

山口省蔵が訊く

## 金融業界の課題を読み解く

### 熱い!! 金融対談

#### 第17回 キャッシュレスアイランド

川上康・平岡孝 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



#### テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、琉球銀行頭取の川上康氏とペイメント事業部長(対談当時)の平岡孝氏による、銀行本体によるクレジットカード業務の取組みについての対談をお伝えする。

#### ●銀行本体によるアクワイアリング業務へのチャレンジ

山口 川上さんは、クレジットカードを普及させることによって、「沖縄をキャッシュレスアイランドにする」と言っているそうですね。銀行本体によるクレジットカード業務(カード発行+加盟店開拓)の展開を思い立ったのはいつ頃なのですか?

川上 いろいろな銀行がクレジットカードの本体発行をしま

したが、ほとんどがプリンシパルのライセンス(VISAやMastercardといった国際ブランドと直接契約して、クレジットカードの発行ができる立場)ではなく、アソシエイト(プリンシパルにつながる形でカード発行業務を行う立場)として展開していたがゆえに、収益が上がっていませんでした。私は、クレジットカード業務をやるのであれば、プリンシパルのライセンスを取得し、自分でシステムを構築したほうが、初期コストは大きいけれど、自由度が高く、普及させた場合の収益性も高いと思いました。

また、2015年頃にVISAの岡本社長から、「これからはイシューング(カード発行業務)ではなく、アクワイアリング(加盟店開拓業務)ですよ。地方銀行との親和性も高い」と言われたのです。しかし、その時に、日本でアクワイアリングをしている銀行は一つもなかったです。また、システムを構築するのに、当初10億円以上の投資が必要ということがわかりました。その後、㈱インテリジェントウェイブというシステムソ

リューションを提供する会社が、面白そうだから一緒にやりませんか? と言ってくれて、初期コストを抑える目処が立ちました。

当時、沖縄には観光客もたくさん来ていました。それにもかかわらず、県内におけるクレジットカードの普及率は低く、観光客からの売上を見逃していると感じました。当行がプリンシパルとして展開すれば、収益が見込めるのではないかと、現金のハンドリングコストも抑えられると考えました。さらに、ひそかに、琉球銀行でシステムを開発して、他の地域金融機関にフランチャイズ展開ができた。面白いな、と考えていました。

銀行本体によるアクワイアリング業務進出へのアイデアは、営業統括部長時代に思いついたのですが、2016年に総合企画部長に変わった後に、役員会で提案しました。その時、役員会で「面白いけれど、どこの銀行がやっているのだ?」と聞かれました。「どこもやっていません」と答えると、役員会は「いいや」となりませんでした。「どこの銀行もやっていないということは、



●「銀行本体によるアクワイアリング業務で加盟店の資金繰りが改善する」と語る川上頭取

ビジネスモデルに問題があるからだろう」と言われました。

平岡 当初、私も反対しました。

山口 あれ? 平岡さんは、望んでカードビジネスの担当になった、と伺いましたが。

平岡 カード会社への出向から戻り、2015年に銀行本体によるVISAデビットカードの発行を手掛けたことにより、使命を果たしたと思っていました。アクワイアリングまで

は考えてもいませんでした。他の人と同様、前例のない取組みにリスクを感じました。しかし、当時の川上総合企画部長から、「一緒にやらないか」と言われ、よくよく考えたら面白そうだと思うので、一緒にやらせてもらいました。

川上 役員を説得するためにいろいろと工夫しました。失敗するリスクは当然あります。そこで、失敗した時のシナリオ(設備投資をしたうえで、5年ぐらいで事業譲渡をして撤退する等)を何本か作り、コストの見積もりをしました。そのうえで、「最悪でも2〜3億円ぐらいの損失に止まる」と説明をして、認めてもらいました。この結果、2017年から、銀行本体によるアクワイアリング業務を開始します。

山口 現在、地銀本体でアクワイアリング業務をやっている先は、いくつあるのですか?

平岡 最初にやり始めたの

が北國銀行、その次が当行です。その他で、現在やっているのは、千葉銀行と武蔵野銀行です。千葉銀行での導入については、当行が支援しました。武蔵野銀行は千葉銀行のご支援の下で業務を開始されています。当行がシステム会社へ依頼して開発いただいたシステムを千葉銀行、武蔵野銀行が使っています。システムは、ASP(システムの利用量に応じて対価が支払われる)として提供されていて、当行も利用料を支払っています。が、利用先が増えるにつれ、システム会社に支払う利用料が相応に按分されて安価となるので、他行への普及は当行にとつてのメリットになります。

### ●銀行本体によるアクワイアリング業務のメリット

山口 現在、地銀で4行しかないのでですね。銀行本体がアクワイアリング業務をやることのメリットとは、何ですか?

川上 最大のメリットは、加盟店の資金繰りの改善です。一般的に、クレジット業界の資金決

済は、月に2回(月末締め15日払い、15日締めの月末払い)の2本締めです。クレジット会社は、加盟店への送金を銀行にお願いするので、送金手数料を負担しなければなりません。そのため、月2回程度に送金の機会を集約する必要があります。しかし、我々銀行は、自行に口座を持っている事業者への入金コストがかからないので、毎日、送金ができます(毎日締め)。毎日締めであれば、クレジットカードによる販売から3営業日後には入金されます。これによつて、加盟店の資金繰りは相当楽になります。

また、割賦販売法の改正によつて、加盟店が不正を働いてないかどうかをチェックするといった管理が必要になりました。ところが、カード会社は人数も限られているため、事業者の実態把握が得意ではありません。銀行は、事業者の経営実態を確認することも仕事の一つです。加盟店管理は、銀行業務との親和性が高いわけです。

さらに、限られた人数での加盟店開拓には限界があります。銀行本体の営業担当(800名)



を投入しての加盟店開拓の効果は大きいです。

**山口** 加盟店はどのくらい増えたのですか？

**平岡** 現在8千先を超えたところです。経済センサスでみた沖縄県の事業所数は、BtoBも含めてですが、6万8千です。まだまだ増やせると思っています。

**山口** 足もとのクレジットカード業務の収益は、どうなっているのでしょうか？

●「契約・交渉のため毎週のように台湾を訪問していた」という平岡氏

**平岡** イシューイング業務は、黒字転換がみえています。アクワイアリング業務の黒字転換には、まだ数年かかると思います。当初5年は、システムの償却負担が重いです。あと、端末については、こちらで仕入れたものを加盟店に渡し、5年間の利用料で回収する形になっています。このため、加盟店が拡大する過程では、先に端末のコストが発生して、黒字になりにくい、という構造があります。クレジットカード業務の手数料構造はしっかりしているのので、長い目でみれば黒字になることは間違いありません。

### ●インバウンド客の取り込み

**山口** 台湾の悠遊（ようよう）カードとも連携されたら聞きました。

**川上** 海外から沖縄に来る観光客の中で、一番多いのが台湾であり、その次が中国、韓国です。コロナ以前には、台湾か

ら、年間100万人近くの観光客が沖縄に来ていました。悠遊カードは、台湾の中で一番普及している交通系電子マネーです。これを沖縄で使えるようにしたら、台湾の皆さんに喜んで買い物をしてもらえるはずです。当行は、日本全国の悠遊カードの総代理店となるためのシステムを構築しました。現在、金管会（金融監督管理委員会。台湾の金融監督当局）の認可待ちです。また、中国の銀聯カードについても、当行はすでにプリンシパルのライセンスを取っていますし、アリペイ、ウィーチャットペイにも対応済みです。

**平岡** 韓国ではVISAと連携したクレジットカードが普及していますので、当行の加盟店ですぐに対応できます。さらに、韓国でのQRコード決済であるカカオペイを使えるようにする方向で検討中です。

**山口** 悠遊カードの国外連携は初めてと聞きましたが、どうやって口説いたのですか？

**平岡** 大手のカード会社も悠遊カードにアプローチしていましたが、うまくいきませんでした。沖縄は台湾に近いので、毎週のように悠遊カードを訪問していました。コミュニケーションの頻度が背景の一つだと思えます。あと、当行側の意思決定の早さもプラスになったと思います。

**川上** 交渉が進んで、契約のために訪問した時に、今までと異なる条件を出されました。最初は、「いったん持ち帰って検討する」と言わざるを得なかったのですが、現地にいる間に、その場にいた関係者で意思決定をして契約にこぎつけた、ということがあります。コロナが収束して、再びインバウンド客が戻ってくれば、アジアの主要キャッシュレス決済を取り込んだ効果が期待できると思っています。

### ●加盟店での利用のされ方

**山口** 琉球銀行が提供するクレジットカード決済端末は、モバ



●琉球銀行のクレジットカード業務の取組みについて熱い対談が行われた

イル型なので、どこでも使えるのですよね？

川上 場所を問わずに使えます。そのメリットを活かし、物産展などで活用されています。商工会議所などが行う物産展や地域のお祭りなどでは、当行が端末を貸し出しています。

山口 BtoBでも使われていますか？

平岡 BtoBに関しては、例えば、米の卸業者さんが導入しているケースがあります。納品する時にトラックの運転手が端末を持って行って、納品しながらカード決済をします。そうすると、請求書を送る必要もなく、振込みを待っての消込みの事務もなくなっています。

山口 私は、受発注↓納品↓請求↓支払い↓消込みといったバックオフィス事務が企業の効率化の最大の余地だということや、その間の運転資金負担が中小企業の資金繰りの課題だということや、前職時代のテーマにしてみました。それが一気に解決されているのですから、琉球銀行のクレジットカードサービスは、銀行による新たな価値提供だと思えます。

平岡 私たちが開拓した加盟店の75%が毎日締め(3営業日後決済)を選択されています。

これをみても、銀行によるクレジットカード業務のメリットを加盟店は享受していると思えます。毎日締めを選択しない残りの25%の多くが大手企業です。選択しない理由はすでに決済までの事務が確立されているからです。

山口 沖縄の外にも展開されているのですか？

川上 飛騨信用組合や奄美信用組合とも連携しています。いずれも琉球銀行がシステム会社と共に開発した端末を導入しています。また、当行の支店がない離島では、島の商工会議所や観光協会にうちの代理店になってもらって、加盟店開拓を委託しています。今、一番面白いのは、日本の最西端にある与那国島です。ここは日本の離島の中で、一番キャッシュレス化が進んでいます。島内の小さな個人商店でVISAやMastercardのタッチ決済が利用できるのですよ。

山口 ここまで聞くと、なぜ他

の銀行がアクワイアリングを含めたクレジットカード業務を手掛けないのかが不思議に思えます。

川上 私たちも、5年前から呼びかけてきたのですが、前例がないというのがハードルだったと思います。今やっと注目され始めている、と思います。

プロフィール

(ゲスト)  
かわかみ・やすし ●琉球銀行頭取。沖縄県那覇市出身。東北大学経済学部卒業後、1985年に琉球銀行入行。コザ支店長、営業統括部長、総合企画部長、常務取締役等を経て2017年より現職。  
ひらおか・たかし ●琉球銀行ペイメント事業部長(対談時)。1988年琉球銀行入行。上ノ蔵支店長、営業統括部長、総合企画部長、ペイメント事業部長を経て、2022年4月より、りゅうぎんディーシー代表取締役社長。(聞き手)  
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じて社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。