



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本金融検査株式会社

### 金融検査マニュアル

日経平均株価が約3万9千円の最高値をつけてから10年近く、日本経済はバブル崩壊の後遺症に悩みつづけていた<sup>1</sup>。1997年からは金融機関の大型破綻も相次ぎ、日本経済には閉塞感が満ちていたが、一方で「金融ビッグバン」と呼ばれる規制撤廃と自由化が進行していた。

1999年夏、金融監督庁は銀行に対する「金融検査マニュアル」を発表した。「金融検査マニュアル策定に際しては、当局による指導型から金融機関による自己管理型への転換をさらに促進していく観点」<sup>2</sup>が大きく取り入れられ、当局は今までの指導型行政と訣別し、監督型行政へと大きな転換を示すことが決定的となった。

同マニュアルは欧米流のリスク・アプローチによるプロセス・チェックを導入した。これは「従業員は全て間違いを冒す可能性を有しており、間違いが起こったときにその被害を最小とするべく、いかに経営者が組織的対応を行うか」を問うものである。即ち、従業員性悪説に基づいた考え方である。従来の日本において当然と考えられていた「従業員は間違いを冒さないので間違いは十分に予防可能」とする従業員性善説は否定され、ここに日本の金融行政は画期的な展開を見せる。

10年にもならんとする不良債権問題に苦しんでいる銀行は、このマニュアル発表により、新たに「従業員性悪説」に基づいた「自己管理型」経営への対応が必要とされることとなったが、これは簡単ではなかった。ただでさえ、今までの銀行では営業が最優先されており、審査、検査という営業に対するチェック機能は十分には働いていなかったのである。銀行経営者たちはどうすれば実効性のあるリスク管理態勢を構築・運用できるかに頭を悩ませることになった。

この歴史的とも言える銀行行政の転換をビジネスチャンスと捉えて起業を試みたものが

---

本ケースは、浅川和宏（慶應義塾大学助教授）と山本明（ペンシルバニア大学ウォートンスクールMBA'92）がクラス討議の題材として作成したもので、経営管理の適否を例証するものではない。

<sup>1</sup> 1999年初頭の日経平均株価は最高値の3分の1、約1万3千円であった。

<sup>2</sup> 「金融検査マニュアルの基本的考え方」より

「日本金融検査株式会社」である。

#### ヘンリーハドソン

ヘンリーハドソンは世界の五指に入る会計事務所を中心とした、グローバルな金融サービス会社である。ヘンリーハドソンの日本拠点は、財務監査を行う外堀監査法人、ビジネス  
5  
コンサルティングを行う外堀ヘンリーハドソン、そして税務を行うヘンリーハドソン税務  
事務所の3社からなっている。各社間の業務分掌は必ずしも明確ではなく、各会社のパート  
ナーがプロジェクト単位で業務を行っている。

1999年夏発表の金融検査マニュアルをめぐっては、外堀監査法人のファイナンシャル・マ  
ーケット・グループ、外堀ヘンリーハドソンのファイナンシャル・サービス・グループ、  
10  
そしてヘンリーハドソン税務事務所の金融機関担当グループの3つが、銀行に対するリス  
ク管理コンサルティングのビジネスチャンスとして各々独自に注目していた。

#### 福澤義輝

1951年の入行以来、<sup>ふくざわよしてる</sup>福澤義輝は洋和銀行の国際営業部門の拡大に貢献してきた。1988年に  
15  
洋和銀行の副頭取となり、同行国際部門の経営統括責任者として、特に米国拠点の強化を  
進めていった。

米国経済が失速した1988年以来、福澤は米国拠点の一つ、加州洋和銀行（Yowa Bank of  
California）の不良債権問題に取り組んでいた。特に1986年に買収した英国ロード銀行米  
国子会社（Lord Bank of California, LBC）の資産内容に問題があり、これをどのように処  
20  
理して加州洋和銀行を再び立ち上がらせるかが焦眉の課題であった。

1992年のサンフランシスコ連邦準備銀行による検査において、加州洋和銀行は重要な指摘  
を受けた。これは実質的な業務改善通告だった。翌年の検査で業務上の改善が見られない  
と連邦準備銀行に判断された場合、加州洋和銀行にはカリフォルニア州での業務免許が停  
止されるかもしれないという、極めて重い通告であった。  
25

問題となったのはLBCの資産査定プロセスを始めとする、内部管理態勢であった。福澤は  
組織、人員配置の見直しに着手したが、目に見える効果はすぐには現れなかった。窮した  
福澤はサンフランシスコ連邦準備銀行の主任検査官にコンタクトを取り、業務改善のため  
のヒントを得ることとした。  
30

「驚いたのは、サンフランシスコ連銀の主任検査官がいくつかコンサルティング会社の名前  
を挙げ、『こういったところに相談してみるのも一つの方法』と言ったことでした。聞くと、  
ヨーロッパ諸国の中には銀行検査の一部をアーサーアンダーセン等の会計事務所系大手コ  
ンサルティング会社に業務委託しているところもあるとのことで、更に驚きました。いま  
まで大蔵省や日本銀行の独特の検査手法に慣れている私にとって、『外部プロフェッショナ  
35

ルに委託した検査』という発想は非常に新鮮でした。」(福澤)

福澤は連邦準備銀行主任検査官の挙げた中から、あるコンサルティング会社と契約、加州洋和銀行の内部管理態勢改革を行った。

翌年の連邦準備銀行検査の講評では「業務内容改善中」のコメントが加えられ、加州洋和銀行は銀行免許の停止を免れた。その後、加州洋和銀行においては最上級の検査結果を取得するまでに業務内容の改善が図られていき、当時米国に進出していた邦銀の当地検査対応の模範事例となったのである。

福澤は洋和総合研究所会長等を経て、1998年ヘンリーハドソン顧問となった。ヘンリーハドソン税務事務所にオフィスを持ち、金融機関向けのコンサルティング・ビジネスを指南することとなった。

## 山本明

1998年秋、日本の主要な金融機関が破綻するなか、山本明は日本興業銀行ニューヨーク支店リスク管理部次長として、日本銀行の検査官と向かい合っていた。

検査官からはニューヨーク支店でのリスク管理内部態勢についての質問が相次ぎ、山本は連日、説明に追われていたが、概して検査官への説明は滞りなく進んだ。

1995年大和銀行ニューヨーク現地法人で巨額粉飾取引が発覚、邦銀のリスク管理態勢について国際金融市場では大きな疑問符がつくことになった。これを機に翌年、日本興業銀行ニューヨーク支店では他邦銀の検査対応事例も含めて調査の上<sup>3</sup>、リスク管理部を新たに設立した。同部には店内の財務会計部門、市場運用部門、決済業務部門からそれぞれ選りすぐりの人材を集めると同時に、部長には米国最大手銀行のリスク管理部門からナンバー2をヘッドハントして任命した。

同部設立以来、日本興業銀行ニューヨーク支店に対するニューヨーク連邦準備銀行（現地監督当局）の検査結果は良好なものであったが、講評ではさらに上級レベルに近づきつつあるとのことであった。

「1995年の大和銀行の事件以降、大蔵省も日銀もニューヨーク連邦銀行流の検査手法へとシフトしつつあることがよくわかりました。1998年の日銀検査では質問内容がニューヨーク連銀のそれと非常に似ていたと思います。いわゆる米国流のリスク・アプローチですが、これを邦銀がきちんと理解して対応するには、やはり『わかっている人』が陣頭指揮をと

<sup>3</sup> これには加州洋和銀行も含まれていた。

って実施することが一番ですね。」(山本)

山本は1999年夏に帰国、秋にヘンリーハドソンへと転職した。外堀監査法人ファイナンシャル・マーケット・グループで金融機関向けコンサルティングを担当することになった。

5

## 日本金融検査株式会社設立プロジェクト

### 出発

2000年3月、福澤は山本と初会合を持った。税務事務所と監査法人とは同じ「ヘンリーハドソン」の名前がついていても実質的には別の会社であったが、福澤と山本は共通の知人を通じてコンタクトを取ることができた。

福澤には腹案があった。それは海外で行われているような（そして福澤が加州洋和銀行で利用したような）金融検査内容に特化したコンサルティング会社を日本に設立することであった。

金融検査マニュアルが公表されていらい、日本の銀行は上位都銀から第二地方銀行に至るまで全てが右往左往している状況であり、一方ヘンリーハドソンを始めとする会計事務所系コンサルティング会社も人材面の制約から<sup>4</sup>、金融機関のニーズを確実に受け止めることがどうしても満足にできなかった。

福澤は日本の銀行のニーズに即し、プロフェッショナルなサービスを提供できる特化型コンサルティング会社に大きなビジネスチャンスがあると見ていた。また、このコンサルティング会社によって各金融機関の経営態勢が格段に向上できると見ており、金融当局にとっても将来当該会社の利用がありうると展望していた。福澤は山本にこの案を示し、意見を問うた。以前から同様の問題意識を持っていた山本の回答は明瞭に「やりましょう」であった。

25

「金融検査マニュアル自体は米国の連邦準備銀行の検査などをやってきた者からすると標準的な内容です。問題はその内容を理解していかに早急にかつ効果的な態勢作りができるかにあります。内部でできないならば外部の力を借りる、これがアメリカなどでの発想です。日本にも欧米流の検査内容に即して業務態勢の改善を指摘できるコンサルタント会社が是非とも必要なのです。」(福澤)

30

福澤は同日、山本の上司より、山本が福澤のプロジェクトに参加することの許可をとりつ

<sup>4</sup> 多くの公認会計士やシステム・エンジニアは銀行実務経験に乏しかった。

けた<sup>5</sup>。福澤のプロジェクトは、近い将来、金融監督庁や日本銀行といった監督当局との折衝も必要となることから、社内では匿名プロジェクトとされ、福澤と山本の2名だけで行うこととなった。

福澤と山本は早速会社設立の概要作りにとりかかった。以下、二人の議論である。

5

## 会社のアウトライン作成

### 1. 使命と目的

当時、山本には「政府与党内では金融検査機能の代行や民間のノウハウ導入について前向きに検討している」との情報がもたらされていた。検査代行制度については、予てから日本の検査官の絶対数不足が言われており、今回はかなりの確度でなんらかの制度が導入されることであった。

10

この点も踏まえ、方向性は次のようになった。

「設立する会社はあくまでも私企業である。しかしその業務内容は金融検査マニュアルの精神を反映した当局に近いものでもある。単なるビジネス=利益追求としてではなく、いわば『金融再生』という国家的事業を民間の立場からサポートするビジネスとしたい。理想は欧米流の当局検査の外部受託=官民協働である」<sup>6</sup>

15

### 2. 業務内容と人材

いわゆるコンサルティング会社のリスク・コンサルティングは「かくあるべし」を論じることはできるが、その「かくあるべし」を実務レベルで一体どのように展開するか、実践することに限界があった。そこで、あくまでも実務中心の「現場と一体となったコンサルティング」を行わなくてはならない。具体的には資産査定、事務管理、市場・信用リスク管理、法令遵守管理などをコンサルタントが当該金融機関担当者に問いかけ、その解決策を見つけ出し実施する作業を一緒に行うことが必要となる。そして、そのためには当該対象金融機関との一体感がなくてはならない。

20

この要件を満たす人材とは銀行実務経験者以外にない。海外にて当局検査を受け、検査官と質疑応答を行い、そのリスク・アプローチを熟知している者、もしくはリスク・アプローチをある程度まで理解できるバックグラウンドを有する、国内で資産査定や業務管理に精通している者などが必要となる。

25

### 3. 人事処遇

コンサルタントたる人材確保については、経験と給与水準の2点から検討した。経験の点から考えて新卒者は不適である一方、課長レベルの中堅クラスは経験こそ最適だが、高給が必要となる。そこで次長以上のクラス、特に出向対象となる年代のクラスに的をしぼっ

30

<sup>5</sup> 福澤の所属の関係上、ヘンリーハドソン内では税務事務所プロジェクトと登録された。

<sup>6</sup> 当時の山本のメモより。

て検討した。

中高年の再就職が厳しい現状は、即ち、中高年で働く気の有る者ならば（高給を保証しなくとも）適切な水準で採用が可能であることを意味している。山本のリサーチによれば現在の給与の6割ほどを支給できれば、都市銀行支店長経験者レベルの応募は十分に見込まれる模様であった。

5

#### 4. 株主構成

4大金融グループとヘンリーハドソンを株主とする計画とした。各社とも約1億円をめどに出資を依頼し、資本金は総額4-5億円（授權資本金10億円）とする予定である。

1で論じたように私企業とはいえその使命は公共性を帯びていることから、複数株主が必要であり、かつビジネス上アピールできる名前の通った株主が必要である。しかも特定企業系列に属さない株主構成がもとめられる。この点から、「失われた10年」から自分たちの力で立ち直るという意志表明を社会に対して行うと共に他金融機関をリードする立場から、4大金融グループを中心とした株主構成が望ましい、との線で議論は進んだ<sup>7</sup>。銀行からの直接出資は利害相反と解釈される懸念があるため、関連会社からの出資形式を取ることとした。

10

15

一方、株主に監査法人でもあるヘンリーハドソンが入ることにより、監査先である金融機関において利害相反が発生しないか、との疑問がでたが、法律専門家の意見では特段の問題なしとのことであった。

#### 5. その他

ターゲットとする顧客としては金融検査マニュアルが適用される、銀行（特に地方銀行クラス）、信金、外資系金融機関、政府系金融機関、そしてノンバンクを想定した。当初規模としては総勢30名ほどで出発する。社長には福澤が、社長室長には山本が就任することとし、取締役には元大蔵省高官や民間企業社長経験者に就任の内諾を得た。

20

#### 当局との接触

25

日本初の金融検査会社の成否は、当局がそれに肯定的な見方をするか否定的な見方をするかにもかかっていた。仮に実効性の高いコンサルティングが行われたとしても、当局検査においてそのコンサルティング内容自体を全く無視あるいは形式的に全面否定されるとなると、当該検査会社の存在理由が全く無くなってしまふ。つまり金融検査マニュアルの「基本的考え方」にある「補強性の原則」「効率性の原則」について金融監督庁は、どこまで本気なのかを確認する必要があった。

30

2000年5月から6月にかけて、福澤と山本は金融監督庁の官僚たちと会い、金融検査会社の趣旨を説明すると共に、金融監督庁のスタンスを質した。

<sup>7</sup> 同時に当社が必要とする人材の供給元としても4大金融グループは想定されていた。

面談において金融監督庁の官僚たちは、

- ・ 金融検査マニュアルの「基本的考え方」は金融監督庁の考え方そのものであり、金融機関の自己責任原則の貫徹を強くアピールしたい
- ・ 近々バーゼル委員会から「銀行の内部検査、監督当局、内部・外部監査人との関係」というペーパーが発表されることになるが<sup>8</sup>、その作業タスクフォースにも金融監督庁から参加しており、そこでも「補強性の原則」「効率性の原則」が明らかになっている
- ・ 従って「補強性」「効率性」の2原則から、当該金融検査会社が業務を行うことについては金融機関の業務改善に資するという観点から何ら異議を差し挟むものではない
- ・ 当該会社のコンサルティングを以って当局検査の代替にはならないし、当局がお墨付きを与えることもできないが、上述の観点から前向きに取り組んでもらいたいというコメントであった。

### 趣意書作成—出資依頼

以上の議論を経た上で、福澤と山本は潜在的出資依頼先も含む多数の関係者（当局、4大銀行を始めとする都市銀行、地方銀行、生命保険、損害保険、信用金庫、農林系統金融機関、商社、ノンバンク等）に事業妥当性に関するヒアリングを行った。そこではかなり率直な意見交換がなされた。

こうした後、2000年6月下旬、会社設立趣意書が作成された。同趣意書には会社の事業説明、役員構成、収支見込み<sup>9</sup>が盛り込まれた。この趣意書を持ち、福澤と山本は4大金融グループ各主要行を出資依頼方訪問することとなった。

### 出資依頼先4大金融グループの反応

福澤と山本の金融検査会社に対する出資依頼に関して、4大金融グループ経営者たちの対応並びにコメントは次のようなものであった。

#### A銀行（関連会社）

「ビジネスとして面白いと思う。具体的かつ前向きに検討させていただきたいが2億円位まではコミットできるだろう。」

#### B銀行

「こういった潜在的ニーズを表に出すためには2つの形があると思う。一つはヘンリーハドソンの100%子会社、もう一つは公的な会社。前者の選択肢の方がわかりやすいのではない

<sup>8</sup> バーゼル銀行監督委員会による市中協議ペーパー「銀行組織の内部監査及び監督当局と内部・外部監査人との関係」2000年7月

<sup>9</sup> 収支見込みについては巻末資料参照

か。後者を選ぶならば全銀協、全信連といったところが株主となるわけで、そちらへお話を  
持っていくべき。『公的な性格』ということから4大金融グループが株主となるのは論理  
に飛躍がある。また、事業投資として当行が出資するには採算性が疑問。」

C銀行

「まず詳細を検討させていただきたい。」<sup>10</sup>

D銀行

「金融機関経営効率化の観点から検査アウトソースの話は今後でてくるだろう。英国では当  
局も検査効率の点からコンサルタント利用を行っており、民の効率性を官に導入するとい  
う視点も持っていいかもしれない。」

「しかし一方で、次の点が気になっている。」

- ・ いまの日本で銀行側が外部の検査会社にどこまで内容を開示するだろうか？実効的な  
コンサルティングができるか否かはこれにかかっており、ひいては当社の評判と売上  
にもかかわるのだが。
- ・ 当該検査会社が内部管理態勢のレビューを行うとあるが、この点では現存のKPMGや  
PWCなどと熾烈な競争になるのではないか。その点のフィービリティがやや弱い。
- ・ ヘンリーハドソンが株主に入っている＝ヘンリーハドソンのプロジェクト、というこ  
とであると、出資案件説明としてKPMGやPWCなどとの差別化ができない。
- ・ 銀行経営が厳しい現在のこのタイミングでなぜ1億円もの出資が必要なのか？『公共  
性』だけでは、やや説明力が弱い。他行はどう出るのか？」

### 外堀監査法人

プロジェクトが始まった2000年3月以来、福澤と山本は頻繁にヘンリーハドソンの経営者  
へブリーフィングを行っていた。ヘンリーハドソンの核となる業務が監査であることから、  
日本拠点経営の中心は外堀監査法人にあった。福澤と山本がブリーフィングを行う相手は、  
従って、外堀監査法人の石倉理事長をはじめとする理事たちであった。

計画中の金融検査会社については銀行業務それ自体に入り込むサービスを主眼としており、  
それは既存のヘンリーハドソンの提供するサービスと人材でカバーすることが難しいと思  
われた。そこで、当該検査会社は独自に、独立採算で、社員（元銀行員）を雇うこととし  
た。但し、仮に顧客側ニーズが広がりを見せて当検査会社の業務範囲を超え、かつそれが  
ヘンリーハドソンのサービスに合致する場合には、顧客にヘンリーハドソンを紹介するこ  
とは想定している。

この一連のプランについてはプロジェクト開始以来、石倉も賛成しており、「ヘンリーハド

<sup>10</sup> その後全く返答なし。



ソンは全面協力する」との姿勢を明らかにしていた。

#### 「バッティング」

5月2日、石倉のオフィスへ出向いた福澤と山本に、石倉は次のように伝えた。

「金融検査会社の件をいろいろとうかがっているが、同社が発足したあかつきには外堀監査法人の金融グループの仕事とバッティングするのではないかと懸念が専務理事ならびに関連業務担当パートナーから出されている。当初計画をうかがったときにはヘンリーハドソンとしても『共存共栄』であるとお話であったが、われわれの監査の売上げがアタマ打ちになっている現状を鑑みると、コンサルティングに注力して稼ぎを挙げなくてはならず、外堀監査法人自身、こういった金融検査関連のビジネスチャンスを逃すことは許されない。従って、出資についてはメインあるいは並びメインで考えていたが、これをマイナー出資へと下げてトーンダウンさせてもらいたい。なお、われわれの大口顧客である都市銀行に出資を依頼する計画であるならば、その旨を事前に内部によく説明すべき、との声も出ている。」

#### 専務理事会

当該金融検査会社への出資は7月21日開催予定の専務理事会で最終決定されることになっていた。

6月27日、出資依頼先への説明準備に追われていた福澤と山本は、横溝専務理事<sup>11</sup>から進捗状況の説明を求められた。席上、横溝から「外堀監査法人の提供するサービスと当該検査会社の業務内容とが重複するのではないかと、このプロジェクトを考え直せないか」と打診があった。また「B銀行は当社が毎年商法監査を行う大事な大口顧客であるので、そもそも外堀監査法人から何か物事を依頼するなど、とてもできるはずがない」と横溝は伝えた。

福澤、山本はこれらに対して、「当該金融検査会社の業務内容とコンサルティング方法、そしてそれを実行する人材が外堀監査法人のそれとは異なるため、提供するサービスは重複せず、むしろ相互補完的なビジネス展開ができると認識している。これは当初から説明している通りである。また、B銀行への依頼については、監査法人としての性格から外堀のルートを使うことは芳しくないため、福澤個人のルートで銀行経営者に直接行う予定である」と説明した。

7月18日、福澤あてに横溝から「本件を議題とする専務理事会の開催時期は未定となった」と連絡が入った。福澤は石倉に即座に面談を申し入れ、専務理事会予定日の朝、7月21日午前10時半にアポイントメントが入った。理事長秘書によると横溝専務理事も同席すると

<sup>11</sup> 横溝は石倉の前任の外堀監査法人理事長であった。

のことであった。

#### ヘンリーハドソン出資見合わせ

福澤、山本は7月21日、石倉理事長、横溝専務理事と面談した。

席上、石倉から以下が福澤たちに伝えられた。

- ・ 米国SEC（証券取引委員会）が会計事務所系コンサルティング会社の活動について、利益相反の観点から厳しい見解を示した<sup>12</sup>。ヘンリーハドソン米国本社からも連絡が入ったため、当該検査会社への出資がしづらい環境となった。
- ・ 当該検査会社の収支見通しは、やや説得力に欠ける内容である。
- ・ 従って、当社への出資は見合わせることにする。
- ・ なお、ヘンリーハドソン以外の会計事務所等で本件に興味のあるところがあれば、組んでいただいて結構である。

#### パーキンス・キャピタル

結局、数社へ出資依頼を行ったものの、A銀行を除く他社からは応諾の返事をもらえなかった。金融事業に積極的な大手商社とも接触したが、投資収益率の点で折り合わなかった。

福澤と山本は、規制緩和に熱心であり、政府の規制緩和関連の諮問委員も務める、パーキンス・キャピタルの寺田会長に事業説明ならびに出資依頼を行うこととした。パーキンスは（イ）銀行分野への参入を既に行っており、業界事情にも詳しいこと、（ロ）規制緩和・自由化のシンボリック的存在であり、今後金融検査会社の事業展開に大きくプラスとなること、

が出資を仰ぐ大きな理由であった。8月22日午後4時半、パーキンス寺田会長を福澤と山本は訪問し、金融検査会社についての説明と出資依頼を行った。訪問に先立っては特に面談趣旨を伝えていなかったため、寺田にとっては全くの白紙の状態から金融検査会社及び金融機関における検査について説明を受ける形となったが、予定時間を超えても寺田は真摯に聞き質問を行った。

福澤たちが説明を終えると、寺田は「こういうビジネスがあるのかという感じ」であるとコメントした上で、「すでに存在している会社で、しかも核となる出資者がいるというものに相乗りするのではなく、私ども（パーキンス）が主体としてこの金融検査会社に出資するかどうか、ということですね。よく調べさせていただきます」と述べ、面談を終えた。

念のため福澤は親書を翌日送付し、寺田に再度詳細を説明した<sup>13</sup>。

<sup>12</sup> 監査先企業の子会社に監査担当会計事務所系列のコンサルティング会社が入り、上場準備を手伝い、成功報酬として当社株式上場時に売却益を得るケースなどは利益相反に該当するため、これを禁ずるといった見解がこの数週間前に出されていた。

<sup>13</sup> 巻末資料参照

## 再検討

9月上旬、寺田会長秘書から山本に電話で「残念ながら出資には応じることができない」との断りが入った。理由ならびに意見について山本は尋ねたが結局明らかにはされなかった。

この返答を受け、福澤と山本はプロジェクト中止も含めた本格的再検討を行うこととした。プロジェクトの経緯を振り返った上で、再検討すべきポイントは次の2点に集約された。

- ① 今、このタイミングがベストか？－時期尚早ではないのか？先行者利得がどれ位あるのか？
- ② 株主構成をどうするか？－公共性、中立性、独立性、安定性をどう担保するか？

さらに、このポイントを踏まえた上で考えられ得る選択肢としては、次のものが挙げられた。

- a. 現行の案を以って、新たなる株主を探す－ベンチャー・キャピタルを含めるか？
- b. 当初の設立趣旨に立ち返り、機が熟すのを待つ－当局と金融機関の対応次第。では、いつ？
- c. 有限会社から始める－信用力の問題あり
- d. 銀行検査子会社としてスタート－機を見て本業（外部レビュー）に乗り出す？

以上をもとに福澤と山本は、5月にヒアリングを行った先（除く出資依頼先）の関係者も加え、結論を1ヶ月のうちに出すべく議論を重ねた。

巻末資料

A. 金融検査会社収支見込み（単位百万円）

	初年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
外部レビュー収入	203	298	338	406	446
内部検査支援代行収入	111	147	184	199	221
売上高	313	445	522	604	689
経費支出	387	390	394	398	402
業務純益(損失)	(73)	55	128	207	265
当期損益(損失)	(73)	25	57	92	119
当期末処分利益(損失)	(73)	(48)	9	102	189

B. 福澤から寺田会長あて送った手紙

平成12年8月23日

パーキンス・キャピタル株式会社  
会長 寺田和之 様

福澤 義輝

拝啓

昨日はご多忙中をご引見賜り、長時間にわたり私どものプレゼンテーションをご傾聴頂き有難く御礼申し上げます。

私どもの企画している金融検査会社は本邦初めてのビジネスであり、我々の説明不足もあり、イメージ的にご理解いただくのが若干難しかったかもしれません。失礼を省みず敢えて若干付言させていただきます。

なぜ今まで日本にこのようなビジネスが無かったか？

第一に、金融機関自身が自分の中身を外部にひた隠しする体質、第二に監督行政側も金融機関の内容は自分達の専管事項であり外部の介入は不要という立場を取りつづけていた。第三に、行政と監督を受ける金融機関との間には“馴れ合い”的關係が存在した。以上の環境下では第三者によるレビューというビジネスは育つ土壌が無かったと申せましょう。

然し今や時勢は大きく変わって来ました。今年の8月に発表されたB I Sバーゼル委員会のペーパーにもはっきりうたわれている通り、今後は金融機関の自己責任に基づく内部管理態勢の整備、自己資産査定の徹底、更にそれを助けるための外部第三者によるレビュー体制の採用とアウトソーシングの活用、これらが今後グローバルスタンダードとなるのは間違いありません。

私どもと致しましては、未だ本邦では誰も手掛けておらないこの分野の専門会社のパイオニアとして出発したいと念願致しております。一つの企業としての採算性、将来性については及ばずながら出来る限りの検討は加えたつもりですがご批判頂ければ幸いです。

尚、出資金額、出資比率等につきましては、昨日お願い申し上げた金額、比率にかかわらず、ご意見等お聞かせ頂ければ幸甚の至りです。以上勝手なお願いばかり申し失礼の点、何卒ご容赦くださいますよう、お願い申し上げます。

敬具

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.