

金融分野への参入の大きなうねり

(株)日本総合研究所では、去る1997年10月13日、「金融ビッグバン・フォーラム」第1回全体シンポジウムとして、「金融分野への参入の大きなうねり」をテーマに講演会を開催した。

96年11月、橋本首相の指示に端を発した「日本版ビッグバン」は、97年6月金融制度改革の各審議会での答申が出そろい、いよいよ姿を現した。金融機関にとっては、文字通り海図なき航海への船出を余儀なくされ、自らの意志と責任において戦略を決定し、今後の進路を切り開くことを迫られる。一方、外資系金融機関や一般企業にとっては、これまで聳えていた壁が取り払われ、新たなビジネス・チャンスが生まれることを意味する。いまや、常にあらゆる可能性を追求し、従来の発想にない戦略をも視野に入れつつ、業種・業態を超えた大競争時代を迎える。

(株)日本総合研究所は、このような認識のもと、金融フィールドに限らず幅広く参加を呼びかけて、今後の金融業界の経営戦略、業務展開のあり方を検討するため「金融ビッグバン・フォーラム」を97年10月組成した。その第1回の記念シンポジウムとして、すでに日本の金融フィールドにおいて先進的な取り組みを実践し多大な成果を上げている代表的な企業経営者をお招きし、講演会を開催した。当日は、民間金融機関を中心に400名を超える多数の参加を得た。講演者のプロフィールは、以下の通りである。その迫力ある論旨は聴衆に多大の感銘を与えた。次ページ以降に講演の全容を掲載する。

八城 政基 (やしろ まさもと) (シティコープ・ジャパン チェアマン)

1958年東京大学大学院修了。86年エッソ石油社長。退任(定年)後、シティバンク在日代表に就任。96年シティコープ・ジャパン プレジデント。97年現職。護送船団方式の日本の金融界にあって、国際的経営者としてユーザーの立場を重視する戦略を展開、同行個人金融部門の黒字化に成功。幾多の外銀が同部門から撤退するなかで、その功績は際立っている。著書に「日本の経営・アメリカの経営」「よみがえれ日本企業」。

竹内 敏雄 (たけうち としお) (株式会社クレディセゾン相談役)

1955年東京大卒。73年株式会社西武百貨店常務取締役を経て、83年株式会社クレディセゾン社長。94年会長。97年現職(なお、現在はセゾン生命保険会長兼社長)。日本の流通業界では、金融分野への布石が最も進んでいるといわれるセゾン・グループ。その核たるクレディ・セゾンを、業界の雄へと発展させた立役者。その利益は銀行系カード会社の利益合計に匹敵する。1500万人のカード会員を武器に金融ビッグバンを先取りし、遠大な夢の実現に向けて経営戦略を展開。

シティコープのリテール戦略

講師 シティコープ・ジャパン チェアマン 八城政基 様

本日は日本総研のシンポジウムにお招きいただき、また先程は花村社長から大変ご丁寧な紹介をいただき、ありがとうございました。実はしばらくロンドンに行って、学生になるつもりなので、今日ここにまいります前に事務所の整理をしていました。そのなかから、今から7年前の1990年、ジョン・リードという私どもの銀行のチェアマンが、議会で証言をしたものがパンフレットになっているものが出てきました。それを読んでいましたら、なるほど世の中はこんなに変わるものかと思いました。その内容を見ると、ちょうど今、日本の金融機関のヘッドの方が言われるのと同じようなことを、アメリカの

銀行は 1990 年に言っていたのです。

「アメリカの銀行というのは、政府のいろいろなレギュレーションがあるために思うような行動ができない。例えば、国内での活動もマクファーディアン法によって州際業務を禁止されている。あるいは、グラスティーガル法によって十分な金融サービスを銀行としてできない。それに対して、アメリカで銀行の持っている資産の 23% は外国銀行が持っている (おそらくその大部分は日本の銀行だったと思いますが)。そして、我々の将来は非常に困ったことになっている」。さらにはフォードモーターの話を出しているのですが、「フォードモーターは金融部門にも出ていて、我々のように手足を縛られている銀行とは違って、かなり思い切ったことができる」と、かなり嘆いているわけです。

これはたった 7 年前の話です。それをちょっと中身を変えれば、日本の銀行の頭取の方がおっしゃることに近いのではないかと思います。ですから、世の中はいくらでも変わるのです。そして、アメリカの銀行も日本の銀行が抱えたと同じような問題を、90 年代の最初に持っていたのです。ただし、1 つ大きな違いは、アメリカの銀行は非常に早い時期に果敢に、短期間のうちに問題を解決したということです。

そこで、まず不良資産の問題が出てきた背景等を少しお話ししたいと思います。今日私がいただいているテーマの「リテール戦略」についても、最後に時間をかけてお話しします。しかし、アメリカの金融機関の過去 10 年ぐらいの変化をご理解いただくためには、少し昔に戻る必要があるのではないかと思いますので、時間を 7~8 年前、あるいはもう少し前の 80 年代の最初に戻したいと思います。

実は、私は石油会社に 30 年もいたので、銀行のことはあまりよく知らないのです。銀行に来て 9 年たったわけですが、もうほぼ仕事を辞めるわけです。80 年代の最初に何が起きたかと振り返ってみると、証券会社によって、銀行が競争に負けたのです。アメリカではメリルリンチをはじめとする証券会社が、いわゆる CMA(Cash Management Account) というものを作って、銀行がやるサービスはほとんど証券会社ができて、しかも証券会社だけができる魅力のある商品サービスを、お客様に提供した時代があります。

ちょうど、それは私がテキサスのヒューストンにあるエクソンのアジア・太平洋地域を担当する会社に転勤をしたときです。そのときに、社員の 1 人が「八城さん、もしあなたに少しお金があったら、メリルリンチにお金を置いて、株を買いなさい」と言うわけです。「1 万ドル以上のお金を預ければ、それで株を買って、その株の時価の半分まではいつでもメリルリンチが貸してくれます。しかも VISA カードを発行して、それをいくらでも使うことができます。そして 5000 ドルの範囲内で、VISA で使ったお金は自動的に落ちていきますよ。もしも現金を置いておけば、それをマネーマーケットで彼らが運用して、それが金利より高いリターンを生みます。こういう商品が 70 年代の終わりから出ているから、持ったらどうですか」と言われたわけです。

実は、これがアメリカの主たる銀行が、危ないものに手を出していく 1 つの理由なのです。つまり、**disintermediation** が起きて、企業は銀行からお金を借りずに、直接、金融資本市場から資金を調達する。そして個人のお客様も、銀行に預けるよりはメリルリンチのようなところに CMA を持つ方がいいのだということになり、お金がどんどんそちらの方に流れていくわけです。そこで 80 年代には、

LDC(Less developed Country)向け資金の問題などがその前から起きていますが、それに加えて、例えばトランプタワーを造ったトランプのような人にお金を貸す、というようなことが起こるわけです。ちょうどそのころ、金利の上制限がはずれて、アメリカの銀行は金利をいくら払ってもいい、ということになるわけです。制限がなくなるということは、要するに競争が激しくなるということですから、銀行の経営も競争にさらされてくるということです。

もっとさかのぼると、ちょうど今、日本で言っているビッグバンに相当することは、アメリカの場合には 75 年の 5 月 1 日、いわゆるメーデーと言われている日に、証券取引についての手数料の自由化があったわけです。驚くべきことに、アメリカの証券業界では固定手数料というのは 1793 年に決まっているのです。ですから、18 世紀の終わりに決められたことが、1975 年まで守られていたのです。

それから、イギリスのビッグバンは 1986 年ですが、これも証券業界に関係のある自由化です。それに比べると、今の日本の自由化（ビッグバン）は 10~20 年遅れて始まりつつあるというわけです。ですから、日本で起こることが皆目わからないということではなく、アメリカやイギリスで起きていることが、ある意味ではかなりの参考になることは事実だろうと思います。

いずれにせよ、80 年代に銀行が収益の源を失っていくことによって、危ないものに手を出して行って、大いにやけどをするわけです。これは、実は不動産のやけどなのですが、日本でも同じ問題がその後に起きているわけです。不動産の貸付が焦げ付いたというのは、ほとんどが英語圏で起きているわけです。最初に起きたのはオーストラリアで 87~88 年に起きています。それからアメリカに行き、イギリス、カナダに行くという順番でした。

実は、1990 年の 6 月に、大阪で IMC (International Monetary Conference) の会議がありました。これは世界の 100 の大銀行の頭取と中央銀行の総裁が集まる会議で、その年はたまたま大阪で年次大会をやったのです。チェアマンは、シティコープのジョン・リードがしたのです。そのとき、実は大阪に本店のある大手の銀行の頭取からゴルフに誘われて、兵庫県に行きました。片道 1 時間半ですから、2 人で行きと帰り 3 時間、車の中で話しておりました。彼が言い出したのは、「シティコープは、実は大きな問題を抱えており、これが表面化すると赤字になると思う。そして、自分はチェアマンとして非常に難しい問題に直面することになりそうだ」と。彼がこう言い出したのが 1990 年 6 月、そして 1991 年には 4 億 5000 万ドルの赤字を出すわけです。

そして、92 年 1 月には世界のシティバンクの組織を変えていくわけです。15 人を EVP に任命して、私もそのうちの 1 人として毎月、銀行の立て直しのための会議に参加しました。日本の銀行が今抱えている問題の処理のしかたと、アメリカの銀行の処理のしかたには、非常に大きな違いがあります。これは何かというと、短期間のうちに解決しないと、経営者は首を切られ、場合によってはシティバンクは国家管理になるという危機感を持っていたことです。

もう 1 つ経営者の立場から見ると、自分たちは LDC の債務問題で、10 年間をむだにしたという気持ちがあったわけです。これはご承知のように、80 年代の初めから LDC の債務問題が起きて、シティコープは 1987 年に 30 億ドルの償却をしました。全体で約 100 億ドルのローンを出していましたが、そ

の3割近くを償却したわけです。償却をすることについては、FRBのボルカー議長は反対しました。ジョン・リードが電話をかけて、「自分のところはよそに先駆けて、とにかく償却したいのだ」と。すると、「それは困る」と。これは日本の銀行が何かをしたいときに、大蔵省が「それはやめておけ」と言うのに似ている感じがしますが、ジョン・リードは株主の声を背景にして、取締役会がぜひともやるべきだと言って、一挙に30億ドルを償却するわけです。

しかし、LDC債務問題というのは、10年間続くわけです。80年代の初めから始まって、最後に全部きれいになるのは90年ごろになってからです。この10年間に出した損失はかなりの金額ですが、アメリカの銀行の経営者の頭には、その金は問題ではない、金も大変な損失ではあるけれど、一番大きな損失は10年間をむだにしてしまったことだということです。

実は、アメリカにもリージョナルバンクもあれば、マネーセンターバンクと言われるシティやチェイスのようなところもあります。そのリージョナルバンクの株価を見ますと、1980年の株価を100としますと、今は平均して1500です。15倍になっています。それに比べて、マネーセンターバンクのシティのようなところは、株価はずいぶん上がりましたが、それでも7倍程度です。ということは、やはり国際的な仕事をしたことが、ある意味では大きな傷になったということです。だからといって国際業務をやらないわけではありません。リージョナルバンクは国内の地元の金融サービスに特化したということで、そういう問題を抱えなかったということがあるのです。

90年代に入って、アメリカの銀行は再び不動産貸金の不良資産化という問題を抱えました。シティコープはこの問題を10年間も抱えるわけにはいかない。ぜひとも短期間のうちに解決しなければならないと決断し、2年間で解決するわけです。そのときやったことについては、事業会社の方々には多少興味があるかもしれませんが。我々は91年と92年の2年間で、サバイバルのための闘いだというふうに規定して、5つのことに重点を置きました。

まず第1は、シティコープの総力を2年間に集中するということです。当時、シティコープがおかれた環境はきわめて厳しいものでした。91年決算で4億5000万ドルの赤字を計上し、自己資本比率は7.5%とBIS（国際決済銀行）基準の8%を割り込んでいました。ルールが適用される92年末までには収益力を回復して、どうしても基準値を達成しなければならないという切羽詰まった状況に追い込まれていたわけです。

2番目は、経費削減です。私は石油会社に長くおり、しかも、それは世界で最もけちな会社と言われるほど経費節約をやってきた会社でした。ですから、東京のシティバンクに来て最初に言ったのは、「自分のいたところでは、いくら絞っても水が一滴も出ないような乾いたタオルであった。ここに来たら、手で触ると水がぼたぼたとこぼれるようだ。だから、これから徹底して経費の合理化をするぞ」ということです。そのときにシティコープ全体で掲げた目標は、年間ベースで15億ドル節約するということです。事実、経費は15億ドルが年間ベースで下がりました。

これはついでに申し上げるのですが、最近もジョン・リードが来たときに話したのですが、彼が昔から言っているのは、コンピュータリゼーションを中心に、銀行の経費はうんと下がるはずであるというこ

とです。どのくらい下がるかという、「銀行の経費の7割は、要らない経費だ」と彼は言うわけです。私が「少し大げさすぎる」と言うと、笑っていましたが、7割は極端にしても、事実、銀行の仕事のなかで、コンピュータリゼーション、リエンジニアリングなどいろいろ手法によって、合理化できるもののがかなりあると思います。私のところですら、90年には東京でそれまでやってきた仕事の中で、バックオフィスに650人を使っていました。今は250人です。しかも、扱っている量は3~4倍になっています。ということは、1人について生産性が6~7倍に上がっているということです。これはアメリカでは、おそらくほとんどの金融機関が今、経験していることだと思います。

今後、ますますコンピュータリゼーションによる影響は、大きくなっていくでしょう。そして、たくさん支店を減らしていったら、エレクトロニック・バンキングとか、PCバンキング、テレフォンセンター等を使えば、経費の相当部分はなくなるでしょう。

もう1つは、例えば銀行の仕事のなかを調べてみると、いろいろと過ちがあるのです。日本の銀行は、過ちの割合は非常に少ないと思いますが、それでも0.1%ぐらいの過ちがあります。ということは、100万回の取引で1000回の過ちを、どこかでしているわけです。そのたびにお客様に迷惑をかけます。すると、その1000回の過ちを直すために、かかっている時間と費用は大変なものがあります。ですから、最初から過ちをしないようにエラー・フリーの仕事をしなければなりません。こういうことが全部積み重なると、実は90~92年にかけて行った経費の節約はほんの一部にすぎないのではないかと、私は今でも思っています。

3番目は資本の充実です。銀行というのは、事業会社に比べると非常に資本が少ないのです。もともとあまり資本がないのですが、BISは、リスクアセットに対して第一次・第二次資本の両方を足して8%以上の自己資本を持たなければ、国際的な業務はしてはいけないというルールを決めたわけです。ところが、シティは長い間、自分たちは世界中で仕事をしているから、しかも業務の内容は法人部門もあれば個人部門もあるし、OECD諸国もあれば開発途上国もある。どこかでうまくいかなければ、ほかのところで必ず埋め合わせができる。つまり、相殺できるので、たくさん資本は持たなくてもいいのだという考え方を持っていました。

しかし、90年代に入って問題を起こすと、財務省の金融監督庁、あるいはFRBやBIS等が、そんなことでは銀行の商売を続けさせるわけにはいかないということになり、自己資本の充実に努めることが大事である、ということになりました。

実は、一番悪いときは8%を割ってしまっていて、90年には自己資本比率は6.7%に低下していました。しかし、現在では第一次が8.3%、第二次はそれほど増やすことはないのです。両方合わせて12.2~12.3%というところが、シティコープの今の自己資本比率です。とにかく資本の充実をしなければならず、それには利益を上げなければならないということです。

利益を上げることに加えて、資本を新たに調達する必要があります。これは、実はジョン・リードが自分1人で全国を回って（ロードショーと言いますが）、新たな投資活動呼びかけて、転換社債や優先株を買ってもらうわけです。これによって、91~92年中に新たに25億ドルの資本調達をしました。

第4は、我々はコアビジネスに戻る必要があるということです。シティは何でも、おもしろそうだと思うとすぐに手を出すぐせがありました。そして、「5I」と言われる5つの部門を展開していました。

「Information business」と「Insurance」、つまり情報と保険もやっていました。しかし、これはいずれも我々としては成功しないであろうということに気がつき、やめてしまいました。それ以外のものは、「Institutional business」(法人金融部門)、「Individual business」(個人金融部門)、そして「Investment bank」(投資銀行部門)です。この3つをコアビジネスとして残していく。それ以外は全部やめていこうということで売却し、中心のコアになるものだけに精力を集中する、という政策を取りました。

第5は、最も大事なのですが、「我々の商売は、お客様あつての商売である。したがって、お客様中心の姿勢というのは永久に捨ててはならない」ということです。今でもジョン・リードが、非常に困ったときにも大事な仕事だけは捨てなかった、カスタマーを中心に商売を進めてきた、ということをよく自慢します。

その結果、91年に4億5000万ドルの赤字を出しましたが、92年には7.2億ドルの黒字に回復し、その後22億ドル、34億ドル、35億ドルと来て、去年は38億ドルの税引き後利益を上げています。ですから2年間で解決し、その後はかなり順調にきていると言っているかと思えます。

ここで大事なことは、要するに企業のトップというのは、うまくいっているときはどうでもいいので、うまくいなくなるときに何をやるかなのです。私は石油会社にいるときもそうでしたが、第一次石油ショックのときにニューヨークにいて、エクソンのチェアマンのエグゼクティブ・アシスタントをしていたので、毎日、石油危機のときの彼の行動を見ていました。やはり企業のトップは、非常に困ったときに何をやるかによってその人の価値が決まる、というふうに心から思っています。

ところで、銀行の問題に関しては、リスク管理のことが常に話題になります。私は、やはり80年代というのは、リスク管理がだめだったのだらうと思えます。シティが大きな問題を起こしたのは、当時はリスク管理が十分に行われていなかったのです。お客様と何か取引をする場合、特に金融の商売というのは、それですぐ完結するのではなく、長い間つながっている取引があります。デリバティブでも、5年のものもあれば、10年のものもあります。ローンにしても、最終的に金利が入って、元本が払い戻されないかぎり、取引は完了しないのです。ところが、銀行のなかでいわゆる「派手な商売」をするトランザクターと呼ばれる連中がやるのは、アップフロント(最初の段階)で大きなフィーが入るような商売です。では、ボーナスをいっぱいやるよ、ということになります。そういう、短期的なものを見方をすることになってくるわけです。特にボーナスが、目に見えた成果に対して支払われる。しかし、その仕事は実は3年も5年もたってみないと、いい商売であったかどうか、わからないのです。

それともう1つは、審査部がいいと言ったからやったのだ、という口実をいつも与えてきたわけです。そこで、リスク管理というのは審査部の仕事ではない、リスク管理というのはラインの仕事であるというふうに、90年以降、その根本的な考え方を変えてきたわけです。

ですから、私が東京にいて持っていた権限というのは、2億5000万ドルまでは自分の権限で貸すこと

ができますが、そのときにスタッフとしての審査部門が徹底して調査をし、その意見を出してきます。しかし、最終的に貸したものが焦げ付いたというときに、だれに責任があるかという、現在ではもうスタッフとしての審査部門にはありません。ラインの人間が責任を取るのです。どちらかという日本では、スタッフとしての審査部を強化するのだという方向に行っていると思いますが、それとは少し違った行き方になったのです。つまり、スタッフとしての審査部に対して、高い地位のラインの者が影響力を与えることが可能な世界では、その高い地位にある者に責任を持たせなければだめなのです。これがある意味で、リスク管理についての非常に大きな変化だと思います。

もう1つは、日本でもアメリカでもそうですが、大きな損失を出すというのは、特定産業に対して貸し込んでしまった、というのがほとんどの原因なのです。世界で我々がお客様として付き合っている業種というのは、大きく分ければ10~15ぐらいしかないのです。それぞれの産業に対して、ある一定の比率以上の融資はしないこと。銀行の融資総額のうちの、どんなに高くなっても5%を超えてはいけない、というルールを作っているわけです。

日本でも一時期、不動産への融資が全体の5割を超えたという時期があったように聞いています。アメリカでもおそらく同じようなことがあったに違いありません。そういう意味では、リスク管理の方法として、いろいろなシステムを作ってきたのです。

さらには、最近では東南アジアでいろいろな問題があります。これについても「Windows on Risk」と英語で言うのですが、「リスクを見る窓」が全部で16あるのです。その窓からのぞいて、リスクがどういふところにあるかを見ようとしています。その窓の1つは、カントリー・リスクです。それから、市場リスク、流動性リスクなど、そういういろいろなリスクを3カ月に1度ずつ、役員レベルでの会議で詳しい報告を聞いて、リスクはどこにあるかを認識します。これには、政治的リスクもあります。例えば、どこかの国の政治情勢が非常に不安定である。それが非常に悪くなったとき、どういふ影響が金融部門あるいはシティに影響が及んでくるであろうか。そういうことを常々念頭に置きながら、仕事をしていこうということです。東南アジアの最近の問題についても、実は、去年の1月から話題になっていました。例のクルーグマンを、ニューヨークの役員会に呼んで、去年の初めに話を聞いています。

ですから、我々はリスクと背中合わせに生きているのだ、という意識を持たなければなりません。不祥事件があると、よく日本ではその経営陣が一丸となって、「2度とこういう問題は起こしません」と言われますが、私はそれでは不十分だと思います。精神論ではだめなのです。やはりシステムとして、あるいはファンクションとしてのリスク管理を、徹底して行わなければなりません。だれも最初から悪い意図を持って、会社に損害をかけるようなことをするわけではないのですから、リスク管理システムをきちっと作って、リスクを常にチェックできるような体制にしておかなければならないと思います。

よくコーポレート・ガバナンスの問題が世の中で話題になりますが、私はこのことが日本ではよく理解されていないと思います。一言で言うと、これは経営陣と取締役会が完全に分離している、という状態にならなければならないのです。しかし、社外重役制度が日本では定着していないので、それは非常に難しいかもしれません。アメリカでは、社外重役だけで構成されている監査委員会がありますが、これが非常に権限を持っているのです。会社の常勤の人は1人も入らない監査委員会があつて、監査委員会

に対しては、外部の監査法人と内部の監査部が報告をします。そこにリポーティング・ラインがつながっているのです。

シティの場合、今は、会社のなかの言葉で言うと「never again」、「再びあの問題を起こさない」ということで、audit（監査）を非常に厳しくして、常に皆が注意をしあっています。日本でも、内部監査と外部監査人が一体となって、リスクの管理をする。これは何もお金だけのことではなく、業務上のリスクも含めて注意しなければならないというふうに、我々は当時の経験から学んだわけです。

ところで、次にシティバンクのビジネスのことです。34億ドルの利益を出したのは94年です。その次の95年の1月になって、非常に業績のいいときに、ジョン・リードは、「おそらく銀行はこれではだめになる。世界はオーババンクの状態である。銀行が多すぎる。我々の商売は21世紀に向かって、おそらく今のままではやっていけなくなる。そこで、我々のビジネスの方向を変えるのだ」と言い出したのです。

私もその1人でしたが、みんなきょとんとしていました。せっかくこれだけ一生懸命努力をして、34億ドルの利益を上げたのだから、これでいいではないか。何がおかしいのだと思ったわけです。しかし、その当時から、彼は銀行は今までの仕事のやり方ではだめだと。方向を変えるというのは、別に今までのやり方を全部変えるのではなくて、「シティバンクの一番強いところは何だろうか」ということを彼は言い出したのです。そして、15人のEVPを、いくつかのグループに分けて、2日間にわたっていろいろ議論し、最終的には、我々の将来の事業の中心になるものはこれにしよう、という結論を出したという過程があったのです。

その1つは、どこの銀行に対しても、我々が誇れることは「シティはグローバルな銀行である」ということです。英語では「globality」と言いますが、国際性というか、世界中ほとんどどこでも我々は仕事をしているのだ、ということです。現在、98の国と地域で支店を持っていますが、その中で、コーポレート・バンキングという法人金融部門は、ほとんど100近いところでやっています。個人金融部門（クレジットカードを含めたリテールバンク）は、44カ国でしているわけです。しかし、これもいずれは99~100にもっていきたいと考えています。

いずれにせよ、どの銀行と比べても、よその銀行が優れているものはあるかもしれないが、シティが自分たちの特徴として誇れるし、力になるものはグローバルティである、というのが1つです。

第2は、我々はエマージング・マーケットに強いと。日本を含めて、アジアは1902年に進出していますから、95年の歴史があります。ラテンアメリカについても、ほとんどの国に1910年代に進出していますから、80年以上の歴史があります。そして、現在は中央ヨーロッパ、東ヨーロッパ、中近東、アフリカ、南アフリカ、南アメリカ等々、エマージング・マーケットでシティが出ていないところは、ほとんどないのです。

皆さんの商売もそうかもしれませんが、我々の商売も、日本における商売の伸びは最近、非常に小さいのです。これは、アメリカでもヨーロッパでもそうなのです。いわゆるOECD諸国の成長率は非常に

低いのです。それに比べて、エマージング・マーケットはどこを取っても、全部2桁の伸びをしています。ですから、エマージング・マーケットに強いということは、シティにとっては、よそに比べて1つの特徴であろうと思います。

しかも、ラテンアメリカにお金を貸して焦げ付いたものに、どういう対応をしたかという、ブレイディ・ボンドを買ってはいないのです。むしろ、いずれこういう国々の経済も正常化するであろうとみたのです。したがって、デットとエクイティのスワップをずいぶんしたのです。政府から、持っている株をもらって、貸金とスワップしたわけですが、現在は **privatalization** (民営化) されることにより、利益を生んでいるのです。ですから、シティが **LDC** に貸したお金で、焦げ付いたネットのお金はごくわずかです。ほとんど取り戻したという状態です。

というのは、もともと我々はラテンアメリカで、70~80年という長い間、仕事をしており、地元に着しているのです。地元のリージョナルなバンクとなっていたのです。したがって、我々は絶対に、こういう市場を捨てない、ここで再び成果を上げるために、むしろ種をまいておく方がいいのだ、という考え方があったわけです。それが今やエマージング・マーケットでの、シティの大きな力になっています。

第3は、コンシューマー・ビジネスです。これも昨日、今日できたものではなくて、実は1975年にジョン・リードが、当時のチェアマンのウォルター・リストンに「お前、これからコンシューマー・ビジネスを始めたらどうだ」と言われて、始めたものなのです。アメリカの銀行はそれぞれみんな特徴を持っています。シティがコンシューマー・ビジネスを始めた、ちょうど同じころに、バンカーズ・トラストはニューヨークにあるリテールバンクの支店を全部やめてしまったのです。逆に、シティはコンシューマーに入っていった。そして、カードへもその後に入っていくわけです。そして、赤字を7年間続けます。私は銀行に9年いますが、そのうちの7年間近くは、シティ在日支店は赤字でした。過去2年間は完全な黒字になっていますが、コンシューマーの商売というのは、最初はどうしても赤字なのです。赤字というのはしょうがないのです。これはインフラを作り、人を雇い、お客様に来てもらうわけですから。

そういう意味で、私が銀行に来たときにジョン・リードが言ったのは、「八城さん、あなたには2000年までに、日本のシティバンクは利益が出るように、コンシューマー・ビジネスを作ってくればいいのか」と。これはアメリカ人としては非常にめずらしいのです。89年の話ですから、11年後までにちゃんとしてくれればいいのかというわけです。しかし、彼の頭にあるのは、「日本は世界で第2の経済大国である。したがって、今の日本におけるシティの規模には全く満足していない」ということに違いありません。少なくとも黒字になって、一応、将来に向かっての見通しができたことについては、喜んでいて違いありません。しかし、彼の頭にあるコンシューマー・ビジネスは、もっと大きなものでしょう。

以上の3つが我々の大きな力なのです。グローバリティとエマージング・マーケット、そしてコンシューマー・ビジネスです。考えてみますと、これは基本になる2つの仕事に、コマーシャル・バンクとして我々は集中するのだということです。要するに、法人部門と個人部門(富裕層を中心としたプライベート・バンクとカードを含む)の2つが、我々の中心であると位置づけたわけです。

それから、もう1つ大事なことは、今までは銀行というのは、商品サービスがあって、それをお客様に売るという考え方がありました。もう1つ、我々のようにグローバルな銀行の場合には、まず地域があって、そしてそこに金融商品を持って来る。これをだれかに売ろうと考えるわけですが、この考え方は根本的に間違っている。まず考えるべきことは、顧客が先にある。顧客のニーズがまず何であるかを、理解しなければならない。金融ニーズをまず理解し、そのニーズを満たすための商品サービスを作るのだということです。

したがって、我々の商売というのはカスタマー（お客様）が定義づけるのだ、と考えているわけです。ですから、「Customers define our business.」と言っているのですが、要するに「お客様しだいです」と。今までのように、「こういうものがあるから、お客さん、ひとつこれ買ってください」というのではなく、お客様の抱えている金融・財務上のいろいろな悩みなりニーズが何であるかを、まず理解しなければならない。理解したら、それをどうやって最も安いコストで、過ちなく、迅速に満足していただけるようなことができるか、ということを考えねばなりません。そこに、我々の頭を切り替えなければなりません。つまり、ある意味では今までのような「地域」「商品」「お客様」というパラダイムから、「お客様」「商品」、そして最後に「どこの地域でどういう商売が、利益が出るか出ないかという計算をする」というだけのことで、それはあくまで最後に来ると考えているわけです。

最近のビッグバンとの関係で言いますと、おそらく最大の問題というのは、日本は低金利の世の中で、高いリターンを得る商品がないということです。私も、実は京都の第三高等学校出身なのですが、先輩に「銀行の話をしろ」と言われて、ここ数カ月くらい、よく行くのです。話をすると最後に、「1億円のお金があったとしても、30万円しか金利が入ってこないのは、どうしてくれるのだ」と、たくさんの質問が来るのです。おそらくビッグバンの最大のねらいどころと、あるべき姿というのは「消費者・利用者が求めている商品を自由に選択できるように、いろいろな商品を出し、そして競争的な価格で、できれば安く、過ちなくそれを買うことができる」という状態にすることが必要なのです。日本の銀行の商売の中身を見ると（我々もそうであったわけですが）、約8～9割は金利の差での商売なのです。

アメリカの銀行の場合は、金利の差による収益は、今や全体の半分以下です。どういうことから収益を上げているかという、為替の取引やデリバティブスもありますが、あくまで、ごく普通の商売で収益を上げているのです。例えば株券の取り扱い、あるいは貿易金融やプロジェクト・ファイナンス、さらに最近ごく普通のサービスになっているものではキャッシュ・マネジメントがあります。これがかなり大きな収益の柱になっています。

キャッシュ・マネジメントが、今までの日本ではできなかったのです。為替管理法で、日本だけは別扱いで、海外50カ国で仕事をしている企業があっても、アジアの域内ではできるけれども、日本を含めたキャッシュ・マネジメントはできないわけです。例えばある企業がいろいろな国に工場をもっている。そして、原料を買う相手は多数で、お客様は世界中にある。そうすると、それに伴うお金の受け取りと支払いというのは、いろいろな通貨が輻輳しているはずなのです。それを現地通貨で1つ1つ決済しようとする、いろいろな銀行と取引をする必要があり、為替のリスクもあるわけです。これを全部ネットィングするというのは、ごくあたりまえのことです。そして今やネットィングの結果、最後に起きる

お金の流れというのは、銀行が代行して行うのです。小切手も銀行が切ってくれるということになってきているわけです。

ですから、そういうキャッシュ・マネジメントは世界のいろいろな企業が行っています。これは資金の効率的な利用と、為替リスクがなくなるという、いろいろなプラスがあるのです。これができなかったのは、日本が為替管理を厳しくやってきたためです。いかにもビッグバンでよそより高い成長をする、と思われる方がおられるかもしれませんが、そういう面も確かにありますが、為替管理を自由にするというのは、実はよその国ではもうとっくにやっていることであって、日本はやっと追いつくわけです。

その場合も、海外に送金し、海外で投資や預金をするといった場合、税金はどうなるか決まっていないのです。現在の税金では、東京で預金をすれば20%の源泉徴収で済みますが、海外で預金をすれば、最高税率65%の総合課税になります。ですから、そういうインフラの整備をもっとしなければならないのに、やはり時間がないのです。来年からの為替管理法の改正によって起きることに、どう対処していくかを決めなければなりません。

為替管理を自由化すれば、おそらく銀行が取り扱う為替の量は減ってくると思います。為替の手数料も本当に競争が激しいので、スズメの涙程度ですが、これもしかたのない話です。個人についても、為替の手数料や送金手数料というのは、どんどん競争が激しくなって、利幅は少なくなると思います。特に送金等については、ただにすべきではないかと思っています。

というのは、これから銀行の競争相手というのは、他の銀行や金融機関ではないのです。むしろマイクロソフトとか、日本の大手のエレクトロニクスメーカーや商社が金融分野に入っていくことが十分できるのです。私どものところでは、「電子財布」というシステムを作っており、「EMS」(Electronic Monetary System)と呼んでいます。これは、パソコンの上に財布の姿が出てきて、自分の銀行を呼び出して、その財布の中にお金を落とします。そして、外国でも国内でも何かを買いたいというときは、エレクトロニック・コマースで呼び出して、買いたいものを選びます。例えば、それがフランスの洋服であったとして、フレンチ・フランで払わなければならないというときは、自分の財布から円を出して、為替はどの為替ディーラーから買えばよいか、という選択ができるはずなのです。そして、1番レートの良いものから買って、パソコンの上で相手側に送金をしてしまいます。

この仕事は、実は銀行とは関係のない仕事です。これは要するに、信号を送る商売ですから、我々がそこでお金を取ろうと考えても、だんだん競争が激しくなって、おそらくそこでは料金がもらえなくなるだろうと思います。それでは、どこで銀行の商売があるかという、銀行に預けているお金が銀行にとっては魅力なのです。そして、フランスのブティックに入ったお金を何に使うかというときに、銀行の出番が出てくるわけです。投資するとか預金するとかいうときです。そのように、銀行固有の商売でない分野には、どんどん他産業からの進出があるであろうと考えられるわけです。

それとの関連で、少し話は飛ぶのですが、最近、企業の効率を話すときに、ROEとかEVAという言葉をよく聞かれると思うのです。ROE (Return on Equity) は、エクイティ (株主資本) に対するリターンを言っているわけです。銀行はやはりビジョンを持っていないといけないのですが、このビジョンを

作るのはチェアマンです。場合によっては、スタッフや外部の人を使うこともあります。シティでは91～95年にかけて、どういう資本構成に持っていくかということを考えました。そうすると、ROEを何%にすべきだという目標を立てるのです。これはかなり細かい作業をして目標を立てます。現在の目標は、ROEは少なくとも18%と。つまり税引後の利益を分子にして、分母は株主の持ち分ですから、資本金+内部に留保されたもの（いわゆる正味資産）で計算します。現在は20%程度のリターンがあります。

あるいは、最近よく言われるEVA（Economic Value Added）は、企業にとってのコストが何であるかということから始まります。皆さんの企業もおそらくそうだと思いますが、特に低金利時代の日本では、企業の資金コストは世界で最も低いのではないかと思います。理由は金利が安いことのみならず、株価に対する配当が非常に低いということです。ですから、日本の企業の資金コストはアメリカの企業に比べると、平均して2～3%安いのです。これは最近の話ではなくて、歴史的にそうなのです。

これは何を意味するかというと、平均コストが安いために、企業経営者が、自分がぜひとも上げなければならないと思う利益率が、非常に低くて済むということです。日本の企業は今のように非常に不況で困っている時代でなくても、80年代の後半でも、ROEやROA（総資本に対する利益率）を見ると、非常に低いのです。総資本というのはエクイティだけではなく、固定利子を払っている社債や借入れも含まれます。自己資本も株式ですから、配当を払います。そういうもののコストは非常に低いのです。

ですから長い間、実は競争上は、日本の企業は有利な立場で来ているわけです。アメリカの企業は資金コストが高いために、競争上は不利なのです。しかし不利なことが、実は利益性を追求するドライブになっていたと言えます。EVAというのは、そういう平均的な資金コストを上回る何%の価値を、企業として得ているかということです。例えば、企業にとっての資金コストが5%で、それを7%上回って12%のリターンがあれば、EVAは7%という概念なのです。

実は最近、銀行で若い人たちがEVAを議論しているので、それは何だと言ったら、そういう説明をするのですが、アメリカの石油会社は30年前からこういうことをやっているのです。私は若いときにアナリストでしたが、さかんに今言われるEVAの計算をしていたものです。つまり、アメリカの企業は資金コストを上回るものにしか投資をしないのです。上回らないものには一切手を付けません。ですから、量より質というか、利益率を大切に、資金の効率をよくするというのは、そういう背景があるわけです。

最近でこそ、日本の企業でもそういうことが言われるようになりましたが、やはりこれはバブルがはじけたからではなく、企業のあるべき姿というのは本質的にはそういうものだと思います。

ところで、最後に個人金融部門のことをお話しします。先程申し上げたように、顧客のニーズが我々の商売を規定するのだ、ということが基本的な考え方ですから、シティバンクのコンシューマー・ビジネスは何を目標にしているかということ、個人のお客様に、その方の一生の間に必要な金融サービスは全部提供したいと考えているわけです。それぞれの生涯の置かれた段階で、金融サービスに対するニーズは違わずです。極端に言うと、住宅ローンというのがありますが、お客様は住宅ローンを欲しいのではないのです。住宅が欲しいのです。その資金をいろいろ考えて、お金が足りないから住宅ローンが欲し

いと言うわけです。ですから、我々は住宅ローンを提供するのではなくて、住宅が欲しいお客様には、どうい方法が一番いいかと考えるわけです。もちろん、住宅ローンがよければそれでいいわけです。

そのように考えると、人の一生のなかで、子どものときから学生になると、学資のない人は、学校からスカラシップをもらうかもしれないけれど、銀行から安い金利で借りたい人もいます。すぐに返さないで、世の中に出てから出世払いで返したい、という方もいるかもしれません。そういう方を相手にしたスチューデント・ローンというのを考えることができます。学校を出れば、自分の住むところが欲しい。学校時代からも、クレジットカードが欲しいかもしれない。それは現金がなくても買える手段が欲しいわけです。

そう考えると、1人の人の一生のなかには、銀行のなかで必要とするサービスにはいろいろなものがあります。今までのように、銀行の商売は単に大衆からお金を集めて、それを企業に貸すのだと考えていけば、非常に狭い範囲の仕事しかありませんが、個人個人のニーズに合わせれば、たくさん仕事があるわけです。年を取って少しでも余裕が出てくれば、この資金を使って高いリターンを得て、老後の生活に備えたい。あるいは最近のように、年金も危ないということになれば、40歳になれば退職後のことを考えて、お金を少しずつためながら、年金の運用をまかせたいと。そのように考えるわけです。

ですから、コンシューマー・ビジネスの将来のことを考えるならば、個人の持っている投資商品に対するニーズを、我々は第一義的に考えるべきです。その場合、ビッグバンとの関連で、おそらく日本のほとんどの金融機関が考えているのは投資信託のような商品かもしれませんが、残念ながら、日本では投資信託の評判は非常に悪い。これは、投資家の立場や利益を中心に考えなかった商売をしてきたために、人気がないのです。これは発行体のために投資信託を次から次へと売りつけ、償還が来る前に売却をすすめ、別の新しいものを買わせてきたわけです。

今、大事なことは、個人のニーズに合わせた商品を作ることです。そのなかで、リスクの高いものはいやだという人がいるとすれば、元本保証型の商品を作っていくということが考えられます。そのアップサイドは100の利益が出るというときに、70しかもらえないこともあるが、マイナスになることはない、という商品を作ることにも可能です。これはデリバティブを使ってやることができます。

また、人によっては株式はあまり好ましくないと。そうすれば、債券をかなり入れて、しかも為替についてはすぐ使うお金ではないから、為替リスクを気にする必要はないと。むしろ、長期的に投資をしたいとすれば、外国債や外国のエクイティを入れることも可能です。

そういったお客様のニーズに合わせた商品を作る能力と、それを売るための手段を持つことが必要です。日本に今、ビッグバンだと言っているいろいろな投資銀行が来ているようですが、おそらく外国の金融機関はカスタマーを持っていないのです。カスタマーを持っている日本の金融機関と手を組んで、自分たちの商品売りたいと考えているわけです。逆に、日本の金融機関は今まであまりそういう商品を扱っていないので、外国で作られている商品を入れて、自分のお客様に売っていきたいと。おそらくそこで利害が一致して、いろいろなパートナーができてきているのだと思います。

実は、私どもはよく「そういうパートナーをやりますか」と言われるのですが、現状では考えていません。というのは幸いにして、過去 10 年間に日本でのカスタマーベースを作りましたから、そのお客様に対して直接売ることができます。おそらく、これからのリテールの中心として重要になっていくのは、そういった投資的な商品だろうと思います。そういう意味で一番大事なことは、選択の余地をお客様に差し上げるということです。今まで私が先輩の前で話をしますと、「1 億円で 30 万円の利息とは何事だ」と言われて頭を下げましたが、そうするのではなく、「いや、どういうニーズをお持ちですか。それならこういう商品があります」と言えるようになると思います。

垣根を取り外すということは、銀行の支店でも投資信託を売れると言われていています。銀行のお客様の場合は、預金であれこうした商品であれ、同じニーズを持っているわけで、それを選択されるのはお客様であり、自分のニーズに合わせるわけです。顧客ベースはほとんど一緒です。しかも銀行というのは、おそらくいろいろな金融機関のなかでもまだ信用度が高いと思います。ですから、安心できる相手にお金を託したいと考えるわけで、これは世界中そうなのです。お客様 1 人 1 人のご要望を聞いていると、お金が一番自分にとって大事だから、安心して取引のできる場所を、と言われるのです。Peace of Mind (心の平和) が欲しいのだ、と言われるのです。しかし、高いリターンは欲しい。あまりリスクがあるのはいやだと。それは、その方のリスクに対する appetite (食欲) に合わせて商品を作ればいいのです。

そういう意味で、日本版ビッグバンというのは、金融機関の立場で考えても、あるいは利用なさる個人や事業法人の立場で考えても、おそらく 10 年は遅れたと思うのです。その 10 年の遅れを一刻も早く取り戻す方がいいと思います。不良資産の問題も早く解決すればするほどいいのです。今日私が来る前に読んできた、ジョン・リードが 90 年に書いていたことは、今の時点から見ると、なぜそんなことを言ったのかというほど違和感があります。「アメリカの銀行はだめだ。フォードや GE などの事業法人にやられてしまう。アメリカは法律が厳しくて、ろくな商売ができない」と嘆いていたわけですが、そこから抜け出してグローバルな展開をし、いろいろな商品を提供するということで (特にエマージング・マーケットを対象にしていますが)、再び強く生き返ったわけです。

ですから、2002~3 年ごろになると、「95~96 年にあれほどだめだと言った日本の銀行は、こんなにも力があるのか」ということになる可能性は、少なくとも 50% 以上あります。しかし、それは時間が問題ですから、時間を失わないということが最大のポイントです。過去、アメリカの銀行と日本の銀行の不良資産問題の時間のギャップは、実体的には 2 年だったと思います。アメリカの銀行は 90~91 年に非常に困ったのですが、日本は 92~93 年に始まっています。そこから今までの時間が、実は非常にもったいなかったということになるわけです。ですから、今からでも遅くない、というのが私の感じです。

この辺で話を終わらせていただきます。どうも長時間にわたり、ご清聴ありがとうございました。  
クレディセゾンの経営戦略 講師

株式会社クレディセゾン相談役竹内 敏雄 様

ただいま、ご紹介いただきました竹内です。先程は世界のグローバルバンクの八城さんの、しかも 38

億ドルというすばらしい利益を上げておられる会社のお話の後で、私のような小さな会社の責任者をしてきた者がお話し申し上げるのは、大変おこがましく思います。しかし、今日の金融ビッグバン・フォーラムの演題にあります「金融分野への参入の大きなうねり」というタイトルでは、私どもの会社は資格があるのではないかと思うわけです。と申しますのは、私どもは15年ほど前までは完全なリテラー（小売り業者）だったわけですが、今では、リテイル部門はほとんどゼロで、完全に金融分野へ転換しました。いろいろな戦略を取って、また数々の間違いを犯しながら、ようやく今日まで来たわけです。その辺の私どもの会社が歩んできた道と、今後の対応についてお話ししたい思います。

私どもの会社は実は戦後、月賦販売のチェーンとしてスタートしました。戦後、消費者の収入と消費のバランスがとれていない時代に、月賦販売チェーンというものが小売業の一角を占めるぐらいの勢いがあった時代が、20年ぐらい続きました。そのとき、現在の丸井さん、当社になりました緑屋、マルコーなど、そういう会社が昭和40年代の初めに東証一部に上場をしたわけです。ところが40年代も進みますと、百貨店や量販店が力を増し、そこで割賦販売も行うようになりましたので、この産業全体は完全な衰退期に入ったわけです。月賦百貨店全部が衰退期に入ったわけです。

丸井さんがその衰退期を乗り切った戦略は、誠に見事でした。まず自分の足もとを見つめ、下がっていく売り上げのなかで、だれがお客であるかをよく分析されたようです。そして、若者の月賦販売に関しては今後も衰退ではない。若者を集めるには大型店で、新宿などで大規模な展開をしないといけないということで、若者路線をとられ、その衰退期である月販業を今日の姿にまで引き伸ばしたわけです。

ところが、そのほかの月販店は、ロケーションも悪かったのですが、思いつきの行き当たりばったりの多角化を行ったわけです。緑屋の場合も調べてみますと、住宅販売などの不動産業、結婚式場・ボウリング場の経営、外食産業など小手先の多角化を行い、傷をますます深くしました。そして、ついに昭和48年の石油ショックを乗り切ることができずに、丸紅の傘下に入るわけです。丸紅が2年ほど経営しましたが、昭和51年に西武百貨店に経営権が譲渡され、西武百貨店の傘下に入ったのがその歴史です。

当時、緑屋はまだ全国に25ほど月賦販売店をもち、東証一部上場会社でもありましたので、西武百貨店の傘下に入った後は、店舗をきれいにしたり、商品を変えたり、専門店に変更したり、店舗を活性化することで、経営を維持する方策を考えました。それも7年間ほど続けましたが、一度衰退期に入った店舗を立て直すのは非常に難しく、ついに無配に転落しました。小売店としては弓折れ、矢が尽きるかたちで、昭和58年に、これではグループ全体に迷惑がかかってしまうということで、私が社長になり、クレジットカードを中心とした金融業に転換したわけです。

金融業への転換を行いまして、一番困ったのは人間の質と量、両方のミスマッチでした。昨日まで洋服を売っていた人がいきなり金融業をやるわけですから、ミスマッチもよいところです。質的なミスマッチもさることながら、量的にもクレジットカードを一からやるのには、4000人の社員は多すぎるわけです。先程の八城さんのお話にもありましたように、クレジットカードは5年間は利益が出ないわけです。そのためにまず、人員過剰とクレジットカードの創業期の赤字を補うために、当時、アメリカでは金融のスーパーマーケット化などといひまして、1つのところでいろいろな金融商品が売ることがマスコミの話題になっていましたので、どうせやるのならクレジットカードが育つまで、ノンバンクで許さ

れている範囲の金融分野を全部やっってしまうということになりました。今、ほとんどのノンバンクが瀕死の重傷を負っている不動産担保を中心としたコーポレートファイナンスから、リース、信用保証、自動車ローン、証券担保ローン、住宅ローン、個品割賦のあっせん、英国のパークレーズ銀行と提携した子会社の設立、株式投資・債券投資など、やらないことはないぐらいやったわけです。よくそれで現在、破綻を来している多くのノンバンクと同じようにならなかったなど、どなたも、マスコミも含めて言うわけです。

まず、不動産金融については自己規制といいますか、最初、おっかなびっくりやったわけです。しかし、不動産金融の場合は貸した日からは収入が来るから、クレジットカードのようにある程度時間がたたなくてもすむわけです。したがって、一番魅力的なファイナンスなのですが、これについても始めてから2〜3年して、富士銀行がアメリカのウォーターヘラーという会社を買収したという新聞記事を読みました。そのウォーターヘラーの失敗の原因の1つに不動産融資があったということでしたので、富士銀行にお願いして、どういうふうに運営しているか、私もデレゲーションに加わって、1週間ほど、ウォーターヘラーで研修を受けたわけです。その結果、アメリカのノンバンクと我々とは自己規制の度合いが違うということを見つけて、そのシステムを我が社に導入したわけです。

具体的には、今、自己資本は1700億円ぐらいありますが、当時は500億円でしたので、1件当たりの融資の上限を500億円の5%、25億円にしたわけです。それから審査は、それまでは審査部長と不動産担保事業の事業部長が2人で私のところに来て、説明をして、決裁をする方式だったのですが、アメリカと同じように公開制度にしました。この案件はだれが持ってきたのか。リスクはどこにあるのか。どういう場合にリスクをかぶるのか。公開制で、委員会で徹底的に審議するという方針に、アメリカのまねをして切り替えたわけです。金利はどうするなど、細かく決めてはいましたが、この2つが当社の不動産担保融資がほとんど無傷で切り抜かれた最大の要因だったわけです。

そのほかにも最初、バブル期にあたりましたので、株式投資によって利益を上げようとしてやったこともあります。アメリカの債券投資もやりました。しかし、すべて限度額を設けて、毎月、それをみんなで反省するというシステムにしたわけです。

その結果、大した傷もなくやってきました。そのうちクレジットカードの利益も上がってききましたので、そういう分野の縮小を始めたところで、バブル経済が崩壊したということがありまして、このバブル経済の破裂の影響をほとんど受けることなく、今日に至っています。また、当時、クレディセゾンの下に、子会社のノンバンクを3社ほど作っていました。ここも不動産融資については、最初から徹底的に、本社と同じようなマネジメントを行ったために傷つくことはありませんでした。今日では3社合併しまして、優良会社の道を歩んでいます。

一方、メインビジネスのクレジットカードにつきましては、ある程度まとまった枚数を発行しなくてはなりません。アメリカでのクレジットカードの歴史等もよく調べまして、損益分岐点をクリアする以外に、ある程度の規模をまず確保しなくてはならないということで、1983年より毎年100万枚の申し込みを受け付ける体制を作りました。毎年平均して100万枚の申込書を受け取り、審査をして、その85%ぐらいのものが発行されるという体制を組んだわけです。現在では1500万枚ほど発行しています。最

初は大赤字で、私が引き受けたときの最初の洗礼は『東洋経済』に危ない会社ということで見出しに出ました。その次にはメインバンクが飛んできて、「あなたの会社は分類貸金先になった」と言われたぐらいの会社でした。しかし、そのなかで最初のデータベースを築き上げるコンピュータ投資を 20 億円かけて行いました。その後、継続的にコンピュータ投資を徹底的に行いました。現在でもコンピュータに関するシステムでは、業界で最右翼にあると自負しています。

昨日まで洋服を売っていた社員は、リスクということについて一番鈍感です。ですから、次にリスクマネジメントを徹底しました。カードを始めますと、どこでもそうです。シティコープの歴史にも書いてあります。アメックスの歴史にも書いてあります。VISA の歴史にも書いてあります。最初に大量発行を狙うと、次に必ず不良債権の大津波、大洪水が訪れるわけです。カード会社というのはこれをうまく乗り切ってこそ成功するのです。ここでくじけてしまった会社はカード会社にならないのです。この大量の不良債権の処理は資産を切り売りしながら行いました。緑屋の小売りの店舗を売りながら、これを処理しました。ちょうどバブル期でしたので、不動産が非常に売りやすかったのです。

クレジットカードというのは規制業種ではありませんので、次に徹底的な差別化戦略を行いました。クレジットカードを発行していない会社は日本中にありません。ちょこちょこ発行して、存在理由がわからないぐらいの規模の会社が大半です。ちょっと利益が出ると、そこで自己満足に陥ってしまうのです。これに対して、私どもは大量発行戦略をとったわけです。それに伴う不良債権の処理については、その期に償却基準に達したものはどんなことがあっても落とすという徹底した債権処理と、徹底した差別化戦略をとったわけです。

そのあとはインフラです。5つのインフラがクレジットカードには必要です。それらを部門別にくくりまして、徹底したインフラの強化を行ったわけです。まず、入会審査はペーパーレスです。申込書が来ますと、転記する必要なくコンピュータのなかで OCR でコピーされ、コンピュータのなかで審査し、情報を機関に問い合わせます。ほとんど同時に、この人はどのぐらいの限度額を与えるべきだというのが自動的に出てくるシステムになっています。全部ペーパーレスです。

クレジットカードというのはオープンエンドですから、その人がやめられるまでずっとリスクがつきまといまいますので、途上審査、不良カードの発見、不正防止などを含めた、途上管理システムの導入も必要になります。もともと、クレジットカードの審査というのはいくらやっても限界があります。収入 300 万円と書かれた方を調べるわけにはいかないのです。500 万円と書かれた方が失業して 200 万円になっても、申告してもらわなければならないのです。むしろ、途上審査と管理回収体制の方が大事なのです。その管理回収体制に社員が今でも 700~800 人いるわけです。これを徹底的にコンピュータ化しまして、強い管理体制を部門として築き上げたわけです。

このほかにも、クレジットカードで一番大事なものは、お客様とのコミュニケーションです。今のお客様で約款などを読む人はいません。ほとんど電話で問い合わせてきます。その電話に 3 コールか 4 コール以内にすぐ出られて、お客様のあらゆる質問に対して、コンピュータの画面を見ながら答えられるようなシステムを築くのに、10 年以上かかりました。例えば、クレジットカードをなくした場合の対応ですが、当社の場合、なくされる方が 1 カ月に 2 万人ほどいます。95% はほんとうになくした方です。5%

がちょっと怪しいのです。その5%のうちの半分ぐらいがうそなのです。この95%の方にご迷惑をかけるシステムを築くのに、ほぼ10年かかりました。また、第一声は何と言ったらいかなど、この辺のお客様とのコミュニケーションについても、差別化の武器としまして徹底的に投資をしていきました。

一方、小売り部門は刈り取りに徹しました。衰退期ですので一切投資しませんでした。私は小売りの店舗には行ったこともないのですが、ボトムラインを見て、ボトムラインで赤字になると、「今年は2つ閉めます。人間はこっちに移します」と徹底的に刈り取りに徹し、現在ではついにゼロになってしまいました。そして、その経営資源を全部インフラとクレジットカード部門に注ぎ込んだわけです。

時代も非常に後押ししてくれました。最初は、お話ししましたように金融のあらゆる分野へ挑戦しましたが、クレジットカードの収益が追いついてきて、他の分野からは徐々に撤退することができたこと。バブルの時代に不動産が売れたこと。一番良かったのは、大して収益も上がらないのに高株価を利用してエクイティ・ファイナンスができ、自己資本が非常に充実できたこと。こういう幸運にも恵まれたわけですが、14年前に『東洋経済』に「危ない会社。あと何年もつか」と見出しに書かれた会社が、今年の決算では取扱高はカードが1兆5000億円、カード以外が2500億円、合わせて1兆7500億円に達しました。営業収益が1037億円、経常利益が267億円、自己資本比率が21%、ROEが8.6%という会社にまで育ったわけです。日本の会社は収益率が低いと八城さんがおっしゃいました。私を喜ばせたたった1つの言葉があります。それは業界紙に、ある評論家が「銀行系のカード会社が6社ある。その利益を全部足してもクレディセゾン1社の利益に及ばない」と書いてくれました。これで私も「やれやれ、ようやく肩の荷が下ろせるかな」と思ったわけです。

これが当社のたどってきたあらすじです。私どもも数々の失敗をしました。この失敗がなければ、当社の今日はなかったわけです。最初、お話ししたように4000人の従業員を、多角化と子会社作りで吸収していきました。首は切らなかつたわけです。その理由についてはまた申し上げますが、この過剰人員がなければ、今日のクレディセゾンはなかったと私は思っています。

今後のビッグバンに向けての戦略ですが、何をもちて金融事業は成功というかは、非常に難しいのです。八城さんも「金融商品というのは長いのだ。1年で利益が出たとしても3年か5年先に大損になるかもしれない」とおっしゃいました。私も同感です。何をもちて今の成功というか非常に疑問です。感覚的な判断では、当社の場合クレジットカードだけは成功したかな、後はみんな宙ぶらりんだなど、現在は思っているわけです。

ビッグバンという言葉についても、私は日ごろいつも疑問に思っています。ともかく表現が大げさすぎます。今度の政府の規制緩和案をよく読みますと、アメリカ並みの規制緩和を2001年までに実行するという表現が適切なのではないかなと思うわけです。ほかに適切な言葉がありませんので、ビッグバンという言葉をもマスコミもみんな使っているわけです。火だるまとか、ビッグバンとか、今、大げさな表現が非常にはやっているようですが、それほど大きな変革ではないのではないかと思います。

しかし、規制が緩和されることは事実です。冒頭の花村さんのお話ではありませんが、やる気と起業家精神のある会社やその人にとっては、今度の規制緩和は金融分野への参入の一大チャンスです。また、

既存の護送船団方式で守られた業種にとっては、最大の脅威となるわけです。いずれにしても、先程も花村さんがお話になりましたように、競争は今後ますます激化します。利益も減少します。新しく参入してくるイノベーターは、より消費者サイドに立ったマーケティング活動を行い、より消費者の利益になるような商品を発売してきますから、マーケティングもより重要になります。

通信の規制が緩和されることによって、携帯電話会社が乱立し、NTT、KDD が今日の新聞に書いてあるように、新しい分野に進出しようとしています。それと同じようなことが、保険の分野などで起こりそうな気がします。あらゆる分野で、大競争時代に突入するのだと思います。いずれにしても、このビッグバンは、消費者サイドには、携帯電話と同じように大変なメリットを与えることは間違いありません。

保険会社が相互参入方式で生保が損保、損保が生保に参入して、ちょうど1年になります。その結果が先日の日本経済新聞に書かれていました。それを読みまして、つくづく思ったのですが、損保会社はどんなに体力がなくても生保に進出する。生保会社は、日本生命さんが行うのはわかりますが、どんな下の方の生保会社も損保に参入する。要するに、「攻撃は最大の防御だ」という昔の戦略が、日本の経営者の頭にしみこんでいるのだと思います。『第二次世界大戦の失敗の歴史』という本のなかに書いてありますが、第二次世界大戦の日本の軍隊というのは、判で押したように兵隊を半分に分けて、前と後ろから攻めてくる。義経のひよどり越えの戦略と同じです。現在の日本の金融業の方々も「攻撃は最大の防御」ということが頭にしみこんでいるのではないかと思うわけです。

私どもの業界も競争は激化しています。クレジットカードを自動車会社が全部出す。百貨店が割引カードを出す。銀行さんも全部出す。あらゆる競争激化に耐えてきましたが、競争激化の下での戦略というのは、「攻撃は最大の武器」ではないのです。私どもがとってきた戦略は、徹底的な差別化戦略なのです。銀行さんのカードと同じことはしないのです。まず、会費無料制です。銀行さんやほかの信販会社のカードは1400円ほど会費をとります。差別化戦略は大体その会社の独り善がりなのです。しかし、差別化戦略はお客様にわかりやすく、シンプルで、浸透しやすい戦略でなければ意味がないわけです。

この会費無料制度というのは、私は14年間経営責任者をやりましたが、ずっと続けてきました。仮に、会費を1000円いただくとすると、利益が150億円違うわけです。この150億円というお金に自分の心が揺れ動くわけです。私どもは、毎年、お客様のリサーチを定期的に定点観測で行っています。それによると、お客様が私どものカードを使う理由のトップはいつも「会費無料」です。したがって、会費をいただくことができませんでした。これが差別化戦略です。

それから、会社がだんだん利益が上がってきますと、差別化戦略を会費無料以外にも広げていきます。クレジットカードを持たせることは簡単なのですが、どう使わせるかが難しいのです。すぐ休眠化してしまいます。クレジットカードを持たせた人に、値下がりする宝石を買い戻しますなどという方向に誘導してはいけないのです。クレジットカードを持たせたお客様をなるべく楽しくなるような方向に誘導していく。それには何がいいだろうと考えますと、旅行が一番いい。旅行をするときは、洋服を買ったり、靴を買ったり、ハンドバッグを買ったりしますから、旅行へなるべくお客を誘導するというわけです。旅行業は実際にはもうかりません。しかし、なるべく楽しい方へ誘導するという戦略のために、旅

行誌を発行しました。

そのような差別化戦略は、細かく言えばまだあります。例えば、カード会員が車を運転していて故障した場合、私どものコールセンターに電話すれば、どこでも修理カーが行くようなシステムを構築しています。銀行がやっていない戦略、ほかのカード会社がやっていない差別化戦略に、徹底的にお金を使っているわけです。競争激化の下での戦略の第1は、私は、差別化戦略であると思っています。

第2の戦略は、コストのリーダーシップをどうとるかです。先程、八城さんも「コストを下げる」とおっしゃいましたが、競争が激化して、マージンが下がっても、生き残るのはコストが安い企業だけなのです。きわめて単純な理論なのですが、コストのリーダーシップを徹底的にとる戦略をとっているわけです。一番のコストは人件費です。ビルの費用の方が安いです。人件費が最大のコストですから、なるべく優秀で、安い人件費にリプレースしていくわけです。そのためには本体は軽く、そのほかの分野はふるいきれないために多少重くなってもしょうがない。そういう人事政策をとるわけです。そして、徹底的にコストを下げます。例えば、人事部はどこの会社でもあります。大体、どこの会社でも人事部には20~30人ぐらいいます。ここは何をやっているかと調べますと、大した仕事はやっていないのです。大体、どこの会社でも人事部は5~6人か、精々7~8人でいいのではないのでしょうか。ここに人事部の人がいましたらしかられますが…。部の名前が大きいと、人が多くなってしまいます。徹底的に人件費コストを削減して、顧客サービスにはお金を徹底的にかけていくという戦略をとってきたわけです。

第3番目には、先程もちよつと申し上げましたように、損益分岐点の他にクリティカルマスを達成することです。クリティカルマスとは、企業としてのあるべきボリューム、臨界的な数量のことです。例えば、カード会社として損益分岐点は100億円の売り上げ、100万枚のカードでクリアできたとしましても、そんなものではカード会社として認められないわけです。本業については、会社として存立する臨界的な量というものについて、絶えず意識するわけです。最初、クレディセゾンの場合のクレジットカードのクリティカルマスは、大体500万枚の発行と考えていました。総発行数の3分の1、150万枚ぐらいが常時稼働します。150万枚ぐらい稼働すればよいと思っていたのですが、2~3年ですぐに訂正しました。クリティカルマスとしては1000万枚ぐらいのカードを発行しないと、カード会社として、それから上場会社としての存在理由がないということで、全社に1000万枚をクリティカルマスの数字として義務づけ、これに向かってきました。

損益分岐点、限界利益という言葉は、会社を小成に甘んずるといいますか、ぬるま湯につからせるような効果があるだけで、何のメリットもありません。本業においては、むしろ多少赤字を出してでも、クリティカルマスへ、あるべき姿に向かっていかななくてはいけません。例えば、保険でもそうです。上位の数社は別としまして、生保会社が参入した損保会社のクリティカルマスはどれぐらいなのか、どの程度やったら「ああ、よかった」と言えるのだろうかというのが、私が新聞を読みながら疑問に思った点です。それを最初から頭に入れて、損益分岐点にとらわれずに、数に挑戦しないと、競争上優位に立てないわけです。競争上優位に立てなければ、必ず負けてしまうわけです。

第4番目には、時間との闘いです。最近、野村総研から出版された本に『アメリカ金融革命の群像』というものがあります。これは名著です。ぜひ皆さんもお読みになることをお勧めします。『Fortune』の

編集者である著者が、VISA のクレジットカード、チャールズ・シュワブというディスカウント・ブローカー、フィデリティのミューチュアル・ファンド、メリルリンチが始めたMMFとCMAなどについて記述しています。市場に新商品が出始めてから、クレジットカードが40年、ディスカウント・ブローカーが20年、フィデリティのミューチュアル・ファンドが15年、メリルリンチのCMAが20年を経過して、ようやく市民権を得て、大衆に認知されて、金融のメインストリートに躍り出た経過が、克明に書かれています。これを読みまして、変化に対してアグレッシブなアメリカにおいても、クレジットカードがメインストリートに躍り出るまで40年、ディスカウント・ブローカーが20年という、長い期間の忍耐とこつこつと継続的に積み上げる努力が金融分野に参入した後に続くわけです。そして、初めて、成功か失敗かわかるわけです。ですから、時間がどれくらいかかるかという読みも大切なのです。

私どもの会社では、1990年になって、ようやくクレジットカード事業の目鼻もついてきましたので、マッキンゼーに診断をお願いをしました。マッキンゼーは日本総研さんと違い、ものすごく高いですから、もし皆さんがお願いするなら日本総研さんをお勧めします(笑)。マッキンゼーはウン億円です。そのウン億円のお金を、なけなしのお金を振り絞りまして、診断を仰いだわけです。マッキンゼーは当社を約半年間かけて、世界から20人ほど集めて、診断しました。その結果、たった3点のアドバイスが出てきました。大体、1点のアドバイスが1億円です(笑)。

このアドバイスは何かといいますと、1番目のアドバイスは、クレジットカードの路線は今後とも続けなさいということでした。2000年になるとあなたの会社は270億円もうかりますよ。今はもうそれを突破していますから、ちょっと私どもの方が早かったわけです。この路線を自信を持って進めなさい。2番目は、銀行業にはどんな誘惑があっても絶対参入してはいけない。私どもノンバンクはいつも銀行さんに対してコンプレックスを持っていますから、機会があれば銀行に出たいなどその当時は思っていたのですが、マッキンゼーは絶対に出てはいけないということでした。3番目のアドバイスは、将来余裕が出たら証券会社を買いなさい。そして、クレジットカードと投資信託とのシナジーを始めなさいということでした。そのほか細かいことはいろいろありましたが、マッキンゼーが半年かけて私どもの会社を診断した結果がその3点でした。そのチーフリーダーが今、金融界でいろいろな本を書いたりしているA.T.カーニーに行った安田隆二氏です。

この高かったコンサルテーションをあえて頼んだのには1つの理由があります。私が以前、百貨店にいたときに、シアーズ・ローバックに技術援助契約でいろいろ教わりにいったことがあります。このとき、シアーズは絶えず専門的なコンサルタント会社に診断を仰いでいました。人事はヘイ、全体戦略はマッキンゼーなどです。「優秀なスタッフがたくさんいるのに、なぜコンサルタント会社から提案を受けるのですか」と質問したら、シアーズの社長が「企業にはそういう寛容さが必要なのです」と答えました。なるほどと思いました。自分がやっていることは本当に正しいか、いつもクールな第三者に見てもらった寛容さが経営には必要なのだということです。このことばを忘れずに、私どもでは1983年にクレジット業に転換してから、毎年、小さなコンサルタント会社に診断を受けています。

そして、マッキンゼーのアドバイスに従いまして、3年ほど前に小さな証券会社を買いました。その際には、どういう証券会社を買うべきかと、かなりアメリカの例も調べました。例えば、アメックスはシェアソン・リーマン・ハットンを買収して、大損をし、当時のロビンソン会長はそれが原因で辞められ

たというわさもあるくらいです。しかし、成功例を調べますと、ディーンウィッターという証券会社がシアーズに買収され、ディーンウィッターがシアーズのクレジットカードのノウハウを採り入れて、一から始めてディスカバーというカードを発行したわけです。

証券とクレジットカードのシナジーというのはどうすればいいのでしょうか。アメックスの失敗は結局、大きな会社同士がいきなり合併したためと考えられます。例えは悪いですが、マヨネーズを作る場合でも卵と油と酢をいきなりガチャガチャと混ぜても、混ぜりっこないわけです。少しずつ、少しずつ入れて、かき混ぜればおいしいマヨネーズができるのと同じように、ディーンウィッターの場合は一から始めたから成功したのではないかと思います。

私どもも証券会社を買うのでしたら、その資格（証券のライセンス）を買うのですから、なるべく小さな、これ以上小さいものはないが、東証の会員権は持っているというものを探して買いました。その会社を1年がかりで人員整理などをしまして、クレジットカードと証券とのシナジーを実験して2年になります。もっとも、クレディセゾンの大事なお客様ですので、投機的な株式はなるべく勧めないようにしています。そうかといって投資信託をお勧めしようとしても、先程、八城さんもおっしゃいましたように、過去に日本の投資信託に投資した経験があるお客様はアレルギー反応で、投資信託という言葉だけでお買いになりません。しかし、若い女性、証券投資が初めての方は、積極的に参加されることが、年間の売り上げからわかってきたわけです。ただし、若い方はお金がない。量が少ないから生産性が上がらない。したがって、会社はあまり利益が上がらない。現在は、そういう結果です。ですから、皆さんは参入しない方がいいと思います。

旅行業もクレジットカードのデータベースを使い、なるべく旅行代理店に行かなくてもいいように、電話さえすればすぐ発券ができるようなコンピュータシステムを構築し、販売を開始したわけです。要するに、電話とコンピュータの技術と、それに関するコールセンターのテクノロジーがポイントです。アメリカを中心にしまして小さいテクノロジー、例えばオペレーターの勤務状態をチェックするソフトなど、コールセンターを中心としたソフトウェアは非常に発達しているわけです。これらをフルに利用しまして、実験を行っていますが、何年かかって、どういうふうになるかはまだまだ見当がつかせません。ただし、何もしていないよりは今、いろいろな実験をした方がはるかにいいなということで、実験をしています。これが成功するか、しないかはまったくわかりません。

先程、店舗で販売するよりも、コンピュータ、データベース、インターネットなどを使った無店舗販売はコストが安いというお話がありました。しかし、店舗にかかるコスト分ぐらいは宣伝費にかけないとお客様が認知しないのです。ですから、初期投資は非常にかかりますから、これはかなり利益が上がっている会社が挑戦しないと育たないと私は思っています。

あと10分しかありませんので、ちょっとはしょってお話しします。金融は人材だとよくいわれますが、これは人事政策とマネジメントにあるのではないかと私は思うわけです。私はダニエル・ベルという社会学者を非常に尊敬しています。彼がある本にこういうことを書きました。「世界中の国が技術立国になりたいと思っている。しかし、技術立国になるには3つの条件がある。第1は国に平和が続いていることだ」。私も、リストラ、リストラと叫んで、社員が明日、首になるのではないかと考えているよう

な状態の会社は平和ではありませんから、新しいビジネスなど築けるわけがないと思っています。ですから、私のとってきた人事政策は何千人の人員過剰であっても、不正を行った者以外は、転勤等はしますが、首は切らない。社員の気持ちが安定していないと、長期的な視野に立った施策の遂行はできません。銀行や百貨店が何千人もリストラしています。自らの本業を守るためにやるリストラなら、人減らしをしてもあまり影響はないと思います。しかし、新しいものを起こそうというときには、経営が苦しくても、ある程度の平和、安定感を出さないと、ほんとうの意味の挑戦はできないと思います。

第2番目にダニエル・ベルは、「起業家、エンジニア、技術者がその国に多くならないと技術立国にはならない」とあたりまえのことを言っています。私は、これまで14年間に、いろいろな事業部を起したり、いろいろな子会社を作ったりしました。当社の方向として、起業家精神に満ちた社員を救い上げるのだということを示したわけです。競争強化、競争優位に立つためには専門家の育成が一番いいのです。専門家だけがコンペティターと対抗できる唯一の手段なのです。昨日まで洋服を売っていた人間を専門家にするわけですから、なるべく仕事の領域を狭めて、そこに人間を集中すれば、すぐ専門家になるわけです。その弊害として、組織の壁が高くなったり、コミュニケーションが悪くなるとか、社内でギャーギャー言われるわけですが、これには耳を貸さない。壁が高くなったら調整する機能を作ればいい。しかし、専門家の育成は仕事の職域を狭くしないかぎりにはできないのだということで、専門家の領域を狭くしたわけです。

第3番目に、「全体に技術の理解力、計算能力がその国にないと技術立国はできない」と言っています。私もそのとおりだと思います。システムやコンピュータの投資に対する理解力を経営全体において高める。そして、これをやったらいくら、どうするという計算能力を組織全体に強めるということが新しく挑戦し、成功する人事政策だと私は思います。

大体、人事考課中心の人事政策というのはまったく意味がありません。緑屋という小売り時代から、延々と何十年間の人事考課が記録されています。人事考課というのは上司が代われば、変わります。客観的な人事考課が続けられていることはないのです。ところが小売業の場合、大体、口がうまい者が人事考課がいいのです。金融業に入ると、むっつりしていても、こつこつやるの方が成果を上げます。ですから、同じ人間でも人事考課が100%変わってきます。人事考課はボス、考課をつける人の主観によって決まるのであって、能力によって決まらないわけです。もし、皆さんの会社で、伝統的な人事考課を行っている会社があれば、四方八方から考課する方法をやってみてください。上司からの考課、友人・仲間からの考課、下からの考課など多方面の考課を併用した場合、同じ人間でもまったく違う考課点がついてくるようになります。いかに今までの伝統的な人事考課が新しい事業を起こす場合の障害になるかということがいえるわけです。

人事考課より基礎能力を重視する。そして、学歴や今までの経歴などにとらわれないようにすることが必要です。私どもの会社の役員の半分はついこの間まで高卒でした。格好悪いからちょっとどうかという意見もありました。しかし、人事考課などにとらわれずに基礎能力をみる。コンピュータで個人個人に30項目ぐらいについて点が出てくる客観的考課などによって人事異動をしたり、評価をつけますと、役員の半分以上が高卒になってしまいました。専務からも「営業報告書に書くのは格好悪い」といつてきたのですが、それでも構わない、やれと。学歴も関係なく、こつこつと一生懸命ものを築き上げるタ

イブの人間を登用するということにしたわけです。

過剰人員はほとんど子会社に出したわけです。子会社の方は本体よりも業績中心主義の給料を出すようにしています。子会社に行きますと、業績によってボーナスをドンとはずみます。ですから、本社の役員より子会社の方が給与が高い。子会社に行く方が誇りになるというシステムをとりました。その結果、子会社はこの不景気の中でも非常に業績がいいです。10社以上子会社がありますが、赤字会社は最近、参加させた1社だけです。あとは全部、大幅な黒字を達成しています。これはほとんど人事政策、給与のシステムによるものだと思っています。

金融ビッグバンで、これからの日本の金融界のテーマは「運用の時代」だと思っています。運用力の差が日本の金融界の優劣を決める大きな武器になると思います。日本の金融界の運用力は外国より劣っているとよく言われますが、そうではありません。日本の銀行や証券で働いていた者が、外資系に行きますと、ものすごい運用能力を発揮します。これは日本人が運用が下手なのではなく、マネジメントが下手なのです。マネジメントのシステム、評価するシステム、それを管理する能力が外資系の方がはるかに優れているということです。要するに、能力的にはあるけれども、いいと徹底的に任せてしまうという体質が日本に根強く残っている。これが運用力がまだ外資系よりも劣っている原因だと思います。

これから金融ビッグバンという大競争時代を迎えるわけですが、さまざまな変化のなかで、各社がどのように泳いでいくか。その基本は人事政策、人事マネジメントにあるのではないかと思います。日本の銀行さんは非常に優秀な人材を集めて、いかにその人たちに能力を発揮させるかということに今までは汲々としてきたのではないかと思います。日本の銀行さんほど優秀な人材が集まっている組織は世界にはないのではないかと思いますので、今後、銀行さんが新しい分野に挑戦された場合には、よいマネジメントさえ行われれば大変な力を発揮され、斜陽産業ではなく、これから脅威の中心になるのではないかと私は思います。

お話ししたいことはたくさんあるのですが、いつも時間を超過して、社員に怒られているものですから、時間を守るようにと出がけに人に言われました。ちょうど時間ですので、これで終わらせていただきます（拍手）。