

ベル投資環境レポート

強みを磨いてイノベーションを追求 ～日本企業の価値創造～

2013年12月28日

鈴木行生

目 次	
➤ 日本企業の課題～競争力の強化に向けて	➤ どんな会社で働きたいか～いい会社を探す
➤ 強みを磨いて企業価値を追求	➤ ダイバーシティとパフォーマンス
➤ 境界の壁に挑む日立の社会イノベーション	➤ 日本の金融業が目指す方向
➤ 質の追求とオムニ戦略の実践	<株主主権を取り戻す>
➤ ICTで非連続なビジネスモデルを創る	<家計の資産を長期投資に活用>
➤ CFOの視点からみた企業評価	<日本に軸足をおく>
➤ イノベーションと起業に必要な絆	<プロジェクトのコーディネーターへ>
➤ “俺の”シニアからのチャレンジ	<アジアでNo.1を目指す>

日本企業の課題～競争力の強化に向けて

・デロイト (DTTL) のGMI (世界製造業競争力指数)2013 をみると、日本の製造業の競争力は世界で10位、5年後には12位に落ちると予測されている。現在のトップは中国、ドイツ2位、米国3位である。5年後をみると、中国のトップは変わらず、2位インド、3位ブラジルである。本当だろうか。

・このレポートが指摘するように、高度な製造業はその国に好循環をもたらす。人材とR&D投資によって、イノベーションを喚起する。新しい製品・サービスを通して、中間層の雇用を創出する原動力となり、製造業を支える周辺産業に波及するからである。日本がものづくりに拘る理由もここにある。

・各国の課題をみると、中国ではイノベーションの不足、税負担の重さ、低い生産性、不効率な規制が挙げられる。米国では、高い賃金、高い法人税、R&Dのアジアシフトが問題となっている。インドでは、脆弱なインフラや、インフレと金利上昇が問題だ。ブラジルでは低い技術力、高い賃金、高い法人税、脆弱なインフラが課題である。

・そして、日本に対しては、高い法人税、急速な高齢化、天然資源の乏しさが挙げられている。新興国は資本財と素材の高度化で日本を凌駕することができるだろうか。今のとこ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

こうした高度なものづくりでは日本が圧倒的に強い。それをどう活かすかが問われている。

・どの国もどの企業も課題は抱えている。それをグローバルに比較して、将来の方向付けは何としても成し遂げたい。分析（アナリシス）の基本は比較と予測にある。比較は出来るだけ異質なものととの比較がよい。異質になるほど当然比較は難しくなるが、視野が広がり、新しい軸が見えてくる。

・将来の予測も容易ではない。できないことも多い。しかし、10年、20年先を予測しようとする、何が分からないかがはっきりしてくる。それでも、重点領域の選択や、長期的なR&Dは必要である。その上でどうやって価値を作り出すか、いかに儲けるかの構想力が求められる。ここを強化することが、今最も重要であろう。

・それを推進するフレームワークははっきりしている。1) 現在問われている社会的課題を明示化する。2) その中から自らにとっての成長分野を定義する。3) その上でグローバルな発展の可能性を吟味する。4) そこでどのように強みを強化するのかの方策を練る。5) 新しいものを生み出すためにオープンイノベーションの仕組みを作る。何でも自前ではスピーディに進まない、ラボとハブの形成を図っていく。

・6) そこにビジネスモデルのコアを構築する。ビジネスモデルこそ価値創造の仕組みであるから、これを仕上げなければ、技術で勝ってもビジネスで負けてしまう。7) ビジネスモデルの軸はマネジメント力、イノベーション力、リスクマネジメント力、サステナビリティ力の4つである。

・8) そのビジネスモデルを通して、新しい社会的価値をいかに創出するか。9) ひいては強固な経済的価値を創出するかを問うていく。10) そのための戦略を徹底的に詰めて、実行していく必要がある。

強みを磨いて企業価値を追求

・CFOフォーラムジャパンでコマツの坂根正弘氏の話聴いた。坂根相談役は、コマツの9代目の社長で、現在の大橋社長は11代目である。コマツの創業者は竹内明太郎で、吉田茂の兄である。日産自動車の創立にも関わっており、ダットサン（DATSUN）のTは竹内のTである。

・坂根氏は社長の時、「日本国籍グローバル企業」になると決めた。世界トップの米国キャタピラーは、その時規模で1.8倍。自社の弱みを議論しても仕方がないと考えた。強みを磨くことに集中した。

・その場合、ビジネスモデル（BM）で先行する必要がある。BMで先行すれば現場力を活かすことができる。日本の多くの企業は現場力を強調するが、肝心のBMで遅れをとってしまうことが多いと指摘する。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

・本質は企業価値の追求であるが、その方策についてはまだ確立していない、と坂根氏は言う。但し、考え方についてははっきりしており、あらゆるステークホルダーの信頼度の総和が企業価値であると定義する。

・ステークホルダーには、価値を創出する人、価値を評価する人、価値と共存する人がおり、それぞれの信頼度を高める必要がある。その中で、価値を創る人、つまり顧客の信頼度が最も重要であると考え、ブランドマネジメントを本格化させた。それが2006年からスタートさせた「コマツウエイ」への挑戦である。

・坂根氏は2001年に社長になった。営業赤字に陥っていた。多くの企業は景気がダウンしても雇用を守りたいといろいろな事業に手を出す。坂根氏は1位、2位になりうるもの以外はやらないと決めた。日本で700種類もあった製品の半分をやめた。300社ほどあった子会社も3分の1は整理した。

・3位以下の多角化はビジネスにならないと判断した。シリコンウェハーは止めた。本社におけるITの自前主義も止めた。人はやっている仕事を是とする。米国でM&Aを実施した時に、ITについて本社も既製服を着ると決めた。これがその後のIT展開において、大いなる効果をもたらした。日本企業のホワイトカラーの生産性の低さは、日本における価値観の問題でもあると指摘する。

・コマツは世界の30万社と建設機械、鉱山機械などで取引をしている。その顧客をレベル1からレベル7まで分けている。レベル7は鉱山のITシステムまで全てコマツに頼って、コマツから離れられない優良顧客である。このITの仕組みは米国の企業を買収して作っていった。ビジネスモデル(BM)での先行は、この買収企業の力に依存しており、日本の本社の自力だけでは難しかったと強調する。

・レベル1は、出入り禁止の会社である。どの会社にも、そういう取引先がある。コマツの場合は、昭和40年代の先方が苦しい時に、当方の理由だけでさっさと商品や取引を引きあげた顧客である。信用はなかなか取り戻せないのである。

・コマツは、コムトラックで33万台の建設機械にセンサーを付けて、その稼働をGPSでみている。ダンプトラックの無人トラックは、鉱山のITシステムと連動して動かしている、これはまさにBMで先行し、成功した。

・ダントツ商品を出しても、競合企業は追いついてくる、ダントツサービスを提供してもいずれ追い付いてくる。しかし、ダントツソリューションまでくると、コマツでないと困るということになって、他社では真似ができない。

・全部に負けない商品を作ろうとすると、ニーズに合わないガラパゴス(高品質、高価格)になってしまう。そこで、坂根氏は、負けていいところを出せ、と現場に要求した。負けてよいところを活かすと、コストが下がる。そのコストを攻めに使うという作戦をとった。

・企業価値を追求して会社を強くするには、社長が変わっても、それが続くことが求められる。それにはどうするか。ガバナンスのレベルアップができるかどうかであると断言す

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

る。

・社外取締役を入れても機能しないという経営者がいるが、それは詭弁であると喝破する。取締役会の議題を、①報告、②討議、③決議の3つに分けよ。社外取締役に決議から入れといってもそれは無理である。大きなテーマは報告から入っていけば、重要な決議についても、きちんと意見が言える。社外取締役の重要性をよくわかった上で、自らそれを要求し実行している。

・社長の時、A4のレポート1枚をフラッシュレポートとして報告させた。そこには、最初にバットニュースを書けと指示し、実践した、ルールを決めても、法律ですら時代が変わると現実には合わなくなる。何よりも事実を隠すことが、判断を遅らせ誤る。そこで、分かって隠した人を厳しく罰することにした。一方で、早く白状した人は許すことにしている。それでも人は隠す。そうさせないためには、念仏のように唱えて、やり続けていくことであるという。

・坂根氏の話は全て実践した実話である。会長の時には年に100回は講演して、さまざまな人々を鼓舞してきた。ドイツに学べ、地方を元気にせよ、名目こそ大事、攻撃は最大の防御、隗より始めよ、など大いに参考になる示唆がまだまだあった。その中で、企業価値創造におけるステークホルダーの信頼度の統合をどう考えるかは、今後の課題であろう。

境界の壁に挑む日立の社会イノベーション

・日立イノベーションフォーラム(2013年11月)で、中西社長の話を聴いた。このフォーラムで話を聴くのは、3年連続3回目である。話の内容は年々充実しており、自信が感じられた。私自身の日立製作所に対する企業評価も毎年1ランクずつ上がっている。

・世界経済の成長にとって、直接投資の果たす役割は大きいと中西社長は言う。対外直接投資は国境を超えていくので、そこに成長の源泉がある。新興国はインフラが不足しており、社会インフラの整備こそ課題である。

・一方、先進国は成長の伸び悩みに直面している。日本では、少子高齢化、社会保障の負担、外交的軋轢、地方の疲弊など、サステナビリティへの対応が求められる。ソリューションの方向は、①集中から分散へ、②所有から共有へ、③消費から循環へ向かうという。

・イノベーションの領域としては、グローバル連携、社会インフラの高度化、産業の高度化、ネットワークのオープン化などがあり、その中で社会イノベーションを起こすには、①時間・距離・空間の壁、②制度・規制の壁、③組織の壁を乗り越えていく必要がある。また、資源としてのビックデータも大いに活用して、新しいサービスを創出する。

・日立は社会イノベーションとして8つの領域を定めている。エネルギー、都市、水、ロジスティクス、交通、ビックデータ、ヘルスケア、金融である。これらにIT(情報技術)、OT(オペレーションテクノロジー、仕組みを動かしていく技術)、ものづくりを組み合わせて

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

て、トータルソリューションを提供していくという考えだ。

・交通ソリューションにおける予兆診断、建機のセンサーによる資産稼働率の向上、エネルギーコストの削減における成功報酬型収入の導入、水の漏水率を大幅に改善するインテリジェントウォーター、ヘルスデータの活用による病気予防提案など、様々な実績を上げつつある。

・今後の課題は、境界の壁に挑むことである。今やヒト、モノ、カネというリソースは壁を超えて動く。ヒトが起点となって需要が創出されていく。マスでなく、いかに個を追いかけていくかがポイントであると強調する。

・いいものを作れば売れる。これは間違っていないが、現実はどうでもない、と中西社長はいう。マスマーケットでコモディティ化してしまえば、価格は下がって利益は出ない。顧客に本当に必要なものを届けていないから、そうになってしまうのだ。

・マスではなく、個別のニーズを追いかけていくにはITによる情報が鍵を握る。知識の共有とともに経験の共有を通して、サービスを革新していく。データを見て、求められているものをサービスとして取り出して、それをビジネスにしていく。

・おもてなし、きめ細やかさ、という日本の良さは大事にするが、一人よがりにならないように、世界の中でコラボ（協創）できるように強みを融合していく。日立は世界とコラボしながらサービス革新を追求する。3つの境界の壁を超える仕組みを作り、サービスをインフラとして提供する。これが日立のいう社会イノベーションである。

・日立は社会イノベーションをB to Sで行う。Business to Society のことで、コミュニティの中で、サービス+IT +プロダクトをビジネスにする。このことはCSRそのものであると、中西社長は話す。つまり、CSRそのものをビジネスにすると宣言している。これは画期的な視点である。それを通して社会インフラを作るのだと強調する。

・社会イノベーションを標榜して3年半、ようやく社内が分ってきた。社会イノベーションって何ではなく、社会イノベーションを作っていこう、という局面に入ってきた、という指摘は印象深い。

・まさに新ビジネスが社内に浸透してきた、と中西社長は感じている。その上で社員に問う。本当にあなたの作ったプロダクトやサービスが、世の中でバリューがあるといわれていますか。バリューがあれば利益が入るはず。では、儲かっていますか。そうすると、上を向く社員と下を向く社員がいる。価値を利益に結びつけるプロセスが確実に進行しているといえよう。投資家はまさに、このビジネスモデルにある‘価値創造プロセスの進化’を知りたいのである。

質の追求とオムニ戦略の実践

・セブン&アイ・ホールディングスの村田紀敏社長（COO）の話を聞いた。「変化への対応
本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

と基本の徹底」というテーマで、NECのC&Cユーザーフォーラムで語った。セブン&アイは2005年9月にホールディングを設立して、丸8年を経過した。当時、市場が売り手から買い手市場に移る中で、商品のライフサイクルの変化が加速し、従来のイトーヨーカ堂中心では、変化への対応ができないと判断した。

・総力を上げて新しい企業価値を作るべく、上場3社を一本化した。7つの事業領域を定め、戦略は共有しつつ、ブランドは独立で展開すると決めた。現在、全世界の店舗数は5.2万店（うち、国内は1.7万店）、一日の来店数は5300万人（うち日本は1800万人）である。地域に合った商品・サービスを、地域に合ったマネジメントでいかに展開していくか。その基本精神は ①誠実で信頼されること、②基本の徹底とりわけ単品管理にある、と村田社長は強調する。量の追求ではなく、質の改善で量は作られる、という考え方である。

・マーケットは変化している。女性の有職率は60%になっている。2008年のリーマンショック前と比べると、医療費や通信費の支出が増えているが、被服費は減少している。消費の中心が40~50代から、60代以降にシフトしている、全体の45%がすでにこの世代である。NRIの1万人アンケートを見ると、この7年で安くて経済的なものを買う人の比率が減少し(50%→41%)、多少高くても品質がよいものを買う比率が上がっている(40%→46%)。

・そこで求められることは、①質による商品の差別化、②接客による現場力の強化である。コンビニは新しいニーズへの対応、大型店はより良いサービスの発信が必要であると認識している。新しい価値として、PB(プライベートブランド)商品の開発を進めた。NB(ナショナルブランド)商品は競争にさらされており、PBこそ企業の意見を盛り込むことができる。また、顧客に近づくことで、商品を伝える力を強化できると考えた。

・それが、セブンプレミアムの開発である。ホールディング体制になって、グループ各社のシナジーを追求した。しかし壁は厚かった、と村田社長はいう。上からみると線であっても、現場では高い壁でなかなか越えられなかった。今までスーパーでは低価格志向のPB商品を手掛けていたが、それとは違うグループ共通の品質の良いPBを作り、それはグループどこでも取り扱おうと、2006年の戦略会議で決めた。グループ全員が参加した。メーカー機能は持っていないので、外部とのタイアップが必要であった。安いものではなく、良いものを作るには一流メーカーと組むことが求められた。一流メーカーは乗り気でなかったが、全品買い取り、値引き販売はしない、ということで納得してもらった。

・価格はNBより20~30%安く、粗利はNBと同じ30%はとれるようにした。良いものを作って粗利を確保するには、売り切る力がポイントである。そのためのマーチャンダイジングには、チームが6カ月以上かけて練っていく。本格的に売るには、工場から作り変える必要もある。セブンプレミアムは年商50億円からスタートして、今期1500億円、3年後に1兆円を目指している。マーケットで差別化できるのは、価格ではなく、品質のよいPBしかないという考えの実践である。

・1商品で年商3億円以上をベースに、現在年商10億円を超えるものが92アイテムほどあ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

る。その中で、セブンカフェは2年かけてシステムを開発し、2013年1月からスタートした。美味しいものは淹れたてしかない、という考えを実現した。1店当たり1日90杯売れて、年商500億円の規模となっている。金の食パンは、これも2年ほどかけて開発し、工場も新設してもらった。5か月で2000万食売れて、年商80億円ペースである。

・コンビニでセブンカフェを購入する客は、コーヒー以外に調理パンなどを買ったり、今までパンを買わなかった人が買ったり、コーヒーのために初めて来店した人も増えている。金の食パンは価格が通常の2倍である。既存のパンとの競合もあるが、全体では+60%と上乘せになっている。このようにPB商品が新しい顧客を呼び込んでいる。セブン-イレブンの日販(1店舗当たりの1日平均販売額)はリーマンショック前に68万円であったものが、60万円を切るところまで落ち込んだが、今は再び67万円まで戻している。

・セブン-イレブンは、開いていて良かったから近くて便利へ、割高な商品から鮮度の良いプレミアム商品へ、男性中心から高齢主婦層へ、と変化している。現在業界シェア40%であるが、新しいマーケットの創造でシェア50%に持っていくことを狙っている。

・ネットへの対応も図っている。オムニチャネルの時代を迎え、客の行動は早くなっている。1対1の接点が、eコマースの発展で顧客はクロス購入を考える。客はあらゆるチャネルからアクセスしてくる。チラシのPRは効果をもたなくなり、会話情報が大事になっている。双方向の情報が求められている。

・米国では2011年の小売り店舗販売比率90%が、2017年には80%に下がるという予測も出ている。ネットとリアル(店舗)の競合ではなく、あらゆるチャネルを総動員したオムニチャネル戦略が重要である。顧客の信頼を得て、顧客の立場に立って、顧客に近づくには実店舗が重要である、と村田社長は強調する。ネットとリアルの融合では、ラスト1マイルを制するものが小売を制する、ともいわれる。全国1.7万店でこれを推進する。

・セブン&アイ・ホールディングスは、新しい企業価値の創造によって収益力も上がってきている。質の追求とオムニ戦略の成果に注目したい。

ICTで非連続なビジネスモデルを創る

・NECの遠藤信博社長の話を聞いた。NECがC&Cを提唱してはや36年、コンピュータとコミュニケーション(C&C)のあり方も変化してきた。今やクラウドとビッグデータが本流になってきた。C&Cユーザーフォーラムで、遠藤社長はICT(情報通信技術)の進化において、ネットワークのブロードバンド化が進展し、コンピューティング能力がアップする中で、①リアルタイム、②ダイナミック、③リモートがますます重要になると強調する。

・世界の人口が70億人から2050年には90億人へ、都市化率が50%から70%へ、エネルギーが1.8倍、食料が1.7倍、水が1.6倍、温室ガスが1.5倍に増える中で、それに対応するインフラを作っていくには、ICTをフルに活用していく必要がある。世界のインフラ需要

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

が伸びる中で、いかに ICT を活用していくか。そこに、NEC の社会ソリューション事業を位置付けている。

・インフラを高度化するためには、ICT を使いこなす必要があり、そのためにはデータが必須である。ICT のアセットを活かした、情報による社会価値創造が NEC の目指すところである。従来の ICT は効率性の向上がポイントであった。つまり、情報通信技術によって、いかに既存の組織の効率を高めるかという点が中心であった。これをサービス、マーケティング、新規事業などを含めて、いかにビジネスモデルそのものを変革することに貢献するかというように考える。

・ビジネスモデルの変革を推進する ICT を担っていくことが、NEC の企業価値創造である。ここでは、ビジネスモデルを非連続的に変えることを狙っている。ICT への投資を通して、個々の企業や組織が新しい価値を作り出す。その価値創造を、非連続的に飛躍的に高めようとしている。まさに、イノベーションを作りだそうというわけだ。

・価値創造を、1) ICT を利用したプラットフォームが作り出す価値と、2) データが創り出す価値に分けて、それぞれを追求する。プラットフォームでは、例えば SDN (ソフトウェア・デザイン・ネットワーク) をコントロールし、マネージしていく。交通、エネルギー、物流や、大病院間の各科を繋ぐシステム、大災害時の対応など、従来なら十分捉えきれないシステムも対象にしていく。

・データからの価値創出では、従来は部分集合から何らかの法則を見出して対応するのにとどまっていたが、これからは大量のデータから新しい法則を見出して、匠の世界 (達人の勘に頼っていた技量) に迫って行こうというものである。新しい人工知能の活用ともいえる。

・PC (パソコン) やケータイ (スマホ) を作ることで世界に遅れをとってしまった日本企業ではあるが、顧客と一緒にあって ICT を活用し、新しいビジネスモデルの革新に挑戦できるならば、面白いビジネス展開が期待できる。米国に遅れないでほしい。ビッグデータの時代に、常識に囚われず、非連続なビジネスモデルのイノベーションを何としても実現してほしい。

CFO の視点からみた企業評価

・日本に今必要なものは何か。それは、インベストメントとガバナンスであろう。もっと大胆な投資をする必要がある。投資機会は広がっている。日本人中心でなくてよい。組織と人材の仕組み革新に挑戦し、成果を上げている企業が日本企業にもいろいろ出始めている。

・リーダーシップをもっと発揮してほしいと思いつつ、ワンマンで暴走してもらっては困る。逆に、自己の利益を優先して、リスクを取らず、リスクマネジメントができないよう

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

では、マネジメントの資質が問われる。いい意味での緊張感をもたらすように、ガバナンスを一段と改革する必要がある。

・アベノミクスで、競争の土俵は広がりそうである。いかに価値を作り出すかは企業にかかっている。企業の挑戦は、投資家にとってもチャンス到来である。企業家と投資家の創発が日本の再生に結びつくように、それぞれの立場で実践したい。

・監査法人のセミナーで CEO や CFO（最高財務責任者）の話を聞いた。CFO の役割は何か、CEO とはどのような関係を保つべきかなど、興味深い意見は、投資家が企業を見る時にも大いに参考になろう。

・一橋大学の伊藤邦雄教授は、日本企業は長らくイノベーター（革新的）と言われながら、収益力に関しては、持続的に低収益に甘んじている。その要因として、①アクセルとブレーキが十分効いていない可能性、②投資回収を本気で考えていない可能性、③リスク感覚が磨かれていない可能性、を指摘する。では、どうしたらよいのだろうか。

・富士フイルムの元副社長兼 CFO で、古森 CEO の懐刀であった高橋俊雄氏は、会社としての永続的な強みを棚卸せよという。その上で、どういう会社になりたいのかの姿を描く。マネジメント オブ コア・コンピテンス (MOC) の追求こそ本筋であると強調する。CFO は会社が攻める時も守る時も「最後の砦」であるから、社長との信頼関係が命である。

・リクシル (Lixil、住生活グループ) の藤森社長は、長年 GE で働き、GE 流のグローバルマネジメントを身に付けてきた。リクシルの CEO になってからは、海外の M&A を次々と仕掛けている。GE のコア・コンピタンスはファイナンスと HR (ヒューマン・リソース) であると強調する。本業を果敢に追求するのにファイナンス (財務) と HR (人材) は欠かせないからである。組織の長になったものは、CFO と HR の責任者は自ら選任すべきであるとして、それを実践している。最も信頼すべき両輪を配置して初めて、徹底的に攻めることができるわけだ。

・藤森社長は、CFO = CEO + ファイナンス であると定義する。つまり、財務が分るだけでなく、CEO もできるようなマネジメント能力をもって、社長をサポートする。さらに、グローバル経営を展開する上での 5 つのキーワードを挙げる。①ローカル化、②ダイバーシティ、③共通のコア・バリューとそれを支える人事制度、④グローバル人材の育成、⑤リバース・エンジニアリング、である。今、それを本格化させようとしている。

・三井物産の岡田常務は、耳の痛い話をトップマネジメントにいかに早く上げるか、それが CFO の役割であると強調する。そのためには、トップへのインプットの仕方を工夫する必要がある。タイミングを見て何度もいうことが求められる。CFO として、会計の数字を単に説明するだけでなく、その前提となる会計のルールやその意味、成り立ちまで、トップマネジメントに納得するまで説明する。

・味の素の大野常務は、事業部門のトップが事業の行く末について判断できるような仕組みを CFO として作っていくべきであると指摘する。事業部門長は自らその事業をギブアッ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

プすることはできない。しかし、例えば減損のルールをベースに、ファイナンス（財務）の判断を入れていくと、決断できるようになる。つまり、事業ストーリーとファイナンスストーリーをいかに一致させていくかが重要である。

・いずれにおいても、トップマネジメントの資質とそれを支える仕組みが問われる。投資家は会社説明会で CFO の話を聴く機会も多い。財務データの解説も重要であるが、経営そのものについても大いに語ってほしい。CEO と二人三脚であれば、マネジメントの臨場感は一層伝わってこよう。

・投資家としては、1) その会社の永続的な強みは何か、2) コア・コンピタンスをいかに磨いているか、3) CEO と CFO がうまくアクセルとブレーキを踏んでいけるか、4) 事業ストーリーとファイナンスストーリーが合致しているか、5) グローバル経営の 5 つのキーファクターにどう取り組んでいるか、という視点は、その会社の企業価値を知る上で必須の要素であり、ぜひとも知りたいところである。

イノベーションと起業に必要な絆

・起業しようとする人は数多くいよう。しかし、現実に起業出来る人は多くない。起業しても上手くいかないことが多い。失敗したら取り返しがつかない。借金を背負ってしまったら、その後の生活も立ち行かない、と考えてしまう。リスク以上に、不確定性が不安となって、尻込みしてしまうのかもしれない。

・では、起業を考える人は、どんなイノベーションを実現しようとしているのだろうか。何か新しいことがなければ、すでに誰かのやっている物真似でしかない。物真似で上手くいくこともあるが、それだけでは不十分であろう。例えば、フランチャイズの仲間に入ってもよいが、そのフランチャイズ店がどこまで差別化できるような特徴をもっているか。そこで働く自分は、与えられた仕組みの中で一定の力を出せば、それで満足できるかもしれない。しかし、それで十分だろうか。

・歳をとると、一日、一年の過ぎる時間が早く感じられるようになる。逆に、毎日が早く過ぎていくようなら、それは忙しいともいえるが、マンネリの中で新しいことをやっていない証であるともいえる。

・茂木健一郎氏によると、脳は基本的に怠け者で、できるだけ同じことを要領よくやろうとする。一定の知識や経験を積むと、日々の活動はその範囲の中で、大して考えることもなく出来てしまう。そうすると脳は働かない。脳が楽をしていると、一日は早く過ぎていく。一方、新しい体験をすると、その時の一日は長いし、様々な刺激で脳は今まで経験していない情報に接して、フル回転でそれを咀嚼しようとする。経験上、確かにそうである。

・私は、「人生はイベントだ」と思ってきた。記憶に残る出来事、これをやったと書き残せる仕事に参加したことは、いつまでも覚えている。いつもの作業は大事であるが、それだ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

けれど、1カ月前の1週間の具体的な内容を思い出すことすら難しくなってしまう。

・茂木氏は、能力、経験は必ず生きるが、そのためには“吸収する能力”(absorptive capacity)を高めておく必要があるという。準備していないと、イノベーションは起きないのである。セレンディピティ(偶然の幸運)に出会うには、①アクション(行動すること)、②アウェアネス(気付くこと)、③アクセプタンス(受け入れること)、が大事であると強調する。

・そのためには、いついてはダメだという。‘いつく’とは、私の言葉で言えば、“取り憑かれる”ことであろう。集中という点では大事だが、それだけではブレークスルーは起きないという意味である。いつくのではなく、少し距離をおいて、その内容をみる自分が必要である。

・茂木氏は、時々頭を空っぽにするDMN(デフォルト・モード・ネットワーク)にして、スタート台に戻ってみると、それが心のメンテナンスになり、新しい発想がうまれる、という。1人で何でもやる必要はない。異質なパートナーと組むことが新しい気付きを生み、行動が実現性を高める。その時に‘weak tie’(弱い結びつき)が重要な役割を果たすという。

・同質な人が強力に組んでも現状の行き詰まりを打破することは難しい。少し遠くにいる普段付き合いの少ない別の領域の人が、思わぬアイデアを触発する時がある。普段と違う新しいものごとに出会うには、周りの人々や環境にやさしく接していることが大事で、ここで生まれる感情を自分に取り込んでいくことが、気付きを生むと茂木氏は強調する。

・大企業の中で、ぜひイノベーションを起こしてほしい。企業として、イノベーションを生み出す仕組みをどこまで内包できるかが課題である。いま企業で働く人は、その企業を飛び出して起業できるだろうか、自らの個性を磨いて、イノベーションのアイデアを事業として推進できるかどうかを突き詰めておく必要がある。

・利害で集まった集団は意外に脆い。志で意気投合するもっと強い絆が必要である。一方で、‘weak tie’も大事にしたい。強い絆と弱い絆のバランスが大切であると、茂木氏の講演を聞きながら感じた。

・調べてみると、コーエンとレヴィンターが1990年に、企業の吸収能力(absorptive capacity)がイノベーションにとって決定的に重要であると発表している。個人と組織の吸収能力を論じており、コミュニケーションのあり方や組織の発展過程が大きく作用する。とりわけ、初期にきちんと投資しないと、その後の発展がおぼつかないというのは実感として納得できる。

・‘the strength of weak ties’(弱い紐帯の強み)は、マーク・グラノヴェッターが1973年に論じた洞察で、弱い繋がりの方が新しい情報源として役立つという可能性を示した。普段あまり付き合いのない人の方が、自分の知らない知識に接する機会が多いというのも、なるほどと実感できる。そのためにも場を広げて、談論風発をしたいが、くれぐれも一方的に声の大きい人にならないように注意したいと思う。

“俺の” シニアからのチャレンジ

・2013年11月に日本橋人形町に「俺のフレンチ」がオープンした。立ち食いを基本とするフランス料理店である。私のオフィスのすぐ傍である。10月には表参道（港区）の紀ノ国屋が入っているA0ビルに「俺のフレンチ・イタリアン」が開店した。立ち席は並んで待てば入れるが、イス席は予約でいっぱい。人形町の場合はもう予約が取れない状況である。表参道の店は1Fで65坪、1回に150人が入れて、月商5000万円である。

・「俺の(株)」の坂本孝（73歳）社長の話を聞いた。坂本社長はブックオフを創業し、その事業でマイケル・ポーター賞や、13のベンチャー企業表彰を受けた。現在の事業は、13戦目であるという。これまでは2勝10敗。失敗を反省して、何とか成功に導くという道歩んできた。

・ビジネスモデルは、ミシュランで星がとれるクラスの料理人に“おいで頂いて”、美味しい料理を安くリーズナブルな価格で楽しんでもらうというものである。食材にコストはかけるが、それ以外のコストはできるだけ切り詰めることを考えた。都市の優位性をマーケットとし、ソムリエ2人をおいて、テーブルにワインボトルが1本立つようにする。主力客は、丸の内の33歳の女性、少し太り気味の肉食派、世の中を語るタイプをイメージした、と坂本社長は言う。

・ベンチャーで企業を起こすには、No.2の存在が決め手である。当社の場合は、No.3も入れた3人でマネジメントに当たっている。この3人で経営理念を共有し、秘密は一切作らないという方針を貫いている。この理念の共有が本当にできるかどうか最も大切である、と坂本社長は強調する。一流シェフを採用する時に、彼らが最も見るのは3人のマネジメントの結束である。3人がそれぞれ語っても、同じことを言う。これで信頼が高まるのである。

・2年前の9月に新宿の16坪のイタリアンからスタートした。レストラン名は新しく付けてもなかなか覚えてもらえない。そこで業態、何屋か、覚えやすい、というのを社内で討議して今の名前にした。

・シェフは人材紹介会社を使って募集する。すでにミシュランクラスの30人を採用した。年間1億円の人材紹介料を支払っている。今のところ誰ひとり辞めていない。いいシェフは人間的にも優れているということが分ったという。

・坂本社長が飲食業に関わった経験は、まだ2年と短い。飲食業は独立しやすいのか、すぐにお山の大将になりがちである。しかも、同業他社を見ると結構仲が悪い。もっと気軽に連携して、ビジネスを大きく発展させることを考えるべきだと主張する。

・起業家を目指す人たちは、①夢を描いて、②事業を組み立て、③まずやってみる、ことであるという。失敗しても、山に登れば、景色が変わる。そして、山に登れば、その向こうが見える。仲間を大事にして、また進めばよいという。

・起業に成功した人を見ると、尊敬する師匠が必ずいる。師匠のいない経営者は尊敬しない、と坂本社長は強調する。坂本社長は稲盛氏の盛和塾に入って言われた。事業の未来を

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

信じて、寝言にまで会社のことが出てくるようになれば必ず成功すると。師匠がいるということは、自分を律するということである。稲盛氏はきちんと叱ってくれる。京セラでは灰皿を投げ、JALではおしぼりタオルを投げて、叱ったという逸話もある。

・「俺の」は、一流シェフの立ち飲み屋というコンセプトを、ありえない形で推進している。この模倣困難性がどこまで通用するか。いずれ株式公開を考えている。俺の会社ではなく、みんなの会社になりたいからである。今後の成長性に大いに注目したい。

どんな会社で働きたいか〜いい会社を探す

・直近の数値をみると、従業員数の多い会社は、トヨタ自動車 33.3 万人、日立製作所 33.1 万人、パナソニック 29.2 万人などが挙げられる。営業利益の多い会社では、三菱UFJフィナンシャル・グループ 1.5 兆円、トヨタ自動車 1.3 兆円、NTT 1.2 兆円などがある。そして、時価総額の大きい会社は、トヨタ自動車 21.8 兆円、ソフトバンク 9.8 兆円、三菱UFJフィナンシャル・グループ 9.3 兆円などである。

・では、ROE はどうであろうか。ガンホー・オンライン・エンターテイメント 68.7%、リニカル 46.2%、ひらまつ 40.4%、コシダカホールディングス 33.0%、ユナイテッドアローズ 32.7%。ジェイアイエヌ 32.4%。エスクリ 32.3%。エムスリー 28.8%などをみると、景色は全く異なる。問題はどれだけ長続きするかである。長続きするにはトップマネジメントの経営力と社員の人材力が一番であり、投資家はそれを示す“長持ちする情報”を知りたいと思っている。

・一方、若者はどんな会社で働きたいのだろうか。彼らにとって「よい会社」とは何なのだろうか。投資家から見ていい会社という評価と違っているのだろうか。株主になる前の投資家と社員になる前の就職希望者を対比してみる。当たり前であるが、企業が持続的に発展するには、人材が不可欠である。投資資金がなければ必要な準備もできない。その意味で人材と資金はどちらも必須なものである。

・投資家は投資する会社を選ぶ。長く株主になる人もいれば、短期で次に移ってしまう人もいる。長期的な株主になってもらうには、会社をよく理解して、持続的発展の可能性と株主価値の成長に確信を持ってもらう必要があり、それを納得してもらえような双方向のコミュニケーションが必要である。

・就職希望者は、働き先をいろいろ探しても、なかなか希望通りの会社に入ることはできない。働くならよい会社に長期的に勤めたいと誰でも思う。よい会社とは、持続的に価値を創造していく企業と定義できるので、そこで働きたいと願うのは当然である。

・問題は、持続的に価値創造をしていける会社が少ないことである。大企業なら大丈夫、有名会社なら安全というわけではない。今輝いている企業もしばらくたつと、霞んでくるかもしれない。そのくらい栄枯盛衰は激しいのである。よほどの努力をしても、なかなか

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

思うような価値創造を維持することは難しい。

・会社は価値創造の一翼を担うような人材を求めている。会社にぶら下がるのではなく、自ら仕事を切り開いて、常に一定の役割を果たしつつ成長していく人材を求めている。課題は、そうした人材を育てる仕組みを企業が持っているかどうかである。人材は大事だといいいながら、人材育成の仕組みを明示的に示し、成果をアピールできる企業は少ない。オンザジョブトレーニングや、何らかの集合研修程度に留まっている。

・人材育成を組織能力に高めている企業は、他社が真似のできない営業力、企画力、生産システム、R&D体制、バリューチェーンなどを作り上げている。その組織内容、人材力は投資家からは見えにくい。しかし、そこに競争力の源泉、価値創造の仕組みが内在している。それを知りたい、と投資家は思っている。

・就職希望者は、会社全体のことはよくわからない。自らが接した情報をベースにイメージを作り上げていく。やりたい仕事も先入観で見えていく。理解がきちんと進めばよいが、そこにギャップが生まれると、いずれ意欲が失われることに成りかねない。そうならないように、絶えず叱咤激励する対応が仕組みとして求められる。

・離職率の高い会社は、一般にいい会社とはいえない。雇用が増えて、生産性の上がっている会社が経済的には一番いい会社である。企業価値創造には、経済的価値と社会的価値の双方を含むので、社会的に大事な役割を果たしているという存在感を高めて、認知度を上げていくことが大切である。

・出来上がった会社で頑張るのか、まだ無名の会社に入って持続的成長を目指して奮闘するのか、どちらの道もありうる。奮闘するには、それだけの気概と研鑽が必要である。小さい企業ではオーナーの志とマネジメントの能力が最大の決め手である。ソフトバンクやファーストリテイリングは20年前小さな会社であった。私が入社した会社はその時200人、私自身はとっくに卒業したが、現在は8000人近い規模に成長した。小さな会社に入って仕事を面白くしていく方が人は育つ。苦労も多いが遣り甲斐もあろう。

・就職というのは自らの働く力を、どこに託するかという選択である。株式投資は大事な資金をどの会社に託するかという選択である。価値を生み出すのは第一義的に企業であるから、人材投資が最も大切である。いい会社を探すのではなく、いい会社を作っていくことにはいかに貢献できるか、という姿勢が就職希望者にとって最も求められるものである。ここをアピールできれば、対象企業からも一目おかれよう。投資家はそういう人材の入る会社を応援したいと思うのである。

ダイバーシティとパフォーマンス

・9月にMETI（経産省）の板本経済社会政策室長の話を聴いた。それを参考に、ダイバーシティを進めると企業のパフォーマンスは上がるのか、という点について考えてみる。ダ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

イバーシティと会社の業績は関係ないという人もいよう。関係があるかもしれないが、それを実証することは難しいという人もいよう。ここでは、株式市場の視点からダイバーシティがパフォーマンスの向上に貢献するかどうかの蓋然性について検討する。

・日本全体でみれば人口は減っていく。しかも高齢者が増えて、実際に働ける人も減っていく。高齢者にも働いてもらわないと立ち行かない。それ以上に女性にもっと働いてもらうことが重要である。外国人を入れて働く機会を増やすことも必要だが、雇用環境や社会的コスト面からまだ合意は得られていない。女性が働くことはすぐにでもできるし、現実には働いている人も多い。

・問題は、機会均衡が実質的に行き届いていないことにある。保育所が足りない。アベノミクスでも目玉政策の1つとして取りかかっているが、まだ不十分である。仕事を続ける仕組みがもっとほしいと誰もが思う。男子に向けた仕事、女子に向けた仕事があるというが、本当だろうか。男性の方が長期的に働く可能性が高いので、鍛えがいがあるという。そうだろうか。女性の働き易い職場にするとコストがかかるので、率先してはやりたくない、と考えているのかもしれない。本当に割に合わないのだろうか。

・1つははっきりしていることがある、男性中心の会社の中で、仕事を頑張って昇進し管理職になった人は、自らの経験として男性の上司や先輩の育てられた経験はあっても、女性からのそれはない。自らが上司になった時に、部下の育て方には、体験的に学んだものが滲み出てくる。その体験がない人に女性は育てられそうにない。

・しかし、男性中心では限界がみえている。女性の潜在労働力は300万人もいるという。GDPの1.5%に相当する。現在、上場企業3608社の中で、女性の役員（執行役員も含む）は505人、全体の1.2%である。女性の管理職は2012年で11.1%、欧米の30~40%に比べて低い。

・待機児童は対策を打っても、どんどん増えていく可能性がある、つまり、子どもが預けられるなら私も働き続けよう、私も子どもをつくろう、という人が増えてくるからである。これはよいことなので、保育環境を大幅に改善する必要がある。これを成長投資と考えれば、人材、施設に大いにお金を使ってよい。子育て経験を持ち、資格を有する人は数多い。新しい資格制度で人材を育ててもよい。

・女性を活用している会社は、業績がよい、利益率が高い、生産性も高いという。女性の役員がいると株価の落ち込みが少なく、回復も早いという。生活者としてみると、購買決定権の6~7割は女性にある。その消費者としての女性がよくわかるのは、やはり女性であろう。女性は男性と違った側面で、リスク管理能力が高い。女性を活用する会社には優秀な人材が集まってくる。女性を活用する仕組み作りで先行するという事は、そのまま競争力の強化に結び付くという考えである。

・女性は出産を機に6割が離職するという。育児休暇も十分活かされていない。働きながら子育てをするには大変である。男性や職場、社会の協力が不可欠である。何が最も肝心

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

なことか。自ら実践したことであるが、簡単で重要なことがある。それは、会社中心人間をやめることである。仕事は大事である。しかし、仕事が全てではない。両立を支援するとともに、両立のための考え方を見直す必要がある。出世を諦める必要はない。上昇志向で頑張ってもらいたい。しかし、そのために、子どもが熱を出しても女性に任せて、男性が会社に行くようでは、不十分である。半日くらい休んでも会社は回っていく。そのような会社になっていないと、会社にも問題がある。

・家庭に入っている女性の能力をもっと活かす工夫も始まっている。在宅勤務ができるようになってきた。パートタイムであっても、その人ならではの経験や能力を活かした方が互いに得である。それに見合って報酬を出す仕組みも工夫する必要がある。インセンティブの活かし方がポイントであろう。

・大事なことは、CSR に優れているから会社のパフォーマンスがよいという理屈ではなく、CSR を企業価値創造にきちんと組み込む経営を展開しているかどうかである。組み入れれば価値が必ず上がるとはいえないが、ダイバーシティの推進は企業価値創造に必須の条件である、そのビジネスモデル作りのリーダーシップが問われている。先行する企業のパフォーマンスが良くなる蓋然性は高い、というのは論理的に頷けよう。

日本の金融業が目指す方向

・日経主催のセミナー（ニッポン金融力会議 2013 年 10 月）で、日本を代表する金融機関 5 社のトップの話を聴いた。業態の違いや各社の個性があるので一般化はできないが、私が感じた方向性について考えをまとめてみる。

〈株主主権を取り戻す〉

・大和証券グループ本社の日比野社長は、株主主権を取り戻そうと強調する。この 1 年で日経平均は大幅に上昇し、異常な割安感は調整されたが、外国人主体の動きが活発で、国内投資家のプレゼンスは相対的に低下しているという。国内機関投資家はポートフォリオにおける日本株のウエイトを見直す必要があり、個人投資家も 2014 年から本格化する NISA（少額投資非課税制度）の活用を本格化させることが求められる。

・本格的に動けば、100~200 兆円のマネーが日本株に向かう可能性があるので、日本版グレートローテーション（マネーシフト）をリードしたい、と日比野社長はいう。日本の機関投資家、個人投資家が株主主権を取り戻すことを通して、日本を元気にしようという壮大な展望である。果たして、うまく行くであろうか。

〈家計の資産を長期投資に活用〉

・野村ホールディングスの永井グループ CEO は、家計の資産を長期投資に活用すべく活動

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

することが使命である、と力説した。外国人投資家は、小泉構造改革の時を上回るペースで、日本株を買っている。アベノミクスが日本を変えることを期待している。これがカンフル剤に終わってしまっても意味がない。脱デフレに向けて、金融の果たす役割について再考し、実践する必要があるという。

- ・日本の人口は4年連続で減っている。2019年からは世帯数も減少に向かう。こうした変化に対応しつつ、企業は競争力を取り戻そうと必死になっている。家計も金融もこれまでの延長ではやっていけない。構造改革には長期性の資金が必要であり、そのためのファイナンスや運用が求められる。短期リターンには合わない長期投資のニーズ、ここにミスマッチが起きている。

- ・個人金融資産が銀行預金として寝ているのではなく、長期的投資資金として活用されるべきである。社会インフラの老朽化にも直接ファイナンスの工夫が必要である、と永井グループ CEO はいう。家計の資金を長期投資として活用する仕組みとして、上場インフラ市場作り(インフラファンド、インフラトラスト、外国ファンドなどの上場)も本命の1つであると主張する。

- ・2013年6月末で1590兆円ほどある個人金融資産の活用こそがカギである。確かにNISAを眠った資産を呼び起こす起爆剤にすべきである。投資を国内に限る必要はない。海外投資に活用して、日本全体としては所得収支で稼ぐというのも重要な方策である。

〈日本に軸足をおく〉

- ・日本の金融業は本当に世界に打って出られるのか、この問いに対して、みずほフィナンシャル・グループの佐藤 CEO は、まずは日本に軸足をおいてグローバル化を促進する、と主張する。景気が良い時に海外展開を進め、業績が落ち込んでくると引き上げるというのでは、真のグローバル化は進まない。

- ・そこで、日本を代表するグローバル企業30社とその戦略を語り合っ、彼らに貢献する中で、国際業務の収益基盤を向上させていくという。しかし、絶好のタイミングにもかかわらず、反社会的勢力との不祥事があらぬ展開をみせている。賄賂、談合、マネロン、瑕疵などの不正を、自ら正す能力があつてこそ攻めていける。金融は放っておくと、自己増殖しかねないので、くれぐれも自制と牽制が求められる。

〈プロジェクトのコーディネーターへ〉

- ・日本の壁を越えて、プロジェクトのコーディネーターになるべし。三井住友銀行の國部頭取(全銀協会長)の言である。銀行規制は強化の方向にあるが、邦銀にとっては復活のチャンスでもある。アジアのGDPの年間増加額は、イタリア1国のGDPに相当する。銀行証(銀行・信託・証券)が一体となって、成長産業クラスター(新エネ、環境・インフラ、農業、水資源、ヘルスケア)などに総合サービスと提供するという。アジアを中心とする

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

新興国に対して、マルチフランチャイズ戦略で、フルラインの銀行ビジネスを作っていく方針だ。

・壁を越えるには、人材がカギを握る。日本人の会社であってはならない、と強調する。日本人も外国人も共通の価値観をもって仕事ができるように、グローバルリーダーシップ研修、内外一体となった新人研修、外国現地スタッフへの日本型研修の導入など、さまざまな工夫を本格化させている。

〈アジアでNo.1を目指す〉

・さらに大胆なグローバル展開を三菱 UFJ フィナンシャル・グループの平野社長は推進している。2014年7月を目途に、BTMU（三菱東京 UFJ 銀行）米州本部と子会社のユニオンバンクを統合して、新しい銀行（持株会社）を設立する。ドル預金を活用して、外貨ファンディング力を強化しつつ、業務と経営の一体化を図って、米国トップ10に入る金融機関作りを目指す。

・アジアでは、この7月にタイのアユタヤ銀行を買収して、BTMUのバンコク支店と統合することにした。タイのリテール、中小企業の顧客基盤に、BTMUのグローバルコーポレートバンキングのノウハウを融合しようという考えである。タイはグレートメコンの中心であり、2015年のアセアン統合で市場は一段と広がる。そこでの事業拡大を狙っており、アジアNo.1を目指す作戦である。BTMUのグローバル展開は、日本人中心ではないという点で、次のステージが入ってきたといえよう。

・アベノミクスの成長戦略は、社会インフラの構造改革を通して、人々の生活を改善させようとしている、その前提は日本の企業が強くなることである。企業はもっと大胆に投資をして、グローバル展開を目指すべきである。金融業はファイナンス機能を通して、投資を促進させていく重要な役割を担う。自らインベストメントバンクやプライベートバンクの機能を担ってもよい。プロジェクトのコーディネーターとして、大きな仕掛けを推進することも求められよう。日本の金融業が本当に強くなれるかどうか、日本の再生はかかっているともいえるので、その行方に注目したい。