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69回　新たな事業に挑戦し続ける銀行員

永吉 健一（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、みんなの銀行頭取である永吉健一氏を訪ねて、福岡銀行およびふくおかフィナンシャルグループ（FFG）において、新たな事業に関わり続けてきた熱い金融人生について対談を行った。

かっこ悪いと思った応援団に入る

山口　ご出身は福岡ですか。

永吉　1972年に名古屋で生まれました。サラリーマンだった父の転勤で各地を転々とし、中学2年生で福岡市へ転居してからは、ずっと福岡でした。

山口　小さい頃は、どのようなお子さんでしたか。

永吉　父が厳格で、子供の頃から玩具などはあまり買ってもらえませんでした。家にレゴブロックがあったので、自分なりに考えたものを作って遊んでいました。何もない状態から何かを作っていくのが好きなのは、その頃からかもしれません。

山口　学生時代で、印象に残っていることはありますか。

永吉　福岡の高校は運動会が盛んでした。私は、1年生から応援団に入り、3年生で応援団長を務めました。九州大学に進学し、「部活をどうするか」と思ったときに、応援団の人たちが演舞を披露しながら、勧誘をしていました。見た瞬間に「かっこ悪いな」と思いました。それで「自分が入って変えてやろう」と思い、入部しました。

山口　「かっこ悪いな」と思ったら普通は入らないですよね。

永吉　団員の多くは強引な勧誘で入部するので、自ら希望する人は珍しかったようです。入部してみると、「誰でもできる」「かっこ悪い」と思っていた応援の型が全然できませんでした。昔の応援団は、下級生は厳しく指導される立場、4年生は絶対的な存在という漫画のような世界でした。試合に負ければ、「応援のせいで負けた」と言われるなど、理不尽な面があり、「自分が4年生になったら、この組織体質を変えてやろう」と思っていました。

応援団には、代々受け継がれている応援の型がいくつかあるのですが、4年生になった時に、自分で新しい型を作りました。その型は、現在まで受け継がれているようです。

気合と根性で想定外の銀行員へ

山口　なぜ銀行に入られたのでしょうか。

永吉　そもそも、銀行に入るつもりはありませんでした。お堅くて、何をしているのかわからない職場という印象でした。大学4年生の夏過ぎまで応援団の活動をしていて、気がつけば周囲の就活が終わっていました。最後に声をかけてもらったのが福岡銀行でした。これを受けなければ、行くところがなくなると思い、面接に行きました。応援団でしたから、「気合と根性で頑張ります」と伝えたところ、採用してもらえました。

山口　入行当初はどのような業務を担当されたのですか。入行前と印象は変わりましたか。

永吉　1995年に入行し、北

九州市の八幡支店に配属になりました。どこに配属になっても問題ないと思っていたものの、本音では福岡市内を希望していたため、市外の支店への配属には正直戸惑いがありました。

八幡支店では、最初に出納を担当しました。店舗のお金をすべて管理する役割で、新人が最初に任されることが多い業務です。店舗の入口に一番近い窓口に座り、両替業務などを行うのですが、お客様が入ってきたら、用件にかかわらず、まず真っ直ぐ来られる窓口でした。

来店されたお客様の対応をしながら、自分の処理が必要な案件がどんどん溜まっていきます。後方では、外回りから戻ってきた渉外担当の入出金も対応しなければなりません。八幡支店では、新日鉄関係の取引先が多数ありましたので、渉外係による集金も大量でした。さらに、ATMで現金不足の警告音が鳴ると、急ぎの対応を迫られます。毎日が大変でしたね。すぐにやめようと思ったのですが、応援団時代に培った気合と根性のおかげもあってか、「最低でも自分に任されている仕事を、自分一人で満足に対応できるようになってからやめよう」と思い直しました。

仕事は、半年も経過すると、だいたい一人前にできるようになります。ちょうどそのタイミングで、次の新しい仕事を任されるわけです。すると、また「自分ができるようになってからやめよう」と思うことの繰り返しでした。そうこうしているうちに、「銀行業務を極めようとするならば、一生かかるかもしれない」と考えるようになりました。4年ほど経過したタイミングで、東京の支店に異動になります。

事業再生チームで実感した地銀の存在意義

山口　だんだん福岡から遠くなりますね。

永吉　東京には全く興味がなく、学生時代も一度も行ったことがありませんでした。実際に行ってみると、東京でないと入手できないものなどがたくさんあると気づき、半年もすると、東京が面白くなってきました。

東京支店に勤務して2年近く経った2001年、バブル崩壊への対応として、1700億円超の信用コストを計上し、不良債権処理を一気に行うために、審査部内に事業再生チームが立ち上がります。私はそのチームへ異動になりました。振り返ると、後に頭取になる谷正明さんを中心に、後々役員になった多くの方々が所属していました。

山口　再生部署から多くの役員が出る銀行は珍しいですね。銀行の命運をかけたプロジェクトだったのだと思います。

永吉　そうですね。一気に不良債権を処理し、地域経済を再生する方針でした。チームは30代、40代が中心で、20代は私だけで、右も左もわかりません。「初日には歓迎会があるのかな」と思っていたら、夜12時になっても誰も帰る気配がなく、「明日、この会社が倒産するかもしれない」と、皆で資金繰りについて協議をしていました。初日から「とんでもないところへ来た」と思いました。

最初は、交渉メモを取る役割しかありませんでしたが、会社の経営がダイナミックに動くのを目の当たりにしました。私たちが支えないと地域の企業がなくなってしまうという状況に、地方銀行の存在意義を学んだ気がします。

山口　2001年だとすると、福岡銀行はかなり早期に事業再生に取り組んだのですね。

永吉　メガバンクを含めても、これほど大規模な事業再生に取り組んだのは私たちが最初だと思います。事業再生に伴い相当額の損失が表面化することになるため、当時の銀行業界からは、「何をしてくれるのか」というような声もありましたが、不良債権の集中処理をした結果、3年ほどで大方の目途が立ち、発展的に解消されました。

山口　その頃から、多くの地銀が事業再生に取り組むようになったと記憶しています。次の部署はどのようなところですか。

永吉　事業再生では、例えば、第二会社方式という会社をグッドカンパニーとバッドカンパニーに分割して再生を図る手法があります。事業再生で培われたそうしたノウハウを前向きな金融ビジネスに活かそうと、法人営業部内でのストラクチャー



●常に将来を見据え、銀行の新たな価値創造に挑み続ける永吉氏

ドファイナンス部署の立上げに携わり、不動産ノンリコースローン（非遡及型融資）などに取り組みました。その後、経営企画部に異動になります。

経営統合プロジェクトで新しい業務に挑戦する

山口　経営企画部では、どのような業務に取り組まれたのですか。

永吉　経営企画部には、２００５年から２０１５年までの10年間所属していました。経営戦略を担うグループで、ＦＦＧを設立する銀行の経営統合プロジェクトに携わりました。最初は、「どのような銀行と経営統合の選択肢があるのか」の検討から始めました。具体的な統合先として、熊本ファミリー銀行（現熊本銀行）が対象となり、ＦＦＧを立ち上げたのが２００７年です。熊本ファミリー銀行との統合直後、親和銀行との統合も同時に動き出しました。「１つでも大変なのに、２つも行うのか」と思いました。

経営統合では、様々な交渉と契約の仕事がありました。また、ＰＭＩ（Post Merger Integration）とよばれる統合後の統合戦略も担い、ＦＦＧの社名やロゴの決定、その後のグループのブランド戦略など幅広く携わりました。ＦＦＧが立ち上がってからは、ＣＳＲのような、当時は担当部署がない新しいテーマやミッションを引き取って、具体的な企画の立案・推進を担当しました。

思い返すと、不良債権処理をはじめとして、銀行内での新しい取組みや事業に数多く携わらせてもらいました。そうした経験の積み重ねが、その後のiBankマーケティング株式会社（iBank）やみんなの銀行の立上げにも役立っています。

スマホに着目して「iBank」をつくる

山口　iBankを立ち上げた経緯を教えてください。

永吉　２０１４年に新たに社長になった柴戸隆成さん（現会長）から、「10年先の銀行はどうなっているか。その将来に向けて、今から何をすべきかを考えるように」と指示されました。銀行は規制業種ですので、できることが限られます。その時、柴戸さんは、「今のルールや銀行の延長線上でなくてもよい」と言われました。

山口　その発想は素晴らしいですね。２０１４年当時の銀行は、できないことが多かったと思いますが、今や、銀行持株会社のもとであれば、できることの幅が大きく広がりました。

永吉　そのとおりです。当時、このプロジェクトに集められたのは、私を含めて生粋の銀行員が３人でした。コンサルタントがメーカーなどに対して、デザインシンキング（デザイナーの発想を課題解決に応用する思考法）を提案しているのをみて、「これは面白い」と思いました。そこで、デザインシンキングを導入して、新事業を検討することにしました。

その中で、着目したのがスマートフォンです。当時のＦＦＧの経営陣も半数がガラケーを使っていた時代です。銀行にも本格的なスマホアプリはなく、疑似アプリのアイコンを押すとＷｅｂ画面が立ち上がるものでした。一方で、銀行以外の企業では、使い勝手の良いアプリが注目され始めていて、「スマホの時代が来る」と考えました。

また、銀行の顧客を分析すると、銀行にとって収益性の高い顧客の大多数は40代以上で、既存の銀行の商品・サービスもシニア向けに設計されています。一方で、米国では、デジタルネイティブ世代が４、５年先には銀行を必要としないというアンケート結果も示されていました。「このままでは、将来の顧

客がいなくなるかもしれない」と危機感を抱きました。

そこで、スマートフォンを日常的に利用する世代をターゲットに10代から50代の男女約10名に協力いただき、アンケートや観察を踏まえて、どのようなニーズがあるのかについて、約50本の企画書を作りました。その中で最後に残ったものがiBankの土台になっています。

山口 iBankはどのようなことを行う会社なのですか。

永吉 iBankでは、若い世代が利用するポイントサービスや情報コンテンツといった、非金融機能を備えた「銀行向けアプリ」の提供を企図しました。



●ＦＦＧのＤＸ戦略やみんなの銀行の将来構想に迫る山口氏

柴戸さんにも、このコンセプトに共感してもらいましたが、当初は「銀行の中ではできないのか」と言われました。確かに、銀行の一部門であれば、自分たちの目が届きますし、事業のコストも銀行本体で吸収できます。しかし、私は「銀行の中では、このサービスをスケールできない」と思いました。事業のスピードを維持するためにも、制約の多い銀行から外に出て取り組むことが重要でした。

そのため、広告ビジネスやポイントサービスといった非金融の機能を内包させ、「こうした機能がないと利用されない。これを実現するためには銀行の外に会社をつくる必要がある」と説得しました。「私が自分のポケットマネーから1万円を出し、先に会社を設立します。決議後に出資を受けて開発を始めます」と言って、2016年にスタートしたのがiBankです。

現在、11行の地銀に、「Wallet+（ウォレットプラス）」というアプリを提供し、運用しています。銀行公式アプリとして、預貸、送金機能といった銀行サービスを提供する銀行代理業者で、iBankは日本初のネオバンクといえます。

山口 ご自身が社長になることも提案されたのですか。

永吉 1万円で会社を設立した当初は社長でしたが、そのまま社長を続けるかはわかりませんでした。ただ、スピード感は重要だと考えていました。例えば、銀行の関連会社を設立するには、手続きだけで半年ほどかかります。その時間がもったいないと思い、会社を設立して、先に関係先との契約交渉を始めていました。

もちろん、アプリを開発するには、億円単位のお金が必要になりますので、そこはプロセスを踏んで取り組みました。結果、「そのまま社長として継続してよし」となり、設立当初、十数人で始めた会社が、今では150人規模になっています。

山口 現在の事業規模はどのくらいですか。

永吉 総資産は50億円超で、黒字です。主な収入源は、顧客銀行からの利用料や手数料です。また、WebやSNSの広告を運用し、地域企業にも提供しています。地域のポイント事業や、ECでの地域商社ビジネスにも取り組むなど、グループ内外の様々な企業と連携しながら事業領域を広げています。

山口 iBankの社長を務められたのは何年間ですか。

永吉 みんなの銀行が始まる2021年までの約5年間です。

銀行に危機感を抱いて「みんなの銀行」をつくる

山口 みんなの銀行の構想は、いつから始まったのですか。

永吉 iBankを立ち上げた2016年7月から検討を始めていました。iBankとして銀行の外に出たことで、私たちは世の中の変化をダイレクトに感じました。iBankはDX組織にできましたが、母体の銀行を振り返ると当時は真逆の状態で、「このままで銀行は大丈夫か」と不安に思いました。既存の銀行を変える選択肢もありましたが、「ゼロから銀行をつくったほうが早

い」と考え、２０１７年2月にはみんなの銀行の企画書を作り、ＦＦＧの経営陣に提案しました。

山口　当時のiBankは赤字ですよね。「先に黒字にしろ」「既存銀行の業務と共食いになる」など、いろいろな論点がハードルになったのではないですか。

永吉　そうでしたね。もともと、iBankを立ち上げる際にも、「新銀行をつくったほうが早い」という考えはありました。しかし、その時点では「できるわけがない」と、iBankを立ち上げました。立上げ当初は、お客様がいない、受注がない状況でしたので、周りからは、「永吉たちは、何をしているのか」と思われていたと思います。

　一方で、わかったことがありました。それは、フロントエンドアプリの世界では何でもできる。新たなサービスを次々に搭載することも可能ということです。ところが、銀行の商品そのものは銀行にしか組成できません。金融商品を迅速かつ柔軟に提供していかなければ、他社のサービスに勝てません。その危機感を伝えられるのは、実際に銀行の外に出て大きな変化を感じている私たちだけなのです。

　それを提案してみると、「そうかもしれないね」と言われて拍子抜けしました。しかし、総論賛成でも、各論では次から次に異論が出てきます。柴戸さんから「社内全員が納得するまで議論を尽くすように」との指示があり、2年ほど各論を詰めていき、２０１９年にみんなの銀行の設立が決定されました。

山口　iBankの経営をしながら、2年間ずっと議論を続けられていたのですね。

永吉　私の心が折れなかったのは、iBankがあったからかもしれません。そこでのチャレンジで、新たな気づきや確信を得たことなど、わかることが増えていきました。最終的には2年前の構想とほとんど変わらない形で決着し、議論に費やした時間がもったいなかったと感じたこともありましたが、この間に劇的に技術が進化したおかげで、最新のクラウド技術等を取り込むことができました。2年前に着手していたら、今のシステム構成ではなかったと思います。

山口　確かに、Google Cloudを基盤に銀行システムを構築することは、日本の銀行業界では全く初めての取組みでした。

永吉　銀行は、前例・実績主義なので、当時の銀行が採用していたＡＷＳでもなく、「Googleで大丈夫か」と言われました。しかし、自分たちが実現したいシステムを構築するにはGoogleにしか機能がないことがわかっていました。私たちはゼロから銀行をつくるので、お客様がいません。最悪、サービスが立ち上がらなくても、顧客に迷惑をかけることはありません。それぐらい割り切らないと、新しいものはつくれません。

山口　既存銀行と顧客の奪い合いになるとの懸念もあったと思いますが、みんなの銀行を始めてから、実際はどうですか。

永吉　結果として、福岡銀行とみんなの銀行の両方を利用している顧客は、全体の1割程度しかいません。みんなの銀行は全国を対象として、新たな顧客層を開拓できているからです。もともとの課題は、「地域の少子高齢化が進むなかで、減少していく顧客や資産にどう対応するか」でした。それに対しては、自分たちも地域の外に出て、新たな顧客を獲得していかなければなりません。しかし、それを地銀ブランドだけで行うのは容易ではないわけです。

　みんなの銀行の顧客構成は、デジタルネイティブ世代である30代以下が7割です。既存の銀行では40代以上が7割ですので真逆の構成になっています。10年後の銀行のメイン顧客とつながる、というコンセプトは実現できています。

みんなの銀行の現状と今後

山口　みんなの銀行については、赤字幅が徐々に縮小してきていますが、もともとはどのくらいで黒字にする計画だったのですか。

永吉　銀行員としては、新規事業の計画なら、3年から5年ほどで単年度黒字を目指します。しかし、実際に始めてみると、そううまくはいきません。福岡銀行の実績データをベースに計画を作りましたが、40代以上が中心の既存銀行の顧客層とは異なり、みんなの銀行のメイン顧


●みんなの銀行が開業５周年を迎え、新たな金融サービスの可能性をめぐり、永吉氏との熱い対談が行われた

客層の30代以下は、そもそも保有する資産が多くありません。もちろん、そうした点を織り込んではいましたが、そのギャップは想定以上でした。そのため、ユーザーは増えていますが資産の増加はこれからです。

ローンの与信モデルも、福岡銀行のモデルをベースに始めましたが、うまくマッチしませんでした。そこで、新たに与信モデルを作り、最初の１年はデータ集めに充てました。現在は、新たなモデルの精度を高め、改善するプロセスにあります。

山口 みんなの銀行のアプリは、「デザイン（ＵＩ・ＵＸ）が優れている」と言われていますね。私も画面を初めて見た時は、すっきりしていて使いやすそうだと感じました。特に、目的別預金の「ボックス」はとてもわかりやすいです。

永吉 若い人たちが愛着を持って利用してくれています。ドラッグ・アンド・ドロップでお金を動かせる感覚は、従来の銀行にはありません。

山口 現在、ＦＦＧ内では、みんなの銀行はどのように位置付けられているのでしょうか。

永吉 当然、事業としては黒字化しなければなりません。一方、私たちがＦＦＧのＤＸをけん引してきたという自負もあります。今、みんなの銀行は、新しいことにチャレンジした成果をグループ内に還元していくフェーズに入っていると考えています。

山口 みんなの銀行は、将来どのような銀行になっていくのでしょうか。

永吉 みんなの銀行のミッションは、「みんなに価値あるつながりを」です。これは、金融仲介業にとどまらず、「価値仲介業」を目指そうということです。そのために、銀行の３大機能「金融仲介、信用創造、決済」を、デジタルの力で新・３大機能「価値仲介、信頼創造、決裁」として再定義します。

金融仲介については、法定通貨だけではなく、ステーブルコインなども活用しながら、様々な「価値を仲介」する仕組みをＢａａＳで展開していきます。

「信頼創造」では、与信の仕組みにおいて、過去のトラックレコード（実績）だけでなく、今ある取得可能な非構造データも活用し、未来を予測します。

また、従来のお金の決済だけでなく、顧客のデシジョン（意思決定）としての「決裁」についてもサポートしたいと考えています。ＡＩエージェントが様々なデータからユーザーのインサイトを分析し、背中を押すといったサービスイメージです。

山口 今後とも、新たな挑戦に期待しています。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
（ゲスト）
ながよし・けんいち●１９７２年生まれ。95年九州大学法学部卒業後、福岡銀行入行。経営企画部門にて経営統合からふくおかフィナンシャルグループ設立、その後のＰＭＩ業務に注力。16年４月iBankマーケティング株式会社設立（現取締役ファウンダー）、代表取締役就任。ゼロバンク・デザインファクトリー株式会社取締役ＣＯＯ（現取締役社長ＣＥＯ・ＣＯＯ）、みんなの銀行設立準備株式会社取締役ＣＯＯを歴任。20年12月みんなの銀行の銀行業免許取得と同時に取締役副頭取就任。21年５月サービス開始を経て、22年４月より取締役頭取（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。