

## 会長兼CEO × 社外取締役 対談



取締役会長  
中西 勝則

取締役  
坪内 和人

# 魅力あるサステナブルな地域づくりに向けて

## ～静岡銀行グループの果たすべき役割とは～

魅力あるサステナブルな地域づくりに向けて静岡銀行グループが果たすべき役割について、会長兼CEOの中西勝則と、2020年6月から社外取締役を務める坪内和人が意見交換しました。

### 静岡にイノベーションを起こす

**坪内** 私は、大学進学で上京して以来、生まれ故郷である静岡と疎遠になっていましたが、いずれは「地元地域の発展に貢献したい」という思いがありました。そう思っていた矢先に、中西会長が静岡県経営者協会の会長として私に講演の依頼をしてくださったのが静岡銀行との縁のはじまりでした。

**中西** そう、あれは2020年の1月でしたね。その年の春にスタートする5Gについて講演してもらったのを覚えています。

**坪内** 静岡銀行は当時からデジタル化という環境変化に課題意識を持ち、他社にはない新しい取り組みに挑戦していましたね。その1つがTECH BEAT Shizuoka※ではないでしょうか。

**中西** そうですね。大きく2つのことを実現したいと考え、静岡県と共同で2019年からTECH BEAT Shizuokaを開催しています。

1つは、「製造業の街」である静岡県にイノベーションを起こすことです。静岡県は、日本有数の「ものづくり県」で、製造業の技術力は非常に高く、最終製品も多く製造しています。

**坪内** 産業機械や工作機械にくわえ、医療機械を製造する企業も多いですね。

**中西** 製造業の一大集積地として発展してきましたが、足元ではAIやIoTといった先端技術の進展により、製造業も機械がWEBでつながりスタンドアロンではなくなりつつあります。静岡県はその取り組みが弱く、課題となっています。

**坪内** おっしゃるとおり、欧米では、サプライチェーンがデータを共有して有機的に連携することで、製造の現場が大きく進化していますね。

**中西** TECH BEAT Shizuokaは、まさにこうした製造業とスタートアップ企業の先端技術をマッチングして、イノベーションにつなげる絶好の機会となるわけです。

**坪内** なるほど。TECH BEAT Shizuokaは静岡県と共催で

実施していますが、こうした地方公共団体を巻き込んだ取り組みは全国を見ても珍しいと思います。

**中西** もう1つ実現したかったのは、静岡県を世界とつなぎ、先端技術へのリテラシーを高めることです。静岡県産業振興財団の理事長として、製造業をはじめとする多様な産業の経営者と触れるなか、数年前から地域の全体感として先端技術に対するリテラシーが不足していることを強く感じていました。TECH BEAT Shizuokaには各分野の先端をゆくスタートアップ企業が見本市のように揃いますから、こうした場に参加して、体感してもらう機会を作ることでもリテラシーの底上げが期待できます。

**坪内** それで「TECH」というフレーズがついているのですね。

**中西** これまでに7回開催し、静岡銀行がネットワークを築いた首都圏のスタートアップ企業にくわえ、シリコンバレーや台湾等の海外の方を含む有識者が講演に登壇するなど、さまざまな先端技術や知見を静岡県内の事業者の皆さまに提供してきました。新型コロナウイルス感染症の拡大によりリアルでの開催が難しい状況になりましたが、その間に工夫を重ね、オンライン商談という選択肢も増えましたし、実際に来て、見て、触れて、話すことの価値も見直された気がしています。

**坪内** コロナ禍の中にあつたこの2年間を見ますと、参加人数を多く集めることが困難な中でもしっかりと商談ができていて、その成果も徐々に出てきていますね。継続することで、今後のビジネス展開が大いに期待できると感じています。

**中西** こうした積み重ねが大切です。たとえば、交響楽団やプロサッカーチームがあるかないかによって、その地域の音楽やスポーツの振興も大きく変わります。その意味では、このテクノロジーフェアをしっかりと続けることが、地域全体のリテラシー向上につながるはずです。

**坪内** 先端技術に実際に触れることの意義はとても大きいと思います。私も前職（NTTドコモ）で、モバイルの5G規格が商用化された時、多くのお客さまから「5Gで何ができるのか」と

※2019年から静岡県と共催し、スタートアップ企業と静岡県内の企業をマッチングする先端テクノロジーフェア



言われた経験があります。しかしながら、高速・大容量の通信テクノロジーを目の当たりにすると、技術を持った人達の中から新たな発想のサービスがどんどん湧き出てきました。そうしたアイデアの実践からイノベーションが生まれ、産業の力が強くなっていくのだと思います。

**中西** 異なる技術を掛け合わせることで新しい価値の創出につながる。まさに、シュンペーターが提唱した「新結合(イノベーション)」の概念のとおりですね。

**坪内** 新しい技術に触れることでひらめくことがあります。このマッチングフェアはそのチャンスを与える意味で非常におもしろい取り組みだと思えます。

## 静岡銀行グループが地域に与える付加価値とは

**中西** 地域の魅力を高め、持続可能とするために、地域金融機関が果たすべき役割は非常に大きいと感じています。これからの社会に必要なのは、自前主義ではなくオープンイノベーションです。

**坪内** そうですね。その意味では、銀行というある意味ニュートラルな存在が間に入ることで、企業同士のマッチングが容易になることはあると思います。TECH BEAT Shizuokaのような、銀行の持つプラットフォーム機能というのは、私にとって興味深い発見でした。

**中西** 静岡銀行グループとして、ビジネスマッチングには伝統的に取り組んできた歴史があります。TECH BEAT Shizuokaも単なる見本市や展示会で終わらせないことを強く意識して取り組んでいます。

**坪内** これまでに培ったノウハウなどを使い、これからどの分野

で社会に貢献するのかといった視点では、地域のリテラシー向上などもそうですが、銀行には地域のプラットフォームとして企業や人材をマッチングすることができるという非常に強力な機能が昔からあります。「静岡銀行が薦めるなら話を聞いてみよう」「静岡銀行の紹介であれば間違いはないだろう」と思ってもらえるのは、やはりこれまで築き上げたブランドの力だと思えます。

**中西** 私たちが主催するマッチングイベント等においては、参加企業を含めてお互いが信用を失わないよう、参加して良かったと思えるように心がけています。

**坪内** 融資を相談するような少し構えた銀行のイメージではなく、「静岡銀行グループが主催している舞台の上であれば、安心して踊っても大丈夫」という感覚はあると思えますよ。

## 「利他の心」を行動に

**坪内** 第14次中期経営計画のビジョンである「課題解決型企業グループへの変革」。この姿を表す「お客さまから将来にわたって真っ先に相談いただけるグループでありたい」という言葉には非常に共感しています。急にお金が必要になる時もある、預金したい時もある。投資したい時もあるし、相続する時もある。それぞれのライフステージにおいて、お金だけでなく必要な情報や法律の知識、さらにはアドバイスもほしい。それを銀行が一元的に提供できれば、そのお客さまは静岡銀行のサービスの中にずっと留まってくださるだろうし、満足度も上がるはずですよ。

**中西** 要するに情報と信頼ですよ。私は「利他の心」という言葉を大切に、役職員にも繰り返し伝えてきました。銀行の仕事そのものに付加価値はなく、私たちはお客さまをご支援して、そのお客さまの事業の成長という付加価値の一部を利息や手数料の形でいただいている。だから相手を利する行動を取らないと

いけません。「利他の心」を行動に移すことで、私たちは地域とともに成長していくことができます。そのことを伝えてきました。

**坪内** 私が、「利他の心」が形になっていると思ったのはコロナ禍でのお取引先支援です。お客さまの経営に近いところまで入り込み、資金繰りだけでなく、経営改善や事業再構築等を支援することで倒産リスクを軽減しました。それは最終的にお客さまの付加価値を創造したことになりますし、いずれグループに返ってくるものだと思います。

**中西** コロナ禍に直面するなか、企業サポート部の人員を増員し、お取引先支援を強化しています。リーマンショックの時も、地域経済を支え危機をしのぐために、サポートに回る人員を増やして対応したのですが、こうした考えがしっかりと根付いていることをうれしく思います。

**坪内** 地域の繁栄がグループの繁栄につながる。この流れがDNAとして根付いているんですね。

## 地域とともに成長し続けるために

**坪内** 第14次中期経営計画では、10年ビジョンとして「地域の成長をプロデュースする企業グループ」への変革を掲げています。これはすばらしい目線の目標だと感じました。一方、金融機関の将来を考えた時に、いわゆる決済機能や預貸金利差を源泉とする本業収益が減少するなか、今まで培ってきたリソースを多様な分野に振り向けて全体としての収益力を高めていくことが求められていると思います。

**中西** 需要と供給のバランスが変化し、今は融資を出すだけではお客さまに支持されない時代となりました。選ばれるためには、自社を理解してアドバイスしてくれる、あるいは他行にはない有益な情報を提供してくれるといった、融資以外の付加価値が問われています。

**坪内** その意味では、静岡銀行には付加価値を創り出す「人財」の力という潜在力があります。持株会社体制への移行が予定されるなか、グループ会社を含めてお客さまの付加価値を創り出す分野へ経営資源をシフトすることがこの先重要になると思います。

**坪内** それから、もう一つ重要なのはシステムだと思います。DXの土台となる次世代勘定系システムを稼働させ、いよいよDXを本格展開する段階にきています。人財・組織・システムの3分野に注力するという方向性は明確になっていますので、あとはスピード感を持って前進するのみですね。

**中西** システム投資は、未来を整合させていくものだと考えたほうが良いのかもしれませんが、なかなか筋書き通りにいかない部分もあります。しかし、だからと言って、利益を確保するために、新しい取り組みやシステムへの投資を怠る、人財への投資を怠ることはあってはならないと思います。こうした投資を怠らない

スタイル、新しい取り組みに挑戦し続ける文化は、伝統的に受け継がれていて、組織に根付いていると感じます。

**坪内** 新しい人事制度も運用が始まったところですね。5年、10年の間に、より優れた人財が出てくることを想定しながら、10年、20年の計画を立て、どのタイミングで経営の方向性を決めるのか。そして、その方向に向かって動くのかは非常に難しい判断だと思います。

**中西** そうですね。人財・組織・システムの問題は、世の中の変化に即応しなければ、すぐに置いていかれてしまう。そんな危機感を持ち続ける必要があると考えています。

## ダイバーシティ&インクルージョンでウェルビーイングな組織へ

**坪内** 人的資本経営の観点でもおもしろいなと思ったのは、外国人の採用ですね。

**中西** リーマンショック前の2008年頃、急激な円高を背景に、



### Profile

#### 坪内 和人

1952年5月2日 静岡県生まれ。76年東京大学法学部卒業。同年、日本電信電話公社（現 NTT）に入社し、以降、2000年に西日本電信電話（金沢支店長、06年に（株）NTTドコモ取締役執行役員財務部長、12年に同代表取締役副社長（CFO）に就任。15年に一般財団法人マルチメディア振興センター理事長（18年退任）、18年に一般社団法人情報通信設備協会会長（20年退任）などを経て、20年6月より静岡銀行の取締役（非常勤）に就任。

中小企業の東南アジア進出が相次ぎました。そこで、海外進出をサポートしようと思い、月に一度くらいのペースで現地へ赴き、東南アジアの複数の銀行と業務提携を締結しました。その後、行員を提携銀行に派遣して、お取引先の現地法人をサポートしていたところ、現地だけでなく、国内側のサポートができる人財を育成する必要性を感じ、静岡県内の留学生を含む外国人採用を積極的に実施してきました。

**坪内** お客さまのニーズの多様化が外国人の採用につながったということですね。外国籍社員の採用は、採用それ自体が目的でないことはもちろんですが、一人ひとりの能力がグループのビジネスのどこにどう活かせるのか、その適性を見ながら本来のダイバーシティを実践してほしいと期待しています。

**中西** ダイバーシティといえば、「年齢」という側面には、ものすごく多様性があると感じますね。幅広い年齢層の人が一つの委員会の中でディスカッションしたら、異なる意見がたくさん出てくるはずだと考え、私が頭取を務めていた最後の頃に、10年委員会という組織を作りました。

**坪内** なるほど。10年委員会のルーツはそこでしたか。

**中西** 10年委員会は、「10年後に銀行の仕事はこう変わっている」といった議論よりも、「10年後に銀行で働く役職員が幸せに仕事していること」を大切にすることを委員会にしてほしいと伝えました。今で言うウェルビーイングとしての静岡銀行を考えてほしい、そういった思いを込めた委員会です。

**坪内** 世代や価値観の異なる役職員が、それぞれに幸せになることですね。

**中西** そうです。だから私は、ダイバーシティではなく「ダイバーシティ&インクルージョン」だと言ってきました。これは、2つ合わせて1つの言葉であり、そうでないとウェルビーイングが実現できませんからね。

## 持株会社体制のあり方を考える

**中西** 持株会社体制への移行は、銀行法の改正により規制緩和が進み、グループ会社の業務範囲が拡大されたことなどが決めた1つとなりました。経営のあり方も大きく変わってきていて、以前は両利きの経営という「知の探索」と「知の深化」を同じ経営者が担っていましたが、世の中の変化が激しい今はそれが難しくなっています。そこで、持株会社体制では、持株会社が探索を担い、事業会社（子会社）がしっかりと深化に取り組める状況を作りたいと考えています。この双方がうまく機能する、全体最適の形を作り上げることが、持株会社体制の成功につながるのではないのでしょうか。

**坪内** その通りだと思います。「リソース配分のマッピング」とでも表現すればいいのでしょうか。新たに可能性のある分野に

進出する時には、人財や資金、技術といった限られたリソースを必要な分野に最適配分しなくてはなりません。持株会社には、グループ全体のバランスやリスクを考慮して最適解のマッピングをする機能が求められます。そこがグループ経営の一番のポイントになるでしょう。

**中西** なるほど。そのポイントは日本企業の課題である生産性の低さにもつながっている気がしますね。企業の多くはタスクフォースとしての組織がしっかり構成されていないため、事業の遂行にくわえて企画や管理なども手掛けるような状態になっています。持株会社体制に移行することで、静岡銀行グループにおいて企画や管理、ガバナンス等のあり方を従前以上に突き詰めていけるのではないかと感じています。

**坪内** 持株会社の取締役会の運営も非常に重要になってきますね。

**中西** 取締役会の今後のあり方を考えた時に、アドバイザリーボードのように大きな話をするなかで、社外取締役から適切な意見を聞きながら議論を重ねるなど、やり方を進化させていきたいと思います。

**坪内** そうですね。あまり前提条件を決めずに比較的フリーなディスカッションで、特定のテーマについてお互いの意見をすり合わせる、そういうプロセスは必要だし意味があると思いますね。

**中西** もちろん、中期経営計画を策定する時は、どこまで決めるかをしっかりとすり合わせしなければならないと思っています。

**坪内** 方向性は賛成です。別の観点では、コンプライアンスの問題があり、持株会社がコントロールする、あるいはコンプライアンスを効かせるという意味で報告の上げ方についても体制をきちんとしなければなりません。

**中西** たとえば、現場でコントロールすべきことを取締役会で話したら、コントロール不能になってしまう。やはり、取締役会の果たすべき役割を取締役会でしっかりと議論して、その水準の取締役会を目指していくことがとても重要だと考えます。

**坪内** こうしたなかで、取締役会の下部にある経営執行会議等の会議において、どの議案をどこまで議論するのか、また取締役会に上程するのか否かを見極めるCxOの能力は非常に重要な要素となりますね。すべての議案が取締役会に上程されてきたら、取締役会は準備ができませんからね。

**中西** そう思います。執行部門の報告は、広く知ってもらうことも必要な視点であるため、少し間口を広げて良いと考えています。ただ、そこで大切なのは、共通認識を持つ部分と、議論する部分をしっかりと区別することです。共通認識を持ったところで議論が終わってしまうと考えがちですが、持株会社では、そこから議論が始まるんですね。

**坪内** 本当にその通りだと思います。その先にどういった知見



や発想を持って議論に参画していけるのか。それこそが取締役に求められている能力だと理解しています。

## 役職員にとっても可能性を広げるチャンス

**中西** 持株会社体制への移行に際して、役職員の立場では夢やワクワク感が出てきている反面、自分の仕事はどうなっていくのかという不安もあると思います。その声をしっかりと拾い上げ、不安要素を取り除きながらワクワク感に変えていくことも、取り組まなくてはならない課題の一つです。

**坪内** 多くの持株会社を外から見てきましたが、持株会社体制への移行は役職員にとって、自身が活躍できるフィールドが広がる非常に大きなチャンスだと思います。今般の持株会社体制への移行により、まさに新たな可能性が広がるわけです。とくに若い皆さんは、自社の外を含めて未経験の業務にチャレンジしたいという思いが強いと思いますし、挑戦する基盤が静岡銀行グループにはあるのではないのでしょうか。

**中西** そうですね。現在もグループ会社間の人財交流などを通じて役職員のキャリアの幅を広げる取り組みを行っています。40代の支店長クラスをグループ会社の社長に抜擢するなど、次世代の人財育成もすでにはじめています。

**坪内** グループ会社間の人財交流がまさにそれだと思います。グループ内の別の会社で多様な実務に携わり、経験を積んで戻ってくると、見違えるように成長していることがあります。人員構成などの制約はありますが、銀行と比べてグループ会社の担当者は守備範囲も広いことが多い。銀行からグループ各社に、あるいは各社から銀行に出向することで経験を積み成長の加速も期待できる。グループ各社が相互の人財育成機関としても機能するわけです。

**中西** たとえば子育てなど、ライフステージに応じて時間の活用を工夫したい役職員が多様なキャリアを描くうえで、各社の諸制度を充実させるとともに、営業・事務といった職種の異なるグループ会社間での異動や転籍制度なども運用しています。いわゆるエコシステムとしての形が、グループ経営の進化とともにようやくできてきたと思います。ただ、その運用には、役職員

一人ひとり向き合いながら組織全体の成長を促す人事の視点が欠かせないと強く感じています。

## ふるさと「静岡」の発展のために

**中西** 最後に、社外取締役として今後やっていきたいことをお聞かせいただけますか。

**坪内** まず、こうした激動期の環境下、そしてこれから大きな変化を遂げていく時期に、取締役として静岡銀行グループの経営に参画できることをうれしく思います。そのうえで、とくに2つのことに力を注ぎたいと考えています。1つ目として、前職の時に官営企業(電電公社)からはじまり、民営化、海外を含む上場、そして持株会社体制でのグループ経営といった経験がありますので、この経験を静岡銀行グループのこれからの経営に活かすことができればと思います。

**中西** そうですね。まさにこれからの持株会社体制において、その経験を大いに発揮していただきたいと思います。2つ目はどのようなことでしょうか。

**坪内** 2つ目は、金融、とりわけ銀行事業の動きが、私のいた情報通信事業とよく似ていることです。どちらも情報を動かし、つなぐことで価値を創造するサービスだと言えますし、規制と規律の中で高い公共性と社会的な信頼を築いてきた産業です。情報に関する技術革新の波は、通信の世界に先に到来し、競争と規制の環境を大きく変えてしまいましたが、いよいよその変化がさらに大きな波となって銀行業にも及んできたのだと思います。培ってきたブランド資源を活かして新たな収益源を模索するところもよく似ていますし、私が情報通信の世界で得た経験と知見を役立てる分野も多いのではないかと考えています。

**中西** 心強いですね。ぜひ期待しています。

**坪内** 今後、静岡銀行グループがどの領域に活路を見出し、事業を成長させ、成果をステークホルダーの皆さまに還元していくのか。それは非常にチャレンジングでやりがいのあることだと思いますので、ぜひそのことに貢献したい。そしてそれが私の生まれ故郷である静岡という地域の発展にもつながることを願っています。