

# 地域DX支援の取り組みに 関するワークショップ

～中小企業のDX推進における障壁への対応～

2024年1月

株式会社 **千葉銀行**



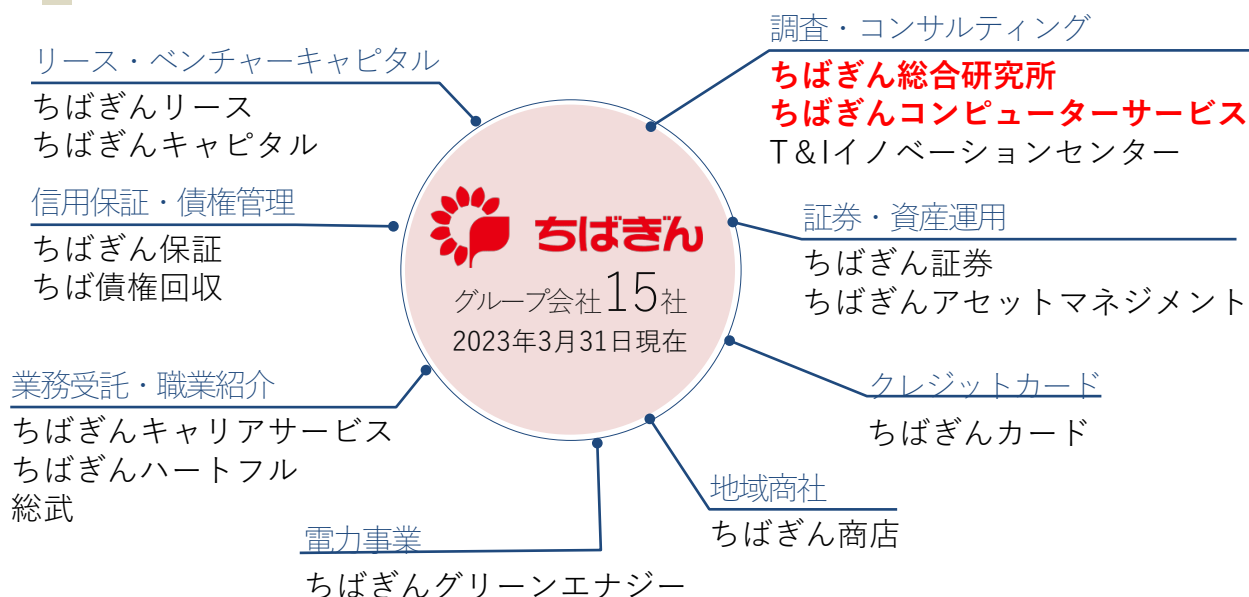
1. 千葉銀行のDX支援の枠組みの全体像
2. 中小企業のDX推進における障壁への対応
  - 【障壁となる以下4課題への対応】
  - － ① 経営者による自己変革意欲の欠如
  - － ② 従来の業務フローから脱却ができない
  - － ③ 専門人材がおらず、DXの進め方がわからない
  - － ④ 一度導入したシステムは万能であるという誤解
3. 千葉銀行のICTコンサルティング業務の未来像

－ 1. 千葉銀行の中小企業向けDX支援の枠組みの全体像 －

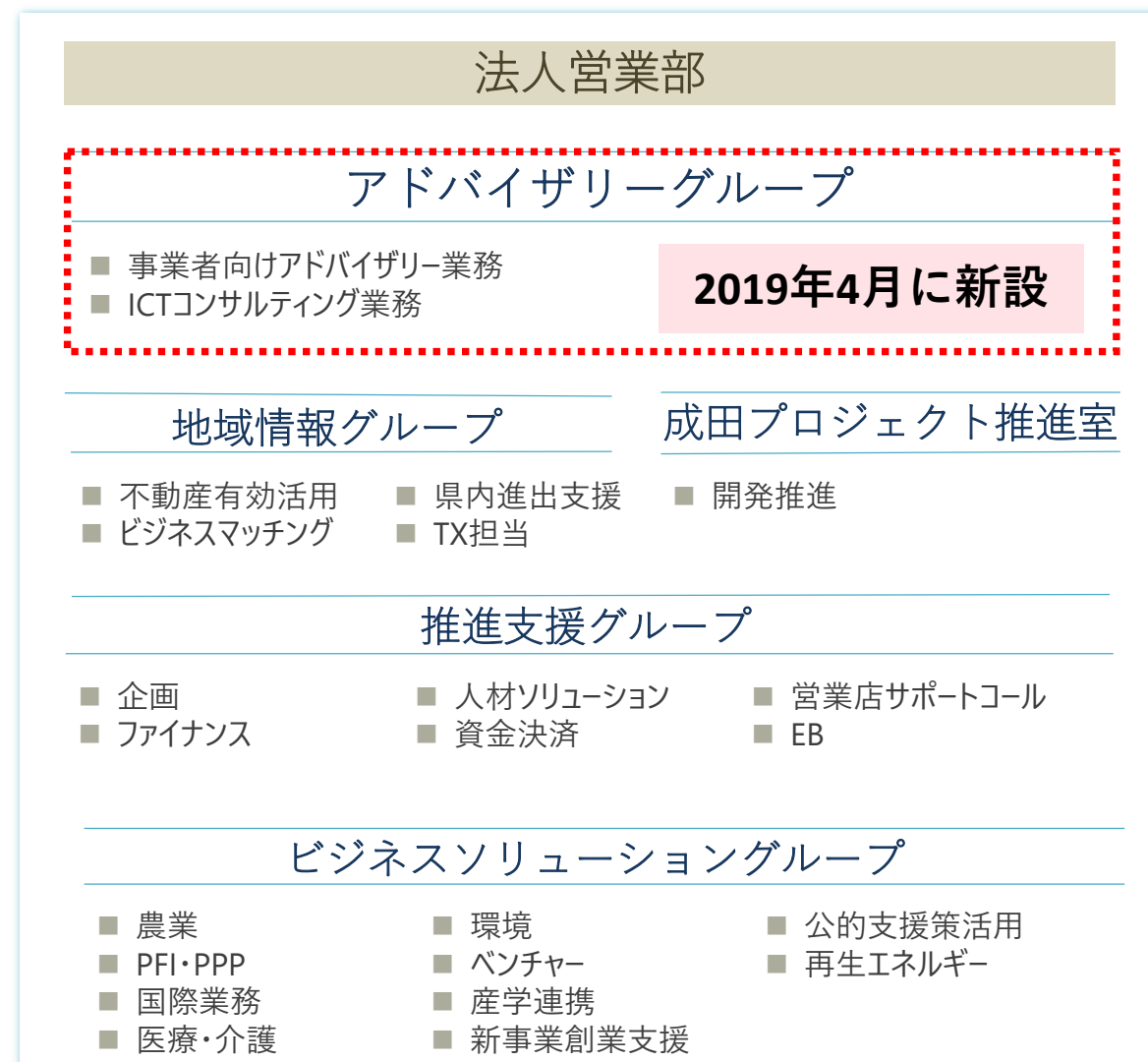
## 千葉銀行プロフィール (2023年3月31日現在)

設立日	1943年3月
拠点	国内：181店舗 海外：3店舗（ニューヨーク, 香港, ロンドン） 3駐在事務所（上海, シンガポール, バンコク）
従業員数	3,965人
総資産	19兆6,905億円
預金	15兆4,244億円
貸出金	12兆1,536億円
資本金	1,450億円
発行株式数	815,521,087株
自己資本比率	連結11.63% 単体11.02%

## ちばぎんグループ



## 法人営業部のソリューション



事業者向けアドバイザー業務・ICTコンサルティング業務

業務に関するお悩み

従業員に関するお悩み

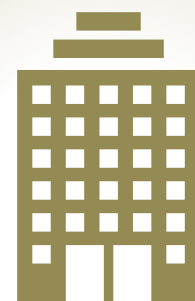
後継者に関するお悩み

IT化に関するお悩み

中期経営計画を策定したい

人事労務制度を見直ししたい

新事業開始に向けてサポートが欲しい



お客さま

設備投資計画を策定したい

業務フローを再構築したい

デジタル化により業務を効率化したい

課題解決に向けたコンサルティングの提供（有償）

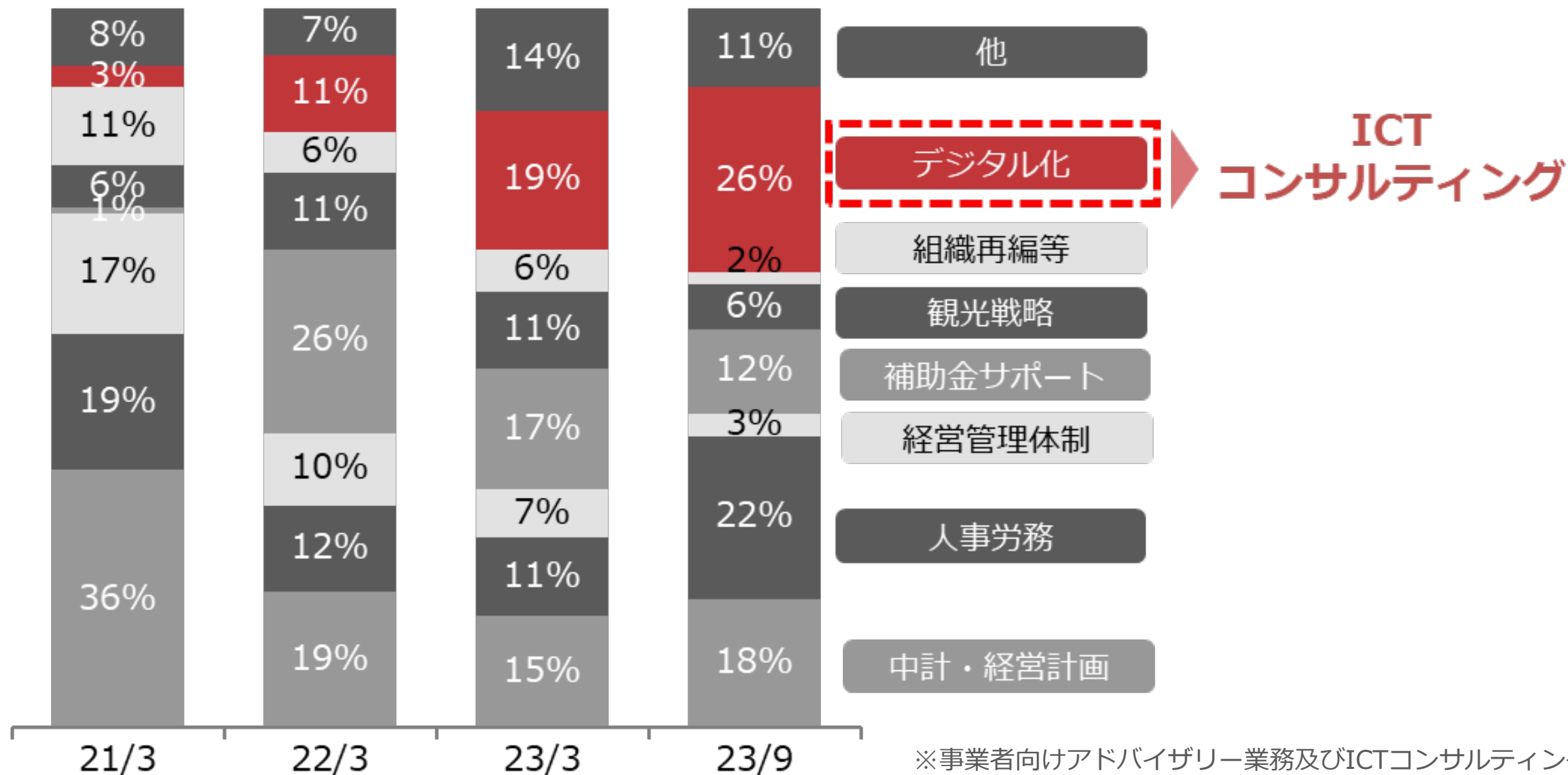


連携

CRi ちばきん総合研究所

提携コンサルティング会社等

■事業者向けアドバイザー業務 契約内容内訳 (件数ベース)



## 業務再設計（BPR） + システム選定・導入サポート

### 業務の流れと仕組みを知る

#### 支援メニュー1 IT化コンサルティング

バックオフィス等の業務課題を整理し、最適な解決策をご提案

##### 業務可視化

- 対象業務を洗い出し
- 担当者ヒアリング

##### 問題点確認

- 業務フローで起きている問題点  
例) 属人化、転記作業

##### 課題特定

- 改善すべき課題設定  
例) 業務を分散、ツールを統一

##### 目標設定

- あるべき姿を共有  
例) 標準化、システム導入

##### 成果物

- 業務一覧表
- 業務フロー図
- 業務俯瞰図

### 目標に向かって伴走支援

#### 支援メニュー2 ITツール導入支援

業務効率化に必要なクラウドITツールの選定サポートと、導入に向けたご支援

##### 改善策提示

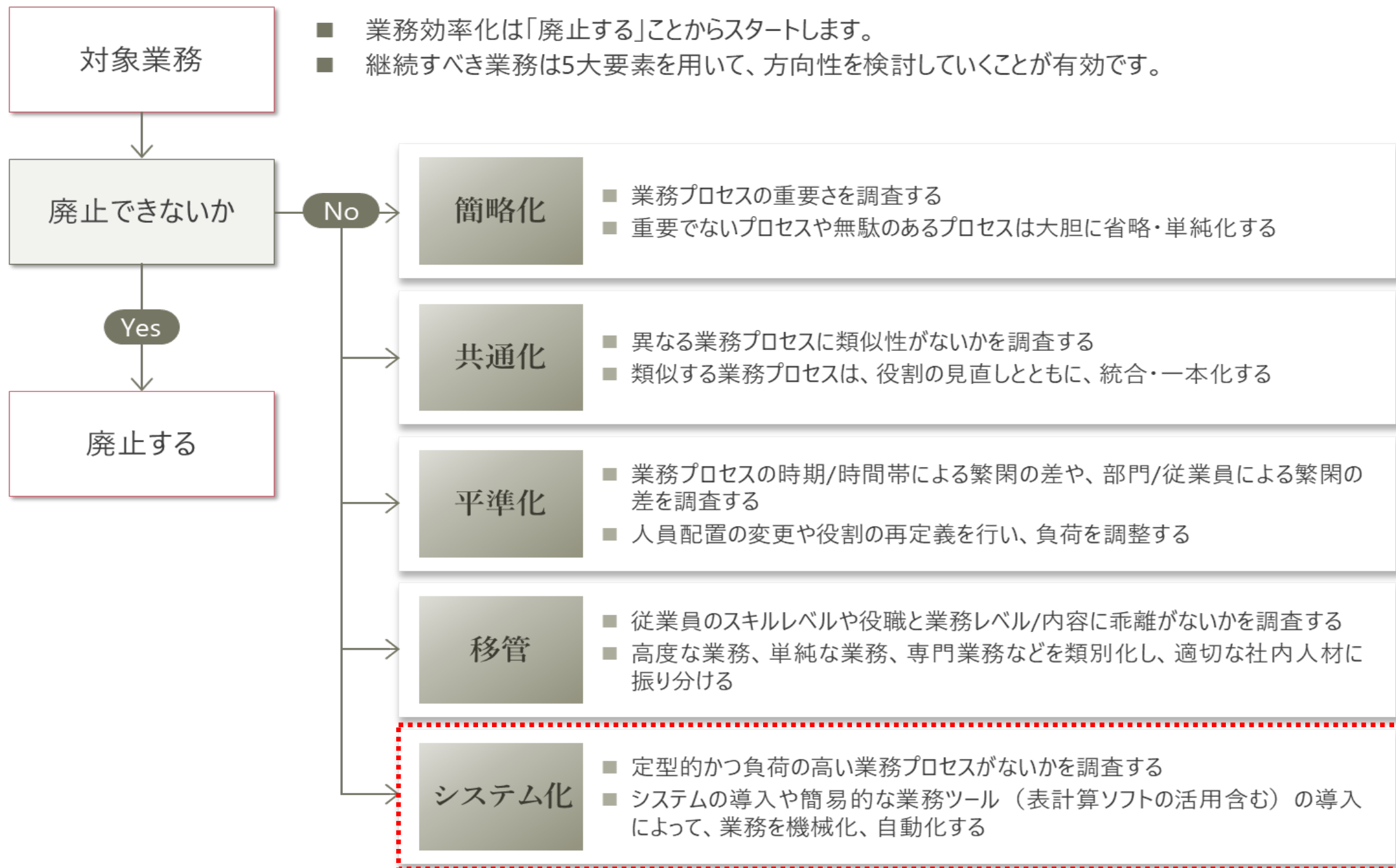
- 業務改善策を提案
- 業務改善に必要なITツールを提案

##### 実現支援

- プロジェクト化し伴走支援

##### 成果物

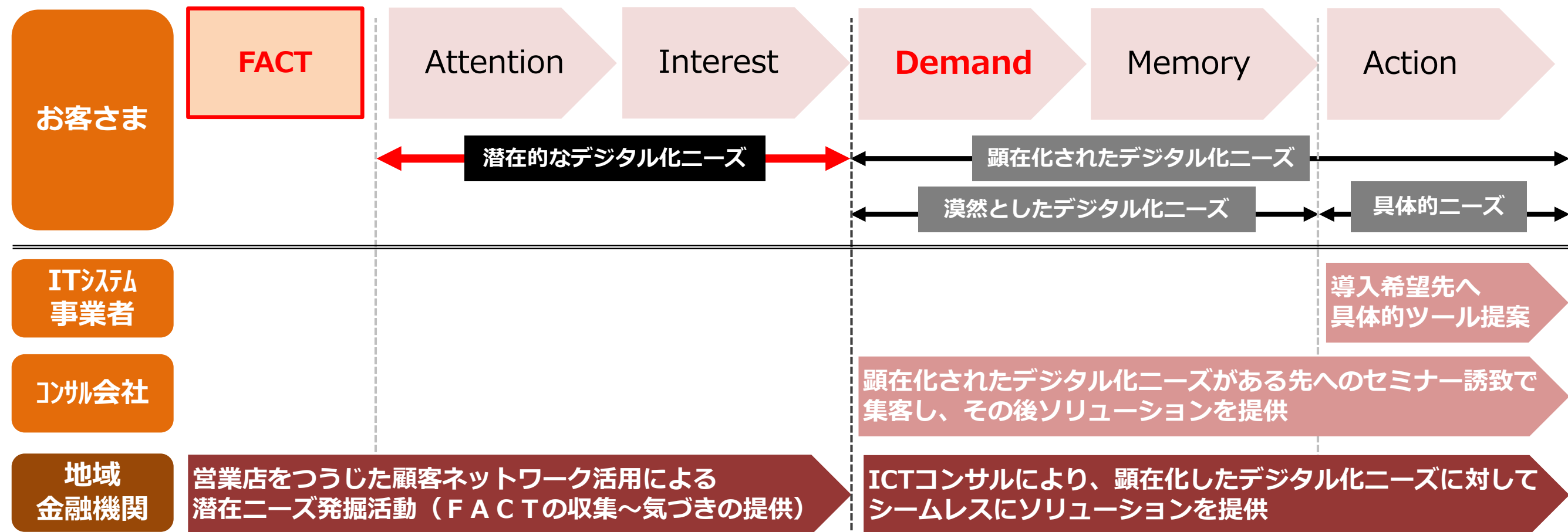
- 要件定義書
- システム選定報告書
- 導入スケジュール表





## ■企業のデジタル化への感度に応じたアプローチ

- ・地域金融機関は融資等の取引がある先に対して、潜在的なデジタル化ニーズ先へ継続的なアプローチが可能。
- ・これにより、潜在的なデジタル化ニーズがある先を掘り起こすことで、地域における中小企業のデジタル化機運を高めるとともにデジタル化関連マーケットを拡充させることができる。
- ・また、当行から「気づき」を提供し、デジタル化の必要性を新たに認識した企業は当行から提供するコンサルティングの満足度も高く、顧客起点でのサービス付加価値も高いことから、適切なプライシングが可能。



## ■ ICTコンサルティング業務における営業店の業績評価への反映

潜在的な顧客ニーズの発掘につながる具体的な案件トスアップを業績評価に反映し、インセンティブを付与

## ■ 営業店における ICTコンサルティング業務の顧客への周知方法

営業店をつうじた対面型ニーズ発掘活動

企業向けポータルサイト（ちばぎんビジネスポータル）活用による本業務の情報発信

グループ会社の人的リソースを活用したグループ一体となった顧客提案活動

経営コンサルと ICT コンサルを同時に提案可能な本部専門職員の多能化による一体型サービスの提供

経営コンサルと ICT コンサルが一体となった業務案内パンフレットの作成および動画による業務紹介

※パンフレットにはQRコード貼付によりYouTubeによる業務紹介動画も閲覧可能

－ 2. 中小企業のDX推進における障壁への対応 －

## ■ 日本における中小企業が抱えるDXの問題

1

経営者による自己変革意欲の欠如  
(経営者の強い意識改革が必要)

2

従来の業務フローから脱却ができない  
(DXは現場改革であるという現場の認識不足)

3

専門人材がおらず、DXの進め方がわからない  
(経営との通訳人材不足により投資検証が困難)

4

一度導入したシステムは万能であるという誤解  
(システムは都度見直しが必要という理解不足)

## ■日本における中小企業が抱えるDXの問題①

### 課題① 経営者による自己変革意欲の欠如

#### 当行の対応

経営コンサル機能の発揮により「気づかぬリスクの洗い出しと起こりうる外部環境の変化を踏まえた将来業績予測」で不確実な未来を共有し、対策を共に考える信頼関係を醸成

人手不足・高齢化(国内)

物価・賃金上昇(国内)

米中貿易摩擦・  
サプライチェーン

生成AI

- ・お客さまの各部署の業務オペレーションを踏まえた経営全般の最適人員体制を構築し、将来のBS・PL計画策定をサポート
- ・経営戦略立案に際して「事業戦略」+「人事・組織戦略」+「財務戦略」に加えて「IT投資戦略」も踏まえたサポートを実施

IT投資の必要性を経営戦略との整合性から判断

#### 経営者の気づき

限りある人材で最大の付加価値向上実現のためにはDXによる生産性向上が必要不可欠

※(参考) 事業者向けアドバイザリー業務の受注は事業承継前後で将来に不安を抱える40歳代の若手経営者・後継者が在籍する企業が多い傾向がある

生産年齢人口は10年で約10%減少の予測 → 労働供給サイドのみならず個人消費需要も減少トレンド

年次		人口(1,000人)				人口に占める割合(%)			2020年を100とした場合の人口係数			
		総数	0~14歳	15~64歳	65歳以上	0~14歳	15~64歳	65歳以上	総数	0~15歳	15~65歳	66歳以上
令和2	2020	123,399	14,810	72,749	35,840	12	59	29	100	100	100	100
7	2025	119,887	13,341	70,259	36,288	11.1	58.6	30.3	97	90	97	101
12	2030	115,912	12,016	67,251	36,645	10.4	58	31.6	94	81	92	102
17	2035	111,605	11,208	63,073	37,325	10	56.5	33.4	90	76	87	104
22	2040	106,982	10,843	57,351	38,788	10.1	53.6	36.3	87	73	79	108
27	2045	102,190	10,380	52,953	38,857	10.2	51.8	38	83	70	73	108
32	2050	97,395	9,717	49,524	38,154	10	50.8	39.2	79	66	68	106
37	2055	92,594	8,956	46,766	36,872	9.7	50.5	39.8	75	60	64	103
42	2060	87,670	8,227	44,185	35,258	9.4	50.4	40.2	71	56	61	98

※ 2021~2070年の日本人人口に関する参考推計結果表

※ 日本人参考推計表：出生中位(死亡中位)推計

※ 各年10月1日現在の日本人人口.令和2年(2020)年は,総務省統計局『令和2年国勢調査 参考表：不詳補完結果』による

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口(令和5年推計)

経営者との対話が信頼に繋がり、新たな気づきと課題発掘のスパイラルで高いお客さま満足を実現

### 不動産開発・分譲事業

月次損益や収支の早期可視化に向けた伴走支援

経理・財務部門における課題整理と問題提起

中期経営計画策定支援

グループ全体の業務効率化に向けたデジタル化支援

### 塗装・リフォーム業

電帳法初期レクチャーおよび今後の電子化方針の策定

事業別収支管理高度化に向けた組織再編の検討支援

ローコードシステムなど拡張性の高いシステム構築支援

電子帳簿保存法対応に向けたシステム構築支援

### 建築工事業

ローコードシステム導入による業務システム構築支援

不動産賃貸業における入金管理業務の効率化支援

若手社員インタビューをつづじたエンゲージメント調査

経営コンサル

デジタル化・ICTコンサル

## ■日本における中小企業が抱えるDXの問題②

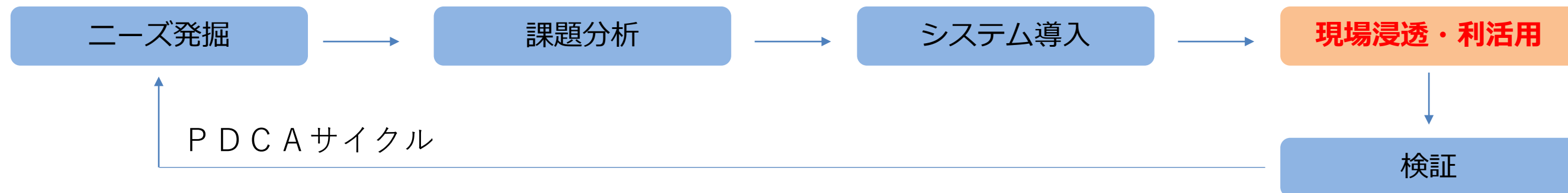
### 課題② いまままでの業務フローからの脱却ができない（現場改革の認識不足）

- ・デジタル化は他人事だと思っている（自分事として捉えていない）
- ・デジタル化の順番をはき違えている（システムを導入したらすぐに業務が効率化し、生産性があがると思っている）
- ・現場は楽をしようとする（無駄なカスタマイズや手慣れた業務から変わることへの抵抗がある）

#### 当行の対応

### システム導入後の現場への浸透および利活用の促進に向けた支援

- ・電子帳簿保存法やインボイス制度対応に向けたコンサルティングでは実利用開始前に従業員教育などのサポートを実施。
- ・社内でデジタル改革を行うことにより得られるメリットを現場へも訴求することが重要。  
（外出先での社内システムへのアクセス、報連相・データ共有のスピードアップ、マルチデバイス利用など）





■日本における中小企業が抱えるDXの問題③

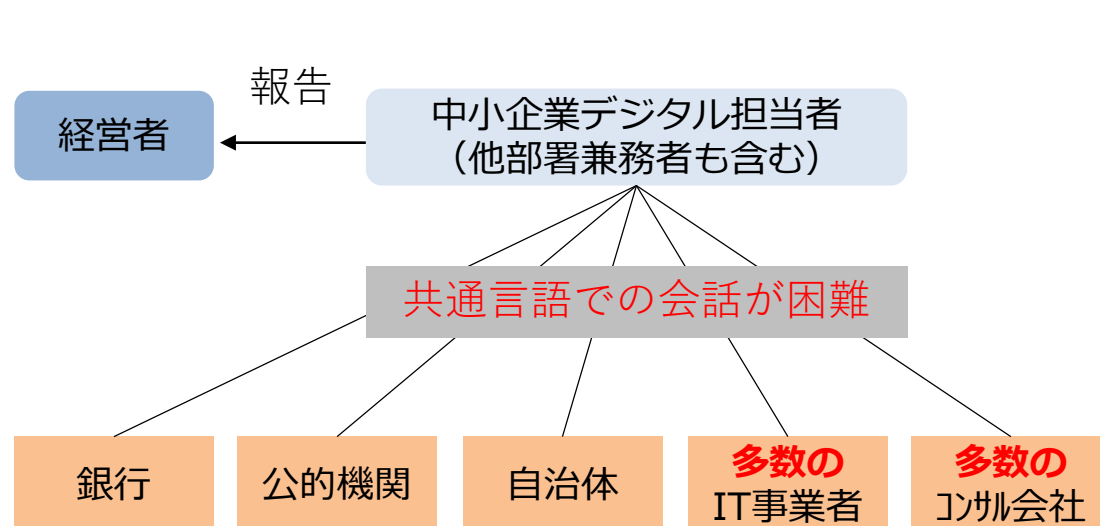
課題③ 専門人材がおらず、DXの進め方がわからない（システム投資検証が困難）

当行の対応

銀行が顧客ニーズを汲み取り、ITシステム事業者や経営者と専門通訳者の役割を果たす（中小企業における社外デジタル人材としての位置付け）

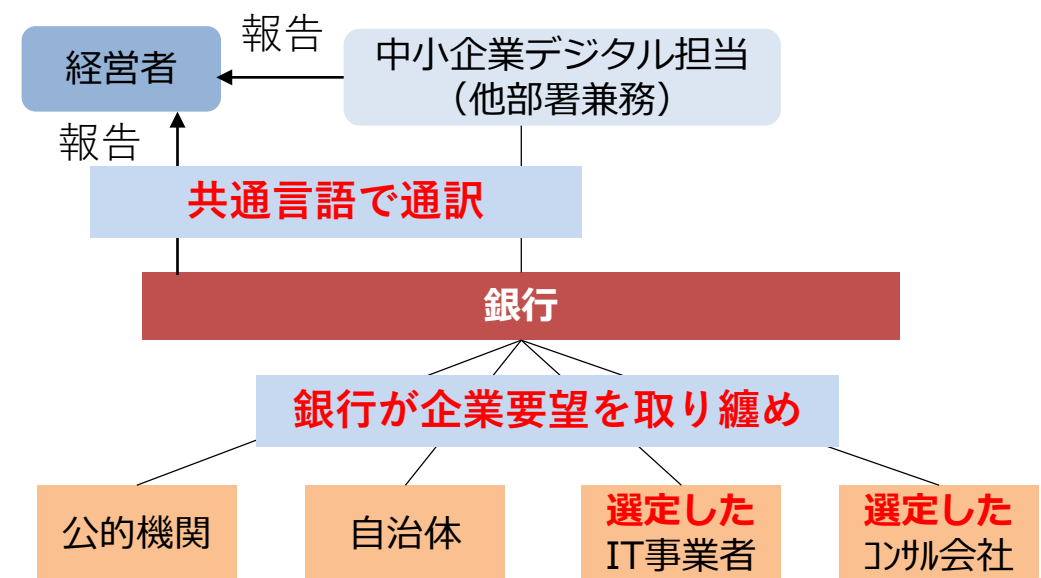
※中小企業の業務フローは多様で、求める解決レベルも異なる。また多数のITシステム事業者やコンサルが乱立するため、中小企業がニーズに合った最適なシステム選定を社内人材のみで対応することは容易ではない

（従来）PJ管理困難



※関係者が増えるほど、指数関数的にコミュニケーションコストが増加

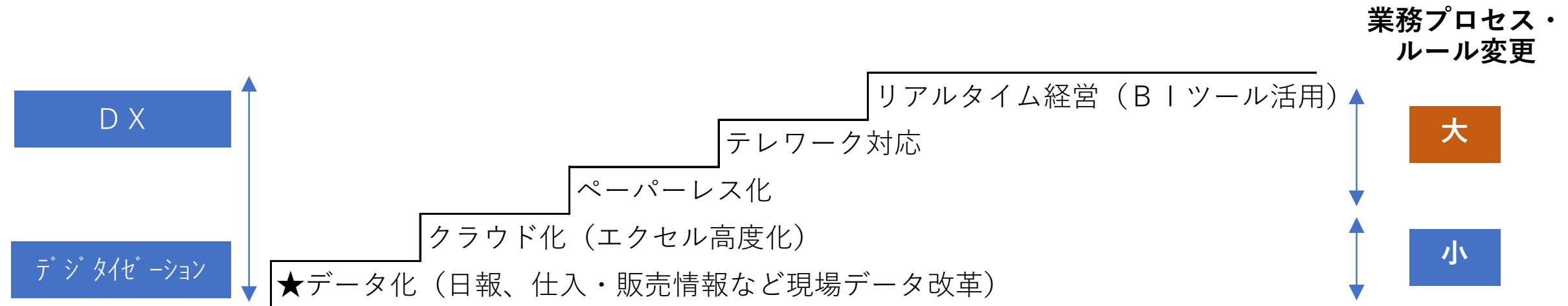
（ICTコンサル）通訳機能発揮によるPJ管理



■ 日本における中小企業が抱えるDXの問題④

課題④ 一度導入したシステムは万能であり、なんでも実現できるという誤解

- ・システム化は順序があり、デジタルイゼーションからDXまでの段階を踏む必要がある



当行の対応

システムは企業成長に合わせて見直しが必要であることをコンサル業務を通じて訴求する

- ・システムは外部環境や社内環境が変われば最適な状況を保つためにも常に見直しが必要である
- ・法律が変わる、または取引先数が増えたり従業員数や売上が変わると業務フローも変わるため、最適なシステムも変わる
- ・システムは一度導入して完了ではない。自社や社外で過去に導入したシステムが現在の会社の状況に整合しているか都度確認が必要。
- ・自社にシステム部門を保有しない中小企業は、「自社サービス販売を目的とするITシステム事業者ではなく、共通言語で事業の変化に関する話ができる地域金融機関や顧問税理士などに対して、社外の第三者の立場で現在使用しているシステムが会社の現在の姿に整合しているかを確認してもらいたい」といった潜在的な需要は大きいと思料する

－ 3. 千葉銀行のICTコンサルティング業務の未来像 －

## POINT 1

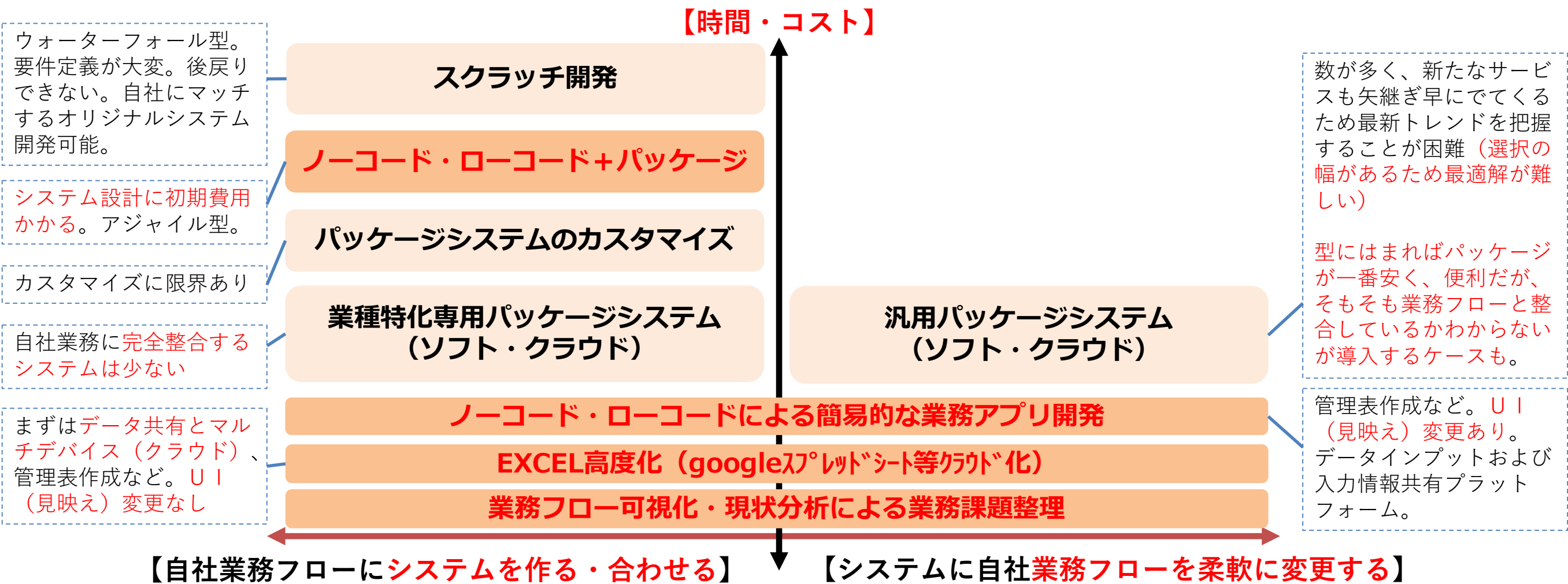
企業の自社業務フローと数あるシステムの中から整合性を見極める

## POINT 2

デジタル改革は現場改革（データ蓄積のために業務フロー再構築も辞さない）

## POINT 3

そもそも自社の業務フローを認識しないとシステムの選定すらできない



## ■連携パートナーとのコミュニケーション含めた一層の連携強化が今後の課題

## (事例1) クラウド会計システム導入支援

リモート環境におけるコンサルティングが多いため、当行と連携パートナー先との意思疎通不足や顧客向け事前アナウンス不足等により会議の進行が滞ったことや、連携パートナーの専門業務知識不足から顧客ストレスが増加してしまった。

## 解決策

連携パートナー担当者の経験や技量をコントロールすることは困難につき、組織的な枠組みやチェック体制が必要

## (事例2) ノーコード・ローコードツール導入支援

お客さま満足のためには連携パートナーにはスピード感を持った対応を期待するが、ITシステム事業者など関係者が増加することで日程調整が難しくなることがある。また役割分担（資料作成や日程調整、コンサルテーションの作法など）を明確にしないと期日通りのプロジェクトマネジメントが困難となる。連携パートナーにはプロダクトアウト型のセールス手法を行うITシステム事業者もいるため、当行が確りと能動的なファシリテーションを行っていくことが重要。

## 解決策

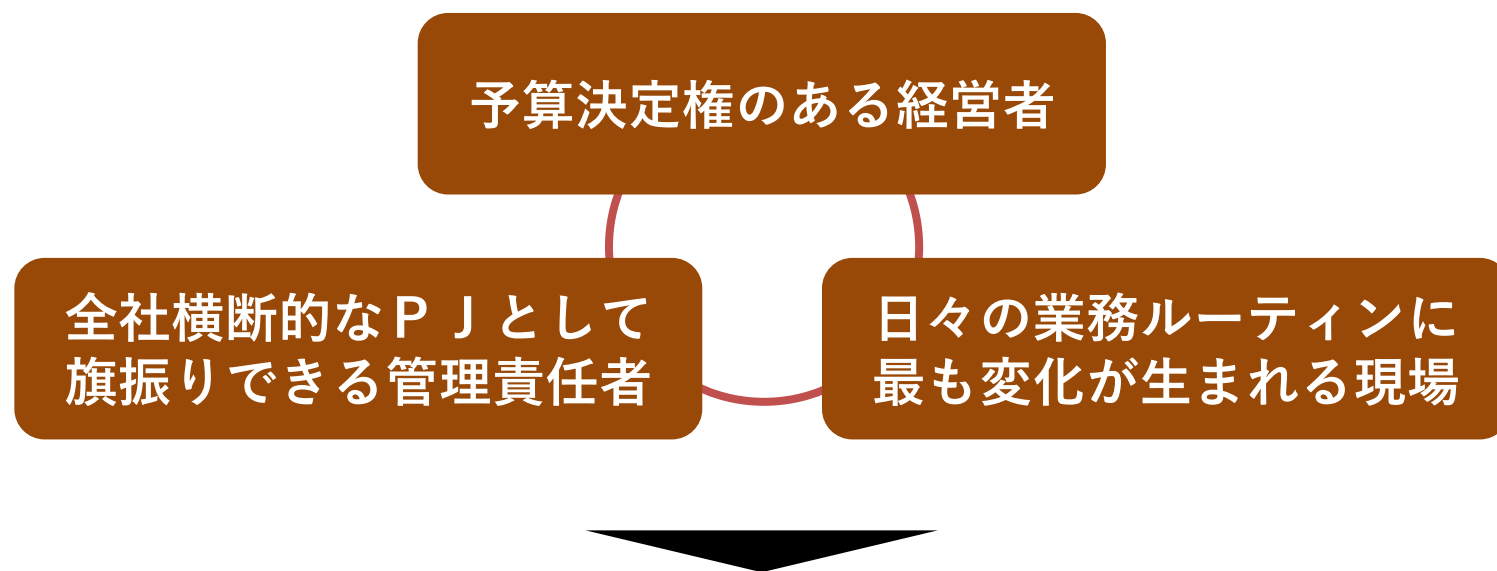
システム導入に関するお客さま本位のプロジェクトマネジメント業務は特定のITシステム事業者に肩入れせず、独立性確保が最も重要。ITシステム事業者によって見積作成期間や見積単価が異なるだけでなく、得意分野なども含めて連携パートナーの特徴なども良く把握しておく必要がある。

営業訪問先のお客さまの悩み（ぼやき）	対処話法	提案（例）
『電子帳簿保存法・インボイス制度対応をなんとか突貫工事で対応したよ』	法令対応としてシステム導入した後逆に現場サイドで無駄な事務が増えていませんか？	自社に最適なシステムとなっているか <b>現在の業務とのFIT &amp; GAP分析</b> を提案
『導入したシステムの利便性向上のため、現場からカスタマイズ依頼があるから対応しないといけないんだよ。またお金がかかる』	現場の過度な要求かもしれないので、本当に必要なカスタマイズか検証しませんか？	労働時間計測し、カスタマイズによる <b>導入効果シミュレーション</b> を提案（無駄な投資の排除）
『業務効率化してもバックオフィス業務をやっている総務・経理の方の仕事を奪ってしまうことが気がかりだ』	デジタル化の後の最適な人員配置をプランニングしませんか？	デジタルを活用した <b>インサイドセールスなどのプロフィットセンターへ配置転換</b> を提案
『属人化してしまったノウハウを担当者が開示しないから業務マニュアルが作れないんだよ』	引継ぎマニュアル作成等に関して当事者ヒアリングによる作業プロセスの可視化に拘りすぎているのではないか？	<b>生成AIの活用による自動マニュアル作成提案</b> （当事者ヒアリング時間の削減）
『経営者にデジタル化の投資効果を示したいのだがどう示したらよいかかわからない』	定量的な数値効果に加えて経営者にとって重要な経営判断に関するメリットを訴求しませんか？	定量的な業務量削減効果・人員捻出効果と <b>経営者目線の経営資料のリアル効果</b> を訴求
『いつかMAで会社を売却することも選択肢の1つにはなると思うよ』	経営者が代わっても誰でもマネジメント可能な管理体制を構築しませんか？	<b>特定人材の属人化排除による業務標準化</b> をデジタルで実現し、売却しやすい体制を構築

■ 中小企業DXに必要なこと — 未来に向かって —

全社的な企業変革プロジェクトを推進できる中小企業がDXに成功する

立場の異なる3者の合意形成が重要



中小企業のデジタル化を進めるために「ちばぎん」ができること・・・

表面的なアンケートにでてこない**中小企業のFACT（真の課題）**を、深度ある対話で探りつつ、中小企業が許容する**デジタル化スピード**に寄り添った**伴走支援**をしていく

**F i n**