

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第38回 お客さまの「あったらいいな」を超える銀行経営

松橋 正明 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

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」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、株式会社セブン銀行 代表取締役社長の松橋正明氏と、セブン銀行のATM事業のこれまでと今後について対談を行った。

●高専を出てエンジニアになる

山口 生い立ちから教えてください。

松橋 生まれは北海道の釧路市です。小さい頃は昆虫や動物に関心がありました。どう動いているのか、毛虫はなぜ蛹になるのか、コガネムシはなぜ光って見えるのか、と不思議に思っていました。少し大きくなると、車やロボットにも興味をもちました。機械工学を学んでモノづくりの仕事をしたい、と思って、釧路高専（高等専門学校。実践的・創造的技術者を養成することを目的とした高等教育機関）

5年制。全国に国公立立合わせて57校がある）に入りました。

私が高専にいたのは、ちょうどパソコンが出てきた頃でした。パソコンと機械を組み合わせたら、凄い物ができる、と思いました。当時のマシンングセンター（自動工具交換機能をもった工作機械）は、座標や角度に関する数値を入力することで動きを制御していました。パソコンの中に加工対象物の立体図を表示させ、それが自動的に反映されてマシンングセンターが動くようになれば生産性が上がる、と思いました。今言うところのCAD（Computer Aided Design / コンピュータ上で設計や製図を行うツール）とCAM（Computer Aided Manufacturing / CADで作成した図面を基に、工作機械での加工に必要な数値制御プログラムなどを作成するツール）です。これを卒業研究のテーマにしました。今考えると無謀だったと思います。学生時代の製図はすべて手作業でした。まだCADが普及する前の時代です。丸一年、毎日プログラミングしながら研究室にこもる生活をしてい

ました。

山口 高専を卒業した後はどうされたのですか？

松橋 NECの開発子会社であるNECエンジニアリング（現NECプラットフォームズ）に入社しました。入社当初は機械制御を担っていましたが、そのうち全体をデザインしたくなり、製品企画へ移り、最後はサービス企画に移りました。私が取り組んだ代表的なものは図書館の蔵書検索です。当時、紙の図書カードで取り扱っていたものを電子化する仕事です。検索する時に画面にアニメーションが現れるUIを企画しました。

山口 その頃の印象的なエピソードはありますか？

松橋 入社2年目（22歳）に大失敗をしました。新素材を適用し、機械部品を抜本的に減らす設計をし、金型で製造する仕組みにしました。ところが、量産し始めてから課題が発見され、金型分がパーになりました。損失は大きかったです。新しい



● ATMの開発者であり、セブン銀行のサービスとビジネス全体のデザインをも手掛ける松橋氏。

素材の知識や特性が手に入り、チャレンジする重要性を共有できた事象になります。これに限らず、トライアンドエラーを繰り返してきたことが、私のチャレンジに対するポジティブさにつながっていると思います。

● コンビニATMの進化を図る

山口 今の仕事に関わるきっかけは何だったのですか？

松橋 銀行や農協の窓口の端末において、NECは広くシェア

をもっていました。ある時、セブン・イレブンがATM事業を行うと聞きました。当時「誰か良い人いないかな」と言われて、「自分がやってみよう」と思いました。セブン・イレブンは当時から大きな存在でしたし、続々と新商品を出す、わくわくする会社でしたので、楽しそうだと思います。

まずは、セブン・イレブンに対してATMを提案するところから始まりました。コンビニの小スペースで実装するための工夫を凝らしました。当時のATMを部品ごとにするすべてバラバラにし、半分ほど機能を削りました。一方で、後ろから見られるのは気になるからミラーを付けてよとか、将来的に海外カードを受け付けられるようにテンキーにしようとか、既存の銀行ではない、

コンビニならではのATMを再構成しました。

コンベの結果、NECのATMが採用されました。そのATMを開発していたところに、「誰か詳しい人に出向してほしい」という募集があり、自ら手を挙げました。2001年の創業(旧社名アイワイバンク)段階では出向でしたが、2年後に転籍しました。私は、コンビニATMのプロジェクトに1998年から携わっているので、セブン銀行での最古参だと思っています。

山口 転籍されてから、ずっとATM事業に関わっていたのですか？

松橋 ずっとATMの企画開発に携わってきました。当初の業務は、提携金融機関をセブンのATMにつないでいくことです。当初、一提携金融機関との連携に10カ月かかりました。連携プログラムを一銀行ずつ作っていたので、いつまで経っても終わりが見えませんでした。そこで、抜本的に考え方を変えました。お客さまと商談をするなかで、「画面はAがいいかBが

いいか。ボタンはCがいいかDがいいか。銀行名はどう表示するか」というのを選択してもらいながら、エクセルシートを埋めていき、それをセンターに流し込むと提携用のプログラムができあがるセミオーダーメイドの仕組みを作りました。この仕組みの提案当初は、周囲に酷評されました。「そんなものができるわけがない。銀行ごとにプログラムは作るものだ」が常識だったからです。当時は大反対されましたが、現在は主流になっています。

2015年頃までにATMのシステム更改を3回行いました。機械の開発のみならず運用の仕組み作りにも携わりました。提携金融機関が増えていくなか、コールセンター作りや、ATMの防犯・警備の仕組み、現金運用の効率化などのセブン銀行ATM運営の仕組み作りのほとんどに関わってきました。

山口 ATMの企画開発に関して、印象に残っていることは何ですか？

松橋 視覚障がい者向けのイン



● ATM機能の充実に留まらない、イノベーションを生み出す仕掛けに質問が止まらない山口氏。

ターホンサービスがあります。当時の標準仕様は金額を点字で把握するものでした。視覚障がい者にインタビュしながら、カード挿入時に銀行名を音声で知りたい、などのニーズに応えて、備え付けのインターホンによる音声ガイダンス取引を全ATMに導入しました。目の不自由なお客さまからの感謝の言葉を聞くたびに「やって良かった」と思います。また、2007年頃に海外カードによる取引を始めたのも印象に残っています。

山口 以前の日本のATMは、海外カードに対応できていませんでした。松橋 システム開発で苦労したのは、グローバル標準での暗号化の仕組みも必要でした。セブンの銀行のATMは、当初から国際標準に対応してきました。

山口 システム開発で苦労したのは、グローバル標準での暗号化の仕組みも必要でした。セブンの銀行のATMは、当初から国際標準に対応してきました。

山口 システム開発で苦労したのは、グローバル標準での暗号化の仕組みも必要でした。セブンの銀行のATMは、当初から国際標準に対応してきました。

松橋 システム開発で苦労したのは、グローバル標準での暗号化の仕組みも必要でした。セブンの銀行のATMは、当初から国際標準に対応してきました。

松橋 システム開発で苦労したのは、グローバル標準での暗号化の仕組みも必要でした。セブンの銀行のATMは、当初から国際標準に対応してきました。

●セブンのATMの特徴

山口 セブンのATMに関する特徴は、他の銀行にはない。例えば、他の銀行にはない特徴にどういったものがありますか？

松橋 我々のATMにキャッシュカードを入れると、利用金融機関ごとに画面が変わるだけではありません。同一金融機関でも地域ごとに画面やお客さまへの案内内容を自動で変える仕組みにあります。また、我々のATMには、個別のお客さまと直接コミュニケーションができる機能が搭載されています。お客さまと電話もできますし、お客さまのATM画面上にこち

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談

らから情報を通知することもできますし、カメラ画像を使って現場の確認もできます。セブンの銀行のATMでは、正面にカメラが付いています（通常の銀行のATMの防犯カメラは、ATMを映している）。我々はお客さまの顔と動作を正面から見ているので、お客さまが忘れ物をしたとしても、録画の再生ですぐに確認できます。ATMについて、このような使い方ができるのは知っている限りでは我々だけです。

山口 セブンの銀行のATMになくて普通の銀行にはある機能はどういったものですか？

松橋 当社のATMでは通帳が利用できません。それから、硬貨の受け払いができません。

山口 硬貨が使用できないことは、ネットになりませんでしたか？

松橋 実は初期は硬貨も扱っていたのですが、オペレーションコストが合いませんでしたので、早い段階で止めました。

山口 今のセブンの銀行のATMでは、口座開設の届出もできるのですか？

松橋 そうです。以前は、入力作業に時間がかかってしまうことから、ATMでの口座開設手続きが現実的ではありませんでした。近年、スマホが普及し、IC付のマイナンバーカードが発行されるようになりまして、こうした環境変化によって、身分証明書を活用することで、今では携帯番号を入れれば、口座開設に必要な入力をほぼ終わらせることができます。

山口 ATMでの本人確認について、AML上の問題はありますか？

松橋 ATMでの認証は、AIに任せているわけではなく、事務センター側で専門の担当者が目検しています。身分証明書の写真とATMに映っている人を照合すると同時に、身分証明書の写真の貼り替えなどの偽造を行っているかも見えています。また、キャッシュカードを自宅

に郵送することにより、住所を確認するプロセスもあります。

山口 今後さらに拡充を考えているATM機能はありますか？

松橋 スマホを持ってATMに近づくと、何かしらの情報が提供される仕組みなどを考えています。また、セブン・イレブンでの買い物データ等を使った新しい金融サービスを作りたいです。例えば、こういう購買傾向の方には、この金融商品のニーズがあるだろう、といったものです。さらに、ATMとマイナンバーカードを組み合わせることで、政府や自治体の業務のDX化にも貢献できる、と思っています。

●セブンの銀行のビジネスモデル

山口 ATM事業の収益はセブン銀行全体のどれくらいを占めるのですか？

松橋 国内事業全体の8割を占めています。

山口 他行はコストダウンのためにATMを減らしているなか、セブンの銀行はATMで利益を上げられていますか、なぜでしょうか？

松橋 我々のATMはコンビニというアクセス性に加え、あらゆる提携金融機関のサービスを代替するメニュー構成や画面フローとなつています。1つのATMで640を超える提携取引ができる、いわゆるシェアード型であるため、取引の多層化が可能になつています。提携企業は、私たちのサービスを活用することで、一気に2万以上のATMネットワークが手に入るモデルになつています。

もう1つは、ATMの設置コストの低さです。我々のATMはコンビニ設置への最適化を図っています。回線、電源、エアコンもセブン・イレブンと共用することで、低コストでの設置が可能となつています。

山口 セブン・イレブンで顧客が支払ったお金について、セブン・イレブン側は店内のATMに入金処理をすることによつ

て、そのまま還流させている、と聞いています。紙幣の入出金のオペレーションに関し、コンビニとATMは相性が良いと思えました。

松橋 そうなんです。ATMを導入する以前、セブン・イレブンのオーナーは、近くの銀行に入金しに行っていました。場合によっては車で銀行まで行っていたのが、店内で済ますことができますし、毎日売上を入れられます。最近では、セブン・イレブン以外のチェーン店でも、売上金をセブン・イレブンのATMで行うことができるこの「ATM集金」サービスの利用も増えています。

山口 キャッシュレス化によって、ATM事業の収入が減っていくことにはなりませんか？

松橋 実は、キャッシュレス決済が広がるにつれ、ATMでの現金チャージの利用が増えています。当社のATMでは、様々な電子マネーにチャージができます。最近、電子地域通貨が増加しています。スマホを活用す

るにより物理カードを発行しない電子地域通貨もあります。我々のATMでは、スマホとも連携できますので、電子地域通貨事業をローコストで運用できます。このような状況を反映して、キャッシュレス決済事業者からの手数料収入は拡大方向にあります。

●イノベーションを生む企業文化

山口 役員になられてからはどんな仕事をされたのですか？

松橋 役員になって、従来のATMの事業からいったん離れて、新しい働き方やビジネスを探索するラボを作りました。AIなどによるデータ活用の専門部隊も立ち上げました。そこで培った技術を取り入れて第4世代のATMを出しました。また、バックオフィスの効率化とともに、働き方改革に取り組みました。従業員が使うパソコンをグレードアップして、マイクロソフトのTeamsを導入して、新しいコミュニケーションスタイルを作りました。

山口 それらの取組みによる成果は何ですか？

松橋 組織を固定化せず、共感するメンバーがテーマに応じて集まって、ユニットで仕事を進めるカルチャーが根付いたと思います。例えば、NFT（偽造不可能な鑑定書・所有証明書付きのデジタルデータ）募金です。これは、セブン銀行のATMを通じてセブン・イレブン記念財団へ募金すると、NFTを活用したデジタルアート作品がノベルティとして配布される、といった取組みです。既存の部門にこだわらず、入社2、3年目のブロックチェーン好きのメンバーが社内ですべて始めた企画です。

山口 プロジェクトに参加している社員には従来の業務があると思いますが、それはどうなるのですか？

松橋 プロジェクトに手を挙げた人が所属する部署の部長にプロジェクトに専念できるように図ってもらいます。以前は「既

存の仕事が忙しいからやめてほしい」と言われました。しかし、いくつかの取組みがうまくいって、参加したメンバーの成長がみえるようになると、「新事業の開発プロセスを味わうと人は育つ」と気づいて、部下を送り出してくれるようになりました。

山口 2022年6月に社長に就任されてからの施策について教えてください。

松橋 まずオフィスをテックスタートアップっぽいものに一新しました。フリーアドレスにして、役員も部屋にこもらせずオープンにすることで、コミュニケーションを取りやすくなりました。また、イノベーションに対する全社的な取組みを強化するため、EX10（エックス・テン）という、仕事の10%をイノベーション活動に充てるルールを設けました。社員各自が上司に話してテーマを決めることになっています。この結果、データ活用に取り組んだり、ノーコードのシステム開発に取り組む職員が増えました。メインスキル以

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●全国展開のATMを基軸に、顧客と金融サービスの新しいかたち
 が生まれていく仕組みが熱く語られた。

外に、サブスキルを習得できる環境になりつつあります。さらに、「アカデミア」という、CX部と人事部が中心となった、体験型の研修があります。例えば、データ研修では、社内の内部データを使って、実務に近い分析を味わう、といったことをやっています。イノベ

シオンを座学で学ぶのは難しいです。一回試しに作ってみる、という体験をし、職場で実践するようにしてもらいたいです。

山口 パーパス経営を導入しているようですが、いつから始めたのですか？

松橋 パーパス（存在意義）は、現会長が社長の頃に一緒に策定しました。お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。というものです。「セブン・イレブンにATMがあつたらいいな」という我々の原点を踏まえると同時に、これらの社会変化を見越して、自分たちが変わっていくことを目指しています。実際には、パーパスを組織に浸透させていくことが大事だ、と思います。このために、全社員と、各自の業務が会社のパーパスにどう結びついているかについて対話してきま

した。また、パーパスを定着させるためのアワードも行っています。

山口 アワードとは、どのようなものですか？

松橋 自分たちの取組みがパーパスにどう紐づいているのかを説明してもらい、パーパスに沿った取組みを表彰するものです。

山口 どんな取組みがアワードで表彰されたのですか？

松橋 例えば、セブン銀行のATMの効果音が「お金ないよね」に聞こえるとのSNSでのツイートがぼつり、ぼつりとありました。そう言われて、効果音を聞いてみると、そう聞こえます。これは、開発時のテストで気がつくようなものではなく、実装して、多様な感性の持ち主が効果音を聞いた結果、わかったことです。このツイートをみて、ATMの効果音を変更するプロジェクトが立ち上がりしました。変更後に、SNSでツイートしていた人たちにDMを通じ

て効果音の変更を伝えました。アワードではお客さまの声を拾ってUXを変えにいったこの取組みを表彰しました。

山口 イノベーションを生み出し続ける銀行が「あったらいいな」と思います。本日はありがとうございました。

プロフィール
 (ゲスト)
 まつはし・まさあき ●株式会社セブン銀行代表取締役社長。釧路工業高等学校（機械工学科）卒業後、日本電気エンジニアリング（現NECプラットフォームズ）入社、アイワイバンク銀行のATM開発に携わる。2002年日本電気入社。翌年アイワイバンク銀行（現セブン銀行）入社（転籍）。11年執行役員、15年常務執行役員、18年専務執行役員を経て、22年より現職。
 (一社) 金融データ活用推進協会の顧問も務める。
 (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、2018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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。