



巻頭インタビュー

「東京都民銀行が経営統合 によって目指すこれからの戦略」

東京都民銀行

取締役頭取 柿崎 昭裕



スペシャルインタビュー

日本の成長戦略と地方創生～後編～

株式会社日本総合研究所 理事長
経済財政諮問会議 議員

高橋 進



クローズアップ

次世代とコーポレート・ガバナンスの改革を考える

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹

異色のMVNO「FREETEL」目指すは10年で海外No.1

プラスワン・マーケティング株式会社

代表取締役 増田 薫

＜業界最前線＞ FIT27円時代の太陽光発電事業の動向

リニューアブル・ジャパン株式会社

代表取締役社長 眞邊 勝仁

東京都民銀行が 経営統合によって 目指すこれからの戦略

1951 年、朝鮮動乱による特需ブームの反動で、中小企業は不況による金融問題に直面。そんな中、都知事の諮問機関である東京地方銀行対策審議会により新銀行設立案が検討され、東京都、東京商工会議所の支援の下、同年 12 月、正式に「東京都民銀行」が設立されました。2014 年 10 月には八千代銀行と経営統合し、金融持株会社「東京 TY フィナンシャルグループ」を設立、2016 年 4 月には新銀行東京も加わることでなっています。経営統合の経緯や今後の展望について、同行の柿崎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式会社 代表取締役 澁谷 耕一

取材日：2015 年 12 月 9 日

経営統合の経緯

澁谷：八千代銀行と経営統合し、「東京 TY フィナンシャルグループ」が設立されてから 1 年が過ぎましたが、統合の狙い、1 年間の成果についてお聞かせください。

柿崎頭取：日本の人口が減れば、おのずと預金が減っていくことが予測されます。東京は他の地方に比べるとまだパイが大きいとは言え、競争は厳しい状況に置かれており、中小企業事業金融の使命を果たしていく為には、ある程度体力を付けなければ生き残れません。八千代銀行とは八千代信用金庫（昭和）の時代から人事交流が盛んでした。八千代銀行の外為部門の立ち上げに当行から人を出して規程を作成したり、2000 年に業務協力の検討に関する覚書を結び、当時はあまりなかった ATM の相互開放やメール便の共載、共同の商品の取扱いなど、色々な部署で交流がありました。統合というのは気心の知れた所との方が良いとはいえ、お互い違うところもありますから、まずはフィナンシャルグループの傘下で情報交換・人事交流していこうと決めました。

この 1 年間では、両行での合同研修等を行っています。なかでも、当行と八千代銀行の支店長 15 ～ 6 名での上海

視察研修は好評でした。現地での人事交流やお客様への訪問も行い、上海の現状を肌で感じられた研修となりました。他にも様々な階層での研修、共通商品の販売、情報交換、ビジネスマッチングなどを行っています。世の中の経済環境の変化など色々ありましたが、1 年目はまずまずの滑り出しかなと思っています。また、この 4 月には新銀行東京がグループに加わることもあり、さらにステップアップし、「東京 TYFG」として新たなステージに向けてスタートを切る準備をしているところです。

澁谷：第二地方銀行で信用金庫から銀行になったのは八千代銀行だけですが、御行と八千代銀行とは以前から交流があったんですね。

柿崎頭取：ニューヨークに支店を持っていた頃にもトレーニーを受け入れたりしていたんですよ。今の八千代銀行の田原頭取も当行の市場営業部に半年間トレーニーとして来ていただいたこともあるんです。

統合に際して 店舗・顧客層の競争はあるか

澁谷：近年の地方銀行同士の統合を見ると、常陽銀行と足利銀行のように地盤の違うところで、より広域をカバーし



柿崎 昭裕（かきざき あきひろ）

1979年東京都民銀行入行。2004年大森支店長。2007年取締役執行役員財務部長に就任後、常務取締役経営企画部長、常務取締役経営本部長を歴任。2012年取締役頭取に就任。2014年東京TYフィナンシャルグループ代表取締役社長（現職）。

東京都民銀行 取締役頭取 柿崎 昭裕氏

ようという意図がありますが、御行と八千代銀行はエリアが重なってくるのではないですか。

柿崎頭取：八千代銀行と当行は店舗が10ヶ店ほどしか重ならないんですよ。もともと八千代銀行は相模原・町田エリアに強く、城東地区（皇居より東部）などは重ならないです。都内の店舗は当行は73で八千代銀行が50。東京以外は当行が5店舗、神奈川では八千代銀行が33店舗と、あまり重なっていないので丁度良いのです。客層も、大きな法人は重なることも多いですが、基本的に当行は中堅・中小、八千代銀行は中小・零細のお客が多いので、それほど重なることはありません。

澁谷：競合する店舗もほとんどなく、もともと人事交流もあったということで、この統合は割合スムーズに進んで、シナジー効果も出てきているところでしょうか。

柿崎頭取：シナジー効果を出す体制ができてきたということです。まだまだやろうと思っていることはあります。

そこに新銀行東京が加わることになるわけですが、同行はたまたま1店舗で当行の新宿支店の隣ですし、信託の機能を持っています。また、東京都と包括連携協定を結んでいますので、それを含めると色々なことができそうです。何をするかはまだ言えないのですが、新銀行東京側も力が入っています。

「知的資産経営支援」で 企業の競争力を可視化する

澁谷：経営統合の基本方針の中に「首都圏における都市型地銀マーケットにおける競争力を高める」とありますが、「新たなビジネスモデル」について、どのようにお考えですか。

柿崎頭取：基本的には現在グループで取り組んでいる金融プラットフォームサービス「ClubTY」がベースとなります。この低金利時代、金利競争は体力勝負の様相を一段



と強め、どこの銀行でも同じことを考えて同じようなサービスを提供する中で、これからは「サービスの付加価値」がより重要になると思います。我々の一番の強みは、産官学と連携する際、専門家集団が非常に近くにいるということです。様々な取り組みを行っていますが、そのひとつとして現在、都立産業技術研究センター（都産技研）と組んで「知的資産経営支援」というものを行っています。知的資産経営とは、企業固有の知的資産[※]を認識し、活用することで、より戦略的な経営を実践していく経営概念のことです。

例えば事業承継の際、我々は第三者として企業の知的資産を見える化し、将来のビジョンや中期経営計画を経営者と一緒に作成します。その過程で、現在の経営者であるお父様が苦勞してきた経験を、これから事業を引き継ぐ息子さんに話す機会になったり、逆に息子さんが何を考え、事業を継いで将来どんなことをしたいと思っているのかを聞く機会になったり。親子ですとなかなかお互いに胸襟を開いて話すことはありませんからね。最終的に「これで安心して息子に将来を任せられる」と言っていたいただいたこともありました。

※知的資産…企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許、ブランドなど）、組織力、企業理念、顧客とのネットワーク等の財務諸表に表れにくい経営資源

また、ある鉛筆屋さんが「今まで捨てていた削りくずを何かに再生できないか」と考えていたので、我々も一緒に事例やアイデアを出したり提案したこともありました。今まで無駄だと思って捨てていたけれど、他の業種から見たら「なんで捨てていたの？ こっちでは垂涎の的だ。」と言われ、そうした意見を会議のテーブルに乗せ、従業員を交えて意見交換を行うことによって、彼ら自身もその価値に気づき、誇りを持つようになり、社内が一変して活気づいたのです。売上に直接的な効果があった訳ではありませんが、担当者がお客様の懐に入り込み、「どういうことをすればお客様が喜ぶか、リレーションを築いていけるか」を知る機会になり、行員教育の点でも良かったと思っています。

この4月から「meets note」というものを営業担当に配付しています。これは全員の営業マインドを変えるためにやっている知的資産経営の

手法なんです。担当者が取引先について作成した「meets note」を本部指導者等が添削し担当者に還元します。「次にこんなことを訊いたらどう？」と赤ペン先生にアドバイスをもらい、担当者は次回訪問時に、その内容を参考にして話を聞くなどして、スキルを高めていけるのです。また、支店長、担当者、専門家、都産技研等と一緒にSWOT分析を行い、しっかりとした中期経営計画を作るという取り組みを每期（半年間）12～13社やっています。これを中期経営計画で50社作ろうという目標を掲げ、その50社に関しては、当行が非常に詳しく、そしてコンサルティングできる状況にしようとしています。

澁谷：外部としてその会社を最もよく知っている存在になるわけですね。

柿崎頭取：この取り組みについてはずっと続けていきたいと思います。今は当行だけの取組みですが八千代銀行にも働きかけています。

都民銀行らしさとは何か

澁谷：東京を地盤とした地方銀行として、設立以来、注力されてきたことはなんでしょう。

柿崎頭取：当行には5つの方針があり、ずっと守ってきま

した。

- ①貸出資金は当行預金で賄う事を基本とし、日銀借入に依存しない。
- ②大口預金よりも少額預金の獲得に重点を置く。
- ③地元で吸収した預金を地元へ還元する。
- ④多くの中小企業の要望に応えるため、大口融資を自制、小口融資に特化する。
- ⑤審査と手続きを簡素化して貸出の迅速化をはかり中小企業のニーズに応える。

また、都民銀行らしさとしてキャッチフレーズを作りました。「提案力のヘッドワーク」「機敏性のフットワーク」「設立以来培ってきたお客様への温かいハートワーク」。この3つのワークを兼ね備えているのが都民銀行だよ、と若手行員に言っています。

澁谷：「ヘッド」「フット」「ハート」。非常に面白いキャッチフレーズですね。

仕事→使事→志事 / AKB+B

澁谷：最後に、頭取の経営哲学をお聞かせください。

柿崎頭取：担当者レベルでは仕える「仕事」を、マネージャークラスは使う「使事」を、経営者になれば志の「志事」を、

というのが経営哲学です。また、「当たり前のことを 当たり前に 徹底して全力でやる」ために、「目標を立てたら 99% で満足するのではなく、99% まで来たら絶対 100% 達成にこだわること」と言っています。お水は 99℃ だ とただの熱いお湯ですが、100℃ だと沸騰して何十倍にも体積が広がります。それから、「AKB+B」（諦めず、工夫して、ベストを尽くせ+ベストを疑え）。一番最後の「ベストを疑え」は経営者クラスにだけ言っています。

澁谷：貴重なお話をどうもありがとうございました。

●グループ概要

名 称：東京 TY フィナンシャルグループ
創 業：2014 年 10 月 1 日
本店所在地：東京都新宿区新宿五丁目 9 番 2 号
資本金：200 億円

●会社概要

名 称：株式会社東京都民銀行
頭 取：取締役頭取 柿崎 昭裕
創 業：1951 年 12 月 18 日
本店所在地：東京都港区六本木二丁目 3 番 11 号
ネットワーク：77 か店
資本金：481 億 20 百万円
預金残高：2 兆 4,010 億円
貸出金残高：1 兆 8,411 億円
従業員数：1,591 人
(2015 年 9 月 30 日現在)

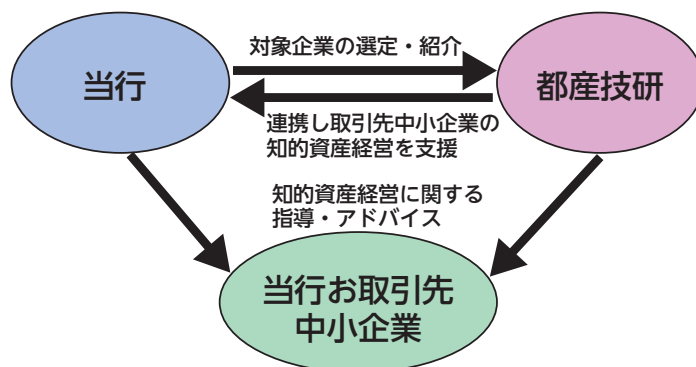
名 称：株式会社八千代銀行
頭 取：取締役頭取 田原 宏和
創 業：1924 年 12 月 6 日
本店所在地：東京都新宿区新宿五丁目 9 番 2 号
ネットワーク：84 か店
資本金：437 億 34 百万円
預金残高：2 兆 1,384 億円
貸出金残高：1 兆 4,857 億円
従業員数：1,629 人
(2015 年 9 月 30 日現在)



知的資産経営支援

東京都民銀行は、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター（都産技研）と業務連携し、お取引先中小企業が、企業固有の知的資産※を認識し活用することで、より戦略的な経営を実践していく知的資産経営の支援を通じて、企業価値の向上と地域産業の活性化を図っております。

※知的資産… 企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許、ブランドなど）、組織力、企業理念、顧客とのネットワーク等の財務諸表に表れにくい経営資源



《知的資産経営報告書の作成》

当行及び都産技研のアドバイス等に基づき、自社の強みの分析や自社に足りない知的資産等について「知的資産経営報告書」を作成。見えざる自社の強みを見える化し、周囲の認識や信頼の向上、自社の強みを活用した事業展開の実践を図る。

より戦略的な経営の実践

「認知症サポーター」養成への取組み

高齢化が急速に進む中、東京都民銀行では、職員全員が「認知症サポーター」の資格を取得する取組みを実施しており、八千代銀行においても、すべての部店に「認知症サポーター」を配置しております。認知症の方やその家族の皆さまを温かく見守りご支援することで、安心して暮らせる地域社会作りに貢献してまいります。



FC 東京と連携した取組み



©FC 東京

東京の地域発展に貢献することを目的として、Jリーグクラブ「FC 東京」を運営する東京フットボールクラブ株式会社と連携しております。それぞれの分野での経験と知識を持ち寄り、「地域密着」や「地域貢献」といった共通理念を具現化するために、「スポーツ振興」や「金融サービスの提供」を通じて協力し、地域社会の発展に貢献してまいります。毎年開催している「東京都民銀行 Day」においては、育成資金の贈呈も実施しております。

「海の森」植樹イベントへの参加

東京都民銀行では、東京都中央防波堤内側「海の森」公園予定地にて開催される植樹イベントに、役職員が参加しております。

平成 27 年 10 月に実施された植樹イベントには、八千代銀行の職員も参加し、47 名で植樹活動を行いました。

※「海の森」整備事業は、都市活動の結果生じたゴミと残土の島を、植樹活動により海に浮かぶ美しい森に生まれ変わらせるといふ東京都によるプロジェクトで、東京都民銀行が寄付をしている「緑の東京募金」を活用して行われております。



東京TYフィナンシャルグループ

金融プラットフォームサービス “Club TY”

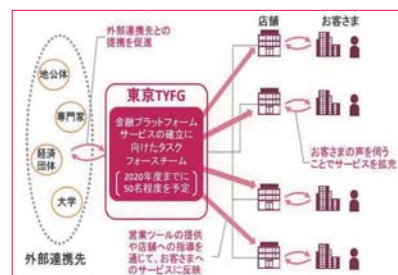
◆ 金融プラットフォームサービス “Club TY” とは

東京TYフィナンシャルグループの東京都民銀行と八千代銀行が連携することによって提供が可能になる、より多様で広範な金融サービスを、両行の法人・個人のお取引先などすべてのお客さまが、必要な時に最適なタイミングで、かつ、ワンストップでご利用いただける仕組みです。



「Club TYサポートチーム」の設置 (2015年2月)

“Club TY”の具体的なサービスを営業店と連携し提案・提供するサポートチームを設置し、構成メンバーとして「Club TYコーディネーター」約30名を配置しております。



脱・店舗化に向かうリテール金融—3

脱・店舗化への対応

日本アイ・ビー・エム株式会社

金融サービス事業 アカウント・パートナー **上野 博**



第1回では、インターネットやモバイルの普及を起点とした消費者行動の変化によって銀行チャネルの脱・店舗化が必要となることについて、第2回では、オムニチャネル化が進む中での個別チャネルの進化について述べた。最終回は、脱・店舗化の潮流に銀行がどのように対応していくべきかについて論じてみよう。

来店前の段階の顧客に対応する

消費者は、銀行の営業店に足を踏み入れる前に、商品やサービスについておおよその選択を終えているから、来店前のインターネット上での行動への対応が重要となることは、第1回で述べた。その段階で（潜在）顧客に自行の利用意思を固めてもらうためには、購買意思決定の流れに沿って、

- ①顧客のニーズが喚起されていること
- ②自行が選択肢に入る／入っていること

が必要条件となる。ニーズのない顧客にアプローチしても有効な成果は得られないから、ニーズ発生を検知して銀行側からメッセージを送るか、ニーズが発生したらまず自行に接触してもらうよう事前に働きかけておくことが必要になる。

ニーズ発生を検知と働きかけは、イベント・バースト・マーケティング（EBM）と呼ばれるものだ。ただし、ネット検索を行う消費者の動きは速いため、ネット上でのEBMでは、リアルタイム対応を行って閲覧者を離れさせないことがポイントとなる。また、個客のアクションに応じたメッセージの出し分けをリアルタイムやチャネル別に行うことは手作業では不可能であり、自動化する必要がある。一部の地方銀行ではこうした取組みが始まっている（次ページ図参照）。

顧客は意思決定過程で、自分の都合に合わせて複数のチャネルを使い分ける。意思決定プロセスにおける一連の情報源やチャネルの使い方を顧客の立場で考え、カスタマージャーニー（注）として描き出すことで、個々の接点での対応を適切かつ連続性をもったものにすることが可能になる。こうし

た施策が出揃ってくれば、オムニチャネル化が現実のものになる。

オムニチャネル化の道筋

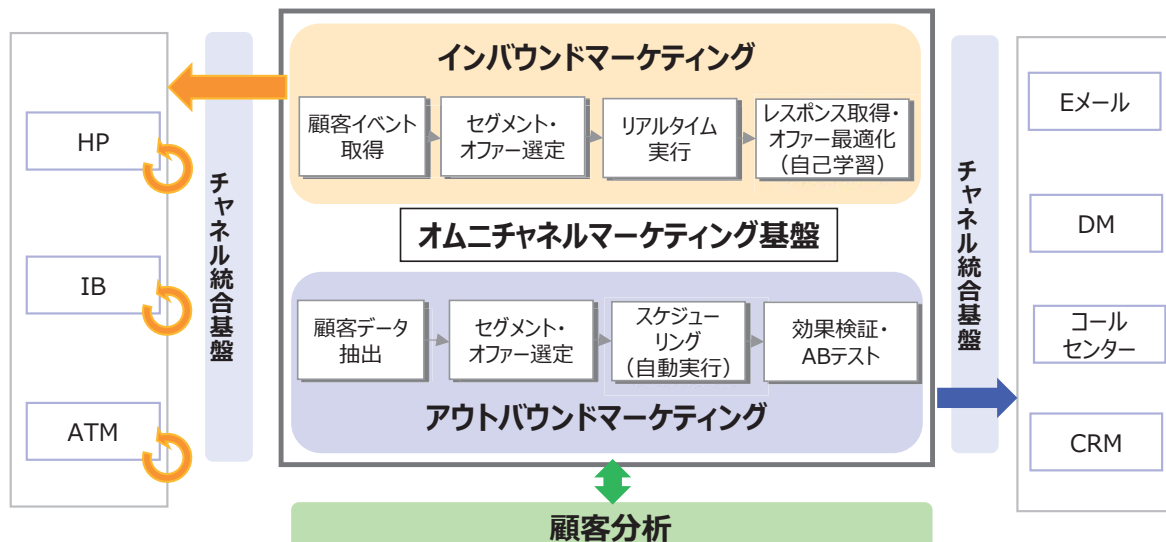
オムニチャネル化の目的は、営業店に来店しない／来店前の段階にある顧客とつながって、自行商品の購買に至るカスタマージャーニーに乗ってもらうことである。従ってオムニチャネル化推進の際のポイントは、インターネット／モバイル等のリモートチャネルから手をつけることだ。ただし、オムニチャネル状態を一朝一夕には実現することは困難なため、ロードマップを描いて優先順位をつけ、施策を進めることになる。

オムニチャネル環境では、顧客を一律な存在としてではなく、「個」客としてみる。つまり、顧客がモバイル等の接点を通じて銀行とつながるその場で、一人ひとりに合ったコミュニケーションをとる。この段階での顧客とのやり取りをデザインし運用するのは、本部のマーケティング部門だ。顧客理解のための分析力とその基礎となるデータの整備、各チャネル間の連動、他企業との連携などを統括して企画・運用を行う部門を設置し、必要な人材を揃えることが求められる。

FinTech のとらえ方

2015年は、FinTechが注目を浴びる年となった。FinTechの本質は、テクノロジーによる金融機能の再構成と言える。特にリテール金融領域においては、インターネットというチャネルと、そこで発生するビッグデータなどの分

オムニチャネルマーケティングの実現例



- マーケティング基盤/顧客分析基盤**・・・インバウンドおよびアウトバウンドのマーケティング施策を統合管理し、個客別にメッセージや推奨商品・サービスを提供
- チャネル統合基盤の確立**・・・各顧客接点と関連システムをリアルタイム連携し、最新の顧客状態に基づくアプローチを実現

析を活用して、店舗と人員というコスト要因に依存しないビジネスモデルを築くことが可能になる。FinTechのスタートアップ企業は、特定の金融機能における顧客経験を作り込んで新しいビジネスを提供する。そのスピードは銀行よりも圧倒的に速い。そのため、銀行機能の大半はFinTechサービスに取って代わられる（銀行機能のアンバンドリング）とか、リテール銀行収益のかなりの部分がFinTech企業に持っていけるといった脅威論が台頭してきている。

モバイル機器の普及によって、金融サービスのビジネスモデルも中・長期的には大きく変わっていく。その担い手が誰になるのかを判断するのは時期尚早だ。しかし明らかなのは、「アンバンドリング」の先は「リバンドリング」につながっているということだ。アンバンドリング状況下では、金融機能が個別分解され、消費者はそれを個別に選択して利用することになる。しかし、それが可能な高い情報／金融リテラシーをもつ者は、一部の消費者に限られるだろう。だとすれば、複数の金融機能を個々の顧客に合わせて束ねて推奨・提供する企業が市場の有力なプレーヤーとなることは十分考えうる。その際に顧客をつなぎ止めるキーワードは「信頼」であると考えられるから、信頼を旨とする銀行の立ち位置は決して不利ではないだろう。

脱・店舗化への対応とは

銀行が「信頼」をキーワードとして、顧客の重要なパートナーであり続けることは可能と考えられる。しかしその前提は、ビジネスモデルの脱・店舗化を早期に実現することだ。スマー

トフォンが消費者のコミュニケーションの中核機器となるのに要した時間は、わずか4年程度である。銀行の中期計画1回分+少々の時間で、消費者行動が一変する時代なのだ。

さらに言えば、脱・店舗化とは、明確な道筋も目的地も決まっていない道程である。道の先にあるものは「脱・銀行化」であるかもしれない。その中で勝ち残るための条件は、自社ビジネスの本質に関する普遍的なビジョンを明確に打ち出し、常に変化の方向性を見定めつつ、環境変化を取り込んで舵の修正を繰り返していくことだ。柔軟性と敏捷性の獲得が、銀行にとって組織文化の変革を伴う大きなチャレンジであることは間違いない。戻る道はなく、歩みを止めることも許されない。「脱・店舗化」への対応は、変化の常態化を受け容れて前に進むことに他ならない。

(注) カスタマージャーニー：顧客が商品やサービスを知り、最終的に購買するまでの「行動」「思考」「感情」などのプロセス

(文中における意見や見解は筆者個人のものであり、日本アイ・ビー・エム株式会社公式のものではありません。)

◆上野 博（うえの ひろし）

日本アイ・ビー・エム株式会社 金融サービス事業 アカウント・パートナー

1982年住友銀行入行。2000年より日本総合研究所にて上席主任研究員、フューチャーシステムコンサルティング（現フューチャーアーキテクト）にてディレクター、マーケティング・エクセレンスにてパートナー。その後、2005年よりアイ・ビー・エム・ビジネスコンサルティング・サービスにてアソシエイト・パートナーとして従事。同社の日本アイ・ビー・エム（株）への統合を経て現職。

異色の MVNO「FREETEL」 目指すは10年で海外 No.1

Special
Interview

聞き手：

リッキ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

オープン化に向かう 日本の携帯市場

澁谷：まずは、日本の携帯電話市場の動向についてお聞きます。安倍首相が「携帯料金が高すぎる」と引き下げを要請したことが話題になりましたね。

増田：日本において、自前で基地局や通信設備を所有し“モバイル通信キャリア”を運営できる免許を持っているのは、NTT ドコモ、KDDI、ソフトバンクの大手3社しかありません。大手3社による寡占状態が市場の健全な競争を停滞させてしまい、割高な通信料金をユーザーに強いているのではないかと指摘は以前からされていました。

澁谷：通信キャリアの免許は、総務省の管轄ですよ。

増田：はい。総務省は以前から、「多種多様な通信サービスの選択肢を増やす」ため、大手キャリア3社に「通信インフラ等の設備を他社にオープン化すること」を要求し、通信設備を持たずにモバイル通信サービスを提供できる事業者（MVNO）を推進してきました。

澁谷：日本の携帯電話料金は、やはり高いのでしょうか？

増田：平成26年度に総務省が携帯料金の内外価格差を公表しているのですが、東京の平均通信料は7,022円。ニューヨークが1万601円、ロンドンが7,282円、ソウルが5,173円ですから、実は世界の中で日本が著しく高いというわけではありません。とはいえ、日本特有の販売方法である「2年しぼり」や「端末価格実質0円」「パケット定額制」等が、携帯料金の透明性を失わせていることは指摘できると思います。

澁谷：2015年5月には携帯電話のSIMロック解

プラスワン・マーケティング株式会社

代表取締役 **増田 薫氏**

増田 薫（ますだ かおる）

1972年東京都生まれ。ソースネクスト、Lenovo Japan、Dell Japanで営業部隊の責任者を歴任。Dell時代にスマートフォン事業を経験し、その大きな可能性に惹かれ2012年に自らプラスワン・マーケティング株式会社を起業。創業から3年余りで「FREETEL」をSIMフリー勢のトップブランドに押し上げた。座右の銘は「憂き事の尚この上に積もれかし限りある身の力試さん」。

除も義務化され、貴社をはじめとする MVNO の参入が続いていますね。

増田：そうですね。総務省は「2016 年までに契約者全体の 10%、1,500 万回線まで MVNO を拡大させる」との指針を出しています。現在 MVNO は 400 万回線弱ですから、残り 1,100 万回線の争奪戦が繰り広げられている状況です。これまで通信キャリアが独占してきた市場がオープン化されたことで、消費者にとっては選択肢が広がり、かつ競争により料金も安くなりました。2015 年はまさに「SIM フリー元年」だったと言えます。

澁谷：そもそも MVNO とは、どのようなビジネスモデルなのでしょう。

増田：MVNO は「Mobile Virtual Network Operator」の略で、日本語では「仮想移動体通信事業者」と訳されています。大手の通信事業者から携帯電話回線などの無線通信基盤を借り受け、独自のサービスを展開する事業者のことです。弊社は、NTT ドコモから回線をお借りして「FREETEL」の名称でサービスを行っています。実は現在、ドコモ回線の純増分の約半分を MVNO が占めているほどで、急速に拡大が進んでいます。欧米では既に一般的になっていて、MVNO のシェアが 2 ～ 3 割を占めている場合が多いですね。政府が規制を緩和すれば、数年でどの国でもそれくらいのシェアになっています。日本は今まさにその転換期であり急成長期となっているのです。

澁谷：競合他社と比べて「FREETEL」の強みはなんですか。

増田：SIM カードのみを販売している他の MVNO 事業者とは異なり、私どもは端末メーカーでもあり、「通信」「携帯端末」「店舗」「サポート」を一体で提供する、SIM フリーキャリアという立ち位置です。SIM フリーキャリアであることのメリットは計り知れないと思っていて、例えば SIM を知らない一般的なユーザーの方にも、いつも利用されているお店で今まで通り端末と SIM をセットで買って頂き、サポートをご提供できます。SIM カードだけを購入した場合、トラブルが起きても、原因が通信側にあるのか端末側にあるかはっきりしない場合が多く、ユーザーは MVNO と端末メー

カーの間をたらい回しにされてしまいます。弊社であれば、SIM と端末の両方が一緒にサポートされるので、ユーザーは安心してご利用いただけます。

日本メーカーとしての誇り

澁谷：SIM フリーの携帯端末は、自社で開発されているのですか？

増田：そうです。弊社は 2012 年に創業した際、まずは SIM フリー端末メーカーとして参入いたしました。私たちがハードウェア開発をスタートした頃には、海外からの並行輸入などを除き、SIM フリーのスマートフォン自体が日本市場には存在していませんでした。SIM フリー市場そのものを拡大するためにも、絶対にオリジナルブランドの SIM フリー端末は必要だと考えました。現時点では、商品開発は弊社、製造は中国の提携工場で行っています。ただし、品質管理は弊社の基準で厳密に運用し、ソニーでプロダクト開発を 35 年やっていた方にその執行役をお願いして管理しています。品質レベルについては、日本メーカーに引けをとりません。

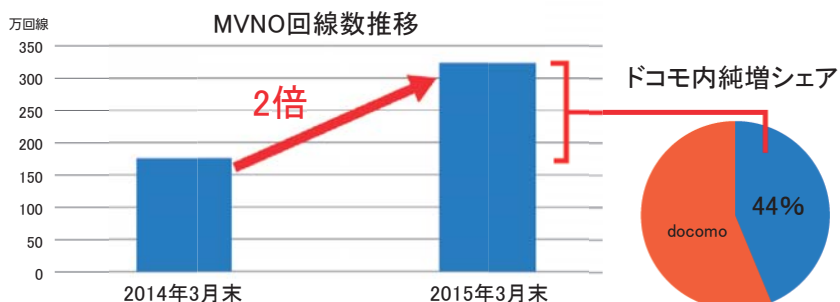
澁谷：2015 年度を振り返っても、たくさんの製品をリリースされていますね。

増田：実は 2015 年の FREETEL 秋冬モデルでは、弊社は 8 種類の端末を発売いたしました。これはドコモの 10 種類に匹敵し、au、ソフトバンクよりも多い数になります。価格帯も 5,000 円台から、最も高いモデルで 39,800 円と幅広くご用意しております。いずれも同スペックの他社端末価格の 4 割相当で、世界の標準的な価格設定です。日本品質でありながら世界標準価格でご提供した結果、この秋から発売した当社の端末はいずれも予約開始日に完売し、FREETEL コーナーを置いていただいているヨドバシカメラ様でも在庫切れの状況を作ってしまった。新しいモデルの発売を期待されていたエンドユーザー様には大変申し訳ないことをしました。

澁谷：海外にも積極的に展開されているとお聞きしましたが。

増田：はい。2015 年 11 月にカンボジア、メキシコの 2 か国で販売を開始しました。カンボジアでは通信キャリアである Seatel 社、メキシコでは大手販売店と提携し、それぞれ

順調なスタートを切っております。特に Seatel 社とは今後 1 年間で 50 万台を販売する契約を締結いたしましたので、そのための端末の製造を急ピッチで行っていく必要があります。なお、今後はアジアや北米・中南米、中東へも順次展開していく予定です。また、グローバル戦略を推進するため、元モトローラ副社長のイアン・チャップマン・バンクスを弊社

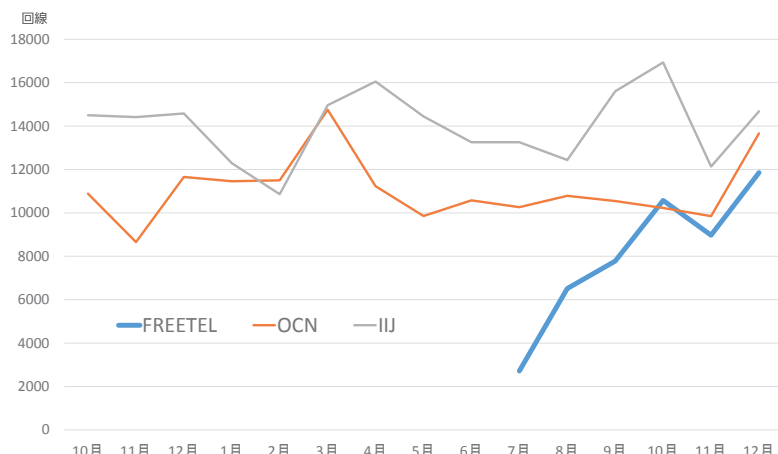


4 人家族の携帯料金負担

	現在	FREETELなら
年間負担	約50万円	約8万8千円
平均世帯年収比	約10%	約1.7%
縛られ負債	もう一年分	なし

※現在、端末1台1万円/月
※FREETEL: 端末1台1万円
+通話料一人千円/月(音声付)

FREETEL のシェア拡大の推移 (月間の契約獲得数)



に招き入れました。彼が持つ知名度や人脈により世界各国引き合いを多数受けており、その事業機会に確実に対応べく、今後も継続的に資金調達が必要と考えています。

澁谷: 確かに MVNO 事業者である上に端末メーカーでもあるという珍しいビジネスモデルであることを考えると、資金調達は重要ですね。現在の資金調達は順調なのでしょうか。

増田: おかげさまで、2015 年の 1 年間で 21.3 億円の第三者割当増資を実施いたしました。この結果、資本金と資本準備金はそれぞれ 11 億 6,575 万円となっています。先ほど申し上げた国内・海外の需要と、MVNO 事業者としてエンドユーザー様に快適な通信サービスを提供していくためには、今後も積極的に調達を行ってまいります。

澁谷: 海外では FREETEL 端末のどこが評価されているのでしょうか。

増田: 日本品質で、世界標準価格であることです。先人たちの努力の結果、ものづくりにおいて日本は本当に評価されているのです。弊社は「Made by Japan」をコンセプトに、日本のものづくりをしっかりと継承していくことを掲げています。そのフラッグシップとなる端末に「SAMURAI」シリーズがあるのですが、これが特に評判がよいですね。「SAMURAI」の紹介コピーは「研ぎ澄まされたフォルム。手の延長のようになじむボディ。単なる道具を越えて、極限まで磨き上げるデザイン。このスマートフォンは、武士の魂である日本刀を彷彿とさせる。日本の技術者たちが、Made by Japan の誇りを賭けた“作品”だ」です。大袈裟かもし

れませんが、この製品に込めた日本メーカーとしての誇りが海外の人たちにも伝わっているのだ、と感じています。将来的には日本国内でも生産拠点をもち、日本のものづくり再興の一翼を担いたいと考えています。

通信品質は MVNO 最速の評価

澁谷: 今度は「通信」についてお聞きしたいと思います。通信品質はどのように維持されているのでしょうか。

増田: 弊社は NTT ドコモから回線をお借りしてサービスを提供しています。多少専門的になりますが、回線の仕入れには「L2 接続」と「SIM 卸し」の 2 種類があります。FREETEL は「L2 接続」で、大手キャリアの通信網に直接、自社のネットワーク設備を接続する借り受け方をしています。対して「SIM 卸し」は、自社でネットワーク設備を用意せず、L2 接続で回線を借り受けた MVNO から回線を再分配してもらっ

ています。「L2 接続」は独自に通信品質のコントロールが可能ですが、「SIM 卸し」はできません。

澁谷: そうすると「L2 接続」の事業者の方が、通信品質が高いということですか。

増田: 「L2 接続」であればコントロールはできますが、結局は用意した回線の帯域(太さ)に対する利用者の数(回線密度)が回線の品質を左右するため、「L2 接続だから早い」とは言い切れません。以前から L2 接続してきた事業者は短期利益を優先するあまりユーザーをたくさん詰め込んで遅くなっている場合が多いですね。ちなみに弊社は、最新のネットワーク設備を持ち、「速さ」にこだわって投資しています。

澁谷: 通信速度に関して、ユーザーの評価はいかがですか。

増田: おかげさまで業界専門メディアから、ドコモ回線系列の MVNO 業者の中で「最速」との評価をいただいています。また 2015 年 7 月のサービス開始以来、社内で「回線増速マラソン」と呼ぶ回線の設備投資を行っています。その投資効果が、お客様からの「爆速」という評価につながっているのではないのでしょうか。通信回線への設備投資は今後も継続していく予定ですし、他の MVNO を通信品質でも圧倒したいと考えています。そのための資金も必要となってきます。

澁谷: 通信品質以外の特徴にはどんなものがあるのでしょうか。

増田: 弊社では「使った分だけ安心プラン」といって、月額 299 円(100MB)から上限 2,470 円(10GB)までのプランを提供しています。大手キャリアの通信プランは、データ使用量に関わらず一定額の支払いになるケースが多いのです



が、FREETEL SIM
では使用量によって
後から最適なプラン
でご請求するので無
駄がありません。音
声通話付きのプラン
も業界最安値の月
額 999 円からサー
ビスを提供していま
す。また、アプリの
種類や時間帯によっ

てユーザーごとにパケット代を無料にしたり、通信速度を優先的に高めたりすることができる最新のネットワーク設備を持っています。そのメリットを活かして、iPhone ユーザー専用 App Store の通信料を無料にする SIM カードも販売しています。お客様からもご評価いただいております。ヨドバシカメラでは 2015 年 7 月の発売以来、SIM カード販売シェア No.1 となっております。

澁谷：大手キャリアの場合は 2 年契約が通例で、途中で解約すると違約金が発生するようですが、貴社はどうですか。

増田：弊社にはそういった縛りは一切ございません。解約金も一切ありません。

社長自ら、ユーザーの声を聞く

澁谷：サポートの体制はどうされているのですか？

増田：自社内にサポートセンターを設置しています。お客様からいただいた問い合わせ内容は、私を含め役員全員に情報共有するようにしています。不具合があったときには、できるだけ早く対応してお客様の不満を取り除くとともに、お客様のニーズを製品に素早く反映するためです。社内では「初めて使った人でも簡単に使えるようにしよう」と言っています。我々もお客様と一緒に勉強していくんだ、と。サポートをコストだと言う方が多いのですが、私は売ってからがお客様との関係の始まりだと考えており、きめ細やかなサポートこそが競争優位の源泉であると信じています。

澁谷：FREETEL の店舗展開についてお聞かせください。

増田：コンシューマー向けでは、ヨドバシカメラを筆頭に大手量販店さんにお取り扱い頂いております。中でもヨドバシカメラでは全店で、即日 MNP（ナンバーポータビリティ）対応もしておりまして、その場で他社からの乗り換えが可能です。最近ではビックカメラの有楽町店でも MNP 対応が可能になりました。また、徐々に大手キャリア並のスペースの FREETEL コーナーを展開し始めています。ヨドバシカメラでは秋葉原、名古屋、大宮に設置済みで、近々に全店舗でコー

ナーを設置する予定です。やはりお客様にとっては、困ったことを解決してくれる店舗があることはサポートの観点からも大きいと思います。法人向けではダイワボウ情報システムとの販売提携を行っております。

日本メーカーとして海外 No.1 を

澁谷：今後の展開についてはいかがでしょう。

増田：日本のメーカーとして日本をよくしたいと思っています。IT の世界は変化が激しく、例えば 10 年前のアップルはパソコンの会社としては負け組で、マイクロソフトに買収されそうになりました

が、iPhone の発売で大逆転しました。一方、ノキアは 10 年前には圧倒的なシェアを誇っていましたが、今ではほぼ消えてしまった。IT はたったの 10 年でリセットできるのです。

私は今後 10 年で、FREETEL が世界で一位になることを目指したいと思っています。携帯事業を通じて日本の地位を世界で上げていきたい。実は私、あまりインタビューが得意ではないのです。本当は製品で語りたいと思っています。真剣に、心を込めて。使命に近い感覚で、このビジネスをやっています。これからも、正しいものを、武士道のように追いかけていきたいと思っています。

澁谷：世界一への道筋は見えていますか？

増田：私がスマートフォンに出会うきっかけを作ってくれたのが、デル創業者のマイケル・デルでした。6 年ほど前に彼がポケットから取り出したのが、世界初の 5 インチスマートフォンだったのです。すぐに「これは凄いな。世界を変えるな」と感じました。その日は商談がうまくいってご機嫌だったので、試しに「Give Me」と言ってみたら、くれたんです。その端末は、今でも私のデスクに大切にっています。

実は、やろうと思えば誰でも世界一になれる。サムソンが 1 億台の端末を売ったというなら、その端末を 1 円で売ってしまえば、勝つことができる。それで一瞬は世界一になれるけど、私はそれでは意味がないと思っています。ユーザーがこの製品いいなと評価し、好きになり、誰かに勧めてくれるような、ユーザーとの信頼関係のサイクルを築くことが大切ではないかと。それを最大化することが、私にとっての世界一なんです。そのための答えはおのずと出ていて、良いものを正しい価格で売る。そこは歪みたくはありませんし、これからもこだわっていきます。



日本の成長戦略と地方創生

～後編～

前編では安倍政権の政策とその評価、中国経済の現状等について伺いました。後編では日本の成長戦略、地方創生、地域金融機関が果たす役割等を中心にお届けします。

株式会社日本総合研究所 理事長 高橋 進氏
経済財政諮問会議議員

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

「地方創生」の背景に地域経済の悪循環

澁谷：今まさに「地方創生」がスローガンとなっています。地方版総合戦略と言われていますが、高橋理事長のお考えになる地方創生とはどのようなもののでしょうか。

高橋理事長：経済全体がよくなるとそのプラス効果が地方にも及び、地方も持ち上がってくると期待されてきましたが、「地方創生」という言葉が出てきた背景には「それでは駄目ですよ」という発想があるのだと思います。今まではカネとモノをつぎ込むことでカンフル剤効果はありました。それでもヒト・モノ・カネの流出は止まらず、財政も底を尽き、企業は地方に工場を作らずにアジア諸国へ出て行きました。地方がカンフル剤に依存する体質を強めてしまったことにも問題があるとは思いますが、地域経済が悪循環を起こしているということです。

今回の「地方創生」では、これまであまり着目してこなかった「ヒトの流れを変える」ことに大きな着眼点が置かれているところが特徴だと思います。そうは言っても人の流出を止めるためには、それなりに働く場や学びの場がないといけません。また、「外部から稼ぐ産業」と「域内で需要を賄う産業」の両方が必要です。ヒト・モノ・カネの流出は放っておくと、人口構造が更に変ってしまいます。去年の日本創生会議での指摘のように、若年層の人口が減ることが更なる出生率低下に結びつき、地方経済を低下させ、税収基盤を弱くし、社会生活基盤を弱体化させてしまう可能性を持っていると考えられます。

農業、医療・介護、観光が 地域産業を支える

高橋理事長：地域を支えるのはもはや製造業ではなく、「農業、医療・介護、観光」が柱と言われています。

典型的な域内産業である医療・介護については、今までは高齢者の絶対数が増えていましたが、地域によってはこれから減ってくるところも出てきます。供給力を減らすのか、外部から需要を取り込むのか、サービス産業として地域によってどう育てていくのかが問われるでしょう。

農業は食文化・食産業と捉えれば観光と結びついてきます。今までは「たかが観光」として地域の柱にはならないと言われてきましたが、この産業は地域への波及効果も高く、インバウンドがこれだけ来ているわけですから、観光を軸として農業の再生に取り組んでいくことも可能だと思います。

2014年はインバウンドで1,431万人が来日し、2015年は1,800万人くらいまでいくのではないかと予測されていますが、東京・京都・大阪・名古屋・北海道以外の地域はほとんど恩恵を受けていない状況です。私の憶測では、日本へのリピーターが増えれば地方への観光客が多くなると思っていますが、今はそのニーズを取り込めていない地域がほとんどです。京都には既に宿泊のキャパシティが一杯で、外国人が増えることにより国内観光客が減っています。観光が盛り上がるのは良いけれど、供給サイドをどうするかも課題です。インバウンドは今年2兆円を超える消費力が出てくると予想されますが、一方で20兆円ほどの国内観光が落ちているわけです。インバウンドもさることながら、国内観光も活性化させていくという観点で



高橋 進(たかはし すすむ)

1976年一橋大学経済学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）に入行。主に調査畑を歩み、90年日本総合研究所調査部主任研究員へ。調査部長、理事を歴任後、2005年～07年まで内閣府政策統括官（経済財政分析担当）として、月々の景気判断、内外の経済動向、経済財政政策に関わる調査・分析などを行う。07年8月、日本総研へ副理事長として復帰、11年6月には理事長に就任し、現在に至る。また、13年1月から、第2次安倍内閣の発足に伴い復活した経済財政諮問会議の民間議員を務めている。テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」やフジテレビ「新報道 2001」等の経済情報番組にも出演。

も考えなければならないでしょう。

このことは地方活性化と密接に関わってきます。今はゴールデンウィークやシルバーウィークなどに国内観光のピークが集中していますが、ワークライフバランスや休日のあり方を見直すことで、国内旅行のニーズ・稼働率の差を平準化させることも、地域対策としては取り組む余地があると思います。

澁谷：評価できる取組みはありますか？

高橋理事長：最近の地域おこしの成功例を見ると、外部の方の知恵と地元の方の努力が組み合わさった時により成果を生んでいるので、人材はすごく重要であると思います。北海道や岐阜県など、地域が違って、同じ人材やチームが活動しているケースがあります。地域にまだスキルやノウハウを持った人材が少ないのだと思います。ただ、地域で共同で休日を作ってイベントを催すなどといったことをきっかけに、地域おこしの輪が地元で徐々に広がっているケースもあります。

若い人達を取り込んで 農業や観光の産業活性化を

高橋理事長：今、農業を支えている高齢者がいなくなれば、農業人口は激減します。しかし、最近では農業に新しい魅力を感じている若者も増えているようです。ただ、若い人達がいきなり農業経営をするのは無理なので、1度農業経営を企業で学んで、それから独立していくなど、ステップが踏めるような環境をつくってあげると、農業や観光などにも若い人達が入りやすいのではないのでしょうか。農業を希望する人は、1度都会で働き、勤め終わった世代の方が多いのですが、もっと若い人達が入ってこななければならないだろうし、観光なども彼らの新しい感覚をもって育てていくことができれば、世界の観光客をグッと惹きつけられると思います。

これは受け売りなのですが、例えば夏の軽井沢で自転車を1日貸し出しても1日1500円にしかありません。ところが地方で「田舎めぐり」として通訳ガイドを一人つけて自転車

を貸し出すと1万円、2万円取れるんです。こうした工夫で大きな付加価値がつかます。日本に来る外国人にとって、日本の田舎、豊かな食文化、気候などはとても魅力的だと思います。それをどう売り込むかというところに若い人達のセンスが必要ですし、そのような人材を育てなければならないのですが、そういった人材を擁している企業は東京の企業で、かつ外資系です。本当にもったいないことだと感じます。

高齢世帯から子育て層に いかにして資産をシフトさせるか

澁谷：地域活性化の取組として「ふるさと宿泊券」や「プレミアム商品券」といったものもありますが、その効果はいかがでしょうか。

高橋理事長：これもやはり起爆剤だと思います。商品券をきっかけに家計に溜まっている貯蓄を引き出すことで、その地域の消費の活性化に繋がたいという意図があります。高齢世帯に貯蓄が溜まってしまって、彼らの消費が鈍いということは大きな問題です。高齢世帯からいかに若年世帯に資産をシフトするかですが、これは政府を通じてシフトさせるか、贈与という形をとるか、また商品券にしても、高齢者のニーズに本当に合った商品設定をするなど様々な方法があります。しかし、若い人達の生活を支え、子供を作りたいという環境を社会保障給付で支援していく、高齢世帯に集中している貯蓄を子育て層に持ってくるなど、政策の大枠は必要です。いずれにしても今後は高齢者にも応分の負担を求めることが避けられないでしょう。

高齢者が増えているので、高齢者に負担を求めると時の政権にとってはマイナスになるかもしれません。しかし、若い人達が政権に期待して選挙で投票するようになり、高齢者も自分たちの子や孫を守るために子育て層への支援を厚くし、応分の負担を求められるのであれば、政治的には決してマイナスにはならないと思います。むしろ低所得層、特にひとり

親世帯、子育て層を支援していくことが、消費の底上げのためにも本当に必要なことなのではないでしょうか。

少し話は変わりますが、配偶者控除の限度額である 103 万円の壁についても、随分前から安倍総理が見直しを求めているにもかかわらず、いまだ変わっ

ていないのが現状です。これは税制と企業の問題でもあります。103 万円にリンクしている色々な手当を、政府としても変えるべきだと思います。また、企業自身も動かないといけません。いま、時給が上がると逆に労働供給が減るというおかしなことが起きています。人手不足で時給が上がっているため、103 万円を超えないようにパート・アルバイトの方が就労を抑制してしまい、企業にとって年末の一番忙しい時期に休む人が増えてしまっは困るわけです。まさに壁があるので、見直していかなければならないと思います。人手不足だということは、人の移動の円滑化も含めて労働市場改革のチャンスでもあります。そこはひとつ大きな成長戦略のテーマだと思います。企業の側も配偶者手当のあり方を見直すだけではなく、非正規も含めた従業員教育など人材への投資をもっと増やすべきです。

地域金融機関は地域活性のためのプラットフォームづくりにリーダーシップをとれ

澁谷：地域金融機関が果たすべき役割をどのようにお考えですか。

高橋理事長：地域が縮小均衡していくと、金融機関の業務も縮小均衡していく、つまり運命共同体だと思います。地域の金融機関がもっと能動的に地域を変えていくということをしないと共同運命から逃れられないでしょう。地域機関が果たす役割としては、3つのポイントがあると考えています。

1つ目はネットワーク機能を活かすということ。2つ目はリスクテイクをもっと積極化すること。3つ目は人材の育成です。都会に在る有能な人材を地方に引っ張ってくることも、地域金融機関の役割として当然期待できるのではないのでしょうか。

地域金融機関といっても、今では取引が他県・他地域に及んでいます。ですから、これからは狭い地域の中の閉じた発想ではなく、もう少し広域な視点に立つ必要があります。これは政府の産業支援の問題でもあり、経済産業省なども動いていますが、ビッグデータなどを使ってまずは実態を把握し、サポートすることが必要です。今後は金融機関同士の連携や海外も視野に入れたネットワーク機能の連携やサポートも必



要になってくるでしょう。TPP の締結による農業部門への影響ばかりが取りざたされますが、TPP によって加盟国の市場がよりオープンになるわけですから、日本の中堅・中小企業にとっては海外市場開拓や進出のチャンスです。金融機関の適切なサポートがぜひとも望まれます。

総務省は産官学金を含めたプラットフォームづくりを始めています。発想は正しいと思いますが、まだ規模は小さく、モデル件数くらいに留まっていると思います。旧来どおり補助金で縦割りをつなぐというだけではなく、より積極的に横串を差して変えていくということが必要だという発想です。そういう意味で地域の側からも金融機関が積極的にプラットフォームづくりに携わって、地方との窓口一本化に向けて積極的な役割を果たすべきでしょうし、政府の側も交付金の算定や配分の仕組みそのものを変えていく必要があると思います。政策を待つまでもなく金融機関自身が地域の再生にどのように取り組むのが重要です。

1つのやり方としては、地域のステークホルダーがプラットフォームを作って地域活性化の優先順位と様々な利害を調整していくことが挙げられます。そして自治体側もそれに合わせて一本化する必要があります。せっかく地方銀行がプラットフォームを作っても、自治体が縦割りで意味がありません。今の地方創生本部というのはそこに横串を差そうとはしていますが、実際にしていることはまだ、新しい補助金をつくって縦割りで埋め切れていないところを埋めようということにしか過ぎないと思います。本来ならば、中央から地方への交付金などのあり方自体を変えて、もっと横串を差しつつ地域の努力を活かす仕組みに変えていかなくてははいけないのです。その受け皿がプラットフォームになると思うので、そういった地域活性化のための仕組みづくりに地域金融機関が参画する、あるいは民間の代弁者としてリーダーシップを取るべきではないかと思っています。

地域や自治体の取組みを横展開させよ

高橋理事長：従来の補助金と言うのは人口やインフラの規模に比例して出ていました。ところが人口減少が進み、実際は人口の減少が激しい地域や過疎地、インフラのストックが大きな自治体ほど補助金がついているのが現状です。これはやはりおかしなことで、これからは人口やニーズに合せてインフラを減らすなどの努力しているところに補助金をつけていくべき

でしょう。

そのために政府は「交付金の算定の仕方そのものを変えていく」ということをこれからやらなくてはならないわけです。これは地方の自治体にとって大きな改革につながる分、抵抗があるところです。しかし、「旧来のやり方をしているところへは、もうあまり補助金を出せませんよ」と言って補助金を減らし、逆に努力をすればその分インセンティブを付けていくなど、地方の活性化のためには「横並びで誰でもお金がもらえる」という仕組みを変えていく必要があると、私は思っています。

今、地方を見ていると、自治体・企業・住民などで、やる気のある人たちが非常によい動きをしている所と、相変わらず旧態依然としている所とで、だいぶ差が出てきています。地方のやる気を引き出す、頑張っている地域を支える、頑張っているものが報われる、そういった交付金のあり方を目指すべきではないでしょうか。実は、経済財政諮問会議のもとに一種のプラットフォームのようなものを作って、頑張っている地域の具体的な良い例を横展開していくための仕組みを作れないかと思っています。

まちづくりでよく出てくる例としては、丸亀町（香川県高松市）があります。単なる商店の再配置だけではなく、エリア内での経済の活性化につながるような動きを始めています。経済が活性化していくと地価も上がって結果的に自治体は地価の上昇による固定資産税や企業の活性化による税収増という形で支出を回収することができます。まちづくりで丸亀町がうまくいっているのは、同町の場合は従来のコンパクトシティのように広いエリアを対象とするのではなく、まちのへそに当たる比較的狭いエリアで集中的に活性化を進めているからではないでしょうか。

高松丸亀町商店街



コンパクトシティといっても、対象エリアが広すぎると、掛け声だけで投資が進まず、地域の姿がなかなか見えてこないケースもあります。もっとコンセプトを絞り込む必要があります。各地域の特性を活かしつつも、上手く行っている例をいかに横展開するかが重要です。自治体では足立区などが、役所の行う窓口業務を民間委託することでコストを下げ、サービスも大幅に改善したという例があります。また、自治体が共同で延滞や不払いの人の税金や保険料の徴収などを目的とする組合を作り、大きな成果を上げている例もあります。

自治体を持つ箱物・インフラを活用せよ

高橋理事長：過去には随分多くの公共事業を行ったので、実は官のセクターは相当な土地・不動産を持っています。これは優良な資産なので、この先いかにこれを活用していくかが重要です。例えば公営住宅は箱と底地があるわけですが、老朽化した公営住宅を建て替えて高層化し、介護施設や保育施設も置き、それでも余った土地は民間に売却するという形で、民間と連携して再開発をすれば、建て替えの財源も出てきます。自治体を持っている箱物やインフラは、今後 20 ～ 30 年の間にどんどん老朽化していき、更新する必要がでてきます。その一方で、人口が減少していきますから従来のようなニーズもなくなる。今ある箱物を含めたインフラをどのように更新すれば良いのかを、自治体は大きく問われていると思います。その時に従来型のようなやり方ではできないので、民間と連携しながら新しい手法を生み出していかなければなりません。

PPP、PFI※といった手法がなかなか定着しませんが、カネの流れも含めた官と民との新しい連帯の形が、実は、地方にこそ問われているのではないのでしょうか。また、そこにうまくビジネスを組み合わせれば、地場の様々な企業の活性化にもつながっていくと思います。PPP、PFI はややもするとゼネコンばかりに利益が行くと言われますが、工夫して地元の産業なり企業に利益が行き渡るスキームを作っていくことが必要でしょう。実は金融機関というのはそういうところでも貢献できると思います。

澁谷：日本全体に制度改革が必要なんですね。

高橋理事長：着手はされているのですがまだ進捗、スピード、規模がまだまだ小さいので、深堀り、そして横展開していかなければなりませんね。

澁谷：どうもありがとうございました。

※ PPP、PFI

PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼ぶ。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。

PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施工等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。

FIT27円時代の太陽光発電事業の動向

転換点を迎える発電事業

「再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度」は、再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社が一定価格で買い取ることを国が約束する制度です。2012年導入当初40円/wだった買い取り価格が2015年現在では27円/wに下落し、太陽光発電事業を取り巻く環境は以前に比べかなり厳しくなっています。転換点を迎える再生可能エネルギー発電事業。こうした状況の中、太陽光発電所の開発を進めるリニューアブル・ジャパン株式会社に、太陽光事業を推進する理由とその方策、ビジネスモデルについてお聞きします。同社は、2012年1月に設立された再生可能エネルギー事業の開発・運営を行う企業です。現在、完成・計画中あわせて約300MWの太陽光発電所を累計700MWにまで引き上げることを目標に設定しています。

* 2015年末までに、全国で同社が手掛けた18か所の太陽光発電所が完工を迎えました。

開発の背後にある3つのシナジー

同社が4年間で18か所の発電所完工を実現した原動力は3つの業務のシナジーにあります。

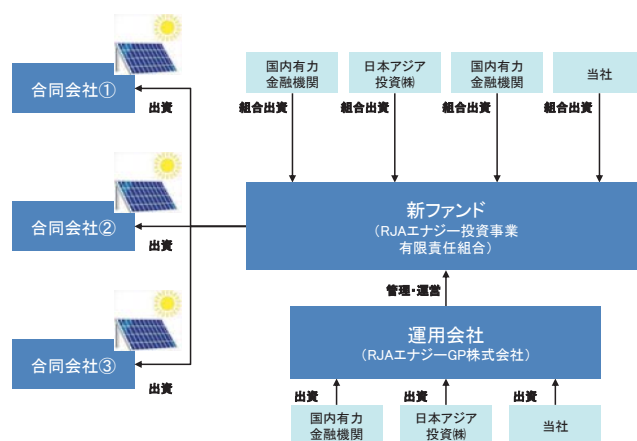
- ①発電所の開発業務だけでなく、工事に関わる資金調達業務も自社で行う。資金調達は基本的にプロジェクトファイナンスの手法を用いて、発電所事業の売電収入のみを返済原資とする手法を用いる。
- ②発電所事業を金融商品化して組成し、国内の機関投資家を中心に投資してもらうスキームを構築。資金調達は発電所を設置する地域の金融機関へ優先的に相談し、サポートを受けながら事業を推進する。
- ③同社自身が発電所の設計・調達・建設（EPC）業務を請け負うことによって、得られたノウハウを開発全体にも活用する。2012年の設立以来、同社が手がけた18か所の太陽光発電所が昨年末に完工し、今年前半までには出力ベースで約300MWの太陽光発電所の開発・資金調達に目処をつける予定です。また、これらの強みに加え、FIT27円時代での太陽光発電事業をさらに強力に進めるために新たな試みに取り組んでいます。以下、眞邊勝仁代表取締役役にお話を伺いました。

エネルギーファンドの組成

昨今の再生可能エネルギー事業や金融マーケットの動向に鑑みると、2016年は「エクイティ元年」と考えています。事業資金の貸付という形態で関与していた金融機関が直接出資するケースが多く見られるようになってきました。こうした動向に基づいて、当社は金融機関のニーズに応えられるよう、資金調達方法の多様化を図っています。

その一つが、「太陽光発電エネルギーファンド」の組成です。2015年12月に日本アジア投資株式会社と当社並びに有力金融機関の3社がファンド運用会社を設立しました。2016年1月には「RJA エナジー投資事業有限責任組合（当ファンド）」を設立する予定です。上記3社に国内有力金融機関をもう1社加えた4社にて、当ファンドに総額32億円の組合出資を行います。そして当ファンドから、第三者のテクニカルアドバイザーが作成した発電量レポートのデータに基づき、投資リターン（内部収益率IRR ベース）10%以上が期待できる太陽光発電所を中心に投資を行う方針です。今後、当ファンドの追加募集を予定しており、幅広い金融機関・機関投資家のサポートをいただく予定です。

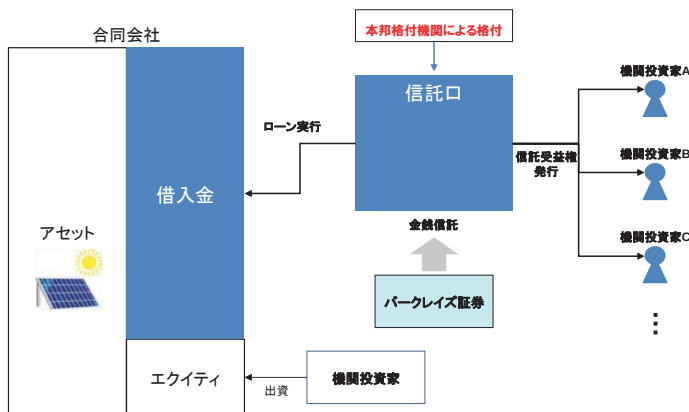
図1：当ファンドのスキーム



プロジェクトボンドの発行

エクイティサイドにおけるチャレンジであるファンド組成に加えて、デットサイドについても新たな試みを行っています。それが「プロジェクトボンドの組成」です。これまでは案件毎にノンリコースローン契約を締結し、資金調達を行っていましたが、今後は低金利状態が続く債券市場からの資金を呼びこむべく、本

図 2：プロジェクトボンドのスキーム

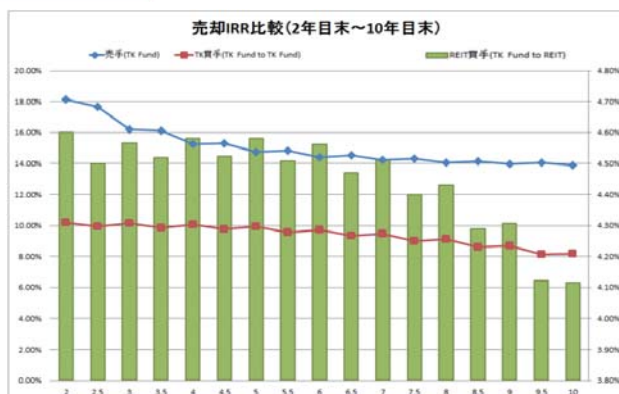


邦格付機関より格付を取得し、プロジェクトボンド形式で資金調達を行う予定です。パートナーである「パークレイズ証券株式会社」がアレンジャーとなり、2016 年春のプロジェクトボンドの発行を目指して準備を進めているところです。

マネジメントツール

より多くの、より幅広い再生可能エネルギー事業の開発を進め、また、太陽光発電エネルギーファンドやプロジェクトボンド等の幅広い金融手法も活用するには、今後更に多くの案件の、きめ細かい案件管理が求められます。これらのニーズに応えるべく、当社では太陽光案件のリスクマネジメントと投資分析を

図 3：ツールのイメージ



シームレスに実現するツール、「ソーラーバリュー」システムの導入を開始しています。

例えば、開発段階の投資分析としてこのツール導入以前は、案件候補の概要を取得した後、信頼度の高い発電量を算出し、投資を判断するキャッシュフローのシミュレーションを作成する等の作業には、約 1 ～ 2 ヶ月程度の時間を要していました。また案件情報が散財しており、その管理・更新に多くの労力を要していましたが、このツールの導入により、案件情報を一度インプットすれば、タイムリーに発電量やキャッシュフローのシミュレーションを算出することが可能となり、その結果迅速な判断が可能となりました。今後は、このツールを汎用化し、様々なユーザに展開し、ツールの活用を目指す予定です。

ビジネスの屋台骨：地域密着

太陽光発電事業における売電単価の低下という厳しい環境での事業推進、また参入障壁が高い他の再生可能エネルギー事業への投資等、なぜ当社はこれらの挑戦を行うのか。今まで述べてきたことに加えてもう一つの秘訣があります。それは「地域密着」です。

当社は、原則として太陽光発電所を開発した地域に事務所を設置し、できる限り地元出身の社員を常駐させて、太陽光発電所の運転管理や巡回を行っています。発電所の開発段階におい

ても、地方事務所の社員が地権者や発電所予定地の近隣住民、地方公共団体の方と密接に連絡を取り、顔が見えるお付き合いを心がけています。現在、当社は鹿児島県垂水市、岩手県一関市、静岡県伊豆の国市、三重県伊勢市、同亀山市に事務所を設置しております。

また、当社が開発している案件の半数は、地方公共団体の土地を借り受けて進めています。更に鹿児島県垂水市、岩手県一関市、静岡県伊豆の国市、奈良県吉野町との間には立地協定を締結しており、発電事業にとどまらず雇用や環境保全等、幅広い協力を進めています。発電所を開発し、協力の実績を積み上げることで、新しい案件を近隣の方からご提案いただけるような素晴らしいスパイラルを築き上げています。

地域との密着した関係を構築して開発する

リニューアブル・ジャパン株式会社

代表取締役社長 眞邊 勝仁

再生可能エネルギー事業へ取り組むきっかけ

私は、証券会社でキャリアを積み、2005年に外資系投資運用会社の日本法人代表に就任し、証券会社で培った金融商品の組成スキルを活用して、国外の再生可能エネルギー事業の開発・投資を行っていました。日本国内での再生可能エネルギー事業の開発に着手しようとしたその矢先に起こったのが、2011年3月の東日本大震災です。東日本大震災、及びそれに続く福島第一原子力発電所での事故は、世界のエネルギー政策だけでなく、我々の社会のあり方を大きく変えてしまうほどの出来事であったことはご存知のとおりです。この衝撃に背中を押され、思いを新たに、日本における再生可能エネルギー事業の推進を心に決めたのです。

垂水市長との協力

開発の第一の候補地となったのが、鹿児島県垂水市です。垂水市の尾脇市長と出会った2011年当時、日本ではメガソーラー（出力が1.0MW以上の太陽光発電所）開発が本格化しておらず、また再生可能エネルギー事業を金融商品化する手法も確立されていませんでした。この困難な状況の中で、私と垂水市の市長とを結びつけ、事業を推進した大きな要因は「東日本大震災を経て、時代が大きく変わろうとしている今、新しいことにチャレンジしなければならない」という二人の共通した想いでした。こうして垂水市における太陽光発電事業の開発が始まりました。

しかし、二人の熱い想いとは裏腹に、私が日本法人代表を務める会社が、グローバルな経営方針として再生可能エネルギー事業から撤退する判断を行ったのです。ここで私はこのまま留まるか否かの決断を迫られます。しかし私は時を置かず、「今こそ新しいことにチャレンジしなければならない」という、自分と垂水市長を始めとしたパートナー各位と共有する熱い想いに沿って、忠実に行動しました。そしてその想いは、2012年1月リニューアブル・ジャパン株式会社の設立という形で結実したのです。



左：尾脇雅弥垂水市長・右：筆者

垂水市で開発を進めた太陽光発電所は、地域の方々やパートナー各位の協力のおかげで2015年10月に完工し発電を開始しました。また、同年7月には垂水市が東京で観光物産展を開催しましたが、当社はそのお手伝いを行い、垂水市の農水産業者様10社の、関東地区でのPR、販路拡大活動にご協力させていただきました。当日は大手食品メーカー、大手航空会社、大手食品流通企業の担当者を会場にお呼びしたほか、大手マスコミ、著名ブロガーなど約300人をご招待し大変盛況でした。実際に出展された業者様は、多くの商談が成立し、現在も順調に販路拡大が広がっていると聞かしています。

再生可能エネルギー事業の開発を通じた地方公共団体との協力体制は、この垂水市での邂逅から始まったのです。



鹿児島たるみず観光物産展ポスター

被災地への復興支援

震災の翌日、私はアメリカのパートナー企業から託された5メートル以上も高さがある泥水濾過器を携え、宮城県女川町と大船渡市を訪れました。延々と続く瓦礫の山、寸断された道を目の当たりにして、私は微力ながら復興の手助けをしたいと考えました。

当社は降雪がある東北でも太陽光発電に挑戦すべく、まずは一関市の土地を活用して太陽光発電所の開発を始めました。再生可能エネルギー事業という新しいチャレンジをする上で、地方公共団体との協業実績は何にも代えがたいサポートであり、2013年春に最初の案件に着手した後、現在までに一関市内で8か所の太陽光発電所の開発を行っています。また、一関市での実績が周辺地域へ伝わり、宮城県一関市と接する気仙沼市や栗駒市でも開発が進んでいます。

また、昨年10月には、当社がお付き合いのある金融機関・機関投資家等80名ほどにお声掛けして、一関市が進める自然エネルギー循環型まちづくり政策に関する説明会を開催しました。太陽光発電事業が地方公共団体と金融機関・機関投資家を結びつける接点となる貴重な催しとなりました。

その他の地方支援活動

上記の他にも、当社が現在約20か所の太陽光発電所の建設、計画を行っている三重県においても、昨年12月に三重県玉城町原区 地元小学生向け自然エネルギー勉強会を開催しました。地元小学生を、当社の原太陽光発電所に招待し、見学会並びに自然エネルギー活用に関する勉強会を行いました。当日は大勢の小学生が参加され、初めて間近に見る大きな太陽光発電所に皆さん興味津々。自然エネルギーに対する活発な質問があり、大変有意義な見学会となりました。



発電所内にて



公民館にて



一関市役所にて

最後に

当社が垂水市での開発を始めてから、今年で4年が経ちます。この4年間に再生可能エネルギーを取り巻く環境は大きく変化を遂げました。太陽光発電の急速な増加により、再生可能エネルギーに関わる多くの問題点が提示され、FIT自体の見直しの必要性も叫ばれています。一方で地球温暖化問題は、依然としてグローバルな対応が求められており、また持続可能なエネルギー政策の立案・実行も引き続いて重要な課題の一つです。

4年前に2人で設立した当社も、現在総勢70人規模の会社となり、大きな成長を遂げました。劇的に変化する再生可能エネルギーを取り巻く環境に対応すべく、より高度で幅広いスキルや経験を持った人材が増え、多様なバックグラウンドを持った社員で構成される企業となりました。更に各地域での実績はこの4年間でますます大きくなり、また多くの期待の声も頂いております。一方で、会社の設立当初から私が抱き続ける「今こそ新しいことにチャレンジしなければならない」という熱い想いは変わっておらず、また社員全員も同じ想いを共有しています。この想いを胸に、今後も地域の皆様と一緒に開発を進めていく所存です。

次世代と コーポレート・ガバナンスの 改革を考える

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹



はじめに

コーポレート・ガバナンスの改革は 誰のために行うのか

経営者が関係者を説得し、苦勞してコーポレート・ガバナンスの改革を成し遂げても、退任までにその成果を実感することはおそくないだろう。むしろ独立社外取締役からさまざまな説明を求められ、内部監査で指摘された事項への対応に追われ負担が増えたと感じるだけかもしれない。

コーポレート・ガバナンスの改革は、企業の中長期的な企業価値を高めるために行われるものである。したがって改革の成果を享受するのは現在の経営者ではなく、これからその企業に入社する、あるいは、その企業に株式投資する次世代である。

筆者は複数の大学で教鞭をとっている。コーポレート・ガバナンスに関する講義を行うが、学生の関心は極めて高い。本格的な講義を行う前に、まっさらな状態で、彼らがコーポレート・ガバナンスのあるべき姿をどう考えているのかアンケートを実施した。

そして、国内外で起きた重大事件を振り返りながら、日本と国際社会におけるコーポレート・ガバナンスの改革や、日本企業と海外企業のコーポレート・ガバナンスの違いを講義した。講義の後、彼らの考え方の変化をみるため、再度アンケートをとった項目もある。アンケート結果をみると、次世代は、国際社会に近い感覚を持っていることが分かった。

経営トップは指名委員会の 業績評価で選ぶべき

日本企業では、現社長が次期社長を指名することが多い。日経新聞「私の履歴書」などを読むと、ある日、社長室に呼び出され「社長になってほしい」と言われる。辞退しても「自分のあとを任せられるのは君以外にいない」と説得されて社長を引き受けた、というのが典型的なパターンだ。一方、海外企業では、指名委員会のメンバーが執行役員、部長など経営幹部の業績評価を行う。将来の社長候補として、どのようなキャリアを積みさせるべきかについても検討する。こうして社長は、社外取締役を含む指名委員会における業績評価等にもとづいて決定される。

学生に「どちらの方法で、次期社長を選ぶのが良いか」をアンケートで尋ねてみた（Q1）。85%の学生が「指名委員会の業績評価等にもとづいて、次期社長を決める」のが良いと回答した。「現社長が次期社長を指名する」のが良いという回答は15%に過ぎなかった。

アンケート実施前に、学生たちには、現社長が次期社長を指名する日本企業の場合、入社以来の働きぶり、人となりなど、「総合的な評価」がなされる。その一方で、海外企業の場合、指名委員会の社外取締役とは数年程度の関係しかない。業績評価の方法にもよるが、主に売上、利益など「数字の評価」に左右される可能性がある点を指摘した。しかし、「現社長による指名方式」を支持する学生は驚くほど少なかった。アンケートに記載された理由をみると、現社長の独断で次期社長を決めることに対して「正統性を感じられない」、「危うさを感じる」、「好き嫌いで決まることはないのか」など、かなり否定的な意見が多かった。

現在、多くの日本企業が採用している「現社長による指名方式」に関して、次世代の多くは自分たちのリーダーを選出するプロセスとして、ふさわしくないと感じている。次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はこれまでのようにリーダーシップを発揮することができるだろうか。社長の意思は現場に届きにくくなり、諸施策も徹底しなくなるかもしれない。

また、次期社長の選び方を「指名委員会における業績評価方式」に変えると、経営スタイルや企業文化はアメリカ型の成果主義になっていく。経営トップが業績で厳しく評価、選出されるようになると、組織の末端に至るまで業績評価が徹底して行われるようになるものと思われる。短期的な業績、目先の利益を求める経営スタイルや企業文化が醸成されるかもしれない。アンケートの集計結果をみせたうえで学生がどのように思うかを問うてみた。ある学生が手をあげて、以下のような意見を述べた。

「確かに、短期的な業績、目先の利益を追い過ぎるようになるのは問題かもしれません。業績の評価基準の策定には工夫がいるでしょう。しかし、日本企業は、海外企業に比べROEが低く、もう20年以上も利益が上がっていないと聞きました。日本企業はもっと業績、利益を上げる努力をすべきではないでしょうか。」

その通りだ。次世代は、日本企業の経営者が口にしてきた「言い訳」や「嘘」を見抜いている。経営トップだけでなく、役職員全員が厳しい業績評価を受けるようにならない限り、日本企業の業績は回復せず、利益は上がるようにならない。

経営トップは2線、3線でキャリアを積んだ人物がふさわしい

では、次世代は、どのようなキャリアを積んだ人物が経営トップにふさわしいと考えているのだろうか。

選択肢として、①営業一筋で営業部門長、②営業部門を経験して財務部門長（CFO）、③営業部門を経験してリスク管理部門長（CRO）、④営業部門を経験して内部監査部門長（CAE）の4つを提示した（Q2）。

アンケート実施前に財務部門長（CFO）、リスク管理部門長（CRO）、内部監査部門長（CAE）それぞれの役割に

Q 1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

①現社長が指名する	15%
②指名委員会における業績評価	85%

Q 2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

①営業一筋で営業部門長	11%
②営業を経験し、財務部門長	30%
③営業を経験し、リスク管理部門長	40%
④営業を経験し、内部監査部門長	19%

ついて簡単に講義した。

①を選んだ学生は11%に過ぎなかった。営業で実績を上げることの重要性は理解したようであったが、経営トップとしては、「1線」の経験だけでは不十分と考えたようだ。

②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）を選んだ学生は、それぞれ30%、40%と非常に多かった。アンケート実施前に、財務部門長（CFO）とリスク管理部門長（CRO）は、それぞれ収益、リスクの観点から経営の実態をみて、経営トップ（CEO）の判断をサポートしていることを説明した。「2線」で経験を積んだ人物が、次の経営トップにふさわしいと考えるのは自然なことだ。

④内部監査部門長（CAE）を選んだ学生は、2割近く（19%）に達した。アンケート実施前に、内部監査の機能・役割をグローバル・スタンダードにしたがって、ごく簡単に説明した。内部監査部門は、「1線」、「2線」が気付かなかった問題点を見付けて取締役会に報告のうえ、経営トップに改善を働き掛ける。企業価値を守り、高めるのが内部監査のミッションである。これだけの説明であったが、次世代は、内部監査部門での経験はトップになったときに役立つはずだと直感したようだ。

上記と似た質問であるが、「経営トップの立場で、最も優秀な部下がいたら、どこに起用するか」を学生に尋ねてみた（次ページQ3）。

選択肢としては①営業部門長、②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）、④内部監査部門長（CAE）の4つを提示した。回答結果は、①営業部門長10%、②財務部門長（CFO）21%、③リスク管理部門長（CRO）35%、④内部監査部門長（CAE）34%であった。最も優秀な部下を内部監査部門長に起用すると回答した学生は全体の3分の1を超えた。

日本企業では、内部監査部門長を務めた人物が経営トップになるケースはほとんど例がない。内部監査部門に幹部候補を配属することも少ない。日本企業の実務家は今回の学生のアンケート結果に違和感を覚えるかもしれない。

しかし、国際社会では、内部監査部門のステータスは、日本企業に比べると格段に高い。また、内部監査部門での経験を重視する企業も少なくない。内部監査部門は組織内のあらゆる現場を実地で見て回ることができるほか、経営全体をみる視点も養うことができるため、ゼネラル・エレクトリック社（GE）は、人材育成プログラムの一環として、将来、経営幹部となる候補者を選んで内部監査部門に配属することはよく知られている。経営幹部の候補者は、内部監査のプロ集団に混じって、経営上の問題点を見付けたり、改善策を検討したりする。

独立社外取締役が内部監査部門を直接指揮すべきである

学生には、少し難しい質問になるが、誰が内部監査部門を直接指揮すべきかを尋ねてみた。

選択肢としては、①社長（CEO）、②財務・コンプライアンス部門担当取締役、③監査役、④独立社外取締役の4つを提示した（Q4）。

そして、内部監査部門を直接指揮するとは、以下のすべてを行う権限を有することが要件であると説明した。

- ・内部監査の計画・予算を承認する。
- ・内部監査の結果報告をはじめに聞く。
- ・内部監査部門長の選解任を承認（同意）する。
- ・内部監査部門の業績評価を行う。
- ・内部監査部門に特別調査の実施を命じる。

講義前に実施したアンケート結果をみると、最も多かったのは、④「独立社外取締役」との回答で全体の半数近く（47%）を占めた。次いで多かったのは、③「監査役」との回答で23%を占めた。①「社長（CEO）」、②「財務・コンプライアンス部門担当取締役」との回答はそれぞれ15%ずつと少なかった。

1回目のアンケート結果を受けて、以下の点を補足した。

まず、会社法の解釈では、監査役は内部監査部門を直接指揮する権限を持つことはできないとされている。監査役

Q 3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

①営業部門長	10%
②財務部門長	21%
③リスク管理部門長	35%
④内部監査部門長	34%

Q 4. 内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

(講義前)	①社長	15%
	②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
	③監査役	23%
	④独立社外取締役	47%
(講義後)	①社長	4%
	④独立社外取締役	96%

(注) アンケートに協力してくれたのは、私の講義を受講している一橋大学（約50名）、京都大学（約40名）、慶應義塾大学（約40名）、大阪経済大学（約30名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4年生である（講義の出席状況により、回答者数は若干の増減がある）。

に関する知識が不十分だと、③監査役という回答を選んでしまうが、これは「不正解」である。監査役は、あくまで単独で調査を行うのが原則であり、何か問題が起きて内部監査部門を動かすときや外部機関に調査を依頼するときには、監査役は取締役会、経営者の了承を得る必要がある。

②財務・コンプライアンス部門担当取締役が、内部監査部門を直接指揮するのは、法令違反にはならないものの、「悪しきプラクティス」とされるため、「不正解」である。なぜなら、財務・コンプライアンス部門の内部監査に関して、独立性・客観性を維持できなくなるからである。監査結果に「手心」を加えるなど、内部監査が「馴れ合い」となる可能性を否定できない。

残る選択肢は、①社長（CEO）と④独立社外取締役の2つであるが、日本企業では、ほとんどの場合、内部監査部門は社長（CEO）直属の組織となっている。一方、国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選んで、監査委員長が内部監査部門を直接指揮する体制をとるのが一般的である。

ここまで講義して、再度、アンケートを実施した。内部監査部門を直接指揮するのは、①社長（CEO）がよいか、あるいは、④独立社外取締役がよいか、二者択一を求めた。2回目のアンケート結果をみると、④独立社外取締役との回答が96%とほとんどを占めた。①社長との回答は4%

に過ぎなかった。

次世代は、内部監査部門の役割・機能に関する講義を聴いて、ガバナンス構造の中で内部監査をどのように位置づけるべきかを直ちに理解した。この点を納得できずにいる多くの実務家をみているだけに、新鮮な驚きであった。

日本企業はグローバル・スタンダードに適合したガバナンス態勢を構築すべき

国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選任して、内部監査のプロ集団を預ける。そして、経営者以下の執行状況を監査する体制を構築している。監査委員長と内部監査部門がラインで結ばれ、経営者に対する健全なチェック・アンド・バランスが確保される。経営トップは、監査委員長＝内部監査部門のラインから経営実態に関する客観的な情報を得ることができる。問題を指摘して、改善提案までしてくれるので、経営者にとってみれば、監査委員長と内部監査部門は頼りになる存在だ。

万一、経営者が不正を働いたとしても、当然、内部監査の対象となる。米国で起きたワールドコム事件では、経営者と監査法人が結託して行った巨額の不正会計の全貌を独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮して、徹底調査を行い、その全貌を暴いた。株主からみても独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮する態勢となっていることは安心材料になる。

日本企業の経営者は、部外者にあれこれと言われたくないという気持ちが働くのか、国際社会では、この当たり前のチェック・アンド・バランスを嫌う傾向がある。常勤監査役や監査委員長に元部下を配置し、内部監査部門を経営者の直属とする。これでは、健全なチェック・アンド・バランスは働かない。この結果、経営者に都合の悪いことは伝わりにくくなる。とくに経営者が主導した施策に関する問題点などは（経営者が知りたいと望んでも）耳に入らないだろう。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書をみると、東芝は早くから委員会設置会社を採用してきた。しかし、監査委員長は社長の元部下で、過去、財務部門責任者として不正会計に関与していた人物であった。内部監査部門は社長の指揮下に置かれていた。内部監査部門は不正会計の事実を知らず、監査報告書には一切記載せず、隠蔽に加担していた。東芝事件に限らず、山一証券、オリンパスなど、日本の有力企業の不祥事では、必ずと言ってよいほど常勤

監査役が不正に関与していたり、内部監査部門の機能不全、隠蔽への加担などがみられる。

講義で、学生にこうした事実を知らせると、日本のコーポレート・ガバナンスの現状に、落胆、失望する。真面目な学生は明らかに怒っている。次世代は、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に関して、国際社会の感覚と近いイメージを持っていることは間違いない。

そして、「なぜ、日本のコーポレート・ガバナンスは、国際社会からこんなに立ち遅れてしまったのか」、「今後、日本企業は本当にコーポレート・ガバナンスの改革に取り組むのか」などの質問が殺到する。極めてまっとうな反応であると思う。

最後に

コーポレート・ガバナンス改革の本質は、株主から選ばれた取締役会が経営者を監督することにある。独立社外取締役を含む取締役会は、経営者が掲げる経営目標を承認し、その達成に向けて組織をどのように動かすのか説明するように求め、その結果を客観的に評価する。その繰り返しで経営目標の達成を合理的に保証し、中長期的に企業価値を向上させる。

現在の経営者が英断を下し、コーポレート・ガバナンスの改革に取り組み、あとに続く経営者が、さらにその実効性を上げる努力を続けることで、次世代はその成果を享受できるのだ。

優勝劣敗の厳しい競争の中で、経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高め、深刻な不祥事を起こさず、どうにか生き残ることができたとき、次世代は歴代の経営者がコーポレート・ガバナンスの改革に真摯に取り組んできたことを思い出し、心から感謝するだろう。

※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・推奨するものではありません。

◆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、慶應義塾大、大阪経済大、埼玉大学、千葉商科大学で客員教授、講師を務める。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）

●巻頭インタビュー	2
東京都民銀行が経営統合によって目指すこれからの戦略	
株式会社東京都民銀行 取締役頭取 柿崎 昭裕氏	
●東京都民銀行の取組み	6
●【連載】脱・店舗化に向かうリテール金融 3	8
脱・店舗化への対応	
日本アイ・ピー・エム株式会社 金融サービス事業 アカウント・パートナー 上野 博	
●【スペシャル・インタビュー No.1】	10
異色の MVNO「FRETEL」目指すは10年で海外No.1	
プラスワン・マーケティング株式会社 代表取締役 増田 薫氏	
●【スペシャル・インタビュー No.2】	14
日本の成長戦略と地方創生～後編～	
株式会社日本総合研究所 理事長 経済財政諮問会議議員 高橋 進氏	
●【業界最前線】	18
FIT27 円時代の太陽光発電事業の動向 地域との密着した関係を構築して開発する	
リニューアブル・ジャパン株式会社 代表取締役社長 眞邊 勝仁	
●次世代とコーポレート・ガバナンスの改革を考える	22
日本銀行 金融高度化センター 碓井 茂樹	



編 集 後 記

新年明けましておめでとうございます。皆様はお正月をどのように過ごされましたか。今年の箱根駅伝は青山学院大が1区から首位を守り続け、完全優勝を果たしたことで話題となりました。「駅伝」の始まりは、明治維新から50周年の1917年。読売新聞社が東京奠都（江戸→首都の“東京”）を記念した大博覧会「奠都50周年」開催にあたって、50年前に明治天皇が立出た場所である京都の三条大橋をスタート。ここから東海道を進み、江戸城に達するルートをなぞりながら、約508kmを23区間に分けて競うものでした。レース中は、上野や日本橋などの沿道には見物客が押し寄せ、百貨店の窓などから身を乗り出した人たちが帽子やハンカチを振って声援を送ったそうです。これが3年後の1920年に始まった学生駅伝、すなわち今の箱根駅伝に繋がっているんですね。

今号では、奠都から150年になる東京を地盤にしている東京都民銀行の柿崎頭取にお話を伺った他、日本総研の高橋理事長のインタビュー後編、日本IBMの上野氏の連載最終回をお届けしました。次号は2月5日に東京

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、地元ならではのおい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】リッキー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

日本橋にて開催されるAML2016（アンチ・マネー・ローンダリング）の特集をお送りする予定です。本年もどうぞよろしくお願いいたします。（U）

金融機関.YOM(ドットヨム)：第22号

◆発行日：平成28年1月10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：リッキービジネスソリューション株式会社
〒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/>



競争が激化する中で、
「選ばれる銀行」「選ばれる企業」
となるために教育・研修、
営業企画、ビジネスマッチングを
サポートします。

講演・セミナーのご案内

講演会・セミナー実績：一般企業・金融機関および官公庁

コンサルティング営業の進め方 ～法人担当者をコンサルタントにする方法～

金融機関に求められるコンサルティング機能の強化、
企業経営者が銀行員に求める課題発見・解決能力UP
の方法についての具体的なスキルを提供。

コミュニケーション講習

企業経営者に必要とされる『相談相手』になるために
必要なコミュニケーション能力アップに役立つ実践的
な講座。

弊社の出版物



全国書店にて好評発売中！



ローソンCOO玉塚氏に
フード・アクション・ニッポンアワードの
流通部門最優秀賞を授与する弊社澁谷

食品企業と食卓をつなぐ頼れるビジネスパートナー

～財務アドバイスから販路拡大のご相談、食品会社様の悩みになんでもお答え致します～

- 食のビジネスマッチングの企画運営
- 海外進出支援サービス

【弊社代表澁谷の食品関連実績】

- ・日経新聞「NIKKEI プラスワン」食品部門審査員
- ・農林水産省「フード・アクション・ニッポン」審査員
- ・農林水産省「ジャパン・フード・フェスティバル」審査員
- ・群馬銀行「ぐんぎんビジネスサポート大賞」審査委員



代表取締役 澁谷耕一

お問合せ・ご相談は



企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リッキービジネスソリューション株式会社
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1岸本ビル10階

<http://www.rickie-bs.com>

TEL : 03-3282-7711

FAX : 03-3282-7714 E-mail : mail@rickie-bs.com

リッキービジネスソリューションの地方創生支援事業

①地方銀行主催の食品商談会や、②ビジネスマッチングの企画・運営、③Webサイト・カタログによる食品販売支援



弊社の強み

- ①地方銀行の取引先である食品メーカー1,200社に対する販促支援
- ②全国有数の食品バイヤー10,000人とのネットワーク

地方自治体との連携

都道府県や市町村と連携し、県内企業の育成を目的とした「研修」「審査会」「首都圏視察会」や、生産者とバイヤーの関係構築やメーカーへ食品づくりのヒントを得ることを目的とした「商談会」等を実施しています。

官庁との連携

官庁と連携し、地域食材のPRと販路開拓を目的とした「産地視察」「展示商談会」や、販路開拓と商品改良を目的とした「商品品評会」「展示商談会」等を実施しています。

◎長崎県ふるさと企業包括支援事業

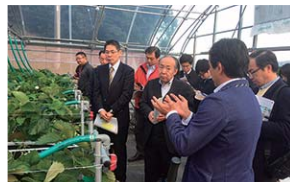


研修



視察会

◎ぶちうま山口食材提案フェア



産地視察



展示商談会

◎かながわ畜産・絆づくり笑談会



試食会



商談会

◎ふるさと名物応援市場



地方銀行連携「地方からの贈り物」プロジェクト

通販カタログ「地方からの贈り物」では、地方の厳選した食品を「地方銀行」を通じて募集し、伝統料理や地域色豊かな食品を普及させ、「地方創生」を推進することを目指します。



展示商談会

地方銀行フードセレクションの他にも「地方創生『食の魅力』発見商談会」をはじめとした地元金融機関と共に地場産業を元気にするプロジェクトを実施しています。



【地方銀行フードセレクション】



【個別商談会の様子】



リッキービジネスソリューション株式会社

〒100-0005
東京都千代田区丸の内2-2-1岸本ビル10F
TEL.03-3282-7711 FAX.03-3282-7714