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66回　デジタル技術で信託銀行業務をイノベーションする

田中　聡（ゲスト）× 山口 省藏（聞き手）

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主宰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、Trust Base株式会社代表取締役CEO兼三井住友信託銀行I&T戦略企画部上席調査役の田中聡氏を迎え、デジタル技術を活用した信託銀行業務の変革を中心に対談を行った。

優しい人1位になる

山口　生い立ちから教えてください。

田中　私は、1981年に、東京の練馬区で生まれました。両親と3つ上の姉との4人家族です。小さい頃から背が高く、小学校時代の写真を見ると、一人だけ同級生より頭一つ大きかったです。

父が大手通信会社に勤めていた関係で転勤族だったため、小学校は3つ、中学は2つ変わりました。転校が多かったので、友達関係が何度もリセットされました。クラスの誰と最初に親しくなればその後の学校生活が過ごしやすいかを、幼いながらに考えていましたね。

山口　記憶に残るエピソードはありますか。

田中　小学校の卒業文集の中で、何でもランキングというものがあり、かっこいい人とかかわいい人とか、いろいろな部門がありました。私は、6年生で引っ越してきたので1年しか在籍していなかったのですが、優しい人で1位になり、母親に褒められた記憶があります。

山口　なぜ、田中さんは、優しい人に選ばれたのでしょうか。

田中　クラスで一番背が大きかったので、体格で威張ることもできたと思いますが、転校生ですので一歩引いて、高い場所のものを取ってあげたり、重たいものを運ぶのを手伝ったり、自分のできることをやってクラスに溶け込もうとしていた結果だと思います。

山口　大学での専攻は何ですか。

田中　2浪したものの志望していた国立大学には進めず、東京理科大学の数理情報科学科に入学しました。一通りの数学とともに、プログラミングや統計学を学びましたね。大学在学中に、基本情報技術者の資格を取得し、Javaでプログラムを書けるようになりましたが、私にはシステム開発は合っていないと考え、アクチュアリーという保険や年金の数理計算をする仕事を目指すことにしました。そのため、就活では、生損保、信託銀行、生協、JA共済等を受けました。

アクチュアリーとして落ちこぼれる

山口　住友信託銀行（現三井住友信託銀行）に入社された経緯を教えてください。

田中　就活の面談等では、同じ職種の志望者の中に、東大や京大の数学科の学生が珍しくありませんでした。二浪したうえに理科大だと、数理計算能力のアピールでは勝てないと考え、「これからのアクチュアリーは、お客様の人事施策や財務戦略に沿った制度設計コンサルティングまで担う必要があります」と話しました。すると、「君はう

ちに合わない」と断られた企業がある一方、住友信託では「計算ができるだけでは不十分ですし、営利企業である以上、利益を上げる視点も大切ですよね」と前向きに受け止めてくれました。結局、一番に内定が出た住友信託に決めました。

山口　入社後は、どのような部署と雰囲気だったのですか。

田中　２００６年に入社し、配属された数理部署の部員は50名くらいでした。私の同期は、国立大学出身の４人に私を加えた５人で、すでに学生時代にアクチュアリー試験に科目合格している人もいました。

山口　アクチュアリー試験とはどのようなものですか。

田中　アクチュアリー試験は、１次試験が基礎を問う５科目、２次試験は、生命保険、損害保険、年金の専門コースに分かれ、１コースの各２科目に合格するというものです。１科目ずつの受験ができますが、すべて合格するのに平均でも10年ほどかかります。私は結局受からないまま他の部署に異動となりました。先輩たちも業務の前後に勉強をしていましたし、会社内の模擬試験でも同期たちと比べると私は成績が振るわず、落ちこぼれでした。

山口　数理部署には、どのくらいの期間いらしたのですか。

田中　５年３ヵ月です。学生向けの数理計算体験会やインターンシップ等は特に思い出深く、やりがいもありましたが、環境を変えたいという思いから、「機会があれば異動したい」と希望を出していたところ、２０１１年７月に、確定拠出年金の部署に異動になりました。翌年に三井住友信託銀行になりますので、統合作業中の異動でした。

確定拠出年金部署から企業金融部へ

山口　年金の確定給付から確定拠出への流れが高まってきた時期ですか。

田中　そうです。大企業でも大半が確定拠出年金に移行している最中でした。部も活気があり、当時の部長も強烈で、妥協を一切しない人でした。例えば、他の旧財閥系企業など見込みの低い案件でも、「そこに可能性が１％でもあるなら、全力を尽くせ」というタイプでした。企画担当だったせいか、席替えがあっても私はいつも部長の前が固定席で、ひたすら資料の作成に取り組んでいました。

　すると、多くはありませんが、他に決まると思っていた案件を受託するという場面に何度か立ち合うことがありました。今思えば「自分の行動を変えたら結果が変わる」ということを実感した貴重な経験になったと思います。

山口　確定拠出年金の部署には、何年在籍されたのですか。

田中　約４年です。せっかく信託銀行に入社したので幅広い業務を経験してみたいと考え、企業金融部でのＭ＆Ａファイナンス業務の公募に応募し、２０１５年の10月に異動しました。

山口　希望するポジションに異動できることは、銀行としては珍しいですよね。

田中　当社では、今も昔も公募制度が活発に使われています。私がTrust BaseのＣＥＯに就いたのも公募によるものです。

山口　企業金融部での顧客は、これまでと同じ大企業ですか。

田中　いえ、違います。顧客は投資ファンドでした。ＬＢＯ（レバレッジド・バイアウト。買収対象企業の資産やキャッシュフローを担保に銀行等から資金を借り入れ、少ない自己資金で企業を買収するＭ＆Ａ手法）を行うファンドに対し、ローンで資金を提供する立場です。１兆円のＭ＆Ａ案件でも、投資ファンドの拠出は２～３千億円で、銀行融資などを活用して残りの買収金額を調達します。

　業務の中心は、融資の返済可能性の分析です。事業計画をみて、マクロ経済や業界動向を理解したうえで、将来キャッシュフローの振れ幅を予想し、悪い結果になっても返済が可能かをシミュレーションします。１ヵ月程度の入札の期限までに審査プロセスをすべて終わらせなければなりません。

　例えば、自分自身があまり利用しない日用品の製造会社を買収する案件を担当した際には、製品を取り扱っている大型ディスカウント店に出向き、棚の並び順で売れ筋を確認したり、あらゆるタイプの製品を購入して、素材の違いを確認したりします。資料を読み込むだけでな

●信託ビジネスならではの厳格なデータ管理体制の一元化に向けた試行錯誤を語る田中氏

く、実際に購入したり、ユーザーにヒアリング等を行ったりして事業のリスク分析をまとめ、審査部に説明していました。同時に、シンジケートローンを組む銀行団との融資条件の交渉や、弁護士事務所との契約内容の調整を行っていました。

これらの結果、「融資可能」と判断できれば、銀行として融資の証明書を出し、これをもって初めて投資ファンドは入札に参加できます。そこまで頑張っても、入札で負ければ、1円も得られません。しかし、無事落札できれば融資額の1％以上のアレンジメントフィーを得ることができました。1千億円の案件を獲得できれば10億円以上の収益になるわけです。

アジャイル開発でCRMを作る

山口　企業金融部には、どれくらい在籍されたのですか。

田中　3年間です。ケースバイケースで対応する日々だったので、「システムで顧客情報を集める仕組みを作ったほうがよいのでは」と提言したら、「それなら、自分で担当するように」と言われ、2018年10月に法人企画部の業務チームという、法人事業のシステムを所管する部署に異動します。そこで、新しいCRM（顧客情報システム）をゼロから開発するプロジェクトのプロダクトオーナーとして、アジャイル開発に取り組むことになりました。

山口　なぜ、新しいCRMが必要だったのですか。

田中　当社では、年金、不動産、証券代行、法人融資といったプロダクトごとに事業が分かれており、独自にシステムが構築され、顧客情報も個別に管理されていました。取引先との接待で、「昨日も御社の不動産事業の担当者と食事をしましたよ」「それは知りませんでした」といったことも起こっていました。各事業で日報を作成していたものの、事業によってフォーマットもシステムも異なりました。同じ顧客に対して別事業がどのようなアプローチを行っているかを把握できていない状況は問題だとして、共有可能な情報を一元管理する仕組みを構築することになりました。

それをどのようなデザインでみせるかも課題でした。顧客情報のトップ画面が毎度代わり映えのしない預貸残高の表示では、利用頻度やアクセス数が下がります。そこで、日経のデータを購入し、ユーザーが担当先を登録しておくと、毎朝、その企業の最新ニュースのリストが表示されるようにしました。

山口　外部情報も組み合わせるようにしたのですね。

田中　EDINET（金融庁が運営する有価証券報告書等の開示システム）の情報についても、担当先に関する前日の開示情報を朝に一覧で確認できるようにしました。会社四季報のデータも発売日にアップデートしたり、名刺管理システムの交換履歴をAPIで顧客ごとに表示させたりするなど、常に更新される動く情報の開発を優先しました。

山口　大学でプログラミングを学んだそうですが、システム部署の経験はないですよね。

田中　システム部門の経験はありません。法人企画部も厳密には発注側です。元々CRM再構築の構想があったところに、「作りたい」と言った私がはまったのだと思います。10月に法人企画部に異動した時には開発は決まっていて、1ヵ月後にはベンダーの選定、プロジェクトのキックオフミーティングがクリスマスで、翌年の9月に最初のローンチをしました。

山口　スクラッチでのCRM開発が1年弱でできるのですか。

田中　ローンチ初日に、ニュースや日誌を見る機能はありましたが、それ以外はほぼ工事中でした。そこから毎月、新しい画面を1個ずつ増やしていく、と

いうアジャイル開発をしていました。「このような機能がほしい」「この並びだと見えづらい」といったユーザーの声をもらったら、すぐ対応します。

また、表示に誤解を招く記載があるといった指摘があれば、開発の優先順を調整し、週内に修正リリースをするなど、フレキシブルな対応を心がけました。これが、ウォーターフォール開発だとそうはいきません。

山口　伝統的なシステム部署の担当者からしたら信じられない光景だと思います。

田中　ウォーターフォールではユーザーが定義した要件を、エンジニアが仕上げる形です。システムが予定どおりにできなかったり、止まったりしたらユーザーにシステム担当が説明する流れです。こうなると、システム担当はユーザーに対し「要件をしっかり固め、最終版を持ってきてください」となります。

●ＡＩを使ったワークフローの作成に関心を示す山口氏

我々の場合、小規模の情報系の開発であったことも味方し、ユーザーとエンジニアの距離が近い状態で作業できました。毎朝、顔を合わせてタスクの確認をしていたので、再々委託先の若いエンジニアから「『ボタンは下』という指示ですが、上ならばすぐできます」といった提案があったと聞いて、私が仕様を変更するケースもありました。距離が近くなるにつれて、開発現場は「言われたことを実行する」のではなくて、「目的に対して最適・最短な方法で作る」という姿勢に変わってくれました。これにより開発スピードが飛躍的に向上しました。

山口　アジャイル開発の良さがわかる話ですね。

田中　実は、ユーザーは意外とそこまで求めていないということも多いと思います。極端な話、ＣＲＭであれば止まっても日報が書けないくらいで、ニュースが読めなければ、グーグルで検索してもよいわけです。失敗を一定程度許容できる領域でチャレンジできたのは大きかったです。

また、部長が私に任せてくれたこともありがたかったですね。「部長に確認するので待ってください」では、スピードが落ちてしまいます。部長は「社内で怒られるのは私の仕事だ。その場で意思決定してよい」と委ねてくれました。

Trust Base のＣＥＯになる

山口　その後が、Trust Base ですか。

田中　法人企画部で２年半くらい経った時に、社内のイントラネットで、デジタル戦略を担う子会社である Trust Base の社長公募を見つけました。それに応募して、認められた結果、Trust Base のＣＥＯになりました。

山口　Trust Base のコンセプトは、田中さんが行く前にできていたのですね。

田中　そうです。「ＤＸ推進の出島を作る」ということです。社内のＩＴ部門は、安全確実なシステムの構築を求められています。金融機関のＩＴは止めることが許されない、社会インフラの重要な役割を担っています。その世界と失敗を重ねながらチャレンジする文脈を両立させるのは至難の業です。

例えば、同じオフィスの中で、「この島の人たちだけは私服でよいが、こちら側は全員スーツを着るように」と指示されても、難しいですよね。同じ組織内で、現状のＩＴ部門のルールとは異なるセキュリティ要件でＡＷＳアカウントを別に保持しようとすると、そう簡単には認めてもらえないと思います。Japan Digital Design（三菱ＵＦＪグループのデジタル会社）や Blue Lab（みずほグループのデジタル会社）の取組みを見て、「別の法人格で独立した組織にしたほうが、チャレンジのス

ピード感が上がる」と考えたのだと思います。Trust Baseの設立は2020年には決定されて、21年1月に社長公募があり、4月から会社が立ち上がりました。

山口　最初、何人くらいで始められたのですか。

田中　30人ぐらいです。全員が銀行のデジタル企画部兼Trust Baseの社員という立場です。デジタル企画部として数年動いていた組織に私が突然ポンと入った感じでした。すでに、ブロックチェーンや量子コンピュータの研究に取り組んでいる人も、データサイエンスに取り組んでいる人もいました。当時の課長方は皆私より年上でしたので、当初は「何だ、あいつは」とみられていたと思います。

組織としては、OA環境を別に作り、オフィスを移転し、クラウド環境の整備、開発環境や本番環境を準備したり、ISOを取得したりしました。

山口　少しずつ銀行から離れていくイメージでしょうか。

田中　組織として離れていくとともに、銀行に好まれる研究開発や、サービスを提供していく必要がありました。Trust Baseの仕事は、銀行グループからの業務委託が100％です。Trust Baseは、元々研究開発組織ですが、「良いものを作りました」と銀行に持っていっても、「良いかもしれないけれど、IT部門のルールがあるので、そのままでは入れられない」という話になります。中長期の研究だけでなく、新しい開発ツールやプロセスを使ってスピードや柔軟性を高めることで、銀行にSaaS（Software as a Service）を提供している領域もあります。その場合は、既存SaaS会社と同じ立場で見積りやリスクチェックを受ける形です。その他、ブランディング支援、ウェブサイト作成、広告戦略立案などもグループ会社から個別に受託しています。その場合も、他の同種のサービスを提供する業者と競争する立場にあります。

山口　現在の規模はどのくらいですか。

田中　人数は80人くらいで、売上の大半は銀行からのR&D（研究開発）委託費用になっています。いずれは、各事業部と合意した手数料を積み重ねた売上で自走する組織になっていきたいと思っています。

山口　設立以降のTrust Baseの取組みは、どのように評価されているのですか。

田中　この5年間、Trust BaseはAIの活用、オペレーションの自動化、セキュリティの高度化等の様々な研究と信託銀行業務への適用に挑戦し続け、その努力も少しは認められてきたかなと思っています。新技術へのチャレンジには、成果を生まない試行錯誤がつきものです。既存部門からは、それが遊んでいるようにもみえることもあるかと思います。Trust Baseの経営陣は、既存のやり方を守るだけでは世の中の変化に対応することには限界があるとわかっているので、その領域を担うよう期待されていると思っています。

山口　振り返ってみて、大変だったことはどのようなことですか。

田中　まずは予算です。「まだ何も売っていないのに、なぜこれほど必要なのか」と言われます。コスト管理が必要なことはわかりますが、人件費や賃料は勝手に出ていくものなので、それだけもらっても何もできません。上積みがほしいわけです。すると、「ベース部分のコストはわかった。上積み部分についてはROI（投資利益率）を出すように。1億円を出したら、何年間で回収できるのか」と問われるわけです。しかし、明日、何のテクノロジーが出るかわからない世界にいますので、新しいチャレンジのバッファーはほしいのです。幸い、「そのような部隊なのだから、出してやってくれ」と言って、応援してくれた方々も銀行の中にいます。そんな人たちの期待に応えなければいけないと思っています。

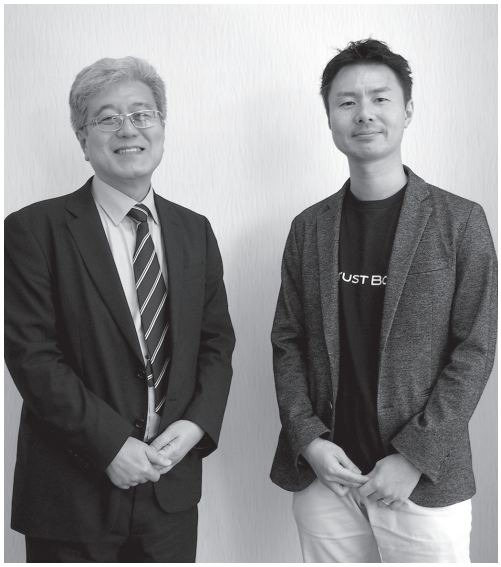
1万人の仕事をゼロにして幅広い層の顧客へ展開する

山口　Trust Baseは、今後、どういった取組みを行っていくのですか。

田中　銀行内のバック業務をいかに自動化させられるかが大事だと考えています。これまで、多様な信託事務のノウハウは、システムに載せられず、個人の手作業に依存していました。例えば、遺言の業務では、お客様

と相談しながら、最後に遺言書や契約書といった成果物を作成しています。従来、このプロセスを定型化して、再現するのは難しいと思われていました。

我々は、業務ルールや個人の作業プロセスをＡＩに読み込ませ、ワークフローを自動で生成し、標準化・自動化する仕組みの構築を目指しています。ＡＩは、業務を、契約確認、情報登録、コンプライアンスチェック、アウトプット等のプロセスに整理して、全体が一目でわかる業務プロセス図を提示します。そこで承認された業務プロセスは、自動でシステムに登録されて、その後、別の担当者がそのプロセスを選択するだけで高速で事務を処理できます。これにより、業務は個人のノウハウから組織の資産へとなります。この仕組みのプロトタイプを実際に現場で触ってもらっています。



●ＤＸの業務改革による信託ビジネスの成長可能性を語る田中氏と熱い対談が行われた

山口　ベテラン担当者が自分の手元で作っていたマニュアルを、自動的に作成すると同時にシステム化する、というイメージですか。

田中　それに加えて、ＦＩＳＣの安全対策基準や銀行の規定に適合しているかを自動でチェックもします。

山口　事務の自動化はＲＰＡでも実践してきましたよね。

田中　ＲＰＡと違うのは、画面操作以外も可能で、さらにその場でＡＩが業務プロセスを提示することです。担当者がそれをみて問題があれば、すぐに作り直すことができます。「この業務プロセスでいこう」と確定すれば、それ以降は同じ入力に対し同じ結果が得られるものになります。

山口　多様な信託業務が自動化できるのですね。

田中　当社グループは２万３０００人です。金融機関の信頼や信用は、事務プロセスの堅確性が背景にあると思っています。多くの人員や業務時間が適切な事務プロセスの実行に使われています。その領域はいずれ大半が自動化できると考えます。これまで信託業務は、少量多品種で手間がかかる結果、大企業や富裕層にしかその機能を提供できませんでした。ＡＩを使ってコストを劇的に下げられれば、その便益を多くの人たちに届けられます。これは、社会にとっても良いことです。

我々の可能性はまだまだあると思っています。当社口座をお持ちのお客様は数百万人しかいません。日本国民１億２千数百万人のうち、１億２千万人にリーチできていないわけです。そこに、我々が今まで培ってきた信託ビジネスを展開できます。

山口　とても熱いビジョンですね。今後の進展を期待しています。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
（ゲスト）
たなか・さとし●２００６年大学卒業後、住友信託銀行（現三井住友信託銀行）に入社。年金事業で約10年、数理計算や確定拠出年金の商品開発・企画業務に従事した後、企業買収（Ｍ＆Ａ）に関するファイナンス業務に従事。18年同社で初めて本格的なアジャイル開発案件にユーザーサイド責任者（プロダクトオーナー）として参画。その後も複数案件でプロダクトオーナーを担う傍ら、社内の開発標準策定にも関与。社内公募により Trust Base 株式会社のＣＥＯに選ばれ、21年４月取締役ＣＥＯ就任。25年４月より現職。

（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。（一社）ちいきん会理事。