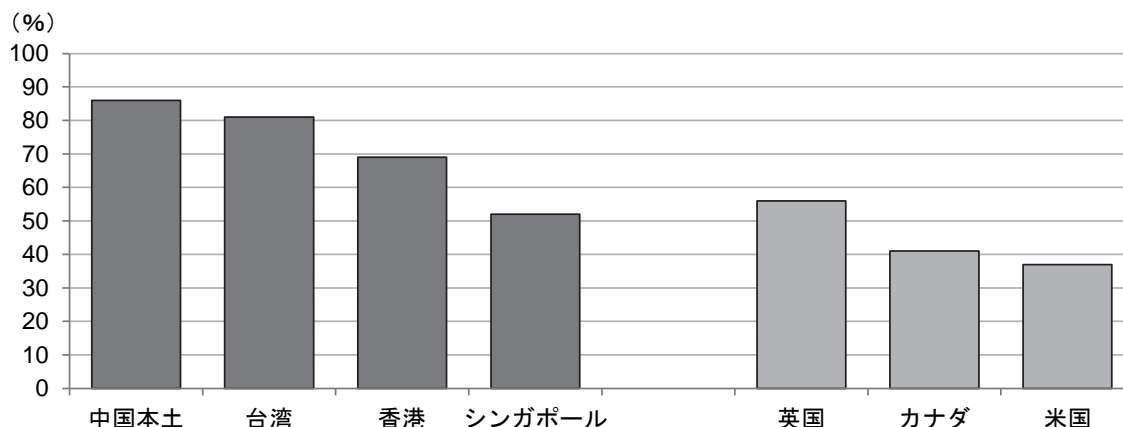
アジアでは、自身で富を築いた第 1 世代の富裕層から第 2 世代または第 3 世代への資産・事業承継が進展している。アジアでは、今後 15 年間で約 2.7 兆米ドルの資産が次世代に承継されると推計されている<sup>14</sup>。一般的に、第 1 世代の富裕層は高いリターンを追求する一方、第 2 世代以降の富裕層は第 1 世代ほど野心的な投資を行わないものの、国際的な感覚を持っており、新しい価値観を受け入れる傾向がある。

そうした背景の下、近年、アジアの富裕層の間では、ESG 投資に対する関心が高まっている。英エコノミスト誌の調査部門であるエコノミスト・インテリジェンス・ユニット (The Economist Intelligence Unit) が 2019 年に実施した調査に基づくと、アジア主要国の富裕層の 7 割が投資の際に ESG 要素を考慮していると回答し、当該割合は欧米諸国の富裕層を上回った (図表 10)。

そうした中、DBS は、富裕層顧客の価値観に沿った提案を行うこと及びベンチマークを上回るパフォーマンスを実現することを目的として、ESG 関連商品・サービスの提供を

<sup>14</sup> “DBS sees growth in family offices in Singapore,” *The Business Times*, 31 August 2019.

図表 10 投資の際に ESG 要素を考慮する富裕層の割合



(出所) エコノミスト・インテリジェンス・ユニットより野村資本市場研究所作成

重視している。例えば、DBS はこれまでに、持続可能な責任投資（Sustainable and Responsible Investment、SRI）の観点から優れたインドネシア企業に投資する RHB SRI-KEHATI Index Fund、社会へのインパクトが大きいグローバル株式に投資する Wellington Global Impact Fund、環境面に優れたグローバル株式に投資する Parvest Global Environment Fund、社会的な課題に対応するためのソーシャルボンドである Women’s Livelihood Bond<sup>15</sup>等の金融商品や、MSCI の ESG 指数とその他株価指数を組み合わせた投資戦略等を富裕層顧客に提供してきた<sup>16</sup>。

また、DBS は 2020 年 1 月、WM 事業の顧客に対して ESG 投資の透明性を向上させることを目的として、アジアの銀行として初めて、MSCI ESG 格付けを採用したと発表した。MSCI ESG 格付けとは、長期的な財務関連の ESG リスクに対する企業の強靱性を評価するための指標である。顧客は、DBS の RM を通じて、自身が投資している金融商品の ESG 格付けにアクセスすることができる。DBS が MSCI ESG 格付けを採用した目的として、ESG 投資に対する投資家の関心が高まる一方、ESG に関するヒストリカル・データやサステナビリティに関する確立されたベンチマークが欠如する中、そのギャップを埋めることにより、ESG 投資を加速させるため、と説明されている。

今後、アジアの富裕層の間で、次世代への資産承継がさらに進展すれば、ESG 投資に関心を持つ投資家の増加につながる可能性がある。また、DBS は、競合他社に先駆けて取り組んできたこの分野において、優位性を発揮できることも考えられよう。

<sup>15</sup> Women’s Livelihood Bond は 2017 年 7 月、シンガポールを本拠とするインパクト投資プラットフォームであるインパクト・インベストメント・エクスチェンジ（Impact Investment Exchange）により発行された。調達資金は、社会的企業及びマイクロファイナンス機関への融資を通じて、カンボジア、フィリピン、ベトナムにおける女性支援に利用されている。

<sup>16</sup> “DBS Private Bank Focuses on ESG to Win Over Asia’s Next Generation Clients”, *hubbis*, 4 October 2018.

## 2. ファミリーオフィス向け事業

アジア諸国では近年、富裕層一族がファミリーオフィスを設立する動きが徐々に広がっている。ファミリーオフィスとは、一族の永続的な繁栄を目的として運営される組織であり、主に資産管理・会計税務、資産運用、税務対策、教育、慈善事業等を行う役割を担っている。DBSが2019年8月にアーンスト・アンド・ヤングと共同で発行したレポート<sup>17</sup>によると、一般的に富裕層一族の70%は第2世代までに富を失い、90%は第3世代までに富を失うとされており、そうした点が世界的にファミリーオフィスの台頭につながっている。アジア域内でファミリーオフィスの設立が増加し始めた背景としては、次世代への資産承継が進展する中、一族の遺産を保全するニーズを有する次世代の超富裕層が増加していることが挙げられる。

また、シンガポールでは、いくつかのインセンティブ・スキームが導入されていることが、ファミリーオフィスの設立を後押しする材料となっている。例えば、外国人を対象として、有価証券等の運用益を非課税にするスキームがある。DBSによると、当該スキームに関心を示していたのは従来、北アジアの超富裕層であったが、近年ではインドネシア、マレーシア、タイの超富裕層からの関心が高まっている<sup>18</sup>。また、シンガポール経済開発庁により、グローバル・インベスター・プログラム（Global Investor Programme）と呼ばれる制度も導入されている。同プログラムの下では、純投資可能資産が2億Sドル以上の外国人がファミリーオフィスをシンガポールで設立する場合、優先的に永住権の申請を行うことが可能である。

シンガポール等のアジア諸国においてファミリーオフィス設立の動きが広がりつつある中、DBSは2019年8月、ファミリーオフィス専門の部署を設置したことを発表した。DBSは、超富裕層顧客の高度かつ多様なニーズ、例えば複雑な信託設立のニーズ等に対応できるよう、RMのスキルを向上させるための研修を実施しており、ファミリーオフィスに対するソリューション提供件数を年平均15%増加させることを目標としている<sup>19</sup>。

今後、シンガポール等においてファミリーオフィスの存在感が徐々に高まる見通しの中で、ファミリーオフィス専門の部署を設置するプライベートバンクが増加する可能性がある。そうした中、DBSがファミリーオフィス向け事業を中長期的にどのように拡大していくのか、注目される。

<sup>17</sup> DBS Private Bank and Ernst & Young Solutions LLP, The Asian Family Office Key to Intergenerational Planning, 30 August 2019.

<sup>18</sup> “DBS PB adopts country-specific growth strategy in Southeast Asia,” *Asian Private Banker*, 18 December 2019.

<sup>19</sup> 前掲脚注14参照。

## VI 結びにかえて

本稿では、DBS がこれまで WM 事業を拡大させてきた背景や要因等について整理するとともに、今後の注目点について考察した。

最後に、新型コロナウイルスの感染拡大の影響についても触れたい。シンガポールを含む東南アジア諸国では、2020 年始以降、コロナ禍を背景として、人々の外出が制限されるとともに、金融機関の店舗での営業が一定期間禁止されたことから、個人投資家のオンライン投資が拡大しており、今後もその傾向が続くと予想される<sup>20</sup>。顧客と RM との対面でのコミュニケーションの重要性がより高いと言える WM 業界でも、コロナ禍の影響により、RM は電話やデジタル・チャネルを通じた顧客とのコミュニケーションを余儀なくされている。そうした中、DBS の WM 事業の各顧客による iWealth へのアクセス件数は、2020 年始から 4 月にかけて 3 割超増加した<sup>21</sup>。こうした状況に鑑みると、今後、WM 業界においても、デジタル・サービスの重要性がさらに高まるものと考えられる。

また、コロナ禍の影響により、金融・資本市場の先行き不透明感が広がる中、アジアの富裕層の間では、持続可能な投資ニーズが強まっている。主要プライベートバンクの経営者は、アジアの富裕層による ESG 投資が中長期的に加速する可能性があるとしている<sup>22</sup>。

以上を踏まえると、コロナ禍を契機として、今後、デジタルの活用や ESG 関連商品・サービスの提供といった取り組みが、アジアの WM 業界において普及し、「ニューノーマル」となる可能性もある。そうなった場合、DBS の WM 事業における取り組みが、アジアの WM 業界全体の持続可能な発展という観点から参考になり得よう。

<sup>20</sup> 北野陽平「コロナ禍を契機として個人投資家のオンライン投資が拡大する ASEAN」『野村資本市場クォーターリー』2020 年夏号参照。

<sup>21</sup> “Braving the storm (Part 2): PBs share success in digital advisory during pandemic,” *Asian Private Banker*, 24 April 2020.

<sup>22</sup> “PB CEOs optimistic about growth of ESG investment in Asia after COVID-19,” *Asian Private Banker*, 13 May 2020.