

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ 金融ビジネスセミナー2015

Meeting new expectations
未知なるステージへの挑戦

【セミナー開催レポート】

※当レポートはウォール・ストリート・ジャーナルに掲載されたものを転載しております。



求められる中長期の視点、10年先を見据えた経営を



大森 茂 氏
有限責任監査法人 トーマツ
金融事業部長

回復基調にある日本経済は財政危機や人口減少など不安要因を抱える。金融機関は、顧客の求める良質な金融サービスの提供に加え、コーポレートガバナンスの強化を求められる時代に入った。これらの課題に取り組むには中長期の視点が欠かせない。そこで10年先の経営を見据える「未知なるステージへの挑戦」の一助となる機会として、「デロイト トーマツ金融ビジネスセミナー2015」(主催・有限責任監査法人トーマツ 金融インダストリーグループ)が7月15日に都内で開催された。

デロイト トーマツは日本を代表する総合プロフェッショナルファーム。クライアントの経営の根幹に係る問題に対して、先見性と長期の観点から課題解決の支援をしている。

セミナー冒頭、トーマツ金融事業部長の大森茂氏が挨拶。大森氏は金融機関が取り組むべき課題として、

①コーポレートガバナンス、② 金融とITの融合 (FinTech)、③人口減少を挙げ、三つのテーマを各分科

会で掘り下げながら有益な情報提供、意見交換の場としたいと述べた。

資本生産性の低い経営には、迅速・果断な対処が必要

「2015年日本と金融」と題して基調講演を行ったのは、KKR ジャパン 会長(前日本取引所グループ CEO)の斉藤惇氏。

斉藤氏は、日本企業には投資家サイドに立った客観的指標を軽視する傾向があると指摘。たとえば現在のPBR(1株当たりの純資産に対して株価が何倍に買われているか)を見ると、東証に上場する日本企業の実に4割が1倍を切っているという。1倍より低いということは、会社を解散して株主に資産を分配したほうがよいことを意味する。

これでは海外投資家の日本株離れが起きるのも当然と言える。では、日本企業には実力がないのか。「決してそんなことはない」と斉藤氏は言う。日本には技術面でもサービス面でも優れた実力を持つ企業は数多く存在する。企業の資本生産性を表す代表的な指標がROE。主要国平均の12.4%に対し、日本は8%と各国の水準を大きく下回る。日本では資本生産性の低い経営が行われ、これが投資家から正当な評価を得られない大きな要因だと斉藤氏は見ると述べている。



斉藤 惇 氏
株式会社 KKR ジャパン 会長
株式会社日本取引所グループ
前 取締役兼代表執行役グループ CEO

「企業経営者は、たとえ赤字でも社会のニーズに合わなくなった事業があれば、時として迅速・果断な判断を下さなければならない。それができなければ日本企業の評価は高らない」

2007年、東証へ招かれた斉藤氏がコーポレートガバナンス・コードや社外取締役の導入を強く訴えたのは、日本企業の奮起を促すためだった。

社会インフラ型とソリューション提供型の二つのビジネスモデルに収斂する



田中 達郎 氏
シティグループ・ジャパン・ホールディングス
株式会社
取締役会長

続いてシティグループ・ジャパン・ホールディングス株式会社取締役会長の田中達郎氏が特別講演を行った。テーマは「2025年金融ビジネスモデルのあり方」。田中氏は、10年後のビジネスモデルを洞察するための様々な切り口を提示した。中でも重要なのは、グローバル化とデジタル化へ対応できるビジネスモデルである。これには二つのビジネスモデルの方向性が考えられるとした。

一つは社会インフラとしての金融。決済・為替・送金などデジタル化が進む領域で利便性や正確さ、スピードを追求するもの。

もう一つは、ソリューション・プロバイダーとしての金融。各企業が企業価値を高めるためのソリューションを金融機関の側から提供するというもの。具体的には「CEO、CFO、CIOの各ニーズに対する総合的な支援など、企業の信頼できるパートナーになる機能を持つこと」であり、「特にこのビジネスモデルに期待したい」と田中氏は言う。ソリューションを軸としたビジネスのポイントは、① 資産運用業務の重

要性、② 横並びではないイノベティブなマインド、③ M&Aの積極化、そして④ アメリカに足掛かりを作れるか。特に、最先端かつ最も多様化した市場であるアメリカでビジネスモデルを構築できれば、経営者や社員にとって大きな自信になり次に繋がるという。

結論として、10年後の金融ビジネスモデルは社会インフラとしての金融と企業価値向上をサポートする金融、この二つに収斂すると田中氏は予測する。「どちらを選ぶかは経営者の経営判断次第。どちらを選ぶにせよ、あるいはどういう組み合わせを考えるにせよ、顧客の多様化・個別化するニーズに応えるため、絶えずイノベーションにチャレンジすべき」

最後に、「これからは経営者の時代である」と述べて講演を締めくくった。

金融機関に求められる「攻め」のコーポレートガバナンスとは



杉山 雅彦氏
有限責任監査法人 トーマツ
パートナー

有効に機能させる意味で議長の役割・期待は非常に高い」と杉山氏。こうした動きはいずれ日本にも入ってくると見る。日本のコーポレートガバナンス・コードは、英・独・仏のComply or Explain(遵守するか説明するか)型を採用している。日本的な良さを尊重しつつ、グローバルな流れを上手に取り込めるかがポイントとなるという。

続いて登壇した橋・フクシマ・咲江氏は、「コーポレートガバナンスと社外取締役の役割」について語った。フクシマ氏は、MBAを取得後、アメリカでビジネスの世界に飛び込んだ。外資系企業の経営に携わると同時に、上場企業の北米本社の社内取締役の立場から社外取締役を見たことで、アメリカ式ガバナンスをつぶさに知ったという。

フクシマ氏は日本でも2001年から9社の企業で社外取締役を経験してきている。そこで学んだのは、ガバナンスの形は(機関設計)は業界や企業の発展段階等で異なり、一つではないということ。たとえば、委員会設置会社でもソニーは、指名・報酬・監査の3委員会が社外取締役がそれぞれ別の委員会に所属。一方、パルコはフクシマ氏の在任当時、同じ社外取締役が三つの委員会を兼任していた。だからといってガバナンスに優劣があるわけではなく、「形よりもきちんと運用して企業価値向上という成果を出すことが大事。No one size fits all(一つの形だけがすべての企業にベストではない)」とフクシマ氏は言う。

今後重要になるのは、社外取締役の構成で、戦略に合致した「人財」のポートフォリオを組むこと。そのために、先ず何のために(任命の目的)、誰を選ぶか(要件、選任)、何をすべきか(役割)を決めること。特に要件についてフクシマ氏は、多様な視点で議論できる、数字がわかる、日常業務に立ち入らない(大局的判断ができる)、厳しい質問ができるなどを挙げた。



(左) 牧野 あや子 氏
有限責任監査法人 トーマツ
パートナー

(右) 橋・フクシマ・咲江 氏
G&S Global Advisors Inc.
代表取締役社長

分科会最終セッション「金融機関とコーポレートガバナンス」では、トーマツ・パートナーの牧野あや子氏が聞き手となり、「金融機関の社外取締役に期待される役割とは?」「金融機関側のサポート体制はどうあるべきか」「監査役会設置会社を想定したアドバイスを」等々の質問に対して、フクシマ氏が丁寧に回答した。

企業側には「外から来た人に何がわかるか」という根強い不信感があるが、フクシマ氏は「理解できない」と一蹴。「外の人にきちんと説明できてこそ、本当に会社や事業のことがわかっていると云える。『社内の常識は外から見たら非常識』とならないように、自社を見直すためにも、社外取締役を上手に活用してほしい」と訴えた。

金融とITの融合～FinTechは敵か味方か

金融とITの融合の分科会では、初めにデロイト シンガポールのMohit Mehrotra氏が「FinTechの近未来、アジアの事例からの考察」と題して報告した。近年、FinTech関連のスタートアップ企業が続々と登場し、投資規模は拡大を続けている。銀行側はFinTechを警戒しながらも、その成長性を取り込もうと動き出している。Mehrotra氏は特にアジア市場に着目し、デジタル金融サービスによって多くの収益機会が存在すると指摘。実際、ASEANでは、主要なプレーヤーがFinTechと積極的に連携し成果を上げているとのこと。

課題もある。銀行はFinTechと協働しようにも、最先端のセクターをスクリーニングする専門性を欠く。FinTech側も銀行の意思決定者とコネクションを作るのに苦労している。この mismatches を解消すべく、デロイトは銀行とFinTechを橋渡しするデジタルツール「Bridge」を開発した。「銀行とFinTechがパートナーシップを築くことができれば、双方ともメリットが大きい」とMehrotra氏は語った。

次に「FinTechイノベーション最前線」と題してデロイト コンサルティング(米国)の木村将之氏が講演。木村氏はFinTechのグローバルなトレンドを押さえながら、豊富な事例紹介で聴衆を引き付けた。

代表的サービスとして、クラウドファンディング、モバイルを使った送金・決済・小口投資、ロボアドバイザー(ポートフォリオ管理をロボットが行う)、ローン、支出管理などがある。ブームを牽引しているのはアメリカ、特にシリコンバレーとニューヨークである。理由は二つあるという。一つはデバイスとインフラの発達。もう一つはデジタルネイティブな1980～2000年生まれの子の存在。FinTechはこの世代をターゲットとして伸びている。



橋・フクシマ・咲江 氏
G&S Global Advisors Inc.
代表取締役社長



Mr. Mohit Mehrotra
Deloitte Singapore
Executive Director



木村 将之 氏
Deloitte Consulting LLP
National Office, Business Strategy

さらに、金融機関のスタートアップ企業との付き合い方、日本への示唆と木村氏の話は進んだ。

分科会最終セッション「日本のFinTechイノベーションのあり方」では、マネーフワードCEOの辻庸介氏、富士通総研の隈本正寛氏を迎え、木村将之氏が司会・進行してディスカッションを行った。

辻氏はソニー、マネックス証券を経て3年前に起業、日本のFinTechの先駆けとして活躍中だ。隈本氏は海外でFinTechの調査を行い、技術的なバックグラウンドも含めて啓蒙や研究発表を行っている。

グローバルに見ると、インフラの状況や人々の意識は国によって違う。当然、国ごとに解決すべき課題も違い、それに基づいてイノベーションが発展してきた。では、日本における課題は何か。日本のFinTechイノベーションが狙う分野とは？金融機関のFinTechへの取り組みは進むのか？こうした点について活発な議論がなされた。



(中) 辻 庸介 氏
株式会社マネーフワード
代表取締役社長 CEO

(右) 隈本 正寛 氏
株式会社富士通総研
金融地域事業部
シニアマネージングコンサルタント

迫りくる人口減少～金融機関は何をすべきか



坂中 英徳 氏
一般社団法人 移民政策研究所 所長
元東京入国管理局長

人口問題の分科会でまず講演したのは、移民政策研究所所長の坂中英徳氏。坂中氏は政府の人口減対策に厳しい目を向けた。「女性、高齢者の活用。どれも労働力人口の減少を多少抑えることはできるかもしれないが、日本全体の人口問題の解決にはつながらない」

出生率を今から1.8程度上げたところで、すでに子どもを生む可能性のある女性の数が減っているため、人口減少傾向はこれからも長く続く。50年で4000万人という人口激減が予測される中で、現状の人口減対策だけでは大した効果は見込めないという。そもそもアメリカ、フランスの出生率が高いのは、移民を入れているから。人口減少を食い止めるには、少子化問題だけでなく、移民政策も含めて積極的に議論していく必要があると坂中氏。また、ドイツの2005年の移民国家宣言を事例として提示し、「ドイツ同様、言語・歴史・文化などしっかりと教育した上で移民を受け入れることが大前提となる」と坂中氏は見ている。

分科会の締めくくりは、トーマツ・パートナーの浅野昌夫氏。「金融機関は人口減少社会でも勝機を掴めるか」と題して、データに基づく分析を提示した。人口減少が直接的に金融機関に与える影響としては、個人金融資産の減少がある。人口は今後、2060年に向けて4000万人減る。それに伴い、個人金融資産も1370兆円から939兆円まで減ると予測した。

もう一つ、影響が大きいのは相続だという。高齢者の増加により、これから亡くなる人が増えてくる。その場合、高齢者が保有するリスクアセットの取り崩しと預貯金化、その上での相続という流れが考えられる。問題は、お年寄りが地方に住み、子どもが都会に住んでいるようなケース。親の世代の資産が流動化するると同時に、地方金融機関から都心のメガバンクへ資産の移動が起こるだろう。「地方金融機関としては何としても食い止めたいところ」と浅野氏は言う。

一方、プラスの影響もある。地方創生が国の施策として行われ、予算措置も巨額だ。地方金融機関には、地方自治体と連携・協働しながら、地域活性化のために培ってきたノウハウや知恵を提供する役割が求められている。



浅野 昌夫 氏
有限責任監査法人 トーマツ
パートナー

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,500 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 220,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッドならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家に相談ください。

© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited