

## 瀬戸内・四国地域の 観光地域創生プロジェクト

せとうち観光専門職短期大学  
安村 克己 学長



高松信用金庫  
大橋 和夫 理事長



【内田】

皆さんこんにちは。

学長対談を始めさせていただきます。司会を務めます、せとうち観光専門職短期大学の内田と申します。よろしくお願いいたします。

隣におりますのが本学の学長、日本で初めて観光学で博士号を取った安村学長でございます。

今回の対談は、高松信用金庫理事長の大橋和夫様にお話を伺います。大橋理事長、よろしくお願いいたします。

【大橋】

どうぞよろしくお願いいたします。

【内田】

よろしくお願いいたします。最初に、大橋理事長から一言お願いいたします。

【大橋】

今日はこのような対談の機会を与えていただきまして、本当にありがとうございます。我々は色々なインターンシップで大学の皆さんとお話する機会がありますが、今回、せとうち観光専門職短期大学ということで観光を主体とした、専門とした大学の皆さんと対談できることは、初めてのケースで非常に楽しみにしていました。対談の中で観光のことを安村学長から勉強させてもらいながら、我々も香川県の活性化のために色々な取り組みをやっていきますので、観光と加えて何かできないかということのヒントにしたいと思っています。是非この対談を通じて色々な勉強をしたいと思っていますので、どうぞよろしくをお願いします。

【安村】

よろしくお願いします。

【内田】

本学は観光振興学科の1学科でございまして、観光振興、地域振興に力を入れて学生が学ぶ場所になっております。大橋理事長も地域振興等で様々な取り組みをされておられると思いますが、高松信用金庫様の事業について最初にご紹介いただければと思います。

【大橋】

金融機関としての括りで言えば、銀行も信用金庫もやっている本業は一緒なんです。それは、①預金業務・②融資業務・③為替業務の3大業務です。

最近になって色々な金融機関についても、この本業以外での幅広い支援ということで、特に我々高松信用金庫、信用金庫業界としては、これはやはり創業の理念が、非営利・相互扶助という中で、最近特に地域経済が疲弊していく中、また人口が少なくなっていく中で、これを放置しておれば経済の規模が小さくなるということで、3大本業以外にも地域の活性化のために何かできないかということで、これに対して、当金庫も色々な挑戦を続けている状態です。

「香川を明るく元気に」ということをスローガンにおいて、色々な関係機関と連携して取り組んでいます。中身についてはこの対談で聞いていただければと思いますので、どうぞよろしくお願いします。

【内田】

ありがとうございます。

大橋理事長の色々な言葉を予習してきまして、「感心」「感動」「感激」という三冠王を目指すということを言われていますね。

### 【大橋】

これは私が理事長就任前から、役員の常務の時ぐらいいよく聞かれていた「座右の銘は何ですか？」ということに対して、プロ野球の三冠王をもじって「人生の三冠王」を目指そうということで、まずは「感心」を



持とうと。これはやはり全てのことに関心を持ってからスタートするということです。興味のないことには無関心で自分の好きなことだけしかやらないということではなく、周りのことに関心を持とう、とにかく関心を持つことが大事ということです。

関心を持てば、そこから生まれる「感動」。これは心の高まりだけではなく、何かに関心を持てばそれに対して、心が動かされて何かの行動を起こして、そのために自分が何かの役に立てないかという、行動を起こすための感動。

最後のかんは、要するにみんなに「感謝」しようということです。今ここに自分があるのは周りの皆さんのおかげ、地域のおかげ、そういったことに感謝しようということで、この3つの「かん」を大切にすれば、皆さんが三冠王になって、いい人生がおくれるということです。

これは職員に対してのエール、自分に対してのエールとして、実は私が考えたことでなく、あるテレビで有名人が言っていたことを私も胸に響いたので、それを使わせてもらっています。職員の入庫式で、人生の三冠王をエールとして送っています。

### 【内田】

ありがとうございます。大橋理事長の情熱もありまして、地域振興で色々な取り組みをされておられますが、キッズクラブや杉の子会、キャリスタ塾等をなさっていますが、知らない方もいらっしゃるので、この辺りの活動も是非ご紹介ください。

### 【大橋】

ありがとうございます。まずはキャリスタ塾についてご紹介いたします。詳しい内容は当金庫のホームページで「キャリスタ塾」のリンクを貼っています。このキャリスタ塾はどういうものかということを説明させてもらおうと、最近よく言われているSDGsの中でジェンダーレスと言われている女性の活躍で

す。女性の経営者が圧倒的に少ないという中において、当金庫では女性の経営者を輩出しようということで、女性が起業家になろうとする後押しをする塾を立ち上げたということです。2015年に立ち上げて、まずは創業の機運を高めようと思いました。女性の皆さんからすれば何かを立ち上げようとする際、ハードルが高く尻込みする方も大勢いらっしゃると思います。まずは起業されている女性の方にメンターになっていただき、ご自身のことを話していただいて「自分もできるんじゃないか」という機運を高める塾からスタートして、それから形にしたいということがあれば、より具体的な起業に対する計画書や講座も開きながら続けています。今も続けていますが、キャリスタ塾が輩出した女性の経営者は、我々が知っている限りでは20数社、起業されたと思います。やはり女性の皆さんの目線は、最近言われてるSDGsの地球環境の優しいといったことに力点をおいて起業されます。

女性の場合は大企業を目指すというよりも地域に根差した活動から始めていくという、まさしく高松信用金庫の地域の中で育つ企業を立ち上げる理念ともマッチしていますので、女性の起業家をどんどん応援していこうという取り組みを続けています。

#### 【内田】

他にも子どもたちや若者を応援することもされておられますが、その辺りもご紹介いただけますでしょうか。

#### 【大橋】

このキッズクラブも繰り返しの宣伝になりますが、より詳しい内容はホームページに詳細ページを掲載しています。

香川県で育っている小さなお子様も、高校卒業後の将来は県外の大学に進学してなかなか香川県に帰って来られないということで、香川県の人口流出が起きている。小さい時から生まれ育った香川県を好きになってもらうということで、0歳から18歳までの人を対象にキッズクラブに加入していただき、色々な香川県の魅力を小さい頃から知ってもらって、香川県を大好きな子どもになってもらうことを目指して、様々なイベントを行っています。これもキッズクラブの一つの特性で、無論会費も一切不要ですので保護者の皆さんも自分のお子さんとイベントに参加いただいています。例えば、私も小さい頃、お祭りの時は家でおじいちゃん、おばあちゃんがうどんを打っていた時代がありました。香川と言えはうどん県と言われるだけに讃岐うどんのメッカですが、意外と今の子どもさんは、うどんがどのようにして作られているか分からない。うどんが有名ということは知っていても、どのように出来上がるのか分からな

いということで、キッズクラブのイベントにおいて、うどんは小麦粉と塩を混ぜながら作るということを実施したり、香川県の色々な特産物を知っていただき「意外と香川県はいいね」「いい魅力があるね」という部分も知ってもらっています。コツコツやっていった結果、なんと今は会員数が4,000名を超えています。決して営業店にノルマを割当てているわけではなく、自然発生的に口コミで「たかしのイベントに出たらこういったことが良かった」とお声かけをしていただいて、会員が会員を産んでくれているという、これも非常にありがたいですね。

それともう一点、キッズクラブを卒業した人が、今度は杉の子会に入会していただいています。4、5年ぐらい前、ちょうど立ち上げた最中にコロナ禍になったのでコロナ禍の最中は活動ができていなかったんです。最近になってようやく杉の子会員の色々なイベントもできています。これは18歳から40歳ぐらいまでの若者に対し、香川県のことをよく知ってもらい、仲間を増やそうということです。割と我々信用金庫のお取引先というのは大企業というよりも中小企業、小規模のお客様を中心とした専門の金融機関であるために、そこに従事している従業員の方が少ない中で、同年代の人がいらっしゃらない、コミュニティがなかなかつくりにくい中で、我々が他の業種の皆さんとイベントを通して知り合いになってもらうクラブを作って、その中で交流を図り、場合によってはそこで気が合えばお見合いのような形で、行政がやっているようなことも真似できればということです。色々なイベントを通じて、従業員、青年同士の交流ができれば、香川を明るく元気にといったことができますので、それを狙ってやっているということです。

この3つを一つの組織化の中で、女性、子ども、若者ということに力を入れています。意外と我々はシニア層には強いんですよ。やはりこれは信用金庫ならではのだと思います。お仕事を定年で終えられて年金層になれば、ゆったりとした人生をおくることにおいては、我々信用金庫のスタイルはFace to Faceでお客様といかに会話をしながら営業をしていくということなので、一応、年金生活者については接点が多いので、そういった中でシニア層については元々信用金庫業界、特に高松信用金庫もそうですが、強い塊の組織ができていました。ただ、そのみに頼ってはやはり先細りするということで、子どもさんから青年層、女性の起業家を輩出していこうという取り組みが組織化の一環として強力に押し進めているということでもあります。

【内田】

ありがとうございます。地場の事業家の方、事業者の方の観光の関わり、地域



振興の関わりという点で安村学長からのお考えをよろしくお願いいたします。



#### 【安村】

私は観光による地域振興を10数年ほど研究しておりまして、1980年代頃から「観光まちづくり」という言葉を耳にし始めましたが、大橋理事長がおっしゃった地域の中で人々が、個人も組織もどのくらい強い

つながりを持つか、まさに高松信用金庫様でやっている地域の連携ということですね。これが大変重要だということを、観光まちづくりを調べる際に感じていました。

もう1点、高松信用金庫様で色々と強調されているのが相互扶助ということですね。私も本当に大切なことだと思うのですが、今はもう資本主義の時代になって、お金があればどんな欲求も手に入ってしまう。みんなで協力して何かしようということがない。これはやはりまちづくりにならないし、地域の活性化になりにくいところがありますよね。それを前向きに取り組んでおられて、実際に先ほどの子どもの集まりや女性の集まり、それからさらには青年、壮年層の集まり、それをやる中でキーワードが「郷土愛の形成」ということを私は感じられるんですが、これもまさに観光まちづくりで重要なところではないかなと私は思っています。

先ほど内田学科長からも話がありましたが、本学も観光で地域をつくるということをやってまいりたいと思っております、さらにお話を伺いたいのは相互扶助ですね。相互扶助で地域連携を広げていくということ。一点、思い当たるところがあるのですが、インドネシアのカリマンタンというところで、観光振興がなかなかできないところで、だんだんと勝手に入っていった個人の観光客が入っていった、観光振興が出来上がった島だったんです。それでもう一つ、川沿いに観光と一緒に資本主義経済がどんどん奥地の方に入って、これは開発経済の研究者が調べていったら、貨幣経済や資本主義の経済を川越しに広がっていくと、そこで村々の中で失われてしまうものがある、それが相互扶助だと言われました。「なるほど」という感じがしたのですが、ですからそのところを、どうしてもやはり貨幣、お金を儲けるということはもちろん重要になってくるのですが、高松信用金庫様のように、それから大橋理事長も強調してお

られるように、非営利で相互扶助、それで地域連携、このあたりの取り組んでおられるお考えを我々も参考にしたいと思いますのでどうぞよろしくお願いいたしますします。

#### 【大橋】

ありがとうございます。安村学長からおっしゃっていただいた非営利の相互扶助の理念ですが、実はこれは信用金庫の理念そのものであって、先ほど言いましたように江戸から明治になって、明治維新の時に色々な産業がどんどん生まれた中において、資本の集中化ということでお金が集中して、そこに大資本家の方がどんどん企業を立ち上げる中、お金のある人が夢を叶え、支配して富を独占していくような時代が生まれつつあったんですね。そこで明治 33 年に、やはり経済的に弱者を救うような金融機関がなければならないということで、我々の先祖は組合なんですね。明治 33 年に産業組合法ができて、そこから相互扶助、非営利という分類の中で法律体系でも経済的弱者に向き合う金融が必要ではないかということで、我々の創業の理念にあったわけなんです。それらの時代背景を経て戦後、高度成長を続ける中、組合法だけで運営していけば少し窮屈感があり、日本経済の成長と共に割と制限がきつかったもので、そこで昭和 26 年に信用金庫法が新たに制定されて、経営理念、創業理念の非営利、相互扶助、これは必ずやこの理念に生かしながら、少し制限が緩和されて色々な意味で動きやすくなりました。我々の創業は昭和 24 年 5 月 23 日で、この時は高松相互信用組合でしたので、先ほどの信用金庫法ができ、2 年後に高松信用金庫と改組しました。創業理念は先ほど言いましたように、相互扶助、非営利です。ではその心はどこにあるかというと、我々単独では信用金庫の場合、地域で営業エリアは限定されています。それとご融資先も法律で大規模にはご融資できないという法規制もあります。先ほど言いましたように経済的弱者の方に目を向ける金融機関として誕生しましたので、相互扶助は色々な意味で、単独ではやりにくいことも皆さんと実現することができます。我々には株主はいないので信用金庫の場合は、地域の皆さんが会員になる相互扶助ということで、株の配当をあてにする株式でなく、この金融機関を支えるんだという会員の力で我々は成り立っています。そういった中で運営をしている以上、地域の利益、またお客様の利益を我々の利益以上に先行して、その結果我々の利益をもたらすということが非営利の一つの大きな括りです。それと相互扶助は、単独で自力のあるメガバンクや大手銀行のように全て完結版でできるわけではないので、我々は皆さんと力を合わせての相互扶助、これは共助です。よく言われてるのは、自助、共助、公助。自助というのは自分の力でやってい

く、これは大手企業や上場企業です。単独で色々な取り組みができるかもしれませんが、やはり共助、相互扶助の精神の中、みんなで一緒に連携すれば1つの目標を達成することができるということで相互扶助。全ての機関・施設との連携が我々のキーワードであって、かなり力強く連携の強化を図っているということです。公助は本当に困っている人に公的な資金で助けるということになって、我々その中間地点である共助の相互扶助です。そこに力点を置いてやらせていただいているのは銀行とは少し運営の組織体が違うということです。

それと、先ほど安村学長からお話のありました観光ですね。特に香川県において、経営資源というのはやはり観光が大きな経営資源になると思います。先ほど子ども、女性、お年寄りに対しての活動に力を入れています、特に香川県の人口はもうすでに2045年問題と言われていたように、あと20年後には、80万人を切るという中、統計学的に言えば間違いなくそういう時代が来ます。人口減によって経済の規模が縮小していく中でも、なんとか香川県が耐えうる経済の県ということで、せっかくいい観光資源が香川県にはたくさん眠っていますから。それらを一つの大きな観光資源、経済の一つの資源として利用するという事です。これ信用金庫の強みとして、先ほど言いました色々な組織の中で、特にお年寄りの富裕層の中で年金の受給者が全国規模で組織化しているんですね。それでコロナが始まる前に信用金庫業界だけで1年間で各地にお互いに旅行に行っている人数が11万人交流していたんです。香川県に本店を置く高松信用金庫としては、全国からの信用金庫の連携の元、香川県の魅力を発信して、香川県に来てもらおうという取り組みをかなり強化しています。

実は、これが香川県とも先ほど言っていた連携協定の中で今から8年前の2017年に高松信用金庫と観音寺信用金庫が共同して「まだまだあるけん香川県空から海からおいでまあせ」ということで、「おいでまい」という讃岐弁を使って観光地を紹介しているこの冊子を全国の信用金庫に配布したんですね。関係機関に配布して、香川県に企画立案するときはこれを参考に来てくださいねということを試みた結果、どれくらいの旅行団が来てるかというと、コロナの3年間を除けば、ここ10年間で33,000人ほどを香川県に誘致することができました。これも結構、富裕層、シニア層が来てくれるので経済効果がかなり大きいです。

逆に、我々のお客様が他の県の信用金庫からオファーが来て他県に行くことはありますが、とりわけ香川県に観光を使って交流人口を増やすという取り組みにも非常に力を入れて、交流人口をとにかく増やして経済の規模を上げることも一つの大きな部分です。



四国に信用金庫が 10 金庫あります。約 5 年前から 10 金庫で組織した一般社団法人四国地区信用金庫協会の会長を仰せつかっております。そこで何ができるかという、JR 四国と観光に対する連携協定を結んで、四国には色々な観光資源があるので、JR 四国の各路線を使って観光客を誘致して、10 金庫のそれぞれがまだメジャーになっていないような観光資源をメジャー化しようとする小旅行企画を JR 四国と組んでやっています。小旅行とはいえ、割とシリーズ化してヒットしています。

皆さんのように観光を学んでる人の知恵をお借りしたいし、連携しながら観光に何が必要かということも、先ほど言ったように相互扶助、共助という中で、観光を専門とした学校の皆さんとも連携をしながら、交流人口を増やしていきたいということを、先ほど安村学長の話から特に心を強めたところでありますので是非よろしく願いいたします。

#### 【安村】

観光についてお話いただきました中で素晴らしい取り組みだと思うのは、どうも観光という言葉が手垢のついた言葉になってしまっているんです。なんだか物見遊山の現地で羽目を外すみたいな言葉に、どちらかというところがあるまして、最近随分、観光の言葉の意味も変わってきていると思いますが、元々観光という言葉は中国語で、易経という古典で光を見る、要は地域の光を見る、見せる、これが観光であると、まさに大橋理事長の話はそれを先取りされて色々な形で地域の光である魅力を利用、活用されて、香川県に来てもらうということをやっておられる、その取り組みが大変素晴らしいと感じました。

まさに本学が目指すところもそこでございまして、観光で地域を作る、持続可能な地域社会を目指す、観光によってそれをやるということで、元々観光というのは非常に持続可能な要素を地域に与えるものだと私は考えております。というのは、観光で他県から来る人たちに地域の魅力を見せる、その時の主な魅力は文化と地域の自然環境ですね。そういったものを人に見せる時にやはり地域の人たちが、文化や自然、あるいは食文化などを大切にする、持続可能にするということですね。それが地域の持続可能性に広がってくるのではないかと私は考えています。ですから、常に光を見る、見せるために地元の文化や自然環境を大切にするということです。そこには先ほどお話しいただいた郷土愛や地域連携、相互扶助がないとやっていけないことだと思います。まさにそれを体現、実現されているのが、これまでの大橋理事長のお話で信用金庫様の取り組みでよく分かりました。

本学も学生に観光で地域を作っていこうということを学ばせようと考えております。ついては是非、高松信用金庫様の取り組みを勉強させていただきたいと思います。それから先ほどのキッズクラブ、若い層の杉の子会、女性のキャリア塾。本学は割と女子学生が多いこともあり、卒業後に就職して勉強して、自分で事業を起こしたい、起業したいという者もおりまして、是非、高松信用金庫様と連携して色々と学ばせていただきたいと思いますと思いました。

### 【大橋】

先ほど言いましたキャリア塾も開業、起業のイメージがなかったとしても機運から始めますからね。貴学の学生さんも興味があれば、キャリア塾の門を叩いていただければ、無料で勉強することができます。



女性の将来起業を考える方は、就職しながら自分の将来の起業に向かって勉強したいと思ったなら、当金庫を訪ねていただき受講することができます。それともう一点、安村学長から連携と出ましたが、特に自治体との連携も強化してます。先ほど言いましたように香川県は2045年には人口が80万人を切ります。そこにおいてはやはり地方格差があるわけですね。色々な意味で香川県も中核都市である高松市は40万人都市と言われている中でも、去年なんかは、民間企業が出していた消滅地方都市という中でショッキングな地方が紹介されたとしても、そこにおられる市長さん、町長さんがより危機感を持って人口規模が減ってでも市町がきちんと経済が回る仕組みを作り上げなければならぬということで、当金庫と連携をより密にしてやろうという中の取り組みの一つがクラフトビールなんですね。これはビールを売ること是一切目的にしていません。最近のクラフトビールは流行りの地ビールで出来ていますが、ビール会社と敵対、競合してビールを売ることではなく、地方を知ってもらおうということが目的です。まず、スタートしたのはイチゴの町である三木町です。イチゴビールということで、このラベルは全部自治体が考えています。イチゴの素材を提供していただいて、羽田イノベーションシティにある醸造所で作って、そのレストランで味わえるビールを提供しています。そこで「三木町のイチゴだ」と目にして、今はスマホの時代ですから調べて「現地に行ってみよう」となり、地方をより知っていただくことができます。それと東かが

わ市の江戸から続く和三盆を原料にしたビール。これを作ってこれも東京で今ご紹介しています。羽田空港は HUB 空港なので全国、場合によっては世界からも目に触れ、飲んでいただけます。「これ美味しい、この町に行ってみようかな」と、町を市を知ってもらうことができます。

これはさぬき市の海の牡蠣のエキスを使ったビール。こちらは善通寺市のキウイを使ったビール。これらを町の一つの特産物として、地域を知っていただき交流人口を呼び込む取り組みを東京でやっています。

東京の大手の信用金庫の城南信用金庫の発案で全国に声をかけています。東京だけでなく全国が潤わないと信用金庫の意味がないということで、城南信用金庫が手を上げて地方の活性化のためにご尽力いただいている中で、こういったことをやっています。これ以外でも実は今水面下でカステラを作ったり、色々な取り組みを企画立案中で、それから地域を知ってもらう。それから貴学の学生さんにも、そういった案を我々とコラボして「こういうことをすればより地域を知ってもらえる」ような提案なり、企画立案なりをすれば、香川県のため、また地域のためになると思います。香川県外からの学生さんも例えば卒業されて地元に戻っても、地元の信用金庫も同じような活動をやっていますからね。また学生時代でも、学生さんに提案をしていただいて、お互いに企画開発して地域を活性化するため、観光という一つのキーワードですけど、交流人口をいかに増やすか、その町の魅力を発信していくかということを是非やってみたいと、心がどんどん燃えてきました。

#### 【安村】

私たちも自治体との関係を広げておりまして、この対談も第4回はさぬき市、第3回は東かがわ市だったんですね。両市長とも色々と積極的に市の取り組みをお話いただきました。まさに高松信用金庫様と連携しておられることはよく分かりました。もうすでに大学との連携や色々なイベント等をやっておられますか？

#### 【大橋】

大学との連携はこれからやっていく予定です。まずは若い層に信用金庫のことを知っていただかなくてなりません。私も反省しなければいけないのが若い層に向けて、広報活動や理解していただく活動ができていませんでした。

大学と連携協定を結んで授業のコマの一つとして「信用金庫はこういう活動をしている」「利益目的ではない地域活性の取り組み」等を通して学生の皆さんに信用金庫を知っていただき、色々なご提言をいただいたり、一緒にできることをやりたいなと思っています。まずは第一弾として、貴学とも連携協定を結

んでいきたいと思います。単発では色々な大学と連携していますが、本格的な連携協定を結んでいる大学はないので。自治体との連携はほぼ香川県全域でやっていますので、今後は香川県下の大学の皆様との連携を強化して、より信用金庫について理解してもらって、活性化についてよりお互いの力を出せるような連携を深めていければと思っています。



#### 【安村】

お話を伺っていると、まさに我々の目指しているところを実際にやっておられますので、是非連携をさせていただければ、我々の得るところも大きいし、また学生が大橋理事長の仰られた通り、色々なことを学んで

実際に社会に色々なことが還元できるのではないかと思います。実際にキッズクラブや女性のキャリスタ塾、さらに郷土愛や相互扶助を大切にキーワードにしてやられているということは、本当に我々も是非連携させていただきたいなというところでございます。

#### 【内田】

郷土愛というお話が出ましたが、本学も優秀な学生もたくさん来てくれています。高松商業高校からも数名入学いただいて、大橋理事長は高松商業高校のご出身ですが、地域に根差した仕事をしようと思われた大橋理事長ご自身の今までのキャリアをご紹介しますでしょうか。

#### 【大橋】

実は家庭の事情がありまして、兄がいて香川県外の大学に進学してしまっていて、父が病気がちで重い病気も患ってきたので、私が香川県外に出てしまったら家庭の状況的に母に迷惑をかけてしまう、父にも「心配をかけるな」と言われましたので香川県外に出るという選択はありませんでした。高校卒業年の昭和52年当時は、引く手あまたということで色々な企業から高松商業高校に求人が来ている中で、担任の先生に相談したら、香川県なら高松信用金庫が香川県外への転勤がない、それと当時は金融機関が割と安定的な職業、一生働ける職場だということで推薦してくれました。18歳の高校生ですのであまり金融機関ということ意識せずに、高松信用金庫の門を訪ねて入庫したわけです。

それから経験を積むことによって、本当に地域に愛されている金庫だなどと思いながら、お客様に支えていただきました。諸先輩、上司からも色々なことを教わりましたが、一番はやはり地域のお客様から色々なことを学ばせていただいたことです。これが身についてその結果、お客様のために何かをしてあげたい、これは先ほど言いました「人生の三冠王」の中でお客様から関心していただければ、その人のために何かできないか、そのためには自分を磨かなければならない、私は高等教育機関には行っていませんので一生懸命経済学を勉強しました。これはその先のお客様のために何かできないかということで、結構資格も取得しました。先ほど言いましたように割とネットワークでやっていますので士業という、弁護士さんがいて、司法書士さんがいて、行政書士さん、また税理士さんがいて、気軽に声をかけてあらゆる方面からお客様のためになることを学ばせていただきました。最近をよくソリューション営業と言っていますが、当時は御用聞き営業で良かったんです。何が困っているかを聞いてその答えを、自分の力だけではできないことは、その課題を持ち帰って色々なネットワークを使って、そこからヒントを得てお客様に提供します。お客様が喜んでくれると、もっと頑張ろうと。

そういった中で職位も上がっていき、色々なチャレンジを通して組織人としては、自分の思っていることが全て通るわけではないんですね。例えばご融資、お客様が成長するためには資金が必要、自分がこの企業を応援すれば絶対に成長するんだという想いで、稟議書を書いて上司に持っていくのですが、上司がなかなか決裁してくれず、ご融資したいけど叶わなかったということもありましたので、もっと自分が権限を持たなければならないと思いました。初めは私も高卒で入庫していますので、悪いことをせずに定年まで迎えることができれば、それなりの人生を送れるかなと思っていましたが、お客様のことを考えると権限を手に入れたいという向上心が芽生え、色々なことにチャレンジした結果、必然的にお客様や上司にも評価され、それなりのポストについてきました。そうなればできることの幅が増えてきました。私は部下の「出世しなくてもいい」に対し「それはお客様に失礼だ」と教えます。一つの組織に属している以上、上昇して権限を手に入れお客様のために使うということです。

70周年の当金庫の歴史は、信用金庫としてはいびつな形態でした。信用金庫の場合は地場で育った生え抜きの者が舵をきっていたのですが、高松信用金庫の場合は私以前の理事長はスキルの高い超有名大学を出て、いわゆる日本銀行や財務省から理事長に就任していました。ちょうど70周年の時にお客



様の代表の皆さんから「他人の力を借りるよりも、地域で育った生え抜きの者が先頭に立ってみんなをリードしなければ強い組織にならないぞ」と言われました。今まで携わっていただいたリーダーの方々には非常に感謝申し上げますが、ただ私も指名された時に「私がその役を引き受けて本当にやっていけるか」という心配がありましたが、組織としてお客様に期待されているなら、私は安村学長も言うておりました郷土愛のみで出来ている男ですので、経営の一角になれば郷土をなんとかしたい、香川県を何とかしたいと思いました。自分の最終的な集大成として力を入れたいなと思っていた時に、指名がありお客様からも後押しいただいたので、理事長を引き受けて何とか7年目に突入しています。色々なチャレンジをするためには私の力だけでは絶対にできないので、ついてくれている職員、役員、みんなの力でチャレンジしています。

#### 【安村】

大橋理事長がトップになられる時もそれまでに積み上げた地域の連携、まさにステークホルダーもみんなまとめて相互扶助を考えて連携した結果、上がってくるという素晴らしいお話ですね。

最近、組織の話や集団の話でソーシャルキャピタル、社会関係資本と言うのでしょうか。地域全体を一つのまとまりと考えた時に、大橋理事長の目から見て高松市や香川県は人と人、組織と組織の結びつきはいかがでしょうか？

#### 【大橋】

例えば、四国新幹線やお遍路、世界遺産などは表面上では連携できているように見えますが、四国全体や香川県全体では実際のところは疑問視するところがあります。

東讃エリアでの連携は非常

に密にされているようですが、最近では市町が単独では存続が難しいということで、広域での連携を目指している市町が増えてきているのは確かです。

私どもも色々な連携の中で、広域連携を考えています。例えば隣の市町が観光資源、文化資源を持っていればそこだけを誘致するということではありません。我々は琴平町とも連携協定を結んでいて、琴平町は人口8,000人ほどですが、観光のメッカなんですね。観光客はたくさん来ますが、琴平町だけが潤っ





たのでは全く駄目だということで、周辺の普通寺市、場合によっては小豆島まで広げて連携を密にして規模をもっと増やしていこうということです。その中においても連携は一つのキーワードで行政のエリアも連携するということです。

最近、地球環境、CO<sub>2</sub>の削減とよく言われていますが、実は信用金庫業界では「信金といえばグリーン」という一つのキャッチフレーズのもと、脱炭素については非常に力を入れています。環境問題についても自治体とも協力して進めている中で、安村学長がおっしゃったように単独主義では今後、存続は有り得ないので行政の中でも連携しないといけませんですね。ですので、香川県においても連携強化、場合によっては我々が接着剤のように結びつけられたらと思います。



#### 【安村】

連携については、もうだいぶ築かれてきたのではないのでしょうか。大橋理事長とそれから高松信用金庫の組織ごと、地域連携に活躍されていることはお話を伺ってよく分かりました。本学も同じようなことを目指し

て頑張ってもらいますので、是非連携をお願いしたいと思います。

現在、東かがわ市と連携協定を結びまして、東かがわ市の観光と地域の基本調査をやっています。結果が出ましたら大橋理事長にもご報告して、是非ご意見を頂戴したいと思います。そのようなことで本学も色々取り組もうと思っていますので、連携をお願いできたらと思います。どなたかに本学の講義をしていただけると大変嬉しく思います。

#### 【大橋】

私も学生との対話の機会を大切にしていきたいです。一方通行で私から発信するというよりも、今日の安村学長との対談のように学生からの質問にお答えする形がいいですね。講義だけになれば一方通行になりがちなので、逆に学生からどんどん質問をいただいて、それに答えるような形式が一番望ましいやり方かなと思います。

それと先ほど貴学が東かがわ市と連携協定を結ばれたとお聞きしましたが、実は当金庫も一番に連携したのが東かがわ市です。

非常に若い市長で危機感を持っておられて、東かがわ市が魅力あるワクワクす

るまちづくりということで、我々もワクワクするまちづくりのプロジェクトに当金庫の支店長も参画して、色々な東かがわ市を発信するメンバーとして活躍しましたので、貴学ともおそらく接点が出てくると思います。

【内田】

これからの信用金庫、地域振興を支える若者が、どう育ってほしいかをお聞かせいただけますか？

【大橋】

冒頭で言いました私の座右の銘になりますが、やはり若い人にはもっと色々なところに関心を向けてほしいと思います。特に地域、今住んでいるところ、暮らしている町、そういったところに関心を向けて、好きになって、この町を良くするためには何をすればいいのか、感動から生まれる行動を起こしていただきたいと思います。自分の関心のないことには一切目を触れないということではなく、少しでも興味を持ってもらいたいということが私の願いです。

最近の若者はいいところがたくさんあります。ボランティア的な考えについても、震災や色々なことを経験しているので助け合いやボランティアの関心はあると思います。関心をより深く持つためには、デジタル化の時代なので自分の好きなことだけを切り取るのではなく、全体を見て今何が起きているのかということに関心を持って、そこに対して自分が携われることにチャレンジしていただければありがたいと思います。

【安村】

ありがとうございます。本学は教育方針の一つとして「世界を見渡して、地に足をつけて活動しよう」と言っています。特に地域ですね。自分の地域で活躍すると地域の素晴らしさ、まさに魅力をきちんとふまえて地域で生きていくことは、これからの時代で本当に大切になってくると思います。高松市も香川県も素晴らしいところなのに、香川県外に進学したまま帰ってこないというのは大変もったいない話で、今日伺ったお話を学生に学んでもらって、地域に根差してもらいたいです。実際、香川県外から入学してきた学生も高松市が気に入って、そのまま就職する学生もいます。

本日、大橋理事長のお話を聞いていますと、我々の教育方針はまちがっていなかったと確認させていただいた次第です。もう何度も繰り返して恐縮ですが、是非今後とも本学との連携をどうぞよろしくお願いいたします。

【大橋】

私も安村学長との対談の中で、観光に特化して地域を盛り上げていこうという中で、香川県においては観光資源が非常に豊富なところなので、観光の専門的

な知識を学んだ学生の皆さんと連携しながら、我々が考えつかないような新しい視点で、色々なヒントを与えてくれたり一緒に取り組んで、香川県のためにできればと思います。

【内田】

ありがとうございます。本日は大橋理事長の想いを色々と聞かせていただき、地域で頑張れる若者を育てていこうと想いを新たにいたしました。

本日は大橋理事長と対談させていただきました。どうもありがとうございました。

【大橋・安村】

ありがとうございました。

### ★★★アフタートーク★★★

———失敗や学びになった経験、この人に会えて考えが変わったこと———

【大橋】

失敗はたくさんありますね。未熟な時にお客様にのめり込みすぎて、大切なお客様のお金を預かっている以上、気持ちだけでご融資してもダメなので。そこに対して、あまりにも前のめりになり過ぎて、かえってお客様が返済できなくなって、倒産してしまったということもあるので。

そこは我々業界の父と言われている神様、「貸すも親切 貸さぬも親切」これは信用金庫の神様と言われている小原鐵五郎氏の哲学の中に入っているんですね。私が業界人として一番尊敬している人物です。信用金庫の神様と言われていて「貸すも親切 貸さぬも親切」は半沢直樹や色々なドラマでも使われています。これを一番に唱えたのが業界の礎を作った小原鐵五郎氏の言葉です。

例えば、どんな資金でもお金を貸せば利息が入ってくるからといって、何でも貸せばいいというわけではなく、お客様のために役立つことをわきまえたうえで、融資するということです。お金を貸すことで逆にお客様を不幸にするのだとしたら断るべきで、そのために違う提案をするべきです。

それと成功した経験は、これまでの連携で一つ思い出になっているのは、割と中堅、大手企業からすると我々の信用金庫はお付き合い程度の取引しかなく、メガバンクが支えていたのですが、原材料の仕入れの調達ができづらい時期が

ありました。そこでメガバンクにコンサルを受けたいと話していたら、コンサル費用が数千万円必要だということでした。それでも結果が出ればいいだろうということだったのですが、私が支店長時代に、これは成功報酬ではないので、失敗した時の保証が全くない、それなら信金中央金庫という我々の中央機関があるので、そのシンクタンクがほぼ無報酬でコンサル業務もやっているのでご紹介し、原材料の安定仕入の為のコンサル契約を結びお手伝いをしたところ、その企業の社長が「信用金庫はこんなことができるのか」と大変感謝していただき、その企業の発展にも繋がりました。

それと企業が割と業績が悪かった時代に「お客様のために偉くなる」ということで、はじめはなかなか苦しんでいたのですが、まだ支店長ではない頃からのお客様で、一旦支店を離れて支店長として帰ってきた時に業績はより悪化していました。これはなんとか立ち直さないといけないということで、中小企業の活性化協議会の中でそのお客様に対して、融資だけではなく抜本的な経営改革の道を提案しました。社長とも結構喧々諤々とやりました。お客様にとっては意外と過去の栄光にとらわれて、売上さえ回復すれば立ち直ると考えていますが、こういう時代に売上至上主義では無理だと。抜本的な見直しは必要だということで、その企業にとっての改善策を網羅して、それに対して提案したところ、最終的には社長も「分かった、それやってみるわ」と。それが功を奏して、企業が立ち直りそれから先が嬉しかったんです。私が支店を変わって、本来なら取引している支店に持って行く決算書を別の支店にいる私のところにニコニコして持ってくるんです。そうなれば私も嬉しくなります。

これはやはり信用金庫の良さで、地域を回って顔が見えるので、お客様が絶えず報告していただいて。そこには信用金庫の今までやってきた親近感をお客様から感じる事ができて良かったと思っています。

キーパーソンになっている方は、我々を支えてくれていて、私が理事長に就任する時も一番に相談した人です。古参の信用金庫が好きなお客様で辛辣な意見も苦言も言ってくれます。若い時から見てくれて色々なことを仕込んでくれて、育ててくれたお客様がいまだにお付き合いしながら、理事長になって経営に対してのことについて、またヒントをくれながら長いお付き合いをしてくれているということで、非常にありがたく思っています。

もう一つは、私のような雑草みたいな男が理事長になって本当に大丈夫かなと。今まではブランド力が非常に強かったんですね。ブランド力は私は全くないので、地域愛と地域のお客様との関係性には自信がありましたが、前理事長に比べてブランド力が自分には欠けていると実感していました。これは傍から

見て今までの高松信用金庫のイメージが変わるのではないか、お客様が離れたらどうしようと心配していましたが、理事長になった時に電話がかかってきて「お前みたいなはなたれ小僧が理事長になったのか」と、そんな電話が結構来たんですね。若い時のことを想ってくれて、理事長になったことを自分のことのように喜んでくれて、節目節目に電話をくれるんですよ。こういった地域連携をやっていても「もっとお前頑張れよ」と。それで「後進を育てろよ」と。生え抜きの人間を育てて、地域愛を育んだ者がトップになる、それは私の役目だということで、ご意見番として私のブレーンに出てきたので、私の人脈の一つかなと思います。

———地域で連携を進めていくポイントは？———

#### 【大橋】

今、連携がうまくいっているように見えますが、それまでの過程は非常に難しいんですよ。

行政が連携に至るまでは、効果などを吟味して上層部に上げるので連携が密にできるかという、やはりそこは前例踏襲で「民間の金融機関に何ができるんだ」と。行政の窓口もその声がトップに届くまでの過程が大変だと感じます。そこで私の出番だと思い、行政の方が苦労しているならトップダウンで直接市長などのトップに説明すれば「そういうことだったのか」と割と聞く耳を持ってくれます。

本来ボトムアップが大事ですが、私の方針としてはかなり危機感を持っているときはトップダウンが必要ですが、本来平時のときはボトムアップでないと絶対組織は良くなりません。ただ物事を動かせるときには、時にはトップダウンでなくてはならないということです。



せとうち観光専門職短期大学