

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。

百五銀行特集

第9号

「FRONTIER BANKING」

取締役頭取 前田 肇

クローズアップ

女性の力を活かした 資産運用相談

個人サービス部 資産運用課 若林 智美
川端 美佐
山本 百合子

社長インタビュー

株式会社柿安本店
代表取締役社長 赤塚 保正

金融市場の勝者

みずほ証券株式会社
チーフストラテジスト 高田 創



FRONTIER BANKING

伊勢神宮や真珠養殖、四日市の石油コンビナートやシャープの亀山工場(液晶)などで知られる三重県。そこを地盤とする百五銀行は「真にお客さまから頼りにされる銀行」を基本方針として、地域のお客さまとともに発展しています。

常に新しいフロンティアに挑戦する百五銀行のリーダー前田頭取に、中期経営計画「温故革新2009」の成果や新入行員へのメッセージなどを伺いました。

聞き手：リックキービジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一



前田 肇 (まえだ はじめ)

昭和14年12月1日生 三重県出身
同志社大学経済学部卒
昭和38年百五銀行入行。大阪支店長、
人事部能力開発室長、人事部長、取締役
人事部長、取締役地区本部長(北勢
地区担当)、平成8年常務取締役、平成
9年専務取締役、平成11年取締役副
頭取を経て平成13年取締役頭取に就
任。現在に至る。

百五銀行 取締役頭取

前田 肇

澁谷：まず御行の強みについてお聞かせください。

前田頭取：当行は明治11年の創業で、今年130年を迎えました。当地でこのように長く商売をさせてもらっているのは非常に強みだと思っています。地元である三重県、愛知県、特に三重県では貸出金シェアが約35%、預金シェアが約41%と高いシェアとなっています。また、ほとんどの行員が三重県、愛知県出身者でOBも全県下に散らばっていて、各企業と非常に身近な関係になっていることも強みです。

二つ目は、財務面で、自己資本比率が10%を超えていますし、不良債権比率も平成19年9月末で3.83%です。格付けもR&IからはA+、S&PはA-をいただき、健全性

の面で非常に優れていると思います。また、有価証券の含み益が1、200億円以上あり、地銀の中でも上位に位置しています。

三つ目は、地銀型投資銀行業務を行うコンサルティング課の活躍です。現在20名が配属されています。中でも医療ビジネスについては、20年前から手掛けてきており、勤務医の方の開業に際し、マーケット調査、土地の斡旋、開業資金の融資も含めて、ご相談に乗らせていただいています。現在、三重県内で開業される病院やクリニックの70%ぐらいがご利用いただいています。

四つ目は、上海とシンガポールにある駐在員事務所で行っている国際ビジネスの支援業務です。三重県と愛知県における当行取引先の150社ぐらいが中国全土に出ている状況です。開設5年目を迎える上海駐在員事務所

では、工業団地を一緒に探したり、税務会計の相談、さまざまな法律相談等に専門家を紹介するサポート業務を行っています。シンガポール駐在員事務所も今まではタイ、マレーシアが活動範囲でしたが、最近ではベトナムとインドにも範囲を広げています。ベトナムは社会主義の政府なので、国の方針に沿うプロジェクトであれば、工業団地の斡旋等いろいろな面で恩恵を受けることができます。そこでベトナムの計画投資省と提携し、当行の取引先がベトナムに進出したいという時に紹介をしています。また、最近ではインドへの関心が増してきていますので、インドセミナーを開催するなど力を入れています。

五つ目は、お客さまへのソリューションの提供です。シンジケートローン、PFI、M&Aといった面でも、コンサルティング課

を中心として、地域の企業からのご要望とカ
ニーズにお応えするような形で活動し、成果
を上げています。銀行は金利競争の部分もあ
るかもしれませんが、情報提供、あるいは問
題解決型ソリューション提案によって、お客
さまに付加価値を提供することができます。
情報提供やソリューション業務はこれからも
力を入れていくべきだと考えています。
最後に、昨年5月から当行の基幹系システ
ムを、マイクロソフトのWindows®を
使ったオープン系のシステムに、日本ユニシ
スと共同開発を行い移行させたことです。

世界初の金融機関のオープン系システム

澁谷…基幹系はもとより、情報系も全部含め
て、Windows®を使うのは世界で初めて
ですね。

前田頭取…このシステムには初期費用やラン
ニングコストが節約できるという経済性と、
新しい業務の開発や業務の変更に応じられる
柔軟性、信頼性という3つのポイントがあり
ます。信頼性については専門家の皆さんから
ずいぶん心配されましたが、日本ユニシスと
マイクロソフトの本社に全面的にバックアッ
プしていただき、無事スタートできたことで
信頼性には確信が持てました。これからは
もっと攻めの営業や業務に使っていけると期
待しています。

澁谷…システムというとなかなか経営トップ
の方は馴染みがなく、システム企画に任せき
りということもありますが、こういった大き
な変更には頭取のリーダーシップが必要で
すね。よく決断されましたね。

前田頭取…確かに大きな決断だと思っていま
すが、行内で他のベンダーとの比較をしなが
ら銀行の将来性もみて議論を重ねてきた結論
だと思っていますので、迷いはありませんで

した。私は第一次オンラインの開発時に関
わっていたこともあり、銀行のコンピュー
ターシステムについてはある程度知識をもっ
ていたことも一つにはあるかもしれません。

澁谷…先ほどの医療ビジネスのコンサルティ
ングや、国際ビジネス支援、システムもそうで
すが、非常に先進性、革新性のあるのが御行の
強みですね。

前田頭取…平成15年に創立125周年を機
に「FRONTIER BANKING」とい
うコーポレートステートメントを制定しま
した。三重県の県民性は比較的控えめでおっ
とりとしたところがあり、当行も130年近
い歴史の中でこうした県民性が身にしみた
体質がありますので、それを何とか打破した
いという思いで制定したのが、このコーポ
レートステートメントです。このコーポレ
ートステートメントが、革新的なことに挑戦し
ようという機運を生むきっかけになったと
思っています。

温故革新2009の成果

澁谷…中期経営計画「温故革新2009」の1
年目が終わろうとしています。成果につい
て教えてください。

前田頭取…温故というのは、当行の「歴史」と
従来からの銀行業務である、預金、融資を大切



にする。革新については、新しいシステムのスタートや、銀行業界は戦う環境が非常に厳しくなってくるので、新しいことに挑戦していろいろと変化をしていかないと生き残っていかないという意味を込めて、「温故革新」という名前を付けました。これは温故知新をヒントにした言葉ですが、今まで「新世紀第一次経営計画」と「新世紀第二次経営計画」という計画に基づいて行動してきて、次も「新世紀第三次経営計画」というのでは面白くないと考え、いろいろ議論して出てきたものです。当行は130年の歴史があり、その歴史の重みは大切にしていきたいという思いがあります。

この計画では、行動指針を「攻め」と「スピード」、基本方針を「東海屈指の金融サービス業」としてあらゆるニーズにお応えする」としました。つまり、厳しい金融環境の中では攻めるということ、スピードというのが絶対に大事だと思えますし、また三重県のマーケットを大切にしつつ、愛知県の非常に大きいマーケットにおける戦略をきちんと固めて、愛知県での業容拡大に努めたいという気持ちが入っています。その上で、融資と預金、個人ローン、投資信託、証券、保険といった商品ニーズだけでなく、国際、医療ビジネスなどに対する相談ニーズにもお応えしていきたいのです。

また、新システムの稼働によって、昨年10月からは津駅西口支店で土曜・日曜における勘定付取引を開始しました。平日、銀行へお越しただけでない方に好評です。またATMの稼働時間も午前7時からとし、コンビニ

ATMと5か所の近鉄駅構内のATMでは夜11時までの稼働としました。

また、愛知県戦略として、4月に刈谷支店、5月に春日井支店の2店を開店する予定です。愛知県はマーケットが非常に大きく、日本の中でも一番元気の良い地域だといわれていますので力を入れていきたいと思っています。

澁谷…今後強化していく戦略について教えてください。



前田頭取…短期的には、今年は創立130周年であり、「温故革新2009」の2年目に入ります。業績向上に向けて、新しい投資信託や金融商品、金利上乘せの定期預金の発売などをしていきたいと思っています。また、三重県は非常に緑が多く海に近いところです。三重県とタイアップした植樹活動や環境に関する投資信託の商品開発も考えています。

また、銀行のコア業務である融資と預金については、中堅中小企業融資をいかに増強するか、商売の基になる預金をいかに獲得するかということですが、預金が集まるというのは、その銀行に対する1つの評価でもありますし、それに基づいて預金から投資信託や保険商品に振り替わる可能性がありますので、おろそかにできないと思います。昨年から団塊の世代が退職の時期に入ってきていますので、退職金や年金の受入れ増強も図っていきたいと思っています。

澁谷…昨年10月1日に「ゆうちょ銀行」が誕生しましたが、頭取としてはどのようにお考えでしょうか。

前田頭取…大きなライバルですし脅威だと思っています。ただ「ゆうちょ銀行」の規模拡大は困ると言っているだけではなく、収益力を高めた後、地銀同士で提携できるところは一緒になって利益を追求するといった新しいビジネスモデルの確立が必要です。三重県の預金残高で言えば、平成19年3月に初めて当行

が上回りましたが、店舗網は当行の倍くらいあります。ただ、当行が130年間、地元で苦勞して、地元のお客さまとフェイストウフェイスで商売をやってきたノウハウというのは、そう簡単に手に入れることはできないと思っ
ています。危機感を持ちながらお互い切磋琢磨してやっていかざるを得ないと思っています。

澁谷・今後、企業経営者に選ばれる地方銀行のあり方についてどのようにお考えでしょうか。

前田頭取・企業経営者の方にとっては、資金繰り・融資面だけでなく、業務の効率化や人材の確保などの多岐に渉る相談に乗って欲しいというニーズがあります。企業経営者に対して、そういった部分のトータルサポートをしていくことで、非常に身近な存在となる
ことが、地方銀行の一番大事なあり方だと思います。

ですから、私は「お客さまから頼りにされる銀行員になろう」というメッセージを、経営計画に6年間ずっと掲げてきています。「信頼される銀行員」というと、少し距離を置いた付き合い方ですが、「頼りにされる」という言葉には、一緒に腕を組んでというイメージがあります。現在の厳しい環境の中で、本音で話ができ、気軽に相談していただける人材を地域に提供していくことが地銀の役割だと思っ
て、いつも行員に呼

び掛けています。

新入行員へのメッセージ

澁谷・新入行員、これから銀行員生活を始めるよ
うという方々にメッセージをお願いします。

前田頭取・私はいつも4つのことを新入行員に言っ
ています。まず、社会人としてのマナーを身に付けてほしいこと、仕事の基本を1日も早く身に付けてほしいこと、魅力ある大きな人間に育ってほしいこと、そして健康が第1だ
ということですよ。

マナーこそ対人関係の基本です。社会人には学生時代と違い、上下関係や同僚、お客さまといった様々な人間関係があります。まず同僚同士のあいさつができるということは、お客さまに対してのあいさつができることにつながっていきます。それがCS(お客さま満足度)の基本です。

すべての物事には必ず基本があります。銀行の基幹業務は預金、融資、為替ですが、最近では、証券・保険など多様化しています。基本となる業務を早く身に付けて、その基本の裏付となる法律や税務などを勉強してほしいと思っ
ています。

また、銀行業務だけではなく、休日には銀行の
仕事以外の趣味に打ち込むとか、異業種の方との交流を深めてほしいと思います。こういったことを通じて幅広い魅力ある人間に育っ
ていくことが、結果としてお客さまから

信頼を得ることになるのです。

最後は、やはり健康です。長い銀行員生活には、病気になったり、精神的に落ち込んだりすることもあります。適度の気分転換と共に、規則正しい生活を心掛けてほしいと思っ
ます。昔から、健全な精神は健全な肉体に宿るといいます。

座右の銘

澁谷・頭取の座右の銘を教えてください。

前田頭取・私の座右の銘は「良心」です。

同志社大学の創業者新島襄先生の言葉に、「良心之全身ニ充滿シタル丈夫(ますらお)ノ起リ来ラン事ヲ」というのがあります。

この言葉には、人に対して、社会に対して、自分の人生に対して「良心」を持って生きる人物を育てたいという新島先生の熱い思いが込められており、私にとっても私生活において、銀行経営において、そして社会との交わりにおいて常に行動の原点となっているもの
です。

澁谷・どうもありがとうございました。

クローズアップ 百五銀行

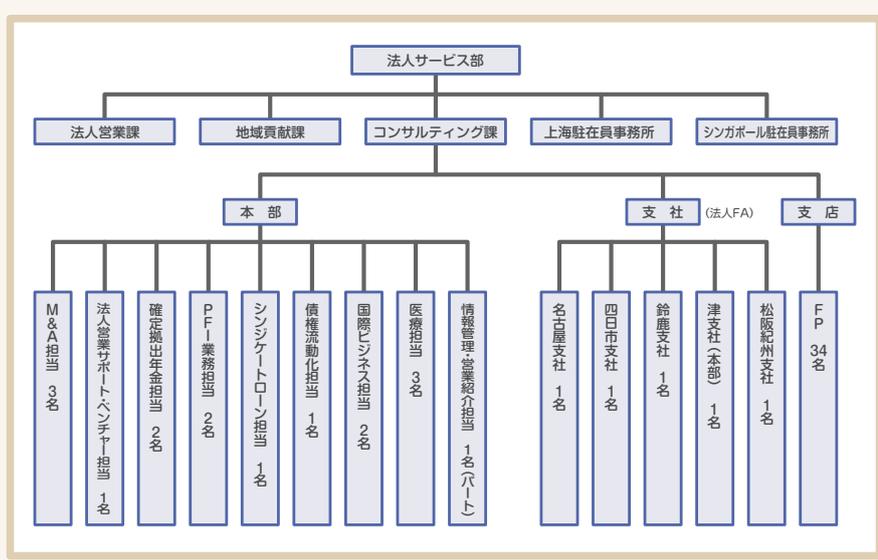
法人のお客さまの課題やニーズに専門的なコンサルティングを提供する「投資銀行業務」と『法人FA（ファイナンシャルアドバイザー）』、個人のお客さまの「休日に銀行窓口が開いていたら便利なのに」という願いに応えた『ど☆にちバンキング』をクローズアップします。法人と個人のお客さまに付加価値の高いサービスを提供しています。

投資銀行業務の取組みについて

法人サービス部 コンサルティング課

「温故革新2009」における法人営業力強化の基本戦略は、多様化する法人のお客さまのニーズに応え、付加価値の高いサービスを迅速に提供していくため、本部の支援体制強化を図ることにあります。そのなかでも、「投資銀行業務」への取組みは、専門的なコンサルティングを通じてお客さまとの長期的なリレーションシップの構築を目指す切り口となります。

投資銀行業務は、法人サービス部コンサルティング課に専門部隊20数名を擁して推進し、営業店のサポートやお客さまからの様々な経営相談に対応しています。主な業務としては、事業承継相談、M&A、確定拠出年金、シンジケートローン、債権流動化、PFI、国際ビジネス支援、医院開業支援、法人税対策相談、リスクコンサ



▲ 法人サービス部の組織図

ルディング、その他法人経営に必要な様々な金融商品やサービスの提案を行い、銀行業務で対応できない分野に関しては専門事業会社との提携によって業務の円滑な遂行と専門性を高めています。

その活動の中で、本部支援体制強化の要となるのが「法人FA（法人ファイナンシャルアドバイザー）」です。法人FAは、金融・税務・財務・法務等の高度な知識を駆使して取引先に有益な総合提案を行える本部所属行員であり、5名全員を支社に駐在させて、支社や営業店と連携しながら業務を推進しています。また、法人FAの他に、FP技能士1級などの一定の資格を有する34名の行員を「FP（ファイナンシャルプランナー）」として任命し、法人FAと連携しながら能動的に投資銀行業務に取組んでいく体制としています。

法人FA体制の特徴は、お客さまの（顕在的な）ニーズに応じた提案営業を行うほか、業界特性や人的背景、企業の強み・弱みなどを踏まえながら潜在的なニーズを発掘していくことで、投資銀行業務の裾野を広げる活動にあります。このような課題解決型による付加価値の高い提案営業とお客さまとの継続的な信頼関係構築を目指した活動により、地元企業の発展育成を応援し、地域経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

ど☆にちバンキング

取組背景

「仕事をしているので平日には銀行へ行けない」「休日に銀行窓口が開いていたらいいのに」といったお客さまの声や、新しい形態の銀行の誕生などの競争環境の変化にどのように対応していくか。その答えのひとつが昨年10月から津駅西口支店で開始した「ど☆にちバンキング」です。

「ど☆にちバンキング」とは、個人のお客さまを対象として毎週土日に、口座開設や入出金、税金・公共料金の収納などの窓口業務に加え、ローン相談・資産運用相談を行うサービスです。休日に相談業務を行う金融機関は増えてきていますが、勘定付取引までも取り扱う金融機関は全国的にも珍しいと思います。

このサービスは、昨年5月から稼動した新勘定システム『Bank Vision[®]』により取り扱いが可能となったもので、当行のコーポレートメントメント「FRONTIER BANKING」を実践した、現在取り組んでいる中期経営計画「温故革新2009」のなかでも「革新」的な新サービスのひとつであると考えています。

スタートして

「ど☆にちバンキング」を開始する前には、三重県内各地のショッピングセンターでの休日出張ローン相談会や、勘定を動かさずに口座開設などの受付業務だけを行う休日窓口営業（サンデーオフィス）などを実施して、休日営業に関するお客さまのニーズや運営ノウハウを蓄積し、準備を進めてきました。

津駅西口支店は、サンデーオフィスの実績があること、個人のお客さまが多く居住されている住宅街に立地すること、などから第1号店としました。昨年10月のサービス開始以降、お客さまからは「土日の営業を待っていた」「便利で助かる」等のお言葉をいただいたほか、わざわざ遠方からお越しいただくお客さまもみえるなど反響は上々で、ご来店いただくお客さまも徐々に増加しており、順調なスタートをきることができました。

具体的には、開始直後の10月の来客数は1日平均50名弱でしたが、今では80名程度、多いときは120名程度のお客さまがご利用いただいています。また、口座開設やローン・資産運用のご相談も増えており、徐々に取引拡大が図られていることを実感するとともに、改めてお客さまの休日営業に対するニーズが高いことを確認しました。



▲ 津駅西口支店

今後に向けて

「ど☆にちバンキング」は当行にとって初めての取組みであり、まだまだ試行錯誤の部分もありますが、津駅西口支店の状況を踏まえ、お客さまのご意見や現場行員の声を参考にしながら、お客さまにとってより便利で利用価値の高いサービスへと進化させていきたいと考えています。

女性の力を活かした 資産運用相談

百五銀行 個人サービス部資産運用課 若林 智美、川端 美佐、山本 百合子

百五銀行では、平成19年4月に「資産運用パートナー」という制度を発足させました。預り資産の運用相談・販売を専門的に担当する人材を育成し、顧客の情報に最も近い営業店で活躍してもらいたいという狙いから、本部所属でありながら、各営業店に常駐する形になっています。新規先の開拓やフォロー、支店行員へのアドバイス等「資産運用」のスペシャリストとして活躍するスタッフは19名。そのうちの17名が女性です。今回は、資産運用の相談業務における女性ならではの強みや工夫についてお話を伺うことで、同行の女性の活躍をご紹介します。

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 渡邊 泰行

渡邊..今は皆様同じ業務をされてみえますが、これまではどのような業務をされてきたのでしょうか。

川端..私は渉外活動の期間が最も長いですが、初めて営業店で渉外になった時は、まだ女性の方が大きかったように記憶しています。その当時は今のようなりスク商品の販売はなく、定期預金や定期積金、年金の獲得が主たる業務でした。やがて国債や投資信託などの販売が始まって、その販売活動に不安より面白みを感じてきました。私はどちらかというと負けず嫌いなところがあつたんです(笑)。ですから、自分なりに頑張つて実績を積み重ねてきて現在に至っています。

若林..私は入行以来4カ店で窓口業務中心の担当をしてきました。最初窓口業務担当になった頃は内部事務経験がほとんどないためにとっても苦労しましたが、先輩行員・同僚の支えもあり頑張つてくることが出来ました。その間に育児休暇をいただきましたが、職場復帰した頃から銀行が預り資産の販売を積極的に行うようになりました。私も負けず嫌いなところがあつたので、目標達成は常に念頭に置いて活動してきましたね(笑)。それもあつてかその後の転勤で鈴鹿支社の個人富裕層担当の渉外、さらに個人サービス部の資産運用パートナーになり今に至っています。

山本..私は内部事務を経て窓口業務を担当しました。最初は預り資産の提案より定期預金や定期積金を中心でしたが、一生懸命サポートして下さる方に何とか応えたいという思いで担当してましたね。ですから、銀行が預り資産の販売を始める時にも、本部の方からの細かなサポートに承えたいという思いが原動力になりました。その後、津支社の個人富裕層担当の渉外になりましたが、自分にとって初めての渉外業務でしたので、窓口業務と違って自分からお客さまを訪問することはとても難しいことだどつくづく感じました。ただ当時は私が一番手だったこともあり、周りの先輩方からいろいろサポートしていただいて、その期待に応えたいと思って活動してきました。そして、平成19年4月からは、個人サービス部の資産運用パートナーとして活動しています。

渡邊..では、今の資産運用の業務において大事にしていること、嬉しかったことなどについてお聞かせ下さい。

山本..販売だけではなくアフターフォローの時もお客さまと一緒に考えるということを大切にしています。預かり資産はいろいろ波があつたので、運用状況が悪い時には特に気を付けてフォローをしています。お客さまから何かあつたときにすぐに連絡いただけることが信頼感の表れだと思つています。

市況が思わしくないときに、分散投資を提

案したお客さまから「あなたの言った通り分散しておいてよかったわ」と言っていた。たことが今までで一番嬉しかったですね。

若林.. 先ずはお客さまをよく知り、様々なお話をしながらコミュニケーションを図ることで、気軽に声を掛けていただける雰囲気を作っています。

また投資信託については、自分でいろいろなファンドを購入し、運用成果・分配金など実際に自分が実感し、お客さまがこれから体験することを予め経験しておくようにしています。そのようにしてお客さまの立場に立った、わかりやすい説明などに生かせるようにしています。

私に運用相談をお願いしたいと言っていたいたり、また喜んでいただけた時は嬉しいですね。

預り資産はその場での成果が全く分からないので、実際数年先にお客さまから「あなたに教えてもらってよかったわ」という声が聞けるように提案をしています。

川端.. 私はまず自分を売るといいますか、自身を気に入っていただいて、世間話から始めて商品説明に入るようにしています。ですから、お客さまが別の新しいお客さまを紹介してくださった時や、一度販売したお客さまから投資信託等を買いたいと申し出をいただいた時は非常に嬉しく感じます。

また、お客さまの将来設計というのも一

人一人異なるものだと考えていますので、できるだけオーダーメイド型の提案をするように心掛けています。将来設計が大きく狂わないように提案することが大事です。今は生保や証券会社などと垣根はなくなってきたので、他業種との差別化をいかに図らなければいけないかということを考えて工夫しています。

渡邊.. なるほど。皆様、いろいろ工夫されて営業活動をされていますね。他にも女性ならではの視点とか強みの事例はございますか。

川端.. 世間話というのは、基本的に女性の方が得意だと思いますね。私も玄関に入ってすてきな絨毯ですねとか、さらっと言える方なので(笑)。いろいろな世間話の中で、お客さまが心を開いた瞬間を見極めて本題に入るようにしています。あとはしゃべり方が男性に比べてソフトな感じはあるのかなと思います。

若林.. 私は、どんな時でも笑顔を絶やさないよう心掛けています。また、男性よりも家庭的な面でアットホームな話題を作りやすいですね。女性は手紙を書く事が好きなので、アフターフォローの時など手紙を添えたりしています。

山本.. お金の管理をしているのは主婦の方が多いので、主婦の方が同じ女性としてどう考えているのか。ご主人の退職や、今後のお金の

管理についてどうしていくのか。決定権はご主人にありたいと思いますが、その第一歩を同じ女性として共感できるように活動しています。

渡邊.. では、目標とした先輩方のエピソードや、今後の目標を教えてください。

若林.. 同僚や後輩にとっても好かれていて、包容力のある明るい先輩がみえます。その方はいくつかに仕事で忙しい時でも手を止めて相手の目を見て相談に乗っていただけ、嫌なことでも顔色を変えずに対応してくれます。そばに居てとても落ち着ける方です。その方のように後輩や同僚から信頼される女性になりたいと思っています。

山本.. 私は立派に仕事と育児を両立されている方のお話です。いろいろなハンディもあつたと思いますが、いつも前向きで明るい方でした。私も子供が小さいときにいろいろ悩みましたが、その時も一緒になって悩んでくれて、一緒に頑張ろうと言っていただいた一言が印象に残っています。上から物を言うのではなくて、一緒にやろうと言っていただいたことから今の私があると感謝しています。今、私も若手のテラーの方から相談を受けるようになり、皆さんそれぞれ越えるべき壁があるようで、一緒に乗り越えていこうと声をかけています。

川端.. ある先輩の顧客カードを見せても

らった時のことです。そこにお客さまの似顔絵が描いてありました。今度来店されたときには必ず声を掛けることができるようにだそうです。そういう工夫もされる方ですが、非常に目配りもできる方でした。後輩の顔を見て、「川端さん、朝からあの子は元気がないけど、どう思う」と聞かれたんですが、後で確認したら、やはり少し落ち込んでいたんです。そういう意味では気配りだけではなくて、目配りも大事だなと思います。そういう先輩がいてくださるのは、同じ女性として励みになりますね。

渡邊…女子行員へのサポート体制はどうか。また、後輩へ一言お願いします。

若林…育児休暇は、1年6カ月とれるようになります。最近の子供と一緒に参加できる育児休暇者ミーティングも行われています。

また、現在は育児休暇明けに勤務地の希望が出せるようになっていきます。例えば、共働きでお子さんを保育園に預けたりされますよね。そのときに近くの支店を指定できるんです。あの支店に行きたいですか、そういった希望が出せるようになりました。そのような面から考えても、当行は出産後も働きやすい職場だと思います。さらに託児所があれば一番いいんですが（笑）。

川端…当行は預り資産営業の中心は女性です。



▲ 左から、若林さん、山本さん、川端さん

女性でファイナンシャルプランナーなどの資格取得を目指される方や、チャレンジ意欲が旺盛な方などには、本当にこの銀行の仕事はいい仕事だと思いますね。お客さまと会話するのが好きな方なら、本当にもってこいだと思います。

山本…今は女性の時代じゃないですか。女性が元気に社会に出て働いているということでは、すごく経済も豊かになると思います。働いている女性が、悩みはそれぞれ違いますが、それをそれぞれの立場で乗り越えて頑張っているのはやはり意義のあることだと思いますね。

百五銀行概要

(平成19年3月31日現在)

創立	明治11年11月19日
設立	明治11年12月4日
代表者	取締役頭取 前田 肇
本店所在地	三重県津市岩田21番27号
資本金	200億円
店舗数	100か店、28出張所、2駐在員事務所、三重県内本支店85出張所28 三重県外支店15、海外駐在員事務所2
従業員数	2,276人
総資産	3兆9,664億円
預金残高	3兆4,593億円
貸出金残高	2兆1,483億円
単体自己資本比率	10.69% (国内基準)
連結自己資本比率	10.89% (国内基準)
格付け	A- / ポジティブ / A-2 (S&P:スタンダード&プアーズ) A+ (R&I:格付投資情報センター)



▲百五銀行本店

伝統と革新の融合により、豊かな食文化の創造を目指す

伝統と革新の融合により、豊かな食文化の創造を目指す

株式会社柿安本店 代表取締役社長

赤塚 保正

株式会社柿安本店の歴史は、明治4年に三重県桑名で牛鍋屋から始まりました。以来、「美味しいものをお値打ちに提供することを経営理念として、現在は松阪牛を始めとするブランド肉の牧場や、精肉販売の店舗、レストラン、惣菜店を全国に展開し、豊かな食文化を提供しています。

伝統と革新の融合を図りつつ成長してきた同社に、事業の沿革やこだわり、銀行に期待することなどについてリッキービジネスソリューション澁谷耕一がお話を伺いました。

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



赤塚 保正(あかつか やすまさ)

昭和38年10月10日 三重県桑名市で生まれる
 昭和62年 4月 慶應義塾大学法学部卒業
 昭和62年11月 アメリカニューヨーク州へ留学
 平成元年 6月 株式会社柿安本店入社
 平成10年 4月 取締役レストラン営業部長
 平成13年 4月 常務取締役レストラン営業部総支配人
 平成16年12月 専務取締役レストラン事業本部長
 兼精肉事業本部長
 平成18年12月 代表取締役社長より現職

沿革・概要について

澁谷…貴社の沿革と事業内容についてお聞かせ下さい。

赤塚社長…弊社は初代の赤塚安次郎が明治4年に創業し、今年で137年目を迎えます。私は2006年の12月に6代目社長に就任いたしました。

もともと赤塚家は三重県の津の出身で果物園を経営していました。その果物を現在の桑名まで行商に来ていたのですが、特に果物の中でも「柿」が大変おいしくしてお値打ちだということから、「柿屋の安さん」というあだ名が付きまして、そこから柿安という名前が生まれました。ですから弊社の社章は柿を上から見たデザインになっています。

中核事業は、精肉・惣菜・レストラン・食品の4つであり、現在は全体の売上の35%が精肉、35%が惣菜、15%がレストラン、あと15%が食品という構成になっています。

もともと桑名では、弊社の事業はレストランから始まりました。夏はうなぎ、冬はすき焼きを提供するいわゆる料亭です。その隣で、お肉の小売も行っていました。ですから事業の展開の順番は最初がレストラン事業、そして精肉事業という順番になります。

その後、今から36年前に百貨店で「牛肉しぐれ煮」の販売を行う食品事業を始めました。この「牛肉しぐれ煮」のきっかけは私の祖父にあたる3代目社長が若くして急死し、経営を祖母が継いだことにあります。祖母は女手1つで経営を行いながら、7人の子供を育てました。子供達の弁当を作るだけでも大変な

作業です。ですが、牛肉だけはありましたから、牛肉を砂糖しようゆでいたため、弁当のおかずにしていただけです。そこから生まれたのが「牛肉のしぐれ煮」です。最初は子供の弁当だったものが、牛肉商品として今は年間50億円の売上げになっていますから、祖母はすごい人だと改めて思いますね(笑)。

さて、弊社は平成9年6月18日にジャスダックに上場しました。10年前になります。当時はバブルが崩壊し、景気の停滞から客単価の高いレストラン、贈答品などの高級業態は、法人を中心として需要は冷え込みました。そこで、以前から少しづつ取組んでいた惣菜・中食事業に、7年前から本格参入しました。5代目社長(現会長)が始めたこの事業は7年間で大きく成長し、今では年商の35%を占める大きな柱に成長しています。

また最近、柿安グルメフーズという子会社で和菓子の事業に参入しました。現在はおはぎやわらびもちを販売し、2年間で約50店舗にまで拡大しました。将来的にはお菓子全般の製造も行いたいと思いますが、今のところは和菓子だけと考えています。参入の理由ですが、弊社は元々料亭旅館、レストランですから、お客様宛に最初にお茶と和菓子を出しています。この菓子が評判となり、販売してほしいと言われるお客様が増えられて、本格的に参入を始めたのです。今後弊社の第5の中核事業にしたいために、三重県の桑名に総工費15億円の菓子工場を造る計画です。



強み・PRポイント・こだわり

澁谷…貴社のこだわり、強みについてお聞かせ下さい。

赤塚社長…初代の赤塚安次郎から現在に至るまで、弊社の経営理念は、「美味しいものをお値打ちに提供する」ということです。その中で特に大切なのは、味へのこだわりです。

味へのこだわりは2つあって、1つは素材選び。素材選びというのはよい素材を選ぶということですが、よい素材というのは、決して高いからよい素材とは言いません。旬の素材ということですが、旬の素材は、まずおいしい、それから栄養価が高い、そして、値段がリーズナブルであるということです。だから旬の素材を使うと健康にもなれるし、商売上でもいいのです。

もう1つは匠の技、職人の技。匠の技イコール高い技術ということですが、よい素材に高い技術が備われれば、もっとおいしくなるじゃないですか。自然の物が一番おいしいけれども、商品によっては加工をすることによって、おいしさが増す場合がありますから。

弊社の強みは、製販一貫体制をもっていることです。弊社は基本的に、生産から販売までという考え方を持っています。生産については、三重県松阪に松阪牛専用の牧場がありますし、それから三重県産の黒毛和牛ということで、マイブランドの柿安牛と持っているんですけれども、県内に三つの牧場を持って

います。まず生産の部分、そして三重県には牛の解体の工場もあります。

それから販売については、全国に三十数店舗の精肉販売の店舗をはじめ、レストラン、惣菜、牛肉しぐれ煮、和菓子など子会社を含めて約250店舗を持っています。このように生産から販売まで一貫して手がけていることが他社にない強みだと思っております。

私達は「伝統と革新」という言葉を大切にしております。いわゆる昔ながらの老舗としてののれんも大事ですが、のれんだけでは今はやっていけない。うちはのれんがあるんだよと言ったって、お客様が来てくれない時代です。お客様が常に求めているのは新鮮さ、目新しさです。

私が社長になってから、常に社員に言っているのは、「進化し続けよう」ということです。昨日成功したから今日、今日成功したから明日、明日成功するだろうと思ってもあさっては絶対成功しないから、絶えず新しいことに着眼点を置いて、進化し続けなくてはいいくないと考えています。

百五銀行との取引

澁谷…銀行取引、そして百五銀行さんとの取引の歴史を社長はどのように評価されていますか。

赤塚社長…私は父(会長)から「会社の預金残高はいくらか知っているか」、そして、「もう

伝統と革新の融合により、豊かな食文化の創造を目指す

ひとつ、自分の預金はどれだけあるんだ」と聞かれて、「会社の預金残高はわからないけれど、私個人の預金は1円単位までわかります」と答えました。「何で自分の預金だけは1円まで覚えていて、会社の預金残高が分かっていないんだ」と父に聞かれた時に、どきっとしましたね。これでは経営者になれないと思いました。

また、父はこういうふうにも言いました。「私達がやっている時はお金がなかった。ひとつ物を作るのでも、失敗したら明日はどうなるのか。食べ物屋だから飯だけは何とか食えるな、だけど洋服は買えない。靴が破れていても買えないと心配ばかりだった。だから今の人はお金の心配をする必要もなく恵まれている」と。

弊社の本社はこの三重県の桑名に置いておりますので、三重県の銀行としてナンバーワンの百五銀行さんとは、法人設立以前から40年以上のお取引をさせていただいており、その間メインバンクとしてご指導・ご支援をいただいております。

非常に長い間お世話になっていますが、弊社も過去のお金を借りる苦労というのが身に染みて分かっておりますので、実質的には無借金経営ということを念頭に置いています。ただ、食を扱う企業ですので、突然何が起こるか分からない状況ということもあります。

平成13年の9月にBSEが発生し、先行きが非常に不透明な状況においても、百五銀行さんから大変なご支援をいただき、無事乗り



▲ 見事な霜降り模様が美しい柿安の松阪牛

きることができました。相互の信頼関係を長年築き上げてきたことで、弊社を信用いただき、ご支援いただいた百五銀行さんに非常に感謝しています。現在は他府県への積極的な展開を始められておりますけれども、一方で地元に着用されていろいろな面で、こちらがちょっとしたことでもお願いすると、快く相談のついでいただけるので、非常に身近に感じています。海外に出店した際も、現地で大変お世話になっております。

私達も日頃から、百五銀行さんにご迷惑を掛けないように、また三重県を代表する銀行とお付き合いをいただいているのだから、弊社も三重県を代表する会社になるという目標を持っております。相互の信頼を決して崩さないようにと、会長からも言われております。

澁谷…将来に向けて、百五銀行に期待することはなんですか。

赤塚社長…私も今年45歳になりますけれども、まだ社長になって15カ月ですから、これからいろいろな世の中の変化に順応して自分を磨き、イコール会社も磨いていくつもりです。忌憚なく、メインバンクだからということではなくて、まだ経験の浅い経営者ということでご指導いただければと思います。

百五銀行さんの規模と内容から見ると、弊社はまだまだ勉強していかなくてはいけないところが多々あります。そういう点ではぜひ百五銀行さんを目標に頑張っていきたいと思っております。

株主総会も毎年行かせていただいているのですが、株主総会の議長である頭取の采配とか、運営のされ方を拝見させていただきますと、やっぱりさすがという感じがします、当然ですけれども、いつも勉強させていただいているんです。



株式会社 柿安本店

創業: 明治4年11月8日
設立: 昭和43年11月19日
本社: 三重県桑名市吉之丸8番地
資本金: 12億6,120万円
売上高: 349億2,294万円
従業員数: 2,534名
市場: ジャスダック

金融市場の勝者

みずほ証券株式会社 チーフストラテジスト

高田 創

「世界最強の金融機関」とは

日本の金融危機97年から10年余が経過した。今や日本の危機は過去のものとなったが、今度は欧米で危機が生じている。危機状況になって改めて認識するのは、銀行にとって資本と流動性の重要さである。90年代、多くの邦銀は資本問題に陥ったが、預金金融機関の多くは預金の調達で流動性は比較的潤沢にあり、存立の危機になるのは流動性リスクが生じるときだった。但し、筆者のように市場調達に依存した銀行（筆者は日本興業銀行）にいた者にとって、当時も流動性リスクを強く実感せざるをえなかった。今日、欧米の銀行、なかでも市場調達に依存する投資銀行は資本問題と流動性問題の両面を抱える。そのなか、関係係から見て対極にあり、最も安定しているのは日本の預金金融機関と考えることもでき、世界の荒波のなかで、さながら safe haven のような聖域にいと考えることもできる。昨年後半から海外企業が日本市場で調達を増やしたのは市場の急変動にあって日本市場が稀な安定した市場だったからであり、10年前に邦銀が海外市場で外貨調達して円資金を補う自転車操業にあったことからみれば隔世の感がある。日本で安定した調達手段を保有する金融機関は変動してリスクプレミアムが増した市場との間の「裁定行為」を行ないうる状況にある。10年前に海外の投資家が日本で

どのような行動をとっていたかを思い出すことは価値があることだろう。

金融自由化の結果、預金金融機関が従来担ってきた金融機能が他業種にアンバンドリングされており、銀行のみが持つ金融機能は預金調達や一部の決済機能等に限定されている。流動性の重要性が意識されるなか、預金調達能力を改めて見直す動きが強まる状況にあり、預金の調達力を背景にバランシートを安定的に維持できる器、仕組みの重要性も再認識されている。もとより、預金金融機関は Libor アンダーの調達資金である預金を収益源として位置付けてきた。普通預金金利が自由化される以前、普通預金金利は市場金利に比べて極めて低い状況だったが、金利自由化にゼロ金利政策も加わり普通預金で調達するメリットは極めて乏しい状況が1999年以降続いた。しかし、金利引き上げで、普通預金の金利と市場金利の差は再び拡大し、預金調達による低コスト調達のメリットも生じた。

預金金融機関にとって預金戦略が直接期間収益に影響する環境に入っているものの、貸出しに比べるとその意識はやや劣るのではないか。ある地方銀行の企画セクションの方の話では、貸出し金利の決定をトップマネジメント層も含め延々と議論したにもかかわらず、預金金利は担当者が決めてしまった例もあるという。今や、地域における資金の需給関係上、本当に価格支配力をもつのは貸出よりもフ

ランチャイズ力の残る預金にあり、預金調達力の強い預金金融機関は積極的にこれらのメリットを享受することが可能となる。地域金融機関の貸出しは「擬似エクイティ」と議論してきたが、同様に、実質デュレーションが長く、流動性の面でも一定額が想定されうるコア預金も「擬似エクイティ」に近い調達資金であり、地域の預金は出資を受けているような面もあるのではないか。それは、投信販売を含めた「預り資産」の発想にも通じる発想である。そこで「資本」（擬似エクイティ）を効率的に活用することは、金融機関の運営上、自然な考え方であると言える。以上の安定調達力は世界的にも金融危機にある状況において一段とメリットが生じうる。

コア預金を考慮しないALMは実際のリスクテイク能力と比べて保守的な結果を生むことになり、実態を踏まえればALMリスクを拡大させる選択もあり得る。バーゼルⅡでも流動性預金の一定割合をコア預金として実質的に長期負債と見なしているが、実際の流動性預金残高も安定的な増加ペースを継続している。流動性リスクという点からも、実態的な流動性預金は安定的な調達資金と見なす考え方もあるだろう。定期預金や他の金融商品との利回り比較にも左右されるが、むしろ預金受入銀行のクレジットと密接に関係しやすい。

海外では預金金融機関買収の際にコア預金の評価を買収プレミアムとして加算する例が多い。預金金融機関は預金を預かりこれを運用することで付

加価値を提供することができる。預金は預金金融機関が提供する日本経済にベットした「投資ファン」ド「投信商品」「資産担保商品、CLO」であると考えれば、吸収する預金を効率的に「運用」するという発想は車の両輪である。預金金利設定は従来競合他行との比較の次元から評価されてきたが、今後は金融機関の運用ノウハウ、ビジネスモデルによって多様化に向かうことも想定される。

ここで、預金が貸出し等、クレジット資産を背景にした資産担保証券であるとすれば、その仕組みは「ファン」ドと変わらない。但し、今次サブプライム危機で問題化したSIV(Structured Investment Vehicle)とどこが異なるか、改めて考察することは銀行の存立基盤を考えるうえでの指針になるのではないか。SIVは主にクレジット商品(証券化商品やストラクチャード・クレジット)に投資を行うための導管であり、そのファンディングはコマースシャルペーパー(CP)を中心に短期資金のウェイトが高かった。調達のサイクルが短いことは借換えリスクの発生を意味するが、そのリスクを長短のミスマッチとして取替えて利用していた面もあった。預金金融機関も同様に長短のミスマッチをリスクテイクの次元としてきた。今回のSIV問題は新たな形の「取り付け」のようなものだった。ここでSIVと預金金融機関の明暗が分かれたのは、今次危機にあってSIVがCP等の市場に晒されて資金繰り問題が生じて破綻に到ったことに対し、預金金融機関はその調達を安定した預金にあり、そのなかでも安定したのがコア預金であった。預金の安定はあくまでも地元での信頼とフランチャイズである「擬似エクイティ性」である。

サブプライム問題に陥ったSIVのように、投資した資産の質に不安が生じれば調達の安定も不安化する面もあり、資産の質の重要性は日本の不良債権も今次サブプライム問題も同じである。

今次、サブプライム問題とされる世界的な市場の混乱は、2000年代以降の信用拡張の結果、クレジット金融商品の急拡大とその反動によるものである点からみて、バブルの拡大と崩壊の性格をもつ。日本のバブル期に急な市場調達を行ってその後、破綻に到った銀行とも類似する。但し、今次サブプライム問題を海外で生じた「人ごと」として片付けるわけにもいかないのではないか。2000年代以降、欧米企業も含め資金余剰状態になったなか、世界的に資金需要があるのは、住宅分野か個人ローン分野に限られていた。翻って日本の状況を振り返ってもここ数年間の日本の貸出しの回復も企業向けは限られ、結局、住宅ローンや不動産向け貸し出し、個人ローンに限られていた。日本においても消費者向けローンは借り手の収入だけでなく財産の評価に依存した分、さながらサブプライムローンのような面ももつ。

日本は90年代以降、最もストレスを抱えていただけに、ある面で「バランスシート調整先進国」である。こうした状況における教訓は資本の重要性と調達の安定性、預金の大事さである。今や欧米金融機関の損失処理にともない世界的な資本の争奪戦が生じうる。当面は、世界的な危機のなか、safe havenの環境を生かして体力を温存する緊急避難モードも必要で、資産の運用についても慎重な姿勢が求められる状況は予想以上に長期化する可能性もあろう。

ただし、もともと地域金融機関は貸出よりも預金が大い「ローン行」であり、資産運用上、資産の全てを地元貸し出しで完結できる構造にもなく、本源的に「余資」の運用が必要であった。今や、米銀も金融当局の大幅な利下げで長短金利差を確保すべく「擬似公的資金」が注がれるような状況になったなか、2008年度は日本でも金利リスクでデュレーションリスクをとってインカムを積上げる運用がベースになるだろう。欧米の銀行も長短金利差に依存するなか、アウトライヤー規制の重みにも微妙に変化も生じるのではないか。ただし、長期的な投資の観点から国内においてスプレッドが拡大した分野との裁定から収益性を確保することを展望する局面と位置付けることもできる。日本の金融機関の資産残高の最も大きいウェイトを占める相対貸出スプレッドはなかなか拡大にいたらないなか、裁定行為として市場の混乱を受けて少しでもスプレッドが拡大した部分を収益として享受することもできることも将来を展望して改めて認識すべき点だろう。

高田 創(たかた はじめ)

昭和57年東京大学経済学部卒

昭和61年オックスフォード大学修士課程修了

(開発経済学)

昭和57年日本興業銀行入行。市場営業部、審査部を経て、平成9年興銀証券市場営業グループ投資戦略部チーフストラテジストに就任。

平成12年10月みずほ証券市場営業グループ投資戦略部チーフストラテジスト、平成18年10月同市場調査本部長チーフストラテジストに就任。現在に至る。

「金融市場の勝者」

東洋経済新報社

高田 創・柴崎 健 著

2007年2月発行



私たちには見えています。 顧客が銀行に何を期待しているのかが—

リッキービジネスソリューション株式会社は、銀行出身者を中心とした、顧客と銀行の関係を考えるコンサルティングファームです。

豊富な経営コンサルティングの実績と利用者の目線を持ち、銀行からは見えにくい、銀行の顧客=“企業経営者と個人”の『本音と期待』を最も理解しています。

“顧客から 選ばれる銀行”

となるための戦略について、
私たちに是非ご相談ください。

Bank-Supporter

信頼を勝ち得る ソリューション

金融機関と、企業経営者の双方に厚い信頼のネットワークを持つRBS。

金融機関事情にも、企業経営者の悩みにも精通したコンサルタントが、お客様に信頼され選ばれる金融機関になるためのベストソリューションをご提案します。

Planning
中期経営計画策定サポート
 ほか部内企画書・プレゼン資料・
 行内マニュアル策定

Marketing
マーケティング調査
 CS調査
 ブランドイメージ調査

Strategy
営業戦略サポート
 ビジネスマッチング企画・運営
 異業態視察

Training
人材育成サポート
 セミナー・研修開催
 人事制度の企画・策定

お問合せ・ご相談は



企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リッキー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

<http://www.rickie-bs.com>
 TEL : 03-3282-7711
 FAX : 03-3282-7714 E-mail : mail@rickie-bs.com

グループ企業

金融市場をテーマにした教育研修と コンファレンスの企画・運営



<http://www.rickie-ms.com>
 TEL : 03-3282-7721
 FAX : 03-3282-7714

リッキーマーケット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 E-mail : info@rickie-ms.com

全国にネットワークをもつ、中小企業の 経営改善・人材育成コンサルティング



<http://www.rickie-gc.com>
 TEL : 03-3282-7711
 FAX : 03-3282-7714

リッキーグローイングコンサルティング株式会社
 〒100-0005
 東京都千代田区丸の内1-1-1パレスビル7F E-mail : mail@rickie-gc.com

発行日：平成20年4月1日
 発行所：リッキー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7階
 編集長：萩野圭一
 編集：渡邊泰行 岡本周子
 デザイン：印刷製本：昭和印刷株式会社
 電話：03-3282-7711