



持続性のある投資銀行のビジネス

「今回の金融危機の背景をどのようにとらえていらっしゃいますか。」

大きく2つあると思います。ひとつには、欧米の金融機関を中心に、過剰とも言える高レバレッジ(テコ)によるROE(自己資本当期純利益率)追求の経営が限界を見せたということです。借入れを増やして高いレバレッジを利かせれば、好調なビジネス環境下では一般的にROEは上がります。このようなビジネスのやり方は収益を上げるには手っ取り早いのですが、それだけにリスクも大きくなるということです。

第二に、過度の業容拡大を目指した金融コングロマリットのほころびが露呈したことです。金融機関が買収・合併を繰り返し巨大化するなかで、扱っている金融商品のリスクを経営層が十分に把握しきれなくなった部分があると思います。人材の雇用・育成も含め着実に成長して大きくなっていく場合は、その企業独自のカルチャーが自然と醸成され自己規律の意識も共有されます。

「それでは、今回の金融危機の教訓として、ROE偏重型の経営に警鐘を鳴らすぐらいの心構えが必要だということでしょうか。」

ROEは優れた経営指標のひとつですが、そこにある種の経営の哲学が必要です。企業は社会に役立つからこそ存在が許されるのです。「利益を上げればよい」ではなく、「どのように利益を上げたのか」、そのプロセスが大事です。確かに企業は株主のものではありますが、株主の自由にできるものではありません。企業は公的な存在であり、ひいては社会のものと言えるのです。社会の役に立つ仕事をしているという意識を役員で共有できていれば、社会通念上おかしいことはできません。

投資銀行の主たる役割は、企業の資金調達のお手伝い、株式公開を希望する企業のコンサルティングやM&A*1のアドバイスです。これ

「持続性」がキーワードです。

大和証券グループのビジネスそして社会的責任について、執行役社長 鈴木茂晴が語りました。

聞き手: 麗澤大学 経済学部長 教授 高^{たか} 巖^{いわお}氏

らのビジネスは、レバレッジ型のビジネスの陰に隠れて、ここ数年目立つものではありませんでしたが、社会的に意義のある仕事であり、相応の利益を上げられます。その一方で、自己資金を使った投資も私たちの重要な役割のひとつです。高い技術を持ちながら資金調達に苦労している企業などに対し、必要な資金を提供して、その企業の成長や再生をサポートしています。

「投資ビジネスを通して、世の中全体が今後どういう方向に動いていくのか。特に持続可能な社会、環境問題、地球温暖化の問題にどう対応していくかという、社会の方向性を示していくのも投資銀行のひとつの役割ですね。」

そうですね。たとえば、オバマ米大統領が「グリーン・ニューディール政策」のなかで、再生可能エネルギーによる発電を25%にしていますが、必ず実現させるんだという意気込みで取り組まないといけないと思います。

今日、日本における最大の資源とも言えるのは、環境関連の技術です。これは日本経済がこの先、立ち直り伸びていく上で核となるものです。日本には優れた環境技術やその周辺技術を持った企業が数多くあり、成長分野のひとつとして今後も注力していきます。

投資に社会的視点を

「社会的責任投資にも力を入れておられるようですが、そのあたりの取組みをお聞かせいただけますか。」

目下、開発途上国の子どもたちに予防接種を施すというプロジェクトが、各国政府の寄付をもとに進められています。当社グループがこれまでに2回販売した『ワクチン債』*2は、金融の仕組みを利用することに

より、ワクチン接種等に必要な資金を前倒して調達することを可能にします。それによって、子どもたちに早期にワクチン等を供給し、より多くの命を救うことができます。

さらに、この商品は個人のお客様向けのもので、販売を通してワクチン接種プロジェクトの存在を広く世に知らせることに役立ちます。

また、昨年販売した『ワールドクルールボンド』*3は、排出権取引が地球温暖化防止に果たす意義を、個人のお客様に知っていただく貴重な機会を提供しています。

私たちの仕事は、製造業などと違って、「世の中の役に立っている」ことが目に見える形で実感しにくいところがあります。しかし、これらの商品は、営業担当者も目的や意義をお客様に説明しやすく、かつ自分の仕事で「世の中の役に立っている」ということを実感することができます。これは、役職員のモチベーションを高めるという観点からも非常に大きな意味を持っています。

今日の社会はさまざまな課題を抱えています。今後ますます社会的課題の解決に役立つ金融商品の開発・販売を推進していきたいと考えています。

ワーク・ライフ・バランス

「鈴木社長は陣頭指揮をとり、「ワーク・ライフ・バランス」(仕事と生活の調和)の実現を進めてこられました。その根底にある考え方をお聞かせください。」

たとえば、毎日残業して土日でも働けば、短期的には業績が上がるでしょう。しかし、それでは長続きしません。瞬間的に業績が上がっても、持続性がなければ意味がありません。無理をして疲労を残したままでは、お客様への対応もおろそかになり、結局トータルで見るとマイナス面が大きくなります。つまり、持続性がキーワードだと思います。一生





懸命働いて、プライベートも充実させ、双方のバランスを取りつつ自分の人生を楽しむということが重要だと思います。

「女性の活躍推進についても力を入れていらっしゃいますね。」

証券会社といえば、これまで男性の職場という印象が強いところでしたが、現在では、女性の支店長や部長も増え、2009年4月には新たに4人の女性役員も誕生しています。

女性がこれだけ活躍できるようになったのは、当社グループが新しいお客様をつくること、既存のお客様を大切にケアして新しい資金をお預かりすることをより重視することにしたからだと思います。結果として、女性だけでなく男性も、つまり皆が持続的に働けるようになります。



「最後に、大和証券グループを、今後どのような会社にしていきたいとお考えですか？」

企業ですから、まずは利益をきちんと上げなくてはなりません。ただし、一気に大きくしようとするのではなく、着実に大きくすることです。これまでに当社グループ内に醸成されたカルチャーやビジネス上の哲学を皆で共有し、成長するのであれば、その利益には持続性はありません。

また、職場はやはり楽しくあるべきです。会社にいる時間は長いのですから、役職員同士の連帯感が重要です。

よい会社をつくりたい、というのが私の望みです。私は、これまで60～70の支店を訪問してきましたが、入社1～2年目の若手社員が私の言ったことを、自分の言葉で一生懸命語ってくれることがあります。こんなとき、私の思いが伝わっていると実感して感激します。

最前線で苦勞して働いているのですから、ストレスがたまることもあると思います。そんな時に上司の悪口のひとつを言うことがあったとしても、最後には「そうは言っても、いい会社だよな」と言えるようであれば、それがよい会社ということだと思います。

*1 M&A: 企業の合併・買収の総称

*2 「ワクチン債」はp.17を参照

*3 「ワールドクールボンド」はp.19を参照

大和証券グループ本社 執行役社長

鈴木 茂晴

インタビューを終えて

麗澤大学 経済学部長 教授

たか いわお
高 巖 氏

今回、鈴木社長のお話をうかがって、あらためて社長の「本気度」を感じました。また、「持続性」をキーワードにすべてを判断しておられることがよく理解できました。正しい方法で利益を上げることが、持続性につながるという強い信念に共感しました。