

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58回 銀行カルチャーを変革する

古屋 賀章 (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」を主宰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、山梨中央銀行頭取の古屋賀章氏を訪ね、古いカルチャーに押し流されてきた若手時代からカルチャー変革を進める現在の経営に至るまでの熱い金融人生について対談を行った。

#### 理不尽な集団生活

山口 生い立ちから教えてください。

古屋 実家は、山梨県甲府市で、小中学校までは野球に打ち込みました。高校では無理だろうと感じ、テニスに転向します。入学した甲府第一高校は、テニスの強化校で、テニス部の練習が終わった後にも、週に2、3度はプロのコーチのレッスンを受けていました。テニス中心の高校時代でしたね。

山口 大学はどちらに進まれた

のですか。

古屋 慶應義塾大学です。文京区の千石にある山梨共修社という山梨県出身者のための学生自治寮に、寮費が安いという理由で入れさせられました。管理人はおらず、先輩が寮長です。

寮では、様々な催しがありました。4月の初め、花見をする上野に連れて行かれ、1年生は場所を確保しろと言われてました。木の下の隅の場所をとると、先輩にもすごい剣幕で「こんな所で花見ができるか」と怒られたり、確保し直した大回廊といわれる場所で「通行人に対して芸をしろ」と言われたりしました。やつと寮に戻ると、深夜12時を回ったところで「朝礼が行われ、寮の歌を歌うように言われるのですが、覚えてもないうえに花見後のひどい状態なのに、「なぜ歌えないのか」と怒られました。理不尽なことばかりでしたね。

ダンスパーティーなどもあり、近くにあった別の学校の女子寮の人たちと何度も社交ダンスの練習をしました。うまく踊れないと、夜中の朝礼でつるし

上げられました。寮には15人くらいの新入生が入るのですが、夏までに半数はいなくなっていました。理不尽な思い出もありますが、山梨共修社で築いたネットワークや山梨県出身の方々とのつながりは大きな財産になっています。

山口 特異な環境からのスタートだったのですね。勉強のほうはいかがでしたか。

古屋 大学では、当時マーケティングで有名な村田ゼミ（日本のマーケティング論の第一人者の村田昭治氏のゼミ）に入ります。私は法学部でしたが、越境が認められました。こちらでも体育会系の雰囲気のでしたね。2週間に1回は、文献を何冊か読んでレポートを1万文字くらい書きました。皆と一緒に研究するゼミで、よく軽井沢などで合宿をしました。村田先生が合宿所で「スイカを食べたい」などと言うと、そこらへんの青果店で購入してくるのはダメで、東京まで戻って千足屋のスイカを調達しなければならなかったことが印象深いです。

山口 山梨中央銀行に入ったの

はなぜですか。

**古屋** 最初は無謀にも有名コンサルティング会社を狙いましたが全滅でした。その後、メーカー等から内定をもらいましたが、コンサルの仕事に未練があり地元の銀行で働くのも面白そうだなと思い、就活終盤になって山梨中央銀行を受けました。村田先生に「地方銀行に行く」と伝えたら、「君はつまらないところへ行くね」と言われたのを覚えています。商売をしていた親は、山梨中央銀行に良い印象を持っていなかったようで、あまり乗り気でなかった記憶があります。

### 工夫して怒られた 新人時代

**山口** 周囲の失望にもかかわらず就職した山梨中央銀行は、どのような感じだったのですか。  
**古屋** 1986年の入行後、山梨県中央市にある流通センター支店に配属されました。小さな店舗で、若手は私くらいいいじゃないですか。3年間はいいですが、支店長から、いつも見せしめのよ

うに怒られました。「おまえは

たいした仕事ができないから、それだけやれ」と、支店で唯一のカードローンの担当になりました。獲得件数は多かったと思います。マーケティングを学んでいたこともあり、顧客開拓を自分なりに工夫していました。

データから、住人の預金残高が多い住宅をみつめて、DMを作り、コピーして投函しました。ある時、コピー機に残っていたDMをみて、「これを作ったのは誰だ」と問われました。ほめられると思って「私です」と答えると、「規程違反だ」と怒られました。本来は本部の広告審査を受けなければならぬことも知りませんでした。

**山口** 銀行にありがちな細かいルールですね。営業成績は良かったのですか。

**古屋** そうですね。エリア内の法人の職域内をよく歩いて回っていました。そのおかげで、大きな土地の売買の話などを聞くことができ、融資にうまくつなげることができました。「面白いやつ」と評価されたのか、1989年11月に国際部に異動に

なります。

### 東京銀行でのカルチャー ショック

**山口** 国際部では、どのような業務を担当されたのですか。

**古屋** 国際部には6年ほどいました。最初にトレーニーで東京銀行（現三菱UFJ銀行）に派遣され、そこから海外トレーニーとしてロンドンにも半年行きます。まず、東京銀行は全員が役職名ではなく「さん」付けでよび合っていたことにカルチャーショックを受けました。配属された外為センターは、500人の大きな部署で、部長は女性でした。優れた女性管理職に接したこともカルチャーショックでしたね。男女を問わず、組織運営が得意な人が管理職になるべきで、男性しか管理職がいらない自行を異常だと気づくきっかけになりました。

国際部の東京の出入に戻ってから、外債運用や為替のデベロップを手がけました。私が一番取り組んだのはデリバティブで、ヘッジ目的での為替の先物

や金利スワップを手がけました。ヘッジ取引ですので、現物側で利益が出ている時には、ヘッジ側では損失が出ます。ある時、それが問題になりました。

「この大きな損失は誰が出したのか」という話になり、デリバティブの専担だった私は、真つ先に飛ばされました。当時、デリバティブの損失に関して議論があつたことは知っていました。が、それを理由に異動させられたことまでは知りませんでした。異動先は、営業統括部でしたので、てっきり私はデリバティブを組み込んだ金融商品の開発をするのだと思っていました。ところが、配属されてからしばらくして、「飛ばされてきた」と知ることになります。最終的には、国際部は解体され、それ以降、当行ではデリバティブなどの最先端の取組みは封印されました。

### 営業企画部門での 様々な経験

**山口** 営業統括部では何をされたのですか。



●風通しの良いフラットな組織を目指し、現場にも積極的に足を運ぶ古屋氏

**古屋** それまでエクセルを駆使してデリバティブを取り扱っていたので、営業部門でもパソコンを活用しました。学生時代に学んだマーケティングを活かし、データに基づく営業に取り組みべきと提案し、担当させてもらいました。マーケティングのデータベースを導入し、全店に還元する分析結果に基づいてお客さまにアプローチする仕組みを作っていました。

その時に、今でいうSFA(営業支援システム)を導入する話になりました。その当時、いくつかのベンダーが提供していましたが、「ベンダーから購入するのではなく、古屋が作れ」と

いう話になりました。私自身がプログラムを書くことはできませんでしたが、要件定義をする設計案を作りました。まだ支店にパソコンが1台ずつくらいしかない時代です。「こんなシ

ステムを使っているのは仕事ができない。まずパソコンを覚えなければならぬじゃないか」と先輩方からは大反発を受けましたが、「これからの時代、データ活用が必須になる」と、今でいうIT化を推し進めました。開発後、長い間使われ、その後ベンダーが提供するものに乗り換えました。

**山口** その後の経歴を教えてください。

**古屋** 2002年に、38歳で、渉外課の役席として再び支店に配属になりました。法人取引では、企業に対する内部格付が導入されていて、若い行員が不良資産のことを「フシ」とよび、「この会社はだめだ」とか、お客さまに対して上から目線で話をしていた。審査の方針がだいぶ変わったことは知っていましたが、お客さまと接する現場の変化は、営業店への異動で実感しました。1年半でその支店から経営企画部に異動になり、関連保証会社の再建計画作りや銀行本体の中期経営計画を作りました。

3年ほど経った2007年に、営業企画部門に課長として戻されました。結果として、副部長、部長になるまでの10年間でこの部門で過ごします。課長として、幅広く業務を担い、コールセンターの運営改善のほか、当時の頭取の指示でCS(顧客満足度向上)を担当しました。

**山口** その時のCSとはどのようなものだったのですか。

**古屋** 頭取は、身だしなみや礼儀にとっても厳しい人で、例えば、支店に塵一つ落ちていてもダメでした。身だしなみ、挨拶、お客さまに対して使う言葉遣いなど、形にとっても厳しかったです。頭取が臨店して、少しでも問題があると、すぐに私に電話がか

かってきて「古屋、〇〇支店をみたのか。すぐ改善しろ」と怒られました。頭取から「CSオフィサーを3人揃えて徹底的にCSに取り組み」と言われました。

**山口** 当時のCSオフィサーは御作法係のような感じですか。

**古屋** 作法だけでなく、全般に目配りしていましたね。また銀行全体のCSの状況を統括し、現場でみつけた問題は頭取に直接で報告する体制でした。それまで、お客さま目線で店頭の美化や広告を工夫するといった意識がなかったので良いきっかけになりました。ただ、営業店は大変だったと思います。

その後、時は流れ、徐々に取り組みの形骸化もみられました。「CS疲れ」もあったと思います。そのため、私が専務になると、従来のCSオフィサーの役割やCSマニュアルも抜本的に刷新し、内発的な動機づけに基づくCS活動に切り替えていくと促しました。例えば、現在は、お客さまにとって本当に使いやすい商品・サービスや役立つ提案を増やすことを徹底して



●保守的だった銀行カルチャーの  
変革について鋭い質問を重ねる  
山口氏

います。そのような意味では、最初から今日に至るまでCSに関わっています。

山口 当時、古屋さんは、どのような営業施策を企画したのですか。

古屋 店舗戦略を考え直したほうがよいと、店舗を縮小してコストを削減するとか、デジタルチャネルやダイレクトチャネルを充実させるなど、いろいろと提案しましたが、自分の力不足もあり、あまり強力に押し進められませんでした。

山口 他に印象に残っていることはありますか。

古屋 苦情対応も担当しました。1件だけ長引いたトラブル

### 山梨と東京をつなぐ

案件があり、その案件は、ADRでは決着が着かず、裁判所での調停となりました。銀行側からは私がずっと出廷しましたが、非常に時間がかかりました。最後に、調停案が通り、裁判所を出るときに、相手方とお互いに「ありがとうございます」と握手をしました。調停を契機にそのお客さまとの関係は修復され、再び取引が始まりました。思い出深い案件です。

山口 営業統括部長の次は、再び現場に出られたそうですね。

古屋 2017年に53歳で初めての支店長になりました。新任支店長研修に行くと、若い支店長の中に自分だけかなり年上で、恥ずかしかったです。支店では、従来のままだったCS

を勝手に変更して、お客さまとのコミュニケーションを自然な形に変えました。また、支店では、支店長がヒエラルキーの頂点に奉られる感じがして、職員が上を気にする文化がありました。支店の全員がフラットに話し合える関係に変えようと努めました。

そこから、2019年に55歳で取締役東京支店長になりました。3、4年経てば年齢的にも退職なので、「私の銀行員キャリアはここで終わらだろう。最後に東京での仕事を思いきり楽しもう」と考えました。それまでの東京支店は、「既存のお客さまの維持と大口融資を行っていけばよい」と認識されていて、それでは面白みがありません。山梨と東京をつなぐ、新しい事業領域を作ろうと考えていたところ、支店の行員からも「都内の都市開発はまだ伸びていく。取り組みたい」という声があったので、挑戦することにしました。

した。新たな顧客層の中心は、志を持った法人オーナーの富裕層です。そうした方々は、自分の人生に何かを残したいと思っている方が多いのです。例えば、地方創生に興味があり、山梨の活性化のために農業法人を運営したい、新たにホテル経営をしたい、というイメージです。そのような形で、山梨の課題を東京のコンテンツとうまくつなげて解決する、といったビジネスが広がっていきました。

山口 その後、頭取になるまでの経緯を教えてください。

古屋 その後は、想定外の展開になります。東京支店長2年目に常務取締役就任した頃から、おかしいと感じることはありましたが、「東京での新しい領域の開拓」という自分の主張が認められたのだと思っています。2021年には、専務として、本部に戻ってくるようになりました。

### 銀行カルチャーの変革

山口 専務としてはどのような

ことに取り組まれたのですか。

**古屋** 人事や経営管理が担当でしたが、企業風土改革を中心に据えました。そのために、まずは役員間のコミュニケーションを良くしようと考えました。役員室に来てわかったのですが、役員同士で話をする機会がほとんどありませんでした。そこで、金曜の朝に「おはようミーティング」を始めます。30分から40分くらいで、今週の出来事とか、このようなことを思っているのだけど、などと話し合うものです。お互いにどのようなことを考えているかがわかるようになり、意見交換がしやすい雰囲気になりました。

**山口** 「何もチャレンジしない」というのが、昔の山梨中央銀行のイメージでしたが、今は変わったと思います。金融IT協会で、山梨中央銀行の方々からDXの取組みを聞いた時、「いつの間に、このような面白い銀行になったのか」と、カルチャーが変わったのだと思いました。例えば、「とある地方の銀行員」のTikTok（「会社バレたらやめます」という設定で、顔を隠

した女性行員が、仕事を通じて得た金融の知識を動画で紹介するもの）は、昔では考えられない取組みです。

**古屋** TikTokを使うことが会議に挙がったときには、様々な意見が出ました。しかし、「とりあえず試してみよう。万一、何かあったら、やめればよい」ということで始めりました。

**山口** その発想が昔とは正反対です。「とある地方の銀行員」が、フォロワー1万人達成時に、実は山梨中央銀行の承認のもとに行われていたことをばらす投稿を見ました。古屋さんが記者会見を行って、最後は踊りながら出ていくコントになっていました。古屋さんは、事前の打合せなしで、当日、担当部署から「これからTikTokを撮るから協力してほしい」と伝えられて撮ったと聞きました。

**古屋** ええ、そうです。

**山口** 行員が「頭取は、自分たちの遊び心をわかってくれる」と信じている。頭取と行員の間に心理的安全性があると感じました。

## 頭取に直接意見をいえる環境・態勢作り

**古屋** もともと銀行はピラミッド型の組織で上意下達の傾向が強い企業文化が根づいていましたが、私が目指しているのは「誰もが言いたいことを言えるフラットな組織」です。そのために2024年度の業務運営方針を「FUN@BANK」銀行で楽しく！銀行を面白く！、今年度を「一体感！新たなステージへ、さらなる改革と価値創造を」として、専務時代から始めた企業風土改革の加速を図っています。例えば、職員一人ひとりが役職・世代等の垣根を越えて、一個人として対等な立場でコミュニケーションをとれるように、呼称を「さん」付けとし、「ほめる・たたえる」文化の醸成に向けた社内表彰制度を始めました。

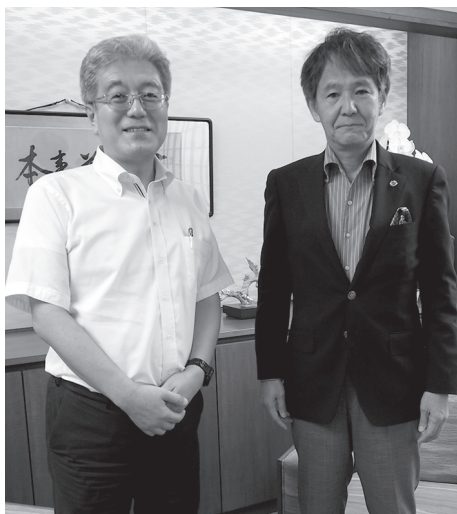
この企業風土改革に向けた取り組みは数代前から始まっており、進藤（中）さん（現相談役）は、毎年10人ずつ異業種に行員を出向させるといった施策を始

めました。また、関（光良）さん（現会長）が頭取になると、「TILINE」という業務改善などに関する意見を頭取に直接提案できるデジタルツールを始め、大きな効果がありました。匿名で意見を出している人が多く、運営部署は誰の意見か把握していますが、原則は取捨選択せずに全員が閲覧できるようにしています。

私が頭取になってからは、制度全体に関わる提案や新商品の提案など、銀行全般の施策に係る投稿を「TILINE2.0」、業務効率化や既存商品の改定・廃止に係る提案についての投稿を「KAIZENらぼ」として、案件内容に応じた投稿先の明確化を図っています。また、意見が分かれて議論になるような大きなテーマについては、プロジェクトチームを作って検討することにしました。

**山口** プロジェクトチームでは、どのようなテーマが議論されているのですか。

**古屋** 融資における目利き力の低下や、コールセンターと営業店がうまく噛み合っていない、



●企業風土改革のための様々な施策について、熱い対談が行われた

などといった、営業店と本部の認識のギャップのような内容を議論しています。

**山口** ツール上でのやりとりでは、それぞれの立場の主張が平行線になりがちなものをリアルで話し合うということですね。従来の銀行にはない風通しの良さを感じます。

**古屋** デジタルツールを活用する一方で、私は、経営者が現場に行き、普段は言語化されない声を聞くのが一番良いとも思っています。昨年は「行内IR」を実施し、全店を回り、当行グループの目指している経営の方

向性についてIR資料を中心に説明し、率直に意見交換しました。その後は懇親会を行いました。説明会の中でも、懇親会では意見を言えなかった人でも、懇親会では意見を言ってくれる人もいて、非常によい機会であったと思います、今年も実施しました。

**山口** どのような点がよかったのですか。

**古屋** 普段は聞けない話が聞ける点です。例えば、本店で、冷房が効き始める時間帯の前から出勤している行員からは、「暑さを我慢して仕事をしていいます」と聞き、翌朝に早速、総務部に「少し早く冷房を動かすことはできないか」と相談しました。また、東京のある支店では、来店客数は多くないと思っていたのですが、実際に話を聞くと、「相続関係の仕事が忙しくて、私たちはお昼の時間

に昼食をとれません」と言われました。そういった細かい困りごとは、T-LINEのような全員が見える場には、なかなか上がってきません。

**山口** 今のような話は、支店長は理解していますよね。支店長が上げてこないのですか。

**古屋** 所管部に伝えているとは思いますが、ただ、本部の担当にしてみると、他にも課題が山積みで優先順位を替えにくいという面もあり、「他も同じで、仕方がないのだから我慢して」となりがちだと思います。それを私が言つてよいのかという問題があります。でも、そうした意見があることを知る意味では、よい機会だと思っています。

**山口** 監査のあり方を変えたそうですね。

**古屋** 監査の考え方を「経営監査」に引き上げ、各組織の健全な運営に重点を置くようにしました。監査部員が臨店する際には「銀行運営やコミュニケーションの問題点」などをテーマにしたインタビューや、私に直接伝わる自由記載のアンケートを実施し、現場の本音を吸い上げる仕組みを作りました。

監査部の監査態勢が大きく変わったことで、「当行は今大きく変わりつつある」という実感が現場の行員にも広がってきました。

**山口** 古屋さんの階層の壁を越えて本音を聴こうとする姿勢は、今の山梨中央銀行のカルチャー変革を支える重要な要素だと感じます。本日は、ありがとうございました。

プロフィール  
(ゲスト)  
ふるや・よしあき ●山梨県甲府市生まれ。1986年大学卒業後、山梨中央銀行に入行。2015年営業統括部長を経て執行役員営業統括部長、17年執行役員貫川支店長、19年執行役員東京支店長を経て取締役東京支店長、20年常務取締役東京支店長、21年代表取締役専務。23年代表取締役頭取に就任。

(聞き手)  
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・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1丁協会理事。