



取締役頭取
グループCEO 米本 努

「金利のある世界」が成長を加速させる

銀行を取り巻く環境は、デジタル化の進展や気候変動問題への意識の高まりに加え、原材料の価格高騰・人手不足の深刻化などの影響により、目まぐるしく変化しています。また、これまで長らく続いてきた金融緩和の方針が大きく見直され、「金利のある世界」の到来により、当行グループにとっても大きな転換期を迎えています。

「マイナス金利」という、異次元の厳しい環境下において、我々は収益力を着実に向上させてきました。収益の多様化を図るため、貸出からの金利収入を得る以外のサービス、例えば、法人ビジネスでは、本業支援や事業再構築、M&A・事業承継に関するアドバイザリー業務に加え、DX・GXへの対応など幅広い経営課題の解決に向けたコンサルティングに取り組みました。また、個人ビジネスでは、投資信託や保険商品など金融商品販売や相続関連業務のほか、クレジット・デビットカード発行や加盟店業務、

直近では地域商社による非金融分野に至るまでさまざまな商品・サービスの拡充に努めました。

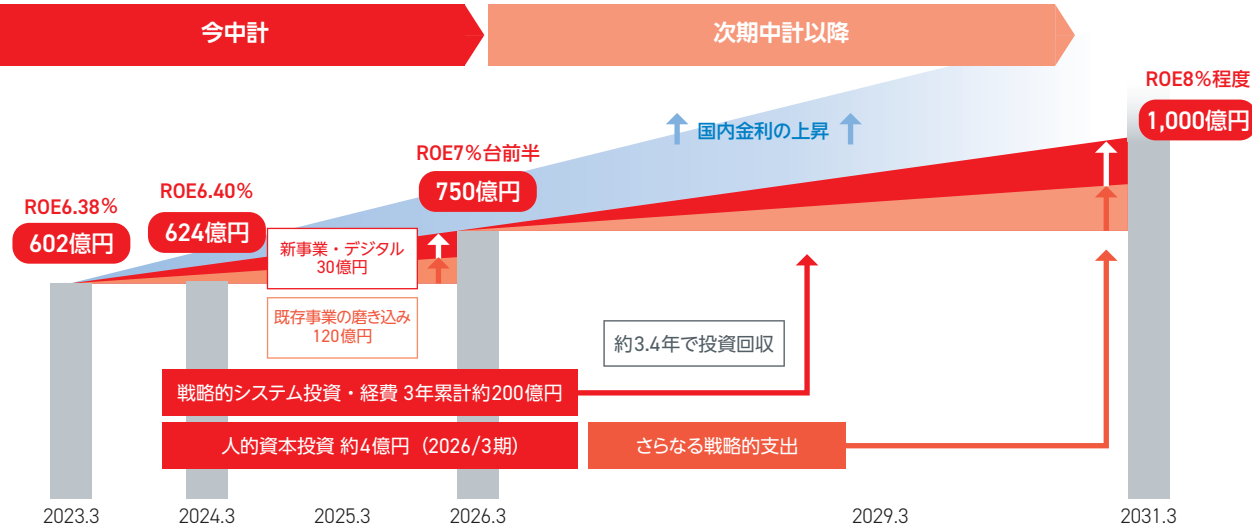
また、DXを活用した業務効率化や業務の抜本的見直しや廃止、エリアごとの店舗ネットワークの見直しなど、徹底した生産性の追求により、筋肉質な経営体質を構築しました。

こうした厳しい状況下での取組みが効果を発揮し、高い収益力を維持してきましたが、今後はこれに加え、足元で起きている金利上昇という我々にとっての大きな追い風により、当行グループは一段高いレベルの成長ステージに踏み込んでいけると確信しています。

当行グループの強みをさらに伸ばしていきながら、「既存業務の磨き込み」や「新事業への挑戦」など攻めの経営戦略を実践することにより、中期経営計画で掲げる計数目標はもちろんのこと、2031年3月期に目指す水準として掲げている「連結ROE8%程度」「親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円」の達成に向けても自信を深めています。

当行グループの
さらなる飛躍に向けた
成長のステージへ

持続的な成長：連結当期純利益計画



主要計数項目				
	(参考) 2022年度 実績	(初年度) 2023年度 実績	(最終年度) 2025年度 目標	2030年度に 目指す水準
連結ROE（株主資本ベース）	6.38%	6.40%	7%台前半	8%程度
親会社株主に帰属する 当期純利益	602億円	624億円	750億円	1,000億円
連結業務純益	818億円	917億円	1,200億円	
連結普通株式等Tier1比率※ （バーゼルⅢ最終化適用前）	10.57%	11.87%	10.5%～ 11.5%	
連結OHR	47.37%	48.76%	45%程度	

※ バゼルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）

当行グループの強みをさらに伸ばす

営業基盤

当行グループの強みは、「営業基盤」「財務基盤」「アライアンス」の3点にあると考えています。まず、1点目の「営業基盤」については、人口約626万人、県内総生産約20兆円を擁する経済規模の大きい千葉県で、約4割という非常に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等をしっかりと取り込むことにより、事業の安定性を築いています。さらに、千葉県内に本社を置く企業の約4割が当行をメインにご利用いただいていることに加え、国内預金約15兆円のうち11兆円程度が粘着性の高い個人預金となっていることが、「金利のある世界」における大きな優位性につながると考えています。

今後は、DXを活用した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いくほか、他行との差別化を図るため、

エリアの特性を捉えた強固な店舗ネットワークの構築を目指していきます。県内においては、他行が法人向け融資を取り扱う総合店舗の数を減らすなか、当行はこうした店舗を維持する方針を掲げており、そのシェアは約6割まで高まっています。また、地方創生エリアでは、ノウハウの共有によるサービスの高度化と軽量店舗の活用による効率化を両立させるエリア営業部体制を拡大させており、館山・東金エリアに続き、2024年4月に「茂原エリア営業部」を新設しました。

また、県外では2024年6月に「新宿西法人営業所」を新設したほか、営業エリアを東京・隣県全域へ拡大するなど、大きな成長が見込める首都圏エリアには、積極的な出店を継続していきます。

財務基盤

強みの2点目は「財務基盤」であり、高い営業力を活かした事業展開やDX推進によるトップライン向上・コスト削減を徹底的に追求することによ

り、2024年3月期のOHRは48.76%と他行と比較しても低い水準を維持しています。中期経営計画最終年度には45%程度、2031年3月期には40%台前半を目指し、さらに生産性を高めていきたいと考えています。与信コストについても厳格なリスク管理体制や本部の審査部門と営業部門が連携してお客さまの支援方法を検討する「ソリューション検討ミーティング」などの積極的な活用により、不良債権比率は0.92%と低い水準を維持しています。

安定した利益計上により、自己資本もしっかりと積み上がり、2024年3月期の貸借対照表で算定したバーゼルⅢ最終化完全実施ベースの連結普通株式等Tier1比率（有価証券評価差額金除き）は11.87%と十分な水準を確保しています。今後も引き続き、厚い資本を戦略的に活用し、さらなる成長に向けた投資や人的リソースの拡充、株主還元強化などに積極的に取り組んでいきます。

アライアンス

強みの3点目は「アライアンス」であり、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つのアライアンスでは、さらなる深化に向けた取組みを強化しているほか、ソニー銀行とはデジタル分野を中心としてさまざまな連携を進めています。

また、2024年3月に効率的なシステム運用・業務プロセスの実現などを目的として、「TSUBASA・じゅうだん会共同研究会」を発足させ、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、共同研究に取り組んでいます。

アライアンス戦略は当行の強みである低いOHRにも大きく貢献しているため、さらなる取組みの強化に努めていきます。

既存事業の磨き込み

中期経営計画で掲げる「お客さま中心のビジネスモデルの進化」を実現するためには、お客さま一人ひとり、一社一社に丁寧に寄り添い、個人のお客さまには「お金に関する総合コンサルタント」、

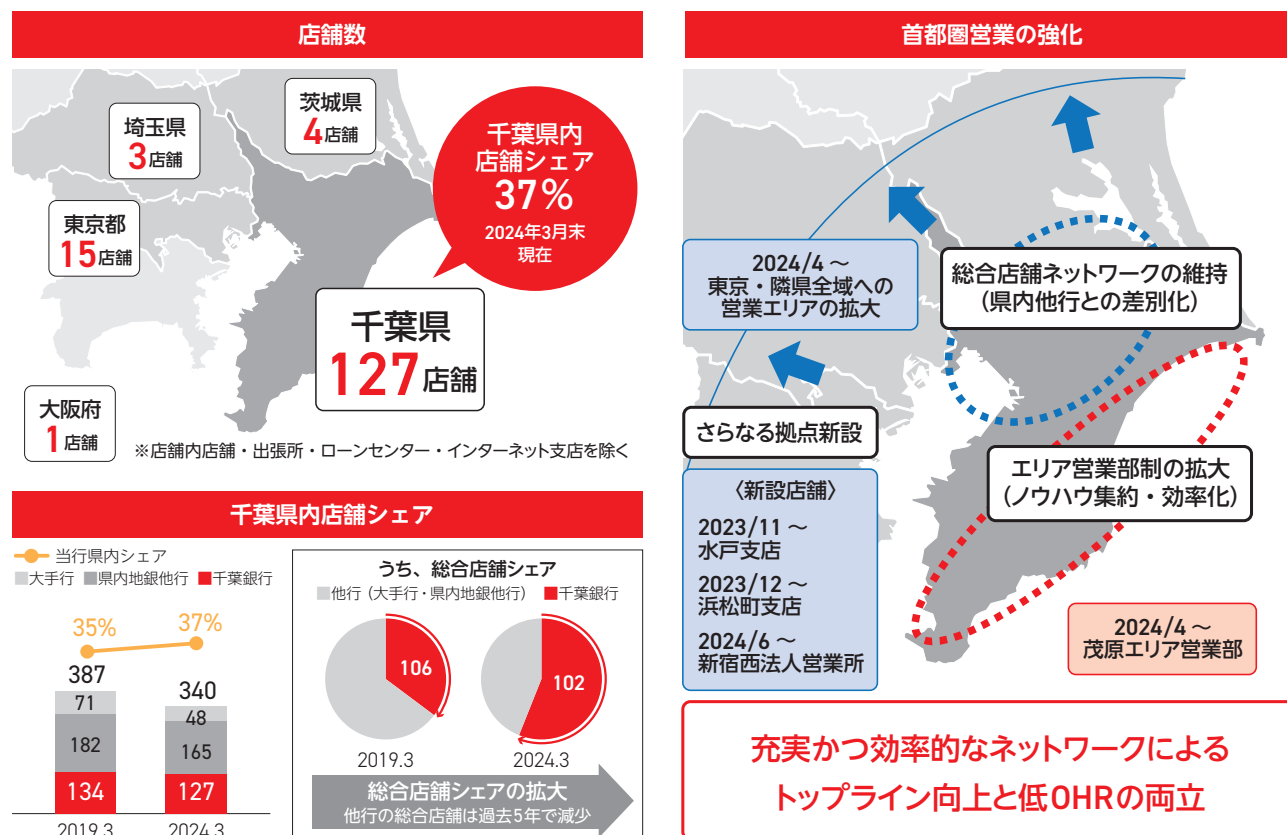
法人のお客さまには「経営の補佐役」となり、それぞれに合った最適なサービスを提案していくことが最も重要になると考えています。また、デジタルの利便性と、対面の専門性のそれぞれの強みを活かしたハイブリッドでの対応力を強化することにより、ビジネスモデルの高度化を図っていきます。

個人ビジネスにおいては、まず、「ちばぎんアプリ」利用者などのデジタル顧客を増やすことに注力しています。既にアプリの登録者数は、2024年5月に100万人を超え、稼働する約300万口座の概ね3割の水準まで浸透しており、アプリ等を通じたデジタル取引から得られるデータを分析することによりお客さまの解像度を高め、一人ひとりに合った提案につなげることが可能となると考えています。その結果、「口座をご利用いただくお客さま」から「商品・サービスをご利用いただくお客さま」へ、さらには「複数の商品をご利用いただくクロスユースのお客さま」へ、といったように徐々に当行とのお取引を増やしていただき、将来にわたり当行のファンになっていただくことを目指してまいります。当行にとっても取引拡大に応じて一人当たりの粗利が向上することや、お取引ごとにおけるコスト低減にもつながるため、お客さまのロイヤリティ向上と当行の成長の両方を実現し、Win-Winの関係を構築することを目指していきます。

法人ビジネスにおいても同様に、重要になるのは、デジタルチャネルである「ちばぎんビジネスポータル」をご利用いただくことだと考えています。そして、顕在化しているニーズはもちろんのこと、潜在的なニーズに対しても的確にアプローチすることなどにより、「預金取引のみのお客さま」から「商品・サービスをご利用いただくお客さま」や「融資取引のあるお客さま」になっていただき、従業員さまも含め当行をメインにご利用いただくことを目指してまいります。

DX・GXへの対応や、人材不足、事業承継など事業者の経営課題は年々多様化しているため、各種コンサルティングを一層高度化させるとともに、足元の金利環境の変化に合わせたきめ細かい適切なサポートを強化するなど、お客さまの期待を超える伴走支援を徹底してまいります。

国内店舗戦略



新事業への挑戦

当行グループの成長ドライバーとなる新事業への取組みは、これまで以上に加速させていきます。

地域商社事業を進めるちばぎん商店では、軌道に乗せた地域産品などのクラウドファンディング事業に加え、住宅関連サービス「ちばの住まいコンシェルジュ」への取組みを強化しました。また、リモートでの金融コンサルティングサービスを提供する株式会社オンアドでは、法人向けのサービスを強化するとともに、不動産ファンド事業では、オフィスビルや住居ビルに加え、物流施設、ホテルなど検討対象を拡大するなどソリューション機能の高度化に努めています。

また、広告事業では、2023年10月から全営業店での取扱いを開始しており、想定を超えるお客さまからの反響があり、契約件数を大きく伸ばしているほか、エネルギー事業を展開するひまわりグリーンエナジーでは、2023年12月から運転を開始した旭発電所に加え、2024年4月に君津発電所を新たに取得しました。2つの発電所の年間発電量は、当行グループ電力使用量の約35%に相当しています。当行グループでは、これ以外にも、太陽光やバイオマスなど再生可能エネルギー関連融資、プロジェクトファイナンスにも力を入れており、これら県内案件の年間発電量合計は、県内約280万世帯の2割程度、約55万世帯分に相当するなど、千葉県のカーボンニュートラルに大きく貢献



▲ 君津発電所

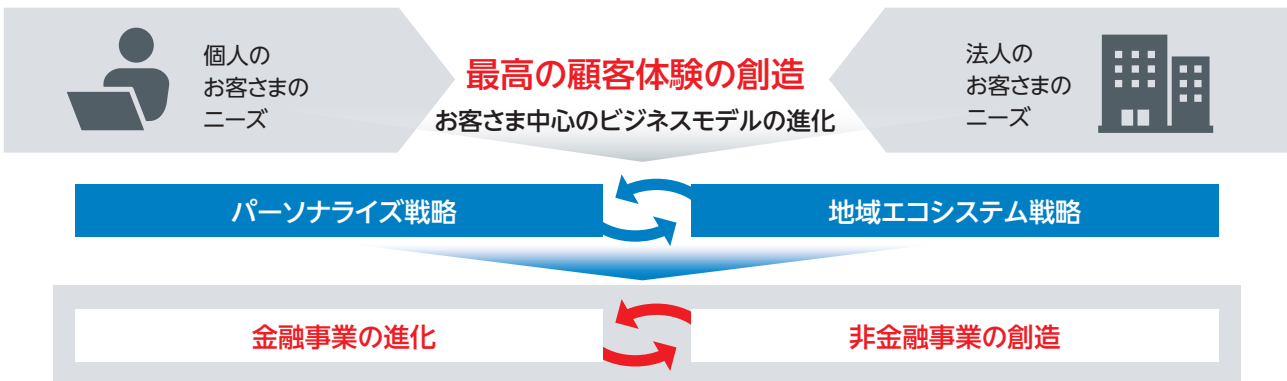
しています。今後も「地域まるごとGX」を合言葉に、各自治体ともしっかりと連携しながら地域のGXを推し進めていきます。

このほか、メタバースの活用においては、住宅関連分野での事業展開の検討を進めており、将来的には仮想空間内で、お客さまの住宅購入の検討から住宅ローンの対応に至るまで、トータルサポートを行っていきたいと考えています。今後も既存概念にとらわれることなく、さまざまな分野へ積極的に挑戦し続け、当行グループの持つ潜在的な能力を最大限に高めることにより、成長戦略を描いていきます。

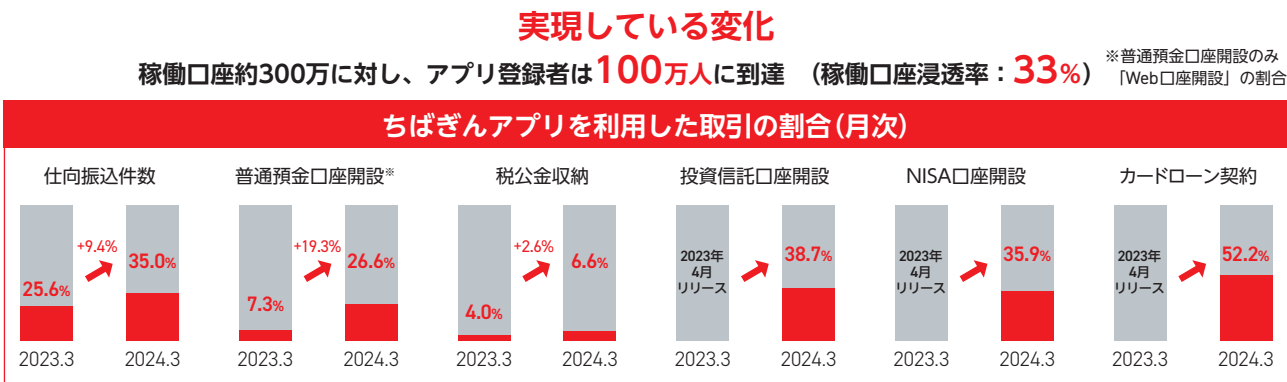
変革を支える「DX」

当行グループが、持続的に成長していくためには、DXを変革の手段として、魅力的な商品・サービス

DX戦略



DXによる顧客体験の変革



の提供に加え、お客さまに共感していただける顧客体験を提供し続けていくことが不可欠となります。「ちばぎんアプリ」や「ちばぎんビジネスポータル」などデジタルチャネルをしっかりと活用することにより、個人・法人の全てのお客さまに、金融から非金融分野に至るまでさまざまな商品・サービスを提供し、顧客体験の向上を実現してまいります。

DXを推進することにより、実際にお客さまのお取引は大きく変化しています。アプリの利用者数が大きく増加したことにより、仕向振込や普通預金口座開設に加え、投資信託口座開設、NISA口座開設、カードローン契約などの各種お取引は、概ね3割から4割がアプリ経由にシフトしています。そして、特筆すべきは、アプリの浸透により、仕向振込件数は3年前と比較して約3割増加するとともに、振込手数料全体も2割以上増加しており、収益力が高まっていることです。当然、当行側での対応するコストは、営業店の窓口よりもアプリでの対応の方が、圧倒的に低く抑えられるため、生

産性の向上に大きく貢献しています。

さらに、今後は、デジタルチャネルを通じたお取引のデータ分析やAIを活用することにより、一人ひとりに合った商品・サービスを提案することに注力していきます。2024年1月にグーグル・クラウド・ジャパン合同会社とこうした分野におけるジョイントビジネスプランに合意し、デジタルマーケティングの高度化に向けた取組みを強化しています。そして、お客さまに「気になっている時に担当者からの提案やアプリでの通知などがタイミングよくやってくる」「ちばぎんは私の事をよくわかってきている」と感じていただけるような顧客体験の実現を目指してまいります。

現在、千葉県民の皆さまの約6割が当行口座を保有されており、当行グループのDXへの取組みが、地域課題の解決や地域に住んでいる方々のライフスタイル向上にもつながっていると考えており、「地域まるごとDX」を合言葉として取組みを一層強化していきます。

ちばぎん商店 事業のロードマップ



変革を支える「人材」

高度な戦略を実現させていくため、当行グループ全ての職員の能力を最大限に引き上げ、日々モチベーション高く業務に取り組んでいただくための職場づくりが重要と考えています。職員一人ひとりの働きに報いるとともに、エンゲージメントのさらなる向上に向け、継続的な賃上げや初任給の引上げを実施しています。また、職員の専門性を高めるため、外部出向やトレーニーなどによる育成者数を前中期経営計画の倍となる280名を目標として掲げ、人材育成を一層強化するなど、「人への投資」を加速させています。

加えて、より魅力のある人事制度を実現するため、専門職コースやグループ会社からの転籍制度を新設したほか、年齢に関係なく、優秀な人材に意欲的に働いていただくため、55歳以降における人事制度を抜本的に見直し、処遇面の改善や登用の拡大を図りました。このほか、グループの新卒採用及びキャリア採用を銀行本体で一括して対応するとともに、グループ間の人材交流を積極的に行うことにより、グループ全体のリソースの最適化に向けた取り組みも進めました。

また、エンゲージメントサーベイや各種アンケート、内部通報制度といった、「職員の声」をダイレクトに吸収する取り組みを強化していくとともに、多様性を重視して、ダイバーシティ&インクルージョンを一層強化することにより、職員が常にいきいきと働き続けられる職場環境を実現し

ていきます。

このように、当行グループにとって、最も重要な経営資源となる「人材」への投資については、全ての職員が成長できる枠組みの整備、そして、成長を実感できる組織づくりに、惜しむことなく継続的に取り組んでいきます。

業務改善計画の取り組みを通じて
企業価値を向上

2023年6月、当行及びちばぎん証券が関東財務局より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。その後、約2か月にわたり徹底的に真因分析や改善策の検討を行い、業務改善計画を策定しました。今般の問題が発生した原因は「業務運営態勢」「内部管理態勢」「経営管理態勢」の大きく3つあり、それぞれに対応する全57の改善策に取り組み、システム開発を伴う一部施策を除き、2024年3月末までに完了しました。

なかでも、パーパスとビジョンをしっかりと組織に浸透させることが全ての問題点に共通する改善策と捉え、パーパス・ビジョン浸透PT（プロジェクトチーム）を新たに立ち上げ、外部アドバイザーの知見も取り入れながら組織横断的な取り組みを強化しています。また、パーパス・ビジョンを実現するために制定しました「三つの誓い」（お客さまへの提案や業務上の判断を行う場合、必ず立ち止まって、この提案や判断は「お客さまの思いの実現につながるのか」「お客さまの課題の

解決につながるのか」「お客さまの豊かなライフスタイルの実現につながるのか」を考えます。）をグループ全役職員に浸透させるため、朝の唱和や職場ごとの勉強会などの周知施策にも積極的に取り組んでいます。

このような取り組みは、当行のビジネスにおいても前向きな効果がしっかりと表れてきています。まず、アプリ投信を導入したことにより、非対面の販売比率が2割程度から5割程度まで上昇し、よりお客さまへの丁寧な説明や、ニーズの確認などに時間を割ける業務運営態勢にシフトしています。また、業績表彰制度における個人部門の収益目標を廃止し、お客さまの最善の利益を追求する取り組みやお客さまと面談する活動を重視した評価体系への見直しにより、面談数はこれまでの約2倍に増加しており、徐々に販売実績にも結びついているなど、ビジネスのあり方が目に見える形で着実に変化しています。

私は、かねてより個人ビジネスを大きく成長させていくためには、金融商品販売を中心に行っている個人の営業担当者をしっかりと多能化し、お客さまの幅広いニーズに対応させることが最も重要だと考えていました。今般の業務改善計画の取り組みがそのきっかけとなり、個人の営業担当者の役割を見直し、あらゆる個人向け商品を取り扱う「個人の総合コンサルタント」として位置づけできたことは、将来の変革を前倒しで実現できた事象として前向きに捉えています。

今後については、取り組んでいる施策のPDCAを着実に実行していくことが重要となるため、客観性を持った社外的な調査と、職員の声をダイレクトに吸収する行内的な検証の両面を進めていくことが不可欠だと考えています。

対外的な調査としては、顧客ロイヤリティを測定するCX指標^{※1}の定点観測を行うほか、対面で金融商品取引をしていただいた個人のお客さま全員に、当行との取引満足度を測るNPS^{※2}アンケートを月次で実施することや、本部職員によ



るお客さまへの直接ヒアリングなどにより、課題分析に努めています。また、行内的な検証としては、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、内部通報制度などを活用しているほか、私も含めた役員が、直接職員から意見を吸収するといった取り組みも強化しています。パーパス・ビジョンの浸透は、道半ばではありますが、職員から前向きな意見も多く寄せられており、エンゲージメントの向上にもしっかりとつながっていることを実感しています。

こうした取り組みを着実に行うことが、当行グループの成長をさらに加速させ、企業価値を大きく向上させるものと考えています。お客さまや地域にとっても、働く職員にとっても「地域で誇れる銀行」となれるように、引き続き全社を挙げて改善・再発防止に取り組み、お客さまをはじめ関係者の方々からの信頼回復に努めてまいります。

今後も、お客さま、株主の皆さま、職員など、当行グループに関わる全ての人々の思いを実現できる地域社会を築いていくため、成長し続ける銀行グループを目指し、皆さまの期待を超える成果を収められるように精一杯努めてまいります。

今後ともご愛顧賜りますようお願い申し上げます。



※1 CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM[®]に準拠しています。CXMM[®]は株式会社野村総合研究所の登録商標です。
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/cxmm>
※2 NPS[®]はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です

行政処分を踏まえた業務改善・再発防止に向けた取組み

2023年6月23日、当行は、金融商品取引法第51条の2に基づき、関東財務局より、仕組債の勧誘販売にかかる金融商品仲介業務に関し、投資者保護上の問題が認められる状況にかかる行政処分（業務改善命令）を受けました。また、ちばぎん証券は、金融商品取引法第51条に基づき、関東財務局より、仕組債の勧誘販売につき適合性原則に抵触する業務運営の状況にかかる行政処分（業務改善命令）を受けました。

当行及びちばぎん証券は、このような事態に至ったことを重く受け止め、根本的な原因分析を行ったうえで、2023年7月24日、関東財務局に対して再発防止策を含む業務改善報告書を提出しました。あわせて、経営責任を明確にしたうえで関与者の処分を行いました。

その後も、当該報告書に基づく業務改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況を四半期ごとに報告しています。

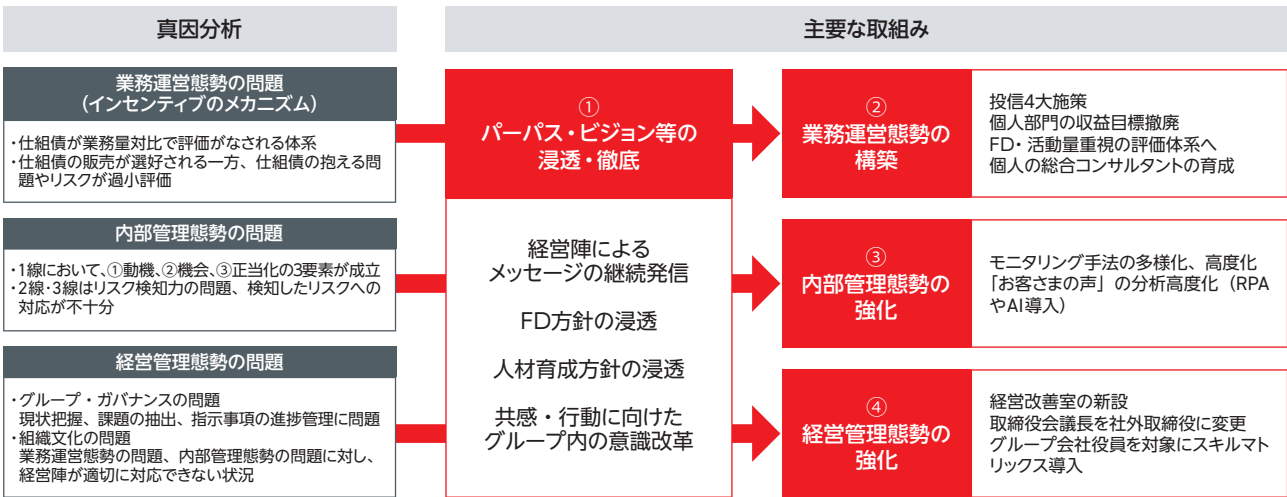
問題の真因分析と業務改善計画の策定

当行は、調査・改善計画策定委員会にて事実関係の確認と真因分析を重ね、取締役会、指名・報酬・経営諮問委員会等における複数回の議論を経て、行政処分に至った問題点を業務運営態勢、内部管理態勢、経営管理態勢にあると整理し、それぞれに改善・再発防止策を策定しました。

また、パーパス・ビジョンを組織に浸透・定着させることが全ての問題点に共通する改善策と捉え、「パーパス・ビジョン浸透PT」（プロジェクトチーム）を中心として、外部の知見も取り入れながら組織横断的に浸透施策に取り組んでいます。



▲ 業務改善計画策定までのプロセス



▲ 真因分析に基づく業務改善計画の全体像

業務改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況

取組み全体の進捗状況としては、組織体制・評価体系の見直し、研修・勉強会の企画等、改善計画に基づく各種施策を着実に実施しており、全57施策のうち、システム開発を伴う一部施策を除き、2024年3月末までに主要施策については実施を完了しています。あわせて、エンゲージメントサーベイやNPS®アンケートなど、行内・行外向けのさまざまな調査・アンケート等を通じて効果検証も行っており、PDCAによる実効性向上に努めています。

なお、こうした取組みの進捗状況については、関東財務局への四半期ごとの報告にあわせ、ホームページで概要を開示しています。 ※NPS®はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です

2024年3月末基準の開示資料はこちら
https://www.chibabank.co.jp/data_service/file/news20240415_02_001.pdf

2023年7月24日 業務改善報告書提出

現在



▲ 業務改善・再発防止に向けたロードマップ

主要施策の一覧			
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	●	
FD方針見直し、FD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FD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	●	●
PTI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	●	
FD特別表彰を実施	2023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向けた研修・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撤廃	2023年10月	●	
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	●	
グループ会社への「ちよっとライン」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	●	
適合性確認ツールの導入	2024年 3月	●	
グループ会社への360度評価の導入 ^{※3}	2024年 8月		
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かかるお客さま面談	2023年12月	●	●
お客さまの声の分析高度化 ^{※3} （RPAやAI導入）	2024年 9月		
モニタリング手法の多様化、高度化 ^{※3} （取引時の録音・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1on1ミーティング	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ックス導入	2024年 4月	●	

※1 実施済または継続中の施策（全57施策のうち、主要施策を記載）

※2 当初提出した業務改善計画以降の追加施策

※3 今後実施予定の施策（ハイライト表記）

行政処分を踏まえた業務改善・再発防止に向けた取組み

業務改善・再発防止に向けた主な取組み

パーパス・ビジョンの浸透と「三つの誓い」の制定

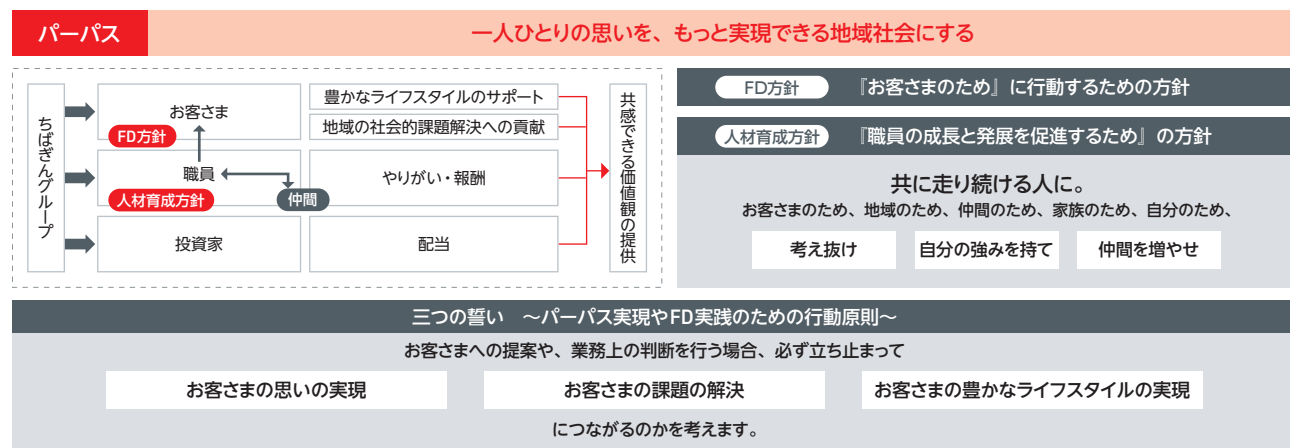
当行は、業務改善計画を策定するうえで、普遍的な経営理念としてのパーパス・ビジョンを役職員の行動や判断の軸とすることが最も重要な取組みであると位置づけました。

いまでは「FD方針」や「人材育成方針」など、当行が掲げる全ての方針・指針の中心にパーパス・ビジョンを据えています。

行内外への認知を図るため、役職員の名刺やリリースパーパーなどにパーパス・ビジョンを表示するようにしたほか、これを企業文化として定着させていくため、新たに「三つの誓い」を制定しました。

この「三つの誓い」とは、お客さまへの提案や業務上の判断を行う場合に必ず立ち止まって、その提案や判断が「お客さまの思いの実現につながるのか」「お客さまの課題の解決につながるのか」「お客さまの豊かなライフスタイルの実現につながるのか」を考えるとということです。そのため、これをカードにして、「お客さま本位」の業務運営（FD）を行っていくための心構えをまとめたFDハンドブックとともに役職員が携行できるようにしています。

「三つの誓い」をパーパスの実現やFDの実践のための行動原則に置き、健全な組織風土の醸成を目指しています。



ビジョン 地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ

▲ パーパス・ビジョンと「三つの誓い」の概念図

行政処分を風化させないための取組み～「FDの日」の制定～

2023年6月23日に関東財務局より受けた行政処分（業務改善命令）を決して風化させないため、当行では毎月23日を「FDの日」と定めました。「FDの日」には、頭取をはじめとする経営陣からのメッセージ動画を配信するなど、役職員一人ひとりが行政処分の重さを心に刻み、二度と同じ事態を繰り返さないことを誓う振り返りの機会としています。

また、役員と職員との対話機会も増やしており、双方向でのコミュニケーションが職員のエンゲージメント向上につながっています。



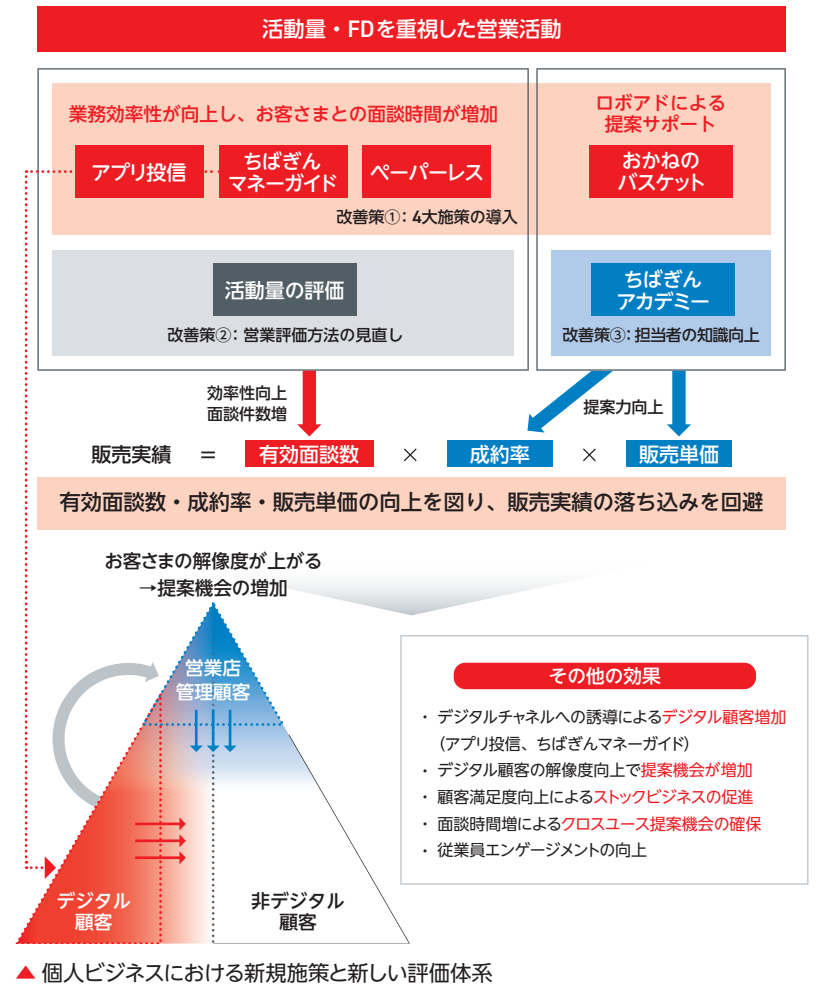
▲ 名刺へのパーパス表示

個人向けビジネスにおける総合提案力の強化

投資信託販売の4大施策に位置づける、「おかねのバスケット」（新提案ツール）、アプリ投信、投信約定のペーパーレス化、「ちばぎんマネーガイド」（ポータルサイト）を2023年4月以降順次導入したほか、10月には営業店の個人部門における収益目標を撤廃し、FDと活動量等による評価体系に見直しました。

営業担当の顧客有効面談数は評価体系見直し前の約2倍で推移しており、「おかねのバスケット」を活用した提案により、販売単価も増加するなど、着実に成果が表れています。

なお、行政処分の直接的な原因となった仕組債については新規販売を全面停止しているほか、当行からちばぎん証券への顧客紹介も原則停止しています。



▲ 個人ビジネスにおける新規施策と新しい評価体系

モニタリング態勢の再構築

営業店の業務を監視する2線機能（管理部門）を強化するため、2023年10月にコンプライアンス・リスク統括部内に「モニタリング室」を新設し、同部の人員を増強しています。

また、対面で金融商品取引をされた個人のお客さまに対して、商品やサービスなどへの顧客ロイヤリティ（家族や友人へのおすすめ度）を調査するNPS®アンケートを毎月実施しています。

このほか、2024年度上期にはお客さまの声を収集・分析するツールや業務用スマートフォンによる録音システムを導入する予定であり、2線機能を効果的に発揮していくための新たなインフラの整備も進めています。

※NPS®はペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です

ガバナンスの強化

業務執行者から独立した客観的な立場で企業経営を監督するため、2024年4月より取締役会の議長を社外取締役に変更しました。また、頭取直轄の「経営改善室」において、営業店が本部を評価する本部組織単位の360度評価を実施するなど、組織全体の風通しの良化に努めています。

このほか、2023年度よりグループ会社社員の採用を当行で一本化するとともに、当行役員とグループ会社社員との意見交換会やグループ会社間での人事交流もスタートさせています。

CSO/CDTOメッセージ

真にお客さま、
地域のお役に立つ
銀行グループを目指して

取締役専務執行役員（代表取締役）
グループCSO（最高企画責任者）
グループCDTO
（最高デジタル・トランスフォーメーション責任者）
淡路 睦



DX戦略はさらに加速

2022年4月にグループCDTOに就任してから2年が経ちました。この間、デジタル改革部をデジタル戦略部へと進化させ、ダイレクトチャネルの利便性の向上、商品・サービスの企画、お客さまへのプロモーションまで一体的に進める体制を構築し、ちばぎんアプリやちばぎんビジネスポータル機能の拡充や業務の効率化を進めるとともに、メタバースや広告事業などの新しい領域にもチャレンジしました。

ちばぎんアプリの口座登録者数は100万人を超え、新規口座開設や、投資信託の取引など、非対面が重要なチャネルになりつつある取引も増えており、お客さまに一定のご評価をいただいていると感じていますが、これからもDX戦略はさらに加速させていきたいと思っています。

最高の顧客体験の創造

右ページの図は、DX戦略の全体像を示したものです。デジタル、対面、リモートなどのお客さまとのチャネルを拡充し、「トランザクション（取引）の増加」と、「成長分野への人員再配置」の好循環を生み出し、さらにデータを活用したOne to Oneマーケティングを進めていくことでDX戦略を進めていきます。

大切なことは、お客さまとの接点を増やし、そこから得られるデータを分析し、お客さまが欲しいと思うタイミングで、適切な提案を行い、アフターフォローも含めたスムーズな手続きのもと、その対価をいただくという「最高の顧客体験の創造」を継続することです。

お客さまが、時間や場所を選ばずに対話できる「非対面チャネル」と、「Face to Face」でコンサルティングを受けることができる「対面チャネル」の両方を強化していきます。

多様なDX人材と育成

私は、グループCHROの経験から、多様な人材が集まる組織の強さや、人材育成の重要性を強く認識しています。

デジタル戦略部では、多くのキャリア採用者に加え、社外トレーニーから戻った職員、公募により希望して配属された職員等が「最高の顧客体験の創造」という同じミッションに向かって働いています。また、ちばぎんアプリの開発や、昨年からスタートした広告事業などの新事業、データマーケティングでは女性が主軸となって活躍しているなど、ダイバーシティの進んだ領域です。

DX人材の裾野の拡大に注力してきた結果、DXベース人材は約1,700人に達しましたが、ここからさらにAIを活用できる人材の育成に取り掛かっており、DX人材の裾野の拡大とともに、スキルの高度化に挑戦していきます。DXの進化を支えているのは、多様な人材からなる強いチーム力であり、今後もチーム力の強化を図っていきます。

「地域まるごとDX」への挑戦

対面チャネルについては、人員の育成・再配置により、お客さまに対するコンサルティング機能を強化し、デジタルとリアルの間位置するリモートチャネルは、相続手続きに活用し、専門

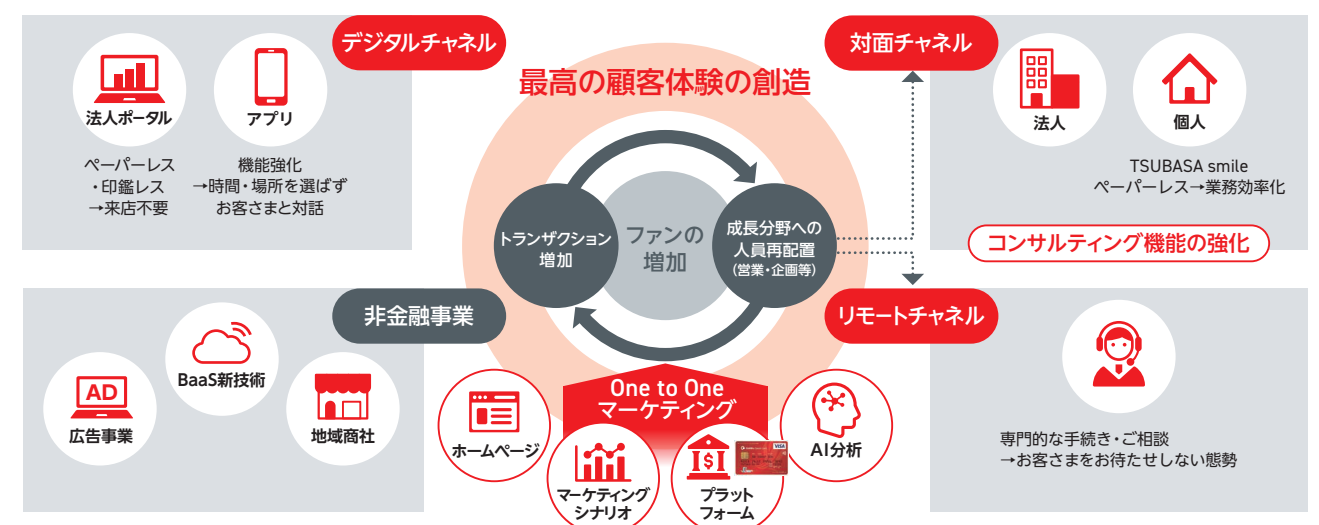
的なご相談をリモートでお受けすることで、お客さまをお待たせせずに、かつ安心して手続きできる態勢を整えています。

ちばぎんアプリは、最終的に口座登録数150万人を目指しています。これは個人のお客さまの稼働口座の約半数であり、千葉県の人口の4分の1に匹敵する人数です。

ちばぎんアプリの機能拡充を図っていますが、お客さまに真に「便利だ」「役に立つ」とご評価いただくには道半ばであると感じています。機能を増やすだけではお客さまにとって本当に価値のあるサービスを提供しているとは言えません。2024年上期中にエンゲージメント機能を搭載しますが、ここからがお客さまとの「対話」ができる機能に着手するフェーズと考えています。お届けした情報がお客さまの新たな気づきにつながり、お客さまの新たな行動につながる。これらを繰り返すことにより、お客さまとの取引を深化させたいと思っています。

また、取引先のデジタル化支援や、自治体へのキャッシュレス、ペーパーレス支援にも積極的に取り組み、お客さまも含めた地域全体のDX化（「地域まるごとDX」）に挑戦していきます。デジタルとリアルの両方の接点でDX戦略をさらに加速させ、非対面（デジタル）での利便性・安定性の向上に加え、リアルでのコンサルティング提案による信頼・安心の提供によって、「千葉銀行のファン」を増やしていくことが、私の目標です。

DX戦略の加速



社外取締役座談会

パーパス・ビジョンを
経営の軸として
地域とともに
成長し続ける銀行グループへ



取締役
〔社外取締役〕
吉澤 亮二

取締役
〔社外取締役〕
高山 靖子

取締役
〔社外取締役〕
田島 優子

取締役
〔社外取締役〕
木内 登英

田島社外取締役、高山社外取締役、木内社外取締役、新たに就任した吉澤社外取締役の4名により、中期経営計画初年度の振り返り、業務改善計画、中長期的な企業価値向上について、座談会による意見交換を行いました。

中期経営計画1年目となる2023年度
の振り返りをお願いします。

高山 2023年度は、中期経営計画初年度としての取組みと、行政処分に関する業務改善計画に基づいた取組みを並行して推進しました。業務改善計画は、会社を生まれ変わらせるという経営陣の強い信念、不退転の決意を持って実行されていると評価しています。

中期経営計画については、業務改善計画とも重なり、当初想定していたよりも取組みが進んだ点として3つ挙げられます。1点目は、パーパス・ビジョンの理解・浸透・実践に向けた活

動が徹底して進められたことです。2点目は、中期経営計画の基本方針の一つ「既存事業の質の向上」において、特に個人ビジネスで、お客さま一人ひとりのライフスタイルに寄り添った価値を提供する姿勢、お客さまの最善の利益を追求することが徹底されつつあることです。3点目は、グループ・ガバナンスが強化されたことです。内部管理態勢の強化に加えて、当行とグループ会社の連携、そしてグループ会社の自立に向けて、広範かつ深い取組みが実行されたと評価しています。これらの取組みにより、今後の持続的な成長に向けた基盤ができたと捉えています。

木内 パーパス・ビジョンが短期間のうちに浸透し、行員・社員が全ての行動において立ち返る指針として定着してきたことは評価できます。今後は、横の連携を一層強化し、一段と質の高いサービスをお客さまに提供することを期待しています。

業務改善命令を受け、預かり資産ビジネスへの逆風、インセンティブ制度の見直しなどがあり、営業の現場では戸惑いがあったと思いますが、業績は堅調に推移しました。計画策定時、最終年度の純利益目標750億円はチャレンジングに感じましたが、しっかり視野に入ってきました。株主還元についても他行に見劣りしない水準まで引き上げられ、株式市場でも好意的に受け止められたと評価しています。

田島 お二人がお話しされたことに同感です。営業店には監査役の往査に随行して訪問していますが、パーパス・ビジョンの浸透に向けては、

営業店内に掲示され、みんなで唱和するという活動から始まりました。時間の経過とともに、行員・社員一人ひとりが自分は何をすべきかを考え、営業店内で発表するといった取組みが見られるようになり、浸透が進んでいることを実感しました。

行政処分を受け、業務改善計画の取組みを最優先で遂行しなければならない状況で、中期経営計画の取組みと融合して成果を出したことは、執行サイドの努力によるものと高く評価しています。2年目、3年目も計画を上回る成果を上げることが期待しています。

当行の非金融ビジネスへの
取組みについて、
どのように評価されていますか。

木内 当行の成長戦略においては、これまで金

融サービスで培ってきたノウハウ・財産をベースとして、非金融ビジネスを拡大することが、外部環境の変化に耐えられる頑健なビジネスの構築、持続的な企業価値の向上に向けて非常に重要です。また、パーパスの実現に向けて、地域が抱えるさまざまな課題を解決し、個人の豊かなライフスタイルを支えるうえでも、非金融サービスの拡充が必要です。当行の強みを活かして、地域経済に貢献する新しいビジネスに積極的に挑戦してほしいと思います。

私が特に注目しているのは、ちばぎん商店とひまわりグリーンエナジーです。ちばぎん商店は、計画通り、設立3年目となる2023年度に黒字化しました。第1ステップのクラウドファンディング、ECサイトを通じた地域産品の提供から始まり、第2ステップの住宅購入のコンシェルジュサービスへと進んでいます。今後、第3ステップでは健康・介護、教育、食品小売など「くらしとつながる」分野での展開が予定されており、お客さまの豊かなライフスタイルの実現に貢献することを期待しています。

また、ひまわりグリーンエナジーは、再生可能エネルギーを活用した電力事業を当行グループ自らが主体的に行い、地域社会の脱炭素を強く後押しすることを目的としています。2023年12月に旭発電所を立ち上げるなど、再生可能エネルギーによる発電により、クリーンな電力を提供できるようになります。



2023年6月に行政処分を受けましたが、改善・再発防止に向けてどのように取り組まれましたか。

高山 業務改善計画の策定段階においては、グループ全体でお客さまの声に対する意識を変え、感度を高めることを取締役会などの場で強く要請し、また、お客さまの声の収集・分析・改善・フォローアップを一元管理する仕組みの構築、それを遂行する組織体制やシステムの強化について提言しました。

そして、業務改善計画が実行されるなかでは、グループ会社と当行の関係性を注視しています。グループ会社へのガバナンスを強化するなかで、行員とグループ会社社員のコミュニケーションに注目し、気になったことは都度取締役会で指摘しています。

また、当行の強みとして、意思決定と実行のスピードが非常に早いことが挙げられますが、リスクを見落としていないか、下から上への情報伝達が目詰まりしていないか、現場のネガティブな情報が速やかに経営陣に届いているか、組織間の牽制機能は適切に機能しているかといった点に注意する必要があり、取締役会でも引き続きチェックしていきたいと考えています。

木内 当行グループの行員・社員とも真摯に反省し、再発防止に最大限に努めることが重要で

す。表面的な対応ではなく、根本から本質的な対応をしなければ、完全な再発防止となりません。真因分析を通じて、組織の縦割り傾向、風通しの悪さ、そしてグループ・ガバナンスの問題が浮き彫りになりました。今後も引き続き、真因分析を進めてほしいと思います。

一方で、行員・社員が過度に委縮してしまうとビジネスが停滞し、ステークホルダーの皆さまにさらに不利益をもたらすことになってしまいます。反省をばねにして、成長に向けて積極的にチャレンジすることを期待しています。

田島 稼働口座数に対するお客さまからの苦情件数の割合が高いという状況について、自主規制機関より情報が寄せられながら、どれ程深刻なものかしっかり受け止められず、経営陣へ適切に報告が上がっていなかったことは、本当に残念です。

再発防止策の策定にあたっては、外部の弁護士もメンバーに含めた調査委員会による調査が実施され、対策が練られました。その過程では、随時、社外取締役も説明を受けて意見する機会があり、業務改善計画に反映されています。

業務改善計画の策定後は、グループ会社も真摯に改善施策に取り組み、グループ全体が一体となって計画を着実に実行しています。また、行政処分を受けた後より、私たち社外取締役がより多くの会議体に参加するようになりました。グループ統括委員会やグループ推進会議など、



特にグループ会社に関連する会議体を中心として追加的に参加しております。また、業務改善計画の進捗状況については、取締役会での決議を経たうえで、定期的に当局への報告を行っています。

日々の営業活動の中で、お客さまの声を収集・分析し、何か問題が起きていないか、対応すべきことがないかをチェックすることが重要であり、システムを用いて、お客さまからの声を分析・チェックする体制の構築が進んでいます。私自身も、営業店への訪問を継続するなど、現場の実態を確認しながら進捗を見守りたいと思います。

高山社外取締役は取締役会議長に就任されましたが、ガバナンスの強化に向けた考えをお聞かせください。

高山 2024年6月に吉澤氏が新たに社外取締役に就任され、ボードメンバーの多様性がさらに高まりました。取締役の実効性向上、中長期的な企業価値向上に向けて、議論の質を高め、さらなる活性化を図りたいと考えています。

そのためにはアジェンダを適切に設定することが、議長の重要な役割であると認識しています。監査役会設置会社という機関設計上、議題が多くなりがちですが、戦略系の議案とガバナンス・リスク系の議案に整理し、攻めと守りの視点を

明確にすることで審議のメリハリをつけています。また、報告内容の質の向上も重要であり、マクロ的な視点から本質的な課題や真因にフォーカスして資料を作成していただき、それをもとに議論を進めたいと考えています。

また、社外取締役である私が議長を担ううえで期待される役割の一つは、客観的な視点からの経営の監督であると認識しています。当行グループの取組みを俯瞰してモニタリングし、国内外の社会や金融の動向に対して妥当な戦略であるか、お客さまの価値観や当行グループへの期待とギャップがないか、また、株主から当行グループがどのように見えているか、株主に対して説明責任を果たしているかということも常に意識しながら議論を進めていきたいと思っています。

新たな人材育成方針の浸透、組織風土の変化について、どのようにお感じでしょうか。

田島 新たな人材育成方針が制定されて約1年が経過し、組織風土に変化の兆しは見られますが、定着には時間が必要だと思います。パーパス・ビジョンのもと、行員・社員一人ひとりが、お客さま、地域社会のために何ができるか、何をすべきか、そして自分はどのような姿になりたいかを考えることが重要です。ちばぎんアカデミーなどを活用して学び、専門分野を持ち、社会に貢献していくことは正しい方向性だと思います。

私も現場で生の声も聞き、人材育成方針や各種取組みがどのように受け止められているか、さらに何が必要とされているか、継続して確認していきたいと考えています。

新たに就任された吉澤社外取締役は、どのような役割を果たしたいとお考えでしょうか。

吉澤 これまで培ってきた知見を活かし、当行

の中長期的な発展と企業価値向上に貢献したいと考えています。私は、地方銀行、外資系銀行、外資系格付け機関での勤務経験があり、銀行の内外から銀行業界を見てきました。世界の銀行を分析・評価するなかで、日本の銀行の強みや特殊性についても理解を深めてきました。

さまざまなステークホルダーとの対話においては、多様な考えや意見が寄せられますが、最終的に目指すところは中長期的な企業価値の向上であることは共通しています。ステークホルダーとしっかりコミュニケーションをとり、共通のゴールに向けてどのような道筋があるのか、当行の考えとステークホルダーの考えにどのようなギャップがあるのかを明らかにして、企業価値向上に向けて提言していきたいと思っています。

中長期的な企業価値向上に向けた、当行グループへの期待についてお聞かせください。

高山 私は、企業価値とは、過去から現在に至る当行グループの事業活動・社会的活動を通じた信頼の蓄積と、未来に向けた期待感の総和であると考えています。今回、業務改善命令を受け、グループ全体で改めて信頼の大切さを認識したと思います。

信頼をさらに高めるため、長年にわたり培ってきた地域のお客さまとの太い絆をもとに、地域とともに持続可能な成長を目指して、これまで以上に注力してほしいと思います。さらに、新規事業への取組みを進めるなかで、地域、業種を超えて積極的にステークホルダーとの新しい信頼の絆を広げていくことを期待しています。

木内 グループ・ガバナンスとグループ間連携の強化が重要です。人事制度、リスク管理、監査などさまざまな仕組みを通じてグループの一体化が進められましたが、次は意識面での一体化が必要です。パーパス・ビジョンについては、銀行内ではかなり浸透しましたが、グループ全

体で見ると途上にあります。

さらに、業務面での一体化を進めるためには、地域が抱えるさまざまな課題解決につながるソリューションの提供に向けて、非金融サービスにも果敢に進出し、より質の高いサービスを提供することが重要です。

銀行とグループ会社間の連携を強化するとともに、証券業、リース業、地域商社ビジネス、電力事業、広告事業などを運営するグループ会社各社がアイデンティティを持って、自らの創意工夫で新たなビジネスを切り拓くことを期待しています。グループの一体化とグループ会社独自の取組みがバランスよく、グループ全体で収益を拡大することが、パーパスの実現につながると考えています。

田島 非金融分野の新規事業も含めて、引き続き、中期経営計画の施策を着実に推進し、発展させてもらいたいと思います。基盤とする千葉県とその周辺エリアでお客さまや社会の課題解決、

そしてサステナブルな社会の実現に貢献し、また、他行とのアライアンスにおいてもリーダーシップを発揮して、地銀全体の発展に尽力することを期待しています。

吉澤 経済産業省の資料によると、中堅企業の過去10年間の国内設備投資額の伸びは大企業の約2倍となっており、地域金融機関として中堅企業のニーズに応えるには、大きな与信額、質の高いサービスが求められます。そのなかで、TSUBASAアライアンスや他行との連携は一つの解決策となると考えており、当行はユニークなポジションにあると捉えています。グローバルで企業価値を高めた金融機関を調べると、共通する点として、営業地域の課題に对应していること、ユニークさを持っていることが挙げられます。当行が、地域社会、お客さまのニーズを的確に捉え、当行のポテンシャルを活かせるビジネスを推進・拡大し、さらなる成長を実現することを期待しています。



CROメッセージ

信頼回復に向け、 内部管理態勢の強化と 組織文化の改革を 推し進める

取締役常務執行役員
グループCRO（最高リスク管理責任者）
管理本部長

小野 雅康



内部管理態勢の強化に スピード感を持って

2023年6月、当行及びちばぎん証券は行政処分（業務改善命令）を受け、現在、業務改善計画に基づき全社を挙げて改善・再発防止への取り組みを継続しています。

このような事態に至った根本原因は、「業務運営態勢」、「内部管理態勢」、「経営管理態勢」に問題があったものと認識しており、特にグループCROとして、「内部管理態勢」、2線のリスク対応力・リスク検知力が不十分であったことを重く受け止めています。

業務改善計画の策定以降、私が「管理本部長」に就き自身の責任をより明確にするとともに、所管するコンプライアンス・リスク統括部に2線機能を集約、且つ、人員を増強し「モニタリング室」を新設するなど、リスク対応力の強化を図っています。

また、リスク検知力の強化として、お客さまからの苦情・ご要望・ご意見などの収集・分析の高度化に向けたシステム導入や、録音による透明性の高い商品説明・販売プロセス構築に向けたシステム導入を進めているほか、コンプライアンス・リスク統括部にてお客さまやグループ職員へのアンケート・ヒアリングを定期的実施するなど、さまざまな問題点・改善点の端緒を速や

かにキャッチする態勢を、スピード感を持って整備しています。

組織文化の改革と定着に向けて

行政処分（業務改善命令）の背景には、収益を強く追求する当行グループの姿勢がありました。改善・再発防止に向け、内部管理態勢の強化と両輪となるのが、この姿勢を是認していた組織文化の改革です。

当行グループは、複雑化・高度化するお客さまのニーズにお応えするため、金融・非金融の垣根を超えた高付加価値の商品・サービス開発という企業努力を弛まず続け、お客さまのお役に立つための力を高めてきました。ビジネスの王道は、お客さまのお役に立つことで業績を上げることです。当たり前のことですが、あくまで起点は「お役に立つこと」。しかし残念ながら、いつしか私たちは順序を取り違え、「業績を上げること」を起点としてしまっていたのだと、改めて深く感じています。

お役に立ちご満足いただくことで、適正な対価を頂戴し、そして、業績を上げグループの体力を増すことで、安定した投資をしていただけるよう株価や配当を高め、また安定した雇用を維持するとともに、新事業やDX化への投資などを

通じて、よりお役に立てる幅を拡げ成長していく。その繰り返しにより、地域に寄り添い地域の持続的な成長にしっかりと貢献する。

このような地域金融機関としての在り方の原点に立ち返るためにも、お客さまから「あなたに相談してよかった。ありがとう」という言葉をいただいた時の喜びと充実感を、グループ共通の大切な価値観として共有していこうと、全グループ職員に向けメッセージを発信しています。

パーパス・ビジョンと「三つの誓い」

当行グループのパーパスとして掲げる「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」ための社会的価値の創出、ビジョンとして掲げる「地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ」たる機能的価値の提供。これらの

実践と実現のため、グループ役職員全ての行動・判断軸である「三つの誓い」を、日々の業務のあらゆる場面で常に意識するよう浸透を図っています。全役員で実施しているグループ職員との対話などを通じ、パーパス・ビジョンと「三つの誓い」のもと、信頼回復に向け一丸となって進んでいく機運が格段に高まっていることを実感しています。

お客さまから叱咤激励のお言葉をいただく折に、私が心がけてきた「足るを知る」を改めて胸に刻んでいます。無理に背伸びをすることばかりを考えず、謙虚に身の丈を意識し満足と感謝を持って物事にあたる。そのうえで、足りないところを補う努力を欠かさぬよう自身を律していく。

この心構えを決して忘れずに、改善・再発防止の取り組みを一つ一つ着実に進め、地域のお客さまからの期待と信頼に全力でお応えしてまいります。

