週刊東洋経済
2017 3/25

CONTENTS

表紙から

金融業界を取り巻く環境の変化は著しい。銀行マンは自らの運命を切り開く必要がある。

Ikon-Images/アフロ

34 【第1特集】

大再編、金融庁、フィンテック

銀行マンの運命

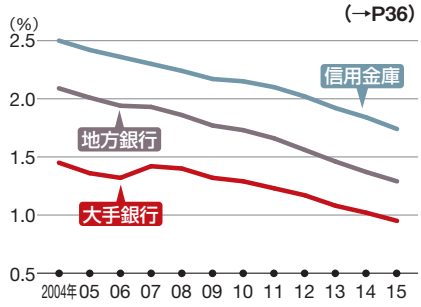
36 【図解】3つの“大波”が銀行を襲っている

38 **Ⅰ 吹き荒れる大再編**
三井住友FG傘下の地銀を統合▶**火ぶたを切ったりそな**
41 覆面座談会▶銀行マンはつらいよ
42 **独自試算** マイナス金利継続ならどうなる **業績影響度ランキング**
44 「メガ地銀誕生」に公取の難関▶**長崎が大再編の試金石**
INTERVIEW | 柴戸隆成●ふくおかFG社長「信用を失うことはしない」
47 金利競争と一線画す異色の信組 **広島市信用組合**
48 キーマンに聞く! 地銀の活路 **みちのく銀行／北国銀行／東邦銀行／北洋銀行**
50 3億円超えの銀行はどこだ! **生涯給料ランキング**

52 **Ⅱ 迫り来る金融庁**
見えてきた「3年目」▶**森長官の腹積もり**
55 INTERVIEW | 元銀行マンのファンドトップに聞く
56 顧客本位 事業性評価 ベンチマーク… **金融機関の胸の内**
58 銀行が消費者ローン拡大を牽引▶**積極姿勢に問われる節度**
60 金融庁がにらみを利かす▶**三井住友信託のガバナンス問題**
61 初公開! **3メガ役員「再就職先」リスト** 三井住友／みずほ／三菱東京UFJ

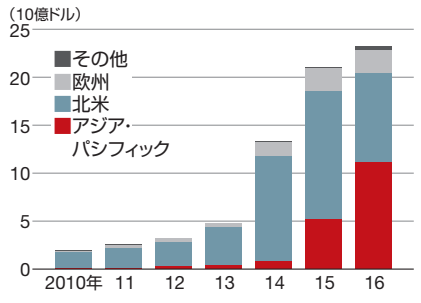
70 **Ⅲ 敵か味方かフィンテック**
次々にベンチャーに食指▶**自前主義からの脱却**
INTERVIEW | 円山法昭●住信SBIネット銀行社長「APIの開放は絶対に必要」
73 ソフトバンクと二人三脚 **みずほ銀行が仕掛ける個人向け融資**
74 **一目でわかる! 金融機関×フィンテックベンチャー** 協業関係
76 中国の銀行業界が身構える▶**フィンテックの急成長**
78 デジタル通貨 まさかの中抜きシナリオ
INTERVIEW | 野口悠紀雄「ブロックチェーンが金融業を破壊する」

■ 貸し出し利ザヤは低下の一途 (→P36)



金融庁の森信親長官。正論を突き付けて銀行に変革を迫っている

■ 年間2兆円超の資金が流入
—グローバルでのフィンテック投資— (→P37)



9 | 経済を見る眼 | 転勤がもたらす社会的コスト／太田聰一
11 | この人に聞く | 中里佳明 ● 住友金属鉱山社長 | EV向けに電池材料拡大
31 | 少数異見 | 高まる外国人労働者依存

経済を見る眼
太田聰一

この人に聞く
住友金属鉱山社長
中里佳明

グローバルアイ
マルセル・フラッシャー

ブックス&トレンズ
『日本の工芸を元気にする!』
中川政七

80 | ニュース戦記 | 「森友疑惑」に物言わぬ自民議員／星 浩
108 | ゴルフざんまい | 会長就任丸1年を終えて／青木 功
110 | 知の技法 | 南スーダンPKO 自衛隊撤退をどう見るか／佐藤 優
112 | 中国動態 | 中国軍の危機感映す国防予算と国産空母／小原凡司
114 | グローバルアイ | 経常黒字ドイツ批判の3つの誤り／マルセル・フラッシャー
116 | フォーカス政治 | 党勢低迷の蓮舫民進党 再浮上に必要な条件は／塩田 潮
118 | マクロウォッチ | いよいよ量的緩和の出口へ FRBは戦略策定を本格化
119 | 歴史の論理 | 南の迷走・北の暴走 朝鮮半島共通の現代史／岡本隆司
120 | 非常時の組織論 | 規則の修正や破棄を躊躇なく実行する人／伊藤祐靖
121 | サラリーマン弾丸紀行 | マイナス20度！ 旧満州を訪ねて／橋賀秀紀
122 | ブックス&トレンズ | 『日本の工芸を元気にする！』を書いた中川政七氏に聞く
127 | Readers & Editors | 読者の手紙、編集部から
130 | 生涯現役の人生学 | 幾星霜を超えたキャスティング／童門冬二

読者の皆様のご意見をお寄せください

週刊東洋経済では、誌面内容についてのアンケートを実施しております。お答えいただいた方の中から抽選で10名にギフト券1000円分をプレゼントいたします。
よりよい誌面作りのため、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

今号のキーワードをご入力のうえ、ご回答ください。なお当選発表は賞品の発送をもって代えさせていただきます。
https://t.tykz.net/tk20170325

今号のキーワード 9532

応募締め切り
2017年3月26日

PR
4 厚生労働省 これってパワハラ？
5 ビジネスアスペクト ゼネテック／震災時の居場所を共有し 家族の絆を支える『ココダヨ』
12 BRIDGE 清水建設／ビオトープづくり 四半世紀の取り組み
18 BRIDGE PwC Japan／「英国のEU離脱シナリオに向けた課題と対策」日本企業にとってのチャレンジと機会
27 日本航空 JALが羽田発ニューヨーク直行便開設
32 横浜市 自動車関連メガサプライヤーがなぜ横浜に続々集まるのか
65 ビジネスコア トヨタ自動車／トヨタが挑戦する「水素社会」の今
81 広告特集 時代の一歩先を読み解く。知っておきたい6つのキーワード
131 BUSINESS WAVE collect サンライズ・アカウンティング・インターナショナル

図表作成：小堺賢吾

本誌の記事は「日経テレコン」「G-Search」「ELNET」「FACTIVA」等のデータベースに収録されており、フリーキーワードで検索、購入できます。

ニュース最前線

20 冠婚葬祭業に蔓延する「個人請負」の深い闇

24 急増する機能性表示食品 問われる企業の倫理性
26 追い込まれた東芝 米原発"破産"の現実味
28 新製品で誤算が続く ニコンのカメラ不振

大阪府のベルコ本社に隣接する同社結婚式場。冠婚葬祭業界内での同社の存在感は圧倒的

深層リポート

94 大量のプルトニウムに米国が懸念
疑われる日本 安保と原発
増え続けるプルトニウム。六ヶ所再処理工場の稼働をきっかけに核兵器原料の増産競争に火がつく可能性も。

96 INTERVIEW ロバート・ガルーチ●米ジョージタウン大学教授
98 INTERVIEW スティーブ・フェター●米メリーランド大学教授

100 堕ちた名門アパレルの内幕
三陽商会の窮地
英バーバリーとのライセンス契約が終了し苦境に陥る三陽商会。失敗の本質は、組織風土の問題である。

集中連載

104 最終回 深圳発 中国メイカー革命
深圳に根付くメイカー文化
ものづくりを愛する同人活動から、世界を動かすイノベーションが起こる。深圳の成長は、米国で起こったメイカームーブメントと表裏一体だ。

銀行マンの運命

大再編、金融庁、フィンテック

従来のビジネスモデルはもはや通用しない。全国で起こる再編、変革を迫る金融庁、フィンテックの大奔流。銀行マンの運命を左右する大波が押し寄せている。

本誌：井下健悟、二階堂遼馬
データ編集：久野貴也
デザイン：杉山未記　進行管理：宮澤由美

©Kiyoshi Tanaka/orion/amanaimages

「預金を集め、貸し出しをしてはもはや銀行業は成り立たない」。今では当たり前のように銀行首脳が漏らす言葉だ。経済が停滞する地方だけではない。企業数や資金需要に恵まれた首都圏の銀行にも同じ認識が広がっている。いつか金融緩和が収束し、市場金利の反転とともに銀行の収益が持ち直す。そんな非現実的な期待をしても展望は開けない。

昨年1月に日本銀行がマイナス金利導入を決定すると、銀行業界の危機感は一気に高まった。収益の中核を成す貸し出しの利益が一段と落ちるのが目に見えたからだ。当時、金融庁の幹部は地銀トップらの集まった会合でこう述べていた。

「われわれの監督方針は変わらない。金利競争に陥ることなく、企業の経営改善や成長につながる融資や支援に力を入れてほしい」

2015年に森信親氏が金融庁長官に就任すると、銀行を飛び越して融資先への大規模なヒアリングが行われるなど、銀行はその一挙手一投足に神経をとがらせている。昨年10月に出した行政方針で、森長官はさらにハッパをかけた。

横並びで貸し出し競争を行う既存

堕ちた名門アパレルの内幕
三陽商会の窮地

撮影：今井康一

バーバリーの路面店だった銀座の店舗。2015年9月に「三陽銀座タワー」として全面改装しオープンさせた

英バーバリーとのライセンス契約が終了し苦境に陥る三陽商会。失敗の本質は、組織風土の問題である。

本誌：菊地悠人

「本当は定年までいるつもりでした。私は三陽商会という会社が大好きでしたから。でも最終的に、退職して第二の人生を歩むことにしました」。穏やかな物腰が印象的な中年男性のAさんは、寂しげな表情でそう話す。彼は、三陽商会が2016年6月に発表した希望退職に応募した元社員である。

同社にとってこれは2度目となる希望退職の募集だった。13年に創業以来初となる希望退職を行った際、「英バーバリーとの契約終了を考慮したもので、最初で最後」と説明していた。約束はわずか3年で破棄されることになった。2回目は40歳以上の社員を対象に、全体の2割に当たる約250人を募集した。Aさんを含む249人がそれに応募し、12月末をもって退職した。

Aさんは会社から特別退職金と再就職支援を受けた。退職金の割増金額は45～56歳であれば基本給の30カ月分が用意される。再就職支援は、会社負担で最長2年間受けられる。これは同業他社の希望退職条件と比べても破格だろう、という。

しかし、愛社精神の強いA氏の退職は、単に条件のよさに引かれたためではなかった。当初は辞めるつもりはなかった彼は、昨年9月から直属の部門長と繰り返し面談を重ねるうちに、しだいに応募へと気持ちが動かされていったという。

〝追い出し〟と見られかねない面接もあった、と別の元社員B氏は話す。「会社は部門ごとに削減する人数を決めていた。そのための候補者を順々に面接して応募者を集めていった。13年のときは約230人の募集人員を上回る270人の応募があった。だが今回は募集人員を上回りそうになかったのが担当部門にとって誤算だったようだ」（同）。

1943年に同社を設立した吉原信之氏は「とにかく人を大事にしろ」と言い残して07年に世を去った。創業者のその思いは、今や見る影もなくなってしまったかに見える。厳しい業績の中、まさしく「貧すれば鈍する」の状況にある。

昨16年度の業績は、売上高が前期比30%減の676億円、営業損益は84億円という過去最大の赤字に陥った。今17年度も売上高は減り、30億円もの営業赤字が続く見通しである（上図）。

きっかけは、15年の〝バーバリーロス〟で間違いない。

三陽商会といえば英国のバーバリーだった。「バーバリーはモンスターブランド。特に地方百貨店で売上比率が高く、圧倒的な知名度と人気がある」（百貨店関係者）。三陽商会はそのライセンス商品の販売で成長してきたアパレルメーカーだ。正確な販売金額は開示されてこなかったが、店頭での全売上額の過半はバーバリー関連だと見ていい（102ページ図）。

元社員B氏によれば、12年度の経常利益は約60億円だったが、実際はバーバリー事業で約90億円の利益を稼いでいた。つまりほかの事業は約30億の赤字だったとみられる。そして、15年6月末、40年以上続いたバーバリー社とのライセンス契約が終了となって、屋台骨を揺るがすほどの大打撃を受けたのである。

ただ、そこには割り切れない部分が残る。なぜ三陽商会は屋台骨が消失する可能性を事前に察知しておきながら、他事業を拡大する対処ができなかったのか。バーバリー社が契約見直しを三陽商会側に伝えたのは09年のことであり、終了に向けた前兆は5年以上前からあった。

その疑問を探ると、創業者亡き後の名門アパレルをむしばんでいた企業病の存在に行き着く。

「なんとかなる」前社長の楽観論

バーバリー社との契約交渉のときは07年に就任した杉浦昌彦前社長を中心とした旧経営陣であった。

杉浦氏は紳士服営業出身で、バーバリー事業部長を経て社長に就任した。元カリスマ営業マンということもあって「とにかく社交的で社外に顔が広い」「お酒が好きで経費も人一倍使う」「社内一の楽天主義者」というのが彼の人物評である。

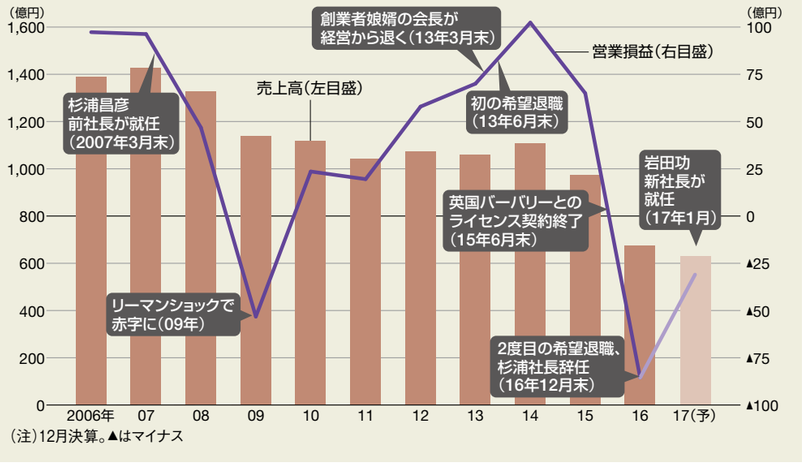
その豪放磊落（らいらく）さはトップとして人心を引き付けることには一役買った。紳士服部門の社員の中には杉浦氏のずば抜けた営業センスを崇拝し、辞任に追い込まれた際に涙を流す者もいたという。だが一方で、危機を察知する感度には欠けた。取材に応じた複数のOBやファッション業界の関係者は、何よりも前社長の責任の大きさを指摘する。「直前まで（杉浦氏は）契約を切られることはない、何とかなると考えていた」。

当時の経営企画室長で、現社長の岩田功氏などから早急な対応を具申する声は社内にもあった。しかし、その声は最終的に採り入れられることはなかった。

杉浦氏の側近の佐久間睦氏（専務、元事業本部長）、松浦薫氏（専務兼経理財務本部長）といった経営中枢幹部は同じ慶応義塾大学を出て、76年にそろって三陽商会に入社している。さらに杉浦氏を慕う紳士服畑出身で幹部が固められていた。いわゆる、お友達人事であった。彼らが側近として社長を囲むかぎり杉浦氏に「ノー」を押し通す人間はいなかった。

「杉浦さんは同じ紳士服出身やバーバリー事業部の人間を次々と出世

昨年度は過去最悪の営業赤字 ―売上高、営業利益推移―



（注）12月決算。▲はマイナス

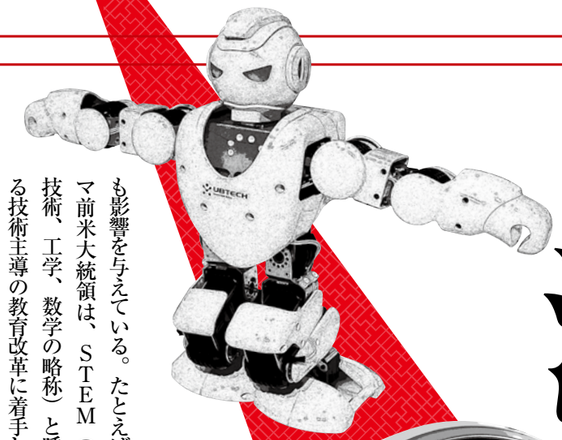
深圳発 中国メイカー革命

【最終回】

深圳に根付くメイカー文化

ものづくりを愛する同人活動から、世界を動かすイノベーションが起こる。深圳の成長は、米国で起こったメイカームーブメントと表裏一体だ。

チームラボMake部発起人：高須正和



さまざまなエレクトロニクス製品。どれも深圳のハードウエアベンチャーが製造している

2012年の『メイカーズ』刊行以降、「メイカームーブメント」という言葉が一般紙や経済誌でも使われるようになった。著者のクリス・アンダーソン氏はロングテールやフリーミアムといった新しい概念をうまく言語化し、社会に定着させてきた。

メイカームーブメントとは従来の開発・製造とは違い、個人的な欲求や動機に基づいてものづくりを行うホビイストが、大企業の製品と同様に世に流通しうる製品を生み出す一連の動きを指す。製造業を指すメーカーとは異なる新しい概念で、新しい形のものづくりプレーヤーを「メイカー」と表記する。

メイカームーブメント以前と以後で、こうしたホビイストを取り巻く状況は劇的に変わった。かつて自分のアイデアを製品化し広く社会で販売するには、大手製造業に勤務するなど、ふさわしい場に身を置く必要があった。だがインターネットの進歩とデジタル工作機械の普及で、知識の共有やクラウドファンディングなどによる資金調達は誰にでも開かれたものになり、「ものづくりの民主化」が起こった。

今や「ものを作る」というのは、漫画を描く、音楽を演奏するといったことと同様の創作活動として定着しつつある。ものづくりの民主化は、ものづくりの同人活動を生んだのだ。『メイカーズ』の副題に「21世紀の産業革命が始まる」とあるため、量産・製造の観点で引用されることも少なくないが、実際には書籍の内容の大半はこうした同人活動から製品が誕生する過程についてだ。

メイカームーブメントは、政策にも影響を与えている。たとえばオバマ前米大統領は、STEM（科学、技術、工学、数学の略称）と呼ばれる技術主導の教育改革に着手したほか、全米の中学校に工作機械を導入した。また14年6月には、06年から米西海岸などで行われていたDIYの祭典「メイカーフェア」をホワイトハウスで開催し、その日をデイ・オブ・メイキングと宣言した。

■メイカームーブメントでこんなに変わった

開発フェーズ	メイカームーブメント以前	以後
アイデア	それぞれの分野の学会や、メーカーなど大企業で生まれる	インターネットを経由した**コミュニティ**で生まれる
製品のプロトタイプ	高度で専門的な知識と、生産設備が必要	**3Dプリンタ**などの**デジタル工作機械**や、メイカーたちが集まるメイカースペースを生かして作ることができる
初期投資	企業内では大量のプレゼンテーション資料や稟議書が必要、社外で資金調達する際も投資家の説得が必要	**クラウドファンディング**などで、同好の士やファンを相手に、出資を募ることと**テストマーケティングが同時に**行える
販売	専門の販売チームが必要	

（出所）筆者作成

このイベントでオバマ氏は米アップルのルーツを、共同創業者のスティーブ・ジョブズ氏とスティーブ・ウォズニアック氏が、コンピュータがまだ企業や一部の専門家のものだった1970年代に、ホームブリュー（自作）・コンピュータ・クラブというマニアのコミュニティで自作の基板を売り始めたことだと紹介。そのうえで、これと似た動きがメイカームーブメントでいくつも起きていると指摘し、「今日のDIYは、明日のメード・イン・アメリカにつながる」と語った。日本では学校教育へのプログラミング授業の導入が決まったが、これもメイカームーブメントに連なるものだ。

このホワイトハウスメイカーフェアでヒーローになったのは、ジョー・フーディという当時13歳の少年。すでにいくつかの作品をメイカーフェアで発表し有名になっていた彼は、米インテルの最年少の一員として、マシュマロを空気圧で打ち出す大砲をオバマ氏に披露した。驚くオバマ氏と得意そうなフーディ氏の写真は、全世界に拡散された。そのフーディ氏はいま自分のプロジェクトを世に出すため、深圳で働いている。

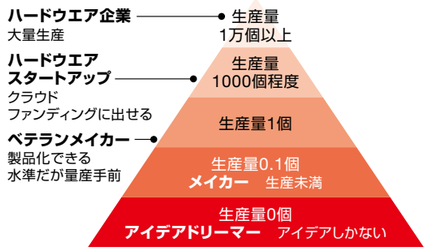
この流れの中で、世界の工場として知られてきた深圳が今、メイカーズのハリウッドと呼ばれ、世界からメイカーたちが集まる場所に変貌している。DIY愛好家にとって深圳がハリウッドであるのは、メイカーを支援するユニークなベンチャー企業Seeedと、その創業者であるエリック・パン氏の存在が大きい。本連載の第3回で紹介したような、中国経済の構造変化を受けて活発化した産業振興の動きと、米国発のメイカームーブメントをつなげたのがパン氏だ。

深圳の工場群をクラウド化した

米国でもまだ『メイカーズ』がマイナーだった08年、パン氏はSeedを創業した。83年生まれのパン氏は当時まだ25歳。重慶大学で電子工学と組み込みソフトウエアを学び、インテルの成都オフィスに入社したが、思い描いていた研究環境とは懸け離れた、大企業然とした仕事のやり方が合わず退職した。

パン氏はその後、中国全土を自転車で旅行した後、深圳にやってきた。ここでパン氏は、コミュニティで情報を交換しながら自由にものづくりをするメイカーたちに引かれ、世界のメイカーからオンラインで電子基板の設計データを受け取り、深圳の工場群を利用してPCB基板を製造し納品するサービスを提供するSeeedを創業した。

■メイカーのピラミッド構造



（出所）Seeed Studio

Seeedは10枚から基板の製造を受け付け、その料金は10ドル程度。ユーザーがオンラインで見積もり注文や支払いを済ませ、設計データをアップロードすると、完成した基板が届く。当時はちょうど、設計ソフトが無料化され、メイカーたちがコミュニティ内で設計データを公開・共有する動きが広がっていた。

Seeedはさらに「設計データを公開してもよいという、オープンソースのハードウエアだけを受け付ける」という、これまでの深圳の製造業とは大きく異なるメイカー向けのユニークな戦略を選んだ。深圳の