

TOP Interview

トップインタビュー

第9回

遠藤

俊英

ソニーフィナンシャルグループ株式会社
代表執行役社長 CEO

聞き手／矢吹光一

一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長

今を生きる

● 遠藤 俊英（えんどう としひで）さん

1959年 山梨県生まれ。山梨県立甲府南高校卒業後、東京大学法学部を経て、1982年旧大蔵省に入省。1984年ロンドン大学（LSE）に留学。1988年 広島国税局 米子税務署長。2014年 検査局長。2015年 監督局長を歴任後、2018年から第10代金融庁長官を務め2020年退官。2023年6月からソニーフィナンシャルグループ株式会社代表取締役社長 兼 CEO（現 代表執行役 社長 CEO）。

1. ご経歴について

矢吹 ●早速ですが、大学卒業後に大蔵省を選択された理由や想いや背景についてお聞かせください。

遠藤 ●人に語れる立派な理由はありませんし、青雲の志を抱くということもなかったです。私は山梨県出身で、実家も親戚も商売人の家系で、父親は祖父が始めた地域の青果市場を経営していました。大学が法学部で周りの学生達の多くが法曹界や役人を目指していたので、彼らと話すうちに徐々に官の世界を覗いてみたいなという気持ちになりました。ただ、是が非でも役人になりたいと思ったのではなく、当時霞が関のトップと言われていた大蔵省か、通産省（「官僚たちの夏」*を愛読）のどちらかに行けたらいいなと思っていました。先に内定をいただいたご縁で大蔵省を選択した訳で、たいそうな理由はなかったですね。

※ 「官僚たちの夏」城山三郎著 新潮社、1975年

矢吹 ●家業の青果市場をお継ぎになるという選択肢はなかったのですか。

遠藤 ●父はクールなところがあって、元々東京で商社マンの仕事をしている時に、祖父に仕事を辞めさせられて無理やり実家に戻されたためか、自分の子供に同じような想いをさせたくないという気持ちがあったようでした。もし、私が手を挙げて家業をやりたいと言えば、父は勿論喜んで継がせてくれたと思いますが、結果としてそういうことにはならなくて、自分のやりたい道を選ぶことができました。

矢吹 ●「官僚たちの夏」で描かれている行政マンのような姿を目指されたのですか。

遠藤 ●はい、本には日本の経済を自分たちが支えてるんだという大きな使命感や志を持った役人の姿が描かれていて、そういう組織に入って仕事をしたいと思いましたね。

矢吹 ●実際、大蔵省に入られて色々な経験をされて海外の大学院にも留学された訳ですが、その中で一番自分が成長できたと感じられたご経験はありますか。

遠藤 ●20代の後半に鳥取県の米子税務署長に赴任した時の経験です。1年間署長の仕事をやらせてもらいましたが、20代で組織のトップに就いて、組織をどうマネージしなければいけないかを考えさせられました。また、地域の経済界や役所の方々とのお付き合いを通して、地方経済はこういう人達によってリードされていることを初めて理解できた訳です。100人弱でありましたが、そういう組織をマネージする経験を1年間積みながら、地域経済や地域社会の基本的な構造を理解できたことは、私にとって非常に有益な経験だったと思います。

矢吹 ●社長のようには地方の出先機関に勤務して、生きた経済に直接触れるという機会は霞が関でもないのですか。

遠藤 ●今はないですね。大蔵省以外にも、例えば、郵政省にはかつて地方の郵便局の局長にするという

制度がありましたが、いわゆる役人バッシングによって廃止になりました。そういう批判はわからなくもないのですが、若手に経験を積ませて中堅に引き上げるためのトレーニングであって、かっ
こよく言えば、役所では実践を通じて帝王学を学ばせていたように思います。

矢吹●今まさにダイバーシティじゃないですが、色々な方が活躍できる場所をいかに作っていくかが問
われていて、最近若い方がグローバルにチャレンジされて、そのための開かれた繋がりが大事と言
われています。まさに時代の転換点ですね。

遠藤●そうですね。ただ、少し世知辛いというか、若い連中にも色々やらせてみよう、多少失敗しても
構わないと、組織や社会として許容することがだんだんなくなってきたように思います。

矢吹●包摂性や寛容性というワードは、とても今の混沌とした時代に必要ですね。

遠藤●おっしゃる通りですね。

2. 金融庁の変革について

矢吹●金融庁長官になられてから色んな変革をされてきたと思いますが、一番印象的だったのはどのよ
うな変革だったのでしょうか。

遠藤●先に述べた税務署長時代は、若い税務職員たちが楽しく仕事ができるようにしようと考えました。
当時の国税には東京で特別な研修を受けるための選抜試験があって、合格して受講するとステータ
スが上がる仕組みでした。そこで、彼らを引き上げようと、仕事が終わってから昇格試験の特訓講
座を行いました。金融庁長官になってからも同じように考えていました。金融行政というのは、金
融に特化している分、上に行けば行くほど知見や経験が明らかに深くなるので、若い人が色々な政
策案をペーパーで上げてきても粗が見えてしまいます。それを頭ごなしに指摘してしまうと本人た
ちのやる気もなくなり、仕事が面白くなる。できるだけ若い人に前向きに仕事に取り組んでも
らえるような組織にしなければいけない。自分たちが高いモチベーションを抱きやりがいを持って
楽しく仕事をしていない組織は、外に対しても、あるいは相手方に対しても寛容さや思いやりが欠
けるところがあります。当時、金融庁の金融機関への検査が非常に厳しかったことで悪い連鎖反応
が起きて、金融機関がお客様に対して厳格に接するようになっていました。金融機関とお客様との
間で顧客本位の業務運営が行われていなかった原因の一端は金融庁にあったのです。金融庁が金融
機関の健全性を必要以上に厳しく見ようとするから、金融機関は足元の収益を上げる行動に追いや
られて、本来、お客様に対して中長期的な時間軸で伴走すべきところができなかった。金融庁は金
融機関との対話を通じて、金融機関がお客様の課題をいかに認識し、どういうふうに対応してい
るのかをじっくり学ぶべきです。麻生大臣の言葉を借りれば、「金融処分庁」から「金融育生庁」に改
めようとした事が、金融庁長官時代に取り組んだ大きな変革でした。

矢吹●金融庁の政策オープンラボで、若い人たちと意見交換させていただくと、非常に面白いですね。何
がきっかけだったのですか。

遠藤 ● 税務署長時代に若手の職員を引き上げることによって、組織自体が活性化するという原体験がありました。また、本*にも書きましたが、偽造キャッシュカード問題を解決するため、私の直属の部下以外にも他の局や課から優秀なメンバーを集めてプロジェクトチームを作り取り組んだことがありました。本当にやる気がある人々が集まって、色々なアイデアを出しあいながら政策目標達成のために議論を深めて作り上げていくことは、自分としても充実した行政経験になり成果も上がりました。公的な目標を何とか達成しようとする気概を持って仕事をやり遂げたことは、課長時代のいわば「成功体験」になりました。その時に、同じ志を持った人たちがたくさんいるような組織が、全体として、いい会社、いい役所になるんじゃないかなと思いました。政策オープンラボは若手の思い、やりたい気持ちを尊重し、実現していこうとする試みです。こういう職員が増えることが、金融庁の組織を活性化させることになります。



※ 「地銀改革史－回転ドアで見た金融自由化、金融庁、そして将来－」

遠藤俊英、日下智晴、玉木 淳著 日本経済新聞出版 2023年

矢吹 ● 人と人の信頼だとか、人惚れだとか、あの人のようになりたいという感情は、今の若い人たちも求めていると思います。

遠藤 ● 仕事を進める上で、人の繋がり、人に繋いでいくという事は大切ですよね。人と繋がる中での人惚れもありますね。例えば、政策オープンラボで自らチームを作り、思いを実現しようとしている若手に接して、初めてその人物の真の能力というか潜在力を発見し、本当に感心したことが多々あります。上司・部下の通常の下関係の中で、言われた通りの仕事をしているだけでは部下の本当の実力はわかりませんよ。

3. 地方創生について

矢吹 ● 社長は長官時代から地方創生の関連で地方に自ら足を運ばれていましたが、その原動力と言いますか何か地方に対する思い入れをお聞かせください。

遠藤 ● 私自身が地方出身者であり、米子の税務署長時代を皮切りに、いろんな地域に出張する機会が多かったこともあり、地域への関心が時とともに増していきました。また、地方創生や地域金融機関による地域経済の活性化は、社会的意義もあって、それに関わることは自分自身にとっても刺激的で有益な経験です。何といっても地域で、いろんな方と知り合いになり、議論できるのは私にとって最大の喜びであり原動力ですね。

矢吹 ● 東日本大震災では、お客様が北海道から沖縄まで避難されて混乱した訳ですが、金融庁の方々が地域に寄り添い柔軟に対応していただきました。

遠藤 ● 東日本大震災の時は、じっくり構える暇はなく、日々前例のない新しいことが起きて、そういう困難な状況を少しでもいい方向に変えていくための検討と実践の毎日でした。ただ基本的には役所もさることながらやっぱり民間です。福島の場合は東邦銀行の北村頭取（当時）が陣頭指揮をとりながら対応されていましたね。思いきった対応をやっていただけるような環境を整備していくことが役所の仕事じゃないかと思います。地元の皆さんが助け合いながら動いているところに規制が邪魔をしないように運用を弾力化する。そういうことは当然やらなくてはいけない役所の仕事だと思います。でも、やっぱりメインプレイヤーはその地域における民間金融機関やその地域の人々に尽きると思います。

矢吹 ● 一番大事なのは、どんどん変わる世の中で当然企業も変革をしないとイケないし、変革は行動変容で、行動変容は決断だと思います。そのトップの決断は非常に重いものがあると思いますが、迷いなく決断できましたか。

遠藤 ● いや、迷いました。でも、決断を1日、2日、1週間、1ヶ月ずらしたとしても同じです。だから、その局面において集中して何をすべきか一生懸命考えて、いろんな人の意見も聞いて、最終的にあまり遅くならないタイミングで決断したら、あとは後悔しないということです。

矢吹 ● 決めるべき時に決めてもらわないと下の人はどんどん余計な仕事をするようになるので、速やかに上の方が決めていただくことが大事ですね。

4. 地方創生にかかわる人材育成について

矢吹 ● 「ちいきん会」※がまさにそうですが、新しい取り組みを通じて若い方の人材育成に取り組まれましたね。

遠藤 ● 結果として人材育成になったのだろーと思います。上の人間が下の人間をトレーニングしようとか、育成しようという意図でやっていたわけじゃなく、勝手にみんなが刺激し合いながらどんどん成長したということです。だから、我々の役割はそういう土壌を作り、器を作って回す仕事であって、その中で皆さん自由にやってくださいよという事だったと思います。

矢吹 ● 歴代長官の中でも相当地域を回られたと思いますが、どんな出会いがありましたか。

遠藤 ● 多くの出会いがありましたね。各地域の地域金融機関や中小企業の支援団体にも凄い人がいましたし、商工会議所や商工会の指導員にも優れた人がいました。地方自治体職員にも想いの強い人がいて、行くところ行くところで光る人がいました。本当にこういう方達によって地域が支えられていることをいつも実感します。組織や役職ではなく、人ですね。

※ 「ちいきん会」：府省庁・地方自治体・金融機関・企業・大学などの多様な個人が集まるネットワーク。組織や肩書に縛られない対話を通し、社会・組織に新たな価値を提供することを目的としている。

矢吹 ● そういう意味では、地域にこれほど関わってこられた歴代長官もいっしょになかったと思いますが、ところで、軽井沢から通勤されているそうですが。

遠藤 ● ええ、2006年から新幹線通勤しています。当時、那須の黒磯から通勤していた他の役所の友人が、いまして、それを聞いて初めて新幹線で通勤する選択肢に気づいたわけです。

矢吹 ● 毎日ドアツードアで約2時間過ごされるのですが、その間、頭がリセットされる効用はありますか。

遠藤 ● 凄くあると思います。その時間は完全に、書類を見たり、原稿を書いたり、勉強に集中できます。新幹線通勤は間もなく20年になります。毎月相当持ち出しで、経済的にはきつかったですが、効用は大きかったと思います。

矢吹 ● 地方に住んでいらっしゃるの、地方から見た東京と、東京から見た地方の両方の視点で見ることが出来ますね。

遠藤 ● 地域の課題は何か、地方創生や地域活性化の動き、そして地域金融の活動ぶりなど、かなり身近に感じることが出来ますね。それは行政の仕事を進める上で間違いなく役にたったと思います。



5. ソニーで学ばれた民間企業のダイナミズムについて

矢吹 ● 金融庁を退官後ソニーへいっしょって、ご自身の中で違和感のようなものは感じましたか。

遠藤 ● 皆さんから「役所と民間企業は全然違うでしょう」とか「大変じゃないですか」と言われますが、全くそういう感じではなく、金融庁時代と感覚的には違いません。特に中堅や若手がやりがいを持って仕事をするということが重要で、そういう意味では同じじゃないかと思います。ソニーフィナンシャルグループには、若い人で問題意識を持っている人が沢山いますし、またソニー生命のライフプランナー（彼らは必ずしも若くはないのですが）にはお客様のことを真に大切にしている人が多いです。最近ライフプランナーはさらに人数が増えていて、この職業だったら自分のやりたいことができると思って転職してきた方が多くなっているように思います。

矢吹 ● 目指すところが大きくずれない限り、地域を良くしたいという想いを共有する人たちと、もっと手を繋いでいくべきだと思いました。いろんな方との繋がりの中で金融界も産業界も存在していて、もっと地域は可能性を秘めていると思います。

遠藤 ● 勿論、組織と組織という関係性もありますが、やっぱり人ですね。結局、その人が組織にいたから、その組織が光っていたということがあると思います。そういう人が会社を卒業して離れてもその人の存在感は変わりません。会社との関係性も相変わらずきちんと続くのはもちろん、その方のネッ

トワークはさらに大きくなると思います。地域はそういう人のネットワークによって支えられているという感じがします。

矢吹●遠藤社長が、ソニーフィナンシャルグループというフィールドを使って一番目指されるものはどのようなことでしょうか。

遠藤●ソニーグループの中心的なコンセプトは「感動」です。他方、金融業は通常便利だとか安全、安心という機能価値を提供します。それは金融機関として備えなければならない価値ですが、私はそれだけでは物足りないと思っています。金融サービスを通してお客様に感動いただけるような付加価値を提供できる金融機関を目指していきたいと思っています。

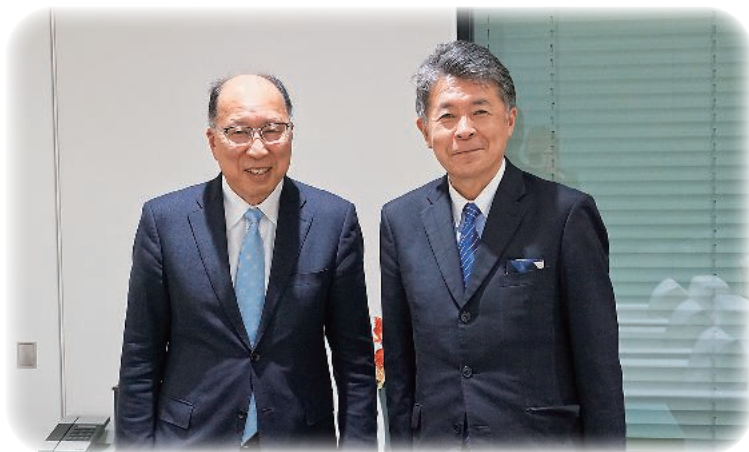
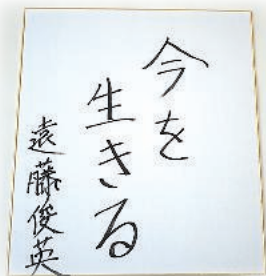
6. 中小企業経営者並びに経営者を目指す人たちへ伝えたいこと

矢吹●最後に中小企業経営者及び経営者を目指す人たちを励まし、背中を押していただくような言葉（エール）をお願いします。

遠藤●金融庁の課長時代に「ニッキン」*の短いエッセイで「今を生きる」と書きました。先ほど話したことと通じますが、目の前の課題解決に全力を尽くすことしか、よき未来を作り出す途はないと思っています。役人の場合、人事異動が頻繁にあって必ずしも納得できないポストに就くことがあります。その際に目の前の仕事の手を抜くと、必ず後でしっぺ返しにあいました。与えられた仕事に対して何らかの工夫をしながら全力を尽くすことが大切なんです。今この瞬間、目の前の人との対話に全力を尽くさないときっと将来後悔します。今を生きること、それが全てですね。

※ 「ニッキン」：金融業界紙、国内最大部数の週刊金融総合専門誌で購読者の大半は金融機関職員。

矢吹●ありがとうございました。



遠藤俊英社長 CEO(左) 当研究所 矢吹理事長(右)

● トップインタビューを終えて ●

遠藤社長は、がっしりとした体躯と押し出しの強さ、鋭い視線と研ぎ澄まされた感性、そしてふと垣間見える一瞬で人を魅了する柔和な笑顔、元金融庁長官という立場にありながら、誰に対しても公正、公平で目をしっかりと見てお話ししてくださる。まさに漢^{おとこ}である。

その溢れるほどの情熱と行動力の源泉は、いったいどこから来るのか？健全な義憤の背景に何があるのか？今回のインタビューを通して、まさに、皆さまにお伝えしたかったことである。

ソニーフィナンシャルグループ株式会社（FG）は、本年、ソニーグループから分離・独立し、東京証券取引所に再上場する方針である。私どものずうずうしいオファーに対し、遠藤社長は、FGの代表執行役社長 CEO という重責を担い、大変ご多忙の中にも関わらず、インタビューを快諾してくださった。地域や地方創生をとても大事にしてこられた方であるからだと思う。

大蔵省、金融庁という中央官庁におられ、まさに大きな時代の変化と、転換点の中であって、その官僚人生を過ごしてこられた。

遠藤社長の原点は、少年時代を過ごした山梨の原風景であり、米子の税務署長時代の地域への想いにあるとおっしゃる。何度も何度も「顧客本位」「公益」「人との繋がり」「信頼関係」という言葉を用いて、これから我々が進むべき道を熱く語ってくださった。地方創生の本質は、「傾聴」し、「対話」し、そして「行動（伴走）」することにある。「モノ」や「カネ」ではなく、「ヒト」に焦点を当てることが大切とおっしゃる。自分達がモチベーション高く、やりがいを持っていない組織は、外に対してもあるいは相手方に対しても寛容ではなく狭量になってしまい、結果として目的を達成できないとお話しは、得心し、深く心に刺さった。

今、自分自身がおかれた場所で、今与えられたこと、目の前にあることに全力を尽くす、「今を生きる。今を生き切る。」ことこそが未来を創るとおっしゃっていたのが、とても印象に残った。東日本大震災、福島第一原子力事故から14年。当地の真の復興には、まだまだ時間を要するものであるが、どんな困難な中にあっても不撓不屈の精神で、何度も何度も立ちあがる方々を力の限り支援してまいりたい。当地が、寛容で包摂性のある地域で有り続けるために自分事として積極的に地方創生に尽力していかなければならない。先の見えない不透明で不確実な時代を生きる処方箋は、まさに「おかれた場所で咲くこと」なのではないだろうか。

福島への様々なエール、とても心に響きました。ありがとうございました。心より感謝申し上げます。

（インタビュー 矢吹光一）