

特別企画 お客様・社長対談

地域からの発信で、日本全体が元気になる社会へ。 同じ夢に向かって、挑戦していきましょう

ピッチコンテストの会場で運命の出会い、 すぐに生まれた共感

佐藤：初めてお会いしたのは2018年1月です。とてもよく覚えているのですが、新規事業ピッチコンテストの沖縄ブロック大会でアイティフォーの社員が1名、最終予選まで残っていたので応援に行ったところ、当時、福岡銀行の専務でいらした横田さんが審査員をされていて、滅多にお会いできる機会がない方だと思って、ぜひにと名刺交換をさせていただきました。その後、銀行にもぜひ来てくださいとおっしゃっていただき、後日、改めてお伺いしました。

横田：第一印象からすごくポジティブな人だと思いました。いつもニコニコされていて、社員の方との関係も非常にフラットで、この方は私が理想としている、六然訓(りくぜんくん)の中の處人藹然(しょじんあいぜん=人に接するときは、相手の気持ちが和らぎ、穏やかになるように心がけるの意)を地でやっている人だと。すぐに仲良くなれましたね。

二人の共通点は何かというと、一つは世界のことを見ている、もう一つは、自分のプレゼンテーションは自分で作る。いずれも私自身が大いにこだわっているところだったので、根っこがよく似ていると共感を持ちました。

佐藤：世界を見ているとは。お互いにイスラエルに行ったことなど、よく話をしたからでしょうか。

横田：そうですね。佐藤社長はイスラエルのITメーカーと取引があり、大使館に行ってその会社のことを直接ヒアリングしたというのを聞き、

この人は私の上を行っている人だと感心しました。

佐藤：お恥ずかしい限りです。でも自分のプレゼンは自分で作ることには本当にこだわっています。とても時間はかかりますけど、本番は台本なしでできます。横田さんがなさっているマラソンの話もよくしましたよね。100キロメートルマラソンに出られて、12、3時間走り続けるので、その時間があればイスラエルまで行けますね、と。

共に挑戦するパートナーとして、 みんなの銀行の開発プロジェクトに アイティフォーが参画

横田：福岡に来てくださるたびにいろいろな話をし、最初は気の合うベンダーさんという感覚でしたが、みんなの銀行の開発パートナー

として入っていただいてから、アイティフォーのことをよく知ることができました。私たち、ふくおかフィナンシャルグループは2021年5月に、日本初のデジタルバンクとしてみんなの銀行をスタートさせました。パブリッククラウド上にゼロベースでシステムを構築して銀行をスタートし、翌年にローンビジネスもスタートさせるので、アイティフォーさんには債権管理システムのところをお願いしました。

佐藤：全国規模のデジタルバンクを創ると聞いて、その一部分でも担わせていただけたことが、すごく嬉しかったです。当社は債権管理の仕組みで数多くの実績がありましたが、まったく顔が見えていない方が使うローンということで、それまでの考え方をガラリと変えなければならず、大きなチャレンジでした。横田さんにとってはもっと大きなチャレンジだったと思いますが、私たちも一緒にチャレンジできたことが嬉しかったです。

横田：みんなの銀行をなぜ、創ったのかというと、当時、少子高齢化、人口減少により地方銀行のマーケットに構造的な課題が生じることに加えて、2015年頃、フィンテックという言葉がバズワード化しました。さらに、2018年にはデジタルとデータを活用してビジネスモデルの変革を促すデジタルトランスフォーメーション、つまりDXが地方銀行の競争戦略上のキーワードだと言われました。従来型の銀行サービスは、シニアの方々には馴染みですが、デジタルネイティブ世代には評判が良くないので、このままでは異業種がフィンテックで参入し、若い世代のお客をとられてしまう、そういう危機感が銀行の間で広がっていました。

しかしながら、従来の銀行のレガシーシステムをモダナイゼーション、マイグレーションしようと思っても、とてつもない労力と時間がかかります。また、チャンネル、窓口業務を変えるという方法は、店頭にしかいらっしやらないお客がいますから、これも大変な力仕事になります。それなら、未来の銀行ってこうあるべき、という将来の探索を行い、ここからのバックキャストで銀行を創ってみませんか。従来の延長線上で、地方銀行が横並びで対応したのでは、デジタル革命の時代に生き残れないという恐怖心が大きく働いたのです。

佐藤：アイティフォーはこれまで地域金融機関や地方自治体などにサービスを提供してきましたので、地方の課題はよく理解していました。若い人が首都圏にどんどん流れ、相続となると財産も東京に流れていく中で、本来、銀行ではない異業種の大手企業が勝ち組になり、全国46道府県のお金が東京だけに集まっていく、大きな流れができていました。そのとき、みんなの銀行さんは逆の流れを作ろうとしている。それは絶対必要ですし、非常にワクワクしました。

横田：それをご理解いただいていることが、ありがたかったです。ふくおかフィナンシャルグループのベースは福岡県、熊本県、長崎県の地方銀行ですが、如実にお金の流れが中央に行ってしまう。これを何とか止める方法はないか。要するにお金の地産地消といったことを地方銀行の皆が考えていました。

佐藤：人の流出とお金の流出、一回、流れたものを元に戻すというの

株式会社みんなの銀行

顧問

横田 浩二

株式会社アイティフォー

代表取締役社長

佐藤 恒徳

は相当パワーが要ります。また、若い人たちの頭の構造を変えるのは非常に難しいですが、明らかに便利であれば、どこの銀行であろうが関係なく使うのが若い人たちです。ふくおかフィナンシャルグループさんの取り組みで、知らないうちに九州にお金が集まってくる、そうになったら非常に面白いと思いました。

日本初のデジタルバンクが生み出したもの、つなげるもの

横田: みんなの銀行は、今年3周年で、口座数が100万口座を超えましたが、40歳未満のお客様が70%。当初の目論見どおりに、デジタルネイティブ世代が北海道から沖縄県まで、人口動態どおりに集まってきました。

ほぼ九州だけだったお客様基盤が全国に拡がり、グループのドメインが拡がりました。また、銀行業務だけに閉じていた組織の能力が、デジタルマーケティング、アプリ構築のエンジニアリングに拡がりました。それに加えて、パートナー企業さんと一緒になってAPIの基盤を構築し、目指す顧客体験の価値を創造していく組織能力ができました。さらに、顧客基盤を作れたことで、フランチャイズバリューといった将来的な収益をもたらす価値ができたことにもなります。

みんなの銀行は現在、300名くらいの社員がいますが、銀行出身の方は3割で、あとはすべて外部から採用し、全体の約半分がエンジニアです。

佐藤: 銀行の組織で半分がSEというのは信じられません。異質な人

が加わって自由闊達に意見が出せるようになれば、ビジネスのチャンスが格段に生まれやすくなります。地方銀行の中には、システムの共同化でSEの数をどんどん減らした結果、自分たちのやりたいことができなくなったことに気づいて、今、慌てて取り戻そうとされているところもあります。

横田: そうなんです。2017年に世界最大のあるデジタル銀行を訪問しましたが、リーマンショックの年にシステムの8割をアウトソースし始め、それを約10年かけて自前開発に戻したと聞きました。それによってその銀行がデジタル銀行に生まれ変わったのを見て、私たちも絶対に内製化し、エンジニアが自分たちでサービスを作っていかなければスピードが出てこないと思いました。

佐藤: その先見の明で日本のベストプラクティスになりましたね。銀行のシステムといえば、失敗があってはいけないというのが大前提ですが、それを最初に変えたのは世界屈指のある海外の金融機関です。2017年にサンドボックスシステムを敢えて作って、そこで何をやってもいい、失敗していいよ、といったことに取り組みました。イギリスの金融機関も、クラウド上のシステム基盤で同様のことを実施しました。

アイティフォーもこの本社12階をサンドボックスにしたかったのですが、うちの会社もまだまだ頭が堅くて、一気にやって失敗してはいけない、みたいなところがあります。これからの開発やものの考え方を詰めていく上では、変えていかなければなりません。

横田: 早く小さく失敗する、みたいな発想は、たしかに銀行にはなかったものですが、やっていくうちにその方が合理的だと分かってきました。アプリケーションの構築は、アジャイルにやるとどうしてもバグが出てくる。もちろんリリース前につぶしていくのですが、いかにそれを早く修復するかです。あるいは、お客様が思ったとおりの行動をしてくださらない、動線がおかしいと思ったら、即、変えていくというのも、私たちが身に付けた組織能力の一つですね。

佐藤: 私がみんなの銀行さんと何かしらやらせていただきたいと思った理由の一つが、スマホアプリだったことです。今、銀行取引の約7割がインターネットバンキングを使っていて、若年層ではさらに高率なのですが、パソコンを使っているわけではなく、やはりスマートフォンです。みんなの銀行さんは既にそういう若いスマホユーザーのお客様を持っていらっしゃるの、非金融分野でもいろいろとできることがあります。ぜひ、当社も一緒にしたいです。

横田: ぜひやりましょう。当組織もSEが半分ですが、自前の開発力がまだまだ足りていないと思っています。アイティフォーさんが中期経営計画で地方創生を掲げられたように、ファーストペンギンだったり、ムーンショット的な目標を立てるのは、人間、人材の力です。有能



福岡からアウトバウンドに出ていって、
獲得した新しいパートナーとともに、地元の価値創造につなげていきたい

な人材をいかに多く採用して、育てていくか。これは永遠の課題です。当社のエンジニアは、パーパスやビジョンに共感し、「面白いことをやっている銀行なので来ました」という人が多く、共感によって参画してきた人たちの力は非常に強いと感じています。

佐藤: まったくそのとおりです。みんなの銀行さんで育った方に当社に来ていただくなど、人材交流もさせていただきたいです。

グローバルを視野に、地元の活性化を目指すアイティフォーとともに

佐藤: みんなの銀行さんとの開発がやりやすい理由の一つが、APIが大部分開放、共有され、オープンAPIの考え方を強く持たれていること。他の銀行ではあり得ないことです。

横田: 多分、未来の銀行には3つぐらいスキル要件があると思います。一つはエンジニアリングで、自分たちでアプリを開発できること。もう一つは、APIでさまざまなパートナーとつながるオープンバンキングのスキル。そして、データドリブン、最近ではAIドリブンになってきていると思いますが、これが3つ目です。これらのスキルセットで見ると、私たちのAPIの基盤は日本の銀行API基盤では最先端だと思っています。イギリス、ヨーロッパで求められているセキュリティレベルを確保しつつ、オープンに展開できています。だからこそ、BaaS (Banking as a Service) に関しても、安全に顧客体験を作っていきます。さらに、アイティフォーさんとの開発も、APIを通してデータのやりとりができますので、将来的にもずっと一緒できると思います。

佐藤: リアル店舗が一切ないということは、どんなところに住んでいても、スマホさえ持っていれば、東京や福岡と同レベルのサービスを受けられる、それは今まででは考えられなかったことです。当社が事業ビジョンに掲げている一つが「日本中どこでも格差がないサービスを受けられる」ですので、みんなの銀行さんは既に実現されています。

横田: ヨーロッパやアメリカでは、既に埋め込み型金融、つまり Embedded Finance というサービスがあり、それを日本でも実現したいと思っています。例えば、流通大手ECサイトの中でユーザーが決済すると、銀行口座から直接引き落とされる、あるいは、残高がないとローンが自然に成立する、といったサービスだけの銀行です。顧客体験の流れの中に銀行が埋め込まれた一つのプラットフォームなので、規模に関わらず、あらゆる事業者さんから、当銀行が一番に声をかけてもらえる存在になるはずなんです。

佐藤: 当社もBaaSをやりたいと思っています。既存の金融機関のス

マホアプリに組み込むだけでなく、ライドシェアのようなサービスも、みんなの銀行アプリから予約と決済ができれば、生活必需品的なアプリになりますよね。

横田: クレジットカードやコード決済を使った場合、決済コストがすごく高くなりますので、社会全体で見たらその費用は大きな課題です。BaaSなら限界コストが低く提供できますので、地方の小売業でも導入でき、課題解決につながります。

私たちの事業ドメインは今、日本全体ですし、将来的にはグローバルになると思うのですが、銀行あるいは金融をリデザイン(再設計)し、銀行は将来こうなるとリディファイン(再定義)することを、地元である福岡から発信しています。どんどんアウトバウンドに出ていって、新しいパートナーシップを構築し、福岡に帰って、福岡のお客様、パートナーと新しい関係をつないでいきたいと思っています。日本全国には良い商材、良いものづくり企業さんが数多くありますから、みんなの銀行が新しいパートナーを地元で連れてくれば、新しいチャレンジがたくさんできるでしょう。

佐藤: 地域での存在感をしっかりと訴え、そこに価値が付けば当然ものが動いてきますから、人もお金も流れが変わるはずなんです。47それぞれの地域価値があるのに、十分に知らない、伝えられていないのが現状です。横田さんがおっしゃるように、福岡から出てアウトバウンドしたことによって初めて、その地域価値に気づくこともあると思います。異なる地域価値が生み出す相乗効果にはものすごく可能性があります。ぜひ、地域の新しい価値づくりに協力させていただきたいと思っています。



当社の事業ビジョンである「日本中どこでも格差がないサービス」を
みんなの銀行は既に実現しています