

十六総合研究所
創立10周年記念

特別企画 座談会



十六フィナンシャルグループの 10年後を語る。



●座談会メンバー

株式会社十六フィナンシャルグループ
代表取締役社長
池田 直樹氏

IMD (スイス) 教授・一橋大学名誉教授・経営学者
十六FGエグゼクティブ・アドバイザー
一條 和生氏

本年6月に十六フィナンシャルグループのシンクタンクである十六総合研究所が創立10周年を迎えました。これを記念し、世界最高峰のビジネススクールIMD (International Institute for Management Development) で日本人として唯一教授に就任されている世界的経営学者であり、当社グループのエグゼクティブ・アドバイザーの一條 和生氏をお招きし、十六フィナンシャルグループの池田社長とともに「当社グループの10年後」をテーマに座談会を開催しました。

(モデレーター／十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古)

十六総合研究所創立10周年を記念し、スイスのInternational Institute for Management Development (以下、IMD) 教授・一橋大学名誉教授・経営学者の一條和生先生をお迎えし、十六フィナンシャルグループ (以下、十六FG) の池田社長とともに、世界や日本経済の10年後を見据えたうえで「当社グループの10年後」をテーマにお話を伺いました。

20年来の交流から エグゼクティブ・アドバイザーに

●佐竹： 一條先生と池田社長は旧知の仲と伺いましたが、どのようなつながりがあったのでしょうか。



IMD (スイス) 教授・一橋大学名誉教授・経営学者
十六FGエグゼクティブ・アドバイザー

一條 和生氏 ICHIJO Kazuo

1958年生まれ
1982年 一橋大学社会学部卒業
1987年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了
1995年 ミシガン大学大学院にて Ph.D (経営学) 取得

一橋大学国際企業戦略研究科教授・専攻長を経て2022年4月より現職
知識創造理論、リーダーシップ、企業変革、ナレッジマネジメントなどが主な研究分野

●一條先生 (以下、敬称略)： 課長時代の池田社長に、「じゅうろくビジネススクール」の主任講師をご依頼されたのが初めての出会いです。今から23年も前の出来事です。これからの金融機関の法人ビジネスは、ビジネスリーダーにお金を提供するだけではダメで、経営の発展に寄与する経営知識を提供すべきだという池田社長の考えに大いに共感しました。これは現在の十六FGの設立にもつながる考えですが、当時は非常に革新的でした。

私は恩師、野中郁次郎教授と共に知識創造理論の発展に努めてきました。その理論の最大の論点は、企業が社会に提供する本質的な価値は製品やサービスではなく、その中核を構成する知識だという考えです。当時の池田課長から語られた「じゅうろくビジネススクール」の構想は知識創造理論の実践に他ならず、即断で講師のご依頼をお引き受けしました。またそれ以上に、おもてなしのスピリットにあふれた池田社長のお人柄に惹かれ、ほぼ同世代だということもあって、ビジネスを超えた友人関係と言っても過言ではないほどの親近感を持ったことも、これまで交流が続いてきた大きな理由ではないかと思います。

●池田： ありがとうございます。一條先生には2000年6月から2年にわたり開催しました「第1期じゅうろくビジネススクール」において、主任講師をお願いしました。

当時、私は十六銀行で法人部営業渉外グループの課長をしており、お取引先の後継者や若手経営者の方に本当に役立つ学習の場をご提供したいと思い、その講師を探しまわっていたところ、新進気鋭な若き経営学者と評されていた一條先生とめぐり合いました。

当時、学者と言われる方は研究熱心であっても、実際の企業などに赴いて研究される方は珍しかったと思います。ところが、一條先生は海外を飛び回って研究もされながら、大手企業などのコンサルティング、研修トレーニング、講演活動など、積極的にフィールドワークもされるなど、リアルタイムのビジネスの世界で大変活躍されていたので、まさに意中の講師だと直感し、すぐをお願いしました。予想通り、一條先生の講義は、受講された方を魅了し、大変好評を博しました。

その頃から懇意にさせていただいており、その後の第3期、第4期の「じゅうろくビジネススクール」でも主任講師をお願いしました。今では世界的経営学者になられてさらにご活躍されるなか、当社グループのエグゼクティブ・アドバイザーに就任していただき、役員研修の講師などもお願いしています。

●佐竹： 一條先生がエグゼクティブ・アドバイ

ザーとして当社グループの懇談会や研修にてご登壇いただくなかで、どのようなことを感じになりましたか。

●一條： 十六FGの皆さんの、故郷への思いの強さにまず心を打たれます。それこそ地域社会へ金融を通じて貢献する地方金融機関に働く方として非常に重要なことではないかと思えます。また人間的にも思いやりに満ち、何事にも真摯な姿勢で取り組む方が多いように思えます。そのため、一緒に気持ちよく仕事ができ



株式会社十六フィナンシャルグループ
代表取締役社長

池田 直樹氏 *IKEDA Naoki*

1980年 4月 株式会社十六銀行 入行
2008年 6月 同行 取締役名古屋支店長
2012年 4月 同行 取締役名古屋営業部長
2013年 6月 同行 常務取締役事務部長
2013年 9月 同行 常務取締役
2014年 6月 同行 取締役副頭取
2021年10月 株式会社十六フィナンシャルグループ 代表取締役社長(現任)
株式会社十六銀行 取締役(現任)

ます。金融機関というと、経済価値の追求に最も高い価値を置く、greedy（貪欲）なイメージを持つ方が社会には少なからずいるように思いますが、そのようなイメージの世界とは対極にあるのが十六FGだと思います。

地域を守る、というと保守的な感じがするかもしれませんが、十六FGの皆さんは変革にも前向きだと思います。一例を挙げれば、十六FGの誕生後、全社員が持株会社である十六FGに転籍するという非常に大きな変革が受け入れられたことです。もちろん、いろいろな葛藤もあったとは思いますが、革新性も備えた方が多いからこそ、と思います。

●佐竹： 2021年10月1日に株式会社十六フィナンシャルグループを設立し、持株会社体



株式会社十六総合研究所
取締役社長

佐竹 達比古 SATAKE Tatsuhiko

地域総合金融サービス業へ 役職員の意識改革・行動改革をはかり

制へ移行した経緯や思いについてお話し願います。

●池田： 十六銀行は、明治10年（1877年）10月の創業以降、地域において、本業である金融仲介機能の発揮に大きな役割をはたしてきました。私が入行（1980年）した後に、金融自由化やグローバル化の波が押し寄せ、その後も金融業界を取り巻くさまざまな規制が緩和または撤廃されました。

こうした経営環境の変化やお客さま・地域のニーズが多様化するなかで、十六銀行グループは新会社設立をはじめとして業容拡大や新規ビジネスにチャレンジしてきました。

十六FGの設立は、地域総合金融グループとして新規事業への参入による事業領域の一層の拡大や役職員の意識改革・行動改革、グループ経営資源の最適化などをはかることを目的に決断したものです。なかでも、最も重視したのが私たちの意識改革と行動改革です。地域総合金融サービス業への転換をはかるために、全役職員に対し、銀行中心の意識から脱却し果敢なチャレンジによる意識・行動改革の必要性を繰り返し発信してきました。本年4月には全社員が持株会社である当社に転籍しましたので、社員一人ひとりが多様性を発揮するなかで、たゆまぬ創造と革新を一層推し進めていきたいと考えています。



● 一條： 十六FGの皆さんには、地域社会への強いコミットメント、greedyさとは異なる真摯な姿勢をこれからも常に大事にしてほしいと思いますが、その一方で「健全なる強い危機感」を持たなければいけないと思います。岐阜を中心とした地域社会でリスペクトされ、高い信頼性を獲得している十六FGですが、その心地よさに浸って、自社に急速に迫っている危機に対して鈍感であってははいけません。「わかっている」という返事が返ってくるかもしれませんが、中途半端な危機感では不十分です。何しろ、かつての本業である金融仲介機能を発揮するだけでは未来がないことが明らかだからこそ、十六FGの設立が決断、実行されたわけですから。コア事業だけでは未来がないということです。

またバブル崩壊、低金利時代と、次々に大きなネガティブファクターが金融機関を襲い、それが急速な人口減少というコンテキスト（背

健全なる強い危機感を持つ 未来がないという コア事業だけでは

景)の中で起こっているのです。地域を超えた地銀の再編成が起こるのも、このような劇的な変化を考えれば、不思議ではありません。

そのような意味で、十六FGの設立は必然です。しかし大事なことは「実行」。設立で満足してはいけません。十六FGの設立でめざしたことを確実に実行すべく、十六FGで働く人々が設立でめざしたことを「自分ごと化」することが必要です。

そのためには、会社の体制が変わったように、一人ひとりが変身することが必要でしょう。視野を縦にも横にも広げると、全く異なる世界が見えてくるはずですが、縦は、経営者の立場に立つこと、横は、自分の担当業務を超えた視点を持つことで視野を広げることができます。岐阜を中心とした地域社会を愛するからこそ、そこから一步離れた立場で地域社会を客観視するという姿勢が大切です。ぜひ、自分たちの世界を広げて、革新に挑戦してほしいと思います。

●佐竹： 本年2月に当社グループが公表した「長期ビジョン『16Vision-10』」と「第2次中期経営計画」についてお聞かせください。

●池田： 持株会社体制への移行と同時に、グループ経営理念を制定し、当社の存在意義、すなわちパーパスを「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」としました。私たちを取り巻く環境が劇的に変化し、先を見通すことが困難な時代において、このパーパスを実現するためにはどうすればよいか経営陣を中心に議論を重ねました。

その結果、数年先をイメージした緻密な計画を策定するよりも、私たち自身の意思で未来を描き、その実現に向けて主体的に変革していくことが大切であるとの結論に至りました。そして、10年後のなりたい姿であり、今後のグループ経営の羅針盤となる「長期ビジョン『16Vision-10』」を策定し、そのテーマを「一歩先を行き、いつも地域の力になる」としました。

先ほど申し上げた意識改革・行動改革のためには、チャレンジ精神あふれる行動力が重要です。本年4月には、全社員の当社への転籍と合わせ22年ぶりに人事制度を刷新し、社員それぞれに自身のめざす姿やチャレンジしたいことなどを表明してもらい、主体的な行動を促す仕組みとしたほか、シンボルマークを統一し

「失われた30年」を招いた大変化の時代に合わない経営が

ました。

こうした活動のもと、全役職員が同じベクトルに向かって挑戦し続けていくことで、一歩先を行き、いつも地域の力になる企業グループをめざしていきます。また、この長期ビジョンの前半5か年を計画期間とする第2次中期経営計画を「1st stage」とし、10年後のなりたい姿からバックキャストで描いた4つの基本戦略を推進していくことで長期ビジョンの実現をめざします。

●一條： 綿密な計画を立てることに時間とエネルギーを注ぐのではなく、10年後のなりたい姿を描き出し、その上でその実現に向けて主体的に変革していこうとした、長期ビジョンと中期経営計画を策定したというアプローチは、大変化の時にはまさに未来創造のアプローチとして適切と考えます。

日本が「失われた30年」という長期低迷の時代を招いてしまったのは、「over-planning over-analysis over-compliance」と表現されるような経営を行っていたからです。計画も、分析も、そしてコンプライアンスも、もちろん大切ですが、過度にやり過ぎてしまった。仕事をサボっていたわけではありません。皆、一生懸命に働いていました。それなのにうまくいかなかったのは、何が起こるかわからない大変化の時代に合わない経営を行っていたからで

す。そこから脱却した長期ビジョンと中期経営計画を私は高く評価します。

ただし、役員研修（エグゼクティブ・リトリート）で感じたことですが、それでは10年後の未来に向けて何を行うのかという点で、まだまだ改善の余地があります。新しい事業構想に不可欠な柱は3つあります。1つ目はカスタマーズペインの解消、つまり顧客の悩み・課題の解決です。顧客にはもちろん、個人も含まれますし、法人、地域社会も含まれます。2つ目はカスタマーズペインを解消するためのユニークなテクノロジーです。3つ目は持続的な収益を上げる仕掛けです。役員研修での議論を拝見するに、1つ目のカスタマーズペインの解消はだいぶ、クリアになってきたのですが、まだ2つ目のテクノロジーが弱いので、結果として3つ目の仕掛けづくりもまだまだ満足できない、といった状況ではないかと思えます。

またDX、SDGsなど、会社が重視している経営課題と、こうしたビジョン実現の活動、とりわけ顧客のために行われる活動が十分にリンクしていません。十六FG内部ではソフトバンク社との連携を活かして、こうした問題意識のもとに着実に進化が生まれていると思えます。しかし、それをもっと顧客のためにも進めていかなければいけないと思えます。今やIMDでは世界のビジネスリーダーに、DXを個別に考えるのではなく、それを企業の競争戦略に完全にビルトインすべきだと教えています。DXとSDGsが十六FGにとって重要ならば、それ



とビジョン実現をめざした活動とを密にリンクさせるのは当たり前です。こうした点も今後の課題と考えています。

10年後のなりたい姿から描いた 4つの基本戦略

●佐竹： 中期経営計画の4つの基本戦略について詳しくお聞かせください。

●池田： まず、1つ目はトランスフォーメーション戦略です。DXを中心にビジネスモデルを変革し、生産性の向上に努めることでサステナビリティを実現していきます。現在、ソフトバンク社から人材を受け入れており、協業によるDXの高度化をはかっている最中です。組織改正も実施し、グループ全体のシステムを俯瞰しながら、システム投資の全体最適をめざしています。

2つ目はヒューマンイノベーション戦略です。パーパスやサステナビリティを実現するためには役職員それぞれの能力を最大限発揮し、自立的に活躍できる組織環境の整備が大切だと考えています。先ほどの人事制度の刷新はこの一環です。

3つ目はマーケットインアプローチ戦略です。最適な営業態勢の構築をはかるなか、コアビジネスの深化に加え、事業領域拡大や新規

創立10周年記念

特別企画

事業の探索により、お客さまや地域の多様なニーズに応えていきます。本年7月には株式会社日本M&Aセンターホールディングスとの合弁会社であるNOBUNAGAサクセッション株式会社を設立しました。M&A専門事業者のノウハウと知見を活用しながら、地元企業の課題である経営承継に本気で向き合っていきます。

4つ目は地域プロデュース戦略です。地域のサステナビリティとレジリエンスといった課題に対して、当社グループが持つ幅広い事業領域を最大限に活かし、新たな地域像を構築していきます。当社は、本年3月に募集のあった岐阜市本庁舎跡活用事業に係る公募型プロポーザルへ参加した結果、優先交渉権者に選定されました。今後は、グループ経営戦略を具現化する新本部ビル「16FGオフィス&パーク」開業に向けた各社機能や設備の検討を行っていきます。

この4つの基本戦略の実践とともにサステナビリティ施策に積極的に取り組むことで、当

社グループの成長と社会課題の解決を高い次元で実現させていきたいと考えています。

●**一條：** 十六FGでは、革新的な動きが着実に進行しているということですね。十六FGが新しい事業や制度の実験場、プロトタイプ・テストिंगになり、そこでの学びを積極的にお客さまに展開していくことが必要ではないでしょうか。成功もあれば、場合によっては失敗から学ぶこともあるかもしれません。十六FGが実際に行っているのですから、説得力があります。ぜひとも、もっともっと色々な実験に挑戦してほしいと思います。そうしたことをやりたい!と年齢を問わず社員がどんどんと手を挙げるようになっていくことで、新しい十六FGも根づいていくのではないのでしょうか。

●**佐竹：** 最後に、次の10年後を見据えて十六FGやグループ会社に期待することについてお聞かせください。



新本部ビル「16FGオフィス&パーク」のイメージパース図

●**一條：** 10年を使って是非ともイノベーションを起こしてほしいと思います。新しい地域金融のあり方、日本の地域で暮らす新しい幸福のあり方とそれを実現する十六FGの新しい生き方を示してください。10年後、そうしたイノベーションの結果、十六FGが世界でも注目される金融機関になる。それくらいの大きな野心を持っていいのではないのでしょうか。シンガポールの小さな開発投資銀行であったDBSが、デジタル時代、そしてSDGsの時代の金融機関として世界的に注目を浴びているように。もちろん、名声はイノベーションの実行の成果であって、それが究極目標になってはいけません。我々の力でより素晴らしい日本を作り上げる。それくらいの大きな気概を持って、十六FGで働く皆さん全員に、未来創造のためのリーダーシップを発揮してほしいと思います。

期待しています。

●**池田：** 一條先生からは、「どんなに素晴らしい変革プランであっても人々に受け入れられなければ成果は出ない」という考え方を教わりました。

長期ビジョンや中期経営計画における経営戦略を全役

この地域に貢献したいという想いを胸に
お客さまや地域とともに成長・前進していく

職員が共有し、自分ごととして受け入れ実行することで、存在意義（パーパス）が実現されます。当社では、パーパスを原動力として、社会的価値の創出（サステナブル）と経済的価値の創出（グローバル）を実現し、地域社会に貢献していく循環を「16 Group Energy」と呼んでいます。

私たちには、生まれ育ったこの地域に貢献したいという共通の想いがあり、当社グループの全員がこの想いを胸に「16 Group Energy」を発現していくことで、お客さまや地域のみなさまとともに成長し、ともに前進していきたいと考えています。

●**佐竹：** 本日は誠にありがとうございました。



2023年11月3日 十六フィナンシャルグループ本店にて