

会長兼CEO × 社外取締役 対談



取締役会長
中西 勝則

企業価値から社会価値へ

～これからの静岡銀行グループのあり方～

これまでの変革への挑戦を振り返りながら、これからの静岡銀行グループのあり方について、会長兼CEOの中西勝則と、2013年6月から社外取締役を務める藤沢久美氏が意見交換しました。

未来志向の組織をめざして

藤沢 アドバイザリーボードのメンバーとなったのが静岡銀行との縁のはじまりでした。それから10年になります。そもそもアドバイザリーボードはどのような思いから始めたのですか。

中西 昔から、堅実経営の裏返しで貸出審査に厳しいイメージがあり「しぶぎん」と言われていました。そのイメージを変えたくて、社外からの意見を経営に反映させるために、頭取時代の2008年にアドバイザリーボードを設置しました。

藤沢 「しぶぎん」のエピソードは私も聞いたことがあります（笑）。アドバイザリーボードに参画した当時は自分だけが静岡県に関係がない立場で、女性も一人だけ。まだダイバーシティが叫ばれていない時代に声をかけていただきました。

中西 ダイバーシティは経営管理部長を務めていた2000年頃から考え始めていたことです。部長として人事制度を大幅に刷新し、女性管理職の登用や入行13年（35歳）で支店長になれる仕組みを作ったほか、次長や支店長代理といった呼称を廃止し組織のフラット化を図りました。



取締役
藤沢 久美

藤沢 それは一つの時代を終わらせたとも言えますね。最も終わらせたかったものとは何でしょうか。

中西 貸出金利息に依存したビジネスモデルや、年功序列のしみついた組織を変えたかった。その思いが強かったですね。

藤沢 言うのは簡単ですが、トップが決めなければ変わらないのが組織というものです。歴代のOBから「変えてくれるな」といった意見もあったのでは。

中西 新しいことをはじめるときはリスクを伴います。だからこそ、そのリスクを心配する声はいただきました。しかし、リスクを見極めたうえで取っていかなければ新たな収益は獲得できません。その観点では、経営管理部長の次に担当した経営企画部長の時代に、信用リスクや市場リスク、オペレーショナルリスクといった様々なリスクを測るための体制整備に着手しました。その後、私が2005年に頭取に就任した時には、リスクを計測する体制が整い、成長に必要なリスクテイクを経営判断できるようになっていました。

藤沢 経営者の高い能力の一つは、どこにどの程度のリスクがあるのかを状況把握と経験からわかっていることですね。だからこそリスクが取れる。一般の人はそれがわからないから、怖くて

リスクが取れないと言えます。

中西 例えば、不動産関連のローン事業においても取れるリスクと取れないリスクがありますが、これを不動産というカテゴリだけで判断すると見誤ります。また、そのリスクをどう判断するかについては、審査部を含むフロント部門とリスク管理部門がしっかりと議論することが重要です。その意味では、利益相反する仕組みを組織内に作り、案件を取り上げるか否かを片方の部門の理屈だけではなく、しっかりと議論し、責任を明確にして結論を出す、そのプロセスの大切さを行内に伝えてきました。

中西 また、経営企画部長時代には、本部の各々が運営する業務の分掌規程はありましたが、何をするために存在する部署なのかを明確にするため、全48グループのミッションも制定しました。今も新しい部署を設置する際には業務分掌とともにミッションを明確にしています。

藤沢 まさに、20年間の取り組みが今花開いている気がします。中西さんが未来を見ながら様々な取り組みを進めてきたことを改めて実感しています。

中西 未来の課題に対応しないのは責任のないリーダーだと思っています。ただし、経営が決断したことを役職員に実行させること



が大切です。自分（経営者）がいなくなったら終わるような取り組みは未来志向ではありません。その意味では時間をかけて取り組みを進めながら組織の文化にしていくことを意識してきました。

社会の変化を見通し、 企業のあり方を考える

藤沢 社外取締役を務めてからで数えても8年が経ち、この間、様々な変化がありました。足元でもさらに変わろうとしていて、こうした時期に経営に参画できてうれしく思います。

中西 頭取を12年間務め、4年前からは会長に立場が変わりました。その間、社会における企業価値のあり方や銀行を取り巻く環境、収益構造など様々なことが変わったと感じます。コロナ禍で進んだデジタル化やカーボンニュートラルの流れもそうです。私が頭取の頃は、利益を上げてその中から社会貢献をするといったCSR的な企業活動が求められる「シェアホルダー・キャピタリズム」の時代でしたが、今はいかに社会に必要とされる企業となるかが求められる「ステークホルダー・キャピタリズム」の時代になりました。

藤沢 おっしゃる通りだと感じます。その意味では、静岡銀行が多文化共生を目指す中小企業に融資した「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」は、まさにステークホルダー・キャピタリズムの

実践と言えますね。

中西 カーボンニュートラルの実現に向けては、静岡銀行グループとして紙や電気の使用量削減などに取り組むことがもちろん必要ですが、銀行が行うファイナンスにもそうした視点が求められています。

藤沢 カーボンニュートラルに向けた取り組みは、ぜひ攻めの戦略に活かして行ってほしいです。

中西 キャピタリズムが企業価値から社会価値にシフトするなかで、利益をしっかりと上げながら社会的な課題を解決するなどの取り組みを通じて、企業の社会価値を示していくことは大きな課題です。

藤沢 柴田頭取をトップとする現在の執行部門に期待がかかりますね。今まさに「組織文化の変革」を伴う戦略を実行中ですが、中西さんは頭取時代に様々な改革を断行してきましたね。

中西 新しいことを始める時に必要なのはレガシーに縛られないことだと思います。20年前、経営管理部長として人事制度を刷新しましたが、こうした制度も変えた瞬間から陳腐化が始まっているのです。

藤沢 社会の変化に伴い銀行のあり方も変わります。そして、あり方が変わればその姿を実現するために人事制度も変えなければなりません。その意味では社会がどう変わるのか、先を見通す力が必要となります。

中西 現経営陣、役員には、レガシーの中で変えるべきものを自分でしっかりと捉えてほしいと思っています。今年の4月から人事制度全般の抜本的な改定を進めていますが、この中では、人事評価制度を従来のジョブ型・目標管理制度から、より踏み込んだジョブ型・OKRに変更しているところです。これも運用するなかで適切に変えていけばよいことで、変えない、やらないリスクの方がよっぽど大きい。一度決めたからといって変えられないものはありません。

藤沢 そうですね。その考えは幹部の方にはだいぶ根付いてきたと思います。また、若い人材はチャレンジ意欲が旺盛です。ただ、中間層はまだ変われなくて苦しんでいる感じがします。

中西 これは頭取時代から言い続けていることですが、インサイダー情報と個人情報以外の情報はオープンにしてい、戦略などについても許可なく話していいというのが私の考えです。

藤沢 それはなぜですか。

中西 自分の知識を高めたり、確認したり、あるいは新たな知識を得るためには、多くの情報を表に出す必要があるからです。多くの情報を出さないと、多くの情報が集まりません。これは情報の質にも言えることです。そして、よい情報をより多く発信するためには自身を高めなければならない。つまり、全てはオープンにすることから始まるわけです。

藤沢 なるほど。そういう思想があったから、業務用のスマホで全従業員がつながって、部署を超えて様々な情報のやりとりができるような組織風土があるんですね。

中西 前に「静銀変わるよ!」と言ったことがあったと思います。そのとき、「変わる」という兆しが見えていた。感覚なんですけどね。

藤沢 そういう感覚を持たたからこそ、経営のバトンを渡した。そんな感じですか。

中西 まさにそうです。

取締役会が変わった

藤沢 2015年頃だったでしょうか。次世代勘定系システムの開発に向けたプロジェクトを進めるなか、ベンダーの変更や稼働時期の延伸、費用の増加など、様々な出来事が重なった頃の取締役会で、当時の社外取締役から厳しい質問や発言があったことを記憶しています。中西さんは、その意見をとても真摯に受け止められていました。その時から、静岡銀行の役員の皆さんが、「外部の厳しい意見も受け入れながら銀行をよくしていかなければならない」という意識が変わった気がします。

中西 自分としては許容範囲の厳しさだったのですが(笑)。

藤沢 私も見ていてドキドキするというか、頭取に向かって何てことをおっしゃるのかと。でも、その対応を見て、空気が変わるのを感じて、静岡銀行に対する信頼が高まりました。やはりこの銀行はすごいと。

中西 あの会議の後、他の役員には「お互いの意識あわせが出来ていない状況で問題が起きたからこそ厳しい意見を頂いた。例えば、マーケットインとプロダクトアウトの視点の違いなど、社外役員の背景や考え方を知り、それを理解してはじめて、正しく議論ができる」ということを伝えました。

藤沢 私は中西さんの姿を見て「リーダーが背中を見せる」とはこういうことか!と強く感じました。こうした態度は、どの企業トップでもできることではないですよ。

中西 企業として変わろうとしていた時期だったかもしれませんね。その後、ある時期からは次世代勘定系システムの会議に出席する機会も減りました。当然ですが、会議の最後には頭取の自分に意見を求めてきます。ただ、そのシステムを使うのは次の世代ですから、そのメンバーが決めるべきだし、そこで問題を解決していかないと、将来につながりませんからね。

藤沢 人を育てるってそういうことですよ。

監督と執行の分離に向けて

中西 取締役会は、当行の進む方向やあり方について話すべき

場であると考えています。

ただ、現状では執行の最終決定とガバナンスの方向性の決定の両方を議論しなければなりません。そう考えると委員会設置会社への移行を本格的に検討すべき時期に来ていると思います。

藤沢 中西さんは私が社外取締役に就任した頃から委員会設置会社に移行する必要性をおっしゃっていました。そのために少しずつ手を打ってきたのを見えますし、準備は整ったのではないのでしょうか。

中西 取締役と執行役員は能力の優劣ではなく役割が違います。ステークホルダー全体の代表なのか、執行をつかさどる部署の代表なのか。そこは明確にしなければならないと思いますし、そういうことをはっきりさせる時期に来たんだと実感しています。

藤沢 同感です。取締役会は大きな戦略・ガバナンスを議論する場であってほしいと思います。ただ、その一方で、現場のことが分からないと戦略は話せません。その意味では、私は業務監督委員会やF×F(女性行員で組成される提言機関)、ダイバーシティ推進委員会などを通じて現場を知ることができるため、ありがたいです。

中西 ダイバーシティは重要なテーマですね。

藤沢 次に取り組むべきテーマの一つですね。ダイバーシティ





には期待の一方、不安もあります。

中西 ダイバーシティにも色々あって、ジェンダー平等の観点や、年齢のダイバーシティもあるし、空気を読めなくて論を持つ人材を集めるのもダイバーシティ。育児は女性がやるものという考えはダメだし、男性も育児に参画すべきです。経験すればその大変さがわかりますよ。

藤沢 私もそれは感じます。体験しないとわからないことってありますよね。

中西 ダイバーシティに関しては楽観視しているところもあります。一番進んでいるのは北欧だと思っていますが、北欧のミレニアル世代のおじいさんおばあさんの時代はやはり男性中心の社会でした。50年前は日本と同じだった北欧が大きく変わったのだから日本も変わっていくだろうと。この先は教育、法整備が必要になってきますね。

藤沢 北欧が成功した要因はクォータ制を導入したことではないでしょうか。永久的ではダメですが、最初だけは入れた方が効果が出ると思います。静岡銀行にも導入してほしいですね。繰り返しになりますが、これからの静岡銀行にはダイバーシティが重要だと思います。

収益クラスターを形成する

中西 次世代勘定系システムが今年の1月に稼働しましたが、この開発から運用の過程で発生したインシデントにはグループ全体で対応してきました。グループ会社が率先して動き、一体感を持ってプロジェクトを成功させなければならないと一枚岩になれたことは財産だと思います。

藤沢 中西さんは以前からグループ会社の自立をめざしてこられたんですね。

中西 そうです。グループ会社の自立が進み、それぞれがしっかりと稼げるようになった結果、相乗効果が生まれ、2020年度はグループ会社の経常利益合計が100億円に達しました。銀行を含めたグループ会社間で人事交流も行っていきます。

藤沢 各社が自立して稼げるようになるとお互いに助け合えるようになる。ただ、その一方で、遠心力が働いて離れていく可能性も出てくる。新しい求心力、文化の中核をどう作っていくのが重要ですね。

中西 これはグレート・リセットですね。

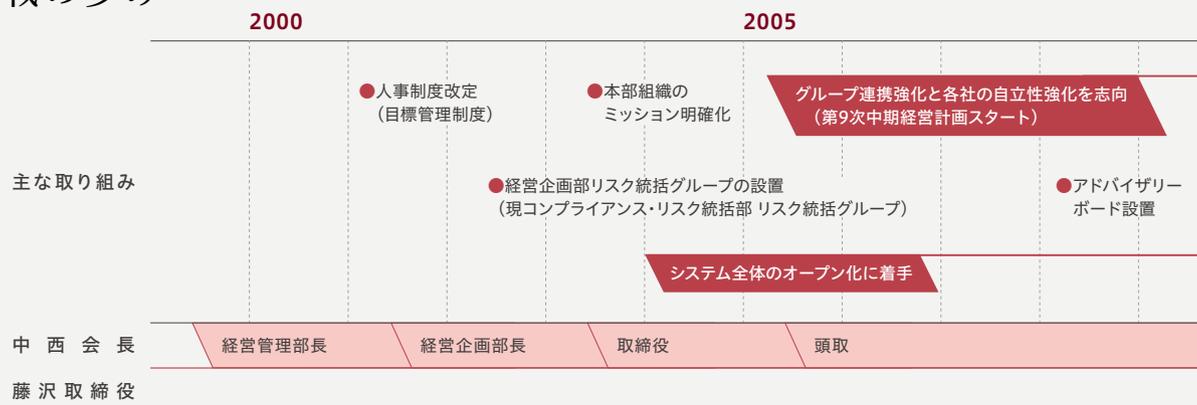
藤沢 それができればすごいですが、グループ会社の社員に加え、銀行の行員の意識も相当に変えなくてはなりません。

中西 先ほど申しあげたように、今、企業価値から社会価値の時代に変わってきています。ただし、これは社会価値の時代に変ったら利益を出さなくていいのではなく、成長のために更に出さなければならないことを意味している。これを実現していくのは、現在の執行部門の役割となりますね。

藤沢 そうですね。だから稼ぎ方を変えましょうということですか。

中西 リーマン・ショック後から預貸金の利ざやが縮小しました。こうしたなか、まずはBPRを通じて業務効率化を進めることで

変革と挑戦の歩み



経費を落としました。その次は、ある程度の収益のかたまり、いわゆるクラスターを作らなければならないと考え、首都圏でのストラクチャード・ファイナンス等のビジネスや異業種連携を進めてきました。グループ会社のクラスターを大きく育てることも重要です。ここまでが私が描いた戦略です。

藤沢 なるほど。グループ会社を含めてクラスターという言葉を知ると、すごくしっくりきますね。最初はわかりませんでしたが、何年もいると、全ての打ち手が社会の変化に合わせて打たれていることがよく分かるようになりました。

世界にインパクトを与えるアライアンスへ

中西 最後に、社外取締役として静岡銀行に期待すること、やっていきたいことを教えていただけますか。

藤沢 期待することは「静岡・山梨アライアンス」でしょうか。静岡銀行は100年以上かけて地銀の姿というものを絶えず考え、実行してきました。そして、変えるべきものと残すべきものが整理できた今の時期にアライアンスがスタートしました。このアライアンスが、国内だけでなく世界にインパクトを与える取り組みに育つことを楽しみにしています。

中西 このアライアンスについて決定する経営会議の席上で、執行役員以上のメンバーに「ワクワクしながら取り組もう」という話をしました。まずは静岡銀行と山梨中央銀行の2行でこのアライアンスを徹底的に成功させることが大切だと考えています。

藤沢 何年前か、中西さんが頭取の時に「世界一の地方銀行」というビジョンを掲げられたことがありました。私は今回のアライアンスがまさにそのビジョンを体現する姿ではないかと思います。世界共通の課題がさまざまあるなかで、地域の経済を

どう豊かに、元気にしていくか。しかもステークホルダー・キャピタリズムで。静岡銀行が山梨中央銀行と手を組んで世界に見せてゆく、これからの姿が楽しみです。

中西 今、柴田頭取がしっかりと指揮をとって、議論を重ね、成果も上げはじめるなど一生懸命やってくれていますよ。

藤沢 もう一つ、社外取締役として果たしていきたい役割は、静岡銀行に対する愛着がわいてきたからこそ、より客観性を持たなくてはと思います。「優しくない外の目」を持ち続けることが、自分に課せられた課題ですね。

中西 この先、静岡銀行が10年先、20年先にどう変わっていくのか。将来に向けて多くの課題があるなかで、それらに対応し、経営の方向性を決定していかなくてはなりません。まさに社会価値のある企業になるために、様々な業界、企業の取り組みを見ている社外役員の皆さんから忌憚のない意見をいただきたいと思っています。

藤沢 歴史の大きな転換期にある静岡銀行に関わりあえることを幸運だと思っています。外の目を活かして力になれるよう私ものががんばります。



2010

2015

2020

2021

新たな事業領域の開拓をスタート(ストラクチャードファイナンス、資産形成ローン他)

●人事制度改定(OKR)

異業種企業との連携を開始

静岡・山梨アライアンス

次世代勤定系システム開発開始

次世代勤定系システム稼働

会長

アドバイザーボード

社外取締役