

成長する千葉銀行の市場

千葉銀行
取締役頭取 竹山 正

これからの金融機関に求められる人材

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

新しい発想や行動へのチャレンジ ～コンビニの今後30年に向けて～

株式会社ローソン
代表取締役社長 兼 CEO 新浪 剛史

中国特集

ザッツ学:雑学の玉手箱

中国最新事情

イベント情報

成長する千葉銀行の市場

千葉銀行 取締役頭取 竹山 正

少子高齢化で人口減少が進む日本社会において、千葉県は全国第6位の人口を有している。リゾート開発や「つくばエクスプレス」の敷設など、今後大いなる発展が見込まれる同県で、投信や保険の販売で地銀トップを記録した千葉銀行は、投資家や顧客から篤い期待を寄せられている。常々「人間関係はホットに、ビジネスはクールに」と語る同行の竹山頭取から、千葉銀行の強み、顧客との距離感を縮めるための取り組みや秘訣について話を聞いた。

聞き手…リッキーマネジメント(株) 代表取締役 澁谷 耕一

1. 成長する千葉県 株式市場でも注目される千葉銀行

竹山頭取…平成17年6月の株主総会で、「株主に對してどんなポイントを付けてくれるのか」という質問が出ました。遊園地や鉄道なら優待券を付けられますが、銀行の場合は、株主には貸出の金利を安くする、または預金の金利を高くする、というのもおかしいですから、一生懸命業績を向上させて株価を上げることが、株主に対する一番の還元ではないかと思っています。

成長戦略を説明する中で、銀行はみんな同じなのにどうやって差別化するのか、と言われます。確かに銀行の戦略にはそんな突飛なものはありません。当行の場合は、目標を掲げてそれを実現できるかどうか翌年・翌々年の成績につながつているので、その目標を達成するための

執念や実力、組織などをアピールしています。投信及び年金保険については、昨上期だけで42億円の手数料収入がありました。これは地銀でトップです。投信残高及び年金保険販売額累計とも横浜銀行を抜き地銀でトップです。デリバティブが約11億円。年間を通せばこの合計で約100億円が見込まれます。

またシンジケートローンやM&A、私募債などの手数料収入は年々上がってきていて、合計で約5億円になります。ストラクチャードファイナンスを6名がやっていますが、半分は中途採用者です。当行では、中途採用者はほとんど辞めていません。ということは、甘いのかな？とも思うのですが・・・千葉県というのはいろんな地方から人が集まってきたので、「異文化」というか外からの人に対する受け入れの用意ができていますね。外部から来ても全てのみ



竹山 正(たけやま ただし)

昭和44年4月千葉銀行入行。
錦糸町支店長、みずえ支店長、木更津支店長を歴任し、平成7年6月取締役就任。
常務取締役、専務取締役を経て、平成16年6月取締役頭取に就任。現在に至る。

込んで受け入れていく。いつのまにか当行の文化に引きずり込まれているのです。しかしそれが当たり前だと思っただけはいけないし、違う組織のいろんな良い面を持って当行に来ていいるのだから、気がついたことは遠慮せずどんどん指摘するようにと言っています。

2. 千葉県の風土や特徴について

澁谷…千葉県の県民性、地域の特性は？

竹山頭取…木更津から南の県南はのんびりしていて戦わない、争いを好まない県民性です。重工業もあり、農業・漁獲量も全国2位で全てが揃っています。また、3大海女集落のひとつがあり海女さんの数が多く、館山市あたりでは、ひと夏に



2カ月ほど潜ると1年間生活できてしまうのです。日本のリビエラと言われる鴨川をはじめ観光地としても日本一です。豊かな天然資源に恵まれているが、大きな川や山がなく風水害もないことから、千葉で生まれ育った人々は特にのんびり型です。逆に県北は、一生懸命に自分をアピールし前向きにやっけていく、攻撃型です。デイズニールランドもあり娯楽施設も充実しています。

新築住宅着工の前年比増加率は全国2位で、少子化・人口減が進む中、千葉県は今後10年間は人口の増加が見込まれています。その理由は他県からの流入が期待できるためで、つくばエクスプレスの開業で千葉県内の5つの駅周辺には、今後10年間で約10万5千人の人口が集中し、約3万3千戸の住宅が建つ、と予想されています。まだまだ発展の余地がある地区であり、そのため競争も激しくなっているのです。

3. ワンパットOKの距離感を大切に

澁谷…メガバンクや信用金庫に負けない、他行と違う千葉銀行の強みとは？

竹山頭取…ゴルフで例えるなら、メガバンクとお客様の距離は「ドライバーの距離」、当行とお客様の距離は「ワンパットOKの距離」。メガバンクに対する強みはこの距離感です。他の地元の地銀・信金に対しては、「フェイストウフェイス」という面ではお互い同じだけれど、海外店舗を持っているということが強みになっています。ニューヨーク、ロンドン、香港に支店が、上海に駐在員事務所があり、海外への進出支援もできます。

なんだかんと言つても、金融の最前線の様々なことは海外から来るのです。その面で、我々はメガバンクに負けないノウハウを持っており、他の地銀にはできない、差別化ができています。例えば「千葉県版CLO」のスキームは当行が独自に作成し、そのほとんどを当行が販売しました。また、メガバンクから当行へお取引を移していただくことがあります。そのお客様は「海外との絡みについても地銀で大丈夫なのか？」ということを一番心配しておられます。

しかし当行には海外店舗とノウハウがありますから問題ありません。お客様との「フェイストウフェイス」の近い距離感、そして海外店舗があることによって金融スキルが高くなっているのです。私は昔から「メガバンクにできて当行にできないことはない」と言っています。あとは人

4. 人間関係はホットに、ビジネスはクールに

澁谷…千葉銀行の行風や雰囲気、お客様に対する気持ちなどは？

竹山頭取…当行は何でも相談できるなど親しみやすく、お客様に身近な銀行で、地域のお客様からの評判は良いと考えています。私はいつも「人間関係はホットに、ビジネスはクールに」と言っています。あくまでも基本は人間関係、これが逆になってはいけません。銀行も言いたいことを言わなくてはいいけないし、そのために日ごろの人間関係をきちんと築いておかないと、逆にお客様とのコミュニケーションがとれなくなってしまうです。

澁谷…私も普段御行の方々と接するとき、ざっくばらんで親しみやすい印象を受けていたのですが、そのような雰囲気全体が行風の中にあるのですね。

竹山頭取…私自身がいろいろなお客様と接していますし、皆いろいろ言ってきます。やはり皆



トップの姿を見て育ちますからね。自分で言うのもなんですが、「最近千葉銀行はみんな明るく前向きになったね」「営業もしつこくなったね」という声をよく聞きます。みんないろんなことを考えているのです。考えている人をつぶすのではなく、好きなようにやってほしい。だからみんなのびのびと生き生きとしています。そして当行では昔から、やると決めたことにはものすごいパワーがあります。何か一つのことに特化すること、得意なことです。ただし、過去の不良債権への反省を踏まえ、融資については丁寧な審査を心掛けてきました。しかし、企業業績の回復、金融商品の多様化により、審査の見方、あり方も変わってきています。審査も見直さなければと考えています。

5.とにかくスピードを速めること

竹山頭取…今私が一番力を入れているのが、とにかく審査スピードを早めることです。審査部にメスを入れてプロジェクトチームを作り、徹底的にやっています。本当に審査に必要な書類は限られているので、全部一覧表にして埋めていく、要らないものはどんどん捨てていく、など、だいぶ固まってきました。

澁谷…いろいろな銀行でお話を伺っていると、「営業現場は頑張っているが審査にダメだと言われてしまうので最初から諦めてしまう」ということを聞きます。審査の壁というのが非常に

高く、経営者にとってみればイエスカノーかを言ってもらえればまた次に進めるのですが、1カ月も経ってから「審査部からノーになりました」などと言われると時間の取り返しがつかないことがあるのです。

竹山頭取…そうですね。私は常に会社を研究して、とにかく判断を早くしろと言っています。別に全部のお申込みに対して取組む必要はないし、できないならできないで早く返事をしなくては。私も商人の息子ですから、お金が必要で申し込んだのに直前になってダメだといわれたらどうにもならない、まだ余裕を持って言われたら、商人はそれなりに自分で考えてやっていますから別の方法で凌げるのですが、サラリーマンにはそれが分からないのです。とにかく口をすっぱくして早くする方法を考えろと言っています。

私が若い頃から言っているのは、「社長やりますよ。ただし今から5つの質問に答えてください。1つめ…できる、2つめ…できる、3つめ…できない、4つめ…できる、5つめ…できない。」すると社長は「悪かったね。じゃあ今度は全部できるように頑張ってくるからさ。」と。そうなると「今回はうちはやりたいけど社長の方ができないなら仕方ないですね。」となる。こちらからは断っていないし、その社長はまた次までにできなかったことをクリアしようと頑張ってきますよね。

澁谷…今、頭取がおっしゃったのは、「やりま



よ」と言ってから「だけど」と入る。銀行員は逆になってしまっているのです。だめだ。でもがんばります」ではだめなのです。

竹山頭取…その通りですね。当行でもそれが大きな問題で、根本的に変えなくてはなりません。これまでも何度かそう言ってきましたが、決断がつかなかったのです。それはトップの決断であり、私が不転の決意で行うという決断をするかどうか、なのです。つい先日「スピードが遅すぎるのではないか」という話をしていたところです。

またある案件で、「与信は可能。ただし、その裏

6. 銀行員は良き 相談相手になってほしい

付資料がなければ、融資の判断は行えない。」と言うのです。確認が取れて間違いなければ審査を先行し、裏付資料が届いてから融資を実行すればいいものを、資料が届かなくては審査もできないなんて、そんな話はありません。お客様が求めているのは、融資をしてくれるかどうかなのです。

このような場合、確認資料を徴求後に実行すること、条件を付けて決裁してあげればいいのです。そうすると審査側は、「条件を守らないまま実行されるのは困る」と心配します。しかし、条件を守らずに融資をしてしまったのなら、それはもう審査の問題ではないし、はつきりとした処罰をすればいい。審査には関係ないのです。倫理観の問題と審査とは別問題なのです。

澁谷…弊社が企業からよく聞く銀行への不満は、「融資を断られた。なぜかと聞くと、本部がそう言ったから、審査部に認可されなかったから」と。自分たちはどうしたら借りられるのが分からない。ダメならダメな理由を言っただけで欲しい。」ということ。理由が分かれば、企業経営者はそれを解決するために頑張ろうという気持ちになりますし、変なクレームや不満にはならないと思うのです。

竹山頭取…私が若い頃、支店の審査をしていたとき、たとえ融資を断ったとしてもお客様に誉められていました。「あなたのいいところはすぐに断ってくれる、そしてその理由も言ってくれ

澁谷…今、お客様と接していて感じることは何ですか？

竹山頭取…お客様が最も銀行に求めているものは、我々に良き相談相手になってほしい、ということですね。支店長によつてはお客様の前にまったく出てこない人もいますが、支店長自らがトップに会い、よく話を聞いて欲しい。とにかくお客様の話を徹底的に聞くのです。最近はお客様も明るくなりました。以前は「困った、困った」でしたが、最近は「ほちほち」と言うのです。ほちほちというのは良いことです。景気も少しずつ良くなってきたように感じます。

澁谷…相談相手になつてもらいたい、自分たちの事業をより深く理解してほしい、と企業経営者たちは思っています。ところがメガバンクの支店長などからは、決算報告に行こうとしても「忙しいから来ないでくれ」と言われてしまう。しかし誰かに相談したい。そういうときに、銀行員はステイクホルダーとしては最も適した存在なのです。

竹山頭取…私は、支店長や部長の方々に、「法人に対しては決算書をもらったときに勝負だ」といつも言っています。決算書をよく見て「すごいですね、前年より売上が上がりましたね、前期はよく頑張りましたよね、これだけ売り上げれば

今の設備では追いつかないですから、設備を増やさなくては行けませんね、機械を買おうと思っていられませんか、うちがお手伝いをさせていただきます」などと話せるようにしておく。そのためにはしっかりと勉強をしておく必要はありません。

会社にとって決算書は通信簿のようなものです。決算書をもらっても中身を全く見ずにすぐ鞆の中に入れてしまったとします。そしてその後、他行の気の利いた担当者が同じものを渡されたときに中身を見て「すごいですね」と先ほどのような話を始めたら、もうこの時点で他行の勝ちなのです。「お客様の前で決算書を開ける勇氣を持とう！」と言っています。

澁谷…そうですね。経営者にとって良ければ、良い決算書は見てもらいたいし誉めてもらいたいのものです。だから、営業というのはそんなに難しくないだろうと言っています。自分の子供が「通信簿良かったから見て！」と持ってきたのにちゃんと見なければその子はやる気を失ってしまいます。

竹山頭取…要は自分に関心を示してくれるかどうか、なのです。

自信のない人は見ないですね。勉強をしないから。その会社について常日頃考えておく、そして付属明細書を見て「新しいお客様が増えましたね」なんて言えるようになればもう完璧です。そうですね。そのようなことを分かれば大丈夫だ、と私は言い続けています。

『これからの 金融機関に求められる人材』

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



金融機関の

「ソリューション型営業」 「提案型営業」を担う人材とは

最近の法人営業は、単に借入をお願いしたり金融商品を売るだけではなく、顧客企業の経営者が抱える課題や問題を発見して解決策を提供する「ソリューション型営業」や、経営者が気付いていないような潜在ニーズを掘り起こし、そのニーズを満たそうという「提案型営業」を標榜する金融機関が多くなりました。

そもそも資金（融資）や金融商品をセールスする「従来型営業」と、この「ソリューション型営業」「提案型営業」は全く異なるものです。その大きな違いは、「従来型営業」については商品やサービスの内容・価格などを顧客に正しく説明することを重視すればよいのに対し、「ソリューション型営業」「提案型営業」では顧客企業の経営者とのコミュニケーションを通じて得られる、企業の課題や問題、そして潜在ニーズを察知する高度なコミュニケーション能力が要求されるということです。

これからの金融機関の法人営業における「ソリューション型営業」「提案型営業」において求められる

人材像とはどのようなものでしょうか。私は以下の三つの要素を兼ね備えた人材だと考えます。

① コミュニケーションの前提となる 「事業経営や経営者に対する関心」を 持つ人材

企業の課題・問題、そして潜在ニーズを察知するには、企業経営者との優れたコミュニケーション能力が必要になります。コミュニケーションは相手に対する関心や好奇心が無ければ成り立ちません。相手に関心や好奇心があるからこそ、熱心に質問したり、洞察力を働かせながら相手の話を真剣に聞く姿勢が生まれます。経営者とのコミュニケーションにおいては、「事業経営や経営者に対する関心」が不可欠です。この関心が無ければ、経営者に確かな質問もできないでしょうし、経営者の気持ちも理解できないでしょう。

② 経営者の信頼を勝ち得ることの できる「人間性」を備えた人材

企業の課題や問題は企業の弱みに他なりません。優れた「人間性」を持ち、親身になって相談に乗ってくれる相手にしか、経営者は本音や悩

み、そして将来の夢などは話しません。一方、尊敬し信頼できる相手との間にはパートナーとしての深い人間的なつながりが生まれ、率直な忠告をしても経営者は受け入れてくれます。常に、経営者が関心を持つている幅広い分野の勉強をし、人格を高める努力を続けることが大切です。

③ ソリューション提供や提案を 行うことのできる「強みと専門 性」を持つ人材

優れたコミュニケーション能力と人間性を備えた人材であっても強みや専門性がなければ、ソリューションの提供も提案もできません。ますます複雑化、グローバル化する経営環境では、企業の課題も多岐にわたります。その企業毎に異なる課題やニーズを十分に理解し、強みと専門性を発揮してソリューション提供や提案を行っていないか、いけません。金融機関ですから、ファイナンスにおいて「強み」を持つていることは当然ですが、業界に関する知識やM&Aや事業承継などの投資銀行業務、運用業務など、求められる「専門性」は幅広く、どんどん高度化しています。金融機関と

しては、専門性を持った人材を中途採用することにも必要になってきていますが、担当者一人ひとりが自身自身の専門性を高めるべく自己研鑽に努めたいものです。

「経営者の視点」を持つ人材の育成が大切

金融機関の法人営業は、かなりの規模の大企業でない限り、最終的には企業経営者を取引の相手方としています。一方、経営者と最も心が通いあうのは、「経営的関心を持ち、経営者のような視点で行動することのできる」人ですから、金融機関の営業担当者にもまず求められていることは、勉強や仕事上での経験と実践を通じ、あたかも一つの企業の経営者であるかのような感性と考え方、すなわち「経営者の視点」を持つことだと思います。

そのような「経営者の視点」を養成するためには、普段の営業業務を行うなかで、経営者に接し、一緒に話し合うことが最も効果的なのです。まずは、企業経営者の話をじっくり聞き、ある事業・業界について詳しく勉強してみることが大切です。上場会社のIR説明会に出席

して、実際に行われているマーケット開拓の戦略や戦術を勉強するのも有効かもしれません。また、最近では若手の経営者も多いのですから、若手経営者の会等に自ら積極的に参加するのも勉強になるのではないのでしょうか。

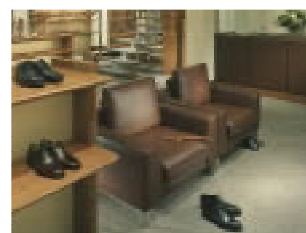
これからの企業や金融機関の成長は、「経営的関心」と「経営者の視点」を持った社員がどれだけいるかという点にかかっていると一言でも過言ではありません。命令された行動を行うだけでなく、「経営者の視点」で考え行動することのできる、創造力のある社員が多く集まっている金融機関は強いと言えるのではないのでしょうか。

澁谷耕一（しぶやこういち）…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。



REGAL TOKYO



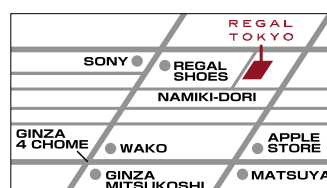
ONLY ONE

さらにワンランク上のリーガルをお求めのお客様へ。

REGAL TOKYOは

ビスポークシューズから当店でしか取扱いのないオリジナルリーガルまで大人の男性を魅了するプレステージ溢れるシューズを揃えております。

今までと一味違う足元のオシャレを、どうぞ心行くまでお楽しみください。



営業時間／10:30 - 20:30

定休日／1月1日

住所／東京都中央区銀座4-2-6

電話／03-3561-2410



新浪 剛史 (にいのみ たけし)

1959年横浜生まれ。
81年慶應義塾大学経済学部卒業、三菱商事入社。
91年ハーバード大学経営大学院修了、MBA取得。
ソデックスコーポレーション(現レオックジャパン)代表取締役、三菱商事生活産業流通企画部外食事業チームリーダー、日本ケンタッキー・フライド・チキン社外取締役、三菱商事ローソン事業ユニットマネージャー兼外食事業ユニットマネージャーを経て、2002年ローソン顧問、次いで代表取締役社長執行役員に就任。05年より現職。

新しい発想や行動へのチャレンジ

「コンビニの今後30年に向けて」

株式会社ローソン 代表取締役社長兼CEO

新浪 剛史

ローソンの筆頭株主となった三菱商事から参画して丸4年。誕生して30年のコンビニ業界で、昨年からはCEOとして、常識にとらわれないコンビニ作りを実施している。

「生鮮コンビニ」や「ライフスタイル志向コンビニ」などの新店舗展開を行い、新しいタイプの店作りを進める。新浪剛史ローソン社長より、成長のための社内改革、他社との差別化、そして展望について話を聞いた。

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

ローソン30周年の節目に新しい理念

新浪：私が社長に就任した時、ローソンの企業文化は「上意下達」「馬耳東風」でした。上から情報が発せられて、店舗の旗は何を付けるかというような細かい話まで上層部で決めていました。とはいっても、実は「こうあれば良いの」という発想は下の人にもあるのですが、それを言うとな怒られてしまうという恐怖心がある。また成功体験がないために、それをやったがために失敗してしまった場合の責任を取るのが怖い。そのため常に「待ち」であったのです。また、あれもこれもと言われるため、基本的には何度となく言われること以外は上意下達に動かないのです。

「3つの徹底」

私も同様に、就任から半年間はあれもこれもとやっていました。その後、整理整頓して何から始めるかを決めました。それが3つの徹底です。人間、4つも5つもやるのは大変なので、3つに絞り込みました。

現場を回ってみると、現場の声は「もっと基本的なことをやる体制にしてもらいたい」ということでした。基本とは、お客様の目線そして加盟店の目線に、本部が常に同一の歩調を取るような施策をきちんと明確にしてもらいたい、ということでした。

このため、キャンペーンなどは最小限にして、もう一度お店を磨き直そうと決めました。それが3つの徹底です。

- ① マチ(「商圈」)のお客さまを理解し、そのお客さまに喜んでいただけるお店・売場作りを行う
- ② お店とマチをきれいにする
- ③ お客さまに、また来ていただける心のこもった接客を行う

それぞれの店舗のお客様に合った品揃えをしなくてはならない。心のこもった接客をしなればいけない。買いたいと思って来店されるお客様の「買いたい」という気持ちを入り口でどれだけ増幅させられるか、そのためには入り口を綺麗にしておかなくてはならない。そして、入ったときに気持ち良い挨拶があるかどうか。それがあれば、さらに買おうという気持ちになれるだろう。買いたい商品があればなおさら他の商品も買いたいと思うだろう。

「なぜ、なぜ」何度も繰り返す

購買行動を増幅させるために、入ったときにお店が輝いて見える床の照度も重要です。照明が明るいだけでなく、床が光って商品に反射すると、お店全体が明るく見えるのです。そのような基本的なことの「なぜ」をすべてお客様の発想で加盟店に説明しました。これは、直接トップである私がやるのです。これを何度も繰り返しやってきました。社員に対しても同じです。

気持ちの良いレジカウンターで、またお越しくださいとニコツと笑って、頭を下げられてお店を出ると、お客様はまた来ようと思うわけです。軸をぶらさず同じことを何度も言う、そして社員にも同じ話をする、そして価値観を作る、ということをやった3年間やってきました。

ごはんでは勝負、原材料にこだわる

以前のローソンは、商品の原材料に手を抜いており、キャンペーンや客寄せパンダの力で買っていたいていたのです。もっと実質的なところを上げていかなければ結局は継続しない商品力については本部が圧倒的な責任をもってやっていかなくてはならない。

成功する商品づくりのために単純に原材料を良くしました。そして一番重要なごはんを良くしました。炊き方についても各工場を回りました。ごはんというベーシックなところが本当に重要なのです。私は、弊社が一番良い米を使って

いると自負しています。

商品が良くなつていく過程において、加盟店も品揃えができるようになりました。彼らが自慢できる商品づくりをしてあげることが我々の役目だと思っています。

我々は何のためにあるのか？

そして3年経ったところで、我々は何のためにあるのか？という存在意義をもう一度考えてみました。私たちはお客様やその周囲に住まれている方々を幸せにするためにあるのだ、便利ということもひとつの要素かもしれないけれど同じマチの方々にとってハピネスをどう享受していたか？が我々の役割なのだ、ということがその答えでした。結果として、マチにとっての「ほっとステーション」になっていく、それはなくてはならない存在なのだ、と。そのためには差別化しなくてはなりません。どこのコンビニも同じでは絶対にダメなのです。

コンビニエンスストアの展覧について

渋谷…現在約43,000店舗と飽和状態となり、弁当やおにぎりなどの中食を中心に成長してきた既存店も頭打ちの中で、新しいビジネスモデルの模索、素材にこだわったナチュラルローソンや新鮮な青果と100円商品を扱うLAWSON STORE 100などの展開をされていますね。

新浪…これまでのやり方の延長線上では、コンビニはダメになるだろうと思っています。これまでのやり方では良くて3年もつぐらいではないでしょうか。その大きな原因は、「地域格差」。それには「人口動態」と「経済力」という二つの要素があります。

今までコンビニ運営というのは中央集権型で北海道から沖縄まで同じような店を作り最大公約数的なマネジメントをしてきたわけです。しかし、地域格差ができてしまったために最大公約数が小さくなってしまいました。そうすると今までの中央集権的なやり方の効果が減ってしまったのです。

道東や東北などに行くと、高齢者の方が多い。しかしその方々に合った商品を作ろうなどという発想はこの東京の下真ん中には出てこないのです。たとえば『おにぎり屋』でも、



「素材にこだわったナチュラルローソン」



「新鮮な青果と100円商品を扱うLAWSON STORE 100」

マーチャンダイザーに何も言わずに作らせる
と、良いお米にトンカツを挟むようなおにぎり
を作ってきます。これを食べるのはせいぜい30
代前後です。

「新商品」30代を中心としたターゲットとし
り込まれてしまっている頭やDNAを変えてい
かなくてはなりません。そこを変えらるというこ
と、新たな顧客層づくりが重要であり、地域性を
重視したコンビニエンスストアが重要なのです。
新しい顧客づくりが成功すれば、コンビニ業
界はまだまだ成長するでしょう。先ほどもお話
したように、そこにアプローチするDNAがな
いことが問題なのですが、どうアプローチして

いくのか、また、特に女性のお客様や50代のお客
様に対してもっとアプローチできるような仕組
みづくりが必要であり、年齢が上がっていくほ
ど地域ごとの味というものがとても重要になる
のです。20—30代のコアターゲットについても
「健康」という軸がとても重要になっています。

早い意思決定で、とんがった発想を

このような変化に付いて行くためには地方分
権しかありません。意思決定の構造をもっと現
場に近いところに落とさなくてはいいけません。

また、東京で考えていると、色々と意見が入っ
てきて商品そのものは角が取れて丸くなってし
まうのです。「この商品は、この地域では良い、こ
の地域ではダメ」となってしまう、結局カレーラ
イスの辛さにしても中途半端な平均値になっ
てしまうのです。

平均値から地域のとんがったところはどうシ
フトしていくのがとても重要で、地方で意思決
定をさせて商品づくりを行っていく。そのために
は、地方で意思決定できる人材育成が必要です。

大きなうねりにどう乗るのか？

創業から30年経った今、大きなうねりがやっ
てきて、今後コンビニエンスストアが発展する
か沈んでしまうのかの分岐路に立っているのだ
す。「ローソン」がいかにこのうねりに乗ってい
くか、大局観をしっかりと持ってやっていくこと

が必要なのです。地域格差など様々な変化が起
こっている中で、郵政民営化や銀行業の代理店
を我々ができるようにするなど、規制緩和がど
んどん起きてきます。そうした改革の波をどれ
だけスピーディーに捉えられるかが重要です。

パラダイムシフトを起こす

今後経済活動の中心は、40代に変わっていく
でしょう。動きの遅い保守的なところは小泉首
相の改革のうねりに付いて行けていないのです。
それを一生懸命抑えようと思っても、時間のズ
レの大小はあるものの自然現象的に押し潰され
ていくでしょう。その時大きな力を持って日本
の経済の仕組みを変えていくのは、30代、40代前
半の力だということです。無理だと思ったことが
無理ではなくなり、ゲームのルールが変わって
いく時なのです。ですから、30年間同じやり方を
してきたコンビニに思い切ったパラダイムシフ
トを起こすタイミングが来ているのではないかと
感じています。それにはおそらく、私を始めと
する内部の人間ではなく外部からの異端の人の
ちから発想をもらっていくのでしょうか。業種を
超えた合従連衡とか、想像もしていなかった
ことを業界外の人たちが新しい様々な発想で
やってくるのではないのでしょうか。

IBMを復活させた ガースナー氏のように

私は、IBMというあれだけ桁違いの赤字で

ボロボロになった会社を再生させたガースナー氏はすばらしい経営者だと思っています。彼が言った「考えることは誰にでもできるが、やるということが大切。やれる人が、また会社が、リスクをきちんと理解したうえで早くやってみる」。これはとても重要です。私は、そのような『ローソン』にしていきたいのです。

二位であることの強み

我々は、二位であることは強みだと理解しています。一位を追いかけるものではありません。同一化してしまつてはダメなので、違う価値観を作つてブレイクスルーする。価値観という中で強く意識しなくてはならないのは、環境など、我々が存在することによって社会の土台にどのような貢献ができるのかということです。

「The コンビニ」として No. 1 になることは、収益や店舗数だけではないと思うのです。なくてはならない存在だと社会に認められることが必要です。『ローソン』としての本来の意味での企業価値を上げていくことがとても重要で、私が引退した後にも「こういう政策を取ってくれて良かった」と言ってもらえると嬉しいですね。

本当の価値は何かというと、時価総額だけではなく、バランスシートに隠れている部分だと思ふのです。そこをアナリストにも理解してもらいたいです。時価総額を上げることも重要ですが、それとともに、そのものに価値がなくてはなりません。それが企業価値であり、我々のようなサービス業にとっては、バランスシートに

隠れているところこそが企業価値向上の最も重要なところなのです。

金融にも「ゲームのルールを変える人」が現れる

澁谷…先程のお話にあつた3年前のローソンというのは、今の銀行のようです。銀行や銀行員に対して望むこと、感じることは何ですか。

新浪…ひとつは、上意下達ですつとやってきたこれまでの仕組みに沿つたやり方だけでは銀行は潰れてしまいます。バブルの影響を受けなかったコンサバな銀行が、まだ多くあります。そのような銀行は、先ほどお話したような「ゲームのルールを変える人」が必ず出てくるので間違いなく競争に負けてしまうでしょう。経営者もバカではないので、このような感覚を間違ひなくどこかのタイミングで捉えているのです。

もし現在そのような環境下でないとしても必ずその日はやってきます。そのために自分を磨いていなくてはなりません。特に地方にいますと、井の中の蛙になつてしまいます。自分はその企業においては優秀かもしれないけれど、世界的に見たら最低レベルに近いと自分に言い聞かせて勉強してください。そのためには人に会うことです。自分よりも年齢の高い人に会つて色々な話を聞くためには、自分をしっかり磨いていなければ会つてはもらえません。自分の強い分野は何なのか、改めて徹底的に自己分析するのです。その前提として、リスクに対してポジティブになつてください。リスクアバースイプ

(risk averse)だと絶対に自分の成長はありません。リスクを取ることで自分のお尻に火をつけるのです。

リスクに挑戦し、自己成長を

徹底的に勉強しようと決め、そのために時間を費やしたとします。時間という投資ほど、最もコストがかかるのです。何に打ち込むか、どこに自分の強みを出すのかをまず決めて、それに対





して一目散に時間の投資をするのです。仮に、ヤンキースの4番になりたいと思えば一生懸命練習したとします。その結果、9番にでもなれたら、目標には届かなくとも、それは絶対にベターな結果なのです。そのとき努力したことに対しては、リスクアバースィブな人と比べて間違いなく成長しています。リスクを捉えてやっていく方が自己成長に必ず繋がっていきます。

銀行の方を見ていると、せっかく能力を持っ
ていても、発揮されないまま終わってしまうケー
スがあります。45歳ぐらいで潜在的な能力とい
うものは失われてしまいます。能力の高い人はた
くさんいます。そのような人こそリスクを取ること
が賢明なのだと発想を変えなくてはなりません。

澁谷 耕一

著書出版のお知らせ

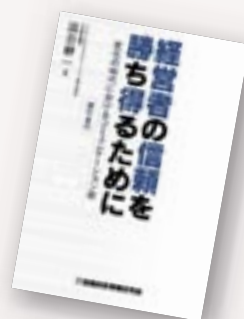
発行＝社団法人金融財政事情研究会
販売＝株式会社きんざい

金融機関職員への熱きエール！法人営業のノウハウ・実践例を満載 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

リックビ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[著]

四六版・208頁・定価1,890円(税込)



- 企業経営者の信頼を得るために、銀行員が頭に入れておくべき環境変化と企業経営者が金融機関に求めるニーズ、期待を徹底解説。
- 金融機関の“強み”は何か？—その強みを法人営業に生かすためのノウハウや実践例(企業経営者への情報提供やビジネスマッチング等)を、24年にわたる筆者の銀行員時代の経験をふまえて伝授。
- 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筆者が、企業経営者とコミュニケーション術と新規開拓必勝法を公開。
- ビジネス全般に役立つ「一言コラム」や、筆者が面談した企業経営者の「心に残る言葉」も掲載。法人営業で視野を広げるための指針を提示した。

主要目次

- 第一章 企業経営者・銀行員にとって、いまどんな時代か？
- 第二章 企業経営者と銀行員の間にあるギャップ
- 第三章 法人新規開拓はなぜ行うのか？
- 第四章 実践！企業経営者とのコミュニケーション

- 第五章 銀行員は最高のコンサルタントになれる
- 第六章 ビジネスに役立つ一言コラム選
- 第七章 企業経営者に学ぶ11の言葉

大竹美喜 (アメリカンファミリー生命保険会社創業者・最高顧問)

推薦

「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、一人ひとりが視線を高くもち、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。」



中国では2005年1月に小売業の進出規制が緩和され、制度上は外資企業が現地代理店との合併の形式によらず単独で進出することが可能となった。その影響もあり、昨年だけで国際的なブランドを持つ企業を含め約100社が中国小売市場への進出を果たしている。各社は巨大市場中国において、特に富裕層をターゲットにした販売戦略を模索しているが、その最大の商圈と目される上海の消費者事情を取材した。

◆上海市の富裕層

上海市中心部の人口は東京都の総人口とほぼ同じで、その内ブランド品を持つことができる富裕層は、出稼ぎ労働者を除いた人口の約10%に相当する65万人と推測される。そもそも富裕層と認識される基準は月収およそ2万円（約30万円相当（1元＝約15円）だが、物価水準の違いから、日本人の感覚ではその約5倍相当額である月収150万円程度の高所得層ということになる（給料以外に補助金や臨時ボーナスなどの不労所得が可算されるので、実際の月収は、さらに月給の1.5倍程度にもなる）。

また1979年発令の一人っ子政策の影響は、25歳以下の世代に顕著に現れている。特に外食・塾（教育）・家電・ファッションへの支出が増加し、高学歴で共働きの家庭が増加している模様である。

	上海市全体	上海市中心部
面積	6340km ²	2057km ²
人口	1700万人(推定)	1100万人(推定)

◆ブランド知名度では欧米が先行

上海は、日系デパートも進出した淮海路（ワイハイルー）と南京西路（ナンジンシールー）がブランド商業地区となる。しかし上海市全体として品揃えは豊富ではなく、ブランド製品を身に付けている買い物客は少ない。富裕層は通常、欧米や日本でショッピングを楽しむそうだが、一般的には最も気軽に行ける香港が人気のスポットになっている。

富裕層にとって、高級ブランドはステータスの誇示に欠かせないので、財力をアピールする知名度が、品質やサイズ、色彩よりも最優先される。一番人気はイタリアのブランドで、日本のブランドについては認知度で欧米企業に大きく出遅れたものの、やっと品質とデザインの良さは知られるようになってきた。また、女性は基礎化粧品を使いメイクをしない人が多いが、化粧品は圧倒的に日本製ブランドの人气が高い。日本企業にとっては、依然として税制面・法規制面での問題は多いものの、今後日本の製品への認知が進めば、上海人の消費欲と市場としての魅力は、まだまだ拡大する余地が大きいと思われる。

◆コマーシャル事情 ～テレビCMは期待薄

各種の規制が強いため、芸能界や雑誌等がファッション・リーダー的役割を果たすことはほとんどなく、テレビCMの効果も日本とは異なっている。テレビのチャンネル数が60もあるうえ、視聴者は共働きで在宅時間が少なく、一般的な生活用品のCM以外ほとんど効果は期待できない。また雑誌は個人で買わずに仲間内での回し読みが多いので、販売部数が伸びないという欠点がある。一方、「口コミ」伝播力と携帯電話の普及率は非常に高いので、この2つを活用する方法が効果的のようである。

上海人と他地域のファッション事情

場所	北 京	上 海	香 港
平均身長	170cm	165cm	163cm
アイテム嗜好	スーツ	流行	欧州志向
デザイン嗜好	地味	派手	日本の流行に興味
売れ筋の色彩	暗い色調	ベーシック	パステルカラー



便利：ワンセグ

最近、「ワンセグ」という言葉を耳にしませんか。これは、地上波デジタル放送の一つで、携帯電話・移動体端末を使ってデジタル放送が見られる仕組みです。正式には4月1日(土)から開始されました。

言葉の由来は、13セグメントある電波領域の内の、1セグメントを使った放送システムの意味で、「1セグメント」→「ワンセグ」ということです。

携帯電話、カーナビやパソコンで見ると、アンテナがなくても受信装置さえあれば、非常にクリアなデジタルテレビ映像が「無料」で見られます。今後、「ワンセグ」対応の携帯端末は急激に普及するものと予想されています。

将来的には双方向通信も予定されており、通信業界にとって大変革を起こす事業になる可能性があります。

食：究極のラーメン

みそ、塩、しょうゆ、豚骨味とさまざまなラーメンがありますが、日本人が一番好きなラーメンはどれでしょう。

昨年末、ヤフーは138万人を対象に、日本人が最も好きな「究極のラーメン」についてアンケートを取りました。

【結果】〔味〕しょうゆ味、〔スープ〕：濃厚豚骨スープ、〔麺の太さ〕：細麺、〔麺の固さ〕：やや固め、〔油の多さ〕：普通、〔スープの濃さ〕：ややこってり

続いて、アンケート結果を全て反映させたラーメンを、マルチャンが販売しましたが、ついに生産体制が追いつかず、販売中止になっています。うーん・・・個人的に愛称が良いと思うのは、細麺には豚骨ラーメン、こってりラーメンには油多め、しょうゆラーメンはさっぱり味・・・。

好みは人それぞれですが、みなさんはどんなラーメンがお好みですか。

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

■ 大粒ダイヤ 中国市場で品不足

中国では戌年に結婚すると縁起が良いといわれ、戌年の本年は例年よりも挙式する若者が多い。それに伴い、結婚指輪などアクセサリに使用される大粒ダイヤモンドの需要が急増。

アクセサリ生産工場の情報によると、工場での生産が追いつかず、在庫を取り崩して出荷している状況だという。今年2月の中国市場では、大カラットのダイヤモンドの価格が、昨年末と比べ15%も上昇した。ダイヤ市況の上昇基調は当面続くものと思われる。

■ 中日経済関係がよい方向へ発展

日本経済の回復基調について、専門家は、日中の経済貿易関係にとって良い影響を及ぼすと予測している。

2005年度の日本企業による対中国投資総額は65億3,000万米ドルに上り、前年比+19.8%と、史上最高を記録した。また、中国政府の外資誘致による外資総額の中で、日本企業による投資額は10.82%と高いシェアを占めた。



中国で販売された日本製自動車

■ 中国の広告市場は世界第3位

2005年の中国広告市場は2,439億人民元で、米国と日本に次いで世界第3位となった。

その中で、新商品や新サービスに関する広告市場は、クレジットカード関係が9億人民元(前年比+80%)、西洋酒類が11億人民元(同比+156%)となるなど、一部の業界で著しい伸びを見せている。

2006年5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
5/ 6(土)～ 8(月)	東京アートコレクション	モダンアート・コンテンポラリーアート・アンティーク作品等、国内中心の約400ブースによる展示即売会 TOKYO ART COLLECTION事務局 TEL: 03-5501-7011 FAX: 03-5501-7021
5/ 8(月)～10(水)	ビューティーワールド ジャパン	美容の国際総合展示会 ビューティーワールド ジャパン 事務局 TEL: 03-3262-8456 FAX: 03-3262-8442
5/11(木)～12(金)	第9回パーキング・ジャパン2006	駐車場・都市交通システムを含む都市基盤整備促進に寄与し、土地の有効活用を支援する展示会 (株)ジェムコ・コーポレーションズ TEL: 03-5565-1642 FAX: 03-5565-6909
5/11(木)～13(土)	第30回 2006 日本ホビーショー	日本最大のクラフトショー Hobby+ (社)日本ホビー協会 TEL: 03-3851-6628 FAX: 03-3864-8535
5/17(水)～19(金)	第58回 ビジネスショウ IT&C/アドバンストオフィス 2006	IT&C、アドバンストオフィスのゾーン構成し、経営・ワークスタイルへの新しい価値創造を提案する ビジネスショウ事務局 TEL: 03-3403-8910 FAX: 03-3403-5716
5/17(水)～19(金)	物流革新フェア 2006	物流サービス・IT・機器・資材、業界のソフト・ハードの展示と来場者とのビジネスマッチングを提供する 物流革新フェア事務局 TEL: 03-3403-8910 FAX: 03-3403-5716
5/17(水)～19(金)	安全 健康 快適フェア 2006	「安全」「健康」「快適」に関する最新の情報と技術を集めた総合展。体験型のイベント、セミナーを多数開催 安全 健康 快適フェア 2006 事務局 TEL: 03-3452-6844 FAX: 03-5443-9845
5/17(水)～19(金)	第19回 インターフェックス ジャパン	医薬品・化粧品・洗剤の製造・開発に必要な機器・システム・原料が一堂に集まる、本業界アジア最大の専門展 インターフェックス ジャパン 事務局 TEL: 03-3349-8509 FAX: 03-3349-4922
5/17(水)～19(金)	第5回 国際バイオEXPO	あらゆるバイオ研究支援機器・技術が一堂に会する展示会で、本業界アジア最大の国際的なバイオイベント 国際バイオEXPO 事務局 TEL: 03-3349-8509 FAX: 03-3349-4922
5/24(水)～26(金)	ANEX 2006	不織布に関する技術開発、生産技術、商品開発、加工技術等を提案するビジネストレードショー 日本イージェイ(株) TEL: 03-5772-1321 FAX: 03-5772-1324
5/25(木)～26(金)	大阪 ビジネス EXPO 2006	大阪の中小モノづくり企業が特長ある製品や独自技術を一堂に展示する、初めての東京での展示会 ビジネス EXPO 事務局 TEL: 06-6722-1151 FAX: 06-6725-3611
5/30(火)～6/1(木)	ifia JAPAN 2006	食品化学新聞社主催、国内最大の食品素材・添加物専門展 日本イージェイ(株) TEL: 03-5772-1321 FAX: 03-5772-1324
5/31(水)～6/2(金)	JPCA Show 2006	電子回路業界を代表する世界最大級の展示会 (社)日本電子回路工業会 TEL: 03-5310-2020 FAX: 03-5310-2021
5/31(水)～6/2(金)	2006 FPC技術展	薄型・高機能化など次世代対応が注目されるフレキシブルプリント配線板技術展 (社)日本電子回路工業会 TEL: 03-5310-2020 FAX: 03-5310-2021
5/31(水)～6/2(金)	2006 デザイン・エンジニアリングソリューション展	電子回路産業の更なる発展と拡大が期待されるデザイン・システム・エンジニアリング(ソリューション)技術展 (社)日本電子回路工業会 TEL: 03-5310-2020 FAX: 03-5310-2021
5/31(水)～6/2(金)	2006試験・検査・評価・分析総合技術展	高集積化、高品質化への対応に欠かせない試験・検査・評価・分析展示会 (社)日本電子回路工業会 TEL: 03-5310-2020 FAX: 03-5310-2021
5/31(水)～6/2(金)	2006 マイクロエレクトロニクスショー	高密度情報機器や小型モバイル機器などの実現を支える最新エレクトロニクス実装に関する専門展示会 (社)日本電子回路工業会 TEL: 03-5310-2020 FAX: 03-5310-2021
5/31(水)～6/2(金)	LinuxWorld Expo/Tokyo 2006	日本最大級のLinux専門イベント。最新のテクノロジーとビジネスソリューションにフォーカスする LinuxWorld統括事務局 TEL: 03-5800-4831 FAX: 03-5800-3973

●幕張メッセ

日 時	展示会・イベント名	内容／主催者／連絡先
4/29(祝)～5/7(日)	Pet博2006	ペットの展示と関連グッズ販売 Pet博実行委員会 TEL: 03-3555-7753
5/ 7(祝)	タカラミーボーイズホビーフェスティバル2006春 関東大会	小学生に大人気のホビーが楽しめるイベント (株)タカラミー TEL: 03-3220-7647
5/14(日)～18(木)	日本地球惑星科学連合 2006年大会	学術研究発表会、関連団体により展示 日本地球惑星科学連合 TEL: 03-5841-4291
5/25(木)	毎日就職セミナー2006	2007年3月、卒業予定の大学生、大学院生、短大生、専門学校生向けの合同企業セミナー (株)毎日コミュニケーションズ TEL: 047-473-7291

編集後記

早いもので、2006年もほぼ1/3が経過しました。1月はライブドア・ショックに日本中が揺れ、2月は冬季オリンピック、3月は国別対抗野球で世間は盛り上がりました。その中で、日本経済は様々な景気指標が示すように、予想以上に着実な力強い歩みをみせています。

金融機関に対する世論も、これまでの「金融機関を支援するのは日本経済全体のため」という肯定的(同情的?)なムードから、「金融機関は儲けすぎ」という、バブル期のような辛めの論調に変化してきています。

また、ヨーク堂グループのセブンバンクに続いて、イオン

グループが銀行業への進出を表明するなど、異業種からの参入に加え、銀行代理店制度のスタート、新 BIS 規制導入と、これまでの不良債権問題との対峙とは異なった数多くの経営課題が、銀行の前に立ちはだかっています。

ついに日銀もこれまでの政策を転換し、量的緩和を打ち出しました。量的緩和 = 急激な金利上昇ではありませんが、“ゼロ金利”という異常な状態から、緩やかに“低金利”局面へ変化していくことが今後予測されます。金融機関としても、金利動向および事業環境の“変化”への対応が急務となってきています。

編集長

発行人： 澁谷 耕一 デザイン： 昭和印刷株式会社
編集長： 小原 光男 印刷： 昭和印刷株式会社
編集： 上條 美絵
大慈弥 晶土

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/>

次号発行予定日は 2006年6月下旬 を予定しています。



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

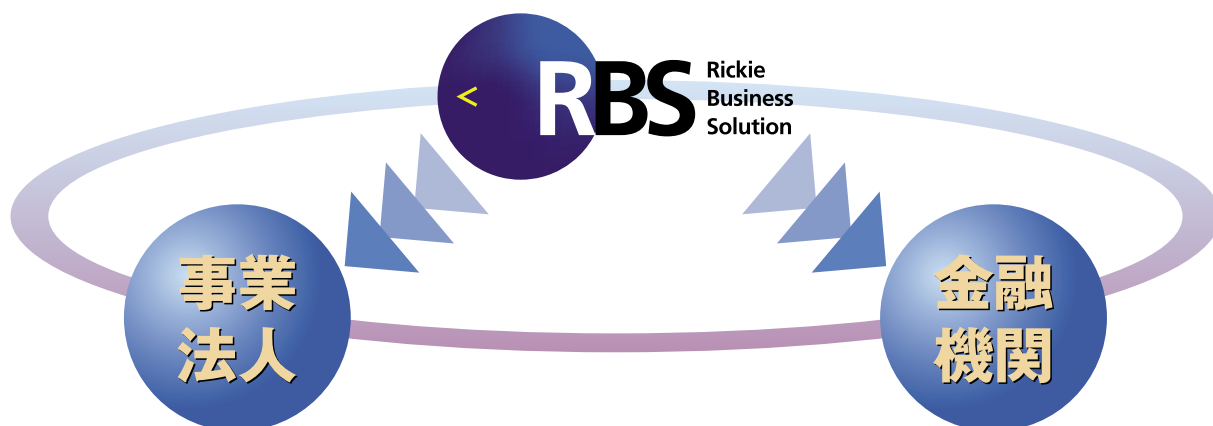
もご覧ください

『銀行員の視点』で取引先企業の 経営改善・成長戦略をサポート

企業自らが、自社の“強み・弱み”を正しく理解し、精密な事業計画の策定と適切な“**デットIR**”を行うことが、企業と金融機関間のコミュニケーションの土台であると考えています。

リッキービジネスソリューションは、金融機関出身者をコア・メンバーとする、財務・事業戦略立案に強い独立系コンサルティング・ファームです。

“**デットIR**”支援業務を切り口に、取引先企業の経営改善および成長戦略をサポートし、企業と金融機関の“Win-Win”の関係構築をお手伝いします。



- 事業計画書立案支援・金融機関向け“デットIR”資料の作成
- 財務戦略・事業戦略・M&A等経営全般に関するアドバイザリー業務

- 与信先企業のモニタリング支援
- 金融機関の経営企画支援および各種営業情報の提供
- 金融機関向けセミナー・研修の企画運営

金融機関向け講演・セミナーのご案内

弊社代表澁谷耕一が銀行員時代の豊富な経験をもとに“銀行員の強み”を最大に活かす法人営業の進め方等についてお話しします。 **講演会・セミナー実績：メガバンク、地方銀行、信用金庫ほか多数**

コンサルティング営業の進め方～法人担当者をコンサルタントにする方法～

金融機関に求められるコンサルティング機能の強化、企業経営者が銀行員に求める課題発見・解決能力UPの方法についての具体的なスキルを提供。

成長企業はここが違う

成長企業のビジネスモデルに焦点をあて、元銀行員の視点から事業発展のための成功要因や学ぶべきポイントについて詳しく解説。

銀行員のためのIPO講座

資本政策、株価の決定要因、株式公開のメリット&デメリットなど、IPOの基礎的な知識を融資・渉外担当の銀行員にわかりやすく説明する講座。

銀行員コミュニケーション講習

企業経営者に必要とされる『相談相手』になるために必要なコミュニケーション能力アップに役立つ実践的な講座。

弊社代表澁谷耕一
著書出版のお知らせ

『経営者の信頼を勝ち得るために～変化の時代におけるコミュニケーション術～』
(社)金融財政事情研究会発行 2006年1月より全国書店にて好評発売中(定価1,890円)

——企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション

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

代表取締役 澁谷 耕一

ホームページ <http://www.rickie-bs.com/>

お問い合わせ・資料請求

TEL:03-3282-7711 FAX:03-3282-7714 メール:mail@rickie-bs.com

銀行員向け総合情報サイト



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