



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2012-10b

富裕層の金融機関選択要因
～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～

高木 崇

Current Management Issues



専門職学位論文ワーキングペーパー

富裕層の金融機関選択要因
～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～

2013年2月10日

神戸大学大学院経営学研究科

黄 磷 研究室

現代経営学 専攻

学籍番号 119B231B

氏 名 高木 崇

目次

| | |
|--|----|
| 第一章 研究の背景と問題意識・目的 | 1 |
| 1. はじめに | 1 |
| 2. 研究背景・問題意識 | 2 |
| (1) 金融業界を取り巻く改革・環境変化 | 2 |
| (2) リテール金融部門の変遷 | 3 |
| 3. 本論文の研究方法及び構成 | 4 |
| 第二章 先行研究、文献レビュー及び課題の導出 | 5 |
| 1. 先行研究、文献レビュー | 5 |
| (1) 概要、歴史的経緯 | 5 |
| (2) 富裕層の定義 | 5 |
| (3) 富裕層コミュニティと人的ネットワーク | 5 |
| (4) 消費者行動 | 7 |
| (5) 機関選好 | 9 |
| 2. アジア主要国の富裕層市場の動向(日本及びアジア主要国：中国、インド、韓国) | 9 |
| (1) 日本における富裕層市場動向 | 9 |
| (2) 中国における富裕層市場動向 | 11 |
| (3) インドにおける富裕層市場の動向 | 12 |
| (4) 韓国における富裕層市場動向 | 12 |
| 3. 富裕層をめぐる主要プレイヤー(金融機関)の状況 | 13 |
| (1) メガバンク(三菱UFJ、三井住友、みずほ) | 13 |
| (2) 証券会社のPBサービス | 14 |
| (3) 信託銀行のPBサービス | 14 |
| (4) 外資系銀行/証券のPBサービス | 15 |
| 4. 用語の定義 | 17 |
| 5. 先行研究の問題点 | 18 |
| 6. リサーチクエスションの設定 | 18 |
| 7. 仮説の設定 | 18 |
| 8. 本論文における研究対象、研究フレームワーク | 19 |
| (1) 研究対象 | 19 |
| (2) 研究フレームワーク | 21 |
| 第三章 調査の結果 | 22 |
| 1. インタビュー調査の実施要綱 | 22 |
| 2. 調査実施内容 | 22 |
| (1) 富裕層へのインタビュー | 22 |
| (2) 富裕層向けサービス提供側への調査～ゆかし(YUCASEE)～ | 24 |
| 3. サーベイ調査の実施 | 30 |
| 4. サーベイ調査の統計分析 | 30 |
| (1) 日中富裕層の比較検討 | 34 |
| (2) 日本における富裕層、非富裕層間のt検定、比較検討 | 37 |
| (3) 中国における富裕層、非富裕層間のt検定、比較検討 | 37 |
| (4) 因子分析 | 37 |

| | |
|---------------------------|----|
| (5) 回帰分析 | 38 |
| 第四章 考察と実践的インプリケーション | 40 |
| 1. 仮説の検証 | 40 |
| (1) 仮説 1 の検証 | 40 |
| (2) 仮説 2 の検証 | 40 |
| 2. 含意と考察 | 40 |
| 3. 本研究における限界と残された課題 | 41 |
| 謝辞 | 42 |
| 参考文献 | 43 |
| 参考資料 | 44 |

第一章 研究の背景と問題意識・目的

1. はじめに

本研究は、経済・金融市場を動かすキープレイヤーである富裕層、準富裕層を中心とした顧客の視点から金融機関を選択する際の影響要因を日本の富裕層だけではなく、アジア富裕層の動向も採り上げ調査することによってグローバルリテールを展開する金融機関のローカル戦略の課題を明らかにして、経営戦略の一助となる方策を提示することを目的としている。

リテール・バンキングが大きな転換点を迎えている。多くの日本の銀行にとって、従来のリテール業務は、圧倒的な収益の柱である法人向けの業務を支える資金調達とそれに付随するサービスを提供する業務という位置づけが色濃かった。しかしながら近年では長期縮小にある法人向け貸出業務に代わり、リテール・バンキングを成長の柱に据える金融機関が増えている。一方で収益性については厳しい状況が続いている。従来の規制時代と同様、どの層の顧客に対しても総花的なサービスを続け、資本コストに見合わない顧客を守り続けている。これに対してシティバンク、新生銀行、東京スター銀行等の外資系及び外資ファンドに買収された金融機関は日本の富裕層を明確なターゲットとして、あの手この手で富裕層市場に入り込もうとしている。

本論文では日本の富裕層だけでなく、成長著しい新興国の富裕層の動向も調査している。ITの発達によるグローバル化により、海外富裕層による日本不動産等への投資、観光、医療ツーリズムの進展が見られ、日本市場も海外の富裕層の動向については無視することができなくなっている。

また、本論文では過去の調査を踏まえて、近年注目されている富裕層ネットワーク、コミュニティにも焦点を当てる。日本と新興国の富裕層に対する質問票調査を実施するだけでなく、質問票では見えない個々の富裕層に対するインタビュー、また富裕層向けサービスを展開する企業の調査を行い、富裕層市場に参加するプレイヤーも調査することにより、この市場の問題点、課題を浮かび上がらせることができると考えている。

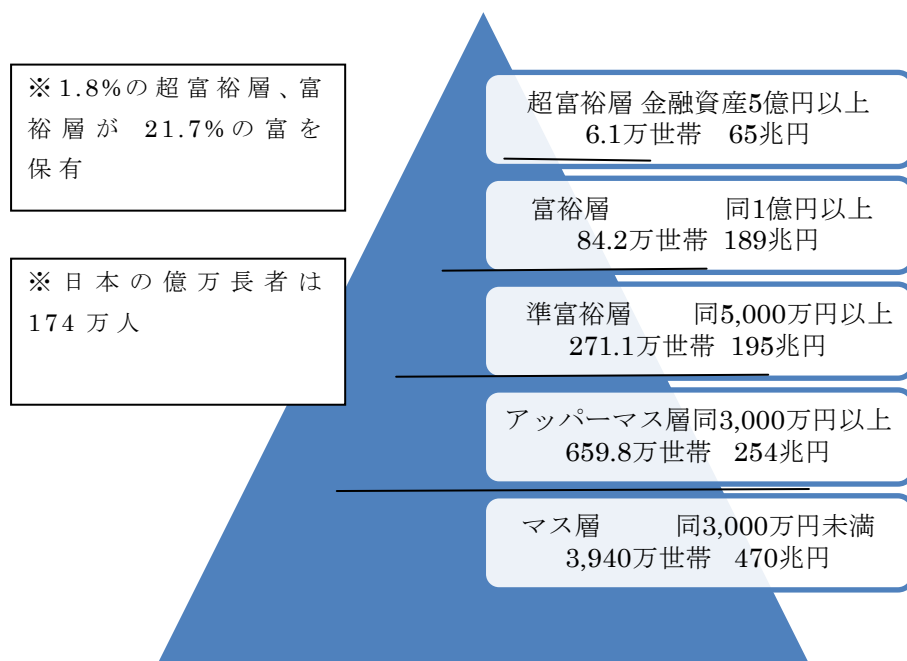
従来の研究では、富裕層の金融機関の選択要因、特に海外又は外資系金融機関の選択については、人や人的ネットワーク、コミュニティからの情報を重視する傾向があり、非富裕層のそれとは異なると言われている。本研究においては、日本の非富裕層は富裕層ではないものの、その予備軍と見られる若手の専門職や大手企業の社員が多く含まれていた。中国と比較して、富裕層、準富裕層とそれ以下の層の金融機関選択に関する要因について際立った差が見られないことが示唆され、日本市場のしかも富裕層、準富裕層マーケットにローカライズしていく際には、富裕層、準富裕層に焦点を当てるのが、そのまま富裕層と準富裕層の予備軍にも効果があることが実証されている。

日本市場において、外資系銀行はメガバンクをはじめとした邦銀とはその支店網、人員等について圧倒的な劣位にあるが、担当者の専門性、教養、人格教育に経営資源を注力することにより、強みに変えられる可能性がある。また金融機関の枠を超えたオープンな富裕層コミュニティを創りだすこと、また既にある富裕層コミュニティに対する継続的な働きかけが富裕層の外資系金融機関の選択につながる。上記に取り組むことにより、外資系金融機関においても富裕層市場に入り込み、その存

在感を高めることは可能であると考えます。

今まで富裕層その存在は認識されていたが、彼らの考え、行動様式、日本以外のそれも新興国の富裕層にアプローチした本論文は、邦銀をはじめクロスボーダーで金融リテールを手掛ける金融機関、個人金融資産 1,200 兆円、富裕層人口世界第 2 位の日本市場（図 1）を攻略しようとする世界の金融機関にとって有益な示唆を与えられるものであると言える。

図 1. 日本の個人金融資産 1,200 兆円の分布図



※注)出所 2007 年 野村総合研究所のデータを基にアブラハム・グループ・ホールディングが作成。

※注)一般的に富裕層とは不動産を除いた純金融資産を 1 億円以上保有している人と定義されている。また野村総合研究所は純金融資産 5 億円以上を「超富裕層」、1 億円以上 5 億円未満を「富裕層」、5,000 万円以上 1 億円未満を「準富裕層」と分類している。

2.研究背景・問題意識

(1) 金融業界を取り巻く改革・環境変化

1990 年代に政府は、金融ビッグバンと呼ばれる金融システムの大改革に着手した。これは、2001 年までに東京をニューヨークやロンドンに匹敵する国際金融センターとするため、1996 年 1 月に、当時の橋本首相が宣言した「フリー(Free)、フェア(Fair)、グローバル(Global)」を原則とした改革である。その後、旧大蔵省の各諮問委員会が取りまとめた報告をもとに「金融システム改革法案」など四法案が可決され、1998 年 6 月に成立し、同年 12 月 1 日から施行された。尚、「改正外為法」は 1998 年 4 月 1 日から施行された。

ビッグバンの原則のうち、「フリー」とは市場原理の働く市場を作ることである。

具体的には①手数料や価格の自由化、②新しい活力を導入するための金融機関相互の垣根の引下げ、③幅広いニーズに応えるために金融機関が取り扱えられる商品やサービスの範囲を拡大すること、④自由な内外取引を促進するため、企業の為替取引の自由化を実現し、外為業務を外為銀行のみが扱えるとする為銀主義を撤廃する、⑤1,200兆円の個人貯蓄の効率的運用を図るため、投信、商品ファンド、年金等の資産運用業務に対する規制の見直しとディスクロージャーを充実させることである。

次に、「フェア」とは、金融市場を自己責任に委ねるものの、透明で信頼できる市場に変えていく姿勢である。具体的には、①自己責任原則の確立のために十分な情報の提供とルールの明確化が求められている。金融機関の不良債権等の開示の推進等に代表されるディスクロージャー（企業情報の開示）の充実と一層の徹底、貯蓄者や投資家への公正、公平な情報提供、②ルール違反への処分の積極的発動を図るために、早期是正措置の実現を求めている。

最後に、「グローバル」とは、日本の市場を国際的で時代を先取りする市場にしようとする姿勢である。①デリバティブ（金融派生商品）取引などに対応した法制度の整備、会計制度の国際的標準化を図る。これには有価証券取引等の税制の見直し画幅荒れている。②グローバルな監督協力体制の確立である。

（２）リテール金融部門の変遷

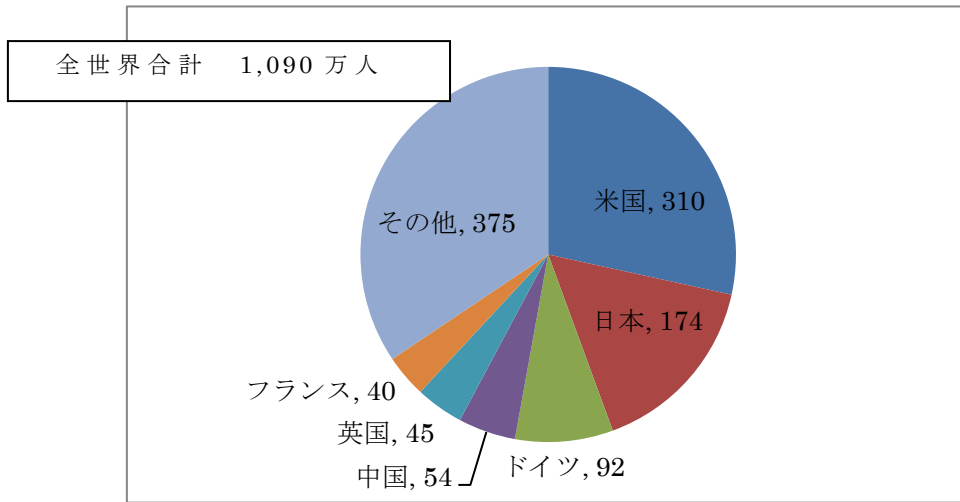
リテールとは一般に個人向け若しくは小規模企業向けと位置づけられる。グローバルに展開する金融機関は歴史的に大規模法人、トレーディング業務が中心であった。1990年代以降、東西冷戦が終結し、各国の市場開放が一段と進み、世界経済の統合化が進んだ。そのため企業の海外進出、個人の海外移動がこれまでになく活発なものとなるにつれて金融機関のなかでグローバル化が進んだ。更に1992年EU市場統合、1994年米国リーグル・ニール法による州を越えた企業展開、2002年のグラム・リーチ・プライリー法で金融持ち株会社下での保険、証券仲介業務への参入を経て先進国を中心にグローバルリテールが金融機関における中心業務として確立された。近年では成長著しいアジア・中南米などの新興国の顧客獲得競争が激化している。

日本においても、1990年代の後半に金融ビックバンにより規制緩和、各種金利手数料の自由化、リスク商品、保険、証券仲介取引等が順次解禁され、従来の横並び体制、護送船団体制が完全に崩れた。ハードの面においてはインターネットを用いたネット専業銀行の出現や24時間ATM導入、外国銀行の異業者からの金融業参入があり、邦銀の店舗中心主義については大幅な見直しが迫られている。

また、急速なグローバル化に伴い、日本社会において企業の海外進出や個人の海外旅行はもはや日常となっている。そのため日本と現地を繋ぐサービス、日本にいながら海外の金融サービスを受けられるサービスの需要も増えてきている。近年では富裕層を主要顧客とするプライベートバンク等セグメントを絞り専門スタッフ、サービスのみで特化している金融機関も出てきている。

日本経済は長期低迷にあり、財政の悪化、産業の空洞化等の構造的な問題をかかえているが、過去の富の蓄積により、現在においても世界第2位の富裕層大国（図2）であり、世界の金融機関にとって重要なマーケットとしての位置づけにある。

図 2.ご参考 富裕層の国別人口



※出所 メリルリンチ「ワールド・ウェルス・レポート 2011」単位：万人

3.本論文の研究方法与構成

本論文においてはそうした富裕層顧客中心の視点から金融機関を選択する要因を日本の富裕層市場だけでなく、近年成長著しい中国、インドを中心としたアジア富裕層の動向を分析する。そうした顧客層の取り込みに注力している企業も調査対象とする。

上記実証的な調査から得られた内容から、日本市場において劣位にあるグローバルリテール金融機関を選択する富裕層をより多くするための施策について一定の具体的かつ実践的なインプリケーションを導き出す。最後に今後に残された課題に関して述べる。

第二章 先行研究、文献レビュー及び課題の導出

1. 先行研究、文献レビュー

(1) 概要、歴史的経緯

富裕層の研究は、当初富裕層向けの製品/サービスの提供する実務レベルでのアプローチを基礎として始まっており、学術的な視点による体系的な研究はあまり見られない(金、韓、鎌田 2009)。ただ近年、経済のグローバル化と規制緩和の流れの中で世界範囲での富裕層人口、資産規模の増加している。それに伴い企業の売上及び収益創出における富裕層消費の割合がより増大しつつある (Lee(2006)。こうした消費市場に影響を与える富裕層に対してより学術的な視点からの体系的な富裕層マーケティング研究は重要な意義を持つ (Ham 2003)。学術的な富裕層マーケティングの研究は欧米では比較的早い段階から始まっていたが、近年経済成長の著しいアジア地域においては研究遅れが指摘されているのが現状である。

(2) 富裕層の定義

「富裕層」という定義付けにおいても経済が成熟している欧米先進国と異なり、各国でばらつきがあり、またその基準もストック、フローをベースとするか、実際の消費行動で分類するなど変化し続けているのが現状である。

日本の富裕層マーケティングの第一人者と言われる臼井氏は、日本において「年収 5,000 万円、金融資産 1 億円以上」である富裕層をビジネスのメインターゲットとしている(臼井 2006)。富裕層のライフスタイルの分析を行った三浦(2007)も同様な定義を採用している。また日本で最大規模の富裕層会員組織といわれる「ゆかし」では、入会の条件を純金融資産 1 億円以上保有の富裕層としている。

韓国、中国においても同様な基準がある一方で、韓国シティバンクでは、金融資産 10 億ウォン(当時約 1 億 3,000 万円)、年収 1 億ウォン(当時約 1,300 万円)を富裕層とし、中国では 2007 年 8 月に発表した中国富裕層調査報告書では、北京、上海、広州の中心街及びショッピングモールでの街頭で年収 2.5 万ドル(当時約 300 万円)以上の回答者を富裕層として行った調査データを用いながら、彼らのブランド先行についての考察を行っている。

(3) 富裕層コミュニティと人的ネットワーク

富裕層の行動を規定するものとして、富裕層が形成しているコミュニティの存在に関するものがある。

ウォールストリート・ジャーナル紙はじまって以来の、「ニューリッチ(新富裕層)」専任担当者記者である Robert Frank は富裕層の実態を調査する中で「ザ・リッチスタン(富裕層が形成する独立国家)」という概念を提唱している。独自の医療システム、独自の旅行ネットワーク(ジェット機の共同所有及び運行サービスや高級リゾート施設)、独自の経済、独自の言語(仲間内の言い回し)等をもつ世界である。富裕層は、その数を利用して自己完結した内輪の世界を築いている。そして経済のグローバル化に伴いリッチスタン人が世界に拡散していく、即ち世界中の新世代富裕層が、それぞれ自国の文化や経済とは遊離しながらリッチスタンという独自の世界観を構築していくことを推測している。

リッチスタン人はリッチスタン人同士で相談することを好む。リッチスタン人は巨大化した証券会社を信用しておらず、客観的なアドバイスをするよりも、むしろ

商品を売りつけてくる売り手と見ている。富裕層同士で集まることのできる会合では、「知人ではないが自分と同じくらい裕福な人が集まると、不思議と開放的になれることがわかった」、「夫が子供にも話さないようなことも、ここの人たちには話せます。このメンバーは私が靴にかかる費用から実家の母のことまで、私のことは何でも知っています。何でも話しますから」といった声がある。

安田(1996)はこうしたコミュニティと人的ネットワークの関係の強さを「紐帯の力」としている。家族・親しい友人や知人・学校や職場の同僚といった人々のあいだに存在するのが「強い紐帯」である。一方、あまり親しくない友人、会う機会の少ない疎遠な知人等のあいだにあるのが「弱い紐帯」である。

グラノヴェッター(1974)は、転職情報をだれから得るのが、転職先の仕事についての満足度や会社への帰属意識、転職後の年収、企業規模などに影響を与えるという実証研究を行っている。その結果、転職後の仕事に満足している人は強い紐帯でなく、弱い紐帯からの情報にもとづいて転職した人々が多いという結果で出ており、上述のリッチスタンの住民と同様の傾向があることが伺える。これは、日常、自分の所属する世界とは全くかけ離れた世界にいる人々は、自分と異なる質や量の情報を持っている。そのために、彼らと自分を結ぶ弱い紐帯には、強い紐帯以上の情報収集力があるのだと論じている。

また Rosen(2002)は、コミュニティとネットワーク内における情報の伝播(BUZZ)について次のように述べている。新しい製品やサービスは、人と人とのコミュニケーションを通じて消費者の間に広まる。これらのネットワークの大部分は目に見えず、ミステリアスな働きをする。このため、この非常に強力なマーケティング・プロセスについては、ほとんど知られていない。顧客は情報過多の世界で、疑い深く、インターネットでつながっている。

e サティスファイ社はオンラインでの顧客サービスについての調査を行った。これによると、不満オンラインの顧客は、満足した顧客に比べて四倍もその経験をオンライン・チャットで話すことが示された。しかし BUZZ はプライバシーによる伝播の制限がある。金融サービスやヘルスケアはあまり多くのことを話さない傾向がある。

BUZZ には「ネットワーク・ハブ」とよばれる情報を拡散する中心人物がおり、決して声の大きい人ではなく、平均よりも多くコミュニケーションを取り、目に見えにくい影響力を行使している人である。ネットワーク・ハブは四種類ある。

「通常のハブ」、ある製品カテゴリーにおいて、情報や影響を与える人々のこと。彼らは数人から、数十人と結びついている。「メガ・ハブ」、報道陣、有名人、アナリスト。政治家など。彼らも、通常のハブと同じように双方向のリンクを多く持っている。ただし彼らは、これに加えて、マスメディアを通じてメッセージを聞く人々との一方方向のリンクを無数に持っている。「エキスパート・ハブ」、特定の分野で顕著な知識を示してきたため、質問される人々(少なくとも、ある分野については、他の人から権威だと思われる)。「社会的ハブ」、どんなグループにも中心になる人がいる。カリスマ性、仲間からの信頼、単に、より社会的な活動をしているからなど、その理由はさまざまである。業界の BUZZ と顧客の BUZZ は異なり、業界内で言われている BUZZ だけに注目するだけでは不十分であり、顧客の BUZZ へ変化させなければ、最終的に製品・サービスの拡散につながらないとしている。BUZZ を発生させるためには、ネットワーク・ハブが他人に伝えたいという衝動を起こすこ

とが必要と説いている。そのためのキーワードとして「希少性と神秘性」「期待値を上回る」「舞台裏を見せる」がある。

(4) 消費者行動

現実の消費者行動は多面的であり、かつ複雑・多様である。歴史的には、ニコシアやハワード＝シェス、エンゲルたちのモデルに始まり、社会学や心理学、あるいは社会心理学などの人間行動に関する諸科学(行動科学)の知的諸要因の整理が行われてきた。(Nicosia (1966)、Howard and Sheth(1969)、Engel、Kollat and Blackwel(1968))。

上記複雑性、多様性を対処するため「集計水準」と「選択の階層性」に着目して整理の枠組みを行っている。集計水準では個人行動のレベルを対象とし、選択の階層性においては購買行動(とくにブランド選択)のレベルに焦点を当てるという形で、分析対象を限定し特定化することになる。しかしながら現実に観察される消費者の購買行動はきわめて多様であるため、このような多様性を説明・整理するためのさらなる視点・枠組みが必要となる。過去の消費者行動研究においては、消費者行動に影響を与える外的要因群(主として、文化的、社会的要因)と個人差を生み出す内的要因群(主として心理的要因)とに着目し、消費者行動の多様性を、体系的かつ系統的に整理・説明しようとしている。

表 1. 消費者行動に影響を与える要因

| 要因 | 影響の範囲 | 時間的長さ | 消費者への影響源 |
|-----------|-------|-------|----------|
| | 一般的 | 長期間 | 1つないし少数 |
| 文化 | | | |
| 下位文化 | | | |
| 社会階層 | | | |
| 家族 | | | |
| 準拠集団と友人 | | | |
| 外的要因 | | | |
| マーケティング環境 | | | |
| 状況要因 | | | |
| | 特定の | 短期間 | 多数 |

Marketing:Consumer Behavior and Strategy P.61 より

外的要因としては文化、下位文化、社会階層、家族、準拠集団と友人、外的条件と状況要因、マーケティング環境に整理される。詳細は下記。

・文化:ある社会の構成員である人々によって共有された価値観を指す。文化は人々の価値観に一定の枠を与えることで、衣・食・住などのあらゆる領域で消費に影響を及ぼしている。

・下位文化:社会を構成する下位集団の人々によって共有されている価値観。サブカルチャーとも言われる。具体的には若者文化、団塊世代の文化、オタクの文化等である。

・社会階層：職業、所得、教育水準などの変数による社会的な序列。近年、経済格差の拡大が指摘され、社会階層の問題が意識されるようになってきた。また階層帰属意識によっても、生活・消費の仕方は大きくことなると考えられる。重要な外的要因の1つである。

・家族：社会における最も基本的な単位であり、多くの場合、それは家計の維持単位でもある。消費の担い手としての家族・家計の役割については、家族の形態や家族ライフスタイル上の段階によって生活・消費の内容は大きく異なる。子供は、家族のなかで、親や兄弟(姉妹)の影響を受けながら、消費者としての知識やスキルを身につけていく。(これを消費者としての社会化と呼ぶ)。親から子へと製品やサービスの選好が継承されたり、あるいは反対に子から親への影響も存在する。

・準拠集団と友人：個人が、自身の判断や行動の拠り所とする集団(個人)を指す。準拠集団は、個人がそこに所属する所属集団に限らず、非所属集団(所属しないがあこがれたり、参加・所属を熱望する集団など)の場合もある。具体例として、学生のサークル、スポーツ選手、人気タレントなど。消費者行動の観点からは、製品・サービスの受容や特定ブランドの選択などの場面で、準拠集団は大きな影響を及ぼすと考えられる。

・外的条件と状況要因：好況・不況、インフレ・デフレ、為替相場や金利水準などの経済環境に始まり、消費者が置かれている特定の環境・状況・文脈を指す。なおBelk(1974,1975)は状況要因を、①物理的環境(気候、温度、音、店舗レイアウト、店頭陳列など)、②社会的環境(他の人の存在、その役割、相互作用など)、③時間的状况(季節、時間帯、購買間隔、時間的制約など)、④課題定義(買物の目的、購買者の役割など)、⑤先行条件(所持金、体調、雰囲気など)の5つに分類・整理している。

・マーケティング環境：消費者の購買意思決定に影響を与えようとして、日々、マーケターは努力している。具体的には、競合他社のマーケティング努力も含めて、マーケティングミックスを構成する4Pの施策群を指す。

内的要因群としては、Blackwell, Miniard and Engel(2005)が消費者行動を規定する個人的要因(内的要因)として、以下のものを挙げている。

・人口統計的属性、価値意識、パーソナリティ：男か女かといった性別、子供、若者、中高年といった年齢の違いは、当然、必要とする商品やサービスの違いを生み出し、同じ商品でも異なるブランドへの選好を生むであろう。また性別や年齢といった人口統計的属性が同じであっても、価値意識やパーソナリティの違いによって、消費者行動には大きな違いや多様性が生まれてくる。

・生活資源と情報処理能力：一方では、さまざまな消費行動を可能にするとともに、他方では制約条件ともなる。生活時間は単身者であるかパートナーや家族と一緒に暮らしているかによって利用可能な時間には大きな違いが出てくる。また所得は職業・職位によって大きく規定されるし、同一家計を営む者の人数やその所得によって可処分所得が異なる。さらに情報処理能力に至っては、非常に大きな個人差が存在する。また単に資源や能力の総量の面での個人差だけでなく、制約下での資源や能力の配分の仕方の違いによってさらに増幅される。

・モチベーションと関与：消費者の欲求を満たす製品やサービスが誘因であり、それらを手に入れ消費・使用することで動因は低減していく。一方、生理的な欲求をベースに。経験や学習を通じて、より高次の欲求が獲得されていくが、それらの欲求を満たす誘因としての製品やサービスの価値も学習されていく。こうした一連のプ

ロセスをモチベーションと呼ぶ。関与とは、こうした動機づけのメカニズムを前提に、製品やサービスと欲求や価値とが結びついて形成される動機づけられた状態のことである。

・知識：消費者の行動や情報処理活動は、モチベーションや関与水準の高さだけでなく、商品やサービスに関する知識をどの程度、どのような内容や構造で持っているかによっても大きく異なる。

・態度：消費者は、経験や学習をとおして、選択対象であるブランドや店舗に対して、「好き・嫌い」「良い・悪い」といった全体的評価(感情をベースとした「心理的な構え」)を形成していく。この全体的評価のことを態度という。それは当該対象に対する特定の行動の準備状態、ないしは先有傾向となり、さらに意図の形成につながり、行動を規定すると考えられる。

(5) 機関選好

金融機関の選好要因として、銀行業にとっては消費者の機関選択の問題を考える際にサービス・プロフィット・チェーンとの関連で留意すべきことがある。金融機関の選択は取引相手の選択と同時に製品の選択という二つの側面も持っている(田村 2002)。日本ではかつて金融商品の販売に関して種々の規制があったため、差別化はほとんど行われていなかった。各金融機関は支店網や人海戦術による顧客を囲い込み、維持のための戦略が専らであった。1990年代後半から規制緩和が進んだが、依然として本質的な差別化は起きていない。そうした環境下ではあるが、消費者は金融機関を使い分けている。その要因はいくつか考えられるが、限度額のあるマル優制度、ペイオフに備えたりリスク分散等が考えられる。

田村(2002)は、消費者のタイプを現状維持、革新志向者、高不安、低関心の4つのセグメントに分け、都市部と地方部における都市銀行、信託銀行、地方銀行、郵便局の機関選好について分析をしている。研究対象は年齢層、金融資産も様々であり、富裕層サービスへの取り組みは今後のモデルとして紹介がされているのみである。

戸谷(2006)は金融サービスを3つの品質次元で測ると定義している。即ち商品品質、相互作用品質、機関品質である。商品品質は、金利、手数料、分かりやすさ、品ぞろえ、手続きの容易さ、優遇の有無など。相互作用品質は処理の迅速さ、応対印象、店舗立地、使いやすさ、担当者の専門知識、トラブル対応、なじみ客への特別配慮など。最後に機関品質は存在感、知名度、信頼感、安心感、躍動感、先進性など。一方で顧客の金融行動に着目すると、顧客は自身の価値観、ライフスタイルから発生する金融ニーズを満たした「製品」を選択し、機関選択という「行動」を起こす。取引に至った金融機関はなぜ自社が選ばれたかはわからず、金融機関の内部データだけでは、機関選好の真の要因がわからない。機関選択が目に見える行動であり、その行動を分析する中で製品やリレーションシップ、機関のブランド等の要因が相互に影響している。

2. アジア主要国の富裕層市場の動向(日本及びアジア主要国：中国、インド、韓国)

(1) 日本における富裕層市場動向

宮本(2007)において、日本では金融資産5億円超の超富裕層とそれ以下の富裕層においてまず職業において明確な差異がある。超富裕層の主な職業は、上場企業オーナー経営者やその創業者一族、非上場企業オーナー経営者、大病院の経営者、不

動産オーナーである。これは筆者の実務的経験からも同意できることである。富裕層には上記に加えて、開業医、公認会計士、税理士、弁護士、大企業の役員、外資系金融機関の専門職、プロスポーツ選手、給与所得者、主婦、遺産相続者、運用成功者など多種にわたる。これらは継続的若しくは一時的に数千万円から数億円の高所得を得るが、そのフロー収入だけでは、高い税率と社会的なステイタスを維持するコストのため、超富裕層へステップアップすることは非常に難しい。特に日本においては国際的に相続税・贈与税が高いため、自分の労働以外でフロー収入を生み出す企業や不動産を所有しなければ、世代を超えて資産家であり続けることはできない。

日本の三大都市圏(東京、名古屋、大阪)と地方での超富裕層、富裕層の職業の実態を見てみると、超富裕層においては差異がほとんど見られないが、富裕層においては、地方では非上場企業オーナー経営者、開業医、自営業、不動産オーナーが中心であるが、三大都市圏においては上記に加えて新たな富裕層が次から次へと誕生しており、潜在性の高いマーケットとなっている。例えば、ネットビジネスで急成長したベンチャー企業オーナー経営者、退職金や相続した土地の売却で多額の金融資産を得た大手企業の元役員、ストックオプションや高額の成功報酬を短期間で得た外資系金融機関のディーラーやファンドマネージャー、高学歴・高所得の共働き夫婦などが、新たな富裕層を形成している。これらの新たな富裕層は、1947年以降に生まれた新世代である。彼らは、上の世代よりも活動的で、インターネットを使いこなし、自分で情報を集める。また金融リテラシー(自分で学習して知識を習得・活用する能力)が高く、合理的な判断を志向する。

コミュニティという観点で見ると、一般的に富裕層は富裕層同士のネットワークを大切にする。彼らは「人と人とのつながりが、資産の保全や事業の拡大において重要な働きをする」ことをよく理解をしている。特に地方圏では、経済の規模やダイナミズムが三大都市圏よりも小さいため、誰が富裕層であるかが、お互いによくわかる。そのため富裕層の地域コミュニティにおける結びつきは三大都市圏よりも強固である。実際には地域の経済界の集まり、行政が主催する委員会や懇談会、地元の有名高校の同窓会などに顔をそろえることが多い。さらにお互いの子供や孫が結婚すると、縁戚関係で結びつく。調査会社による調査では、ライオンズクラブ、ロータリークラブ、商工会議所、青年会、同業者組織、自治会といったコミュニティ活用事例が多い。

三大都市圏の富裕層は年齢層も比較的若く、自身の専門知識、技能により財産を築いた方が比較的多い。そのため地域のつながりというよりは、仕事と同様、より積極的に新しいコミュニティにおいて関係を築くことに主眼を置いている。かつて欧米を中心に発展してきたプライベートクラブ(成功者の個人が集まる社交クラブ)が挙げられる。日本では「アークヒルズクラブ」が富裕層向けプライベートクラブの草分け的存在である。ここではオープンな形での会員募集を行っておらず、クラブメンバー推薦があって初めて入会できる。

近年ではインターネット環境の飛躍的向上により、「YUCASEE」といったインターネット上でのプライベートクラブなどもある。特徴的なことは、既存のコミュニティにとどまらず、ある目的のもとに新たにコミュニティを創るという動きがでてきている。

提供側のアプローチ面を考えると、富裕層ビジネスの成功を考える時、画一的な

マスマーケティングは通用せず、富裕層コミュニティーマーケティングが有効ということがわかってきた。調査の過程で富裕層の多くは何かしらのコミュニティに属していることが多い。そのコミュニティとは、会員制のクラブだけに留まらず、趣味や嗜好、価値観といったような有形、無形での富裕層同士の結びつきであったりする。サービスの提供側としては、費用対効果の面では基本的にコミュニティへの関係を深めていくことになるが、一定の距離感を保つこともそのコミュニティの理解につながる場合もあるので各々のコミュニティ、富裕層について柔軟な対応が必要である。

(2) 中国における富裕層市場動向

中国は1949年の建国以後、長らく社会主義国家体制をとっていたが、1978年に鄧小平から市場経済体制への移行が始まり、それとともに富裕層が増加してきた。しかしながら中国においては富裕層の歴史が浅いこともあり、様々な定義があり、富裕層自体の焦点が定まっていないのが現状である。下記は様々な研究機関、民間企業による定義である。

河北経貿大学経済研究所、蘆嘉瑞(1997)が実施した「中国都市居住者消費者研究」では、都市部世帯を一人当たり可処分所得で5つに区分している。可処分所得の高い順に「富有世帯」(世帯年収10万元以上≒130万円以上、都市部世帯1%前後)、「富裕世帯」(3万元～10万元≒36万円～130万円、同8%)、「小康世帯(1万元～3万元≒13万円から36万円、同50.1%)」、「温飽世帯」(5千元～1万元≒6万5千元～13万円、同36.1%)、「貧困」(5千元以下≒6万5千元以下、同3.8%)に区分し、富裕層は「富有世帯」と「富裕世帯」で都市部世帯の約10%を占めると試算している。

中国の代表的なマーケティングリサーチ会社の新世代市場観測機構が毎年実施している「中国新富消費行動・生活形態調査」(新富とは、新しく台頭した18歳～45歳の若年富裕層)では、1級都市(北京、上海、広州など)で世帯年収8万元以上≒104万円以上、2級都市(南京、武漢、重慶など)では6万元以上≒78万円以上に設定している。

定期的に中国の富裕層を調査しているマスターカードは、富裕層を年収17万元～35万元≒221万円～455万円、超富裕層を35万元以上≒455万円以上として、2005年末で290万世帯の富裕層及び超富裕層は、2015年には850万世帯と予測している。

2004年中国招商銀行が実施した「中国富裕層の投資調査」では、富裕層を金融資産50万元以上≒650万円以上に設定し、同年時点において都市人口の約5%、全人口の1.5%と推計している。メリルリンチなどによる「アジア太平洋ウェルス・レポート2007年版」では、富裕層(HNW=High Net Worth Individual)を金融資産100万ドル以上(約700万元以上≒9,100万円以上)と、上記の10倍以上に定義している。

これは中国の経済成長、国民の所得水準の伸びが急激であったために、その時々における水準で定義をし直したことの結果である。筆者は2012年2月に中国・上海の中国工商銀行(ICBC)のプライベートバンクオフィスへ訪問し、現地のプライベートバンカーへのインタビューを行ったが、3年前に発足したICBCプライベートバンク部門における顧客最低預かり残高を800万元以上≒1億400万円以上と設定している。

北京市、上海市、広州市で 2008 年に実施された中国(3都市)富裕層ライフスタイル調査で世帯年間収入が 8 万元以上≒104 万円以上を富裕層として、1448 名を抽出、職業から富裕層を見ると、「経営者・責任者」の占める割合が高く、36.2%を占める。次に「専門技能者、技術者」28.2%、「貿易、販売及びその他の業務」が 11.0%、「総務、事務職」が 12.8%となっている。

世代からを見ると、日本とは異なり、1960 年代後半～1970 年代前半におきた文化大革命の体験年齢、及び 1979 年から実施された一人っ子政策を 2 つの基軸として区分される。

文革世代(1951 年～1965 年生まれ、現 47 歳～61 歳で文革を経験している世代)を含め、それ以前の世代の消費を一言で表現すると質素・儉約である。一方、ポスト文革世代(1966 年～1978 年生まれ、現 34 歳～46 歳で文革時に生まれたが、幼少期なので文革の影響を受けていない世代)は、教育水準も高く、消費意欲はそれ以前の世代に比べて高い。そして現在の消費リーダーとして台頭しているのが、一人っ子世代政策スタート後、1979 年以降に生まれた一人っ子世代である。1979 年生まれの一人っ子世代の先頭は、2007 年ほぼ 30 歳となり消費のピークを迎えている。自ら収入を得るようになった一人っ子世代の共通項は、「高学歴、高収入、高消費、高感度」で消費意欲が旺盛で個性的であること、高級ブランドを好み、刺激的・体験的消費行動が目立ち、その価値観は日本や欧米の同世代と遜色がないと言われている。実際、分譲マンション、乗用車、海外ブランド品消費は、一人っ子世代の「80 後(1980 年代生まれの世代)」世代が主役となっている。サービス等提供側からは中国の富裕層を市場として捉える際には、収入・所得のフロー及び資産というストックの、消費における経済的ポテンシャル以外に、消費意欲の高低といった消費マインドという視点が必要になる。

(3) インドにおける富裕層市場の動向

メリルリンチ・キャップジェミニのワールド・ウェルス・レポート(2011)においては、インドの富裕層(主な居住用不動産、収集品、消費財、および耐久消費財を除き、100 万米ドル以上の投資可能資産所有者)の人口が 2010 年に 153 千人と世界 12 位となった。

しかしながらインドにおいては富裕層の統一的な研究がまだなされておらず、NRI における 2009 年調査においてはデリー、ムンバイ、チャンティーガル、バンガロール、ジャイプールの 5 都市における所得が 50 万ルピー(約 75 万円)以上を富裕層として耐久消費財の所有状況、ブランドロイヤリティの調査を行っている。ニュースサイトインド新聞においては、ライフスタイルをインド特有の社会階層分類(SEC: Social Economic Class)の視点から富裕層、中間層を分析している。これはインドが経済発展により、IT 関連業種など旧来のカースト制による職能集団に存在しない職種が現れたこと、また市場全体を理解する上で新たな社会階層区分が必要となってきたことが影響している。SEC は世帯年収と最終学歴により構成されている。年収では Globals(年収 100 万ルピー以上≒150 万円以上)、Strives(年収 50 万～100 万ルピー≒75 万円～149 万円)、Seekers(20 万～50 万ルピー≒30 万円～74 万円)、Aspires(9 万～20 万ルピー≒14 万円～29 万円)、Deprived(9 万ルピー以下≒13 万円以下)と区分しており、この内、Globals を富裕層としている。

(4) 韓国における富裕層市場動向

NRI 調査(2008)では韓国の 2007 年時点での人口は 4,845 万 6 千人(日本 1 億 2,778

万人)、GDPは9,571億ドル(日本4兆3,838億ドル)、富裕層は11.8万人(日本151万人)、同増加率18.9%/年(日本2.2%/年)と人口は日本の2.6分の1、経済規模は4.6分ではあるが、富裕層の人口は日本の12.8分の1程度になっている。

しかしながら、富裕層の増加率は日本よりも非常に高くなっている。韓国は「銀行、証券などの金融業態別の分野規制」、「海外投資の制限」等日本と似たような金融規制があり、「戦後復興」、「ベビーブーム」、「不動産ブーム」などは日本と10年～15年の隔りがある。

物価水準を考慮して韓国の富裕層(金融資産5億ウォン(≒4,300万円)以上、60歳以下)の職業では日本と同様、上場・非上場企業経営者とプロフェッショナル(医療法人の経営者、開業医、勤務医、公認会計士、税理士、弁護士等)が多い。これは歴史的な要因が影響していると考えられる。

韓国の富裕層の資産形成の方法は、有価証券や不動産の価格上昇によるところが大きい。日本と異なり、所得の蓄積に加えて、相続・贈与や資産運用を組み合わせている。特徴的なこととして、韓国では1997年にタイを中心に始まったアジア通貨危機によるIMFショックが起こったことである。ウォンの急激な下落、IMFの支援に続き、1997年以降2007まで株価や地価が一貫して上昇を続けたことが韓国の富裕層の持続的増加につながった。

金融機関との取引状況として韓国では日本と同様、国内系の銀行が圧倒的な地位を占めている。但し韓国の富裕層の方が外資系金融機関の利用には積極的である。

3. 富裕層をめぐる主要プレイヤー(金融機関)の状況

(1) メガバンク(三菱UFJ、三井住友、みずほ)

三菱UFJフィナンシャルグループでは、三菱東京UFJ銀行本体にプライベートバンキング営業室が置かれている。同室の担当アドバイザーと、支店・支社の担当者が、「お客様サイド」に立って、グループの窓口機能を果たしている。グループ内では、連結子会社・持分法適用関連会社として、三菱UFJウェルネスマネジメント証券(100%出資)、三菱UFJメリルリンチPB証券(50%出資)、三菱UFJ個人財務アドバイザーズ(73.6%出資)がPBサービスを専門に提供している。またグループの主要会社である三菱UFJ証券、三菱UFJ信託銀行にも、独自のPB部門が置かれている。

みずほフィナンシャルグループについて、中核のみずほ銀行には、個人グループのコンサルティング業務部の中にPB室が設置されている。またグループ内には、ウルトラハイネットワークス(みずほフィナンシャルグループにきわめて多額の資産を預けている顧客)向けに、金融・非金融に関する総合コンサルティングサービスを提供する、みずほプライベートウェルネスマネジメントがある。同社は、銀行商品、証券商品、信託商品などの金融商品だけでなく、不動産、アート、フィランソロピーなどの非金融商品・サービスの提供会社とも業務提携を行い、日本の法制度のもとで欧米金融機関に匹敵する包括的・一元的なPBサービスの提供を目指している。このほか、みずほフィナンシャルグループには、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほインベスターズ証券に、それぞれPB部門が設置されている。

三井住友銀行は、個人部門、法人部門、企業金融部門を横断する組織として、プライベートアドバイザー本部を設置し、そのなかにオーダーメイド型の商品や高度な運用手法の提案を行うプライベートバンキング事業部を置いている。また、事

業承継に対するサポートを専門に行う承継ビジネス事業部も同本部の傘下に置かれている。同行は、個人取引・法人取引を横断する顧客ニーズに対応するため、PBサービス専門会社を別会社として設置するのではなく、銀行本体に設置し、さらに個人・法人取引の両部門を横断する位置づけとしている。これによって、法人取引・個人取引の両面から企業オーナーの囲い込みが図れると考えている。

メガバンクはいずれも日本国内の厚い顧客基盤を利用して、ローンや融資をキーとして富裕層にアプローチをしている。但しあくまでも企業オーナーや不動産オーナーには強さを発揮しているが、専門職等には十分アプローチしきれていない現状もある。

(2) 証券会社のPBサービス

野村証券では、フィナンシャルマネジメント本部で、公開企業・公開準備企業および関連個人への資産管理面におけるリレーション・マネジメント業務を行っている。一方、全国の本支店においては「ウェルス層・富裕層に対して、資産全体の管理・サポートを行う高度なノウハウを有する社員による、コンサルティング能力を生かした対面サービス」を提供している。また、富裕層向け SMA(ラップ口座)を通じた資産運用サービスを、2006年4月から全国の本支店において取扱いを開始した。今後、フィナンシャルプランナーは7,000人体制を目指している。

大和証券は、1999年7月にプライベートバンキング部を設立し、富裕層向けビジネスへの本格参入を開始し、翌年の2000年7月に、大阪及び名古屋に拠点を拡張した。大和証券プライベートバンキングではダイワ SMA、保険商品、オルタナティブ商品(仕組債、不動産私募ファンドなど)などの商品提供、資産配分や事業承継のコンサルティングサービス、大和 LMS(有価証券担保ローン)、自社株管理サービスなどを提供している。

日興コーディアル証券は、ウェルスマネジメント本部のなかにプライベートバンキング部を設置している。そして、残高ベースでの手数料口座であるラップ口座や、専門の運用口座に一任する SMA にも力を入れており、1998年に日本初の投信ラップ「グローバル・ラップ」、2006年に日興 SMA「グローバルポート(一任型)」を開始した。また2006年2月には、バンク・プリヴェ・エドモン・ドゥ・ロスチャイルド・ヨーロッパと合併でファミリーオフィス・サービスの提供を専業とする合併会社「LCF エドモン・ドゥ・ロスチャイルド・日興コーディアル」を設立した。この会社は富裕層ファミリーが抱かえる多種多様な非金融分野におけるニーズに対して、個別にカスタマイズされたサービス等の提供をするという。具体的には、美術品・宝飾品などの購入・査定に関する情報提供、特別な旅行・イベントのアレンジ、海外留学などの子弟教育に関するサポート、社会貢献活動に対するアドバイスなどがあげられている。証券会社は、資産運用のアドバイス経験、ノウハウは豊富であるが、運用に積極的な顧客への対応に終始し、融資のような安定収益源の拡大は進んでいない。また、大手証券は、マス層から富裕層・超富裕層まで、すべて個人営業部門の担当者が受け持っている。さまざまな顧客を数百人単位で担当していると、顧客一人ひとりのニーズに気を配るよりも、金融商品の販売に注力せざるをえなくなってしまう。事業承継や相続対策も顧客依頼があつて初めて対応しているのが実情である。

(3) 信託銀行のPBサービス

三菱 UFJ 信託銀行は、リテール部門内にプライベートバンキング営業部を置き、

支店でのサービスとは区別された PB サービスを提供している。その内容は、企業オーナーなど、資産家とその家族のためのオーダーメイドのバンキングサービスで、具体的には、自社株の承継・管理をはじめとする資産承継コンサルティングや資産運用のコンサルティングを行っている。

旧住友信託銀行は、リテール部門内にプライベートバンキング部を設置している。また、取引残高 1 億円以上を入会条件にした「すみしんプライベート・トラスト・クラブ」という会員組織を持っている。同社のプライベートバンキングでは、オーダーメイド商品を含む資産運用商品や包括管理信託・事業承継信託などの資産管理商品の提供と、不動産活用などのアドバイスを、専任のリレーションシップマネージャーの顔写真や相談事例を公開している点はユニークである。また、医療相談、美術品の選定、健康サポートなどの非金融サービスについては専門会社と提携している。さらに、2007 年 1 月からは、投資一任サービス「すみしん SMA」を、プライベートバンキングの顧客を対象に提供開始した。

旧中央三井信託銀行は、資産家のための相談サービスとして PB サービスを提供している。資産承継、資産運用・管理についてのノウハウ、税理士、弁護士、社会保険労務士、司法書士などの社外専門家ネットワークの活用、顧客とのフェイス・トゥ・フェイスでの相談を通じた提案を行っている。また同社は、国の重要文化財に指定されている三井本館に「プライベートトラストサロン」という PB サービスのための専門スペースを持っている。取引残高 3,000 万円以上から入会できる「ベストクオリティ」の会員であればこのサロンを利用できる。なお、サロンに隣接して国内有数の大きさの貸金庫が設置されている点に特徴がある。

信託銀行は、運用商品、融資、事業承継、非金融サービスの紹介などの幅広いサービスラインナップを用意している。しかし、信託銀行をメイン金融機関とする富裕層は多くない。支店や人員の経営資源の量がメガバンク、証券会社よりも劣っていることが主因である。また PB サービスを利用する顧客層も不動産オーナーや高齢の女性が多い。信託銀行の顧客は、大地主、元上場企業の役員、代々相続でビルをいくつか持っている人が中心である。大企業取引との取引が中心だったので、都市銀行と比較して中小企業の取引は多くないといった特徴がある。メガバンクや証券会社、地方銀行と比較しても提供できるラインナップや専門性が高い。しかしながら、信託銀行の強みである遺言書の作成、遺言信託、遺産整理業務などの相続対策の相談は信頼関係ができてから初めて金融機関に依頼するものであり、選択に関して受身的な状態を打破することが課題となっている。

(4) 外資系銀行/証券の PB サービス

日本で最初に PB サービスを本格的に立ち上げて成功したのは、シティバンクである。1987 年、東京にシティバンク・プライベートバンクを開設し、90 年代後半には 100 名を超えるプライベートバンカーを抱えるまでに成長した。ところが、2004 年に、法令違反で日本から PB サービス業務を撤退することになった。現在では個人金融部門にてプレミアムサービスを提供している。同行は外資系金融機関では初めて 2007 年 7 月に日本の銀行法に基づき現地法人を果たし、預金保険機構にも加入して、日本市場の中で存在感を再構築している。

UBS 銀行東京支店は、東京、大阪、名古屋の三拠点でウェルスマネジメントサービスを提供している。このほか UBS 証券も東京(大手町)に拠点をもち、独自にウェルスマネジメントサービスを提供している。UBS は、「UBS アドバイザリープロセ

ス」という顧客への助言のサイクルを重視している。具体的には、投資プロフィールのヒヤリングにはじまり、投資プランの提案、投資プランの実行、投資プランのレビューという一連のサイクルを通じて、商品販売とは一線を画すサービスを提供している。

HSBC(香港上海銀行)は、金融資産 3 億円以上の富裕層・超富裕層を対象に、香港上海銀行東京支店及び HSBC 証券会社東京支店において、ウェルスマネジメントサービスを提供している。HSBC は、日本で金融サービスを開始してから 140 年になるが、HSBC プライベートバンクは 1996 年にサービスを開始した。なお、HSBC は、2008 年 1 月から、金融資産 1,000 万円以上のマス富裕層を対象に、東京・大阪をはじめとする主要都市で HSBC プレミアムというウェルスマネジメントサービスを開始した。しかしながらプライベートバンク部門の売却につづき、2012 年には HSBC プレミアムの閉鎖も決定。富裕層向けのサービスは全面撤退してしまった。

三菱 UFJ メリルリンチ PB 証券は、メリルリンチ日本証券が 50%、三菱東京 UFJ 銀行が 40%、三菱 UFJ 証券が 10% 出資して、2006 年 5 月に設立した「和洋折衷」の PB 専門会社である。東京、大阪、名古屋、福岡に拠点をもち、約 150 名の FA(ファイナンシャルアドバイザー)を抱かえている。同社は、メリルリンチ日本証券の個人金融部門を引き継ぎ、メリルリンチの持つ商品開発力と、三菱東京 UFJ 銀行の顧客基盤を融合させた新しいタイプのプライベートバンクを目指している。

ドイツ銀行グループは、法人および機関投資家向けの証券・投資銀行業務に強みを持っている。個人富裕層及び上場・未上場の事業会社や医療法人、学校法人、宗教法人などの各種団体を対象に、プライベートウェルスマネジメントサービスを、ドイツ証券ならびにドイツ銀行東京支店を通じてそれぞれ提供している。投資銀行業務の強みを生かした法人オーナーおよびミドルマーケットの顧客開拓に強みを持っている。

外資系の銀行/証券は、欧州の高級車のイメージに似ている。性能や品質だけでなく、「外資系であること」あるいは「長い歴史や伝統から生まれたステータスやあこがれ」が、顧客にとって金融機関を選択する際の重要な要素となっている。現実として国内では、同じ制度の下で金融サービスを提供している限り、外資系銀行/証券だけでしか提供できない商品・サービスは存在しない。外資系銀行/証券は、母国(とくに欧州)における PB サービスの提供形式とは異なるビジネスモデルを日本で展開している。その理由は、第一に日本と欧州では金融制度が異なり、ユニバーサルバンキングサービス提供の制限があること。第二に、PB サービスがはじまって間もないため、PB サービスを上手に使いこなすノウハウを顧客が持っていない。第三に、日本に進出している外資系銀行/証券は、母国ではたいてい、トップ金融機関であるが、日本ではチャレンジャーのポジションである。チャレンジャーはチャンピオンよりも先鋭的な商品・サービスで、攻撃的に顧客を獲得しなければならない。また、新規に進出した国において、短期間で黒字化することを求めるならば、収益性の高い運用商品の販売に傾注せざるを得なくなるという面もある。その結果、欧州では、資産ポートフォリオのアドバイスから、運用商品、融資、非金融サービスまでバランスよく提供している金融機関が、日本では、特殊な運用商品の提案に特化するということが起きている。

日本に進出している外資系銀行/証券だけでなく、海外金融機関のプライベートバンカーが、海外拠点から直接、日本の顧客にサービスを提供するという方法もある。

数年前に、海外の資産移転や海外移住が話題になった頃、海外金融機関のプライベートバンカーが盛んに日本国内の超富裕層にアプローチをした。しかし、国税当局の監視が強化され、また、マネーロンダリングを防止するためのさまざまな対策がとられてきたため、資産の移転は一時ほどのブームではなくなった。

現状の外資系銀行/証券のPBサービス戦略は、ひっそりと小規模のままているか、量的な拡大を志向するかによって大きく分かれる。昨今では外資系の優位性も一時期より衰えており、顧客も優秀な人材も邦銀からこぞってくるのが少なくなっている。

4. 用語の定義

本論文における用語の定義は、以下に通りである。以後特別な記述がない限り、同様の意味で使用する。

表 2. 本論文における重要な用語の定義

| 用語 | 定義 |
|---------------------------|---|
| 富裕層 | 金融資産 5,000 万円以上の方。収入については各国の経済水準によりばらつきがあり、定義せず。 |
| 非富裕層 | 金融資産 5,000 万円未満の方。収入については各国で経済水準によりばらつきがあり、定義せず。 |
| (金融機関選択における) スタッフ(人)による要因 | 担当者の存在、人柄、態度、親身な対応、事務処理の迅速・正確さ、専門知識の豊富さ等、主としてスタッフの属人的な要因。 |
| (金融機関選択における) 機関(組織)による要因 | 格付、企業理念、自国他国資本、ブランド、店舗・ATM などのアクセス、店舗内外装、ホームページ、広告宣伝等、主として金融機関に帰属する要因。 |
| (金融機関選択における) 商品、サービスによる要因 | 投資商品の品揃え、専門的なサービス、金利、手数料、インターネット、平日休日の延長営業等の要因を言う。 |
| (金融機関選択における) コミュニティ要因 | コミュニティとは地域的なつながりだけではなく、人的なつながりを持った同窓会、町内会、趣味の会、スポーツクラブ等の対面型やソーシャルネットワークサービス等の非対面型のコミュニティも含む。 両親、家族、兄弟や知人友人、機関内に知人友人がいることも含まれる。 |

| | |
|-------------------|--|
| (金融機関選択における)論理的要因 | 金利、手数料、商品・サービスの品揃え、支店網、信用格付、業歴等、一般的に目に見える形で、金融機関毎に比較可能な条件 |
| (金融機関選択における)感覚的要因 | 経営理念、ブランド、支店の雰囲気、スタッフに対する印象、新聞、コマーシャル等の宣伝広告等、個々の顧客の主観的な要素のみで決まるもの。 |

5. 先行研究の問題点

富裕層マーケティングが遅れていたアジア地域においても、その重要性や社会、経済に対する影響力が認識されており、学術的な調査も行われ始めている。但しその調査も各業界によるものが大勢である。

しかしながら経済のグローバル化の進行に伴って国家間の経済協力が一層進み、人々の移動もより容易になった現在、突出する富裕層の消費意欲と能力、移動頻度などを考えると、自国だけでなく地域全体、さらには世界範囲で富裕層市場を捉えることが重要である。加えて国家間の共通点あるいは差異点を明らかにすることにより、特に新興富裕層の実態をより鮮明に浮かび上がらせることがグローバルリーマンバンクのローカライズ戦略への示唆が得られると考えられる。

6. リサーチクエスションの設定

(1) 日本を含めアジア各国において富裕層の金融機関選択要因には非富裕層と明確な差異があるのか。日本と他国においてはどうか。

(2) 金融機関の選択において富裕層が特に重視する要因は何か。

(3) 富裕層はその資産形成の過程等で築いた人的ネットワーク、コミュニティを利用して金融機関の選択する傾向があるのか。

7. 仮説の設定

本論文は上記を踏まえて、以下を仮説として提示する。

(1) 富裕層の金融機関選択の要因は、非富裕層の選択要因とは異なる傾向を示す。即ち一般の消費行動に見られる最寄り指向、金利・手数料等の論理的な要因よりも信頼のできる担当者とのリレーションや誠意のある対応という人的、感覚的な要因、専門的なサービスが金融機関選択に強く影響を及ぼしている。

非富裕層において金融機関の選択はおおむね受動的であると考えられる。例えば自宅や勤務先の近くにあった、給与振込口座として指定された等々である。即ち金融機関であればどこでも変わらないという考え方である。加えてこれらの層では、各金融機関とも上級のサービスや専門スタッフを配置していないことが通常であるから、金融機関を選択する際の要因としては信用度、ブランド、金利や手数料などの表面的なわかりやすい差異に頼ることになる。

一方富裕層においては、より専門的なサービスを受けなければ自分の資産を守れないと思う傾向が強いと考える。そのため表面的な商品、サービスでなく、自分の資産を真剣に誠意をもって守ってもらえかつ高度で専門的なサービスが受けられる金融機関、スタッフを選択要因とすることが考えられる。

上記について日本及び中国富裕層の比較を行うが、金融機関の選択要因について

有意な差がなければ、日本独自のローカライズではなく各国富裕層に対するローカライズという点に着目する示唆も得られると考える。

(2) 富裕層金融機関選択には、個人で築いた人的なネットワークや親族、地域社会等、比較的同種の間人が集まったコミュニティによる影響を受けている。

特に富裕層の方はいままでに金融、非金融にかかわらず様々な企業よりセールスを受けており、より多くの失敗の経験を多くしている方が多い。情報の非対称性により、自らが収集、理解のできる範囲が限られているなから、非富裕層の方よりも多くの資産を効率良く守らなければならないというニーズがある。そこで自分と価値観や生活様式が似ており、しかも当該金融商品や各種サービスについて経験をしている人間の話であれば信頼に足るということで選択の強い要因になるのではと考える。

8. 本論文における研究対象、研究フレームワーク

(1) 研究対象

本研究は国境を越えた富裕層の金融機関選択行動に焦点を当てているが、あくまでも日本市場に対するローカル戦略への道筋を示すことをベースとしている。そこで図3と表3のように、富裕層の基準は日本基準を中心として、日本国内の富裕層及び日本市場と有機的なつながりがある東アジアやインドにおける富裕層を比較研究対象とする。但し一方で各国の所得水準、各国の富裕層の基準も存在はしており、今後の経済発展ともにより日本基準の富裕層に現在進行形で近づいていくことが考えられるため、質問票調査においては富裕層の範囲を柔軟に設定していく。

あくまで超富裕層を除いているが、筆者に勤務する金融機関は2004年にこれらをターゲットとして専門的なサービスを提供しているプライベートバンク部門を閉鎖した。前述の通り日本では超富裕層が税制等の理由で増加しにくい環境である一方で、富裕層、準富裕層の、その能力により一代でステイタス到達可能であること、また常に再生産、増加が可能であるボリュームゾーンであることから、プライベートバンクサービスと商業銀行サービスの狭間に位置するこのセグメントこれらの層の獲得がリテール金融機関にとって最重要であることによる。

図3 本研究の分析対象である富裕層と準富裕層

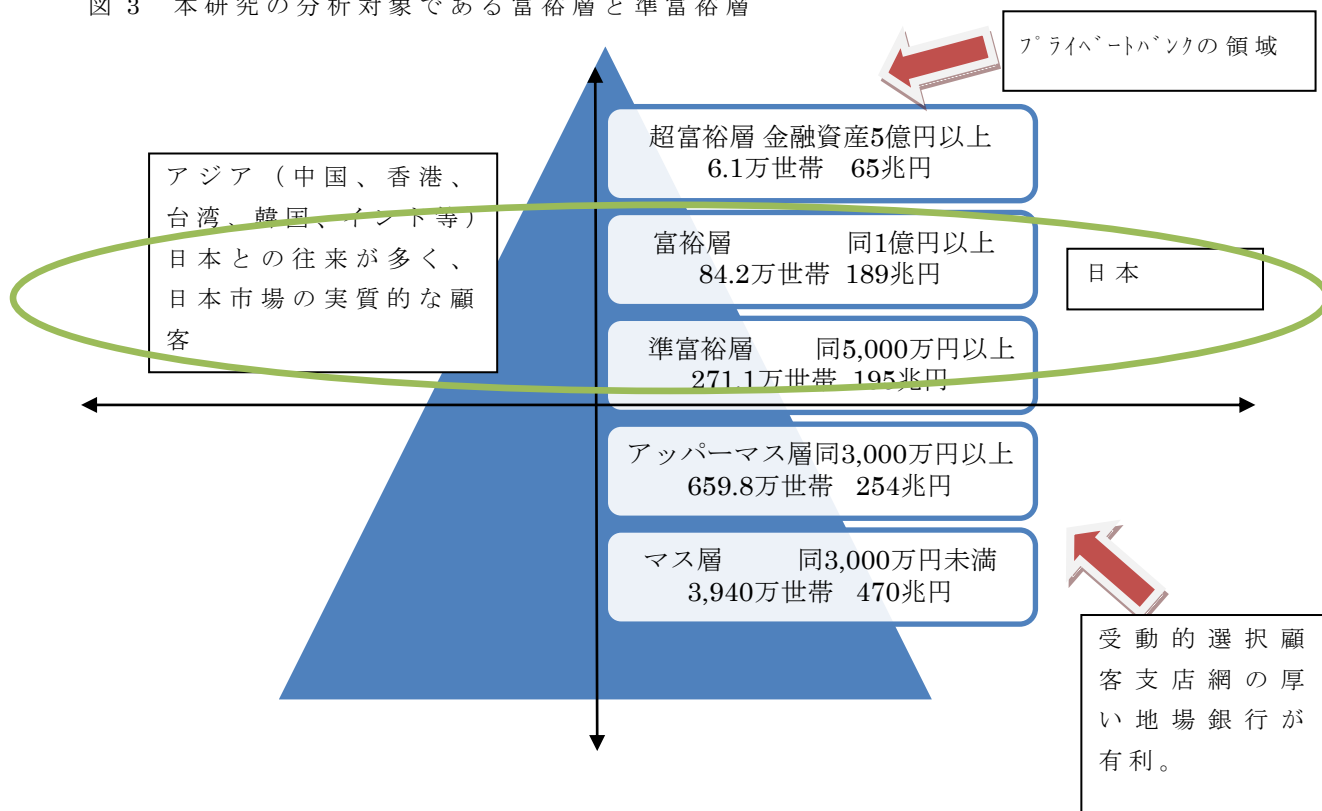


表 3. 日本の富裕層・超富裕層 職業による分類

| | | | |
|-------------|-------------------------------------|---|---|
| | 三大都市圏(東京都、神奈川県、埼玉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県) | 地方圏(左記以外) | |
| 超 富 裕 | 大 富 豪 (金融資産 1,000 億円以上) | ・ 上場企業オーナー経営者(老舗企業・新興企業) | 稀に存在 |
| | 富 豪 (金融資産 100 億円～1,000 億円) | ・ 上場企業オーナー経営者 ・ 非上場企業オーナー経営者(大企業) | ・ 上場企業・非上場企業のオーナー経営者 ・ 大病院の経営者 ・ 不動産オーナー |
| | 金融資産(5 億円～100 億円) | ・ 上場企業オーナー経営者(新興企業) ・ 非上場企業オーナー経営者 ・ 大病院の経営者 ・ 不動産オーナー | 同上 |
| 富 裕 層 及 び 予 | 富 裕 層 | ・ オーナー(上場企業予備軍) ・ 非上場企業オーナー経営者(中堅企業) ・ 開業医 ・ プロフェッショナル ・ 自営業 ・ 不動産オーナー ・ 大企業の役員・外資系金融機関の専門職 ・ 給与所得者・主婦 | ・ 上場企業・非上場企業のオーナー経営者(中堅企業) ・ 開業医 ・ 自営業 ・ 不動産オーナー |
| | 準 富 裕 層 | 上記に加えて ・ 退職者(退職金受領者) ・ 会社員(上級管理職、専門職) | 同左 |

※出所 野村総合研究所『富裕層ファミリー』P.4を筆者が一部加筆

(2) 研究フレームワーク

前節までに述べたように、富裕層は自身が持つ人的、物的なネットワークを能動的又は受動的に利用して、人生における様々な場面において良いと思われる「選択」を行っており、これは富裕層に限らず、一般消費者においても言えることではないかと考えられる。但し富裕層は一般消費者とは異なり、その過程でより多くの経験、努力、情報の獲得、判断、選択を行ってきたと考えられる。富裕層の金融機関選択の背後にある考え、即ち仮説を実証できれば、金融機関はその点を意識した戦略を自社の経営資源を踏まえて行うことが、成功への道筋ではないか。意識をしないもしくは行動を起こさない金融機関は、たとえ地元根差した金融機関であろうとグローバルリテールバンクといえども、リテールバンクの柱ともいべき富裕層ビジネスで成功を掴めない。

図 4. 研究フレームワーク① 外的側面から見た要因

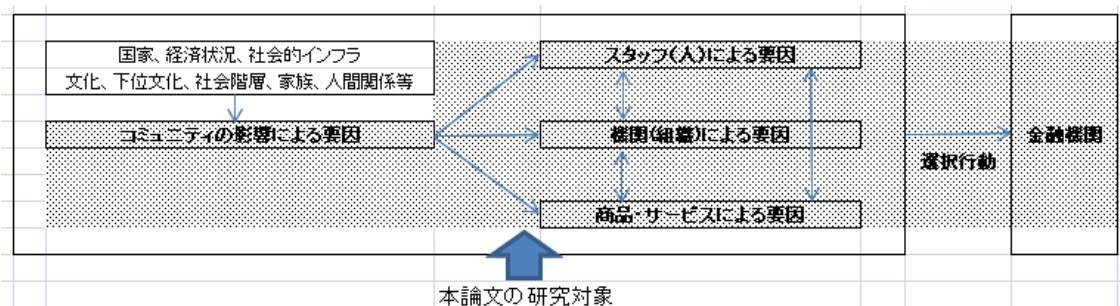
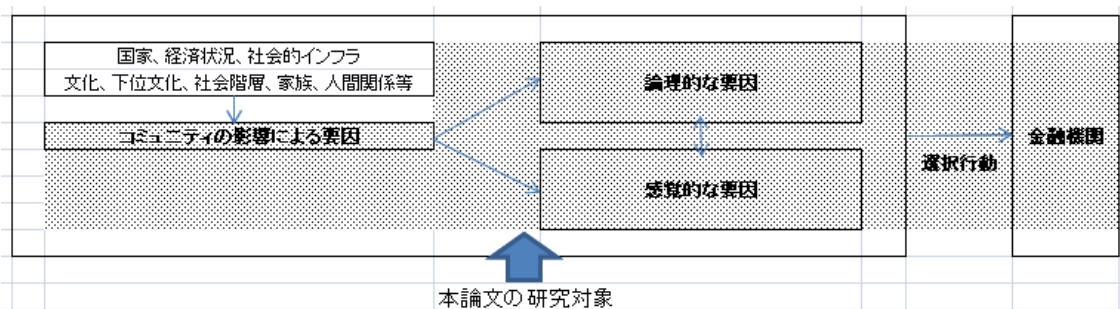


図 5. 研究フレームワーク② 内的側面から見た要因



第三章 調査の結果

本論文においては時間的、物理的な制約を考慮し、RQ、仮説の実証方法として先行文献調査、ライブラリー調査によりまず該当地域における富裕層マーケットにおける一般的な動向を明らかにする。次にインタビュー調査と質問票調査により、文献における調査時期とのギャップを埋め、正に「今」現在の富裕層の生情報、どのような要因、情報源を頼りにして金融機関を選好しているかを浮かびあがらせる。質問票の項目が彼らにとりわかりやすかつ本研究の目的に沿った、より偏りのないものにするため、インタビュー調査を先行して行う。

1. インタビュー調査の実施要綱

本研究のフレームワークで仮定している富裕層の金融機関選択行動の正に現在進行形かつ日本を含むアジア広域の状況を検証することを目的としてインタビュー調査を行った。

本研究はサーベイ調査も実施しているが、定性的なインタビュー調査において得た事実を更に補強するものとして定量的なサーベイ調査を組み合わせることにより、調査自体の普遍性を高め、仮説の検証し、示唆を得られるものと考えた。

2. 調査実施内容

(1) 富裕層へのインタビュー

日本での調査対象は専門技能やマネジメント能力を背景に富裕層となった医師 A 氏(50 歳台)、企業役員 B 氏(50 歳台)、会社員時の給与等の蓄積、相続により富裕層の仲間入りをした C 氏(60 歳台、退職者)。いずれも日本人であるが、富裕層となった経緯が全く異なっている。しかしながら以下の共通点が見られた。まず両親、そ

れも父親の価値観の影響を強く受けている。それが金融機関の選択まで影響を及ぼしていた。すなわち父親が好意を持っている金融機関には本人も同様に好意を持っていること。そしてそれがそのまま金融機関の選択、取引につながっていることである。上記3者ともに大卒かつ有名大学卒と高学歴であり、両親が教育熱心である家庭であった。

いずれにおいても現在所属している同窓会やスポーツクラブ等のコミュニティにおいては金融機関の話題がでることはほとんどない。特に同窓会について昔からの同級生と会社の肩書や資産状況を抜きにして、純粋に会いたいという気持ちを持っている。実際には同窓会に来ない同級生は様々に苦労や劣等感を持っていることもあり、会ってもそういった話をするとうまくいって気まずい雰囲気になることを非常に心配していた。家族内でも金融機関の話が出ることはない。しかしながら金融機関、商品、サービスに対する欠乏感を持っており、金融機関に勤める知人・友人を通じて情報を得るよう努力している一面もあった。医師 A 氏は医師会における各種優遇取引も金融機関の選択要因となっていた。両者も金融機関の選択は全体的に受動的だった。医師 A 氏は普段の業務が繁忙すぎてあまり金融機関自体に関心を持っていなかった。一方、相続富裕層 C 氏は今の生活を楽しみたい、お金のことを考えるのは「がめつい」と考え、金融機関に対しては一定の距離を取っていることが見られた。グローバルリテール金融機関を選択するかどうかでは、A 氏は米国滞在経験者であるため、インターナショナルバンキングカードが利用できるというメリットを感じて、グローバルリテール金融機関を一部取引先として選択した。一方 C 氏は海外旅行の経験も少なく、日系ではないグローバルリテール金融機関にはほとんど関心を示していなかった。

中国・上海においては企業経営者の R 氏(40 歳台)と面談を行った。49 才、会社経営者、会社経営者、上海ファッション協会理事、フランスの経営管理学院で博士号取得。雑誌『尚流』内での上海の著名人 300 人に紹介される程、上海では有名な方(R 氏を担当している中国工商銀行(ICBC)PB 担当者より)。推定金融資産は数億円。銀行選択要因としては時価総額が世界最大であり、経営に安定感がありかつ地元ということが主要な要因となっていた。R 氏は香港にも会社を保有しているため、法人取引の関係から香港上海銀行(HSBC)においても個人での取引がある。日本のインタビュー調査と異なるのは、たとえ本業が繁忙であってもグローバルリテール金融機関にも一定の関心を示していたことである。自身の持つ人的なネットワーク内ではビジネスに限らず、金融機関情報も入手をしていた。但し中国内では中国系ではないグローバルリテール金融機関は資本や業務規制のもあり十分なサービスを提供できていないことに理解を示しながらも、中国国内では十分なサービスが期待できないと考え、積極的な選択、取引に至っていないということが見られた。

在日インド人で輸入商社を経営している K 氏(年齢不詳)にも電話によるインタビューを行った。在日のインドのネットワークからは金融機関に関する情報を交換することは少ない。これは自身が会社経営者として銀行との接触があり、金融機関の情報に詳しいことが影響している。彼が金融機関を選択する上で重視するのは、金利、手数料である。運用商品であればその実績。自身の資産をいかに増やすかということに関心があった。

韓国・ソウルにて機械部品の製造・販売会社のオーナーである D 氏(50 歳台)は、金融機関の選択について会社と個人を完全に分けていた。会社は継続的な融資取引

のため、地元銀行との取引をメインにしていたが、ソウル市北部の高級住宅街にある自宅を購入の際には、韓国シティバンクの住宅ローンを利用していった。ローンの金利等の条件が良かったこともあるが、シティバンクのグローバルバンクとしてのイメージが気に入っていたと仰っていた。D氏は米国の樹脂部品メーカーの韓国総代理店にもなっているため、米国出張経験も多く、当時世界最大級の金融機関であったシティバンクと取引をすることはステイタスでもあるとお話しをしていた。またビジネスで築いたネットワークから金融機関に関する情報も入手をしていた。

(2) 富裕層向けサービス提供側への調査～ゆかし(YUCASEE)～

・概要

2006年誕生の純金融資産1億円以上を有する富裕層の為の会員制プライベートクラブである。富裕層特有の悩みを自分と同じような過程で富裕層になった方々の知恵や、同じ目線で本音が言える場であり、外資系投資銀行の幹部やベンチャー企業の経営者、専門職の会員達は、お互いに助け合い、実体験に基づく知恵を共有している。〈ゆかし〉は自分の好みを主張せず、会員の意思だけを反映するエージェントに徹している。当然ながら、情報の事実関係や本当の富裕層にふさわしいものであるかどうかは事務局にて吟味されている。会員の内訳として上は77歳の病院院長から下は10億円を運用する20代の学生個人投資家までいる。創立者の高岡壮一郎氏はその設立の背景を次のように述べている。「インターネットの技術の進展と規制緩和、金融開放により今や世界は一つになっています。世界各国は、自国の成長を続ける為、他国から人材と資金を引き寄せる為、それが結局は国民すべてに恩恵をもたらすという前提で、富裕層個人にとって魅力的な政策立案を競い合っています。アメリカも中国もシンガポールも、人材・資金という資源を求めて争う一人のプレイヤーなのです。」

・ゆかし会員データ

図6.保有純金融資産額

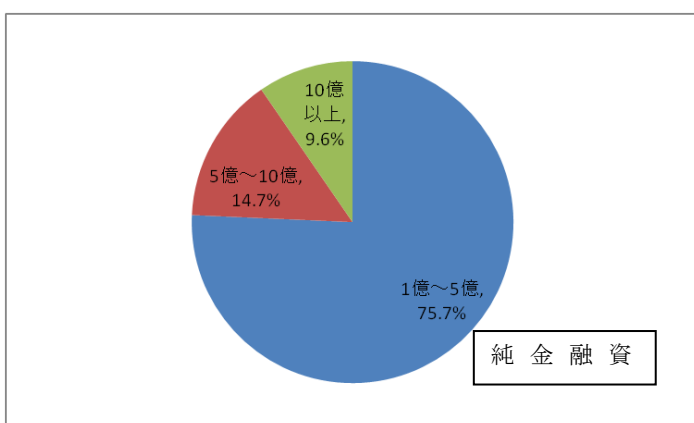


図 7.職業構成

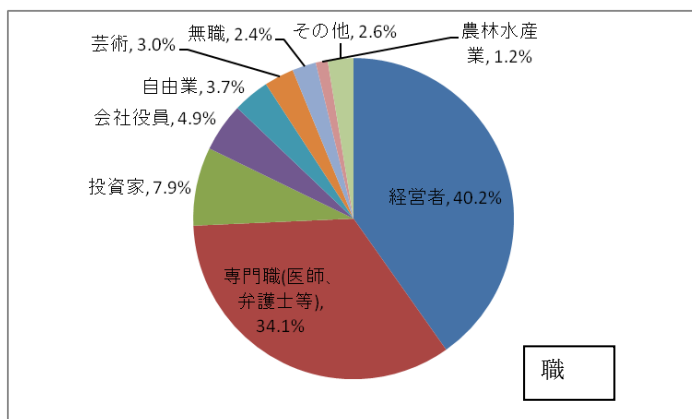


図 8.世帯年収

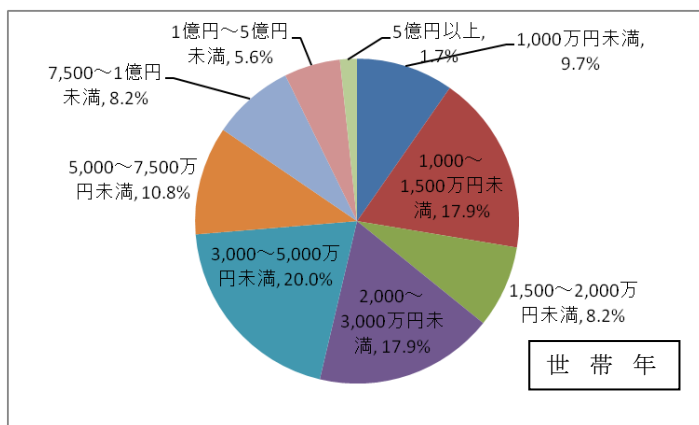


図 9.居住地

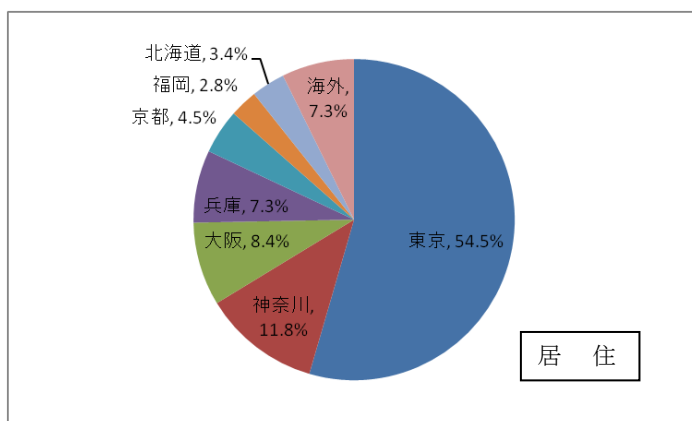
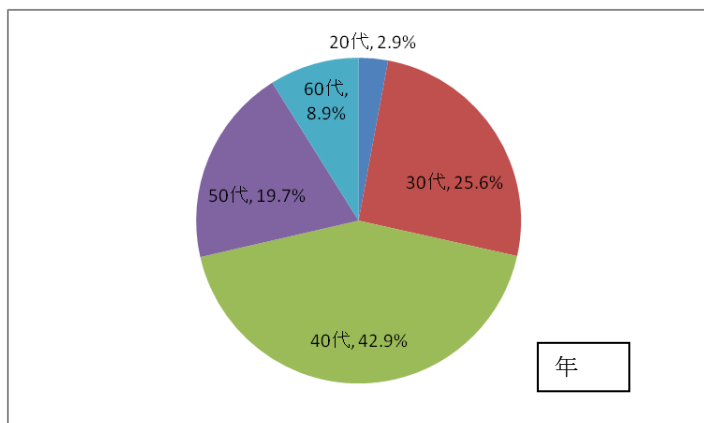


図 10.年齢構成



※アブラハム・グループ・ホールディングス株式会社<ゆかし>会員属性資料より

・当該企業選定理由

本研究では、外資系リテールの顧客としての可能性が高い、新興の富裕層の動向調査がメインのテーマになっている。<ゆかし>顧客の属性はきわめてこれらの富裕層と重なっており、<ゆかし>会員の金融機関選好に対する考え方、ネットワーク、コミュニティに対する生の声を聞くことにより、質問票調査の補完として十分説得力を持つ資料となり得るため。前述の富裕層のインタビューでは、両親等近親者の影響を受けており、コミュニティによる影響が少なかったが、更に調査を進めいくなかで当サイトが浮かび上がり調査をした。

・ゆかしを通じて見えた富裕層の実態、金融機関選好に対する考え

ここでは投稿された富裕層の生の声を拾い、彼らの行動様式、金融機関、サービス・商品に関する共通点を考察したい。

-会員の実像-

東京都在住・30代・ファンドマネージャー

「東京大学を出て、外資系証券に就職。その後ヘッドハンティングでファンド会社に転職しました。ファンドの運用を担当していたのですが、運用成績がよかったため一気に収入が増え、気が付いたら資産が数億円になっていました。今は30代の前半で独身ですが、仕事仲間や学生時代の友人でも自分のことをお金持ちだと思っている人はいません。特に言い出す機会もないですからね。ただ自分と同じように努力して資産を築いた若い人がたくさんいるのだろうし、そういう人たちと情報交換をできるようになれば刺激的だろうなと思って入会しました。」

兵庫県在住・40代・個人投資家

「商社に勤務したあと、独立して輸入商社を運営していました。中国の株式や不動産で十億円単位の資産を築いたのをきっかけに投資業に専念しています。といっても、朝から晩までパソコンモニターの前に張り付くのは性に合わないので、普段は妻とボランティア活動をしています。」

神奈川県在住・30代・医師の妻

「夫が開業医をしています。結婚前はキャビンアテンダントをしていたのですが、子どもも生まれたので今は趣味と実益を兼ねてフラワーアレンジメントの教室を運営しています。<ゆかし>は雑誌やテレビでは聞いたことのないようなワインの話

や、紹介がないと絶対に入れない隠れ家レストランの情報など、学生時代の友人や子どものママ友達とは違った、新しい情報や刺激に溢れているので非常に楽しく利用しています。その世界の専門家など、普段ならちょっと臆してしまうのですが、皆さんびっくりするぐらい親切で、メール一本で何でも気軽に教えてくださるので本当に感謝しています。」

東京都在住・30代・会社員

「生まれはアメリカで、4歳半までシカゴで過ごしました。大学で日本に戻ってきて、大手商社に就職したのですが、外資系のコンサルティング会社を経て、今の不動産投資会社に至ります。友人を増やすのが好きなので<ゆかし>に入りました。」

東京都在住・50代・会社経営者

「おかげさまで、東証一部まで上場できました。何もないところから始めたにしては、まずまずかもしれません。個人の立場で色々と刺激を受けたくて<ゆかし>に入りました。」

-経済のグローバル化について-

東京都在住・40代・弁護士

「富裕層かどうかですか？お金の過多よりも、自分が自分らしく居られるのが本当の“富裕”じゃないのでしょうか？私の場合は自分で資金を運用するよりも、専門知識を深めて、自分の能力を高めるほうに関心があります。」

東京都在住・50代・経営者

「子供に相続したいのは、財産もそうですが、やはり知恵だと思います。自分で考える力、困難に立ち向かう勇気などを受け継がせたいと思っています。」

東京都在住・30代・個人投資家

「現在運用しているのは13億円ほど。投資ですから保有資産の時価は常に変動します。目先の変動よりも、自分の戦略やポリシーが一貫していることが大切です。一番大切にしているのは、情報や知識です。情報や知識があれば、現時点でお金が減っていても、いつかは取り返すことができると思うのです。」

富裕層の方の傾向として、お金そのものよりも知恵・知識をととても大切にしていることが伺える。

-SNS、インターネット利用について-

東京都在住・50代・医師

「以前、別のソーシャル・ネットワーク・サービスを試したことがありますが、50歳を過ぎて、20代の働いていない人と話しても面白くありませんでした。その点<ゆかし>は立派な方が多いですね。時間をうまくお使いの方も多くて、すごく羨ましいなと感じています。そんな方が私の書いたたわいもない日記に感想を書いてくださるとすごくうれしいですね。<ゆかし>で得た情報を活用することもあります。大阪とか神戸へ講演やセミナーで出張したときに、<ゆかし>で教えていただいたレストランを利用しましたが、さすがによかったですね。」

-富裕層の悩み、コミュニティへの期待-

東京都在住・30代・個人投資家

「日本は好きですよ。繊細なところなんていいですよ。ただお金持ちに対してはやっぱり厳しいと思いますね。立ち位置が掴めないというか。昔からの代々のお金持ちは周囲をそれを知っているから、自然にそう振る舞える。ところが、私の家のようなところはそれなりに持っているのに、そう見えていない。しかも、お金持ち

同士が共有している情報も入ってこないし、自分が持っている情報をアウトプットする相手もない。価値観をシェアできる人がいないんですよ。だから下手にしゃべってしまうと「何あの人、お金持ちぶっちゃって・・・となってしまう。＜ゆかし＞は価値観の近い人が多いので、有益な情報を気兼ねなくシェアできるのがいいですね。」

東京都在住・20代・個人投資家

「大学生の時にバイトで貯めた100万円で始めた株式投資で4億円程度の資産を築きました。今は株式投資のほかに事業投資もしています。仲良くなりたいと思う人がいても、利用しようとしてくる人や、住む世界が違うからと一方的に引いてしまう人もいて、自然体の関係を築いていくのが難しくなっているように感じます。」

-富裕層の金融リテラシー-

東京都在住・50代・経営者

「金融機関からは何回も騙されましたよ。こちらが儲けようも儲けようと思ってやっていることだから、お互い様。自分で投資しようと思ったわけだから。損するのが嫌なら現金を抱いて寝ていればいい。ただそういう人間のところには、金融機関も情報を持ってきません。金融機関も慈善企業じゃないですから。話しを聞いてくれない人間に時間は使わない。儲けたり、損をしたりしながら、関係を深めていくしかないでしょうね。儲かったら自分のおかげ、損したら人のせい。そんな人間は金融機関から嫌われて、チャンスを失いますよ。」

東京都在住・30代・経営者

「金融機関から何か提案されたら、自分と同じレベルの資産を持っている人間にすぐにメールし、相談してみます。もしその商品が自分だけに提案されているなら、その理由を確認しないと。自分より上の資産を持つ人にも同じ提案を行っているなら、その情報はまあまあ信用できる。金融機関も上客には無茶をしないから。逆に、自分より下の資産を持つ人に販売している商品だったら、それは全国の一般層に押し込み売りをしている商品の可能性が高い。ノルマを背負った営業マンたちが、投資知識のない人を対象に販売している商品に違いない。高い手数料がその商品の中には潜んでいる。そんな商品には手を出してはいけません。」

東京都在住・40代・個人投資家

「一般の人が興味を持った時点で、相場はピークですね。例えば、インターネット・バブルとか。インターネット・バブルが来る前に、インターネット関連に投資して、一般の人がこぞって買うバブルが来たときに自分は売らないと儲からない。私はマネー雑誌をよく見るのですが、そこで注目されていると売りサインです。逆に＜ゆかし＞会員が興味を持っている情報には、自分も関心を持ちます。成功者についていくのも、投資家のひとつなのでですからね。」

東京都在住・30代・経営者

「プライベートバンクサービスを謳いながら、詳しく見ていると昔からある自社の投資信託のセット販売でしかなかった。」

東京都在住・40代・個人投資家

「富裕層向けコンシェルジュサービスと言いながら、複数企業の販売代理店に過ぎなかった。」

-各種富裕層向けベンダーから-

経済・投資関連情報「ゆかしマネー」執筆者の一人、榊原節子氏

「情報だけ集めても、ジャッジできる能力がなきゃ、投資をマネージすることはできないわ。上場企業の財務担当者ですら、あの証券会社の人が何度も勧めに来たとか、何度も電話をしてきたなどという理由で、ファンドを買っている。何度もセールスに来る商品こそ、売れない商品ではないかと疑うことをしない。セールスをする動機を考えないとね。ことが大事。プロダクトありきではなく、一連の資産管理の手法をなるべく早くマスターすることあ勝者への近道。投資を人に、任せるのであれ、任せ方がわからなければできないので、はじめはすべて同じだと思うの。要するに、アセットアロケーションを行うっていうことすら知らなければ、行うわけがない。どういうところにどうゆうサービスがあるかということを知ることが大事だと思うわ。」

富裕層はどの金融機関が今、何を考えているのか、どこに信頼できる業者がいるのか、どの税理士が優秀なのか、そういう情報にこそ価値を置いている。

欧米系高級リゾート会社の担当者

「当社の商品は3億円から5億円の別荘です。その別荘は誰もが購入できるわけはありませんので、テレビやチラシなどの通常の宣伝は一切していません。従来は当社のルートで人づてに見込み客を探していました。不動産の価値は、その地域の居住者の質で決まるからです。富裕層が当該地域の不動産を買えば、その地域の評判がよくなり、その地域の地価は上昇します。そうすると、我社の販売を購入した人は、別荘価格の上昇で喜んでいただけます。そこまで考えてこそ、当社への信頼が高まるのです。」

-各国の富裕層獲得を巡る争いについて-

東京都在住・30代・会社経営者

「最近の日本は少しおかしい気がします。海外の金融機関のWEBサイトから、日本語を消すように政府がお願いしているそうです。インターネットを使って海外に資金が出て行くのを防ぐためでしょう。もともと金融自由化って、海外投資を増やして、成長する海外に国民が投資をして、利子収入や配当収入で日本国民が生きていくために実行されたんですよね？イギリスみたいに国民が海外投資家にならないと生きていけないと政府は考えていたはずなのでは？それなのに個人の海外投資を制限するのはいただけません。憲法で保障されている財産権の侵害ではないでしょうか。最近では、海外の銀行に送金すると脱獄と疑われて、非常に面倒くさいそうです。こちらは全然そういう気はなく、単に海外の株式に投資するには、海外口座から海外の株を買う方が、手数料が安いだけなのです。」

ここに挙げた生の声は主に三大都市圏を中心とした主に新世代富裕層の生の声である。彼らには次に見られる特徴がある。第一に、1990年代後半以降の「知識社会」という時代背景の中を、現役で生きている。終身雇用や年功序列などの日本的経営の限界を感じとり、試行錯誤を重ねながら自身の才覚と信念を貫き努力を続けている。第二に、富を形成するための職業が、新しい知識や、他者との差別化といったオリジナリティ、知恵が重視される業種であること。そのため彼らの行動は能動的であり、活発である。第三に、彼らにとっては、一番大切なものはお金そのものではないこと。それよりも富を生み出す源泉である、「自分の知恵や知識が本当の財産である」と認識していること。第四に、成功を求める過程での人と人とのつながり、ネットワークを大切におり人脈構築へのモチベーションが高い。第五に、金融機関の提供する商品・サービスにも差別化を求めているが、提供されるものが画

一的であり、それを提供する金融機関スタッフへの信頼感が低い。これは見せかけでない一流のものを好み、コモディティ化されたものを嫌う特性がよく表れている。

3.サーベイ調査の実施

サーベイ調査は、「どのような理由で金融機関を選択しているか」ということを明らかにして以下のように実施した。富裕層、非富裕層の相違も調査のため対象は限定していない。

- ・実施日時：2012年6月中旬～7月下旬
- ・実施対象：国内外の富裕層、非富裕層。日本、中国、韓国、インド等アジア中心。地域は限定していないが、主に都市部在住の方。
- ・実施方法：E-mail及びFacebook等のSNSを使用して、サーベイ調査の協力を呼びかけ、webによるアンケートを実施した。日本、中国の一部の富裕層のサンプルについては楽天リサーチ（株）の協力を得て日本富裕層30サンプル、中国富裕層19サンプル、中国非富裕層41サンプルを回収した。
- ・実施言語：日本語、英語、中国語。英語、中国語については翻訳会社(株)インターグループによるネイティブチェック付、翻訳証明付の翻訳を、筆者がweb質問票に転記。
- ・各国の所得水準を一部考慮。問15の年収のみ中国において、『IMF-World Economic Outlook Databases(2012年4月版)』をもとに中国は日本の10分の1に設定。また日本以外の英語アンケートについては、回答しやすさを考慮し、問14、問15について米ドル建てにて表記(換算レート1米ドル=80円)、中国語アンケートについては人民元建てにて表記(換算レート1人民元=13円)。金融資産額5,000万円以上であれば富裕層、準富裕層としている。

4.サーベイ調査の統計分析

日本対象のアンケートから合計71サンプル、内富裕層35サンプル、非富裕層から36サンプル。中国対象から76サンプル、内富裕層20サンプル、非富裕層56サンプルを回収。合計で147サンプルを以下の分析に用いた(属性図10～13)。インド、韓国、その他アジア各国からは十分なサンプルが回収できず、本調査においては日本及び中国の富裕層、非富裕層の調査、比較、分析を行うこととする。

図 11.日中サンプル性別

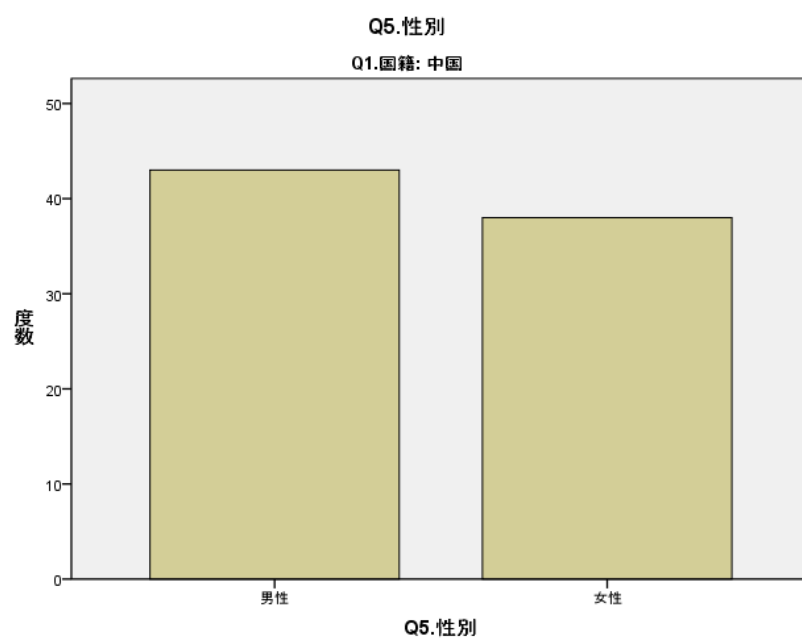
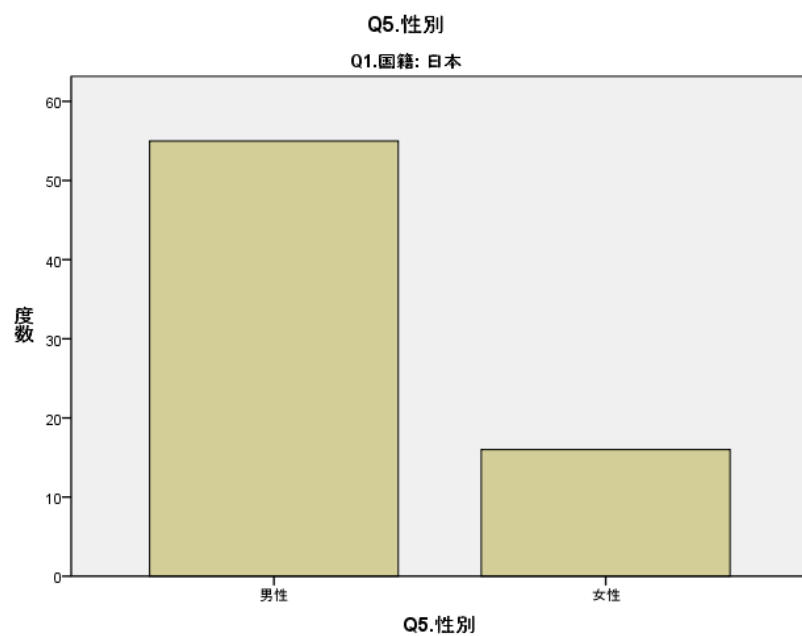


図 12. 日中サンプル職業別

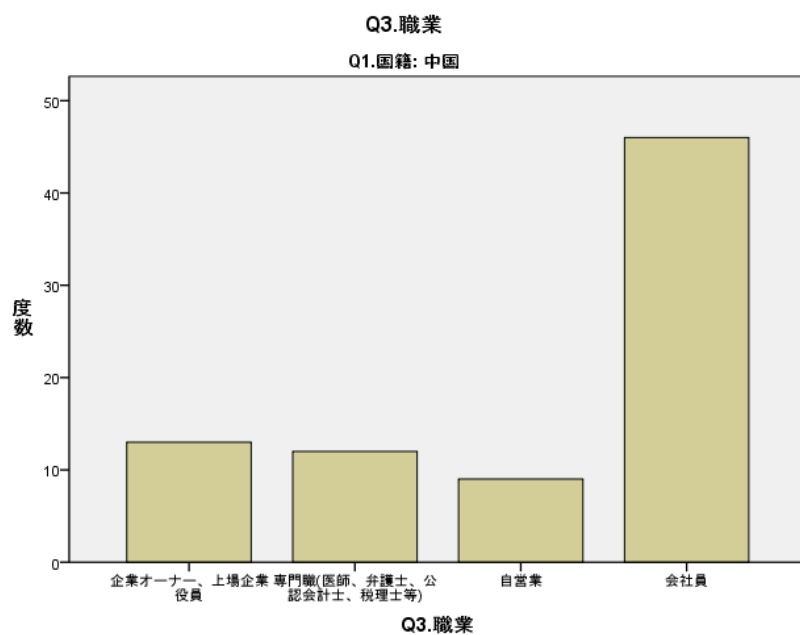
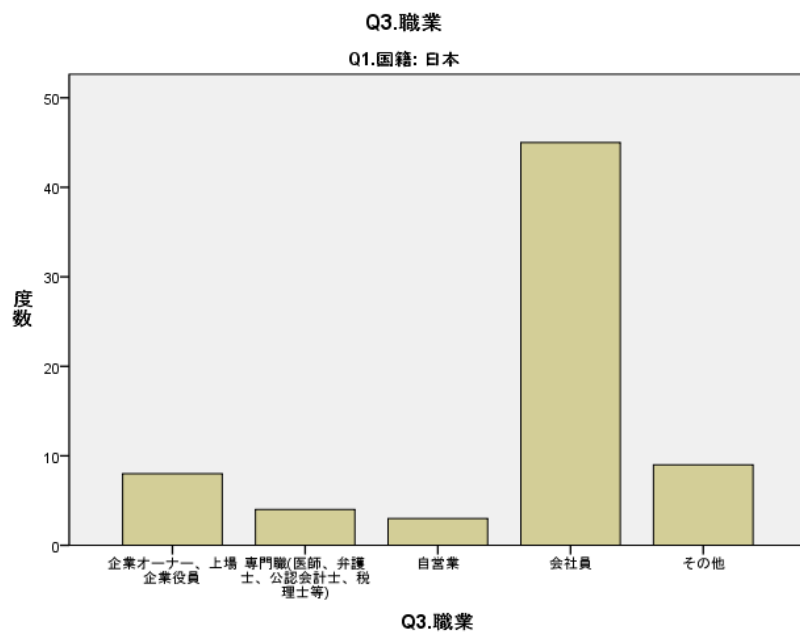


図 13. 日中サンプル年齢別

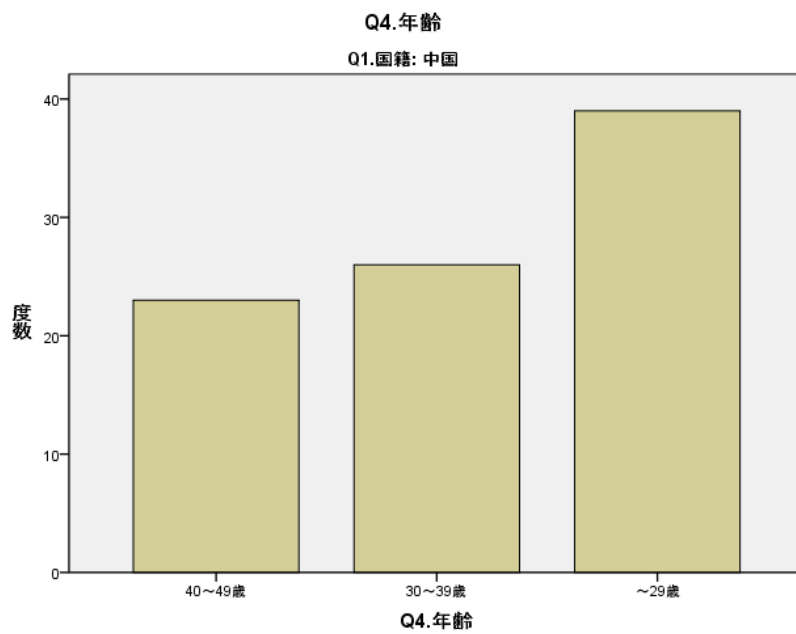
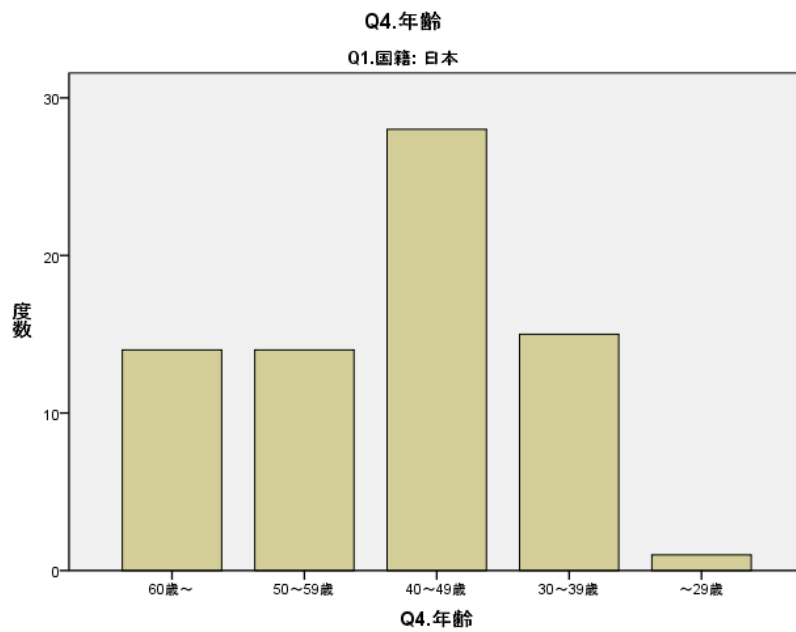
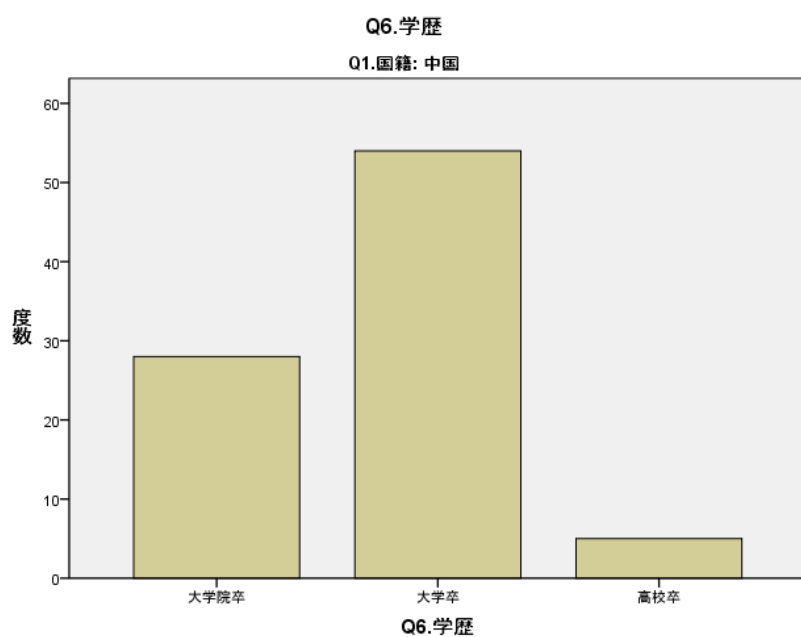
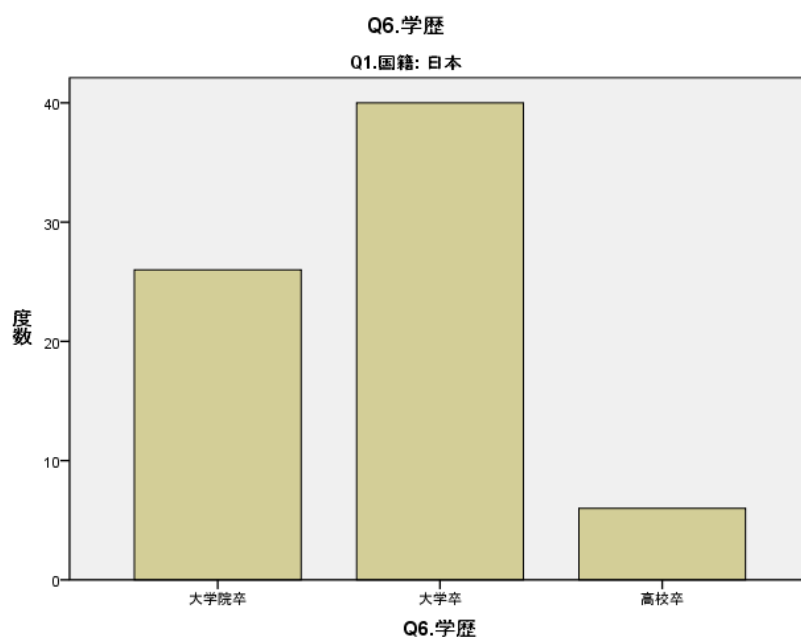


図 14.日中サンプル学歴別



(1) 日中富裕層の比較検討

ほぼ全ての項目に関して有意な差が見られた。日本のサンプルにおいては富裕層と非富裕層の選択要因の差が小さく、中国においては富裕層の選択行動の特徴が際立っていることが考えられる。日中富裕層のt検定の結果から中国富裕層の平均値が比較的高かったものとして「信用度」「世界的なブランド」「グローバルサービス」「有益な金融情報」「長期間同一担当者」「スタッフの専門知識」「不動産情報」「節税アドバイス」「ホームページ」「時間の経過による担当者との関係深耕」である。

中国富裕層の方が金融及び関連情報に敏感であり、スタッフやホームページを駆使して積極的に収集する姿が見られる。また中国の経済成長が世界の工場として海外からの投資や海外との取引の結果であることを考慮すると、個人的にも国際的なサービスを希望しており、そうしたサービスを提供できる信用度の高く、ブランド力のあるグローバルな金融機関を志向する傾向にあることがわかった。日本の富裕層の平均値の高かった項目としては、事務処理の正確さ、迅速さ、平日延長営業や土日祝営業であり、金融機関の専門的なサービスよりは、日常の利便性やスムーズな取引に対する要求が高い。但し、日本の富裕層においてもグローバルサービスへの関心があることもわかった。

表 4. 日本、中国国内の富裕層、非富裕層の比較

| 質問 No. | 質問内容 | 日本 | | 中国 | |
|-----------|--|-----|------|-----|------|
| | | 富裕層 | 非富裕層 | 富裕層 | 非富裕層 |
| 20 | 格付等の信用度を考慮する | | * | | |
| 21 | 自国か外資系の金融機関であることを考慮する | | | | |
| 22 | 企業理念を考慮する | | | ** | |
| 23 | 世界的なブランドのある金融機関であることを考慮する | | | | |
| 24 | 自国内における当該金融機関の営業年数（歴史）を考慮する | | | | |
| 25 | 金利の条件が良いことを考慮する | | | | |
| 26 | 投資商品の品揃えを考慮する | * | | | |
| 27 | 各種サービスの手数料が安いことを考慮する | | * | | |
| 28 | 海外で使用可能な国際キャッシュカード等、グローバルなサービスがあることを考慮する | | | ** | |
| 29 | 自宅や勤務先の近くに店舗・ATMがあることを考慮する | | | | |
| 30 | 平日夕方、夜間の延長営業や土日祝に営業していることを考慮する | | *** | | |
| 31 | インターネット取引が利用しやすいことを考慮する | | | | |
| 32 | 担当者が自宅まで訪問してくれることを考慮する | | | | |
| 33 | 知人、友人がその金融機関で勤務してくれることを考慮する | | ** | | |
| 34 | 有益な経済、金融情報を提供してくれることを考慮する | | ** | | |
| 35 | スタッフの親身な対応を考慮する | | *** | | |
| 36 | 担当者が長期間変わらないことを考慮する | | ** | ** | |
| 37 | スタッフの人柄、態度、話し方、礼儀作法を考慮する | | ** | | |
| 38 | スタッフの専門知識の豊富さを考慮する | | *** | | |
| 39 | スタッフの事務処理の迅速さ、正確さを考慮する | | ** | | |
| 40 | お子様の海外留学などの教育に関する情報を提供してくれることを考慮する | | ** | | |
| 41 | 関連会社を通じて、不動産に関する情報提供をしてしてくれることを考慮する | | | ** | |
| 42 | 税理士等を通じて、節税に関するアドバイスをしてしてくれることを考慮する | | ** | ** | |
| 43 | 美術品や貴金属に関するオークション情報を提供してくれることを考慮する | | | | |
| 44 | 弁護士等を通じて、国内外の法律についてアドバイスをしてくれることを考慮する | | | ** | |
| 45 | 相続に関して専門的なサービスがあることを考慮する | | | *** | |
| 46 | 提携会社を通じて、健康、医療に関するサービスを提供してくれることを考慮する | | | * | |
| 47 | 各種イベント、食事会に招待されることを考慮する | | | ** | |
| 48 | 店舗の外装、内装、インテリアや調度品を考慮する | | | | |
| 49 | 新聞やコマーシャルでの宣伝内容を考慮する | | | | |
| 50 | ホームページの内容、検索しやすさを考慮する | | * | | |
| 51 | 誰にも相談することなく、自らの判断で決めている | | | | |
| 52 | 両親からの影響を強く受けている | | | | |
| 53 | 勤務先と取引のある金融機関であることが影響している | | *** | | |
| 54 | 家族と相談の上で決めている | | | * | |
| 55 | 知人、友人からの影響を受けている | | ** | | |
| 56 | 金融関連の雑誌がきっかけとなった | | | | |
| 57 | 金融機関のホームページがきっかけとなった | | | ** | |
| 58 | 取引開始時と現在では印象が変わっている | | | | |
| 59 | 時間の経過とともに、取引するメリットを感じる | | | | |
| 60 | 時間の経過とともに、金融機関を評価する点が変わっている | | | | |
| 61 | 時間の経過とともに、より多くの種類の金融商品取引を行っている | | | | |
| 62 | 時間の経過とともに、取引する金融機関の数が増えている | * | | | |
| 63 | 時間の経過とともに、取引する金額が増えている | | | | |
| 64 | 時間の経過とともに、担当者より親密になった | | | *** | |
| 65 | 時間の経過とともに、金利や手数料を気にしなくなる | | | | |
| 66 | 時間の経過とともに、金融機関に対する愛着が湧いてくる | | | | |
| 67 | コミュニティに関わっている | | | | |
| 68 | 富裕層限定のコミュニティに関わっている | ** | | | |
| 69 | コミュニティ内相互の人間関係は親密だ | | | | |
| 70 | コミュニティ内で金融機関の話題が出ることもある | | | | |
| 71 | 自身がコミュニティに対して金融機関の商品、サービスを紹介することがある | * | | | |
| 72 | 金融機関のスタッフがコミュニティに対してセールスを行っている | | | | |
| 73 | 金融機関以外の業種（例：小売、サービス会社など）が、コミュニティに対してセールスを行っている | | | | |
| 74 | コミュニティ内でFacebook、mixiなどのSNS（ソーシャル・ネットワーク・サイト）サービスを利用している | | | | |
| 75 | 複数のコミュニティから金融機関に関する情報を得ている | | | | |
| 76 | 金融機関の商品、サービスをめぐり、コミュニティ内でトラブルになったことがある | | | * | |
| 77 | コミュニティ内で投資クラブがあれば参加したい | | | | |
| 78 | コミュニティ内で国内外の金融サービスの情報がもっとあればよいと思う | | | | |
| 79 | | | | | |

1%有意*** 5%有意** 10%有意*

(2) 日本における富裕層、非富裕層間の t 検定、比較検討

日本国内での富裕層、非富裕層間について、日本の富裕層に現れた傾向は、「投資商品の品揃え」「時間の経過による取引金融機関数の増加」「富裕層限定コミュニティに所属」「コミュニティ内で金融商品案内」であった。非富裕層には「平日延長営業や土日祝の営業」「スタッフの親身な対応」「スタッフの専門知識」「勤務先と取引がある」を重視する傾向が見られた。

富裕層に強い特徴が見られなかったことについて、今回の質問票の回答では職業が会社員である富裕層若しくは専門職、その他合計で全富裕層サンプル 35 名中 26 名と約 75%を占めている。これらの方々は富裕層といえども日常の生活で金融機関を利用することが多く、非富裕層の上位の人との選択パターンが似通っている可能性があることが考えられる。

(3) 中国における富裕層、非富裕層間の t 検定、比較検討

中国国内での富裕層、非富裕層間について、中国富裕層の見られた特徴としては「企業理念」「グローバルサービス重視」「担当者の長期間不変」「不動産情報」「節税アドバイス」「法的アドバイス」「相続に関する専門的なサービス」「各種イベントへの招待」である。既述の通り、中国富裕層はグローバルなサービスや投資に関して関心を持っており、そのための専門的な商品やサービス、情報提供を金融機関選択に対する要因としている。また金融機関の企業理念を重視している点について、今回の質問票調査においては中国富裕層の職業においても会社員は多いが、自身が企業を選択する際に戦略や企業理念を考慮するのと同様に金融機関を選択する上で、当該金融機関の企業理念に留意していることや信用度や世界的な銀行としてふさわしいもしくは将来にわたって存続できるかを見ていることが考えられる。

(4) 因子分析

当初全ての質問に対する因子分析を計画していたが、質問数に対するサンプル数の関係のため、全質問に対する因子分析が困難であった。そのため、因子分析に使用する質問については相関分析等により質問の内容が極力同じものを除き、選択要因に関する以下 16 項目について行った。その結果 5 個の因子を抽出した。それぞれ「コミュニティ因子」「スタッフ因子」「サービス因子」「機関因子」「アクセス因子」と名付ける。

表 5. 因子分析の結果

| 回転後の成分行列 | 成分 | | | | |
|--------------------------------|--------|------|------|-------|------|
| | コミュニティ | スタッフ | 機関 | サービス | アクセス |
| 自身がコミュニティに対して金融商品サービスを紹介する | .856 | | .234 | .147 | |
| コミュニティ内で国内外の金融サービスの情報をもっとあればよい | .831 | | .273 | .102 | .105 |
| 金融機関スタッフがコミュニティに対してセールスを行っている | .830 | .156 | .106 | .108 | .134 |
| 富裕層限定のコミュニティに関わっている | .787 | .158 | | -.142 | |
| 新聞等の宣伝内容を考慮 | .735 | .171 | | | .191 |
| 投資商品の品揃えを考慮する | .567 | .199 | .453 | .365 | |
| スタッフの専門知識を考慮 | .193 | .867 | | .127 | |
| スタッフの親身な対応を考慮 | .167 | .813 | .288 | | |
| スタッフ事務処理の迅速さや正確さを考慮 | | .574 | | .432 | .262 |
| 企業理念を考慮する | .257 | .242 | .829 | | |
| グローバルサービスを考慮 | .208 | | .738 | .121 | .354 |
| 格付等の信用度を考慮する | .177 | .312 | .571 | .290 | |
| 各種サービスの手数料が安いことを考慮する | | | .253 | .844 | .178 |
| インターネット利便性を重視 | .118 | .230 | | .789 | |
| 店舗ATMのアクセス性を重視 | | .135 | .150 | | .885 |
| 平日延長営業や土日祝の営業重視 | .148 | .129 | | .280 | .834 |
| 因子抽出法: 主成分分析 | | | | | |
| 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法 | | | | | |
| a. 6 回の反復で回転が収束しました。 | | | | | |

| 成分 | 初期の固有値 | | | 抽出後の負荷量平方和 | | |
|----|--------|--------|--------|------------|--------|--------|
| | 合計 | 分散の% | 累積% | 合計 | 分散の% | 累積% |
| 1 | 5.948 | 37.172 | 37.172 | 5.948 | 37.172 | 37.172 |
| 2 | 2.344 | 14.65 | 51.822 | 2.344 | 14.65 | 51.822 |
| 3 | 1.342 | 8.39 | 60.212 | 1.342 | 8.39 | 60.212 |
| 4 | 1.148 | 7.176 | 67.388 | 1.148 | 7.176 | 67.388 |
| 5 | 1.015 | 6.344 | 73.732 | 1.015 | 6.344 | 73.732 |
| 6 | 0.716 | 4.477 | 78.209 | | | |
| 7 | 0.653 | 4.079 | 82.288 | | | |
| 8 | 0.544 | 3.397 | 85.685 | | | |
| 9 | 0.417 | 2.607 | 88.292 | | | |
| 10 | 0.392 | 2.452 | 90.744 | | | |
| 11 | 0.378 | 2.363 | 93.106 | | | |
| 12 | 0.298 | 1.859 | 94.966 | | | |
| 13 | 0.241 | 1.507 | 96.473 | | | |
| 14 | 0.234 | 1.462 | 97.935 | | | |
| 15 | 0.181 | 1.13 | 99.065 | | | |
| 16 | 0.15 | 0.935 | 100 | | | |

(5) 回帰分析

因子分析により抽出した 5 因子をもとに回帰分析を実施した。金融機関選択に関する国内外の満足度に加えて、金融機関に対する愛着や取引金額及び取引品目の増加を加えてこれらを従属変数とした。独立変数として上記 5 因子に交互効果項として「スタッフ x サービス」「スタッフ x 機関」「機関 x アクセス」「機関 x サービス」「サービス x アクセス」「コミュニティ x 機関」「コミュニティ x スタッフ」「コミュニティ x サービス」、ダミー変数として「国別ダミー」「富裕層ダミー」を加え「日本」「富裕層」を基準として分析を行った。

表 6. 回帰分析の結果

| | 国内金融機関選択満足度 | 海外又は外資系金融機関選択満足度 | 金融機関に対する愛着 | 取引金額増加 | 取引品目増加 |
|-------------|-------------|------------------|------------|--------|--------|
| コミュニティ | | | ** | *** | *** |
| スタッフ | | | * | | * |
| サービス | | ** | * | | |
| 機関 | | | | *** | ** |
| アクセス | | | | ** | |
| 国別ダミー | | *** | | | *** |
| 富裕層ダミー | | | | | * |
| スタッフxサービス | | *** | | | |
| スタッフx機関 | | | | | |
| 機関xアクセス | | | | | * |
| 機関xサービス | | | | | |
| サービスxアクセス | | ** | | | |
| コミュニティx機関 | | | ** | | ** |
| コミュニティxスタッフ | | ** | | *** | ** |
| コミュニティxサービス | | | | | |

*** 1%有意 ** 5%有意 * 10%有意

| 従属変数 | 国内金融機関満足度 | | | |
|------|----------------|-------|--------|----------|
| モデル | R | R2乗 | 調整済R2乗 | 推定値の標準誤差 |
| 1 | 0.423 | 0.179 | 0.005 | 0.988 |
| 従属変数 | 海外又は外資系金融機関満足度 | | | |
| モデル | R | R2乗 | 調整済R2乗 | 推定値の標準誤差 |
| 1 | 0.808 | 0.653 | 0.557 | 0.936 |
| 従属変数 | 金融機関に対する愛着 | | | |
| モデル | R | R2乗 | 調整済R2乗 | 推定値の標準誤差 |
| 1 | 0.791 | 0.626 | 0.549 | 0.9672 |
| 従属変数 | 取引金額増加 | | | |
| モデル | R | R2乗 | 調整済R2乗 | 推定値の標準誤差 |
| 1 | 0.725 | 0.526 | 0.549 | 0.9672 |
| 従属変数 | 取引品目増加 | | | |
| モデル | R | R2乗 | 調整済R2乗 | 推定値の標準誤差 |
| 1 | 0.773 | 0.597 | 0.516 | 0.89133 |

国内金融機関選択に対する満足度に影響を及ぼしている有意な影響は見られなかったが、海外又は外資系金融機関選択に対する満足度については、「スタッフ x サービス」「コミュニティ x サービス」が満足度に影響及ぼしている。金融機関に対する愛着、取引金額の増加、取引品目の増加という点では、「コミュニティ」「スタッフ」及びそれらを含む交互効果項が強い影響を及ぼしていることが表れている。特に日本の富裕層及び富裕層に近い層の金融機関の選択において、自分自身の決定というよりは、自身の所属するコミュニティの影響や対応する金融機関のスタッフのスキル、人柄、親身な対応やサービスそのものが選択及び長期満足度や取引金額、取引する金融商品品目が増加することわかった。国内金融機関に強い要因が見られなかった点について、所属する企業の取引先でやむを得ずや給料振込口座としてなど受動的に開設することがあり、スタッフやコミュニティ等の関与が入る余地がなかったことが考えられる。

第四章 考察と実践的インプリケーション

1. 仮説の検証

(1) 仮説1の検証

富裕層と非富裕層間の金融機関選択要因の差異が見られることについては支持された。

しかしながら、本研究における日本の富裕層、非富裕層間の差異については、非富裕層の方が金融機関に対する期待が大きく、機関、スタッフ、サービス、アクセス等総合的に検討をして選択していることが伺えた。富裕層については富裕層限定のコミュニティへの期待や投資商品をはじめとした富裕層にとってふさわしい有益な情報を求めている姿が浮かびあがったが必ずしもそれを金融機関に求めているわけではなく、むしろ金融機関という枠を超えたものに発展していることが伺えた。

中国においては日本と異なり、富裕層の金融機関に対する期待度・要求の高さが見られた。担当者という人的な要素を重視しつつ、企業理念や不動産、節税、相続等の各種専門的なサービス、イベント等への招待等への関心が強く出ていた。

世界最大の中国工商銀行においても富裕層専門部署は4年前に立ち上げたばかりである。中国においては金融機関による富裕層向けの専門サービスがまだ確立されておらず、それが富裕層の金融機関に対する要求、選択における強い要因になっていることが伺える。

(2) 仮説2の検証

日本においては支持されるが、中国においては一部支持。

日本においては質問票調査、統計分析においても、またケースで取り上げた「ゆかし」にも見られる通り、富裕層が金融機関を選択する上で人的ネットワーク、コミュニティを活用していることが表れている。但しインタビューでもあったが、家族や同窓会等では資産にまつわる話題は忌避もしくは当初より期待をしていない場合がある。一方でネットによる富裕層のコミュニティや金融機関のスタッフの人柄・対応を選択要因としているところから、弱い紐帯ではあるが、自分と同じ生活レベルかもしくは人柄の良い、専門性の高い金融機関のスタッフとのリレーションを求めて金融機関を選択していることが見られた。

日本では金融機関における富裕層向け商品、サービスにおけるインフラが整備されつつあるが、一方でどの商品・サービスが本当に良いかを選択する複雑さ、困難さが増してきている。高齢化社会、巨額債務の問題等日本の将来に対する不透明な状態にもあり、自身の資産を守るためには金融商品、節税等の専門的なサービスを利用する必要性も高まってきている。これら双方の問題を解決する手段として、コミュニティ、誠実な金融機関担当者を効果的に利用している。金融機関の提供する商品、サービスが似通っているからと選択を回避するのではなく、その商品、サービス特性の差異や実際に経験した情報の蓄積を活用して、個々の富裕層が自身の最適な選択をし、その結果に満足をしていることが明らかとなった。

2. 含意と考察

本研究は、経済・金融市場を動かすキープレイヤーである富裕層、準富裕層を中心とした顧客の視点から金融機関それもグローバルリテールを展開する金融機関を選択する際の影響要因を日本の富裕層だけではなく、アジア富裕層の動向も採り上

げ、調査することによってグローバルリテールを展開する金融機関のローカル戦略の課題を明らかにして、経営効率が向上するための方策を提示することを目的としている。

インタビュー調査、質問票調査により得られた知見では、富裕層金融機関の選択要因は非富裕層とは異なると言えるが、本研究において日本の非富裕層は富裕層ではないものの、その予備軍と見られる若手の専門職や大手企業の社員が多く含まれており、金融リテラシーの高いことが伺えた。そのため当初富裕層に強く現れることが予想された専門性の高いサービスにおいても非富裕層の要因として強く現れた。日本市場のしかも富裕層、準富裕層マーケットにローカライズしていく際には、富裕層、準富裕層の選択要因に焦点を当てるのが、そのまま富裕層と準富裕層の予備軍にも効果があることが示唆されている。

日本市場において、外資系銀行はメガバンクをはじめとした邦銀とはその支店網、人員数等について圧倒的な劣位にあるが、富裕層は外資系金融機関を選択する際にはより能動的な選択行動に動き、金融機関担当者や自身の所属するコミュニティの蓄積された情報、ノウハウを積極的に活用している。邦銀には無い担当者の専門性、例えば資産運用、税務、不動産、相続、決済等にけるグローバルレベルまでの精通。加えて高度な対顧客コミュニケーションを図るための教養、人格教育に経営資源を注力することにより、強みに変えられる可能性がある。人材育成の一例であるが、2012年12月には公益社団法人日本証券アナリスト協会より日本初のプライベートバンキング教育プログラムが実施検討をされている。内容は海外不動産の取得・譲渡や米国における相続・贈与等が含まれており、まさにグローバルに展開する外資系金融機関スタッフにとって実務で経験している内容をより体系的に専門知識、職業倫理を身につける場が整備されつつある。

外資系銀行と同様に支店網の少ない信託銀行では、ネットによる富裕層会員サービスを展開している金融機関がある。しかしながら当該金融機関の枠内での交流では、富裕層側に抱え込まれる警戒感を抱かせ、一方で要求水準が広く高い富裕層の心を掴むことはできない。「ゆかし」が一例ではあるが、金融機関の枠を超えたオープンな富裕層コミュニティという場を創るということが必要ではないか。若しくはコミュニティを発掘また既にある富裕層コミュニティに対する継続的な働きかけによるネットワーク拡大へのサポートにより富裕層の信頼を醸成し最終的には外資系金融機関の選択につながる。継続的に富裕層、準富裕層を生むオンサイトコミュニティとして考えるのは有名大学同窓会や弁護士会、医師会等の専門職種業界団体、富裕層居住地区自治会、オフサイトとしては先述の「ゆかし」や Facebook、LINE等の SNS で自然発生的に生まれたコミュニティ等である。

上記に取り組むことにより、外資系金融機関においても日本の富裕層市場に入り込み、その存在感を高めることは可能であると考えられる。

3. 本研究における限界と残された課題

本論文の富裕層の金融機関選択要因に関する研究は、富裕層の動向研究、国際比較研究と金融機関のサービスマーケティングの研究を融合させたものである。富裕層の動向についてはサンプル数が十分であるとは言い難く、物理的、時間的要因により海外へのサンプル調査、質問票調査もその依頼先等に偏りが見られたことは事実である。

富裕層そのものの定義があいまいであり、また富裕層も年齢、経緯、職業等様々であり、その考え、ライフスタイル、金融機関に対する考え方も千差万別であるなかで、焦点が十分に定まらなかったことも事実である。

金融機関のサービスマーケティングにおいては金融機関の「選択」という点に研究の中心に当てているため、選択後の「維持」「顧客ロイヤルティの向上」「顧客防衛」「顧客奪取」という点での分析はできていない。たとえ選択をされても、選択後に不満があった場合に様々な理由により離脱しないことも考えられるが、果たしてそれが成果と言えるのかという課題もある。

しかしながら新興国の経済成長、グローバル化、それに伴う富裕層の増加、金融ニーズの多様化は避けられない。前述の金融リテールサービスは顧客の一生にわたる金融ニーズを取り込むことで収益が最大化するビジネスである。しかもそれが相対的に金融資産の多く、再生産が可能な富裕層、準富裕層を取り込めなければ、金融機関としての成功はできないと考える。幸いにグローバル化により、金融サービスの国境が相対的に低下している今、自社スタッフの真の育成及び富裕層の持つニーズと、その人的ネットワークとコミュニティの考えに金融機関は謙虚に耳を傾ける必要がある。

謝辞

本論文の作成にあたり、熱心なご指導と適切な助言をいただきました神戸大学黄磷教授、山梨学院大学現代ビジネス学部日高優一郎准教授他様々なサポートを頂きました国内外の御先生方に深い感謝の意を表させていただきます。またインタビュー調査や質問票調査にご協力いただきました神戸大学大学院経営学研究科の学生の皆さまや日本、中国、韓国、インドの知人その他多くの方々にもこの場をお借りして感謝の意を表したいと思います。ご協力誠にありがとうございました。

参考文献

1. Dr. Kaj Strobacka(1997) 「Segment Based on Customer Profitability-Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases」
2. J.W.B. Bos, C.J.M. Kool(2006) 「The role of bank strategy and local market conditions」
3. Venky Nagar, Madhav V. Rajan(2005) 「Measuring Customer Relationships: The case of the Retail Banking Industry」
4. Ryals. L. (2005) “ Making Customer Relationship Management Work: The Management and Profitable Management of Customer Relationships” Journal of Marketing, Vol.69(October), pp.252-261
5. 金春姫、韓東后、鎌田博美(2009) 『東アジアにおける富裕層マーケティング研究の現状』
6. 欧州大手金融機関の成長戦略～金融機関の将来像～ みずほ総研論集 2010年Ⅲ号
7. グローバル化のもとの金融業の国際展開と欧州メガバンク 川本(2005)
8. 中国におけるリテール金融ビジネスの現状と可能性 金融財政事情(2010-09-27)
9. 外資参入で競争激化 各国クレジットカード事情 ジェトロセンサー(2011-08)
10. リテール金融分野における HSBC のグローバル経営 金融財政事情(2005-08-08)
11. 田村正紀編著(2002) 『金融リテール改革』千倉書房
12. 青野正道、北林雅志、赤石篤紀(2005) 『金融サービス業のグローバル戦略』(中央経済社)
13. DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部(2005) 『金融サービス業の戦略思考』(ダイヤモンド社)
14. 週刊ダイヤモンド 2011年10月8日号
15. 黄磷(2003) 『新興市場戦略論』千倉書房
16. 野村総合研究所 宮本弘之(2007) 『富裕層ファミリー』東洋経済新報社
17. ロバート・フランク(2007) 『ザ・ニューリッチ』ダイヤモンド社
18. 高岡壮一郎(2008) 『富裕層はなぜ YUCASEE(ゆかし)に入るのか』幻冬舎
19. (株)日本能率協会総合研究所 『中国ライフスタイル白書 2009年版』中国富裕層ライフスタイルレポート
20. 古橋隆之(2009) 『海外タックス・プランニング』総合法令出版
21. 戸谷圭子(2006) 『リテール金融マーケティング』東洋経済新報社
22. マッキンゼー(2004) 『リテール・バンキング戦略』ダイヤモンド社
23. 真鍋一史(2003) 『国際比較調査の方法と解析』慶応義塾大学出版会
24. 池尾恭一、青木幸弘、南知恵子、井上哲浩(2010) 『Marketing:Consumer Behavior and Strategy』有斐閣
25. Christopher H. Lovelock、Louren K. Wright(2002) 『サービス・マーケティング原理』白桃書房
26. Philip Kotler、Kevin Lane Keller(2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』ピアソン・エデュケーション
27. David A. Aaker(1994) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社
28. Naresh K. Malhotra(2006) 『マーケティング・リサーチの理論と実践』同友館
29. Frederick F. Reichheld(1998) 『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社
30. M・E・ポーター(1995) 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社
31. Emanuel Rosen、濱岡豊(2002) 『The Anatomy of BUZZ』
32. 盛山和夫(2004) 『社会調査法入門』有斐閣ブックス
33. 張秋華、太田康夫翻訳(2012) 『中国の金融システム』日本経済新聞出版社
34. 細野薫、渡部和孝、石原秀彦(2009) 『グラフィック金融論』新世社
35. Arat Bird、上野康夫、戸谷圭子、栗田康弘、藤田哲夫翻訳(1999) 『金融リテール戦略 - 米国スーパーコミュニティ銀行に学ぶ』東洋経済新聞社
36. 石井淳蔵(2012) 『マーケティング思考の可能性』岩波書店

参考資料

日本語質問票

神戸大学大学院経営学研究科の研究プロジェクトにおいて、どのような理由でお取引する金融機関を決めているかを調査しております。皆さまの取引のきっかけや金融機関に対する考え方、ご利用方法、どのようなことが満足、不満か、望んでいる商品・サービスについて等、下記のアンケートにお答えいただければ幸いです。結果につきましては、個人名や組織名の特定はせず、あくまでも学術的な研究目的に限定して利用致します。アンケートの所要時間は20分程度になっておりますので、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

1. 国籍

日本 中国 韓国 インド その他（下記にご記入下さい）

2. 居住都市名

3. 職業

企業オーナー、上場企業役員 専門職（医師、弁護士、公認会計士、税理士等） 自営業

会社員 その他（下記にご記入下さい）

4. 年齢

60歳～ 50～59歳 40～49歳 30～39歳 ～29歳

5. 性別

男性 女性

6. 学歴

大学院卒 大学卒 高校卒 中学卒 その他（下記にご記入下さい）

7. 家族の状況

独身 配偶者のみ 配偶者と子供 独身、親と同居 その他（下記にご記入下さい）

8. 自宅の状況

賃貸 自己所有 家族所有 その他（下記にご記入下さい）

9. 保有不動産の件数

10件以上 7～9件 4～6件 1～3件 未保有

10. 自家用車の保有台数及び車種

5台以上 3～4台 2台 1台 未保有

保有の方は車種をご記入下さい。

11. 保有クレジットカード

ブラックカード プラチナカード ゴールドカード 一般カード 未保有

12. 海外旅行の頻度(仕事の出張は除きます)

20回以上/年 10回以上 20回未満/年 5回以上 10回未満/年 1回以上 5回未満/年 行かない

13. インターネットの利用頻度

毎日 週4～5回 週2～3回 週1回 利用しない

14. 金融資産の状況

5億円以上 1億円以上 5億円未満 5,000万円以上 1億円未満 3,000万円以上 5,000万円未満

3,000万円未満

15. 年収

1億円以上 5,000万円以上 1億円未満 3,000万円以上 5,000万円未満 1,000万円以上 3,000万円未満

1,000万円未満

16. 金融機関口座保有数

10口座以上 7～9口座 4～6口座 1～3口座 未保有

17. メインとなる金融機関の有無

はい いいえ

18. メインの金融機関との取引件数

5年以上 1年以上 5年未満 1年未満

19. 金融、経済に関する基礎的なことを理解している。

あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない

ここからは金融機関をどのような要因で選択しているかをお伺いします。

20. 格付等の信用度を考慮する。

あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない

21. 自国か外資系の金融機関であることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
22. 企業理念を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
23. 世界的なブランドのある金融機関であることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
24. 自国内における当該金融機関の営業年数（歴史）を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
25. 金利の条件が良いことを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
26. 投資商品の品揃えを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
27. 各種サービスの手数料が安いことを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
28. 海外で使用可能な国際キャッシュカード等、グローバルなサービスがあることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
29. 自宅や勤務先の近くに店舗・ATMがあることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
30. 平日夕方、夜間の延長営業や土日祝に営業していることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
31. インターネット取引が利用しやすいことを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
32. 担当者が自宅まで訪問してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
33. 知人、友人がその金融機関で勤務してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
34. 有益な経済、金融情報を提供してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
35. スタッフの親身な対応を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
36. 担当者が長期間変わらないことを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
37. スタッフの人柄、態度、話し方、礼儀作法を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
38. スタッフの専門知識の豊富さを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
39. スタッフの事務処理の迅速さ、正確さを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
40. お子様の海外留学などの教育に関する情報を提供してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
41. 関連会社を通じて、不動産に関する情報提供をしてしてくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
42. 税理士等を通じて、節税に関するアドバイスをしてしてくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
43. 美術品や貴金属に関するオークション情報を提供してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
44. 弁護士等を通じて、国内外の法律についてアドバイスをしてしてくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
45. 相続に関して専門的なサービスがあることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
46. 提携会社を通じて、健康、医療に関するサービスを提供してくれることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
47. 各種イベント、食事会に招待されることを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
48. 店舗の外装、内装、インテリアや調度品を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない

49. 新聞やコマーシャルでの宣伝内容を考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
50. ホームページの内容、検索しやすさを考慮する。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない

ここからは金融機関と取引をするきっかけについてお伺いします。

51. 誰にも相談することなく、自らの判断で決めている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
52. 両親からの影響を強く受けている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
53. 勤務先と取引のある金融機関であることが影響している。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
54. 家族と相談の上で決めている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
55. 知人、友人からの影響を受けている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
56. 金融関連の雑誌がきっかけとなった。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
57. 金融機関のホームページがきっかけとなった。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない

ここからは、時間の経過による金融機関に対する印象についてお伺いします。

58. 取引開始時と現在では印象が変わっている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
59. 時間の経過とともに、取引するメリットを感じる。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
60. 時間の経過とともに、金融機関を評価する点が変わっている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
61. 時間の経過とともに、より多くの種類の金融商品取引を行っている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
62. 時間の経過とともに、取引する金融機関の数が増えている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
63. 時間の経過とともに、取引する金額が増えている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
64. 時間の経過とともに、担当者より親密になった。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
65. 時間の経過とともに、金利や手数料を気にしなくなる。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
66. 時間の経過とともに、金融機関に対する愛着が湧いてくる。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない

以下はコミュニティに関することをお伺いします。コミュニティとは同窓会、町内会、趣味の会、スポーツクラブ、最近でソーシャルネットワーク等に非対面のコミュニティがあります。公式、非公式問わず、複数人の人的なネットワークとして関係が存在し、人々がつながりをもって関わりあっているものを総称しています。

67. コミュニティに関わっている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
68. 以下はコミュニティに何らかの形でかかわっている方のみお答え下さい。富裕層限定のコミュニティに関わっている。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない
69. コミュニティ内相互の人間関係は親密だ。
○ あてはまる○ ややあてはまる○ どちらでもない○ ややあてはまらない○ 全くあてはまらない

70. 関わっているコミュニティのなかで、金融機関の選択に強く影響しているものは何ですか。またその理由も教えてください。

影響を受けているコミュニティの種類
理由

71. コミュニティ内で金融機関の話題が出ることもある。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
72. 自身がコミュニティに対して金融機関の商品、サービスを紹介することがある。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
73. 金融機関のスタッフがコミュニティに対してセールスを行っている。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
74. 金融機関以外の業種(例:小売、サービス会社など)が、コミュニティに対してセールスを行っている。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
どのような業種・サービスですか。
75. コミュニティ内で Facebook、mixi などの SNS(ソーシャル・ネットワーク・サイト)サービスを利用している。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
76. 複数のコミュニティから金融機関に関する情報を得ている。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
77. 金融機関の商品、サービスをめぐり、コミュニティ内でトラブルになったことがある。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
78. コミュニティ内で投資クラブがあれば参加したい。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない
79. コミュニティ内で国内外の金融サービスの情報をもっとあればよいと思う。
 あてはまる ややあてはまる どちらでもない ややあてはまらない 全くあてはまらない

最後に様々な金融機関の中から実際に選択して利用している国内外の金融機関についてお伺いします。

80. 国内で満足している金融機関を1つ挙げて下さい。

81. 前問の国内金融機関に対する満足度。

80~100% 60~79% 40~59% 20~39% 20%未満

82. どのような点に満足していますか。

- 金融機関自体の信用力 企業理念 商品の品揃え 金利、手数料 行員の対応 有益な情報提供
 豊富な店舗、ATM

国内金融機関の選択についてご意見がありましたらご記入下さい。

83. 海外若しくは外資系で満足している金融機関を1つ挙げて下さい。

84. 前問の海外若しくは外資系金融機関に対する満足度。

80~100% 60~79% 40~59% 20~39% 20%未満

85. どのような点に満足していますか。

- 金融機関自体の信用力 企業理念 商品の品揃え 金利、手数料 行員の対応 有益な情報提供
 豊富な店舗、ATM

海外若しくは外資系の金融機関の選択についてご意見がありましたらご記入下さい。

ワーキングペーパー出版目録

| 番号 | 著者 | 論文名 | 出版年 |
|---------|--|---|---------|
| 2011・1b | 島見 大 | 経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察 | 11/2011 |
| 2011・2b | 甘利 和行 | 繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する― | 2/2012 |
| 2011・3b | 大竹 裕子 | 日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として | 3/2012 |
| 2011・4b | 鴻巣 忠司 | 新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として― | 3/2012 |
| 2011・5b | 萬田 義人 | 食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察― | 3/2012 |
| 2012・1b | 丸山 秀喜 | 学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ― | 9/2012 |
| 2012・2b | 今元 仁 | 社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して- | 10/2012 |
| 2012・3b | 武田 克巳 | 独立社外取締役割合と属性に関する研究 | 10/2012 |
| 2012・4b | 黒瀬 博之 | 財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として― | 10/2012 |
| 2012・5b | 中尾 悠利子 | 日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析― | 10/2012 |
| 2012・6b | 北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎 | 儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析 | 12/2012 |
| 2012・7b | 築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快 | 神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆 | 12/2012 |
| 2012・8b | 廣地 克典 | 医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーショ ンに及ぼす影響に関する研究 | 12/2012 |
| 2012・9b | 山田 恒仁 | 商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長 | 2/2013 |

