

金融 機関



.YOM
ドットヨム

『金融機関.YOM』は銀行員のための総合サイト『銀行員.COM (ドットコム)』(<http://www.ginkouin.com/>)と連動した情報を紙面でお届けするメディアです。

第4号

堅実経営と積極姿勢で お客様の信頼を勝ち取る

京都銀行
頭取 柏原 康夫

京女の法人営業

京都銀行
法人金融部 部長 中 英也
営業第1部 係長 田中 愛子
主任 谷口 真美

みんなにやさしいバイオの夢 ～医薬と食の融合～

株式会社ファーマフーズ
代表取締役社長 金 武祚

銀行の営業担当者の 「バランス感覚」

澁谷 耕一



堅実経営と積極姿勢で

お客様の信頼を勝ち取る

京都銀行は、創立以来一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げている。京都にはベンチャーから世界的規模にまで成長した優良企業が多いが、同行はこうした地元産業の発展に貢献し、地域とともに力強い発展を遂げてきた。

社会環境が急速に変化し、金融機関の競争が激化する中で、京都銀行は京都を地盤としてそれに隣接するエリアをも含む広域マーケットに営業展開する、「広域型地銀」を目指している。京都銀行の強み、積極的な攻めの営業展開の取組みについて、柏原頭取よりお話を伺った。

聞き手…リッキーズビジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一

澁谷…京都銀行のお客様へのPRポイント、京都銀行の強みについて教えて下さい。

柏原頭取…メガバンクや京都の大きな信用金庫に対抗できる強みがあるという感覚はありません。激しい競争の中で、必死に努力しているのが実態です。いかにしてお客様のお役に立てるかということについては、常に一生懸命考えています。自分のところの収益を極大にするためという考えは持つておらず、長期的にはこの方向が良いのかもしれない。我々は地銀ですから、お客様との長いお付き合いができれば良いので、お客様が良かったと思えるような営業ができることが一番大切ですね。提案力では組織的な手当てを実施しており、「目利きチーム」という、いわば業種別専門性の組織を法人金融部の中に作っています

し、そういう面での提案力のレベルはかなり高いと思います。このような提案力は、地域のお客様に役立つという面では大きな財産だと思います。

澁谷…中途採用では専門的な方を積極的に採用しているのでしょうか。

柏原頭取…専門家を意図して採用したことなく、ジェネラリストを採用しています。大手行からの中途採用の行員は、各企業の文化を持って入社してきます。当行のカルチャーに異文化を多少なりとも取り入れ、混ざり合う事で組織が強くなります。

大手行の積極的な営業姿勢や収益に対するしっかりとした考え方を持った人たちに新鮮な刺激を受け、それを習得して行くことで銀



京都銀行 頭取

柏原 康夫

柏原 康夫(かしはら やすお)

兵庫県出身。滋賀大経済学部卒業。
1963年京都銀行入行。
営業開発部長、取締役人事部長、常務取締役、
取締役副頭取を経て1998年取締役頭取に就任。
京都銀行協会会長、京都商工会議所副会頭。
2006年藍綬褒章受賞。

行全体が強くなるという良さがあるのです。

積極的な営業展開

澁谷…滋賀県や奈良県など、他県でも貸出金や預金をかなり伸ばしていらっしゃいますね。

柏原頭取…お客様にとって、地方銀行は近くて便利ということが取引していただける第一条件です。滋賀県には数店出店しましたが、京都と地縁があり、当行に対する期待も大きかったことから、何の問題もなくスタートすることができました。これは予想をはるかに超えた拡大ではありました。滋賀県は、他県が縮小している中で、県民所得や人口の増加など今なお拡大している極めて有望なマー



ケットです。滋賀銀行が大きなシェアを持つておられますが、当行にとってもたいへん重要なマーケットです。

大阪府は土地の価格が高いため手に入れるのが難しく、競争が激しい地域ですが、当行の力が及ぶ地域でもあります。また、お客様の变化としては、今まで複数の大手行と取引していたのが、合併により一つの銀行になつてしまい、地銀とも取引しておく必要があるという考えに変化したことがあります。これは大企業も中小企業も同じでここに地方銀行が入りこめる余地が残されていると考えています。

澁谷…京都府内でのシェアも上げられていますね。

柏原頭取…京都府下での店舗配置は完了していますので、現在はリフレッシュ期間と位置づけています。これまで手狭だった店舗の面積を倍にするなど、大胆に改装しました。

三宅八幡支店は、地域にマッチした和風建築の瓦葺屋根の2階建ての店舗です。とても存在感があり、周りの景観とよく調和しています。帷子^{かたびらのつじ}ノ辻支店は、美術館のような雰囲気の外観で、名所となるような店舗に改装しました。このようにリフレッシュを進めながら、業容の拡大に合わせた店舗改装を行って、より多くのお客様にお越しいただきたいと思っています。

澁谷…頭取として京都銀行の行風をどのように考えていらっしゃいますか。

柏原頭取…外に向かって自己主張をするというよりも少し控えめで堅実な考え方が特徴です。また、一方では一つの目標を鮮明にし、ある限定的なことに取り組むとかなり大きな成果を生むという特性を持っています。

「1・3・5運動」目標の達成

澁谷…新第2次中期経営計画「Scale II」(計画期間：17年4月～20年3月)のスタート

から1年半が経ちましたが、これまでの成果と今後の課題を教えてください。

柏原頭取…量的拡大をしないと質的な向上も難しいと考え、Scale IIでは量的拡大宣言を掲げています。この中の、「1・3・5運



▲三宅八幡支店

▼帷子^{かたびらのつじ}ノ辻支店



動」と言いますのは、住宅ローンの残高が1兆円、貸出金残高3兆円、預金・譲渡性預金残高5兆円を目指したもので、18年3月末に目標を達成しました。特に、預金・譲渡性預金残高5兆円の目標達成はとても高いハードルでした。個人の貯蓄性向がますます下がる一方で、法人のキャッシュフローはどんどん積み上がってきていましたので、法人預金というのであれば獲得が出来るのではないかと考えたのです。

ただ、大口定期で取り込んでいくと、預金保険料の負担があるので、譲渡性預金を含めて5兆円の目標にしようということになりました。

計画を推進するために、最優秀店舗には私自身が店舗を訪問し表彰しています。高い目標を掲げて8割達成した方が、低い目標を掲げて目標を達成するより良いと考えています。

地元のベンチャー企業を育成

澁谷…京都には、ユニークな優良企業がたくさんありますが、京都にそういった企業が生まれてくる背景は何でしょうか。

また、そういった企業に対して京都銀行はどのような支援をされてきたのでしょうか。

柏原頭取…京都だからということが理由かどうかは分かりません。関西では戦前からのベンチャー企業とも言える松下やシャープ、三

洋などが大企業へと成長してきたので、時代が早かったこともあり注目されていますが特異なことではないと思います。

创业者の努力はもちろんですが、敢えて言えば、大学が狭い範囲にたくさん集中していることです。もう一つには、京都の産物、つまり京モノは「最高品質」の代名詞とも言われ、常に最高レベルを求められてきました。文化として、また土壌として最高の品質のモノを作ってきた職人の技があること、この2つが大きな要因と言えるのではないのでしょうか。

当行は新しい銀行であり、設立当初は伝統的な西陣織など昭和20年代、30年代の勢いのある企業に対してはなかなか参入できませんでした。その後、機械金属の製造業が成長し、新参者である当行ともお取引がスタートしました。その中のいくつかの企業が大きく成長してきたことにより、今日の実績があるので。現在ではベンチャーファンドを5組合ほど組成し、60社を超える企業へ投資しています。ベンチャー支援策は当時に比べるとはるかに充実し、行政とタイアップするなど様々な施策がとられています。支援策だけでは簡単には企業が成長することはできません。一部の企業は別として、製造業はやはり長年の経験が必要であり、中堅企業や大企業が企業内で創業した事業を会社の資金で大切に育て、5年から10年かけて独立し成長したところは成功する可能性は高く、ゼロから始めた企業がすぐに成功するほど簡単な時代ではなくなったと感じています。既存の会社では技術

力以外のノウハウもありますが、ベンチャーの難しさは、販売力、資金財力などの経営能力をゼロからスタートさせることにあります。その支援をもっと積極的に取り組みたいと思いますが、なかなか課題も多いというのが現実です。



縮小均衡ではなく マーケットの拡大を

澁谷…頭取としてもっとも注力している、また、注力されたことはなんでしょう。

柏原頭取…やはり不良債権の処理ですね。就任した年に赤字を出して一旦整理を行いました。「過去の蓄積である含み益は温存しておきたい、これが将来必ず資源として有効に使える」と言う考えで一旦赤字を出し、ほとんど益出しをせずに不良債権を処理できました。その簿価を抑えたことが現在の含み益となり、潜在的自己資本として成長の原資として活かせるように努力しました。

また、不良債権の処理については、行政もアナリストも一般の論調も「縮小均衡」でした。縮小して効率性を上げるということが全体の風潮としてはあったのです。公的資金を入れられた銀行などは、すぐにリストラや人員削減を行う、これはおかしいと思ったのです。

その時、分母を大きくして比率を下げるほうが絶対に良いと考えました。就任2年目で、豊かな滋賀県のマーケットに目をむけ、拡大政策に乗り出し成功したのです。

京都のマーケットを見直したところ、融資の残高が減っていく中でマーケットも縮小して行きました。

京都府内には支店が105店舗ありますが、京都のマーケットが縮小している中で、京都に拘っているのは当行の発展の余地は無いと考

えました。

地銀上位10行を見ると、店舗数は一番少ないところで140数店、多いところで170〜180店もあり、当行とは40〜60もの差がありました。

千葉県は京都府の2倍、神奈川県は2.5倍のマーケットがあり、静岡県、福岡県は京都よりもはるかに大きなマーケットがあります。当行の場合は滋賀県全域、奈良県全域、大阪北摂部を含めて、やっと今の倍の人並みのマーケットになります。これからは店舗配置を行い、人材を投入し営業展開していくことで、ようやく同一条件で他行との競争ができると思っています。

強みと専門性を持つことが大切

澁谷…若手行員に対して期待することは何でしょうか。

柏原頭取…我々が入った頃に比べるとはるかに高度な知識と能力を要求される時代になりました。

先進的なファイナンスのノウハウや商品については、勉強することが多くあります。ただ、基本的な知識の柱である、預金、貸金、有価証券、新しく加わった保険販売についての必要性は変わりません。基本的な業務知識の習得はとても重要です。特に多様化している有価証券の知識はしっかり身に付けて欲しいで

すね。そのベースの上に、専門性を身に付ける、ある分野で強みを持つことができれば良いと思います。

もう一つには、自分で対応できる能力と責任感を高めて欲しいということ。これは上から下まで言えることですが、なんとなく指示待ちになってしまい、自分でモノを考えて自分で実践していくという気構えと能力を持つとぐっと成長すると思います。

経験や配属によって左右される部分もありますが、どこの部署においても何か1つの強みを持っている、この分野については任せておけるという分野があると良いと考えています。



京女の法人営業

銀行の女性行員は個人預かり資産営業における活躍が多い中で、京都銀行では他行に先駆けて法人営業担当に女性行員を登用する先進的な取り組みをしている。女性の法人営業部を作った背景や、女性ならではの強みについて、中法人金融部長と、実際に活躍されている田中係長と谷口主任にお話を伺った。

話し手: 京都銀行 法人金融部 部長 中 英也 氏
営業第1部 係長 田中 愛子 氏
主任 谷口 真美 氏

聞き手: リッキービジネスソリューション(株)
代表取締役 澁谷 耕一



澁谷…どのような経緯で女性の法人営業部ができたのでしょうか？

中部長…女性の営業での活躍については、今まで個人の住宅ローンや預かり資産という実績はありましたが、法人の部門で真正面から組織を作って取り組んだというケースは全国的にも銀行の中では初めてではないでしょうか。

このチームは、今年4月に4名でスタートし、7月の異動で新たに3名が加わり、現在7名のスタッフでやっています。初めは法人営業の融資経験者を募ってチームを作ろうとスタートしましたが、実際にはメンバーの半分が個人営業の経験者で、成績優秀者を法人営業に引っ張ってきたという感じです。将来的には、30名ぐらいの女性部隊を作る計画で、まずは10名できちんとした部隊を作りあげたいと思っています。チームの田中は法人営業の経験もあり、谷口は住宅ローンの肩代わりの実務もやっており、経験豊富なメンバーが集まっています。

澁谷…今まで「法人営業」と言えば男性という常識のなかで、京都銀行が他に先駆けて女性の法人営業部を作った背景をどのようにお考えですか。

中部長…昨今、住宅ローンを中心に、法人営業から個人営業へと経営資源をシフトしてきましたが、これからは景気が回復してきており、法人の時代がやってくると思います。

京都銀行は、広域型地銀として非常に成長性の高い銀行に生まれ変わりましたが、これまで

以上のスピードで成長していくためには、新しいことをやっていく必要があります。中途採用の方や、女性行員といった人材の多様化を図る中で、女性の法人営業部を作るといった新たな取り組みがありました。

法人営業を男性しかやってこなかったのは、女性には荷が重いと思います。発想の転換ができていなかったためではないかと思っています。潜在的な能力がある女性是非常に多いと思いますので、経験と知識を充分に持ってもらえば、すばらしい営業力を持った女性が出てくると思います。女性がもっている才能、感覚を法人営業にぶつけていかなければ、他行との競争に勝てないと思っています。

澁谷…田中さんは、男性と違った切り口で営業するなど心がけていることはありますか。

田中係長…私は今まで法人営業の経験が少なく、この部署に来てから本格的に営業に取り組みました。やり方は男性と同じだと思いますが、企業経営者の方が受ける印象が少し違うようですね。私たちの話をじっくりと聴いてくださいますし、ご自身の会社の事業内容についても熱心に話してくださると感じています。

中部長…企業経営者からは、女性行員が相手だと話をよく聞いてもらえる、という感想を頂きます。このような感覚が相手のニーズに近づくヒントなのではないでしょうか。他行からの新規訪問はほとんどが男性ですから、京都銀行は

女性行員が行くことで大きな差別化できると考えています。

澁谷…事前の教育や研修はありますか。

中部長…1～2ヶ月間の研修を実施します。当行の審査の手引書など一般レベルの研修と保証協会での研修も実施しています。企業サポート部という部署では業種別審査を担当し、このように関連部署も含めて多くの講師陣を行内から集めて研修を行っているのです。

澁谷…営業という仕事に責任やプレッシャーを感じませんか。また尻込みしてしまうことはありませんか。

田中係長…最初はプレッシャーがありました。が、何件かやっていくうちに、やりたい案件を気楽に自分で見つけていこうと考え、今はあせらずにやらせていただいています。

お客さまを訪問した際は、初めは緊張しますが、わざと気分を盛り上げて元氣よく挨拶して話を始めることで、尻込みすることなく話を進めていくことができるようになりました。

中部長…個人の預かり資産を担当していた行員ばかりですから、お客さまの接客が得意な人が多く、コミュニケーションは非常にうまくできています。

澁谷…谷口さんは、法人営業が初めてでそうで

すが、実際にやってみて今までと勝手が違った驚いたことはありますか。

谷口主任…今までは住宅ローンのセールスがほとんどでしたので、お客さまとの対話の内容もある程度限定されていましたが、法人の営業担当者として経営者の方と接してみると、社会情勢や経済情勢の話など話題の幅広さを感じました。日経新聞を進んで読むようになり、京都について取り上げた本をメンバー全員で読むなど、勉強に意欲的になりましたし、いろいろなことに関心を持つようになりました。

澁谷…今後の展開を教えてください。

中部長…今は教育の段階ですが、2年後には営業店に出て、男性同様に法人営業の現場で融資判断してもらう予定です。また、個人営業の能力も持ち合わせていますので、一つの取引の中で、法人営業をやりながら個人営業に広がりを持てれば良いと思っています。

澁谷…女性ならではの強みは何だとお考えですか。

中部長…いくつかありますが、一つには、女性人間関係を作るのが非常にうまく、話の中でお客さまとの結びつきが強くなると感じています。また、目標達成意欲が強く、仕事に対する責任感が強いのです。

一度にいろいろなことが出来ることも女性の強みです。男性は意外に視野が狭くて一つのこ

とに集中していくタイプが多いですから、ある部分では自信があっても、横の広がりがないというケースが多いと感じます。

澁谷…そうですね。そういった女性の強みは、法人営業から個人営業への広がりに、本当に力を発揮できるのではないかと思います。

中部長…私も女性の力に大きな期待を持っています。これからの銀行は、法人営業と個人営業の両面から収益をあげる体制になるので、両方から攻められる人が必要です。

女性の活躍する場所は社会全体に増えているわけですから、銀行の業務の中でも増えていると当然だと思います。この新しい組織を特別扱いしたりせずに、メンバーには肩の力を抜いて、あせらずに確実に成長して欲しいと思います。



▲京銀お客様サロンにて

株式会社 京都銀行 The Bank of Kyoto, Ltd.

本店所在地	京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地
代表者	取締役頭取 柏原 康夫
設立	1941年(昭和16年)10月1日
総資産	5兆8,712億円
預金残高	5兆1,123億円(譲渡性預金含む)
貸出金残高	3兆1,183億円
資本金	334億円
従業員数	2,685人
拠点数	363カ所 (本支店125、出張所5、店舗外ATM231、海外駐在員事務所2) 上記のほか、株式会社セブン銀行との提携による共同の店舗外ATM11,305カ所
連結自己資本比率	(国内基準)11.65%(参考:国際統一基準14.87%)
格付け	A+(株式会社格付投資情報センター)

※いずれも2006年3月末現在

京都銀行の18年3月期業務純益は312億円と過去最高を更新。府下優良企業の株式含み益も潤沢で財務体質は強固である。また、同期末には「1・3・5運動」と名づけた営業運動において、住宅ローン残高1兆円、貸出金残高3兆円、預金・譲渡性預金残高5兆円の目標も達成、ストック増強にも弾みをつけている。

また、府内外への店舗の拡充や、個人のお客さまへの総合的なサービスの提供拠点として、「京銀コンサルティングプラザ」「お客様サロン」を備えた本店東館を開設し営業体制を強化するなど積極的な攻めの営業展開をしている。

更に、京都に地盤をおく銀行として、歴史都市京都の素晴らしさを再発見し、将来にわたってまもり育ててゆこうという趣旨から、京都の自然、歴史的遺産、伝統文化など四季折々の趣きを写真で紹介する「I Love Kyotoキャンペーン」を昭和57年より24年間に渡り展開している。



『地方から新しい食』の風

地銀5行
フードセレクション
2006

Food Selection 2006

2006年11月22日(水)
12:00p.m.~5:00p.m.
東京国際フォーラム(展示ホール2)

企画・事務局/リッキービジネスソリューション株式会社

[地銀5行 フードセレクション 2006] 好評開催いたしました!

食に関わる企業の販路拡大など、ビジネスチャンスの創出を促進するために、地方銀行5行が主催で食品展示・商談会を開催いたしました。

当日は、二千人を超えるバイヤーの皆様のほか、セブン&アイ・ホールディングスの伊藤雅俊名誉会長にもご来場いただき、たいへん盛況のうちに終了いたしました。



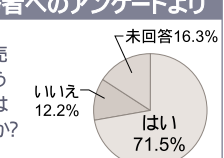
当日ご来場者へのアンケートより

Q 今後のご商売に繋がりそうな出展企業はございましたか?

いいえ 12.2%

はい 71.5%

未回答 16.3%

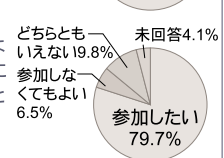


Q 今後もこのような商談会に参加したいと思いませんか?

どちらともいえない 19.8%

参加したい 79.7%

参加しない 6.5%



http://www.rickie-bs.com/foodselection/2006/

主 催/七十七銀行(宮城県)、群馬銀行(群馬県)、千葉銀行(千葉県)、八十二銀行(長野県)、静岡銀行(静岡県)
 協 力/(社)日本セルフサービス協会 協 賛/東京海上日動火災保険株式会社
 企画・事務局/リッキービジネスソリューション株式会社
 後 援/農林水産省、宮城県、群馬県、千葉県、長野県、静岡県

金融機関.YOM:第4号

8

みんなにやさしいバイオの夢、医薬と食の融合

株式会社ファーマフーズ 代表取締役社長 金武祚

株式会社ファーマフーズは、卵や緑茶など、身近な食品から得られる安全で安心なバイオ素材を開発する京都発のバイオベンチャー。特に鶏卵抗体、ギャバ、カテキン、αリポ酸等の機能性食品素材の研究開発を得意としている。「医薬」(Pharmaceutical)と「食」(Food)の融合を目指すことから社名を「ファーマフーズ」(Pharma Foods)と名づけ、生命活動と健康維持に重要な「免疫・老化・神経」という3つの要素に作用する製品の開発を進め、平成18年6月に東証マザーズに上場を果たした注目企業。より一層の積極的な事業展開をすすめている金社長に、製品開発や銀行への期待についてお話を伺った。

聞き手：リッキーマイネーション(株) 代表取締役 澁谷耕一



金武祚(キム ムジョウ)

生年月日：昭和22年8月6日

経歴

昭和54年	京都大学 農学博士 取得
昭和58年	米国カリフォルニア大学 バークレー校 博士研究員
昭和63年	太陽化学(株)入社
平成13年 1月	同社常務取締役
平成 9年 6月	同社退社
平成 9年 9月	当社入社
平成10年 3月	韓国高麗大学生命工学院教授 就任
平成11年11月	当社代表取締役社長(現任)
平成11年12月	韓国高麗大学生命工学院教授 退任
平成12年10月	PharmaBio Co., Ltd.代表取締役(現任)

バイオをやさしく身近に

澁谷…1997年の創業から9年経ちますが、創業しようと思われた契機はなんですか。

金社長…10年程食品素材を扱う上場会社の役員として、研究所の所長をしていました。マネジメントが嫌いということではありませんでした。それよりもフィールドを大きくしてクリエイティブな仕事を研究人としてやりたい、より自由度が欲しいという動機から今の仕事を始めました。また、バイオベンチャーは当時アメリカで注目されており、その活発な活動にも触発されました。

ただ、お金も人もない状態からのスタートで苦労しました。ベンチャーといってもIT

のベンチャーとは違い、バイオにはハンディがあります。抽出したり濃縮したり、カスを捨てたりするために、水道、ガス、電気、スペースが必要で、なかなか施設を借りることができませんでした。その中で決心したのは、正月もお盆も10年間1日も休まないということです。時間だけはみんな平等にありますので、やりたいという勇気のある人なら時間は2倍にも3倍にも絞り出せると思いました。

食という字は人を良くすると書きます。食を単においしさや栄養学だけでなく、人を良くするという観点から、免疫と老化と神経について深掘りをすれば世の中に役立つことができると思いました。これが今で言う機能性食品というジャンルです。

会社名は、医薬品にしても十分な食品を扱う余力のあるビジネスをやりたいと思い、医

薬のファーマシーと食のフーズから「ファーマフーズ」としました。

私共は、バイオをもっと身近で分かりやすいものとして「やさしいバイオ」を会社理念にしています。例えば神経について、ギャバというアミノ酸の一種は心を落ち着かせる作用があるというデータを取り学会に発表しました。

実験では、被験者に奈良県にある谷瀬のつり橋という高さ55メートル、長さ300メートルのつり橋を渡ってもらいました。橋の下は谷底になっていて、非常に恐怖感があります。ギャバを摂取した場合とそうでない場合で恐怖感に差があるかどうか比較しました。このようにやさしく説明することで、多くの方々に支持をしていただくことができました。

澁谷…鶏卵抗体について教えて下さい。

金社長…悪い病原体を動物に接種すると、動物は体を守るために血液中に抗体を作ります。これを抗原抗体反応つまり免疫と言いますが、鳥類では免疫により産生された抗体が卵黄中に移行するという特徴があります。この鳥類特有の免疫システムを利用し、広く実用化を紹介しているのが私共です。同じ抗体を産生するといっても血液を食べる習慣はありません。反対に、たまごは唯一、宗教や民族を超えて世界中で食べられています。また、鶏はほぼ毎日卵を産み落とすことができることから、鶏卵が経済性・生産性の高い、たんぱく



供給源となっています。鶏卵抗体は、誰でもできるのに誰もやらない常識の盲点であると考えています。

このメカニズムを活用し、食品分野では、胃潰瘍の原因菌であるピロリ菌に対する鶏卵抗体を開発し、主にヨーグルト用途に発売、日本、台湾、中国、韓国で採用されています。化成成分野では、インフルエンザウイルスを認識し捕捉することのできる鶏卵抗体を開発し、ダイキン工業のフラッシュストリーマや資生堂のウィルスカットマスクに採用されるなど、その応用範囲が拡大しています。そういった意味で、世界中がこの技術に注目していると考えています。

3年前前から、もう少し社会性を帯びた会社になりたいと思い、株式上場を考えました。上場経験のある人が1人もいませんでしたが、全部自分たちで手続きをしました。

上場してこれからの3年間で私共の第2次創生であると思っています。現在、機能性食品素材を基盤収益としていますが、遺伝子組み換えやプロテインエンジニアリングといったバイオテクノロジーを活用し、検査薬・医療食・メデイカルデバイス製品などの次世代製品の研究開発もすすめています。現在の基盤事業とともに将来のための研究開発をすすめるという両輪が実践できないと、企業としての永続性がなくなると考えています。

私共は研究開発型のバイオベンチャーであると自負しており、上場により調達した資金を、研究開発事業に投資していきます。2年

後には役職員を100名体制にすると宣言しています。マルチカルチャーという新しい価値観で、ITや通訳をやっていた人など様々なキャリアの人を採用し、ノルウェーやエジプト、中国、台湾、韓国など様々な国の方から知恵を授かっています。

銀行からの融資で広がった ビジネスチャンス

澁谷…銀行とのおつきあいはいかがでしたか。

金社長…創業してしばらくは、銀行に出すビジネスモデルが出来ていませんでした。事業計画を一生懸命書き、京都銀行に1億円程融資をしていただきました。製品が採用されるかどうかという時でしたので京都銀行の判断はすごいと思いました。1億円は大金でしたから、融資していただいた資金をいろいろなことに使うことでチャンスを広げることができました。ですから私は京都銀行には本当に感謝しています。

澁谷…それ以降、京都銀行との関係はいかがですか。

金社長…京都銀行も地元企業を育てようとしていまして、広告の中で「長い付き合いを」とありますが、それに真実味を実感しました。取引をしている支店の支店長が代わってもその姿勢は全く変わっていません。先日頭取に

みんなにやさしいバイオの夢 ～医療と食の融合～

お会いしましたが、論点がシャープで、かつ、大変気さくな素晴らしい方でした。今までお世話になった京都銀行の期待にもそえるよう、頑張って事業をすすめたいと思っています。

海外での積極的な営業展開

澁谷…今後の展開について教えて下さい。

金社長…今期上場いたしましたして、今後3年間で第2次創生として事業展開をすすめていくと思っています。

営業では、海外営業展開をさらに積極的に行うことを最大の命題として掲げています。

従来から韓国やタイにはすでにマーケットができていますが、アメリカ等新しい市場を積極的に開拓していこうと2年ほど前から準備にとりかかりました。アメリカでは、ラスベガスとアナハイムで開催されている展示会に、三菱商事と共同でブースを出展し、アメリカのマーケットへのアプローチを始めました。また、カナダには、サプリメントの原料として既に製品を供給しています。カナダのマーケットをふまえて、アメリカ市場で飲料や食品に対してアプローチをかけていこうと考えています。アメリカでの事業を今期中に立ち上げたいと思っています。

中国については、一部ヨーグルトで採用されていますが、まだテストマーケティングの段階です。中国には人口が13億人いる中で貧富の格

差もありますが、北京や上海のマーケットは将来日本と同じくらいの規模になるでしょう。生活水準も日本と差がなくなってきたおり、年収が1000万円くらいありベンツなどの高級車に乗っている人も増えてきています。そういう消費者層や地域を一つの国として考えれば、十分大きなマーケットがあると思っています。北京でのオリンピック開催で、経済が急激に伸びる段階に合わせて私共のビジネスプランも成就すると考えています。

澁谷…京都には御社や京セラさんなどユニークで独創的な素晴らしいベンチャーが生まれています。なぜでしょうか。

金社長…自由度や意識の高さがあるかもしれませんが、温故知新という言葉がありますが、清水焼のように当時の先端の技術が潜伏期間を経て今出てくることがあります。私共の発酵技術についても、漬物、味噌、お酒といった技術のベースがあって、それが温故知新的にでてきました。また、もともと都があった大学の町で研究施設が充実していましたし、懐の深さもありました。京都では京都の人を大切にしてくれるし一緒に頑張ろうという思いがあるのではないのでしょうか。

これからの銀行の役割

澁谷…今後銀行にどのような期待をされますか。

金社長…私は銀行に出会いの場を作ってもらいたいと思っています。もちろん、資金調達としても重要ですが、今後は企業にお金を貸し付けることだけでなく、企業自体を大きくしていくようなお手伝いをしていただきたいです。例えば、銀行という大きなネットワークの中で情報・知恵や取引先などをご紹介していただくことが、地域金融機関の役割になっていくのではないかと思います。会社の成長に合った、必要資金を調達するという関係と、それ以上にビジネス展開という意味での協力関係を築いていけたらと思います。



(株)ファーマフーズ 会社概要(2006年7月期)

- 事業内容：機能性食品素材の開発・販売
- 本社：京都府京都市西京区
- 設立：平成9年9月12日
- 資本金：1,556百万円(2006年7月末現在)
- 上場市場：東証マザーズ
- 売上高：1,200百万円(2006年7月期)
- 社員数：60名(2006年7月末現在)

銀行の営業担当者に要求される「バランス感覚」

リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役

澁谷 耕一



二極化する営業実績

不良債権処理を終え、銀行は更なる収益拡大を求めて「攻めの営業」を展開しています。法人向け事業融資の減少や営業項目の多様化、顧客ニーズの細分化など、銀行の営業環境は厳しさを増しています。こうした環境下で、銀行の営業担当者は高い収益目標の達成のために必死の努力を続けています。しかし、目標を達成して実績を積み重ねていく担当者がいる一方、十分な成果を上げられずに悩んでいる担当者が多いのも事実です。大多数の担当者がそここの実績を上げることができるといのは過去の話です。営業担当者にも勝ち組と負け組の「二極化」が進んでいるのです。

「二極化」が起こる理由はなんでしょう。一つの理由として、銀行の営業業務は、高度な「バランス感覚」を要求される大変難しい仕事だということがあげられると思います。高度な「バランス感覚」について、以下の視点から考えてみましょう。

銀行業務の持つ二面性

銀行には、「社会インフラ」という公共性を要求される一面と、「収益追求ビジネス」という一面が並存しています。地方には、自らの支店しかないという独占的な地域があり、そうした地域を多く抱える地方銀行には、銀行業務を社会インフラとして捉える傾向があります。確かに、銀行業務の中には収益を犠牲にして維持せねばならない業務があるのは事実です。ここから「貸してやる」というような社会インフラ的な発想が出てきます。「借りていただく」というようなビジネスの発想が今、銀行に求められています。このように、社会インフラという認識を持ちつつも、サービス業として収益追及をしていくという二面性があると思います。

銀行員は、経営者のパートナーとしてともに企業を発展させていくことを使命とする一方で、債権者として預金者から預かった資金を守るという役割もあります。銀行員が、経営者から共同経営者のような「パートナー」として認識されるためには、尊敬と信頼に基づく深い人

間関係が必要です。しかしそれが深くなりすぎると、業績が悪化し貸金回収不能に陥るリスクがあるときに、本当に厳しいことを言うことができなくなってしまうです。「経営者のパートナー」という立場と、債権保全に全力を尽くす「債権者」としての立場と、両方のバランスに留意する必要があります。

攻守のバランスが大切

銀行は、リスクをとって収益を上げていくという一面と、リスクコントロールを徹底して財務の健全性確保に努めるという一面があります。不良債権処理を終え、銀行業界でもリスクを取ろうとする動きが顕著になってきています。優良といわれる金融機関ほど、都市銀行・地方銀行・信用金庫等の別なく積極的に営業人員の増強と新店舗出店を行い、新規取引先の確保に全力をあげるなど規模の拡大・攻めの営業に取り組んでいます。しかし、リスクをとった攻めが行き過ぎれば不良債権が発生し、その処理に忙殺されることとなりますので、健全性の確保を重視したサウンドバンキング

という守りの考え方も重要です。銀行として攻めと守りをバランス良く配することが必要です。

多様化する収益目標

過去のカネ不足の時代は、個人から預金を集め、企業にお金を貸して資金収益を得る、というのが銀行の基本的な資金仲介ビジネスモデルでした。しかし、大手企業の銀行離れや企業部門の資金需要低迷等による預貸率低下から、銀行の利益全体に占める資金収益の割合が下がってきています。銀行はこれに対処するため、投資信託や保険等の預り資産の販売に力を注ぎ、役務収益である販売手数料の増強を図っています。ただし、役務収益は、一度取引を行えば数年にわたり一定の利益や確保が可能な資金収益と異なり、常に収益機会を作り、販売し続けねばならない業務です。法人・個人融資から得る資金収益、リテールや投資銀行業務から得る役務収益という両者のバランスをしっかりとることが、安定した収益体質の基礎となるのです。

銀行は投資商品等の窓口販売で

収益拡大を図る戦略をとっているため、今後窓口販売商品のラインアップが更に充実するのは確実です。しかし、2006年6月に金融商品取引法が成立したため、金融機関側の商品の説明責任を問われることとなります。銀行員は収益目標に加えて投資商品に関する知識をより深めることが要求されるため、更にプレッシャーが増します。収益目標の追求と商品知識習得とコンプライアンス・法令の遵守のバランスを保つことが、大切であることを理解する必要があります。

高い目標設定が成長につながる

銀行も今後厳しい競争を勝ち抜いていかなければなりません。そのために銀行員一人ひとりが高い収益目標を課せられています。せっかく銀行に就職しても、収益目標に関する業績を管理されるばかりで目指すものが実現できない、モチベーションを維持できないとして、ある銀行では入行後3年目までに、新入行員の20〜30%が退職しているようです。これは、銀行が掲げる収益目標がいかに厳しいかをあら

わしています。しかし、高い目標を掲げその目標を達成する中で人間は成長し、社会的な使命を果していくのです。高い目標をプレッシャーに感じるだけでなく、これを成長のチャンスと捉えることが厳しい状況の中でモチベーション維持するためには必要です。

銀行員にも

「企業経営者のバランス感覚」が求められている

ここまで、銀行の営業担当者に要求される「バランス感覚」について書いてきましたが、こうしたバランス感覚は、実は企業経営者が持つべき能力と同じです。

企業経営者は、新たな販売先の獲得やビジネスの展開を大胆に実行する「攻め」の能力を持つ力がある一方で、自らの判断一つで企業が危機に陥ったりするため、リスクに対して敏感かつ慎重な「守り」の能力も持たなければいけません。この「攻め」と「守り」のバランスを取ることが出来る経営者は、会社を成長・発展させ、強固な事業基盤を作り上げていきます。

銀行の営業担当者が目指すべきは、まさに優れた企業経営者が持つ

「バランス感覚」であるといえるのではないのでしょうか。

澁谷耕一（じぶやこういち）：略歴

一橋大学経済学部卒、ニューヨーク大学大学院中退。1978年4月日本興業銀行入行、ニューヨーク支店（日系営業担当）、企業金融開発部（米国投資・M&A担当）、日本橋支店（営業第5班長）、香港支店副支店長、企業投資情報部副部長（海外投資・M&A担当）を経て、2000年10月みずほ証券公開営業部部長。2002年3月同社を退職。同年5月リッキーズ・ビジネスソリューション株式会社設立、代表取締役就任。

澁谷耕一 著書のご紹介

『経営者の信頼を勝ち得るために』

―変化の時代における銀行員のコミュニケーション術―



かつて法人新規開拓で行内トップクラスの実績を誇った著者・澁谷 耕一
筆者が、法人営業のノウハウ・実践例を開陳。発行：金融財政事情研究会
価格：¥1,890（税込）



大竹 美喜

アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）創業者・最高顧問

「銀行の法人営業において、皆さんの交渉相手はあくまで企業経営者です。本書を通じて、一人ひとりが目線を高くもち、自らの強みを発揮し、企業経営者のよき相談相手として、将来を語り合う関係を目指していただきたい」

『LOHAS(ロハス)』

～新たな消費動向を示すキーワード～

最近しばしば耳にする『LOHAS(ロハス)』を皆さんご存知ですか？

『Lifestyles Of Health And Sustainability』の略で、代表的な日本語訳は「健康と持続可能な環境を志向するライフスタイル」で新たな消費動向を示すキーワードとして注目を集めています。あくまで快適な消費生活を楽しみながら、無理のない範囲で環境にも配慮した支出判断を取り込む暮らし方です。

1998年に米国の社会学者、ポール・レイ氏らの調査に基づいて新しい生活観として浮上し、マーケティング上の概念として使われるようになりました。全米のロハス層は約6,000万人で成人人口の約3割を占めると言われています。

日本でも環境コンサルティング会社による調査で、ロハス層が成人の3割近くを占め、そのうち21.6%が世帯年収900万円以上と高いことが分かっています。

代表的なロハス対応型商品・サービスとしてはハイブリッドカーや健康に配慮した自然食品、リサイクル素材の衣料品・雑貨などがあり、各分野で急成長が見込まれています。

将来を予測するキーワードとして今後も注目する必要があるようです。



『Web2.0』

～ネットのトレンドを読み解くキーワード～

第2世代のウェブという意味で、ネット企業の方向性を示す概念として使われています。「ウェブ進化論(梅田望夫著)」を読んだ方はご存知かもしれませんが、具体的には企業が情報を一方的に供給する仕組みから、情報や知恵を広く募り、付加価値の高い情報(コンテンツ)を作って共有するようになった動きを指します。SNSの「mixi(ミクシィ)」を運営するミクシィや「入力検索はてな」を運営するはてな等が2.0ベンチャーと呼ばれる代表的な企業です。日本版グーグルを目指し、優れた言語解析技術を開発しているベンチャーが存在しますが、事業展開によっては爆発的に成長する可能性のある企業であり今後注目です。

中国最新事情 —— 金融業務に必要な中国の最新ニュースを責任編集 ——

「銀行員ドットコム」(<http://www.ginkouin.com/>)の「中国現地からのニュース配信」新規到着ニュースより抜粋

経済成長率

2007年予測は9.6%・人民元高が加速へ

世界銀行が発表した最新の「中国経済報告」によると、2006年の中国経済の成長率は約10.4%、2007年予測は約9.6%と引き続き高水準、調和のとれた経済発展が主要な課題であることを指摘した。

また、好調な景気予測を背景に為替相場では、人民元高が加速している。2006年11月には既に人民元対米ドルのレートが初めて7.87の大台を突破している。人民元レート改革以来、人民元は米ドルに対し、通算で3.025%の切り上げとなった。今後も人民元は米ドルに対し持続的に上昇し、下落する可能性は少ないと見る専門家が多いようだ。



銀行店内の作業風景

外貨準備高

1980年から2006年でゼロから1兆米ドルへ

持続する高度成長を背景に、中国の外貨準備高は急激に積みあがっている。

中国外貨管理局によると1980年は外貨準備高が0であったが、90年末に110億9,000万米ドル、01年末に2,121億米ドル、04年末に6,099億米ドル、05年末に8,189億米ドル、現在は驚くべきことに1兆米ドルに達した模様だ。米ドル保有高の規模とその積み上げ高の速さは、世界的・歴史的に類のないものとなっている。

現在、外貨準備高は米国債が最大の投資先となっている。(ある米調査会社では、70%を米国債に投資しているとの推計もある) 今後は、外国為替市場のドルや米債相場下落時の巨額の損失を回避する観点から大幅な資金シフトが行われる可能性がある。外貨準備の1～2%が動くだけでも金融市場に対するインパクトは大きいことから今後の資金運用先の行方が注目される。

2007年1～2月のイベントガイド

●東京ビックサイト

日 時	展示会・イベント名	内容／主催者／連絡先
1/ 6(土)	平成19年東京消防出初式	職員徒列部隊分列行進、機械部隊分列行進、音楽隊カラーガーズ隊ドリル演技、他 東京消防庁 総務部 総務課 TEL: 03-3212-2111
1/17(水)～19(金)	第8回 プリント配線板 EXPO (PWB EXPO)	あらゆるプリント配線板からEMS/設計・開発・受託、CADツールが集まる専門技術展 プリント配線板EXPO事務局 TEL: 03-3349-8502
1/17(水)～19(金)	第8回 国際電子部品商談展 (ELE TRADE)	電子部品・デバイスに関するカスタマイズ・技術相談・部品調達などの商談展 国際 電子部品商談展事務局 TEL: 03-3349-8502
1/17(水)～19(金)	第8回 半導体パッケージング技術展	半導体パッケージング開発・製造に必要なあらゆる装置・部品・材料が一堂に集結 半導体パッケージング技術展事務局 TEL: 03-3349-8502
1/17(水)～19(金)	インターナショナル・ファッション・フェア	インターナショナル・ファッション・フェアは国内最大規模のファッションの展示会 ICSコンベンションデザイン TEL: 03-3219-3566
1/17(水)～19(金)	第36回 インターネブコン・ジャパン	エレクトロニクス製造・実装に関するあらゆる装置・技術・部品・材料が集まる専門技術展 インターネブコン・ジャパン事務局 TEL: 03-3349-8502
1/19(金)～20(土)	第24回 エレクトロテスト・ジャパン 2007	エレクトロニクス実装、半導体、基板製造に関する検査・試験・測定機器の専門技術展 エレクトロテスト・ジャパン事務局 TEL: 03-3349-8502
1/24(水)～27(土)	FOE 2007 ～第7回 ファイバeroプティクス EXPO～	あらゆる光通信システム・装置・デバイス・光通信専門技術が一堂に集結 FOE 2007 事務局(リード エグジビション ジャパン(株)) TEL: 03-3349-8502
1/31(水)～2/2(金)	ENEX2007 第31回地球環境とエネルギーの調和展	地球環境保全とエネルギーの有効利用のための総合展示会 ENEX operation office TEL: 03-5543-3013
2/ 2(土)～ 3(日)	住まい博2007 IN TOKYO	住友林業の住まい造りの提案と住友林業グループの全てをお見せ致します 住まい博 運営事務局 TEL: 03-6730-3574
2/ 7(水)～ 9(金)	NET&COM 2007	企業情報システム、ネットワーク、セキュリティの総合展、15回目の開催 NET & COM事務局 TEL: 03-6811-8083
2/ 7(水)～ 9(金)	FC EXPO 2007 ～第3回国際 水素・燃料電池展～	世界最大、燃料電池の研究・開発・製造に必要なあらゆる技術・部品・材料・装置が集まる国際専門展 FC EXPO事務局 TEL: 03-3349-8502
2/21(水)～23(金)	nano tech 2007 国際ナノテクノロジー総合展・技術会議	R&Dから製品マーケットまで、ナノテクノロジーに関する先端技術・製品の展示会および会議 nano tech実行委員会事務局((株)ICSコンベンションデザイン内) TEL: 03-3219-3567
2/21(水)～23(金)	nano&neo 新機能性材料展	高機能性素材・製品・高付加価値技術の総合展 (株)ICSコンベンションデザイン TEL: 03-3219-3561
2/21(水)～23(金)	ASTEC2007 国際先端表面技術展・会議	表面処理・加工の専門展示会・会議 ASTEC実行委員会事務局((株)ICSコンベンションデザイン内) TEL: 03-3219-3564
2/21(水)～23(金)	METEC'07 第36回表面処理材料総合展	今回で第36回を迎える表面処理資機材の総合展 METEC実行委員会事務局((株)ICSコンベンションデザイン内) TEL: 03-3219-3564
2/23(金)～25(日)	第41回ジャパンゴルフフェア2007	アジア最大のゴルフ総合コンベンション。最新ゴルフギアの展示のほか、楽しいイベントが目白押し ジャパンゴルフフェア事務局 TEL: 03-3437-8400
2/28(水)～3/2(金)	第41回 2007 スーパーマーケット・トレードショー	食品スーパーマーケットを中心とする流通業界に最新情報を発信する商談ベースの専門展 スーパーマーケット・トレードショー運営事務局 TEL: 03-5209-1056
2/28(水)～3/2(金)	第5回店舗開発ショウ 2007	小売サービス業の店舗開発(新規出店、売場活性化、省エネ・コスト削減)をサポートする展示商談会 HCI/(株)日本ホームセンター研究所 TEL: 03-3445-7355
2/28(水)～3/2(金)	第2回こだわり食品フェア 2007	保健機能食品、高齢者用食品、健康食品、有機食品など新製品等の展示・商談会 こだわり食品フェア2007事務局 TEL: 03-3224-2387

●幕張メッセ

日 時	展示会・イベント名	内容／主催者／連絡先
1/12(金)～14(日)	東京オートサロン 2007 with NAPAC	チューニング&カスタムカーの展示、最新カスタム技術の紹介、関連製品の販売 東京オートサロン事務局 TEL: 03-5155-3171
1/16(火)～18(木)	東京テーブルウェアトレードショウ 2007	テーブルウェアに焦点を合わせた、新製品・新企画展示商談会 東京テーブルウェアトレードショウ協議会 TEL: 03-3595-2717
1/26(金)～28(日)	ウィンタースポーツフェスタ2006-2007with Candy Flava	スポーツ用品の展示・販売 ウィンタースポーツフェスタ事務局 TEL: 0120-64-1166
2/21(水)～24(土)	2007 モバックスショウ (国際製パン製菓関連産業展)	製パン製菓に関連するあらゆる機械・原材料・資材を統合展示する国内唯一の専門ショウ 日本製パン製菓機械工業会 TEL: 03-3862-8478

編集後記

今号は京都特集として、京都銀行の柏原頭取と法人金融部の女性行員の方々、株式会社ファーマフーズの金社長にインタビューをさせていただきました。ファーマフーズは4期連続増収増益、売上高は前期比70%以上の伸びを示しており大変注目されています。京都銀行は、こうした地元企業の発展に貢献し、地方銀行として地域に根ざした経営を実践されていることに感銘を受けました。さて、去る11月22日、七十七銀行、群馬銀行、千葉銀行、八十二銀行、静岡銀行の5行が共催で、食の商談会「地銀5行フードセレクション2006」を東京有楽町の東京国際フォーラムで開催しました。会場には各地の特徴ある食

品・特産品が並び、東京を中心とした2,000名を超えるバイヤーの皆様との商談が行われました。弊社は企画として携わりましたが、このような地方金融機関の地域を跨いだビジネスマッチングの取り組みは、地元企業の発展への大きなサポートになると感じました。

金融機関ドットコムでは、これからも金融機関で働く方々に役立つ情報を様々な企画と読みやすい紙面でお届けして参ります。広告掲載のご相談、取材のご依頼などございましたら、お気軽にご連絡下さい。

編集長

発行人：澁谷 耕一
編集長：萩野 圭一
編集：岡本 周子
深田 洋子

デザイン：昭和印刷株式会社
印刷・製本：昭和印刷株式会社

発行所：
リッキービジネスソリューション株式会社
本社：東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル7階
TEL 03-3282-7711
弊社ホームページ <http://www.rickie-bs.com/>
銀行員.com ホームページ <http://www.ginkouin.com/>



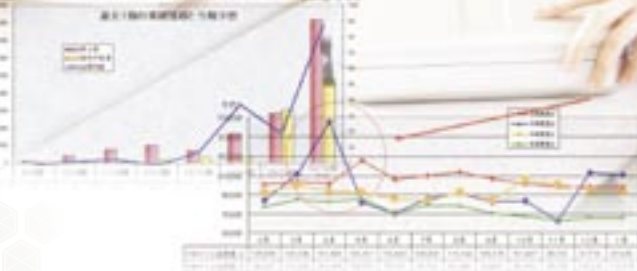
金融機関.YOM のサイト版
銀行員のための総合サイト「銀行員.com」

www.ginkouin.com

もご覧ください

社長のビジョンを形に!

銀行出身のコンサルタントが提供する
“THIRD PARTY OPINION -第三の眼-”



経営上の様々な問題の
ご相談に、幅広く対応
(月次顧問契約)

従来の「メインバンクの役割」を担うべく、
親身で適切な助言とソリューションを提供。

様々なビジネスシーンで使えるプレゼンテーション資料のアウトソーシング

A 会社概要プラン

- 会社概要、過去の推移
 - ・会社沿革、経営者略歴
 - ・業界事情
 - ・同業他社比較
 - ・過去のB/S、P/Lの推移
 - ・セグメント毎の特徴
 - ・店別・部門別損益推移
 - ・売掛金・受取手形等の検証
 - ・販売管理費の削減
 - ・借入金推移
 - ・C/F推移表
- 今後の事業計画
 - ・事業計画
 - ・収支予測
 - ・新規事業の検証

B 事業計画プラン

- プランA プラス
 - ・事業計画の共同作成
 - ・収支予測
 - ・C/Fの推移見込表
 - ・中期予想損益計算書
 - ・中期予想貸借対照表
 - ・資金調達時期(投資計画)

銀行員のための総合情報サイト

<http://www.ginkouin.com/>



近日公開!!
コンテンツ 「女性の強み◆現場の視点」

個人投資家向けIR説明会 & IR

個人投資家を対象とした企業のサポーター作りと、IR説明会の企画、実施サポートを行っています。



▲ IR説明会

お問合せ/資料請求

企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション

リックイビジネスソリューション株式会社



〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル7F
TEL: 03-3282-7711 FAX: 03-3282-7714
URL: <http://www.rickie-bs.com>
E-mail: mail@rickie-bs.com