

September 2009


金融機関.YOM

ドットコム

VOL.

11

銀行員のための総合サイト「銀行員.com(ドットコム)」と連動した情報をお届けします。
<http://www.ginkouin.com/>

発行:リッキービジネスソリューション株式会社 

南都銀行特集

**「さらなる企業価値の向上をめざして」
～地域とともに成長する銀行～**

取締役頭取 植野 康夫

**「ホッケー王国 奈良」を支える南都銀行
女子ホッケー部**

キャプテン 東 陽子

副キャプテン 北野 裕子

クローズアップ

南都銀行のCSRに見る地方銀行のあるべき姿
～森林の保全と地域産業の活性化をめざす活動～

社長インタビュー

「新しい日本のかたち」を求め伝統工芸の
SPA業態を確立

株式会社 中川政七商店

代表取締役社長 中川 淳

地方財政の危機 -米国版-

リッキーマーケットソリューション株式会社

代表取締役社長 富田 秀夫

「さらなる企業価値の向上をめざして」 地域とともに成長する銀行

南都銀行 取締役頭取 植野 康夫

国際都市「平城京」誕生の地である奈良県を中心に、国家的事業として来年開催される「平城遷都1300年祭」を控え、奈良県の地域経済活性化、産業振興のために積極的な取組を展開し、益々その存在感を高めている南都銀行。フェイス・トゥ・フェイスでお客様の声に真摯に耳を傾け、ニーズに沿った提案をするという姿勢が基本であると語る植野頭取に、同行の強み、重点戦略、求められる金融サービス等についてお話を伺った。

聞き手…リッキーズビジネスソリューション㈱ 代表取締役 澁谷 耕一



植野 康夫(うへの やすお)

昭和20年1月27日生 奈良県出身
大阪府立大学経済学部卒
昭和43年4月南都銀行入行、天満、野原各支店長、業務部、営業企画部、営業統括部各次長、資金証券部長等を歴任後、平成11年取締役人事部長。取締役本店営業部長、常務取締役、専務取締役を経て、平成20年取締役頭取に就任。
現在に至る。

肥沃な個人マーケット

澁谷…御行の沿革、強みについて、ご説明ください。また、奈良県の産業の特徴についても、お聞かせください。

植野頭取…当行は、昭和9年6月1日に、当時奈良県下にあった六十八銀行、吉野銀行、八木銀行、御所銀行の4行が合併して発足しましたが、これは当時の大蔵省の1県1行主義という銀行合同方針に従ったものです。営業エリアは、六十八銀行が京都府山城、吉野銀行が和歌山県紀ノ川筋に支店網を展開していたことに加え、奈良県の特徴として、紀伊半島の中心に位置し、東西南北を大阪府、京都府、和歌山県、三重県と接していることか

ら、これら5府県に跨った広域展開を行っています。

大阪府への進出は、昭和46年に難波に大阪支店を開設したのが最初であり、その後49年に石切支店を開設しました。ただ、大阪支店は、経理部という大企業取引の拠点という位置づけであったことから、本格的にエリア戦略として支店展開を始めたのは、石切支店が最初ということになります。近くにありながら進出が遅れたのは、昭和40年代後半から50年代前半にかけて、奈良県北西部でニュータウンの開発ラッシュが起こり、急激な人口流入があったことを受け、都市銀行の出店が相次いだことから、その防戦による新興住宅地への出店強化に力を削がれたことが大きな原因です。この人口流入はかなり凄ま

じかったようで、一時は人口増加率が全国で一番高かったと聞いていますし、都市銀行も40年代後半だけで7行が10店舗を開設しています。

この地域も含めた奈良市周辺は、大阪、京都の都市圏から30分程度と交通アクセスも良く、通勤圏として発展してきており、県外就業率29%（全国1位）という高さにも現れています。

また、富裕層が非常に多く、一人当たりの個人貯蓄率（全国6位）、ピアノ保有台数（全国2位）、タンス株式保有率（全国1位）など、全国でもトップクラスを誇っています。

一方で、法人事業所数は、奈良県が歴史的資産を多く有するという特異なエリアであることから、規制が多いこともあって、4万8

千箇所（全国40位）と隣接の大阪府の42万箇所と比較しても非常に少ないという特徴があります。

つまり、銀行として、個人戦略を推進する上では非常に肥沃なマーケットであり、高いポテンシャルがあるわけですが、一方で、法人戦略は、これまで大企業、地公体を中心とした利鞘の薄い運用にならざるを得ず、県外に打って出ていく必要があったわけです。中でも、県外就業者の90%が集中している大阪とは繋がりが強く、今後、法人戦略を積極的に推進していく上での重要なエリアであり、現在の中期経営計画における大きな柱でもあるわけです。

県の特徴的な地場産業としては、繊維製品、日用品、医薬品、木材（林業）が有名です。

繊維製品は、特に靴下が有名であり、明治時代に農家の副業として輸入機による生産を開始したことが始まりのようです。また、日用品は、貝釦（ボタン）やプラスチック製品ですが、貝釦は、明治時代に始まり、ファッション化の流れの中で、合成樹脂等豊富なデザインに発展し全国でも希少な生産地の一つです。また文房具、歯ブラシなどの業者が、戦後のプラスチックの出現をきっかけに業種転換を図り、自動車部品や家電製品、日用品など、京阪神の大消費地向けの生産により飛躍的に発展してきたという歴史があります。

医薬品の歴史は古く、奈良時代に中国から持参して仏閣にて施薬したのが発祥のようで、富山と並ぶ売薬の産地であります。

林業は、県下の77%が森林であることに加え、日本最古の人工林の宝庫として知られる吉野地方を有していることから、古くから製材業が盛んであり、県下を代表する産業の一つであります。



モア・バリユー「NANTO」

渋谷：次に、今年度は、中期経営計画「モア・バリユー「NANTO」」の2年目となりますが、その狙いと重点課題について、ご説明ください。

植野頭取：我々は、5年後の平成26年6月に80周年を迎えるわけですが、これを一つの節目と位置付け、5年後の目指す姿として、「さらなる企業価値の向上を目指して」地域とともに成長する銀行「」を長期ビジョンとして掲げています。具体的には、営業エリア内で、当行ブランドを更に浸透させ、より高いプレ

ゼンス（存在感）を確立することにより、適正な収益を確保し、全てのステークホルダーの方々の満足度を高め、更なる成長を追究していく、という目標です。このビジョンを実現するための第一ステージとして、昨年度からスタートさせたのが中期経営計画「モア・バリユー「NANTO」」であり、以下の4つの重点戦略を掲げ、着実に施策を実施していくというものです。

第一に、「地域・部門別営業力の強化」です。大阪戦略の強化による営業基盤の拡大と、大企業から中小企業への戦略ターゲットのシフトによる収益力の強化を図っていきます。

第二に、「内部管理態勢の充実・高度化」です。適正な内部統制、コンプライアンス体制の強化、リスクコントロールの充実を図っていきます。

第三に、「人材マネジメントの強化」です。行員、組織の活性化と成長を図るための人事諸制度の再構築に取り組んでいきます。

そして最後に、「CSRの推進」です。地域に根ざす当行の人的ネットワークを活用し、環境保全・社会貢献活動への継続的な取り組みによる非財務面での価値向上を推進していきます。

大阪を重点戦略地域に

渋谷：地域戦略については、大阪を重点的にということですが、東京も含めた他のエリア戦略はどのようにお考えでしょうか。

植野頭取…京都、和歌山については、当行の歴史からある程度のシェアを確保できていることから、あまりエリアを分散させるのではなく、大阪を中心に戦略を推進していきたいと考えています。道州制の議論もあり、やはり大阪が中心になっていくことから、大阪での存在感を高め、更に深堀りをしていきたいと思っています。大阪戦略を掲げたのは、融資のボリュームもさることながら、大企業取引から中小企業取引に軸足をシフトしていく中で、収益力の高い企業体質を作っていくことと、奈良県中心による地域集中リスクの軽減はじめ、業種分散や小口分散したいという意向が強く働いています。

澁谷…また、重点項目のひとつであります人材マネジメントの強化については、どのような体制をお考えでしょうか。

植野頭取…成果に対する報酬というものを明確にしていきたいと考えています。実績成果主義に集約するものではありませんが、職務、職能におけるウェイトを高め、行員それぞれの役割を明確に定義していきたいと思えます。本年4月から新人事制度をスタートさせましたが、この点を明確にしていくほか、女性行員の力を積極的に活用するとともに、若手行員においても成果に応じた処遇を受けられる体制作りとすることにより、人材の活性化ができるのではないかと考えています。



澁谷…ところで、大阪を重点戦略地域に位置づけられるということで、昨年6月には大阪地区の拠点として大阪中央営業部を新設されましたが、その狙いをご説明ください。

植野頭取…昨年6月に新設しました大阪中央営業部は、大阪府下13店の核店舗という位置付けであり、また一昨年に設置した大阪地区本部では、大阪地区での営業推進、営業企画、与信審査権限を付与し、大阪地区のマーケットの変化や顧客ニーズに対しスピード感をもつて対応できる体制を整えました。大阪中央営業部には人員26名を配置し、積極的に大阪府下の貸出金増強を図っています。また、11月には、企業集積度が高く、良質な法人マーケットを有します大阪府南部と西部地域における営業力強化を図るため、大阪南法人営業室と大阪西法人営業室を設置しました。

法人営業室は、既存支店内に有望な法人営業の開拓拠点として先行的に設置し、成果が確認できた段階で支店に昇格することを想定した拠点であり、平成19年10月に設置した尼崎法人営業室は想定どりの実績を残してきていることから、この秋にも支店への昇格を予定しています。

中期経営計画では、法人営業室を既存の3拠点を含めて10拠点到増やし、人員も140名を投入していく予定です。人員については、昨年5月に「地銀共同化システム」がスタートしたことにより削減可能となるシステム関係人員の再配置、既存地域エリアにおける人員体制の見直し、および定期採用により十分確保は可能と考えています。

また、当初の大阪戦略において、東大阪、八尾といった、もの作りにおける技術力の高い地域を拠点に選んだことにより、製造業のノウハウ、目利きが培われてきたことが大きな強みとなっております。今後は、この強みを生かしつつ、大阪府下企業への融資比率を現状の25%から、平成26年までに30%に高めることが目標です。これは、総融資量で見ると、中期経営計画の目標3兆円を達成するためには、全体で3000億円増加させることが必要であることから、大阪府下でその65%である2000億円を増加させるという計画になります。

残念ながら、昨今においては大阪経済も落ち込んできており、遮二無二残高を追いかけつつもりはありません。但し、地銀ならではの

の強みであるお客様との接点、つまり拠点は、拡充していくつもりです。

なお、頭取就任後のこの9ヶ月においては、新規開拓先の財務基盤と営業規模において一定の制限を設け慎重に営業展開を進めていることもあり、大きな損失が発生することもなく順調に成果を挙げています。R.A.R.O.A（リスク調整後利益÷資産）も大阪が一番高く、リスクに対する収益性が一番大きいという結果が出ています。私としては、スコアリングモデルといった機械的な手法によるのではなく、お客様と向き合うことでリスクを認識し、定性的な面を十分判断した上で、目標という数字を意識した努力を行ってまいりたいと思っています。

顔の見えるサービス体制

澁谷：今後の法人、個人顧客に評価される金融サービスとして何が求められるのか、お聞かせください。

植野頭取：地域金融機関に求められるものは、やはりface to faceでお客様の声に真摯に耳を傾け、お客様のニーズに沿った提案をするという、そういう姿勢を作っていくことが基本ではないかと思えます。

法人のお客様とは、長く安定した取引を目指すことが第一であり、それが地銀の強みであり得意とするところではないでしょうか。法人営業では、バリエーション開発部に、あらゆる

金融商品を駆使してお客様のニーズに的確に対応できる法人ソリューションチーム、ベンチャー企業を支援する元気企業サポート室、アジアを中心とした海外進出を支援する

ASIA業務サポート室、官公庁と連携して県内観光資源を活用した企画・提案を行い、県内情報を発信する観光企画室を設け、審査部には、財務アドバイスの専門チームである企業財務サポート室などを設け、お客様のあらゆるニーズに対処できる体制を構築していきます。観光企画室は、5年前の創立70周年を機に立ち上げましたが、来年は「平城遷都1300年祭」が開催され、県経済の起爆剤としての期待も高く、積極的な協力体制で地域活性化をバックアップしていきたいと考えています。

また、個人営業においては、住宅関連融資の専門窓口として、8箇所の住宅ローンセンターを設置しています。やはり、個人営業の中心は住宅ローンであることから、的確にお客様のニーズに応えられるよう体制整備をしてきています。また、富裕層へのPB業務については、昨年7月に、県北部・県南部に2箇所の拠点を設け、10名体制で相続対策や運用ニーズに応えられる人員を配置しています。必要に応じて証券会社等への研修にも参加させており、今後その効果が発揮されてくるものと期待しています。

現場は宝

澁谷：昨年6月に頭取に就任されてから、特に注力されてきたことはどういったことでしょうか。

植野頭取：昨年5月に、長年の経営課題であったシステムの共同化がスタートできたことで、その慰労と激励、そして今の厳しい環境の中で、是非、行員一人一人に私の思いを伝えたいと思いい、昨年11月より、全営業店を訪問すべく足を運んでいるところです。現在、約100ヶ店を訪問しましたが、朝夕の時間を利用して一日3箇所程度を訪問し、地方銀行の原点は営業店にある。お客様とface to faceで話を伺い、お客様のニーズに沿ったアドバイスをを行うことに尽きるんだ、ということを上げるとともに、営業店の行員の忌憚のない意見に耳を傾けてきました。

この営業店訪問を通じて、現場は宝だと改めて感じた次第です。営業は必ず自分の行動に対する結果が目に見える形で出るんですね。お客様に喜んでもらった時の達成感、満足感というのは、現場だからこそなんです。是非、しっかりとこの喜びを味わってもらえる仕事をして欲しいと思っています。私は、営業店を離れて15年になりますが、それ以前は25年間営業店で業務を行っていました。久しぶりに現場を見て、私自身が元気をもらった気がしています。

とにかく、こういう時代だからこそ、お客様と向かい合うことを忘れないで欲しいんです。

そうすることが、お客様との信頼関係をより深めるチャンスでもあるんですね。

地域における役割

澁谷：地方銀行が地域において果たすべき役割とはどのようなものとお考えでしょうか。

植野頭取：来年、「平城遷都1300年祭」が開催されますが、奈良県経済活性化の起爆剤になると期待しています。現在、1200万人が来県されると予想されていますが、近年の奈良県への観光客は、3500万人前後で推移しています。奈良県というのは、やはり観光立県なんです。昭和63年に開催されました「奈良シルクロード博」では、4000万人を超える観光客が来県されたわけですが、是非、これを機会に奈良の魅力味わっていただき、リピーターを増やしたいと思っています。

近年の観光収入は約2200億円で一人当たりになると約6000円ということで、県内に宿泊していただけないことがわかります。宿泊していただくためには、県内でどれだけ多くの時間を過ごしていただけるのか、やはり「平城遷都1300年祭」をゲートウェイとして、全国唯一3件もの世界遺産（法隆寺地域の仏教建造物、東大寺をはじめとした古都奈良の文化財、吉野から県境を跨ぐ紀伊山地の霊場と参詣道）を有する奈良県の魅力に触れていただくことが重要だと思っています。古墳群から、飛鳥時代の藤原京・法隆寺、奈良時代の平城京と、

歴史的に繋がった古の時間を堪能していただけるよう、我々もできる限りのお手伝いをさせていただきます。と考えています。

奈良は、「モノより心」、「物的豊かさより精神的豊かさ」、「人工より自然」、「喧騒より静けさ」、「少欲知足」の時代にあつて、京都とはまた違った魅力を秘めています。是非、これらを実践すること、広く県下に観光客を誘致していければと思っています。

重点戦略としてのCSR

澁谷：御行のCSRの取組について、お伺いさせていただきます。

植野頭取：当行は、企業理念にも「地域の発展に尽くします」と掲げ、地域密着型金融の推進に取り組みとともに、環境保全・社会貢献など、様々な分野で公共的・公益的な役割を果たしてきました。CSRについては、中期経営計画でも重点戦略の一つとして掲げており、総合企画部の中にCSRグループを設け、積極的に取り組んでいます。

CSRの取組内容は、①環境保全活動の推進、②社会貢献活動の推進、③CSRの組織化、④CSRに関する情報開示の充実の4項目を定め、中でも①、②を最も重要な事項として位置づけています。地域産業の活性化という観点からも森林事業を取り上げ、林野庁が推進する国産材の積極的な利用を通じて衰退しつつある林業を活性化し、荒廃した森林を整備することに

より、CO₂をたっぷり吸収する元気な森作りを進め、京都議定書の削減目標である6%の3分の2にあたる3.8%分の吸収を目指すという「木づかい運動」にも積極的に参加しています。更に、奈良県との連携事業として、吉野の森林保全と林業等の地域産業活性化を目指す「Yoshino Heart（吉野ハート）プロジェクト」を支援しています。

また、③CSRの組織化については、「平城遷都1300年祭」にちなんで催しも数多く開催されることから、当行OBを活用し、名所案内を行うボランティアガイドを組織化していこうと動いています。他にも、オリンピック選手を輩出し、全国大会で優勝経験もある女子ホッケー部を通じたスポーツ振興も行っており、あらゆる角度からCSRを推進していこうと取り組んでいます。

女性行員・若手行員への期待

澁谷：御行の女性行員、若手行員に対して、期待されていることはどのようなことでしょうか。

植野頭取：女性行員については、活躍の場が増えてきたと感じています。例えば、預かり資産営業やコールセンター業務など、人当たりの良さ、柔らかな物腰など、女性ならではの対応が喜ばれる場面があるんですね。中でも、預かり資産の推進営業は、女性行員がバイオニアであり、投信の販売でみても窓口営業の比率が50%を超えてきています。現下のマーケット情勢が

厳しい状況においては、お客様へのフォローアップも重要な業務の一つであり、またお客様の裾野を広げていくという点でも、女性の力に期待を寄せているところでは、女性のためには、コンプライアンスや商品知識、マーケット情勢に精通するだけでなく、女性ならではの魅力や人を惹きつける輝きにより一層磨きをかけていただき、「もう一度この人に会いたい」、「もっと話が聞きたい」とお客様に思っていただけの魅力的な行員になってもらいたいと思います。そのためにも、現在取り入れているコース別人事制度を改正し、今年度から新たな制度を導入しました。

具体的には、一般職という女性の職制に特定職を設け、得意分野に特化した営業を選択できる形にしています。また、新入行員においても、3年間は男女問わず、職制を決めずに、その期間に自分の特性を見極めてもらい、特性にあった職種、職制を選んでもらうという試みを実施してまいりました。

若手行員に期待していることは、4点あります。まず、「凡事徹底、基本を大切に」ということです。凡事徹底というのは、あたりまえのことをあたりまえに行う、しかも徹底してやるということです。

次に、「時代の流れ、変化を読み取る」ということです。不易流行という言葉がありますが、その時代時代の考え方がありますが、変わらないうところもあるわけで、その時々の流れを見極めることが重要です。そのためには、知識をつけ、自己研鑽に励むことが必要です。そうする

ことよって、自信に繋がりが、積極性が出てくるものと信じています。

3番目に、「夢と情熱を持って取り組む」とことです。最近では、早くして退職する人、諦める人が増えてきているように感じます。仕事に対する夢を持たないといけないと思います。そうでないと、我慢もできません。当行では、まず全員を営業店に配属し、営業店を経験させた上で、集合研修や行外研修を受けさせることによって、モチベーションを高めていくようにしています。やはり、最初に結果の喜びを感じてもらうことが大切であり、まずは営業店を経験させる効果は十分にあるのではないかと考えています。

そして最後に「自己研鑽に積極的に取り組む」ということです。

澁谷・植野頭取は、銀行員の喜びというもののどのようにお感じになっておられますか。

植野頭取・私は、大学時代経済学を勉強しましたが、やはり経済を肌で感じる事ができる職場だと思っています。現場において、金融知識をもってお客様にサービスを提供し喜んでいただければ、これが銀行員としての最高の喜びだと思います。そのためには、やはり自己研鑽・能力開発が必要であり、そうすることによって、色々な体験をし生きた経済が見れるということに繋がると感じています。

澁谷・最近、若い行員の方々と世代ギャップ

の中で、管理職の方々からコミュニケーションが難しくなってきたりするとよく聞くのですが、その点について何かアドバイスはございますでしょうか。

植野頭取・確かに、コミュニケーションが不足しているという事は、よく耳にします。

しかし、それは若手行員に何かを期待するのではなく、管理職が解決すべき仕事であり、支店長などには、あなたが風通しのよい職場を作ってあげてください」と言っています。

若手行員の話聞く機会をもつこと、話せる機会をもつことが大切だと思います。

仕事でも、プライベートのことで何か悩んでいないのか、自ら働きかけることです。職場の中で、そういう機会を設けることが必要ではないでしょうか。そうすることによって、若い人の力を引き立たせることができ、職場の活性化にも繋がるものと信じています。

澁谷・ありがとうございました。

(取材2009年3月17日)



▲南都銀行本店

「ホッケー王国 奈良」を支える 南都銀行女子ホッケー部

国内有数のホッケー強豪チームとして、全国にその名を轟かせる南都銀行女子ホッケー部。銀行業務・クラブ活動、いずれにおいても全力で取り組む姿に、銀行内外からの応援の声も益々高まってきています。チームのムードメーカーでもある東キャプテン、北野副キャプテンに、女子ホッケー部の歴史、地域貢献活動、今後の抱負等についてお話を伺いました。

聞き手:リッキービジネスソリューション(株) 滝川 秀則



滝川…女子ホッケー部創部のきっかけ及び歴史についてお聞かせください。

東さん…昭和57年、2年後に奈良県での開催を控えた「わかくさ国体」に向けて、当時、天理大学に代表される女子ホッケーチームを社会人にまで広げたいとの県からの要請に基づき、県内企業としては非協力しようというところから3名にて創部したことがきっかけです。

「わかくさ国体」には、県代表選手を5名派遣し、奈良県選抜チーム優勝に貢献したと聞いています。

また、創部10年目の平成4年には、全日本実業団選手権で初優勝を飾り、平成17年には、全日本選手権で悲願の初優勝を果たしました。

創部以来の主な戦績は、全日本実業団ホッケー選手権大会で優勝3回、準優勝6回、全日本社会人ホッケー選手権大会で優勝3回、準優勝10回、全日本女子ホッケー選手権大会で優勝1回、準優勝5回、高円宮杯ホッケー日本リーグで3位8回と、全国有数の強豪チームのひとつに数えられています。

また、単独チームだけでなく、国体においては奈良県選抜成年女子チームに多数の選手を輩出し、これまでに11回の優勝を飾ったほか、オリンピック選手も輩出する実績を有しています。

滝川…銀行業務とクラブ活動との両立におけるご苦労についてお聞かせください。

北野さん…私は今年で6年目に入りましたが、入部当初の数か月は練習のある火曜日、木曜日も定時まで業務を行った後に練習をしていたことを考えれば、現在は、仕事を午前中に切り上げ、午後はフルに練習に取り組める環境をいただいております。銀行のご配慮や職場の皆様のご理解に非常に感謝しています。

土日を含めた週4日という練習時間は、他の社会人チームと比べれば多いとはいえないかもしれませんが、限られた時間の中で、それぞれの選手が自覚を持って練習に取り組んでいることから、特にハンデイがあるという認識はありません。

当部の創部以来のモットーは「仕事とホッケーの両立」です。メンバー全員が「ホッケー



選手である前に一流の社会人であること」という目標のもとに、業務においてもクラブ活動においても「向上心とチャレンジ精神」を発揮できるよう努力してきています。

そういう意味で、苦勞を感じるといっても、企業スポーツを取り巻く環境が益々厳しくなる中で、こうして銀行や職場の方々に理解いただき、暖かい応援、支援をいただいているということへの感謝の気持ちを忘れず、その期待を裏切らないよう日々努めているところです。

滝川：女子ホッケー部の地域貢献活動（CSR）についてお聞かせください。

東さん：地域貢献といった大々的な活動をしているわけではありませんが、年に2回、中学生を招待し、当行のグラウンドで「ナント・ホッケースクール」を開催しています。

「ナント・ホッケースクール」は、日頃、土のグラウンドで練習している中学生にとって憧れの人工芝グラウンドでプレイできることもあり、毎年開催を楽しみにしてくれています。

また、他県の高校からも交流試合の要請があれば、積極的に参加させていただいています。

こうしたスクールや交流試合を機会に、私たちの試合観戦に訪れてくれる生徒たちも多く、私たちにとっても非常にいい刺激になっています。

今年の2月からは活動報告のチラシを銀行

内や試合会場で配布し、女子ホッケー部への関心を高めていただこうと活動しています。その効果もあつてか応援して下さる方も増えてきており、今後は、奈良に根ざしたチームとして、地域の方々にもこの活動を拡げていければと思っています。

特に国体では、男女、成年、少年を問わず、ホッケーは奈良県勢が好成績をあげていることから、南都銀行女子ホッケー部の認知度を更に高め、ホッケーを通じて地域が一体になれるような機会ができればと考えているところです。

滝川：今後、女子ホッケー部として、どのような活動をしていこうとお考えですか。



東さん：社会人チームが厳しい環境におかれている中で、こうした恵まれた環境の中でク

ラブ活動をさせていただいていることに感謝しており、やはり大前提として、試合に勝って、銀行だけでなく奈良県の皆様にも応援いただける実力を備えることが、銀行への最大の恩返しだと思っています。

今シーズンの目標は、9月の社会人選手権と11月の全日本選手権に優勝し、何としても日本一を勝ち取って、日頃応援いただいている皆様に喜んでいただきたい。まだまだマイナーなスポーツですが、私たちの活躍と、地道な広報活動や地域との交流活動を通じて、ホッケーの楽しさや面白さを多くの人達に伝えていくことが私たちの使命だと思っています。

更に、来年は「平城遷都1300年」を祝う大イベントが奈良で行われる予定です。地元で歴史ある強豪チームの天理大学と、お互いに切磋琢磨しつつ、何らかの形でこのイベントに貢献していければと考えているところです。

ちなみに、平城遷都1300年祭を積極的に応援するために当行が発売した記念定期預金「なんとdeせんと」の預金証書には、女子ホッケー部のユニホームを着た当行オリジナルデザイン、「ホッケーをする、せんとくん（平城遷都1300年祭のマスコットキャラクター）」が描かれており、県外の方々からも大変好評をいただいています。これを機会に、女子ホッケー部が同祭のムードの盛り上げに一役買えれば嬉しい限りです。

（取材2009年7月2日）

南都銀行のCSRに見る地方銀行のあるべき姿

「森林の保全と地域産業の活性化をめざす活動」

経営理念の二つに「地域の発展に尽くします」と掲げ、環境保全や社会貢献にも積極的に地域金融機関としての公共的・公益的役割を果たしてきた南都銀行。その中で、同行の注目すべき活動として、県の伝統産業である林業の活性化と、それに伴う環境保全に向けた具体的な取組について紹介したい。



南都銀行は、平成20年4月にスタートさせた中期経営計画において、非財務面での企業価値を高めていくため、重点戦略の一つに「CSRの推進」を掲げ、同年6月には、CSRに関する企画・統括を行う「CSRグループ」を新設するなど、より一層積極的に環境活動や社会貢献活動に取り組み、さらに地域社会や地元経済の活性化を推進することとしています。

同行はCSRのキーワードとして、「環境保全活動の推進」、「社会貢献活動の推進」、「CSRの組織化」、「CSRに関する情報開示の充実」の4つを掲げており、中でも「環境保全活動の推進」において、以下のとおり特徴的な活動に取り組んでいます。

第一の取組みとして、平成20年10月に奈良県と締結した「産業振興に関する包括的な連携協定」に基づく実務者級の「森林・木材業振興に関する情報交換会」を立ち上げ、この会を通じ、県の森林保全事業へのボランティア派遣や各種イベントへの協力など、森林や地球環境の保全、県産材の利用促進、地域産

業の活性化に向けた活動に取り組んでいます。

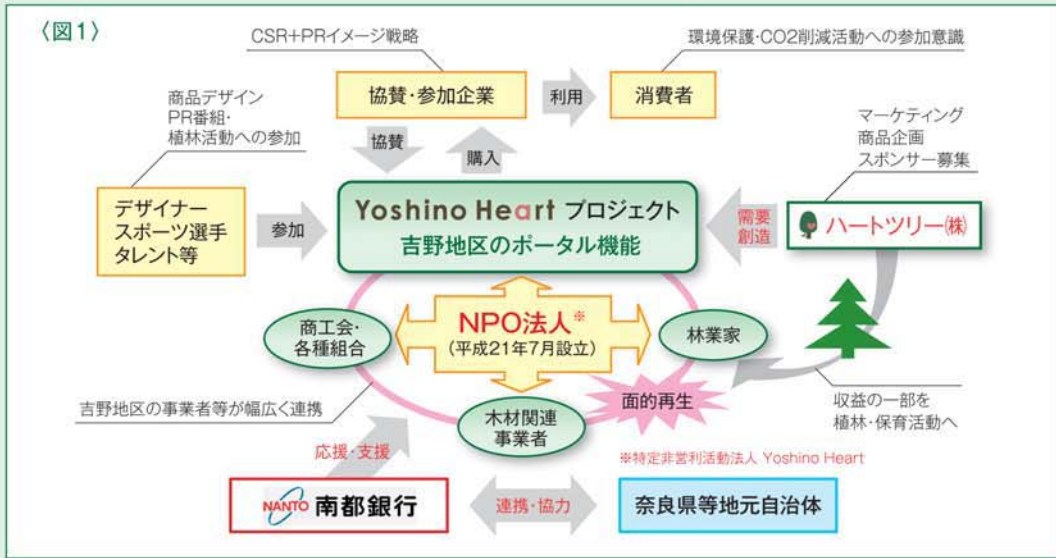
第二の取組みは、林野庁が平成17年度に取り組みを開始した国民運動である「木づかい運動」への参加です。この運動は、国産材の積極的な利用を通じて山村を活性化し、荒廃した森林を整備することにより、CO₂をたっぷりと吸収する元気な森作りを進め、京都議定書における温室効果ガスの削減目標6%のうち森林の吸収分として割り当てられた3.8%分の達成を目指すものです。南都銀行は、平成20年11月に銀行業界としては初めてこの運動のロゴマークの使用承認を受け、奈良県吉野産の間伐材を製紙原料に活用した「3.9ペーパー」の使用や、吉野杉の端材を使った割り箸の購入・配布により、木づかいの大切さをアピールしています。

そして、第三の取組みが、「Yoshino Heartプロジェクト」です。これは、マーケティング会社であるハートツリー株式会社が企画・運営するプロジェクトで、吉野産の杉やヒノキ等の木材を利用した木製品に冠する「Yoshino Heart」というブ

ランドの普及を通じて、間伐材を含む吉野産材の利用を促進することにより、①森林の整備とCO₂吸収量の増大による地球環境保全、②吉野の林業関連産業の活性化、等をめざす動



▲吉野での植樹活動



きで、プロジェクトによる収益の一部は植樹や間伐等の森林整備に役立てるといいます。(図1)

南都銀行は、その具体的支援の第一弾として、平成21年3月、首都圏に82店舗を展開する「ナチュラルロソン」に吉野ヒノキ製の「広

告入り割り箸(アド箸) 14万膳を提供し、これを媒体として、社団法人平城遷都1300年記念事業協会とのタイアップによる「平城遷都1300年祭」(平成22年1月〜12月開催)のPRを展開しました。(写真1)

同行は、その後もハートツリー社ならびに奈良県などの自治体、商工会、各種組合等と連携しつつ、取引先をはじめとする地元関連事業者にも広く同プロジェクトの参加を呼びかけるとともに、同行主催の各種イベントや店頭において「Yoshino Heartブランド」の木製品を配布するなど、さまざまな方面から同プロジェクトの応援・支援策を展開しています。(写真2)

これらの活動は、奈良県の77%を占める森林が、①95%が民有林である、②人工林が全体の59%を占める、③人工林の74%が間伐を必要としている、という現状にあり、「吉野」に代表される伝統産業の林業が、担い手の減少と高齢化、木材価格の低迷等により衰退し、森林荒廃の進行が深刻化してきているという事実に対し、地元の金融機関として真剣に向かい合うべきだという、同行の地域経済や環境に対する強い義務感の表れだと思えます。

こうした問題は、奈良県特有のものでなく、全国各地が抱える問題です。

南都銀行が取り組むCSRの具体的な活動の中に、地方銀行に求められる本来の役割があり、そこに地方銀行のあるべき姿が見えてきたような気がしています。

〈写真1〉吉野ヒノキ製「広告入り割り箸(アド箸)」



◀(写真2) 吉野杉の端材を使った箸

「新しい日本のかたち」を求め

伝統工芸のSPA業態を確立

創業約300年の伝統を誇る中川政七商店。その伝統を生かしつつ、大胆な経営発想の転換によって、伝統工芸であった麻製品・茶道具のブランディングに成功された、新進気鋭の中川社長にお話を伺いました。

聞き手：リッキーマジックソリユーション(株) 滝川 秀則



株式会社中川政七商店
代表取締役社長 中川 淳

中川 淳(なかがわ じゅん)
昭和49年生まれ 奈良県出身
京都大学法学部卒
平成12年 富士通株式会社入社
平成14年 中川政七商店入社、常務取締役
平成20年 十三代代表取締役社長に就任

問屋業からSPA業態への転換

滝川：会社の沿革についてお聞かせください。

中川社長：当社は、奈良町を中心に奈良晒(ざらし)という高級麻織物が徳川幕府のご用品指定を受け、生地問屋で賑わっていた1716年に創業しています。

その後、私の曾祖父である政七の時代まで問屋業を営んでまいりました。

しかし、明治に入り、最大の需要先であった武士が姿を消し、奈良晒が危機に直面し、殆どの問屋は蚊帳生地屋に転向したわけですが、曾祖父の政七は、何とか奈良晒を復興したいとの思いから、問屋業から製造元にまで廻り、田原、月ヶ瀬に工場を作り、織り子を

集め、出来高制を取り入れた織物体制と、木津川に晒し場を作り、生地を完成させる晒体制を構築し、ここに奈良晒を復興させたわけです。

しかし、典型的な労働集約型産業であったことから、昭和の人件費の高騰を受け、一時は機械織りか手織りかの選択を迫られる時期もありましたが、従来型の手織りにこだわり、機場(はたば)を韓国、現在は中国に移してきた経緯があります。

麻生地は、元々武士の袴(かみしも)が主流ながら、茶巾や法衣にも利用されていたことから、武士が途絶えた後も、着物生地として百貨店に納入されたり、茶巾など茶道具の布製品として取り扱われていたようです。

その後、父の時代に茶道具の総合製造卸を

標榜し、陶器、漆器などにも商品を広げ、茶道具の総合問屋として業態を変えることで事業を拡大し、25年前には本店を現在地に移転するにあたり、本店跡地において、当社事業の出発点であった麻事業を復活させようということから、遊 中川を立上げ、暖簾、コースターなどの一般雑貨商品を少しずつ製作し、小売の世界に入っていくたわけです。

その後、麻製品が徐々に認められるようになり、茶道具で培った卸の仕組みを麻事業にも取り入れつつ、2001年には、待望の東京(恵比寿)進出を果たすことになりました。

定期的に、まだ和雑貨というものが世の中に多くはなかったことも奏功し、雑誌等での露出の機会も多くなったが、これをきっかけに、「ブランド化を図っていくためには直営店舗による小売戦略が不可欠」との判断から、徐々に小売へ軸足を移し、現在の2ブランド、20店舗にまで拡大を図ってきました。これにより、製造から小売までの一貫体制、所謂SPA業態を確立し、従来茶道具の一部門であった麻事業が、現在では茶道具を上回る規模にまで成長しています。

現在では、直営店を通じて、お客様の方々の認知度もかなり高まってきており、特に奈良本店の売上は、この8年で3倍に伸びています。本店は、路地裏にひっそり構えており、目立つ建物ではないのですが、観光シーズンには観光客で溢れかえるほどの盛況ぶりです。当社商品ブランドが広く信認を得られたと実感しています。

ブランド戦略

滝川…御社の商品戦略、製品の特徴についてお伺いさせていただきます。

中川社長…私が当社に入った2002年には、既に「遊 中川」というブランドは軌道に乗りにかけていましたが、中川政七商店「遊 中川」というイメージが強くなっていったことから、1ブランドに乗っかり続けることへの危機意識もあって「粹更kisara」という第2のブランドを2003年に立上げました。



▲中川社長「遊 中川」本店にて

「遊 中川」も「粹更kisara」も、同じく雑貨を取り扱っていますが、「遊 中川」が、柄ものが主流のかわいイメージであるのに対し、「粹更kisara」は、ストイックなデザインでシックなイメージで作り上げています。また、「遊 中川」が、100%自

社オリジナルで組み立てているのに対し、「粹更kisara」は、約半分が他社からのセレクト商品です。これは、当社の掲げる「日本の伝統工芸を元気にしよう」というビジョンに沿った展開を実践するものです。今、地場産業が最も多く抱えている問題は、製造のフェーズでなく、流通のフェーズなんです。残念ながら、国、県といった行政は、ものづくりのフェーズにスポットを当てて支援しようという姿勢ですが、過去にそういった取り組みで成功した事例があまり見られないように、作っても売れない、つまり、流通フェーズに問題を抱えているケースが多いわけです。そこで、当社としては、「粹更kisara」の直営店を通じて、地場産業の流通フェーズを支援しようと考えました。当社は、流通の立場から、製造の段階で何が必要なのかも理解しているつもりですので、ものづくりの面でも協力ができることが強みの一つであり、当社の使命でもあると考えています。

昨年末に「奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり」(日経BP)という本を出版してからは講演の依頼も増え、地元のエッセイ、雑誌等にかかわる青年会からお声がかかることがあります。私は、「単なる物売りからの脱却を図り、ブランド化を進めることが重要である。」と申し上げています。

2005年からは、「遊 中川」においても、「プラスプロジェクト」と称するプロジェクトを立上げ、著名なメーカー、作家の方々のコラボレーションにより、こだわり度の高い

ものづくりを目指していますが、一方で、来年「平城遷都1300年」を迎える地元奈良においても、何か奈良を盛り上げるイベントができないかと考え、奈良にある素材や技術を生かした、奈良限定の「プラス奈良プロジェクト」を2008年から3カ年、特に力を入れるという計画でスタートさせました。奈良の生産者の掘り起こしを行い、こうした企業とのコラボレーションにより、全国的に認知される企業の一つでも生まれれば、結果的に奈良のイメージを高め、ひいては当社のブランド価値向上にも繋がってくるのではないかと期待しています。また、このプロジェクトについて、今年度のグッドデザイン賞にエントリーしています。実は昨年、弊社の「花ふきん」がグッドデザイン賞の金賞を受賞しました。金賞は、グッドデザイン賞の上位15に贈られるもので、ロボットや車に並んで700円のふきんが受賞したことは、すごい快挙なんです。

奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。
中川政七商店 十三代 中川 孝

日経デザイン編集長 責任編集
中小企業こそ、ブランディングが必要なのだ!!

◀2008年度グッドデザイン賞
金賞を受賞した奈良の蚊帳生地を使った「花ふきん」



H20.10出版された社長執筆本▶

現在のデザインの定義が、従来の造形や意匠といった観点ではなく、機性能が重視されてきている、つまりデザインの領域が本来的な捉え方によって変わってきている。また、このふきんは、蚊帳生地織物ですが、この商品化をきっかけに地場産業に新たな需要の道を作ったとして、地域振興への貢献という観点からも評価をいただいたと聞いています。ただ、これらの戦略の中で一貫していることは、如何に自社ブランド価値を高めるかということに尽きるんですね。

物売りからの脱却

滝川：御社と同じものづくりに携わる企業の方々へのアドバイスがあればお話しただけですか。

中川社長：単なる物売りからの脱却だと思いません。売れるものを作ろうと思っても、限界にぶち当たります。必要なのは、売れるものをつくることではなく、自分たちのブランドを作るという意識です。ほんの小さな意識の違いが、大きな違いを生むのだと思います。弊社の場合は、商品の特性からSPA業態という製造から小売までの一貫体制が一つの解になったわけですが、企業の特長によってブランディングの方法はそれぞれ違ってきます。ただ、共通することは、マーケットインでは中小企業は勝てない、プロダクトアウトで勝負をするべきだということです。

つまり、自分たちの思いを愚直に伝えていくことで活路は見出せるのではないかと。

また、商品においても、人においても価値観に対する共感が重要だと思っています。当社では、2年前に個人としての仕事に対する心構えとして、「こころば10か条」を定めましたが、これが思った以上に社員に好評であり、会社の方向性も明確になり、日々のやりがいにも繋がっているという声もあります。

銀行に期待すること

滝川：南都銀行とのお取引について伺いさせてください。また、今後銀行に期待することをお聞かせください。

中川社長：南都銀行とは、曾祖父の時代からの付き合いであり、曾祖父の時代、当社がかなり厳しい局面に立たされた際に、全面的に支援いただいたと聞いています。

今なお、地域に密着した銀行としての期待は高く、最近では、南都銀行が支援する「吉野ハートプロジェクト」の企画・マーケティングを担うハートツリー株式会社をご紹介いただき、吉野杉と手織り麻のコラボレーションが具体的に生まれるキッカケを提供いただきました。

また、銀行に期待したいことは、やはりネットワークを活用した情報力です。

当社の本業において、アドバイスを求めることはありませんが、本業の周辺に存在する、

当社にとって将来の果実となり得る機会について、是非アイデアをいただきたい。

そのためには、当社のことを出来る限り理解していただきたいと思っています。

残念ながら、それぞれの銀行、それぞれの担当者によって対応はまちまちであり、例えば、社内で作成した中期経営計画の説明の際に、期待していた反応をいただけなかった銀行もあるというのが正直な印象です。

是非、銀行という高い目線で大所高所からご指導いただき、企業の発展の一助になっていただきたいと期待しています。

(取材2009年7月2日)



▲本店跡地に開設した”遊 中川”本店

株式会社中川政七商店

創業

1716年

本社

奈良県奈良市池田町178-2-2F

資本金

10,000千円

設立

1983年

事業内容

茶道具の企画・製造・卸、麻を使った
雑貨・インテリアの企画・製造・卸・小売

代表者

代表取締役社長 中川 淳

<http://www.yu-nakagawa.co.jp/>

(平成21年7月末日現在)

地方財政の危機 —米国版—

リックマーケッツソリューション株式会社 代表取締役社長 富田 秀夫

今回の金融危機を、政府と中央銀行がタッグを組み、大盤振る舞いの景気刺激策とバランスシートを急拡大させる量的緩和策で、何とか小康状態にまで導いてきた。しかし、同じ手段が、地方レベルでも通用するかというと、話はそう簡単ではない。

米国の州の中で、最大の経済規模を誇るカリフォルニア州が深刻な財政危機に陥っている。コスト削減のために、給与カットは言うに及ばず、役所を平日も閉めたりして、職員に無給の休暇を強制的に取らせている有様。遂には、州の金庫が底をつく恐れが出て、一部の支払いを現金ではなく、33億ドルに及ぶIOU（借用証）を発行して支払うことになった。7月から始まる新年度予算では、一般会計が920億ドル水準であるにもかかわらず、歳入不足が260億ドルにも達する事が分かり大騒ぎに。

シュワルツェネッガー知事も、来年の任期満了を待つレームダック状態にあり、問題を解決する強力なリーダーシップが見られない。実績への支持率は、28%で、ニューヨーク州のパターソン知事と並んで、全米知事の中で最下位。頼みの綱の州債も、フィッチ社が、ジャンク債まで2ノッチに迫るトリプルBに格下げした。さらなる格下げがあれば、資金調達コストが、さらに高まり、ますます厳しい状況に追い込まれる。カリフォルニア州債と高信用力の州債との利回り格差は、一時1.71%にまで拡大した。

IOUの発行は、1992年に次いで2度目。当時は、バンカメが、同州で圧倒的な力を持っていたために、IOUの換金にも応じ、大きな問題は起きなかった。しかし、現在は、バンカメ自体が公的資金の注入を受け、とても州財政の面倒を見ている余裕はない。他の金融機関も似たような状況で、IOUの換金に難色を示す銀行が相次いでいる。こうなると、IOUは、10月まで換金できないことになり、経済への悪影響が心配される。

この状況を打開するには、税収増か歳出削減しか道はない。しかし、増税は、州上下両院で、3分の2以上の賛成が必要なため、増税に消極的な共和党の反対もあり、実現は極めて難しい情勢。歳出削減だけでは、赤字解消の道は険しい。フィッチ社も、格下げの理由として、今回の金融危機の影響というよりも、「構造的に予算を均衡させることができない」体質を指摘している。歳入の半分以上を個人所得税が占め、しかも、その半分をわずかな納税者の1%が負担しているという状況は極めて不安定で、税収の変動が激しい。かつては、高成長を謳歌したカリフォルニアも、最近は人口流出が進み、07年だけで26万人が機会を求めて、他州に転出した。税収減によるサービスの低下—人口流出—さらなる税収減という悪循環だ。

大もめした新年度予算は、160億ドルの歳出削減と一時しのぎの会計上のからくりで帳尻を合わせ、ようやく議会で承認された。これで、金融機関からの短期融資の道が開けるので、最悪の事態は免れそうだ。歳出削減では、教育や社会保障がターゲットとなるため、弱者にしわ寄せが行くことになる。ただでさえ、高失業率や住宅差し押さえで苦しむ同州の経済に、さらなる打撃を与える事は確実。朗報は、連邦政府の景気刺激策によるお金が、州や地方政府レベルにも流れ始めた事だが、ロックフェラー研究所のドナルド・ボイド氏は、今回の景気刺激策は巨大であるものの、効果は一時的で、基本的に赤字拡大基調が続くと分析している。

経済危機とともに訪れたカリフォルニアの財政危機は、有権者に不人気の政策を遂行できない政治、その結果としての国、地方自治体の財政危機、ファイナンスを支える市場や金融機関もまだリハビリ状態—など、日本でもお馴染みの舞台設定。今後の展開は示唆に富みそうだ。（7月25日記）