

## 社外監査役対談



社外監査役  
岩下 直行

社外監査役  
日高 真理子

### 社外監査役が語る、住信SBIネット銀行の強みと課題

## イノベーションの実現を支える ガバナンスとは

— まず、お二人の社外監査役としてのお仕事  
どのようなものか教えてください。

**日高** 私は会社から独立した立場と会計の専門家という視点から取締役の職務の執行について監査および助言することが仕事だと考えております。特に私の場合は一般事業会社の監査経験が長いことから、銀行の枠にとどまらず新たな事業創出の際の投融資の判断や必要な情報提供などがしっかりおこなわれているかなどのチェックもしています。

**岩下** 私は元々日本銀行で各銀行の経営実態や情報開示状況、システムの安定運用などが社会に対して責任を果たしているかどうかを監督する規制当局側の仕事をしていました。日本銀行を退職した今は株主の代弁者として、会社

が適切な業務をおこなっているかチェックしています。特に当社は他の銀行と違って新しいことにチャレンジする機会も多いため、なおさらです。システム運用や金融機関の情報システムのリスク管理の経験が長かったことから、当社が革新的なチャレンジをおこなう上で、単なる監査役としての視点のみではなく、あらゆる視点をもってチェックおよびアドバイスをおこなっています。

— 昨年は東証スタンダード市場への株式上場という重大事項もあり、監査役としてのお仕事も多岐にわたったと思います。ここ数年を振り返られて、今の率直なお気持ちをお聞かせください。

**日高** 本当にこの1~2年はいろいろなできごとがありました。しかし、上場準備の期間を含むこの3年ぐらいで、当社はより多くのステークホルダーの皆さまに対して高い意識を持った経営に移行できたと感じています。IR資料もとても充実してきていますし、決算説明会でのプレゼンテーション資料もタイムリーに良いものを提供できるようになってきました。この充実度は上場初年度としては高い水準ではないでしょうか。

**岩下** 普通の銀行であれば開示資料において不備が発生することはほぼありません。ところが当社とはとにかく普通の銀行がしない特殊な業務もおこなっていますので、開示の仕方も変えなくてはならない。普通のベンチャー企業だったらいいのですが、「この会社、銀行だよな?」って、時々確認するような仕事が増えてきます。

### 一 取締役会の雰囲気はいかがですか?

**日高** 当社では取締役会開催の数日前に説明会を開いて、事前に詳しく説明をいただいています。その中で、議案の中身ががらっと変わってしまうような指摘をすることもあるのですが、我々の意見をすごく真摯に受け入れていただいている実感があります。他の会社では、事前説明時に変わることはそうそうないようですが、それは無い。スピード感とか、取締役会に対するフレキシビリティさが非常に高いと思います。

**岩下** いわゆる大企業病というか、取締役会が物凄く儀式化してしまっている雰囲気は無いですね。予定外の発言も受け入れてくれる、懐の深さがあるのもいいところだと思います。

**日高** 取締役会に陪席している、取締役以外のかたもみんな頑張っています。

**岩下** トラブルが起きた時などは、典型的ですね。経営会議で厳しく追及されると大変だと思います。私も昔、似たような仕事をしていたので、気持ちはよく分かります。ただし、その時も必ずしも糾弾されて終わりではなく、問題のある所、無い所も全部、話してくれる姿勢に共感を覚えます。

### 一 住信SBIネット銀行について、現状感じておられる課題感があれば、教えてください。

**日高** 今の話の裏返しですけど、やはり「創造」と「変革」を大切に、どんどん新規事業を進められているので、どうしてもちょっと生煮えな資料や具体的でない説明が挙がってくることもまれにありますね。「この数字は何?」みたいな。

**岩下** ただ私は「銀行だから必ずしもお固くしなくてはならない」、という考えは、組織自体が硬直してしまいますので、あまり好きではありません。イノベーションをすることは、リスクを背負うことと同じです。ですから、リスクを背負った結果、損失や何がしかのトラブルにつながる可能性もある。ただし、こちらも「トラブルはあったが、見逃しました」というわけにはいきませんので、厳しく見なくてはならない。心情的には辛いですね。



### 一 監査役の立場から見た住信SBIネット銀行の強みはどういったところにあると思われますか?

**岩下** セキュリティの専門家として思うのは、当社は日本のネット銀行で初めて「FIDO(ファイド)」というスマートフォンの生体認証機能を使ったログインを実装できたことが大きいですね。他社ではスマートフォンを利用していないユーザーへの配慮から、なかなか導入できない事情がありますが、当社はネット銀行ということで、エンドユーザーのネットリテラシーが基本的に高いという点が強みとなっているのでしょうか。私は趣味で、伝統的銀行やネット銀行に関わらず、ありとあらゆる銀行のアプリを自分のスマホに入れて、いろいろ使い比べたりしているのですが、スマートに洗練されているのは、やはり当社のアプリだと思います。

**日高** 事業としてはやはりデジタルバンクで堅実に資産と収益を確保しつつ、BaaS、THEMIXなどの新たな事業に投資していますので、とても安定感があると思います。住宅ローンを中心に非常にデフォルト率が低い貸出方針の中で業績を伸ばしていることも良い点ですね。

**岩下** 普通の銀行は住宅ローンに特化してしまうと利幅が薄くビジネス的に厳しいのですが、当社はネット銀行なので、資金調達コストが低く、貸出資産の大半が住宅ローンであっ

ても十分に収益を得ることができる場所は有利ですね。

**日高** ただ、監査役の立場でこんなことを言うのも変ですが、既存事業がこれだけしっかりしているので、新規事業に対してもっと大胆に数年間の赤字覚悟で計画を立ててもいいのではないかとと思うことすらあります。

### 一 より一層の改善を求める点はこういった点でしょうか?

**日高** 今年、初の女性執行役員が登用されたのですが、まだまだ社内の女性の管理職の割合が低い状態ですのでもう少し高めてほしいと思います。そのためには、女性だけに「頑張る、頑張る」と鼓舞してもだめで、男性側の意識が変わらないといけない。銀行業の潜在顧客を含めたお客さまの半分は女性なわけですし、女性活躍の面からも他行に先駆けて先進的に取組む社風になればもっと顧客目線での改革が進むのではないのでしょうか。

**岩下** それは私も同じ意見ですね。取締役会に出席する女性代表として、日高さんのますますの活躍を期待しています。

