

実地調査研究：欧州と日本における日本人富裕層アドバイザーの
文化的な認識の相違

鈴木 桂

MBA ヨーロッパ大学



国際ビジネス大学院
ビジネス部
南オーストラリア大学

経営管理学博士号取得のために 2005 年 6 月 13 日に提出

次頁からは、上記の要約 (原文英語) を日本語訳したものです

目次

1. 序	3
2 概要	4
3 背景	4
4 文献研究	7
4.1 富裕家族のためのサービス	7
4.2 財産保全におけるファミリーオフィスと銀行の役目	9
4.3 西洋におけるファミリーオフィス・サービスの提供者	10
5 研究設定	11
6 方法論	13
7 回答者の統計データ	13
8 解釈的分析：日本人アドバイザーとヨーロッパ人アドバイザーの回答を比較する	14
9 リサーチ質問からの結果	20
10 結論	23
11 含意	25
12 調査研究の限界	26
13 将来の研究	26
文献リスト	37

1. 序

本稿は、日本人富裕層とその家族や相続者の方々が、グローバルな基盤に立って、自分たちのビジョンを実現しようと模索しておられる際に、何らかの助けになればと、筆者がこのたびまとめ上げた研究論文(原文は英文)を紹介するものです。

まずは最初に、ヨーロッパと日本における財務コンサルタント・サービスを比較し、どこにそれぞれの強みと弱みがあるかを見つけること、次に、日本人富裕層とその家族にサービスを提供しているヨーロッパ人と日本人のアドバイザー達の間で認識された、技術的また文化的なギャップを特定することを目的としています。

ファミリー企業は日本の経済において重要な役割を果たしています。95%の日本の会社がファミリー企業で、上場会社の40%がファミリー企業だと言われております(Kurashina 2003)。日本人富裕層とその資産運用会社は、自分たちのプロフェッショナルなサービスチームが、ますます国際的な広がりを持って活動するよう要求しています。会社のオーナー達は、歴史的、政治的、経済的な組織、つまり銀行や保険会社また大蔵省や米国政府などに縛られず、自主的に振舞うことができなくてはなりません。その様になれば、彼らは勇気をもって、もっと自由にそしてオープンに考えられることになり、物事を決断する時には、グローバルに行動できます。そのような自由を享受するためには、独立したサービスチームを必要とし、提供されるサービスは、創造的で企業家精神に富んだものでなければなりません。

広範囲の財務サービスを必要としているのは、すでに出来上がったファミリー事業だけではありません。新しい会社を作ろうとしている若い企業家や裕福な個人が、その次の世代に事業を引き継がせたいと願うならば、やはり国際的解決策といったものが求められる事になるのです。

海外で働いている日本人富裕層に提供されたり、また彼らに要請されているサービスについてはほとんど知られていません。日本人以外の男性と結婚して、外国に住んでいる多くの日本人女性もこの中に入ります。この人たちも日本以外で、事業などを含めた様々な形の資産に投資したいと考えており、自分たちの財産を守ろうとしています。

本稿はこの重要な領域にも対応し、その研究結果は、新しい研究の基底を提供することにもなり同時に、より適切なサービス提供に役立つことになると思います。

ファミリー・ウェルスマネジメントに関する文献調査は、米国でファミリー・オフィス・サービス、ヨーロッパでプライベート・バンキング・サービスという形で呼ばれている財務計画を提供する会社の存在を浮き出しています。けれども、日本については、このような形の家族の財産管理と保護のための正式なセンターで、国際的なレベルのものは一つもありません。これに加えて、そのようなサービスについての、学術的な文献もあまり無く、さらに日本語で書かれたものはほとんどありません(Goffee 1996)。

公表された文献の不足は、結果として、日本人富裕層とその家族の要請に合ったアドバイスの特性や構成要素を特定する必要性が出てきます。

本稿の目的は

- ー 日本とヨーロッパの相違の理解を深め、自覚をする事によって、日本人の顧客がヨーロッパ人アドバイザーの助言をより受け入れやすくなること
- ー どの様な助言が必要とされているかを特定し、アドバイザーが適切なサービス提供できること
- ー 日本人とヨーロッパ人アドバイザーの異文化間の自覚を深めることにあります。

Walker と Schmitz(2003)によれば、日本は、とりわけ文脈依存性の高いコミュニケーション文化の国だということです。コミュニケーションは暗喩的で、間接的であり、異文化からきたアドバイザーたちは、この含蓄を理解すべきなのです。吉田氏は(2002. 2P)、「日本人にとって不可欠な課題は、世界の国々とのコミュニケーションの改善だ」と言っています。日本は禅仏教の国で、日本人を理解するためには、彼らの精神的な価値が把握され、理解されなければなりません(Beer 1997, Neubauer 1998)。

2 概要

日本人富裕層は、財産を守るために、国外において財務計画サービスを求めることが増えています。さらに、大勢の日本人がヨーロッパに住み、あるいは住みたいと思ひ、ヨーロッパ人や日本人のアドバイザーから投資に関する助言を求めています。しかしながら、文化的な認識の相違から、この助言に軋轢が生じることがあり、結果としてサービスが顧客にふさわしくないということがあるのです。

本稿では筆者の研究論文の概念的枠組に活用されている色々な概念を検討します。200冊の文献検討により、富裕個人とその家族に提供されているサービスの重要な特性が特定されています。これらの特性は5つの範疇に分けられます——技術的な視点、助言の独立性、アドバイザーと顧客との信頼関係、日本人の異文化の視点、そして次世代です。次に文献研究から判明した、サービスの文化的認識におけるギャップを特定するために作られた枠組みの進展に従い、100人の欧州と100人の日本の財務コンサルタントへのアンケートとインタビューにより、理論的特性を改良し、有効化し、正当化しました。最後に、この調査の学術的寄与やこの分野のコンサルタントに対する寄与について言及したいと思います。

3 背景

日本の現在の富を理解するためには、この国の豊かで、多彩な歴史を知るべきでしょう。

日本は16世紀の末まで、封建制戦争の中にありました。しかし、1600年頃に徳川家康が天皇に将軍—武士の最高職—に任命され、安定が復活してきました。家康は 巨大な富とほとんど無限の権力を持つに至った人でした。将軍は事実上国の支配者であり、家康とその子孫は、軍事的独裁制のもとに、この国を次の250年間治めたのです。この期間は江戸時代として知られ、この間日本は平和でした。侍といわれる軍人たちは、もはや戦功者としての自己の立証の必要がなくなり、武道、文学それから美術など他の分野において自己の教育を行うようになりました。それと同時に、日本は世界の国々から隔離されていきました (Lehman&Turpin 2002)。 また、海外旅行や外国書を読むことは禁止されたのです。この長期間にわたる鎖国と、海によって隔離されている島国という地理的位置は、今日の日本人の閉鎖的な精神構造の一因であるといわれています。

江戸時代の安定は、外国が日本に対して国際貿易制定の圧力をかけるようになって終末を迎えました。天皇家が1868年に権力を取り戻しました。これは明治維新と呼ばれていますが、首都は京都から東京に遷されました（五味 外 1998 PP311-313）。そして政治的な権力が一部の侍達と少数の公家に与えられました。現今でも京都は皇国の象徴として残っています（Japan Guide 2005）。

ある商人たちは、商人が江戸時代の身分制度では、第四番目であったにもかかわらず、非常に富裕になり財閥とよばれるものの萌芽を見せ始めました。これらは公にも家族事業とよばれるもので、明治時代中に多様化し、成長し、重要性を増してきました。三井という一つの家族は両替店を始め、また約束手形という、町から町への現金輸送より安全なものを導入しました。このサービスは、政府と商人との仲介役をもたらすことにもなり、金貸し事業もするようになりました。1876年に三井銀行が設立されましたが、政府に強い影響を持っていました。三井物産という商社は今日まで存在しています（粕谷 2002・安岡 2002）。

大正天皇が明治天皇の後を継がれたころになると、日本は戦争の時代に入り、経済は傾き、1923年の大震災はさらにそれを深刻化しました。その上、大正天皇は病気がちで、1926年には若年で亡くなりました。昭和天皇が後継者となりましたが、天皇は1929年の世界経済恐慌によって深刻化した国民の動揺と直面することになりました。1930年代からは長期にわたる外国の敵対行為がはじまりました（五味 外）。第二次大戦後、連合軍は1952年まで日本を占領し、その間、天皇の権力を縮小し、経済を促進する政策を取り入れました。1950年に起きた朝鮮戦争は、これをさらに刺激しました（五味 外、1998 p485）。重工業とよばれる造船業や製鉄業、その他の金属業、化学や石油産業に先導されて、日本の経済が発展していきました。それからは、日本は貿易黒字を達成し、好況となり、電子工業や自動車製造業とコンピューター業において市場に優位を占めるようになったのです¹（Japan Guide 岡崎 1993 PP183-207）。

占領の残していったものの一つは独占企業の解消と、私企業化でした。連合軍が、平等の体制を導入しようとした時に、大権力の集中化は、財閥解体というものによって解消されました（安岡 2002 Japan Guide 2005）。しかし、この政策は部分的に成功したのみでした。すぐに系列という名のもとに、グループ再編成が国民の支持のもとにおこなわれました。系列はその資産を貯めて、一つの家族からの一本のコントロールラインを持つ代わりに、込み入ったネットワークを作りあげました。そして、彼らが日本の経済ブームと世界経済出場の立役者となったのです。

戦後の経済好況の結果として、新しい部類の富裕層が生まれました。その人達は、戦後の日本のインフラの再構築に関わった 建築、銀行、百貨店、そして不動産取引業などの大会社の人たちです。この業界で働く人々は全体の労働人口の25%に当たり、終身雇用が保証され、経済安定がありました（八代 1997 PP34-36）。従業員は会社に忠誠を誓い、それは彼らの勤続年数によって決まる年功序列という昇給で報われました。その時代には、失業というものは事実上撲滅されていたのです。（Werner 2003 PP19-20）

¹ Werner (2003) によると、日本の戦後の経済構造は、日本政府によって、「個人よりも、大衆を、農業から工業へ」ということを強調し、すでに戦中から作り上げられていた。米国は、西側を日本製品を買うように説得し、いくつかの会社は仕事を失うことになり、これらの国々の失業率が上がった。それと同時に、日本はこれらの国々に輸出をしながら、輸入関税を上げて、日本に対する輸出を抑えようとした。原動力となったのは、利益ではなくて、多額の貿易黒字を作り出すことであった。マッカーサー元帥統治のもと、米国からの影響というのは、財閥解体による（系列としての再編がすべて成功したわけではない）社会的品質の大いなる向上と、土地の再配分であった。

富裕といわれる人たちは、今や大会社のオーナーと、出世街道を昇り上げた給料取りの社長であり、財産を相続した地主たちではなくなりました。その他の富裕人たちは政府の重鎮で、政治的に、政府や金融業界で権力を振るえる人たちでした（安部 2001, JTB 1996, 米山と Nathan 1998,2001）。

1980年代の終わりから、更に新しい部類の富裕な人々が出現し始めました。これらの人々はサービスの提供において、必ずしも高い教育を受けていない企業家と、高い教育を受けた医師たちです。彼らの地位というのは、相続した富や地位ではなく、仕事、教育、そして収入に関係しています（大下 2005）。

古いエリートたちはこの新しい世代の富裕人、非常な成功者であり、また、よい教育を受けた女性であることも多いのですが、を受け入れようとせず、その結果このグループに属する人たちは、現在政治権力を持たないようになっている傾向があります。しかし、成長する彼らの経済力を通して、彼らは社会に影響を与え始めており、日本経済を引っ張ってゆく責任もあります（橘木と森 2005 P220）。系列グループの作り上げたカルテルは、日本人であれ外国人であれ、外部の人たちにとっては大きな障害となっていました。しかし、政策の自由化は、この障害を解消していく助けとなってきています。（Werner 2003.p185）

経済の自由化政策は、1980年代に始まり（財務省 2003、岡崎 1993 P38）、外国で投資する機会を模索する事ができるようになってきました。また彼らの企業家精神にあふれた事業を海外に延長拡大することもできるようになりました。1980年には資本移動が規制解除になり、それに続いて20年間に亘り、自由化の過程や、継続的規制解除を見ることができます（Werner 2003 P187）²。最後に、1998年に、日本のビッグバンと一般に呼ばれている外国為替の規制解除がありました。このようなグローバル化は、富裕層の生活に影響を与え、国際的に移動性を高め、不動産と会社の保有財産の多様化を促しています。

従って、国際税法への助言に対する必要性は高まってきています。そして遺産相続計画は、国際的な規則を鑑みて順応しなければならなくなっています。日本語で、法律や異文化視点について支援のサービスを熱心に行ってくれる、日本人コンサルタントがより必要になってきています（Beer 1998, Hofstede 1980, Walker, Walker & Schmitz 2003, 吉田 2003）。若者たちの中には、喜んでリスクを取り事業を始める人が増え、富みを増やしています（スイス日本商工会 2003）。総合税収入を、国民収入のパーセンテージから見ると、日本は、イギリス、米国、ドイツ(OECD 2005)などの諸国と比較して、割合に低いのですが、相続税はとて高くなっています（Houser 2001, 倉科 2003、財務省 2005）。そのため、法律の範囲内で、効率的な節税対策を外国において探そうとしています。

² この自由化政策は、日本の景気後退期と期を一にしていた。この状況については、今日まだ、アナリストたちを非難している。

4 文献研究

4.1 富裕家族のためのサービス

米国をはじめとして、世界経済では Wall-mart、Ikea、Ford Motor などファミリー企業が大勢を占めています（Family Business Magazine 2004）、これらの会社が、世界経済の大部分と富とを産み出しています。世界のある地域においては、家族事業が、実際に経済を操っている所があります。彼らはしばしば非常に競争力がありますが、そのことが、また彼らを不安定にすることもあります。例えば、たった 30% のファミリー企業が成功裏に二代目に譲り、そしてわずか 15% が三代目まで引き継がれています。競争が非常に激しい結果です（Hughes 2003）。Grant Thomson の国際事業オーナーの調査報告（2004）によると、わずかの日本の会社が相続計画のメカニズムを明らかにしています。

富裕層向けの総合的なコンサルティングの重要性は、高くなってきており、そこではファミリーオフィスが主要な役割を果たしています。それはポートフォリオ マネージメント、投資戦略コンサルティング、税や法律についての助言、不動産や絵画などについてのコンサルティング、財団法人の設立と管理、信託やその他の事業形態、また相続、退職、そして遺産相続計画などのサービスをしています（Achermann 2003, P8）。

スイスの金融機関は、個人銀行業の分野において優位な地位にあること、18 世紀以来富裕な人々に行っているサービスにことに強い競争力をもっていることを、喜んで話題にします（Ernst & Young）。スイスは個人銀行業においては世界の中心であり、銀行と貯蓄銀行は、連邦法の適用を受けています。スイスの銀行は、少数の日本人富裕層に対して、最近になってすでにサービスを始めていますが、リスクを取って新事業を作り出していく日本の若者層が増えていることは、これから更なるビジネスチャンスを生み出していることでもあり、もっとサービスが必要になっていると考えています。日本で活動しているスイスの銀行は、富裕層からの現在の要請に答えてサービスを提供していることもあり、日本の個人銀行業は将来伸びる可能性が大いにあると確信しています（スイス日本商工会 2003）。

日本には既にプライベート・バンキング・サービスがありますが（磯 2003）、ファミリーオフィス・サービスは稀です。その観念がまだ定着していないからです（山本 2003）。しかし、このような種類のサービスは家族の関心に焦点が絞られており、富裕層やその家族の要請にマッチしていると思われる。個人銀行業とファミリーオフィスのサービスの違いの一つは、個人銀行のそれは、金融取引によって、銀行のためにお金を稼ぐということですが、ファミリー オフィスのそれは、富裕層のためにサービスをするということです（Hamilton 2002）。Laird Norton Trust(2003)、FOX Exchange(2002) や榊原（2001）は、ファミリーオフィス・サービスの概念は米国において 1980 年代にできたと言っています。伝統的にはそれらは、家族の関心事を経営するよりは管理するという任務を持っていましたが、徐々にウェルス・マネージメントにおいて重要な役割を果たすようになってきています。「ファミリー オフィス」という言葉は、「家族の財産を管理し、保護する正式なセンター」と定義されています（Northern Trust Corporation 2003）。

多くのファミリーオフィス・サービス提供者が FOX Exchange（2003）に登録されています。上場されている 23 の会社の半分は、会計士、銀行及び信託顧問会社、保険会社、投資銀行、証券会社、投資顧問やマネージャーなどの金融アドバイザーです。2 つはファミリーオフィスのコンサルタントで、家族のシステムや資産や教育計画を担当、それと同時に多様なファミリーオフィスの仕事をしています。残りは、絵画や芸術品などの収集者、弁護士、代理人業、材木業、個人サービス、社

会事業、ヘッド・ハンター、技術供給者などの色々な分野の専門家たちです。これで、ファミリーオフィスの仕事は、複雑で、総合的なサービスである事がわかると思います。FOX Exchange は自身の仕事を、ファミリーオフィス事業の熟練管理職者の交流を促進する、独立系の専門家供給サービスと描写しています。これによって、この会社は、非常に富裕な家族グループの決済機関のような働きをしているのです。構成員は家族企業に限られているわけではなく、富裕な個人投資家にも窓口を開いています。FOX は、どの家族事業もそれぞれに独自の課題をもっており、一つの家族としてのニーズと役割に応えようとし、これは事業全体についても同じだと認めています。

ファミリーオフィスに対する関心は、ヨーロッパや日本で大きくなってきていますが、米国のモデルをそのまま使う事は、文化的な摩擦をひきおこしかねません。全世界にファミリーオフィスが4000以上もあり、そのうち1000あまりがヨーロッパにあります (Hauser 2001)。彼らは言語や異文化の問題、多様な通貨の問題、多くの司法管轄地、ファミリー・ガバナンス、プライバシーの問題と透明性の問題、さらに利害の対立の問題に直面しています。普通の範囲のサービスに加えて、彼らは例えば、ファミリー企業の相続人の教育、連結報告サービス、銀行口座、証券会社、移住、そして信託及び生命保険のスキームなどを含めた特殊な分野も提供しなければなりません。(Hamilton&Hillerstrom 2003)。

ファミリーオフィスは 家族グループの財務要請に応じて、ファミリー企業の売却後や、多額の流動資金が作られた時によく創立されます。Hauser(2001 P15-22)は、ファミリーオフィスとは、一人からなる会社から、多くの従業員がいる個人信託会社まで、色々あると言っています。それは、富裕家族と次の世代の財務的なサービスや、彼らの人生の関心事に関わるサービスをするために存在するのです (Northern Trust Corporation 2003)。典型的なファミリーオフィス・チームは、熟練のアセット・マネージャー、弁護士、会計士、税務専門家、そのほかにカスタマイズした解決策と、事前に対策するマネー・マネジメントをまとめて与えられる専門家などから構成されています (Hamilton 2002)。

ファミリーオフィスの概念は、いつも明確に定義されているわけではなく、時にはプライベート・バンキングと同意語のように使われます。これは、家族の財産を管理・保護するための完璧なパッケージサービス提供するという、本当の目的をもはや定義してはなりません。(Neubauer 1998, FOXExchange 2003, Legg Mason 2003, willmott 2003, Hughes 1997, Hamilliton 2003, NISCO 2003, Nikko Asset Management 2003)。こうした理由で、プライベート・バンキングとの混同を避けるため、ファミリーオフィスとよばれる言葉が米国に生まれたのです。

戦前の財閥が、明白な成功というものを公益よりも彼ら自身の利益に焦点を当てていた事実 (安岡 2002) と比較して、第二次世界大戦以降のファミリー企業は、日本経済の発展に寄与してきています (倉科 2003)。これらの会社の中には、松下、ホンダ トヨタ、ソニーなどの一流の日本企業が入っています。

「第二次世界大戦前は、富裕な日本人の家族は、財閥とよばれるピラミッドのようなグループを構成して、大企業の組織に自らの統制を確実にしていました。この形は、カナダや、フランス、韓国、イタリア、そしてスウェーデンにもみられます。1930年代は、軍閥政府が、中央集権指令経済を強い、私有財産権は無きも同然、何の意味も持たない「法的虚構」よりはましという状態になりました。米国占領軍は、この財閥を法人に置き換えてしまい、英国や、米国に類似のものにしました。乗っ取りや株の買占めができるようになったのです。自分たちの立場を守るために日本の会社の要人たちは、小さなブロックの株をお互いの会社で持ち合って、小さなブロックの株を相互運用する密度の高いネットワークを作り上げ、それが合計されると大多数のブロックに集積されるという組織にしました。このネットワークは系列とよばれ、敵対乗っ取りから完全に守りました。彼らの当初の機能が、会社の支配権の確保であったにもかかわらず、財閥も系列もまた、多様な政府の不履行政策に対する合理的な返答でした。権力を振るう財閥や系列は、政治からの利潤の見返りを求め、

政府からの恩恵を当てにしなが、大企業グループは個人企業より、政府に対する影響力がずっと大きい事を顕示しました。系列は、財政発展を阻止し、長期にわたる経済問題を悪化させたと言えます」 (Morck and Nakanuma 2003)³。

4.2 財産保全におけるファミリーオフィスと銀行の役目

ファミリーオフィスと銀行は、財産管理において主要な役割りを果たし、適切なアドバイザーを選ぶ事は、決定的に大切なことです。この章では、そのようなアドバイザーに求められる技能と、同時にこれらの金融機関に期待される役割なども見ていきたいと思います。

様々な専門家を選ぶためには、相互関係や国際税制や法律について、際立った知識と理解とが必要で、す (Geiger 2003)。顧客のために、専門家チームを管理し、監督する人は、家族の年長者でもいいし、独立系の役員でも、ファミリーオフィスや個人銀行の長でもいいのです。家族というのは、皆に認められたリーダーを持っていることが多いのですが、その人たちが必ずしも、それに必要な技術や知識があるわけではないのです。家族の人々は、誰をあてにしているか、プロフェッショナルなアドバイザーか、役員たちなのか、それとも個人銀行家なのか、困ってしまいます (Goffee 1996, Hughe 1977, Maslinski 2003)。

ファミリーオフィスの任務はどんどん複雑になってきていて、いくつかの専門家分野ができるまで広がってきました。例えばプライベート・バンカーに協力して働いている弁護士などの限られた数の専門家たちでは、もはや、一連の要請に応える事ができなくなっています。そうすると、ファミリーオフィスの役目は、家族に助言を与える専門家たちの監督という役割に変わっていき、もはや、家族に助言を与える一番の信頼を受けたアドバイザーというものではなくなくなっていくという仮定すら立てられます。

ウェブサイトに出ている Trust & Estate 社の広告の、ファミリーオフィス・ダイレクターの職にはこう書いてあります：

「この職に適合する志願者は、様々な仕事をこなせる人、エネルギーに物事を進め、指導力と管理技術のある人です。任務にふさわしい礼儀さを備え、人、仕事、そして行事を組織する能力は決定的な要素です。魅力的で、仕事好き、そしてコミュニケーションに長けて、文章もうまく、それでいて控え目な人。経験は希望条項ですが、才能は必須です。」

今日、ファミリーオフィスを経営するには、法律と、税務、さらに投資管理などの広範囲な知識を必要とし、それに加えて事業経営経験、コミュニケーションの技術、並外れた人間的資質なども合わせて要求されています。多角的経営のファミリーオフィスは、連結レポート・サービスも含める全ての範囲のサービスを行いますが、大切なのは、そこに、個人的な味わいがあるということです。多くのファミリーオフィスがそのイメージを変えました。けれども、これらの本質的要請に欠けているのです。この18ヶ月の間に、8つの最も経験豊かなファミリー オフィスのうち、Pell Rudmann が Amvescap へ、Frey-Louse Capitaal Management が Credit Suisse へなど、4つの会社の持ち主が変わっています (Willmott 2003)。

³ 戦後1980年代までを含めて、系列組織は多大な成功をおさめた。しかし、これはまた過剰設備を生み景気停滞を導いたともいえる。(Brennner & Thomseon 1999)

過去 10 年間に、銀行業界は合併、買収、そして統合など大きな変化をみました。結果として、小さな独立系の個人銀行の数が、急激に減りました。これらの金融機関がヨーロッパで富裕層に提供していたサービスは、色々な面で、米国のファミリーオフィスのそれと似たところがあり、ヨーロッパ中の富裕家族はその代わりものを探し求めています。ある場合は、家族の公証人が仕事の延長として、別の場合は、会計士がその隙間を埋めています (Hauser 2001 p15-22)。

4.3 西洋におけるファミリーオフィス・サービスの提供者

銀行、法律と会計事務所、そしていくつかの日本の会社が、ファミリーオフィス・サービスを提供しています。Hamilton (2002) は、そのような会社が、どんどん競争が激しくなっているウェルス・マネジメント業の中で生存するために、いつか自身を変形する努力をしなければならないだろうと言っています。これは、その道の独立の専門家をアウトソースするか、幅広い領域で活躍する専門家たちを擁する大規模のグローバルな会社という形で達成されるでしょう。

税と相続計画など複雑な領域については、大多数の銀行が、それが裕福な顧客にとって重要な要請ではあって、自分たち銀行内だけではこれを成功裏には発展させられないという結論を出しています。そのかわり多くの銀行は、財産運用と管理には自身で関与しながら、税と法律関係のパートナーとの共同態勢を選んでいきます (Geiger 2003 P99)。ファミリーオフィス・サービスを提供している銀行は、彼らのサービスに関する情報をインターネットに流しています。又そのうちのいくつかを付録Cで紹介しています。

米国の2つの法律事務所、Ballard Spahr Andrews & Ingersoll と LLP and TAG Associates LLC は、彼らのサービスの第一対象を米国人に置くことにしています (付録Dを参照)。前者は、富裕な個人に対して、遺言状の草稿作り、信託とそれに付随する税計画、生命保険などを含めた総括的な相続計画サービスを提供しています。TAG Associates LLC (2003) は、財産運用と、管理/会計検査、税計画と法遵守 (コンプライアンス) そして、遺産と信託計画を提供しています。

Rothstein, Kass & Company (2003) は、財産計画、運用と報告のサービスを提供していますが、財産計画では、顧客の投資達成目標を明確にしたり、アセット アロケーションの手伝い、個人的負債、証券評価、それと生命保険の条件などで、顧客を助けています。財産管理の分野では、投資マネージャーが会議を調整し、遺産、資産税と所得税計画、税務遵守、個人的負債、保険、高齢者医療管理、個人的なコンシエージュのような管理人タイプのサービス、慈善事業寄付などを監視します。彼らは、ポートフォリオ決算をつけた投資の実績の報告と、ファミリーオフィス・ガヴァナンスの報告をする責任を持っています。

三菱東京ウェルスマネジメント (スイス) は、東京三菱銀行(60%)、国際証券 (30%)、三菱信託銀行 (10%) のジョイント・ベンチャーです (山本 2003 東京三菱銀行、国際証券株式会社、三菱信託銀行 2002)。ファミリーオフィス・サービスは 税理会計事務所の青木コンサルティングと共同で提供しています (青木 2003)。

Centerseas Asset Mmanagement Ltd.(2003) はそのウェブサイトで、自分たちのファミリーオフィス・サービスについて説明をしています。それは、「国際的な銀行書類の点検と監督、預金の分析とその統合や要約の可能性、管理的なコンサルティングと遺産相続計画作成への助力などの管理サービスの提供で、偶発的な投資相談を含みますが、これらのサービスは、3百万スイスフランから受けられます。」

Akiyama Holding & Finance SA(Dream technologies 2002) は、パートナーとコンサルタントとして、スイスとモナコにあるファミリーオフィスと個人銀行にサービス提供をしています。

ヨーロッパと日本人のアドバイザーのギャップには、個人銀行についての異なる認識や、また当局、独立性のあるサービス、銀行秘密、そしてファミリーオフィスなどに対する異なる態度を伺い見ることができます。ヨーロッパのアドバイザーたちは、国際的なサービスについて、技術的な側面の理解に長けており、独立性のあるアドバイスができます。けれども、含蓄に富んだコミュニケーションや、精神的な価値などの日本人の特性を理解するのは苦手のようにみえます。日本人のアドバイザーには、国際的解決法の価値を理解することや、ヨーロッパの当局との関係を理解するのに困難を感じます。政府の厳しいコントロールの結果、日本にいる日本人アドバイザーたちは、ヨーロッパ人に比べて、リスクを取るのを恐れるようです。これは、独立して助言を与えることが難しいことを意味しています。それでも、日本人のアドバイザーは、顧客と信頼関係を築き上げるのは勝っているようで、これは、同一文化ということや、日本人の特性を理解しているという理由が考えられます。全体的に、日本人アドバイザーは、次世代の日本人富裕層の助言をする際には、ヨーロッパ人に比べて弱いといえるかもしれません。

文献研究の結果、日本人富裕層家族にアドバイスをする際、考慮に入れるべき5つの特性があるように思われます。これらの特性は次のように範疇されます：技術的視点、アドバイスの独立性、アドバイザーと顧客との間の信頼関係、日本人の異文化という視点、そして次世代です。

文献考察から、日本人富裕層にアドバイスをするにあたって、考えなければならない色々な重要な特性が引き出されました。なかでも重要なものは、異文化間の理解ということでした。アドバイザーが、一連のサービスが提供できるということは、十分条件ではないのです；顧客のニーズと期待をも理解しなくてははいけません。文脈依存性の高い言葉と低い言葉の受け取り方の違いが、誤解を生んだり、不適切なアドバイスを与えるという事にもなりかねません。文献の調査では、異文化と他の重大な日本での問題との関連については、考慮に入れていません。それらの問題は、異文化に関連の問題ではなくて、どちらかという日本のシステムと、富裕層家族に対する歴史的な影響によるものです。

この分野におけるヨーロッパの技術の高さは、今のところ、日本人顧客に余り広く利用されていないようです。それでもファイナンスについては、有利な解決を提供できるようにみえます。一方、日本のアドバイザーは日本の社会的問題や日本人のメンタリティが良くわかっています。文献調査からは、これらの問題がどのように相関関係があるのか見つけ出すことができませんでした。これは、日本人富裕層にアドバイスをしているヨーロッパ人と日本人アドバイザーに対する、アンケートとインタビューによって調査されています。

5 研究設定

この研究で出された質問は、「日本人富裕層にアドバイスするヨーロッパ人アドバイザーと日本人アドバイザーにどんな認識の相違がありますか？またその相違はスイスをベースにしたヨーロッパ式サービスにどのような影響を与えていますか？」というものです。特にスイスにおけるサービスに注意が向けられています。

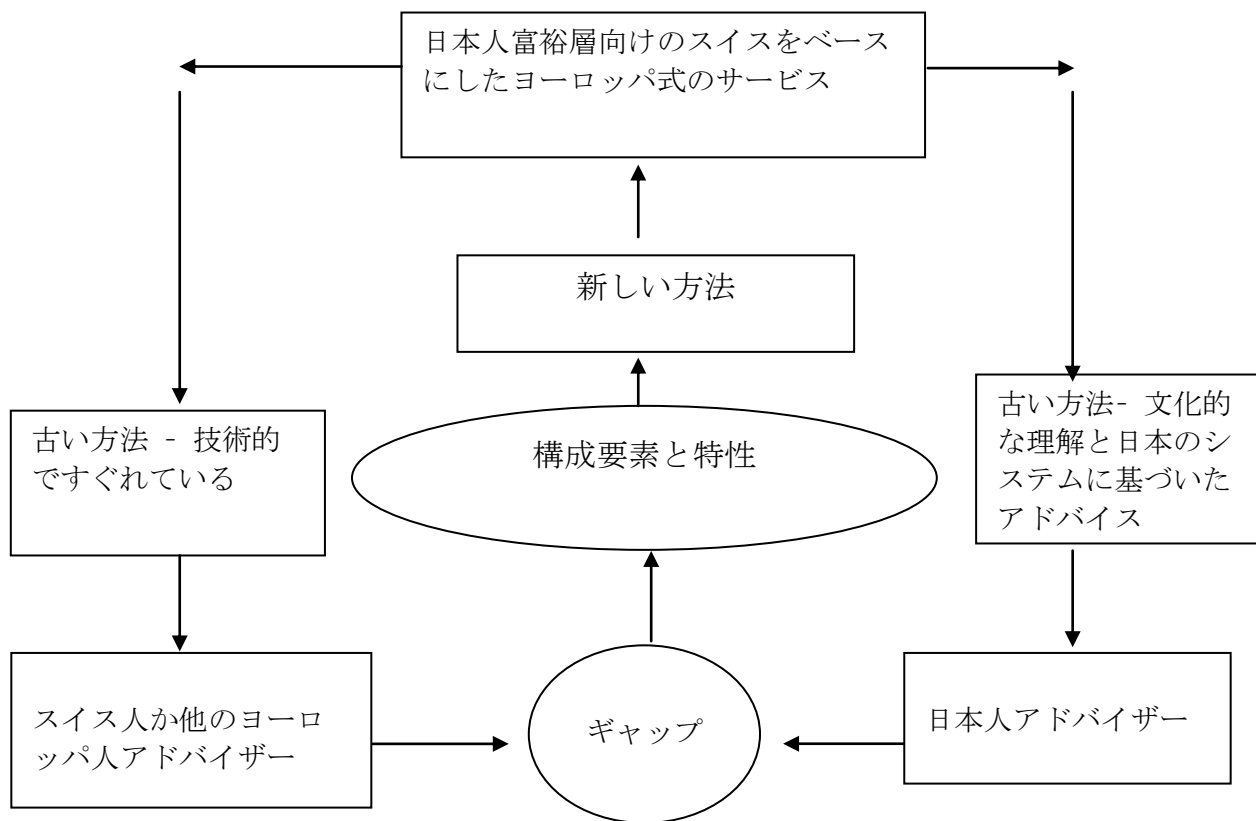


図 3.1. 概念的枠組み

図 3.1 上記は、現存の状況を表しています。そこでは、有能なヨーロッパ人のアドバイザーたちが、技術的視点を重視する顧客に、サービスを提供しています。他方、日本人のアドバイザーは、日本人の家族に、文化的な理解や信頼、そして日本のシステムについての知識をもとに、アドバイスを行っています。

この枠組みは文献検討によって引き出された、日本人アドバイザーとヨーロッパのアドバイザーが提供するアドバイス間にあるギャップを示しています。欠けている特色と要素について研究・分析することは、日本人顧客に対して、より適切なサービスを提供するように仕向けてくれることでしよう。

一連の研究質問は、文献研究で特定された要因が、日本人富裕層向けに現在最も良く使われているものであるか、そして、実際の状況と文献から見出したものとのギャップを特定するために作られました。そしてこの質問によって、アドバイザー・サービスにとって大切な要因を特定することができ、富裕な日本人家族に対する適切なアドバイザー・サービスとして使えるような手法を発展させていくことになりました。

ここに3つの研究質問をあげます。

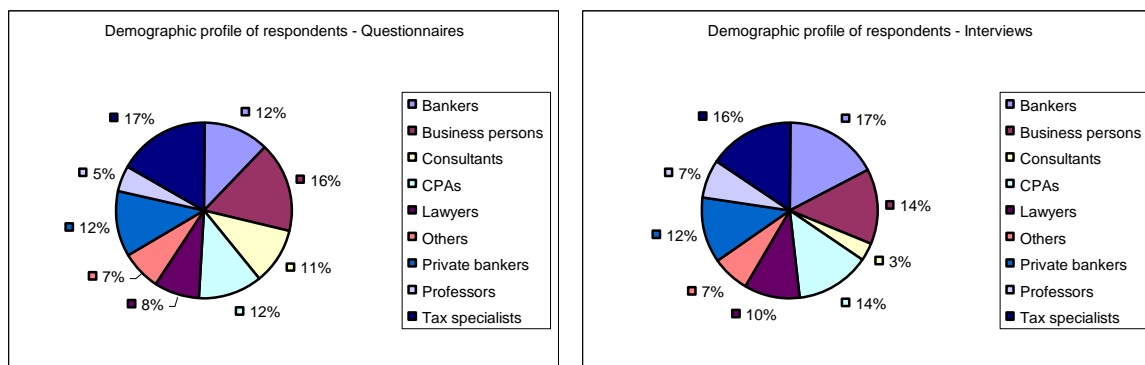
- － 現今の日本の金融システムのもとで、日本人富裕層が直面する問題。
- － 異文化の違いから起こるアドバイザー・サービスのギャップ
- － 日本人富裕層にスイスで適切なアドバイザー・サービスをする際に、必要となる不可欠な要素

6 方法論

文献研究から出てきた、アドバイザーとサービスとの認識されたギャップは、アンケート質問と、また日本で100人のアドバイザー、スイスで100人のアドバイザーとのインタビューを通して、調査されました。国籍にかかわらず、全ての参加者が、同じ質問を受け、インタビューによって、これらの質問は一層深く追求されました。回答は分析され、比較され、これからさらによりサービスが提供されるように提案されます。参加者の選択基準は、1) プロフェッショナルとしての資格、2) ジャパンビジネスにおける経験、3) 国際金融アドバイザー・サービスにおける経験または知識です。

回答者は、税務専門職、弁護士、公認会計士、プライベート・バンカー、銀行の重役、コンサルタント、ビジネスマン、そして大学の研究者などです。インタビューは、質問に全部答えてくれ、インタビューを受ける意思を示してくれた人々と行われました。

7 回答者の統計データ



図式 4.1. 返答者の統計データ（これについては ほかにもグラフが付録 1 にあります）

質問回答

銀行家	12%	実業家	16%	コンサルタント	11%
公認会計士	12%	弁護士	8%	その他	7%
個人銀行家	12%	大学の研究者	5%	税務専門家	17%

インタビュー

銀行家	17%	実業家	14%	コンサルタント	3%
公認会計士	14%	弁護士	10%	その他	7%
個人銀行家	12%	大学の研究者	7%	税務専門家	16%

日本語のアンケートの回答率は52%で、英語の回答率は32%、全体では、200人のうち84人の回答で42%の回答率となりました。このなかで、84人のうちの58人、つまり70%の人たちがインタビューに応じてくれました。アンケートとインタビューの質問については付録のHをご参照ください。

日本人の経験年数は、平均 18 年で、ヨーロッパ人は 14 年でした。全体で 17 年が平均経験年数です。

8 解釈的分析：日本人アドバイザーとヨーロッパ人アドバイザーの回答を比較する

次に日本人とヨーロッパ人のプロフェッショナルたちが、対面方式のインタビューの質問に応えた事を比較対照します。これはつまり、日本人富裕層とその家族に、適切なアドバイスをするにあたって、問題になる主要な領域にスポットライトが当てられています。どのインタビューでも、質問は切り離して行われています。インタビューに応じた人たちのコメントは、彼らの見解を反映しているのですが、時々矛盾している事があります。

質問 1 は、インタビューを受けた人の、専門分野をたずねたものです。

質問 2: 日本の富裕層に問題となるような日本のシステムの特徴とその要素

日本における主問題領域は、政府の厳しいコントロールと高い税金です。加えて、このコントロールは、非常に複雑で不明瞭なものです。それらはまるで、海外投資、外国商品やサービスへの投資に対する法的阻害要因のようになっています。例えば、日本政府は、2 百万円（約 20,000 スイスフラン）以上の海外送金や海外投資については、自動的な報告義務を要請しています。つまり、投資についての機会は限られ、投資家に対する総合的で広い領域にわたるサービスに欠けているのです。

これに対応するかのように、日本人のアドバイザーたちには、国際的投資機会の経験や理解に欠けており、政府の規制にしっかり縛られているようです。税法は大変複雑です。そして頻繁に変わり、解釈する人によって違ってきます。税金があまりにも高く、ついには富を目減りさせます。顧客にとって最も安全な方法は、利子のほとんど付かない銀行の普通預金に預けておくことであり、ほかにはほとんど選択肢がありません。日本には、銀行秘密もありません。

日本人のアドバイザーたちは、スイススタイルの個人銀行サービスは、現在の日本では不相当だと考えています。そしてそのような銀行は、自分たちの利益だけを追求し、日本人顧客にはきちんとしたサービスをしていないと認識されています。もし、個人銀行が日本人市場になじんできた時には、それは、スイススタイルの個人銀行からは遠いものになっているでしょう。日本の市場は、伝統的にもゆっくりと、しかし基盤から対処していくという歴史があります。表面的には新しいブームが時々現れますが、それらは来たと思ったら去るという風に、比較的短期間で終わっています。

一方、ヨーロッパ人のアドバイザーたちは、顧客になる可能性がある日本人や、そのアドバイザーたちは、国際税務と法務の理解がないように思われることがよくあること、積極的に節税の機会を求めないということを知っています。日本のシステムのコントロールは、日本人が、日本の外にある可能性を見逃しているということの意味し、ヨーロッパ人のアドバイザーたちが、彼らの将来の顧客に到達しようにも、このコントロールを打開できないでいるということです。つまり、精神的あるいは現実のコミュニケーションと接触可能性に大きなギャップがあります。

このコントロールはまた、海外投資の阻害要因でもあり、顧客は自分の知らないサービスに対して、おのずと警戒心をいだきます。また日本人は節税を脱税のように思っており、言われたとおりの税金を、節税できるかどうかを考えずに、払わなければならないと考えているという認識もあります。ヨーロッパ人のアドバイザーたちは、海外送金のコントロールを、個人の自由への規制とみなしますが、日本政府は国内市場の保護と考えているのです。

日本の税法は、投資家の新しい活動に対応して、改正されることがあります。そのような改正は頻繁で、書かれた前例がない場合が多いのです。インタビューを受けた一人が、次のような例をあげています：一人の顧客が、法律にのっとって海外投資をしたのですが、ある日突然、その人の投資

条件が、それどころか投資のスキームそのものが、税法改正の対象になっていて、いまや、法律破りをしているようになってしまっている、というのです。

こうなると、投資家は勿論、アドバイザーたちなどはもっと、海外投資可能性については警戒するようになるのです。

日本社会の「現代化」は、銀行との持ち合い制度の終焉などの後ろ向きの変化もあります。しかし、株交換処理に関する新法が2007年に発効になり、日本企業の合併や買収を容易にし、企業のオーナーたちは、そのような歓迎せざる乗っ取りの可能性に対して、自分たちを守っていかなければなりません。

日本の富裕層にとって問題となるような日本のシステムの特長や要素、という質問に関係している異文化の問題については、日本人のアドバイザーが、日本においては金持ちであることが難しい。というのは、人はすべて平等とみなされているからです。どの人も平等だということは、その人たちが明らかに金持ちであっても、公的に金持ちと認めることは難しいのですと答えています。

日本人は、マスコミによって公表されるスキャンダルや、スキャンダルになりそうなありとあらゆる憶測を怖がっています。マスコミは何か問題が起こると、ある人に狙いをつけて、責任をかぶせる「いけにえ」を探します。スイスやアメリカの銀行が過去にこのようなスキャンダルの餌食になっています。

アドバイザーの全員が、言葉の問題と文化理解の欠落を認め、多数が島国根性を障害物と認めています。ヨーロッパ人のアドバイザーたちにとっては、日本人顧客への接触で足りないといわれるものはこれだけです。これらのアドバイザーたちはまた、日本人は、年齢の高い、経験豊かなアドバイザーを期待し、同時に、若くても知識豊かなアドバイザーたちが、彼らを十分助けられるという事を認めたがらないことを経験しています。とはいえ、こういうことは次第に変わってきてはいます。

日本政府が直面している問題は、人口高齢化と出生率の低下を考察している計画の欠如です。税金の上昇は避けられないでしょう。しかし、計画はすでに始まっているべきです。相続税は家族から財産を強奪し、家族の財産は三代目にはしばしば消滅してしまいます（Kurashina 2003）。この問題は日本人、ヨーロッパ人双方のアドバイザーに認められています。

日本人アドバイザーの提案の一つに、日本人富裕層にアメリカ式の財団が設立できるようにするべきであるというのがありました。それは、社会の利益にもなり、税金対策にもなります。現在のところでは、これはまだ不可能です。

ここで要約すると、ヨーロッパ人のアドバイザーたちは、自分たちの商品を日本市場で売ることは、非常に難しいということを肝に銘じており、日本人のアドバイザーたちは、国外の金融商品やシステムに対する自分たちの知識の不十分さを認めているということです。皆の意見が一致していることは、日本のシステムと、いつ起こるかわからないスキャンダルというリスクは、日本人富裕層の富の有効活用や、節税などの計画を立てることに当たって、大きな障害になっているということです。

個人銀行は、日本市場に適応しようとしたのですが、その成功というのは、限られたところでしかみられませんでした。ヨーロッパ人アドバイザーたちは、日本人は外国の税や法律についての理解がなく、納税の適切化というようなことを積極的に探さない、と考えています。これが、日本人顧客と、その人たちに接触しようとしているヨーロッパ人アドバイザーとの間に大きなギャップを生んでいます。それに加えて双方のアドバイザーが、言葉の壁と異文化間のコミュニケーション・ギャップを認めています。

質問 3: 現在日本に不在であるが、必要とされる重要なアドバイザー・サービス

前の質問で述べましたが、日本には銀行秘密義務がなく、日本人のアドバイザーと顧客は投資に際して、ある程度の匿名性を望んでいます。彼らは、長期に亘る顧客のニーズに合う融通性を持った総括的な範囲の金融サービスが必要と認めています。この分野でアドバイザーは、海外での投資可能性に対して、自分たちの可能性が限定されていること、及び情報に欠けていることを認めており、そのために日本の富裕層に対して、総括的なサービス・パッケージを提供できないことを認めています。彼らは、国際的な信託、財団、生命保険、遺産相続計画に関して、顧客にアドバイスする必要があることを認識しています。多くの人が海外でのチャンスを求めている現在、移住に関するサービスも必要です。

アドバイザーは、伝統的な富裕層と、事業の成功によって富をなした新しいタイプの金持ちとの間の明確な相違を認めています。彼らは、これらの社会的変化に適応できるようにしたいと思っていますが、日本の文化のなかでは、いかなる変化も、新しい概念には順応する時間を与えるために叙々に行われるべきと銘打たれています。それに加えて多くの日本人はその財産を不動産か、自身のグループ企業の株式の形で保有しているという問題があり、これらの財産をもっと流動的にする方法が求められています。その他の多くの日本人はその財産を預金口座に預けているのみです。

インタビューに応じた人たちによれば、富裕層向けに提供してほしいサービスで最も重要なものは、節税問題と次世代への財産保護です。海外での投資チャンスがこの問題に解決策を与える可能性があります。

ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本においてプライベート・バンキングのサービスとそれによる資産価値の保護の必要性を感じています。彼らはまた、日本人のアドバイザーは現在それらのサービスを行うノウハウに欠けていることを認識しています。同様に、彼らは、日本人は日本の銀行以外にも投資の可能性があること、そしてそれらのサービスは合法で、安全で、融通性があり節税のメリットもあることを知らされるべきであると思っています。理想的には、それらの解決策は、日本人顧客のために統合されてまとめて示されるべきです。実際には達成するのが容易ではないようです。またアドバイザーは独立しているべきですが、現在の日本国内では法律規制によりそれも容易ではありません。

ヨーロッパ人のアドバイザーにとっては、日本の金融規制と税務問題が明確に示されていて、理解できる状態であることが重要です。現在の段階では、彼らにとっては日本のシステムを理解するのは非常に難しく、特に法律が頻繁に変わったり、書面での前例に欠けることです。彼らは、日本社会の老齢化に伴い、政府が税収入が必要なことは認めるが、日本の相続税は減税されるか、まったく廃止されるべきであるという見解を持っています。別の重要な要請は、スイスで現在可能なように、外国へ無制限に送金できるようにすることです。

日本人のアドバイザーにとって特に大事と思われる問題は、長期に亘る相互の信頼関係です。ヨーロッパ人のアドバイザーにとっては、守秘義務、それぞれの専門領域で働く複数の国際的なスペシャリストが協力して行う幅広い解決策がより必要とされます。

言葉と文化の違いは重要と考えられています；日本人のアドバイザーは、スイスのような外国で得られる可能性について、富裕層の顧客とその後継者たちに情報を与える義務を負っていると感じています。そして、それらのアドバイザーは心の広い偏見のない専門家であるべきで、利用できる機会と財政解決策について十分知り尽くしているべきと考えています。そのほかにも、日本の顧客とその家族に対して、迷うほどある様々なサービスについて導いてくれる助言的サービスも必要となります。

日本では現在行われていませんが、必要とされる重要なアドバイザー・サービスは何かという質問に対する答えをまとめると：総合的な金融サービスが必要とされ、日本のアドバイザーは顧客に

ついてある程度の匿名性、つまりプライバシーを歓迎する。しかし、日本における制限と情報不足は海外で投資することを奨励していない。顧客の資産を保護するために、明らかに適当な金融商品が必要とされるが、パッケージになった適切なサービスが存在しない。ヨーロッパ人のアドバイザーは、プライベート・バンキングの必要性と、日本の法制度をより理解したいと望んでおり、日本市場にもっとうまくアクセスしたいと望んでいます。

質問 4: 日本の富裕層向けにスイスで利用されるべきアドバイザー・サービス

この質問に対する答えは、前の質問の答に幅広く反映しています。日本人アドバイザーは、銀行秘密、プライベート・バンキング、節税スキームの必要性を感じていますが、同時にそれらのサービスがアメリカナイズされていて、利益追求を主な目的としていることに慎重な態度を示しています。サービスはグローバルであるべきですが、総合的で理解しやすくあるべきです。アドバイザーは、日本の法制度と税制に詳しくなければならず、同時に地域の専門知識も持たなければなりません。協力する態勢ができており、高度なサービスを提供できなければなりません。

日本人の顧客には、自分の投資と投資の安全性、またその潜在的なリスクに関して常に情報を与えられるべきです。アドバイザーは、富裕層に対するファミリーオフィス・サービスの可能性を感じますが、プライベート・バンキングとファミリーオフィスのコンセプトが、富裕層に売られる前に、彼らに理解され信用されなければならないと感じています。

ヨーロッパ人の答は大変似通っています。アドバイザーは、日本人富裕層の財産保護の必要性を理解しており、また日本の金融制度を理解する必要性も認めています。一人のアドバイザーのコメントは、ジャパンビジネスをひきつけるために、スイスの大使館、領事館、商工会議所、SECO（スイス連邦経済庁）、そして地方の州が協力するインフラストラクチャーの重要性を挙げています。また日本人は国内で厳しく監督されているため、このような組織に慎重であり、それらを信頼することを学ばなければならないことをも認識されていました。

ヨーロッパ人のアドバイザーは、顧客になる見込みのある日本人にスイスにおける可能性を紹介するセミナーを、スイスであるいは日本でも行うことの利点を挙げています。一人のアドバイザーは、銀行秘密の必要性は実際にはないと考えていますが、彼の意見はそれが絶対必要であるとする多くの人たちに対するコメントに過ぎないものです。

信頼関係に関しては、回答はやはり似ていました。スイスにおけるサービスは、複合的な分野から構成されるべきで、経験あるアドバイザーによって提供されるべきです。信頼は人間関係の基盤であり、日本人顧客は自分のアドバイザーと個人的な関係を築きたがります。この関係は、世代が交代しても長期に亘って継続するべきです。繰り返しになりますが情報のギャップは重要です。日本人顧客は「見知らぬ」銀行を信頼することを学ばなければなりません。ただその銀行が日本で知られていないという理由で、その銀行が信用できないということはありません。日本人アドバイザーは、日本人の顧客がスイスの銀行に口座を開いたら、その後すぐに忘れられてしまうとは考えていないと指摘しています。相互の関係は、直接連絡可能な情報通のコンタクト・パーソンを通して継続されるべきです。不幸なことに、スイスの銀行は信頼すべきでないという認識もあります。

もう一度、この質問について考えてみると、双方のグループにとって文化と言葉の違いは重要です。初めて時差が障害として持ち上がるかもしれません。ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本人顧客がサービスが日本語で行われることと、自分たちが認めるスタイルで行われることを望んでいると認識しています。またヨーロッパ人のアドバイザーは日本の法律をよく理解する必要があることも認めています。このことは日本のタックス・アドバイザーの一人が、スイスで合法であることが日本では合法でないというコメントによって、はっきり示されています。アドバイスの選択と決定については、顧客自身が最終的に責任を取らなければならず、一般に思われているように、アドバイザーではありません；これは日本人とヨーロッパ人の間の文化の違いを感じさせる新たな確証です。

次世代に関しては、日本人アドバイザーは、日本の若者はすでに数多く海外へ出ていると指摘しています。これらの若者は、自分の家族のために海外管理のポートフォリオを設立するようもっと積極的に薦められるグループかもしれません。ヨーロッパ人のアドバイザーもこの若者層に情報サービスを提供する可能性を見えています。

同様に、日本人女性が外国人男性と結婚するほうが、日本人男性が外国人女性と結婚するよりはるかにパーセンテージが高いことも指摘されています。それらの人たちの多くは、現在のトレンドによって、スイスのような外国に移住しています。

スイスで利用されるべきサービスに関する質問の答えに、3つの主要な事柄が含まれています：銀行秘密、プライベート・バンキングそして節税スキームです。双方のグループとも、日本の法律と税法に関する知識、そして地方の専門知識が日本の富裕層をアドバイスするために必要であることを認めています。顧客自身も、可能性のある財政解決策について学ばなければならない、何がなされて、将来何がなされるべきかについて知らされているべきです。ヨーロッパ人のアドバイザーは、スイスでの財政的な操作の可能性を紹介するために、スイスか日本においてセミナーをすることは効果があると感じています。そこでも最も重要なことは、信頼が相互関係の基盤になるということです。

質問 5: 日本人の富裕層向けのウェルス・マネジメントにおける不可欠な問題事項

一般的にこの質問に対する答は、前の質問の答に似ています。ヨーロッパ人のアドバイザーの何人かは、日本人の要求する正確さ、敏速さ、時間厳守、高水準に適応しなければならないことを明確に理解しています。双方のグループが、顧客にアドバイスをする際の異文化の面に関する幅広い回答をしていますが、それについて以下に述べましょう。

日本人のアドバイザーは、日本とヨーロッパ間の距離を自覚しています。日本人の顧客が日本人のスペシャリストに助言してほしいという事実を認めるものの、同時に日本人顧客は海外ではほかの日本人に会いたがらないという問題があります。ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本の法律や税制を理解するだけでなく、日本人顧客を理解し信用を得るように努めなければなりません。

表面的にあるいは公には、日本には階級制度は存在しないと言われていますが、実際には存在し、富裕層は好かれていません。スキャンダルに対する恐れは常にあり、面子を守ることは大事です。経済的資産と文化的資産の間の葛藤は創造性と独立性を窒息させるように見えます。しかし、若い世代はもっと移動性があり、よりグローバルでバランスの取れた見解を持つようになってきています。加えて、事業で成功し、富を蓄えた女性が徐々に重要なセグメントになっており、海外での解決策を求めています。

ヨーロッパのアドバイザーにとって、島国メンタリティと大きな文化の違いはウェルス・マネジメントを行う上で難しい問題です。彼らは、日本人は変化を好まず、財政問題やそのほかの問題に対応するのをいやがると思っています。節税対策を好まず、節税の可能性について話すことも悪いことだと思っていると思っています。ヨーロッパ人のアドバイザーの何人かは、信用、信頼そして相互関係の長さに関する問題をすでに認めており、新しいアイデアはゆっくり時間をかけて、丁寧に紹介する必要があることを認めています。彼らは、行政の厳しい監督をよく知っており、近い将来には大きな変化はないことも受け入れています。例外的に高い相続税は財産を破壊するほどの影響があるため、非常に大きな問題と見られています。

日本人のアドバイザーは、銀行秘密と秘密保持性を提供できる機会を歓迎するでしょう。彼らは、現在の状況では、法律に明確でない部分が多くあることを知っています。例をあげれば海外にある資産の報告に関してや、融通性に欠けることなどです。投資の機会は合法でなければならない、責任領域は明確に定められていなければなりません。

日本人富裕層向けのウェルス・マネジメントにおける難しい問題は何かという質問を要約すると、

ヨーロッパ人のアドバイザーは、多くの領域において日本の条件を適用しなければならず、潜在的な顧客の信頼を得なければならないことを認識しています。日本人のアドバイザーは、日本人とヨーロッパ人の違いについて心配しており、ヨーロッパ人のアドバイザーは、大きな文化的ギャップが難しい問題と見ています。主要な問題は高い相続税であり、投資機会は日本で合法でなければなりません。

質問 6: 日本の富裕層にとって重要である、スイスのアドバイザー・サービスの特性と構成要素

日本人のアドバイザーは、スイスの様々な特性や構成要素を重要であると言っています。これはスイスがすでに、富裕層の顧客にとって様々な機会と歴史と銀行業のノウハウを持っているという事実をさしています。銀行秘密と匿名性が保証され、スイス国内においては相続税とその他の税金は比較的安いです。スイスは優れた教育制度を持っていると認識され、そのことが日本人が海外移住を考えるのに関係しています。スイスは日本人にとってイメージが良い国です。一人のアドバイザーは、二国の法律と租税の違いは重要ではないと言っていますが、筆者はこの態度をスイスの制度に対する無知であると判断します。

一方ヨーロッパ人のアドバイザーは、ポートフォリオのパフォーマンスや、長い幅広い経験と能力などの問題に焦点を当てています。幾人かのアドバイザーは、スイスにある全ての特性が日本人顧客にふさわしいわけではなく、日本人に薦めたいサービスについて日本人に認識させなければならないと考えています。一人のアドバイザーは、スイスは米国やイギリスのようにアングロ・サクソンの国ではないので、日本人に好まれると感じています。

アドバイスの中立性について論議する際にあたり、日本人のアドバイザーは、スイスのイメージが良い理由として、スイスは平和で、中立国で、EUにまだ加盟していないなどを挙げています。スイスはユニークな歴史を持つ経済力の強い国と見られています。日本のように、スイスは愛国的で、同時に自立性を保っている国のように見られています。スイスは小国でそれが提供するサービスをざっと見渡すのは容易です。スイスは政治的、経済的に安定しており、安全で信頼おけるように見られています。すでによく発達した銀行制度と金融制度を持っており、スイスの銀行はお金持ちであり、それゆえ安全であると見られています。しかし、スイスは他の国から国際的な標準に適用するように圧力をかけられており、将来はその魅力が減る可能性もあります。

ヨーロッパ人の見解からすると、スイスは海外でのビジネスにおいて卓越した経験を持つ、重要なグローバル・プレイヤーです。スイスは評判が高く、自立しており、安定した経済と政治は投資家にとって好ましい環境にしています。それぞれの独立した州が、海外の顧客に対して投資の機会を積極的に売り込みます。スイスの美しさは海外の投資家を引き付け、「スイスらしさ」は世界中で有名です。スイスは物価の高い国ですが、高品質と高水準を提供します。しかし、ヨーロッパ人のアドバイザーは、スイスにおける可能性について、潜在的日本人顧客に知ってもらう必要があること、顧客は秘密厳守と友好と信頼に基づいた信用サービスを期待しているという事実を指摘しています。

双方のグループが再び言葉と文化の問題について言及しているのは当然理解できます。一人のヨーロッパ人のアドバイザーは、このステップをさらに進めて、アドバイザーの言語スキルは取引されるビジネスのレベルにふさわしくなければならないとしています。

別の言葉で言い換えると、言語スキルのない優秀なアドバイザーは、言語に優れた同僚と同じ尊敬を受けないであろうということです。別のアドバイザーは、日本人はスイスのサービスを必要としていることを知るべきであり、日本においてスイスのサービスと可能性について総合的な情報が得られる必要があることを再び強調しています。別のアドバイザーは、ヨーロッパ人のアドバイザーにとっては、今の世代から次の世代まで続く長期の関係を築く必要があること、そして今の若い世

代には多くの可能性があることを認めています。

日本のアドバイザーは、財産の保護に焦点を当てたサービスがスイスで提供されるべきと見ています。現在日本人の顧客は、自分たちの銀行に期待していず、それゆえその態度を変える方向にむけられなければなりません。日本人は国家が個人より大事であると教えられており、そのなかで自分たちのニーズも考慮できることを悟るには時間がかかります。一人のアドバイザーは、日本政府はスイス政府から学ぶことが可能であるかどうか質問しています。もしこれが可能だとしても、現在の段階では現実的ではありません。

要約すると、日本人アドバイザーによれば、スイスの特性は多くの点で重要であると考えられています。一方ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本人顧客にスイスでの可能性について情報を与える必要があること、日本人顧客と長期の関係を保つ必要があることを認めています。

9 リサーチ質問からの結果

この章では、アンケートとインタビューの質問の詳細な回答を一緒にし、要約します。これは3つのリサーチ質問について述べ、主張が正しいかどうかを確かめます。

リサーチ質問1: 日本の富裕層が既存の日本の金融システムの下で直面する問題は何ですか？

問題は、高い税金、明確さに欠けること、政府の強いコントロール、スキャンダルリスクなどと要約できます。銀行秘密はなく、プライバシーの必要性に対する認識も過去ほとんどありません。加えて第二次世界大戦以後採用されている平等主義により、富裕層が公には富裕でいられません。日本の金融システムは安定性に欠け、日本には独立した国際的なアドバイザーがあまりいません。このことは、日本の富裕層のアドバイザーが見ているように、富裕層は西欧の富裕層のやり方を採用したいと願う傾向が見受けられますが、大方はそれができないということを説明しています。この点は文献研究でも確認されました。

富裕層は依然として産業界の多くの分野を支配しており、政治においても非常に重要な影響を及ぼしています。文献研究で論議されたように、彼らは自分たち自身の資産管理会社を持ち、自身の事業の名目で内部で支配しています。これに対する一つの解決策は、これらの会社がスイスにあるファミリー・オフィスのようなサービスを提供している会社と提携して置き換えられるか、補強されるかということです。顧客は納税義務と投資を最善にするために、国際的なアドバイザーの専門知識を必要としていますが、これらの可能性の多くは彼らにとって閉じられています。株式市場の監視と経済バブルの破裂により、不動産の価値が減少した結果、日本経済は長い間不況に陥り、多くの富裕層は財産の目減りを見、海外での機会をさらに魅力的なものにしています。

スキャンダルを恐れる理由は、コーポレート・ガバナンスの欠如と、マスメディアと政治家に対する一般的な不信の表れです。ファミリー企業はオープンではなく、面子を失う恐れのあるスキャンダルになる状況を避けようとします。隠れたしかし確実に存在する腐敗した組織の力も影響しています。もしシステムを批判するならば、それによってだめにされるリスクを負います。多くのファミリーは自分たちを守る権力を持っているからです。

文献研究ですでに論議されたように、日本社会の「近代化」は、銀行がグループ企業の株式を持ち合うことを止めるような議論の余地ある変化を起こしています。これはグループ企業にネガティブな影響を与え、オーナー会社の株式保持構造において不安定な状況を生んでいます。しかし、建設的な面では、それは新しい企業と新しい事業家のために市場を開きました。

2006年に施行される株式交換プロセスに関する新法は、外国企業にとって日本の企業を合併・買収するのを容易にし、会社オーナーはそのような迷惑な乗っ取りから会社を保護する必要が出てきま

す。

日本には多くの社会問題がありますが、国民の老齢化が進むにつれ年金資金が低減するなど深刻な問題になっています。政府の国債発行、失業、破産などの結果、政府は生活水準を高めるための積極的な対策を導入できません。反対に、増税などでさらに国民の負担を重くしています。また現在の経済環境だけでなく、経済の全ての面をカバーしている複雑なコントロールが無力な社会構造を導き出しています。

その他の問題は文化に関連しています。日本人の顧客にとっては、ヨーロッパ人のアドバイザーと日本人のアドバイザーの両者と関係を持つことは可能です。ヨーロッパ人のアドバイザーは、自分たちと日本人顧客との関係を好ましい強い関係と思うかもしれませんが、それは日本人のアドバイザーとの関係とは決して同じレベルではありません。それは、文化的な理解に根を持つ暗黙の本能的な理解だからです。

主張:日本人富裕層を助言するアドバイザーには、ヨーロッパ人と日本人に相違はありません。

結果が明確に示すように、相違はあります。日本人アドバイザーは適切な情報を持っていず、ヨーロッパ市場で利用できる機会の理解に欠けています。これは一方ではシステム、製品及びサービスが違ふこと、一方では言葉の障害によります。しかし、日本人のアドバイザーは顧客のニーズをよく理解していますが、外国投資については知識の欠如と文化の違いや法律の違いをよく理解していないため、適当なアドバイスやサービスを提供することが難しい状態です。反対に、ヨーロッパ人のアドバイザーは、文化的な距離や、日本における弁護士業務における規制、そして日本の制度と顧客のニーズについてよく知らないため、日本人の顧客に接近することができません。双方ともこのギャップについて認識していますが、上記の理由により、それを解決するのは非常に難しいことです。国籍に関わりなく、アドバイザーは、良い関係を確実にするために顧客の信用を得、顧客が常に十分に情報を得られるようにしなければなりません。

リサーチ質問2：文化の違いに起因するアドバイザー・サービスでの大きなギャップは何ですか？

税金と投資を最善したい顧客にとって、日本の租税規制と法律規制は確かに障害となっていますが、日本の制度そのものだけが問題ではありません。文献研究で論議されたように、文脈依存性の高い言葉と低い言葉の理解の違いが、曖昧さと理解不足をもたらします。ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本での「はい」は、承諾または理解のしるしと思ひ込むかもしれませんが、日本人のアドバイザーにとっては、それは顧客が話しを聞いていることを意味し、必ずしも承諾を表しているわけではありません。日本の上下関係のレベルは、様々なレベルの責任を意味し、それはヨーロッパのモデルとは異なっています。これは物事を決心するまでに長い経過を要し、ヨーロッパ人のアドバイザーにとってはフラストレーションを起こさせることとなりますが、日本人のアドバイザーにとっては普通のことです。日本人はグループメンタリティで行動する傾向があり、他の人と違うことをするのをいやがりますが、ヨーロッパ人のアドバイザーは顧客の要請に応じて、テーラーメイドの個人的な解決策を提供できることを期待しているかもしれません。

信用は、アンケートとインタビュー、そして文献研究でも何度も見られたように、キーワードになっています。文献とこの調査研究の結果が示すように、日本人の富裕層は日本の金融システムと政治システムを信用していません。一方、彼らは言葉と文化の違いからくるなじみのなさから、日本人でないアドバイザーも信用しない傾向にあります。それゆえ、ギャップは提供されるサービスにだけあるのではなく、文化の違いと顧客とアドバイザーに要請される信頼関係にあります。

主張:ヨーロッパのアドバイザーは日本の富裕層により良いアドバイスを提供できると感じている。

この主張は、ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本人の顧客は利用できる国際金融商品と機会についてもっと知らされ、教育されるべきで、自分たちがこれらのサービスを提供する資格があると確信しているということから証明されます。しかし、文化のギャップと法的な難しさにより、顧客になる可能性のある富裕層に近づき信頼を得ることは非常に難しいことが証明されています。

主張：ヨーロッパと日本の専門家は、日本の富裕層にサービスを提供する際の問題を同じように感じている。

この主張は、双方のグループが政府の厳しいコントロール、不確かさ、あいまいさ、そして高い税金などの日本のシステムの問題を認めているという点で、部分的に証明されています。加えて、戦後平等主義が取り入れられたため、日本の富裕層顧客は、自分たちの富を認めることは悪いことで、節税の機会を公に求めることは悪いことだと感じているという問題があります。これはアドバイザーにとって、顧客になる可能性のある日本人に接近することを難しくしています。繰り返しますが、日本人のアドバイザーには良く理解されていますが、ヨーロッパ人のアドバイザーには、相互の信頼関係と長期の関係が非常に重要であることが、理解できないことが多いようです。政府のコントロールと頻繁に変わる法律は、日本人は物事の決心に責任を取りたがらず、リスクを取りたがらず、何かを最初に試みることをしたがるらないというメンタリティから生まれてくることを意味しています。そしてヨーロッパ人のアドバイザーは日本人のこの態度に慣れていません。

主張：ヨーロッパと日本の専門家は、日本の富裕層にサービスを提供する際の問題を同じように感じていません。

この主張は、双方のグループが日本人顧客にサービスを提供する際、異なった問題領域を認めているということで、証明されています。ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本人の顧客とうまく働けると感じています。しかし、その異なる背景によって、日本人が文化の違いや言葉の理解が理由で、あるいは単に彼らが日本人ではないという理由で、ヨーロッパ人のアドバイザーを完全には信頼していないということから、ある程度の限界はあります。一方、日本人のアドバイザーは、この文化的な問題はよく理解していますが、顧客に適切なサービスを提供するのに必要な国際的な専門知識に欠けていることを認めています。日本人アドバイザーはまた、顧客は日本人アドバイザーを相手にする場合、もっと安心するようだと認めています。文献研究で見ましたように、日本人は欧州の技術やアイデアを歓迎するけれども、自分たちの文化気質と伝統を保つことを選んできました。和魂洋才として知られるこの気質は、変化に対する抵抗を一部説明しています。

リサーチ質問3: : 日本人富裕層向けにスイスにおいて適当なアドバイザー・サービスを提供する上で、不可欠な成功要因は何ですか？

言葉と文化におけるギャップと違いは存在し、このことは日本人とヨーロッパ人双方のアドバイザーによって認識されています。それで、このギャップを埋める方法を見出す必要があります。

信頼という言葉が再びキーワードであり、いかにしてアドバイザーを信頼するように顧客を説得するかという質問も重要です。これは文化的な理解と技術的なノウハウを要求しますが、もっと別のものも必要としています。スイスには有能な金融制度があり、個人のプライバシーを守る証明された能力も備えていて、そのようなサービスを提供するのにふさわしい場所になっています。

すでに論議してきたように、解決策は、技術的に優れているヨーロッパ人のアドバイザーと、異文化のコミュニケーションを理解している日本人のアドバイザーが、お互いに協力して、顧客のニーズに完璧に合う相互関係を作ることではないでしょうか。高い税金、政府の厳しいコントロールは大きな障害です。不可欠な成功要因とは、日本人アドバイザーと顧客がもっと情報を与えられ、彼

らのウェルス・マネジメントのニーズにふさわしいヨーロッパの金融スキームと投資機会の利点について理解を深めることです。反対に、ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本の制度と、異文化間のコミュニケーションに関する問題についてもっと教育されるべきです。

日本人のアドバイザーは、セミナーを通して技術的な専門知識と、日本市場のニーズに適用した商品に関する知識を深めるべきです。加えて、顧客はさまざまな可能性について、母国語で情報を与えられるべきです。

主張：ヨーロッパ人と日本人のアドバイザーは、日本の富裕層向けのスイスにおけるサービス提供に際して、不可欠な成功要因に別の重要性を置いている。

この主張は、国籍に関わりなく、アドバイザーにとって同じような関心分野があるという結果が示す通り、十分に証明されません。双方のグループが、顧客のニーズに合った優れた信頼できる商品、政治的及び経済的安定性、そして顧客とアドバイザーの関係に秘密厳守があることを挙げています。しかし、ヨーロッパ人のアドバイザーは、技術的な能力に高い重要性を置き、異文化間の問題にはあまり重要性を置かないのに対して、日本人のアドバイザーにとっては後者が重要になっています。驚くことに、日本人のアドバイザーは相互の信頼関係を重要と評価していませんでした。著者はこれを、信頼関係はどの人間関係にも、もともと身に備わっていることであるため、問題になることすら考慮されなかったと推定しています。

10 結論

この調査を始める前から、アドバイザーにはサービスをしたいという気持ちがあり、有能なアドバイザーがいるにもかかわらず、日本人の富裕層は必要としている総合的なアドバイスを与えられていないということは、著者にとって明らかなことでした。

調査からの結果が示すように、日本人のアドバイザーはヨーロッパの同僚に比べて、日本の制度や問題についてもっと意識していますが、富裕層とその家族に対するサービスを提供するという技術面を十分に理解していません。ヨーロッパ人は、技術的には優れていても、日本人顧客と異文化間のコミュニケーションにおいて困難を感じています。

信頼の重要性は、アンケートとインタビューにおいて何度も繰り返し強調されてきました。そしてこれが日本人顧客との関係で決定的に重要な点であるように思われます。文献研究は、ファミリー企業の長い歴史、協力の重要性とグループ内の理解を示してきました。このように、信頼は長い間の伝統と理解の上に培われてきたのです。

日本人の顧客がアドバイザーに対して、複合的な分野の専門家であることを期待しているとしても、信頼関係は依然として決定的に重要なことです。アンケートとインタビューから、多くの顧客は日本人アドバイザーが専門家の分野で専門知識に欠けていたとしても、日本人アドバイザーに相談したいように見受けられます。確かに専門家による国際解決策は日本で欠けています。ヨーロッパ人のアドバイザーは、日本人のこの態度を理解するのが難しく、どうして日本人が節税と投資に関してあまり関心がないのか理解できません。インタビューを受けた日本人の一人によれば、「日本人社会は技術問題が話される前に社会関係が大事にされることを要求しています。もし社会関係が大事にされていなければ、ビジネスマンはお互いに受け入れられません。」と述べています。

プライベート・バンカーが経験した難しさの一つは、日本人は依然として「個人」としての感覚がないということです。これは階層社会が平等社会に取って変わり、個人主義よりグループ精神が歴史的な理想となった第二次世界大戦の余波から来ています。人々は税金は社会的な義務であり、自分を考えたり、個人の利益のために自分の財産を使うことは正しいとみなされないと学びました。日

本人は節税できることを学ぶべきで、それによって節約したお金を別のこと、例えば自分の利益のためか慈善目的のために使うべきです。別の難しさは、日本は多くの島々からなる島国であり、人々は歴史的に外国人に慣れていず、それで日本人のために働く外国人を信用できないのです。

ヨーロッパ人のアドバイザーは、自分たちが多くのスキルと幅広い国際的な経験を提供できることを自覚していますが、日本の法制度や金融制度、また文化の違いや言葉による障害のため、日本人顧客を引き付ける試みに挫折しています。彼らは、日本人顧客にヨーロッパで利用できるサービスについて知らせる必要があると実感しています。

ヨーロッパ人のアドバイザーが持つ別の問題は、全体として独立して考えることができ、自分たちの特別の条件にふさわしい解決策を見出すことができる顧客に慣れているということです。日本人の顧客はしばしば群集本能で反応します (Beer 1997)。誰もが同じことをしているとわかれば、それをするのは正しいことであり、安全感覚を生み出します。インタビューに答えた人たちは、日本人顧客の中にももちろん自立して考えられる人たちが少数おり、その人たちは自分たちの特別のニーズにふさわしいサービスがないことに挫折を感じていることを認めています。日本人アドバイザーは、ヨーロッパ人のアドバイザーは、この顧客グループに注意する必要があることを述べています。彼らの期待は富裕層の期待と同じではなくとも、根本的には彼らはやはり日本人であるからです。

一人の回答者は、「日本のベビーブーム世代は現在、会社の管理職にあり、これから5年から10年の間に退職します。このことは日本社会に多くの変化をもたらします。多くの古いシステムは消えて、有能な若い世代がビジネスの世界でもっと自由に活動できるようになります。現在、大変有能な若い人たちは足を引かれるのを恐れて、(日本の制度について)発言していません。これは日本社会の発展のために非常に残念なことです。日本は(そのシステムの中で)一歩も前に進めません。」と述べています。

UBSやクレディ・スイスやピクテットなどのスイスの銀行や金融会社は、すでに日本人のアドバイザーを雇って、日本人に接近しようとしています。これは言葉と文化の理解という問題を取り除きませんが、依然顧客に近づき、税制や法体制の要請を満足させるという実際問題を残しています。ヨーロッパをベースにしているアドバイザーが述べた問題の一つは、日本の法律は彼らが日本で資格を受け免許を持たなければ、日本でサービスを売るとは許さないと述べています。加えて、顧客は税金と法律の関係が不明確なため、依然としてヨーロッパに投資することに慎重です。節税対策サービスを上手に提供しているアドバイザーは、日本に実際居住している会社やアドバイザーですが、しかし前に議論したように、日本の法律は彼らの活動をきびしくコントロールしています。

それゆえ、ヨーロッパ人のアドバイザーと潜在的な顧客間の概念的な枠組みにおけるギャップを埋める理想的な解決策は、ヨーロッパと日本のアドバイザーの協力と信頼を深めることでしょう。これにより、ヨーロッパ人のアドバイザーの持つ優れた技術的なスキルと国際的な理解に、日本人アドバイザーの持つ文化的理解と日本の制度に対する知識を組み合わせることになります。

この研究から偶然見つけた重要な点は、アドバイザーたちがお互いに理解し、日本人顧客に近づいて適切なサービスを提供できるためには、どのように一緒に働かなければならないかを学ぶ必要があるということです。これには双方の側に時間と努力と信頼が必要とされます。アドバイザーにとってはただ顧客を得るだけでは不十分です。すべてのアドバイザーが文化と言葉の違いを自覚し、協力者の能力を認めなければなりません。顧客がアドバイザー同士に信頼関係があることを見るならば、彼らも信頼するようになります。これは、日本とヨーロッパのアドバイザー間の相互信頼関係が、少なくとも最初の段階では、顧客とアドバイザー間の信頼関係よりもっと大事であると言えるかもしれません。

ある人はこう言いました。「私たち(日本人)顧客は、アドバイザーが表面的にだけ協力しているのか、それとも本当に一緒に働いているのか感じるのに非常に敏感です。私たちは彼らが私たちにアドバイスを与える前に、彼ら自身がお互いに信頼しているかどうか見たい。特に、個人的な問題は企業問題よりもっと敏感です。私たちはそうでなければ第三者とは決して話さない非常に個人的な

事柄を明らかにしなければならない。だから信頼が主要な問題です。」

アドバイザーは、顧客のニーズを見極め、顧客の個人的な期待に合わせ、そして日本語で情報を与えなければなりません。ヨーロッパと日本のアドバイザー間の相互協力はこれらのニーズを満足させられるでしょう。長期相互の、競合意識のない関係が作られ、顧客のための長期解決策に導くでしょう。

この章を書きながら、筆者は、スイスのコーポレート・ファイナンシャル・アドバイザーと、プライベート・ファイナンシャル・アドバイザー間の新しいベンチャーについて意識し始めました。ここではファシリテーターという仲介にたつ弁護士が双方のアドバイザーを組み合わせます。この方法で、コーポレート・ファイナンシャル・アドバイザーは、顧客に事業の全ての領域に必要とされるスキルと能力を提供し、もし顧客がプライベート・ファイナンシャル・アドバイザーも必要とする場合は、ファシリテーターを通して紹介してもらうなど、プライベート・ファイナンシャル・アドバイザーにとっても幅広い顧客層にアクセスを持つことになります。双方間に築かれた協力関係は顧客にとって、厚い信頼と強い関係、そして幅広いサービスを受けることになります。相互関係はアドバイザー間の競争を除き、顧客は会社とプライベートのそれぞれのアドバイザーの信頼と相乗効果を享受することができます。

これでアドバイザー間のコミュニケーション問題を解決するように思われますが、その他の要素も心に留める必要があります。日本の富裕層顧客の中には、会社の問題と個人的な問題とを完全に分離させておきたいと願う人たちもいます。日本の制度とアドバイザー両方に対して不信感をもっているからです。もう一度、秘密厳守という問題は大事な要素で、インタビューに応じたある人が、日本人顧客はスイスのアドバイザーをスイスの銀行秘密法の下で信用するかもしれないが、もし同じアドバイザーが日本の法律の権限下になったなら信頼することができないかもしれないと述べていました。

簡単にまとめると、アドバイザーは富裕層の顧客を助言する際、様々な要素を考慮しなければなりません。彼らが活動している異なる国々の法律に従う義務があるだけでなく、お互いにコミュニケーションできなければならず、さらに最も重要なことは、顧客一人ひとりを、それぞれ独自の要請をもった個人として見なければなりません。

調査質問からの結果は、問題領域がどこにあるかを明確に示しています。それがこの研究が証明しようとしていることです。しかしながら、アドバイザーの専門領域の秘密厳守の義務により、インタビューにおいてオープンに意見を述べることは難しいので、アドバイザー達の実際の成功のレベルを評価することは難しいことです。

11 含意

ここまで見てきましたように、スイスをベースにしたアドバイザーにとって、日本のアドバイザーと密接な関係を持つことが必要です。それぞれのグループが提供できる特別のスキルを持っており、お互いに情報を交換したりサポートしたりできます。このことは、日本人のアドバイザーがスイスに住むことも考えられますし、ヨーロッパ人のアドバイザーが日本で働くことも考えられます。

これをどのように行うかという点、プライベート・バンク、弁護士、タックス・スペシャリスト、コンサルタント、ファミリー・オフィス、そして会計事務所などスイスをベースにしたサービス提供者は、日本のアドバイザー・チームの日本人アドバイザーと一緒に、サービスを強化しながら活動できます。同様に、日本をベースにしているサービス提供者はスイスに来て、スイスのアドバイザー・チームの一員としてヨーロッパ人のアドバイザーのそばでサービスを提供することができます。

相互に受益になる関係で働いているアドバイザーは、日本人富裕層のニーズに特別に合った一連の商品とサービスを開発できるようになるでしょう。これらのものは、日本のシステムの税務と法律

の要請を考慮し、法律の改正にもすぐ対応できるように融通性があるべきです。例えば、財産はしばしば不動産やグループ企業の株式に拘束されているため、流動資産を作るために、実際的な解決策も必要になります。この問題を解決する方法は、例えば、ニュージーランド法の下で信託を設立し、スイスで管理すること。また不動産投資信託（REIT 2004）で、不動産の保証契約を作り、資産として取引できるようにするなどです。顧客は母国語で情報を与えられ、いつでも連絡可能な助言者でもあるコンタクト・パーソンがいるべきです。相互に受益になる関係を利用して、これは2つの国がそれぞれ独自に行動するよりも、もっと受け入れやすいサービスを提供するでしょう。

特にヨーロッパに多くの人材があり、サービス・プロバイダーが探し出すことができます。両方の文化に通じている、多くのミックスした組み合わせができます。これらの人々の多くは専門的な背景があり、彼らを訓練して、必要とされる場に設置することができます。文化的な面と違いについて認識していて、ヨーロッパ人のアドバイザーの広範囲に及ぶ技術的な知識を説明することができます。結果としてアドバイザーと顧客間のギャップを埋めることができます。

12 調査研究の限界

日本に住んでいる日本人は、通常自分たちの経験を超えることでしたので、スイスにあるサービスについて詳細なことを供給できませんでした。同様に、ヨーロッパ人は日本の制度が抱える問題について権威を持って答えることができませんでした。

この研究は、日本にある富裕のタイプについて十分には区別していません。「新しい金持」は実業家ですが、必ずしも政治的または経済的な権力と影響力を持っているわけではありません。彼らのアドバイザーに対する期待は、伝統的な富裕層の要請とは異なっていると証明されるかもしれません。

アンケートとインタビューの回答率は良かったですが、ふさわしい回答者は専門職の資格を持ち、加えて日本に関係したビジネス経験のあるアドバイザーという条件があったため、抽出例の規模は限定されています。回答者のジャパンビジネスの平均経験年数は17年でしたが、回答者全員の実際の長さや経験の深さを反映していません。

オリジナルのアンケートは英語でした。これは日本人のアドバイザーのために日本語の文脈で日本語に翻訳されました。その回答は英語に翻訳されましたが、英語の文脈においてです。正確な翻訳を確実にする努力はなされましたが、言葉と文化の違いにより、回答のあるものは翻訳の過程でオリジナルの意味の一部を失ってしまった可能性もあります。

13 将来の研究

次世代は非常に重要で、伝統的な富裕層の後継者は、もっと国際的になり、偏見がなくオープンです。彼らは親の代とは違った態度を持っており、将来の研究の興味深い領域になるでしょう。

日本人の精神的な価値として把握されている「情」は、さらなる研究を必要とする領域です。「情」の概念は現在の日本社会に深く根付いていますが、これは新しい金持ち世代の台頭とともに変化しています。富裕層にとって世界のニーズに寄与できるという動機を与える要因がなければなりません。これがどのようにして組織され、管理され、発展するかを見ることは重要です。

富裕層の別のセグメントは、非常に成功している未婚の女性、あるいは子供のいない女性です。別の女性たちは外国人の男性と結婚し、多くはヨーロッパのプライベート・バンクの顧客になっています。もし彼女たちが富裕層を形成することになれば、彼女たちの態度は伝統的な富裕層の家族とは著しく異なっていると思われるので、これは将来の研究にとって興味深い分野になります。

大掛かりな調査を必ず必要とする更なる分野は、どのようにして日本をスイスの会社にアクセスするのを促すかという質問です。すでに協力という申し合わせもあります。二重課税の問題が出されていますが、日本の金融市場にもっと大きな自由化の必要が残っています。

鈴木 桂

南オーストラリア大学(University of South Australia)で経営管理学博士号取得。博士論文の題名は「欧州と日本に於ける日本人富裕層アドバイザーの認識の相違：実施調査研究」。ヨーロッパ大学(European University)にて経営管理学修士号取得、修士論文は「スイスのプライベート・バンキングと日系金融機関」。

鈴木 桂はジャパンビジネスにおいて 16 年の経験があります。1989 年から 1997 年までアーンスト&ヤング(スイス)に勤務、その後独立したコンサルタントとして Katsura Suzuki Consulting のオーナーとして活動。2006 年からアーンスト&ヤングに復帰し、日本の多国籍企業にスイス市場を知らせ活発化させるため、日本の大企業のクライアント及び日本人富裕層に活動の焦点をあて、チューリッヒとジュネーブをベースにして活動しています。

付録 H: アンケートの質問

Q1. 貴方の職業あるいは資格を下記から一つのみ選択してください。複数に該当する場合は主たるものをお選びください。

1. 税理士 2. 弁護士 3. 公認会計士 4. プライベートバンカー 5. 銀行員
6. コンサルタント 7. ビジネスマン 8. 大学の研究者 9. その他: _____

重要だと思われる程度を **4、重要である、3、まあまあ、2、あまり重要でない、1、全く重要でない、0、わからない**の中から選択し、数字を [] にお書き込みください。その他の特性や構成要素があれば、是非、追加下さい。コメント欄及び別紙にご意見をお述べ下さい。

Q2. 日本の以下のシステムの問題は日本の富裕層にどのように重要でしょうか。

1. 長期に渡る深刻な経済的リセッション	[]
2. 国際会計基準の採用	[]
3. 時価会計の採用	[]
4. 相続税率	[]
5. 大変複雑で頻りに改正される税法	[]
6. 法律の曖昧さ・先例の不公表	[]
7. 海外送金に対するコントロール	[]
8. 銀行秘密の不在	[]
9. 中央集権政策・政治経済密着システム	[]
10. 政府官僚による裁量行政	[]
11. 金融市場に対する操作	[]
12. 銀行や保険など金融業界におけるリスク	[]
13. 顧客サービスより生き残りという日本の銀行の姿勢	[]
14. マスメディアによる大衆操作・スキャンダルリスク	[]
15. 会社間の密着な相互関係	[]
16. その他	
17. コメント:	

Q3. 現在、日本に不在である以下のサービスは日本の富裕層にとってどの程度重要でしょうか。

1. 国際的な視点をもった財務アドバイス	[]
2. 銀行秘密	[]
3. ファミリーに焦点を当てた独立系サービス	[]
4. プライベートバンキングの歴史およびノウハウとそのインフラ	[]
5. 財務問題の創造的、国際的な解決法の提示	[]

- | | |
|---------------------------|-----|
| 6. ファミリービジネスの教育システムとその可能性 | [] |
| 7. 複数の金融機関の統合評価レポートサービス | [] |
| 8. 海外移住サービス | [] |
| 9. 国際的な信託と財団のスキーム構築 | [] |
| 10. 国際的な生命保険スキーム構築 | [] |
| 11. 国際的な不動産・動産のプランニング | [] |
| 12. その他 | |
| | |
| 13. コメント: | |
| | |

Q4.以下のスイスにおける日本の富裕層向けのサービスはどの程度重要でしょうか。

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. 日本的なサービス | [] |
| 2. 日本語によるサービス | [] |
| 3. 日本の法律、税法などの専門知識 | [] |
| 4. アドバイザーの日本の文化的な理解 | [] |
| 5. アドバイザーとの個人的な信頼関係 | [] |
| 6. アドバイザーへの渉外事項の委任 | [] |
| 7. サービスの提供者の独立性 | [] |
| 8. 直接連絡可能なコンタクトパーソン | [] |
| 9. 複合的な分野から構成されるアドバイザーチーム | [] |
| 10. その他 | |
| | |
| 11. コメント: | |
| | |

Q5.日本人のクライアントが特に嫌う問題は何でしょうか。

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. スキャンダル(例えばマネーロンダリング) | [] |
| 2. 日本的でないサービス | [] |
| 3. ハイリスク | [] |

4. 日本における違法性 []

5. 当局による監督 []

6. 頻繁な法律改正 []

7. その他

8. コメント:

Q6. ご自身が日本の富裕層にサービスを提供されている場合、以下の質問についてどのようにお考えでしょうか？スイスの下記の特性及び構成要素点は日本の富裕層にとってどの程度重要でしょうか。

1. 国の政治的、経済的安全 []

2. 構築したスキームが安全で確実な結果をもたらす事 []

3. スイスと日本の法の違い []

4. 銀行秘密 []

5. 秘密保持性 []

6. 発達したスイスの銀行システム []

7. スイスが EU に加盟していない事実 []

8. その他

9. コメント:

Q7. 何かコメントがあれば、どうぞご自由にお書きください。

インタビューの質問

Q1. 貴方の職業あるいは資格を下記から一つのみ選択してください。

1. 税理士 2. 弁護士 3. 公認会計士 4. プライベートバンカー 5. 銀行員
6. コンサルタント 7. ビジネスマン 8. 大学の研究者 9. その他: _____

Q2. 日本の富裕層にとって日本のどんなシステムが重大な問題でしょうか。

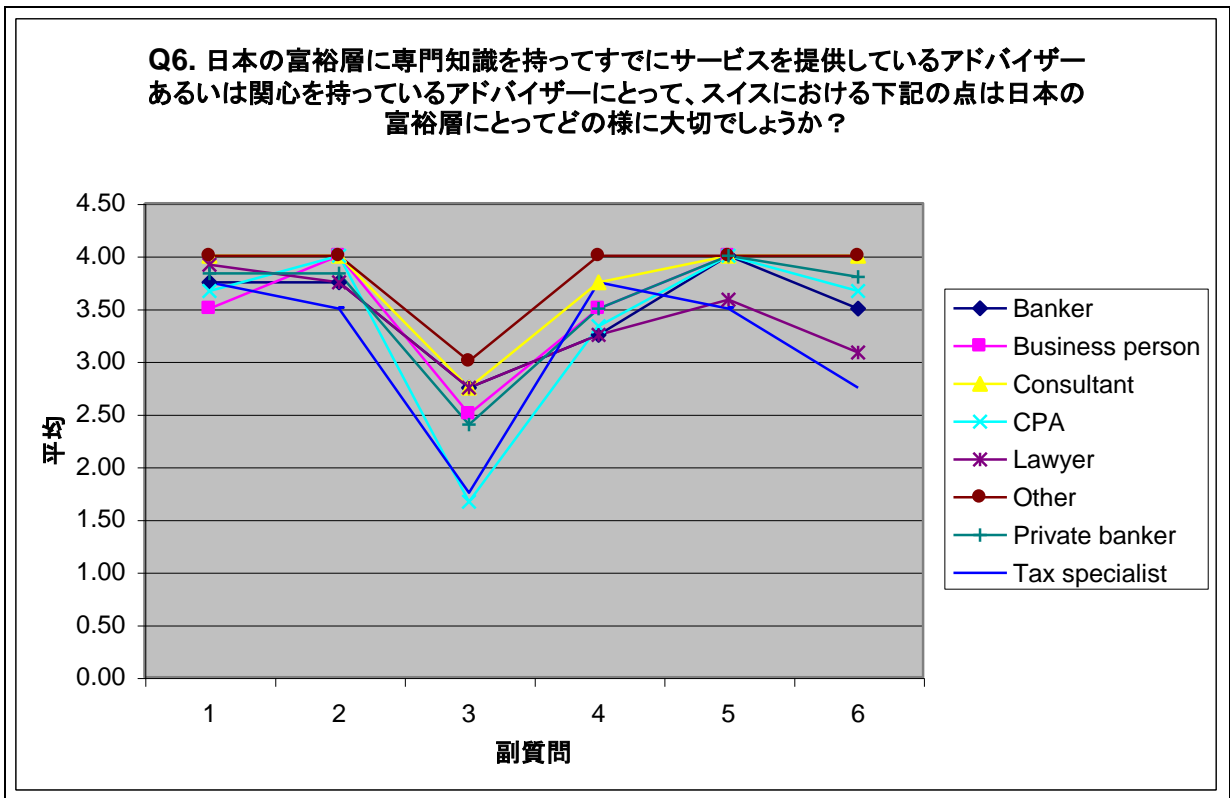
Q3. 日本の富裕層にとって、現在、日本に不在であるどのようなサービスが重要でしょうか。

Q4. 日本の富裕層向けのどのような重要なサービスがスイスにあるでしょうか。

Q5. 日本人のクライアントが特に嫌う問題は何でしょうか。

Q6. スイスの特性や構成システムは日本の富裕層にとってどのように重要でしょうか。

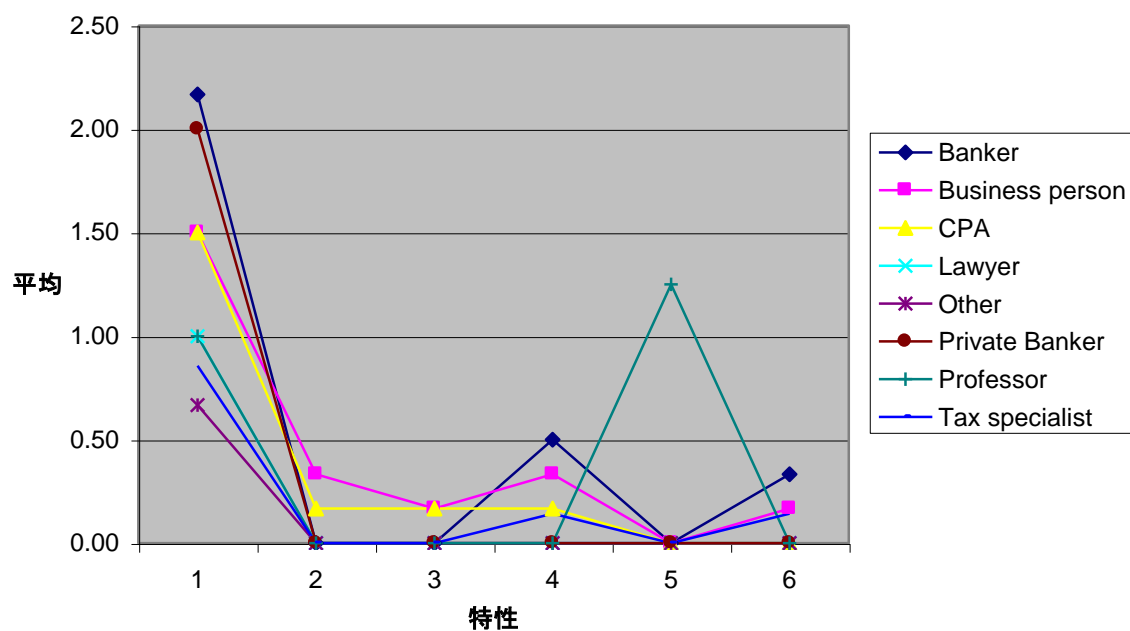
Q7. 何かコメントがあれば、どうぞご自由にお書きください。



質問 6.	ヨーロッパ人の回答者					
Banker(銀行家)	3.75	3.75	2.75	3.25	4.00	3.50
Business person(ビジネスマン)	3.50	4.00	2.50	3.50	4.00	
Consultant(コンサルタント)	4.00	4.00	2.75	3.75	4.00	4.00
CPA(公認会計士)	3.67	4.00	1.67	3.33	4.00	3.67
Lawyer(弁護士)	3.92	3.75	2.75	3.25	3.58	3.08
Other(その他)	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Private banker(プライベートバンカー)	3.83	3.83	2.40	3.50	4.00	3.80
Tax specialist(税理士)	3.75	3.50	1.75	3.75	3.50	2.75

1. 国の政治的、経済的安全
2. スキームが安全で確実なこと
3. スイスと日本の法の違い
4. 銀行秘密
5. 機密保持性
6. 発達したスイスの銀行システム

Q3 現在、日本に不在である以下のサービスは富裕層にとってどのように重要でしょうか？



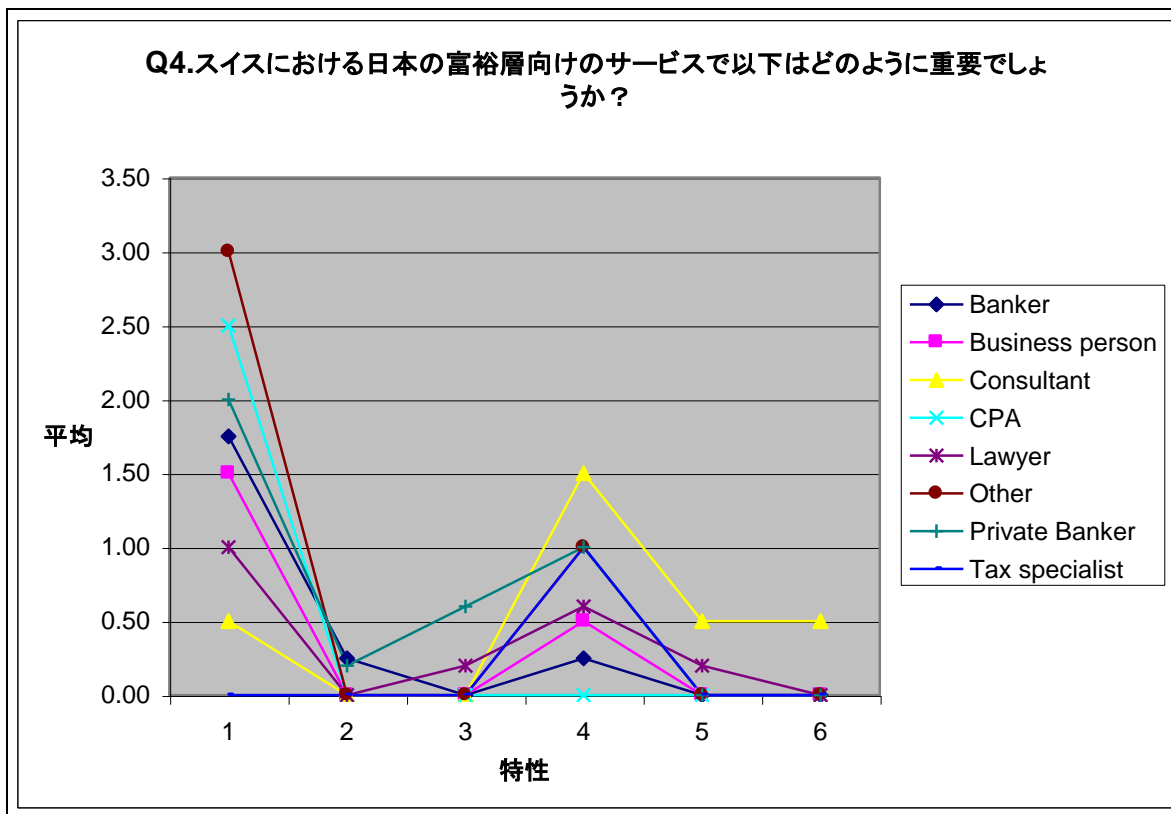
インタビュー Q3

日本人回答者

Banker(銀行家)	2.17	0.00	0.00	0.50	0.00	0.33
Business person(ビジネスマン)	1.50	0.33	0.17	0.33	0.00	0.17
CPA(公認会計士)	1.50	0.17	0.17	0.17	0.00	0.00
Lawyer(弁護士)	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other(その他)	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Private Banker(プライベートバンカー)	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Professor(大学の研究者)	1.00	0.00	0.00	0.00	1.25	0.00
Tax specialist(税理士)	0.86	0.00	0.00	0.14	0.00	0.14

特性

- 1 技術的な問題
- 2 独立したアドバイス
- 3 アドバイザーと顧客の相互信頼
- 4 日本人の異文化問題
- 5 将来の世代
- 6 その他

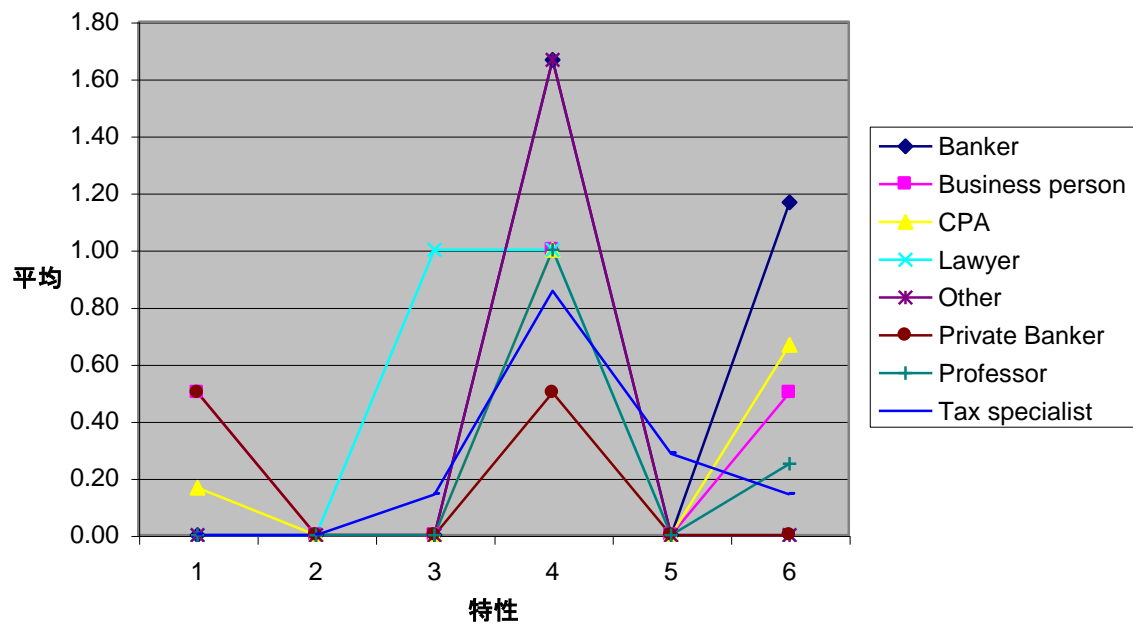


インタビュー Q4	ヨーロッパ人回答者					
Banker(銀行家)	1.75	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00
Business person(ビジネスマン)	1.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00
Consultant(コンサルタント)	0.50	0.00	0.00	1.50	0.50	0.50
CPA(公認会計士)	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Lawyer(弁護士)	1.00	0.00	0.20	0.60	0.20	0.00
Other(その他)	3.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
Private Banker(プライベートバンカー)	2.00	0.20	0.60	1.00	0.00	0.00
Tax specialist(税理士)	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00

特性

- 1 技術的な問題
- 2 独立したアドバイス
- 3 アドバイザーと顧客の相互信頼関係
- 4 日本人の異文化問題
- 5 将来の世代
- 6 その他

Q5 日本人の富裕層向けのウェルス・マネジメントにおける不可欠な問題事項は？(日本人の回答)

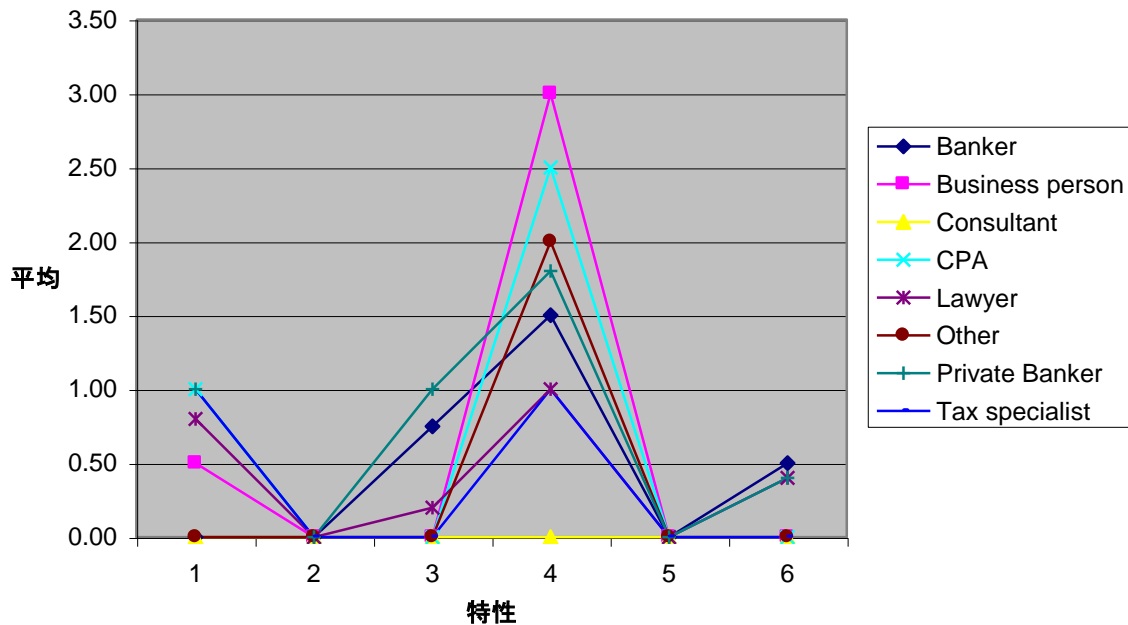


インタビュー Q5	日本人回答者					
Banker(銀行家)	0.00	0.00	0.00	1.67	0.00	1.17
Business person(ビジネスマン)	0.50	0.00	0.00	1.00	0.00	0.50
CPA(公認会計士)	0.17	0.00	0.00	1.00	0.00	0.67
Lawyer(弁護士)	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00
Other(その他)	0.00	0.00	0.00	1.67	0.00	0.00
Private Banker(プライベートバンカー)	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00
Professor(大学の研究者)	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.25
Tax specialist(税理士)	0.00	0.00	0.14	0.86	0.29	0.14

特性

- 1 技術的な問題
- 2 独立したアドバイス
- 3 アドバイザーとクライアントの相互信頼関係
- 4 日本人の異文化問題
- 5 将来の世代
- 6 その他

Q5 日本人の富裕層向けのウェルス・マネジメントにおける不可欠な問題事項
は？(ヨーロッパ人の回答)



インタビュー Q5	ヨーロッパ人回答者					
Banker(銀行家)	0.00	0.00	0.75	1.50	0.00	0.50
Business person(ビジネスマン)	0.50	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
Consultant(コンサルタント)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CPA(公認会計士)	1.00	0.00	0.00	2.50	0.00	0.00
Lawyer(弁護士)	0.80	0.00	0.20	1.00	0.00	0.40
Other(その他)	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00
Private Banker(プライベートバンカー)	1.00	0.00	1.00	1.80	0.00	0.40
Tax specialist(税理士)	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00

特性

- 1 技術的な問題
- 2 独立したアドバイス
- 3 アドバイザーとクライアントの相互信頼関係
- 4 日本人の異文化問題
- 5 将来の世代
- 6 その他

文献リスト

- Abe, N., & Takahashi, T. (2001) *The 100% Complete Illustrated Guide to Japanese Systems*, Kodansha International Co. Ltd. Tokyo.
- Beer, J. E.(1997) *Communicating Across Cultures*, Japanese Culture, 19.01.2005 <http://www.culture-at-work.com/highlow.html>
- Goffee, R. (1996) *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Understanding Family Business: Issues for Further Research* **2**, pp. 36-48.
- Gomi, F., Takano, T., & Toriumi, Y., (1998) *Nihon Rekishi Kenkyu (Study of Japanese History)*, Yamakawa Press.
- Hauser, B. R. (2001) *The Journal of Wealth Management, The Family Office: Insight into Their Development in the U.S., a Proposal Prototype, and Advice for Adaptation in Other Countries* **Fall 2001**, 15-22.
- Hofstede, G. (1980a) *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1980b) *Organizational Dynamics*, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **9**, 42-63.
- Lehmann, J. P., & Turpin, D. 2002 Japan missed the first globalization train: will it catch the next? Perspectives for Managers January 2002
- Japan Guide.(2005) History of Japan, 06.06.2005 www.japan-guide.com/e/e641.html
- Japan Travel Bureau (1996) *"Salaryman" in Japan*, Nippon Shuppan Hanbai, Tokyo
- Kasuya, M.(2002) *Change in the Relationship among Owners, Managers and Employees around the Meiji Restoration*, 18.01.2005
- Kurashina, T. (2003) *Family Business (Japanese)*, Toyo Keizai Shinpoh Sha, Tokyo.
- Kurashina, T. (2003) *Family Business (Japanese)*, Toyo Keizai Shinpoh Sha, Tokyo.
- Ministry of Finance Japan.(2003a) *Inheritance and gift taxes - Update*, 18.01.2005 <http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/syuzei.htm>
- Ministry of Finance Japan.(2003b) *Inheritance Tax and gift tax have been differently structured (Japanese)*, 18.01.2005 www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/pan1503-1/contents/02/body.html
- Ministry of Finance Japan.(2005) History of Japanese Foreign Currency Policy, 31.10.2005 www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/kawase.html
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998) *The Family Business*, Routledge, NY.
- OECD (2005) *The OECD Factbook, Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD, Paris.
- Okazaki, T., & Okuno, M., (1993) *Gendai nihon keizai shisutemu no genryu*, Nihon Keizai Shinbunsha, Tokyo.
- Oshita, E. (2003) *DreamMaker - The Real Face of the New Generation Company Owners*, Softbank Publishing Inc.
- REIT 2004 World REIT Market
- Swiss Japanese Chamber of Commerce (2003) *Swiss Japanese Chamber of Commerce, Japan-Switzerland Towards Global Partnership in the 21st Century*, p.6 -15
- Tachibanaki, T., & Mori, T. (2005) *Who are the Rich?*, NIHON Keizai Shinbu Sha, Tokyo
- Walker, D., Walker, T. & Schmitz, J. (2003) *Doing Business Internationally, The Guide to Cross-Cultural Success*, McGraw Hill, London.
- Werner, R. A. (2003) *Princes of the Yen*, M.E.Sharpe (East Gate) Inc., New York.
- Yamane, T. (2005) *Keiei no Taikyoku wo tsukamu Kaiei (Accounting from which we understand overall management)*, kobunsha, Tokyo.
- Yashiro, N. (1997) *Nihonteki Kanko no keizaigaku (The Economics of Japanese Employment Practices)*, Nohn Keizai sha, Tokyo.
- Yasuoka, S. (2002) *Families in Business, Japanese Zaibatsu*, 50-54, ,.
- Yoneyama, M., and Nathan, R., (1998, 2001) *Frequently Asked Questions on Corporate Japan (Japanese)*, Kodan sha, Tokyo.
- Yoshida, S. (2000) *Management Japan, Can the West Understand the East? And Vice Versa? - Issues of Cross-cultural Communication* **Vol. 33**, 2, 5, 6, 8-11.