

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第7回 SBIグループ地方創生への挑戦

北尾吉孝 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)



🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、SBIホールディングス代表取締役社長の北尾吉孝氏とSBIグループが取り組む地方創生への挑戦についての対談をお伝えする。

● 第4のメガバンク構想

山口 北尾さんが年初に出された『地方創生への挑戦』を読ませていただきました。SBIグループが地方銀行との資本提携を展開するなかで、「第4のメガバンク構想」という言葉が取りざたされていますが、これの意味するところは何ですか？

北尾 「第4のメガバンク構想」

というところ、地方銀行を統合して新しいメガバンクを作ろうとしていると思われるかもしれませんが、メディアに注目されないと世の中を動かせないで、わざとキャッチーなネーミングにしましたが、そのようなつもりは全くありません。地域金融機関が現在の難局に対峙する時、一人で立ち向かうより、共同体として力を合わせて立ち向かったほうがいい。そのような気持ちでこの名前を付けました。

連携する地域金融機関の課題を我々の経営資源を活用して改善します。例えば、フィンテックにアクセスできない、市場運用パフォーマンスが上がらない、勘定系システム更改に莫大な固定費がかかる、ATMのコストを減らしたいなどです。それらを我々が様々な形でお手伝いしています。

「第4のメガバンク構想」参加行は、10行までと考えています。最後に連携する2行はこれまでの連携先とは趣が変わりません。次代の地域金融機関のあり

方を示す連携の仕方になると思います。

地域金融機関は、その地域で長い歴史を持ち、地域のために多大な貢献をしてきました。彼らの存在を守らねばなりません。私の哲学は「公益は私益につながる」です。地域金融機関を支援することが回り巡って私たちの利益にもつながります。島根銀行は、我々がお手伝いすることによって息を吹き返し、見違えるようになりました。島根銀行の役員の方々が、「自分たちを良くしていく。地域住民のために貢献していく」という強い意志をもって取り組まれた結果です。島根銀行以外の戦略的資本・業務提携先でも顕著な収益の改善がみられています。

政府は、日本がオーバーバンクの状況にあると考え、合併によって銀行の数を減らそうとしています。しかし、我々の発想は違います。「銀行が規模の経済を迫る時代は終わった。質的転換を図らなくてはならな



●地域金融機関との連携を軸に地方創生に取り組む

「い」と思っています。我々は、金融に関する経営資源に加え多くのベンチャー企業への投資を通じて地域産業に貢献できるテクノロジをもつ会社などとのつながりを多くもっています。それらを利用していただこうと思っています。

そのために、より大きな枠組

みで地方創生に取り組む「地方創生パートナーズ」という、地方創生の戦略を企画・立案し、推進していく主体を作り出した。例えば、地方自治体は、ゴミの焼却に大きなコストをかけています。その費用を大幅に削減する技術をもつ企業を紹介する。あるいは、酪農から発生する畜糞を、安く、悪臭を起ささないよう処理するノウハウをもつ企業を紹介するなど、地域のコストを削減し、地域住民に貢献する広範囲な取組みをしていきたいと思っ

北尾 我々の経営資源が地域金融機関の活性化に役立つという判断があったからです。地域金融機関が抱

山口 なぜ、地方創生を目指すようになったのですか？

る畜糞を、安く、悪臭を起ささないよう処理するノウハウをもつ企業を紹介するなど、地域のコストを削減し、地域住民に貢献する広範囲な取組みをしていきたいと思っ

えている様々な問題は、創業以来オンライン金融事業を行うなかで、我々自身が考え解決してきたことでした。それはそのまま地域金融機関にも適用できると思いました。

●地方銀行とSBIグループとの連携のしやすさ

山口 地方銀行からみて、他の大手金融グループと対比したSBIグループとの「組みやすさ」があるとすれば、それは何ですか？

北尾 地方銀行の大株主である生保が自社の商品の販売を依頼するようなケースがあります。我々とはそういったものがみがないことが組みやすさの一つと言えるかもしれません。

以前は、運用商品の販売の主導権は売り手である金融機関側にありました。しかし、インターネットの出現以降、投資家や消費者が情報を取得しやすくなっています。例えばSBIグループ

のモーニングスターでは投資信託の比較分析情報を提供していますので、金融機関としては品数豊富にしてお客様の選択の幅を広げていくことが望ましいわけです。

我々が地方銀行と戦略的資本・業務提携をしているのは、株主となることで状況を把握しやすくし、より適切なサポートをするためです。関係を永続化する必要性もないし、「これから自分たちだけでやっていきます」ということであれば、我々は喜んで送り出します。

山口 大手行には法人営業や地方拠点もあるので、地方銀行と競争する面がある一方、SBIグループにはそういったものがない点も、連携しやすさにつながっているのかもしれないね。

北尾 そうした側面は確かにあります。地方銀行は、我々がもっていない顧客基盤をもっているのです。補完関係にある、といえます。

●市場運用とシステムでの支援

山口 地域金融機関との連携事業でうまくいっているものは何ですか？

北尾 全部うまくいっています。市場運用の受託は特にうまくいっています。戦略的資本・業務提携先以外も含め多数の地域金融機関から運用を受託しており、その残高は1兆9千億円超になります。

山口 地域金融機関の市場運用の問題はどこにあるのですか？SBIグループが運用の受託をすることによって、何が変わるのですか？

北尾 運用成績が悪ければポートフォリオを入れ替えなければなりません。入れ替えをすれば損が顕在化します。だから結局地方銀行がやってきたことはナピン買いです。我々が運用を

受託することで、思い切った入れ替えをご提案できます。

また、地方銀行のこれまでの運用対象は、ほとんどが円債で、66%は国債と地方債等でした。ノウハウがなく国際分散投資が難しかったのです。我々が運用受託した資産の投資対象は米国債券が60%を占めるなど海外の商品が中心となっています。

山口 地域金融機関との連携事業で、今後、特に期待しているものは何ですか？

北尾 今後は、システムに本格的に踏み込みます。その一つは、様々なフィンテック・テクノロジを導入するためのAPI連携です。以前は、IBM、日立、NTTデータなどベンダーが異なるシステム間をAPIでつなぐことが難しかったのですが、これを解決するテクノロジをもつイスラエルの会社に我々は投資しています。

もう一つは、銀行ごとにシステムが異なっていたATMで

す。それぞれの通帳を共通フォーマットに変え、システムを統一する話を進めています。

一番大きいのは、大規模な勘定系システム更改です。私どもはフューチャーアーキテクト社と提携し、AWSクラウドを使って、新しいシステムを構築しようとしています。我々の狙いは、システムにかかる莫大な固定費を変動費に変えて、コスト負担を抑制することです。

●経営理念と人生観

山口 SBIグループの企業理念を教えてください。

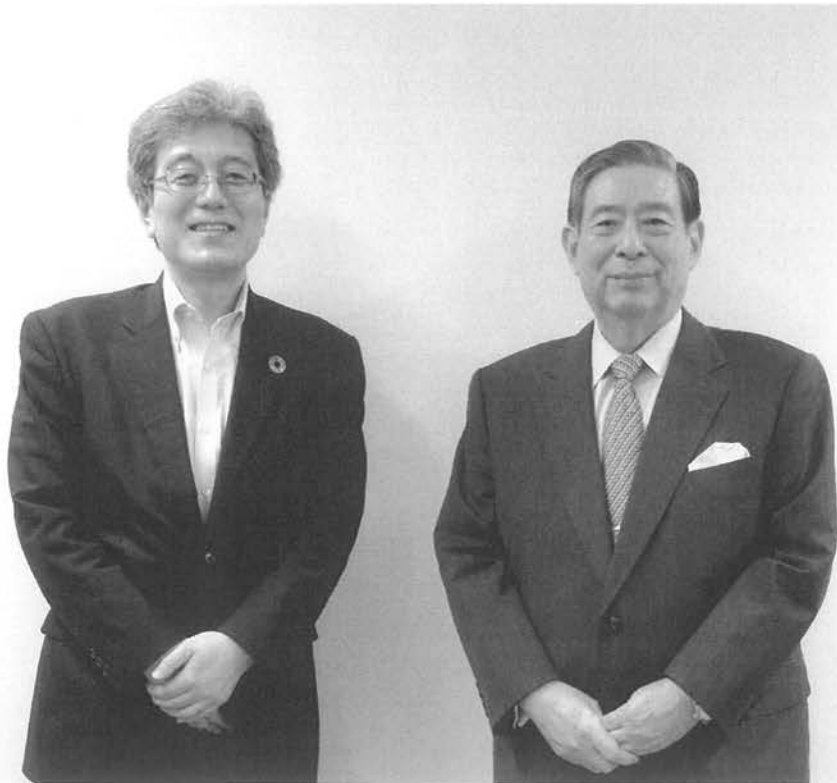
北尾 創業以来の基本理念は「顧客中心主義」です。証券会社では手数料は最も安く、銀行では預金金利を高く、生保では保険料を安くし「カスタマー・サティスファクションでナンバーワンになれ」と言い続けてきました。その結果、グループ会社は、顧客満足度ランキング

で、たいてい1位、落ちても2位3位です。

山口 SBIグループ創業後、最も苦労したこと、最も嬉しかったことを教えてください。

北尾 私はこの22年間、常に新しいことに挑戦し続けてきました。生みの苦しみは常にありますが、大変だと思ったことはほとんどありません。問題があれば、知恵と工夫と努力でどのように解決するかばかりを考えてきました。

私自身はポジティブですが、過度に喜んだり悲しんだりしません。世の毀誉褒貶は相手にせず、常に「俯仰天地に愧じず」です。良心に照らして間違いなと思うなら、勇気をもって断行してきました。また、「最善観」（わが身に起こるすべてのことは、自分にとって必然であると共に最善である）が信条です。正しいことをやっている限り、必ず天は守ってくれるものです。



●SBIグループの取組みと挑戦について熱い対談が行われた

例えば、当時赤字だった韓国の貯蓄銀行を買収したとき、「何でこんなところを買収するのかわ？」と散々言われました。でも、たった3年で再生し、今では年間300億円程度の利益を上げる会社になっています。「自

我作古」(われよりいにしえをなす)で、人を真似する考えはありません。自分で、正しいかどうかを突き詰めて、達成するための手段を考えて実行します。失敗もあります。例えば、ソ

シャルレンディングは失敗だった。人間である以上、失敗をゼロにすることは不可能です。しかし、間違いを減らす仕組みを作ることはできます。解決できないものは解決し、解決できないなら撤退します。

例えば、以前、日本で初めてのオンライン生命保険会社を作りました。ライフネット生命ができる前です。しかし、当時のパートナーに売却し、スパッとやめました。オンラインで生命保険を売るには時期尚早だった、と判断したからです。さらに以前、リーマン・ブラザーズ証券とのジョイントベンチャーで、イーボンド証券を作ったこともありました。日本初のPT S (私設取引システム)で、当時アメリカにもないコンセプトでしたが、これも時期尚早と撤退しました。それから、今で言うFXの会社を英コグノテックという会社とジョイントベンチャーで作りましたが、こちらも撤退しました。今から思うと、当時考えていた通りの世界に

なっている訳ですから、時代を見る目は間違っていなかった。ただ、時期尚早だったということです。

プロフィール
(ゲスト)

きたお・よしとか ●1974年慶應義塾大学経済学部卒業後、野村證券入社。78年ケンブリッジ大学経済学部卒業。野村證券NY拠点勤務等を経て、89年、ワッサースタイン・ペレラ・インターナショナル社(ロンドン)常務取締役。91年野村企業情報取締役。92年野村證券事業法人三部長。95年孫正義社長の招聘により常務取締役としてソフトバンクに入社。99年ソフトバンク・インベストメント(現SBIホールディングス)代表取締役社長に就任、現在に至る。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、18年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。