

国際金融リスクについて学ぶ ～外資系金融機関との付き合い方～

サンファーム株式会社 代表取締役 鈴木 和巳氏

【参考資料 P 1】

サンファーム株式会社の鈴木と申します。本日はお忙しい中、どうもありがとうございます。

私は、先ほど説明がありましたように、外資系銀行に27年間勤務しておりました。今は全く違う業界の会社経営をしております。サンファーム株式会社は、「太陽の農場」という意味で、農産物の卸をやっておりまして、何で外資系金融機関にいた人間がこの様なことをやるのかと皆さん興味を持ってくださるんですけども、きょうは農産物卸事業の話ではなくて金融、国際金融のお話しさせていただきます。



1) 国際金融リスクについて学ぶ

①国際金融リスクは身近に存在

今は時々大学でも話をしていますけれども、教授でもございませんし、評論家でもございません。ましてや経済学者でもございませんので、私自身がこの27年という期間を国際金融の中で仕事をしてきたその経験を踏まえて、今日は皆様が直面しておりますこの金融危機状況の中で何かお役に立てる、お手伝いができればという思いで今回の機会をお受けさせていただきました。

最近新聞紙上にも、金融危機が実体経済に影響を及ぼしていると言われております。私が27年間金融の世界にいた者が、こういう言葉を口にするのは問題があるかも知れませんが、金融の世界というのはある意味では虚の世界かなと、一方皆様が携わっておられます生産、流通、販売、これらは実の世界ではないかと思っております。お金というものは経済活動を潤滑にするという手段だと思いますが、近年お金がすべての経済活動を支配してしまっている。その行き過ぎたのがアメリカの金融・経済の崩壊かなと思っております。

1997年にアジアの金融危機、通貨危機がございました。米国ヘッジファンドが為替市場に入って、タイ通貨バーツの暴落とか、インドネシア、マレーシア、更に韓国ウォンの暴落を引き起こし、それぞれ各国が非常に厳しい金融・経済状況になりました。その時、日本においては、皆様ご存知のように、山一証券が破綻しました。北海道拓殖銀行も倒産しました。山一

証券の社長が涙を流しながら記者会見していたところを見られた方もいるんじゃないでしょうか。今回の金融危機はアジアの金融危機と全く違って、サブプライムローン問題から始まり、米国金融機関の不良債権が増大して、信用収縮による資金繰りなどの問題が発生してきております。

皆様にお聞きいたします。海外と取引されている、あるいはもう既に海外進出されている企業はございますか。金融機関で、昔はよく都市銀行13行と言っていましたが、今は都市銀行といってもメガバンクになってきています。都市銀行、メガバンクがメインの取引をされている企業はおられますか。あとは、地方銀行がメインというところはございますか。外資系金融機関と取引経験がある、あるいは今現在取引している企業はおられますか。

海外取引における主要通貨というものは何かというと、今は米国ドルですね。昨今この金融危機の中でフランスのサルコジ大統領が、米国ドルはもはや基軸通貨ではないとはっきり言いました。私が銀行時代に学んできた基軸通貨とは一体何かと考えますと、基軸通貨は3つの機能を持っています。1つは計算単位。計算しますよね。どういうことかと申しますと、価格表示や契約書で使用されているものですね。二つ目は支払い手段としての機能を持っています。取引決済や為替関係の機能です。三つ目は価値保全の手段としての機能を持っています。要は資産保有や公的資金に使用される機能を国際通貨は持っていると思います。

さらに、国際通貨の要件は何かと考えますと、大きく3つあります。通貨に対する信認。最近米国ドルに対する信認が崩れてきているということで円高がここまで来ておりますが、やはり通貨というものは経済のファンダメンタルズとか政治的・社会的な面、あるいは私は軍事面での主導者としての、そういう国際的な地位を持っている通貨というのが国際通貨の要件の1つに挙げられると思っております。

さらに、通貨の利便性。今例えば米国ドルにかわる利便性のある通貨があるかといいますと、日本円はどうでしょうか。日本円での貿易をやっている割合というのはまだまだ少ないです。米国ドルがやはり貿易取引の60~70%ぐらいを占めているのでしょうか。米国ドルの主要市場でありますニューヨーク市場を見ますと、日本市場と違って、為替規制はほとんどないのです。居住者と非居住者の区別なく、規制なく取引できますし、法律上においても非常に使いやすい通貨といえます。

あと、最終的には流通性です。米国ドルは他の通貨に比べますと流通性が最も高い通貨です。中国元(RMB)の通貨取引が今後多くなるかもわかりませんが、中国元の流通性はどうかといいますと、やはり米国ドルに比べてまだまだ小さいと思います。ユーロ(EURO)の通貨での取引も多くなってきておりますが、やはり米国ドルが依然として基軸通貨ではないでしょうか。

現在の状況の中で、本当に今後米国ドルに変わる基軸通貨があらわれるのかどうか、正直言って私にはまだ分かりません。戦前、英国ポンド(Stg£)が基軸通貨として使われておりました、戦後米国ドルになっております。さらに今度米国ドル代わる通貨があるのかどうか。

米国ドル、ユーロ、円の3通貨が基軸通貨になるのかどうか。どの様になるのかは分かりませんが、例えば円が基軸通貨になりますと、日本企業にとって海外取引における為替リスクというのはないですね。今、アメリカ人は自国通貨の米国ドルの取引をしていますから、彼らから見ると為替リスクはありません。為替リスクを負っているのは日本、中国、ヨーロッパ諸国等アメリカの貿易相手国であります。3通貨が基軸通貨になる可能性は将来ないとは言えません。

「国際金融リスクは身近に存在」ということで、皆様に配布しております資料に「企業経営に関するリスク」一覧表を添付しております。日本リスクマネジメント株式会社作成のものを抜粋しております。右側に純粋リスクを、左側に投機的リスクを表示しております。純粋リスクには、自然災害のリスク、事故・過失とか、恣意的な攻撃等のリスクがいろいろ存在している。この様なリスクに対して皆様はどの様に対処しておりますかと申しますと、例えば個人でしたら地震保険とか火災保険とか、その他いろいろな保険を掛けておられます。

左側の投機的リスク、これは企業経営上でのいろいろなリスクを示しております。この中で国際金融にかかわるリスクというのは何かといいますと、金融市場変動リスク、為替リスク、金利リスクがあります。海外進出の場合はカントリーリスクというのがあり、取引先相手に対する信用リスクがあります。

例えば為替リスクを見ますと、円対米国ドル、円対ユーロ、円対人民元になります。ご存じのように、1985年9月にプラザ合意があり、当時米国ドル1\$当たり日本円で235円ぐらいでしたが、翌日あつという間に20円余りの円高になりました。1年後には120円台まで円高になりました。これこそ非常に大きな為替リスクです。

リスクの種類の中では金利リスクを見てみますと、皆様が金融機関からの借入金中で、固定金利あるいは、変動金利で借りている場合もあると思います。現在、日本の円は低金利です。ドル金利もかなり低くなってきていますけれども、一時、1986年ぐらいでしたか、ボルカー元FRB議長時代には、ドル金利が年率20%台にもなりました。今は低金利で当時と全然違いますが、金利リスクは皆様が現実の経営活動の中でひしひしと感じておられるリスクの1つではないでしょうか。

与信リスクですね。これは取引先に対するリスクです。特に海外企業取引の場合、相手企業の与信を審査し、どの程度までとるか、どの様にヘッジ(hedge)するか、これは皆様いろいろ考えなければならぬことと思います。

国内におきまして為替リスクはあるかという、国内取引はすべて円ですから、為替リスクはありません。でも、金利リスクはもちろんありますし、取引先企業に対する与信リスクはもちろんあります。その辺のリスクを企業経営者として、あるいは経営者の一員としてどう回避していくのか、軽減していくのかを考えていかないといけないと思います。金融リスクというのはほんとうに日々身近に迫ってきていると私は思います。特に海外に取引を通じて米国ドル債権をお持ちの方は、これだけ円高になりますと非常に厳しい状況に置かれているのではないかと思います。

②リスクの種類と回避 (Hedge)

次に、「リスクの種類と回避」ですが、英語ではヘッジ(hedge)、ヘッジング(hedging)と言います。私はよく学生に話をする場合、リスクを軽減するには方法が3つあると言っています。第1のリスクの軽減、回避方法というのは、取引しなければよいのです。取引しなければリスクは全くゼロです。取引しないという意思決定です。

でも、ビジネスでは成長戦略をとっていく上で海外取引を迫及して行かないといけない。その様な場合に、必ずリスクというものが発生してきますから、次にそのリスクをどう軽減するかです。例えば、100というリスクがあった場合、自分たちの会社の体力・実力を考えて、20%までなら取れるのか、あるいは30%までは取れるのかというような、リスク範囲限定があると思います。これは自分たちの会社がコントロール、管理できるまでリスクを軽減するということです。

世の中というのは非常にうまくできていまして、リスクを取ってくれるリスクテイク(Risk Taker)が必ずあります。リスクテイクにいかにもリスクを譲渡するかです。そういう譲渡受け入れ可能商品というのが必ずあるのです。金融機関は結構そういう商品を持っています。彼らはその商品を皆様に進んで説明していないというところもあります。金融機関とは銀行であり、保険会社であります。いろいろなリスクの譲渡手法がありますので、そういうものを学んでいただければと思います。

どの様に学ぶかということですが、まず為替リスクを考えてみます。先日トヨタ自動車が2008年度中間決算を発表いたしました。4月～9月の半年間に為替差損を何と3,000億円出しております。さらに来年の3月末までの通期で、彼らは為替変動の影響ということで6,900億円の為替差損を見込んでおります。あのトヨタ自動車でさえこのような多額の為替リスクに直面しております。彼らの米国ドルに対する社内レートが100円余りであったと思います。話が変わりますが、実は私がアメリカ銀行の東京支店勤務時代、1986年から1990年は外国為替のアドバイザーをしておりました。当時総合商社及び大手メーカーとの間にホットライン電話を設置しており、例えば、総合商社のホットライン電話が鳴り、「テンダラー・プライス(USD10 price)」と言ってきます。その瞬間時の米国ドルの対円相場が150円10銭―15銭でしたら、私は彼らに「イチマル・イチゴウ(10-15)」とプライスを言います。彼らは即座に「テン・ユアーズ (ten yours)」と。どういうことかと言いますと、総合商社が米国ドル1,000万米国ドルを一米国ドル150円10銭で売りましたと。私どもが150円10銭で1,000万米国ドルを買いました。

私はそのときにトヨタ自動車をアメリカ銀行東京支店為替資金部で担当していました。もともと神戸の出身なので、なぜかアメリカ銀行のときは「鈴木は関西人だから、富士山より西の企業を担当しなさい。」ということになりまして、トヨタ自動車、松下電器（現在パナソニック）、サンヨーとシャープ等を担当しました。総合商社では、住友商事、日商岩井と兼松江商担当で彼らのディーラーと直接為替のディーラーをやってきました。

為替リスクの軽減策として為替ディールと先物為替予約です。実際に、先物為替予約しただけでは、それですべてヘッジができるかという点、そうではないのです。あのトヨタ自動車ですら一つ一つの取引の先物予約、彼らにとっては米国ドル債権が多いですから米国ドルの売り先物為替予約取引を行っております。あるいは先物ヘッジ予約とあって、個々の為替予約をしないで金額をまとめて、例えば1,000万米国ドルのように大きな金額で行います。

もう一方では、通貨オプション（currency option：カレンシー・オプション）です。米国ドルのプット・オプション（put option：売る権利）、コールオプション（call option：

買う権利）を彼らもこのオプションを活発に行っておりましたし、実際今行っております。

更に、海外債権があるならばその債権に見合う海外負債をつくらうということで、米国ドルの債権、あるいは米国ドルの借り入れです。当時は米国ドルインパクトローン（債権のヘッジとして借り入れしておりました。

また、例えば総合商社が行う手法なのですが、彼らの社内では輸出取引も輸入取引もありますから、輸出取引の受取債権（receivables）と輸入取引の支払債務（payables）を相殺して社内ネットで、残った金額だけ売る、あるいは買う、英語でマリー（結婚）ですよ、そういうことを行います。中国への商品輸出による受取債権が発生した場合、なかなかスムーズな回収が難しいところもあると思います。その場合には、逆に中国からの商品輸入を行い、売りと買いとのネッティングを行うことでリスク軽減できる可能性もあるんじゃないでしょうか。

また為替相場の変動が予想される時、リーズ・アンド・ラグズ（Leads and Lags）とあって、受取債権を早くしたり遅くしたりする手法もあります。この説明は置いておきます。

今は金利のレベルが非常に低いので、金利リスクに関しては大きな課題として捉えられていません。変動金利から固定金利にするのか、固定金利から変動金利にするのか、そのときの各企業及び個人の皆様のポジションによってとり方が変わってくると思います。

一番重要なのが与信リスクです。企業間取引で特に海外企業との取引において存在するリスクは、為替リスクももちろんですが、相手の企業の信用リスクです。皆様はそれなりに相手先企業の与信審査を実行されていると思いますが、取引先企業の財務諸表を頂いていますか。取得した後にはしっかりとチェックされていますか。銀行が皆様にお金を貸すときはどうしますか。決算書を出せ、何々を出せ、ひいては個人の保証を出せ、担保を出せと言われるよね。皆様は、海外企業と取引するとき、あるいは国内企業と取引する際に相手方に銀行と同じように要求しますか。会社概要を下さいだけですよ。相手方の財務内容を調べますか。帝国データバンクなどの外部機関で調べるとは思いますが、実際に彼らから決算書を下さいと要求しないですよ。銀行は正々堂々と要求するのに、何故皆様は同じように行わないのでしょうか。依頼できない諸々の事情があるとは思いますが、これって不思議だと思いますよね。銀行は立場が強いのでしょうか。やっぱりお金を貸すからでしょうか。でも、物売るということは、購入者は必要だから買うのですから、ある意味では売り手は強い立場

にあると思います。私自身も実際に今ビジネスを行っている中で、相手方の財務諸表を下さ
いと言ってもくれませんか、理想と現実は違いますが、海外取引においてはできるだけ要
求する必要が今後出てくるんじゃないでしょうか。

③日本人の習性

私は不動産購入時の売買契約で、司法書士の先生が私に契約の関連の書類に実印を押し
てくださいと依頼しました。各書類に実印を押していく中で、あるとき白紙の書類に押し
てくださいと言われるんです。これは何ですかと言うと、後からここに書き込みますからと言
われるのですけれども、実印ですよ、怖いですよ。その司法書士の先生がそこに借用書と書
いて入れられたらどうしますか。

日本人というのは本当に不思議な民族だと思うのです。非常に相手をすぐ信用しますよ
ね。私は外銀にいろいろな方を見ている。その中で、企業の方でも手形決済でたとえ
1万円でも少なかったら不渡りで、その1万円のお金をどうつくるかと一生懸命考えてお
られる方もいましたし、人というのは日ごろ紳士でも、お金のことになったら変わります。
お金のことになったら人を欺くような行為をすることが多いです。これは自分が生きてい
こうとしますから仕方がないと思います。だから、本当にすべてを信用していいのかどうか、
私はわかりません。

外資系金融機関と取引されている企業もこの会場内におられますし、将来的に取引をし
ようとする企業もあると思いますが、彼らがアプローチしていろいろな商品提示は日本語
で、契約書はほとんど英語ではないでしょうか。私は銀行の中の書類がすべて英語でしたか
ら、お客様にアプローチしたときの契約書も全部英語でした。日本人はその英語契約書を見
て日本語訳が欲しいということで、日本語の契約書を提示してくれますが、気をつけてくだ
さい。彼らは英語契約書が優先ですから、日本語契約書はただの訳文です。皆様がそれを自
分の能力で、あるいは正式に依頼して訳した文言ではないんです。ということは、微妙な訳
し方というのが絶対あると思いますから、そういう面で本当に細かくチェックされたい
と思います。

北米の人たちは契約書をほんとうに細かく見ます。自分が納得するまでサインしません。
日本人は、営業担当者がいい人だから、この人がそこまで言うから信用しようということで、
全然細部を見ないでサインし、印鑑を押してしまう場合があると思います。でも、その人は
企業のただの従業員です。邦銀さんがよくバブルのときに一般の企業、あるいは個人の方に
融資して、このお金で不動産を買って下さい、いろんな金融商品がお勧めなので買って下さ
いとかで、実際に買われました。バブル経済が崩壊し、逆ざやになりました。この担当者が言
ったから自分は購入したのだと言っても担当者は転勤です。彼を退職させるのではなく、転
勤させて担当者をかえます。人を信じるのもいいのですけれども、信じることの怖さ、特に
外資系企業との取引には気をつけてください。私は外資系銀行にお世話になって、27年間こ
こから日々の糧を稼いできた人間ですが、リスクがあるということをおわかりください。

それと、外資系金融機関にももちろん外国人がいますから、必ず外国人の上司を連れてきます。彼らは皆様に会うときは必ず英語で話し、日本語で話をしてくれません。私が経験してきた中で、総合商社の方も、他の大手企業の方も、外国人を連れていくと必ず英語で一生懸命話して下さいます。上手な英語もありますし、下手な英語もあります。ビジネスの面において最後まで英語で通そうとしてしまいます。でも考えてみてください。彼らは何故英語で話し続けるのでしょうか。母国語で話をします。何故母国語を使用するのですか、それは誤解を与えないようにするためです。自分たちの意思疎通をはっきりさせるためです。受ける方ほうが分かるか分からないか、ただその受ける方の能力です。

私がノヴァ・スコシア銀行の大阪支店長時の上司はカナダ人でした。彼は日本文学の博士号を持っています。エール大学で勉強しましたのですごくインテリな方で日本語がすごく上手です。でも、私にはビジネスでは必ず英語で全て話してきました。アフターファイブで冗談の時は日本語ですけれども、仕事は全部英語です。私が日本語で話をしようとしても、彼は絶対に英語でした。なぜかと聞きましたら、自分はやはり、自分のわかることすべて、誤解を得ないように意思疎通、自分の言葉で話をすると。それを鈴木が理解できるかできないかはあなた自身の能力だと。理解できなかったら、支店長のポジションにいる人間じゃないよと、はっきりそう言われました。私も必死で彼の英語のイントネーション、表現の仕方を一生懸命聞いて、聞き直してやりました。

日本人の癖で、皆様の多くがこの様な経験をされていると思います。英語を分かった振りしませんか。外国人が一方向的に話した時に、理解できた様な振りをして、周りに人たちが笑うからご自身も笑顔で「ハハハハ」と笑いますよね。ビジネスでは絶対にやめてください。理解できた振りをすると怖いですよ。

私は、カナダ人の上司が話をしたとき、理解できなければ何回も聞き直しました。貴方の言っていることはこうですねということで、彼の言った内容を一度消化して私自身の下手な英語で確認致しました。「What you said is」あるいは、「You mean that」、あなたが言っていることはこのようなのですよねということをもう一度確認しました。彼が質問してきたときに、わかったふりをして答えるととんちんかんになりますので。ビジネスにおいて、今後海外取引される中で、北米に行かれる方もいれば、ヨーロッパに行かれる方、あるいは中近東もあればアジアもあると思いますけれども、英語でビジネスを行う場合、分かった振りをして的を外した返事をしたりしていると、彼らは、この相手は取り込み容易な相手と絶対見て、足元を見てきます。

本当にコミュニケーション、語学力が必要です。語学力がないならばお金を払ってでも専門家を雇えば良いのです。一般的には通訳を雇うのに5万円、10万円はもったいないと思います。でも、10万円というのは、北新地へ行ったらすぐに使ってしまうですよ。10万円の価値というのは全然違いますよ。そのときの飲んで騒いでの10万円と、ビジネスで使う10万円は違うと思います。

だから、分かった振りは本当にしないでください。分からなければ分からないと。日本人

はどうしても分かった振りをします。いい子になってしまうのです。本当に日本人というのはすごくいい子です。今もアメリカ経済を助けるために財務省証券の Treasury Bill, Treasury Bond, Treasury Note とか、米国国債を買い続けています。生保も米国金利が高いからまだまだ買っています。それはアメリカの財政赤字を一生懸命日本人が助けているのです。プラザ合意前の時代から、バブル経済がはじけた後も生保は米国国債を買って何兆円も為替差損を出してきています。その為替差損を日本人が被っております。海外援助でODAも行っております。批判するのではないけれども、非常に日本人というのは優しい民族、人がいい民族かなと思っております。

④ Financial Literacy Learning

最近、金融リテラシーという言葉が出てきていると思います。直訳すれば、金融の読み書きの能力とか教養、そういうものを学ぶということです。サブプライムローンから金融ショックが起きています。実際にサブプライムローンを借りていたのは誰かという、アメリカのサブプライムですから、普通では相手をしてくれない人たちがローンを借りておりました。彼らは不動産の価格が必ず上がるからとの思惑で、例えば、当初の借入金利が年率10%、5年後に年率15%になるにも拘らず、将来物件価値の上昇に伴い、担保価値が同様に上がり、その際には借入金利が下がるからということで借りました。あの人たちは本当にファイナンシャル・リテラシーがあったのでしょうか。金融を読む力があつたのかどうか疑わしいです。サブプライムローン問題は彼らの金融知識の不足ということも大きな原因じゃないかなと思います。

簡単なことをお聞きします。皆様は金利計算で単利と複利の違いというのはお分かりですね。例えば72のルールというのはご存じでしょうか。例えば、複利で年率12%の金利の商品を買った場合は6年目には元本は購入時の2倍になります。72割る12%で6年です。複利で年率10%の商品に資金投資した場合は7.2年で2倍になるという72のルールがあるということです。今、日本の金利が年率0.1%だとしたら、複利運用で2倍になるのに何年かかりますか。年率1%で72年ですから年率0.1%だったら720年で2倍になるということです。中国は過去5年余りの間経済成長率が年率10%以上でした。昨今8%~9%の経済成長率と言われておりますが、例えば中国の経済成長率が年率10%継続ならば、7.2年で2倍になります。この72のルールというのを初めての方は覚えておいてください。

経営の方で、キャッシュフロー経営というのが一時よく言われました。最近この言葉は使われておりません。私自身、今、金融の世界から離れて野菜卸事業を行っており、お金の受けと支払いタイミングに正直言って非常に気をつけております。よくビジネスマンが商品の売買契約を取ってきた、販売してきたと喜ぶのですが、実際に商品販売代金回収のタイミングはどうなのでしょう。ビジネスというのは最終的にお金が企業の銀行口座に入金されて代金回収が完結されることです。ところが、売上げを上げただけで喜んで、回収のことは一切経理に任せて、知りませんではすまされません。お金というのは最終的に企業の銀行口

座に振り込まれなければなりません。だから、販売の売掛のサイトと買い掛のサイトのタイミング、やはり基本はお金を受け取ってから支払うということです。現実には、なかなかそれは難しいです。相手がありますから。本当にキャッシュフローをきちんと管理しないと、黒字倒産とよく言われますが、販売代金回収のことをはっきりしてやらないと痛い目に遭います。今こういう経済状況の中で皆様はかなり資金回収リスクを背負っておられるのではないのでしょうか。

一時、銀行が売掛債権の流動化ということで、売掛債権を買い取りますよとアプローチしておりました。実際には、これはほとんど大手企業対象です。売掛債権登録をしなくてはなりませんし、売掛債権金額規模を考えるとやはり上場会社相手で、中小企業をなかなか相手にしないケースが多いのではないのでしょうか。そうすると、ちょっと金利は高いけれどもファクタリング会社をお願いするとかというケースもあると思います。あるいは、商品として包括的な保険で取引信用保険というのがあります。その保険を掛けることによって債権の90%を補償してくれるとか、その様な保険商品もありますので、どの様な債権保全商品が世の中にあるのか、いろいろと知ることが必要ではないのでしょうか。

2) 外資系金融機関との付き合い方

①外資系金融機関の人事政策 成果・結果主義

次に、外資系金融機関とは一体どの様な金融機関なのか、彼らの人事政策、実際にどの様な人が関わって、どの様な人事政策を行っているのか、その辺を知って頂ければ、彼らの行動が理解できると思いますのでお話しさせていただきます。

私が勤務していましたノヴァ・スコシア銀行(Bank of Nova Scotia)は2003年11月に大阪支店を閉鎖しました。私が支店長のときの年間純利益で2億円以上ありました。大阪支店だけそのような金額の純利益がありますと、普通一般の日本企業でしたら閉鎖しませんよね。私の場合は残念ながら閉鎖されたのです。どういうことかと申しますと、一国一支店主義だと本店から言ってきたそうです。日本においては東京支店と大阪支店の二店舗がありました。東京支店と大阪支店のどちらを取るか、もちろん東京支店です。東京支店を継続させて大阪支店を閉鎖しました。外資系金融機関は、利益を上げていてもこの様にトップダウンの決定があります。大阪の将来性がないと見たのでしょうか。そう判断したときには躊躇なく部門を解散・閉鎖します。

特に、彼らは収益を上げているときに、税金を払わなくてもいいですから、人員整理を結構します。昨今シティバンク(Citibank)が5万人の人員削減をするようなことを言っています。私の大学の後輩で、ノヴァ・スコシア銀行のときの部下ですけれども、大阪支店閉鎖後すぐにその年の12月からシティバンク東京へ転職し、その後まもなく東ヨーロッパのチェコ、プラハ(Praha)に駐在し、去年12月にシティバンク東京に戻って来ましたが、今回の人員削減の影響を受け、彼もシティバンク東京を去ることになりました。銀行から言われたのは、再就職機会のプログラムがあるから、それを受けるようにとのことでした。どういうこ

とかというと所謂リストラ、首（くび）ですよ。

外資系金融機関というのは、本社の方針が変われば、あっという間に現地経営政策・戦略が変わります。経営政策・戦略が変われば、支店の閉鎖もすぐに実行されます。

ROE (Return on Equity) 経営というのがありました。彼らは株主最重視ですので、一定以上の利益、株価が上がらなければ、経営者はできるだけこれらを達成しようとROE経営を実行します。

80・20の法則というのを聞かれた方がいると思います。収益全体の80%は顧客数の20%から上がるということです。利益貢献の少ない顧客数の80%との取引関係を切れということで、私自身は何度も経験してきました。アメリカ銀行東京支店時代にも80・20の法則ですが、80%に属している顧客で全体の20%の収益しか上がらない企業に関しては与信枠を解消し、銀行取引を終了させるとのことで、顧客である企業に足を運び、銀行の方針を伝え、先方からは非常に厳しい言葉を受けた経験がございます。

人事ですけれども、まず成果・結果主義が優先です。私の場合、毎年1年間の収益目標、これだけ収益を上げろという数字が与えられます。その数字未達成ならば、その原因は何かということでレポートを書け、達成のための行動計画を書けということがよく言われました。昨今、上場会社も四半期ごとの決算報告を出していますように、外資系金融機関の場合も四半期ごとに人事考課、成績評価が行われます。3ヶ月の間に設定目標に対してどう達成できたのか。達成できても確認、達成できなくても確認。達成できないなら、その目標値と実績の違い、乖離がどうしてなのか、原因は何か、達成のための今後の行動計画作成ということで、数字に関してはかなり厳しいです。米国系金融機関はさらに厳しいです。

私がノヴァ・スコシア銀行大阪時代に、ある行員1人が、設定目標を達成していない。この女性行員は営業担当ではないのですが、行員すべてが目標をつくります。彼女の目標達成が四半期ごとに未達成であったので、モニタリングというのを行いました。6ヶ月間のモニタリング期間があります。要はペナルティーボックスに入ってもらい、1ヶ月ごとにモニタリングを行い、期間中どう行動してきたのか、その行動に対する成果はどうだったのか等、話し合い、モニタリング期間中に、最終的に達成できなかったので退職させました。もちろんもめました。外資系金融機関に在籍する人は成果・結果を上げろという、毎日厳しい状況の中に置かれている人たちです。完全なる能力主義世界にいるのです。

私は、昭和50年にアメリカ銀行にマネジメントトレーニー (Management Trainee) として入行しました。入行時に人事部から言われたのは、5年以内に課長に昇進しなければ、万年平社員ですと。今から33年前にそう言われたのです。そのときに、同期の者で慶応大学法学部出身者もいますし、上智大学出身者もいました。彼らは3年半で課長に昇進しましたし、4年で課長になっていました。私は4年半で課長に昇進して、なんとかセーフでした。皆様は、実際に雇う社員に対して弊社は能力主義とはっきり言っているかということ、多分言われていない、言えないと思うのです。今は買い手市場になりつつありますから、社員を雇うときに能力主義を行うのも1つの方法かなと思います。私はすべて外資系金融機関の人事

政策・手法がいいとは思っていませんけれども、この様な方法も1つかなと思っています。

外資系金融機関のよさは男女平等です。女性は非常にこつこつ仕事をこなしますので、ある10人の部署は女性9人、男性1人です。女性の課長とか次長とかがいますので、部下が年上の男性という場合もあります。私の場合も入行後4年と6ヶ月で、30歳までに課長になりましたので、そのときに私の部下は私より10歳上でした。私は今ひげを生やしていますが、もともとベビーフェイスで顔が幼く見えてしまいます。私より10歳年上の部下と企業訪問した時の出来事です。訪問先企業の応接間に通され、彼の方が年上もあって、彼が上座に座るように案内され、私が彼の隣に座るのです。名刺交換をいたしますと私が課長というタイトルなので、先方企業の方はびっくりなさいます。外資系金融機関はそんなのは一切気にしません。能力があれば能力があるポジションにつかせると。男女も雇用機会は全く平等です。

外資系金融機関は権限移譲も明確です。私は、アメリカ銀行退職後、自分のお客さんだった企業からの誘いで、2年7ヶ月日本企業に在籍しました。そこで初めて「ハウレンソウ」という言葉を知りました。私は全然知らなくてポパイの食べるあのハウレンソウかなと思っていました。「ハウレンソウ」とは報告・連絡・相談だとは全然知らなくて、本当にまじめに聞きまして怒られました。外資系金融機関では、私の権限はここまでの範囲だと明確で、行内においてハウレンソウを一切していませんでした。自分の権限内ですべて仕事・決断を行いました。権限を超えて行った場合はもちろんそれは事前に話をするか、事後でもきちんと話をしなければいけません。自己の権限内でしたら一切自分で決断しておりました。アメリカ銀行のときに私の権限だけで2億円まで融資決裁ができました。そのかわり、自己権限で2億円融資を実行し、融資先企業が倒産、貸し倒れしましたら、退職をしなければなりません。自分の権限内で決済した案件に関してはすべて自己責任を持つということです。権限移譲というのははっきりしています。日本企業のように報告・連絡・相談しなくてもいいのです。

稟議書を上げる件についてお話します。為替ディーラーになる前は大手商社、住友商事、日商岩井、兼松江商のグローバル・アカウント・オフィサー(Global Account Officer)という責務を担い、これらの企業への与信責任を持つ融資担当者というか、営業担当者になりました。住友商事に対してアメリカ銀行が提供できる与信枠として1億ドル以上の金額設定を致しました。そのときは一切、私はこの様な戦略で、そのために必要な個々の与信枠(ライン)をこのように設定したいという、毎年自分なりの構想で支店長へ提出し、支店内で合意がなされればすぐに本店審査部に提出。最終的に本店審査部の許可が貰えれば、設定与信枠内で、権限を与えます。

外資系金融機関にいる人たちは、自己責任を負って、成果主義の中で生きていますので、皆様にアプローチする場合はかなり強引なアプローチをされると思います。成績を上げることに必死ですので、説明責任の中ですべてその商品の説明をしているかどうかというと、正直わかりません。良いことは言うけれども、ちょっと悪いところというか、問題のあるところは言わないという人も中にはいるかもわかりません。

今外資系金融機関と取引されている企業の方もこの会場におられます。今後取引をされる企業の方おられますので、外資系金融機関が皆様のところへアプローチに来た場合、一度聞かれたらどうでしょうか。今のこの外資系金融機関に何年お勤めですかと。10年ですと言われる人はほとんどいないと思います。1年ですと言うかも知れません。そうしましたら、外資系金融機関で今まで何回転職されましたかと聞かれたらどうですか。「10回です」と言われるかも知れません。

アメリカ銀行出身者は割と転職が少ないのですが、ノヴァ・スコシア銀行のとき東京支店での同僚は私よりまだ下で、50歳を少し超えた方ですが、彼は10回以上外資系金融機関を転職しています。ということは、例えば彼が22歳で就職してから28年間で10回です。3年に1度は転職しているということです。でも、そういうマーケットが外資系金融機関にはあるのです。今は厳しい状況ですけれども、いろいろ、ヨーロッパ系へ転職したり、アメリカ系転職したり、アジア系転職したり、またヨーロッパ系へ戻ってきたり、アメリカ系へ戻ってきたりとか、ぐるぐる回っている人がいます。それは自分の実力に合うポジションがあるから、あるいは自分はそのポジション遂行能力があるからということで転職を転々としている方もいるかも知れません。本当に皆様と違った観点の持ち主であるということをご理解ください。

これは悪いことではないのですが、外資系金融機関に勤めている人間というのはある意味ではハンターだと思います。日本人の場合は農耕民族というかどっしりかまえていますが、外資系金融機関の場合は餌食となり得る（彼らの言葉では取扱商品で貢献できる）有望企業があればとことんアプローチ致します。妙味のないものは追いかけません。だから、ハンターに狙われた日本企業は逆に彼らをどう活用するかを考えられたらいいのではないのでしょうか。

②外資系金融機関の日本法人・支店 彼等が求める企業

一国一支店主義とか、20・80の法則とか、ROE経営とか申しあげましたように、非常に本店の意向で日本での営業方針が変わってしまう。ということは、日本法人であろうと、支店であろうと、支店長であろうと、その日本法人のトップがいかによいと、日本における営業方針というのは本店が右向け右と言えば決まってしまうということです。日本支店であれば支店長、日本法人だったら社長といえども、やはりすべての権限を持っていないということです。経営戦略を現地の自分たちだけで組み立てることはできないという限られた状況の中にいるということです。

このことを申し上げますと人種差別になってしまう懸念がありますが、人種差別の意味では言うつもりはありません。私の外資系金融機関勤務時代の経験からです。外資系金融機関は支店長なり日本法人のトップに、被植民地国出身の方がなりましたら、多分日本における活動は縮小の方向です。人員整理する可能性があります。対企業に対してもかなり厳しく要求してくる可能性があると思います。彼らは日本人と違ってすごく英語ができます。彼

らは従順です。やはり植民地時代の影響でしょうか。北米系なりヨーロッパ系の外資系金融機関でもその様なことがあった場合は見てください。多分縮小方向に行く可能性があるはずですが。

彼らが求めている、取引したい企業というのは、ほとんど株式上場大手企業で、正直言って中小企業には目を向けていません。有価証券報告書があるなり、監査法人の監査を受けている企業です。やはりその業界のトップテン。どうしてかといいますと、融資担当者、営業担当者というのは日本のことをすべて説明できません。海外の銀行ですから、日本のことはすべて分かり得ません。分かり得るのは何かといいますと、やはり日本企業でも業界のトップ企業、例えばムーディーズだとかS & Pだとか、彼らがレーティング、格付をつけている企業ですね。そういう企業は安心して融資枠をつくれます。でも、中小企業を融資の対象にしたい、取引の対象にしたいからということで担当者が行っても、なかなか行内審査は通らないと思います。でも、未上場企業でもサントリーとか竹中工務店とは取引しています。やっぱり名が通っていますから。未上場でもそういう大手企業とはもちろん取引を行っていきますが、なかなか一般の企業に対しては取引を直接しません。

邦銀、地方銀行なり都市銀行が介在しましたら彼らは取引をします。私がノヴァ・スコシア銀行時代に中小企業との取引を2つ行いました。1つは、私のアメリカ銀行の先輩の紹介先の中小企業へ融資してほしいということでした。なぜか不思議なのは、融資してほしいと言って、100%預金担保で1億円融資しました。これは融資じゃないですよ。でも、それでもいいと言ってこられたのです。不思議だと思いませんか。何で1億円の預金をして1億円の融資を受けるのですか。

これは何故かといいますと、そのとき、外資系金融機関の融資を受けている、枠をもらっているというのはある意味では1つのステータスになっていたのです。預金担保での融資は最終的には分かってしまうのですが、外資系金融機関と取引している企業だから安心だと思われて、下位の地方銀行は融資の枠をつくるケースがあると聞いています。

バブルが崩壊したとき、特にアジア金融危機、97年の直後、私の名前をどこから聞いたのか、結構様々な方が来られて「鈴木支店長の名刺を見せてもらって紹介で来ました。融資してください」ということです。どうして融資を受けたいのかと聞くと、やはり外資系金融機関から融資を受けることが邦銀から融資を受けやすいと言われた企業もありました。外資系金融機関は審査基準がどうしても、格付会社の格付がある企業との取引がしやすいので、基本的には日本の格付会社の格付けがあれば考えると思います。

基本的には外資系金融機関というのは、基本的には運転資金の与信枠設定が多いので、無保証・無担保です。基本的には担保をとりません。保証もとらない。というのは、財務内容を見て、その内容で融資決定することが多いのです。だから、外資系金融機関が無保証・無担保の運転資金融資するぐらいの企業だったら、邦銀もこの企業に貸しても大丈夫だなという時代もありました。そういう1つのステータスがあったということです。

③外資系金融機関の強み・弱み

どうして外資系金融機関と日本企業が取引するのかということです。外資系金融機関は日本企業から見るとまだまだわからない存在だと思います。やはりグローバル企業というか、海外進出企業から見れば、外資系金融機関と取引したいというのは、邦銀が進出していない国というのが結構ありまして、外資系金融機関は海外での支店網をかなり持っているからです。海外支店の数が邦銀より多いということ、海外ネットワークが充実しているということ。さらにドル資金の調達がしやすいということです。

邦銀より商品開発において新商品を結構紹介してくる。最近よく金融派生商品のデリバティブでいろいろ問題が起こっているのですが、そういういろいろな目新しい商品を持ってくる。彼らが金融派生商品を売り込む場合には一つ気をつけてください。金融派生商品を本当に分かるまでとことん確認してください。分からないなら、リスクがあるならどの様なリスクが潜在的にあるのか聞いてください。聞かなければ彼らは多分言わないと思います。日本企業で外資系金融機関との取引において痛い目に遭っているところが結構あると思います。最終的に商品の潜在的リスクというものを聞かないといけないと思います。融資の中で、歩積両建て預金もありませんし、預金のキャンペーン、銀行がこういうキャンペーンをするから預金を積んでくれとか、月末に積んでくれとか、そんなことを一切彼らは言いません。ただ、融資ならばスプレッド(spread)貸し。調達コストに0.25%載せるのか、1%載せるのか、それは融資先企業のリスクによって利ざやが違うだけです。

外国為替では、彼らの外国為替マージンは結構低いです。今、邦銀と外国為替取引していて、輸出だと米国ドル売・円買いですね。皆様は米国ドルを売りましたら銀行間中値からどのくらいのマージンを払っているのでしょうか。20銭でしょうか。30銭払っているのでしょうか。あるいはマーケットレート、その時の米国ドル売りレートに対してマージンを載せて、1ドルに対して20銭のマージンでしょうか。その辺はわかりませんが、外資系金融機関というのはかなり低いマージンを採用してくれます。

外資系金融機関は、海外支店も多いので、それだけカントリーリスクを熟知しています。邦銀が知らない国、リスクを取りえない国のリスクも結構取っております。中近東のリスクを邦銀が取れるかといったら、なかなか取り難いのではないのでしょうか。ロシアのリスクは取り難いと思います。ロシアのリスクを取るにはロシアのリスクに精通しているヨーロッパ系の金融機関とかを活用された方がいいのではないのでしょうか。

弱みですけれども、私の口から言うのもなんですけれども外資系金融機関を全て信用しないでください。彼らは日本企業を育成しません。育てるつもりはありません。なぜ日本に進出するのか、日本が儲かる国だから来るだけであって、邦銀ように最後まで企業を育てるということはありません。邦銀も、最後まで企業を育て面倒をみる銀行は少ないと思います。外資系金融機関は本店の方針で変わりますから、企業育成をしないと思わないで下さい。突然の経営方針で撤退ということもあります。人員削減もあります。企業の業績が悪ければ、融資条件を厳しくしてきます。取引しないようにしていく可能性もあります。

でも、これを逆にとらえれば、彼らはそういう評価をしているのだということで、自社評価の判断基準として見ればいいのです。外資系金融機関が自分たちをこれだけ厳しく見るということは、それだけ自分たちは対外的にはそういう具合に映っているんだなということで、1つの指標としての見方としてとらえることも可能かと思っております。

外資系金融機関で働いている人たちには転勤はほとんどありません。海外転勤がなければ、ほとんど同じ支店にいます。同じ支店にいるということは、それだけ長くいればお付き合いもできるということで、様々なビジネスのチャンスもあると思います。そういう意味では邦銀の2、3年でローテーションを組んでどこそこの支店へ転勤させるということはありません。

④外資系金融機関の活用法は？

都市銀行あるいは地方銀行がメイン銀行ですかお聞きしました。日本企業は1つの銀行で全ての取引を終わらせようとする場合がありますませんか。ある銀行と取引しているから、他の銀行と取引をしません。でも、取引銀行は例えば海外進出の際に外国為替業務が強いでしょうか。あるいはそのことに関して適切なアドバイスくれるでしょうか。リスクヘッジの商品を紹介してくれるでしょうか。

1つの銀行と取引したら、そこにすべて任せるといった企業がまだ多いと思います。やはり取引の中で、この領域においては強い銀行とお付き合いするべきかと思っております。

外資系金融機関をどう活用するかですが、直接外国為替だとか貿易金融だとか海外取引で外資系金融機関を使えなければ、取引先邦銀を通じて活用すればよいのです。皆様が取引している邦銀は支店レベルであり、支店担当者が、例えば、邦銀本店の海外部とか、国際金融部と精通しているかといったら、そうじゃないかも知れません。この点は難しい問題です。できるだけ外資系金融機関とのつき合いは邦銀を通じて、できる限りやれるような方向で話をされたらいいと思います。

特に中国に進出している場合、大阪では中国銀行(Bank of China)と取引をしている邦銀は多いと思います。邦銀を通じて中国銀行と間接的にでも取引できるかどうか探られたらどうでしょうか。特に皆様は中国ビジネスで困るのは資金回収だと思います。投資し、利益が上がったけれども、その収益をどう回収するのか。日本に持って帰ってこられないケースが多々あると思います。そういう場合、中国銀行大阪支店にやはり相談する必要があると思います。

外資系金融機関は結構コミットメントライン(Commitment Line)設定をしておりますし、シンジケーション(Syndication)も行っております。貿易金融(Trade Finance)のリスクヘッジの商品もいろいろ開発しておりますので、彼らの持っている商品を邦銀を通じて確認されたらどうでしょうか。確認するという事は、邦銀担当者も勉強になりますし、外資系金融機関を如何に、直接的ではなくても間接的に使える方法というものを考えられたらどうでしょうか。外資系金融機関は今まで皆様が取引している邦銀とは違うと思います。これ

だけグローバル化していて垣根がない世界になっております。金融面においても、生産活動面においても垣根がなくなりつつあります。外資系金融機関をどう自分たちの身近な存在にさせ、彼らをリスクヘッジの観点からどう活用するかということをお考えくださればと思います。

私はまだ具体的な方法論とかの話はしていませんが、限られた時間で、8項目を話題に挙げ、一つ一つ話をするともうこの時間になってしまいました。深く掘り下げての話は今日はできなかったかもわかりません。私自身サンファーム(株)、農産物の卸関係の仕事をしておりますが、27年お世話になった金融界のことに関してはやはり継続して関係して行きたいと思っております。そのために大学で国際金融を教えたりしています。また、事あるごとに何か話をする機会は持てればと思います。何かありましたら、私のわかる範囲でお話しさせていただきます。

一般的な話になったかも知れません。あるいは皆様がすでに分かり切っている話もあったかも知れませんが、逆に分かり切った話、基本に戻ることの大切さがあると思いますので、そういう観点からも話をさせていただきました。

どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 鈴木様、貴重なお話をありがとうございました。では、今回質疑応答の時間を設けていますので、せっかくの機会ですので、皆さんご質問のある方は挙手願ってよろしいでしょうか。

質問者 今日お話を伺った内容とは直接は関係ないかもしれませんが、外資系の金融機関の方に会うといつも聞いていて、なかなか明確な答えが得られない質問ですが、ご存じのように、FRBはアメリカの中央銀行という形になっているんですけども、実際は民間が株を持っている。政府機関ではないわけですよ、FRBというのは。アメリカの政府自身は、硬貨は発行できるけれども、紙幣は発行できない。FRBだけが紙幣を発行しているような形になっていて、ドルをFRBだけが刷れるような形になっているんですけども、FRBが刷ったドルというのは結局市場に出すときにすべてアメリカの国債になって出るとかどうかというのが、どうしてもそこがいろんな問題と結びついていて、ぜひ知りたいんですけども。なかなか誰も答えていただけの方がいらっしゃらなくて。

鈴木 多分私もそのうちの1人だと思うのです。正直、私もFRBのことを全部勉強したということではないのです。FRBの下に12の連銀があって、その下にFMCがあって金融政策を決めるとか、そういう話はよくありますよね。FFレートを彼らが調整して金融操作とかということはありませんね。私自身もFRBのそういう機能ということをお勉強していません。だから、今言われたこと、彼らがドル紙幣を刷るとか国債とか。財務省証券としていろいろとトレジャリービル、トレジャリーノート、トレジャリーボンドとかで発行していますよね、1年以内とか。そういうのでお金を調達したりはするんですけども、今の質問に対してのお答えは勉強します。

質問者 つまり、結局、今回もそうですけれども、ひたすらアメリカ自身が赤字をこれだけ出していても、ドルが暴落しないというか、一応保っているのは、軍事力とも結びついていると。だから、いろんな要素がありつつ、あと、石油はドルじゃないと取引できないとか、ドルの価値を支えるいろんなものが今まであってという形ですけれども、普通はあれだけ赤字をずっと出し続けていけば、基軸通貨じゃなければ暴落するというか、だめになっちゃうはずなので、アメリカは基本的にドルを刷れば幾らでもお金を生み出せるという話があるんですけども、そのところの構造がどうしてもちょっとだけわからない部分がありまして、いろんなことを総合的に理解する上でそこだけがいつも引っかかっているのも、もし何かわかる機会がありましたらまた教えていただけたらと思います。

鈴木 アメリカは非常に賢い国だと思うのです。例えば貿易赤字で物を買いますよね。物を買うということでドルが海外に出ます。そのドルを今度は投資させないといけません。運用させるのに、投資する国はどこかという、消去法でいくとやっぱりアメリカしかないのですよ。それで、投資するのは何かという、財務省証券とか、トレジャリービル、ボンドを刷って、それを買わせて、それで彼らの財政赤字を埋め合わせてしていますよね。非常にうまく仕組みをつくっています。その仕組みにかわる仕組みをユーロができるのかどうかです。

ところが、ユーロというのは、ヨーロッパの経済では均一化するとしてユーロというカレンシーをつくりました。ところが、国という面では多様化です。いろいろな国があります。それぞれの国にそれぞれの政治があります。経済では統一化して均一化しているけれども、民族とか国では多様化しています。ということは、それぞれの国の経済によって、あるいは国民性によってユーロというものは崩れる可能性も全くないとは言えないのです。そういうことからいうと、やはりどうしてもドルに行かざるを得ないのです。

だから、ドルにかわる通貨がほんとうに生まれてくるのかどうか。例えばアジア・カレンシー・ユニットとしてACUというのをつくって、アジアで、円なのか元なのかはわかりませんが、そういうものができるかどうか。私は今57歳なので、私が生きている間に多分そんなことが何かできてくるのではじゃないでしょうか。

質問者 基本的に今はもうドルは金の裏づけが何もないので、アメリカは結局ドルを刷る権利があるということは、言えば、基軸通貨である以上は金を生み出しているんだという思想ですね。そういうところでどうしても理解できない部分があるにはあるんです。

鈴木 ありがとうございます。

司会 ご質問ありがとうございました。では他にいらっしゃらないですか。

質問者 鈴木社長からいろいろとお話ししていただいた内容と関連するかどうかわからないんですけども、そのご経験を生かして、今サンファーム株式会社の社長としていろいろと事業をされていると思うんですが、そのサンファームの事業内容というのを教えてほしいんですけども。

鈴木 ありがとうございます。ちょっと宣伝させてください。

サンファーム株式会社のビジネスは何かというと、野菜の卸です。無農薬・無化学肥料栽培、特別栽培、減農薬栽培の農産物を産業給食の会社、例えば魚国総本社とかに卸しております。それをやりながら、私自身の会社でカフェ、喫茶店を持っています。中央区島之内です、お年寄りセンターというところがあって、そこの1階、67坪ぐらいありまして、そこでカフェを経営し、私どもの契約農家の野菜をメインの料理にし、カフェでありながらお昼の食事をするところになっています。サラダバーとかをだし、今いろいろと企業に私どもの野菜を買っていただいております。その一方、農水省から補助金をいただいて野菜市を尼崎で開催しております。できるだけ流通を短く、中抜きしようということで、農家からの野菜を直接消費者、私どもは生活者と言っているんですが、生活者に手渡す、そういう形もやろうとしています。

あと、大阪に、プロのバスケットチームのbjリーグの大阪エヴェッサというのをご存じだと思うのですが、私はこの会社をつくる前にFarm To Kitchen Foods、Farm To Kitchen だから、農家から台所へ直接野菜を届けましょうということで、Farm To Kitchen Foods という屋号でインターネットで個人に対しての宅配ビジネスを行っていたのです。その関係で大阪エヴェッサのオフィシャルサプライヤーとして選手たちに私どもの無農薬野菜とか減農薬野菜、お米も含めて食べていただいております。あるいは、試合会場のエヴェッサ神社というのがあって、その商品に私どもから、私は一応カナダの関係もあるので、オーガニックのメイプルシロップを提供したりしております。農産物ビジネスをやっていますので、全く違う世界にいます。

なぜ私がその世界にいるのか。好きだからですけども、でも、やはりこういう外資系の金融機関とかこういうようなお金のことに関する話というのは好きなのでしょうね。このお話はまたいろんな面でやっていきたいと思っております。

司会 ありがとうございます。では他にいらっしゃいませんか。

では、質疑応答の時間を終了します。鈴木様、ありがとうございました。皆さんもう一度拍手をお願いいたします。（拍手）