

TSUBASAシステム共同化

2022年7月26日
株式会社 **千葉銀行**
(東証プライム市場：8331)

提携戦略

千葉銀行の提携戦略	3
提携効果額	4
システム経費	5
TSUBASA FinTech共通基盤	6

TSUBASAシステム共同化

TSUBASAシステム共同化の歴史①②	8-9
TSUBASA共同化システム	10
基幹系システム共同化の範囲	11
基幹系システム共同化全体スキーム	12
サイト構成	13
開発体制	14
基幹系システム共同化（地銀）	15

TSUBASA Smile・ペーパーレスシステム

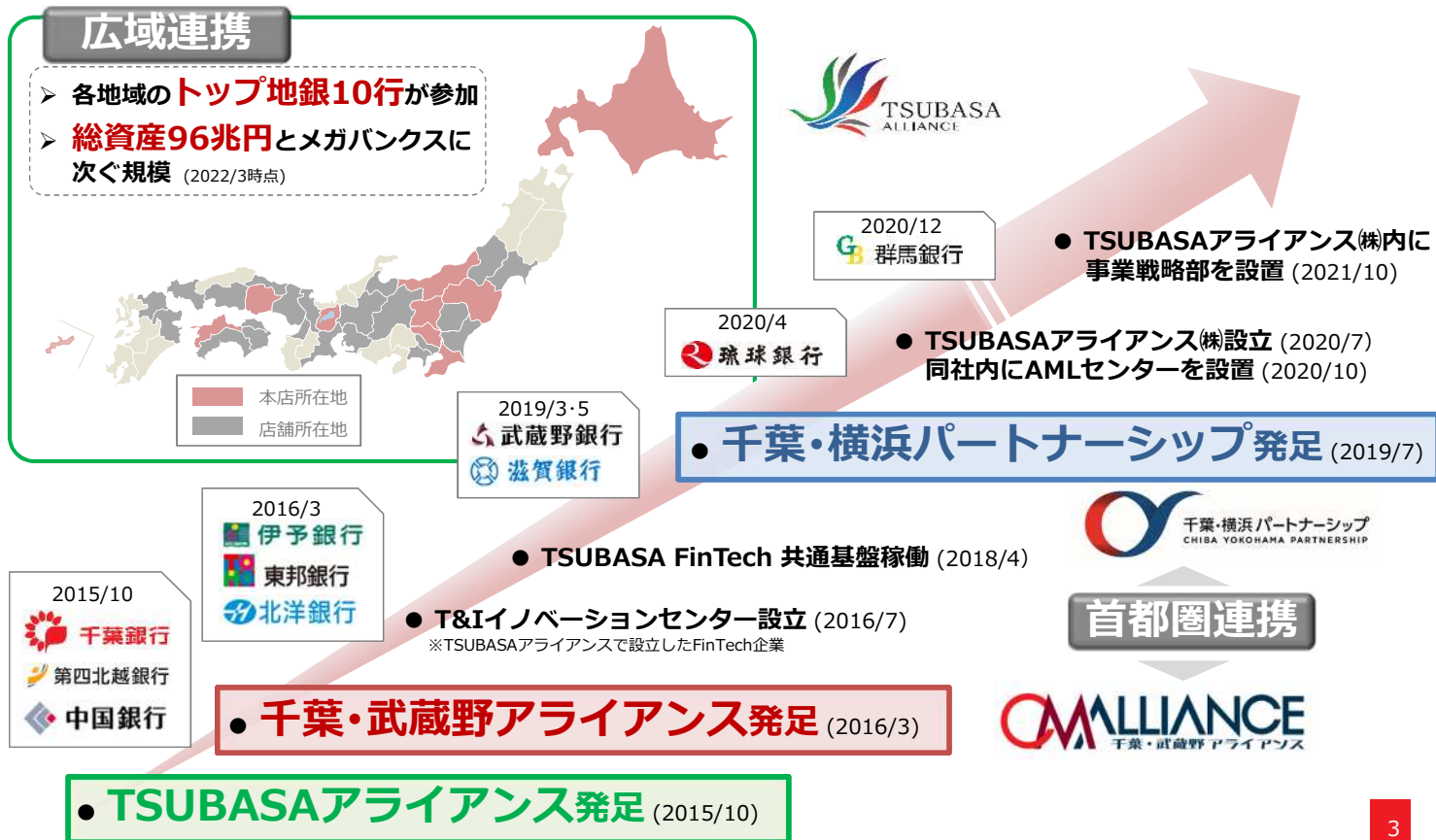
動画視聴	17
本部集中化・TSUBASA事務共同化	18



- 経営企画部の官澤でございます。
- 本日は、お忙しい中、ご参加いただきましてありがとうございます。また、日頃より当行のIR活動に対し多大なるご理解、ご協力をいただき、改めて感謝申し上げます。
- 本日のスモールミーティングでは、当行が推し進めている「TSUBASAシステム共同化」についてお話させていただきます。
- 最初に、私から当行の提携戦略全体についてご説明し、その後、執行役員システム部長の田中より「TSUBASAシステム共同化」についてお話いたします。
- 最後に、事務企画部長の今井より、店頭システムであるTSUBASA Smile等についてご説明いたします。
- このミーティングにご参加した皆様が、千葉銀行の戦略について、ご理解を深めて頂きますと幸いです。
- 3頁をご覧ください。

提携戰略

3つのアライアンスを展開

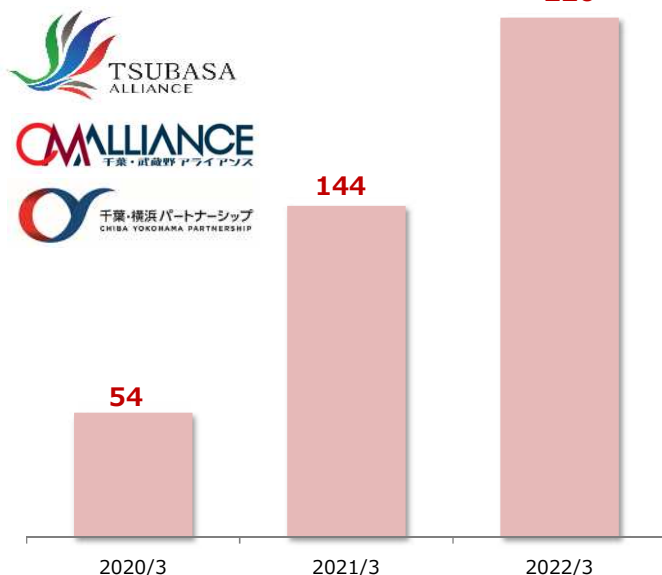


- まず、当行の提携戦略の全体像となります。
- 2015年10月にTSUBASAアライアンスが発足し、2018年には、業界に先駆けてオープンAPIのプラットフォームであるTSUBASA FinTech共通基盤を稼働させました。
- 2年前には、共同出資会社としてTSUBASAアライアンスを新設し、AMLの高度化等を進めておりましたが、現在は、「事業戦略部」において、参加銀行から1名ずつ派遣された担当者が「DX」「人材」「SDGs」「情報利活用」「新事業」など共通する重要課題に関して様々な企画立案を行っております。
- また、TSUBASAアライアンスに加えて、2016年に武蔵野銀行と、2019年には横浜銀行との提携を開始しており、3つのアライアンス戦略は当行の強みであり、極めて重要な位置付けを担っております。
- 4頁をご覧ください。

3年で200億円超の提携効果額を積み上げ

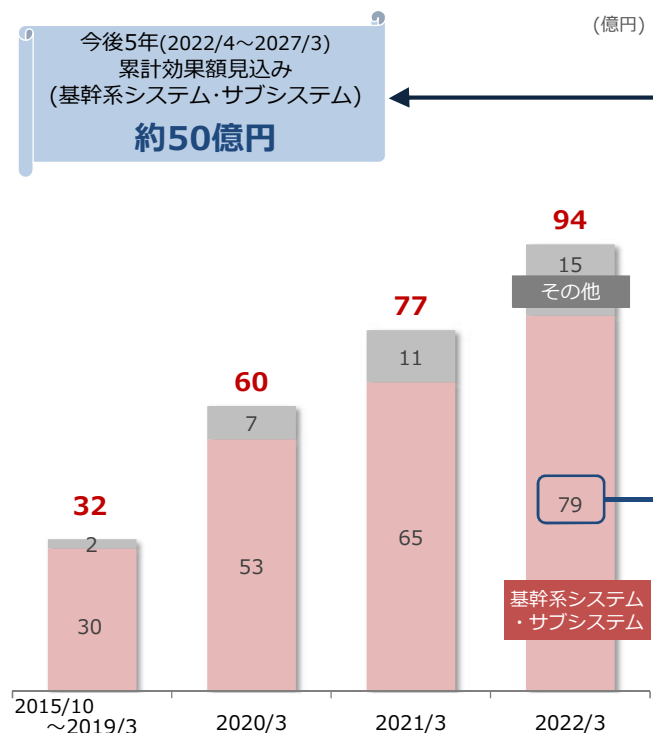
3アライアンス合計 累計提携効果額 (当行単独)

3アライアンス発足後 (2019年度～)
合計累計効果額
226億円 (億円)



うち、TSUBASAアライアンスコスト累計削減効果額 (当行単独)

今後5年(2022/4～2027/3)
累計効果額見込み
(基幹系システム・サブシステム)
約50億円 (億円)



4

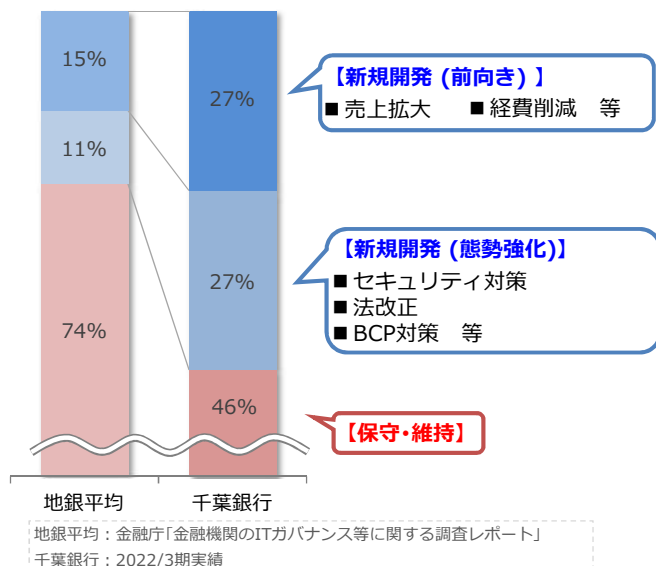
- 過去の開示では、「千葉・武蔵野アライアンス」「千葉・横浜パートナーシップ」それぞれにおいて、両行合計の効果額を開示してきましたが、TSUBASAに関しては提携効果額を開示しておりませんでした。
- 本日は、初めて「3アライアンス合計の『当行単独』の効果額」を公表しております。
- 2019年度からの3年間累計で、200億円を超える効果額が積みあがっており、当行のトップライン増強やコスト削減に大きく寄与しています。
- また、TSUBASAアライアンスのコスト削減効果は発足以来の累計で94億円であり、当行の経費率の低さにつながっています。
- コスト削減の大半を占める「基幹系システム・サブシステムの共同化による効果額」は、今後も5年累計で50億円程度発現する見込みであり、引続き、当行のボトムライン向上に寄与する見込みです。
- 続いて、当行のシステム経費についてご説明します。5頁をご覧ください。

アライアンス活用、過去からの低コスト運営の徹底により、システム経費を抑制

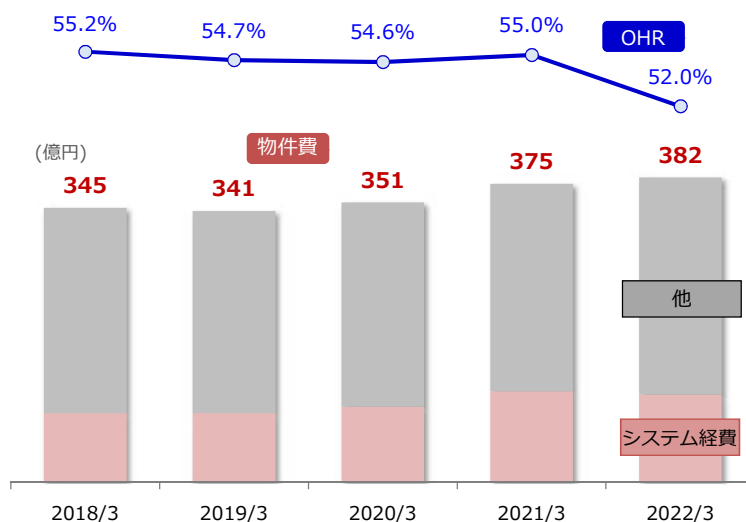
IT関連投資・経費の目的別割合

アライアンス活用や過去からの低コスト運営の徹底により、**システム経費を抑制**

保守・維持費用を抑制することで、前向きを中心とした**新規開発に多くの経営資源を配分**



OHR・物件費・システム経費の推移



システム投資案件の審査体制

費用見積額	決裁方法
30百万円超	システム投資審査委員会
50百万円超	システム投資審査委員会 及び、 経営会議

システム投資審査委員会・経営会議で、**投資効果を最長5年間確認し**投資妥当性を検証

5

- 当行では、アライアンスの活用や過去からの低コスト運営の徹底により、システム経費を一定程度に抑制しております。
- その結果、預金量に対するIT関連費用の割合を他の地銀よりも低く抑えることが出来ております。
- 保守や維持に係るIT関連投資を抑制することで、トップライン増強、経費削減のための前向きな投資や、態勢強化のための新規開発がIT関連投資の半分以上を占めており、その割合は地銀平均を大きく上回っています。
- これらの前向き投資は、トップラインの拡大や経費の削減につながっており、その結果右上のグラフに示しますように、地銀トップレベルの低水準を維持するOHRを一段と引き下げることができており、今期は50%割れまで低下することを計画しています。
- なお、右下に示しましたように、投資案件を審査する際は、イニシャルコストと5年間のランニングコストの合計が50百万円を超える場合、全て経営会議で決裁をすることとなっております。
- その後も最長5年間投資効果をチェックするなど、厳格な体制をとっていることが、低コスト運営の徹底につながっています。
- 6頁をご覧ください。

新しいサービス・機能は共通基盤で開発し、サービス提供は全て共通基盤経由で

TSUBASA FinTech共通基盤コンセプト

既存のインターネットバンキング（IB）にとらわれず、広く外部と連携できるようにする

「可能な取引」「対象ユーザー」の拡大

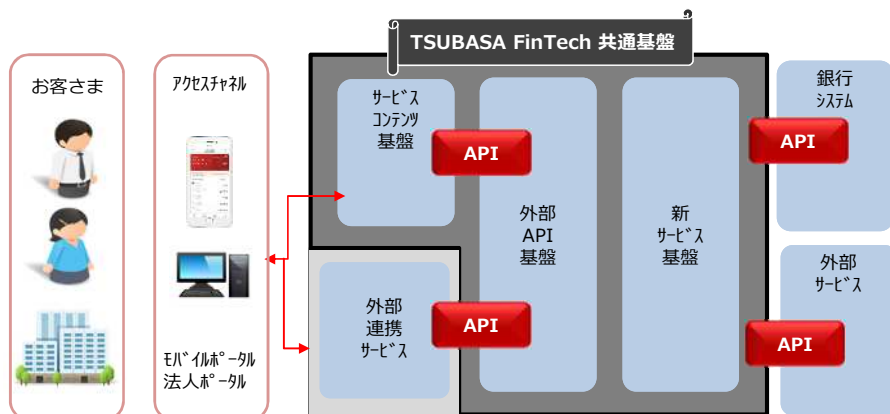
既存のIBの制約から逃れ、自営システムの位置づけとする

「柔軟に、スピーディに開発」

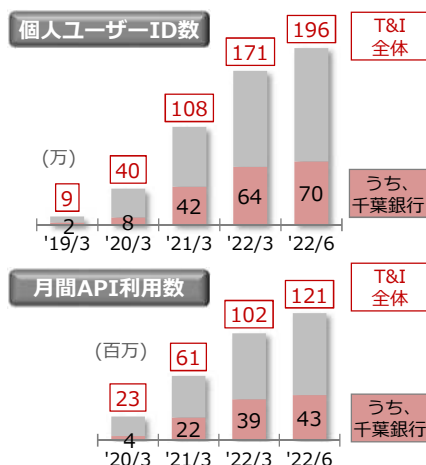
既存IBに支払う従量制料金の制約から解放される

「固定料金により、連携を加速」

全体像



API実績



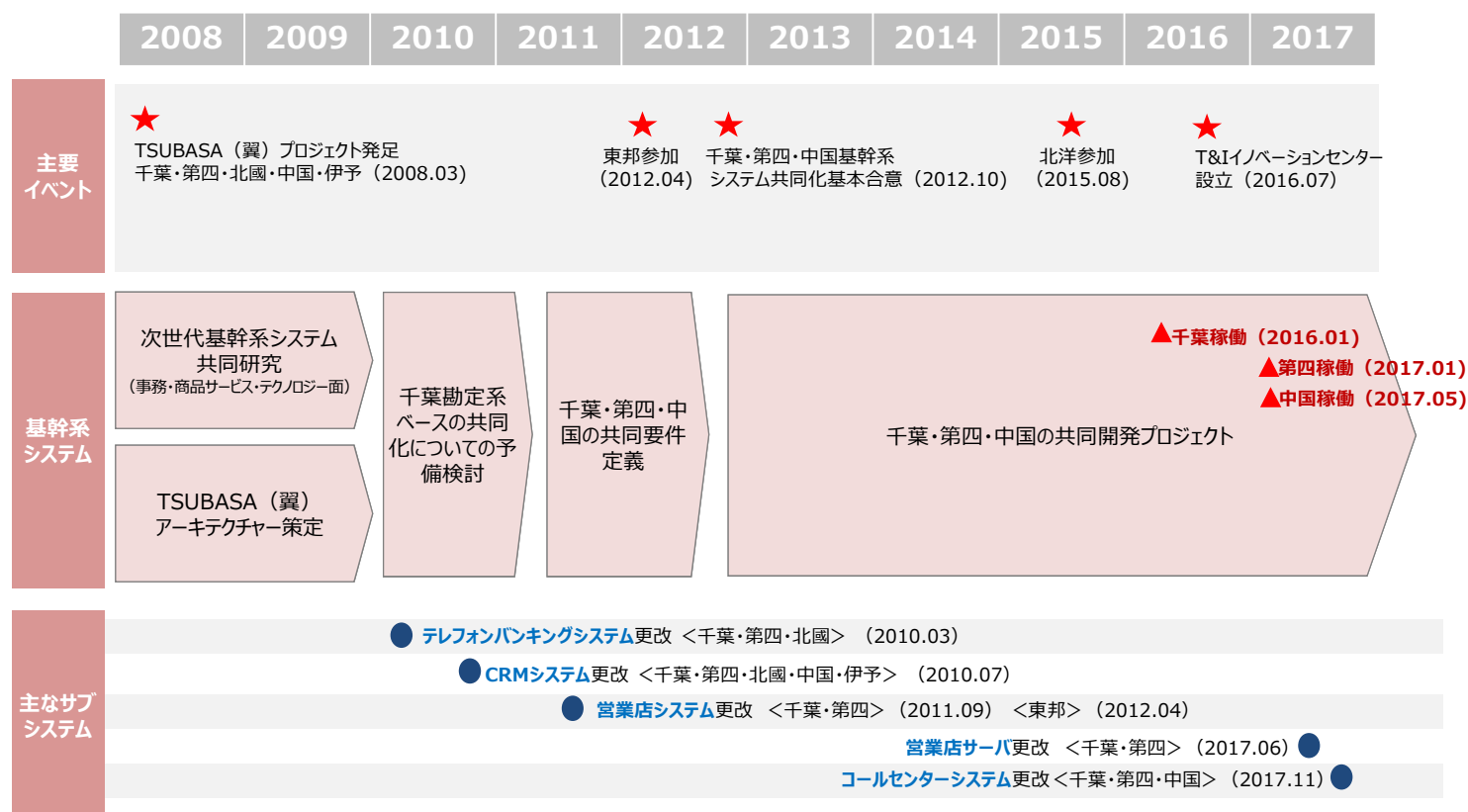
- T&Iイノベーションセンターが開発したオープンAPIである「TSUBASA FinTech共通基盤」の概要をご説明します。
- TSUBASA行10行が参加しており、勘定系システムの違いに左右されないオープンなプラットフォームとして、様々なフィンテック企業等と接続できる重要なインフラとなっています。
- 外部事業者との連携に加え、内部のサービスコンテンツ基盤を活用した独自のアプリを開発も可能であり、アプリの自前開発の土台となっています。
- API共通基盤を積極的に活用して、アプリの開発やインターネットチャネルの再構築などをスピード感をもって推進してまいります。
- 続いて、TSUBASAシステム共同化について、執行役員 システム部長である田中よりご説明させていただきます。

TSUBASAシステム共同化

7

- システム部の田中でございます。本日はお忙しい中、ご参加いただきましてありがとうございます。
- 私からは、TSUBASAシステム共同化についてご説明させていただきます。
- 8頁をご覧ください。

TSUBASA システム共同化の歴史 ①

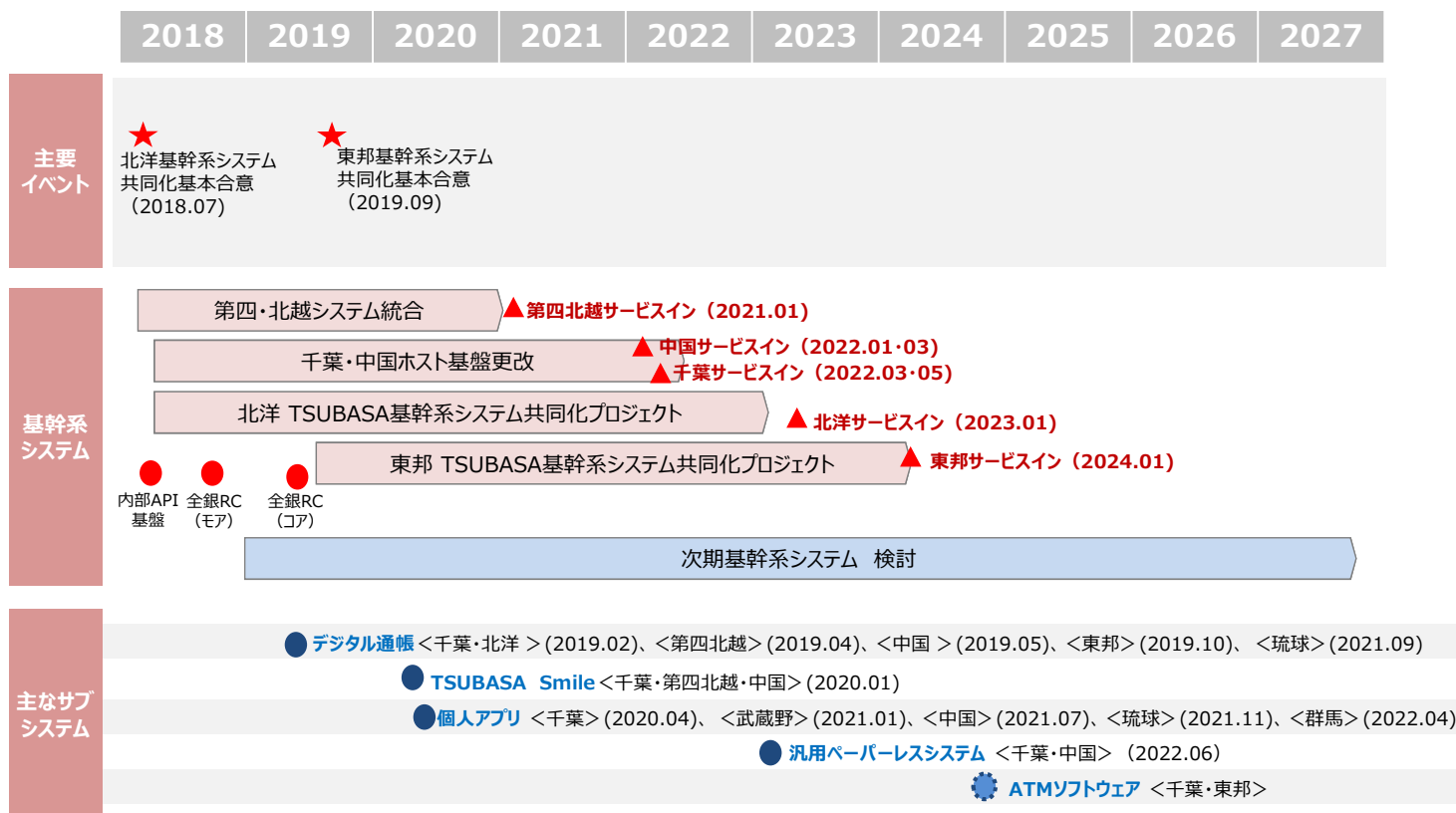


※ 導入時期は当行ベース

8

- こちらは、TSUBASAのシステム共同化の取組みを時系列でまとめたものです。
- 上段「主要イベント」の左側に記載したとおり、2008年に千葉・第四・北國・中国・伊予の5行によりTSUBASAプロジェクトが発足しました。
- 当初は、各行とも基幹系システムの継続使用が可能であったため、サブシステム先行型の共同化として開始し、下段の「主なサブシステム」に記載の、テレフォンバンキングシステム、CRMシステム、営業店システムについて、共同開発を行いました。
- それと並行して、中段の「基幹系システム」についても、2009年まで共同研究、2010年から当行勘定系ベースの共同化についての予備検討、当行・第四・中国の3行での要件定義工程を経て、3行がそれぞれメリットを享受できることが確認できたため、2012年10月に3行で基幹系システム共同化について基本合意致しました。
- 赤字で記載していますが、当行は2016年1月、第四は2017年1月、中国は同5月にサービスインしました。
- 9頁をご覧ください。

TSUBASA システム共同化の歴史 ②



※ 導入時期は当行ベース

9

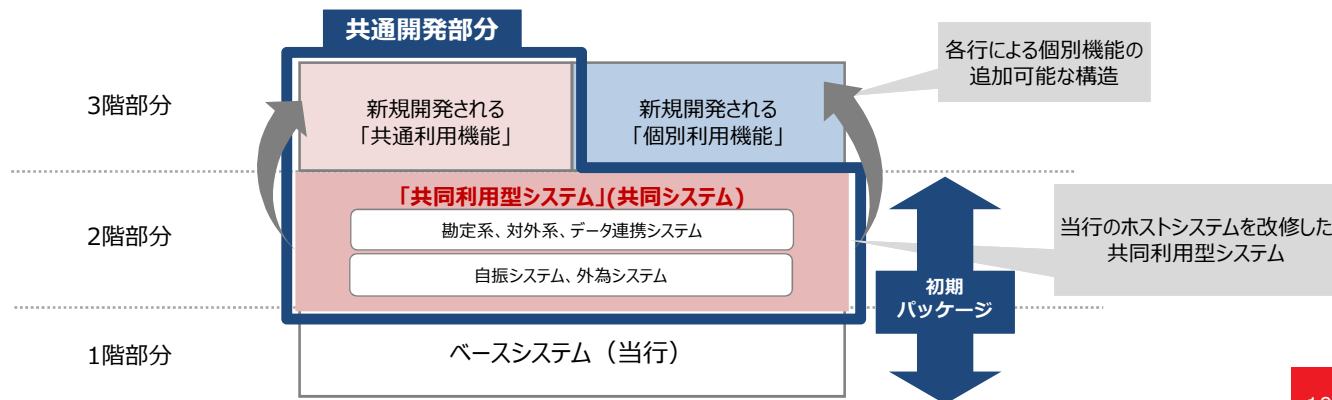
- 上段「主要イベント」に記載したとおり、2018年に北洋銀行、2019年には東邦銀行が基幹系システム共同化への参加に合意し、基幹系システム共同化行は、5行に拡大しました。北洋銀行は2023年、東邦銀行は2024年のサービスインを予定しており、現在、開発を進めております。
- なお、中段「基幹系システム」のとおり、第四銀行は北越銀行との統合に合わせて、2021年にホスト新共同基盤に移行しています。
- また、当行と中国銀行も本年に新共同基盤への更改が完了しており、当面は現システムを継続利用する予定です。
- 水色の矢羽根で記載した、次期基幹系システムについては、2019年より情報収集などの検討を開始しており、特定のIT会社やメインフレームに限定せず、オープン基盤なども含め、前広に検討進めています。
- 10頁をご覧ください。

各行が対等な立場で、基幹系システムおよびサブシステムを共同開発、共同利用、運用保守共同委託

基幹系システム共同化のメリット



基幹系システム共同化の構造

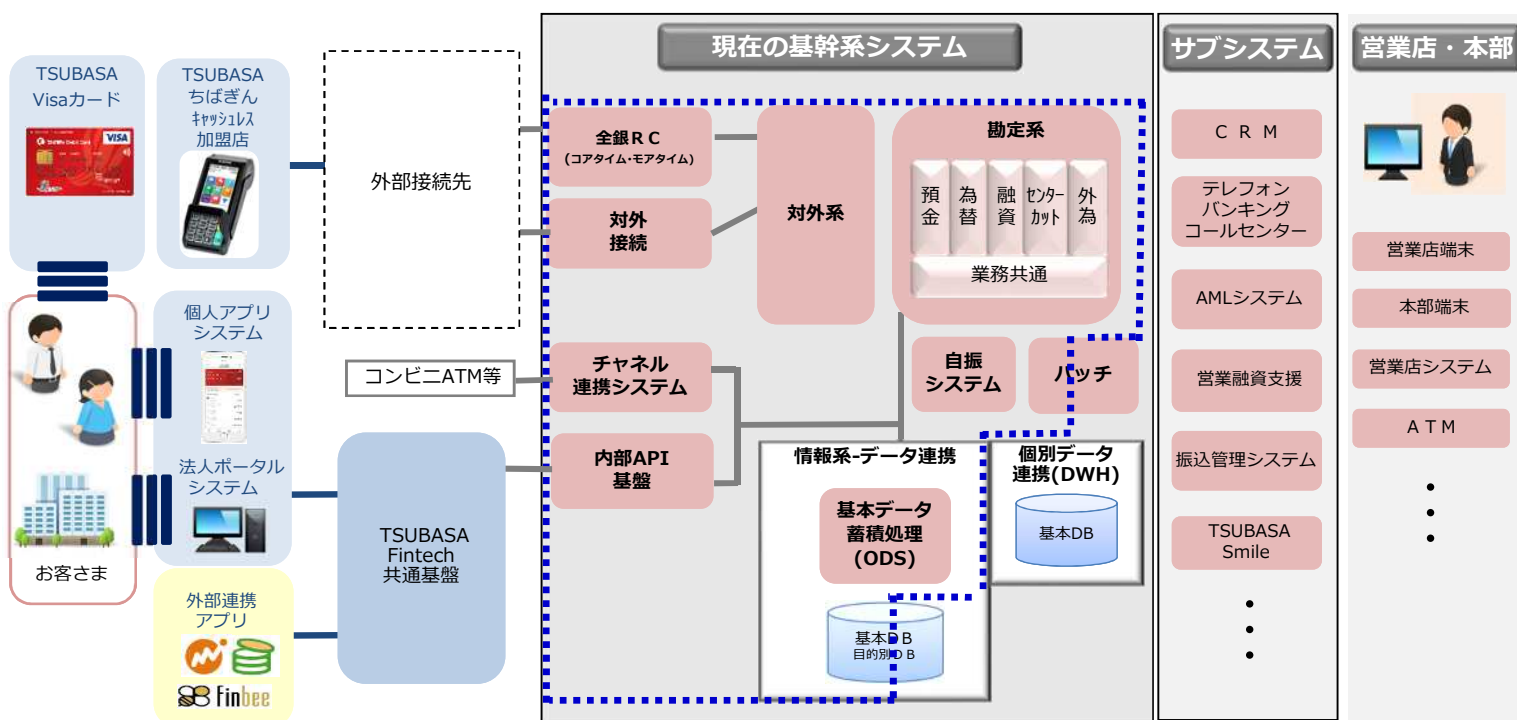


10

- 「TSUBASA共同化システム」について説明いたします。
- 「TSUBASA共同化システム」は、基幹系システムを中心とするシステムの共同開発、共同利用、運用保守の共同委託等の枠組みです。
- 参加行の強みを活かした連携を行うため、各行が対等の立場で共同システムを構築・運営するスキームであり、特定の銀行が主導するものではありません。
- 基幹系システム共同化の主なメリットは、「スケールメリットによる開発コスト削減、及び共同アウトソーシングによるランニング費用削減」、「開発・運用組織(アウトソーシング)への人材派遣による人材育成」、「共同開発による商品開発・サービス提供のスピードアップ」です。
- 次にTSUBASA基幹系システムのホストシステムの構造についてです。
- TSUBASA基幹系システム共同化は、当行のホストシステムを改修した共同利用型システムを初期パッケージとして提供し、各行が個別機能を追加できる構造としています。
- 11頁をご覧ください。

基幹系システム共同化の範囲

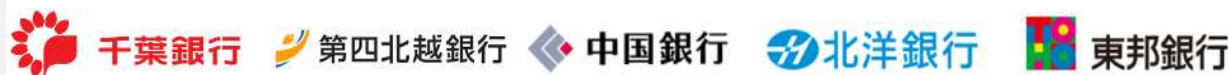
勘定系・対外系のオンライン・バッチ、チャンネル連携、内部API基盤などを共同化



11

- 基幹系システム共同化の範囲を示した図です。
- 図の中央、灰色の部分が現在の基幹系システムです。このうち、青い点線で囲った範囲のシステム、機器が共同化の範囲となります。
- 勘定系・対外系のオンライン・バッチ、チャンネル連携、内部API基盤などを共同化しています。
- 先ほど10ページの下の図でご説明した内容は、11ページの青い点線の中の右上にあります、勘定系と対外系のプログラムの構造になっています。
- 勘定系・対外系というのは、基幹系共同化の中心となるメインフレームのホストシステムの部分になります。
- 1階の部分は、従前の当行のプログラムであり、2階は、それを共同化初期開発で共同利用型のシステムに改造した部分になります。3階は、共同化開始後に新規開発した部分になります。
- プログラム構造としては、1階、2階の初期パッケージの部分と、3階の左側の共通と言っている部分が共同システムになりまして、こちらを共同システムとして提供しています。今後参加する北洋銀行、東邦銀行にもその範囲を提供しており、現在2行は自行で独自に必要な、3階の右側部分の開発を行っています。
- なお、TSUBASAでは、基幹系システム以外にもアプリやTSUBASA Fintech共通基盤、サブシステムについても共同化を進めています。のちほど、動画をご覧くださいますが、窓口のタブレット端末「TSUBASA Smile」についても、第四北越銀行、中国銀行と共同開発を行い、機能追加も随時行っております。
- 12頁をご覧ください。

アプリケーションの開発保守を日本 I B M、基盤運用をキンドリルジャパンに共同で委託し、開発や運用の費用を按分



開発・運用の委託
要員出向によるコアスキル維持・ガバナンス確保

共同プロジェクト運営

共同運営協議体
(各社合議体)

- ・共同化スキーム企画、運営
- ・共同開発案件の調整
- ・所管部門間の情報交換 等

共同開発組織
(日本 I B M)

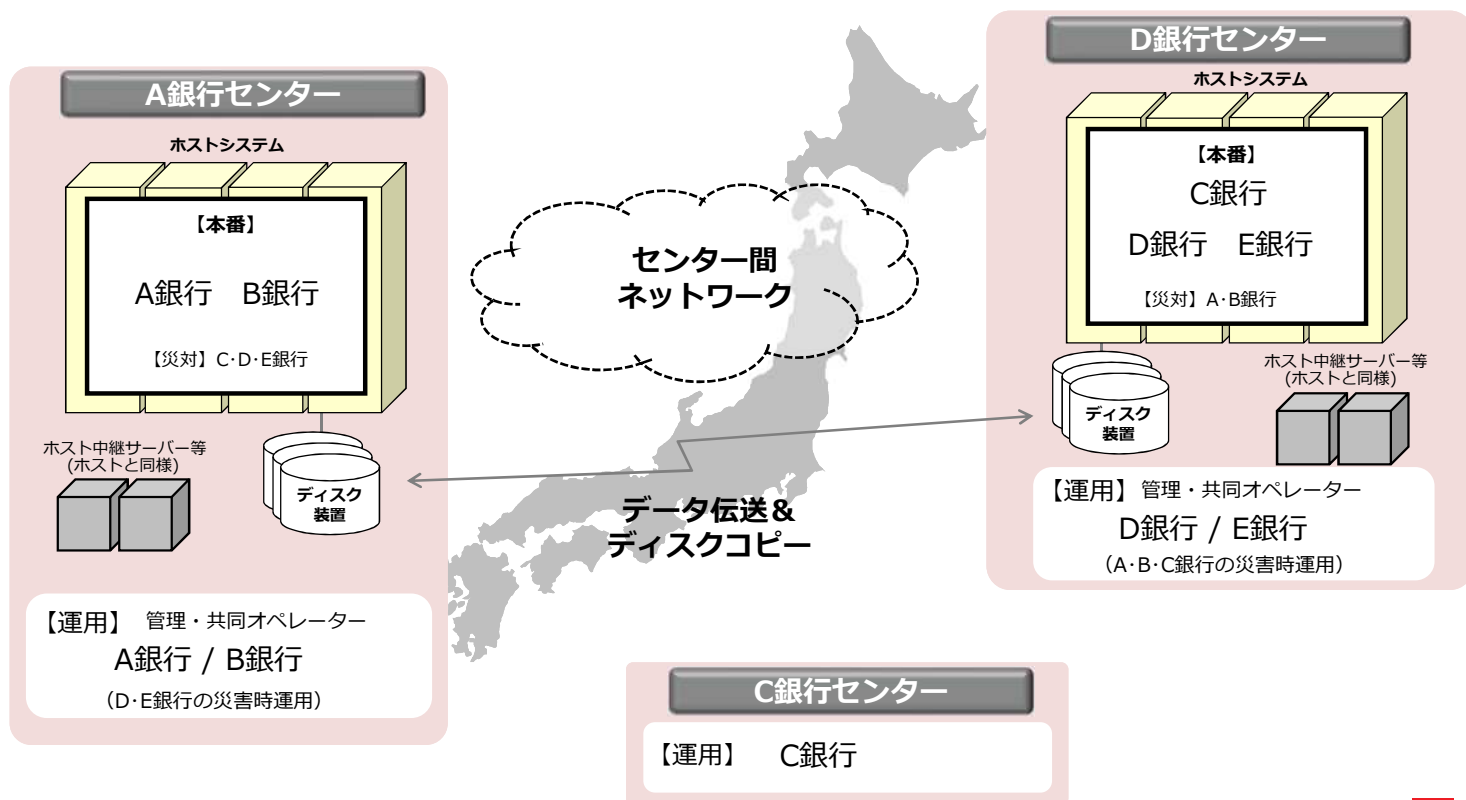
- ・システム開発の主体
- ・各行より出向受入 等

共同運用組織
(キンドリルジャパン)

- ・システム運用の主体
- ・各行より出向受入 等

- 基幹系システム共同化全体スキームを示した図です。
- 参加行は、アプリケーションの開発保守を日本IBM、基盤運用をキンドリルジャパンに委託し、開発や運用の費用を按分しています。
- また、委託先の両社による共同開発組織や共同運用組織には、行員を出向させ、開発や運用スキルを身につけさせることにより、コアスキルの維持を図っています。
- 図の下段「共同プロジェクト運営」の左に記載した共同運営協議体は、参加行、共同開発組織、共同運用組織で構成する合議体で、共同化スキームの企画・運営、共同開発案件の調整などを行っており、共同化プロジェクトが円滑に運営していくための役割を果たしています。
- 13頁をご覧ください。

2カ所へのホスト設置、3カ所でのシステム運用によるバックアップ体制



- サイト構成を示した図です。
- ホストシステムは、TSUBASA基幹系システム共同化行で共有しており、2つのセンターに分散配置することにより相互バックアップを実現しています。万が一、大規模な災害が発生し、1つのセンターが被災した場合には、もう1つのセンターに設置している災害対策システムを稼働させることにより、業務継続を可能としています。
- また、システム運用は3つのセンターに分散させ、ホストシステム同様に相互バックアップの仕組みを構築しています。
- 14頁をご覧ください。

要件検討やレビュー・承認、受入試験を職員が実施する体制としており、重要部分のノウハウは維持

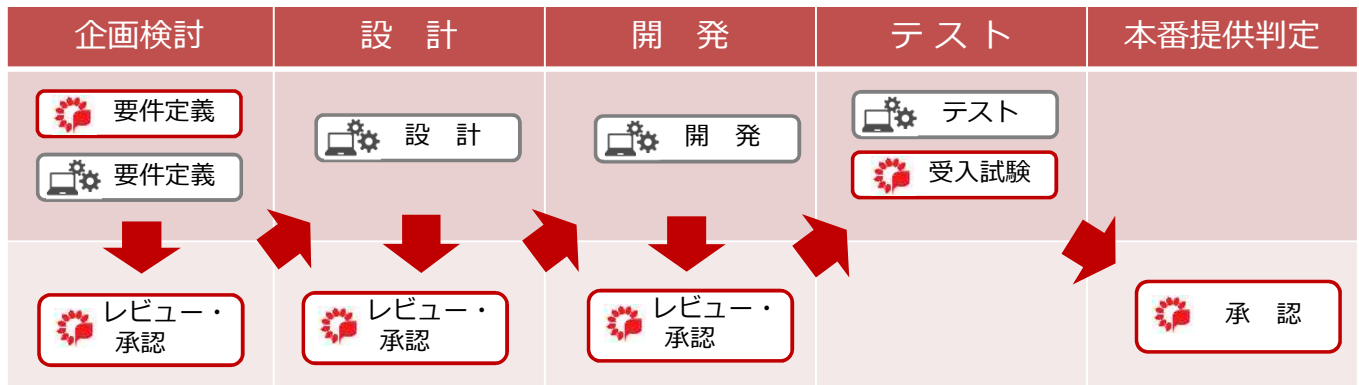
開発工程における役割分担



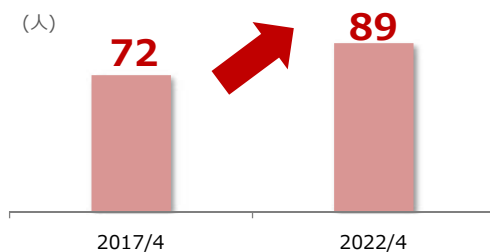
銀行



アウトソース先



システム部門職員数

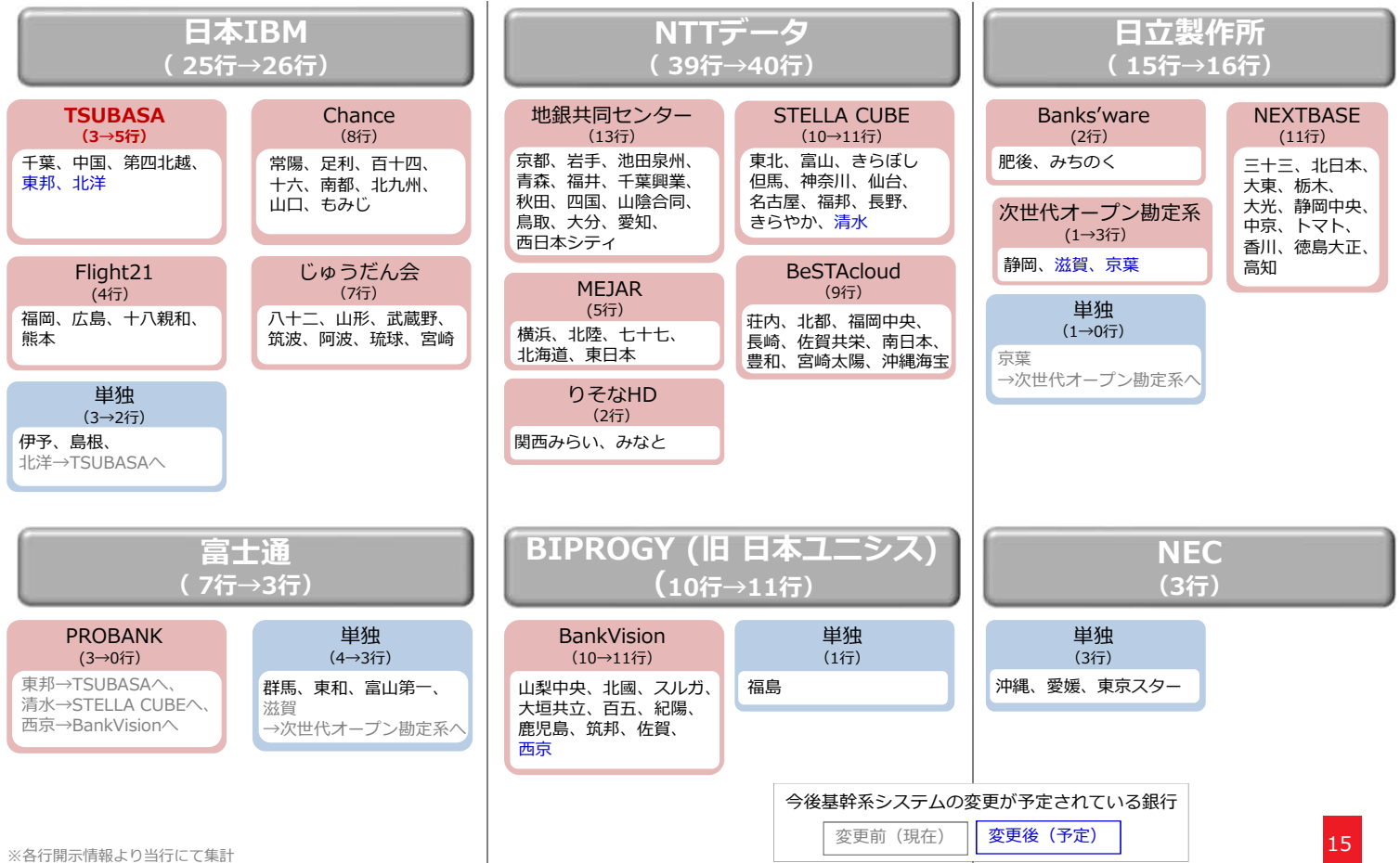


- スキル、管理・チェック機能を維持するため、要員の削減は実施せず
- DX推進や円滑な世代交代を進めるため、システム部門の職員の増加を図る

14

- 開発体制等についてご説明いたします。
- 「開発工程における役割分担」をご覧ください。
- システム開発の工程を簡略化した図です。それぞれの工程での主な役割について銀行とアウトソース先で分けて表示しています。
- 当行では、開発アウトソーシング後も要件定義や各工程でのレビュー・承認、受入試験などを銀行で実施する体制としており、重要部分のノウハウは維持しています。
- また、このような体制を維持していくため、要員の削減は実施しておりません。
- 下段にシステム部門の職員数を記載しておりますが、5年前と比較して、人員数は増加しており、DX推進や円滑な世代交代を進めるための体制を整えております。
- また、資料には記載しておりませんが、従前より、サイバーリスク対策も重要な施策として取り組んでおり、コンピュータウイルス等不正プログラムの侵入防止対策や重要なコンピュータシステムのデータ保護対策等を行っているほか、サイバー攻撃事案が発生した場合の管理体制を整備し、定期的な訓練を行うことにより実効性の確保に努めています。
- 各対策により、データ侵害等のサイバーリスク事案は発生しておりません。
- 15頁をご覧ください。

基幹系システム共同化（地銀）



※各行開示情報より当行にて集計

15

- 地銀、第二地銀の基幹系システム共同化の動向として、共同化陣営をまとめたものです。
- 報道等により他陣営などに移行する予定の銀行については、青字で表示しております。参考をご覧ください。
- 続いて、TSUBASA Smile、ペーパーレスシステムについて、事務企画部長の今井よりご説明させていただきます。

TSUBASA Smile ・ ペーパーレスシステム

16

- 皆さんこんにちは。事務体制、手続き全般の企画等を担当する、事務企画部の今井と申します。
- 私からは、店頭の受付システムであるTSUBASA Smile等についてご説明をさせていただきます。

動画をご視聴下さい

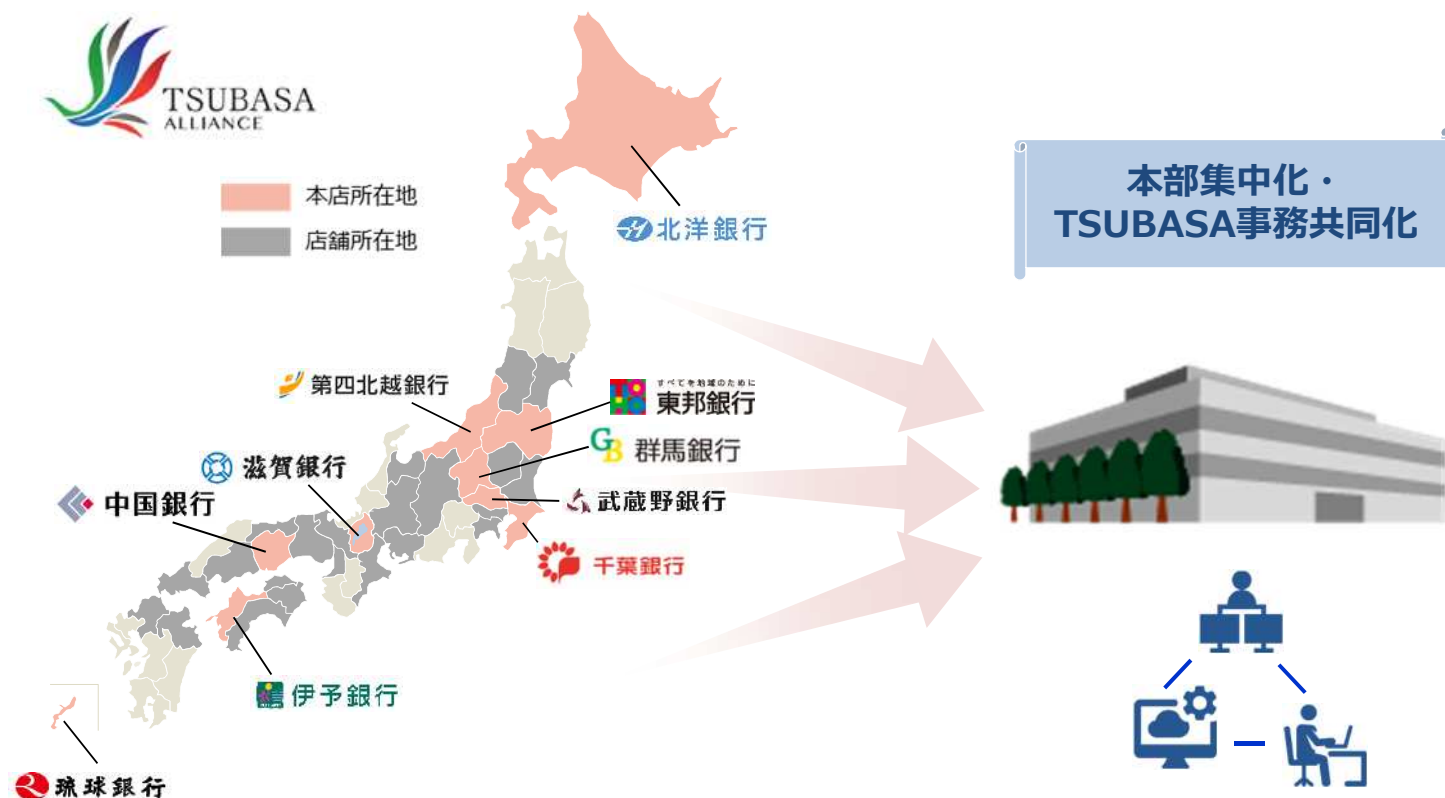


- 本日は、このシステムがどのようなものであるかご紹介するとともに、今、私どもが実現を目指している事務体制のイメージを皆様に共有させていただくための動画を作成しましたので、まず、それをご視聴いただきます。

(動画)

- 当行では、TSUBASA Smileを活用し、店頭手続きのペーパーレス受付を実施しておりますが、本年6月より導入したTSUBASA汎用ペーパーレスシステムによって、ペーパーレスで受付できる業務はさらに拡大し、受付後の銀行内部の手続きがワークフロー化されることで、受付から処理完了までの一連の手続きがペーパーレスで完結できるようになりました。
- 完全ペーパーレスが実現されたことで、リモート端末とTSUBASA Smileを活用した本部担当者による店頭手続きの受付や、ペーパーレスシステムを活用した遠隔検印が実施可能となり、無人の店舗で手続きを完結させることも可能となります。
- お客様はリモート端末で、本部担当者の案内を聞きながら、TSUBASA Smileタブレットを操作します。印鑑は、印鑑スキャナーに、署名はタブレットに直接行うことで、手続きは完全ペーパーレスとなることから、お客様から書類を受け取る必要がありません。
- 本部担当者は、リモート端末により、お客様の表情やTSUBASA Smileの操作状況を確認します。また、本部担当者によるSmile操作が必要な場面では、遠隔でタブレット操作を行います。受付内容はペーパーレスシステムにて確認の上、検印センターにワークフローを回付することで、これまで紙で行っていた承認依頼も電子化されます。
- 検印センターは、ワークフローで回付されてきた内容を確認し、ペーパーレスシステム上で承認操作を行います。検印者を各拠点に配置する必要はなく、少人数での検印体制の構築が可能となります。この仕組みを活用し、店舗にいる行員を極小化した軽量化店舗の構築等、新たな店舗展開の検討も進めていきたいと考えております。
- また、現在、当行の為替の発信業務において、登録から保留・検証まで、一連の業務を第四北越銀行へ委託しています。また、口座振替登録についても試行中です。現在、第四北越銀行と進めている本部集中事務共同化の輪を、ほかのアライアンス行へ広げることで、さらに効率的な事務処理体制構築の検討を進めてまいります。

さらに効率的な事務処理体制の構築へ



18

- ご視聴いただきありがとうございました。
- 既に店頭でのタブレット利用をしている銀行の取組みをご覧になったことがある方もいらっしゃると思います。よくあるものとしては、窓口業務のうち、新規口座開設や届出事項変更などのタブレットでの受付ではないでしょうか。
- 一方、当行は、口座開設など取り扱いが多い業務だけではなく、それ以外の少量多品種取引も対象としております。また、受付後の銀行の内部処理は、紙を出して専用端末で入力し直して行うという取組みが多いですが、当行は内部処理から保存まで完全ペーパーレス化、印鑑レス化するものです。
- なお、検印センターはまだ試行段階にあり、本店棟1階の本店営業部と、10階の事務企画部の間での一部業務の検印から実証実験を行っているところです。
- ペーパーレス化によって、様々な効率化が図られることはもちろん、物理的に離れた場所でバックオフィスの事務処理を行うことが可能となりますので、本件を活用して、これまで集約が困難だった業務の本部集約にチャレンジしてまいります。
- また、リモート端末を利用したSmile受付も、リモートでのご案内や、機器動作、取引完結可能なことは確認していますが、実証実験段階です。完全ペーパーレスが実現されたことで、リモート端末とTSUBASA Smileを活用した本部担当者による店頭手続きの受付や、ペーパーレスシステムを活用した遠隔検印が実施可能となったので、これから無人店舗での手続きを完結させることを目指してまいります。
- 最後に、TSUBASA Smileは第四北越銀行、中国銀行と当行の3行共同開発、またTSUBASA汎用ペーパーレスシステムは、中国銀行と当行が共同開発したシステムです。アライアンス行とは、ご視聴いただいたような目指す将来ビジョンを共有しながら、ともに事務共同化などの施策を検討しております。
- 説明は以上です。

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。