

座談会

市場改革の進展と今後の証券経営

〔出席者〕

〔順不同〕

藍澤証券会長	藍澤基彌
今川三澤屋証券社長	鈴木忠宏
(現)リテラ・クレア証券	
東海東京証券会長	副島忠雄
廣田証券社長	廣田元孝
つばさ証券社長	宗近博邦
日興証券副社長	山元高士
司会 日本証券經濟研究所主任研究員	佐賀卓雄

日時 平成十三年四月十二日(木)

於 日本証券經濟研究所総合調査部会議室

金融システム改革と各社の取組み

佐賀（司会） 本日は、ご多忙中、時間をとおりました。よろしくお願いいたします。まことにありがとうございます。早速テーマの趣旨の説明から始めさせていただきます。

九六年十一月に、日本版ビッグバン宣言ということで、金融システム改革がスケジュール化されたわけですが、ことしの三月までで、大体当初の予定どおり、金融システム改革が行われたわけです。その結果、業界にとっても、例えば免許制から登録制に変わったり、あるいは株式の委託手数料が完全に自由化されたりということ、競争環境が大きく変わってきた。また、インターネットの普及によって、オンライン取引が急増しまして、リテール取引の中で大きなシェアを占め

るようになってきているということで、競争環境が大きく変わってきた。

また、一方では、昨年あたりから、いわゆる新興市場の成長といった新しいマーケットの創設、ないしは取引所も含めた市場間競争が非常に激しくなってきた。他方では、証券化とかM&A、企業の合併とか買収といったものに関連する業務が出てきている。いろんな新商品とかサービスが新たなビジネスチャンスを提供する可能性も出てきているということで、環境が大きく変わってきているということがいえると思います。

こうした市場改革の進展を踏まえながら、競争環境の変化のもとで、日本の証券経営のあり方について、展望を含めて語っていただければと考えております。

まず最初に、大きな変化の中で、各社がどういう取り組みをしてきたのかということについてお

伺いしたいと思います。

山元 テーマが多岐にわたり過ぎるので、正直
いってちょっと返答に窮しますが、私どもが、最
初経営のあり方について考えなきゃいけないなど
思ったのは、ちょうど総会屋への利益供与事件と
か大蔵省への過剰接待疑惑など、いろんな事件が
あった直後の大きな変革のさなかで、社会的な意
味でも、コーポレートガバナンスのあり方を検討
しなきゃいけないとか、今ご紹介のビッグバンが
橋本内閣で打ち出された時にさかのぼります。軌
を一にして、高度成長のある種の終焉、要する
に、世の中の枠組みが大きく変わるのかなという
イメージもありましたし、底辺には会計制度の
ビッグバンもありました。このような様々な要因
の全部が絡まっているという感じで、今おっ
しゃったような観点だけではなかなか論じられな
いところがあるのです。

そういつた中で一番大事なものは、それまでの費
用構造、収益構造を変える。要するに、新しいビ
ジネスモデルといいますが、経営モデルといいま
すか、そういったものの構築をやっていかなきゃ
いけないということです。しかし、なかなか先が
読めない。

まず費用の再構築ということで、最大のポイン
トは、年功賃金体系という大きな人件費の圧迫を
見ながら、それをいかにグローバルなビジネス環
境の中で耐えられる人事制度にするかということ
に腐心したというのが、まず第一点目でありま
す。

二つ目としましては、トラディショナルなビジ
ネス環境の中においても、ビジネスのグローバル
化の観点で、海外のマーケット、海外の商品との
相互交流など、クロスボーダービジネスを、いか
に地に足がついた姿にできるかということです。

それまでの私どもの海外ビジネスは、ややもすると国内における利益をベースに、海外で、穀つぶしのようなビジネスをやっていたというところがありまして、これが収益構造、費用構造の面でマイナスがあつた。海外撤退という思い切つたことをやるとともに、そういったクロスボーダービジネス、グローバルビジネスといいますが、あるいは海外を含めたホールセルビジネスの中核を外国の業者とアライアンスするというモデルに切りかえた。これにより、トラディショナルな、あるいは将来のニュービジネスに対して、グローバルな素地の中で競争力が維持できるようにしたというのが、二点目の大きなポイントでございます。

あとは、今構築しようとしておりますが、持ち株会社制度を前面に出して、これは連結会計制度がベースにあるわけですが、それぞれの会社のなりわいを、かつてのような親方日の丸のもとで押

しつめたビジネス展開でなくて、各社がそれぞれの傘下のもとで総合的なシナジー効果を発揮していくという環境整備を行うことです。これにより、証券会社に制約のあるところを排除して、資本を初めとした経営資源をより有効に活用することによって自由に金融サービス業務が展開できる素地をつくらうということです。この十月にその第一期を完成させるという手順を今とっていますけれども、そういったことも一つの対応策です。

その他に、不動産及び投資有価証券の大胆な売却による固定資産の圧縮と、借入金的大幅な削減を図るかたわら、IT投資の積極的な拡大をすすめ、ROEを高める対策を講じましたが、大まかにそんなことでございます。

佐賀 それでは、廣田社長の方からは、特に中堅証券の戦略と、もう一つは、ロケーションとしては大阪ということでありまして、大阪という場

所でビジネスを展開するということ、そのあたりのこともちよつと意識してお話していただければと思います。

廣田 ドメスティックな小証券でございますが(笑)、しゃべらせていただきます。

最初に、登録制への移行ということで、免許制から変わる。大変びつくりしたわけでありませう。それはお客さんから信任が得られなくなるんじゃないかということで危惧したわけですけれども、大して変化もなくてほつとしている。

一方では、異業種から非常に業者さんが参入してきました。大阪での新規参入を見えますと、非常に特徴的なのは、商品先物業者が多いということでありませう。

私の会社も、実は関連会社で廣田商事という商品会社をやっていたのです。ただ、十数年前に撤退したのでありますが、今の商品業界の元気のよ

さには大変驚かされております。買収あるいは合併等によりまして、元気な商品先物業者が証券界に入ってきています。

どうしてなのかなということを考えてみますと、やはり証券会社というステータスの取得が一つ目であろうと思います。二つ目は、取り扱い商品の類似性、特に先物取引です。三つ目が、取り扱い商品の多様化です。商品先物取引に比べて、証券の取り扱い商品が非常に多いということでありませう。四つ目が、既存顧客の囲い込み、商品先物取引を行う顧客のうち、他の証券会社で株式取引を行っている顧客は相当いるわけです。私どもにも、その代用の処分の注文をいただいたりしているわけですけれども、それは証券会社が商品業界に参入するよりも、商品業界が証券に参入する方が合理的だ、こつといった理由が考えられると思っております。

こういうことで、異業種からの参入、大阪地区では、商品先物業者が非常に入ってきているということがあります。

次の投信ということでもありますけれども、私どもの会社としましては、よいと思われる商品を選んで販売しておりますが、実際に相場の低迷もありまして、なかなか結果が出ないという事実があります。そして、投信のファンドマネージャーとか営業マンに至るまで、人の流動化といえは聞こえはいいのですが、非常によく変わられる。私ども、お客様の大事な資産を運用する、あるいは紹介する、販売するということになったときに、プロとして、その運用担当者を見て決めるんですが、先ほど申し上げました流動化が激しいために、うまく続かないということでもありますので、私どもの会社としましては、投信販売は非常に縮小してしまっています。

その次の手数料の自由化ではありますが、私どもは、自由化になりまして、大口は大きく、小口は小さくということで、平均一六%、手数料を値下げいたしました。その後、見てみると、非常に激安な手数料にされておりますオンライン証券、あるいは一方では、資産管理業務、リサーチ営業、地域密着型ということで、手数料を余り下げずに付加価値を高めるといって二極化をもたらしているわけではありますが、私どもも一六%下げた以降は、現時点では、下げる気は全然ございません。このままでできるだけ収入増を図っていきたいと思っております。

新興市場は、大阪でナスダックあるいはマザーズ、ジャスダック、これは投資家にとりましては非常にプラスだと思っています。ただ、恐らく当社は自社でコンピュータをやっている最小規模の会社だと思っておりますが、よく考えてみます

と、システム投資が非常に大きくなってきています。何百億円も使えるような会社の場合と、私どもみたいに数億円で何とか運営している会社ですと、ナスダックの新しいシステムにつなぐということになりますと、非常にお金がかかると。

投資家にとって新しい市場がふえることはいいいんですが、裏の部分ですね。どういえばいいんでしょうか、競争が激しくなるのは結構、世界との競争もするのは結構なんです、売買手法としてはそんなに大きな違いがあるわけではないので、システム及びバックオフィスの部分では提携も今後は必要になってくるのではないかと。それがオールジャパンとしての力の強さを維持できる形になるのではないかと。むだな経費を使わなくなるのであれば、ひいてはコストを下げることに繋がって、投資家にも寄与できることにつながるのではないかとということも考えております。

縷々申し上げましたけれども、結果といたしましては、私ども会社自身はますます株にのめり込んでおります。株といいますが、未公開株もあれば、海外の株もあるわけですから、株というものを中心にビジネスを続けていこうと思っております。

佐賀 株というのは、株式のディーリングですか。

廣田 いや、株式のプロローカレッジです。手数料収入に占める株券手数料収入比率が九八%で、ほぼトップクラスなのです。

オンライン取引の拡大

佐賀 今、途中でオンライン取引の話が少し出てきたのですが、このところ、むしろ店舗をふやさつという動きと、オンラインとのチャネル間の

調整がなかなか微妙で、複雑な問題になってきているのかなという感じがしますが、中堅証券としていち早くオンライン取引の方に出でいかれました鈴木社長のところのビジネスについてお伺いします。

鈴木 私は、就任をして、今ちょうど一年なんです。皆様がおっしゃるように、収益構造の分析を行うと、当社はたいへんバラエティーに富んでいることがわかります。ディーリング、リター、歩合セールス、法人等、様々です。インターネット取引分野では、ミニ株を中心に経営者が早くから始めていました。株式ミニ投資では、大和証券等にもお世話になりながら、一つのブランドを確立しています。

それでは、今後のことを考えた時に、一体どのようなにして生き延びていくことができるのか。考えた末に、特徴ある証券会社にしなければ駄目だ

らう、という結論で、直ぐにアメリカに行かせていただきました。アメリカでは、既に国民に株式投資が根付いていました。色々と勉強をし、自身でも考え続けました。これまで証券会社主導であったものが、顧客主導になっていくのではなにか。また、インターネット取引が盛んになるだろう、と。国内のインターネットの利用顧客は一巡したことと思います。

そして、第二ラウンドは、新しい個人投資家を開拓しないことには駄目だろう、という原点から始まりました。

そうした中で、顧客にいろいろアンケートを行った。暇さえあれば店頭に出て、顧客のニーズを直接伺いました。例えば、不足しているもの一つにテクニカル分析がありました。顧客が来店して、自分自身で投資判断する能力が不足している。これを教えてくれる証券会社がありません。

い。

いろいろな形式でセミナーや講演会等が行われるのですが、アメリカを訪問したときに、偶々TDウォーターハウスのプランチで、十人前後で基礎講座を行う光景を目にしました。そういうところから、少しずつお客さんの輪が広がっていくことは、私は、とても良いことだな、と思いました。弊社でも収益構造の大半は、やはり株式なんです。

実はアメリカに行く前にも、証券経験のまったくない、素人の女性チームと提携して、「あなた、百万円持ったら、どういう店舗がいいんですか」という議論から始めて、自分の考えで、敷居が低く、気軽に入ることのできる店舗を二つほど設計していただいております。現地で、私は、これだ、と思いました。そして、海の向こうから、直ぐに着工してください、と電話をしました。

始めは、リテール営業を行っている場所のすぐ隣に、インターネット・トレーディングプラザ「リテラ」が併設されることで、対面の既存の顧客が移行してしまうのではないか、という懸念もありました。

昨年九月から着工しまして、十一月に開店をし、来店客のアンケート統計結果からは、九割以上が新規顧客であるということも分かりました。「リテラ」ではセミナーの開催を頻繁に行っており、毎回申し込み者で一杯です。こうした結果は、二、三年先に出てくるのかもしれませんが、思った以上の手応えも感じています。そこで、思い切って「リテラ」の店舗展開を始めています。

「リテラ」には、「証券の民主化」という大きな夢を持って、「リテール」や「リテラシー」等の向上の思いが込められています。投資家主導の取引です。私たちはこうしたサービスを提供してい

く中で、コストの面でも綿密な計算を十分に行っています。

毎日少なくとも、新規顧客ができていくことは、とても有り難いことです。かつて、我々が営業を行っていた時代には、何万件ものダイレクトメールを郵送し、返却率はわずか1%にも満たないことがありました。郵便、電話、訪問等の諸費用は多く費やされます。そこで、知恵を出して、顧客の方から足を運んでいただく、という発想です。

資産家には、大手三社や信託銀行に足を運ばれる方々も多いのですが、これから新しく株式投資を始める顧客がどれだけ出てくるのか、もしも一年か一年半の遅れでそういう人々が出てくる場合に、それまで、どれまで受け入れ体制を築くことができるのがポイントだと思えます。

弊社は、特色ある「顧客主導」の証券会社にし

ようとおもっております。土曜日営業も地域によって行っております。私が店頭に座っていますと、顧客からミニ店舗「リテラ」についてご好評をいただくこともございます。「リテラ」の店舗展開は、年内に七、八カ店でできれば良いというイメージです。いろいろとマーケティング調査を行った結果、空中店舗は余り向かないこと等も分かっています。

また、当社の地方支店は、それぞれの特色を持っており、それぞれ顧客に支持を受けております。「リテラ」は都内を中心に、既存店舗がない地域に出店しております。今後、インターネット取引の興隆となった時に、最低限、弊社の顧客の受け皿を平行してつくっていきたいと考えています。

特にオンライン証券業界はここ一、二年が勝負だと思っています。インターネット取引は、弊社

の収益全体の約三〜四割ですが、一、二年後にはこれが対面と一対一になり、三年後には逆転するのかもしれない。弊社では、アナリスト等による無料の投資セミナーやコールセンター、Ｉモード等、マルチ・チャネルによる取引サービスも提供しております。ここで救済合併のようなことを行つて、インターネットに特化をさせたとしても、株式投資が余り根付いていない日本国内の個人投資家には空洞化現象も見られますし、じっくりと腰を据えて地道な取組みを行い、「草の根運動」の精神でやつていこう、と思つております。

佐賀 外から見ていると、何となくヒューマンタッチのサービス提供の延長上に「リテラ」があるのかなと……。

鈴木 ミニ店舗「リテラ」をつくつてから、株式投資を行う比較的若い年齢層から、四十代、五十代の顧客が増えてまいりました。

中小である私どもは、小回りがききますから、その時々の流れに任せた柔軟なスピード経営を行えることも功を奏しているようです。

顧客本位の営業体制の構築を

佐賀 それでは、藍澤会長にお願いいたします。

藍澤 いわゆる旧来型の中小証券といわれるところは、これから先は非常に厳しいのではないかとどこに生きる道を見つければ良いかということ、みんな真剣に考えているのではないかと思つておられますね。

そういう中で、私どもは、創立以来八十数年たつている会社なんです、表面的に見れば、現在の状況は、旧来型の証券会社としての形態そのものであります。ということは、例えば販売チャネルにしましても、対面営業、インターネットも

やっておりますし、コールセンターも持っております。また、扱う商品にしましても、株式から中期国債ファンド、各種の投資信託を扱っております。ただ、E B債、リンク債などのデリバティブを組み込んだものはやっておりません。

また、手数料自由化に伴いまして、コスト削減においても、廣田さんと同じように、私どもでも、全手数料をある程度下げております。もちろんインターネットの部分に関しては最低ランクの手数料でやっております。

しかも、店舗展開におきましても、鈴木社長と同じように、郊外店舗ですけれども、コンピュータストアと申しまして、店舗の中にコンピュータを並べまして、そのリテラシーを兼ねて、顧客に勧めておるわけでありませう。

また、コストダウンということから、バックオフィス並びに証券処理システム等はアウトソーシ

ングして、人事・給与制度におきましても、契約社員の増加を図っております。従来の固定給制度から、徐々にですけれども、変化をして、実力のある者から順次転換しているというのが実情であります。

そういうぐあいに見ますと、どこの証券会社でもやっていることの寄せ集めじゃないかと受け取られるかもしれませんが、当社の経営は、どの部分をとりましても、それぞれ少しずつ違っている。また、変えております。私どもなりのやり方を追求しています。もつと進めていきますと、似てはいるけれども非なるものであるという形で、それぞれわずかな違いであるけれども、その中身は大きく違うという形で、証券会社経営をしているつもりです。

どこが違うかという点、スタートラインのコンセプトをすべて当社独自のものにしよつと考えて

おります。何をするのも、例えばチャネルをつくるにしても、商品を取り扱うにしても、またはインターネット取引を始めるにしても、すべて他社と同じ物まね的なものはやらないでいこうという形でスタートしているつもりです。

そのコンセプトの視点とはどういうところかといいますが、要は、当社とすれば八十年間やってきましたけれども、それを百八十度変えるというコンセプトにしております。従来から、ほとんどの証券会社さんがそうだと思うんですけども、あらゆるチャネルにしる、商品にしる、その他経営の色々なスキルにしましても、ほとんど欧米のビジネスモデルを取り入れてこられて、それを焼き直した。

そういった模倣的な方策は何にコンセプトがあるかというところ、要はセルサイド側としてのコンセプトじゃないか。もちろん顧客サービス向上とい

う理由でそういうものを取り入れられているということはあります。私もでもそういうことをやってきました。しかし、このビッグバンから規制緩和、グローバル競争、そうした中で、本来あるべき証券業界または証券業は何かと考えたときに、スタートラインが違つのではないかと思うのです。

スタートラインはどこにあるかということ、バイサイド、顧客、投資家になんといかないんじゃないかなと思つたわけです。こうした考えに基づいてビジネスモデルを百八十度変えることにしたわけです。これは今までに存在しなかったものを志向しているつもりです。

いろいろいいましたけれども、一番の問題点は、バイサイドの目的とは何であるか、それは、投資パフォーマンスなんですね。投資パフォーマンスという点に関しては、いろいろ新しい手法と

か、ポートフォリオ理論であるとか、デリバティブであるとか、こういったものがどんどん発達してきてはいますけれども、そこにおいて個々の投資家にとって、本当にこれが使える投資手法として、機能するものがほとんどない。一方で、日頃お客様と接しておりますと、より良い投資を追求したいというお客様の熱意は痛いほどに感じて参りました。そういうようなことから、我々として、この投資家の方々のパワーがより大きくなっている中で、これを利用しない手はないだろう。顧客の投資能力を私どもも使わせていただくことを考えているのです。

私共では優れた投資は我々のもっている知識と情報にお客様の情熱を組み込んで共同作業として捉えています。これだけでは良く分からないと思いますので、より具体的に申し上げます。

従来から、商品をお客様に販売する際に、過去

のトラック・レコードとかパフォーマンス等を提示して買っていた。しかし、後は知らぬよ、判断したのはお客様だから、それでおしまいという感じが多いものです。

我々の場合は、スタートラインにおいて、商品内容の説明はもちろんでありますが、むしろ、なぜこれをお客様に勧めるのか、なぜお客様にこれが適しているのか、なぜこうした時期にそのような投資をすべきなのか、ということをより強調します。その後、途中経過や値動きに対する対応等の記録を残していきます。そして、最終的な結果がどうであったのか、また、それをどう評価、総括するかを顧客毎、取引毎にできる限り記録として残しています。

この際、我々が最も重要と考えているのは、この結果に対する正しい開示と評価です。投資結果を顧客と共有することは、次への投資をよりプ

ラッシュアップすることになるからです。しかしながら、お客様は千差万別で、それぞれの投資が全部違うわけですね。百人のお客さんがいたら、百人違う。また、時点時点でも全部違う。そうなりますと、データ量としては物すごいデータを扱わなきゃならない。

しかし、ありがたいことにコンピュータがパソコンという形でどんどん発達してきました。私どもでも、社員一人一人にパソコンを持たせまして、そうした顧客の属性データから投資データができる限り蓄積させるようにしております。

これを私どもはナレッジ・データベースという名前で呼んでおるわけです。このナレッジ・データベースをつくり上げることは非常に手間も暇もかかる。金もかかるということで、そう一気に効果が出てくるわけじゃありませんけれども、今後、長期に続けていくことによって、お客様から

高く評価されるものと信じています。また、当社はウェブ営業というのもやっております。営業マンがホームページを開きまして、そこを通じてお客様との交流を図る。相対で、双方向で仕事をしていくといったことも含めてやっているわけがあります。

今、申し上げたいいくつかのコンピュータアシストド営業は、ごく最近方針として決定したばかりですが、これを強力に推進することによって、手数料は下がった、コストは高くなってきた、競争相手はどんどん増えてきたという中において、当社が十分存在価値をもち、プラスアルファの付加価値を生み出すことができると思っています。佐賀 今、藍澤会長の方から重要な点を二つ指摘されたように思います。一つは、私も一年ぐらい前までは先入観があったのですが、アメリカと日本は同じ方向に動くんじゃないか。特にオンライン

ン取引については、そういう先入観があつてずつと見ていたんです。

ところが、アメリカは昨年あたりから、クリック・アンド・モルタルという形で、店舗との組み合わせの方にシフトしてきていますね。最初に考えていたように、一方向にオンライン取引やりテールのところも動いていかないのではないかというので、少し反省するところだったのですが、やっぱりアメリカと日本は随分違つたのではないが。マーケットの構造とかそういうものを含めて、それが一つあると思うのです。

もう一つは、これは私もいろんなところで指摘していたんですが、基本的に大蔵省の、いわゆる顧客を差別してはいけないという行政がずっとあつて、つまり、大口も小口も同じようなサービスを提供しなさい。だから、基本的に、日本の金融サービス業は、数年前までマーケティングの概

念がなかったと思うのです。

ところが、ここに来て、今おっしゃつたようなコンピュータで大量のデータが処理できるようになりますと、個別のお客さんへの対応が可能になってくるということで、データベース・マーケティング、あるいはワン・トゥー・ワン・マーケティングといわれるようなマーケティングの手法が、急速に日本の金融サービス業の中でも普及してきて、マーケティングに対する意識が非常に高くなってきていると思うのです。

これが、最初にいった店舗の活用とかなりオーバーラップした部分が出てきているのかなという印象を持っています。その二点、非常に重要な点ではないかなと思つた次第です。

藍澤 そのとおりだと思います。

佐賀 続きまして、副島会長にお願いします。

副島 今、藍澤会長からいろいろお話があつて、

聞いたところでは、正直なところ、相当な部分が重複するんです。やはり考え方はほとんど同じところにあつて、我々が一番痛切に感じているのは、製造業もそうだし、我々金融業、特に証券業もそうなんですが、二十世紀はどちらかというところ売り手の市場といえますか、企業の論理で動いた時代であつたのに対して、今世紀は買い手の市場、ユーザーの論理が優先する時代ということ、今お話があつたとおりだと思つたのです。したがつて、二十一世紀に飛躍するためにはこの変化をしっかりとつかまなければなりません。

もう一つは、先ほどから出ておりますように、手数料の自由化をベースにしたビッグバン。もう一つは、ここに来て、当然だれも頭でわかつていたことではありませんけれども、いわゆる間接金融から直接金融という流れに対して、間接金融が日本経済発展のために必ずしも有効に寄与しない。

むしろこれからそういう意味合いにおいて、市場の活性化を含めて、個人金融資産が本場の意味で直接企業の中で動き出すことが、やっと政府もわかつてきた。そこに真剣味が出てきた、こういう状況になつてきていると思ひます。

そういうのを総合して見た場合に、我々が何に對して真剣に取り組まなければならないのかというのは、今お話があつたとおりで、ユーザーの論理が優先するということとを最前提に、投資家のトータル的な信頼を得られる会社づくりをどう構築していくか。これにすべてが集約されるのではないか。

特に、準大手の立場から申し上げれば、インフラの面からみると中途半端な位置にいるかもしれません。その中で、特色を出して経営をしていくために「生活産業としての証券会社」をキヤッチフレーズに、すべての方にとって、身近で信頼さ

れ、お客様一人一人の要望に的確に答えを出し、質の高いサービスを提供できる証券会社を目指したい。また、プライベート・バンキング業務と申しますが、資産運用・管理業務をアゼリア・サロンにおいて行い、お客様のあらゆるご相談に応じています。ユーザーの論理で動く社会にお応えするため、我々は何かができるんだ、常にそこに原点を求め行動するのです。

人材の育成が重要

副島 そのためには、我々として、限りなく質の高い社員の育成ということに対して、会社としてどう取り組むかということが非常に必要になってくるということが一つ。もう一つは、商品の提供力でありますし、情報の提供力であるし、オンラインというものを含めた顧客の利便性の充実。こ

ういったことがトータルで信頼をかち得るようになってくるんだらうと思うんです。

質の高い社員の育成という点では、顧客の資金融格に合わせて、きちっとしたアドバイザー業務、それに必要な業務知識という部分と、それ以上に、最も重要であろうと思われるのが、人間性の教育であります。倫理観はもちろんのこと、人格を磨く、これを徹底することだと思っております。そのための評価体系をきっちり作ることが重要であります。

最近、日興証券でも、ここに山元副社長があられますけれども、計数でとらえられないような部分、要するに、先ほどどのような倫理観とか、仕事に対しての情熱とか、計数にあらわれない。そういうったものをひっくりかかして、どうゆうふう社員に対して評価をしてやって、かつ、そのために、彼らが評価されることに生きがいを感じて、

やってくれるような体制を作るかが重要だと思っております。

そういうことのトータル的なことから来る信頼のあかしが、営業資産であろうと位置付けております。したがって、準大手としての当社の今の規模等々から勘案して、資産回転率〇・五％目標に経営ができる体制作り。したがって、一刻も早く営業資産十兆円を目指したいと考えております。

○ 四 年三月までの営業資産五兆円は途中経過としてとらえる必要があります。一方では、先ほど山元副社長がいいましたけれども、経費の削減の問題などを、業務の効率化、経営の効率化等々も含めて、考えてやっていかなきゃならぬということだと思っております。

たまたま当社の場合、旧東京証券はもちろんですけれども、一緒になりました旧東海丸万証券

は、このところ合併に合併を続けて、非常に大きくなってきました。ちよつと申し上げると、平成八年に東海証券と丸万証券が合併した。これが一つ。その段階で社員数がちよつと千名になりました。

その後、旧山一さんとか旧三洋さんあたりからの採用分があつて、これが三百五十名ぐらい。それで約千三百五十。そこへもつてきて、内外さんと合併して千六百名。そうゆう段階で、今回旧

東京と合併して、東海東京証券が誕生したんです。

今回の合併は、一足す一が二以上になるとの確信から、又、相互補完型の前向きな合併、「攻め」の合併を致しました。そして、先にも申し上げましたが、「生活産業としての証券会社」を目指します。

オンライン取引については、顧客に対して利便性の提供ということで積極的に推進してまいります。

す。

スクラップ・アンド・ビルドを ともなう多店舗展開

佐賀 それでは、宗近社長、お願いします。

宗近 あらかたお話は出ちゃったんですけれども（笑）、右へ倣えで、私どももちよっと中途半端な感じなんです。さっき先生がおっしゃったように、戦後、証券界は本当に激しい競争を一つひとつバネにして成長してきたという部分があるんですが、ビッグバン以降は、規制に守られた競争とは違って、まったく異質な形の競争時代に入ってきたと思うんです。

規制緩和により、確かに優勝劣敗の世界も出るし、それぞれ痛みも出る部分もありますけれど、むしろ新しいビジネスチャンスが広がる。私は、情報通信と一緒に思うのです。かつての電電公

社の独占からニューカマーが入ってきて、料金はどんどん安くなった。しかし、そのことによって、情報通信のマーケットは一挙に広がっていった。こういうことを考えると、規制緩和という問題は、基本的には証券界の活性化、新たなビジネスチャンスの拡大という方に捉えたいと思うんです。

もう一つ、私どもの四社合併をはじめとして、合併が随分増えています。中小企業といえども四つが一緒になるのは実に大変なことなのですが、敢えてそれを行うには、何のために合併するんだという原点の問題がある。銀行にしても、証券にしても、さっきから出ています消費者にとって、預金者にとって、投資家にとって求められる姿を見ると、やっぱりギャップがあるわけです。

この原点に立つために、四つの会社というものをすべてご破算にして、まったく新しい一つの理

念のもとに企業を創っていきこうということで、存続会社の社員にも全員退職金を払って一旦退職させ、改めて雇用しました。

これも旧母体意識というものを離れて、まったく新しい、対等・公平な立場で、新会社を立ち上げようということにほかならなかった訳で、各社とも過去の負の遺産がいろんな形で残っていたんですが、投資有価証券やゴルフ会員権はもとより、不動産や書画にいたるまで徹底的に洗い直しを行って、心身ともに新しいスタート台に立つということ、立ち上がったわけです。

規制の下では、大は小なり、中は中なりに、同じようなビジネスモデルで総合化やら店舗戦略を考えたわけですけども、これからの時代は、先ほどから皆さんのお話にあるように、各社のコアコンピタンスといえますか、どこへ焦点を絞り込んでいくか、これによって一つのビジネスモデル

をどう作り上げていくか、差別化の勝負になってくると思っています。

そういう意味では、私も今は、顧客セグメントとしたら、ミドルホールを一つやろつじやないか。今さら大企業向けのホールセル部門の拡大は難しく、たまたまU.F.Jグループは四つの銀行グループの中で中小企業の塊みたいな顧客がございまして、これも一つバネにする。

I.P.O.の世界は、四十年以降、何度かベンチャーブームがありました。しかし、今度はまさに「時来たれり」という感じがします。日本経済の閉塞感の中、ここでI.Tを始めとした次世代型の新興企業群を育成することが日本経済再生の大きな条件になったと思うんです。そのための制度が動き、リスクマネーも揃い、受け皿としての市場も整いつつある。この様な点からも、中堅企業を中心としたI.P.O.を強化することは、証券会社

の使命でもあり、数年後の当社の財産になると考えています。

リテール部門についても、千四百兆円という個人金融資産がありながら、四十年間びくとも動かないわけですね。直接金融市场への流入が本当に今回改めて問題になっていきますけれども、そうした中で、多店舗展開をやるつもりでいるんです。「おまえ、このネットの時代、多店舗展開、アホか」と言われそうですが、基本的には、戦後の証券民主化というのがありましたけれども、ここで今問われているのは、改めて証券再民主化だと思っんです。ですから、千四百兆円の中身、分けても中高年次の資金はいきなりネットだけでは動かない。もちろん、お客様の利便性から見ても、やはり、フェース・トゥー・フェースの部分はどうしても必要ではないかと思っんです。

当社は合併で百六十九店舗を、百三十四店舗に

統合しましたが、その後はスクラップ・アンド・ビルドを繰り返しながら店舗を広げていこうという事で、今年に入って七店舗開設しました。

一つモデル店舗として、大体ローコスト・オペレーションによるウイングプラザを展開していきます。土着化して、初期投資二千万円、ランニングコストが月間七百万円。これで先ほど話が出ていますように、資産収益率1%で考えますと、大体二年で直接経費をカバーする。これは一種のフランチヤイジーです。看板を貸してあげよう、暖簾を貸してあげよう、場所も提供してあげよう。また、チーム制を敷き、直接費、本部経費をカバーした純益については、一定のインセンティブで戻していこうという体制です。

処遇体系の再構築

宗近 処遇体系については、旧来の日本的な終身雇用の世界があつて、その一方で、個人プレイヤーとして銭金だという外資型と言われる世界があるわけです。私は、日本的なものを残しながら、しかも、合理的な第三の道があると思うんですね。そういうことで、基本的には、一般店舗については地域に密着して、CSじゃないですけども、信頼を得ながら、限界純益をいかに伸ばしていくか、自主営業と独立採算を徹底していききたいと考えています。

店舗展開についても、全国的に散らばるといふより、ドミナント方式で、ある程度マーケットのあるところへ集中的な面の出店をして、そういう地域を広げていきたい。いきなり東京圏、大阪圏

で大手と勝負はできませんし、コストも高いですから、まず外堀を埋めながら、これでいこうと考えております。

話を戻しまして、自主営業を展開する上で大事なことは、まずお客様ありきであり、トップダウンからボトムアップへとラインが引っくり返っちゃう訳です。お客様との接点たる現場が一番大事なところであつて、ここにある程度自主性を委ねれば、その中で、その裏側に処遇体系の問題もある訳です。自分のためにすることは会社のためになり、会社のためにやることはやっぱり個人の幸せにつながるという処遇体系を日本的なものとしてどう構築していくか、これはただ単に変動費化ということだけでなくて、こちら辺のところが大変大事なことだと思っています。

だから、先ほどから話が出ていますITの問題も、ネットトレーディングなど、いろいろあるわ

けですけれども、我々クラスは十年来本格的なシステム投資を行っていません。バック部門については、T+1を抱えての問題がありますけれども、コンソーシアムで各社共有化してコストを下げるべきだと考えていますが、一番問題は、やはりフロントのところですか。お客様をよく知ること、そして願わくばワン・トゥー・ワンの商品なりサービスを提供していくことが大事であり、そのためにはCRM、つまり顧客情報のデータベースの構築が喫緊の課題だと考えています。

これは銀行も証券も、そのところはマーケティング感覚がなかったわけです。顧客オリエンテッド、顧客第一主義は長年いわれている命題ではありますけれども、実際にどう取り込んでやっているのか。そういう意味では、システム投資はコストの削減だけでなく、大変重要な戦略になってくるのではなからうかと考えております。

オンライン取引の位置づけ、 手数料水準

佐賀 今皆さんからのお話で、今後恐らく大きな問題になってきそうなのが、オンライン取引の普及でかなり急激に手数料が下がってきている。そういうものに対してチャネル面でどういふうに対応するかということ、今宗近社長の方からもお話にありましたような、むしろ従来型とはちよつと違った形のいろんな店舗展開に力を入れているところがふえているように思います。

私もちよつとそういう実務に疎いものですが、日本のオンライン取引にかかる手数料は、あれで採算がとれるのかどうか、常々疑問に思っていたのですが、今川三澤屋証券はそんなに安くはないですね。

鈴木 安くはないです。

佐賀 藍澤さんがたしか千五百円ですね。アメリカで一件あたりの平均手数料が十五ドルなんです。単純に日本円に換算しますと二千円から二千五百円ぐらいかなという感じなんです。千五百円というのは……。もつと安いところはもちろんあるんですけども。

藍澤 例えばクラブ方式にして、年間一万円ですと何回やってもいいとか。それで、ある証券会社のお客さんの中には一日八十回取引する方がいる。

佐賀 定額制はちよつとまずいんじゃないかなと僕は思ったんですけども。

藍澤 私どもが千五百円としているのは、当然最低限のところを出して、我々としてお客様にインターネット取引に参加してもらおう。今まで逡巡していたような方も、千五百円ならいいだろうというようなことで始めたわけです。インターネット

ト取引に限らず、証券取引をこうしたコンピュータを使った形で時代の最先端を取り入れようとしていくことは、とりもなおさず証券取引自体を人口に膾炙していくためのツールであるうと考えたので、当初の収益構造とかそういったものとは別に考えました。

ただ、今の話題とはちよつと違つかもしれませんが、先ほど、我々が他社さんと、すべていろんな分野において少しずつ一味違いますよということでも申し上げたもの一つとして、インターネット取引に關しまして、私どもでは、単に日本の株式取引をやるうということだけが目的でなくて、我々とすれば、前々から東アジアの証券市場の成長性に注目しておりまして、何とかしてお客様にそういったものを広げたい。顧客の投資のパフォーマンスを上げるには、こういった成長性が、リスクは大きいかもしれませんが

も、ハイリスク・ハイリターンをねらう。これはポートフォリオの形で持っていたく必要があるだろうということから、こうしたものをやるにはどうしたらいいか。情報が足りない、コストがかかる、そういったものをインターネットは解決してくれる。

しかも、先ほどもいきましたように、インターネットは片側通行ではなくて、双方向においてメリットがある。したがいまして、その双方向という点からいくとどういふことかという点、単にこちら側から向こうの市場にアクセスして、右も左もわからないままにやっても意味はない。双方向のメリットを生かすにはどうしたらいいか。相手の情報のツールを我々も利用させてもらう。

我々の東アジアネットワークというのは、相手方が証券会社です。各国の証券会社から一社ずつ抽出しまして、そこと提携いたしましたして、アジア

ネットワークをつくりました。その相手の韓国、台湾、香港——今シンガポールをお願いしているところですが、そういうところの証券会社との間で情報交換、受け渡し処理、送金処理といったものを、証券会社の責任のもとにお客様にサービス提供しようということをやっております。

佐賀 今川三澤屋さんの場合には、先ほどのお話で、九割以上が新規の顧客。

鈴木 弊社では、インターネットを現在利用している人にアンケート調査を行った結果、現在、株式取引を行っている人が一割、残りの約九割のうち、約五割の方が何かのきっかけがあれば、インターネット株式取引を行いたいと考えていることがわかりました。これはまったく未知の顧客層だと思えます。

佐賀 アンケートの対象は、どういふふうを選んでみますか。

鈴木 ある大手コンサルティング会社に依頼をして、調査しました。

現在、銀行を含め、金融界には大変革、価格破壊も起こっています。

三二店舗は、広告塔としても大きな役割を果たしています。口座開設を目的に来店する顧客も多くなります。今のペースであれば、例えば二年間で一万件の口座開設があれば、スクラップ・アンド・ビルド方式でも良いのです。

その入り口で何を行うべきでしょうか。まず、お客さんに証券投資の面白みやインターネットの使い方をインストラクターが丁寧に教えます。そういう中で、投資情報も併せて提供していきまます。そうして、徐々に自分自身で取引を行い始めるのです。顧客はきつとついてくるでしょう。

例えば、口座開設を行う際には、来店して、自分自身の目で確認をし、説明を受けることで、安

心感や信頼関係も生まれてくるのではないでしょうか。

政府も証券税制改革等の政策を打ち出していますが、今後は個人投資家も増えていくものと思われまます。こうした中で、弊社のような小さな企業もが、どのように個人投資家を拡大していけるのが課題です。お客さんの信頼を築き上げていくのは、三年間にかかるでしょう。

信用取引については、本店や東京・勝鬨橋のコールセンターに、専門家を置いて十分な面談・リスク説明等も行っています。当社のインターネット取引の口座開設件数は、今八万件を超え、かつての顧客層とは変化していることを、最近、実感しております。

「リテラ」は現在五店舗ですが、これが十店舗程度になれば、一つの宣伝でその反響も変化していくものと思われまます。

「クリック・アンド・モルタル」

へ

佐賀 アメリカの場合も、そんなに日本と違わないんじゃないかと思っけています、つまり、口座を開設するときは、やっぱり店舗でやるという人が多いいですね。シユワブの場合ですと、大体六割から七割が新規口座の開設は支店でやっています。だから、アメリカでも店舗の重要性は、去年あたりから随分見直されてきているという感じがしますね。

鈴木 先般、DLJのCEOからフロリダに店舗をつくるという話を伺いましたが、日本では投資家が少ないので、行なってみる良いチャンスだと思われました。ピークになってからでは遅く、再度、整理する必要も出てくるので、早期に、投資家の核心をつくサービスを展開していくことが重

要です。

佐賀 ただ、オンライン取引がこれだけ普及してきたことの結果として、一番大きな功績は、投資家のすそ野を広げたと思うんですね。初めて株式投資をやるお客さんは、大体三割から四割ぐらいオンラインで入っていつていますので、この功績は大きかったんじゃないかなと思います。

鈴木 余り手数料を下げなくても、そういう特色が出せれば、視野が広がっていくと思うのです。弊社がどうこうでなくて、証券各社が行えば、「証券の民主化」、証券界全体の発展につながります。人が集まってくるからな。

佐賀 ナスダックジャパンに対して、大阪は地元で非常に期待していた。もう一つは、東証はいろんな固有の問題があつてなかなか前に進まない、大証の方が先に株式会社化したということで、ここ二十年来、北浜はいろんな試みをやってきたと思

います。業者の立場からどうという印象をお持ちですか。

廣田 大阪・北浜は残念ながら寂しい町になっています。

鈴木 人が余り歩いていない。

廣田 立会場がなくなって、大手さんのエクイティー部門が全部東京に移ったとか、あるいはオンラインで別に北浜に店舗を構えなくてもいいということ、それは事実です。大阪の場合、通りをいいますと、御堂筋はにぎやかなんですけれども、あと堺筋とか淀屋橋筋も、隣を走っている道はオフィスのテナント料も十分取れなくなっています。

証券会社の数も減りました。社名も、残念ながら、合併、統廃合を含めまして、変わってきています。その中で、人も別に北浜にいらなくても、衛星店とか周りの店舗でビジネスをやる。

ただ、大阪証券取引所は株式会社化になって活気が出てきました。昔の株、お米の帳合米取引で非常に歴史がある町ということで、何とか彷彿させたいということで努力しています。ナスダックとの提携で起爆剤になると期待しています。

証券市場の活性化策について

佐賀 金融商品販売法の施行とか、株式市場の活性化策といった大きな動きが出てきていまして、例えば金融商品販売法ということとの関連では、コンプライアンスが非常に重要になってくると思います。それから活性化策ということであれば、証券税制の改革とか、買い上げ機構の話はちょっとうさん臭い感じがしないわけではないですが、また、いろんな環境の変化が起きてきています。

こういう中で証券会社の役割も、先ほど途中でお話が出ましたけれども、要するに、間接金融から直接金融へのシフトは、国を挙げてやらなきゃいけない仕事だと思えます。こういう大きな枠組みの中で、特に活性化策について、どういう印象をお持ちかということを、順番にお伺いしたいと思います。

山元 永田町の先生方とたまに会ったときには申し上げるんですけども、ビッグバンということ、一番象徴的な手数料の自由化はすぐに実行されたのですが、その反面、収益の多様化や、証券拡大の可能性をもちます業務展開や、新しいビジネスモデルを構築していくためのインフラ整備が余りにもなさ過ぎる。つまり、税制とか法制面でも、ビッグバンを成功裡に導く手当がほとんど手付かずで、旧態依然としている。直接金融拡大へのインフラ整備が、間接金融優位時代のそのまま

で、改革されないというのが現実だと思っんですよ。だから、今ごろ活性化なんという議論が出ると思っんです。

間接金融偏重、銀行、金融機関を中心としたメカニズムがあらゆるものにある。例えば公的な資金運用にしても、元本確実なものでやらなきゃいけないとかいう地方財政法なんかが典型的なものですけれども、ああいったものも変えないといけないだろう。各省庁の配下にあるいろんな財団の資金なんかも、かなり制約がある状況になっているというのが象徴的な事例です

いわんや個人の株式、要するに、リスクマネーとして期待される個人の資金に対して、投資行動を促すような税制の恩典がない。むしろ非課税貯蓄という貯蓄奨励と国債販売のためにやってきたものだけで、株式市場の活性化のためのもの本来切りかえてもいいんだけど、全然切りか

わっていないといったことがある。

我々は、基本的には国策に沿っていかなきやいけないだけでも、当局のビッグバンの掛け声に乗って変革の手を打っていても、現実には、余り個人の預金者層といえますか、投資家層といえますか、こういった人たちの足音が聞こえないところまで、先へ行っちゃって相撲をとろうとしていていいのかな、との感じがする。相当じっくりと日本は考え直さないといけないのかなという思いを持ちながら、かといって、時計の針は逆戻りしないのですから、ペースの採り方が難しい。

特に金融サービス法関係を見ましても、先ほどの議論もありますけれども、何はともあれ一番大事なものは、確かにバイサイドの問題、あるいは需要サイドの問題、マーケット至上主義ということが大それたことだと思つたのです。そういう意味では、我々のビジネスの中でも、ややもすると証券というの

は売買業務ということで、これまで顧客に対するフォロワー体制がよくない。

要するに、銀行は貸借関係ですからずっとおつき合いですんですけれども、証券の場合は、ご案内のように、私どもで買っていただけでも、野村証券さんで売られるとか、今川さんのところで売られるということもあるわけです。そういう意味では売買業務なので、みんなの頭の中に約定の姿勢ということには、コンプライアンス上もかなり神経を使っているんだけど、フォロワーするというのは基本的に我々の頭の中になんというかが、弱いというんでしょうね。そういった意味では、銀行と証券業務のビジネス行動が似通ってきているというのが、この十年來の、特に最近の動きだと思えます。

直接金融拡大に向けてのインフラ整備が、これから当局によっていろいろなされるんでしょう

けれども、我々としては、信頼回復にもつと業界挙げてエネルギーを使うべきでしょう。我々の頭の切りかえだけは早くやっておいた方がいいのかなという意味では、さつきもなたかおっしゃったけれども、社員教育とか人事制度において、そういうところはいち早く時代に合ったものに対応しながら、ここは苦しいけれども両にらみでないかないと、余り先走っても経営的には非常にうまくいかないのかなという気持ちを持って、今やっています。

廣田 環境の変化ということに対しては、私は年内をめどにオンライントレードをスタートしようということ、現在開発をしております。

あと、営業収益に占める委託手数料の比率が六四、自己売が二〇、その他が金融収益ということ、この率は余り大きく変えずに、今流ではないかもしれないけれども、ブローカレッジを中心に

対応していきたい。あと、人事云々も含めた変動費化、先生がおっしゃいました、まさに業者としてのコンプライアンス体制の重要性を、いま一度見きわめながら進めていきたいと思います。

鈴木 金融サービスマ法も、投資家保護の点に尽きるところです。私も中小証券でも、上場に向かい、内部管理体制をしっかり確立したいと思っています。

特に人事制度では成果主義を打ち出し、専門職、契約社員の採用等、全体的にアウトソーシング化も進んでおります。

藍澤 私どもでも、従来から内部管理体制とかコンプライアンスについては非常に低く見られていたわけでありませけれども、金融サービスマ法等だけではないですけれども、ここ数年、この重要性を痛切に感じています。

したがって、人数だけで実が上がるわけ

じゃないんですけども、従来の何倍かに人数をふやしまして、内部管理体制を整えて、非常に強化しております。少しずつですけれども、わかってきたのは、内部管理体制、コンプライアンスがしっかりしている会社は、顧客から信頼を受ける。かえって向こうさんから、自己資本比率はどのくらいあるんですかとか、私どものところに来る書類が、あなたのところは読みやすいんだけども、ここはどうかしてくれといったような顧客パワーというものを利用できる、ある意味では、コンプライアンスというのは業務拡大の手段になっていくということがある。

ただ、実は私ども、オンラインをやるときに、信用取引というものは非常に逡巡したのです。最近、先ほどの回数の非常に大きいところというのがありますけれども、従来から証券取引において回転売買や、非常に多くの取引をして収益、パ

フォーマンスが上がったケースはほとんどない。皆無といっていいんじゃないかと思うんです。やればやるほど、回数を高めれば高めるほど損が出ていく。そうした中で、手数料が安いからどんどんやるというような風潮はいかがかな。

例えば我々が対面取引でそういうことをやれば、回転売買取引ということで当局からご指摘を受ける可能性がある。にもかかわらず、インターネットだとオーケーである。こういったものは、今後何らかの形で利用者が考えていかなきゃいけない。

特に私どもは、人さまのことよりも自分たちのところをきちんとやっつけていこう。こういったコンプライアンスを非常に重要な要点で進めているつもりです。

副島 多少大上段から申し上げると、証券市場は国民共有の財産だといわれながら、一番重要な問

題は、株式で儲けることに対して罪悪説という
 が、株式性悪説的な、この風潮を、相当時間が
 かるうと、是正する方策を考えていかなければな
 らない。

その一番の原点になるのは、投資家あるいは国
 民に対する教育の問題から入るのでしょう。教育
 イコールまた倫理観の問題というものもあるので
 しょうけれども、証券市場活性化という意味でい
 くと、証券市場をいかに理解させるか。証券投資
 の功罪、両方をどう理解してもらうか。そういう
 ことと同時に、いかに啓蒙活動をやっていくか。
 こういったことの積み上げには相当時間がかか
 る。それをきっちりやっていって、証券投資その
 ものがこれから先、冒頭にいったように、間接金
 融から直接という中において、いかに重要な位置
 付けなのかということ、きっちり方向性を示し
 てやる必要があるんじゃないか。

同じような意味合いにおいて、市場の活性化策
 ということで、税制改正とかいろんな問題もある
 のです。手数料の問題等々、改革がいろいろある
 んだけれども、一方で、発行会社もどう改めるの
 か、やっぱり自助努力あるいは自己責任の経営改
 革を行って、低金利なり円安に甘えない企業業績
 の向上とか、不良債権の処理の問題とか、コーポ
 レイト・ガバナンスを今度は企業がどう考える
 か。非常に重要な問題であり、これからの課題で
 あります。

一方で、我々証券会社にもやるべきことが、
 多々あります。コンプライアンスの問題もそうで
 しょう。むしろ今まで特に証券がやっていた、特
 に大企業であればあるほど転勤という問題で、責
 任感の欠如を問われる部分があつた。転勤、転勤
 で責任逃れだと。

先ほど宗近さんも「土着」という言葉をお使い

になったけれども、地域にどうやって密着しているのか。いわゆる営業のあり方もさることながら、雇用そのもののあり方を考えていかなければならない。例えば、外務員的な人を、大手といえどもどんどん考えていかなきゃ、従来型の雇用形態から外務員型の雇用形態にどう変えていくか。こういったものが地域密着型につながっていくのだろうと思うのです。

むしろアメリカ的にいくかどうかは別として、いい悪いは別として、方向性としては何世代でもつき合っていけるような体質を構築していくことも必要だろうし、いわゆるCRMの充実も必要でしょうし、そういったものもやることをやって、証券市場の信頼の回復をベースに活性化に努めていかなきゃいかぬ。

くどいようだけれども、一番重要なところは社員の教育の問題だと思えますね。

宗近 あらかた出たんですけれども、改めて証券市場の重要性に国民的な大きな問題意識が出たとしたら、今回は従来の株価対策と違って、大変大きな展開だと思つのです。

その中で、市場の活性化については、今副島会長がおっしゃったように、それぞれの分野、例えば税制なら税制、いろんな制度、発行体の動き、いろいろ原因があると思つのですが、証券業者として振り返ってみてどうかという問題も、やっぱり考えなきゃいけないわけで、あれだけの金融資産の大きさの中でのあのポートフォリオは異常だと思つんです。やはりこれは、一部証券に対する不信感のアンチテーゼでもあるかと思つわけですね。

そういう中で、新しく金融二法が施行された訳ですが、イギリスにおいては金融サービス法の後、大変な訴訟合戦が起こってしまった。しか

し、どちらかというとながタイプファクターとしてこれをとらえるのではなくて、先ほどからお話が出ているように、まずお客様ありきということを考えて、コンプライアンス、金融二法の問題は決して利益相反でなくて、コンプライアンスを重視することによって、顧客満足度を高めるといふとらえ方をしなきゃいけないだろう。そういう時代に入ってきているのではなからうかと思う訳です。

ですから、私もも苦情とかそういうことだけではなくて、一般投資家の生の声を積極的に取り込む窓口を広げていこうと考えている訳で、そういう意味では、ただ単に法律を守るということから一歩進んで、改めて企業倫理というか、企業市民というか、そういう立場が求められる局面になつてくる訳です。

今度の金融二法の施行で、改めて証券会社は本

当に変わるかどうかという局面を迎えているのではなからうか。業者として、これをひとつのステップとして、お客様の信頼獲得に努め、証券市場の活性化に努力して行かねばならないと思います。

佐賀 組織の見直しだとか、人事だとか、評価制度の見直し、一部出たんですけれども、こういったものもちょっと取り上げたいなと思っていたのですが、予定の時間が参りましたので、終わりたいと思います。本日はお忙しいところをありがとうございました。