

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>

■ 巻頭インタビュー

日本、そしてアジアと世界の発展に貢献し
お客さまから最も信頼される

「グローバルで開かれた
金融グループ」を目指して

みずほフィナンシャルグループ

取締役 執行役社長 グループCEO

佐藤 康博



■ スペシャルインタビュー

日本の成長戦略と地方創生～前編～

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



日本、そしてアジアと世界の発展に貢献し、 お客さまから最も信頼される 「グローバルで開かれた金融グループ」 を目指して

今回は、みずほフィナンシャルグループの佐藤社長にインタビューさせていただき、同グループが注力している取組みなどについてお話しを伺いました。

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8月14日

アベノミクスの成長戦略を支える取組み

澁谷：〈みずほ〉が国内業務、海外業務において注力・重視していることは何ですか。

佐藤社長：国内業務についていえば、〈みずほ〉ではアベノミクスの成長戦略を後押しする取組みを行っています（図1）。例えば農業分野においては6次産業化ファンドで地方銀行と共同で組成し、〈みずほ〉は13のファンドに関わっています。

それから、「健幸ポイント」という予防医療プロジェクトのパイロットプランを、現在6の都市で展開しています。その他、医療・ヘルスケアやクールジャパンなど成長分野に投

資するファンドを作る。あるいは、PPPへの取り組み、ロボット産業の成長に向けた取り組みを行うなど、安倍政権の成長戦略を後押しする様々な取組みを推進しています。

〈みずほ〉という組織が3行の統合によってできあがったのは2002年からですが、「みずほ」という言葉には瑞々しい稲穂、つまり「日本を象徴するもの」という意味があります。

2011年の6月に社長となり、中期経営計画を作って企業理念を改めて定めました。この際に、「日本に軸足を置いてアジア・世界の発展に貢献する」という立ち位置のメガバンクになろうと決め実行に移しました。日本の課題である成長戦略に主体的に取り組み、ひいては地域経済の活性化など、

図1：日本の成長を支える〈みずほ〉の取組み

		〈みずほ〉の主な取組み	
日本産業再興 プラン	国家戦略特区	養父市との業務連携協定	地方創生
	地域活性化	産業クラスター形成支援(化粧品産業)	地方創生
	PPP/PFI	産業クラスター形成支援(自動車産業)	地方創生
	ロボット新戦略	愛媛県との産業振興等に関する包括協定	地方創生
戦略市場創造 プラン	健康寿命延伸	各地の空港経営改革への取組み・提言	地方創生
	地域資源(農業)	ロボット産業の裾野拡大に向けた取組み	労働生産性向上に資する ロボット開発をサポート
	エネルギー	健幸ポイント実証事業推進	地方創生
国際展開戦略	クールジャパン	地域ヘルスケア産業活性化支援	地方創生
	インフラシステム輸出	農林漁業6次産業化ファンド	地方創生
	中小企業・海外進出支援	中東GIC連携による農と食の輸出推進	地方創生
	「改革2020」の推進	オリンピック	福島での洋上風力導入推進
		クールジャパン推進機構支援	機構設立、案件 ソーシングの支援
		日本酒のマーケティング司令塔創設支援	地方創生
		スラバヤ スマートシティ構築支援	インドネシア・スマート コミュニティ構築を支援
		ティラワSEZ Project推進	ミャンマー工業団地等の 開発プロジェクト推進
		ASEAN PE ファンド創設	中堅中小企業の海外進出 支援ファンドの組成
		東京2020 ゴールドパートナー契約締結	事業基盤・産業知見を活か し金融面からサポート



佐藤 康博 (さとう やすひろ)

取締役 執行役社長 グループ CEO
1976年入行。2004年にみずほコーポレート銀行常務執行役員営業担当役員就任。その後、常務取締役コーポレートバンキングユニット統括役員、取締役副頭取内部監査統括役員を経て2009年取締役頭取(2013年7月まで)。2009年みずほフィナンシャルグループ取締役。2011年みずほ銀行取締役、みずほフィナンシャルグループ取締役社長(グループCEO)。2013年みずほ銀行取締役頭取。2014年みずほ銀行取締役(現職)、みずほ信託銀行株式会社取締役(現職)、みずほ証券株式会社取締役(現職)、同年6月よりみずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役社長(グループCEO)(現職)。

株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役 執行役社長 グループCEO 佐藤 康博氏

地方銀行と一緒に様々なことを行っています。地域経済活性化という観点では国内の中堅中小企業のサポートや地方創生への関与が、非常に重要になってきます。また、個人の資産運用がこれからの日本経済の大きな課題の1つになってくるので、2016年に、第一生命と折半出資するDIAMアセットマネジメントとみずほ信託銀行の資産運用部門、みずほ投信投資顧問、新光投信の4社の資産運用会社の統合を検討しています(9月30日に統合を正式発表)。

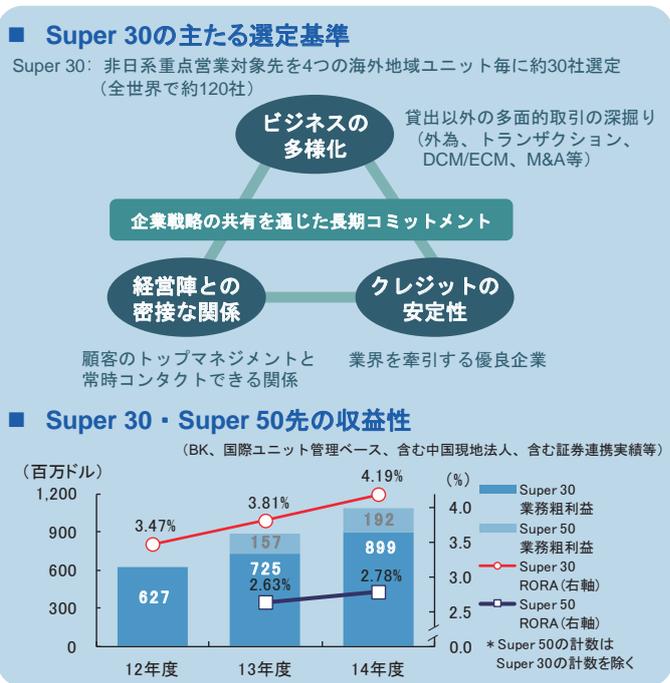
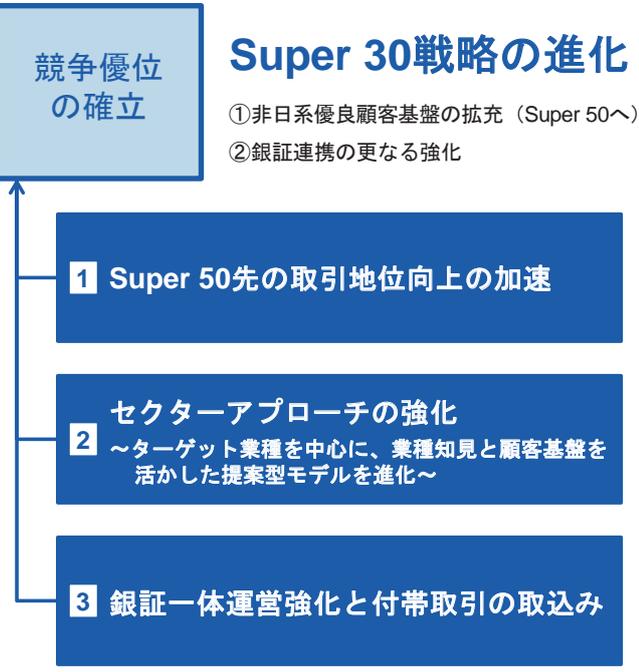
国際部門についても、「Super30」という戦略で差別化を図っています。格付けがシングルA以上の非日系企業を各地域で30グループずつ選定し、まずは貸出で取引を開始し、その後社債やアドバイザーなど、銀行・証券でビジネスを展開するというモデルです。いま世の中が比較的安定して

いるので目立ちませんが、アセットクオリティは非常に高くなっています。例えばアメリカでいうと、アクタビスという製薬大手企業の買収案件について、これをみずほ銀行とJPモルガン・チェースとウェルズ・ファーゴの3行でアレンジしました。リードアレンジャーとして、初めはブリッジ・ローンで銀行が対応し、その後、3分の1はローン、3分の1は社債、3分の1はエクイティになるときに銀行・証券で対応します。「Super30」戦略は、上手くいっているのを「Super30」から「Super50」に広がらせていこうとしています。

海外業務で注力していることは、バランスシートだけに頼らない、何が起ころうとも持続的成長を遂げられるビジネスモデルを進めていくつもりです。

図2：Super 30 戦略の進化

非日系優良顧客基盤・銀証一体運営を更に拡充し差別化戦略を一段と推進



新しい産業を積極的に育てる

澁谷：今後の日本の成長分野・産業についてお考えをお聞かせください。

佐藤社長：いまお話したことに加え、これからは、第4の産業革命といわれドイツで進んでいる「インダストリー 4.0」のような新しい産業分野の動きが加速化していくと思っています。ビッグデータのような新しい事業をどう捉えていくかが、金融業でも他の産業にとっても重要になってきます。例えば、自動車産業でさえ、将来を考えるとメーカーがリードしていくかどうかかわからないような時代に入っていくのです。電気業界の世界は変化が激しく、今までの考え方だけでは取り残されてしまう可能性があると思っています。新しいイノベーションについては積極的に育てていかなければならないと思っています。

金融機関は総合金融コンサルティング業へ

澁谷：取引先企業の成長支援の取り組みをどのように進めていますか。

佐藤社長：貸出だけではなく、エクイティを提供したり、あるいはコンサルティングを行っていきます。最終的な金融機関の姿は総合金融コンサルティング業になっていくだろう

と思っています。そのコンサルティングの意味というのは成長支援のために産業知見を活かしてもらったり、IPOやM&Aなど、その企業の成長段階に応じた支援プロダクトを適宜適切に提供できるということが、これからはとても大事になってきます。銀行・証券・信託機能が連携したOne MIZUHOは、まさにこの企業の成長支援の枠組みでもあるのです。

地方銀行をサポートし、地方創生に取り組む

澁谷：地方創生に対して〈みずほ〉が果たすべき役割は何でしょうか。

佐藤社長：〈みずほ〉として、基本的には地方銀行と協働するという事です。地方創生に関しては地方銀行が主導されていますし、全銀協のアンケートによると、地方創生の政府が要請するプロジェクト「まち・ひと・しごと」の70%は地方銀行が絡んでいますので、やはり地方公共団体にとっても地方銀行は頼りがいのあるところだと思います。地方銀行が対応することが難しいところ、例えば、海外展開のパートナーを探すことや、あるいは信託や証券の機能の活用などを協働してやっていくというのが、重要な〈みずほ〉の役割でしょう。

真摯な正義感を持って

澁谷：経営哲学を教えてください。

佐藤社長：経営哲学とは異なるかもしれませんが、一種の「正義感」みたいなものが重要と考えています。

モノをつくってそれを買ってもらうことで存在感を出すという製造業の場合はわかりやすいのですが、金融というのはモノをつくっているわけではありません。

では何の存在意義があるのかを考えると、例えば個人であれば一生のライフサイクルの中で、誕生して学校に入って、結婚して家を建てて、子どもを育てて、退職して、生涯を閉じるまでの間の節目節目に、金融というものが必要になります。それは必ずその人の夢とか希望とかに絡んでくるものです。企業でも、例えば大企業が何千億もの設備投資をするときには、会社の使命を賭けるので、金融機関としてはその時にしっかりサポートする必要があります。中堅中小企業が数千万の設備投資をするのも、社運を賭けるわけです。そういう企業にとっての夢や将来の大きな課題が出てきたときに、金融機関というのはしっかりサポートしなければなりません。それが金融の存在意義だと考えています。

そういう職業を選んだ以上、そこには一種の正義感とか一種のモラルみたいなものがどうしても必要になると思います。そこは金融業ならではの部分だと思っていて、そういう金融機関の仕事に誇りを持つ、一種の「真摯な正義感」というものを持っていない限り、金融機関はお客様からの長い信頼に耐えられないということを社内研修でも言っています。

これは経営哲学とは言わないけれども、ある種の「想い」のようなものですね。

澁谷：先日もきんぎのトップセミナーで佐藤社長が、「金融機関のもつ社会的使命、公共的な使命」に関してお話しをされました。利益追求だけしてるようではダメで、そのような使命を果たしていくことが大切だという言葉が印象的でした。

佐藤社長：委員会設置会社になって以降、社外取締役いろいろな議論をしています。私のこの持論に対し、「甘い」とか「佐藤がそういうこと言うからみずほの収益力は上がらないじゃないか」との意見が出ます。今もずっと議論しているのですが、その方の意見と私の意見が共通する部分があります。それは、「強くなければ優しくなれない」ということです。金融機関の持っている社会的使命は、絶対果たしていかなければなりません。そのために、強い財務基盤や収益力を持っていないといけません。

〈みずほ〉は3つあった銀行が2つになったところから始まりましたし、私が社長になってから、2つの銀行を1つにし、3つあった証券会社を1つにしました。また、最終的には指名委員会等設置会社、しかも指名委員会も報酬委員会も全員社外取締役という踏み込んだ体制にしました。その中で自分自身、相当色々なことを考えました。これから、私の〈みずほ〉に対する想いやその背景にある考え方を社内に伝えていかなければならないと考えていますし、〈みずほ〉はどこを目指して進んでいくのかという想いを共有したいと思っています。

澁谷：どうもありがとうございました。

佐藤社長について



インタビュー後、佐藤社長と

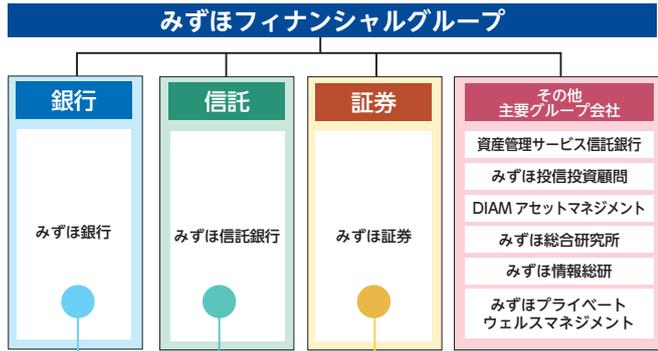
佐藤社長は私の2年先輩で、1980年代には日本興業銀行のニューヨーク拠点で5年間、同じ職場で仕事をしました。

1985年9月のプラザ合意以降の急激な円高で、最大の輸出相手国であった米国への輸出が急速に減少しました。この問題に対応するために、輸出から、米国での現地生産に舵を切った日本企業は、一斉に米国各地で工場を立ち上げました。佐藤社長は当時、最新のファイナンス手法であった「ファシリティー・リース」等を武器に、様々な日本企業の米国進出案件に関与し、化学メーカーや自動車メーカーの超大型案件を獲得していきました。

当時から、佐藤社長は非常に行動力溢れ、そのバイタリティには本当に驚いたものでした。夜も寝ないで仕事をやる一方、週末にはテニスやゴルフをするスポーツマンでもありました。

その後、みずほコーポレート銀行頭取、みずほフィナンシャルグループ社長へと活躍される姿を見るにつけ、当時を懐かしく思い出しながら、とても嬉しく思っております。

澁谷 耕一



みずほフィナンシャルグループの概要 (連結)

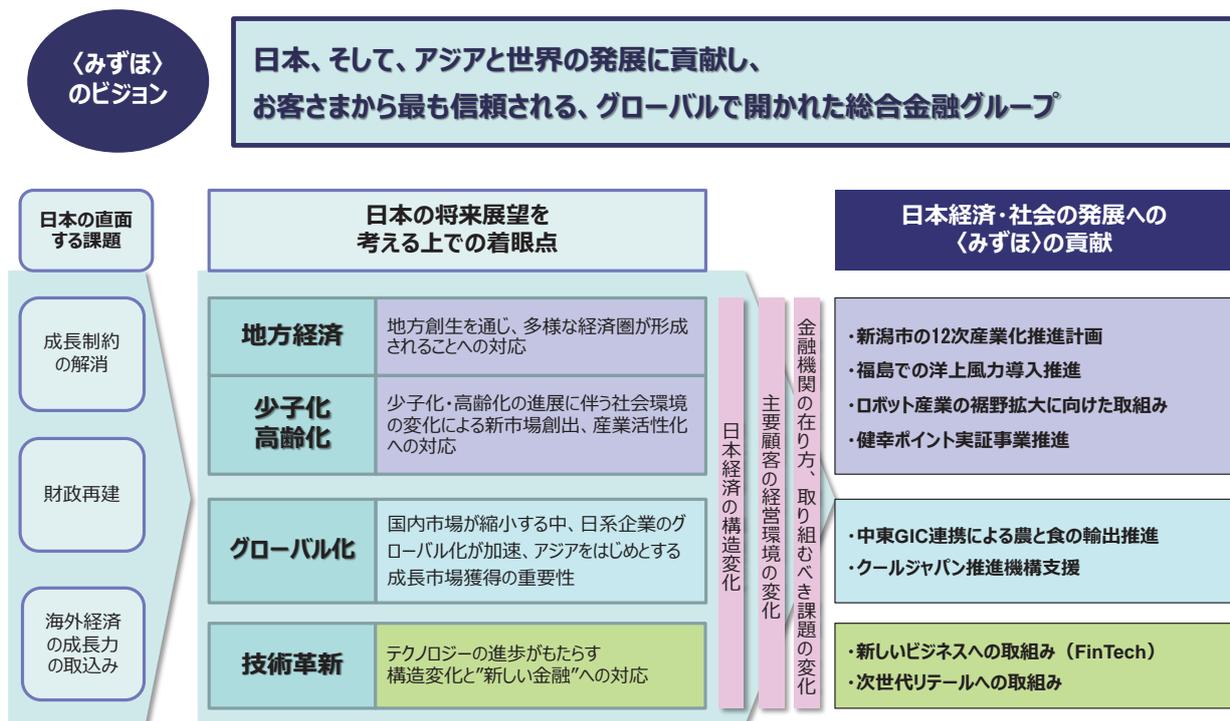
代表者 執行役社長 佐藤 康博
 所在地 東京都千代田区大手町 1-5-5 (大手町タワー)
 設立日 2003年1月8日
 資本金 2兆2,554億円
 従業員数 54,784人
 発行株式数 25,536,649,967株
 (うち普通株式 24,621,897,967株、
 優先株式 914,752,000株)

みずほ銀行		みずほ信託銀行		みずほ証券	
代表者	取締役頭取 林 信秀	代表者	取締役社長 中野 武夫	代表者	取締役社長 本山 博史
資本金	1兆4,040億円	資本金	2,473億円	資本金	1,251億円
従業員数	26,561人	従業員数	3,152人	従業員数	6,848人
国内ネットワーク	本支店 421 出張所 40	国内ネットワーク	本支店 36 出張所 17 (うちトラストラウンジ 16)	国内ネットワーク	本支店 3 支店 105 プラネットブース 165 FA 営業部 1
海外ネットワーク	支店 24 出張所 14 駐在員事務所 7 現地法人 36	海外ネットワーク	現地法人 2	海外ネットワーク	駐在員事務所 2 現地法人 22

(2015年3月31日現在)

●みずほの取り組み

日本経済・社会の発展への貢献



事例① 新潟市の12次産業化推進計画策定支援

新潟市は、豊富な農地などの田園資源を活用した産業政策として、食と農に関連する食品産業の集積を目指す『ニューフードバレー構想』を展開中、農業の6次産業化支援にも積極的に取り組み、平成26年度からは大規模農業の改革拠点として国家戦略特区に指定されています。

「12次産業化」とは、新潟市オリジナルのコンセプトであり、市の豊富で多様な田園資源（農家、農地、農作物、食文化などの資産）を最大限活用し、農業と行政の6分野（子育て、教育、福祉、保健・医療、エネルギー・環境、交流）が連携することにより、市の暮らし向きの向上を実現し、新たな事業を創出する試みです。

〈みずほ〉は新潟市が長期計画として策定する「12次産業化推進計画」の策定支援業務を7月に受託し、本年11月迄に策定します。

事例② 福島復興支援に向けた再生可能エネルギー導入の推進

「被災地の中でも、特に福島県は再生可能エネルギーを復興計画の柱と認識」

脱原発に急激に舵を切りつつ、産業復興を急がなければ生産年齢人口の流出が止まらないとの危機感が背景になっています。

「福島県再生可能エネルギー導入推進連絡会」

〈みずほ〉は、唯一、導入推進・産業集積の両方の専門部会に委員を派遣し、政策の骨子作成を支援しています。

「福島沖の大規模浮体式洋上風力実証実験」

〈みずほ〉は、コンソーシアム形成に尽力し、みずほ情報総研がコンソーシアムメンバーとしてこの計画を支援しています。

事例③ ロボット産業のすそ野拡大に向けた〈みずほ〉の取り組み

「〈みずほ〉は、ロボット革命実現会議の推進をサポート」

経済産業省と労働力不足等を背景としたロボットの普及に係る必要性和問題意識を共有し、ロボットユーザー、メーカー等関係当事者へのヒアリングを通じ、ロボットの普及に向けた課題と課題解決に向けた仮説を報告します。

「ロボット新戦略における〈みずほ〉の取り組み」

顧客網や適切なニーズ把握力により橋渡し機能を発揮し、労働生産性向上に資するロボット開発をサポートします。援しています。

事例④ 自治体との連携による健康ポイント実証事業の推進

「ヘルスケアポイント制度を具体化する大規模実証実験をみずほグループで受託」

多様な地域特性を持つ自治体の住民に対する健康増進事業

フィットネスクラブなど民間事業者、自治体、筑波大学と産官学連携しながら維持可能な仕組みの構築を図ります。

事例⑤ 「日本の食と農」の輸出促進に向けた中東ファンドとの連携

〈みずほ〉は中東の政府系投資会社 GIC (Gulf Investment Corporation) と協働し、日本から中東に向けた「農と食のバリューチェーン」構築支援を目的とする投資ファンド設立を準備中です。

日本にとっては農畜産品・食品や関連技術の輸出拡大、GCC にとっては食糧安全保障の強化に資するものです。

事例⑥ クールジャパン機構との連携を通じたクールジャパン戦略支援

〈みずほ〉は経産省商務情報政策局と連携し、発起人代表としてクールジャパン機構の設立を支援（出資5億円）しています。各種情報提供等を通じ案件ソーシングを支援します。

“新しい金融” への挑戦

顧客サービスの一層の向上を目指す

新しいビジネスのあり方への対応	実施施策
<p>みずほの強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤 情報基盤 金融知見・技術 <p>外部機関の強み (大手ベンダー、FinTech企業等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 革新的創造 先端テクノロジー 目利き力 <p>決済 貸出 資産運用 その他</p> <p>新ビジネス創出 事業連携 成長支援 産業知見の蓄積</p> <p>顧客サービスの向上 イノベーションのITシステム構築への貢献</p> <p>インキュベーションPT (2015.7 設置)</p> <ul style="list-style-type: none"> - FG副社長が担当役員として統括。柔軟かつ迅速な意思決定 - 新規ビジネス創出の取組み・推進における戦略策定 - 非連続的なビジネスの創出に向け、社内外の知見・技術と横断的に連携 	<p>■ 店頭やコールセンターでのユーザー体験の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> - IBM社の「Watson」人工知能テクノロジーと音声認識技術を組み合わせ、コールセンターオペレーション支援に活用  - ソフトバンクロボティクス社の世界初の感情を持ったパーソナルロボット「Pepper」を活用し、店頭での新たなおもてなしを実現  - NTTドコモと連携して、タブレット端末を使った自動音声翻訳サービスの実証実験開始  <p>■ 国内を代表するFinTech企業と決済サービスにおいて連携</p> <ul style="list-style-type: none"> - 顧客の請求書発行・売掛金消込業務の効率化の為、当社の「ベストレシーバー」(入金管理サービス)とマネーフォワード社の「MFクラウド請求書」(自動入金消し込みサービス)を連携  <p>■ オープンイノベーションを活用した新サービスの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> - NTT Dataと協働でアクセラレートプログラム*を実施。NTT Dataの目利き力、ネットワークを活用し、国内外のベンチャー企業と新しいビジネスモデルを策定 

店頭やコールセンターでのユーザー体験の向上

- ・ IBM 社の「Watson」人工知能テクノロジーと音声認識技術を組み合わせ、コールセンターオペレーション支援に活用
- ・ ソフトバンクロボティクス社の世界初の感情を持ったパーソナルロボット「Pepper」を活用し、店頭での新たなおもてなしを実現
- ・ NTT ドコモと連携して、タブレット端末を使った自動音声翻訳サービスの実証実験開始

国内を代表する FinTech 企業と決済サービスにおいて連携

- ・ 顧客の請求書発行・売掛金消込業務の効率化の為、当社の「ベストレシーバー」(入金管理サービス)とマネーフォワード社の「MF クラウド請求書」(自動入金消し込みサービス)を連携

オープンイノベーションを活用した新サービスの創出において連携

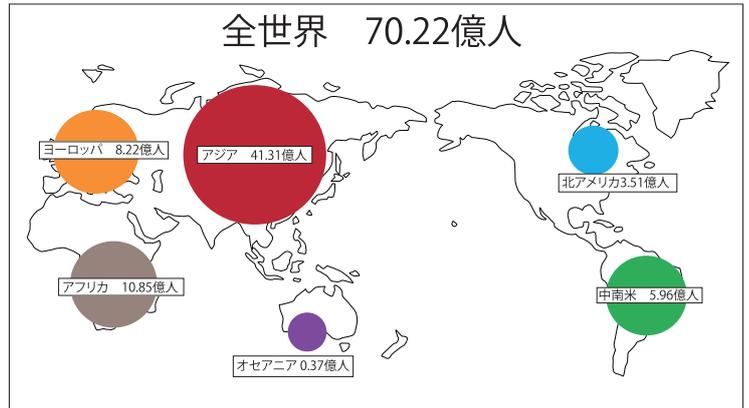
- ・ NTT データと協働でアクセラレートプログラム*を実施。NTT データの目利き力、ネットワークを活用し、国内外のベンチャー企業と新しいビジネスモデルを策定

世界の人口、宗教、GDP について

① 世界の人口

世界の人口は約 70 億人と推定されています。日本は 1 億 2 千 6 百万人、全体の 2% にも満たないです。

図表 1：大陸別人口（2011 年）



単位：億人
出典：IMF-World Economic Outlook Databases (c) 世界経済のネタ帳
注：丸で囲まれた面積がそれぞれの地域の人口の大きさを表す。

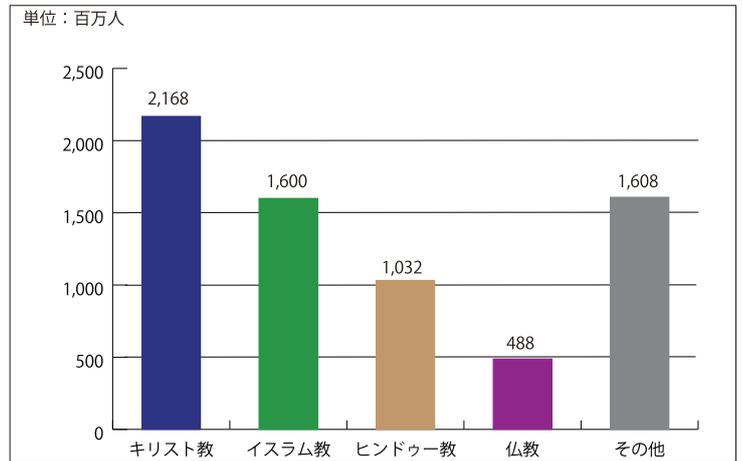
② 宗教別人口分布

キリスト教徒が最大で 21 億人、次はイスラム教徒で 16 億人、無宗教は 11 億人で世界の 7 分の 1 程度と少数派です。

インドネシア、パキスタン、バングラデシュ、インドに多数のムスリム人口がいることから、アジアが最大のイスラム教徒人口を擁しています。アラブ圏以外ではアフリカ、西アジア諸国にイスラム教徒が多く、また、キリスト教、ユダヤ教、イスラム教は共に唯一絶対の神を信じており、神の呼び名は違っても宗教としては同根です。このように西欧、ムスリム諸国では常識レベルの知識がアジアの一部、特に日本で共有されていないことも、日本の国際化には支障となっているかも知れないのです。

※イスラムとムスリム：イスラムというのはイスラム教のこと。ムスリムはイスラム教徒のことで共にアラビア語です。

図表 2：〈世界〉宗教別人口（2010 年）



単位：百万人
出典：ピュー研究所 <http://www.globalreligionfutures.org/>

③ 過去 50 年の変化

世界の人口は 2 倍、国民総生産は 6～7 倍。この間の伸びは人類始まって以来の高成長であったと言えるでしょう。EU はあわせると 5 億人と相当の勢力ですが、それぞれの国はドイツの 8 千万人が筆頭であり、人口大国はありません。

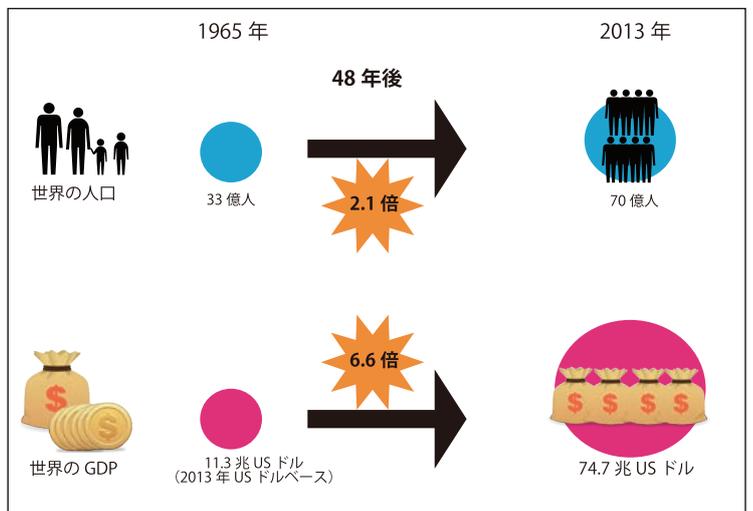
■人口増加は？

人口は 33 億人から 70 億人へと約 2 倍に増加しました。一番増えたのはアジアで 19 億人が 38 億人となりました。図表 3 の丸は 50 年前と現在との比較を示したものです。

■豊かさは？

豊かさは、世界全体の国民総生産（GDP）で表示しています。50 年前の数字は貨幣価値の違いを反映して調整してあります。

図表 3：世界人口と GDP 変遷 1965-2013 比較



出典：IMF-World Economic Outlook Databases (c) 世界経済のネタ帳
国際連合※1965年の人口は国際連合数値参考

コーポレートガバナンスがもたらす 銀行の3つの戦略転換



みずほ総合研究所株式会社

常務執行役員 調査本部長 チーフエコノミスト **高田 創**

「守り」から「攻め」に転じた コーポレートガバナンス

日本では最近、急速にコーポレートガバナンスへの関心が高まっている。昨年6月に発表された成長戦略の第2弾とされる日本再興戦略（改訂版）では、コーポレートガバナンスが改革の「1丁目1番地」とされ、今年3月にはコーポレートガバナンス・コードの原案が示された。昨今の日本では、「安倍政権は集団的自衛権等に夢中で成長戦略への関心は薄い」という評価が一般的だ。しかし、海外投資家は急速に日本のコーポレートガバナンスへの関心を強め、海外投資家が繰り返していた「日本の成長戦略は不十分」とのコメントが従来ほど目立たなくなった。株式市場では日本企業が漸くコーポレートガバナンスを重視することになった結果、企業価値が高まることへの評価が生じており、今年になってからの日本株の上昇は「コーポレートガバナンス相場」と呼んでも過言ではない。

昨年の成長戦略でコーポレートガバナンスが「1丁目1番地」になったとき、筆者は正直言って違和感を抱いた。欧米ではコー

ポレートガバナンスの議論は企業の勝手なレバレッジ拡大等の行動を抑制させるもの、つまり「守り」の観点から行われていた。一方、今日の日本ではバブル崩壊以降の縮小均衡で、上場企業の半分以上が実質無借金になって内部留保を溜め込む状況にあるだけに、もう一段行動を抑制する必要はない。むしろ、投資に資金を向けて中長期的な企業価値の向上を志向することが必要で、今回の施策はむしろ「攻め」の観点から投資を拡大させるものだったのだ。

下記の図表1はコーポレートガバナンスの強化を巡る概念図であり、今回日本の改革が欧米とは大きく異なることを示している。

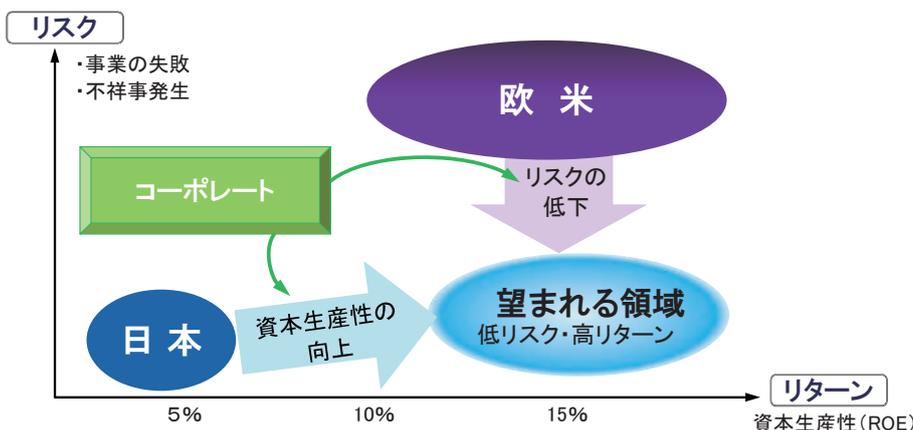
政策保有株式の売却がもたらす 銀行の転換<3つの潮流>

コーポレートガバナンス・コードのなかでは政策保有株式の売却が大きなテーマになり、こうした動きを金融行政も後押しするような動きになってきた。以下の図表2に示されるように、日本の資金フローにおいて、個人金融資産

は銀行を中心に現預金として集まっていた。そうした環境を前提に、従来銀行は、企業への貸出しに加え株式も含めたリスクマネーを供給する、プライベートエクイティファンドのような機能を果たしてきた。この状況下で銀行が株式を保有しないなら、資金の入り口で銀行預金以外の金融商品を通じ複線化したルートが拡大する「ディスインターミディエーション（金融仲介分断）」をもたらすことになる。これが第1の潮流だ。そこでの金融仲介の担い手は、銀行

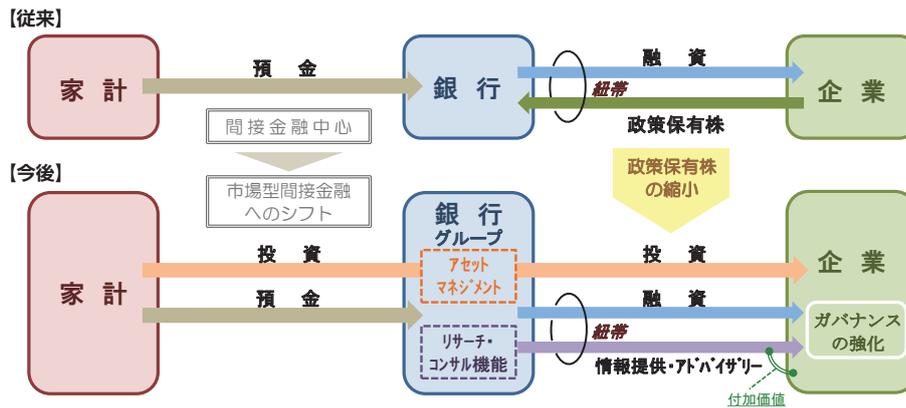
■図表1：他国とは異なる日本のコーポレートガバナンス改革のベクトル

■PPT1枚置き/レポート用サイズ



(資料) 山を動かす研究会編『ROE最貧国日本を変える』より、みずほ総合研究所作成

■図表 2：政策保有株の縮小に伴う銀行と企業の変化



(資料)みずほ総合研究所作成

を通じたものと銀行を通じないものの複線型の資金仲介としてアセットマネジメントにシフトすることになる。

米国で1970年代から生じたディスインターミディエーションの潮流が、日本では40年以上遅れて漸くその兆しが生じることになる。今日の日銀によるゼロ金利政策や異次元の量的緩和策は、あえて個人の資産選択をマクロ政策上も銀行預金以外の商品に向けさせる仕組みとも言える。また、こうした動きを金融当局も強く後押ししている。

同時に、図表2にあるように、銀行と企業の関係は、従来、プライベートエクイティファンドのように「ヒト・モノ・カネ」の多岐にわたる運命共同体として、一体化した強い「紐帯」で結ばれていた。その象徴が株式保有だった。しかし、銀行を巡る金融規制や資産効率への意識のなか、銀行の政策保有株式の縮小で企業と銀行との関係は大きく変わらざるをえない。しかし、そこでの関係は政策保有株の縮小で変わっても、「ヒト・モノ・カネ」による関係を総合した情報・コンサル機能による新たな紐帯で再構築することが不可欠なものとなる。これが第2の潮流だ。

同時に、銀行が企業や個人に提供する金融サービスは従来の貸出し・預金に止まらず、幅広い金融商品として市場型間接金融、資本市場を通じた新たなファイナンス手段を活用した対応を模索することになる。これが第3の潮流で、金融技術としてITと金融の融合としての「フィンテック」が注目されだしたことに銀行は目を向けるべきだ。

中期経営計画のブームの年に

今年、世の中では2020年頃までの先を展望した経営計画を策定する動きが本格化すると考えられる。そもそも今年、2010年代後半の出発点となる節目のタイミングであるが、今回コーポレートガバナンス・コードに沿って、「投資家との対話」のなか、より具体的な計画を策定するインセンティブが企業に生じている。日本では1990年代以降、バブル崩壊後の長い「冬の時代」に陥っていた。い

まや、この冬の期間に生じた「デフレ脳」を脱する節目であり、発想の転換が求められている。そこでは、先述の「攻めのガバナンス」から改めて中長期的な経営計画を策定しつつ企業価値を高めることが、結果として成長戦略につながる。同時に、企業と銀行の新たな関係が市場型の資本市場拡大を加速させる動きにもつながる。

新たな銀行の姿は

今や、銀行が株式保有を拡大する時代ではないが、企業が求めるものは単純な貸出（デット）ではなく、よりエクイティ性のものであるなか、銀行はより資本性の高い資金をいかに供給できるかを考える必要がある。しかも、日本の銀行は「擬似エクイティ」として、貸出ではあっても実質的にエクイティ性の資金を供給していたことが、企業との緊密なリレーションを形作ってきた。そうした「擬似エクイティ」でのリレーションを活かしつつも、新たな金融サービスを今日できる環境で行うにはどうしたらよいのかとの発想も必要だ。日本の銀行が供給しうる「擬似エクイティ」の性格、長期リレーションを活かしたうえで、さらに情報・コンサル機能も含めた新たな紐帯を再構築する時代の幕開けである。フィンテックも含め、これまでとは異なり銀行が新たな技術も含めた革新を担う発想が生じた転換を重視したい。

当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。

◆高田 創（たかた はじめ）

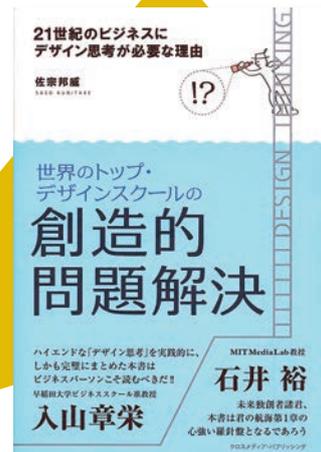
1982年日本興業銀行入行。1986年オックスフォード大学修士課程修了（開発経済学）。86年より市場営業部、93年審査部。97年興銀証券 市場営業グループ 投資戦略部チーフストラテジスト、2000年みずほ証券執行役員チーフストラテジスト等を歴任。11年7月より現職。

21世紀ビジネスに デザイン思考が必要な理由

佐宗 邦威 著

クロスメディア・パブリッシング

2015/08 240p 1,580円（税別）



欧米のMBAトップスクールが大きく変わろうとしている。一見ビジネスとは無縁に思える「デザイン」を学ぶカリキュラムに注力するようになったのだ。世界中の企業が生き残りをかけて、既存のビジネスの立て直しと新規事業の創出を模索している今、これまでの延長線上にはない、まったく新しいイノベーションを生むためには、論理的思考をベースとしたMBA的発想ではなく、「右脳モード」のデザインの発想が求められる。本書は、デザイナーの思考法をビジネスに応用することで、どのように差別化した価値を作り出せるか、著者自身の体験を交えて実践的に解説している。著者は、P&Gでファブリーズなど数々のヒット商品のマーケティングを手がけたが、デザイン思考の重要性を痛感し、イリノイ工科大学デザイン学科に留学。帰国後、ソニーのデザインセンターにて全社の新規事業創出プログラムの立ち上げにも携わっている。

論理と分析の「左脳モード」から 直感とイメージの「右脳モード」へ

実はいま、スタンフォードやハーバードなどの米国のMBAトップスクールに通う人たちの間で人気が高まっている授業に、「デザイン」があります。

「え？ ビジネスマンがデザインなんて、本当に学べるの？」という声が聞こえてきそうですが、ビジネスキャリアの中でデザインを学ぶことは、欧米のトップスクールでは当たり前になっているのです。

MBAでは論理的思考をベースにした「ビジネスをより効率的にするやり方」を教えるアプローチが取られているのに対し、デザインは今までの延長線上にはない「まったく新しい事業、商品やサービス、プロセス等を創るやり方」を教えています。世界中の企業が大きな変革を求められ、既存のビジネスを立て直すだけでなく、新規事業を創り出す動きがより盛んになっているという背景があるからです。

新卒で入社したP&Gで「MBA的、なビジネス術を身につけてきた私が、デザインの世界に足を踏み入れたのは、ごく少数の「ゼロ」から「イチ」をつくることのできる、「ゲームを変えられる」マー

ケターにP&Gで出会ったことがきっかけです。価値が落ちているブランドを再定義（つまり立て直し）したり、まったく新しいコンセプトを構想し、ブランドを立ち上げるのが得意な人がいたのです。

でも私にはそれができませんでした。論理と分析が得意な私は、既存ブランドを着実に運用し、売上を倍増させることはできても、どう頑張ってみても、ゼロからイチをつくるための発想はできませんでした。

P&Gのマーケティングの大きな役割の1つに、広告づくりがあります。広告代理店から提案される様々な広告のアイデアの中から、製品の戦略に合致し、かつ人の心を動かす案を選んでいきます。

この広告を選ぶトレーニングの方法論も確立しているのですが、その根本的な思想には「直感を信じる」というものがあります。いろいろな理由を考える前に好きか嫌いかを一瞬で判断し、それを論理的に説明するための文法を提供するトレーニングです。

私はこれが非常に苦手でした。論理的に考えても「好き」「嫌い」がわからないのです。つい「A案にはこんなメリットがあるけれど、B案にはこんなメリットもあるな」と考えると、「私の好きなのはこれ！」ということができません。自分の好き嫌いという「客観的ではないこと」をいうことに怖さがでてしまいます。

この苦手意識が払拭されたのは、広告代理店のクリエイティブ

ディレクターと直接議論をするようになってからでした。綺麗なコメントではなく、クライアントが大事にしていることや背景を伝えられればいいと理解してからです。好き嫌いの世界では、完全に明確ではないことを共有することに泥臭く時間をかけることが大事だと学ぶきっかけになりました。

これは、論理が支配する「左脳モード」を、直感とイメージの「右脳モード」へ切り替えるということとの出会いだったように思います。

「客観的な正しさ」よりも「主観的だが面白いストーリー」を集める

では、そもそもデザイン思考が実際のビジネスに役立つ場面とはどのようなものなのでしょうか？ それは、既存のビジネスの枠を超えた新たな商品やサービスの開発の必要性に迫られているときや、新規事業創造やブランドの立て直しなど、0の状態から1（ときにはマイナスからの1かもしれません）をつくりださなければいけない局面です。そのような場合には、課題が明らかではない場合が多く、また、必ずしも「こうしたら成功する」という勝ち筋が見えているわけでもありません。そのため、アプローチの仕方も、従来のMBA的なフレームワークよりも柔軟性の高いものが求められます。

たとえば「シニア向けのスマホをデザインする」というお題が出されたとき、普通に発想すると「文字が大きく、つねに居場所がわかる機能を搭載する」というアイデアが出てくると思います。しかし、実際にインタビューを進めてみると、「いつまでたっても現役で活躍できるような、生活をサポートしてくれるスマホがいい」という声も出てきます。そうすると、あえて「シニア向けのイメージを出さないスマホ、の方が良いかもしれません。

ちなみに、いわゆるMBA型のマーケティングにおける左脳的なアプローチと、デザイン思考のアプローチは、表面的に似ている面もありますが、実際には全くの別物です。たとえばユーザーリサーチのプロセスを例にとると、

- ・ **マーケティング**……市場を代表するユーザーを正しく理解し、平均的に満たされていないニーズを特定する
- ・ **デザイン思考**……特徴のあるユーザーの生活に徹底的に共感し、コンセプトを考える上で良い切り口になるような生活者のストーリーを発見し、紡ぎ出す

デザイン思考においては、誰もが同意できる「客観的な正しさ」よりも、アイデアを生み出すためのユニークな「主観的だが面白いストーリー」を集めるという点に主眼が置かれます。たとえ1人のサンプルでも、より新たな視点をあたえてくれるストーリーをしっかりと広げていくことが重要なのです。

これからの企業に必要な「越境人材」を育成するデザインスクール

イノベーションを語る上で、デザイン、エンジニアリング、ビジネスという3種類の人材が交差する「地図」を描くことが重要です。デザインスクールでは、未来を描く役割を担うデザイナー、それを実現可能な形に引っ張り上げるエンジニア、そのインパクトを最大化する役割を担うビジネスマンの3つの職種を集めて新たなイノベーションを生むというコンセプトが提唱されています。過去にはこの3つの機能は分業で行われていましたが、少人数のチームで協業できる人材を育成する方向に向かっているのです。

デザインスクールが目指しているのは、単なる3つの専門性のかけ算ではなく、3つの円の交差点にいる「越境人材」の育成と、それに派生する新たなスキルセットを持った職種に対応するものになっています。

3つの円の交わりを実現する人材とは、自分の専門性がない分野についてもある程度相手の言語を理解して話すことができ、かつ簡単なプロトタイプくらいなら違う分野のものでもつくることができ、それをもっと専門性のある人に見せて動かすことができる基礎能力を持つ人のことです。

日本の大企業では、多くの場合、デザイン、エンジニアリング、ビジネスを担う機能は組織上完全に別になっているのが普通です。キャリア上も、美大出身、理工系大出身、総合四大出身であるのが一般的で、多くの場合はそれぞれで独立したコミュニティをつくっています。コミュニティの雰囲気はもちろん、その中で使われている言葉もまったく違ってきます。

デザインスクールで教えている、人間中心デザインのプロセスやプロトタイプをつくる能力、コミュニケーションデザインは、いずれも越境人材の付加価値を出すために必須の能力と言っても過言ではありません。

人脈や知識の幅が広く、いろいろな背景の人と話ができたり、違うコミュニティで生きている人のことがよくわかっている人が、新たなイノベーションを生むのです。かつては、自分の専門性を磨き、レバレッジをかけて他分野の専門家と分業し、戦略的に大きなインパクトの成果を出していく働き方がよいとされていました。しかし、変化のおきやすい今の時代においては、柔軟性を高めるために、のりしろの役割を果たせる越境人材の価値が高くなってきているのだと思います。

ダイジェスト提供：株式会社情報工場

※ダイジェストはすべて著者または出版社の許諾を受けています。
※文中の小見出しは書籍からの引用ではなく、情報工場独自に作成しております。

すべてのビジネスパーソンに良書との出会いを。



情報工場

www.joho-kojo.com

情報工場

検索

日本の成長戦略と地方創生

～前編～

今回は日本総研の高橋理事長にインタビューし、安倍政権の取組み、地方創生に関する日本の課題、地域金融機関に求められる役割について伺いました。前半・後半の2回に分けてお届けします。

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**

(取材日：2015年8月31日)

安倍政権の成長戦略をどう評価するか

澁谷：理事長は今年2月4日のインタビューで「2017年4月からの消費税10%の増税を含め、アベノミクスの正念場は今年だ」というお話をされていました。理事長は日本の成長戦略・現在の進捗についてどう評価されますでしょうか。

高橋理事長：今年の安倍政権の最大の眼目は「経済の再生と財政改革を一体的に進める」ことです。特に財政改革について、今年はきちっとしたプランを立てないといけません。そこで「正念場」という言葉を使いました。

ただ、消費税引き上げ後の日本の景気が今一つ芳しくありません。加えて中国経済など、海外経済のリスクがだいぶ高まってきています。その中で、日本は改めて内需を見つめ直さなくてはなりません。成長戦略という点でも、やはり今年は来年に向けて非常に大事な年という気がします。成長戦略全体のかじ取りと財政健全化のかじ取りの両方が必要ですが、今政府は改めて「経済再生なくして財政健全化なし」というキャッチフレーズのもとに、財政健全化のためには、まず経済再生が必要だということで取り組んでいます。

それを踏まえてこの2年半の安倍政権をどう評価するかというご質問ですが、2つの見方があるかと思います。

1つは、安倍政権が発足した時に言われていた“六重苦”を克服するという観点です。六重苦の筆頭は円高で、これはそれなりに進展がありました。一方で、例えば労働市場改革

などはあまり進捗していない状況です。手のついた部分とこれからやらなければいけない部分が残っており、それをひとつのメルクマール（指標）として、成長戦略の進捗度合いを測るということがあると思います。

もう1つは、20年近く続いたデフレを脱却するという観点です。今はデフレ状況ではなくなりつつありますが、デフレ脱却という宣言ができるころまでは行っていません。3本の矢を打ち出したときには、日本は供給に比べてかなり需要が不足していたため、デフレからは脱却できないとも言われていました。しかし、足元は消費税引き上げの影響で少し経済がスローダウンしているものの、流れとしてはデフレ状況から脱出しつつあります。例えば物価や需要供給の差などを見てみると、デフレ脱却の条件は揃いつつはあるのですが、原油価格が下がっていることもあり、2年で2%という状況はなかなかきつい訳です。ですから今はまだ脱却途上であると思います。企業のマインドも随分変わったと思います。ただ気になるのは、相変わらず企業の期待成長率が上がっていないことです。民主党政権の時と比べても0.1～0.2%くらいしか変わっていません。そういう意味では企業経営者の方のデフレマインドが払しょくされていない、あるいは安倍政権の下での経済再生に対する信認がまだそれほど高まっていないということかと思います。いかに企業の期待成長率を上げるかということが、今後の重要課題となってくるでしょう。

それではどうやって期待成長率を上げていくかということですが、1つはやはり今のデフレ脱却に向けた政策を続けて



高橋 進 (たかはし すずむ)

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。

いくということです。特に過去2年と違い、今足元ではかつてないほど海外リスクが高まっており、外需が当てにならない状況がまだしばらく続くと思いますので、内需をいかに活性化させていくかという観点で政策をギアアップさせなければいけないと思います。

この点に関して海外からは、安保法制絡みで安倍政権に対する支持率が低下し、政治的なアセットが失われ、それによって改革の推進力が失われてしまうという声が出てきています。それを払いのけていく政策が必要なんだろうと思います。

では内需活性化に向けて、具体的にはどんなところを強化していかなければならないのか。消費を活性化していくという観点に立つと、引き続き賃上げに取り組むと同時に、女性の活躍促進や低所得層のテコ入れ、子育て層の支援などを打ち出していますが、実際に具体的な政策を講じていくことが求められます。また、それに必要な財源を確保していくために中長期的な観点に立ち、高齢者向けに偏った社会保障給付の改革にきちっと着手して成果を上げていくということがこれから求められると思います。

日本の成長戦略の要は 労働力の生産性向上

澁谷：内需が拡大しないというのは、やはり高齢化・人口減少というのがありますか。

高橋理事長：そうですね。経済の需要・供給の両面で影響があると思います。人口が減少しているのですから、需要はな

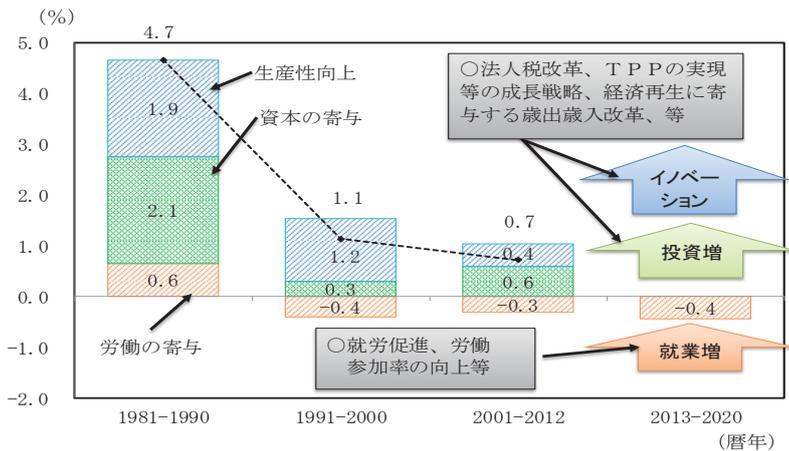
かなか膨らんでいきません。供給面で言うと働き手が減ってしまうため、女性の活躍促進や高齢者も働ける環境づくり、さらに進んで外国人労働や中長期的な少子化対策を含めて一緒に手を打っていかなくてはならないと思います。ただ、人口減少のトレンドはそう簡単には止められないので、人口減少が成長の足を引っ張るということは免れません。ですから、成長していくためには生産性の上昇で労働力の減少をいかに補っていくかが重要です。成長戦略の目的は一言で「生産性を上げること」と決めつけてもよいと思います。労働力を確保する政策を続けつつも、生産性を上げていくことへの取り組みが不可欠です。

企業部門で言えば、サービス業や非製造業の生産性の低さは兼ねてから指摘されているわけですから、この生産性をいかに上げていくかという取り組みが必要です。

あるいは製造業に関しては、物的な生産性は非常に高いのですが、お金を稼ぐと言う意味での付加価値生産性がかつてに比べて落ちてしまったように感じます。よくスマイルカーブと言いますが、上流・下流と言われるところで製造業の稼ぐ力をもう一度取り戻さないといけない。政府はコーポレートガバナンスを強化することや法人税の実効税率の引き下げで企業の経営環境の整備を進めていく、外資がより入ってきやすい環境をつくるといった取り組みをする必要があると思います。

澁谷：金融業界も含めて日本のサービス産業は全般的に欧米に比べて生産性が低いと言われますが、それは何故なので

潜在成長率の推移と今後の政策対応の重点



(資料) 経済財政諮問会議2015年2月12日民間議員提出資料

医療・介護周辺サービスの概要



※中心に位置する分野(領域)ほど医療行為に近い(そのもの)。

(資料) 「四国の医療介護周辺産業を考える会」ホームページより転載

ていけばそこにお金は落ちますし、稼ぐことができます。

医療・介護サービスは、公的な保険でカバーされていますが、その周辺部分も育てるということは、サービス産業を育てるという意味で、産業育成の問題でもあると思います。今後の日本の産業を考える時に、今まで財政資金を投入して公的部門あるいは官が提供してきたサービスに、民間の効率性や資本を入れていくことで、そうした分野を成長産業にできるということだと思います。

地域活性化の担い手として期待されている観光関連産業も生産性が低く、また、常に人手不足です。現在インバウンドが大幅に増えていますが。観光産業に外貨を稼ぐチャンスが巡ってきたという意味では輸出産業のようなものですから、業界構造を変えていくチャンスでもあると思います。政府も、非製造業の中でもホテルや旅館の経営など5分野を取り上げ、生産性向上に向けた課題解決を図る意向です。すでに成果を挙げている企業もありますから、この取り組みをいかに横展開し、全体を底上げしていくのか。よいモデルをいかに広げていくかということが課題なんだろうと思います。

成長ステージが変わった 中国経済

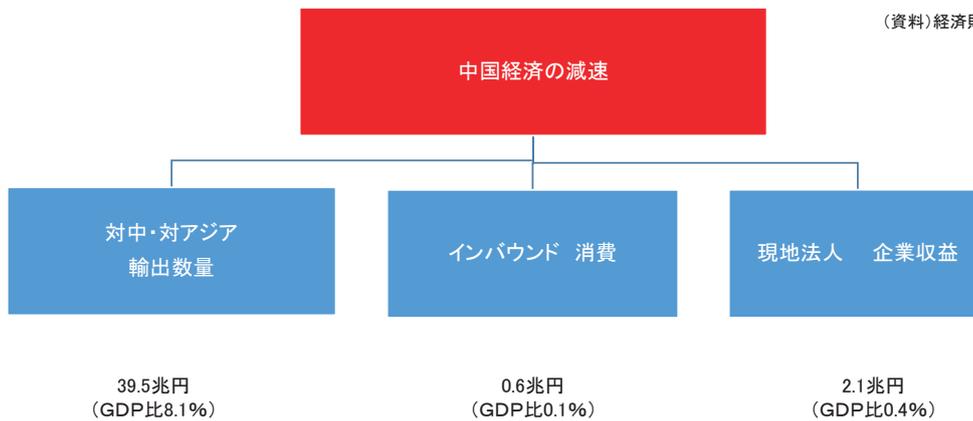
澁谷：先程のお話しの中で、海外経済が非常に不安定だとおっしゃいましたが、中国経済の低迷が日本、そして世界経済に与える影響はかなり大きいと思います。中国経済低迷の原因はバブルなど様々な要因があると思いますが、どのようにご覧になっていますか。

高橋理事長：中国経済はステージの変化と言いますか、成長スピードが徐々に落ちてきていて、それを一生懸命政策で支えようとしています。公表されている統計の信ぴょう性に問題があるので、中国経済の実態がどのあたりなのか正確にはわかりかねますが、いずれにしても2桁成長に戻ることはないと思います。輸出主導の成長が限界にきて、次に設備やインフラ投資主導でやってきましたが、これが過剰設備を招きました。今度は不動産バブルを一種煽りながら、錬金術のようにして成長させてきました。しかしそれもバブル崩壊のリスクが高まって放棄せざるを得なくなった。次が株式市場です。株を持ち上げることで庶民の資産をかさ上げし、それに

しょうか。また、どうすれば日本のサービス業の生産性を上げられるのでしょうか。

高橋理事長：これからは、値段を下げることで売り上げを伸ばすというデフレ型ではなく、より新しく付加価値の高い分野にシフトし、そこで稼いでいくことだろうと思います。

たとえば、これからの日本にとって重要な分野、サービス産業としても伸びていくと言われる医療・介護も、同様に生産性が低く、かつ低賃金となっています。この分野は公的な保険でカバーされていて、賃金を上げようとすると国民負担の増加に繋がりがかねないので、なかなか上げられないわけです。しかし発想を転換して、医療・介護サービスを公的な保険でカバーすべき分野と保険の外でカバーすべきものに分けて考えたらどうでしょう。保険の外でよいサービスを開拓し



- (備考) 1. 対中・対アジア輸出数量の下の計数は2014年のアジア向け輸出額。
2. インバウンド消費は2014年の中国からの訪日外客による消費額。
3. 現地法人企業収益は2013年度の中国本土の経常利益。出資比率などにより必ずしも全てが日本に還元されるわけではない。
4. 交易条件の改善の下の計数は2014年の鉱物性燃料 (27.7兆円)、原料品 (5.6兆円) の輸入額の合計。
5. GDP比は2013年度の名目GDP (478.3兆円) に対する割合。



よって消費力をつけていく。ところがこれももう限界にきた。今度は為替操作に出てきたのかなと見ていますが、そうして人為的に成長を支えることがもはや限界となり、それがマーケットをかく乱させています。中国経済がうまく軟着陸できるのか、その水準が一体どのあたりに収まるのか、または一回バブル崩壊のように急激に縮小するのか、エコノミストでも意見が分かれるところでもあります。それから中国はご案内の通り、例えば政治的な腐敗とか、あるいは汚染・公害問題などによって、市場が色々なところで歪められています。そういった事も解決しながら、どうやって市場経済に軟着陸していくのか、これがまだ見えないというのが問題だと思います。

中国経済は過去20年間すさまじい勢いで成長し、世界はその恩恵を受けてきましたが、これが縮小とは言わないまでも大幅にスローダウンするとなると、今までと真逆なことが起きてくるわけです。世界はまだ経験したことがありませんから、その影響が世界経済にどう出てくるのか、まだよくわかりません。

中国の輸入はすでにかなり落ちてきています。日本の対中輸出はまだそれほど落ちていませんが、アジア諸国から中国への輸出、特に香港を含む中華圏への輸出依存度が高い国、例えば韓国や台湾の対中輸出が落ち込めば、こうした地域への日本の輸出も影響を受けます。そうすると日本も輸出にあまり期待できない状態にしばらく陥ると考えなければいけません。

これは悪いことばかりでもなく、中国の資源に対する爆買いがなければ資源の購入価格が下がります。日本にとっては円安の中で購入価格が下がるので非常に助かるわけですが、しかしそれ以上に、日本にとってはマイナスが大きいと思われる。

澁谷: 資源の価格低下以上に輸出の減少の方がマイナスが大きいということですね。

高橋理事長: そうですね。アメリカもようやく利上げ局面に入らんとしている時に中国の影響が出ているように言われていますが、ただアメリカ自身もドル高の中でそれほど経済が強くありません。その影響は日本にも表れていて、日本の資本財輸出や対米輸出があまり良くないですね。アメリカ経済が見かけより弱いということについて、これはアメリカ自身の問題なのか、中国のスローダウンがやはり影響しているのか、そのあたりをこれから見極めていかなければいけないと思います。中国経済のスローダウンが世界経済や日本経済にどう影響するのか、未知数の部分が多いと思いますね。まだ深刻だと言い切ってはいけませんが、日本が外需依存で伸びていくには限界がありますので、そういう意味でもこれまで以上に内需活性化に軸足を置いていく必要があると思います。

以下、次号に続く

東芝事件の教訓 正しい監査委員会設置のススメ

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



はじめに

日本銀行に入行し、「金庫の中では絶対にひとりになってはいけない」と教えられた。現金を大量に扱う仕事だ。金庫に限らず、現金のあるところでは2名で業務を行うのが基本である。新人ながら当然のことだと思った。しかし、今も印象に残っているのは、その理由を説明した先輩の言葉だ。「君を疑っているからじゃない。君自身を守るためだよ」。

金融機関に勤めている方であれば何の説明も必要ないだろう。「万一、現金事故が起きても、君が何もしていないことはもう一人が保証してくれる」という意味だ。当時、新人だった私には意外な説明だったので記憶に残っている。

現金の管理に限らず、重要なことは2名でお互いに声を掛けあいながら行う、というチェック・アンド・バランスの考え方を意識のなかに刷り込まれたように思う。チェック・アンド・バランスの考え方には決して相手への「疑い」があるのではない。「緊張感を保った信頼関係」がベースなのだと今でも信じている。

失礼を承知で経営者の方々にお尋ねしたい。「あなたは組織のトップに立って一人で仕事をしていますか」
「あなたをしっかりとチェックしてくれる人はいますか」

※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。

日本の経営者の孤独と不安

日本企業では、経営者は、執行部門（1線）、リスク管理部門（2線）、内部監査部門（3線）のすべてのラインの頂点に立って組織全体を自分の配下に置いている。国際社会では例のない、極めて珍しいガバナンス構造だ。

経営者がすべてのラインのトップに立ってしまうと、自分の決定が正しかったのか、何か見落としはなかったか、組織はうまく動いているのか、本当のことが分からなくなってしまう。

日本企業の経営者は気の毒なほど孤独な状態に身を置いている。本当は自分の決定が間違っていて、組織内で思わぬ問題が生じていても、自分に気兼ねして耳触りの悪いことは伝えないようにしているのではないか、多忙なスケジュールに追われながら、ひとりで不安を抱えている。

ただ、冷たく突き放して言えば、チェック・アンド・バランスの基本から外れたガバナンス構造の中に自ら身を置く選択をしているのだから仕方がない。

独立した監査機能を活用する重要性

「監」という文字は、「皿に水を張り、身をかがめて自分の顔を映す姿をかたどったものだ」という。客観的に経営の姿を映すように調査を行うのが「監査」ということになる。

経営の実態を客観的に評価するためには、監査機能の独立性を確保することが重要である。経営者は組織のトップに立ったとき、独立社外取締役を監査委員長に選び、内部監査部門をすべて任せべきである。

経営者の中には、経営の客観的な評価を独立社外取締役

に委ねることに難色を示す向きも少なくない。他者に経営の舵取りに関してあれこれ言われたくないのだろう。

しかし、経営者が組織のトップに立ったとき、孤独と不安から逃れるためには、独立した監査機能を活用して、組織運営の良い点、悪い点を客観的に評価してもらい、それを率直に伝えてくれるように頼むほかない。経営者として調査したいことが出てくれば、監査委員長に依頼して監査計画に入れてもらえばよい。

監査委員長と内部監査部門長の報告に耳を傾け、もし問題があれば、経営の舵取りを修正すればよいだけだ。監査委員長とその配下の内部監査部門は経営者の「敵」ではない。むしろ、経営者が最も頼りにすべき「味方」である。

あるフィナンシャル・グループの社長は、経営をゴルフに例えてこう言った。「タイガーウッズだって、キャディの言うことは聴くでしょう」。たしかに、一人で我流のゴルフをするのはアマチュアである。

経営のプロであれば、人生で築いてきた人的ネットワークの中から、最も信頼のおける人物を探して監査委員長に就任してもらおうべきだ。

東芝事件の教訓① 元部下を監査委員長、監査役とする悪しき慣行

7月に東芝事件の第三者委員会の調査報告書が公表された。これを見ると、監査委員会の委員長は社内取締役が務めてきた。しかも、財務部門の責任者だった人物である。過去、社長の意向を踏まえ、各事業部門の不適切な会計処理を容認し、あるいは関与していた。そればかりか、監査委員長になってから、会計処理に疑念を抱いた監査委員の一人が調査実施の申し入れを行ったにも関わらず、これを社長とともに無視したことが記載されている。

オリンパス事件でも、かつて財務部門の責任者で、当時の社長に損失を隠蔽する不正会計スキームを提案した人物が常勤監査役を務めていた。この常勤監査役は、金融商品取引法違反で有罪判決を受けている。

日本では、不思議なことに、経営者が元部下を常勤監査役に指名し、株主がそれを追認することが慣例とされてきた。日本監査役協会は「社内事情に通じた監査役がいないと、しっかりと監査ができない」と主張し、常勤監査役を置いて主導的役割を担わせることを推奨さえしている。このため、東芝に限らず多くの日本企業が委員会設置会社に移行するとき、何の疑問も持たずに元部下を監査委員長としている。株主も反対票を投じていない。

しかし、そもそも監査委員長、監査役というのは、経営者の執行状況を独立した立場で客観的に評価する責任者である。グローバル・スタンダードを持ち出すまでもなく、ごく常識的に考えても、元部下を監査委員長、監査役とするのは独立性、客観性に欠け、最もふさわしくない人選である。しかも実際に不正会計、不祥事の隠ぺいに加担する監査委員長、常勤監査役が次々に現れているのだ。元部下を監査委員長、監査役に選ぶという、日本型ガバナンスに特有の「悪しき慣行」は早くやめるべきである。

監査委員長には誰がふさわしいか

では、監査委員長にはどのような人物がふさわしいのだろうか。

オリンパス、東芝のような事件が起きないようにするため、国際社会では「監査委員長は独立社外取締役が務めなければならない」とされている。7月に公表されたバーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」でも、この点は明記された。また、「監査委員会には監査実務、金融レポーティング、会計の経験者が含まなければならない」とも記載されている。

しかし個人的には、監査実務などは他の監査委員や内部監査部門長が補うこともできるため、監査委員長の職歴、属性は必ずしも重要な要素ではないと考えている。経営者に対して、「是は是」「非は非」とする「緊張感を保った信頼関係」を築くことができる人物であることが唯一の条件ではなかろうか。

たとえば、ある地域銀行では、地元の有力企業OBを独立社外取締役として選任している。監査委員を務めており、毎週水曜日に銀行に出勤する。経営幹部（執行役員・部長）を順番に呼んで1週間の執行状況の報告を受ける。1日をかけて報告を受け、質問もするし、意見もはっきり言う。そのやり取りは後で経営トップにも伝えられる。さらに、毎月1回、内部監査部門から監査結果の報告も仔細に受けている。多くの時間をかけて執行サイドの話聞き、内部監査部門から客観的な情報を得ている。「形式的な報告を受けるだけでは、経営トップの判断や施策の展開が良かったか、悪かったかなど分かるはずがない」という考え方だ。また、週1回の経営幹部への質問、問題提起は、将来のリーダーとなる人材の育成を意識したものだ。地域銀行のリーダーを育成することを通じ、地元に貢献したいという気持ちを込めているつもりと言う。このような人物こそ、監査

委員長、あるいは指名委員長として適任ではないかと思う。

もう一人例を挙げると、ある地域銀行の社外監査役に就任し、その後社外取締役になった人物がいる。地縁はないが高い見識を持ち、明確な主張をすることを見込まれて、当時の頭取が「どんな調査にも協力する。何を調べ、何を言ってもらっても構わない」と言って、社外監査役への就任を要請した。社外監査役に就任後、精力的に本部・営業店を回り、彼の出した結論は「堅実な行風は評価できるが、リスクテイク不足で収益性が低い」「もっとやれば出来るはずだ」というものだった。監査役の任務を超えているのではないかとの声も上がったため、頭取は彼を社外取締役として残した。「守り」だけでなく「攻め」の観点からも、経営の客観的な評価を率直に伝えてくれる人物こそ、監査委員長のイメージにぴったりと合う。

東芝事件の教訓② 経営者に直属する内部監査の限界

監査委員長を独立社外取締役とただけでは十分ではない。内部監査部門を監査委員長が直接指揮可能な態勢にしなければ、監査機能の独立性は確保されない。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書には、内部監査スタッフがいくつかの事案で「不適切会計が行われている可能性などを認識していたにもかかわらず、何らかの指摘を行った形跡がない」と記載されている。その理由として、内部監査部門は「経営トップが所管していたことから、その意向に反すると担当者らが考える事項については、必要な指摘等を行うことができなかった疑いが存在する」と指摘している。

本来、不適正な業務を指摘して、繰り返させないようにすることを任務とするはずの内部監査部門が、経営トップに直属しているために、その事実を知らながら隠蔽に加担していたことになる。

これは東芝だけの問題ではない。ほとんどの日本企業の内部監査部門は経営トップに直属している。その結果、日本企業では、経営者不正、会計不正、組織的な不祥事隠しなど、経営者が関与したり、あるいは、経営者の責任が厳しく追及されるような深刻な問題が起きたとき、内部監査部門は途端に機能しなくなるのだ。

米国のワールドコム不正会計事件では、経営者と監査法人が結託して行った会計不正を社外取締役・監査委員長の指揮下で内部監査部門が暴いた。その後、SOX法が制定されたが、同時にニューヨーク証券取引所の規則で、内部

監査部門から監査委員会に対するレポーティング・ラインを確立することが義務付けられた。それ以降、米国では重大な会計不正は起きていない。

一方、日本では、J-SOXが制定され、内部統制システムの構築が義務付けられた後も、2011年、オリンパスの不正会計、大王製紙の経営者不正が相次いで起きている。13年にはJR北海道の脱線事故を機に多数のルール異常の放置・隠ぺいが発覚。みずほ銀行の反社向け融資も問題視された。そして今年も、東洋ゴムの免震データの改ざん問題と東芝の不適切会計事件が発覚している。日本の一流と言われる企業で、不正会計や組織的な不祥事隠しが繰り返している。

内部監査部門が経営トップに直属するというのは、日本企業のガバナンス設計の致命的な欠陥である。この欠陥のため、重大な不祥事を抑止できないという深刻な事態を招いていると言っても過言ではない。

東芝の不適正な会計処理問題についていえば、監査委員の一人が疑念を持ち、内部監査のスタッフは端緒までつかんでいた。内部監査部門が監査委員会の指揮下にあれば、もっと早い段階で不適切な会計の事実が明るみに出て、重大な問題となる前に解決が図られていたと考えられる。

内部監査のステージアップに向けて

国際社会では「内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは取締役会・監査委員会とする」のが原則だ。バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」でも、そのように記載されている。

日本では、この「レポーティング・ライン」の意味が正確に理解されていない。単純な「レポーティング先」という意味ではない。上司・部下の指揮命令系統の「ライン」と考えるべき概念である。

監査委員会は内部監査計画・予算の承認権を持ち、内部監査の結果を、一番初めに聞く必要がある。経営者、社内取締役により、情報の選別を受ける懸念がない態勢でなければならない。

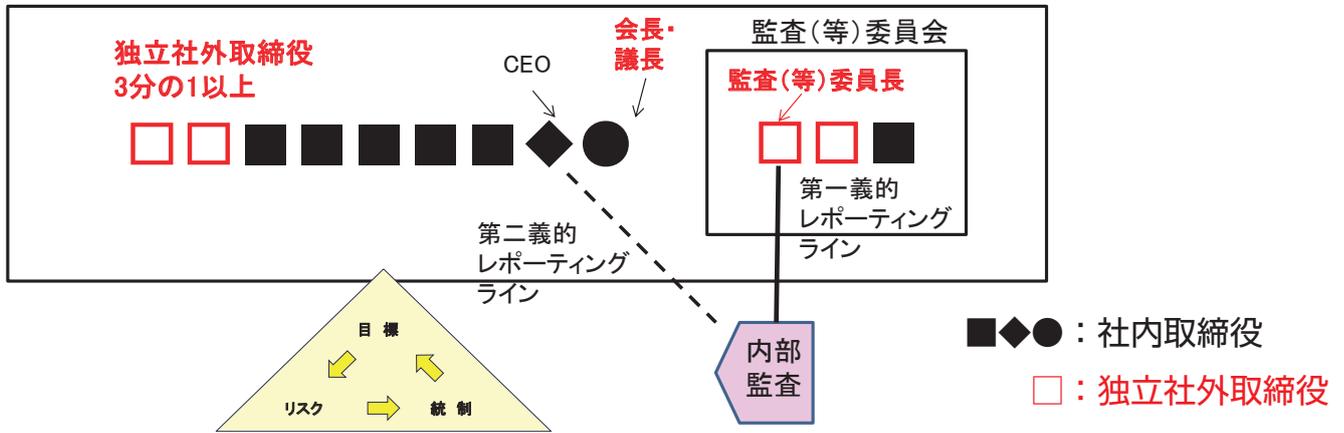
さらに監査委員会は、内部監査部門長の選・解任権を持ち、内部監査部門の業績評価、スタッフの人事考課も行う。これらすべてができていなければ、監査委員会への第一義的なレポーティング・ラインが確立しているとはみなされない。

日本の金融機関は、内部監査部門の拡充、機能強化に真



Good Practice (グローバル・スタンダードに適合)

監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社に移行。
独立社外取締役を監査(等)委員長として、
内部監査部門から直接のレポーティングラインを確保している事例



剣に取り組んできた。しかし、内部監査部門が、実質的に経営トップや社内取締役のライン下に置かれている限り、国際的な評価を高めることは難しい。

監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社などの機関設計にかかわらず、独立社外取締役を中心に構成された法定・任意の監査(等)委員会を設置し、独立社外取締役を委員長として、内部監査部門から直接のレポーティング・ラインを確立することが喫緊の課題である。

なお、国際社会では、内部監査のスタッフは監査一筋の専門職(プロフェッション)であり、執行ラインにしがらみを持たない点で独立性が高いと言われている。日本の内部監査部門も、そろそろ半数程度のスタッフを専門職にして独立性を高めるとともに、さらなる機能強化を図るべきであろう。内部監査のスタッフを専門職として確立するためには、①人事ローテーションの長期化(5~10年)、②ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)、③外部専門家の中途採用、④国際資格(CIA等)取得の義務付けなどの施策の導入などを検討する必要がある。

◆碓井 茂樹 (うすい しげき)

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。06年以降、FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR+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。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、千葉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。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)。

バーゼル銀行監督委員会(2015)

「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

監査委員会

- ・システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- ・監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- ・監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- ・監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- ・監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

内部監査

- ・内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- ・取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会(あるいは同・監査委員会)とする。そして取締役会(あるいは同・監査委員会)は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および、必要があれば解任について責任を持って行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。

即時償却制度の終了目前！

取引先への付加価値提案のための太陽光ファンド投資



SBI マネープラザ株式会社
代表取締役社長 太田 智彦

根強い太陽光発電への投資ニーズ

太陽光発電の市場は「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」の導入により投資採算性が大幅に向上したことから、この3年間で急拡大しました。同時に、「グリーン投資減税」という税制の後押しも市場拡大に大きく寄与したと考えております。グリーン投資減税の即時償却制度は今年3月をもって終了しましたが、今年度は「生産性向上設備投資促進税制」による即時償却制度が一定の制約の下に活用可能であり、平成26年3月末までに設備認定された36円案件を中心に、お客様の投資意欲は引き続き高いと感じております。

急速に市場が拡大する中、昨年度は売電価格の決定時期や出力抑制等、固定価格買取制度のルールに様々な変更が行われました。このような環境の下、当社では出力抑制について旧ルールが適用される案件を中心に匿名組合形式の太陽光ファンドおよび現物所有形式の太陽光発電所のご提案を行い、依然根強いお客様の投資ニーズにお応えしております。

太陽光ファンド投資のメリット

当社が販売する太陽光ファンドは、匿名組合出資を通じてお客様へ一定の利回りと償却メリットを提供することが商品性のポイントです。当社グループが強みとする金融機能を活用し、SBI証券が太陽光ファンドを募集、当社が金融商品仲介業者として販売を行っております。EPCには信用と実績のある業者を配し、発電所の設計・施工のみならず、20年間の保守・管理も委託しております。

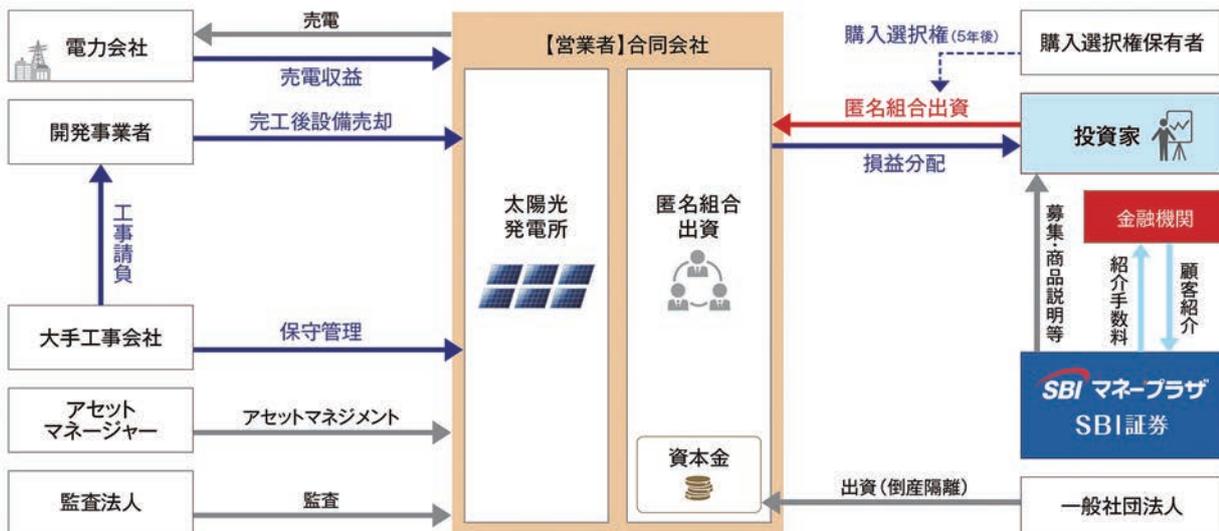
また、当社の太陽光ファンドの特徴として、第三者が運用開始の5年後に行使可能な買取オプションを保有しており、第三者が買取オプションを行使した場合には、5年間で投資期間が終了する仕組みとなっております。5年間で投資期間が終了す

ることで、お客様にとっては運用機会を失うことにもつながりますが、お客様にはむしろ早期に資金が回収できる点をメリットと感じていただいております。加えて、太陽光発電所の完成後、売電開始直前にお客様から投資いただくため、太陽光発電所の開発にありがちな工事の遅延や、電力会社の系統接続の問題による売電開始の遅延などのリスクが極めて少ない点も特徴です。

現物所有の太陽光発電所と同様、太陽光ファンドでも初年度90%前後の償却メリットを享受いただけることから反響も大きく、また1,000万円程度から出資可能なことでお客様の裾野が広がり、これまでに7ファンド合計約59億円(9月末現在)を販売いたしました。当社で取扱いのあるオペレーティングリースや法人保険と比較しても、高い損金率や高い利回りが見込めることから、多くのお客様にご好評いただいております。今年度は太陽光ファンドの販売を100億円規模に拡大する計画です。

全国に広がるネットワーク

当社は税理士・会計士事務所を中心とした全国約400のパートナー企業と提携しており、パートナー企業のクライアントに対し、当社の強みである証券や保険、住宅ローン等、当社グループの商材を用いた様々な提案をさせていただいております。太陽光ファンドについても例外ではなく、オペレーティングリースの代替商品として、あるいはオペレーティングリースと比較し、為替リスクや利回りの面で優位性のある商品として、パートナー企業からご紹介いただいたお客様から非常に多くの成約実績をいただいております。また、税理士・会計士事務所の他、地方銀行を始めとする地域金融機関との間でビジネスマッチング契約をさせていただき、太陽光ファンドおよび現物所有形式の太陽光発電に興味関心があるお客様をご紹介いただく取り組みも始めており、今後も積極的に提携先を拡大する方針です。



当社太陽光ファンド投資のメリット

- | | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>① タックスメリット
「生産性向上設備投資促進税制」の活用により出資額に対し初年度90%程度の償却メリットをご享受いただけます。
<small>*本スキームにおいては法人のみ当てはまります。</small></p> | <p>② 安定的な配当収入
政府による「固定価格買取制度」の適用により、長期で安定的な配当収入を受け取ることが可能です。</p> | <p>③ 大手企業によるトータルサポート
大手工事会社が設計・施工・保守管理までトータルで太陽光発電事業をサポートします。</p> | <p>④ 開発リスクの極小化
太陽光発電所の完工後に資金を払い込むことで、工事が遅れるなどの開発リスクを極小化します。</p> | <p>⑤ 5年後買取オプション
購入選択権の行使により投資期間が5年間で終了する場合がございます。</p> |
|---|---|--|--|--|

即時償却制度の終了にともない

「グリーン投資減税」の代替として活用されている「生産性向上設備投資促進税制」の即時償却制度も、来年の3月をもって終了となります。来年度は同税制の50%特別償却制度を用いて、引き続き強い税の繰延ニーズにお応えしていきたいと考えております。具体的には金融機関からの借入を活用した太陽光ファンドの販売を検討しております。

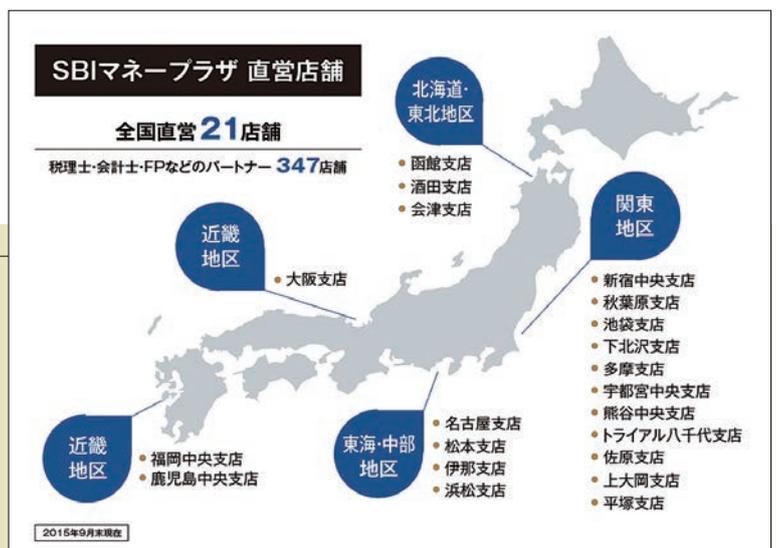
しかしながら、「生産性向上設備投資促進税制」の50%特別償却制度も来年度末をもって終了する時限措置であるため、今後の太陽光発電関連商品は、償却メリットを中核とした商品設計から、利回り追求を目的とした商品設計にしていく必要があります。また、「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」と「グリーン投資減税」により太陽光発電の導入数は急激に増加したため、固定買取価格も他の再生エネルギーと比較し、毎年大きく下げいております。利回りを目的とした商品を考える場合、今後は風力、小水

力等、他の再生エネルギーも投資対象として検討していく必要があると考えております。

当社は今後も引き続き、税の繰延効果や高い利回りが期待できる特徴的な金融商品を多くのお客様へ提供していきたいと考えております。特に税務面に着目した商品については、商品を提供する側にも創意工夫が求められますが、そのようなところにこそビジネスのチャンスがあり、お客様へ新たなメリットをもたらしつつ、当社の成長につながる相乗効果が期待できると考えております。今後もお客様一人ひとりに最適な金融商品を提供する「日本最大の金融ディストリビューター」を目指し、魅力ある商品・サービスを提供してまいります。

会社概要

- 会社名 / SBI マネープラザ株式会社
- 事業内容 / 金融商品仲介業・住宅ローンの代理業務・保険代理店業務・銀行代理業 等
- 代表者 / 代表取締役社長 太田 智彦
- 本社 / 東京都港区六本木一丁目6番1号
- 設立年月日 / 2008年3月31日
- 主要株主 / SBIグループ
- URL / www.sbi-moneyplaza.co.jp
- 連絡先 / アライアンス推進部 (担当: 土居・藤井) 03-6229-0878



脱・店舗化に向かうリテール金融—2

チャンネル変化のシナリオ



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回は、インターネットやモバイルの普及によって消費者の購買行動が変化し、それが金融取引にも影響を与えて、銀行チャンネルの脱・店舗化が進むことについて述べた。今回は、脱・店舗化がどのように進むのか、個別チャンネルの変化の観点からみてみよう。

オムニチャンネル

「オムニチャンネル」という用語が、金融業界でも使われるようになってきた。もとは流通業界で使われ始めた言葉で、顧客が自らの都合に沿って複数のチャンネルをまたがって使うことに、提供者側が対応できている状態を言うものだ。例えば、ある銀行の顧客が、木曜日の夕方にオフィス近くのATMで現金を引き出したら、銀行はそれを検知して近隣の商店のクーポンを顧客のスマホに配信し、そこで顧客がカードを使ってくると割引を適用する、といったケースが想定できる。ATM、スマホ、飲食店のカード決済ターミナル等のチャンネルがリアルタイムで連動しているわけだ。

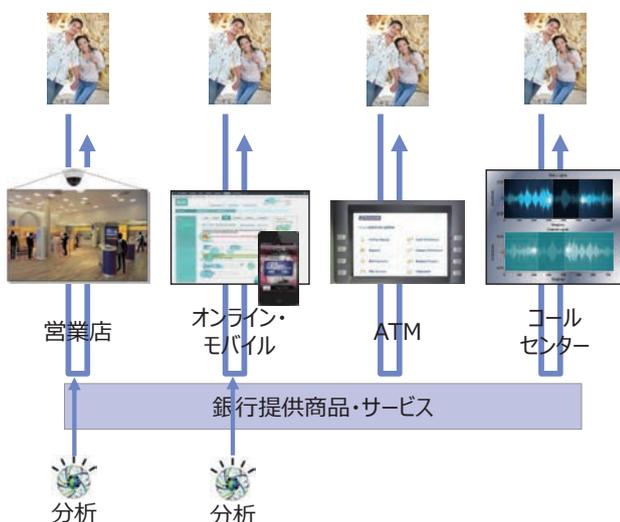
このように、他業態と連携しつつ複数のチャンネルが連動して顧客行動に対応することが、銀行チャンネルの将来像であると考えた場合、各チャンネルはどのように変化していくのだろうか。

モバイル(インターネット)：チャンネルの中心へ

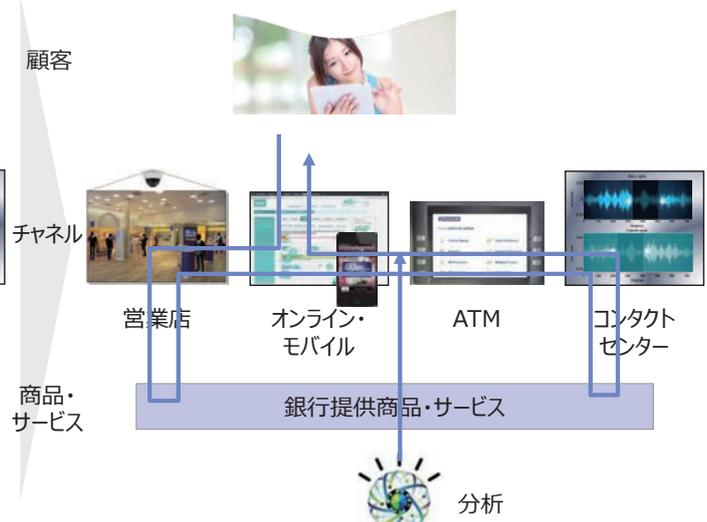
顧客がニーズを感じて自ら銀行を訪れる機会は非常に少ない。したがって銀行に求められるのは、商品販売機会にとどまらず、顧客と日常的に接触が可能な機会を見つけ、そこで「押し付けにならない」有用なコミュニケーションを行って、普段から「選ばれる銀行」になっていることだ。

その際、モバイルが今後最も重要なチャンネルとなることは

従来のマルチチャンネル



これからのオムニチャンネル



間違いない。常に持ち歩かれているモバイル機器には、顧客が支店や ATM を訪れたり、パソコンの前に座ってくれなくてもコミュニケーションをとれる可能性がある。

オムニチャンネル化では、顧客がチャンネルをまたがって利用するのに切れ目なく対応することが重要になる。金融とは目的系ではなく手段系のサービスであり、手段系のサービスでは「滞りがないこと」が不満を高めない要因として大きい。顧客に密着しているモバイルには、各チャンネル利用の「点」を結ぶ「線」として、その間を円滑につなぐ役割が期待される。では、パソコンはどうなるだろうか。モバイルと比べると携帯性に劣る一方で、画面が大きく入力がし易いという長所がある。大きな画面で一覧を見たい場合や、多量の入力や計算をしたい場合などにはパソコンの方が適しているから、利用度合いは減少しても、利用の場は残るだろう。

いずれにせよ、ポイントは顧客が「どの画面」を見ているかであり、「紙」の登場余地は非常に小さくなるはずだ。

営業店：対面コミュニケーション特化

伝統的な銀行にとって、営業店は最も高コストのチャンネルだ。しかし、対面でコミュニケーションができる店舗は銀行にとっての強みであり、来店顧客数が減少傾向にあるとは言え簡単に手放すわけにはいかない。強みを維持しつつ弱みを消していくためには、営業店のあり方の抜本的な見直しが必要だ。

端的に言えば銀行は、顧客とのやり取りの中で対面コミュニケーションが必要な部分だけを店舗に担わせるようになるだろう。その他の業務は、極力機械化・自動化・セルフサービス化して他のチャンネルに任せ、効率化と顧客利便性向上を同時に実現する。

そのためには、従来ヒトや紙に依存していたプロセスをデジタルへと置き換え、店舗の軽量化を進めることが不可欠だ。営業店からは後方事務と人員はもちろんのこと、店頭人員までもが次第に姿を消して、セルフサービス端末とそのサポート人員、および相談担当者が置かれるようになる。すでに米国の大手銀行では、テラーが行っていた業務を、顧客が高機能端末を使ってセルフサービスで行う方式へと移行させ、店舗の人員数とフロア面積を大幅に縮小する試みが始まっている。

また、訪問活動を行う営業担当者についても、モバイルを活用するとともにデジタルプロセスの支援を受けることで、有効面談時間を最大化し、面談の効果を向上させることになると考えられる。

ATM：顧客誘導の起点

現金需要が強い日本では、ATM は重要な顧客接点と考えられている。ただし、利用者は ATM 機の前に長く滞留したくないのが通常だから、時間のかかるやり取りには適さな

い。従って ATM は、利用顧客に対して商品やサービスの推奨などを提示して、他のチャンネルや場所に誘導するための起点という位置づけになるだろう。

機能面では、キャッシュ・アウトレットとしての単機能型が中心となるが、一方で、テラーに近い機能を持ったり、クーポンやくじなどを印刷できるような多機能・高機能型も一部に残るとみられる。とはいえ電子マネーやデビットの一層の普及とともに現金需要は減少するだろうし、紙の印刷は次第にモバイルによる画面表示へと置き換わっていくだろう。長期的には ATM の利用ニーズは減少に向かうと考えられる。

コールセンター：コミュニケーションセンターへ

複雑な内容を音声だけで伝えることは容易でないため、電話は伝達手段としてはあまり有効ではない。しかし、モバイルが普及すると、画面や映像を使いながらの音声やテキストメッセージによるコミュニケーションが可能になるので、本部などにいる専門家と営業店や客先をつなぐことができる。そうなればコールセンターは高度化し、専門家が複数のメディアを通じて顧客や行員を支援するコミュニケーションセンターとしての役割を強めるだろう。

チャンネルの統合

オムニチャンネルは現在、言葉やコンセプトが先走っていて実態が伴っていない状態にある。言葉が先行したかつての「ネオダマ」や「データベースマーケティング」等の例に倣うとすれば、一時の流行が過ぎ去った後で、一部の企業で地道な取り組みが続けられ、やがてそれが差別化として花開くことになる。

今回示したような個別チャンネルの進化の方向性を踏まえ、それらを統合してオムニチャンネルとして機能させるために、銀行はどのような対応をしていくべきかについては、次回述べることとする。

(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。

- 巻頭インタビュー 2
日本、そしてアジアと世界の発展に貢献し、
お客さまから最も信頼される「グローバルで開かれた金融グループ」を目指して
株式会社みずほフィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループ CEO 佐藤 康博 氏
- 〈みずほ〉の取組み 6
日本経済・社会の発展への貢献
- 【コラム】知っておこう 世界の人口、宗教、GDPについて 9
- 【連載】コーポレートガバナンスがもたらす銀行の3つの戦略転換 10
みずほ総合研究所株式会社
常務執行役員 調査本部長 チーフエコノミスト 高田 創
- 【ビジネスブックダイジェスト】 12
21世紀ビジネスにデザイン思考が必要な理由
- 【スペシャルインタビュー】 14
日本の成長戦略と地方創生～前編～
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
- 【連載】東芝事件の教訓 18
正しい監査委員会設置のススメ
日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹
- 即時償却制度の終了目前！ 22
取引先への付加価値提案のための太陽光ファンド投資
SBI マネープラザ株式会社 代表取締役社長 太田 智彦
- 【連載】脱・店舗化に向かうリテール金融 2 24
チャンネル変化のシナリオ
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



編 集 後 記

毎年12月12日の漢字の日(いい字一字)、清水寺にて「今年の漢字」が発表されます。財団法人日本漢字能力検定協会が全国に公募し、最も応募数の多かった漢字1字を、その年を表現する漢字とするそうです。

昨年の漢字は「税」。応募総数167,613票のうち、8,679票を獲得しました。2014年4月1日、17年ぶりに消費税が5%から8%に増税。その前に、消費財の買いだめや高額商品の駆け込み需要が増加したこと。また、2015年10月に税率10%に引き上げ予定だったものが1年半延期になったことが理由とのこと。ちなみに2位は「熱」。ソチオリンピックやブラジルW杯で熱狂を感じる一方、デング熱やエボラ出血熱の感染が広まるなどが理由として挙げられました。

「税」という字は4つの象形が組み合わされた字のようです。「たわわに実った稲穂」「2つに分かれているもの」「口」「ヒト」が合わさり、「自分の収穫の中から抜け落ちる穀物」という意味になり、そこから「税金」「年貢」を表す漢字になったそうです。

地方からの贈り物

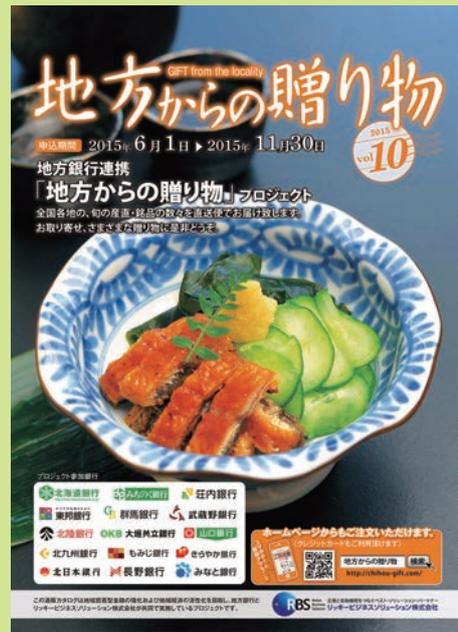
全国の有力地方銀行が、新鮮な海産物から伝統の郷土料理まで、地元ならではの美味しいものを厳選してお届けする通販カタログ!

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

漢字一字を辿るだけで、多くの考えを巡らせることができるように感じられます。今年の漢字は何になるでしょうか。(U)

金融機関 .YOM(ドットヨム) : 第 21 号

- ◆発行日：平成 27 年 10 月 30 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/>

新刊のお知らせ

視点を変える

仕事で成功する発想法

仕事・組織が永遠に続く保証なし！

一人で生き抜くための知識・能力・人間力とは？

仕事（ビジネス）で成功するには、いかなる発想法が必要か？
50歳目前で独立・起業した著者が体験談を交えて語り尽くす。
「自分探しはしない」「環境を変えようとしなさい」「夢はもたなく
てよい」「直接的に儲けようとしなさい」など逆説的な持論は要注目！

「ないことに基準を置く」「肯定の否定」「困っても困らない」
「知識・能力+人間力=成果」など、ユニークな仕事論が満載。

女性活躍の極意、試練直面時の対処法も必読。

あらゆる業種・年代のビジネスパーソン、経営者や学生にも有効な1冊。



編者：澁谷 耕一
出版社：一般社団法人 金融財政事情研究会
発売日：2015年8月
価格：1,750円（税別）
サイズ：A5判

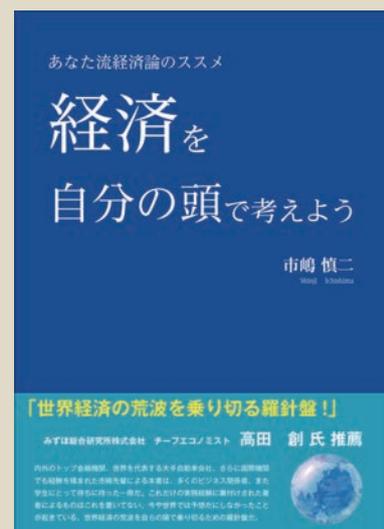
経済を自分の頭で考えよう

あなた流経済論のススメ

一般社会人向けの経済入門書。

本書は就活学生・若手社会人向けに書かれた経済入門書です。
戦後から始まる国際金融の枠組みの変遷、ユーロの誕生なども
分かり易く、今次ギリシャ危機の背景・現状理解に大変役立ちます。
さらに、国民経済計算に関しても、基礎から分かり易く解説されて
おり、たくさんのグラフによる理解増進が企図されています。
巻末の経済に関する数字の取り扱い方などは大変ユニークです。

基本の経済概念を頭に叩き込みながら、実践的経済トークが出来る
よう努力が払われている。世界の現状からアベノミクスまでスーッと
頭に入ります。



編者：市嶋 慎二
出版社：リッキービジネス出版部
発売日：2015年7月
価格：1,300円（税別）
サイズ：A5判

Amazon よりお買い求めいただけます。

<http://www.amazon.co.jp/>



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！

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



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

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
リックイ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