



千葉銀行Webサイト  
〔IRライブラリ〕



# 2023年3月期 決算説明会



2023年5月23日

## 業績の概要

業績概要	3
業績概要（連結）	4
資金利益	5
貸出金平残・利回り	6
貸出金未残・預金未残	7
貸出金の状況	8
有価証券	9
金利上昇の影響①　～ 外貨 ～	10
金利上昇の影響②　～ 円貨 ～	11
役務取引	12
経費	13
与信関係費用・金融再生法開示債権	14
外部環境変化を踏まえたストレステスト	15
業績計画	16

## 新中期経営計画について

前中計の振り返り	18
パーパス・ビジョンの制定	19
第15次中期経営計画の概要	20
PBR向上に向けて	21
成長戦略	22
資本コスト・利益成長率改善策	23
主要計数①～③	24-26
資本政策	27

## 基本方針について

基本方針Ⅰ：最高の顧客体験の創造	29
デジタルマーケティング戦略	30
基本方針Ⅱ：既存事業の質の向上（個人①～④）	31-34
既存事業の質の向上（キャッシュレス）	35
既存事業の質の向上（法人①～⑥）	36-41
基本方針Ⅲ：新たな価値の創造①～②	42-43

## 「価値創出の基盤」について

基盤Ⅰ：DX戦略①～③	45-47
基盤Ⅲ：アライアンス	48
異業種連携	49
基盤Ⅳ：人的資本①～②	50-51

## 「サステナビリティ経営」の実践に向けて

サステナビリティ経営の実践に向けて	53
これまでの取組み・外部評価	54
GXの取組み①～②（価値創造の基盤Ⅱ）	55
ダイバーシティ・地方創生の取組み	57
グループ・ガバナンス（価値創造の基盤Ⅴ）	58

## 資料

千葉県について	60
千葉県内シェア・世界の銀行との比較	61
（ご参考）当行業績・株価推移	62

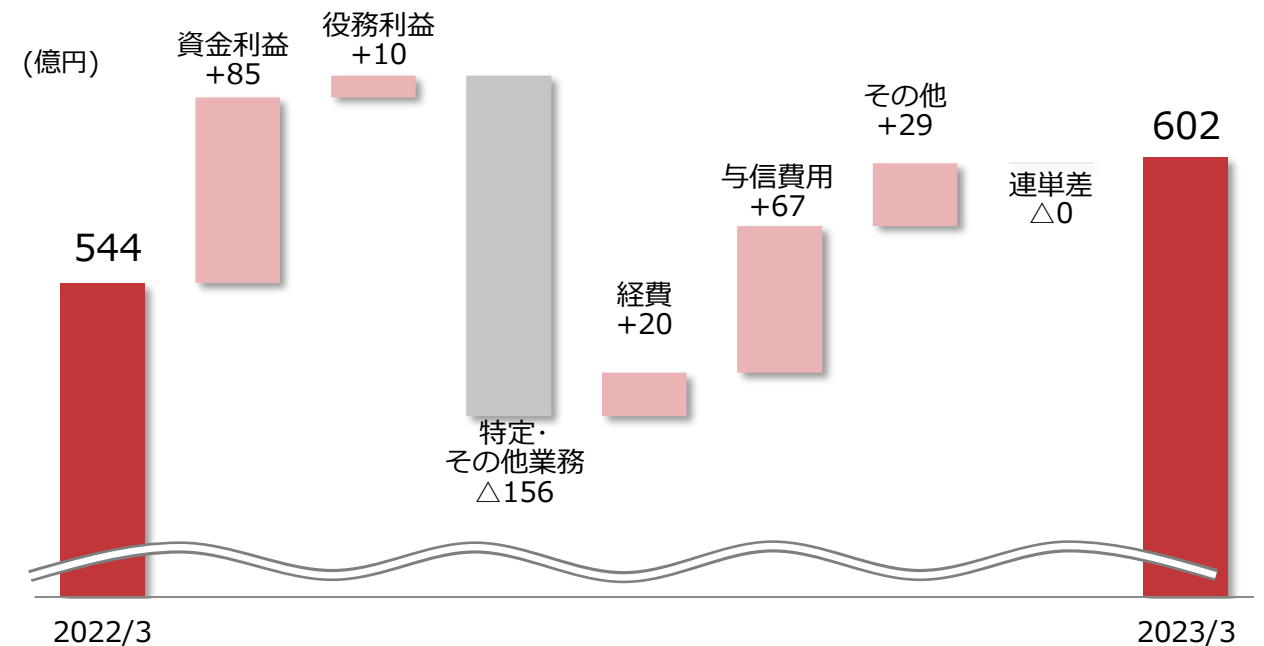
# 業績の概要



単体	(億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3
					(計画)
業務粗利益		1,615	1,555	△ 59	1,703
資金利益		1,318	1,403	85	1,335
役務取引等利益		275	286	10	313
特定取引利益		11	13	2	22
その他業務利益		10	△ 148	△ 158	32
うち債券関係損益		△ 14	△ 200	△ 185	15
経費 (△)		845	825	△ 20	848
業務純益 (一般貸引繰入前)		769	730	△ 39	855
コア業務純益		783	930	146	839
除く投資信託解約損益		751	853	101	816
一般貸倒引当金繰入額 (△)		15	-	△ 15	△ 2
業務純益		754	730	△ 24	857
臨時損益		△ 17	87	105	△ 27
うち不良債権処理額 (△)		56	3	△ 52	72
うち貸倒引当金戻入益		-	9	9	-
うち株式等関係損益		27	83	56	50
経常利益		736	817	81	830
特別損益		△ 3	△ 3	△ 0	△ 2
当期純利益		523	581	57	590
与信関係費用 (△)		71	3	△ 67	70
<b>連結</b>					
	(億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3
					(計画)
連結経常利益		788	869	81	880
親会社株主に帰属する当期純利益		544	602	57	610
(参考)					
連結業務純益 (一般貸引繰入前)		870	818	△ 51	963

- ◆ 資金利益は前期比+85億円と国内を中心に好調を維持し、役務取引等利益も同+10億円と着実に積み上げた結果、有価証券ポートフォリオの入替等により債券関係損益が同△185億円と大きく減少したものの、業務粗利益は同△59億円の減益に留まる
- ◆ コア業務純益は同+146億円と、2009年3月期以来14年ぶりに過去最高を更新し、本業は好調を維持
- ◆ 与信関係費用は同△67億円と抑制出来ており、株式等関係損益を83億円計上した結果、経常利益は2016年3月期以来7年ぶりに過去最高を更新
- ◆ 単体・連結の当期純利益も581億円、602億円と過去最高を更新しており、親会社株主に帰属する当期純利益は「中計目標 600億円」を達成した

### 親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因 (単体+連単差)





連結	(億円)	2022/3	2023/3	前期比
		連結粗利益	1,719	1,641
資金利益	1,280	1,365	84	
役務取引等利益	386	404	17	
特定取引利益	41	19	△ 21	
その他業務利益	9	△ 148	△ 158	
営業経費（△）	911	889	△ 21	
与信関係費用（△）	78	0	△ 78	
一般貸倒引当金繰入額（△）	16	-	△ 16	
不良債権処理額（△）	61	0	△ 61	
株式等関係損益	27	90	62	
持分法投資損益	3	3	△ 0	
その他	27	24	△ 3	
経常利益	788	869	81	
特別損益	△ 4	△ 3	1	
税金等調整前当期純利益	783	866	82	
法人税等合計（△）	238	263	25	
当期純利益	544	602	57	
非支配株主に帰属する当期純利益	-	-	-	
親会社株主に帰属する当期純利益	544	602	57	
(参考)				
連結業務純益（一般貸引繰入前）	870	818	△ 51	

## 子会社の状況

※連結決算用に組替後のPL表示

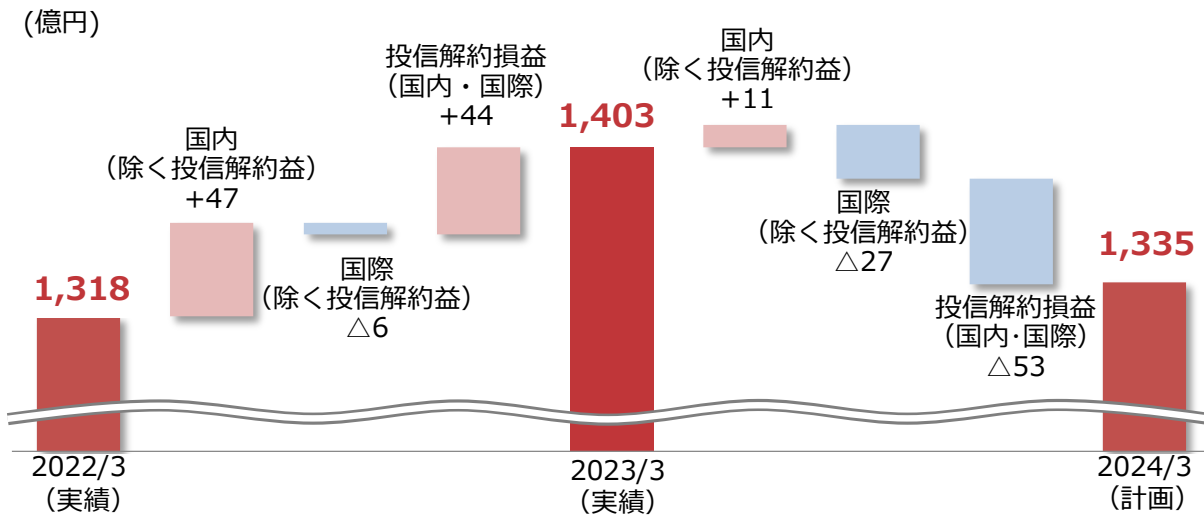
【連結子会社】		（億円）			
会社名	出資割合 (間接含む)	利益項目 (子会社間配当控除後)	2022/3	2023/3	前期比
ちばぎん証券	100%	経常利益	10	0	△ 10
		当期純利益	7	0	△ 6
ちばぎんリース	100%	経常利益	11	10	△ 1
		当期純利益	7	6	△ 0
ちばぎん保証	100%	経常利益	51	62	11
		当期純利益	33	41	7
ちばぎん ジェーシービーカード	100%	経常利益	10	12	1
		当期純利益	6	8	1
その他5社 合計	100%	経常利益	7	7	0
		当期純利益	4	5	0
合計		経常利益	90	93	2
		当期純利益	60	62	1

【持分法子会社】				
6社 合計	持分法に応じた 当期純利益	3	3	△ 0
	親会社への配当(△)	42	44	1
	連単差 ※	21	21	△ 0

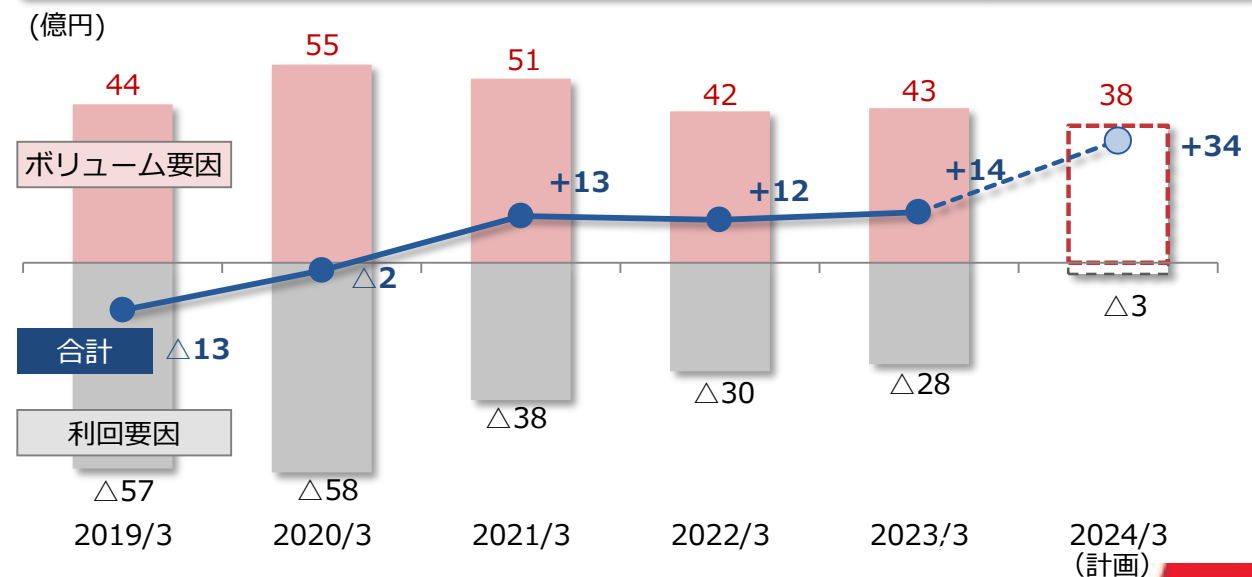
※未実現利益等の調整後

(億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3	前期比
	(計画)				
資金利益	1,318	1,403	85	1,335	△ 68
国内資金利益	1,236	1,315	78	1,285	△ 29
預貸金利息	985	1,002	17	1,037	34
貸出金	990	1,005	14		
預金+NCD (△)	5	2	△ 2		
有価証券利息配当金	220	287	66	214	△ 72
債券	25	44	18		
株式配当金	97	113	16		
投資事業組合	6	10	4		
投信	91	118	26		
うち解約益	27	58	30	17	△ 41
その他 (市場運用調達等)	30	25	△ 5		
国際資金利益	81	88	7	49	△ 39
貸出金	43	135	92		
外国証券	124	191	67		
外国証券	89	148	58		
外貨ファンド	28	21	△ 6		
投信	6	22	15		
うち解約益	4	17	13	6	△ 11
その他 (調達、市場運用等)	△ 86	△ 238	△ 152		
資金利益 (除く投信解約益)	1,286	1,326	40	1,311	△ 15
投信解約益	32	76	44	23	△ 53

## 資金利益 差異分析

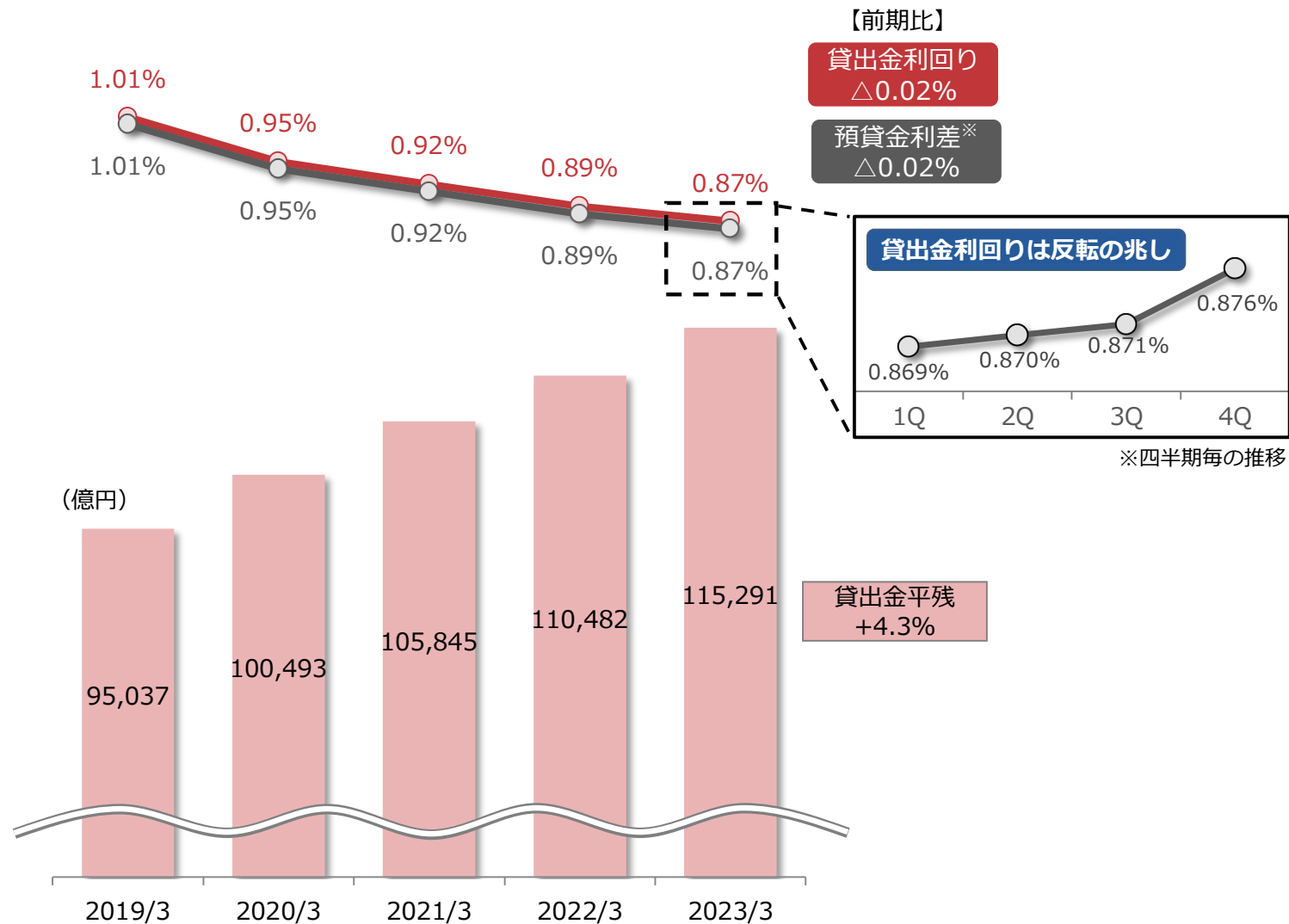


## 国内貸出金利息の増減要因 (前期比)

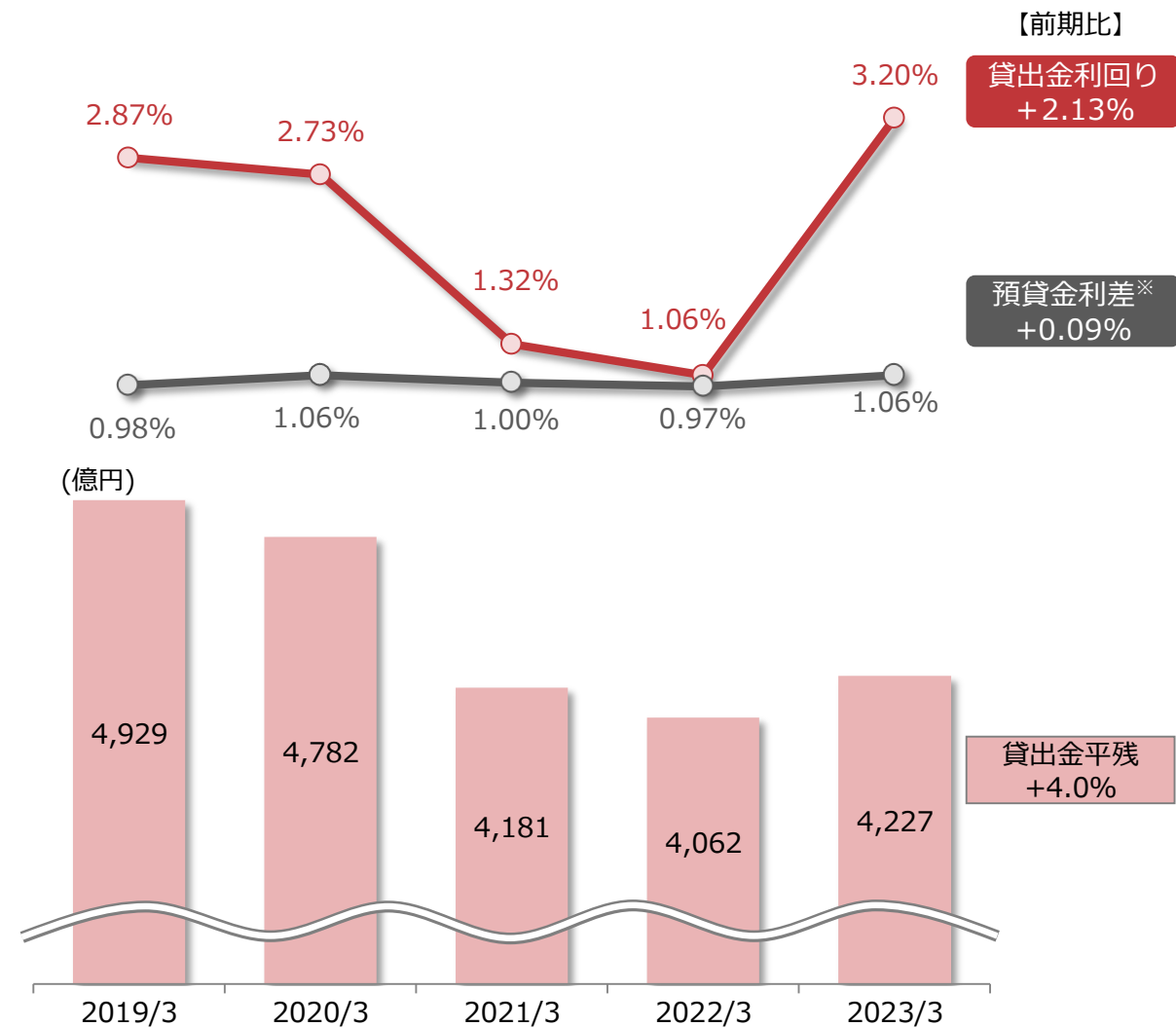


## 国内業務部門 貸出金平残・利回り

※①貸出金利回り・②預金利回り(NCD含む)ともに小数点第2位未満切捨て、  
預貸金利差は①②ともに小数点第2位未満切捨て後の数値を差引し算出



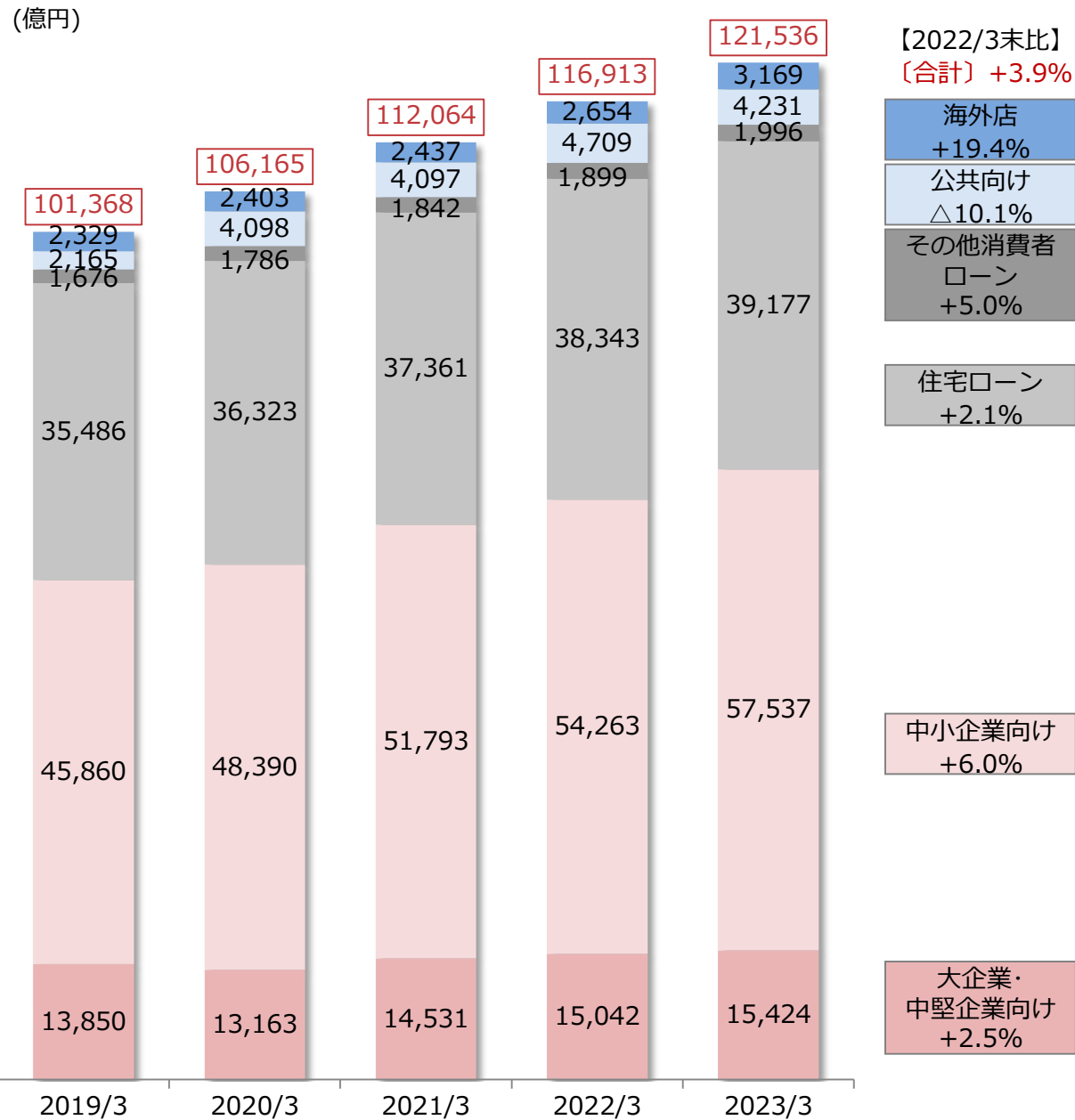
## 国際業務部門 貸出金平残・利回り



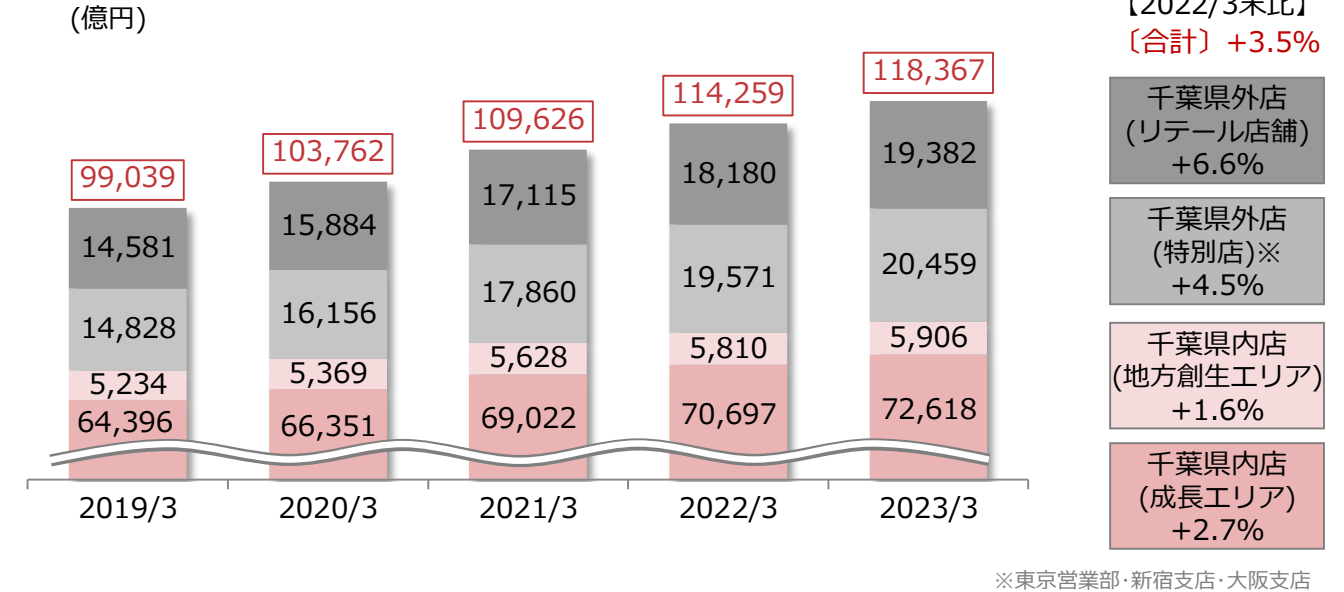
### 財務省貸出除き

貸出金平残	-	98,919	103,915	108,440	112,761
貸出金利回り	-	0.97%	0.94%	0.91%	0.89%

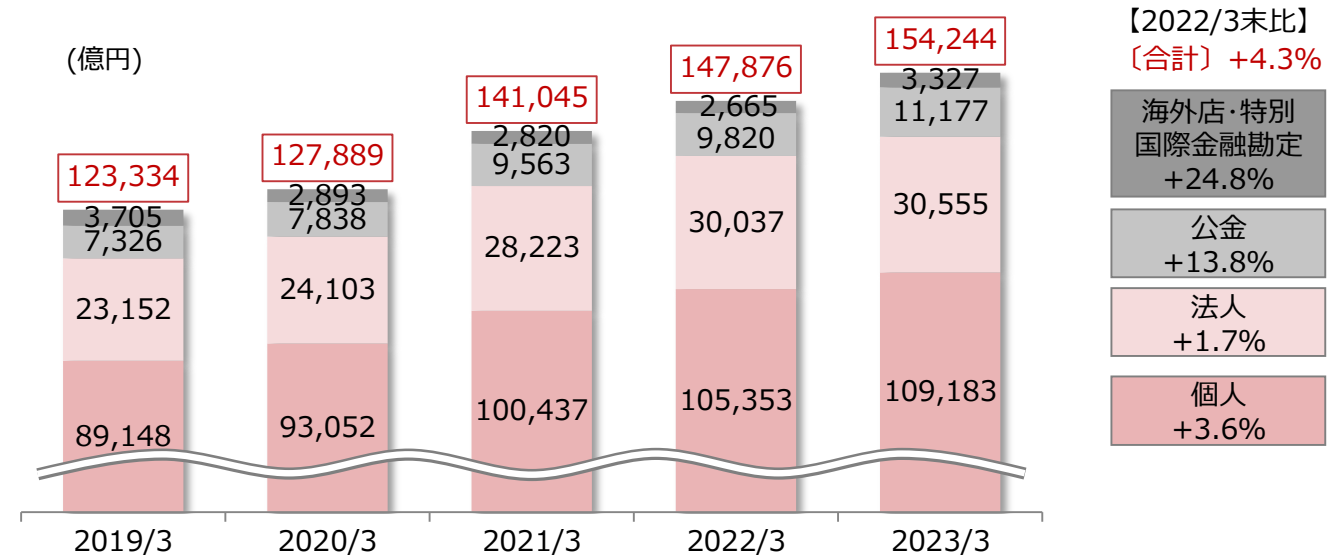
## 貸出金末残



## 国内 貸出金末残 (エリア別)

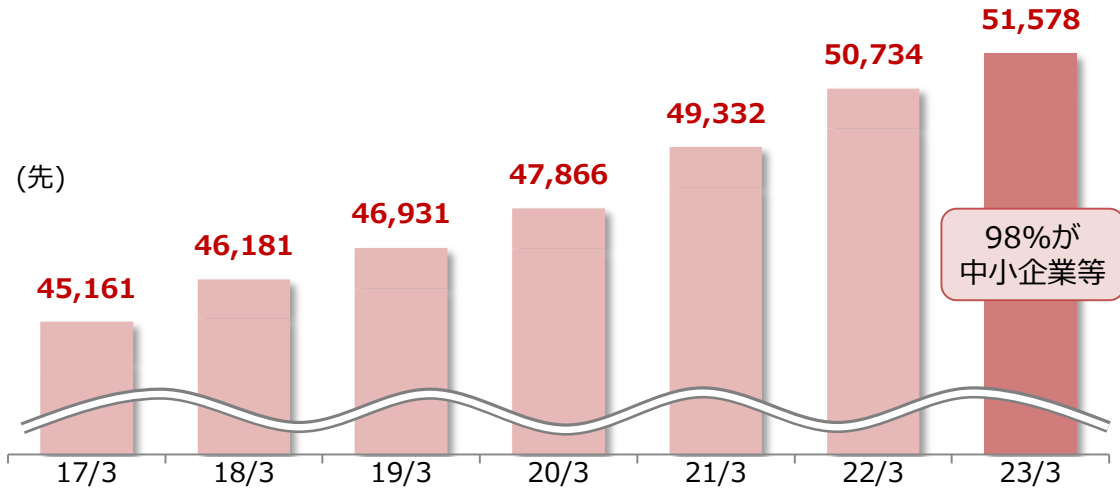


## 預金末残

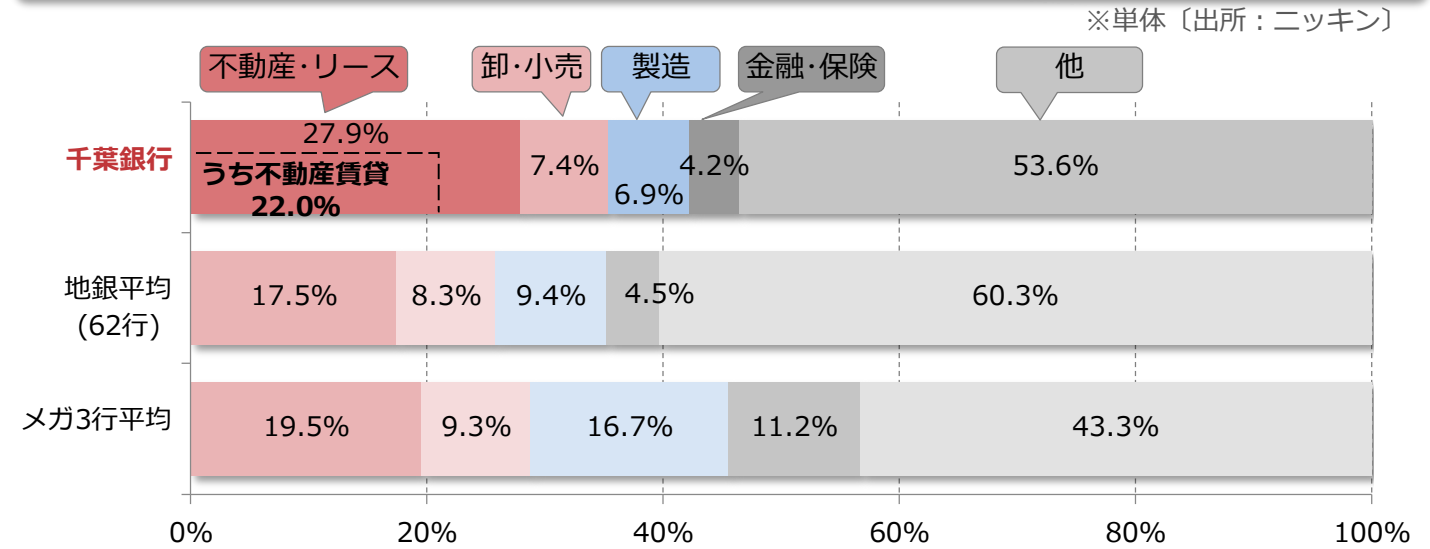


## ゼロゼロ融資取組み先の信用力に悪化は見られない

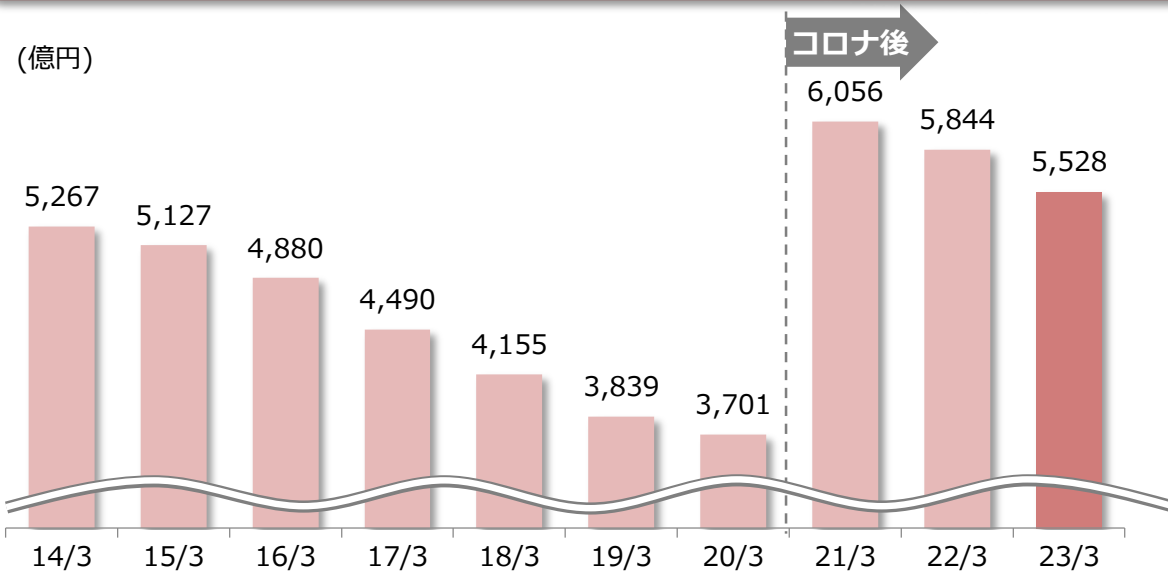
### 一般貸出 融資先数 (国内のみ・公共除き)



### 業種別 貸出金割合 (2022/9末)



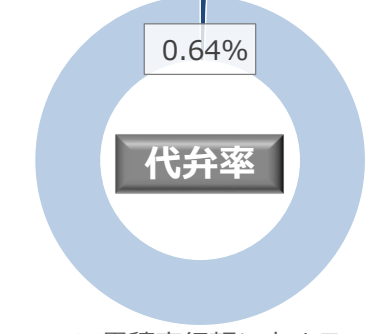
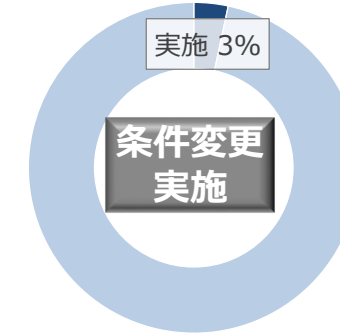
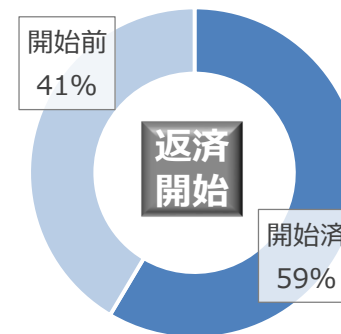
### 保証協会付貸出残高



### コロナ関連融資 残高

#### ゼロゼロ融資取組み先の状況

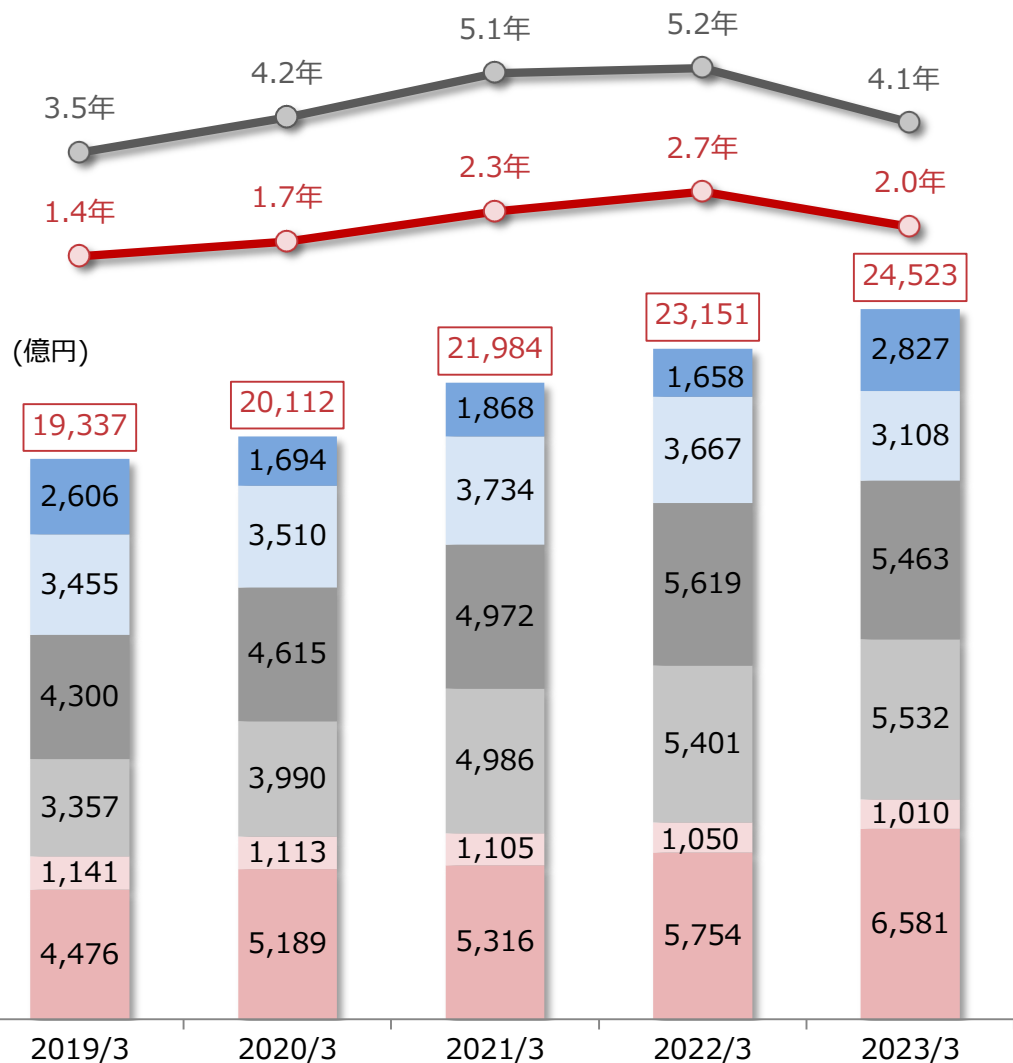
2023/3末残 **1,826億円**





## 有価証券末残※1・平均残存期間※2

※1 末残は評価損益を除くベース  
 ※2 平均残存期間はアセットスワップ考慮後のベース



【2022/3末比】

円債  
平均残存期間  
△1.0年

外債  
平均残存期間  
△0.7年

〔合計〕+5.9%

国債  
+70.4%

地方債  
△15.2%

社債等  
△2.7%

投信等  
+2.4%

株式  
△3.7%

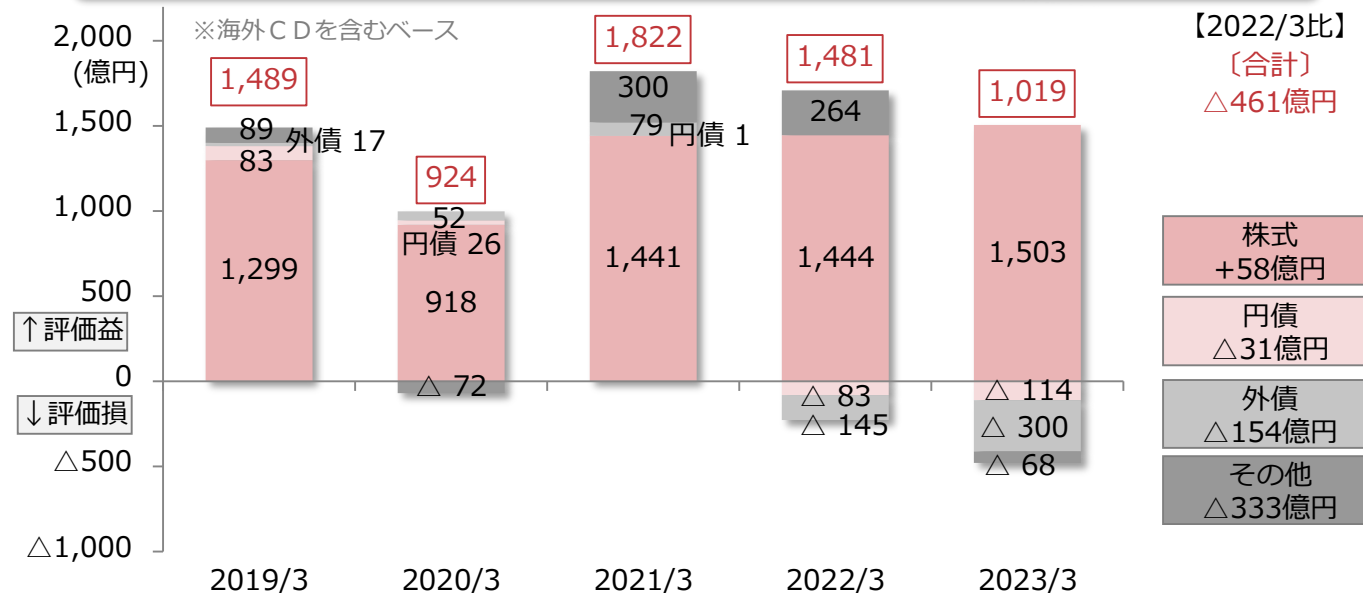
外貨建有価証券  
+14.3%

### ■うち満期保有目的※

79	77	78	86	93
----	----	----	----	----

※残高増減は為替要因によるもの  
 原通貨での額面は変わらず

## その他有価証券評価損益



【2022/3比】  
〔合計〕  
△461億円

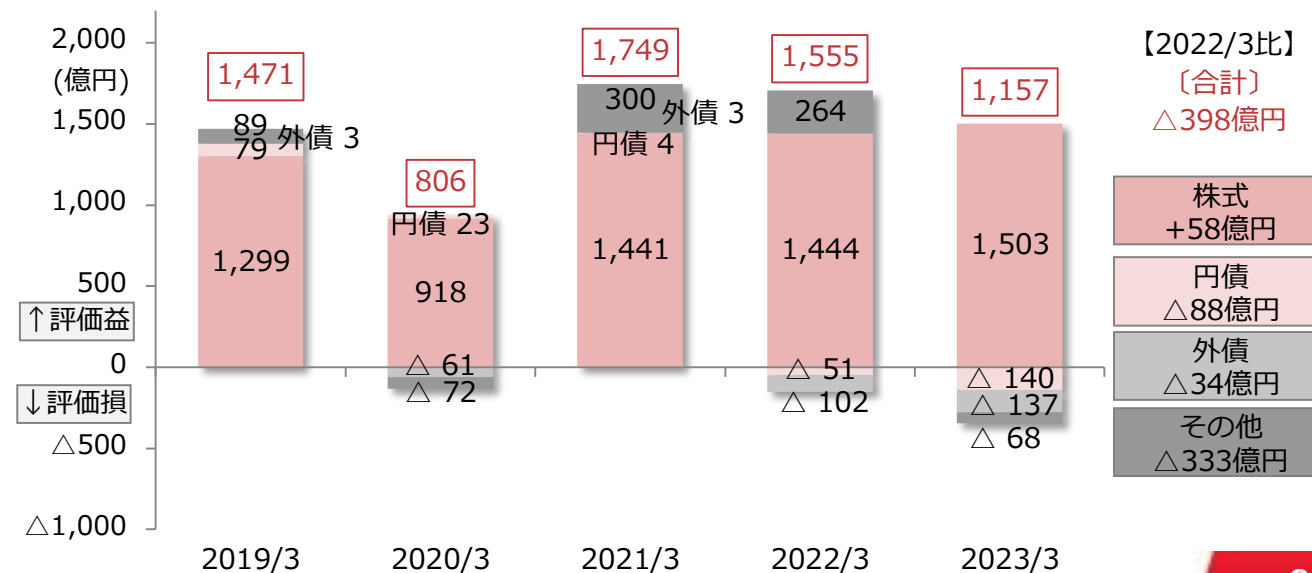
株式  
+58億円

円債  
△31億円

外債  
△154億円

その他  
△333億円

### ■繰延ヘッジスワップ評価損益勘案後



【2022/3比】  
〔合計〕  
△398億円

株式  
+58億円

円債  
△88億円

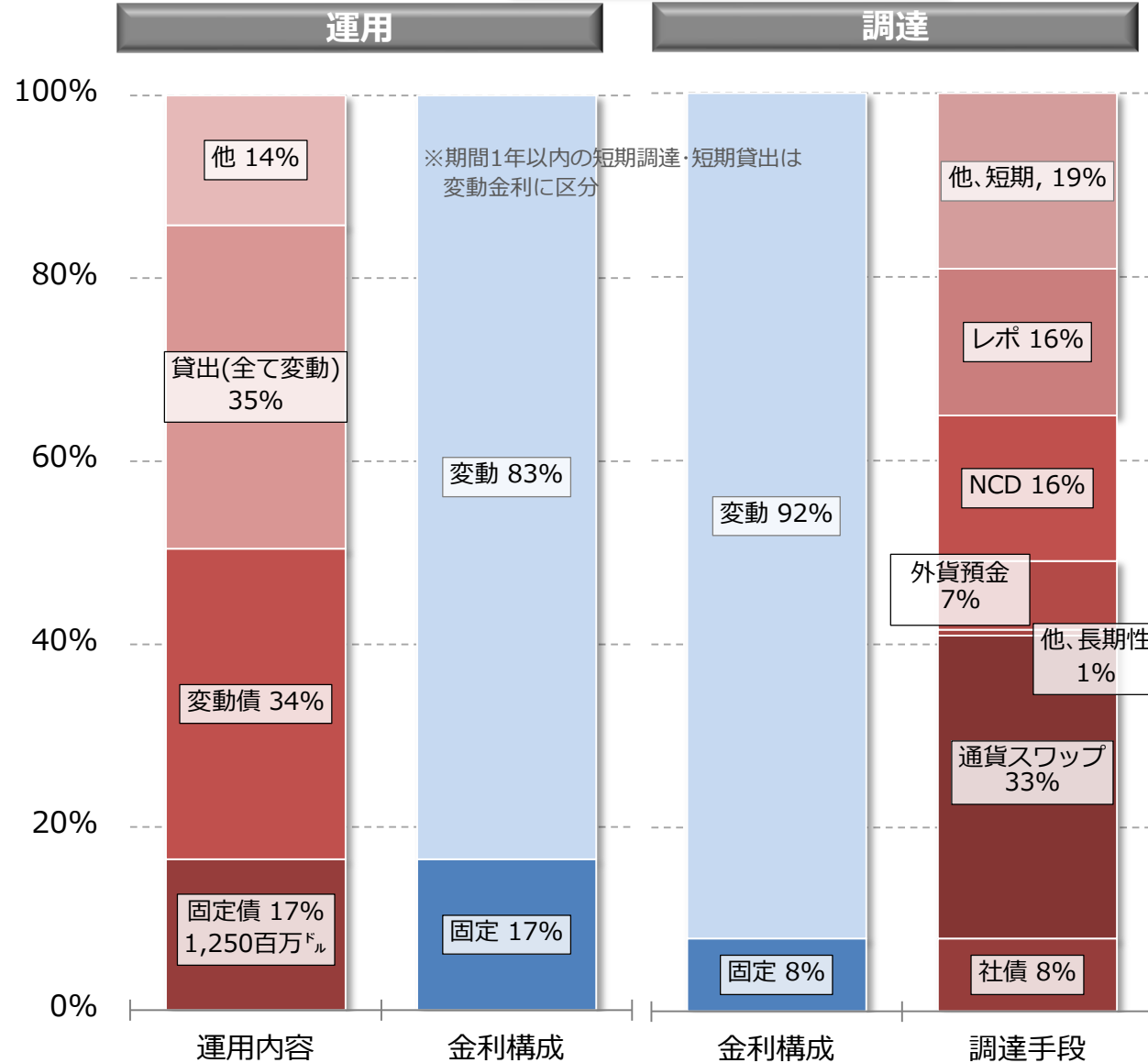
外債  
△34億円

その他  
△333億円

海外金利上昇の資金利益への影響は一定程度に抑制

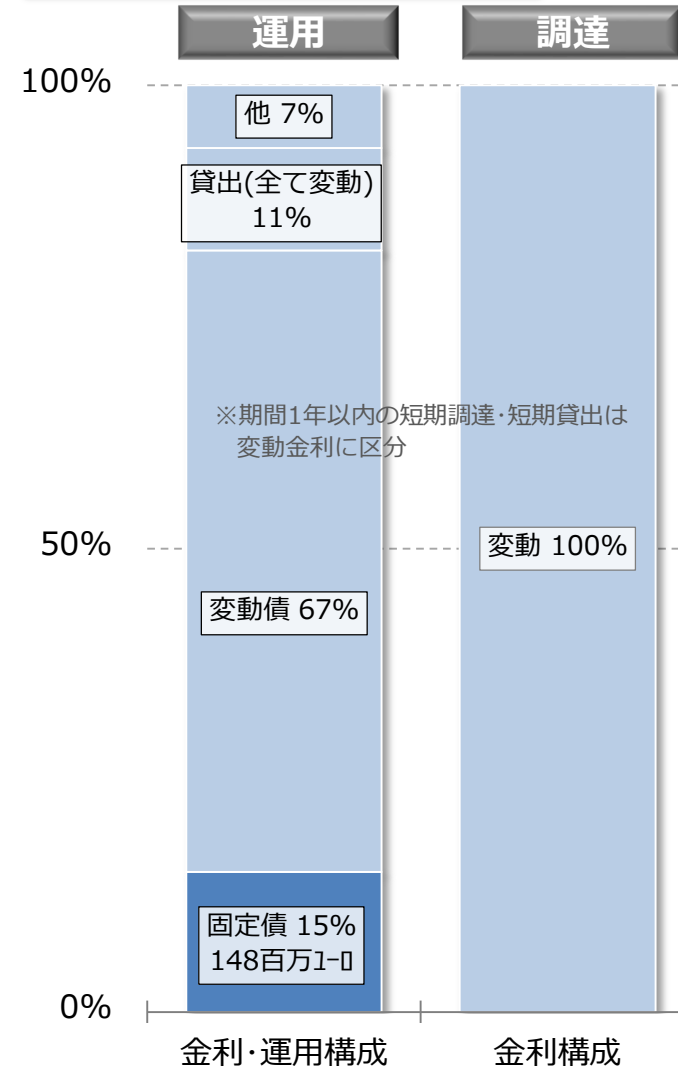
米ドル 運用・調達構造

2023/3末残 7,573百万ドル



ユーロ 運用・調達構造

2023/3末残 987百万ユーロ



外貨金利上昇の既存貸出・有価証券への影響 (概算)

〔金利が平行に10bp上昇した場合の影響〕  
 ※外債の評価損益変更額について、今回より簡易的手法に基づく概算値から、内部管理手法に基づく計算値に変更  
 ※金利上昇に伴う信用リスクへの影響は織り込まず。

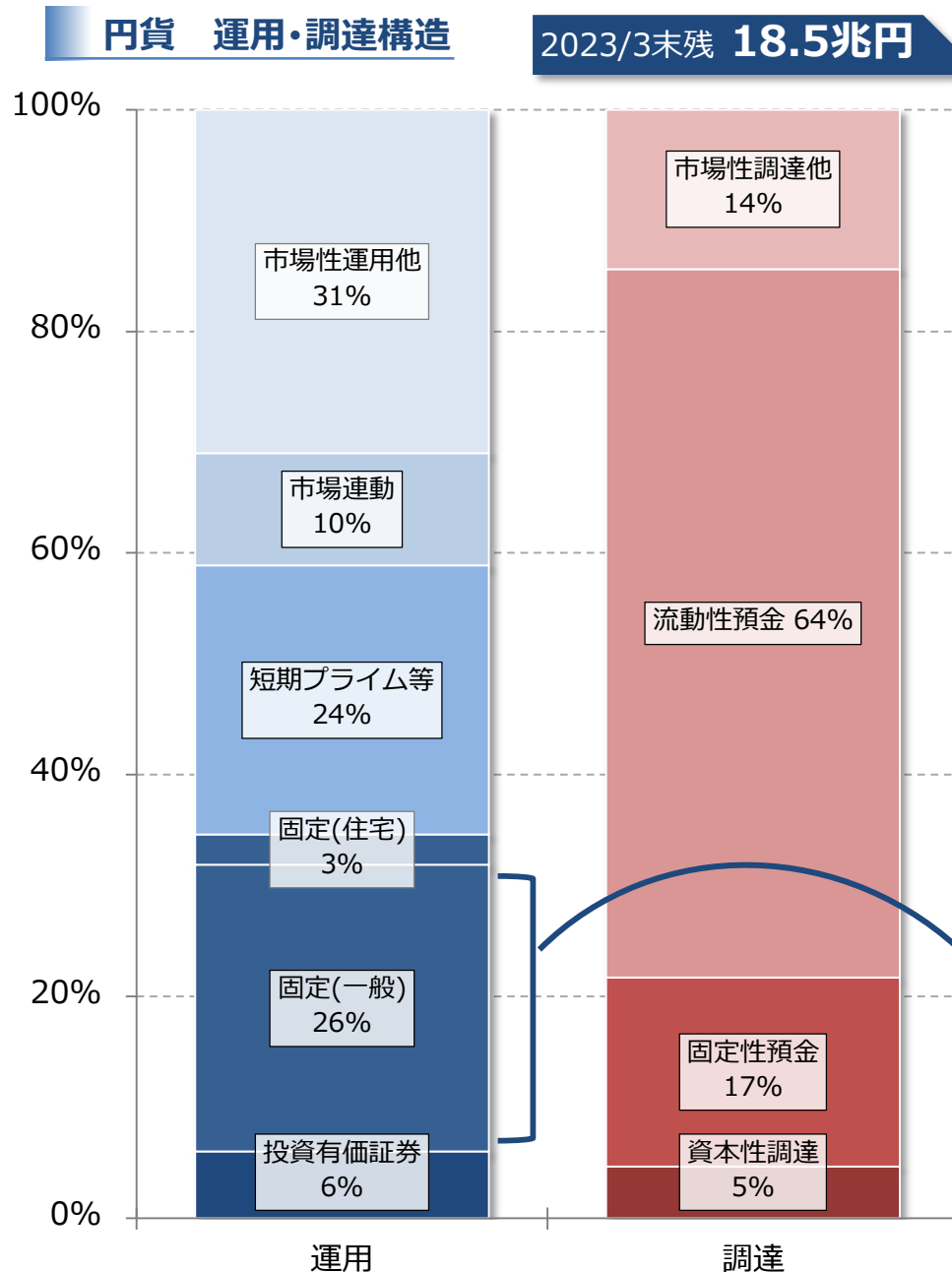
(億円)	米ドル	ユーロ
資金利益	▲0.6	▲0.1
評価損益	▲15.1	▲2.8
外債	▲8.9	▲1.1
株式・投信	▲6.2	▲1.6

■ 当面の外債投資方針

政策金利の到達点を見極めながら、固定債を慎重に積み増し

金利リスクを抑制しながら資金利益の積み上げるため、変動債やアセットスワップ付投資を増やす

足元で金利リスクを抑制しつつ、円金利上昇時のメリットも享受できるポートフォリオを構築



### 円債 金利期間別感応度…①

※それぞれの金利期間において10bp上昇した場合の評価損益の変化額

	～1年	1年超～3年	3年超～5年	5年超～7年	7年超～10年	10年超	計
2022/9末	▲0	▲6	▲4	▲6	▲15	▲14	▲47
2023/3末	▲1	▲6	▲4	▲6	▲10	▲13	▲42

(億円)

10BPV合計 (①+②)

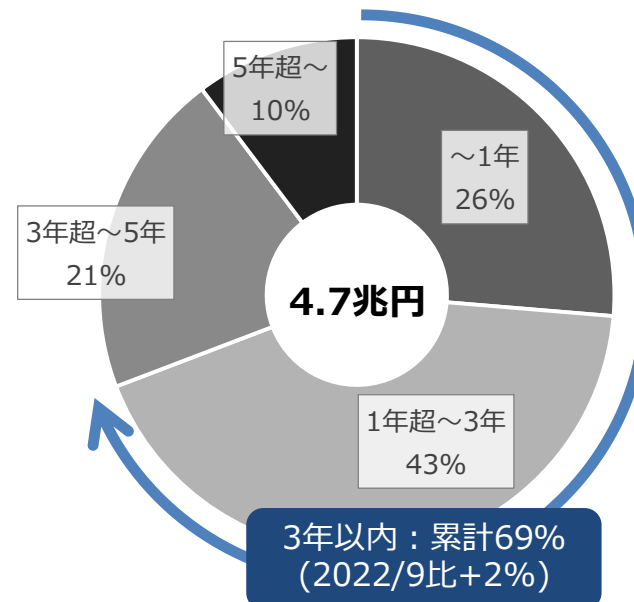
合計 ▲38億円

### 円建投信 金利感応度…②

合計 +5億円 (2022/9末時点 +2億円)

※債券ベアファンドの保有により、金利上昇で評価損益は改善する。

### 固定(一般)の固定金利期間残存年数



### 12月のYCC枠組み変更による 将来的な資金利益増加見込額

(2026/3期の資金利益への影響額)

※金融政策変更直後のレートを基準に試算

合計 +40億円

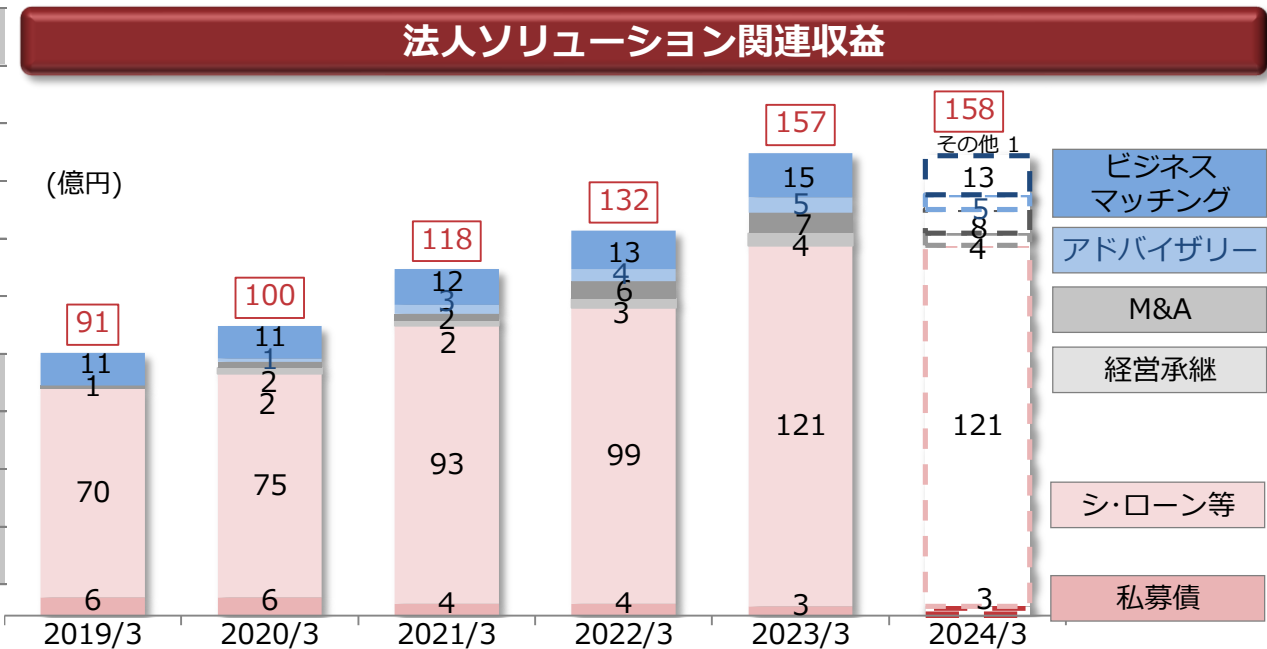
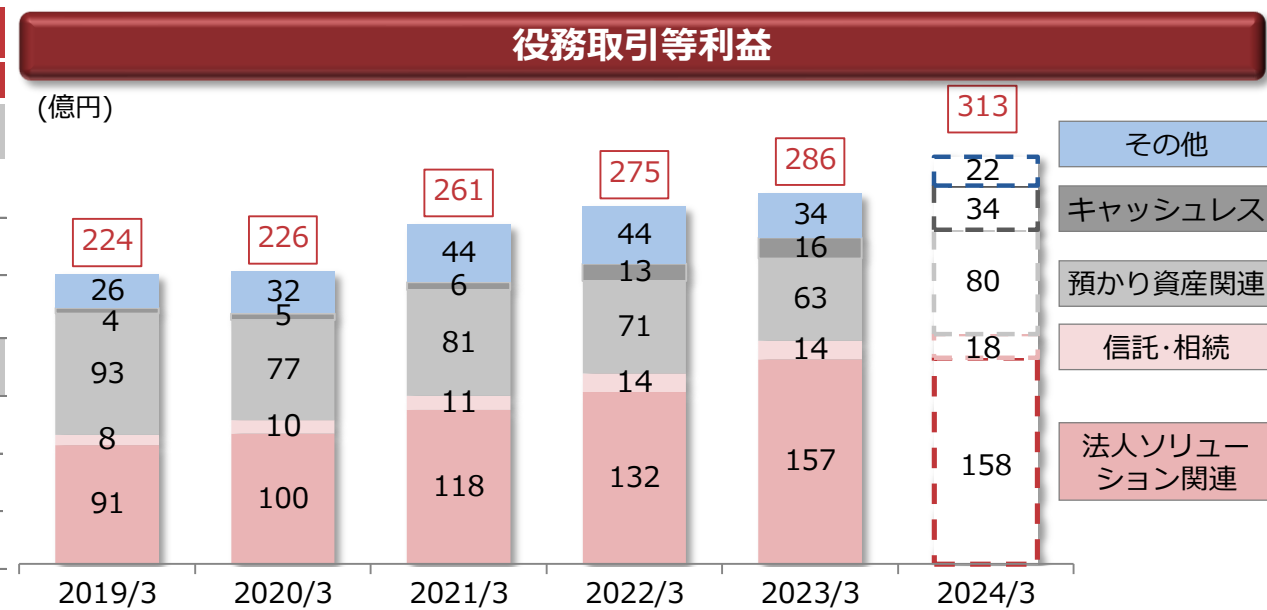
内訳	増加額 (億円)
一般貸出	29
住宅ローン	1
債券	10
<b>合計</b>	<b>40</b>

	(億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3	前期比
					(計画)	
役務取引等利益		275	286	10	313	26
役務取引等収益		464	490	26	532	41
役務取引等費用 (△)		188	204	15	219	15
<b>&lt;主な内訳&gt;</b>						
うち預かり資産関連		71	63	△ 7	80	16
うち投信手数料 (信託報酬)		17	17	0	18	0
うち投信手数料 (販売手数料)		20	8	△ 11	16	7
うち年金・一時払終身保険手数料		11	19	7	26	7
うち平準払保険手数料		14	12	△ 1	14	1
うち金融商品仲介手数料		6	3	△ 2	4	1
うち法人ソリューション関連※1		128(132)	152(157)	23(24)	158	5(1)
うち私募債		4	3	△ 0	3	0
うちシ・ローン等		99	121	21	121	0
うちM&A手数料		6	7	1	8	0
うちアドバイザリー手数料		4	5	0	5	0
うちビジネスマッチング手数料		13	15	1	13	△ 1
うち信託・相続関連※1		17(14)	18(14)	1(0)	18	△ 0(3)
うちキャッシュレス関連※2		13	16	3	34	17
うち為替関連		126	125	△ 1	124	△ 1
うちローン支払保険料・保証料 (△)		121	130	9	139	8

※1 2024/3月期より、経営承継アドバイザリー業務は信託・相続関連から法人ソリューション関連へ区分を変更する  
(カッコ内は区分変更後の実績)

※2 2024/3月期キャッシュレス収益には、ちばぎんJCBカードからの移管分12億円を含む

※3 2022/3月期通期決算以降、信託・相続には信託報酬を含む (過去に遡って変更)



\*経営承継アドバイザリー業務を含む (過去に遡って変更)

## 経費・OHR

単体 (億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3 (計画)	前期比
	経費 (△)	845	825	△ 20	848
人件費 (△)	399	393	△ 5	401	7
物件費 (△)	382	368	△ 14	385	16
税金 (△)	63	62	△ 1	61	△ 1
OHR	52.02%	47.73%	△4.29%	50.2%	+2.5%

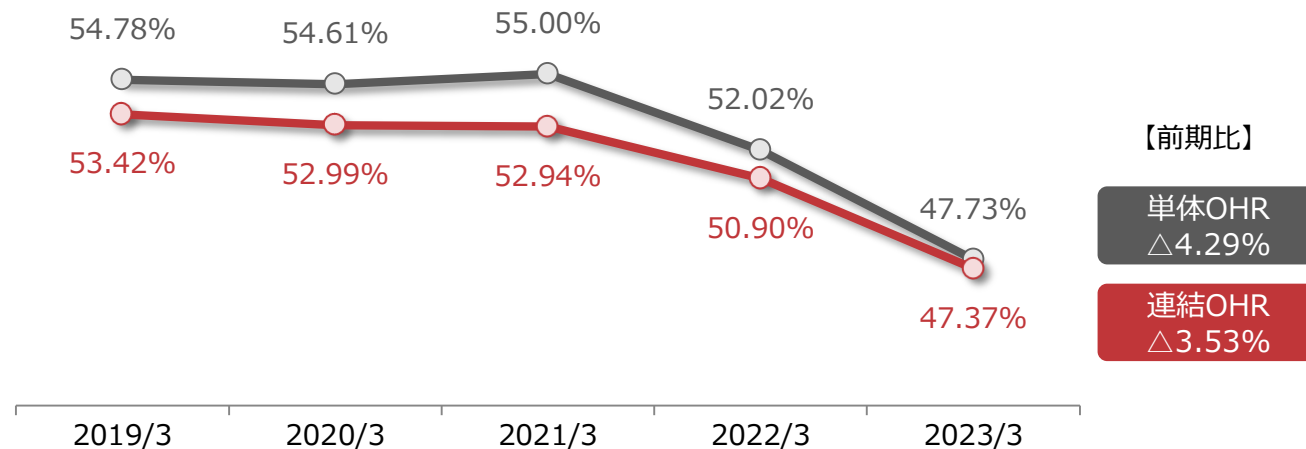
連結	2022/3	2023/3	前期比	2024/3 (計画)	前期比
OHR	50.90%	47.37%	△3.53%	48.9%	+1.6%

※ OHR：経費÷（業務純益－債券関係損益等＋一般貸倒引当金繰入額＋経費）

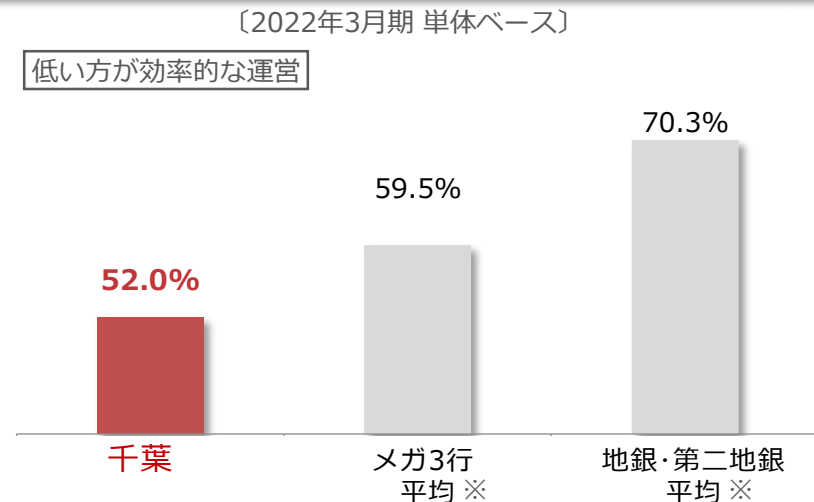
## 経費の主な増減要因

(億円)	2023/3 (実績)	2024/3 (計画)
人件費 (△)	△5 退職給付費用減少 △3	+7 賃上げ +5 健康保険料率引き上げ +4 経費削減 △2
物件費 (△)	△14 預金保険料率引下 △19	+16 収益増強施策・戦略的投資 +10 ちばぎんJCBからの移管分 +4 減価償却・ランニング費用増加等 +8 効率化実現・コスト削減 △7
税金 (△)	△1 新本店ビル不動産 取得税等反動減 △2	△1 消費税の減少等

## OHR推移



## OHR 他行比較



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出  
 [経費÷（業務粗利益－債券関係損益）]

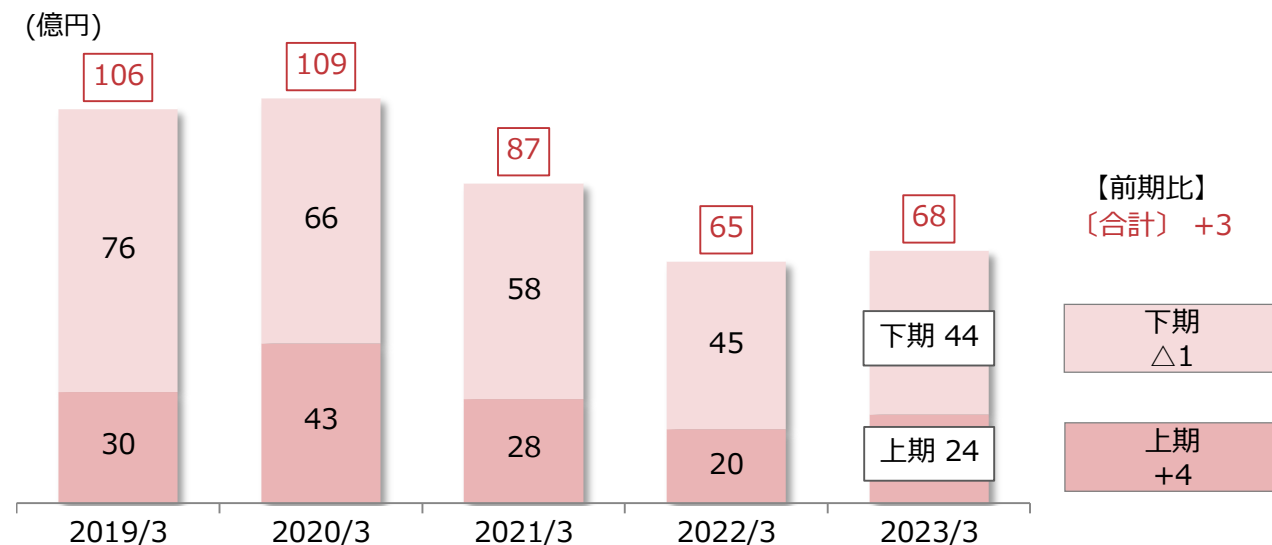


## 与信関係費用

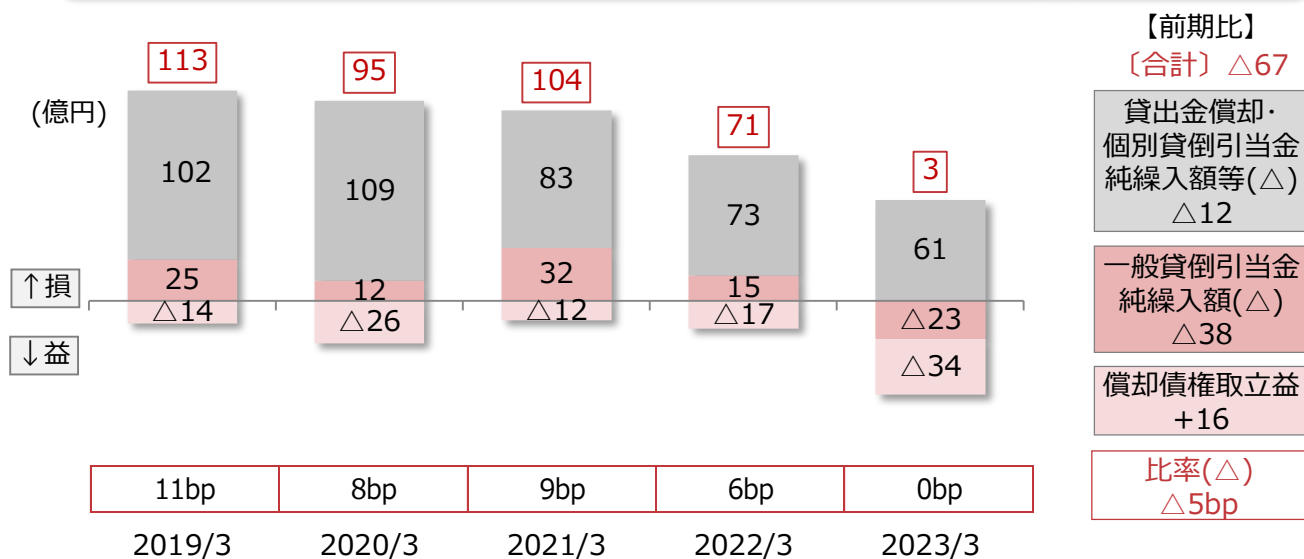
(億円)	2022/3	2023/3	前期比	2024/3	前期比
				(計画)	
与信関係費用 (△)	71	3	△ 67	70	66
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	15	△ 23	△ 38	△ 2	21
不良債権処理額 (△)	56	27	△ 29	72	44
貸出金償却・個別貸倒引当金純繰入額等 (△)	73	61	△ 12	101	40
うち個別貸倒引当金純繰入額 (△)	22	14	△ 8	15	1
うち新規発生 (△)	65	68	3	100	31
うち既先 (△)	11	4	△ 6	7	2
うち回収等	3	12	9	5	△ 6
償却債権取立益	17	34	16	29	△ 4
与信費用比率 (△)	6bp	0bp	△5bp	5bp	+5bp

※本表では、前年との比較上、貸倒引当金戻入益を一般貸倒引当金純繰入額及び個別貸倒引当金純繰入額に分けて表示

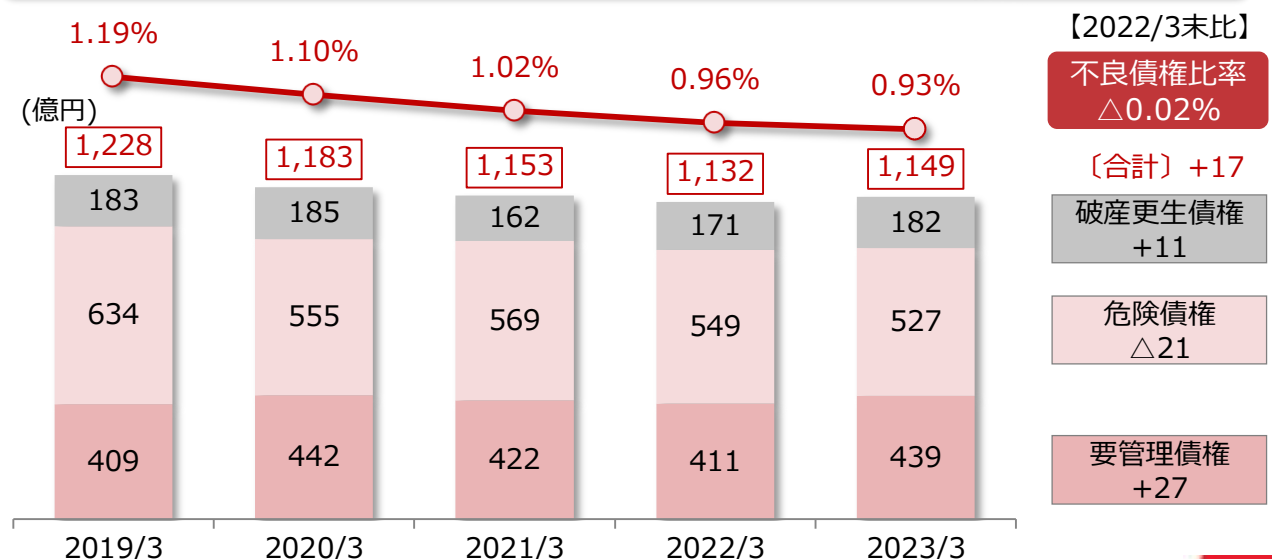
## 不良債権 新規発生



## 与信関係費用(△) 推移



## 金融再生法開示債権・不良債権比率



## 外部環境変化を踏まえたストレス下の与信費用も一定程度に抑制可能

### ストレステスト前提条件 (ミクロ・マクロ共通)

- コロナ影響は常態化しており、自粛ムード緩和や自助努力により回復に至ったり、インバウンド需要の回復期待もある一方で、個社の状況によっては回復に至らない先、回復に時間を要する先も想定される
- 燃料・エネルギー高、物価高等の影響は一定程度長期化することが見込まれ、ビジネスモデルや価格転嫁の状況など個社の状況に応じて影響が顕在化することが懸念される

### マクロ的視点から算出

対象先：全与信先（下記「ミクロ的視点」の与信費用算出対象先、消費者ローンを除く）

- ① 日銀短観データ等を参考とし、業種毎の影響度を想定
- ② 財務情報・債権情報・定性情報から経営状況悪化が懸念される先を抽出し、業種別にストレスを想定
- ③ ストレス下での与信費用を試算

業種別	影響度	
	2024/3期	2025/3期
大 飲食・宿泊サービス・旅客運送・建設・化学・電気機械	影響大	影響大
中 鉄鋼・非鉄金属・金属製品・卸売・対事業所サービス	一定の影響	一定の影響
小 その他（※）	小幅影響	小幅影響

環境変化を踏まえて抽出方法・業種別影響度合いを見直し

大きくした業種	小さくした業種
電気機械・卸売・対事業所サービス	鉄鋼・非鉄金属 石油・石炭製品 輸送用機器

※「運輸」については、2024年問題を踏まえ、2023年度のストレスは影響小、2024年度は影響度中程度としている

### ミクロ的視点から算出①

対象先：■ グループ与信額1億円以上の先  
(住居系不動産賃貸業・金融業・公共等を除く)

コロナ等影響調査などを元に、コロナ常態化、エネルギー高、物価高等の外部要因も考慮し、個社別の実態を踏まえた与信費用を試算

### ミクロ的視点から算出②

対象先：審査セクションが個別に実態を把握している先

個社別の実態を踏まえた与信費用を試算

### ストレス時与信費用(新規発生)

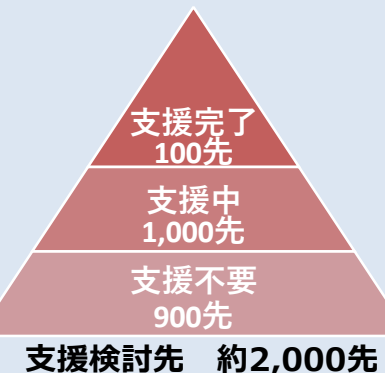
(億円)

	2024/3期			2025/3期
	上期	下期	合計	
マクロ	10	31	40	18
ミクロ	32	23	56	78
合計	42	54	96	96

今期新規発生額は100億円を想定

### 取引先の個別支援

- 各種影響で経営状況が悪化した先の支援必要性を検証し、約2,000先を抽出
- 1件ずつ支援策を検討し、支援不要な900先を除く取引先に対し、ソリューション提案を個社毎に実施
- 建設業400先、運輸業1,200先に対する点検も実施し、このうち100先の支援策を検討中



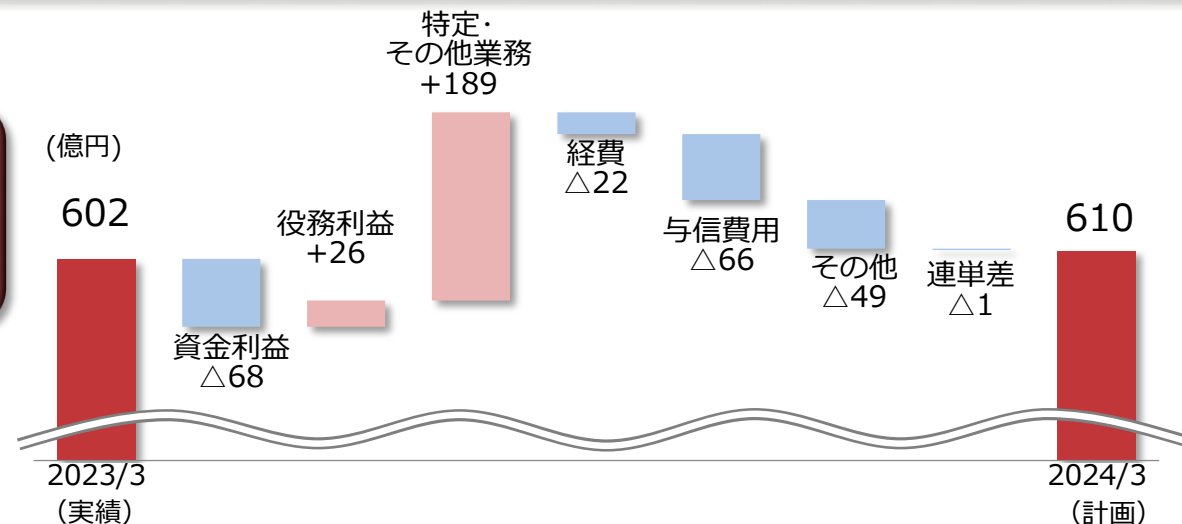
### 企業コンサルティング室の設置

- 取引先支援を一段と強化するため、企業サポート部内に設置
- これまでの伴走支援に加え、本部主導での業種別調査を踏まえた与信先の経営改善指導を行う
- 営業関連部との連携を強化

単体	(億円)	2023/3	2024/3	
			(計画)	前期比
業務粗利益		1,555	1,703	147
資金利益		1,403	1,335	△ 68
役務取引等利益		286	313	26
特定取引利益		13	22	8
その他業務利益		△ 148	32	180
うち債券関係損益		△ 200	15	215
経費 (△)		825	848	22
業務純益(一般貸引繰入前)		730	855	124
コア業務純益		930	839	△ 90
除く投資信託解約損益		853	816	△ 37
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	△ 2	△ 2
業務純益		730	857	126
臨時損益		87	△ 27	△ 114
うち不良債権処理額 (△)		3	72	68
うち貸倒引当金戻入益		9	-	△ 9
うち株式等関係損益		83	50	△ 33
経常利益		817	830	12
特別損益		△ 3	△ 2	1
当期純利益		581	590	8
与信関係費用 (△)		3	70	66

連結	(億円)	2023/3	2024/3	
			(計画)	前期比
連結経常利益		869	880	10
親会社株主に帰属する当期純利益		602	610	7
(参考)				
連結業務純益(一般貸引繰入前)		818	963	144

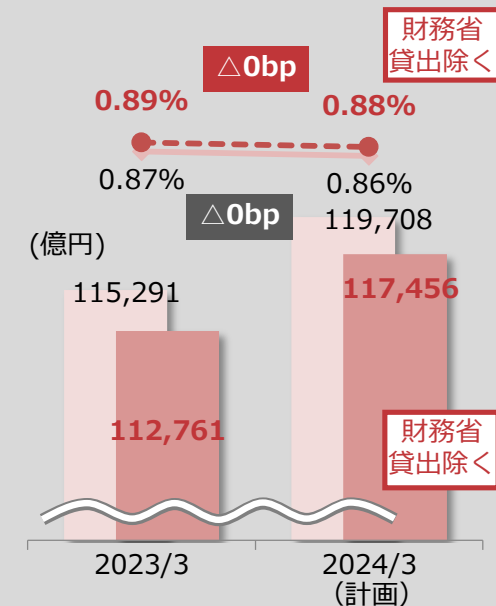
親会社株主に  
帰属する当期  
純利益の増減  
要因  
(単体+連単差)



(億円)	2023/3	2024/3	前期比
資金利益	1,403	1,335	△ 68
国内資金利益	1,315	1,285	△ 29
預貸金利息	1,002	1,037	34
有価証券利息配当金	287	214	△ 72
うち投信解約損益	58	17	△ 41
国際資金利益	88	49	△ 39
うち投信解約損益	17	6	△ 11

役務取引等利益	286	313	26
うち預かり資産関連	63	80	16
うち法人ソリューション関連※1	152(157)	158	5(1)
うち信託・相続関連※1	18(14)	18	△0(3)
うちキャッシュレス関連※2	16	34	17
うち為替関連	125	124	△ 1
うちローン支払保険料・保証料(△)	130	139	8

国内業務部門  
貸出金平残・利回り



※1 2024/3月期より、経営承継アドバイザー業務は信託・相続関連から法人ソリューション関連へ区分を変更する (カッコ内は区分変更後の実績)

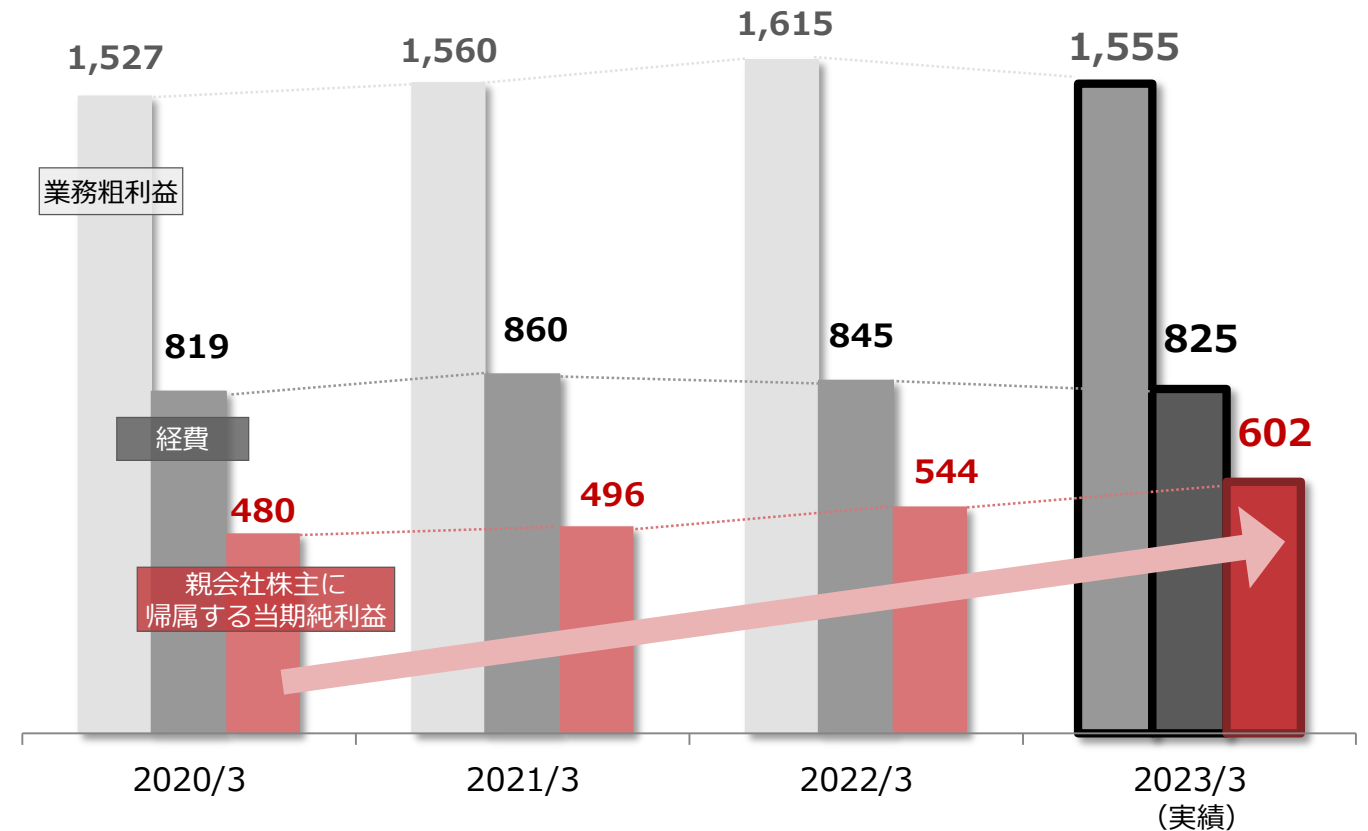
※2 キャッシュレス計画値にはJCBの吸収合併に伴う効果12億円を含む

# 新中期経営計画について



## 主要課題における主な成果

基本方針Ⅰ	お客さまに寄り添い共に進化し続けます	
	個人のライフプランに添った提案の実践	住宅ローン非対面契約化
	法人ソリューション強化	エリア営業部の新設
基本方針Ⅱ	お客さまの未来のために新たな価値を創造し続けます	
	アプリ・ポータル機能拡充	キャッシュレス事業拡大
	ちばぎん商店の設立	オンアドの設立
基本方針Ⅲ	提携戦略を高度化します	
	TSUBASAアライアンス アプリ等のシステム共同化拡大	千葉・武蔵野アライアンス キャッシュレス加盟店事業等、連携拡大
	千葉・横浜パートナーシップ 取引先支援等の連携強化	ソニー銀行との提携
基本方針Ⅳ	サステナブルな経営を実現します	
	サステナブルファイナンスの推進	カーボンニュートラル達成への取組強化
	気候変動に関する開示拡充	DX人材の育成



	2023年3月期に目標とする指標	着地
親会社株主に帰属する当期純利益	600億円	602億円 <b>達成</b>
連結ROE（株主資本ベース）	6%台半ば	6.38% <b>達成</b>
単体OHR	50%台前半	47.7% <b>達成</b>

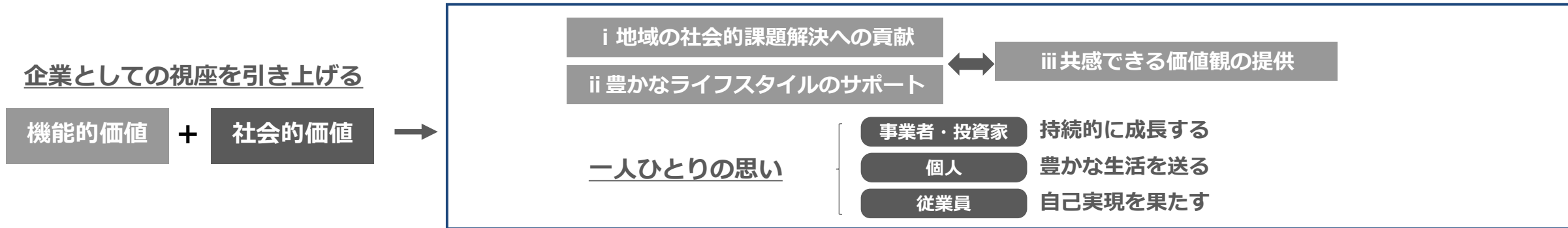
行員一人あたり業務純益：19.0百万円（2023/3実績）



パーパス

一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする

当行グループは、金融機能を提供するなどの「機能的価値」に加え、地域の課題解決に貢献するなどの「社会的価値」を創出するために存在。  
変化する時代の中で、地域を「ステークホルダーの思いが叶う場所」へ。



※地域の社会的課題…コロナ、デジタル化、SDGs、地方創生など、地域社会の持続性に関する諸課題

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

【エンゲージメントバンクグループ】  
お客さま、従業員、株主などのステークホルダーとの深いつながりを背景とした価値提供をつうじ、地域とともに成長し続ける銀行グループ

**名称** 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～  
(計画期間：2023年4月～2026年3月)

**取組指針：お客さま中心のビジネスモデルの進化**

■ 地域への社会的価値の提供をつうじた「サステナビリティ経営」の実践

**基本方針Ⅰ：最高の顧客体験の創造** P29

さまざまなデータを活用し、パーソナライズした提案を行う。  
リアル・リモート・デジタルの最適なチャネルを提供する。

**基本方針Ⅱ：既存事業の質の向上** P31

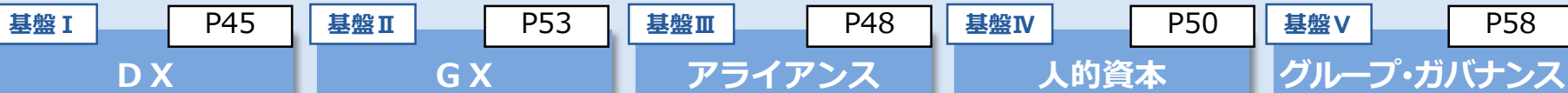
お客さまの課題を解決するため、  
ソリューションの質をより一層高める。

**基本方針Ⅲ：新たな価値の提供** P42

新たな事業領域への参入により、  
お客さまにこれまでにない価値を提供する。

取組方針

■ 「価値創出の基盤」を拡充



基盤

目標とする  
財務指標

連結ROE <sup>※1</sup> <b>7%台前半</b>	親会社株主に帰属する当期純利益 <b>750億円</b>	連結普通株式等Tier 1比率 <sup>※2</sup> <b>10.5%～11.5%</b>
	連結業務純益 <b>1,200億円</b>	連結OHR <b>45%程度</b>

※1株主資本ベース

※2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）

**フェーズ2～**

一人ひとりの思いを、  
もっと実現できる  
地域社会にする

当行Gの発展

2031年3月期に目指す水準

連結ROE<sup>※1</sup>  
**8%程度**  
親会社株主に帰属する  
当期純利益  
**1,000億円**

## PBRの考え方※

$$\begin{aligned}
 \text{PBR} &= \text{ROE} \times \text{PER} \\
 &= \text{ROE} \div \text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}
 \end{aligned}$$

ROE  $\geq$  (株主資本コスト - 利益成長率) の場合、PBR1倍以上となる

## 当行のPBR改善策

足元のPBRは**0.6倍程度**  
 PBR1倍を達成するため、ROEと利益成長率を高め、資本コストを引き下げる戦略が必要

ROE  
⇒ 高める

資本コスト  
⇒ 引き下げる

利益成長率  
⇒ 高める

※当行管理上の資本コストはCAPMにより推計

## 改善策

### ROEのさらなる向上

- RORA改善によりROE向上を図る



P22へ

### 資本コスト引下げ

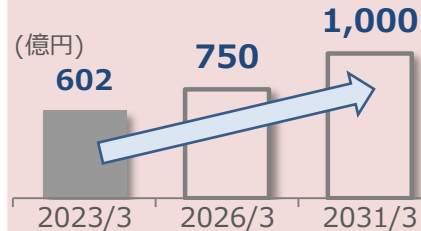
- 非財務情報の開示拡充、株主とのエンゲージメント強化により株主との「情報の非対称性」を緩和

リスクプレミアム・ベータの縮小

P23へ

### 持続的な利益成長

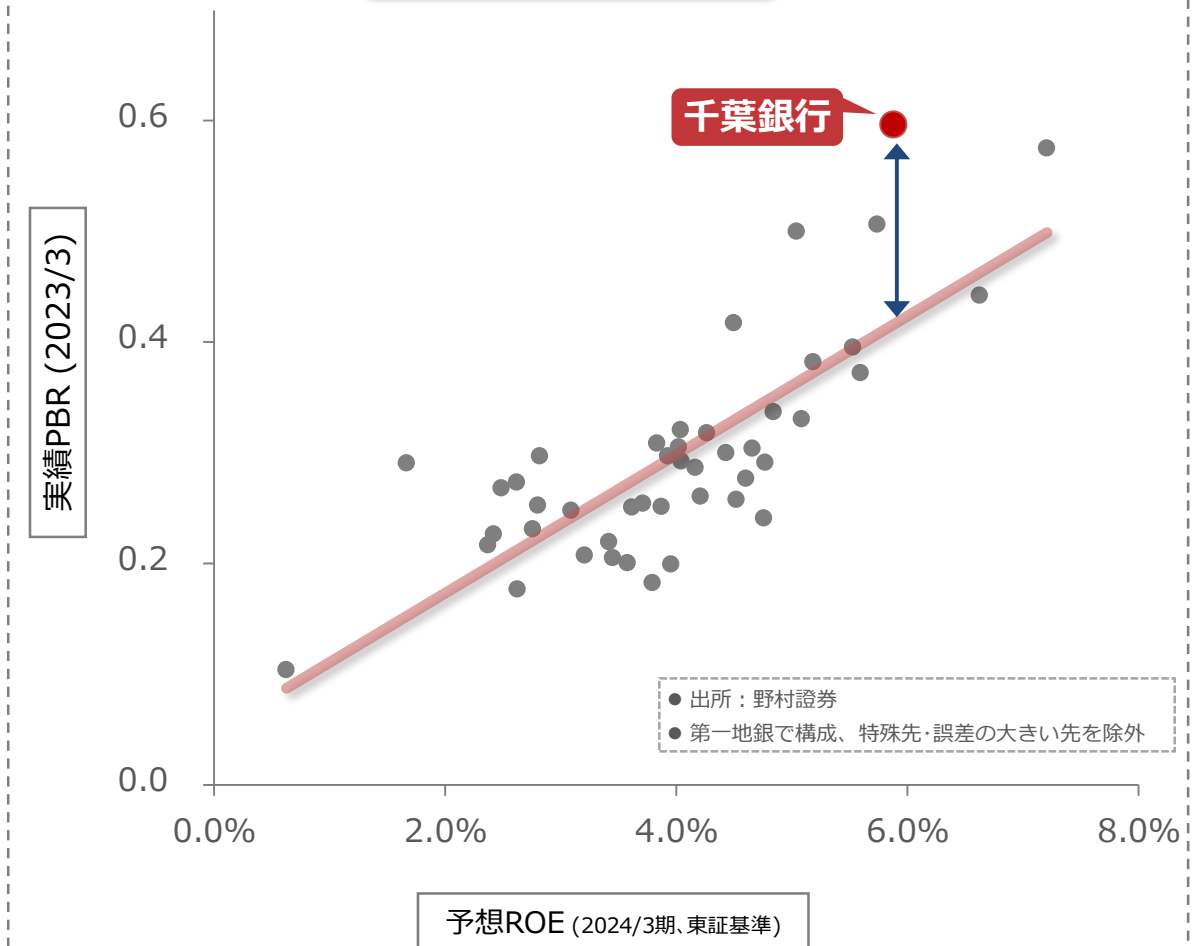
- 連結当期純利益計画



## 業界内比較

- 地銀全体でPBRは低迷しており、地銀業界の成長性への期待が低い
- その中でも、当行は一定の市場評価を受けている

## 地銀 予想ROEとPBR



※厳密には $PBR = 1 + (ROE - \text{株主資本コスト}) \div (\text{株主資本コスト} - \text{成長率})$ となるものの、実務的な簡略版として本件数式を提示しているもの

## 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	60	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
<b>合計</b>	<b>370</b>	

### 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
<b>合計</b>	<b>160</b>	<b>140</b>	<b>300</b>

## 既存事業の磨き上げ

### 法人

他行撤退エリアのシェア向上  
新規出店による貸出増強

経営承継・  
M&Aの強化

コンサル機能強化  
非融資先への提案強化

ファイナンス  
メニューの多様化

### 個人

新たな住宅ローン  
顧客層の取込み

信託・相続サービス  
からの取引深掘り

金融商品販売の  
成約率向上

マルチチャネルからの  
提案機会の確保

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

アプリ・ポータル  
機能追加

入出金データ・AI等を  
活用した審査

### 新事業の深化

地域エコシステム構築  
(キャッシュレス)

商流の川上に立ったビジネス  
(ちばぎん商店)

### 新たな取組み

広告事業

電力事業

BaaS事業

メタバース事業

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

資本コスト引き下げに向けて

資本コスト引き下げの論点：事業リスクの開示

- 貸出金の不良債権化による業績の不確実性
- 各収益のぶれによる業績の不確実性

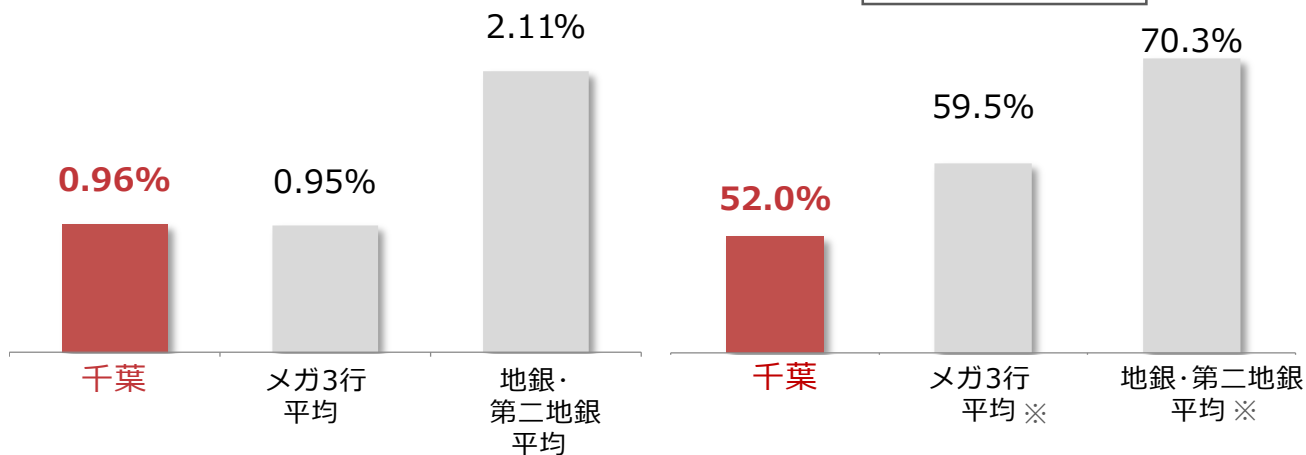
背景や見通しも含め、丁寧に情報発信

不良債権比率他行比較

OHR他行比較

〔2022/3基準〕

低い方が効率的な運営



※出所：ニッキンレポート（単純平均、単体ベース）

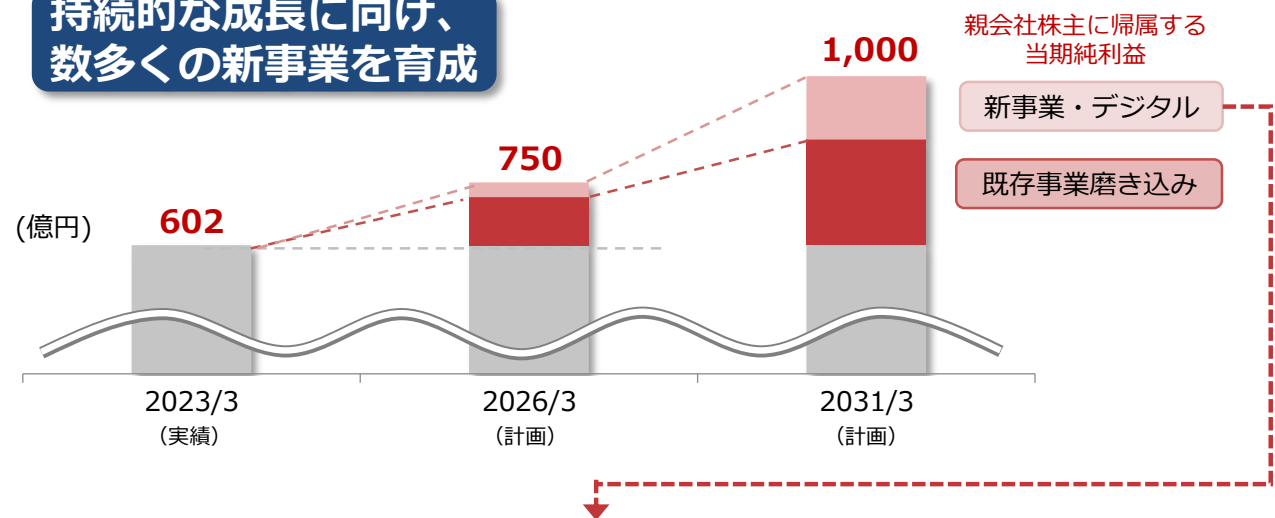
※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出  
[当行算出値と異なるが、比較のため引用]

資本コスト引き下げの論点：IR活動の充実

- 非財務情報を含めた開示情報の充実
- 投資家とのコミュニケーション強化
- 外部評価の取得

持続的な成長：連結当期純利益 計画

持続的な成長に向け、数多くの新事業を育成



事業名	進捗	説明ページ
キャッシュレス	さらなるサービス拡大に向け準備中	35
ちばぎん商店	住宅事業 STEP 2 開始	42
広告事業	23/5より事業スタート	43
不動産ファンド	お客様の資産流動化ソリューションとして提案実施中	42
エネルギー事業	23/4 子会社設立	43
オンアド	23/4法人契約開始	42
BaaS	個別企業との交渉継続中	43
メタバース	企業・団体との実証実験継続中	43
AMLセンター	新会社設立に向け準備中	43
ソニー銀行との連携	WGを立ち上げ協議中	48



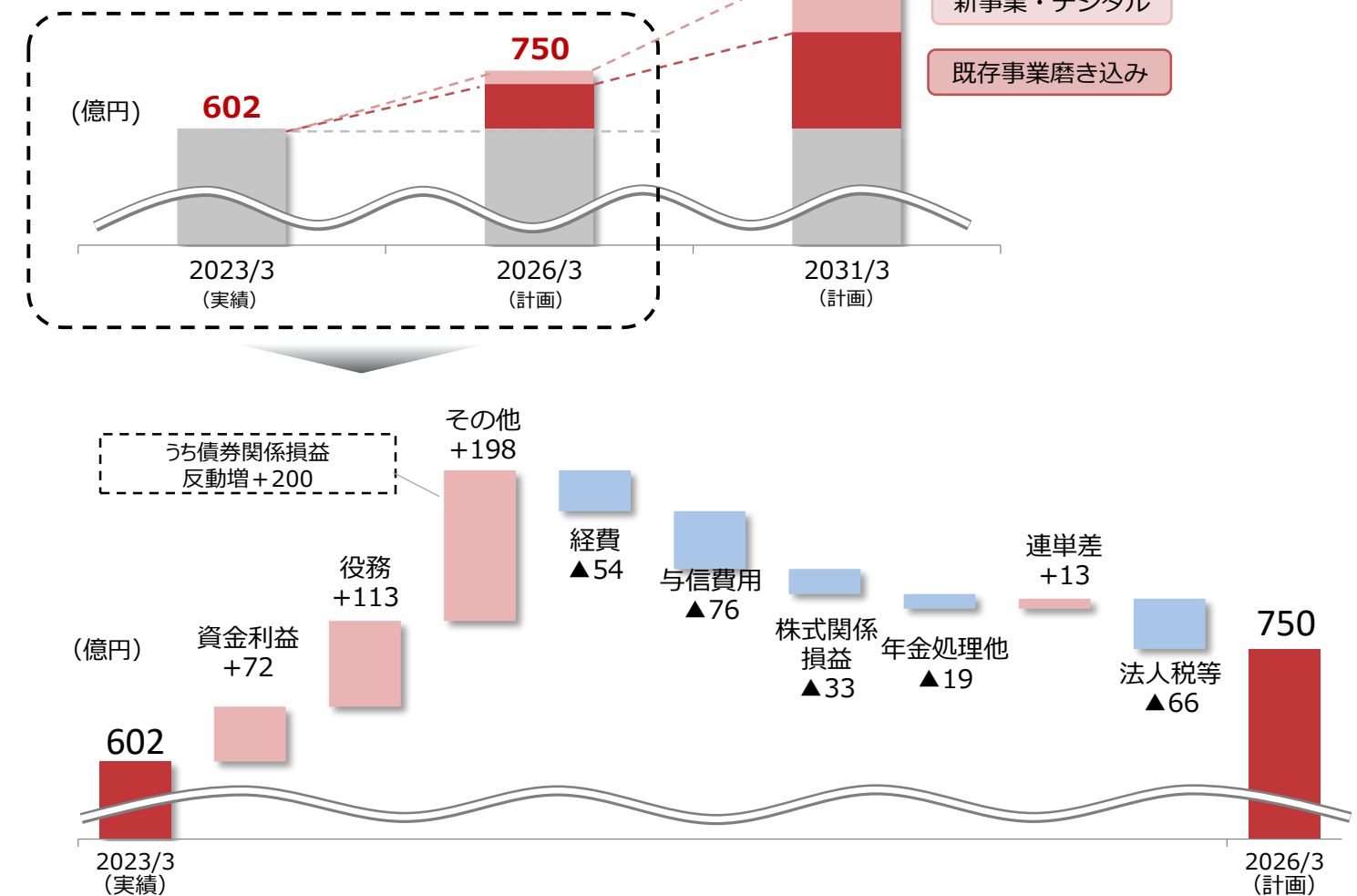
既存事業に加え、新事業・デジタルも当期純利益の成長に貢献

単体	(億円)	2023/3	2026/3	増減
		(実績)	(計画)	
業務粗利益		1,555	1,940	384
資金利益		1,403	1,476	72
役務取引等利益		286	400	113
その他業務粗利益		△ 134	63	198
うち債券関係損益		△ 200	21	221
経費 (△)		825	880	54
実質業務純益		730	1,060	329
コア業務純益		930	1,039	108
除く投資信託解約損益		853	1,004	151
業務純益		730	1,058	327
臨時損益		87	△ 42	△ 129
うち株式等関係損益		83	50	△ 33
経常利益		817	1,016	198
当期純利益		581	715	133
与信関係費用 (△)		3	80	76

連結		2023/3	2026/3	増減
連結業務純益(一般貸引繰入前)		818	1,200	381
親会社株主に帰属する当期純利益		602	750	147

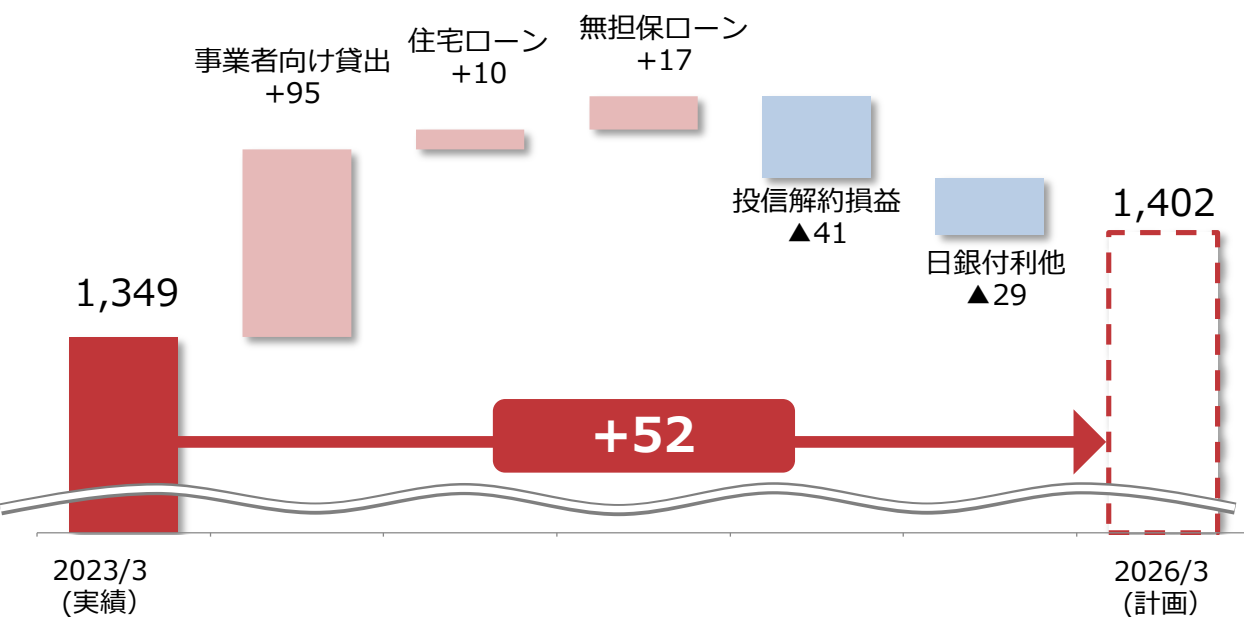
## 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE推移

ROE	2023/3	2026/3	2031/3
株主資本基準	6.38%	7%台前半	8%程度
東証基準	5.68%	6%台半ば	7%程度



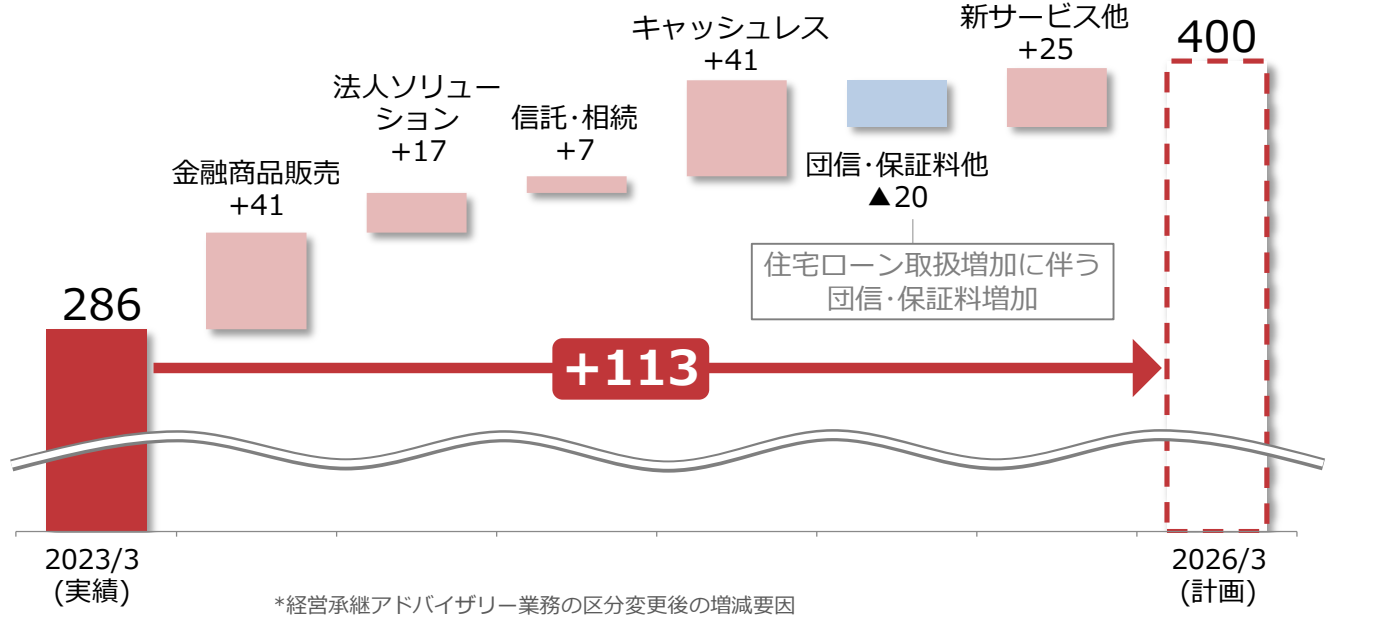
貸金利息を大きく伸ばすことで、日銀付利剥落をカバー

## 円貨 資金利益



金融商品販売の回復に加え、他の収益もバランスよく伸ばす

## 役務取引等利益



\*経営承継アドバイザー業務の区分変更後の増減要因 (2024/3月期より、経営承継アドバイザー業務は信託・相続関連から法人ソリューション関連へ区分を変更する)

## YCC・マイナス金利が解除された場合

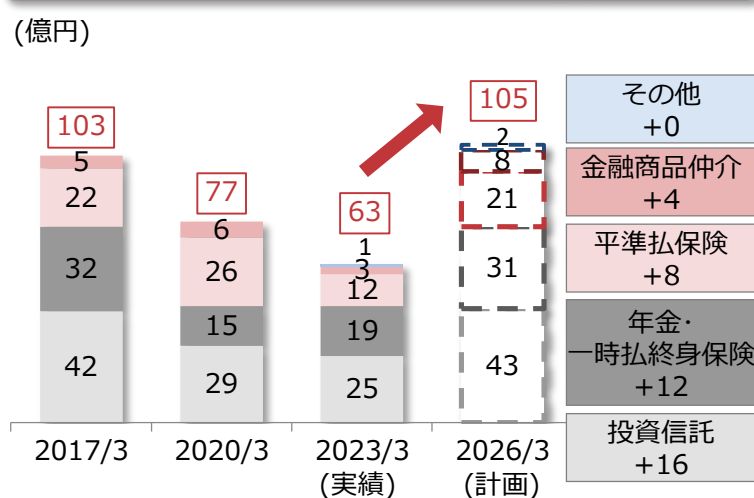
### 想定するシナリオ

- 2023年1Q (4月~6月)
  - ・ YCCの見直し
  - ▶ 長期金利上昇
- 2023年2Q (7月~9月)
  - ・ YCC撤廃
  - ・ マイナス金利解除
  - ▶ 短期金利、預金金利上昇

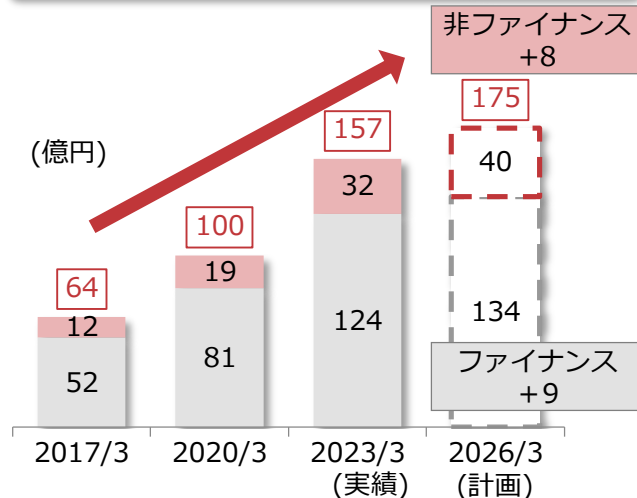
内訳	効果額 (億円)
効果① : 長期金利上昇による貸出金利増	+50
効果② : 長期金利上昇による円債利息増	+18
効果③ : 短期金利上昇による貸出金利増	+21
効果④ : 金利上昇による預金利息増	▲13
<b>合計</b>	<b>75</b>

増益効果 (税引後)  
**+50億円**  
(2026/3期 見込額)

## 預かり資産収益



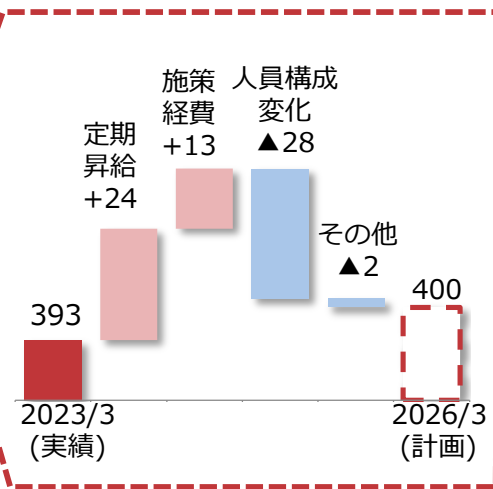
## 法人ソリューション収益



\*経営承継アドバイザー業務を含む (過去に遡って変更)

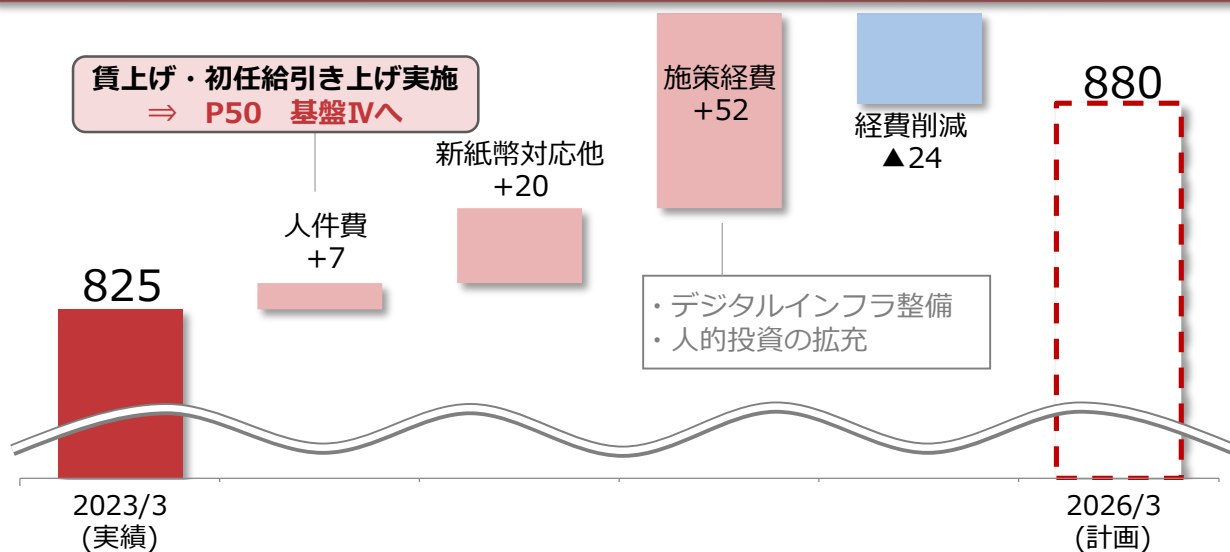
戦略的支出で経費増も、トップライン拡大によりOHRは一段と低下

(億円)	2023/3 (実績)	2026/3 (計画)	増減
経費 (△)	825	880	55
人件費 (△)	393	400	7
物件費 (△)	368	413	44
税金 (△)	62	67	4
【参考】連結経費	893	944	50
OHR(連結) ※	47.3%	45%程度	-



※ 経費 ÷ (業務純益 - 債券関係損益等 + 一般貸倒引当金純繰入額 + 経費)

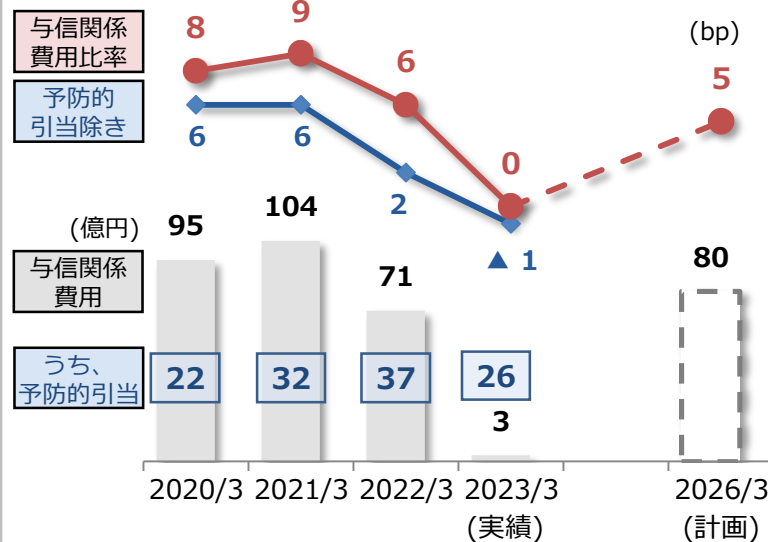
経費の主な増減要因



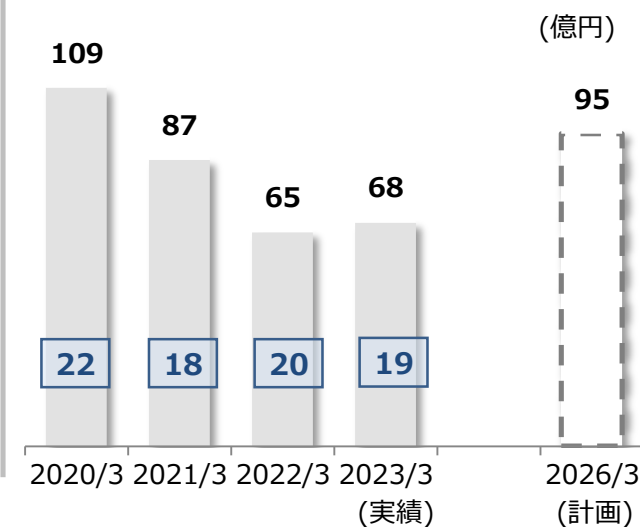
与信関係費用は「予防的引当」除きの従来水準と同程度を想定

(億円)	2023/3 (実績)	2026/3 (計画)	増減
与信関係費用 (△)	3	80	76
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 23	2	25
不良債権処理額 (△)	27	78	50
貸出金償却・個別貸倒引当金純繰入額等 (△)	61	96	34
うち新規発生 (△)	68	95	26
うち既先 (△)	4	7	2
うち回収等	12	6	△ 6
償却債権取立益	34	18	△ 16
与信費用比率 (△)	0bp	5bp	+4bp

与信関係費用・同比率 推移

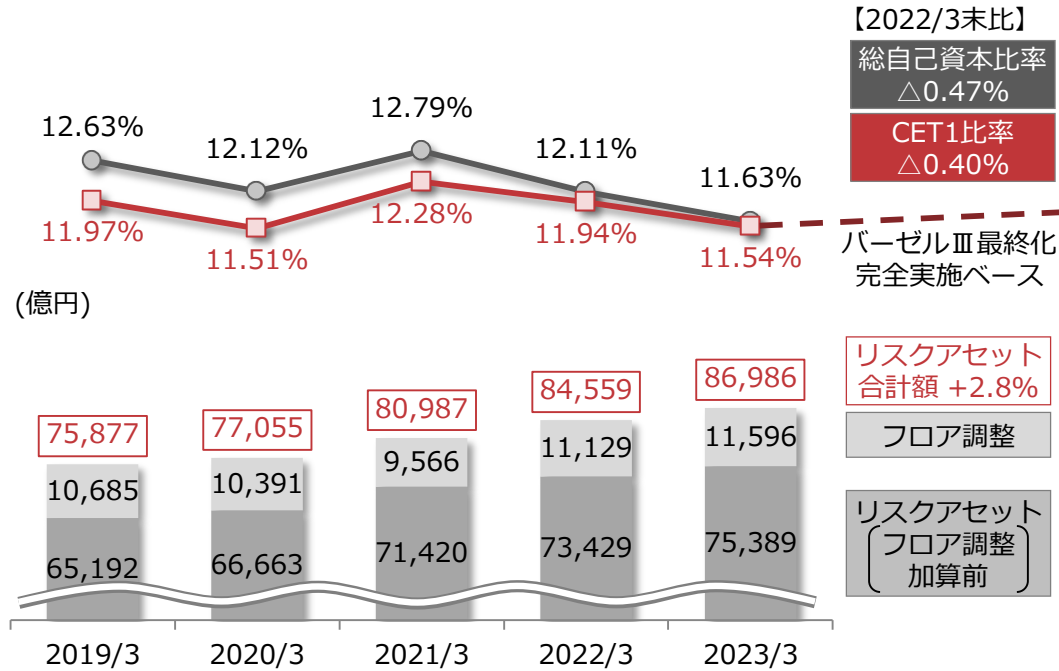


不良債権 新規発生

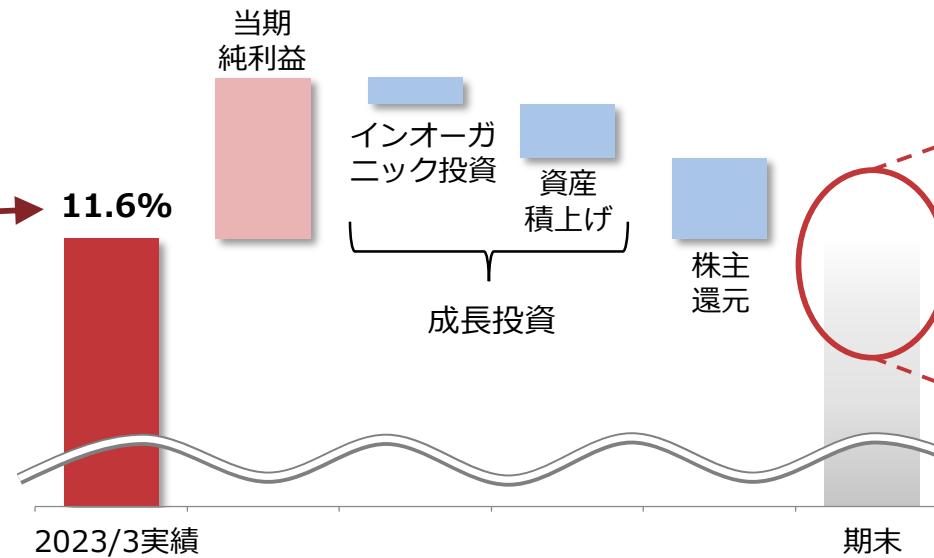


CET1比率\*を10.5%~11.5%にコントロールし、配当性向の向上を目指す

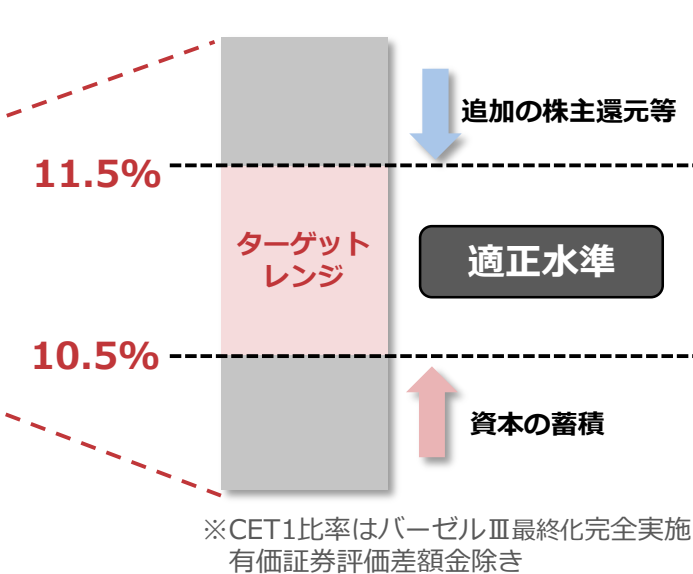
## 連結自己資本比率・リスクアセット



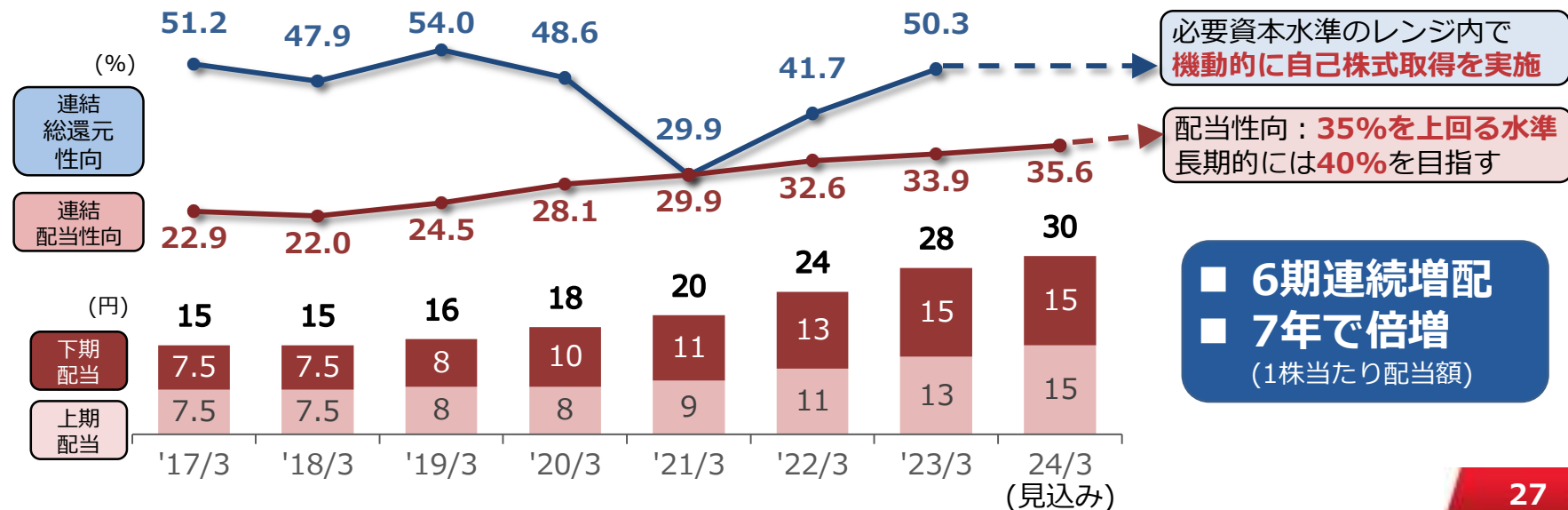
## 資本運営の目線



## CET1比率\*のターゲット



## 株主還元方針



(%)	2022/3	2023/3	最終化初年度*	最終化完全実施*
総自己資本比率	12.11	11.63	15.5	12.8
CET1比率	11.94	11.54	15.4	12.6
有価証券評価損益除き	10.58	10.57	14.1	11.6

\*2023/3期の実績をバーゼルⅢ最終化基準で試算したもの。原則的な適用開始時期は表示時期に1年後倒しされた。

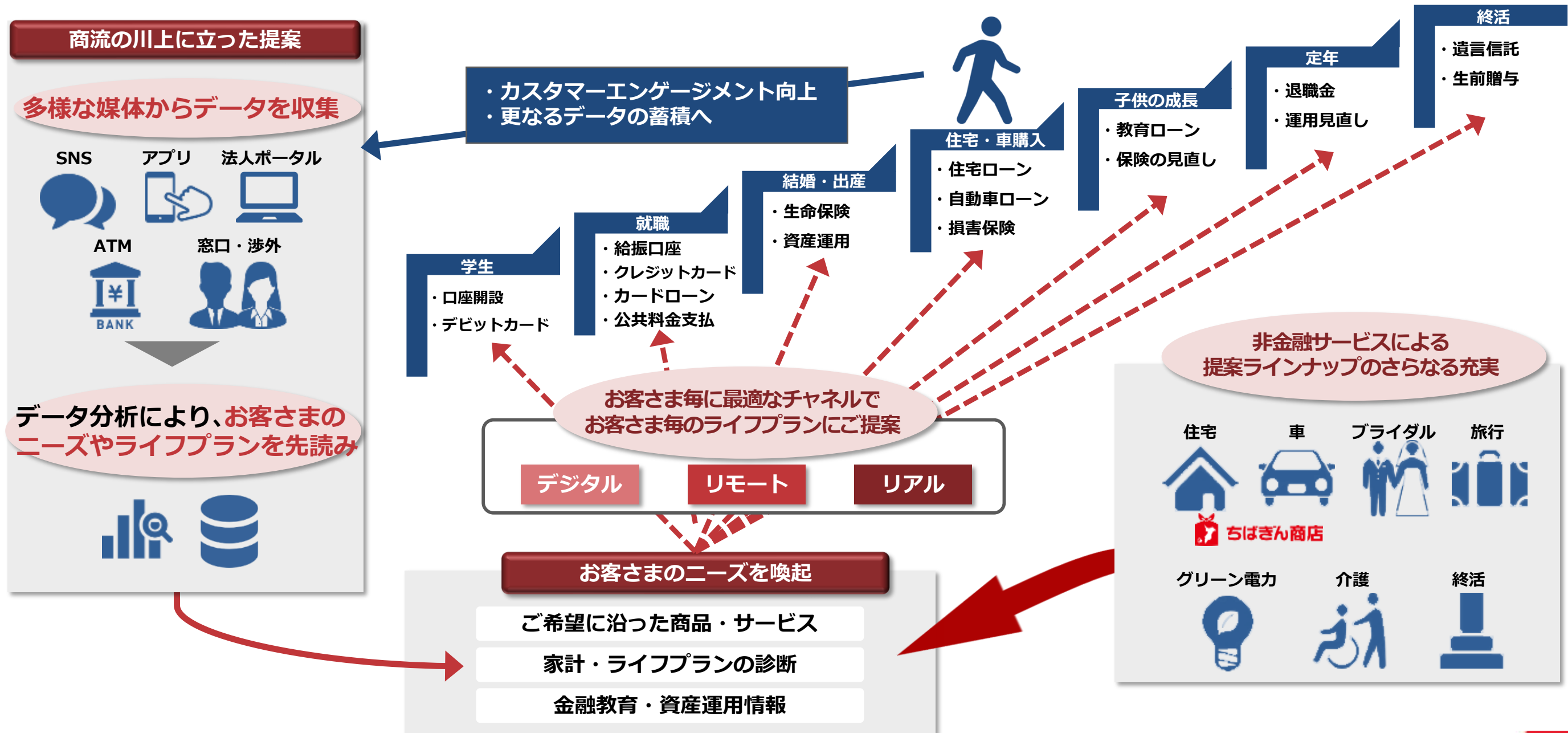
6期連続増配  
7年で倍増  
(1株当たり配当額)

# 基本方針について





データを活用してお客さま毎の悩みに適した解決策を提案し、ファンを増やしていく



## デジタル顧客増加、商品利用推進による業務粗利益増加額は60億円

### 方針②：商品利用の拡大

クロスユース\*2

11%

37%

41%

22%

商品利用

口座活用\*1

口座のみ

デジタル顧客

100万人 ⇒ 180万人

営業店  
管理顧客  
50万人

当行顧客400万人  
⇒ 中計期間中に420万人に増加

デジタル顧客  
100万人

非デジタル顧客  
300万人

### 方針①：非デジタル顧客 ⇒ デジタル顧客へのシフト

クロスユース\*2

2%

10%  
商品利用

53%

口座活用\*1

口座のみ

非デジタル顧客

300万人 ⇒ 240万人

37%

お客さま  
1人当たり  
業務粗利/年  
(2023/3期)

商品利用顧客  
38千円

デジタル顧客  
16千円

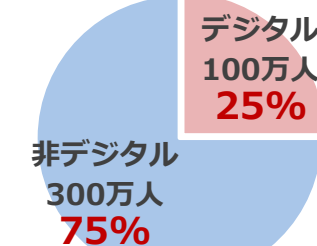
口座活用  
6千円

非デジタル顧客  
7千円

口座のみ  
0.3千円

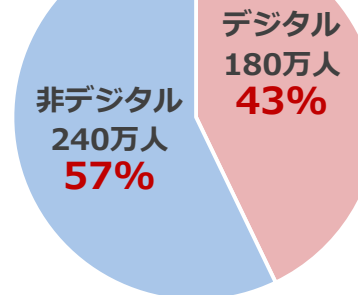
### 中計期間における人数構成の変化

2023/3期



+20万人

2026/3期



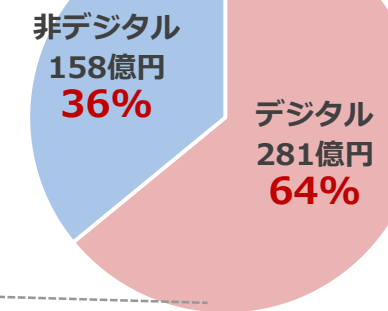
### 中計期間における収益構造の変化

2023/3期



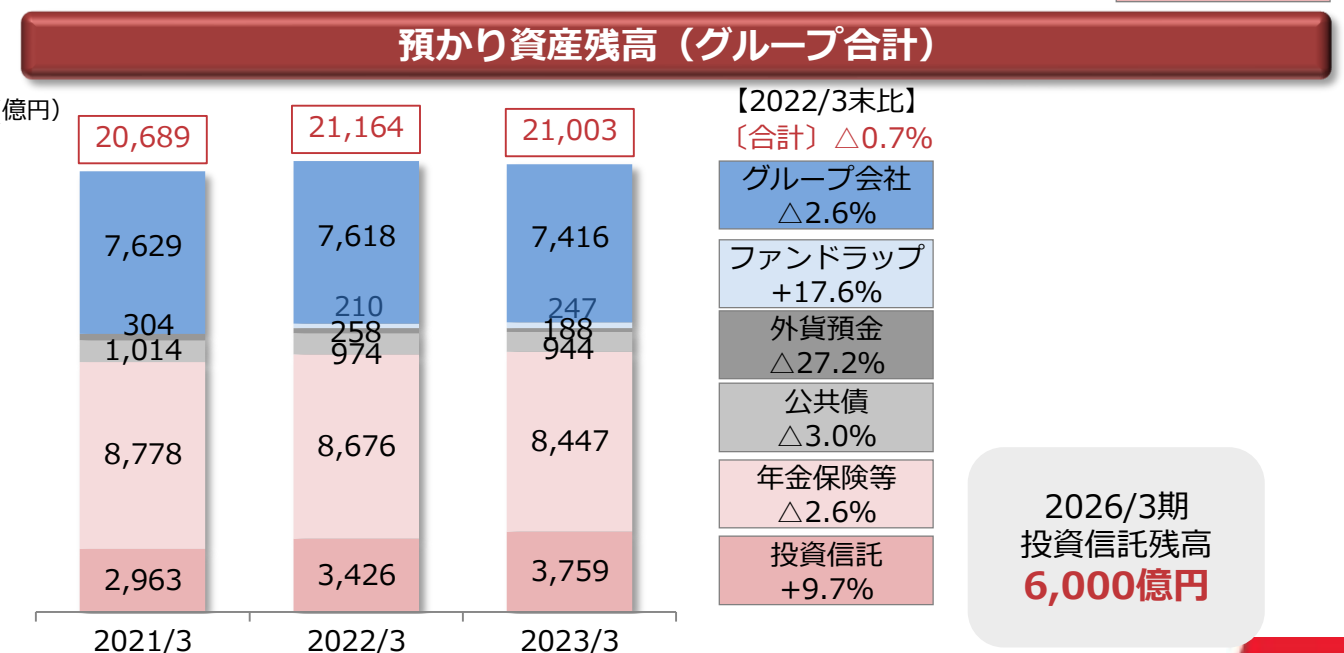
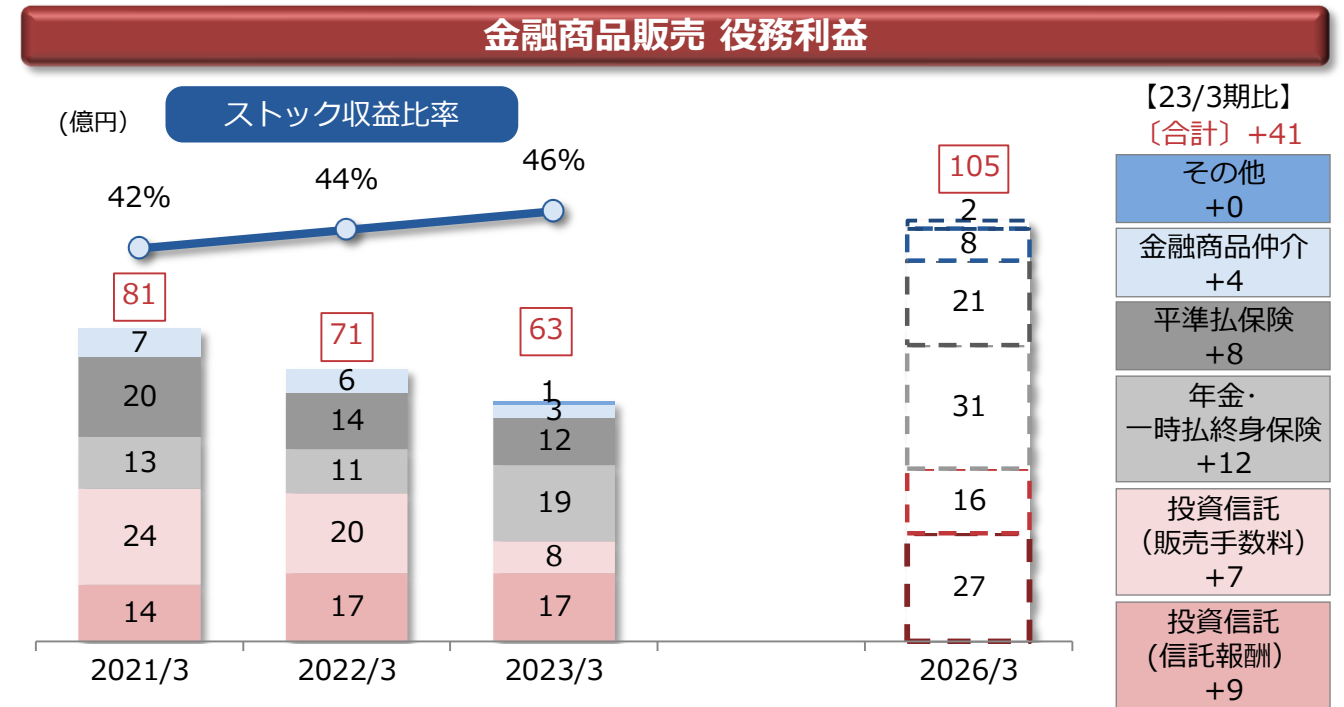
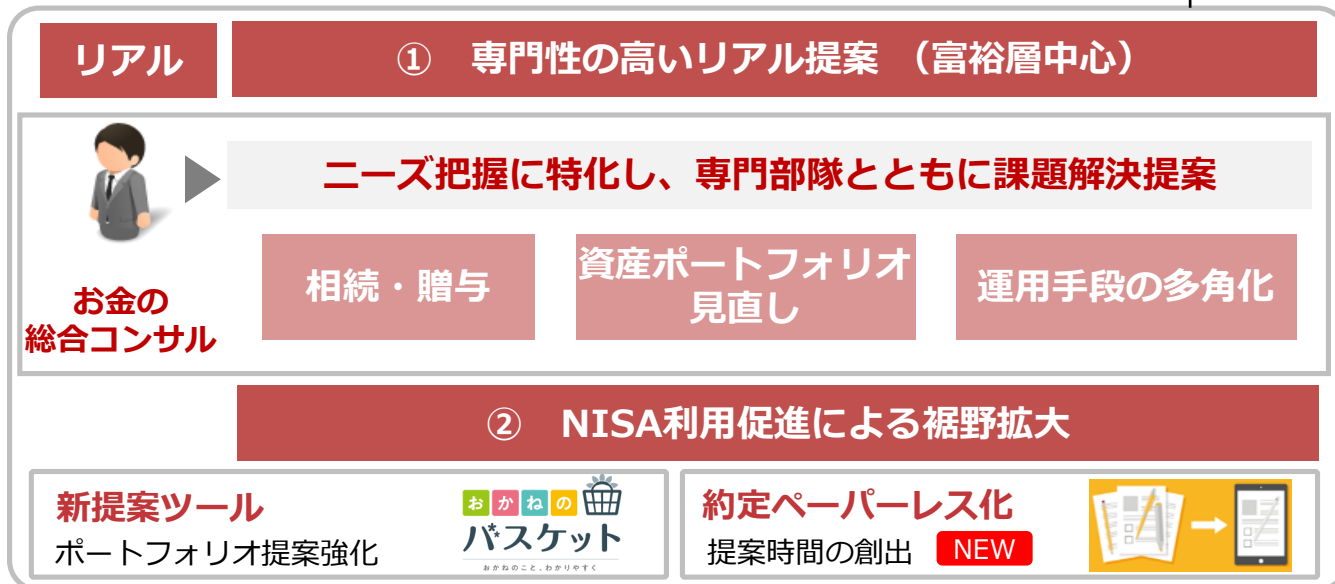
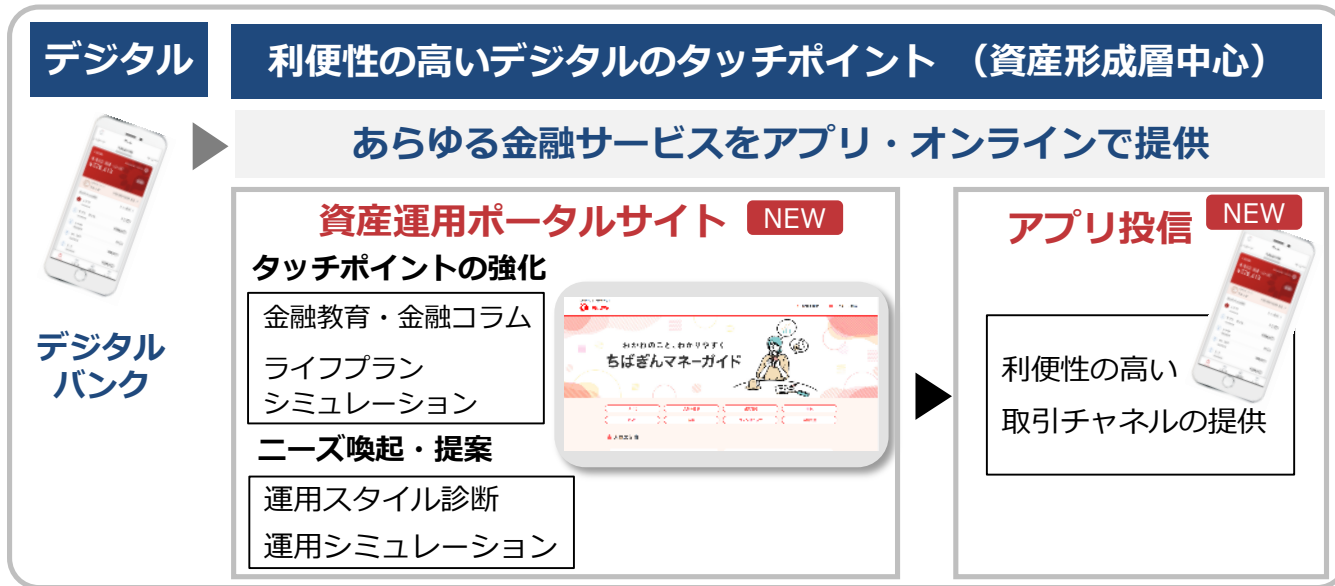
+60億円

2026/3期



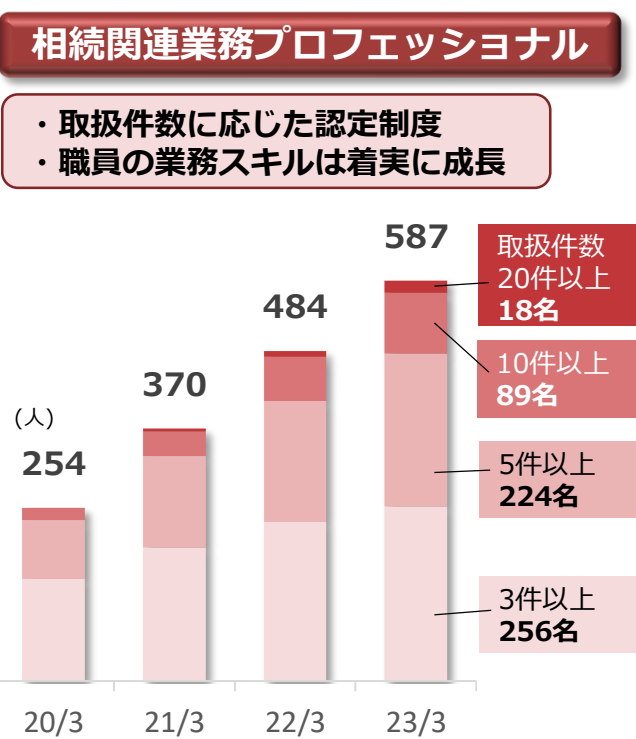
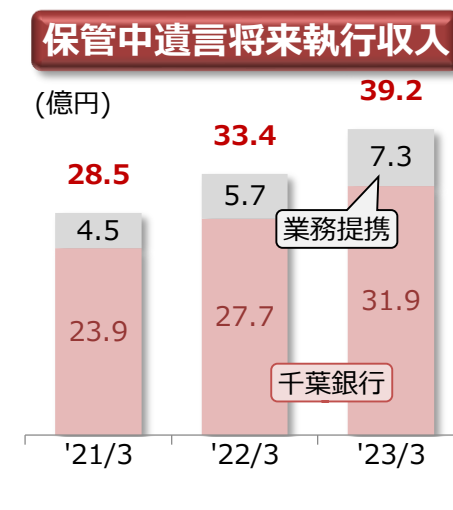
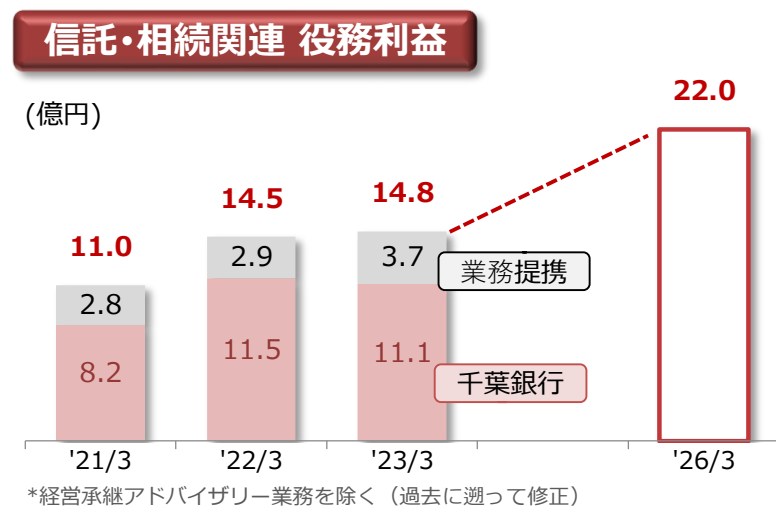
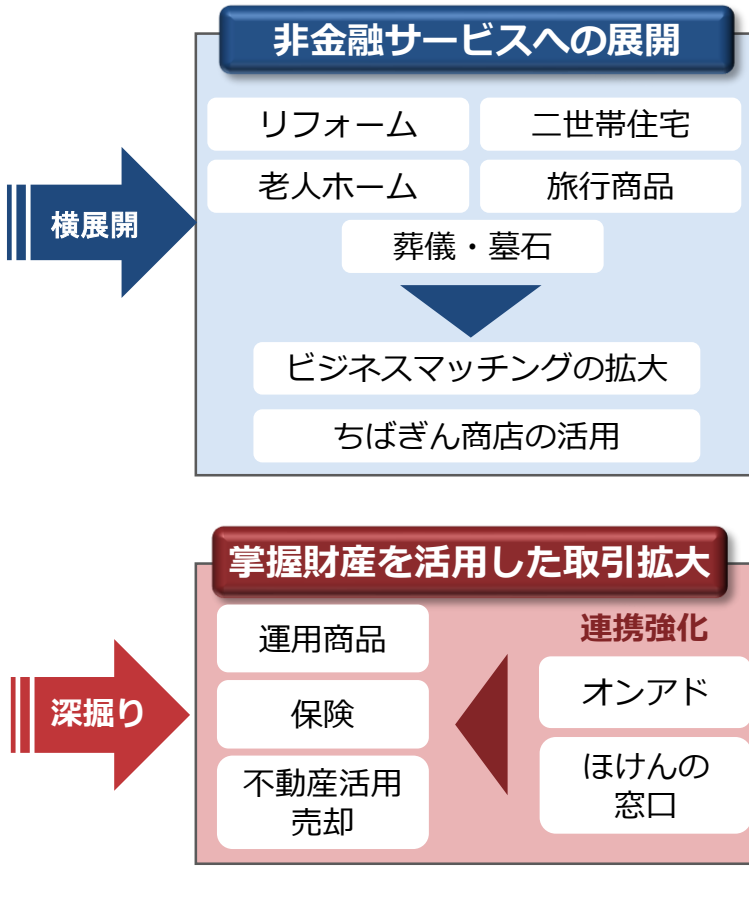
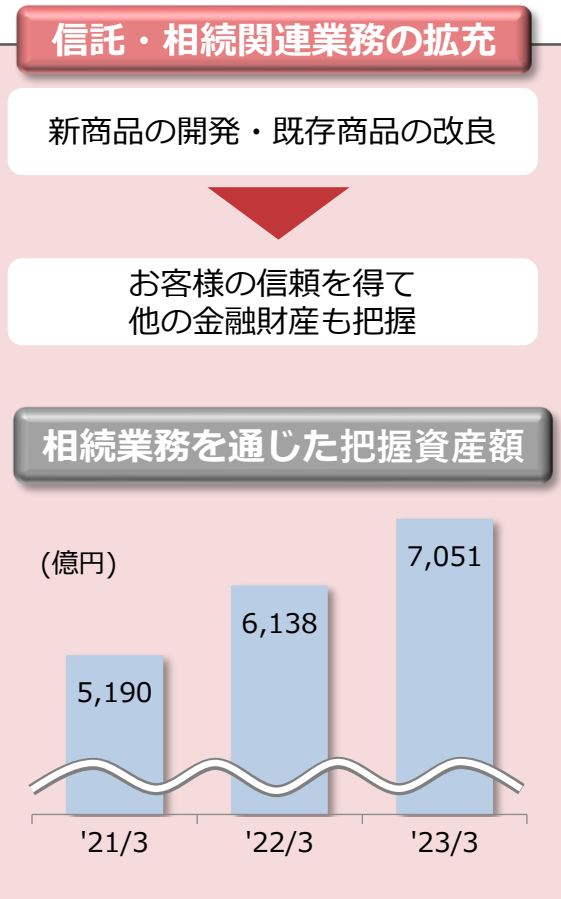
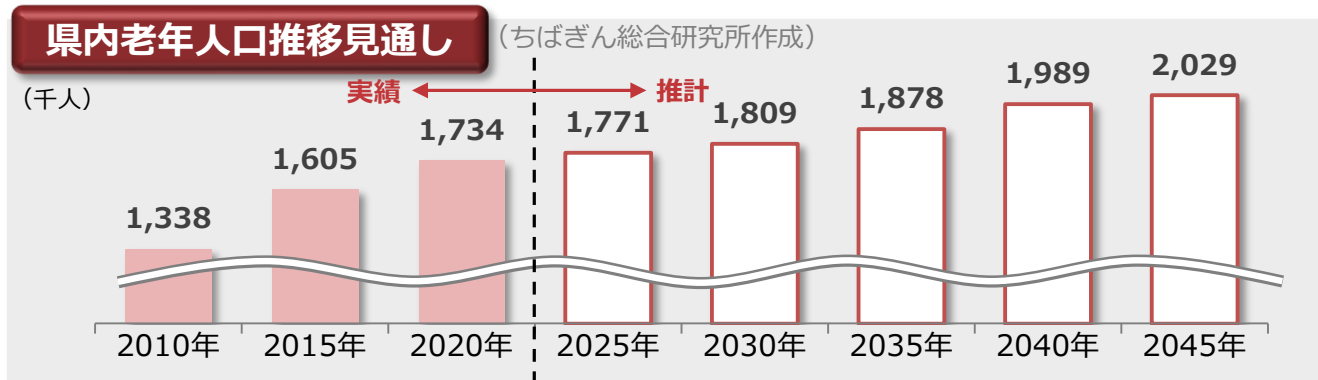
\*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上等の条件を満たす顧客  
\*2. クロスユース：2種類以上の商品利用者

## リアル・デジタルを組み合わせた最適な資産運用提案



※2023/3期通期決算より、外貨預金を個人顧客のみの残高に変更（過去から遡って変更）

県民の高齢化を見据え、信託・相続ビジネス機会は一段と拡大



### 遺言信託動向 (2021年度データ)

	高齢者人口 (65歳以上)	公正証書遺言 作成件数
全国	3,672万人	10万6千件
千葉県	173万(4.77%)	(推定) 5,057件

2021年度当行獲得件数793件  
≡ 県内遺言の15.7%

推定値は全国数値に千葉県の人口割合(4.77%)をかけて算出

検討 → ローン実行 → 返済 のあらゆる段階で提案を最適化

## 住宅ローンビジネスの強化

### 取組方針

### 具体策

検討

物件探しからの関与



■ コンシェルジュサービスによる  
商流の川上からの提案

申込

事前審査申込件数の増加

本審査申込率の引き上げ

- 不動産業者とのリレーション強化  
(開発情報の共有、特殊案件のサポート)
- ネット住宅ローンセンター強化  
(ボリューム戦略、対象エリアの拡大)

審査

ニーズに合わせた  
柔軟な条件設定

- 審査基準の見直し  
(年収上限、育休期間中の取組要件緩和)
- 新たな保証料区分の設定

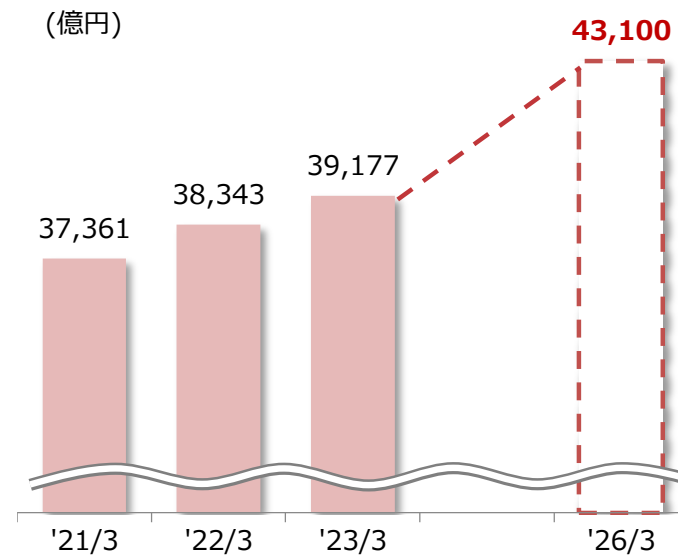
借入・返済

住宅ローン以外の  
取引開始・拡大

- 金融商品  
保険・運用・カード等のクロスユース  
リフォーム・住替え需要発生時の対応
- 非金融商品  
住宅関連品販売

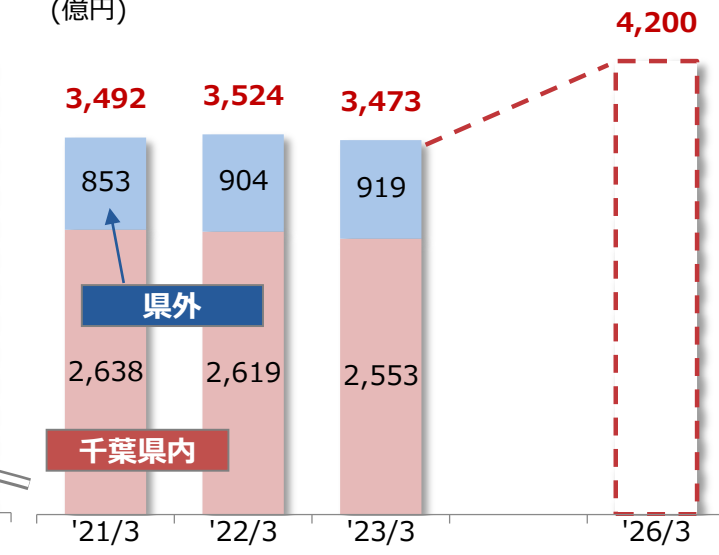
## 住宅ローン残高

(億円)



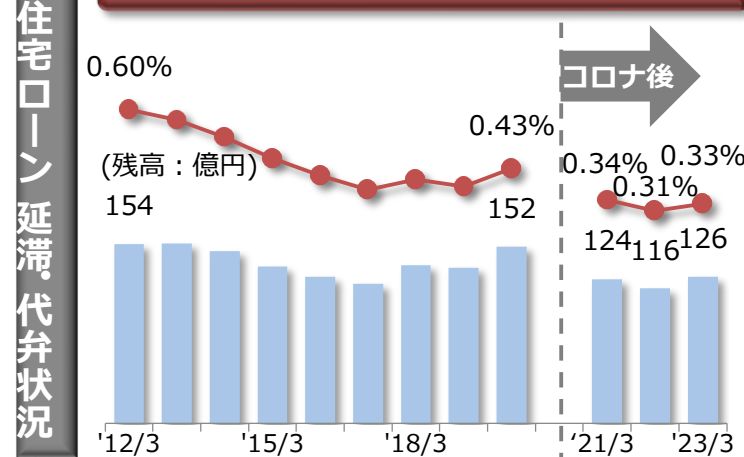
## 住宅ローン実行額

(億円)



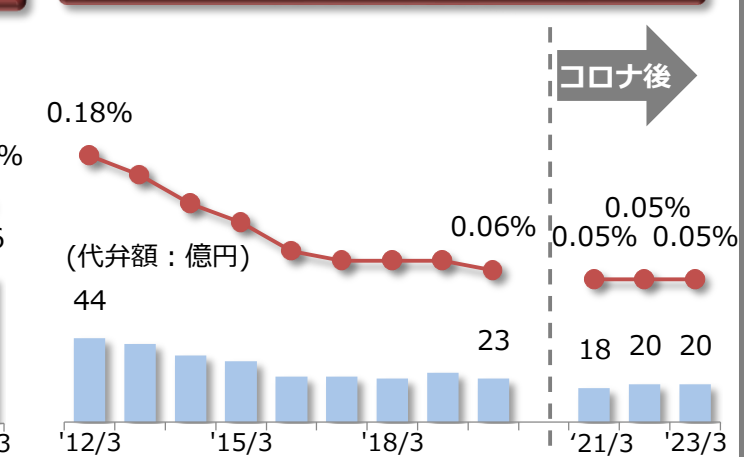
## 延滞債権残高・延滞率

(残高：億円)



## 代弁額・代弁率

(代弁額：億円)



住宅ローン延滞・代弁状況

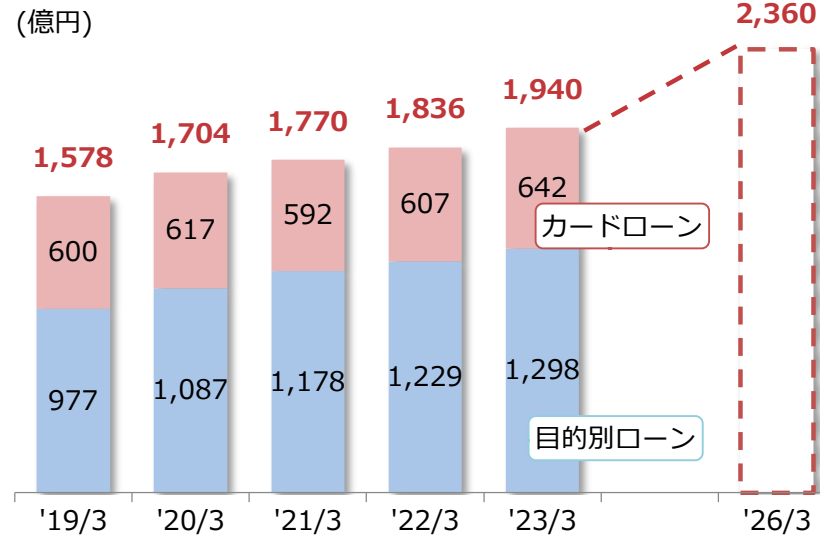
コロナ後

コロナ後

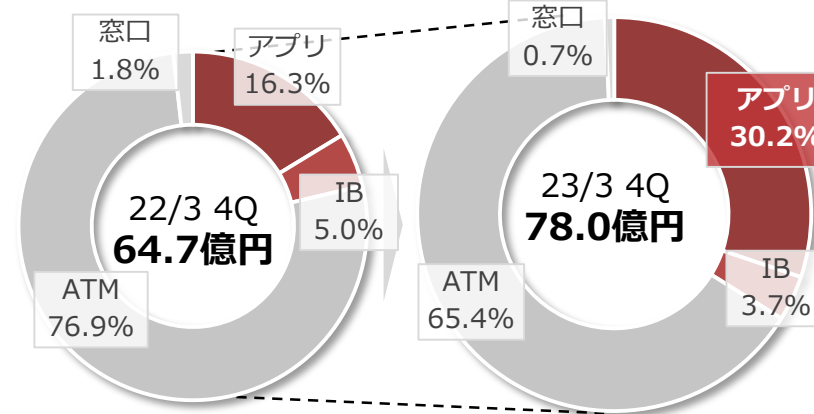


残高を増強しながらも、資産の健全性を維持

無担保ローン残高



カードローン借入チャネル内訳

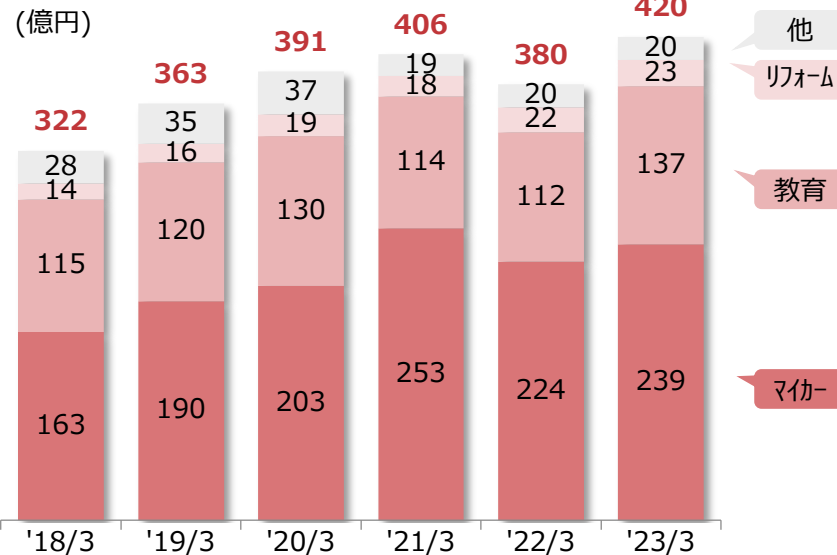


アプリ内ローン「Oneローン」取扱開始（23年3月～） NEW

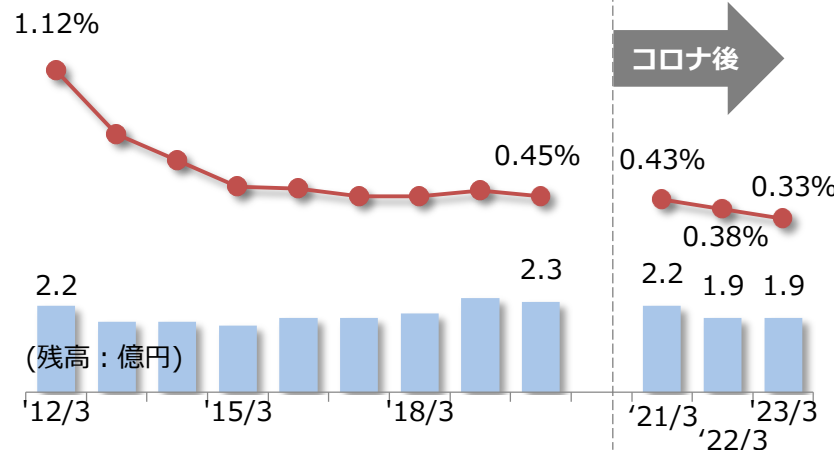
アプリチャネルの更なる強化



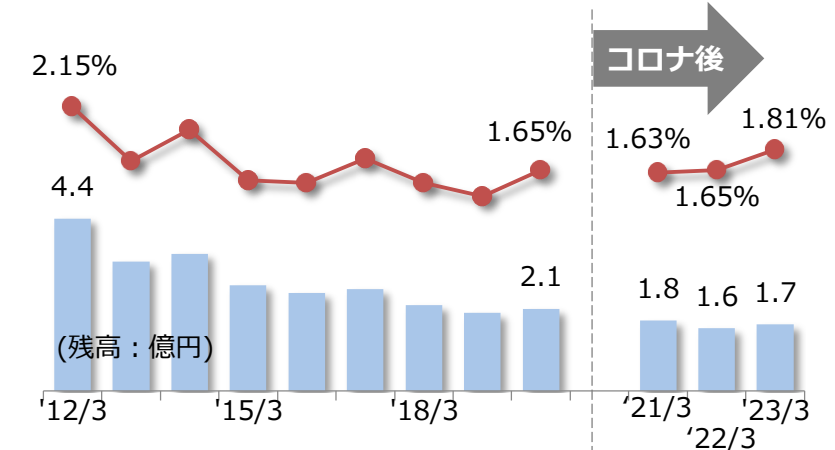
目的別ローン実行額



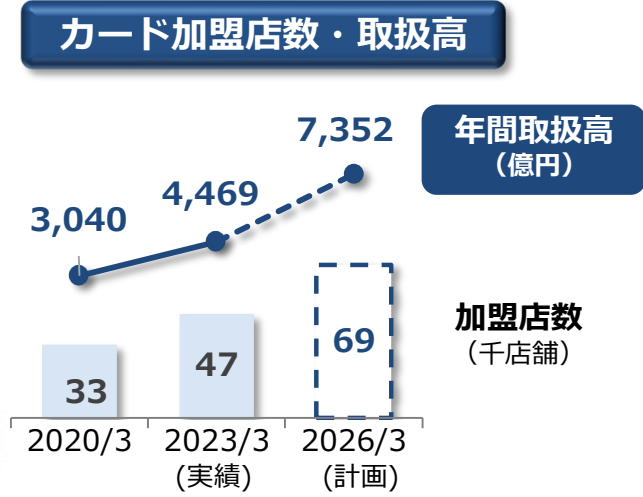
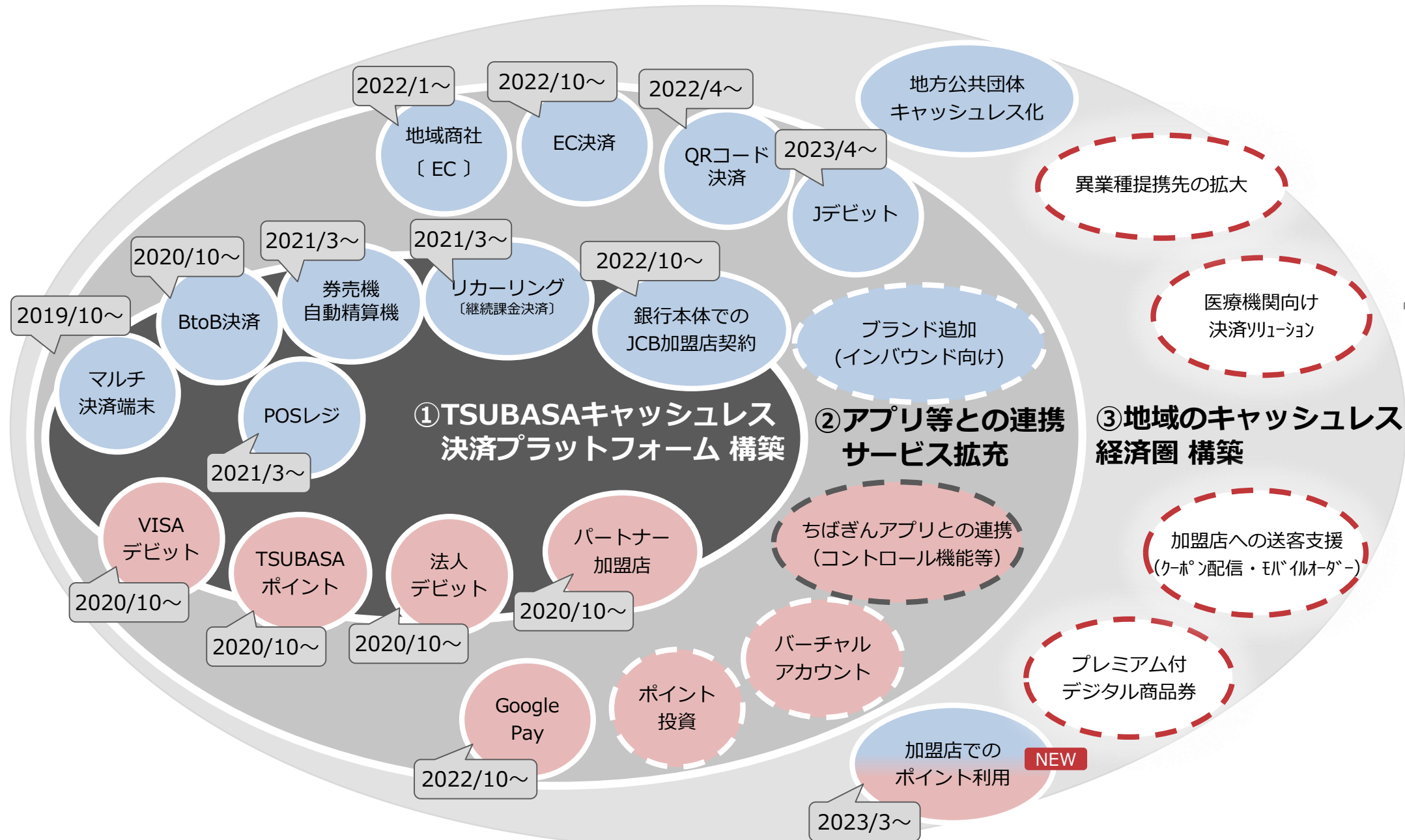
目的別ローン（ちばぎん保証）延滞債権残高・延滞率



カードローン（ちばぎん保証）延滞債権残高・延滞率



## 地域エコシステム構築に向けて、キャッシュレス基盤を更に強化



法人ポータルをつうじて便利なサービス・役立つ情報を提供し、経営者の補佐役として事業者の経営課題解決に貢献

## デジタル×リアルでの強い顧客接点を形成

### 利便性の高いデジタルのタッチポイント

デジタル

事業者と銀行をつなぐ  
あらゆるサービスのハブとなるデジタルチャネル



事業活動に不可欠な基本インフラへ

金融基本機能・コミュニケーション機能

事業情報

デジタルサービス

ちばぎん  
ビジネスポータル

- 顧客接点の強化
  - (他行含めた)トランザクションデータの蓄積
- 融資先 + 非融資先

ポータルでいつでもつながり  
リアルで専門的な提案

リアル

コンサルティングファームの専門性を提供



本質的経営課題への伴走支援

金融ビジネスの深化

非金融ビジネスの広がり

## 様々な経営課題へのソリューションを提供

### B/Sに関する経営課題

資産

- 固定資産のスリム化
- 生産拠点の拡充・建替
- 遊休資産の活用

不動産ファンドを  
活用した資産流動化

負債・純資産

- 支払業務の合理化
- 安定した資金の調達
- 資金調達手法の多様化
- 株式の承継

### P/Lに関する経営課題

売上増強

- 販路拡大（ちばぎん商店のECサイト活用）
- 販売代金回収の効率化
- 新商品開発

コスト最適化

- 製造コストの最適化
- 広告、商品PR
- 人材採用費の最適化
- 経費支払の最適化

広告事業による  
販促支援

各種事業計画の策定サポート（設備投資・SDGs戦略・DX・人材育成等）

### 高度な提案体制の構築

営業部門

- 部門間の連携強化
- 営業統括部（新設）
- グループ体での提案強化
- グループ戦略部（新設）
- 海外ネットワークの強化

審査部門

- 環境変化に応じた取引先業況の把握
- 営業部門と連携したソリューション検討

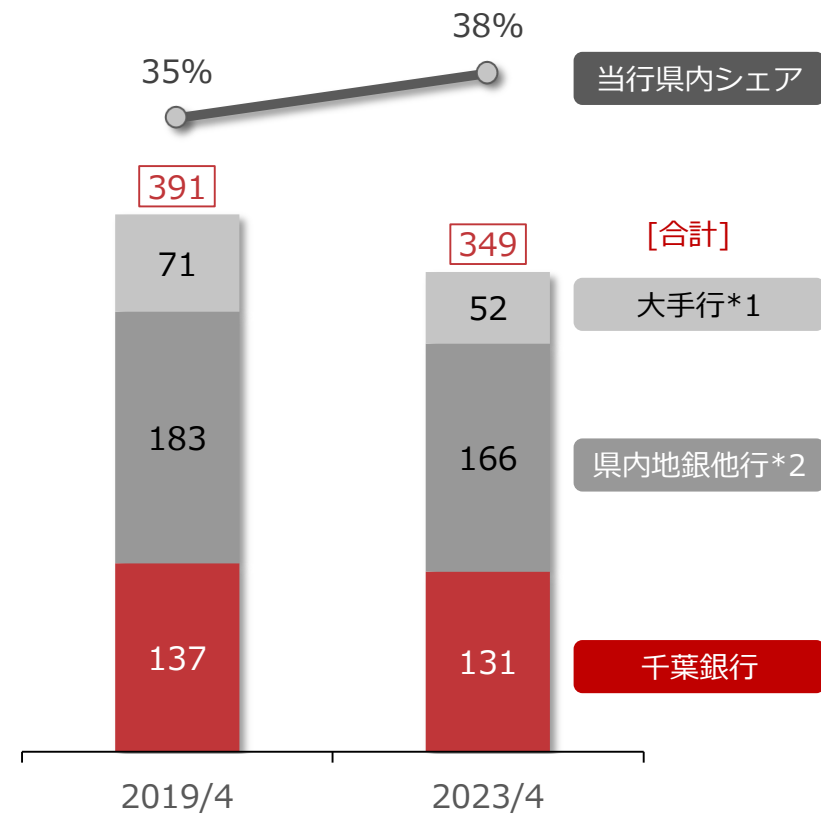
提携先

- アライアンス行との連携
- 顧客支援に資する業務提携の拡充

強固な店舗網を維持して他行との差別化を図り、一段の県内融資シェア及び法人役務取引の拡大を目指す

## 千葉県内 店舗総数

〔店舗内店舗・出張所・ローンセンター等を除く〕



当行県内シェア

35%

38%

[合計]

大手行\*1

県内地銀他行\*2

千葉銀行

出典：千葉県銀行協会

### 県内店舗総数の変化

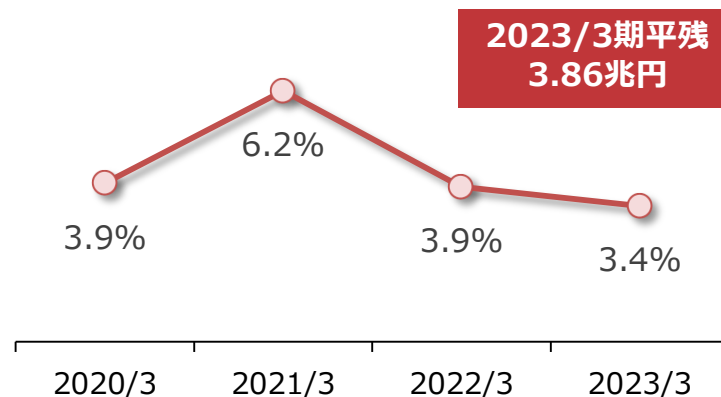
- 千葉銀行 : 137 ▶ 131 (▲4%)
- 大手行・県内地銀他行 : 254 ▶ 218 (▲14%)

\*1. 三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな

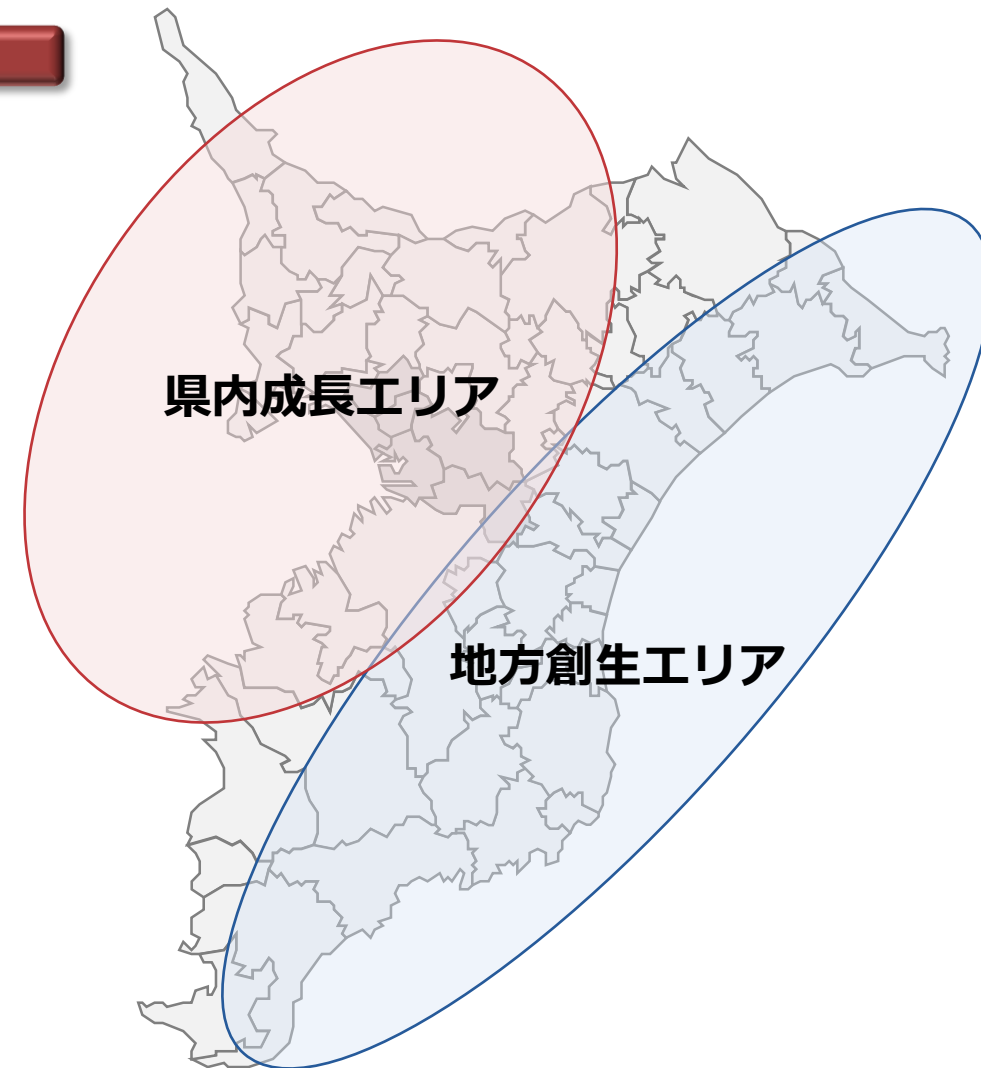
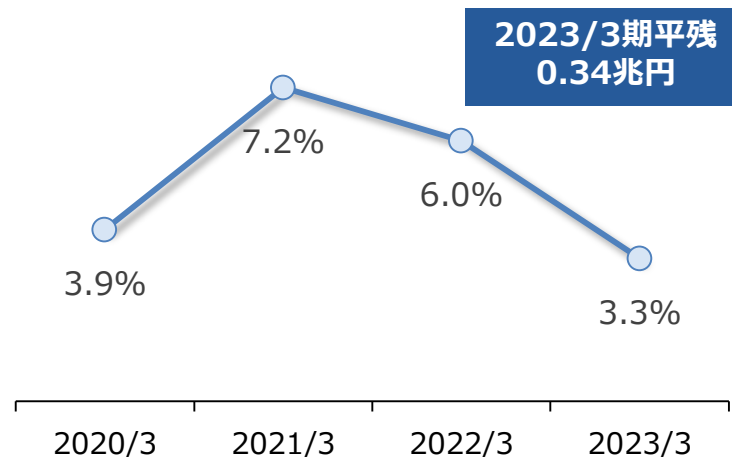
\*2. 京葉、千葉興業

## 事業性融資平残 増加率推移（公共除く）

### 県内成長エリア



### 地方創生エリア



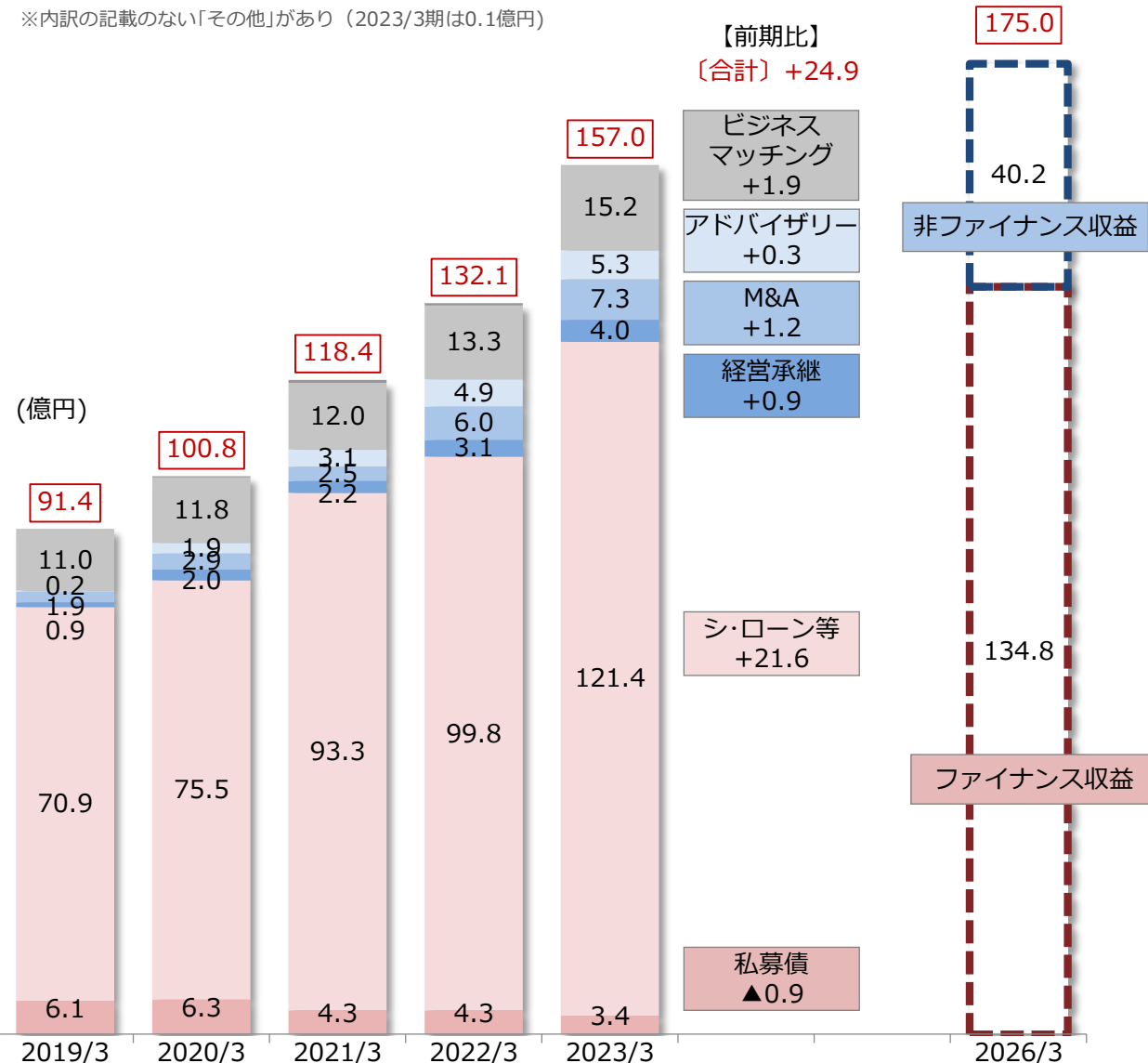
県外は積極的な店舗展開で成長を加速

- 水戸法人営業所の支店化（11月予定）
- 浜松町法人営業所の支店化（12月予定）

法人ソリューション収益は12期連続で最高益を更新

法人ソリューション収益

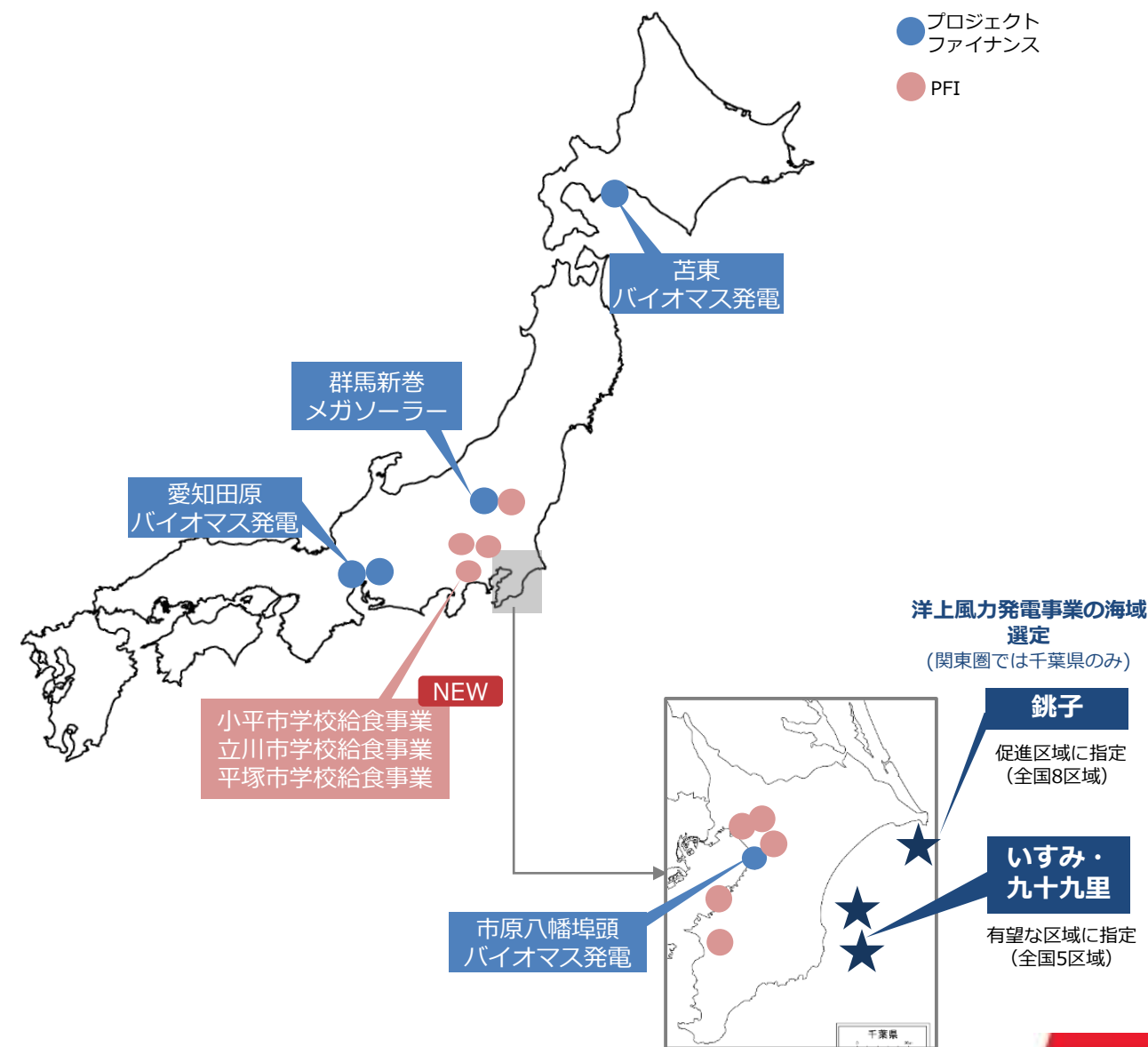
※内訳の記載のない「その他」があり（2023/3期は0.1億円）



\*経営承継アドバイザリー業務を含む  
(過去に遡って変更)

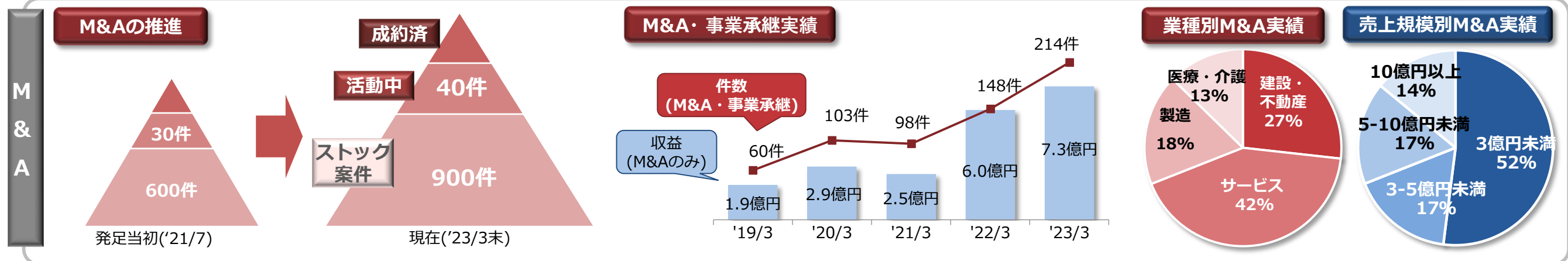
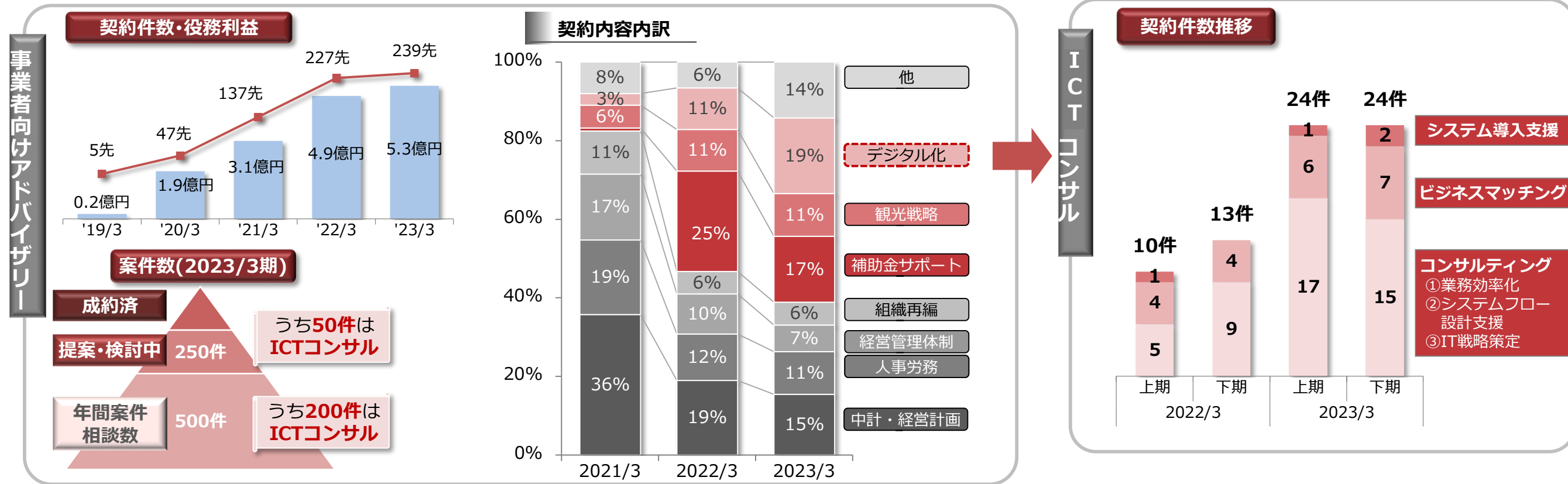
当行アレンジ プロジェクトファイナンス・PFI

※ 2020年4月以降の取組み





パートナーとしての継続的な対話により、多くのニーズを発掘



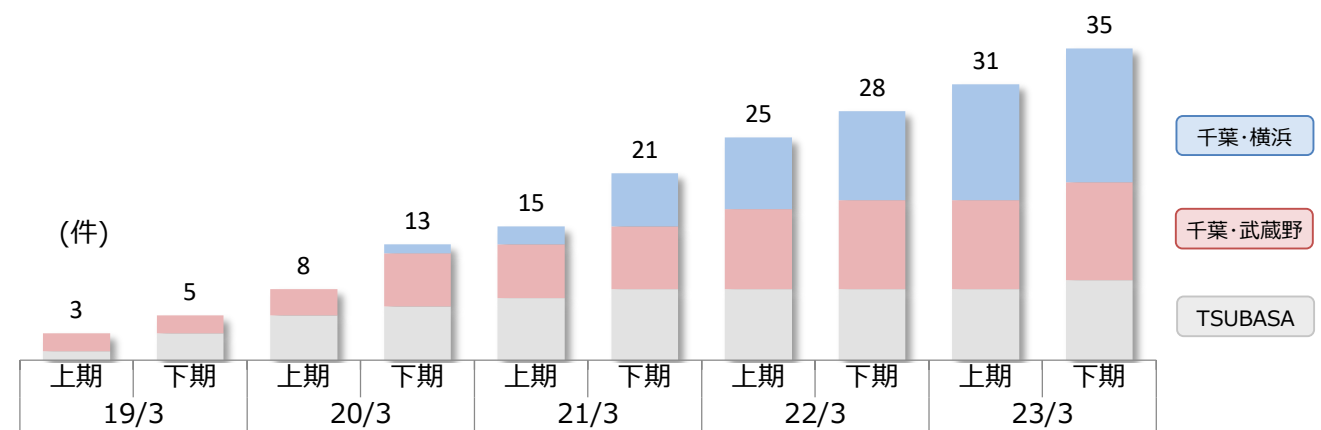
地銀最大級の海外ネットワークを活用

当行海外ネットワーク



提携行との協調融資(国際業務関連) 累計取組件数

取組時期	アライアンス	国	関係した海外拠点
2022/12	横浜	シンガポール	当行香港支店 / 横浜 シンガポール支店
2023/3	TSUBASA	米国	当行NY支店 / 中国銀行 国内店



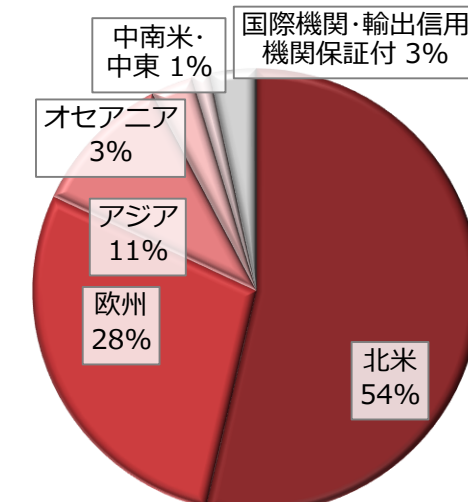
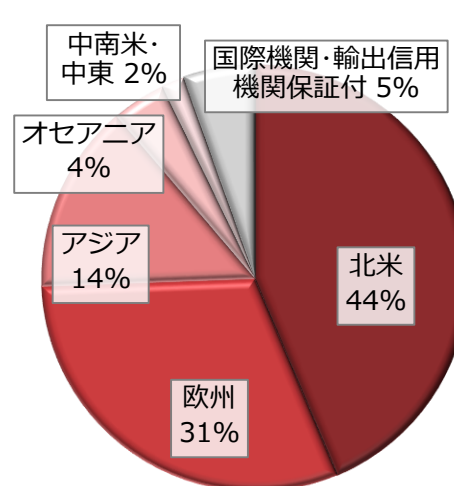
非日系与信額

※国内店・市場部門の非日系向け与信含む

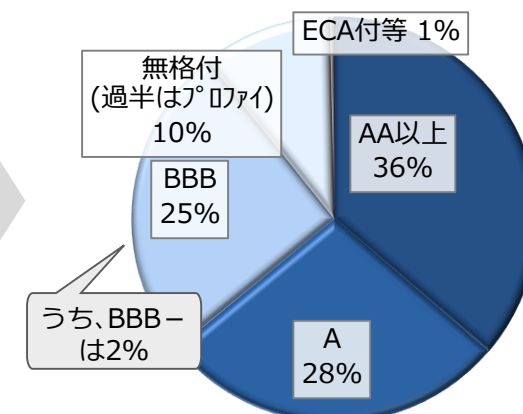
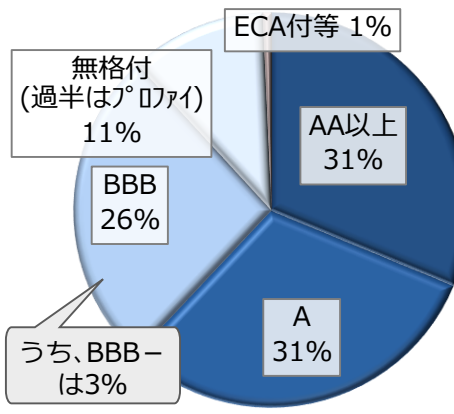
地域別

2019/3 4,803百万米ドル

2023/3 5,336百万米ドル



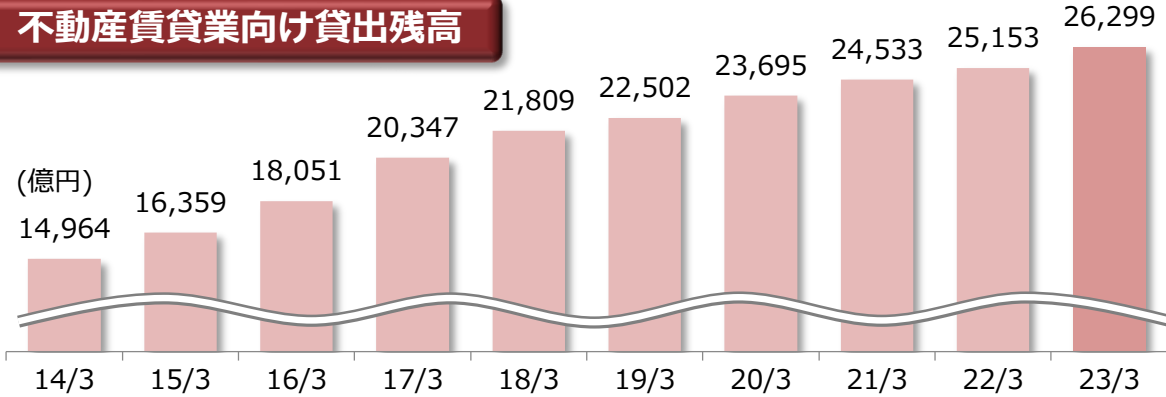
外部格付別



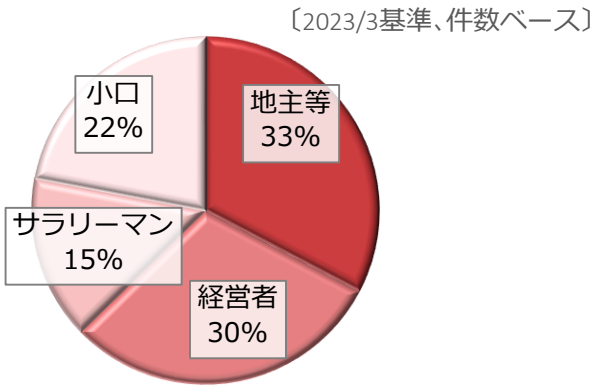
※S&P・Moody's格付の低い方

不動産賃貸業向け貸出は順調に増加、信用リスクは低位を維持

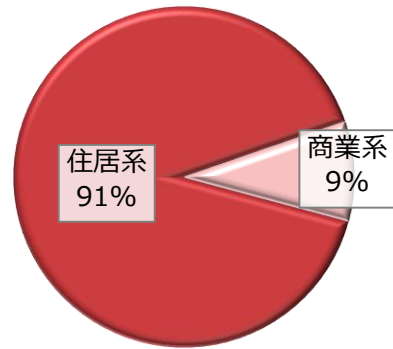
不動産賃貸業向け貸出残高



借入人属性別 割合



用途別 割合



入居率

当行融資物件平均 **95.6%** ※全国平均 83.3%  
 (住居系95.7% 商業系94.7%)

DSCR

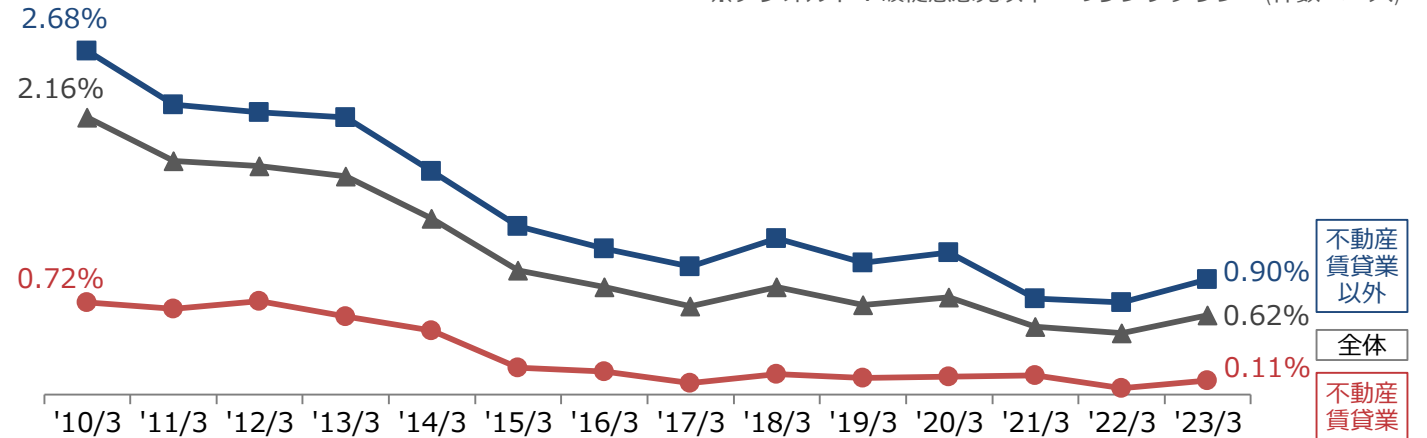
当行融資物件平均 **147%**

DSCR：物件単体収支  
 (物件の元金支払前キャッシュフロー ÷ 元金支払額)

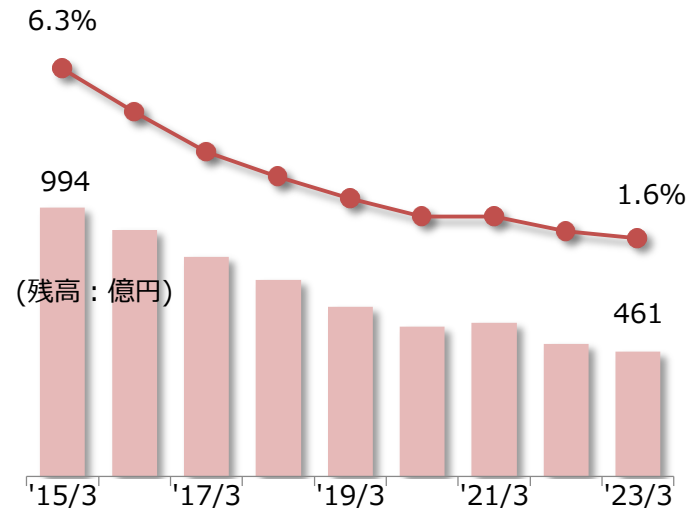
100%未満の場合、物件賃料  
 収入で返済・費用を賄えない。

デフォルト率※

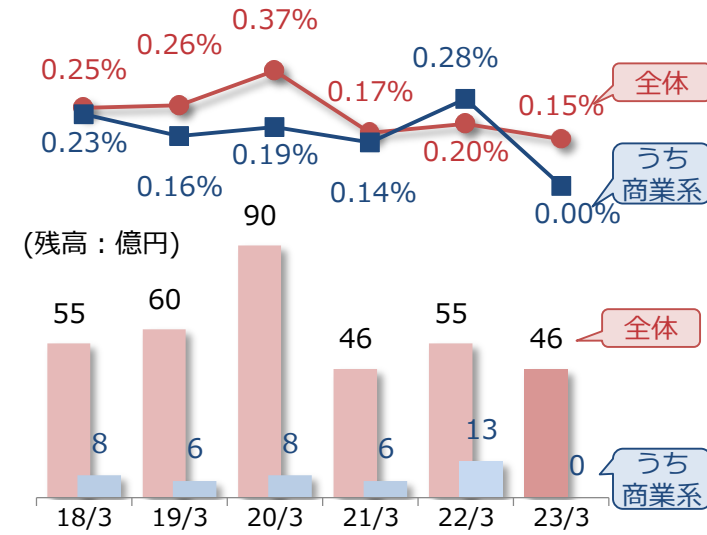
※デフォルト：破綻懸念先以下へのランクダウン (件数ベース)



不動産賃貸業  
条件変更債権 残高・割合



不動産賃貸業  
延滞債権 残高・割合



前中計で開始した新事業は、成長に向けた次のステージへ

## ちばぎん商店

千葉発の「地方創生の起爆剤」を生み出す

STEP1  
地域産品

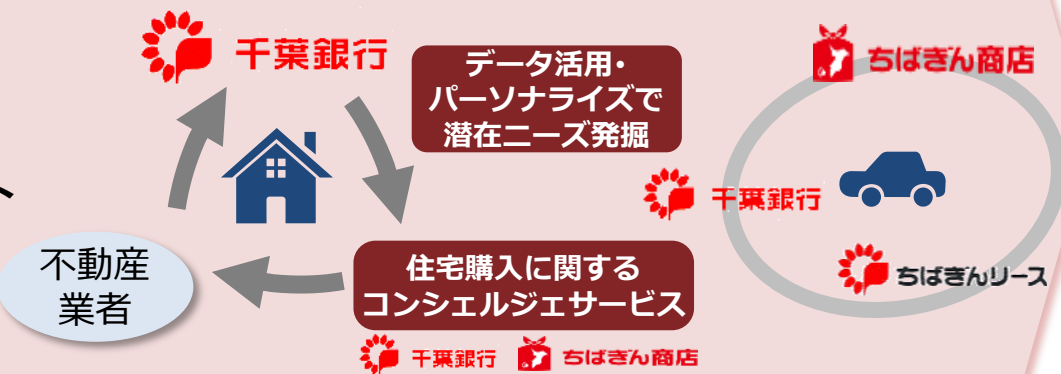
新商品・サービスの  
発掘・創出

継続販売

ブランド化

商流の川上に立った新たなビジネスモデルを確立

STEP2  
ライフ  
イベント



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

STEP3  
くらし

【主要領域】



健康/介護



教育



食品小売

## オンアド



中立性



法人サービス契約開始 **NEW**

従業員への金融情報提供を通じた  
「ファイナンシャル・ウェルネス」  
への貢献



オンライン  
完結



アドバイス  
特化

ファイナンシャル・ウェルネスとは

心身の健康のみならず、足元の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、**生活を楽しむための選択ができる状態**を構築する概念

不動産ファンドによる  
ソリューション機能高度化

活用イメージ①～CRE戦略～



活用イメージ②～開発受け皿～





広告事業やエネルギー事業に加え、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

## 広告事業スタート

NEW

### 広告媒体業務

当行チャネルや他社チャネルを活用し、信用力の高い広告配信の機会を増加



### 当行広告媒体の例

店舗のサイネージ



ATMのディスプレイ



アプリ内



### 広告コンサルティング業務

集客・認知に関する事業課題に対し、広告コンサルティングでサポート



## エネルギー事業

2023/4/28 当行100%出資子会社  
ひまわりグリーンエナジー（株）設立

NEW

### ■ 発電管理

発電設備の運営・管理

### ■ 電力販売

自社設備による発電・販売

### ■ その他

コンサルサービス  
環境価値購入紹介

ちばぎん  
グループ

電力小売  
事業者

地域の  
お客さま

## マネロン

### ■ AML業務の高度化・効率化

当局要求水準に対応したノウハウの共有・展開

### ■ 共同化

共同システムを活用した将来的な業務集約（受託）の検討

## メタバース



当行内々定者や自治体向けイベント等の運営でノウハウを蓄積

取引先企業と実用化に向けた検討を開始

## BaaS事業



金融・その他  
機能を提供

事業者

ローン機能

キャッシュレス  
プラットフォーム

事業者の  
お客さま





# 「価値創出の基盤」について



お客さま中心のビジネスモデルを進化



個人のお客さまのニーズ

最高の顧客体験の創造

お客さま中心のビジネスモデルの進化



法人のお客さまのニーズ

パーソナライズ戦略

地域エコシステム戦略

金融事業の進化

非金融事業の創造

アプリ  
法人ポータル



お客さまとつながる  
デジタルインフラ開発



ペーパーレス  
印鑑レス

銀行業務を効率化する  
業務インフラ開発

プラットフォーム



プラットフォームや  
新技術で事業を支援

地域商社  
ちばきん商店



ニーズをデジタルで  
支援



広告事業

販売をデジタルで  
支援

戦略効果を上げるためのデジタルマーケティング

戦略を加速するための人材開発

あらゆる困りごとを解決できるアプリへ

機能搭載実績・今後の計画

機能を拡充させる

身近な金融サービスのアプリ化

店頭取引のデジタル化

バーコード支払

振替・振込

残高・入出金明細表

定期預金入金・解約・口座開設

諸届・eKYC・継続的顧客管理

WEB口座開設・口座振替申込

金融サービスの充実

便利で安心なサービスの充実

ローン返済予定表

アプリ内ローン

投信明細照会

投信口座開設

住宅ローン繰上返済

自動送金サービス

ファンドラップ・証券口座残高

外貨預金・保険

くらしにつながる

他サービスへの連携

Google Pay Apple Pay

地方税統一QR

API連携

自治体・異業種・マイナビ連携

顧客接点を増やす

パーソナライズ

取引・資産の可視化 / 個客に応じた提案

資産/契約情報一覧化

家計簿診断・LPシミュレーション

コンテンツ・サービスのレコメンド

広告配信

UI/UXの向上

スマホ上での心地よい体験

シンプル・簡単操作でワクワクするデザイン

きせかえ

直感的なデザイン

他サービスへのシームレスな認証連携

コミュニケーション

いつでもどこでも気軽に相談

手軽なコミュニケーション / 対面取引との連携

来店予約

チャット・オンライン相談等

実践：実現済

点線：将来構想

アプリ登録者数・浸透率

アプリ浸透率\*

(千人)

10.6%

17.8%

25.7%

50.0%

305

514

738

1,500

2021/3

2022/3

2023/3

2026/3

(計画)

\*ちばぎんアプリ登録者数÷個人の稼働顧客先数

アプリ登録者数

個人 振込件数・他行宛振込アプリ利用率

他行宛振込  
アプリ利用率

27.3%

14.0%

(万件)

294

329

振込件数

2022/3 下期

2023/3 下期

22年下期  
振込手数料

前年同期比  
+5.5%

全てのお客さまにとって機能的でわかりやすいポータルサイト



- ・全てのお客さまにとって機能的でわかりやすいポータルサイト
- ・オンライン店舗として経理事務の合理化につながる機能を実装 (法人取引のコンシェルジュ)

リアルでもデジタルでも  
身近な銀行を目指す



1

使ってみる

窓口に行かなくてもポータルで完結

銀行サービスの提供

コンシェルジュ

預金

入出金管理をWebで完結

- 口座残高・入出金明細
- 入出金推移(グラフ化)
- 口座情報比較
- 他行口座一覧表示

融資

- 借入一覧照会
- 返済予定表
- 当座借入・返済受付
- 融資関連書類電子化

為替

Web-EBとのスムーズな連携

諸届等

- 届出事項変更
- 残高証明書発行

全てのお客さまに案内

2

サービスを知る

必要な情報を必要な時に取得

ソリューションの紹介

情報提供

ちばぎんのトリセツ

- 情報発信
- セミナー情報
- 当行グループのソリューション案内
- CO2排出測定

新たなサービス

- 外部サービスの連携強化
- オンライン融資

接点の活用  
マーケティング

3

相談する・申込む

自社の課題を適切に解決

対面取引

高度な営業

- ・既存顧客とのリレーション強化
- ・コンサルティング機能の強化

対面取引へ

非対面取引

デジタル接点

- パーソナライズ  
リコmend
- ・純預金先・小口先との取引維持/拡大
- ・新たな顧客層の獲得

営業生産性の向上

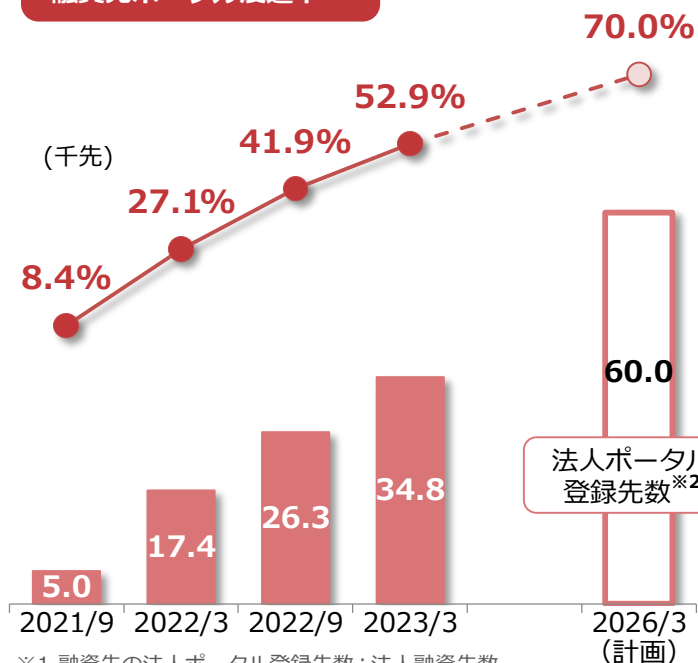
お客さまにあわせた取引チャネル

実線：実現済

点線：将来構想

ポータル登録先数・融資先浸透率

融資先ポータル浸透率<sup>※1</sup>



※1 融資先の法人ポータル登録先数÷法人融資先数

※2 今回から、法人ポータルへのログイン履歴がない先を除いた件数を記載 (過去に遡って変更)

## 提携戦略の進化

### TSUBASAアライアンス



全国にまたがる広域連携

- 各地域のトップ地銀による広域連携
- 総資産96兆円（2022/3）

#### 各施策をプラットフォーム化

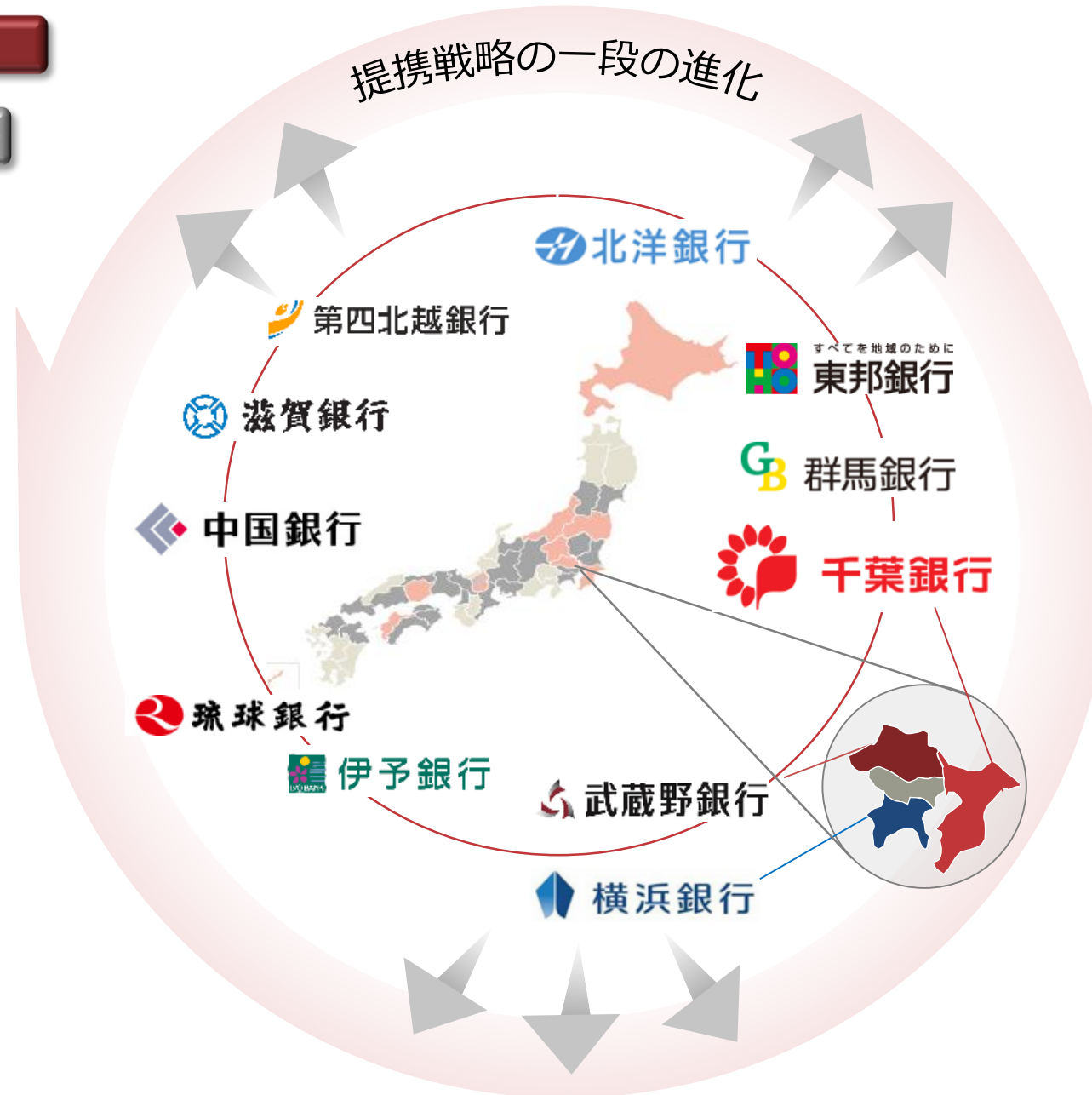
アライアンス施策をプラットフォーム化して連携・共同化をさらに深化

#### 他行・異業種連携の強化

他行・異業種連携を強化し、アライアンスを拡大



### 提携戦略の一段の進化



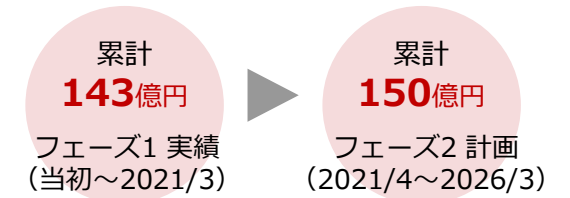
### 千葉・武蔵野アライアンス



経営統合によらない  
新たな地銀連携モデル

#### 進化した地方銀行の姿を実現

- あらゆる分野の共同化・共通化を加速
- 首都圏における存在感の拡大



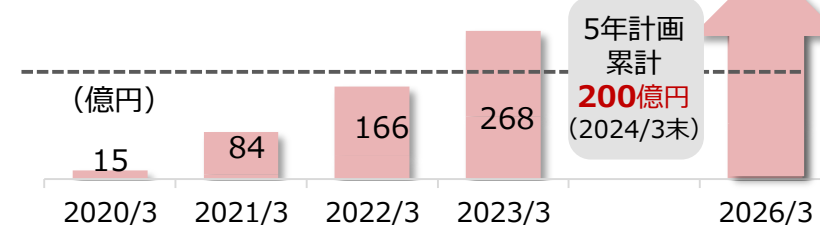
### 千葉・横浜パートナーシップ



首都圏を地盤とした地銀  
トップ行同士の連携

#### トップ地銀同士のノウハウを展開

- スケールメリットを活かした連携により都内のシェア拡大
- 付加価値の高い金融サービスを提供





多様な異業種連携をつうじて、組織としての価値提供能力を向上させる

ソニー銀行

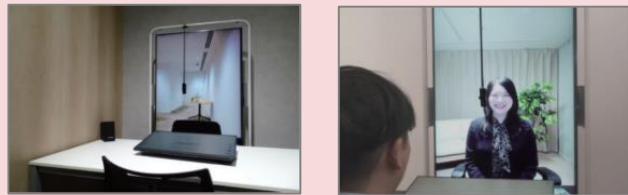
深化・発展を見据えて展開



デジタル技術や商品・サービスの相互提供

最新デジタル技術等の活用

リモートチャネルの利便性向上を狙い、テレプレゼンスシステム「窓」を正式に導入



両行の強みとする商品・サービスの相互提供

外貨サービス

資産運用・信託・相続

キャッシュレス

テクノロジーの活用についての共同研究

ブロックチェーンの活用に関する共同研究

銀行債権のセキュリティートークン化・相互販売

住宅ローンのDXに向けた共同研究

AI審査モデルの高度化

持続可能な社会の発展に向けた共同研究

社会的意義のある取組へのクラウドファンディング相互紹介

オニオン新聞社

NEW



■ 事業内容

- ・広告 ・デジタルマーケティング
- ・D2C ・地域活性化事業 等

■ 千葉銀行が20%出資 (2023/5/15)

⇒ 関連会社化

同社が手掛けたイベント



ちばぎんグループ

想定するシナジー

オニオン新聞社

デジタル戦略

- ・ 広告事業での協働
- ・ データ分析、デジタルマーケティングの協働
- ・ DX人材の育成促進

金融商品販売

- ・ 資産運用ポータルサイト等を通じたコンテンツマーケティングによる、非対面チャネルの販売強化

ちばぎん  
コンピュータサービス

- ・ Webデザイン分野でのノウハウ共有
- ・ 開発リソースの共同活用

地方創生

- ・ 銀行で扱えない観光関連業務の委託
- ・ 地方自治体案件の相互紹介、協業

ちばぎん商店

- ・ クラウドファンディング事業での協業

ちばぎん  
総合研究所

- ・ 地方自治体向けコンサルティングでの協業
- ・ 主催セミナー等における当社知見の活用

広告・デジタルマーケティング事業

地域活性化事業

※黒字は銀行本体、白ヌキはグループ会社

「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

人材育成方針

共に走り続ける人に。

お客さまのため、地域のため、仲間のため、家族のため、自分のため、

考え抜け

自分の強みを持って

仲間を増やせ

人材戦略

「人が育つちばぎんグループ」の構築



「エンゲージメントの高い人材と組織」の創出

重点戦略

①キャリアステップ支援

②働きがい

③多様性のある組織

④グループ一体運用

⑤人材ポートフォリオ

## 投資額・育成人数（投資対象者）を拡大

### 人的資本投資額

#### 賃上げ・初任給引き上げ NEW

##### ■賃上げ

- ・定期昇給とベアを合わせ、平均5%超の賃上げ（若手行員は最大7%程度）
- ・非正規従業員の賃上げも実施

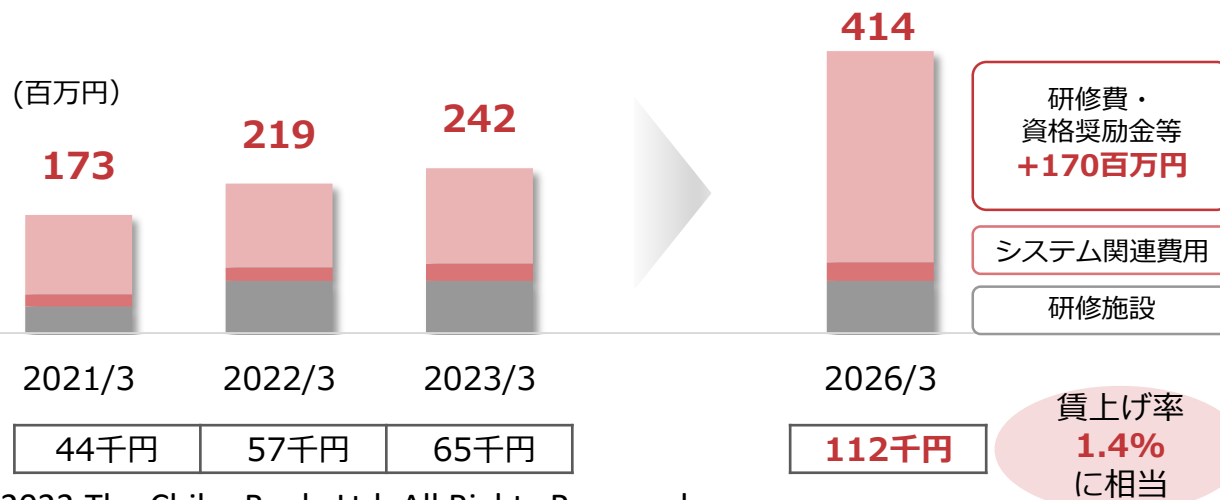
2年連続4%～5%超の賃上げ

##### ■初任給引き上げ

- ・新入行員の賃金を25,000円引き上げ  
（大学卒の場合、205,000円 ⇒ 230,000円）

#### 研修・育成費用の増額

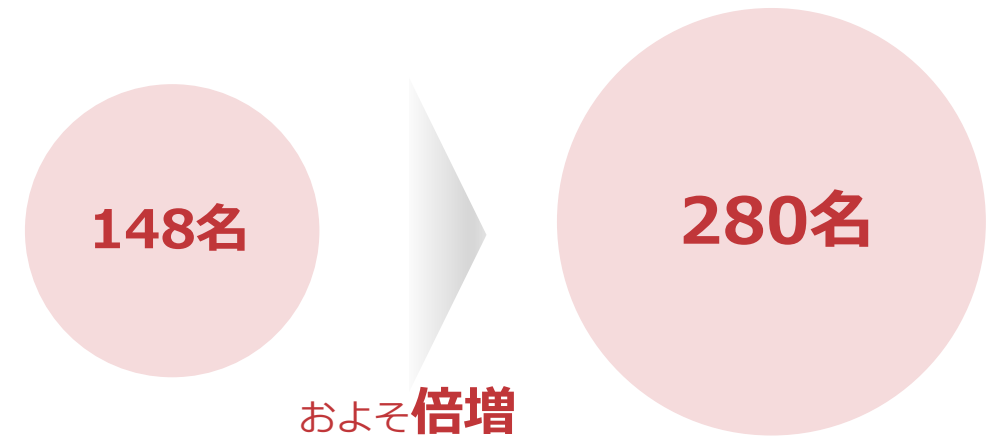
- ・経営・管理職育成強化
- ・DX人材育成強化
- ・自己啓発支援、ちばぎんアカデミー育成コンテンツ購入



### 人材育成

前中計実績  
(2020/4～2023/3)

今中計計画  
(2023/4～2026/3)



法人営業担当	50名
個人営業担当	50名
DX人材	60名
<b>外部トレーニー派遣</b> 〔法人ソリューション、審査、マーケット、企画等〕	90名
経営人材	30名

# 「サステナビリティ経営」の実践に向けて



長期志向で経済価値と社会価値の両立を目指す

持続的経営 = 「長期志向」 + 「経済価値 + 社会価値（社会課題の解決）」

ESG課題への取組

Environment  
環境

Social  
地域・社会

Governance  
ガバナンス

ちばぎんグループSDGs宣言

地域経済  
・社会

地域経済とコミュニティの  
活性化に貢献します



高齢化

高齢者の安心・安全な生活  
を支えます



金融  
サービス

より良い生活をおくるための  
金融サービスを提供します



ダイバー  
シティ

ダイバーシティと  
働き方改革を推進します



環境保全

持続可能な  
環境の保全に貢献します





サステナビリティへの着実な取組み

	～2018	2019	2020	2021	2022
態勢等	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年 ESG推進委員会設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs宣言制定</li> <li>サステナビリティ方針制定</li> <li>統合報告書発刊</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs推進室設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG推進委員会（2023年度よりサステナビリティ推進委員会に名称変更）の開催頻度を年2回から年4回へ変更</li> </ul>
環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言への賛同表明</li> <li>融資ポリシー改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境方針制定</li> <li>気候変動情報の開示</li> <li>CO2排出量目標開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル・ファイナンス目標設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2排出量目標再設定（2030年カーボンニュートラル）</li> <li>GXリーグ基本構想賛同</li> <li>自社契約電力再生I初代切替</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年 地銀人材バンク</li> <li>2016年 寄付型私募債の取扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGインデックス投信の組成・販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針制定</li> <li>フードバンク等との連携協定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TFTの導入</li> <li>企業行動指針の導入（企業理念の改定）</li> <li>エクモカーを病院へ寄贈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TSUBASAが「バスターティ&amp;インクルージョン」宣言制定</li> <li>TSUBASA加算センター制度創設</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年 経営諮問委員会設置</li> <li>2018年 CxO制導入 社外取比率1/3以上に引上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスに関する方針策定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>譲渡制限付き株式報酬制度導入</li> <li>相談役の廃止</li> <li>初の女性社内取締役を設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬・経営諮問委員会委員長変更</li> </ul>

外部評価

CDP気候変動スコア

邦銀として最高水準の「A-」を取得



◆ 世界平均：「B-」

	地方銀行	大手行等
A-	千葉	MUFG りそなHD
B	コンコルディアFG ふくおかFG	SMFG みずほFG SMTH
B-	静岡	
C	めぶきFG	

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



Sompo Sustainability Index



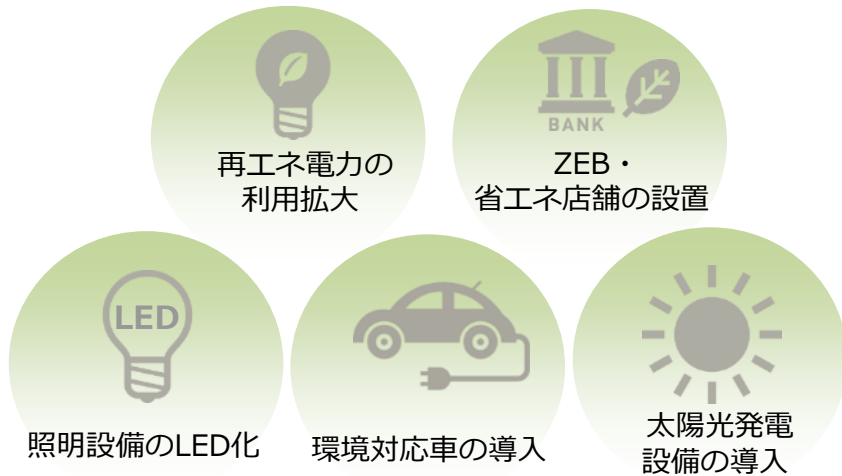
MSCI指数への株式会社千葉銀行の組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社千葉銀行への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

地域の脱炭素化により、千葉県全体の持続的な発展に貢献

## ちばぎんグループの脱炭素

### 2031年3月目標 カーボンニュートラル

※自社の排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象



ひまわりグリーンエナジー(株)の設立

再生可能エネルギーの地産地消モデル構築

### 自治体との連携

- SDGs包括連携協定
- ちばSDGsパートナー登録企業の増強
- 脱炭素先行地域の支援
- ちばSDGs推進ネットワークの活用

地域における脱炭素の取組みを牽引し、千葉県の持続的な発展に貢献する

2031年3月  
ちばぎんグループ  
カーボンニュートラル

## お客さまの脱炭素支援

### SDGs経営の支援

- 事業性評価へのESG要素の取り込み
- 経営承継コンサルティング

### 脱炭素に向けたコンサルティング

- 温室効果ガス排出量測定支援
- 太陽光発電設備導入支援

- サステナ住宅応援割
- SDGs割引ローン



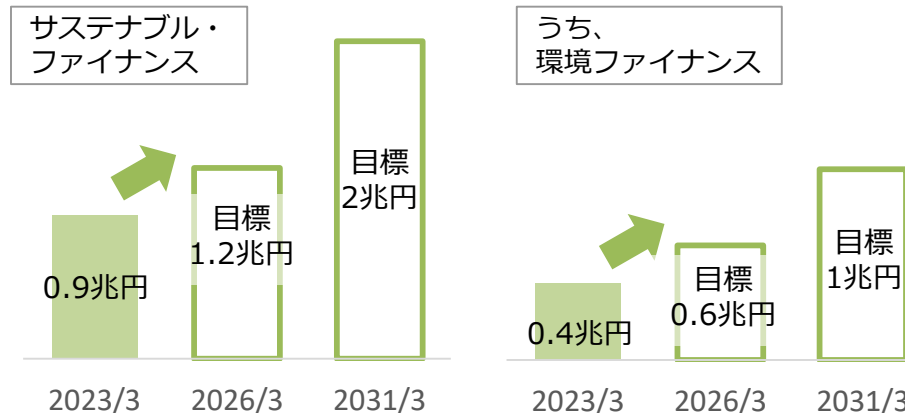
法人のお客さま



個人のお客さま

### サステナブル・ファイナンス 目標

(2019年4月～累計実行額)



2050年  
千葉県の持続的な発展

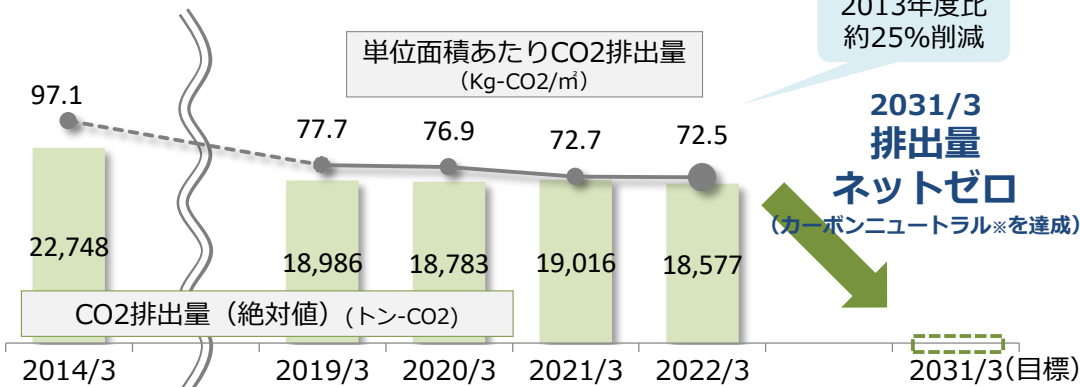
千葉県全体の  
カーボンニュートラル



気候変動への対応 (TCFD提言への取組み)

CO2排出量推移

※自社の排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象



(トン-CO2)	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
SCOPE1	2,591	2,493	2,425	2,776
SCOPE2	16,395	16,290	16,591	15,801
SCOPE 1・2 合計	18,986	18,783	19,016	18,577

(参考)

SCOPE3	うち出張	540	540	540	575
	うち通勤	1,640	1,660	1,590	1,391
	うち投融資※	—	—	—	6,315,148

SCOPE3 カテゴリー15開示対象拡大

2022年統合報告書より  
ボトムアップアプローチによる計測開始  
(上場企業が中心)

次期(2023年)統合報告書より  
トップダウンアプローチによる計測を追加予定  
(全融資先を対象)

New

※対象としたアセットは、ビジネスローンを中心とする融資で、投融資の分析対象は、上場企業を中心に既に温室効果ガスの排出量についての開示または計測を実施している先。帰属計数(Attribution Factor)は、分析対象先の借入金総額に対する当行の融資シェアにて算出。本分析対象の融資額は、一般事業法人(不動産賃貸業法人を除く)向け融資額の30.8%に相当。

気候変動に伴うリスク

シナリオ分析

物理的リスク

2050年まで

大規模風水災等 海面上昇 ※1

2022/7開示

台風・豪雨等風水災による当行不動産担保の損壊及び当行融資先のお客さまの事業停滞に基づく与信関係費用増加額(国内)

60~70億円

移行リスク

2050年まで

脱炭素社会への移行 ※2

2022/7開示

鉄鋼セクター、海外債権を追加

与信関係費用の増加額  
最大で270億円

当行貸出金等に占める炭素関連セクターの割合1.2% ※3

化学セクター追加予定

※1 2019年秋の「房総半島台風」「東日本台風」およびそれに続く大雨に伴う千葉県内における建物被災データ、IPCCのRCP2.6シナリオ(2℃シナリオ)およびRCP8.5シナリオ(4℃シナリオ)を前提に算出。  
 ※2 IEAのSDSシナリオを前提に算出。  
 ※3 エネルギーおよびユーティリティセクター向け2022年3月末の貸出金、支払承諾、外国為替、私募債等の合計。ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く。

多様な人材の活用 / 地方創生の取組み

ダイバーシティ推進

数値目標	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2026年 7月目標
リーダー職 以上に占める 女性比率（人数）	24.4% (453名) 2021/4/1現在	25.4% (465名) 2022/4/1現在	26.9% (494名) 2023/4/3現在	<b>30%</b>
有給取得率	70%	72%	77.1%	<b>80%</b>
男性育児休業取得率	112.7%	102.9%	112.3%	<b>100%</b> 継続

※支店長代理など、部下をもつ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職責を担う者。

外部評価



TSUBASAクロスメンター制度（2022年8月～）



地方創生

内閣官房・内閣府「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』に選定 **NEW** 6年連続

コロナ禍での地域医療体制強化に貢献

■ エクモカー事業

- ・ 地元企業を中心に開発した車両を千葉大学医学部附属病院に寄贈
- ・ 質の高い医療サービス、オペレーションの効率化



■ 研修センター活用事業

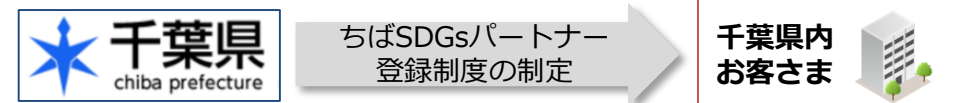
- ・ 臨時の医療・宿泊療養施設として千葉県へ提供
- ・ 民間施設を臨時医療施設として活用した県内初の事例



内閣府「地方創生SDGs金融表彰」の受賞 **NEW**

官民連携による地方創生の取組みが評価

- ・ 県内企業・団体と「千葉SDGs推進ネットワーク」を設立
- ・ 千葉県が制定した「ちばSDGsパートナー登録制度」の普及を後押し
- ・ SDGsに取り組む県内企業等の裾野拡大につながっていることが高く評価



- SDGs普及や啓発、伴走支援
- ネットワーク会員同士の情報共有・連携





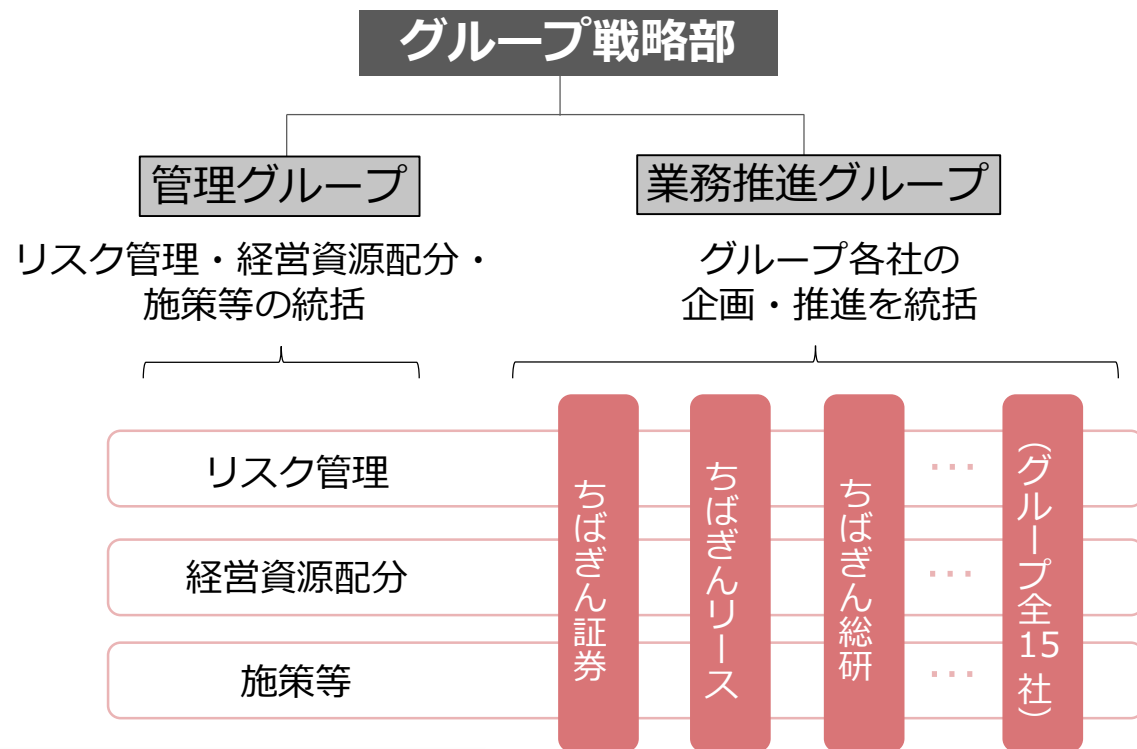
## グループガバナンスの強化によるグループ一体経営の実現

### グループ管理態勢の高度化

#### 「グループ戦略部」を新設

グループ会社の営業面・  
管理面など執行全般を統括

持株会社体制に相当する  
グループ一体経営を実現

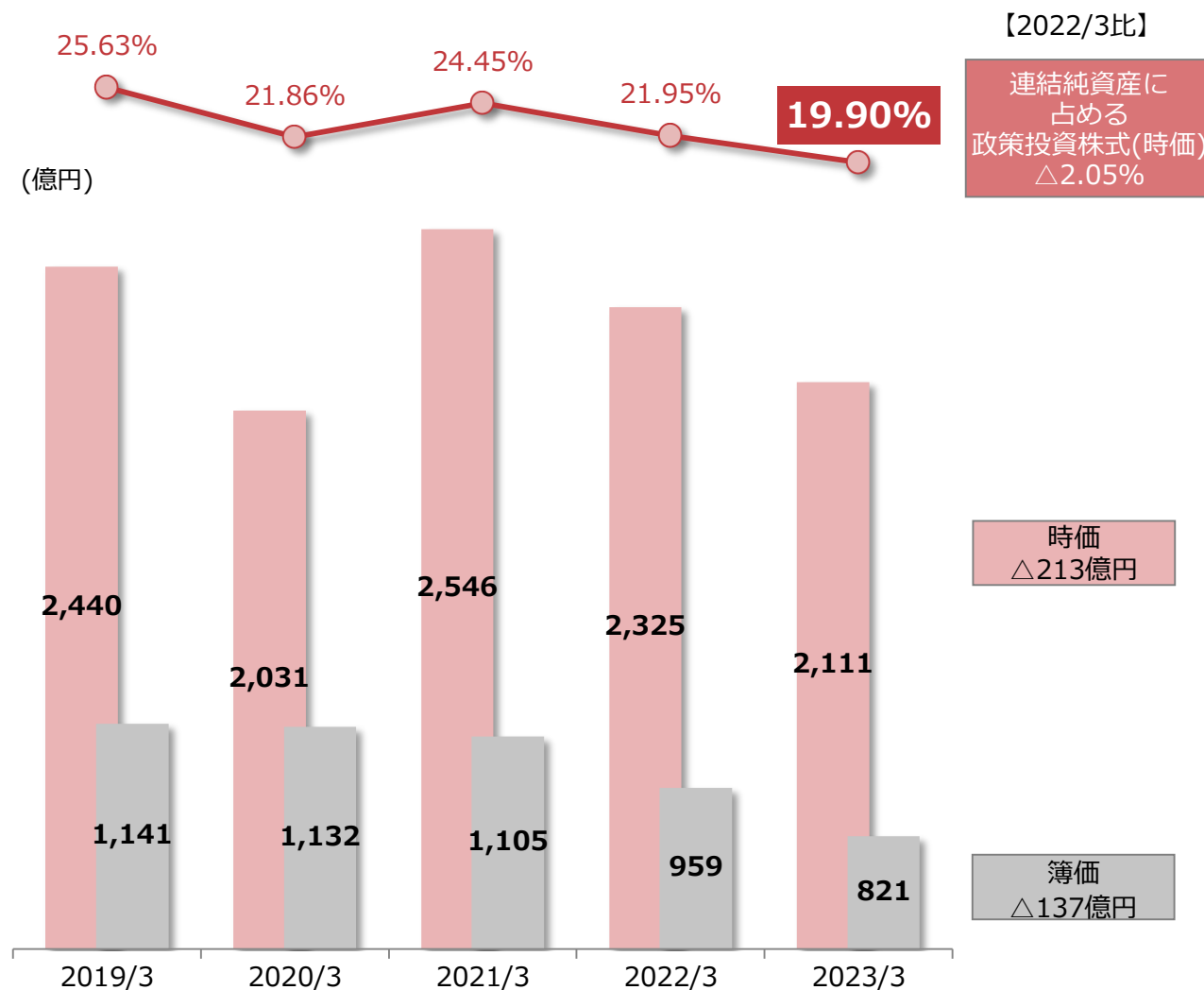


#### 人事のグループ一体運用

グループ一体採用

人事の流動化

### 政策投資株式残高・連結純資産に占める割合





# 資料



千葉県の経済環境は良好



第1次産業 **全国6位** 0.1兆円

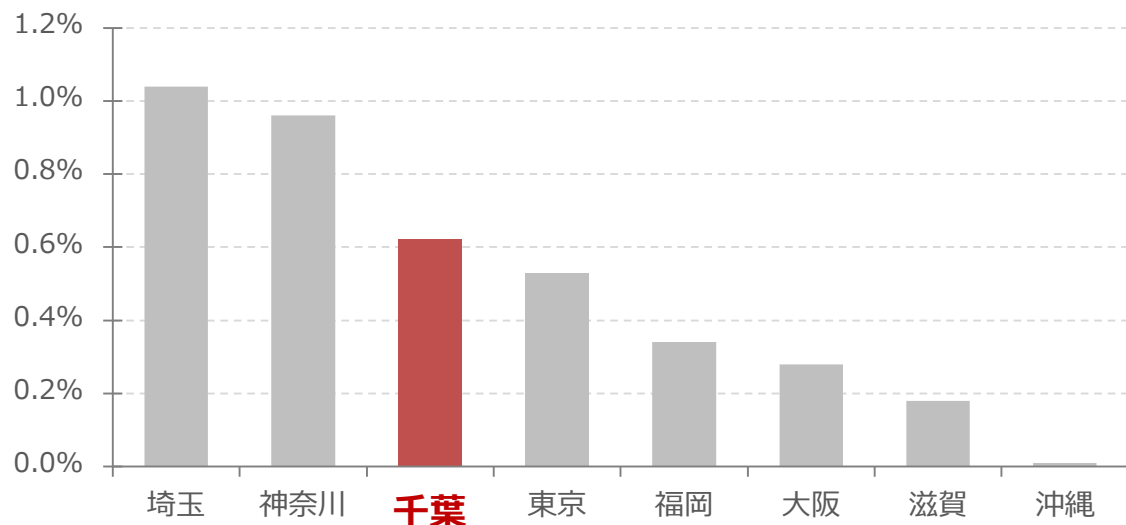
第2次産業 **全国9位** 5.0兆円

第3次産業 **全国6位** 15.9兆円

出所：総務省統計局「国勢調査」（2020年度）、内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」（2019年度）

都道府県別転入超過 人口対比増加率（コロナ以降）

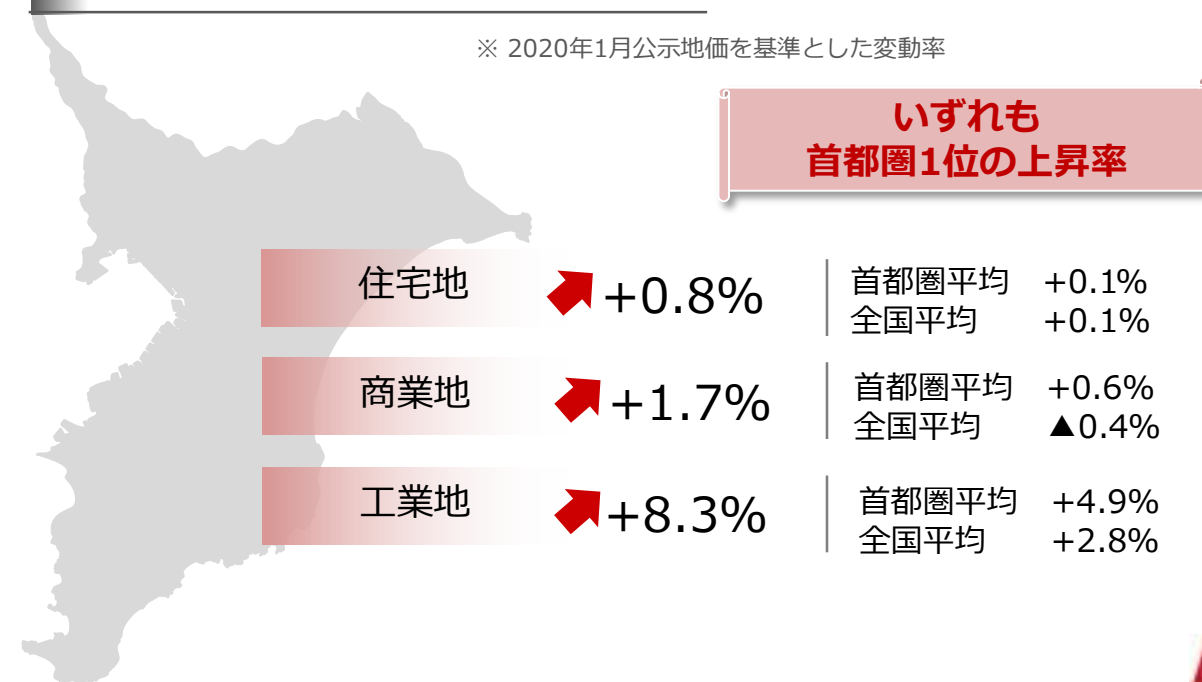
※ 2020年～2022年累計転入超過数 ÷ 2020年1月人口



出所：総務省

公示地価（コロナ前比変動率）

※ 2020年1月公示地価を基準とした変動率

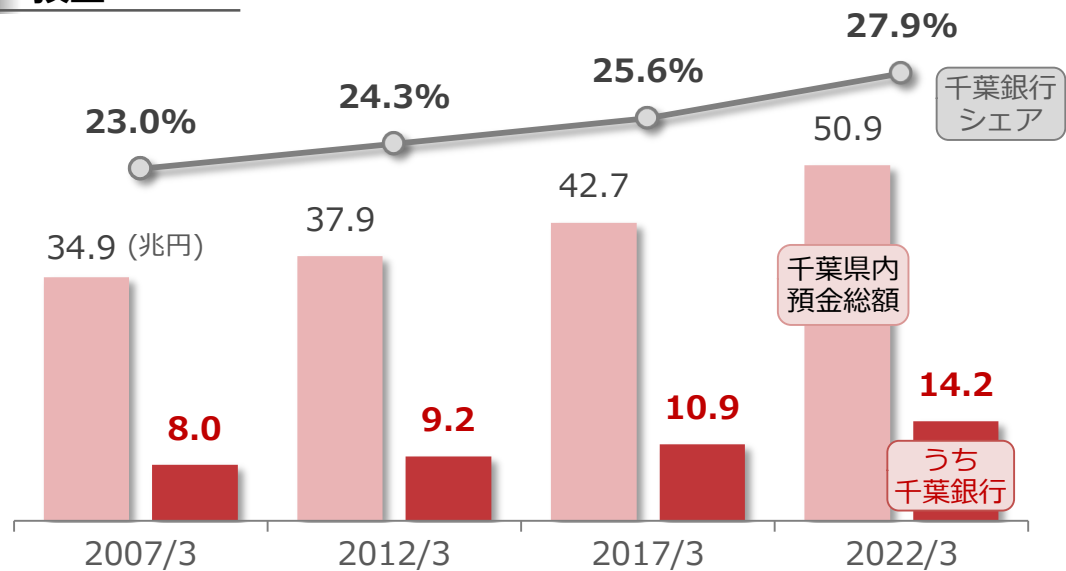


## 千葉県で圧倒的な営業基盤を確立 / 世界各国の最大銀行と比較しても相応の規模

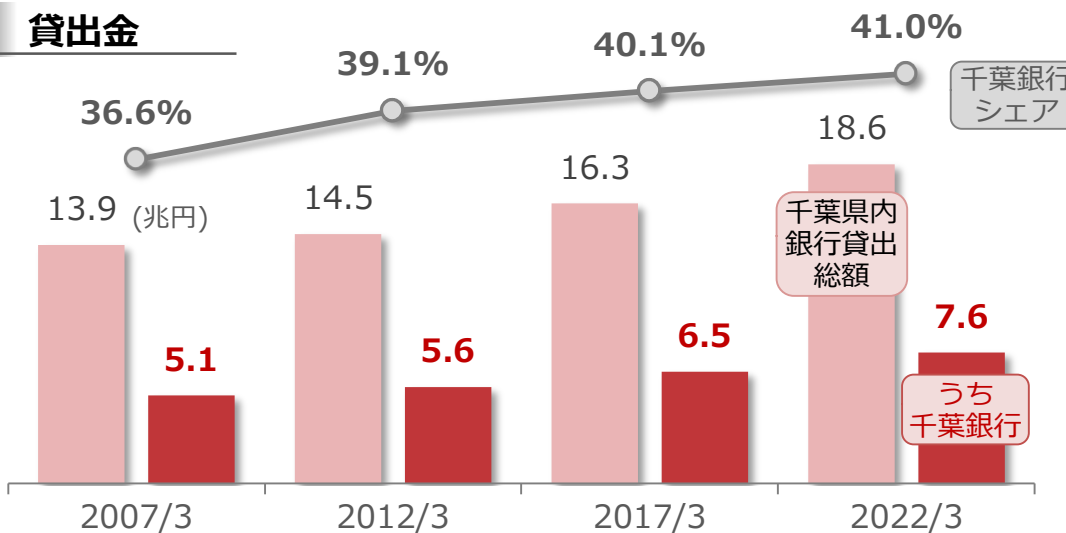
### 千葉県内 残高・シェア

出所：金融ジャーナル

#### 預金



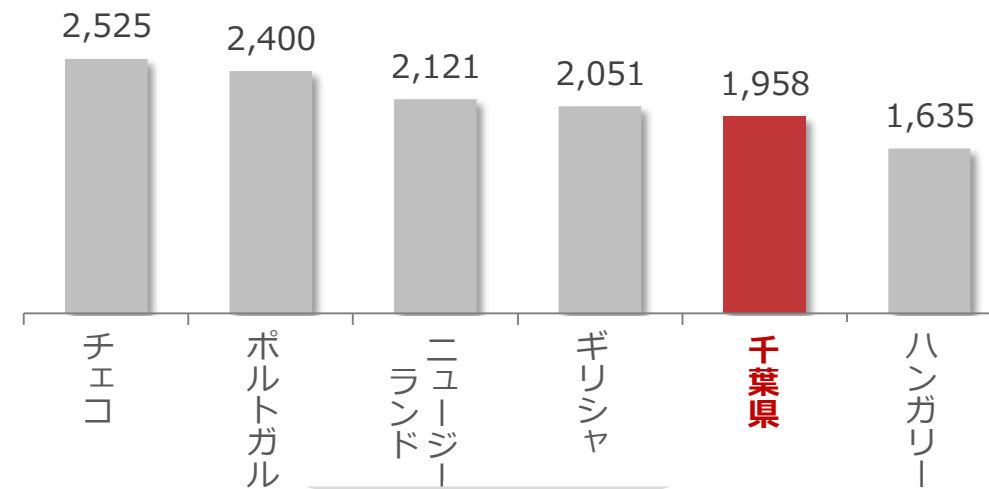
#### 貸出金



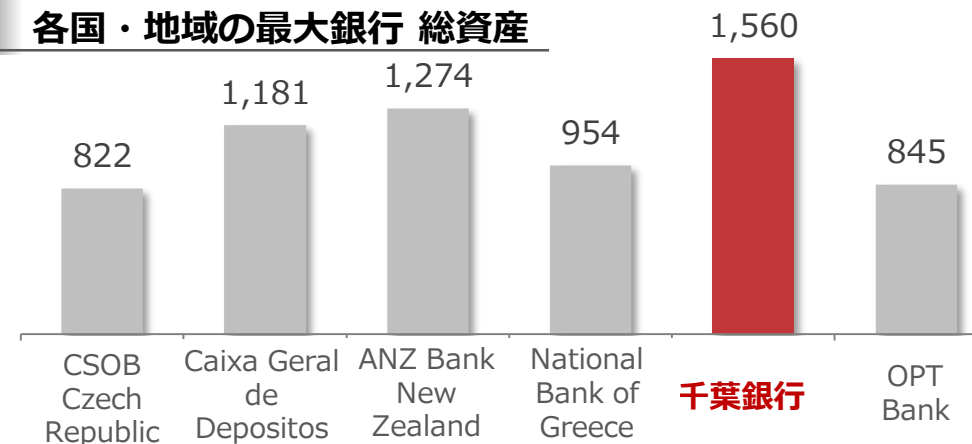
### 千葉県の経済規模 (世界各国と比較) 千葉銀行の総資産 (最大銀行との比較)

#### GDP

(億ドル)

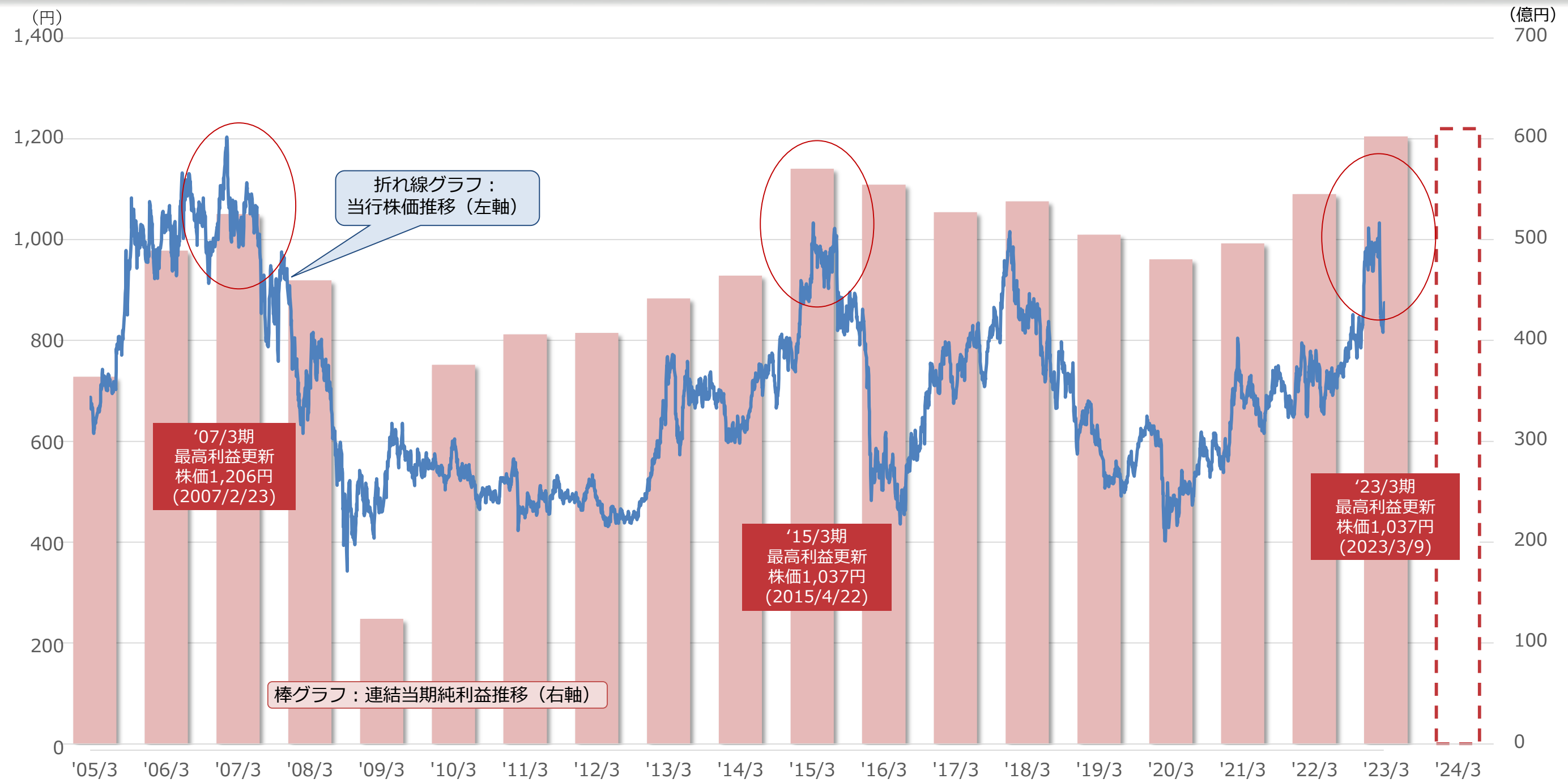


#### 各国・地域の最大銀行 総資産



出所: GDP...内閣府「2020年度国民経済計算年次推計(フロー編)ポイント(2021/3/12公表)」  
及びOECD「Annual National Accounts Database(2022/3現在)」

国内最大銀行の総資産はThe Banker(2022年版)



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](mailto: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。