

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く



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 省藏（聞き手）

河合 小学校低学年はいじめられつ子でした。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つたのですが、その薬が強い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

山口 小さい頃の思い出を教えてください。

困難と向き合つた幼少期

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マント協会」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、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、糺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。

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。大学生になつ

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つたのですか。

河合 まずは家族です。父母亲ではなく、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。

を奏してアトピーが治り、跡も残らなくなつてから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つ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、なつたのは50歳を過ぎてからです。

外資系金融機関に就職する

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は上がらなかつたのですか。河合 上がらなかつたですね。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すんでした。山口 大学での思い出を教えてください。河合 一番良かつたことは、後に配偶者となるボーカイフレンドに出会つたことです。彼は自己肯定感が低く面倒な私をずっと見守つ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つた人たちもあり、多くの素敵な仲間に出会えたことは一生の宝です。

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つたのですが、女性総合職をどう扱つてよいのか手探りのような雰囲気の会社が多かったです。

私は、「何とか自分の手に職をつけて、スキルアップができるないか」と考えました。バブル全盛期で、金融が有望にみえたため、「専門家になれそだ」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。よく雇つ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ィーラーになり、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、知識をしつかり身につけるために

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ます。がたかったです。留学はどちらに行かれたのですか。

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ね。

河合 ケミカルバンクに戻つて、再び金融市場フロントの仕事を戻りました。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も、底が浅く、「これではダメだ。ちゃんと勉強しない」と考えるようになりました。

山口 ベンチャーエンターテインメントには多くのファンがいます。翻つて私は、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」と考えるようになりました。

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ことで、という目的もあつたと思いました。

山口 それから日銀に入られたのだと想いますが、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

りたいことなかと疑問を持ちました。始めた頃に、当時の上司から「ベンチャーエンターテインメント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」と思つて、ついていきました。

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。

河合 RPTテック株式会社といふ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つて活躍された方で、そこで培つ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。

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ことで、という目的もあつたと思いま

総合職転換後の 目まぐるしい異動

す。ある意味皮肉なことです。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。

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関局に戻ってきた時に、お話をした記憶があります。私は、金融高度化センターの副



●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組みについて語る河合氏

山口　総合職転換後には、どちらの局に行かれたのですか。

河合　金融機構局で

す。参考も担当しましたが、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つたのか、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す。

本当にいろいろなことを経験させていただきおり、香港

事務所で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。

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

融機関局に戻ってきた時に、お

話をした記憶があります。私は、

金融高度化センターの副

センター長でした。

河合　金融機構局に帰つてきましたね。日銀考査の仕事をしました

いざれも、ありがたかったお話です。

山口　その後がフィンテックセ

ンター長でしようか。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

かつ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

くことになります。ロンドンは

少し長くて、コロナ禍もあつて

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つたので大変ではありますね。短期間に新しい分野を

した。ただ、短期間に新しく経験させてもらいました

し、それだけ勉強をする機会をもらえたわけです。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。

河合　そうです。Japan Digital Design 株式会社（JDD）といふ MUF G 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

なかつたはずです。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つて、思

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

ま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、情報でき

るだけ開示することに努めまし

て、日銀を退職し、テクノロジーの会社へ



●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

河合 沢長自らが自己開示をすると、何が変わるのでしようか。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。話しかけやすくなう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。

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ニングで、オーブンカルチャーなど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、最初に実践されたことはどのようなことでしょうか。

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のはどのようなのですか。

河合 お客様、行員、関係者の

ば、行員の実力や努力に報いられるよう、年功序列を廢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。

た。J D Dが社内「コミュニケーション」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 on₁をしたり、親睦会も開いたりしました。

山口 もともと高知を気に入つ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

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つて、一人ひとりの話を聞きました。また、毎週社内ブログを書

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

再び高知へ

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、稻盛和夫さんが社内の飲み会をやつておられたということを本で

期経営計画にウエルビーアイングデーという言葉を入れています。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。

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、ということを伝えれるセミナーです。

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経理・デジタルセミナーを行いました。事業者がメルカリを使つ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、ということを伝えれるセミナーです。

また、グループ子会社の「地

ば、行員の実力や努力に報いられるよう、年功序列を廢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。



●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

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一緒にするツアーも催行しています。

河合 河合さんが、いろいろな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

域商社こうち)は酒米の精米工場を持つており、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。

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があります。どのように実行するかは行員が考えます。私は「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し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した。

(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考查・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IT協会理事長。(一社)ちいきん会理事。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういるない』(对话型人材開発のチャレンジ) (共編著、経済法令研究会) がある。

プロフィール

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JPモルガン・チーフス銀行)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のJapan Digital 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ォートン校卒業(MBA)。