

# グループ各社の機能を総動員、

# SMFGのワンストップ支援

## 外部との強固なネットワークも構築して 「ベンチャーエコシステム」を創造

三井住友銀行  
成長事業開発部長

北澤 裕司



にあり、大きく水をあけられている。

三井住友フィナンシャルグループ（以下、SMFG）は、IPO志向先等の成長性が見込まれるベンチャー企業に対して、ビジネスマッチング等による事業拡大支援やグループ会社との連携したIPO支援、金融サービスの提供、アクセラレーションプログラムの運営、大企業とのオープンイノベーション推進、産学官連携による事業化支援などを行っている。こうした多様化するベンチャー企業支援をグループが一体となり「ワンストップ」で行うことを目的とし、2017年4月に「成長事業開発部」を新設した。本稿では、その狙いについて説明したい。

### ベンチャー支援は

### 日本経済の成長に不可欠

現在、日本におけるベンチャー市場は、2014年ごろから第4次ベンチャーブームに突入しているといわれている。日本におけるベンチャー企業の歴史は長く、1970年代のハイテクベンチャーブームを皮切りに、さまざまな社会的現象や政策的

な影響を受けながら、誕生期と衰退期のサイクルを繰り返してきた。

第二次安倍政権発足以降、政府がベンチャー支援を積極的に進めており、昨年4月に発表された「ベンチャー・チャレンジ2020」では、ベンチャー企業に対するベンチャーキャピタル投資額の対名目GDP比を22年までに（12～14年の平均約0

・03%から）倍増することを目指すなど、具体的な数値目標を設定し、ベンチャー企業の活動を後押ししている。しかしながら、現時点の日米のベンチャー

キャピタル投資額を比較すると、米国は日本の約40倍近い水準であり、対GDP比でみたベンチャーキャピタル投資比率、つまり経済規模における投資比率でも、米国は日本の7倍もの水準

日本における時価総額上位10社を並べてみても、ソフトバンクを除けば、ほとんどが業歴の長い大企業ばかりが名を連ねる。これに対して、米国における時価総額上位10社は、グーグルやアマゾン、フェイスブックなど、95年以降に設立された企業が複数あり、ベンチャー企業が経済全体のかなでもかなりの存在感を発揮していることがうかがえる。

こうした背景から、日本経済のさらなる成長に向けて、ベンチャー企業の成長支援やベンチャー企業によるイノベーションの促進はきわめて重要な課題と考えている。

# 森金融庁長官が異例の続投へ、 3年目の課題と展望

政府は2015年7月に就任した金融庁の森信親長官を留任させる人事案を固めた。長官としては異例の3年目に突入する。金融行政の抜本的な改革を進めてきた森長官の手腕を評価する見方がある一方、打ち出した施策があまりにも先進的かつ広範にわたるため、店晒し、状態になつていものも少なくない。さらには、「金融庁自身の組織力低下」も指摘されるようになってい。7月以降の新事務年度にどのような金融行政を打ち出すのか。その舵取りに注目が集まつている。

## 抜本的な金融行政改革に 取り組んだ2年間

森信親金融庁長官の留任は、官邸直轄の内閣人事局で開催されている「人事検討会議」での議論を経て正式に決定する。同会議では現在、各省庁の審議官クラス以上の約670名にのぼる幹部を対象に「適格性審査」が行われており、営業偉官房長官と各省庁の担当幹部が「任免協議」を実施したうえで最終決定する。森長官の続投が正式決定すれば、3年務める金融庁長官は五味廣文氏（2004～07年）、畑中龍太郎氏（11～14年）以来3人目となる。

森長官は15年の就任後、従来型の検査・監督を抜本的に改革し、金融機関のビジネスモデルが将来にわたって持続可能かを中心に検証する検査・監督の仕組みを導入した。たとえば、融資先の個別資産査定は金

融機関の判断を極力尊重し、担保・保証に過度に依存しない「事業性融資」の促進等を進めてきた。「企業・経済の成長と国民の厚生を増大」を金融行政の究極的な目標と位置付け、検査・監督のあり方を「形式・過去・部分」から、「実質・未来・全体」に見直すという壮大な改革に取り組んでいる。

こうした取組みと並行し、より踏み込んだ「金融庁自身の改革」も実施。たとえば、金融庁内部に金融の専門的知見が欠落しているという問題意識のもと、上場企業の社外取締役的な存在にあたる「参与」の登用を積極化している（現在22名を登用）。匿名で金融庁に対する意見や批判を伝えることができる「金融行政モニター」制度も16年に設置した。現在は、金融庁職員の仕事の人事評価制度の見直しも進めており、「国民の資産形成、経済の持続的発展のために貢献

するという目標を具現し、行動する人間を評価するための評価基準・人事政策づくりに取り組んでいる」（金融庁幹部）という。こうした踏み込んだ金融行政改革は、

「森長官と官邸との強いパイプが、後ろ盾になつてい」（金融庁関係者）との見方がある。異例の3年目に突入するのにも、「現在の金融行政改革の方向性を維持し、スピードを緩めたくない」という官邸の意向が影響しているとの見方が強い。

## 広範・先進的ゆえ 食べ残す、結果に

それでは、「長官3年目」の課題はなんだろうか。金融庁内から多く聞かせてくるのは、「（長官が推進しようとしている）政策の幅が広く先進的なので、金融業界とのハレーションが生じたり、結果的に取組み途上の政策が多い行政運営になつてしまつてい」といった声であり、「取組み方を修正していく必要がある」との指摘も聞かれる。

たとえば、地域金融機関の関連施策では、昨秋に「金融仲介機能のベンチマーク」「日本型金融排除の実態把握」といった新しい金融行政手法が打ち出された。しかし、前者のベンチマークは、各行が計数をホームページ等で掲示する程度にとどまつており、本来的な政策目的であった「顧客が銀行を選ぶ際の比較検討の材料として活用するまでには至つていない」（関係者）のが

# 「人への投資」を徹底し、 相続・事業承継分野に注力

## ビジネス多様化と利益相反排除のために、独立路線を堅持

証券会社は「人」がすべての企業価値をつくり出すので、新たな教育プログラムの導入など「人への投資」を徹底し、人材のクオリティーにおいて日本一の証券会社にこだわっていく。営業面では、今後20年程度にわたって顧客ニーズが高い相続・事業承継に焦点をあてた営業体制を強化していく方針だ。

大和証券グループ本社  
執行役社長

中田 誠司



なかた せいじ 83年早稲田大学政治経済学部卒、大和証券入社、09年大和証券グループ本社取締役。15年専務執行役、16年副社長を経て、17年4月から現職。

### 3～5年目の社員向けに 新たな研修を導入

——経営戦略として重視している点は何か

証券会社は人材がすべてであるため、新研修制度の導入で「人への投資」を徹底する。従来の研修は、入社1～2年目まで「ダイワベーシックプログラム」という全体の教育プログラムで証券業務の基礎を学び、3年目から現場でOJTに取り組んでもらう流れだったが、これ

を一新した。

3～5年目の社員には新たに導入した「Q-Road」（Qロード）という教育プログラムを通じてより専門性の高いナレッジ、テクニク、マインドを学んでもらう。クオリティー・ナンバーワンにこだわっていくための施策だ。

——2017年3月期決算をどう総括するか

ポジティブなトピックは海外部門が7年ぶりの黒字になったことだ。しかも、欧州、アジア、

米国のすべてが黒字化した。いままでは海外部門が足を少し引っ張っていたが、ようやく業績に寄与するほうへ回った。

また、その海外部門とホールセール部門がリテール部門の不振をカバーしてくれた。ここ数年、収益構造の多様化・安定化に努めてきたが、その効果が出てきている。

——国内リテール部門が不調だが、打開策はあるか

15年8月のチャイナ・ショック以降、お客さまの投資意欲は

完全には回復しておらず、リテール部門は苦戦している。その状況は他の証券会社も同様である。

現状では困窮世代が最も多くの金融資産をもっているが、日本の人口動態や平均余命などから判断すれば、この先20年程度はこの世代に資産が滞留する。したがって、当面は高齢層向けの商品・サービスを主軸にすべきだと考えている。高齢層は資産を守りたい・つなげたいというニーズがあるので、相続や事