

クローズアップ



信金信組・組織の活性化に向けて

東北財務局 総務部長 川瀬 透



【連載】 金融機関のリスク・ガバナンス—変革の潮流(上)

FFR+ 代表 碓井 茂樹



ミャンマー事情「ミャンマーはタイを超えるか ・沸騰するミャンマーの現状と将来」

一般社団法人日本ミャンマー文化経済交流協会
理事長 井畑 敏

【連載】第1回 金融危機後の政策ポートフォリオ

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】欧州危機の根源 第3回 世界経済金融化の行き着いたところ

リッキービジネスソリューション株式会社
取締役 市島 慎二

巻頭インタビュー



「共存共栄」の考えで金融インフラとしての ATMサービスを提供する

~特集~

「いつでも どこでも だれでも 安心して利用できる」
ATMサービスのために

代表取締役社長 二子石 謙輔





「共存共栄」の考えで金融インフラとしての ATM サービスを提供する

セブン-イレブンは誰もが知るコンビニエンスストアですが、「セブン銀行」というと、その実態をよく知らない人も多いのではないのでしょうか。今回の巻頭インタビューでは、二子石代表取締役社長に、セブン銀行の業態や今後の展望についてお話を伺いました。

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

1) セブン銀行の業態

従来の銀行とは異なる金融サービスを展開

小原：まずは貴社の業務内容についてお話しいただければと思います。

二子石社長：弊社はセブン-イレブンを初めとするセブン&アイグループの店舗や、グループ外の商業施設・空港・駅など、全国に1万9,000台以上のATMを設置しています。収入の95%はATMをお使いいただいた結果、主に提携している金融機関からい

ただ手数料です。

他のコンビニATMと異なる点は、弊社がATM運営会社ではなく銀行だということです。弊社は銀行免許を持っているため、自社の意思で全国に同一のATMサービスを提供しています。また、ATMに詰めている現金は、すべて弊社の資金です。これは当然調達する必要がありますが、セブン銀行に口座をお持ちのお客様の預金で調達できています。今は預金の金利が大変低いので、助かっています。

本来銀行というのは、預金を集めて融資をして、その利ざやで利益を生むというストック商売です。しかし、弊社では融資はほ

セブン銀行

二子石 謙輔 代表取締役社長

二子石 謙輔（ふたごいし けんすけ）

セブン銀行代表取締役社長

1952年、熊本県生まれ。77年東京大学法学部卒業後、三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）に入社。配属は大阪市の城東支店。本店調査部、新宿支店次長、秘書室秘書役、リテール企画部長などを歴任。2003年アイワイバンク銀行（現セブン銀行）に転じ、10年より現職。

とんどおこなっていません。そういった従来の定義でいうと、我々は銀行ではないかもしれません。「銀行」であるということのメリットを活用させていただきながら運営している「金融サービス業」ということになりますね。

2) 創業経緯～業界からの反応～

気付かれていなかった身近な場所での ATM ニーズ

小原：御社の創業時は、既存の金融機関からの「そんなに上手くいくわけじゃないか」といった批判的な声も多かったと思いますが、その中で成功した要因というのはどこにあるのでしょうか。

二子石社長：当時反対されていた理由はいくつかあると思います。元より「融資しないの？手数料だけで稼ぐの？そんな聞いたことない」という先入観がありました。更に、「すでに相当数の金融機関の支店や ATM コーナーがあるので、お客様は特に不便を感じてないのではないか」という意見もありました。

セブン-イレブンで ATM を始めるきっかけの一つには、それに先立っておこなっていた料金収納があったと思うんです。公共料金などを、レジでピッとやって支払えるでしょう。料金収納はそれまで銀行がおこなっていた業務です。それがコンビニの窓口でできるようになった。しかも、銀行窓口で処理するよりも待たずにできる。全国各銀行の頭取にお会いする際に、「あの読み取り機を貸してほしい」「銀行窓口でやれたらどんなに助かるか」とよく言われるんですよ。この頃からコンビニに対するお客様の目が変わったような気がしますね。セブン-イレブンが年に1回、1万人のお客様に実施していた要望アンケートで「ATM を置いてほしい」という声が毎回上位に出てくるようになったんです。意外かもしれませんが、セブン-イレブンのお客様は7割以上が固定客です。その方たちから見たら「いつも行く場所」であり、そこに ATM があれば、それはその方が便利なんですよ。銀行の支

店や ATM コーナーというのは、お金をおろすために“わざわざ”自分の行動範囲から外れて行かなければなりませんから。そういう要望から、「お客様にとって最も便利で身近な ATM サービスを提供する方法を検討しよう」となったわけです。様々な検討の結果、最終的に ATM 運営会社でなく、銀行を設立することになりました。

いろいろと反対意見はありましたが、振り返ってみると、セブン-イレブンは ATM に対するお客様のニーズがあることをわかっていた。しかし銀行は「お客様は現状に満足しているので、あまり使われなйдらう」と思っていた。ここにギャップがあったのでしょ。

小原：二子石社長が在籍されていた旧三和銀行も当時、都銀の中では ATM 増設の戦略をとっていましたよね。

二子石社長：そうでしたね。ところがその戦略を指示した会長と後に雑談していたら、「以前は ATM を増設したが、もうそういう時代じゃない。」と言っていました。「人々の生活スタイルも変わってきた。これからは24時間稼働の ATM が当たり前になると思う。しかし銀行が24時間稼働の ATM を作ることには限度がある。したがって、(ATM を) 共通インフラにして、各行がそれを使えばいいんだ。もう ATM を競って増やす時代は終わった」と言うわけです。これは、本当に印象に残っていたんです。その後、セブン-イレブンからこの話が来た時に、「あ、これはあの時会長が言っていた共通インフラの話だな」と思ったんです。セブン-イレブンとしては来店客の利便性を向上させるためのものだったわけですが、銀行側から見ても、これは非常に有意義で、良い話だと思いました。そういう考えもあって、一生懸命にお手伝いしていました。それがご縁でその後セブン銀行に入ることになりました。

3) 他の「新規参入銀行」との相違点

従来の銀行業態ではなく、徹底したインフラづくりを

小原：金融自由化の中で、楽天銀行やソニー銀行など「新規参入銀行」といわれる銀行がありますが、その中で御社の特色はどういう部分でしょうか。

二子石社長：これははっきりしています。他の新規参入銀行は預金を集めて融資するなど、いわゆる「銀行の本業」をインターネット上でやっておられます。一般の銀行と、商品面では同じサービスを提供しているため、他行とは競合関係にあるわけです。一方

で我々にとって銀行は競合先ではなく「お客様」です。

小原：競合関係にないといったところが金融機関等への提携先約590という数字に繋がるのですね。御社もしようと思えば融資もできると思いますが、それをしないというのがポイントとなっているのでしょうか。

二子石社長：金融機関に提携をしてもらわないとお客様にATMを使ってもらえないわけですから、当社のビジネスモデル上、金融機関との提携が大前提になります。そこで全国の銀行をはじめ各金融機関と1つ1つ提携をしてきた訳ですが、その際に「御行にインフラを提供します」「いつも立ち寄るコンビニにATMがあればお客様も喜ぶでしょう」「場合によっては御行のATMを減らしてもいいかもしれませんよね？」という話を粘り強くしたわけです。その考え方をずっと貫いてきています。これが途中から住宅ローンでも始めるようなことがあれば、それはもう企業としての生き方を間違えていると思うんです。我々は、提携先とは文字通りWIN-WINの関係を望んでいるわけです。

4) 今後の展望① 海外送金

ATMインフラを活かしたサービスを提供する

小原：現在1万9,000台以上のATMをお持ちですが、このインフラをさらに何かに利用していくという戦略は持ちますか。

二子石社長：提携金融機関から手数料をいただくというビジネスはBtoBtoC（セブン銀行 to 金融機関 to そのお客様）ですが、既存の銀行がしない、あるいはしたくないということをBtoC（セブン銀行 to お客様）で提供することにより、もっとお客様に喜んでほしいというのが本音です。

そういう考え方で始めているひとつは、海外送金サービスです。これはお客様から直接手数料をいただいていますから、BtoCになります。日本の労働人口が減る中で、海外から働きに来ている方が増えているわけですね。そういう方たちが国に仕送りをするとき、現状の送金システムが大変不便であることは明らかです。この不便を我々が解消することによって、彼らの生活を支えることが出来ればと思っています。全国の提携金融機関、とくに銀行の取引先には、外国人を雇用しているところがたくさんあります。ですから、そうした外国人向けのサービスを当社がやれば提携金融機関にも喜ばれると思います。取引先の人材確保にプラスに働くわけですから。この事業にもそうしたWIN-WINの考え方が背景にあります。



ATMの活用

コンビニATMは金融機関とお客様のコミュニケーションの場

小原：海外送金をするときに、お客様の利用は、ATM・インターネット・モバイルの3種類のチャネルから利用できるそうですが、最も多いのはどの方法ですか。

二子石社長：95%はATMでの送金です。もしかしたらパソコンを持っている人が少ないのかもしれませんが。また、パソコンでセキュリティなどを気にしながら送金するよりも、仕事や出掛けた帰りがけに、お弁当を買ったついでに、ATMで送金する方が早いわ、簡単なのかもしれませんね。バーチャルなネット送金よりも、リアルなATMの送金の方が、おそらく便利に感じているのではないかなと思います。

小原：ATMが95%というお話しを伺うと、やはりATMを持っている御社の仕事になりますね。

二子石社長：3種類揃えているのにそうなんですからね。最初はATMよりもネットで送金した方がいいだろうなと思っていたのですが、これは予想が違いましたね。こういった事例もある通り、我々は提携銀行と競争しないところで、新しいサービスを探していく。そこに新しい価値が生まれると思っているわけです。

小原：与信は今後もしないというお話でしたが、運用商品の販売などはお考えでしょうか。

二子石社長：自らはしませんが、「ATMをうまく使ってください」と提携先に声掛けはしたいですね。ネットやコンビニATMを利用されるお客様が増える一方で、銀行の支店でお客様とのコミュニケーションをとる機会や、アピールする機会が減っていると思うんです。ですから、お客様が日頃使っているセブン銀行のATMで、モニターやレシートを使ってアピールしていただきたいんです。

5) 今後の展望② 海外発行カード

訪日外国人の利便性に貢献する

二子石社長:セブン銀行のATMは、海外で発行されたキャッシュカード・クレジットカードで日本円を引き出すことができます。海外からの観光客が増加する中、様々な場所で設置ニーズが高まっています。昨年は、飛騨高山の地方銀行支店にATMを設置させていただきました。飛騨高山では海外からの観光客が増加する一方で、海外発行カードが使えるATMがあまりなく、観光客の「お金をおろしたい」というニーズに応えられずホテルや旅館は困っていたそうです。しかしながら地方銀行が自行単独で海外カードが使えるATMを開発するには、費用も時間もかかります。とはいえ私も元々銀行出身なのでわかるのですが、銀行の顔ともいえる店舗に他社のATMを置くんて、ありえない話なんです。高山の観光振興・地元振興を考えられての決断だと思います。非常に頭が下がりますね。

また、現在は観光地だけでなく、空港・駅・ショッピングモール・家電量販店などでも、多くの方々に海外発行カードをご利用いただいています。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、訪日外国人の利便性向上と経済活性化に貢献したいと考えています。

6) 経営哲学

【共存共栄】の考え方

小原:社長の経営哲学を教えてください。

二子石社長:ベースとなる考え方は【共存共栄】です。これは提携先との関係をはじめ、業務を委託しているパートナー企業との関係も、地域社会との関係もそうです。すべてお互いにメリットがないと、長く続かないわけです。長く続くインフラをきっちりと間違いなく運営していくためには、【共存共栄】という考え方は絶対に必要です。これが一番考えていることです。

もうひとつ、ここに働く社員たちに絶えず成長してほしいと思っています。人の成長なくして会社の成長はないし、逆に会社の成長なくして人の成長もないと思うんです。つまり新しく、次々にチャレンジする仕事や舞台が出てくるような会社でないと、自分の自己実現を図ろうと思っている人の意欲が出て来ません。だから会社の成長がないと人が育たないと思うんです。

海外進出・新規業務などでは社員が自ら事業を立ち上げていくという「創業の精神」を持って、業務に励んでくれています。マニュアルも何も出来ていない仕事を辛抱強く育てていくから人間は成長していくわけで、会社としてそういう仕事を与えられるかどうかが重要なんです。そしてその責任が私にはあるわけです。当然会社としてきちんとコンプライアンスやガバナンスの体制を整備していきますが、やはり社員が成長できるような舞台づくりをしていきたいと思っています。

小原:どうもありがとうございました。

- 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。



セブン銀行概要

代表者	代表取締役社長 二子石 謙輔
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-6-1
創立	2001年4月10日
資本金	305億円
総資産額	7,853億円
総預金残高	4,375億円(譲渡性預金を除く)
貸出金残高	52億円
自己資本比率	54.93%(速報値)
従業員数	458人

2014年3月31日現在

いつでも どこでも だれでも 安心して利用できる ATM サービスのために

近くて便利な ATM を目指して ～設置台数 1 万 9,000 台を超えるセブン銀行 ATM～

セブン銀行は、セブン&アイグループ（セブン-イレブンやイトーヨーカドーなど）はもちろんのこと、グループ外の商業施設・空港・駅・金融機関店舗などへの ATM 設置を積極的に進めています。その設置台数は 1 万 9,000 台以上、1 日の利用者数は、190 万人にも上ります。

■設置場所別 ATM 設置台数 (2014 年 4 月末: 合計 19,640 台)

セブン & アイ HLDGS. グループ 合計 18,214		グループ外 合計 1,426	
セブン-イレブン (複数台設置店舗 1,252 店)	17,689	商業施設	585
イトーヨーカドー	311	駅・駅ビル	110
ヨークベニマル	71	空港	36
ヨークマート	59	高速道路 SA/PA	49
西武百貨店	21	オフィス	69
そごう	12	ホテル	11
ロフト	5	病院	9
アカチャンホンポ	4	野村証券	300
デニーズ	4	大和証券	136
直営 ATM コーナー	11	SMBC 日興証券	28
本部等	27	新生銀行	15
		グループ外その他	78

●「だれもが使いやすい」ATM を独自開発

年齢や国籍、さまざまな利用シーンに配慮し、多くの改良を重ねてきた ATM。2010 年より導入されている第 3 世代 ATM は、現金処理スピードや現金オペレーションの効率化、消費電力の削減など、全般的な機能を高めています。

●使いやすさの向上

2013 年度には更に使いやすさを向上させるため、ATM 取引画面と明細票をリニューアルしました。

① ATM 取引画面の文字を大きく、説明をシンプルに

ATM 画面を改良し、文字の大きさは 1.5 ～ 2 倍に、文字数は約半分にしました。ボタンも大きな丸に変更したことで、パッと押すところがわかり、迷わず操作できるようになりました。また、文字の背景に白色を入れるなど、利用しやすい色づかいが評価され、カラーユニバーサルデザイン認証を取得しました。



第 3 世代 ATM



※カラーユニバーサルデザイン認証は銀行など預貯金取扱提携金融機関及び証券会社のお取引画面（ご利用時間・手数料などのご案内を除く）について取得しています。

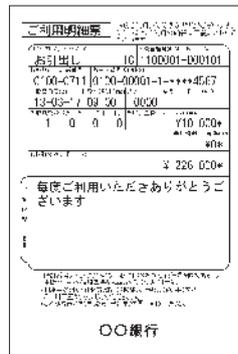
②アニメーションの表示でカードの取り忘れを削減

第 3 世代 ATM では、画面上でカードや現金などが下に動き、手元に出てくるアニメーションを導入。視線が誘導されてカードや現金の取り忘れが減りました。また、アニメーションはカード取り忘れ防止だけでなく、次に押すボタンを案内するためにも使用されています。



③必要な情報が一目でわかる明細票

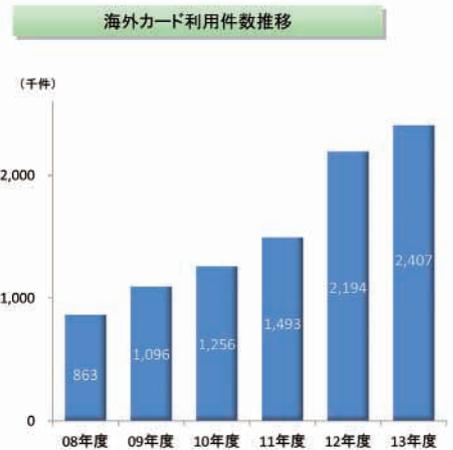
お客様がよく見る手数料や取引後残高の項目を上部に配置。また、1行に1項目のみを表示することで、知りたい情報をすぐに確認できるようになりました。



海外発行カードへの対応

セブン銀行のATMでは海外で発行されたキャッシュカード・クレジットカードで日本円を引出せます。ATM取引画面と明細票は4言語（英語・韓国語・中国語・ポルトガル語）に対応しています。

外国人観光客が増加するなか、海外発行カードが利用できるATMとして観光地や商業施設などへの設置が広がっており、2013年度は約240万件の利用がありました。



セブン銀行口座からの海外送金サービス

グローバル化の進展を背景に、日本に住む外国人や、海外に家族・知人をもつ日本人が増えています。セブン銀行は日本から海外への送金ニーズに着目し、2011年3月より海外送金サービスを提供しています。この海外送金サービスでは、世界200以上の国と地域における51万ヶ所の取扱店で国際送金サービスを利用できる米国ウエスタンユニオンと提携。全国に19,000台以上あるセブン銀行のATM等から、利用時間を気にせず（原則24時間365日）海外へ送金できるサービスを実現しました。

2013年2月には、日本語・英語・タガログ語・中国語・ポルトガル語・スペイン語・ベトナム語・インドネシア語・タイ語の9言語でお問い合わせなどに対応する海外送金カスタマーセンターを設立しました。また、2014年1月からはATMの取引画面表示も9言語表示としました。これら多言語によるサポート体制の強化もあり、2013年度は約39万件の利用がありました。



外国人が働く工場で海外送金サービスの営業を実施

セブン銀行からのお知らせ

ATM画面をお客様へのアピールにご利用いただけます。

セブン銀行ATMの交信中画面に、提携銀行様からお客様へのお知らせを掲載可能です。掲載画像をご用意いただければ無料で掲載しますので、積極的にご活用下さい。（掲載画像は、年に6回まで無料で差し替え可能です。）



足利銀行様の例

欧州危機の根源③

世界経済金融化の行き着いたところ

「欧州危機の根源」と題して4回のシリーズでかいつまんで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お話ししたいと思います。



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「通貨ユーロの誕生」というテーマで、ソ連崩壊(1991年)後のアメリカ主導の金融グローバリズムの進展と、欧州石炭鉄鋼共同体から始まる長い道のりを経ての欧州連合の発足(マーストリヒト条約1993年)、それから決済通貨としてのユーロ誕生(1999年1月)などをお話ししました。

今回は「世界経済金融化の行き着いたところ」というタイトルで、グローバリズム元年(1992年)以降の主要な国際金融面での出来事と、それがもたらしたと思われる社会、経済面での問題といったアングルでお話ししようと思います。

1992年以降の国際金融の流れ ～連続する通貨危機～

話は少々戻りますが、前回サッチャーさんの「卓見」についてお話ししました。その続きを少し追ってみたいと思います。サッチャー元英首相は1990年の保守党党首選でトップはとったものの、決選投票が必要な事態となり、退任を決意、その後をジョン・メジャーに譲り、ジョン・メジャーさんが首相となりました。そこで彼が行ったことは、低金利策やユーロ導入の方向性の第一歩を踏み出すことなど、景気回復を中心とする諸施策です。

当時はまだユーロという単一通貨は存在せず、EMS (European Monetary System) の時代でした。EMSに加盟した国はECU (European Currency Unit) に対し、自国通貨を上下ある一定の範囲以内に収めねばならないとい

う、いわば固定相場制の下にあったため、サッチャーさんは頑としてこのEMSへの加入を拒否していました。しかし英国はとうとう1990年10月にEMSに参加することとし、ポンドの変動幅を基準相場から上下2.25%以内に抑える義務を背負うこととなりました。

サッチャーさんが退任した1990年に東西ドイツが統一されますが、これはドイツにとって相当難しいものでした。単純に言ってしまうと国家による多額の財政支出が必要で、その結果インフレプレッシャーがかかり、1992年にはドイツ中央銀行が金融を大幅に引き締めざるを得ない状況にいたりしました。同年7月に政策金利を8.0%から8.75%へと一気に3段階引き上げを決めました。これをきっかけにドイツマルクが急騰し、まずは英国ポンドがいきなり狙われ売り注文を浴び、ポンドがどんどん下落を始めました。いわゆる「1992年のポンド危機」です。これを仕掛けたのは、83歳となる今もなお健在で有名なジョージ・ソロスさんです。これに対抗して英国中銀は必死にポンドを買い支え、更に金利の大幅



ジョン・メジャー元英首相とマーガレット・サッチャー元英首相

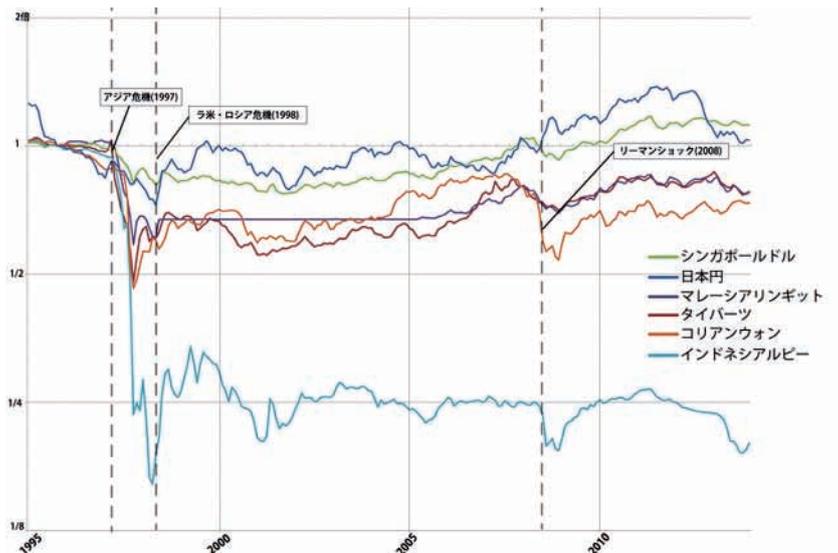
引き上げなどを行いましたが、とうとう9月17日にポンドの買い支えを断念し、EMSから離脱しました。いわば英国は一敗地に塗れたという結末で、この日を「ブラック・ウェンズデー」と呼んでいます。その頃から「ヘッジ・ファンド」とか「プライベート・イクイティ・ファンド」と呼ばれる非公開の投資ファンドがどんどん活躍するようになるのです。ソロスさんのファンドもヘッジ・ファンドと呼ばれていたと思います。

1997年にはアジア通貨危機が勃発、タイから始まりインドネシア、マレーシア、シンガポール、韓国と軒並み狙われ、それぞれの通貨は大幅な下落を余儀なくさせられました。大雑把に言って瞬間的には通貨価値が一気に1/3になった（インドネシアは実に1/8）という激震です。月平均ベースでは右のグラフの様に急激な貨幣価値下落が見てとれます。売り浴びせた方は濡れ手に粟の大儲けでした。マレーシアだけは為替管理を堅持し、何とか切り抜けましたが…。その後、対米ドルでは比較的早期に現在の水準まで戻っていますが、危機以前より大幅に減価されています。危機以前、対米ドルで固定（高めに）していた各国の通貨政策に誤りがあったことは間違いありません。

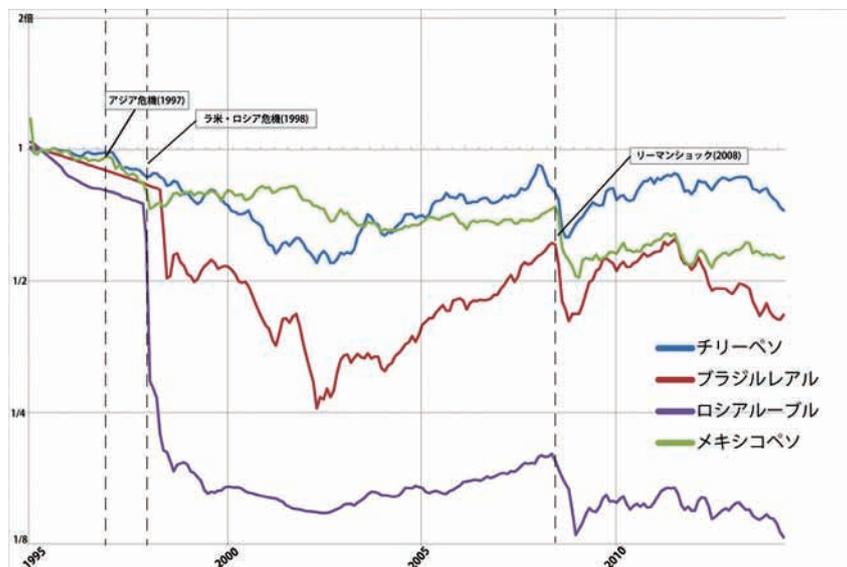
このアジア通貨危機が発端で翌年1998年のロシア危機、ブラジルなどラテンアメリカ諸国の金融危機へと繋がる訳です。

ことにロシア危機のあおりを受けて、アメリカの「ロング・ターム・キャピタル・マネジメント (LTCM)」というヘッジ・ファンドが倒産の危機に直面します（次ページ解説参照）。LTCMはノーベル賞受賞のロバート・マートンやマイロン・ショールズなどが関与していたファンドで、当初年率50%だのような収益を誇る、いわばサラブレッドファンドでした。要するに想定していたリスクイベントを超えた状況が長期にわたったため、沈没したということです。

このようなファンドは国などによる金融制度の枠外（金融当局の規制、監督の範囲外）にあるため、全く自由に運営でき、運用に際してはいわゆるレバレッジを高くして（即ち、借入れ比率を高め）投資収益率を高く保とうとします。LTCMの場合は、運用能力が極めて高く評価されていたこと、



アジア6か国為替変動推移（対米ドル）



中米3ヶ国・ロシア為替変動推移（対米ドル）

対米ドルレート（中値月間平均）
1996年1月を1.0とした対米ドル通貨価値の増減推移を倍率表示（表の縦軸は指数表示；基数2）
[データソース：oanda(<http://www.oanda.com/lang/ja/currency/historical-rates/>)]

投資対象が主にソブリンものの債権であったこと、アービトラージが運用の手法で本当の「ヘッジ」を行っていたこと、並びに当初の実績が素晴らしかったこともあり、極限まで借入れ比率を上げていました。その結果、想定を遙かに超える危機に際して借入金の借り換え（ロール・オーバー）ができなくなり、お手上げになったのです。これはロシア危機の起こった年と同じ1998年のことです。

銀行業・証券業分離原則廃止の動き ＝アメリカ

アメリカは1929年から始まる世界大恐慌の反省として、銀行業務と証券業務を分ける「グラス・スティーガル法」

(1933年)という法律を導入しました。以降長らく、銀行・証券業の一体的運営を禁止・制限していた(銀行・証券間の垣根とっていた)のですが、1999年に「グラム・リーチ・ブライリー法」を成立させ、実体的に銀証一体化を可能にしました。このように制度的柔軟化を進めながら、金融界は金融デリバティブの、なお一層の深化と広範な取り扱いを成し遂げることになるのです。結果としてMBSやCDS、CDO等が大いに幅を利かせるようになりました(それぞれ Mortgage Backed Securities, Credit Default Swap, Collateralized Debt Obligation の略)。

この間日本はというと、1986年からのバブルが91年に弾け、暗い1990年代に突入するのです。96、97年あたり

●注：イギリスも含めたヨーロッパは元々ユニバーサルバンキングといって銀・証一体運営が認められている。日本はアメリカ流の分離政策であったが、今は持ち株会社の元での銀行、証券、信託業務の併営が認められている。

には回復の兆しが見えてきて、97年に橋本総理大臣のもと消費税の増税までしてしまうのですが、折悪しくアジア危機、ロシア危機と世界全体が大やられで、また沈没するのです。アメリカでは2000年頃にITバブルがはじけ、ピンチになったわけですが、アラン・グリーンズパンFRB議長(在任1987年～2006年)が2001年以降、低金利政策を続け、住宅投資を^{しょうよう}奨励する政策を強力に推進しました。この政策がアメリカ景気を底支えして、彼はマエストロと絶賛されたりするものの、これはやり過ぎで、とうとうサブプライム問題に行き着き、2008年のリーマンショックへと発展していきます。

LTCM 破綻

1993年に設立、翌年より運用開始のファンド。設立当初より役員にはそうそうたるメンバーが名を連ね、その中には元FRB副議長も入っていた。設立当初は1000億円相当のファンド規模が1997年には7000億円相当に拡大した。破綻の直接的原因はロシアが1998年8月に短期国債の債務不履行を宣言したことにある。LTCMの当時のバランスシートには資本勘定約50億ドル、負債約1250億ドル(100円換算で各々5000億円、12.5兆円に相当、いわゆるレバレッジは25倍)という規模であった。更にデリバティブ取引を加えるといわゆるノーショナル元本は120兆円に達するものであった。〈上記の数字はPhilippe Jorionによる”Risk Management Lessons from LTCM, 2000”によるものである〉

このような大規模な負債を抱えたファンドが一気に倒産すると、金融制度に風穴を開けるほどの大問題になるとの認識で、当時のFRB議長グリーンズパンが取引銀行、証券会社15社を極秘裏に呼び、36億ドルにのぼる

つなぎ資金を出すよう説得した。その内の14行が賛同、即刻融資の実行がされ、LTCMは急場を凌ぐことができた。その後、徐々にポジション減らして2年後には完済、秩序ある清算を無事終了した。

問題は一私企業、それも欲得動機のヘッジ・ファンドなどの救済のためにFRBが動き、民間からリスクマネーを出させるという行為が正当化されるか否かという資本主義、自由主義の根幹に触れる問題を、金融秩序維持の観点から一気に乗り越えたことである。また逆にこのような事態が万が一日本で生じたとすると、アメリカが見せたような間髪を入れない、いわば瞬時の対応が出来るかどうかという疑問が生じる。

それから余談ではあるが、上記緊急融資に最後まで反対し、応じなかった証券会社が1社ある。この会社は後のサブプライム問題で窮地に至ったが、万策尽きてついに支援を受けることができず倒産したと言われている。因果応報というべきか…

●ここまで読んできて下さった読者の方々に次のような問いかけをしたいのです。もし、ご意見があれば最後に記載のE-メールアドレスへご投稿下さい。

では、皆様のご意見を伺いたい点です：

金融部門は中央銀行から始まり、銀行、証券、保険、生命・損害保険、信販会社、信用組合、農林・漁業関連連合組合、投資顧問、資産運用会社、ヘッジ・ファンドも含めた各種投資組合、政府系金融機関などなど多岐にわたります。

その中で、今次欧州危機シリーズで取り上げているテーマに係わってくる「大きすぎてつぶせない」（と思われる）巨大金融機関は世界で数えるほどです。これらの金融コングロマリットに加え、ジョージ・ソロスさんの率いているような巨大投資（投機）ファンドプレーヤー・各種大小ヘッジ・ファンドなどの跋扈^{ばつこ}によって、ある特定のマーケットが狙い撃ちされ急激に市場価格が変化（通常は下落）し、特定の限られた投資家、投資銀行、そのディラー達などが受益者となるという構図が、ソ連邦崩壊後からのグローバリズムの進展、世界経済金融化・国際化の流れと共に加速度的に醸成されてきたと思われます。又、彼らはデリバティブを駆使し実質的に

◆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。

レバレッジを掛けてマーケットに影響を及ぼそうとしてきます。このような認識が次回お話しする“ボルカー・ルール”導入検討の背景だと思えます。

以上のような認識の上で問いかけたいのは、「金融部門の取り分が相対的にどんどん増えることは良いことなのでしょうか？」言い換えれば「金融」による付加価値創造は本当に世界を豊かにするのでしょうか？」ということです。

このようなコンテキストで「グローバリズムの潮流」を見ると、今後日本の国運がかかると思われるTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）をどのようなアングルで考えたら良いのか私の気持ちが揺らぐこの頃です。最大の懸念は食品関連の規制緩和（遺伝子組み換え、残留農薬、表示義務など）に関するものと、ISD条項と呼ばれる国家と投資家（企業）間の紛争解決に係わる制度設計の問題です。後者に関してはオーストラリアが依然と反対しております。食品関連では「(株) 貧困大国アメリカ」(堤 未果 著) などをお読み頂けると私の懸念のベースがお分かり頂けるかも知れません。

ご意見、コメントなどは、mail@rickie-bs.com までお送り下さい。ペンネーム、匿名などでも結構です。

国際収支関連統計の表示方法の変更について

2014年1月の国際収支計上分から表示方法が変更されます。これは財務省・日銀がIMF国際収支マニュアル第6版に準拠する方法により表示することとしたためです。

●項目の組み替え、項目名の変更●

2013年12月まで	2014年1月から
A) 経常収支	A) 経常収支
i 貿易・サービス収支	i 貿易・サービス収支
ii 所得収支	ii 第一次所得収支
iii 経常移転収支	iii 第二次所得
B) 資本収支	B) 資本移転収支
i 投資収支	(従来 ^{レガシー} の ^{レガシー} 其他資本収支のこと)
ii その他資本収支	C) 金融収支
C) 外貨準備増減	i 投資収支
D) 誤差脱漏	ii 外貨準備増減
	D) 誤差脱漏

●プラス、マイナス表示のひっくり返し●

左記C) 金融収支に関する全ての項目は従来の{流出はマイナス}を逆に{流出はプラス}、{流入はマイナス}とする(即ち国内資産増加はプラス、その反対はマイナス)。従って、恒等式は：
経常収支+資本移転収支—金融収支+誤差脱漏=0
 となります。

<その他変更>

計上基準の変更、特許権などは「その他サービス」の中に含める等。

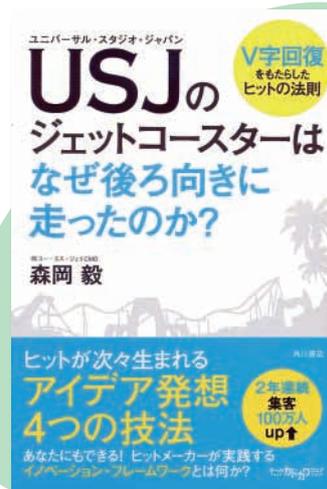
USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか？

～V字回復をもたらしたヒットの法則～

森岡 毅 著

KADOKAWA

2014/02 253p 1,400円（税別）



【要旨】 2001年、大阪にオープンしたハリウッド映画のテーマパーク、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）は、テーマパーク世界最速で入場者数1000万人を突破するなど、開業直後から大人気を博した。しかし次第に客足が伸び悩み、2010年頃には窮地に陥る。その頃に入社し、3年間での見事なV字回復の立役者となったのが、本書の著者である森岡氏。次々と革新的なアイデアを編みだしヒットに結びつけ、来場者数を取り戻した。本書では、その数々のアイデアがどのように生み出されたのか、3年間の軌跡を辿りつつ自ら解き明かす。また、著者のアイデア発想法である「イノベーション・フレームワーク」についても理論的に解説を加えている。著者はP&Gを経て（株）ユー・エス・ジェイに入社。現在は同社チーフ・マーケティング・オフィサー（CMO）を務めている。

既存アトラクションのリノベーションで三重苦を乗り越える

私が働くテーマパーク、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）は、私が着任する直前の数年間は低迷していました。それがここ3年で業績を急上昇させて、2012年度の年間集客は低迷時の1.4倍近い1000万人に迫るところまで伸び、2013年度も見込みではさらにそれを上回る勢いです。

何度も訪れた絶体絶命のピンチをなんとか切り抜けてきたヒヤヒヤの残像。私の脳裏に蘇るのは、ドラマチックだった3年間の記憶です。数多くのピンチからユニバーサル・スタジオ・ジャパンを救ってくれたのは、消費者を惹き付ける奇抜な「アイデア」の数々でした。

2013年度は、「三重苦」を抱えた年でした。三重苦とは、（1）設備投資に回せる資金は極小、（2）東京ディズニーランド30周年のパワープレイの影響、（3）2014年に予定しているハリポッターを意識した消費者の行き控えによる集客の減少見込み、の3つです。

三重苦の2つのマイナス・インパクトを足し合わせると10～

15%もの集客が前年に対して減ってしまうことになります。私はまず「そのマイナス15%は避けられない凹みだと仮定して、逆にプラス20%を積み増すプランを用意しよう」と考えました。

このときに私が考えていた生み出すべきアイデアの必要条件を整理してみます。（1）スズメの涙で実現できること（新たな設備投資に回せる資金は約20億円弱）。（2）プラス20%の集客増ができる需要喚起の強さを持つこと。（3）「世界最高をお届けする」ブランドとして恥じない品質であること。

最初に私の頭の中に浮かんできた最も妥当な戦略がありました。それはリノベーション戦略。つまり、既存のアトラクションを改造することで新しい価値を生み出すことができないだろうか考えたのです。しかし、テーマパークでは「新しさ」というものが大きな集客の武器になります。世界中を見渡しても、既存のアトラクションを改造することで集客に大成功したケースは、私の知る限りその時点では皆無でした。

私は世界中のパークやエンターテインメント施設でやっていることをもう一度理解して、我々のリノベーションに応用できるアイデアがないか探すことにしました。既にあるアイデアをいただくことを「リアプライ」と言います。

目的意識を持って積極的に外にアイデアの断片を求めることを

積み重ねていくと、アイデアをそのまま応用できるケースはそれほど多くはないとしても、自分の頭の中により多くのアイデアの断片を「ストック」できるようになるのです。そのストックは、アイデアを生み出すときの大きな財産になります。

私は世界中のパークで流行っているものを手広く調べ上げて、その中で気になるアイデアを見つけることができました。ユニバーサル・オーランドが開発を進めていた世界最高水準の映像技術「4K3D」です。HD (High Definition) 映像の4倍もの解像度を出す4K技術を、スパイダーマン・アトラクションの大3D映像スクリーン全体に使い、臨場感を劇的に高めることを狙うというアイデアです。

おかげさまで、スパイダーマン4K3Dは2013年夏のオープン後、集客とゲスト満足の両方で大きなホームラン軌道を描いて飛び続けています。しかしそれがホームランとして飛んでも、必要なプラス20%の集客の積み増しには届かない状況は明らかでした。

情熱を超えた執念が生んだ 「後ろ向き」のアイデア

私は毎日パークを歩き回っていました。アイデアを必ず生み出すぞと、情熱を超えた執念だけではなく燃やし続けて、ひたすら歩き回っていたのです。

その日、私はパークの誇る高性能ジェットコースター「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」を眺めていました。その夜、夢の中で私は見てしまったのです。ハリウッド・ドリーム・ザ・ライドが走り抜けたあの昼間の映像が、逆回転再生されているシーン。私はガバッと跳ね起きました！急いでベッドの枕元に置いてあるアイデア・ノートに、たった今見た「絵」を詳細に書き取りました。これがアイデアの神様が降りてきた瞬間です。後ろ向きに走るコースター、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」というコンセプトが生まれたのです。

新しく後ろ向きにゲストを乗せる特別車両さえ開発すれば、設備投資コストはその車両分だけで済むはず。私は、このアイデアが絶対に成功するという直感に興奮していました。ジェットコースターが最初のドロップを後ろ向きに落ちることを想像するだけで、誰でもそのスリルを直感的に理解できると思ったからです。

技術陣からは「絶対に無理」と言われました。「ジェットコースターというのは安全第一なのです。仮にその安全性の検証が奇跡的にOKな場合でも、当局の認可を一度前向きで取った同じライドで別目的で取り直すなんて前例は聞いたことがない」。さらに、技術陣はこうも言いました。「後ろ向きコースターのアイデアがそんなに消費者にウケる素晴らしいアイデアならば、世界中にいるコースターの専門家が既に思いついてやっているはず」

最初の2つのポイント、安全性検証と許認可の課題は、越えなければならない壁だとは思いました。しかし、私が頭に来たのは3つ目のポイントです。私は轟然と言いつちました。「やらない

理由、やれない理由ばかりを挙げてその意識に囚われるのではなく、どうしたらやれるようになるかを一緒に考えてくれ！」。私が絶対に我慢ならなかったのは、挑戦する前に、実際に全力を尽くす前に、諦めることでした。

やってみればやれるものです。このハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～は、2013年春にオープンするなり長蛇の列ができました。ついには日本におけるアトラクションの待ち時間記録を更新するほどの大人気アトラクションとなったのです。

イノベーション・フレームワーク の4本柱とは

私の頭の中から出てきたこの3年間のアイデアは全て、ある発想法によって生産されています。それは実は誰にでもできることなのです。私はそのアイデア発想法を「イノベーション・フレームワーク」と呼んでいます。概念をまとめると、次のようになります。

- (1) フレームワーク
- (2) リアプライ
- (3) ストック
- (4) コミットメント

アイデアを生み出すに当たって、最初に最も大切なことは、何を必死に考えれば良いかわかっていることです。ですから「フレームワーク」という道具を使って、探すべきアイデアの「手がかり(必要条件)」を推理して導き出すのです。何よりも大切なのは、最初に目的をよく考えて、明確に定義することです。その上で、その目的を達成するために、持っている経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報、時間、ブランド等の知的財産など)を何に集中するかを選んで決めます。

最後の要素である「コミットメント」は、精神論です。「良いアイデアを絶対に思いつくぞ！」という気力のことです。最後に成否を決めるのは、実はこれだと思っています。フレームワークで考えるべきポイントを明確にし、「リアプライ」で世界中からアイデアを探し、自身やチームのストックで文脈の豊かな情報を活用したら、あとは、考えつくまで考え抜くことです。

すべてのビジネスパーソンに良書との出会いを——。

“新しい発見”と“ひらめき”
を体験する
3,000字ダイジェスト
配信サービス



www.joho-kojo.com

情報工場

検索

※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、情報工場独自で作成しております。

信金信組・組織の活性化に向けて



東北財務局 総務部長 川瀬 透

■はじめに ～ “人が生きる” 組織～

小職は1999年から10年余、関東財務局及び金融庁で信金信組を中心に多くの地域金融機関の栄枯盛衰に接し、その初期の頃の破綻処理も含め、苦境に陥る機関の対応をすることも少なくはありませんでした。そのような苦境の要因は、不良債権問題、有価証券運用の失敗などが公式的には語られるのですが、私なりに（別の次元で）気づいたことは、それらの機関では“人が生きていない”“活かされていない”ということでした。それらの大方の機関は、決してあこぎで劣悪な経営・業務運営をしていたわけではなく、役職員は至極真面目に業務に取り組んでいながらも、たこ壺的な組織空間において自由な発想が出づらく、時代の流れや顧客のニーズも捉えられない中、役職員の能力が前向きに活かされずに、諸々の業務に齟齬が生じていくベースを見てとりました。そしてその再建には業務体制の強化はもとより、組織文化の変革が必要であることを、身をもって感じてきました。

さて信金信組はもともと地域に最も密着したコミュニティバンクとして、戦後の地域経済興隆の礎を築いてきました。小職も長年多くの信金信組の営業現場を拝見し、職員の方々の真摯・誠実・ひたむきな「緑の下の力持ち」的取組みに感銘を受けてきました。しかし、時代は大きく変貌し、ボーダーレス・グローバルな競争経済へと突入、フレンドリーな“親近感”だけでは顧客のニーズは満たされなくなっています。また大方の機関の健全性は高まっているものの、疲弊していく地域経済の中、従前からの定常的な業務体系・運営のもと、信金信組の営業基盤は浸食されています。

このような現状を踏まえると、地域経済及び自らの組織の維持を図るには、信金信組は今後、地域の経済ステーショ

ンとして機能していくことが必要不可欠です。そのためには、“人を活かす”“人が生きる”仕組み・仕掛けをつくり組織を活性化する、大胆な戦略・施策が求められていると感じています。そのような考えから、この誌面にて組織を活性化させるために必要と思われることを3点提言申し上げます。

1

人材育成について

人事交流(=他人の飯を食うこと)のススメ

スポーツではスキル(技術)以上にフィットネス(基礎体力)が重要であるように、ビジネスでも専門知識・ノウハウを身につけることはもとより、それ以上に洞察力・調整力・コミュニケーション能力などのビジネスの感性・地力を高めることが大事です。とりわけこのボーダーレスのビジネス環境のもとでは、縦横無尽に発想を巡らす・人をつなぐなどの格段のフィットネスが必要です。これは座学や自らのOJTだけでは容易に養成できません。組織の外の(エリアの内外を問わず)有識者や志ある方々と交流し啓発する体系を構築する必要があります。

更に進んで有効な方策は、「他人の飯を食うこと」、つまり長期出向(2~3年)で自らの組織を離れることです。その出向先で責任の一端を担う立場で仕事をすることで、それまでとは異なるものの考え方・人との接し方などが大いに啓発されるはず。その形態は「異業種への出向」に加え、「異地域における交流」(例えば遠隔地の信金信組間の人事交流)が有効です。引越しを伴う見ず知らずの異郷での境遇は、家族の生活も含め、大変な苦勞が伴いますが、それが格段の適応力・調整力を養成し成長の糧になるはず。



信用金庫における勉強会

2

情報リテラシーの向上

情報をつなげる仕組み・仕掛け

信金信組は地域の産業・流通・暮らしなどに密着している情報の宝庫です。(守秘義務に留意したうえで)上手に活用していけば、相当のビジネスの展開をもたらすはず。信金信組のコンサルタント機能の発揮とは、専門的知識を究め、それを駆使しながら事業者を高めから指導するというよりも、事業者に寄り添い、真に困っている事を丹念に聴取するなど活きた情報を受信し、解決のための有益な情報を発信するという事です。このカジュアルな情報の受信こそが顧客サポートの核心といえます。そのために組織としていかに情報を収集・整理・共有化していくか、必要な方に必要な情報がスピーディー且つタイムリーに伝播する仕組み・仕掛けを構築していくかが重要です。近時、この面で銀行などではタブレット端末の導入などIT化が進展しています。このような動向にも留意しつつ、信金信組らしい格段の情報戦略の構築が望まれます。

3

職場内コミュニケーションの増進

今時のコミュニケーションのあり方

信金信組では近年職員が減少する一方で、業務は増加・複雑化し、職員の余裕がなくなっています。また、世間一般がドライ化している風潮もあり、職場内のコミュニケーションが希薄化していることは否めません。顧客との親密なコミュニケーションを標榜する信金信組が、職員間のコミュニケーションに詰まっていたのでは、真のリレーションシップバンキングの実現は望

めません。かといって昔流のベタな関係・つきあい(アフター5も含む)に戻るといふことでは決してなく(戻るべきものでもない)、職場のダイバーシティ(多様性)を前提に、今時の若い職員・非常勤の方々にも通用し得るサクッとしたさわやかなコミュニケーションを模索・構築することが肝要です。ひとりひとりの存在感を高め、かつ、一体感の醸成が図られる組織文化の改革に意を用いていくべきと考えます。

■最後に ~顧客支援に「身の丈」を超えて~

信金信組の経営陣からよく「身の丈に合った経営」という言葉をお聞きします。資産運用のリスクイクで背伸びをしないことなど、そのお考えには同感です。ただ、顧客を支援することについても、この「身の丈」ができない言い訳に使われていないでしょうか。顧客の課題は多種多様で、信金信組の「身の丈」には関わりません。それらの課題に応えるのに自らの資源が足りなければ、外部の様々な関係者・関係組織と連帯・連携していく必要があります。その連帯・連携の活力を生み出すためにも、それぞれの組織の活性化を一層図られることを切に期待します。

※本稿は筆者の個人的見解で当局の見解ではありません。

◆川瀬 透 (かわせ とおる)

現職：東北財務局総務部長

昭和59年明治大学政治経済学部卒業、同年東北財務局入局、その後大蔵省(国際金融局・主計局・理財局・財政金融研究所)経済企画庁等を経て平成11年より関東財務局の金融監督部門・預金保険機構、金融庁で金融行政等に従事。最近では平成21年金融庁監督局協同組織金融室長、平成22年関東財務局管財第二部長、平成23年関東財務局東京事務所長を経て現在に至る。

金融機関のリスク・ガバナンス — 変革の潮流 (上)



FFR+ 代表 碓井 茂樹

金融庁が金融機関のリスク・ガバナンスの変革を強く求め始めました。監査役と内部監査部門の連携強化のほか、地域銀行には社外取締役の設置を、また、メガバンクには委員会設置会社への移行を促していく方針です。その背景としては、日本企業・金融機関による相次ぐ不祥事や、金融危機後のリスク・ガバナンス強化に向けた国際的な監督体制の変化があります。このような金融機関のリスク・ガバナンスの変革に向けた時代の潮流を2回にわたって解説します。

金融庁が金融機関に ガバナンス強化を求め始めた

みずほフィナンシャルグループによる反社会的勢力への融資を巡る問題を受け、金融庁は本年2月、監督指針、金融検査マニュアルの一部改正を行うことを公表しました。同時に、金融機関の経営管理態勢（ガバナンス）の強化に関する監督指針の改正を行うことも明らかになりました。

これはメガバンクに対しては、ガバナンスの国際標準といえる「委員会設置会社」への移行を選択肢として提示し、地域銀行に対しては、社外取締役の設置を事実上義務付けるものです。会社法改正や東京証券取引所上場規則改正の動きをふまえ、高い公共性を持つ金融機関に対しては、より高いレベルでのガバナンス態勢の整備を求める必要があるとの認識も示されました。

会社法改正を巡る議論では、委員会設置会社への移行は、簡単ではないとの意見が相次ぎ、社外取締役の設置すら義務付けが見送られて当面の決着が図られつつあります。公共性が高いという理由だけで、金融機関に対して経営の根幹にかかわる重要な変革を求めるのは厳しすぎるとする向きもあるかもしれません。

しかし、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会的勢力向け融資を巡る問題などの相次ぐ不祥事は、日本企業や金融機関のガバナンスを揺るがす重大な事件であったこ

とは間違いありません。とくにオリンパス事件では、会社の不正を告発したマイケル・ウッドフォード氏が社長を解任されましたが、その後、世界中のさまざまなメディアによって「ビジネスパーソン・オブ・ザ・イヤー」に選ばれ、公認不正検査士協会からは「勇気ある告発者」として表彰まで受けました。日本企業のガバナンスを失墜させた、極めて不名誉な事件でした。

相次ぐ不祥事は日本企業・金融機関が抱えるガバナンスの欠陥を浮き彫りにした点で、ガバナンスの変革を迫る契機になったと言えます。

日本企業は誤った「組織の論理」 を軌道修正できない

一連の不祥事に共通しているのは、日本企業・金融機関では、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も働かないことです（図表1）。

日本企業の取締役会は、ほとんど社内取締役で構成されているため、「組織の論理」を優先しがちです。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るのでは、「組織の論理」に異を唱えることなど、到底期待できません。

もちろん、社外取締役・監査役が置かれているケースもありますが、多くの場合、役員全体からみれば、ごく少数にとどまっています。また、社外取締役・監査役には、必ずしも十

【図表 1】 ガバナンスの相違点

日本：監査役設置会社	海外：委員会設置会社
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会と監査役会のツー・ボード。 ・社内取締役・社内監査役が主体。 ・「組織の論理」が優先されがち。 ・取締役会は会計監査人の選任、報酬決定の権限を持つ。監査役は同意権（拒否権）のみ有する。 ・取締役会は、内部監査人の人事権、予算決定権を持つ。監査役には権限なし。 ・監査役は、内部監査人、会計監査人を直接指揮することはできない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会はワン・ボード。 ・社外取締役（独立取締役）が主体。 ・誤った「組織の論理」を排除可能。 ・監査委員（独立取締役）が会計監査人の選任、報酬の決定権を持つ。 ・監査委員（独立取締役）が内部監査人の人事権、予算決定権を持つ。 ・監査委員（独立取締役）が内部監査人、会計監査人を直接指揮する。

分な情報・スタッフなどが与えられておらず、総じて力不足と言わざるを得ません。

これまで、日本は「独立取締役」の設置に最も消極的な国でした。日本国内では、「外部の取締役には、社内の事情、現場で起きていることが分かるはずがない」、「それらを外部の取締役にいちいち説明するのは負担になるだけだ」などの声が多かったように思います。

しかし、このような議論は国際社会においてはもはや全く通用しなくなっています。むしろ、経営者がそのようなことを口にすれば、説明責任を果たすつもりのない「ブラック経営者」のレッテルを貼られてしまうでしょう。

「取締役会の独立性」の確保は、いまや OECD のコーポレート・ガバナンス原則や新しい COSO フレームワーク（※注）にも明記された国際的スタンダードであり、世界の「常識」と言えます。「独立取締役」の設置に後向きな日本企業は、株主や顧客、監督当局などからみると、ガバナンスの基本的な理解を欠き、態勢の整備が立ち遅れているとみなされるばかりか、誤った「組織の論理」にもとづく不祥事を防止することができない「危険な企業」として警戒される時代に入ったのです。

なお、念のため申し上げますと、こうした状況の下で「外部」から会計監査を行う監査法人に対して、ガバナンスの担い手としての役割を期待する向きもあるかもしれません。しかし、残念ながら「独立取締役」のいない日本企業では、監査法人の機能にも一定の限界があると言わざるを得ません。

監査法人の選定、監査報酬の支払いに関する権限は、法的には取締役会にあり、監査役には同意権（拒否権）が与えられています。つまり、社外取締役・社外監査役の力が弱い日本企業の場合、事実上、経営トップが監査法人の選定や監査報酬の支払いに関する実権を握っていることとなります。経営トップに「雇われた」監査法人が、不祥事や粉飾に厳しい態度をとるこ

とが果たしてできるでしょうか。経営トップが、直接、不正や粉飾に関与しているケースは稀ですが、経営トップは、監督・指導の責任を負う立場にあるからです。

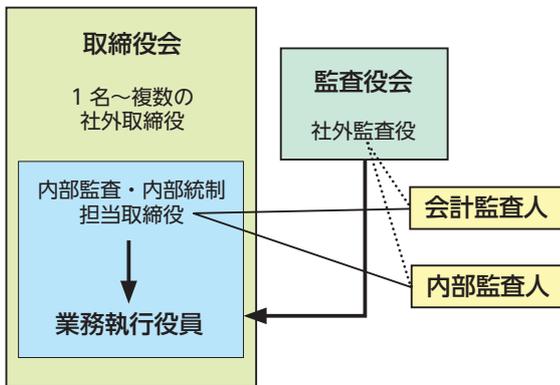
監査法人に法的な責任が及ぶような深刻な事案に直面すれば、当然、監査法人は経営トップの責任も追及することになると考えられます。しかし、反対に言えば、法的責任が誰の目からみても明らかとは言えない場合、つまり社会規範に反するかもしれない、道義的には問題があるのではないかと、いうレベルでは、監査法人は「目をつぶる」、「融通を利かす」といった柔軟な対応をとるのが普通です。

たとえば、経営トップは赤字決算を回避するために融通を利かせてくれる監査法人を好みます。バブル崩壊後、金融機関では不良資産の処理額を少なくして赤字額を減らすため、ぎりぎりの会計処理が繰り返されました。金融庁検査・日銀考査の結果を翻す決算処理であっても、違法とまでは言えないものである限り、大手監査法人は経営トップの意向を尊重し、それらを許容する立場をとりました。監査報酬を支払うのは、金融庁・日銀ではなく（ましてや国民でもなく）、経営トップであるからにはかなりません。

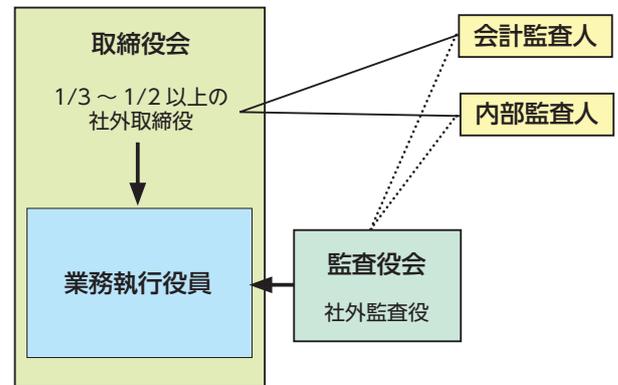
もともと監査法人は、ガバナンスの確立を率先してリードする存在ではありません。まずは「不正や粉飾まがいの経理処理は絶対に許さない」という社会的要請の確立が重要です。そして、それを実現することができるのは「独立取締役」のほかにはいないのです。すべての企業の「独立取締役」が「不正を見抜けない」監査法人や「融通を利かせすぎる」監査法人は「二度と雇わない」という毅然とした姿勢をとってはじめて、監査法人はガバナンスの良き担い手として機能するようになりま

※注：COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）は、1992年、内部統制のフレームワークを公表。ビジネス及び業務環境の変革を踏まえ、2013年、同フレームワークを改訂した。

【図表 2】 日本企業のガバナンス向上策



モデル A：監査役と内部監査、会計監査の連携強化



モデル B：「独立取締役」の設置、拡充

す。社会が「融通を利かせる」監査法人を重用する限り、監査法人は、決してガバナンスの良き担い手とはなりえないのです。その意味では、監査法人というのは、ガバナンスに対する社会の意識の高さ・低さをそのまま映す「鏡」のような存在だと言えるかもしれません。

日本企業のガバナンスを高めるにはどうしたらよいか

いまや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、日本企業のガバナンスを高めることが課題となっています。

実は、金融庁は何年も前から日本企業のガバナンスを高める方策について有識者を集めて検討を行ってきました。突然、金融機関にだけガバナンスの強化を求めたわけではないのです。2009年6月、金融審議会金融分科会「わが国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ」の報告書が公表され、日本企業のガバナンスの強化を図るための三つのモデルが既に示されています（図表2）。

今回、金融庁が金融機関に対して求めたことは、この3つのモデルをテンプレートにしていると考えられます。まずは公共性の高い金融機関のガバナンスを強化しようということです。

(A) 監査役と内部監査、会計監査の連携強化

日本の監査役には、多くの場合、配下にスタッフはおらず（い

ても少数）、また、内部監査部門を直接指揮することもできないため、国際的な厳しい目線でみると、ガバナンスの「総元締め」として力不足であることは明らかです。かといって、日本企業のほとんどが監査役設置会社である以上、なんらかのかたちでガバナンスの補完を考えざるをえません。そこで、強調されるのが内部監査、会計監査と監査役との連携強化です。

社外監査役として見識のある「人」を得て、内部監査、会計監査とうまく「連携」できれば、ガバナンスが実質的に確保できると考えられます。たとえば、社外監査役は、内部監査の計画と結果の報告を受けて、不足を感じれば、その点を監査計画に反映させたり、監査のやり直しを要請することもできます。直接指示はしなくとも、問題意識を投げかければよいのです。

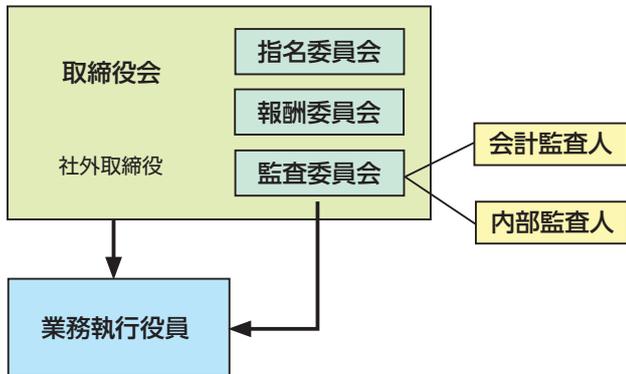
「連携」という概念は曖昧で、国際的にはおそらく理解されにくいものと思われそうですが、監査役制度を前提にすると、日本企業のガバナンスの失地回復を図るための唯一の方法です。

(B) 「独立取締役」の設置、拡充

別のアプローチもあります。経営を客観的にみることのできる「独立取締役」の設置を義務付けて、その人数を段階的に増やしていく方法です。

取締役会は、内部監査人・会計監査人の任命・解任権、報酬・予算の決定権、指揮命令権をもっています。最終的に「独立取締役」の数が過半を占めるようになれば、ガバナンスの国際的な標準である委員会設置会社と比較してもけっして見劣りしなくなると考えられます。

【図表 3】 委員会設置会社を採用している金融機関



モデル C：委員会設置会社への移行

- ・ みずほフィナンシャルグループ (移行を決定)
- ・ りそなホールディングス
- ・ フィデアホールディングス
- ・ 足利ホールディングス
- ・ 東京スター銀行
- ・ 福井銀行
- ・ 十八銀行
- ・ 野村ホールディングス
- ・ 大和証券グループ本社
- ・ いちよし証券
- ・ カブドットコム証券

ただし、「独立取締役」の数を一気に増やすのは、経営の混乱を招くことにもなりかねません。その意味では、段階的に「独立取締役」の数を増やすのが現実的でしょう。

(C) 委員会設置会社への移行

委員会設置会社では、「独立取締役」からなる監査委員会が、内部監査人・会計監査人の任命・解任権、報酬・予算の決定権をもち、内部監査人・会計監査人を直接、指揮命令して、事業活動をしっかりと監視することができます。また、ガバナンスの国際的な標準であるため、海外では最も理解されやすいでしょう。

これまで日本の企業では、不祥事を起こし、社会的に「追いつまされる」かたちで委員会設置会社への移行を決めるケースが少なくありませんでした。しかし、これからは国際化への対応として、もっと前向きに委員会設置会社への移行を決める優良企業が増えることが期待されます。

金融機関ガバナンスの 変革が試金石

金融庁は、上記の三つのモデルをふまえ、金融機関のガバナンス強化の現実的な方法を提示しているといえます。

昨年の金融モニタリング基本方針では、中小金融機関を含め、内部監査、会計監査との連携による監査役の機能強化を求めました (モデル A)。

また、先般の監督指針案では、地域銀行に社外取締役の設置を義務付ける (モデル B) とともに、メガバンクには委員会設置会社への移行を検討するように求めました (モデル C)。

もちろん日本の金融機関のなかには、すでに高い問題意識をもってガバナンス変革に取り組んでいる先もあります。社外取締役を設置した金融機関もみられますし、委員会設置会社も、みずほフィナンシャルグループ (移行を決定)、りそなホールディングス、野村ホールディングスのほか、地域銀行でも採用する先が増えていきます (図表 3)。

今回の金融庁の措置を受けて金融機関のガバナンスが向上すれば、それらを模範として日本企業のガバナンスの底上げが図られるものと期待されます。金融機関のガバナンス変革の成否が日本企業のガバナンスの行方を占う上で、一つの試金石になると考えられます。

※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、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)

金融危機後の 政策ポートフォリオ



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**

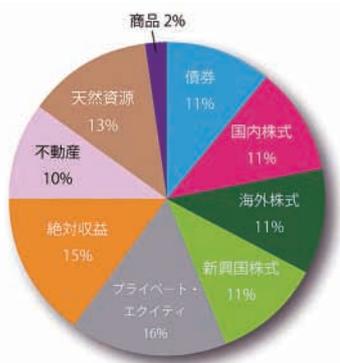
筆者は旧日本興業銀行で市場関連業務に従事後、2000年に当社を設立し、一貫してヘッジファンド運用を中心とするオルタナティブ投資に従事してきました。銀行員生活が14年、現職で14年という職歴になりましたが、この間のグローバルな資産運用業界の変化には目を見張るものがあります。一方、わが国では「貯蓄から投資へ」というかけ声にもかかわらず、大きな変化が生じるには至っていません。

本稿では金融業界に奉職される読者に対して、オルタナティブ投資など資産運用業界の旬の話題を提供していきたいと思います。初回は、金融危機をはさんだ大手機関投資家の政策ポートフォリオ動向を俯瞰します。

1 米国大学財団（エンダウメント）

世界で最も先端的な機関投資家として、米国の大学財団（エンダウメント）を挙げることができます。1990年以来、イェール大学財団の運用責任者デイビッド・スウェンセンがリードして定着した‘エンダウメント・アプローチ’が有名ですが、図1のハーバード大学のようなオルタナティブ投資主体の分散型ポートフォリオが、長期間に及ぶすばらしい運用実績を支えてきたとの評価が定着しています。（図1）

図1：【ハーバード大学】2013年度政策ポートフォリオ



なお、イェール大学財団の2013年度の運用報告書は下記ウェブサイトからダウンロードできます。

http://investments.yale.edu/images/documents/Yale_Endowment_13.pdf

報告書によると、1985年にデイビッド・スウェンセン CIO が就任当時の運用資産は約10億ドルでしたが、2013年6月末時点の運用資産は207.8億ドルと20倍になっています。米国の大学財団は、毎年、残高の5%を拠出することを義務づけられているため、その負担を吸収しながら運用リターンによって成長してきました。仮に、1988年から伝統的な株60/債券40のポートフォリオ運用を続けていたとしたら、今日の運用資産はわずか91.1億ドルにとどまったと報告書は指摘しています。

2008年度には金融危機の影響で大きなドローダウンを出しましたが、過去10年間の平均リターンは11%です。運用方針によると、イェールはインフレ調整後年率平均リターン6.3%をリスク14.8%で達成することを目標にしています。そのため、債券に対するアロケーションは極めて低位（わずか3%）であることが大きな特徴です。

一方、絶対リターン（ヘッジファンド）とPE、実物資産への配分が過半を占め、とくに流動性の低い資産クラスへの配分が漸増しています。ちなみに、絶対リターンの目標アロケーションは20%。12.5%のリスクで5.25%のインフレ調整後リターンを目指しています。

このオルタナティブ中心という特徴に加えて、イェールのもうひとつの特徴は、マネジャー選択を重視していることが挙げられると思います。運用戦略毎の‘旬’という議論を耳にすることがありますが、ことオルタナティブに関しては意に介していません。それよりも、上位10~25%の成果を挙げる

ことができると評価した専門性の高いマネジャーに運用を委託し、一度委託したらできるだけ長く付き合うという姿勢です。

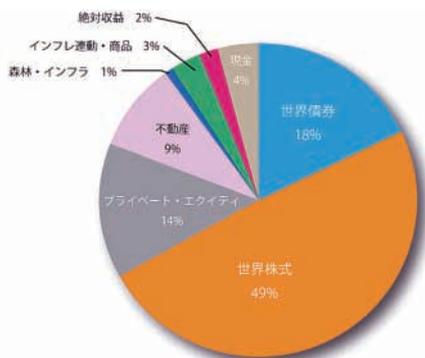
投資家としてのこうした姿勢を運用者側は高く評価します。機関投資家向けの資産運用業は、販売会社を経由したマス・セールスではなく、本来は個別の顧客ニーズに応えるサービス業です。投資家と運用会社がテーブルをはさんで対峙するのではなく、同じ側に座って市場と向き合うのが理想です。そこには、長期間の相互信頼によって醸成されたプロ同士のコミュニケーションを通じて、リターン以外にもさまざまな恩恵がもたらされるはずです。

エンダウメント・モデルから示唆されるものは多く、各大学の親切に開示された年次報告書は熟読に値します。

2 北米公的年金基金

北米の公的機関投資家も 2000 年代に入ってエンダウメントに追随しています。(図 2)

図 2：【カルパース】 2012 年 8 月末

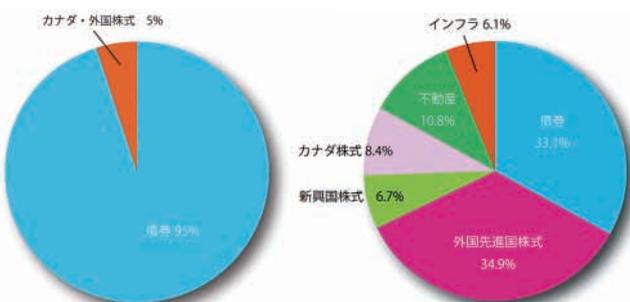


カナダの公的年金も、債券一辺倒を脱して、オルタナティブ投資の比重を急速に高めています。(図 3)

図 3：【カナダ公的年金】 CPPIB の基本ポートフォリオ

2003 年 3 月末

2013 年 3 月末



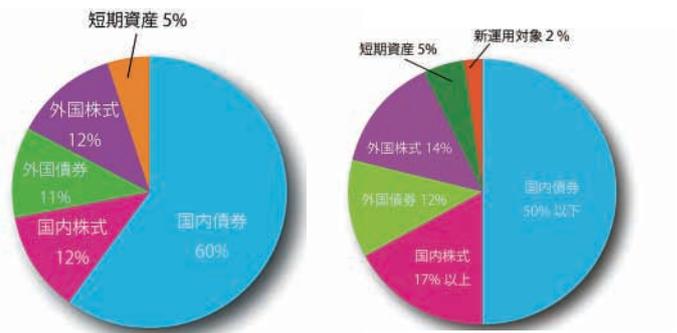
3 わが国の公的年金基金

わが国では、‘公的年金の運用改革を議論する政府の有識者会議’による日本国債偏重の是正提言に沿って、基本ポートフォリオの見直し・オルタナティブの採用・ベビーファンドの設置などが検討されていくものとみられます。(図 4)

図 4：【GPIF】

現行基本ポートフォリオ

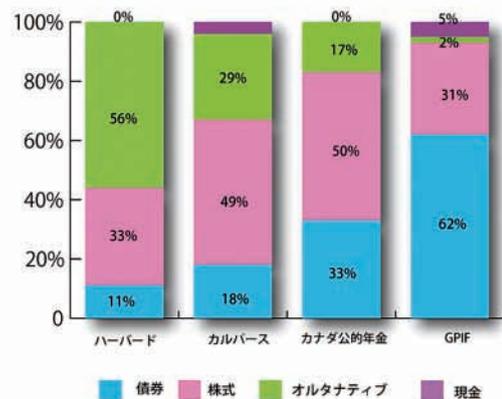
今後の見直し予想



4 ポートフォリオ比較

以上をまとめると、

- 債券は長期投資では実質リターンをとれない（インフレに勝てない）という認識の下、比率が大きく低下しました。
- 一方、ボラティリティを抑制することを目的にオルタナティブ投資の比率が高まっています。



2008 年の金融危機を乗り越えてオルタナティブ投資が定着してきた背景をまとめると、以下の 3 点を挙げることができると思います。

- ①リスクを低減する目的でオルタナティブ投資への比重を増加
- ②安定運用を実現する手段として絶対収益型戦略（ヘッジファンド）を活用
- ③長期投資における流動性プレミアムを新たなリターンの源泉に活用

◆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。

ミャンマーはタイを超えるか 沸騰するミャンマーの現状と将来

一般社団法人日本ミャンマー文化経済交流協会
理事長 井畑 敏



「チャイナ+1」「タイ+1」 ～注目を集めるミャンマー～

「チャイナ+1」、あるいはこの頃では「タイ+1」とも言われ、日本から大いに注目されているミャンマーだが、日本だけではなく、世界各国の注目を浴びている。2012、2013年のミャンマーへの直接投資では、日本は10位以内に辛うじて入っている程度で、シンガポール・香港・タイ・韓国・英国・ベトナムなど、他の国々の後塵を拝している。しかし日本政府・大企業・中小企業がオールジャパンで同国への進出を考えているのは前例のないこと。そのため、この2014年からは日本は直接投資で上位に入ってくることが予想される。要はどうしても他の国々と比べ日本は出足が遅くなるのだ。“NATO (No Action Talk Only)”と言われる所以である。

先日、ある電子部品メーカーの方が来られ、ヤンゴンに工場を建設すると言う。聞くところによると、現在、中国に工場があるのだが、人件費がかなり上がり、かつ現在の日中関係の摩擦もある。そこでまず、ヤンゴンに「プラス1」の工場を作り、将来は中国の会社を売って、ミャンマーに工場を集中したいと

のことであった。「チャイナ+1」の典型的な例であるが、まずは中国の約6分の1の賃金のメリットを享受すると共に、大の親日家であり、勤勉家であるミャンマー人の良さを味わっていただけたら良いと思う。

2つの疑問

～政情とインフラの問題～

ミャンマー進出でよく聞く疑問が2つある。

一つは政情に対する不安だ。1988年に社会主義政権が倒れ、軍事政権が誕生した。この政権に対する西欧の制裁を受け、その後「鎖国」状態であったミャンマーが、2011年3月のテイン・セイン現大統領の就任から劇的に変わることになった。あれから3年、今年のASEAN議長国でもある同国は開放化・民主化を力強く進めている。まだまだ政治の完全民主化までには時間を要するが、もう「鎖国」には戻らず、経済の民主化・経済の開放化はもう後戻りしないであろう。なにしろ、開放化・民主化で一番の恩恵を受けているのが、政治のトップに立つ人たちであり、かつ彼らは真面目で賢いようなのだから。

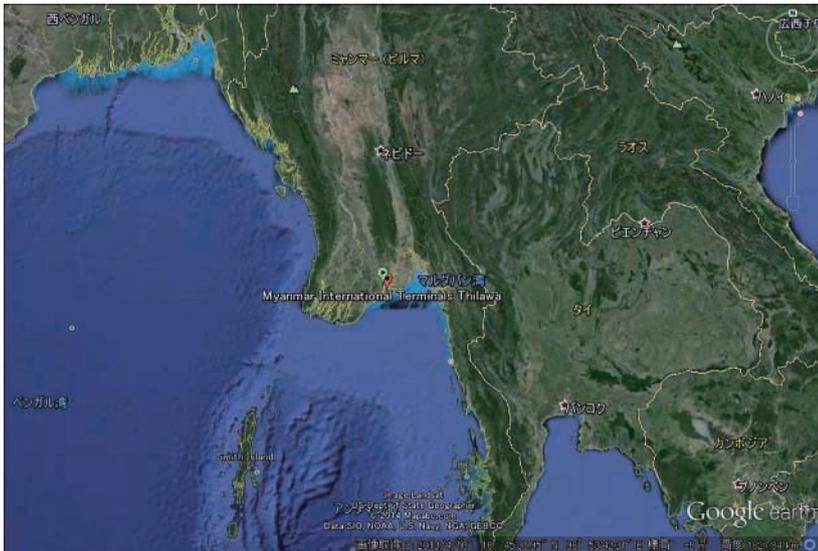
もう一つが、インフラの脆弱さだ。電気・水・道路・鉄道など、



ヤンゴンの中心街



ヤンゴンの市街地



■ミャンマーに関するお問い合わせ先
 一般社団法人日本ミャンマー文化経済交流協会
 TEL: 03-5545-5923
 mail: staff@lifeplus.asia
 URL: www.j-myanmar.jp

▼ティラワ建設予定地 (2012年夏撮影)



近隣のアジア諸国と比べても、相当劣っている。もちろんインフラ整備には日本のODAをはじめ、かなりのお金がつぎ込まれており、まずは電気が劇的に変わっていくと考えられる。インフラは未整備だが、競合他社がほとんど存在しないうちに進出し「先行メリット」をとるか、整備されるまで待ち、安全にリスクを避けていくか、それは考えどころだろう。資本力も技術力もあり、先行メリットを取る必要のない会社であればリスクを避けるのも良いだろうが、「最後のフロンティア」とよばれるのは先行メリットが有る、あるいは有りそうだからである。これを摘み取らない手はないのではないかとも思う。

近代的工業団地開発

～「ティラワ工業団地」が登場～

ところで、工業団地インフラだが、ここへきて近代的工業団地が目に見えてきた。「ティラワ工業団地」である。ヤンゴンの南東、市街地からは車で1時間ほどの所にある。日本側の会社（三菱商事、丸紅、住友商事の3社が均等出資して設立）49%とミャンマー政府及び民間51%で、開発会社 Myanmar-Japan Thilawa Development Ltd. (MJTD) を作り、このMJTDが開発を進めている。

現在進めているのは全2400ヘクタール（約730万坪）のうち、400ヘクタール（約120万坪）。これを3期に分けて開発を進めているが、第1期は来年2015年春入居可能になる。さすが日本の企業が作るだけあって、電気、水、地盤の強度、台風災害に対する浸水対策など、一通りの基準をクリアしている。また価格は他のヤンゴンの工業団地に比べて安いぐらいだ。

工業団地側としては、やはり一番欲しいのは多くの雇用を生む工場である。もちろん装置産業もOKだが、多くの水を使う、例えば製紙工場などはもう少し待ってほしいと言う。（なお、王子製紙は既にミンガラドン工業団地に工場を建てたが、それは製紙工場ではなく製品梱包用の段ボール製造工場）

メリット ～関税の免除～

ティラワ工業団地は特区である。したがって、法人所得税の無税あるいは軽減、土地使用期間の延長などのメリットも取れる。また特区の恩恵ではないが、ミャンマーが開発途上国であるので、同国から日本への輸入には関税がかからない。子会社から日本の親会社への配当送金は95%が非課税といった特典もある。

人口はタイとほぼ同じ約6000万人（現在国勢調査を進めているので間もなくそれなりにしっかりとした数字が出てくるだろう）。今は工場としてのメリットのほうが大きい、あと5年もすれば6000万人の中から中間層が育ってくる。そうすると、市場としての魅力も出てくる。ミャンマーはタイを超えるのか。超えるとするとそれは10年後なのか15年後なのか。面白いところである。

◆井畑 敏（いはた さとし）

1973年米国コネチカット州ハートフォード大学でMBAを取得後、帰国後経営コンサルタント業などを経て、1982年米国で当時スタートしたファイナンシャルプランナー事務所を日本で最初に立ち上げる。1985年、ダイヤモンド社と共に、日本FP協会を設立。AFP・CFP資格制度を日本で確立させた。また、財団法人ロングステイザイダンの理事も歴任、ロングステイアドバイザー制度の導入にも尽力。近年は発展が著しいミャンマーへの交流のため、2012年日本ミャンマー文化経済交流協会を立ち上げ、日本企業のミャンマー進出を後押ししている。

自治体負担ゼロ 太陽光発電で地域活性化へ

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



日本をとりまくエネルギー事情

東日本大震災において原子力発電所の事故が起きて以来、国内の安全性に対する課題が浮き彫りになっています。日本のエネルギー自給率が6%という大変低い水準となっている現在において、「エネルギー需給構造の脆弱性の克服」と「エネルギー自給率の向上」という国内エネルギーの課題は、各地域においても同様です。今後も太陽光のみならず、風力・地熱・バイオマスなど、国産の再生可能エネルギー普及と拡大が予想されます。これまではお取引先企業毎に「点」での太陽光発電導入の支援を行う傾向が強くありましたが、今後は地域を「面」として、自治体、銀行、企業が3位一体となり、安定したエネルギー供給体制の構築やグリーンエネルギー産業の育成支援に取り組むことが重要となります。そのためには地域単位で官民一体の仕組みを持つことが必要不可欠ではないかと考えます。

各自治体・地域での取り組みの状況

現在、各自治体が国の支援を受けながら、既に様々なスマートシティづくりを試みています。しかし、スローガンとしては掲げているものの、具体的な推進方法を模索中というのが実態のようです。太陽光発電を活用した取り組みに限った例を挙げると、自治体が行政財産である校舎や公民館などの屋根を民間企業へ貸し出すケースや、屋根貸しを希望する企業と屋根借りを希望する企業のマッチングサービスなどを行っているケースがあります。しかしながら、このような取り組みはスマートシティづくりという構想の中では至って部分的なのです。



埼玉県桶川市ウエストメガソーラー

「一括貸し」を軸とした スマートシティプロジェクトで地域活性化を図る

こうした状況下で、当社がすすめるスマートシティプロジェクト(図1)は、地域振興策として自治体の注目を集めています。

このプロジェクトの軸は、自治体から当社への太陽光発電システムの設置を前提とした屋根・土地の「一括貸し」です。自治体は一切の費用を負担することなく、むしろ賃料を得ながら太陽光発電システムを地域に設置することができます。さらに実施する市町村に売電事業を行うSPC(特別目的会社)を設立することで、固定資産税や法人住民税等の新たな歳入も得ることができます。自治体と組むことで対象物件は「個々のスポット」から「太陽光パネルが設置できるすべての施設の屋根・土地」となります。これまでの一般的な屋根貸しスキームと比べて設置容量は格段に大きくなるため、歳入も増えることが期待できます。さらに電力自由化に伴い、太陽光から創られた電気をPPS(新電力会社)が買取り、そのPPSから自治体施設で利用する電気を安く購入することで、電気コストの削減を図ることも可能となります。

WESTスマートシティプロジェクトとは

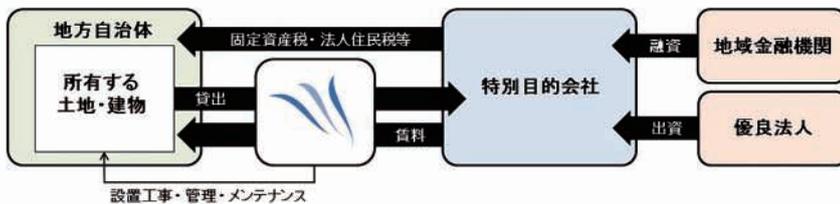
自治体所有の施設屋根・土地を企業が一括借りすることで、自治体が費用負担なく、再生可能エネルギーと新たな税収の獲得を可能にする地域の新たなスマートシティづくりを目指すプロジェクトです。

設置コストゼロで
新たな歳入

官民共同で地域の
グリーンエネルギー普及を促進

地域の金融機関、ウエストグループ、
地域の優良法人が参加

図1：プロジェクトスキーム図



また、各自治体がこのプロジェクトに参加する理由は経済的メリットに限るものではありません。自治体で創出されたグリーンエネルギーを地域で消費するという好循環型サイクルの実現・設置する施設の非常時電源の確保（自立運転機能つきパワーコンディショナー設置による）など、新たな地域力の確立も魅力のひとつです。

スマートプロジェクトを検討する自治体の多くは「構想自体が大きすぎてどこから手をつけてよいか分からない」という悩みを抱えていました。これに対し、当社の取り組みは具体的かつ現実的です。民間の力を活用しながら、自らの資産を活かして地域のグリーンエネルギーの普及に貢献できることは、住民へのサービスアップにもつながります。さらに費用負担なしで新たな歳入を得ること、また「省エネ・電力コストの削減」につながることは住民にも提示しやすい大きなメリットと言えます。

新たなエネルギー供給体制づくりに向けて

実際に広島県安芸高田市とスタートさせたプロジェクトは、全国の市町村からご注目をいただいています。また、計画が進行する市町村は既に60を越えている上、複数の地方銀行からも参画のご相談をいただいています。開始当初より銀行には再生可能エネルギーや環境ビジネスを今後の成長分野と捉えて頂いており、全国の地方銀行30行とは太陽光発電事業に関する

ビジネスマッチング契約を締結し、太陽光発電を活用したビジネスの協業を重ねておりました。これは主に、太陽光発電の設備投資や発電事業への参入にご関心のあるお客様をご紹介いただき、導入に至ったお取引先様に対する金融支援などが目的です。

自治体や地域の企業、スキームによっては市民に参加してもらいながら、地域全体の安定したエネルギー供給体制づくりの支援を行っていくこのプロジェクトは、それに参加することで、地方銀行の役割でもある地域振興という観点から効果を見込むことができます。

今回のスマートシティプロジェクトにおいて発電事業者であるSPCは、地方銀行からの融資や当社グループ及び地域の優良法人からの出資を得ながら、地域のエネルギー安定供給を目指していきます。この取り組みが、エネルギー自給率を高め、有事の際にもしっかりと電力供給がなされる地域づくりに役立つことができればと思っています。

◆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

●トップインタビュー 2
「共存共栄」の考えで金融インフラとしての ATM サービスを提供する
セブン銀行 代表取締役社長 二子石 謙輔

●セブン銀行 特集 6
いつでも どこでも だれでも
安心して利用できる ATMサービスのために

●【シリーズ連載】欧州危機の根源③ 8
世界経済金融化の行き着いたところ
リックイビジネスソリューション 取締役 市島 慎二

●ビジネスブックダイジェスト 12
USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか？

■信金信組・組織の活性化に向けて 14
東北財務局 総務部長 川瀬 透

●【連載】金融機関のリスク・ガバナンスー変革の潮流(上) 16
FFR+ 代表 碓井 茂樹

●【連載】資産運用業界の話題 第1回 20
金融危機後の政策ポートフォリオ
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

■ミャンマー事情 22
ミャンマーはタイを超えるか・沸騰するミャンマーの現状と将来
一般社団法人 日本ミャンマー文化経済交流協会 理事長 井畑 敏

■自治体負担ゼロ～太陽光発電で地域活性化へ～ 24
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



編 集 後 記

●今号では、セブン銀行取材させていただきました。同社はコンビニをはじめ、生活に密着した場所に ATM の設置を増やし、私たちにとってとても身近な存在となりました。

ところで ATM とは、Automated Teller Machine の略。Teller は窓口にいる係の人を指す言葉なので、訳してみると“銀行窓口係の機械”というような意味になります。しばしば ATM を“現金自動預け払い機”と言い換えることがありますが、こうしてみると、原語の方が「銀行と利用者の接点」として人間的な温かみを感じるような気がします。

考えてみれば IT という言葉も、2000 年代半ばごろから ICT (Information Communication Technology) と言われるようになりました。情報処理技術という意味合いに加え、「コミュニケーションを図る媒体としての技術」という意味合いを持つようになったということでしょう。

発展していく技術とその特性をどのように社会・業界に取り込んでいくのか、期待をもって見ていきたいと思えます。(編集長)

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14号

- ◆発行日：平成 26 年 5 月 28 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/>

グローバル・マーケット・ソリューションズ2014

GMS 2014

Global Market Solutions

2014年
7月22日(火)
～23日(水)
2日間にわたる
開催が決定!

「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」

併設: 金融IT展示会 Market Solutions Open Days

開催日: 2014年7月22日(火)～23日(水)
場 所: 野村コンファレンスプラザ日本橋 6階
主 催: グッドウェイ、リッキービジネスソリューション

GMS2014 公式ページ (最新情報を随時更新) <http://goodway.co.jp/fip/htdocs/event/gms2014/>

《ご挨拶》

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。

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。

株式会社グッドウェイ 代表取締役 **藤野 宙志**

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**

●概要

1. 名称: GMS2014 (Global Market Solutions)
2. 日時: 2014年7月22日(火)・23日(水)
3. 場所: 野村コンファレンスプラザ日本橋
東京都中央区日本橋室町 2-4-3
日本橋室町野村ビル 6階 〒103-0022
4. 主催: グッドウェイ、リッキービジネスソリューション
5. 参加者: 金融機関の役員・部長・実務担当者、金融市場関係者
6. 参加費: 無料 (要事前登録)

GMS2013の様子



お問合せ窓口

株式会社グッドウェイ

〒104-0033 東京都中央区新川 2-6-2 石橋ビル 506号 【担当 藤野】

TEL: 03-3297-2581 E-mail: info@goodway.co.jp 【<http://goodway.co.jp/fip/>】



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！

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