

サステナブルな経営の伴走者〜西武信金と歩む「環境力」企業〜(1)

西武信用金庫理事長 高橋一朗氏に聞く

東京、神奈川、埼玉を基盤に地域を支える金融機関として長年実績のある西武信用金庫(東京都中野区)。融資先が抱える経営課題を伴走支援することにも、環境問題など社会的課題の解決に取り組むスタートアップなどへのサポートにも積極的だ。本連載では、同金庫の取引先で環境対策に熱心でサステナブルな経営に取り組む「環境力」のある企業を紹介していく。連載を始めるに当たり、初回は同金庫の高橋一朗理事長に経営の哲学や、人口減少社会における企業や社会のあり方などを聞いた。



時代や社会が絶え間なく変化する中で、これからの時代から一度も減ることのない「環境に適應する力」が、2008年を境に減少に転じた。これは、人件費をコストと見るのが本格的に問われる時代になり、大きな分水嶺です。人口が増えることを前提に作られた20世紀の仕組みの「人口動態」が、経営と

人口減少社会で問われる「環境に適應する力」

環境を大切にし、人を助け合う企業しか選べない

呼ばれるのであり、こうした感覚が日本人はまだ希薄です。

例えば、当金庫では社員給与体系の大幅な引き上げやさまざまな保険への加入など、長く安心して働ける環境を整えました。表面上の決算書では経費が増えますが、これは「人が辞めない、優秀な人材が集まる」という含み益を積み上げている投資なのです。

未来の可能性に賭ける

日本の銀行の歴史はわずか150年ほどです。明治初期、爆発的な人口増加に対して食料やインフラを供給するため、渋沢栄一翁らが資本を集めて生産性を上げるために作ったのが銀行の始まりです。

「バブル崩壊までの「何でも実現できた時代」に「融資」という機能が有効でした。しかし、環境問題や少子高齢化と

いった現代の課題は、明日後日に解決するものではありません。だからこそ「融資」ではなく「投資」が必要です。当金庫は23年前からベンチャーキャピタルを設立、これまで152社に投資して20社が新規上場しています。他行からは「そんな危ないところによく出すね」と言われますが、我々は「100社中1社が100倍になればいい」という投資の座標軸で動いています。過去の実績ベースではなく、未来の可能性に賭けるのが21世紀の金融の姿です。

「持っているものを大事に」

私の経営の根幹は「今持っているものを大事にする」ことです。まずは取引先です。8年前に私が理事長に就任した際に、たのは数値目標の撤廃です。目標を西武信用金庫の成長や収益に置くのではなく、取引先中小企業の黒字率や売上高増加といったお客様の側に座標軸に置き、今、取引のある2万4千社のお客様を徹底的に良くすることにした。社員には「売上が上がらないお客さまがいたら、カタログをカバンに詰め込んで一緒に売り歩こう」と言っています。全国の中小企業の65%が赤字だと言われますが、我々のお客さまは7割が黒字です。不良債権比率も0.0092%と日本で最も低い水準を維持しています。自分たちの利益を過渡的にやめ、お客さまの黒字化を目標にしたことで、結果として我々の収益も史上最高益を更新し続けているのです。

人を大切にする経営

もう一つ大事にしているのは社員です。デジタル化が進む中で、多くの銀行が店舗を閉め、人を減らしています。しかし私は逆を行います。お客さまの悩みを聞き、解決策を共に考えるのは「人」にしかできません。当金庫では、定年後も希望すれば定年後も長く働ける仕組みを作りました。現在、60歳を超えた支店長が12人おり、79歳の現役社員もいます。シニア世代が持つ「相続」「事業承継」の経験値は、若い社員には真似できない貴重な資産です。女性社員が長く働くことができれば、環境も整えたとことで、産休・育休後の復職率もほぼ100%です。さらに「社員の家族の採用」も大歓迎しています。自分の子供を入社させたいと思える会社は、居心地が良い証拠です。これが経営のバロメーターだと思っています。今持っているものを大事にする、ということでは、環境もその一つです。人間らしい豊かな生活を維持するには、生活環境も重要で、自然環境を二度壊してしまつたらなかなか元には戻りませんから、今ある環境を大事にすることが必要です。

「協同」の精神に戻る

信用金庫は「協同組合」です。資本主義社会の中で取りこぼされまいとして集まった人たちが作つたものが協同組合で、日本では江戸時代の後半から各地で立ち上がりました。今取りこぼされる人が増えています。20世紀は信用金庫の銀行としての側面である経済的合理性ばかりが強調され、したがって、今こそ「協同」の精神に戻る時です。協同の取組事例としては、取引先でクリーン・グリーンの専門紙であるゼンドラさんと協力して行っている「子供服の無償譲渡会」があります。少子化で「お下がり」をあげる相手がいなければ、思い出の詰まった服は捨てられない。そんなお母さんたちが支店に集まり、物々交換をします。朝から200人の行列ができるほどの大盛況です。この譲渡会を展開しているゼンドラの関誠社長は、環境文明21が主催する2025年度経営者「環境力」大賞を受賞しています。

地域の人たちが企業が集まり、助け合うプラットフォームになること。それが信用金庫の本来の役割です。

若者世代への希望

今の株価や不動産の高騰は、1987年のバブル崩壊前に非常に似ています。実体経済が伴わない中で、不動産も外国資本による買い占めが目立ちます。これは極めて危うい状況です。人口増加というエネルギーを失った日本が、いまだに20世紀の「成長」の夢を追うのは限界があり、人口増加を前提とした仕組みを全て反対にするくらいの覚悟が必要だと思います。

08年以降に生まれた若者たちは、過度な競争を知らず、協力し合うことを好みます。そんな彼ら彼女たちが社会の主体になる未来では、環境を大切にし、人を助け合う企業でなければ選ばれなくなります。

私は理事長として、1500人の社員を「一人のものを取らない、人に喜ばれることに生きがいを感じる人」に育てたい。それが結果として地域を良くし、当庫の収益にもつながります。これから、今あるものを大切にし、協同する社会を作っていくべきです。(談)

(聞き手・野田真珠)