

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第32回 島らしい金融機関になる

平川智司 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)

🌸 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、伊豆諸島および小笠原諸島を地元にする七島信用組合(本店・大島)の平川智司代表理事・専務理事と島らしい金融のあり方について対談を行った。

● 島から出たかった若い頃

山口 平川さんは高校・大学と東京に出ていたのですよね？

平川 私は3人姉弟の末っ子の長男で、姉が2人います。父は大島でバスの運転手をしていました。たまたま、今の仕事に就いていますが、地元に対する執着はありませんでした。高校か

ら東京に出て、都内で就職しようと思っていました。

山口 平川さんの世代では、大島の若者は島から出ていく人が多かったのですか？

平川 そうですね。島に若者のすべてを受け入れられるだけの仕事がないですから。ざっくりですが、地元で働いているのは、同世代全体の3分の1です。今のほうが地元に残る若い人は少ないと思います。私の頃は東京に出ても希望職種に就けるのは難しかったですし、途中で大島に戻ってくる人も珍しくなかったと思います。

私は、高校から東京に出たのですが、大島には高校が2つあるので、高校から東京に出るのは少数派です。島外志向が強かったのだと思います。

山口 では、なぜ島に戻って信用組合に入ったのですか？

平川 東京の大学で勉強する気

も湧かず、遊んでばかりいて留年することになった時、学生寮にいたため通いよりも負担が大きいことから、留年するくらいなら辞めようと、大学を中退して、島に戻ってきました。戻ってきてても、機会をみて、また東京に出ようと思っていました。しかし、田舎では働いていないと、周りから凄くプレッシャーがかかりました。地元で会う人々に「戻ってきたのか、今何しているの?」と聞かれ、答えに困りました。

就職するのも、腰を据えて働こうというわけではなく、2〜3年で貯金をためて、また東京に出ようと思っていました。何をしようか考えて、デスクワークが良いなと思いました。肉体労働は精神的にも体力的にも耐えられないと思っていましたからです。デスクワークの勤め先を探しますが数は限られていました。3月末に大学を中退して7月頃の話です。現在はないので、七島信用組合の本店の向かいに小さなカメラ屋がありま



●悩んだ末に島で生きていくことを決めた、と話す平川氏。

した。そのカメラ屋は同級生の家でした。あるとき同級生の家に遊びに行き、同級生に仕事がないかと相談したら、「そこは？」と、向かいにあるこの信用組合を指さされました。私は、当時、信用組合が何の仕事をしているところか、まったくわかっていませんでした。今振り返ると呆れて物も言えませんが、その時、私は、そのまま道を渡って、信用組合の窓口を訪れて、「ここで働きたいです」と言いました。もちろん、驚かれました。でも、対応してくれ

た方がとても丁寧な方で、「総務に聞いてみます」とつないでくれました。そうしたら、「いついつに来てくれ、試験をするから」ということになりました。おそらく、たまたま募集していたのでしょね。採用試験を受けると合格して、いつのまにか働いていた感じですよ。

●島で生きていこうと決める

山口 信用組合に入ってから印象はどんなものでしたか？

平川 いつでも隙があれば東京へ行こうと思っていました。最初は大島の本店で2年ほど、預金、融資、外回りの仕事をしました。

7月に入社して、融資の仕事をして、得意先係に欠員が出たため、急いで預金の仕事を覚えて、翌年の4月からは得意先係となりました。そのまま2年ほど得意先係の仕事を担当しました。

山口 得意先係は面白かったですか？

平川 昭和の得意先係なのでノルマもありますし、融資よりも預金を集めるのが主流でした。どちらかといえばつらかったのですが、ノルマを達成することができていました。ほかの職員よりうまくいっていたので面白くなりました。あと、お客さんがとても優しくかった。地元とはいえ知らない人ばかりでしたが、取引先のベテランの事務員さんは私のことを可愛がってくれました。アイスやスイカなどをご馳走になりました。相手が良くしてくれるのだから、私も良くしようと思えました。一生懸命に相手のために仕事をする、それが成績としてかえって

きました。昼食をとる暇さえないくらい忙しい日々でしたが、全然苦にはなりませんでした。

山口 信用組合の仕事が面白くなってきて、東京に行くことをやめたということですね？

平川 3年目に転勤で神津島に行くことになったのが転機でした。そこで考えました。退職して東京に行くか、辞めずに神津に行つて働き続けるか。働いてみて、仕事を覚え始めたこともあり、お客さんと話すことも含め、この仕事は嫌いじゃないな、と感じていました。悩んだ末に、転勤を了承しました。東京に行くことは吹っ切れました。そこから辞めようと思ったことはありません。

●顧客のために諦めない

山口 その後、本店営業部に戻り、八丈島や新島の支店にも行かれたと聞きました。営業店時

代に、心に残るエピソードはありますか？

平川 あれは、神津島から本店に戻って、30歳になったくらい頃のことです。当時、大島には銀行が3つありました。七島信用組合とみずほ銀行と中部相互銀行（当時）です。中部さんにはライバル意識をもっていました。何かにつけて、うちが駄目なら中部さんに行くという感じでした。

七島信用組合で扱った住宅ローンを中部相互銀行に肩代わりされたことがあります。そういうのは、我々も苦々しく思います。その住宅ローンをうちから中部さんに借り換えたお客さんが返済できずに苦しんでいて、相談に来たという話です。

当初、七島信用組合としては、自分で借り換えておいて、今さらこちらに来られても知ったことではない、という雰囲気です。しかし、とりあえず、事情を詳しく聞いてみました。すると、お客さんのお母様が急に

倒れてしまい、奥様が介護をしないとならなくなり、費用がかかるうえに、夫婦共稼ぎでの返済プランが崩れてしまった、という話でした。そう聞くとかわいそうですし、本人に問題があつたわけでもないのに、無理のない返済条件の住宅ローンに再び組み替えるなどで支援すべきと思います。しかし、周囲からは反対されました。

山口 反対する側の気持ちもわかります。平川さんは、反対されてもがんばったのですか？

平川 一生懸命説得しました。本店の融資課長に話を通すと、店長を説得し、次は融資部を説得するという感じでした。一度肩代わりされていながら、返済見通しが悪くなってから再び引き受けるという特殊な案件でしたので、融資部にも詳しく説明する必要があると思いました。説明をするたびに怒られました。でも、怒られても諦める気にはなりませんでした。

山口 諦める気にならなかったのは、お客さんの声を直接聴いていたからですか？

平川 そうです。とても切実でした。お客さんから誠意も感じました。地元の人ということもありました。内部では、説明しては叩かれての繰り返しでした。1つずつクリアしていった。最終的にはOKが出ました。

その後、そのお母様が亡くなられて、共稼ぎでの返済ができるようになった時には、返済条件を組み直して、順調に返済いただきました。また、そのお客さんの2人のお子さんが大学に入る時には、教育ローンも提供しました。後日、そのお客さんと街中で会うことができました。呼び止められて「おかげさまで2人の子供を大学に通わせることができました」と言われまじとができました」と言われまじとができました。それを聞いてとても嬉しかったです。「当時の判断は間違っていないかった」と思いました。もうその2人のお子さんも大きくなられましたが、いまだ

にそのお客さんに街中で会うと感謝されます。仕事で得られるご褒美、宝物というのはこうしたお客さんからの「ありがとう」だと思っています。これがあるからこそ信念をもって仕事ができるのだと思います。

●新規ビジネスを聴いて想像する

山口 他にも周囲に反対されながら稟議を通した案件はありますか？

平川 同じ本店営業部で係長になった頃に、新規ビジネスへの融資の相談がありました。これも、当初、周囲から反対されました。もともと、地元の建設業の社長からの相談でした。以前から、建設関連の融資は普通に行っていた先です。ある日、都心の繁華街近くの一軒家を購入して、そこで新形態の賃貸住宅経営を始めるので、融資してほしいと相談されました。誰も知らない形態なので、みんな理



●七島信組のユニークな取組みに聞き入る山口氏。

解できずにいました。何人もの居住者が一緒に住むことを想定した従来の下宿に近いイメージでした。しかし、下宿と違って、大家さんは一緒に住まない。借りる人たちだけの共有スペースがある。何人もが一緒の部屋があれば、個室のようなところもある。私も、「いったい誰がそんなものを利用するの?」と思いました。わざわざ物件価格が高い場所でする意味

もわかりませんでした。

山口 それって、今で言うシェアハウスですよ。平川さんがこの案件に融資しようと思ったのはなぜなのでしょう?

平川 綿密にプランを聞いて、次第にこのビジネスがどうなるかを想像できるようになったからです。でも、最後はその社長との信頼関係が決め手でした。

あまり例のない島外の案件でしたので、信用組合内を説得するのは大変でした。事業の構造や収益性について信用組合内で説明して回りました。1つの建物に何十人も暮らすので、計画どおりにいけば収益性はとも良くみえます。内部で説明すると「うさん臭い」とよく言われました。社長のこだわりが

あって、立地の良い場所ですと決めていました。なおかつ女性しか住まわせないプランでした。コンセプトは都心で安く暮らす、というものです。例えば、美容室って立地の良いところにあるじゃないですか。美容師の見習いの女性は、近所にはとても高く住めません。しかし、彼女たちは夜遅くまで働いていますので、郊外からの通勤に耐えられません。実際に、都内で働く女性に聞いてみると、「家は寝るだけでも、できれば都心に住みたい。男性はサウナでも十分ですが、女性はそうはいきません」という話でした。また、外国人と一緒に住む形にしてみましたので、そこで英会話教室が開かれたりして、新たなコミュニティができることも魅力でした。女性だけで暮らすのであればトラブルにもなりにくいと思いました。

もちろん立地の良いところに建てるとなれば、投資額が大きくなるか投資分を回収できるかが焦点になります。ただ立地の良いところは集客力も安定しますし、転売する場合にも価格が保たれています。そのプランならいけるだろうと承諾されました。1件目をやってみると、あつという間に部屋が一杯になりました。その後、第2弾、第3弾と同様の案件が順調に増えていって、ピーク時は6〜7件になりました。すべて都心の立地の良いところです。信用組合の融資を伸ばす意味でもヒット案件になりました。

●アイランドビズ

山口 先日ご一緒した時、平川さんが「信用組合は、結局、人だ」とおっしゃっているのをお聞きしました。役員にならなければ、顧客だけでなく、職員のことをより意識されるようになったのだと思いますが、環境の変化もありますか?

平川 8年ほど前に、総合企画部長で理事になりました。その

頃から継続している課題は、収益の安定化とともに、人材不足です。というのも、私が役員になる前は離職率が高かったのです。それまでは、必要な人以外を落としていく、人をふるいにかける経営でした。採用も同じ雰囲気でした。ところが、職員に離職されると穴が埋められなくなってきました。環境が古いやり方を許さなくなってきたことに気づきました。それ以来、人事制度をより公平なものにしようとか、職員が働きやすい環境を作ろうといったことを心がけてきました。

山口 職員から働き方についてのアイデアを出してもらおう取組みをしている、と聞いています。

平川 2年ほど前から、「アイランドビズ」というプロジェクトを始めました。「島らしい働き方をしよう。島で働く職員にとつての幸せな働き方を考えよう」というものです。島の魅力以外に、七島信用組合が他の金

融機関と比べた時の強みなどありません。なので、七島信用組合らしさを重視するという施策でもあります。

山口 「アイランドビズ」のプロジェクトメンバーから出てきた提案のうち、どういったものが実現されているのですか？

平川 第一弾は、「島らしい服装で働く」というものです。特に、夏の暑い時期には、かりゆしスタイルのような、カジジュアルで涼しい服装で働こう、というものです。この施策の結果、服装はほぼ自由になりました。今は女性の制服もありません。第二弾は「一生のお願い制度」です。職員1人につき1回、職員の資格取得などに信用組合が補助を出すというものです。金額は5万円です。申請書を書けば、基本的に許可されます。申請書に自分の想いを書いてもらい、それを我々が受け止めることに意味があると思っっています。書道の資格取得の補助申請

があつた職員は、「将来、七島信用組合の店舗で書道展をやりたい」と書いてくれました。また、「長年寄り添ってくれている妻の趣味であるガーデニングをサポートするために草刈り機を購入したので補助してください」と書いてくれる職員もいます。

第三弾は、現在協議中です。例えば、自分の誕生日や家族の誕生日に休みをとれるとか、時短や変則的な勤務形態で働きたいという声が上がっています。また、島には、山と海が一緒に見られる場所があります。そんな場所の耕作放棄地を借り上げて、職員の福利厚生用に畑を開放しようというアイデアもあります。

●島らしさをみせる採用

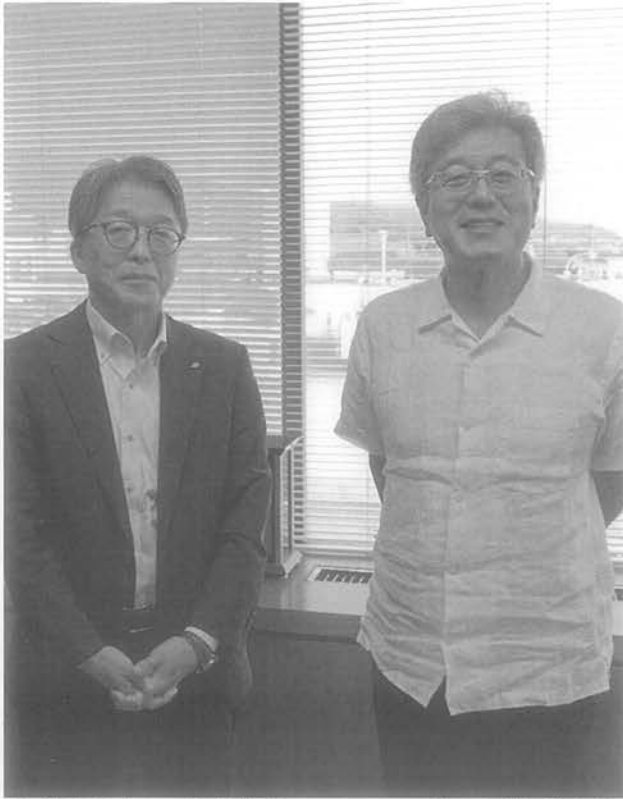
山口 人材採用での工夫を教えてください。

平川 入組して間もない島外出

身の若手職員4〜5名を集めて、新しい採用を考える「新規採用プロジェクト」を始めました。

山口 メンバー全員を島外出身者にしたのは、なぜですか？

平川 何が良くてわざわざ便利な都会から当組合に来たのかわかりたかつたからです。「七島信用組合は、全営業店がオーシャンビュード」と言うメンバーがいました。島で生まれた人からすれば、海がみえるのは日常のことで、むしろ、この海があるので、ほとんど何も無い島から東京に渡るのが面倒だと思っっています。島生まれの者は、島の環境をネガティブに考える人が多いです。しかし、島の外から来た人から、そこが島の良さだと教えられます。世の中は、便利さを求めている人ばかりではないということです。七島信用組合を島らしい会社にしておかないと、島外出身者には離職されてしまう、と思いました。



●「島らしい金融機関」について熱い対談が行われた。

山口 島外出身者は、やはり海が好きなのが多いですか？

平川 多いです。特に釣り好きばかりです（笑）。それと、通勤時間や満員電車で辟易している人もいます。都内だと、仕事をしている日は、家と会社の往復で終わってしまいますよね。都会がいかにも便利であったとしても、通勤にかかる2時間は無駄な時間です。七島信用組合で

あれば、家から車で5分で通勤できます。特に夏は19時を過ぎても明るいので、仕事が終わってから釣りに行ったり、散歩したりもできます。

山口 「新規採用プロジェクト」によって何が変わりましたか？

平川 我々がネガティブに思っていたことが実は強みであることを認識できました。それ以来、

島の良さを打ち出す形での採用活動に切り替えました。

七島信用組合のウェブサイトで、以前は職員募集要項を1枚載せているだけでしたが、若手職員による島での生活の声を載せるようにしたところ、問合せがくるなど多少の手応えがあります。

また、今年の6月には立川市で行われた転職フェアに初めて参加しました。当初は離島だから、そもそも興味を持ってくれる人も少ないだろうと、期待は控えめでした。ところが、当組合のブースはざっと満員御礼でした。このフェアには、人事部のほかに新規採用プロジェクトを担っていた若手を1人連れて行きました。そこで自分の1日の生活や仕事についてプレゼンしてもらいました。参加者はみな、その説明に食いついていました。その場で2人の方が「採用試験を受けたい」と言ってくれました。現地のスタッフから、現役職員に自分の生活についてプレゼンさせたのは当信組だけ

だったと聞きました。まあ、都内の企業なら普段の生活の話をする必要はないですよ（笑）。

山口 私も、このところ毎年、伊豆七島のどこかの島を訪問しています。オフィスワークのかわりの部分は、場所を問わずでけるようになりました。島で働く魅力を私も感じていきます。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)
ひらかわ・さとし ●七島信用組合代表理事、専務理事。七島信用組合入組後、本店にて融資、預金、得意先係等を担当。その後、神戸島支店、本店営業部、新島支店、八丈島支店等を経て現在に至る。
(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。