
參考資料

2007年3月13日



ADVANCED BUSINESS DIRECTIONS

図 I - 1

	DOW JONES (米)	FTSE 100 (英)	NIKKEI 225 (日)	DAX INDEX (独)
30 Sep 1986	1,767.58	1,555.80	17,852.86	1,408.00
30 Sep 1996	5,882.17	3,953.70	21,556.40	2,651.85
29 Sep 2006	11,679.10	5,960.80	16,127.58	6,004.33
02 Oct 2006	11,670.30	5,957.80	16,254.29	5,999.46
20年間の伸び率	6.6倍	3.8倍	0.9倍	4.3倍


 I - 2

ヘッジファンド・マネジャーの報酬（2004年度）

2004年度		報酬金額
1	エドワード・ランバート(ESL) ^{*1}	約1,000億円
2	J.シモンズ(ルネッサンステクノロジー)	約670億円
3	ブルース・コブナー(コクッストーン)	約550億円
4	S. コエン(SAC)	約450億円
5	デービット・テッパ(Appaloosa)	約420億円

1USD=100JPYで計算
出所: Alpha Survey

*1. 最高年俸は ESL Investment のエドワード・ランバート氏の US\$1.025bn となっている。
2004年度トップ25ヘッジファンド・マネジャーの平均年収は US\$251m (約251億円)。

Ⅹ I - 3

藤原 美喜子さん
 アドバンスト・ビジネス・
 ディレクションズ代表取締役



に用事もないのに遅刻して、面会のさなかに「ニューヨークから電話です」というニセのメモを秘書に入れさせて席を立つのだ。その上司はこんな行動パ

らと一緒に日本人の悪口を言い、「日本人であることをやめて出世しようとする」人たちもいる。私は断じてそんなことをしなかった。「日本人の誇り」を強く胸に抱いていたからだ。日本は敗戦から立ち直り、奇跡的な経済復興を成し遂げた。「良い物を作ろう」という精神が原動力だ。車、テレビ、カメラ…。世界一の品質を誇る製品を次々に市場に送り出した。「良い物をつくる」ことへのこだわり、ジャパンスピリットを金融の世界にいかそう、と心に決めて頑張ってきた。それが私の誇りである。残念なことに、世界に冠たる日本の精神は金融・財務の世界では十分に生かされていない。そこで私は、良い物づくりにこだわら若い人たちと一緒に経営コンサル会社をつくった。

日本企業の収益改善を目的とする事業戦略作りのサポート、財務再構築の支援、M&Aのアドバイス、IR支援が主な仕事だ。外資で学んだビジネステクニックを駆使して、子供のいる女性も歓迎し、頑張った人が報われる経営哲学を実践したい。日本をもっと誇り高い国にする一助になれば、との希望を抱きながら。

Ⅱこの項おわり

外資で働くということ ⑧



外資に在ると、日本びいきを装いながら、実は日本人嫌いの外国人に出会う。ロンドンで、そんな上司に仕えたことがある。日本企業の社長との面会は断らない。だが、時間を三十分に限定したうえ、他

日本人としての誇りを胸に

ターンが驚だった。結局、面談時間は十分ほど。でも日本の社長さんたちは「会えただけでもうれしい」と感謝する。別の上司は日本の顧客とランチをするとき、ウエーターに「コーヒーのお代わりは不要」と指示しておく。「日本人は話題が乏しいからね。長引くのはいやなんだ」。外資で働く日本人には彼

々に市場に送り出した。「良い物をつくる」ことへのこだわり、ジャパンスピリットを金融の世界にいかそう、と心に決めて頑張ってきた。それが私の誇りである。残念なことに、世界に冠たる日本の精神は金融・財務の世界では十分に生かされていない。そこで私は、良い物づくりにこだわら若い人たちと一緒に経営コンサル会社をつくった。

出所: 日経新聞プラスワン 2005年11月

図 II - 1

金融サービス業の対GDP比の推移

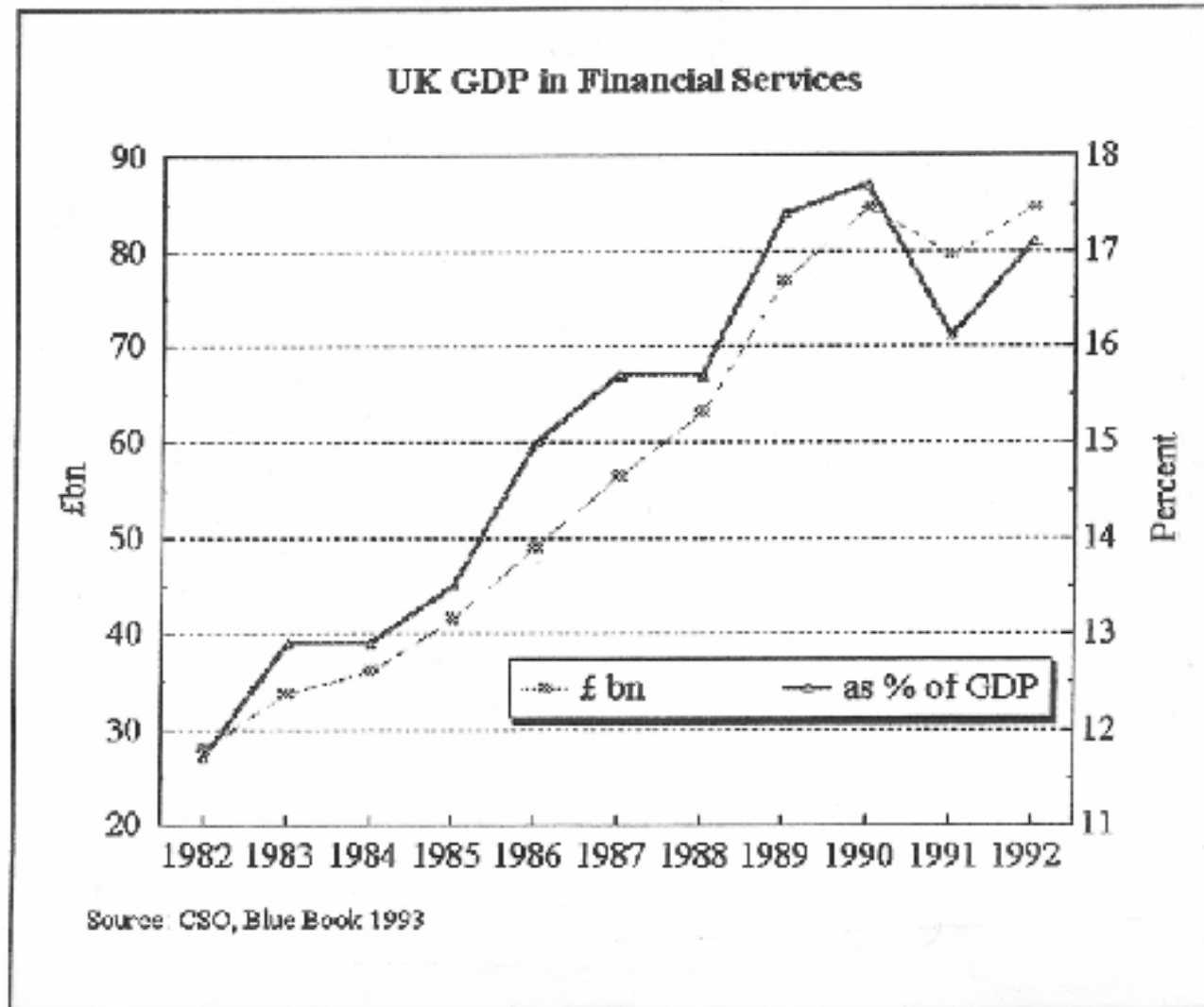


図 II - 2

金融セクターの就業人口の推移（1981年～1991年）

産業	1981年	1991年	増加数	増加率
普通銀行業務	380,000	468,000	88,000	+23%
保険業	289,000	371,000	82,000	+28%
ビジネスサービス ^{*1}	254,000	580,000	326,000	+130%
他の金融業務 ^{*2}	106,000	180,000	74,000	+70%
会計士その他	109,000	166,000	57,000	+52%
法律専門業種	128,000	187,000	59,000	+46%

出所：英国人口調査

*1. 「ビジネスサービス」はフィナンシャル・アドバイザーとテクニカルサポート人員

*2. 「他の金融業務」は株のセールス、トレーダー等

図 II - 3

金融業務の年間取引額の推移(1991年の値を100としたもの)

金融業務	1986年	1991年	1993年
外国株取引	53	100	205
英国株取引	45	100	157
株先物	7	100	180
金利派生商品	19	100	246
スワップ	14	100	134 *
国際株売出	58	100	194
ECP	20	100	114
EMTN	2	100	431
ユーロ債引受	88	100	191
銀行融資	81	100	111
国際投資顧問	20	100	182 *
国際企業買収	89	100	147

出所: シティー・リサーチ・プロジェクト

* 1992年の数値

図 II - 4

主な監査法人の手数料収入とプロのスタッフ数の推移

年度	手数料収入 (百万円)	プロのスタッフ数
1982	370	18,400
1984	470	19,500
1986	744	22,900
1988	1,223	29,152
1990	2,020	34,000
1992	2,552	34,500

出所: シティー・リサーチ・プロジェクト

図 II - 5

年間所得(基本給+ボーナス)の推移 (1980年~1992年)

専門職	年収 (€000)		年平均 上昇率	年齢 (1992年)
	1980年	1992年		
外国為替 Mgr	22	326	25%	42歳
為替ディーラー	12	57	14%	35歳
シンジケーション Mgr	15	37	8%	36歳
リーシング Mgr	19	43	7%	40歳
融資契約 Mgr	11	65	16%	36歳
M&A Mgr	18	158	20%	43歳
ファンド Mgr	19	113	16%	44歳
総務担当 Mgr	11	32	9%	45歳
データプロセス Mgr	14	63	14%	38歳

出所: Day Associates


Ⅱ - 6
DIRECTOR'S REMUNERATION* IN THE PRIVETISE UTILITIES

(£)

COMPANY	NO. OF DIRECTORS	BOARD (PRE-PRIVETISATION)	BOARD(1996)
British Telecom	13	£489,900	£3,487,000
British Gas	12	£495,000	£3,413,000
Regional Water Co:			
Anglian	11	£345,000	£814,000
Severn trent	10	£397,000	£1,249,000
Southern	9	n/a	£857,000
South West	11	£106,000	£947,000
Thames	9	£103,000	£1,051,000
Wessex	10	£159,000	£682,000
Yorkshire	11	£214,000	£874,000
Total:	71	£1,324,000	£6,474,000
RECs:			
East Midlands	8	£185,000	£1,297,971
Eastern	11	£422,000	£1,620,971
London	10	£228,000	£1,055,000
Midlands	9	£200,000	£982,000
Northern	8	£200,000	£1,336,000
Norweb(United Utilities)	10	£250,000	£920,000
South Wales(Hyder)	10	£476,000	£1,005,000
Southern	8	£185,000	£1,100,000
Yorkshire	11	£167,000	£1,111,300
Total:	85	£2,313,000	£10,428,242
National Power		£646,000	£3,088,807
PowerGen		n/a	£2,015,901
National Grid		n/a	£1,688,000
Total:	215	£5,267,000	£30,594,879

【ご参考】

上昇率 (=1996/民営化前)
611.8%
589.5%
135.9%
214.6%
793.4%
920.4%
328.9%
308.4%
601.6%
284.1%
362.7%
391.0%
568.0%
268.0%
111.1%
494.6%
565.4%
378.1%
480.9%

Average

440.4%

Source: The Labour party, reproduced in The Independent, 21 October 1996

* Remuneration includes salary, taxable benefits, performance bonuses and pensions contributions but excludes options.

図 II - 7

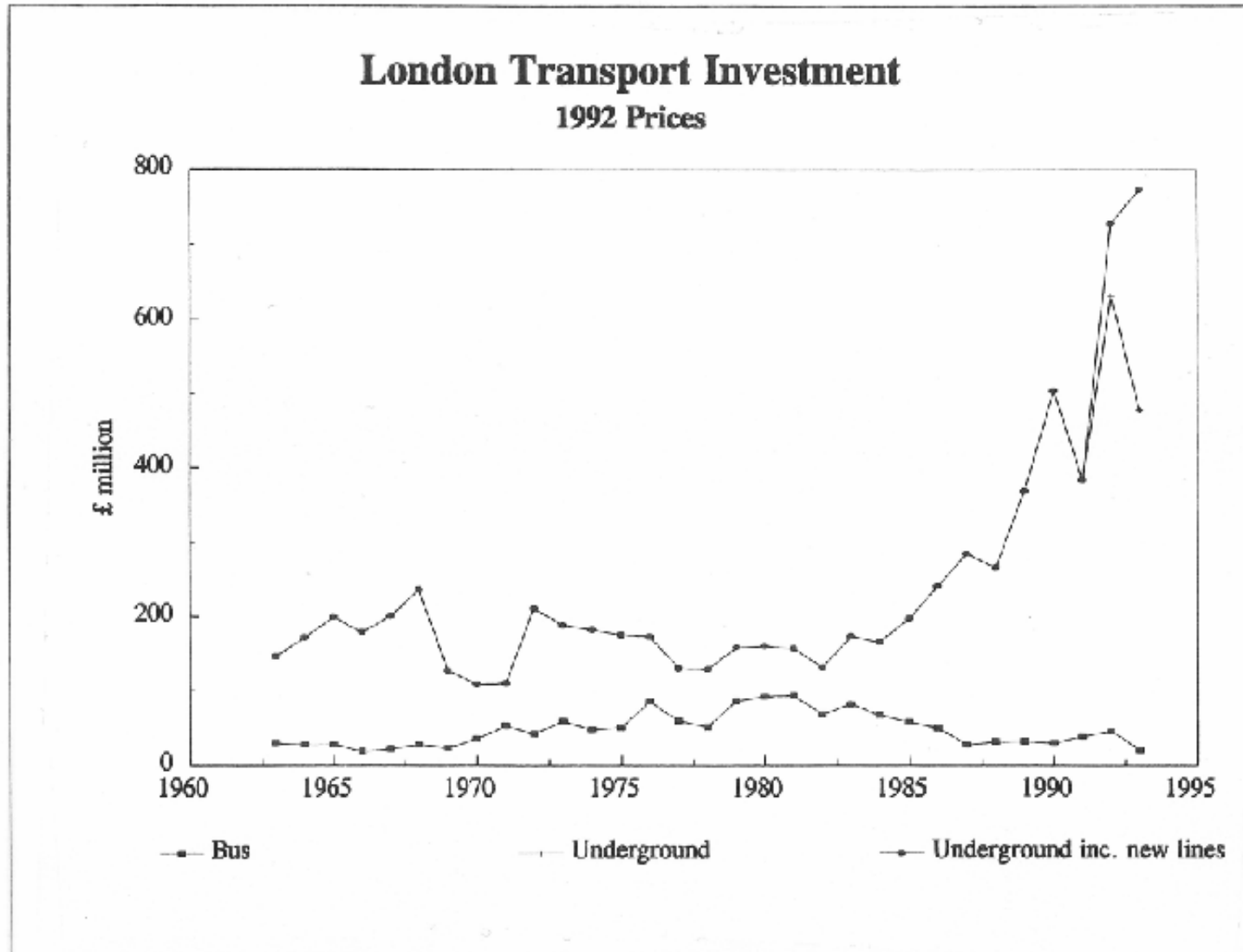
英国の産業別 IT 投資 (£000s per individual site)

産業	1991年度	1992年度
製造業	2,690	2,750
金融業	7,960	8,560
教育関連	1,350	1,480
公的セクター	3,540	3,650
英国平均	3,890	4,240

出所: シティー・リサーチ・プロジェクト

図 II - 8

インフラ投資予算の推移(地下鉄・バス)




 II - 9

世界主要空港の年間利用者数

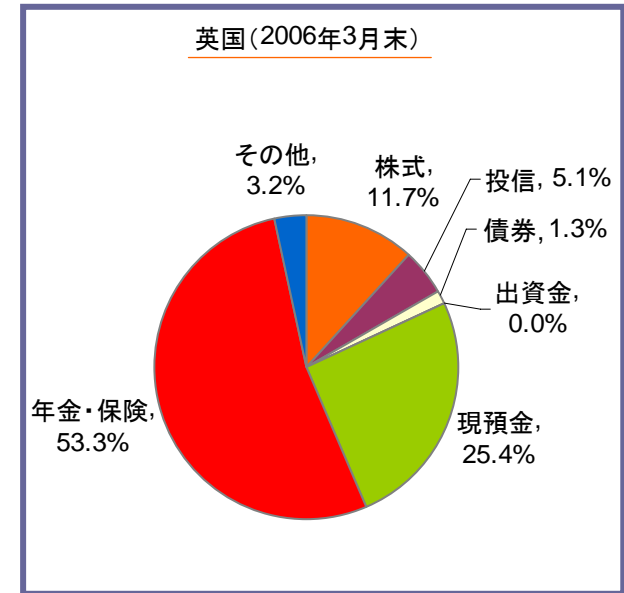
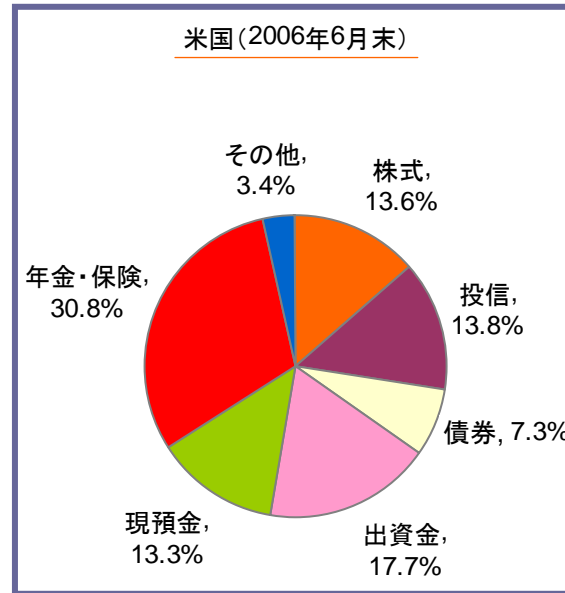
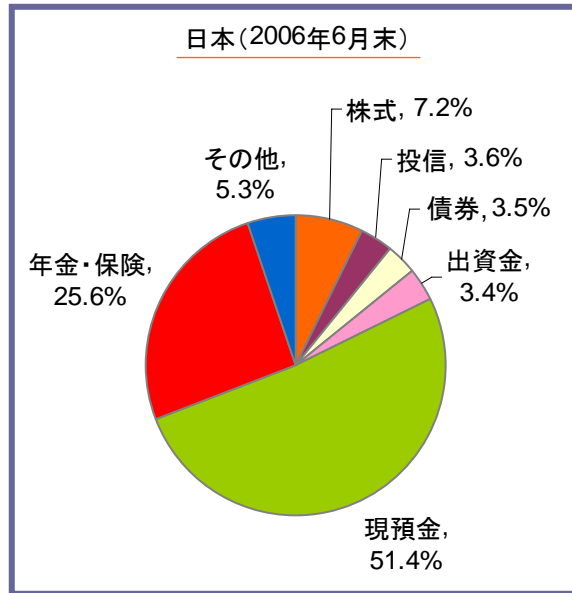
Top 10 airports by international passengers 1993	
City (Airport)	Internat. Passengers* mn
Amsterdam (AMS)	21
Paris (CDG)	23
Frankfurt (FRA)	25
Hong Kong (HKG)	24
New York (JFK)	15
Tokyo (NRT)	19
Singapore (SIN)	19
London (HR)	41
London (GW)	19

* enplaned + deplaned passengers, transit passengers counted once.

出所: Airports Council International

図 III - 1

家計等の金融資産の構成比 (日・米・英)



注: 各国とも「家計」+「門間非営利団体」をベースとした値

出所: 各国資金循環統計

図Ⅲ- 2

出所: 金融広報中央委員会

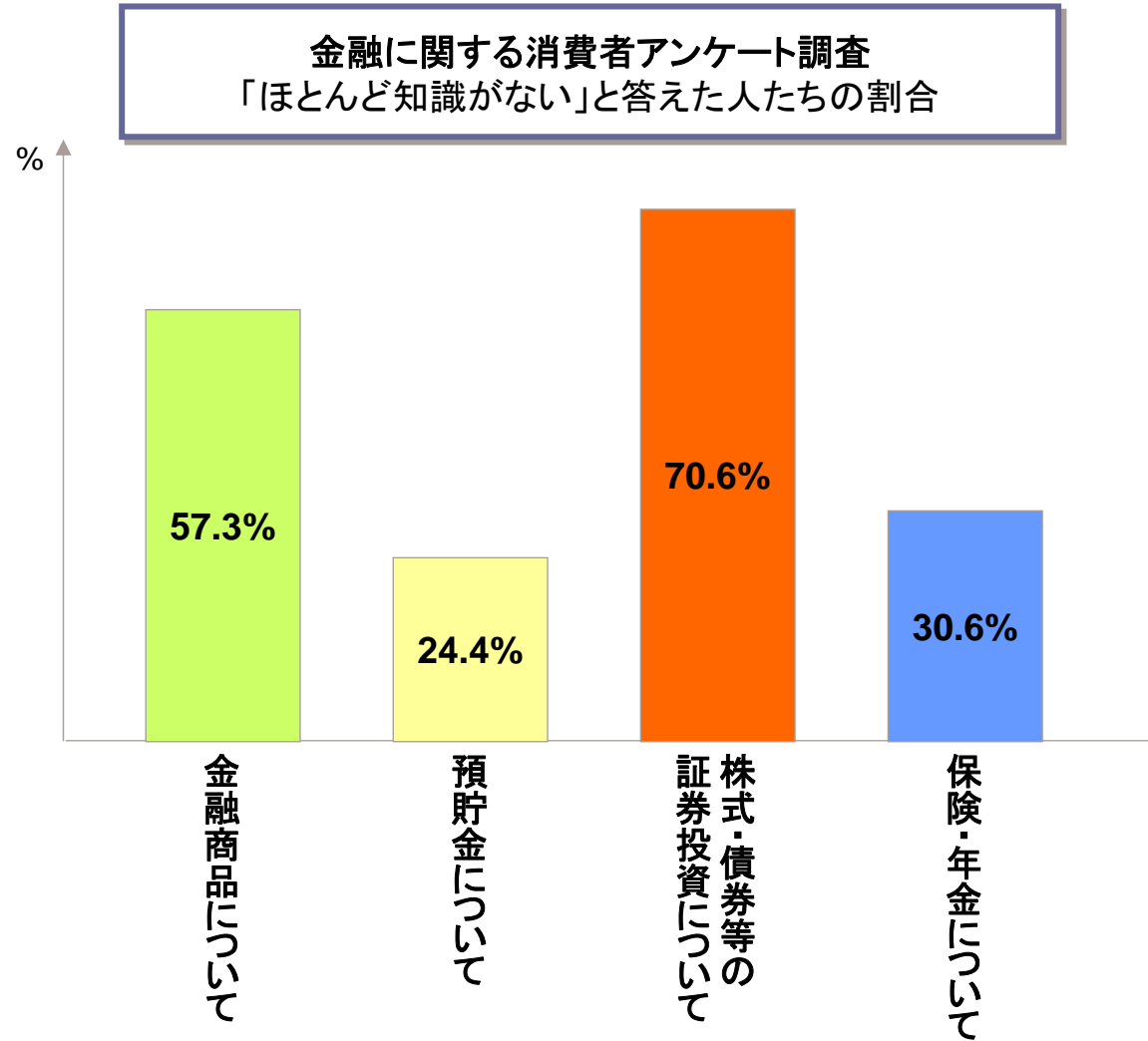
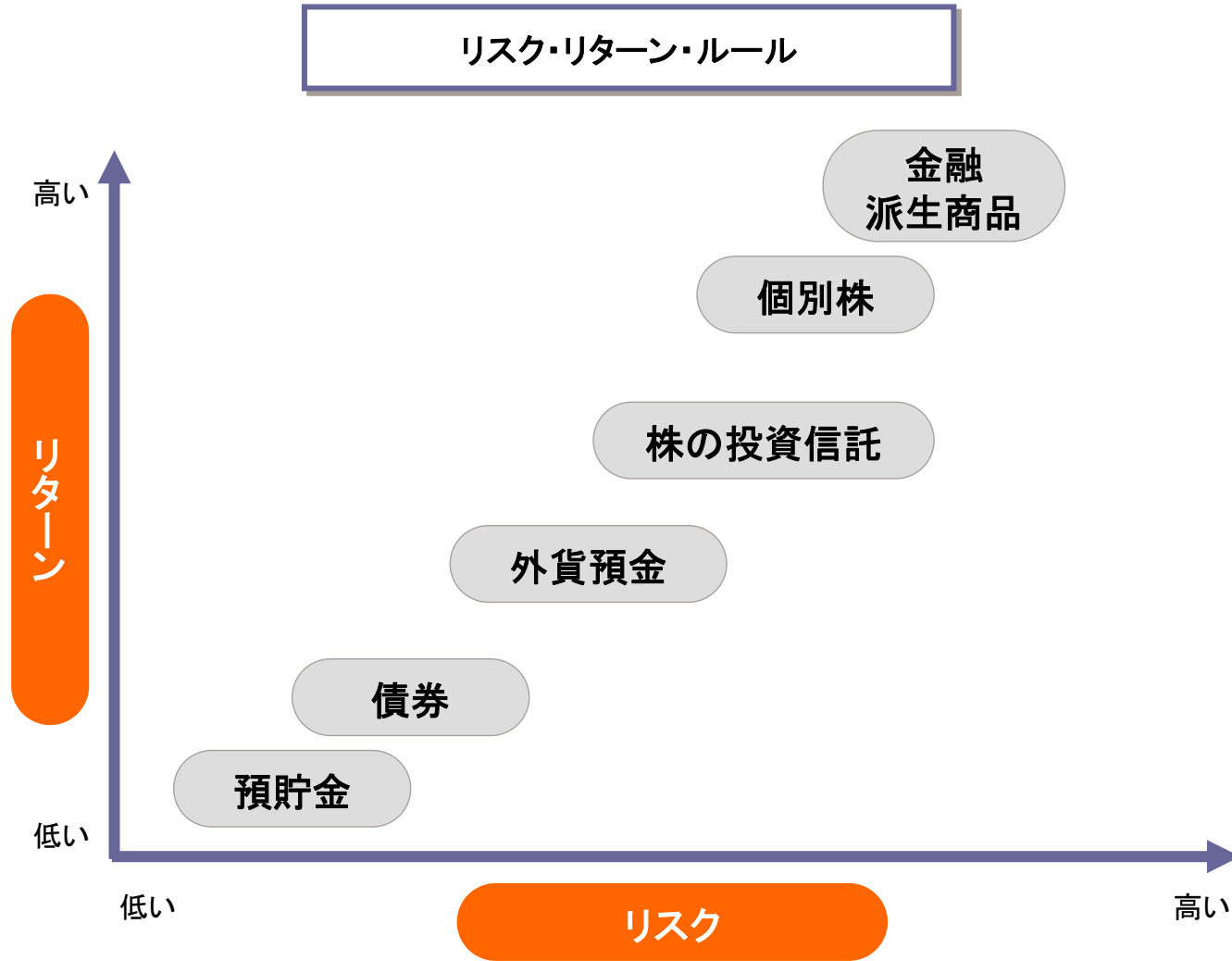
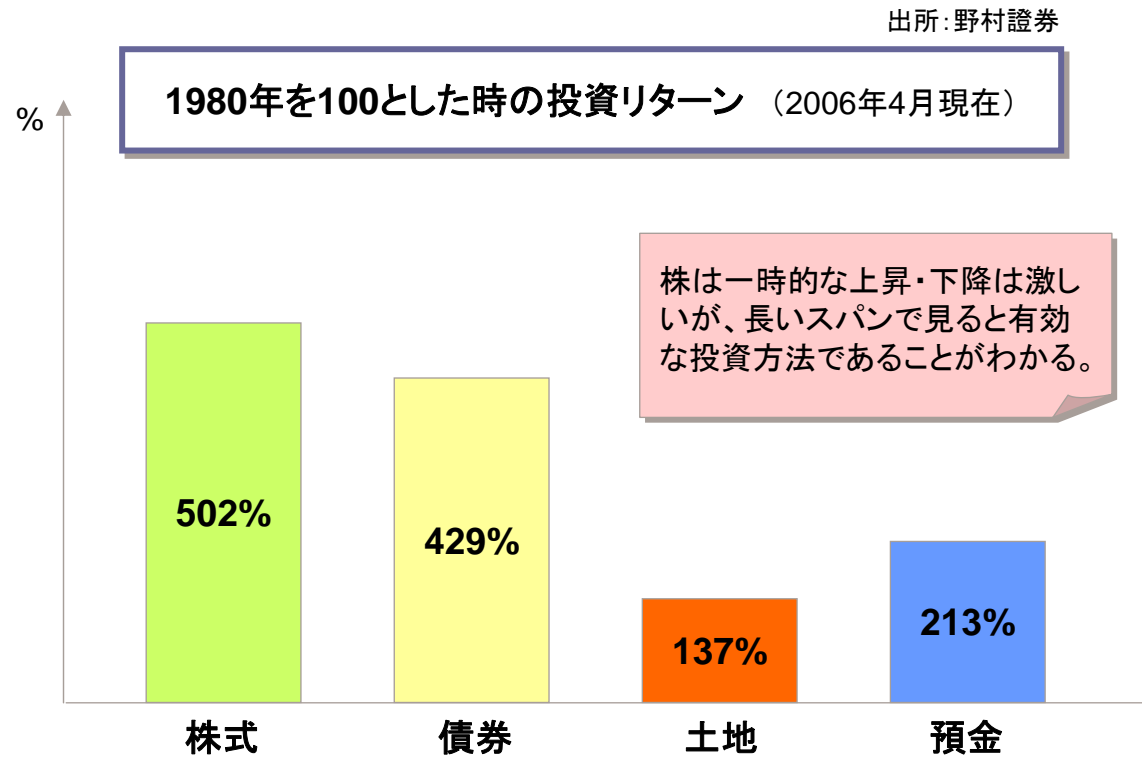


図 III - 3



図Ⅲ - 4



	一年定期金利	長期金利
1980年1月	6.00%	8.53%
2005年1月	0.03%	1.32%

図Ⅲ- 5

25年前と現在の物の値段の違い

	1980年	2005年	上昇率(%)
映画の入場料	800円	1,800円	225%
東京・大阪間新幹線の料金	約9,000円	約13,000円	150%
国産高級者の値段	約4,000,000円	約8,000,000円	200%
ビール大ビンの値段	280円	340円	125%
都バス初乗り料金	80円	200円	250%
ラーメン	250円	500円	200%
学習誌『小学1年生』	350円	540円	154%
国立大学初年度納入金	約200,000万円	約800,000円	400%

↑
デフレが続いた日本だが、長いスパンで見るとインフレが実感できる。
「資本主義とは必ずインフレを必要とする」ことを知るべき。(数値は概算値)

Ⅲ - 6

Shinsei Investor set to make \$1bn. (by Peter Smith and Gillian Tett / 11 March 2004)

Chris Flowers, a former high-flying Goldman Sachs banker, could make about \$1bn (€18m) from his investment in Shinsei, the Japanese bank resurrected from the ashes of the collapsed Long Term Credit Bank, bankers close to the buy-out have indicated.

The windfall, which is dependent on the continued share-price strength of Shinsei, comes from a deal that looks set to be one of the most profitable ever in the history of global private equity.

Mr Flowers and Tim Collins, head of US buy-out group Ripplewood, jointly led an investor consortium in 2000 to buy Shinsei for \$1.2bn.

Shinsei, floated on the Japanese stock market last month at ¥525 a share, giving it an initial value of about \$7bn.

The shares rose 58 per cent on first-day dealings and Shinsei is now worth more than \$10bn at the current trading price.

In the secretive world of private equity, populated by many who have made fortunes on the back of highly profitable buy-out deals, Shinsei has inspired admiration and envy, not least because few observers ever expected a Japanese deal to produce such high returns, given that the country has historically been unwelcoming to foreign investors.

David Rubenstein, co-founder of rival buy-out group Carlyle, asaid recently: "This may be the most profitable private-equity deal of all time." He estimates that Mr Flowers could be sitting on a gain of 12 times his original investment.

The investor consortium also includes Banco Santander Central Hispano, AIG, Citigroup, GE Capital, Deutsche Bank, Paine Webber Mellon Bank, Bank of Nova Scotia and investment vehicles controlled by Jacob Rothschild and David Rockefeller.

Shinsei and its investors are currently banned from commenting on the deal, because of listing laws.

The size of the potential profits has sparked controversy in Japan, not least because the government injected at least ¥4,000bn (€29bn) of public funds to rescue the bank.

However, supporters of the deal argue that the high returns were justified because of the risk the investors faced and point out that the government itself will also make a large profit. The Japanese government continues to hold two tranches of convertible preference shares in the bank, equivalent to a 33 per cent stake in the lender after conversion.

Junichiro Koizumi, Japan's prime minister, said recently: "Japanese companies could have purchased the bank if they so wished."

It is understood that the deal was initially structured in a way that would have left Mr Flowers and Ripplewood splitting about 20 per cent of the profits from the deal. However, Mr Flowers's share of the future profits has since increased, as he bought a further equity stake in the bank from one of the deal's original backers last year, making him one of the largest shareholders.

Having sold shares worth \$2.4bn when Shinsei floated last month, the investor group still owns two-thirds of the outstanding common shares in the bank, worth about \$7bn at current price.


III - 7

Essential factors for locating business

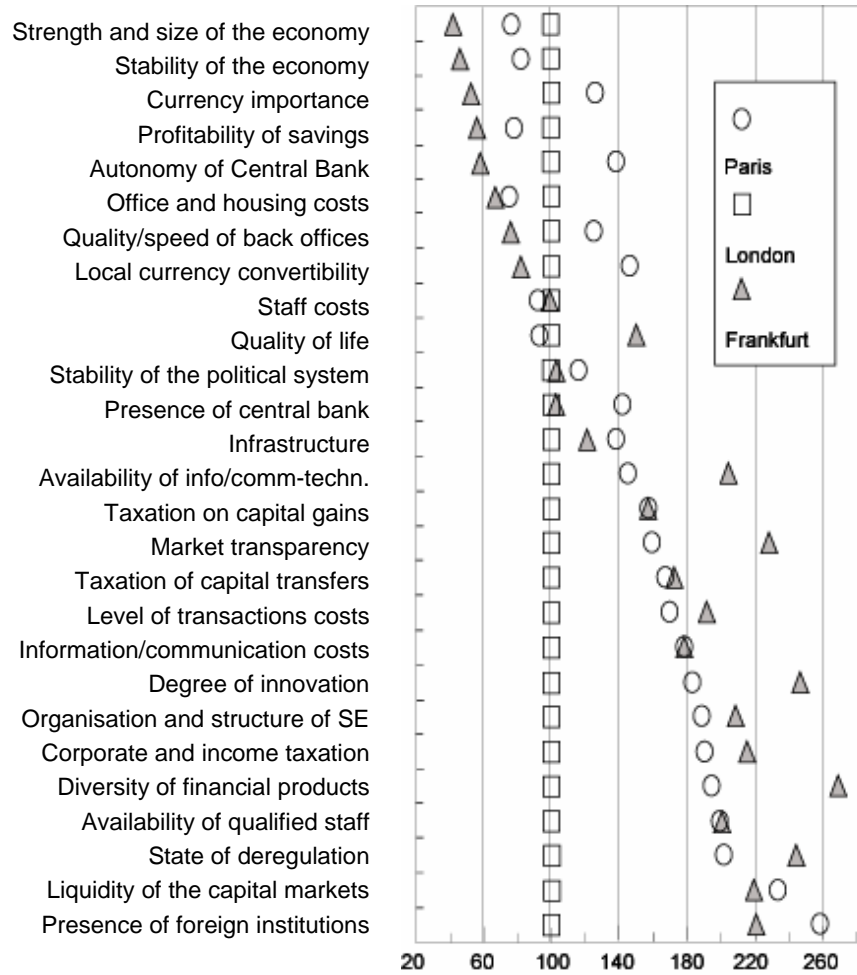
	1993 (%)	1992 (%)
Easy access to markets, customers or clients	67	62
The quality of telecommunications	53	43
Transport links with other cities and internationally	50	49
Cost and availability of staff	45	39
The climate governments create for business through tax policies and the availability of financial incentives	34	34
Ease of travelling around within the city	27	22
Value for money of office space	23	23
Availability of office space	21	22
Languages spoken	15	17
Freedom from pollution	14	11
The quality of life for employees	10	10

Absolutely "essential" responses only are included here

出所: Healey & Baker

III - 8

European financial centres compared



Note: A lower score indicates a favourable ranking on the quality surveyed

Source: Institut fur Kapitalmarkforschung

図Ⅲ- 9

【米国キャリア会社】	AT&T	Verizon	SBC	BellSouth	Sprint(FON)	Qwest
売上高	4,493,469	8,033,174	5,124,363	2,665,648	1,803,470	1,827,584
営業利益	518,043	1,781,494	1,024,326	582,665	189,114	-2,244,775
役員平均報酬	1億7,600万円	2億4,400万円	2億5,400万円	1億4,300万円	8,100万円	1億400万円

【欧州キャリア会社】	BT	DT	FT	全社平均 *1	NTT
売上高	3,540,070	7,176,866	5,811,031	4,424,813	10,923,146
営業利益	480,681	-2,587,609	848,413	793,070	1,363,557
役員平均報酬	1億4,900万円	1億3,300万円	1億6,000万円	1億7,200万円	4,000万円?

出所: Bloomberg (開示されている各役員の報酬(平均値)により算出)

*1: Qwest, DTは平均から除外

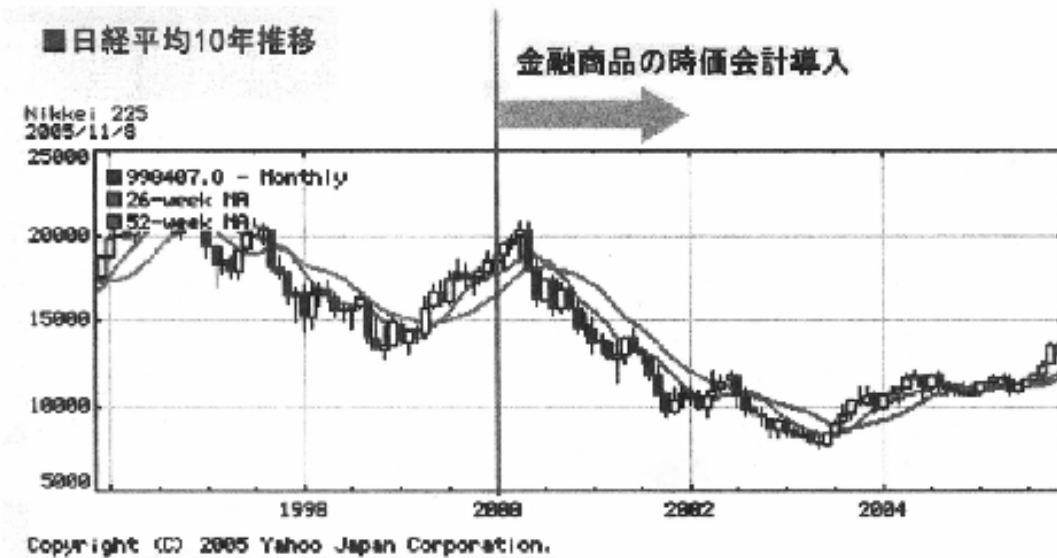
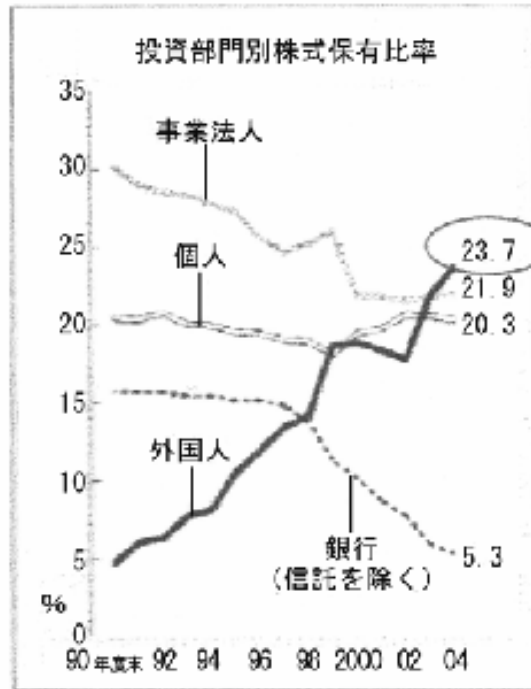
図Ⅲ- 10

企業名	取締役報酬 総額(百万 円)	取締役の人 数	1人あたり平 均報酬額(百 万円)
トヨタ自動車	1,228	58	21
日産自動車	1,315	9	146
日立製作所	332	16	21
東芝	359	14	26
ソニー	737	13	57
NEC	320	19	17
コマツ	267	9	30
新日本製鉄	1,132	41	28
住友金属工業	250	8	31
東レ	897	35	26
帝人	214	12	18
電通	594	17	35
東京電力	444	34	13
大和証券グループ本社	251	10	21
日興コーディアルグループ	276	12	23

出所：日本経済新聞（2003年9月28日）

図Ⅲ- 11

外国人株主の増大



データ・グラフ出展: 日本経済新聞 2005年6月17日

銀行・事業会社が株を売却し外国人株主がそれを安値で買っていった。



ADVANCED BUSINESS DIRECTIONS