



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>

■ 卷頭インタビュー

地域のため「一取引先一応援運動」を展開

～お客様のために“考動”できる人財の育成こそ、わが行の財産～



撮影:立山連峰

北陸銀行 代表取締役頭取 庵 栄伸



■ スペシャル対談

地域の未来と事業性評価～前編～

金融庁 検査局長 遠藤 俊英



■ クローズアップ

金融機関－企業－政府は 再び「愛」を取り戻すことができるか

みずほ総合研究所株式会社
常務執行役員 調査本部長 チーフエノミスト

高田 創



脱・店舗化に向かうリテール金融－1 変革の必然性

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





北陸銀行

代表取締役頭取 **庵 栄伸 氏**

今回は支店長のあり方や人財強化、行員の応援する姿勢を顧客貢献につなげる取組みについて、北陸銀行の庵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 濵谷 耕一

地域のため 「一取引先一応援運動」を展開

～お客様のために“考動”できる人財の育成こそ、わが行の財産～

人財ピラミッドのギャップを埋める

瀧 谷：まずは、貴行が近年注力されていることについてお聞かせください。

庵頭取：17年前に公的資金を入れ、業務改善命令を受けながら返済をしていたこともあって、収益を重視した経営をしていた時期がありました。当時は、自分たちの志は別のところにあるのに「やむを得ない、仕方ない」となってしまっていたんです。しかし、それではバランスを欠いてくるわけです。私たちの今の問題意識は、『銀行は人財』ということにあります。人財によって競争力が強まるとするならば、やはり人財を磨いたり鍛えたりすることが、優先事項だと考えています。

一時期、若手の採用を絞っていた時期がありました。そのために現在30代の中堅職員がいないという「人財ピラミッドの断層」が生じています。以前は近い年代の先輩から教えられ、またその人の背中を見ることができましたが、今の状況では「すぐ上の先輩が10歳以上離れている」ということが少なくありません。ですから、近年は毎年200名近くを採用していますが、30代以下の人たちをなるべく早く育て上げ、そのギャップを埋めようとしているところです。ただ、この2年間は「支店長の第一の仕事は人財育成だ」と言い続けてきたので、各支店長はお客様への訪問にも若手を同行させるなど、部下の育成に時間を割いてくれています。

先日、外部機関の方に「昨年と今年の1番の違いは何だと思いますか？」と聞かれた際、私は「昨年は、人財はまだあまり育っていない。法人のお客様を相手に出来るような人財はまだ薄いと申し上げましたが、それは間違っていました」と答えました。当行では“目利き研修”的一環として、各自の成功事例の提案プレゼンテーション大会を実施していますが、そこで外部の方から「なかなかしっかりとした内容だったね」と言っていただいたり、融資課長候補について担当部

に意見を聞いた際にも、20代の人がリストアップされていました。2年間取り組んできて、歩みは遅いけれども間違いなく前進しているな、と思っています。

瀧 谷：人財育成は、特に金融機関においては、非常に大切なことだと思います。人財育成にも2通りあります。1つは、「基礎知識」や「応用・専門知識をつける」という、いわゆるスキル研修。もう1つはマインドで、“お客様にどのように役立つか”という視点を持つということだと思います。私も「お客様に喜ばれることをする」「志」「使命感」「感謝する気持ち」などがとても大切だと日々言っております。いわゆるマインドとしての人財育成ということでしょうか。

庵頭取：そこは、僕より麦野会長が大好きな部分ですね。麦野会長の理念は「銀行経営は、CSから始まる」ということです。CSというのは、お客様に興味を持つことであったり、お客様の気持ちを思いやる事だと私は思います。だから「聞く力」というような言い方をされる方もいらっしゃいますが、挨拶ひとつにしても相手を思いやって行うなど、各自がCSについて考え、“考動”が出来る人財になって欲しいと思います。

「顧客貢献運動」改め 「一取引先一応援運動」の推進

庵頭取：もうひとつ、当行では「顧客貢献運動」という活動を20年ほど前から行っています。これはほんの些細なことなんですが、例えば取引先から税務相談をされたから税理士を紹介したり、企業に合った市の補助金を調べて補助金が受けられるようにしたり、あるいは取引先で倒産した先の土地を他のお客様につないで新しいお客様の工場用地として使っていただいたり、といったことです。そのような好事例を全店から集め、「こんなことをした行員がいますよ、目の付け所はこんなところもありますよね」と、全行員に広く周知するという運動です。

昨日までは年間で1万件もの事例が挙がっていました。と



支店長は偉くあれ

庵頭取：私たちは今、融資の支店長権限を大きく引き上げようとしています。今まで「与信リスクが大変だ」と言って思考停止になってしまったところがありますが、私は「いや、金融機関の経営というのは、現場を尊重して支店長に任せることだろう」と思うのです。ですから私たちは「支店長を任せられる人財か」ということを考えて支店長を任命しています。逆に言うと、支店経営を任せてよいと思えなくなったら、支店長を外さざるを得なくなると思います。どんなに成績が苦しくても、成績が上がらなくても、自分たちの置かれたステージを把握し、部下の育成や志に繋がるものであれば遂行する。支店長は最低限、そういう「経営者」であってほしいのです。

澁 谷：地域やお客様によってニーズや要求する水準がまったく異なりますので、支店長に権限を与えて判断をさせる。頭取のおっしゃるように支店を任せられる人財だけを支店長にするというお考えはもっとだと思います。



庵頭取：人間は完璧ではありませんが、しかし酸いも甘いも見ながら、大きな太い幹だけはきっちりと支店長が持っていて欲しい。支店長には偉くあって欲しいと思います。その現場のトップは頭取ではなく支店長なのです。ですから、そういう考え方、接し方、そして部下に対する教育をして欲しいんですよ。

澁 谷：まさに人間的な度量や風格、知見、経験などを含めて偉くあって欲しいということですね。本当にそう思います。

庵頭取：ところが一時期から管理が強くなつて、モニタリン

ころが、お客様を意識して始めた運動のはずが、やっていることや気持ちは同じなのに、どうしても自分たちの「評価」に結び付く行動を選択してしまいやすいのです。最近では銀行にとっての成果に意識が集中しすぎているように感じていました。「顧客貢献運動」も「評価」の対象になっているから、何か成功した案件を探しにいっているような感もありました。これに対しては声を大にして「違うんだ」と言いたいのです。成功してもいなくても良いのです。「自発的に考えてお客様にこういう提案をした。喜ばれたかどうかは分からぬ、自分たちの実入りになったかどうかは分からない。けれども、種をまく活動なんだよ」と。これを伝えるために、昨年の10月から【一取引先一応援運動】に名称を変えました。より「お客様指向」の思想を全職員に浸透させなければいけないというのは、課題として残っていると思っています。ただ、弊行ではそもそもそういった運動を長く続けてきたので、出来るはずだと思っています。

澁 谷：【一取引先一応援運動】というのは、とても良い取り組みだと思います。顧客貢献運動も良いのですが、スケールが大きいですから。弊社も御行の顧客の一員ですが、何らかの形で「応援してもらえる」という気持ちがあるのはすごくありがたいですね。

庵頭取：お客様へ「私はあなたをこう思っています」という自分の気持ちをきちんと伝える。収益に結び付くかどうかという話はまた別の話で、お客様ことを考えている職員がいるということが大切なのだと思います。

グが入ったり報告事項が増えたりしました。店を預かっていれば当然、事務的なミスや様々なトラブルがありますが、全て本部に報告して本部から注意文書がきて。支店長としてやり切れないところもあるのは事実です。ですから、そこは私も事故を起こしてよいとは思いませんが、支店長に会えば基本は「ご苦労さん」ということと「支店長に任せたぞ」という気持ちだけですね。

民間企業の移転の動き

瀧 谷：YKK が秋葉原の本社機能を一部黒部市に移し、200 名以上の社員が動くということですが、やはり北陸新幹線の開通により東京～富山が 2 時間で移動できるというのは大きいですね。

庵頭取：YKK さんは本社機能の一部を黒部市に移し、今は IT 化が進んでいるので、海外担当の方も黒部にいらっしゃいます。そして開発会議はテレビ電話でやっておられるそうです。そして、YKK さんの 1 つの強みであるファスナー製造の機械というのは、全て黒部で作られています。海外でも同じ品質を維持するために、MADE IN 黒部の機械を輸出しているのです。製品の開発拠点となる工機部門を黒部に集中させるとなれば、それに応じて人も移るだろう、ならば快適に住める町にしようということで、古くなった社宅を壊した跡地に、環境重視型の住宅群「パッシブタウン黒部モデル」の建設を考えられたのです。太陽や風などを活かした建築設計をして、冷暖房に使用されるハイエネルギーの消費を抑制する試みをされています。

瀧 谷：YKK さんのように世界中にシェアが広り、インターネットの普及も進んでくると、特に東京に集中する必要がありませんからね。

庵頭取：そうなのです。ですから至極当然の流れでもあり、やはりリスク分散にもなるということだと思います。

最後に；経営者として考えていること

庵頭取：私自身が未熟者なので、いつも試行錯誤しています。うまくいかない事の方が多いですが、でも少しづつ変わった



パッシブタウン黒部 全景

らよいのだと思います。大きく変わったら、それはまた不健全です。だからみんなが右を向いている時に、何人かは左を向く人がいないといけないと、私は思うのです。一時期あまりにも右を向くときに右を向きすぎていて、そこにあるリスクだと、忘れ去られたものに気づくのが遅れたことがありました。しかし、ダイバーシティと言いますか、みんなが自分の持っていることを言い合うことで色々なリスクの予兆も見えてくるでしょうし、トータル的にバランスの取れた経営が出来るのではないかでしょうか。

ですから、今はトップダウン型の経営はしていません。逆にボトムアップ型で、どんどん意見を吸い上げることをていきたいと思っています。

庵 栄伸（いほり えいしん）

富山県出身、一橋大商学部卒。1979 年北陸銀行入行、福井西中央支店長、東京支店統括副支店長、総合企画部長などを経て 2010 年常務執行役員、2013 年 6 月に頭取に就任。

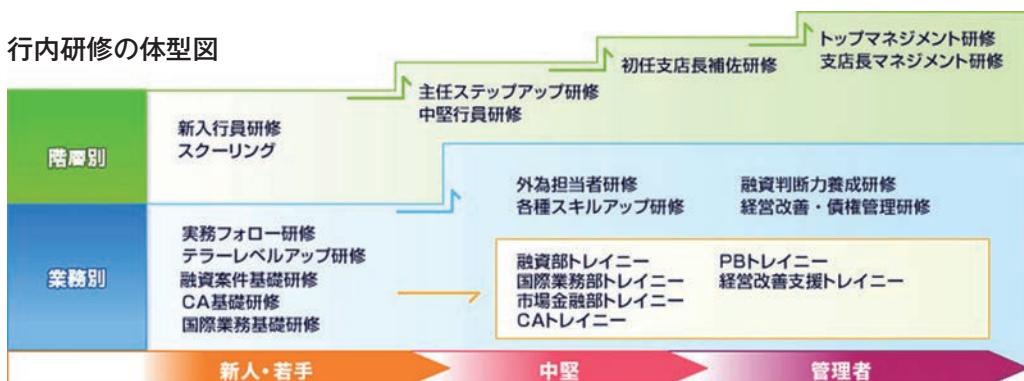
名 称	株式会社 北陸銀行
会 長	麦野 英順
頭 取	庵 栄伸
創 業	明治 10 年 (1877 年)
本店所在地	富山県富山市堤町通り 1 丁目 2-26
ネットワーク	国内本支店・出張所 187 力店 海外駐在員事務所 6 力所 店舗外キャッシュコーナー 194 力所 (平成 27 年 1 月 31 日現在)
資 本 金	1,404 億円
従業員数	2,895 人 (平成 26 年 9 月 30 日現在)

人財育成を強化して「一取引先一応援運動」を展開し、地元を応援する。

人財育成

1. 行内・行外研修の拡充

行内研修の充実と、OJT 教育の強化により、お客様に信頼され、お客様に選ばれる提案ができる人財の育成に努めています。行内研修としては、下記の研修を実践しています。



知識を実践に繋げていく場として OJT を重視し、新入行員には、配属当初 1 年間は預金・融資の内部事務を習得、2 年目は窓口・渉外でお客様との実際の交渉を担当するローテーションを必須化するとともに、先輩行員・課長が指導担当者としてフォローする態勢をとっています。加えて、「教育リーグ」という若手行員中心の自主勉強の場を設けています。

行外研修では、グローバルな視野を養い、お取引先の海外進出支援ができる人財の育成のため、海外研修制度に力を入れています。海外大学留学、海外トレーニングやお取引先の工場見学等を行う海外視察研修への派遣を積極的に実

施し、平成 26 年度は 148 名を海外派遣しました。この他にも中小企業大学校や日中投資促進機構など国内専門機関での研修も実施しており、お客様のお役に立てる人財の育成に努めています。



JETRO ムンバイ事務所でのトレーニングの業務風景

2. 「目利き力」強化

「目利き力」の強化とプレゼンテーション能力向上のため「目利きコンテスト」を年 1 回開催しています。行員が担当しているお客様の中から一社を選択し、SWOT 分析や製品・市場・マーケットの分析にはじまり、お客様の特徴的な取り組みや独自の戦略の分析、財務面への提言などを盛り込んで、レポートを纏めます。

昨年度は全営業店から 45 件のレポートが提出され、書類審査をクリアした 4 件は本店で外部機関の方や当行役職員の前で最終プレゼンテーションを実施します。最終プレゼンテーションは行内 TV 会議システム経由で全営業店で視聴するほか、最優秀者は、支店長会議で全支店長に向け発表します。このような取り組みを通じ、全行員のレベルアップを図っています。



目利きコンテスト発表の様子

「一取引先一応援運動」

「一取引先一応援運動」は、まずお客様をよりよく知ることから始めます。

お客様のことを改めて教えていただき、私たちなりに「お客さまのため」に何ができるかを考え、まずはご提案をさせていただきます。最初のご提案はお客さまのニーズに合致しないかもしれません、お話をさせていただく中で、よりお客さまに寄り添ったご提案をさせていただき、応援させていただくことを目標としています。

例えば最近では個人のお客様において相続税関連の関心が高まっていますが、特に平成27年1月の税制改正前には多くのお客様から相談が寄せられました。そこで、「増税時代がやってくる! うちの相続対策は?」と題したセミナーを北陸三県、北海道の計5会場で開催し、数多くの方に参加をいただきました（参加人数345名）。

他にも創業・起業を検討されている方における金融機関のサポートに対するニーズが高かったことから、創業セミナーを実施しました。銀行の活用方法や、お借入申込時の相談方法、資金計画作成のポイント、創業関連の補助金等を中心に解説し、創業・起業に関心のある方や、事業を始めて間もない方が多数参加され、銀行員と熱心に語り合いました。

また販路拡大のニーズがあるお客様に対してはビジネスマッチングについても積極的にご案内しています。6月には「ビジネス・サミット2015」が開催を予定しており、北陸新幹線の開業で首都圏が一層近くなった富山市を会場に「食」と「観光」に関連する企業が一堂に会します。

※「ビジネス・サミット」は地域活性化を目的に平成19年より東海地方と北陸地方の地域金融機関が共同で開催しているビジネス商談会です。

このように法人のお客様に限らず、個人のお客様にも、タイムリーかつ役立つ情報提供をしております。ひとつひとつの「応援」は小さなものかもしれません、行員全員でたくさんのお客様を応援することで、地域を盛り上げる一助になればと考えています。

北陸新幹線の開業と「地方創生」への取り組み

平成27年3月14日に北陸新幹線が石川県金沢市まで延伸開業しました。

北陸新幹線には、北陸の地元企業の技術が数多く活かされているほか、北陸地方への注目がかつてない盛り上がりを見せており、北陸地方にとって大きなビジネスチャンスを迎えてます。大型商業施設の新設や、大企業の本社機能・コールセンター機能の北陸地方への回帰といった動きも見られており、北陸銀行も「地方創生」のお手伝いを積み重ね、北陸地方の発展に貢献してまいります。

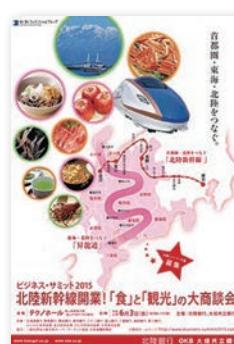


←各種提案書

↓相続税制改正セミナーの様子



創業者セミナーの様子



商談会ポスター



地域の未来と事業性評価～前編～

金融庁 検査局長 遠藤 俊英 氏

リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役 澄谷 耕一

最近、金融庁が事業性評価について具体的にどのように考えているのか、金融機関トップの関心は高まっているようです。

既に各企業の事業内容を把握して事業性を評価し、また持続可能性・成長可能性を十分に評価した上で融資判断・助言・アドバイスをするという事例がありますが、遠藤検査局長自身の考える事業性評価について、また、地銀の担当者がコンサルタントのように長期間入り込むことで、事業内容を十分に理解することが本当にできるのかどうかについて、忌憚のないご意見を伺いました。前編・後編にわけてお送りします。

(取材日 2015年2月23日)

金融庁の考える「事業性評価」とは

澄谷：まずは、事業の再編による効率化や生産性の向上についてアドバイスや提案をし、それに伴う資金ニーズに対応していく、またIT関連投資のための融資提案をすることなどが事例として挙げられています。ただ、私自身は、必ずしもこうしたアドバイスが資金ニーズに結びつ



くかどうかはわからないと思っています。企業の事業内容・事業性を評価するというのは、私たちのように専門で取り組んでいるコンサルタントでも難しいところがあると思うのですが、それについて局長はどのようにお考えですか。

遠藤局長：事業性評価は、地方創生、アベノミクスにおける地方創生のコンテクストのなかで、位置づけられています。金融機関が企業融資を行う際に「定量的な目線と定性的な目線の両方を踏まえて融資を決めてください」という話に留まらず、地域金融機関、特に各地域の主要地銀は、自分たちがビジネスを展開している地域の経済をいかに下支え、活性化していくのか、そのためには重点的に支えるべき産業は一体何なのかを常に考えていただきたいと思っています。

また、地域経済・産業の中核となる企業は、おそらくその地銀にとってメインの取引先だと思います。その取引先に対してどういった関わりあい方をしていくのか、という流れの中で事業性評価をとらえて欲しいのです。個別の企業に対して「融資をつけるかどうか」という話ではなく、たとえ融資がつかなくともしっかりと支える。その企業は地域における大企業・中堅企業でしょうし、金融機関の資産分類からすれば、おそらく正常先でしょう。しかし、正常先だから別に何もしなくてよいというわけではありません。企業が今後も持続的に発展していくことは、とりもな



遠藤 俊英（えんどう としひで）

昭和 57 年東京大学法学部卒、57 年大蔵省入省。59 年英国ロンドン大学 (LSE) 経済学修士。国税庁や大蔵省の各部署で課長補佐、平成 10 年に国際通貨基金 (IMF) アジア太平洋局審議役を務める。23 年金融庁監督局審議官としてバーゼル基準などに携わる。26 年 7 月より金融庁検査局長（現職）。

おさずその地域を支える主要な産業が栄えていくことにつながります。そうしたことに対し、「金融機関としてどのように関与し、支えていくのかということを常に考えてください」というのが事業性評価なのです。

「簡易なヒアリング」により地域金融機関の「目利き力」を高める

遠藤局長：我々は第 2 クール（2014 年 10 ~ 12 月）においては地域金融機関 3 行に対して、個別の顧客企業をケーススタディとし、金融機関がどのような形でその企業に関わりあっていくのかについて事業性評価の検証を行いました。具体的には、当該企業の事業特性や市場、競争状況、さらには対象産業の現状を踏まえ、金融機関がどこまでの確なアドバイスを当該企業に行っているかを検証・議論します。検査チームも周到な準備勉強をした上で金融機関との議論に臨んでいます。さらに、こうした企業との関わりについて、頭取のコミットメントの下、本部はどのような態勢を組んでいるか、営業現場は普段から企業とどういう接触をしているか、本部と営業現場との連携は、それらを支えるシステムは、人材育成は、業績評価は、等々、金融機関が企業の事業性を評価し、企業を支えるための態勢まで把握しようとしています。

事業性評価の検証は第 2 クール同様、第 3 クール（2015 年 1 ~ 3 月）もケーススタディを基本とした形で継続しようと思っています。ただ、第 3 クールではそれにとどまらず、事業性評価にかかる「簡易なヒアリング」を実施し、より多くの地域金融機関にあたっていきたい。ケーススタディを行わないという意味で「簡易な」といっていますが、「金融機関が事業性評価に取り組む態勢の有り様」を総体として判断できるような議論の切り口を 10 ~ 20 項目設定し、それぞれに従ってヒアリングしようとするものです。この項目は、定性的なものもあれば定量的なものもあります。定量的なものは、いわゆる KPI (Key Performance Indicators) のような位置づけです。これらの項目は、昨事務年度から今期第 2 クールまで行った事業性評価検証で我々なりに把握した、優れた金融機関の特徴をもとに作成しています。

地域の財務局は、今後「総合的なヒアリング」という定例ヒアリングで各金融機関に総当たりします。その機会に、我々金融庁も参加して、あるいは財務局にお任せする形で「簡易な事業性評価」の検証を行っていきます。個別の企業を題材にして、その深堀りから出発するという通常の事業性評価の検証に比べると、具体性にはやや乏しくなるかもしれません、基本的には我々が今までに得た知見に基づく切り口で議論していくので、金融機関が事業性評価に



関してどこまで真剣に取り組もうとしているのかを、ある程度浮き彫りにできるのではないかと思っています。

澁谷：それは全行ですか？

遠藤局長：「総合的なヒアリング」は地銀全行が対象です。そのうち、およそ半数で「簡易な事業性評価」ヒアリングを実施することになるでしょう。繰り返しになりますが、事業性評価ヒアリングで検証したいのは、金融機関の態勢です。顧客企業のみならず業種・産業をどのようにサポートしていくのが地域経済に最も貢献するのかを組織をあげて検討し実践しているのかを見ていきたい。昨年公表したモニタリングレポートには、金融機関が、対象業種・産業の足腰を強くするために、中小顧客企業の緩やかな再編を促すなどの事例を記述しています。そうした取り組みを積み重ねることは、金融機関としての見識・知見、いわゆる「目利き力」をさらに高めることにも通じると思います。

トップの理念が隅々まで行きわたる態勢づくりを

澁谷：各地域において、その地域を代表するような中堅企業やオーナー経営の地場産業があります。金融機関にとっては「地場というはどういう経済なのか」という外部環境を十分把握・理解することが非常に重要です。今は多種多様な会社がありますから、外部環境を加味した上で、その会社の位置づけがどこにあるのか、見極める必要があると思います。

遠藤局長：同感です。地域経済を支える中堅企業や地場産業と金融機関が向き合うとき、まず大切なのは、経営トッ

プのコミットメントです。「真に地域の企業・産業を支えるんだ」と内外に明確に発信していくことが重要です。

コミットメントは頭取自身が考えられた、ご自身の言葉かどうかが肝ですね。事業性評価に関して優れているなど我々が感じる金融機関の頭取は、「なるほど！」と胸に響く言葉を発しています。金融庁の基本方針にあるような言葉をオウム返ししていません。職員にも、外部の方々にも、ストンと落ちているな、メッセージが届いているなと感じます。

次に、そのコミットメントを名実共に実現しようとしているかが重要ですね。我々の検証においては金融機関の本部だけでなく支店長や営業職員の方々とも議論するのですが、それは、営業の最前線職員の日々の行動がトップのコミットメントを具体的に実践するものとなっているかを見極めたいのです。

例えば、「当行は地域に密着した銀行、お客様第一主義の銀行」と表明しながら、支店や営業員には相変わらず投資信託や保険の厳しい販売ノルマを課している場合はどうでしょう。職員はお客様を訪問しても、金融商品の宣伝に一生懸命にならざるをえませんよね。売り込みに来た人物に、お客様は自分のビジネスの中身や悩みなんて話しませんよ。でも、それは営業職員が悪いわけではありません。お客様とのリレーションを推進しようとすると、「投信も売れ」「保険も売れ」と言っている本部が悪いのです。「金融商品の販売は控え、時間を作つて一日に何件、月に何件お客様を訪問しじっくり話を聞くこと」、「これ借りてくれ、あれ買ってくれというお願い営業は一切行わないこと」といった明確な指示を本部から営業店に出さないと、営業職員は動けません。支店長にしても、部下のマネジメントや本部への報告など、バックオフィス業務が非常に多い。支店長が先頭に立つてお客様とじっくり向かい合う。そのためには本部が噛み込んで、支店事務の本部への移管やシステム活用による事務の効率化を大胆に進め、支店長の負担を軽くしてあげる必要があります。

さらに、支店の業績評価や人事評価も課題になります。営業職員がせっかくお客様のために動こうとしても業績評価や人事評価は融資金額や収益などの目に見える成果で計るのであれば、お客様とじっくり議論することなく何とか借りてもらおうと営業ドライブがかかってしまいます。お客様と対峙する時間・プロセスが大事だと言っておきながら、業績評価とか人事評価については、結果を求めるのは

矛盾しています。公正な業績評価や人事評価を構築するとの難しさはわかりますが、それでもなお、この矛盾をいかに解消していくのか、真剣に検討してほしいのです。

澁谷：局長のおっしゃる通りです。私は色々な地方銀行の部店長会議等で講演をさせていただきましたが、その際に皆さんが話されているのは結局そこなんです。銀行の理念、ビジョン、行動方針ともに素晴らしい、頭取のおっしゃることも本当に素晴らしいのですが、現場にいくと支店長が部下に「お客様に頼んで来なさい」とか「ノルマが達成されてないよ」と指示をしていて、方向性が全く変わってしまうんです。ですから、トップの方向性と現場の方向性を合わせていかないといけませんね。

遠藤局長：それを合わせるために支店長や職員の努力だけでは難しいと思います。先ほどから申し上げていますが、頭取の理念をすべての行員が理解し、実現できる態勢づくりに尽きるのであります。それができて初めてコミットメントが活きてくるわけで、そこまでやるのが頭取の仕事だと思います。

澁谷：結局、金融機関の本来の役割を目的にすれば、中長期的にせよ短期的にせよ、結果は出るものであります。私もよく言っているのですが、「相手に喜ばれることすれば必ずその結果は出る」ということだと思います。

自行庫の分析レポートを有効的に活用する

澁谷：金融庁として、昨事務年度及び今事務年度には具体的にどういったものをモニタリングされたのでしょうか。また、そこから得られた知見というものはありますか。

遠藤局長：2月の地銀協と第二地銀協の例会において、「事業性評価に係るヒアリング項目」を配布しました。ここに書いた項目について、金融機関としてもう一度内部できちんとした議論をし、態勢を整えてほしいとの期待を込めて配布しています。経営陣のコミットメント、本部の体制および戦略、営業体制、本部と営業部隊の有機的なリンク、営業支援のシステム・施策、等々、多岐にわたる分野をヒアリングし、金融機関の事業性評価推進態勢を総体として理解したいと考えています。

●次回はヒアリング項目についての続きと、各金融機関に合った取り組みについてお聞きしたいと思います。



事業性評価に係るヒアリング項目（抜粋）

●顧客の事業性評価や地域貢献に対する経営陣の考え方、組織としての取組み方針はどのようなものですか。また、これらについて、貴行（経営陣）が内外に発信しているメッセージの代表的なものをお知らせ下さい。

■資料：事業性評価や地域貢献について、貴行（経営陣）が継続的に発している考え方が分る資料（例えば、当行刊行物、頭取のメディアへの寄稿などのうち、代表的なもの）。

●貴行として、地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の発揮）は、何を目的に行っていますか。また、地域密着型金融の実践の効果をどのように測定し、評価していますか。

■資料：コンサル機能を提供している顧客の営業利益改善度が分かる資料。（対象顧客や改善指標については、内部管理ベースで結構です。内部管理していない場合には、考え得る指標についての見解をお知らせ下さい。）

●営業施策を立案するにあたって、顧客の事業者をどのようにセグメント分けしていますか。当該セグメントに応じた施策と併せてお知らせ下さい。

■資料：各セグメントの規模（顧客数、貸出残高、収益）

●貴行の営業地域において、地域の核となる（又は期待できる）産業はどのようなものですか。また、当該産業の育成等について、貴行はどのように関与していますか。

■資料：育成産業毎の規模（顧客数、貸出残高）と育成方針

●顧客の事業性を評価するにあたっては、顧客から財務情報に留まらず深度ある情報提供が不可欠と考えますが、こうした深度ある情報提供を受けられるような信頼関係のある取引先はどの程度ありますか。また、このような情報提供を受けるために実践している取組みはありますか。

■資料：断片的な情報ではなく、事業性評価を行えるだけの全般的な情報（例えば、財務面のみならず、経営戦略に係る内部資料）を入手できるような信頼関係を構築している顧客数の推移（3年間）必ずしも、この定義には合致しないが、内部管理用に別の定義で計数を把握している場合には、その資料を添付して下さい。

脱・店舗化に向かうリテール金融—1

変革の必然性

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**



インターネットやモバイルの普及によって、リテール企業のチャネル戦略は抜本的な変革を迫られている。テクノロジー起点、そして消費者主導のこの変化に銀行はどう取り組むべきだろうか。変革の必然性、変化のシナリオ、対応の方向性について、3回にわたって論じてみる。

モバイル化と購買行動の変化

読者の皆さんには、スマートフォンかタブレットを使っておられるだろうか？ 電車や喫茶店の中、あるいは観光地などで見かける携帯電話は、いまやほとんどがスマートフォンだ。人々はこうしたモバイル機器を使って、本や記事を読み、写真を撮り、音楽を聴き、ビデオを見て、運賃を支払い、店やレストランを探し、ソーシャルメディアで友人とやり取りし、そして時に電話する。つまり、スマホは電話の機能をはるかに超えて、消費者の生活上の様々な活動に寄り添っているのだ。

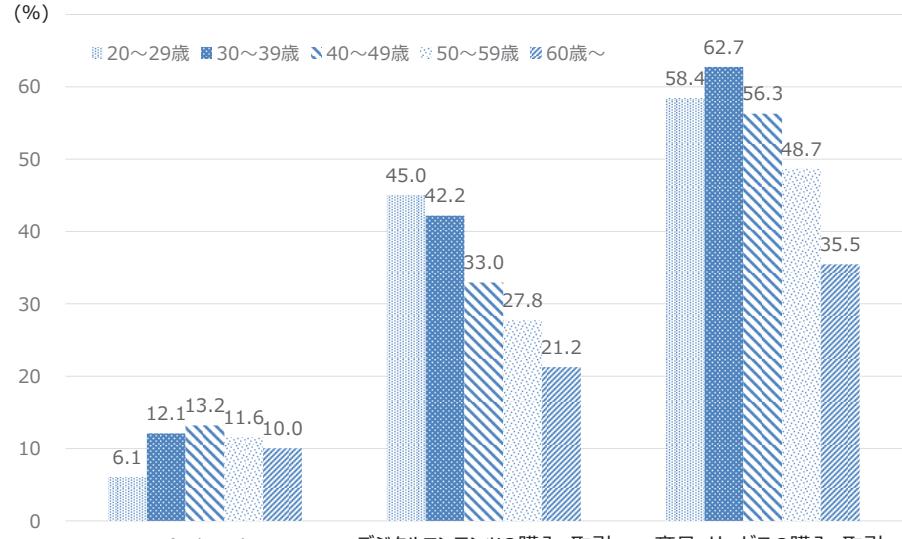
インターネットとモバイルによって、消費者の購買活動の効率化が進んでいる。本を購入する場所が書店だけという人は、いまや少数派ではなかろうか。どこでも手に入るベストセラーはともかく、昔の本や専門書等の「ロングテール」書籍の多くは、アマゾンなどのオンライン書店で買われている。通勤電車の中でサラリーマンが目を通していた新聞や週刊誌は、すっかりスマホに取って代わられた。家電製品では、実物を店頭で確かめた後に、より安いネット販売で注文する「ショールーミング」と言われる行動が増えている。クルマの購入では、インターネットで候補を絞り込み、試

乗レポートを読み、オプションや価格を調べたうえでディーラーに赴く人が少なくない。消費者は、「リアル」の購買行動のかなりの部分を「バーチャル」に置き換えて、それを自分の好きな時間に、好きな場所から行っているのだ。

金融取引とインターネット／モバイル

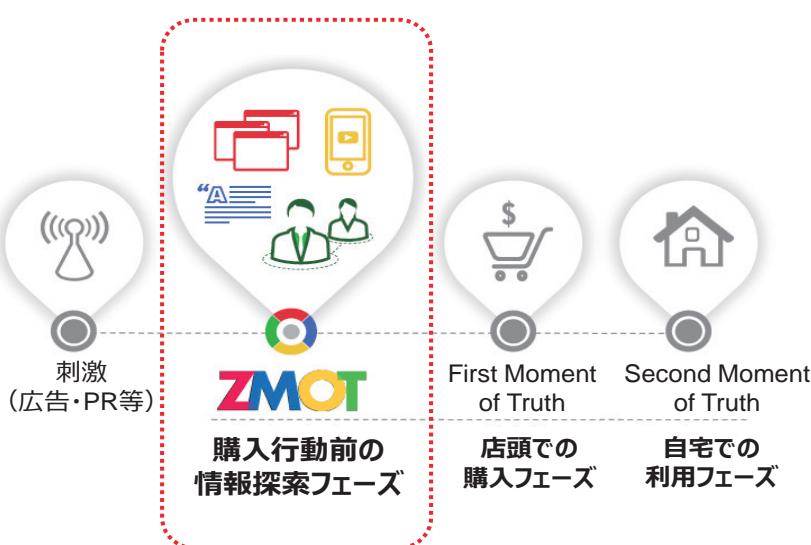
では、金融行動はどうだろうか。通信利用動向調査でみると、インターネットの利用目的として金融取引の比率は、デジタルコンテンツや商品・サービスの購入に対して大幅に低い（図1）。これを見て、インターネットやモバイルでの金

(図1) 世代別インターネット利用目的



（出所）平成26年通信利用動向調査よりIBM作成。インターネット利用目的のうち金融・購入取引部分のみ。

(図2) 新しいマーケティングのメンタルモデル



(出所) "The Zero Moment of Truth Macro Study"
by Google/Shopper Sciences, 2011/4 にIBM加筆

提供者の品質を実感する時点を「真実の瞬間 (Moment of truth:MoT)」と呼ぶ。インターネット以前の消費者は、広告・宣伝で興味を惹かれると、まず店頭で (First MoT:FMoT)、次いで購入後の利用段階で (Second Mot:SMoT) 商品やサービスの品質を実感していた。ところが、グーグルは自社の調査によって、消費者は FMoT の前にインターネットで下調べを行っていることを明らかにし、これを ZMoT (Zero MoT) と名付けた (図 2)。前述したディーラーに行く前の自動車関連情報入手がこれに相当する。

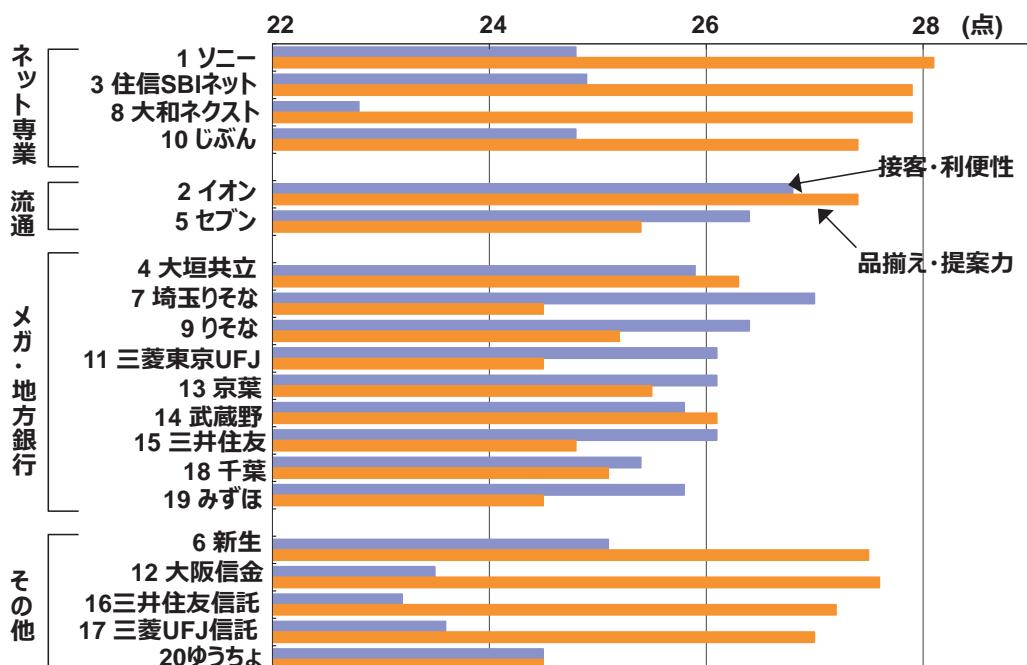
金融ではどうか。グーグルの調査は投資商品についても行われていて、同様に ZMoT の存在が確認されている。日本では同様の調査が見当たらないが、今年 2 月に発表された日経金融機関ランキングが興味深い (図 3)。

まず、満足度総合評価のトップ 10 にインターネット専業銀行が 4 行、名を連ねている。さらに上位 20 行を業態別に分けて要因別の満足度をみると、ネット専業銀行では「品揃え・提案力」面での満足度が相対的に高く、商品力や情報力が評価されているのに対して、メガバンクや地方銀行など

融活動はまだ普及していないと判断する向きもあるだろう。しかし、筆者はそう考えていない。消費者の行動をカスタマー・ジャーニーという面からとらえれば、実は金融においてもインターネット利用は進んでいると想定されるからだ。消費者が購買行動において、商品・サービスおよびその

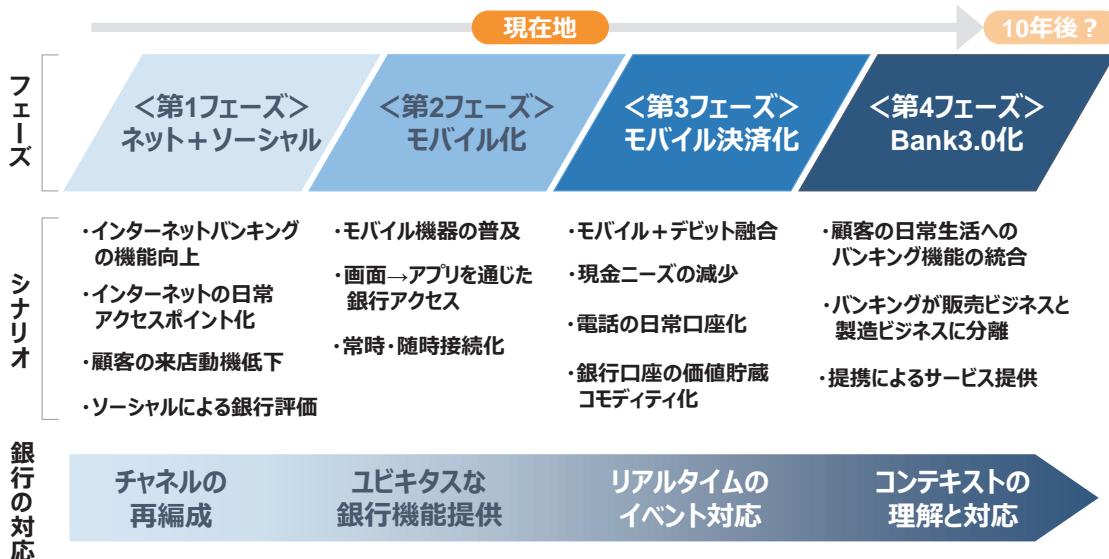
(図3) 銀行に対する満足度評価

総合評価上位20位、銀行名左の数値は総合評価順位



(出所)日経金融機関ランキング(2015/2)よりIBM作成

(図4) リテールバンキング変化の4フェーズ



(出所)「脱・店舗化するリテール金融戦略」(ブレット・キング著) 内容に基づきIBM作成

の従来型銀行は「接客・利便性」の満足度が高く、リアルの存在が評価されていることがわかる。

これをMoTの議論に当てはめると、FmOT以降の段階では、従来型銀行はリアル店舗を持つ強みを発揮しているものの、より前のZMoT段階に遡ると、ネット専業銀行の方が高く評価されていることになる。これに対して前出の通信利用動向調査は、銀行取引の段階、すなわちSMoTをとらえたものに過ぎない。

脱・店舗化への動き

少し踏み込んで解説すれば、インターネットでの銀行取引に抵抗を感じない消費者は、ネット専業銀行のZMoTに対応に高い魅力を感じているということだ。もちろん、銀行側のコンプライアンス基準に基づくリアル対応の必要性や、顧客のセキュリティ意識からくるネット利用への懸念といった障害は存在する。しかしプロセスの問題やセキュリティ懸念を取り払われば、銀行取引が大幅にネットに移行することに大きな問題はないと考えてよいだろう。実際に住宅ローンや投資信託の購入は、すでにインターネット上で行われているのだ。一方で、フェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションが重要な相談や苦情・問題解決については、リアルの拠点の方が高い対応力を持続けるはずだ。しかしそれらにおいてさえ、複雑でないものは自動化・ネット化されていくだろう。

筆者が翻訳にあたった「脱・店舗化するリテール金融戦略」(原題「Bank3.0」、ブレット・キング著、東洋経済新報社)では、モバイルの存在が前提となる中で、バンキングがどのように姿を変えていくかのシナリオを示し、4つのフェーズを提唱している(図4)。第1フェーズではインターネット

やソーシャルメディアが普及し、第2フェーズではモバイルが登場・普及するとされている。現在は、第3フェーズであるモバイル決済普及への移行期に位置づけられる。その先の第4フェーズでは、モバイルを介して金融と生活が融合していく。各フェーズが銀行に与えるインパクトは、先に進むほど破壊的なものとなる。

銀行にとっての問題は、この変化がテクノロジー起点であり、それによって消費者(=顧客)が銀行より先に変わってしまっていることだ。テクノロジーの進化はかつてないほど速く、変化に保守的な銀行の事業領域に、より俊敏な競合が他産業から続々と参入している。また消費者の品質の判断基準は、アマゾンやグーグルなどの利用経験の影響を強く受け、厳しさを増している。こうした顧客の意識や行動の変化への認識と対応が、今後のリテール銀行の死命を制すると言っても過言ではないだろう。

次回以降では、リテール金融がどのように変化するかのシナリオをより詳細に描き出したうえで、それに銀行がどのように対応していくべきか、またどう変わるべきかについて論じていきたい。

(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。



金融業界プレスリリースのご紹介（2015年3月～4月）

2015/04/24 【金融庁】NISA 口座の利用状況に関する調査結果について公表～NISA 総口座数は、825万3,799口座（12月末時点）・平成26年1月時点の約492万口座から、1年で約333万口座、67.6%増

2015/04/23 【東京金融取引所】平成27年度 業務計画～「くりっく365」は海外投資家並びに大口投資家（法人）の取引ニーズに応え、通貨オプション商品の開発に取組み、「くりっく365」との証拠金一体管理も実現。

2015/04/17 【日本銀行】ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ（第4回「データ活用による営業戦略の高度化」）を開催

2015/04/16 【フューチャーアーキテクト】群馬銀行の次期融資支援システムの開発を開始～平成29年の本稼働に向けプロジェクトを推進～

2015/04/16 【SBIホールディングス】タイ王国初となるインターネット専業証券事業への参入について

2015/04/16 【日本IBM】三井住友海上、IBM Watson Explorer でお客さまサービスを変革～高度な分析によりお客さまへタイムリーに適切な情報を提供～

2015/04/14 【ブレインパッド】ブレインパッド、横浜銀行にレコメンドエンジン搭載プライベートDMP「Rtoaster」を導入～Rtoasterとして初の地方銀行へ提供、導入直後からマーケティング指標の改善を実現

2015/04/14 【ISID】新銀行東京の事業性評価による融資推進をITで支援～中小企業経営者とのコミュニケーションを支援する「VCF財務経営力診断サービス」を提供～

2015/04/14 【ISID】新銀行東京の事業性評価による融資推進をITで支援～中小企業経営者とのコミュニケーションを支援する「VCF財務経営力診断サービス」を提供～

2015/04/10 【野村総研】鹿児島銀行やインビオラと共同出資により、新会社「株式会社サザンウェイツシュー」を設立～銀行向けのITソリューション企画体制を拡大しサービスの充実を目指す

2015/04/07 【日本取引所グループ】代表執行役の異動等について～新任代表執行役に清田氏。斎藤氏、米田氏は退任。

2015/04/03 【マネックスグループ】香港における個人のお客さま向け資産運用サービスのための新銀行の開業について～新生銀行、マネックスグループ、ADキャピタル、コンボイ、東急リバブルなどの日本・香港資本共同出資により、資産運用サービス専門銀行の平成27年度上期の開業を目指す～

2015/04/01 【大和ネクスト銀行】預金残高3兆円突破について

2015/04/01 【日本取引所グループ】2014年度及び2015年3月の売買状況について～2014年度の東証市場第一部内国株式（優先株除く）の売買高は、6014億7256万株となり、市場開設来2位

2015/03/31 【経済産業省】NISA口座の開設に伴う住民票の写しの代行取得サービスの提供が明確になりました～産業競争力強化法の「グレーゾーン解消制度」の活用～

2015/03/27 【フューチャーアーキテクト】長野銀行向け渉外業務タブレットシステム「N-TAB」を本年リリース～直観的に操作できる現場重視のデザインで業務効率化・営業力強化を支援～

2015/03/26 【楽天証券】楽天証券株式会社による、FXCMジャパン証券株式会社の株式の取得（子会社化）に関するお知らせ

2015/03/24 【セブン銀行】日本初！ATMを12言語対応に～新たに8言語【中国語（繁体字）、タイ語、マレーシア語、インドネシア語、ベトナム語、フランス語、ドイツ語、日本語】を追加

2015/03/24 【東北銀行】重要物管理システムの導入について～タブレット端末を利用し、書類の入庫、出庫、棚卸作業を効率化

2015/03/23 【池田泉州銀行】ステーションATM「Patsat（ぱつとさつと）」の楽天銀行との提携について

2015/03/19 【みずほ銀行】次世代チャネル構築への取り組みについて～銀行として世界で初めて「Pepper」を導入～

2015/03/17 【野村ホールディングス】野村證券と野村信託銀行、相続関連サービスの取扱いを開始

2015/03/17 【外為どっとコム】FX専業会社初『Apple Watch』対応アプリのリリース決定のお知らせ～いつでもどこでも腕時計の文字盤感覚でリアルタイム為替レートのチェックが可能 http://goodway.co.jp/fip/htdocs/jo9u2b9et-303/#_303

2015/03/16 【日本取引所グループ】ウェブサイト（ホームページ）のリニューアルについて～4社のウェブサイトを統合し、2015年3月21日（土）に全面リニューアル

2015/03/16 【みずほ銀行】「みずほダイレクト」のセキュリティ強化について～「トランザクション認証機能」付きの「ワンタイムパスワードカード」を導入～

2015/03/16 【三菱東京UFJ銀行】【三菱東京UFJダイレクト】ワンタイムパスワードカードの提供を開始しました。

2015/03/13 【SBI証券】2016年 子どもNISA（ジュニアNISA）制度開始に向けて～子どもNISA利用意向は30代が最も高く、次いで40代が高い結果に

金融機関—企業—政府は 再び「愛」を取り戻すことができるか

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**



冬の時代で進化を遂げた日本企業

昨年、映画界では「アナと雪の女王」が大ヒットになった。1990年代以降、四半世紀にわたり日本企業を取り巻いていた環境はまさに企業・金融版、雪に閉ざされた「冬の時代」と言つても過言ではない。

日本はバブル崩壊に伴い株・不動産を中心に未曾有の資産デフレが生じた。このバブル崩壊は未曾有な深度であったにも関わらず、90年代半ばにかけ80円割れの円高に襲われ、さらに2000年代後半以降、再び円高が加速し、2011年東日本大震災の後に一段の円高に襲われた。

ただし、日本企業の優れた点は、こうした厳しい冬の時代にも適応する「進化」を遂げたことにあった。1990年代初のバブル崩壊直後、日本企業の問題は「3つの過剰」（過剰債務、過剰設備、過剰雇用）にあるとされた。バランスシート調整に伴い資産デフレになったなか、固定設備や資産保有を圧縮し、債務圧縮のデレバレッジを行なった。資産デフレの環境下、バラ

ンスシート上、「持たない経営」を追求することが冬の時代の生き残りの鉄則で、図表1のように今や上場企業の半分近くが実質無借金の状態になるまで債務を圧縮した。

冬の時代に相応しいリストラモデル

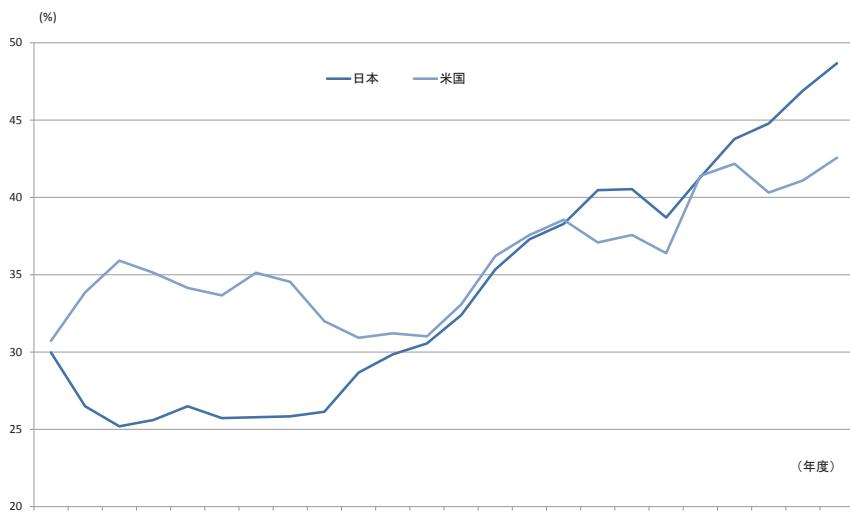
同時に、極端な円高の冬の時代でも生き抜くには価格を上げることは禁物だ。価格を上げれば国際市場での市場シェアを奪われてしまう。円高環境でも市場で販売価格を据え置くには、コスト圧縮が不可欠だ。そのためには人件費も販管費も縮小し、マージンも圧縮する絶え間ないリストラが必要で、人件費の「変動費化」に加え、水準を引下げる減量経営が基本となった。

以上の企業行動は、国際市場を相手にする輸出企業に止まらない。日本をリードする輸出企業が先陣を切ってリストラに向いたなか、国内企業に賃金を切下げる動きが広がり、さらに円高による輸入品の価格下落が国内市場では「価格破壊」として浸透した。冬の時代におけるビジネスはい

かに価格を下げて製品やサービスを提供できるかを競い合うものだった。90年代以降台頭した小売チェーンや外食チェーンは価格破壊、海外仕入れ、人件費圧縮の効率化を共通の戦略とした。こうしたビジネスモデルは、冬の時代に個々の企業が生き残るには合理的なものだが、マクロ経済では合成の誤謬としてデフレスパイラルの縮小均衡を招いた。図表2は、1990年代に起こったバブル崩壊以降の「氷河期」における各企業の生き残りをかけた財務戦略が、貸出・投資の低迷と賃金の低下、デフレ状況を招いたことを示す概念図だ。

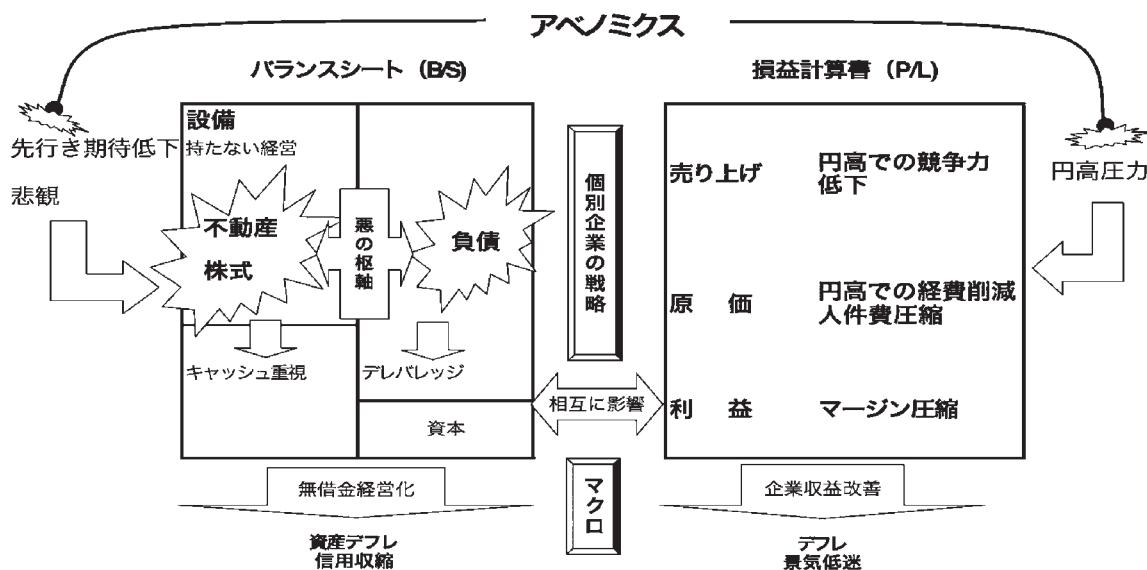
■図表1：日米の実質無借金企業比率推移

(注) 調査対象は金融を除く上場企業 日本：1,695社、米国：1,022社。



(資料) NEEDS-FQ、OSIRIS よりみずほ総合研究所作成

■図表2：バブル崩壊後の日本企業の生き残り戦略の概念図



漸く冬の時代の雪が溶け出す転換に

一方、アベノミクスにおける2013年以降の大きな転換は、為替の潮流が円高から円安に転換したことだ。同時に、過去20年の資産デフレの潮流も、海外からの日本資産の見直しに加え、中央銀行の異例な金融緩和で大きく転換した。企業経営を巡る環境は冬の雪に閉ざされた世界から、2013年以降、株価は2倍以上、為替は50%以上の円安になり、一部に雪が溶け出す環境変化が生じた。

ただし、デフレ脱却の難しさは、四半世紀にわたる慎重化したマインドセット、「草食系」バイアスが企業の意思決定に根強く浸透してしまったなか、元に戻すことの難しさでもある。こうした行動バイアスに陥った要因が、資産デフレと円高継続であったなら、前提が転換した今日、企業行動が前向きになってしまふべきだ。しかし、一度冬の時代に適応した進化を遂げてしまった企業がビジネスモデルを変えるのは容易でない。

昨年の映画「アナと雪の女王」の中で、長く雪に閉ざされた冬の時代の呪文を解いたのは大きな「恐れ」ではなく「真実の愛」とされた。日本においても過去20年以上の冬の時代の呪文を解くには、企業や金融機関がそろってマインドセットが前向きになるような「真の愛」、民間セクターが春の訪れに共感するマインドの高揚が不可欠になる。長らく閉塞に陥っていた日本の転換、バブル崩壊以降の長い「雪に閉ざされた女王」を目覚めさせることはできるだろうか。

金融機関・企業・政府は「愛」を取り戻すか

今や、銀行は貸出姿勢に前向きになり、政府は銀行に貸出拡大を望んでいる。しかしながら、今日、有史以来最低金利水準にもかかわらず、企業の資金需要は乏しい。それはなぜなのか。問題は、戦後続いた企業・銀行・政府の3

者の緊密な関係による成長マインドが薄れてしまい、金融機関・企業・政府の3者が緊密に寄り添ってきた「愛」が失われてしまったことにあるのではないだろうか。戦後の信用拡張は、3者の目標すべきトルが揃って拡大均衡の成長を作り上げた。しかしバブル崩壊後、2000年前後の不良債権処理局面、2008年のリーマンショック前後に、政府は銀行に資産査定の厳格化を迫り、その結果、銀行は企業に返済を求める対応を余儀なくされた。こうした対応はバランスシート調整における不可避なものであったが、企業とすれば、銀行貸出は従来、「疑似エクイティ」(=返済を前提としない安定した資金である)としてきた前提が崩れてしまった。こうした銀行の変節を体験した企業は、冬の時代が過ぎてもなお、必要以上のキャッシュを積み上げる行動を続けている。それも「愛」が失われたからだろう。

企業・銀行・政府の信頼、あの素晴らしい「愛」をもう一度取り戻すには、予想以上に大きな力と時間をかけるしかない。銀行とすれば、従来の、信頼、愛の源であった「疑似エクイティ性」を新たな環境においても取り戻すべく、銀行が提供する「ヒト、モノ、カネ」の全面から企業と寄り添っていくスタンスを、新たに作り上げるしかない。それは結局、銀行がプライベートエクイティファンドのような姿にいかに近づくかでもある。昨今、話題となっている事業性評価に基づく融資の議論も、結局は企業との一体性を持ちうる条件を、新たな環境で兼ね備えているかどうかを見るものとも言えるのではないか。新たな関係の構築には絶え間ない努力が必要であろう。

◆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。

マネー・ローンダリングについての 法令等の最新動向

鈴木総合法律事務所

弁護士 鈴木 仁史



1 犯収法改正に至る経緯

平成 25 年 4 月 1 日に「犯罪による収益の移転の防止に関する法律」(以下「犯収法」) の改正法が施行され、顧客管理措置の強化がなされた。しかし、FATF(金融活動作業部会)からは、顧客管理に関し、FATF 勧告が求める水準との間には依然として格差があるとの指摘を受けていた。

このような状況を受け、警察庁は平成 25 年 6 月 12 日、「マネー・ローンダリング対策等に関する懇談会」(座長：安富潔慶應義塾大学名誉教授) を設置した。顧客管理に関して FATF 勧告の水準を達成するために必要な制度改正の検討が行われ、平成 26 年 7 月 17 日、「マネー・ローンダリング対策等に関する懇談会 報告書」(以下「懇談会報告書」) が公表された。懇談会報告書においては、FATF の指摘等を受け、①関連する複数の取引が敷居値を超える場合の取扱い、②取引時確認等(写真なし証明書の取扱い、取引担当者への権限の委任の確認、法人の実質的支配者、PEPs の取扱い)、③継続的な顧客管理(リスクの高い取引の取扱い、リスクの低い取引の取扱い、既存顧客)、④リスクベース・アプローチについて検討がなされている。

日本において、犯収法についての整備がなされない場合、平成 26 年 10 月および平成 27 年 2 月の FATF 会合において、日本がマネー・ローンダリング(以下「マネロン」)・テロ資金供与対策のハイリスク国として国名が公表される可能性が高く、我が国の金融機関の海外取引に支障が生じるおそれもあったが、懇談会報

告書を受け、平成 26 年 10 月 10 日に改正犯収法が国会に提出され、平成 26 年 11 月 19 日に可決成立した。施行日は、公布の日から起算して 2 年を超えない範囲内において政令で定める日とされている。

2 改正犯収法の内容

1. 疑わしい取引の届出に関する判断の方法に関する規定の整備

国家公安委員会は、毎年、マネロンに係る手口その他の調査・分析を行ったうえで、取引の種別ごとに当該取引によるマネロンの危険性の程度やその他の当該調査・分析の結果を記載した「犯罪収益移転危険度調査書」を作成し、公表することとされた。

また、特定事業者による疑わしい取引の届出の判断方法として、現行法の「取引時確認の結果その他の事情を勘案」という記載について、リスクベース・アプローチの観点から、「取引時確認の結果、当該取引の様様その他の事情および上記調査書の内容を勘案し、かつ、主務省令で定める項目に従って、当該取引に疑わしい点があるかどうかを確認する方法その他の主務省令で定める方法」と明確化された。

2. コルレス契約締結時の確認義務に関する規定の整備

銀行など特定事業者(業として為替取引を行うものに限る)が、外国所在為替取引業者(海外の銀行など)との間で、コルレス契約(為替取引を継続的にまたは反復して行うことの内容とする契約)を締結する際、

◆鈴木 仁史（すずき ひとし）

東京大学法学部卒業。平成 10 年 4 月弁護士登録、平成 13 年鈴木総合法律事務所開設。企業の反社・マネロン対応、危機管理のほか、金融法務、人事・労務などの業務を取り扱うほか、弁護士会の活動として、日本弁護士連合会民暴委員会事務局次長、第一東京弁護士会民暴委員会副委員長を務める。

当該外国所在為替取引業者が取引時確認等に相当する措置を的確に行うために必要な体制を整備していることと等を確認しなければならないこととされた。

現行の犯罪収益移転防止法施行規則 25 条にも、コレス先と契約をする際の体制整備の努力義務が規定され、金融庁の監督指針において類似の記載はあるが、FATF からはガイドラインの規定では十分でないとされており、立法化されたものである。

3. 特定事業者の体制整備等の努力義務の拡充

特定事業者が講ずるように努めなければならない措置として、現行法では使用人に対する教育訓練の実施のみが例示されているが、その他、①取引時確認等の措置の実施に関する規程の作成、②取引時確認等の措置の的確な実施の為に必要な監査その他の業務を統括管理する者の選任、③その他、犯罪収益移転危険度調査書の内容を勘案して講ずべきものとして主務省令で定める措置、が追加されている。

上記①および②も、金融庁監督指針に定められているが、FATF からガイドラインの規定では十分でないとされていたものである。

3 犯罪による収益の移転の危険性の程度に関する評価書

FATF は、平成 24 年 2 月に改訂した新「40 の勧告」において、リスクベース・アプローチを明示的に採用し、各国が自国におけるマネロン等のリスクを特定・評価することを要請している。これを受け、平成 26 年 12 月 18 日、「犯罪による収益の移転の危険性の程度に関する評価書」（以下「本評価書」）が公表された。

1. リスクに関わる要因

本評価書においては、リスクに関わる要因に関し、下記のとおり、5 類型に分類したうえで、類型ごとにリスク要因を特定し、分析・評価を行っている。

取引形態に着目したリスク評価	①非対面取引 ②現金取引 ③外国との取引
顧客の属性に着目したリスク評価	①反社会的勢力（暴力団等） ②非居住者 ③外国の重要な公的地位を有する者（PEPs） ④実質的支配者が不透明な法人 ⑤写真付きでない身分証明書を用いる顧客
国・地域に着目したリスク評価	イラン・北朝鮮を特定国とする
商品・サービスの属性に着目したリスク評価	①預金取扱金融機関が取り扱う商品・サービス ②資金移動サービス ③外国両替 ④保険 ⑤投資 ⑥不動産 ⑦宝石・貴金属 ⑧郵便物受取サービス ⑨法律・会計専門家 ⑩信託
新たな技術を利用した取引に関するリスク評価	①電子マネー ②ビットコイン等

2. リスクを低下させる要因

また、顧客や取引の属性等のリスクを低下させる要因として、資金の原資が明らかな取引、国・地方公共団体を顧客等とする取引、法令等により顧客等が限定されている取引、会社等の事業実態を仮装することが困難な取引、蓄財性がないまたは低い取引、取引金額が規制の敷居値を下回る取引など 8 類型に整理されている。

4 終わりに

今後、改正犯収法やマネロン報告書を前提として、政省令案が公表される予定である。

金融機関としては、リスクベース・アプローチに基づき、限られた人的・物的資源を効率的に活用すべく、本評価書におけるリスク評価を踏まえ、自らリスク評価を行い、または見直す必要がある。そして、改正犯収法や今後公表予定の政省令に定められる義務を踏まえ、取引形態、顧客、商品・サービス等のリスクに応じて自主的な措置を講じることが求められる。

ガバナンス改革と リスクアペタイト・フレームワークの活用

～モニタリングモデルの実践を支える経営ツール～

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

今から70年よりも前のことです。1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソン(以下JNJ)の3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr.は、ニューヨーク証券取引所での株式公開を前に、顧客、社員、地域社会、株主に対して果たすべき責任をA4の紙1枚に列記しました。「我が信条」(クレド)と呼ばれるこの文書は、取締役会に諮られて承認され、その後、一貫してJNJの経営指針となっています。

こうした事例をみると、国際社会では「株式会社というのは社会的な存在であり、さまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たさなくてはならない。」という考え方があることが分かります。

金融危機後、海外の金融機関では「リスクアペタイト・ステートメント」の作成が進みました。経営理念や目標を文書化して、取締役会の承認を受けている点で、JNJの「我が信条」(クレド)を源流としているように思えます。金融危機を反省し、「ステークホルダーに説明責任を果たすためには何をすべきであったのか」を原点に立ち返って考え直した結果、国際的な議論の中で出された答えといえるでしょう。

わが国でもガバナンス改革が進み始めました。多様で十分な数の社外取締役を受け入れて、取締役会を「モニタリング・モデル」へと転換していくことになります。このとき「リスクアペタイト」は、経営者から見れば社外取締役に説明責任を果たすための有効なコミュニケーション・ツールになります。また、社外取締役から見れば、監督責任を果たすための判断基準となります。

リスクアペタイトの源流

まず、リスクアペタイトの「源流」ともいえるJNJの「我が信条」(クレド)について、詳しく見てみましょう。

日本企業では、経営者の経営理念やビジョンを四字熟語や短い文章であらわすことがあります。経営者の語録をまとめて従業員に配布することもあります。これらは経営者がイニシアティブをとって、組織内の役職員に企业文化やリスクカルチャーを浸透させるために行うものです。

これに対して、JNJの「我が信条」は、「顧客」「社員」「地域社会」「株主」というステークホルダーに対して、それぞれどのような責任を果たすのかを説明し、約束するものです。しかも、その文章を読むと、70年以上も前に書かれたものとは思えないほど、現代企業にも当てはまる普遍的な内容となっていることに驚きます(図1参照)。

1番初めに「顧客第一主義」を掲げ、顧客に対して満足のいく商品・サービスを提供することを約束しています。2番目に、従業員の公正な処遇のほか、能力開発の機会を与えること、個人の尊厳、ワークライフ・バランスなどを守ることを約束しています。3番目に、社会に対して有益なCSR活動を行って貢献することを約束しています。そして最後に、株主に対する利益還元のほか、内部留保の蓄積、企業価値の向上のための研究開発投資などを約束しています。

当時、株主から「自分たちの利益こそ最も優先されるべきではないか」と不満が出たと言います。それに対して、3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr.は、「顧客、社員、地域社会、株主という、この順番が大事なのだ。この順番に責任を果たすことによってはじめて、株主の皆さ

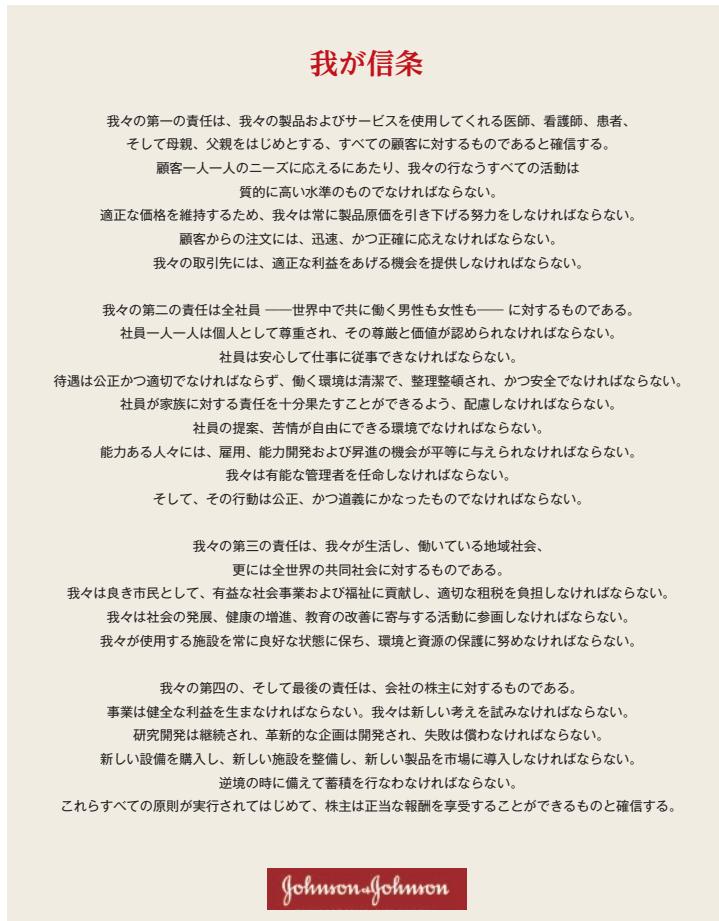


図1 「我が信条」(クレド)

んへの責任を果たすことができるのだ」と明言したといわれています。

リスクアペタイト実践の広がり

1980～90年代、先進的な金融機関で「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まりました。こうした実践を受け、海外の金融当局も金融機関に対して「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めました。

国際社会では、30年近く前から「リスクアペタイト・ステートメント」を通じて、金融機関と金融当局がコミュニケーションをとるという慣行が始まっていたのです。

当時、海外に勤務していた邦銀の国際業務部門の担当者が、現地の金融当局に挨拶に行くと、いきなり「リスクアペタイト」を説明せよ、と言われました。「リスクアペタイト」が何を意味するのかがさっぱり分からず、その場をごまかして帰って「リスクの食欲って何のことだ?」とみんなで首をひねったという笑い話があります。

その後、「リスクアペタイト」は2004年にCOSOが公表した「ERM：全社的リスクマネジメント」のなかで正

式に定義されました（図2参照）。

COSO-ERMによって理論的な裏付けを得たことから、国際社会では、金融機関だけでなく、広く一般企業においても「リスクアペタイト・ステートメント」を作成する動きが広がりました。

また、2013年に改訂された国際的な内部監査基準（IIA基準）をみると、「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントのフレームワーク（ERM「全社的リスクマネジメント」）を導入している組織では、それらを活用してリスク・ベース監査を行うことと記載されています（図3参照）。

日本企業では、「リスクアペタイト」という用語は、まだ馴染みがありませんが、国際社会では、今やガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の実務で、ごく一般的に使われる用語として浸透し、定着しています。

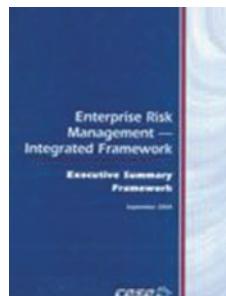


図2
COSO - ERM
「全社的リスクマネジメント」



図3
内部監査の国際基準
(IIA 基準)

原点回帰：説明責任を果たすためのリスクアペタイト

国際社会は、「エンロン」「ワールドコム事件」「リーマンショック」などの大きな失敗を経験しました。その都度、「ステークホルダーへの説明責任は果たされていたのか」という問い合わせや批判が寄せられました。

その結果、「エンロン」「ワールドコム事件」の後には、企業改革法（SOX法）が制定されました。経営者は、財務報告にかかる内部統制システムを構築し、その有効性を評価した報告書と、年次報告書による開示が適正である旨の宣誓書を提出することが義務付けられました。

金融危機の後、金融安定理事会（FSB）、バーゼル銀行

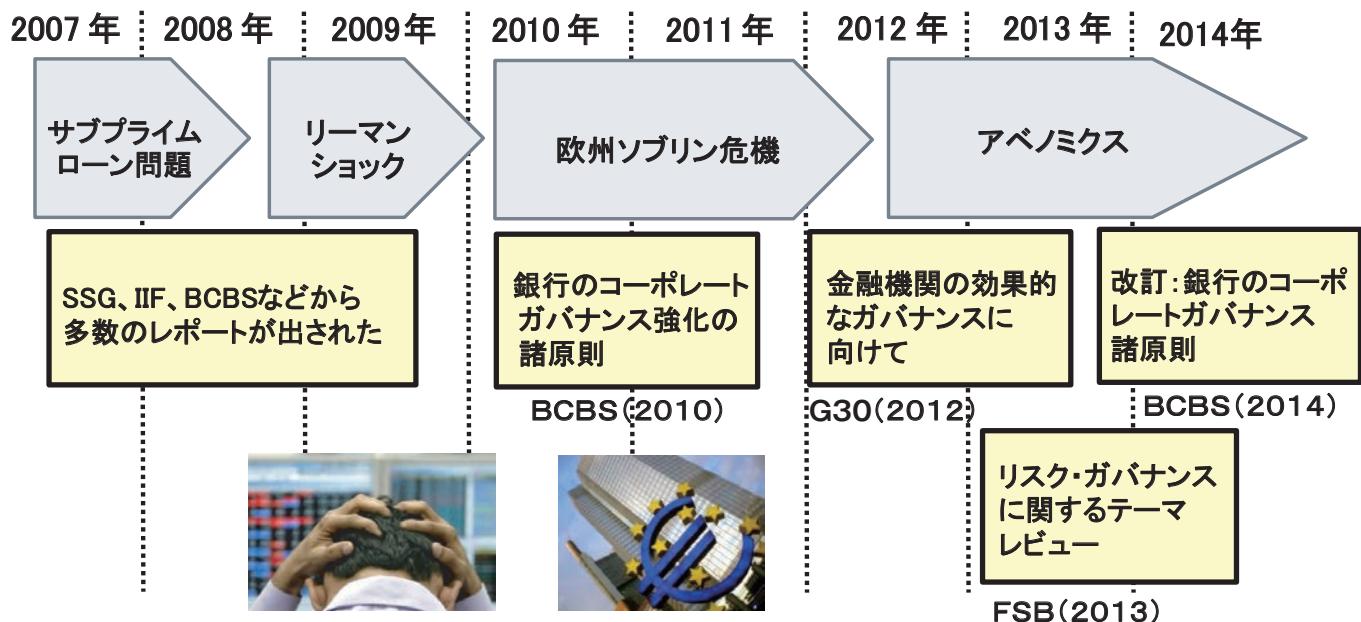


図4 金融危機後の国際的な議論・提言

監督委員会（BCBS）から、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する多数のペーパーが公表され、その議論の中で、「リスクアペタイト・フレームワーク」（以下RAF）を導入することの重要性が指摘されました。

経営者は、経営理念・目標を明確にして「リスクアペタイト・ステートメント」を策定するとともに、経営理念・目標の達成に向けて、組織や役職員を動かすためのRAFを導入し、取締役会の承認を受けることとされました。経営者の説明責任、取締役会の監督責任を求めたと言えます。

今や、金融安定理事会（FSB）、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が公表するガバナンス、リスクマネジメント、監査に関するペーパーをみると、金融機関にはRAFが導入されていることが当然の前提となっています（図4,5参照）。

実際、海外の金融機関では、「リスクアペタイト」を起點にして、業務計画や内部統制システム、コンプライアンス方針、リスク管理方針、役職員の研修プログラムなど、組織、役職員を動かすための枠組みを見直しました。国際的に活動する金融機関（G-sifis）だけでなく、地域銀行などにもRAFは導入され、すっかり定着した感があります。国際社会では、金融危機後も、やはり「ステークホルダーへの説明責任を果たすためには何をすべきか」という原点に立ち返り、RAFを導入することによって、経営の自己規律を取り戻したのです。

モニタリングモデルを実践するためのリスクアペタイト

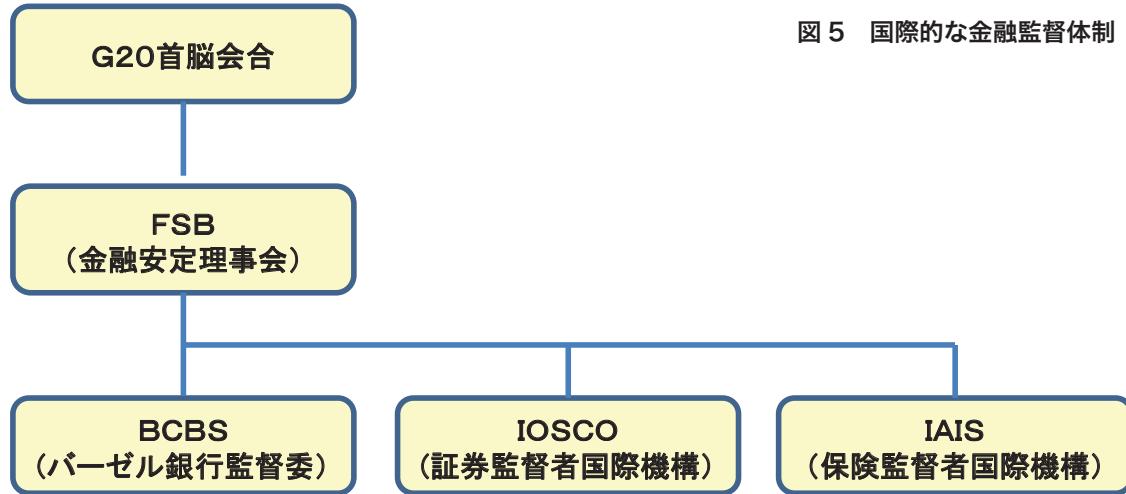
日本でも、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定と、ガバナンス改革が急ピッチで進み始めました。指名委員会等設置会社、監査等委員会設置へと移行する動きや、取締役会のうち社外取締役の人数を増やす動きが広がっています。

日本企業はこれまで、監督と執行が分離していない独自のガバナンス態勢を続けてきました。今、日本企業に求められているのは、法・制度への形式的な対応ではありません。ガバナンス改革を契機に、さまざまなステークホルダーを意識して「モニタリングモデル」の実践に取り組まなければ意味がありません。

東証のある関係者に伺った話です。株式の公開手続きが完了したとき、社長に向かって、意図的に「はい、これで会社はあなたのものではなくなりました」と言うようにしているが、何のことか意味が分からず、憮然とする経営者が少なくないそうです。果たして、株式公開の意味を理解していない経営者が、ステークホルダーに対して説明責任を果たすことができるのか、疑問と言わざるを得ません。

また、日本では「なぜ、リスクアペタイトを文書化するのか」、「なぜ、RAFを導入する必要があるのか」、「なぜ、今までではいけないのか」という質問がよく出ます。これまで、日本には社外取締役がほとんどおらず、ガバナン

図 5 国際的な金融監督体制



ス態勢が「モニタリングモデル」となっていなかったために、経営者が取締役会に対して説明責任を果たすという慣行がないため、実感をもって、その必要性を受け止められないのです。

「モニタリングモデル」が前提の国際社会では、RAFは経営そのものです。「なぜ、リスクアペタイトを文書化するのか」などと日本人が質問をすれば、「では、日本はどうやって経営をしているのか」と反対に理解できないと言われてしまいます。日本の経営者が未だ「リスクアペタイト」の必要性を感じないというのは、30年前とは違い、もはや笑い話にもなりません。

日本の金融機関には、今後、多様で十分な数の社外取締役を選任し、法定・任意を問わず、社外取締役を委員長とする「リスク委員会」と「監査委員会」の設置に向けた態勢整備を進めることを期待したいと思います。

リスク委員長と監査委員長を独立社外取締役にすれば、経営理念・目標は何なのか、その実現のために組織・役職員をどのように動かすのか、必然的に説明をせざるを得なくなります。独立社外取締役に一から説明するというのは大変なことですので、当初は大きな負担を感じると思います。しかし、RAFが定着し始めると、今まで曖昧だったものが可視化され、新たな「気付き」となったり、役職員の行動原理として徹底されるなど、メリットも感じられるようになるはずです。

内部監査も大きく変わります。経営にとって重要なリスクが不明確なままでは、いくらリスクベース監査を実施すると掛け声をかけても、結局、規程・マニュアル違反の指摘から脱却できません。しかし、RAFが導入されれば、経営にとって重要なリスクは何か、RAFを有効に機能させるキー・コントロールは何かが可視化されます。リスクベース監査に取り組みやすくなり、内部監査の視点も「経

営目線」に切りあがって付加価値の高い指摘を行うようになります。

取締役会の議論も、多様な社外取締役が入って意見を言い始めると、価値観が交錯して論点が絞り切れず、非効率になったり、場合によっては、収拾がつかなくなる可能性もあります。「リスクアペタイト」があれば、取締役会における集団の価値観を共有することができるため、判断が迅速かつ合理的なものになります。融資、投資、M&Aなどの個別事案に関しても、自分たちの「リスクアペタイト」に適合しているかどうか、現行のRAFによって有効に管理できるかどうか、が議論の中心になります。

もちろん、経営戦略を変えて、新しい種類のリスクテイクに挑戦したり、従来のリスクであっても思い切ってエクスポージャーを増加させるなど、今まで以上のリスクテイクを行うこともあるでしょう。その場合には、取締役会で「リスクアペタイト」の変更に関して、十分な議論を行うことになります。ステートメントを見直すだけでなく、それを管理する「フレームワーク」に不備はないか、慎重に点検することが重要です。

※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）。

事業性評価に基づく 取引先の見方・支援の進め方

リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役 濵谷 耕一



1. 「事業性評価」に対する関心の高まり

最近、金融機関の方々とお話しすると、「事業性評価」というフレーズを頻繁に耳にします。

「事業性評価」とは、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、取引先企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価して行う融資のことです。ここでは、「事業性評価」が注目されるに至った背景、内容、その効果などを簡単に解説していきます。

2. 金融庁の監督・検査方針の変化

平成 26 年 9 月、「金融モニタリング基本方針（平成 26 事務年度）」が金融庁より発表されました。金融当局の金融機関への監督・検査内容は、前年（平成 25 事務年度）を踏襲し、成長企業やリスク企業に対する新規融資の対応状況の確認等に重点を置いています。中小企業向けの融資における「債務者区分」は金融機関が判定した内容を尊重することにし、従来、金融機関が躊躇していた業績のやや厳しい企業への融資を行いやすい土壌を整えることで、よりきめ細やかで円滑な資金供給を行うことを推進しているのです。この金融モニタリング基本方針の「監督・検査」の重点施策の 1 つに、「事業性評価」に基づく融資への取組み内容が挙げられているのです。

3. 「事業性評価」の必要性

前述の通り、企業の実態を把握するためには「事業」を知ること（＝事業性評価）が不可欠です。

しかしながら、金融機関が主に行っている企業分析は、「事業面」よりも「財務面」を中心とした分析に比重が置かれています。これは、金融機関で行われている「格付」が決算書に基づいた定量評価中心になっていることに起因しています。人によって評価基準が異なる定性評価では、一律の基準を定めにくくこともあり、ある意味仕方がないのです。

つまり、金融機関が企業を分析する際には、財務諸表（決算書）という「結果」に基づく分析に重きが置かれており、その原因である「事業」については、あまり踏み込んだ調査・分析が行われてこなかったとも言えます。

「財務分析」とは、直前複数年の損益状況と、決算日時点の資産状況を捉えた、ある一面における把握であり、過去の実績に対する評価であると言えます。企業は、（長短ありますが）過去何年間にも亘り様々な経営判断を行い、そして事業を営むことで現在に至っています。そして、今後も事業を積み重ねることで将来を築いていきます。よって、ある時点の決算数値のみをもって企業を判断しても、全体像を捉えているとは言い切れない面があります。

言い換えると、「ヒト」「モノ」「カネ」、最近は「情報」を含めた多面的な視点を持ち、過去、現在、そして将来の見通しまで捉えてこそ、初めて企業の実態が見えてきます。これが、金融庁の言う中長期的な視点を持った「事業性評価」であり、これに基づく適切な融資対応が求められているのです。

前置きが長くなりましたが、難しく考える必要はありません。例えば、対象先企業が製造業の場合、下記について一つずつ把握して行けば良いのです。

- ・何を作っているのか？
- ・どこから仕入れ、どこへ売っているのか？
- ・どの程度（量）作っているのか？
- ・いくらで売っているのか？
- ・どのくらい儲かっているのか？
- ・何人で作り、何人で売っているのか？
- ・過去にどういう経営判断を行ってきたのか？
- ・今後、会社をどの様に経営して行こうとしているのか？
- ・外部環境はどうか？
- ・競合先は？
- ・課題は何か？
- ・自社の強みと弱みは何か？
- ・今後の見通しは？

事業性評価のアプローチ（例）

業績が芳しくない企業の財務分析を行うと、大抵「あれ?」「何かおかしい」と思う項目があります。例えば、売上高は横這いであるのに売上原価は上昇しているとか、売上高は減収であるのに在庫は増加しているなどのケースがあります。こうした数値分析=「結果」から抽出した問題点と、事業上の課題=「原因」とは通常一致します。

この課題が生じる根本的な原因を、経営者と一緒に特定し、その解決策を考えていくことが今みなさんに求められていることであり、これが経営改善支援の根幹であると言えます。

4. 「事業性評価」によるコンサルティング機能強化を!

近年、金融機関職員にはコンサルティング能力の向上が求められており、これは金融庁の「モニタリング基本方針」にも明記されています。そして、金融庁はコンサルティング機能を以下の3つの場面に分類しています。

- ①日常業務や貸付条件の変更時に企業の経営課題を把握する
- ②具体的なソリューション(解決策)を提案し、経営改善計画の策定を支援する
- ③継続的なモニタリングや経営相談を通じて企業自身の主体的な取組みを後押しする

つまり、これからは財務面=「結果」の指摘だけではなく、事業面=「原因」を正確に捉えた上で企業の方向性を示し、サポートしていくことが、金融機関職員に求められているということです。そして、金融機関職員にとっても、事業を知ることで経営改善アドバイスがより有効となり、コンサルティング能力の向上にもつながってきます。また、企業の実態(「商品の

製造・販売状況」「業務フロー」「社内管理体制」等)を見ることで、新たな経営改善の『ネタ』も発見出来るようになります。その結果、新規融資の開拓や、成長企業・産業の育成も可能となってきます。

こうして、金融機関が事業を知る=経営者の目線(の一部)を持ち、企業が抱える問題を深堀することで、債権者として的確な提言を行うことになり、経営者自身が経営改善に取り組む意識を芽生えさせることになるのです。

加えて、ある意味これがみなさんにとって最大のメリットかもしれません、金融機関職員として、企業を見る視野が格段に広がります。一社でも企業を深堀し、一つの見方/基本軸が出来ると、それ以降は他社の経営改善にも取り組みやすくなるものです。

こうして、企業の財務内容改善が進むことで、担当先が格付けランクアップし、さらに自行庫の体質が強化され、最終的に地域企業・経済の活性化につながります。こうした背景があるからこそ、事業内容を把握することが重視され、さらに経営改善支援に活かすことが求められているのです。

下記の書籍は弊社のコンサルタントが執筆しました。お取引先の経営改善支援に、ぜひご活用ください。

◆澁谷 耕一(しぶや こういち)

昭和29年北海道生まれ。一橋大学経済学部を卒業し、53年日本興業銀行に入行。平成14年同社を退職し、リッキービジネスソリューション株式会社を設立、代表取締役に就任。全国の地方銀行とのネットワークを生かした「地方銀行フードセレクション」などの事業を展開。25年より神奈川県政策顧問として地方行政に携わる。

事業性評価に基づく 取引先の見方・支援の進め方

事業内容や成長可能性などの評価による 取引先企業支援の実際を解説!!

金融円滑化法による資金繰り支援を受けた企業には、業績が回復した企業がある一方、厳しい経営状態が続いたり経営破綻するなど、二極化が進んでいます。業績低迷に苦しむ企業に対して、支援・アドバイスできる立場にあるのが金融機関です。

金融機関が事業内容を理解し適切な支援・アドバイスを行うことで、経営改善が進む企業は多くあります。取引先の業績が改善すれば、新たな資金需要の創出を通して、自行庫の業績向上、地域経済の活性化につながります。

本書は金融機関の担当者向けに、財務面とともに事業面も含めた取引先の見方・支援の進め方を分かりやすくまとめています。取引先企業の支援に本書をご活用ください。



編 者：リッキービジネスソリューション株式会社
出版社：近代セールス社
発売日：2015年3月2日
価 格：1,800円(税別)
サイズ：A5判 186頁

世界で最もクリエイティブな国 デンマークに学ぶ 発想力の鍛え方

クリスチャン・ステーディル／リーネ・タンゴー 著
関根 光宏／山田 美明 訳
クロスメディア・パブリシング
2014/12 336p 1,980円（税別）



【要旨】 北欧にある人口560万人ほどの小さな国、デンマーク。日本と同様に国土面積が限られ、天然資源にも恵まれていないにもかかわらず、国民一人当たりのGDPで日本を上回るなど、高い国際競争力を有している。その秘訣の一つは「クリエイティビティ」だ。玩具メーカーのLEGOをはじめとするアイデアあふれる企業が数多く存在するデンマークは「世界一クリエイティブな国」とも賞される。本書では、デンマークの企業や組織、そこで活躍する人を対象としたインタビューをもとに、同国の強さの秘訣であるクリエイティビティがどのように生まれているのかを明らかにしている。著者のクリスチャン・ステーディル氏はスポーツブランドhummelのオーナーでトニコグループCEO。リーネ・タンゴー氏はオールボー大学心理学教授。

クリエイティビティは既存の枠の限界ぎりぎりで現れる

私たちは、個々人の頭の中にあるクリエイティビティを日常生活の中に導き出したいと思っている。そこで、私たちが耳にした話を分析してみたところ、6つの結論が得られた。これを「デンマークのクリエイティビティモデル」と呼ぶことにする。

- ①クリエイティビティは限界ぎりぎりのところで達成される。
- ②つねにクリエイティブでいるには、クリエイティブなブレイクスルーや、日常の作業の中での定期的な休息が必要だ。
- ③クリエイティブな勇気はゆるぐことがない。
- ④成長と制約は創造プロセスにおける最強の組み合わせである。
- ⑤クリエイティビティを発揮するには、その原動力となる管理者が必要である。組織の中にクリエイティブな力が欠けている時は、誰かがリーダーシップを発揮することでクリエイティビティを促すことが可能になる。
- ⑥従業員が関わらなければ、クリエイティビティは発揮されない。

クリエイティビティとは「既存の枠にとらわれずに考える」ことだと言う人がいるが、それには賛同できない。そうではなく、「既存の枠の限界ぎりぎりのところで」考えることだ。クリエイ

ティビティとは、既存の枠の限界に立ち、そこを探索し、限界をさらに押し広げることである。既存の枠の限界は、既存のものと新たなものの間、異なる業界、異なる知識領域、異なるスキルの間に現れる。そこに踏み込めば、他者の業績を手本にすることができる。だが、既存の枠の外側に出てしまってはどうにもならない。既存の枠から外れたものは、売り物にならないおそれがある。

限界ぎりぎりという表現は、崖を想起させる。崖の縁を歩いたり、崖の上に立って下を見たりするには勇気がいる。そのためクリエイティビティには、特定の領域の知識が必要になる。伝統を更新するには、伝統を熟知していなければならない。思考をめぐらす対象、出発点となるもの、考えを発展させるきっかけとなるものがあってこそ、普段と異なる考え方を持つの。それがあって初めて、限界ぎりぎりのところに踏み出す勇気が価値あるものとなる。クリエイティビティは、単に新しいものというだけでなく、意味のあるものもある。

ビャルケ・インゲルスは、デンマークのみならず、世界の建築業界を牽引する存在である。アイデアの基となる材料が多ければ多いほど、それだけ情報に通じ、作業プロセスの土台もしっかりしたものになる。ビャルケはこれを「パラメータによるデザイン」と呼ぶ。「わが社ではグリーンランドのヌークで市民美

術館の設計を手がけている。グリーンランドの人々は、自治権の拡大とともに、グリーンランド人の美術館を望んでいるんだ。そこで、どんな価値基準が欠かせないのか尋ねてみた。もちろん、デンマークとは異なる民族性を表現しなければいけない。北極文化圏の一部であることも欠かせない要素だろう。その一方で、ヌークには都会的な側面もある。美術館には集会場としての役割も必要だ」

ビャルケによれば、こうした価値基準はきわめて重要だという。すでに存在する価値基準に従う。そうすれば、プロジェクトの場所、事情、勢いが持つ力を利用できる。ビャルケの創造プロセスは基本的に、さまざまな現象を観察して特定された価値基準を土台にしている。

集合的なプロセス上の 特定の文脈やシステムが重要

最新の理論によれば、クリエイティビティとは、より集合的なプロセスの上に作られ、特定の文脈やシステムにおいて実現される現象である。クリエイティビティやイノベーションや個人の才能に対して意味を与えるのが、文脈やシステムなのである。

3年連続でイギリスのレストラン・マガジン誌から世界最高のレストランと認定されたノーマは、北欧で採れる生の食材に注目し、その調理法を発展させることによって、北欧料理を立て直そうとしてきた。ノーマの日常業務は、ノーマ自体が置かれたコンテクストから強い制約を受けている。この場合、北欧というコンテクストである。私たちは、こうした制約がポジティブな働きをすることに注目しなければならない。料理に生の食材が取り入れられ、その後、ノーマが置かれたコンテクストと関連づけられるのである。食材はそれ自身の枠組みの中で使われ、皿の上に再現された独自の文脈を通じて表現される。

ノーマの料理長のルネ・レゼッピは、スタッフの意見を取り入れることに熱心である。そのような態度は、どの国のレストランを見ても異例だという。腕の立つコックは、その場の状況をすぐに理解し、自分が何をすべきかを即座に把握する。ルネによれば、熟練したコックはそれに加え、自分で考えることができるという。クリエイティビティとは、違う考え方、革新的な考え方、適切な考え方ができる力を指す。最高度の基準を満たそうとしているレストランには、こうしたクリエイティビティが求められる。

ノーマのCEOペーター・クライナーは話す。「欠かせないのがサタデー・セッションです。その週のあいだに、いずれかのチームに料理を試作させ、土曜日の夜にルネや副料理長に試食してもらいます。チームは、好きな材料、好きな食器を使い、自由に試作することができます。冗談半分の料理もありますが、手ごたえを感じることができることもあります。副料理長たちは、試作料理の吟味をおこないます。うまくいけば、その場でメニューに加える新作料理の着想をつかむことができるかもしれません」

れません」

サタデー・セッションによって、ばかげた実験さえもできるような機会が提供される。普段の厳しい管理や制約から解き放たれた場となり、クリエイティビティをほとばしらせる場となる。そこから新たな料理が生まれ、新たなシェフ、新たなレストランが姿を現す。このように、従業員を参加させ、その意見を尊重することが、ノーマにとって重要なツールとなっているのである。

クリエイティブな集団は 合意を否定し多様性を確保する

1984年、マイケル・カートンはエンジニアに関する研究を元に、円滑に機能しているチームはイノベーションと適応力のバランスがとれていると主張した。円滑に機能しているチームには、革新的に考え、新しいアイデアを生み出せる人材、何が可能で何が不可能かを見極められる人材が求められる。各個人が常に同じ役割を果たす必要はない。あるときはアイデアを出し、あるときはほかの人のアイデアを実現することに力を注ぐ。状況次第で臨機応変に物事に対処することが大切だとカールトンは言う。

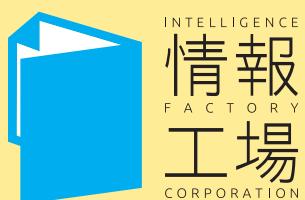
チームをベースとした組織は、専門化・分業化した従来の組織よりもクリエイティビティを發揮しやすい。イノベーション研究家のクリス・ビルトンによると、集団のリーダーは合意を否定し、多様性を確保すべきだと主張する。それによって、集団の構成員が自分の仕事を特定の分野に特化したり、自らの貢献度だけを高めようしたりするのを防げるという。

デンマークは、歴史を通じてクリエイティブな業績を残してきたことで知られる。デンマークには、権力が分散した、開放的、協力的、自律的な社会がある。戦略の策定に従業員を参加させるという豊かな伝統がある。つまり、上層の指導部と下層の従業員との距離が短い。この距離感が、クリエイティビティを促進するもとになっている。それにより、上層から下層へ、あるいは下層から上層へ、本当に必要な知恵が流れしていくからだ。

ダイジェスト提供：株式会社情報工場

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。

※文中の小見出しが書籍からの引用ではなく、情報工場で独自に作成しております。



Coffee Time

若者はテレビを観ない!?

インターネットの利用者が平成25年に1億人を超える、人口の8割強に普及するようになりました。人々のネット利用やメディアとの付き合い方は変わっているのでしょうか、それはどのような社会変化を反映しているのでしょうか。20代の視点から考えてみたいと思います。

●若い人はテレビを観ない?

「若い人ってテレビ観ないんでしょ?」こんな言葉を耳にしますが、実際はどうなのでしょうか。

総務省の統計によれば、20代は平日にはテレビを127分、ネットを137分視聴し、休日はどちらも170分ほど視聴するようです。他の年代と比べてそれほど差があるわけではなく、むしろ120分も視聴しているという見方もできるのではないかでしょうか。

一方で、NHKが5年ごとに公表している「国民生活時間調査」によると、20代の平均視聴時間は2000年から2010年にかけて157分、145分、133分と減少傾向にあり、また、テレビを観ない20代は2005年に17%、2010年では22%と5%増加しています。過去との比較において、テレビの視聴習慣は減っていると言えるかもしれません。

筆者の場合は、一人暮らしで部屋にテレビがない

ため、まったく観ません。最近視聴したのは実家に帰省した時と、屋外や友人宅でW杯観戦をした時ぐらいです。都市部で一人暮らしをしている層に限定すると、冒頭のネットとテレビ利用の数字にもっと開きができるのではないか、というのが筆者の肌感覚です。

●ネットの利用目的は?

それにしても、利用時間の長くなってきたネットで、人々は一体何をしているのでしょうか。同じく総務省の統計によると、ネット利用目的の一番は電子メールです。これはほぼ年代を問わず利用されています。その他、ソーシャルメディア(コミュニケーション)、動画配信・共有サイト(コンテンツ)、地図・交通情報(ツール)、ニュースサイト(情報収集)、商品・サービスの購入(Eコマース)などの使用目

図1:年代別ネットの利用目的

出典:総務省「平成26年版情報通信白書」

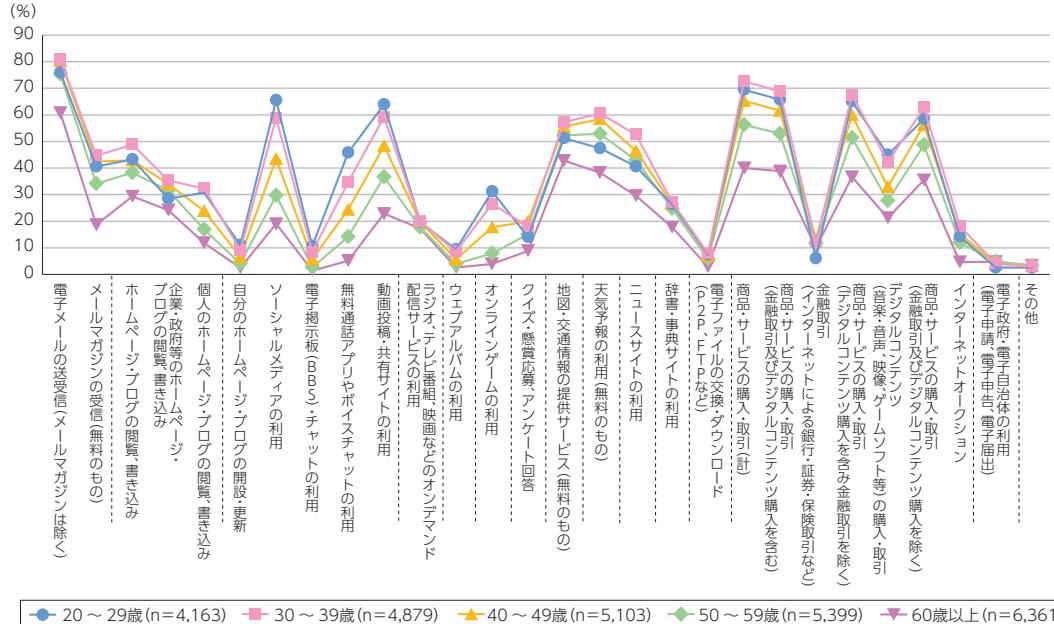
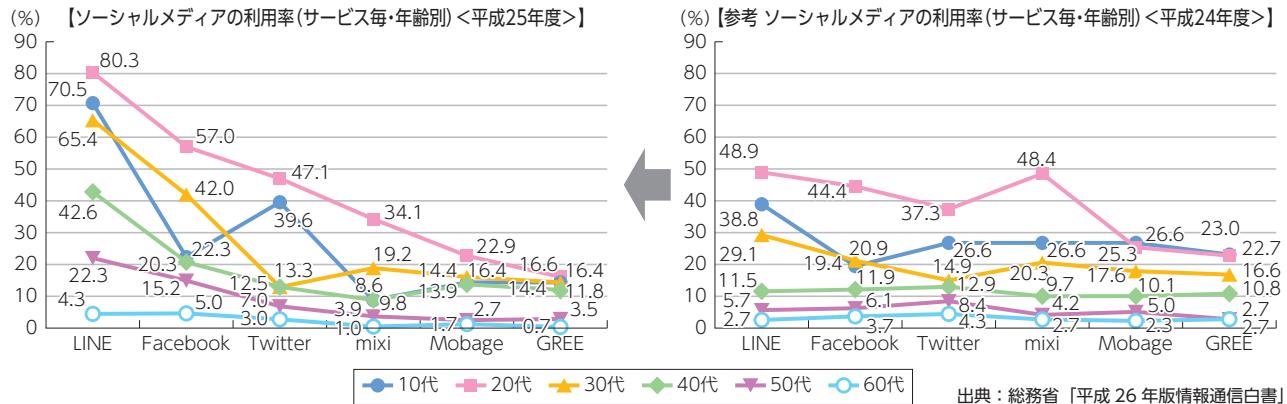


図2：年代別ソーシャルメディアの利用率



的が高くなっています（図1）。

ここで注目したいのは、ソーシャルメディアの利用と動画配信・共有サイトの項目です。この2項目では、10代、20代の回答が圧倒的に多くなっています。なぜかを考える前に、それぞれの特徴を少し述べてみます。

ソーシャルメディア

ソーシャルメディアとは、ブログ、ソーシャルネットワーキングサービスなど利用者が情報を発信し、形成していくメディアをいいます。利用者同士のつながりを促進する様々なしきが用意されており、互いの関係を視覚的に把握できるのが特徴であるとされています。20代だと6割弱がFacebookを、8割がLINEを利用しています（図2）。

Facebookは写真や動画、外部の記事などを友人とシェアし、それに「いいね！」したり、コメントをすることで交流することができます。LINEはグループトークに有効で、高校の同窓や大学のゼミなどグループを作ってチャットをする時に便利です。メールよりも送るまでの手数が少ないため、即時性のある会話ができます。筆者の周りでは連絡先を交換する時はFacebookよりLINEを登録し合うことが、ここ1年くらいで多くなりました。

動画配信・共有サイト

動画配信・共有サイトでメジャーなものは、オンデマンド型動画共有サービス（YouTubeやニコニコ動画）です。YouTubeに限って言うと、このサービスは自分の趣味や趣向に合った、あるいは再生回数の多い動画を選択して視聴できることがテレビとの違いです。また、関連動画が並べ式に表示されるため、たとえば一人のアーティストについて検索すると、多くの曲やライブ、あるいは他の人のカバーなどの動画を見ることができ、自分の関心を一挙に深堀することができます。

ニコニコ動画に関して、筆者はあまり詳しくありませんが、動画共有サービスの枠を超えた多くの派生サービスが

展開されているのが特徴で、ニコニコ動画が企画した生放送の番組やアニメ配信なども行っています。動画に対してみんながコメントを打ち込み、動画上にテロップのように流れるので、視聴しながら盛り上がりを共有したり、トーク番組であれば放送側と視聴者が対話して進行することができるのも楽しい機能だと思います。

補足ですが、メールや電話は使用に合わせて料金がかかりますが、パケット通信し放題のスマホ利用者にとって、ソーシャルメディアで連絡をとりあえれば無料だというのも使用する理由になっているかもしれません。

●ソーシャルメディア普及の背景に何がある？

ソーシャルメディアや動画共有には、テレビが担っていた役割が引き継がれているのではないかでしょうか。思うに、それは茶の間での団欒に近いものです。ソーシャルメディア等の「バーチャル居間」にアクセスすれば、そこにいつでも誰かがいて投稿をしています。「いいね！」を押すのは、多くの人の話をきき、相槌を打つ感覚です。そして、いま拾い上げないと消えていくであろう思いつきや感情を呟くこと、みんなで番組を見てツッコむこと、面白かった動画をシェアして人に薦めること、これらはすべて、時間と空間を複数の人と共有することに等しいのかもしれません。

ライフスタイルの変化によってメディアとの付き合い方は変わるものだと思います。しかし人間の本質的な部分はあまり変わりません。ソーシャルメディアや動画共有サイトの持つプラットフォームは「集う場」、昔でいう「集会所」として、今後も進化していくのではないか、そんな風に感じられます。

梅田 知里（うめだ ちさと）

1990年埼玉県生まれ。2013年慶應義塾大学文学部東洋史学卒。同年、リックビジネスソリューション（株）に入社、本誌の編集を担当している。



●巻頭インタビュー 2
地域のため「一取引先一応援運動」を展開 ～お客様のために“考動”できる人財の育成こそ、わが行の財産～ 北陸銀行頭取 喬 栄伸 氏
●北陸銀行の取組み 6
人財育成を強化して「一取引先一応援運動」を展開し、地元を応援する。
●【対談】地域の未来と事業性評価（前編） 8
金融庁検査局長 遠藤 俊英 氏 リッキービジネスソリューション代表取締役 濵谷 耕一
●【連載】「脱・店舗化に向かうリテール金融 - 1. 変革の必然性」 12
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
●金融業界プレスリリースのご紹介（2015年3月～4月） 15
●【連載】金融機関一企業一政府は再び「愛」を取り戻すことができるか 16
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
●マネー・ローンダリングについての法令等の最新動向 18
鈴木総合法律事務所 弁護士 鈴木 仁史
●【連載】ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワークの活用 20
～モニタリングモデルの実践を支える経営ツール～ 日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹
●事業性評価に基づく取引先の見方・支援の進め方 24
リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 濱谷 耕一
●【ビジネスブックダイジェスト】 26
世界で最もクリエイティブな国デンマークに学ぶ発想力の鍛え方
●【コラム】 28
若者はテレビを観ない!?



編 集 後 記

- ◆5月というのはなんて爽やかなんでしょう。つつじやバラの香りが甘く、散歩やピクニックがしたくなる毎日です。行事も多く、私も「肉フェス」「寺社フェス」「チベットフェス」「神田祭」に行ってきました。
- ◆さて、今号では北陸銀行の庵頭取にインタビューさせていただきました。売上や人事評価よりも、「お客様を応援する気持ち」を持った職員を育てるここと、そのような部下の志を育てることができる人財に支店長を任せるというお考えがとても印象的でした。
- ◆次号は引き続き金融庁遠藤検査局長対談の後編や連載記事の続編をお届けする予定です。今後ともご愛読のほどよろしくお願ひいたします。(U)

地方からの贈り物 GIFT from the locality

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！

検索

ホームページからも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

金融機関.YOM(ドットヨム)：第19号

- ◆発行日：平成27年5月15日
- ◆発行人：濱谷 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！



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 澤谷耕一

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

FinTechが導く金融サービスの未来

～企業の経営モデルと人々のライフスタイル～

- ▶ 金融・IT 融合 (FinTech)
- ▶ 規制対応と金融市場変革
- ▶ ガバナンスの新潮流

開催日時：2015年7月2日（木）、3日（金）

場所：野村コンファレンスプラザ日本橋 6階

主催：株式会社グッドウェイ／リッキービジネスソリューション株式会社

特別協賛：株式会社アサツー ディ・ケイ

ご挨拶

私共では、2010年以来、金融市場の強化に資するため、GMS (Global Market Solutions) を継続的に開催してまいりました。毎年、多くの金融機関、IT企業の役員・実務担当者の皆さまにご参加いただいております。

本年は、加速する金融・ITの融合を背景に、「FinTechが導く金融サービスの未来～企業の経営モデルと人々のライフスタイル～」と題し、下記の概要で「GMS2015」を開催する運びとなりました。

本フォーラムでは、金融業界やIT業界の最新動向とテクノロジーを共有し、金融とITを活用した豊かで便利な未来志向の金融サービスの創造、企業経営の変革、金融市場の発展と活性化につながる広範なテーマで充実したプログラムを提供いたします。

- 「金融・IT 融合 (FinTech)」 …決済、融資、運用、電子マネーなど、社会課題解決への挑戦と選択の多様化
- 「規制対応と金融市場変革」 …バーゼル規制、上場／店頭デリバティブ取引をはじめとする金融市場の未来
- 「ガバナンスの新潮流」 …コーポレートガバナンス、スチュワードシップ・コード、女性活躍、持続的な価値創造

アベノミクスが掲げる日本経済の再生に向けて、日本政府および当局が目指す方向性、日本経済と金融市場が直面している課題と解決策、最新の動向を共有すべく、金融機関・機関投資家・IT企業・研究機関・メディアなど業界関係者が一堂に会し、新しい価値創出の具現化に向けて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 濵谷 耕一



【概要】

- 名 称：GMS2015 「FinTechが導く金融サービスの未来～企業の経営モデルと人々のライフスタイル～」
- 日 時：2015年7月2日（木）、3日（金）
- 場 所：野村コンファレンスプラザ日本橋 6F 〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2丁目4番3号 日本橋室町野村ビル6階
- 主 催：株式会社グッドウェイ、リッキービジネスソリューション株式会社
- 特別協賛：株式会社アサツー ディ・ケイ

【お問い合わせ窓口】

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・柴田】

Tel: 03-3297-2581 E-Mail: event@goodway.co.jp [http://goodway.co.jp/]