



SPECIAL CONTENTS

SMBCグループの 将来の成長を牽引する主要施策

- ① *P066*
マルチフランチャイズ戦略
海外証券ビジネス
- ② *P070*
Olive
- ③ *P076*
米国デジタルバンク

SMBCグループでは、質の伴った成長に向けてさまざまな成長投資を実施してきました。

前中期経営計画では、高い潜在成長力を持つアジア地域をターゲットとしたマルチフランチャイズ戦略を加速させるため、これまで投資してきたインドネシアに加え、戦略対象国であるインド、ベトナム、フィリピンにおいて地場金融機関との出資・提携を進めてきました。米国ビジネスにおいては、海外証券戦略の中核となる提携関係の構築を着実に進めてきたほか、リテールのお客さま向けのデジタルバンクの開業に取り組んできました。国内では、オンライン証券ビジネスの強化に向けた提携を結び、個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」においても重要な役割を果たしています。新中期経営計画では、まずはこれまで種をまいてきた成長投資について、しっかりとビジネスを立ち上げて軌道に乗せるとともに、出資先のバリューアップやSMBCグループとの連携を通じたシナジー創出に注力し、SMBCグループの成長を牽引する利益貢献を目指していきます。

ボトムライン利益への貢献(のれん償却後)



デジタル	SBI証券	CCC HK HOLDINGS	Olive
米国	Jefferies	ARES	jeniusbank
アジア	btpn SMFG IndoCredit	FE CREDIT VPBank	RCBC
航空機リース	SMBC AVIATION CAPITAL		

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策



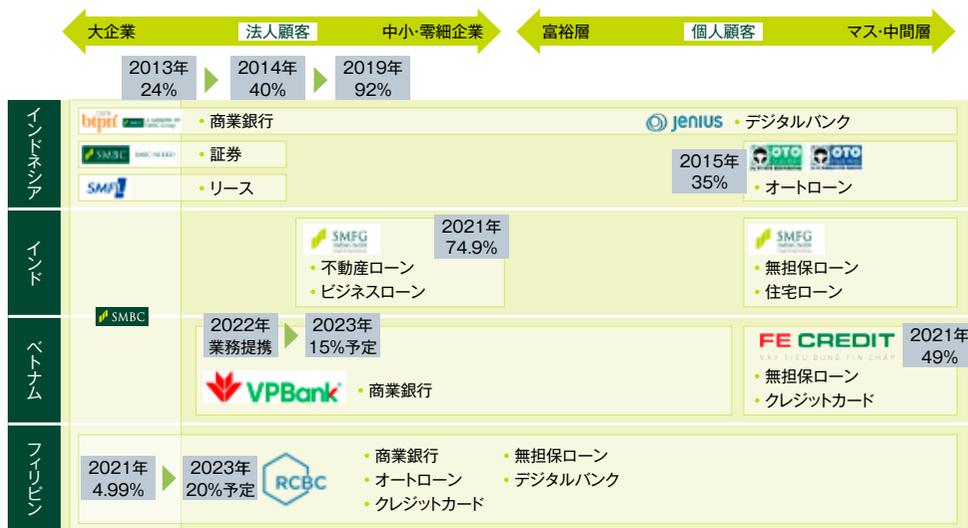
マルチフランチャイズ戦略の実現へ向けた取組

SMBCグループはアジアにおいて、インドネシア、インド、ベトナム、フィリピンを対象国と位置付け、「マルチフランチャイズ戦略」を展開しています。リテールを含むフルラインの金融ビジネスを、高い経済成長が見込まれるアジアの新興国においても展開することで、第2・第3のSMBCグループを創ることを目指しています。

出資先各社との連携を深めることで、現地支店ネットワークや幅広い金融サービスの提供を通じ、アジアでの事業拡大を目指すSMBCグループのお客さまへ、よりきめ

細かなサポート体制の構築を実現していくとともに、アジアの金融業界全体のさらなる発展への貢献と、SMBCグループとしてのアジアにおける成長戦略の一層の強化を図っています。

前中期経営計画では、インド、ベトナム、フィリピンの各マルチフランチャイズ戦略対象国において、成長の礎となるパートナー企業への出資・買収を実現し、将来のプラットフォーム構築に向けた足掛かりを作りました。



Indonesia



India



Vietnam



The Philippines

India

2021年11月に、中小企業や個人向けノンバンク事業を手掛ける Fullerton India (現SMFG India Credit Company) の株式を74.9%取得し、連結子会社化しました。出資以降、製造業を中心にインドでサプライチェーンを有する企業に対し、SMBCグループの顧客基盤を活かして、販売金融やディーラーファイナンス、職域ローン等のソリューション提供を開始しています。また、資金調達支援や国内外で蓄積されたノウハウ提供を通じて、インドにおけるSMBCグループのプレゼンス向上とシナジーの実現を図っていきます。加えて、金融サービスが依然として国内全土におよんでいないインドにおいて、SMFG India Credit Companyが強みを持つ地方農村部へのサービス提供を通じ、金融包摂の取組にも貢献していきます。

Vietnam

2021年10月に、無担保ローンや割賦金融、クレジットカードサービスを行うコンシューマーファイナンス会社現地最大手のFE Creditの株式を、SMBCコンシューマーファイナンスを通じて49%取得し、持分法適用関連会社化しました。出資以降、SMBCグループのお客さまへの現地での各種金融サービスの提供や商品・サービスラインアップの拡充、FE Creditのさらなる成長に向けた協業の推進を図っています。

加えて、FE Creditの共同株主であり、ベトナム国内で急成長を遂げる商業銀行VPBankとの間で2022年5月に業務提携契約を、2023年3月には資本提携契約を締結しました。VPBankとのパートナーシップを通じ、ベトナムでの事業拡大を目指すお客さまへのサービス提供に加えて、貿易金融やグリーンファイナンス、クレジットカード等、SMBCグループの持つノウハウ提供も進めていくことにより、ベトナムにおいてさらなる事業基盤の強化を図っています。

The Philippines

2021年6月に、フィリピンで資産規模第6位の地場商業銀行RCBCに対し、4.99%の出資を行いました。出資以降、両社間で多岐にわたる事業領域での協業機会の検討を進めてきました。RCBCとの協働を通じて、SMBCグループのお客さまの現地での銀行取引の利便性向上のほか、ホールセール向けにはサステナブルファイナンスやプロジェクトファイナンス、リテール向けにはウェルスマネジメントやマス・マーケット向けローン等の商品・サービスの強化に取り組んでいます。さらには、事務効率化やデジタル活用等、幅広いテーマでの協業も開始しています。こうした取組をより加速させていくため、2022年11月には最大20%の持分保有を目指した追加出資契約を締結しました。



Multi-Franchise
Strategy
in

ASIA

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

さらなる協働・シナジーの創出

インドネシアにおいては、2013年に現地の商業銀行Bank BTPNを持分法適用関連会社化した後、2019年には連結子会社化、インドネシア三井住友銀行との統合を行い、フルラインの商業銀行プラットフォームを獲得しました。

こうしたBank BTPNの経営管理やグループ協働の枠組の構築を

通じて培ってきたノウハウを最大限活用し、インド、ベトナム、フィリピンにおけるマルチフランチャイズ戦略の実現を加速させていきます。

また、SMBCグループと出資先との1対1の協働やシナジーにとどまらず、出資先間も含めたネットワークや協業体制を構築し、さらなるシナジーの創出を図っています。

具体的には、アジアの各出資先のCEO・主要経営陣による会議の開催や、提携先のさらなる事業強化に資するFinTech投資を行うCVC「SMBC Asia Rising Fund」の設立等を通じて、SMBCグループのアジアにおけるプラットフォーム強化につながる各種施策を実行しています。

出資先との連携強化の取組

SMBCグループは、出資先間での協業も推進することで、より大きなシナジーの創出を目指しています。2022年11月には、出資先間での相互理解や協業可能性のディスカッションを目的としたAsia Partners Executive Summit (APES)を開催しました。

APESでは、Bank BTPN、SMFG India Credit Company、FE Credit、RCBCのトップマネジメントが三井住友銀行本店に集まり、SMBCグループの経営陣とのディスカッションを行い、グループビジョンや事業戦略、ESGの取組、ガバナンスポリシーについて理解を深めました。

また、出資先同士で各々の事業環境や成長戦略、デジタル領域の取組について共有し、相互理解を深めることができました。各社共通して事業展開するコンシューマーファイナンス領域においては、三井住友カード、SMBCコンシューマーファイナンスでの取組の紹介や、出資先同士で面談する機会を設定し、具体的な協業策についてディスカッションを実施しました。APES実施後には、多岐にわたる分野において知見共有が進み、SMBCグループと各出資先および各出資先間の連携が加速しています。



海外証券ビジネスの強化

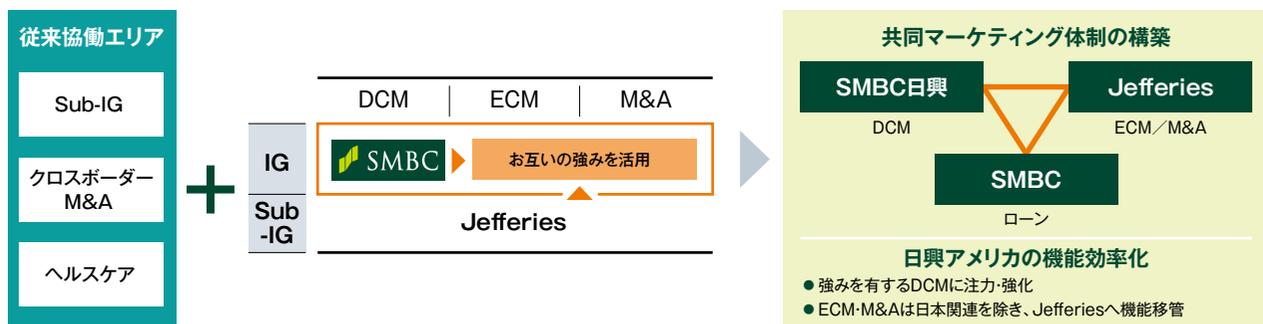
SMBCグループでは、「グローバルCIB・グローバルS&Tの強化」を重点領域のひとつとし、中でも世界最大のキャピタルマーケットである米国の証券・投資銀行ビジネスの強化に取り組んでいます。

2021年7月に、米国の独立系証券会社の最大手Jefferiesと戦略的資本・業務提携契約を締結し、2023年4月には、Jefferies

に対する経済持分を最大15%まで追加取得することを発表しました。適切な情報管理およびガバナンス体制の下、両社共通ブランドで金融サービスを提案する共同カバレッジ体制を構築し、既存の提携分野に加え、主に米国の投資適格の大企業に、M&Aアドバイザーおよびエクイティ、デットキャピタルマーケット業務における協

業を進めていきます。

SMBCグループが有するグローバルな顧客基盤や、レンディングおよびデットキャピタルマーケット機能と、Jefferiesの卓越した業界知見やM&Aアドバイザー、エクイティキャピタルマーケット等の機能を組み合わせ、業界トップクラスの金融サービスを提供していきます。



SMBCグループのインオーガニック戦略

出資ターゲット

「中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームを創るための投資」と「早期に利益貢献が期待可能な、資産・資本効率の高い投資」の2つの軸を据えています。

投資規準・ディシプリン

健全性の確保を前提に、株主還元と成長投資にバランスよく資本を配賦するという資本政策の基本方針の下、①SMBCグループの戦略に合致すること、②ROCE1が9.5%以上展望できること、

③リスクマネジヤブルであることの3つを投資規準としています。また、社外取締役やC×O部署と議論の上、ディシプリンを徹底し出資機会を検討しています。加えて、戦略的重要性が低下した案件や、不採算アセットは売却や入替を検討します。前中期経営計画では、ベトナムのEximbankとの提携を解消し、VPBankとの提携を開始しました。ポートフォリオの機動的な見直しを行い、より資本効率の高い投資を目指していきます。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策



プロジェクトメンバーの
FIVE VALUES実践例は
P.106をご覧ください。

世界初、Visaの 新決済機能を搭載した 「Olive」で、日本一の 口座獲得数を目指す

個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」について、
開発に携わったメンバーで座談会を行いました。



SMBCグループの価値創造

価値創造のための事業戦略

価値創造を支える経営基盤



三井住友カード (SMCC)
マーケティング本部

伊藤 亮佑

「Olive」のプロジェクトリーダーとして、開発・商品企画・プロモーションの全般を統括。



三井住友カード (SMCC)
商品企画開発部

小川 拓也

「Olive」の決済機能であるフレキシブルペイの商品開発や、カードデザイン、アプリ画面のUI/UX開発等に従事。



三井住友銀行 (SMBC)
リテールIT戦略部

池本 愛彩

「Olive」を搭載した「三井住友銀行アプリ」の企画・UI/UX開発等に従事。



三井住友銀行 (SMBC)
リテールマーケティング部

佐藤 梨江

「Olive」の銀行口座特典の商品設計・企画開発に従事。



SBI証券
経営企画部

木戸 正晃 様

「Olive」に関するSBI証券側の開発の進行管理・プロモーション等を統括。



ビザ・ワールドワイド・ジャパン (Visa)
コンサルティング&アナリティクス

クリストファー ピショップ 様

Visa開発の新決済機能の提供にあたり、要件定義や進行管理を含むグローバルの開発チームとの連携を統括。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

SMCC 伊藤:

本日は、2023年3月にローンチした「Olive」の開発に尽力して下さった皆さんにお集まりいただきました。どうぞよろしくお願いいたします。 「Olive」のプロジェクトは2年半ほど前にスタートし、SMBCとSMCCの商品を一体提供するというコンセプトの下、それをどう実現していくか両社一体となって進めてきました。

本プロジェクトがスタートした背景に、銀行取引のデジタル化が急速に進んだことがあります。口座開設は、店頭での手続が9割を占めていましたが、この数年で、デジタルでの開設比率が5割以上となりました。急速にシェアを拡大しているネット銀行に対抗するため、モバイル取引前提で、グループ会社や強力なパートナー企業のサービスを総合的に提供していくという考えの下、「Olive」が生まれました。

SBI証券とは、2021年から「三井住友カード つみたて投資*」等で連携しており、多くのお客さまにご利用いただいています。それを「Olive」でも展開するにあたり、デジタルのメイン証券会社という形で参画していただきました。

* SBI証券の投資信託を三井住友カードで積立できるサービス

SBI証券 木戸様:

SBIグループとSMBCグループは、2020年4月に戦略的資本・業務提携に関する基本合意書を締結しています。その一環で、SMCCとは2021年6月からクレジットカードやVポイント、Vpassアプリを活用した提携サービスを提供しており、順調に成果を上げています。2022年6月には、両グループ間での包括的資本業務提携を発表し、SBI証券として「Olive」のプロジェクトに本格的に参画しました。ローンチまでわずか半年ほどという状況でしたが、包括的資本業務提携の象徴的なプロジェクトであることは認識していましたので、身の引き締まる思いでした。



Visa クリス様:

Visaとしては、先進諸国の中でキャッシュレス比率が低い日本において、いかに会員体験を向上させ、キャッシュレスをより安全かつ便利にすることができるかが課題でした。当社はエンドユーザーと直接の接点がないので、クライアントと一緒に変わって変革を促していくのが最も有効な課題解決方法になると考えられるわけですが、今回は、グローバルベースでも重要なクライアントであるSMBC、SMCCが提供する革新的なサービスである「フレキシブルペイ」に貢献できる機会を得られ、Visaにとっても大変意義が大きいプロジェクトとなりました。

**「Olive」は個人のお客さま向けの総合金融サービスとして
2023年3月1日にリリースしました。**

**銀行口座、カード決済、ファイナンス、証券、保険等の機能を
アプリ上でシームレスに組み合わせた
全く新しいサービスです。**



SMCC 伊藤:

Visaの開発した新決済機能を搭載したという点で「フレキシブルペイ」は世界初となるサービスであり、競合他社は簡単に追随できないと考えます。さらに、ネット証券No.1であるSBI証券との連携や、優れた保険商品のラインアップ等をアプリで一元的に実現しており、技術面でもサービス面でも自信を持っています。また、プロモーションにおいては、SMCCはすでに大半がオンラインでの会員獲得となっており、そこで蓄積したノウハウを活かし、マス広告・デジタル広告を組み合わせ、商品性とプロモーションの両面で強みがあり、勝算はあります。

SMBC 佐藤:

メガバンクグループとして、長年にわたり培われたお客さまからの信頼と、何か困った際には、気軽に店頭窓口やコールセンター、チャットで相談できる体制があることも、ネット専門銀行にはない強みだと思います。

SMBC 池本:

そうですね。お客さまに寄り添うことは重要で、アプリについては、口座取引中心で「三井住友銀行アプリ」を主に利用している方も、クレジットカード決済中心で「Vpassアプリ」を主に利用している方も、違和感なく使ってもらえるデザインになるよう心掛けました。

SMCC 小川:

クレジットカードのデザインも、かなりこだわりました。Visaのデザイナーの方にご協力いただき、インハウスデザイナーとも幾度もディスカッションを重ね、30回以上やり直して作り上げました。ローンチ後、デザインに対する高い評価の声を数多くいただき、強みのひとつになったと実感しています。

Visa クリス様:

開発側としては大変な場面が多かったのですが、小川さんをはじめ、SMBCグループの皆さんからは顧客体験をより良いものにする強いこだわりを感じました。新しいことに前向きにチャレンジする精神、前例がないのであれば作ろうという風土がありますね。

SBI証券 木戸様:

SBIグループはベンチャースピリットを持って、どんどん新しいことに挑戦する社風であることを自負していますが、SMBCグループという巨大な組織においても、このような世界初のサービスに一切の妥協なくチャレンジしていることに非常に驚いています。

SMBC 池本:

今のお二人のお話は、まさにSMBCグループが大切にしている「Five Values」に当てはまる話で、社外の方から「Speed & Quality」や「Customer First」、「Proactive

& Innovative」といったお話を聞くことができ、当社の価値観が伝わっていることを大変嬉しく思います。

SMCC 伊藤:

グループ内外の多くの方のお力添えがあり、「Olive」を予定通りにローンチできました。私個人としては、無事予定通りローンチできたこと、初動として多くのお客さまに入会していただけたことで、ほっとしているというのが正直な感想です。皆さんは、どのような思いでこのプロジェクトに取り組まれていたか、お話しいただけますか。

**SMCC 小川:**

私はこれまで、クレジットカード、デビットカード、プリペイドカード等の商品の立ち上げに携わってきましたので、これらがひとつにまとまった「フレキシブルペイ」は、私のキャリアの集大成という意識で臨んでいました。「必ずいいものにしたい」という強い気持ちがあったからこそ、最後まで商品やデザインに対するこだわりを貫けたのだと思います。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

SMBC 佐藤:

プロジェクトメンバーの方々に支えていただく中で、このメンバーで絶対に成功させたい、早く「Olive」をお客さまに届けたいという思いが、日に日に強くなっていきました。ローンチ後はとても反響が大きく、本当に嬉しかったですし、使い続けていただけるように、引き続きお客さまの声を聞いてレベルアップしていきたいと思っています。

SMBC 池本:

今回のプロジェクトを通じて、「三井住友銀行アプリ」「Vpassアプリ」それぞれにさらに素晴らしいサービスが追加されたことを嬉しく思っています。便利な機能があり、デザインも優れていることが、より多くの方に伝わるよう、今後も改良を重ねていきます。

SBI証券 木戸様:

「Olive」は、当社グループとSMBCグループの提携の象徴的な案件ですので、絶対に成功させなければいけないというプレッシャーがありましたし、私のキャリアの中でも「Olive」のプロジェクトは一番大きな案件だったので、かなり不安でした。伊藤さんと同様、今はプロジェクトを完遂できた安堵感が大きいですね。

Visa クリス様:

日本発となる商品はVisaとしても初めてで、しかもVisaの新決済機能を使用した世界初の「フレキシブルペイ」ということで、Visaにとっても、そして、私個人にとっても、非常に思い出深いプロジェクトになったことは間違いありません。

SMCC 小川:

金融の世界で、世界初を日本から発信できたというのは本当にすごいことです。Visaの皆さまのご協力なくしては、成し得ないことでした。このプロジェクト以外にも、世界中でさまざまなプロジェクトを進めていらっしゃる中で、私たちの無理を何度も聞いていただき、本当に感謝しています。



SMCC 伊藤:

振り返ると、ローンチに向けて、次から次へと課題が出てきて、「無理ではないか」と思うこともありましたが、しかし、そういう時こそ、皆さんが前向きに、会社は違っても、同じチームの一員として、それぞれの持ち場でプロとして業務を遂行していただけたことが無事ローンチできた大きな要因であると考えています。

SBI証券 木戸様:

ミーティングでの雰囲気は非常にフラットで、お互いが本音ベースで、「これは大丈夫、これは無理」と率直に意見をやり取りし、スムーズに話を進めることができました。別会社と思えないぐらいでしたね。

Visa クリス様:

常にOne Teamとして動いている感じがありました。私自身これまでさまざまなプロジェクトに携わってきましたが、チームとしての一体感の特筆するものがあつたと思います。

1枚のカードでキャッシュカードの機能と

クレジットカード、デビットカード、ポイント払い(プリペイドカード)の機能を

アプリで切り替えできる

Visaが開発した新機能を使用した

世界初のフレキシブルペイを搭載しました。



**SMBC 佐藤:**

そうですね。ミーティングの際には、「どうやったらできるか」ということを話し合っていく姿勢が常にあり、そのマインドを各社各自がしっかり持てたことが、このプロジェクトが成功できた要因ではないでしょうか。

SMBC 池本:

アプリのデザイン・文言についても、さまざまな意見があり、本当にギリギリまで決まらないことが多くありました。しかし、そこで妥協することなく、こだわり続けることができたのは、お客さまを大切にするという「Customer First」の考え方がメンバー全員に浸透していたからであり、結果として、お客さまに喜んでいただけるものに仕上げることができましたと思います。

SMCC 伊藤:

最後に、今後「Olive」が目指す姿についてお話ししたいと思います。「Olive」の「O」は「循環」を、「live」はお客さまの生活を表しており、この商品を使っていただくことで、お客さまの生活がより良く循環していくという思いが「Olive」の名称には込められてい

ます。また、オリーブはSMBCグループのコーポレートカラーである緑色であり、SMBCグループの伝統やお客さまとの信頼関係を守りながら、さらに新しい緑、新しい会社になっていくという思いも込めました。そして数値目標としては、今後5年間で1,200万件の「Olive」アカウントの獲得と年間500万人の新規カード会員獲得としました。これは、国内No.1の口座開設数を実現することを前提とした数値となっています。目標の達成に向けた取組について、皆さんからもお話しいただけますか。

Visa クリス様:

SMBCグループの「フレキシブルペイ」のレベルアップを図れるよう、今後、お客さまの反応を見て、ニーズを見極めた上で、当社機能を開発していく考えです。

SBI証券 木戸様:

SMCCのクレジットカードや「Olive」の口座を開設すると、簡単にSBI証券の口座も作れる仕組が奏功していますが、これをもっとシームレスにできるように開発を進めていきます。また、SMBCの店頭で「Olive」を訴求する時にSBI証券の口座開設も一緒にご案内する等、SMBCグループのお客さまに、資産運用をより身近に感じていただけるようなUIを検討します。

SMBC 佐藤:

店頭やコールセンター、SNSでのお客さまの声や、店頭の行員からの要望

をよく聞いて、その要望に着実に応えていきたいですね。

SMBC 池本:

私はSNSの反応のチェックや、アプリのストアコメントへの対応を行っていますが、「この画面の文字サイズがもう少し大きかったら見やすい」等、多くのご意見があります。お客さまの声をしっかり反映しながら、引き続きアプリのレベルアップを図っていきます。

**SMCC 小川:**

今もファーストローンチと変わらないボリュームの新規サービスを企画中です。これからも「Olive」の進化を止めず、お客さまの声を反映するサイクルを短くし、レベルアップしていく所存です。

SMCC 伊藤:

皆さんが言われたように、細かい改善点は数多くあり、お客さまの声も届いていますので、それを着実に反映してより良いものにしていきたいですね。2023年度中にも新しいサービスを開始する計画ですので、引き続きよろしくお願いたします。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

特集
Special Contents

3

DIGITAL
BANKING

米国デジタルバンク



プロジェクトメンバーの
FIVE VALUES実践例は
P.102をご覧ください。

新たな価値を提供する 「Jenius Bank」で、 米国事業の成長を目指す

2023年に米国でスタートしたデジタルリテールバンキング事業「Jenius Bank」。立ち上げまでの経緯と、現在の取組、今後の展望について、Jenius Bank PresidentのJohn Rosenfeldと米州戦略統括部 副部長の田中大輔が対談を行いました。

Jenius Bank
President

John Rosenfeld

米州戦略統括部
副部長

田中 大輔

田中: 私が2018年に米州戦略統括部に着任した当初から、駐在員同士で米国での今後の成長機会について議論していました。その中で、将来を見据えた成長のためには、これまで事業を展開していなかった新規領域を開拓し、さらに米ドルの資金調達基盤を多様化することが必要だという結論に至り、デジタルリテールバンクに目を付けたのです。

また、当時、米国地銀に対する出資機会も検討していましたが、一方でデジタル化により、銀行の支店の重要性が低下しているという課題も顕在化していました。そうした課題を踏まえ、実店舗を持たないデジタルリテールバンクの構想が生まれ、本プロジェクトがスタートしました。

SMBCグループ傘下のマニユファクチャラーズ銀行の一部門として事業参加することにより、既存のライセンスを活かして短期間でビジネスを展開することができました。さらに、米国地銀大手のデジタルバンクを率いた経験のあるJohnを迎え、一緒にプロジェクトを進められたことはとても心強かったです。

John: ありがとうございます。私は米国の金融サービス業界で20年以上の業務経験がありましたが、田中さんに最初にプロジェクトへの参加を打診された時、実は三井住友銀行のことをあまりよく知りませんでした。ただ、米国での存在感を十分に発揮できていない現状だからこそ、競争力を生む可能性があると思い、参加を決めました。田中さんとビジネスをゼロから立ち上げ、最先端テクノロジーを活用し、SMBCグループを成長させる方法について議論を重ねました。

米国の多くの銀行は、システムや設備の老朽化、膨大な手作業、高コストの支店やATMネットワークを抱えており、新しいデジタル技術を導入する上で、大きな障害となっています。また、物理的なインフラの高いコストを相殺するために、分かりにくい手数料収入に大きく依存している銀行も多い状況です。さらに、コロナ禍により、世界のあらゆる分野においてデジタルサービスの導入が加速し、銀行取引においても支店に行く必要のないデジタルサービス



の利用が増えたことも、デジタルバンクを立ち上げる追い風になりました。「Jenius Bank」のビジネスモデルには、従来の銀行のような高いコストが含まれていないため、その分をより有利な商品設計や手数料をいただかないとすることでお客さまに還元し、マージンを確保しながら競争力のあるサービスを提供していきます。

田中: 「Jenius Bank」は、デジタルバンクである利点を活かして米国各地から人材を採用しており、約270名の従業員が業務の大半をオンライン上で行う形態を取っています。多くの企業が従業員のオフィス回帰を推進する中で、私たちはリモートワークの環境を提供しています。国籍もバックグラウンドも異なる従業員が数多く在籍する中で、効率的に業務を進めるためにはさまざまな工夫が必要でした。Johnもプロジェクトの責任者として、従業員の意見をどのように取り入れていくかを常に考え、実践してくれました。

John: 実際にプロジェクトを進めていくと、遠隔地に住む従業員同士の合意形成をどのように進めていくかが最初の課題となりました。そこで、「The Jenius Way」という指針を作成し、従業員同士の意見交換や合意形成に関するルールを定めるところ、社内の意思決定も円滑に進むようになりました。従業員それぞれのダイバーシティを活かすことで、より多くのアイデアから最善の解決策を生み出すことができるようになったと自負しています。従業員同士の打ち合わせはWeb会議ツール等を活用して実施していますが、実際に顔を合わせて対話することも大切にしています。私を含めマネジメント層は、月に1回、「Jenius Bank」の拠点等、米国各地で集まっているほか、戦略的な方向性を確認し、取組を強化するために、1年に2回、約100名のリーダーが集まる会議を開催しています。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

田中: 従業員の中には、SMBCグループというバックグラウンドに魅力を感じて入社した人も多くいます。SMBCグループという安定した資本の上で、先進的なデジタルリテールバンキング事業にチャレンジできる環境を非常に魅力的に捉えてくれているようです。SMBCグループの歴史の長さや長期的かつ持続可能な成長に注力する姿勢は、短期的な成長に重きを置く他の米国企業とは一線を画しています。JohnはSMBCグループの企業文化について、どのように感じていますか。

John: SMBCグループの「Five Values」は、とても私の心に響きました。特に、「Customer First」「Proactive & Innovative」は、チームをまとめる大きな土台となっています。まずサービスを作り、それをお客さまに使っていただき、フィードバックを得て、さらにサービスを向上させていくアプローチはまさしく、この価値観を体現しているといえるでしょう。私は、もともと他国の人々と交流し、異文化を体験することが好きです。日本のビジネス文化に関する書籍を読みましたが、従業員の忠誠心、労働倫理、コンセンサスを得るために協力し合う精神、規律に基づくリスクマネジメントへの取組は、とても興味深いものです。また、日本企業は長期的な視点で、戦略的に持続可能性を重視した取組を行っていると思います。

田中: 「お客さま」というキーワードが出てきましたが、「Jenius Bank」では、デジタルに普段から触れている方々を主な顧客ターゲットとして想定しています。私たちのビジョンは、お客さまのあらゆるライフステージに合わせた対応ができるプラットフォームになることです。将来的に、結婚や出産、子どもの進学、家や車の購入といっ



た変化に合わせて、住宅ローン、自動車ローン、学生ローン等の商品を提供し、さらにライフステージが進むと、新たに資産運用等のニーズも出てくるので、そこに見合った商品ラインアップの充実を図っていきたいと思っています。こうした「お客さまの声」を重視し、事前の顧客調査に多くの時間を費やしました。

John: そうした調査で、「金融分野での判断にもっと自信を持ちたい」というお客さまからの声が多く寄せられました。その原因を分析すると、金融に関する知識や理解不足が関係していることが分かりました。米国には4,500以上の銀行が存在しており、米国個人は平均して約5.3の金融機関の口座を持っています。金融商品・サービスへのニーズが高いことを示していますが、同時に複数銀行との取引を管理するのは煩雑で、資産状況を明確に把握することが難しくなっています。

田中: 個人のお客さまに長く使っていただける銀行になることが大切ですから、主な接点になるモバイルアプリの開発についても注力しており、お客さまが複数の銀行にあるすべての口座をまとめて確認できる機能を開発中です。豊富なデータを活用してお客さまの支出を分析し、高金利のローンの借り換えや計画的な貯蓄をお手伝いします。こうしたサービスが、お客さま

がより豊かな生活を送れるように支援するという「Jenius Bank」の理念につながっていきます。

John: データやAI活用の将来性は誰もが認めるところですが、お客さまと実際に対話でやりとりを行う体制整備も重要だと考えています。デジタルバンクの中には、Webサイトに電話番号を掲載せず、お客さまをチャットボット等に誘導する企業もあります。しかし、私たちはお客さまの不安や疑問を解決するための窓口として、24時間365日、電話で対応できる体制を整えており、他のデジタルバンクとの差別化を図っています。

田中: 「Jenius Bank」は、設立当初よりSMBCグループからの支援を受けることができました。これにより、短期間で事業基盤を確立し、複数の商品の立ち上げを実現させようとしています。大企業だからこそ可能なスタートアップの形であるといえるでしょう。この金融業界が激動する環境下においても、SMBCグループのサポートがあることは、お客さまに安心感をもたらしていると思います。

John: 私から「Jenius Bank」の強みを挙げるとするならば、世界で最も先進的な銀行基幹システムを採用している点です。従来のシステムは、一度プログラムが完成した後に変更を加えたり、新しいサービスを導入したりすることは技術的に困難でした。しかし、本事業が採用している新しいプラットフォームでは、お客さまのニーズに合わせてシステムを柔軟に再構築し、既存商品の見直しや新商品の投入を競合他社よりも迅速かつ効率的に実施できるのです。一般的に、従来の銀行基幹システムはサイロ化していることから、変更やアップデートが非常に難しく、コストもかかります。一方で、

「Jenius Bank」の最先端のシステムでは、お客さまのニーズが変化し続ける中で、サービスを改良していくことが可能です。

田中: 米国のマーケットは巨大で、伝統的な支店を持つ銀行の預金だけでなく、デジタルバンクの預金についても日本よりはるかに成長しています。米国の消費者はこれまで以上にデジタルサービスを受け入れるようになりました。また、低コストのビジネスモデルのおかげで、新しい機能や競争力のある金利を提供できるようになりました。ただし、市場環境が流動的な中で大手銀行と競合してシェアを獲得することに重きを置くのではなく、まずターゲットとする顧客層に集中し、ニッチな市場を開拓していきます。

多様な商品・サービスを提供することで、お客さまのあらゆるニーズを捉えて、一人ひとりに最適化した、一歩踏み込んだサービスをスピーディーに事業展開していきます。

John: おっしゃる通り、中長期的な視点に立ち、戦略を貫くことが重要です。具体的なサービス面においては、個人向けローンから始め、貯蓄性・決済性預金、デビットカード、ATMへのアクセス等のサービスを加え、さらに充実させていきます。また、クレジットカード、自動車ローン、ホームエクイティローン、学生ローンへと商品をさらに拡大していきたいと考えています。

田中: 「Jenius Bank」は、単に米国における成長戦略にとどまらず、SMBCグループのグローバル戦略を推進する重要なプロジェクトです。本事業で得られた知見をグループの他事業部門とも共有することで、SMBCグループ全体の価値向上につなげていきます。