

私のオピニオン 安齋 隆

Takashi Anzai

セブン銀行 特別顧問

コンビニにATMを設置する画期的な銀行の立ち上げに挑戦した安齋隆さん。平成の金融界のレジェンドは、少年時代、「地域になくてはならない組織」としての「農協の存在意義」を父から教わりました。厳しい環境下での改革や事業創造を成功に導く“鍵”について、ご自身の生き立ちとキャリアを交えながら、話を伺いました。

少年時代、「地域になくてはならない組織」としての「農協の存在意義」を父から教わりました。

子ども銀行で「村のために」農協を選ぶ

皆さんはコンビニエンスストアに設置されているATMを使ったことがありますか？ わざわざ銀行に足を運ぶことなく、買い物ついでにお金の出し入れができて、とても便利です。セブン銀行は、お客さまの声に応え続けてきたことで、ATMの設置台数は2万5,152、提携金融機関等は615（2019年3月末）、年間の利用件数は約8億件に達するなど、セブン銀行をはじめとしたコンビニのATM網は、社会に欠かせない生活インフラに成長しました。今では信じられない話ですが、2001年の創業時、金融界では、小売業による新銀行は「うまくいかない」という厳しい指摘ばかりだったのです。小さく生んで元気に育てる



“親”として、セブン銀行を元気な会社に育てたと自負しています。1963年、金融界に飛び込んでから56年間、異なるタイプの3つの銀行で仕事をしてきました。生い立ちとキャリアを振り返りながら、厳しい環境下での改革や事業創造を成功に導く“鍵”について話をしましょう。まずは小学生のとき「子ども銀行」の「頭取」になったエピソードからです。

1941年1月17日、福島県上川崎村（現・二本松市）で6人きょうだいの3番目の次男として生まれました。生後まもなく医者もさじを投げるほどひどい肺炎にかかったのですが、母の必死の看病のおかげで九死に一生を得ました。母から何度もこの話を聞かされたこともあり、禅の思想にも通じる「今日生涯」（今日が人生最後の日）という言葉を自分で考え、座右の銘として行動しています。

実家は米農家で農閑期の養蚕と村の特産である和紙作りを副業にしていました。農家の息子だからでしょうか、50代までは40坪ほどの小さな庭で野菜を作っていました。父は農協の役員を務めましたが、職員の不正を穴埋めするため、山を売ったこともありました。「地域になくてはならない組織」としての「農協の存在意義」を父から教わりました。

当時の政府は戦後復興の資金を集めるため、貯蓄増強運動を推進していて、各地の小学校で「子ども銀行」が設立されました。親から預かったお金を持ち寄り、毎月、まとめて金融機関に預ける仕組みですが、私は「頭取」として、農協を選びました。預けたお金が直接、村の役に立つからです。日本銀行で民間

銀行の経営内容を検査する考査役を担当したとき、金もうけばかりを考えている銀行や企業は、経営が悪化することに気付き、「組織は何のために存在しているのか」を突き詰め、「経営理念」を強く意識するようになったのですが、子ども銀行の頭取として、「村のために」農協を選んだことが「原点」だったのです。

■ 人生のターニングポイント

文学の同人誌を発行していた父の影響を受けて、中学生になってからは農作業の手伝いをしながら、文学に没頭するようになりました。実家にあった土蔵の中はまるで図書館のようで、戦死した叔父と父が集めた倉田百三、有島武郎、夏目漱石などの文豪の本が並んでいました。中でも志賀直哉の『暗夜行路』の主人公には、強い意志で生き抜こうとする姿に感銘を受けました。千葉県我孫子市に40年近く住んでいるのですが、志賀直哉が『暗夜行路』を執筆したという縁のある土地であったことも影響しています。多感な年頃の読書は、世界を広げ、意識を高めることに役立ちました。

両親は、私が商業高校に通い地元の銀行に就職することを望んでいました。当時は大学に進学することが、まだまだ珍しい時代だったのですが「安齋君には大学に通ってもらいたい」と、担任の先生が両親を説得して、普通高校（福島県立安達高校）に進学することになりました。両親の望み通りになっていたら、今とは全く異なる人生を歩んでいたことでしょう。

1959年、東北大学法学部に進学し、司法試



験に取り組みました。勉強の合間に社交ダンスやマックス・ウェーバーをドイツ語で読む勉強会に夢中になりました。そんな姿を見て、現役で司法試験に合格するのは難しいと心配した友人が申し込んでくれたのか、今でも定かでないのですが、知らないうちに日本銀行の採用試験を受けることになったのです。金融のことは全く知識がなかったのですが、法曹界より日銀の方が広い世界で仕事ができるかもしれないと期待が膨らみ、心が揺れ始めたとき、司法試験の合格の知らせが届きました。まさに運命のいたずらです。面接官に日銀に入りたいと語ったこともあり、約束を守らねばならないとの思いも強く、迷わず日銀を選びました。高校進学と同様にこの選択は“人生のターニングポイント”になりました。

■ “危機の局面”を乗り越えるには

1963年4月、天下国家のためになる仕事ができると意気込んで日銀に入行したのですが、新人の頃は地方支店の発券課でお札と硬貨を数える仕事ばかりでうんざりし、心が折れそうになりました。若気の至りで本店に窮状を

厳しい改革に臨むリーダーは隠し事をしないこと。
頻繁にメッセージを送り、組織内で意識と情報の共有に努めます。

時代は常に変化しています。JAは組合員の目線を意識して、保守的にならずに新しい事業に果敢に挑戦してください。

訴える手紙を出したりしたのですが、それでも支店長は個性の強い私を理解して、しっかり指導してくれました。私は自ら考え、上司、部下にも持論を素直にぶつけてきましたが、日銀には“直言”を受け止めてくれる人が多く、懐が深い組織風土の中で自らの主張を貫けたのは幸運でした。私は人に恵まれました。

私が日銀で得ることができた教訓の中で、皆さんの仕事にも役立つようなものを紹介します。総務局の調査役や人事局総務課長のと看、職員の不祥事など「危機管理の広報」に携わりました。うそをつかない、隠し事はしない。推測を交えた中途半端な説明をしない。どうしても調査しなければ分からない点があるのなら、メディアに時間の猶予を頼み、徹底的に調べてなるべく早く結果を公表することです。意識しなくてはならないのはメディアの向こうにいるステークホルダーの目線です。日銀では、国民に何を伝えるべきかを常に考えて行動しました。広報担当のときに身に付けた姿勢と手法は、その後、さまざまな“危機の局面”を乗り越えるのに役立ちました。

1998年11月、経営破綻し、国の管理下に入った日本長期信用銀行（長銀）の頭取に就任しました。当時、日銀で信用機構の担当理事を務めていた私は「君しかいない」と日銀総裁の速水優さんから諭されたのです。実は、その前にアジアの通貨危機が落ち着き、日本の金融システムの混乱を回避できたことを節目に、弁護士に転身する計画を立て、準備を進めていたのです。しかし、日銀の接待汚職事件が発覚し、何人かの職員が処分される不

測の事態に陥り、汚職と関係のなかった私は日銀の再生に携わることを決意し、弁護士の道を断念していたのです。金融危機を回避するため、私心を捨てて、長銀の頭取に臨んだのですが、破綻した銀行のトップに課せられたことは、不良債権の分離、旧経営陣の責任追及、コストの削減などつらい仕事ばかりでした。破綻から再生するには、厳しい改革と職員の士気が必要です。先行き不透明の中で、組織の求心力を高めるには、隠し事をしないこと。そのため、頻繁に職員にメッセージを送り、意識と情報の共有に努めました。

■ 昨日と同じことをしないこと

長銀の破綻処理を終えて浪人していた2000年、イトーヨーカ堂から新銀行の頭取を打診されました。日銀で電算情報局長を経験したことがあるので、ATM銀行の構想にはなじみがありました。他の金融機関からの誘いもあったので、旧知の銀行関係者に相談すると、口をそろえて「新銀行は、やめたほうがいい」という悲観一色だったのですが、暮らしに直結した銀行という新しいビジネスモデルに魅力を感じて、引き受けることにしました。たとえ成功する確率が低くても、挑戦することが大切だと考えたのです。すでに「子ども銀行」と「長銀」で2回“頭取”を経験したので、気分を一新する意味でも3回目の銀行トップは“社長”の肩書でスタートしました。

金融庁の認可を受け2001年4月にアイワイバンク銀行（現・セブン銀行）を設立してからは、絶対に成功させる覚悟で臨みました。

手数料が収益源であるため、まずは提携銀行の獲得に奔走しました。全国の銀行トップとはほとんど面識があったので、どんどん訪問しました。前例のないモデルなので最初は躊躇する銀行が多かったのですが「顧客満足度を高めながら、自前でATMを設置するコストを削減できる」とメリットを説きながら、2度、3度とトップセールスを重ねるうちに提携する銀行が増えていきました。JAバンクとは2005年11月21日、提携を結びました。当時の農林中央金庫の上野博史理事長を招いてのセブン-イレブン店舗でのセレモニーを今でも覚えています。地域社会のインフラとして、組合員の利便性を訴求したことで、貯金額が

増加したJAもあると聞いています。

セブン銀行が成功した要因は、昨日と同じことをしなかったからです。時代は常に変化しています。経営環境の変化に対応するため、自身が変わることを恐れず、顧客の期待に応え続けました。JAにも同じことがいえます。「JAが地域になくってはならない組織であること」は、少年時代に父から教わり、日銀新潟支店長（1985～87年）の経験から強く認識しました。組合長は、組合員の目線を意識して、ニーズに応える体制を構築することです。保守的にならずに新しい事業であっても果敢に挑戦してほしい。それはトップリーダーの使命でもあります。

あんざい・たかし

1941年、福島県上川崎村（現・二本松市）生まれ。実家は米農家、父は農協の役員も務める。1963年3月、東北大学法学部を卒業、在学中に司法試験に合格する。同年4月、日本銀行に入行。松江支店、名古屋支店、香港駐在、総務局調査役、人事局総務課長、新潟支店長、電算情報局長、経営管理局长、考査局长などを経て、アジアと決済システム担当の理事、金融システムの安定を担う信用機構担当理事を務め、アジア通貨危機や日本の金融危機への対応に当たった。1998年、特別公的管理下の日本長期信用銀行の頭取に就任して、破綻処理を行った。2001年、アイワイバンク銀行（現・セブン銀行）社長に就任。画期的なビジネスモデルの新銀行の経営を軌道に乗せた。2010年に会長、2018年から特別顧問。同年から東洋大学理事長を務め、次世代の人材育成を行っている。東京福島県人会長として、福島県産の農産物の風評被害対策など、東日本大震災の復興事業に取り組んでいる。

