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41回　映画監督をする銀行員

香西 志帆（ゲスト）× 山口 省藏（聞き手）

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、四国アライアンス（阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、四国銀行）が設立した地域商社、Shikoku ブランドの香西志帆氏と、百十四銀行の行員として働きながら、映画監督や地域プランディングなどの活動を手がけてきた話を中心に対談を行った。

●マンガを描く少女

山口　生い立ちから教えてください。

香西　幼稚園の頃から絵を描くことが好きでした。小学2年生の頃に描いた絵は地元新聞で表彰、掲載されました。あと、祖母が玩具ではなくて本をよく買ってくれたことから、本を読むのも好きでした。小学3年生の頃、江戸川乱歩の『人間豹』という本を読んだら、あまりに面白くて、翌日から「へび一族」という小説を書き始めたりしました。

山口　中学生時代、少女漫画で受賞したと聞きましたが、どんな作品ですか？

香西　容姿に自信があるモデルの女の子が主人公で、その子の好きな男子は眼鏡でダサい主人公の友人だったことが発覚して、主人公が中身を磨く、という話です。その頃は、父が失踪したり、両親が離婚したりと、落ち着いて勉強できる環境ではありませんでした。今振り返ってみると、昔やりたかったけどできなかったことに今挑戦しているのでしょうね。

山口　昔やりたかったこととは何ですか？

香西　絵を描くことが得意だったので、芸術系の学校に進学したかったのですが、「絵では食べていけない」と母親から反対されました。今年、東京芸大の社会人プログラムで学びます。昔反対されたことが実現して、今は20浪して合格したくらいの喜びです。人生に悔いを残さないようにと思っています。

山口　大学時代はどう過ごしたのですか？

香西　大学は本が好きなこともあって文学部に入り、奨学金を受けつつ通いました。奨学金は、教員になれば返還が免除になるというものでした。そのため、中高教員免許を取得しましたが、私の就職時は超超氷河期で、私が教員に応募したときには、189人中2人しか採用されず、落ちました。それでも何かを書く仕事がしたいと思っていたとき、百十四銀行のリクルーターの方とお会いしたら、「うちの銀行には社内報があるよ」と言われて、社内報を作るために入行しました。

●社内報を作る銀行員

山口　銀行内で社内報作りをしている方の人数を考えると、リクルーターの勧誘トークには無理がある気がしますね（笑）。入行されてからはどういった仕

事をされたのですか？

香西　女性の管理職候補として、半年くらいの短い期間に8店舗の営業店で様々な仕事の経験をさせてもらいました。その間、私は社内報の担当に手を挙げ続けていました。実際に経営企画部の広報に所属となり、社内報に取り組めるようになったのが26歳でした。そこから、7年9カ月、社内報の仕事をしました。やる気も伴ってか、地元新聞社の社内報コンクールではずっと最優秀賞を取っていました。

山口　何年連続で賞を取り続けたのですか？

香西　2年目から6回連続の受賞だったと思います。最後の2年間は、地元ではなく、全国社内報企画コンペティションで2年連続金賞を取りました。2年目に受賞した企画は「金融教育を考えよう」という特集だったと思います。当時は、社内報を作るために生きていました。

●「当時は社内報を作るために生きていた」と香西氏

山口　心に残る社内報作りのエピソードがありますか？

香西　銀行の取引先である地元企業を取材したことがあります。世界の水族館の水槽の8割を作っている会社です。沖縄の美ら海水族館や北海道の旭山動物園の水槽も同社のもので、独自の技術で巨大な水槽が作れるそうです。実際の水槽を見るため、沖縄と北海道に連続で行った覚えがあります。

山口　交通費だけで、かなりの出費になりますね。銀行から経費が出たのですか？

香西　経費は出ないです。もちろん自費で行きました。カメラも自分で購入しました。当時キヤノンが初めて20万円台のデジタル一眼レフカメラを出したので、それを分割で購入して、デジタル写真や修正の勉強をしました。お金はなかったですけど、知識や経験を積むことにお金を惜しむなという祖母の教えのおかげです。

●映画監督をする銀行員

山口　映画を撮るようになったのはいつからですか？

香西　社内報を担当して数年経った頃です。銀行には異動が定期的にあるので、ずっと社内報の制作だけをできるわけではありません。異動の話も毎年挙がるようになっていました。そこで、プライベートで創作活動をやろうと思いました。脚本家の内館牧子さんのエッセイを読んだら、三菱重工で社内報を13年担当した後、退職して脚本家になった話が書いてありました。「これだ！」と思い、脚本の勉強を始めることにしました。私の師匠は昨年亡くなりましたが、「極道の妻たち」の中島貞夫監督です。香川で毎年開催されるさぬき映画祭と連動して、数カ月間、中島監督の脚本講座が開かれていました。それを3年間受講しました。中島監督は、私の脚本について「プロくらい書けている」と言って、とにかく褒めてくれました。続けてこられたのは、中島監督の存在が大きいです。創作活動は認めてくれる人がいないと苦しくて続けられないものだと思いますので。

●賢島映画祭2022グランプリ作品（香西氏監督・脚本）

山口　脚本だけでなく、映画を監督するようになったのはなぜですか？

香西　脚本の勉強のために映像

●これまでに制作した映像作品の話に花を咲かせる二人
（左：香西氏、右：山口氏）

を撮り始めました。脚本は映画の設計図ですので、実際に映画を撮影したほうが、脚本の構成力が上がると思ったのです。私が初めて撮影した映画が『ＵＤＯＮ禁止令』という、香川で讃岐うどんが禁止になるというご当地パニックムービーでした。それと『カインの畑』という2作品が自作映画です。この2作は、地元の映画祭のほか県外の映画祭で上映してもらいました。3作目以降は、すべて依頼を受けて撮影しています。『ＵＤＯＮ禁止令』が、話題性から新聞に掲載されたことなどの波及もあります。

山口　映画を作っていることについて、副業禁止だった銀行からは何か言われましたか？

香西　休日を使って撮影していましたし、映画撮影の依頼が来ても、いただいた経費を使い切る形で撮っていたので、お金をもらっているわけでもありませんでした。職業として行っている認識がなかったので、会社に許可は取っていなかったんです。

山口　映画祭で話題になったときの銀行の反応はどうでしたか？

香西　銀行の外の人は声を掛けてくれたのですが、銀行内の反応はほとんどなかったです。周囲に映画作りが気づかれたのは、篠原ともえさんが主演した『猫と電車』という映画からです。この段階で、映画を撮り始めて3～4年経っていました。地元の小さな映画館で上映されましたが、多くの新聞に掲載され、行列ができるほどヒットしました。劇場公開のときに顔見知りの支店長が花束を持ってきてくれたことで、「気づかれた」と思いました。この『猫と電車』の後からは、「何かやるときは前もって銀行に言ってね」と言われるようになりました。

山口　映画の撮影は、プライベートな活動なのですね？

香西　基本、土日と有給休暇を使っています。金曜日の夜に仕事着のまま夜行バスに乗って、映画の打合せをして月曜の朝に夜行バスで帰って来て、シャワーを浴びて会社へ行くのを毎週のように繰り返していたこともあります。「盆栽たいそう」という高松の盆栽をＰＲするミュージックビデオは、米国ハリウッド・ドリームズ国際映画祭で入賞したのですが、2日間18万円という低予算で撮影しています。

２０１８年頃までは、外務省などからの依頼で、イスラエルやボリビア、インド、カンボジアなどの国に行って海外ドキュメンタリーを撮影していました。その間は有給休暇を取っています。映像は、今までに１６０本ほど制作しており、映画だけでなく、企業ＣＭや海外向けネットドラマ、昨年は地元のＮＨＫでディレクターとして企画番組の制作を半年間担当させてもらいました。

●地域をブランディングする銀行員

山口　社内報の担当からどちらに異動になったのですか？

香西　営業統括部（現営業戦略部）です。そこで、地域創生グループ（現地域創生部）の立上げメンバーになり、広告宣伝と庶務を担当しました。しかし、私は数字が苦手で、経費精算の仕事では、毎回数字が合いませんでした。得意なこともしたいと思って、例えば、まんのう町から相談があった時には、ひまわりオイルの開発について提案しました。それが、今でも売れ

続いている「まんのうひまわりオイル」です。そのように、当時はすでに映画監督をしていたので、いろんな自治体の方から地域を取り上げた映像制作や地域活性化の相談をされることがありました。また、筆ペンPOPの勉強をして、店舗の販売促進から店舗デザインなどを行うことで、商工会議所の経営支援エキスパートとして創業塾の講師を始めました。

そんな感じで、自分が得意なことを見つけては、上司に「これやりたい」と伝えていました。そうすると、いつも、「本業に支障がない範囲であれば」と言われるので、通常の仕事をしながら、社内起業をするように得意分野を拡げていきました。

●ひまわりの町、まんのう町特産品
「まんのうひまわりオイル」

山口　今、各地の地域金融機関が注力している分野に、言われもしないのに自ら取り組んできたのですね。

香西　まんのう町の件は、町から個人に依頼があったものですが、銀行による地域貢献活動にしたほうが良いと思い、「銀行の仕事として受けさせてください」と頼みました。

山口　地域金融機関が関わる地域の活性化が、職員個人の内発的な動機から行われていることに希望を感じます。

香西　2016年からスタートしたまんのう町のひまわりオイルの開発においては、コンクール応募のために初めてプレゼン資料を作り、ブランディングもしました。「ひまわりを栽培する敷地面積を100倍に増やしてください」と提案し、商品づくりをスタートしました。全国からひまわりオイルを取り寄せ、種からの焙煎の温度と搾油方法を研究して（当時の）町役場の職員と2人で作り上げました。その商品が県産品コンクールで圧倒的な支持をいただきました。それで、全国の食品コンクールに出すことになり、香川県で初めて農林水産大臣賞を獲りました。しかし、この結果は、社内報には掲載されませんでした。ハリウッドでの受賞も全国ニュースになったのですが、社内報には載らず、銀行の仕事の一環というイメージではなかったのかもしれないと思います。

山口　Shikokuブランドに異動されたのは、いつですか？

香西　Shikokuブランドの設立準備のために、2019年に地域創生部に異動になり、2020年のShikokuブランド起ち上げと同時に出向し、今に至ります。会社設立直前の2020年に出産をして、周囲に驚かれましたが、会社内の保育園と実家の助けを借りて、半年くらいで復帰しました。

山口　Shikokuブランドは、地域のブランディングの実績がある香西さんであれば、活躍しやすい枠組みかと思います。

香西　新しい会社では、コンサルをしなければなりませんが、有償でお客さまに満足いただけるアドバイスができるか不安でした。きちんと勉強したいと思い、2021年に神戸大学大学院に入学し、MBAを取ることにしました。コロナ禍もあったので実際に通学していたのは全体の半分ほどです。リアルで授業に行くときは朝6時台の電車に乗って、8時50分からの授業に間に合わせました。オンライン受講が許されていたのでなんとか通いきれました。2022年9月末に卒業しています。

山口　MBAの取得は、香西さんにどんな影響を与えたのですか？

香西　無事に乗り越えたことが、一つの自信につながりました。神戸大学大学院のMBAは、探求型のプロジェクト方式でした。自分で仮説とリサーチクエスチョンを立てて、調べて答えを出す。毎週難解なレポートを提出しなければならず苦しかったです。その中で、生まれて初めて「学ぶことの楽しさ」も知りました。社内報で培った企画や言語化の能力も、自分でス

トーリーを作る脚本や映画の活動も、「すべて無駄ではなかった」と思えました。

私が携わった大原富枝文学館（高知県長岡郡本山町）では、それらを活かしたヒストリカル・ブランディングの手法を用いています。大原富枝は、戦後最大の女流文学家と言われていたのに、今はあまり知られていません。「なぜ日本を代表する女流作家と言われているのに知らなかったのか」を深めて考えたとき、大原富枝文学館は、本人の生前にできたこともあり、「悲しいエピソード」の展示が削除されていたことに気づいたのです。そこで大原富枝の人生の洗い出しをしました。文学館は、その人がどんな生き様なのかが一番興味あるところだと思います。悲しい記憶もすべて追加して年表を書き直しました。また、大原富枝のビジュアルを一つに絞って展開することにしました。歴史上の人物の写真は、「この1枚」というのに集約されています。夏目漱石の写真はたくさん残っているのですが、みんなが「夏目漱石だ」と認識できる写真は、常に使われる1枚しかありません。あと、大原富枝は愛犬家だったので犬をキャラクターとしたグッズ製作も行いました。これらによって、「地域に愛される文学館になった」と文学館の方にも喜んでいただけました。

●大原富枝文学館広報誌掲載写真（上）、来場記念スタンプ（左）

山口　地域ブランディングのコンサルにおいて、重要な点は何だと思いますか？

香西　真っ白な先入観のない視点で地域を見ることです。地域の魅力をどんどん洗い出して、感情を動かすストーリーにつなげられるかを考えます。あとは、当たり前だと思っていることの中にチャンスがあると思っています。地域の人は知っていることだけど、隣町の人には知られていないことの中に、全国的なニュースになるようなヒントがあったりします。それから、自治体の方にもイメージしてもらえるように、ブランドのコンセプトを伝えて共有することです。

山口　Shikokuブランドの仕事は、香西さんが担ってきたような仕事をみんなで取り組もうという会社でしょうか？

香西　そうですね。私が行っていたような自治体の地域活性化の取組みを、四国の4つの地銀で行うために起ち上げられたそうです。

山口　香西さんの役職は何ですか？　どんな陣容になっているのでしょうか？

香西　私は平社員です。全員で8名、うちパートが2名です。社長は以前は百十四銀行からでしたが、今は阿波銀行の行員が就いています。現在、ブランディング・ディレクターは私だけです。他の方は営業担当として、販路拡大や県外で「四国フェア」などのイベントを企画開催したりしています。

山口　営業は、仕事を見つけてくる役割ではなくて、ブランディングされた商品・サービスの販売をする役割なのですね？

香西　案件を見つけてくるのは各営業店からのトスアップと、私に直接声がかかることの両方です。最近は、自治体のプロポーザルにも積極的に応募しています。

●好きなことができる銀行

山口　地域活性化のためのブランディング支援に銀行グループで取り組んでいくうえでの「やりにくさ」はありますか？

香西　銀行の中に相談相手がいないのが悩みでした。銀行は、情報管理の観点からだと思いますが、行内だけで解決しようとします。銀行の外の人に相談し

たほうが、話が大きく早く前向きに進むのを感じます。

山口　銀行の外にいたほうが、やりたい仕事がやりやすくなる、と考えたことはありませんか？

香西　何度かあります。長期休暇がなければ映画が撮影できないときがありました。そのとき「退職します」と言ったら、毎日「辞めないでくれ」と言われました。退職するのって体力が必要ですよね。そのうち忙しさに紛れてしまって、続けています。辞めずに続けられる方法を提案してくれることはありがたいと思っています。

● Shikoku ブランドのロゴとともに

山口　一方で、銀行内で今の仕事をするメリットは何ですか？

香西　やはり地元の信頼ですね。長年の試行錯誤のうえ、ようやく地域創生の可能性や求められている役割がわかってきました。それらを武器に、地域や自治体からの依頼でどんどん面白い挑戦をさせてもらっています。

山口　銀行に限らず、地域活性化に関わっている人であれば、香西さんの取組みに関して、話を聞きたいとする人は多いのではないですか？

香西　銀行の外からはたくさん依頼が来ます。例えば、高校や大学（大学院）、経営者の団体などからです。地域ブランディングやストーリー・ブランディングの話をしています。講師の依頼は増えていますが、銀行の中からは依頼を受けることはあまりありません。

山口　地域金融機関の多くが地域の衰退のなかで危機意識を持っていると思います。「こうしたほうが良い」と思うところはありますか？

香西　もっと銀行員がやりたいことをやらせてあげることだと思います。決められたことだけでなく、いろいろな活動を応援、評価してくれる仕組みがあれば、取り組みたい人はいます。あとは、やりたいことができるように一人ひとりが資料作りやプレゼンの技能を身につけること。これができるようになると、地銀の行員の仕事はもっとバラエティにあふれたものになるはずです。

山口　多くの金融機関では、決められた枠の中で言われたことをちゃんとやることが仕事だと思われています。そうした組織文化を変えて、枠の外に踏み出す勇気を評価できるようになれば、金融機関の中に、新しい未来を切り開く才能の芽はある、と感じました。本日はありがとうございました。

プロフィール
（ゲスト）
こうざい・しほ●香川県高松市出身。Shikoku ブランド株式会社ディレクター／映画監督。1999年百十四銀行入行後、相談窓口業務などを担当。2003年経営企画部広報CSR担当となり7年9ヵ月社内報編集に携わる。編集業務の傍ら、プライベートで脚本を書き始め、脚本の勉強のために映像制作にも取り組み、これまでに160本ほどに上る。11年営業統括部（戦略／広告担当）、19年から営業統括部地方創生グループ（現地域創生部）に異動し、地域ブランディングに注力。20年より現職。同社ディレクター職以外に、総務省地域力創造アドバイザー、香川県知事公室情報発信参与など7つの名刺を使い分ける。
（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。特定非営利活動法人金融ITT協会理事長。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういらない　対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。