

みずほフィナンシャルグループ創立150周年記念特別号

Forbes

JAPAN

SPECIAL EDITION With

MIZUHO

ともに挑む。ともに実る。

**PROACTIVELY INNOVATE TOGETHER WITH OUR CLIENTS
FOR A PROSPEROUS AND SUSTAINABLE FUTURE.**





COVER DESIGN: BEHIND THE SCENES

〈みずほ〉meets 東京藝大 表紙作品「ともに創る」制作舞台裏

「それでは意味がないでしょう!」

アーティストの一喝で、先例のないプロジェクトが動き出した。

1980年代に社会メディアとアートを横断した制作活動で脚光を浴び、現代アートの旗手として日本のアートをけん引。現在は東京藝術大学の学長を務める日比野克彦氏に、本誌の表紙を飾る作品の制作を依頼したところ、返ってきたのがこの一言だった。アートでパーパスを表現したいなら、文字通り「ともに」制作しようではないか——。こうして、日本を代表するアーティストと〈みずほ〉源流プロジェクトのメンバーが、共同で表紙作品をつくることになった。挑むのは、六曲屏風という大作。日比野学長の陣頭指揮のもと、美濃和紙を染め、モチーフである数字を切り出し、自分のひらめきを作品に込めていく。気がつけば、木原正裕グループCEOも一心にハサミを動かしていた。〈みずほ〉の新たな歴史がまた1ページ、刻まれた。M



今日がなければ生まれてこなかった風景
自分が関わらなければ感じられなかった情景
今日まで積み重ねた時間はひとりひとりみんな違っている
だから「ともに創る」ものは美しい



日比野克彦

● 制作の場となったのは東京のみずほFG本社。最初の工程は「染め」。日比野学長自ら持参したアクリル絵の具で、各自が和紙に色を塗る。乾いたら、色とかたちをイメージして自分だけの数字を切る（木原グループCEOは「これが好きだな」と緑色の紙から数字を切り出した）。同じ数字ごとに台紙に貼って完成。最終的には6枚つなぎの屏風に。

Cover:
art works by
Mizuho origin project team
special thanks to
Katsuhiko Hibino, Tokyo
University of the Arts
photographs by
Toru Hiraiwa

PROACTIVELY INNOVATE WITH OUR CLIENTS AND SUSTAINABLE

ともに挑む。ともに実る。



みずほFG木原正裕社長とSAMURAI BLUEの選手たち。写真左から、谷口彰悟、田中碧、久保建英、古橋亨梧、遠藤航の5選手。

VATE TOGETHER FOR A PROSPEROUS FUTURE.

日々新たな視点で変革や改善に取り組み、未来を変えていく。
挑戦を支え、自らも変革に挑戦しながら、豊かに実る未来を共創していく。
私たちの、新たな未来が始まる。

photograph by Toru Hiraiwa 平岩 亨 = 写真



TRANSFORMING THE FUTURE TOGETHER

TOP LEADER DISCUSSION

巻頭
トップリーダー
鼎談

金融 × スポーツ × アートの力で 日本はもっと元気になれる

サッカーを通して地域や社会に貢献したい。芸術の力で社会を豊かに変えていきたい。経済を活性化させることで日本をもう一度強くしたい——。活動分野は違えど、志を同じくする3人が初鼎談。各界をけん引するトップリーダーとして、ともにめざすものとは。

text by Toru Uesaka | photographs by Toru Hiraiwa
上版 徹 = 文 平岩 享 = 写真

東京・大手町の金融街を一望する、みずほフィナンシャルグループ本社ビルの高層階。グループCEOの木原正裕が出迎えたのは、SAMURAI BLUE（サッカー日本代表）の監督として世界の頂点に挑む森保一、そして日本最高峰の芸術大学とたたえられる東京藝術大学の学長を務める日比野克彦。組織の指揮官であり、次世代を育成する指導者でもある3氏が、思いをぶつけ合った。

木原正裕（以下、木原）：日本を代表するリーダーであるおふたりにお聞きします。もしご自分が〈みずほ〉の社長だったら、どうしますか？ 森保監督なら、何に取り組みますか？

森保一（以下、森保）：えっ！

木原：ぜひ教えてください。

森保：自分が今、監督という立場で強く意識していることに照らし合わせるなら……若手の価値観を活かす、ということでしょうか。

日本代表チームは若手、中堅、ベテランの選手で組織されています。中堅とベテランはすでにある程度の経験を積んでいるので、これまでやってきたことを活かして今後につなげていけばいい。ところが若手は、発想がもはや別次元。監督として一緒に活動していても、脳が違ふと感じてしまう（笑）。彼らの発想を吸い上げ、活かしていくことができれば、組織の力は大きく高められると考えています。

木原：まったく同感です。というのも、〈みずほ〉では上司と若手の役割が逆転する「リバースメンター制度」を導入していて、実際に私も、入社2～3年目の社員からいろいろなことを教わっているんですよ。彼らの考えていることが、10年後、20年後の金融をかたちづけていくわけですから、若手の意見に耳を傾けることは大事だと思っています。

MASAHIRO KIHARA

木原正裕

みずほフィナンシャルグループ
取締役 兼 執行役社長
グループCEO



きはら・まさひろ◎1965年、東京都生まれ。みずほSC財務企画部長、常務執行役員などを経て、2021年みずほFG執行役常務。22年2月、FG執行役社長グループCEO兼グローバルプロダクツユニット長。同年4月に執行役社長グループCEO、同年6月より現職。

一方で、大切にすべき伝統もあります。脈々と息づいてきたDNAがある。そこに若手の発想を取り入れることで、組織は活性化します。

森保：過去をしっかりと認識し、それを今につなげることが大切だと私も思います。歴史を今に活かし、さらに発展させ、未来にどうバトンタッチするか。日本代表の勝利と日本サッカーの発展のため、過去・今・未来という時間軸で考えるようになりました。

実は、日本代表監督に就任したとき、これまでの日本代表の歴史をすべて見返したんです。W杯出場の経緯と全試合内容を振り返り、そのうえで、次の大会にどう挑んでいくかを考えました。過去の積み上げがあるから、今、有効な手立てが打てる。変えていいこと、変えなければいけないことがわかる。でも、変えなくてもいいこと、変えてはいけないこともあります。だから、まずはベースを積み上げ、それを山のごとく高くしていくことを考えます。何でも新しいものに変えてしまったら、ベースも失うことになります。

その意味では、中堅・ベテランはベースができており、経験値に裏打ちされた豊富な引き出しがある。若手はそうした積み上げは少ないけれど、経験していないからこそ、自由な発想ができる。中堅・ベテランにこれまでの経験を伝えてもらいながら、そこに若手の新しい発想をもち込むことができれば、今まで気づけなかったこと、やるべきことが見えてくるはず。 「これまで」と「これから」を組み合わせて、強い組織をつくっていく。

若者よ、やんちゃであれ

木原：森保ジャパンの強さのひとつに「プレスの速さ」がありますが、これはまさに、中堅・ベテランと、若手の融合といえますね。

森保：おっしゃるとおりです。だからこそ、若手には“やんちゃ”であってほしいですね。どんな意見も大切で

みずほFGグループCEO

木原正裕



東京藝術大学 学長

日比野克彦

サッカー日本代表 監督

森保 一



④ 2023年10月13日には、日本代表の国際親善試合を初冠協賛。新潟県デンカビッグスワンスタジアムにて「MIZUHO BLUE DREAM MATCH 2023」が開催。

サッカー日本代表とともに、世界に挑む

〈みずほ〉のパーパスを体現するサッカー日本代表とともに、大きな夢に挑戦していきたい——。2013年4月、〈みずほ〉はサッカー日本代表チームサポーティングカンパニー契約を締結。2023年1月からはメジャーパートナーとして、SAMURAI BLUE (日本代表)をはじめ、なでしこジャパン (日本女子代表)、U-23、U-20、U-17、フットサル、ビーチサッカー等、すべての日本代表を応援している。

MIZUHO × SPORTS

が、若手の意見には特別なエネルギーがある。みんなが同じ意見だったり、誰もが正しいと思っていることであっても、違う見方が出てくると、もう一度問い直すきっかけになります。複数の選択肢があるから最善策を導くことができる。そのためにも、多様な視点が必要なんです。やんちゃなエネルギーとやんちゃな考え方が(笑)。

木原：では日比野学長、もし〈みずほ〉の社長だったら、どんなことに挑戦したいですか？

日比野克彦 (以下、日比野)：ぼくはアートの仕事をしていますが、金融とアートはかけ離れた存在のようでいて、根本的なところは同じだと思うんです。

金融は、世の中の経済を回すうえで共通の単位となっている「通貨」を扱います。通貨はそもそも、人の豊かさや幸せの価値を測り、交換し、蓄えたりするために生まれました。人の豊かさや一人ひとりの喜びを求めるとい意味では、アートも同じ。成り立ちをたどると、両者は同じところに行き着くのです。

一人ひとりの豊かさを実現に近づけるのが金融の役割だと思いますが、その手段はもっといろいろあるはずです。従来のやり方に縛られることなく、手段を広げ、新しい取り組みに挑戦してみたいですね。

木原：アートが面白いのは、はっきりとした答えをもた

HAJIME MORIYASU

森保 一

SAMURAI BLUE
(サッカー日本代表) 監督



もりやす・はじめ◎1968年、静岡県生まれ。長崎日大高校を卒業後、マツダサッカークラブ(現サンフレッチェ広島)に入団。日本代表には92年に初選出。35試合出場、1得点。2003年に現役引退後、広島監督として3度のJ1制覇。17年に東京五輪の男子代表監督に就任。18年より日本代表監督を務め、22年カタールW杯ではベスト16に導いた。

ないこと。金融の世界にいと、「これが正しい」「これが絶対だ」と考えがちですが、世の中はそんなに単純ではないし、きれいごとばかりではないですよ。世の中には多様な価値観があって、我々のお客さまもいろいろな価値観をもっています。アートを通してそれを理解することは、金融という事業を展開するうえで、とても大きな意味をもつと考えています。

日比野：1+1=2という共通の答えがないのが、アートの世界です。木原社長にとっての“よいアート”が、森保監督にとっての“よいアート”かどうかはわからないし、おそらく違うと思います。“よいアート”という基準はない、それがアートの特性です。

木原：アートと金融をかけ合わせると、どんなことが可能になると思いますか？

日比野：アートは数値化や定量化がしにくく、科学的な評価が難しいものだと考えられています。でも、アートと同じように言語を超え、国を超えて感動を与えているスポーツは、今、数値化に挑んでいます。例えば日本サッカー協会は、社会的インパクトを数値化しようとしています。東京藝大も、この事例を参考にして、人の心の感動をきちんと定量化する努力をしていく。幸せになる方法は、預金通帳だけじゃない。スポーツやアートでも豊かになれる。これからは、その計算方法を発明していく時代だと思っています。

ところで、木原社長がサッカー日本代表監督だったらどうしますか？

木原：それは難しいでしょう。

森保：ぜひ教えてください！

木原：また、そんなこと言って(笑)。そうですね、ぼくはやっぱり、あらゆる国から「日本と試合をしてみたい」と言われるチームをつくりたい。そうすると、日本はどんどん活性化するはず。もうそのレベルに達してきていると思いますけどね。

それから、選手と徹底的に対話をする。森保監督も選手との対話を重視されていると聞いていますが、私も対話を通して選手を理解することから始めると。やはり組織は人で動きます。人のモチベーションこそが、組織を動かすわけですから。

日比野：東京藝大の学長だったらどうします？

木原：それはもっと難しいなあ(笑)。

日比野：ぜひ教えてください！(笑)

“ 幸せと感動を追求し、それが結果として社会全体の豊かさを生み、国の力になっていく——そんな役割がある ”

木原：東京藝大は産官学連携のプロジェクトを数多くやっていますが、その輪を、これまで以上に広げていきたいですね。アートは新たな気づきを与えてくれますし、輪を広げることでアーティストの活躍の場も生み出せる。〈みずほ〉の決算資料に、藝大生のアート作品を掲載したのもそのひとつです。こうしたコラボレーションを、どんどんやっていきたい。

今の時代は変化が激しく、さまざまな課題を抱えています。現代の課題は、自分たちだけでは解決できない複雑なものが多い。だからこそ、こうしたコラボレーションで挑戦と挑戦をつなぎ、その挑戦に寄り添い、自分たちもともに挑戦していく。その思いが「ともに挑む。ともに実る。」という〈みずほ〉のパーパスに結実しているのですが、ぼくにとってはこの「ともに」が、すごく重要なんです。

森保監督は、サッカーを通して、どんなことに取り組んでいきたいですか？

森保：スポーツが地域貢献、社会貢献ができるツールであり、コンテンツであるという認識をもってもらえるように、サッカーを通して取り組んでいきたいと思っています。そのためには、日本代表の勝利はもちろんのこと、子どもたちをはじめ、全世代に夢や希望をもってもらえるようにしたいですね。我々の活動を、日常の活力にしてもらいたいです。選手の頑張る姿に、日本の皆さんが元気や勇気もらい、明日に向かっていけるようになればと思っています。

あとは国の代表ですから、みんなでひとつになって戦う、挑戦するという時間を共有したい。国歌から始まる代表戦に共闘、共感、共鳴していただけたらうれしいです。代表監督になって、国に貢献したい、この国の皆さんに少しでも喜んでもらいたいという気持ちは、本当に強くなりました。

木原：日比野学長は、アートの力で共生社会をつくと掲げています。アートは社会に対してどんな役割をもつとお考えですか？

日比野：アートには、人の心を動かす力があります。例えば、絵の前に立つと、フワッと気持ちが動く瞬間がある。この心の動きが、人間に行動変容をもたらすきっかけになるのです。環境問題など地球規模の問題は、人間のこれまでの行動の蓄積によって生まれてきました。解決するには、一人ひとりの行動が変容していかなければ

KATSUHIKO HIBINO

日比野克彦

東京藝術大学 学長



ひびの・かつひこ◎1958年、岐阜県生まれ。東京藝術大学大学院美術研究科修了。在学時にはサッカー部に所属。デザイン、絵画、舞台美術、映像、パブリックアートなど領域横断的に活動。2007年より東京藝大美術学部教授。22年4月に第11代学長に就任。岐阜県美術館長、熊本市現代美術館長、日本サッカー協会社会貢献委員長も務める。

なければならない。アートに接することにより人間の行動が変容すれば、その蓄積が、大きな社会課題を少しずつ解決していくのではないかと。

アートには、人間の共通項である「心」を束ねる力があります。さまざまな心をアートがつなげていくことで、共生社会を築いていきたいですね。

木原：それは、まさに「ともに挑む。ともに実る。」を掲げる我々がめざすところでもあります。ぜひ一緒にいろいろな共生社会をつくっていきましょう。

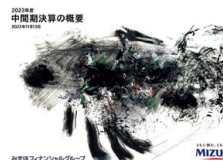
〈みずほ〉は民間企業ですが、森保監督が率いる日本代表のように、国を背負っているという気持ちを常に抱えています。お客さまの幸せと感動を追求し、それが結果として社会全体の豊かさを生み、国の力になっていく——そんな役割があると思っています。

日本を元気にしたい。そのためには、挑戦し続けなければならない。でもそれは、いずれ必ず実りを生み出す。一緒に、日本全体を盛り上げていきましょう。M

MIZUHO × ART

東京藝大と連携し、豊かで彩りある未来をめざす

2023年11月7日、〈みずほ〉は東京藝術大学と包括連携協定を締結（右写真が調印式）。藝大が培ってきた自由な発想や既存の概念にとられない視点と、〈みずほ〉がもつ金融の知見を活かし、地方創生や社会課題の解決に向けて協力していく。具体的には、みずほ銀行会津支店を舞台に、アートを起点とした地域活性化および人材育成をめざす「会津プロジェクト」など。



◎ 各種IR資料もアートで彩られることに。第一弾は23年中間期の決算資料。藝大生が〈みずほ〉のパーパスに着想を得て制作したという前衛的な作品が表紙を飾った。





CONTENTS

Forbes JAPAN

SPECIAL EDITION WITH
MIZUHO

フォーブスジャパン特別編集
ともに挑む。ともに実る。

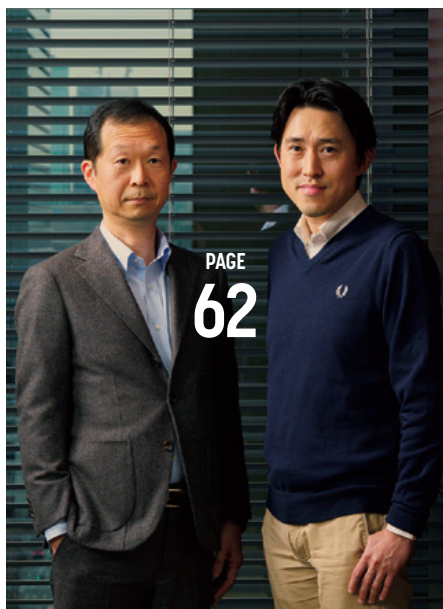
- 01 COVER DESIGN: BEHIND THE SCENES
表紙作品「ともに創る」制作舞台裏
- 02 PROACTIVELY INNOVATE WITH OUR CLIENTS
FOR A PROSPEROUS AND SUSTAINABLE FUTURE.
ともに挑む。ともに実る。
- 04 TOP LEADER DISCUSSION
巻頭トップリーダー鼎談
金融×スポーツ×アートで日本はもっと元気になれる
木原正裕 みずほFGグループ CEO
森保一 SAMURAI BLUE (サッカー日本代表) 監督
日比野克彦 東京藝術大学 学長

PART 01 ORIGINS みずほの源流

- 12 鹿島 茂 「渋沢栄一が求めた資本主義の概念と理想の世界」
- 18 金融の力で近代日本をつくった4人の先達
- 20 本郷和人 官と民のハーモニー ——みずほ銀行を形成する4つの大銀行——
- 23 [図解] 多様性を包みともに紡いできた〈みずほ〉150年の変遷

PART 02 WHERE WE ARE みずほの現在地

- 26 INNOVATING TOGETHER
ともに挑む。仲間がいる。
- 38 全世界の社員27人が語る「私たちは〈みずほ〉でどう生きるか」
- 40 DIVERSE TALENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE
数字で見る〈みずほ〉のダイバーシティ
- PICK-UP 01 グローバルビジネスのめざすべき姿
- PICK-UP 02 社員が「自分らしく」働くことを実現する〈かなで〉に込めた想い
- PICK-UP 03 社内アドバイザーが社員の「自分らしい」キャリアを支援
- PICK-UP 04 多様な人材に開かれた採用の入り口



48 TAKING ON CHALLENGES - SOCIETY

- CASE 01 〈みずほ〉×京セラによる太陽光発電サブスクビジネス
- CASE 02 地方発のイノベーションが会社を動かす「事務ボーダレス化」
- CASE 03 ビジネス部門とともに挑む〈みずほ〉のIT改革
- CASE 04 サステナブルな不動産事業で社会課題に取り組む
- CASE 05 障がいのある人たちの「主体的に考え行動する」を支える組織のあり方

58 TAKING ON CHALLENGES - GLOBAL

- CASE 01 脱炭素化社会の“変化の穂先”であれ 新規事業構想が開く銀行の未来
- CASE 02 米州みずほが歩んだCIBプラットフォーム構築の舞台裏
- CASE 03 銀行と証券の枠を超えるために日・亜・英のグローバルタレントが集結

64 EXECUTIVE ROUNDTABLE

4 エンティティ長が大いに語る
「ともに挑む。ともに実る。」未来の創り方

PART 03 TOWARDS THE FUTURE

みずほの未来

- 72 ショートショートで描く〈みずほ〉の近未来
田丸雅智「記憶の銀行」

- 76 〈みずほ〉の近未来を小説に描いてみたら……
社員が執筆「みずほショートショート大賞」発表

80 TAKING ON CHALLENGES - FUTURE

- CASE 01 「高級品投資の民主化」をめざして
- CASE 02 秋田県でみずほ銀行がともに挑む世界初の「SIB事業」
- CASE 03 時代のフロントランナーになれ! 生成AIの実装で描く未来予想図

- 86 杉本博司×箭内道彦「ともに生きる」ことが未来につながる

90 AFTERWORD

100年後の未来へと続くマイルストーン

※みずほグループ各エンティティの表記について
本誌では下記の略称を使用しています。
FG＝株式会社みずほフィナンシャルグループ
BK＝株式会社みずほ銀行
TB＝みずほ信託銀行株式会社
SC＝みずほ証券株式会社
RT＝みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社

※内容・役職について
2024年1月時点の情報です。

1873

日本で最初の銀行にして〈みずほ〉
の源流、「第一国立銀行」創立
の年。

PART 01

ORIGINS

みずほの源流

近代日本の幕開けとともに誕生した〈みずほ〉。
社会経済の発展を願い、果敢に時代に挑んだ先人たち。
ますます不確実性を増す世界に挑む、これからの私たちに何を語りかけるのか——。
ともに挑んで、ともに実らせてきた〈みずほ〉のDNAを知る。



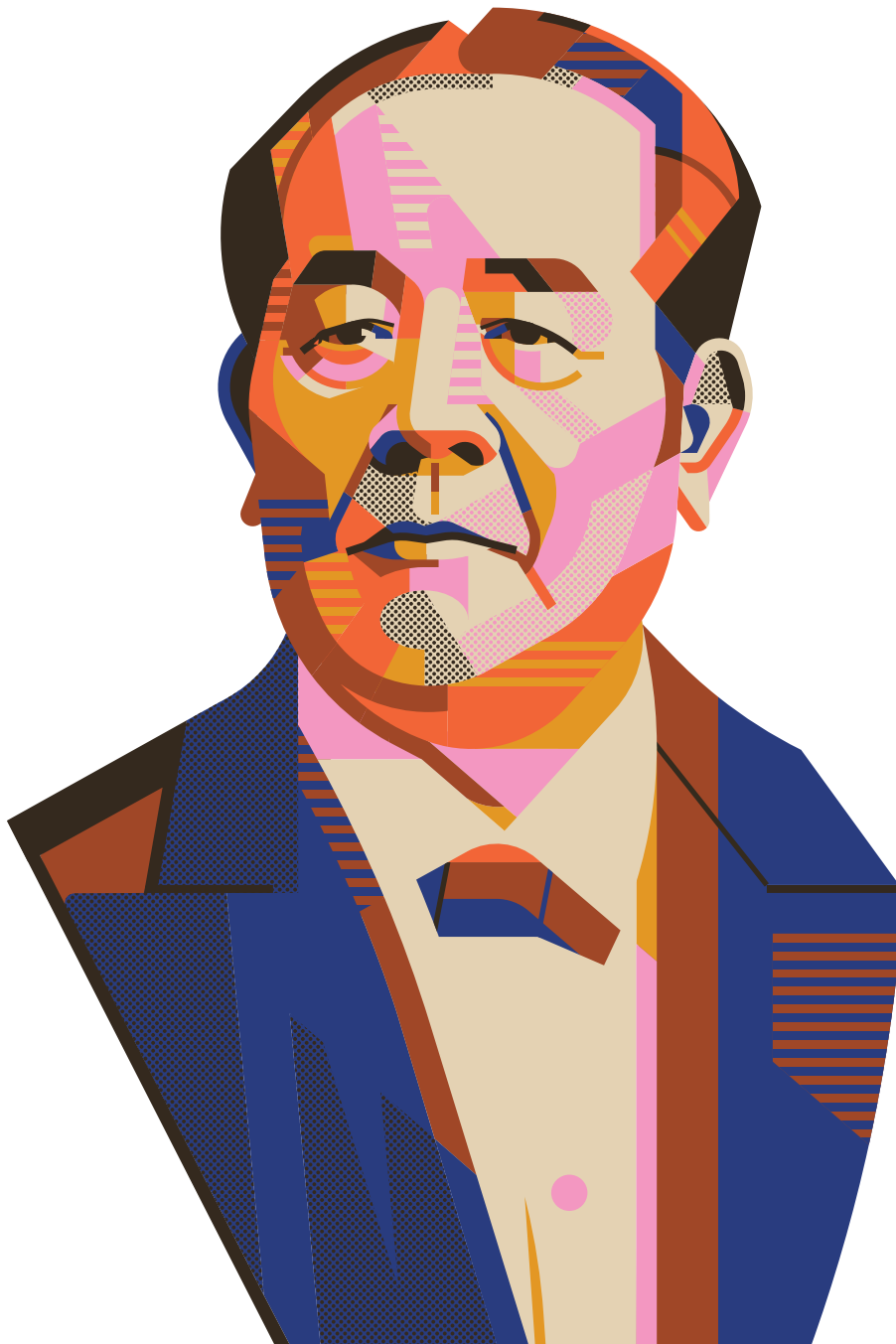
EIICHI SHIBUSAWA: FAIR & OPEN

鹿島 茂

「渋沢栄一が求めた資本主義の概念と理想の世界」

若き日の渋沢栄一が刀を携え海を渡り、フランスの地で見たもの。それは、あるルールに基づいて動く社会だった。そこで大きな感動を覚えた渋沢が変革を求める日本へ持ち帰ったものは何であったか。19年をかけて渋沢伝を上梓したフランス文学者による、近代日本の資本主義懐胎の物語。

text by Shigeru Kashima | edit by Yaichi Kodama | illustrations by Aleksandar Savic
鹿島 茂 = 文 児玉也一 = 編集 アレクサンダル・サビッチ = イラスト



〈みずほ〉が打ち出した企業理念は「フェアでオープン」だが、これはとても良いモットーだと思う。なぜ良いか、それを考えてみよう。

まず「公平な」とか「公正な」と訳されるfairからいくと、これは意外にわかりにくい概念だ。こんな場合には反対語を含んだ熟語を調べてみるとよい。辞書から例を引くと、《a fair field and no favor 公平無私》。《by fair means or foul (means) 是が非でも》という熟語が出てくる。つまり、fairはfavor（依怙夤縁）という名詞、あるいはfoul（不正な、卑怯な）といった形容詞が反対概念であることがわかる。no favorで、not foulなのがfairなのだ。

次にオープンだが、こちらは《with an open mind 偏見なく》の例で十分だろう。

ということで、フェアでオープンは「公平で公正、偏見なく」ということになり、企業理念としては文句のつけようがないと思われる。

だが、私なら、「ちょっと待て」と言うだろう。フェアでオープンなのはいいが、ビジネスにおいてフェアとオープンが矛盾したらどうなるのかという問題を立てておかななくてはならないからだ。フェアであろうとするとオープンでなくなり、オープンであろうとするとフェアでなくなるというケースもないわけではないのだ。具体的にどんなケースか？

たとえば、融資先を決める場合、オープンという原則がある以上、あらゆる業種、企業、個人を対象にして、偏見を持たずに融資先を決めなければならない。また、グローバル化は必然なので、人種、国籍、民族、地域、貧富の差などの条件も撤廃するのは当然だ。しかし、そうすると与信リスクを考慮して貸し

出し金利や担保の取り方も変える必要が出てくる。

だが、いっぽうではフェアという原則もあるから、金利差や担保の取り方に不公平、不公正があってはならないが、完全にフェアな金利差、担保の取り方となると、たとえコンピュータに思考させたとしてもそう簡単には答えが出てこないだろう。

このように、いかにそれ自体は優れた、素晴らしいスローガンであっても、それが複数ある場合は、互いに矛盾するケースも起こり得るから、社員はどちらのスローガンを優先すべきか迷うはずだ。こんなときには、経営者は、社員に向かって「そんなことは自分で考えろ」と言っては絶対にいけない。どちらを優先すべきかを、明確に指示しておくべきなのだ。

これについて、理想的なサンプルを示したのが、ヤマト運輸の元社長・会長で、宅急便の創業者であった小倉昌男である。小倉昌男は『経営学』（日経BP社）で、トレードオフ（二律背反）の関係にあるサービスとコストという問題に考えを巡らし、サービスはコスト（裏を返せば利益）に優先するという結論に至った経緯をこう回想している。

「サービスとコストはトレードオフだが、両方の条件を比較検討して選択するという問題ではない。どちらを優先するかの判断の問題なのである。

だから、手間ひまかけてメリットやコストの計算をするのはやめてほしい。それよりも、サービスを向上するためにはどうしたらよいか、それだけを考え、実行してほしい——。私は皆にそう訴えた。そこで『サービスが先、利益は後』のモットーを作ったわけである。（中略）

私が唱える『サービスが先、利益は後』という言葉は、利益はいらないと言っているのではない。先に利益のことを考えることをやめ、まず良いサービスを提供することに懸命の努力をすれば、結果として利益は必ずついてくる。それがこの言葉の本意である。

利益のことばかり考えていれば、サービスはほどほどでよいと思うようになり、サービスの差別化などはできない。となると、収入も増えない。よって利益はいつまでたっても出ない。こんな悪循環を招くだけである。

つまり、どちらを先に考えるかで、結果は良くも悪くもなる。経営には常にトレードオフの問題がある。それに対する正しい対応を考えるのが、経営者の大きな責任であると思う。

ただし、『サービスが先、利益は後』という言葉で、社長が言わずに課長が言うと、その社長に『お前は利益はなくても構わないと言うのか』とこっぴどく叱られるおそれがある。『サービスが先、利益は後』というのは、社長だから言える言葉である。だからこそ、逆に社長が言わなければならない言葉なのである」

小倉昌男は、この後で種明かししていて、この「〇〇が先、××は後」というモットーは、自分の創作ではなく、青年時代に子会社の静岡運輸に向向していたとき、労災事故を減らすために模範的な木工所を見学したさいに学んだと打ち明けている。その木工所には「安全第一、能率第二」という張り紙がいたところに張っており、工場経営者から「安全も能率も、どっちもしっかりやれと言っていた時分は、結局どちらも中途半端でしたね」と教えられたのだ。この言葉に小倉昌男はいたく感銘を受け、自社に帰るとさっそく「安全第一、営業第二」のポスターを張らせた。すると、目に見えて労災が減り、営業はむしろ好調になった。この経験から小倉昌男は次のような経験を得たのである。

「安全月間になるともちろん“安全第一”の号令が下る。製品のクレームが来ると、品質第一で頑張れと命令が下る。とにかく何でも“第一”の命令が好きな社長は多い。

だが“第二”がなく、“第一”ばかりあるということは、本当の第一がない、ということを表してはいないだろうか。

何でも“第一”の社長は、『戦術的レベル』

の社長である。うちの会社の現状では何が第一で、何が第二、とはっきり指示できる社長は『戦略的レベル』の社長である。

社長の役目は、会社の現状を正しく分析し、何を重点として取り上げなければならないかを選択し、それを論理的に説明すること、つまり戦略的思考をすることに尽きると思う」（小倉昌男『経営学』）

渋沢栄一の生涯を決めた 16歳のある日の出来事

さて、長々と引用したが、それは、〈みずほ〉の掲げる「フェアでオープン」という二つの企業理念のうちどちらを優先したらいいのか、「論理的に」考えてもらうためである。

ちなみに、私の取りあえずの答えは、フェアでもオープンでもどちらでも構わない、というもの。

「フェアが第一、オープンが第二」が来ると予想した人がいるかもしれないが、じつは「オープンが第一、フェアが第二」の場合でも、同じように矛盾が出てくるのである。これは、モットーを二つ掲げるとどちらを優先順位一位にしても矛盾が生じることを意味する。しかし、それでも、社員に迷いを生じさせないために経営者は優先順位をつけて臨むべきなのである。ただし、その優先順位を状況を考慮しながら論理的に説明できなければならない。それをすることこそが経営者の仕事なのである。

上の引用で小倉昌男が「うちの会社の現状では何が第一で、何が第二、とはっきり指示できる社長」とはまさにこういうことなのだ。極端に言ってしまうと、「〇〇が先（第一）、××は後（第二）」の〇〇と××に何が入っても構わないが、優先順位をはっきりと明示し、その優先順位の論理的帰結を予想したうえで明確な説明を行わなければならないということなのである。

この意味で、「サービスが先、利益は後」というモットーに感心して、常にこうでなけれ

ばならないと考えるのは間違っている。小倉昌男は、ヤマト運輸で社内の猛反対をよそに宅急便を立ち上げたときには、顧客に自分の構想している宅急便の便利さを知ってもらうのが何よりも先決だと考えたからモットーを「サービスが先、利益は後」にしたのであり、状況が変わったり、時代が変化したら、逆に「利益が先、サービスは後」としたかもしれない。

だが、そうはいつでも、優先順位をつける絶対的基準のようなものはやはり存在する。この点について小倉昌男は先の引用の中略した部分でこう言っているのである。

「企業経営においては、人の問題は最も重要な課題である。企業が社会的な存在として認められるのは、人の働きがあるからである。人の働きはどうでもいいから、投資した資金の効率のみを求めたいという事業家は、事業家をやめた方がいいと私は思う。事業を行う以上、社員の働きをもって社会に貢献するものでなければ、企業が社会的に存在する意味がないと思うのである」

ところで、日本には、小倉昌男よりほぼ100年前にこれと同じことを言っていた実業家がいる。

ほかでもない、みずほ銀行の前身の一つである第一国立銀行（後に第一銀行）の創業者・渋沢栄一である。渋沢栄一は私が編訳者として纏めた『渋沢栄一「青淵論叢」道徳経済合一説』に収録された講演で次のようなことを述べているのである。

「事業を興すに当たって第一に考えるべきことは、その計画している事業が果たして今日の世の中に必要であるか、かつ公益的な性質のものであるかという点です。いかに資本があり、経営の能力があり、また当事者としての適当な人物があって、確実に儲かる見込みのある仕事でも、合理上、社会のために必要であるかどうかを考え、必要である場合に限り計画遂行を決定すべきであって、いかに確実に儲かる仕事であっても、この点に欠けるところがあったならば絶対に手を染める

べきではありません」

つまり、小倉昌男も渋沢栄一も、社会の発展に寄与するという目的にかなっていなければ事業を興す意味がないと言っているのだが、しかし、いろいろと調べてみると、「社会発展に貢献するための事業創造」というコンセプトは渋沢栄一がこれを主張するようになって初めて市民権を得たものなのである。

では、いったい、このコンセプトを近代日本で最初に懐胎するに至った渋沢栄一という人物はそもそもどのような経歴の実業家だったのだろうか？

NHKの大河ドラマで描かれたように、渋沢栄一は1840年に埼玉は深谷・血洗島の豪農の息子として生まれた。父・市郎右衛門は漢学の素養もある篤農家で、藍玉の加工販売で実績をあげ、地域の人望も厚かった。栄一はこんな父の背中を見て少年時代を過ごし、将来は、近在の村々から尊敬を得るような、父のような「分を知った」大人になりたいと思っていた。

だが、1856年、16歳のときに生涯を決定するような出来事が起きる。それは血洗島一帯を支配する岡部の領主から、娘の結婚に当たって御用金を必要とするから、栄一の父に代官所に出頭するよう沙汰があったことに始まる。父は所用があって行けないので、栄一が代理として岡部の陣屋（3万石以下の小領主の城に相当）に赴いたところ、代官が出てきて栄一の家は500両を差し出すように命じた。栄一が父の代理なので即答はできない、家に帰って父と相談してから返答すると答えたところ、代官が激怒して栄一を激しく面罵したのである。

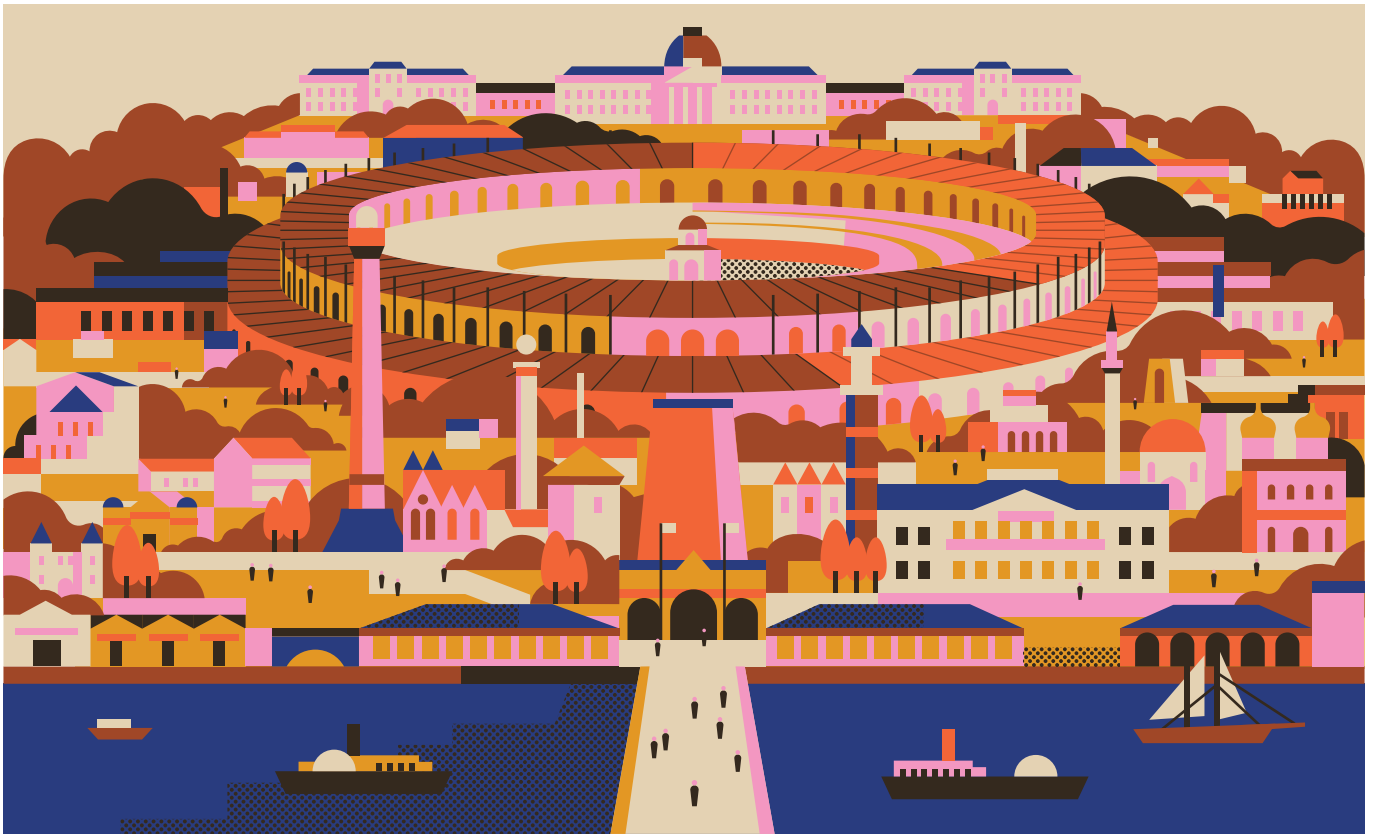
これに栄一は完全に切れてしまった。「金を借りるほうが貸す人間よりもいばっているのはおかしい」と思ったのである。そればかりか、農民である自分よりも劣っていることが明らかで代官が武士であるというだけでいばり散らすのは許せないと感じたのだ。そこで帰宅し

て父に怒りをぶつけたところ、世の中はそうなっているのだから仕方ないと諭された。かくして、栄一は、ならば、その世の中とやらを変えるしかないと発奮し、尊王攘夷運動に身を投じたのだ。ところが、計画したテロ行為が寸前で挫折したことから、紆余曲折があつて一橋家の家臣となり、さらには、一橋慶喜が第十五代将軍に就任するに及んで、こと志と違って幕臣となってしまったのである。

渋沢栄一はこの境遇におおいに悩んだが、そのとき、慶喜から1867年にパリで開かれる万国博覧会に将軍の名代として弟の昭武を派遣するから、その会計担当の随行として昭武を補佐しろという命令を受ける。これが後に渋沢栄一と日本の運命を大きく変えることになる。

フランスで参加したゲームから 学んだ「信用」の原則

1867年2月にフランス郵船で横浜を出発した万博派遣団一行が運河開削中のスエズ地峡についたとき、渋沢栄一はその工事の壮大さに驚くが、じつはそれ以上に驚愕したことがあった。工事の主体がエジプト副王（パシャ）でもフランス皇帝のナポレオン三世でもなく、フェルディナン・ド・レセップスという私人が率いるスエズ運河会社というプライベート企業であるということだった。理財の才に富んだ渋沢からすれば、スエズ運河開削工事に膨大な資本を必要とすることはすぐにわかる。だが、そんな巨大資本を用意することが一介のプライベート企業に可能であるとはどうにも思えなかった。そこで通訳を介して質問したところ、資本は株式という形式で調達しているという答えが返ってきた。この答えによって、渋沢栄一はヨーロッパの先進国の国富の根源を理解したと思ったのである。すなわち、どれほど巨大な事業であろうとも、その事業が「今日の世の中に必要」であり、「かつ公益的な性質のものである」かぎり、その事業に取り組もうと試みる事業家が民間か



らかならず出現し、なおかつ、その事業家の呼びかけに応じて株式を購入して事業を助ける人々が民間にたくさん存在するという事実深く感銘を受け、同時に、より詳しくその仕組みを理解したいと願ったのである。

渋沢栄一のこの願いは一行がフランスに上陸し、万博が開かれているパリに滞在中にかなえられる。というも、名誉領事という肩書で一行の世話係としてついたフリユリ・エラーールという人物が自ら銀行を経営する経済人だったため、渋沢栄一は、万博見学のかたわら毎日のようにレクチャーを受けることができ、経済システムの仕組みを理解していったからだ。

とりわけ、感銘を受けたのが、株式会社と銀行の金融システムである。渋沢栄一はスエズ運河ショックから、どんな巨額な資金でも分割可能な株式の募集によって調達可能になるという原理に目を開かれたのだが、もういっぽうで、フリユリ・エラーールが経営している銀行というシステムにも注意をひきつけられた。なぜなら、庶民のタンスに蓄えられているだけで国富には貢献しなかった「死んだ金」が銀行を介して企業や人に貸し付けられるこ

とで「生きた金」に変身するさまを驚きをもって観察したからである。

では、株式会社や銀行に共通する本質とは何なのだろう？ 渋沢栄一はこう自問したに違いない。

「信用（クレジット）」

これ以外にはない。

つまり、渋沢栄一はフリユリ・エラーールを指導員と仰いだフランス経済の「研修」により、「信用の創造」こそが近代資本主義の根本原理であることを理解したのである。

しかし、同時に、渋沢栄一は「信用（クレジット）」の通用する範囲というものにも注目していた。というも、一橋家の領地で藩札を流通させた経験があったため、藩内のような狭い範囲でなら、信用の創造が可能であるということはすでに経験済みだったからだ。村民全員が顔見知りで、なんらかの姻戚関係を持ち、信用違反を犯すと逃げ隠れできないような狭い範囲でならば、信用はすでにそこにある。しかし、フランスのような大きな国、あるいはヨーロッパのような広大な領域での「信用の創造」というのはどうすればいいのか？ 渋沢栄一はその創造原理を知りたいと

思ったのである。

そこで、渋沢栄一は、ゲームに加わらなければゲームの規則はわからないという鉄則に従い、フリユリ・エラーールの薦めに応じて余剰金を運用してみることにした。すなわち、節約した経費でまずフランス国債を買い、次に利が乗ったところで国債を売却して鉄道株を当時の2万円ばかり買ったところ、一年にも満たないのに、通常の利息のほか500円ばかりの利益が出たのだ。この経験について渋沢栄一はこう述べている。

「私は此時経済といふものは斯う云ふ風にすればよいものだと感じ、且つ進歩せるフランスの商工業を実地に見聞して、日本をして盛んにならしむるには、どうしても商工業の施設を完備して大いに之が発展を計らなければならぬと痛感したのである」（『青淵回顧録』）

このように渋沢栄一は債券運用というゲームに実際に参加してみることで、ゲームの規則を理解したのだが、では、そのゲームの規則とは何だったのだろうか？

それは株式や国債、社債などの債券に内在する「匿名性」、「分割性」、「有限責任」という三つのルールだった。

まず「匿名性」だがこれは国籍、性別、富裕度、身分・職業などの属性に関係なく、だれでも株式や債券を購入できることを意味する。ひとことで言えば万人にオープンという規則である。渋沢栄一は自分のような外国人でも株や債券が買えて、利益を得ることができるということに驚くと同時に感動したのだ。

次に「分割性」だが、これは、どんなにわずかな蓄えしかないものでも、自分の限度内において金融マーケットに参加できることを意味する。つまり、タンス貯金という庶民の「死んだ金」を「生きた金」に転換して経済の血液にするシステムなのだ。

三番目の「有限責任」だが、これは投資家は、自分が購入した分の株式や債券などについては責任を負う（つまり投資した資産がゼロになっても自己責任）が、それ以外に生じた損益については責任を負わないというシステムで、リスクヘッジすることで、参加者を増やすという目的を持つ。

渋沢栄一は自らゲームに参加することで、こうしたゲームの規則のいずれにも共通する本質を理解したと思ったのだが、その本質とはひとことで言えば、ゲームの規則の明示で透明性を確保し、その透明性のうえで各自がルールに従って利潤を追求するというフェアネス（公平性・公正性）の原則だった。

カネ、ヒト、モノを流通させて 富を大きくするサン・シモン主義

だが、渋沢という人間が面白いのは、経済におけるフェアネスを理解すると同時に、そのフェアネスは経済だけにとどまらず、その枠組みである政治・文化においても支配的なのではないかと思いついたことだ。つまり、フランスという文明そのものにフェアネスという理念が存在しているのではないかと考えたのである。

やがて、その思いは、あることをきっかけに確信に変わる。それは昭武一行の世話係のフリユリ・エラールと昭武の教育係となった

ヴィレット大佐（本当は中佐）との付き合い方や会話を横で観察しているうちに、二人の間には身分差というものがまったくないことに気づいたことだった。渋沢から見ると、フリユリ・エラールは銀行家であるから町人である。いっぽう、ヴィレットは軍人であるから武士である。にもかかわらず、二人はまったく対等に付き合い、対等に議論している。これは渋沢にとっては驚き以外のなにものでもなかった。そして、この発見が、岡部の陣屋での屈辱事件と結びついて、渋沢栄一はフランスでは経済において万人が公平であるばかりか、政治・文化においても公平性が担保されていることに思い至ったのである。

「階級的観念は微塵もなく、頗るよく調和して居る。日本でも斯くありたいものだとつくづく感じたのであった」（『青淵回顧録』）

ところで、こうしたフランスにおける渋沢栄一の公平性・公正性の発見は、私のような19世紀フランス社会の研究者からすると、誤っていると同時に正しいということになる。

誤っているというのは、フランスの経済にフェアネス原理が導入されたのは、渋沢がフランスを訪れた1867年から数えてわずか15年ほど前に第二帝政が成立して以来のことにすぎず、それ以前のフランスにはこうしたものは存在していないに等しかったからである。つまり、第二帝政期という限定された期間に関しては渋沢栄一の発見は正しいが、それ以前については誤りであるということだ。

では、いったい、1852年の第二帝政成立で何が劇的に変わったのか？

それは前年にクーデターで独裁的政権を樹立したルイ・ナポレオン（後のナポレオン三世）がアムの牢獄に幽閉されていたときに読んだサン・シモン主義者たちの著作にいたく感激を受け、もしも権力を握ったらサン・シモン主義的経済政策を即座に実行しようと思いついたことに端を発する。この夢現しようとはルイ・ナポレオン以外にはだれも思わなかったが、大統領選挙の勝利とクーデ

ターの成功で一気に現実となってしまったのである。すなわち、ナポレオン三世はクーデターに成功するとただちにブレンとしてサン・シモン主義の経済学者ミシェル・シュヴァリエと銀行家ペレール兄弟を呼び寄せ、ただちにサン・シモン主義的経済政策を実行に移すように命じたのだ。

では、サン・シモン主義とはいったいどんな主義なのか？

エンゲルスの『空想から科学へ』によると、サン・シモン主義とは空想的社会主義の一形態ということになるが、しかし、実態はまったく違う。私見によれば、それは集約型の「フェアネスを目指す高度資本主義」である。すなわち、真の公平性は、固定した富の均等分割にあるのではなく、富を全体的に大きくしながらフェアに再分配することによって可能と見なす考え方がサン・シモン主義なのだ。そのために、カネ、ヒト、モノが流通しなければ富は大きくならないという見方を取る。逆に言うと、たとえ人為的であろうとカネ、ヒト、モノが流通すれば富は増えるということだ。ならば、資本主義的な土壌がないフランスのような社会では、高度資本主義的制度を「上から」、つまり国家主導で植え付けなければならない。そうすれば、サーキュレーションは一気に可能になる。具体的には、まず大型のベンチャー・キャピタル型銀行を設立すると同時に証券取引所と制度を整備してマネーの流通を図る。ついで、鉄道事業や港湾・運河・都市交通などの事業をベンチャー・キャピタル型銀行からの融資と株式募集によって一気呵成に遂行する。さらに万国博覧会を開催して、事物の展示力によってアイデアの流通を企てる。ようするに、カネ、ヒト、モノ、それにアイデアをかなり人為的に流通させることで、国富を一桁も二桁も上のレベルにもっていき、国民生活全体の底上げを図るというのがサン・シモン主義の方法なのであり、渋沢が訪れた1867年の万国博覧会とは、そうしたサン・シモン主義的な社会改

造の成功がピークに達していた時代の象徴的なイベントだったのである。

したがって、時代の裏側から見れば、第二帝政期に万博会場を訪れた渋沢栄一が、その中にサン・シモン主義的なある種の平等主義的ユートピアをかいま見たのは決して間違いではなかったのである。

しかし、この第二帝政期を除くと、その前でも後でも、渋沢栄一の発見は誤りということになる。前については述べた通りだが、その後も、1870年の普仏戦争で第二帝政が瓦解して第三共和政が成立すると政治的公平性は確立されたにもかかわらず経済的公平性は後退してしまい格差社会がひどくなっていったからである。

だが、視野をもっと大きくとり、文明的な観点から眺めると、渋沢栄一によるフェアネス原理の発見は正しかったとも言える。なぜなら、エマニュエル・トッドの家族人類学の分類によれば、フランス、とわけバリ盆地は平等主義的核家族（成人した子供と親は別居し、兄弟は遺産相続において平等）に分類され、経済的平等主義の傾向がもともと強いからである。いっぽう、渋沢が属していた江戸時代の日本は、トッドの分類では直系家族（成人した子供と親は同居し、遺産は兄弟のうち一人、とりわけ長男が受け継ぐ）に当てはまり、マトリックスでは平等主義的核家族の反対にあたるから、渋沢がフランスにフェアな平等性を見出したのはまったく正しいということになるのだ。

公平、公正な社会に寄与できる、 永続的な企業づくりを願う

とはいえ、じつを言うと、渋沢がフランスに公平性・公正性を見出したのが正しかったか誤りだったかはたいした問題ではない。なぜなら、正しかりと誤つていようと、そう思い込んだ渋沢栄一は、帰国後に、フランスでかいま見た公平性と公正性を旨とする社会の実現に本気で着手したからである。



具体的に言うと、渋沢栄一は1868年に帰国して一年もたたないうちに明治政府に出仕すると、大蔵省の改正局の責任者として租税改正、鉄道敷設といった重要案件に取り組むと同時に、銀行条例や株式会社設立規則などを立案し、フランスでサン・シモン主義者たちが集団でやった法整備や制度設計をほとんど一人で成し遂げたのだ。渋沢栄一は大蔵省官僚としてサン・シモン主義的経済政策を「上」から実施しようとしたのである。

だが、資本主義の立ち上げに獅子奮迅の努力を続けながらも、渋沢栄一の心にはいやし難い空しさが生まれていたようだ。それはフランスで出会ったフリユリ・エラルルのような精神的に独立した経済人というものを生み出すことはどうしてもできないという悩みだった。ならば、自分が野に下って新しいタイプの経済人となるほかはないと思い詰めたのだ。

その思いは、明治6年、渋沢が大蔵卿・大久保利通と対立し、上司の井上馨と袖を連ねて大蔵省を去ることで現実となる。

かくて、野に下った渋沢栄一は明治6年7月にプライベート・バンク第一号となる第一国立銀行を開業し、円札の発行を軌道に乗せると、翌々年には頭取に就任し、日本の経済革命の陣頭指揮を執るようになったのだ。それは、ほかでもない、フランスにおいてペレール兄弟のクレディ・モビリエが果たしたような社会改造の先兵たる産業投資銀行を軌道に乗せるためであった。

以後、製紙会社、鉄道会社、紡績会社、

海運会社、損保会社、それに証券取引所、商工会議所など、フランスでサン・シモン主義者たちが試みたような事業を次々とほとんど独力で立ち上げていくのであるが、その心はといえば、企業努力を介して公平で公正かつオープンな社会を実現していくことであった。

ことほどさように、公平で公正な社会の発展に寄与できるような企業を永続的につくりていくのが渋沢栄一の願いだっただのであるから、格差社会が進行しつつある21世紀の日本において、渋沢栄一の流れを汲む〈みずほ〉が、あらためて創業者の一人である渋沢栄一の信奉した「フェアでオープン」という理念を掲げるのはたいへんに望ましいと感じる。さらに言えば、フェアとオープンの順位を決め、そこに生まれるであろう論理的な関係を考えてもらいたいと思うのである（ちなみに、私の個人的な意見は、やはり、フェア→オープンの順である）。

渋沢栄一がいよいよ一万円札の顔となる2024年において、彼が理想としたフェアでオープンな世界がゆっくりとでもいいから、確実に実現してゆくことを期待したい。M

SHIGERU KASHIMA

鹿島 茂◎1949年、神奈川県生まれ。東京大学大学院修了。共立女子大学教授、明治大学教授を歴任。専門は19世紀のフランス文学。近著に『書評家人生』『思考の技術論：自分の頭で「正しく考える」』『エマニュエル・トッドで読み解く世界史の深層』など。評伝『渋沢栄一―算盤篇』『渋沢栄一―論語篇』（2011年刊）、渋沢「最後の肉声」を現代語訳した『渋沢栄一―青淵論叢』道徳経済合一説』（20年刊）など、渋沢に関する著作も多数。

THE FOUNDING YEARS

新たな時代とともに挑んだ〈みずほ〉のDNA 金融の力で近代日本をつくった4人の先達

王政復古の号令とともに、1868年明治が始まる。坂の上の雲に向かって、切り拓かれていく新しい時代。封建社会から資本主義国家へ。殖産興業を支えるために、血液(資金)を循環させなければならない。銀行・証券・信託、〈みずほ〉の先人たちは、社会・経済の発展と広く国民の幸福を願い、近代日本の金融システムの構築に挑む。彼らの挑戦は、ときに繋がりにときに交錯しながら、この国の豊かな実りの礎となった。

明治維新

日清・日露戦争

1873年

第一国立銀行設立

関わりのある人物 **渋**

明治維新を経て独立近代国家を目指す日本。当時の金融機関といえば、江戸時代から続く両替商であったが、産業発展のための安定的資金供給源としては、非常に心許ない状況。近代的な銀行制度の設立が急がれた。大蔵官吏として活躍していた渋沢栄一は国立銀行条例制定に尽力(1872年に発布)。その後、渋沢は野に下り、有力ながらライバル関係にあった三井組・小野組への戒諭説得に奔走しながら、共同出資を実現。かくして、日本で初めての株式会社にして銀行「第一国立銀行」は73年に設立され、渋沢は初代総監役に就任。その後頭取に就任し、創立以来43年にわたり主宰者として銀行の形を作り発展に導いた。

1878年

東京株式取引所開業

関わりのある人物 **渋** **今**

1878年、東京兜町で開業した東京株式取引所。初立合いは、日本の本格的な証券市場の幕開けだった。設立に大いに関与したのが、〈みずほ〉の始祖である渋沢栄一。そして、みずほ証券の源流「今村商店」を設立した今村清の助だった。今村は明治政府が士族へ発行した秩禄公債の売買で活躍する中、公債市場の安定を求め、公設取引所の設立を目指す。その時に頼りにしたのが渋沢だった。渋沢は、フランス外遊で取引所の仕組みを目の当たりにして、日本における株式取引所を構想。実務を知る今村、日本へ新しい金融制度の導入を目指す渋沢、二人の大きなビジョンが交わり本邦証券市場は産声を上げた。

1880年

安田銀行設立

関わりのある人物 **安** **結**

1864年、安田善次郎は東京日本橋に「安田屋」(後に「安田商店」)を開店。明治政府が発行する太政官札の引受を通じて利を成し本両替商になると、自社が保有する公債を担保に差入れながら、中央官庁や地方自治体の公金取り扱いを次々に獲得。「公金の富士」の基礎を築く。76年に、第三国立銀行を設立。そして80年、安田商店から金融業務を分離・独立して、〈みずほ〉の源流となる合本安田銀行を設立。「銀行は、顧客に奉仕して広く預金を集め多くの資金をもって経営するべきである」という理念をもつ安田の銀行経営ノウハウは他を圧倒。経営不振に陥る銀行の再建にも尽力し、彼が救済・統合した銀行は70におよぶ。

1882年

日本銀行設立

関わりのある人物 **渋** **安** **結**

明治維新以来、積極的な殖産興業政策を展開するために、大量の不換紙幣が発行された。1877年、西南戦争が勃発すると、紙幣はさらに増発され、価値が暴落して激しいインフレが発生。81年に大蔵卿に就任した松方正義は、緊縮財政で事態の収束に取り組みとともに、紙幣価値の安定化のために中央銀行設立を提案し、日本銀行を82年10月に開業した。その際松方が頼りにしたのが、渋沢栄一そして安田善次郎であり、両名は「一国金融の心臓」たる中央銀行設立にも尽力。特に、安田は実務への知識と信頼できる人柄を買われ、日銀理事、割引・計算・株式の三局長にも就任して本邦中央銀行の草創期を支えた。



写真：近現代PL /アフロ

渋 渋沢栄一

1840-1931年。埼玉県生まれ。日本の「資本主義の父」と称され、設立ないし支援した企業・団体は500にわたる。いずれも、その時に社会が最も必要としているものは何かを考えたうえで創設したものである。第一国立銀行、東京株式取引所、日本銀行の設立に奔走し、日本勧業銀行や日本興業銀行の設立委員にも名を連ねた。2024年から発行される新たな一万円札の肖像に選ばれている。



出典：国立国会図書館「近代日本人の肖像」
(<https://www.ndl.go.jp/portrait/>)

安 安田善次郎

1838-1921年。富山県生まれ。両替商・乾物店から身を起こし、その卓越した商才・経営才覚で、安田銀行を中心とした圧倒的資金量を誇る金融グループを形成。銀行経営のノウハウは他を圧倒し、支援した銀行は全国70以上におよぶほか、日本銀行理事、日本興業銀行の設立に関わるなど、日本屈指の大銀行家である。社会のためになる投資にも財を惜しまず、日本の近代化を支えた。

昔の銀行の店頭風景。見渡す限り机が並ぶ様子は壮観だ。



第一次大戦

反動恐慌

関東大震災

1902年

日本興業銀行設立

関わりのある人物 **渋** **安** **結**

明治政府の殖産興業推進とともに、1880年代半ばから日本は工業の勃興期に突入。日清・日露戦争や近代化による急激な変革の中で重化学工業の成長が求められ、日本興業銀行の必要性が議論された。1900年興銀法が公布され、2年後に設立。産業育成のために、事業向けの長期資金融資だけでなく、本邦への外資導入、証券市場の育成も目的とした。設立後は、ロンドンでの国債募集やボンド建て興業債券発行を成功させ、初の担保付社債受託銀行となる等、本邦金融基盤整備に深く関わっていく。渋沢・安田はともに興銀設立委員として創設に尽力し、監査役にも就任。

1910年～

みずほ証券の源流と証券業の発展

関わりのある人物 **渋** **今**

日露戦争を経て、公債発行が急増する中、明治政府は低金利借換の計画を策定。1910年、第一銀行の渋沢栄一・横浜正金銀行の高橋是清を幹事として、下請銀行組合（15行）が結成された。以後の国債引受シンジケート団原型である。有力仲買人であった福島浪蔵（みずほ証券の始祖の一人）、小池国三、神田雷蔵の3氏は仲買人による一部引受を渋沢・高橋らへ相談し、これが実現。有価証券売買に精通する彼らの参画は画期的で、以降、従来個人商店であった仲買人の株式会社化が進み、今日の証券会社へ繋がった。大正時代の〈みずほ〉源流各社も次々に法人化し経済発展に寄与していく。

1925年

共済信託設立

関わりのある人物 **安** **結**

1914年、欧州で第一次世界大戦が勃発。大戦需要で輸出が拡大し、大正バブルを迎える。しかし、20年代に入ると、反動恐慌として長く日本経済は停滞。銀行の破綻も相次ぐ中、23年には関東大震災が発生。世情は混沌とした。このような環境で、財産保全の重要性が高まり、信託法制が整備される。興銀総裁を務めた志立鐵太郎は、全国規模での一大信託会社設立の構想を固め、かねてから信託事業を検討していた安田保善社専務理事で安田銀行副頭取であった結城豊太郎が、これに賛同（初代安田善次郎も早くから、信託事業に強い想いを寄せていた）。安田財閥として全国財界有力者へ呼びかけ、資本面も含めて全面的に計画を実行へ。25年、全国有力者の共同事業として共済信託が設立され、翌年には安田信託へ改称。みずほ信託の源流の誕生である。



写真：高森町歴史民俗資料館より提供

今 今村清之助

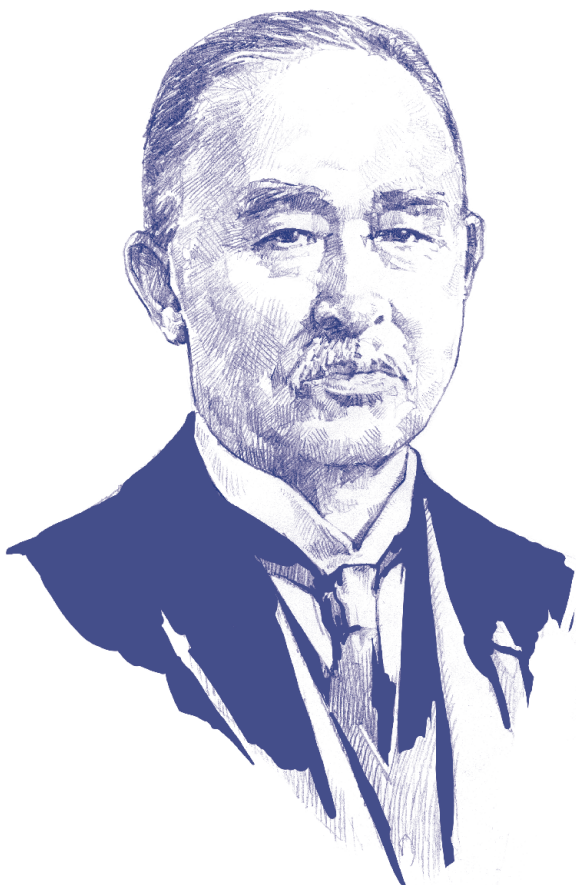
1849-1902年。長野県生まれ。苦しい生活の中、商売への思い強くして横浜へ。独立後は生糸や雑貨の商いを経て仲買人となる。洋銀相場で財を増やした後、東京株式取引所の設立を実現。自らも今村商店で証券取引を手掛けた。その後、陸奥宗光とともに欧米諸国を巡歴し、海外の鉄道事業を目の当たりに。帰国後は日本全国の鉄道事業の立ち上げや支援に奔走し、鉄道王とも称される。



写真：南陽市立結城豊太郎記念館より提供

結 結城豊太郎

1877-1951年。山形県生まれ。東京帝国大学から日本銀行へ入行。旧知の安田善次郎の死を受けて、安田保善社理事・安田銀行副頭取に就任した後に、日本興業銀行第6代総裁に就任（安田・興銀の発展に多に貢献）。その後も商工中金初代理事や、商工会議所会頭を経て、1937年に大蔵大臣として入閣。44年には第15代日銀総裁に就任する。華麗なる経歴ながら、終生人を育て大切にされた。



TATSUO YAMAMOTO

山本達雄

日本勸業銀行 第3代総裁

(1856~1947)

立しています。これらの銀行が力を併せ、それぞれの特色を活かしつつ豊かなバイタリティをもって前進している、そのように思えます。

ではそこにいたるまで、それぞれの銀行はどのようにして生まれたのでしょうか。その歩みをたどっていきましょう。

日銀総裁、大蔵相も務めた山本達雄

かつて日本には特殊銀行と呼ばれる金融機関が多く存在しました。国家発展のため、長期に資金供給を行う政府系銀行が、目的ごとに特別法を設けられながら創られたのです。北海道開拓の経済的支援を役割とした北海道拓殖銀行や、当時、日本統治下でその土地の中央銀行的な役割を求められた朝鮮銀行や台湾銀行もそうです。

日本勸業銀行も特殊銀行でした。1897年（明治30年）、農工業の改良発展のための長期融資を目的として設立されました。

各銀行はそれぞれの分野で政策を実現させる役割を担っていたことから、「官」との関係はきわめて深く、代表者の役職名は普通銀行の「頭取」ではなく「総裁」でした。歴代総裁はもちろんバンカーなのですが、有能な官僚、もしくは政治家として活躍した方も多かったようです。

たとえば第3代総裁の山本達雄（1856~1947）は豊後国臼杵藩の貧しい武士の出身

株式会社みずほ銀行は、日本の中枢たる東京都千代田区大手町に本店を置く、みずほフィナンシャルグループ（MHFG）傘下の都市銀行です。国内の上場企業の約8割と取引を有し、三菱UFJ銀行、三井住友銀行とともに3大メガバンクを形成しています。国内銀行の中では、ゆうちょ銀行を除くと、すべての都道府県に支店がある唯一の銀行となります。

その行名の「みずほ」は漢字で記すと「瑞穂」。「みずみずしい稲の穂」を意味します。

日本最古の正史『日本書紀』の中に「瑞穂国」という記述を見ることができます。これは、「豊葦原千五百秋瑞穂国（とよあしはらのちいおあきのみずほのくに）」——葦が生い茂って、千年も万年も穀物が豊かにみのる国、という意味で、日本国の美称です。ですから、みずほ銀行という名前は、伝統に則った、この上なく美しい名称だといえましょう。

みずほ銀行は、第一銀行と日本勸業銀行が合併して生まれた第一勸業銀行と、富士銀行、日本興業銀行という4つの銀行から成

REALIZING HARMONY BETWEEN PUBLIC & PRIVATE

本郷和人

官と民のハーモニー —みずほ銀行を形成する4つの大銀行—

〈みずほ〉の源流をたどると礎となる4つ銀行があった。ある銀行は日本経済発展のために、ある銀行は道徳的思想のもとに——。その地歩を固めた先人たちを歴史学者が顕彰する。

text by Kazuto Hongo | edit by Yaichi Kodama | illustrations by Bernd Schifferdecker

本郷和人 = 文 児玉也一 = 編集 ヘルンド・シーファーデッカー = イラスト

“ みずほ銀行という名前は、伝統に則った、この上なく美しい名称だといえましょう ”

で、苦学して三菱商業学校に学び、実業に携わるうちに縁あって日本銀行に入行しています。貿易振興や国際取引の円滑化のために設立された、やはり特殊銀行の横浜正金銀行の取締役を務めた山本は、第5代日本銀行総裁の任を経たあとの1909年から1911年まで、日本勧業銀行の総裁を務めました。

貴族院議員としても活躍した山本は、のちに大蔵大臣・農商務大臣・内務大臣・立憲民政党の最高顧問を務めるなど、まさに政界の長老と呼ぶにふさわしい存在になりました。

ケインズに追悼された添田壽一

日本勧業銀行は農工業発達を目的とすることから、融資先は養蚕、紡織、食品など農業と連関をもつ軽工業が主な対象で、製鉄、造船、電力などの重工業は融資から除外されていました。そのため、産業界からは日本経済の発展のために国内重工業への融資を行う、いわば「工業の中央銀行」となる金融機関が求められることとなります。

1899年1月、議員提出法案として「日本勧業銀行法」案が帝国議会に提出されました。これは、細部についての議論が紛糾し一旦廃案となってしまいましたが、翌年に第14帝国議会へ再上程され紆余曲折を経て成立するにいたり、1902年（明治35年）に日本勧業銀行が設立されました。

初代総裁に就いたのは添田壽一（1864～1929）です。添田は大蔵省で主税官や次官を務める一方、経済学の世界でも活躍しました。「官庁エコノミスト」と呼ばれ、イギリスの経済学の学術誌『エコノミック・ジャーナル』の日本通信員としての顔も持ち合わせていたようです。彼の訃報に接し、同誌には追悼文が掲載されました。筆者は経済学者のJ・M・ケインズ。ケインズによって追悼文が書かれた日本人は添田だけです。

そこではこのように讃えられています。

《添田氏は日本における「金融」や「経済学の進歩」に関する貴重な論文を大変な規

則正しさと誠意をもって送り続けてこられました。氏の論文記事にみられる謙虚さとその魅力は、長年にわたるその親しみやすく優美なる筆跡によるほかに、氏を知ることが不可能であった同会報出版局の同僚達に愛され続けています》

第4代総裁の小野英二郎（1864～1927）も紹介しておきましょう。筑後国柳川藩士の子に生まれた小野は、同志社へと進み洗礼を受けています。20歳で渡米し、のちにミシガン大学大学院で経済学を学びました。

帰国後、日本銀行を経て日本勧業銀行に入り、1923年（大正12年）2月には第4代総裁に就任しています。その年の9月に起きた関東大震災では中小企業の救済融資に尽力しました。

ちなみに彼の孫が、前衛芸術家でジョン・

レノンの妻、オノ・ヨーコさんです。

「官」と連携しながら日本経済の発展に大きな役割を果たしたのが日本勧業銀行と日本興業銀行ならば、「民」から実業の世界を支えたのが第一銀行と富士銀行でしょう。第一銀行は渋沢栄一、富士銀行は安田善次郎がそれぞれ創設しました。

第一銀行の渋沢栄一については鹿島茂さんが別頁でお書きになっておられますので、本稿では、富士銀行を興した安田善次郎について見ていくことにしましょう。

安田善次郎が実践した「報徳思想」

安田善次郎は1838年（天保9年）、富山に生まれました。渋沢栄一より2歳年長です。

彼の家は元々は農家でしたが、お金を貯め

JUICHI SOEDA 添田壽一

日本勧業銀行 初代総裁

(1864～1929)



て武士（といってもごく軽輩）の株を買っています。渋沢のような豪農ではなかったようですが、彼が生まれた富山という土地には注目しておくべきでしょう。

まず第一に、農業です。江戸時代初め、越中国の収穫高は米40万石でした。ところが幕末には、80万石に増えているのです。江戸時代、平野部を流れる黒部川など7つの河川の制御に成功したためといわれますが、富山という土地はまず農業が順調に伸びたようです。それから日本海交易です。富山は最近まで昆布の消費量が全国有数だったそうです。蝦夷地の昆布を載せた北前船がやって来て商品を売り、富山の薬を仕入れてさらに西へと進む。その中心地、富山湾の岩瀬浜は商業で栄えました。

若き日の善次郎も岩瀬浜の商家に野菜や切り花を売りに行き、新鮮な魚を仕入れて富山の町で売っていたようです。こうした商売の経験が、すぐれた実業家としての才覚を育



EIJIRO ONO
小野英二郎

日本興業銀行 第4代総裁

(1864~1927)

んだのですね。

19歳になった善次郎は奉公人として江戸に出ます。最初は玩具店に、ついで鯉節店兼両替商に勤めました。そして25歳で独立し、乾物と両替を商う安田屋を日本橋（現在の中央区堀留町）に開業します。この安田屋は、安田商店、安田銀行、そして富士銀行へと時代とともに発展していきました。

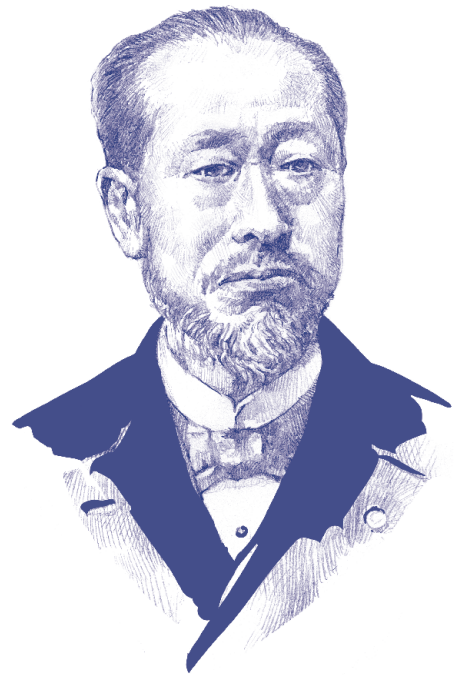
渋沢のバックボーンが「論語」だとすると、安田善次郎のそれは「報徳思想」でした。これは関東の村々の建て直しに尽力した二宮尊徳（金次郎）が説いた4つの基本理念から成る教えで、思想とはいいますが、実践すべき道徳、努力目標といっても良いでしょう。

たとえば、行いには「まごころ」をこめよという「至誠」。社会に役立つこととは何かを考えながら働こうという「勤労」。自分の置かれた状況や立場をよくわきまえ、ふさわしい振る舞いを心掛けながら収入に見合った生活を送る「分度」。そして、生活の中で余ったお金は家族や子孫のために貯めておこう、また他人や社会のために譲ろうという「^{すいじょう}推譲」——。

正直なところ、これらを大学で講義したら、学生は寝てしまうかもしれません。まして「官」で活躍する秀才は、内心、笑ったかもしれない。でも、言うは易く行は難し。小さなことをゆるがせにせず、質実剛健な日常を積み重ね、善次郎は大成功していったのです。

豊かな縁に恵まれたみずほ銀行

1921年（大正10年）9月、神奈川県大磯町の別邸に不審な男がやって来て、善次郎にしつこく面会を求めました。根負けした善次郎が会ったところ、この人物は82歳の善次郎を刺殺しました。用意してあった文書には、「自分だけが儲け、社会にも民衆にも還元しない『ケチ』であるので、天誅を下す」とありました。「善次郎＝ケチ」という見方が一部に定着していたようですが、これは誤りです。善次郎は価値がないと判断したものには、質素儉約の観点から、無駄金を使わない。



ZENJIRO YASUDA
安田善次郎

安田銀行（のちの富士銀行）創設者

(1838~1921)

でも、意義を認めたら金は惜しみなく出すのです。その名が冠された東京大学の安田講堂は、まさにその好例でしょう。

「官」で刻苦勉励しようが、「民」にあって志し高く生きようが、結局はすぐれた人が努力を重ね、すぐれた成果を出すのですね。

いま、みずほ銀行は叡知を集めて、社会の発展に大きな貢献をしています。みずほ銀行の歩みを改めてたどってみると、「官」と「民」の調和が礎になっている、そう感じております。——そういえば、小野英二郎のご子息と安田善次郎のお孫さんが結婚して生まれたのがオノ・ヨーコさん。みずほ銀行は豊かな縁に恵まれている、そう思うのは、私だけでしょうか。M

KAZUTO HONGO

本郷和人◎1960年、東京都生まれ。東京大学史料編纂所教授。文学博士。専門は日本中世政治史、古文書学。同史料編纂所で『大日本史料 第五編』の編纂を担当。『日本史のツボ』『軍事の日本史』『乱と変の日本史』『考える日本史』『日本中世史の核心』『日本史を疑え』『歴史学者という病』『黒幕の日本史』など著書多数。監修に『戦国時代のタイムライン』『東大教授がおしえる やばい日本史』など。

2023

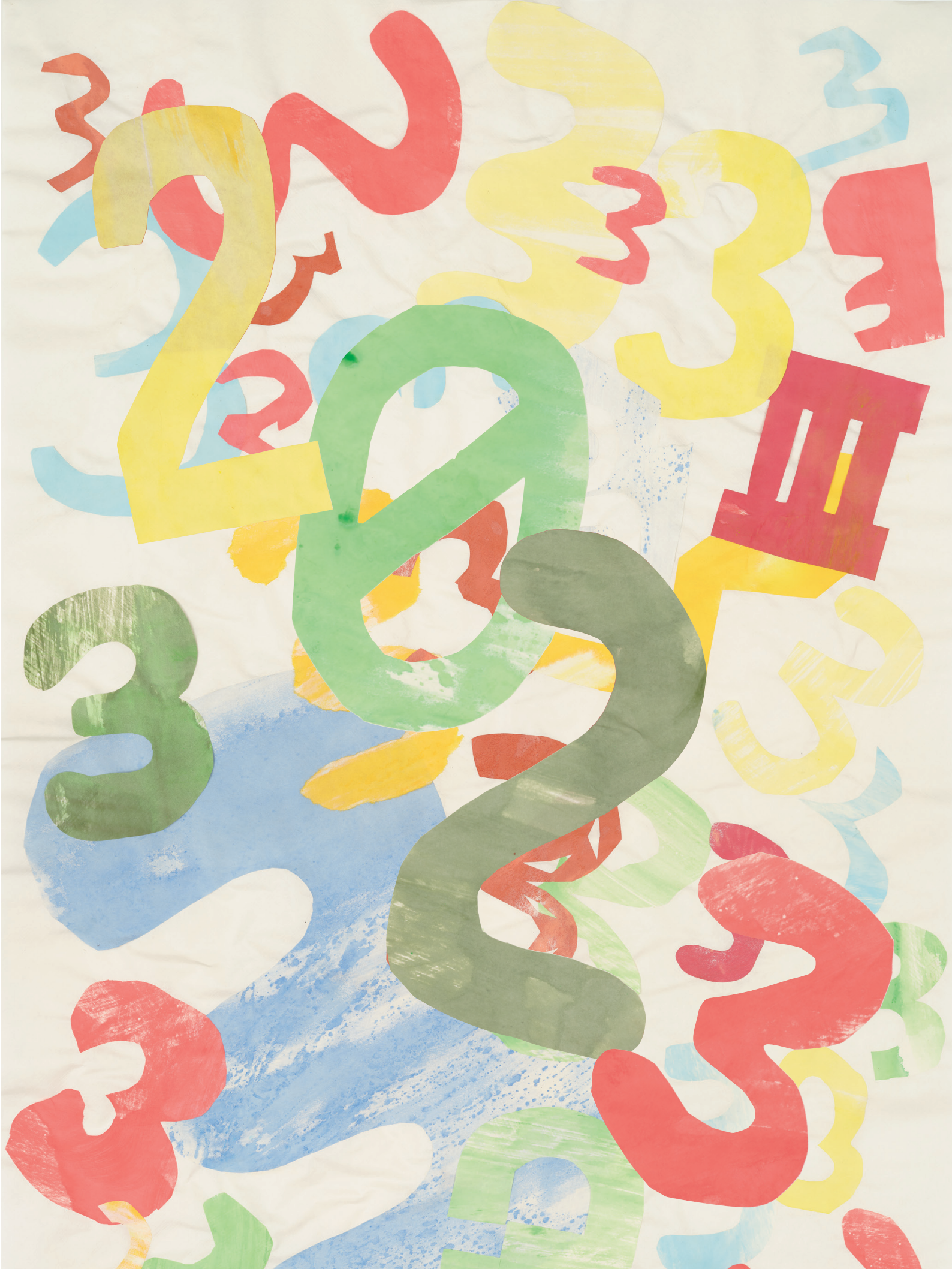
2023年に150周年を迎えた〈みずほ〉。ともにパーパスを実現していく5万人強の仲間がいる。

PART 02

WHERE WE ARE

みずほの現在地

先人から受け継いだ〈みずほ〉に誇りを持ち、未来の仲間につないでいく。そのために私たちは、ともに挑み、ともに実りつつける。一人ひとりが紡いでいくパーパスは無限大——未来に向けて「自分らしく」今を生きる、私たちのストーリー。



PROACTIVELY INNOVATE TOGETHER WITH OUR CLIENTS
FOR A PROSPEROUS AND SUSTAINABLE FUTURE.

YOSHIHARU ASHIDA

芦田善治

FG 事務企画部 企画チーム

ジャケット¥143,000 (トランジット ウオ
モ/ストックマン ☎03-5426-2251)、セ
ーター¥48,400 (ザノーネ/銀座三越
☎03-3562-1111)、パンツ¥48,400 (ニ
ート/にのや ☎03-6434-0983)

KENTARO TAKAZAWA

高澤健太郎

BK M&Aファイナンス営業部
グローバルソリューションチーム

スーツ¥181,500 (ラトーレ/コロネッ
ト ☎03-5216-6521)、ニット¥31,900
(アンユースレス/イェリデザイン ☎03-
3548-8128)

KAORU MESSIVA KOBAYASHI

小林かおるメシバ

SC リスク統括部
グローバルリスクモニタリング室

ドレス¥58,300 (メイメイジェイ/エスケ
ーシー ☎06-6245-3171)

ともに挑む、仲間がいる。

〈みずほ〉という広大なフィールドで切磋琢磨する、5万人超の仲間たち。
その一人ひとりが、変化の穂先となり、自分らしい価値を築き上げようとしている。
今という時代をともに生きる同僚たちは、その実現のために何に挑んでいるのか。
世代や国籍もさまざまな社員27人の「思い」と「行動」。

photograph by Junji Hirose | styling by Kazumi Horiguchi | hair by KOTARO | make up by Yuka Mizuno
廣瀬順二 = 写真 堀口和貞 = スタyling KOTARO = ヘア 水野優子 = メイク

INNOVATING TOGETHER

KEIKO HARIMOTO

張本佳子

SC エクイティ本部
エグゼキュションサービス部
トレーディングストラテジー室ドレス¥115,500 (メイメイジェイ/エス
ケーシー ☎06-6245-3171)**YASUHIKO TABARU**

田原靖彦

RT コンサルティング本部
サステナビリティコンサルティング
第1部スーツ¥352,000 (カナーリ/コロネット
☎03-5216-6521)、シャツ¥49,500 (ユ
ーゲン/アイデアス ☎03-6869-4279)**RYO TAKEUCHI**

竹内 遼

FG IR部 IRチーム

スーツ¥261,800 (ラルディーニ/トヨタ
トレーディング プレスルーム ☎03-5350-
5567)、セーター¥9,990 (アンフィーロ/
オンワード樫山 ☎03-5476-5811)

JAPAN

日本

PROACTIVELY INNOVATE TOGETHER WITH OUR CLIENTS
FOR A PROSPEROUS AND SUSTAINABLE FUTURE.



SHIORI NOMIYAMA

野見山詩織

RT IT本部
プロジェクトデザイン事業部
SEIBI 横断開発推進 PT

ワンピース ¥91,300 (エーヴィーエヌ/
コロネット ☎03-5216-6518)、ピアス
¥125,400 (ヒロタカ/ヒロタカ 表参道
ヒルズ ☎03-3478-1830)

RYO YAMASAKI

山崎 亮

BK 産業調査部付
国際エネルギー機関出向ジャケット¥110,000、パンツ¥66,000
(ともにヘリル/にしのや ☎03-6434-
0983)、ニットシャツ¥9,990 (アンフィー
ロ/オンワード樫山☎03-5476-5811)**TAMOTSU HASEGAWA**

長谷川 保

SC 甲府支店

ジャケット¥107,800 (ラルディーニ)、カ
ットソータートル ¥20,900 (チルコロ
1901)、パンツ¥36,300 (ブリリア 1949/
以上、すべてトヨタトレーディング プレス
ルーム ☎03-5350-5567)



RANYAN ZHAN

ジャン ランイェン

BK 総合資金部 外貨資金チーム

ジャケット ¥74,800、パンツ ¥48,400
(ともにページ、/オンワード樺山 お客様
相談室 ☎0120-58-6300)、ネックレス
¥110,000 (FIVE THIRTY PARK / 530
PARK hello@fivethirtypark.com)

YOMOGIKO TANAKA**田中よもぎ子**

BK 新宿新都心支店 個人営業2課

コート ¥94,600 (ヘイジ/オンワード樫山 お客様相談室 ☎0120-58-6300)、中に着たワンピース ¥83,600 (ヴィンス/コロネット ☎03-5216-6516)

YURIKO TSUMURAYA**圓谷友理子**

FG 個人業務部 企画チーム

ブラウス ¥59,400、パンツ ¥49,500 (ともに YOKO CHAN/YOKO CHAN ☎03-6434-0454)



HIROKI AMANO

天野弘貴

TB 個人業務部 推進チーム

ジャケット¥16,990、セーター¥9,990 (ともにアンフィード/オンワード樫山 ☎03-5476-5811)、シャツ¥24,200 (タンジェネット/タンジェネット mitsuruyoshiya@gmail.com)、パンツ¥53,900 (バレナ/三喜商事 ☎03-3470-8232)、シューズ/スタイリスト私物

KEIICHI OCHIAI

落合敬一

SC 投資銀行本部 化学セクター

スーツ¥130,900 (Tジャケット/三喜商事 ☎03-3470-8232)、セーター¥39,600 (ジョン スメドレー/リーミルズ エージェンシー ☎03-5784-1238)

RIE HONDA

本田梨恵

TB 信託総合営業第三部
営業第1チーム

ブラウス¥51,700、パンツ¥45,650 (ともにYOKO CHAN/YOKO CHAN ☎03-6434-0454)

**KEITA ITO****伊藤啓太**

BK 仙台法人部 渉外4課

スーツ¥275,000 (ザ・クロークルーム/
ザ・クロークルーム ☎03-6263-9976) 、
ニットシャツ¥58,300 (ザノーネ/銀座
三越 ☎03-3562-1111)

PROACTIVELY INNOVATE TOGETHER WITH OUR CLIENTS
FOR A PROSPEROUS AND SUSTAINABLE FUTURE.

MONICA JASTY

モニカ・ジャスティ
Banking Americas, Mizuho Americas

NICHOLAS COX

ニコラス・コックス
Technology, Mizuho Americas

FLORENCIA LUCCIONI

フロレンシア・ルチオーニ
Human Resources, Mizuho Americas

AMERICAS

北米・中南米

ASIA
PACIFIC

香港

CRYSTAL WONG

クリスタル・ウォン

Hong Kong Corporate Banking
Department No.3

VINNY YIP

ヴィニー・イップ

Hong Kong Administration Department

ASIA
PACIFIC
シンガポール

DEVANG KHOKHANI

デヴァン・コカーニ
Credit and Enterprise
Risk Management, Singapore

CRYSTAL WOO

クリスタル・ウー
Ops Risk Management,
Singapore



TRICIA SUZHEN LIM

トリシア・スーゼン・リム
Corporate Banking
Section No.1, Singapore

LU FU

ルー・フー

eTrading and Digital Transformation,
Mizuho EMEA**DAVID MORIVAL**

デイヴィッド・モリヴァル

Executive Management
Mizuho Bank Europe**MARINA MARECOS**

マリナ・マレコス

Sustainable Finance, Mizuho EMEA

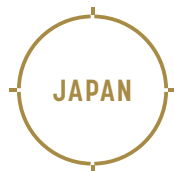
**EMEA**欧州・中近東・
アフリカ

全世界の社員27人が語る

「私たちは〈みずほ〉でどう生きるか」

〈みずほ〉の一員として、パーパスをどう自分事にし、自身の行動につなげるのか。グループを代表してグラビアに登場した国内16人、海外11人の社員たちの答えは。

① 所属 ② 社歴 ③ パーパスにつながる仕事の成果や自身の思い



芦田善治

- ① FG 事務企画部 企画チーム
- ② 2019年より事務企画部に外為事務企画を担当し、23年から経営資源管理を担当。
- ③ 「外国為替領域の業務企画を経て、事務グループの人員管理を行っています。事務はすべての物事に通じていく会社の基盤だと、業務経験を通して感じました。その先にお客さまがいることを忘れずに、今日よりも明日をよくしていく気持ちと、新しいこと・変化を楽しむことを忘れずに、日々チャレンジしていきたいです」



高澤健太郎

- ① BK M&Aファイナンス営業部 グローバルソリューションチーム
- ② BK不動産ファイナンス営業部やシンガポール勤務を経て現職。
- ③ 「国内外でのプロダクツ知見を活かしたオーダーメイドのスキーム構築を通じ、日本の産業競争力強化に資するM&A案件の実現に向けた支援を行っています。特に、クロスボーダー案件では〈みずほ〉海外拠点とのグローバルな連携も不可欠です。M&Aはお客さまにとっての一大事。その一大事に向き合い、お手伝いできるというところに、やりがいを感じています」



小林かおる

- ① SC リスク統括部 グローバルリスクモニタリング室
- ② 仏大手金融グループ勤務を経て、SCに入社。現部署にてヘッジファンドの調査およびリスク審査を担当。
- ③ 「私は生まれも育ちもパリ。母国を離れることは大きな挑戦でしたが、〈みずほ〉は海外拠点も多く、外国人を受け入れるインターナショナルな社風があるので入社を決意しました。〈みずほ〉の一員としてチームに

貢献するため、日々知識とスキルを磨いています」



張本佳子

- ① SC エクイティ本部 エグゼクティブサービス部 トレーディングストラテジー室
- ② 入社以来、現部署にて先進的執行サービスの設計を担当。
- ③ 「設計を手がけた株式アルゴリズム取引ストラテジー『Compass』は、米金融専門メディアの『Markets Choice Award』で、AI部門最優秀賞を受賞しました。設計のほか、国内外のお客さま対応やグローバル連携を担当しています。大学との共同研究、IT部門や営業と協働したサービス拡充など、エンティティを超えて働けることが〈みずほ〉の魅力です」



田原靖彦

- ① RT コンサルティング本部 サステナビリティコンサルティング第1部
- ② RTにて20年以上サステナ分野のコンサルティング業務に従事、2022年より現職。
- ③ 「入社以来、脱炭素や気候変動対応に関するコンサル業務に従事してきました。J-クレジット制度の立ち上げ・運営、政府のカーボンプレジット関連施策の検討・実行といった経験を活かし、現在は組織運営やグループ共創案件の推進にあたっています。気候変動問題は難しい課題ですが、今後もお客さまや仲間とともに挑み続けることで、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます」



竹内遼

- ① FG IR部 IRチーム
- ② FG人事部採用チーム、BK大阪支店、FG財務企画部を経て、2022年より現職。
- ③ 「IR部では、ビジネス戦略や財務戦略など〈みずほ〉の魅力や、国内外の機関投資家に訴求しています。決算など成果の裏側には、〈みずほ〉でともに働く社員の方々の努力や想いがあり、社外に伝える立場として、その重みを日々感じています。市場参加者からの評価の最大化に向け、数字の裏にある〈みずほ〉ならではのさまざまな取り組みを、これからも情熱を持って訴

求し続けます」



野見山詩織

- ① RT IT本部プロジェクトデザイン事業部 SEIBI 横断開発推進 PT
- ② 外為決済領域でのシステム開発を経て、2021年より現職。
- ③ 「海外拠点のシステムを刷新するSEIBIプロジェクトに参画し、シンガポール拠点へのシステム導入を担当。既存システムからの入れ替えのため困難な課題も多いのですが、現地とも連携し、課題解決に取り組んでいます。エンティティを超えて〈みずほ〉の仲間とリリースを完遂させます！」



長谷川保

- ① SC 甲府支店
- ② SC札幌支店、名古屋支店、都内店舗で営業に従事。渋谷支店ウェルスマネジメント部長などを経て、2021年より現職。
- ③ 「甲府支店長として支店のマネジメントに取り組んでいます。若手、チームメンバーの教育に力を入れ、全員が成長できる組織づくりを目指しています。面倒な仕事は自分が引き受け、メンバーの良い仕事はどんどん共有する。全員が良いサイクルのなかで働けるよう、心がけています。全員に一步先の景色を見せたい。そのために普段からパーパスを実践しています」



山崎亮

- ① BK 産業調査部 国際エネルギー機関出向
- ② みずほ総研調査本部、BK欧州審査部等を経て現職。2023年11月より邦銀より初めて仏バリの国際エネルギー機関 (IEA) に出向し、機関の旗艦レポートに携わる。
- ③ 「産業調査部では石油・ガスセクターのヘッドとしてお客さま、産業、そして日本の発展のための調査を目指し、多くの仲間と一緒に全力で挑むことができました。IEAではその経験、知見を国際機関で活かし、世界の持続可能な発展というテーマに挑んでいます。国、職場が違っても自分の挑戦に全力を尽くすことが〈みずほ〉の仲間と自分を繋ぐ絆だと信じ、日々体当たりで挑戦しています」



ジャンランイェン

- ① BK 総合資金部 外資資金チーム
- ② 米国で修士号取得後、入社。2021年より現部署で外貨ALM企画と外貨資金繰り業務を担当。
- ③ 「銀行の外貨ビジネスデータを集約し、BK市場開発部 (GMCのR&D部隊) と連携のうえ、AWSを活用した外貨トレジャリ

ーダッシュボードを共同開発。外貨関連情報共有と分析のプラットフォームをつくり上げ、GMC重点戦略のひとつであるグローバルALM運営の深化を推進。外貨ALM業務の未来化を実現してみせます」



田中よもぎ子

- ① BK 新宿新都心支店 個人営業2課
- ② BK新宿支店LPA (ライフプランアドバイザー) を経て、2022年より現職。
- ③ 「LPAとして、個人顧客に向けた資産運用、NISA提案を行っています。当初は乗り気でなかったお客さまと面談を重ね、投資信託の申し込みにつながったという経験から、まずはお客さまの考えを聞くことを心がけています。聞くことは、お客さまとの信頼関係を築く第一歩。これからも自分に限界を設定することなく、〈みずほ〉の熱い血潮で挑戦し続けます」



圓谷友理子

- ① FG 個人業務部 企画チーム
- ② 現部署で、主にリテールビジネスの戦略・企画等に関する計数管理を担当。
- ③ 「リテールビジネスの戦略企画やマーケティングの材料等に関するデータの収集や、社内資料の作成などを通して、本部や支店をサポートする業務です。要望に対応したときに感謝の言葉をもらったり、他部署と連携して問題を解決するなかで徐々に信頼関係を築いていけたり……そういうことが、私の『ともに挑む。ともに実る。』なのかなと思っています」



天野弘貴

- ① TB 個人業務部 推進チーム
- ② BKユーカリが丘支店勤務を経て、22年より現職。承継ビジネスにおける企画・推進業務を担当。
- ③ 「入行では、個人RM (リレーションシップマネジメント) として資産運用業務に携わっていました。RM経験を通じ、信頼される人間となるには確かな金融知識が必要と考え、FPI級を取得。さらに、承継・不動産における知見を深めたくて、宅建も取得しました。現在は、社内外を問わず「最初に相談される人」になるために、やれることはすべてやるということを心がけています」



本田梨恵

- ① TB 信託総合営業第三部 営業第1チーム
- ② BK札幌支店勤務を経て、21年より現職。大企業法人向けの信託営業を担当。
- ③ 「お客さまの成長を手助けする仕事にやりがいを感じています。例えば、フロー取

益中心のビジネスモデルに課題認識をもつお客さまに対して、ストック収益の柱となるような新規ビジネスを提案しています。グループでも初の試みとなる案件では、関係部署・他エンティティも巻き込みながらのチャレンジ。提案を通して、私自身も新しい知識と経験を積むことができています」



Florencia Luccioni



- ① Human Resources, Mizuho Americas
- ② 入社以来、ビジネスリーダーたちに人事・人材戦略策定上の判断に必要なアドバイスを提供している。
- ③ 「〈みずほ〉のバリューは私自身の価値観に直結しています。HRリーダーという立場上、これは極めて重要なこと。〈みずほ〉は、異なる意見に耳を傾け、変化やイノベーションにも寛容です。ここでは自分が認められ、評価されていると実感します」

落合敬一

- ① SC 投資銀行本部 化学セクター
- ② 2014年より化学セクターのカバレッジ業務に従事。化学業界への知見を活かし、M&Aや資金調達のための提案・執行を行う。
- ③ 「お客さまのなかでも課題が明確になっていないことや、複雑な事情があることもあります。そこで立ち止まってしまうまいように、自分から一歩踏み出すことを心がけています。お客さまの課題解決により〈みずほ〉に収益をもたらすことが、現場の営業担当の役割。日々の営業活動が『ともに挑む。ともに実る。』の連続です」



Nicholas Cox



- ① Technology, Mizuho Americas
- ② 入社以来、コンプライアンスに準拠した機密性の高いビデオ会議システム、機材を完備したプレス用スタジオなど、テクノロジーシステムを構築。
- ③ 「〈みずほ〉はお客さまとの信頼関係を大切にしています。それはテクノロジーシステムにおいても同じ。例えば、社員がテレビ出演する機会に備えて社内開設したミニスタジオは、〈みずほ〉のブランディングを考慮し、企業としての信頼感がより高まるようなセットを整えています」

伊藤啓太

- ① BK 仙台法人部 法人4課
- ② 都内・地方の営業店勤務を経て、2019年より現部署にて大企業向けの営業に従事。主にメーカーを担当し、新規事業創出・M&Aなどの事業提案を行う。
- ③ 「お客さまから、『お世話になります』ではなく『お疲れ様です』と言っていたことが増えました。私にとってこれは褒め言葉です。『ともに挑む。ともに実る。』まさにそのパートナーとして認められたような気がしています。PassionとAgilityをもって、お客さまと誠心誠意、向き合ってきた結果だと信じていますね」



Vinny Yip



- ① Hong Kong Administration Department
- ② 入社以来、スタートアップ企業、投資家、ビジネスパートナーを包括するスタートアップエコシステム構築に貢献。ESGイニシアティブや社内改善プロジェクトにも携わる。
- ③ 「スタートアップ企業、投資家、ビジネスパートナーをつないで社内のエコシステムを一からつくり上げるプロジェクトに携わっています。官民さまざまなプレーヤーと接点をもちプロジェクトを成功させました。〈みずほ〉のみなさんと一緒に未来に向けて変革し続ければ、レジリエントな組織になると信じています」



Monica Jasty



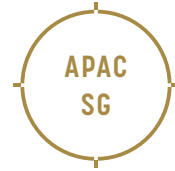
- ① Banking Americas, Mizuho Americas
- ② 入社以来、ダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、みずほ女性イニシアティブ・ネットワーク (M-WIN) の運営に携わる。ダイバーシティ採用プログラム「Sophomore Women in Banking」のメンターも務める。
- ③ 「多くの人に助けられて今までキャリアを築いてきたので、みなさんもチームの同僚に限らず、他部門の人ともぜひ関係を構築してください。組織横断的な交流から学ぶことは多く、新たな道を切り開くことにつながります」

Crystal Wong



- ① Hong Kong Corporate Banking Department No.3
- ② 入社以来、香港法人営業第三部で、中国の法人向けに銀行商品やサービスを提供。

- ④ 「香港拠点で始まった『変革推進プロジェクト』。リスク許容度変革に向けて、ビジネスとコンプライアンスがどのようにすれば共通の目標をもち、相互に理解促進できるかというテーマに取り組み、拠点経営陣に提案し、最優秀提案賞を受賞しました。この成果はチームワークのたまもの。1+1は2より大きいと実感しました。〈みずほ〉のみなさん、ともに良い〈みずほ〉を築いていきましょう！」



Devang Khokhani



- ① Singapore Administration Department
- ② 入社以来、リスク管理部で市場リスクと流動性リスクの管理に従事。
- ③ 「信用リスクチームのリーダーに就任して人員不足に向き合うなかで、良い従業員体験 (EX) は仲間意識を育み、エンゲージメントを高め、より良いお客さま体験 (CX) を生み出す原動力となることがわかりました。この機会に、〈みずほ〉ファミリーのみなさんに、私の座右の銘を贈ります。『夢は目にしまつてはいけません。涙となってこぼれてしまうから。夢は心にしまつて。鼓動が夢を突き動かすから』」

Tricia Suzhen Lim



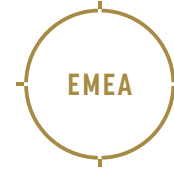
- ① Singapore Corporate Banking Department
- ② 入社以来、ESGエコシステムの構築に従事。東京のESGチームと連携し、ステークホルダーを含むディールチームを結成。お客さまのCO₂排出量の可視化やCO₂排出量削減支援提供につなげた。
- ③ 「企業の脱炭素化を支援するテラスコープ社の日本進出に際し、関係者同士をつなぐ役割を担いました。シンガポール発のプロジェクトが、〈みずほ〉のグローバルなネットワークで実現に至ったのです。この成功体験を活かし、今後〈みずほ〉の社員が、お客さまとともにサステナビリティをけん引していくことを期待しています。また私自身、プロジェクトを推進したことで、イノベーションや困難な状況に直面しても、既成概念にとらわれることなく柔軟に対応できるようにしました」

Crystal Woo



- ① Singapore Administration Department
- ② 入社以来、国をまたぐ送金システム「MOBIUS」の導入や送金のストレートス

- ③ 「システムテストは長期間に及ぶことも多いですが、〈みずほ〉シンガポールの仲間、根気と適応力で乗り越えています。同僚たちの姿に刺激され、自分もベストを尽くそうという意欲がわいてきます」



Lu Fu



- ① eTrading and Digital Transformation, Mizuho EMEA
- ② 入社以来、eトレーディング戦略とDX戦略の策定を担当。EMEAのジェンダー・ダイバーシティ・ネットワークを運営。
- ③ 「“Top Ranked Global Yen House” を目指し、CIBの企画部門からなるワーキンググループを結成し、eFXの改良などに取り組んでいます。私が大事にしているのは、多様な考え方を尊重すること (Empathy)。別の視点から問題を捉え、新たな洞察を得ることで、大きな利益につながるがと思っています」

Marina Marecos



- ① Sustainable Finance, Mizuho EMEA
- ② 入社以来、サステナブルファイナンスチームのリーダーとして、お客さまとのエンゲージメントを主導。さまざまなデータ分析やESG規制の最新情報などをまとめた、お客さま向けのコンテンツを開発。
- ③ 「サステナブルファイナンスは今後ますます重要な役割を果たすでしょう。ビジネス界、金融、学界、個人、政府がともにつながり連携する必要があります。私たちのアプローチで、お客さまに〈みずほ〉がサステナビリティのパートナーとして受け入れられていることを、嬉しく思っています」

David Morival



- ① Mizuho Bank Europe
- ② 入社以来、コンプライアンス・リスク管理のほか、企業文化の調査を通じ、従業員のエンゲージメントを向上させる戦略を構築。
- ③ 「コロナ禍で従業員のエンゲージメントが低下していたときは、コミュニケーションの改善、インフラ投資などさまざまな戦略を練りました。結果的に、この経験がチームを強くたと感じています。〈みずほ〉の従業員は、“より良い社会づくりに貢献する”という意識が高い。それが、私たちの原動力になっています」

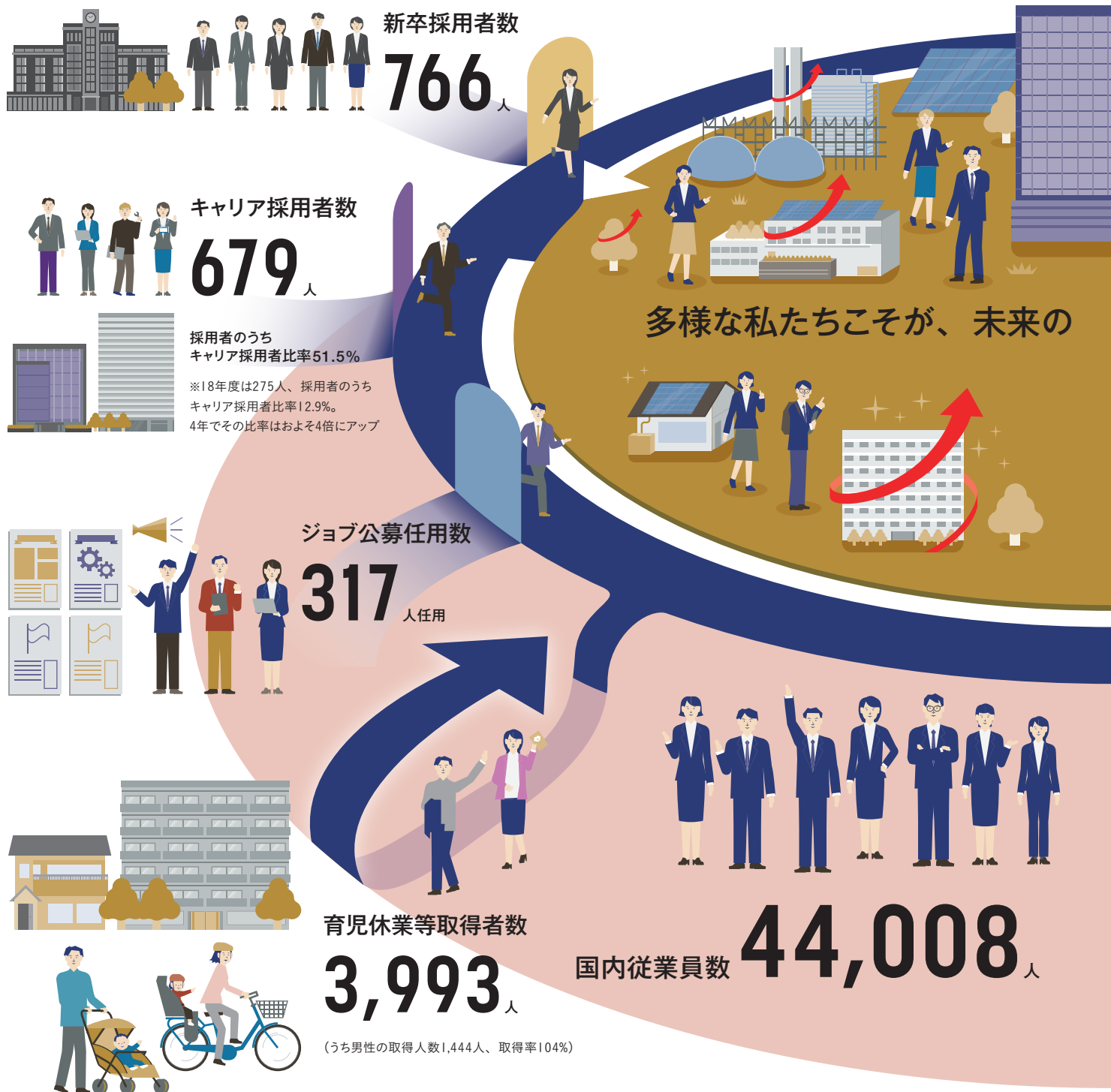
DIVERSE TALENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

数字で見る 〈みずほ〉のダイバーシティ

さまざまなバックグラウンドをもって集結した5万人を超える〈みずほ〉の仲間たち。
この多様性こそが、まだ見ぬ未来を切り拓く源泉だ。

※各データは個別に記載がない限り、2022年度のものに記載しています

text by Miki Chigira | infographic by Yusuke Watanabe 千吉良美樹 = 文 渡辺祐亮 = インフォグラフィック



源流章でも振り返ってきた通り、〈みずほ〉には多様性を包摂してきた源流/DNAが現在にも受け継がれてきている。この多様性こそが〈みずほ〉の強みであり、目まぐるしく変化する現代、そして未来を切り拓くパワーとなっていくはずだ。

事実、〈みずほ〉で活躍する5万人を超える仲間のうち、海外で現地採用された社員

も1万人を超え、金融機関のグローバルランキングで17位、アジアでは1位をつけている。国内には745店舗を構え、上場企業のおよそ8割と取引を行い、海外にも36カ国・110拠点を構えるに至っている（すべて2023年3月末時点）。年間のキャリア採用者は679人、ジョブ公募による任用者は317人（ともに22年度）、アルムナイネットワーク登録者

は1,275人（23年12月時点）と、その門戸の広がりも著しい。

社員一人ひとりの多様なキャリア、バックグラウンドがあっこそ、〈みずほ〉というワンチームは強くなる。

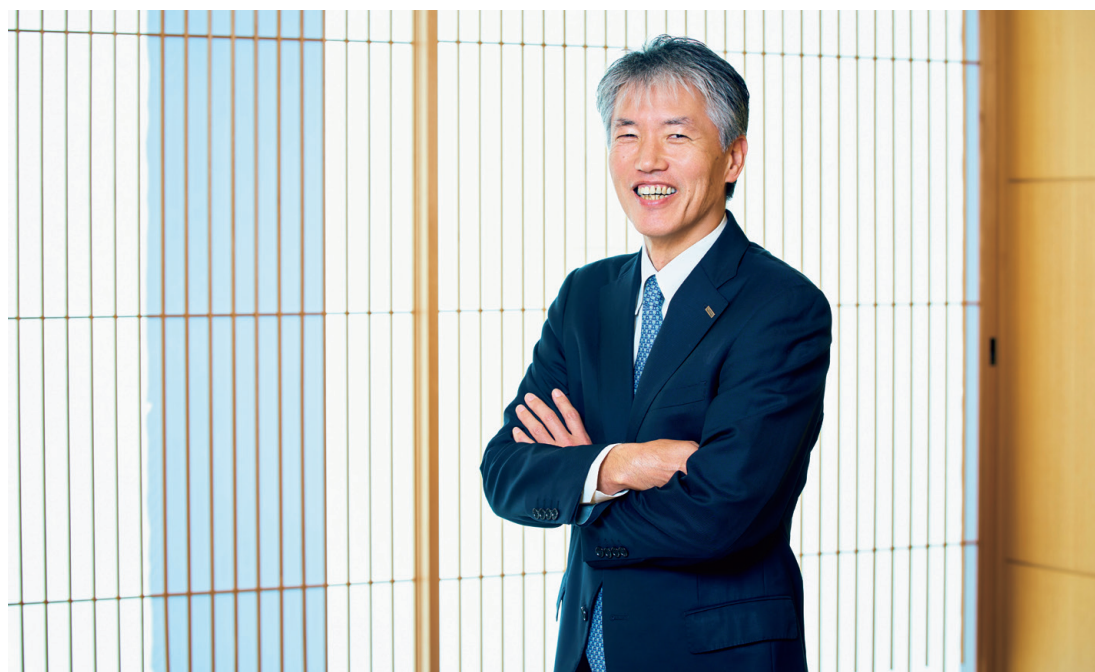
複雑化する課題に立ち向かい、その壁を突破するための革新性をもって、ともに挑み、ともに実り続けよう。M



お客さまと共創する戦略的パートナーとして グローバルビジネスのめざすべき姿

グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長を務める武英克に、
〈みずほ〉の成長の原動力となっているグローバル事業の歴史と現在、今後めざすべき姿について聞いた。

text by Asuka Kusano | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Kana Homma
草野明日香 = 文 尾藤能暢 = 写真 本間香奈 = 編集



〈みずほ〉のグローバルビジネスの源流は、1952年のロンドン支店開設まで遡る。日系企業の海外ビジネスは戦後50年代に再開され、その海外進出に応える形でグローバルにネットワークを拡げてきた。その後、そのネットワークを活かし、進出各国の政府や主要な地場企業とも長期的な関係を構築してきた。

この潮流は2000年の〈みずほ〉発足以降、更に加速された。米国では、06年のニューヨーク株式市場上場を機に、米国CIBモデル（銀行と証券業務の一体運営）の原点となる米国金融持株会社（FHC）のライセンスを取得。中国では、07年に銀行現地法人を設立するなど、世界の主要国に拠点を拡大、プレゼンスを高めてきた。

そして、〈みずほ〉のグローバルネットワークは、23年12月時点で35カ国109拠点に及んでいる。武はグローバルに広がる〈みずほ〉のビジネスについてこう語る。

「世界の名だたる企業がリストされている『Forbes Global 200（※1）』の8割が我々のお客さまです。22年度の業務純益の約50%は日本国外から収益を計上

武 英克◎FG執行役グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長。米系企業営業や国内営業部を経て、グループ企画部長、戦略企画部長、米州地域本部副担当役員、アジア・オセアニア地域本部長、コーポレート&インスティテューショナルカンパニー長等を歴任。2022年4月から現職。

※1 Forbes Global 2000のうち上位200社（除く金融機関）

※2 シンジケートローン、債券・株式発行引受、M&A等で収めた手数料

しており、海外事業は、〈みずほ〉の成長の原動力になっています。世界の金融機関における〈みずほ〉の位置づけですが、我々の主要戦略であるCIBの手数料ランキング（※2）は、22年度でグローバル17位、アジアの金融機関の中ではNo.1のポジションにあります。日系企業はもちろん、非日系企業のグローバルソリューションプロバイダーとして、〈みずほ〉のプレゼンスは格段に高まっています」

現中期経営計画では『Ambition2030』と称し、「2030年にCIBの手数料ランキングでトップ10」の常連となる目標を掲げている。これを実現するために必要なことは何か。武は次のように述べる。

「人類は今、温暖化に伴う異常気象、貧困や飢餓など、地球規模で深刻な問題に直面しています。一方で、各国は政治形態、経済レベルの違いなどにより分断が進みつつあります。ただし、歴史を遡ってみれば、国際的なアライアンスが人類に力を与え、幾多の難局を克服してきたことはいままでもないことです。フロンガス問題やCOVID-19等はその一例。グローバルビジネス

のめざすべき姿を一言でいえば、〈みずほ〉の総力を結集して“世界をつなぐプラットフォーム”になることです」

武はさらに、〈みずほ〉の抱える人材についてこう続ける。

「〈みずほ〉のグローバルビジネスに従事する役職員は1万人を超え、多様なバックグラウンド、経験、視点をもつ人材から構成されています。その人材が原動力となり、米州では資本市場やマーケットビジネスでの高いプレゼンス、ヨーロッパ・中東ではサステナブルファイナンスや再生可能エネルギー等脱炭素に向けたソリューション力、そしてアジア・パシフィックではサプライチェーンを支える付加価値の高いトランザクションバ

グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー (GCIBC)

顧客のビジネスを“グローバルに共創する戦略的パートナー”として、米国資本市場における高いプレゼンスや、アジア経済圏における充実したネットワーク等を活かし、各地域の顧客に総合的な金融ソリューションを提供する事業カンパニー。

ンキングサービスにつながっているのです。我々がもっている強みと多様性を結集させる。創造的なアプローチを見つける。国際社会、お客さま、そして〈みずほ〉の新たな可能性や未来を切り拓いていく。それこそが、〈みずほ〉のめざすべき姿なのです」

不確実性が高く競争が厳しいなか、グローバルビジネスの舵取りは決して簡単なものではない。ただ、それは〈みずほ〉の新たな挑戦や成長の機会と表裏一体であることを意味する。「ともに挑む。ともに実る。」多様な人材が国境を越えて協働することで、〈みずほ〉は新しいステージに進んでいく。M

米国とインドから学ぶ人材の活かし方

グローバルに広がる〈みずほ〉の海外拠点では、現地の企業文化に根ざした採用と人材育成を実践している。米州みずほとインド拠点の人事ヘッドに、社員一人ひとりの成長を支援する取り組みについて聞いた。

US 「その人らしさ」を評価し、成長マインドを引き出す

現地の人材採用において、成長マインドを尊重し、一人ひとりが力を発揮できる組織づくりで、次々と優秀な人材の採用に成功している米州みずほ。「米国内でCIBトップ10の達成に向け、着実に歩みを進めています」と語るのは、米州CHROを務める Liz Ceisler だ。入社後の社員に対しては、意欲的な姿勢を評価し「その人らしさ」を重視した人事評価を行っている。「ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公正性）、インクルージョン（包括性）は組織のベースとなる考え方であり、〈みずほ〉の企業文化につながっています。米州みずほの個性を尊重する企業文化は、社員に起業

家精神のようなエネルギーを生み出し、常に新たな可能性を追求できる環境をつくり出します」と Ceisler は言う。

米州みずほでは、組織の模範となった社員を表彰する「Mizuho Americas Impact Award」を設けている。「社員が新たな課題に直面しても解決していける能力の開発に引き続き注力し、自己成長や満足度の向上、専門性を高める文化の醸成に積極的に取り組んでいきたい」と Ceisler。「個」のもつ力を引き出す評価基準や制度は、社員や組織のモチベーションへとつながり、良い結果をもたらす循環を生むだろう。

Liz Ceisler



Liz Ceisler © 米州CHRO。米州経営委員会、報酬委員会、事業継続計画委員会のメンバーであり、米州地域を横断した人事戦略を推進している。

INDIA 優秀な人材の獲得・維持のためにはEVPが必須

「インドは経済・人口の成長が続き、さまざまなビジネス機会や人材があふれている国です。〈みずほ〉のインド拠点では、戦略的に顧客基盤とプロダクツを拡充すべく、優秀な人材を積極的に採用しています」と話すのは、インド拠点管理部人事ヘッドの Yogesh Srivastava。「インドのプロフェッショナルな人材は自身のキャリアアップのために、さまざまな経験やスキルの獲得機会を常に探しています。彼ら呼び込み、定着させるには、企業が従業員に対して経験や成長の機会を提供するという従業員価値提案 (Employee Value Proposition) が必要です」。Srivastavaは、社員一人ひとりがキャリアゴールを設定し、自分の能力開発計画を立てて、上司とともに計画を実行していくプログラム (Individual Development Plan) を

立ち上げた。研修プログラムには、こうした内部研修だけでなく、外部研修もバランスよく採り入れている。「特にITの分野では常に新しいトレンドが生まれるため、〈みずほ〉の外の知見を得ることは重要です」と語る。また、内部研修においても、インド国内外での人材交流機会や公募による異動の機会を提供している。「専門的な能力開発の機会提供は、定着率とエンゲージメントが高まるという研究結果があり、社内公募もその機会のひとつ」と Srivastava は言う。プロフェッショナルな人材が事業に付加価値を与え、新しい視点を持ち込めば企業文化の維持・強化にもつながる。インドでは一般的に人材の流動性が高いものの、社内公募を含む成長機会も多くの人材を惹きつけ、〈みずほ〉の企業文化にプラスの変化をもたらしている。

Yogesh Srivastava



Yogesh Srivastava © インド拠点管理部人事ヘッド。人事戦略、ビジネス・パートナーリング、組織開発、サクセッション・プランニング、タレント・マネジメント、リストラクチャリング、業績・報酬管理など、23年以上にもわたる人事部門での豊富な経験をもつ。

社員が「自分らしく」働くことを実現する 〈かなで〉に込めた想い

企業として価値創造の源泉である人材の持続的強化を図る〈かなで〉の背景にある〈みずほ〉のメッセージとは何か。人材と組織について変革を推進するグループCHROの上ノ山信宏に聞いた。

text by Asuka Kusano | photographs by Tomohiko Tagawa, Satoko Tsuyuki | edited by Kana Homma
草野明日香 = 文 田川友彦、露木聡子 = 写真 本間香奈 = 編集

環境変化が加速するなかで、経済や社会、そしてお客さまが抱える課題は、多様化・複雑化している。そうした課題とともに挑んでいくうえで、〈みずほ〉は人材こそが最大の資本だと考えている。一方、働き方や仕事に対する社員の考え方も時代とともに変化してきており、改めて社員と会社の関係を再構築していく必要がある。人と組織が相補的に高め合い、社会やお客さまも含め「ともに実る。」。そうした姿をめざす〈みずほ〉の礎となる新しい人事運営が、2024年度から本格的に始まる。

これからの人事のあり方には「〈みずほ〉を社員と会社がともに創り、ともに奏でていきたい」という思いを込め、〈かなで〉と名付けられた。24年度から、みずほフィナンシャルグループをはじめ、みずほ銀行、みずほ証券、みずほ信託銀行、みずほリサーチ&テクノロジーズのグループ5社がこの〈かなで〉に一齐に取り組む。〈かなで〉を推進してきた上ノ山は背景をこう語る。「事業戦略に対して、人事戦略のアライメント（連携・整合性）が十分でなく、必要となる社員のスキルや能力、

上ノ山信宏◎FG取締役兼執行役グループCHRO。BK営業第九部長、FG執行役員取締役役会室長などを経て、2021年より現職。※役職は、2023年1月のもの。

マインドが揃っていないのではないかという問題意識がありました。加えて、人事戦略そのものが、会社を主語にした内容にとどまっていた、主人公であるはずの社員の視点でつくり変えないといけないと考えました」

〈かなで〉は、個々の能力を最大限に伸ばし、それを活かせる状態にすることをめざす。その骨子は、社員の「①挑戦を支える」「②貢献が報われる」「③働きやすさを感じる」という3点だ。これらの観点から各種施策が展開されると同時に、個々が組織に貢献していくための最適な配置や育成を目的とした異動も、会社や組織を越えて行われる。これらを着実に実行していけば、社員エンゲージメントもおおのずと向上し、一人ひとりの行動が変容し、企業風土も変わっていくだろう。〈かなで〉は、社会や社員、そして〈みずほ〉という企業が持続的に発展する未来を創ることに寄与していきたい、という〈みずほ〉の企業理念に基づいたものだ。

〈みずほ〉の社員は、自らの成長にコミットすることが求められる。経験を広げ、専門性を深めるためのキ

ャリア支援、現状に甘んじることなくアップスキル・リスキルのための投資を強化し、社員の挑戦を後押しする。また、役割の大きさに応じた給与体系や、成果貢献をより直接的に反映させる賞与運営など、処遇に対する納得感も高める。加えて、柔軟な働き方の実現や、健康増進、職場環境の改善についても進めていく。

「〈かなで〉は、企業理念と整合的かつ一体的な内容であり、〈みずほ〉における人的資本経営のエンジンにあたるものです。このエンジンが組織に推進力を与え、企業価値や企業風土にポジ



「いかなる苦難も成長の糧」 進化と挑戦がキャリアを創る

自分らしく働き、自律的なキャリアを形成するヒントを、中本美菜子グループCGOに聞いた。

中本美菜子グループCGOの〈みずほ〉でのキャリアは、ターニングポイントの連続だった。入行時は念願の営業職だったが、米国ロースクール留学からの帰国後は、BK法務部に異動となる。中本は当時を振り返り「希望していなかった法務部でしたが、国内外の多岐にわたる業務をサポートすることで、より多くのお客さまのお役に立てることの楽しさを実感し、『法務は天職』と豪語するまでになりました」と語る。その後、FG・BKの企画と取締役会室に転属になるが、中本は「力不足を実感。構想力、関係構築力、戦略的思考力、変革創造力、洞察力など、足りない力を必死に鍛えつつ、同時にアウトプットを創出する日々でした」と振り返る。その後配属になったBK米国現地法人、BK銀座支店、SC企画では、毎回、「常識」がすべて覆されるほどのカルチャーショックを受けた。「常識にとらわれずに視点を変えること、大局的に物事を捉えることの重要性を実感しました」と言う。挑戦の連続を経て、現在のグループCGOへとキャリアをつないだ。

中本は自身のキャリアを「逆境だらけ」と言う。しかし、その逆境こそが、一番の成長のドライバーであった。「異動に限らず、いかなる苦難も成長の糧。ピンチはチャンス」だと話す。課題をネガティブに捉えず、すべて

自分の成長の余地であり、ポテンシャルであると強調する。

中本はこれまで携わってきたマネジメントという仕事に対し、「一人では成し得ないことを、チームの総合力で達成することが醍醐味」だと語る。

「私にとっての『マネジメント』は『管理』ではなく、メンバーのワクワクを引き出し、『楽しく働く』を実現すること。自分が『仕事は楽しい』と思うだけでは物足りず、一人でも多くの人が仕事の楽しさを実感できるようにするための時間が、キャリアが積み上がるほどに増えています」（中本）

最後に、キャリア形成についてこう助言する。

「自分を裏切らないこと。可能性を失うのも拡げるのも自分次第です。進化し続けること。そのために貪欲に学習し、体験し、挑戦し続けてください」（中本）

中本美菜子◎グループCGO。BK銀座支店長、SC経営企画部長などを経て、2023年より現職。



ティブな影響を与えていくと考えています」と上ノ山は話す。

また〈かなで〉では、「自分らしさ」を大切にしようと社員に訴える。そして「自分らしさ」を起点に、すべての社員がキャリア自立していくことをめざす。キャリア自立とは、各々の個性や強みが発揮され、成長や進化を実感し、心身ともに活気に満ち、自身の役割と責任を果たすことだ。社員がキャリア自立することで、それぞれがもつ潜在的なエネルギーが解放され、〈みずほ〉の価値創造力は押し上げられていく。

一方、自分については、自身ではわかっていないことが意外に多い。一体、「自分らしさ」とは何なのか？その土台として位置づけているのは、社員のナラティブ（物語）だ。人はそれぞれ生まれてから現在に至るまで、他の誰とも違う自分だけの人生があり、そのなかで培われてきた価値観がある。そして、これからの未来に続く人生においても、自分だけの物語を紡いでいきたいと思うものだ。〈みずほ〉は、一人ひとりが大事にしてい

ナラティブワークシート

自分自身に向き合い、自己理解や相互理解を深めるために使用するワークシート「ナラティブワークシート」。これからの自分のキャリアや働き方について考えるきっかけとして、作成してみたいかだろうか。記入用シートは、みずほweb（QRコードからアクセスできる。社内イントラネット環境からのみ閲覧可能）に掲載されている。上ノ山グループCHROをはじめ、役員が作成したナラティブワークシートも閲覧できる。

※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。



たいナラティブを尊重し、応援していく。上ノ山は「社員それぞれに〈みずほ〉への入社を決めた理由があるはず。それを振り返り、今自分が〈みずほ〉にいることの意味を改めて感じることで、前を向いて力強く進む意志になり、そして実際の行動につながると考えています」と言う。上ノ山自身も、今自分が〈みずほ〉にいることの意味を再確認し、未来を担う世代のために自分にできることを考え続けてきた。

「〈みずほ〉は、その歴史に根差したユニークな企業グループだと感じています。先人たちが挑戦して切り拓いてきた基盤の上に、今の私たちが挑むフィールドが広がっています。まだまだやれることはたくさんあります。未来に向けて、先人たちに負けないように新たな価値をこれからも生み出していきたい」

〈みずほ〉は企業理念を再定義した際、新たなパリュールとして「変化の穂先であれ。」と定めた。ともに挑む人材集団になっていく強い決意が込められている。〈みずほ〉の挑戦は続く。M

多様なバックグラウンドをもつ社内アドバイザーが 社員の「自分らしい」キャリアを支援

〈みずほ〉には、社員一人ひとりの働きやすさや働きがいに寄り添うためのさまざまなサポートのカタチがある。なかでも注目したいのは、キャリアアドバイザー相談だ。アドバイザー歴1年目の合田吉宏、3年目の川原美奈に、自分らしいキャリア形成の実現を支援するうえで大切にしている想いを聞いた。

text by Asuka Kusano | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Kana Homma
草野明日香 = 文 尾藤能暢 = 写真 本間香奈 = 編集

〈みずほ〉では、国家資格であるキャリアコンサルタントを有する社内キャリアアドバイザー（以下、CA）が、社員のキャリアに関するサポートを行っている。29名のCAはさまざまな経歴をもち、社員の多様なニーズに対応している。例えば、彼らに対応するのは、キャリアに関するさまざまな相談ができる「応募型の相談」、カンパニーを横断して異動した社員、キャリア採用者、復職した社員などを対象とした「キャリアの転機をサポートする面談」、管理職を対象に面談スキル向上のためのレクチャーやロールプレイングを行う「マネジメント向け支援」、部門や部署のニーズに応じて職場単位でレクチャーやキャリア面談を実施する「部門・部署連携のキャリア支援」と多岐にわたる。

現在CAの1年目として奮闘する合田吉宏は、出向先で会社統合を経験し、カルチャーが異なる社員と働くことや人事制度の変化で将来に不安を抱く社員を見てきた。「何か力になれないか」と考え資格を取得。ジョブ公募でCAチームにやってきた。

「自分がマネジメントの立場を経験し、一人の人間としての発言と、上司としての発言を両立する難しさを実



合田吉宏◎FG人材戦略推進部・キャリアアドバイザーチーム。TB営業店2カ店、資産管理サービス信託銀行等を経て、2023年より人事グループ在籍。



川原美奈◎FG人材戦略推進部・キャリアアドバイザーチーム。資産管理サービス信託銀行出向、BK国際営業部等を経て2014年より人事グループ在籍。

感しました。CAは中立の立場で相談を聞き、想いを言葉にするお手伝いをします。社内のイントラから申し込みができるので気軽に相談してほしい」（合田）

川原美奈は、出向、社内公募、海外勤務を通じて、国内外の〈みずほ〉で働く多様な人材支援の経験を積んできた。40歳を目前に自身のキャリアを再考するなかで、先輩とのさりげない対話を機にカウンセリングやキャリア形成について学び始め、ジョブ公募で2021年にCAチームに異動した。「私は〈みずほ〉で多様な人とともに働き、対話をする過程で自分の価値観や持ち味を育ててきました。〈みずほ〉の魅力は、やはり人だと体感しています。対話の機会や環境を整え、つながり合い、自分らしく楽しく豊かに働く人を増やしたい」と話す。その人がもつ価値観や持ち味を大切に、対話を通じて、新たな視点や捉え方を広げるきっかけづくりができることに日々やりがいを感じているという。

CAは一人ひとりのキャリアに関する想いに寄り添い、その人の持つ可能性の探究や行動変容を促してくれる存在だ。自分のキャリアや組織的なキャリア支援で悩んだときは、活用してほしい。M



「次世代金融への転換」をめざして—— 多様な人材に開かれた採用の入り口

〈みずほ〉は今、「次世代金融への転換」に向けたさまざまな変化をつくり出している。そのイノベーションの源泉となっているのが、多様な人材だ。キャリア採用によって新たに加わった人材（以下、キャリア人材）がもつさまざまな経験やスキルは、その挑戦を加速させる。

text by Miki Chigira | photographs by Satoko Tsuyuki
千吉良美樹 = 文 露木聡子 = 写真

「私たちのチームには、証券、生損保、公的機関、コンサルをはじめさまざまなバックグラウンドをもつメンバーが在籍しており、チームの約半数がキャリア人材です。〈みずほ〉独自の手続きや用語など、キャリア人材が何に困っているかをフラットな視点で想像できるため、チームのメンバーに寄り添った対応ができていないかと思いません」

そう話すのは、みずほ銀行アセットマネジメント推進部の笹部さやかだ。笹部は証券会社などを経て2010年にみずほ銀行に入行し、現在はDC運営管理チームのマネジメントとして、企業型DC受託先の制度運営におけるサービス品質向上ならびに業務のミドルバックを支える人材の育成に取り組んでいる。

「チームではお互いの強みを活かし、違いを認め意見を傾聴する風土が根付いています。そこにキャリア人材のノウハウやスキルを積極的に取り込むことにより、チームが活性化し、新規サービスの検討にも効果が表れ始めているのではないかと感じています」（笹部）

20年に入社したアセットマネジメントOneで機関投資家営業を統括する三木威は、外資系資産運用会社からのキャリア人材であり、過去に〈みずほ〉に勤めたアルムナイの復職者でもある。

「グローバルで実績のある運用会社に多数触れてきたことで、優れた会社に共通する人材、IT・インフラ、企業風土とはどのようなものかという視点をもって、より具体的な改善提案ができると考えています。他社で



佐藤紀行◎FG執行役アセットマネジメントカンパニー長兼特命事項担当。入社後、一度離職したのち、シンガポールで現地外資系運用会社のCEOなどを務め、2023年に復職。



三木 威◎アセットマネジメントOne 機関投資家営業本部。入社後、一度離職して外資系資産運用会社においてクライアントサービス本部長などを務めたのち、2020年に復職。



笹部さやか◎BKアセットマネジメント推進部 DC運営管理チーム。大手日系証券会社にてリテール営業、本部商品企画業務に従事。その後系列の運用会社や外資系コンサルティング会社を経て、2010年にキャリア採用で入行。

の経験を経て、外資にはなくて、〈みずほ〉にはあるモノがたくさんあることもわかりました。常に『どうしたらできるか』を考え、トレンドセッターでありゲームチェンジャーをめざす企業文化の醸成や人材育成に貢献していきたいと考えています」（三木）

みずほフィナンシャルグループ執行役 アセットマネジメントカンパニー長兼特命事項担当の佐藤紀行もまた、アルムナイの復職者だ。佐藤は〈みずほ〉が受けていた批判を外部の視点で見ることができた時期があったことで、その問題点をよりニュートラルに評価する目線を得たと話す。

「特に所管するアセットマネジメント（AM）ビジネスにおいては、報酬を含めた人事戦略、プロダクト戦略やマーケティング戦略で、他社と比べて優れている点・劣っている点ともに、よりはっきりと見えてきていました。そのおかげで、社内会議でも我々の弱点をより意識した議論に向き合っているような感触があります」（佐藤）

佐藤は資産運用立国の実現に向けて〈みずほ〉の人材強化を図るべく、多様な人材の登用や人事報酬制度の改革などにも力を入れている。インセンティブを付与することで、やる気あふれる人材にとって能力を遺憾なく発揮しやすい環境を整え、AMビジネスで〈みずほ〉が競争優位に立つことを狙っている。

さまざまな知見が集まれば、多くの武器になる。〈みずほ〉はこれからも、多様な未来の仲間たちに、その入り口を開いていく。M

アルムナイ（退職者）と現役社員の融合によって未来につながる輪

アルムナイは、内部の知見をもちながら外の風を取り入れられるいちばん身近な存在であり、アルムナイと現役社員が接点をもつことが互いの大きな財産となる。「社員×アルムナイ」「〈みずほ〉×アルムナイ」「アルムナイ同士」の共創に向け、ビジネス連携・マッチングのトライアルも進行しており、未来につながる関係

性の構築に努めている。結果、アルムナイ研究所による「ジャパン・アルムナイ・アワード」にて、2年連続で「グランプリ」を受賞。「メガバンクである〈みずほ〉の取り組みが『退職者は裏切り者』という日本企業の考え方の捉え方への変化を起こしており、金融業界のカルチャー変革の一手になっている」と評価された。





住宅向け太陽光サブスクビジネスの新規事業化支援コンサルティング

〈みずほ〉×京セラによる太陽光発電サブスクビジネス メーカーの想いに共感し、組織の壁を越えて取り組む

〈みずほ〉が支援した、京セラの住宅用太陽光発電&蓄電システムのサブスクリプション・サービス。日本を代表する電子部品メーカーが、発想を転換し、モノを売らないビジネスにチャレンジする——。こうしたビジネスモデルの変革を支えたのは、〈みずほ〉の的確な分析力と、リレーションシップだった。

text by Toshihiko Masugi | photographs by Yutaro Yamaguchi | edited by Nayu Kan
間杉俊彦 = 文 山口雄太郎 = 写真 韓奈術 = 編集

CASE 01
TAKING
CHALLENGES
-SOCIETY

多様な価値観と日々進歩する技術によって、産業構造が変革期を迎えている。日本企業にとっても、ビジネスモデルの革新が焦眉の急だ。製造業の場合、従来型の製品開発・販売というビジネスから、製品をサービスに変えるビジネスの転換（モノからコトへ）が、経営戦略の鍵となっている。

年間売上高2兆円を超える大手電子部品・機器メーカーの京セラ株式会社も同様だ。特に成長産業と目されている京セラのエネルギー事業には歴史がある。2000年代に中国勢が台頭して以降、日系のパネルメーカーが撤退を余儀なくされても、京セラは粘り

強く、長く、新たなビジネスモデルを模索した。そして新規事業の収益化に向けファイナンス知見を必要とした京セラは、みずほ銀行（以下、BK）を含む数行に新規事業化支援を打診。京セラにとってBKはメインバンクではなかったが、かねて同社との関係を温めていたBKの瀧聡志（写真右）が、京セラの要望を的確に把握していく。

「京セラの再生可能エネルギー事業は、自社で製造する家庭用太陽光パネルと蓄電池の販売拡大が課題でした。課題は、単価

が高く、エンドユーザーが手を出しにくいこと。そこで、初期費用ゼロで提供するために、サブスクリプション・サービス（以下、サブスク）を検討したのです」（瀧）京セラにとっては初期費用をゼロにすることで販路拡大が可能となり、ユーザーにとってもクリーンエネルギーシステム利用へのハードルが下がる。そのビジネスモデルに確証を持った瀧は、

過去にサブスクモデルの検討実績があったみずほリサーチ&テクノロジーズ（以下、RT）デジタルコンサルティング部の野口博貴（写

真左)に相談をもちかけた。

「RTは幅広い分野のリサーチとコンサルティングを行うシンクタンクで、私たちの部署は企業の新規事業やDXの支援がメイン。サブスクモデルについても複数の支援事例があり、社内には再生可能エネルギーを専門領域とするコンサルタントもいたため、京セラに両方の知見から提案できました」(野口)

このようなRTの協力をもとに、瀧はどのように検討を進めたのか。

「そもそもエンドユーザーは、太陽光パネルや蓄電池というモノが欲しいのではなく、クリーンな電気が欲しいわけです。環境への配慮と安定的かつ安価な電力の確保が求められるなかで、クリーンな電気は、家族の安心や笑顔をもたらします。誰もが手ごろな値段で導入でき、生活が豊かになるというサービスなら、ユーザーに受け入れられるに違いない。それをサブスクで実現しよう、と事業化をイメージし、訴求しました」(瀧)

「サブスクであれば、従来型の製品販売ビジネスを、デジタル技術も活用しながらサービス化できます。サブスクの本質とは、デジタル技術を通じて顧客接点をつくり、そこから顧客の課題を継続的に把握し、新しい価値を提供すること。成功すれば、確実に消費者の暮らしがよくなるサービスです」(野口)

最終的に京セラは〈みずほ〉のアイデアを採用。評価の決め手を瀧が振り返る。

「3つあると思っています。まず、私たちのスピードが速かったこと。先方オーダーの翌日には、野口さんと初回のディスカッションをし、以降は1〜2週間ごとにミーティングを行い、仮説や提案内容をブラッシュアップしていきました。次に、〈みずほ〉がもっていた、サブスクと再生可能エネルギーに関する専門性の高さ。さらに、コンサルティングの提案前にハウスビルダーなどのパートナー候補と事前引き合わせを行い、京セラの現場レベルのニーズや課題を把握する実務に入れたことです」(瀧)

野口が続ける。

「また、瀧さんをはじめ京都営業部が、京セラの事業変遷や製品の強みを深く理解していたからこそ、ビジネスの狙いなどを初期段階から解像度高く示せたのです」

複数の企業と組んでサービスをつくる 銀行のビジネスマッチングが活きる

このようにして2022年3月にコンサルティング提案した本案件は、6月に契約を締結。約1年をかけて事業計画を練り上げ、23年10月にサービスインにこぎ着けた。

「私がこの1年やってきた『ゼロから事業を立ち上げる』ことは、銀行員ではなかなか経験できないものです。プロジェクトでは多くの壁に当たりましたが、乗り越えていくなかで感じたのは、想いをもつ人たちがつながると有機的な連鎖が起きる、ということです。京セラの皆さんは、“再生可能エネルギーを世の中に広める”という熱い使命感をもつ集団です。まずは私たちがその想いに共感することが大事で、そしてその想いを〈みずほ〉内外に伝播できたことが、結果として良かった。金融・非金融の両面から変革を成し遂げていくことができました」(瀧)

野口も、その想いは同じだ。

「従来のメーカーは、販売代理店などを介した製品販売を行い、顧客と直接の接点もっていませんでした。今回のプロジェクトでは、京セラは顧客と長期的な接点をもつこ

とができます。そうして顧客と直接関わっていき、ニーズを把握することで、新たな付帯サービスを提案することもできるという点でもビジネスとしての可能性が感じられます。

たとえば本案件では、BKの資産形成シミュレーションツール『ライフデザイン・ナビゲーション』というサービス

“

企業の想いに
強く共感し
非金融面も含めて
変革を推進

”

との連携を開始しているのも、このビジネスモデルの新しい可能性の一つです。このような難題に挑戦できたことは、個人的にもエキサイティングな経験

だったと感じています。『変化の穂先であれ。』という〈みずほ〉のバリューがあるように、〈みずほ〉は顧客に対して、その時にいちばん新しい提案をすべき存在だと思います。その意味では、今後も京セラだけでなく多数の企業と組んでサービスを提供する必要があり、そこに銀行のビジネスマッチング力が活かせると思います」

クリーンエネルギーの普及という未来をつくる分野で、顧客ニーズを正確に汲み取り、〈みずほ〉内の知見を活かした本案件。社会課題解決への大きな一歩を実現した点も合わせて、数あるコンサルティング・ビジネスのなかでもひとつの理想形だといえる。M

京セラ担当チームよりメッセージ

一歩踏み込んでくれる熱意を感じました

「今回、弊社が新規の再エネビジネスを立ち上げるにあたり、経営層より『各行に知見を賜りなさい』というアドバイスがありました。そして、各行のご提案内容をプロジェクトチーム/財務部門と協議し、『目的の理解度』等の指標評価も踏まえて、弊社と一緒にプロジェクトを進めたいパートナーを満場一致で選ばせていただき、進めてまいりました。瀧さんはお会いしてから、翌週には初回提案という速さで対応くださいました。提案内容にも、我々側に一歩踏み込んでくれる熱意を感じました。ふたを開けると、一歩どころか、弊社の社員ではないかと錯覚するほどでした(笑)。そんな大いなる勘違いをさせてくれた、〈みずほ〉の懐の深さに感謝いたします」

 KYOCERA

京セラ エネルギーソリューション事業部
岩田洋平氏、戸田和秀氏、佐藤順平氏

 Housmile

エネルギーシステム定額サービス
「ハウスマイルe」

瀧 聡志◎BK京都営業部 営業チーム。六本木支店(中堅中小RM)、グローバルキャリア戦略部(採用プロジェクトチーム)、京都支店(中堅中小RM)を経て、2020年8月より現職。

野口博貴◎RTデジタルコンサルティング部 デジタルビジネス推進チーム。社会政策コンサルティング部を経て、2012年より現職。民間企業向けの新規事業創出・DX支援に従事。

鹿児島-宮崎支店によるCS業務ボーダレス化

地方発のイノベーションが会社を動かす ともに挑み続ける「事務ボーダレス化」

業務集約やDXによって効率化が進む一方で、専門性の高い仕事を少人数体制で実施することが求められる昨今。業務と人員のバランスに悩みを抱えていた隣り合う支店同士がエリア担当と協力して取り組んだのは、前例のない業務体制の構築だ。この取り組みが今、全国の支店の課題解決につながろうとしている。

text by Yuri Yano | photographs by Yuta Nakayama | edited by Mao Takeda
矢野由里 = 文 中山雄太 = 写真 竹田磨央 = 編集

2022年夏、宮崎支店は課の垣根を越えたディスカッションを重ねていた。テーマは「5年後の宮崎支店」。渉外課で法人向け営業のCS（クライアントサポーター）業務を担う中村節子（写真中央）はこう振り返る。

「地方で相次いでいる銀行の店舗統廃合に対して、私たちも他人事ではないと危機感をもっていました。業務のセンター集約化やDX・効率化が進むにつれ、私たちの負担は減るけれど同時に仕事も減っていく。自分たちの仕事は今後残るのか、そもそも支店は存続しているのかと不安でした」

話し合いを続けるうちに「新たな挑戦をしていかなければならない」という空気が支店内に広がっていった。

同じころ、隣県の鹿児島支店は人材不足に悩んでいた。同店の吉村加代（写真右）は長年、外為業務を専門としてきたが、ベテランCSが本店に異動したため、CS業務と融資事務も担うことに。しかし、慣れない業務に苦戦し満身創痍だったという。

「すぐに人員を補充される状況になく、協力

を仰げる人もいないので、何かとネガティブな思考に陥ってしまい、疲弊し切っていました。

“

加えて、CS業務が回らないため本来営業に精力的に動くはずの法人営業（RM）の活動まで停滞し、支店の実績も上がらないという悪循環。当時の支店長も悔しかったと思います」（吉村）

”

そんな両支店の状況を打開するべく立ち上がったのが、法人業務部西日本エリア担当の林寛之（写真左）。西日本エリア

CASE 02
TAKING ON
CHALLENGES
-SOCIETY



の「個店最適」ではなく「九州・沖縄ブロックでの全体最適」で課題解決に取り組んでいくとの方針のもと、二人にこう提案をした。

「前例はないけれど、宮崎支店と鹿児島支店で、CS業務のボーダレス化に取り組んでみませんか？」

前述の通り、将来への不安を感じていた宮崎支店・中村は、林の提案を快諾。一方で、鹿児島支店の吉村は、さらに業務が増えるのではと不安もあったが、目的を理解してからは気持ちが動いた。

「人員不足を解決するには人を補充するしかないと思っていました。自店に対応できない業務をほかの支店がサポートするなど思いも至らず、本当に画期的なアイデアだと思いました」（吉村）

CS業務のボーダレス化とは、法人営業のサポート業務に関して、他支店が代わって業務を担うもの。人員・スキル不足により体制に不安のある支店を他の支店がサポートすることで、支店の垣根を越えて安定的な事務運営体制の構築を図る。この場合、鹿児島支店でさばき切れないCS業務を宮崎支店が代行するというかたちだ。

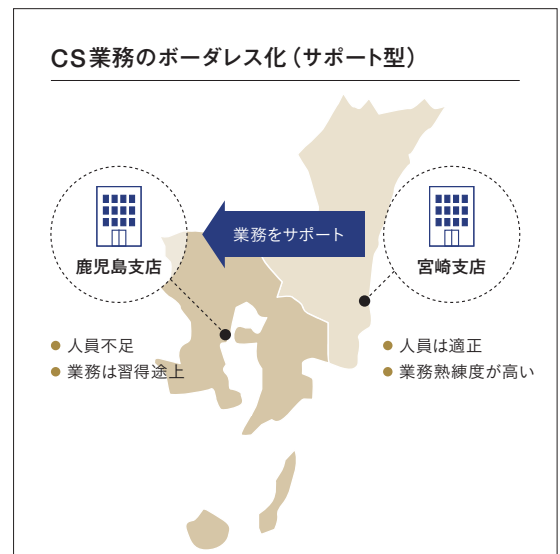
業務連携に向けて、まず鹿児島支店が依頼したい業務を洗い出し、宮崎支店が対応可能かを検討しながら、ルールづくりを丁寧に行った。林をはじめとする西日本エリアはこの取り組みの全国展開を視野に入れ、二人をサポートしながら仕組みづくりに注力。具体的には法人業務部（拠点統括チーム）、リテール・事業法人業務部、サービスオリエティ推進部、事務推進部の助けを得ながら、支店が実施したいことに対して「システム上の対応が可能か」「事務リスクの観点で問題がないか」等の一つひとつ確認した。前述の本部各部署の有識者も課題解決に資する本取り組みを好意的に受け止め、できる方法を一緒に考えてくれた。

22年11月に話し合いを開始して、2カ月後の1月には連携がスタート。CSが担う業務のうち、^{りんぎ}稟議・格付・担保管理等の業務を中心に、鹿児島支店の業務の一部を宮崎支店が受けもつことに。

中村節子◎BK宮崎支店・渉外課CS業務担当。一度退職するも、ビジネススタッフとして復帰。フルタイム派遣社員・リーダースタッフを経て、2015年職員登用され現在に至る。

吉村加代◎BK鹿児島支店・渉外課外国為替業務・CS業務担当。長年にわたり外為業務を主に担う。CS担当の異動や外為業務集約に伴い、近年は担当業務を拡大。

林寛之◎BK法人業務部。九段支店、新潟支店、新宿西口支店、グループ人事部、青山第二部、新宿南口支店新宿新都心法人第二部を経て、2022年より現職。



もちろん、所属する支店の業績向上が問われるなかで、他店の業務を請け負うことに異論がなかったわけではない。

「それでも、この取り組みは必ず将来の〈みずほ〉のためになると確信していました。鹿児島支店の写真を使って『こんな方たちと協業します』というお便りをつくり、配ったりしましたね。支店長が説明を尽くしてくださったこともあり、徐々に理解が進み、今では支店のみんなが応援してくれています」（中村）

「サポート型」「相互補完型」早くも全国展開へ

そして現在、事務ボーダレス化はこの2支店にとどまらず全国へ拡大。取り組み開始から1年弱で、西日本エリア内だけでも11の連携が生まれ、預為業務などCS業務以外のボーダレス化も実現した。また、宮崎支店と鹿児島支店は一方向からの「サポート型」だが、得意分野を双方向でサポートし合う「相互補完型」も誕生するなど、短期間のうちに多様な広がりを見せている。

「ボーダレス化によって、地方店の私たちもサステナブルな価値を發揮できることがわかりました。鹿児島支店とノウハウを共有したことでスキルアップもできましたし、何より支え合える関係性が生まれたことがうれしいです」（中村）

「困ったときに頼れる仲間がいると思うと精

神的に大きな安心感も得られ、とにかく心強い。疲弊していた心にも余裕が生まれて、仕事への熱量を取り戻すことができました」（吉村）

今では、社内で事務ボーダレス化を新規で検討するミーティングがあればオンライン登壇し、経験を伝える「伝道師」の役割も担う二人。順調に全国展開が進む状況に、林は「二人が最初の大きな一歩を踏み出してくれたからこそ」と称賛する。

現場と本部がひとつになって前例のない取り組みに挑戦した事務ボーダレス化は、まさにパーパスである「ともに挑む。ともに実る。」を体現している。

「支店の枠を越え、それぞれの課題に合わせた方法にカスタマイズしながら取り組める事務ボーダレス化によって、今後ますます横のつながりが広がっていくはずですよ。この動きが進めば、みずほ銀行全体の強度も増していくのではないかと思います」（中村）

「事務ボーダレス化に挑戦したことで、木原グループCEOや倉下常務（エリア長）をはじめ、多くの役員の方と話す機会をもてたことも私の大きな宝となりました。同時に、本部が支店に寄り添ってくれていることを実感でき、モチベーションが上がりました。全国の支店には、以前の私のように大変な状況の方もいると思うので、ボーダレス化によってみんなが前向きに仕事に取り組めるようになることを期待しています」（吉村）

地方支店発のイノベーションが、みずほ銀行全体の未来を明るく照らしている。M

CASE 03
TAKING ON
CHALLENGES
-SOCIETY

IT改革の推進

ビジネス部門とともに挑む 〈みずほ〉のIT改革

IT・システムグループ(以下、ITG)は、お客さま・社会へのサービス提供力を向上させるため、自組織だけでなく、ビジネス部門を含めた〈みずほ〉のIT活用力を高めるさまざまな取り組みを行う。その一環として、2023年「システム企画・開発 実践講座<判断者編>」がビジネス部門の幹部社員に提供された。

text by Toshihiko Masugi | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Kana Homma
岡村俊彦 = 文 尾藤能暢 = 写真 本間香奈 = 編集

日々変化するIT・システムをめぐる環境に対応すべく、「システム企画・開発 実践講座<判断者編>」は2023年5月に開講。3グループに分けて、各7回、計170名の本部マネジメント層が受講した。

「お客さまに最適なサービスを届けるため、IT活用力がビジネス戦略実現の重要な要素のひとつになるなか、ビジネスとIT技術の変化の先を読み、ビジネスとITが一体でITの活用に取り組んでいけるかが企業の競争力を分けます。ビジネスはITリテラシー、ITはビジネスリテラシーを高めつつ、「IT戦略を包摂したビジネス戦略の策定」、システムの“企画・開発”、“保守・運用”などをどのよう

に実行していくか。この講座は、ビジネスとITの橋渡しの一環でもあります」(FGIT・システム企画部企画チーム、菅藤貴昭・写真中央) 講座を企画した菅藤は言う。「〈みずほ〉のさまざまな部署でシステム開発案件が増え



ていますが、スムーズに進んでいるものばかりではありません。また、安心・快適なサービスを提供するためには、つくった後のシステム保守・運用への改善の取り組みも重要です。ビジネス部門の判断者には、世の中のIT人材不足の状況、IT技術の進展や外部サービスの活用余地、そして〈みずほ〉のIT人材やIT投資・経費の全体感等を加えた内外環境を踏まえ、システム開発に関する判



断軸をもってもらうことが必要であると考えました。日本IBMの副社長を務め、現在は〈みずほ〉のグループ執行役員である下野雅承氏が、経営・ITガバナンスの経験を活かした講義を実施するなど、外部知見を活用したカリキュラムとする一方で、社内に蓄積している失敗事例や成功事例の共有を行うことで、世の中の教科書には書いていない、より実践的な内容を盛り込むコンセプトとしました」

この講座の受講対象者はビジネス部門の副カンパニー・部門長、部長、室次長クラス。つまり、システム開発を采配する立場の判断者が、プロジェクトマネジメントの勘所、意思決定のあり方などについて、外部環境の変化も踏まえつつ、基本的な考え方から実践テクニックまでを学ぶ場である。

講座を受講したBK市場営業部市場企画チームの吉本布由子(写真右)は「これまでこのような学びの場はなかった」と振り返る。「IT技術に関しては、社内の研修サイトにたくさんコンテンツが上がっています。しかし、今回の研修が新しかったのは、実際にシステム開発を進めていくうえでのポイントや判断基準について具体的に学ぶことでした。決して喜んで話したいことではなかったと思いますが、これまでの社内システム開発プロジェクトの失敗事例からのインプリケーションも教えてもらえて、より自分ごととして捉えながら実践に役立つ知見を得ることができました」

本講座では、システム開発に伴うさまざまな失敗もオープンに語られた。コンテンツ作成・講師を担ったFGIT・システム統括部プロジェクト支援チームの岡田秀一(写真左)は次のようにコメントする。「プロジェクトの修羅場にいると、冷静な判断が難しくなります。問題の予兆はさまざまところで現れますが、



岡田秀一◎FGIT・システム統括部プロジェクト支援チーム。市場リスク管理領域の開発・マネジメントを経験後、大型案件のPMOを務める。現在はビジネス部門が主導する案件の伴走支援を担う。

菅藤貴昭◎FGIT・システム企画部企画チーム。法人RM、法人営業企画などを経験後、2021年10月よりITGでビジネス部門との連携強化に従事。現在はITG全般の戦略策定、施策推進を担う。

吉本布由子◎BK市場営業部市場企画チーム。法人RMなどを経験後、市場部門でデリバティブセールスや市場企画業務に従事。現在はBK東京のセールス&トレーディング業務の企画・運営・管理を担う。



それをいかに早く拾い対応できるかが重要。問題発生時には一度立ち止まり冷静な目をもつことも必要です。判断できない状況に陥らないよう、さまざまな角度から解説しました」

講座では、失敗事例をはじめとする具体例が非常に好評だった。これまで知り得なかった失敗事例が社内で共有され組織知化されることは、今後起きうる失敗の未然防止や、トラブル発生時の影響極小化にもつながる。

IT・システムのサービス提供力によって お客さまが取引金融機関を選ぶ時代

「一般論で語る基本知識は外部コンサルの力も借り、そこに、『どうやったらAgilityの高いビジネスの実現に向けたシステム構築ができるか?』といった“私たちが本当に伝えたいこと”を味付けしました。結果的に、オリジナリティのある講座になったと思います」(岡田)

吉本が所属するグローバルマーケットカンパニーは、いわゆるマーケット業務を手がけるカンパニーだ。外国為替業務を例に挙げれば、個人、法人の取引から金融機関同士のインターバンク取引に至るまで、取引のた

めの電子プラットフォームが大いに充実し、銀行に来店したり電話をかけずとも、外貨を購入できる時代になっている。また、為替トレーディングでは、アルゴリズムが発達しプログラミングが重要なファクターになる等、今や、IT技術がなければビジネスが成り立たない。

「市場の環境もお客さまのニーズも日々変化し、レベルアップしているため、IT・システム統括第二部や、みずほリサーチ&テクノロジーズの市場系システムの担当者たちと、常に一体になって業務を進めています。業務プロセスの効率化支援から、トレーディングプログラムの提供まで、ITの力が我々の付加価値に直結し、それらをお客さまへ提供することで、選ばれる金融機関になりたいと願っています。そうしたニーズを最も理解しているのは最前線でお客さまに接する、私たちビジネスサイドです。だからこそ私たち自身も、システム開発にそれを活かせるようITリテラシーを高めなければなりません。講座で学んだことが、日々の業務に活かしています」(吉本)

ビジネス部門が「自分ごと」としてシステムをつくっていかないと、よいビジネスはつukれない。過去、ITはバックオフィスの効率化が主たる役割だった。しかし今は、ITをどう活用するかがビジネスの成否に直結する。ビジネス部門はシステム構築の要求出しだけを行い、システム開発はIT部門が行うという、

“

両者の関係性も大きく見直して一体で進めなければ、お客さまに選ばれるビジネスは構築できない。

ITシステム力が
付加価値に。
ビジネスサイドも
ITリテラシー向上を

”

システム開発に際しての要件定義、ビジネスの業務分析、プロジェクトマネジメント、パートナー企業との関係性など、なかなか書籍などでは学びきれない領域の機微も伝える本講座の価値はきわめて大きなものだったといえる。だが、それ以上に、IT部門とビジネス部門がお互いをまず知る、という意味でも、本講座には大きな意義があったはずだ。ビジネスとITが一体となって、お客さまに高い付加価値を提供する。〈みずほ〉ITのめざす先に向けて、挑戦が止むことはない。M



(左) Re-Seed機構と共同出資した横須賀市の大型商業施設。(右) 木材と鉄骨を組み合わせた仙台市のオフィスビル。

不動産業界においては、これまでも設備・建材などの省エネ対応や、太陽光パネルに代表される再生可能エネルギーの活用など、環境配慮への取り組みが進んでいる。それには、日本のCO₂総排出量の3分の1を不動産分野が占めているという背景がある。

現在、みずほ信託銀行でも、サステナビリティという課題への取り組みを本格化させている。さまざまな保有不動産の有効活用提案を行っている、不動産コンサルティング部の設楽彰憲(右写真右)はこう分析する。

「近年、大企業を中心に急浮上しているのがサステナビリティというテーマです。今後は、大企業以外にもその対応が求められるでしょう。例えば古いビルを持つお客さまに、CO₂削減のための省エネ化や再エネ化を提案することも増えていくと考えられます」

また、同部とともに金融面から支えるのが、

同行不動産投資顧問部だ。主に不動産のファンド向けの資金調達を支援し、同行の自己勘定での不動産ファンドへの投資にも対応する、同部の増田守弘(右写真中央)はこう話す。

「お客さまには『不動産を取得し、環境に配慮した改修を行ってサステナブルな価値を上げ、かつ投資リターンも確保したい』という複合的なニーズがあります。私たちは、

そのご要望に対していかに金融面で支援するかを検討しま

す。競合が激しい世界ですが、不動産ビジネスのトップランナーを自負する〈みずほ〉としても独自色を出したい。そのために、

Re-Seed機構(一般社団法人環境不動産普及促進機構)との共同投資で、エクイティ性の資金を提供しています」

また、アセットマネジメントの観点では、

2015年よりみずほ信託銀行の100%子会社となったみずほリアルティOneグループがサポートしている。同社サステナビリティ推進部の、越部泉美(右写真左)が続ける。

「みずほリアルティOneグループは、〈みずほ〉で唯一の不動産に特化したアセットマネジメント企業として、不動産私募ファンド、

上場/私募REITを運用しています。不動産

アセットマネジメント会社のなか

でも、不動産開発やバリューア

ップの実績が豊富にあること

が特徴であり強みです。環境

配慮の観点でも、省エネ改修

や環境認証の取得などに積極

的に取り組んできましたが、よりサ

ステナビリティへの取り組みを強化しようと、

2023年6月に専担部署が立ち上がりました」

不動産×サステナビリティにおける 〈みず

不動産 × サステナビリティの取り組み

不動産・金融・アセットマネジメント三位一体のグループ機能を実現 サステナブルな不動産事業で社会課題に取り組む

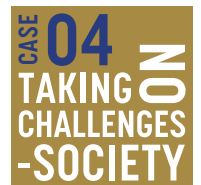
サステナビリティ意識が高まっている現代社会。

〈みずほ〉はそのニーズに対し、「不動産」「金融」の領域を融合し、新しい価値を創造することが可能だ。

3つの部署の強みを活かした独自のソリューションは、今後も日本全体のカーボンニュートラルに大きく貢献する。

text by Toshihiko Masugi | photographs by Yutaro Yamaguchi | edited by Nayu Kan

間杉俊彦 = 文 山口雄太郎 = 写真 韓奈侑 = 編集



ほ)の強みは、これら「不動産」「金融」「アセットマネジメント」の機能を三位一体で提供できることだ。例えば事業法人に対しては、不動産各部がその知見を活かして保有不動産の有効活用を提案し、アセットマネジメントの機能をもつみずほリアルティOneグループがバリューアップ計画を策定、金融の機能をもつ不動産投資顧問部や不動産ファイナンス営業部が資金の拠出やストラクチャリングを提案できる。これらの強みを発揮したのが横須賀と仙台の案件だ。

環境配慮だけではない 未来を見据えたグループ内連携

2023年には、不動産×サステナビリティの案件として、神奈川県横須賀市で1991年に開業した大型商業施設「Coaska Bayside Stores」にRe-Seed機構と共同出資した。この案件では、海外拠点の不動産投資ファンドが、当該ショッピングモールを対象不動産とする信託受益権を取得。ファンドから、施設の環境改修を行うことでステークホルダーがより価値を感じられる施設にしたい、というニーズが上がった。

「環境性能向上を企図する投融資案件が散見されるなか、地域住民への貢献活動や地域観光振興への積極的な取り組みを評価し

たRe-Seed機構とみずほ信託銀行が、ファンドを通じてリスクマネーを拠出しました。こうした投融資に加え資金調達を支援し、サステナビリティに配慮した不動産の形成に貢献することが、私たちの役割です」(増田)

仙台市のような事例がサステナブル投資の裾野を広げる

また、既存案件だけでなく、新規の開発案件も増える兆しがある。2023年末には、宮城県仙台市で、木材と鉄骨を組み合わせたハイブリッド構造のオフィスビルが完成。このプロジェクトは、みずほリアルティOneグループで不動産私募ファンドのアセットマネジメントを行っているみずほ不動産投資顧問が主体となって企画立案し、投資家に提案したのがスタートだった。

「当初は、まだ私募ファンドで木質のオフィスビルをつくるという事例がなかったので、私たちが先駆けようと思いました。本案件では、顧客のサステナビリティへの取り組みを後押しする『みずほグリーン不動産ノンリコースローン』の供与や、投資家の紹介といった〈みずほ〉の機能も活かしながら、ファンドを組成した開発型の案件。まさに〈みずほ〉の強みが活かされています」(越部)

世界的なカーボンゼロへの関心の高さから、このような木材を活用した建築が目目される一方、建築費は高くなるのがネックでもある。特に私募ファンドとして、社会性と経

済性の両立も求められていく。

「そこで、木材を効果的に配置したハイブリッド仕様とすることで、コストを管理しながら賃貸オフィスの機能性を拡充しました。私募ファンドでこういう事例があると、ほかの投資家にも関心がもたれ、サステナブル投資の裾野が広がると思います」(越部)

このように不動産×サステナビリティのビジネスは伸びており、一過性のブームでは終わらないと考えられる。そしてサステナビリティという取り組みは、環境配慮だけの意味ではなく、環境と関連する地域創生や健康、ウェルビーイングなどのテーマも視野に入る。

「現在、私たちは不動産ファンドを通じた社会課題解決にも取り組んでいます。金融で培った顧客基盤を活用し、我々が先頭に立って社会課題解決に取り組み、投資家やアセットオーナーなどのさまざまな方の参画を促す、といった構想です。これは、みずほ信託銀行として掲げる“コミットメント”である『想いをつなぎ、豊かな未来をつむぐ』を体現する取り組みだと思えます。同時に、その実現のためには、より一層〈みずほ〉グループが一体となって取り組んでいくことが必要不可欠だと考えています」(設案)

金融、コンサルティング、アセットマネジメントといった分野でも、社会課題の解決に向けていち早く取り組む〈みずほ〉。こうしたグループの連携力が、より大きな社会的インパクトを可能にする。M

設案彰憲◎TB不動産コンサルティング第一チーム。不動産営業第一部などを経て、2017年10月より現職。

増田守弘◎TB不動産投資顧問部 エクイティ インベストメントチーム。TB・BK営業店・不動産ファイナンス営業部を経て、2021年10月より現職。

越部泉美◎みずほリアルティOneサステナビリティ推進部。不動産開発部、ファシリティマネジメント部などを経て、2023年6月より現職。



みずほビジネス・チャレンジド

障がいのある人たちの 「主体的に考え行動する」を支える組織のあり方

多様な特性をもつ人たちが活躍する、みずほフィナンシャルグループの特例子会社、みずほビジネス・チャレンジド(MBC)。同社で働く社員4人とそのサポートをするジョブコーチ2人に、これまでの取り組みと今後の目標について話を聞いた。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Kana Homma
大橋史彦 = 文 尾藤能暢 = 写真 本間香奈 = 編集

障がいのある人たちの活躍を後押ししている、特例子会社のみずほビジネス・チャレンジド(MBC)。1998年12月に障がいのある方の雇用促進と活躍を掲げ、設立された。社名には“Challenged”を冠し、それぞれの社員が主体的に働くという姿勢を明確に表現している。当初20名でスタートしたが現在は5拠点に拡大し、社員数は452名(内、障がい者:363名、2024年1月1日現在)へと成長している。同社では、設立当初から現在まで多様な人材が働いている。

町田本社業務第二部オフィスサービスの

海藤朋美(写真右から3人目)は、グループ企業約20社の名刺作成を担当、3行統合時や本部建屋のリロケーションなど、デザインが一新される場面を複数回経験した。膨大な量の依頼に対応することになったが、自ら主体的に本部との事務連携や応援体制の構築を図り、乗り切ったことが「自身の成長につながった」と海藤は振り返る。

同じく町田本社の業務第三部電子ストレージチームで、文書をPDF化する業務に携

わる松永勇作(写真左から3人目)も、業務遂行におけるチームワークの重要性を実感している。松永が計表の電子化に取り組んでいた当時、コロナ禍による出勤抑制があり、マンパワーが半分になってしまったという。「幸い他拠点での経験がありました。作業パターンがわかりました。作業工程の課題点を標準化したうえ、チームに共有したところ、工数を3分の1まで圧縮し、やり遂げることができました」(松永)

CASE 05
TAKING ON
CHALLENGES
-SOCIETY



特性をもちながらの業務は、時に困難に直面することもある。大手町・丸の内業務部で、みずほ銀行内各部署のメール集配を行う白滝拓人（写真左から2人目）は、入社当初は仕事があまくできず、人との距離もつかめず、とても悩んだと振り返る。辛かったことを思い出し涙することもあった。そんな時に頼りになったのは、サポートしてくれるジョブコーチの存在だ。

「パニックになったときもジョブコーチが寄り添ってくれるため、業務を完遂できることが増えました。やり遂げられたという成功体験を積み重ねることで成長し、自分から積極的にコミュニケーションを取れるようになりました」（白滝）

白滝をサポートする、企画部職場定着支援チームのジョブコーチ、熊坂直登（写真左端）はいう。

「大手町・丸の内のオフィスで働く当社の社員に、仕事を行ううえでの工夫やコミュニケーションについてなどさまざまなサポートを行い、業務にとどまらず生活面においてもわからないことがあれば、積極的に相談に乗っています。白滝さんは着実に成長され、今は後輩の面倒も見てくれています」（熊坂）

多様な社員が混ざり合う会社に

MBC社員をサポートするジョブコーチだが、ただサポートするのではなく、本人の自立を促すことを重視している。横浜市・鶴見業務センター支援チームのジョブコーチ・川上誉玄（写真右から2人目）は次のように語る。「福祉は手厚いサポートが必須だと思われがちですが、それで当事者たちが自立し、充実した人生を送れるかというと、そうではありません。私は社員の面談でよく『自分はどうしたいのか』『どうすれば回復できるのか』を問いかけています。その答えを、社員自らが導き出せるようサポートしています」

その言葉の通り、業務遂行を通して自信をもち、能動的なアクションを見せる社員が増えてきた。横浜市・鶴見業務センターで遺産相続の書類発送などの業務に携わる丸山実加子（写真右端）も、税務当局からの銀

親会社のみずほ銀行大手町本部ビル内でメール集配、文具等の消耗品補充などを行う、大手町業務チーム。写真は白滝拓人。



熊坂直登◎障害者職業生活相談員。企画部職場定着支援チーム。大手町で社員の働き方を支援する。

白滝拓人◎大手町・丸の内業務部大手町業務チーム。普通郵便・メール便の集配業務を行う。

松永勇作◎町田本社業務第三部電子ストレージチーム。文書をPDF化する業務に携わる。

海藤朋美◎町田本社業務第二部オフィスサービスチーム。名刺作成などを行う。

川上誉玄◎社会福祉士、公認心理師。企画部職場定着支援チーム。鶴見で社員の働き方を支援する。

丸山実加子◎横浜市・鶴見業務センター鶴見業務チーム。遺産相続の書類発送業務に携わる。

行口座調査依頼書の受付簿作成を担当していたが、納期があるうえにミスが許されないというプレッシャーに苦しんでいた。しかし、ジョブコーチから繰り返し感情整理の方法を学ぶことで、気持ちの波を抑えられ、堅確に業務をこなせるようになったという。加えて、「バックオフィス業務に加え、私に何かできる仕事があるはず」という気持ちが芽生え始めた。「今は、他社のよい取り組みを学び自社に還元するプロジェクトに参加しています。そこでも社員たちが主体となり、より堅確に業務を遂行できる職場環境を整えています」（丸山）

名刺作成担当の海藤は「繁忙期のスピードアップに取り組みたい」と、業務効率化を図るため主体的に行動できるような環境をつくろうと励んでいる。PDF作業の効率化に成功した松永は人材育成に前向きだ。

「一人ひとりが自身の力を最大限発揮できるようさまざまなサポートを行い、そのうえでチームメンバーから相談・信頼される存在であり続けたいです。また、チーム全体の専門性を高め、業務の幅を広げることで、もっと多くの仕事を任せられるよう取り組んでいきたい」（松永）

今や、業務遂行にも自信をもつ白滝は、担当域拡張に意欲的だ。

「集配業務のコースは各階にあり、今は8割ほどを巡回していますが、残りの2割も担当できるようになりたいです」（白滝）

このように社員が生き生きと働くMBCだが、川上は課題も感じている。

「多くの人の意識のなかには、障がいのある人となない人という分けがあります。障がいのある人と働いた経験がないため、障がいのある人に仕事を任せられるのかと不安に思う人もいます。ところが実際は、適切な配慮や環境が整えば、彼らは問題なく力を発揮できます。互いに理解を深めるには段階があるので、まずは『働く障がい者』について知ってもらえる場を設けたいです。そのうえで、業務を『障がいのある人が働く会社に任せよう』ではなく、『一企業としてのMBCに任せたい』と思ってもらいたいです」（川上）

川上の言葉を裏付けるように、社員数は創業時の20倍以上に拡大している。これは、社員が業務を通じて成長し、社内外の信頼を得てきたことの証左ともいえる。

MBC代表取締役社長の森園美智子は「障がいのある人が誇りをもって働き、その潜在的な能力を発揮することにより、信頼される会社であり続けることをめざしています」と展望を語る。一人ひとりの想いを受け止め、〈みずほ〉はダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを加速させる。M

サウジアラビアにおけるグリーン水素・アンモニア製造プロジェクトファイナンス

脱炭素化社会の「変化の穂先」であれ 新規事業構想を開く銀行の未来とは

将来の再生可能エネルギーのキャリアとして期待される水素とアンモニア。

日本を含むエネルギー自給率の低い国にとって、今後これらの新エネルギーバリューチェーンの重要性はますます拡大する。そのような環境下で、環境先進地域となるEMEAでのグリーン水素・アンモニア製造プラントへの資金調達案件がもつ意義とは。

text by Michi Sugawara | photographs by Yutaro Yamaguchi, Robbie Jones | edited by Miki Chigira
須賀原みち = 文 山口雄太郎 (P88)、ロビー・ジョーンズ (P89) = 写真 千吉良美樹 = 編集

2023年2月、みずほ銀行は「サウジアラビアにおけるグリーン水素・アンモニア製造プロジェクトファイナンス」による資金調達へ参画した。本プロジェクトは世界でも画期的なプロジェクトとして知られ、その事業規模は84億ドルにまで達している。この資金調達に際して、〈みずほ〉をリードしたのが、欧州プロダクツ営業部（以下、欧プロ部）だ。「このプロジェクトは、4GW規模の太陽エネルギーや風力エネルギーといった再生可能エネルギーを利用し、中間生成物として1日当たり600tのグリーン水素を製造する一方で、その再生可能エネルギーを使って大気中から窒素を分離し、これらを合成す

ることによって、最終的に二酸化炭素（以下、CO₂）を排出せずにアンモニアを生産する、という事業です。こうして出来上がったグリーンアンモニアを世界中の需要地へと輸出する“水素バリューチェーン”の構築をめざしており、世界のさまざまな産業部門からカーボンニュートラルに向けたエネルギーに関するソリューションとして期待されています」（Jerome Gayet/右写真左）プロジェクトの本格検討に入る以前から、欧プロ部では将来のクリーンエネルギー進展を見越し、Gayetを中心とした部内タスクフォースを組織していた。大規模な資金調達には、プロジェクトファイナンスが有益なソリューション

になると確信していたからだ。多種多様な経験をもつ実務担当者が集まり、新たな事業の特性やリスク、想定されるファイナンススキームの研究を行ってきた結果、本格稼働開始時にはすでに深度あるリスク分析が可能となっていたという。

しかし、技術面でも急激な発展を続ける新エネルギーバリューチェーンに関するビジネスは、それゆえの難しさも抱えていた。再生可能エネルギーを利用して水を電気分解し、CO₂を発生させない水素・アンモニアの製造は、まったく新しい事業構想になる。担当業務部・審査部や関係役員といった〈みずほ〉内のステークホルダーへの説明の役回りを担った北野知洋（右写真中央）は、「再生可能エネルギー発電部分、水を電気分解する部分、大気中から窒素を分離する部分、アンモニア合成の部分と、それぞれには確立された技術ではあるものの、各部分の相性や長期稼働のリスクをどう見るかといった分析の必要がありました。加えて、実際に水素・アンモニアを生産してもその供給先を確保できるか、つまり世界的にグリーン水素のマーケット自体がまだ成熟していないという問題もあります」と振り返る。

一方Brendan Goulding（右写真右）は、プロジェクトファイナンスの実行に向けた契約書に関する交渉や融資実務の対応などのエグゼキューションに奔走した。

「事業が抱えるリスクや潜在マーケットの分析、資金調達を行うためのストラクチャーまで、我々は事前の検討準備を綿密に重ねました。グリーン水素・アンモニア製造事業は、前例のない新たなコンセプトであり、実際の承認プロセスのなかでも、技術情報・契約・事業計画を含む膨大な資料をもとに丁寧に



野村卓人◎BK産業調査部 資源・エネルギーチーム 石油・ガス・資源セクター。現在水素・アンモニア及び石油産業に関する調査やアドバイザー業務を担当。

Jerome Gayet◎BK欧州プロダクツ営業部。欧州審査部を経て、現職。EMEA資源エネルギーセクターのFA・ファイナンス組成、オリジネーション、エグゼキューションをリード。

北野知洋◎BK欧州プロダクツ営業部。2008年プロジェクトファイナンス営業部、16年台湾営業部を経て19年より欧州プロダクツ営業部に在籍。

Brendan Goulding◎BK欧州プロダクツ営業部。2021年4月より現職。EMEA資源エネルギーセクターの案件組成、エグゼキューションに従事。



説明し、お互い納得感をもって議論を進めていきました。ステークホルダーと我々の間にはこれまでの関係に基づく信頼があったからこそ、最終調印に至る素地になったと思います」(Goulding)

チームは、今回の資金調達で新たなビジネス展開につながる可能性を感じている。

「先進的事業に早期から関わることで、我々は新しいエネルギーのバリューチェーンそのものへの理解を深めることができました。その結果、今後グリーン水素関連事業に対して、本プロジェクトで培った知見やリレーションシップを十二分に活かすことができると考えています。これからさまざまな企業がグリーン水素プロジェクトを立ち上げる際に、先行してノウハウや関係性をもつ我々であればプロジェクト構想の構築段階から参画することが可能です」(北野)

エネルギー転換において金融機関はファイナンスにとどまらない役割を果たす

みずほ銀行では、具体的なビジネスを推進するなか、リサーチを担う産業調査部もク

リーンエネルギーに関する産業知見の提供や戦略提言を手がけている。同部の資源・エネルギーチームの野村卓人(左写真)も、本プロジェクトに参画することの重要性を認識していた。野村は同チームで水素・アンモニア領域を担当し、政府や取引先への戦略提案活動を行っている。22年からは水素ビジネスに関してGCEO直轄のサステナビリティ推進委員会の活動の一環として、水素の普及実現の可能性やみずほ銀行としての関わり方について継続的に議論を続けてきた。

“

日本がCO₂排出削減で世界をリードする一助に

”

現在、日本政府は2050年カーボンニュートラルの実現を掲げ、すでに省エネや電化といったCO₂排出削減に向けた取り組みが広がっている。しかし、産業を含めた社会全体のエネルギーの電化は現実的ではなく、既存の化石燃料需要は水素やアンモニアに代替される部分も大きいと、野村は見込む。そのうえで、本プロジェクトの意義を次のように話す。

「クリーンエネルギーの普及拡大は、立ち遅れれば世界から取り残される一方、サプライチェーン構築で先んじることで、石油メ

ジャーなどが大きな影響力をもつパワーバランスを変える可能性もある。世界がクリーンエネルギーへと移行するなか、早い段階から水素・アンモニア事業に取り組むことで、日本がCO₂排出削減で世界をリードし、経済成長していく一助になればと考えています」

同時に、Gayetはチャレンジの重要性も強調する。

「脱炭素をめざしたエネルギー転換は、産業革命ともいえるでしょう。新エネルギー源開発のための支援を進めながら、この動きが社会や既存の産業に与える影響についても考える必要があります。そこで噴出する課題は社会にとっての頭痛のタネであると同時に、エキサイティングな挑戦でもある。大変革のなかで、銀行に必要とされる役割もまた変わってくるはずで」

最後に北野は、本プロジェクトについて「スポンサー企業各社とそれをつなぐリレーションシップマネージャー、審査部、リスクを踏まえて実行へと決断したシニアマネジメントなど、〈みずほ〉のチームワークなしでは果たせなかった」と強調する。環境社会問題やエネルギー業界における日本の国際地位向上のため、一丸となって挑戦を続けていく。M

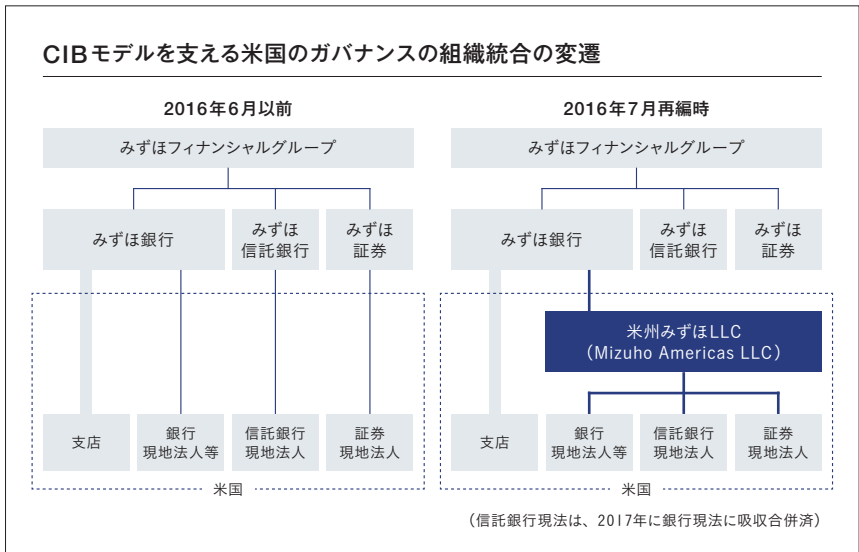
CIB (Corporate and Investment Banking) とは、融資・決済などの銀行業務と、M&Aや株式・債券の引受・販売等を行う証券業務をワンストップで提供するビジネスモデル。〈みずほ〉は2006年頃からの米国CIBモデルの構築に着手し、顧客基盤を拡げると同時に金融プロダクトを多様化させ、事業を成長させている。〈みずほ〉はアジアの金融機関のなかではCIBモデルの先駆的存在であり、22年のCIB手数料ランキングでは、グローバル17位、APAC地域2位を獲得。これを弾みとし、23年に掲げた長期ビジョン「Ambition 2030」内で、グローバルトップ10をめざすことを宣言した。

米国CIBの始まりは、06年に米国銀行持株会社法に基づく「金融持株会社」(FHC)の資格を取得し、投資適格級(Investment Grade: IG)のお客さまを中心として、ローン提供から債券引受(DCM)につなげるビジネスモデルの構築にさかのぼる。米国みずほ証券CEO、Jerry Rizzieri(写真右端)は「DCMがCIBモデルの第一歩だった」と語る。

「最大の挑戦は、東京や米国の関係者とビジョンを共にし、変革に向けた行動を起こすモメンタムをつくることでした。銀行と証券では、ビジネスだけでなく内部管理においても業務運営が異なるため、当初こそ試行錯誤が続きましたが、営業部門の職員の米国みずほ証券への集約や、銀証の内部管理部門をシェアードサービス化するなど実践的なアプローチで一体運営を実現しました」(Rizzieri)

CIBモデル確立に向けた米国での組織統合

「銀証にまたがる事業を一体的に管理・運



営するためには、各米国家人の共通機能を一元化し、共通のビジョン・プラットフォームをつくるのが重要でした」。そう話すのは、米州みずほのHead of Strategyを務めるPaul Hughes (写真中央)だ。IG DCM事業を通じてプレゼンスは高まっていったものの、銀行と証券は別々に事業運営されており、CIBモデルを成しうるための礎となる「一体的なプラットフォーム」は不十分といえた。



CIBモデルへの移行が、イノベティブな発想を生んだ



そこでめざしたのは、営業部門の職員を米国みずほ証券に集約させることと、銀証のIT・事務・コンプライアンス等内部管理部門の一元化だった。Hughesはその過程において共通のビジョンを具体化した意義を強調する。

「各米国家人横断で共通のビジョンをもつことが重要でした。CIBモデルの管理会計のフレームワークを設計し、米国内の各部門の合意を取り付けました。これにより、短期・

中期目標の可視化ができ、また役割と責任の所在を明確にしたことで、CIBモデル移行の推進力になりました」(Hughes)

〈みずほ〉は、16年に米州みずほLLCを設立し、〈みずほ〉の主要な米国現地法人をその傘下に再編した。米州CFOのDavid Kronenberg (写真右から2人目)は、米州みずほLLCの設置が米国の一体運営を加速したと話す。

「米州みずほLLCの設置により、複数のエンティティに跨る米国のビジネスを一体的に管理するCIBモデルが実現しました。これにより、銀証に跨るビジネスラインと整合的な内部管理統制や、米国事業全体を俯瞰したプロセスの合理化が可能になりました」(Kronenberg)

米州みずほLLC設置当時Head of Strategyであった米州CIOのJohn Buchanan (写真左端)は、「CIBモデルへの移行が、イノベティブな発想が生まれるきっかけにもなった」と続ける。16年当時は、各米国家人が

Mizuho Americas CIBビジネスモデルの深化

“銀証一体”でグローバルの高みへ 米州みずほが歩んだCIBプラットフォーム構築の舞台裏

「2030年に投資銀行手数料のグローバルランキングでトップ10入り」を宣言する〈みずほ〉。大きな旗を掲げる自信のものは、米国での成功があった。立役者たちの話からは、「お客さまのために〈みずほ〉のすべてのリソースを注ぐ」というCIBモデルの本質を追求する姿がうかがえた。

text by Jim Gorman | edited by Kana Homma
ジム・ゴーマン = 文 本間香奈 = 編集



マンハッタン内の別々のビルに入居していたため、Buchananは米国本部機能のオフィス一元化を主導した。

「オフィスの一元化は物理的な問題の解消だけではなく、オフィスが別々だった時にはなかったクロスコラボレーションを誘発しました。各米国法人のサイロ化を解消し、共通のビジョンをもって相互に連携する企業文化を盤石にしたのです」(Buchanan)

〈みずほ〉は今後、APAC地域と欧州地域においても各地域の事業特性を活かしたCIBモデルの体制を整備し、アジアNo.1の地位を盤石にしていく計画だ。

社員の一致団結を加速させたCIB

現在でも、米州みずほでは銀行、証券の垣根を越えて、さまざまな担当者が同じオフィスで仕事をしている。こうした働く環境の変化は、米国でのシェア拡大というビジョン

を共有し、相互に協働する企業文化の醸成にも一役買っている。06年に米州みずほに入社した米州CHROのLiz Ceisler（写真左から2人目）は、CIBモデルが進化につれて、米国での〈みずほ〉のブランドが認知され、社員のアイデンティティが確立されたと語る。

「〈みずほ〉に、かつてないほどの人材採用力が備わってきている

” (Ceisler)

CIBモデルの功績は、特定のエンティティ、ビジネス部門、そして内部管理部門の個々の結果ではなく、お客さまへの最高品質のソリューションを実現するために組織全体でどうあるべきか考えるようになったことだ。

「ビジョンが明確化されると、リソースをどう投入すべきか自然と明確になるのです。〈みずほ〉の米国事業が競合他社よりもうまく

いっているのは、このCIBモデルを自らの力で進化させることができたからだと思います」(Rizzieri)

一方、Ceislerは〈みずほ〉の精神的支柱は「よい仕事をする事で満足感ややりがいを得ることができる」という信念だと言う。「〈みずほ〉は、仕事を通して成長の機会が提供される企業であることが社外にも認知されており、未だかつてないほどの人材採用力が備わってきています」と語る。

前出の米州CIO、Buchananは、「〈みずほ〉は成長したいという気持ちを尊重する組織です。毎日出勤するのが楽しみだと感じた企業は、私自身、これまでのキャリアのなかで、〈みずほ〉以外にありませんでした」と話す。

「CIBモデルを成長させ続け、米国資本市場で間違いなくトップ10に入る組織にしていきたい」と、Rizzieriの決意は力強い。職員が組織の垣根を越えて相互連携するCIBモデル実現は新たな文化を育み、〈みずほ〉が高みをめざす追い風になっているようだ。M

John Buchanan ◎米州 Chief Information Officer。欧州系金融機関でセールス、戦略企画業務、米州みずほにてさまざまなマネジメント業務を経て、現職。米州におけるIT領域を担当。

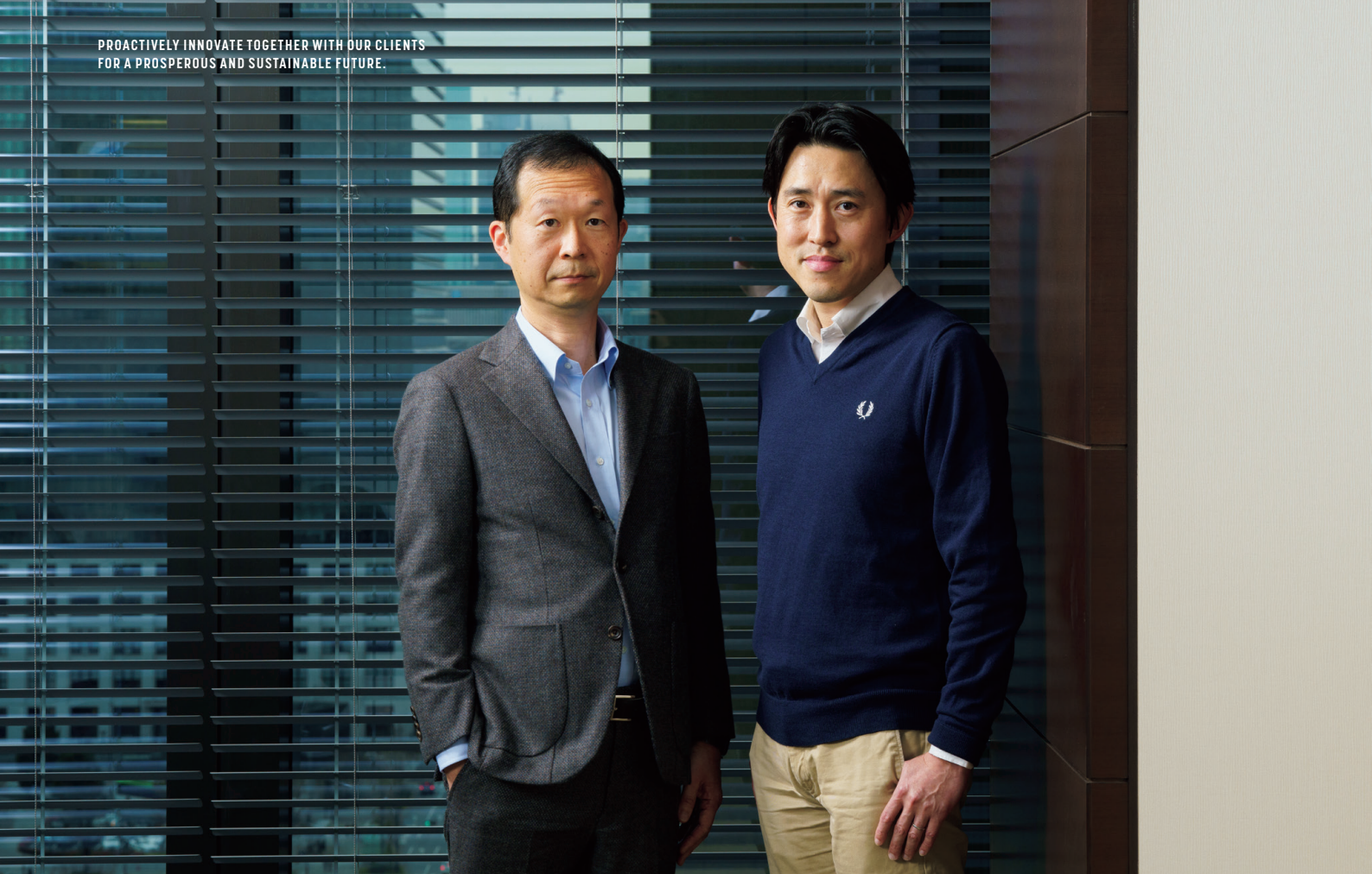
Liz Ceisler ◎米州 Chief Human Resource Officer。米国みずほ証券の人事ヘッドとして採用、能力開発、評価、組織デザイン、Employee Relations、報酬制度、DEIプログラムなど幅広く担当。

Paul Hughes ◎米州 Head of Strategy。米国みずほ証券にて、フューチャーズ、DCMバンカーなどの業務を経て、現職。米州の戦略企画を担当。

David Kronenberg ◎米州 Chief Financial Officer。米大手証券会社にて複数のマネジメントポストを経て、現職。米州の財務企画に関するあらゆる業務を担当。

Jerry Rizzieri ◎米国みずほ証券CEO。米大手証券会社のニューヨーク、ロンドンでさまざまなポジションを経て現職。





Pan-Asiaでの銀証一体化を実現する「Ultima Asia」

銀行と証券の枠を超えるために 日・亜・英のグローバルタレントが集結

アジアマーケット戦略のために、銀証一体のビジネスモデルとITシステムの構築を進めた「Ultima Asia」。新規事業の立ち上げにも匹敵する、難度の高いプロジェクトをスピーディに進められた背景には、グローバルタレントの登用と、多様性を重視したガバナンスの構築があった。

text by Toshihiko Masugi | photograph by Yuichiro Yamaguchi | edited by Kaori Saeki
間杉俊彦 = 文 山口雄一郎 = 写真 佐伯香織 = 編集

〈みずほ〉では、特に海外における銀行・証券、プライマリー・セカンダリー両軸での一体運営を通じた「CIBモデル」の確立を図るべく各種施策を推進し、先行する米国においては顕著な成長を実現している。また、みずほ証券においても2019年にグローバル業務基盤整備委員会（以下、GTOM）が設置され、グローバル顧客に対応する基盤づくりが一段と加速している。これらの流れを踏まえ、アジアにおけるCIBモデルの構築のため、みずほ証券のシンガポール現地法人「みずほセキュリティーズシンガポール」（以下MHSS）をプラットフォームとする銀

証一体運営の実現をめざしたプロジェクトが「Ultima Asia」である。

国内金融機関に対しては、顧客の同意なしにグループ傘下の銀行・証券間などでの情報共有ができないように規制がかかれてきた（22年に一部緩和）。しかし、グローバル市場におけるCIBビジネスは高度化しており、企業の事業戦略や資金調達に対応するためには銀証の枠を超えたサービスや商品を充実させる必要がある。高度化・多様化する顧客需要に応えるべく世界標準のフレー

ムワークを再構築するのが、〈みずほ〉の喫緊の課題だった。

“

欧米銀行のスピードはないが、粘り強く進むのが〈みずほ〉の特徴

”

みずほセキュリティーズアジア（以下、MHSA）のChief Operating OfficerのAshwin Chak（右写真上）は、グローバル戦略における「Ultima Asia」の狙いを次のように語る。

「プロジェクト開始時点で、〈みずほ〉のCIBビジネスはすでに米州で成功しており、欧州でも前進していました。アジアで銀証のビジネスを統合すれば、大きなチャンスが生まれると確信したのです」

CASE 03
TAKING ON
CHALLENGES
-GLOBAL

今回のプロジェクトのゴールのひとつは、欧米での銀証一体運営を成功モデルに、みずほ証券のロンドンの現地法人「みずほインターナショナル（以下、MHI）」のITシステムを現地規制や市場に対応させて、アジアでの対法人ビジネスの基盤を築くことだった。しかし、成功へのハードルは欧米以上。アジアは国ごとに通貨やマーケット、規制が異なるなど、プロジェクトは複雑になることが避けられなかった。

「現地と東京で、投資対効果を最大化できるレベルの認識を合わせていきました。アジアには欧米とは異なる要素があるため、東京ではビジネスの創り方へのリアリティをもっていない。そのなかでどう合意形成をしていくかが、プロジェクト初期の難関でした」

東京本社でプロジェクトを支えたみずほ証券グローバルマーケット部門コーポレートオフィサーの今福陽二（左写真右）はそう振り返る。

多様なタレントと 多様な価値観の結実

「Ultima Asia」では、銀証一体化した会社を新たに設立するかのような工程が求められた。同時に、銀行と証券、コーポレートとITといったさまざまな領域を跨いだ課題が連続して浮上してくる。そのため、ガバナンス体制にも工夫を凝らす必要があった。

「現地にプロジェクトガバナンスチームを立ち上げ、現地プロフェッショナルの経験・知見を尊重しました。試行錯誤もありましたが、複数領域を同期させながらマネージしていくという進め方が自ずと確立していきました」

香港で同プロジェクトをリードしたみずほ銀行グローバルマーケット部門共同部門長の北爪文嗣（左写真左）は難しさをそう語る。

システム構築の面でも課題は山積していた。「今回導入しただけでも25システムあり、人手を介さず一気通貫で接続する高難度のチャレンジ。非常に多くのタスクがあり、かつ相互に依存するため、ひとつの遅延が全体に影響するリスクを常に抱えていたのです」と今回システム開発を担当したMHIのChief Information OfficerであるSimon Norris（右写真下）は続ける。

運用面でも複雑さが増す。銀証が一体化し、さまざまな国や領域の人が関わったことで言葉の使い方などの「文化の違い」による摩擦も生じたため、丁寧なコミュニケーションが欠かせなかった。半面、その繰り返しにより、アジアの約50名の新たな社員

も〈みずほ〉の理念と文化を自ずと体感していった。

「採用の際、『みずほ』は車に例えるとF1マシンではなく日本製の乗用車。欧米銀行のスピードはないが、タフな道も粘り強く進むのが私たちの特徴。ある程度の時間をかけてじっくりやろう』と説明し、共感する方が入社してくれました」（今福）

“外からの目”を 〈みずほ〉の成長につなげる

今回のプロジェクトは、グローバルタレントの登用の意味でも大きな成功を収めた。シンガポールはもともと50〜60人ほどの拠点のため、ITシステムをつくる人材もキャパシティも足りない。そこでグローバル水準のシステム開発能力を有するMHIで担当者を任命。先進的なグローバルベンダーのアプリケーションに加え、MHI独自で開発したアプリ

間を疎結合で接続する連携基盤を軸に、香港や東京と連携しながらMHSSのシステムを構築した。これにより、通常5年かかると見込まれるITシステムを、約15カ月でつくり上げた。この成功体験は、グローバル戦略への大きな弾みとなる。

“

業務も人も
“越境”することで
価値は2乗、3乗
していく

”

北爪は「個人的には、今回のプロジェクトは多様性の結実だと感じています。何かと各領域がサイロ化しがちだが、業務も人も“越境”することで価値は2乗、3乗していくことが実証できたと思います。〈みずほ〉がもっている専門性の高い個々の領域をさらに掛け合わせていけば、非連続な成長が可能な分野が多く存在するはず」と自信を滲ませる。

今福も「銀行と証券という異なるエンティティをバーチャルで結合できたという自信は大きい。今回ともに汗をかいた、拠点もキャリアも異なる人たちの目を通して見えてきた〈みずほ〉の課題を、今後に活かしたいです」とプロジェクトへの参加の意義を語った。

多様性とグローバルタレントを取り入れ、新たな価値を創出した本プロジェクト。この成功が、これからの時代に求められる〈みずほ〉の実現への一歩となったはずだ。M

北爪文嗣◎BKグローバルマーケット部門。FGグローバルマーケット業務部、SCエクイティ本部副本部を経て現職。

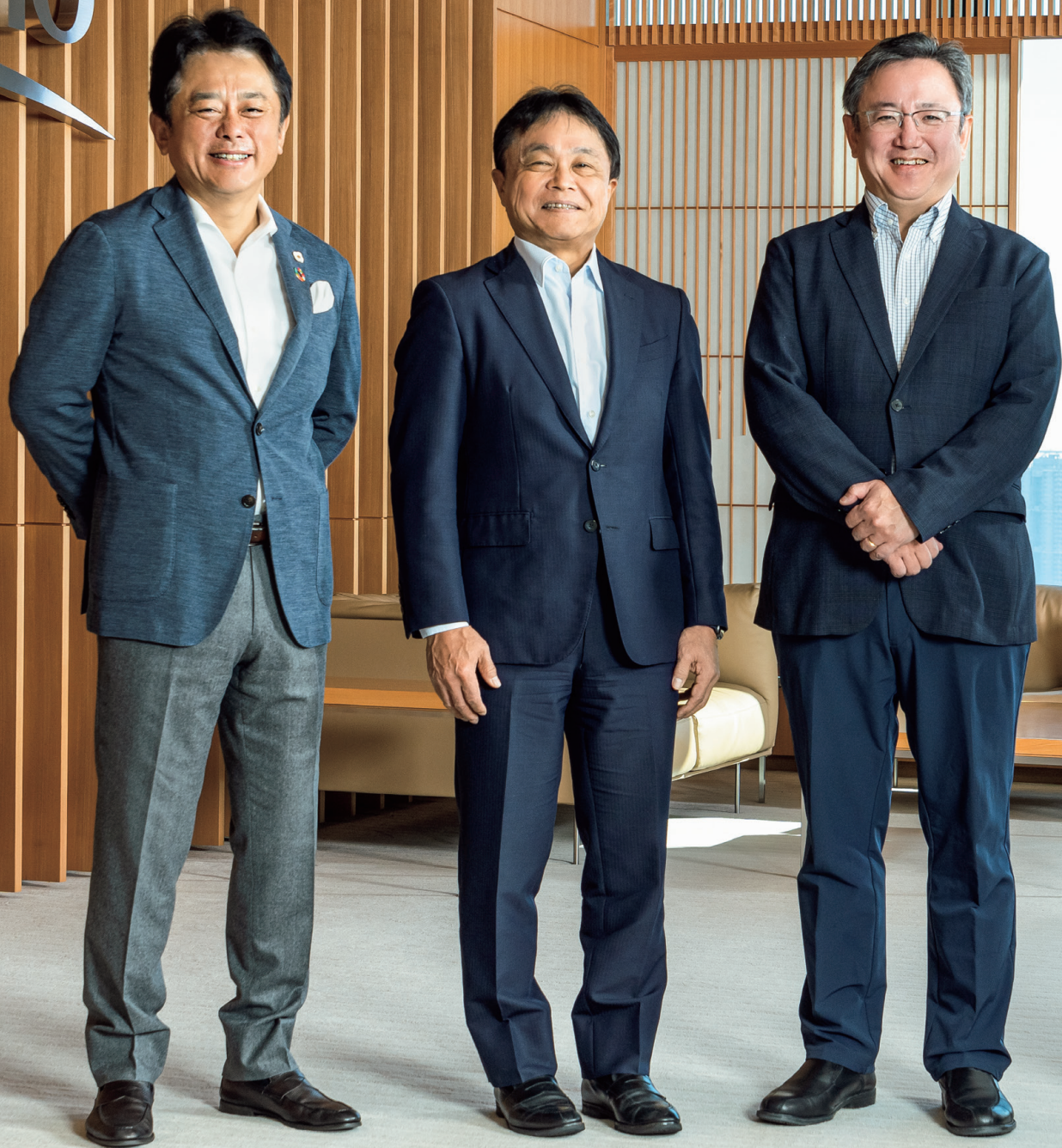
今福陽二◎SCグローバルマーケット部門。米州・欧州・アジアのセールス&トレーディング業務の企画・管理業務や、地域を跨ぐプロジェクトマネジメントに従事。

Ashwin Chak◎欧州系銀行を経て、現職。現在COOとして、IT・オペレーションに加えて、ビジネス開発も担当。インド公認会計士。

Simon Norris◎みずほインターナショナル。30年以上のキャリアを誇るIT専門家として、数々のプロジェクトをけん引。EMEA地域に加えて、日本、アジア、アメリカなどにITサービスの提供を行っている。



MIZUHO



EXECUTIVE ROUNDTABLE

4エンティティ長が大いに語る 「ともに挑む。ともに実る。」未来の創り方

パーパス「ともに挑む。ともに実る。」はどのように策定され、〈みずほ〉はそれによってどのような未来を創り出そうとしているのか。グループ4社のトップが一堂に会し、あらためてその意味を見つめ直した。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto | edited by Kana Homma
大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真 本間音彦 = 編集



加藤勝彦◎BK取締役頭取。アジア4カ国15年の海外勤務経験。地元名古屋での営業担当常務を経て、2021年取締役副頭取、22年より現職。

梅田圭◎TB取締役社長。TB執行役員不動産ソリューション営業部長、FG/TB常務執行役員などを経て2020年より現職。2024年4月1日より、TB取締役会長に就任。

※役職は2024年1月末時点のもの。

浜本吉郎◎SC取締役社長。機関投資家向け債券売買を担当。アジア・オセアニアの子会社社長、常務執行役員・グローバルマーケティング部門長を経て2021年より現職。

吉原昌利◎RT取締役社長。市場部門に長く従事。香港や米国デリバティブ現法社長等を経て、みずほFG常務執行役員、執行役常務などを経て2022年より現職。

みずほフィナンシャルグループ（FG）の中核を担う4つのエンティティ。それらのトップである、みずほ銀行取締役頭取の加藤勝彦、みずほ信託銀行取締役社長の梅田圭、みずほ証券取締役社長の浜本吉郎、みずほリサーチ&テクノロジーズ取締役社長の吉原昌利が、2023年秋、東京・大手町にあるみずほFG本部ビルに集まった。4人が顔を揃えたのは、パーパス制定の舞台裏を振り返り、その意味を自身の言葉で語り合うためだ。2023年5月15日、〈みずほ〉が掲げたパーパス「ともに挑む。ともに実る。」。そこに込められた想いや、その先に思い描く「〈みずほ〉の未来」を、若手社員との対話や小説執筆という手法を通して言語化しようという試みだ。

まず行われたのは、若手社員3名を交えた座談会。それぞれが日々の業務を通じて気になっていることや、パーパスに対する素朴な疑問を、エンティティ長に直接投げかけた。

経営陣は、〈みずほ〉の今後を担っていく世代の言葉に真剣に耳を傾け、各々が抱く未来やパーパスへの想い、これからの顧客との向き合い方について熱く語った。

続いて4人は、ショートショート作家の田丸雅智氏を講師に迎え、ショートショートと呼ばれる短くて不思議な物語を創作するワークショップに取り組んだ。田丸氏は、企業向けに独自のワークショップ「ショートショート発想法」を開催しており、みずほFGでも東京と大阪でグループ5社約100名の社員が参加している（P.76-79でその模様を紹介）。実は、このとき指導にあたった田丸氏が社員との会話のなかで発案し、エンティティ長とのワークショップが実現に至った。

「発言する言葉に重さを伴う皆さまなので、会社としてNGが出てもおかしくない異例の企画（笑）。快く取り組んでいただきとてもうれしかったです」（田丸）

4人は「〈みずほ〉の未来」をテーマにしたショートショートに挑み、各々が思い思いの物語を即興で書き上げた。仕上がった作品には、エンティティ長の情熱と人間性がにじみ出ている。ぜひ一読してほしい。M

若手社員 × エンティティ長 座談会

パーパスと〈みずほ〉の未来を考える

〈みずほ〉の新パーパスには、どのような想いが込められているのか。秋田夏実CCuOをモデレータとし、みずほサーチ&テクノロジーズ IT本部第5事業部第4部の河西清香、みずほ銀行横浜法人第二部渉外1課の平田鈴奈、同行横浜駅前法人部渉外5課の下田彩花の3人が、4人のエンティティ長に対して質問をぶつけた。



パーパスは、手を挙げた社員と骨子をつくってから公募をしました。皆さんに自分たちで決めたという想いをもってほしかったのです（加藤）

Q

先日、みずほFGの木原正裕グループCEOのタウンホールミーティングに参加したのですが、そのなかで「ワクワクする未来にしていきたい」という話をしてられました。私にとって、各エンティティのトップでいらっしゃる皆さまは雲の上の存在ですが、どういったものに心を動かされ、どのような未来にワクワクするのでしょうか（河西）



めざしているのは、お客さまがまだ気づいていない課題を先回りして解決することです（梅田）

A 加藤（BK頭取）

無理だと思っていたことが、実現するとワクワクしますよね。ベルリンの壁が崩壊した時や、歴史上の出来事でもいろいろあると思います。そのファイナンスの分野に〈みずほ〉が立ち会えたら、こんなにワクワクすることはないですね。そういった、人類の偉業が成し遂げられる未来にしていきたいですよ。

A 浜本（SC社長）

ワクワクにはいろいろな種類があると思いますが、その前提として、いくつになっても活躍できる社会であることが重要だと考えています。先日、海外出張に行った際に飛行機内で映画『マイ・インターン』を観ました。

ロバート・デ・ニーロ演じる70歳の主人公がシニア・インターン制度を利用し、一からスタートアップ企業で働くようになる。最初は若者ばかりの社内で浮いた存在だったのが、誠実な人柄と細やかな仕事ぶりから社内の人気者になっていくという物語です。この主人公に心を動かされました。彼のようにいつまでも仕事があってプライベートも謳歌できることをめざし、楽しく生きていきたいです。

「人生100年時代」と言いますが、いつまでも人のための何らかの役に立ちたいですし、年を取ってもふけ込まない社会が理想だと思っています。自分もこれからそういう年代に入っていくので、そういう世の中にしていかなければならないという強い想いがあります。死ぬ前の日まで活き活きと仕

事をし、楽しく生きていける世の中であってほしい。そんな世の中であれば、きっといつまでもワクワクできるはずですよ。

A 梅田（TB社長）

「驚き」を目にするときにはワクワクしますよね。最近だとWBCでの日本優勝や、阪神タイガースが日本一になったことかな。

自分が見る側でワクワクすることが多いですが、どうやったら演者側に回れるのか。つまり、どういうことで人を驚かせられるかを考えていきたいですね。その先にワクワクをつくることができると思います。

A 吉原（RT社長）

私は2022年にみずほサーチ&テクノロジーズの社長に就任しましたが、まさかこのような重責を担うとは思いませんでした。それまでは浜本さんたちと一緒にずっとマーケットの世界で

仕事をしてきたので、専門領域ではない分野の社長になるなんて、まさに青天の霹靂です。ただ思い返してみると、入社してから数年に一度は新しいことに取り組んでいます。おそらく今後も、チャレンジすることがいろいろ出てくるでしょう。そうしたまだ見ぬ未来のチャレンジに対し、ワクワクしています。

仕事の話に関して言うと、RTの社長になって意識するのは〈みずほ〉のグループ力です。業法があるので、銀行、信託、証券、RTは分かれています。本来であれば「株式会社みずほ」のごとく、すべてのエンティティがより一体となって仕事できたらいいと思っています。

それによって、お客さまに最適なサービスをタイムリーにご提供することができそうです。それに少しでも近づければ、よりワクワクした未来が待っているのではないかと考えています。



死ぬ前の日まで活き活きと仕事をし、楽しく生きていける世の中であってほしい（浜本）

Q 新しいパーパスである「ともに挑む。ともに実る。」は、我々現場の社員からすると正直、突然降ってきた言葉のように感じる部分もあります。どういった気持ちや思いを込めてパーパスをつくられたのでしょうか（平田）

A 加藤

パーパスについては、2022年から約半年をかけていろいろ議論をしました。これまでもしっかりとした理念があったのですが、日々の仕事にリンクしているかは疑問でした。皆さんのより身近になるように変えていくべきなのではないか。我々は時代の変化をとらえて生きているので、パーパスは時代によって変わっていくものではないか。そんな発想からまずは役員に話しをしました。

ただ役員は、50歳以上の男性がほとんどで、これで本当によいパーパスができるのかという異論がありました。そこでさまざまな社員に呼びかけ、手を挙げた人たちと議論をしました。そうしてある程度骨子をつくり、公募という形で投げかけていました。できるだけ皆さんに自分たちで決めたという思いをもってほしかったのです。

そこに参加していない人は、突然降ってきたと思うのですが、それでもこのパーパスは、いつかしっかりなじむものだという気がしています。私はすごくいいフレーズだと思っているので、今の仕事パーパスに合っているということを常に思えるような働き方をみんなだしていきたくと考えています。

葉に思い入れがあったんですね。

A 浜本

検討メンバーで、付箋にたくさんの言葉を書いて考えていたんですよ。青い地球は採用されなかったですけど。

今回出来上がったパーパスが続いていくかは、未来の〈みずほ〉を担っていく皆さんに託されているわけですよ！

A 吉原

浜本さんは「青い地球」という言

Q パーパスの「ともに」というフレーズには、「つながり」という意味もあると聞いていますが、それは社外の人も対象なのではないかと考えています。しかし個人や中堅・中小企業のお客さまと話していると、変化を嫌う方もいらっしゃる、お客さまの成長をサポートすることの難しさを痛感しています。お客さまと一緒に「ともに挑む。ともに実る。」を実現するために大切なのは何だとお考えですか（下田）

A 浜本

「ともに」という言葉には、下田さんがおっしゃるとおり、さまざまなお客さま、ステークホルダーも含まれていますよね。そこで大事なのは、お客さまの立場になりきって考えていくことです。押し付けるのではなく、金融機関として、相手の立場になりきれるか、そういったことが大事だと思いますね。

A 加藤

変化が怖いというお客さまと接する際に大事なのは「距離感」だと思っています。

今、変化を必要としないお客さまには、先ほど浜本さんがおっしゃったように押し付ける必要はないと思っています。でもそういったお客さまも1年後、10年後には、周りの変化に合わせて自然とお考えが変わっているかもしれませんよね。

短期的な成果にとらわれたり、それを目的に無理をしてはいけません。長い目で見たときに、正しいことを丁寧に、お客さまの立場に立ってご提案

することが大事です。

A 梅田

みずほ信託銀行内で最近言っているのは、お客さまから言われたことをしっかりやるというのは当然ですが、その次の段階として、お客さまの課題に対してソリューションを提供していくこともやっていかなければならないということです。めざしているのは、お客さまがまだ気づいていない課題を先回りして解決すること。もしかすると3年後や5年後にお客さまが直面するであろう課題を、我々がストーリー立てしていくことで、それに対するソリューションを提案するのです。お客さまがその見えていない課題を真剣に考え、我々の提案を受け入れる。非常に難しいですが、こういうことができるとう素晴らしいという話をよくしています。

日々の業務を通じて培ってきた専門性やスキルが、付加価値とどうつながっていくかを意識していきたいと考えています。お客さまから「ありがとう」と言われたり、「そんな方法があった

のか」などといった、いい意味での驚きの言葉をいただける回数を増やしたりしていくことが大事です。それによって、お客さまと一緒に「ともに挑む。ともに実る。」を実現できるのではないかと思います。

A 吉原

世の中はますます多様化が進んで

います。実は「ともに」という部分には、競合他社なども含まれていて、〈みずほ〉だけで解決しない課題には、ほかの技術をもつ会社とも協力する必要があります。そういった想いもこのパーパスには込められているのです。今後、外部と協力して、お客さまの課題を解決する必要性は増していくと思いますね。



まだ見ぬ
未来のチャレンジに対し、
ワクワクしています
(吉原)



河西清香◎みずほRT IT本部第5事業部第4部。2021年入社。



平田鈴奈◎みずほBK横浜法人第二部渉外1課。2019年入行。



下田彩花◎みずほBK横浜駅前法人部渉外5課。2018年入行。



田丸雅智 × エンティティ長 ワークショップ

ショートショートを創作して事業アイデアのヒントに

「アイデアを出すためにショートショートという物語を活用する」という田丸雅智によるワークショップ「ショートショート発想法」。P.76からの特集で社員たちの作品も紹介したが、エンティティ長4人も挑戦した。社員たちが見つめるなか、各々が荒唐無稽でユニークなストーリーを描いた。それら秀逸な作品を紹介。そこには、未来につながるヒントが隠されているかもしれない。

田丸雅智のアドバイスをもとに、「不思議な言葉をつくる」「想像を広げる」「短い物語にまとめる」という3つのステップで、4人はショートショートの創作にチャレンジした。まずは、自分の好きなことと業務領域を掛け合わせた不思議な言葉をつくり出す。

「本業と自分の好きなものを掛け合わせるだけで、アイデアはたくさん出てきます」（田丸）

4人はそこからイメージを広げ、パースが反映された物語へと昇華させていった。

4人が紡ぐ不思議な物語を堪能してほしい。M

ショートショート作家の田丸雅智氏。企業向けのワークショップ「ショートショート発想法」は、自動車メーカー、日用品メーカー、化粧品メーカー、飲料メーカー、IT企業などで多数開催し、好評を博している。（詳細なプロフィールはP75に記載）



秋田夏実 CCoOもチャレンジ

秋田夏実◎FG執行役グループCPO（Chief People Officer）兼グループCCoO（Chief Culture Officer）。外資系テクノロジー大手の日本法人副社長などを経て2022年に入社し、その後現職に。



ふえる「あおまる」

みずほで口座を開いたら、家にあおまるが届いた。ぬいぐるみではない。人の言葉を話し、笑い、眠る。温もりもあるが、食事はしない。取引の種類がふえたり、残高がふえると、翌営業日の朝には、なぜかあおまるがふえている。そっくりに見えて、一体一体に個性があることもわかってきた。

一人暮らしの部屋に夜帰ってくると、あおまるたちが「おかえり！」と玄関で迎えてくれる。嫌なことがあっても聞いて励ましてくれる。冬の寒い日には、あおまるたちがベッドを温めてくれるので、ぐっすり眠れる（逆に夏は暑苦しい）。足が短いのでよく転ぶため、放っておけない。なんとも愛らしく、一緒に暮らすうちに家族のような存在になった。

そうこうするうちに、あおまるが増えすぎてマンションが手狭になり、運動不足になった。いつも週末は家にこもりがちだったが、運動不足解消のために、思い切ってあおまるたちを連れて散歩に出た。扉を開けて外に出たら、街はあおまると共に楽しそうに歩く人であふれていた。「そうか、みんなみずほに支えられているんだ。」そう思った。

みずほ銀行取締役頭取

加藤勝彦



田丸氏講評

みずほ銀行は各地に支店がありますが、加藤さん自身、食を通じて人とのつながりが生まれていくことをお感じになっているのでしょう。ゲテモノを食べて胃を壊すことも、またチャレンジ、素敵です。本作から、各支店が選んだローカルフードや、昆虫食や人工肉のような最新の食などをお客さまと一緒に体験するイベントを実施して、お客さまや社員さん同士が食を通じて交流を深めると同時に、インプットにもなるような場があればと考えました。

ローカルフードを食べる接遇

未知なることにチャレンジすることは、自らを成長することに繋がる。

例えば、知らない土地に旅、そして地元食材を食べることは、その地元を知ることにもなるし、驚くほど美味しい料理に出会うこともある。又、食事を通じて、地元の人々と繋がり、人生が豊かになることもある。勿論、ゲテモノを食べて胃を壊すこともある。それもまた、チャレンジ。

チャレンジこそが人生を豊かにするヒント。みずほは、そんな銀行でありたい。

「ともに挑む。ともに実る。」

みずほ信託銀行取締役社長

梅田 圭



田丸氏講評

お笑いがお好きだという梅田さん。「裏で回し」という、「全体進行のためにさりげなくフォローする」という意味合いの表現が興味深いです。街の人が希望するお店を実際に誘致するという事例もあるなか、街や人々が大切にしたいものと、不動産とのマッチングを担う仕事は意義がありそうです。また、街を去る人に対しても、その人に合った新天地を提案したり、そこでの新たな挑戦をサポートしたりするサービスがあったらなとも思いました。

駅前のパン屋さん

ある朝、駅に向かう中、素敵なお店が出来ていた。仲の良さそうな夫婦がオープンに向けて準備をしている。

一体、何が有った土地だろう。いつもこういう事は思い出せない……。ああそう古い洋館だったかな。上品なじいさんが庭木をいじっていたな。でもどうしてそうなったんだ……。？

古家を壊して、パステルカラーのモダンなお店を設計して、まてまて、それより、土地の値段は？ 税金は？ 一体誰が裏で回しているんだ、ちょっとだけ気持ち悪い。

そのまま駅についたら、青い看板が目に入った、「みずほ不動産販売」。ああ、こいつだな。“ともに挑む。ともに実る。”か。ふ〜ん。

みずほ証券取締役社長

浜本吉郎



田丸氏講評

気軽に仏教について話せる「坊主バー」がありますが、ファイナンシャルプランナーの大將や居合わせた人と気軽に資産運用について語り合える場が本当であれば感じました。金融商品を居酒屋のメニューっぽく紹介するという見せ方も面白そうです。「身の程わきまえ」という箇所からは、お金に対する自分の反応（目がくらむのか、慎重になるのか、など）を知っておく、パッチテストのお金版があれば破綻する人を減らせるかとも思いました。

飲みすぎ注意 夢の実現

資産運用の扉をあけると、そこは楽しい居酒屋だった。

無数に並ぶ夢の数々。人生やりたいことばかり。

選ぶメニューに悩む自分もそれまた楽し、大將との会話のやりとり、それまた楽し。

これも飲みたい あれも飲みたい、これもやりたい あれもやりたい。

楽しく飲んでスラップハッピー 夢は千里を駆け抜けて いつしか時空のはるかかなたへ。

隣の仲間と声かけあって 心交わせ 心ぬくもり。

つながる仲間と夢語りあい、いつしか世界が自分のものに。

気が付けばカウンターで泥酔、二日酔い。

欲張り過ぎると身体を壊す。何でも夢が叶う訳ではない。

身の程わきまえ夢の実現。資産運用は計画的に。

みずほリサーチ&テクノロジー
取締役社長

吉原昌利



田丸氏講評

ATMからイエローカードやレッドカードが出てくるという発想に惹かれました。カラー印刷は高コストではありますが、明細に色がつけば視覚的にひと目で状況がわかるようになるため、金融リテラシーの向上につながるかもしれません。明細に金融雑学などがついてくるのもありでしょうか。今後は自動運転による移動スーパーなども出てくるでしょうが、高齢の方は現金利用が多いので、ATM付きのものも必要がありそうに感じました。

ドリブルするシステム (ATM)

みずほRTとBKが共同してドリブルするATMを開発した。いつでもどこでも、必要な時に世間を縫って来てくれるATMだ。どんな困難も華麗なフェイントや持ち前のスピードですり抜け、利用者の目の前まですぐきてくれる。

だが、便利過ぎてついつい人間の浪費欲を助長する。当然、自分の預金量以上にお金を引き出せばローンになり、後で返済が必要になる。だから、使い過ぎにはイエローカードが出るよう工夫もしているのだが、最近ではレッドカードが連発される事態も起きている。そうなれば口座は一発解約だ。

RTとBKが「ともに挑んで」作った画期的なドリブルするATMだが、「ともに実る」ためには、技術の進歩に沿った使う側の人間の進歩が必要のようだ。

0123456789

未来には無限の可能性が広がる。
多様な私たちが描く未来。

PART 03

TOWARDS THE FUTURE

みずほの未来

自由な発想で新しい未来を自らの手で切り拓いていく。

私たち一人ひとりが主役の世界。

時代のフロントランナーとして変革に挑む。

その先にある、豊かに実る未来は何色であろうか。



MIZUHO MEMORY BANK

ショートショートで描く〈みずほ〉の近未来 「記憶の銀行」

将来の自分の仕事、会社のあるべき姿を想像したことはありますか？
現代ショートショートの旗手として知られる作家、田丸雅智による書き下ろし短編小説。

text by Masatomo Tamaru | illustrations by Michele Marconi

田丸雅智 = 文 ミケーレ・マルコーニ = イラスト

極度の緊張を感じながらエントランスのチャイムを押すと「どうぞ」という声が出て、私は先輩のミズシマさんにつづいてマンションに足を踏み入れた。

「カホさん、がんばってね」

ご自宅の前についてミズシマさんからそう声をかけてもらって待つなかで、やがて佐藤様がにこやかに迎えてくれて、私は玄関先で簡単に自己紹介する。

自分は入社してからこの3年間、ライフデザインバンカーとしての基礎を身につけるためにいろいろな現場を回ったり、資格を取ったりしてきたこと。今後は、パートナーの方の出産で育休に入るミズシマさんから

引き継いで、佐藤様を担当させていただくこと。

「話は聞いていましたよ。まあ、ここだと何なので、お上がください」

佐藤様に促され、ミズシマさんと一緒にリビングへと通してもらおう。

しばらく会話を重ねた後で、私はさっそく本題に入る。

「それで、ご相談いただいた件ですが」

佐藤様は恥ずかしそうに頭をかいた。

「いやあ、一応は自分なりに調べてみたんですが、もう歳なのか途中からよくわからなくなりまして……お手間をおかけして申し訳ない限りですが、いろいろ教えてもらえませんか？」

「もちろんです！ 何でもお任せください！」

言いながら、私は端末を取り出した。起動すると、3Dホログラムが浮かびあがる。

「では、サービスの概要からお話しさせていただきますね。私どもの“みずほメモリーバンク”では、お客様の記憶をお預かりしているわけなのですが——」

ミズシマさんに見守られながら、私は資料をもとに話しはじめる。

みずほの業務内容は、電子決済やAIなどが台頭してきた30年ほど前から様々に変化してきた。

そのことをちゃんと知ったのは、入社後の研修のことだった。

例えば、今でもみずほの根底である金融業ひとつとってみても、現在の店舗窓口ではお客様のあらゆるご



相談に乗らせていただくことがメイン業務である一方で、かつてはみんなが現金を当たり前を持ち歩いていたために、現金の振り込みや入金への対応業務が少なくない比率を占めていたらしい。あるいは、今では公衆電話と同じくらいしかない非常時用のATMも昔は至るところにあって、その管理や運用も重要な仕事のひとつだったという。

加えて、AIが全社で導入される前は、稟議書や議事録の作成を人の手で行っていたとも教わった。それも仕事の一環だったなんてと当時の苦労に思いを馳せつつ、効率化のおかげで人にしかできない仕事に注力できるようになって本当によかったなあとは思ったものだった。

みずほ社員の果たすべき役割もこの30年で変化してきて、今の主流は2つある。

ひとつがハブとしての役割で、法人や官公庁や個人の間をみずほ社員がつなぐことでイノベーションを加速させ、世の中の進歩に貢献している。

もうひとつが個人の人生に深く寄り添う役割で、資産運用のことはもちろん、相続や遺言や家族のこと、果ては日常のちょっとした悩みまで、金融関係を中心としつつもお客様にまつわるあらゆるご相談に乗る、プライベートバンカーを超えた「ライフデザインバンカー」として社会に貢献している。

かくいう私も、そんなライフデザインバンカーの駆けだしの一人だ。

ライフデザイン、というからには対応できないものがあるはず、これまで必死に情報を頭に入れてきた。のみならず、そうは言っても自分だけでは解決できない事態に備えて社内ネットワークも積極的に開拓してきた。そうして様々な試験をなんとか通過し、先輩の仕事を引き継ぐ形で晴れてライフデザインバンカーとしてのスタートを切ることができた。その最初の仕事が佐藤様からのご相談で、昨今お問い合わせも急増している記憶にまつわることだった。

「……すみません、今の箇所なんですけど、質問してもいいですか？」

佐藤様の言葉に、私は資料を最初のほうでいった

ん停めて「もちろんです」と促した。

「ということは、記憶を預けたからといって、その記憶が自分の中からなくなるわけではないんですね？」

尋ねられ、私はうなずく。

「はい、脳から記憶を書きだす技術はご覧いただいた通りでして、あくまでコピーするだけですその心配はございません」

「記憶を守るセキュリティーも万全だとはおっしゃっていましたが、本当に記憶が流出したりは……」

「ご安心ください。かつてはサイバーリスクがありましたが、私どもはセキュリティーのノウハウをさらに獲得してそれを克服しましたので、確実にお守りします」

「なるほど、それは頼もしいですね」

微笑む佐藤様にホッとしながら、私は資料を映しながら説明を再開する。

「それでは、次はお預かりした記憶の使用用途についてです。記憶は全部や一部をいつでもお引きいただいたのですが、引きだした記憶を一時的に脳に書きこんで過去の出来事を追体験して鮮明に思い出すために使ったり、佐藤様がもともと想定されていたように、記憶を永続的に脳に書きこんで病気や事故でなくした記憶を取り戻すために使ったりするケースが一般的なものとなっています。その記憶の書きこみは現状の記憶に層を重ねるような形で行いまして、脳へのダメージはございません。それでは、具体的なケースをご覧ください」

端末をタップすると、事例がホログラムで現れる。

例えば、定期的に過去の鮮明な記憶を追体験して脳を刺激し、記憶をなくしてしまう病の予防や進行遅延に役立てられること。あるいは、個人的な記念日の前に当時の記憶を追体験してしっかり思いだしておき、その日をいっそう濃密に過ごしたり、挫折や後悔などの記憶を追体験して自分を戒めたり奮い立たせたり。

「それから、みずほでは、お預かりした記憶の編集も承っています」

見るからに不安そうな表情になられた佐藤様に、私は急いで言葉を継ぐ。

「もちろん、存在しない記憶を勝手に付け加えたりは

いたしません。一例を挙げますと、トラウマなどの記憶にぼかしを入れて、心の負担を軽減させたりするのがサービスの趣旨です。その場合も、ご本人様の許諾は必須ですし、記憶ももとに戻そうと思えばいつでも戻すことができるようになっています」

「ははあ、そういった編集であれば意義深いですねえ」

「もうひとつ、記憶は貸したり譲ったりすることも可能です。悪用防止のために厳重な審査や様々な制限もございますが、簡単に申しますと知識や経験をほかの方に渡すことができます。じつは私もライフデザインバンカーも先輩や有識者の方の記憶の一部を借りたり譲り受けたりすることで、現場に出られるようになるまでの期間を短縮しております」

ともあれ、と私はつづける。

「そうして託された記憶をもとにまた新たな記憶が紡がれて、さらにそれが次の方々へと渡っていく……私どもみずほは金融業において“信用創造”、つまりは預金と貸出の連鎖で預金通貨を創造することを、誇りをもって行ってまいりましたが、記憶業においても同じ姿勢で、よい意味での創造を行っていく所存です」

それから私は、お預けいただいた記憶の中身は基本的には担当者でも勝手に見られないようになっていることもお伝えする。もし記憶の編集などの際にやむを得ず見させていただくことになった場合も、ご本人様の許諾は必須であり、守秘義務も遵守する。この徹底の背後には、やはり金融業で培った高いリテラシーがある。

私は佐藤様に尋ねられ、このサービスが生まれた背景についてもお話しした。

もともとは、みずほのパートナー企業様が人の記憶を書きだしたり書きこんだりできる技術を開発したことがきっかけで、そこから先の展開に関するご相談がみずほに持ちこまれた。みずほは自分たちだからこそできることが多くあると判断し、「ともに挑む。ともに実る。」の精神で、自社が培ってきたノウハウを提供しながらハブとしてもいろいろな人とつながせてもらい、事業化までこぎつけた――。

佐藤様がこう口にしたのは、一通りの説明を終えてすぐのことだった。

「よく理解できました。それでは、記憶を預かっていただけますか？」

私は思わず、えっ、と目を見開いた。記憶を書きだすためのデバイスは持参していた。が、今日は引継ぎのご挨拶とサービスの説明だけだと思っていたので、意表を突かれた形だった。

そんな私の内心を察してか、佐藤様はつづけた。

「すぐに決めて驚かれましたか？ でも、おかげさまでよく理解できましたし、何より、みずほさんなら信頼できますから。よろしく願いますよ」

「はいっ……！」

私は思わず立ち上がってお辞儀をしながら、先輩たちが培ってきたものの大きさに改めて畏敬の念を抱く。

ご期待に応えられるように、私もしっかりやらなくちゃ――。

記憶の管理センターから連絡がきたのは、ヘアキャップ型のデバイスで佐藤様の記憶を書きだし終えた後だった。その通知を読み、私は佐藤様に向かって尋ねた。

「あの、すみません、差し支えない範囲で大丈夫なのですが……こういった記憶の保有に覚えはございませんか？」

私がリストをお見せすると、佐藤様はしばらくじっと見つめた後で指さした。

「これに心当たりがありますね」

そこにはかつて起きた震災の名があり、私はまた違った緊張感を覚えながら申し出る。

「もしよろしければ、こちらの震災に関する記憶だけを抽出して、個人情報を除いた上で活用させていただきませんか」

私はすぐに説明する。今、みずほはこの震災の記憶を風化させないために、お預かりした記憶の中から震災の記憶を集めて統合し、アーカイブを構築しようとしていることを。そして、それが叶ったあかつきにはみなさんに貸し出すことで、記憶を次の世代に継承しようとしていることも。

「ほかにも、今のこの日本の勢いをますます加速させていくために、これまで日本をよくしようとがんばってこ

られた先人たちの記憶を集めていたりもするのですが……」

「なるほど、国のため、みんなのために、ということですね?」

佐藤さんの強い視線を真正面から受け止めて、私はためらうことなく強くうなづく。

直後、佐藤さんは微笑んだ。

「わかりました。とても価値のある挑戦ですね。私なんかの記憶でよければ、ぜひ使ってやってください」

感謝の気持ちが膨らんで、私はおのずと深く頭を下げていた。

お預かりした記憶は、必ずしっかり実らせないと……!

そう誓いながら、私はミズシマさんと一緒に佐藤様のお宅を辞したのだった。

ミズシマさんが口を開いたのは、帰り道でのことだった。

「お疲れさま。初めてにしては、なかなか悪くなかったんじゃないかな。まあ、ちょっと硬すぎはしたけどね」

ミズシマさんは笑いながら、そうそう、とこう続けた。

「鮮明なうちに、後で今日の記憶も書きだしておいたらいよいよ。何しろ、記念すべきデビュー戦なんだから」

安堵と充実感を覚えながら、自然と大きな声で返事をしていった。

「はいっ!」

.....

……記憶を追体験し終わって、私はゆっくり目を開けた。

胸の中は懐かしさでいっぱいになっていた。

ライフデザインバンカーとしてデビューしたあの日から今日までの数十年……本当にあつという間だったなあと感じにふける。

デビュー戦の記憶を追体験するたびに、私は自分の初々しさに恥ずかしさもこみあげる。でも、この記憶は折に触れて大切な初心を思いださせてくれた。

「さあ、そろそろ時間だね。カホさん、がんばってね」



声をかけられ視線を向けると、そこには歳を重ねたミズシマさんの姿がある。

周りの人たちからも促され、私は椅子から立ち上がる。少し離れたところには、壇上が見える。

今日、私はミズシマさんから再び大切な仕事を引き継ぐ。

私はみなさんと一緒にどう挑み、どんな実りをもたらすことができるだろうか。

そんなことを思いながら、すっかり若返った心で口にした。

「行ってきますっ!」

笑顔のミズシマさんたちに送りだされ、私は向かう。

全世界のみずほ社員につながる壇上へと。

社長就任のスピーチをするために、一步一步、力強く。M

MASATOMO TAMARU

田丸雅智©1987年、愛媛県生まれ。東京大学工学部卒業、同大学院工学系研究科修了。現代ショートショートの旗手として執筆活動に加え、全国各地で創作講座を開催するなど幅広く活動している。企業向けのワークショップ「ショートショート発想法」も各所で開催。著書に『おとぎカンパニー』『ビジネスと空想 ～空想からとんでもないアイデアを生み出す思考法～』など多数。メディア出演に「情熱大陸」など多数。



MIZUHO'S MICROSTORY AWARD

〈みずほ〉の近未来を小説に描いてみたら…… 社員が執筆「みずほショートショート大賞」発表

荒唐無稽な空想から、未来を開くアイデアが生まれるかもしれない。作家・田丸雅智氏の指導のもと、全国の社員とその家族がショートショートの創作に挑戦。ワークショップの様様と優秀作品をお届けしよう。

text by Kaori Saeki | photographs by Yoshinobu Bito
佐伯香織 = 文 尾藤能暢 = 写真

どんなイノベーションも、個人の空想や妄想、思いつきから始まる。ならば、自由な発想で物語をつくってみてはどうだろう——。

そんな思いから企画された、ショートショートワークショップ。「ショートショート」とは、短くて不思議な物語のこと。アイデア次第で、思わぬ結末にしたり読み手のイメージーションに委ねたりと、さまざまな世界観をつくり出せる。

講師はこれまで延べ2万人以上にショートショートの書き方を教え、企業向けにも「ショートショート発想法」としてワークショップを実施してきた田丸雅智氏。創作を通して新しい商品やアイデアを考案するのが目的で、同時にしなやかな思考の習得もめざす。

2023年9月23日。連休初日ということもあり、みずほ丸の内タワーには、仙台や名古屋など地方を含めた多くの社員と、10人のキッズが集まった。14グループ+キッズの計15グループに分かれ、ワークショップがスタートした。今回の作品テーマは、「パーパスである『ともに挑む、ともに実る。』を体現し続ける『未来の〈みずほ〉』」。

田丸式メソッドでは、3ステップで、誰でも小説を書き上げられるようになる。

ステップ①は「不思議な言葉をつくる」。好きな名詞やそこから思いつく言葉、〈みずほ〉から思いつく名詞などを掛け合わせ、「不思議な言葉」を生み出す。中間発表では「汗かく両替機」という言葉が挙がった。

ステップ②は「想像を広げる」。①でつくった言葉からメリット/デメリットを考え、発想を逆転させたりすると展開が広がる。田丸氏からは「言葉を様々な角度から解釈してみるのもひとつの手。『ゴールのない〈みずほ〉』という不思議な言葉をつくった方がいらっしやいましたが、『ゴールのない』は、『終わりが無い』『自己研鑽にゴールがない』のどちらの意味ももっています」とヒントが伝えられた。

ステップ③は、①と②をまとめて「作品をつくる」。出てきたアイデアをまとめるだけでも、人物やせりふを加えてもいい。

ここから各自が創作に入り、最終的には15分で小説を完成させた。

ワークショップで生まれた不思議な言葉

歌う
キャッシュカード

夢ATM

汗かく両替機

早くつく
証券会社

日本酒銀行

青いお金

毛だらけの
金利作品の本質から
ビジネスのヒントを読み解く

続いて、完成した作品の各グループの代表作を田丸氏が講評しつつ、作品に隠れた新たな商品やサービス、ビジネス創出のヒントを読み解いていく。

そのベースとなるのは、まず「書かれている内容からストレートに考えてみる」こと。その際に、魅力が弱そうな部分は「別なものに入れ替えてみる」というのもひとつのアプローチだ。また、途中で連想した別のものと掛け合わせてみると、また違った着想を得られるという。

例えば、「語る遺言書」という作品。〈みずほ〉が、自分の書いた遺言書を有名人俳優が読み上げてくれるというサービスをスタートさせた。お気に入りの俳優に読んでもらおうと思い、早速主人公はそのサービスに申し込む。30年後、遺言書が開示されることになった。しかし、俳優自身もすでに亡くなっていた……といったストーリー。

田丸氏は「遺言を“伝える”部分にプロが入るという発想がいい」と評した後、「遺言書の“表現”の部分にプロが入るというのも面白いはず。書き方・伝え方の講座は現実的なアプローチかもしれない」と、作品に埋まっているビジネスの芽を掘り起こしていく。

「合図の出る宝くじ」という作品もユニークだ。「宝くじ」なのに、買うのではなく、その人が必要なときにふっと出現するもので、賞金がかかっていない場合もあるという。いつどこで出現するかわからないために、宝くじが出現するとみんな夢中で追いかけてしまうというストーリーだ。

「みんなが追いかけてしまう、というところが興味深い」と田丸氏。加えて『人間ドック

に行くとき宝くじがついてくる』など、人々の関心が薄い領域×宝くじのシステムという発想で考えると、ビジネスの可能性が広がるはず」と解説した。

創作過程で得た視点を
ビジネスへ展開する

田丸氏いわく、ショートショート創作は1回限りではなく、続けていくことで表現力や発想力も身につくという。常識を疑う力や多角的に物事を見る力も高まり、マグカップに入ったコーヒーを見ても「表面に別の世界が映っているかも」「コーヒーの海の中をサメが泳いでいたら?」とさまざまな想像力・着眼点が得られ、さらにはビジネスにも応用していけるようになるという。これこそが、多様性の時代に「変化の穂先」となるために求められる能力なのだろう。

実際にワークショップに参加した、みずほ銀行郡山支店・今村謙一は、「発表を聞いていると、ほかの方が豊かな感性をもって

ることに気づきました。今回のように全国から集まった人は、普段接点は少なくとも同じ〈みずほ〉文化のもとにいる仲間なので、ざっくばらんに新しいアイデアを語り合うことができ、新鮮な機会でした」と話す。

また、みずほ銀行グローバルマーケティング業務部・横井雄は「普段の業務では、マーケティング（市場）のビジネスをどうやって魅力あるものにするかがメインの課題。発想が凝り固まりがちですが、ワークショップでは自分では思いつかないような方法でアイデアを生み出す体験ができました。読み解きにおいても、物語からのジャンプアップが自分の発想の殻を打ち破るきっかけとなり、アイデアの源泉にもなると感じました」と、参加の意義を語ってくれた。

さまざまなアイデアが埋まっている、参加者の作品。その中から、特にユニークな作品をグループCEO 木原正裕、Forbes JAPAN編集長 藤吉雅春、田丸氏がそれぞれの視点で4作品を選出した。次のページで紹介する。M

COLUMN

大阪会場には西日本を中心に
総勢40名が参加

各地の社員に参加してほしいという事務局の思いから、10月22日には大阪でもワークショップが開催された。当日は、関西圏はもとより、富山、高松、福岡などからも、家族を含む40名が参加した。初対面の社員が多いながらも、「不思議な言葉の組み合わせ」発表の際には「カルピ系丸の内」といった斬新なワードに盛り上がりを見せていた。

みずほ信託銀行福岡支店・田鍋みな子は「銀行業務は各社似たようなサービスになるが、発想力を磨けば他社と異なるサービスが提供できるようになると感じた」という。また、こういった機会に参加したことで、〈みずほ〉＝多様性を認めてくれる組織と再認識したといい、社員研修での実施にも期待を寄せていた。

選定者

木原正裕

みずほフィナンシャルグループ
取締役兼 執行役社長 グループCEO



みずほ大賞

選評コメント

人々の幸せに貢献する〈みずほ〉の要素と、技術と知見を駆使して最先端の商品へ果敢に挑戦した世界が、わかりやすく表現されていました。まさにパーパスを体現した先にある優しい「未来」。また、しあわせを還流させていくという発想は、「銀行は川のように」と表現した渋沢栄一のDNAにも通じます。2023年度から始まった3年間の新たな中期経営計画で目指している「個人の幸福な生活の追求」と合致していることもあり、選出しました（木原）。



しあわせのファイナンス

BK 大阪営業第二部 商社・不動産・フィナンシャルスポンサーチーム
山下竜矢

「しあわせ、融資いたしましょうか？」

会社をクビになり、日々の運転資金をまかなうべく、投資商品を解約しに行った銀行でそう尋ねられた。聞くと、日本中の幸福な人間から集めた“しあわせ”を無利子で融資してくれるようで、どうやら私の不幸ぶりを心配して声をかけてくれたらしい。

どれくらいの額を借りられるのか聞くと、「将来の幸せのCFを現在価値に割引いたもの」、いわゆるDHF（Discount Happiness Flow）によって算出された額を上限に借りられるようだ。

借入条件として、将来のDHFが増加する出来事があれば、その分借入額も減少するが、逆も然りなようだ。

これはよい話だと思い、契約書もらうと気になる一文が。

「もし自らのしあわせが余ったら、銀行に預けなくてはなりません」
一瞬悩んだが、サインした。もし、そんな日が来れば、そのときはいくらでも貸し付けてやろう。

そうして僕は10年後、しあわせレバレッジをかけ、世界一の“億万幸福者”となった。

選評コメント

みずほ
キッズ部門
特別賞

名前に「あお」がついているキャラクターの色を変えてしまうという、小学生の柔軟な発想に刺激を受けました。「あおまるの人気が出たからみずほも人気が出る」という真っすぐな考えにも刺激を受け、テーマの「未来」からは外れますが、今にも実現できそうなビジネスアイデアとして一票（木原）。

むらさき色になった あおまる

神谷笑里那さん

BK 名古屋法人第一部 渉外業務課・神谷裕加里

ある日「あおまる」が目覚めて鏡を見ると、むらさき色になっていて、はじめは驚いた「あおまる」。

でも、そのまま会社に行く。やはり、みんな驚いた様子。でも、すぐに落ち着き、あおまるに「どうしたの?」と聞いた。あおまるは、「僕もわからないんだよ。何か変なものでも食べたかな?」と言った。

そうしたら、「でも、逆に人気が出るのでは?」という人がちらほらいて、みんなも共感した。

そこで、CM担当者にCMに出してほしいと頼んで出してもらった。



熟成される遺言

FG デジタル企画部企画チーム
小野峰寛

「自分が成長するように、一度書いた遺言も成長したら
素敵ですよ」

との担当者の説明が決定打となって、「熟成される遺
言」なるサービスを利用した。遺言書を専用の樽に入れ
ておくと、当初トがっていた内容も、徐々に平和に大人
になっていくのだという。

俺は次男を失敗作だと思っている。長男は一流企業
に勤めているのに、次男は飲む・打つ・買うのロクデナ
シだ。だからやつには、財産を残したくない。そうは言
っても、今後生きていくうちに次男を許せる日が来るかも
しれない。そう思って利用したのだ。

そのとき70歳だった俺は、150歳まで長生きし、財産
が全人類に1円ずつ分与されることになるとは知る由もな
かった。

※作品には、一部不適切と思われる語句が含まれていますが、オリジナリティを重視して、そのまま掲載します。

女子会中のATM

RT 調査部経済調査チーム
坂中弥生

とある田舎のATMコーナーでは、毎日女子会が開か
れている。コーヒー片手にケーキを食べつつ、ATMたち
が楽しくおしゃべりをしているのだ。今年支店に入った
新入社員がどうだ、お札の補充が遅い、などとりとめの
ない話で盛り上がっている。

「あらあら、今日にもぎやかだね」

近所に住む山田さん(85)がやってきた。

「山田さん、今日は年金支給日だもんね。いくらおろす？」
とベテランATMのトシコが聞く。

「実は、孫が交通事故を起こしたから、100万円振り込
んでって言ってきてねえ……」

「山田さん! それ、詐欺よ!! 絶対振り込んじゃダメ
よ!! とりあえず、一緒にケーキでも食べて落ち着いて」

いつもにぎやかなATM。実はみんなを守っている。

田丸雅智賞

選定者

田丸雅智

ショートショート作家



選評コメント

遺言の内容が自分から変化するというアイデアに惹かれました。「失敗作」という強い言葉にドキッとしますが、「許せる日が来るかもしれない」と進んでサービスを利用したところに、まだ残っている確かな愛情を感じます。熟成しすぎて誰のためにもならない、けれど平和といえれば平和な結末にも、くすっとしました。

本作からは、まず、最新の自分の心境や状況に合わせて遺言の修正案を自動的に提案してくれるシステムがあればと思いました。

また、自分の書いた遺言が実は未熟なものかもしれない、という視点にハッとさせられ、書いたあとも考えを深めていくために、遺言を作成した人同士が気軽に交流できるパーティや、遺言を受け取ったことがある人の「これがよかった」「こうしてほしかった」などのリアルな声に触れられる機会がもつとあっていいと思いました。

さらに、遺言の保管場所は事務的な空間のイメージがありますが、例えばお酒好きな方がウイスキー用の樽で保管できたり、海好きの方が波音のBGMの流れる部屋に保管できたりと、保管場所にあえて無駄とも思える情緒的、エンタメ的な要素を付け加えると、当事者の方々の気持ちが高まるだけでなく、遺言自体への興味や喚起を促すきっかけにもなるように思いました(田丸)。



Forbes JAPAN賞

選評コメント

今回のショートショートを拝読して、「大手金融機関の人」という一括りから、みなさんの顔が見えるというか、「なんて面白いことを考えている人たちだろう」と、見え方が変わって楽しくなりました。人は小説を執筆すると、豊かな感性が顔を出すのですね。

今回制作された作品には、ATMにまつわるものが多く見受けられました。共通するのはATMの新たな役割として「擬人化」を描いた点です。人類の最大の課題が「肥満」「飢え」から人生100年時代の今、「孤独」に変わりました。孤独という敵を前に、ATMの「人」化、そしてお金の番人化は必須の流れかもしれないと感じました。本作品は結局、誰もこういう「ぬくもり」を求めているのだなという気づきを頂いたことから選ばせていただきました(藤吉)。

選定者

藤吉雅春

Forbes JAPAN編集長





高級品少額投資プラットフォーム「Raritas(ラリタス)」

「高級品投資の民主化」をめざして 社内ビジコンが新たなマーケットを開く

みずほ銀行から、次世代の金融プロジェクトが生まれようとしている。宝石や美術品をはじめとした多様な高級品の所有権を分割して、誰でも少額から投資ができるプラットフォーム「Raritas(ラリタス)」だ。発案者であるデジタルイノベーション部の染谷朋玖と、平澤優佳に話を聞いた。

text by Yuri Yano | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Mao Takeda
矢野由里 = 文 尾藤能暢 = 写真 竹田磨央 = 編集

近年、NFTを活用したデジタルアートやウイスキー投資など、多様な高級品投資が注目を浴びている。

「金融サービスとして的高级品投資には前から興味があったのですが、まず金額が高いし、保管にも相応の対策が必要。やはり購入できるのは富裕層に限られてしまい、それ以外の人は投資ができない。それゆえに、その課題さえクリアできれば新たなニーズを掘り起こせると思っ

たのです」(染谷朋玖/写真右)
当時、小舟町法人第二部で法人営業を担当していた染谷は、そう振り返る。部内の次世代金融推進の主管者でもあった染谷は、Web3やブロックチェーン等について調べるうちに、NFTの可能性に気づく。「所有権を分割してNFTを紐づけたら、少額での投資が可能になるかもしれない」と思い、アイデアをまとめてみることにした。これが、

2023年7月に選定された次世代金融プロジェクトの原案となった。

その後、アイデアが形になったタイミングで社員発の新規事業創出をめざす『みずほGCEOチャレンジ』の実施を社内通達で知る。

“「会社の大きなサポートを受けながらこれが実現できるなら、ぜひやってみよう」と参加を決めた。

社内ビジコンへの挑戦

『みずほGCEOチャレンジ』は、木原正裕グループCEOをはじめ経営陣の前にピッチ形式でアイデアを披露する社内ビジネスコンテストを通過すると、事業化に向けた予算の割り当てや異動などの手厚いサポートが受けられるという施策だ。

原案は染谷がひとりで考えたが、ピッチ形式のプレゼンテーションへの進出が決まったことで、3名の協力者が加わった。同じ小舟町支店内で手を挙げたうちの1人が、入行5

年目の平澤優佳(写真左)だった。

「父が画家で、以前から絵画や美術品など“価値あるもの”を取り扱うビジネスに興味があったんです。これを逃したら、高額品投資サービスを一からつくれる機会は二度とないと思い、志願しました」(平澤)

膝を突き合わせて議論を重ね、実際に高級品の利活用に興味をもっている人などを対象に、1時間程度のニーズヒアリングを全員で手分けして行った。2カ月近く走り回り集めたその数は約90名分。

「インタビューの結果、3割程度から好感触を得て、ターゲットが明確になりました。個人の価値観や好みが反映されるサービスなので、打ち出し方についての課題感も見え、有意義な結果を得られました」(染谷)

「当初は投資経験のない人がターゲットになるかと思いましたが、インタビューを重ねるうちに、ある程度経験のある人のほうが興味を示したのです。ペルソナが複数出てきた際には、どのターゲットに絞るかについて、チーム内で議論を重ねました」(平澤)

作成したプレゼン資料は200枚を超え、それをさらにブラッシュアップした。「どうやったら伝わるか?」を徹底的に考えて、全員でギリギリまで試行錯誤を重ねた。

プレゼン当日、染谷は緊張のあまり逃げ出したい思いだったが、登壇直前に気持ちを切り替えた。

「役員全員を納得させるのは無理だから、目の前の木原グループCEOだけに訴えるつもりでやろうと思い直したんです。もちろん緊張はしましたが、内容には自信があったので、素直にこのプロジェクトの面白さと将来性を伝えることに集中しました」(染谷)

その結果、着眼点の斬新さ、丁寧なニ-

染谷朋玖◎BKデジタルイノベーション部・ソーシャルソリューションチーム。葛飾支店、総合資金部、小舟町法人第二部を経て現職。ブロックチェーンやWeb3技術を用いた新規事業案の実現と社会への実装を推進中。

平澤優佳◎BKデジタルイノベーション部・ソーシャルソリューションチーム。兜町支店、小舟町法人第二部を経て現職。ブロックチェーンやWeb3等の先端技術を活用した社会課題解決に向けた案件を推進中。



『みずほGCEOチャレンジ』でのプレゼンテーションの様子。



ズ調査、若手メンバーによる意思ある挑戦が高く評価され、彼らのビジネスプランは1週間後に選定された。

高級品投資を通じた社会貢献に向けて

事業化に向けて動き始めた『Raritasプロジェクト』。このプロジェクトは、高級品投資という「富裕層に限られたマーケット」を、所有権を分割投資できるプラットフォームをつくることで「高級品投資の民主化」の実現をめざしている。

出品者は目下、銀行の取引先を予定しており、利用者は富裕層に限らず投資をしたい人なら誰でも可能。所有権情報はNFTで管理されるので個人ユーザー同士でセキュアに売買ができ、外部売却されると所有権に応じた売却金額が分配されるという仕組みだ。さらに所有者の属性などのデータを活用することで、出品者側にとっては新しいマーケティングの手法にもなる。

実店舗やウェブ上にも、高級品投資のサービスはすでに競合他社が存在するが、150年の歴史と全都道府県に拠点をもつメガバン

ク・みずほ銀行のブランドが大きなアドバンテージになるだろう。

「高級品投資という切り口でジャンルを絞らないサービスはまだありません。既存のサービスはほとんどがベンチャー企業なので、現物管理においてもみずほ銀行の信用力は高い。メガバンクが管理するという安心感を担保に、さまざまな出品者や投資家を集めることができると考えています」(染谷)

将来的には歴史的な文化財なども扱えるようになれば、さまざまな社会貢献につながる可能性も秘めている。さらに、クリエイター支援の役割も果たしたいと染谷は語る。

「これまでは、例えば10万円の作品に1億円の価値がついたとしても、クリエイターには還元がないことがほとんどでしたが、Raritasでは還元できる仕組みを考えています。クリエイターが育つ土壌をつくり、美術品市場規模をより拡大させていきたいと考えています」(染谷)

興味や学びのなかからアイデアを抽出し、

実現に向けて仲間と全力で挑戦してきた先に訪れた「今」。1年前は予測できなかった「今」を、二人はこう感じている。

「一社員の自分が、いろいろな方の協力を得てさまざまな経験を積むことができています。それを見て『自分もできるかも』と、より多くの社員が新しい挑戦をして、会社がそれを支

“

える。そんな相乗効果によって、パーパスである『ともに挑む。ともに

実る。』が実現するのではない

かと期待しています」(染谷)

若い社員の挑戦を会社が支える。相乗効果によって、パーパスが実現する

「最初は違う意見を相手に伝えるのに躊躇していましたが、

”

よいものをつくることをいちばんに

考えたらちゃんと議論するべきだとマインドチェンジできました。この経験を活かして、今後は自分でも何かをプロデュースしてみたいです」(平澤)

自分のコンフォートゾーンを超えて成長し、新規事業創出に挑む若き社員たち。アイデアを形にしようとする彼らを支え、応援するカルチャーが今〈みずほ〉に生まれ始めている。M

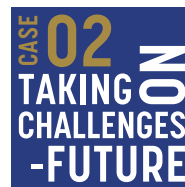


不妊症予防に関するSIB組成

人口減少率全国トップの秋田県で みずほ銀行がともに挑む世界初の「SIB事業」

全国でも最速で人口減少と高齢化が進む秋田県。地域が抱える深刻な課題を解決しようと、みずほ銀行秋田支店が立ち上がった。地元NPO法人、そしてみずほリサーチ&テクノロジーズとともに不妊症予防に関するソーシャル・インパクト・ボンドの組成に向けて取り組み始め、実証モデルをスタートさせた。

text by Natsuko Kuniyasu | photographs by Yoshinobu Bito | edited by Kaori Saeki
国安奈津子 = 文 尾藤能暢 = 写真 佐伯香織 = 編集



人口約90.9万人（2024年1月時点）の秋田県。国立社会保障・人口問題研究所によると、同県は2050年までに人口42%減と国内最速で人口減少が進むという。さらに県民の3人に1人は後期高齢者になるとも試算されており、危機感が高まっている。

みずほ銀行秋田支店は、同県に本拠地を置いて不妊症治療者をサポートしてきたNPO法人フォレシアとともに、不妊症予防というアプローチで「少子高齢化」解決の一步を歩み始めた。

フォレシア代表理事の佐藤高輝（写真右から2番目）は長年、治療者が大きな経済的・

身体的負担を負い、治療を継続しにくい状況に疑問をもっていたという。

「不妊症につながるリスクがある子宮内膜症や性感染症の早期発見・

早期治療の機会、予防策を含む性教育の場が充実していれば、不妊症治療者の減少、または軽度な治療で妊娠につながる人が増える可能性は高い。

NPOでは一般的な投資対象にはならないのですが、社会的インパクトを創出するための投資は、ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）を通して受けることがで

きる。支援を拡大するためにも挑戦したいと思っていました」（佐藤）



みずほ銀行には

47都道府県に支店があり、全国のネットワーク・知見を有する強みがある



SIBとは、行政が民間の資金や知見を活用して事業を行い、その成果に応じて報酬を支払う社会課題解決の仕組みだ。しかし、佐藤が地方でさまざまな人と相談しても「SIBを知る人はほとんどいなかった」という。

そんな佐藤に応えたのが、2021年当時みずほ銀行秋田支店長だった中村壮（写真右）だ。とある経済団体の会合で佐藤から相談を受け、「すでにSIBにおいて実績

のある〈みずほ〉ならできると協力を申し出た。「秋田支店長に就いた際、『みずほ』だからできること、〈みずほ〉にしかできないことをやる』と決め個人的なビジョンとして掲げました。秋田支店は100年余の歴史がありながら、秋田におけるプレゼンスが高いとは決していえなかった。しかしみずほ銀行には、地銀にはない強みがある。それは47都道府県すべてに支店があり、全国のネットワーク・知見を有しているということです。加えて、このプロジェクトは秋田県最大の課題のひとつである少子高齢化、人口減少問題解決に寄与することができる。秋田支店としても、〈みずほ〉としてもやるべきだと思いました」(中村)

だが、成果設定が難題として立ち上がる。SIBは行政コスト削減などを成果指標として数字で示す必要があるが、不妊症予防件数や治療者の減少という成果表出までの時間が長いプロジェクトをどう評価し、データとして立証するのか。

プロジェクト最大の課題を前にして中村は、社内のSDGsビジネスデスク経由でみずほリサーチ&テクノロジーズ(以下、RT)に協力を仰いだ。RTは幅広い分野の研究やコンサルティングを行うシンクタンクで、SIBの知見も有する。「世界初の不妊症予防SIB」に社会意義を感じたRTがプロジェクトに賛同し、社会政策コンサルティング部医療・福祉政策チームの掛川紀美子(写真左から2番目)がジョインすることになった。

「不妊症治療のために離職する女性は少なくありません。フォレシアのプログラムによって離職を防止し、将来的な女性活躍につながることは、多様性ある社会の実現や経済的なインパクトをもたらす。さらに不妊症治療に伴う医療費を抑えたり、周産期医療体

制のひっ迫緩和など、制度の持続可能性を高めることにもつながります。エビデンスをもとに、説得力のある論理と数字をどう構築するかが私のチャレンジとなります。今は短期的な効果ではなく、20年後、30年後に大きな実を結ぶためのプロセスを検証中です」(掛川)

23年4月、新・秋田支店長の田辺優(写真左)が本プロジェクトを引き継いだ。「銀行は不妊症治療にも携わるのか」と驚いたというが、すぐに「少子化の解決の一助になる」と、期待と使命感をもって取り組み始めた。

佐藤は「企業によっては担当者が代わると頓挫するケースもある」と語るが、〈みずほ〉ではスムーズにバトンが受け渡された。組織全体に社会課題に対し果たせる役割は何かを問いつける文化、「変化の穂先であれ。」という考え方が根付いている証左だろう。

現在、プロジェクトは、企業の健康診断の採血によって妊娠にかかわる栄養状態や性感染症をチェックできる受診システムの構築などに挑んでいる。同年7月に経済産業省の実証事業にも採択され、コンソーシアムを構築した。このコンソーシアムには愛媛県も参加し、すでにモデル事業が始まっている。

全国に支店をもつ強みが 地方創生に活かされる

中村は、「秋田県と県外との結節点、ハブとしての役割を發揮できたのは〈みずほ〉だから。これを成功体験として、会社にフィードバックしていきたい」と自信を見せる。本プロジェクトの成果を軸に、地方創生やSDGsにおける〈みずほ〉のプレゼンス向上

を見据える。

その言葉に、フォレシアも期待を寄せる。SIBは主な資金が寄付である寄付型NPOにも活用できるため、「私たち事業型NPOのSIB事例が、国内外の寄付型NPOの新たな資金調達と社会的インパクトの拡大にもつながる」と佐藤は話す。

“

”

複雑な社会課題に対して金融の力で貢献していきたい

SIBの歴史は浅く、世界中が試行錯誤を重ねている段階だ。それでも掛川は、「社会課題につながりやすい医療や福祉の分野は、国主導で制度づくりにより解決をめざすことがほとんどですが、今回のプロジェクトは当事者に寄り添い、課題をいちばん理解しているNPOの創意工夫が活かされます。今後、NPOなどが住民・企業・行政と手を取り合って解決が進む、複雑な課題が増えていくはず。それに金融の力で貢献していきたい」と前を見る。

一方、秋田支店を率いる田辺は「グループ外の組織との共創の可能性を実感した」と、さらなる未来を見つめる。

「秋田支店全体、行員全員で秋田のためにできることを探したい。既存の企業を支えることはもちろん大事ですが、新しいバリュー、新しい産業を生む長期的な施策も視野に入りたい。それを他県・海外に展開するとき、全国・海外にネットワークをもつ〈みずほ〉の力が生きるはず。それこそが今の時代に、地方にメガバンクの支店がある意味になっていくのではないのでしょうか」(田辺)

少子高齢化という社会課題に取り組んだ経験をもとに、地方創生にまつわる新たな課題に〈みずほ〉としてチャレンジしていく。その精神は地域を超えて、広がっていくはずだ。M

田辺優◎BK秋田支店長。静岡支店、尾久支店、虎ノ門支店・虎ノ門第二部、リサーチ&コンサルティング業務部、金沢支店を経て、2023年より現職。

掛川紀美子◎RT社会政策コンサルティング部医療・福祉政策チーム。経営コンサルティング部門を経て、2005年より現職。医療・介護領域の政策調査や企業支援に従事。

佐藤高輝◎NPO法人フォレシア代表理事。自身の体験から、2017年フォレシアを設立、20年から法人向けに不妊症治療と仕事の両立支援事業を開始。

中村社◎FGリテール・事業法人業務部。リスク統括部、戦略企画部サステナビリティ推進室、秋田支店長を経て、2023年より現職。RBCカルチャーアンバサダー。

NPO法人フォレシア

秋田市生まれの佐藤高輝が、自らの不妊症治療経験をもとに2017年に事業型NPOとして設立。20年からは全国の企業向けに、治療と仕事の両立支援事業を開始。オンライン相談窓口の提供や不妊症治療休暇制度の導入支援、月経・不妊症等の健康課題にかかわる研修を行う。また、自治体や大学からの要請で生殖知識×ライフデザイン講座を行っている。

FORECIA
NPO法人フォレシア



「メガバンクで比較すると、生成AIに対してまだどこも抜きん出た強みは持っていないはず。だからこそ、いち早くトライするスピード感が重要だと考えました」（デジタル企画部・石井宏明／写真左）

2023年6月、マイクロソフトが提供する、クラウド上で生成AIモデルを利用できるサービス「Azure OpenAI Service」の活用検討開始を発表後、約2カ月という異例のスピードで運用がスタートしたのがみずほ版ChatGPT「Wiz Chat」だ。“Wiz”には、wise（賢い）やwisdom（知恵）という意味に加え、with（ともに）という、新パーパスである「ともに挑む。ともに実る。」への思いが込められている。Wiz Chatは時間や状況問わず相談可能とあって、現場からも評価する声が多く聞こえてきているという。加えて、Wiz Chatを活用してプログラミングに挑戦する社員も現れるなど、社員の行動変容も促している。

そもそも生成AIに関する調査・研究は、以前より、グループCDO 梅宮真のもと進められてきた。導入に際して即座にAIタスクフォースの組成が可能だったのも、そうした素地があったのこた。タスクフォースでは、全体の運営統括にはじまり、各業務にAIを適用するための業務適用推進、最新技術の調査・研究を行うR&D、また法務面や倫理までを含めたガバナンス整備といった役割が設けられた。なかでも石井は、企画自体の推進や汎用共通アプリの開発を行うなど、業務適用推進の役割をけん引している。

「生成AIは、金融・非金融問わず新しいビジネスを生むためのテクノロジーという側面が大きい。特に、今後のビジネスにおいては、これまで以上に多くのデータをより早く活用していくことが重要となります。莫大な数の

石井宏明◎FGデジタル企画部。BK京都支店、リテールマーケティング等を経て、現在は「AI技術の業務適用」に向けた企画推進全般や汎用共通アプリの開発等に対応。

波多野祐美◎FGデジタル企画部。運根支店、事務企画部、企画管理部を経て、現在は「Wiz Chat」の利活用促進プロモーションに加え「Wiz Search」のPoCに参画。

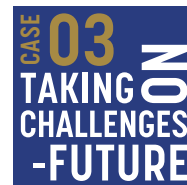
徳安正臣◎FGデジタル企画部。デジタルイノベーション部を経て、2023年4月より現職。入社以来、主に「Wiz Chat」の企画推進および社内外からの照会業務を担当している。

AIが与えるビジネスへの影響、世界観

時代のフロントランナーになれ！ 生成AIの実装で描く未来予想図

2023年6月より、言語モデルGPTを採用したテキスト生成AI「Wiz Chat」の運用がスタートした。アジェンダや原稿の作成・添削、翻訳や要約、プログラミングに活用でき、業務効率改善に寄与している。生成AIの活用促進は、〈みずほ〉にどんな変化をもたらすのか。

text by Michi Sugawara | photographs by Yutaro Yamaguchi | edited by Miki Chigira
須賀原みち = 文 山口雄太郎 = 写真 千吉良美樹 = 編集



お客さまとそのデータを保有する金融業界だからこそ、生成AIによって何ができるのかをしっかりと考えていきたいのです」（石井）

石井はその思いのもと、日々のルーティンや金融機関ならではの膨大な事務作業など、〈みずほ〉が抱える往年の課題に対して、生成AIが寄与する効率改善に期待を寄せる。

「変化の穂先であれ。」 生成AIを使いこなして変革を

こうしてスタートを切った〈みずほ〉では、生成AIの利活用を3つのフェーズで推進する。

フェーズ1ではWiz Chatの導入に加えて、7、8月に生成AIアイデアソンを実施。2,000件を超えるアイデアが集まり、なかでも『当行保有データのAIによる分析と提案書の自動生成』は社長賞を受賞した。このAIによる提案書や与信稟議の自動作成は「Wiz Create」と名付けられ、現在進行中のフェーズ2で開発中だ。

さらに、現状業務遂行において多大な時間とリソースを要している「事務手続照会」分野についても、社内情報検索に注力した「Wiz Search」としてすでに一部でプロトタイプ・アプリとしての試用を開始。「Wizシリーズ」としてWiz Chatに次ぐ、生成AIアプリの開発検討を進めている。

Wiz Searchの開発にも携わる波多野祐美（写真中央）は、〈みずほ〉内のデジタルツールの普及活動に従事している。Wiz Chatの活用ガイド作成やSNS発信を行う傍ら、いわば“業務用Q&Aチャットボット”となるWiz Searchのユーザビリティ向上に注力している。銀行業務に関する疑問については生成AIの回答が一般論にとどまってしまうことも多く、どのような場面で活用していくべきかという利用者側の試行錯誤も重ねている。

「当初から専門技術的な知見を有しているわけではなかった」と明かす波多野。しかし、その分デジタルに苦手意識を持つ社員の気持ちを理解し、そうした意見をシステムへと反映させる橋渡し役となることに努めてきた。

「AIを使いこなして自分がやりたいことにつなげていく力は、今後のビジネスにおいて必要

なスキルとなるはず。そのために、まずは〈みずほ〉全員にAIの便利さを理解してもらうことが自分の使命だと考えています」（波多野）

“

“守りの姿勢”と
“攻めの姿勢”を両立。
“責任あるAI”を
推進していく

”

今後、生成AI利活用の最終段階となるフェーズ3では、AIバンクなどの形で顧客に対するサービス提供を見据えている。フェーズ2までは社員の業務効率改善を目的とした〈みずほ〉内のシステムだが、フェーズ3では顧客向けサービスとして、より厳格な運用やセキュリティを追求する必要がある。そこには、生成AIの返答にも完璧さが求められるといった困難も伴っている。

同じくデジタル企画部の徳安正臣（写真右）は「〈みずほ〉は、社内データをはじめ多種多様な顧客データを保有しているため、そのデータのセキュリティやプライバシー保護は、慎重に対策を講じる必要があります。また、AIを効果的に活用するためには、法規制やコンプライアンスには十分留意しつつもスピード感を持って進めていくこと、つまり、“守りの姿勢”と“攻めの姿勢”を両立させるバランスが求められています」と言い、「責任あるAI」の重要性を強調する。

今後、開発プロセスの整備に加え、社内や外部の最新データを活用するためのアクセ

スコントロールやセキュリティ面の担保についても、その遂行とスピードを両立させていくことが重要であると3人は口を揃える。特に生成AIをめぐる技術の進歩や倫理的議論が日進月歩で、旧来の銀行文化では考えられない速度で意思決定する難しさに直面した。また、利用習慣のついた社員が増える一方、〈みずほ〉全体で見るとさらなる利用率向上のための取り組みも望まれている。それでも常にアップデートを繰り返しながら、生成AIの利活用プロジェクトは邁進し続ける。

石井はこのプロジェクトにける思いを次のように話す。

「これからの時代、今までの金融機関では考えられないほどのスピード感で変化をキャッチアップする必要があります。そのなかで、生成AIは実務やビジネスを変える可能性があると同時に、〈みずほ〉が時代のフロントラ

“

これまででない
スピード感で変化を
キャッチアップする
必要がある

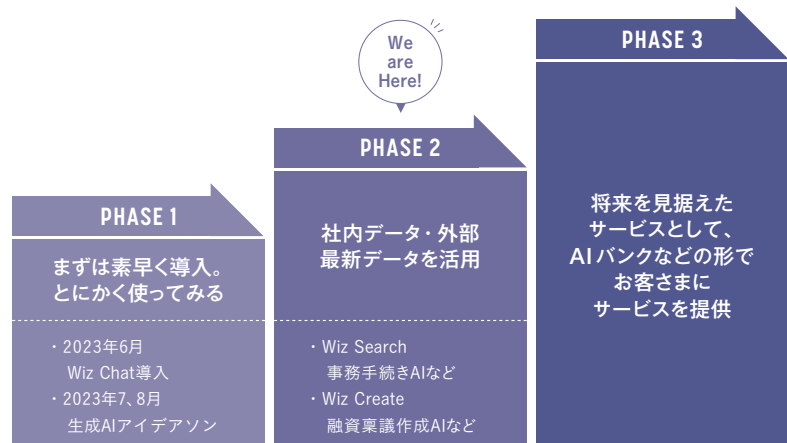
”

ナーになるために必要とされる社員の意識やカルチャーの改革にもつながりうるものだと感じています。生成AIプロジェクトが〈みずほ〉の可能性を広げていくことで、我々も会社としての変化の穂先でありたいのです」

先行き不透明な時代にあって、変化を恐れず「責任あるAI」が拓く新たな未来をめざす。着実かつスピーディに、金融業界に変革を起こしていく。M

今後の〈みずほ〉の生成AI活用

新たなビジネスチャンスを期待する生成AIの活用は3つのフェーズで推進されていく。





HIROSHI SUGIMOTO ✕ MICHIHIKO YANAI

杉本博司 ✕ 箭内道彦

「ともに生きる」ことが未来につながる

不確実な時代に、アートは何を教えてくれるのか？

日本を代表する現代美術作家に、時代の先頭を歩き続けるクリエイティブディレクターが聞いた。

text by Yuri Nakamura | photographs by Yoshiaki Tsutsui

仲宇佐ゆり = 文 筒井義昭 = 写真

〈みずほ〉はパーパスを体現する取り組みのひとつとして、「経済だけでなく、アートの力で文化や社会・人びとの生活も豊かで彩ある未来」をめざし、東京藝術大学と2023年11月に連携協定を結んだ。今回、世界的な現代美術作家である杉本博司（写真右）に東京藝術大学で教授も務めるクリエイティブ

ディレクター箭内道彦（写真左）が、〈みずほ〉が信じる「アートの力」について聞いた。

箭内：ぼくの杉本博司体験からお話ししてもいいですか？ 杉本さんが設計された小田原の江之浦測候所（注1）でのことです。杉本さんの歴史観に裏打ちされた日本建築史のエッセンスに教えられることがたくさんあったり、

目の前に現れる絶景に心奪われたり、いろいろなことを感じたのはもちろんなんですけど、とにかく「なんて気持ちのいいお金の使い方をしているんだろう」って歩きながら感動したんです。

杉本：それはうれしい感想ですね。

箭内：お金はため方、増やし方よりも使い方

杉本博司◎現代美術作家。1948年、東京都生まれ。立教大学経済学部卒業。ロサンゼルスのアートセンター・カレッジ・オブ・デザインで写真を学ぶ。74年よりニューヨーク在住。メトロポリタン美術館ほか世界の美術館に「海景」など代表作が収蔵されている。活動分野は写真、彫刻、インスタレーション、伝統芸能、建築、造園、料理、書など多岐にわたる。約20年をかけて建設した「小田原文化財団 江之浦測候所」が17年にオープン。紫綬褒章、フランス芸術文化勲章オフィシエ叙勲など受賞多数、17年に文化功労者、23年日本芸術院会員に選出。

箭内道彦◎クリエイティブディレクター。1964年、福島県郡山市生まれ。東京藝術大学美術学部デザイン科卒業後、博報堂を経て2003年に独立。風とロック有限公司を設立。タワーレコード「NO MUSIC, NO LIFE.」、リクルート「ゼクシィ Get Old with Me」、東京メトロ「Find my tokyo.」など、話題の広告を手がける。15年には福島県のクリエイティブディレクターに就任。05年からフリーペーパー「月刊 風とロック」をほぼ一人で編集し、赤字を出しながら発行し続けている。ラジオのパーソナリティとしても活躍。

がいちばん大事だし面白いと思うんですけど、杉本さんは自分の作品で生んだお金を江之浦測候所というすごいものに換えていきます。その行為自体が、ものすごくカッコいいですね。

杉本：私が作家として売れるようになったのは50歳を過ぎてからなんです。それまでは「海景」(注2)の小さい写真作品が3,000ドルから3,500ドル、当時は30万円ぐらいでした。1995年にニューヨークのメトロポリタン美術館で初めて個展をしてから、急に高額で取引されるようになったんです。だから、持ち慣れないお金を持つと不幸が起こるんじゃないかということで(笑)、アートで生まれたお金はアートに換金じゃないけれども、「換物」してしまおうと。

箭内：なるほど、「換物」ですね。

杉本：投資家はお金を投資に回しますけれど

も、私の場合は江之浦測候所のような自分の作品に投資してしまうんですね。それで死ぬときにフタを開けたらキャッシュバランスがゼロ、というのがひとつの理想の生き方です。

箭内：「宵越しの銭は持たない」じゃないけど、芸術活動で得たお金は芸術に返していくと。

杉本：見れば見るほどいいな、と思えるものにつくり換えていけば、それが次の世代に引き継がれていく。富を増殖させていくことのみには傾いている金融資本主義に対するアナーキズムみたいなものですね。

箭内：金融アナーキズムでもあるけれど、むしろ金融のあるべき幸せのかたちじゃないですか。世の中のお金持ちがよいものへ投資して「換物」する、という考え方をもってくれたら、世界はもっと素敵な場所になりますよね。

杉本：利潤をアートといった美しいもの、よいものに換物する。いわゆるアートとお金の循環みたいなものですね。

不確実な時代だからこそ、アートと向き合う

箭内：杉本さんは人間の源流、アートの源流を考えながら作品に取り組んでいます。アートは時代によって役割を果たしたり、果たせなかったりしてきましたが、この時代におけるアートの意味をどうとらえていますか？

杉本：まず戦争しているとアートはなくなりませんから、こうやって「アートの役割とは」なんて話しているこの時代は平和だということですね。ただ人類史において平和な時期はそう長くはないんですよ。そもそも、私は「人間とは何か」をいちばん大きなテーマとして考えているんですね。動物から人間になっただけのきっかけは何か。人間にとって言葉とは何か。文字とは何か、といったふうに。

箭内：2023年9月に開催した個展「火遊び Playing with Fire」(注3)では「火」という文字の書を展示しています。

杉本：燃えている火の形をずっと見ていて、火という文字ができたし、三日月みたいな月を見て、月という字ができた。そういう人間

の意識の発達史みたいなものを、自分で字を書いてみて体験したんです。

先ほどおっしゃってくださった江之浦測候所では、人間が人間になったころの記憶というものを追求しているんです。古代人が見ていた海というものをあそこで再現しようと。現代人が文明の行く末を考えるには、どうやって人間が人間になったのかを体感することが、これからは重要なんじゃないかと思ってね。

箭内：未来のために過去というか、源流を探るわけですね。

杉本：ええ。それがまあ、あえて言うと、この時代におけるアートの意味ではないですか。江之浦には近代文明の痕跡がほとんどない景色が残っています。東京から京都の間でも珍しく開発されなかった場所ですし、法隆寺や東大寺の礎石を置いていますから、自然と遠い時代や歴史に思いをはせることができるようにしています。

箭内：思いをはせる。それがアートが呼び起こす大きな力ですね。

杉本：特に現代のように複雑で不確実な時代だからこそ、過去や源流に思いをはせること、思いをはせる時間というものが重要でしょうね。それには少し、立ち止まるということが必要でしょう。現代の資本主義は自転車操業ですから、止まると倒れてしまうシステムになっている。拡大再生産が前提ですから、経済成長のために森林破壊をして土地を得る。その土地からの利益でまた森林破壊をする。環境を破壊して資本主義を成り立たせているという悪循環に陥っています。そうなると、原始共産制社会で、みんなで仲良く暮らさざるをえなかったころの記憶が非常に重要になってくるんですよ。

箭内：なるほど。

杉本：江之浦測候所には70mの隧道があって、冬至の日にはそこから日が昇ってくるのを見るんです。古代と変わらない日の出を見ていると、しみじみしますよ。そういう人間本来の、すがすがしい気持ちを取り戻すことが

“ まずアートに向き合う。その時代精神を理解しようと努める。それによって作品になる ”

箭内道彦



2023年の個展「火遊び Playing with Fire」で展覧した作品
Brush Impression《無》©Hiroshi Sugimoto courtesy of
Gallery Koyanagi

非常に重要だと思うんですね。

ソフトパワーこそ、国力の源泉になる

箭内：今、アート経営とかアート思考という言葉がはやっています。経営や社会のなかにアートの歴史や哲学を応用していこうという動きです。

杉本：教育も含めて、日本はソフトパワーこそが国力になるということをもっと打ち出すべきだと思います。こうした不満をいつも感じ

るのが、海外の国立美術館で展覧会をする際のオープニングセレモニーです。日本の外交官も出席されますが、アートや文化、歴史に造詣が深い方が少ないように思います。

箭内：ああ、確かにそうですね、それは。

杉本：ベルリンにある新ナショナルギャラリー、建築はミース・ファン・デル・ローエの晩年の傑作なんですけど、ここで個展をすることになったので、日本大使館にレセプションを開いてくださいとお願いしに行ったんです。すると、参事官が大使の予定を見て、この日は先約があるから難しいです、と簡単に断られました。

で、その晩、元駐日フランス大使で、当時ドイツに赴任していたベルナルド・ド・モンフェランさんに会って、「断られてしまったよ」と言うと、「それはもったいない、うちでやります」ということになり、ベルリンのフランス大使館で私のプライベートレセプションを開催してくれました。そこに外交関係者が来て、アートを題材に社交の場をもつわけですね。

箭内：それはある種、日本の国益の損失というか、大事な機会を自分から失っていますね。

杉本：フランスは生産力という意味での国力はあまり高くないけれど、世界のなかで堂々

とした存在感を示している。その理由がよくわかりました。

箭内：文化外交のなせる業ですよ。

杉本：ですから、アート経営とかアート思考といったものにまず必要なのは日本文化への誇りであり、日本文化を理解しようとするのだと思います。私にとっては藤原時代の装飾経とか、大和絵とか仏像のほうが、現代のアートよりよほど刺激があるんですよ。天平とか平安の精神性がだんだん体に染み込んで、自家薬籠中のものになったことで、自分の鑑識眼が育まれた。日本文化に対する評価基準がもてるようになったんです。

箭内：まさに日本文化の源流に、常に思いをはせていると。

杉本：そうですね。今回の個展(注3)では「無」という字も展示しています。室町の禅僧、夢窓疎石や大燈国師の書を毎日見て暮らしていると、彼らのメンタリティーが伝わってくる。そしてしばらくすると、そのスタイルが自分のなかに入ってきて、姿として現れてくるんです。

箭内：美意識の高みですね。まずアートに向き合う。その時代精神を理解しようと努める。それによって作品になるんですね。

ところで、アート思考がどんなにはやっても、アートはわからないと拒絶して、自分とは関係ないものだと思っている方もたくさんいると思うんですよ。こうしたアートアレルギーというか、美術に対して多くの人がもっているハードルに対して杉本さんのお考えってありますか？

杉本：自分の作品に関して言うと、万民に平等にわかってもらいたいとは思わないですね。ある意識をもっている方だけに反応するような、時限爆弾みたいな装置でいいと思うんです。

箭内：なるほど、時限爆弾。

杉本：若いころに見たときはわからなかったけど、人生経験を積んだときに、ああ、そうなんだ、と思えるくらいでいい。わかりやすくしようとか、みんなにわかってもらえるように



“ 自然と「ともに生きる」という精神性こそが、日本人が世界に対して発信できるメッセージだと思っています ”

杉本博司

レベルを下げようとか、そういう意識はもっていませんし、もたないほうがいいですね。

ただ、先ほど言ったように、日本全体がアートに対する意識を高めることには賛成ですよ。繰り返しになりますが、ソフトパワーこそが日本の国力を上げると信じていますから。そのためには、アートと向き合う、自分なりの日本文化への理解をもつことが重要だと思います。

渋沢栄一の思想、日本の自然観を誇るべき

箭内：それにしても、杉本さんはご自身の好きなことをやっている感じが、体中からあふれていて、本当に楽しそうですね。

杉本：死ぬときの最期の一言は「ああ、楽しかった」にしたいんですよ。

箭内：いいですね。でも、世の中には「好き」と「仕事」が直結していないと感じている人も多くいるわけじゃないですか。どうやったら楽しく生きていけるんでしょうね。

杉本：こう見えて私だって大変なときがありましてね、ニューヨークで結婚したのころ、子どもも生まれて、収入がなくて相当苦しい時期がありました。ちょうどそのころ、ニューヨークはクラフトブームだったので、骨董品店を始めました。初めて親からお金を借りて、ソーホーに「Mingei」という古美術の店を開いた。私はそんな世界に飛び込むつもりはまったくなかったんですが、妻から買い付けに行ってくれと言われて、日本中の古美術店を回り始めたら、取りつかれてしまったんです。

箭内：骨董に。

杉本：そう。天平時代とか平安時代の骨董が手に入ると、うれしくて抱いて寝たりするわけです。そうやって日本文化に親しみ始めて、今に至っているところがあります。苦しいときに、楽しいことに出会えたわけです。おそらくそれは、多くの人の人生においてもそうなのではないですか。

箭内：杉本さんの源流との向き合い方をあらためて伺いできた時間でした。創立150年



を迎えた〈みずほ〉もまた、源流に向き合いながら、紡いできた歴史を受け止め、次の世代につないでいく時期に差し掛かっているということなのでしょうね。

杉本：〈みずほ〉さんの源流である渋沢栄一とは少し縁があります。渋沢が主人公だったNHK大河ドラマ「青天を衝け」の題字を書いたのが私なので。渋沢栄一は日本的な資本主義を考え抜いたところがすごい。まさにその源流にあるのが日本人的な自然観であり、自然を敬う精神だと思っています。私は海外に50年以上住んで、日本人とは何かということをずっと考えてきましたが、やはり日本人の感性というのは世界のなかでも相当ユニークですよ。

箭内：どんなところがユニークなんですか？

杉本：メソポタミア、エジプト、インダス、中国の四大文明は自然をコントロールすることで培われたものなんです。つまり、自然を破壊して耕作地をつくることから始まった。ところが、温帯の島国である日本は自然が豊かで、山野の恵みによって暮らしてきた。だから、自然に霊力を感じ、崇拜する文化が育まれてきたんです。いたるところに神が住んでいる、宿っているというメンタリティーです。ですか

ら、自然と「ともに生きる」という精神性こそが、今、日本人が世界に対して、発信できるメッセージだと私は思っています。

箭内：まさに日本文化の源流。

杉本：そうですね。〈みずほ〉さんの掲げているパーパスは「ともに挑む。ともに実る。」でした。まさに共生という日本人の素晴らしい部分を世界に広めていくためのビジョンだと思います。日本文化の伝統を、堂々と誇るためにはアートに向き合うこと、時間をかけて思いをはせることが必要だと感じます。M

注1 小田原文化財団 江之浦測候所
海を望む、かつてミカン畑だった土地に杉本博司が設計した壮大なランドスケープをもつアートサイト。美術鑑賞のためのギャラリー棟、屋外舞台、茶室、庭園、門、神社などが点在し、古代から近代までの建築遺構から収集された考古遺産が配されている。建築物は日本の各時代の建築様式、工法の特徴を取り入れて再現され、日本建築史を通観できるようになっている。

注2 「海景」
世界各地の海を同じ手法で撮影した写真作品のシリーズ。太古から変わらない海の風景が表現されている。

注3 杉本博司 個展「火遊び Playing with Fire」
2023年9月5日～10月27日、ギャラリー小柳で開催。暗室のなかで現像液や定着液に浸した筆を印刷紙にふるった書の最新シリーズ「Brush Impression」から、《火》を中心とした新作を初公開。



AFTERWORD

協力者全員と「ともに」作りあげた 100年後の未来へと続くマイルストーン

読者の皆様、〈みずほ〉創立150周年記念特別号はいかがでしたでしょうか。本企画はパーパスを策定するにあたり、〈みずほ〉の150年を振り返る「源流PJ(プロジェクト)」のひとつとして2023年2月にキックオフしました。当初メンバーは5人。通常業務をこなしながら業後等を活用し、ERG (Employee Resource Group) として組織の枠を超えて活動をしておりました。ところが掲載内容を詰めていくと、総頁数が100頁規模と判明。5人で遂行するのは不可能なため、国内外に追加募集の通達をしたところ、グループ各社から14名の仲間が加わり、23年7月より新体制にて再始動しました。記事の作成に

加え、「みずほショートショート大賞」のワークショップ等のイベントも同時並行で行い、メンバーが自主的かつ精力的に活動してきました。正直、私たちのほとんどがこのような経験がなく、取材方法、執筆過程、写真撮影等を初めて知るようなレベルでありましたが、Forbes JAPAN編集部、スタッフの皆様には懇切丁寧に一から説明していただくなど、多くの素晴らしい〈みずほ〉の仲間や外部の方々にも恵まれました。社員グラビアの撮影では、突然のお願いにもかかわらず、モデルになっていただいた皆様には、スタイリストやヘアリストに囲まれるなか、フォトグラファーのポーズの要望にも嫌な顔せず応じ

ていただきました。取り組み紹介では、時間を割いて取材に応じていただき、基本的なことから教えていただきました。森保一監督には鼎談、サッカー日本代表選手には撮影に参加していただきました。短編小説を執筆いただいた田丸雅智先生には、東京、大阪、エンティティ長対談の計3回ワークショップを開催し多くの方に参加していただきました。歴史読み物をご寄稿いただいた鹿島茂先生、本郷和人先生。表紙をともに創っていただいた日比野克彦学長。未来を語っていただいた杉本博司先生、筋内道彦教授。また本PJ参加メンバーの上司・同僚の方々におかれましても、メンバーが本企画に時間を割い



た分の負担をカバーをしていただく等、大変ご支援をいただきました。コーポレートカルチャー室、広報室、人材・組織開発部、秘書室をはじめ多くの関係各部の皆様の支援のお陰で、PJメンバー全員が楽しんで取り組むことができました。多くの人と「ともに」挑んだ結果、本誌が発刊されたのだと思います。改めて皆様に感謝し、創立200年である50年後や300年である150年後に、この本誌が〈みずほ〉の原点やマイルストーンとして後世に認識されることを切に願っております。M

2024年2月 みずほフィナンシャルグループ

創立150周年記念特別号責任者

宇都宮 研

MEMBERS

- 五百森香苗 (BK ストラクチャードファイナンス営業部)
- 宇都宮 研 (SC 事務グループ)
- 河合理恵 (FG 人材・組織開発部キャリアデザイン室教育チーム)
- 河西清香 (RT IT本部第5事業部第4部第1チーム第1課)
- 菊池弓可 (BK 自由が丘法人部涉外1課)
- 久保田裕之 (SC 船橋支店ウェルスマネジメント三課)
- 後藤明香 (BK リテール法人推進部エンゲージメント第一オフィス第三ライン)
- 下田彩花 (BK 横浜駅前法人部涉外5課)
- 田中義久 (FG アセットマネジメント業務部企画チーム)
- 中村佳織 (BK 人事業務部ヒューマンサービス室)
- 樋口千歌留 (BK 成城支店)
- 平田鈴奈 (BK 横浜法人第二部涉外1課)
- 平野佳夏 (BK 産業調査部総括チーム)
- 桃井明日香 (FG 業務監査部企画チーム)
- 安永鷹太郎 (BK 自動車・テクノロジー第一部半導体・電子部品チーム)
- 横瀬 浩 (BK 浦和支店)
- 吉本布由子 (BK 市場営業部市場企画チーム)

※並びは50音順。所属は2024年1月時点のもの。

株式会社みずほフィナンシャルグループ

コーポレートカルチャー室



フォーブスジャパン特別編集
ともに挑む。ともに実る。

2024年3月28日発行
(内容、役職については24年1月時点のもの。)

編集人	藤吉雅春
制作	Forbes JAPAN編集部 ブランドブック編集統括 薦田美奈子 Forbes JAPAN Brand Studio 鈴木麻里絵、和根崎友梨子
エディター	千吉良美樹、佐伯香織 本間香奈、竹田磨央、韓 奈侑（株式会社ハガツサ）
デザイン	fairground
DTP	株式会社インフォーム
校閲	株式会社聚珍社
企画プロデュース	Forbes JAPAN Business Design 齋藤駿
印刷・製本	TOPPAN株式会社
発行人	上野研統
発行	リンクタイズ株式会社

本書の無断複写・複製（コピー等）は著作権法上の例外を除き、禁じられています。
第三者による電子データ化および電子書籍化は、私的使用を含め一切認められておりません。

日本に銀行が生まれてから150年。

社会は大きく変わりました。

そして今、変化は速度を増しています。

だからこそ、対話をする事、手を取り合う事。

人と向き合う姿勢を、みずほは大切にしたい。

「ともに挑む。ともに実る。」

それは、お客さま一人ひとりに、ともに寄り添うこと。

挑戦する企業をサポートしながら、ともに歩いていくこと。

みずほで働く人同士が、ともにより良く変わっていくこと。

私たちが向き合うのは、人の未来。

挑戦と、豊かな実りをともにする未来。

銀行を超え、金融を超えて、一人ひとりの人とともに。

みずほと、あなたの、新たな一歩がはじまります。

ともに挑む。
ともに実る。

MIZUHO



