

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談



第61回 経験を重ねて気づいた「利他」の価値

河合 祐子 (ゲスト) × 山口 省蔵 (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」を主宰する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、女性初の地銀頭取に就任した高知銀行頭取の河合祐子氏を訪ね、紆余曲折の金融人生について、同行東京支店にて対談を行った。

困難と向き合った幼少期

山口 ご出身はどちらですか。

河合 父は転勤族で、いろいろな場所に引越しましたが、小学校で父と母の出身地である静岡に引っ越して定住しました。

山口 小さい頃の思い出を教えてください。

河合 小学校低学年はいじめられっ子でした。私の人生曲線は最初が深いマイナスです。小学生の頃、今でいうアトピー性皮膚炎にかかり、漢方治療をしてもらったのですが、その薬が強いの匂いがしたことがいじめられた直接の原因でした。治療が功

を奏してアトピーが治り、跡も残らなくなってきたとはいじめられることはなくなりましたが、自己肯定感はいつも低く、その後も何度も満足度が上がっては落ちる経験を繰り返しました。そのたびに、周囲に支えられています。上がってから落ちなくなったのは50歳を過ぎてからです。

山口 「周囲の支え」とおっしゃいましたが、どのような支えがあったのですか。

河合 まずは家族です。父母だけではなく、弟、妹にも支えてもらいました。また、私がいじめられていた時でも声をかけてくれる友人がいました。全員が敵に見えたなかで、友人も一人で手を差し伸べるのは相当勇気が必要だったと思います。

人とのつながりを築いた大学時代

山口 静岡にいらしたのはいつまでですか。

河合 高校生までです。

山口 大学はどちらですか。

河合 京都です。大学生になっ

ても自信のない子で、静岡の田舎から京都という都会に出て、同級生たちが大人に見え、周りもキラキラして見えました。

山口 大学に合格されたということは、学業はできたということですね。それでも自己肯定感が上がらなかったのですか。

河合 上がらなかったですね。高校は進学校でしたので、勉強ができることは珍しいことではありませんでした。

山口 大学での思い出を教えてください。

河合 一番良かったことは、後に配偶者となるボーイフレンドに出会ったことです。彼は自己肯定感が低く面倒な私をずっと見守ってくれたありがたいパートナーです。また、サークル(法律相談部)は法曹界や学者を目指す学生が集まる場で、なかには後に仕事で関わりを持った人たちもあり、多くの素敵な仲間に出会えたことは一生の宝です。

外資系金融機関に就職する

山口 それはよい巡り合わせがありましたね。大学卒業後はどうされたのですか。

河合 アメリカの銀行であるケミカルバンクに就職しました。就職活動時期は、男女雇用機会均等法施行から間もなく、4年制大学卒業の女性を積極的に採用しようとする日本の大企業もいくつかあったのですが、女性総合職をどう扱ってよいのか手探りのような雰囲気の家が多かったと思います。

私は、「何とか自分の手に職をつけて、スキルアップができないか」と考えました。バブル全盛期で、金融が有望にみえたため、「専門家になれそうだな」と考え、英語も話せないのにアメリカの銀行に入りました。よく雇ってくれたと思います。しかし、英語が話せないわけですから、全く仕事はできませんでした。為替のバックオフィスの事務から始めて為替のデイトラーになり、朝早くから夜遅くまで働いていました。帰宅後や週末に英語や金融の勉強をするという生活にも限界があり、知識をしっかりと身につけるために

留学しようと思い、会社に相談したところ、籍を置いたままの留学を認めてくれたことはありがたかったです。

山口 留学はどちらに行かれたのですか。

河合 ペンシルバニア大学の MBA でファイナンス専攻です。

山口 留学後、再び、ケミカルバンクに復帰するのですか。

河合 ケミカルバンクに戻って、再び金融市場フロントの仕事に戻りました。留学前には為替、金利の比較的単純な商品が多かったのですが、帰国後はデリバティブ商品が中心になり、クレジットデリバティブ、証券化などのストラクチャード・ファイナンスへと分野が広がりました。

勤めていた銀行は何度も合併しました。私が留学している間にマニユファクチャーズ・ハノーバーと合併、その後、チェース・マンハッタン、さらには JPMorgan と合併して大きな銀行になりました。東京支店のカルチャーやビジネスモデルも大きく変わり、このまま外資系銀行に働いていることが自分のや

りたいことなのかと疑問を持ち始めた頃に、当時の上司から「ベンチャー企業を立ち上げるから一緒にやらないか」と声をかけられて、「挑戦してみよう」と思っ、ついでにきました。

ベンチャー企業から 日銀へ

山口 ベンチャー企業はどのような会社でしょうか。

河合 RP テック株式会社という独立系シンクタンクです。代表の倉都康行さんは、邦銀から外資系に移って活躍された方で、そこで培った知識などをベースに深い考察を加えられ、その情報発信やコンサルティングには多くのファンがいます。翻って私は、アウトプットするものの底が浅く、「これではダメだ。ちゃんと勉強しないと」と考えるようになりました。

山口 それから日銀に入られたのだと思いますが、その経緯を教えてください。

河合 2003 年頃に日本銀行が公募したクレジットの専門家に応募して採用いただいたもの

です。当時、日本銀行では、事業再生およびそれに関連したファイナンスの実務や制度への関心が高まっていた、その担当を探していたと聞いています。当時バブル崩壊の処理が進むなかで、法曹の実務家、学者、金融実務家、政府関係者など多様な関係者が、より良い事業再生の枠組みを実現すべく、事業再生研究機構という組織を立ち上げ、ここに日本銀行も参加していました。日本銀行入行後に、私はこの団体のメンバーとなり、議論に参加し、関連する書籍やレポートを執筆しました。

山口 事業再生調査の後はどういうことを担当されたのですか。

河合 産業再生機構が立ち上がり、事業再生ファイナンス関連の議論が一段落した時期に、証券化商品の取引経験を買われて、証券化市場の活性化を検討するプロジェクトに入りました。このプロジェクトでは、企業の資金調達手法を多様化することで、銀行システムに対するリスクの集中度合いを引き下げるといった目的もあったと思いま



●金融業界で培ってきたこれまでの幅広い経験をふまえた高知銀行での取り組みについて語る河合氏

山口 総合職転換後は、どちらの局に行かれたのですか。

河合 金融機構局です。審査も担当しましたが、海外金融機関のリスクマネジメントを調査して、日本におけるリスク管理の議論に活かしていくという仕事もありました。

私は中途入社なので、日本銀行における経験が圧倒的に足りず、経験を積ませようという配慮もあったのか、これ以降、1年から1年半くらいのインターバルで異動が続くことになりました。本当にいろいろなことを経験させていただいており、香港事務所やアジアの金融経済調査、金融市場局で為替を担当した後、高知に参りました。

す。ある意味皮肉なことですが、その後に発生したサブプライムローン問題がリーマンショックへと波及していく過程において証券化商品がリスクを増幅させたという側面があり、その局面では市場調査、行内外への説明を行う役割を担いました。当初、私は個別事務委嘱という短期雇用で日本銀行に雇われていたのですが、その頃に総合職に転換しています。

総合職転換後の 目まぐるしい異動

山口 私は、残念ながら、日銀時代に河合さんと一緒に仕事をする機会がありませんでしたが、河合さんが高知支店から金融機構局に戻ってきた時に、お話をした記憶があります。私は、当時、金融高度化センターの副

センター長でした。

河合 金融機構局に帰ってきて、日銀審査の仕事をしましたね。

山口 その後がフィンテックセンター長でしょうか。アリペイ（支付宝）の調査などをされていたのは、その時期ですか。河合さんの調査報告がすごく面白かったという記憶があります。

河合 中国フィンテックの調査はその時期です。フィンテックセンターを1年担当した後で、ロンドンに欧州統括役として行くことになりました。ロンドンは少し長くて、コロナ禍もあって2年半いました。

山口 目まぐるしく様々な経験をされていますが、日銀時代の想い出として浮かぶことはどのようなことですか。

河合 忙しかったですし、勉強しなくてはならないことがとても多かったので大変ではありましたが、短期間に新しい分野を数多く経験させてもらえましたし、それだけ勉強をする機会をもらえたわけですね。日銀の名刺がなければ、会えない素晴らしい方々に数多く出会えました。

いずれも、ありがたかったお話です。

日銀を退職し、 テクノロジーの会社へ

山口 ロンドンから戻ってきて、日本銀行を退職されたのですね。

河合 そうです。Japan Digital Design 株式会社（JDD）というMUFグループのIT戦略会社に入りました。2年半ほどいました。

山口 JDDで社長になりましたね。

河合 当初はそうなる予定ではなかったはずですが、私自身もマネジメント志向ではなく、専門スキルの再学習も含めて現場担当を希望していました。その後、いろいろな事情があって、思いもかけず社長の任につきました。

山口 社長になられて、取り組みられたのはどのようなことですか。

河合 組織をフラット化して、自分の考えも含め、情報をできるだけ開示することに努めました。



●多くの挑戦で積み重ねてきたキャリアについて深掘りする山口氏

た。JDDが社内コミュニケーションに使っていたSlackで、自分のことを開示するチャネルを更新していました。また、100人ぐらいの社員全員と1on1をしたり、親睦会も開いたりしました。

山口 社長自らが自己開示をする、何が変わるのでしょうか。

河合 まず一つは社員が親しみを持って話しかけてくれるようになります。話しかけやすくなることや情報がクローズにならないことはとても大事で、コミュニケーションの向上は仕事の効率を上げますし、離職率も低下するという効果もあると思います。

再び高知へ

山口 もともと高知を気に入っておられたそうですね。高知の良さはどのようなところでしょうか。

河合 高知は食事がとてもおいしく、お酒も好きです。一番の魅力は人のオープンさで、オープンカルチャーなところが高知の良さです。

山口 高知銀行にはまず副頭取として入られたわけですが、最初実践されたことはどのようなことでしょうか。

河合 副頭取なので銀行全体を見ていましたが、その中でも特に、デジタル分野、業務管理、市場運用などを所管していました。現場の意見を聞くことが何よりも大事だと気づき、稲盛和夫さんが社内の飲み会をやっておられたということを本で

読んで、高知県内にある全営業店と飲み会を設定してもらいました。私は健康上の理由で今はお酒が飲めないのですが、飲める人には大いに飲んでもらって、一人ひとりの話を聞きました。また、毎週社内ブログを書いて、自分が何を行っているのか、何を考えているかを可視化しています。役員が何をしているのかはなかなか見えにくいものなのでそれを行員の皆さんに報告し、時事ネタに対して思うことや、時にはグルメレポートなども書いています。

山口 頭取になられて目指すものはどのようなものですか。

河合 お客様、行員、関係者の皆様の「幸せ」です。銀行の中期経営計画にウェルビーイングという言葉を入れていきます。人口が減少していくなかで、皆が幸せになるような社会を工夫して作っていく必要があります。「人口が減少しているから増やせ」ということではなく、右肩上がりではない社会で幸せを追求するために、今までのやり方を変えていく、ということです。

山口 少ない人数でも仕事が回

るようにデジタル化を進めていく、といったようなことでしょうか。

河合 それだけではありませんが、デジタルは重要な要素です。また、人のやる気を伸ばし、一人ひとりの価値を高める仕掛けをたくさん試しています。例えば、行員の実力や努力に報いられるよう、年功序列を廃した評価制度に変更しました。また、組織をフラット化していくために、役職呼びをやめることを提案しています。

山口 高知銀行ならではの施策はどのようなものがありますか。

河合 例えば、メルカリと提携して、Eコマースや情報のプラットフォームを高知県内でも展開しようとしています。具体的には、高知の第一次産業従事者や製造業者のためのメルカリ・デジタルセミナーを行いました。事業者がメルカリを使って自分たちのモノをメルカリ経済圏の消費者に売るにはどうすればよいか、ということを伝えるセミナーです。

また、グループ子会社の「地



●経営者として“利他の心”を実践している河合氏と熱い対談が行われた

域商社こうち」は酒米の精米工場を持つっており、酒蔵が造るお酒の販売支援もしています。「日本一お酒に寄り添う銀行」というキャッチフレーズも作りました。

全国イベントを高知に引き込む活動もしており、金融データ活用推進協会と金融IT協会による「高知ミートアップ」(両協会の会員企業と地域をつなぐ

イベント)、総務省のデジタル人材育成事業(コレクティブインパクトリーダーシップ)の高知版(高知デザインガール)の事務局などを務めています。県外の知見を学ぶために、毎年静岡県で開催される「TECH BEAT Shizuoka」(スタートアップと事業会社・自治体などのビジネスマッチングや知見体験共有セミナーなどの総合イベント)に、高知銀行のお客様とご一緒するツアーも催行しています。

地域のほかの金融機関と競争するつもりはありません。ほかの金融機関にはない高知銀行ならではのユニークな特長を出していきたいです。

山口 河合さんが、いろいろな施策のアイデアを出しているのですか。

河合 私がきっかけになることはありますが、どのように実行するかは行員が考えます。私からは「それで参加者は本当に幸せになれるのか」と毎回問うような流れです。その結果として、何にどう取り組むかは、皆が決めることです。

山口 迷ったときには「幸せになる」に立ち戻るのですね。

河合 そうです。稲盛さんの本を読むと、「社員を幸せにする」ということを大切にされてきたことがわかります。利他の精神を大切に行っている経営者はほかにもたくさんいらっしゃいます。私も、お客様の幸せ、行員の皆さんの幸せ、関係者の幸せを目指していきたいと考えています。

山口 私も金融機関の行職員が幸せになることが、顧客が幸せになること、地域が幸せになることの前提になると思います。本日は、ありがとうございます。

プロフィール
(ダスト)

かわい・ゆうこ ●京都大学法学部を卒業後、ケミカルバンク(現JPMorgan・チェース銀行)入行。その後、日本銀行、三菱UFJフィナンシャルグループ子会社「The Good Design」を経て、2023年7月、高知銀行副頭取、25年6月より頭取に就任。ペンシルバニア大ウオートン卒業(MBA)。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の審査・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。金融を通じて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IT協会理事長。(一社)ちいきん会理事。近著に『頭がいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』(共編著、経済法令研究会)がある。