



住信SBIネット銀行株式会社 代表取締役社長

# 田中 嘉一氏

語

Yoshikazu Tanaka

金融

## たなか よしかず

Profile

1981年 住友信託銀行株式会社入社。2003年6月 プライベートバンキング部長。その後、すみしんウェルスパートナーズ社長を経て、2006年3月 本店支配人。2006年4月に株式会社SBI住信ネットバンク設立準備調査会社代表取締役社長に就任。2007年9月 住信SBIネット銀行株式会社 代表取締役社長に就任し、現在に至る。

インターネット専門銀行が登場して約8年。その間、大半の金融機関がインターネットバンキングも含めて、ネットを介した金融サービスの提供を開始した。金融機関はIT装置産業と言われ

## Financial Information Technology Focus

### インターネット銀行 設立の戦略

**石橋** まず、住友信託銀行とSBIホールディングス（以降SBIH）が合併で銀行を設立された戦略を、差し支えない範囲でお聞かせいただけますか。

証券会社が銀行機能を持ちたい、というのは理解できるんです。ですので、SBIHの戦略は何となく分かります。住友信託銀行がインターネット銀行をつくられた、その思いをお聞かせください。

**田中** 住友信託銀行は、どちらかというと富裕層、年齢でいうと50歳以上のお客様に強い銀行です。また、企業貸し出しについても大企業が中心です。ですから住友信託銀行の顧客ポートフォリオを見ると、足りていないところが結構あるわけです。例えばマスリテール、年齢層でいえば20～40歳代の資産形成層です。リテールビジネスとして、ここは極めて大きなマーケットです。

ここをターゲットとした場合、他の金融機関との競争を踏まえると、住友信託銀行単独でメジャープレイヤーとなることは極めて困難な挑戦であり、かつ、相当な時間が必要になると考えておりました。しかし、住友信託銀行自体の企業価値を上げていくためには、このマーケットの開拓は必須であるということも分かっていました。

また、ホールセールにおいても、住友信託銀行は大企業中心の事業モデルです。日本では、中小企業の層が厚い。この顧客基盤をつくっていくというのも、もう一つの重要なテーマでした。

このような経営課題を解決する方策として、住信SBIネット銀行を設立しマスリテール向けサービスの強化を図りました。住信SBIネット銀行と住友信託銀行という所謂2ブランド戦略でマスリテールとミドルマーケットに打って出たわけです。このようなビジネス戦略がとれたのも信託銀行という特殊な銀行である

がゆえだと思えます。

**石橋** 商業銀行であったならば、別の選択肢があったということですね。あくまで、信託銀行という富裕層や大企業といった特定のマーケットに特化している銀行であるがゆえに、「別のブランド」として、マスリテールのチャンネルを開拓する、ということですね。

**田中** ええ。この戦略はSBIHとの合併事業だからできたのだと思います。住友信託銀行のDNAだけでは難しかったと思います。

あるきっかけから、マスリテール戦略で悩んでいる住友信託銀行とインターネット銀行立ち上げを模索しているSBIHで協議を始めました。検討を進めるうちに、共同でインターネット専門銀行を設立し、既存のインターネット専門銀行とは異なる「フルバンキングサービス」を武器にマスリテールへ打って出れば、インターネットバンキングでNo.1になれるとの確信が得られました。スピード経営の両社ですから、そう

# らう 石橋 慶一

対談

Keiichi Ishibashi



ているが、インターネット専門銀行は、まさしくビジネスとITが直結している。フルバンキングを標榜して昨年開業した住信SBIネット銀行の代表取締役社長、田中氏に語っていただいた。

## いしばし けいいち

Profile

1978年野村コンピュータシステム株式会社（現 野村総合研究所）入社。1992年まで野村証券のシステム開発に従事。その後、関西支社、流通システム本部、国際証券（現 三菱UFJ証券）出向をへて、2002年 執行役員 金融システム第二事業本部長。現在、常務執行役員 金融関連システム担当、金融システム事業本部長。

なれば話しは早く、2005年10月25日に合併事業に関する基本合意に達し、新しいネット銀行設立のプロジェクトが始まりました。

われわれが目指したのは「フルバンキング」です。決済系だけでなく、資産運用系だけでもありません。「フルバンキング」がNo.1になるための極めて重要なキーワードです。

### Financial Information Technology Focus

#### 三人寄れば文殊の知恵

**石橋** 銀行を設立するまでに、ご苦労された点はなんでしょうか。

**田中** 当社では、両株主（住友信託銀行、SBIH）からの要請で、3種類の人材をバランスさせたポートフォリオを作っています。3種類の人材とは、銀行業、証券業、そしてITのスペシャリストです。それぞれが、それぞれの世界で突き詰めた人材ですから、意見の一致をみることは至難の業でした。

例えば、御社にお手伝いいただいたシステム開発で言うと、キャパシティをどれくらい取るのかという議論になる。銀行業をやってきた人達は、「コストも勘案すると、そこまでのキャパシティは必要ないのではないか。他の銀行の実績からするとそんなに大量なトランザクションは考えられないですよ」と。しかし、インターネット証券でやってきた人達は、「当社が提供するサービスは他とは異なる。われわれの想像を超える大量なトランザクションに耐えうるものにしていくべきだ」と。大変重要な経営判断を要する課題ですが、どう一致させていくか大変な苦労でした。

更に、IT人材は「最先端の技術が必要だ」という議論を持ってくる。ここでも意見が分かれるわけです。「それはいいけれど、最先端過ぎる。やっぱり実績がない」という意見もあれば、「実績があるということは、使い古されているということだ」という意見もある。

**石橋** そのような議論が開業前から延々と続いたわけですね。

**田中** そうです。非常に助かったのは、両株主とも「一番いいものを選びなさい。ベストなパートナーを選びなさい」という考えであったことです。従来ですと、取引関係やコストが優先されてしまいます。

そういう意味で、当社がお手伝いいただいたパートナーは、日本で最高レベルの企業でしたので大変助かりました。当然、お値段も高いわけですが（笑）。最先端にチャレンジできるかどうかは、技術革新の早いインターネット分野では極めて重要な要素だと思います。事実、完成したシステムを見ると、はっきりと結果が出ています。お客様の操作性が全く違うんですよ。

**石橋** 確かに非常に軽くできていますね。

**田中** それは、さきほど申し上げた3種類の人材が色々な立ち位置の中で協議しながら、御社を含め最高の技術者から高いレベルのアドバイ



## お客様に選ばれるようなベストなサービスを提供し続ければ、必ず選ばれ続けます。

をいただく。そうすると、それぞれの人材が持っている経験なり知識が、その議論の中でインプルーブしていく、そしてそれが当社のサービスに取り入れられていくという好循環を作り上げることができた成果だと思います。

苦労はしましたが、結果的には当初考えたよりも、よいものができあがりました。

### Financial Information Technology Focus

#### 顧客本位とは

**石橋** 開業してから、もうすぐ1年ですね。非常に好調に見えますが、両株主は、どのような評価をされていますか。

**田中** 北尾さんの評価は、「もっと速く、スピードアップしてやれ」と(笑)。「まだまだできる」というご評価です。基本的には、想定よりもいい形で来ているので、それなりに評価していただいています。常陰社長からも色々注文が来ていますが、概ね褒めていただいていると思います(笑)。

**石橋** 住友信託銀行、SBI証券とのすみ分けのようなものはあるのでしょうか？

**田中** 銀行や証券会社では、お客様を「取った」、「取られた」という発想からマーケットのすみ分けを行う

のが通常ですが、当社設立に際し、両株主のトップから「マーケットをすみ分けようと考えなくてよい。それよりも、それぞれの会社が徹底的に自分の強いところを伸ばすということが重要だ」と言われました。

**石橋** よく「取った」、「取られた」という話を耳にしますね。

**田中** 私自身は、そういう発想がそもそもお客様不在だと思っています。サービス業の原点は、お客様に選んでいただいたと考えるべきだと思っています。ここの方が便利だから、ここの方が有利だから、お客様から選ばれた。そう思えばいいわけです。お客様に選ばれるようなベストなサービスを提供し続ければ、必ず選ばれ続ける。

日本の経営では、どちらかというと、お客様を囲い込んで、ほかと触れさせないようにしようとしています。

いまや、自分のお客様に、他社の有利な情報を隠そうとしても無理です。

**石橋** インターネット上に情報が豊富にありますからね。

**田中** インターネット革命は、プロとアマチュアとの情報較差をなくしました。ですから、発想を変えないといけない。

この発想の転換が、当社の競争力の源泉であり、転換できたこと自体が、住友信託銀行がSBIHと組んだ

最大のメリットだと思います。

**石橋** お客様のためのサービスを追求していけば、必然的にお客様はついてくる、ということですね。

**田中** たとえば、SBI証券と当社のウェブサイトは、お客様の操作性を重視して、全体として統一的なイメージにしています。

**石橋** ボタンの使い方にしても操作にしても、リンクをはる中で全く違う操作性にしたら、お客様はとても混乱されます。

**田中** そこを混乱しないようなウェブの設計ができるようになったのは、銀行代理業制度ができたからです。銀行代理業、証券仲介業(金融商品仲介業)の制度は、例えば、銀行窓口で証券取引が、証券会社の窓口で銀行取引ができるようにして、お客様がひとつの窓口で色々な取引ができるように、言い換えればお客様の利便性を高めるように導入された制度です。しかし実態は、それぞれのチャンネルで、お互いの商品を売るためだけに止まっているケースが多く見受けられます。

私どものサービスでは、銀行代理業者であるSBI証券のお客様が、当社の口座開設をされる場合、本人確認の書類を新たに当社にご提出いただく必要はありません。顧客情報の共有化を同意いただいているという前提ではありますが、既に、SBI証券で本人確認が完了しているからです。この結果、キャッシュカードを早くお客様のお手元にお届けすることができます。つまり、銀行代理業制度を活用することによって、お客様がこれまでの銀行に感じていらしたストレスを減らすことがで

きたわけですね。

これがお客様の利便性向上のために導入された本来の銀行代理業の姿であり、法律の本来の趣旨に沿ったものだと思います。

Financial Information Technology Focus

モバイルが勝敗の鍵

**石橋** 開業されてから、インターネット銀行の難しさを改めて感じる点がありますか。

**田中** 難しいというか、まだまだ研究しないといけないと思っているのがモバイルです。ウェブというチャネルについては、開業準備を含めたこの2年間くらいで、かなりのレベルのものに作り上げることができたと思っています。しかしモバイルは、まだそこまで至っていません。今や、ウェブよりもモバイルの方がキーのインターネットチャネルとして使われているのに、当社だけではなく、銀行業界全体がまだ活用できていません。

私どもは、ワンタイム・パスワードをモバイルで提供しています。通常ですと、トークンと呼ばれる、ワンタイム・パスワードを表示する小さい機器が配布されます。われわれは、「パスワードを取得するためにトークンを持ち歩く人がいるだろうか？」と考えました。また、「所持認証として考えると常に持ち歩いているものがベストだ。それは何だろうか。きっとモバイルだ」と。ただし、今実現できているのはここまでです。モバイルでPCを超える色々な取引ができるかというと、まだそこまでには至っていません。

**石橋** 確かにまだ限定されていますね。

**田中** 例えば、金融商品取引法の関係もあって、お客様にはお取引に際して、数々の説明を明示する必要があります。その結果、画面の遷移数が非常に多くなります。果たしてモバイルで操作性を維持しつつ、どうやれば実現できるのか、この問題がまだ解決できていません。

当社のモバイルサービスは、先発行に比べるとかなり少ない画面遷移数を実現していますが、それでも操作性という点ではまだまだです。

**石橋** 遷移数を減らし、かつお客様への説明をしっかり行うにはどうすればよいか、ということですね。

**田中** この点については、もっと努力していかないと、キーとなるチャネルであるモバイルが伸びていきません。モバイルでの取引を伸ばしていくことが、実はインターネット専門銀行としての大きなチャンスだと私は思っています。

インターネット専門銀行の成功のポイントは、リアルタイム性だと思っています。「どこでも取引ができる」というのが強みになります。現在のチャネルはPCが主で、モバイルはサブチャネルとなっています。モバイルを主チャネルにできるかどうか勝負だと思っています。

Financial Information Technology Focus

ITベンダーへの期待

**石橋** 最後に、NRIも含めてですが、ITベンダーに期待することをお聞かせください。

**田中** 私がお願いしたいのは、「当

社の言うことばかりを聞かないでください」ということです。

よく開発会社の方々から「銀行の世界は銀行が最も良く知っているから、銀行のいう通りに開発すればよい」という意見をお聞きすることがあります。

私自身、既存のシステムについてはその考え方は正しいと思うケースもありますが、新たなものへのチャレンジではどうかと思っています。銀行だけの世界で検討した戦略・方針は、ある種、最適解ではない可能性もあります。もしかしたら間違った認識のもとで間違った結論を出している可能性もあります。

ビッグベンダーは、多種多様な産業のビッグプロジェクトを通じて、大変な知の蓄積をされています。その知の集積をして「その考えは間違っている、間違っている可能性がある」というのがわかっているのであれば、クライアントであろうと、「違う」と言っていたきたい。今回のプロジェクトでは、喧々諤々の議論ができたことが成功の要因だったと申し上げても過言ではないと思います。そう言えば、御社とも何度も議論をやりましたね(笑)。

**石橋** NRIも御社に選ばれ続ける企業でありたいと思います。本日は、ありがとうございました。

(文中敬称略)

