



地方銀行の時代が来た

滋賀銀行
取締役頭取 高田 紘一

求められる金融機関

金融担当大臣 与謝野 馨

変わるメインバンクの定義

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

外食産業の今後の展望

株式会社クリエイト・レストランツ
代表取締役社長 岡本 晴彦

ザッツ学:雑学の玉手箱

中国最新事情

イベント情報

地方銀行の時代が来た

滋賀銀行 取締役頭取

高田 紘一

これからは地方銀行の時代、と語る滋賀銀行の高田頭取は、「健全と進取」の経営哲学を基に、地域社会との多面的な「共存共栄」の実現を目指している。同行では3つのブランド戦略を基に、企業を育てるための「脱担保主義」や「企業格付」、更に環境に配慮した経営を行なう企業の格付け「しがぎん琵琶湖原則」の導入を行なっている。

その「知恵と親切」「アジア」「環境経営を主軸とするCSR」の3つのブランド戦略や、自己責任経営など、滋賀銀行の経営ビジョンと近代化への取り組みについて、同行の高田頭取よりお話を伺った。

聞き手：リッキーズビジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一

滋賀県の特徴と県民性

高田頭取…滋賀県は、日本の中心に位置しており、国の人口が減少する中で唯一、2030年までコンスタントに人口が増加する県だと言われています。その意味では、他地域に比べ発展性に富む恵まれた地盤です。

2003年に、当行なりのマニフェストとして「意見広告」を打ち出しました。その中で訴えた「共存共栄」が、地域銀行としての基本的なビジョンの根源となります。世間で盛んに言われるCSR経営にも挑戦していますが、当行ではCSRという横文字を使う必要はありません。むしろ、400年前からグローバルビジネスを展開していた、ベンチャースピリット溢れる近江商人のDNAを引き継ぐ滋賀県民として、

発想の原点を近江商人の「三方よし」*の哲学に置こうではないかと考えたのです。

昭和41年に、当時の頭取が「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」という行是を作りました。この3つのキーワードが、今日的なCSRそのものです。まさに「WIN-WIN-WIN」ですね。単純明快にして極めて含蓄があり、時代を超えた本質的な意味を持つ「行是」は、まさに地方銀行の原点なのです。

*売り手よし、買い手よし、世間よし

「健全」と「進取」という経営哲学

高田頭取…私は「地方銀行の時代が来た」と内外に公言していますが、地方銀行特有のビジネ



高田 紘一(たかた こういち)

1939年滋賀県長浜市出身、京都大学経済学部卒業。日本銀行那覇支店長、文書局長、考査局長、監事等を経て、94年滋賀銀行常勤顧問に就任。副頭取を経て、97年取締役頭取に就任。滋賀県銀行協会会長。滋賀経済同友会特別幹事。

スは、究極的には地域社会に尽くして長い信頼関係を構築し、あらゆる角度から地域社会の発展に貢献できるということです。私は常々行員に対して、滋賀銀行には、他行にはない崇高な活動舞台がたくさんあるのだから、そこががんばれ、そして自己実現の喜びを体得することが、結果として社会に尽くすことになる」と訴えています。

銀行経営の哲学として、「健全」と「進取」という2つのキーワードをいつも頭においています。この原点は、私が2年間副頭取であった頃に作成した、「健全と進取の気概に満ちたアクティブバンク」という経営計画の基本ビジョンです。銀行が「健全」であるのは当然ですが、問題は「進取」であるということです。

今後の銀行経営は、限りなく近代化していかなくなくてはなりません。しかし、アメリカのスタ



ンダードやBIS規制を押し付けられて導入するのではなく、資本効率や収益力を尊重するといった良いところを取り入れて、経営の効率性や透明性を遺憾なく発揮したデイスクロージャーを徹底的に行うことが重要です。そして、正すべきところは正すという自己規律を経営の中に取り入れることが肝要です。経験や勘だけに頼るのではなく、合理的なメジャーや考え方をベースとして持った上で、「筋を通す」気概が大切なのです。

銀行における「知情合一」

高田頭取..しかし、現実には合理的な考え方や論理だけでは世の中で通用しません。私は知と情のバランスを取りながらビジネスを行う、「知情合一」でなくてはならないと考えます。「知」だけでは角が立つが、「情」だけでは間違いが起こりかねません。合理的なメジャーや考え方という「知」を限りなく磨きつつ、実際のお客様との接点においては、その「知」の世界を正々堂々と説明しご納得いただいたうえで、金利や手数料をいただく。このようなダイナミズムがこれからの銀行経営には必要です。

当行では、「企業格付」という合理的なメジャーの端的な発想を当行なりに取り入れようと、いち早く取り組んできました。当初は、地方銀行が地元の有力なお取引先に対して通信簿を付けるなどともない、と反発を受けるに違いないという声が多くありました。しかし、「筋を通して」説明すれば、良識あるお取引先には納得していただけると判断しました。

企業格付はお客様のカルテ

高田頭取..平素からお客様との隔意のないコミュニケーションがあれば、不良債権を回避することに繋がります。企業格付はあくまでも、お取引先企業を正確に見て、企業を支援していくためのカルテなのです。常時そのカルテをリ

ファインしながらお客様に開示し、改善策を提案する、いわばホームドクターのような役割を果たす「インフォームドコンセント」を行うのです。

また、手数料ビジネスという今後の銀行業務の大きな柱に対して、特に地方公共団体などから相当な反発があります。そこで、より精緻な「ABC原価計算システム（アクティビティ・ベースド・コストイング）」を作りました。このシステムを使って、当行の行員一人ひとりの行動について、分秒刻みでかかるコスト構造をすべてデイスクローズします。この積み重ねで、手数料をいただくことへの合理的説明を果たすのです。

企業は「環境経営」に前向きな意識を

澁谷..銀行が情報を開示しないため、借り手側の企業経営者は、突然金利を上げると言われたり、単に「本部から融資を拒否された」と言われても、理由が分からず戸惑っています。カルテをベースにお客様と一緒に議論していくと、お客様は非常に納得しやすいものですね。また、カルテを見ることで経営者自身が合理的に考えるようになり、自社の問題や課題を発見します。そこで御行が課題解決型のコンサルティング営業を行うことで、より経営者とのコミュニケーションが高まっていくのですね。

高田頭取..その通りです。支店長たちも最初は

かなり尻込みしていました。しかし、まずは交渉のテーブルに一步でも二歩でも近づいてもらうことが大事であり、それがコミュニケーションなのだと論じたものです。

また、12月からは環境格付「しがぎん琵琶湖原則（PLB Principles for Lake Biwa）」を始めました。

かねてよりグローバルバンクが「赤道原則」を始めしています。滋賀県には赤道は無いけれど、琵琶湖があります。グリーンバンクしがぎんとして環境経営を推進していくために、環境格付の導入を検討してきましたが、昨年ようやく機が熟し、実現することができたのです。

当行は環境配慮型の企業であり、省エネ・省資源のクリーンバンクでなくてはなりません。そのために必要不可欠なISO14001の資格をいち早く取得しました。また、UNEPのファイナンシャルイニシアティブへ、日本の市中銀行では第一号として参加しました。

更に、地域社会で重要なポジションを占める銀行として、業務を通じて地域の皆様に対し、環境をテーマにすることの重要性を喚起し関心を向けたいと考えています。「PLB原則」に對して、おかげさまでわずか半年足らずの内に、地元滋賀はもとより、京都、大阪、東京、名古屋などからも700件以上もの賛同企業が集まりました。環境意識の裾野が広がっていることに感激しています。

最近では、それに加えて「LOHAS志向」についても、思い切った未来志向とバックキャストイングの発想で企業のあり方を検討しては

どうか、と盛んに訴えています。

担保主義からの脱却

澁谷…銀行は過去の実績やバランスシートは見るが、なかなか将来を見ないというイメージがあります。頭取のお話にある「未来志向」はとても興味深いですね。

高田頭取…未来志向には、担保主義からの脱却も挙げられます。担保は大事ですが、担保主義からは脱却し、数値目標を持たずに、たとえ一輪でも二輪でも、「野に咲く花」を育てるのです。花を咲かせるには時間がかかる上に失敗もするかもしれないが、5年後、10年後を見て欲しいのです。

たとえリスクがあったとしても、成功確率が見えるのならとにかく実行する銀行が、まさにアクティブバンクなのです。

これから一段と競争が激しくなる中で、当行が重点を置いていることは、自己責任原則に基づく独自経営です。

現在、「知恵と親切」「アジア」「環境経営を主軸とするCSR」という3つのブランド戦略を推進しています。

銀行員の日常業務の中で、このような戦略をお客様に対する問題解決型メニューとして提案し、ご理解いただくことが重要です。

「知恵と親切」については、20項目のソリューションメニューを様々な切り口で積み重ねて、

その中のベストプラクティス（成功事例）を行員全員にフィードバックしながら広げていきます。

アジアの時代がやってきた

高田頭取…「アジア」については、幸いにも関西の地銀の中で唯一香港に支店を置いていることから、BIS国際基準行となり、2年前には上海に駐在員事務所を開設しました。現在は、実際に地元企業がアジアと共存共栄している中で、現地・本部・現場の三位一体による積極的なサポートが必要です。それこそ、地銀特有で小回りが効く、当行らしいサポート方法だと思っています。

また、今年一番の経営テーマは、新BIS規制（バーゼルⅡ）での「基礎的内部格付手法」への挑戦です。

国際基準行であることに関わらず、新BIS基準に定められた哲学を、当行の経営戦略や営業基盤に応じて活用し使いこなすことが重要なのです。

今年はそれにパスすることは当然ながら、その次に営業推進計画の中にどのように分かりやすく落とし込み、半期ごとの業務計画に活かしていくか、また究極的にはどのように自己資本を活用するかという局面に入ってきました。銀行経営の近代化に向けた、一つの集大成としたと思っています。



澁谷…地域社会のビジョン作りを経営者の方々と共に行うことで、銀行も育つのですね。

高田頭取…その通りです。銀行の自己満足ではいけません。当行の行員は、はじめで優秀でよく勉強する一方、お客様との接点になると引っこ込み思案になりやすい傾向があります。反発を覚悟の上で自己主張したら次のステージへあがる、というダイナミズムが弱いのです。

澁谷…私が普段接する御行の行員の方々は、群を抜いて積極的で、何より明るいという印象があります。

高田頭取…それは嬉しいことです。自信を持てるようになって、変わってきたのでしょうか。

澁谷…頭取からのメッセージがどんどん浸透している証拠ですね。

失敗を恐れず、考動する

澁谷…最近、入行数年で退職する若手銀行員が多いそうです。銀行や金融機関での仕事のおもしろさが分かる前に辞めるのは、私はとても残念なことだと思います。頭取としての若手行員に対するご意見などをお聞かせください。

高田頭取…地方銀行のビジネスには、あらゆる

ところで自己実現の喜びを感じる場面があります。第二、第三のソニーや松下を、この滋賀県から育て上げていく手がかりを自分が作ってきた、と感じるところにロマンがあります。また、それはメガバンクではできない最大の役割であるはず。ですから、固定観念を持たず、常に勉強することです。各種研修も行っていますが、あくまでも手がかりであり、限りなく自己研鑽して「自分に厳しく」あるべきです。そして、ただ勉強するだけではなく、自分で考えながら、失敗を恐れることなく行動に移さなくてはなりません。私はこれを「考動」と呼びます。

支店長や人事担当者に対して、誰もが不完全な人間であり、パーフェクトな者などない、いつも言います。しかし、誰でも必ず長所があります。私は「美点凝視」という言葉が好きですが、誰もが持っている美点に焦点を合わせ、その人の長所を引き出して活用する舞台を作っていくのです。また、長所を採用し短所を補う「採長補短」型のマネジメントを行うよう指導しています。

『心火』 一人ひとりの心に火をつける

高田頭取…平成10年の「自己革新」から始めて今年で9年目になりますが、毎年、行員の気合を揃えるキーワードを作っています。今年のキーワードは「進化」で、昨年の価値というキーワードにおいて、3つの角度から「進化」することを引き継ぎました。第一に、役職員一人ひとり

の機能価値を進化させます。第二に、商品とサービスとさらに「深化」させ、第三にその結果として、当行の「真価」を高めます。更にもうひとつ、「心火^{シンカ}」があります。支店長や部長は、部下の行員一人ひとりの心に火をつけるようなマネジメントをしてほしいという意味を込めています。

私の処世訓は「勘・断・心」です。私が作った造語ですが、「勘」は先見力や的確な情勢判断、「断」はそれを踏まえた決断、そして最後に大切なのは「心」。マネジメントに心を通っていないと心がかけています。



株式会社 滋賀銀行 THE SHIGA BANK, LTD.

本店所在地	滋賀県大津市浜町 1 番 38 号
代表者	取締役頭取 高田 紘一
設立	昭和 8 年 10 月 1 日
総資産	4 兆 0829 億円
預金残高	3 兆 5,919 億円 (譲渡性預金含む)
貸出金残高	2 兆 3,242 億円 (平残)
資本金	330 億円
従業員数	2,152 人
店舗数	135 カ店 (うち代理店 4 カ店)
自己資本比率	11.25%
県内融資シェア	約 4 割



※いずれも2006年3月末基準

滋賀銀行では環境経営を集大成し、インタビューで紹介された『しがぎん琵琶湖原則支援資金〔PLB資金〕』制度を、新しい事業資金プランとして設立しました。この制度では、「しがぎん琵琶湖原則 (PLB: Principles for Lake Biwa)」に賛同する企業や事業者に対し、環境保全を主軸にした持続可能な企業活動を支援します。製品・商品・サービスの開発販売や、CO₂削減およびリサイクル化の為の設備資金等に対して、最大0.5%の金利優遇を実施する仕組みです。なお、PLB資金の適用には、15項目の評価基準による環境格付取得が必要です。

このPLB資金により、同行は、地球環境保全や企業の成長、また地域全体の活性化という、まさに「三方よし」を目指しています。

更に、地元の産学連携企業を奨励する「しがぎん野の花賞」等、ベンチャー企業支援も活発に行なっています。

琵琶湖という環境資源と近江商人スピリッツを併せ持つ滋賀県の金融リーダーとして、同行並びに高田頭取の戦略に注目が集まっています。

金融機関向けセミナー・研修のご案内

銀行出身のコンサルタントが、豊富な経験をもとに
銀行員に必要な能力とその開発についてお話しします。

メガバンク・地方銀行ほかでの多数の実績があり、毎回ご好評をいただいています。

銀行員コミュニケーション講習

「顧客 (= 企業経営者) とのコミュニケーション能力の開発」というテーマに焦点をあて、より実践的なプログラムを体験することで、営業力の強化を図ります。

RBSリーダーシップ研修

主に若手の銀行員向けに「リーダーシップ」と「コミュニケーション能力」を身につけ、モチベーションのアップを図る研修プログラムです。

幹部役員研修

企業のリーダーとして身につけるべきマネジメント能力、コミュニケーション力、リーダーシップ、財務や金融の知識など幅広い研修プログラムを提案します。

その他、さまざまなスキルアップ研修もご用意しております。

「各種海外視察ツアー」も行っています！

RBS独自のネットワークとコーディネート力で、一般の視察ツアーでは決して体験することができない場所への視察や、政府要人・企業トップとの面談を実現します。
なかでも、著しい経済成長を見せる中国は弊社の得意分野です。



▲ 第3回中国視察ツアーの様様

お問合せ／資料請求

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

いつのまにか近未来 — ロボット発売中

世界初の家庭用エンターテインメントロボット「アイボ」の誕生から、早7年。最近の犬型ロボットは、芸当はもちろん”おなら”をするほど進化しています。

ここ数年、ロボット開発各社は、遊び相手としても生活のパートナーとしても役にたつようなモデルを売り出しています。お値段は約20万円から国産車1台分と同じぐらい。留守番や子守り、お買い物(兼荷物運び)をこなす家事ロボットの他、プログラムをダウンロードすることであらゆる「性格」を持つことができるロボットも誕生。それぞれとってもユニークな形をしています。他にも味見ロボットや膝の屈伸可能な歩行ロボットなど、人間の機能の一部を持つロボットが活躍中。

もはやPC、i-podなど機械と暮らすのがあたりまえな現代人にとって、ハイテク家電といえば、ロボットなのかもしれません。

静かなブーム —

「大人の塗り絵」が売れ行き好調

昨秋ごろから静かなブームが始まった、大人向けの塗り絵。絵心がなくても気軽に楽しめて、手先を使って色を塗ることで、脳の活性化とストレス解消になるのが人気の理由。子供用と比べると線画が細かく、色の構成も複雑です。日本や西洋の名画、花、鳥、風景の下絵に、お手本に従って水彩絵の具や色鉛筆などで彩色していきます。

ブームの火付け役といわれるのは、昨年の春に発売されて以来、計110万部が売れている河出書房新社の「大人の塗り絵」シリーズ(998円)。その後文具メーカー各社から新商品が相次いで発売され、億単位の売上げを見込んでいます。また、色鉛筆の売れ行きも好調で、前年同期比250%増の商品もあるそうです。

「塗絵大賞」も開催されて、“文化”になりそうな大人の塗り絵。静かなブームは、息の長いブームになりそうです。

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

■ 一人っ子政策のデメリット：家計の圧迫と教育問題

1979年から施行されている「一人っ子政策」では、各家庭で教育費用が捻出されることから、人口抑制の他にも人材育成のメリットがあるとされている。

しかし、中国大都会での教育熱の高まりが教育費用の高騰を招き、むしろ家計を圧迫していることが分かった。

上海市の発表によると、大都会で子供一人を16歳まで育てる場合、大都市の平均的な家庭で総収入の20%以上に値する、総額約25万人民元(約375万円相当/1元=約15円)の費用がかかる。更に大学まで進学する場合の費用は、約48万人民元(約720万円相当)と倍増する。

子供のお稽古ごとくも盛んになり、欧米資本の子供向け英語教室や、美術、舞踊、ピアノ学校などの教室ビジネスが広く展開されるようになった。その一方で、幼い頃から「お稽古漬け」の日々をおくる子供が多く、登校拒否やコミュニケーションの取れない子供が増えているという。過当競争が教育問題の原因となる事情は、万国共通になりつつある。

■ 不動産投資の傾向：内需の増加

中国政府とマスターカードインターナショナルが発表した「2006年中国生活報告」によると、高所得(年収11万元以上)者の40%以上が住宅を2カ所以上所有し、うち22%は今後1年以内の新規購入計画がある。また高所得者の10%は3カ所以上を所有しており、住宅が投資の対象へと変わりつつある傾向が見られる。

一方で、外国人投資家による不動産購買のピークが過ぎて、価格下落の徴候が現れたという指摘もある。5月に過去最高水準を記録した不動産の平均価格は、6月以降は徐々に下がっているものの、今後5年以内に価格が大幅に下落する可能性は低そうだ。

かつて一度も浮き沈みを経験したことがない中国の不動産は、投資対象として、なおローリスク・ハイリターンという認識がある。当分大幅な下落はないといわれるものの、長期的にはリスクを警戒する必要があるだろう。





与謝野 馨 金融担当大臣 インタビュー

『求められる金融機関』

銀行が不良債権処理を終了しつつあり、金融サービス業として地域の活性化や顧客のニーズへの対応を求められる、新たなステージを迎えている。就任以来、金融改革に熱意をそがれている与謝野金融担当大臣より、顧客本位のサービス提供に向けて期待される、金融機関と銀行員の役割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(株) 代表取締役 澁谷 耕一



与謝野 馨(よさの かおる)

1938年東京都千代田区生まれ。
祖父母は歌人の与謝野鉄幹、晶子夫妻。
63年東大法学部を卒業後、サラリーマンを経て、76年衆議院に初当選。東京1区(千代田区、港区、新宿区)。以来当選9回。85年通産政務次官、92年衆議院議院運営委員長等を歴任し、94年に文部大臣として初入閣。95年自民党政調会長代理。96年に内閣官房副長官、98年に通商産業大臣、2004年に自民党政務調査会長などを務め、05年より小泉内閣にて国務大臣(経済財政政策・金融担当)となる。

澁谷…郵政民営化や政府系金融機関の統合など、銀行を取り巻く環境は大きく変化しています。今後求められる銀行のあり方とはどのようなものでしょうか。

与謝野…バブル崩壊後、金融界は苦難の道を歩んできました。それは自らの責任という部分もありますし、世界の経済情勢の変化に対応できなかった部分もあります。しかし現在、主要行では不良債権比率が3%を切り、その他の金融機関でも5%前後に近づいています。これから、本来銀行が果たすべき金融仲介という役割について、自分たちの天職という認識をしっかりともっていただきたい。また、預金者に対し、現在のような低金利では、富の配分方法としてはまだ正常な姿には戻っていません。もう一歩体質を改善していただきたいと思います。

澁谷…「リスクを取る金融仲介」が求められています。融資担当者が企業経営者やビジネスを見抜くポイントとは何でしょうか。

与謝野…銀行経営として、担保や保証人さえいれば良い」という形式主義の審査は時代遅れです。貸出先がどのようなビジネスを行っているのか、また将来有望な見通しがあるかどうか、という点を評価するべきです。

リスクを取るということは、企業の将来性を判断することで、担保や保証というものはリスクの内に入りません。貸出先のビジネスの実態をよく理解し、収益力があるのか、あるいは今は収益力がなくても将来的には期待できるのかどうか、という判断ができれば、お金を貸すという仕事も楽しくはないでしょう。「リスクを取る」という意味を図りながら業務を行っ

ていただきたいです。

澁谷…現場の支店長たちは、高い収益目標に追われ、デリバティブなどを売ろうとしますが、経営者の相談相手になることができないというジレンマに苦しんでいる状態です。

与謝野…デリバティブでも、顧客のニーズに合った商品があるはず。例えば長期借入に際し、企業側は固定金利で借りたいが、銀行としては対応することができない場合があります。その時に、デリバティブでヘッジしておけば、顧客のニーズに沿うことができます。お客様本位であれば良いのですが、利益を上げるために無理矢理買ってもらうような商法はもう通用しないでしょう。

『求められる金融機関』

澁谷…企業経営者は、やはり困ったときには銀行に頼らなくてはなりません。そのために、現実には必要のないデリバティブを、やむなく買っていることがあります。

与謝野…一昔前には分積み両建てがあり、表面金利とは別に実質負担金利がずっと高いことがありましたが、これはいけないことです。デリバティブについても、お客様のニーズに合えば良いのですが、ただ本部からの指示通りに売るのは、オーソドックスな方法ではありません。

澁谷…メガバンク、地方銀行、信用金庫とも統合・合併が進み、数が減る一方で規模は大きくなっています。業態ごとの役割の違いも鮮明になってきました。地域金融機関では、リレーションシップバンキングとして地域密着型の経営が志向される一方で、お客様はどんどん海外に出るなど、ギャップが生じています。

与謝野…銀行の規模によって役割は違ってくるでしょう。信用組合や信用金庫で働く人たちは、皆地元のことを隅々まで知っており、経営者の人柄や性格までよく知っています。そのからビジネスチャンスが生まれ、健全な貸出が行われるのです。ですから、大手にできない金融サービスを提供できることに自信をもっていたきたいです。

大手企業が十分な自己資金を持っている現状では、むしろ企業がお金の出し手になっていま

す。昔は高い金利を払ってもお金を借りたものですが、今は有望企業であればあるほど十分な自己資金があり、直接金融に走ります。間接金融から直接金融への移行もやむを得ないことで、銀行としても大変でしょう。しかしメガバンクには、大企業向けのビジネスばかりでなく中堅企業を育てるという使命があるのではないのでしょうか。

今後日本は毎年2%以上成長していくので、金融機関には確固たるビジネスチャンスがあると私は信じています。

澁谷…貯蓄から投資へといわれますが、1400兆円とも言われる個人金融資産を運用するため、金融機関としても投資信託の窓販に力を入れています。その面でも金融機関としての役割は重要になりますね。

与謝野…金融機関は、投資信託だけでなく保険も販売することができます。今後は、それぞれの支店が地元の方をよく知っているかどうか、など、人間的な側面がビジネスを飛躍させる大事な土台になるでしょう。

澁谷…若い銀行員にとっても、企業経営者や個人顧客との人間的な絆が大切になるということですね。

与謝野…若手の方は、9割は泥臭い仕事をすればよいでしょう。そして残りの1割を、世界の



金融や金融理論、そして新しいファイナンスの手法などの勉強や新しい知識の吸収に使うべきです。金融においても、人間関係や人の話をよく聞くといった、アカデミックではない部分から学ぶことは多いはずです。その他に、一週間のうち1時間や2時間でも理論的なことを勉強して、将来に備えておくのです。これが、これから求められる銀行員像ではないでしょうか。

『変わるメインバンクの定義』

「提案や課題解決のソリューション」を提供する銀行



リックイビジネスソリューション株式会社
代表取締役

澁谷 耕一

メインバンク

「メインバンク」——企業にとってメインバンクは、業績が好調な時も不調の時も最も頼りになる資金の貸し手であり、なんでも相談できるパートナー。日本では長い間、間接金融が事業会社の資金調達の中心であり、最も融資シェアの高い銀行がメインバンクとしての役割を担ってきました。通常、企業は複数の銀行から融資を受けていますが、メインバンクは企業経営のモニタリングを行い、経営不振に陥った場合には役員を派遣したり、経営再建に向けて追加融資を行うなど、正に、企業の命運を握る存在でした。どの銀行がメインバンクなのかによって、企業の信用力にも差が出るほどの影響があったのです。

中堅・中小企業の資金調達は、依然として銀行や信用金庫からの融資が中心ですが、大手企業ではエクイティ・ファインダンスや社債の発行などによる直接金融が盛んになり、資金調達が銀行から市場へとシフトしました。また、中堅・中小企業にとっても、ベンチャーキャピタルや事業パートナーである企業からの出資を受ける

など、資金調達の方法は以前より多様化してきています。収支・財政状態が問題のない企業であれば、資金調達はそれほど大きな問題ではなくなってきました。「資金調達をしようと思えば、いつでもできる」と多くの企業経営者は考えているのです。

メインバンクは

融資シェアでは決まらない

このような環境の中で、企業経営者にとってのメインバンクの定義が変わってきています。銀行は「融資シェアが最も高い銀行がメインバンクである」と考えていますが、企業経営者から見ると「融資シェアが高くても、相談に乗ってくれなかったり、提案をしてくれない銀行はメインバンクではない」ということです。「お金を貸してくれること」の付加価値が相対的に低下し、提案や経営課題解決のためのソリューションの提供が企業経営者にとっては大きな付加価値となっています。コア業務以外はアウトソーシングしたり、試験研究や開発に特化して生産は委託するという流れは、今後ますます進展していきます。資金をあまり必要としない経営へと移行しています。

有利な資金調達に関する提案はもちろん、新規事業や事業展開・M & Aなどに関する提案や情報、多くの経営課題に対するソリューションの提供を企業経営者は待っているのです。有益な提案やソリューションには、企業経営者は「アドバイス手数料」を払いますし、銀行に対する信頼も大きくなっていきます。

安定的収益をもたらす 提案営業

資金収益が伸び悩む中で、銀行や信用金庫も収益性の向上のために、役務収益(手数料)の拡大に全力で取組んでいます。投資信託・年金保険の販売や、外国為替の取り込みに懸命ですが、役務収益を上げるための特効薬はデリバティブなどの金融商品の販売です。融資などでは考えられないような収益を計上することができまます。金融商品の販売を本格的に始めた年度は大きな収益を上げられますが、問題は翌年以降です。金融商品は収益の先取りとも言えますし、銀行からの金融商品購入の依頼に対する企業側の協力にも限界があるのです。金融商品は企業のリスクマネジメントや運用な

どの企業ニーズに対応して販売されるべきで、銀行の収益増強のための手段ではありません。

「提案営業やソリューション営業」は時間ばかり即効性も無い場合が多いですが、企業経営者の信頼を勝ち得て、一年後、二年後に安定的な収益として収穫できるものです。企業のニーズにあった金融商品や運用商品の販売によって役務収益を確保しながら、顧客である企業経営者や個人の「困っていること」を見つけ出し、解決のための提案やソリューションの提供をすることが必要です。

これからの「メインバンク」は「最も融資シェアの高い銀行」ではなく、「資金調達も含め、最も多くの有益な提案やソリューションを企業に提供できる」銀行だと思っています。

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。

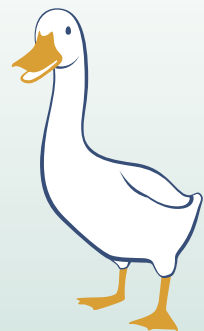
「生きる」を創る。

日本初のがん保険でスタートし、「生きるための保険」を切り拓いてきたアフラック。

がんをはじめとした病気やケガ、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたい。そんな想いが、私たちの中に脈々と流れ続けています。

「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、私たちは、時代の変化を先取りした商品・サービスを創造するとともに、お客様のことを親身になって考えられる心を大切にしていきます。

お客様ひとりひとりが創る、自分らしく充実した人生。アフラックの願いです。



「生きる」を創る。

Aflac

アフラック (アメリカンファミリー生命保険会社)
〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル Tel.03-5908-6121
URL: <http://www.aflac.co.jp/>

外食産業の今後の展望

株式会社クリエイイト・レストランツ 代表取締役社長 岡本晴彦

飽和状態といわれている外食産業の中で、クリエイイト・レストランツは「戦略的」かつ「科学的」な経営を行い、年間約90店舗出店する飛躍的な成長を続けている。
マニュアルに頼らず、情報収集と創造性を武器にした、唯一無二で半歩先を行く店づくり。その戦略は、集客力のあるロケーション選びとその場所に適した戦略を実施する、『マルチブランド・マルチロケーション』戦略を基本としている。「スピード」「クリエイティブ」「チャレンジ」を大切に同社の経営方針、そして企業発展の鍵を握る銀行への期待について、岡本晴彦社長よりお話をいただいた。

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



岡本 晴彦(おかもと はるひこ)

生年月日：1964年2月3日

出身地：兵庫県

経歴

1987年 3月 東京大学経済学部経済学科卒業

同年 4月 三菱商事株式会社入社

情報通信システム第一部配属

1991年10月 食料総括部在勤

1996年 4月 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社出向

1998年10月 生活産業流通企画部フードサービスチーム在勤

2000年 2月 株式会社クリエイイト・レストランツに専務取締役として出向

2001年 5月 同社代表取締役副社長に就任

2003年 7月 三菱商事株式会社退社

株式会社クリエイイト・レストランツ代表取締役社長に就任
現在に至る

消費者の選択の変化に、 企業も変化できるのか

澁谷…競争の激しい外食マーケットの中で、急成長されていますね。

岡本…99年5月の創業以来7年が経ちました。2006年5月末現在、268店舗を91ブランドで展開しており、その全てが直営店です。お陰さまで、戦略的に成長を遂げてきました。

1996年をピークに外食マーケットが下降し、量的に飽和し始めると、消費者側がレストランを選ぶ時代になりました。オーバーストアの状態では、1つのブランドだけを拡大するという方法がフィットしなくなつたのです。時代や情報量とともに消費者の関心

事は変化しますが、消費者サイドの選択の変化に応じたレストランを、企業側も変化し続けながら提供できるかどうかのカギとなります。いかに付加価値を高めて消費者に認知させるかが重要です。

マルチブランド・ マルチロケーション戦略

昔と比べるとレストランの数や種類が増え、雑誌やインターネットによる情報も多くなりました。消費者が使いたいシーンに合わせてレストランを選ぶので、個々の利用シーンに合わないレストランは淘汰されます。消費者から認知されるのに十分な特徴がメッセージとしてしっかり伝わっているか、そしてお客様が利用後に「ここが良かった」と口伝えて

きるような、明らかな付加価値があるかどうかが必要になります。

そのためには、それぞれの場所で、そこしかない、そのマーケットにおいて唯一と思われるような、しかし飛び過ぎではなく半歩先を行く店づくりが必要です。つまり、手が届く範囲で、潜在的なニーズを具現化するのです。

付加価値を優先させ、希少性や口伝えできるもの、および再度お店を利用するきっかけとなるキーワードがあるものを軸に作り上げます。

出店には、郊外・都内の別なく、人が多く集まる場所において、ロケーションに最も適したブランドを開発し、展開していくことが成功に繋がるのです。

これを、我々は「マルチブランド・マルチロケーション戦略」と呼んでいます。

クリエイティビティは、 天才的な要素ではない

澁谷…お客様の選択の変化や情報量に対する創造性・独創性は、どのように発揮されるのでしょうか。

岡本…クリエイティビティというのは、ある特定の個人がもつ天才的な要素ではなく、科学的に量をこなせば高まるものだと思います。構成要素を細分化し、それぞれの要素に対して他のプレーヤーよりも圧倒的に多くの情報を取り、柔軟に組み合わせる意思決定ができるようになるれば、クリエイティビティは高まります。

今年一年で約90店舗の出店を行いました、それは90回のケーススタディをこなしていることになります。ですから、その結果を実証しながら経験を積上げることはとても大きなことです。

お客様に対して最高のものを作り出せたかどうか、そして我々のビジネスにおいても、キャッシュフローの面で最も有利なフォーマットを作り得たかどうかが重要です。

ひとつのチェーンで同じことを繰り返す会社には、クリエイティビティの積み上げは何もありません。

パッケージやマニュアルというものは、考えることを否定するのです。

澁谷…従来の「量」においては、生産性や効率

性が追求されましたが、1ブランド3店舗程度とする戦略では、どのようにしてそれらを高める努力をされているのですか？

岡本…難しいことはありません。オペレーションはブランドごとに異なるので多様ですが、食材のコントロール方法や人材トレーニング方法のように、全てのブランドに共通するものがたくさんあります。またマルチブランドの経営に関しては、中間管理職が皆マルチブランド経営を経験しています。

エリアごとに、それぞれマルチブランドを展開している中で、ひとつのブランドについてオペレーションを経験しただけでは、エリアのマネージャーにはなれません。

自分が経験したことのないブランドを扱ってみたい、新規出店（新ブランド）の立ち上げに参加することで、クリエイションとマネジメントの両方を経験します。すると会社全体の経営の中で、マルチブランドを経営していくというDNAが育っていくわけです。

「スピード」「クリエイティブ」 「チャレンジ」戦略

「スピード」「クリエイティブ」「チャレンジ」という3つの言葉は、我々にとってとても大切で

我々にとっての「スピード」とは、単に速いだけでなく、「悩まない」ということかもしれ

ません。いろいろ悩みながら計画した後で実行するのではなく、逆にまず実行し、その後で、発生する不具合等を素早く修正していくのです。「クリエイティブ」とは「変化」です。現状がベストということはまずありません。

「チャレンジ」とは「行動」です。どんな小さなことでも良いので、毎月ひとつ工夫して実行します。例えば、店頭で電球のワット数を少し上げたり、看板の字の大きさを変えるなど、些細なことでも効果が現れることがあります。そのノウハウを会議で発表し、顕在化することで、変化を起こすことが習慣化されるのです。

澁谷…レストラン業界の現状はいかがですか。

岡本…業界自体は1996年から下降していますが、プレーヤーの数は増えています。

企業価値で1千億円以上の会社は現在5社あるうち、2千億円以上の会社はマクドナルドとすかいらーくの2社です。しかし25兆円に達するマーケットの中では、3千億円規模のマクドナルドも、シェアは全体の1%ほどにしかありません。2%取ればトップになれるという、恐ろしく細分化されたマーケットなのです。

量的に増えたことで、今は質の変化が起きています。つまり量的な飽和があり、細分化される中で、数多い中小規模の会社がこれからどんどん淘汰されていくはずで

市場の構造変化が起こり、プレーヤーの数や戦略も変化するでしょう。今は、ある意味戦国

時代と言われています。

澁谷…社長のお話を伺っていると、ひとつひとつのブランドの立ち上げがベンチャーのように感じられます。

岡本…「飲食業を直営で」というビジネスモデルは、とても単純でかなり幅が狭いと思います。その中でも表現の方法は様々ですし、クリエイティブティを活かしたり、マーケティングに合わせるなど、戦法はたくさんあります。

普通の会社にとって新規事業となる新店舗の立ち上げは、クリエイティブティを軸として会社が成り立っている我々にとって、ベンチャーではなく、むしろ当たり前のことです。

クリエイティブティはとても大切です。言葉が先行してお題目のようになっていますが、科学的に見ると重要な順序や行動などいろいろあると思います。それを地道に日々行っている会社が、結果としてクリエイティブティの高い会社になっていくのです。

苦しい時に一生懸命に話を聞いてくれた新人銀行員

澁谷…銀行員に対する期待やご意見などをお聞かせください。

岡本…飲食業は銀行からとても厳しい見方をされて、弊社も創業時はたいへん苦しかったのです。そんな時に、当時の富士銀行（現み

ずほ銀行）渋谷支店の新人銀行員が飛び込みでやってきました。その方はとても一生懸命話を聞いて、その後3000万円を融資してくれたのです。

起業時の苦しい時に、ビジネスが成功するかどうかを一緒に考え、力を貸してくれたことは本当に有難いことでしたし、今でも感謝しています。昔は「銀行が産業を支えているのだ」という誇りがありましたよね。その一端をこのとき見た気がしました。

同じ3000万円の融資でも、リスクの無いところに投じられる場合と比べると価値が違ってきます。

リスクがあるからこそ、お金が活かされて、産業自体に活気を与える力になるのです。これはたいへん意義のあることだと思います。

澁谷…銀行も現在まさにオーバーバンキングの状態ですが、もっと創造性を発揮してお客様の役に立つような仕事をしていかなければなりませんね。

岡本…以前別の取材で好きな言葉を聞かれ、「戦略的」と「科学的」というふたつの言葉を紹介しました。戦略的とは、自ら勝ちやすい土俵を作り、勝てる試合をすることです。横綱のいる土俵では戦わずに、弱い力士ばかりのところでは勝負をかけるのです。科学的とは、情報量をしっかり取り、全てを理解した上で、その中から取捨選択を行うということです。

澁谷…戦略的・科学的というのは、金融機関にはありません。皆同じ方向へ動いてしまうのです。

岡本…私の経験上、皆が同じことをしていても成功しません。特に後発の会社は、勝てる分野で上手に特徴を出していかなくてはなりません。



㈱クリエイト・レストランツ 会社概要

- 事業内容：レストラン事業、フードコート事業
- 本 社：東京都渋谷区
- 設 立：1997年4月
- 資 本 金：10億12百万円

- 上場市場：マザーズ
- 売 上 高：267億80百万円
- 社 員 数：約3,742名(内 正社員835名)
- 店 舗 数：226店舗(レストランタイプ136、フードコートタイプ90)

※計数は2006年2月期末現在

2006年8～9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
8/ 4(金)～ 6(日)	骨董ジャンボリー	和洋コレクタブル・アンティークの500社による大室内展示即売会 骨董ジャンボリー事務局 TEL: 03-5996-4105 FAX: 03-5996-4130
8/16(水)～19(土)	東京国際芸術博覧会 2006	国際的なハイグレードアートを身近にする、国境を越えた世界規模の展示交流即売会 東京国際芸術博覧会 実行委員会 TEL: 050-3350-0478 FAX: 03-5524-5579
8/19(土)～20(日)	アマチュア無線フェスティバル ハムフェア2006	アマチュア無線関連機器、パソコン関連機器、エレクトロニクス関連機器。講演会、研究発表、シンポジウム他 (社)日本アマチュア無線連盟 会員事業課 TEL: 03-5395-3118 FAX: 03-5395-3134
8/20(日)	ワンダーフェスティバル2006[夏]	ガレージキットを中心とした造形物の総合展示即売イベント。規模は世界最大級 ワンダーフェスティバル実行委員会 TEL: 06-6909-5660 FAX: 06-6909-0861
8/23(水)～26(土)	グッドデザイン・プレゼンテーション 2006	国内を中心に世界中から3000件を超える最新のデザインが展覧されるイベント (財)日本産業デザイン振興会 TEL: 03-3435-5626 FAX: 03-3432-7346
8/31(木)～9/2(土)	第48回 サイン・アンド・ディスプレイショウ	サイン・ディスプレイの製作・施工に必要な資材・素材及び加工機器・工作車等の関連商品全般 東京屋外広告美術協同組合 TEL: 03-3626-2251 FAX: 03-3626-2255
9/ 5(火)～ 8(金)	第62回東京インターナショナル・ギフト・ショー秋2006	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市 インターナショナル・ギフト・ショー事務局 TEL: 03-3843-9851
9/12(火)～15(金)	国際物流総合展2006	アジア最大の物流機器・システム、情報機器・ソフトウェア、物流サービスのロジスティクス専門展示会 国際物流総合展事務局 TEL: 03-3434-1391
9/13(水)～15(金)	第8回自動認識総合展/AUTO-ID セキュリティ EXPO	バーコード・RFID・バイオメトリクス等の自動認識技術・アプリケーションの展示 (株)シー・エヌ・ティ TEL: 03-5297-8855
9/13(水)～15(金)	VACUUM2006-真空展	真空ポンプ、真空計測器、真空薄膜形成加工装置をはじめとした真空機器、技術の展示会 (株)シー・エヌ・ティ TEL: 03-5297-8855
9/15(金)～16(土)	ジューテック 住まいのフェア2006	住宅建材・資材等住まいに関する総合展示会。国内の住宅建材メーカー約150社が一堂に勢ぞろい ジューテック住まいのフェア2006事務局 TEL: 03-3452-0732
9/20(水)～21(木)	第21回 ベビー&シルバーショー TOKYO	ベビー、育児用品及び高齢者用品の新製品見本市 東京育児用品総合見本市 TEL: 03-3843-7894
9/21(木)～23(土)	フードシステムソリューション	学校・集団給食や中食・外食産業における調理・加工施設やセントラルキッチンに関わる技術・情報の見本市 フードシステムソリューション事務局 TEL: 03-3503-7319
9/21(木)～23(土)	ナチュラルEXPO2006/オーガニックEXPO2006/ナチュラル・プロダクツ・エキスポ・ジャパン2006	自然食、伝統食、オーガニック食材・化粧品、サプリメントなど自然・健康素材に特化した総合見本市です ナチュラルEXPO2006事務局 TEL: 03-3512-5675
9/23(土)～24(日)	もの作りビッグギャラリー	総合手作り作品、手作りキット及びオリジナル材料・素材の展示、販売、教室 もの作りビッグギャラリー実行委員会事務局 TEL: 03-5215-5112
9/26(火)～27(水)	第6回インタースタイル	サーフ・スケート・スノー等のアクションスポーツとそれを取り巻くファッションが一堂に会する展示会 インタースタイル実行委員会 TEL: 03-3269-2119
9/27(水)～29(金)	第33回国際福祉機器展 H.C.R.2006	世界の最新福祉機器の総合展示をはじめ、高齢者・障害者の自立と介護を支援する関連情報を総合的に発信 (財)保健福祉広報協会 TEL: 03-3580-3052

●幕張メッセ

日 時	展示会・イベント名	内容／主催者／連絡先
8/19(土)～20(日)	C3 X HOBBY 2006	日本最大級のキャラクター&ホビーイベント(見る・買う・遊ぶ) キャラホビ運営事務局 TEL: 03-5846-0450
8/24(木)～26(土)	JAPAN DIY HOMECENTER SHOW	大工道具、工具、塗料、建材、インテリア、エクステリア、園芸、カー用品、ペット、ホビー、家庭用品等DIY関連商品の総合見本市 (社)日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会 TEL: 03-3256-4475
8/29(火)～9/1(金) (29日はコンファレンスのみ)	2006分析展	分析機器、装置及び関連機器及び関連サービスにまつわる展示/新技術説明会/JAIMAコンファレンス他 (社)日本分析機器工業会 TEL: 03-3292-0642
9/ 2(土)～ 3(日)	2006 秋 いずみ住まいのグランドフェア	住宅設備機器・建材用品・業務用・家庭用電化製品から家具類の総合展示即売会 (株)小泉東関東 TEL: 0438-37-1101
9/16(土)～18(月)	骨董&棚卸大市	骨董品・美術品・ブランドバッグ・時計・家具・絵画等の展示販売 (有)祭り TEL: 0436-22-6200
9/16(土) (14日、15日は招待者のみ)	第44回アミューズメントマシンショー	最新のアーケードゲーム機やエンターテインメント機、遊園施設機器などが勢揃いする「遊び」の総合展示会 (社)日本アミューズメントマシン工業協会 TEL: 03-5777-8600

編集後記

2006年もほぼ2/3が過ぎました。今夏最大の国際イベント、ワールドカップでは、課題の多い日本代表の試合に一喜一憂しつつ、寝不足を乗り越えて世界最高レベルのサッカーを堪能した方も多かったことと思います。

7月には、日銀のゼロ金利解除を受けて、各行が相次いで預金や住宅ローンの金利引き上げを発表しました。メガバンクや地銀の短期プライムレートも引き上げが実施される予定です。金融ビッグバン以降初めての金利上昇局面に入ったということになり、サービス産業化を標榜する各金融機関の金利運営に、どれだけの多様性が見られるかについて注目したいものです。

さて、今号のトップインタビューにご登場いただいた、滋賀銀行の高田頭取は、銀行経営のダイナミズムについて語られた

中で、銀行の近代化への取り組みと「健全と進取の気概に満ちたアクティブバンク」としての地銀の役割を示されました。

また、与謝野大臣の、今後の銀行の役割についての談話や、マルチブランド・マルチロケーション戦略を展開し、成長を続けるクリエイト・レストランツ岡本社長の「創造性」についてのお話は、多様化する顧客ニーズをいかにとらえるかについてのヒントとなったのではないのでしょうか。

金融機関ドットコムでは、これから金融機関で働く方々に役立つ情報を、様々な企画と読みやすい紙面でお届けして参ります。広告掲載のご相談、取材のご依頼などございましたら、お気軽にご連絡ください。

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・製本： 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10月を予定しています。



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

社長のビジョンを形に!

銀行出身のコンサルタントが提供する
“THIRD PARTY OPINION -第三の眼-”



経営上の様々な問題の
ご相談に、幅広く対応
(月次顧問契約)

従来の「メインバンクの役割」を担うべく、
親身で適切な助言とソリューションを提供。

様々なビジネスシーンで使えるプレゼンテーション資料のアウトソーシング

A 会社概要プラン

- 会社概要、過去の推移
 - ・会社沿革、経営者略歴
 - ・業界事情
 - ・同業他社比較
 - ・過去のB/S、P/Lの推移
 - ・セグメント毎の特徴
 - ・店別・部門別損益推移
 - ・売掛金・受取手形等の検証
 - ・販売管理費の削減
 - ・借入金推移
 - ・C/F推移表
- 今後の事業計画
 - ・事業計画
 - ・収支予測
 - ・新規事業の検証

B 事業計画プラン

- プランA プラス
 - ・事業計画の共同作成
 - ・収支予測
 - ・C/Fの推移見込表
 - ・中期予想損益計算書
 - ・中期予想貸借対照表
 - ・資金調達時期 (投資計画)

銀行員のための総合情報サイト

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



近日公開!!
コンテンツ 「女性の強み◆現場の視点」

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。



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

リックイ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