

## 2020年7月17日「スモールミーティング」

### 主な質疑応答

#### 【デジタル戦略】

Q. DXにおける強みと課題は何か。

A. 強みとしては、TSUBASAフィンテック共通基盤を有することにより、全国のTSUBASA提携行との連携をスムーズに進めていくことができることが挙げられる。

DXにおける既存事業の深掘りとしては、個人アプリ・法人ポータルにおいて、パーソナライズした情報に基づいてお客さまに提案を行っていく。また、新事業の中心となる地域商社においては、ECモール等の様々なサービスの提供を検討している。ECモールでは、BtoB、BtoCいずれにおいてもキャッシュレスプラットフォームを使える点が強みである。

一方で、人員に関する経営資源の適正な分配が課題として挙げられる。業務の幅を広げる中で、同時に生産性を向上させていく必要がある。

Q. 法人ポータルについて、どのような顧客層に展開していき、どのように使ってもらうことを想定しているのか。ポータルによって業務をデジタルかつワンストップで行うことができるので、中堅・中小企業は自社の業務プロセスをデジタル化していくという利用方法も検討できるのではないか。

A. 通常の銀行取引をポータルで可能にするというのは、様々な銀行が目指していると思われるが、さらに先を考えており、最終的にはポータルが経営者の補佐役になれば良いと考えている。企画、営業、総務、人事、キャッシュレス、デジタル、人材、事業ポートフォリオの見直し、BS・PLをどのように変えていくか等の提案を行っていきたい。法人営業担当者は500名程度いるが、全てのお客さまをカバーできていない。小口先をWEB上でカバーしていくという話もあったが、コロナ禍を踏まえて、コアのお客さまにも利用していただき、総合的にお客さまの利便性を高め、対面・非対面の質の高いサービスを提供していきたいと考えている。

また、法人ポータルでは、当行の業務プロセスを変えることが可能である。リモート営業が可能となり、経験の浅い営業担当を経験豊富な本部担当者がフォローすることができるので、銀行の営業が非常に効率的になる。法人ポータルに加えて、一人ひとりの営業担当が持つタブレットにポータルと同様の機能を搭載することで、訪問先でも専門部署がすぐに回答することができる体制が整えられる。

Q. 紙と印鑑の使用ゼロを進めるロードマップはどのようになっているか。住宅ローン等の顧客が記入する書類もペーパーレス化していくのか。また、印鑑レスやペーパーレス化はどのような企業と協働するのか。

A. 2年間で紙と印鑑の使用を完全にゼロにしたいと考えている。住宅ローン手続きも全てデジタル化したいと考えており、一部の店舗では試行を開始している。デジタル関連では、複数のコンサル会社と別々に契約して進めており、それぞれのコンサル会社から異なるアプローチを受けているので、各社の良いところを活用しながら効率的に検討を進めていきたい。

- Q. DX化を横展開することによって、情報漏洩等への取組みやセキュリティシステムの構築がより複雑化すると考えられるが、取組内容とコストを教えてください。
- A. 情報の取扱いに関しては、利用目的に対する同意の状況等を確りと整理し、適切な保護を図りながら活用を進めていく。また、外部の情報活用については、法令やルールを遵守するとともに、セキュリティ対策も十分に講じながら、連携方法を検討していく。

## 【キャッシュレス事業戦略】

Q. 中計のトップラインでは、キャッシュレス事業で役務利益を増やすことが大きな柱の一つだが、収益見込みの確度についてどのように考えているか。収益計画の中で、織り込んでいない付随的な取引等で上振れが狙えるものがあれば教えてほしい。

A. 昨年10月から銀行本体で加盟店事業を開始し、半年間で約3,000店にご契約をいただいた。これまでの加盟店事業では、子会社において約10名の営業人員が活動してきたが、銀行本体では約500名の法人営業担当者が日々活動している。また、地域のトップバンクとして有する多くの情報やお客さま基盤が既にあるため、2024年3月時点で20,000店舗まで増やすという計画は達成可能と考えている。キャッシュレス決済市場における千葉県内の当行シェアは現在10%程度であると試算しているが、これを約20%まで増やしていく計画である。これまでもキャッシュレス決済市場は拡大傾向にあるが、コロナ禍での現金離れにより、非接触での決済を求めるお客さまが増えているため、市場規模の拡大は加速するものと考えている。加盟店数の増加やシェアアップ・市場の拡大により、2023年3月期までに、加盟店取扱高を年間約7,800億円まで増加させることで、収益目標を達成していく。

また、異業種と連携したサービスについても、検討を進めている。現在はリアル店舗のキャッシュレス化を進めているが、今後、BtoC、BtoBにおけるEC決済の提供を検討している。BtoB決済では、これまで銀行振込が主流であったが、今後、キャッシュレス決済を活用した精算業務の効率化を、卸売業のお客さまを中心に提案していく。請求書を郵送して、入金を受けて、消込をして、領収書を送付するという一連の流れをWEB上で完結させることが可能となるので、効率化に係る効果は大きいと考えている。

また、リカーリングについて、例えば、家賃のクレジットカード払いでは、入居者にとってはポイントが貯まるという利点があり、口座引き落としからクレジットカード払いに変更するニーズはあると考えている。

当行では、キャッシュレス事業における業務・システムを内製化したことにより、サービス展開の自由度が拡大しているため、お客さまのニーズに応える新しいサービスを提供していき、取扱高の拡大を図っていく。

Q. キャッシュレス事業のTSUBASA提携行への展開の可能性について、各行の引き合いはどうか。また、アライアンス行以外への展開は系統的に難しいのか。

A. TSUBASA提携行については、興味を持っていただいている銀行もあり、情報連携を常に行っている。キャッシュレス決済事業は、銀行の基幹系システムとは別のシステムで運営するため、基幹系システムの異なる銀行とも共同実施が可能であり、TSUBASA提携行以外にも展開可能である。

Q. 加盟店営業の推進方法としては、貸出と一緒に加盟店営業も行っていくということか。

A. 基本的には、貸出等の営業活動と同時に行っており、新規のご融資先の拡大にも繋がっている。加盟店契約から融資の新規取引、融資の新規取引から加盟店契約に繋がるケースの両方がある。加盟店事業は、企業に対するアドバイザリー業務の一環として活動しており、事業ポートフォリオの見直し、資本金ローン、人材補強、企画・営業・総務・人事等多岐に渡るご提案の中のメニューの一つとしている。

Q. T S U B A S A提携行への横展開について、千葉銀行が導入しているマルチ決済端末は琉球銀行と同じタイプであると思うが、将来的には他の銀行も導入するのか。デビットカードもそれぞれの銀行が発行することになるのか。

A. マルチ決済端末は、琉球銀行と同じメーカーのものを提供している。T S U B A S A提携行でも同じものを提供していく方針である。また、当行で利用しているタブレットによるペーパーレスでの申込システムや加盟店の管理システム等で構成するT S U B A S Aキャッシュレス決済プラットフォームを共同で利用し、それぞれの銀行で事業を行う方向で検討している。

また、V i s aデビットカードについても、同じプラットフォームを利用し、それぞれの銀行が発行するスキームを想定している。

Q. 加盟店事業のボトルネックは何か。加盟店が求めている特に強いニーズは何か。また、銀行が提供できる独自の価値を競合との関係や差別化を含めて教えてほしい。

A. 新規事業であるため、業界やシステムに精通した人材の確保、ノウハウの吸収、協業可能なパートナーの拡大等の課題はあるが、大手のレジメーカーなど、異業種との提携等を通じて、取扱高拡大を目指している。

また、お客さまからは、「手数料を下げたい」や「入金タイミングを月2回から増やしてほしい」等の声がよく聞かれる。当行は業務とシステムを内製化することでコストを抑制しているため、価格競争力は競合他社と比較しても遜色ないと考えている。また、有料オプションではあるが決済代金を毎日入金することが可能なため、業界他社に比べて優位性があると考えている。

Q. BtoBの精算業務について、類似サービスや競合サービスがあれば教えてほしい。もしあれば差別化要素に関する考え方も教えてほしい。また銀行本体にいる中で推進しにくい点があれば教えてほしい。

A. BtoB決済の仕組みは、一部カード会社も採用しているが、地銀の強みは、お客さまの事業内容、取扱製品、取引先等を伺ったうえで、お取引いただいているところであり、お客さまのニーズに即した提案を行い、お客さまの生産性向上に繋げていけると考えている。

Q. 加盟店手数料率は3.25%より低いのか。銀行間送金手数料の値下げの影響はあるのか。

A. 6月までは上限を3.25%としていた。現状の加盟店手数料率は、業種等によって異なる体系としており、柔軟に対応している。銀行間送金手数料の値下げにより、振込手数料が低下すると多くのキャッシュレス事業者が入金サイクルを短縮してくると予想しているが、銀行は引き続き優位であると考えている。

Q. BtoB決済のポテンシャルは大きいですが、どのような料金体系でどの程度の規模の収益貢献を期待しているか。

A. 現在はサービス導入の検討段階であり、料金体系や将来の収益貢献についても適正な水準を検証中である。

以 上