

頭取メッセージ

AIを起点として  
ビジネスモデルをさらに進化させ、  
地域のトランスフォーメーション  
実現を目指す

取締役頭取（代表取締役・グループCEO） 米本 努



中期経営計画を通過点として  
さらなる飛躍へ

2023年4月にスタートした第15次中期経営計画「エンゲージメントバンクグループ ～フェーズ1～」も最終年度を迎えました。

この間、地域社会やお客さま、当行グループを取り巻く環境は、従来にも増して不確実性が高まっていると感じています。国内では、少子高齢化やデジタル化といった長期的な社会構造の変化が進むなか、物価上昇や人手不足の深刻化のほか、国外では、各国の金融政策の転換や地政学リスクの高まりに加え、米国の関税政策の影響など、先行き不透明感が一段と高まっています。

一方、日本銀行の金融政策が見直され、「金利のある世界」が到来したことにより、当行グループの事業環境は大きく好転しています。

このような環境のなか、中期経営計画の取組指針として掲げている「お客さま中心のビジネスモデルの進化」に向け、さまざまな取組みを進めてまいりました。

その結果、中期経営計画最終年度の財務目標として設定した数値を1年前倒しで概ね達成し、最終年度の「連結ROE（株主資本ベース）」を当初計画比+1%程度となる8%台前半、「連結当期純利益」を当初計画比+100億円となる850億円へ上方修正するなど、さらに高い到達点に向けて各施策を加速させています。

また、積み上げた利益については、当行グループのさらなる成長に向けた戦略的な投資への活用や、株主還元のさらなる強化など、キャピタルマネジメントの高度化を図り、全てのステークホルダーの思いを実現できるよう努めてまいります。

第15次中期経営計画における主要計数項目

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	2030年度に目指す水準
連結ROE（株主資本ベース）	6.40%	7.34%	8%台前半 7%台前半 ↗	8%程度 →2025年度達成見込み
親会社株主に帰属する当期純利益	624億円	742億円	850億円 750億円 ↗	1,000億円 →次期中計期間中達成見込み
連結業務純益	917億円	1,047億円	1,251億円 1,200億円 ↗	
連結普通株式等Tier1比率 <sup>※1</sup>	11.87%	11.97%	10.5%～11.5% <sup>※2</sup>	
連結OHR	48.76%	46.47%	45%程度	

※1 パーセルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）  
※2 2029年3月末に向けレンジ収束を目指す方針

頭取メッセージ

エリアを起点とする3つの成長戦略

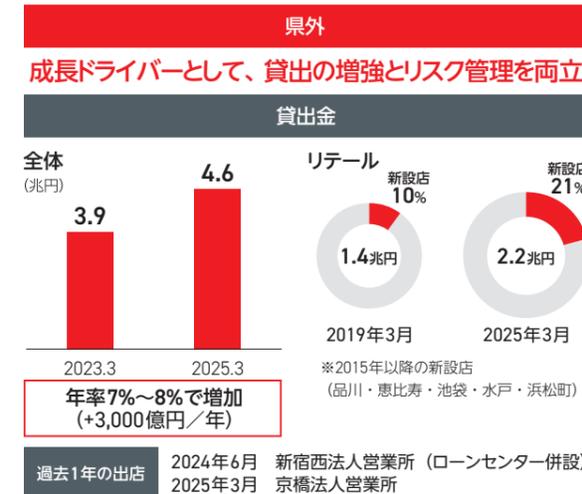
当行グループでは、「千葉県」「県外」「全国」と、エリア別に3つの視点から成長戦略を進めています。まず、当行グループのマザーマーケットである「千葉県」においては、地域金融機関として、千葉県のさらなる発展に永続的に貢献する使命があり、地域経済の持続的な成長なくして、当行グループの成長は語れないと考えています。「経済的価値」「社会的価値」のバランスの取れた「サステナビリティ経営」を実践し、これまで以上に地域の持続的な成長へのコミットメントを強めていきます。

千葉県は、人口動態や経済規模等において優位なマクロ環境にあるなか、これまで培ってきたリレーションにより千葉県人口の約6割に当行口座を保有していただくなど、強固な営業基盤を構築しています。さらに、当行グループにおけるデジタル・脱炭素・働き方や生産性に関する変革を、地域のトランスフォーメーションにつなげていく「地域まるごとDX・GX・WX」への取り組みを通じて、預金や貸出金のみならず、あらゆる商品・サービスを地域により広く浸透させることを目指してまいります。

成長戦略（千葉県・マザーマーケット）

現状	マザーマーケットにおけるさらなる浸透	持続的成長の実現								
<p><b>優位なマクロ環境</b></p> <table border="1"> <tr> <td>人口</td> <td>世帯数</td> <td>県内総生産</td> </tr> <tr> <td>626万人</td> <td>291万</td> <td>全国7位</td> </tr> </table> <p>人口は横ばいを維持 世帯数は増加</p> <p>バランスのとれた 産業構造</p>	人口	世帯数	県内総生産	626万人	291万	全国7位	<p><b>地域まるごとDX・GX・WX</b></p> <p>生産性の向上・脱炭素化・円滑な経営承継 など</p> <p>地域のトランスフォーメーション</p> <p>DX：デジタル化に関する変革 GX：脱炭素に関する変革 WX：働き方や生産性に関する変革</p> <p>当行グループのトランスフォーメーション</p>	<p><b>地域の持続的成長</b></p> <p>地域の社会的課題 解決への貢献</p> <p>豊かな ライフスタイルの サポート</p>		
人口	世帯数	県内総生産								
626万人	291万	全国7位								
<p><b>強固な営業基盤</b></p> <table border="1"> <tr> <td>顧客数</td> <td>アプリ登録者数</td> </tr> <tr> <td>稼働口座数 約300万 (県内人口比46%)</td> <td>73万 2023.3 120万 2025.3</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>貸出金(県内) (兆円)</td> <td>預金(県内) (兆円)</td> </tr> <tr> <td>7.8 2023.3 8.1 2025.3</td> <td>14.3 2023.3 14.9 2025.3</td> </tr> </table> <p>年率2%で増加 (+1,500億円/年)</p> <p>年率2%で増加 (+2,900億円/年)</p>	顧客数	アプリ登録者数	稼働口座数 約300万 (県内人口比46%)	73万 2023.3 120万 2025.3	貸出金(県内) (兆円)	預金(県内) (兆円)	7.8 2023.3 8.1 2025.3	14.3 2023.3 14.9 2025.3	<p><b>地域エコシステム</b></p> <p>法人 個人</p> <p>地域商社 アプリ キャッシュレス ポイント</p> <p>口座利用の活性化</p> <p>クロスユース</p> <p>商品利用 口座活用 口座保有</p> <p>粘着性の高い預金の獲得・ キャッシュレス決済の増加</p>	<p><b>企業価値の向上</b></p> <p>預金・貸出の 持続的成長</p> <p>役員取引等利益の 拡大</p>
顧客数	アプリ登録者数									
稼働口座数 約300万 (県内人口比46%)	73万 2023.3 120万 2025.3									
貸出金(県内) (兆円)	預金(県内) (兆円)									
7.8 2023.3 8.1 2025.3	14.3 2023.3 14.9 2025.3									

成長戦略（県外・全国）



事業性貸出

アライアンスによる  
首都圏プレゼンスの  
向上

与信判断・管理の  
高度化

他行口座連携  
による事業実態  
把握の強化

粉飾検知・抑止  
与信判断  
途上与信管理

住宅ローン

競争力の向上

競争に応じたきめ細かい金利設定  
高価格帯ローン商品の拡充

次に、「県外」においては、都内エリアを中心に首都圏でのプレゼンスを一層高めており、リスクを抑制しつつも、効率的かつスピード感を持って首都圏のさらなるアップサイドを取り込んでいきたいと考えています。千葉県に隣接する成長地域での新規出店を進めるとともに、成長ドライバーとしての貸出金をさらに伸ばしながら、AIの活用などを通じた予兆管理の高度化との両立を図っていきます。2024年6月に「新宿西法人営業所」を新設したほか、2025年3月に「京橋法人営業所」を新設するなど店舗ネットワークを順次拡充しており、今後も積極的な出店を継続するとともに、「千葉・武蔵野アライアンス」や「千葉・横浜パートナーシップ」などの枠組みも活用し、首都圏でのシェア拡大を図っていきます。



アライアンス行合計

総資産	約100兆円	総預金	約80兆円	総貸出金	約60兆円
-----	--------	-----	-------	------	-------

3メガバンクに次ぐ規模

基幹系システム サブシステム	バンキングアプリ	AMLセンター
FT共通基盤 (API)	法人ポータル	キャッシュレス事業
共同事務センター 構想	地域商社	さらなる拡大

最後に、「全国」においては、TSUBASAアライアンス等との連携を通じたプラットフォームとして、基幹系システムやサブシステムに加え、アプリ・AMLなどのサービスや機能をプラットフォーム化し、連携や共同化をさらに深化させつつ、その領域を拡大しながら、アライアンス行と共にトップライン向上及びコスト削減を目指していきと考えています。

TSUBASAアライアンスはメガバンクにも匹敵するほどの規模になっており、スケールメリットとネットワークを最大限活用しながら、さまざまな業務の共同化や集約化などの施策を大胆かつスピーディーに進めていきます。

頭取メッセージ

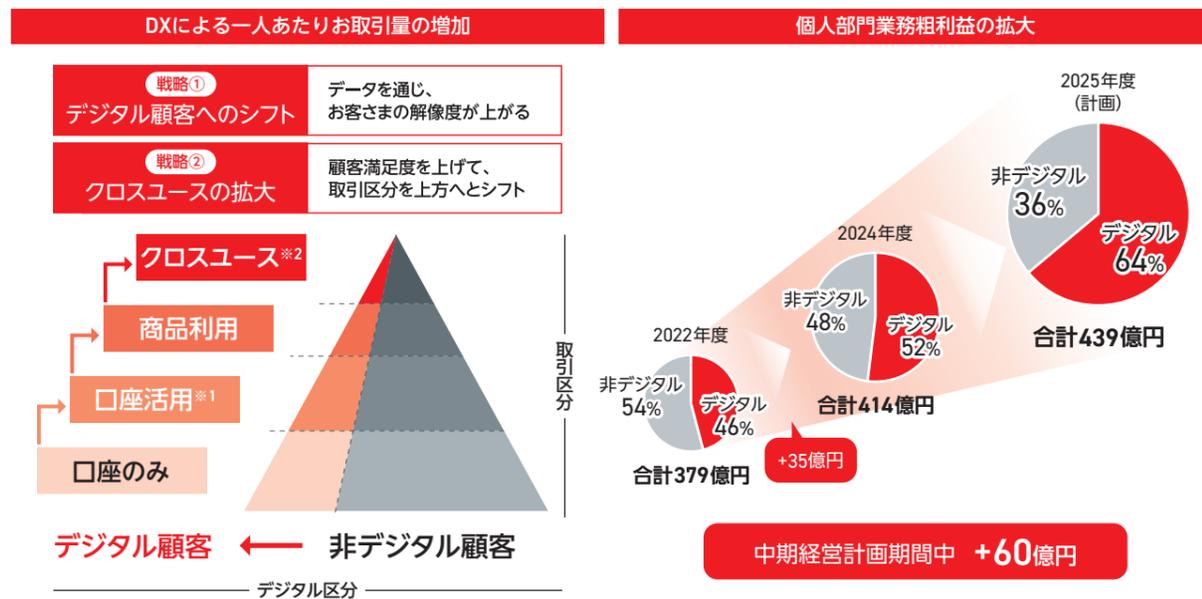
当行グループのさらなる成長に向けた3つの課題

当行グループのさらなる成長を実現するにあたり、次の3点を課題として認識しています。

1点目は、「個人ビジネスの高度化」です。対面提案を行う担当者の多能化を進めるなか、担当者の意識改革やリスクリング、営業態勢の最適化に向けた取組みが着実に進展しつつあります。特にマザーマーケットである千葉県で築いてきた盤石な営業基盤を一層強固にするため、お客様のデータを活用したニーズランクモデルを進化させ、One to Oneマーケティングを実践することにより、お取引量の増加やクロスユースの拡大につなげてまいります。

当行グループの個人ビジネス全体では拡大トレンドが続いていることから、お客様一人あたりのお取引をさらに増加させることによる業務粗利益の拡大を目指すとともに、デジタル化のさらなる推進を通じて、お取引単位あたりのコストを引き下げることにより、生産性を一層高めていきたいと考えています。

個人ビジネスの高度化



※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. クロスユース：2種類以上の商品利用者

2点目は、「グループ一体経営の高度化」です。当行グループでは、マザーマーケットにおいて、お客さまの中核のお取引である預金や貸出金における高いシェアを維持するなか、各グループ会社で提供する商品・サービスにおいてもより広く浸透させることができると考えています。

各グループ会社とのシナジーをこれまで以上に追求するとともに、さらなる活性化に資する新事業への投資を積極的に行いながら、それぞれのポテンシャルを最大限引き出すことにより、当行グループ全体の成長を大きく加速させてまいります。

3点目は、「預金ビジネスの高度化」です。「金利のある世界」の到来により、長らく続いた低金利環境から預金に価値が付く局面へと変化し預金獲得の重要性が見直されるなか、アプリ利用率の増加に伴い、お客様の利便性向上と口座の活性化を通じて個人預金の定着率が高まっていると感じています。

これに加えて、地域内の好循環を創出する経済圏の構築を目指す「地域エコシステム戦略」を進めていくことにより、お客様のエンゲージ

メント向上とともに、粘着性の高い預金のさらなる積み上げが期待できると考えています。

こうした課題に対して、グループ一体で顧客体験のさらなる向上に努め、お客様のお役に立ち、永続的に頼られる存在になることにより、当行グループのファンを一人・一社でも多く増やすことを目指してまいります。

変革の手段としてのDXと地域エコシステム戦略

便利で役に立つ新しい商品・サービスを提供し続けることにより、顧客体験のさらなる向上を目指していきます。その変革の手段はDXであり、また、今後の戦略の中心に据えるのが「地域エコシステム戦略」となります。

個人のお客さまのお取引の起点となる「ちばぎんアプリ」では、お客様のニーズにお応えする金融・非金融サービス機能を順次追加することにより、累計口座登録数が120万口座を超え、アプリを利用するお取引比率が4割を超える水準に達しています。主要な取引も対面からアプリへ移行していることから、お客さまのお取引単位あたりのコストを引き下げることにより、当行グループの生産性向上にもつながっています。

また、その延長線上にあるキャッシュレスサービスやロイヤリティプログラム、ちばぎん商店を中心とする非金融サービスを加えた「地域エコシステム戦略」を実現させることにより、地域のお客さまの経済循環を活性化していきます。銀行のお取引やカード利用で貯まるポイントを地域の加盟店でご利用いただくことや、お客様にとって有益な情報をアプリで配信し送客を促すことを通じて、域内の消費を活性化し、お客様・地域社会・当行グループ全てにメリットのある世界観を描いています。



稼働口座に占めるアプリ登録者の割合 (2025年3月時点)



トランザクションに占めるアプリ取引割合 (2025年3月時点)



※預金口座開設、仕向振込、投信口座開設、NISA口座開設、カードローン契約

頭取メッセージ

AIを起点としたビジネスモデルの進化

2024年10月に、AIソリューションカンパニーであるエッジテクノロジーをグループ会社化しました。地方銀行としては、非金融事業会社をTOBで買収した初の事例であり、「地域まるごとDX」を加速的に進めるための好機にしたいと考えています。

商品・サービスの高度化によるOne to Oneマーケティングのさらなる強化とともに、ICTコンサルティングにAIを加えることを通じて、より質の高いサービスでお客様のビジネス変革をサポートしていくほか、我々自身の業務効率化も推進していきます。

具体的には、AIの活用を4つの領域で強化しており、1つめの領域である「お客さまとのデジタル接点の高度化」では、15種類にわたるニーズランクモデルの開発を進めています。2つめの領域「当行グループの業務活動の高度化」では、

AIを活用した24の業務プロセスの見直しを通じて、15万時間の業務量削減を目指すとともに、3つめの領域「お客さまの業務活動の高度化」では、約1,200社にのぼる潜在顧客へのアプローチを強化しています。

最後に4つめの領域である「AI教育」では、当行グループの職員に向けたAIに関する人材育成を強化しており、エッジテクノロジーが提供する教育プログラム「AIジョブカレ」を導入し、基礎編を全職員が受講したほか、専門的なデータサイエンス編では約100名の受講が完了しています。さらに、日本ディーラーニング協会が実施する『G検定』の資格取得者を2,000名とすることを目標として掲げています。

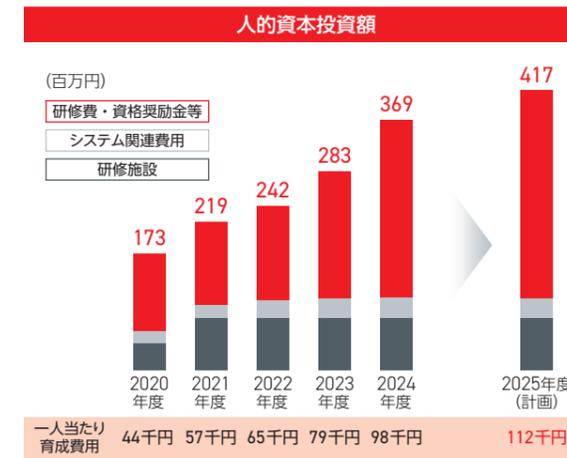
こうしたさまざまな取組みは、当行グループのビジネスモデルの大きな転換点になるとの認識から、本年を「AI元年」と位置づけており、AIネイティブな銀行グループとして、地域全体のトランスフォーメーションの実現を目指してまいります。

DX・AI（エッジテクノロジーとの協業）



\*一般社団法人日本ディーラーニング協会（JDLA）が実施する、AI・ディーラーニングの活用リテラシー習得のための検定試験

変革を支える人的資本



業績と従業員報酬の連動強化



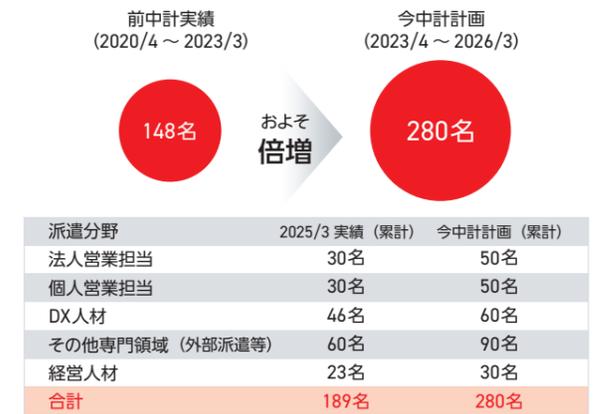
人材戦略の高度化による専門性の追求

変革の手段となるのはDX・AIとなりますが、それらを支えるのは人材であり、人材育成をはじめとする人的資本投資は、当行グループの持続的な成長を実現していく上で最も重要となります。

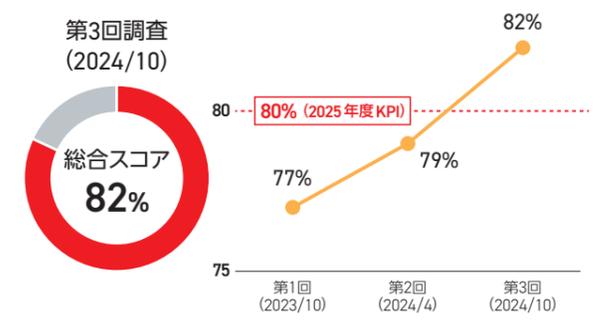
また、デジタル化の進展により非対面での取引が増えていくなか、対面での相談業務など専門性の高いサービスの提供が競争力の源泉となり、これこそが地方銀行である当行グループの大きな強みとなると考えています。

当行グループの人材戦略では、お客様の思いを実現する「多様な専門家集団」になるため、人材育成への取組みを積極的に進めています。こうして身につけた高い専門性を活かし、個人のお客様には「個人総合コンサルタント」として、一人ひとりにあったパーソナライズ提案を通

人材育成



エンゲージメントスコア



じた豊かなライフスタイルの実現をお手伝いし、法人のお客様には「経営の補佐役」として、一社一社に寄り添いながら経営課題の解決や生産性向上に貢献することにより、あらゆる領域でお客様から頼りにしていただける存在になることを目指してまいります。

また、優秀な人材を確保するため、継続的な賃上げや初任給引き上げに取り組んだほか、職員一人ひとりの経営感覚を醸成し、株主の皆さまとの目線を共有するため、持株奨励金制度を拡充しました。

さらに、価値観の多様化に合わせ、ダイバーシティへの取組みを一層強化し、しなやかで弾力性のある組織づくりを進めたほか、エンゲージメントサーベイや各種アンケートなどによりダイレクトに吸収した「職員の声」を人事諸施策に反映し、職員のエンゲージメント向上に努めています。

頭取メッセージ

全ての職員がモチベーション高く働き続けられる、魅力ある職場づくりに努めることが、結果的にお客さまへのより良いサービスの提供、すなわち顧客体験の向上につながっていくと考えています。

顧客体験の向上に資する  
新事業への挑戦

お客さまのニーズが多様化・複雑化するなか、顧客体験のさらなる向上を目指すため、顧客体験をベースとした金融・非金融の両面における事業領域の拡大が不可欠であり、新事業への挑戦を加速させています。

地域商社事業を展開するちばぎん商店では、ECサイト運営や地域産品などのクラウドファンディング事業が順調に拡大し、住宅関連サービス「ちばの住まいコンシェルジュ」の本格展開に向けた態勢整備を進めています。

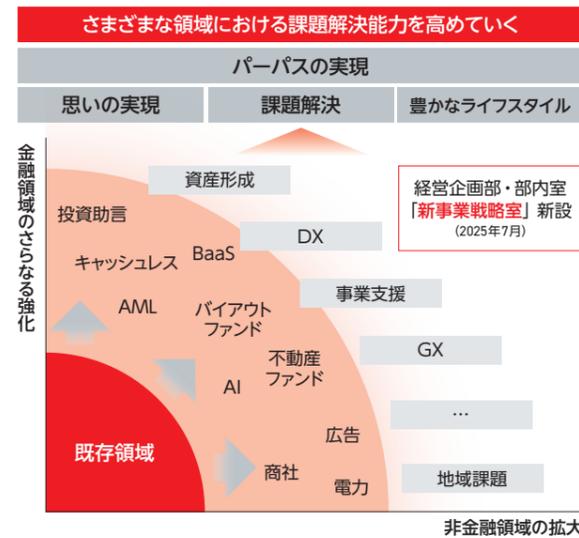
また、法人のお客さまのニーズへの対応では、「広告事業」「不動産ファンド事業」「バイアウトファンド事業」などにも注力し、付加価値の高いサービスの提供に取り組んでいます。

地域課題への対応では、エネルギー事業を展開するひまわりグリーンエナジーにおいて、君津市や銚子市における発電所プロジェクトを進展させるなど、各自治体とも密に連携しながら「地域まるごとGX」に向けた取組みを強化しているほか、農業事業を展開するフレッシュファームちばを2025年3月にグループ会社化し、地域の一次産業における課題解決力の向上に努めています。

加えて、メタバースやNFTの分野では、一部ビジネス化を実現しており、今後も地域のお客さまに次世代サービスを提供するための取組みを強化していきます。

こうした新事業への取組みを一層加速させるため、経営企画部内に「新事業戦略室」を新設し、推進態勢を高度化しており、顧客体験の向上や地域課題への対応強化に向けて、これまで以上にスピード感を持って取り組んでまいります。

新事業の強化

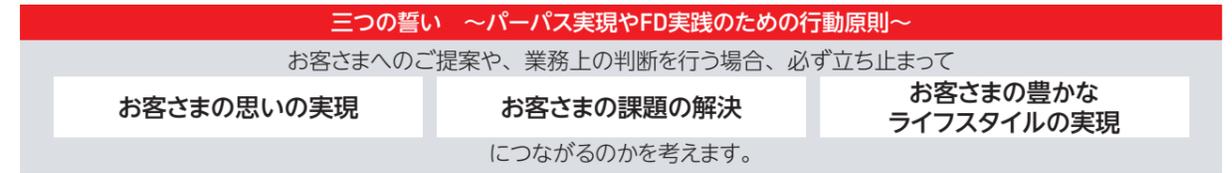


業務改善・再発防止に向けた取組み

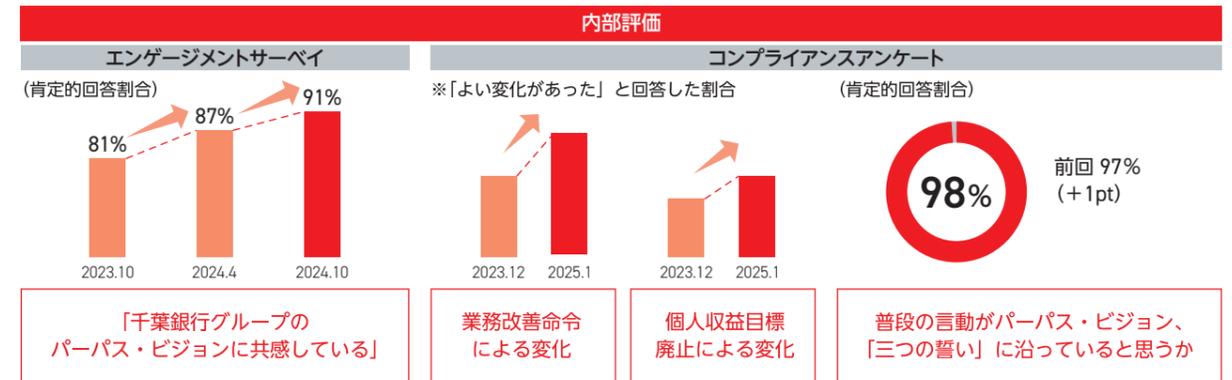
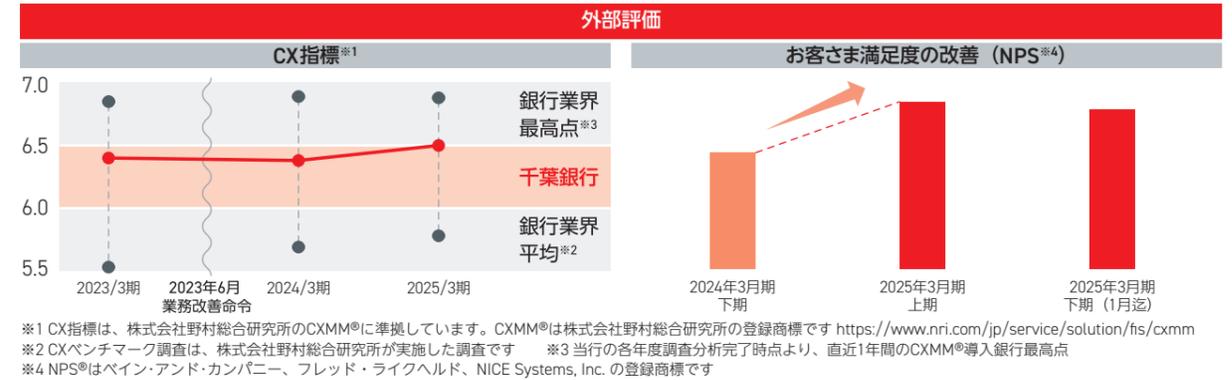
当行グループにおいて最も重要な経営課題の一つである業務改善計画の進捗については、グループ一体となり業務改善・再発防止に向けた取組みを進め、全ての施策の実施が完了しました。一連の取組みを当行グループの組織文化を変革する機会と捉え、パーパス・ビジョンや「三つの誓い」の浸透に注力してまいりました。

また、これまでの取組みにより、お客さまにどのように感じていただいているかという外部評価に加え、働く職員自身がどのように感じているかという内部評価の両面に着目し、各種アンケートやサーベイによる効果検証とともに、着実にPDCAを回すことにより、一つひとつの課題に真摯に向き合っています。

さらに、従来のトップダウン型から、ボトムアップ型組織への変革に向け、業績表彰制度における営業店の自主申告による目標設定や営業店ごとの次期中期経営計画の策定などを通じて「自ら主体的に考え行動する強い組織づくり」を進めており、足元ではグループ全体の変化を肌で感じているところです。今後も、この流れを一層加速させ、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めてまいります。



業務改善施策による変化・実態の検証



地域の持続的な成長へのコミットメント

東京に隣接する千葉県は、人口減少の影響が比較的小さいエリアであり、バランスの取れた産業構造や豊富な観光資源が広がるなど、全国でも有数の恵まれたマーケットと位置づけられています。

我々はこの千葉県のポテンシャルを最大限引き出せるよう、その鍵を握るAIを効果的に活用し、当行グループのみならず、お客さまや地域全体の生産性を高めながら「地域まるごとDX・GX・WX」の実現に長期的な視野を持って取り組むことにより、地域とともに持続的な成長を目指してまいります。また、こうした取組みを強力

に推し進めるため、2025年4月に、「グループCSu0」を新たに配置するとともに、「サステナビリティ推進部」を新設しています。

来年度から開始する新たな中期経営計画に向けて、「全員参加型」をキーワードとして、本部からのトップダウンではなく、グループ役職員一人ひとりの声を大切に、丁寧に施策へ反映させながらボトムアップで策定を進めています。

金利上昇の追い風に加え、AI活用によるビジネスモデルの変革や戦略的な投資などにより、お客さまや株主の皆さま、そして職員も含めた全てのステークホルダーの期待を超えるような成長シナリオを描いていきたいと考えています。

今後ともご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

# グループCSOメッセージ

## 資本コストを上回る ROEを実現し、企業価値を向上させていく

取締役常務執行役員 (グループCSO) **牧之瀬 孝**



### 中期経営計画は順調な進捗 PBR1倍超えの実現に向け取組みを強化

中期経営計画におけるROE目標は1年前倒しで達成し、2031年3月期に目指す水準として掲げていたROE8%程度（株主資本ベース）を今年度中に達成する見通しです。既存事業の磨き込みや新事業へのチャレンジ、足許の金利上昇の取り込みにより着実にROEを向上させてきましたが、当行のPBRは足元では0.9倍程度であり、さらなる「ROE向上」と「PER向上」に向けた取組みを通じ、「資本コストを上回るROE=PBR1倍超え」を早期に実現したいと考えています。

### ROE向上: 当行グループの強みを伸ばし、資本効率の高い経営を実現していく

#### 3つの強み

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。

「営業基盤」については、経済規模の大きい千葉県で個人顧客数、アプリ登録者数、預貸金など高いシェアを実現していること。

「財務基盤」については、経費効率を表すOHRや不良債権比率が低位であり、安定性の高い経営基盤を構築できていること。

「アライアンス」については、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、ソニー銀行との連携により、トップライン向上だけでなく、OHRの低下にも貢献していることです。他行に先駆けてアライアンス戦略を

進めた結果、連携によるシナジーを創出する力は地銀でも随一だと考えており、今後も最大の差別化戦略として、一層の連携強化を図っていきます。

#### RORA改善

「RORA改善」に向け、「高RORAアセットへの投資」「役務取引の強化」「コストコントロール」の3つの取組みを強化しています。

「高RORAアセットへの投資」については、金利上昇を着実に取り込み、個人・法人ともに貸出に対するRORAは大きく改善しているほか、今中期経営計画で取組みを強化した不動産私募ファンドへの投融资などの成長投資についても収益性は非常に高く、銀行全体のRORA向上に貢献しています。

「役務取引の強化」については、リスクアセットを使用しない収益を拡大することで、RORAの向上につなげていきます。今中期経営計画ではアプリ利用者の拡大、店舗ネットワークの充実により、デジタル・リアルの双方でお客さまとの接点を拡充しています。個人部門ではAIも活用しながらデジタルマーケティングを高度化し、お客さま一人ひとりにあったOne to Oneマーケティングを強化していくことで、また、法人部門ではアドバイザー業務やM&Aの相談件数などが大きく増加しており、経営者の課題解決への貢献を通じた法人ソリューション収益をさらに拡大して

いくことで、役務取引を強化していきます。

「コストコントロール」については、OHRが今年度45%程度まで低下する計画であり、地銀トップクラスの経費効率を維持しています。アライアンスの効果もあり、システム経費をはじめ極めて高い経費効率を実現できており、今後も必要な投資と並行し、投資・経費規律を維持することでさらなる引き下げが可能だと考えています。また、不良債権比率についても、厳格なリスク管理体制やお客さまへの伴走支援に加え、AIの活用や法人ポータルによる他行口座連携など新たな取組みを進めることにより、引き続き信用コストの抑制を図っていきます。

#### 普通株式等Tier1比率のレンジ運営

資本運営については、十分な健全性を維持したうえで、普通株式等Tier1比率のターゲットレンジに向けた資本の有効活用を進めていきます。RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）の高度化により、ROEやOHRなどを基準とした合理的な判断を行いながら、リスクアセットのさらなる積み上げ、インオーガニック投資、DX投資などを進めていきたいと考えています。株主還元については、配当を着実に強化した結果、配当性向を40%程度に見直しました。今後も中長期的なROE向上に向けた成長投資と資本効率を高めるためのさらなる還元強化をバランスよく進めていきます。

### PER向上: 「資本コストの引き下げ」に向け事業リスクを適切に開示し、IR活動を強化していく

資本コストの引き下げには、当行が抱える事業リスクを適切に開示し、投資家の皆さまのリスク認識を下げる必要があります。強みである「OHR」「不良債権比率」を一層低下させ安定した財務基盤を築くことで、収益の変動を抑制し、業績計画の精度を高めていきます。加えて、そういった強みや中長期的な成長に向けた戦略の発信を引き続き強化していくことで、当行グループの利益成長に対する期待を高め、また、その期待を上回る成長を実現していきたいと考えています。

### 地域に寄り添い、地域の思いの実現をサポートしていく

当行グループは、お客さまや株主の皆さま、そして職員などのすべてのステークホルダーの思いを実現できる地域社会にしていきたいため、地域の社会的課題解決に貢献していきます。経営戦略に沿った取組みを着実に進め、地域とともに持続的な成長をしていくことで、さらなる企業価値の向上を実現したいと考えています。

#### » PBR向上ロジックツリー



※バーゼルⅢ最終化完全実施ベース (有価証券評価差額金除き)

## 社外取締役座談会

**地域とともに成長し続ける  
サステナビリティ経営を通じて、  
一人ひとりの思いを実現する  
地域社会を目指す**

取締役【社外取締役】

吉澤 亮二

取締役【社外取締役】

鍋嶋 麻奈

取締役【社外取締役】

高山 靖子

取締役【社外取締役】

木内 登英

※写真の並び順に記載



高山社外取締役、木内社外取締役、吉澤社外取締役に加え、6月から新たに就任した鍋嶋社外取締役の4名により、今中期経営計画を踏まえた次期中期経営計画への期待や成長戦略、ガバナンス、サステナビリティ経営などについて、意見交換を行いました。

### 今中期経営計画の最終年度である この1年間でどのように捉えていますか

**高山** 2025年度は中期経営計画で設定した主要な財務目標をほぼ達成できる見込みですが、次期中期経営計画への足掛かりとなる重要な1年になると認識しています。将来を見据え、インオーガニック投資やDX強化、人的資本への投資を加速し、非金融事業のさらなる拡大への足場を固めることが重要です。

今中期経営計画は取組指針に「お客さま中心のビジネスモデルの進化」を掲げ、2030年度を見据えたものでしたが、次期中期経営計画はさらに先の2035年、2040年の「ありたい姿」をしっかりと描いたうえで、バックキャストするかたちで議論していきたいと考えています。

また、これまで価値創出の基盤としてDX、GX、WXを推進してきましたが、グループ内で培った技術やノウハウを地域における顧客体験の中でも有効に活用し、地域エコシステム戦略をさらに進化させていくことを期待しています。

**吉澤** 前年までの良かった点をさらに伸ばす年であり、また一方で、2024年度決算で浮き彫りになった今後の課題の解決を図る第一歩とする年だと考えます。

前年までの良かった点は、銀行取引のDXを大きく進展させたことです。TSUBASAアライアンスの規模感をもって、個人取引のスマホアプリの開発を進めたことや、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止（AML/CFT）対策の強化に向けて、グループ会社のTSUBASA-AMLセ

ンターが、TSUBASAアライアンスに参加する4行から受託したAML/CFT対策業務を開始したことは、当行グループの収益に寄与するのみならず、日本のリテール銀行業界の発展に資する取組みであると高く評価しています。また、AIソリューションなどを提供するエッジテクノロジーが当行グループに加わったことは、グループ内の業務処理や商品開発、顧客取引に大きなプラスになると考えています。こうした良かった点は、次期中期経営計画でもさらに伸ばしたいと思えます。

一方、課題は、グループ戦略の一層の深化が必要な点です。当行グループの純利益の連単倍率は低下傾向にあり、2024年度は1.0倍でした。グループ戦略についてはまだ十分に伸び代があり、業務一つひとつについて、グループ内での相乗効果や資本コストを踏まえて検証し、合理化や根本的な解決策を検討する必要があると考えます。

### 当行のPBR向上に向けた取組みについて、どのように評価されていますか

**吉澤** 当行グループのさらなる飛躍のために果敢にチャレンジを続けていますが、そのために欠かせないのがリスク管理の高度化です。成長のためにリスクを取る準備を進めている一方、リスクを適切な範囲内にコントロールしており、堅実な経営が維持できていると認識しています。例えば、多額の満期保有目的債券を保有し、利息収入による資金収益を得ている銀行もありますが、当行はそのような運用を極力絞り、他の部分で収益を着実に上げています。また、当行の△EVE\*1は低位に抑えられていることから、IRRBB比率\*2は4.73%（2025年3月末時点）となっており、バーゼル規制で定められている15%以内を大きく下回り、国内外の銀行と比較しても非常に良好な水準を維持しています。

一方で、連結ベースの普通株式等Tier1比率が15.04%（2025年3月末時点）である当行グループの課題は、この充実した自己資本を活かした成

社外取締役座談会

長戦略をいかに実現していくかということです。また、ROEの改善に向けては、既存・新規の各事業におけるIRR（内部収益率）を注視し、中長期的に資本コストを超過するリターンが望めるものであるか、継続的に検証していく必要があります。

当行グループが無駄のない堅実な経営を行うことは、銀行の中長期的な企業価値を高めることにつながり、株主のみならず、全てのステークホルダーにとってプラスになるため、引き続き、PBR向上にむけて資本コストを重視した経営を継続すべきです。

※1 ΔEVE：金利ショックに対する経済的価値（EVE：Economic Value of Equity）の減少額  
 ※2 IRRBB比率：銀行勘定の金利リスク量（IRRBB：Interest Rate Risk in the Banking Book）が、中核的な自己資本（=Tier1）のどの程度の割合を示す指標



勢で臨んできました。

一方で、AI事業はなじみが薄い分野であり、なおかつ、同社は多くのデジタルの専門知識をもったフリーランスにより運営されており、ビジネスモデルとしては銀行と対極にあるというリスクも考慮し、議論を重ねました。買収により同社の人材が離職してしまうリスクも勘案し、買収後、同社の経営や制度を一気に変えることなく、可能な限り従来の運営方法を継続することにしました。PMIでは、「組織の一体化・リスク管理」と「ビジネスの推進とちばぎんグループのDX化への貢献」の両面から検討を進めてきました。リスク管理については、業界特性に応じたリスク基準と銀行のリスク基準のすり合わせを行っています。

現在は、AIを活用した銀行内の業務の改革や、お客さま向けのAIソリューションの提供などにおいて、シナジーを生み出しています。一方、課題としては、多数のフリーランスの人事・労務、個人情報の管理であり、フリーランス新法も踏まえ、しっかりと対応していく必要があります。

今後もさまざまな買収案件の検討が続くと思いますが、リスクもしっかりと念頭に置きながら、積極的に取り組んでいくことが重要です。

パーパス、ビジョン、三つの誓いの  
 当行グループへの浸透について、  
 どのように実感されていますか

高山 当行は今中期経営計画開始にあわせて2023年3月にパーパスとビジョンを制定しました。また、同年6月に業務改善命令を受けた後、グループを生まれ変わらせるという経営陣の強い信念のもと、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「お客さまの思いの実現」「お客さまの課題の解決」「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いう「三つの誓い」も制定しました。これらはどの業務にも当てはまるうえ、全ての従業員にとって非常にわかりやすいものでした。また、経営陣が現場に足を運びグループの従業員と対話するなどの活動を精力的に行ったこともあり、パーパス・ビジョンの浸透を支える実効性のある取組みになったと思います。

浸透状況は社内と社外の両面からモニタリングしています。社内に対しては、従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを半年ごとに実施しており、パーパス等に対する認知度、理解度、実践度が高まっていることを確認しています。社外に対しては、お客さまを対象としたCX（カスタマーエクスペリエンス）調査を毎年実施しており、従業員の行動が良い方向に変化してきていることが指標に表れてきています。

取締役会においても企業理念の浸透や企業文化の変革は重要なテーマであり、引き続き、執行サイドには進捗状況を適時に報告していただき、監督サイドである私たち社外取締役がモニタリング・提言することにより、さらなる浸透に向けて後押ししていきたいと考えています。

吉澤 2024年度下期より、本部が設定した営業目標を遂行するのではなく、各営業店がマーケットの実情等を踏まえて自主的に設定した目標の達成を目指す仕組みに変更し、より顧客本位の営業活動にシフトしました。パーパス、ビジョン、三つの誓いの浸透によりお客さま中心のビ



ジネスモデルを確立することを真剣に追求し、実際にお客さまとともに歩もうという姿勢に変わったと感じます。

木内社外取締役は指名・報酬・経営諮問  
 委員長に就任されましたが、ガバナンス  
 強化に向けた考えをお聞かせください

木内 社外取締役が少数派である取締役会で、経営陣の指名・報酬において大きな影響力を行使することは難しいため、当行では取締役会の客観性・適時性・透明性を確保することを目的として、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬・経営諮問委員会を設置しています。このようにできる限り客観的で、幅広い視点を取り入れることにより、取締役会のガバナンス、モニタリング機能を高めています。

指名・報酬・経営諮問委員長としては、自由で活発な議論が展開できるように役割を果たしたいと考えています。指名・報酬・経営諮問委員会は参加者が限られていることもあり、取締役会では聞くことができない本音の議論が交わされていると感じます。課題は、委員会での議論の内容が参加していない社内取締役に十分伝えられていないことです。議論されたことの本質をどの



社外取締役座談会

ように社内取締役にわかりやすく伝えていか、しっかりと検討していきたいと考えています。

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

**鍋嶋** 私は、これまで国内外でさまざまな企業文化を持つ銀行や証券会社の経営に携わってきました。この経験を活かし当行グループの企業価値の向上のために、企業経営の監督・助言という役割を果たしていきたいと考えています。

当行グループはDX戦略に力を入れています。社会が急速に変化していくなか、さらなる推進が求められています。世界最高のデジタル銀行といわれるシンガポールのDBS銀行での経験から言うと、トランスフォーメーションを加速させるには、テクノロジー部門が経営の中心となり、既存の考え方にとらわれず、組織横断的にプロジェクトを進めていくことが不可欠です。

また、当行グループが新規事業を積極的に展開していくためにも、継続してガバナンスの強化を図っていくことが重要になります。研修により職員の意識を高めることも大切ですが、不正の起こりようのない監督体制、問題や課題が生じたときには速やかに経営まで情報が届く仕組みの構築も不可欠となるので、その点からリスク管理体制を注視していきたいと考えています。

**グループCSuO（最高サステナビリティ責任者）が新たに配置されましたが、今後のサステナビリティ経営に向けた期待についてお聞かせください**

**高山** 財務情報と非財務情報を一体で考える重要性について少しずつ社内コンセンサスが得られ、土壌が整ってきた非常に良いタイミングでグループCSuOを配置したと思います。グループCSuOには当行グループの非財務面全体を統括



することを期待しています。

サステナビリティ経営は、ステークホルダーとWin-Winの関係を構築していくことを通じて持続的に企業価値を高めていくものであり、その原資として、知的資本や自然資本、人的資本、ブランドを含めた社会関係資本などの無形資本が非常に重要になります。当行グループが保有する無形資本をできる限り可視化・定量化し、さらに増加させて、それを企業価値向上に結びつけていくことが求められます。それぞれの資本が企業価値とどのように結びついているのか、いかに企業価値を高めていくのかというストーリーを構築することは、投資家の皆さまをはじめステークホルダーの理解と協力を得るために欠かせないことです。

取締役会においては、取締役会議長として、これらの経営・戦略系の議案についてしっかり議論できるように努めながら、企業価値創造に向けたストーリー、KPIをしっかりモニタリングしていきます。

**吉澤** 米国ではESGに対する逆風が強まっていますが、ESGの要素を考慮した当行グループの経営、より本質的に持続可能な経営を目指す姿勢は変わりません。全てのステークホルダーを視野に入れて、より持続可能なものは何かということに焦点を当



て、進化させていくことが肝要だと信じています。

変化には「速度」と「幅」がありますが、一般に日本企業は変化が遅く、幅も小さいという課題があります。当行グループの経営では、スピード感を意識し、リスクをコントロールしながら変化することを恐れずに、中長期的に企業価値を高められるように取り組んでいけるようにサポートしていきたいと思います。

**鍋嶋** 事業戦略がパーパスやビジョンに合致したものであるか、社会課題の解決に資するものかを一層深掘りすることにより新たな事業機会が生まれ、それがサステナビリティ経営につながると考えています。これに加え、DXを並行して進めることによりコスト削減が図られ、収益拡大につながります。また、お客さまがサステナビリティ経営を実現し持続的な利益を上げることで、当行グループも共に成長していくことができます。

現在、企業の事業活動が社会や環境に与える影響を貨幣価値に換算し、財務会計と統合的に管理するインパクト会計が話題になっています。この点を強化すれば金融機関の中での当行グループのポジションが明確になり、競争優位性を

保つことが可能になります。サステナビリティ経営に力を入れることを通じて、当行グループの価値創造につながる道筋はさまざま考えられそうです。

**木内** 新たにグループCSuOが配置され、当行グループのサステナビリティ経営のステージが一段上がったと捉えています。他行へのキャッチアップだけではなく独自性を出すためにもオリジナリティを追求する必要があり、サステナビリティ経営について、特に地域を意識して、改めて検討し直すことが必要です。米国の変化により、従来のサステナビリティへの考え方が揺らいでしまう可能性があるため、早期に当行グループの独自の考え方をまとめ、サステナビリティ経営の基本原則や方針を見直すことが必要です。

また、当行グループの取組みを、ステークホルダーに広く打ち出すための手段についても改善の余地があります。当行のホームページでもサステナビリティ経営について説明していますが、発信の仕方に工夫が必要だと感じます。サステナビリティ報告書の発行などを通じて、ステークホルダーに対してわかりやすく当行グループの取組みを示していくことが重要です。