

デジタル戦略 キャッシュレス事業戦略

2020年7月17日
株式会社 **千葉銀行**
(東証第1部 : 8331)

目次

デジタル戦略

デジタル推進委員会	3
DX全体像	4
環境認識	5
CX向上	6
生産性向上	7
ムーンショット目標	8
デジタル推進 ①（目標）	9
デジタル推進 ②（アプリ）	10
デジタル推進 ③（法人ポータル）	11
情報戦略	12
業務効率化 ①	13
業務効率化 ②	14

キャッシュレス事業戦略

環境認識	16
キャッシュレス決済の概略	17
キャッシュレス事業の推移	18
本体加盟店事業①	19
本体加盟店事業②	20
本体加盟店事業③	21
カード事業	22
収支計画	23
TSUBASAへの展開	24

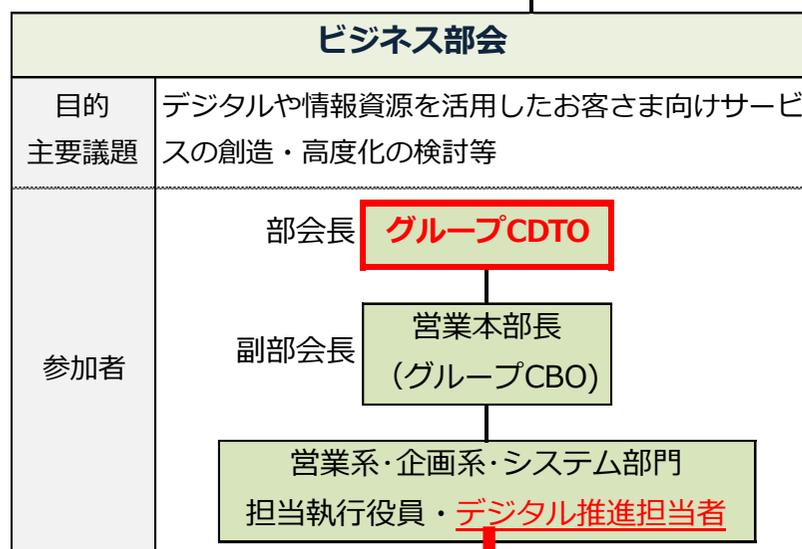
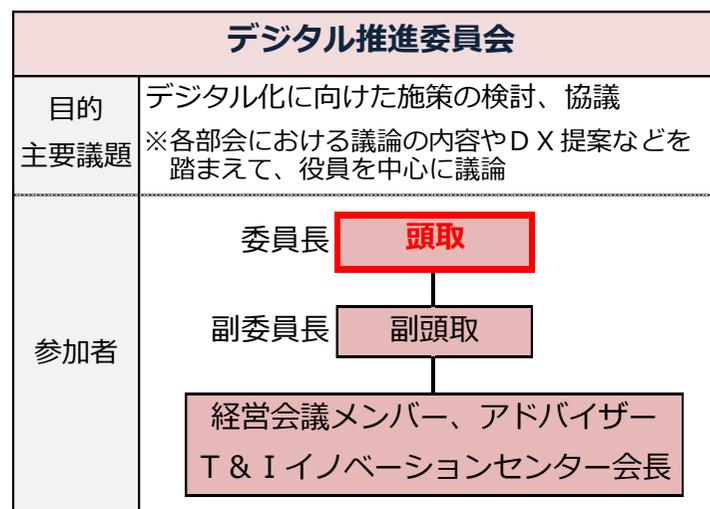
デジタル戦略

「デジタル推進委員会」の設置・「グループCDTO」の任命

デジタル戦略推進に向けた態勢強化

■デジタル推進委員会 (2020年4月～)

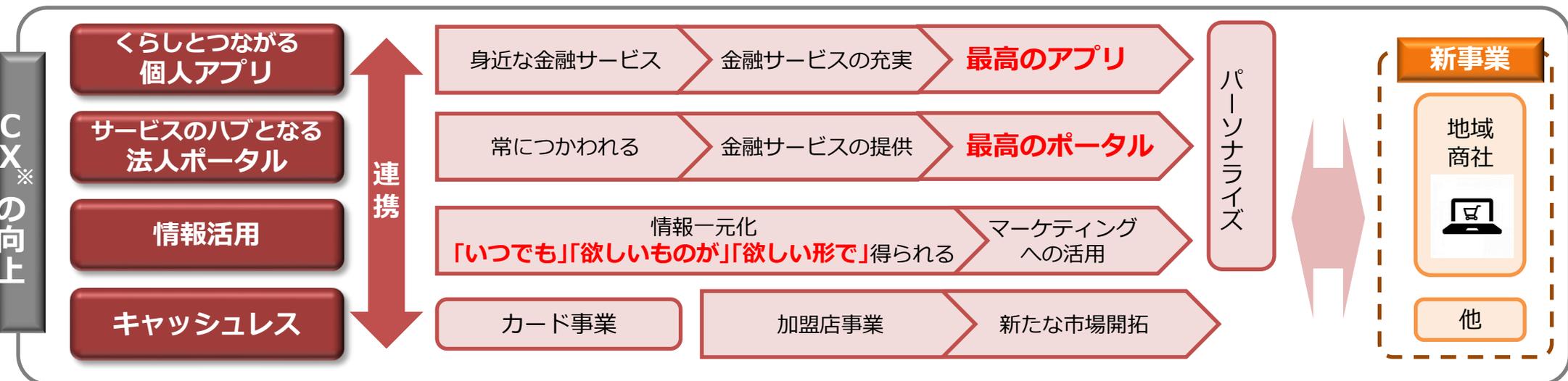
- ▶ ビジネスモデルの変革（デジタルトランスフォーメーション：DX）を実現するため、デジタル戦略と経営戦略の融合に向けた全体方針や施策を検討・協議
- ▶ 頭取を委員長とする組織横断的な枠組み
- グループCDTO※
- ※最高デジタル・トランスフォーメーション責任者
- ▶ デジタル戦略をグループ横断的に進めていくための責任者を任命



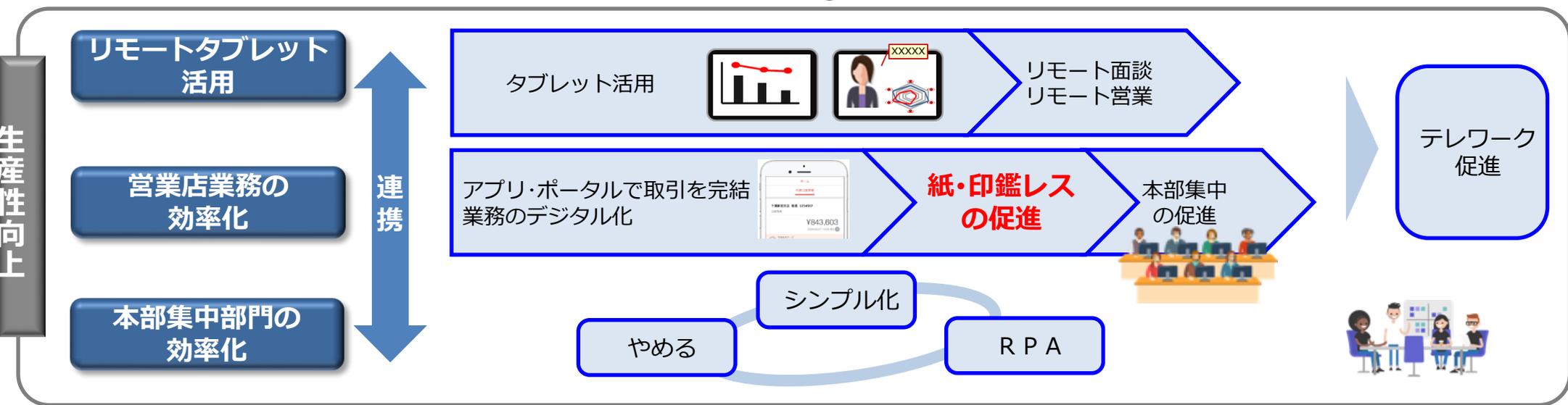
20代～30代前半の若手行員で構成

DX全体像

各部が連携しながら、組織横断的に推進



※ CX : カスタマー・エクスペリエンス



コロナウィルス禍を踏まえたデジタル化の加速

従来の環境認識

- デジタル技術の急速な進展
- キャッシュレス化
- 異業種の銀行業参入
- 働き方改革の進展
- マイナス金利の継続



コロナウィルスの影響

- 対面での面談機会の減少
(来店が減る・訪問が減る)
- 在宅勤務の定着
(出勤が減る)
- 価値観・ライフスタイルが変化

リモートの拡大



【Withコロナ・アフターコロナ】

デジタル化が一層重要なテーマに

当行グループのDX

「ビジネスモデル」を変革する

顧客との関わり・チャネル・商品・提案力や提案方法

「ワークスタイル」を変革する

働く場所・業務フロー・組織文化や人材スキル

DXにより実現したいこと

CX※の向上

※ カスタマー・エクスペリエンス



生産性の向上

第14次 中期経営計画

NEXT STEP 2023

～未来へ、つながる・超える～

2020. 4. 1 ➡ 2023. 3. 31

ビジョン

金融機能の深化と
地域金融の新たな
モデル構築による
「カスタマー・エク
スペリエンス」の向上

CX向上

カスタマー・エクスペリエンス (CX) 向上に向けて

顧客の深掘りによりCX向上

個人
アプリ



法人
ポータル

情報を蓄積・一元化

- ・取引履歴
- ・家族構成
- ・家族情報
- ・ライフプラン
- ・保有資産、不動産
- ・興味、関心
- ・生活動線 ...



あらゆる取引をデジタルで完結

情報活用 ⇒ パーソナライズ



情報を蓄積・一元化

- ・取引履歴
- ・財務分析
- ・商流
- ・資金繰り
- ・事業ポートフォリオ
- ・オーナー情報 (住所・資産) ...

デジタルではアプリ・ポータル上で、リアルでは渉外・窓口がタブレットで情報を活用
個客ニーズに即したサービス・商品を提供、提案

地域商社・キャッシュレス等をフックにしてCXをさらに向上

規制緩和を活用した
各種新事業

- 地域商社 [Eコマース・プラットフォーム]
- ※その他、各種新事業を検討中



TSUBASA キャッシュレス プラットフォーム

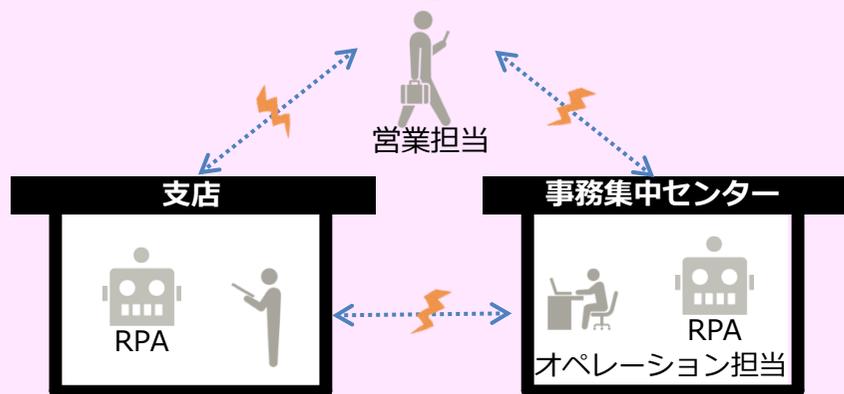


生産性向上

生産性向上に向けて

目指すべき姿

定型的作業・判断は**データを使って自動**で行う。
離れた場所でも「一連の仕事」を完結できる。



営業担当

タブレット端末で

- 金融取引・契約ができる
- 高度な提案ができる
- 本部専門人員とリモート相談できる
- 訪問せずにリモート営業できる

店頭業務

- **ペーパーレス・印鑑レス・キャッシュレス**でデジタルに適した業務フローを確立
- 来店せずにリモート相談ができる

在宅でも事務処理が可能に

在宅勤務

- 業務内容を問わず、出勤せずに業務ができる

事務集中センター

- 本部では、**RPA・AI**等を活用して、シンプルかつ無駄のない**自動化・システム化**された業務フローが実現

TSUBASA共同化の実現

本部集中の促進が可能に

店舗ネットワーク最適化

- 店舗の面積は極小化
- 店舗に設置する機械も最小限
- **拠点数・機能を絞った**店舗ネットワークを構築



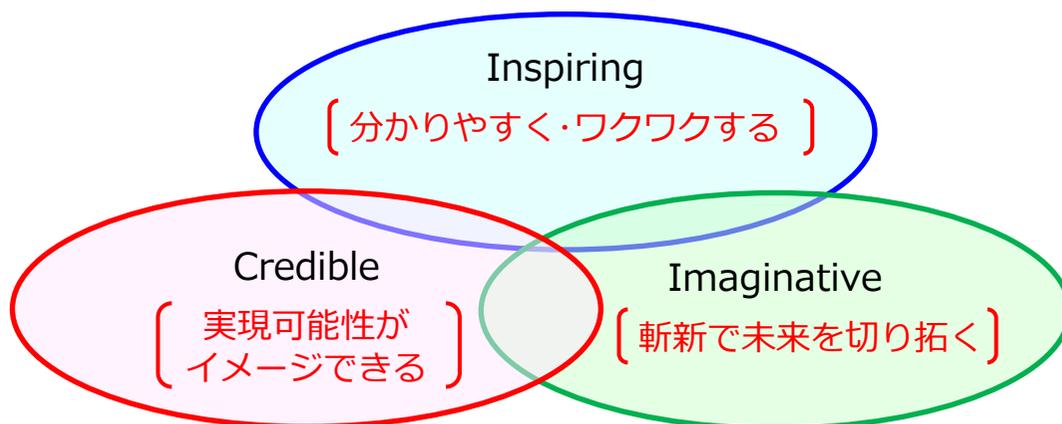
ムーンショット目標

ムーンショット目標を掲げ、デジタル施策を具現化

ムーンショット目標とは

- 米大統領ジョン・F・ケネディが提唱したアポロ計画における**人類初の月面着陸プロジェクト「ムーンショット」**に由来。
- 未来社会を展望し、困難な、あるいは莫大な費用がかかるが**実現すれば大きなインパクトをもたらす壮大な目標や挑戦**を意味する言葉として使われている。

当行におけるムーンショット目標策定の考え方



ムーンショット目標運用にあたっての共通認識

挑戦を促す

- 失敗も許容する
- 達成率6～7割でも成功と考える

柔軟に進める

- やることは随時見直す

組織全体で取組む

- 阻害要因は組織として取り除く

内閣府の掲げるムーンショット目標の一例



デジタル推進① (目標)

「最高のアプリ」「最高の法人ポータル」を全てのお客さまに提供

ムーンショット目標

【個人】

「最高のアプリ」を全てのお客さまに提供する

～お客さまの暮らしとつながり、あらゆるタイミングで常に使われるアプリ～

【法人】

「最高の法人ポータル」を全てのお客さまに提供する

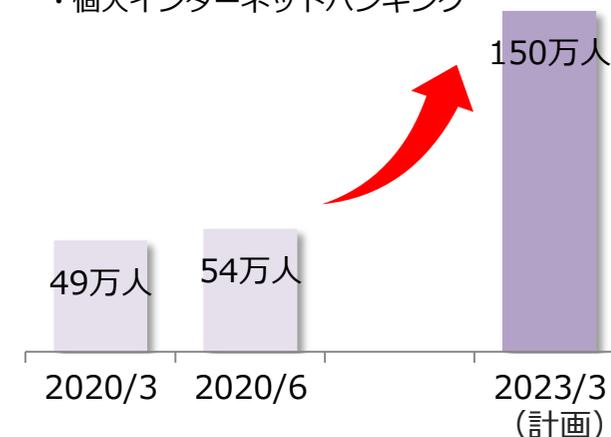
～あらゆるサービスのハブとなり、事業活動に欠かせない法人ポータル～

→ 「パーソナライズ化された情報」をお客さまに提供する

個人のデジタル顧客数

※デジタル顧客

- ・ちばぎんアプリ
- ・通帳アプリ
- ・個人インターネットバンキング



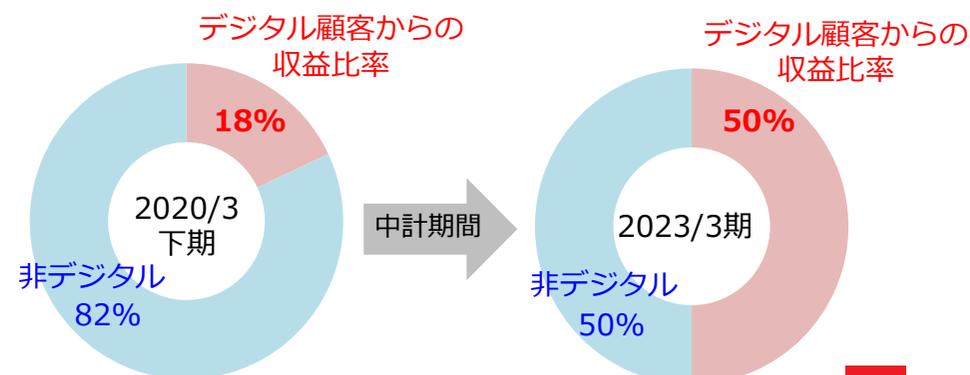
中計期間中の実現イメージ

- ちばぎんアプリを中心とした個人デジタル顧客数150万人
- 個人のお客さまの店頭取引90%をアプリ化
- 法人ポータル利用先5万先
- アジャイル開発※の専門人材の育成

※大きな単位でシステムを区切らず、機能単位の小単位で開発を進めるシステム開発手法の一つであり、従来と比べて開発期間の短縮が可能

- TSUBASAによる共同開発体制の構築

業務粗利益構成 (個人)

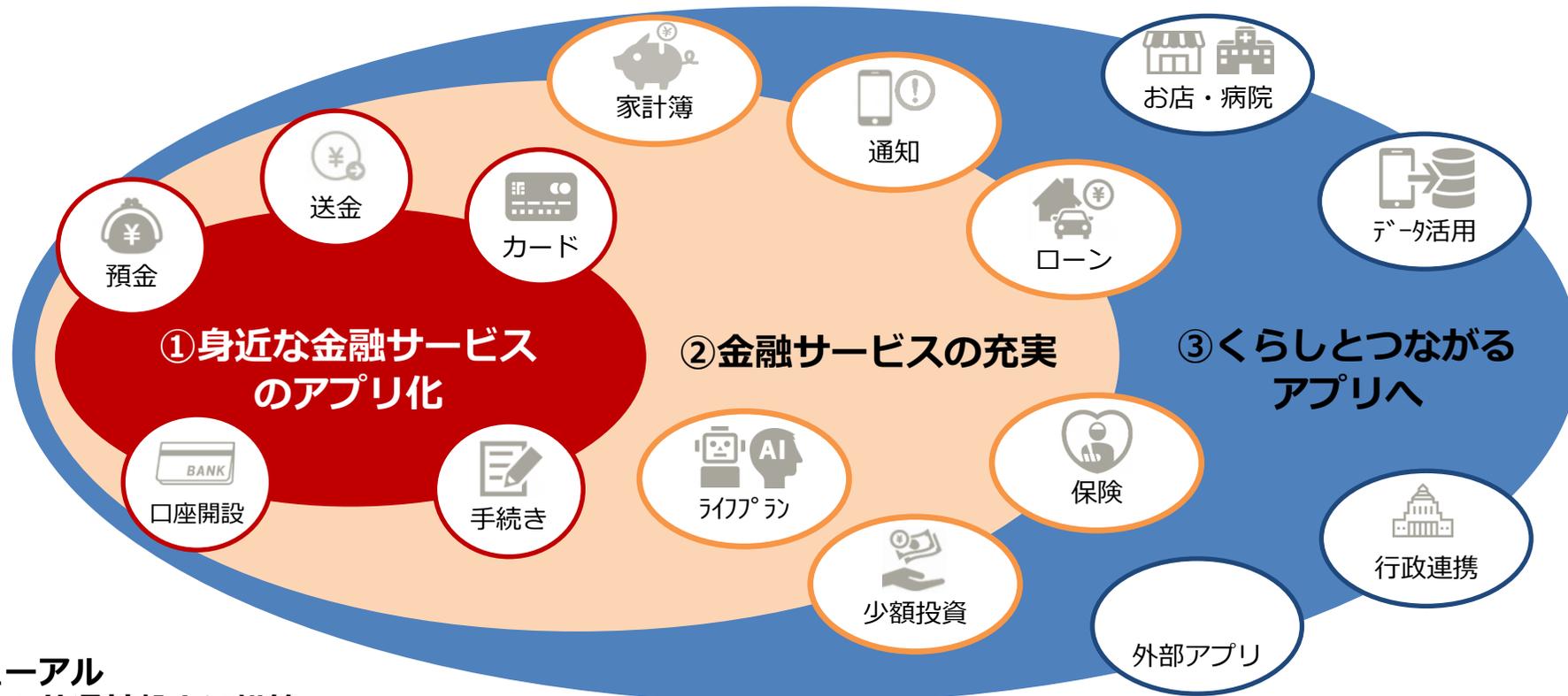


デジタル推進② (アプリ)

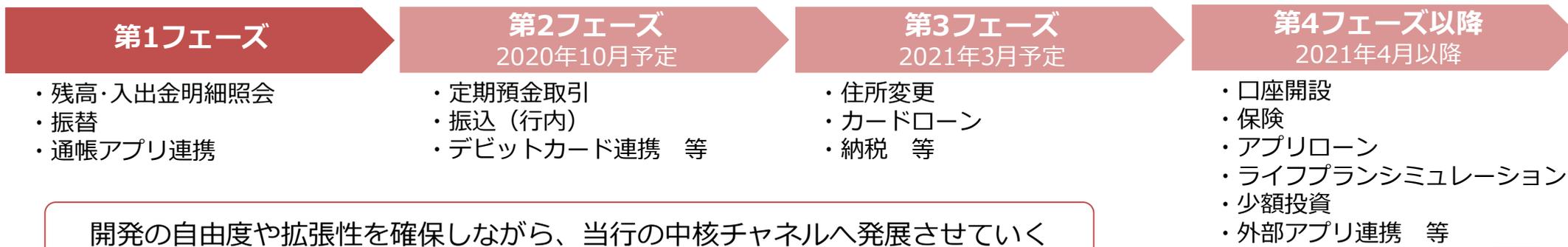
「くらしとつながるアプリ」へ



ちばぎんアプリ



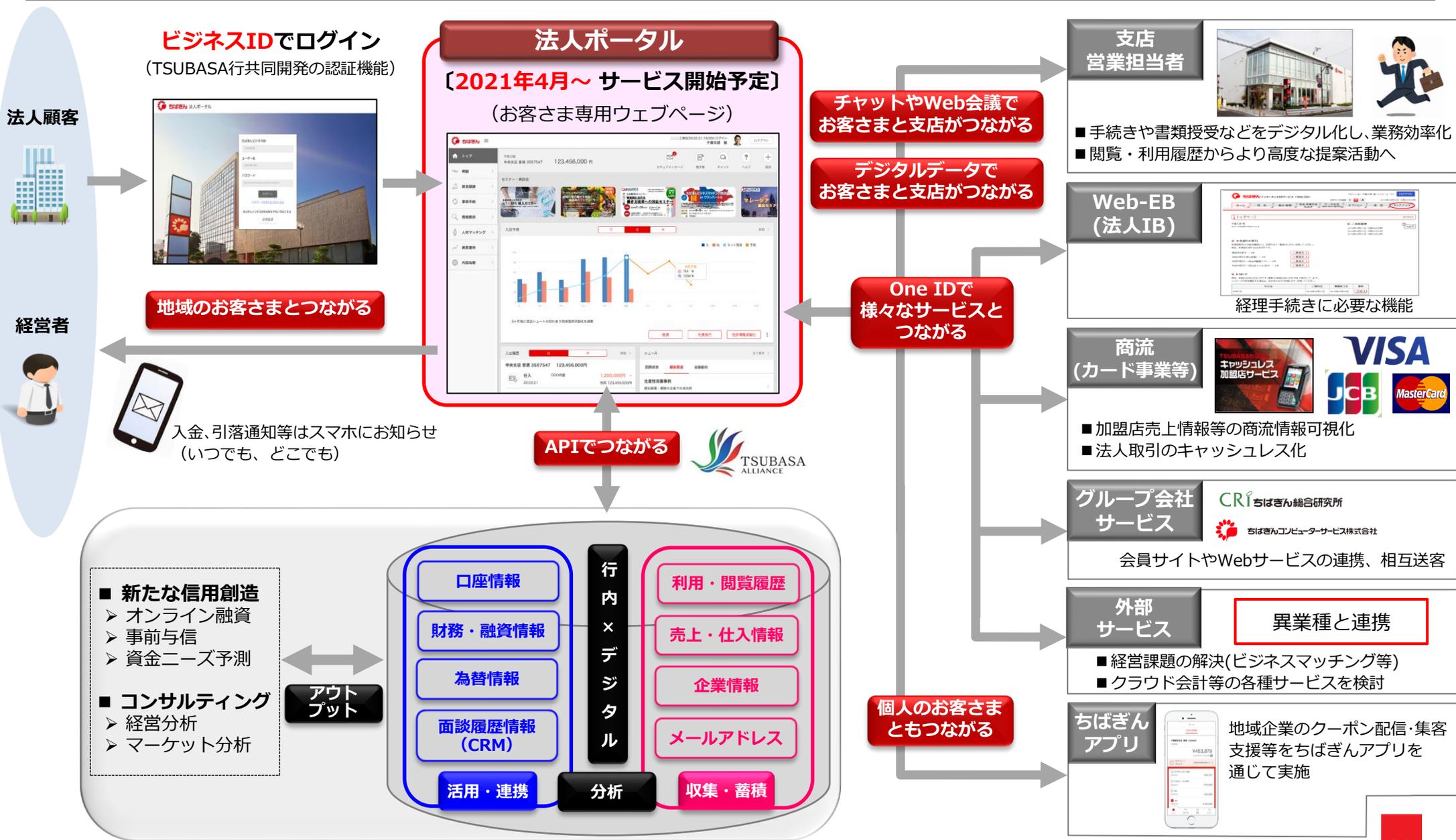
2020年4月リニューアル
TSUBASA FinTech共通基盤上に構築



開発の自由度や拡張性を確保しながら、当行の中核チャネルへ発展させていく

デジタル推進③ (法人ポータル)

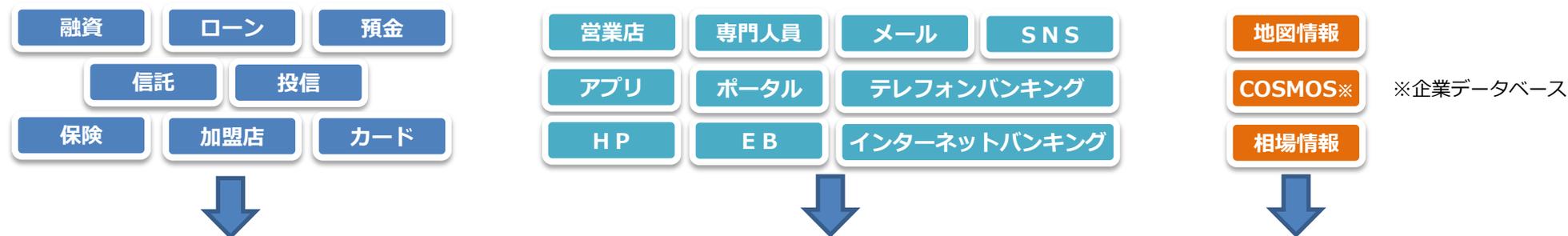
あらゆるサービスのハブとなり、事業活動に欠かせない法人ポータル



一元化されたデータの利活用により、地域すべてのお客さまへ最高のCXを実現する

ムーンショット目標

行内外に保有する情報が「いつでも」「欲しいものが」「欲しい形で」得られる個客検索システムの実現
～ 一元化されたデータの利活用により、地域の全てのお客さまへ最高のカスタマーエクスペリエンスを実現する ～



データの一元化 : 行内外に保有する情報が「いつでも」「欲しい情報が」「欲しい形で」得られるシステムの実現

顧客/世帯属性

取引振・残高

お客さま毎にパーソナライズされたデータ

- 金融性向
- 住居情報
- 家計情報
- 加入保険
- 保有車種 等



対面（窓口・営業）、ATM
アプリ、IB、ホームページ、SNS、
ポータル、セミナー 等



データを使いこなし、パーソナライズ化された満足度の高い
情報を全てのお客さまに提供する。

業務効率化①

作業・判断を自動化、仕事をする場所的制約から解放



ムーンショット目標

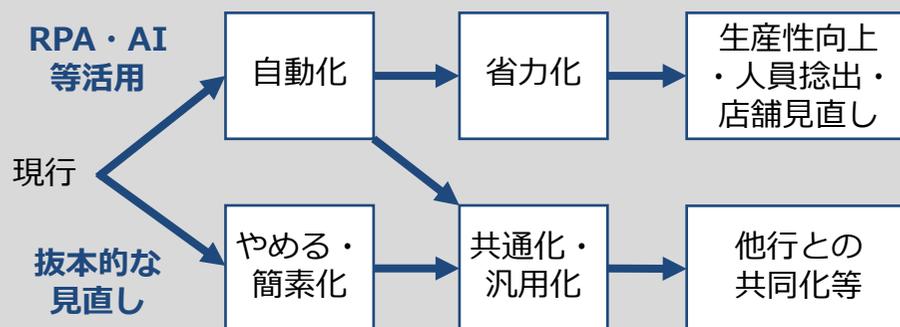
銀行内部で発生する「紙と印鑑の使用」を0にする。

それによって

- 職員を**定型的作業・判断業務から解放**する。定型的作業・判断はデータを使って自動で行う。⇒ ミスもなくなる
- 職員を**仕事をする場所的制約から解放**する。離れた場所でも「一連の仕事」を完結できる。

業務効率化推進室

- RPA・AI等を活用し業務フローを再構築



業務削減量

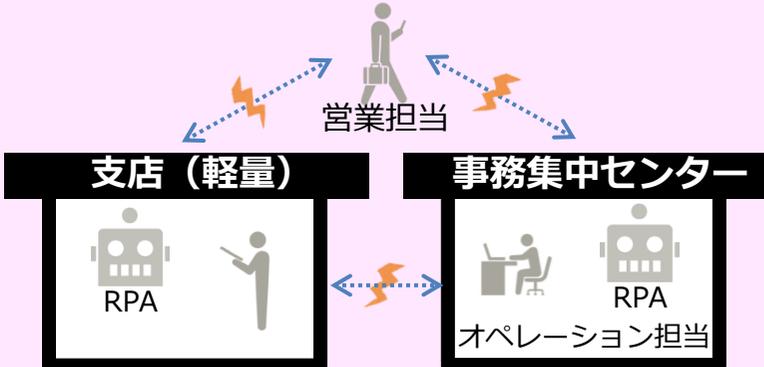
当初計画より10万時間上積み



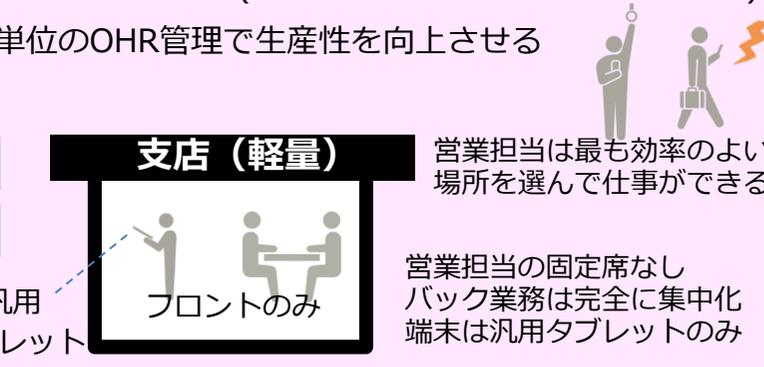
業務効率化②

「紙と印鑑の使用」をゼロに

これまでの「紙と印鑑に依存した全ての業務フロー」をデジタルに最適化された形に作りかえる。

現状		目指すべき姿	
直接的な効果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定型的作業・判断は紙を使って入力で行う（ミスあり） ■ 「紙と印鑑」のある場所に集まらないと仕事ができない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定型的作業・判断はデータを使って自動で行う（ミスなし） ■ 離れた場所でも「一連の仕事」を完結できる 	
	<ul style="list-style-type: none"> × 定型的判断の自動化 ○ × 在宅勤務 ○ × 本部集中化 ○ × TSUBASA共同化 ○ 		

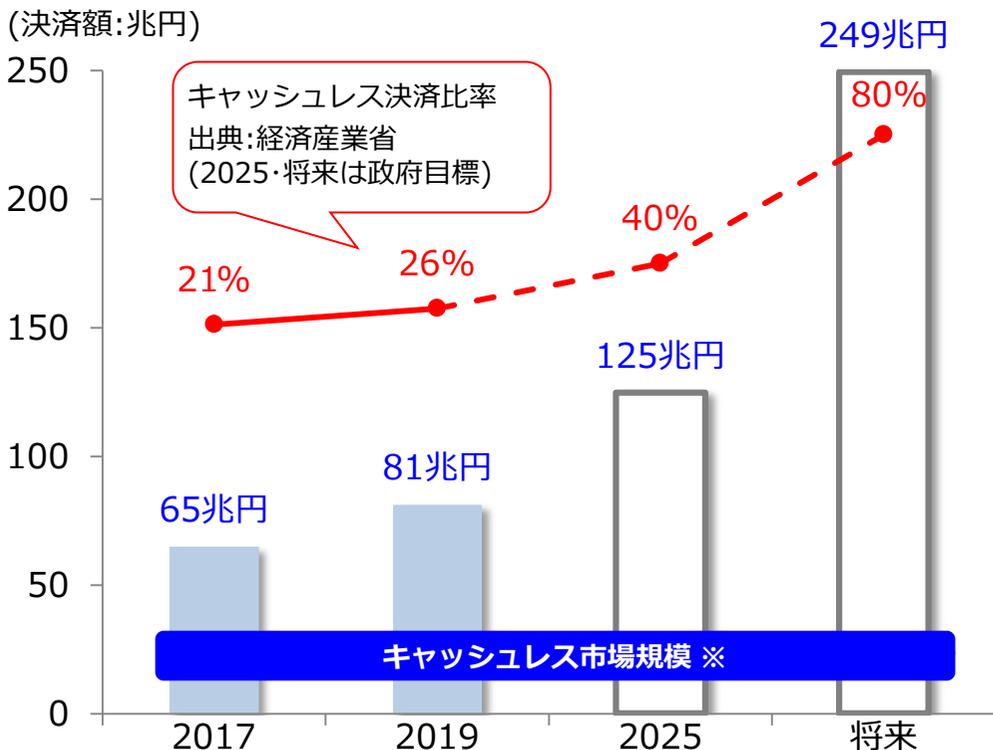
「店舗のあり方」を見直す前提としても、徹底的なペーパーレス化を進めておく必要がある

さらなる効果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全ての支店が窓口で現金を取り扱っている ■ 様々な機能が「支店」に詰め込まれている  <p>営業担当は固定席 バックの人員も同居 高額な専用端末が必要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャッシュの取扱をセルフ化（窓口では原則振替のみ） ■ 3分の2の店舗を超軽量化（バックなし、サテライトオフィス化） ■ ブロック単位のOHR管理で生産性を向上させる 
	<p>多 人の数 少</p> <p>広 支店の面積 狭</p> <p>高 設置する機械 安</p>	<p>汎用 タブレット</p> <p>支店（軽量） フロントのみ</p>

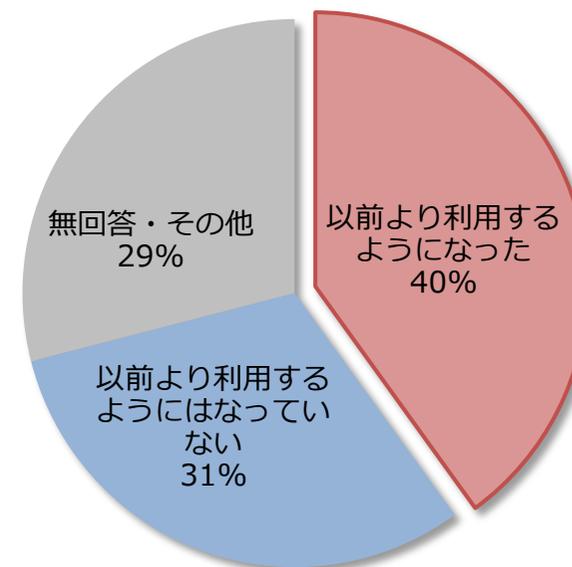
キャッシュレス事業戦略

キャッシュレス決済市場は成長が期待される

日本のキャッシュレス決済比率・市場規模



新型コロナウイルス感染症による キャッシュレス意向への影響



※出典: 内閣官房日本経済再生総合事務局 資料

キャッシュレス化が加速

現金管理の手間を削減

非接触で衛生的な取引が可能に

千葉県のキャッシュレス 市場規模

2019年
約3兆円

→

2025年
約4.6兆円

※千葉県のGDPが日本に占める割合から推計

当行グループの キャッシュレス加盟店取扱高

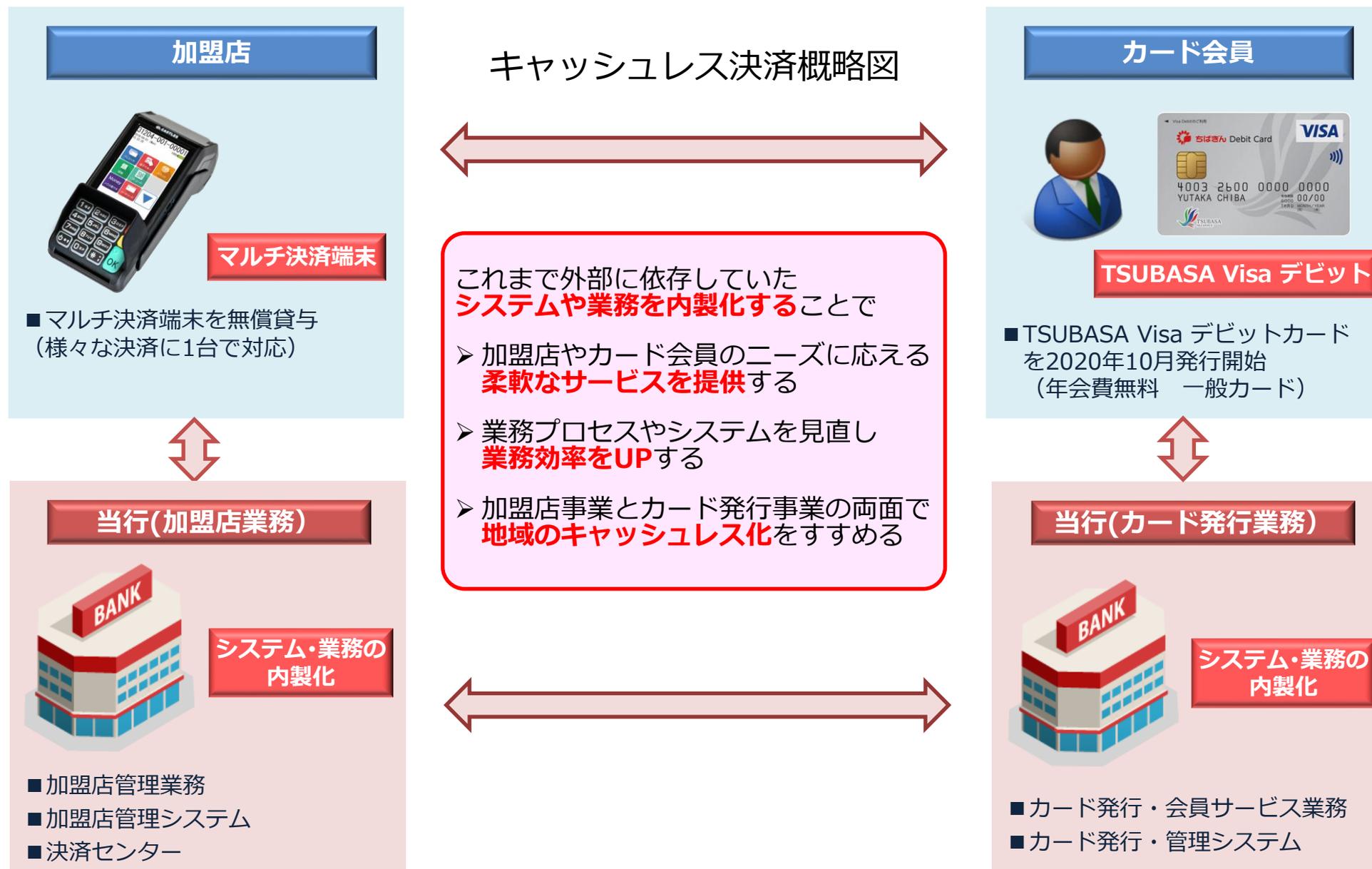
2019年度
約0.3兆円
(推定シェア10%)

→

2023年度計画
約1兆円
(推定シェア22%)

キャッシュレス決済の概略

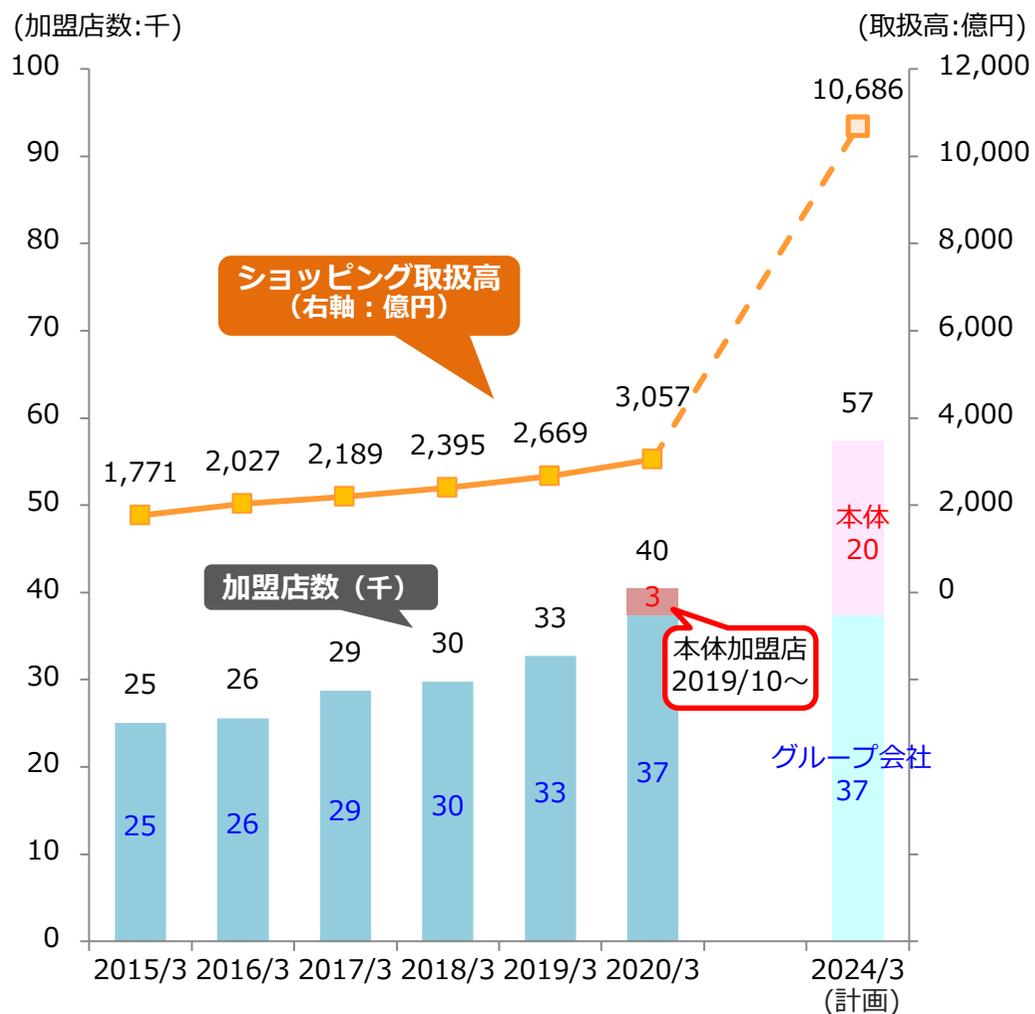
システム・業務を内製化し、加盟店やカード会員の多様なニーズに対応



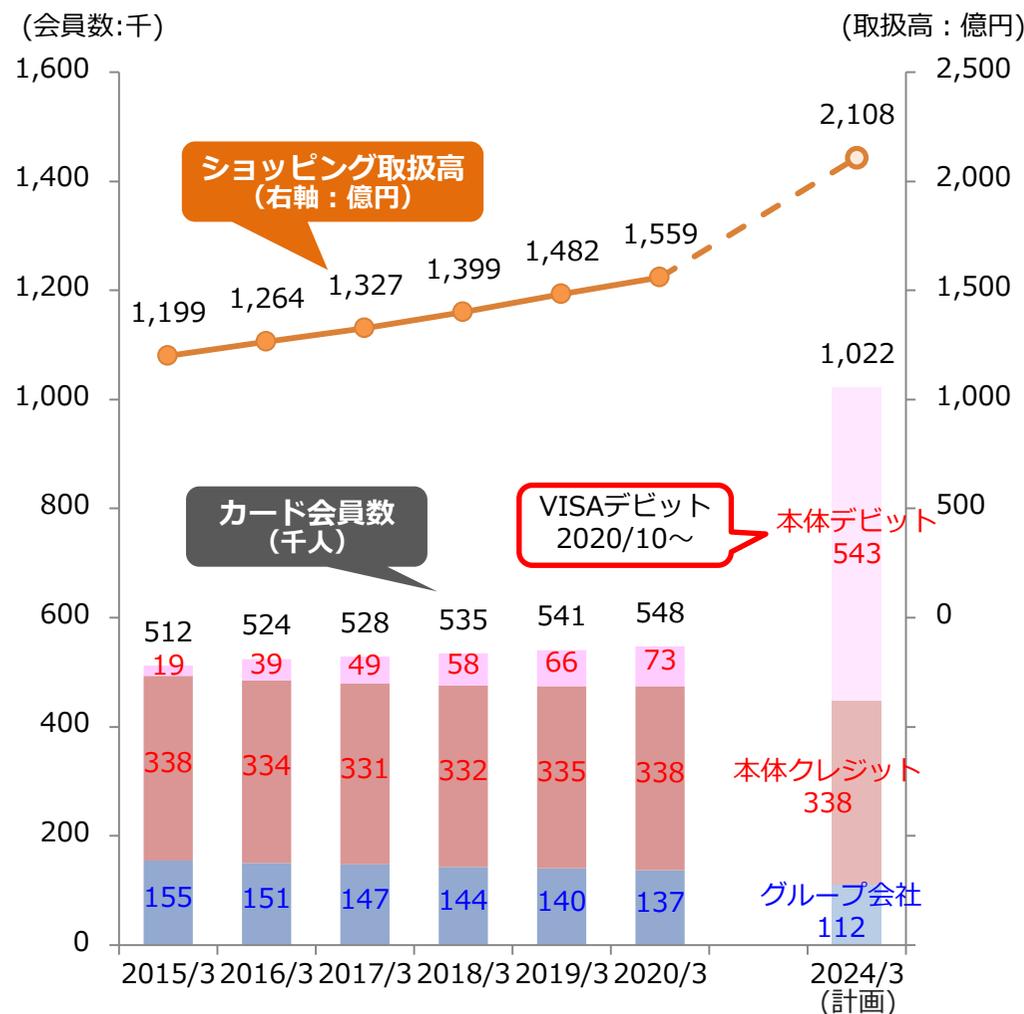
キャッシュレス事業の推移

これまでグループ会社を中心にキャッシュレス事業を展開

加盟店事業 加盟店数・ショッピング取扱高



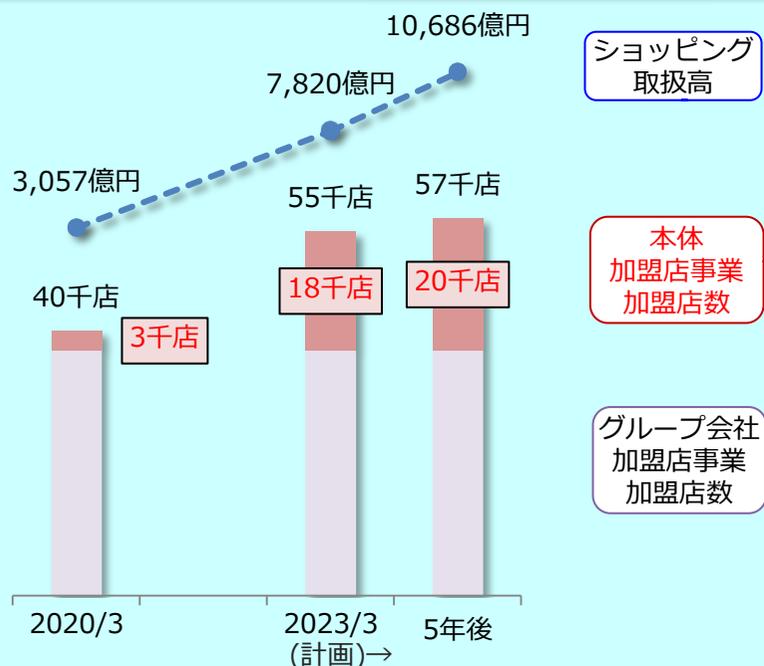
カード発行事業 会員数・ショッピング取扱高



本体加盟店事業①

「TSUBASA キャッシュレス加盟店サービス」開始（2019年10月～）

加盟店数・取扱高（計画）



マルチ決済端末

国際ブランド・電子マネー・モバイル決済に対応可能な「マルチ決済端末」を**原則無償で提供**し、お客さまの**キャッシュレスサービスの導入を支援**



千葉県の自治体が、当行の「キャッシュレス加盟店サービス」を導入

- 習志野市（2020年2月）
- 成田市（2020年7月）

市役所窓口におけるキャッシュレス決済の取扱開始
⇒ 他の自治体へも拡大へ

- ✓ **多彩なブランドの取扱い**
- ✓ 締め日が選べ、**毎日入金も可能**
- ✓ **Visaのタッチ決済**に対応可能
- ✓ モバイル型
- ✓ 加盟店Webサービス(明細確認)

VISA



支 支付宝 ALIPAY



本体加盟店事業②

異業種と連携した新サービスの展開①

券売機・自動精算機の開発（計画）

- ✓ **メーカーとの共同開発**
- ✓ 当行の**マルチ決済端末**と接続
- ✓ **非接触型決済**にも対応
- ✓ タッチパネルによる操作

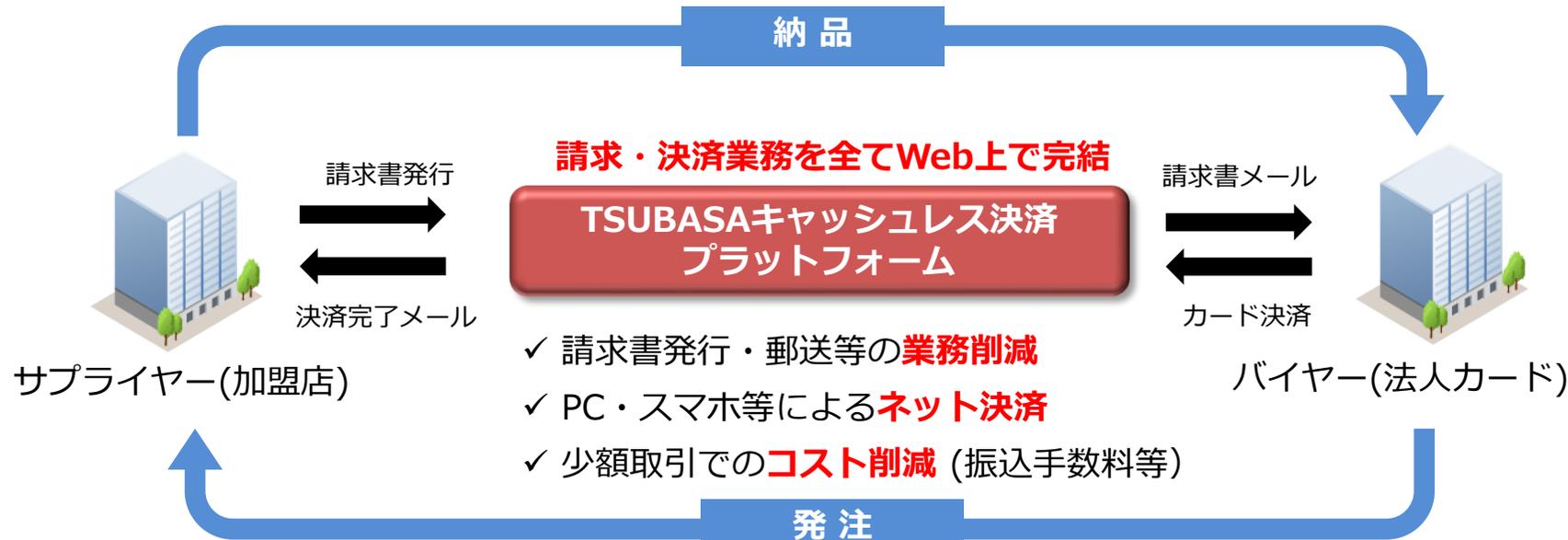


EC取引（B to C）でのキャッシュレス決済（計画）

- ✓ **EC取引**における決済手段の提供
- ✓ お客さまとのECサイトの構築（販路拡大）
- ✓ **地域商社**での連携



法人取引（B to B）のキャッシュレス化（計画）



本体加盟店事業③

異業種と連携した新サービスの展開②

レジメーカーとの連携（計画）

- ✓ **レジメーカーとの連携**
- ✓ レジシステム・POS管理システムとの接続
- ✓ Web型レジにも対応



地方公共団体向けサービス（計画）

スマホ・はがき・納付書
QRコード・バーコード



→
バーコード
読み取り



リカーリング（計画）

- ✓ **継続課金(毎月支払等) に対するクレジットカード決済**
- ✓ 不動産賃貸業・ガス会社・学習塾・介護施設等を対象



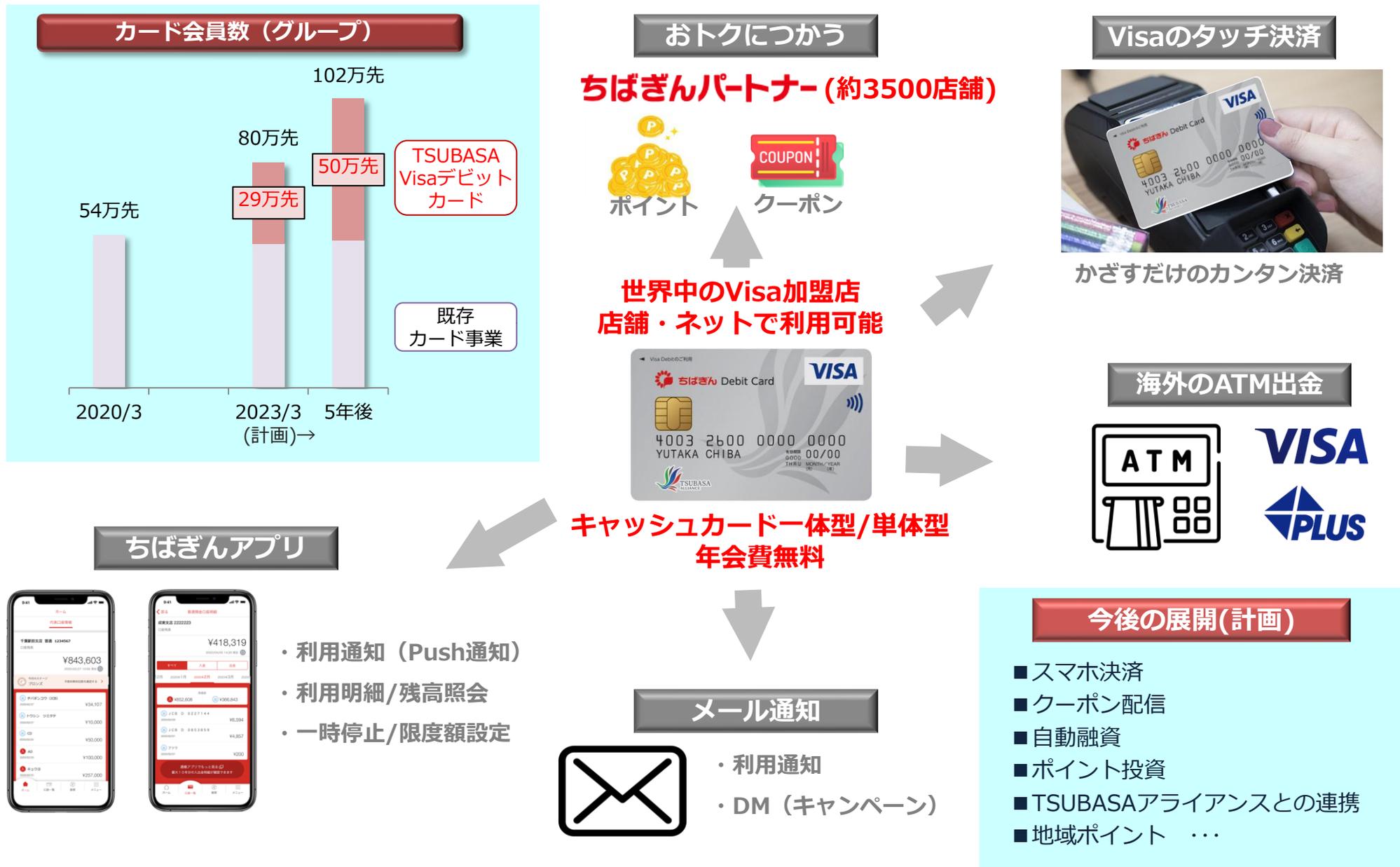
ダッシュボードの提供（計画）

- ✓ 銀行口座の明細とキャッシュレス取引も含めた**資金管理の一元化**
- ✓ **法人ポータル**の活用
- ✓ トランザクションレンディング・集客支援（コンサルティング）



カード事業

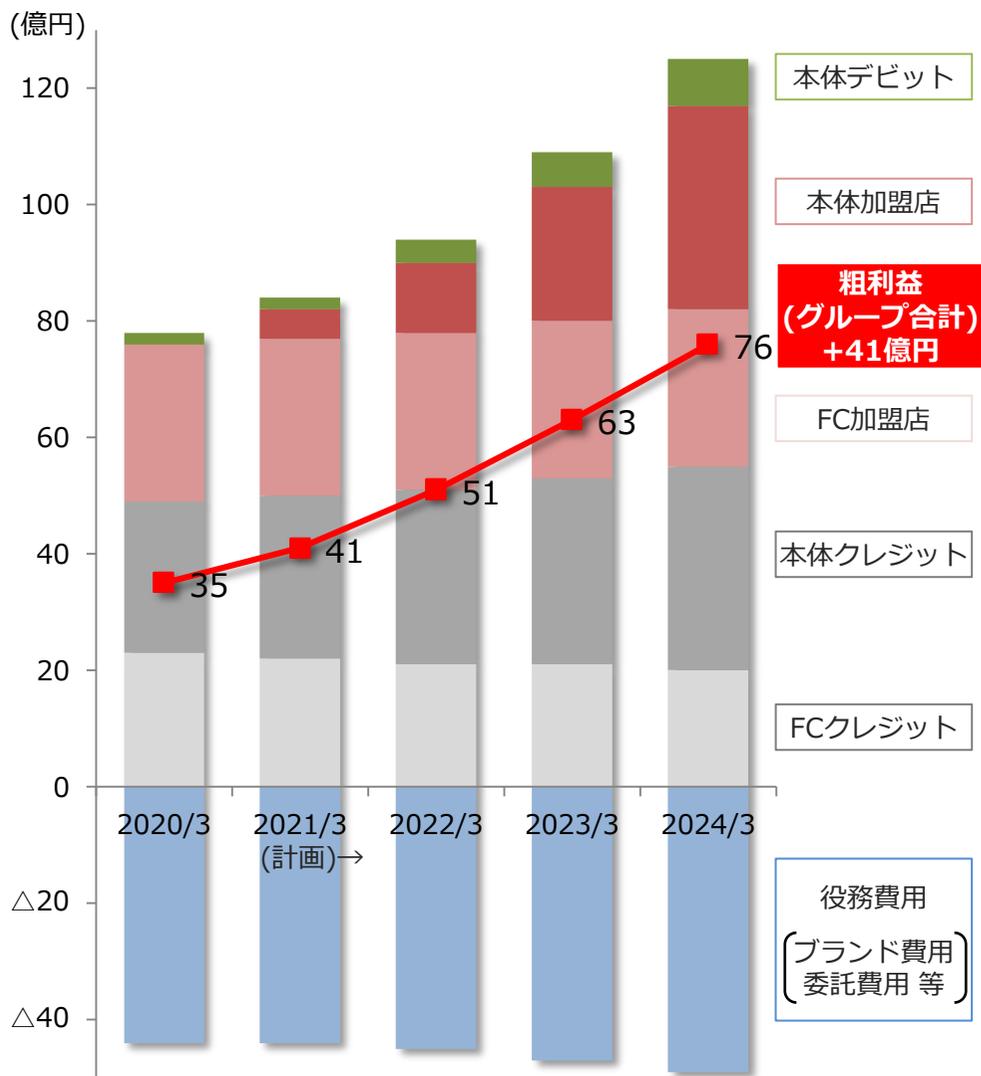
「TSUBASA VISAデビットカード」発行開始（2020年10月～予定）



収支計画

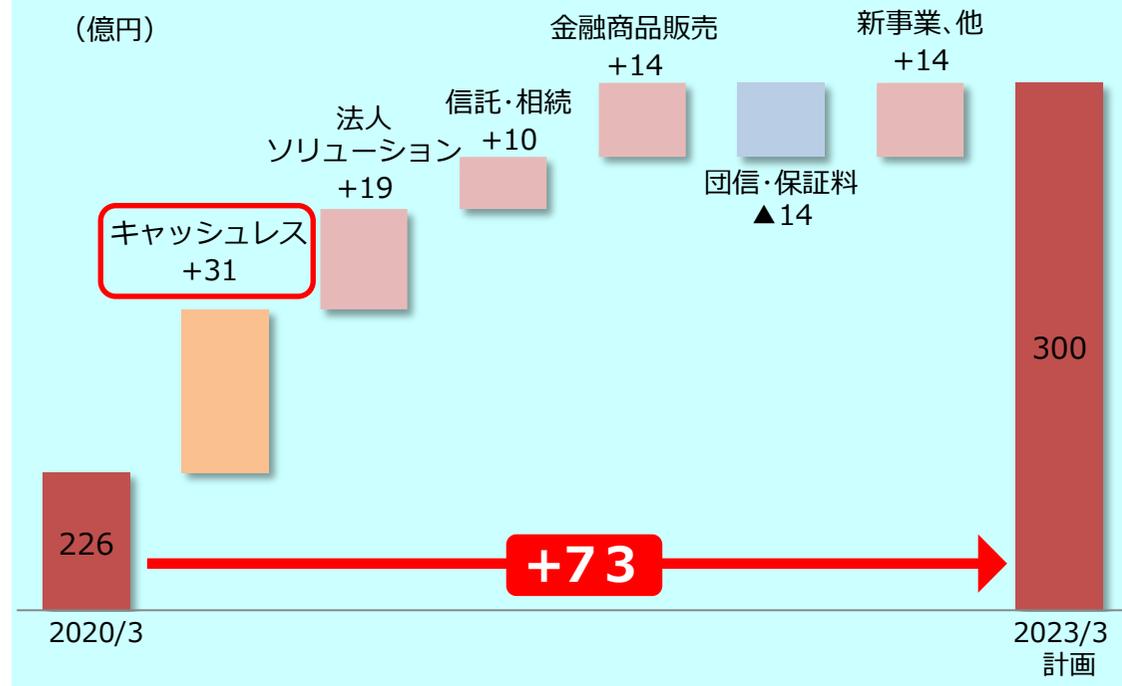
5年後の粗利益+41億円を計画

キャッシュレス事業 収支計画 (グループ)



本体加盟店・本体デビットの収益が大きく増加し、中期経営計画期間中の役員取引等利益の増加を牽引

中期経営計画における役員取引等利益 (単体)



※FCクレジットの収益減少を見込んでいることから、中計期間中(2020/4～2023/3)の粗利益増加額は、グループ(+28)より単体(+31)の方が大きくなる

TSUBASAキャッシュレス経済圏

お客さまにダイレクトにクーポン配信やポイント付与

加盟店



- マルチ決済端末
- 券売機・自動精算機
- 法人取引(BtoB)決済
- EC決済
- リカーリング
- POSレジとの連携
- ダッシュボード ...

TSUBASAキャッシュレス決済プラットフォーム



加盟店管理システム

カード発行システム

決済センター

ポイント管理システム

ECシステム

クーポン管理システム

決済データベース/ビッグデータ
データ分析システム

法人ポータル + 地域商社 + ちばぎんアプリ

カード会員



- TSUBASAVisaデビット
- ちばぎんアプリとの連携
- スマホ決済
- ポイント付与・支払
- ちばぎんパートナー
- クーポン受信
- 自動融資 ...

利便性やクーポン等のお得感で商品購入



TSUBASA行への展開

本資料に関するご意見、ご感想、お問い合わせは
下記 I R 担当までお願いいたします。

株式会社 千葉銀行経営企画部（I R 担当）

Tel : 043-301-8459

Fax: 043-242-9121

E-Mail: ir@chibabank.co.jp

本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。

本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には、将来の業績にかかる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。