

資産運用の歴史と実践

HCアセットマネジメント株式会社

<http://www.fromhc.com>

金融商品取引業者
加入協会

関東財務局長（金商）第430号
一般社団法人日本投資顧問業協会
日本証券業協会

人+産業金融=成長
成長を支える投資の原点へ

東京	2018.03.13
名古屋	2018.03.05
大阪	2018.03.06

HC
asset
management

目次

概要	3-4
1990年4月1日より前の古き良き時代	5
1990年4月1日に施行された厚生年金保険法の改正	6
1997年以降の金融危機	7
危機を機会へ – 2000年まで	8
再び危機へ	9
危機を乗り越えてオルタナティブの時代へ	10
2008年、国際的な金融危機	11
投資の原点への回帰	12
産業金融と生活金融の一体改革	13
ガバナンス改革	14
信頼関係から信認(フィデューシャリー)関係へ	15
専らに顧客のために	16
フィデューシャリーとしてベストをつくす義務	17
フィデューシャリー・デューティーの射程	18
顧客本位と顧客満足の違い	19
顧客を真に知るためのフィデューシャリー・デューティー	20
顧客との共通価値の創造	21
葡萄畑の宝探し	22

目次

商品の提供からコンサルティングへ	23
販売代理から購買代理へ	24
金融業態の垣根の外へ、金融の外へ	25
フィデューシャリーはプロフェッショナル	26
生活金融としての家計管理コンサルティング	27
夢の実現を支援する金	28
コンサルティングの対象は家計であって、金融ではない	29
個別具体的な顧客と類型化された顧客の差	30
「産業金融としての企業財務管理コンサルティング	31

概要①

信託銀行と生命保険会社の独占

かつて、企業年金には、適格年金と厚生年金基金の二種がありました。企業年金の資産運用は、1990年3月31日まで、法律上、信託銀行と生命保険会社とによって、独占されていました。歴史的に、長期産業資金の確保や、企業年金制度の普及という政策課題が優先されたためだと考えられます。一方、変化の兆しは、1985年の外銀信託の認可、1986年「投資顧問業法（「金融商品取引法」に統合）」の施行に表れはじめていました。

1990年4月1日施行の厚生年金保険法の改正

1990年4月1日に、改正厚生年金保険法が施行され、厚生年金基金の資産運用について、初めて規制の緩和が行われました。具体的には、極めて限定的ながら、投資顧問会社との投資一任契約が認められたのです。以後、漸次、規制が緩和されるにつれて、投資顧問会社への委託額も増えていきますが、信託銀行と生命保険会社の優位は、大きくは変わりませんでした。

1997-1998年の金融危機

1997年4月、日産生命に対する業務停止命令、同年11月には、三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券と、大型の破綻が続きました。以後、1998年10月には日本長期信用銀行、同年11月には日本債券信用銀行が特別公的管理に移行するなど、日本は深刻な金融危機に見舞われました。金融制度を揺るがす地殻変動は、企業年金の運用にも大きな影響を与えました。自己責任原則ということがいわれ、運用規制の完全撤廃が行われました。以後、この危機のなか、投資顧問会社の利用が一般的となり、現在の年金運用の基本となる形が一気に普及していきます。

2000年に始まる企業年金の危機

1997年以降の急激な自由化のなかで、企業年金の内外株式への資産配分は、大きく引き上げられます。当時の米国の企業年金の平均とされた、60-70%株式/30-40%債券、という形に近い資産配分が一般化していきます。株式のうち、少なくとも半分は国内株式だったと思われ、2000年から2003年初めにかけての国内株式の大幅な下落が、年金財政に深刻な影響を与えることとなります。この時期に退職給付会計、時価評価など重要な改革が行われたこともあり、企業年金という制度そのものの持続可能性にすら疑問が呈せられる状況が生まれます。そのなか、2001年に、確定拠出企業年金法、2002年に、確定給付企業年金法が、相次いで制定され、資産運用の改革よりも、厚生年金基金の代行返上、適格年金の廃止、給付減額、確定拠出への移行、キャッシュ・バランス・プランへの移行、解散など、制度自体の見直しが進みます。

2003年以降の危機からの回復と、運用の保守化、オルタナティブの普及

2003年以降、急速に投資環境は好転し、制度変更も一段落してきます。しかし、退職給付会計のもとでのリスク管理が一般化するにつれて、資産運用の期待収益率は、低下していきます。結果として、資産配分の基本形も、概ね30%株式/70%債券を中心にした形に移行していきます。低金利状況が変わらないなか、債券部分が拡大する過程で、いわゆる「債券代替」としてのオルタナティブ投資が急速に普及していきます。

概要②

リーマンブラザーズの衝撃と世界的金融危機

2007年初より、サブプライムの危機が始まります。2008年9月には、リーマン・ブラザーズが破綻しました。大きな、しかも世界的な金融危機の発生です。この期間、企業年金の運用収益は、相当程度、保守化が進んできた割には、予想外に大きな損失を計上しました。「予想外」ということが問題です。従来のリスク管理では、測定され得ないリスクの顕在化です。日本の企業年金の資産運用の変革の進行の間に、世界の資本市場の構造は劇的に変貌を遂げていたのです。1990年以降、進化してきたはずの日本の企業年金の運用の姿が、実は、環境変化に対応できていなかった可能性があるのです。

厚生年金基金の事実上の廃止

2012年、民主党政権末期に、突如として現れた厚生年金基金廃止論は、結局、政権交代によっても覆らず、2014年、厚生年金基金の事実上の廃止が確定します。確定給付企業年金もまた、確定拠出への流れのなかで、逆風にさらされています。企業年金は、企業の人事政策のなかで正当な地位を得るべきものであり、それが、財務的に成り立たないわけはありません。誤解と無理解のなかで、企業年金の静かな危機が起きつつあります。経営からの信頼の回復のためには、経営の視点での年金管理への移行が急務です。

新しい時代の投資環境

もはやエマージングではない大国となった中国やインド、イスラームの問題、成熟化が顕著な先進経済圏の状況、世界的な極端な低金利など、投資の環境は、大きく、変わってしまいました。

原点への回帰

オルタナティブは、もはや、「その他」というような中途半端なものではありません。伝統資産とオルタナティブ、先進国とエマージング、というような区別自体が、意味を失っています。いまこそ、資産運用の原点に帰って、企業年金の持続可能性を維持するために、基本に忠実な(ありきたりの理論に忠実な、ではなく)資産運用のあり方を考えるべきです。

フィデューシヤリー・デューティー

制度の受益者である加入員・受給者の利益を守ること、専らに、そのことのためだけに企業年金が存在していることの確認が求められています。企業年金自身の責任と運用会社の責任の連帯性を確立しなければなりません。

1990年4月1日より前の古き良き時代

- 厚生年金基金と適格年金
 - ⇒ 規模の大きな企業は厚生年金基金、中小企業等は適格年金と、総合型厚生年金基金
- 信託銀行と生命保険会社の完全な独占(全体平均で概ね信託銀行2/3、生命保険1/3のシェア)
 - ⇒ 長期産業資金の確保のための金融機関保護という戦後の高度経済成長を支えた金融政策の名残(企業年金資金は代表的な長期安定資金)
 - ⇒ 企業年金制度の普及(新規設立と事業所編入)のために信託・生保の強力な営業力を利用
- 厳格な規制の下における資産運用
 - ⇒ 大蔵省銀行局長通達による信託銀行の資産配分規制
 - ・ 「5・3・3・2」=元本保証資産(債券・貸付金等)50%以上、国内株式30%以下、外国証券30%以下、不動産20%以下
 - ・ 信託銀行の口座ごと(基金全体についてではなく)の運用規制
 - ⇒ 原則として財政再計算時に限った委託先の変更
 - ⇒ 「資産運用の委託」の委託ではなく「給付の委託」
 - ・ 「シェアの三位一体」=給付シェアと掛金シェアと資産シェアの一致
 - ⇒ 簿価主義の下、時価は省みられず、実現利益だけが評価(運用規制も簿価に基づく割合規制)
- 昭和の古き良き時代の資産運用
 - ⇒ 高い長期金利、上昇を続ける株式市場
 - ⇒ 生命保険一般勘定契約の5.5%保証と高い配当
 - ⇒ ほとんど横並びの信託銀行のバランス運用、「お任せ運用」
- 変化の前兆
 - ⇒ 1985年 外銀信託9行の営業開始(いわゆる「外圧」)
 - ⇒ 1986年 旧投資顧問業法施行

1990年4月1日に施行された厚生年金保険法の改正

- 厚生年金保険法のなかの厚生年金基金の資産運用にかかわる部分の初めての改正（厚生年金基金の運用規制緩和）
 - ⇒ 「給付の委託」から「給付の費用（即ち資産）の委託」へ
 - ⇒ 投資顧問会社への運用委託の解禁
 - ・ いわゆる「ニューマネー」（新規掛け金）に限定した極めて限定的なもの
 - ・ 委託額の上限は総資産の1/3まで
- 外部環境の激変
 - ⇒ 国内株式市場の急落（バブルの崩壊）
 - ⇒ 1990年9月3日 「年金情報」（日本公社債研究所、現在の格付投資情報センター）創刊
 - ⇒ コンサルタントの活動開始
- 機が熟すまでの、極めて緩やかな変化の始動

1997年以降の金融危機

- 金融危機までは段階的な規制緩和
 - ⇒ 1994年 「ニューマネー」と「オールドマネー」の区別廃止
 - ⇒ 1996年 運用機関ごとの「5・3・3・2」規制の廃止（基金全体についての「5・3・3・2」規制は残る）
 - ⇒ 1996年7月1日 厚生年金基金連合会（現在の企業年金連合会）について「運用規制の適用除外」認可。以降、厚生大臣の特別な認可を得た基金についての「適用除外」が認められる
 - ⇒ 1996年「シェアの三位一体」がなくなる
- 1997年金融危機
 - ⇒ 1997年4月 日産生命に業務停止命令
 - ⇒ 1997年11月 三洋証券と北海道拓殖銀行が破綻、山一証券が自主廃業
 - ⇒ 1998年10月 日本長期信用銀行が、翌11月には日本債券信用銀行が、特別公的管理
- 金融危機に端を発した急激な規制緩和
 - ⇒ いわゆる「自己責任原則」と、年金基金の「受託者責任」
 - ⇒ 1997年3月 運用規制を定めた大蔵省銀行局長通達の廃止（適格年金についても運用規制撤廃）
 - ⇒ 1997年3月 厚生年金基金の運用委託先変更の完全自由化（6月には、適格年金についても国税庁長官通達で完全自由化）
 - ⇒ 1997年10月 適格年金の資産運用への投資顧問会社の参入（法人税法施行令改正）
 - ⇒ 1997年12月 厚生年金基金の運用規制の完全撤廃
- 厳しさを増す投資環境
 - ⇒ 金利の急低下と、下落続く株式市場
 - ⇒ 1994年4月 生命保険一般勘定契約の保証利率5.5%⇒4.5%へ（以後、漸次低下）

危機を機会へ - 2000年まで

- 1997年の金融危機をきっかけとした本格的変化の始まり
- 株式市場の大幅下落に伴う巨額含み損の発生(簿価主義の限界)
 - ⇒ 1998年3月末をもって時価評価を導入
 - ⇒ 時価主義への移行による「トータルリターン」指向の定着(簿価主義の終焉)
- 運用機関の選択における「系列取引」の後退
 - ⇒ 受託運用機関を襲った金融危機の下、「信用リスク」が意識されたこと
 - ・ 保全され得ない生命保険契約の問題
 - ・ 信託口座にも「三つの信用リスク」(有価証券信託の登記省略、外国為替、銀行勘定貸し)
 - ⇒ 受託者責任が意識され始めたこと
- 運用規制撤廃を受けて、「マネジャストラクチャ」というコンセプトの導入
 - ⇒ 外資系運用機関の急成長
 - ⇒ 運用会社選択におけるコンサルタントの役割が定着
- 運用規制撤廃を受けて、資産配分の変更
 - ⇒ 当時アメリカで普及し始めた「インデクスコア」と特化型委託による「サテライト」の急激な導入
 - ・ 株式の組み入れ比率上昇(60株式/40債券、65株式/35債券あたりが平均的配分になる)
 - ・ 受託者責任論のもと、ALMが定着

再び危機へ

- 2000年初から始まる厳しい投資環境
 - ⇒ 超低金利の定着(ゼロ金利政策)
 - ⇒ 株式市場の急落(2003年3月には日経平均8000下回る)
- 2000年4月1日から始まる会計年度より退職給付会計の導入
 - ⇒ 巨額な積み立て不足の認識
 - ・ 資産価格下落による資産評価額減少と、超低金利による債務評価額の増大
- 2001年10月1日 確定拠出企業年金法施行、2002年4月1日 確定給付企業年金法施行
 - ⇒ 厚生年金基金の「代行返上」
 - ⇒ 適格年金の廃止
 - ⇒ 確定給付から確定拠出へ
- 企業年金制度の危機
 - ⇒ 企業経営マインドの後退
 - ⇒ 解散と減額の嵐
 - ⇒ 資産改善よりも債務減少が急務
 - ⇒ 急速に進む運用の保守化

危機を乗り越えてオルタナティブの時代へ

- 2003年4月以降の株式市場の回復と経営マインドの回復
 - ⇒ 債務の問題から、改めて資産運用の問題へ
- 定着した退職給付会計の下での資産運用
 - ⇒ 企業年金基金の運用の保守化
 - ・ 会計へのインパクトを重視した運用(30%株式/70%債券あたりへ保守化が進行)
 - ・ 超低金利の下、割引率の低下と、運用目標の平行な低下
 - ・ 年金資産管理の企業財務への統合
- いわゆる「オルタナティブ」の普及
 - ⇒ 超低金利のもとで、いわゆる「債券代替」として定着

2008年、国際的な金融危機

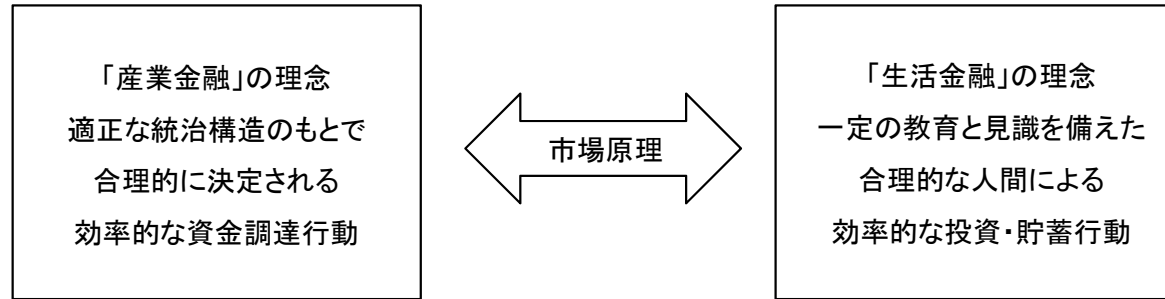
- 2007年初より始まる「サブプライム」に端を発し、2008年リーマン破綻で頂点に達した世界的金融危機
 - ⇒ 見直しを迫られる「オルタナティブ」
 - ⇒ もはや「代替」ではない「オルタナティブ」
- 企業経営との統合が進む企業年金資産管理
 - ⇒ 企業の財務リスク管理へ統合
- 資本市場の構造変化に対応した資産管理の技術
 - ⇒ 「サブプライム」の背景にある全く新しい金融ビジネスモデル
 - ⇒ 銀行の資本規制(バーゼル体制)
- グローバル一体化
 - ⇒ 世界のなかの日本株の位置付け
 - ⇒ 危機的状況の頻発のなかでの資産管理
- 世界的金融危機から、わずか3年、新たなる危機へ
 - ⇒ 先進経済圏の行詰まり(ソブリンの危機)
 - ⇒ もはやエマージングではない、エマージング経済の存在感

投資の原点への回帰

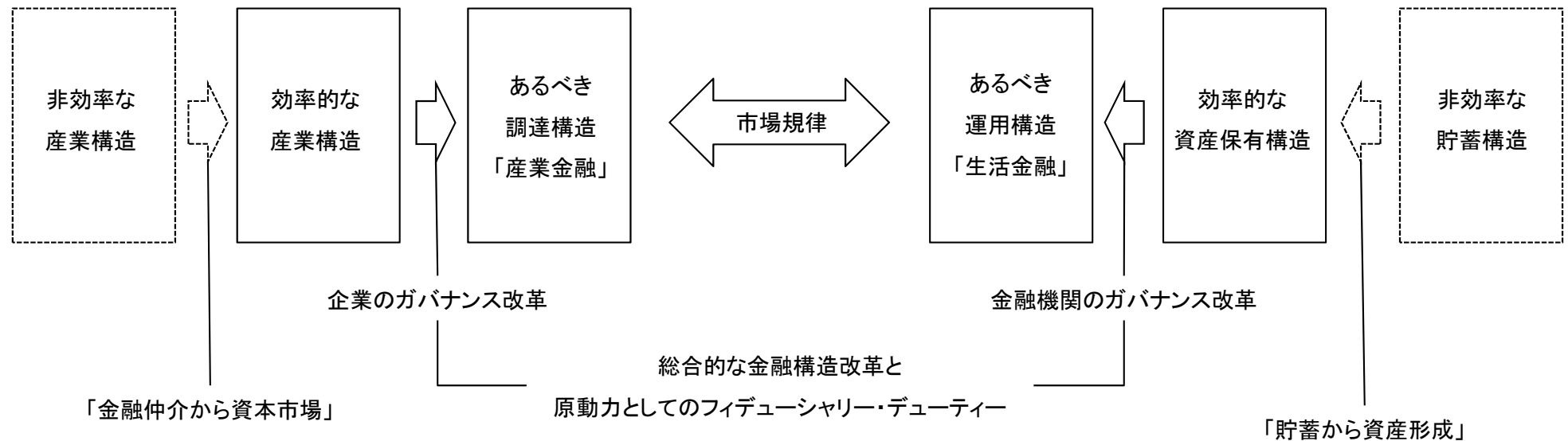
- 日本の現実の再認識
 - ⇒ 英米型の資本市場中心の金融システムへ移行していない現実
 - ⇒ 資本市場の機能しない日本での「資本市場理論」の限界
 - ⇒ 「構造改革30年の遅れ」という認識から、「20年以上先行しているデフレ・低金利定着の超成熟経済」
- キャッシュフローが流出する年金運用のあり方
 - ⇒ キャッシュを生む力としての資産という投資の原点への回帰
 - ⇒ 資産配分から、投資の機会の選択へ
- フィデューシャリー・デューティー

産業金融と生活金融の一体改革

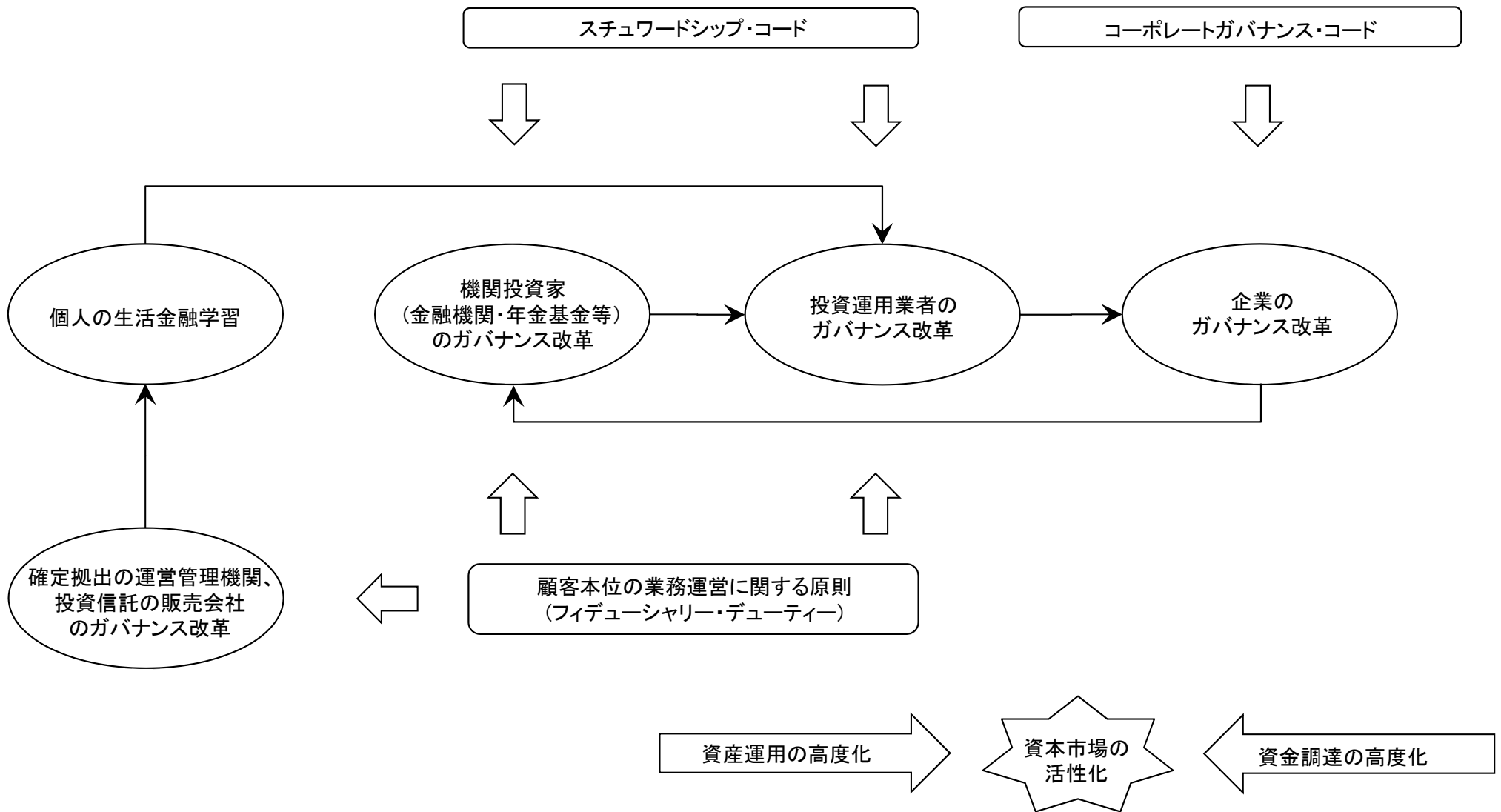
ガバナンス改革としての市場金融機能の強化



総合的な金融構造改革による成長戦略の実現

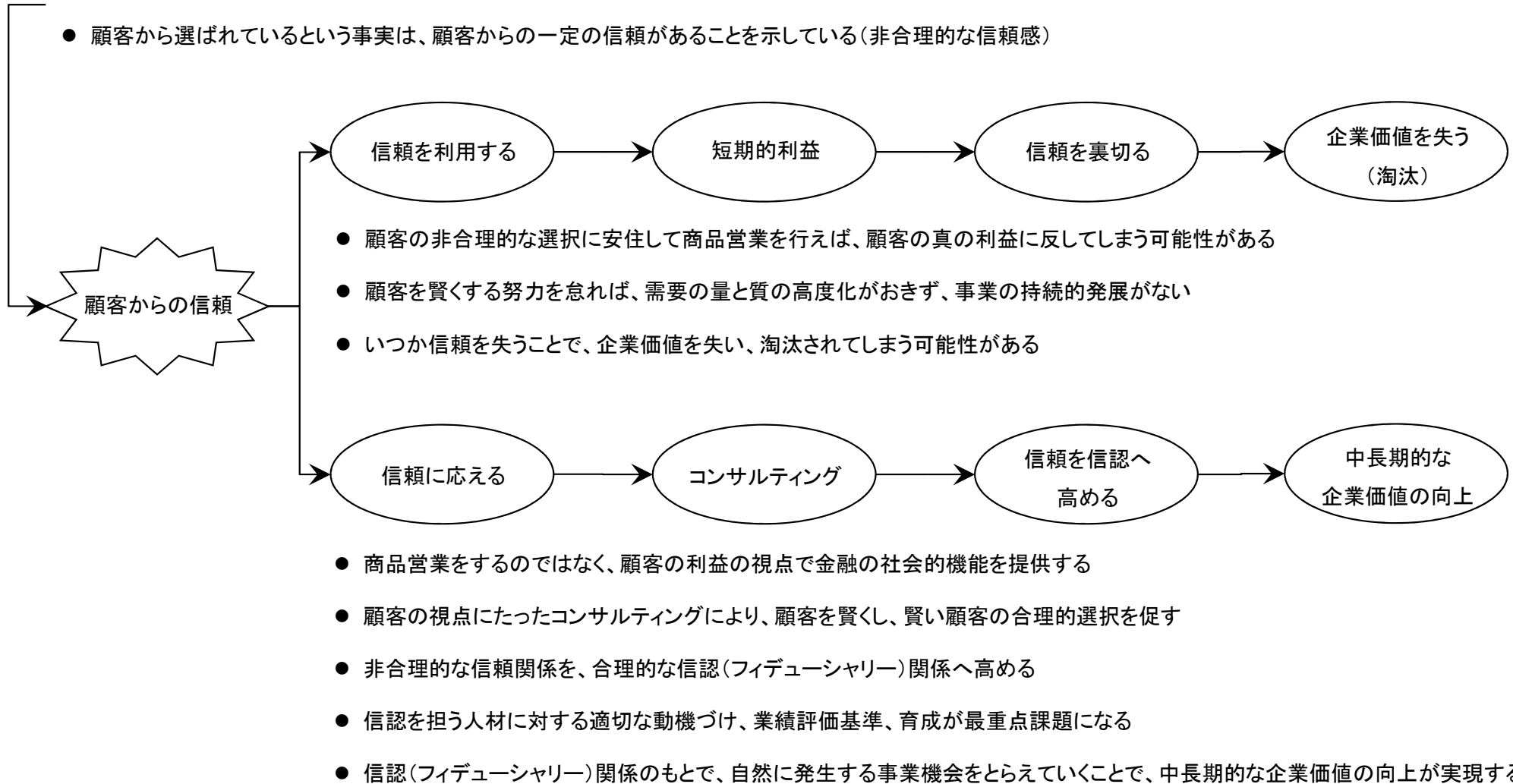


ガバナンス改革



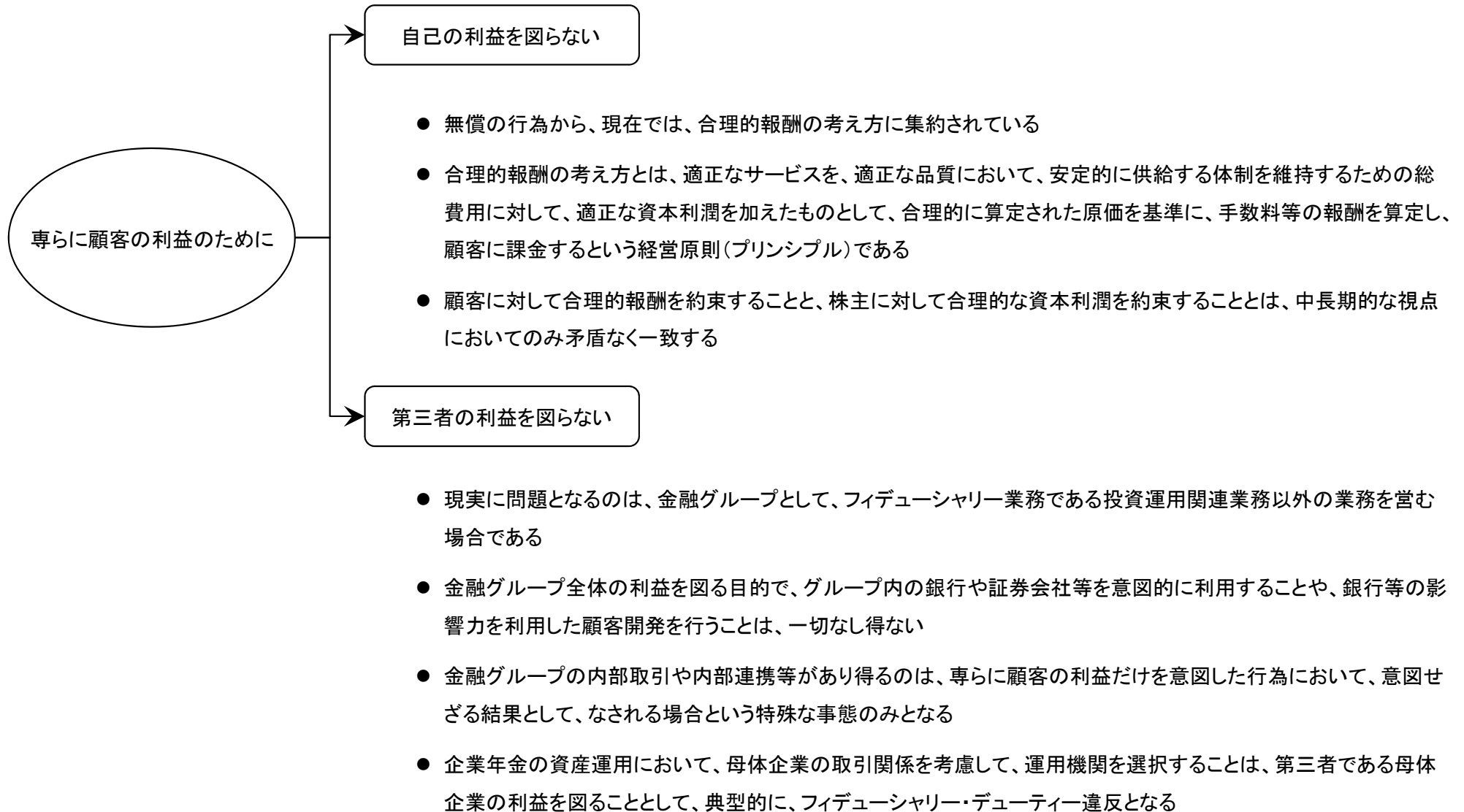
信頼関係から信認(フィデューシャリー)関係へ

- 顧客は、必ずしも、サービスの質、差別性、価格等の合理的な基準で金融機関を選んでいるのではない(非合理的な選択)
- 顧客から選ばれているという事実は、顧客からの一定の信頼があることを示している(非合理的な信頼感)



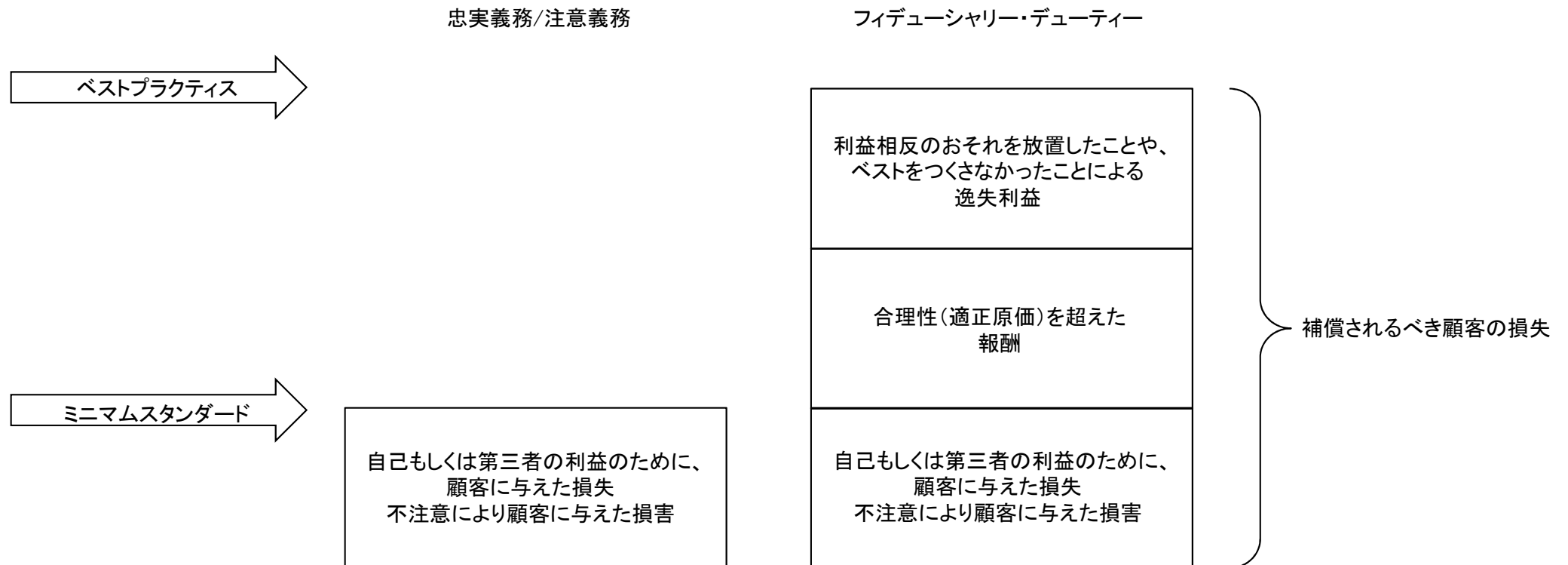
専らに顧客の利益のために

フィデューシャリー・デューティーとは、煎じ詰めれば、専らに顧客の利益のためにベストをつくす義務のことである



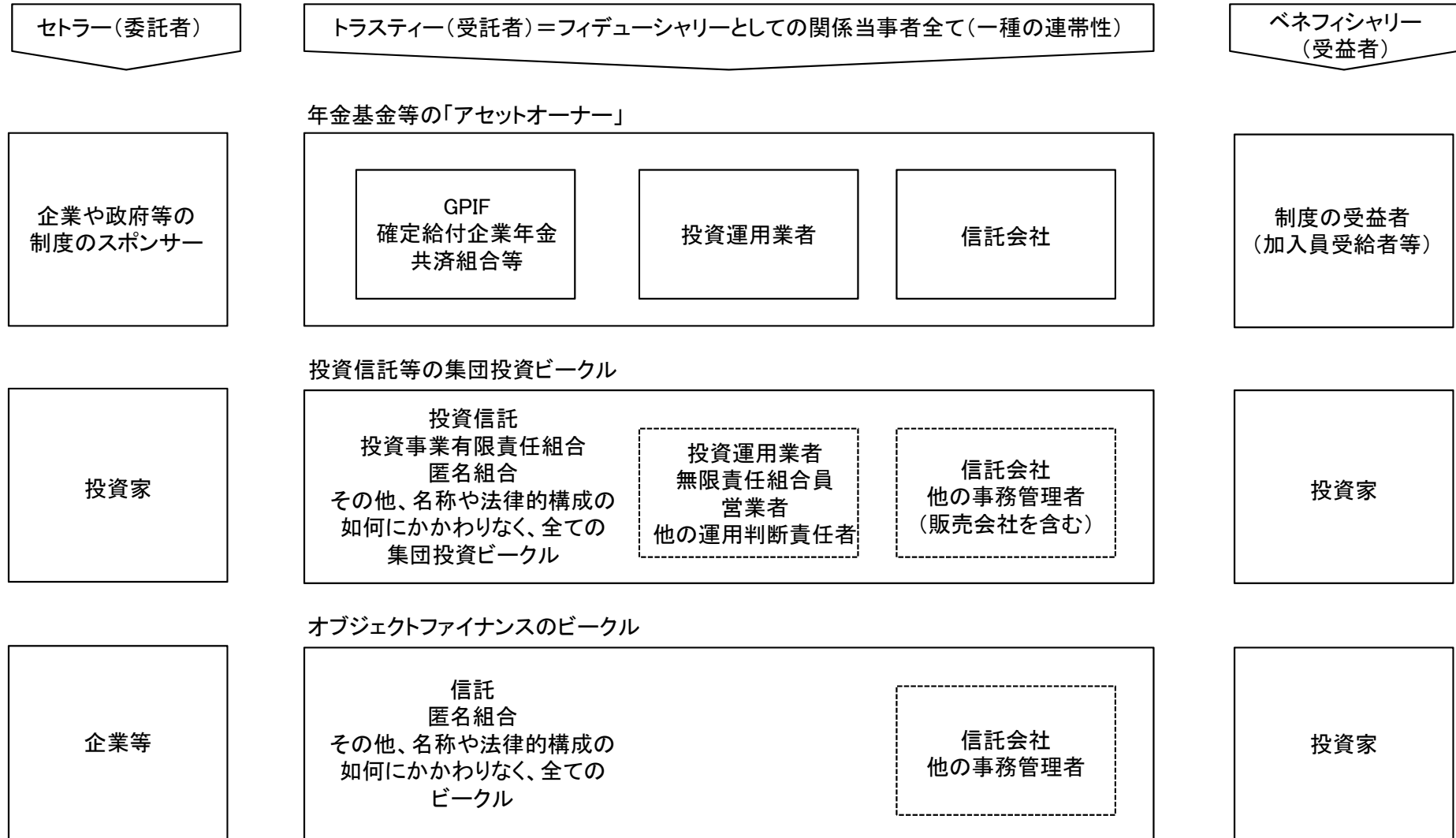
フィデューシャリーとしてベストをつくす義務

- 利益相反、即ち忠実義務違反が認定されるためには、自己もしくは第三者に利益のために顧客に積極的な損害を与えたことの立証が必要であるが、現実には、その立証は困難なので、利益相反のおそれ(可能性)が横行する事態となっている。フィデューシャリー・デューティーのもとでは、利益相反のおそれ(可能性)が違反となり得るし、また、合理性を超えた報酬の受領も違反になり得る
- ベストをつくさなくとも、必ずしも、注意義務違反ではないが、フィデューシャリー・デューティー違反にはなり得る



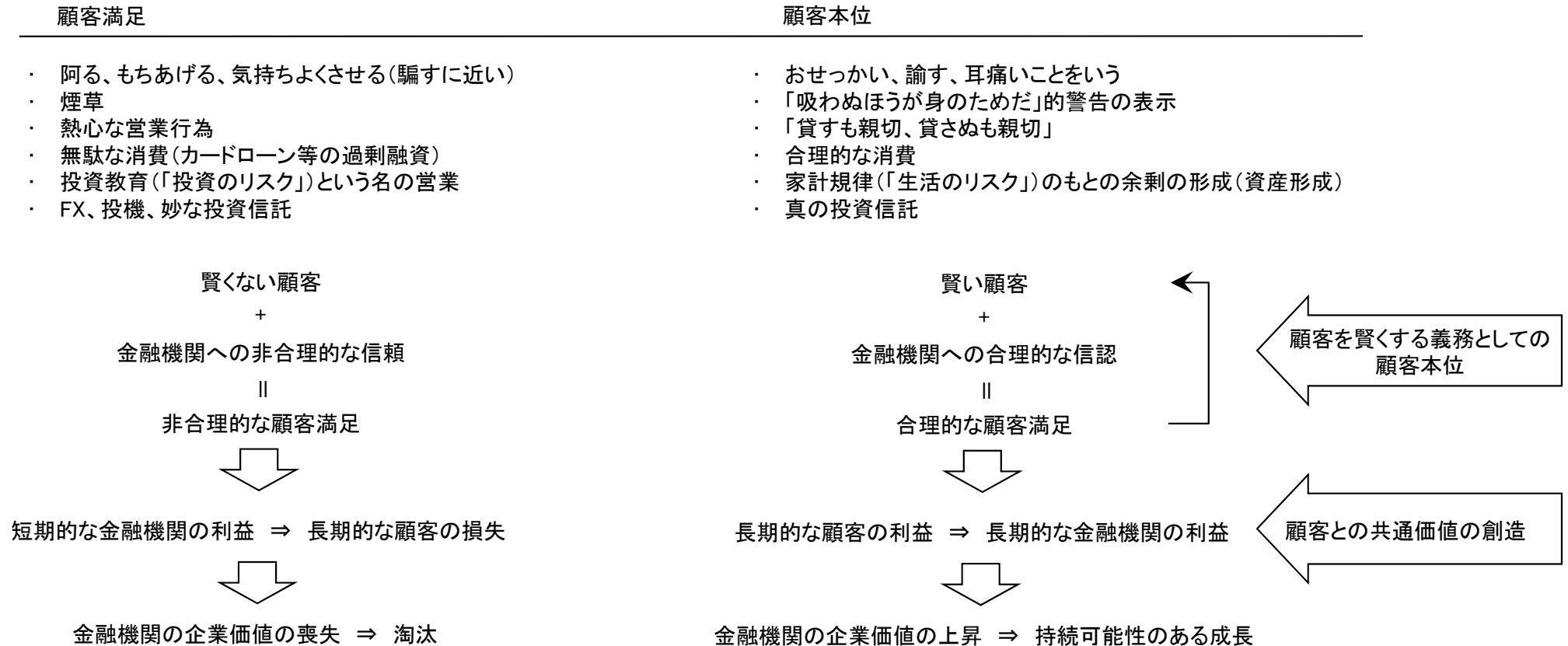
フィデューシヤリー・デューティーの射程

多種多様な関係諸法を統合的に短時間で抜本改正することは、事実上、不可能である。しかし、現行法制の骨格をそのままにしても、関係当事者に、理念としての英米法のフィデューシヤリー・デューティーを、いわば倫理規範として、あるいは業界の良き慣習として、課すことは可能である。



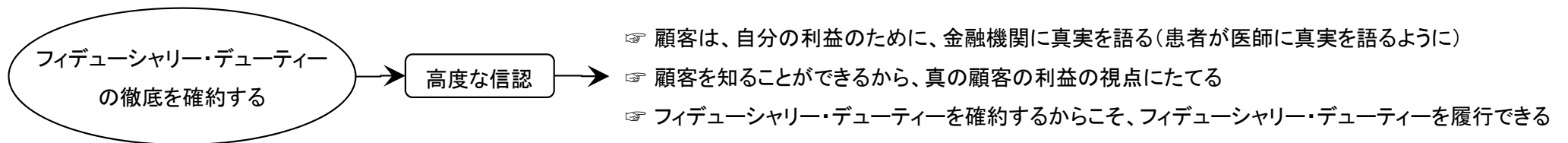
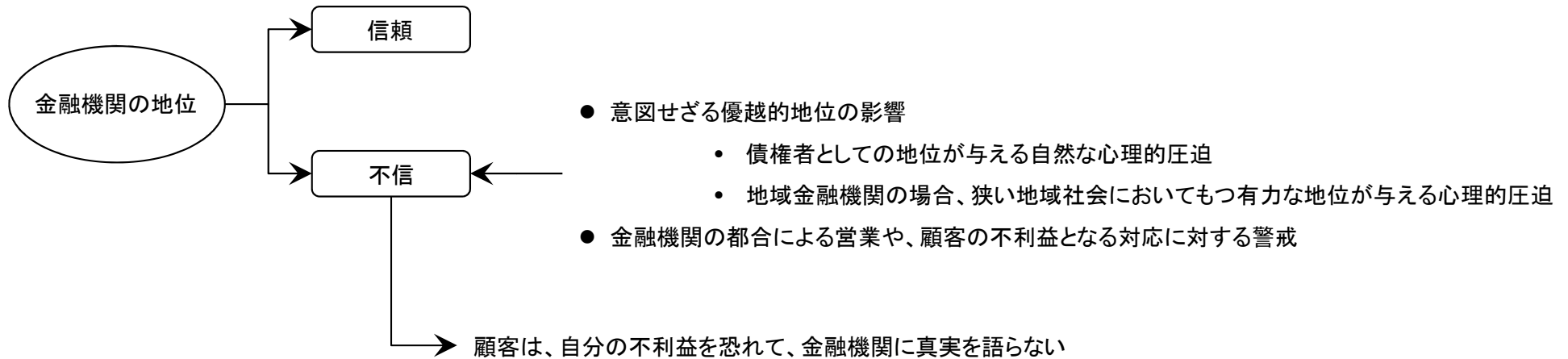
顧客本位と顧客満足の違い

- 賢くない顧客に阿る営業 ⇒ ギャンブル・宝くじ等と同じで、顧客本位でないほど、顧客満足が高くなるが、最終的には、顧客の真の利益を損ねる
- 顧客を賢くする営業 ⇒ 顧客本位の徹底は、表面的な顧客満足に反することも辞さないことで、最終的に、顧客の真の利益を守ること
- 顧客を賢くする義務がフィデューシャリー・デューティーであり、顧客が賢くなるほど金融機関の利益になるのが持続可能性のあるビジネスモデル



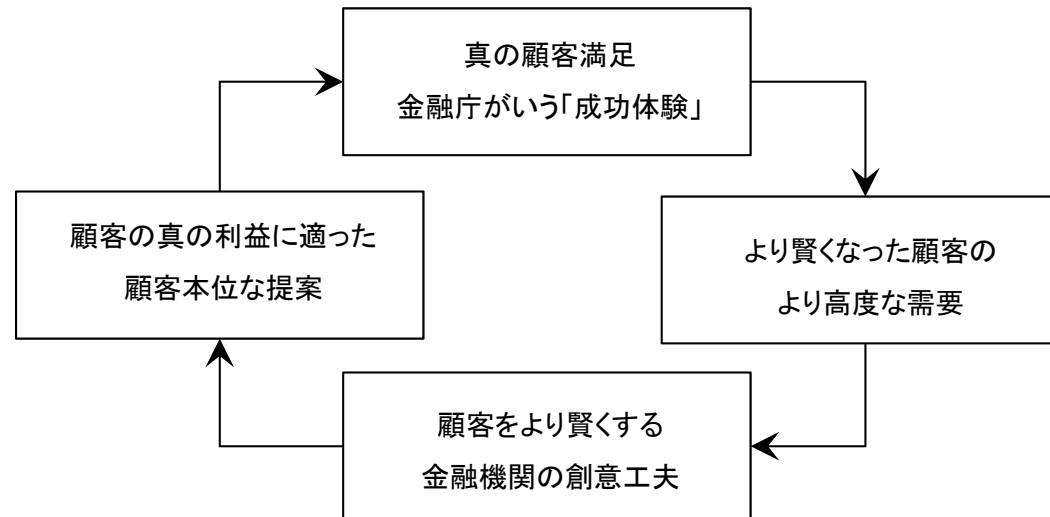
顧客を真に知るためのフィデューシャリー・デューティー

- 顧客から選ばれているという事実は、顧客からの一定の信頼があることを示しているが、同時に、信頼の裏には、不信のあることも否定できない
- 不信のもとでは、顧客は金融機関に真実を語らないから、金融機関は顧客を真に知ることができない
- 顧客を知らなくしては、真の顧客の利益の視点にたつことができないので、フィデューシャリー・デューティーは貫徹できないが、同時に、フィデューシャリー・デューティーの貫徹なくして、顧客を真に知ることはできない



顧客との共通価値の創造

- 賢い顧客ほど得をする : 顧客の自分を賢くする努力が報われる仕組み
- 顧客を賢くするほど得をする : 金融機関が顧客本位を徹底することで顧客を賢くする努力が報われる仕組み
- 顧客が情報を提供するほど顧客の得になる : 得になるから顧客は情報を積極的に提供し、故に、金融機関は、情報をもとにして、より良い提案ができる



- ☞ 好循環のなかで、付加価値が増大していく ⇒ 顧客との共通価値の創造
- ☞ 信認(フィデューシャリー)関係が成立することで、顧客をより深く知ることができるようになり、より付加価値の高い提案ができるようになる

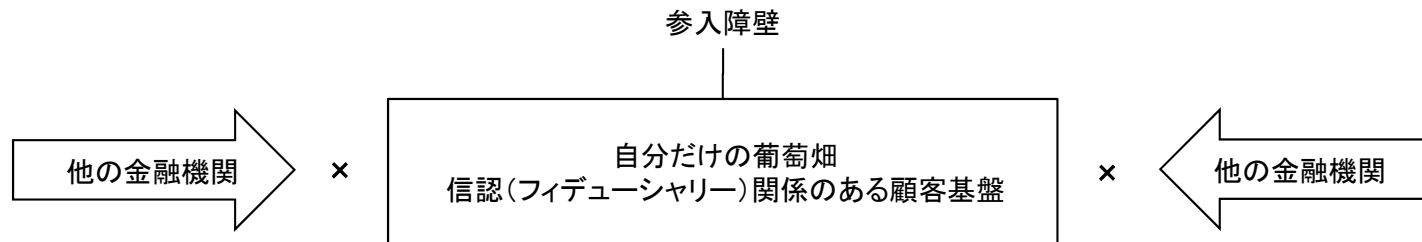
葡萄畑の宝探し

フィデューシャリー・デューティーを徹底的に厳格にとらえるとき、新しい顧客を得るための営業活動は、専らに自己の利益のためだから、その余地も財源もない

「死期の迫った農夫は、息子たちに自分の葡萄畑に宝物を隠してあるとって死んだ。そこで、息子たちは畑を隅から隅まで掘り返したが、宝物は見つからなかった。その代わりに、葡萄がよく実った。」

- ☞ 寓意：人間にとって苦労こそが宝物
- ☞ 出典：岩波文庫「イソップ寓話集」第42話「農夫と息子たち」

- 父親の農夫の「嘘」を信じたからこそ、息子たちは耕した
- 耕すことで、労働(自分の畑＝顧客)こそ宝であるとの「経験知」を得た
- 「経験知」の実践は、労働(自分の畑＝顧客)こそ宝であるとの「信念」の形成につながる
- 「嘘」⇒「経験知」⇒「信念」⇒より高度な「経験知」⇒より強い「信念」⇒・・・「好循環」

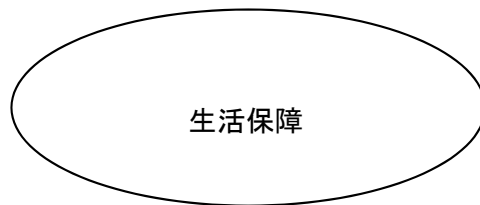


- ☞ 金融庁がいうように、金融機関全体として、量の拡大はなく、むしろ縮小に向かうなかで、他の金融機関の顧客基盤を攻めることは、不毛な競争による条件の悪化と、営業経費増で、収益力の低下を招くだけである
- ☞ 信認(フィデューシャリー)関係が成立した顧客基盤を深耕することで、需要の高度化を図り、量よりも質を追求すべきである

商品の提供からコンサルティングへ

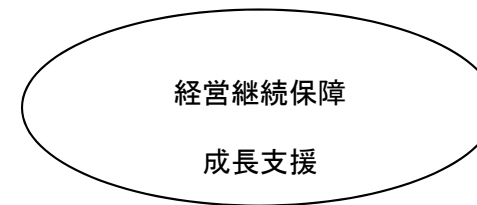
- 生活金融 : 個人向けの生命保険・投資信託等の販売ではなく、生活保障の提供、即ち、生活のリスクを総合的に管理するコンサルティングの提案へ
- 産業金融 : 法人向けの融資業務ではなく、経営継続保障・成長支援の提供、即ち、経営リスクを総合的に管理するコンサルティングの提案へ

生活金融



- ⇒ 顧客が自分の財産を知る
- ⇒ 家計の合理化
- ⇒ 住宅ローンではなく、住む機能
- ⇒ 投資信託の販売ではなく、資産管理と資産形成
- ⇒ 生命保険の販売ではなく、資産形成とリスク管理

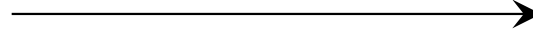
産業金融



- ⇒ 融資の提案ではなく、資金調達の提案
- ⇒ 融資は、成長支援のための多数のある道具の一つ
- ⇒ 資金使途への遡及
- ⇒ 総合的な経営リスクのコンサルティング

販売代理から購買代理へ

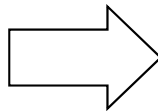
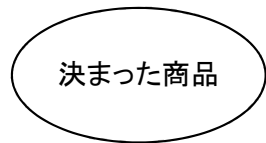
販売代理
商品を売る営業



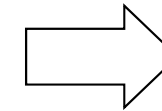
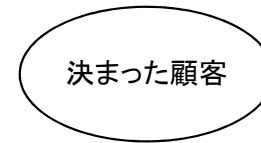
購買代理
解決策を提供するコンサルティング

売る

解決策を作る



- A 顧客
- B 顧客
- C 顧客
- D 顧客
- E 顧客
- ...



- A 商品(調達)
- B 商品(運用)
- C 役務サービス
- D グループ企業紹介
- E 提携先紹介
- ...

- 解決策は単品の商品ではなく、多数の商品・サービスの複合的組合せ
- コンサルティングとは顧客本位な複合の提案

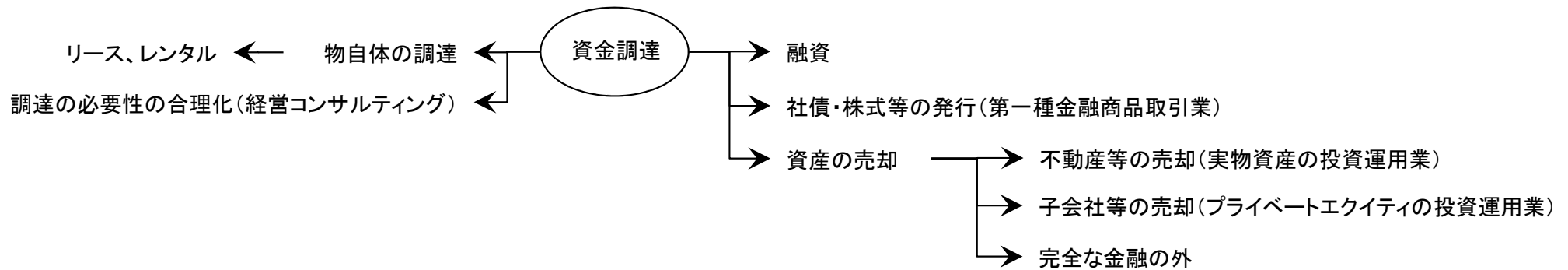
- ⇒ 表層的な顧客ニーズの創造
- ⇒ 積極的な攻めの営業(「口」が先)

- ⇒ 真の顧客ニーズの発見
- ⇒ 顧客理解に基づくコンサルティング営業(「耳」が先)
- ⇒ 売るな！営業するな！
- ⇒ 必然的に、金融の外に顧客を導く可能性を生じる

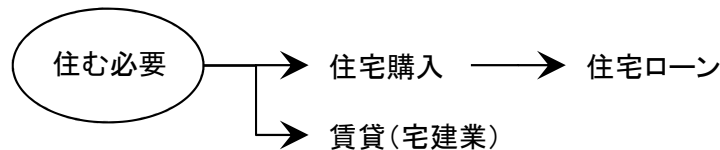
金融業態の垣根の外へ、金融の外へ

- 金融は、顧客がもつ課題を実現したり、目的を実現したりするための道具のひとつにすぎない
- 顧客本位とは、顧客がもつ課題や目的へ遡及し、顧客とともに、課題解決、目的実現の最適な方法を考えることであるから、その方法が金融業態の区分を超え、更には金融の範囲の外へ出てしまう可能性を排除できない
- メガ銀行等の大手金融グループは、持株会社の機能拡大により、金融業態の垣根を越え、更には金融の外の取り込みを目指していくが、地域金融機関等は、提携等によって、対応するほかない
- 投資運用業は、広範囲な実物資産を対象にできる

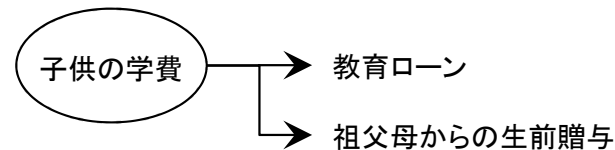
例：融資の限界



例：住宅ローンの限界



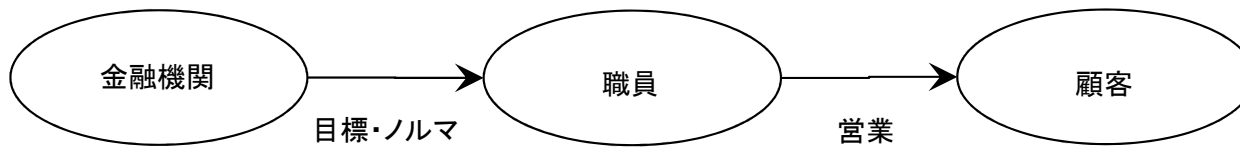
例：教育ローンの限界



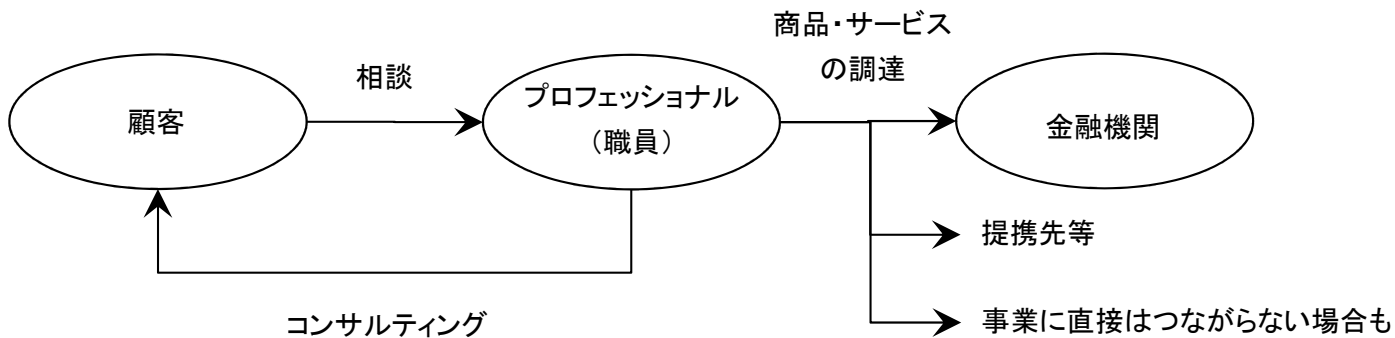
フィデューシヤリーはプロフェッショナル

- 顧客本位は、金融機関本位を否定するものとして、金融機関に働く職員本位の側面をもつ
- 職員本位こそ、「働き方改革」の本質である
- 金融機関職員は、顧客の利益のために最善をつくすものとして、プロフェッショナルのコンサルタントでなければならない
- コンサルタントは、どこに所属していても、顧客の利益の視点にたつものとして、精神的にも、技能的にも、医師や弁護士のように、独立したプロフェッショナルでなければならない

金融機関本位



顧客本位



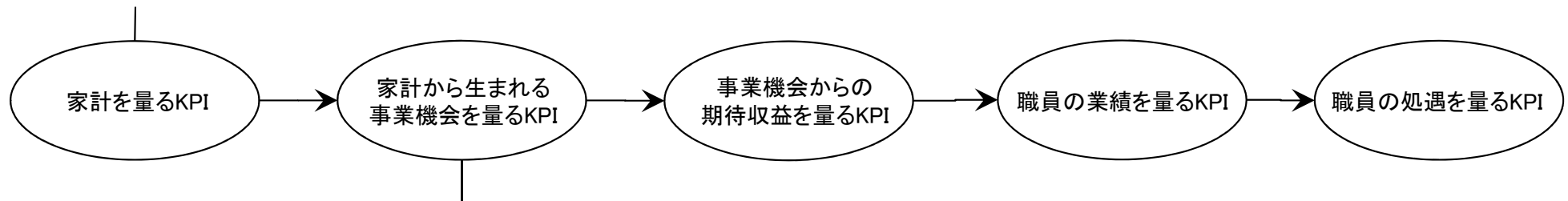
☞ プロフェッショナルは、意識において、金融機関ではなく、顧客に帰属する

生活金融としての家計管理コンサルティング

生活金融においては、家計からKPIの体系をつくることができ、人事評価にいたるまで、一貫することができる

- 家計 = 税金と社会保険料控除後の手取り所得
 - ⇒ 担当者一人で、いくつの家計を管理できるか。100±20人程度ではないか
 - ⇒ 一家計の平均はいくらか。おそらくは、700-800万円くらいではないか
 - ⇒ だとすると、担当者一人当たり、家計総額7-9億円を管理対象にできるのではないか
- 家計資産・負債 = 家計の貸借対照表
 - ⇒ 家計総額7-9億円を管理対象にしたとき、その家計が保有する金融資産、不動産、その他資産は、いくらくらいか。15-25億円くらいではないか
 - ⇒ 住宅ローン等、各種ローンの総額として、負債総額は、いくらくらいか。15-25億円くらいではないか
- 上の家計総額を対象とした顧客本位なコンサルティングから自然に見込めるビジネスはどれほどあるのか
 - ⇒ ローン、預金等の本業の収益見込み
 - ⇒ 投資信託、保険等の役務収益の見込み
 - ⇒ 住宅仲介等、金融の外のサービスとなって、直接的な事業にならないもののうち、グループ企業や、外部提携等を通じて、収益還元できるのは、どの程度あるのか

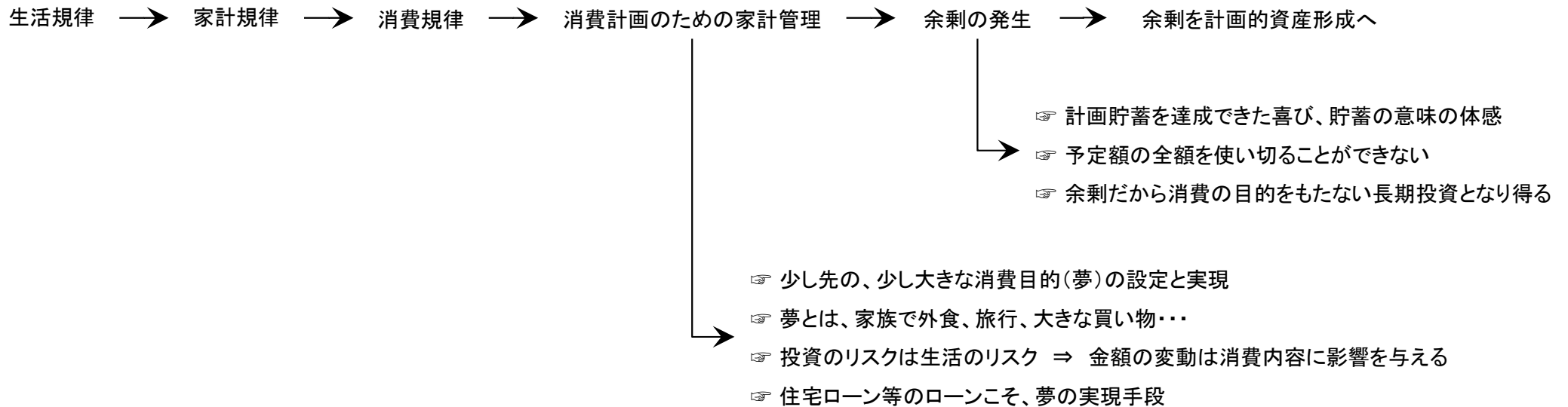
商品別目標に替わる目標



顧客の利益の視点で事業機会を増やすコンサルティングの創意工夫 = 顧客との共通価値の創造

夢の実現を支援する金融

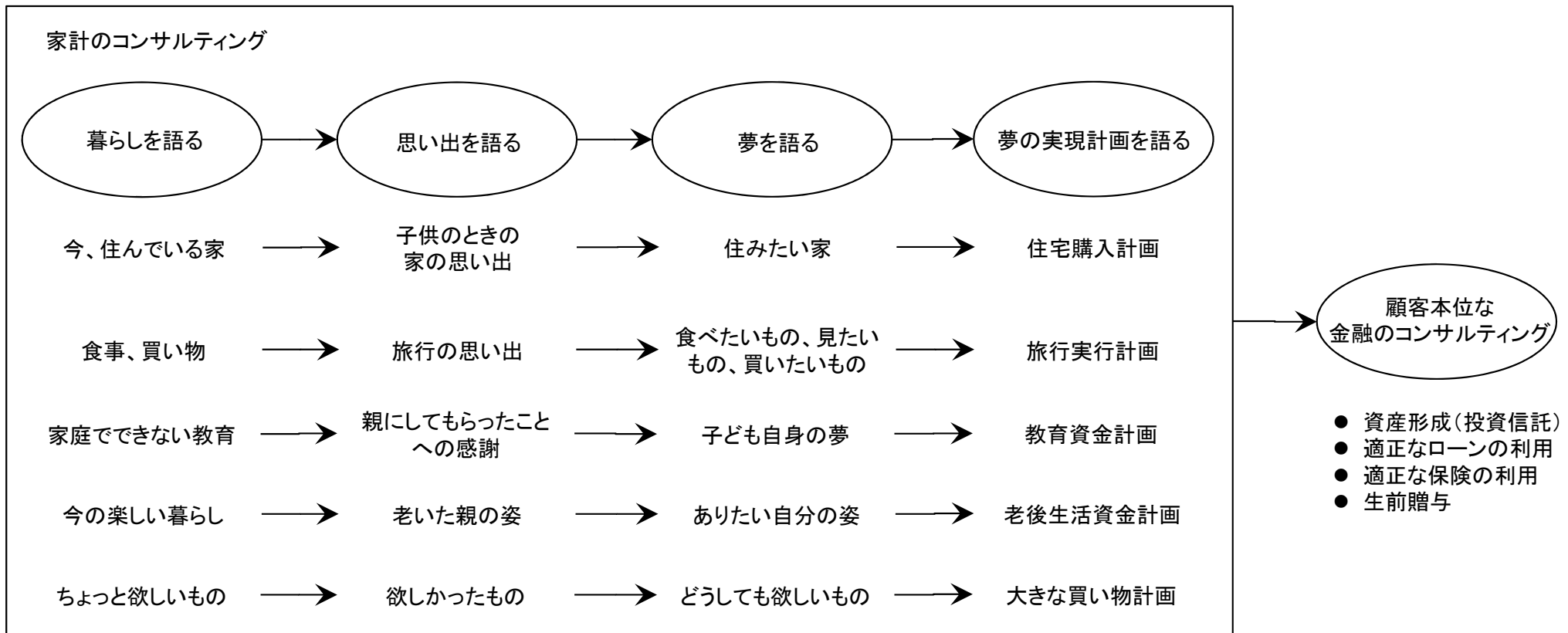
- 成長戦略実現の鍵は、国民が楽しく暮らし、明るく消費できるようにすることであり、金融は、それを支援することが使命
- 老後生活の不安を理由に資産形成を促すのではなく、老後の豊かな生活を思い描くことから、自然に資産形成が促されるのでなくてはならない
- 預金滞留の問題は、目的なき貯蓄の問題であり、目的なき貯蓄の原因は不安にあるとしか考えられない
- 目的がないから、目的に対する最適性という意味の効率性が実現しないのであって、それを金融知識等の問題に帰すことはできない
- 消費の実現という金融の目的が自覚されれば、自動的に国民の金融行動は賢くなる



- 具体的な消費目的なき蓄積はあり得ないのであって、消費目的はすなわち人生だから、人生の目的や喜びから始めなければならない
- 余剰資金があるなら、自分自身の人材価値を高めるために消費したほうがよい場合もある(自分への投資)
- 成功体験とは、投資で利益をあげたことではなくて、夢を実現したことであって、ローンを含め、金融は夢を実現する手段でしかない
- 家計管理を行い、夢の実現を支援するのが生活金融

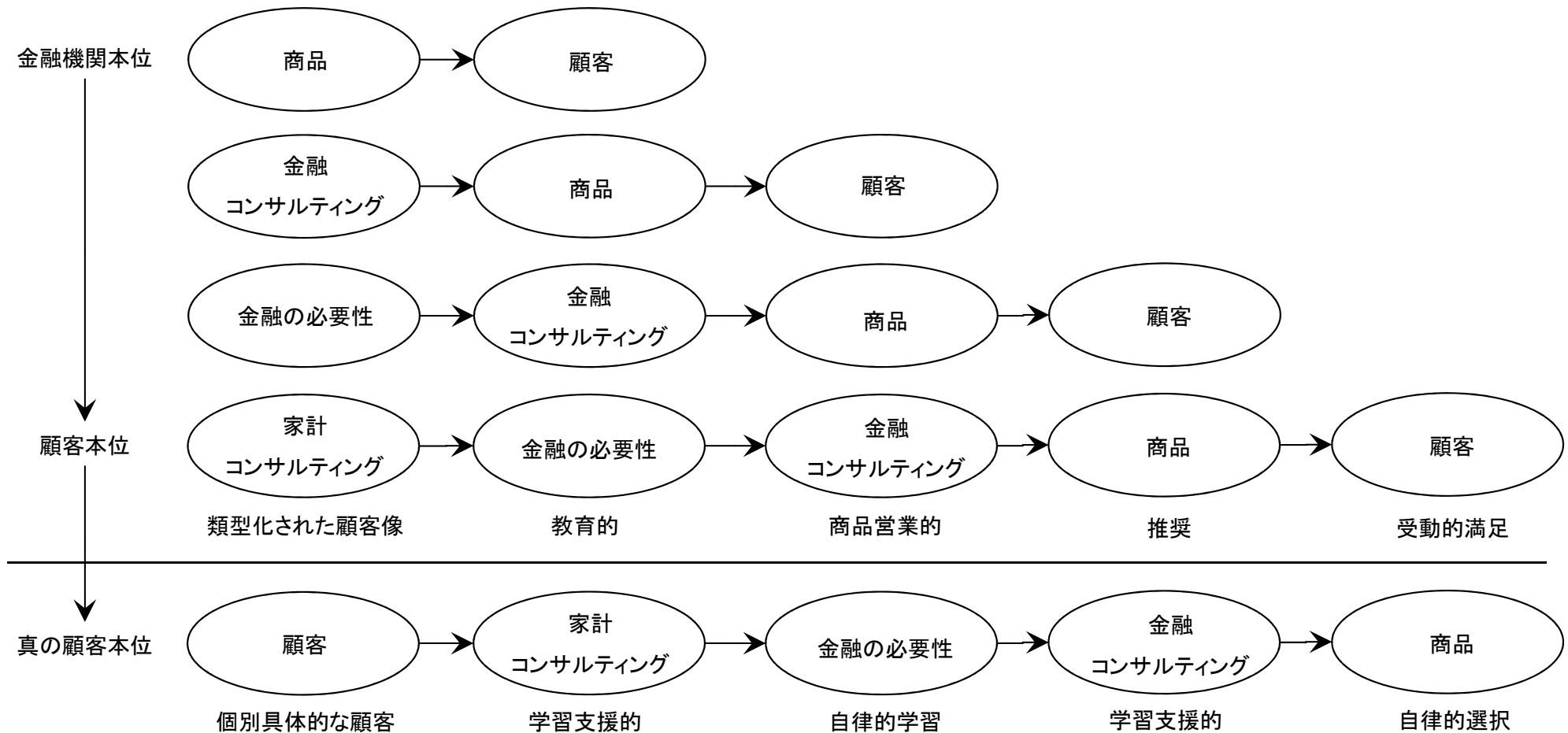
コンサルティングの対象は家計であって、金融ではない

- 家計のコンサルティングは、金融教育でも、金融コンサルティングでもなく、生活から生じる資金の必要と不足を対象としたものである
- 金融のコンサルティングは、家計のコンサルティングに継続して、自然に発生するものである
- 金融のコンサルティングの技術は、いわば、ミニマムスタンダードにすぎず、ベストプラクティスの追求は、家計のコンサルティングにある



個別具体的な顧客と類型化された顧客の差

- 金融機関本位の商品営業を改めてコンサルティング営業にしたとしても、コンサルティングの結果としての商品営業になるのなら、顧客本位とはいえない
- 経営効率化や職員研修のために、コンサルティングの内容を類型化された顧客像のもとに整理してしまえば、その瞬間に真の生きた顧客は見失われる
- 真の顧客本位への転換は、本質的な飛躍であると思われる

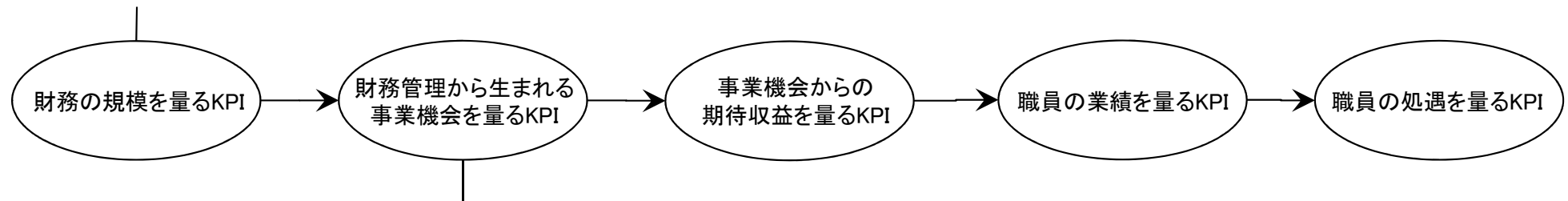


産業金融としての企業財務管理コンサルティング

産業金融においては、企業のキャッシュフローの総計からKPIの体系をつくることができ、人事評価にいたるまで、一貫することができる

- 企業の財務管理は、事業遂行目的に対して、キャッシュフローと貸借対照表とを動的に最適化することに帰着する
- キャッシュフローの動態から生じる金融の事業機会
 - ⇒ 経常運転資金
- 貸借対照表の動態から生じる金融の事業機会
 - ⇒ 設備投資資金
- 融資の限界を超えたところにある金融の事業機会
 - ⇒ 株式等
 - ⇒ 事業承継、買収合併等
- 金融の限界を超えたところにある事業機会
 - ⇒ 実物資産取引等

商品別目標に替わる目標



顧客の利益の視点で事業機会を増やすコンサルティングの創意工夫 = 顧客との共通価値の創造

- 本セミナーは、資本市場における種々の投資対象や投資に関する概念等について解説・検討を行うものであり、当社が行う金融商品取引業の内容に関する情報提供及び関連する特定の金融商品等の勧誘を行うものではありません。
- 本資料中のいかなる内容も将来の投資成果及び将来の市況環境の変動等を保証するものではありません。
- 本資料の著作権その他知的財産権は当社に帰属し、当社の事前の許可なく、本資料を第三者に交付することや記載された内容を転用することは固く禁じます。