

## 「スモールミーティング『DX 戦略・法人ソリューション』」における質疑応答

【2021年9月28日】

### DX戦略

Q. DXによる収益機会について、現時点でどのような分野の収益機会が大きいと考えるか。

A. 既に相応の事業規模を有している、個人向けローンやカード決済分野、投資信託や保険の金融商品分野における収益機会が大きいのは当然と考えている。この分野の機能をデジタルで「便利で」「簡単に」お客さまに提供し、これまでタッチできていなかったお客さまに使ってもらうことで、収益機会を広げていくことがメインの領域と考えている。地域商社や広告事業、EC モールなどは、これらのメインの領域をさらに便利に使っていただくためのビジネスと認識している。これらもデジタルを活用してコストを抑えつつ、地域のエコシステムを形成することで、収益化していくことを想定している。

Q. 欧米銀では、システム開発人員並びにシステム開発の自前化の動きがあるが、どのように将来を展望しているか。

A. これまで、アプリやシステム開発におけるプロジェクトマネージャーを担える人材の育成を積極的に行ってきた。まずは、DX 人材認定制度で計画している DX コア人材 100 名と専門人材 20 名の育成をしっかりと行っていく。そのうえで、今後発生するシステム開発等に関しては、ちばぎんコンピューターサービスなどグループ会社のリソースも有効活用し、自前で行う部分と他社と連携して行う部分をコストと効果を見極めつつ対応していく方針である。

Q. デジタルバンク設立の必要性をどのように考えているか。グループ傘下にデジタルバンクを設立するメリット・デメリットについての見解を教えてください。

A. 既存のお客さまと新しいお客さまの両方に、デジタルの機能とリアル店舗のシナジーを最大限使って、便利な銀行をお客さまに提供していくことが基本戦略であり、デジタルバンクを「新設」することは考えていない。仮に新設した場合、システムやビジネス設計の自由度は高まると思うが、デジタルでもリアルでも便利な銀行を目指すなか、銀行そのものがデジタルバンクになる戦略を選択した。

Q. DXにおける最大の課題や障害は。

A. 当行はデジタルとリアルの両面でお客さまを便利にするという戦略だが、競合相手のひとつであるネット銀行にもリアル市場への進出の動きが見られている。銀行代理業を活用した住宅ローン市場への進出や運用相談のリアル窓口の設置などの動きがみられるなかで、「スピード」が非常に重要になってくると考えている。ムーンショット目標はスピードを意識したものだが、今後も、スピーディーにサービスを提供、改善していくことが求められる。スピーディーな対応を可能とする組織、人材を作り、状況に応じて柔軟に変化させていくことが非常に重要と考えている。

Q. データー一元化の取組みについて、具体例を用いて教えてください。

A. ホスト系のデータやサブシステム上のデータベースはかなりの数がある。これまではデータ分析をおこなうためには、それぞれのデータベースにアクセスしたうえで、エクセルやアクセスで組み合わせて処理をする必要があり、時間と手間がかかっていた。今回導入したデータ検索ツールは、データベース間をまたがりながら検索をおこなうことができ、データが一元化されているように見えるものであり、検索スピードも速く、大量のデータの分析が可能となる。グラフなどによってデータを見える化できる機能もあり、これまで以上にデータの分析のためのツールとして活用することができる。また、8 月から営業店担当者に本部のデータエンジニアやサイエンティストが作成したリストの還元を開始した。例えば、大口の給与振込先のうち、当行での預かり資産が少ないお客さまを抽出したリストなど、これまではない独自の切り口でリストを作成しており、効率的なリスト還元ができています。現在は、本部の担当者がツールを利用しているが、いずれ営業店の担当者含めて全員が使えるようになってくると、各々の切り口でリストを作成することができるようになる。データベースマーケティングを進め、パーソナライズ化した提案を行うために、データ検索システムを最大限に活用していきたい。

## 法人ソリューション

- Q. 法人ソリューションについて、今後も新たな成長ドライバーをみつけることはできるのか。シローン関連手数料が頭打ちになると、法人ソリューション収益の成長も頭打ちになるのではないか。
- A. アライアンスを活用した大企業や中堅企業向けのシンジケートローンや再エネ関連のような大口案件だけでなく、中堅・中小企業向けのシンジケートローンやコンサルティングも同時に行えるコベナンツ付融資等の取組みが底堅い収益増加に繋がっている。政府が 2050 年までに温室効果ガスの排出量をゼロにするという国際公約を出したことにより、今後、環境関連貸出の拡大が見込まれ、当行の強みを活かせる状況にあると考えている。また、非ファイナンス関連では、事業者向けアドバイザー業務が堅調に拡大していることや、経営承継コンサルティング部の新設により、事業承継に対して一気通貫で対応できる体制になったことから、非ファイナンス分野においてもビジネス拡大が進められると考えている。お客さまの取り巻く事業環境の変化にあわせて、当行ソリューションを深化させることで、結果として法人ソリューション収益の継続的な増加につながると考えている。
- Q. 私募債、キャッシュレスなど、成長のネタをここまで継続的に見つけられてきた、構造的な要因・背景について教えてほしい。
- A. 邦銀トップレベルの OHR の低さを維持しており、前向きな投資を必要な時に積極的に行うことが可能であることが背景にあると考える。現中期経営計画の投資計画では、前向きな投資が、維持や保守等の投資を上回っている。また、成長のネタを見つけられてきたという観点では、当行の営業基盤である首都圏では健全な競争が行われており、お客さまが何を求めているか、何に投資すればいいのかという情報が入ってくるのが背景にあると考える。2006 年には、「相続・信託業務」に参入しており、邦銀としてかなり早期であったが、現在の役務収益の成長の柱の一つになっている。また直近では、銀行本体でキャッシュレスに参入して今後の役務収益増強への貢献が見込まれるなど、取組当初に大きな投資を伴う事業にも積極的に参入してきた。現在も、「銀行の業務範囲規制の緩和」は新規事業を進めるチャンスであると考えており、地域商社やリモートコンサルティングなど新規事業の取組みを推し進めている。今後も、銀行法の改正動向を注視しつつ、更なる新規事業について具体的な検討を進めていけるよう行内の態勢を整備し、前向きな投資を継続していきたい。
- Q. ICT アドバイザーは、具体的にどのようなサポートをどのような部署、行員が行っているのか。また、収益規模について教えてほしい。
- A. 2021 年 4 月より ICT コンサル業務を開始し、営業店からの案件相談は累計 50 件程度であり、そのうちコンサル契約に至っているのは、応諾含めて 7 件となっている。具体的な取組事例としては、業務効率化を目指した販売管理システムの構築やペーパーレス化のシステム導入支援といった事例が挙げられる。従業員へのヒアリングなどにより社員の意向を反映した業務システムの設計支援をすることで、お客さまからは一定の評価をいただいている。お客さまのニーズに応じて、IT サービス導入の際にはグループ会社のちばぎんコンピューターサービスや外部ベンダーなどと連携している。法人営業部アドバイザーグループに所属する担当者 3 名がお客さまのサポートを行っており、いずれも IT システムベンダーやコンサル会社へ出向経験のある者である。現在 3 名体制としているが、業務の拡大が見込まれれば増員していきたい。コンサルの収益は 1 件 100 万円～500 万円程度、付随的な効果としてはちばぎんコンピューターサービス等のグループ会社の紹介によるシステムの導入は 1 件当たり数百万円から 1 千万円を超える金額にもなることがあるため、件数が増えていけば将来は億単位の収益となっていき、単体だけでなく連結のグループ収益に貢献していく。

Q. 事業承継担当部署の人員規模と経験年数は。ほぼ自前で全ての業務フローを行えるのか。

A. M&A 担当は専担者が 8 名おり、10 月から 1 名増員して 9 名体制になる予定である。また、その他、内部承継を中心とした、いわゆるコンサル担当が 4 名おり、総勢 13 名体制の部署である。M&A 担当の経験年数は、最も長い担当で 6 年、最短でも 3 年程度と成熟化が進んでおり、配属前にトレーニーに出すなど、スキルは確保したうえで担当させている。なお、M&A の業務フローについては、すべて内製化しており、必要に応じて弁護士や会計士などの専門家の意見を確認しつつ自前でおこなっている。

Q. 事業承継業務の潜在的な案件数および収益規模は。また、主な競合相手は。

A. 仮に自己資本 1 億以上、経営者の年齢 60 歳以上で抽出すると 2,800 先程度はあり、潜在案件は多い。収益規模は、現中計の最終年度で、年間 10 億円程度を目指している。M&A 専門企業や他の金融機関との競合も激しくなっており、地域金融機関がとり得る様々な戦略があるなか、当行は千葉県においては自前でのサービス提供をメインとしている。M&A に限らず内部承継、従業員承継の 3 本柱が当行にとっての収益機会となっており、お客さまにも幅広く選択いただくことができている。

Q. 経営者へのニーズのヒアリングは事業承継に限らず他のビジネスの機会にも繋がると思うが、どのような情報の拾い方、吸い上げ方を行っているのか。他部署への情報の展開はどのように行っているのか。

A. 経営者に限らず法人営業においては、営業店をチャネルと考えており、支店長をはじめとする営業担当が確りとお客さまのニーズをピックアップしている。別々の部署で取組んでいた内部承継と M&A をひとつの部署で取組むことで、営業店がお客さまのニーズをわかりやすく拾える体制とした。各本部セクションが営業店のチャネルをつうじて、丁寧にお客さまのニーズを拾い上げることによって、ニーズを深堀している。本部間の連携は、法人営業部を中心に定期的にミーティングを行っており、案件のディスカッションもおこなっているのでお客さまに総合的なソリューションを提供することができる体制を構築できている。

## **その他・共通**

Q. DX と法人ソリューションにおける今後の取組みに向けた統括は。

A. DX は各行で様々な取組みを行っているが、お客さまの情報を確りと守るということ以外については、スピーディーな対応、アジャイル的な取組みを行っていくことが必要と考えている。スピーディーな取組みを確りと行っていくのは IT 企業では当たり前のことだが、銀行でありながら IT 企業のような企業になっていくことで、信頼を勝ち得ていきたい。特に若い方では、千葉県にお住まいで近くに当行があっても、他行を選択するお客さまもいらっしゃるなかで、デジタルの取組みを確りと進め、アプリの魅力を高めるとともに、リアル店舗でも住宅ローンや預かりの相談にきてもらえるよう、両方の対応を確りと行っていくことが、当行の目指すデジタルバンクの構想となる。収益化には時間がかかる分野もあるし、失敗することもあると思うが、それらを支えるのが地元の企業と密着した深い関係のなかでできる法人ソリューションや世代交代に向けた経営承継になると考えている。どちらが欠けても当行の土台をゆるがしかねないものであり、これまで勝ち得てきた信頼や評価をさらに高めるため、いずれの取組みも確りとやっていきたい。

【2021年9月29日】

## DX戦略

Q. ちばぎんアプリを利用している人と、していない人で、収益性などに違いはあるのか。

A. アプリを利用しているお客さまの数は 38 万人を超えているが、アプリを利用していないお客さまと比較すると、口座あたりの収益には約 3 割程度の違いがあり、月間で 300 円程度アプリを利用しているお客さまの収益が高い。ローンや投資商品、クレジットカードなどを契約していないお客さまと比べると、さらに収益性は高くなる。収益性に違いがある理由は、アプリを利用しているお客さまは、当行をメインバンクとして利用していることに加えて、アプリを利用することによって銀行へのアクセス回数が飛躍的に増えていること等が挙げられる。6月にリリースした他行振込や、カードローンの利用件数も伸びているが、アプリの利用は、当行のサービスをたくさん利用してもらうことに繋がるため、今後さらに収益性に違いが出てくると考えている。アプリの利用者を増やすことと、アプリを利用しているお客さまに便利と感じていただけるように機能、サービスの追加を進めていくことが非常に重要であると考えている。

Q. データー一元化の検索システム導入で想定される効果としては、他行のお客さまを獲得することになるのか。その場合、県内でのお客さまに他行から乗り換えてもらうイメージなのか、それとも県外のお客さまにアプローチするイメージになるのか。

A. DYNATREK を使った還元リストについては、8 月からスタートしており、効果はこれから出てくると考えている。過去に還元していたリストというのは、あるタイミングで口座に大きな入金があったお客さまのリストのような、イベントの発生に伴ってリストが配信されるイベント・ベースド・マーケティングのシステムであった。一方、新しいシステムで還元できるリストは、例えば、口座から固定資産税の納付実績があるお客さまのリスト等、これまで当行が切り口として持っていなかったデータに基づくリストである。また、給与がどのように振り込まれているのかも簡単にデータで取ることが可能となり、当行のお客さまでのなかで、これまで取引が薄い、あるいは取引の拡大の余地があるがコンタクトできていないお客さまのリストを作って配信していくことになる。他行のお客さまを獲得していくのではなく、当行のお客さまとの取引をさらに深めることを目的としたリストを中心に配信をしていきたいと考えている。結果として、それが他行のお客さまである可能性もあるが、あくまでも当行のお客さまのデータに基づいており、当行のお客さまを深掘りしていくことになると考えている。県内のお客さまか県外のお客さまかという点では、個人のお客さまの大層は県内に在住しているので、県内のお客さまがまずは中心になると考えている。

Q. DXについて、外部人材の中途採用については、高額な人件費を要する方の採用も視野にいれているのか。また、フィンテック企業そのものの買収の可能性はあるのか、何か欲しいフィンテックサービスがあるのかについても教えてほしい。

A. 外部人材、特に専門人材となり得るデジタルテクノロジーやマーケティング、デジタルビジネスの企画経験がある人の中途採用を積極的に行っており、当行の処遇のなかでは、比較的高い人件費に当たる層の採用を行ったケースもある。また、欲しいデジタルサービスを有する企業そのものの買収については、そのような企業が出てこなければ検討できない。当行は、8月に発表したように、IT コンサルを行う上場企業「株式会社チェンジ」と戦略的なパートナーとして提携しており、地域商社「ちばぎん商店」の立ち上げや、人材の育成、地方自治体における行政 DX を進めていくためのパートナーとしても連携している。チェンジには様々な技術を持つ企業との接点が多く、もし当行のパートナーになっていただけるような企業が見つければ、買収を検討する可能性もあるのではないかと考えている。

- Q. 地域エコシステムについて、銀行を親会社とするのではなく、持株会社のほうが進めやすいのではないかと。
- A. 都度議論を重ねているが、現状、税制面や規制面でのメリットはそれほどなく、二重統治や維持コスト、またグループ子会社へのガバナンスといった問題が出てくると認識している。現状の体制でグループ子会社へのガバナンスはうまくいっていると考えており、持株会社体制とする必要性は現時点では低いと考えている。ただし、異業種との連携や、非金融サービスの提供など、新たな事業を始めて、その事業会社を設立する等のケースでは、銀行の子会社とするよりも、兄弟会社としたほうがリスクを遮断できたり、あるいは認可の手続きが必要ないといった優位性はある。今後もメリット、デメリットをしっかりと確認しながら検討を進めていく。
- Q. DX 人材を管理する人材の育成についてどのように考えているのか。DX のマネジメントスキルを持った人たち、もしくは、そのビジョンを作れる人たちが、本当に育っていくのか。
- A. DX 認定制度の専門人材に認定される人が、そのスキルや適性を測ることができる人材と想定をしている。中途採用で専門人材を確保するとともに、認定制度でベース、コア、専門と継続的に内部行員を育成することで、管理する側の人材育成が持続的に行われていくと考えている。全職員のベースのリテラシーを底上げしていくことで、そういった人材の育成が可能となると考えており、IT パスポートの取得を全行的な取組みとして推奨しているような状況である。現在は、外部のトレーニー経験者や中途採用者等、既にスキルをもった行員を中心に取組みを進めており、スキルのある人材と一緒に DX に取り組むことで、その下の人材も途切れることなく育てていきたいと考えている。

## **法人ソリューション**

- Q. 一部の法人ソリューション収益は、金利収益の先食いなのではないかという見方について、どのように考えるか。
- A. ファイナンス関連の手数料は、アレンジまたはモニタリング業務等の適切な対価としていただいていると考えており、金利の先食いという考えは持っていない。また、M&A やアドバイザリー業務、ビジネスマッチングの手数料についても、同様にその業務の対価としていただいている。
- Q. サステナブル・ファイナンスの実行額目標の内訳は。(今までの一般の設備資金から振り変わってくる部分はあるのか、住宅ローンは含まれるのか等)
- A. 現状の実績は、3,200 億円程度である。今後の目標については、サステナブル・ファイナンス 2 兆円に対して、環境系ファイナンス 1 兆円を目指すということで目標を掲げているが、環境系以外では、ソーシャル関係の保育・介護サービスや、貧困解決、あるいは新薬の開発等がターゲットになると考えている。トランジション・ファイナンスも、この目標に含める予定である。また、屋根の上の太陽光発電や EV 車への切り替え、ゼロエネルギーハウス(ZEH)という住宅全体のエネルギー消費量がゼロになる物件の建築等も含める方向で考えている。ただ、定義については、今後の世の中の流れの変化に応じて、随時変更していく可能性があり、柔軟に対応していく。
- Q. 法人顧客における ESG、SDGs の戦略の立案や、実行のサポートは行っているのか。
- A. 取引先の ESG、SDGs に対する取組み状況については、千葉県内の上場企業を含め、中堅企業以上の先にヒアリングをしているが、社内体制を含め、脱炭素をはじめとした ESG に関する意識を持った企業はまだ少ないと感じている。実際、近隣の県では SDGs の登録制度をすでに始めている自治体もあるが、千葉県はこれから進めていく自治体はいくつかあると、そういう状況である。当行が企業だけでなく、自治体に対しても啓蒙活動を行っていく必要性を感じており、地域のリーディングバンクである当行がこの分野で果たすべき役割は非常に大きいと考えている。また、地域 ESG 金融の促進が地方銀行にも求められている役割だと認識しており、その入口活動として、ファイナンスだけでなく、主に中小企業向けに脱炭素など ESG や SDGs に資する啓蒙活動をアドバイザリー業務で行っていききたいと考えている。具体的には、ISO14001 の取得支援や CO2 削減の目標策定支援をアドバイザリー業務でできないかと検討している。

- Q. 環境系ファイナンスについて、どのように定義をしているのか。日銀の気候変動オペにおける定義と合致しているのか。
- A. 10月に予定される日銀の説明会で細かな部分は確認することになるが、日銀の気候変動オペの定義は、原則系に則ったものおよびそれに準じたものとなるため、非常に狭い範囲である。当行が掲げている環境ファイナンス1兆円の目標に対する現状の実績は、再エネのプロジェクトファイナンスが中心であり、基本的には日銀の定義内に含まれていると認識しているが、中小企業向けのサステナブル・ファイナンス等が日銀気候変動オペの対象となるかという点が重要と考えている。グリーンウォッシュなどの問題があるなかで、日銀も明確に基準を示しておらず、線引きが難しいが、中小企業向けの融資をどこまでグリーンファイナンスと呼ぶかというのは、これから基準を定める必要があると考えている。環境やソーシャルに資すること等の何らかの定量的な効果の計測がポイントになると考えており、日銀の方針を踏まえ、意識合わせしていく必要があるのではないかと感じている。