

韓国の富裕層マーケット

新たなプライベートバンキングビジネスの時代

宮本弘之

広瀬真人

奥 雄太郎

柳 赫



CONTENTS

I 韓国で富裕層が増加した背景

IV 韓国におけるPBビジネスの現状と課題

II 日本と比較した韓国の富裕層の特徴

V 韓国におけるPBビジネスの将来像

III 韓国の富裕層へのアプローチ方法

要約

- 1 韓国の富裕層マーケットは、2007年半ばまで上昇を続けた株価や地価の影響を受け、急激な拡大を続けてきた。しかし、米国発の金融危機は、韓国の富裕層の資産に大きなダメージを与えた。今後、韓国の富裕層は、従来以上に資産の管理・運用能力を高める必要性があり、プライベートバンキング（以下、PB）サービスに対するニーズは強まっていくと見られる。
- 2 韓国の富裕層と日本の富裕層を比較すると、日本のほうが経済の成熟化や高齢化をいち早く迎えているという点で、10～15年程度の年齢差がある。一方で、経済復興型の規制色の強い金融制度から急速に自由化を進めてきた点など、両国の経済・金融の基本的な仕組みには、類似点が多い。
- 3 2008年半ばまでの韓国におけるPBビジネスへの取り組みとしては、豊富な顧客基盤を持つ国内系銀行による、優良顧客を対象にした文化・レジャー活動支援といった非金融サービスの強化が代表的な例である。今後は、本業の金融サービスにおいて、国内系銀行だけでなく、外資系銀行、大手証券会社、政府系銀行などを含めた本格的な競合状況が生まれるだろう。
- 4 韓国のPBビジネスが新しいステージに進むとき、日本の金融機関の取り組みが参考になると考えられる。具体的には、遺言信託や事業承継などの相続対策支援、不動産資産から金融資産へのシフトに対するアドバイス、銀行、証券、信託、保険などの多様な業態による連携（チーム対応）などが挙げられる。

本稿では、プライベートバンキング（以下、PB）ビジネスを、「富裕な個人やファミリーに対する総合的な財務・資産運用サービス（PBサービス）を核として、収益を上げる事業」とする。

また、韓国でPBビジネスの対象となる顧客については、世帯の純金融資産^{※1}で5億ウォン以上10億ウォン未満（日本円で約3200万円以上6400万円未満、1ウォンを0.064円として換算、以下同）を保有する層を「富裕層」、同10億ウォン以上を「超富裕層」と定義する。ただし、特に区別が必要な場合を除き、両者を合わせて「富裕層」と表記する。

I 韓国で富裕層が増加した背景

韓国、特にソウル市内では、「PBセンター」と呼ばれる、大手銀行のPBサービス専用店舗が目立つ。たとえば、高級ホテル内の特別な店舗で、プライベートバンカーが、資産運用のアドバイスやその他の生活上の支援サービスを顧客に提供している。

日本と異なるのは、韓国の場合、富裕層の顧客がふらっと店舗を訪れて、プライベートバンカーに質問や相談をしている姿がよく見られることである。まず、韓国における富裕層の増加の背景を見てみよう。

1 類似している韓国と日本の金融構造

韓国でPBサービスが急速に成長してきている背景には、従来厳しかった金融監督や業務分野の規制が緩和されてきたことが挙げられる。韓国の金融資本市場は、日本と同様に間接金融が優位であり、直接金融（証券）分

野の育成が遅れていた。

1997年のアジア通貨危機の前後に、金融自由化や外資参入を積極的に推進し、銀行と証券分野の相互参入が行われるようになった。この後、日本と同様に、銀行が提供できる金融サービスとして投資信託（以下、投信）などの証券関連商品の販売が加わった。

また、2009年初頭には、資本市場統合法の施行によって、銀行・証券・保険業務の相互乗り入れが本格化する見込みである。これにより、一つの金融機関が顧客に提供できる金融商品・サービスの範囲が、大幅に拡大する。韓国のこの動きは、日本における金融商品取引法の施行に類似している。

欧州では、資産家の持つ、数世代にわたる資産維持・承継ニーズに対応して、PBビジネスが発展してきた。欧州とは異なり、韓国と日本では、富裕層の急増と金融ワンストップサービスを可能にする規制緩和によって、PBビジネスが誕生し、発展しつつあるという共通の特徴がある。

2 資産価格上昇による富裕層の増加

1950年から53年の朝鮮戦争（韓国では「韓国戦争」と呼ぶ）の休戦後、韓国は2度にわたる高度成長を経て経済力を高めてきた。最初は1970年代の経済発展期（途上国としての高度成長）、2度目は88年のソウルオリンピック以降の経済成長（先進国としての高度成長）である。

しかし、1997年のアジア通貨危機で、韓国は経済構造の大変革を余儀なくされた。この危機を、IMF（国際通貨基金）融資とその後企業のリストラ、大胆な外資導入などの構

造改革によって乗り切り、2007年前半までは、安定した経済成長および株価や地価の上昇が続いた。

この10年間で韓国の富裕層が増加した主な要因としては、以下の3点が挙げられる。

第1は、構造改革に伴う収入階層の二極化である。韓国と日本の家計調査から、世帯の平均月間収入を比較してみると、韓国における収入格差は日本よりも大きいことがわかる。たとえば、収入が最上位の第十分位と最下位の第一分位の平均収入額の倍率は、日本はおよそ4対1であるのに対し、韓国ではおよそ9対1となっている。

韓国では、実力主義のもと高額報酬を得る企業経営者や役員が増える一方で、リストラによる失業者や低賃金の労働者が増加している。社会の二極化は、日本よりはるかに進んでいるようである。

第2に、2000年以降の持続的な株価の上昇が挙げられる。韓国の代表的な株価指数であるKOSPI指数は、2000年から07年にかけて約4倍になった。株価上昇期間の長さで上昇率の両面で、韓国は日本を大きく上回ってお

り、これが株式保有の多い富裕層の資産増加につながったと見られる。

株式だけでなく投信の平均リターン（投資額に対する収益分配と値上がり益の合計とし、手数料や税金は控除しない）も韓国のほうが高い。韓国ファンド評価、およびモーニングスターのデータによれば、2008年7月時点で、韓国の国内株式投信におけるリターン上位10商品の平均リターン（3年間）は、92.2%（インフレ率は年4～5%程度）であった。同時期の日本の国内株式投信におけるリターン上位10商品の平均リターン（3年間）は11.5%（インフレ率は年1%以下）にとどまっており、韓国はそれを大きく上回っている。

第3は地価の上昇である。日本の地価は大都市を除いて下落傾向にあるが、韓国の地価は2007年まで上昇基調にあった。さらに、韓国の地価は、用途や地域による変動のバラつきが少なく、どこでも一様に上昇してきた（図1）。したがって、韓国ではこの10年間、不動産売買を繰り返して資産を築くことが、日本よりもはるかに容易であった。

図1 韓国と日本の地価の推移

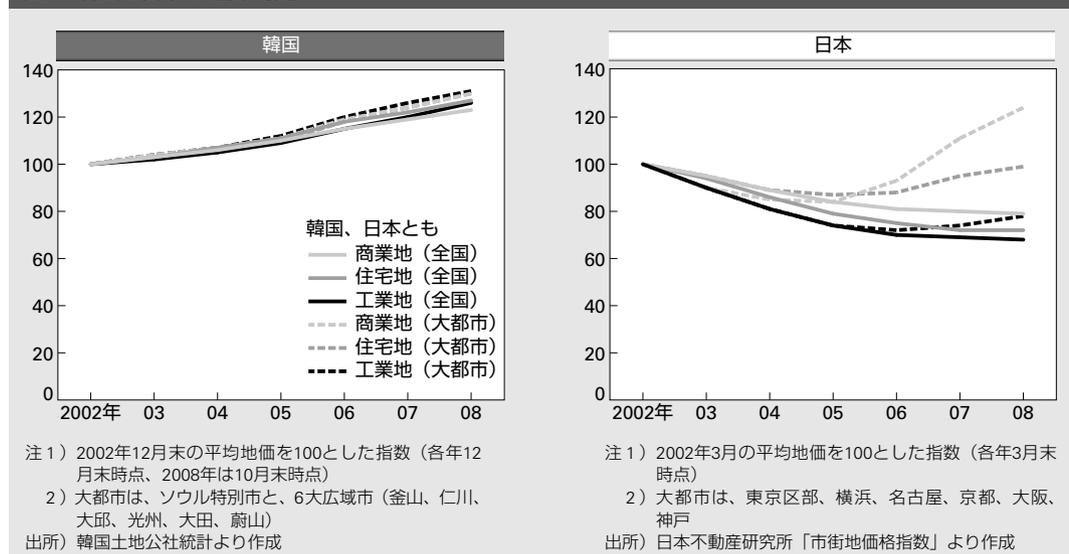
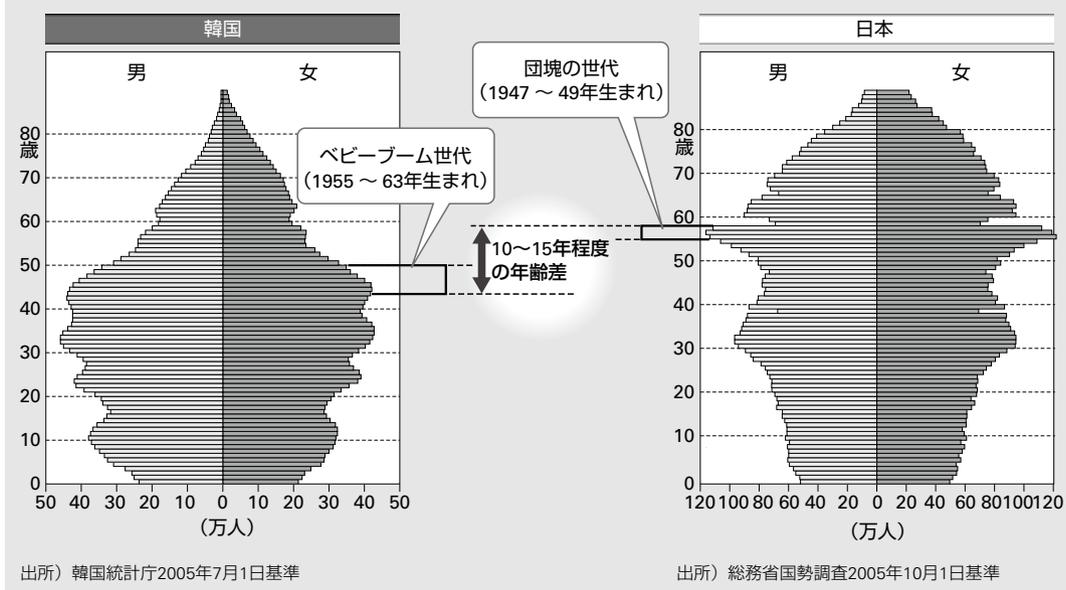


図2 韓国と日本の人口ピラミッド



このように、日本以上に恵まれた投資環境のもとで比較的短期間に資産額を急増させ、富裕層になっていった人たちが韓国には多い。

3 日本と10～15年の年齢差があるベビーブーム世代

韓国と日本の富裕層の違いを理解するうえで重要なのは、国全体の人口構造の違いである。両国とも、経済復興型の産業育成政策によって成長してきた点は前述のとおりであるが、戦後（休戦後）のベビーブームは、日本では1947～49年（団塊の世代の誕生）、韓国は1955～63年と、10～15年程度の隔りがある（図2）。

一般に、年齢の若い層のほうが資産の長期運用が可能であることや、運用の失敗から回復する機会が多いため、よりリスクを取った運用が可能である。日本の富裕層に関する調査^{注2}でも、1946年以前に生まれた富裕層に比べて、47年以降に生まれた富裕層のほう

が、積極的に情報を収集し、合理的に金融機関を選択する傾向がある。

冒頭で述べたように、韓国の富裕層が金融機関の店舗を盛んに訪れるのは、国民性の違いに加えて、日本よりも国全体の人口構成が若いために、富裕層にも積極的な行動力があるという見方ができる。

II 日本と比較した韓国の富裕層の特徴

野村総合研究所（NRI）では、2008年2月から4月にかけて、ソウル市内に居住する富裕層（世帯の金融資産が5億ウォン以上）に対して、資産形成の方法や資産の管理・運用の実態に関するアンケート調査を行った^{注3}。

日本において、2007年1月から3月にかけて実施した同様の調査と比較するため、両国の富裕層のうち59歳以下（数え年齢の韓国では60歳以下）の企業経営者とプロフェッショ

ナル（医師と医師以外で専門的な職業に就く人）について比較を行った^{注4}。

1 資産価格上昇の恩恵が大きい韓国

まず、富裕層の資産形成の方法について、韓国と日本を比較してみたい。

第I章で見たように、韓国の株価指数（KOSPI指数）と地価は、約10年にわたって上昇してきた。この影響は、富裕層の資産形成の方法に如実に現れている。

日本では、自分や配偶者の所得・退職金を貯蓄することで資産を形成した富裕層の比率が高いが、韓国では、有価証券や不動産の価格上昇によって資産を形成した富裕層の比率が高い（図3）。なお、韓国の富裕層において、「親や親戚から事業や資産を相続した（贈与を受けた）」とする比率が日本よりも高い点は、相続よりも贈与が多いと考えられる。

日本において1980年代後半の土地バブルが長続きしなかったように、韓国でも資産価格の上昇が永続するとは考えにくい。実際に、2007年後半以降には、日米欧の主要国と同様に、韓国でも株価や地価の下落が始まってい

る。

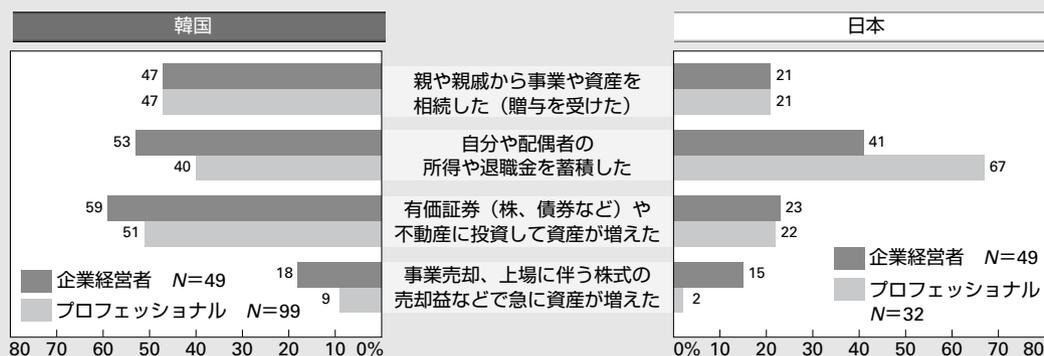
韓国の富裕層は今後、低成長下もしくは資産価格の変動が激しい投資環境を前提に、資産の管理・運用能力を高める必要性に迫られる。たとえば、日本の富裕層は、1991年以降十数年にわたる地価の下落を受け、収益を生まない不動産を、相続などのタイミングで整理してきた。また、株価についても、上昇期間よりも下落期間のほうが長い投資環境に耐えてきた。

今後、韓国でも、「株式や不動産に投資しておけば必ず値上がりする」ことは望めず、保有する株式の銘柄や不動産の価値・成長性を個別に見極め、資産の配分および資産内容を組み換えていく経験とノウハウを、一層積み重ねなければならない。

2 高い不動産資産の比率

富裕層の金融資産のポートフォリオは、韓国と日本で大きな違いはない。両国の富裕層ともに、預貯金の比率が約30%を占め、外貨預金、外貨建てMMF（マネー・マーケット・ファンド）が10%前後、株式が20%前

図3 韓国と日本の富裕層の資産形成方法（複数回答）



注1) プロフェッショナルは、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

注2) 韓国は世帯の金融資産5億ウォン以上、日本は同1億円以上が対象

注3) 各項目につき、「当てはまる」「やや当てはまる」「当てはまらない」の3つの選択肢のうち、「当てはまる」と答えた回答者数のみを集計

注4) 回答者は、韓国：企業経営者＝数え年齢60歳以下、プロフェッショナル＝数え年齢60歳以下、日本：企業経営者＝満年齢59歳以下、プロフェッショナル＝満年齢59歳以下

出所) 野村総合研究所「富裕層・超富裕層アンケート調査」韓国：2008年2月～4月、日本：2007年1月～3月

後、投信が15%前後となっている。

生命保険・年金保険については、韓国の富裕層のほうが、金融資産に占める比率が日本よりも高くなっている。これはたとえば、10年以上保有する貯蓄性保険の運用益が非課税になるなど、日本よりも手厚い税制優遇措置があるためと考えられる。

また、両国ともに、金融派生商品などのオルタナティブ商品への投資が、ポートフォリオの5%前後を占めている（ただし、韓国では規制により提供できる商品が限られており、たとえばヘッジファンドへの個人の投資は2008年12月末時点で認められていない）。

韓国で人気のあるオルタナティブ商品としては、ELD（Equity Linked Deposit、株価指数連動定期預金）、ELS（Equity Linked Securities、株価指数連動証券）、ELF（Equity Linked Fund、株価指数連動ファンド）などが挙げられる。

富裕層の金融資産のポートフォリオは、両

国に共通点が多いが、不動産を含めた総資産のポートフォリオには相違点がある。

両国の相続統計（国税庁）によれば、富裕層にほぼ該当すると見られる相続税課税対象者の総資産に占める不動産資産の比率は、日本では1998年以降一貫して低下を続け、金融資産の比率が高まっている（図4）。

これは、長期にわたる地価の下落による評価額の減少だけでなく、富裕層が意識的に不動産資産を減らしている側面がある。たとえば地方の富裕層は、一般に、保有する不動産価格の今後の上昇は見込みにくいと考えている。相続についても、相続財産の評価額を圧縮するという意味での不動産資産活用のメリットは依然としてあるものの、一方で、相続争いを避けるために、できるだけ分割しやすい形で資産を持つ（＝金融資産に換えておく）という志向も強まっている。

韓国では、相続課税財産に占める不動産資産の比率は、2004年までは減少傾向にあった

図4 韓国と日本の相続課税対象資産の内訳推移



出所) 韓国：国税庁、日本：国税庁統計書より作成

が、その後は増加に転じている。

今後、韓国において人口構成の高齢化が進み、相続や事業承継の件数が増えていくと、富裕層の相続をめぐる問題が、今よりも顕在化するだろう。その際に、地価が右肩上がりであれば、日本と同じように、富裕層が不動産資産を金融資産にシフトする可能性が高い。そこに金融機関のビジネスチャンスが広がる。

3 高いシェアを持つ国内系銀行

韓国と日本の富裕層が、自身の管理・運用する（個人の）金融資産に関して最も多く利用する金融機関（メイン金融機関）を比較すると、両国とも国内系銀行（日本はメガバンク、地銀・第二地銀）を挙げる富裕層の比率が圧倒的に高い（表1）。

これは両国とも、経済復興のために産業界への資金供給の担い手を銀行に集中させてきたことによるところが大きい。富裕層の大半を占めるといわれる企業経営者は、ビジネス上の取引がある（法人として融資を受けてい

る）国内系銀行に、個人資産も預ける傾向が強かった。

韓国の国内系銀行には、ハナ銀行や新韓銀行などの民間系と、産業銀行や企業銀行などの政府系という区別はあるが、サービスを展開する地域（全国）に大きな差はない。これに対して、日本はメガバンクだけでなく、地銀・第二地銀や証券会社といった、メガバンクとは業態や地域の異なる金融機関をメインとする富裕層の比率も高い。

すなわち、日本のほうが、富裕層が取引を行う国内系金融機関の多様化が進んでいる。顧客から見れば、「資産運用の相談相手の選択肢が豊富」といえる。

一方、メイン金融機関の比率で見た外資系金融機関のシェアは、日本よりも韓国のほうが高い。これは、韓国では、シティバンク、SC第一銀行、外換銀行など、外資系金融機関が国内系銀行を買収して、その顧客基盤を手に入れた例が多いからである。

メイン金融機関の選択理由について、韓国の富裕層は、「担当者の専門性」「担当者への

表1 韓国と日本の富裕層における資産運用のメインとサブ金融機関の比較（職業別）

	韓国				日本				
	企業経営者		プロフェッショナル		企業経営者		プロフェッショナル		
	メイン金融機関	サブ金融機関	メイン金融機関	サブ金融機関	メイン金融機関	サブ金融機関	メイン金融機関	サブ金融機関	
国内系銀行	69	51	82	60	メガバンク	32	31	43	27
大手証券会社	10	14	5	19	地銀・第二地銀	26	11	26	9
外資系金融機関	16	20	8	11	大手証券会社	18	15	5	28
その他	4	14	5	9	銀行系証券会社	4	2	2	0
計	100	100	100	100	外資系金融機関	3	15	5	13
	N=企業経営者：49、プロフェッショナル：99				信託銀行	0	7	0	0
					その他の金融機関	16	17	20	21
					計	100	100	100	100
						N=企業経営者：49、プロフェッショナル：32			

注1) メイン金融機関は、自身が管理・運用する（個人の）金融資産について、最も多く利用している金融機関。サブ金融機関は、同じく2番目に多く利用している金融機関

2) プロフェッショナルは、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

3) 韓国は世帯の金融資産5億ウォン以上、日本は同1億円以上が対象

4) 回答者は、韓国：企業経営者=数え年齢60歳以下、プロフェッショナル=数え年齢60歳以下、日本：企業経営者=満年齢59歳以下、プロフェッショナル=満年齢59歳以下

出所) 野村総合研究所「富裕層・超富裕層アンケート調査」韓国：2008年2月～4月、日本：2007年1月～3月

信頼」「商品・サービスが優れていること」を挙げる比率が高い。これに対し日本の富裕層は、「以前から利用しているから」という理由が最も多いという違いが見られた。

金融機関に求めるサービスについても、韓国と日本で違いが見られる（図5）。一般的に、韓国の富裕層のほうが多くのサービスを求める傾向があり、特に、子女教育・研修、病院などの紹介、社会貢献活動の情報提供といった非金融サービスのニーズは日本より強い。この差は、国民性によるところが大きい。それに加えて、韓国ではPBサービスがまだ目新しく、富裕層が多くのサービスに関心を持っていると考えられる。今後は、PBサービスのなかから、専門性の高いアドバイスが得られるか、自分のニーズを充足させる

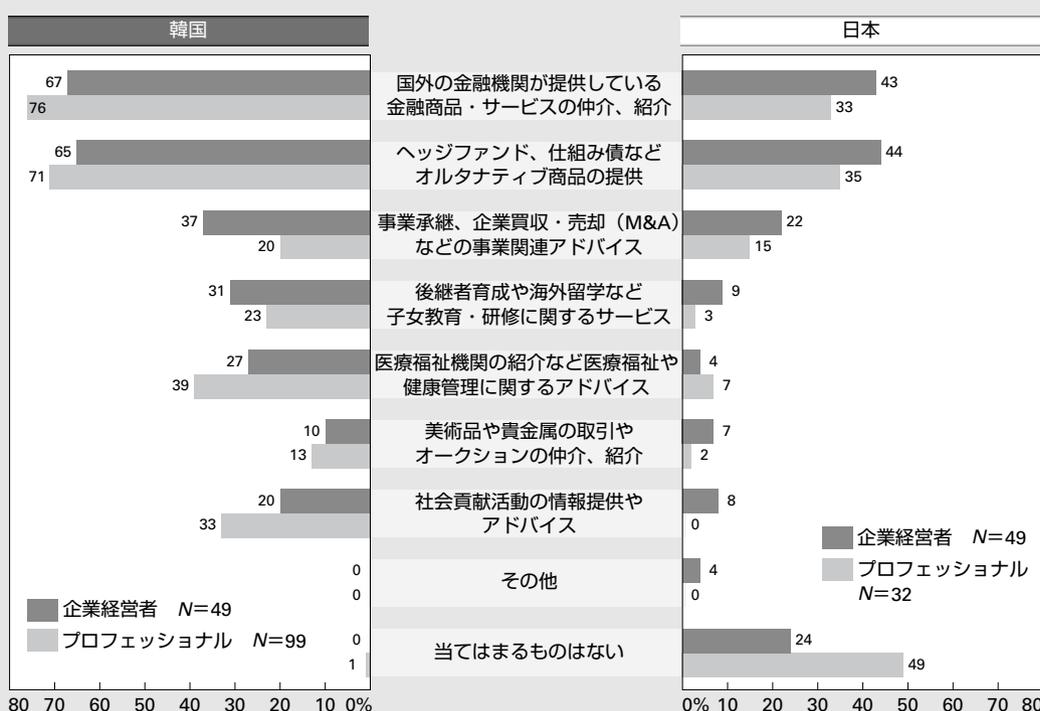
サービスであるかを、韓国の富裕層自身が見極めるようになっていくだろう。

4 相続対策や事業承継の支援 ニーズが、今後、顕在化

韓国と日本の富裕層の比較によって浮かび上がってきたのは、今後、韓国で相続対策や事業承継の支援に関するPBサービスのニーズが強まる可能性が高いことである。

前述のアンケート調査では、韓国の富裕層（世帯の金融資産5億ウォン以上10億ウォン未満）のうち、遺言書を作成している比率は5%、超富裕層（同10億ウォン以上）では2%にすぎない。この背景には、遺言書に対する韓国の富裕層の拒否感が、まだ根強く存在していることがあるようである。

図5 韓国と日本の富裕層が金融機関に求めるサービス（複数回答）



注1) 質問は、「あなたが金融機関に求める商品・サービスとしてご関心のあるものをすべてお答えください」
 注2) プロフェッショナルは、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
 注3) 韓国は世帯の金融資産5億ウォン以上、日本は同1億円以上が対象
 注4) 回答者は、韓国：企業経営者＝数え年齢60歳以下、プロフェッショナル＝数え年齢59歳以下、日本：企業経営者＝満年齢59歳以下、プロフェッショナル＝満年齢59歳以下
 出所) 野村総合研究所「富裕層・超富裕層アンケート調査」韓国：2008年2月～4月、日本：2007年1月～3月

日本の場合、富裕層（世帯の金融資産1億円以上5億円未満）の15%、超富裕層（同5億円以上）の7%が遺言書を作成している。

2000年代の後半になって、韓国の富裕層の間でも、遺言書によって相続時のトラブルを未然に防ぐ可能性が高まるメリットが認知されてきているようである。今後、韓国の富裕層の高齢化が進めば、遺言信託をはじめとする相続対策や事業承継の支援に関するニーズが、一層顕在化していくであろう。

Ⅲ 韓国の富裕層への アプローチ方法

1 資産規模、世代、職業による 富裕層の顧客セグメンテーション

韓国の富裕層に対する金融機関のアプローチ方法を考えるために、PBビジネスにおける一般的な顧客セグメンテーションの考え方である「世帯の金融資産の規模」「世代」「職業」の3つを取り上げ、富裕層のニーズや行動特性を分析した（表2）。

世帯の金融資産の規模による分類として、5億ウォン以上10億未満ウォンを保有する層（富裕層）と10億ウォン以上を保有する層（超富裕層）に分けた理由は、韓国の金融機関の大半は超富裕層をPBサービスの対象としているが、一部の金融機関では富裕層までを対象としているという違いがあるからである。

世代による分類として、1955年から63年に生まれた層（ベビーブーム世代）と64年以降に生まれた層（ポスト・ベビーブーム世代）に分けたのは、日本における団塊の世代と同様、韓国においてもベビーブーム世代が一定

のまとまった傾向を持ち、社会や文化のあり方を変えていく原動力となるセグメントと見られているからである。今後、この世代は、退職の時期を迎えることになる。

職業による分類は、両国において富裕層を代表する職業といわれる、企業経営者とプロフェッショナルに分けて比較を行った。

これらの顧客セグメンテーションの考え方のなかから、どの分類を優先すべきか、あるいはどの分類を組み合わせるべきか、あるいはどの分類を組み合わせるべきかは、各金融機関におけるPBビジネスのポジショニング（位置づけ）や保有する経営資源の内容によって異なる。ここでは、各金融機関に共通する基本戦略として、それぞれの分類における富裕層のニーズや行動特性を踏まえたアプローチ方法を述べる。

2 超富裕層には不動産を含めた アプローチが必要

世帯の金融資産を5億ウォン以上10億ウォン未満保有する富裕層と、10億ウォン以上の超富裕層には、全体の所得や資産に占める不動産の比率に違いが見られる。

超富裕層においては、不動産所得が総所得の2割を超えている人の比率が38%であるが、富裕層は同27%にすぎない。同様に、不動産資産の比率も富裕層より超富裕層のほうが高い。また、今後の不動産資産の運用に対する考え方について、富裕層は不動産の維持もしくは買い替えに対するニーズが強いのに対し、超富裕層は不動産の売却や不動産投資信託（K-REIT）にも関心が高い。

これらの結果から、不動産資産の比率が高い韓国の超富裕層に対しては、PBサービスとして金融資産のポートフォリオを提案する

だけでは不十分なことがわかる。不動産を含む総資産の最適配分と効率的な運用、さらには、相続対策として不動産資産の整理・売却などの提案が、超富裕層には有効である。

3 ベビーブーム世代には 非金融サービスを入口に

1955年から63年に生まれた韓国のベビーブ

ーム世代の富裕層は、それ以降に生まれたポスト・ベビーブーム世代よりも、美術品・貴金属の取引やオークションの仲介・紹介、社会貢献活動に関する情報提供やアドバイスといった非金融サービスに対するニーズが強い。

しかし、第IV章で述べるように、顧客に無料の非金融サービスを提供するだけでは、

表2 韓国の富裕層の特徴

		超富裕層	富裕層	ベビーブーム世代	ポスト・ベビーブーム世代	企業経営者	プロフェッショナル
		(単位：%)					
回答数 (N=)		100	98	106	92	49	99
金融資産のポートフォリオ	預貯金、MRF預け金、金銭信託、貸付信託	31	32	33	30	32	32
	外貨預金、外貨建てMMF	9	6	7	8	9	13
	株式	19	20	19	21	18	20
	投資信託	14	13	11	16	15	10
	債券	6	6	5	6	6	13
	一時払い生命年金保険	12	13	14	11	11	4
	ラップ口座	2	3	2	3	2	2
	オルタナティブ商品	6	7	9	4	7	6
	その他	0	0	0	0	0	0
	計	100	100	100	100	100	100
不動産所得の割合	不動産所得はない	10	27	21	16	20	21
	20%未満	52	46	46	52	51	43
	20%以上40%未満	33	20	29	25	24	31
	40%以上60%未満	4	7	4	7	4	4
	60%以上80%未満	0	0	0	0	0	0
	80%以上	1	0	0	1	0	0
計	100	100	100	100	100	100	
金融機関に求めるサービス(複数回答)	ヘッジファンド、プライベート・エクイティ・ファンド、仕組み債などオルタナティブ商品の提供	68	65	58	77	65	71
	国外の金融機関が提供している金融商品・サービスの仲介・紹介	71	70	72	70	67	76
	事業承継、M&Aなどの事業関連アドバイス	30	26	31	24	37	20
	美術品や貴金属の取引、オークションの仲介・紹介	16	11	17	10	10	13
	専門医や医療福祉機関の紹介など医療福祉や健康管理に関するアドバイス	32	35	34	33	27	39
	社会貢献活動(非営利団体への寄贈や参画など)の情報提供やアドバイス	28	23	28	23	20	33
今後の方針(複数回答)	後継者育成や海外留学など子女教育・研修に関するサービス	22	28	25	25	31	23
	現在の保有不動産をそのまま維持したい	65	66	67	64	57	67
	保有不動産の入れ替え・買い替えを行いたい	13	17	13	17	20	12
	保有不動産は売却し、不動産投資信託(K-REIT)を購入したい	21	11	19	13	18	16
	保有不動産は売却し、現金・預金に換えたい	14	10	12	12	8	12
	保有不動産は売却し、投資商品(株式、債券、投資信託など)を購入したい	11	12	11	12	12	13

注1) 超富裕層は世帯の金融資産を10億ウォン以上保有する人、富裕層は同5億ウォン以上10億ウォン未満を保有する人

注2) ベビーブーム世代は1955~63年生まれ、ポスト・ベビーブーム世代は1964年以降生まれ

注3) プロフェッショナルは、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

注4) M&A: 企業買収・売却、MMF: マネー・マーケット・ファンド、MRF: マネー・リザーブ・ファンド

出所) 野村総合研究所「富裕層・超富裕層アンケート調査」韓国、2008年2月~4月

PBビジネスの発展は望めない。韓国のベビーブーム世代の富裕層は、金融商品に関してはオルタナティブ商品の利用に積極的であり、商品性・サービス性を重視して金融機関を選ぶ傾向がある。そうであるならば、非金融サービスを入り口にして、その後、本格的な資産管理サービスを提供する段階に進める可能性は高い。

一方、1964年以降に生まれたポスト・ベビーブーム世代は、まだ、富の蓄積や社会的ポジションを確立する過程にあるためか、金融資産のポートフォリオに占める現預金の比率が高く、資産運用を積極的に行っているとはいえない。金融機関の選択においても、取引する金融機関の知名度や利便性を重視しており、今後、資産運用のノウハウや経験を積む余地は大きい。

ポスト・ベビーブーム世代の富裕層に対しては、金融資産の管理・運用能力を高めるための支援が、PBサービスを広げていく鍵になる。

4 企業経営者には事業拡大や事業承継を支援

医者、会計士、弁護士などのプロフェッショナルの富裕層は、海外生活を経験している比率が高く、資産運用を積極的に行う傾向が見られる。したがって、プロフェッショナルに対する有効なアプローチは、金融資産の管理・運用を中心とするPBサービスを、グローバル水準で提供することである。

これに対して、企業経営者は必ずしも金融資産の管理・運用だけでなく、法人としての取引も合わせて同一の金融機関に期待する傾向がある。

韓国の企業経営者が、メイン金融機関に期待するサービスとして「事業承継、企業買収・売却（M&A）などの事業関連アドバイス」を挙げる比率は37%であり、プロフェッショナルの20%を大きく上回る。

したがって、企業経営者の富裕層には、金融資産の管理・運用にとどまらず、提携先や販路の紹介など、彼らの保有する事業の拡大に役立つ支援、後継者育成や事業売却先の紹介などの事業承継に関するサービスを合わせたアプローチが効果的である。

IV 韓国におけるPBビジネスの現状と課題

1 事業採算性を度外視したPBビジネスへの投資

韓国国内におけるPBサービスは、1991年に外資系のシティバンクが「シティゴールド」という顧客別にカスタマイズした資産管理サービスを開始し、その後95年に、国内系のポラム銀行（91年に銀行業をスタートし、99年にハナ銀行と統合）が「VIPマーケティング」という優良顧客向けの優遇サービスを導入したことが始まりである。

企業金融が中心だった当時の韓国金融機関にとって、個人顧客を対象とするPBビジネスは、あまり魅力的には映らなかった。そのため、1990年代後半までのPBビジネスは、国内基盤の弱い外資系金融機関や、新規参入銀行のニッチな戦略の一部にすぎなかった。

1997年のアジア通貨危機以降、収益性が急激に悪化した金融機関は、新たな収益源としてのPBビジネスに少しずつ関心を高めるようになった。一方、富裕層の間では、低金利

の持続と不動産市場の不安定さにより、資産管理に対する危機感が広がった。さらに、既存の富裕層に加え、1999年以降に韓国KOSDAQ市場が急成長したことによって、巨額の富を得た企業経営者や、経済の急速なグローバル化を背景に増加した高額年俸者（企業の役員や専門的な職業に就く人）などの間で、高水準の資産管理ニーズが高まった。

このようなPBサービスへのニーズの高まりに対応して、1999年にハナ銀行（旧ボラム銀行）が国内最初の「VIP専用センター」を設置し、それ以降、新韓銀行、韓美銀行（2004年にシティバンクと統合）、ウリ銀行、国民銀行、外換銀行などの当時の国内系大手銀行が、相次いでオーダーメイド型の資産管理を行うPBサービスをスタートさせた。

2002年以降、韓国国内の大半の金融機関がPBサービスを開始し、強化した。このため、PBサービスの専門性が高い人材の奪い合い、PBセンターなどを構築するための設備投資の増加、富裕層に対するマーケティング費用や非金融サービス費用の増大が目立つようになった。

韓国の金融機関は、PBビジネスに対する積極的な投資を行ったが、その収益基盤は安定していない。韓国は、銀行に投資顧問業を認可していないため、PBサービスによる手数料を顧客から受け取ることはできず、預金・貸し出しと商品販売の手数料による収益に依存せざるをえないからである。

しかし、2009年2月に施行される資本市場統合法により、銀行・証券・保険などの業態を超えた業務が兼業可能になるため、PBビジネスにおける金融機関の収益構造が変わっていくと予想される。

2 ワンストップサービスを越えた差別化が必要

韓国の金融機関が、PBビジネスを強化する目的はさまざまである。主なものを挙げれば、

- ①富裕層の資産管理ニーズの強まりへの対応
- ②PBビジネスによる収益源の多様化
- ③金融グループ傘下の複数金融機関と取引がある大口の優良顧客の維持・拡大
- ④資産規模が大きいという意味で象徴的な顧客を獲得することによるイメージ向上——などである。

国内系銀行の場合、他業態より早くPBサービスを開始し、現在はそのほとんどが、何らかのPBサービス機能を保有している。また、多くの国内系銀行は、当初、10億ウォン以上の金融資産を保有する顧客をPBサービスの対象としていたが、その基準を徐々に下げ、複数の顧客セグメントに対してPBサービスを提供するようになった。

サービスの内容としては、投資商品（前述のELD、ELSなど）の販売と金融資産のポートフォリオ構築サービスを基本としている。これに付加的なサービスとして、金融商品の売買手数料の割引、税務相談、法律相談、遺言信託および管理、不動産管理の代行、美術品投資に関する相談、健康管理・医療サービスの紹介、子どもの留学相談、文化・レジャー活動の支援なども行っている。

国内系銀行のなかで、PBビジネスの拡大に先行したハナ銀行は、PBサービスを提供できる専門性の高い人材を多数確保し、競合する金融機関に比べ豊富なサービスを提供している。たとえば、上述の一般的な非金融サ

ービスのほかに、子どもの結婚相談や海外移住を支援するサービスまで手がけている。

このように、国内系銀行は非金融サービスに力を入れて顧客ニーズに細かく対応し、顧客の確保や維持に注力してきたといえよう。

次に、証券会社では、三星証券が1998年にPBサービスの提供を開始し、その後、大宇証券、グッドモーニング新韓証券、韓国投資証券などの大手証券会社がPBビジネスに参入した。手数料の自由化とネット取引の増加により、収益基盤が弱くなりつつあった証券会社は、ラップ口座²⁵⁾による残高ベースの手数料ビジネスを立ち上げるため、自社の優良顧客向けに資産管理サービスを積極展開した。

現状ではラップ口座を利用する顧客の数は少なく、銀行に比べると富裕層の顧客を大量に獲得することにはつながっていないようである。

保険会社は、銀行や証券会社より遅く、PBサービスが一般化しつつあった2002年以降に、PBサービスを始めた。三星生命は2002年から、業界初の「三星アドバイザー」という税務相談や不動産投資の支援を含めた財務設計サービスを、無料で顧客に提供している。

保険会社のPBサービスは、保険業の特徴を活かして、富裕層顧客の引退、相続、老後の生活などに焦点を当てている。今後は、資産管理にウェイトを置いたPBサービスを充実する方向にあり、銀行や証券会社との競合が激しくなると予想される。

資本市場統合法が施行されると、業態間の垣根が低くなり、富裕層の持つ複雑で多様なニーズに対し、ワンストップで対応すること

が容易になる。一方、競争上はワンストップサービスが必須となる。そのうえで、銀行や証券会社、保険会社として、これまで長年にわたって蓄積してきた業態固有のノウハウに一層磨きをかけることが、他社と差別化していくうえで重要になる。

また、独立系の金融機関が単独でPBサービスを提供するよりも、金融グループ傘下の金融機関のほうが、総合力と専門力を同時に高めやすいという点で、多少有利な立場になると考えられる。

しかしながら、独立系であっても他業態の金融機関と連携することで、富裕層のニーズに合ったサービスを一括して提供することは可能である。また、同じ金融グループに属していても、真に相乗効果を発揮するには多くの努力が必要であることに留意すべきである。

3 本業の金融サービスによる 信頼関係の構築

これまで、韓国の金融機関には、とにかく多くの顧客を獲得することを美徳とする意識が少なからずあった。また、本業の金融サービスとは異なる、非金融サービスで過当競争を行いがちであった傾向も否めない。

今後は富裕層も、金融機関を選択する際に、非金融サービスに目を奪われるのではなく、どれだけ金融サービスが充実しているか、また、提供する金融商品の内容とリスクを明確に説明してくれるか、といった点に気を配るようになるであろう。

金融機関を監督する当局は、金融商品の内容とリスクを詳細に説明する「説明義務」を設け、不履行時は金融機関が損害賠償責任を負うことや、「適合性の原則」を導入し、き

わめてリスクの高い商品の勧誘を制限する方針である。さらには、顧客から依頼がない投資勧誘を禁止するなど、投資家保護のための規制も強化する予定である。

したがって韓国の金融機関は、これまで以上に内部統制機能を充実させ、顧客の信頼を失わないためのリスク管理を自律的に行う必要がある。特に、運用成績が下降した商品を見つけ出すサービスや金融市場をリアルタイムでモニタリングするサービスなどは、競合する金融機関との差別化要因になると考えられる。

PBビジネスの歴史が浅い韓国において、資本市場統合法の施行は、各金融機関がPBビジネスを見直す格好のタイミングである。採算性を度外視した顧客獲得競争や非金融サービスによる差別化ではなく、顧客の本音に耳を傾け、本業の金融サービスを充実させることが、顧客との長期的な信頼関係につながり、それがPBビジネスの発展をもたらす。

V 韓国におけるPBビジネスの将来像

1 金融機関同士の連携強化やPB専門会社の登場

韓国の富裕層が、非金融サービスではなく、本来のサービスである資産の管理・運用に対する総合的なアドバイスを求めるようになると、お互いの弱みを補完するような金融機関同士の連携の必要性が高まる。

しかし、韓国の金融グループは、傘下に銀行、証券などの多様な業態を抱えてはいるが、顧客対応の局面での連携はあまり進んでいない。これは、グループ内の各社が別々の

歴史を持ち、企業文化や業務プロセスが異なることによると見られる。

金融グループとして、すぐに取り組むべきことは、専門性の高い傘下の企業への顧客の紹介や、銀行と証券会社の担当者によるチームを組んだ対応を進めることである。さらに、グループ内だけでは対応できない顧客ニーズに対して、グループ外の企業との提携や、外資系金融機関との合併によるPB専門会社の設立も、近い将来の選択肢となるだろう。

日本では、みずほフィナンシャルグループが、2005年にPB専門会社みずほプライベートウェルスマネジメントを設立した。同社は、グループ傘下の商業銀行、信託銀行、証券会社からの出向者がチームを組み、預かり資産5億円以上の超富裕層を対象にしたPBサービスを提供している。また、三菱UFJフィナンシャル・グループは、メリルリンチ日本証券と合併で、PBサービスを専門に提供する三菱UFJメリルリンチPB証券をつくった（2006年5月に営業開始）。同社のプライベートバンカーに相当するフィナンシャルアドバイザーの数は、2008年8月時点で175人に達している。

PB専門会社は、プライベートバンカーの採用、教育、処遇、キャリアパスなどを、銀行本体から切り離して設計できるため、PBサービスの専門性が高い人材を増強しやすいというメリットがある。

韓国の金融機関においても、金融グループ傘下の金融機関の連携強化に続いて、将来的には、PB専門会社の設置や、外資系金融機関との合併会社の設置などの動きが起きると考えられる。

2 特化型のプライベートバンクの登場

資本市場統合法の施行に伴って、ワンストップサービスが必須になると、競合金融機関とのさらなる差別化のために、富裕層の一部のニーズへの対応に特化するプライベートバンクが誕生すると考えられる。

日本では、不動産仲介や相続対策・事業承継の支援に強みを持つ信託銀行が、不動産オーナーや高齢の女性などを主要顧客として、PBサービスを提供している。また、特に資産規模の大きい層に限定したPBサービスを提供する企業として、ピクテファイナンシャルマネジメントコンサルタント、みずほプライベートウェルスマネジメント、クレディ・スイス（日本でのPBサービスの提供開始を2008年7月に表明）などが知られている。

このように、金融資産の階層別や、顧客の求めるサービスによって、自社（行）のPBビジネスのポジショニングをより明確にする動きは、今後、韓国の金融機関にも広まっていくだろう。

3 鍵を握るサービスは相続対策と事業承継の支援

今後、高齢化が進む韓国の富裕層に対するアプローチの鍵を握るサービスは、相続対策と事業承継の支援である。

相続・事業承継支援サービスを拡充することによる金融機関のメリットは、顧客の資産や家族の状況をすべて把握したうえでの確かなアドバイスができるようになることである。

さらに、相続・事業承継支援サービスは、顧客の子ども世代との関係構築につながる。通常の取引では、金融機関の立ち入ることが

難しい富裕層の親子の間に立つことができるのである。

一方、顧客側のメリットは、自分の思いや家族の状況を踏まえた相続や事業承継が実現しやすいことである。

韓国では、遺言信託サービスはまだ普及段階にあり、日本における1990年代半ばごろの状況に近いと見られる。

日本の信託銀行は、1990年代後半から、遺言信託を導入商品として高齢の富裕層との関係づくりに力を入れてきた。具体的には、顧客が財産の整理・処分をしやすいように、不動産売買の手続きなどをワンストップで提供している。また、富裕層の顧客が亡くなったときに、相続争いが起きないように、信託銀行の担当者が、相続人との調整役として財産の処分・分与にアドバイスしている。そして、相続手続きの支援を通じて得られた情報と信頼をベースに、相続人である富裕層の子ども世代との金融取引につなげている。

韓国では、2005年11月の信託業に関する規制緩和により、銀行だけでなく証券会社や保険会社も信託業務を行えるようになった。この規制緩和を受けて、2007年12月に三星生命が信託業の認可を取得するなど、韓国の遺言信託マーケットはこれから本格的に拡大する見通しである。

4 新しいPBビジネスの確立に向けて

最後に、韓国と日本のPBビジネスに共通する将来像について述べたい。

両国の富裕層は、自身の資産を管理・運用する能力を高めるために、また、事業活動や生活の拠点を世界中に広げるために、取引する金融機関に対してグローバル水準の商品・

サービスを強く求めるようになるだろう。

しかし、それは、政情が不安定な国家における一部の富裕層に見られるような、祖国を捨てて海外に移住することを意識させるものではない。両国の富裕層は、主要な生活拠点を国内に残したまま、グローバル経済のメリットをさまざまな形で享受したいと考えている。

したがって、両国の金融機関とも、グローバルなネットワークとローカルなネットワークを併せ持ったうえで、顧客ニーズに即した金融商品・サービス、投資情報、非金融サービスを、素早く、的確に提供することが求められるようになる。そこでは、外資系・国内系といった金融機関の区別は意味を持たなくなる。

両国とも、今回の金融危機の後に、PBビジネスの将来像の実現に向けたスタート台にあらためて立つという意味では、横一線である。欧米の後追いだけではない、新たなPBビジネスを目指して、両国の金融機関が互いに切磋琢磨することが期待される。

注

- 1 預貯金、株式、債券、投信、生命保険、年金準備金などの金融資産から、負債を引いた額
- 2 宮本弘之、尾日向竹信『新世代富裕層の「研究」——ネオ・リッチ攻略への戦略』東洋経済新報社、2006年
- 3 調査は、金融資産階層別（5億ウォン以上10億ウォン未満および10億ウォン以上）に、企業経営者（有限会社、合資会社、株式会社の経営者）、医師、医師以外の専門的な職業に就く人、自営業（個人事業者）のそれぞれの職業カテゴリーから25人ずつのサンプル（合計200人）を抽出し、郵送方法で実施した。医師と医師以外の

専門的な職業に就く人を合わせて「プロフェッショナル」として集計している。調査対象となったサンプル200人のうち198人が数え年齢60歳（満年齢59歳）以下の層であり、その多くがソウル江南地域（ソウルの漢江南側に広がる地域）在住であった。この偏りは、サンプルの抽出方法（プライベートバンカーの担当リストおよび高級マンション購入意向者リストから抽出）によるものと思われる

- 4 韓国でも日本でも、富裕層や超富裕層を代表するといわれる職業は、企業経営者とプロフェッショナルである
- 5 金融機関が、顧客の資産運用の方針に合致した資産ポートフォリオを提示して、運用のアドバイスや売買取次などの資産運用サービスを包括的に提供するサービス

著者

宮本弘之（みやもとひろゆき）

金融戦略コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門はマーケティング戦略、CRM、銀行・証券・保険業界における経営コンサルティング、プライベートバンキング・富裕層戦略など

広瀬真人（ひろせまさと）

金融戦略コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門は国際金融、金融機関（保険会社等）のマーケティング戦略、政策金融分野など

奥 雄太郎（おくゆうたろう）

金融戦略コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は国際金融、新興国における金融市場分析など

柳 赫（りゅうひよく）

ソウル支店事業革新コンサルティング室長

専門は金融・サービス産業を中心に、業務革新戦略、マーケティング戦略、新規事業開発支援、グローバル戦略など