



千葉銀行Webサイト
(IRライブラリ)



ちばぎん IRDay (成長戦略)



2024年4月8日

○ 皆さま、こんにちは。頭取の米本でございます。本日のテーマは「成長戦略」とさせていただきます。

当行グループの強み

当行グループの強み	3
営業基盤	4
預金・貸出金	4
店舗ネットワーク	5
エリア特性	6
財務基盤	7
効率性・健全性・安定性	7
資本運営・資本の活用	8
アライアンス	9
アライアンスの深化	9
じゅうだん会との連携・TSUBASAアライアンスの深化	10

成長戦略

PBR向上に向けて	12
成長戦略	13
2030年度に向けた持続的成長	14
金利上昇シミュレーション	15
既存事業の磨き込み	16
DXによる変革	16
個人ビジネス	19
法人ビジネス	21
新事業	26
キャッシュレス	26
AML・メタバース・エネルギー・BaaS	27
ちばぎん商店	28

広告	29
オンアド・不動産ファンド・JBP	30
人的資本	31

業務改善計画に基づく対応

パーパス・ビジョン・三つの誓い	36
問題の真因分析と4つの取組み	37
主要施策の一覧	38
業務改善施策による変化・実態の検証	39
実態把握の取組み	40
ガバナンス	41

- まず、資料1ページの目次をご覧ください。
- 当行が持続的に成長していくためには、当行グループの強みを更に伸ばしていく事、成長戦略として既存事業の深掘りと新事業へのチャレンジに加えインオーガニック投資を積極的にしていく事、業務改善計画を今後の成長に活かしていく事が必要だと考えています。
- また、それらの施策の底流に流れるものは、DXを変革の手段として、魅力的な、便利で役に立つ、商品やサービス、そして顧客体験づくりを続けていく事だと考えています。
- 取引先数を拡大していくとともに、一人一人、一社一社の粗利を拡大し、取引自体をデジタルに移行し、リアルとデジタルを併用しながら単位コスト下げ、コスト効率を更に改善していくことを指向しながら成長していきたいと考えています。
- それでは、資料の3ページをご覧ください。

当行グループの強み



当行の強みである営業基盤・財務基盤・アライアンスを更に強化していく

	足許の状況	2026/3期 見込み	今後
営業基盤	千葉県人口 628万人 全国6位 県内総生産 20兆円 全国7位	預金・中計計画 15.4兆円 → 16.1兆円 2023/3 2026/3 +0.7兆円を上回る伸び 国内貸出金・中計計画 11.8兆円 → 13.1兆円 2023/3 2026/3 +1.3兆円を上回る伸び	店舗戦略による 預貸金の増加 P 5 DXによる顧客体験の 向上に伴う個人流動性 預金の増加 P 16~
	預金は中計計画 +2.2%を上回る伸び P 4 貸出金は中計計画 +3.8%を上回る伸び +2.2% +3.8% 中計 23/12 計画 実績 中計 23/12 計画 実績	預金 +4.9% 貸出金 中計計画 預貸金利息 +129億円を上回 る伸び + 金利上昇効果見込み 34億円~ 260億円 P 15	
財務基盤	効率性 P 7 健全性 P 7 安定性 P 7	連結OHRは40%台を維持 不良債権比率は0.9% 連結CET 1 比率※は11.98% (レンジ上限+0.48%) <small>※バーゼルⅢ最終化完全実施ベース (評価差額金除き)</small>	DXによる トップラインの向上・ コスト削減 ソリューション 検討MTGによる 与信コストの抑制 資本を活用した 更なる成長 P 8
		中計計画40%台半ばの達成 低位な不良債権比率の維持 中計想定の還元を行った場合、 連結CET 1 比率の水準を維持	
	アライアンス	TSUBASAアライアンス じゅうだん会との共同研究会 OMALLIANCE 千葉武蔵野アライアンス 千葉横浜パートナーシップ ソニー銀行との提携	各種連携を一層強化 更なるトップラインの向上 × コスト削減

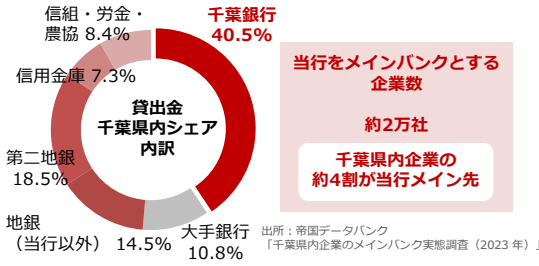
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

3

- まず、当行グループの強みについてご説明します。
- 当行グループの最大の強みは、営業基盤・財務基盤・アライアンスの3つにあると考えています。
- まず1段目に記載した営業基盤については、人口628万人、県内総生産20兆円を擁する経済規模の大きい千葉県で、強い事業基盤を維持し、高い貸出シェアを実現していること、またそれによってもたらされる資金需要を取り込み、事業の安定性があることだと考えております。
- また、預金・貸出金ともに中計の計画を上回った伸びとなっており、預貸金利息は中計計画からの上ぶれが見込める状況にあります。
- 加えて、後ほどご説明させていただきますが、金利上昇効果として、金利上昇シミュレーションでは中計最終年度に預貸金利息が34億円から260億円程度増加することが見込まれます。
- 今後も、店舗戦略による預貸金の伸びや、DXによる顧客体験の向上を受けた個人流動性預金を中心とした安定的な調達基盤を継続できると考えております。
- 続いて、2段目の財務基盤については、連結OHR40%台、不良債権比率0.9%台、12月のBSに基づくバーゼルⅢ最終化完全実施ベース・評価差額金除きで、連結CET1比率11.98%という状況でございます。
- OHRはDXによるトップライン向上・コスト削減を進めることで中計最終年度に40%台半ば、2030年度に40%台前半を目指しており、与信コストについても厳格なリスク管理体制やソリューション検討ミーティングを中心とした伴走支援により低い水準を維持しており、さらにCET1比率についても、資本を活用した更なる成長戦略に活用できる状況にあると考えております。
- 最後に3段目のアライアンスについては、引き続き当行最大の差別化戦略として今後もさらに深化させてまいります。
- これらを具体的にご説明いたします。4ページをご覧ください。

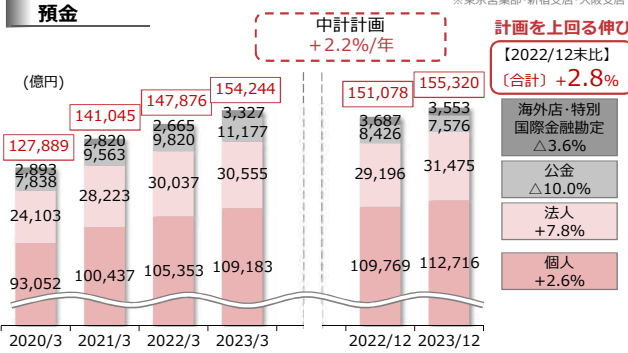
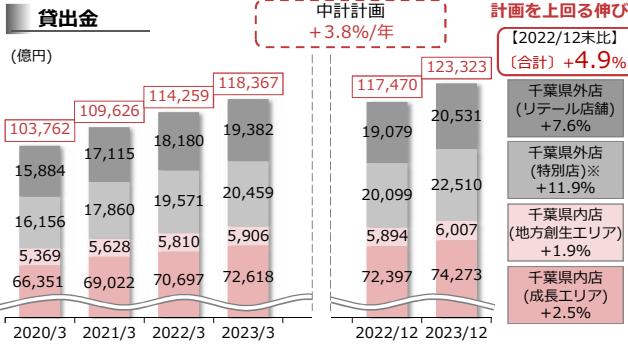
成長を続ける千葉県で圧倒的な営業基盤を確立 貸出金・預金は中計計画を上回る増加

圧倒的な県内シェア



当行をメインバンクとする企業数 約2万社
千葉県内企業の約4割が当行メイン先

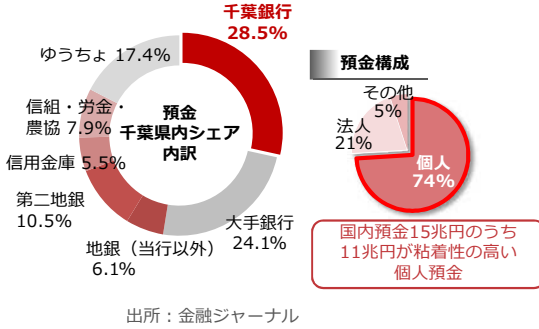
貸出金・預金の足元の成長



更なる成長

店舗ネットワークシェア拡充による預貸金の更なる伸び

DXでの顧客体験向上による預金の更なる伸び



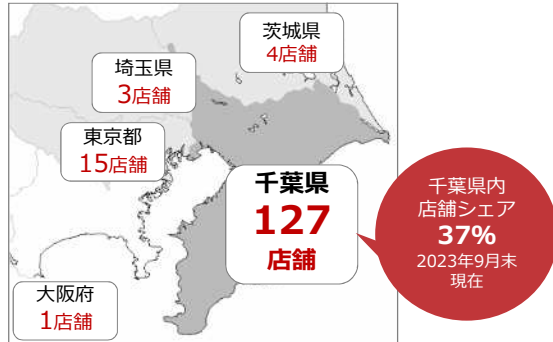
出所：金融ジャーナル
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- まず営業基盤についてです。12月末の計数を使ってご説明させていただきますが、中央に記載の通り、貸出金は1年間で5,800億円以上増加し、中計計画3.8%に対して4.9%増加しています。
- 下段の預金についても、1年間で4,200億円以上増加し、中計計画2.2%に対し、2.8%の増加で推移しています。
- 左下の2番目の円グラフに預金構成をお示ししておりますが、当行の国内預金15兆円のうち11兆円が粘着性の高い個人預金、このうち約9兆円が流動性預金であり、この厚い個人流動性預金が金利のある世界における大きな優位性になると考えております。
- DXでの顧客体験向上により、さらにこの優位性を伸ばし、安定的な調達基盤を強化してまいりたいと考えております。
- 5ページをご覧ください。

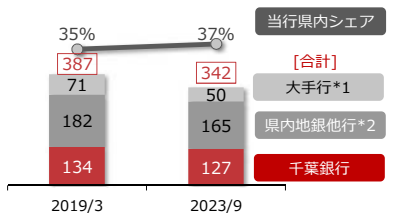
強みである店舗ネットワークとデジタルチャネルを通じ、県内シェアの拡大・首都圏営業の強化を図る

国内店舗網

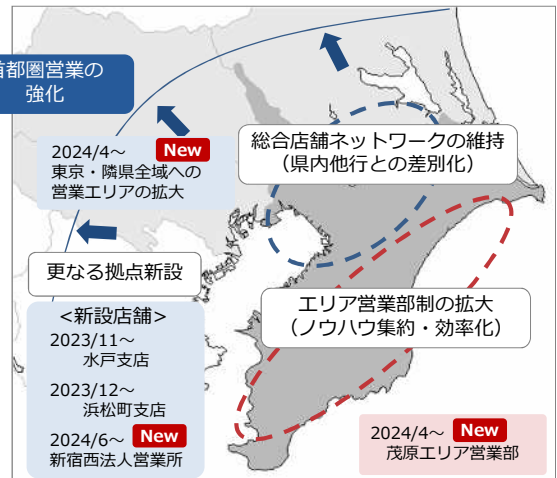
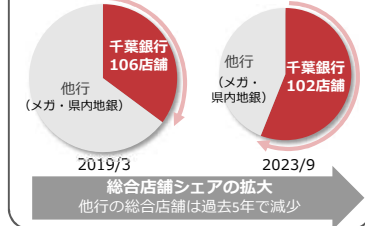
(店舗内店舗・出張所・ローンセンター・インターネット支店を除く)



千葉県内店舗数シェア



うち、総合店舗シェア

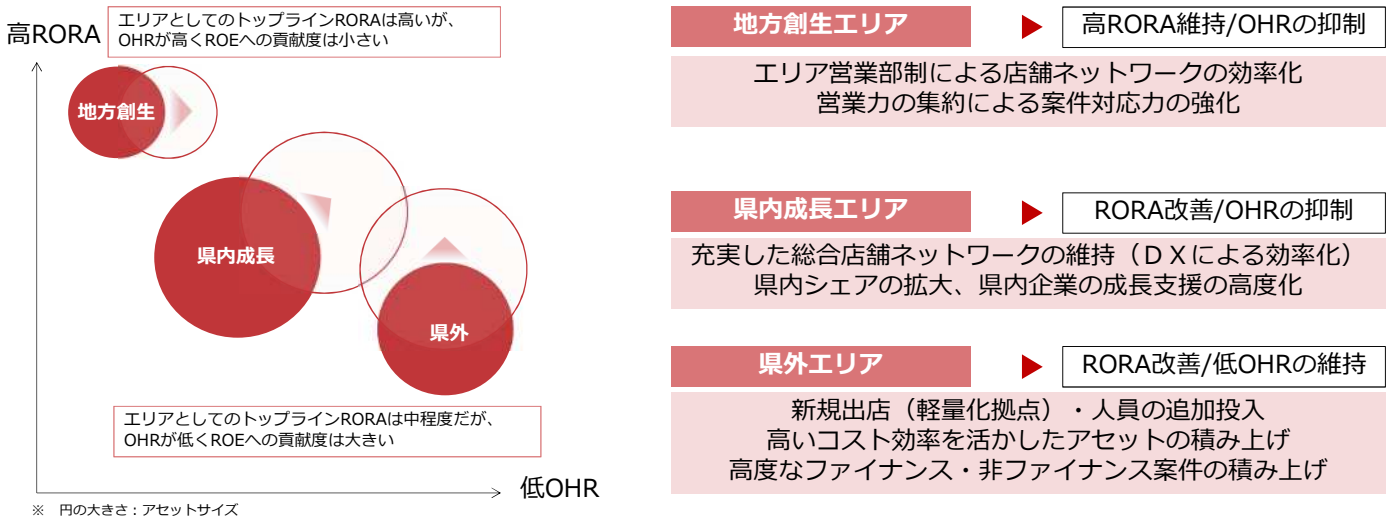


充実かつ効率的なネットワークによる
トップライン向上と低OHRの両立

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 当行にとって、強固な店舗網は他行との差別化を図る武器にもなっています。
- 県内においては、法人向け融資を取り扱うことが可能な総合店舗を維持しており、中央下の表のとおり、県内の総合店舗シェアは6割程度に高まっております。
- 当行の強みである、オンラインとリアルによる顧客接点の充実をアピールして、融資シェアや法人役務取引の更なる拡大を図ってまいります。
- 右側にNEWと記載しておりますが、館山・東金に続く3つ目のエリア営業部となる茂原エリア営業部を4月に新設しました。
- 県外では、持続的な成長が期待できるエリアへの新規出店を継続していく方針であり、新宿西法人営業所を6月に新設するほか、東京・隣県全域へ営業エリアを拡大しました。
- 6ページをご覧ください。

エリアごとのRORA・OHRの特性を踏まえた戦略の実行



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

6

- RORA・OHRを軸に営業基盤ごとのエリア特性を示しました。
- 左上、地方創生エリアは、トップラインRORAは高いものの、OHRが高く、県内成長エリア・県外エリアについては、トップラインRORAは中程度ですが、OHRは低く、ROEへの貢献度が高いという特徴となっています。
- トップラインRORAの高さとOHRの低さが逆の相関を示している形となっていますが、エリア毎の諸施策によりこれを緩和し、高RORA・低OHRをエリア毎に実現すべく改善を進めてまいります。
- 7ページをご覧ください。

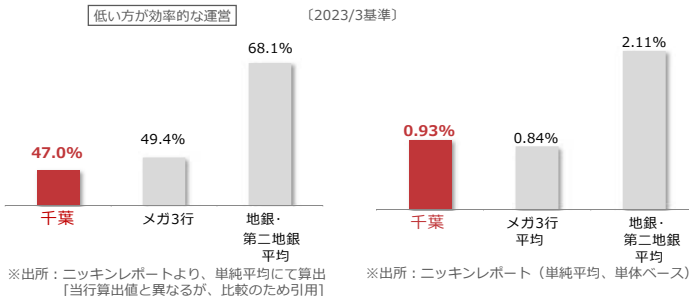
邦銀トップレベルの効率的な事業運営、高い健全性、安定的な資本運営により強い財務基盤を形成

低OHR / 低不良債権比率

連結 自己資本比率・リスクアセット額

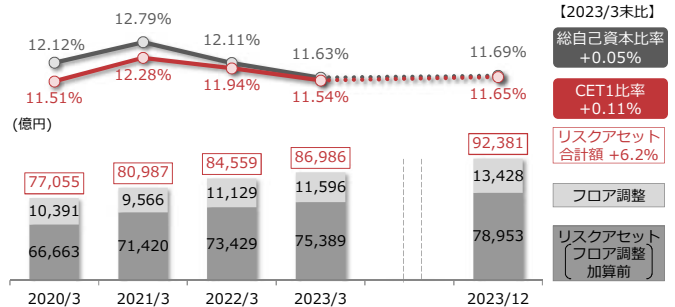
OHR他行比較

不良債権比率他行比較



■ 低いOHRと低位な不良債権比率とにより、コスト効率が高く安定的な業績を実現

資本コストを抑制

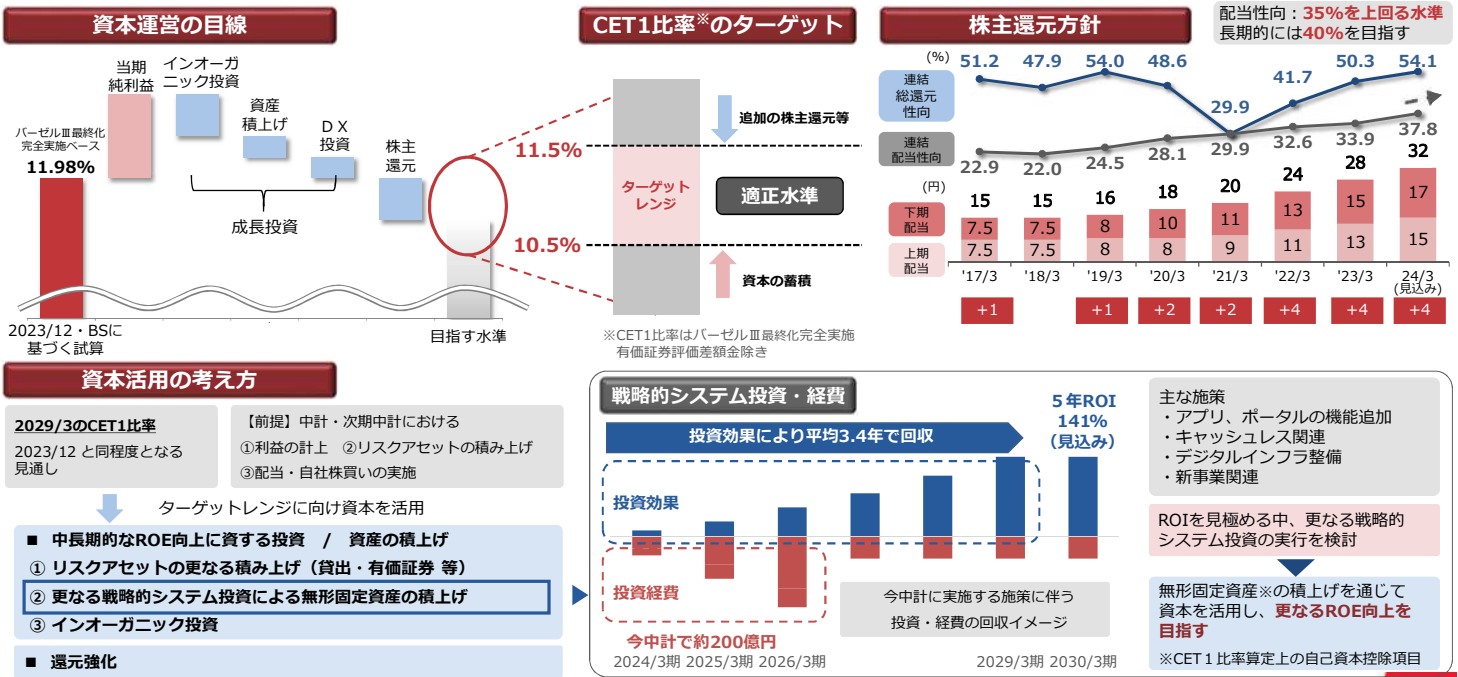


(%)	2023/3	2023/12	最終化初年度*	最終化完全実施*
総自己資本比率	11.63	11.69	15.99	13.66
CET1比率	11.54	11.65	15.93	13.61
有価証券評価損益除き	10.57	10.28	14.03	11.98

※2023/12期の実績をバーゼルⅢ最終化基準で試算

- 続いて、財務基盤についてです。
- 当行は低いOHRを維持しており、コスト効率の高い運営を行っています。加えて、低い不良債権比率は、高度な入り口審査など厳格なリスク管理に加え、後ほどご説明します「ソリューション検討ミーティング」などを通じた徹底的な伴走支援の結果、実現できております。
- こうした財務体質を背景に、自己資本比率についても2023年12月のBSベースでのバーゼルⅢ最終化完全実施・有価証券評価差額金除きのCET1比率は11.98%であり、十分な水準を維持することが出来ております。
- 8ページをご覧ください。

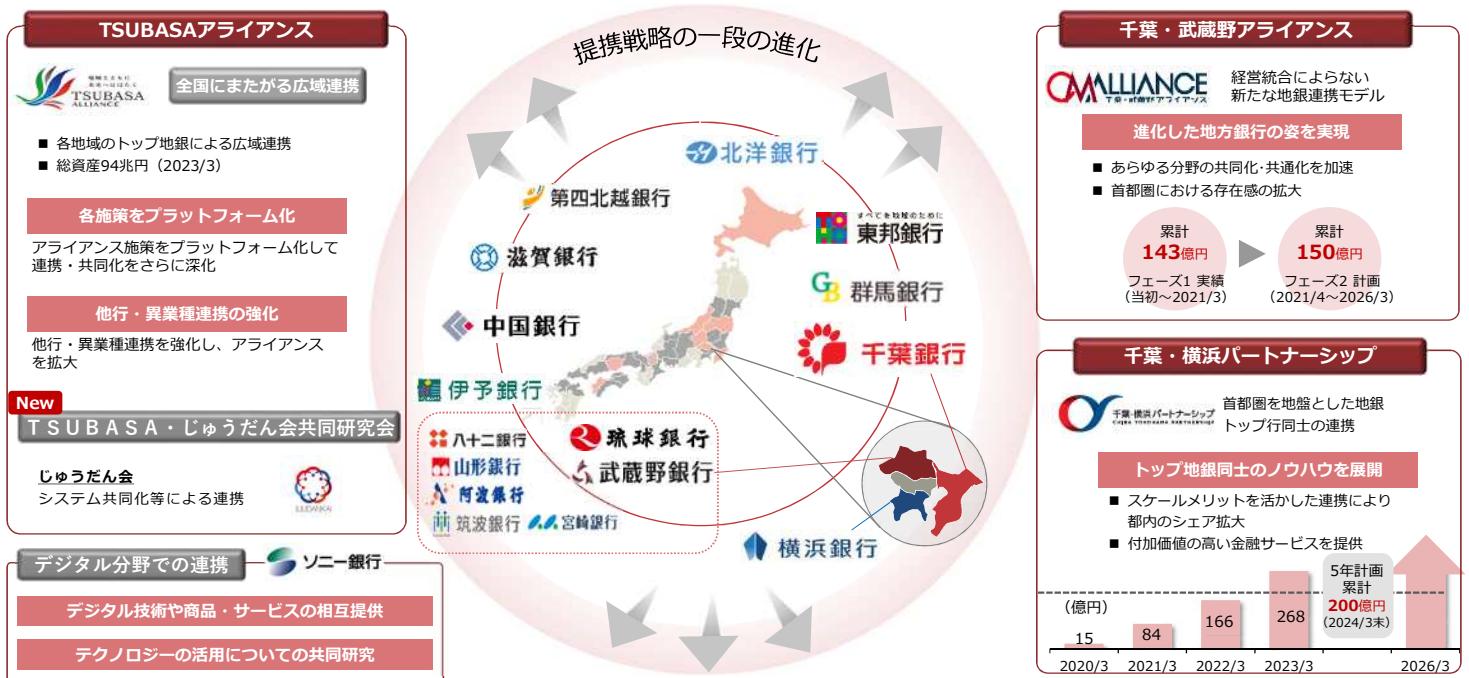
CET1比率※を引き続き10.5%~11.5%をターゲットレンジとする方針



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 資本運営、資本の活用についてご説明します。
- まず、足元の還元状況に関しましては、右上に記載の通り、3年連続で4円の増配を行っており、昨年度の総還元率は54.1%の見込みとなっております。
- CET1比率のターゲットレンジを10.5%から11.5%としている中で、2023年12月のBSIに基づく比率は11.98%であり、0.5ポイント程度上回っています。今後の利益計上、リスクアセットの積み上げ、加えまして年間4円の増配、100億円の自己株式取得を継続した場合のシミュレーションでは、バーゼルⅢ最終化が完全実施となる2029年3月期のCET1比率は12%を超える見通しとなります。
- この余剰部分については、左下に記載しております通り、リスクアセットの更なる積み上げ、更なる戦略的システム投資による無形固定資産の積み上げ、インオーガニック投資による成長投資、還元の強化に活用してまいります。
- 9ページをご覧ください。

アライアンス全体の当行 P L への貢献を高めていく



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 3つ目の強み、アライアンスについてです。
- 当行は、TSUBASAアライアンス、千葉武蔵野アライアンス、千葉横浜パートナーシップの3つのアライアンスを中心に深化を進めており、ソニー銀行と4つのタスクフォースでさまざまな連携を行っておりますが、今回TSUBASA・じゅうだん会共同研究会を新たに発足しました。
- アライアンス戦略は当行のOHRの低さにつながっており、3アライアンスの当行 P L への年間効果額は、トップラインで約60億円、コスト削減で約20億円、合計80億円程度となっておりますが、これを年間100億円を超える水準まで伸ばしていきたいと考えております。
- 10ページをご覧ください。

提携戦略の更なる深化を進めていく

New TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

システム関連で親和性のある両グループが知見・ノウハウを共有

効率的なシステム運用・業務プロセスの実現

システムタスクフォース

共同研究

- 次世代システム、サブシステム
- デジタル分野
- AML対策

お客さま向けサービスの高度化、各地域経済の持続的な成長に貢献

業務効率化タスクフォース

共同研究

- 店舗省力化施策
- 業務効率化

サイバーセキュリティタスクフォース

共同研究

- サイバーセキュリティ対策
- ノウハウ共有
- サイバーリスクマネジメント

TSUBASAアライアンス (千葉銀行, 第四北越銀行, 中国銀行, 伊予銀行, 滋賀銀行, 東邦銀行, 群馬銀行, 北洋銀行)

じゅうだん会 (琉球銀行, 八十二銀行, 山形銀行, 武蔵野銀行, 何波銀行, 前 筑波銀行, 宮崎銀行)

TSUBASAアライアンスの深化

これまでの取組み

「この指とまれ方式」で、各行の事情に合わせて導入

システム・アプリの共同化

- 基幹系システム：5行導入済
- 個人アプリ：7行導入済、通帳アプリ：6行導入済
- サブシステム：API共通基盤（10行）、CRMシステム（5行）、汎用ペーパーレスシステム（3行）、格付システム（3行）TSUBASA Smile（3行）他

その他の共同化・受託

- 事務の共同化（千葉・第四北越・中国）⇒ 他行への業務委託が可能に
- 共同出資会社の活用：T&Iノバージョンセンター、TSUBASAアライアンス、オンアド、TSUBASA-AMLセンター
- 相続関連業務：4行より手続きを受託

New TSUBASA FinTech共通基盤の更改 (2025年5月全面移行予定)

銀行アプリを支える重要インフラに成長

更改による高度化

- 資源拡張の柔軟性
- 業務の継続性
- パブリッククラウド利用
- 複数のクラウドセンター利用
- 運用・保守の強化
- 開発環境の強化

個人ユーザー I D数 (単位：万)

期間	TSUBASAアライアンス	うち、千葉銀行	T&I全体
18/9	3		
19/9	19	19	
20/9	46	46	
21/9	84	84	
22/9	139	75	215
23/9	195	95	291

TSUBASAアライアンス（株）事業戦略部

New TSUBASAのスケールメリット・ブランド価値向上に向け検討に着手（2024年1月～）

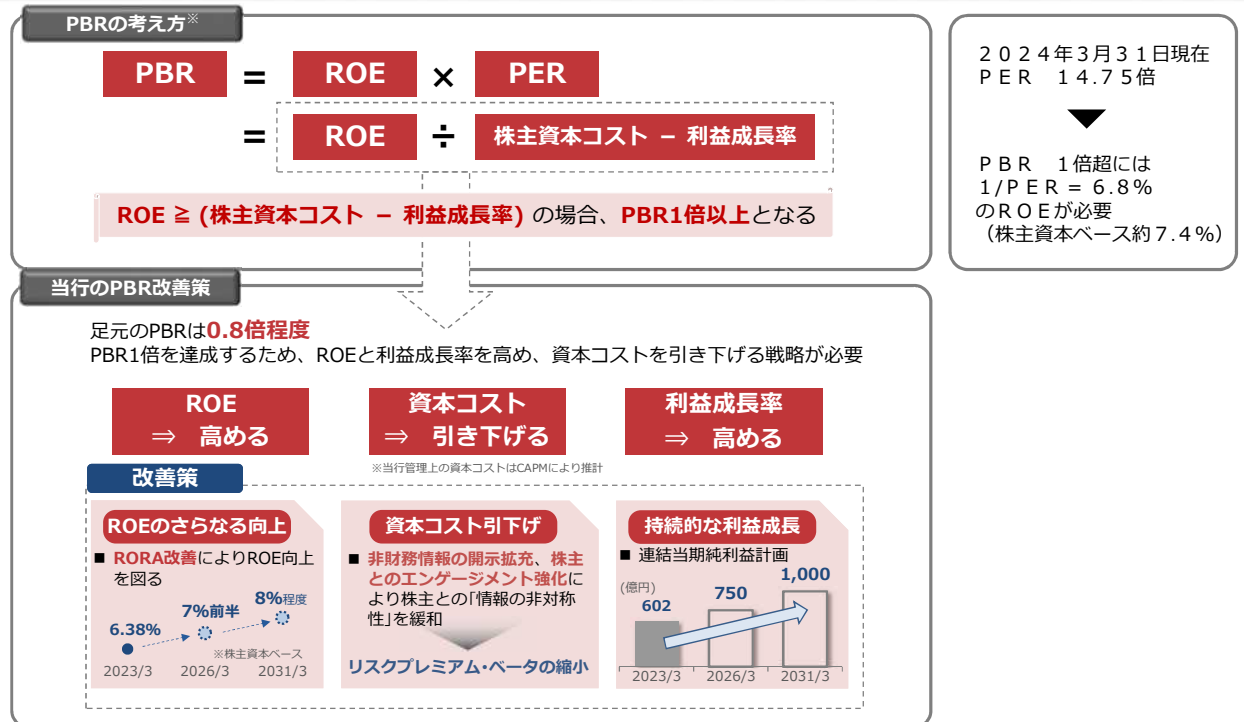
領域①	領域②
F T 共通基盤のマネタイズ	法人純預金先へのアプローチ強化

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 3月にリリースしましたとおり、TSUBASA・じゅうだん会共同研究会を発足しました。
- 研究会においては、システム・業務効率化・サイバーセキュリティの3つの領域においてタスクフォースを設置し、共同研究を進めてまいります。
- また、右側にはTSUBASAアライアンスのこれまでの取組みに加えて新たな取組みを記載しておりますが、システムに限らない幅広い連携により、引き続き取組みを深化させていく方針であり、これらの取組みを「じゅうだん会」とも情報共有していきたいと考えております。
- 12ページをご覧ください。

成長戦略





Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 次に、成長戦略でございます。これまでのご説明にも含まれてはおりませんが、改めて成長に向けた戦略についてご説明します。
- この図は、昨年5月の決算説明会の際にご提示したものとなりますが、PBRを高めるために、ROE向上に向けたRORAの改善、資本コスト引き下げに向けた非財務情報の開示、持続的な利益成長について成長戦略や金利効果の見通しなど、今回のようにしっかりとご説明してまいります。
- 13ページをご覧ください。

2023/3期 実績

純利益…602億円
RORA…0.75% **▶ ROE※…6.38%**

リソースの投入

ヒト 業務効率化や店舗網見直しにより
370名を捻出し、成長分野へ再配置

再配置	人数	備考
本部（企画）	55	営業店サポート体制強化
本部（営業）	85	専門人員の強化
本部（事務）	40	営業店事務の本部集中
グループ会社	70	営業分野へ重点配置
営業店	110	新規出店、RM強化
育成人材枠	20	RM育成、DXトレーニー等
合計	370	

モノ・カネ

(億円)

	戦略投資	施策経費	備考
既存事業	56	18	店舗網、営業店端末整備等
デジタル・新事業	69	35	アプリ・ポータル BaaS、広告等
その他	35	87	人的投資 デジタルインフラ等
合計	160	140	300

既存事業の磨き上げ

法人	個人
他行撤退エリアのシェア向上 新規出店による貸出増強 コンサル機能強化 非融資先への提案強化	経営承継・M&Aの強化 ファイナンス メニューの多様化 個人のビジネスモデル変革 総合金融コンサルの実践 預かり資産 住宅ローン 相続・信託

既存事業の磨き上げによる純利益増強効果…約120億円
RORA改善効果…+0.05%

デジタル・新事業

デジタル	+14億円	新事業	+16億円
アプリ・ポータルの 機能拡充 投信4大施策	ネットローンセンター 入出金データ・AI等を 活用した審査	キャッシュレス ちばぎん商店 不動産ファンド AMLセンター	広告事業 BaaS事業 エネルギー事業 ソニー銀行連携 電力事業 メタバース事業 オンアド

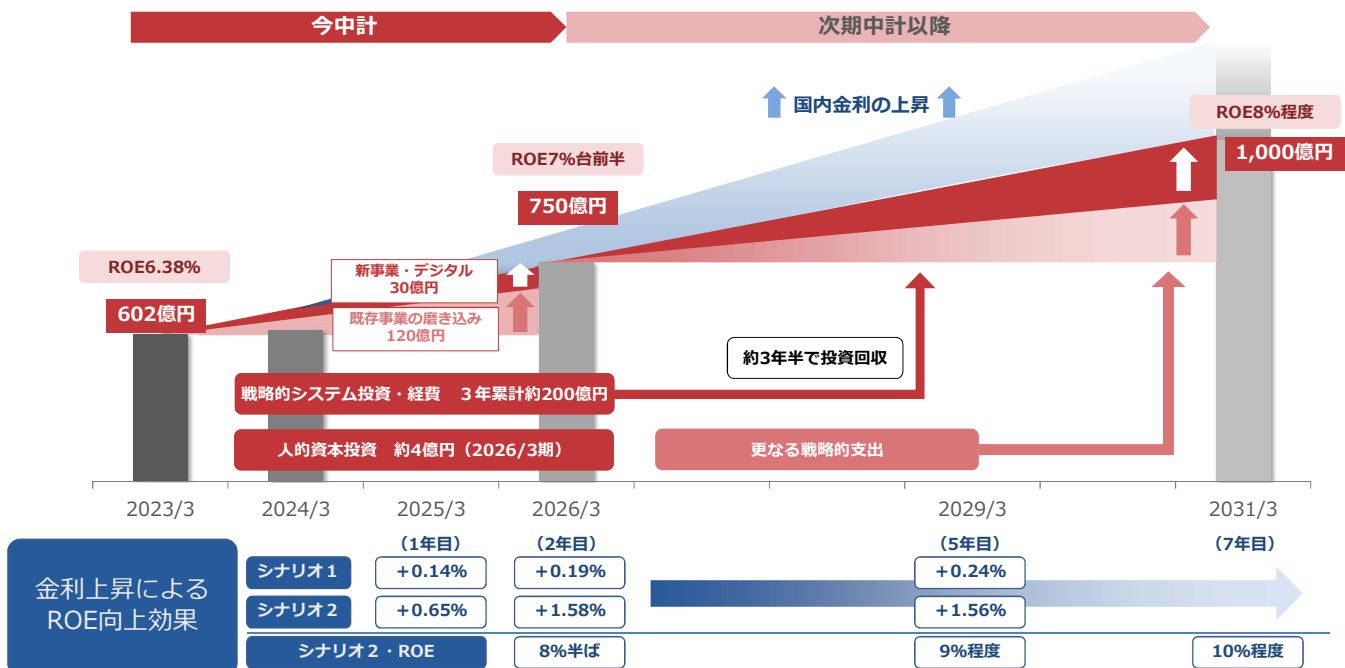
新事業の取組みによる純利益増強効果…約30億円
RORA改善効果…+0.03%

2026/3期 計画

純利益…750億円
RORA…0.83% **▶ ROE※…7%台前半**

- こちらも昨年お示ししておりました中計における成長の考え方について、足許の取組みを踏まえた修正を行ったものです。
- ヒト・モノ・カネのリソースを成長にしっかりと振り分け、既存事業の磨き上げとデジタル・新事業における新たな取組みを進めてまいります。
- 14ページをご覧ください。

既存事業の磨き込み、新事業・デジタルの取組みを強化。アップサイドとして国内金利上昇を取り込む



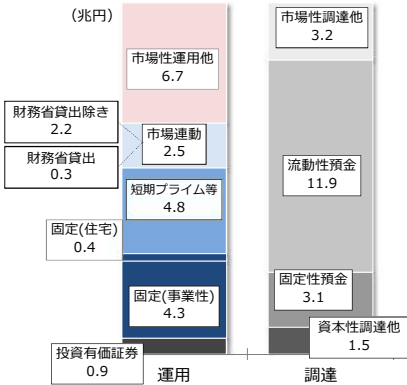
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 2031年3月期の連結当期純利益1,000億円・ROE8%に向け、戦略的に取組みを進めてまいります。
- 今中計で計画するボトムライン750億円に向け、既存事業で120億円、新規事業・デジタルで30億円を伸ばすとともに、今中計3年間に累計200億円の戦略的システム投資・経費支出を行い、次期中計でその成果を享受していきます。
- なお、足許の金利上昇については、2つのシナリオでROEへの影響を算出しており、シナリオ2では、2年目で+1.58%、5年目で+1.56%のROE向上が見込まれるため、このシナリオにおいては2031年3月期にはROE10%が見えてまいります。
- この金利上昇影響についてご説明します。15ページをご覧ください。

日銀の政策金利変更に伴う金利上昇シミュレーションを実施

円貨 運用・調達構造

2023/12末残 19.9兆円

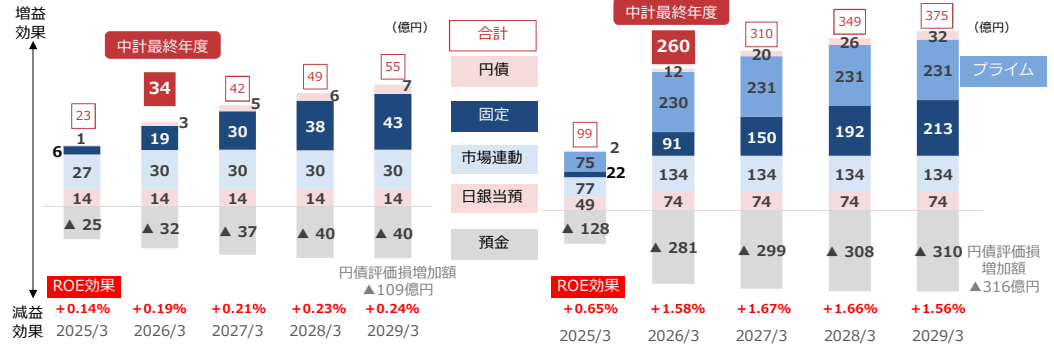


シナリオ 1

2024年3月の政策金利変更後、政策金利横ばい
 ・国債10年利回り1.0%
 ・TIBOR 政策金利変更後の水準維持
 (参考) 1M 0.191% 3M 0.252% 6M 0.223%
 ・短期プライムレートは不変

シナリオ 2

2024年9月に政策金利0.5%へ引き上げ
 ・国債10年利回り1.5%
 ・TIBOR (2024年9月まで) シナリオ1と同じ
 (2024年9月以降) 2023年12月平均金利+0.60%の水準
 ・短期プライムレートは2024年9月以降 +0.5%



- 2023年12月の市場金利との差分を効果として算出
- 2023年12月末のポートフォリオを前提に残高横ばいで試算
- 国債利回りは過去のイールドカーブ変動に基づき推計
- 事業性固定金利貸出の追従率60%
- 短期プライムレートは2023年12月より不変
- 預金金利は2024年4月より引き上げ
- 円債期日到来時、市場金利上昇を反映して同額を再購入

- 2023年12月の市場金利との差分を効果として算出
- 2023年12月末のポートフォリオを前提に残高横ばいで試算
- 国債利回りは全年限でのパラレル上昇を想定 (+0.89%)
- 事業性貸出において固定貸出の追従率60%、プライム貸出の追従率80%
- 預金金利は市場金利の上昇を踏まえた引き上げを想定
- 円債期日到来時、市場金利上昇を反映して同額を再購入

- 政策金利が足許から横ばいで推移する「シナリオ1」と、もう一段金利が上昇する「シナリオ2」と2つのシミュレーションを行っております。
- 詳細な前提は記載の通りですが、シナリオ1については、政策金利変更直後のTIBORの維持を想定していますが、既に足許のTIBORはこれを上回っており、市場連動貸出ではこちらに記載した以上の増加が見込まれます。
- シナリオ2については、今年9月に政策金利が0.5%引き上げられたケースでシミュレーションをしております。
- シナリオ1では中計最終年度の増益が+34億円、シナリオ2では+260億円、ROE換算で+1.58%の効果が見込まれます。
- 16ページをご覧ください。

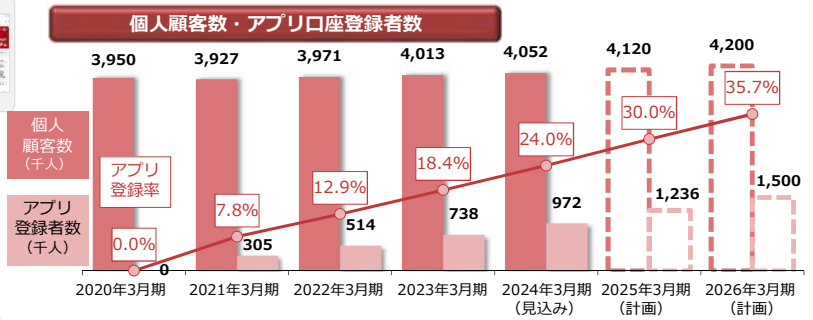
アプリの提供により顧客体験は着実に変化

利便性の高いアプリの提供

足許

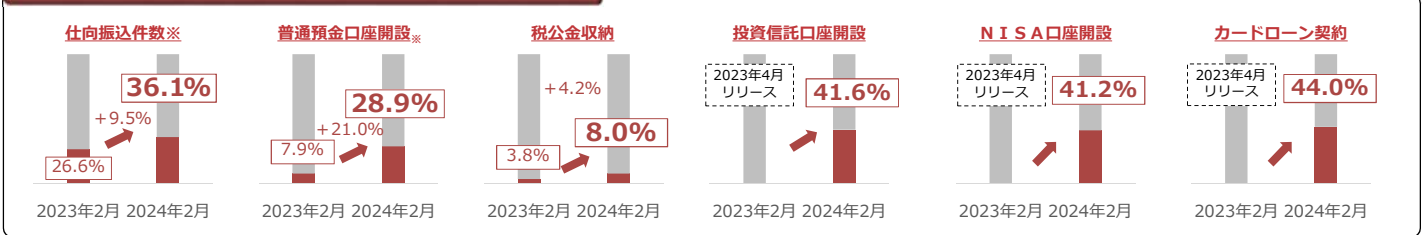
稼働口座約300万に対し、
2024年3月のアプリ登録者は約97万人
(稼働口座浸透率：**33%**)

数字で見る顧客体験の変化



アプリを利用した取引の割合 (月次)

※ 普通預金口座開設のみ「web口座開設」の割合

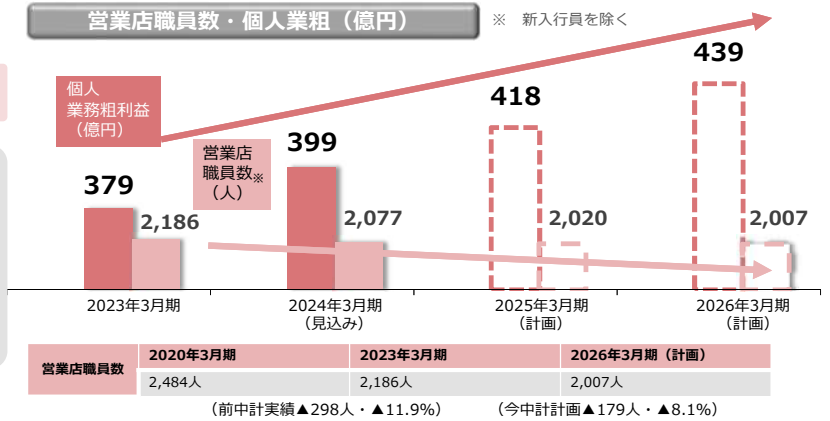
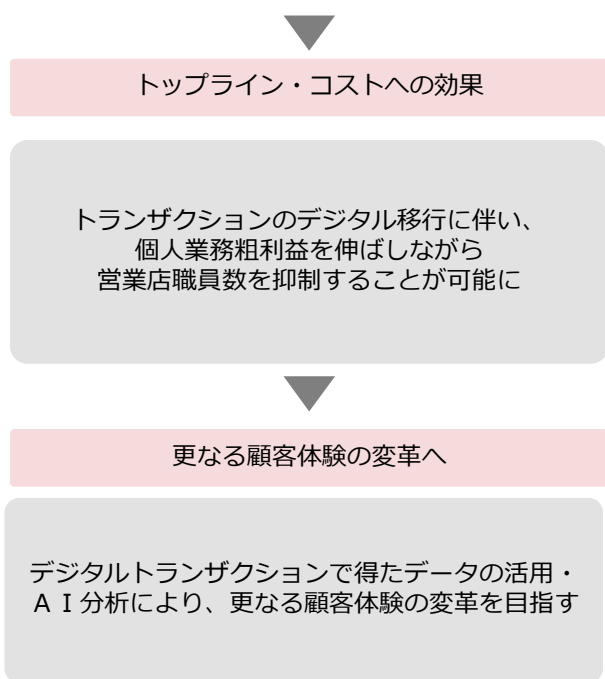


	2021年3月期	2024年3月期 (見込み)	増加率
仕向振込全体	544万	697万	+28%
手数料	15.8億円	19.7億円	+24%

※ 仕向振込全体の件数は全体で増加
アプリ経由の手数料単価を低く設定しているが、全体の手数料も増加

- 我々の企業価値向上、成長には、魅力的な商品・サービスの提供に加え、顧客体験をDXにより変革していくことが最も重要だと考えております。
- 左上に記載の通り、DXにより利便性の高いアプリを提供することで、足許では当行稼働顧客約300万に対し、アプリ登録者数は約97万人、浸透率は33%となっています。
- 右側のグラフは、個人顧客全体約400万口座に対する浸透率を記載しております。
- 下は、アプリを利用した取引割合ですが、ここ1年でデジタルの取引に大きくシフトしていることがお分かりいただけると思います。
- 仕向振込は36.1%、普通預金口座開設は28.9%、投信口座開設は41.6%と、取引の軸はデジタルに大きく移っています。
- 一番下に記載しておりますが、特に仕向振込についてはアプリ振込の手数料を低く設定したものの、利便性の向上により、3年前と比較して件数が28%、収益が24%増加しています。
- 千葉県民の約6割が当行口座を保有しており、稼働口座で見ても県民の4割強がお客さまとなっています。
- 我々のDX化が県民のDX化に繋がっていると信じ、地域丸ごとDXを合言葉に、継続してDX化に取り組んでまいります。
- 17ページをご覧ください。

DXによりトップライン向上・コスト削減を実現 / 更なる顧客体験の変革へ



目指す顧客体験

「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」

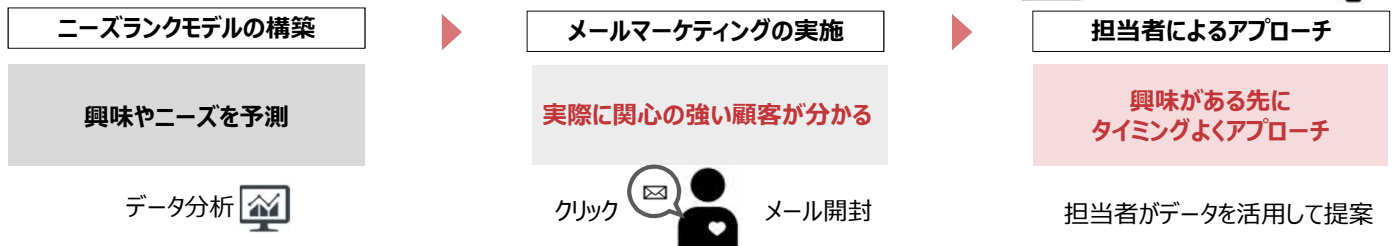
P 18

- DXによる変革を通じて、トップラインの増加が進む一方で、トランザクションのデジタル化による省力化が進むことで、コストの削減を更に進めていくことが可能と考えております。
- 個人のトップラインは右図の通り、2023年3月期の379億円から中計最終年度の439億円まで60億円増加、一方で、営業店の職員数は2,186人から2,007人にマイナスの179人となる計画であり、より効率的な運営が達成できます。
- 今後、デジタルトランザクションで得たデータの活用、AIによる分析を行い、更なる顧客体験の変革を進め、「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」、〇〇には営業店、コールセンター、DM、Eメールなどが入りますが、そのように感じてもらえるような顧客体験を実現したいと考えております。
- 18ページをご覧ください。

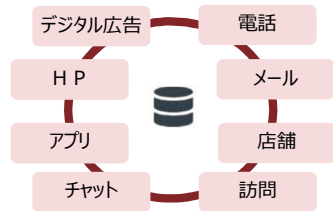
顧客体験の変革「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」一人ひとりの思いをもっと実現できる地域社会にする

あらゆるチャネルでタイミングよく顧客ニーズにあった提案を実現し、顧客体験を変革

既に実現している事例



顧客体験の変革



あらゆる顧客接点におけるデータを統合

データ分析・AIの活用によるニーズの予測

さまざまなチャネルでデータを活用した顧客アプローチ

「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」

対面提案
電話

DM
メール
アプリ通知

わたしのことを分かってくれている...

当行グループのファンに

当行の成長へ

クロスユースの拡大

生産性の向上

更なる一人当たり業務粗利益の向上

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

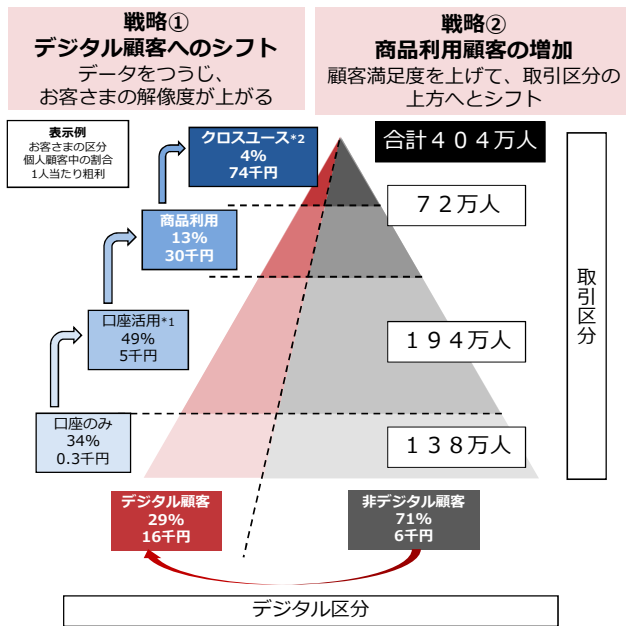
18

- 上段は現在既に実現している例となりますが、銀行内にあるお客さまの様々なデータを活用し、興味やニーズを予測した上で、お客さまにメールマーケティングを行い、メールの開封状況などから、関心の高いお客さまを一人ひとり把握することが可能となっています。
- このマーケティングデータを共有することで、担当者は興味があるお客さまにタイミングよくアプローチを行うことが可能になります。
- 「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」という言葉は、こうした取組みの結果、実際にお客さまから頂戴した反応です。
- データ分析やAIを活用することで、気になっているときに対面の提案やアプリ通知などがちばぎんからタイミングよくやってくる、ちばぎんはわたしのことを分かってくれている、と感じていただけるような顧客体験の向上を実現し、当行グループのファンを増やしてまいりたいと考えております。
- こうした取組みの結果、クロスユースの拡大や生産性の向上、更なる一人当たり業務粗利益の向上などの経済価値を享受できると考えています。
- 19ページをご覧ください。

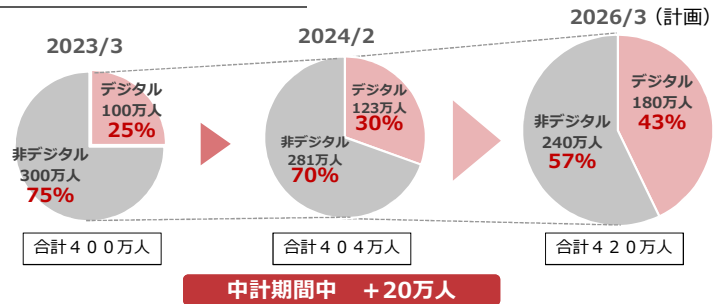
デジタル顧客を増やすと共に、商品・サービスの利用を促進して顧客単価の向上を目指す

DX戦略に基づく個人役務収益向上プロセス

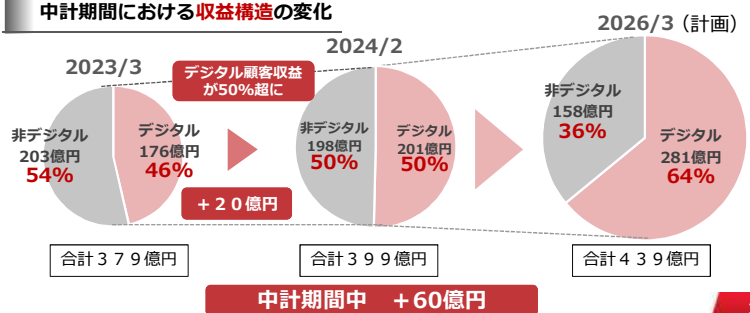
*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上、口座振替利用いずれかの条件を満たす顧客
*2. クロスコース：2種類以上の商品利用者



中計期間における人数構成の変化



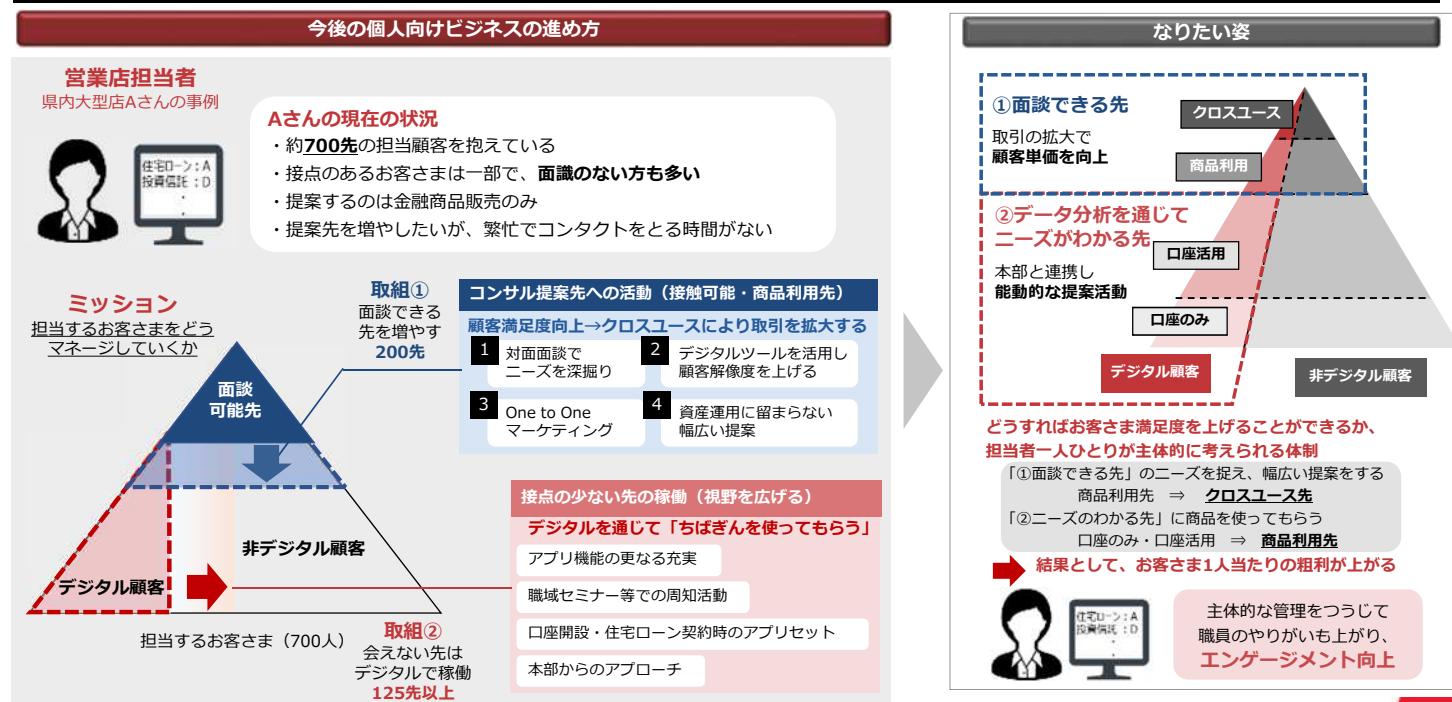
中計期間における収益構造の変化



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 個人のデジタル顧客を増やすとともに商品・サービスの利用を促進していくための取組みについて説明いたします。
- 左側のピラミッドのうち、赤はデジタル顧客、グレーは非デジタル顧客を示しております。
- 詳細は第2部のDX戦略においてご説明しますが、グレーの非デジタル顧客を赤のデジタル顧客に遷移させていき、トランザクションなどから得たデータによりお客さまの解像度を高めるとともに、お客さまの取引区分を下から上に遷移させていくアプローチを行ってまいります。
- 右下の収益はデジタル・非デジタル合計で中計最終年度439億円を目指し、中計期間中に60億円増加させる計画で、1年間経過した足許では計画通り20億円の増加となっております。
- 20ページをご覧ください。

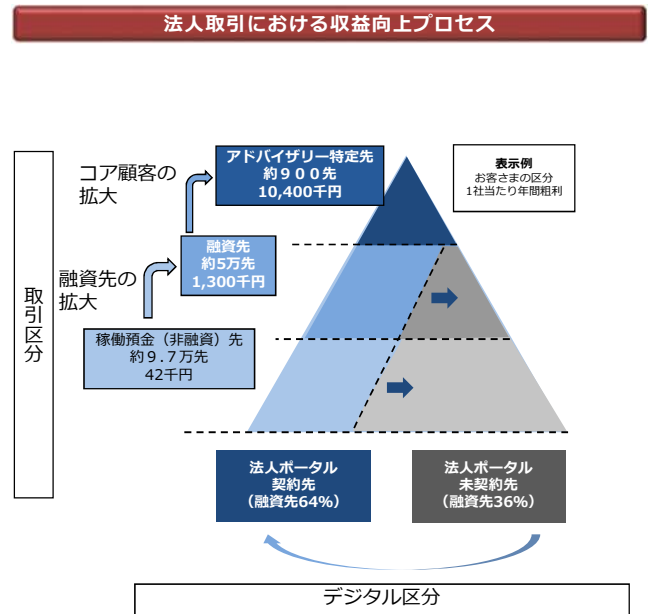
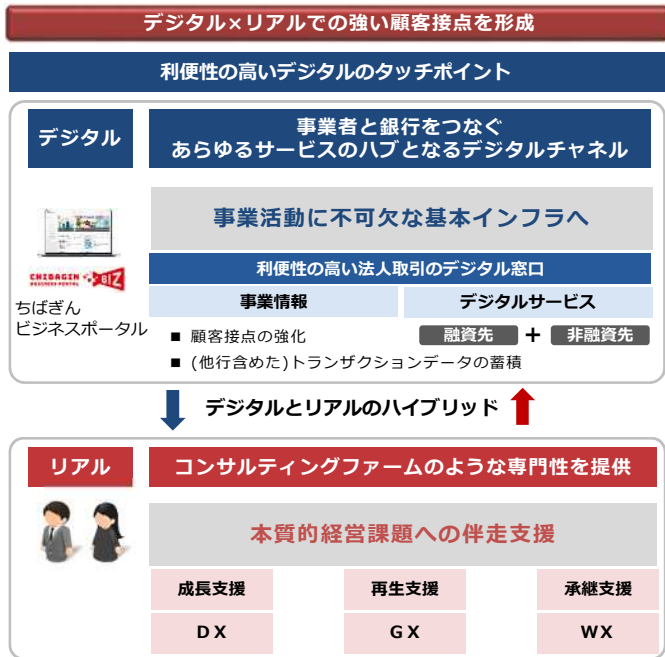
「面談して伸ばす先」と「デジタルで伸ばす先」に対し、担当者が主体的にアプローチして粗利向上につなげる



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

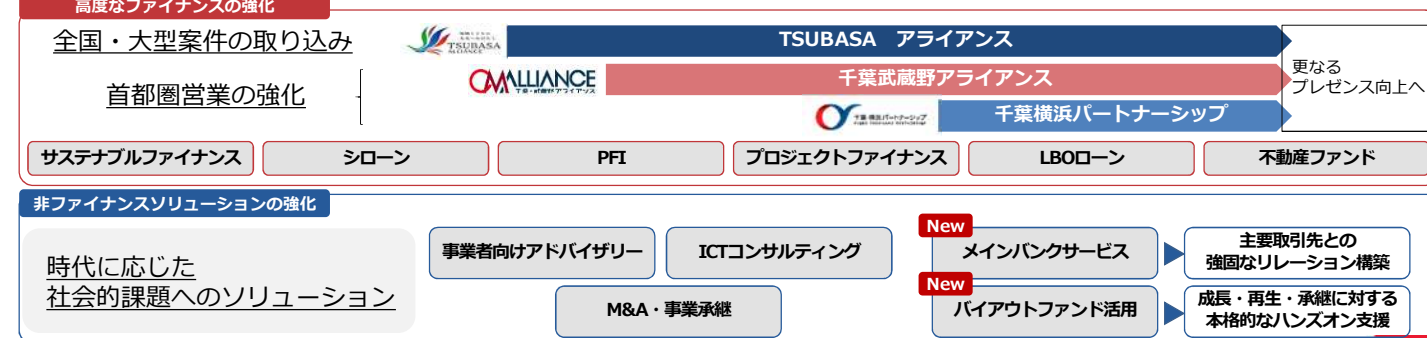
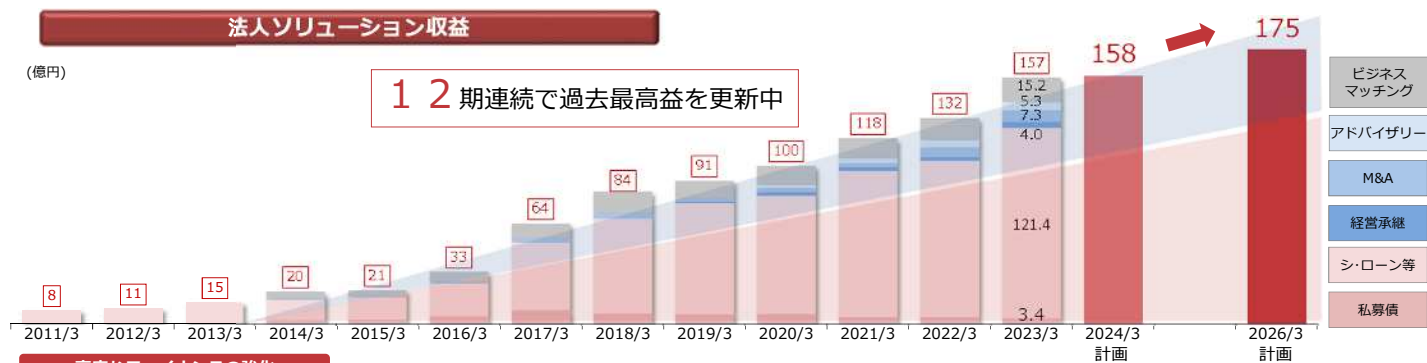
- デジタル顧客へのシフトと、商品利用の推進を具体的な事例に落とし込んだのがこちらの図になります。
- 営業店担当者は、1人あたり約700先のお客さまを平均で担当しています。
- このうち、対面でニーズを深掘りするお客さまを200先と設定し、クロスユースを推進していきます。データ分析でお客さまの解像度を上げていくことで、必要とするサービスを先回りして提案することを目指します。
- リアルの接点が少ない非デジタルのお客さまについては、先ほど18ページでご説明したように、本部主導の施策を展開してまいります。
- 担当者は、経営感覚をもって面談先とデジタル顧客を主体的に管理し、お客さま一人ひとりにあった提案を行うことで、結果として一人当たりの粗利改善に繋げ、担当しているお客さま700先全体の粗利向上を目指してまいります。
- 続いて、法人ビジネスについて説明します。
- 21ページをご覧ください。

取引先をよく知り、経営者の補佐役として継続的なソリューション提案を行うことで、地域の社会的課題解決へ貢献する



- 法人先についても個人と同様に、デジタルとリアルのハイブリッドで粗利の向上を図ってまいります。
- 法人ポータルのセット率を高め、非融資先を含めたデジタル接点を確保することで、取引区分を非融資先から融資先へと上位に遷移させ、全体の粗利を増やしてまいります。
- 22ページをご覧ください。

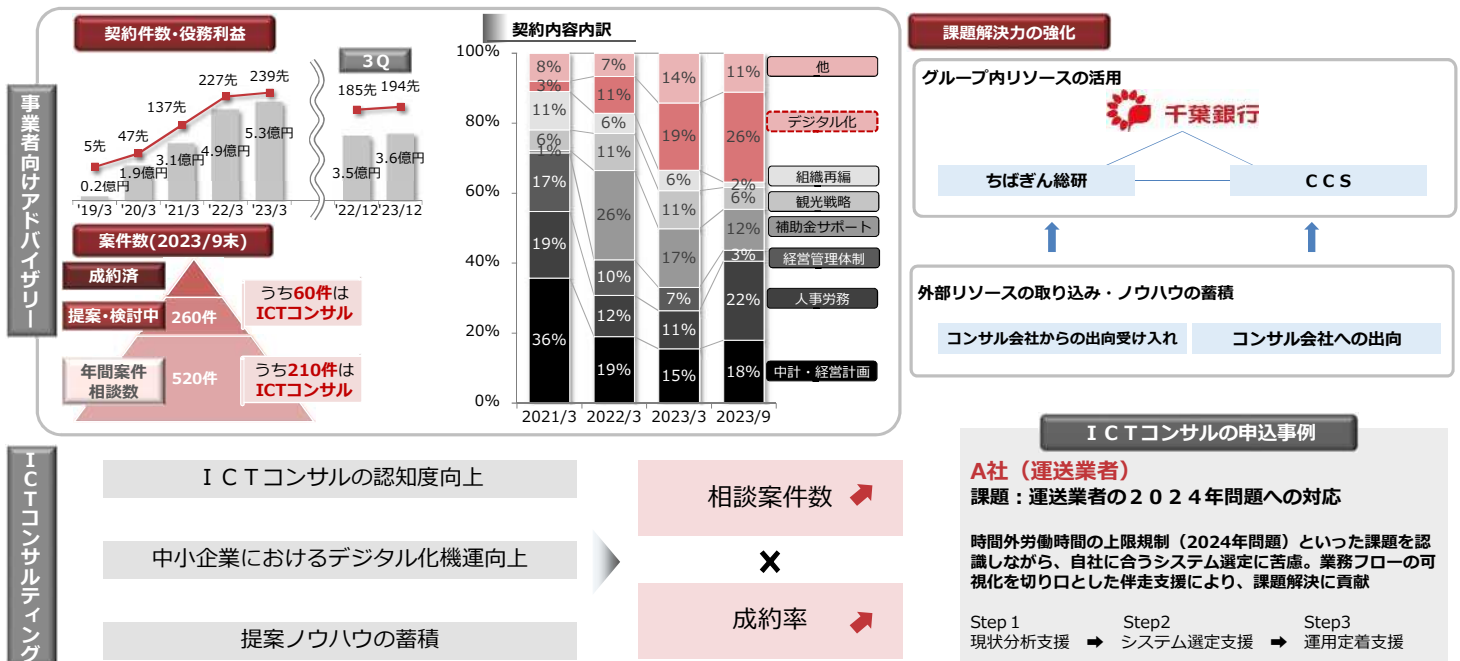
法人ソリューションはファイナンス・非ファイナンスともに更なる拡大へ



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 法人ソリューションは1 2 期連続で過去最高益を更新しており、引き続き当行の成長ドライバーの一つです。
- ファイナンスについてはアライアンスによりパイプラインを拡充させておりますが、足許ではサステナブルファイナンスの収益が3 Q時点で前年同期比+4 億円となるなど、新たなビジネスとして大きく成長しております。
- 非ファイナンスのソリューションについてご説明いたします。2 3 ページをご覧ください。

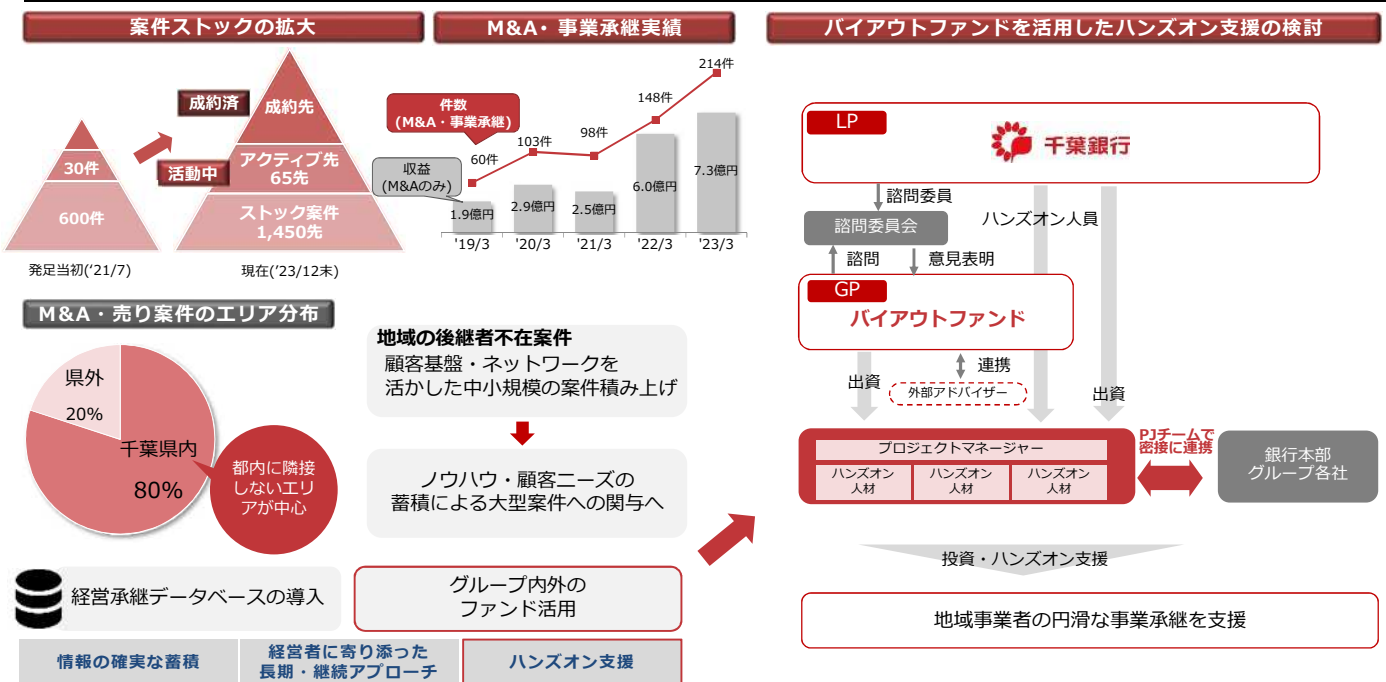
経営者の補佐役としての支援を徹底



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 事業者向けアドバイザー業務は堅調に推移しています。
- ICTコンサルティングについても、決まったシステムを提案するのではなく、IT診断などの課題整理を入り口に、最適なシステムを限られた予算の中で検討し、その後の運用定着を支援するような事例が増えています。
- 24ページをご覧ください。

M&A、事業承継のノウハウの蓄積 → 地域事業者のバリューアップ、円滑な承継支援



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- M&A・事業承継については引き続きストック案件が増加しています。
- 今後、対象企業の株を100%保有するバイアウトファンドを新たに立上げて、成長・再生・承継の本格的なハンズオン支援を行う態勢を構築してまいります。
- 25ページをご覧ください。

ソリューション検討ミーティング × アドバイザリー特定先ミーティングによる成長・再生支援

ソリューション検討ミーティング

- ① 外部環境等影響調査（毎月把握）
- ② 営業店からの個別トスアップ
- ③ テーマ別調査（印刷業、建設業 等）

取引先の実態を常に把握

ソリューション検討MTG

MTG対象先の実態把握と経営課題の把握・経営者との共有、新たなリスク要因の調査、対象融資先の抽出

↓
保全不足額が大きい
実質メイン先で緊急
度が高い先

本部営業部門、本部審査部門、
グループ会社

指定債権管理委員会

対象融資先の新規指定・解除
取組方針を協議

委員長：審査担当役員

アドバイザリー特定先ミーティング

地域の中核企業約900社を「アドバイザリー特定先」として選定

パートナーとして徹底的に事業支援するため、
ミーティングを通じて1社1社の経営課題を深堀り

営業店

取引先の実態の把握

×

本部営業部門、本部審査部門、
グループ会社

専門的な
知見の提供

アドバイザリー特定先

【合計規模】

売上 6兆円
経常利益 3,500億円
当期純利益 2,500億円
従業員数 18万人

企業価値創造に向けたソリューション提供

成長支援

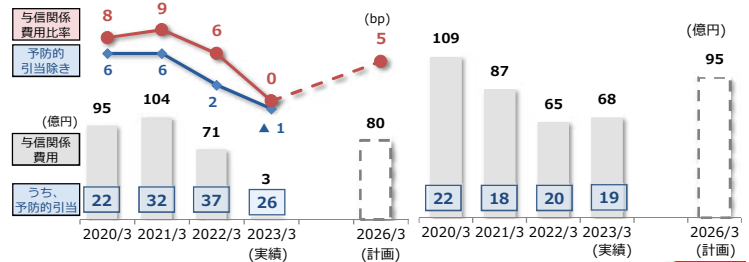
与信コスト発生の
未然防止

ファイナンス収益

再生支援

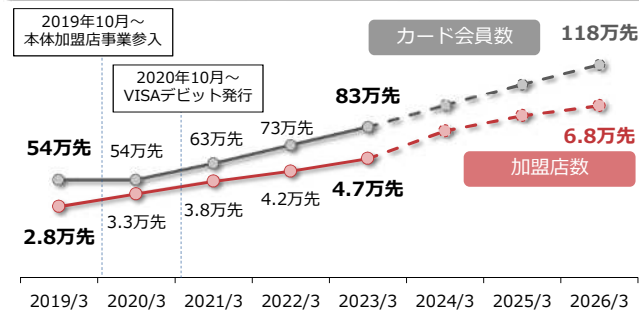
非ファイナンス収益

与信関係費用・同比率 推移

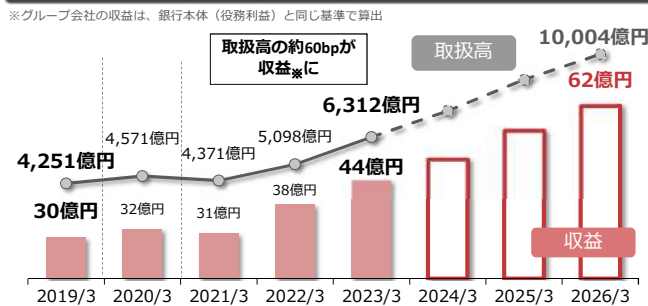


- 不良債権比率を抑制する一つの強みとして、「ソリューション検討ミーティング」を通じたソリューション提供を行っております。
- また、地域の中核企業として選定している「アドバイザリー特定先」についても、営業店と各営業部門・審査部門・グループ会社が連携した事業支援の検討を行っております。
- 26ページをご覧ください。

グループカード会員数・加盟店数



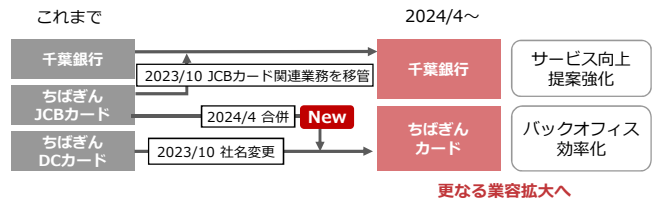
グループ取扱高・収益



※グループ会社の収益は、銀行本体（役務利益）と同じ基準で算出

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

グループ業務再編の完了



新たな取組み

本体加盟店事業

- POSレジ機能強化
 - POSレジ・決済端末の運動（調剤薬局向け）
 - モバイルPOSサービスの提供
- 加盟店紹介に関する契約書の締結
 - 銚子市観光協会（2024年2月）
 - 今後、他の観光協会とも契約締結へ

Visa デビット

- アプリとの連携強化
 - アプリからデビット会員Webへのシングルサインオン接続（予定）
 - アプリ申込機能（予定）

- 詳細は第2部でご説明しますが、キャッシュレスについてです。
- 2023年3月期の実績を記載しておりますが、足許のカード会員数は約90万先超、加盟店数は5万先超、取扱高は年間7,500億円程度に増加し、着実に成長しております。
- 続いて新規事業についてご説明します。27ページをご覧ください。

今後も新たな事業分野に参入して、非金融サービスの充実・収益の多角化を図る



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 上段中央に記載のメタバースの住宅展示場の試行では、期間中に1,000人超の来店があり、本格展開に向け検討を進めております。
- 右下のエネルギー事業では、12月の旭発電所のほか、大型の自社所有案件も含め複数の案件を検討しているほか、非化石証書の仲介事業を2024年3月に開始しました。
- 現在、太陽光やバイオマスなど、再エネ関連の融資、投資では、千葉県内で約55万世帯分の電力発電量に相当する案件に関わってまいりましたが、さらに地域丸ごとGXを合言葉に、地域のGXに貢献していきたいと考えております。
- 28ページをご覧ください。

今後も新たな事業分野に参入して、非金融サービスの充実・収益の多角化を図る

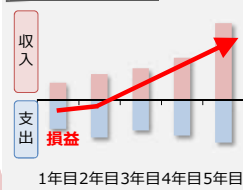
地域商社：ちばぎん商店

STEP 1 地域産品

千葉発の「地方創生の起爆剤」を生み出す



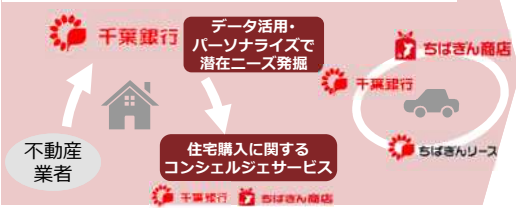
収益イメージ



当初計画通り
2024年3月期（3年目）
黒字を見込む

STEP2 ライフイベント

商流の川上に立った新たなビジネスモデルを確立



STEP3 くらし

新たな日常における消費活動を支援し「くらしとつながる」を実現する

【主要領域】



住宅購入コンシェルジュ

25～49歳
当行住宅ローンなし
約160万先

1 メールマーケティングにより統計的に把握

25万先（約15%）が
住宅購入検討の可能性

コンシェルジュサービスのターゲット

2 銀行本体・デジタル戦略部においても、データベース活用により400万先のうち潜在的に住宅購入ニーズのある先の特定を実施

ターゲットにアプローチするチャンネルの強化

Web広告

ランディングページの製作

オウンドメディア

個人向けオートリース



グループ役員向けにサービス提供開始

サービスを高度化し、一般顧客向けに展開へ

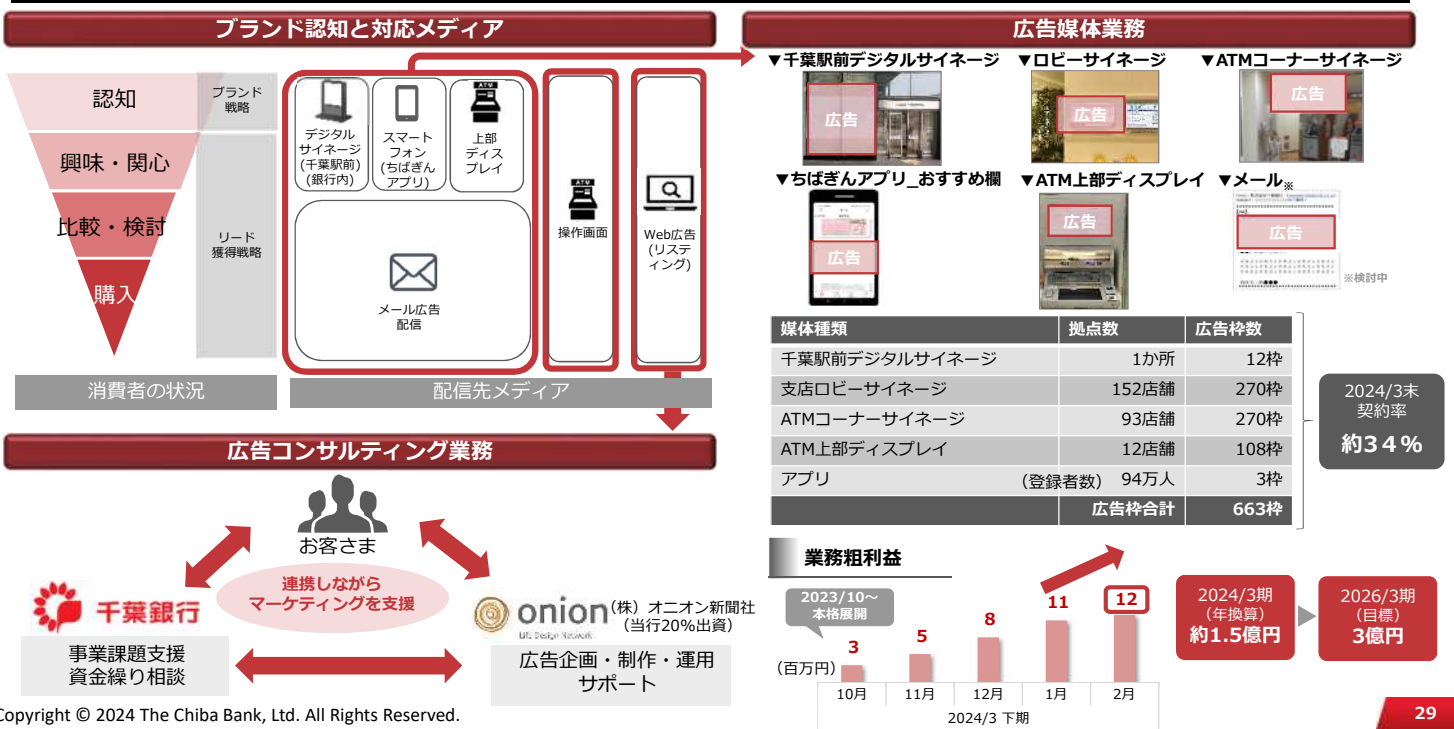


ニーズ・課題を把握

車のコンシェルジュの検討

- 地域商社「ちばぎん商店」については、住宅購入コンシェルジュをスモールスタートで進めており、メールマーケティングのほか、データベースの分析によりニーズ、顧客の特定を進めています。
- 現在、右上のとおり25万先程度の潜在購入検討先の分析、アプローチを進めているところです。また、3月には、コンシェルジュサービスを入口に、実際に住宅購入を決めたお客さまも出てきております。
- 29ページをご覧ください。

消費者のブランド認知から商品・サービス購入までのステージに応じたサービスを提供



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 広告事業は、10月より全店での取り扱いを開始しました。
- 広告事業については、提案開始より想定以上のニーズがあり、毎月稼働率は上がっており、中計最終年度の業務粗利益3億円の達成は十分可能であると考えます。
- 30ページをご覧ください。

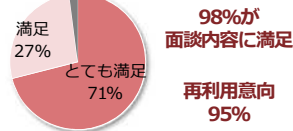
リモート金融コンサルティングサービス：オンアド



「ファイナンシャル・ウェルネス」への貢献

個人 法人サービス

有料面談先からの高い評価



GoogleCloudとのジョイントビジネスプラン（JBP）

2024年1月に合意 **New**



Googleのマーケティングツール・Google Cloudの活用

オンライン広告や動画を活用したマーケティング

Google Cloud の AI・機械学習を活用したデータ解析技術

クラウドデータ環境の整備

「One to One マーケティング」の高度化

不動産ファンドによるソリューション機能高度化

お客さまの経営課題を1社1社深掘りしつつ、パイプラインを徐々に拡充

経営課題の一例

新たに物流施設を開発したいが、BSは膨らませたくない



不動産ファンド

固定資産を流動化し、新規出店や店舗リニューアルの原資にしたい



ファイナンス
千葉銀行を含む
金融機関・投資家

その他進捗中案件

オフィス

レジデンス

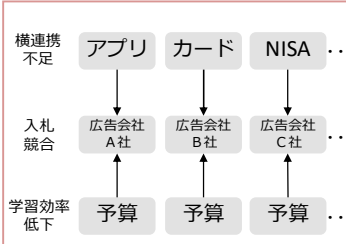
物流施設

地域密着型
商業施設

ホテル 等

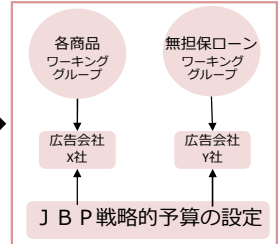
体制強化によるJBPを通じたノウハウ蓄積の加速

商品ごとに異なる広告会社・個別の予算設定



分散・非効率

2つのWGに整理し、体制を強化

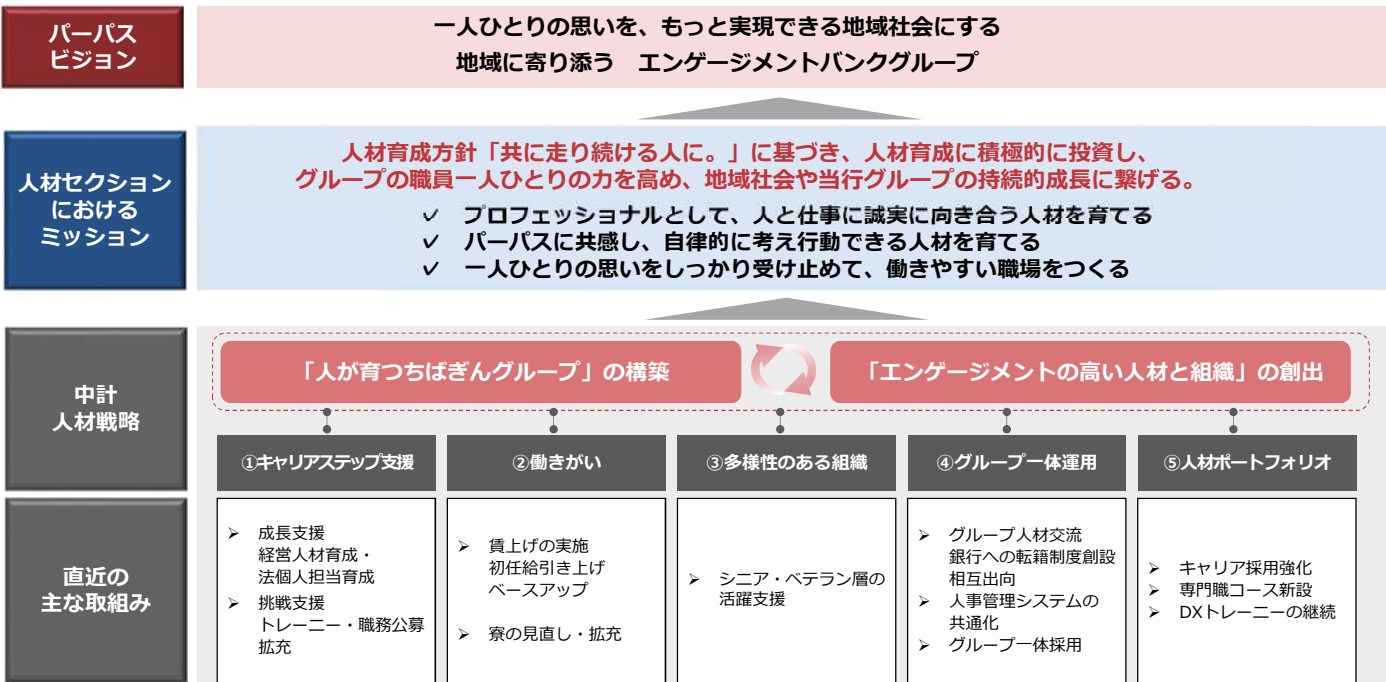


集約・効率化

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

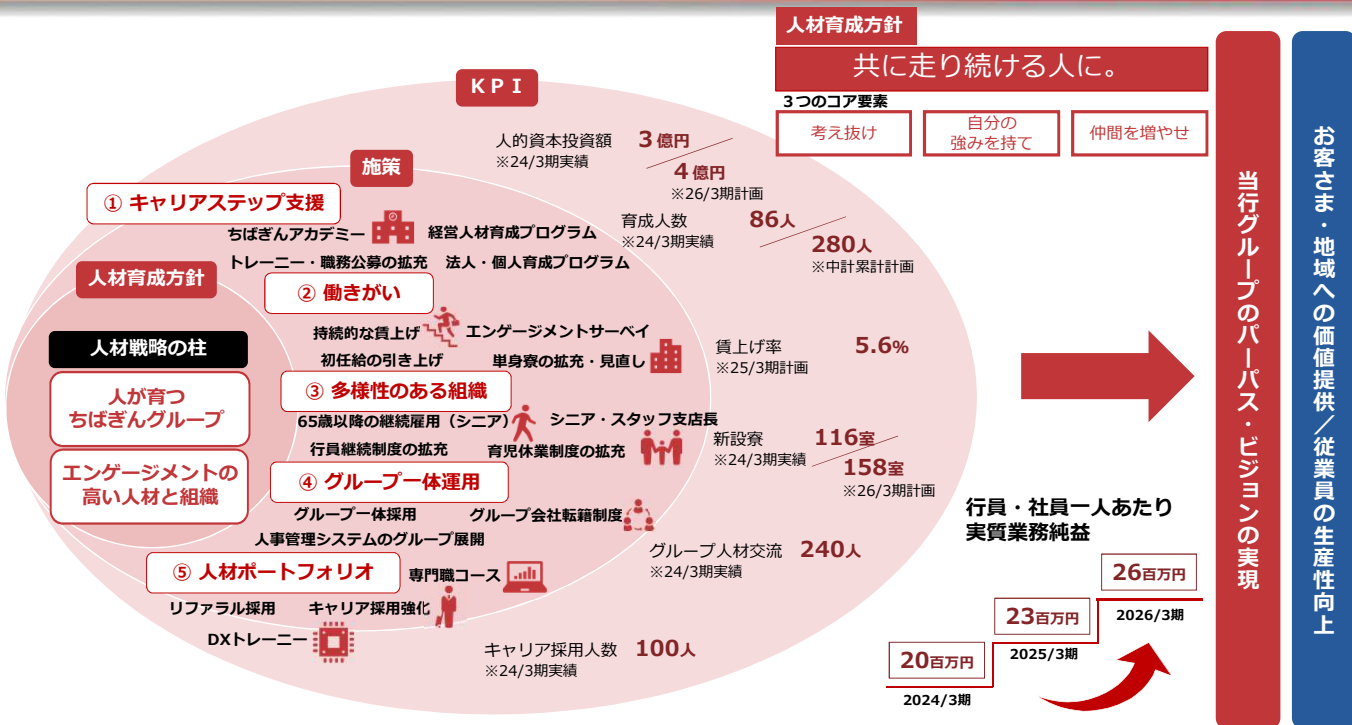
- 不動産ファンドについては、パイプラインを拡充しながら様々な案件の検討を行っており、ソリューションの高度化を図ります。
- 現在は店舗、物流倉庫の流動化案件等、300億円超の検討案件が積み上がっているところがございます。
- 右側、GoogleCloudとのジョイントビジネスプランについては、「One to Oneマーケティング」の高度化に取り組んでまいります。
- 31ページをご覧ください。

「2つの人材戦略」を柱とし、新たな社会的価値を創出する組織を構築していく



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 人的資本については、「共に走り続ける人に。」を人材育成方針として定め、3つのコア要素を「考え抜け」「自分の強みを持つ」「仲間を増やせ」としています。
- 32ページをご覧ください。



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 人材育成方針を中心に、キャリアステップ支援、働きがい、多様性のある組織、グループ一体運用、人材ポートフォリオの5つについて、各種施策を進めております。
- 各種KPIは記載の通り進捗しており、右下にあります通り、一人当たりの生産性を向上させてまいります。
- 33ページをご覧ください。

投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

人材育成

前中計実績
(2020/4~2023/3)

148名

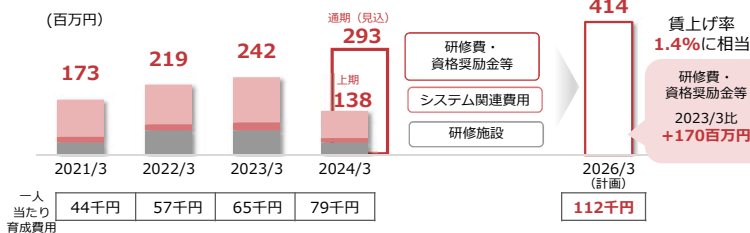
およそ
倍増

今中計計画
(2023/4~2026/3)

280名

	2024/3 実績	今中計計画 (累計)
法人営業担当	10名	50名
個人営業担当	10名	50名
DX人材	25名	60名
外部トレーニー派遣	30名	90名
経営人材	11名	30名
合計	86名	280名

人的資本投資額



新たな人事制度の導入 (2024年4月~)

専門職コース **New**

ジョブ型/スペシャリスト型人事制度の新設
 ・専門領域で登用
 ・職務給のみ
 ・成果による賞与の変動幅を大きくした設計

・高度な専門人材のキャリア採用拡大
 ・専門職志向の既存行員のリテンション

グループ会社からの転籍制度 **New**

グループ会社 → 銀行本体 への転籍制度

・意欲・能力の高い既存グループ会社社員のグループ内再配置
 ・グループ会社活性化による連串差拡大

各階層の賃上げ施策

ベースアップの実施 **New**

平均5.6%の賃上げ
実施方針 (2024年7月)

初任給の引き上げ **New**

23万円 → 26万円
2025年4月~

ベテラン層の活躍支援 **New**

【行員 (55歳超)】
 ・55歳超の職位登用拡大
 【シニア (60歳超)】
 ・職位登用制度
 ・賞与導入
 ・65歳超の継続制度

Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

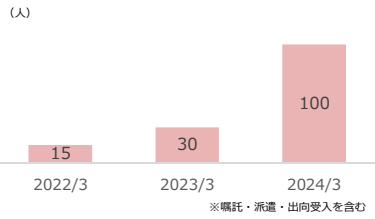
- 新たな取組みを中心にご説明します。
- 右上、専門人材登用のための専門職コースをこの4月に新設したほか、グループ会社からの転籍制度も今月から創設し、グループ会社活性化を進めております。
- 右下、ベースアップも含め、平均5.6%の賃上げを実施する方針としました。初任給の引き上げに加えて、ベテラン層の処遇改善など各階層の処遇を改善し、エンゲージメント向上を図ります。
- 34ページをご覧ください。

投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

キャリア（中途）採用実績

グループ一体人事

キャリア採用実績推移



採用チャネル

- 人材紹介
- 広告掲載
- 転職サイトからのスカウト
- リファラル
- HPからの直接応募

グループ一体採用（2024年4月 新卒採用入行者〜）

New

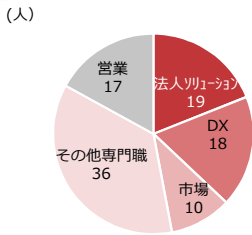
- ちばぎんコンピューターサービス（CCS）
エンジニアコースとして銀行採用(13名) → CCSへ配属
- 証券・リース → 銀行総合職と同一コースで採用

グループの人材マネジメント高度化（2024年4月〜）

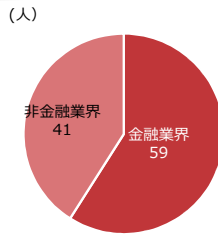
New

- 銀行で導入済みのタレントマネジメントシステムを全グループ会社に導入
- ・グループ統一の人事施策展開
- ・グループ会社間の人の理解を深め密に連携

採用キャリア内訳



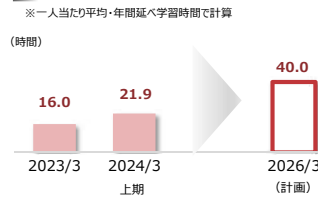
出身業界内訳



ちばぎんアカデミー

2023年4月に開校し、1,511タイトル、5,000本超のコンテンツを公開
※コンテンツは今後も拡充予定

学習時間実績

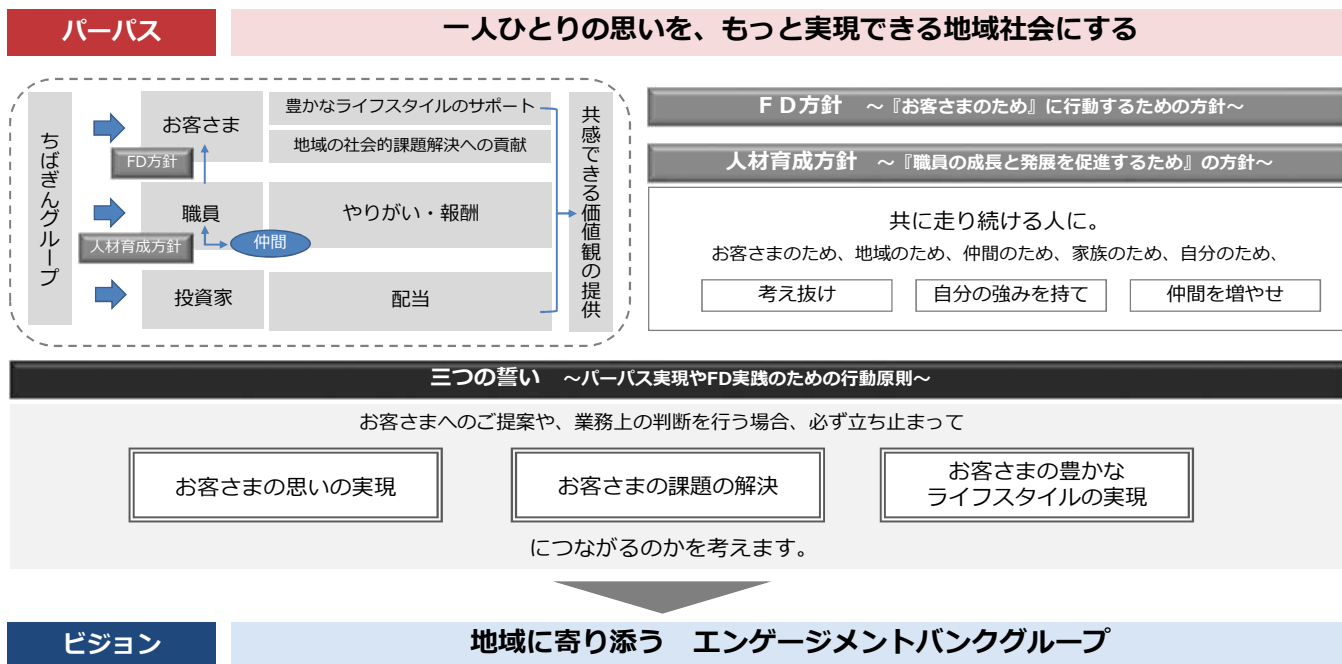


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 右上に記載の通り、グループ一体人事として一体採用した人材が4月に入行しました。
- また、キャリア採用の前年度実績は100名となり、各分野での活躍が期待されます。
- 銀行で導入したタレントマネジメントシステムをグループ全社に導入し、グループ統一の人事施策の展開等を行っていく予定です。
- 36ページをご覧ください。

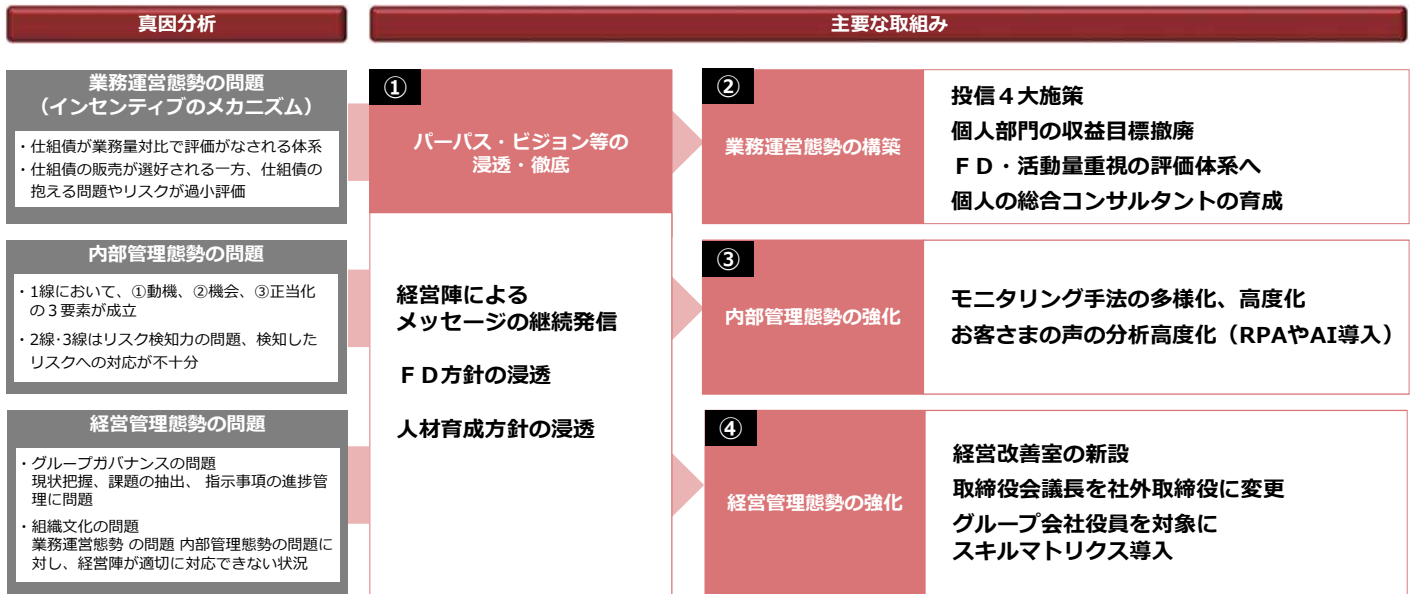
業務改善計画に基づく対応





- ここからは、業務改善計画に係る対応の状況を説明いたしますが、4月24日に予定する2回目のIR Dayにおいてより詳細にご説明させていただきます。
- 昨年8月に策定した業務改善計画に基づき、パーパス・ビジョンを軸とした経営を促しています。
- FD方針を見直し、三つの誓いに基づく行動を全役職員徹底させるべく浸透を図っております。
- 37ページをご覧ください。

全ての問題点に共通する、パーパス・ビジョン等の浸透・徹底を最も重要な取組みと整理



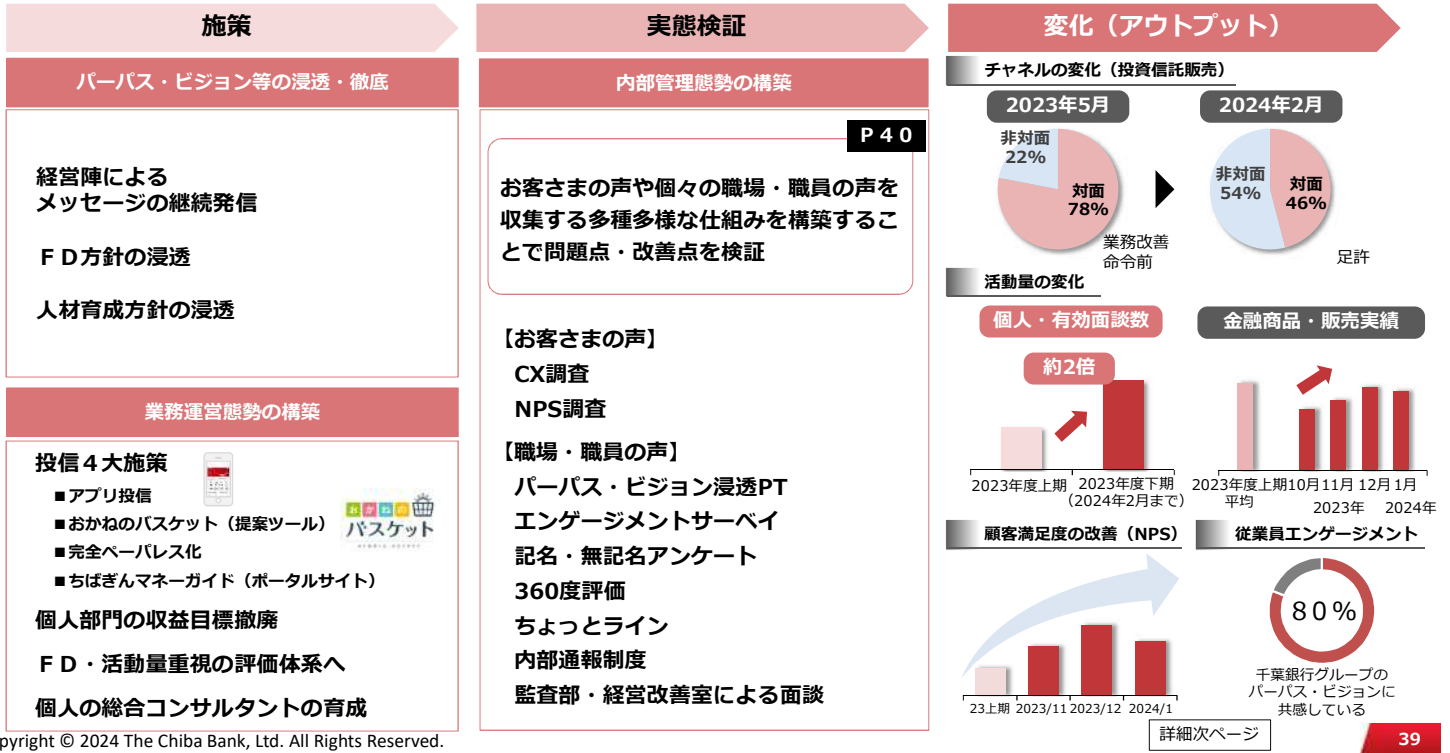
- 業務改善における真因は、一つ目として、業務運営態勢の問題、いわゆるインセンティブのメカニズムの問題です。
- 二つ目として、内部管理態勢の問題、こちらは1線・2線・3線の仕掛けの問題です。
- 三つ目は経営管理態勢の問題、こちらはグループガバナンスに問題があったと考えております。
- これらの問題に対し、まず何よりパーパス・ビジョン等の浸透・徹底を図ること、その上で、業務運営態勢・内部管理態勢・経営管理態勢の強化を進めております。
- 38ページをご覧ください。

① パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	実施時期	実施 ^{*1}	追加 ^{*2}
社内PC、名刺等にパーパス・ビジョン表示	2023年9月	●	
F D方針見直しF Dハンドブック制定	2023年10月	●	
三つの誓いを制定	2023年10月	●	●
全職員によるF D月次勉強会	2023年10月	●	
人事面談時の人材育成方針に基づくキャリア支援	2023年10月	●	●
P Tによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●	
FDヒアリングを開始	2023年12月	●	●
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12月	●	
F D特別表彰を実施	2024年下期	●	●
人事考課を人材育成方針等に結び付け	2024年4月	●	●
② 業務運営態勢の構築	実施時期	実施 ^{*1}	追加 ^{*2}
投資型金融商品に関する4大施策の実施	2023年4月	●	
個人総合コンサルのスペシャリスト育成	2023年4月	●	
FD、活動量重視への行動変容にむけた研修・動画配信等の実施	2023年9月	●	●
銀行の個人部門に対する収益目標撤廃	2023年10月	●	
銀行紹介に基づく証券での成約による収益還元インセンティブを完全に撤廃	2023年10月	●	

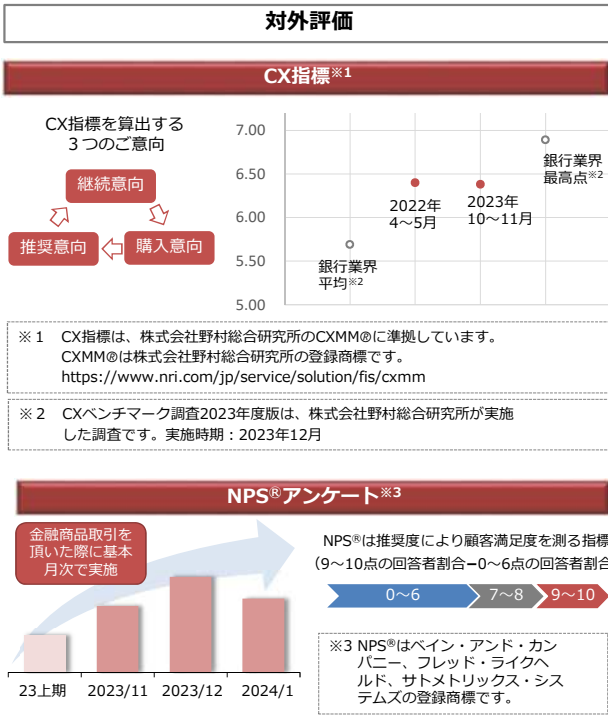
- * 1 実施後、継続中の施策を含む
- * 2 施策を進めていく中で得られた気付きに基づき、当初提出した業務改善計画より追加
- * 3 現在、導入に向けて検討中であり、実施にまで至っていない施策をハイライト表記

③ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施 ^{*1}	追加 ^{*2}
エンゲージメントサーベイの実施	2023年9月	●	
ちょっとラインのグループ会社への開放	2023年9月	●	
新任の内部管理責任者に対する実践研修の新設	2023年10月	●	
適性確認ツールの導入	2024年3月	●	
360度評価のグループ会社への導入	2024年上期		
2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
本部職員による金融商品販売に係るお客さま面談	2023年12月	●	●
お客さまの声の分析高度化（RPAやAI導入）	2024年9月		
モニタリング手法の多様化、高度化（電話録音システム、訪問時の録音・録画等）	2024年9月		
頭取を監査部担当役員としPDCAに深く関与	2023年10月	●	
カルチャー監査の導入	2024年3月	●	
銀行監査部の証券監査部会議体への参加を通じた監査部門のグループ連携強化	2023年9月	●	
④ 経営管理態勢の強化	実施時期	実施 ^{*1}	追加 ^{*2}
銀行から証券へ取締役や部長級の人材を派遣	2023年4月	●	
経営改善室の新設	2023年10月	●	
グループ全てのお客さまへの満足度調査の実施	2023年11月	●	●
取締役会議長を社外取締役に変更	2024年4月	●	
頭取によるグループ会社社長との1on1MTG	2023年9月	●	
銀行役員によるグループ会社との意見交換会	2023年9月	●	
グループ会社役員を対象にスキルマトリクス導入	2024年4月	●	

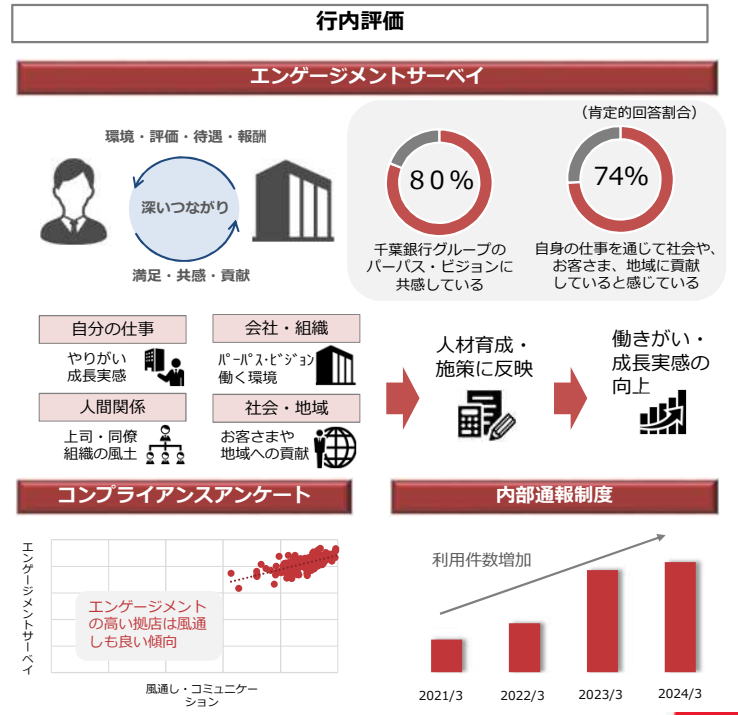
- 主要施策の一覧についてです。
- ご説明した4つの取組みについて個別の施策を着実に進めております。
- 39ページをご覧ください。



- 各種施策を進めている結果、一番右に記載した変化がアウトプットとして生じています。
- チャンネルの変化として、従来より検討していたアプリ投信をリリースした結果、非対面の販売が22%から54%に上昇、活動量目標への変化により、面談数は約2倍に増加しており、徐々にではありますが販売実績にもしっかりとつながっております。
- ビジネスのあり方が目に見える形で着実に変化していると考えています。
- また、毎月実施しているNPSアンケートにおいて顧客満足度は上昇しており、従業員エンゲージメントにおいてもパーパス・ビジョンの浸透が見られます。
- このように、ポジティブな変化がアウトプットとして出ておりますが、中段に記載した実態検証の取組みをしっかりと行うことが非常に重要であると考えております。
- 40ページをご覧ください。

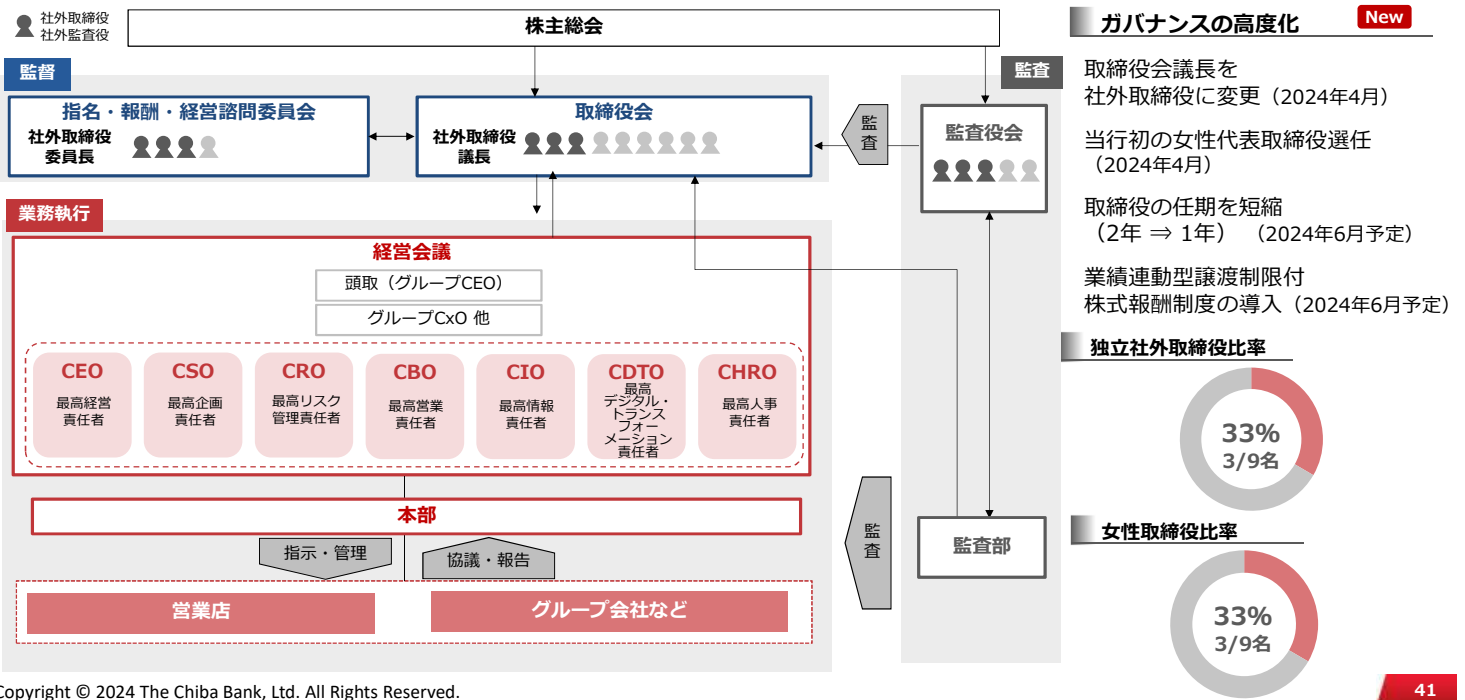


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.



- 実態把握については、対外的な調査、行内の検証の両面から進めております。
- 左上のCX指標は、お客様のCXを定量的に計測する仕組みで、当行のファンが増えているかどうかを検証する上で最も重要な指標と位置付けています。
- NPSについては、金融商品取引をしたお客様全員に月次で実施しており、改善傾向にあります。
- 右側、行内評価については、取組みの一部ですが、エンゲージメントサーベイやコンプライアンスアンケート、内部通報制度など、職員・職場の声を拾い上げる取組みを行っております。
- エンゲージメントサーベイや360度評価、コンプライアンスアンケートなど、さまざまな調査結果を分析することで、どこの職場に問題があるのか、その職場のどの部分に問題が生じているのかが浮かび上がってくるようになりました。
- これにより、適時適切な対応を銀行として行うことができるようになっております。
- 41ページをご覧ください。

ガバナンスの強化に向けた取組みを強化



- ガバナンスについては、右上に記載した高度化を進めており、新たな取組みを右上に記載しております。
- 詳細は、4月24日のIR Dayにおいて改めてご説明させていただきますが、今後も取締役会を中心としたガバナンスの高度化を進めてまいります。
- 全体の説明は以上ですが、最後に本日のテーマ、成長戦略に向けたインオーガニック投資などの成長投資について、8ページにおいてご説明させていただきましたが、具体的には、形に見えるもので、この上期にいくつかの大きなプロジェクトについて取り組めるよう進めていきたいと考えております。
- 説明は以上でございます。

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。