

銀行員のための総合サイト「銀行員.com(ドットコム)」と連動した情報を紙面でお届けします。 <http://www.ginkouin.com>

■ スペシャルインタビュー

アフラック創業者・最高顧問 **大竹 美喜**

■ 特集

「日本の金融の国際競争力を強化、市場の持続的成長に向けて」

Global Market Solutions2014

「地域の未来を協創する」

常陽銀行

取締役頭取 寺門 一義



撮影：水戸の偕楽園



地域の未来を協創する

茨城県は、首都圏から近く、また海からもアクセスできる立地にあります。そして2005年のつくばエクスプレス開通、2011年の北関東自動車道の全線開通に引き続き、2015年には圏央道が東名高速道路に接続されるなど、交通インフラの整備が進行しています。今回の巻頭インタビューでは、同県で地域に根差した銀行として様々な取り組みを行う常陽銀行の寺門頭取にお話を伺いました。

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 取締役副社長 小原 光男

茨城県の特徴・現在の動き

●「農業」「ものづくり」大県 / 交通インフラの拡充

小原：まずは、常陽銀行の主要営業地盤である茨城県の特徴についてお聞かせください。

寺門頭取：茨城県は、全国第2位の農業大県であると同時に、全国8位のものづくり大県という、2つの顔を持っています。

また、陸・海・空の広域交通ネットワークの整備が急ピッチで拡充されつつあり、地域外から茨城県内への工場進出が非常に活発になっています。昨年2013年度の工場立地件数は147件で全国第1位でした。

●「平坦な土地」「充実の交通インフラ」を活用した工場誘致

寺門頭取：県西地区には古河という町があるのですが、昨年5月、ここに日野自動車¹⁾の組み立て工場が移転して来ました。他にもトヨタ自動車の下請けの工場がいくつか茨城に移転しています。最近も古河に近い下妻という町に、自動車関連の部品メーカーが進出しました。下妻地区は、現在の工場生産額が約1千億円なのですが、今回の進出により工業生産額が3割ほど伸びると見込まれていますし、また、約90名の社員が移住されたことにより、貸家の稼働率が一挙にアップしました。さらには、近隣の食堂がにぎわったり、廃棄物関連の事業者の方々などに新しい発注があるなど、波及効果も期待されています。我々も積極的に企業誘致活動を展開していますが、他県も誘致活動をされている中で茨城に企業がこれほど来られるのは、首都圏に近いということに加え、交通インフラが整備されてきているということもあるんだと思います。

小原：進出企業に対して、どのような提案をされたんですか。

寺門頭取：利子補給制度を全面的に活用した資金の調達、従業員の方々の住まいのお世話、仕入れ業者のご紹介などを提案しました。また、銀行と市がタイアップして観光バスを手配し、従業員の方々をご案内しました。こうしたご提案をさせていただくなかで、お取引をいただくことができました。

小原：それはすごいですね。

寺門頭取：工場が移転すれば、新たな仕入先の確保が必要になりますので、例えば給食業者や廃棄物処理業者の紹介などをパッケージとして提案させて頂きました。資金調達のお手伝いをするだけでなく、お客さまのさまざまな課題に対して総合的な提案をおこない、お客さま・地域の課題解決に貢献していくことが、私共が第12次中期経営計画でも掲げている「協創」という概念の目に見える姿です。

小原：やはり地域を知っているからこそできる提案ですね。

寺門頭取：地域にある銀行として、きめ細やかな提案が出来たと思います。

地域の課題解決に向けた取り組み

●常陽リバースモーゲージローン「住活スタイル」

寺門頭取：一方で、進出した企業の従業員にとっては、勤め先の移転にともなう転居などで、「今まで住んでいた住宅をどうするか」という問題がこれから顕在化してくると思っています。そこで、一般社団法人移住・住みかえ支援機構とタイアップして、「常陽リバースモーゲージローン『住活スタイル』²⁾」という商品をつくりました。現在、全国に約15%の空き家があると言われていますが、その中にはまだ十分使える家がたくさんあります。例えば、老人

1) 日野自動車はトヨタグループのトラック・バス部門を担っている。

常陽銀行

取締役頭取 寺門 一義氏

寺門 一義（てらかど かずよし）

昭和 49 年入行。営業統括部副部長、個人企画部副部長、個人事業部副部長、個人事業部長兼くらしと事業の相談センター長、経営企画部長などを担当。その後、執行役員経営企画部長、常務取締役（経営管理セクション担当）、経営管理担当、専務取締役（経営管理・グループ会社担当）を歴任し、平成 23 年 6 月 取締役頭取に就任、現在に至る。



ホームに入るから住んでいた家を処分したいという場合、20 年も住んでいた建物であれば処分価格は非常に安くなってしまいます。しかし、このような建物であっても、少し手直しすれば、十分賃貸になる物件も多いものです。処分するのではなく、本商品をご活用いただければ、新しい施設に入る入居保証金を調達することができます。また、工場の移転などで転勤となり、「今まで住んでいた家をどうするか」となった時に、元の住宅を賃貸に回し、その家賃を毎月の返済原資にすることで二重ローンに悩まされずに新しい建物を建てることができます。高齢者が新しい人生をスタートするにあたって必要となる資金の調達手法として、また、会社の都合で転居を余儀なくされた方々のサポートとして、この“住

活スタイル”というリバースモーゲージローンに力をいれています。

小原：反応はいかがですか。

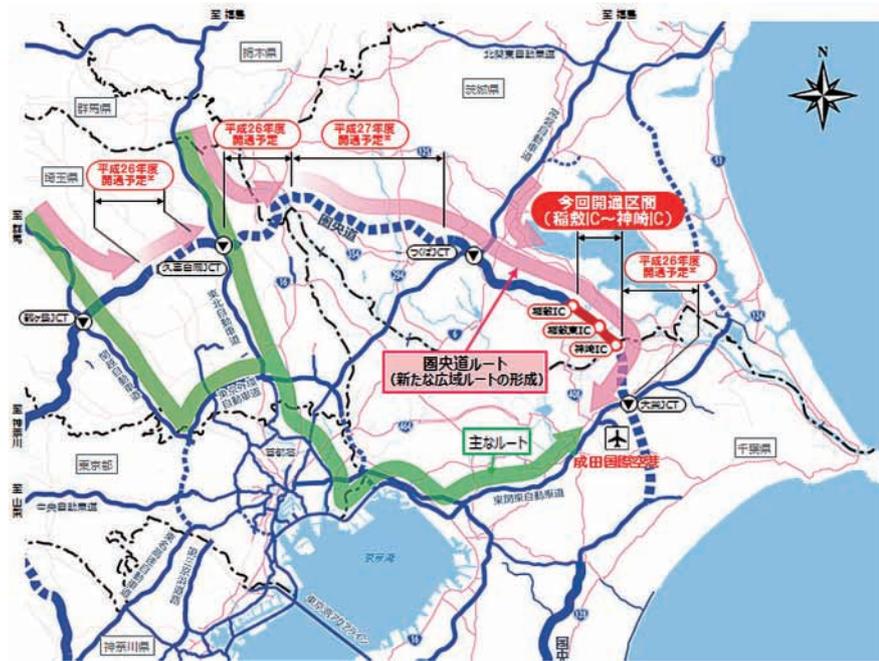
寺門頭取：引き合いはとて多いのですが、実績はまだまだです。ただ、某大手住宅メーカーが「非常に良い制度だ」「自分の所でつくる住宅については、全部これを付けてもよい」と言ってくれました。「こういう機能があるから安心して作ってください」とお客様の背中を押す材料としても使えると言うんですね。ですから、

2) 住まなくなった住宅を、移住・住みかえ支援機構の「マイホーム借上げ制度」を利用して賃貸し、その賃貸収入を返済原資として、住み替えにかかる資金などを借入する制度のこと

実績はまだ本当にごく僅かですが、我々は自信を持って色々なところにお勧めしています。いくつかの市町村長と会ってお話すると、ぜひやらせてくれと言われます。

小原：リバースモーゲージを日本的にアレンジし、高齢化問題を解決できるととても良い仕組みだと思います。なかなかここまで本気で取り組まれている銀行はないかと思います。

寺門頭取：我々も単独ではこれをできません。移住・住みかえ支援機構の社長が非常に理解のある方で、我々の色々なお願いを前向きに採択してくださり商品化できました。いずれにしても社会問題化している空き家や人の移動に伴って発生する二重ローンなど、これらの問題に対するサポート材料として、これからも力を入れてやっていきたいと思っています。



2015年圏央道開通で新たに広がる交通網
都心を経由せず、埼玉や北関東・東北方面と成田空港につながります。

出典：NEXCO 東日本プレスリリース

成長分野への取り組み

●「常陽ビジネスアワード」で 革新的・創造的なビジネスプランを表彰

小原：御行は食品部門やアグリビジネスの他にも様々な分野でお客様のビジネスを支援されています。地域経済の活性化に繋がる新事業プランを表彰する「常陽ビジネスアワード」を実施されていますが、この辺りをお話いただけますでしょうか。

寺門頭取：まず、「常陽ビジネスアワード」の取り組みについてお話しします。この取り組みは、「地域には、まだアイデア段階ではあるけれども、新たな事業に結び付くような事業プランが潜在しているのではないかと。そうした事業プランを掘り起こして、新しい事業として育てていきたい」という想いから始めた事業です。

第1回目の開催となった「常陽ビジネスアワード2012」では、261件の応募をいただき、うち17件の事業プランを表彰させていただきました。地域にこれほど多くの事業プランが潜在していたことに、大変な驚きと感動を覚えたと同時に、改めて金融機関としての使命の重さを認識したところです。現在、当行グループが全力で事業化に向けた支援をさせていただいています。

●中小企業と研究機関・大手企業をコーディネートする

寺門頭取：次にお話をさせていただきたいのが「next X (ネクストテン)」活動です。これは震災の復興・復興に取り組んでいくなかで、復興の次のステージである「成長」に向けてどのようなお

手伝いが出来るのかを考えた時に始まった事業です。

一例を挙げますと、私共が、産学官金連携「ひざづめミーティング」と呼んでいる取り組みがあります。これは、研究者もしくは大学の先生と数社の企業が集まって、専門の先生方の持っている「シーズ³⁾」と各社の技術を、セミナー形式ではなくまさに膝を詰めて話し合いをする取り組みです。茨城県には茨城大学・筑波大学という2つの国立大学がありますし、世界を代表する研究機関もつくばに数多く存在します。こういった機関の持つノウハウと、お客様の持つ技術力を結び付けることができないかという想いで始めたものです。この取り組みでは、毎回活発な議論が行われ、共同研究や受発注など、さまざまな展開に結び付いています。この「ひざづめミーティング」は、もともと、ものづくりの分野で取り組んできたことなのですが、「アグリ」の分野でも同様のことができるのではないかと考え、昨年初めて「ひざづめミーティング for アグリ」を開催しました。これによって「ものづくり」と「アグリ」の両方で同じ取り組みができるようになりました。

もう1つは、大和ハウス工業(株)様と連携して取り組んでいる、事業協創プロジェクト「アクションD」があります。同社は、新しい事業分野に対する関心が非常に強い会社で、新しい事業を共同で行うことができる技術力のある企業を探していました。そこで、当行が間に入って技術力のある企業を募集し、同社に「これから10年後、20年後にどのような事業を展開したいのか」というプレゼンテーションをして頂き、各社に「どのような協力ができる

3) 開発することによって将来、花開き実を結ぶ可能性の高い技術、材料、サービスのこと。

- インタビュー内での企業名につきましては敬称略とさせていただきます。
- このインタビュー内容の全文は、銀行員.com (www.ginkouin.com) でお読みいただけます。

のか」を提案をしていただきました。応募した 157 社のうち、最終的に 4 社がパートナー企業となり、事業化に向けた活動をはじめています。また、パートナー企業には選ばれなかったけれども、将来的な可能性を見据えて、引き続き検討を進めたいとする企業も 21 社あり、今後の展開が期待されます。

大企業や研究機関は、高い専門知識やノウハウを持っていますが、それを具体的な形で実現してくれる企業を知らないことが多く、また、中小企業は、技術力に自信があっても、その技術を発展させて新しい事業を創造するノウハウを持っていない場合が多いです。つまり、我々の仕事は、両社をコーディネートすることだと思っています。お取引先を中心とするネットワークを持っている銀行だからこそ、それができると思うんです。

もちろん、事業化に向けた支援なども積極的にさせていただいています。過程を知っているから支援しやすいという面もあります。第 1 回「常陽ビジネスアワード」では、金属の先端を縦に裂く加工技術をもつプレス事業の会社が最優秀賞を受賞しました。成熟化した技術でも最先端のことができるんだということを、中小企業の社長が身をもって示してくれました。この技術は、現在、日本だけでなく海外でも積極的に取り上げられており、私どもも資金支援をさせて頂いています。

若い読者へのメッセージ

●「熱意」「創意」「誠意」を持つ

小原：最後に、若い行員たちに期待することをお聞かせください。
寺門頭取：行員に期待することは大きく 3 つあります。それは「熱意」、「創意」、「誠意」を持って仕事に取り組んで欲しいということです。

社会・経済環境は目まぐるしく変化しており、こうした状況下では新しいことに積極的にチャレンジする「熱意」があるか否かで仕事の結果が全く異なるものになります。前例のない新たな仕事に取り組むにあたっては、失敗をともなうことも往々にしてあります。しかし、失敗を恐れずに、積極的にチャレンジして欲しいと考えています。

そして、変化の激しい時代に求められるもう一つの要素が「創意」です。銀行業務は多様化しており、もはや同じようなサービスを同じように提供していれば、それなりの業績を維持できる時代ではありません。お客様から“今何が求められているのか”を常に意識して、課題や問題点の解決に向け、前例にとらわれることなく、創意工夫を重ねて欲しいと考えています。

最後に「誠意」です。組織で仕事をしていく上では誠実であることが極めて重要です。誠実でなければ人に共感を与えることなどできません。当行ではコンプライアンスを営業推進・収益確保に優先する経営の最重要事項としていますが、コンプライアンスを自分のものとして実践していくうえでも、誠実にルールを守り抜くことが基本であると考えています。また、特に若い行員にとっては自己啓発が大切となりますが、基本的に「行員の成長は自己責任」と考えています。企業は自己啓発の枠組や支援体制を整備しますが、それをどう活用するかは本人次第であり、主体的に自己啓発に取り組んで欲しいと考えています。

小原：良いお話をありがとうございました。



常陽銀行概要

代表者	取締役頭取 寺門 一義
本社所在地	茨城県水戸市南町 2 丁目 5 番 5 号
創立	1935 年 (昭和 10 年) 7 月 30 日
資本金	851 億円
総資産額	8 兆 5,084 億円
総預金残高	7 兆 4,909 億円
貸出金残高	5 兆 3,993 億円
自己資本比率(単体)	12.19% (国内基準)
従業員数	3,671 人
拠点数	179 店舗

2014 年 3 月 31 日現在

next X 活動の展開 (ものづくり企業支援)

お客様の「次の10年」をより豊かにするため、 たくさんの「つながる機会」を提供しています

茨城県は日立関連企業が多数集積するなど、工業出荷額が全国第8位のものづくり大県です。こうした地域特性を踏まえ、常陽銀行では地域の基幹産業であるものづくり企業支援を強化するため、平成20年4月から「ものづくり企業支援プロジェクト」を開始しました。最初に取り組んだのが地元中小企業と大手企業とのビジネスマッチングです。また元茨城県工業技術センター長を顧問として招請し、技術的なアドバイスや競争的資金の獲得支援、産学官金連携支援を強化しました。

こうしたものづくり企業支援の取り組みの更なる進化を目指し、平成24年4月からは新たに「お客様の将来を見据えた10年先の競争力強化」と「新たな企業価値の創出」を支援する「next X」活動を開始しました。なお、外部専門家も新たに大手セットメーカー出身の技術主幹経験者2名を招請し3名体制に強化しております。

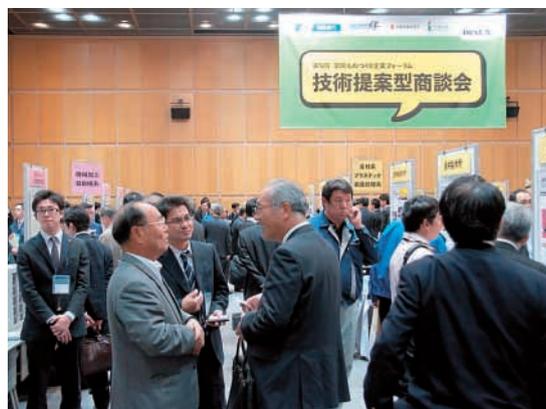
① 企業間連携 ~経営コンサルティングをしながらビジネスパートナーを仲介

● 技術提案型商談会「常陽ものづくり企業フォーラム」

本フォーラムは、いばらき圏(茨城県及び近隣県)のものづくり企業を対象としたビジネスマッチング事業です。毎回、大手セットメーカーが多数参加し、多くのものづくり企業と大手企業との商談を実現しています。

商談成約に向けては、参加するものづくり企業の「コア技術」を洗い出し、その魅力を効果的に伝える「技術提案書」を企業と協働して制作しております。予約商談は、大手企業等にこの技術提案書を事前に配布し、ものづくり企業の事業内容や技術等を理解した上で各企業からの要望に基づきセッティングしています。大手企業からは「商談のミスマッチがなくなった」と高い評価をいただいております。

昨年11月の開催では、参加企業数400社、参加者数1050名、予約商談330件、パネル展示企業183社、技術提案書作成企業183社となり、北関東最大級の大規模技術提案商談会を実現しています。



● 事業協創プロジェクト「アクションD」

本プロジェクトは、大手企業と地域のものづくり企業等が成長分野における新たな技術開発・商品開発等を協働で行い、新事業を創出していくことを目的に取組みを開始しました。

昨年度は大和ハウス工業(株)と連携し、「ロボット」「健康・医療」「次世代農業」などの分野での新事業創出を目指しプロジェクトを展開しております。

大和ハウス工業(株)からのニーズ説明、地元ものづくり企業等による技術提案書の提出、大和ハウス工業(株)への個別プレゼンを経て、4社が事業協創企業として選定され、現在大和ハウス工業(株)とともに事業化に向けた検討を行っております。

選定された企業の事業分野は、医療・介護系ロボット分野、見守りシステム分野、コミュニケーション分野、制御系モーター分野です。

ニーズ説明会には157社/300名が参加し、うち65社が技術提案書を作成し、大和ハウス工業(株)に対し個別プレゼンを行いました。



②産学官金連携 ～中小企業と「大学」「研究機関」をつなぐ

●産学官金連携「ひざづめミーティング」

～少人数グループで議論・意見交換

これまでの産学官金連携の取組みは、大学や研究機関による企業向けのシーズ発表会が主でしたが、より効果を上げるため、常陽銀行では企業のニーズオリエンテッド形式の産学官金連携事業を進めております。

ひざづめミーティングでは、大学や研究機関の研究者の方々とお客様が、技術開発・課題解決に向けて意見交換し合える場を提供しています。毎回、専門分野毎に活発な議論が行われ、共同研究や受発注など、様々な展開に結びついています。



③技術開発・創業支援 ～成長分野を応援

●「常陽ビジネスアワード」

平成 24 年度より、成長分野における地域に潜在する革新的・創造的 事業プランを掘り起こし、地域の方々とともに新産業・新事業を絶え間 なく生み出していくことを目的に、「常陽ビジネスアワード」の取組み を開始しました。

昨年度は 261 件の事業プランの中から 17 プランを表彰し、本年度は 92 件の中から 12 プランを表彰しました。

現在受賞プランについては、事業化の実現に向けて、ファイナ ンス、ビジネスマッチング、産学官金連携のほか、サポイン等の競 争的資金獲得支援など、当行グループの持つノウハウやネットワー クを最大限活用し、様々な事業支援を取り組んでおります。



④人材力強化支援 ～「人材育成」と「採用」で側面支援

●「製造業実務研修会」

日建建機(株)の全面協力のもと、同社トップクラスの技術スタッフが、もの づくり企業の社員向けにマンツーマン形式で実務指導を行う「製造業実務研修 会」を開催しております。

工業高校では教えてもらえない溶接や塗装技術のほか、最近では 5 S や T P MIに関する実践的な研修も行っております。

●「インターンシップ事業」

中小企業にとって「人材力強化」は最も重要な経営課題のひとつ です。優秀な人材の多くが大手企業に流れる中、中小企業は採用活 動や人材育成に必死になって取り組んでおります。

こうした中小企業の課題を踏まえ、茨城大学などの県内の学生の



就業体験を通じた地域のものづくり企業と学生との交流機会を創出 しています。これまでに 23 社のものづくり企業に対し、延べ 48 名の学生のインターンシップに取り組みました。

欧州危機の根源④

問題発生の際路と問題の行き着くところ

第二次世界大戦後からの世界金融の枠組み変化とそれに伴い発生した諸問題、その延長として起こった欧州危機についてのシリーズ記事です。当初全4回を予定していましたが「もっと詳しく」の声にお応えし、次回を最終回とします。



リックイビジネスソリューション株式会社
取締役 市島 慎二

【前回のおさらい】

前回は「世界経済金融化の行き着いたところ」というテーマで、グローバリズム元年1992年以降の国際経済が迎えたアジア危機、ロシア危機、2000年頃のアメリカITバブルについてお話ししました。今回はサブプライム問題の発生からお話ししようと思います。

サブプライム問題の発生

サブプライム問題は、2006年にパリバ（フランスの大手銀行）傘下のファンド会社がサブプライムローンを組込んだ商品の理論値が、仕掛かり中に値下がりした等の問題発生により業務停止となったところから始まったとされています。その後、すぐに格付け会社（Standard and Poors, Moody's）が一気にサブプライム関連のCDO（債務担保証券）の格付けを下げ始めたため、マーケットが徐々に疑心暗鬼となり、ついに米国サブプライムローンの焦げ付き率が“うなぎ登り”、“とどまるところ知らず”であることが認識されました。その結果、サブプライムを入れ込んだCDOの価格が大幅に下がり、サブプライムローンを組み込んだ大量のCDOを組成中の、大手インベストメント・バンクを直撃したのです。2008年春にはベア・スターンズが破綻してモルガン・チェースに救済合併されました。続いてリーマン・ブラザーズが行き詰まり、9月にはマーケットからの資金供給が途絶えましたが救済する同業者もなく、あえなく倒産の憂き目にあったわけです。

このとき、問題となったのがクレジット・デフォルト・スワップ（CDS）です。これは倒産などが起こった場合に、CDSの発行者がそのCDSを保有している人に対して、対象債権の損害部分を支払うといったことを約束するデリバティブです。CDSは市場で転々流通することができ、対象債権の信用状況の変化や需給バランスに従って価格が変動します。このCDSを、リーマンショックで損害を被る投資家へ大量に発行していたのが、AIGという保険会社です。AIGは放っておけば要補償額が莫大となり倒産してしまいます。さらにそのCDSを保有していた世界各国の銀行や証券会社・投資家が保証を受けられずに大損害を被り、倒産するといった連鎖が起こることが想定されました。そこでアメリカ政府は、リーマン・ブラザーズは放置しましたが、AIGは救済することにしたのです。これはリーマン倒産の翌日に発表となりました。なにか割り切れないものがありますが、そういうことが実際に起こったのです。

さて、そこで2008年の金融危機の引き金が引かれたわけで、サブプライムを源流とするバブルがアメリカで弾けたと言っていいいでしょう。サブプライムは要するに個人住宅に関わる不動産マーケットの過熱問題です。古今東西バブルは、相当の確率で不動産を巻き込んでいました。大昔にはオランダの「チューリップ球根バブル」や、アメリカの「ハント兄弟による銀の買占め投機」などがありましたが、それらはごく限られた投資対象商品の投機に関するもので、一国経済を根底から揺り動かすものではなかったと思います。

日本の場合、バブルは不動産全般、即ち商業用不動産・個

人住宅用からありとあらゆる物件を巻き込み、株価にも重大な影響を及ぼしました。アメリカのサブプライムローン関連不動産バブルより、より広範だったわけです。ただし、日本の場合はデリバティブを組み込んだ様な、住宅担保ベースの複雑なCDOなどのマーケットはまだ成立していなかったため、証券化といったルートで問題が蔓延することはまずなかったとあって良いでしょう。

アメリカの対応、欧州への飛び火

ここでアメリカ政策当局の出番です。やはり大活躍するのは、大統領とFRB (Federal Reserve Board) です。アメリカは長年日本のバブル崩壊から始まる経済の停滞、信用不安終息の手際の悪さを観察しており、日本を反面教師として対策を直ちに実行しました。まず、間髪を入れずに公的資金を銀行などに投入（日本では約10年かかった）、FRBによる問題含み債権の買い取り（TARP: Troubled Asset Relief Program）、QE I, II, III(Quantitative Easing) による大規模な通貨発行量の拡大などの実行です。QEは中央銀行による量的緩和で、利子率の調整よりさらに直接的な金融緩和政策です。専門用語を使うとマネタリーベースの増加です。

こういった舞台装置が揃ったところで、次には欧州危機へと飛び火したわけです。前回、「FRBのグリーンズパン議長は、ITバブルがしぼんだ2001年以降低金利を継続して云々」と言いましたが、同じようにヨーロッパでもドイツが1992年の利上げ後すぐに不況に突入しており、東西ドイツの統合（1990年）という世紀の実験的経済運営に長らく苦しんでいました。そこで欧州中央銀行（当時総裁はドイツ連銀出身者だった）は、2001年から利下げに踏み切り、景気刺激策に大きく舵を切ったのです。

これを境として、不況ではなかったアイルランド、スペインなどに資金が大量に流れ、それぞれの国における不動産価

格の急上昇につながりました。そこに追い打ちをかけるように、98年以降アメリカドルが溢れかえってさらに不動産バブルを助長し、さらにソブリン債（各国の国債のこと）への需要増加となり、銀行などによる安易なソブリン債取引の増加・保有へとまっしぐらに進んだのです。イギリスでも住宅を中心とする不動産価格が上がってバブル状態になっていましたね。

アメリカ主導の金融グローバリズムによる社会構造の変化

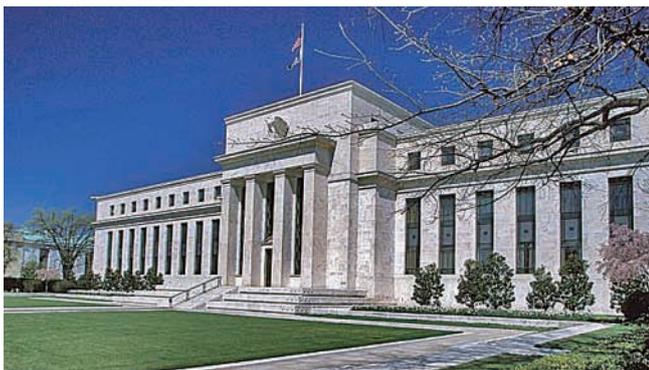
さて、このような大きな流れの中で、社会構造がどのように変化したのかを取り上げてみたいと思います。

1. 金融対製造業間の所得ギャップ(格差)について

ひと言で言うと金融部門の国民経済における取り分がどんどん増えてきたということです（注：日本ではこのような傾向はまだ見られておりませんが）。これは社会・経済発展に伴い生ずる流れとを感じる方もいらっしゃるかと思います。例えば、産業革命を契機に生産人口・価値創造比率が一次産業から二次産業へ劇的にシフトしたことや、20世紀後半から三次産業へシフトしたことの延長として感じるかも知れません。しかし三次産業の中では運輸・情報通信・流通業などの取り分が経済の成熟度の上昇と共に増加するのは直感的に理解されますが、なぜ金融業の取り分が圧倒的に増えるのでしょうか？これはこのシリーズ第2回の「世界経済の金融化・証券化」のところで触れたように、私はアメリカを軸とするグローバリズム進展のテーマであり結果であると思っています。

2. 銀行業の本源的役割とその他業務(付随的、収益目的)の混在による銀行救済範囲の不明確化について

銀行業の本源的役割は資金決済と預金受け入れです。更に融資を通じて得られる国民経済への乗数効果という副次的役割もあります。ところがこのような公的役割に加え、世界の大銀行は投資銀行業務、金融マーケット業務の比重を1990年前後から急速に拡大してきました。アメリカでは1999年にグラム・リーチ・ブライリー法を施行し、銀証一体化を認めることでこの流れに拍車をかけました（詳しくは第3回を参照）。このような流れの中で銀行・投資銀行業務は大きく拡大し、それぞれが規模を拡大しないと世界の金融界の中で生き残れないという状況が生じると同時に、その他の付随的業務が大きく幅をきかせることとなりました。このような状況において、万が一銀行が危機に瀕したとき、どこの部分を救済すべきかが不明確となり、また「大き過ぎてつぶせない



FRBのあるエクルズ・ビル

(too big to fail)」という問題に直面しつつあります。

3. 所得分配のさらなる一局集中について

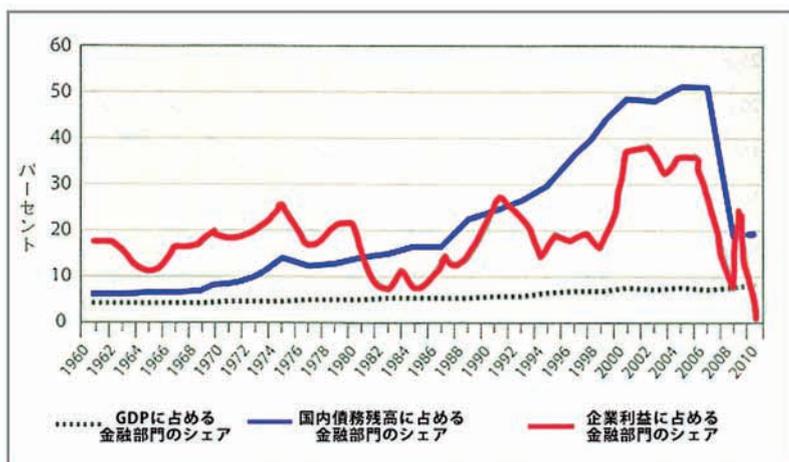
アメリカでは所得分配の一局集中傾向がさらに顕著となるなど、欲得動機による企業行動が突出してきたものと思われます。また、過剰なリスクテイクは会社負担で、うまくいった時のボーナスは自分へというモラルの問題が（日本ではこういう事はほとんど起きてきていないと思いますが）社会的コストになりつつあると思います。

(以下、今年4月に翻訳初版となった『強欲の帝国—ウォール街に乗っ取られたアメリカ』チャールズ・ファーガソン（藤井清美訳）から文や図を引用、掲載します。)

右上の2つの図からわかることは、国内債務残高に占める金融部門のシェアは1960年代は10%~20%レベルであったのですが、1988年には20%を突破し、その後急激に上がり続けて2007年(リーマンショック前年)には実に50%に達したということです。また、企業利益に占める金融部門のシェアが2000年には20%をマークし、2~3年の間に実に40%迄上昇してリーマン・ショックでようやく10%近くまで戻ったことが読み取れます。第2の図からは、実質GDP成長率が長期的に低下傾向であるのに対し、所得額上位1%の富裕層のGDPに占める比率が確実に上昇し、1980年代に入ると10%レベルから上昇を始め最近時は20%レベルに達していることがわかります。

ファーガソンは著書の中で、『金融部門を除外すると、アメリカの実質賃金は低下している。また、金融部門の内部を見ると、この部門の所得の伸びは業界の上位1%の人々に集中していることがわかる。金融部門の内部においてさえ、上位1%による残り99%の幸福に対する貢献は、せいぜいよく言ってささやかだった。そのうえ、のちほど見ていくように、金融部門の活動の一部—とりわけ投資銀行業務、資産管理業務、プライベート・エクイティ投資業務—は、普通のアメリカ人の所得や投資を犠牲にして利益をあげているのである。』(『強欲の帝国』272,273ページ)

米国のGDP、国内債務残高、企業利益に占める金融部門シェア



米国のGDPの伸びと金融部門の成長、および格差の拡大



※いずれも『強欲の帝国』P.273 / 274より転載

と述べています。

以上が1992年のグローバリズム元年からアメリカで顕著となった所得分配の一局集中、殊に金融部門に極端に発生した事象であると思っております。このような事がアメリカ以外でも起こりつつあると想定されます(英国を含む欧州各国も、程度の差はあるものの影響を受けています)。

4. ソブリンリスクを過剰に煽る格付け機関問題、財政緊縮による失業問題の発生について

ギリシャ、スペインなどですでに顕在化しているソブリンリスクを過剰に煽る仕組み(格付け機関問題、殊に勝手格付けと言われるソブリン債関連^{ばっこ}など)の跋扈と、ユーロ通貨の構造的問題を問題国の財政緊縮を主軸として凌ごうとする欧州経済政策(ドイツが主導)の結果起こる社会不安、即ち失業問題を根源とする社会構造の不安定化がさらに進行していく可能性があります。

5. 銀行救済に伴うモラルハザードの危険性と ボルカー・ルールについて

最後に銀行業の本源的役割（資金決済、預金受け入れ、貸付）、即ち公的役割と、金融業に付随する投資銀行的業務の切り分けが出来ないため、どの部分の銀行を救済すべきかが不明確となって来ていること、またそれぞれの国際的金融機関が肥大化し、大きすぎてつぶせないという問題が生じてきていることは上記2でお話しました。その結果、銀行救済に伴うモラルハザードが起こる危険性があることを指摘し

ておきたいと思います。現実として、アメリカやヨーロッパでも、結局大銀行・投資銀行などは救済されてきました。これに歯止めを掛けるべく登場したのが「ボルカー・ルール」で、グローバル金融ルール制定の試みです。これが成功するか、これからの政策動向として注視する必要があると思います。

◆市島 慎二（いちしま しんじ）

日本興業銀行常務、みずほ証券副社長、アジア開発銀行財務局長、ロイヤルバンクオブスコットランド日本会長など国内外の金融の要職を経て、現在はリッキービジネスソリューション株式会社の取締役を務める。

欧州における懸念 「欧州経済の日本化：Japanification」について

2014年6月30日に掲載されたウォール・ストリート・ジャーナルの記事を紹介する。これは欧州経済が“日本型経済停滞”に陥りそうになっているのか？という問題意識から、欧州版アベノミクスについての議論がユーロ圏（18カ国）内で白熱していることを解説している。

2008年以降のユーロ圏と1991年以降の日本を比べると（注）、ユーロ圏の成長率は格段に弱く（図1）、失業率は5%以上高いことが分かる（図2）。しかし、ユーロ圏の物価上昇率は日本ほど弱くない（図3）。そして、ユーロ圏の労働人口の縮小は日本よりもゆっくりである（図4）。

図1：成長率比較

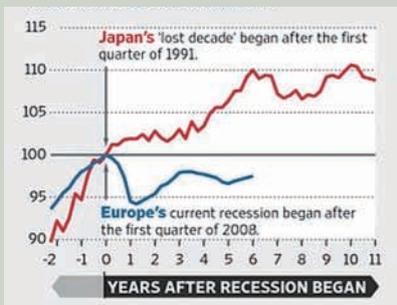
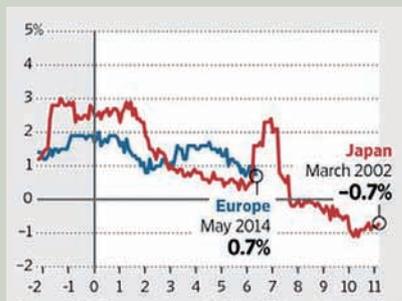


図3：物価上昇率比較



※図3：物価上昇率（日本のコアコア消費者物価ベース）は先月年率0.5%に鈍化し、欧州中央銀行（ECB）の目標値2%近辺を大きく下回った。（日本は第二の失われた10年に突入する頃からはっきりとしたマイナスに転じた。ユーロ圏はこういった事態に立ち至ることは絶対に回避せねばならない→アベノミクスの有効性は賞賛すべきであり、欧州でも採用可能だとの意見を紹介）

図2：失業率比較

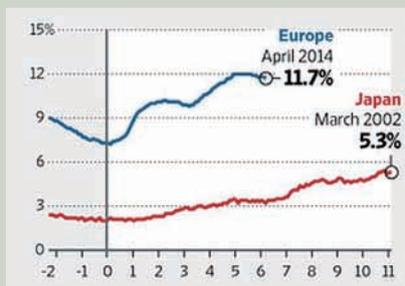
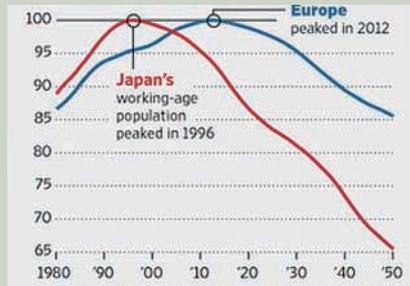


図4：労働人口比較



この4つの図を挙げつつ、やはり日本での問題は、安倍首相が現れるまでの政治的マヒ、日本銀行の「独立性」のもとでの適切でない（ないし、はるかに不十分な）金融政策（これは私の意見）が黒田総裁／岩田副総裁の下で変更されるまでの長い暗黒の時代が続き、単なるデフレではなく「デフレ的マインドセット」が強く醸成されたことであった。それに関し、WSJの記事では、欧州連合当局はこれまでドイツ寄りの政策を堅持して、ユーロ圏全体にとって厳しすぎる金融政策と財政政策を取ってきたのではないかとニュアンスを出している。

筆者注）このWSJの記事では日本の深刻な長期停滞は1991年～2002年、及び2002年～現在に至る（将来的事後的に2013年までとされる可能性はある）計20年プラスアルファとの認識。後半の方が、2008年から始まる円高局面（アベノミクス開始までの約5年間）と相まって一層厳しいものだったが、当該記事では欧州の研究者の間で一般的とされる日本の暗黒の始まりを1991年第一四半期からとしていることに注目して欲しい。

金融機関としての メガソーラー事業への取り組み

株式会社ウエストエネルギーソリューション
事業開発本部 1 部 部長 齊藤 英俊



再生可能エネルギーの全量買い取り制度

平成 24 年 7 月、エネルギー自給率 4% の日本において、太陽光、風力、水力をはじめとする自然の中にある豊富な再生可能エネルギー資源を有効利用するために、電気利用者で協力して「今はまだまだ割高である太陽光や地熱発電等の再生可能エネルギーを買い支えて、大きく育てよう」という経緯から、再生可能エネルギー全量固定価格買取制度がスタートしました。この制度は、事業開始後、20 年間にわたって太陽光や風力、地熱などによる発電された電気について、電力会社が固定金額で電気を買収するというものです。

この制度によって、日本全国で太陽光をはじめとした再生エネルギー開発が大変脚光を浴び、実際に多くの発電施設の建設が計画されました。

買い取り価格の見直しの動き

しかしながら再生エネルギーは発電コストが割高であることから、急激な普及が一般家庭や企業の電気料金の上昇を引き起こしてしまうこととなります。予め認識されていたことであり、「割高だからこそ制度を作ってみんなで負担しよう」とスタートしたのですが、電力会社が再生可能エネルギーを買収する際、費用は当然ながら電気料金に上乗せされるために電気料金が大幅に上昇せざるを得ません。

さらに現在、平成 26 年度内に設備投資を取得し、かつ、1 年以内に売電を開始していなければ即時償却メリットを享受できないこともあり、事業者は早急な申請と、設備投資、続く売電開始という時間との戦いを余儀なくされています。

太陽光発電による売電事業については、上述した状況下により、



茨城県土浦市ウエストメガソーラー

経済産業省への設備認定の申請件数は 26 年 3 月時点で 63GW を超える水準になりました。しかしながら多くの場合、電力会社との連携協議・土地の法令処理や賃料交渉・資金調達など、時間と手間を要するハードルを越えることが出来ず、スムーズな計画・施工に至っていないのが実情です。現在（2012.7 ~ 2014.3 の累計）は申請約 63GW に対して、わずか約 6.4GW の稼働にとどまっています。

メガソーラー発電所の一括販売

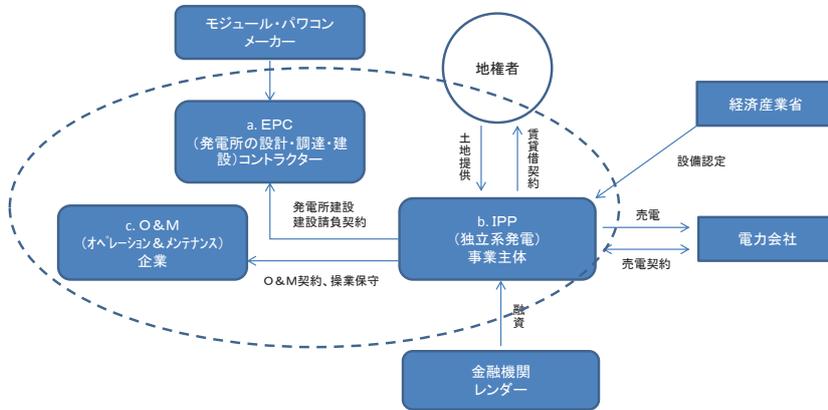
「太陽光発電に興味関心はあるが、知識もあまりないし、申請や土地の賃貸交渉等も大変だ」という方々の声を受け、事業主が一括で委託管理するような仕組みが出来ないかと考えられたのが「メガソーラー一括販売」です。

この方法では、当社が土地からすべてをセットアップした発電所を 1 事業者に提供するもので、土地の借地権または所有権、設備は売買契約によって事業者が所有します。電力供給契約等は行って頂きますが、用地の手配から申請手続き、メガソーラー

メガソーラー発電所の一括販売について

太陽光発電への事業参加を希望され、かつ自社でメガソーラー事業を行うための所有地または、賃借地がない企業様向けに、メガソーラー事業に参入できるパッケージ商品をご用意致しました。用地の手配からメガソーラーの建設まで当社が行い、完工後のメガソーラー発電所を運搬前までに購入希望の企業様に販売致します。販売後は、WESが責任をもって、オペレーション・メンテナンス(O&M)を行います。

メガソーラーの工事請負(EPC)が出来、かつ自社が事業主となってメガソーラー事業への投資、運営(IPP)ができる当社ならではの販売商品です。本社所在地とは別地域のメガソーラーを購入した場合においても、同一条件での売電収入および一括償却適用を受けることが可能です。



の建設まで当社が行い、さらに以降 20 年の事業期間においても、メンテナンス (注) がパッケージングされています。当初の計画からの変動要因が少なく、煩わしさが減少し、かつ、収支計画が立てやすくなります。税制優遇も、従来通り制度自体の条件を満たしていれば適用されます。

(注) 発電監視・緊急巡回・機器修理交換・自然災害補償・盗難補償など

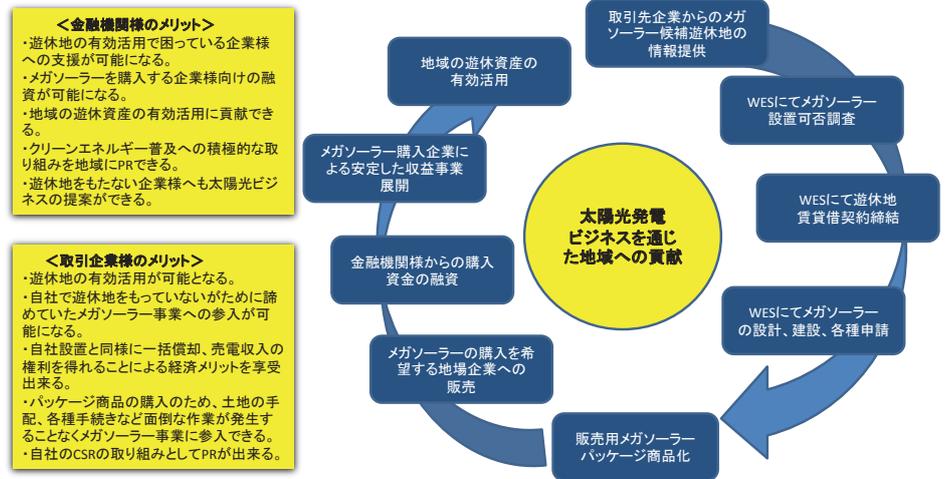
金融機関の皆様へ

当社の「メガソーラー発電所一括販売」をご購入予定のお客様の多くが、金融機関からのご紹介です。某銀行様からのご紹介では 8 件約 23 億円の成約がありました。金融機関にとっても積極的な太陽光ビジネス展開は、20 年の事業収支がほぼ確定している安定的な設備投資資金貸出による融資量アップや新規顧客の拡大、手数料収入の増大につながります。

メガソーラーに対する投資は株式・投信・外貨預金等の投資商品と異なり、相場変動がなく、いわば 20 年間借主と賃料が確定した賃貸住宅への投資と同じように安定した収入が期待できる商品といえます。お取引先様への安定した投資提案であるとともに、金融機関にとっても環境配慮という CSR にも貢献できる提案です。

金融機関様のメリット

【メガソーラーを活用した地域WINWINモデル】



<金融機関様のメリット>

- ・遊休地の有効活用で困っている企業様への支援が可能になる。
- ・メガソーラーを購入する企業様向けの融資が可能になる。
- ・地域の遊休資産の有効活用に貢献できる。
- ・クリーンエネルギー普及への積極的な取り組みを地域にPRできる。
- ・遊休地をもたない企業様へも太陽光ビジネスの提案ができる。

<取引企業様のメリット>

- ・遊休地の有効活用が可能となる。
- ・自社で遊休地をもっていないがために諦めていたメガソーラー事業への参入が可能になる。
- ・自社設置と同様に一括償却、売電収入の権利を得ることによる経済メリットを享受出来る。
- ・パッケージ商品の購入のため、土地の手配、各種手続きなど面倒な作業が発生することなくメガソーラー事業に参入できる。
- ・自社のCSRの取り組みとしてPRが出来る。

◆会社概要

社名：株式会社ウエストエネルギーソリューション

設立：1981年10月

代表者：代表取締役社長 恩田 英久

資本金：1億円

所在地：●東京本社

東京都新宿区西新宿 3-20-2

東京オペラシティビル 31 F

●広島本社

広島県広島市西区楠木町 1-15-24

ウエスト本社ビル

事業内容：メガソーラーにおける EPC 事業ならびにメガソーラー、産業用などの太陽光発電を中心としたスマートグリッド事業

お問合せ：03-5353-6868

「表明保証条項」について

弁護士法人中央総合法律事務所
東京事務所所長 弁護士 安保 智勇



経済のグローバル化に伴い日本のあらゆる企業について外国企業との取引の機会が増大しています。そこで使用される英文契約書は、ほとんどが英語を母国語とする法律家が英米法体系に基づき作成した雛型に基づくものです。しかし、このような契約が日本語に翻訳されると、今度はかかる英文契約書の条項が日本法に基づく日本企業間の契約実務にも影響を及ぼし始めるという現象が生じてきています。今回取り上げる表明保証条項もその一例です。

表明保証条項とは

表明保証 (Representation and Warranty) は、もともと日本法になじみのない概念であり、一昔前は、日本企業同士の契約で「表明保証条項」が入れられることは極めてまれでしたが、最近では日本の企業間の契約で表明保証条項を見ることが多くなりました。銀行取引においてもプロジェクトファイナンスのローン契約などに含まれています。例えば、「借入人は直近の財務諸表がその時点における会社の財務状態を正確に反映していることを表明及び保証する」というような条項です。

表明保証とは、一定の時点における契約当事者に関する事実、契約の目的物の内容等に関する事実について、当該事実が真実かつ正確である旨契約当事者が表明し、相手方に保証する条項です。企業買収の契約などでは、買手が売手に対して、買収対象会社の簿外債務を生ずる恐れがある紛争の不存在など、色々な事項について表明保証を求めることが多く、その表明保証の内容及び範囲が契約交渉の大半を占めるといっても過言ではありません。

表明保証条項の効果

ところで、「表明保証」条項とひとまとめにされていますが、英米法上は、「表明」と「保証」とは、そもそも異なる概念です。「保証」の方は、“a promise to indemnify the promise for any loss if the fact warranted proves untrue (保証した事実が存在しない場合には、保証した相手方の損失補償をする約束)”と解されています。すなわち、保証をした者は保証の対象事項を信頼した者に対する損失補償義務が発生するのです。

これに対し、「表明」は、契約の取消原因になる効果を生じます。米国の契約法に関する判例法を整理した Restatement of the Law (Second) Contracts § 159 では、“If a party's manifestation of assent is induced by a fraudulent or a material misrepresentation of the other party upon which the recipient is justified in relying, the contract is voidable by the recipient. (ある当事者の合意が相手方の詐欺的または重大な不実表明に誘因され、当該不実表明を受領者が信頼することを正当化される場合、契約は受領者によって取



第一法規より好評発売中！

初心者でもわかる！

LawL ゆいの英文契約書入門

弁護士 安保智勇 著

会社法務 A2Z (2011年4月号～2014年1月号)「LawL ゆいの法務ライフ—英文契約書編—」の単行本化。新人法務部員ゆいと福山法務部長の軽快なやり取りで、初心者でも手軽に英文契約書作成のポイントを理解できる一冊です。本文で述べた表明保証条項についても解説しています。

く、今後は上記の英米法で認められる効果と同じような効果が認められていくことになると思われます。

表明保証を求められたら

契約書上ある事項について表明保証を求められた場合に、その事項が真実であることに自信があればよいですが、自信を持っていない場合には、どうすればよいでしょうか。このような場合に責任を回避する一つの方法は、無条件の表明保証をするのではなく、“To the best of one’s knowledge (自己の認識する限り)” というような限定文言をつけてかかる表明保証をすることです。このような限定がなされた場合には、表明保証した事項が真実でないことについて悪意でない限り、表明保証違反の責任を負わないことになります。しかし、“To the best of one’s knowledge (自己の認識する限り)” という限定文言は、表明保証者の責任を限定することになることから、相手方が容易に承諾しない場合があります。このような場合には、“To the best of one’s knowledge after reasonable inquiry (合理的な調査をした結果、自己の知る限り)” というような限定文言を入れることが考えられます。この場合には、保証者は、表明保証をした事項が真実でないことについて故意又は過失があった場合には責任を負うものと解されます。

り消すことができる)”と規定されています。

従って、英米法上は、ある事項について、「表明」および「保証」の両方をした場合に、その事項が真実でない場合には、相手方は損失補償を求めることができ、また契約の取消も主張できるということになります。従って、例えば、企業買収などの契約で、取引のクロージングまでは表明保証違反を理由に契約を解除して取引の決済（クロージング）を避けることは認めるが、いったん取引がクロージングされた場合には、売手としては表明違反を理由に契約が取り消されることは避けたいというのであれば、クロージング後は表明保証違反を理由に契約が解除することはできないことを契約書に明記する必要があります。

保証違反を理由に損失補償を求められる範囲については、契約不履行の一般と同じく、原則、契約が有効とされた場合に得られたはずの逸失利益なども含むことになります。事実が真実であることを表明した事項が真実でない場合には、そのことについて保証者の過失の有無にかかわらず、保証者には損失補償の責任が生じます。従って、ある事項について保証をすることは、かなり重大な責任が生ずるリスクがあります。

かかる表明保証条項が日本法に基く契約に入っている場合の法律効果は現時点では必ずしも明らかではありませんが、恐ら

◆安保 智勇 (あぼ ちゆう)

1986年4月大阪弁護士会に登録。1989年米国コーネル大学ロー・スクール留学後、1990年ニューヨーク州・ミシガン州弁護士登録、1990年米国デッキンソン・ライト法律事務所に勤務する。2003年より弁護士法人中央総合法律事務所東京事務所所長に就任。2012年11月よりイオンリート投資法人 監督役員。2013年10月より Globalaw Board Member を兼任している。

「人間力」



アフラック創業者

最高顧問 大竹 美喜氏

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一

日本におけるがん保険の草分けであるアフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）の創業者である大竹さんは、現在、人材育成にも力を入れていらっしゃいます。特に近年では国際バカロレア（International Baccalaureate：IB）日本アドバイザー委員会の委員として、世界で活躍できる人材を育成するべく尽力されています。今号では、今求められている「人間力」「グローバル人材」について、お話を伺いました。

「人間力」とは「知力」「体力」「心力」の バランスがとれていること

澁谷：今、多くの企業や金融機関で求められている「グローバル人材の育成」についてご意見をお聞かせください。

大竹：現在私は「教養教育」の普及に注力しております。その最たるものが、IBです。詳細は次ページの図をご覧くださいとして、これは人間の基礎教育であり、知識の専門教育ではありません。日本はこれまで知識を重視していましたが、いくら専門知識が豊富でも「知力」「体力」「心力」のバランスが取れていなければグローバルリーダーとはなりえません。知力とは知識の「知」であり、もちろん高ければ高いほど良いのですが、私見としては平均より少し上で良いと思います。それから体力、そして忍耐力となる心力（しんりょく）を兼ね備えることで総合して「人間力」という言葉に置き換えられるのだと思います。私はこの中でも「心力」が最も重要であると考えます。

澁谷：確かに日本では「受験のための知識や学力を身につけさせる」教育が主流で、自分で考える力、道徳などの教育が薄れているように感じます。

大竹：澁谷さんは海外生活が長いのでおわかりになると思うのですが、日本人は論理的思考を養う教育を受けていませんので、情緒的すぎるように感じます。グローバル社会で活躍するには、第一に論理的思考を磨かなければなりません。第二に自己決定能力が必要となります。第三に弾力性。最後に柔軟性です。ありふれた言葉ですが、これも日本教育の欠けている点です。で

すからこうした4つのことを身につけることで、たくましい人間としてどんな世界でも羽ばたける、生きていけると思います。

澁谷：そうですね。海外に出ると、あらためて多種多様な文化や考え方があるということを実感します。

大竹：様々な考え、異なる考えを持つ人たちに対する理解や尊敬を持てるようになれば、もっと人間力が磨かれるのではないかと思うのです。日本は島国ですので、どうしても内側に向けた考え方となり、危機感も希薄です。人間力を養うには、環境を変えて、良い刺激を受けることが必要だと思います。例えば、電気もガスもないようなところに独りで飛び込んで、自分で生きる手段や方法を発見する。これは過酷な体験ですが、そういった経験をすることで人間力が磨かれ、心理的にも変化が表れてくるのです。

自分の座標軸を持つ

澁谷：一言で「人間力」と言っても明確な定義がなくて、曖昧なところがあります。人間的な魅力に溢れているとか、倫理観や志など。最近、地方銀行の頭取や信用金庫の理事長から、「行員の人間力を磨きたい、そういう研修をしたい」という声を頻繁に耳にします。

大竹：昔は日本でも子供の頃から、家庭内で父親や母親が道徳や我慢、辛抱強さをしっかり教えていました。例えば「おしん」のように、生きていくために奉公に出されて、厳しい環境の中を乗り越えていくことで「人間力」を身につけていた人も多かつ



と思います。

大竹：日本経済が再び世界をリードするという自信を国民が取り戻すようリードするのも、リーダーの「人間力」です。それがどんなに重要なことを考えておくべきではないかと思います。現在協議されているTPPをはじめ、グローバル経済においては日本経済に対する希望と同時に大きな懸念が浮上しています。また他の政策面でも、様々な難問に直面しています。今、日本の指導者たちに、「決断する勇気」が求められています。何かのアクションを起こすというような物理的な勇気を第1とすれば、第2には精神的な勇気であると思います。自分自身が正しいと確信していることに立脚して、その方向に決然として人々を引っ張っていく勇気。このような人間的な魅力、これが「人間力」だと私は思います。

たと思います。しかし、今それを求めても環境が違います。現在の日本の環境は、甘えは許す、物は充分手に入る。日本がここまで豊かになったわけですから仕方がないのです。だからこそ、自己管理をするしかないと思います。自分で自分をコントロールできる人間でなければ、第三者にコントロールされてしまう。それが一番怖いことです。それには自分の「座標軸」を持ち、芯をしっかりさせることです。自分で考えて自分で行動できる人間になって欲しい。企業や金融機関のトップが求めているのはそのようなたくましい人材ではないでしょうか。

私も75歳と言う年齢に達しました。これからの人生は、次の世代の為に果たすべき責任を背負っていると思います。我々の生きざまが、そのまま次の世代に伝わるわけですから、「私たちは本当に正しい道を歩んでいるだろうか」と、繰り返し自問自答しています。

澁谷：今日は貴重なお話をありがとうございました。

「私はいったい誰なのか」 常に自己確認を怠らない

澁谷：自らの座標軸を持ち、「人間力」を磨くためには、どのようにしたら良いでしょうか。

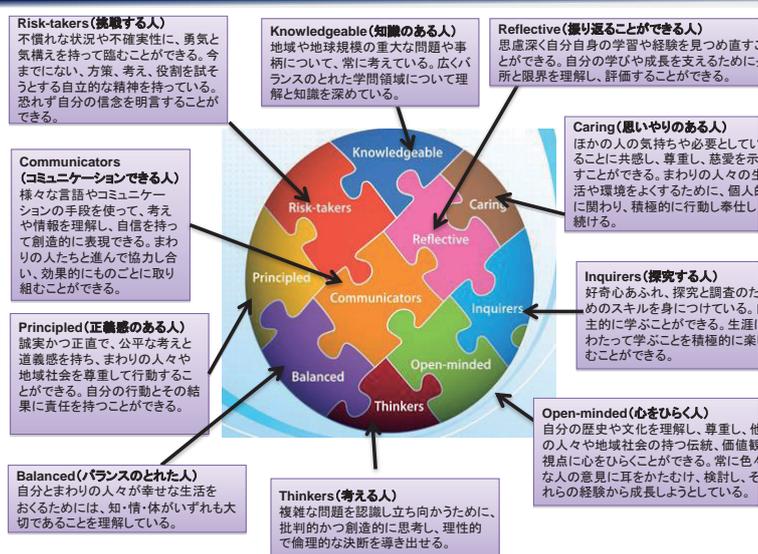
大竹：やはり他人との違いを見出すことではないかな、と思います。では、他人との違いはどうやって見つけたらいいのかといえば、「私はいったい誰なのか？」と自分自身に問いかけること、すなわち、自己確認です。常に自問自答すること。澁谷さんも実行されていると思いますが、1日10分でもいいですから瞑想といいますか、何にも邪魔をされずに考える時間を持つ。たとえ5分でも10分でも、非常に価値のあることだと私は思います。

澁谷：自らの座標軸をしっかり確立し、グローバルな視点も持ち合わせる必要がありますね。これからの日本経済を担い、牽引していくリーダーにも強い信念と人間的な魅力が求められる

◆大竹 美喜（おおたけ よしき）

昭和14年広島県生まれ。広島農業短期大学（現・県立広島大学）を卒業しアメリカに留学。49年アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）を創業。日本で初めてがん保険の販売を手掛ける。社長、会長を経て現在は最高顧問。本業の傍ら他の役職にも多数就き、とりわけ若い人材の育成に力を注いでいる。

I Bの学習者像



出典：第12回教育再生実行会議提出資料

GMS 2014

「日本の金融の国際競争力の強化、市場の持続的成長に向けて」



株式会社グッドウェイ
代表取締役社長 **藤野 宙志**

私共では、2010年以來、日本の金融市場の国際競争力の強化と市場の持続的成長に資するため、GMS (Global Market Solutions) を継続的に開催して参りました。毎年、多くの金融機関の役員・部長・実務担当者、市場関係者の皆様にご参加いただいております。

本年は「ガバナンスとビジネスモデルの変革」を大きなテーマとして取り上げ、7月22日(火)・23日(水)の両日、下記の通り「GMS2014 (Global Market Solutions) 金融市場国際フォーラム」を開催する運びとなりました。本フォーラムでは、国際的規制の動向、リスク管理の高度化、金融市場の新潮流から金融工学の先端的研究や最新テクノロジーの紹介まで、市場に関連する広範なテーマで充実したプログラムを構成します。



リックビービジネスソリューション株式会社
代表取締役 **澁谷 耕一**

金融危機からアベノミクスまで、激変する金融市場の下、変革期を迎えている日本の金融市場の国際競争力の強化と持続的成長に向けた公益性の高い取組みの一環として、日本政府および当局が目指している方向性、日本経済、市場および金融機関が直面している課題と打ち手を共有すべく、金融機関や機関投資家、研究機関などから金融業界関係者が一堂に会し、研究者と実務家の交流が図れる場になれば幸いです。

●特集 CONTENTS

1. SAS Institute Japan 株式会社

————「リスク管理領域での SAS の取組み～重要性を増すビッグデータ、アナリティクス活用」

2. KVH 株式会社

————「金融機関によるクラウドサービスの活用」

3. トレードウェブ・ヨーロッパ証券会社

————「債券・店頭デリバティブ電子取引プラットフォーム『トレードウェブ』のご紹介」

4. 株式会社さくらケーシーエス

————「効率化・高速化が求められる市場系業務の統合管理を『Arpeggio(アルペジオ)』で支援」

5. 株式会社 NTT データ・フィナンシャル・ソリューションズ

————「NDFS がご提供する新たな付加価値サービス」

6. 株式会社東京商品取引所

————「不確実性下におけるリスクヘッジ～ JAPAN OTC EXCHANGE (株)の設立～」

7. SIX ファイナンシャルインフォメーション

————「グローバル金融情報サービス」

8. セレント (P.35 広告)

9. トムソン・ロイター・マーケットズ株式会社 (裏表紙 広告)

※後日、GMS2014 に関する開催レポートを掲載いたします。詳しくはこちらへどうぞ。 <http://goodway.co.jp/fip/>

■協賛企業

◆リードスポンサー

トムソン・ロイター・マーケッツ



トムソン・ロイターは企業と専門家のために「インテリジェント情報」を提供する企業グループです。そのファイナンシャル・リスク部門であるトムソン・ロイター・マーケッツは、世界の金融コミュニティを結び付けるソリューションを提供しています。

トレードウェブ・ヨーロッパ証券会社



世界各国で2,000社を超える機関投資家に、大手証券会社との取引プラットフォームとしてご利用頂いております。日本国債、米国債、欧州国債などの金利商品、欧州社債、アジア社債、スープレ債等のクレジット、またデリバティブなど多岐に渡り、効率的にお取引頂ける場を提供致します。

◆ゴールドスポンサー

SAS Institute Japan



企業の経営課題解決を支援するビジネス・アナリティクス・ソフトウェアとサービスのリーディング・カンパニーです。高度な分析と将来予測を実現するフレームワークにもとづき、顧客企業の70,000以上のサイトに革新的なソリューションを提供しています。

KVH



堅牢なデータセンター、低遅延ネットワーク、ITマネジメントサービス、クラウドおよびプロフェッショナルサービスを包括的に提供する「KVH情報デリバリー・プラットフォーム」戦略に基づき、金融機関を中心にアジア市場をリードするグローバルなICTソリューション・プロバイダーです。

◆シルバースポンサー

さくらケーシーエス



三井住友銀行グループの情報サービス子会社として、都市型データセンターを起点としたさまざまな情報サービスを総合的に提供する「ワンストップ・ソリューション」体制を確立し、金融、公共、産業にわたる幅広い分野において、お客さまのIT化を支援しております。

東京商品取引所



金や石油、農産物などコモディティの先物市場を開設しています。金は世界有数の市場規模で、白金は世界一の取引高、ゴムは事業者間の取引における指標として利用されるなど、高い流動性と指標性から、事業者やファンド、金融機関などの皆様に市場参加いただいています。

JAPAN OTC EXCHANGE



東京商品取引所と、エネルギー・ブローカーであるGINGA ENERGY JAPANの合併会社として設立。OTC市場の機動性・柔軟性を活かして、参加者のニーズに即応したコモディティ関連のOTC取引のプラットフォームと取引仲介機能を提供するとともに、信頼性の高い取引環境を実現します。

NTT データ・フィナンシャル・ソリューションズ



高度な数学を用いた金融システムの開発を提供できる企業です。コンサルティング、システム開発、保守の各フェーズが数社に分散することが無い為、数学的に高度なシステム開発を、迅速にワンストップで提供することができます。

セレント



世界各地にアナリストを配置し、各地の金融市場における最新IT動向、ベストプラクティス、新たなビジネスモデルを調査し、リサーチレポートやコンサルティングサービスを通じて、アドバイザーをご提供しています。

◆ブロンズスポンサー

新日鉄住金ソリューションズ



有限責任 あずさ監査法人



GCI アセット・マネジメント



インフォシスリミテッド



SIX ファイナンシャルインフォメーション



■特別協力／企画協力／協力

G-MAC (ICS コンベンションデザイン)
「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会
日本金融監査協会
FIBC (金融イノベーションビジネスカンファレンス)
金融証券マーケットフォーラム
公認 AML スペシャリスト協会

■主催

グッドウェイ
リッキービジネスソリューション

リスク管理領域での SAS の取り組み

～重要性を増すビッグデータ、アナリティクス活用



SAS Institute Japan 株式会社

ソリューションコンサルティング第二本部

Risk Intelligence グループ 部長 柳 洋二郎



アナリティクスで すべての企業にイノベーションを

昨今、ビッグデータへの関心は、単に大量かつ多様なデータを蓄積・管理・処理することから、いかに実際のビジネスの場面に活かし、価値を創出するかに広がりを見せ始めています。実際、国内外のビッグデータ活用先進企業では、過去のデータ集計が中心となる BI の限界を超え、データ分析に基づいて、市場機会やリスクを明らかにし、顧客への理解を深め、戦略的に将来を見通す本格的なアナリティクス活用が進んできています。

アナリティクスは、過去に起きた事象を分析・「見える化」する「アナリティクス 1.0」の段階から、現在、ビッグデータによって将来を予測する「アナリティクス 2.0」の段階に差し掛かっているとされています。しかし、ビッグデータからより大きな価値を生み出すには、「最適化」をキーワードとする「アナリティクス 3.0」へのさらなる進化が必要だと考えられています。

この「最適化」とは、分析スキルやテクノロジー、データ管理手法の最適化だけではありません。経営レベルがリーダーシップを執り、組織全体でアナリティクス活用を推進し、企業戦略の中核に位置づけて価値を創出していくという組織構造の最適化も含まれています。

SAS Institute Japan では、「アナリティクスですべての企業にイノベーションを」をテーマとして、日本のお客様がアナリティクスにより、ビッグデータを保有するだけでなく、そこから最大限の価値を生むべく支援させていただいています。これを実現するのが、SAS ビジネス・アナリティクス・フレームワークになります。図 1 に示したように、SAS のビジネス・アナリティクス・フレームワークは、アナリティクスに必要なデータの整備機能、整備したデータを加工して「見える化」するビ

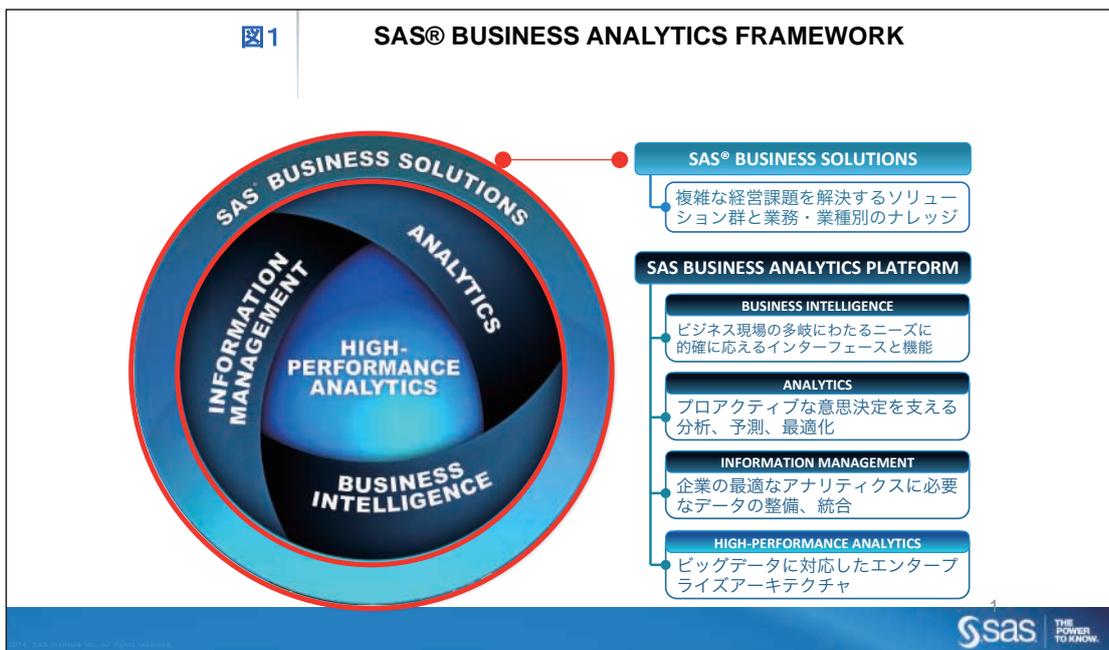
ジネス・インテリジェンス機能、フォワードルッキングな意思決定を支援するアナリティクス機能、そしてビッグデータ時代に対応するインメモリーでのハイパフォーマンス・アナリティクス機能を基盤として、その上にビジネスソリューションが提供されます。ビジネスソリューションとしては、顧客管理・マーケティング分析、リスク管理、金融犯罪対策の 3 つのソリューションを重点分野と位置付けています。本稿では、リスク管理ソリューションに焦点を当てて簡単にご紹介します。

最先端のアナリティクス技術を活用した SAS のリスク管理ソリューション

英調査会社 Chartis Research 社によると、金融業界において世界全体でのリスク関連の IT 支出は 2015 年までに 300 億ドルを超えると予想しています。中でも、支出が最も拡大しているのがリスクデータ管理の分野で、その支出は 75 億ドルから 17% 増の 89 億ドルに拡大すると予測しています。これは、リスク管理が質への転換期を迎えていることやバーゼルの「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」が影響を与えているものと考えられます。

SAS のリスク管理ソリューションは、SAS の持つ最先端のアナリティクスの技術を活用し、図 2 のように大きく 6 つのエリアにまたがります。その中でリスク共通基盤のソリューションは銀行、保険会社がリスク管理を行う上で収集する必要があるデータをデータモデルとして提供し、保険会社用として資産サイドのみならず、負債サイドも用意されます。

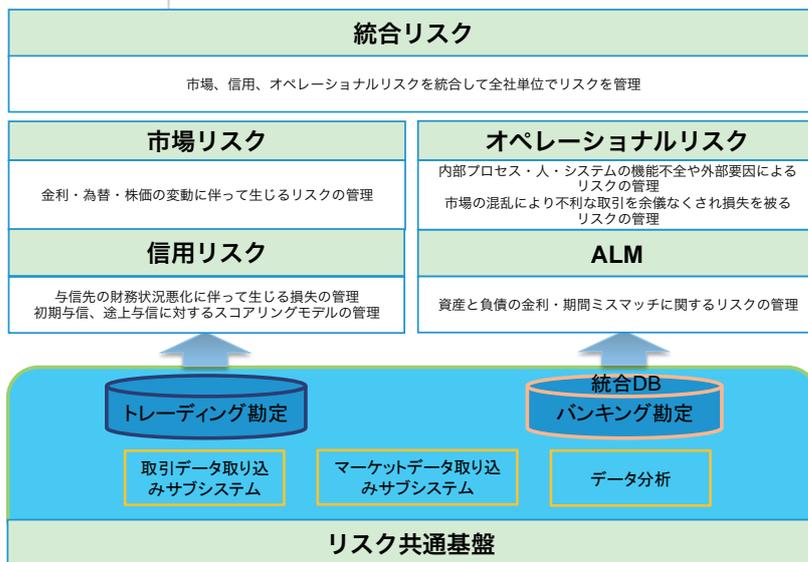
また、データを変換するための ETL ツール、収集したデータを自在に加工する手段も提供しています。この共通基盤の上に、市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスク、ALM のソリューションが提供され、各々で算出されたリスク量をコ



ピュラ的手法を用いることで、会社全体の統合リスク量を計算することも可能になります。これらのソリューションで計算されたリスク量や様々な指標を効果的、かつシステム部門に頼らずとも、ユーザー部門で簡単に分析、表示するためのツールも提供されています。

さらに、新規与信管理や途上与信管理のソリューションとして、クレジットスコアリングのソリューションも提供しています。このように、データの収集からリスク計量、分析、「見える化」「見せる化」まで単一の基盤上で統合的に提供しているのがSASのリスク管理ソリューションです。

図2 SAS金融リスク管理ソリューション全体像



リスク・アナリティクスからの洞察を組み込み 真のイノベーション実現のお手伝いを

SAS は、同社の金融リスク関連テクノロジーのベンダーを対象とする年次国際ランキング「RiskTech 100®」の各分野（注）で例年上位にランクされており、金融業界のお客様に対して、規制対応やリスク/収益性の調整など最低限必要不可欠な課題に対応しております。また、あらゆる部門・階層における日々の業務プロセスに、リスク・アナリティクスから得られる洞察を組み込み、真のイノベーションを実現するお手伝いをしています。

SAS では、お客様のアナリティクス活用やリスク管理の成熟度合いに応じ、段階的に取り組みを進めていくことができるデータ管理・データ活用基盤のソリューションやコンサルティングサービスをご提供し、皆様のビッグデータ活用を前進させ

るお手伝いをしています。

（注）コア・テクノロジー、バンキング、与信リスク、オペレーショナルリスクなど

◆柳 洋二郎（やなぎ ようじろう）

1988年日本アイ・ビー・エム入社、金融システム事業部にてリスク管理を始めとする各種業務システムのコンサルティング、開発に従事。また、業界の各種ワーキング・グループに参画。04年ソリューション営業部担当次長を経て同社退社。同年サンガードジャパンに入社、財務管理ソリューション、決済関連ソリューションの営業、マーケティングを担当。2012年よりバイスプレジデントとして日本における財務管理ソリューションの営業、導入、保守を統括。2014年3月リスク管理ソリューションの営業、導入担当責任者としてSASジャパンに入社。現在、ソリューションコンサルティング第二本部 Risk Intelligence グループ部長。

金融機関による クラウドサービスの活用

KVH 株式会社

プロダクトマーケティングマネージャー 水谷 安孝



クラウドサービスに対するニーズとは

2013年以降、金融機関からのクラウドサービスに関する問い合わせ件数が大きく増加している。3月に開催されたKVH主催の金融機関向けセミナーにて、クラウドの利用度合いについてアンケート調査を行った結果、来場者の70%以上から「何らかの形で既にクラウドコンピューティングサービスを利用している」との回答があったことから、システム用途に応じてクラウドを使い分けているのだろう。尚、これらの金融機関のニーズは、大別すると以下の二点である。

1. クラウドサービスでしか提供されない機能の活用
2. システムの外部委託や共有によるITコストの削減

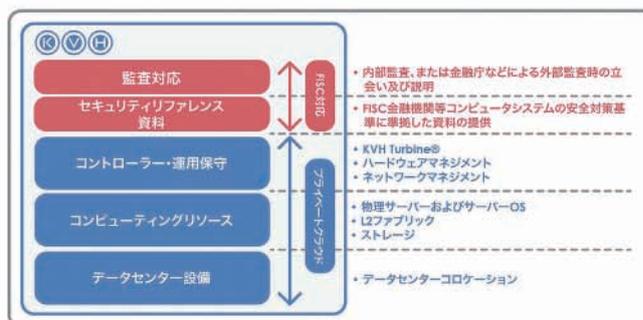
1つ目に挙げたクラウドサービス特有の機能として、リスク分析やビッグデータの分析に必要なコンピューティングリソースの一時利用が挙げられる。米プリンストンコンサルタント社は、AWS(Amazon Web Services)の「スポットインスタンス」と呼ばれる、未使用サーバーリソースをオークション形式で入札できるサービスを利用した、ビッグデータのリサーチ向けシステムを開発した。同社は、「HFT(高頻度取引)向けのリサーチには通常多くの時間を要するが、上述のスポットインスタンスの利用により、所要時間が10分の1まで短縮、およびコスト効率を90%上げることに成功した。」としている[*1]

2つ目のITコスト削減では、従来自社で行っていたシステムやインフラの運用を外部委託し、運用負荷を下げることで、システムの投資効率の分析や、新たなテクノロジーの活用など、収益や競争力の向上に繋がる課題に取り組みたいという背景も浮かがる。

しかしいずれのケースにおいても、障害リスクの捉え方をはじめ、説明責任の明確化、監査への対応など、高いレベルでのリスク管理が求められている。海外の事例を見ると、シンガポール金融管理局(MAS)の発表したテクノロジーリスク管理ガイドライン(TRM)が、来る2014年7月1日に施行される。同

KVH金融監査対応プラットフォーム

KVH金融監査対応プラットフォームは、お客様占有のITプラットフォームを、月額で提供するとともに、FISCの発行する安全対策基準ガイドラインに準拠することを示す資料を提供するITマネージドサービスです。



ガイドラインには、システム可用性、データセンター保護やコントロール、オンライン・システムやモバイル・セキュリティまで各分野に関して12の通知事項が記載されているほか、障害認識後1時間以内の当局への報告や、障害発生後4時間以内の復旧を求める内容等が含まれる。[*2]

今後国内においてもクラウドサービスの利用を考慮した指針が発表されると考えており、サービス提供事業者側でも、こうした金融業界のビジネスニーズや背景を理解し、FISCの安対ガイドラインに準拠した「KVH金融監査対応プラットフォーム」[*3]やPCI DSSへの準拠など、業種・業態に特化したサービス開発を進めることが強く求められている。

【出典】

[*1] http://optispotter.com/sites/default/files/CaseStudy_OptiSpotter_Web.pdf

[*2] <http://www.mas.gov.sg/regulations-and-financial-stability/regulatory-and-supervisory-framework/risk-management/technology-risk.aspx>

[*3] <http://www.kvhasia.com/ja/solutions/by-industry/financial/>

◆水谷 安孝(みずたに やすたか)

プロダクトマーケティングマネージャー。
2007年KVH入社。オペレーション部門のスーパーバイザー、CRM企画担当、マーケティングコミュニケーション担当を経て、現在は、クラウドサービスのプロダクトマーケティング担当を務める。

債券・店頭デリバティブ電子取引プラットフォーム 「トレードウェブ」のご紹介



トレードウェブ・ヨーロッパ証券会社
東京支店

トレードウェブは1998年より、高い効率性と豊富な流動性を有する債券および店頭デリバティブ電子取引市場を構築し、運営してきました。

当社のお客様は50社以上におよぶ世界中のマーケットメーカーと、2,000社以上の適格機関投資家です。米国、欧州、アジアで大手銀行、中央銀行、ヘッジファンド、投信投資顧問会社、公的年金基金、保険会社をはじめとした

市場参加者は、トレードウェブを利用し何百億ドルもの取引を毎日執行しています。

当社はアジア地域でもデータ・センターを設置し、東京、香港、シンガポールで技術面でのきめ細かなサポートを提供しております。お客様は時間帯を越え、各商品の取引時間にトレードウェブの債券、店頭デリバティブ取引、クレジット市場にアクセスすることができます。

機関投資家向けサービス

当社のビジネスの中核にあるのは、世界有数のディーラーと、適格機関投資家が取引を行う債券・店頭デリバティブ電子取引市場の運営です。債券及び店頭デリバティブ市場の電子取引シェアは近年急速に拡大しており、日本国内でも多くの市場参

加者の重要な取引手段の一つとなっています。トレードウェブはグローバルで500件以上の金融機関社内システムとの接続実績があり、事務処理の効率化に関する様々なご要望にも柔軟に対応致します。

トレードウェブでお取引可能な商品ラインナップ

●金利商品

- ・日本国債
- ・米国債
- ・欧州国債
- ・米国モーゲージ証券 (TBA-MBS)
- ・米国政府機関債 (エージェンシー債)
- ・カナダ国債
- ・豪州国債・州債

●店頭デリバティブ商品

- ・金利スワップ (円、米ドル、ユーロ、英ポンド、スイスフラン他)
- ・欧米 CDS インデックス取引
- ・エクイティ・デリバティブ

●クレジット商品

- ・SAS (SUPRA 債、エージェンシー債、ソブリン債、政府保証付銀行債)
- ・欧州クレジット債
- ・カバード・ボンド
- ・米国事業債
- ・アジア・クレジット債
- ・中欧東欧・中東・アフリカ地域・クレジット
- ・ラテン・アメリカ・クレジット

●マネーマーケット商品

- ・コマーシャル・ペーパー
- ・米国トライパーティーレボ
- ・ADN (エージェンシー・ディスカウント・ノート)
- ・ユーロ・デポジット
- ・CD (譲渡性預金)
- ・欧州レボ
- ・カナダドル建マネーマーケット

●問合せ先

トレードウェブ・ヨーロッパ証券会社 東京支店
〒107-6330 東京都港区赤坂 5-3-1 赤坂 Biz タワー 30 階
電話：03-6441-1020 (代表)
メール：contact.asia@tradeweb.com
HP：http://www.tradeweb.com/

証券業登録：関東財務局長 (金商) 第 224 号

私設取引システム (PTS) 運営業務認可：金監 2162 号

Tradeweb Europe Limited is authorised and regulated in the UK by the Financial Services Authority; in Japan by the Financial Services Agency, in Hong Kong by the Securities and Futures Commission; and in Singapore by the Monetary Authority of Singapore. The Tradeweb system is only available to institutional investors and is not available to private or retail clients.

© 2014 Tradeweb Markets LLC. All rights reserved.

効率化・高速化が求められる 市場系業務の統合管理を 『Arpeggio(アルペジオ)』で支援



株式会社さくらケーシーエス/金融ソリューション事業部

さくらケーシーエスは、幅広い商品とフロント・ミドル・バック機能をカバーし、柔軟な運用設定機能を基本コンセプトとする市場系統合管理システム『Arpeggio(アルペジオ)』で市場系業務の統合管理をご支援いたします。

『Arpeggio』の開発

弊社と㈱リネア^{※1}が共同開発した『Arpeggio』は、従来の市場系システムが抱える「VaR 計算に時間がかかる」、「計算ロジックが開示されておらず、検証できない」といった課題を解決し、市場系業務のリスク管理強化及び業務効率化をサポートすることを目的としております。

本システムは、国内外の市場系商品を統合的に管理することが可能なほか、柔軟なワークフロー管理や市場リスク管理、期日管理、さらに勘定処理・決済処理まで可能であり、フロントオフィスからミドルオフィス、バックオフィス業務までの幅広い商品・機能をカバーしております。

『Arpeggio』の主な特長

1. 柔軟なアーキテクツ (新商品・機能・計算ロジックの柔軟な拡張性、数値検証の再現性)

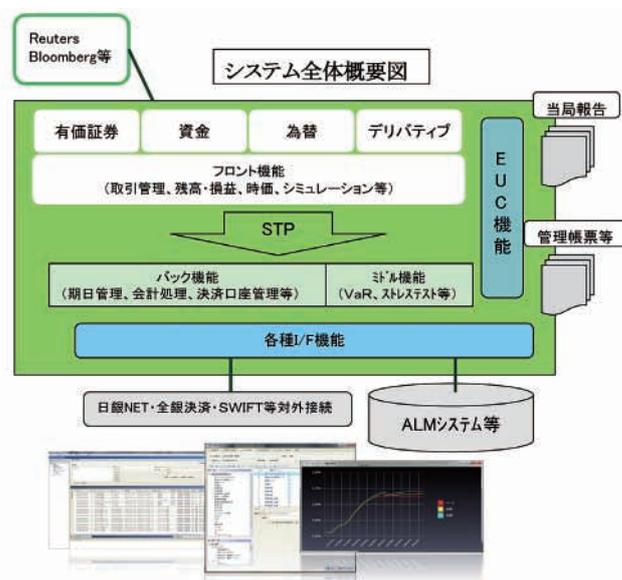
必須条件を意識したシステム設計を行うことにより、新商品・機能・計算ロジックは最小限の追加や修正で導入が可能であり、規制・制度対応や流行り廃りの早い金融商品にも迅速な対応が可能です。

また、カスタマイズや機能拡張によって引き起こされがちな数値の微妙な相違等の問題も、数値検証における優れた再現性により解消します。

2. システムの透明性 (計算ロジック・エンジンの内製化)

全ての計算ロジックを内製化しているため、残高・利金額などの基本計算はもちろん、時価・感応度などの各種リスク量計算、日付計算、カーブの補間から VaR 計算まで、全てがホワイトボックスであり、経営陣、監督官庁等への説明が自社で完結可能となります。

計算エンジンも全て内製化しており、処理時間についても独自アルゴリズムの採用により、高スペックなハードウェアを準備することなく、計算時間の短縮が実現できました。



高度な計算を伴う処理においては、計算ロジック集のご提供のみでなく、検証用スプレッドシートのご提供や計算内容のご説明にも迅速に対応いたします。

(※1) 株式会社リネアは、平成18年に設立、統計工学・金融工学・人工知能など専門性の高い知識・技術を持ち、市場統合管理、アンチマネーローディング、シンジケートローンなどの金融システム開発を手掛け、その独特のアーキテクチャによる処理スピードには定評があります。

三井住友銀行グループ 金融ソリューション事業部
さくらケーシーエス 金融ソリューション推進部

当社では、市場系統合管理システム『Arpeggio』のほかにも、長年にわたり培ってまいりました金融業務に関するノウハウを活かして開発した『金融機関向け決算システム』や『顧客サポートシステム』といったパッケージも保有しており、今後も全国の金融機関さまの業務支援及びサービスの向上に取り組んでまいります。

http://www.kcs.co.jp/
kin-yu@kcs.co.jp
〒103-0022 東京都中央区日本橋室町4-5-1 TEL (03)5200-1761

NDFS がご提供する 新たな付加価値サービス

NTT Data

株式会社NTTデータ・フィナンシャル・ソリューションズ

株式会社 NTT データ・フィナンシャル・ソリューションズ

 代表取締役 **土橋 謙**


私ども NDFS は、時代をリードする最先端の金融テクノロジーと情報テクノロジーを駆使して、お客様のビジネスにおける有益な価値創造をご支援するコンテンツをご提供して参りました。

多くのお客様にご愛用いただいているマーケットソリューション“Prélude”やコンサルティングを強みに、「領域特化型のプロフェッショナル集団」として、お客様の収益向上や業務効率向上にこれまで以上に貢献したいと考えております。

また、新たな付加価値サービスをご提供すべく、金融市場取引分野のトレンド、規制・制度対応を含めた国際金融監督動向等を踏まえた取り組みも積極的に進めております。

● 主な取り組み ●

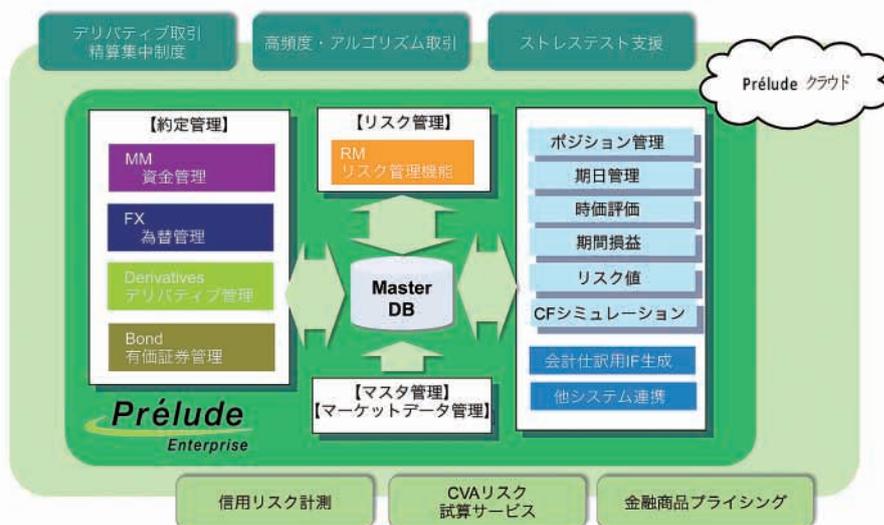
リーマン危機以降、新たな規制や金融監督方針強化が次々と打ち出されています。今回「GMS2014」で弊社の取組をご紹介させていただくにあたり、金融機関向けのストレステスト支援ソリューションを挙げさせていただきます。

一昨年より、親会社である NTT データ社と海外プロジェクトを実施し、当局主導のストレステストで先行する北米において、CCAR/DFAST 対応用リスクパラメータ推計エンジンなどの開発を行い、サービス展開を開始しました。ここで培ったノウハウもベースにしつつ、日本国内でもマクロ・シナリオ策定ツールのご提供やマクロ・ストレス下でのリスクパラメータ推計エンジン提供などを開始しております。

ストレステスト支援の他にも、従来から注力してまいりましたレベニューシェア方式での高頻度取引、アルゴリズム取引支援ソリューション、デリバティブ取引における精算集中制度対応・集中精算

されない取引にかかる証拠金計算ソリューションなど、お客様に必要とされるサービスを常に先取りし、追求しております。

また更なる低コスト化、納期短縮ニーズにお応えすべく、「Prélude クラウド」を AWS に対応させたご提供も開始しました。NDFS は進化を止めることなく成長しつづけて参ります。



●問い合わせ先…営業部：03-6870-6210

不確実性下におけるリスクヘッジ

JAPAN OTC EXCHANGE (株)の設立



株式会社東京商品取引所
代表執行役社長 江崎 格



予期せぬ価格変動リスクを回避

(株)東京商品取引所は、貴金属や石油、農産物などの先物市場を開設し、商社・石油会社・鉱山会社などの事業者やファンドなどの投資家にお取引いただいています。

商品先物市場は、あるモノの価格変動から生じるリスクを、市場での取引により回避できるリスクヘッジ機能を存在意義の一つとしています。海外から原油を輸入して精製・販売する石油会社を例に挙げると、原油を仕入れてから石油製品（ガソリンや灯油など）として販売するまでのプロセスにおいて、「予期せぬ価格変動により想定した利潤を得られない」というリスクを常に抱えています。こうしたリスクを回避するためには、ヘッジ取引によって仕入価格や販売価格の固定化を行うことが有効で、これによりマージンを予め確保することが可能になります。

多様なヘッジニーズに柔軟に対応

ヘッジ取引は、その巧拙によって同業他社と業績面での差が生じるため、重要な企業活動の一部といえます。しかし、残念ながら日本では未だ十分に活用されていません。

当社は、商品先物取引の仕組みやヘッジの方法に関する普及啓発活動を推進しておりますが、この度、多種多様なヘッジニーズに柔軟に対応できるよう相対取引のプラットフォームであるJAPAN OTC EXCHANGE (株) (JOE) を新たに設立しました。JOEは、様々なコモディティ関連のOTC市場の開設・運営を目的とし、第1弾として、本年6月に石油SWAPのOTC市

JAPAN OTC EXCHANGE の取引画面



場を開設しました。成立したOTC取引に対する清算サービス（OTCクリアリング）も併せて提供し、ヘッジ取引を円滑に行える環境の整備を進めています。政府が進めている電力やガス事業の自由化の流れを受け、こうしたエネルギーの価格変動リスクヘッジの場を提供すべく、LNGや電力などの市場創設も検討しています。

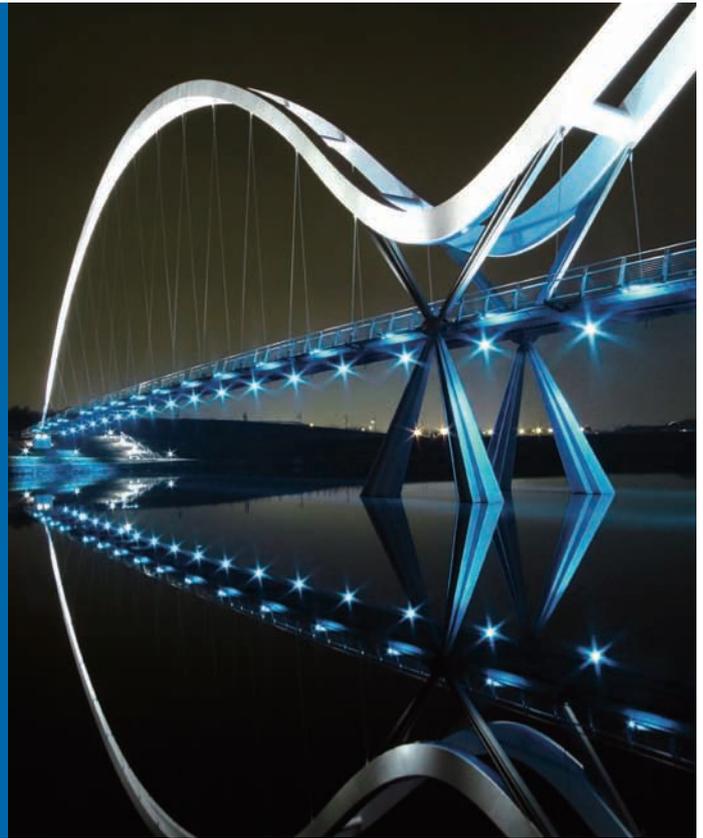
エネルギーの自由化が進んでいる欧米では、事業者が抱える価格変動リスクに対して、金融機関によるリスク管理サービスの提供が一般的となっています。我が国においても、自由化の進展に伴い、事業者のこうしたヘッジニーズが高まることにより、金融機関の皆様が新たなビジネス機会が生まれると予想しています。

◆江崎 格（えざき ただし）

昭和40年通商産業省入省。平成6年に生活産業局長に就任後、資源エネルギー庁長官、産業政策局長を歴任。平成11年9月退官。その後、野村総合研究所顧問、商工組合中央金庫理事長を務める。平成21年1月より株式会社東京工業品取引所顧問（現株式会社東京商品取引所）、6月同社取締役代表執行役社長に就任（現職）。

SIXファイナンシャル インフォメーション

ーグローバル金融情報サービス



広範囲にわたる質の高い情報

12,000,000 銘柄以上のデータカバレッジ、1,500 以上のデータソースにより広範囲かつ質の高いサービスを実現

- リファレンスデータ
- コーポレートアクション
- マーケットデータ
- 理論価格情報
- 各国の規制および税に関する情報

2010 年より Best Corporate Action Data Provider 賞を 5 年連続で受賞しました。

ソリューション事業概要

- 25 年以上にわたり、テラーメイドでの金融ソフトウェア開発に特化した事業を展開
- 顧客のニーズに合わせてカスタマイズした様々なソリューションを提供
- アイデアの着想から仕様決定、計画立案から実行、サポート及びメンテナンスに至るあらゆるソフトウェアの課題に、お客様の要望に合わせたアプローチでサービスを提供

豊富な経験と信頼性の高いサービス

- 正確でタイムリーに入手される金融データをベースに高度にカスタマイズされたソフトウェアを開発。
- ISO27001（組織が保有する情報に関わる様々なリスクを適切に管理し、組織の価値向上をもたらす ISMS の国際規格）の認定を取得。

スイスで設立

SIX Financial Information は、スイス証券取引所等を傘下を持つ SIX グループの一員です。チューリッヒに設立され、以来 80 年間、質の高いカスタマーサービスを信条として着実に成長を遂げてきました。日本においては「テレクルス・ジャパン」として 1988 年に設立されて以来、国内の機関投資家に評価時価を提供するとともに様々なニーズに対応するデータやソリューションを提供しております。

サービス開始から 10 年を超えた Finselect（時価評価サービス）をはじめ、今後もこれまでの実績・経験を活かし、お客様の信頼に応えるソリューション提案型の情報ベンダーとして成長を続けてまいります。



東京都中央区日本橋蛸殻町 1-28-5 5F

Tel: 03(3808)2271

sales.jp@six-financial-information.com

グローバル金融危機後の ヘッジファンド業界動向

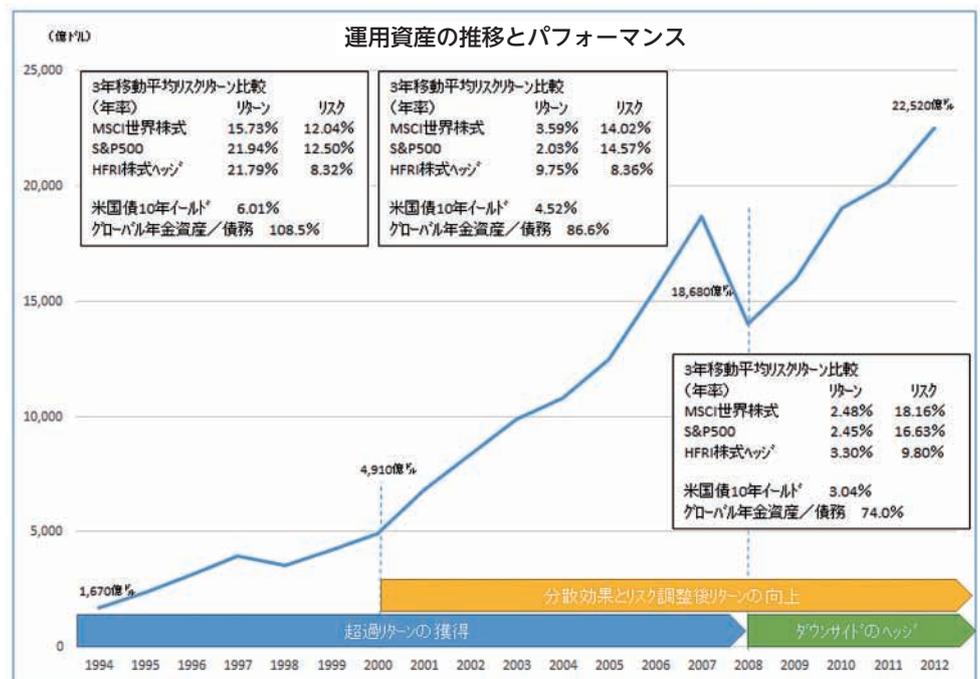


2008年の金融危機後、ヘッジファンドに対する期待と評価は定着しました。
本稿ではヘッジファンドを軸に、資産運用業界のトレンドをご紹介します。

株式会社GCIアセット・マネジメント
代表取締役CEO&ファウンダー **山内 英貴**

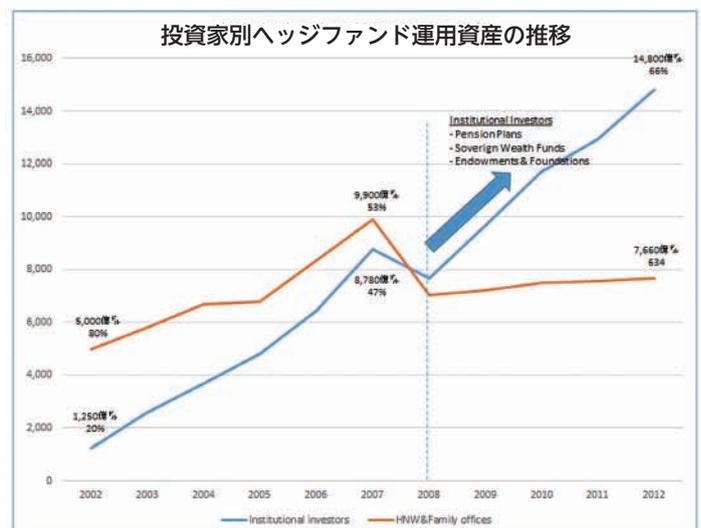
1 運用資産は増加

ヘッジファンドの運用資産は、金融危機後に再度増加基調となり、2兆ドルを大きく超えて過去最大規模を更新しています。毎年ばらつきはあるものの、一定期間で見ると市場と比較し相対的にリスクを抑制しながらリターンを上げてきていることが運用資産の増加につながっているといえます。



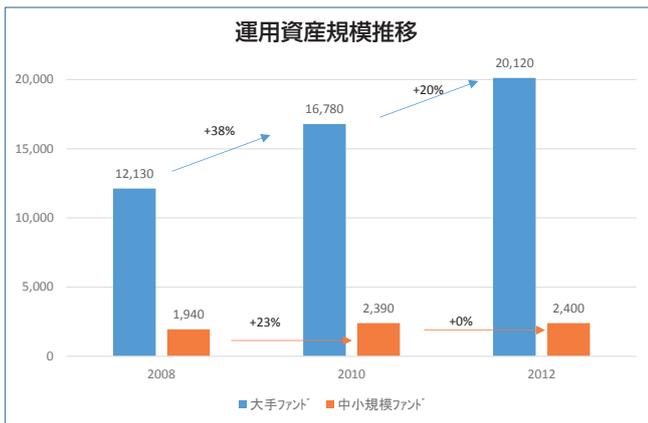
2 機関投資家が台頭

従来、ヘッジファンドへの投資家は、ファミリー・オフィスやHNW主体でしたが、2000年以降は年金基金・SWF・エンダウメントなど機関投資家がヘッジファンド投資を拡大しており、金融危機以降は逆転しています。近年のヘッジファンド運用資産の増加には、機関投資家の本格進出が大きく貢献しています。



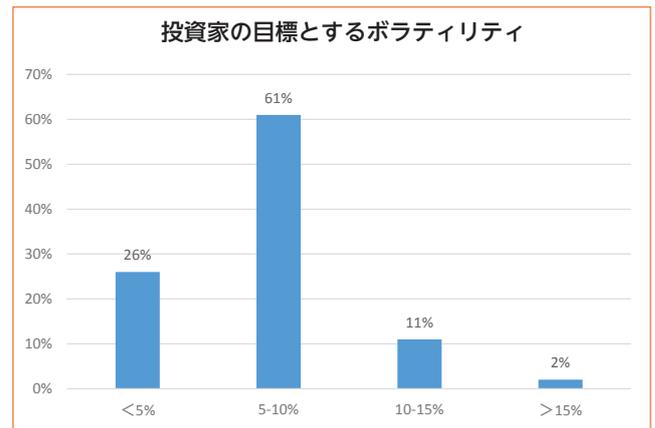
3 ヘッジファンドの大型化・機関化が進行

大手機関投資家の投資単位は大きく、規模の大きなヘッジファンドに資金流入する傾向が顕著です。運用資産上位100のヘッジファンドが、全体の運用資産の60%程度を占めているといわれています。ドッド・フランクリン法の施行に伴い、1億ドルを超える運用資産を有する運用業者はSEC登録が義務付けられるなど、大手ファンドを中心に情報開示やコンプライアンスを含むオペレーションの充実により多くのヘッジファンドが注力し、機関化が進行しています。



4 リスク抑制手段としてのヘッジファンド投資

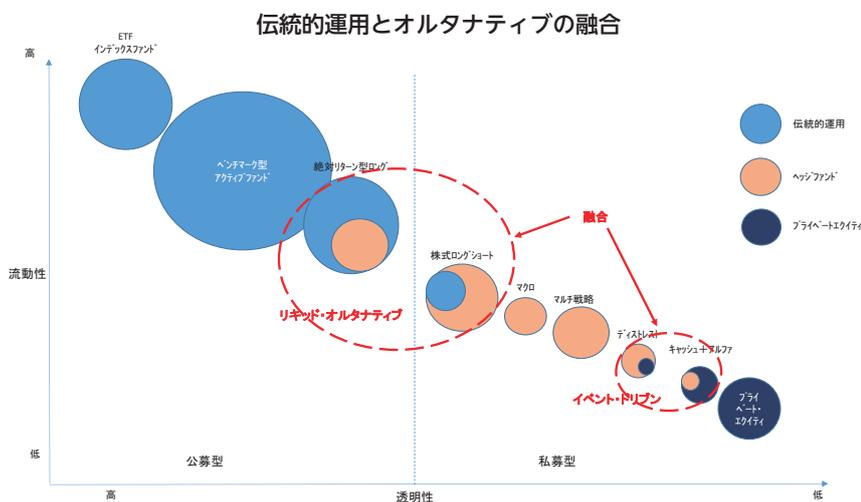
金融危機後の市場環境は、リスクオン・リスクオフを繰り返す不安定なものとなっています。このため、グローバルな金融緩和政策の帰趨も含めて、投資家は頻発するイベントに対応可能なポートフォリオを構築する必要性を感じています。ヘッジファンド投資におけるリスク水準としては、年率5~10%を目標とする投資家が多く、安定したリターンを求める傾向がより強くなっています。



5 伝統的運用とオルタナティブの融合

投資家のオルタナティブ資産に対する配分が増加し、ヘッジファンドも機関化する中で、伝統的な資産運用会社とヘッジファンド(あるいはPE)の垣根は確実に低くなってきました。伝統的運用を主体とする大手資産運用会社が、顧客基盤と販売

ネットワークを活用してヘッジファンド型戦略を提供するために、ヘッジファンド運用会社に外部委託するケースが目立ってきました。



◆山内 英貴 (やまうち ひでき)

1986年日本興業銀行入行。主に市場関連業務等に従事。2000年退職し、2000年4月に当社グループを設立し、現在に至る。

著書に「アジア発金融ドミノ」(東洋経済、1999)、「グローバル投資入門」(同友館、2001)、「LTCM伝説」(東洋経済、2001、共訳)、「オルタナティブ投資入門」(東洋経済、2002)。2007年より東京大学経済学部非常勤講師。東京大学経済学部卒。

金融機関のリスク・ガバナンス — 変革の潮流 (下)



FFR+ 代表 碓井 茂樹

日本企業が国際的に事業を展開し、世界中から資本を集める時代を迎えて、日本の企業も独立性の高い社外取締役の設置や委員会設置会社への移行など、ガバナンスを高めることが喫緊の課題となっています。金融機関も、その公共性の高さに鑑みれば、取締役会の変革に積極的に取り組む必要がありますが、それだけでガバナンスが確立すると考えるのは早計といえるでしょう。

金融安定理事会（FSB）のテーマレビューによれば、金融危機を引き起こしたことに対する真摯な反省から、海外の先進的な金融機関では、リスク・ガバナンスの態勢整備が進んだと評価されています。日本の金融機関も、そこで紹介された国際的なベスト・プラクティスを踏まえ、独立性の高い社外取締役の設置・拡充と同時に、彼らをしっかりとサポートできるリスク管理機能、監査機能の充実に取り組むことが重要です。

日本企業にガバナンスの欠陥の 是正を求める海外の機関投資家

今回は、オリンパス事件やみずほフィナンシャル・グループの反社向け融資問題を例にあげ、①日本企業の取締役会は、社内取締役が主体の構成となっているため、株主や社会責任から遊離した「組織の論理」が生まれやすく、それが誤った方向に向かったときに、軌道修正するガバナンスが働かないこと、②取締役の監視を行うはずの監査役も社内から選ばれていたり、十分なスタッフが与えられていないため、「組織の論理」に異を唱えるのは極めて難しいこと、さらに、③会計監査人、内部監査人も、実質的には社長に雇われている以上、「組織の論理」の枠内での機能発揮にとどまることを指摘しました。

欧米・アジアの各国では、独立性の高い社外取締役が取締役会の過半を占めるのが一般的です。一方、日本企業は取締役会の独立性がほとんど確保されていません。これは国際的な標準からみて極めて異質であり、それがガバナンスの大きな欠陥となっていると受け止められています。

本年5月、約20の海外機関投資家が連名で、日本の上場企業約30社に対し「3年以内に独立性が高い社外取締役の数を

全体の3分の1まで高める」ことを要求する書簡を送り、注目を集めました。

日本国内では、海外の株主が「高めの要求」を押し付けてきたと受け止められていますが、国際的にみれば「穏当で、むしろ控えめな要求」がなされたに過ぎません。海外機関投資家は、日本企業の取締役会の変革が進まなければ取締役選任議案に反対することを表明していますが、次に待っているのは保有株式の売却であることは間違いありません。

では、独立性の高い社外取締役会の設置・拡充や委員会設置会社への移行など、取締役会の変革に積極的に取り組めば、それだけでガバナンスが確立するといえるのでしょうか。

たとえ識見に優れていたとしても、非常勤の社外取締役が数名増えるだけで、ガバナンスに劇的な変化が現れると考えるのは早計でしょう。取締役会の変革はガバナンスの確立に向けた前提条件の1つに過ぎないのです。

金融危機以降、海外では ガバナンスの見直しが進展

日本だけでなく欧米企業でも、不祥事や経営上の深刻な問題が繰り返し起きています。

企業改革法（SOX 法）制定の契機となったエンロン社、ワールドコム社の不正会計事件は有名ですし、サブ・プライムローンに端を発した金融危機の原因も、欧米の金融機関のガバナンスの脆弱性にあったと言われています。

これらの企業・金融機関では、独立性の高い社外取締役が主体の委員会設置会社を採用されていました。しかし、取締役会の運用が形骸化し、不正や極めてリスクな戦略を形式的に承認するだけの一連の仕組みとなっていたのです。取締役会が「スリーピング・ボード」と化していたため、ガバナンスが有効に働かなかったのだと指摘されています。

再び金融危機を繰り返さないようにするためには何が求められているのか、金融危機以降、様々な視点から膨大な時間をかけて議論が積み重ねられました。

はじめは、「バーゼルⅢの合意」「ドッド・フランク法の成立」など、自己資本比率・流動性比率の規制や業務範囲の規制などが導入・強化されました。しかし、目まぐるしくリスクの態様に変化する金融界においては、規制強化とはいっても後追いにならざるを得ず、その効果は決して十分とはいえません。結局、金融機関に対してガバナンスの態勢整備を厳しく求める必要があるとの結論に達したのです。

世界の官民トップ経済人からなる G30（グループ・オブ・サテーター）は、2012 年「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」を公表しました。その序文で、「システム上重要な金融機関の脆弱で効果がないガバナンスが、金融セクターの意思決定の破綻の重要な要因であり、国際金融危機を引き起こした」（中略）「金融機関のガバナンスが整備されたと考えてはいけない」（中略）「効果的に機能するガバナンス制度を設置し、その有効性を高めるためには時間を要するし、努力し続ける必要がある」との認識を示しました。そして、G30 は金融機関に対し「取締役会と監督当局が任務で多忙であることは認識しているが、効果的なガバナンスを続けることを最優先課題の 1 つとするよう求めたい」と提言しました。

こうした動きを受けて、金融監督当局の連携強化を目的に設置された金融安定理事会（FSB）は、昨年 2 月、「リスク・ガバナンス」に関するテーマレビュー（水平的レビュー）を実施し、その結果を取りまとめて公表しました。

上記レビューをみると「先進的な金融機関では、各国当局の指針よりも進んだリスク・ガバナンスのベストプラクティスが見られるようになった。これは、先進的な金融機関が、規制への対応としてではなく、市場の信頼を取り戻すために、自ら積極的にリスク・ガバナンスの態勢整備に取り組んだ結果である。」と高く評価しています。

金融危機を引き起こしたのは欧米の金融機関ですが、真摯に

反省して、リスク・ガバナンスの態勢整備を急速に進めたことになります。

その一方で、上記レビューは「地域や金融機関によってはリスク・ガバナンスの態勢整備の状況に関して有意なギャップが残っている」とも指摘しています。

近年、日本の金融機関のリスク・ガバナンスは、さほどの進展をみたわけではなく、むしろこの数年間で欧米の金融機関との格差（ギャップ）は広がってしまったのです。

また、金融安定理事会（FSB）は「リスク・ガバナンス」に関するテーマレビューを継続的にフォローアップしていくことを明らかにしています。これは、金融機関におけるリスク・ガバナンスの態勢整備の状況を引き続きモニタリングすると同時に、各国監督当局に対しては金融機関のリスク・ガバナンスに関する指導・監督の徹底を促すものです。

最近、金融庁が日本の金融機関におけるリスク・ガバナンスの態勢整備を求めるようになったのは、こうした国際的な議論や監督動向の変化が背景にあるということを理解する必要があります。

金融庁は日本の金融機関の自主的な取り組みとその進展をみながら、海外の金融機関との格差がこれ以上広がらないように、必要に応じて監督・指導を強めていくものと考えられます。

先進的な金融機関による リスク・ガバナンスの実践事例

金融安定理事会（FSB）は、上記レビューのなかで、リスク・ガバナンスの態勢を整備するときの主なポイントとして、①取締役会の独立性・専門性の確保、②リスクアペタイト・フレームワークの構築、③監査機能の充実、の 3 つをあげています。

そしてそれぞれに関して、以下の通り海外の先進的な金融機関の実践事例を紹介しています。

①取締役会（Board）の独立性・専門性の確保

上記レビューでは、多くの金融機関が「独立性」の定義をより厳格なものにしたり、「独立取締役」の人数・構成比の最低要件を引き上げているほか、取締役の専門性・資質等に関する自己評価や第三者評価を行っている指摘しています。

金融危機以降、海外の先進的な金融機関では「独立取締役」が増えただけでなく、いわゆる「フィット・アンド・プロパー原則」が着実に浸透し始めています。（次ページ図表①）

もはや「サイレント・スピーカー」として「独立取締役」を選任し、形式を具備すればよいという発想は影をひそめており、機能する「独立取締役」を選任して、実質を確保するという健

図表① 取締役会の独立性、専門性の確保

	独立性	専門性
海外：独立取締役が主体	危機前→危機後 ○ → ◎	危機前→危機後 △ → ○
日本：社内取締役が主体	△	?

全な方向に向かっているのです。

そのほかにも、CEO は取締役会の議長やリスク委員会、監査委員会の議長にならない、「独立取締役」のみからなるリスク委員会を設置するなど、運営上の工夫も多々みられるようになったということです。

② リスクアパタイト・フレームワーク (RAF) の構築

リスクアパタイト・フレームワークというのは「経営戦略等を踏まえ、進んで受け入れるリスクの水準について対話・理解・評価等をするための組織内共通の枠組み」のことです。

わが国では、日銀・金融高度化セミナーで「リスクアパタイト・フレームワーク」が取り上げられたり、金融庁も平成 25 年度の主要行等向け監督指針の中で「リスクアパタイト・フレームワークの構築に向けての取り組みを検証する」としたこと、にわかに注目を集めています。

しかし、既に海外の先進的な金融機関では、リスクアパタイト・フレームワークは数年前から導入されており、今や組織内で展開され定着が図られつつあります。

具体的には、経営戦略等を「リスクアパタイト・ステートメント」として文書化し、それらと整合的になるように、予算策定、報酬・業績評価、ストレステスト、リスクリミットなどを見直して内部管理プロセスを再構築していくこと。また、研修プログラムなどにも取り入れて組織内のリスクカルチャーの醸成に繋げていくことが、上記レビューのなかで紹介されています。(図表②)

③ 監査機能 (Audit) の充実

上記レビューでは、先進的な金融機関は「独立取締役」で構成される監査委員会のもとで事業活動の監視をより強化するため、内部監査部門の役割・責任を拡大したり、内部監査スタッ

図表② リスクアパタイト・フレームワークの構築

<p>(例) リスクアパタイト・ステートメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・格付 (××) を維持し得る範囲でリスクテイクを行い収益性を高める。 ・資本の範囲内で信用集中リスクをテイクする。 ・期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。 ・金利上昇に伴う評価損の発生を × 年分の期間利益の範囲内とする。 ・リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
--

フの質的・量的な増強を図っていると指摘しています。

欧米では、「独立性と専門性を兼ね備えた取締役」が「充実した監査スタッフ」を、直接、指揮命令することで、CEO 以下による事業活動や内部統制プロセスをしっかりと監視・検証することができるといわれています。また、両者が強力なラインとなって、誤った「組織の論理」や「リスクな経営戦略」の採用を防ぐことができると考えられているのです。(図表③)

強固なリスク・ガバナンスを 確立するための「3本の矢」

欧米の先進的な金融機関では、経営戦略等を明文化し、取締役会で承認された「リスクアパタイト・ステートメント」があります。

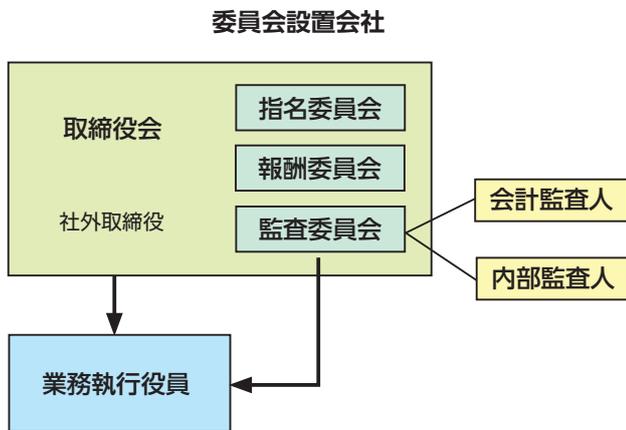
「独立取締役」は、CEO 以下による事業活動がこの「リスクアパタイト」にしたがって行われているかを監視することができます。また「内部監査部門」は、実際の内部統制プロセスが「リスクアパタイト」と整合的に設計され、運用されているか、という観点から検証作業を行うことができます。

すなわち、先進的な金融機関では、①取締役会の独立性・専門性の確保、②リスクアパタイト・フレームワークの導入と組織内の展開、③監査機能の充実、に同時に取り組み、国際的に高い評価を得ているということです。これら「3本の矢」が揃ってはじめて、強固なリスク・ガバナンスが確立するといえるでしょう。(図表④)

わが国の金融機関も リスク・ガバナンス態勢の整備が急務

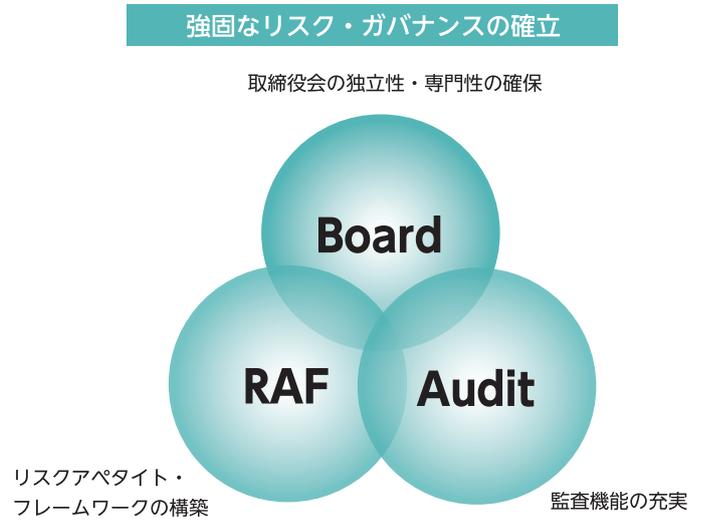
金融危機を受けて、各国中央銀行が大幅な金融緩和を行った

図表③ 監査機能の強化



監査委員会（独立取締役）が内部監査、会計監査を直接、指揮命令する。

図表④ 強固なリスク・ガバナンス確立のための「3本の矢」



結果、世界中に投機マネーが溢れ、相場変動が増大する傾向がみられます。

一方、日本の金融機関の基礎的な収益力は低下する傾向にあり、個別の金融機関の事情によっては、不測の損失発生が収益・資本を直撃し、経営体力を毀損する可能性もないとはいえません。

その意味では、わが国の金融機関も、国際的なベスト・プラクティスを見習い、上記の「3本の矢」を揃えて、リスク・ガバナンスの強化を急ぐ必要があるといえるでしょう。

わが国の金融機関の場合、まず、経営理念・戦略、ビジネス・モデルの点検からはじめ、「どのような金融機関であり続けたいのか」、「どのような金融機関に変わりたいのか」を議論するのがよいと思います。

経営理念・戦略、ビジネス・モデルが明確になれば、「リスクアパタイト・ステートメント」を作成することが容易になります。それに呼応して、統合的にリスクを許容し管理する枠組み（リスクアパタイト・フレームワーク）を再構築することもできるでしょう。

このようにして、「リスクアパタイト・フレームワーク」が組織内に導入・展開されれば、内部監査もその有効性の評価と改善の働きかけに重点を置いたものになっていくと思われます。

取締役会の変革が進み、組織内で「リスクアパタイト・フレームワーク」と「内部監査」が機能していれば、「独立取締役」の機能度も高まることが期待されます。

リスク・ガバナンス態勢の強化を本気で考えるのであれば、多様なバック・グラウンド、専門分野から、複数名の「独立取締役」を選び、彼らと執行役員・部長が良い意味で対峙して取締役会で活発な議論を行う企業文化を醸成することが重要になります。

このとき、経営理念・戦略、ビジネス・モデルと、それらから策定されたリスクアパタイトが明確であれば、どのようなバック・グラウンドと専門性を有する人物を「独立取締役」として迎えるべきかをイメージすることもできるようになるでしょう。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨等するものでもありません。

◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大経済学部卒。日本銀行入行。06年金融高度化センター企画役（現職）。FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰（兼職）。同研究会のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて、11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、埼玉大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授、非常勤講師を務める（兼職）。著書に「リスク計量化入門」、「内部監査入門」（共著、金融財政事情研究会）

- トップインタビュー 2
地域の未来を協創する 常陽銀行 取締役頭取 寺門 一義氏
- 常陽銀行 特集 6
next X 活動の展開 (ものづくり企業支援)
- 【シリーズ連載】欧州危機の根源④ 8
問題発生の経路と問題の行き着くところ
リックイビジネスソリューション 取締役 市島 慎二
- 金融機関としてのメガソーラー事業への取り組み 12
株式会社ウエストエネルギーソリューション
事業開発本部1部 部長 齊藤 英俊
- 「表明保証条項」について 14
弁護士法人中央総合法律事務所 東京事務所 弁護士 安保 智勇
- スペシャルインタビュー 16
「人間力」 アフラック創業者 最高顧問 大竹 美喜氏
- 特集/グローバル・マーケット・ソリューションズ 2014
- リスク管理領域での SAS の取り組み
～重要性を増すビッグデータ、アナリティクス活用 20
SAS Institute Japan 株式会社 ソリューションコンサルティング第二本部
Risk Intelligence グループ 部長 柳 洋二郎
- 金融機関によるクラウドサービスの活用 22
KVH株式会社 プロダクトマーケティングマネージャー 水谷 安孝
- 債券・店頭デリバティブ電子取引プラットフォーム「トレードウェブ」のご紹介 23
トレードウェブ・ヨーロッパ証券会社 東京支店
- 効率化・高速化が求められる市場系業務の統合管理を
「Arpeggio(アルペジオ)」で支援 24
株式会社さくらケーシーエス 金融ソリューション事業部
- NDFS が提供する新たな付加価値サービス 25
株式会社 NTT データ・フィナンシャル・ソリューションズ 代表取締役 土橋 謙
- 不確実性下におけるリスクヘッジ 26
株式会社東京商品取引所 代表取締役社長 江崎 格
- グローバル金融情報サービス 27
SIX ファイナンシャルインフォメーション
- 【連載】第2回 グローバル金融危機後のヘッジファンド業界動向 28
株式会社 GCI アセット・マネジメント 代表取締役 CEO&ファウンダー 山内 英貴
- 【連載】金融機関のリスク・ガバナンスー変革の潮流(下) 30
FFR+ 代表 碓井 茂樹

● 編 集 後 記

●今号では、常陽銀行の寺門頭取にインタビューをさせていただき、同行の「10年後、20年後」を見据えた取組みを中心にお話を伺いました。中小企業のもつ「技術」・大企業の「ニーズ」・つくばにある研究機関などのもつ「シーズ」…これらをコーディネーターとして結びつける同行の支援は、ものづくり分野だけでなく現在、アグリ分野にも応用されようとしています。

こうした産学官金の連携の中から新たなサービス・技術・製品が生まれれば、日本の経済にとっても大きなプラスになるでしょう。長期的な視点を持ち、地域に潜在する可能性を活かそうとする取り組みに今後も注目したいと思います。(U)

地方からの贈り物

全国の有力地方銀行が、新鮮な海産物から伝統の郷土料理まで、地元ならではの美味しいものを厳選してお届けする通販カタログ!

地方からの贈り物

検索

ホームページからご注文いただけます。

<http://chihou-gift.com/>



【お問い合わせ】リックイビジネスソリューション株式会社
「通販カタログギフトチーム」 担当：高野
東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階
TEL:03-3282-7711 FAX:03-3282-7714

金融機関.YOM(ドットヨム)：第15号

- ◆発行日：平成 26 年 7 月 17 日
- ◆発行人：澁谷 耕一
- ◆編集長：梅田 知里
- ◆デザイン・印刷・製本：株式会社情報工場
- ◆発行所：リックイビジネスソリューション株式会社
<http://www.rickie-bs.com/>
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階
TEL 03-3282-7711
- ウェブページ：<http://www.rickie-bs.com/>
- 金融機関.YOMのWEBサイト版
- 銀行員のための総合サイト「銀行員.com」：<http://www.ginkouin.com/>

CELENT

セレントは、世界の金融ビジネスと金融IT戦略を専門とするグローバルなリサーチ&コンサルティング会社です。

37ヶ国にお客様

18言語に対応

160⁺直近1年間のレポート発行本数

69%コンサルティングプロジェクトのうちリピート顧客の割合

6つ
リサーチ分野
銀行、保険、証券、ウェルスマネジメント、ファイナンス&リスク、アジア金融サービス

3つ
リサーチテーマ
イノベーション&エマージングテクノロジー
デジタル&オムニチャネル
レガシー&エコシステムマイグレーション

お問い合わせはinfojapan@celent.com
もしくは03-3500-3023までご連絡ください。

THOMSON REUTERS
EIKON™



さらなる収益機会の発見へ、深い探究心を

場所や時間を問わず、成功するための情報・ツール・人と繋がるために

より収益性の高い機会を発見するために。トムソン・ロイター・アイコンは、金融情報、市場を動かすロイター・ニュース、分析などをベスト・ミックスし、お客様のデスクトップやモバイル端末へすばやくお届けする、統合的な金融情報端末です。お客様の設定されたプロファイルに基づいてお客様が必要とする情報がすばやく選別され、その結果は見やすくグラフィックで表示されます。トムソン・ロイター・アイコンは、お客様がすばやく情報を把握し、収益機会を発見し、アクションへと導くお手伝いをします。

無償トライアルでトムソン・ロイター・アイコンを是非お試しください。

japan.thomsonreuters.com

