

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6号

八十二銀行特集

「菁々として育材を楽しむ」

代表取締役頭取 山浦 愛幸

じゅうだん会・ コンサルティング営業部の取組み

自然のめぐみを生かし便利で 豊かな食生活を創造する

株式会社みすずコーポレーション
代表取締役社長 塚田 裕一

金融市場の勝者

みずほ証券株式会社
市場調査本部統括部長 高田 創



菁々として育材を楽しむ

八十二銀行 代表取締役頭取

山浦 愛幸

考えてから走るのではなく、考えながら走るという「スピード感」と先進的なことを行っていくという「進取の精神」を養いたいと語る山浦頭取。あくまで地域に根ざす金融機関として地域経済に見合った成長を目指す。

新長期経営計画では、長野県内での存在感を高めるため、零細企業や個人事業者向けの融資を強化することを掲げている。「日本の真ん中で輝いている銀行」として長野県を基盤とした事業エリア展開を図ることを八十二銀行の使命としている。

「銀行は人が財産」であり、モラルアップには、「考え方の転換が必要」と語る山浦頭取に、「課題解決型営業」「じゅうだん会」等八十二銀行の独自の取組みについて伺った。

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



山浦 愛幸 (やまうら よしゆき)

昭和21年7月30日生 長野県出身 東京大学農学部卒業
昭和44年4月八十二銀行入行。国際部副部長、ロンドン駐在員事務所長兼務、上田支店副支店長、県庁内支店長、伊那支店長、取締役・検査部長、常務取締役・本店営業部長を経て、平成15年6月専務取締役に就任。平成17年6月代表取締役頭取に就任。
現在に至る。

澁谷…八十二銀行のPRポイントや強みについてご説明ください。

した。おそらく地銀の中では一番多いと思います。

で口座を開いていただいていることは大きな強みだと思います。

山浦頭取…長野県のしっかりした基盤は弊行の大きな強みです。長野県の間人は非常に真面目です。真摯な態度でお客さまの相談にのることが出来ていると自信を持っています。

澁谷…長野県で、貴行の口座を持っている人の占める割合はどれくらいですか。

澁谷…銀行業務と証券業務のシナジー効果はあります。

お客さまの懐に飛び込み、接点を強くしてきたことで、最近は大んだんと本音を言っているだけ関係になってきたと思います。

山浦頭取…およそ200万の口座があります。長野県の人口が220万人ですから、複数持っている方を含めて7割程度の方が持っているということになります。私は、十数年前支店にいたときに、松本の郊外に新しい店舗を作るため、テリトリーにある口座を集めて移

山浦頭取…証券会社と弊行の客層は違うようです。弊行に多くの運用資産を持ち、他の証券会社等にも運用資産をお持ちのお客さまもいらっしゃると思いますが、弊行には決済口座を持ちながら、運用資産の大半は他の証券会社等にあるというお客さまも多くいらっしゃいます。

銀行のビジネスモデルは、一部では、貸し金からお客さまの資産運用へと変わってきていますが、弊行の強みはこういつたときに発揮できるのではないかと考えています。また、課題解決型営業に力を入れており、いち早く401k推進チームを作り、18年9月末には151社導入、契約者は1万5千人になりました。

管活動を行ったことがあります。この際、中には保険に入るために作った口座もありましたが、新しい支店に口座が移動したことがきっかけで活用を始める方もいらっしゃると思います。このように、多くの皆様に何らかの目的

後課題です。
個人の資産管理がこれからどうなっていく



のかわかりませんが、いずれにしても商品の幅を広げ、お客さまのさまざまなニーズに対応するために証券会社を活用していかなければいけません。

お客さまと営業マンとのつながりは証券会社の方が強く、銀行は2年で担当が替わりますが、証券会社ではそういったことはありません。特に地域的な証券会社では、担当者が転勤しても、お客様を引き続き担当することもあるそうです。アルプス証券は個人を対象としているので、法人との取引はほとんどあ

りません。法人となりますと、いわゆる投資銀行業務のようなことになります。証券会社とのタイアップなどを検討する中で、いろいろな資産運用のお手伝いや、法人取引のサポートをしていかなければいけません。

特に法人では、取引企業のオーナーや従業員とのコミュニケーションを図り、ニーズをつかんでいくことが大切だと思っています。

澁谷…今までの八十二銀行では顧客にいなかった方を取り込めたなど、効果はありますか。

山浦頭取…弊行では、大手証券の証券仲介を4店舗で行っていました。9月からアルプス証券の証券仲介を11店舗で開始しました。アルプス証券によれば、タンス株券が全体のまだ半分ほどあるとのこと、今後証券や株券が無くなりますから、証券や株券として残っているものを取り込み、預かり口座を作っていくことが将来に向けての布石です。

澁谷…頭取として八十二銀行をどのような銀行にしていきたいですか。

山浦頭取…一つめは、当行の行員は真面目で掘り下げて研究していくタイプが多いのですが、一方でスピード感が劣っていると思います。特に本部にはスピードを上げてほしいと思っています。

私は、仕事についての決断は1週間以上考える必要はなく、3日も考えれば十分だと思

います。調査することもいろいろあると思いますが、あまり細かく調査しすぎるよりも、早く実行することが大切です。考えてから走るのはではなく、考えながら走るといふ風にしていきたいと思っています。

二つめは、昔から進取の精神を大事にしていますが、最近は少しそれが鈍ってきていますので、取り戻すようにしたいと思っています。私共が銀行に入行した昭和46年頃、IBMとチームを組み、全店統一CIFを導入した総合オンラインシステムを作りましたが、都銀もまだ行っていないかったこのシステムは大変に評価されました。

また、営業店に人が増え、増築や建替え、端末機の入替えが必要になった際に古くなった端末機などは、地区センターを作ったので利用しました。地区センターは当行が銀行界で初めて導入し、都銀など多くの銀行が弊行のセンター見学に訪れるようになってきました。こういった様々な先進的なことを行うことで、進取の精神を脈々と培ってきたと思います。

澁谷…進取の精神が、システム開発・センター設置などにつながり、「じゅうだん会」ができたということですね。

山浦頭取…弊行では、最初の第一次オンラインを昭和46年から開始し、数年間の準備期間を経て全店に普及させました。このシステムをIBMが仲介し琉球銀行へ提供しましたが、

これがきっかけで次期システムを琉球銀行と一緒に開発することになりました。この次期システムが稼働したのは平成元年5月です。この後、IBMが仲介して、このシステムを親和銀行、山形銀行、阿波銀行、宮崎銀行、関東つくば銀行へも提供しました。

このシステムは、各銀行がそれぞれカスタマイズしていましたが、さらに投資効率を上げるため、共同版システムというものを作り、徐々にカスタマイズしない方向に変わってきています。現在、山形銀行、武蔵野銀行、阿波銀行、琉球銀行、八十二銀行の5行で共同版システムに移行しています。ニーズを聞いてどの銀行にも共通にしていこうと、じゅうだん会の企画室を弊行の企画部の中に作りました。また、1年に1、2回は頭取が集まって打ち合わせをしています。

澁谷…融資支援システムに関しても共同で開発していくのでしょうか。

山浦頭取…融資支援システムの自己査定部分については、弊行で開発しました。今後、メンバーの意見も聞いてレベルアップしていきます。最近ではシステム投資に対する費用が膨らんでいて、銀行の中の経費も何割かは、システムに食われてしまっています。経費を節約するためには銀行も共同センターで運営・管理するようになればいいのですが、そこまではまだ踏み切っていません。



澁谷…地方銀行の機能と役割について、どのようにお考えですか。

山浦頭取…メガバンクと地方銀行、信用金庫の役割は違います。長野県には、製造業を営む中小企業が多くありますが、製造業界は技術革新が激しく、今年は業績がよくても来年はわからないという危機感が常にあります。こういった企業に安心感を与え、誠心誠意を尽くすことが地方銀行の使命だと思っています。また、同じ業界の横のつながりは少ないようで、銀行は、お客様とアライアンスを組み、ネットワークを広げ、売上が伸びるようサポートしていかなければいけません。

澁谷…地域貢献の取組みについて教えて下さい。

山浦頭取…環境についてはかなり力を入れて取り組んでいます。弊行は日本経済新聞社の2005年環境経営度ランキングで銀行部門1位になりました。銀行でISO14001を取得したのも、さくら銀行（現三井住友銀行）が最初で弊行はおそらく2番目です。茅野元頭取が環境に力を入れ、車が一番環境を汚染しているとマイカーを乗ることをできるだけ避けたりして、プリウスも初期に入れました。茅野は、環境を汚せば人類の明日はないと言いい、ISO14001を取得しました。

最初は、電気を消したり紙を減らすことが心がけていましたが、最近は環境会計を導入し、公表しています。また、役員家族を含めた活動である「エコライフ活動」によるCO2削減運動やキッズISOという、子供へのISOの教育も銀行をあげて行い、家庭でも教育するよう呼びかけています。また、茅野が中心となって長野県の優良企業が約380社入会している長野県環境保全協会を運営しています。国の地球温暖化について委託を受け、弊行からも寄付金を出しています。

澁谷…地域の方に開かれた素晴らしいギャラリーをお持ちですね。

山浦頭取…空いた店舗の1階を利用したギャラリーでの展覧会や、同じ敷地内にある財団建物の1階ロビーを使っている音楽会や長野県にゆかりのある画家の絵を集めた展覧会を企画しています。企画展以外の期間は貸しギャ

ラリーとして一般の方に使っていたのですが、こちらは1年先まで満杯と繁盛しています。個人の趣味で絵や写真、陶器などをやっている人たちの希望で、週単位に交代で開催しています。

澁谷…地域の皆さまの発表の場になっているですね。

貴行は東京で、長野に人縁や地縁がない先でも積極的に取引をしていらっしゃる、リスクをとっていると感じます。

山浦頭取…地縁がなくてもきちんと審査ができれば、様々なお客さまにご利用いただきたいと思っています。最近、東京都と埼玉県に法人営業所を出しましたが、長野県と同じように地道なお付き合いをしていただく方針でやっています。

長野県にはメーカーが多く、取引先の中心は製造業です。一方で長野県の流通業、サービス業に関してはあまり盛んではないかもしれません。前身銀行の頃から生糸への融資を行っていましたが、昭和の始めにどんどん駄目になっていきました。そのあたりから精密の方に転換していったのだと思います。そんなことから、製造業中心の産業構造となっています。

澁谷…長野県は、堅実な機械メーカーさんが多いですね。

山浦頭取…40社ほどが公開しています。部品、特に電子部品、自動車部品が強くなってきています。

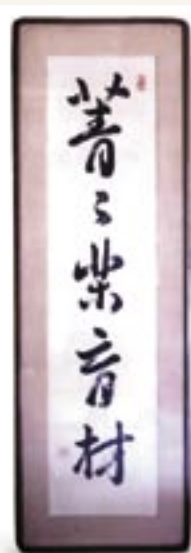
澁谷…私は菁菁塾で講演をさせて頂いておりますが、八十二銀行の行員の方は非常に真面目で勉強家だと感じます。

山浦頭取…当行はかつてより研修に力を入れていました。今から30年近く前、私が20代で人事部にいた頃、銀行の仕事に直結する研修は銀行できちんとやり、自己啓発的な研修は、休日に自主的な取組みとして勉強すればいいのではないかと焼き鳥屋で議論したところ、面白いと取り上げられ自主参加研修と呼ばれる研修が開始されることになりました。

澁谷…それが今も続いているのは凄いですね。菁菁塾とはどのような由来ですか。

山浦頭取…詩経の序に、「菁菁者莪 樂育材也」という一文があります。

昭和20年の初め、弊行頭取の飯島正一氏が『菁々樂育材』と揮毫したものが研修所にあります。菁々として育材を楽しむ、「我は若々しい優秀な人を育てることを心より望んでいる」という意味です。また、ずっと前、東京の中野付近に職員子女が東京に進学した時の宿を提供していました、そこは菁莪寮という名前でした。



▶ 菁々樂育材

澁谷…人材育成に力を入れていらっしゃるですね。

山浦頭取…本当の専門職を育てる必要があると考えています。今年4月から、金融市場関係や法律、銀行会計、システム関係、金融工学といった分野の専門職を育てるコースを拡充しました。ただ、専門職は、その専門性が価値あるものかどうかの判断や、評価する人がいない点で非常に育成が難しいです。今後、運用についてはしっかり検討していかなければいけません。

第27次長期経営計画でも、長期人材育成プランの展開を掲げていますが、企業は人なり、人材次第だと痛切に感じています。人をいかに育てるかというのは大きな課題です。

澁谷…若手行員や、女性行員に対して、どのような期待をされていますか。

山浦頭取…私は以前から女性の活用に入力したいと思っていました。女性の支店長は一

人いますが、他行と比べると少なく、遅れていると思います。今後は能力の高い女性の活用をきちんとしていきたいと思っています。

私は、今の若手行員には、精神面についての教育が必要ではないかと考えています。といますのは、子供も少なくなったのか、家庭が裕福になったのか子供を大切にするあまり、家庭では何不自由なく生活しています。我慢することの出来ない若者が増えてるようになっています。社会に出ると、特に銀行員になったりすると、我慢しなければいけない場面が多々出てきます。それは、規律を守ることや、コンプライアンスにも繋がってくると思います。

また、自己責任で歯を食いしばってやり抜く精神も必要です。私は、それぞれの行員が自立してほしいと思っていますので、課題を与え、プロセスについては行員自らが考え、サポートは自ら求めるという姿勢をとらせようとしています。こうすることで自主性が発揮され、達成感も味わうことができると思います。やり方を初めから指示してしまうと、考えることがなくなり、やり甲斐も少なくなってしまうです。それぞれが自分で考えて責任を持ってやる、という自己責任の連鎖が、組織の中で定着していくと非常に良いと思います。特に銀行は人が財産です。仕事の中で、楽しみや生きがいを持ち、行員ひとりひとりが能力を発揮していくことが銀行の発展につながると思っています。

澁谷…銀行にはこのところ自己責任が求められています。

山浦頭取…私が支店長をしていた時は、「一回は私に文句を言いに来なさい。文句を言う人は評価されるけれども、言わない人は評価しない。」と言っていました。

というのは、同じ分からしないことをやるにも、相手が聞く前に教えてしまうのと、わからないから教えて下さいと聞きにくるので、大きく違うと考えています。

今後は自発的に教えて欲しいと聞きにくるような、組織風土にしていく必要があると思います。

澁谷…以前と比べると、銀行員の負担が増えてきています。こういった中でモラルアップさせていくには、どうしたら良いとお考えですか。

山浦頭取…まず、頭の切り替えが大切だと思います。規制がかかり自由がなくなってきたと思うかもしれませんが、逆にこの規制の中ではこういうことが出来るんだ、と頭を切り替えることが重要だと思います。考え方の転換をした方がいいです。

澁谷…考え方の切り替えは本当に大切だと思います。変化をチャンスと捉えるのかまずいと捉えるかで違ってきます。頭取は非常に前向きに物事を捉えられていると感じます。

山浦頭取…私がそう思わないといけないですね。「落ち込まずにやることはやる」というスタンスをもつことが大切だと思います。ただ、そのことを4000人の行員に伝達していくことは非常に難しく、支店長会議で伝達しても全員にそういう気持ちになってもらうのは難しいです。東京など、違う環境を見た行員は、もっと厳しくやらなくてはいけないと思うようになります。伝達をしていくのは難しいですが、色々なチャネルを使い繰り返し言っていくしかないのかもしれませんが、形式を整えた「通達」だけではなく「心」がこもった伝達をしていきたいと思っています。



銀行の頭取のイメージは、近づき難く、堅いというのが一般的だと思いますが、山浦頭取はそのイメージとは違って、ざっくばらんで親しみやすいお人柄だという印象を受けました。行員の皆さんやお取引先の経営者との会話を脇でお聞きしていても、学校の先輩・後輩、友人同士のようなフランクな感じがしました。

八十二銀行の今年4月からの第27次長期経営計画のビジョンも「日本の真ん中で輝いている銀行」という覚えやすく、親しみやすいものですが、これも地元である長野県に対する頭取の深い愛着とお人柄を反映しているのでしょう。

インタビューでは、頭取が人材教育に力を入れておられるのが印象的でした。特に、「本当の専門職」を育成することの大切さを力説されていました。もともと長野県は教育県として有名ですが、八十二銀行も教育に力を注ぎ、私も土曜セミナーで「法人営業の進め方やコミュニケーション能力の向上」などについて講演をさせていただきました。毎回、参加された行員の皆さんが熱心に聞いてく

ださり、とても感激しました。

また、銀行員の負担が増え、モータイベーションの低下が懸念される環境で、頭取は「頭の切り替え」が重要であるとお考えです。「規制はあるが、その中でこういうことができるんだ」と前向きに考えるように行員の方々に伝えているとお話がありました。モータイベーションについては、「行員自らが考え、サポートは行員自ら求めるという姿勢をとらせることで、自主性が発揮され、達成感も味わうことができる」と仰っていました。

これはまさしく、頭取のこれまでの仕事に対する取組み姿勢に他ならないと感じました。ご自身が若手行員だった時代から、日々強い責任感で仕事に立ち向かい、前向きに頭を切り替えて創意工夫を重ね、お客様のために努力することを喜びとされてこられたからでしょう。

頭取は東京大学農学部のご卒業で、週末には畑仕事で気分転換をされる、とのお話でした。「日本の真ん中の銀行の真ん中で輝いている頭取」として益々ご活躍されることを期待しています。

八十二銀行概要

代 表 者	代表取締役頭取 山浦 愛幸
本 店 所 在 地	長野県長野市大字中御所字岡田178番地8
設 立	昭和6年8月1日
資 本 金	522億円
総 資 産	6兆463億円
預 金	5兆2,044億円
貸 出 金	3兆9,863億円
自己資本比率	(国際統一基準):連結 13.55%(速報値) 単体 13.45%(速報値)
従 業 員 数	2,964人
拠 点 数	国内 155店舗 本支店:141(内長野県内 125) 出張所:14(内長野県内 11) 店舗外現金自動設備:210ヵ所 ローソン共同ATM :全国4,436ヵ所 セブン銀行ATM:全国11,850ヵ所 海外 支店:1(香港) 駐在員事務所:2(シンガポール、上海)

(平成19年3月31日現在)

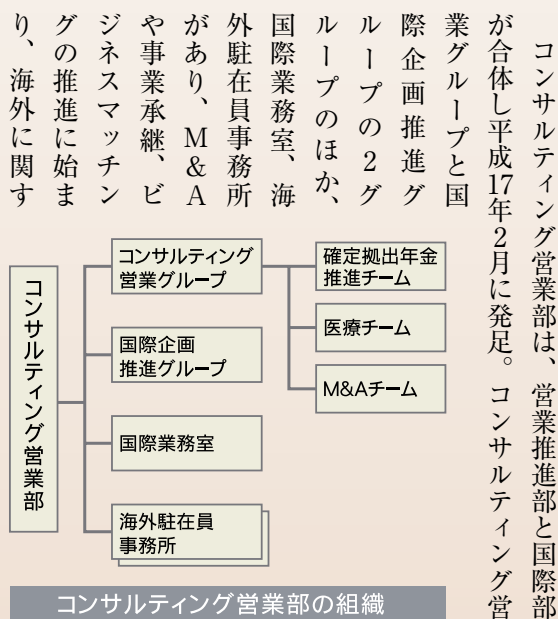
八十二銀行は旧国立銀行であった、上田に本店を置いていた第十九銀行と、松代に本店を置いていた六十三銀行が昭和6年(1931)8月1日に合併して設立され、数字の合計を行名とした。設立以来、長野県の製造業を中心とした産業の発展に、大きな貢献をしてきた。長野県の県民性とも言える「進取の精神」のもと、システム開発においてもリーダーシップを発揮し、地方銀行のシステム共同化プロジェクトである「じゅうだん会」を組織している。また、個人、法人顧客に対するコンサルティング業務にも力を入れており、確定拠出型年金(401k)においては、取引先による導入実績は地方銀行で第一位の実績をあげている。

クローズアップ 八十二銀行の戦略

八十二銀行は、多くのユニークな戦略を展開しているが、その中から特に注目すべき取り組みとして、「コンサルティング営業部」の充実した活動と同部の401kビジネスにおける女性行員の活躍、そして本格的な地銀共同システム「じゅうだん会」の運営と成果についてご紹介する。

コンサルティング営業部

八十二銀行コンサルティング営業部は80名の陣容を誇り、メガバンクに引けをとらない、法人向けソリューション機能の要である。「課題発見」「解決型営業」をキーワードに事業継承・M&A、ビジネスマッチング、ファンド・投資、確定拠出年金、海外ビジネス等と幅広い業務分野において取引先へソリューションを提供している。



る相談も一つの部署で対応する。取引先企業の悩みにトータルに応えることができる体制となっている。

地域活性化に向けた取り組み

同部コンサルティング営業グループの原山グループ長は「各種のファイビジネスと地域密着型支援に関する業務については、我々が担っています。長期にお客様とのリレーションを構築しながらお取引に結びつける、もしくは長野県経済を活性化させていくことで基盤を作り上げ八十二銀行全体の収益を上げていけるよう努めています。」と話す。地方は顧客からフィーを取りづらい環境と言われているが、「経営環境が目まぐるしく変化する中で、フィーを払ってそれに見合うきちんとしたコンサルを受けた」という企業、企業オーナーは増えています。高齢化の進む長野県でご相談の多い事業承継問題での自社株評価、相続税の簡易評価などに対応することでお客様からの信頼を得ています。「日本のものづくりを支える高い技術を持ちながら、事業継承問題に悩む企業オーナーが多い長野県にあって、非常に重要な役割を担っているといえる。」

一方、地域密着型支援については、「医療・食」に特に注力している。長野県は医師数、病院数が対人口比で全国平均より少なく、医療機関の活性化は

長期的に見ても必要であると考え、病院向けコンサルティングや先進的な病院の視察、新融資商品発売等により、医療分野への取り組みを強化している。また、長野県重要な産業である食の分野については、商談会を積極的に開催、ビジネスマッチングの成約件数も伸びている。



▲ 平成18年11月には、地銀5行共同開催による大規模な食品商談会「地銀フードセレクション」に積極的に参加、大きな効果を上げた。

こうした活動は、八十二銀行単独で取り組まず、県庁や関連諸団体等との連携を強化することで、最大限の効果が上げられるよう工夫をこらしている。地域経済活性化や地域産業育成など使命感を持ち地域のバックボーンバンクのような存在になることが、八十二銀行の願いであり、そこを十分意識した動きを心がけている。

ベンチャー企業の育成業務への取り組み

八十二銀行はファンド投資を通じた企業育成・支援事業についても積極的に取り組んでいる。11年前に最初のファンド組成を行って以来、現在に至るまで株式型のベンチャー投資ファンド6本と

普通社債型ファンド1本の計7本のファンドを組成し、ファンド総額は63億円に上り、地銀の中ではかなり早い時期から創業支援、ベンチャー支援に注力してきたといえる。前期（平成19年3月期通期）は、37社、772百万円の新規投資を行い、積極的な投資を続けている。また投資後のフォローとして、信州大学、長野高専、中小企業基盤整備機構等を交えた投資先との交流会を行ってきたほか、平成19年5月に地方銀行で初めて産業技術総合研究所と「相互協力に関する協定書」を締結する等産学官連携によるお取引先の企業価値向上支援を意識した活動をしている。

海外進出支援についても、進出する前の段階から長期間関わられるという地元金融機関としての強みを生かしている。経営者から事業計画・経営戦略をじっくりと聞き、ニーズに合わせて素早く対応し、自行だけでは補えない部分は、提携コンサル会社や外銀ネットワーク等を活用しながら対応している。

目先の収益や自前主義にとらわれず、これまで培ってきた取引先とのリレーションシップとノウハウの蓄積で、顧客からコンサルティング営業においても高い信用を置いていただける銀行を目指そうという姿勢は、他の地方銀行の課題解決型営業の推進においても、大いに参考になるだろう。

長野の資産運用を サポートする女性たち

八十二銀行コンサルティング営業部の機能の一つに、取引先企業に対する企業型の確定拠出年金（日

本版401k）の導入支援がある。これまでの導入支援実績は累計150社以上に上り、地銀NO.1の突出した実績を上げているが、その推進には同部の二人の女性行員が大きく貢献している。

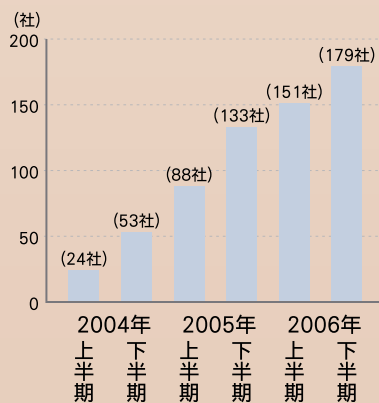
確定拠出型年金（日本版401k）を導入した企業にとって、加入者一人一人に対する「投資（運用）教育」の継続的な実施は、制度のスムーズな運営のためには避けて通れない課題である。加入者個人が自己判断で、積立てた掛金を株式や投信、預貯金、保険等に配分運用しなければならぬためである。

個々の加入者には「自己責任」による投資判断が求められるが、投資に不慣れな加入者が多い中、コンサルティング営業部の確定拠出年金グループでは、青木美代子さん、平井和愛さん二名の女性行員を起用、女性ならではのきめ細かな加入者教育に力を入れている。

企業に対する制度設計の提案については大手損保会社との提携により行っているが、従業員に向けた加入者教育や制度説明等は、地元出身で地元の方言を話す女性担当者を中心に対応している。このような役割分担には、お客様に親しみや安心感を持っていただきたいという八十二銀行の思いが込められている。

加入者にとっての「分かりやすさ」が重要

「私達は二人とも配属前は内部事務を担当しており、お客様と接する機会がほとんどなく、配属時はとても不安でした。しかし『自分自身が制度に詳しくない』ということは、不安なお客様の心理に一番近いの



確定拠出年金導入先企業数

企業型の日本版401kの導入実績は地銀No.1



▲ 確定拠出年金グループの
青木さん(写真左)、平井さん(同右)

ではないか』と気づいたことから、自分自身が分かりにくいと感じたことをお客さまに分かりやすく説明することにお客様にとっての価値があり、そこなら自分も力を発揮できると、逆転の発想でお客様に接してきました。」と振り返るのは、担当約3年半の青木さん。「加入者教育をきっかけにお金や資産運用に少しでも興味を持っていただけのように努めています」。現在の担当分野は、制度導入済企業への加入者教育が主であるが、今後は様々な経験を積み上流分野の制度設計・導入支援にも携わりたいと意気込みを話してくれた。

一方、同部の業務経験が約2年と比較的浅い平井さんも、「制度の導入を検討している企業経営者の方には、『社員の方々に自分のお金を自分

で運用するという機会を与えてあげることが会社としても大事なことです」とお話しします。これからは自分のお金は自分で増やしていく必要があるという、時代や環境の変化を説明するよう心掛けています。」と、分かりやすい言葉で企業や加入者と接する頼もしい存在。

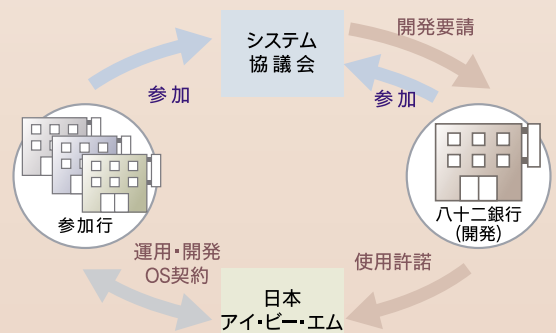
また二人は、導入企業の女性社員の方向けに「女性のためのライフデザイン」等をテーマにしたセミナーを開催、100名近くの参加者が集まることも。女性ならではの「お客様との距離感の近さ、分かりやすさ、身近さ」を活かす二人の活躍に期待が集まる。

じゅうだん会

じゅうだん会とは、八十二銀行、山形銀行、関東つくば銀行、武蔵野銀行、阿波銀行、親和銀行、宮崎銀行、琉球銀行の8行が参加するシステム共同化の仕組みである。システム開発力の拡大と商品・サービス開発のスピードアップ、開発人材の戦略的配置、共同化によるコスト削減を目的に、八十二銀行の開発した共同版システムをベースに参加行が合流、商品やサービス・事務手続きにも踏み込んだ業務の統合を図ろうという、他に例を見ない先進的な地方銀行のシステム共同化の取り組みとなっている。

じゅうだん会発足の歴史

じゅうだん会の歴史は、昭和61年八十二銀行と琉球銀行が新総合オンラインシステムの共同開発に合意したことに端を発し、その後平成5年には、親和銀行がその新総合オンラインシステムを導入



「じゅうだん会」には、「日本列島を縦断する仲間」という意味と、「柔軟に談ずる」という意味がある。八十二銀行が、開発するソフトウェアの使用権を日本IBMに許諾し、参加行は日本IBMにシステムへの適用を委託している。今後出てくる新規業務や機能の開発に際しては、八十二銀行と参加行が「システム協議会」にて内容を検討し、実際の開発を八十二銀行が担当、またシステムの運用・管理に加え、アプリケーションの保守作業などは日本IBMがアウトソーシングで請け負う体制となっている。

したことを皮切りに、他の参加行も順次合流、平成12年にじゅうだん会の前身である「6行会」システム共同化の基本合意がなされた。

共同化以前は、参加行が八十二銀行の開発したシステムを導入しても、自行の業務フローに合わせ個別にカスタマイズしていたため、維持負担が大きかったという反省から、業務そのものを共同化しなければならぬというじゅうだん会の基本理念が生まれた。そのため、じゅうだん会は、基幹系システムはもとより、より広範囲の業務をカバーする効率的な共同化を目指している。例えば、営業店端末・ATM、本部業務系、ネットバンキング、更には自己査定やCRM等までと非常に幅広い。また営業店端末についても八十二銀行が開発したものをIBM経由で参加行へ提供するため、インターフェースに手を加える必要はないというのも他にはない画期的な取り組みである。

じゅうだん会の発展的メリット

「当初の目的として掲げたシステム投資経費の削減、システム開発の拡大、スピード、人材戦略のほか、「知恵の結集」「知恵の相互活用」というプラスαの効果があがっています。

システムが同じですと新商品を共同開発する場合にもメリットがあり、最近では債権流動化を前提とした新型住宅ローンを共同開発し、順次参加行で販売し始めています。このように参加行の英知を寄せ集めて、短期間で良い商品にして販売できるのは、他の共同化の取り組みにはないことと考えています。今後もお客様にも働く行員にも喜ばれるシステムを開発していきます。(企画部じゅうだん会共同企画画室 綿貫室長)」

じゅうだん会の共同化はまさに参加行の頭取合意から始まったトップダウンの戦略であり、現在も毎年参加行の頭取が集い運営状況の報告や意見交換を行っている。

業務の統一化まで行おうという熱意をもって、スタッフレベルまで徹底的なミーティングを行って議論を尽くし、相互に納得した上で運営・推進されている。この理念に賛同できる銀行であれば、じゅうだん会は新規参加を歓迎しており、開かれた地方銀行のための共同化組織といえる。

複数の銀行の利害関係を調整し、共同組織としてのメリットを極大化するにはリーダーの存在とその意見調整能力が問われる。八十二銀行は各銀行の「音頭取り」としてリーダーシップを発揮する存在であるということを、端的に現した例といえよう。

自然のめぐみを生かし便利で豊かな食生活を創造する

株式会社みすずコーポレーション 代表取締役社長

塚田 裕一

株式会社みすずコーポレーションは、長野市に本社を置き、「みすず豆腐」をはじめとする凍り豆腐（高野豆腐）や油揚げ、おからなどの大豆加工食品の製造販売を手掛け、今年で創業105年目を迎える。凍り豆腐を食べやすいようにサイコロ状にカットしたり、油揚げに味を付けて販売する等、変化化する消費者のニーズに応じて創意工夫した製品を次々と生み出してきた。環境事業にも力を入れており、ゼロエミッションを掲げ、製造時に出る、おからや廃油などを再資源として利用している。4代目の塚田裕一社長に、伝統的な大豆製品を継承する使命感や環境に対する取り組み、銀行に期待することについてお話を伺った。

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



塚田 裕一（つかだ ゆういち）

昭和33年生 長野県出身 成蹊大学法学部卒業
昭和55年株式会社加ト吉入社
昭和61年みすず豆腐株式会社入社
（平成4年株式会社みすずコーポレーションに社名変更）
取締役、常務取締役、専務取締役を経て、平成13年代表取締役社長に就任。現在に至る。

兼職
長野ヤナセ株式会社 代表取締役副社長
信州きのこ株式会社 代表取締役社長

澁谷：会社の沿革と製品について教えてください。

塚田：高野豆腐は、平安時代からの伝統食品です。産地は北海道から九州まで日本全国にあり、農家が農業ができない冬の期間に副業として作っていました。

初代が、明治35年長野県上水内郡古牧村に、「古牧園」という高野豆腐の組合を作り、冬の期間だけ高野豆腐を製造していました。昭和4年、「古牧園」の二代目が、アンモニアによる膨軟加工処理の画期的な発明をして、日持ちのする、柔らかく、調理が簡便な高野豆腐の製造に成功し、「みすず豆腐」とネーミングして全国に発売しました。これによって、冬の期間だけでなく一年中高野豆腐を作るようになりました。製造方法の特許は取らず、メー

カーに製造方法を開示したことで、長野県は高野豆腐の産地になり現在ではそのほぼ100%を長野県で作っています。

高野豆腐は、昭和50年ぐらいまで需要が伸びていましたが、昭和53年をピークに成熟市場になりました。この時、納豆やそば、油揚げの製造を開始しましたがなかなか売上は伸びず、試行錯誤で生揚げに味を付けて加工したきつねうどん用の揚げを製造したところ、大阪方面の消費者に受け入れられ、スーパーに製品が並ぶようになりました。昭和60年には、いなりずし用の油揚げを作り、これも生産が間に合わない状況が続き、油揚げの売上は高野豆腐を上回るまでになりました。その後、マーケットの大きい業務用に特化しようと平成8年に油揚げ専門の工場を造りました。油揚げにご飯を入れるとき、油揚げが開きや

すく破れないという条件を満たしたものを作るには技術がいります。10年ほど試行錯誤を繰り返して納得できるものができました。このいなりずし用油揚げ専門の工場を作ったことを契機に売上は大幅に増加し、現在の売上の7割は油揚げ関連商品で、残りの3割が高野豆腐です。

豆腐や、油揚げのメーカーは、5年前は全国に約8千社あったのが、今では約3千社まで減少しました。その中で、味付けの油揚げの売上が20億円以上の会社は3社しかありません。油揚げは、技術的にも難しく、ロスが出してしまうため寡占化されている業種なのです。油の処理には、環境に配慮した排水処理の設備が必要ですが、それには資金が必要で、ある程度の規模を追及しないと難しいという点もあります。

こういう状況ですが、日本の伝統食品である油揚げはなくてはならないと思いますし、我々は作り続けるべき使命があると考えています。便利な形でいかに提供するかが今後の課題です。

澁谷…御社の強みとPRのポイントについて教えてください。

塚田…高野豆腐は、濃度の濃い豆腐を作って、冷凍させます。膨軟処理をして2週間程冷蔵庫に入れた後、乾燥機に掛けるとい、非常に手間の掛かる工程を経ます。冷凍、凍結変性、乾燥、熟成といういろいろなノウハウが集約された商品なのです。そういう意味で、高野豆腐メーカーは大豆タンパクの取り扱いには様々なノウハウを持っているため、技術的に高い商品を作ることができるが強みです。また、原料から製品まで一貫して作って消費者のお手元まで届けていますが、これはメーカーとしてのあるべき姿だと思っています。すし弊社の強みだと思っています。

澁谷…環境への取組みについて教えてください。

塚田…地球と環境に優しい企業を目指し、環境報告書を作りました。他企業に先駆けてゼロエミッションとして、廃水処理をするときに出てくるバイオガスを取り出してメタン発酵させたものを使い、再利用しています。メタ

ン発酵による残渣の処理や廃水処理は、おからを100%還元しているので、捨てているものはありません。弊社の生おからの排出量は、平成17年度で1万5千トンを超えました。廃油や油揚げでも大量の油を使っていますが、おからも油も全て再利用しています。先代が環境には非常に配慮していましたので、多額の投資をした結果、同じ工場で生産性は1.5倍にまでなりました。食品メーカーも環境対応型でなければいけないというのは間違いありません。パッケージもなるべく簡便なものにしています。

澁谷…新製品、新規事業について教えてください。

塚田…日本人が食べる大豆食品は生豆腐か納豆、大豆製品では高野豆腐か油揚げと非常に画一的ですが、アメリカでは大豆を使った豆腐のチーズやドレッシングなどたくさんの種類の製品があります。こういった製品をヒントに新製品を開発したいと考えています。

また、中国に安達有限公司という、東海澁粉、安達、みずが共同経営する会社を作りました。安達有限公司では、日本と同じ油揚げの機械を使っています、中国国内での油揚げの生産技術、生産量はともにトップになりました。

澁谷…今後の課題について教えてください。



▲ 排水処理設備

塚田…油揚げについては、業務用の生産、販売体制を確立させることが課題です。顧客のニーズが絶えず変化している中で、そのニーズに対応できる営業体制を組む必要があると思っています。業務用として機械を使って大量生産をしていかなければいけない一方で、手づくりでいかに温かみのある商品を出すかということも今後の課題です。今、量販店では、お惣菜に力を入れており、お惣菜の差別化が店の競争力になると考えられています。我々は供給側として、量販店が競争に勝つために求める手づくり感のある商品を作らなければなりません。手づくりを機械でできないということではなく、手づくりと機械が融合することで、この商売自体がうまくいくと考えています。

高野豆腐については、伝統食品として今後どのような形でお客さまに販売していくかが

自然のめぐみを生かし便利で豊かな食生活を創造する



課題です。少子高齢化の問題もありますし、例えば電子レンジで作れる高野豆腐など簡単に調理できるものを開発したり、学校給食へ紹介するなどしっかりと啓蒙していきたいと思っています。

澁谷…八十二銀行とはどのようにお付き合いをされてきましたか。

塚田…八十二銀行さんとは100年近くお付き合いをさせていただいています。今、会長をしている私の父が昭和33年に新会社をつくるとき、当時の小林頭取に大変お世話になりました。その後もバックアップをしてくださり、本当に感謝していると言っています。昭和60年に、工場を建てて三つ建てることになり、早く償却をして生産ラインを次々に作

らなければ間に合わないという状態が続きましたが、この時も財務面では大変お世話になりました。現在私が作りたいもう一つの油揚げの工場についても前向きにご検討いただいて、今後いい意味でのお付き合いをしていきたいと思っています。

また、銀行には全国にお客様がいっぱいいるかと思えます。我々は、地域の情報だけでなく、長野県外の情報も必要で、ぜひ情報面でもバックアップしていただきたいです。

また、食品業界は小さく人脈は非常に重要です。今まで、横のつながりは自ら作ってきたのですが、銀行に紹介していただくと、非常に入り込みやすく飛び込みで行くよりも決定率がずっと高いです。こういったビジネスマッチングの機会が私達の営業に非常にプラスになるありがたいことです。また、国内市場が縮小していく中で海外進出も考えているため、こういった時のフォローもお願いしたいと思っています。

澁谷…銀行のもつ情報やネットワークを企業の成長、発展のために提供してほしいということですね。今日は長時間ありがとうございました。

株式会社みすずコーポレーション 会社概要

- 本社：長野県長野市若里1606
- 創立：明治35年12月1日
- 設立：昭和24年4月21日
- 資本金：7,000万円
- 営業品目：凍り豆腐・油あげ・味付け油あげ・レトルト食品・チルド食品
- 売上高：年商85億円（平成18年3月）
- 従業員数：412名



提携工場 安達食品有限公司(中国 大連)

平成15年 安達集团公司、東海澱粉(株)、(株)みすずコーポレーション3社業務提携のもと、工場の稼働を開始。油あげの生産拠点として、これから発展する中国本土の市場並びに世界各国の市場へ進出予定。

- 総経理 孫 殿君
- 敷地面積 25,000m²
- 工場建屋 3,700m²
- 製造品目 油あげ 餅入り巾着



金融市場の勝者

みずほ証券株式会社 市場調査本部統括部長

高田 創

先日、「金融市場の勝者」（2007年、東洋経済新報社、高田・柴崎共著）というタイトルで本を出版する機会があった。筆者にとって本の出版は5冊目であったが、どのタイトルも自らがつけたものではなく今回も出版側の意向が強かった。当方が最初に思いついたタイトルは「銀行解体」だった。これをもって銀行の破綻を議論する意図は毛頭なく、銀行の機能が市場化されアンバンドリングするなかでクレジット市場を中心とした新たな金融機能が生じるという前向きなメッセージにあった。我々の主張は、銀行が資本性を有した貸出しを「擬似エクイティ」として供給し、デットもエクイティもパッケージで資本市場を丸抱えにした状況がもはや維持できないなか、金融機能も市場化し複線化せざるをえない状況にあることを議論することになった。また、銀行も金融市場の一参加者として「普通の企業」の見方に立った発想の転換が必要とのメッセージだった。しかし、編集側からすれば「銀行解体」では金融危機の頃との誤解を招くとの見方も強く、改善の案として検討されたのは、「金融市場の複線化」だったが、結局、タイトルは「金融市場の勝者」となった。

か黒か」の短絡的論調に銀行員の一人として辟易していた。しかし、出版後、2ヶ月が経過し改めて感じたのは、「金融市場の勝者」で銀行も「普通の企業」の見方が必要とする議論を我々が展開しながらも、結局、自らが「銀行村」の発想から抜けきっていなかったのではないかと改めて感じたことだった。

当初このタイトルに我々が抱いた違和感の背景には、金融機関の議論はテレビのワイドショーで行なわれるような「勝つか負けるか」ではないという意識があり、90年代後半以降のマスコミの「白

今年4月で筆者が銀行に入って丁度25年前が経過したが、大手銀行で名前が変わっていないのはなんと1行しかない大きな変化だった。戦後の銀行行政は機能面では専門金融制度でセグメント化された業務分野を数少ない銀行が担うモデルだった。同時に、地域という次元では一県一行主義に近い秩序、棲み分けが出来ており、互いに領分は侵さないことが暗黙の合意であった。25年前、漸く「金融の自由化」が議論されだした頃であったが、銀行は規制金利で超過利潤を享受する状況が続いていた。その当時、就職に際し、「銀行なんてどこもそんなに変わらない」と真顔で考えていた。しかも、店舗・商品の一つ作るのにも大蔵省の認可が必要な、いわゆる「箸の上げ下ろし」まで規制された時代だった。そうした秩序のなかでの意識は「勝者」という次元でなく、秩序と安定、地域のなかでの共存を無意識のうちに所与のものとしていたように思う。

80年代まで銀行の評価の尺度は「資金量」で決まっており、現実には格付けも資金量で序列が付けられる状態だった。それは典型的な規制産業、ユーティリティの評価尺度であり、業務分野・営業トリトリ・商品、更にその価格まで決められていたなか「普通の企業」の発想が生じるはずがなかった。同時に、戦後の右肩上がり経済にあつて銀行は規模拡大の利益を享受する、日本経済や地域経済の「インデックスファンド」であり、企業と一体化・地域と密着してその果実を共有化する「プライベートエクイティファンド」でもあった。バブル崩壊以降の不良債権処理を余儀なくされたのは、インデックスファンドであっただけでなく、その劣後部分を負担として一手に引き受け、それを「宿命」のように受け入れてきたことによる。しかし、90年代以降の戦後経済の大きな転換のなか、普通の企業と同じく自らの意思をもって将来を切り開く姿勢が求められ、そこには規制産業としての「宿命観」でなく、市場・資本の論理も不可避となる。

一方、銀行に従事する立場としてお取引先を見回せば、通常の産業は「勝つか負けるか」のゲームを日常としていた。戦後、日本国内では相応に秩序が保たれていた産業でも、70年代以降の円高・国際化のなかで否応なく競争に晒されてきた。70年代以降、「第二の開国」ともいえる世界的なう

ねりが生じながらも、筆者が銀行に就職した80年代前半は金融においては依然「鎖国」が守られ、その後、80年代半ばの日米円ドル委員会以降、開国が迫られたが、当時を振り返れば金融機関に切迫感は薄かったように思われた。その後、「開国」に応じた金融改革議論は生じて、それは業態毎の「業態問題」として村社会の「うちわ」の問題として扱われることが多く、金融の機能や利用者の利便性から発想するという「普通」の企業の意識には程遠かった。また、同じ分野においては競争があるとしても、店舗一つにも認可が必要なかでは、マーケティングの発想すらも生じるはずもなく、真の意味で競争という概念に銀行員は慣れていなかったのではないかとも思う。

90年代後半以降の金融危機のなか、銀行に対するワイドショー的な批判に対し、筆者も銀行員の一人として言われ無き批判として憤りを感じることも多かった。銀行とは金融のインフラを司る重要な機能として、世論のなかで単に潰せばいいというものではないとの意識があった。但し、そうした考えの潜在意識には「銀行は別だ」という考えが自らにもあったように思える。また、海外からの影響が及ぶ中で「海外の陰謀」という意識から「被害者意識」に閉じこもる面もあったように思える。しかし、経済全体が市場化・グローバル化のうねりに晒され市場での選別、市場価値の基準で遠心分離機にかけられる如く企業格差がつく時代になってきた。貸出しは銀行だけの特権ではなくノンバンクも含めた競合があり、ファイナンス手段は貸出しに限らない。預金は銀行の特権で

あるとしても、資金を預ける個人にとって預金もはや金融資産の単なる一つの金融商品となる時代である。

25年の動きを大きな変化と感じたとしても、世界レベルで見れば、昨今、国境を越えた銀行合併が繰り返られる状況下、本人が思った程の変化ではなかったのかも知れない。国内に目を転じても筆者が90年代に銀行の企業審査担当者であったころ、地域において「地域一番店」と呼ばれ確固たる地位を占めていた百貨店やスーパーが業態競争で再編を余儀なくされ、その後、その流れが地域建設業界等に及んできたことを目の当たりにしてきた。そうした観点からみて、地域金融機関のなかでも地方銀行は例外的に変化が少ない業態であったと考えることができる。

昨今、「越境バトル」として、県境を越えた出店競争が金融界では大きな話題になっているが、他の産業からみれば当たり前のことに映るだろう。マーケティング論では地域でドミナント戦略を取るならば集中店舗出店を戦略的に行なうことも選択肢にあり、さらに営業地域の拡大を行なうことも当然の戦略だ。金融も流通業の一つの産業とすれば、スーパーやコンビニ、ファーストフード業界で生じたような変化が生じてもおかしくない。しかも、ITの技術やリスク管理に伴う固定費用はいまや嵩むばかりである。今後、郵政公社という日本最大の銀行の民営化は、地域で同じコスト競争力をもたないと維持できない「価格破壊」を引き起こす可能性もある。

90年代のバブル崩壊以降の金融機関のゲームはさながら「敗者」を選別するゲームで、その基準は自己資本比率だった。2007年になり不良債権問題は後退し自己資本比率も十分な水準に達してきた。これからのゲームは従来のような「敗者」を選別したゲームから、「勝者」を選ぶゲームに向かいだしてきていたのではないか。そこでの基準は「収益性・成長性」、更には企業としての成長に向けたストーリー性が求められる。「金融市場の勝者」とタイトルをすることで編集者は筆者に図らずもそうしたメッセージを送っていたのかもしれない。

今や金融機関が進む道筋は行政が引いてくれるようなものではなく、従来の金融行政にノスタルジアを感じても仕方ない。不良債権問題に一息ついた今日の局面はなんとなく居心地のよさもある「ぬるま湯」の状態である。しかし、「勝者」を決める観点から見れば、本当の意味の競争、厳しさはむしろこれからなのかもしれない。

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、昭和62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長チーフ・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



リッキービジネスソリューションは

金融機関の『営業戦略』と『研修』を お手伝いします。



営業企画

営業戦略/マニュアルの企画・策定
 ビジネスマッチング企画・運営
 情報収集・分析・活用支援

銀行の 営業戦略

人事企画

人事制度の企画・策定
 営業研修計画の策定・運営
 研修・講演の運営

経営企画

経営企画書/
 マニュアルの
 企画・策定

信頼を勝ち得るソリューション

金融機関トップと、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・営業戦略などをご提案します。

研修・セミナーによる充実の フォローアップ

メガバンク・地方銀行ほかで、研修・講演を数多く開催しております。
 営業スキル・ノウハウの定着をお手伝いします。



銀行員のための総合情報サイト

<http://www.ginkouin.com>



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