

みんなの銀行リーダーへの インタビュー INTERVIEW WITH MINNA BANK VIDEO TRANSCRIPT

柳: 今日はみんなの銀行についてお二人からいろいろ聞いていきたいんですけど、まずはお二人の自己紹介をしていただきたいなと。横田さんから。

横田: 私は1958年、東京タワーと同じ年なので、結構長くこの世に存在しているんですけども、銀行でも40年ぐらい働いてますけども、銀行の中では色々な本部セクションといいますが、国際部門であったり人事部門だったり、企画部も営業部もぐるっと回って、最終的にはデジタルのところを所管する、福岡フィナンシャルグループの担当役員という形で、プロジェクトに関わった。

永吉: 私は横田とは一回りちょっと違うんですね、平成の7年、バブルが崩壊するちょっと前くらいに会社入りまして。最初は銀行員なんで支店ですね、営業店を2つほど体験させていただいた後、銀行の本部セクションに行きました。最初はですね、バブルが崩壊した後ということで、不良債権とか事業再生みたいな仕事をさせていただいてたんですけども、その後ある意味銀行そのものの事業再生ですね、正しい経営統合みたいなプロジェクトで、まさに横田がリードしている下に配属されまして、そこから一緒に。

柳:すごい年が離れてるわけじゃないと思うんですけど、それは想いというか、一緒にビジョンみたいなものがお二人の中であって、今回こういう取り組みにつながった感じになるんですか。

横田: どちらかというと私は映画会社で、彼が映画監督みたいな。

柳: なるほど。

横田: いい映画を作るんだったらもう、全面的にバックアップすると。作りたい映画そのものは永吉監督に任せて、「この女優は変えてくれ」なんて絶対言わない。

柳: そこは口を出さないよ。

永吉: 海外ではものすごくフィンテックがブーム、日本にも入ってくるというところだったんですけど、私個人的には日本にこのフィンテックのサービスが入ってきて、受けるのかとその時思ったんですね。なぜかという、日本の金融サービスって我々が銀行員だからということもあるんですけど、極めてクオリティが高い。例えばアメリカとかヨーロッパに行っても、ATMってなんかこう壁の所にありますよね。カードを突っ込んだら出てこないんじゃないかっていうぐらいの。要は機能としてはすごくシンプルな機能しかない。

柳: ビジョンを作って、ことを起こすとなった時に、いよいよじゃああWallet+（ウォレットプラス）もやって、次にみんなの銀行の構想が出てくる。その時に我々アクセンチュアに声をかけていただいて、パートナーとして一緒に今もやらせていただけてますけれども、その観点というか、なぜ我々アクセンチュアを選んでくれたのかというのをちょっとお聞かせいただければ嬉しいなと思います。

横田: やっぱりデジタルってことを考えた場合に、データだったりデザインだったり、あるいはエンジニアリングというかシステムを作るみたいなそこのギャップ。我々は100%IT部門をアウトソースしてますし、デザイナーなんて一人も存在しないし、そういう中でのギャップを埋めていく所ですね、一緒に今パートナーとしてやってくださる人っていうのが、じゃあ誰がしてくれるのかなと。Slerさんで逐一、今まで通り100%アウトソースでやっていくというのは、いかにもスピード感が遅かったり、お金が高かったり。そういう部分でギャップを埋めて下さる存在であったというのは一番大きい。スキルセット、デザイン、データ、エンジニア。そこで頭で選んだ。

柳: なるほど。そもそもみんなの銀行、どういう銀行なのか、お聞かせいただけますか。

横田: そうですね、最初に言うべきは、未来の銀行を今作ったということかなと思います。我々の掲げる使命と言いますか、みんなに価値あるつながりを、ということ掲げて。それは何かというと、この未来の銀行というのは、キーワード的にはデータとコネクティビティ。データというのは価値を生むものですし、コネクティビティというのは、人や物や情報が繋がるということなんで、繋がることで価値を生み出していくという我々の使命を作っているところですね。一等最初はデータだとかコネクティビティみたいな部分もあったんですけど、直截にフリクションレスのところだよとか、インサイトみたいな部分もあったんですけど、煎じ詰めていくと、我々のパーパスというか、我々が140年銀行をやってきて、福岡フィナンシャルグループであると、何者であるかというところが、我々は福岡フィナンシャルグループの経営理論の中に、人々の最良の選択を後押しするというものがありまして。

結局そのパーパス、俺たちがいなくなったら何が困るっていう部分はやっぱりそういうこと。なので煎じ詰めていくと、やっぱり価値をつなげるということで使命を果たしていく、そういうところなんじゃないかなと思っています。世の中のスピード変化がすごく速い中、それは単にリアルの世界とかウェブ世界じゃない価値観みたいなのが大きく変わってきている。現に今資本主義それ自体が見直されているとか、あるいはソーシャルな部分だとかいう時に、特にデジタルネイティブ世代というのは、公正さだとか人権だとか環境だとかはデフォルトなわけですね。そういう部分で今までの銀行銀行した価値観だけでは捨てられてしまうというか、彼らの先にあるようなものを再定義したい、再デザインという部分で、我々が銀行としてできることを真剣に考えてということが、熱意というかパッション。

柳: 実際にみんなの銀行というのは、どういうことを狙い、どういう体験を作っているのかを聞かせていただきたいなと思うんですけど、永吉さんから聞いていきます。

永吉: やっぱり狙っている世界は、銀行のRedefine、再定義と言っていますけれども、もともとあった銀行の三大機能、金融仲介、信用創造、それから決済、これは銀行を我々も150年近くやっていますけど、ずっとその三大機能を担っていると言われていた。これをデジタルとか、それに触れるデジタルネイティブの人たちの文脈で読み変えていくというか、再定義していくと何になるのかというところを掲げて、その体験価値とか提供価値を実感していただけるような銀行になりたいなというのが、本当の目指すべきゴールかなと思っています。

柳: 顧客中心ということに対する考え方みたいなので、お二人はあたりりますか。ややもすると、もしかしたらビジネスに直結しづらい部分もあったりするかもしれないところで、なぜにみんなの銀行はそこまでこだわったのかというのを、もう少し聞いてみたいと思うんですけど。

永吉: やってみてわかることってたくさんあって。それはやっぱり我々、さっき横田が言った従来型の銀行の顧客へのアプローチの仕方とか、マーケティングの仕方っていうところの、銀行の中にいるとですね、それが当たり前でそうやって教わってきてるので、みんなそれを踏襲していくわけなんですけど、銀行の外というか、銀行なんですけどその「らしさ」から脱却するとかユニークをこだわっていくとなると、もちろん外から来た銀行じゃないメンバー、マーケターだったりとかデザイナーとかが、お客さんの行動を捉えて、こういう気付きがあったとか、こんなマーケティングのアプローチがあるよというところを試してみると、本当に我々銀行員としてはものすごい大きな気付きがたくさんあるんですよ。だったらこういうやり方をもっとどんどんやっていくとお客さんのこともよく分かる。結果として我々のお客さんになって、ファンになっていただいて、サービスを使っただけ。そういったことが本当に次から次に起こる。だったらもうこういう流れに賭けるしかない。どんどん新しいマーケティングのアプローチをチャレンジしてみようとか、そういうユーザーの設計だったりとか、サービスにチャレンジしてみようみたいなのがあっていいなと。

柳: なるほど。聞いていきたいのは、みんなの銀行ということで、みんなという言葉を使っているんですけど、これは顧客体験、顧客に向いているという意思表示であるとともに、いろんな想いと思索があると思うんですけど、それに関していろいろ聞かせてください。

横田: 裏話すればですね、プロジェクトコードだったんですよ、もともとは。まあ、名前は後で考えよう。みんなで作るから、みんなの銀行でいいやみたいな感じでしたけど。

柳: そこまで知らなかったですね。

横田: 事業ドメインとか色々考える時に、みんなってというのがはまるというか、みんなが一番届けるとか、みんなの暮らしに溶け込むとか、みんなの声をカタチにするとか。最後の最後にどうするって。私的にはもうみんなの銀行が頭の中であって、多分永吉君も同じような。

柳: 顧客中心で築き上げてきたと思うんですけど、デザインというところでもかなりこだわっていたと思います。見た目の部分もそうですし、あらゆるデザインの部分をこだわっていたと思うんですけど、どこら辺にどういうポイントを置いて作っていったのかっていうのを聞かせてもらえると嬉しいなと思います。

永吉: そうですね。デジタルネイティブの人たちのサービスということもありますし、銀行らしくないデザインとかサービスってなんだろうということで、この辺りはかなりビジュアル的なところを中心にどうしようかなと相当みんなで喧々諤々やってきたかなと思うんですよ。最終的にはモノクロのイラストにアイキャッチの黄色だったりを入れて、すごくミニマルでシンプルなサービスかなと思ってますけども。やっぱり若い人たちがインスタが流行ったりとか、YouTubeが流行ったりとか、もっとこう写真的な、海外のチャレンジャーバンクとかはそっち系が多いのかなと思いますけど。そういったトーンの方がいいんじゃないかって議論もあれば、もっと振り切って今回みたいなイラスト。モノクロのイラストにしたというのは、デザイン業界の人たちの中でも多分、「銀行がこんなデザインを採用するの」って話題になった。ある意味それは銀行らしさから脱却したというのもあるし、ユニークにこだわった結果だと思っているので、すごく我々の価値観というのが表現されたデザインだと思いますね。

柳: それに関して、今回みんなの銀行はかなりミッションとかビジョンとかバリュー、志を持って社会に実装していているわけなんですけども、その重要さ、目的を持って事業をなしていくこと、顧客体験を作っていくことに対する重要さみたいなところを、お二人から聞いていきたいと思うんですけど、どうでしょう。

横田: これはビジネスマンの中で言われているし、やはりそういう掲げるもの、目的であるとか、ビジョンであるとか、そういうものを持つことが、強い企業になれる、生き残る会社になる条件だっていうのが、実証的にもそうで、我々もやってみて、「So what?」に答える部分っていうのが必ずいる。そこはやってみて改めて強く感じますね。

柳: ありがとうございます。アクセンチュアではBusiness of Experienceという言葉を使っているんですけども、その意味としては優れた顧客体験を起点に、すべてのその企業のビジネスを作っていく、いわゆる人事制度だったりとか、新しいビジネスとかっていうものを作っていくと掲げてます。その支援をさせていただきたい。それで、みんなの銀行は図らずともそういうものになっていると我々感じているところもあります。一緒に伴走していく中で、そういう意識もあったと思うんですけど、それについてお二人はどういうふうにお考えになりますか。

永吉: また新しいキーワードを作り出してビジネスをしようかなというのが腹づもりとしては見えるんですけど、でもまあBXのコンセプトを聞いた時に、今世の中的にはCXってちょっと前からあって、DXみたいなのがあって、今このBXって。やっぱりCXはどちらかという目に見えるというか表側のところを。DXでは例えばシステムだったりとかいろんな業務の形というかオペレーションを変えていくみたいな。そうなってくると組織としては人事制度だったりとか、経営管理の仕組みだったりとか、いろんなものを起点につなげていかないと。例えば人事の制度だけが古いままであると、さっきのCXとかDXでつながったものは、つながっていかないんだろうなというのがあるんですね。裏の部分が全部こうつながっていくための仕組みも含めて、表も裏も含めてBXっていうのは、まさに言い得て妙だなと思いますし、図らずもみんなの銀行っていうのは、逆に言うとその既存の仕組みとか、制約がない真っ白の状態からスタートできたがゆえに、そこが存在してなかったりするんですけど、作りやすっていうのはすごくBXのコンセプトには当てはまると思うんですよ。

柳: リーダーシップという考え方というか、あり方とか、そういうところをお二人に聞いていきたいと思います。背景としては今もういろんな多様性、例えば多層性なんて言葉も出てきていると思うんですけど、リーダーシップのスタイルも千差万別と言うところで、どのようにお二人はリーダーたるもの、という考え方があるのか、ちょっと聞いていきたいなと思います。



横田: おっしゃる通り、リーダーシップというのはパーソナリティだと思うんですけども、僕が彼くらいの歳にやっていたリーダーシップは今の僕はするべきではないと思うので、今自分に一番、自分のパーソナリティにフィットしているのはサーバントに徹することかなと。サーバントに徹しようと思うと、やはりビジネスとかデザインとかテクノロジーとかそれなりの知見を蓄えないといけないって、まあ勉強もしないといけないけども、彼らが困ったり、彼らが質問してくることに、サーバントとして仕えていく、彼らが仕事しやすいようにしていくのが、私のリーダーシップの取り方かなと今は思っています。

永吉: そうやって率先垂範とかチャレンジしている姿を見せると、次に何が生まれるかという信頼とか、例えばさっき言ったサーバントしてくれる横田からすると、こいつに任せておくと安心、任せられるとか信頼できるなっていうことになりますし、私の部下とかスタッフからすると、この人のやってることについて行くと信頼できるよねとっていただく。そのためにはやっぱりチャレンジを続けることとか、自らやっていくような姿勢を見せる。横田が今の私の歳の時、私はもっと下でしたけども横田の背中を見て育っているので、まあ要は職人ですよ。その背中見ているので僕も。彼は人間国宝ぐらいまで行きますよ。私はまだ見習い。

横田: じゃあ今に無刀取りかな。刀を抜かずして。

Copyright © 2022 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.