

激動の時代でした。私のキャリアもまさにこの激動期と重なっており、いずれ海外に行けるだろうと思っていた私が、実際には国内で不良債権処理や店舗統合の現場を支える立場に回されることになっていきます。

○初めて褒められた仕事：お客さまのためになる融資提案

入行して最初の数年間は個人融資担当でした。マイカーローンや住宅ローンなどを扱い、多くのお客さまと接します。あるとき、住宅ローンの金利が高い固定金利で契約している方がいて、「変動金利に切り替えれば返済額が下がりますよ」とアドバイスしたところ、大変喜んでくださいました。そのお客さまがわざわざ人事部長宛に手紙を出し、「あの若い行員に感謝している」という内容をお伝えくださったのです。私は支店長室に呼ばれ、「良いことをしたね」と初めて上司に褒められました。これが私の銀行員としての原点と言える経験です。銀行員の仕事は「お客さまの課題にお金の面で寄り添うこと」であり、お客さまに感謝されたときのうれしさは格別です。以来、「お客さまのためになる提案とは何か」を考え続ける姿勢が、私の仕事観の軸となりました。

○国際部への異動と海外拠点撤退の挫折

晴れて4年目に入る頃、私はイギリスのナショナル・ウエストミンスター銀行で2か月の研修を受ける機会を得ます。日常業務から離れて欧州の金融を学び、日本とは異なる経営感覚を吸収できたのは大きな収穫でした。そして、帰国後に念願だった国際部へ異動します。「海外拠点で働く日がついに来るかもしれない」と胸を躍らせたのです。しかし、バブル崩壊後の不良債権問題が深刻化し、道銀も経営合理化の一環で真っ先に海外拠点の整理・撤退を進めざるを得なくなります。ニューヨーク、ロンドン、香港、すべての海外拠点を閉鎖する方針が打ち出され、私が携わったのはなんと「海外拠点閉鎖の申請書作成」でした。「海外で働きたい」という夢の実現は、その時点で一旦は断たれる結果となり、大きな挫折を味わいます。

ただし、その後も国際部で長く外国為替などの関連業務に携わったことで、金融商品や海外送金、L/C（信用状）などの分野で強みを身につけられました。国際部通算8年9か月という異例の在籍期間は、別の意味で私の専門性を大きく向上させる場になったのです。人生には「想定外に進むが、その先でしか得られない何かがある」ことを痛感しました。

○渉外・融資渉外担当として地元企業を支える

海外拠点撤退後は、国内各支店や本部での経験を積むことになります。法人営業の部署に配属され、中小企業や個人事業主と向き合う日々が続きました。特に中小企業向けの融資には、経営者の思いや事業計画に深く関わる場面が多いです。財務諸表だけではわからない定性的な情報——経営者の人柄、社員のモチベーション、地域への貢献意欲など——を見極めて融資判断に反映させるところが銀行員の醍醐味でした。道銀が目指す「地域密着型金融」とは、単なるお金の出し手にとどまらず、事業の成長や課題解決と一緒に考えるパートナーになることです。ときには事業承継の相談に乗ったり、業績不振に陥った企業を再建したり、後継者不在で苦しむ会社をM&Aで救ったりと、業務の幅は広がります。その過程で私は「銀行員は数字の世界だけを相手にするのではなく、“人”と“地域”を相手にする仕事なのだ」と再認識しました。

○支店長経験とリーダーシップの学び

キャリア中盤以降、私は支店長職を数年経験させてもらいました。支店長は預金・貸出金・収益目標の管理だけでなく、人事面でのマネジメントも大きな責任です。若い行員やパートスタッフ含めて幅広い年齢層を抱

え、「お客さま満足」「収益向上」「地域貢献」など多角的なゴールを同時に追う必要があります。定量的な KPI を達成するだけではなく、行員の成長やモチベーションアップに気を配らなければ、支店全体の成果には結びつきません。支店長業務で学んだのは、単純なトップダウンだけではなく「現場の行員が自主的に提案や行動ができる空気づくり」が不可欠だということです。私が初めて融資担当で褒められ、モチベーションが上がったように、若手にも成功体験を重ねさせてあげる。逆に厳しい局面では、私が責任を持って最終判断とリスクを引き受ける。こうしたリーダーシップの在り方を学べた時期でした。

○多様化する銀行業務：コンサルや海外ビジネス支援も

近年、銀行員の仕事は預金や融資に限らず、さまざまに広がっています。たとえば道銀では個人向けに投資信託や保険の販売、住宅ローンのさらに細かい相談などに対応し、法人向けには海外進出支援、M&A、事業承継コンサルなども手掛けます。地域の中小企業が海外への輸出入を考える際のアドバイスや、農産品の販路拡大をサポートするなど、「金融仲介」を超えた活動が銀行に求められているのです。また、IT 化・デジタル化が進む中、オンラインやキャッシュレス決済の普及は銀行員の働き方自体を変えていきます。店舗にじっと待機するだけではなく、「お客さまのもとへ行くアプローチ」が増え、地域課題を解決するパートナーとして動くことが多くなりました。私自身、ベテラン行員として「IT が苦手」という言い訳は通用せず、常に新しい知識をアップデートする姿勢を求められてきました。

○海外進出への思いは消えず、地域金融の可能性に挑む

「国際部で海外拠点へ」と夢見た若き日の私は、バブル崩壊でその道を閉ざされましたが、道銀自体は今後も海外展開や地域国際化のサポートが不可欠だと考えています。北海道の食・観光・エネルギーなどは海外からの注目度が高く、輸出やインバウンド、国際連携を通じて道内経済を拡大するポテンシャルがあります。その際、銀行として「資金調達＋現地とのネットワーク支援＋経営コンサル」の総合的サポートを提供できるかが鍵になります。

私はこれからの道銀が「ローカル×グローバル」を両立させることに大きな期待を寄せています。現在、日本全体が人口減少や高齢化、首都圏一極集中などの課題を抱えており、地域経済は変革期にあります。だからこそ、地域金融機関が若い人材や起業家、ベンチャー企業をしっかりと支援し、北海道を盛り上げる役割を果たす余地が大いにあるはずです。

○大学生へのメッセージ：キャリアを自分の軸で考える

私の話を振り返ると、金融業界や地方銀行に対して堅苦しいイメージがあるかもしれません。しかし、実際には「人間ドラマが凝縮される仕事」だと思っています。企業経営者や個人のお客さまの人生に深く関わり、資金繰りやライフプランを支え、「ありがとう」と言われることに喜びを感じられる職業です。

ここで、大学生の皆さんにいくつかメッセージを伝えたいと思います。

1) 自分の軸を持つ

私は学生時代から「海外で働きたい」という軸を持っていました。結果的に思った通りには行かなかった面もありますが、国際部で外国為替の専門性を高めるなど別の形でキャリアを築けました。軸があれば行動に方向性が生まれ、たとえ挫折しても別の可能性に挑戦し続けられます。

2) お客さまのために何ができるかを常に考える

銀行員に限らず、サービス業の原点は「顧客満足」です。特に金融ではお金を扱う以上、責任と信頼が不可欠です。私が1年目に住宅ローンの金利変更を提案し喜んでもらったように、お客さまに寄り添う姿勢こそが成果を生むことを忘れないでください。

3) 地域で働く意義を考える

北海道には観光、農林水産業、エネルギーなど魅力的な資源が豊富です。大学卒業後に都会へ行く選択肢も当然ありますが、地元で働き、地域に根ざして課題解決に取り組む道も充実感があります。地方銀行はその最前線で、「地域の未来をともに創る」ビジネスパートナーとして機能し得ます。

4) 変化を恐れず学び続ける

私が最初に想定していた海外勤務は叶いませんでしたが、その代わりに社内でいくつもの部署を経験し、多様なスキルを磨いてきました。DX時代やグローバル化のうねりに対応するためにも、銀行員は変化し続けねばなりません。どんな仕事でも、学び続ける姿勢がキャリアを豊かにします。

〇おわりに：銀行員としての仕事は面白い

37年のキャリアを経て振り返ると、「銀行員としての仕事はとても面白い」と言えます。単なる利息や手数料で稼ぐだけでなく、地域経済やお客さまの暮らしに深く関わり、その変化を肌で感じる日々だからです。海外との接点やM&A、投資信託など、金融の幅は年々広がっていますし、ITやAI、デジタル通貨といった新技術を取り込む場面も増えています。もちろん、今後の銀行業界は再編や淘汰が進むとの見方もありますが、逆に言えば「やり方次第で新たな役割を創出できる」時代でもあります。地域が抱える課題を解決し、起業家や若い企業を支援し、人々の暮らしを支えるインフラとして動くことに魅力を感じるなら、銀行員は素晴らしい選択肢になるでしょう。

大学生の皆さんには、「固定観念にとらわれず、自分が何をしたいのかを真剣に考え、行動に移す」ことをおすすめします。私のように入社前の想定とは違う方向に進むこともあります。結果的にその道で深い学びと成長を得られるものです。銀行員として出会う世界は想像以上に広い。地域と世界を結びつけ、新たな価値を生み出す可能性がそこにはあります。

◎及川征大 氏（平成18年卒／バンドー化学株式会社 新事業推進センターイノベーション推進室 室長
「インド駐在を通じたグローバル化とマーケティング実践、ダイバーシティの重要性」

〇はじめに：テニス部から総合化学メーカーへ

私は2006年に小樽商科大学を卒業しました。学科は商学部社会情報学科で、大学時代は硬式テニス部に入り、テニスが生活の中心だったと言っても過言ではありません。いわゆる「サークル活動メイン」な学生で、卒業論文もやっとの思いで仕上げた記憶があります。とはいえ、テニス部での経験は今の自分の価値観や行動力の基盤になっていると感じます。部活動を通じて得たチームワークやリーダーシップ、粘り強さなどは、社会人になってからも大きく役立ちました。

卒業後、私はバンドー化学株式会社という総合化学メーカーに就職しました。皆さんにはあまり馴染みがないかもしれませんが、動力を伝える「駆動ベルト」などを製造している企業で、実は自動車やバイク、さらには電子機器などのあらゆる動力伝達分野で広く使われています。上場企業として世界各地に事業展開しており、

日本のみならずアジアや欧州にも拠点を持つ会社です。そこで私は、いくつかの部署を経験し、最終的にインド法人への駐在という大きな転機を迎えました。

○グローバル化とローカライゼーション：インド駐在の背景

現在、私たちが暮らす世界では、ヒト・モノ・カネ・情報が国境を越えてダイナミックに移動しています。こうした流れを「グローバル化」と呼びますが、それは単に世界が均一化するわけではありません。現地ごとの風土や文化、商習慣に合わせて事業をローカライズ（現地化）する必要性が高まっています。私の勤務先であるバンドー化学でも、海外での売上比率が大きくなってきており、中国やアジア、欧州のマーケット開拓が進む中、「ローカライゼーション」をいかに実現するかが重要な戦略テーマとなっていました。

インドは14億人を超える人口を抱え、世界第5位のGDP規模を持つ巨大国家でありながら、一人当たりのGDPはまだ発展途上という独特の市場です。自動車や二輪車の普及が進んでおり、駆動ベルトや搬送ベルトなどの需要が拡大する可能性が高い。そこで会社は本格的にインド法人を設立し、現地生産と販売拡大を図る方針を決めました。私はこの立ち上げメンバーとして、2014年にバンガロール市へ赴任することになります。

○インド法人の立ち上げ：駆動ベルトと多様な現場

私が配属されたのはBANDO INDIA PRIVATE, LTD.というインド現地法人で、工場があるバンガロール付近に駐在しました。主力製品は二輪車向けの駆動ベルトや自動車の補機ベルトなどで、日本の本社技術に移管し、インド国内で製造し、インドや近隣国に供給するのがミッションです。新しい工場でのライン立ち上げは容易ではなく、最初の年度は稼働率が低く赤字が続きました。日本国内で使われている部材や原材料をすべて輸入するのではコストが高くなりすぎます。インドでの生産コストを最適化するためには、可能な限り「現地調達」を進める必要がありました。素材メーカーとの交渉や品質基準の共有、新しいサプライヤーの発掘など、現地スタッフと協力しながら根気強く取り組みました。

インドでは、日本のように品質・性能を最優先する消費者ばかりではなく、「コストをできるだけ抑えたい」というニーズも大きい。高付加価値製品をそのまま高価格で売る戦略は通用しづらく、まずは現地メーカーやディーラーと信頼関係を築くために、一定の品質をキープしつつ価格競争力を確保する必要がありました。日本での「高品質・高価格のブランド戦略」が、必ずしもインド市場に当てはまらなないと痛感したのです。

○ダイバーシティを体感する：300人のインド人スタッフと3人の日本人

インド法人の人員構成は、インド人スタッフが約300人に対し、日本人駐在員は私を含めて3名。圧倒的にローカル人材が主役です。私の肩書はゼネラルマネージャーでしたが、実態としてはむしろ現地人たちをサポートする立場に近く、彼らの能力を引き出すことが何より大事でした。ここで改めて「ダイバーシティ」——人材の多様性の意味を深く考えることになります。

インドでは英語が通じると一般に思われがちですが、ヒンディー語や州ごとの言語（タミル語、テルグ語など）しか話せない人も多く、発音や表現も非常に多様です。私自身、英語力をブラッシュアップしながら、現地のスタッフとコミュニケーションを図りました。しかし複雑な交渉やトラブル時には、言語の壁が高くストレスを感じることもしばしばでした。

また、カースト制度や宗教上のタブーなど、インド社会には多くの慣習が存在します。たとえばある地域では牛に関わる商材を極端に嫌う人がいる、ヒンズー教やイスラム教の祭日が多い、労働争議の歴史が長いなど、一つひとつの事柄を尊重しながらベルト生産を進めるのは一筋縄ではいきませんでした。同時に、インドの若

い労働者層は意欲が高く、学歴の高い人も多いため、効果的な研修と動機づけを行えば大きく戦力アップが期待できるのです。

日本からマニュアルや方針を持ち込むだけでは、ダイバーシティを活かすことはできません。インド人スタッフが主体的に意見を出し合い、問題を解決し、成功の成果を共有するプロセスが重要です。私が駐在員として最も気を配ったのは、現地リーダーを育て、権限を移譲することでした。正解が最初からひとつとは限らず、ローカルに合わせた独自のやり方で成果を出すほうが定着率が高いのです。

○マーケティング実践：日本の成功体験はインドで通用しない

インド赴任の初年度は赤字を出し、ライン稼働率も低迷していました。会社本社からは「もっと高い付加価値製品を売って収益をあげろ」という期待がありましたが、インドでは知名度の低いブランドとして参入する以上、いきなり高価格帯で勝負するのは難しい。大企業がやりがちな「日本式の成功体験をそのまま海外に持ち込む」パターンは、ことインドのような超多様社会では機能しないことを痛感しました。

まず私たちが取り組んだのはPEST分析（政治・経済・社会・技術の視点）やSWOT分析（自社の強み・弱み、機会・脅威）です。インド国内の二輪車市場が急拡大している状況で、ホンダやスズキ、ヤマハなど日系のメーカーが進出している一方で、現地の強いブランドも根付いています。価格に敏感な市場において、「高品質＋安定供給＋適正価格」で徐々にシェアを伸ばす戦略を採用し、ニッチャーとして集中化を図りました。現地のディーラーや代理店との契約形態を見直し、またインドの工場・販売拠点が全国規模に展開するための物流網を整備しました。日本本社の意向だけでなく、インド人マネージャーたちと協議の上、コストと品質のバランスを取った製品ラインナップを拡充。広告やPRの方法もインド市場向けに作り変えました。こうしたローカライゼーションを進めることで、徐々に売上は伸び、2～3年目には黒字化に成功しました。

○インド駐在の経験を経て：帰国後の視野拡大

私はインドに約4年在住し、2018年に日本へ帰任しました。工場も安定稼働し、現地販売網もある程度広がったことで、インド法人は黒字を維持できる体制に移行しつつあります。振り返ると、インド駐在で学んだのは、単なる語学力や現地知識だけではありません。グローバル化とローカライゼーションが同時進行し、ダイバーシティが当たり前の社会をいかにマネジメントするか——これを実践を通じて学べたことは私の大きな財産になりました。帰国後の私は、本社の新事業推進センター イノベーション推進室という部署で、海外事業含めた事業企画やマーケティング戦略に携わっています。インドでの体験を踏まえ、「多様な人材を束ねつつ迅速に意思決定をする」組織づくりを提案する立場になりました。インドで培った視点は、日本国内の地方工場や他国展開にも応用可能で、業務の幅が格段に広がっています。

○大学生へのメッセージ：グローバルとダイバーシティを恐れない

1) まずは身近なところから異文化を経験する

グローバルと聞くと海外留学や海外就職を思い浮かべるかもしれませんが、国内にいらながらも「異なる文化や背景を持つ人」に積極的に触れてみるのが大切です。大学の留学生との交流やインターンシップ、ボランティア、国際的なサークル活動など、できることは多くあります。ダイバーシティに慣れる最初の一步として、オープンなマインドが何より重要です。

2) マーケティングの基礎を学んでおく

PEST分析やSWOT分析、STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）などの基本フレーム