

企業経営委員会 パネル・ディスカッション (2008年度)

# 金融業が目指すべき 「新・日本流経営」を考える

企業経営委員会は4月28日、「金融危機の向こうにあるもの～今後の対応と展望～」と題したパネル・ディスカッションを開催した。パネリストに、それぞれ立場の異なる4名のスペシャリストを招き、今後の日本の金融業の将来とその展望について議論した。



## 金融危機の本質について さまざまな視点から分析

パネル・ディスカッションに先立って、長谷川閑史企業経営委員会委員長(副代表幹事/武田薬品工業 取締役社長)が挨拶に立ち、「金融危機の影響が世界に波及する中、本日のテーマはとても時宜を得た内容で、金融業の『新・日本流経営』を検討していく上で貴重な意見となるはずである」と述べた。討論会の議題は、①金融危機の本質とは?—日本の金融業への影響、②日本の金融業の強みと弱み、③日本の金融業の強みを活かせるビジネスモデルとは?—金融業の「新・日本流経営」はあるか?、という3つの内容について、モデレーターを務める藤沼彰久副委員長(野村総合研究所 取締役会長兼社長)が、そ



今回のモデレーターを務めた藤沼彰久氏  
(企業経営委員会副委員長)

### 2008年度企業経営委員会 第13回会合

- テーマ: 金融危機の向こうにあるもの～今後の対応と展望～
- パネリスト: 稲野和利氏(副代表幹事 野村アセットマネジメント 取締役会長 代表執行役)  
國部 毅氏(三井住友銀行 取締役専務執行役員)  
野崎浩成氏(日興シティグループ証券 株式調査部マネジングディレクター)  
深尾光洋氏(日本経済研究センター 理事長/慶應義塾大学 教授)
- モデレーター: 藤沼彰久氏(企業経営委員会副委員長 野村総合研究所 取締役会長兼社長)

れぞれのパネリストに質問する形で議論が展開された。

深尾氏は金融危機の原因とその真相について、「サブプライムローンのように、通常は証券化ビジネスに向かない商品を証券化し、高い格付けを乱発してしまったことが1つ。もう1つは、架空利益の計上がデリバティブで行われていた可能性が高いことが挙げられる」と意見を述べた。

これに加え、企業側からの意見として、金融機関への監督体制の不備という問題が提起された。稲野氏は「特に米国では金融機関への監督が不十分で、適切な危機対応がなされていなかった」と分析した。また、野崎氏は、企業トップなどへの高額な報酬システムや、企業倫理、モラルハザードといった点にも触れ、「リスクをとれば大きく儲かるという、人間そもそも

の欲が根本的な要因としてある」と言及した。さらに、いかにして同じ過ちを防ぐかという視点で國部氏は、「倫理とリスク管理の2つを、経営の中にどのように取り込み、機能させるかがポイントになる」と議論を展開した。

## 日本の強みを活かした 新しい金融業の姿を検討

今後、日本の金融業の強みを活かしたビジネスモデルと、ビジネスをいかにグローバル展開するかについても、活発に議論された。稲野氏は「ひと口にグローバル化と言ってもさまざまなパターンがあるはず。日本という市場に立脚したグローバル化か、それともほかの国や地域に向けたグローバル化なのか、最初にそのイメージをきちんと整理する必要がある。私自

身はやはり日本の顧客と市場に根差したグローバル化というイメージが強い」と述べた。これを受けて國部氏は「われわれも国内で商業銀行としての機能を強化した上で、海外に事業を広げることが大切だと考えている。今後の銀行業務のポイントになると思われる金融ソリューション機能を、まず強化することが重要だ」と語った。

また、野崎氏は「英国のグローバル・ローカルバンクのHSBCや、“わらしべ長者”的なRBSとは違う、日本型のグローバル展開を目

指すべきだと思う。そのためには、日本の銀行が海外での資金調達能力を高めることがポイントになるだろう」と、日本独自のスタイルという論点から意見を述べた。さらに、深尾氏は日本の銀行にとってこれから東アジア地域が有望なマーケットになると述べた上で、「日本の労働人口は毎年約1%弱という相当なペースで減少していく。その中でグローバルな人材を多く育てるのは難しい状況ではないか。この際、日本語のできる知的な移民をアジアから積

極的に受け入れることも検討する必要がある」と日本社会が抱える問題にも言及した。このほか、投資銀行の今後のあり方についても多様な議論が交わされ、各パネリストがそれぞれの立場から見解を述べた。

これらの議論を受けて藤沼氏は、「現在、取りまとめを行っている第16回企業白書に、今回の貴重な意見をできる限り盛り込んでいきたい」と述べて、討論会を締めくくった。

## まとめ 日本の金融業の今後とグローバル化に向けて

### 学問と実践の距離を縮めることも大切

#### 稲野和利氏

野村アセットマネジメント 取締役会長 代表執行役

日本は同じ言語や価値観を持った同質性の高さが、グローバル化を疎外する1つの要因になっている。今後、異なるバックグラウンドを持った人材をいかに増やすか、また、いかに機能的に組織に組み入れるかが、大きなポイントとなるだろう。さらに、日本では「学問と実践」、もしくは「研究とビジネス」の間の距離が遠いのではないかと感じる。金融工学を梃子とした革新性を高めるためにも、この2つの距離をどのように縮めていくかが、日本の金融業のグローバル化にとって大きな課題となる。



1976年野村証券に入社。野村アセットマネジメント 取締役執行役社長兼CEO、野村ホールディングス 取締役執行役副社長兼Co-Cooを経て、2009年4月より現職。

### いかに金融ソリューション機能を高めるか

#### 國部 毅氏

三井住友銀行 取締役専務執行役員

今後のポイントは、顧客にとって付加価値の高い金融ソリューションを、いかに提供していくかということに尽きる。そのためにはグローバルな人材の確保が必要であり、外国人の採用や経営陣への登用も積極的に行う必要がある。また、金融ソリューション機能を強化するために、我々はさまざまな機能を併せ持つ「複合金融グループ」を目指し、自前で専門性を高めていくとともに、海外のリーディングカンパニーとの提携によって機能、ノウハウを高めることで、金融ソリューション機能の強化に注力していきたい。



1976年住友銀行に入社。三井住友銀行 常務執行役員、三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員などを経て、2009年4月より現職。

### 多様な価値観を持つ組織になることが重要

#### 野崎浩成氏

日興シティグループ証券 株式調査部マネージングディレクター

今後は商業銀行と投資銀行の垣根がますます低くなると思われる。しかし、両者は資金の調達方法など根本的に成り立ちが異なり、投資銀行には投資銀行らしいビジネスモデルがある。まさに「餅は餅屋」の言葉通り、それぞれのスタイルやノウハウを活かした展開が必要だろう。その意味でも、これからの金融業は人事制度も含めて、「多様な価値観を持つ組織」であることが大きなポイントになる。さまざまな価値観を認め合って内包しながら、事業を拡大していくことが大切だろう。



1986年あさひ銀行に入社。エービーエヌ・アムロ証券、HSBC証券での勤務を経て、2004年より現職。

### まずは現在のデフレを止めることが先決

#### 深尾光洋氏

日本経済研究センター 理事長 / 慶應義塾大学 教授

日本経済はデフレの状態が続いているため、株や不動産が魅力的に見えず、キャッシュや国債を持っているほうが有利になっている。今後の金融業にとって、まずはこのデフレを早く止めることが何よりも大切だと言えるが、むしろ悪化しているというのが現状だ。また、今後の課題として、日本の企業は失敗しても責任の所在が曖昧なため、特に投資銀行部門などで損失を出した場合の対処が危惧される。個人的には、これが日本の金融業の弱点になる可能性もあると考えている。



1974年日本銀行に入社。97年に慶應義塾大学 商学部教授に就任。99年に日本経済研究センター主任研究員を兼務し、2005年より現職。