

「利他の心」で信頼され選ばれる 総合金融グループを目指す

静岡銀行

代表取締役頭取 中西 勝則

静岡銀行における女性行員の キャリアパス開発

静岡銀行

経営管理部 人事開発グループ

個人部 預り資産統括グループ

中部カンパニー プライベートバンキング担当

山本 規政

長島 美樹

大橋 美智子

活力ある組織風土の醸成

静岡銀行

執行役員 経営管理部長

経営管理部 人事開発グループ

経営管理部 給与厚生グループ

大石 眞

山本 隆秀

望月 善文

技術で社会に貢献する 圧電のさらなる夢を求めて

株式会社富士セラミックス

代表取締役 清治 満



「利他の心」で信頼され選ばれる 総合金融グループを目指す

金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中で、静岡銀行グループは「地域とともに夢と豊かさを広げます」を企業理念とし、地域密着の総合金融グループとして、お客様の満足度向上と経営課題の解決に貢献している。

スピード経営やIT戦略、他業態のトップブランドとの提携など、積極的な経営戦略を進める中西頭取にお話を伺った。

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

静岡銀行 代表取締役頭取

中西 勝則



中西 勝則(なかにし かつのり)

昭和51年4月静岡銀行入行。富士宮北支店長、新通支店長、三島支店長、理事・人事部長、理事・経営管理部長、取締役執行役員経営企画部長を経て、平成15年6月取締役常務執行役員に就任。平成17年6月代表取締役頭取に就任。現在に至る。

まう場合もありますから。

澁谷…最近、静岡銀行は決裁や担当者の行動など、非常にスピード感があるという評価をよく耳にします。中西頭取も普段からスピードある行動力が重要とおっしゃっていますが、特にスピードを上げたいとお考えの分野や業務はどういうところでしょうか。

中西頭取…強いてあげるなら事業再生の分野です。企業価値というものは「生もの」ですから、業務の性質上、スピードが一番価値をもつ分野です。

当行には再生やさらには合併、廃業のお手伝いなどをする企業サポート部という部署があります。スピードが求められるのはその部署だけではありませんが、どこが最優先かと聞かれると、やはりそこが一番でしょう。スピードが足りないだけで正しいものが正しくなくなっ

澁谷…一番スピードが要求される場所ですね。お客様からの融資申込に対する審査のスピードも速いとお聞きます。

中西頭取…迅速に審査や決裁を行う体制を整えたり、銀行全体でリスクコントロールのスキルを向上させ、貸倒れによる損失をいかに少なくマネジメントするかという方向に考え方を変えてきた結果です。

それから、「のりしろ」の決裁をやめて実質をしっかりと見よう、現場をしっかりと見よう、相手をしっかりと見ようということを言ってきました。「のりしろ」の決裁とは、例えば担保の評価額が1億円あるとした場合、5千万円の融資であれば担保の範囲内なの

で簡単に考えて決裁してしまうということ。しかし、それではスキルは身につかない。一つ一つ実態をしっかりと見ることによって能力が上がり、結果としてスピードが付いてくるのです。

その他、特にコンプライアンスと内部監査部門には銀行の常識で考えず、従来からの考え方にとらわれないようにしようと言っています。部長級、グループ長級には、1カ月に1度ぐらいは外部の研修などに行ってくるようにと言っています。それは外からの客観的な目で、当行が今やっていることが正しいのかどうかを見直して欲しいからです。

組織の中で素晴らしいと言われるものは常に素晴らしいものであるとは限らないこと、



あるいは、世間と比較して当行が進んでいるのか遅れているのかということを常に意識しながら仕事をやって欲しいということです。

特にコンプライアンスは銀行の常識だけでやっていては危険です。社会の常識に照らし合わせてチェックを行っていくことがコンプライアンスなのです。ですから常に外に出て、外からの視点で見てもらわないと困るわけですが、これは内部監査にも同じことが言えます。

先ほど審査のスピードについて触れましたが、これもグローバルスタンダードや業界全体のトレンドとか、大きな視野から物事を考えることができればスピードは速くなります。いい会社

だといっても業界の中でどうなのか、経済全体の中でこのマーケットは大きくなっているのか、小さくなっているのか、再編されるのかどうかなどが分かってないと、決裁することさえ難しくなってしまう。常に銀行の外に目を向けて物事を見る姿勢ができていれば、決裁は自ずと速く正確になるものだと思います。

澁谷…御行の中期経営計画では『創造と変革の挑戦』と、人材の強化ということで、女性の積極的な登用や、分野別のスペシャリストの育成ということを進めてもらっています。その取り組みと成果を教えてください。

中西頭取…女性の登用は数年前から積極的にやってきています。それよりも最近、女性には長く勤めてもらいたいと考えて、その環境整備を進めています。それは、少子高齢化時代を迎えるにあたり、銀行を運営していくための必要人数であるとか必要能力ということを意識しているからです。もともと、メガバンクが積極的に採用を増やし始めているといっても、私はそんなに影響はないと思っています。というのは、昔は都市銀行13行、信託銀行7行で採用を行っていたわけですが、現在はメガバンク3行だからです。ですから、少子化の方が効いているわけです。少子化時代で活躍できるのは、やはり高齢者と女性しかありません。その意味で働きやすい職場環境、具体的にはお子さんが学齢年齢になるまでは6時間労働を認めるとか、託児所を持つとか、女性がいかに長く勤められる形をつく

るかということが求められているわけです。

また、当行には『With F』という人事制度があります。もともと行員は、転勤の対象地域を特定しないフリーコースか、一定地域内のみで転勤を行うエリアコースを選ぶという制度があるのですが、これまでは行員同士が結婚した場合に、一方が遠隔地に異動となると、どうしてもどちらかが退職せざるを得ませんでした。しかし、新しい制度では、勤務している行員が転勤により転居する場合、夫婦が同居して勤務できるよう同じ地区に異動することができます。

これは、みんなですら長く勤められるか考えた結果です。これまでであれば夫の異動によって辞めざるをえなかった女性が、『With F』制度によって仕事を続けられているというケースは既に十数人います。フリーコース、エリアコースは勤務地の違いだけで、昇進の差は設けていません。私はフリーコースでいいという女性は結婚して子供がいても単身赴任をしますし、単身寮に入っている人もいます。

澁谷…銀行経営に果たすITの役割や、頭取がITに期待すること等をお聞かせください。

中西頭取…私は人事部や経営企画部で組織づくりを行っていた時にITの重要性を知りましたが、人事制度や人材活用、それに組織、そしてITは三位一体だと思っています。

人事制度とかインセンティブ、女性の雇用継続などの問題があり、それに対応する組織づくりをしてきたわけですが、この組織づくりを支えるのがITです。

また、銀行は生産技術、情報の使い方ということではかなり厳しい評価になると思います。例えば醸造技術は、周りの気温や天気など、あらゆる周辺情報が生産と結びついていますよね。銀行は取引を行った計数の履歴だけで商売をしてきました。でも、これでは情報を活用した営業とはいえません。顧客を取り巻く情報は

取引を行った計数だけではなく、どのような経緯で取引に至ったのかなど、その周辺情報はどのようなのが重要です。

このようなデータベースとそれを分析するシステムがなかったからできなかったのです。ですから私は全てのトランザクションに名前とストリップオッチを付けること、こうしたシステムを構築するようになっています。

その基礎となる高速通信網を作りましたが、全く同じものを2つ引き、両方を常に使っています。普通だと片方の回線はバックアップ用として細かい仕様にするケースが一般的ですが、私は太いものを2本引いて走らせました。しかもそれぞれ電力系と通信系の違う会社で構築してリスク分散を図っています。

私が何故こうして内部の情報を申しあげるのかといえば、それは志が同じ方とは一緒にやりたいからです。当行は人事制度でも何でもディスクローズしていきます。情報を欲しいと言われれば可能な限りお渡しします。私が前に人事制度をつくったときに外部に見せるといったらもったいないと言った人が沢山いましたが、全然そんなことはありません。開示することが活力につながります。

ですから、他の金融機関の方は私たちが行っていることが参考になるのであれば、同じことをやっていただいても結構です。しかし、私たちはさらに前へ進んでいきます。経営は動いていなければ駄目なのです。情報も溜めているだ

けでは駄目なのです。ディスクローズしながら自分たちをさらに高めていくこと、逆にディスクローズされている素晴らしいものはすぐに取り入れるという姿勢が重要なのです。

流谷.. 御行は静銀経営コンサルティングなどのグループ企業があり、事業再生や事業承継などの分野で各社へのリーダーシップを発揮し実績を上げてらっしゃいます。そうしたグループ全体でのコンサルティング営業の成果や、各社に期待されること、問題意識等をお聞かせください。

中西頭取.. グループ会社それぞれが、自分の会社はどうあるべきなのかという問題意識を持ち、それを解決するための努力を始めています。グループ間相互のシナジーを発揮するため、例えばリース会社が自発的に銀行の渉外係に研修を行って自分達のリースを売ってもらうといった動きが現れ始めています。

グループ会社だけでなく、営業店の支店長も課題を持ち始めています。本部からの指示を待つだけではなく、自分の支店はこういうマーケットにあるから、どうすればよいのかという視点や方法論を明確に持った支店長が増えていきます。今までは本部から言われたことだけやっていたらよいという雰囲気でしたが、支店が気づいた問題や課題を解決していくために、本部が協力するという関係、私はコミュニケーションとチームワークと言っていますが、そういったものが少しずつ出来始めています。



澁谷…支店長は経営者のな考え方を持ち始めてきたということでしょうか。

中西頭取…全員とまではいきませんが、そうした意識をもった人材は増えてきています。

もう1つの変化は本部も営業店も仕事組織横断的になってきていることです。例えば富裕層のお客様にどう対応するかということは、法人の社長への対応をどうするかということとイコールになってきます。次に、その会社の従業員への取組みを考えていくと、個人・法人といったカテゴリーで括りきれない面も出てきます。また、金融環境の変化は目まぐるしく、それに対処しようとする課題別に組織横断的な業務が増えてきます。

したがって、実際の業務内容や成果と、所属する部署や評価すべき人物が異なっている場合も生じていますので、これにあわせて評価体系も変えようとしています。

澁谷…預かり資産が1兆円を突破したということですが、個人リテール業務の取り組みについてはいかかですか。

中西頭取…組織づくりや人材育成に取り組んでいく中で、証券子会社を設立するまになりました。

投資信託や株式というのはオープン型の資産で、満期というものはないわけですから、市場の動向をウォッチしながら途中で売ったり買ったりするということをどんどんやらなければならぬ。ところが銀行員というのは1人で何百

人、何千人という顧客を管理しなければいけないわけですね。ですから満期があつて、元金が安全で、運用成績が決まっているものの販売に向いているわけですね。

その意味では、保険には満期があつて、しかも成約して満期までは保険会社が管理してくれるわけです。そうすると、銀行員に向いている商品であるといえます。したがって、保険は銀行でやる、投信や株式は証券子会社でやるというように、金融商品の種類やセグメントによって銀行と証券会社をうまく使って攻めていくということです。

さらに言えば、保険がある程度解禁されて形ができてくれば、また静銀ティーエム証券のように新たに子会社を作る可能性もあります。

澁谷…満足向上活動の強化を実践されていますが、アンケート調査などによるお客様の反応はいかがですか。

中西頭取…思った以上にお客様の反応には厳しいものがあります。我々は通常、「お客様のために」と一生懸命いろいろやっていますが、「お客様のために」というだけでは駄目なのです。「お客様の立場に立つこと」が大切なのです。

お客様のためにはと思っていましたが、往々にして思わぬ結果になることがあります。これではお互い寂しいと思います。お客様のためになると、お客様はうるさいと感じることも

あるわけです。例えば、現金での振込などは、公的書類による本人確認や、一回あたりの利用限度額など種々の制限がとて厳しくなっています。これはお客様を守るために必要な規制です。それでも、お客様の立場から見れば、銀行は自分のことを知っているはずだろうと、そうなるってしまうわけです。

やはりお客様の立場で1回、立ち止まって考えることの重要性をとて感じています。役員も監査役も含めて、各部署でCSとは何かという話し合いを続けています。



静岡銀行における女性行員のキャリアパス開発



静岡銀行では女性の活躍が目覚しく、最近では預り資産販売で優秀な成績を修めた上位10名のうち9名を女性行員が占めるという期もあるようだ。しかも後方業務(バックオフィス)を主に担当していた行員が、キャリアパスで個人営業担当に抜擢され実績を上げている。今回は営業現場のトップで活躍する2人の女性行員の活躍ぶり、静岡銀行の人材開発の取り組みについてお話を伺った。

話し手: 経営管理部 人事開発グループ
個人部 預り資産統括グループ
中部カンパニー プライベートバンキング担当
聞き手: リッキービジネスソリューション(株)

山本 規政
長島 美樹
大橋 美智子

萩野 圭一 上條 美絵

女性行員による個人営業と キャリアパスについて

ここ数年で女性社員のF/Pを増やしていますが、背景について教えてください。

大橋…女性行員の特徴として、預り資産(投資信託、公債、個人年金保険)の個人のお客様に対して、どちらかというと男性行員よりもお客様へのフォローがきめ細かだということが挙げられます。またあたりがソフトなので、高齢のお客様にとって話しやすいということがあります。法人と違い個人のお客様の場合は、男性の対応では押しが強いと感じる方もいらっしゃると思います。

長島…お客様のお宅を訪問するのは昼間が大半です。面談されるのは家庭の主婦や年配の方が多いため、訪問される側の心理として、女性と話す方が安心するということがあるかもしれません。

こういった理由で、当初エリア毎にエリアF/Pを配置する際、女性の方が適任ではないかということになり主に女性が採用されました。平成15年4月にスタートし、ここ1～2年で人数を大幅に増やしました。

もともと営業店の窓口は女性が多く、お客様へ常に資産運用の話をしていたという前段階があったため、比較的女性が取り組みやすかったという背景があります。

大橋さんは、以前は営業店でテラーをしていらったそうですが、女性行員はどのようなキャリアパスを経るのでしょうか。バックオフィスから営業担当へ転身して活躍される方も多いとお聞きしています。

大橋…私はテラーを担当した後、本部に勤務しました。その後エリアF/Pを経て現在はカンパニーPB(プライベートバンキング)担当です。窓口担当を経てエリアF/Pになると3～5店舗を受け持ちます。更に、PB担当は東部・中部・西部の3つのカンパニー毎に配属されています。私も、入社当時はバックオフィス業務を行っていました。最近では半年から1年でバックオフィスから窓口に移ることが多く、融資の営業も行なっています。30から40代の社員は、10年以上もバックオフィスで働いてから営業に異動することも多くあります。もっと早くから営業に携わりたかったという気持ちから、いきいきと活動されている方も多くですね。

長島さんは、ご自身の希望で融資から違う分野に異動されたのですか。

長島…入社後に窓口を4～5年経験した後、融資を担当しました。今の部署への異動は、自身の希望ではなくちょうど融資業務が面白くなっていたときだったため、気持ちの切り替えがたいへんでしたが、せっかく与えられた大きなチャンスに精一杯取り組みたいという思いでした。

長島さんは保険の販売でトップの成績になられたそうですね。銀行で保険を購入することへのお客様の反応はいかがですか。また、独自の営業のコツはありますか。

長島…保険については、個人年金保険と聞いただけで抵抗感があるという方もいますが、保険といっても運用色が強い点をご理解いただくことで、受け入れていただけました。保険会社のリスクを気にされる方もいらっしゃいますが、ここ1年で随分と状況が変わりました。当行だけでなく他行でも力を入れ始めたので、認知度も上がって比較的身近になり、リスクについて言及する方は減ってきています。

個人年金は長期的な運用商品ですので、基本的にはお客様に無理のないようにということを中心にかけています。投資信託も含めてリスクがありますし、初めて購入される方が多いので、まずは小額でも試しに購入していただくだけで充分だという気持ちでおります。消極的に見えるかもしれませんが、自分がお客様になった気持ちで無理な投資は進めません。ありがたいことに、お客様の運用ポートフォリオの概要についても教えていただけるので、お客様とお話ししながらポートフォリオを組んで、預金と将来への運用のバランスを考えた上で、投資の金額を決めるパターンが多くありました。

数字の上で結果を出すことができたのは、お客様と充分お話ができたのがよかったのかもしれない。

お客さまのニーズの変化は起きていると感じますか。また、女性向けの商品として開発したいものはありますか。

大橋…資産運用に抵抗がなくなったというお客様はいらっしゃいます。しかしまだまだ、お客様自らが希望しているよりは「何か始めなくてはいけない」と思い始めた時期だと感じています。様々な金融商品が身近にはなってきたものの、どうすればよいか分からないという段階だと思います。

長島…女性向けという観点とは違うかもしれませんが、個人年金保険の販売が伸びた背景として、家庭の主婦の方が働いているご主人よりも年金を含めて将来への関心・心配が大きいことがあげられます。女性の方が、長いスパンで家計について考え、夫の退職後の収入について悩んでいます。特に個人年金は、当初は元本保証が付いたものが非常に売れました。その理由としては、お客様のニーズにあったということとの他に、女性が長期的な資産運用を始める導入段階で、受け入れやすい商品だったからではないか、と思います。

ですから、主婦感覚の目線で家計や子供の養育費のことを考えられるという点で、女性の方が個人営業に向いていると思います。私も主婦の一人としてお客様と同じ目線でお話をしていました。新商品も、主婦の目線で出したら面白いかもしれません。

静岡のエリアにおける静岡銀行の強みを教えてください。

大橋…これまでに築いた信用の大きさを感じています。また、静岡銀行と名乗ると話を聞いていただけますので、知名度は大きいと感じます。

長島…静岡銀行だからお客様の家の中へ入れているだけ、と感じますし、中にはそう言うてくださるお客様もいらっしゃいます。お客様の受け入れ体制がある中で営業ができるので、たいへん感謝しております。

充実した本部のバックアップ体制と支援制度

初めて投信や保険の取り扱いが始まった時は、抵抗感はありませんでしたか。また、新しい商品の



▲大橋 美智子氏

販売を実施する際の、研修体制はいかがですか。

大橋…投信については、当初は積極的な販売スタンスはなかったように思いますが、スタート前の研修が充実していました。2泊3日の本部研修もあり、新しいことが始まるという認識がありました。

山本…保険など新商品を扱う際には、お客様への説明責任もありますし、準備には力をいれなければなりません。営業経験のない新規担当者には導入研修を実施するほか、FPについては、定期的かつ段階を追って研修を実施しています。

長島…私は個人部に移ってから、主に研修関係

の仕事をしています。支店からの依頼を受けて訪問し、営業展開の仕方について説明をしたり、応酬話法についてケーススタディをしたりしています。

行員は担当のPBやFPが支店を訪れたときに、問題点や悩みを相談したり、他店のセールの仕方等の情報を集めたりしています。

本部のバックアップ制度が充実しているのですね。大橋さんは社労士もお持ちですが、静岡銀行では、資格の取得や家庭との両立へ向けてどのような支援が行なわれていますか。また制度化するにあたって、他行の動きは参考にしましたか。

山本…以前は行内結婚すると多くの女性が辞めていましたが、最近は勤務店舗こそ別々になるものの、同じ地域に勤務が可能とする制度を導入しました。例えば、夫が東京勤務になると、妻は同じく関東地区の支店勤務が可能になります。

10月からは、育児支援等を目的とした「半日休暇」が導入されるほか、通常8時間勤務のところ6時間の短時間勤務が可能になります。中西頭取は以前から女性により活躍してほしいという意識が高い方だと思います。

静岡というエリアが中心なので、都市部とはマーケットが違う部分もありますが、制度をつくるにあたっては、色々な企業を参考にしました。昔当行で働いていて結婚・出産で離職した方が、グループ会社を含めた社員に戻りたい場合の制度も設けています。

女性行員の キャリアモデル育成戦略

女性の支店長は13名いらっしゃるようですが、女性のキャリア開発について、どのようにお考えですか。

山本…「選抜研修」という、役職を目指す女性のキャリアアップ研修が3種類あります。「女性ハイパフォーマンス講習会」から始まって、「女性マネジメント講習会」、更に「トップマネージャー講習会」に進みます。

1回2日間で行ない、外部から講師を招いて、普段接することの少ないマネジメント分野について学びます。実務的な研修とは違って、コミュニケーション・スキルを学ぶなど面白い内容です。問題解決の仕方やリーダーシップについても学べます。行内での評価が高く、パフォーマンスが伴った女性に参加してもらっており、皆さんは今後昇格するという意識を持ってほしいと思っています。

長島…選ばれたときは、嬉しさと困ったなという思いと両方でしたが、評価されたことは嬉しいです。女性が評価される機会が増えた事は良い事ではないでしょうか。これによって、今後女性が益々活躍できると思いますね。

女性は手本になるキャリア・モデルが少ないので、実際に活躍する女性が存在することは大切ですね。



▲長島 美樹氏

山本…大橋さんと長島さんの出身店では、続けて選ばれる女性が出ていますので、お2人は良いモデルになっていると思いますね。女性は指導や育成に対する感性がある人が多いと思います。男性はむしろ個別に行動したがると感じます。だからこそ、女性はマネジメント職に向いているのではないかと私は思っています。

長島…身近に女性の役席が存在すると、皆実感が湧いて目標が出てきますね。

これからの日本は、外資系企業のように女性もマネージャー職に就き、男性と対等に活躍する社会になるのではないかと思います。

最後に、更に改善して欲しいことはありますか。

大橋…今が過渡期だと思います。最近では聞かなくなりましたが、10年前に私が結婚したときには、「仕事をやめた方がいいよ」という意見もかなりありました。銀行のスキルは個人と法人の営業に分かれますが、役職が上がれば両方とも携わるようになります。その際、どちらか一方での業務経験しかない場合、不安を感じます。これから必ず上の役職につく女性が出ると思いますが、それを埋めるような制度を考えていただけると、今後入社する社員も目標をもって活躍しやすいと感じます。また人材確保の面でも就職にあたって外資系や他社よりも当行を選んでいただくためにも有効だと思います。

長島…今まで役席を目指したわけではなく、支店

の中で自分が任せてもらえる仕事、すなわち自分の居場所を見つけようと考えてきました。その積み重ねの結果として役職がついてくればいいと思ってきました。

私自身は恵まれていて、夫からも仕事をずっと続けていいよと言われてますし、1年弱単身赴任も経験しました。家族のバックアップなしでは続けられませんが、力を抜くことも大切かなと思います。女性だからと逆に肩肘をはらず、仕事と家庭を両立するためにもバランスよくやっていくには、女性らしく力を抜くところもあつたうえで、目標とするキャリア像も見つけられればよいと思います。

銀行が評価をしてくれて、仕事を任せてくれるようになった結果として、活躍したいと思う女性が増えることは素晴らしいと感じます。また身近に性別に関係なく目標としたい人が出てきたということも、いい傾向だと思います。

大橋…私は就職したい学生さんのワークショップに出っていますが、頑張って働きたいという意識の高い女子学生が多くいます。男性と対等に働くにはまだ時間がかかると思いますが、私が就職した時と比べて大きく意識が変化していることを感じます。

今後の展開を教えてください。

山本…先日、「女性交流会[※]」を立ち上げました。女性が今までのように敷かれたレールの上を走るのでなく、女性の能力を女性が理解して発展

できればと思います。銀行の組織は本部も支店も小さくなっています。残念ながら必ずしもすべての支店に目標となる人がいない、または相談できる人がいないということも起こります。そのためこの会を通して、「横のつながり」を作り、女性同士がキャリアに関する意見を交換したり、目標となる人を見つけたりできればよいと思っています。大橋さんは発起人メンバーです。東部・中部・西部と分かれて定期的に開催する予定です。

※2007年1月までに静岡県内3ヶ所でそれぞれ2回ずつ開催。延べ約300名が参加。「キャリア開発や子育てに関することなどができ、有益だった」との感想が寄せられている。



活力ある組織風土の醸成



静岡銀行グループでは、活力ある組織風土を醸成する為、様々な人事制度に取り組んでいる。特に、「ポジティブアクションに則った女性の積極的な登用」に向けたワークライフバランス支援に向けた多様な枠組みでは、子育て支援制度や、転居転勤に関する支援制度などユニークな人事制度を行っている。

静岡銀行の人材の育成と活用、ビジネスで求められるコミュニケーション能力などについてお話を伺った。

話し手：執行役員 経営管理部長
経営管理部 人事開発グループ
経営管理部 給与厚生グループ

大石 眞
山本 隆秀
望月 善文

聞き手：リッキービジネスソリューション(株)

田場 耕一 村田 智浩

御行は女性の積極的な活用（ポジティブアクション）や、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）に積極的に取り組んでおられます。具体的な取組事例や成果について教えてください。

大石部長…時代の変化が早くなってくる中で、個人の働き方、価値観はどんどん変わってきています。女性職員の退職要因の一つとして、女性は結婚すると退職することが一般的な時代がありました。しかし、男性でも女性でも、優秀な人には残って頂きたいと思っていますし、結婚をしても、引き続き当行に勤務し、その能力を発揮することができれば、それは本人にとっても銀行にとっても、Win-Winの関係だと思っています。

静岡銀行としても、優秀な女性行員について如何に退職者を減らしていくか検討するなかで、職場結婚に伴う退職者が多いことに着目し、この事象をどうサポートしていくべきかを考えた結果できあがったのが『With F』という制度です。

現在、行員は約3千人います。3千人というのは、「個別人事」ができる規模だと思います。「個別」とは、行員個々人の思いや事情を出来る限り聴くことができるという意味です。我々スタッフが様々なそうした機会を捉えてちょつと声をかけノックしてみるところから、コッコツと実績を積み上げてきました。

これまで、10組がこの制度を利用しています。

従来であれば退職していたと思われる10人の優秀な人材を、失わずに済んだということです。

この10人というのは、ある意味でロールモデルですから、この制度を利用し活躍している姿を見る若手行員への影響を考慮すれば、単なる10人ではなく、10人以上の効果があると思っています。

行員一人ひとりと人事担当部署との、物理的な接点が多いことに加えて、お互いの信頼関係が強いんですね。

大石部長…そうですね。行員もビジネスマンとして経験を積む中で、人生設計に色々な方向性が出てくると思います。我々は地方銀行ですから、職員には地元出身の人間が多くいます。すると、家族の問題や、両親の介護の問題とか、いろいろあるわけですね。そうした中で、オンタイムの部分は自分としてもきちんとやるけれども、仕事の都合で転居するということは自分の人生観と少し違う、という人もいます。

地元の人間にはやはり地域とのつながりがありますので、そこを汲み取り、状況の変化に対応していきたいと思っています。例えば、今は介護があり転勤を避けたいので、転勤エリア限定コースに転換したいという場合です。

そうしたやむを得ない事情に、人事としてできる限り対応していくようにしていくと、

行員と会社との一体感は更に高まるのではないかと思います。

御行は目標管理制度、職務等級制度、スキル認定制度の3つを柱とした新人事制度に取組んでいらっしゃると思います。実際に取組んでみて見えてきた課題、次のステップはどういったところでしょうか。

大石部長.. 成果主義というのは、ともすれば個々人の課題のみが焦点になってしまっています。組織目標をブレイクダウンすると個人の目標になりますが、最近では経営課題も複雑化しチームとして取組むべき仕事が増え続けています。それも、組織横断的なプロジェクトチームとして対応しなければならぬような課題です。そうした状況に人事制度は対応していかなければいけないと思っています。

例えば、日本版SOX法への対応というものを考えた場合、各部の縦割りだけではうまく行きません。そして、各部から横断的に集まってきた人達は、プロジェクトチームの仕事の方が本来所属している部の仕事よりもウェイトが多い場合があります。ですから、個人とチームの両方を見ていくようにしなければ、これからは個人の評価を見誤ってしまいかねないと危惧しています。

我々人事と行員とで、自分のキャリア開発をどうするのかという共通の問題意識を持ちなが

ら、どのように能力発揮のチャンスを与えていくかが大切だと思います。

若手行員、学生など、静岡銀行で頑張っていると考えている方々に対して、アドバイスや今後求められていくことなどをお聞かせください。

大石部長.. 銀行はやはりお客様商売ですので、人間としてのすがすがしき、はつらつさが欲しいですね。ただ、それだけでは困ります。我々はプロとして、お客様の資産や会社の事業計画に対してアドバイスをしていくわけですから、そ



のベースとなる知識や基礎学力も必要です。

また、ビジネスのコミュニケーション能力を鍛えて欲しいと思っています。ビジネスにおいて求められるコミュニケーションとは、ギリギリの場面での交渉や説得、お互いの利益となる着地点を探すような能力です。

最近の学生は、自分のコミュニケーション能力に自信を持っている場合が多いですが、しかしそれは、交渉の中で何か成果を得たり、あるいは失敗をしたりしかられたという経験が、全くない中でコミュニケーション能力です。確かに、日常的な会話の中で話している分は、言いたいことをきちんと言えるし、多少のディベートも出来るし、プレゼンの能力もあります。しかしそれは、業務の中で求められる、ビジネスとしてのコミュニケーション能力とは異なります。

現在は変化が非常に早い時代ですから、そうした能力をじっくり積み上げて成長する間もなく、壁にぶつかり大きく自信を喪失して成長が止まってしまうことがあります。それは当行だけではなく、金融機関全体に共通する問題ではないかと思っています。

この場合は、やはり仕事の中でしか、自分の力は上がっていかないのではないのでしょうか。ですから、とにかく与えられた今の仕事の中で、がむしゃらにオンタイムで働くことが大切であると、若い人の研修ではそのような話をしています。

株式会社 静岡銀行

代 表 者	代表取締役頭取 中西 勝則
本 店 所 在 地	静岡県静岡市葵区呉服町1丁目10番地
設 立	1943年(昭和18年)3月1日
総 資 産	8兆6,105億円
預 金	6兆7,590億円
貸 出 金	5兆3,408億円
資 本 金	908億円
格 付	A+/A-1 (Standard&Poor's) A1/P-1 (Moody's)
従 業 員 数	3,419人
拠 点 数	188カ所
	静岡県内 164(本支店146、出張所18)
	静岡県外 19(支店18、出張所1) 海外 5(支店3、駐在員事務所2)

※平成18年3月31日現在

静岡銀行は、堅実経営と安定した財務基盤で知られ、各種金融機関ランキングでもトップクラスの評価を得ている。グループ内に経営コンサルティング会社、証券会社、ベンチャーキャピタル、リース会社、カード会社などを有し、個人・法人のお客様に総合的な金融サービスを提供している。自立したグループ企業の多様な金融・コンサルティング機能を結集し、お客様や地域の発展に貢献している。

第9次中期経営計画「創造と変革への挑戦」(平成17年度～平成19年度)では、「信頼され選ばれる総合金融グループ」をビジョンとし、企業の社会的責任(CSR)を企業活動の基本とし、地域社会と地域経済と一体になっての成長を目指している。

人事制度では成果主義を導入すると共に、中小企業診断士、FPなどの養成、海外への留学生制度など、人材育成にも力を入れている。

OX STANDARD

Defends You from the Risk

オックススタンダードは、
今日も、安心の融資を支えています。

オックススタンダードは、リスクマネジメントの
プロフェッショナルカンパニー。

1987年に「あらかん」として誕生した
財務分析ソリューション「ALARM管理システム」は、
発売以来20年、融資審査のモノサシとして銀行をはじめとする
数多くの金融機関の審査部で活躍しています。

金融機関の安心は、日本の安心。

そう考えて、さらなるリスク・マネジメント・ソリューションの
提供に取り組む私たちに、どうぞご期待ください。

財務分析ソフト「ALARM管理システム」

「ALARM管理システム」は、独自のOX理論に基づく定量分析で企業の財務状況をあらゆる観点から
分析し、問題点をわかりやすく提示。粉飾決算の看破や倒産の解明により、安心の融資に貢献します。

●新会社法対応の「ALARM2.0」も、6月に発売予定です。

「ALARM管理システム」の詳細はこちら! <http://www.ox-standard.co.jp>

OX STANDARD

Let's think risk management

オックススタンダード株式会社

〒103-0016 東京都中央区日本橋小網町13番7号オックスビル
TEL:03-5847-7231(代表) FAX:03-5641-1066

技術で社会に貢献する 圧電のさらなる夢を求めて

株式会社富士セラミックス 代表取締役 清治 満

2005年4月に創立30周年を迎えた株式会社富士セラミックスは、当時はまだ知る人の少ない圧電セラミックスを主力商品に、大手企業から独立分離して生まれた。圧電セラミックスは、電子ライターや超音波加湿器からミサイル部品まで幅広い用途を持つ注目の素材だ。

当社は「技術で社会に貢献する」を経営理念に、顧客ニーズに応えるべく次々と新たな分野にチャレンジをしている。当社の製品は、電子ライター用着火素子、加速度センサーなど多くの応用分野で国内外トップシェアを誇る。

創業経営者である清治社長に、顧客ニーズが生む企業価値や、創業時の銀行との秘話、銀行に期待することなど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

澁谷：創業の経緯についてお聞かせください。

清治社長：1975年4月、医療機器製造の現在のテルモ(株)から20人の仲間、部下とともに分離独立して当社を設立しました。私はテルモ入社後、電気技術をベースとした設備検討、商品開発等の業務に携わっていました。ところがテルモが医療分野専門メーカーとして本業回帰に大きく舵をとる中で、圧電部門の撤退を余儀なくされました。その時、圧電セラミックスの可能性を信じていた私は、独立に踏み切ったのです。多くの借金を抱え、仮工場でのスタートでした。

創業から5年経って、現在の本社工場を建てました。平成17年に白糸の新工場が完成し、現在工場は5箇所あります。全て借金コンクリートですけれども。(笑)

澁谷：主力製品の圧電セラミックスについて教えてください。

清治社長：圧電セラミックスを叩いたりして圧力を加えると、瞬間的に高電圧が発生します。逆に、電圧をかけると、素材自体が薄くなったリ厚くなったり伸び縮みします。このような電気エネルギーと機械エネルギーを変換する働きをもった素材が圧電セラミックスです。戦時中、潜水艦のソナーを作る部品として開発された素材と言われています。

澁谷：どのような用途、製品分野に使われているのでしょうか。

清治社長：身近なところでは、電子ライターの着火装置に使われています。力を加えると高電



清治 満(せいぢ みつる)

経歴
明治大学工学部卒。通産省工業技術院電子技術総合研究所を経て、現在のテルモ(株)に入社。
昭和50年、テルモ(株)より分離独立して(株)富士セラミックス設立し代表取締役就任、現在に至る。



圧、火花が発生する作用を利用しています。電子ライター用の部品として、世界シェアは50%近くあります。フランスのBIC社などでも使われており、およそ月間1千万個ほど生産しています。電子ライターを分解した見本の中にある、「ELEMENT」と書かれているも



のが圧電セラミックス部品です。直径2.5ミリ、高さ5ミリの大きさです。これをバネの力を使ってハンマーで叩いて電氣的なスパークを発生させ、そこにガスを吹き付けて着火させます。瞬間的に、1万5千ボルト近い電圧が発生しますので、指で直接触りながらカチッと押してみると、一瞬ビリッとしますよ。直流電圧ですから体に害はありません。

それと、胎児の心拍計にも圧電セラミックスは使われています。胎児の鼓動、振動を拾って電気信号に変えて、音として聞こえるように電気処理をするわけです。私も実際に妊婦さんの診断に立ち会ったことがあります。その時のお母さんは、「私の赤ちゃんの音を聞くことができた」と涙を流していらつしやいましたね。

澁谷…私たちの身の回りに、これほど御社の製品が使われていたとは驚きです。

清治社長…他にも、女性に馴染みの深いところでは超音波を使った美顔器にも当社の製品が使われています。メガネクリーナーや加湿器の超音波発生器もそうです。国内各大手の医療用の超音波診断装置の先端にも当社の製品は入っています。また、新幹線のレールなどの非破壊検査用の製品としても使われています。検査超音波を発生させ、そのエコーを捉えて亀裂などを診断するのです。

その他、加速度センサというものがあります。今、日本で作っているセンサのおよそ60%が当社の製品です。大手製鉄会社の圧延ローラーのベアリング部品にも使われています。ベアリングは磨耗すると、超音波の微細な振動が出ます。その振動をキャッチするのがこの加速度センサで、特に自動車鋼板のように品質に厳しく、均一な厚みが必要とする鋼板製造には欠かせないものとなっています。

澁谷…少量多品種、応用分野は限りないのですね。

清治社長…顧客の求めに答え、色んな分野にチャレンジしてきた結果です。一つの課題に答えると、それでは次はこんなのができないかと、どんどん要望が増えてきます。商品は、値段だけで勝負するのではなく、お客様から、値段は高けれど、この商品でなかったら困ると言っていただけの顧客満足度で、そうした商品を

どのくらい持てるかが、企業の存在価値です。

そのために、当社は素材の開発から生産技術、製造技能、販売、品質保証まで、全て一貫してやっています。開発費用は毎年、売上高の7%から10%になります。この費用を計上する為には、相応に利益率の高い商品でないといけません。そしてそれは、我々が明日生きるための大切な要素になるのです。

澁谷…圧電セラミックス製造の難しさはどのようなところにあるのでしょうか。

清治社長…酸化チタンとジルコニアと酸化鉛の三つが主力材料です。それに十何種類の素材を入れて特性を出します。その材料を活かすための調査プロセス、焼成技術はお互いに相関関係があり、全てが一連のノウハウです。それがこの商品のやっかいさで、そう簡単にはいかないう要素ですね。ですから、事業継承、技能と技術の継承は大きな問題です。当然、人材育成も重要な条件です。

澁谷…創業直後は資金不足に悩まされていたとのことですが、30年の御社の歴史の中で、銀行とはどのようなお付き合いをされてきたのでしょうか。

清治社長…創業来30年間ずっと、静岡銀行富士宮支店とお取引があります。もう十何人の支店長が代わっていますけれど、歴代支店長のお顔、性格等、一人一人思い浮かびます。最初のころ

技術で社会に貢献する 圧電のさらなる夢を求めて

は、どここの馬の骨か分からないみたいな顔をされたこともありましたが、当社の地道なもの造りの姿勢と取引振りを評価してくれたのか、最近はやうやくこちらを向いてくれるようになりました。(笑)

創業間もない頃、銀行の担当者の方に「御社が割引に持ってくる手形は、何でそんなにいい銘柄ばかりなのですか」と聞かれたことがあります。ですが、それは当社の業務について銀行がよく調べてなかったからです。当社は、専門性が高い製品を作っていますので、資本金1千万円、30人か50人の会社であっても、集金してくる手形は一部上場の会社が多かったのです。

設備資金の借入もよくしました。最初のころは当社の信用が無かったためか、融資の相談をすると、銀行はあらゆる調査を掛けていたようです。後で分かりましたけれど。(笑)

澁谷…ご創業以来、静岡銀行さんをメイン銀行に位置づけて大事にされているんですね。

清治社長…ええ。商品は変化しなければいけないけれども、変化してはいけないものもあるわけですよ。不易流行という言葉があるでしょう。特に信頼関係を築き上げてきた金融機関との取引については、そういうことが大事な要素だと思えます。それから、例えば給与日とか、期末などに定期的に銀行を訪問する事も必要だと思えます。

工場を造る計画構想などは、半年以上前か

ら、設備の目的やスケール、資金計画について銀行に話をするようにしています。そうした説明を通じて信頼関係を築いていくことが大切なのです。

澁谷…今後、静岡銀行に期待することや要望などについてお聞かせください。

清治社長…銀行は一般に、従来の習慣で数字だけ見ていますよね。ところが、会社というのは生き物ですから、お金も必要ですけど、大事な要素はもっと他にもあると思います。企業の商品とか、経営の形態とかトップの考え方などがあって、それプラスお金の問題になるのです。これは静岡銀行に限らず、金融機関が考えておかないといけない要素ではないかと思っています。

数字を見て、例えば財務諸表を見て計算して、それで済むなら簡単だと思っています。ところが取引先は業種によって、商品とやり方とマーケットと品質など、あらゆる面が違います。それをトータルしてどう診断するかという知識と勉強が必要なのではないでしょうか。

澁谷…銀行の顧客満足度向上についてはどのようにお考えでしょうか。

清治社長…経営者の相談相手といった、コンサルティング業務が大切だと思います。銀行も基本はサービス業ですからね。コンサルタントになる為にはものすごく勉強をしなければいけ

ませんが、それが取引先から信頼される大事な要素だと思います。

経営、企業というものは、特にメーカーでは切り口がたくさんあります。商品、業務管理、品質管理、製造や技術など全部含まれているものが企業です。銀行員にそれだけ幅広いものを求めるのは難しいのかもしれませんが、その中で銀行がやれるところを選択していくことが大切だと思います。例えば、その企業に必要な人材のスカウトなども一つの方法だと思います。

もちろん銀行が得意な、財務という切り口もあります。つまり、その会社にとって一番必要な切り口は何かを判断することです。そうすればお客様は喜んでくれるでしょう。



㈱富士セラミックス 会社概要

- 本 社：静岡県富士宮市山宮2320番地11
- 設 立：昭和50年(1975年) 4月21日
- 資 本 金：4,500万円
- 従業員数：200名
- 事業内容：
 - ① 圧電セラミックスをベースとした強誘電体など、エレクトロ・セラミックス素材の製造販売
 - ② 振動・衝撃・音響・超音波その他各種セラミックス・センサの製造販売
 - ③ 微動変位など各種アクチュエーター素子の製造販売
 - ④ その他、エレクトロ・セラミックスの応用デバイス・機器の製造販売

2007年3～4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
3/ 6(火)～ 9(金)	JAPAN SHOP 2007(第36回店舗総合見本市)	商空間のデザイン・ディスプレイ、店舗設備・サイン・看板グラフィックスなど最新の商品・サービスを紹介 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(JAPAN SHOP事務局) Tel: 03-5255-2847
3/ 6(火)～ 9(金)	建築・建材展2007 (第13回)	住宅建材・店舗建材・ビル建材や設備機器など、建材・関連製品を総合的に紹介する 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(建築・建材展事務局) Tel: 03-5255-2847
3/ 6(火)～ 9(金)	ライティング・フェア 2007 (第8回国際照明総合展)	国内唯一の照明に関する総合展示会。国内外の照明器具・光源・関連材料・部品など照明製品・技術を紹介 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(ライティング・フェア運営事務局) Tel: 03-5255-2847
3/ 6(火)～ 9(金)	RETAILTECH JAPAN 2007(第23回流通情報システム総合展)	POSレジなどの店舗システムからRFID、SCMまで、流通情報化の最新機器・ソリューションが一堂に 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(RETAILTECH JAPAN事務局) Tel: 03-5255-2847
3/ 6(火)～ 9(金)	IC CARD WORLD 2007 (第9回)	広い分野で実用化が進むICカードとICタグの最新テクノロジーとソリューションを紹介する 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(IC CARD WORLD事務局) Tel: 03-5255-2847
3/ 6(火)～ 9(金)	SECURITY SHOW 2007(第15回セキュリティ・安全管理総合展)	安全・安心な環境を創出する監視・認証・入退管理システム、防犯機器、情報セキュリティシステム等を紹介 日本経済新聞社 文化・事業局 総合事業部(SECURITY SHOW事務局) Tel: 03-5255-2847
3/16(金)～18(日)	第6回国際オートアフターマーケットEXPO2007	自動車アフターマーケットのビジネス活性化を図る、日本唯一の商談型国際見本市 国際オートアフターマーケットEXPO運営事務局 Tel: 03-5565-1642
3/28(水)～29(木)	シニアライフエキスポ2007	シニア市場をテーマにした総合展示会。アクティブシニア向け商品やサービス、介護予防、福祉機器まで シニアライフエキスポ事務局 Tel: 03-5296-1017
4/ 4(水)～ 6(金)	JIMA2007(総合検査機器展)	非破壊検査と計測関連の機器・材料・技術・情報が一堂に集まる国内唯一の展示会 フジサンケイ ビジネスアイ(日本工業新聞社)事務局 Tel: 03-3273-6184
4/ 4(水)～ 6(金)	センサエキスポジャパン 2007	センサと応用技術、機器、システム、ネットワークに関する国内唯一の専門展示会 フジサンケイ ビジネスアイ(日本工業新聞社)事務局 Tel: 03-3273-6184
4/ 4(水)～ 6(金)	国際セラミックス総合展2007	セラミックス原材料、製造機器・システム、製品・応用製品/システムなどの最新技術/製品情報を紹介 (株)シーエヌティ Tel: 03-5297-8855
4/ 4(水)～ 6(金)	TEST2007 第9回総合試験機器展	「見せる信頼・確かな品質」をテーマに、材料試験機、環境試験機他、各種試験機器を一堂に展示 (株)シーエヌティ Tel: 03-5297-8855
4/11(水)～13(金)	FINETECH JAPAN(第17回フラットパネル ディスプレイ研究開発・製造技術展)	フラットパネルディスプレイ業界世界最大の専門技術展 FINETECH JAPAN 事務局 Tel: 03-3349-8502
4/11(水)～13(金)	Display 2007 ～第3回国際フラットパネルディスプレイ展～	液晶・プラズマ・有機EL・FED・電子ペーパー・タッチパネルディスプレイなどの薄型パネルが一堂に集結 Display2007事務局 Tel: 03-3349-8502
4/18(水)～20(金)	ファベックス(惣菜デリカ・弁当・外食・給食専門展 第10回ファベックス2007)	中食・外食・給食専門展「ファベックス」が、第10回を迎えて3ホールに拡大開催!業界の今がわかります 展示会事務局 Tel: 03-3271-4816
4/18(水)～20(金)	第4回デザート・スイーツ&ドリンク展	我が国唯一のデザート・スイーツ&飲料の業務用専門展。150社250小間(予定)に規模を拡大して開催 展示会事務局 Tel: 03-3271-4816
4/18(水)～20(金)	2007食肉産業展	食品産業全体の広範な情報が集まる、食肉業界最大のイベント。今年は「ファベックス」と合同開催致します 食肉産業展事務局 Tel: 03-3663-2011
4/18(水)～20(金)	ICSE JAPAN 2007 第3回製薬業界サービスエキスポ	医薬品開発・製造における受託サービスに特化した国際トレードショー CPhI JAPAN/ICSE JAPAN運営事務局 CMPビジネスメディア(株)内 Tel: 03-5296-1020
4/18(水)～20(金)	CPhI JAPAN 2007 第6回国際医薬品原料・中間体展	医薬品開発・製造のための原料・サービスの国際トレードショー CPhI JAPAN/ICSE JAPAN運営事務局 CMPビジネスメディア(株)内 Tel: 03-5296-1020
4/25(水)～28(土)	CMM JAPAN & JSP 2007 第8回コンパニング機械・特殊印刷展	加工機械、印刷機/印刷関連資材・機械、フィルム・シート製造機/周辺装置を始めとした産業機械の総合展 (株)ICSコンベンションデザイン Tel: 03-3219-3568
4/25(水)～28(土)	新機能性材料展2007	紙、フィルム、シート、金属箔、メタルシート、不織布、繊維等高機能性素材、製品、高付価値技術の総合展 (株)ICSコンベンションデザイン Tel: 03-3219-3568
4/25(水)～28(土)	INTERMOLD 2007/金型展2007(併催:金属プレス加工技術展)	金型産業の専門見本市。最新の金型加工技術が集結。工作機械・切削工具・保特具・CAD/CAM/CAE他 インターモールド振興会 Tel: 06-6267-8211

●幕張メッセ

日 時	展示会・イベント名	内容／主催者／連絡先
3/10(金)～12(日)	第5回国際オートアフターマーケットEXPO2006	自動車アフターマーケット専門見本市 国際オートアフターマーケットEXPO実行委員会 Tel: 03-5565-1642
3/14(火)～17(木)	FOODEX JAPAN 2006 (第31回国際食品・飲料展)	アジア・環太平洋最大の食品・飲料の専門展示会 (社)日本能率協会 Tel: 03-3434-3453
4/19(水)～21(金)	TECHNO-FRONTIER 2006	各種エレクトロニクス部品デバイスと各種メカトロニクス部品、システム等を集めた専門技術展とシンポジウム (社)日本能率協会 Tel: 03-3434-1391

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。

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。

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

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