



金融業は情報業になる

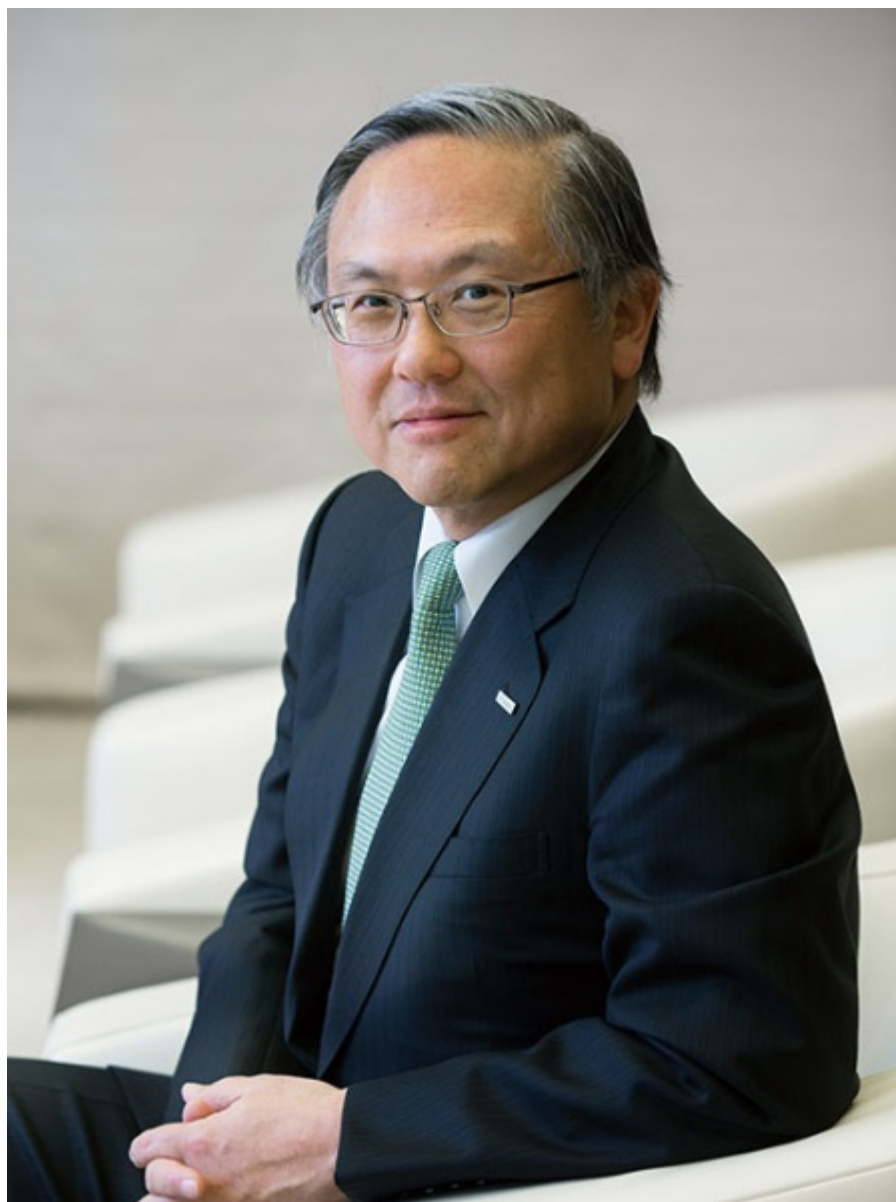
インタビュー

國部毅氏 [三井住友フィナンシャルグループ社長グループCEO]

2018年2月16日 (金)

全店を対象とした店舗刷新や4000人分の業務量削減など、大改革を展開している。超低金利、異業種との競合激化……、課題山積の中、フィンテック強化などに力を注ぐ。技術革新を機に変革を一気に進め、新たな銀行像を作れるか。

(聞き手は 本誌編集長 東 昌樹)



(写真＝的野 弘路)

PROFILE

〔くにべ・たけし〕1954年、東京都生まれ。76年東京大学経済学部卒業、住友銀行入行。98年北九州支店長、99年企画部付部長（全国銀行協会会長行室長）、2001年三井住友銀行経営企画部付部長、大阪駅前法人営業部長、02年財務企画部長、03年執行役員、04年経営企画部長、06年常務執行役員、09年取締役専務執行役員を経て11年4月に頭取。13年度と16年度の2回、全国銀行協会会長を務めた。17年4月から現職。

電子通貨は各社共通のプラットフォーム作るべし。 IT企業、ベンチャーとイノベーション起こす。

問 3メガバンクグループが業務量削減を打ち出し、注目を集めました。

答 それぞれ時間軸が違うので単純比較はできませんが、我々は2019年度末までの3年間で4000人分の業務量を削減しようとしています。結果として、効率化で人数が将来的に減ることになるかもしれませんが、それは目的ではありません。やりたいのは、付加価値の高い業務や戦略事業領域に人員をシフトしていくことです。

働く人の時間の使い方を変えれば、働きがいややりがいの向上につながります。僕が若いころは一人ひとりに大きな仕事が任されていました。今は組織が大きくなり業務も複雑になったため、若い人に任されるのは仕事の一部になっています。もっと大きな仕事や面白い仕事をやってほしいと、11年に三井住友銀行（SMBC）の頭取になってからずっと考えていました。

問 どのように業務量を削減しますか。

答 本部と支店の業務効率化。店舗改革。グループ会社の再編。この3つの柱ですね。業務効率化ではRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入したことで17年度上期に20万時間、200人分の業務量を削減しました。RPAでは3年間で1500人分の業務量を削減できると考えています。

従来の銀行の店舗は窓口の後ろに多くのスタッフがいて、書類の処理などをしていました。そうした業務を全国で約10カ所の事務センターに集約し、AI（人工知能）などを使って効率化します。そして、店舗で空いたスペースを資産運用の相談に振り向ける。これが店舗改革の考え方ですね。

3年間で全店舗を次世代型に

問 利用者として見た時、銀行のサービスはこれまであまり変わってこなかったように見えます。テクノロジーを取り入れることでどうなりますか。

答 窓口に来る顧客はこの10年で3割減り、インターネット決済やATMが増えました。スマートフォンアプリやATMの機能向上は当然やっていく一方、リアルな接点をどうするのかという問題意識で店舗改革をしています。



昨年4月にオープンした銀座支店はペーパーレスで、全てをタブレットで取引ができるようにしました。お客様が紙にたくさん記入する必要をなくし、印鑑も電子印鑑やサインにしています。全て銀座支店と同じになるわけではありませんが、この3年間で全店舗をこうした次世代型店舗へ変えていこうとしています。

問 金融とテクノロジーが融合するフィンテックでは新サービスの創出競争が世界的に激しくなっています。日本は遅れているとの指摘もありますが、どう取り組んでいますか。

答 専門部署を設けてIT企業、ベンチャー企業、コンサルティング会社などから人材を集めています。服装も銀行の職場とはかなり雰囲気違いますね。これまでに新しい生体認証のプラットフォームや、スマホを使った電子バーコード決済による代金収納サービスが生まれました。

問 他行が電子通貨（デジタルカレンシー）に着手していますが、実際に普及する際はオールジャパンでやっていくことになるのでしょうか。利用者としてはその方が絶対にいいですけど。

答 今、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）も、みずほFGもいろいろな形でやっておられますね。我々もブロックチェーンの技術を使ってデジタルカレンシーの実証実験をしていて、有効に使えることは確認してあります。他社がどういう方向で進もうとされているのかは正確に存じ上げませんが、みんなが使う通貨、デジタルカレンシーということであれば、やはり共通のプラットフォームにした方がいいと思います。金融機関が参加する大きなプラットフォームですね。

問 米アマゾン・ドット・コムなどが、リアルタイムで把握している企業のキャッシュフローなどを基に運転資金などを融資し始めています。銀行の従来の手法とは違うやり方ですね。

答 アマゾンが把握しているモノの動きと資金の流れは、まさにビッグデータですよ。このデータに基づいて企業の信用力判定をして融資するやり方は有効だと私も思います。我々も既に消費者向けの金融では、そうしたデータで返済可能性を判断しています。

データ活用し新サービス創出

問 それが企業にまで、どんどん広がってくるということは考えられますか。



（写真＝的野 弘路）

答 十数年前から、ビジネスセレクトローンという商品で、中小企業向けに財務指標や面談を含めた統計を活用して信用判定をしています。今でいうビッグデータですね。

これからの金融業は情報業になっていきます。我々がグループ全体で持っている4300万のお客様のデータをどう生かして新しいサービスにつなげるかを一生懸命考えています。ヤフーと業務提携し、新

しいジョイントベンチャーを年度内にも作ろうとしているのも、そのためです。非常に面白い時代が来たと感じていますね。

問 銀行と種類は違うでしょうが、米グーグルも膨大な情報を持っています。

答 グーグルのデータはわりとオープンになっているものが多いですが、我々はかなりクローズドなデータという違いがあるのではないのでしょうか。キーポイントの一つは、データをどう収集していくか。日本でいえば国や地方公共団体、企業が持っているデータを集めて、匿名化しながらどう使っていくかが大きなテーマです。

問 これまでと同じ銀行という名前でも、今後は相当な質的な変化が迫られることになりそうですね。

答 金融グループが提供できるサービスの幅はすごく広がっています。例えば石油プラントを作るプロジェクトがあった時、昔の銀行に求められたのは最後に資金を提供してくださいということでした。今はスタート時点から事業化調査をし、参加企業をコーディネートし、資金の手当てまでやっています。ある商社の方から、『まるで商社みたいだ』と言われました（笑）。

資本市場から資金調達をしたいならグループ内のSMBC日興証券でお手伝いできる。シンクタンクもあるから、コンサルティングもできます。企業が発展するため、総合金融グループとして様々な切り口でサービスを提供できるわけです。金融の定義はものすごく広がってくると思いますよ。

問 信託銀行業務を強化するために、三井住友信託銀行を傘下に持つ三井住友トラスト・ホールディングスと関係を深めることは考えていませんか。

答 もともと我々は信託銀行を持っていませんでしたが、13年にソシエテジェネラル信託銀行を買収しました。個人の財産相続や事業承継といった我々がこれから注

力しようとしている業務に必要なためです。これからそれらをオーガニックに育成していきたいと考えています。

問 頭の体操ですが、りそなホールディングスとの連携はどうでしょう。

答 ないでしょうね。やはり自前で大きくしていくということですね。

問 日本経済の現状や金融機関としての経営環境をどう見ていますか。

答 18年は緩やかな景気回復基調が続くと思います。民間設備投資も上向いています。個人消費はまだまだというところがありますが、雇用、所得環境はいい。企業業績が好調なので、個人消費も少しずつ上向くと思います。

景気回復は金融機関にとってもプラスですが、日本では金利が非常に低く抑えられるなど難しい環境が続くと見えています。米連邦準備理事会（FRB）が金利を引き上げ、欧州中央銀行（ECB）は金融緩和策を縮小しています。個人的には日本も政策を修正する局面が来ることを期待しています。

問 物価と景気の関係も変わってきているようにも見えます。スタグフレーションとは逆に好景気なのに物価が上がらないという。

答 そうですね。何がその原因になっているかは完全には分析できていませんが、世界的な傾向ではあります。従って取りあえずの日銀のターゲットは物価上昇率2%ということでもいいと思うんですけども、その2%という数字にこだわらず、全体の経済金融情勢を見て、実際に政策判断することも考えていただければなと思っています。

安定志向の人材だけではダメ

問 各業界でゲームチェンジが起き、金融も例外ではありません。もうメガバンク間の競争だけではありませんね。

答 そうですね。IT企業、ベンチャー企業との競合もありますが、ライバル視して対抗するのではなく一緒にイノベーションを起こしたいと思っています。日本が強い自動車業界でも、電動化や自動運転時代を見据えて各社はベンチャーやIT企業と組んでいます。我々は金融という立場で全ての業界のお客様と取引がありますから、イノベーションや新しいサービスを起こせるように提案をしていきます。

よく銀行ってあまり成長しないとか、いわれるじゃないですか。僕はそんなことないと思うんですよ。

問 むしろ逆だと。

答 面白いと思いますね。エキサイティングですよ。もちろん簡単な環境じゃないけど、非常に取り組みがいがある。

問 それを支える人材はどうでしょう。銀行には安定を求める人が入るイメージがありました。

答 変わってくるでしょうね。より多様な人材を採用していく必要があると思っています。我々は今、前例のない世界に生きています。課題を自分で発見して解決策を作っていく、という発想ができる人材が必要です。採用の段階からそういう人物を評価して、入社後も教育していくことが重要です。

問 住友銀行に入ったのは、企業の成長に貢献したいという動機からだったと聞きました。今でも変わりませんか。

答 企業の成長や個人の資産形成をお手伝いしたいのは変わりません。我々は受け身ではなく、能動的に自らを変え、新しい価値を提供することで、企業、産業、社

会の変化をリードしていく存在になりたい。立ち止まるということは、後退することですから。

環境が変わっても変えてはいけないのが、お客様本位ということです。そのために我々の業務を見直すべきなら見直し、かつ従業員が生き生きと働ける職場にしていきたいですね。

傍白

海外事業や信託事業がライバルに比べて手薄だといわれます。その通りですが、その欠点を意識する必要がなくなるほどのデジタル化による変革の波がこれから金融業界を洗うはず。三菱UFJを追う三井住友にとってはゲームチェンジはむしろチャンス。「銀行」という狭い枠組みにとらわれない新しい競争の時代を追い風とすべきでしょう。

國部さんは三井住友銀行頭取を6年務めた後、17年春からFG社長。長年グループトップを務めたため、来春での交代が順当に思えますが、心身ともにまだ余りあるようにお見受けします。この激変期です。三井住友FGのためか、日本のイノベーションのためかはともかく、もうしばらく力を求められることは間違いないでしょう。