

金融機関.YOM^{ドットコム}

銀行員のための総合サイト「銀行員.com(ドットコム)」と連動した情報を紙面でお届けします。

<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 

June 2008

VOL. 10

大垣共立銀行特集



金融業からサービス業へ

取締役頭取 土屋 嶢

女性応援プロジェクト

担当部長 岩田 かおり

担 当 松澤 里香

クローズアップ

生活応援移動プラザ「レスキュー号」

社長インタビュー

株式会社文溪堂

代表取締役社長 水谷 那照

時価会計再考

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

「中小企業が直面している課題 将来の課題」はなにか

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

金融業からサービス業へ

常に新しいサービスを世の中に発信し続けている大垣共立銀行。従来の活動地盤である岐阜県内にとどまらず、いまや日本経済発展の中心ともいえる愛知県全域にその営業エリアを拡大し、地域とともに成長を続けています。

中期経営計画「THE NEXT」では、「challenge」収益パワーアップをスローガンに、顧客満足度のさらなる追求と、強固な経営体質の構築を図るべく、その活動の厚みをましています。離婚ローンやシングルマザー応援ローン、斬新な店舗づくり…等、いわゆる「銀行」のイメージを塗り変えていく大垣共立銀行のリーダー土屋頭取に、「金融業」から「サービス業」への転換についてお話を伺いました。

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



土屋 嶠 (つちや たかし)

岐阜県出身
慶応義塾大学法学部卒
昭和45年富士銀行(現みずほ銀行)入行、昭和52年5月退職、同年6月大垣共立銀行入行、昭和57年取締役就任。昭和59年常務取締役、昭和61年専務取締役、平成3年副頭取を経て、平成5年6月取締役頭取に就任。

大垣共立銀行 取締役頭取

土屋 嶠

お客様の目線に立ったサービス

澁谷…御行は日本初の金融商品やサービスを次々と提供されていますが、それはどうしてなのでしょう。

土屋頭取…あくまでもお客様の目線に立つということを大事にしています。そして、どうしたらお客様の利便性を向上させられるか、さらに、実施するなら少しでも早くということを中心に考えています。

今から十年と少し前になりますが、100周年を迎えようとしていた頃、若い行員たちの意見を聞くと、「大垣共立銀行という名前が長すぎる」、「大垣という地名を含めて知名度が低い」、「知名度を上げてもらうか銀行名

を変えてもらわないとやって行けない」と強く言われたことがありました。

どうしたらこれを打ち破れるか。銀行の名前を変えるだけでも膨大なお金がかかりますからね。地方銀行でも何行か長い名前の銀行があります。それと、地方の名前では勝負できないといっても、この地域というなら、「イビデン」さんは揖斐川電気工業からイビデンになりましたし、「西濃運輸」さんもこの地域の西濃を社名に使っています。とにかく、「長い名前」も、「大垣」という名前も恥じることはないだろうと、名前よりもイメージを変える戦略にしたのです。

お客様の目線に立ったいろいろな新しい商品やサービスは、そこから矢継ぎ早にでき上がって来たということです。

今や大垣共立銀行の名前を変えてください

という声は、うちの行員からはほとんど聞かなくなりました。

澁谷…銀行のイメージが変わったことで、行員の意識も変わったのでしょうか。

土屋頭取…変わりましたね。何度も何度も繰り返しやっているうちに、私の考え方がだんだん浸透してきました。そして、ひとつふたつと実績が出てくると、やがてそれが自信につながり、自分たちは間違っていないんだという意識が芽生えて、次から次へといろいろなことを言うようになりましたね。

澁谷…銀行の貸出業務においても、「貸す」から「お客様に借りていただく」というように、まったく違う発想をしないと、選ばれる銀行にはなれないと思います。

土屋頭取…住宅ローンがまさにその典型でしょうね。お客様にしてみれば、住宅ローンを借りている間はその銀行と付き合っているかなければならない。でも、逆に発想すれば、付き合いたいと思っただけのサービスがあれば、お客様の方から住宅ローンを申し込んでいただける。

だから、そのためにいろいろな商品やサービスを考えましたね。例えば口座管理手数料をお客様から頂いて口座を開設していただく時代も必ず来るだろうと、サービスを満載したゴールド総合口座（口座管理手数料…年間2、100円）やスーパーゴールド総合口座（口座管理手数料…年間5、250円）も作りました。今やかなり口座数も増えてきていますよ。

澁谷…日本一周とか、温泉旅館に泊まれるとか、銀行取引で獲得したポイントを好きな特典に引換えできるサンクスポイント・プレゼントというサービスがあります。

土屋頭取…お客様にとって平等感がないといけない。たとえば、新規の定期預金を作っただけだときはしっかりしたノベルティーを差し上げて、継続の時はポケットティッシュ数個で終わらせてしまうなんて。むしろ継続していただいたお客様を大切にしなければ。平等にサービスをさせていたくにはどうしたらいいのかと考えて、平成7年からポイントを付けることにしました。

女性応援プロジェクト



澁谷…昨年、離婚ローンやシングルマザー応援ローンを発売され、そして今回「女性応援プロジェクト」を立ち上げられました。その狙いについて教えてください。

土屋頭取…例えば住宅ローンなら、実際に相談で来店されるのは、土・日にご夫婦で一緒という方が多いんです。それに、決定権は誰が持っているかというと「女性」なんです。家計を握っているのは女性ですから。だったら、女性向けの商品を考えなければいけないと思いましたね。投信にしても住宅ローンにしても

女性が自ら利用される時代になってきました。だから、これからは女性を主体に考えることが必要なのです。

「離婚ローン」は、離婚経験のある女性の一言がきっかけで誕生しました。たとえば慰謝料は女性にとって離婚後の生活費ともなる費用ですが、男性に資金がないために、もらえないというケースも世の中にはあります。そのような際でも女性を応援するにはどうしたらよいか。その答えが離婚資金専用のローンだったのです。

その次に、子どもがいるのに夜遅くまで働かなければならないシングルマザーのお母さんたちを応援するためのローンも必要ではないかと、どんな視野が広がって来ました。

その時、こういった商品は、女性のための商品なのだから、男性ではなく女性自身が考えるべきだということに至りました。そして、女性を部長とする、女性による女性のための応援チーム、「女性の応援プロジェクト」を立ち上げたのです。

商品の開発はもちろん、販売やリーフレットを作ることにしても、全て女性の目線で行って行きたいと思っています。

つきあいたい銀行ナンバー1に

澁谷…御行は、2005年の10月に、『週刊ダイヤモンド』の「つきあいたい銀行」でトップにランクされていますけど、どのような点が

お客様から評価されていると考えていらっしゃいますか。

土屋頭取..お客様の声を伺っていると、「利便性」とか「親しみやすさ」に評価を頂いているようです。

それと、マスコミとかに取り上げられると、行員ひとりひとりの自信にもつながってくるのでしょね。自分たちが見られていると意識することは、やはり大事なことだと思います。お客様の方から、「お前のところは日本で最初だとか言っているけど、サービスが全然なっていないではないか」とか、「大垣共立だと思って取引していたのに、この様は何だ」と言われないように、いっそう努力が必要になってきます。それに加えて、「つきあいたい銀行の第1位」になったら、もういいかげんなサービスで許されるわけがないんです。

澁谷..店づくりもすてきですね。岐阜のエブリデープラザは、コンビニとかいろいろなの

が同居している。
土屋頭取..面白いでしょう。この店舗の開店時に、どうやってPRするかということになりましてね、スーパがやっているように「アドバリン」を上げたんです。それからもうひとつ、ガソリンスタンドでやっている旗振り。店舗が幹線道路沿いにあるので、いぶかる行員を説き伏せてガソリンスタンドの開店のときのように旗振りと呼び込みしました。



▲ イタリアンレストランが同居する岡崎支店

高山で開店したときは、古い街並みですから「ちんどん屋」による開店告知をしました。「さあこれから開店だ！行ってまいります」と、ドンチャッチャと街並みを歩くんです。

それからインストアブランチでの開店の時は、「館内放送の手前、音は一切禁止」と言われて、「そうか、音は禁止か」と思う傍から、パリのモンマルトルを思い出しました。パントマイムを。子供を連れのお母さんたちがそれを見に来てるんです。その店長は公募で唯一銀行員以外から店長になった女性店長です。これも全国初ですよ。

「いらつしやいませ」とテーブルカットをして、それでおしまい！ということではなく、「お客様が喜ぶものは何か」と、いつもいつも考えて実行しています。

澁谷..CSR、社会貢献においても様々な活動をされていますね。

土屋頭取..社会貢献活動は、今や企業にとって当然やらなければならないことですね。当行では、10年以上前から社会貢献推進委員会という行員主導型の委員会があり、ベルマークを集めたり、テレホンカードを集めたりと、行員たちがいろいろな企画を持ち寄って草の根的な活動を続けてくれています。

また、100周年のときに女子行員たちの声で始めたパディントンベアというキャラクターがありまして、この絵本を毎年子供たちに寄付しています。「三つ子の魂百まで」と言いますが、その子たちが大きくなって大垣共立銀行のことを思い出してくれるかもしれませんし、ひよつとして口座を持つてくれたりしたら大成功ですね。

サービス業としての大垣共立銀行

澁谷..頭取になられて15年が経ちますが、大垣共立銀行の今をどう思われますか。また、最も注力したことは何でしょうか。

土屋頭取…金融業そのものの変化に対して最低限しなければならなかった対応は出来たと思います。その上で私は、大垣共立銀行の位置付けを金融業から「サービス業」へと転換させてきました。この地域に対しても、いろいろな形で大垣共立銀行のイメージを伝えてきましたから、だいぶ浸透してきたと思います。

変えてよいもの、変えてはいけないもの、それぞれを大事にしていきたいですね。変えてはいけないものは、大垣共立銀行そのもの。また、私たちの都合で変えてしまったことで、お客様に迷惑がかかるようなことがあつてはならないと思っています。

注力したことは、絶えず絶えず、繰り返し繰り返し、新しいサービスを提供してきたことです。そしてそれは、これからも続けていきます。

若手行員への期待

澁谷…頭取は積極的に若手行員の経営参画を進めていらっしゃいますが、若手行員に期待することは何でしょうか。

土屋頭取…大垣共立銀行の文化、伝統、考え方、そういったものを継承して行って欲しいと思いますね。私は、あくまでもお客様目線で地域密着を大事にして来たけれど、次の世代が何をしても儲けさえすればいいなんて変わってしまったら困るわけです。

だから、今ある大垣共立銀行の思想を、これでもか、これでもか、というぐらい教え込もうとしています。そうしてこそ、地域密着型の銀行が残っていくはずだと私は信じていますから。

澁谷…今年の入行式で新入行員へどのようなメッセージを伝えられましたか。

土屋頭取…私は十数年前から、「サービス業」を目指そうと言い続けてきましたが、今こそ大垣共立銀行がサービス業として大きく飛躍しなければならぬ重要な時期だということをまず伝えました。そして、競合がますます激しくなる中にあることも、大垣共立銀行らしくあることこそが自らの強さにつながる、そのためには、この地域のお客様にあわせた商品やサービスを自らの目で見て確かめながら捕らえて行って欲しいと強調しました。若い世代に期待することは大きいですからね。

発想の原点

澁谷…最後に、新しいことを次々となさる頭取の発想は、一体どこから来るのでしょうか。

土屋頭取…決して「目立ちたい」というようなことではなく、やらなければならぬと思えることが自然と見えてくるというような感じです。

「サービス業」としての大垣共立銀行がある程度完成して、自分自身が辞めるときの夢は、新聞の全面広告に「これ以上どんなサービスができますか、大垣共立銀行。」と広告を出すことです。もちろん物理的に不可能なことは出来ませんが、我々としては、ありとあらゆるサービスを完成させて来ましたと。おそらく、そのような広告はできないでしょうけど、挑戦して行かなければならないと思っています。



▲ 大垣共立銀行本店

女性応援プロジェクト

大垣共立銀行

担当部長 岩田 かおり
担 当 松澤 里香

2008年3月3日、「ひなまつり」の日、女性による女性のためのプロジェクトが大垣共立銀行で誕生しました。その名も「女性応援プロジェクト」。このプロジェクトを推進する、担当部長の岩田さんと、専任スタッフの松澤さんにお話を伺いました。

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 小原 光男



小原.. 個人として、これまでどのような経歴をお持ちですか？

岩田.. 私は、平成5年の入行ですが、これまで融資係一筋でした。はじめは融資事務を担当し、次に個人のお客様のローン、そして、このプロジェクトへの配属が決まるまでは、役席者として法人融資を担当していました。

松澤.. 私は平成13年の入行で、銀行に入って7年です。そのうち4年が営業店で、3年が本部です。営業店では主にローンの窓口と法人融資を担当し、本部に来てからは、この女性応援プロジェクトが置かれた業務開発部で商品やサービスの企画を担当してきました。

小原.. 女性応援プロジェクトのメンバーは、どのように構成されているのですか。

岩田.. 全員で9名です。私たち2名が専担で、残りの7名は、本部や営業店との兼務ということで構成されています。

小原.. どのように活動しているのですか

岩田.. 月に2回くらいの会議を持ち、新しい商品やサービスの企画を練っています。兼務のメンバーは日常の業務を持っていますから、一同が集まることのできる時間を調整しながら、進めています。

小原.. プロジェクトが立ち上がって、行内での反響はいかがですか

岩田.. 大変注目をしてもらっています。また、新聞社やテレビ局の方に取材をしていただけるなど、行外からの期待も感じています。

小原.. プロジェクト発足から、まだ一ヶ月が経過したばかりのところですが、何か具体的な成果はありますか。

岩田.. 女性応援プロジェクト発信の第一弾商品として、4月8日、女性向けの医療保険「フェミニヌ」の取扱を開始しました。これは、女性に嬉しい商品という切り口で私たちが選んだものです。また、同じ日に、私たちとお客様との新しいコミュニケーションツールとして、「パディントンTIMES Ladies」という女性向けの情報紙を創刊しました。

小原.. 「フェミニヌ」や「パディントンTIMES Ladies」の反響はいかがですか

岩田.. 営業店には、「女性応援プロジェクトが発足しました」という宣伝も兼ねて、お客様へご案内をお願いしていますが、いずれもご好評をいただいているとのことでした。

小原.. 窓口担当行員への研修などにもプロジェクトが関わっているのですか

岩田…研修に関しては、担当がありますからそちらで進めてもらっていますが、プロジェクトがどのような想いでその商品をお勧めするのかといったことについては、研修などの機会を通じて、私たち自身から伝えています。

小原…営業店にいらした経験から、現場の感覚を大切にしながら商品開発に臨んでいらっしゃるのですね。

松澤…営業店にいた頃の私は、次第に当行で取り扱う業務が増えて大変になっていく過程の中でも、次に当行はどんな新しいサービスを出すのだろうと、楽しみにしていたようなところがありました。もちろん、新しいサービスの登場によって、覚えなければならぬ事柄が増えて大変にはなりますが、それよりもお客様から一層の関心を寄せていただけることの方が嬉しかったですね。そして、それがやりがいにつながっていました。

小原…同じ商品しかない、困ってしまいますものね。

岩田…お客様にとって、商品やサービスの選択肢が多いということは大切なことだと思います。いろいろな商品やサービスの中から、それぞれのお客様に合うものを選んでいただけますから。

小原…第二弾としては、どのようなことを考え

ていらっしますか

岩田…まだ発足したばかりですから具体的に申しあげるのは難しいですが、次はぜひ、私たちの中から新しい商品やサービスを生み出して行きたいと考えています。すでにメンバーからはいろいろなアイデアが出てきていますが、できるところから手をつけて、ひとつでも多くのサービスを誕生させたいですね。

小原…これから入行される方や、ほかの女性行員の方に向けてメッセージをただけませんか。

岩田…私たちのプロジェクトがあるというだけでもお分かりいただけるように、当行には女性や若手行員が力を発揮することができるところが用意されています。だからこそ、これから入行されるような若い人たちと一緒に、どんな大垣共立銀行らしきを作って行きたいですね。それと、私たちプロジェクトをはじめ当行全体で、女性にやさしい銀行という、大垣共立銀行の新たな一面というものを作り上げて行けたらいいですね。

松澤…今回は、こうして女性応援プロジェクトという形で登場させていただいていますが、当行には他にも、BJO (Board of Junior Officers) という若手行員が頭取とともに今後の銀行のあり方について話し合える組織もあります。またその他に

も、いろいろな委員会や組織、プロジェクトがあつて、この女性応援プロジェクトは、そうしたもののうちのひとつなのです。若手に様々なチャンスが与えられていること自体が私は嬉しいですね。個性が生かされる職場でもありますから。

小原…最後になりますが、女性応援プロジェクトに対するサポート体制についてご意見はありますか。

岩田…頭取自ら、私たち「女性応援プロジェクト」並びに、全女性の応援団長を買って出て頂いていますから、その期待にも応えられるよう、みんなで頑張って行きます。



▲ 左から、松澤さん、岩田担当部長

クローズアップ

大垣共立銀行

「地域に愛され、親しまれ、信頼される銀行」という基本理念のもと、地域と共に歩んできた大垣共立銀行。

大垣共立銀行は、東海三県を中心に、『つきあいたい銀行ナンバーワン』としてリージョンシップバンキングを追求し、お客様の目線に立って、より一層利便性の高い商品・サービスを提供しています。

今回はそのサービスの象徴的なものの一つ、生活応援移動プラザ「レスキュー号」をクローズアップします。

生活応援移動プラザ

「レスキュー号」



レスキュー号

機能 1

衛星通信を利用したATM



▲ 衛星アンテナ

「災害発生直後、持ち出せたなら何を持ち出せばよかったか。」というアンケートでトップだったのが、現金です。

昨今、大規模災害による市民生活の混乱は記憶に新しく、大垣共立銀行の活動エリアである東海地区も、東海地震の発生が危惧されています。万が一この地域で災害が発生したら：地域の金融機関として私たちにできることは何だろうか？そう考えたとき、ひとつの答えとして「生活応援移動プラザ『レスキュー号』」が誕生しました。どこでも被災地の皆さまの支援活動ができるように、レスキュー号には様々な装備を搭載しています。

機能 2

大型ディスプレイによる情報発信

被災者の方の情報不足から来る「不安」を少しでも取り除けるよう、様々なニュースソースを用意し、大型ディスプレイで情報を発信します。



▲ 大型ディスプレイ

機能 3

衛星電話で災害ダイヤル

災害が発生したとき、家族・知人の安否が一番気になる場所。でも安否確認のため災害ダイヤルを



▲ 衛星電話

そこでレスキュー号には、どこでもATMをご利用いただけるよう通信衛星を使ったATMを搭載しています。他行のカードやクレジットカードの利用もOK。もちろん手数料はいただきません。

利用したくても電波が届かない、電話がない。
レスキュー号には、どこでも災害ダイヤルを利用
できるよう、衛星電話を搭載しています。

機能4 携帯電話充電サービス



▲ 携帯電話充電サービス

災害発生時、携
帯電話を持ち出す
ことはできても、
充電器までは…。
レスキュー号に
は携帯電話の充電
器を搭載。同時
に9台の携帯電話を
充電することがで
きます。

機能5 安心の装備

レスキュー号が被災者の
方の集いの場となつて、少
しでも安心いただけるよう、
テント・椅子・ランタン・
懐中電灯・ガスボンベ・救
急箱・AED（自動体外除
細器）など様々なアイテム
を搭載しています。



▲ 安心の装備

このレスキュー号、普段は住宅ローンの相談会な
どに「マネープラン1号」という名前で出動してい
ます。

レスキュー号が グッドデザイン賞を受賞！

昨年10月、生活応援移動プラザ「レスキュー号」が、
グッドデザイン賞（新領域デザイン部門）を受賞し
ました。

この受賞は、車のデザインだけでなく、「誰かが
困っているとき、居て欲しいときに居てあげたい」
という私たちの想いに対していただけたものなのか
もしれません。



▲ グッドデザイン賞受賞

大垣共立銀行概要

（平成20年3月末日現在）

設 立	明治29年3月
資 本 金	279億円
本 店	岐阜県大垣市郭町三丁目98番地
店 舗 数	国内143店（うち出張所29カ所）、海外駐在員事務所3カ所
従 業 員 数	2,340名（単体）
預 金 残 高	3兆3,089億円（単体）（譲渡性預金は含まず）
貸 出 金 残 高	2兆5,499億円（単体）

教育文化の創造企業を目指して

株式会社文溪堂 代表取締役社長

水谷 邦照

創業は明治33年（1900年）。現在では名古屋証券取引所に上場し、売上高91億円（平成19年3月現在）を計上。学校での副教材「漢字ドリル」や「計算ドリル」、更には家庭科での「裁縫セット」等で有名な文溪堂の水谷社長にお話をお聞きしました。

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



水谷 邦照（みずたに くにてる）

昭和23年生まれ 岐阜県出身
昭和45年慶應義塾大学 商学部 卒業
昭和48年株式会社 文溪堂 入社
昭和52年東京支店主任、昭和58年編集部部長、
昭和62年取締役に就任。
常務取締役、専務取締役、取締役副社長を経て
平成15年代表取締役社長に就任。

澁谷…貴社の沿革や社名の由来についてご説明下さい。

水谷…当社発祥の地は、岐阜県今尾町（現岐阜県海津市）という田舎です。幕末に、名古屋から殿様に付いて引っ越してきました。明治33年に初代が教師を辞めて、「水谷文溪堂書店」という書店を創業しました。

当時、書店は町の文化の中心という位置づけだったと聞いています。

文溪堂の名前の由来はおそらく文化、教育を象徴する「文」、水谷の谷から溪谷の「溪」をとり、店の意味である「堂」を組み合わせたと推測しています。教育と文化という分野で清らかな仕事をしたい、との思いが込められています。

その後大正3年に私の祖父が跡を継ぎまし

たが、この人が商売人で、店で客を待つことから、周辺の学校を回って謄写版や剣道の道具などを届け始めました。昭和7年には既製品を納めるだけでは物足らず、自分で教材を作るようになりました。

祖父は学校に営業に行った時に、先生が手書きで地図を書く様子を見て、海岸や県境の線が印刷してある地図帳があったら先生に喜ばれるだろうと考えました。これが白地図の前身である「地理実習帳」であり、まさに現場第一主義の原点です。

祖父はその後、国語・算数の「月刊プリント」を発行して、周辺だけでなく三重県、長野県まで自転車で商売に行ったり、当時の朝鮮、満州、台湾といった海外の日本語学校に郵便で見本を送って販売しました。通信販売です。父も叔父も、小さい時手伝ったそうです。

教育産業と言われるようになるのは戦後です。学習研究社がそのリーダーだったと思います。当社では父が復員して、家業を継ぎ、周りのみんなが助けてくださって、今日の原形ができあがってくるのです。

澁谷…他社との競争が厳しい中で、御社が成長し続けた要因は何だとお考えですか。

水谷…当社の場合は、「誠実さ」ということが経営者の体質そのものであって、自然体で熱心に取り組んできたことが今日につながっていると思います。現在の社員も皆、日本の子どもたちのために良いものを作らなければという意識を持っています。アイデア勝負の競争の中で、いかに信頼を作っていくのが大事ですから、何事も誠実に処していかなければなりません。

教育文化の創造企業を目指して

当社は出版業ですが、学校用教材という分野で非常にニッチな存在です。ほとんどの出版社が取次会社を通す中、私たちは直接学校に届ける直販方式をとっていて、現在全国で850社ほどの販売店と取引契約をしています。直販では他の多くの出版社と違い、発送や在庫管理の業務がありますし、販売店への販売促進も積極的に行いますので、営業にも相当な人数が要ります。

全国の先生から「明日までに送って欲しい」と言われることが多くなってきました。そういう時に極力対応できるようにしています。直販方式というのは物流の効率化をねらってきましたから、当然といえば当然の業務です。

澁谷…社にも「誠意」という言葉がありましたが、「誠意」「責任」「創造」「前進」「奉仕」という社是は創業当初からのものですか。

水谷…昭和28年以来「誠意」「責任」「前進」「奉仕」の4つでしたが、平成3年にCIの一環として「創造」を加え、現在の5つの社是になりました。これは当時の社長の案で、「若さとアイデアに生きる文溪堂」という標語が以前からあったのですが、前向きに若さを発揮したい、いろいろなアイデアを出していきたいという思いから「創造」という言葉を加えました。

また同時にロゴマークを変えました。株式上場して数年経っていたのですが、このあたりで一度「原点」に戻ろうという思いから、これまでのロビン（こまどり）という鳥から

「卵」にロゴマークを変えました。鳥の元は卵ですから、卵に戻したということです。

これからの課題は、いつ、どのようにこの卵を孵化させるかです。そのタイミングを見極めなければなりません。

澁谷…現在販売している教材の種類はどれくらいありますか。

水谷…出版物は、年間でおおよそ5,000アイテムです。当社の出版物は教科書に準拠しているもので、当然内容は教科書毎に異なります。また、全国各地域をカバーしていますので、全国ネットの出版社としては、全ての教科書に合ったものを揃えておかねばなりません。それは、重要な役目だと考えています。教科書がたくさん採用されていれば、それに伴って



我々の方もたくさん注文が来ますから儲かりますが、その逆は大変です。編集費という固定費が重くのしかかるからですが、採算の合わないアイテムの方が相当多いのが現実です。

澁谷…貴社の特徴はどのようなところにあるのでしょうか。

水谷…私たちは、全国の子どもたちみんなの知的レベルを上げるための教材を提供していくことが使命であると考えています。つまり、一部の子どもの学力を伸ばすことは、第一の目的ではありません。みんなの学力なのです。また、学力という「知育」だけに役立つ教材を発行しているわけではありません。昭和55年から、「体育」や「徳育」にも力を注いでいます。三位一体のバランスのとれた人間形成に役に立つことを目指しています。

当社の各教材は毎年同じものを販売しているわけではありません。50年間続いている国語や算数の「くりかえしドリル」は、ドリルの特徴である「繰り返しやる」というスタイルに大きな変化はないのですが、少しずつ改良してきています。毎年4月には激しい競争がありますから、毎年発行物をチェックして、魅力的な商品になるように内容や構成をマイナーチェンジしています。

家庭科の「裁縫セット」や図画工作の「画材セット」は、機能上の工夫に加えて、デザインを新しいものにしたたり、人気のキャラクターを使ったりと様々な工夫をしています。

売上も全体の3分の1と大きなシェアになっています。

また、コンピュータを使ったソフトウェア教材を開発したり、書店販売向けの児童図書も出版しています。中でも「バムとケロ」シリーズの絵本はロングセラーです。また、映画で人気の「スパイダーウィック」の本も好評です。

澁谷…学習塾等、学校以外の市場への参入はされないのでしょうか？

水谷…当社は小学生を中心にしたビジネスをしており、日本の少子高齢化の影響を真っ先に受けております。昭和55年頃、日本の人口の10%だった小学生の数は年々減少し、現在の小学生の数は700万人ほどとピーク時の60%の水準に減ってきております。市場規模が小さくなることは厳しいことです。

そういう中で、隣の芝生が美しく見えることがあります。当社にも学習塾の経営や塾への教材販売の提案をいろいろな所から寄せられますが、そんなに簡単な事業とは到底思えません。まずは、今の商売をいかに強くし、業容をいかにしっかりしたものにしていくのが、目下の課題であると考えています。

澁谷…創業から100余年を迎えられますが、長い歴史において銀行とのお付き合いはいかがでしたか。大垣共立銀行とのお取引について、ご説明ください。

水谷…大垣共立銀行今尾支店開設の明治38年からお世話になっているので、100年ほどのお付き合いになります。

私の父が社長をしていた頃から、大垣共立銀行の当時の土屋斉頭取との親交が厚く、頭取の方が15歳年長であったこともあって、父は頭取を父親のように慕っておりました。二人だけの会合の様子を聞くたびに、私も嬉しくなったほどでした。

土屋斉頭取は銀行マンでありながら文化人で、非常に幅広くいろいろな事を教えていただいたようです。そんなこともあって大垣共立銀行には今日もお金のことだけでなくいろいろな面でお世話になっています。

大垣共立銀行との関係の一つの節目は、昭和63年に株式を上場する時でした。メインバンクを都市銀行にする会社が多い中、父は、明快に大垣共立銀行をメインバンクにすると決めました。長年お付き合いさせていただいた事と、頭取との人間的な関係があったからだと思います。感謝の気持ちはずっと持っています。

澁谷…今後、銀行に期待することは何でしょうか？

水谷…一般的に、銀行員としての醍醐味は、担当する企業が倒産することではないはずですが、うまく経営されて健全傾向に転じた時に、醍醐味を感じるのではないのでしょうか。うまく成長させるために、何をやったのが大事な

仕事となります。

例えば、ある会社の経営者である兄弟の仲が悪く、取締役会すら開かれなくて、業績は下降し続け、社長は聞く耳を持たないというケースでは、担当銀行員はどんな手を差し伸べられるのでしょうか。厳しさの中にも温かいアドバイスをして頂けないだろうかと思えます。



株式会社文溪堂

創業：明治33年8月10日
(昭和28年12月25日法人組織)

本社：岐阜県羽島市江吉良町
江中七丁目1番地

資本金：19億1,781万円

売上高：90億6,610万1千円
(平成19年3月期)

従業員数：195名
(平成19年7月31日現在)

その他：名古屋証券取引所 二部上場
(昭和63年9月)
(平成20年4月末日現在)

— マーケット異聞見聞 — 時価会計再考

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

病気になるった時に生活習慣を見直すように、金融危機に陥った時は、制度、ルールを再検討する好機と言えるかもしれない。サブプライム危機をここまで大きくかつ長期化させた理由の一つとして、証券化商品への時価会計の適用の問題が指摘されている。今年4月のG7では、世界の有力金融機関10社が拡大大会に招かれ、席上、ドイツ銀行のアッカーマン最高経営責任者が、時価会計の適用を一時停止する「緊急避難措置」の適用の検討を求めて注目を集めた。

こうした措置については、「損失隠し」「劇薬」といった否定的な捉え方が一般的で、「会計の透明性向上の努力に逆行するもの」として切り捨てる意見も多い。

しかし、時価会計制度は、米国のS&L危機やベアリング社、エンロン社の不祥事を受けて、90年代半ば頃から国際会計ルールに取り入れられたもので、歴史は決して長くない。証券化商品の厳格な資産査定を求めたFAS157に至っては、昨年11月に適用開始になったばかりである。時価会計導入後、今回の信用危機は初めての大規模な危機であったわけだから、現在のルールを金科玉条として、議論を妨げるのも建設的ではなからう。

時価会計は、英語で言えばmarket-to-market accountingで、市場で取引されている資産について、現在価値で評価することによって、投資家にできるだけ適切な財務情報を公開することが目的のはずだ。市場価値がないものについては、類似市場商品の価格が存在すれば、そこから類推して公正価値

を算定することになっている。これを、類似商品が市場で取引されていない（つまりマークするマーケットがない）「レベル3」の金融商品にまで当てはめようとしたことから問題が生じた。こうした商品については、評価の手法もまだ確立しておらず、出された評価は、主観性を排除できないのが現実だ。つまり、見る者によって、同一商品の価格が大きく違い得るといふことになる。

しかし、ビスポーク型と言われるオーダーメイドのクレジット商品も、多様化したインデックス取引の価格を利用することによって、ずいぶんとプライシング手法も高度化し、評価手法のコンセンサスも出来つつある。今回の危機を教訓とした努力として、その進展が注目される。

こうした技術論の前に、金融機関のポートフォリオの内容の変化にも目を向けなければ本質を見失う恐れがある。米国では、全金融セクターの総資産の中で、広義の銀行セクターの占める割合が、1997年から2007年の間に56.3%から23.7%に激減している一方、負債は増加している。つまり、主要な資産が評価の難しいものになっている現実があるのだ。

こうしたポートフォリオの保有状況で、評価が市場のセンチメントといったものに左右され振れやすいという点が、時価会計について指摘されている最大の問題である。市場が均衡点から離れた時に、さらに離れた所に動かす力となり変動を増幅させる働きをする。すべてのプレーヤーが時価会計を採用していると、損失が

さらに損失額を膨らませ、実現損でもないにもかかわらず、資産を保有する体力を奪っていくわけだ。この傾向は、ニューヨーク連銀のトビアス・エドリアン氏とプリンストン大学のヒュン・ソン・シン氏が分析したもののだが、危機だけではなくバブルも増幅していく。

資産価格の高騰は、レバレッジをかけてバランスシートを拡大させる誘因を持ち、バブルを作り出しやすくする。今回の危機の前には、クレジット・スプレッドが異常なまでに縮小しクレジット・バブルという言葉が喧伝され、CPDOといったレバレッジの倍率を高めた商品が人気を集めたことを想起すると分かりやすい。信用市場の逼迫も最悪期を脱したとする見方が増えてきたが、ひとたび価格が反転すると、今度はバブル再燃のリスクも考えておかねばならない。

市場は、一つの事柄について異なる見方を持つ参加者がいて、安定的に取引が成立し、繁栄する。もし、現行の時価会計ルールが投資のホライズンを画一化し、同じ方向の行動を取ることを助長するものであるならば、今回の危機を教訓として、ルール見直しが必要かどうかの議論を妨げるべきではないであろう。

富田 秀夫（とみた ひでお）

株式会社共同通信社で国際金融情報分野を担当。その後、共同通信マーケット営業一部長、IQファイナンス・システムズ・ジャパン代表取締役社長、QUICKマネーライン・テレポート取締役営業本部長を経て、2005年7月より株式会社QUICKグローバルインフォメーション常務取締役。2008年2月リッキーマーケットソリューション株式会社設立に伴い、代表取締役社長に就任。

「中小企業が直面している課題、将来の課題」はなにか

リッキーズビジネスソリューション株式会社 代表取締役

澁谷 耕一

左頁をご覧ください。これは、毎年、東京商工会議所と中小企業委員会が行う、『中小企業の経営課題に関するアンケート』の結果報告書の一部です。中小企業約1、400社を対象に、その経営者の経営課題等を幅広く聴取し、要望事項等、現場の生の意見を集めたものです。

私は、この報告書が出されるのを毎年心待ちにしています。この報告書には、銀行員が法人営業をするにあたって、大変役立つ、興味深いデータが多数掲載されています。報告書の中身としては、社会環境が経営に与える影響や、それを踏まえての自社の抱える経営課題、また今後どういった企業支援策が望まれるのか等、中小企業経営者であれば誰もが考えている問題、課題を浮き彫りにしたものであると言えます。

さて、ここでなぜ私がこの報告書を毎年心待ちにしているかというと、この報告書には銀行員が法人営業をするにあたって、格別のツールとなるものが記載されているのです。

銀行員は企業のことをよく理解しなくてはなりません。財務内容等見た目の定量情報にとどまらず、企業とその企業を形作る人間すべて、中でも企業の中心にいる経営者のことを理解しなくては、当然その企業の本当の価値はわかりません。そして理解するためには経営者の懐に飛び込んでその

人物を知らなければなりません。

では、懐に飛び込むとは簡単に言うものの、具体的にはどのようなことをすればいいのか、という話になるでしょう。それは、経営者が悩んでいる経営課題や問題を共有することで心の距離が縮まり、経営者との親しい関係を構築できるのではないのでしょうか。

経営者は孤独だ、とよく言われますが、まさにその通りだと思います。経営者は問題を一緒に考えてくれるパートナーを欲しています。通常中小企業には社内にそういった人物はいません。そこで、企業を定期的に訪問し、企業の実態のわかっていない銀行員に相談しようというように考えるのです。

ではどうしたら、そのような付加価値の高い、経営者から重宝される銀行員になれるのでしょうか。本題に入りますが、その付加価値の高い銀行員になるためのヒントがこの報告書にあるのです。

表1にある、現在直面している経営上の問題点は平成20年々を見ていただくと、経営者がどういったことを問題点として捉えているかがわかります。「需要の低迷」、「同業者との競争激化」…等。経営者が信頼関係の乏しい銀行員に悩みや経営上の課題を自ら相談するでしょうか。やはり、自分の信頼できる、この人なら会社のことも分かってくれて

いる、と思える相手でないとなかなか口を開いてはくれません。

そこで、このデータに基づいて質問を投げかけてみてください。『御社の製品の需給バランスはどうですか。』、『競合他社の動向はどうですか。』等、経営者はもともとそのあたりの問題を頭の中に抱えているのですから、この質問は経営者にとって、「そうなんだ、まさにそこを悩んでたんだ。」というように思われるのは間違いありません。そしてそのときに経営者が感じた思いというのは、「この人は分かってくれている。会社のことをいろいろ相談できる。」といった思いではないでしょうか。

そしてそこからは、親身になって経営者と一緒に問題の解決に臨み、そのためのさまざまな提案をすること、たとえそれが解決までいかなかったとしても、経営者とは一種共同経営者のような信頼関係が築けることでしょう。

表2は将来に関する課題です。つまりこの調査報告書には、経営者の懐に入り込むための、また法人営業を円滑に進めるためのヒントが隠されているということです。

さまざまなものにアンテナを高くし、貪欲に吸収し、何か利用できないかと考える姿勢、心がけは、銀行の法人営業に限らず、さまざまな場面において大切なことです。

表1. 現在直面している経営上の問題点は

東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果、平成20年3月より作成

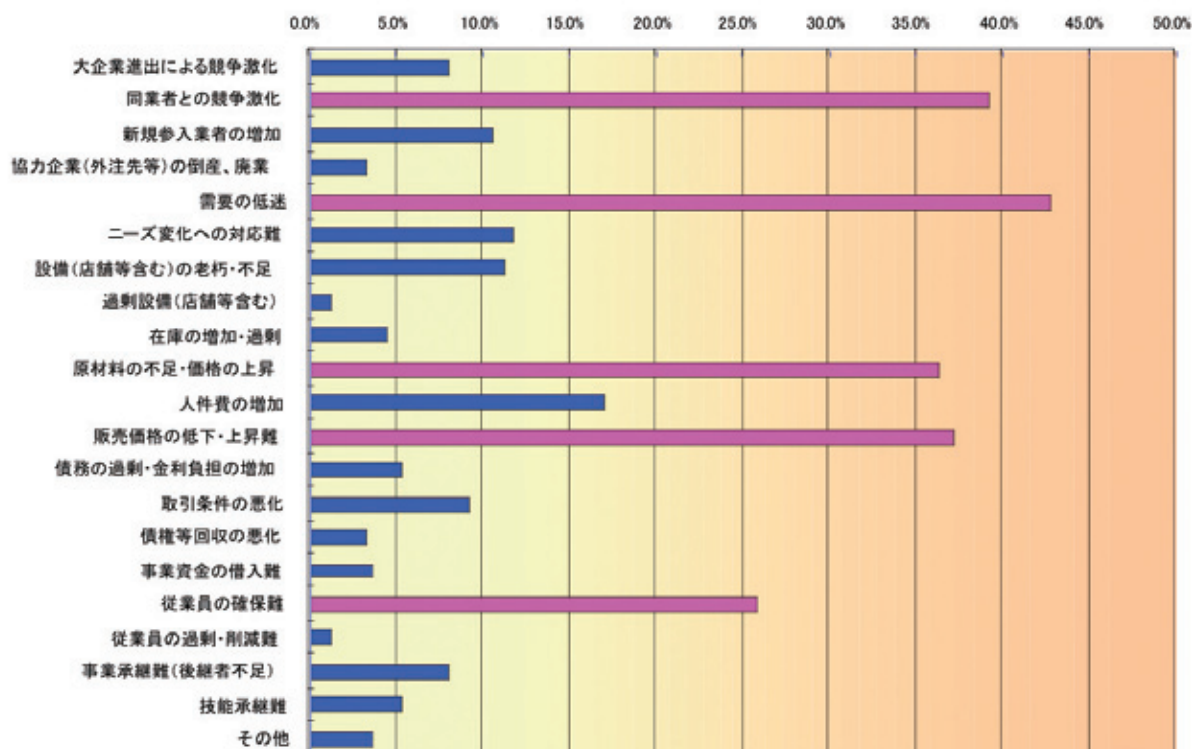
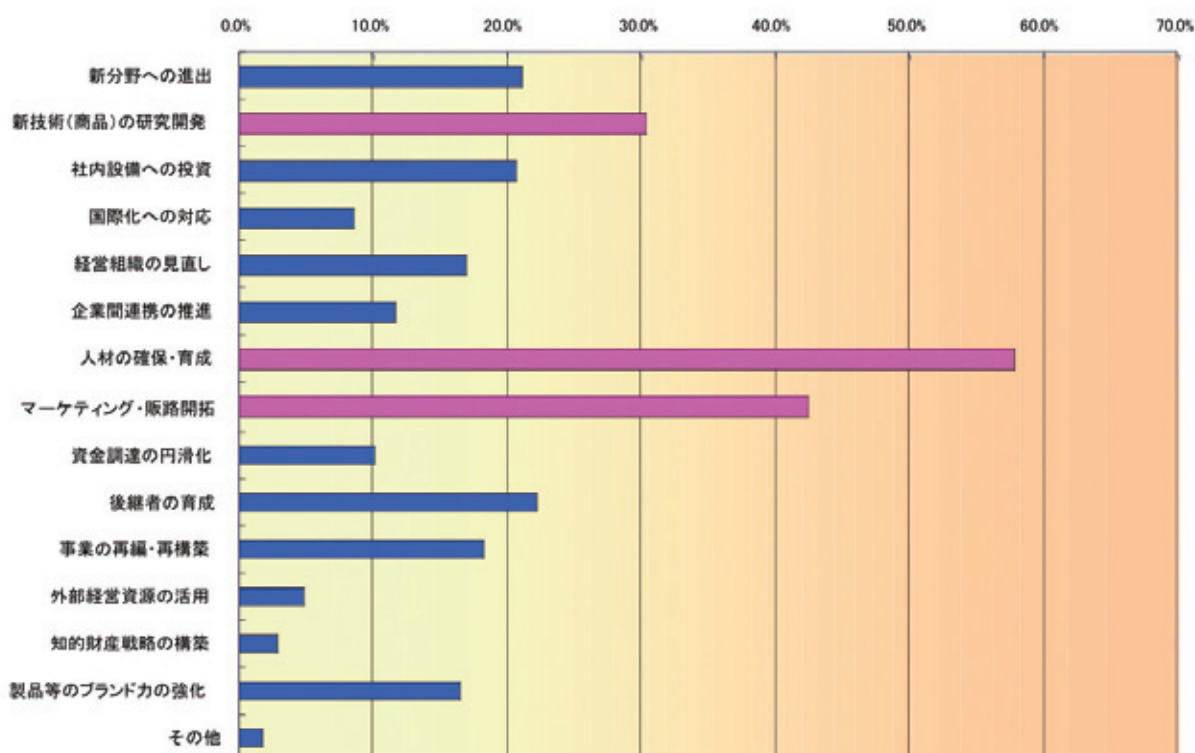


表2. 今後重視する経営課題は

東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果、平成20年3月より作成



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—

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、
私たちには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。

P lanning

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

M arketing

マーケティング調査

CS 調査
ブランドイメージ調査

S trategy

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

T raining

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