

2021 年 3 月 17 日 テーマ別 IR 説明会「りそなの DX への取り組み」

質疑応答(要旨)

説明者

りそなホールディングス オムニチャネル戦略部 部長 伊佐 真一郎

Q1 アプリを主軸に DX に取り組んできた結果、デビット決済や地銀へのアプリ提供等で成果が現れてきていると思うが、現状の収益水準、今後の収益計画はどの程度を見込んでいるか？

A1 収益化については大きく 3 つのポイントがある。

- ① 本業である個人のお客さまからの銀行取引を通じた収益については、現状で一人一日あたりの収益が＋3.5 円増加。アプリユーザーが増加していることから、ここは今後もお取引層の拡大と共に増加を見込んでいる。また、トップラインではないものの、ボトムライン増加に寄与する面も大きいと考えており、各種取引のアプリ利用率が増加する中、アプリは完全にデジタル化できているチャネルであることから、後方事務や店頭事務のコスト削減にも大きく寄与していくと考えている。
- ② アプリは地方銀行にも展開していることから、地銀からのライセンス収入も期待している。具体的な金額については公表を差し控えさせていただくが、一定のライセンス料を頂きながら一緒にビジネスを進めていくことになり、今後広がりを見せていけば、我々の顧客基盤に依存しない、間接的な新たな収益構造になっていくと考える。
- ③ P19 にあるように、今後はフィンテック企業や地方自治体、一般事業法人与「金融」×「非金融」のコラボレーションが出来れば、我々のお客さまやアプリ提供を行っている地銀の利用者さまにもサービスを提供していくことが可能となることから、プラットフォームとしての収益も期待している。

以上の 3 点について、スピード感をもって収益化に取り組んでいく。

Q2 アジャイル開発体制やお客さまへのデジタルアプローチ等、御社の DX は相当進んでいるように見えているが、現状の課題をどのように認識しているか？

A2 現在に至るまで平坦な道ではなく、様々な課題があった。

- ① 「データ」と「リアル」の融合については、一定の成果が出てきているが、ゴールのない旅であると考えており、日々改善活動や研究を重ねている。我々の強みである、リアルチャネルでの対面によるご相談、お客さまのこまりごとの解消と、アプリとの連動・連携については、大きな可能性を秘めており、今後のテーマであると考えている。
 - ② データ分析については、従来、データサイエンス室にて取り組みを行ってきたが、2021 年 4 月よりデータサイエンス室を部に昇格することで、より深度のある分析を進めていきたい。今後は銀行内のデータのみならず、銀行外のデータについても分析対象とし、お客さまの行動データ(個人の趣味趣向など)も含めて分析を進めていく。
-

分析精度の向上と 300 万を超える顧客基盤との掛け算で、収益化まで結び付けていきたい。データについては課題というよりも、やることが山積しているテーマであると認識している。

Q3 デジタルバンクについて、ふくおかFGの「みんなの銀行」のように別会社にして、システム等についてもゼロベースで開発する選択肢もあったと思うが、御社が現状のように銀行本体でバンキングアプリを提供する方式を取った理由は？

A3 他社についてコメントする立場にないが、我々も本ビジネスモデルを企画する段階では様々な選択肢を含めて考えていた。弊社がバンキングアプリを中心とした対応を行っている理由は、以下の2点。

- ① 顧客開拓をゼロから始めるよりも、我々には既存のお客さま基盤として個人約 1,600 万口座があり、従来はほとんど能動的にアクセスできていなかった、約 90%のお客さまに対し、デジタルでアプローチしていくことにフォーカスした。
 - ② システムについてもゼロから開発することが目的ではなく、機動的に早く、安価なシステムを実現することが目的であり、我々のバンキングアプリは、ホストの勘定系を大きく変更する必要がない開発体制が実現できている。APIを活用して社内システムや外部パートナー、お客さまとつながっており、これらの手法を活用することが、機動的でスピード感を持った対応を可能としている。アジャイル開発体制を構築することで、100 回を超えるアップデート、800 回を超える改善を行うことができ、お客さまからの高い外部評価を頂いている成果につながっていると考えている。
-

Q4 リアルチャネルとのカニバリゼーションは将来的に発生すると考えるか？デジタルチャネルが拡大していくと、リアルチャネルの需要は減っていくと思うが、現状の広範な店舗網について、どのように対応していく方針か？

A4 我々は 830 を超える店舗ネットワークについて当面維持していく方針。ただし、来店されるお客さまの求めるサービスが変われば、我々も変わらなければならないと考えている。店舗の数は変わらなかったとしても、社員が提供するサービスについては、大きく変えていく必要があり、事務から相談へ、お客さまのこまりごとの解消に向けて変革を進めていきたい。このような観点から、リアル接点とバンキングアプリとのカニバリゼーションは基本的には無いと考えている。ネットとリアル両方を保有し、互いに連携させていくことによる差別化を通じて、より良いサービス提供を行っていきたい。

Q5 アプリの収益目標について、内訳としてターゲットとしている項目（ユーザー数、単価等）はあるか？継続的な改善活動を進めるにあたり、ランニングコストはどの程度かかるのか？

A5 DAU（デイリー・アクティブ・ユーザー）については、当初計画ではもう少し下にみていたが、リリース以降、継続して DAU は 80%を維持できおり、この状況を継続していきたい。また、一人一日 +3.5 円のアプリ収益については、チャレンジ目標として +10 円程度を目指している。例えば、300 万人のお客さまが、一日あたり +10 円の収益があった場合、年間 100 億円の収益効果が見込まれる。また、アプリにより、トップラインを増やしつ

つ、事務コストを削減することで、ボトムラインの増加に貢献できると考えており、コストについてもきちんとコントロールしていく。今後、アプリユーザーが増えても、コストを大きく増加させない体制を構築している。事務コストを抑えながら、アジャイル開発体制の中で開発・運用コストについてもきちんとコントロールする体制ができていることから、今後アプリユーザーが増加しても、開発コストや運用・保守コストが大きく増加することは見込んでいない。アプリリリースから3年間でユーザーは大きく増加したが、運用・保守コストは開始からほぼフラットな状況を維持している。当然、将来的にはユーザー数の増加にあわせて、反応速度の向上のための投資等は必要になってくるが、追加開発コストの中でコントロール可能と考える。

Q6 (P9) アプリを中心に取引のデジタル化が進んでいるとあるが、それぞれの増加要因は？データから読み取れる、お客さまの金融行動の変化等はあったか？

A6 店頭からアプリへの各種お取引のシフトは自然体で対応した結果。特段、力を入れてアプリに誘導した訳ではない。年々、キャッシュレス化の進展とともに、店頭への来店が減少しているなか、アプリを中心とする非対面取引にシフトしていると考える。

また、P8 左側にあるように、アプリにより従来接点が少なかった若年層との接点が新たに確立できており、我々のビジネスにとって0から1が生まれた分野と考えている。

さらに、スマホの強さも影響していると考え。スマホは24時間、365日サービスを提供することができ、お客さまが思い立った時にお取引頂くことが可能。時間の制約なく取引できることが他のチャネルとの差別化となっている。例えば、ペイジーの利用は、深夜帯や、雨の日にコンビニに行くのが面倒な状況においてアプリ完結の強みが活かしている。また、外貨預金は急激な相場変動にいち早く対応でき、いつでも取引できるので、アプリとの親和性が非常に高いと考えている。

Q7 (P19) 共創型プラットフォームは国内において、りそなが唯一のものとなるのか？一般事業法人や地方自治体がりそなを選ぶメリット、差別化ポイントは？現状はアプリ関連のコスト水準は低いと思うが、共創型プラットフォームを新たに開発する場合には追加のコストが発生するのか？

A7 共創型プラットフォームについて、似たような発想を持っているプレイヤーもいるが、時代にあわせて、我々もポジションチェンジをしながら差別化を意識してやっていく。現時点で、フルバンキング機能に徹底的にこだわった、バンキングアプリは我々が唯一と考える。また、アプリの高稼働率や、API連携で簡単に外部とつながるシステム構成は我々の強みと考える。開発コストは先行投資において当社の負担が一定程度発生するが、共創型プラットフォームとは、大きなシステムを開発するものではなくプラットフォームは概念として存在するものであり、クラウド活用、オンプレミス(情報システムの自社設備内での管理・運用)、システム間の連携についても進めていく。コストの規模感については、プラットフォームに搭載する機能によって変わってくるが、具体的にはまだ決まっていない。

Q8	リスク管理の観点から、システム障害への対応体制は？
A8	アプリをご利用のお客さま基盤が拡大している中、システム障害に向けた、対応は行っている。開発、保守、バックアップ体制を含めて、IT企画部と連携して、対応を進めている。経営を含めて、リスクを認識したうえで、対応にあたっている。
Q9	今まで、アプリに関連するシステム障害も起こっているが、ヒヤリハット事例に水面下で対応しているのか、もしくは上手に開発できており、大きな障害は発していないのか？
A9	大規模なシステム障害は発生したことはないものの、過去に数回程度、特定の一部取引において障害が発生し、お客さまにホームページでご案内している事例はある。ただし、全てアジャイル開発体制の中で 24 時間対応を行っており、比較的早くリカバリできている。モニタリング体制については、追加投資を行って対応を行っており、全体としては、円滑なリスクコントロールができていく状況。
Q10	P18 に非金融サービスを自治体や外部企業と連携していくとの記載があるが、具体的にどのような新規ビジネスを行っていく予定か？また、このような新規ビジネスを共創型プラットフォームに搭載していく予定か？プラットフォームのコンテンツにはどのような強みがあり、コンテンツを用いてフィーを取るようなビジネスモデルとなるのか？
A10	共創型プラットフォームの具体例については、温めているものはあるが、現時点でお話しできる点は限られている。以前チャレンジしたことは、例えばふるさと納税とのコラボの可能性について検討したことがある。銀行としてお客さまの給与所得が把握できることから、ふるさと納税の上限額も推計でき、ふるさと納税業者様との連携、協業も検討した。また、ビリングシステム社と API 連携することで、我々のバンキングアプリで payB のバーコード決済ができるような仕組みを整え、こちらは、今月（2021 年 3 月）より取り扱いを開始している。 りそなグループのお客さまに加え、常陽銀行、足利銀行も含めると、バンキングアプリの分野で、栃木、茨城、埼玉、滋賀、大阪、兵庫等ではおそらくトップシェアとなると考える。また、アイデア段階であるが、例えば、りそな銀行の個人のお客さまが、茨城県に旅行した際に常陽銀行の加盟店でショッピングして頂くべく、クーポンのご案内を行う等、プラットフォームに参加する、地域金融機関、企業、自治体において、地域 × 基盤でお互いに、ビジネスを広げていくことが可能となると考えている。具体的な施策については、いま温めている最中であるため、今後を楽しみにしておいて頂きたい。
Q11	リアル店舗 830 拠点超は、メガバンクよりも拠点数が多いと思うが、りそなのビジネスの中で、この規模感の拠点数が必要な理由は？また、デジタル化が進むと、リアル接点のニーズは減っていくと思うが、リアルチャネルの必要性は？
A11	リアル拠点の数は多いが、基本的にはお客さまとの接点として店舗ネットワークを維持していく方針。ただし、ダウンサイジングは必要。また、関西みらいFGについては店舗ネットワークの見直しにも着手している。基本的には、リテールを標榜する上で物理的なお客さま接点は必要と考えている。将来的には、必要に応じて見直していくが、足元ではそのような認識にはない。

Q12	アプリユーザーについて、りそな銀行と埼玉りそな銀行では、プレミアム層や住宅ローン層等、お客さまのセグメント分けをしていると思うが、アプリユーザーはどのようなセグメントが多い等の特徴はあるか？
A12	アプリユーザーについては、全てのセグメントから評価頂いている状況にある。その中でも、特に利用が多いのは、①住宅ローンをご利用のお客さま、②ポテンシャル層Ⅱのお客さま層が多い。多くのお客さまは、アプリをご利用開始に頂くことにより、ポテンシャル層Ⅲからポテンシャル層Ⅱにセグメントが上方遷移している状況。
Q13	グループの個人のお客さま 1,600 万口座のうち、メインバンクとしてりそなを使用している割合は？アプリユーザーはメイン行としてりそな銀行を使用しているのか？また、アプリ導入後にメイン利用者が増えた等の顧客の行動に変化があったか？
A13	個人のお客さまについては、メインバンクかどうかの定義が非常に難しいが、アプリを通じ、お客さまが、目的に応じて、アプリを上手に使って頂いていることは確認できている。これまでの対面ビジネスだと、セグメントで語ることができるが、アプリの場合、お客さまのニーズを中心に設計していることから、外貨預金や決済に偏って使って頂いているお客さまも一定数いる。例えば、給与受け取りを個人のメインバンクと定義した場合、給与受け取り口座が爆発的に増えることは難しいが、外貨預金等の特定の取引を徹底的にお使いいただくお客さま数が増加しており、一定の支持を獲得できていると認識している。
Q14	(P19) デジタルバンク戦略について、API でつながっている一般事業法人(ネオバンク等)に対し、バンキングビジネスを展開していくのか？デジタルバンキング基盤(絵の真ん中の部分)がりそなのビジネスとなり得るのか？収益規模はどの程度か？ビジネスは外部と組んだ展開となっていくのか？
A14	将来的にはネオバンクが入ってくる可能性もあるが、現時点で具体的な動きはない。コンセプトとしては、一般事業法人にカフェテリア方式として、クレジット・デビットカードや運用等の機能提供は可能と考えており、将来的には様々な可能性がある。デジタルバンキング基盤がビジネスとなり得るかについては、現在、構想中であるが、ビジネスになる前提で進めている。プラットフォームを目的としたビジネスではなく、外部との連携の中で、結果的にマネタイズポイントが発生していくとの考え方。 例えば、データ分析、マーケティング分野で外部と協業する中で、マネタイズしていくことや、銀行法改正も見据えて外部との広告ビジネスを進めていくこと等も可能になっていくと考える。将来的にはこの分野でも稼げるように進めていきたい。

以 上