

顧客のために適切な陣容で臨む職業倫理

ロンバー・オーディエ・ダリエ・ヘンチ アシエシマラトシニアパートナー テイエリ・ロンバー氏

今年5月末にスイス、ジュネーブにて世界のプライベート・バンクの中でも老舗として知られるロンバー・オーディエ・ダリエ・ヘンチ社(以下、LODH&C社)のシニア・パートナーのテイエリ・ロンバー氏とアジア担当のパートナー、ジャン・ドウ・アレール氏にインタビューを行った。

ある欧州の実業家の紹介で、LODH&C社のロンバー氏に会えることになった。ヨーロッパで最も著名なプライベート・バンカー、ロンバー氏に会えるという気持ちで、筆者を興奮させた。かつて金融機関に勤めていた筆者にも、プライベート・バンクキングの世界はどこか謎めいた世界だった。特にヨーロッパのプライベート・バンクは、敷居が高く目立つことを嫌うと聞いていた。インタビューに際して、オフィスのアドレス近くのカフェで時間を過ごし、店主にオフィスの所在地を確認しようと尋ねても知らなかった。

ジュネーブの古びた、しかし格式高いひ

っそりとした建物だった。昼時にも拘わらず、誰もオフィスビルから出て来ない。建物に入ると、品が良く、落ち着きのある年配の男性が受付に居り、案内をしてくれた。それはまるで映画に出てくる「執事」を思わせた。おそらくこの建物に入った世界の資産家も、丁寧に、そして自然なこの人の案内に安心するのだろうと想像しながら、部屋に案内された。欧州のブティックホテルの一角を思わせる重厚な部屋だった。ロンバー氏が現れ、筆者は握手を交わし席に着いた。ロンバー氏は筆者の正面に座り、筆者が送った資料とインターネットで調べたと思われる書類を読みながら小さく頷い

た。会う相手を事前に丁寧に調べる。まるでこちらがインタビューされるのではないかと思っただけだ。

プライベート・バンクと特徴

プライベート・バンクとは個人富裕層を対象とする、資産管理・運用のための専門銀行だ。歴史的には、欧州の王侯貴族を対象とした金庫番が発端である。通常の銀行と異なる点は富裕層のみを顧客とし、資産のトータルな運用・管理サービスを提供する金融機関である。大きな特徴は、顧客のニーズを一元的に充足させる点である。例えばプライベート・バンクを使わないオー



ティエリ・ロンバー氏

ロンバー家の6代目。スイス、アメリカ、カナダの金融機関を経てロンバー・オーディエ社に入行。1982年より現職。その他、ジュネーブ金融センター基金の総裁、ジュネーブ証券取引所の副会長等の役職を兼務。2002年にダリエ・ヘンチと合併後、現在世界各地で20以上の関連会社、拠点を所有。管理する運用資産額は約1,400億スイスフランに及ぶ。

の専門化したグループ企業が顧客の所有する企業をサポートする。

ロンバー・オーディエ

スイスを代表するプライベート・バンク、「ロンバー・オーディエ」(1798年設立)と「ダリエ・ヘンチ」(1796年設立)が2002年7月に合併し、ロンバー・オーディエ・ダリエ・ヘンチとなる。歴史的に200年を超える同銀行は、「資産を増やす」ことよりも「資産を守る」ことを運用哲学としている。二百年の歴史の中で、多くの戦争、革命、政変から欧州王侯貴族を初めとする顧客の資産を守り続けてきたという歴史的背景を知っているだけに、この運用哲学の本当の凄さに触れたような気がした。顧客からの信用は第一であり、顧客の秘密保持には細心の注意を払っていることは知られていることであるが、顧客と利害が生じ得るような自己勘定取引等を行わない銀行である。

ナー社長が顧客だとすると、リテールバンクが個人資産の運用サービスについて担当し、オーナー社長が経営する会社の資金調達等については、投資銀行、証券会社が担当する。つまり、資産家でもあるオーナー社長からすると、付き合う担当者の数が複数となり煩雑である。それに対して、プライベート・バンクは個人そして法人の事業主として、二つの顔を持つ顧客を一元的に

捉え、テラー・メイドのサービスにより顧客のニーズを充足させる銀行といえよう。サービス内容は、通常の銀行業務、証券業務、資産管理、事業の資金調達、法人税対策から相続税対策は勿論、師弟の留学に関する相談まで多岐に渡る。これらのサービスを通じ顧客の満足度を高め、信頼を得て、顧客ファミリーと何世代にも渡って関わり続ける。事業面でもプライベート・バンク

「主な業務の内容は」という筆者の質問にロンバー氏は、「個人が顧客になることもあるし、事業会社にアドバイスを提供することもある。私達の顧客は資産運用に関しての何らかの専門的なサポートを必要としている。しかし、大きくは①資産運用を一任される場合、②運用について顧客の相談に

応じてアドバイスをする場合、③運用を第三者に任せ、資金だけを管理する場合の三つの業務に分類できる」と説明した。

スイスのプライベート・バンク… 米国の違い

「米国のプライベート・バンクと比べるとどのような特色があるのか」という筆者の問いに、アジア担当のパートナー、ドウ・アレール氏は「私達の方がお客様とより長期的な展望に立ってお付き合いをしているという自負がある。長い経験に培われた信用もある。そして歴史の中で蓄積された経験は顧客へのサービスに非常に役立つ」と力説した。スイスのプライベート・バンクは、顧客と一対一の関係を築き、一人の担当者が顧客と世代を超えて関係を引き継ぐのが一般的である。担当者の移動で顧客の窓口が頻繁に変わることの多い米系のプライベート・バンクとは一線を画す。また一般的にスイスのプライベート・バンクの業務内容は、顧客の資産管理を中心とした「手数料」収入による「安定した」経営で知られている。貸出しをする商業銀行が直面している不良債権や、景気に左右され、業務から撤退する証券会社、自己勘定により顧客と利害対立を起こし得る投資銀行とは明らかに異なる。例えば、日本に拠点を持つ

幾つかの米系証券会社のプライベート・バンクが本国の財務内容に左右され、日本から業務を撤退するのは対照的だ。

次に「プライベートを尊重する文化」を挙げた。米国人と異なりスイス人は、プライベートを尊重するという。「私達がスイス人であり、ジュネーブ人であることは非常に大きい。スイス人、ジュネーブ人にとってプライベートな生活は非常に大切だ。米国の友人と夕食を共にすると、食事の終わりには、年収や家、車等の個人が所有する資産価値が誰にでもわかるが、米国人と比べると私達は随分異なる哲学を持つ。そしてそれは私達のサービスのあり方に強く影響している」という。

プライベート・バンクの マーケティング

大まかに分類するとプライベート・バンクの顧客層は3種類に分けられる。①伝統的な大資産家（王侯貴族等）、②大富裕層、③富裕層である。

米系の投資銀行のプライベート・バンクは第3の富裕層を中心に顧客としている。一代で相応の収入を稼いだプロフェッショナルといった層だ。投資可能な資産額は1〜2億円程。顧客は「富の創出」を目的としているため、実質的なパフォーマンスを重

視する。そのため金融機関は、金融商品の品揃えや金融技術を駆使したサービスを提供している。

一方、伝統的な資産家層を対象としているのは、LODH&C社を初めとする欧州老舗プライベート・バンクであろう。投資可能な金融資産は10億円超。顧客は「富の保全」を目的とし、緊密なリレーション・サービスを要求する。そのため、細やかな執事のようなサービスが提供価値である。

第二番目の大富裕層は投資可能な金融資産、求めるサービスも第一と第三の中間といえよう。この顧客層にサービスを提供する金融機関は欧州を中心とした大手金融機関等が挙げられよう。

LODH&C社は、上記の分類で考えると、富の保全を目的とした第一（もしくは第二）の顧客層、資産家が中心だと考えられる。積極的な資産の拡大より、代々受け継いできた資産を次世代へ継承することを中心として考えている層だ。そのため、顧客との長期的な「信頼関係」が最も大切であろう。

顧客から得られる、長期的な信頼

「どうしてLODH&C社が資産家・富裕層から信頼されているのか」という筆者の質問に、ドウ・アレール氏が「まず、常に

良いサービスを顧客に対して心がけていることだ。心地よい行き届いたサービスをやる会社や個人に対しては、信頼の気持ちが生まれてくるものだ。次にサービスの品質と並んで継続性も重要だ。そういう意味では銀行が上手く経営されていて安定しており、明日、誰かに買われてしまうことはないと理解されていることも重要だ。私達は何世代にも渡るお客様との付き合いを望み、1850年からお付き合いのあるお客様もいる。新規のクライアントとも同じような長いお付き合いをしたい」と語った。

「顧客に投資しないようにアドバイスすることもあるのか」という筆者の質問に対して、ロンバー氏は「私たちはセールスマンではない。総合的な観点からアドバイスをするように心がけている。過去の成功体験に基づいて現実を見ることは、将来の成功を見抜くよりずっと容易だ」と答えた。そして「何十年、何世紀にも渡り築いてきたレピュテーションは一瞬で消え去る事もあるのを知っている」と語り、「時として小さい間違いを起こす必要もあるが、決して戦略的な決定や企業の倫理に関わることではあってはならない。間違った決定や短期的な視野での決定により、二百年の歴史あるビジネスを失うつもりはない」と力強く語った。

差別化・継続、パートナーシップ制

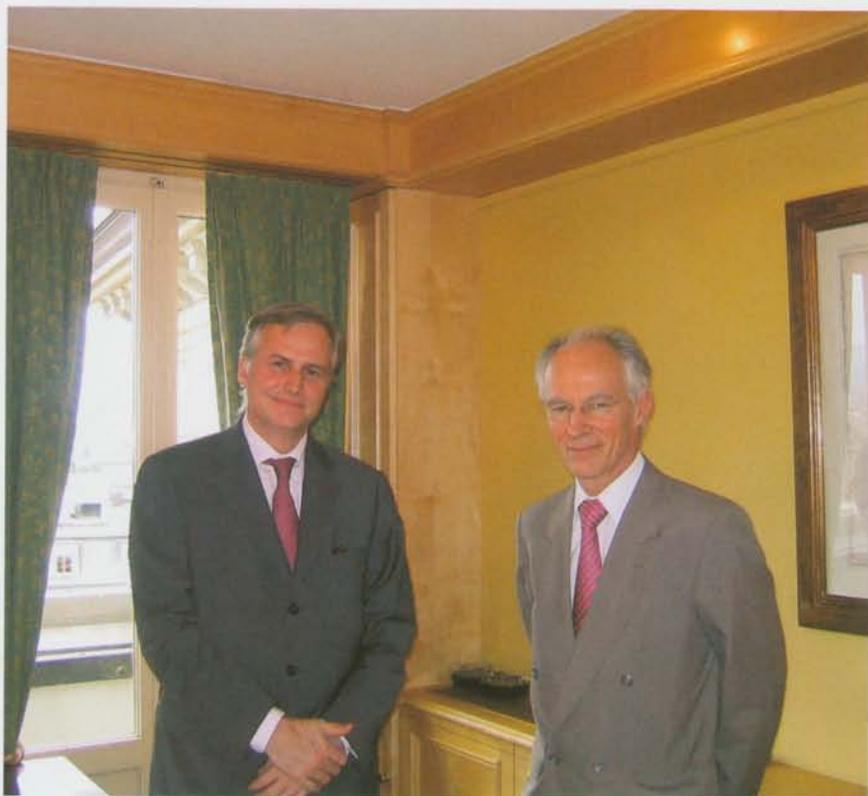
ドウ・アレール氏は「人の質も重要だ。それにも増して重要なのは教育だ」と付け加えたので、筆者はドウ・アレール氏に採用方針や教育に関して尋ねると、「プライベート・バンクが何世代にも渡って経営される時、普通とは全く異なる繋がりがある。私達の銀行は貸借対照表を管理する人によって経営されているのではなく、お客様に最良のサービスを提供する人によって経営されているのだ。人を最も大切にしながら経営を行い、ビジネスにおける継続性を大切に守っている。非常に骨の折れる仕事だが、お客様には他の銀行との違いを理解して頂けていると思う。採用も大切だが、その精神を継続させることが重要だ」と答えてくれた。

組織編制の面からもロンバー氏は興味深いコメントを付け加えてくれたので紹介する。「私たちの銀行がパートナーシップ(経営)に対して無限責任を負う出資者兼取締役会(メンバー)だと言うことも大きな理由だと思う。この20年間ビジネスの世界で起こった様々な失敗の多くは、経営者としてよく成功していると思われるという心理と深く関係しているように思う。会社の中のより重要な人物であると認識されたいが為

に、新たに事を始め、リスクを不必要に取る等の行為により、注目されようとする。パートナーシップの場合は株主への配慮も必要なく、次の世代に対して、最良の形でビジネスを手渡すというのが使命である。そういう意味では不思議な会社の形態で、歴史や伝統、そして会社を次の世代に手渡す役割をしていると言った方が近いかもしれない」

ハイ・エンド・マーケティング

スイスの老舗プライベート・バンクは「誰でも顧客になれるわけではない」という話を聞いたことがあったので、筆者が率直にその点について質問すると、「私達がお客様を選んでいくというわけでは決していないが、全ての人が全てのサービスを提供するわけにはいかないというのが真相だ。私達自身の活動もクライアントの数もコントロールしなければならぬ。『お客様のために最善を尽くします』というからには『最善を尽くせる状態でなければならぬ』というのが私達の信念だ。『多すぎるクライアントのために、全てのサービスをやる』となると短期的な展望で仕事をせざるを得なくなる。『信頼を築くものには何十年もかかるが、それを失うものは何十年もかかる』と、築いた信頼を守るために、私達は長期的



ロンバー氏（左）とパートナー兼アジア総括ジャン・ドウ・アレール氏

な視点でのサービスを大切にすることが重要だ。適切な陣容で適切なサービスをするという職業倫理の問題でもある」とロンバー、ドウ・アレールの両氏は熱く語った。「何を選び、何を選んでいるか」という事を観察すると、企業のマネージメントの本

質が理解できる。その点においてLODDH&C社は、顧客に対するサービスの質を選択したということだろう。具体的なマーケティング活動も非常に限られ、対外的にはせいぜいLODDH&C社が何者であるか、どのような仕事をしているのかを伝える程度

だという。「そもそも私達の仕事について適切に表現することが難しいと考えているので、お客様との良い関係を通じて理解して頂き、そのお客様から生まれる評判を大切にすることだと考えている」とロンバー氏は語った。提供する「サービスの質」と既存の顧客からの「信頼」が結果としてマーケティングに繋がるといふことと理解した。ドウ・アレール氏の「私たちが優れていることを説得するのではなく、優れていることを証明するのだ。長期的展望に立った活動にアグレッション（攻撃的）」という言葉はそぐわない」というコメントにプライベイト・バンク、LODDH&C社のマーケティング・スタイルを垣間見た気がした。

ファミリービジネスの育成に焦点

「日本においては次世代の為に、人に対して惜しみない投資をしようという伝統がある。しかしながら、欧米と比べると日本では、リーダー育成教育が充実しているとは言えない。そのため資質のある人間にビジネスで活躍する機会を与えるだけでなく、より人格の優れたリーダーに育てるといふ機運が高まっている」と筆者が言うと、ロンバー氏はLODDH&C社ではファミリービジネスの育成、教育に力を注いでいると言及した。「世界中の千社にも及ぶファミリ

「ビジネスの会が開かれており、特にクライアント・ファミリーが次世代のリーダーを育てることに非常に熱心だ。若い世代が協力し合い、意見を交換し、学び合い、育って行くのを見るのは私たち自身にとっても楽しみであり、私達にできることは惜しみなく協力することになっている」と話し、ドウ・アレル氏によると「ファミリーによって運営されているものだが、アジアを以て日本にもそのような会が出来つつある」と語った。この会を通じて、クライアント・ファミリーの子弟がLODH&C社で研修を受けることも少なくないようだ。

実際LODH&C社はファミリー企業の問題解決、教育、ネットワークに非常に意欲的だ。スイスの著名ビジネススクールのIMDと協同でファミリービジネスセンターを設立し、ガバナンスを含めた具体的なビジネスの継続上の問題等に関して、公開の集中講座や、特定企業や特定ファミリーに焦点を当てたプログラムを提供している。また一年毎に著しい業績を残したファミリービジネスにIMDと協同で賞を授与している。更に「ファミリービジネス・ダーウィンの進化論から」(LODH&C)の著作の中で、ファミリービジネスとダーウィンの進化論は共通して「生き残り」と「継続性」を優先しているという比喻を用い、フ

ファミリービジネスの課題について考えさせられる質問を読者に問い、ファミリービジネスの経営方針について示唆的な考えを記している。

このようなファミリービジネスの育成こそが、LODH&C社の顧客への「サービスの質」を向上させると共に、顧客層への「信頼」を醸成するプラットフォームになり、結果として同社の長期的なマーケティング活動にも寄与していると確信した。

日本市場に対するアプローチ

筆者が日本市場に対するアプローチについて尋ねると、ドウ・アレル氏は「日本では私達に対する認識は低いですが、一定の顧客からの信頼を得ている。私達は国際的な投資機会についてアドバイスを提供できる用意がある。特に家族の資産管理については非常に優れたサービスを持っているという自負がある。富裕なファミリーや企業のオーナーファミリーには多様性(分散投資)が重要だ。特に日本においては、世代から世代へ受け渡すことを考えた場合、企業は資産の運用に国際的な多様性をもたせる余地がある」と語った。

最後にロンバー氏に、お金の使い方についてのアドバイスを求めた。「まず資産を次世代に引き渡す責任のある人として、ゆっ

くり時間をかけてその責任とは何かを考えてみて欲しい。二番目にはそれについて何ができるのかをじっくり時間をかけて考えて欲しい。それが済む後は技術的な問題で、弁護士と銀行が引き受けてくれる。スイス銀行協会の調査によると会社経営者は引退前の2、3年間に一日数時間かけて次世代に資産をどのように継承するかを考えているという。それはこれが重要な問題だからだ。実際時間をかけて考えるというところが非常に大切だ」と答えてくれた。

プライベート・バンクは政治や経済の不安定な国の資産家も利用する。日本の企業オーナーや資産家層にとってプライベート・バンキングは今後、より認知されるだろう。所得税、法人税、相続税等の負担が非常に重く、低金利で景気も低迷し、年金制度にも不安を抱える環境下、自ら「資産の保全」を考える層が出るのは自然な成り行きだろう。その時、長い歴史を通じて顧客に信頼され続けてきたLODH&C社は一つの選択肢になり得るだろうと取材を通じて感じた。

岸伸久(きし のぶひさ)

マネージメント・コンサルティング会社、岸アンド・アソシエーツ代表取締役。日系外資系の企業経営者対象のサロン「ファースト・トゥエンティ」を主催。