

DX戦略 法人ソリューション

2021年9月28日
株式会社 **千葉銀行**
(東証第1部 : 8331)

目次

DX戦略

現 中期経営計画におけるDX戦略	3
ムーンショット目標	
～ ちばぎんアプリ ～	4
～ ちばぎんビジネスポータル ～	5
～ データー元化 ～	6
～ 業務効率化 ～	7
DX人材育成	8
今後目指す姿	
～地域エコシステム～	9
～リアルとデジタルの融合～	10

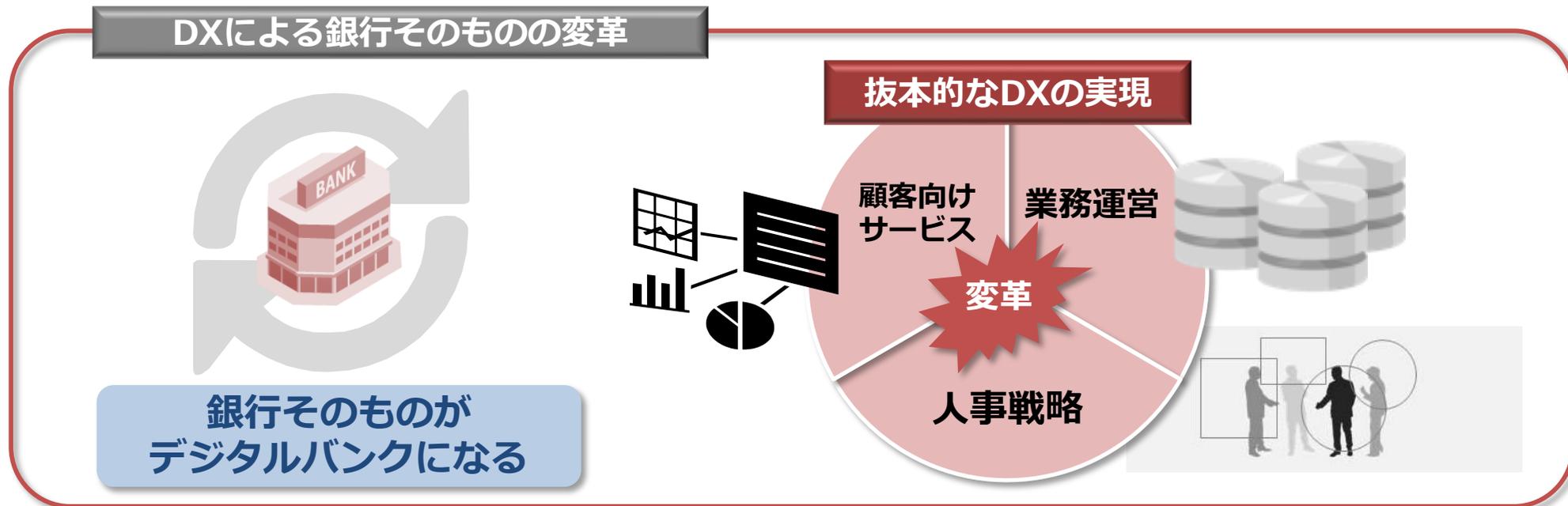
法人ソリューション

収益推移	12
法人ソリューション拡大に向けた取組み	13
プロジェクトファイナンス①②	14-15
環境ファイナンス①②	16-17
事業者向けアドバイザリー業務	18
経営承継・M&Aの環境認識	19
経営承継アドバイザリー業務の概略	20

DX戦略

現 中期経営計画におけるDX戦略

当行そのものを変革するため、「人事戦略の変革」をDX推進の軸に追加



7つの重要課題

顧客サービスのデジタル化

- アプリ
- 法人ポータル
- ICTコンサル
- オンラインレンディング

データの活用

- ビッグデータの活用
- データ検索システム

事務の効率化

- 紙と印鑑ゼロ

新事業の立上げ

- 地域商社
- 規制緩和への対応

本部業務を含めた業務運営のデジタル化

- デジタルを活用した抜本的な業務見直し

リスク管理の強化

- デジタル化に対応したリスク管理の徹底

DX人材の確保

- DX人材の計画的な育成・採用

赤字下線：
ムーンショット目標

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



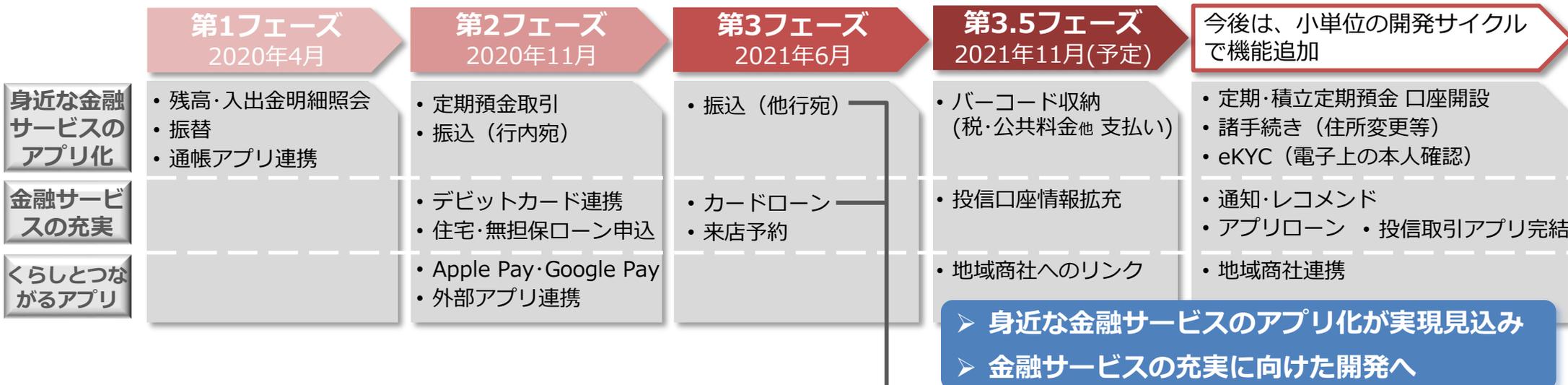
生産性の向上

「くらしとつながるアプリ」へ向け、順調にアップグレードを継続

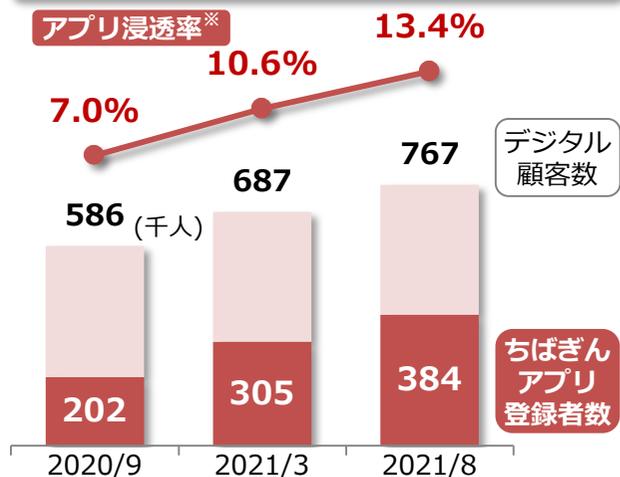


「最高のアプリ」を全てのお客さまに提供する

～お客さまのくらしとつながり、あらゆるタイミングで常に使われるアプリ～

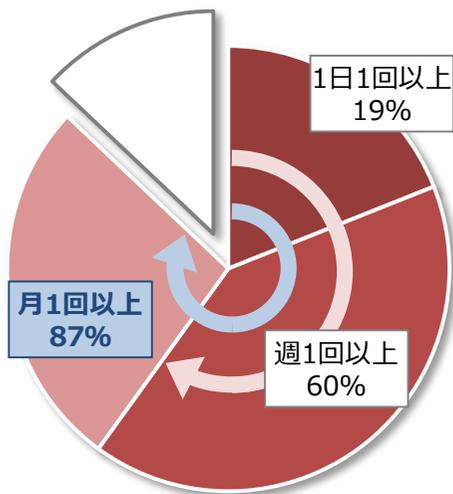


デジタル顧客・ちばぎんアプリ浸透率

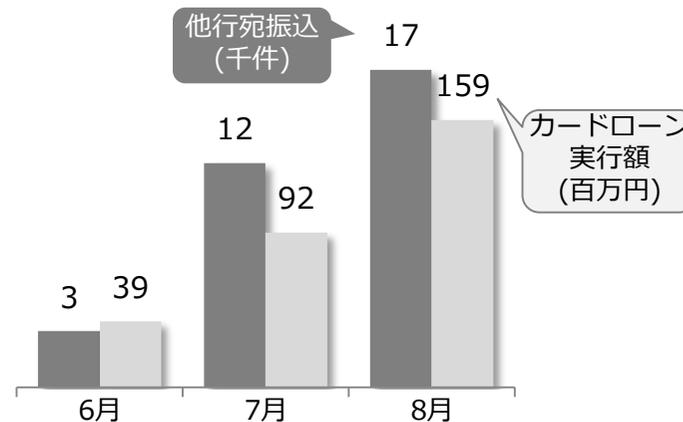


※ちばぎんアプリ登録者数÷個人の稼働先数

ちばぎんアプリ アクティブ率



アプリ新サービスの利用状況



ムーンショット目標 ～ ちばぎんビジネスポータル～

法人ポータルサービス開始し、契約数は順調に増加



「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～

第1フェーズ 2021/4

第2フェーズ 2021/9～2022/5 予定

第3フェーズ以降

デジタルで
つながる

- チャット
- 経営に役立つ情報発信

- Web会議
- アラート通知機能

- 閲覧履歴を活用した営業

金融サービスの
デジタル化

- 残高・入出金明細(当行分)
- Web-EBへリンク

- 他行口座と連携
- 口座情報の比較機能
- 返済予定表デジタル交付

- キャッシュフロー可視化
- 電子契約
- キャッシュレス事業連携

経営課題の
解決

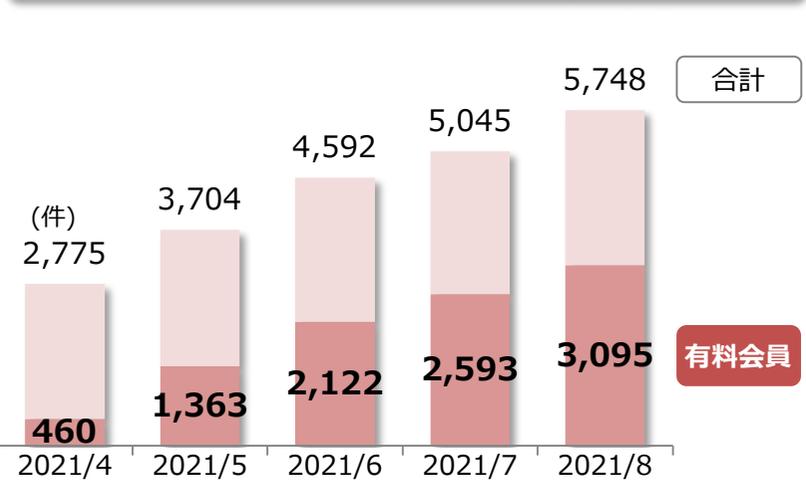
- BigAdvanceとの連携

- ICTコンサルとの連携
- グループ会社のポータルへ

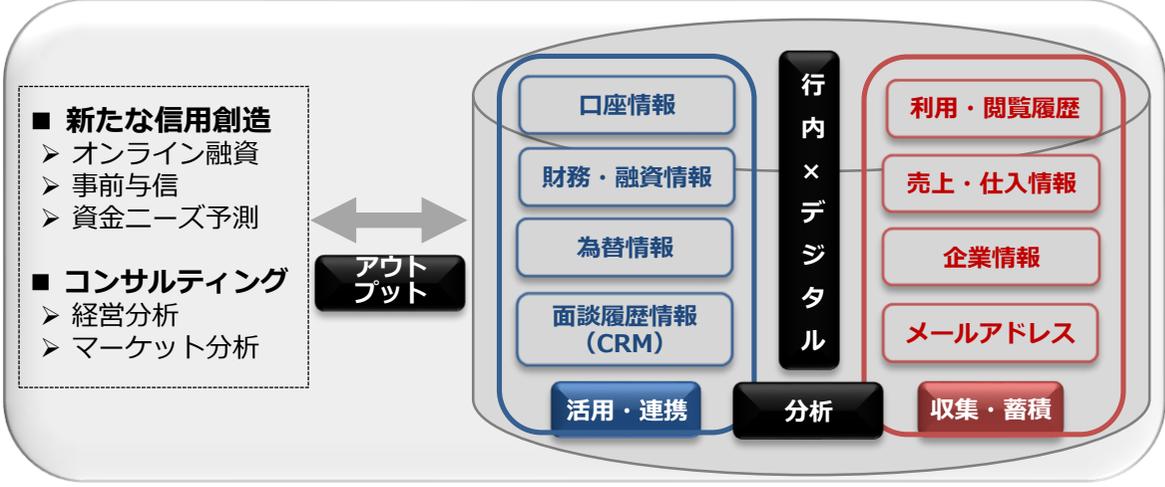
- 販売管理・人事労務管理等の業務機能と連携



会員数



今後の姿



データ一元化と検索システムの整備が完了、支店営業への活用開始



「いつでも」「欲しいものが」「欲しい形で」得られるデータ検索システムの実現

データ一元化と検索システムの導入
2021年7月

データ分析・マーケティング
2021年7月～

外部データの活用
将来

ムーンショット目標 実現

行内データ集約

検索システム



検索対象
拡大

検索時間
短縮

- 相関関係等をもとにしたリストアップ、モデル構築
- データ分析人材の採用、データサイエンティスト育成
- データ分析ツールの導入
- リスト配信と同時に、**営業用トークスクリプト配信**

- ビッグデータ活用
- API共通基盤上のデータ
- データ分析基盤
- シナリオに基づくアラーム配信
- Web行動履歴の把握
⇒ データ分析高度化

支店への還元リスト例

個人

- 大口給与振込先・当行預かり資産1千万円未満
⇒ 預かり資産推進
- 毎月の収支が一定期間・一定額以上でプラス、
ローン完済見込み
⇒ 積立商品推進

法人

- 政府系金融機関への返済があるものの当行借入
が無し
⇒ 融資新規推進
- 借入金総額が増加・当行借入シェアが低下
⇒ 貸出推進



- お客さま毎にパーソナライズされた満足度の高い提案
- 新たな切り口で、営業範囲を拡大・効率化

ムーンショット目標 ～業務効率化～

作業・判断を自動化、仕事をする場所的制約から解放



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。

ムーンショット目標

実績

今後

支店 店頭店内	<ul style="list-style-type: none"> 「TSUBASA Smile」により受付業務をペーパーレス・印鑑レス化 	<ul style="list-style-type: none"> バックオフィス業務のペーパーレス化により、事務集中・共同化体制へ
支店 営業	<ul style="list-style-type: none"> 無担保ローンWeb完結化 住宅ローン電子契約 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローンWeb完結化 法人契約の電子化
本部 企画管理	<ul style="list-style-type: none"> 本部内決裁書類を完全ペーパーレス・印鑑レス化 本部⇒お客さま案内の電子化 	<ul style="list-style-type: none"> 支店⇒本部の申請書等をペーパーレス化 同左の対象書類追加

業務効率化

業務削減量

(累計 万時間)

本部
集中部門

RPA等を活用して本部集中部門の自動化を推進



人員再配置の進捗 (2020/4～2023/3)

人員の捻出

305

本部の抜本的な業務改革

100

店舗ネットワーク・機能最適化

100

コロナ影響による来店客数減少等を踏まえ、支店事務人員適正化

105

支店の業務効率化進展を踏まえ、41名追加

(人)

店舗統廃合等を慎重に進める中、計画変更

再配置

個人営業 55名
本部(営業) 41名
育成枠等 24名
本部(企画) 23名
事務集中センター 20名
システム部門 15名
等



※店頭体制見直しの150名を除く

3年間計画 2020/11時点

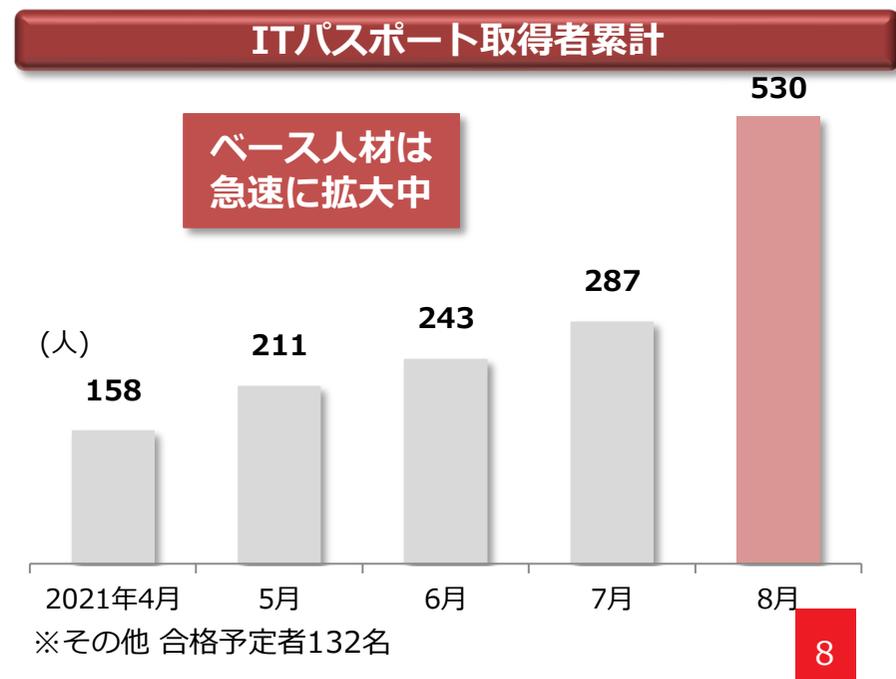
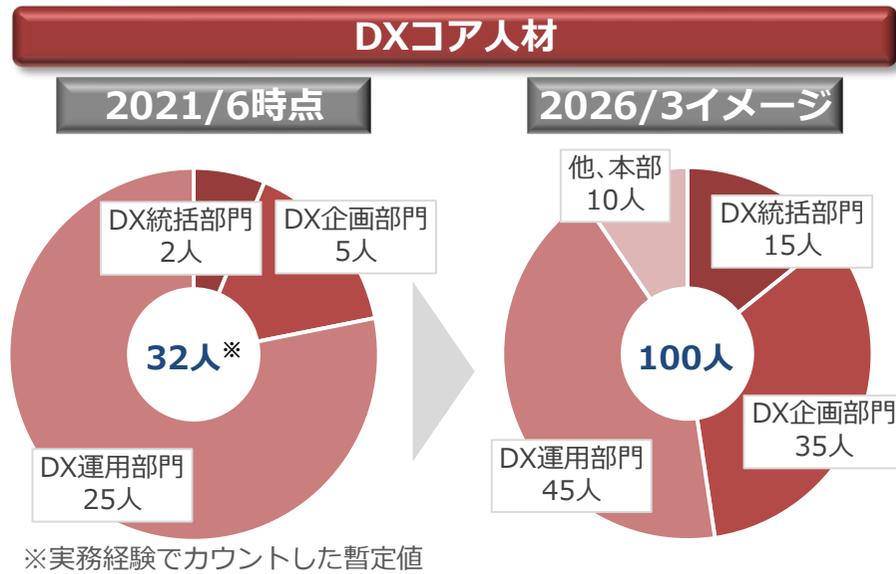
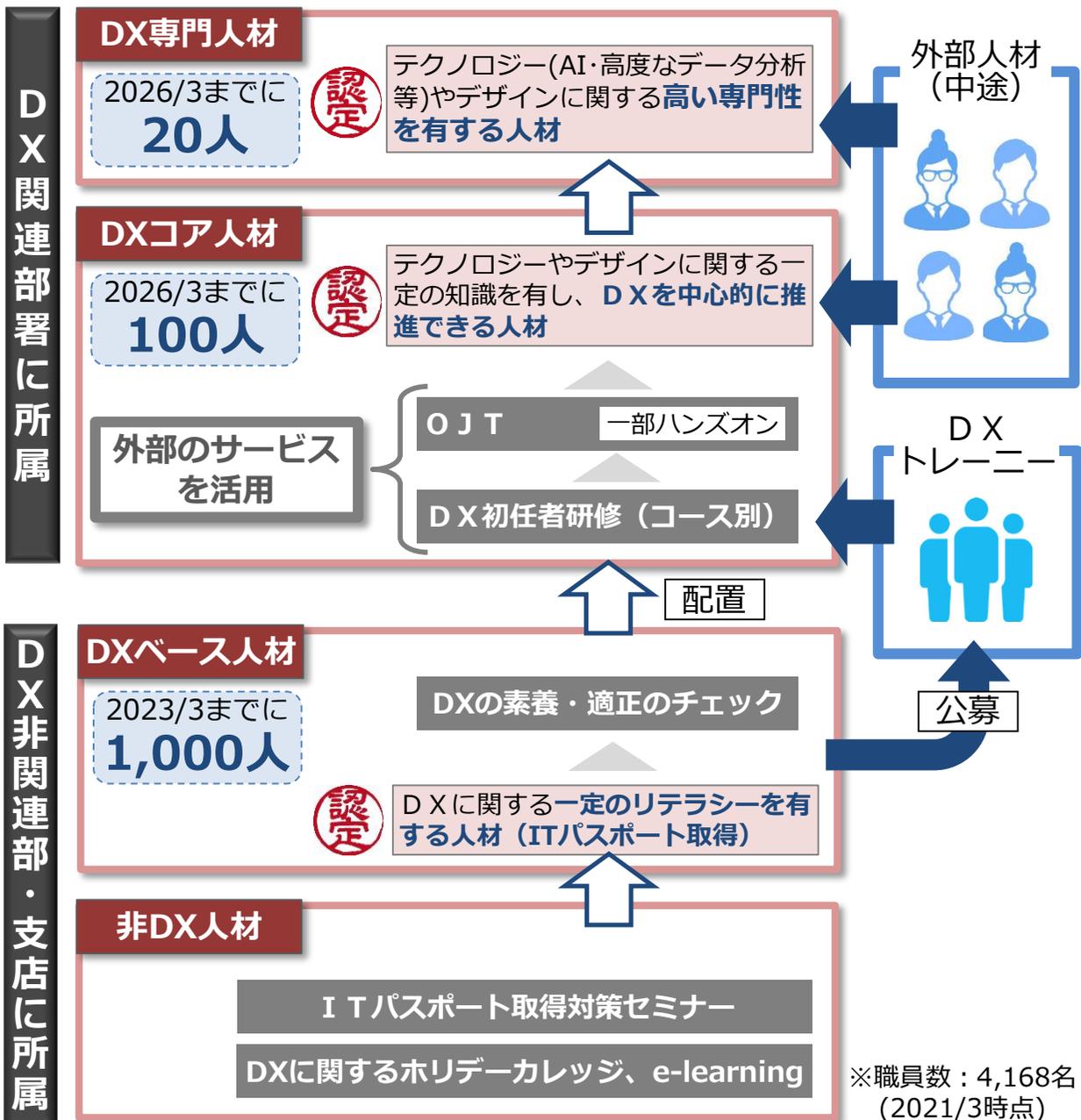
1年半実績 2021/9

中途採用等の配置分含む

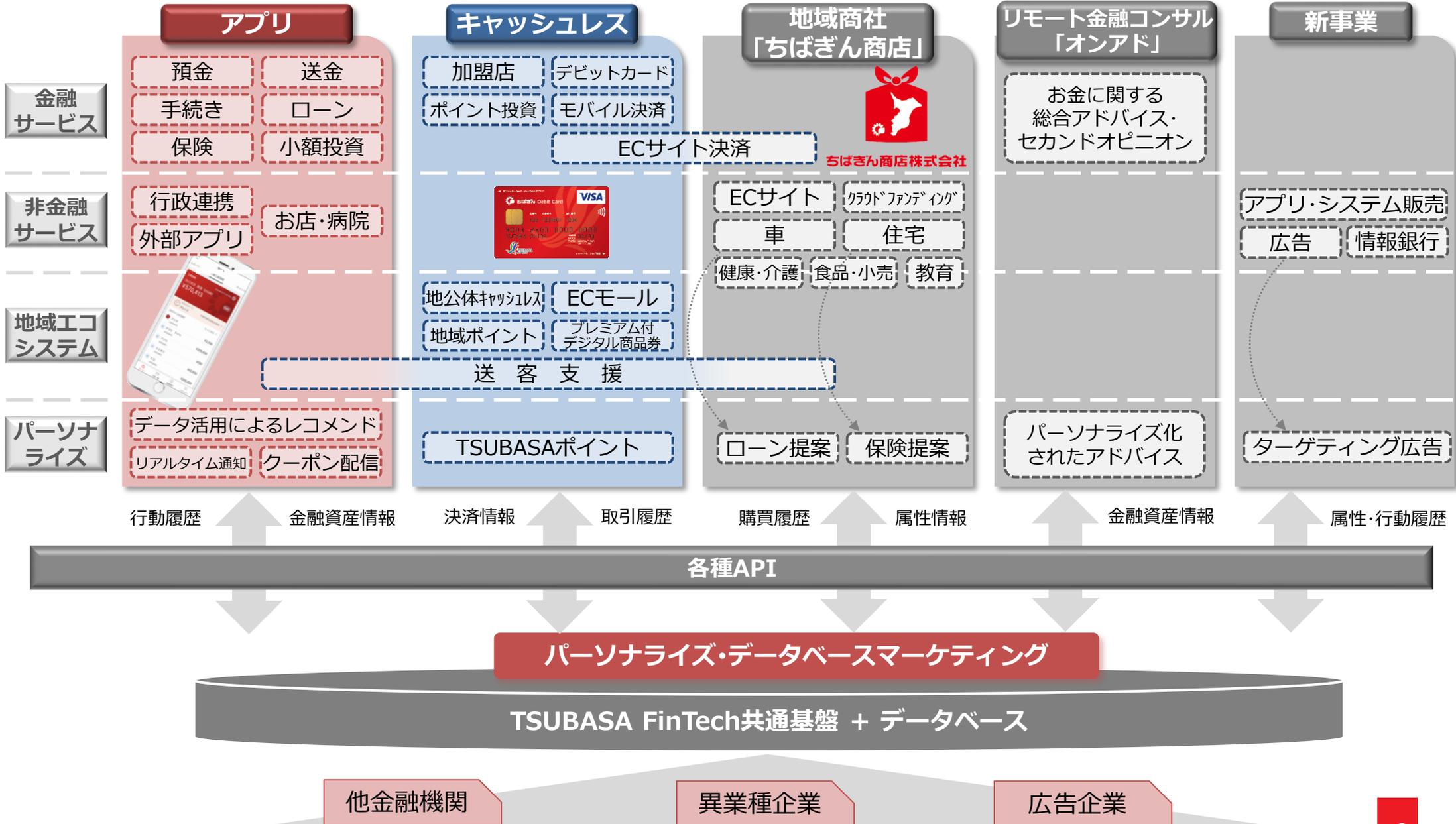
3年間計画 見直し後

DX人材育成

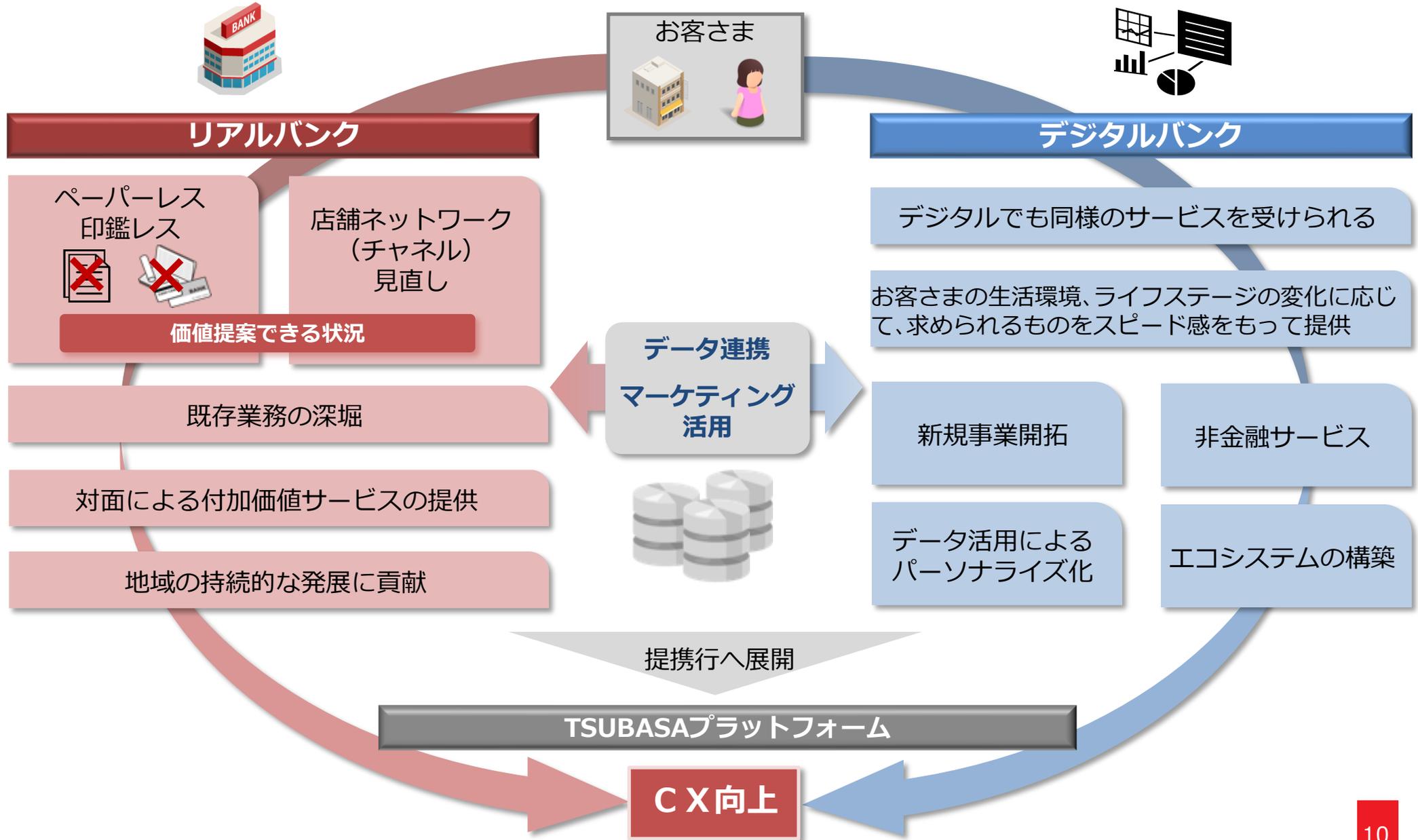
DX人材を「3つのレベル」に分けて、それぞれに認定要件を設定



「いつでも便利に」の究極を目指し、銀行の枠組みを「超える」地域エコシステムを構築



「いつもお近くに」と「いつでも便利に」を同時に実現し、選ばれる銀行へ

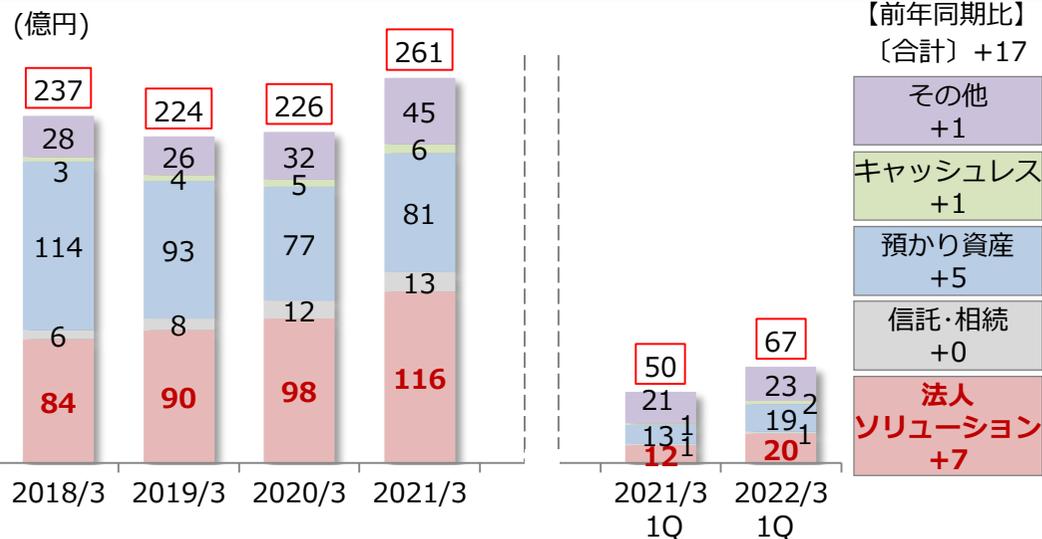


法人ソリューション

収益推移

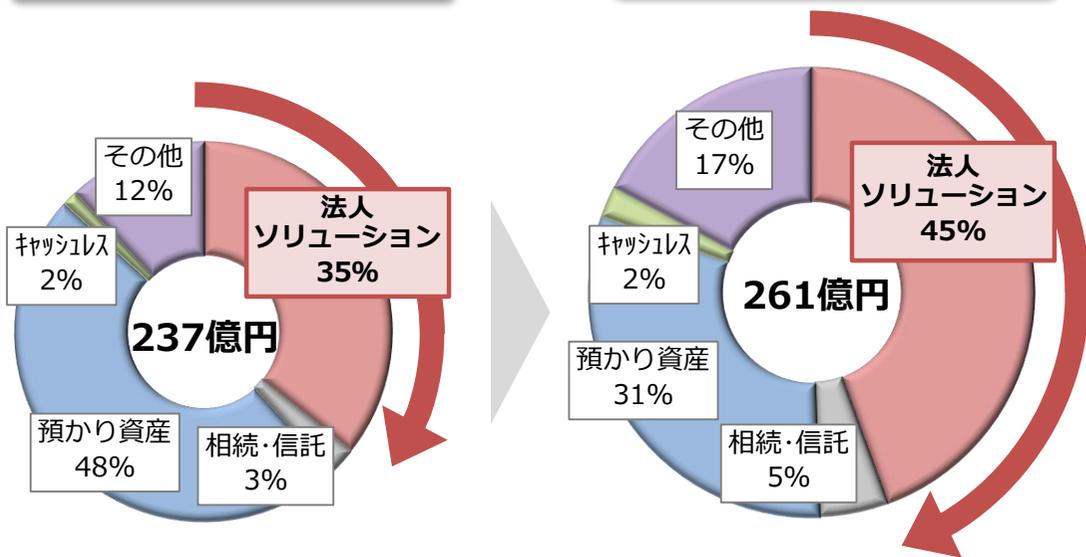
法人ソリューションの役務取引等利益は10期連続で過去最高を更新中

役務取引等利益

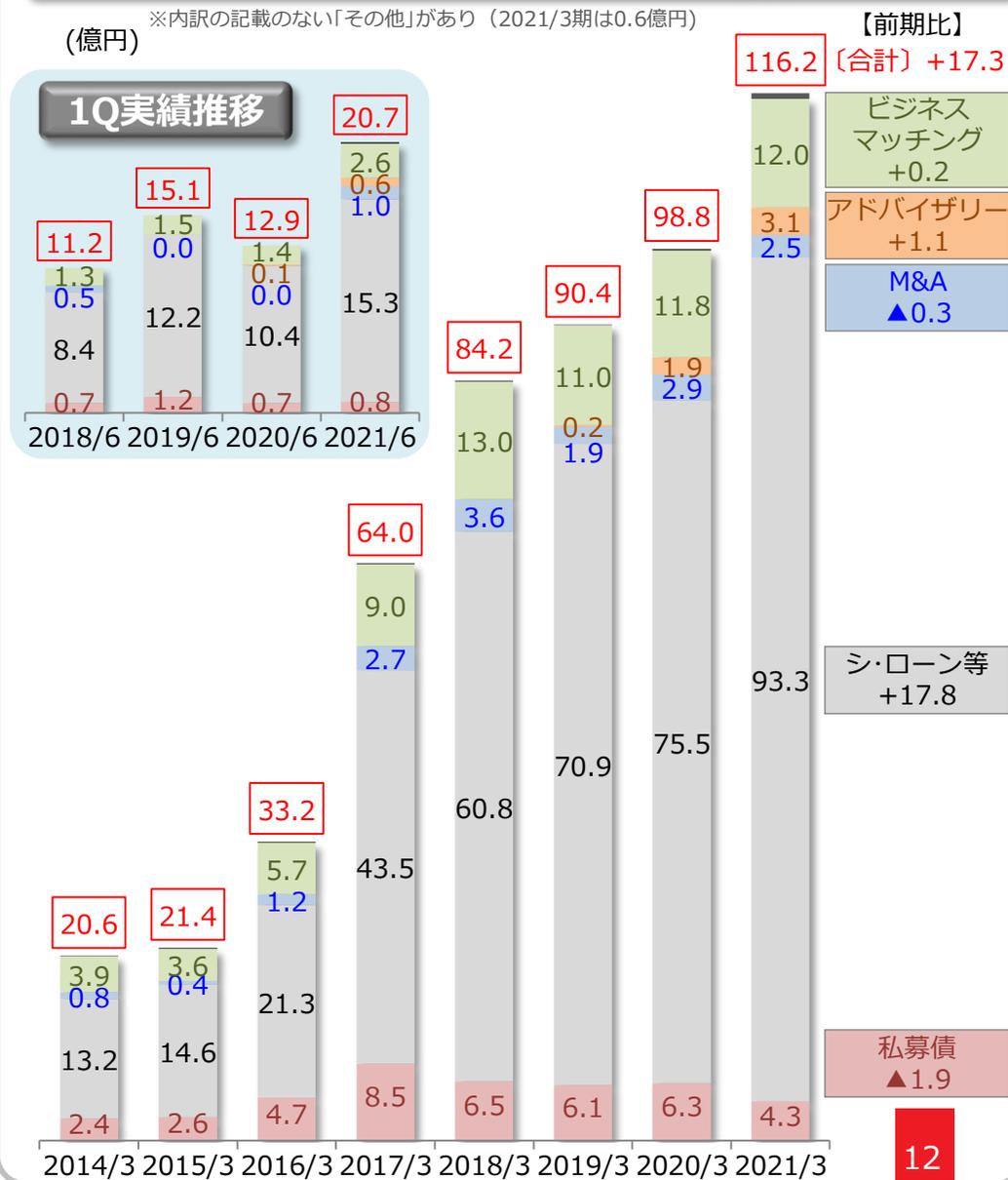


2018/3期

2021/3期



法人ソリューション収益



法人ソリューション拡大に向けた取組み

お客さまのパートナーとして経営課題解決に向けた取組みを実践

中期経営計画
「NEXT STEP 2023」 ～未来へ、つながる・超える～

<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

基本方針Ⅰ

お客さまに寄り添い共に進化し続けます

基本方針Ⅱ

お客さまの未来のために新たな価値を創造し続けます

基本方針Ⅲ

提携戦略を高度化します

基本方針Ⅳ

サステナブルな経営を実現します

パートナーとしての経営課題解決力の強化

事業性評価を通じた事業内容や経営課題の一層の把握

多種多様な企業の経営課題にお応えするコンサルティング機能の強化

ビジネスマッチングなど外部パートナー企業を活用したコーディネート力の強化

海外ネットワークを活用した取引先企業の海外事業のサポート強化

グループ会社の機能高度化による総合的なソリューション提供の強化

お客さまの経営課題解決に向けた取組み

事業性評価を発展させ、最適なソリューションを提供し、お客さまの企業価値を創造

パートナーとして継続的な対話により潜在的な課題発掘

課題の共有・解決に向けた取組み

法人ポータルを活用

事業性評価(分析・評価)

総合的なソリューション提供

- 法人営業部
- 経営承継コンサルティング部
- カード事業部
- 地方創生部

- グループ会社
- アライアンス行 等
- 海外ネットワーク等

お客さまの企業価値の創造

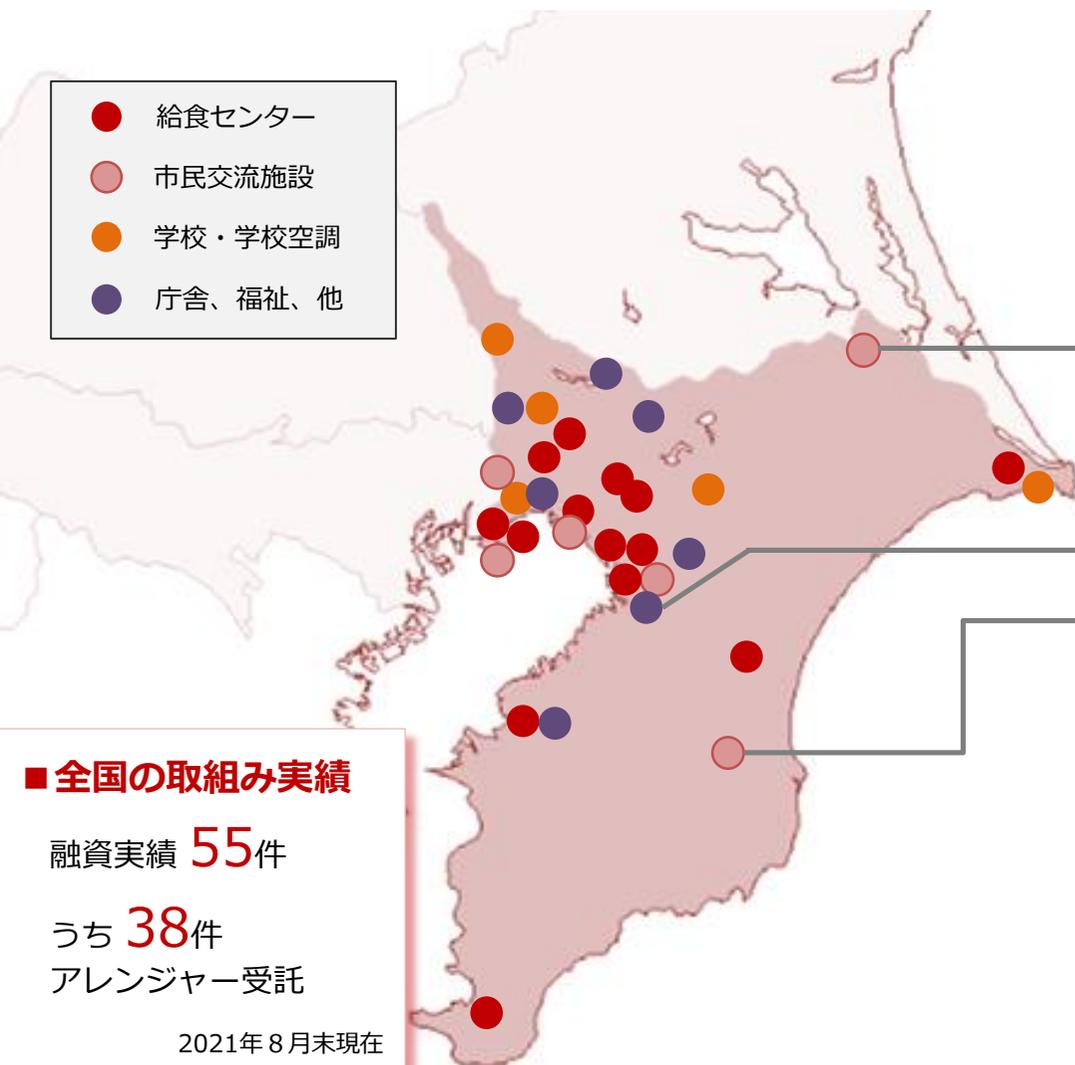


プロジェクトファイナンス①

P F I 事業向けプロジェクトファイナンスは地銀トップクラス

千葉県内P F I 事業のアレンジャー受託実績

- 給食センター
- 市民交流施設
- 学校・学校空調
- 庁舎、福祉、他



■ 全国の取組み実績

融資実績 55件

うち 38件
アレンジャー受託

2021年8月末現在

佐原広域交流拠点P F I 事業



- 国土交通省と香取市が共同して行うPFI事業において、アレンジャーとしてファイナンス組成
- 水防機能と平常時の防災意識の高揚、産業観光の振興に資する機能を備えた公共施設を整備維持管理運営するもので、国が河川区域内で行った全国初のPFI事業

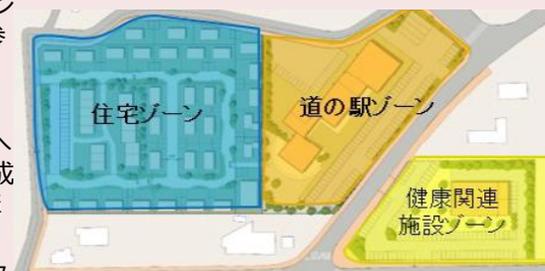
千葉県警察本部新庁舎建設等事業



- 千葉県が行うPFI事業において、三菱UFJ銀行とともにアレンジャーとしてファイナンス組成

むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成

- 睦沢町の「スマートウェルネスタウン整備事業※」に計画の初期段階から参画し、ファイナンス対応
 - 地域新電力会社(株)CHIBAむつざわエネルギー(太陽光発電等を活用)への出資等含め、コンパクトシティ形成および分散型エネルギーシステム構築を複合的にサポート
- ⇒ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部「令和元年度 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」選定

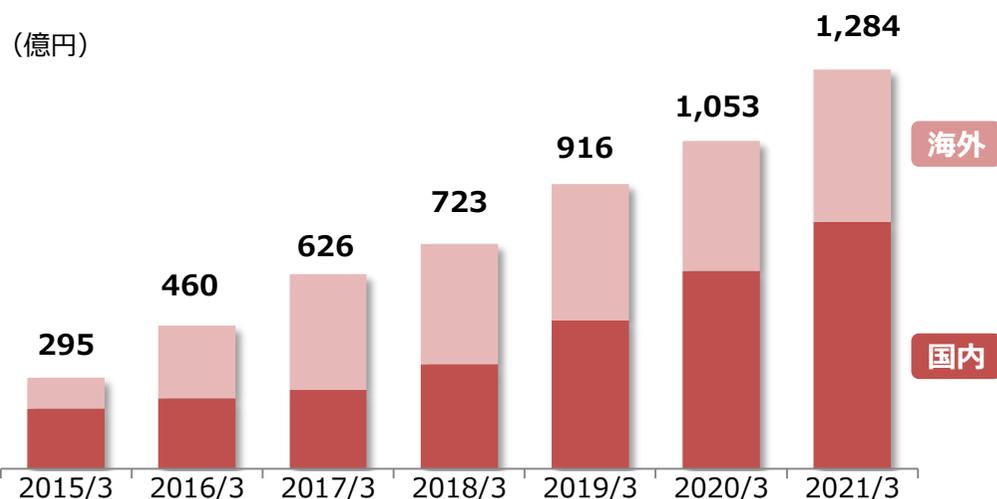


※健康支援型「道の駅」と子育て世代中心の「定住賃貸住宅」を一体で整備する拠点形成事業

プロジェクトファイナンス②

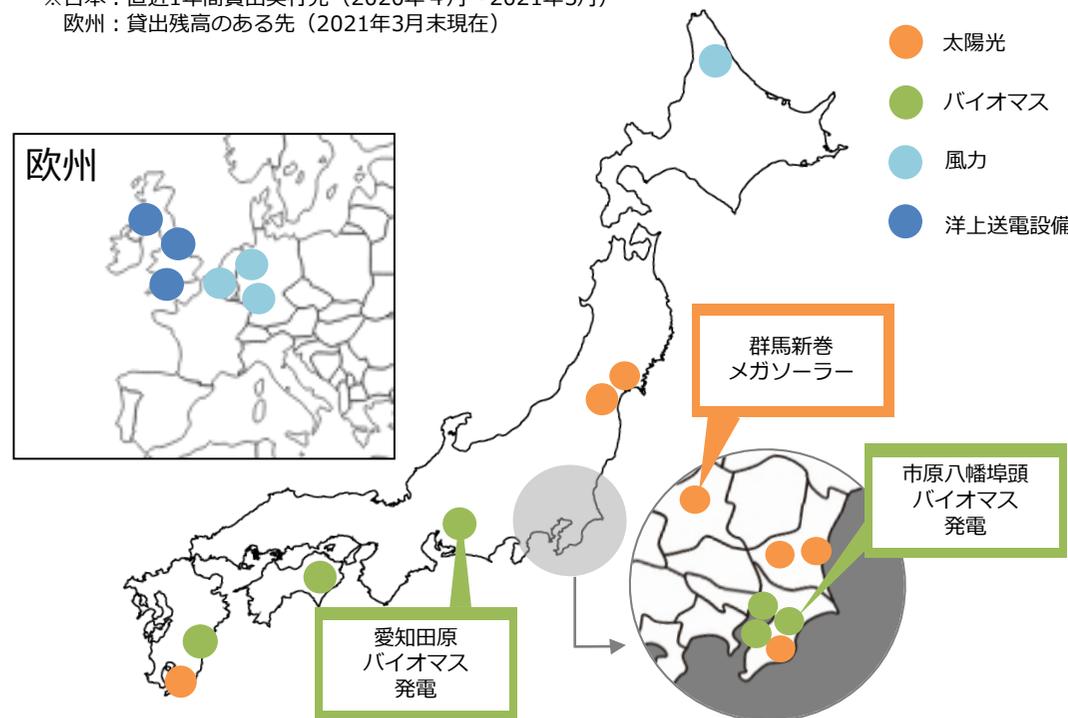
国内外のプロジェクトファイナンスを積極的に対応

プロジェクトファイナンスの融資残高



うち、再生可能エネルギー関連の取組み※

※日本：直近1年間貸出実行先（2020年4月～2021年3月）
 欧州：貸出残高のある先（2021年3月末現在）



プロジェクトファイナンス関与実績

エネルギー関連案件

融資実績 **38**件

うち**14**件 アレンジャー受託

船舶ファイナンス案件

融資実績 **7**件

うち**3**件 アレンジャー受託

海外インフラ案件

融資実績 **29**件

航空機ファイナンス案件

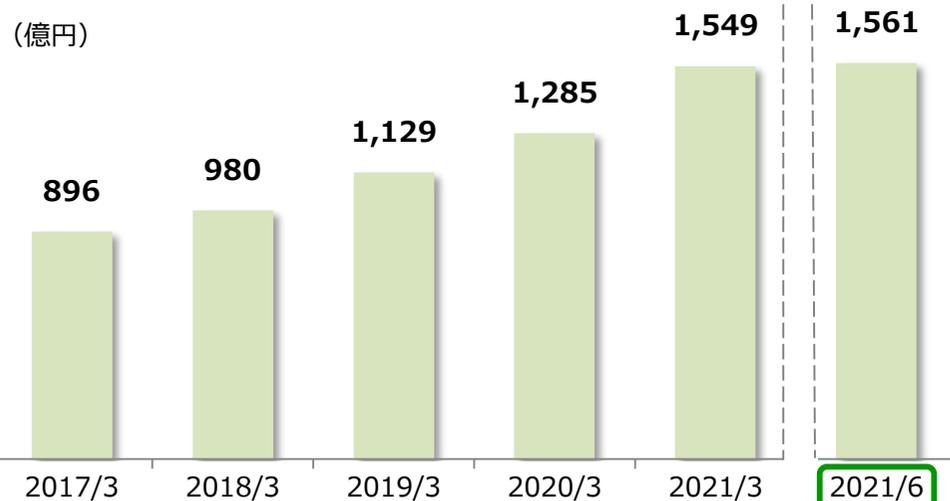
融資実績 **7**件



2021年3月末現在

環境関連融資は着実に増加

再生可能エネルギー関連の融資残高



2021.6内訳	融資残高
太陽光発電	1,289億円
バイオマス発電	139億円
風力発電	127億円
水力発電	6億円
合計	1,561億円

当行融資による再生可能エネルギー発電量 (累計※)

- ・年間発電量 : 約550万MWh
- ・世帯数換算 : **約150万世帯**
- ・CO2削減効果 : 約250万トン

※建設中のプロジェクトを含む



サステナビリティ・リンク・ローンの取組み

2021年7月 野村不動産ホールディングス向けSLL

- 国内初の包括型SLLフレームワークを活用したSLLの取組み
- TSUBASAアライアンス参加行総額110億の融資実行

野村不動産ホールディングス

【包括型SLLフレームワーク制定】

- SPTs(目標)及び判定基準
- インセンティブ内容及び水準
- レポート体制



金融機関 A

金融機関 B

金融機関 C

各金融機関 ローン契約



サステナビリティ・コーディネーター
(策定支援)



株式会社 格付投資情報センター
Rating and Investment Information, Inc.

セカンドオピニオン

SLL要件を統一化し、
各金融機関とのローン契約への紐づけを容易に。

自家消費型再生エネルギーの導入支援の取組み

2019年12月 地元ショッピングセンターの自家消費型太陽光設備の導入に対するファイナンス対応

- 年間300t 程度のCO2削減効果がある自家消費型の太陽光設備計画に対して、ファイナンスをつうじて導入を支援
- 千葉県内の事業者として、環境省「地域ESG融資促進利子補給事業※」の交付決定第1号

※ ESGに関連する融資の普及・拡大を図るとともに、CO2排出削減に資する設備投資を促進することを目的として環境省が創設。省エネや再生可能エネルギー事業のための設備投資を行う事業者を対象に、最大1% 最長3年間の利子を補給。

環境ファイナンス②

お客様の脱炭素をファイナンスをつうじてサポート

サステナブル・ファイナンス目標

サステナブル・ファイナンス※
実行額目標
(2019年4月～2031年3月)

2兆円

うち、環境系ファイナンス
実行額目標
(2019年4月～2031年3月)

1兆円

※ 環境課題や社会課題の解決を資金用途とするファイナンス
(お客様のESGやSDGsへの取組みを支援するファイナンスを含む)

推進態勢の強化

New

■ 「SDGs推進室」を新設

- 主要関連部に兼務者を配置
- 全ての本部部署とグループ会社にSDGs推進担当者を任命

(2021年10月予定)

お客様へのコンサルティングや自治体との連携などをつうじて「サステナブル・ファイナンスの推進」「グループ全体のCO2削減」「炭素関連資産の削減」の取組みを一層加速させていく



大企業

- サステナビリティ・リンク・ローン
 - グリーンローン
- 国際原則に準拠したファイナンス

準備中

- サステナブルローン（仮）
- 融資スキームに第三者認証を付与したファイナンス

中堅企業

- SDGsフレンドズローン
(2020年10月～)

お客様の事業とSDGsとの関連性を可視化し、SDGs経営を目指すことができる融資

中小企業

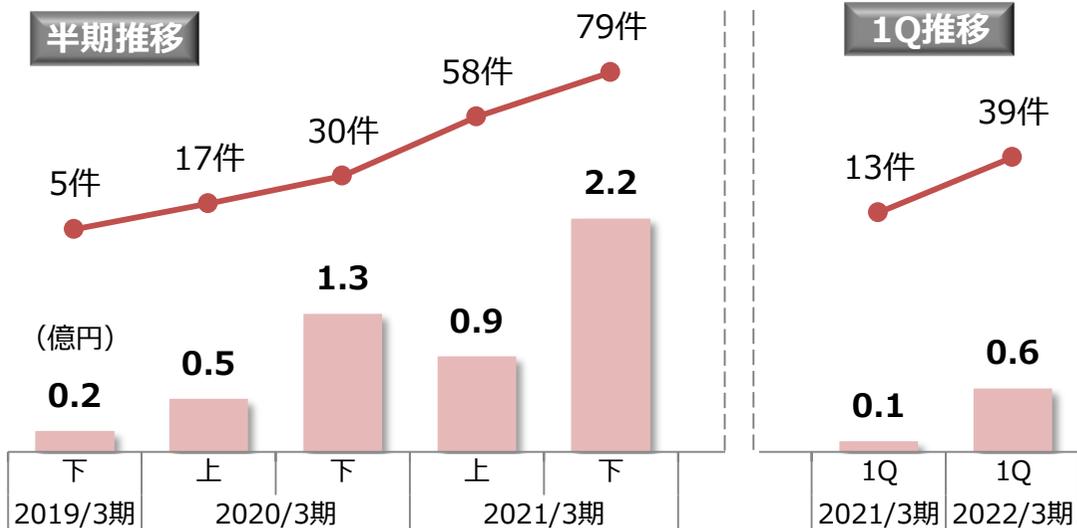
実行件数：2,139先
実行額：1,117億円
※2021年8月末実績



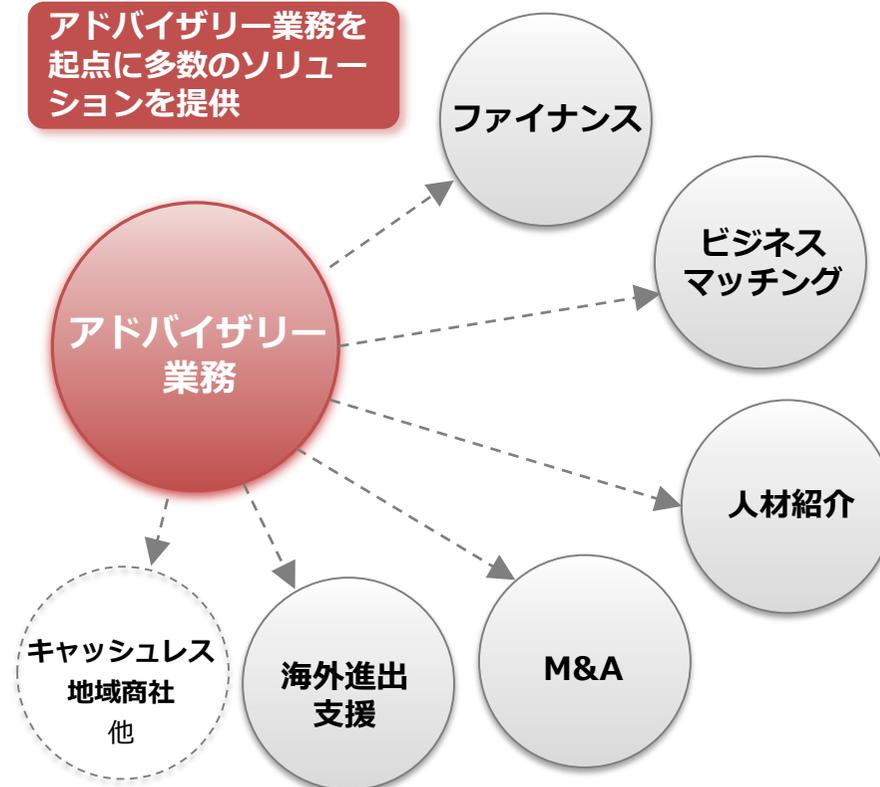
事業者向けアドバイザー業務

お客様のパートナーとして潜在的なニーズを発掘

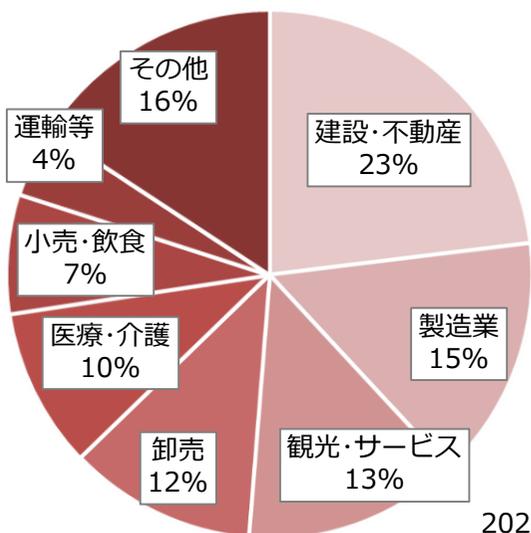
契約件数・手数料



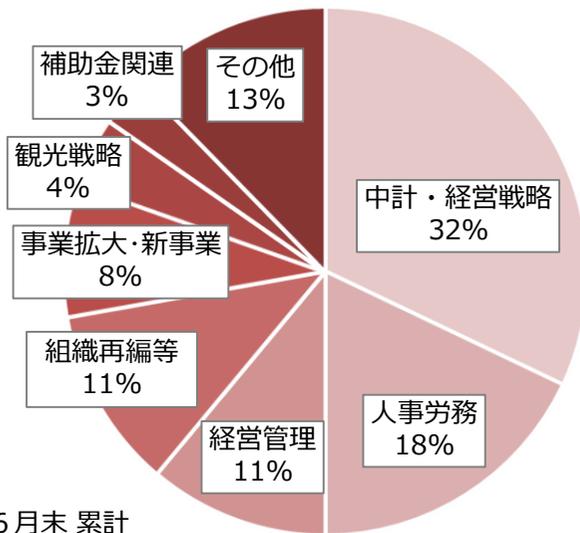
アドバイザー業務を起点に多数のソリューションを提供



業種内訳



アドバイザー内容



2021年6月末 累計

ICTコンサルティング

お客様の業務効率化をサポート

- **IT化診断**
お客様の業務プロセスにおける課題を整理し、最適な解決策を立案
- **ITツール導入支援**
業務効率化に必要なシステム開発やクラウドITツールの導入を伴走支援

経営承継・M&Aの環境認識

経営承継ニーズはいつそう高まっている

中小企業が抱える最大の悩み＝後継者難

経営者の高齢化の進展

- 経営者の平均年齢は着実に上昇しており、**62.4歳**とサラリーマンでは一区切り(定年)となる60歳を超過

後継者不足の深刻化

- 近年事業承継が行われた企業における**同族承継の割合は34.2%**と全体の1/3
- ※ 1980年代は9割を超えていた

最近の外的要因が追い打ち

コロナ禍

- 業種転換
- 事業縮小

ICT対応

- 設備投資
- 人材教育

働き方改革

- 人材確保
- 効率化

長期的視点での改善を要する事象が急増しており、経営者の負担は増える一方

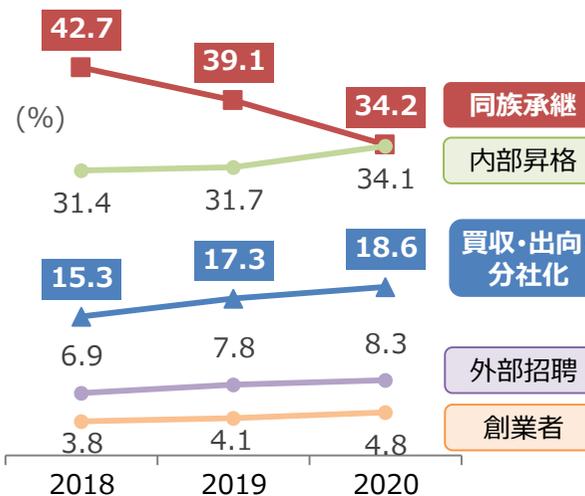
休廃業・解散件数 / 経営者の平均年齢



出典: (株)東京商工リサーチ 「休廃業・解散企業動向調査」 「全国社長の年齢調査」

廃業件数は10年で倍増

近年事業承継をした経営者の就任経緯



出典: (株)帝国データバンク 「全国企業「後継者不在」動向調査(2020年)」

- 高齢経営者の頑張りには限界に近づいている
- 次世代の持続的な成長のためには、経営承継を真剣に考える必要がある

経営承継アドバイザー業務の概略

親族内承継・従業員承継・第三者承継（M&A）をワンストップで伴走支援

中小企業経営者の本音

経営承継の**必要性**は理解しているが…
踏ん切りがつかない。

当行のミッション

経営のパートナーとして、長年構築してきたリレーションを活かし、**長期的視点に立ち**経営承継に寄り添う

**ベストなタイミングで、
ベストな提案をする**

スムーズな承継手続きを専門知識を交えてサポート

弁護士
会計士
コンサル

経営承継コンサルティング部

親族への承継

外部への承継

従業員への承継

MBO・EBOスキームをパッケージで提供

支店
本部
ちばぎんキャピタル
外部ファンド

アライアンスも活用し幅広くマッチング

メイン先数

千葉銀行
2.1万先

TSUBASA ALLIANCE
14.0万先

千葉・横浜パートナーシップ
CHIBA YOKOHAMA PARTNERSHIP
3.7万先

メガバンク※を上回る情報量
※各行 約6～10万先

出典：(株)帝国データバンク
「全国メインバンク調査(2020年)」

経営承継 潜在案件数

成約済

社長年齢
80歳以上
約240先

70～80歳
約1,030先

60～70歳
約1,540先

潜在案件
約2,800先
※自己資本1億円以上

M&A 案件数

成約済

活動中
30件

ストック案件 約560件
※支店からのニーズ情報あり

ストック案件
1,000件
を目指す

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。