

21世紀型 リテールビジネスを 追求

Dialogue

世の中の移り変わりを表すのに榮枯盛衰とよく言われるが、これに逆らうように、歴史がありながら活力を保ち続ける企業もある。そういった企業は、いずれも伝統プラスアルファを追求してきたところばかりである。スルガ銀行もその1社と言えよう。2014年には新システムが稼働し、更なるアルファの追求が始まる。異端児と言われるほど、様々なことにチャレンジし続けるスルガ銀行をトップとして率いる 代表取締役社長の岡野氏にその原動力を語っていただいた。

リテールビジネスへの特化

石橋：明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願いたします。

岡野：おめでとうございます。こちらこそよろしくお願いたします。

今年は、^{きのえうま}甲午です。甲というのは、カメの甲羅が由来なのだそうです。硬い殻を破ると良いということで、旧来の殻を破って新しいことが始まるという意味が甲だそうです。午というのは、貫くとか突き当たるという意味があるそうです。ですから甲午となると、明確な目標を持ってその達成に猛進する1

特別企画

金融×IT 対談

スルガ銀行株式会社
代表取締役社長兼CEO

岡野
光喜氏



年ということになるんです。確かに、60年前はソニーがトランジスタを発明した年です。更に120年前は、日清戦争で勝利して富国強兵に第一歩を踏み出した時なのだそうです。180年前の1834年は、天保の改革。そこから幕末が始まりました。

このように、長い目で見ると、甲午は新しいことが生まれる年だそうです。

石橋：新しい一歩を踏み出して頑張らなくては行けませんね。丁度、2015年に、NRIは50周年を迎えるんです。

岡野：当社も2015年に120周年を迎えます。

石橋：それは恐れ入ります。

岡野：お互いに良い年ですね。

いました。これからの日本は、個人が自分らしく人生を楽しむ可能性がさらに広がると仮説を立て、より多くの個人のお客さまをサポートできたらと考えておりました。また、法人取引に比べ、お客さまお一人おひとりのニーズは多様で、夢の実現をお手伝いさせていただくのは、チャレンジングな仕事だと思っておりましたが、やはり、最初はつまずきの連続でしたね。

石橋：今その評価は、どのようになっていますか？

岡野：2000年頃には、業界から「異端児」とか「エイリアン」と呼ばれました。

どちらかというと、日本は、みんなで手をつないで歩けば怖くないという文化が強いです。しかし、それは20世紀で終わった文化で、21世紀は新しいことをした人がそれだけの果実、成果を得られるという信念が自分の中にありました。ですので、社内では、「前例のないことに挑戦をしましょう」と言い続けました。どうしてもわれわれの業界は、前例とか先例がメルクマールになっていて、新しい一歩を踏み出すことに躊躇します。しかし、金融の自由化が始まって、銀行を取り巻く環境も変わってきていましたので、銀行自体も変わっていく必要がありました。結果として仮説は間違っていなかったと思います。

また、ITの飛躍的な技術進化が始まった頃でもあります。ワープロからPCに変わり、様々な業務をPC上で行えるようになったことで、よりスピーディーに新しいことに挑戦できるようになりました。

石橋：現在、ダイレクトチャンネルを積極的に展開されていますが、それも新しいことへの挑戦ですね。

地銀の中には、顧客の大半が高齢者層であることから、ダイレクトチャンネルへの投資に消極的なところもあります。投資していたとしても、積極的とまではいえないところが多いのではないのでしょうか。

岡野：PCを使う世代は、40代後半から50代、60代、70代。スマホを使う世代は、10代、20代、30代が圧倒的に多いです。

この10年間、われわれはPCを中心としたインターネットバンキングのサービスを提供してまいりました。これはこれでよかったと思っています。し

石橋慶一

株式会社野村総合研究所
代表取締役副社長

石橋：100年永らえる企業は、グローバルで見ても非常に少ないですね。伝統を重んじながらも、新機軸を打ち出していけないと、生き残っていくのは難しいです。御社がリテールビジネスヘシフトした英断もその一つなのではないのでしょうか。

岡野：1986年に前川レポートが出され、内需拡大が謳われました。これは、リテール特化を決断するきっかけとなりました。

また、その当時の日本のGDPに占める個人消費は50%前後でした。ところが、アメリカは60%でしたので、いずれ日本も60%になると考えました。

それと医療や福祉の発達による高齢化社会や、そうした環境に応じたライフスタイルの変化にも着目して

かし、スマホを使われる方に対し、PCの画面をそのままコピーして表示しても意味がありません。そこで、NRIさんにスマホに最適化したインターネットバンキングのサイトや「リザーブプラン」というカードローン専用のアプリを開発してもらいました。これはかなり好評です。

これからはご利用される方を意識して、PCやスマホなどのアクセスチャネル別にアプローチ方法も変化をつけていくと、また面白いことができるかもしれませんね。

銀行の店舗自体も変わっていくと思います。20世紀のカウンター越しに接客するスタイルは終わるのではないのでしょうか。店舗内は無線LANが使えますので、どこでもお客さまに対応できるわけです。あと4~5年で店舗の在り方はがらっと変わると思うし、変えたいと思っています。

石橋：最近、小売りの世界ではO2O(オーツオー、Online to Offline)とあって、ネットから店舗に導くマーケティング方法が実践されています。銀行におけるインターネットバンキングと実店舗のO2O戦略については、どのようにお考えになりますか。

岡野：個人の嗜好は千差万別です。20世紀は、どちらかという少品種大量生産でお客さまの満足度を得ようという時代だったと思います。今は逆に多品種少量生産でお客さま満足度を訴求するという流れです。そういう意味でいくと、「一つのチャネルではなく、複数のチャネルをシームレスに繋げる」ことが重要だと感じています。

お客さまの行動で多いのは、簡単な振り込みはインターネットバンキング、入出金はATM、相談事は店舗というパターンです。お客さまのほうが、チャネルを選んでいるのです。当社では1999年からインターネットバンキングを稼働していますが、定点観測していると、お客さまが便利なツールを選んでいることがよく分かります。

石橋：提供側がコントロールして、どこかに導くという世界ではないということですね。

岡野：コントロールしようという発想がそもそも間

違っていて、お客さまにとって快いサービスの環境を提供することが大事だと思います。

前向きな姿勢で臨む

石橋：政権交代前の2012年11月頃の東証時価総額が270兆円から280兆円でした。それがアベノミクス効果によって、2013年の1年間で、440兆円~450兆円となり、180兆円ぐらいい増えています。企業の財務体質もかなり改善されてきています。

岡野：アベノミクスが始まって、第1の矢、第2の矢が素早く放たれ、精神的に元気になったことで、多くの方がフォワードルッキングできるようになりましたね。最初の矢の効果としては、それが大きかったと思います。実際に、企業の業績にも表れはじめ、やっとトンネルを出て明るい青空が見えたかなという1年だったと思います。

そうなってくると、個人の方々も何かしようという意識が出てきます。例えば別荘を買おうとか、家をリフォームしようとか、今まで行かなかった海外旅行へ行こうとか、いろんなニーズが出てきます。こういう意識の変革は大きいです。

石橋：そういった中で、4月から消費税が5%から8%に上がります。例えば、大きな買い物である住宅については、引き渡しが2014年4月以降でも2013年9月までに請負契約すれば消費税は5%のままということで、相当な駆け込み需要があったと思います。それに伴って、住宅ローンの需要も伸びたと思うんですが、その反動が2014年以降に出てくるのではないかといったことが言われています。

岡野：そもそも日本はほかの先進国に比べると消費税の導入が非常に遅かったですよね。そのため、当初、国民の間では消費税に対するアレルギーがあったと思います。しかし、今の5%という水準は、先進国の中では低いほうですし、高齢化が進み福祉の充実が求められる中で、そこに回る財源として必要であれば、8%、10%と引き上げていくことは個人的には抵抗はないです。

確かに反動は生まれると思います。4月以降、第1四半期はやはり影響があると思います。一方で、2020年の東京オリンピックに向けて環境整備などがいろいろ始まるので、建設業を中心に好調になり、その波及効果は当然出てくるだろうと思います。

消費税がトリガーになるというより一つの通過点と考えて、日本が次へ進む上で必要な財源をみんなが負担するという思いを持つほうがいいと思います。

石橋：「失われた20年」という長いトンネルを抜け出し、ようやく次なるステップに向かう発射台にたてるようになった訳ですから、2014年は何事も前向きにとらえていく必要がありますね。

岡野：2014年は未知の領域だと思うのです。経済学者がいろいろ言っています。FedとBOJはマネーの供給を続け、ECBはマネーを縮小していく。新興国の経済成長スピードは減速する。国によって経済力も違うわけですから、世界経済は結構綱渡りに近い状態だと思います。

しかし大事なのは、「新しい日本を作ろう」という前向きな姿勢です。2020年の東京オリンピックに向けて、都市機能を見直し、インフラの再構築を考えているわけですから、この機会をチャンスと捉えたいですね。

石橋：2014年は、明るい未来を描ける「新しい日本」に向かう年にしたいですね。

岡野：明るい日本を築こうと思うことが第一歩です。「日本をどうしたいか」と言えば、「明るい未来が持てる日本にしたい」と誰もが思っているはずですよ。

司馬遼太郎は明治時代を美しく書いたけれども、戦後の復興は大正世代の方々がなされたと思うんです。荒廃した国土から復活させようという強い意思があったからこそ、今の日本の繁栄があると思います。もう一度、明るい日本を再構築するんだという気持ちを全員が持ち、前進する一年にしたいですね。

チャレンジの連続

石橋：御社の新システムに向けた取り組みについて

お聞かせください。

岡野：45年間、アセンブラのレガシーシステムを使ってきました。

石橋：アセンブラとなると、かなり年が入っていますよね。

岡野：よくここまでこのレガシーシステムでやってきたと思います。20世紀のコンピューターシステムから、今回は21世紀のコンピューターシステムに変えましょうということで、オープンプラットフォームのシステムになります。

また、基幹系を変えるだけではなくて、データウェアハウスもすべて一新します。それから、NRIさんに開発していただいたインターネットバンキングも、今回の新しい基幹系システムにつなぎ、端末機も次世代の端末機へ切り替えます。全部で4つ、いっぺんに新しくします。

石橋：特に力を入れているのは何ですか。

岡野：データウェアハウスです。今までのリテールバンキングの実践により、様々な情報を蓄積できていますので、分析環境は整っています。オペレーショナルCRMとアナリティカルCRMの両面ができるので、社員が使いこなしていければ、イベント・ベースド・マーケティング以上の面白いことができると思います。

石橋：新しいシステムにつきものなのは、高機能になったけれど、使いこなすまでにいろいろなハードルがあるといった問題です。社員の方々に操作に慣れてもらうために、どのような進め方をされていますか。

岡野：通常、新システムに切り替えるときは、営業店ごとに習熟度を測ると思います。今回当社では、社員一人ひとりの習熟度を測っており、社内で「IQ



manabi]と呼んでいるeラーニングを用いて勉強してもらい、その中でテストも実施しています。

結局、石橋さんがおっしゃるように、個人の習熟度を上げないとせっかくのシステムが宝の持ち腐れになってしまいます。習熟度については当然ボトムアップを図っていかねばいけないと思います。

石橋：定期的にウォッチしながら全体のリテラシーを上げて有効活用させていくという形ですね。

岡野：もう1つ新しい試みとして、勘定系のPCもイントラネットのPCも時間制を導入します。

石橋：時間制とはどういうことですか？

岡野：朝8時から夜8時までしかPCは動きません。その時間内で仕事をしてくださいということです。時間は永遠にあるのではなくて、どんなに長くても会社にいられるのは12時間未満ということです。

石橋：それは斬新ですね。以前、トリンプが残業ゼロを目指して、終業時間になると一斉に消灯し、それによって社員の生産性、効率化がなされたという話を聞いたことがあります。それに似ていますね。

岡野：システムをすべて新しくする機会に、そういうことをしてみようと思いました。最先端のITを駆使することで、報告などは簡素化され、より効率的に営業することが可能になっていくと思います。

石橋：御社は、新しい試みを常にされていらっしゃるようですが、業務領域についてはいかがでしょうか。大手の銀行を中心に、金融コングロマリットではないですが、従来の銀行業務を超えて、金融の様々な分野のサービスを手がけています。

岡野：例えばクレジットカードについては、Visaカードを本体発行していますし、コンシューマーファイナンスについては、ダイレクトワンというスルガ銀行が100%出資している子会社があります。生命保険や投資信託については、ビジネスパートナーの商品を選んでお客さまにご提供しております。

石橋：証券子会社をつくる予定はあるのですか。

岡野：当社はあくまでリテールバンキングにこだわりたいと考えているので、限られた資源をどこに使うかをつきつめて考えていくと、証券子会社をつく

るよりは銀行でリテールビジネスをきちんとやるという選択になります。お客さまごとに異なるライフスタイルがあり、それぞれのステージにある夢のサポートや、そういう夢に対するプランニングのご相談を通し、信頼を勝ち得たいと思っています。

石橋：例えば住宅ローンでも、金融機関の間で金利競争をやっています。そういう中で、御社の差別化



Mitsuyoshi Okano

岡野 光喜 (おかの みつよし) 氏

米国留学後、1969年 富士銀行（現みずほ銀行）入行。1975年 駿河銀行（現スルガ銀行）入行。1979年 取締役外国部長。その後、常務取締役、専務取締役を経て、1985年に代表取締役頭取に就任。1998年に代表取締役社長に役称変更後、2000年に代表取締役社長 兼 CEOに就任、現在に至る。慶應義塾理事、静岡県サッカー協会会長、ベルナール・ビュフェ美術館理事長。

のポイントはありますか。

岡野：リテールバンキングを始めたときに、金利が低いほうがお客さまは喜ぶ、という仮説を立てました。ところが、これは見事にはずれました。外部の調査機関にアトランダムにお客さまの声を聞いてもらったところ、一番望んでいるのは審査期間が短いことでした。

ですから当社では、CRMを動かす前の1996年に自動審査システムを導入して、当時は有担保だと24時間、無担保だと30分以内に審査を行うという目標をたてました。今では、その時間もさらに短くなっています。

例えば、お客さまがある別荘を買いだいたいと思っていただくと、不動産業者は、「別のお客さまも興味を持っているので、来週までに回答がほしい」と

いう訳です。

石橋：お客さまは、審査が通るかどうか不安になりますよね。

岡野：すぐ答えが出ればその不安が解消できて、安心して物件を押さえることができます。

また、一般的には住宅ローンは10種類くらい用意されていますが、当社には35種類の住宅ローンがあります。テラーメイドに近い住宅ローンを、お客さまのライフスタイルに合わせて提供できることも利点だと思っています。

東京オリンピックへの期待

石橋：先ほど東京オリンピックの話が出ましたが、

している方々にとって、オリンピックは一つの大きな目標です。

石橋：特に自国開催となると、選手として参加できるのは一生に一度ですからね。

岡野：そういう意味では、アスリートの人たちには大きな夢と希望を与える機会だと思います。

日本人は、オリンピックとなると勝利至上主義になって、すぐ「金メダルがいくつ」と言うけれども、スポーツはその過程が大事だと思います。スポーツは、アスリートがいて初めて成り立つわけですから、やはり他を思いやる気持ちを持たないといけません。勝つチームがあれば、負けるチームもあります。敗者へのケア、思いやりが必要ですし、勝つためには何をしてもいいというわけではありません。また、スターティングメンバーとして試合に出られる人もいれば、サブになる人もいるわけで、そこにおいてのお互いのケアも必要です。

それはスポーツだけではなくて実社会においても同様です。今の学校教育は偏差値を求めていく傾向にあって、同僚、先輩、後輩に対する躰や礼節が失われつつあります。本来日本人が持っている良さを、もう一度、スポーツを通じてみんなが共有できないだろうかと思っています。

石橋：今日は前向きになれるお話をありがとうございました。

新しいチャレンジを続ける御社と、本年も引き続きお付き合いさせていただきたくよろしく願いたします。

岡野：NRIさんには、社内の勉強会をはじめとして、いろいろな示唆をいただいて非常に嬉しく思っています。インターネットバンキングという当社における大きなプロジェクトを通して、御社のマネジメント力とSEの技術力のすごさを感じています。本当にNRIさんを選んでよかったと満足しています。

石橋：ありがたいお言葉をありがとうございます。身を引き締めて、今後も御社との事業を推進したいと思っています。

(文中敬称略)

Keiichi Ishibashi



石橋 慶一 (いしばし けいいち)

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年執行役員に就任。2006年 常務執行役員、2009年 取締役 専務執行役員、2012年 代表取締役専務執行役員を経て2013年 代表取締役副社長。

それに関連したことを最後にお聞きしたいと思えます。岡野さんはサッカーに関して、ボランティアを含めて相当力を入れていらっしゃると思います。そうした立場から、2020年の東京オリンピックについての、どのような期待をお持ちですか。

岡野：前回の東京オリンピックの時、私は学生でした。その時のことを考えると、10代でスポーツを