



千葉銀行Webサイト
〔IRライブラリ〕



一人ひとりの思いを、
もっと実現できる地域社会にする

2024年3月期 決算説明会



2024年5月22日

業績の概要

業績概要	4
業績概要（連結）	5
資金利益	6
有価証券	7
外債オペレーション	8
円債オペレーション	9
役務取引	10
経費	11
与信関係費用・金融再生法開示債権	12
与信費用抑制の取組み	13
業績計画	14

中期経営計画/成長戦略

第15次中期経営計画の概要	16
主要計数	17
中計利益計画見通し	18
PBR向上ロジックツリー	19
PBR向上に向けて	20
成長戦略	21
RORA改善	22
2030年度に向けた持続的成長	23
金利上昇シミュレーション	24
営業基盤 貸出金平残・利回り・実行額	25
貸出金未残・預金未残	26
貸出金の状況	27
住宅ローン	28
無担保ローン	29

店舗ネットワーク	30
財務基盤 効率性・健全性・安定性	31
資本政策①②（資本運営・政策投資・還元）	32
アライアンス	34
個人 DXによる顧客体験の変革	38
DXによる一人あたり粗利の増加	39
個人戦略①②（金融商品販売・信託・相続）	40
法人 リアル・デジタルのハイブリッド	42
法人戦略①～⑤（法人ソリューション）	43
キャッシュレス	48
新規事業①～④	49
変革を支えるDX①～③	53
変革を支える人的資本①～③	56

「サステナビリティ経営」の実践に向けて

E ～GXの取組み①②～	62
S ～ダイバーシティ・地方創生～	64
G ～ガバナンス～	65

業務改善計画の進捗状況について

パーパス・ビジョンの制定	67
問題の真因分析と4つの取組み	68
業務改善施策による変化・実態の検証	69
主要施策の一覧	70

資料

千葉県内シェア・個人預金	72
千葉県について	73
（ご参考）当行業績・株価推移	74

業績の概要

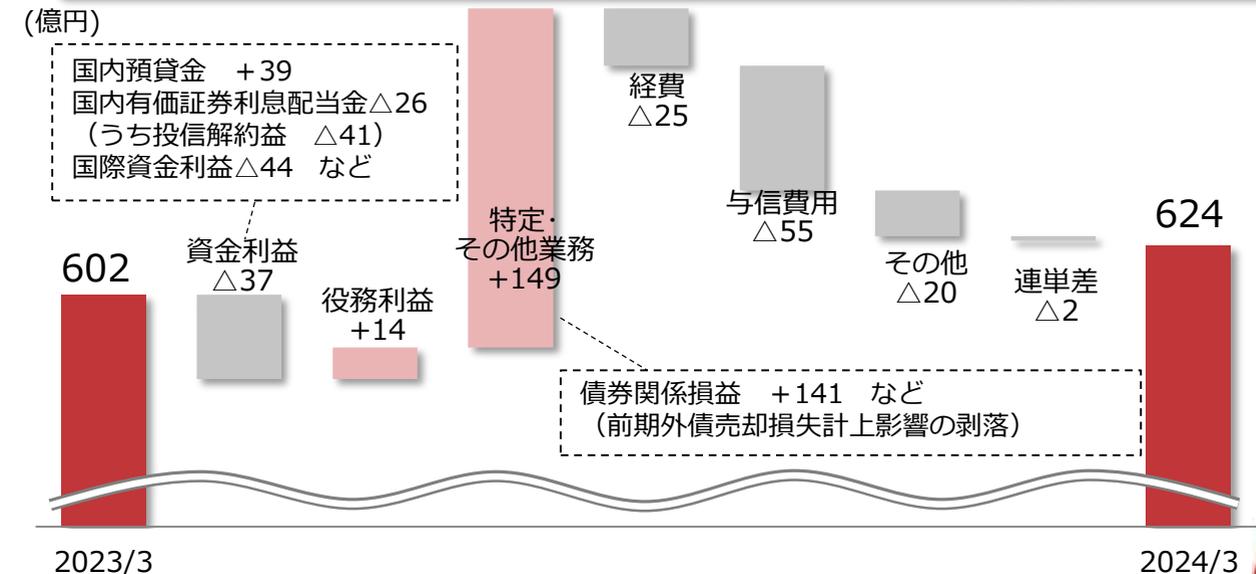


好調なトップラインや与信コストの抑制により、純利益計画を上振れて着地

単体	(億円)	2023/3	2024/3	前期比	2025/3 計画
業務粗利益		1,555	1,682	126	1,830
資金利益		1,403	1,366	△ 37	1,460
役務取引等利益		286	300	14	317
特定取引利益		13	11	△ 2	22
その他業務利益		△ 148	3	151	30
うち債券関係損益		△ 200	△ 58	141	13
経費 (△)		825	851	25	885
業務純益 (一般貸引繰入前)		730	831	100	944
コア業務純益		930	889	△ 40	931
除く投資信託解約損益		853	874	20	904
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	-	-	9
業務純益		730	831	100	935
臨時損益		87	29	△ 57	7
うち不良債権処理額 (△)		3	58	55	66
うち貸倒引当金戻入益		9	3	△ 5	-
うち株式等関係損益		83	93	10	70
経常利益		817	860	43	943
特別損益		△ 3	△ 2	0	△ 2
当期純利益		581	605	24	669
与信関係費用 (△)		3	58	55	75
連結	(億円)	2023/3	2024/3	前期比	2025/3 計画
連結経常利益		869	902	32	979
親会社株主に帰属する当期純利益		602	624	21	680
(参考)					
連結業務純益 (一般貸引繰入前)		818	917	98	1,052

- ◆ トップラインの業務粗利益は前期比+126億円の増収となり、2008年3月期以来16年ぶりに過去最高を更新
 - 資金利益は、国内の預貸金利息が同+39億円と好調な一方で、投信解約益を国内・国際合計で同△61億円と抑制し、全体では同△37億円の減収
 - 役務取引等利益は、法人ソリューション、キャッシュレスが牽引し、4期連続で過去最高を更新
 - 債券関係損益は、前年に実施した外債売却損失計上の影響等が剥落したことで同+141億円の増収
- ◆ 経費は、人的資本投資や戦略的投資の実施により同+25億円増加したものの計画内であり、連結OHRは48%台と高い効率性を維持
- ◆ 与信関係費用は、予防的引当の実施等により同+55億円増加したものの計画内であり、不良債権比率は同△0.01%低下の0.92%と低位を維持
- ◆ 当期純利益は、連結の計画610億円に対して上振れて着地しており、単体・連結ともに2期連続で過去最高を更新

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)



一過性要因の剥落により連単差は縮小

連結	(億円)	2023/3	2024/3	前期比
連結粗利益		1,641	1,754	112
資金利益		1,365	1,326	△ 38
役務取引等利益		404	409	4
特定取引利益		19	14	△ 5
その他業務利益		△ 148	3	152
営業経費 (△)		889	922	32
与信関係費用 (△)		0	66	66
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	0	0
不良債権処理額 (△)		0	66	66
株式等関係損益		90	111	21
持分法投資損益		3	4	1
その他		24	20	△ 3
経常利益		869	902	32
特別損益		△ 3	4	7
税金等調整前当期純利益		866	906	39
法人税等合計 (△)		263	282	18
当期純利益		602	624	21
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		602	624	21
(参考)				
連結業務純益（一般貸引繰入前）		818	917	98

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)	2023/3	2024/3	前期比
ちばぎん証券	100%	経常利益	0	1	1
		当期純利益	0	△ 1	△ 2
ちばぎんリース	100%	経常利益	10	7	△ 2
		当期純利益	6	5	△ 1
ちばぎん保証	100%	経常利益	62	55	△ 7
		当期純利益	41	36	△ 5
ちばぎん ジェーシービーカード※	100%	経常利益	12	12	△ 0
		当期純利益	8	8	0
その他5社 合計	100%	経常利益	7	5	△ 1
		当期純利益	5	10	4
合計		経常利益	93	82	△ 11
		当期純利益	62	58	△ 3

※ 2024年4月、ちばぎんジェーシービーカードとちばぎんカードは吸収合併を実施（ちばぎんカードを吸収合併存続会社とする）

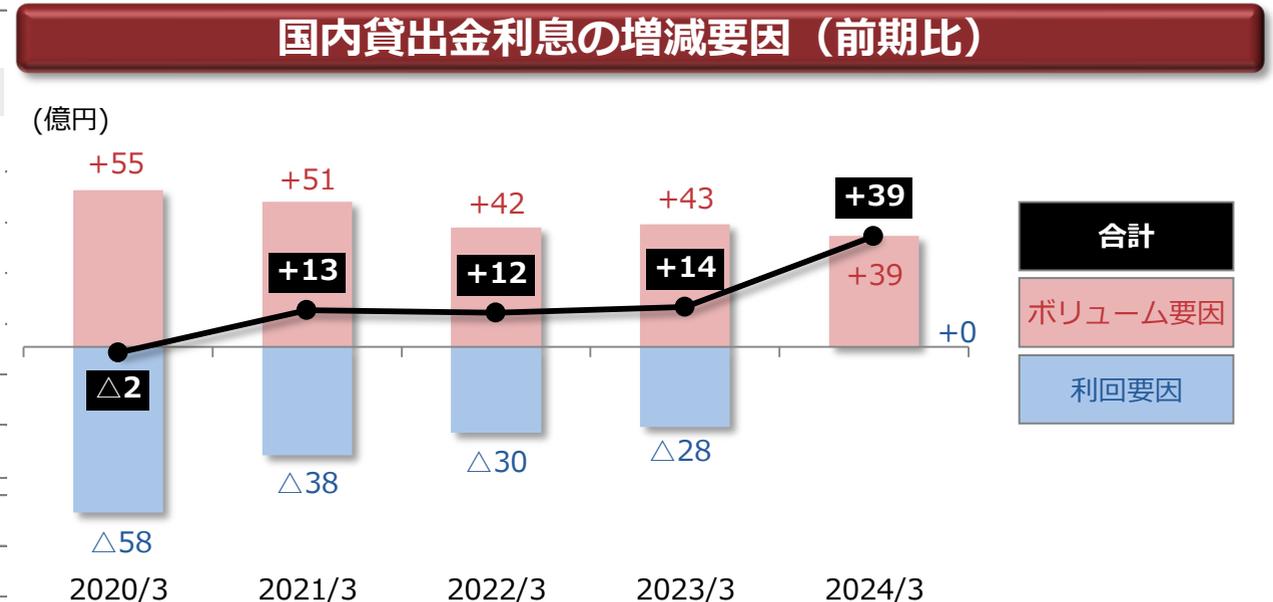
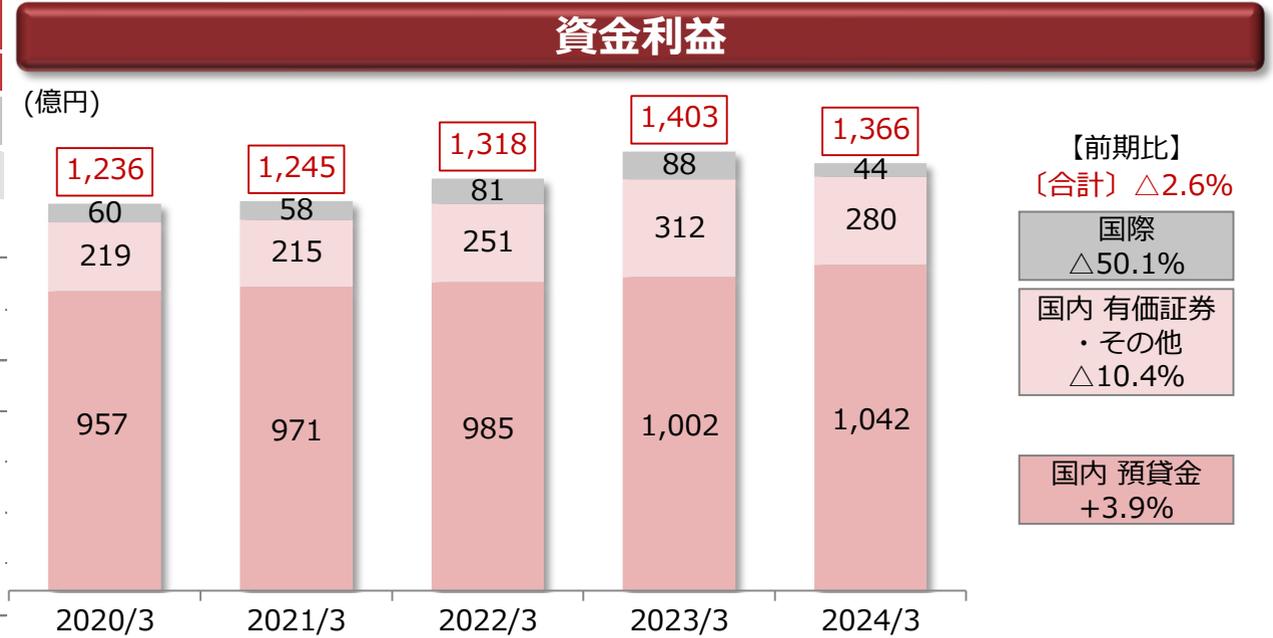
【持分法子会社】

6社 合計	持分法に応じた 当期純利益	3	4	1
	親会社への配当(△)	44	44	0
	連単差※	21	18	△ 2

※未実現利益等の調整後

国内預貸金利息が順調に伸びた結果、投信解約益を除いた資金利益は増加

(億円)	2023/3	2024/3	前期比	2025/3	前期比
				(計画)	
資金利益	1,403	1,366	△ 37	1,460	93
国内資金利益	1,315	1,322	7	1,385	62
預貸金利息	1,002	1,042	39	1,083	41
貸出金	1,005	1,045	39		
預金+NCD (△)	2	2	△ 0		
有価証券利息配当金	287	260	△ 26	269	8
債券	44	45	0		
株式配当金	113	111	△ 2		
投資事業組合	10	16	5		
投信	118	87	△ 30		
うち解約益	58	17	△ 41	21	4
その他 (市場運用調達等)	25	19	△ 6		
国際資金利益	88	44	△ 44	74	30
貸出金	135	271	135		
外国証券	191	270	78		
外国証券	148	251	103		
外貨ファンド	21	13	△ 7		
投信	22	4	△ 17		
うち解約益	17	△ 1	△ 19	5	6
その他 (調達、市場運用等)	△ 238	△ 497	△ 258		
資金利益 (除く投信解約益)	1,326	1,351	24	1,433	82
投信解約益	76	15	△ 61	26	11

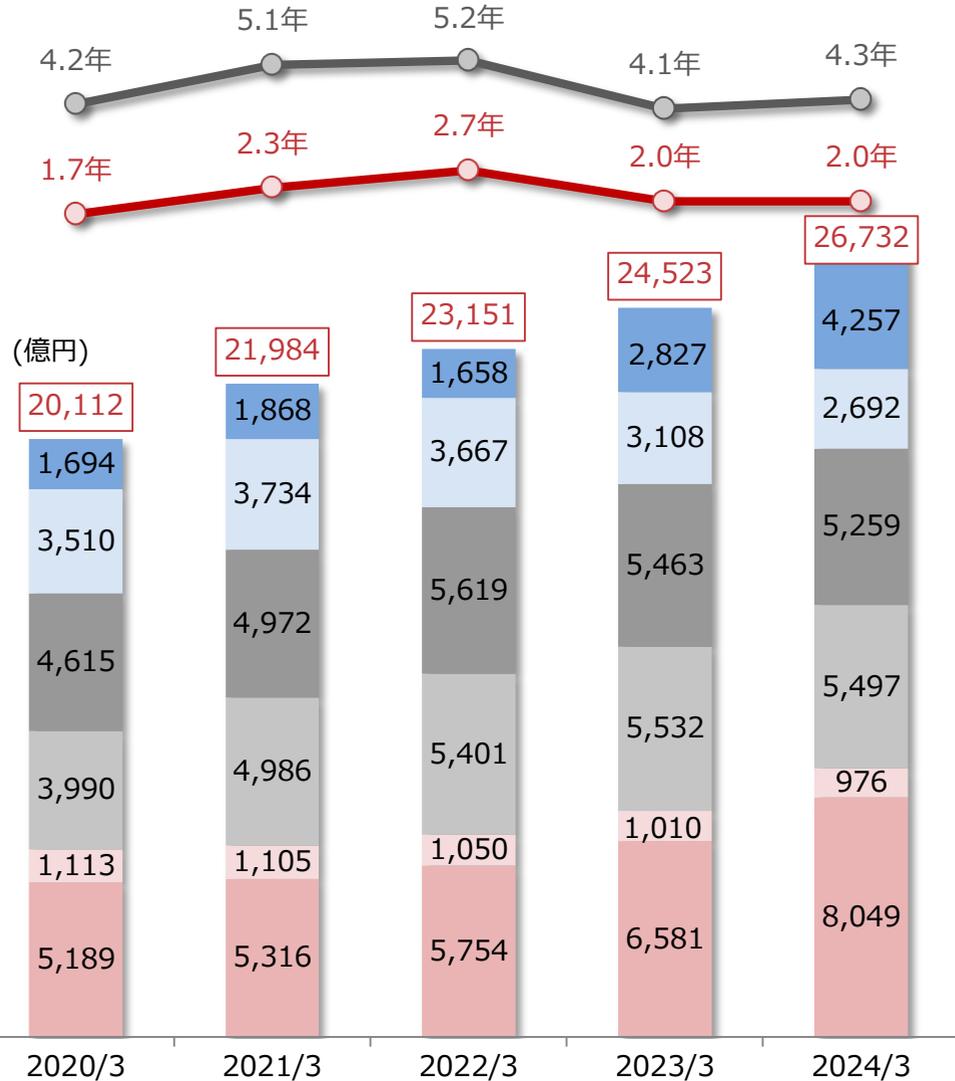


リスクを抑制したポートフォリオ運用を継続、ヘッジ勘案後の評価益は株式を中心に増加

有価証券未残※1・平均残存期間※2

※1 未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



【2023/3末比】

円債
平均残存期間
+0.2年

外債
平均残存期間
+0.0年

【合計】+9.0%

国債
+50.5%

地方債
△13.3%

社債等
△3.7%

投信等
△0.6%

株式
△3.3%

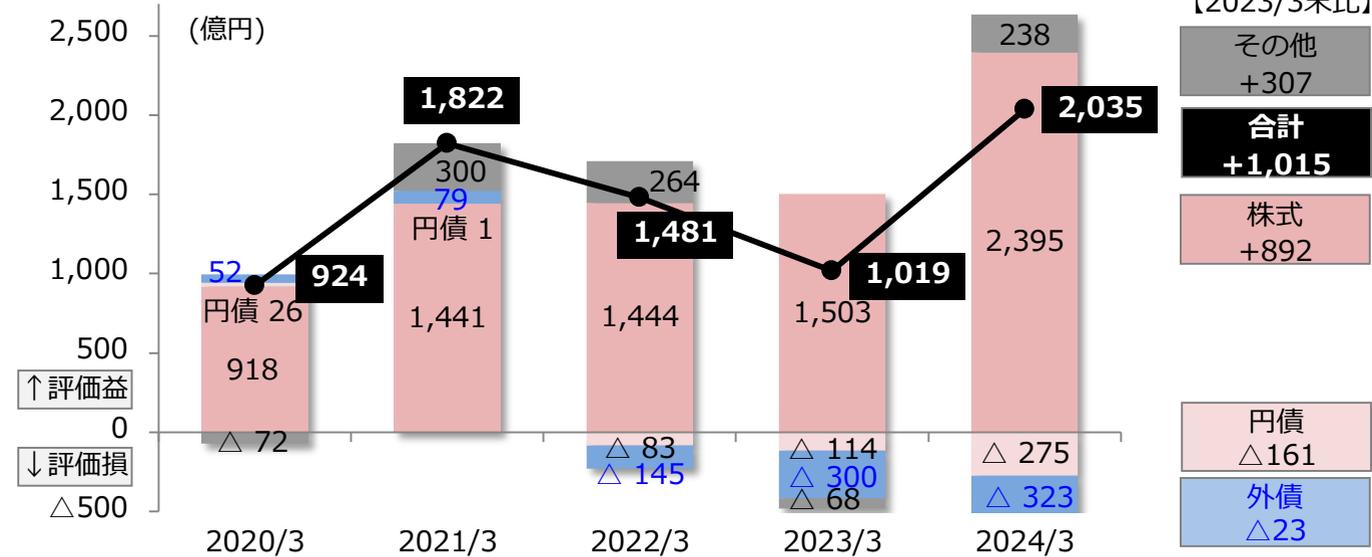
外貨建有価証券
+22.3%

■うち満期保有目的

77	78	86	93	30
----	----	----	----	----

その他有価証券評価損益

※海外CDを含むベース



【2023/3末比】

その他
+307

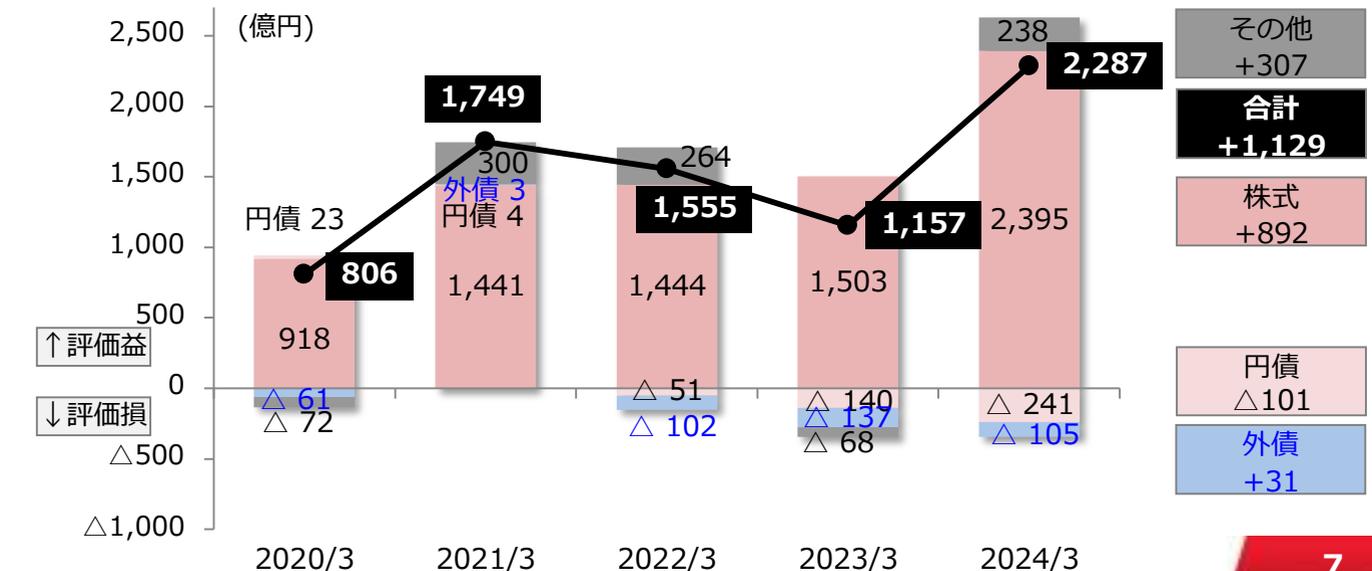
合計
+1,015

株式
+892

円債
△161

外債
△23

■繰延ヘッジスワップ評価損益勘案後



【2023/3末比】

その他
+307

合計
+1,129

株式
+892

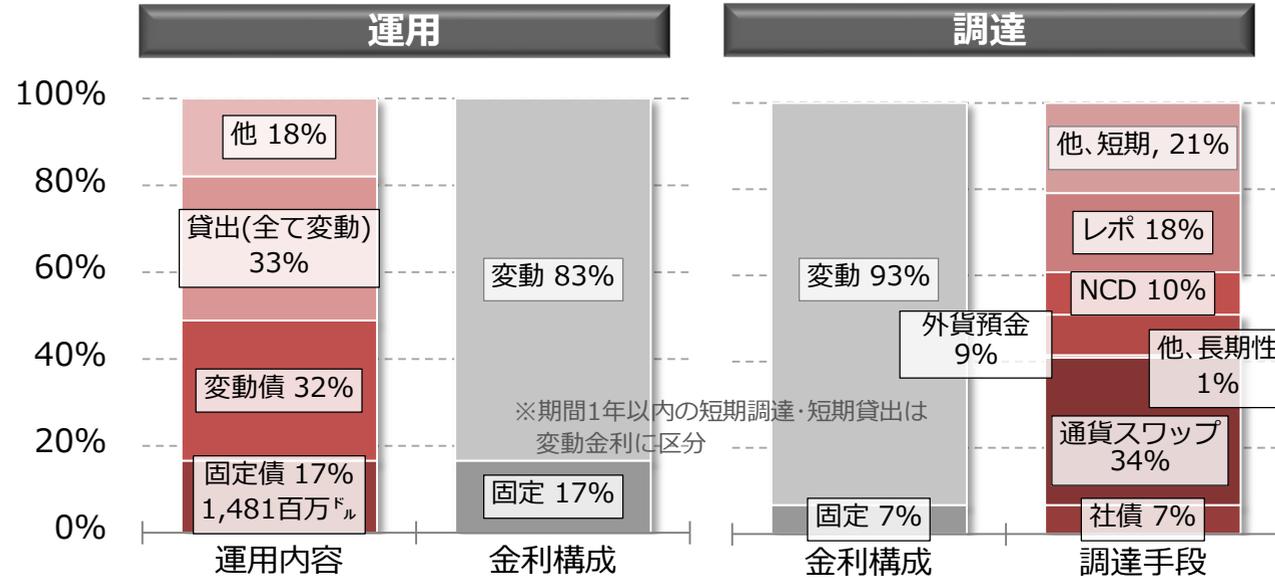
円債
△101

外債
+31

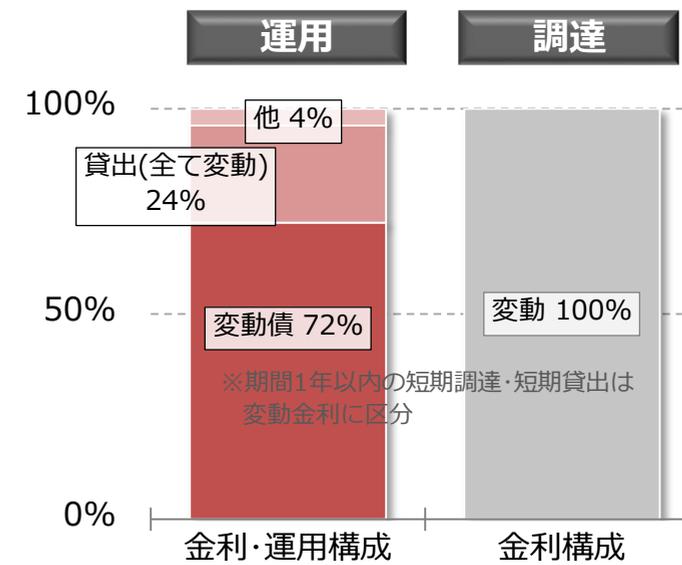
海外金利の高止まりを受け、一部債券の入替を進め外債全体の利鞘はプラスを維持

運用・調達構造

米ドル 2024/3末残 8,953百万ドル



ユーロ 2024/3末残 897百万1-0



外債ポートフォリオ変化

米ドル建固定債	2023年3末
残高(億円)	1,669
利回り(%)	3%台半ば
調達コスト(%)	4%台半ば

外債合算	2023年3末
残高(億円)	6,338
利鞘(%)	0%程度
評価損益(億円)	▲300
ヘッジ後(億円)	▲137

2024年3月期の外債(固定債)オペレーション

米ドル建固定債	購入	売却・償還	為替要因
残高(億円)	728	▲508	277
利回り(%)	5%程度	3%程度	-
売却損(億円)		▲25	

ユーロ建固定債	購入	売却
ユーロ固定債(億円)	-	▲243
利回り(%)	-	0%台半ば
売却損(億円)		▲20

低利回りのユーロ固定債は全て売却

米ドル建固定債	2024年3末
残高(億円)	2,166
利回り(%)	4%台前半
調達コスト(%)	5%程度

外債合算	2024年3末
残高(億円)	7,733
利鞘(%)	0%程度
評価損益(億円)	▲323
ヘッジ後(億円)	▲105

■ 前期のオペレーション

- 低利回りの固定債売却による債券の入替を進め、利回りを改善
- アセットスワップ付債券を中心に投資

■ 今期の投資方針

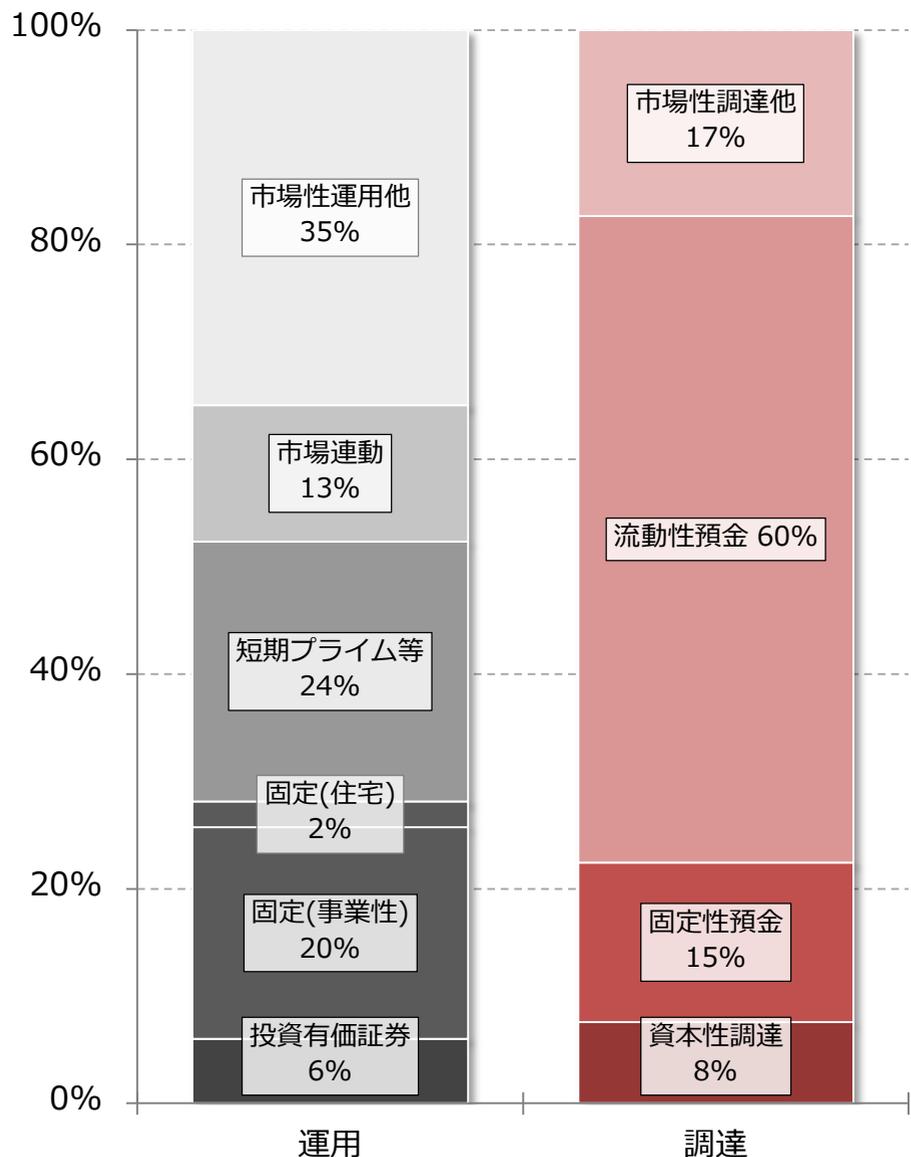
- 資金利益拡大に向け、アセットスワップ付債券を中心に投資を検討

金利リスク抑制的な運用を継続しながら、金利上昇局面における固定債投資による資金利益向上を図る

運用・調達構造

円債

2024/3末残 **20.5兆円**



評価損益の金利感応度 (10bp)

円債 金利期間別感応度…①

	~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	(億円)
2023/3末	▲1	▲6	▲4	▲6	▲10	▲13	▲42	
2024/3末	▲1	▲4	▲13	▲9	▲7	▲10	▲47	

※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

10BPV合計 (①+②)

合計 ▲44億円

円建投信 金利感応度…②

合計 +3億円 (2023/3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。

円債ポートフォリオ変化

円債合算	2023年3末	2024年3末
残高 (億円)	10,542	11,415
(うち固定債)	8,032	9,206
固定債利回り (%)	0.2%台前半	0.2%台半ば
評価損益 (億円)	▲116	▲275
ヘッジ後 (億円)	▲142	▲241

■前期のオペレーション

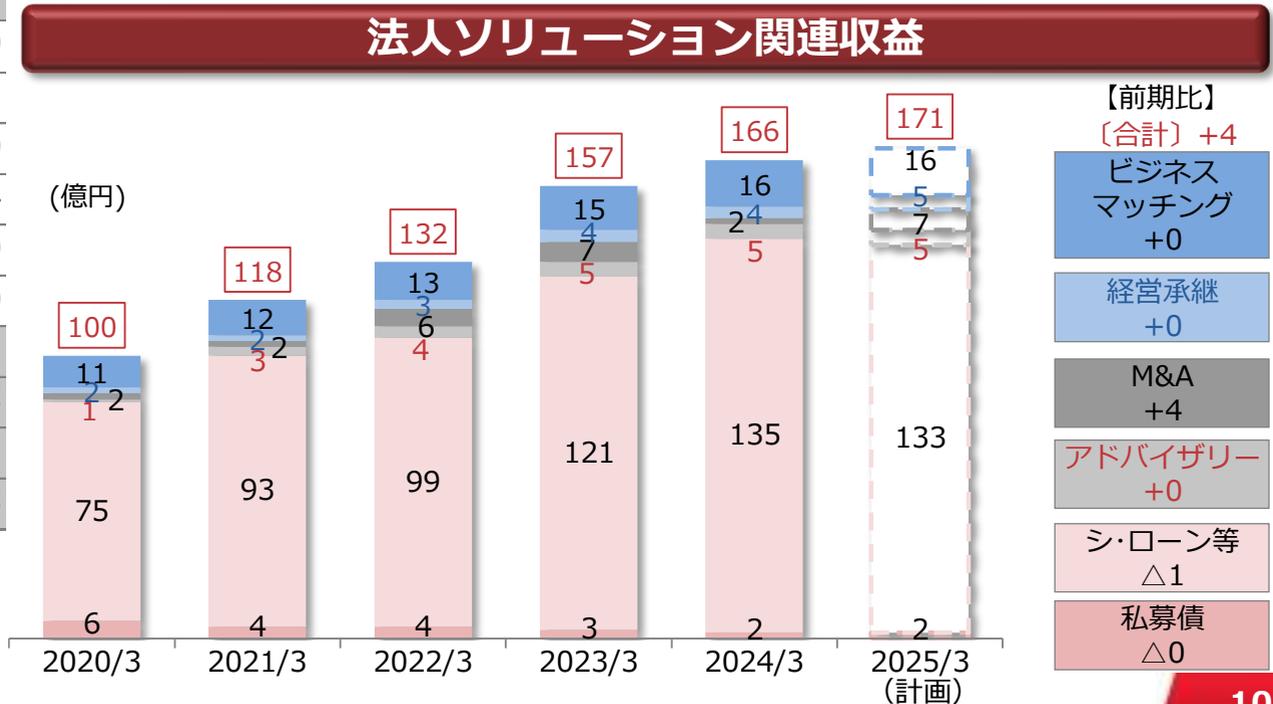
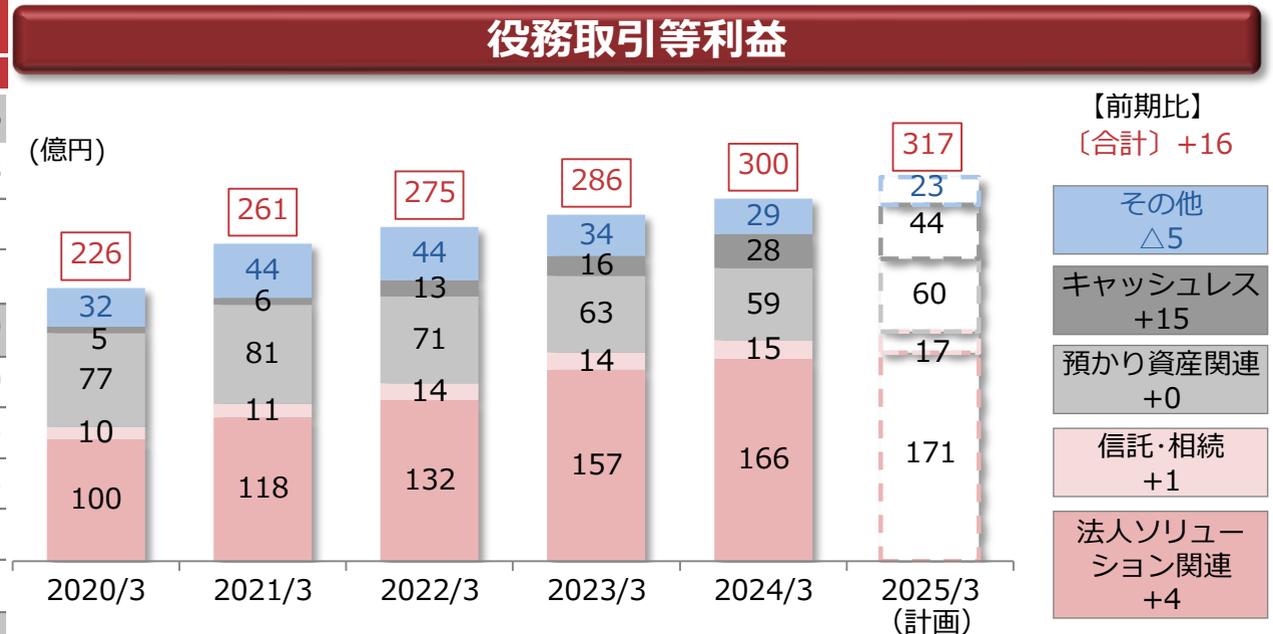
- 低金利局面においては、長期国債をアセットスワップ付で投資し、金利リスクを抑制しながら利回りを確保
- 年度後半は、金利上昇局面を捉え、徐々に固定債を積み上げ

■今期の投資方針

- 国債を中心に残高の積み増しを慎重に進め、資金利益の向上を図る

法人ソリューション関連、キャッシュレスの好調推移により、4期連続で過去最高を更新

(億円)	2023/3	2024/3	前期比	2025/3	前期比
				(計画)	
役務取引等利益	286	300	14	317	16
役務取引等収益	490	535	44	573	38
役務取引等費用 (△)	204	235	30	256	21
<主な内訳>					
うち預かり資産関連	63	59	△ 3	60	0
うち投信手数料 (信託報酬)	17	18	1	19	0
うち投信手数料 (販売手数料)	8	7	△ 0	11	3
うち年金・一時払終身保険手数料	19	13	△ 5	10	△ 3
うち平準払保険手数料	12	17	4	18	1
うち金融商品仲介手数料	3	1	△ 2	-	△ 1
うち法人ソリューション関連	157	166	9	171	4
うち私募債	3	2	△ 0	2	△ 0
うちシ・ローン等	121	135	13	133	△ 1
うちアドバイザー手数料	5	5	△ 0	5	0
うちM&A手数料	7	2	△ 4	7	4
うち経営承継アドバイザー手数料	4	4	0	5	0
うちビジネスマッチング手数料	15	16	0	16	0
うち信託・相続関連	14	15	0	17	1
うちキャッシュレス関連	16	28	11	44	15
うち為替関連	125	129	3	128	△ 1
うちローン支払保険料・保証料 (△)	130	139	8	144	5



戦略的投資の実施によりOHRは小幅に上昇したものの、引続き低水準を維持

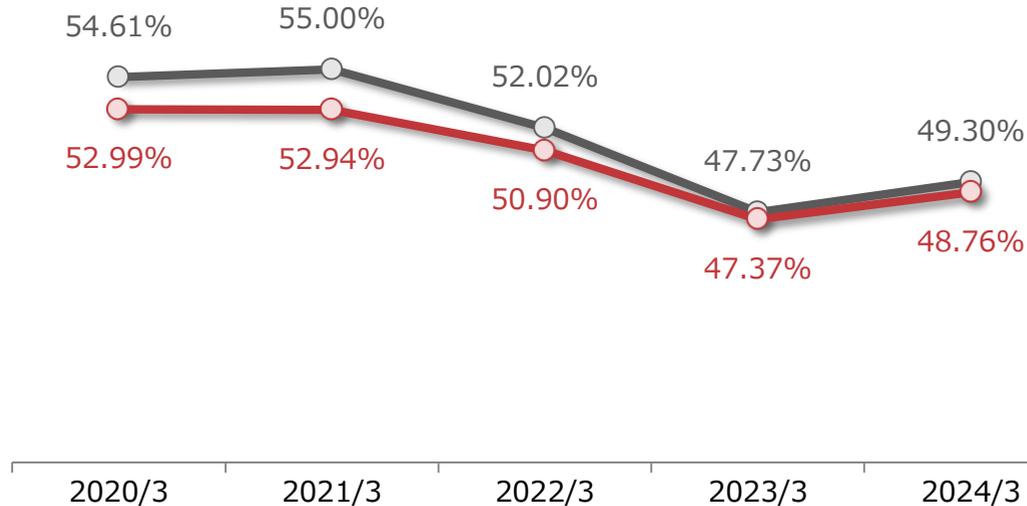
経費・OHR

単体	(億円)	2023/3	2024/3	2025/3
			前期比	(計画)
経費		825	851	885
人件費		393	404	412
物件費		368	383	405
税金		62	63	67
OHR		47.73%	49.30%	48.7%

連結	OHR	2023/3	2024/3	2025/3
		47.37%	48.76%	47.6%

※ OHR：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）

OHR推移



【前期比】

単体OHR +1.56%

連結OHR +1.38%

経費の主な増減要因

(億円)	2024/3 (実績)		2025/3 (計画)	
	増減	要因	増減	要因
人件費 (△)	+10	賃上げ +6 健康保険料率引き上げ +3	+8	賃上げ +8 行員継続制度拡大等 +4 退職給付費用の削減 △6
物件費 (△)	+14	新規投資等 +5 採用・育成活動の拡大 +2	+21	戦略的投資等 +15 減価償却増加等 +8 効率化実現・コスト削減 △3
税金 (△)	+0		+4	消費税の増加等 +4

今後の経費・OHRの見通し

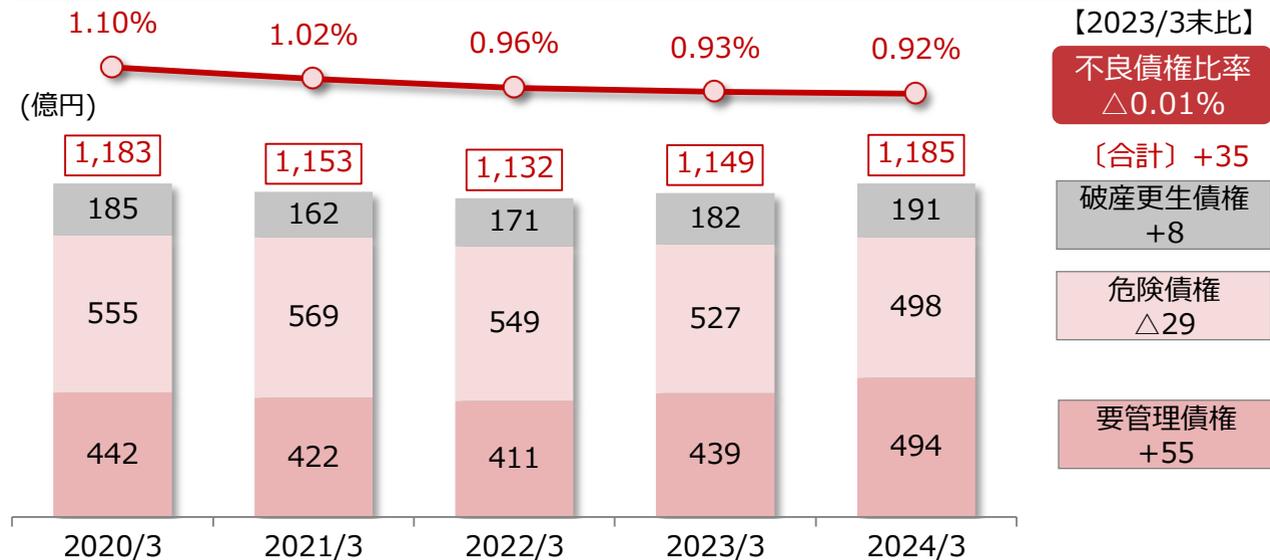
人件費	効果的な人的資本投資	人材確保 (新卒・キャリア) 人材活性化 (ベテラン層)	収益力向上
物件費	戦略的支出 既存経費	ROIなどの投資効果検証 既存経費の点検・合理化	
業務粗利益	トップラインは計画比で上振れ見通し		コスト効率は計画通り改善へ 中計最終年度 連結OHR 45%程度
グループ一人あたり人件費 (百万円)	6.4 (2023年3月) → 6.5 (2024年3月) → 6.5 (2025年3月) → 6.7 (2026年3月)	+0.3百万円 (+4.7%)	
グループ一人あたり業務粗利益 (百万円)	23.8 (2023年3月) → 26.0 (2024年3月) → 27.0 (2025年3月) → 28.7 (2026年3月)	+4.9百万円 (+20.5%)	

引き続き不良債権の新規発生は低位で推移しており、地銀で最も低い水準にある不良債権比率は更に低下

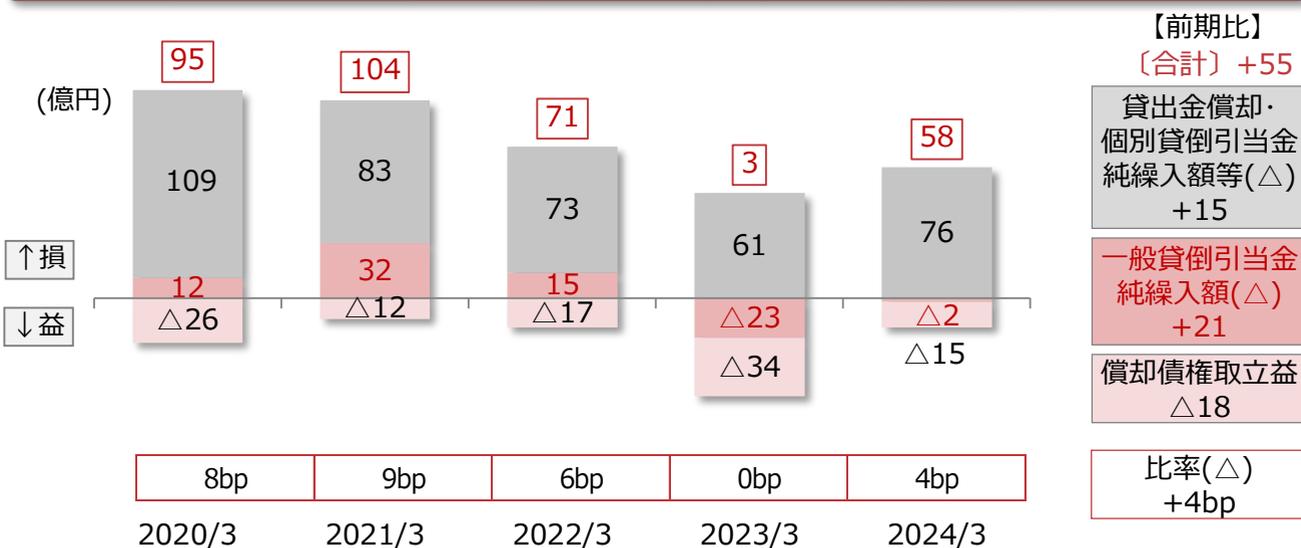
与信関係費用

(億円)	2023/3	2024/3	前期比	2025/3	前期比
				(計画)	
与信関係費用 (△)	3	58	55	75	16
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 23	△ 2	21	9	11
不良債権処理額 (△)	27	61	34	66	4
貸出金償却・個別貸倒引当金純繰入額等 (△)	61	76	15	93	16
うち個別貸倒引当金純繰入額 (△)	14	△ 1	△ 15	5	6
うち新規発生 (△)	68	86	18	100	13
うち既先 (△)	4	2	△ 2	2	0
うち回収等	12	12	△ 0	10	△ 1
償却債権取立益	34	15	△ 18	26	10
与信費用比率 (△)	0bp	4bp	4bp	5bp	1bp

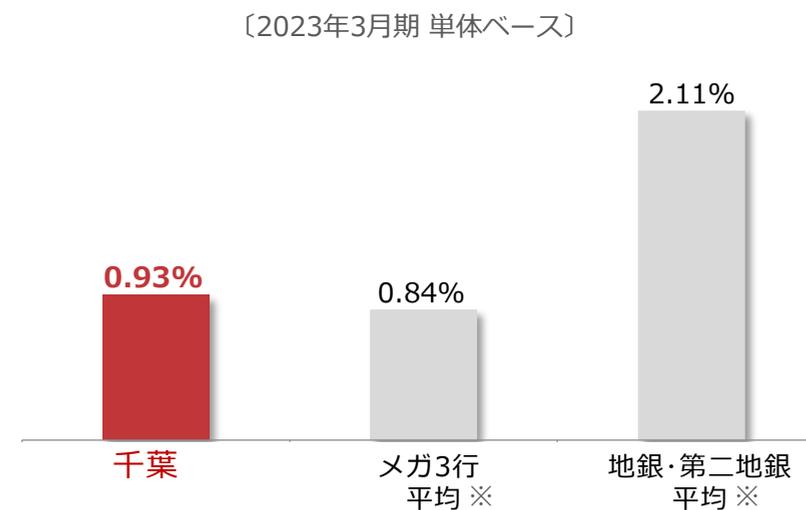
金融再生法開示債権・不良債権比率



与信関係費用(△) 推移



不良債権比率 他行比較



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出

与信状況の正確な把握 / 伴走支援の実施

ストレステスト

テスト対象：全与信先

ミクロ要因に基づく抽出

- ①グループ与信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）
- ②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

マクロ要因に基づく抽出

ミクロ要因に基づく抽出先を除いた全与信先のうち、
外部環境悪化の影響を受けていると思われる先

日銀短観に基づく業種別影響
を勘案して与信費用を試算

(億円)	ミクロ要因	マクロ要因	合計
2025/3期上期	52	13	65
2025/3期下期	30	26	55

2024/3期の振り返り

(億円)	ミクロ要因	マクロ要因	テスト時見込み外	合計
当初見込み	56	40	—	96
実績	74 (a)		12	86 (b)

ストレステスト予測先からの発生 (a)÷(b) = **86.0%** . . . **高い精度を維持**

ソリューション検討ミーティング

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

取引先の実態を
常に把握

ソリューション検討MTG

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

↓
保全不足額が大きい
実質メイン先で緊急
度が高い先

本部営業部門、本部審査部門、
グループ会社

指定債権管理委員会

対象融資先の新規指定・解除
取組方針を協議

委員長：審査担当役員

アドバイザー特定先ミーティング

地域の中核企業約900社を「アドバイザー特定先」として選定

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

営業店

取引先の
経営課題の把握

×

本部営業部門、本部審査部門、
グループ会社

専門的な
知見の提供

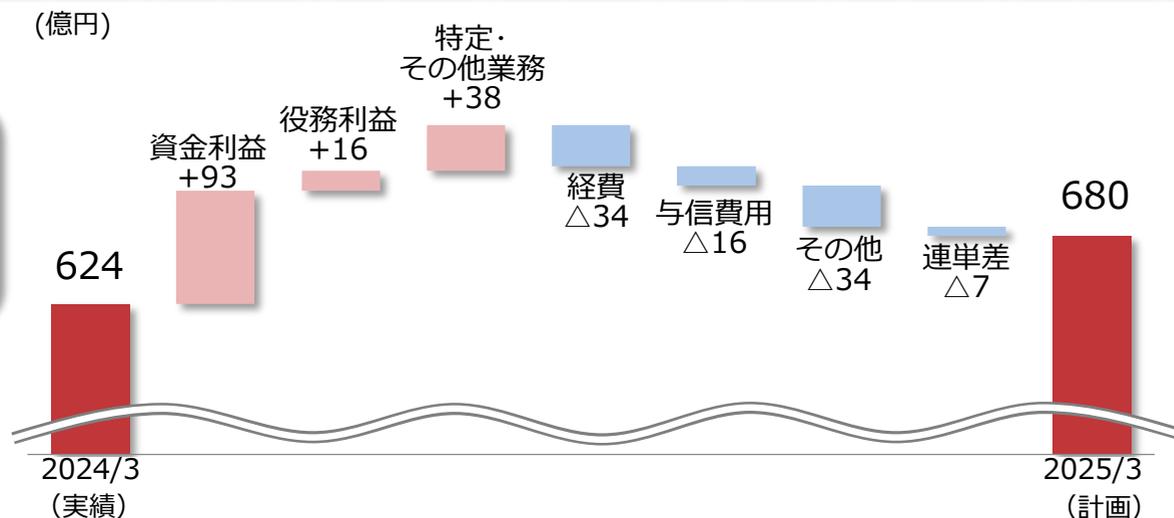
アドバイザー特定先

【合計規模】

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

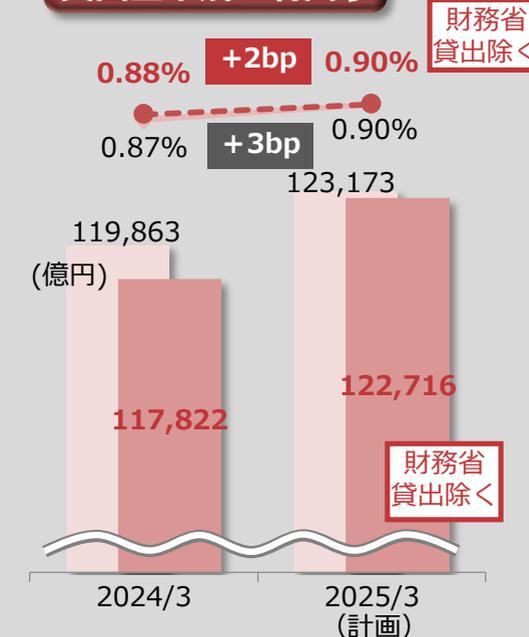
単体	(億円)	2024/3	2025/3	前期比
			(計画)	
業務粗利益		1,682	1,830	147
資金利益		1,366	1,460	93
役務取引等利益		300	317	16
特定取引利益		11	22	11
その他業務利益		3	30	26
うち債券関係損益		△ 58	13	72
経費 (△)		851	885	34
業務純益(一般貸引繰入前)		831	944	113
コア業務純益		889	931	41
除く投資信託解約損益		874	904	29
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	9	9
業務純益		831	935	104
臨時損益		29	7	△ 22
うち不良債権処理額 (△)		58	66	7
うち貸倒引当金戻入益		3	-	△ 3
うち株式等関係損益		93	70	△ 23
経常利益		860	943	82
特別損益		△ 2	△ 2	0
当期純利益		605	669	63
与信関係費用 (△)		58	75	16
連結	(億円)	2024/3	2025/3	前期比
連結経常利益		902	979	76
親会社株主に帰属する当期純利益		624	680	55
(参考)				
連結業務純益(一般貸引繰入前)		917	1,052	134

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)	2024/3	2025/3	前期比
資金利益	1,366	1,460	93
国内資金利益	1,322	1,385	62
預貸金利息	1,042	1,083	41
有価証券利息配当金	260	269	8
うち投信解約損益	17	21	4
国際資金利益	44	74	30
うち投信解約損益	△ 1	5	6
役務取引等利益	300	317	16
うち預かり資産関連	59	60	0
うち法人ソリューション関連	166	171	4
うち信託・相続関連	15	17	1
うちキャッシュレス関連	28	44	15
うち為替関連	129	128	△ 1
うちローン支払保険料・保証料(△)	139	144	5

国内業務部門
貸出金平残・利回り



中期経営計画 / 成長戦略



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)

フェーズ2～

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

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

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

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

一人ひとりの思いを、
もっと実現できる
地域社会にする

■ **「価値創出の基盤」を拡充**



基盤

当行Gの発展

2031年3月期に目指す水準

連結ROE^{※1}
8%程度

親会社株主に帰属する
当期純利益
1,000億円

目標とする
財務指標

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

※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）

(億円)

	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 計画	2026/3 目標	2023/3比
業務粗利益	1,555	1,682	1,830	1,940	+384
経費 (△)	825	851	885	880	+54
業務純益 (一般貸引繰入前)	730	831	944	1,060	+329
与信関係費用 (△)	3	58	75	80	+76
経常利益	817	860	943	1,016	+198
当期純利益	581	605	669	715	+133
親会社株主に帰属 する当期純利益	602	624	680	750	+147

連結業務純益 (一般貸引繰入前)	818	917	1,052	1,200	+381
連結OHR	47.37%	48.76%	—	45% 程度	—
連結普通株式等Tier1比率※ (10.57%) バーゼルⅢ 最終化適用前	11.87%	—	10.5%~ 11.5%	—	
連結ROE	株主資本	6.38%	6.40%	7%台 前半	—
	東証基準	5.68%	5.56%	6%程度	—

※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)

主な取組み

【基本方針Ⅰ：最高の顧客体験の創造】

- ◆ アプリ・ポータル機能改善と浸透、水戸・浜松町の支店化
- ◆ デジタルマーケティングの高度化

【基本方針Ⅱ：既存事業の質の向上】

- ◆ 投信4大施策のリリース、FD・活動量重視の活動への転換
- ◆ 企業コンサルティング室の新設による伴走支援強化
- ◆ 自治体キャッシュレスの推進

【基本方針Ⅲ：新たな価値の提供】

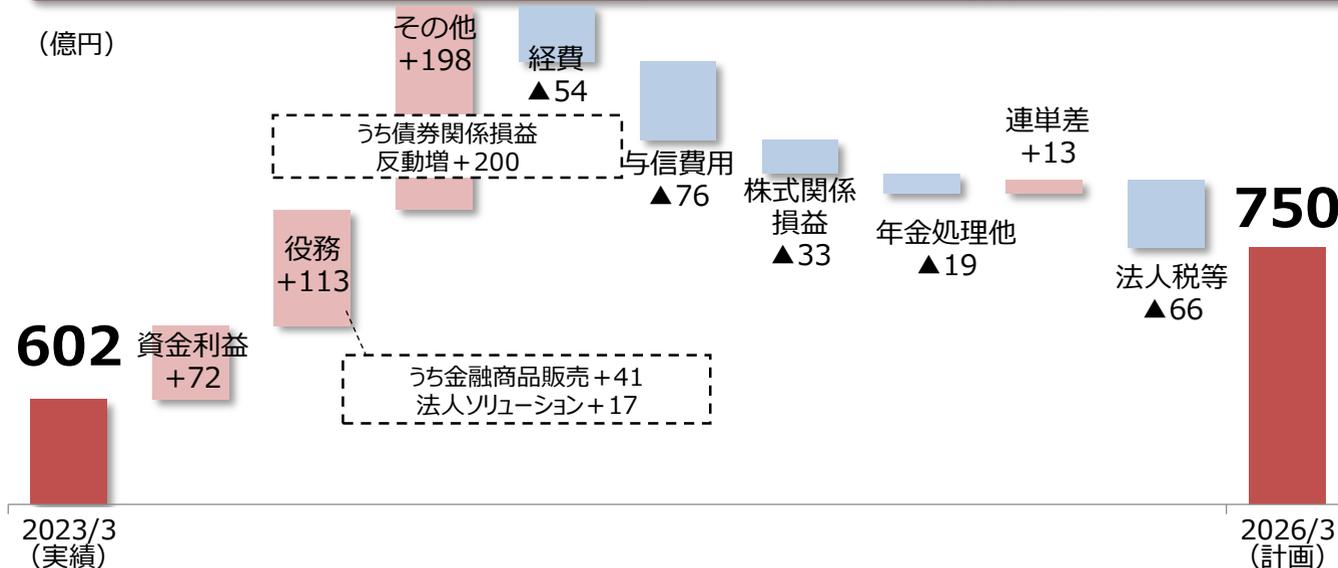
- ◆ ひまわりグリーンエネルギーの設立・旭発電所の運転開始
- ◆ 広告事業の開始、不動産ファンドの活用、ちばぎん商店の黒字化

【価値創出の基盤】

- ◆ (グループガバナンス) パーパス・ビジョンの浸透、グループ一体経営の強化
- ◆ (GX) TCFD関連の開示拡充、C-Checkerのリリース
- ◆ (アライアンス) じゅうだん会との連携

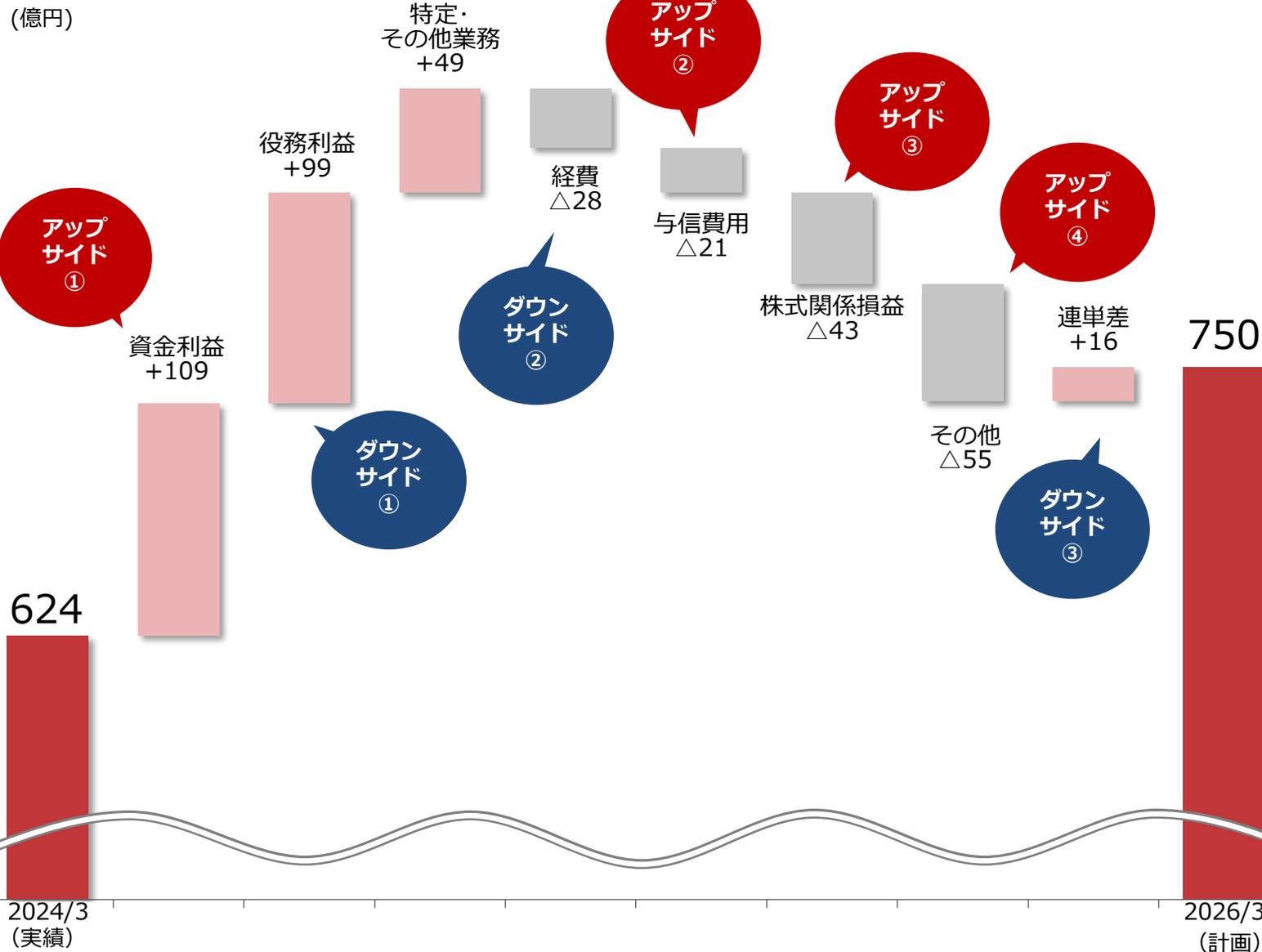
親会社株主に帰属する当期純利益の推移 (中計3年間)

(億円)



アップサイドとダウンサイドをコントロールしながら750億円の達成をめざす

中期経営計画・連結当期純利益 当初想定からのアップサイド・ダウンサイド



当初想定からのアップサイド

- 1 資金利益**
 - 貸出金利上昇による国内資金利益の改善
 - 株式配当金の増加
- 2 与信関係費用**
 - ソリューション検討ミーティングの実施による与信関係費用の抑制
 - 保守的に積み上げた引当金の取り崩し
- 3 株式等関係損益**
 - 株式市場上昇に伴う株式売却益の増加
- 4 その他**
 - 長期金利上昇による年金負債の減少

当初想定からのダウンサイド

- 1 役務取引等利益**
 - 金融商品販売の収益が当初計画比で進捗が劣後
- 2 経費**
 - 人的資本投資拡充による経費増加
- 3 連単差**
 - ちばぎん証券：アフターフォローへの注力により収益の進捗が劣後

PBRの考え方

$$PBR = ROE \times PER$$

1

株主資本コスト - 利益成長率

ROE向上

RORA改善

CET1比率レンジ運営

PER向上

利益の期待成長率向上

株主資本コスト引下げ

国内金利情勢の変化

高RORAアセットへの投資

- ・ポートフォリオバランスを考慮しながら投資を強化
- ・資本やヒト・モノ・カネを戦略的に投入

部門別RORAの改善
(P22参照)

役務取引の強化

- ・貸出増や店舗網強化によって顧客基盤を拡大
- ・クロスユースやソリューション提案を徹底

貸出金・・・前年度末比+5.0%
新規出店・・・水戸支店・浜松町支店・
新宿西法人営業所

コストコントロール

- ・デジタルマーケティング戦略の遂行
- ・デジタル顧客を増やし、かつ顧客単価を改善

アプリ登録者数100万人到達
今中計中に稼働口座浸透率50%へ

配当性向の引上げ

- ・トップライン向上に寄与する投資を徹底
- ・OHRを45%程度まで引き下げる

投資規律の徹底(5年ROI141%)
中計最終年度連結OHR45%程度

- ・ストレステストを活かした与信管理の強化
- ・伴走支援の徹底により、与信コストを抑制

2024年3月期与信関係費用比率
4bpと引き続き低位

株主還元と成長投資のコントロール

- ・配当性向35%超を維持し、長期的に40%を目指す

2024年3月期4円増配
2025年3月期4円増配(予定)
配当成長率5年平均14.8%(P33)

- ・レンジ超過資本の追加還元

今中計自社株買い実績100億円
(2024年3月期・中間期公表)
機動的還元を継続検討

- ・新事業、インオーガニック投資

ひまわりグリーンエネルギーの新設
TSUBASA-AMLセンターの新設
不動産ファンドの活用

既存事業の磨き上げ
新たな価値の提供

- ・中計施策で掲げた戦略の着実な遂行
- ・定期的な見直しと進捗の報告

2024年3月期のボトム計画
610億円に対して624億円の着地
今年度の利益成長率計画+9%

開示情報の充実
エンゲージメント強化

- ・投資家要望に沿った資料の作成・開示

社内外取締役による発信の強化
(IRDaYの複数回開催、海外投資家向けカンファレンスへの参加)

- ・投資家面談件数、説明会開催件数の増加

個人投資家向けIRの強化

PBRの考え方※

$$PBR = ROE \times PER$$

$$= ROE \div \text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}$$

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**0.8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



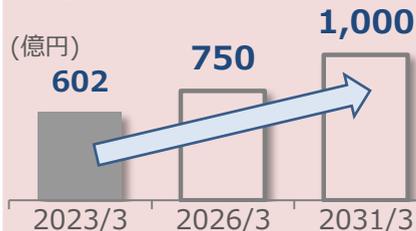
資本コスト引下げ

■ 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

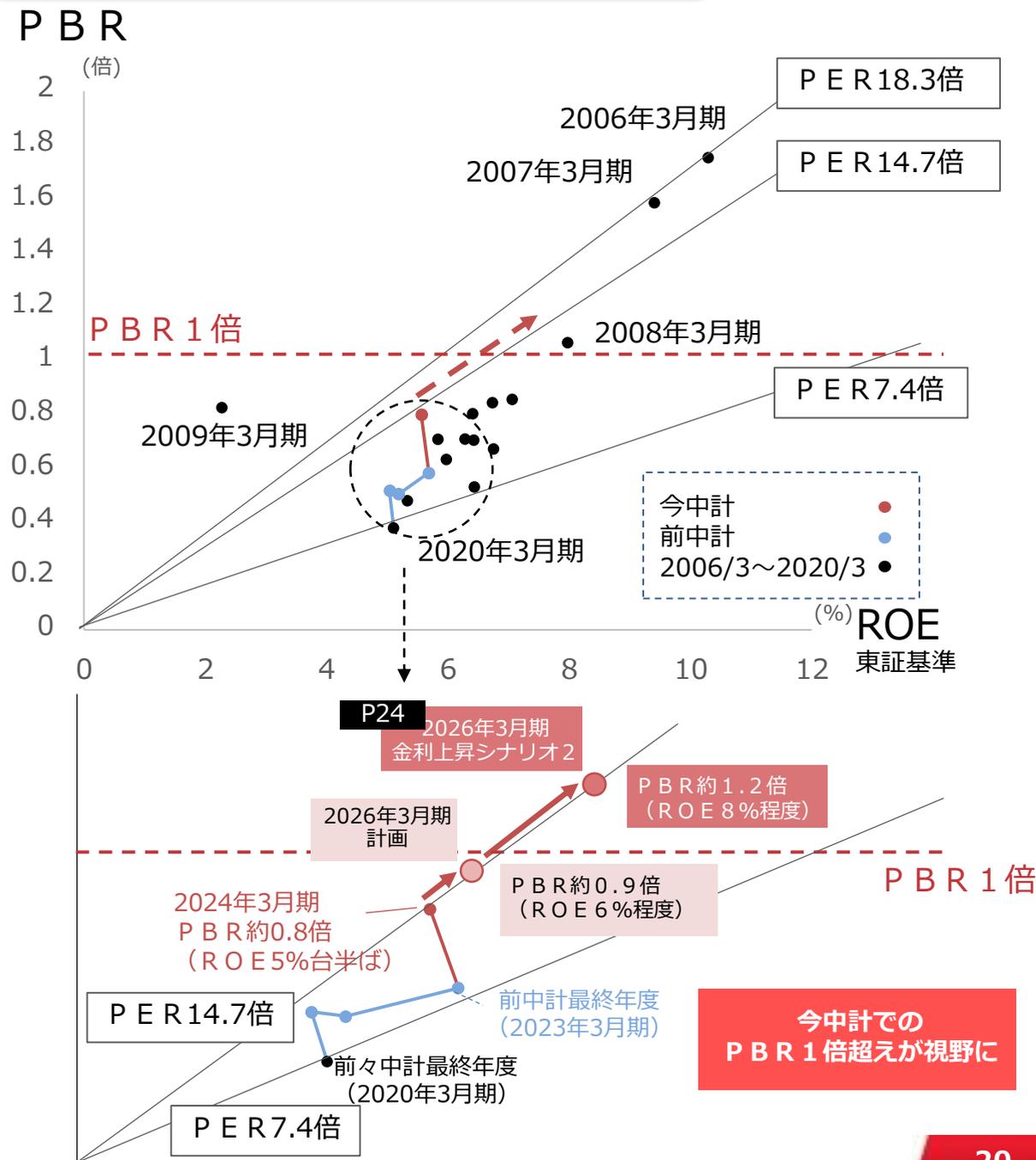
持続的な利益成長

■ 連結当期純利益計画



PBR・ROEの推移 (2006/3~2024/3)

※以下記載のROEは東証基準



2023/3期 実績

純利益…602億円
RORA…0.75%

ROE※…6.38%
(東証基準) 5.68%

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
合計	370	

モノ・カネ

(億円)

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

既存事業の磨き上げ

法人

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

個人のビジネスモデル変革

総合金融コンサルの実践

預かり資産

住宅ローン

相続・信託

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

デジタル・新事業

デジタル

+14億円

アプリ・ポータル
機能拡充

ネットローンセンター

投信4大施策

入出金データ・AI等を
活用した審査

新事業

+16億円

キャッシュレス

広告事業

電力事業

ちばぎん商店

BaaS事業

メタバース事業

不動産ファンド

エネルギー事業

オンアド

AMLセンター

ソニー銀行連携

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
(東証基準) 6%程度

部門・資産別のRORA・OHRは総じて改善、引き続きRORA改善に向けた取組みを行う

資産・部門別トップラインRORAとOHR (2024/3期基準)

その他個人業務のOHR

(2023/3期 ⇒ 2024/3期)

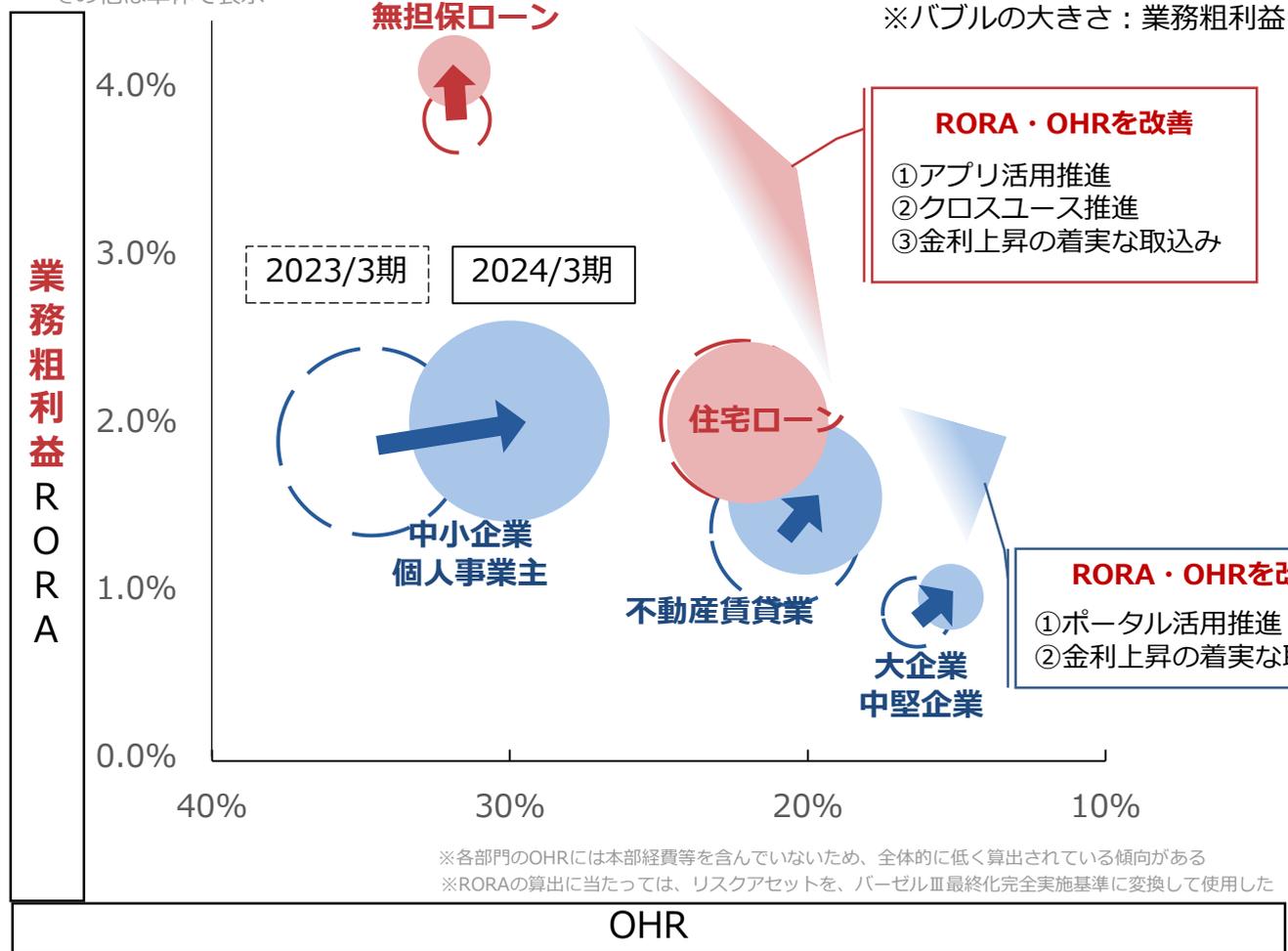
金融商品販売：128% ⇒ 138%

キャッシュレス：70% ⇒ 70%

信託：75% ⇒ 76%

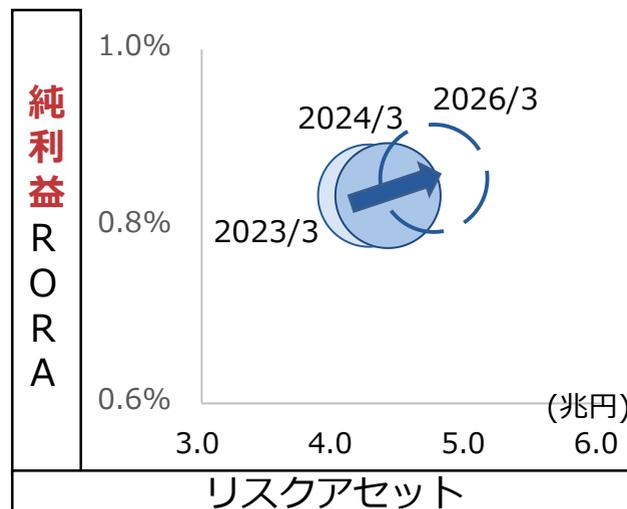
※JCB事業の本体化に伴い、キャッシュレスのみ連結
その他は単体で表示

- ・リスクアセットを使用しない部門
- ・「デジタル活用」「個人の総合コンサルティング」によりOHR抑制を図る

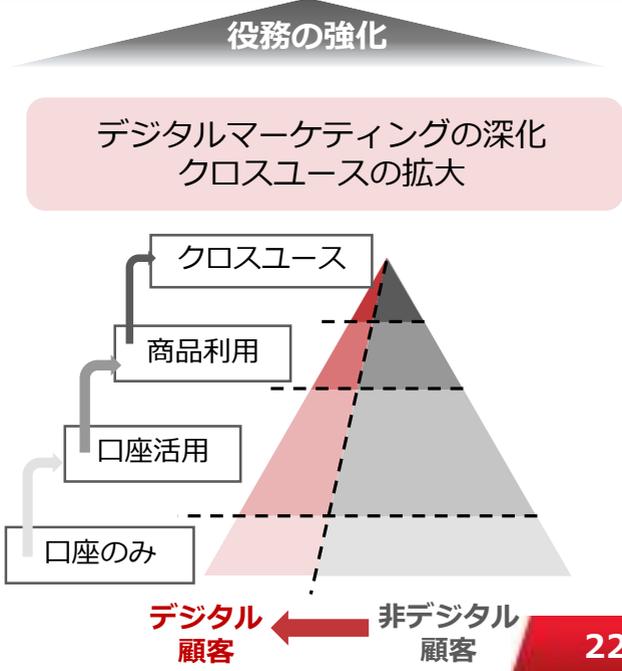
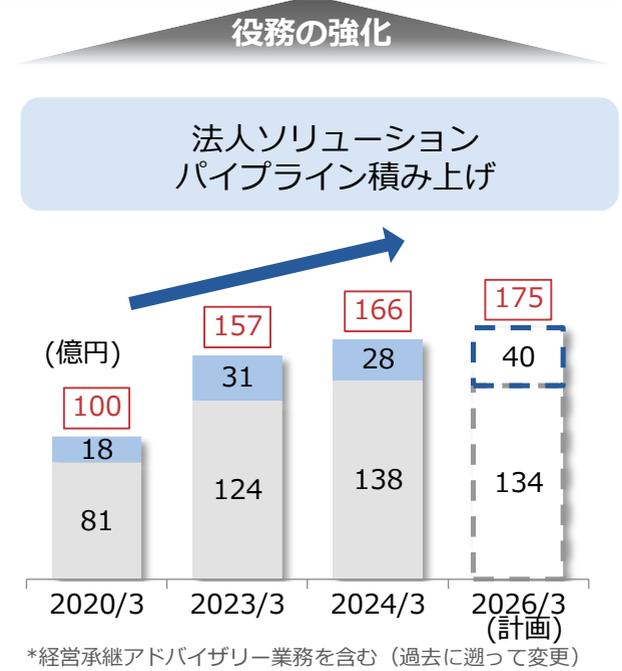
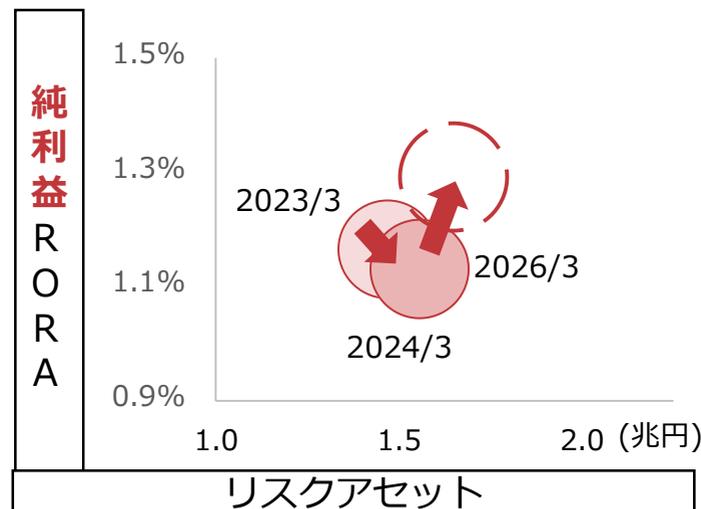


ボトムラインRORA

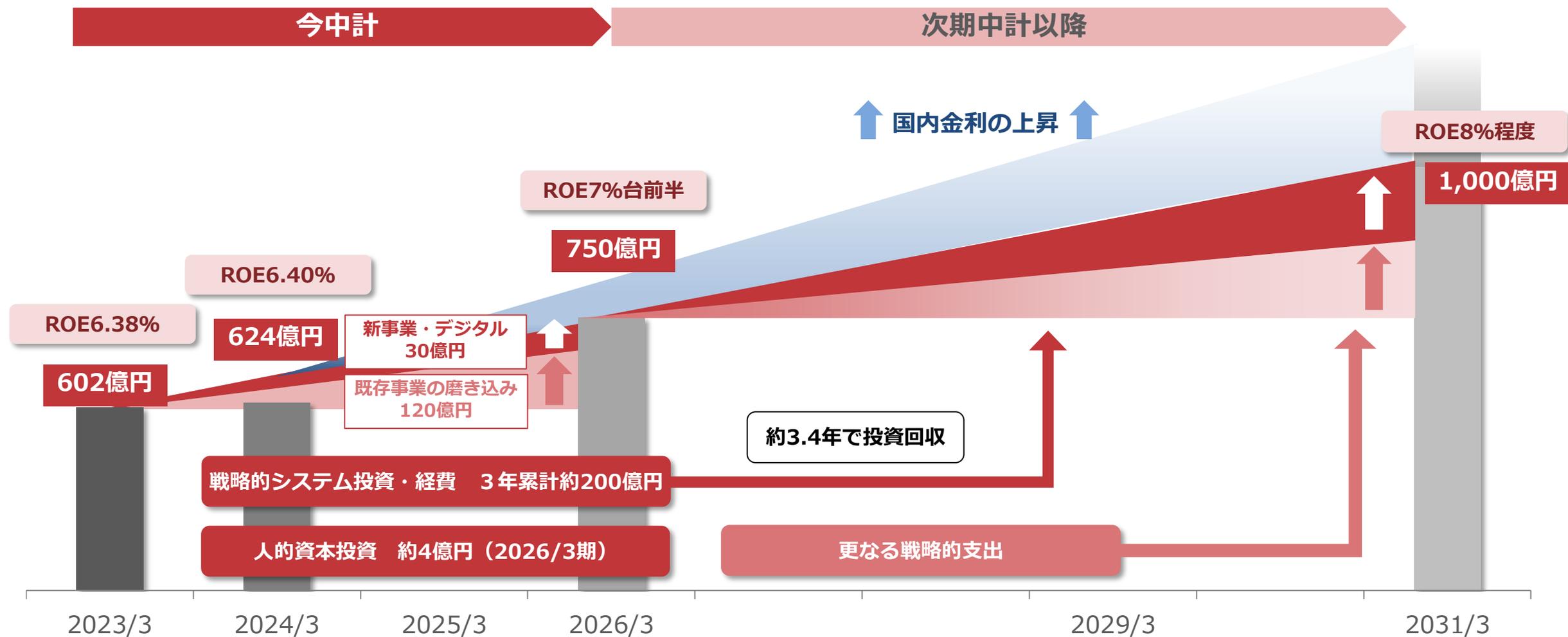
法人部門RORA



個人部門RORA



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



金利上昇による
ROE向上効果

	(1年目)	(2年目)	(5年目)	(7年目)
シナリオ1	+0.12%	+0.15%	+0.16%	
シナリオ2	+0.65%	+1.58%	+1.56%	
シナリオ2・ROE		8%台後半	9%台前半	10%程度

※2024/3のPBR 14.7倍を維持した場合 (Assuming PBR of 14.7x maintained from 2024/3)

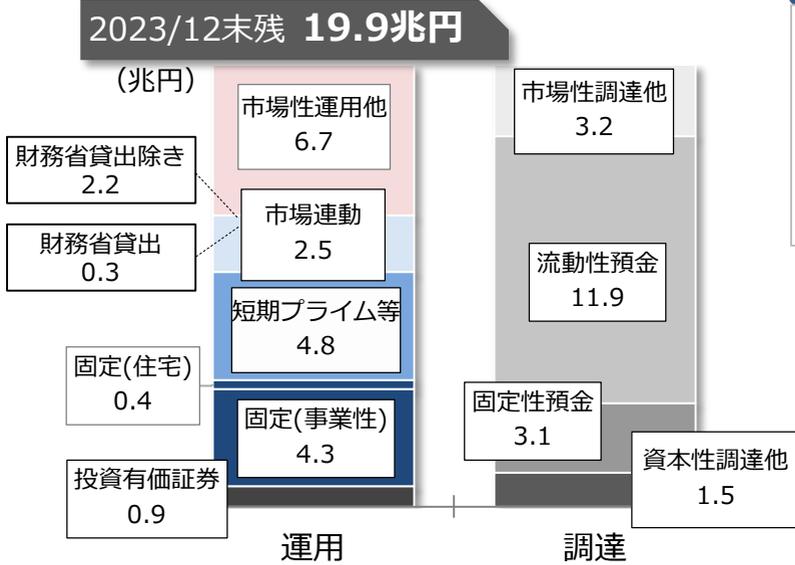
（東証基準）8%程度 (Tokyo Stock Exchange Standard) 8% level

（東証基準）8%台半ば (Tokyo Stock Exchange Standard) 8% mid-level

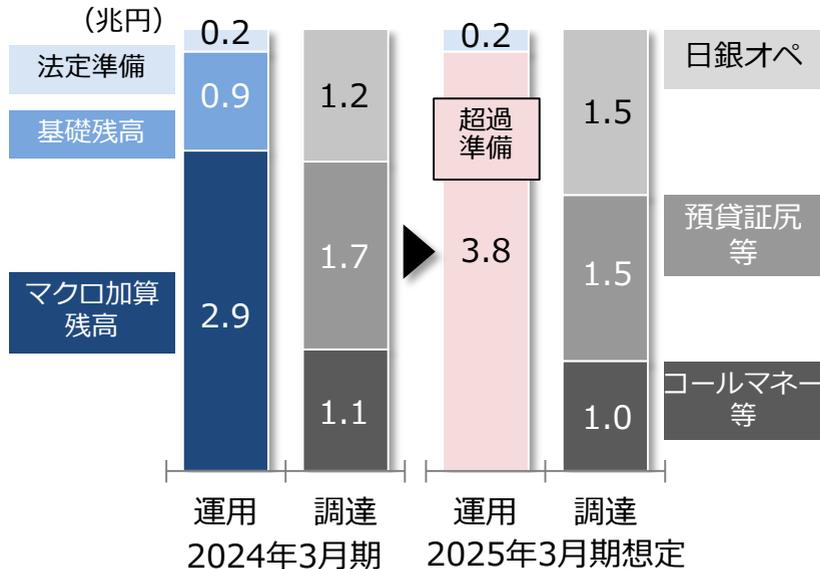
（東証基準）9%台前半 (Tokyo Stock Exchange Standard) 9% front-half

日銀の政策金利変更に伴う金利上昇シミュレーションを実施

円貨 運用・調達構造



日銀当座預金 運用・調達構造の変化



シナリオ1

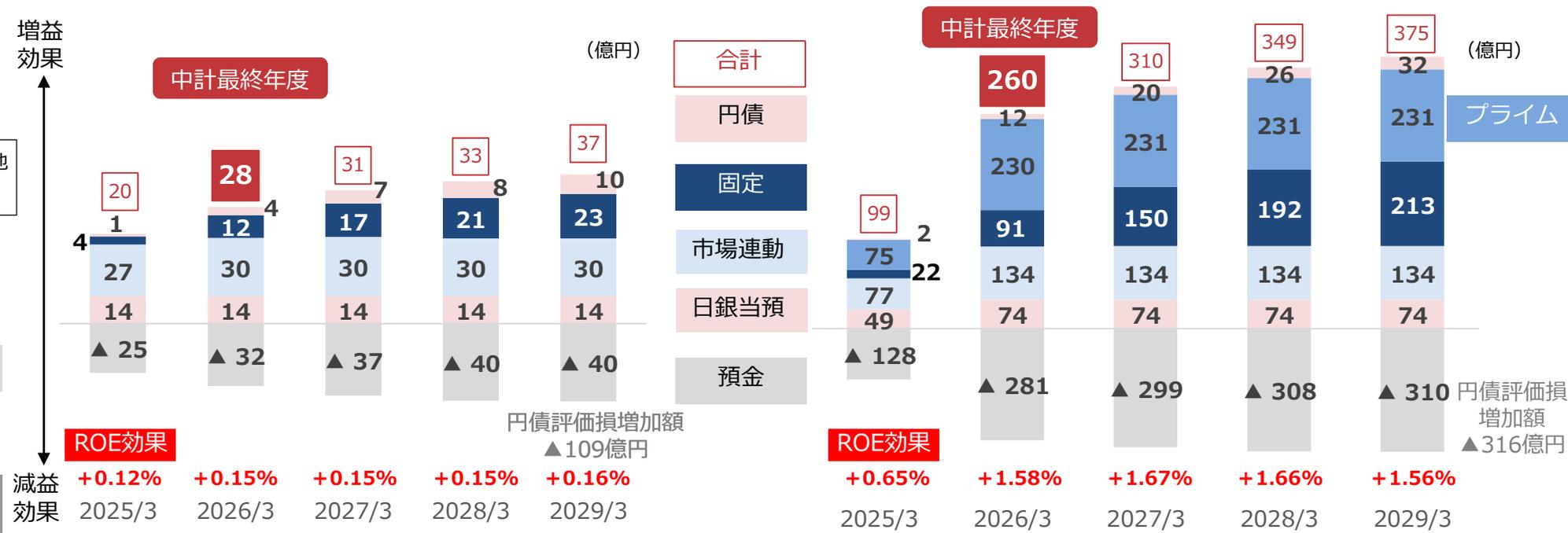
金利横ばい (足許の金利実績に基づき試算)

- ・2024年4月 月中平均金利横ばい
- ・短期プライムレートは不変

シナリオ2

2024年9月に政策金利0.5%へ引き上げ

- ・国債10年利回り1.5%
- ・TIBOR (2024年9月まで) 政策金利変更後の水準維持 (2024年9月以降) 2023年12月平均金利+0.60%の水準
- ・短期プライムレートは2024年9月以降 +0.5%



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

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

国内貸出金利回りはプラスに反転、一般事業者向け・住宅ローンともに実行額が好調

国内業務部門 貸出金平残・利回り

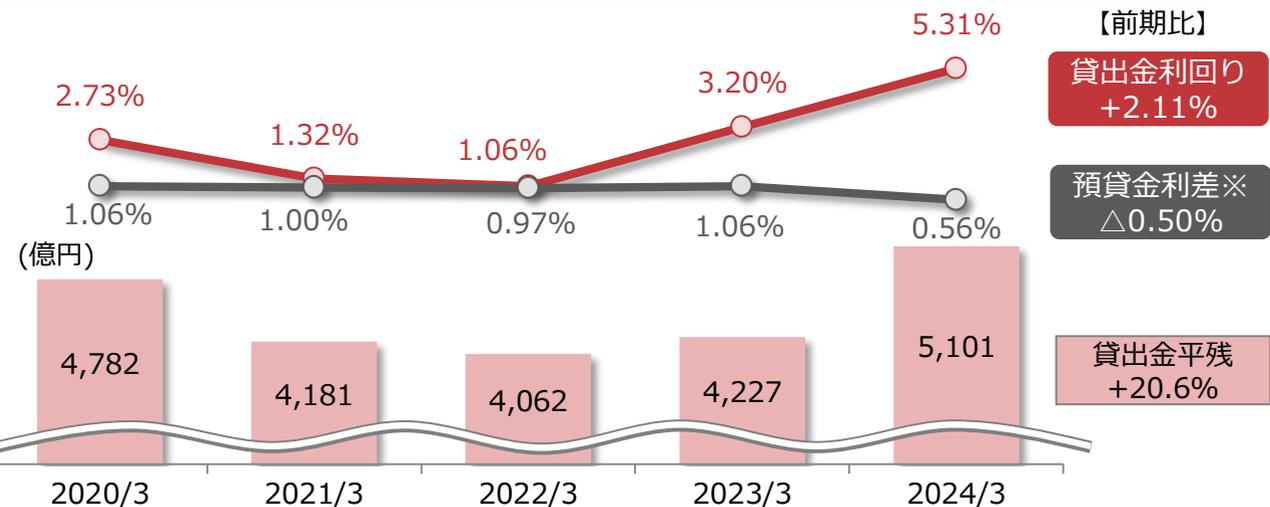
※①貸出金利回り・②預金利回り(NCD含む)ともに小数点第2位未満切捨て、
預貸金利差は①②ともに小数点第2位未満切捨て後の数値を差引し算出



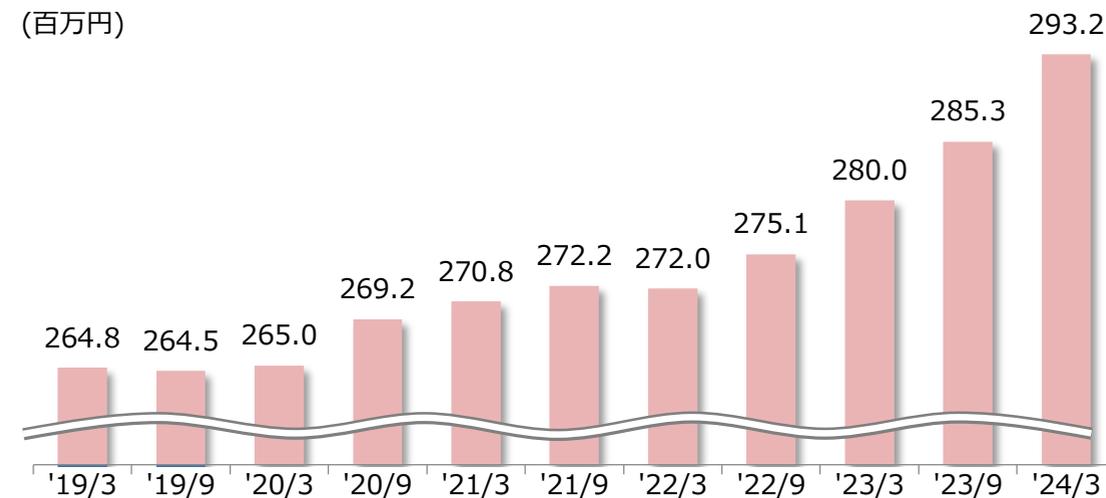
財務省向け貸出除き

貸出金平残	98,919	103,915	108,440	112,761	117,822
貸出金利回り	0.97%	0.94%	0.91%	0.89%	0.88%

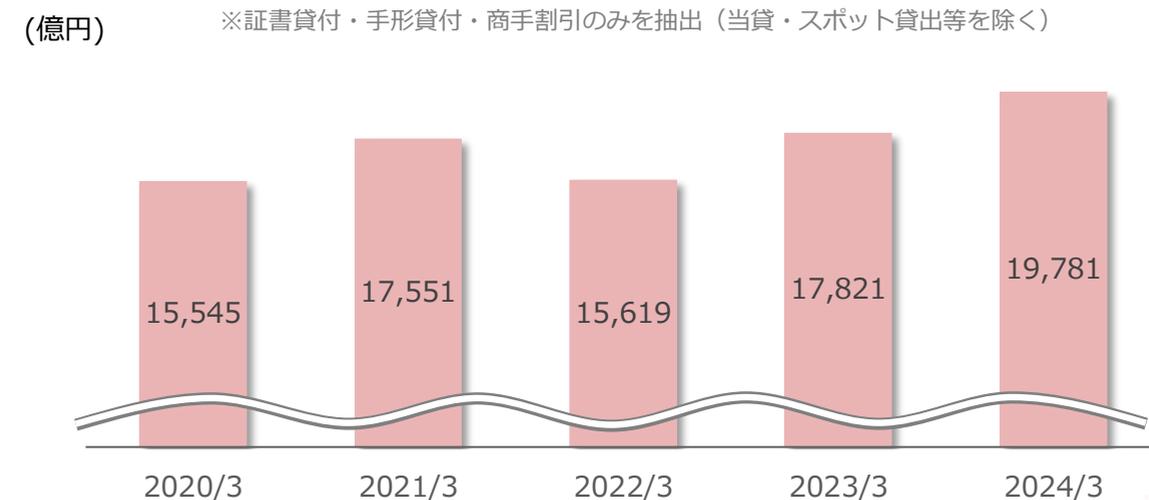
国際業務部門 貸出金平残・利回り



円貨貸出金 1日当たり資金利益 (単体)

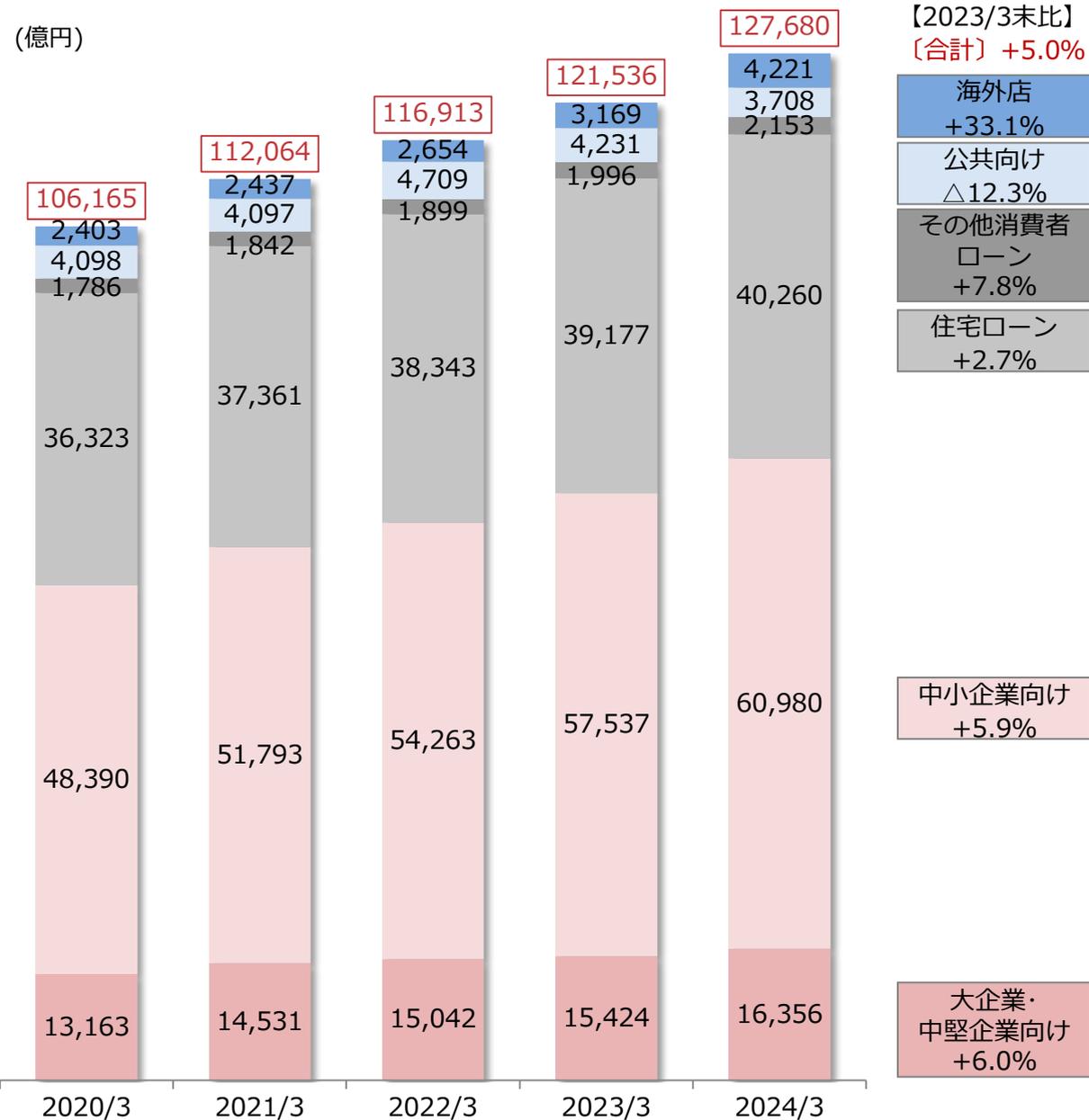


一般事業者向け貸出金実行額推移

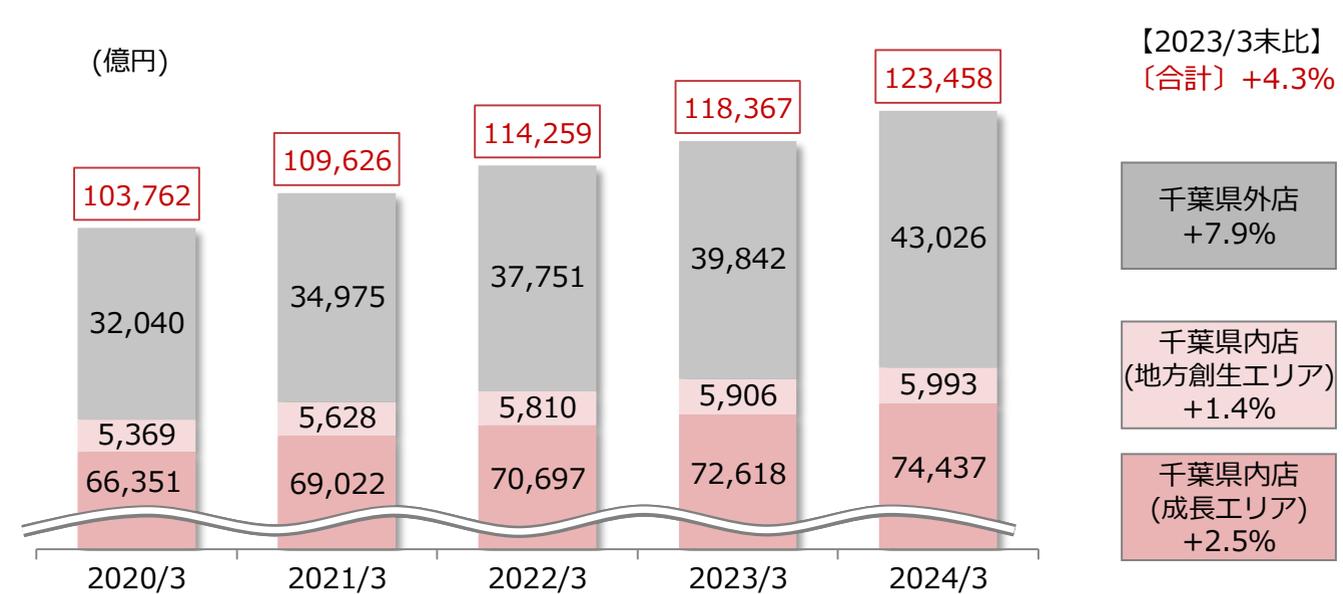


貸出金は事業者向け・住宅ローン・その他消費者ローンともに増勢を維持、預金も順調に増加

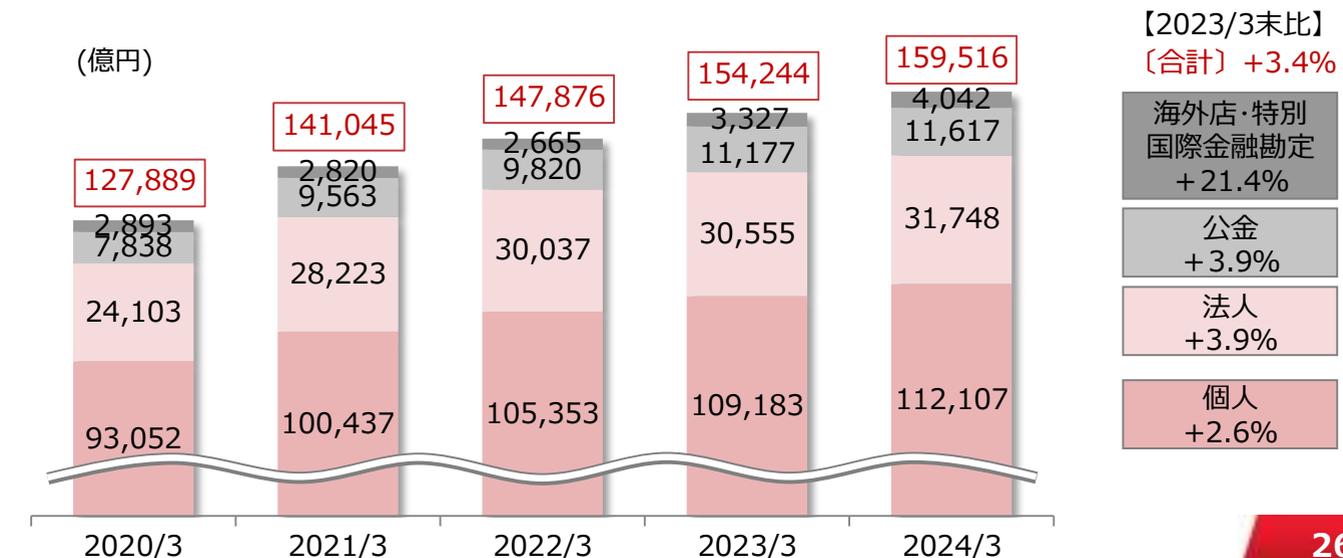
貸出金未残



国内 貸出金未残 (エリア別)

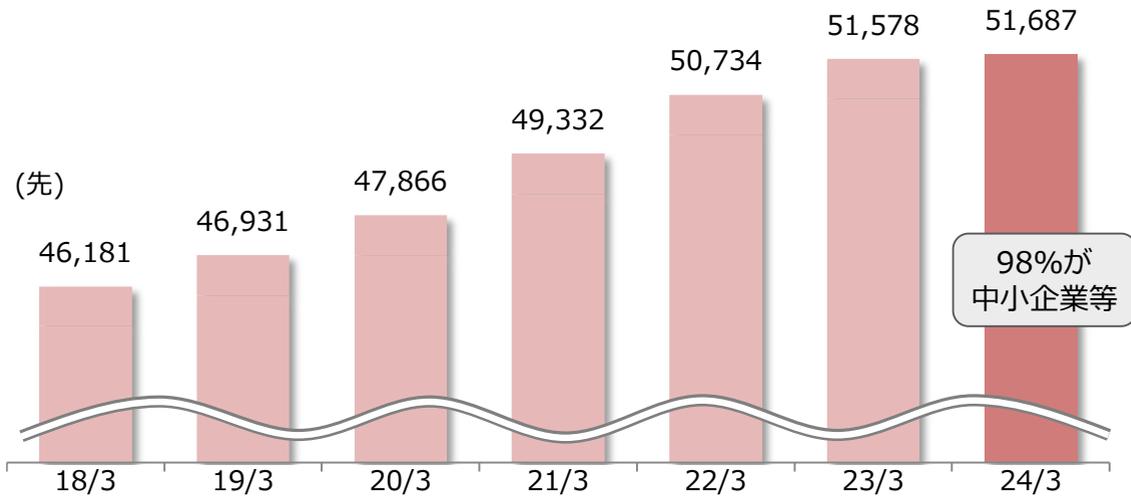


預金未残

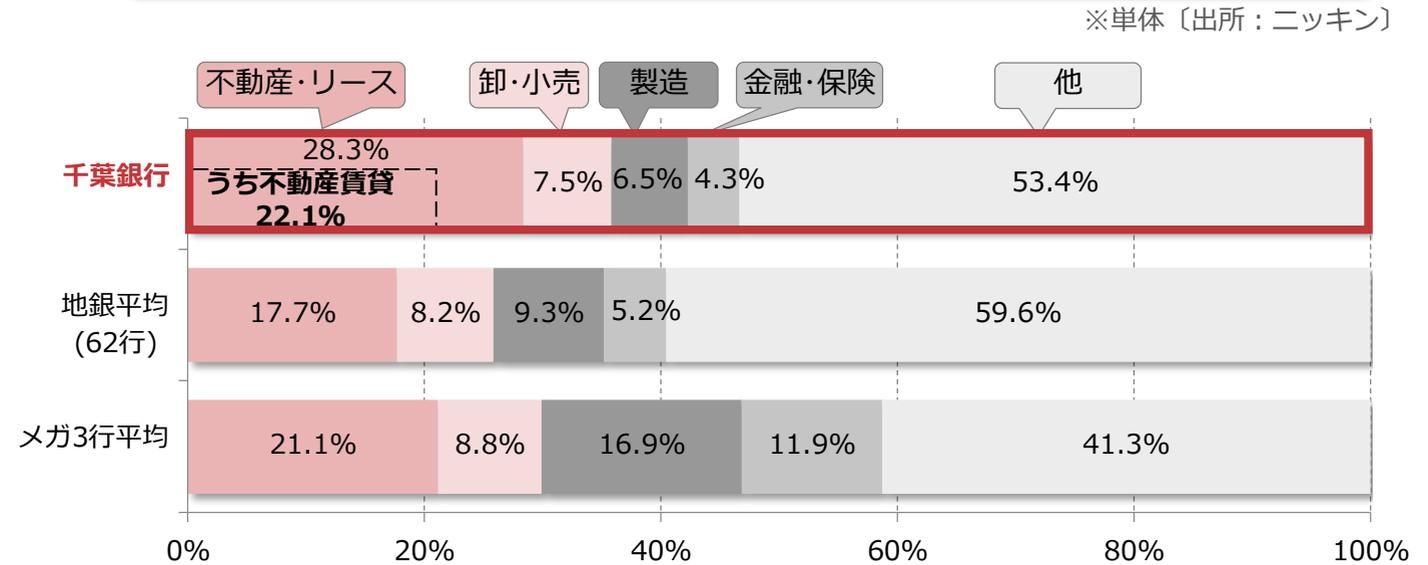


好調な住宅需要を背景とする貸出ポートフォリオは保全率も高く、強みである貸出資産の健全性に寄与

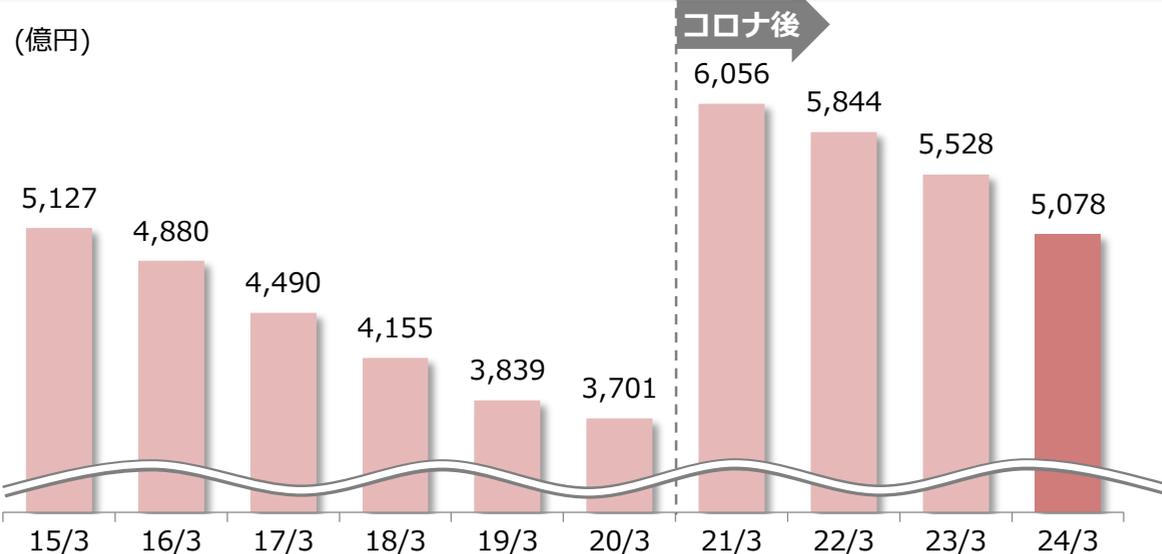
一般貸出 融資先数（国内のみ・公共除き）



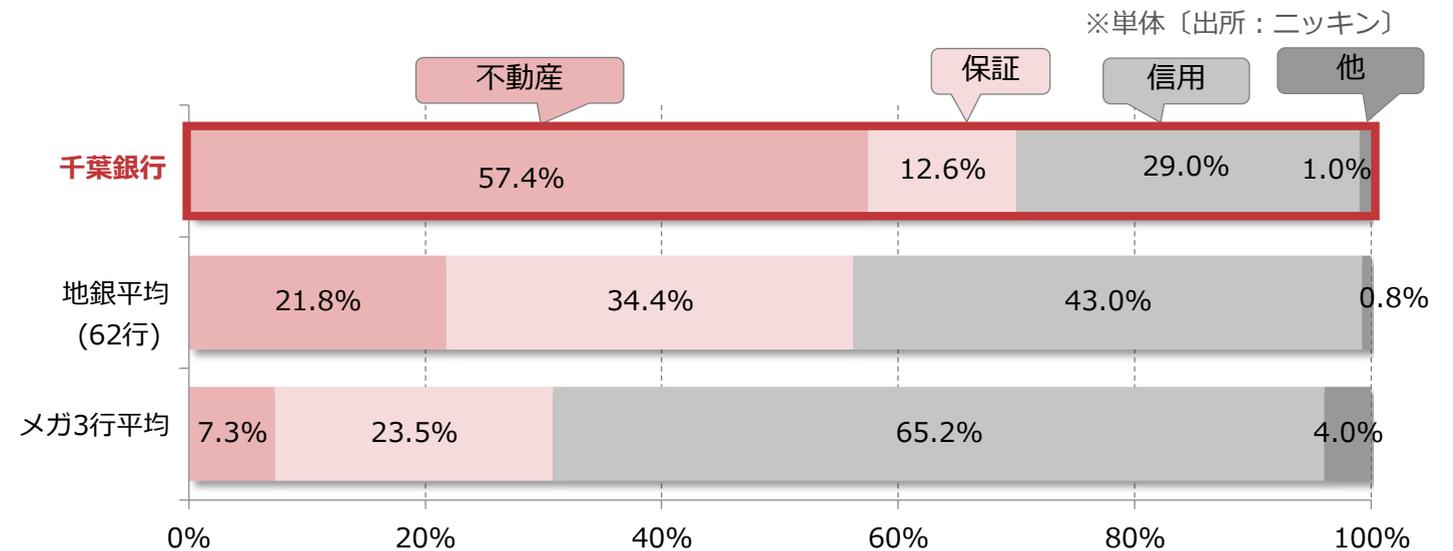
業種別 貸出金割合（2023/9末）



保証協会付貸出残高

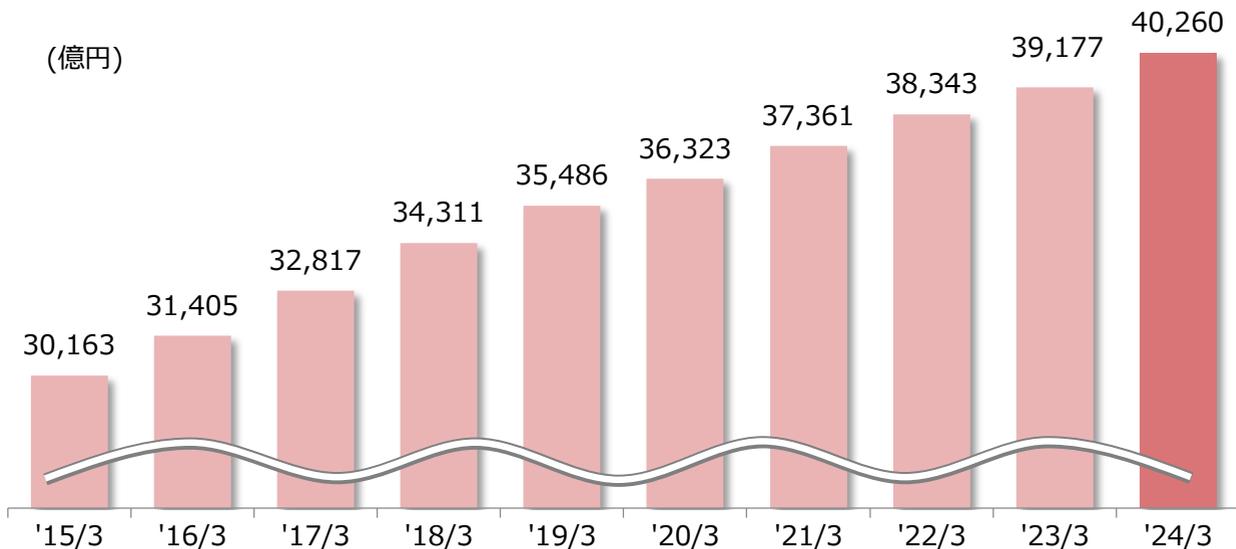


担保別 貸出金割合（2023/9末）



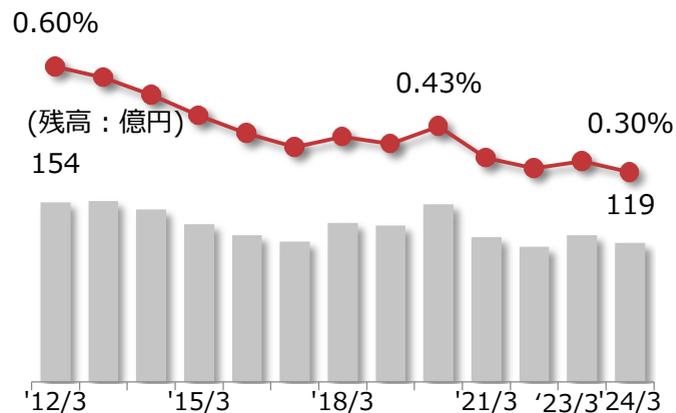
検討 → ローン実行 → 返済 のあらゆる段階で提案を最適化

住宅ローン残高

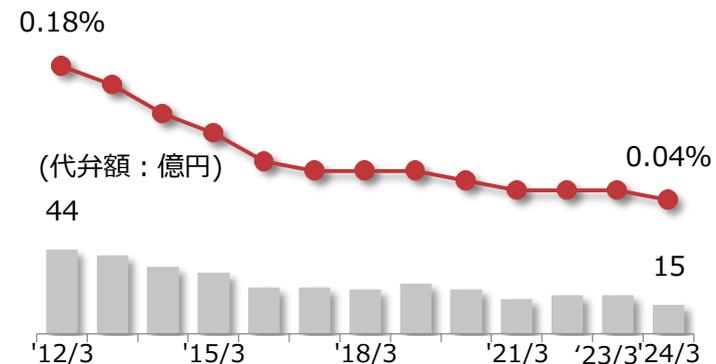


住宅ローン 延滞・代弁状況

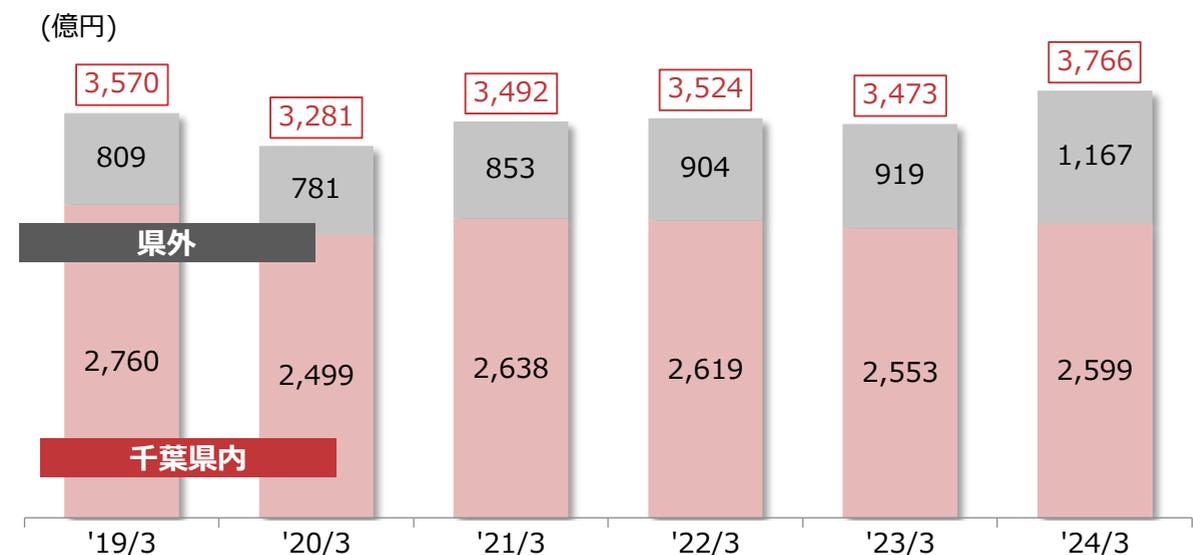
延滞債権残高・延滞率



代弁額・代弁率

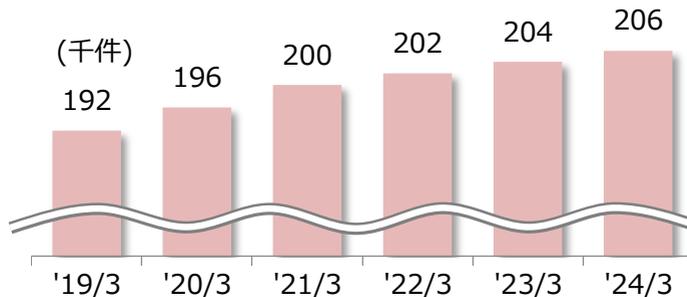


住宅ローン実行額

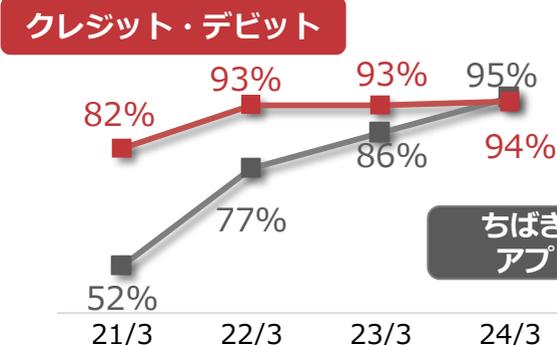


住宅ローン利用者のクロスユース拡大・エンゲージメントの向上

住宅ローンホルダー数



付帯取引割合



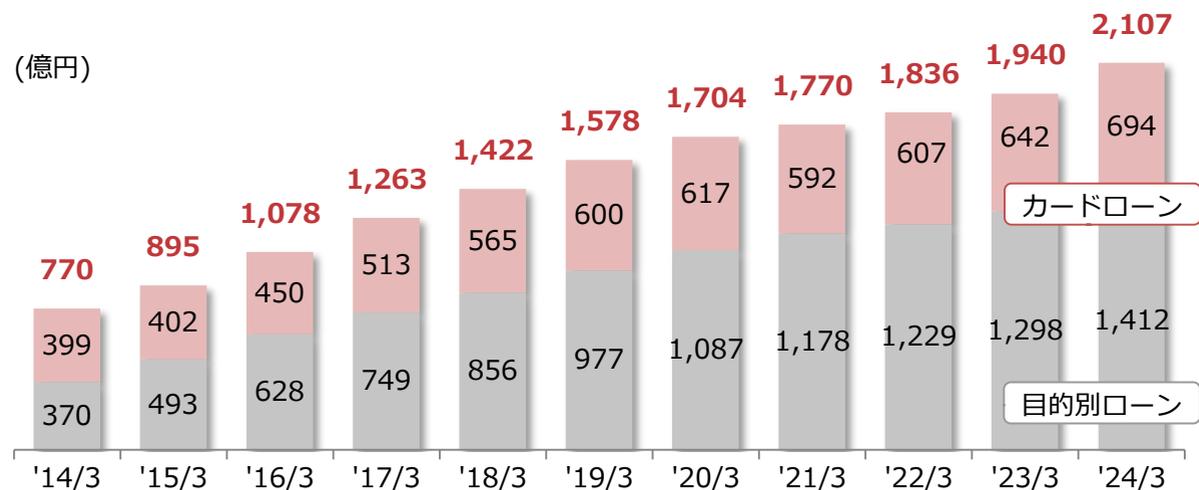
利用者のエンゲージメント向上施策

New

住宅ローン利用者限定音楽ライブを開催予定（ソニー銀行と共同）

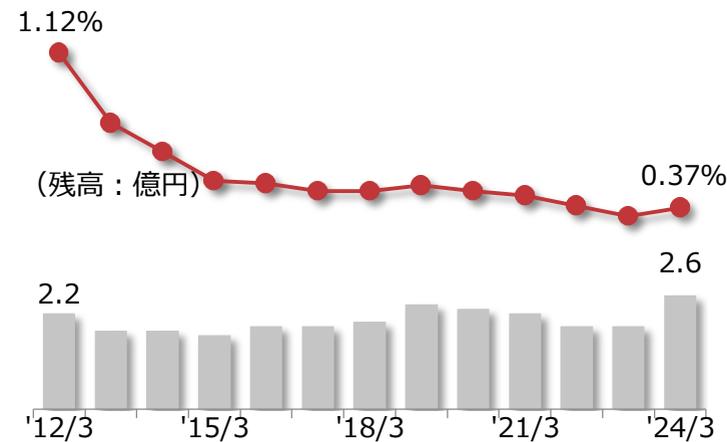
無担保ローン残高は順調に増加、アプリによる非対面化を促進

無担保ローン残高

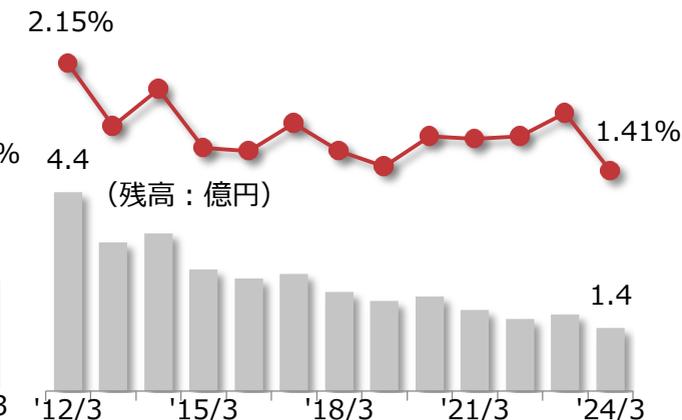


延滞債権残高・延滞率

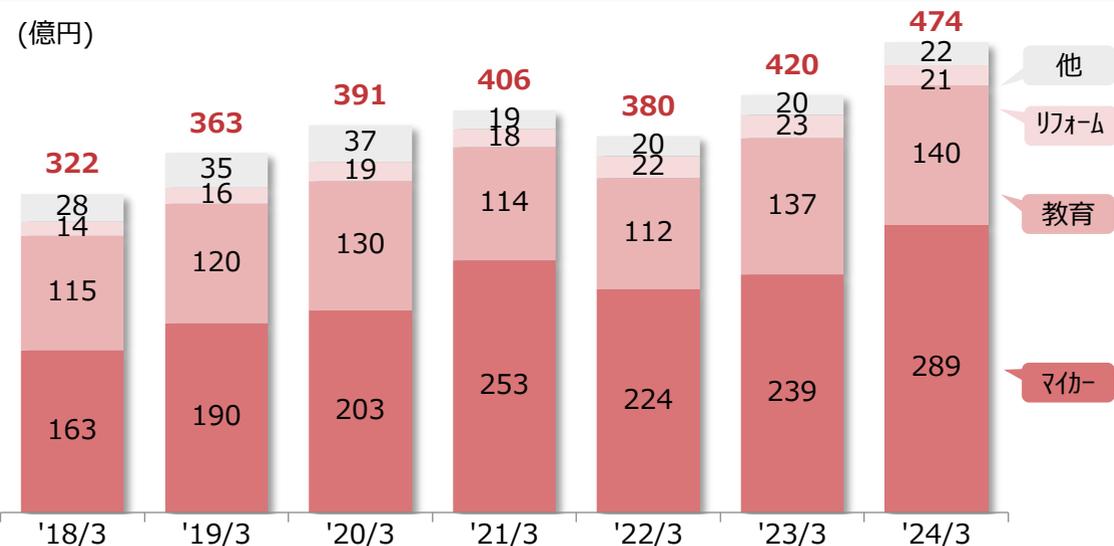
目的別ローン（ちばぎん保証）



カードローン（ちばぎん保証）

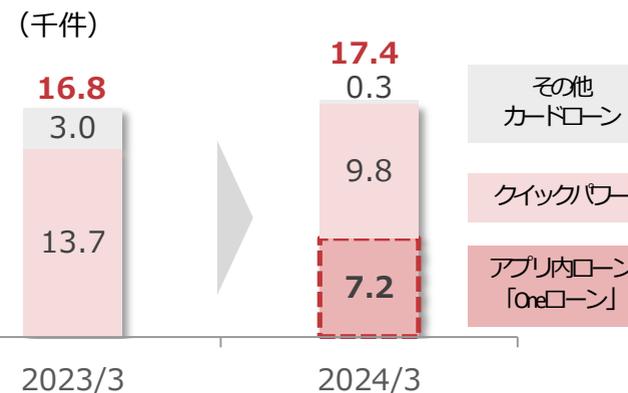


目的別ローン実行額

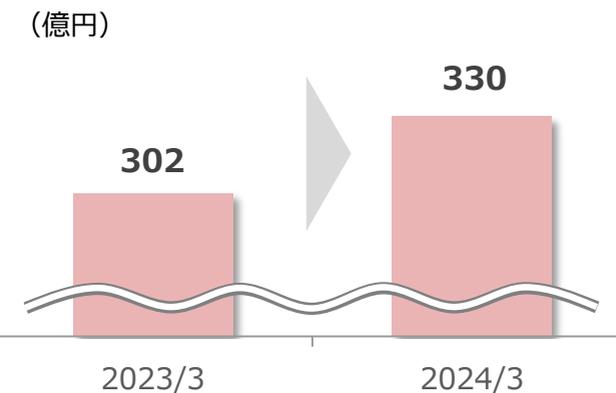


カードローン商品別新規契約件数・借入実行額

カードローン商品別新規契約件数



カードローン借入実行額

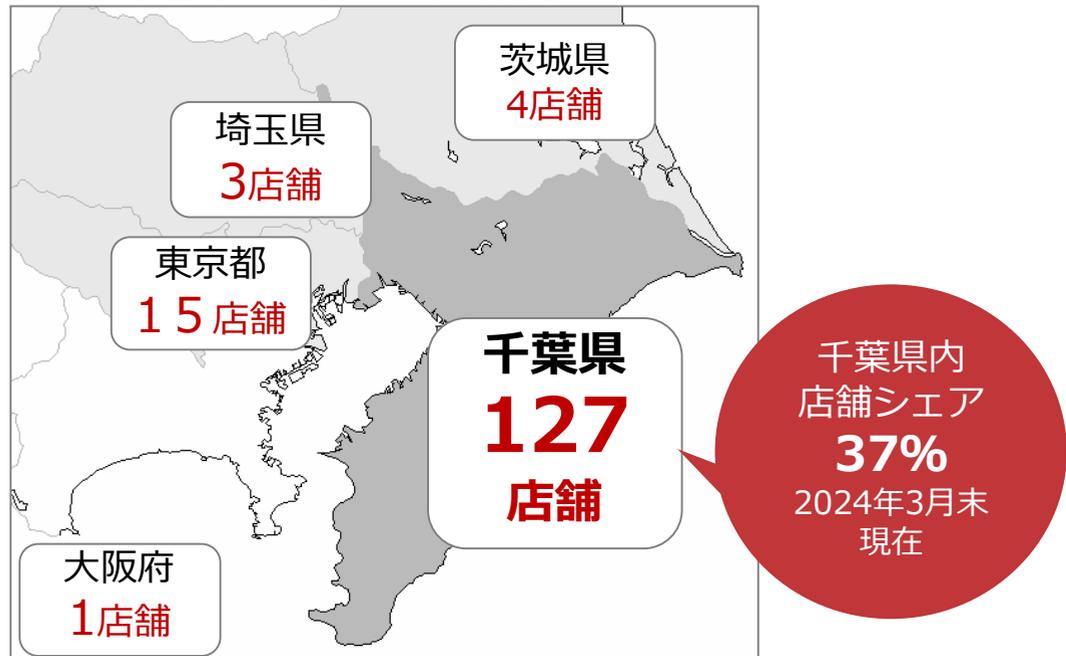


・2023年3月の取扱開始から1年で新規契約の約4割がアプリ内ローン「Oneローン」

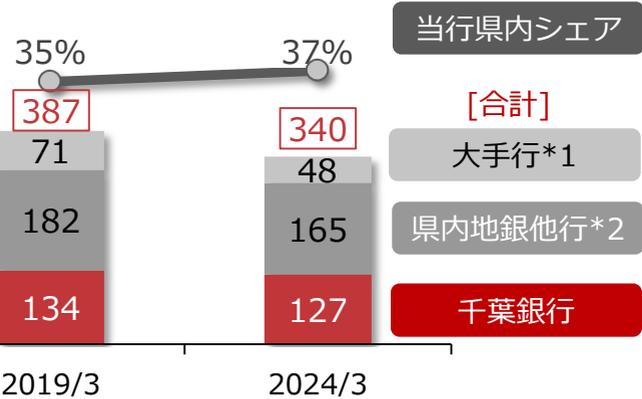
強みである店舗ネットワークとデジタルチャネルを通じ、県内シェアの拡大・首都圏営業の強化を図る

国内店舗網

〔店舗内店舗・出張所・ローンセンター・インターネット支店を除く〕

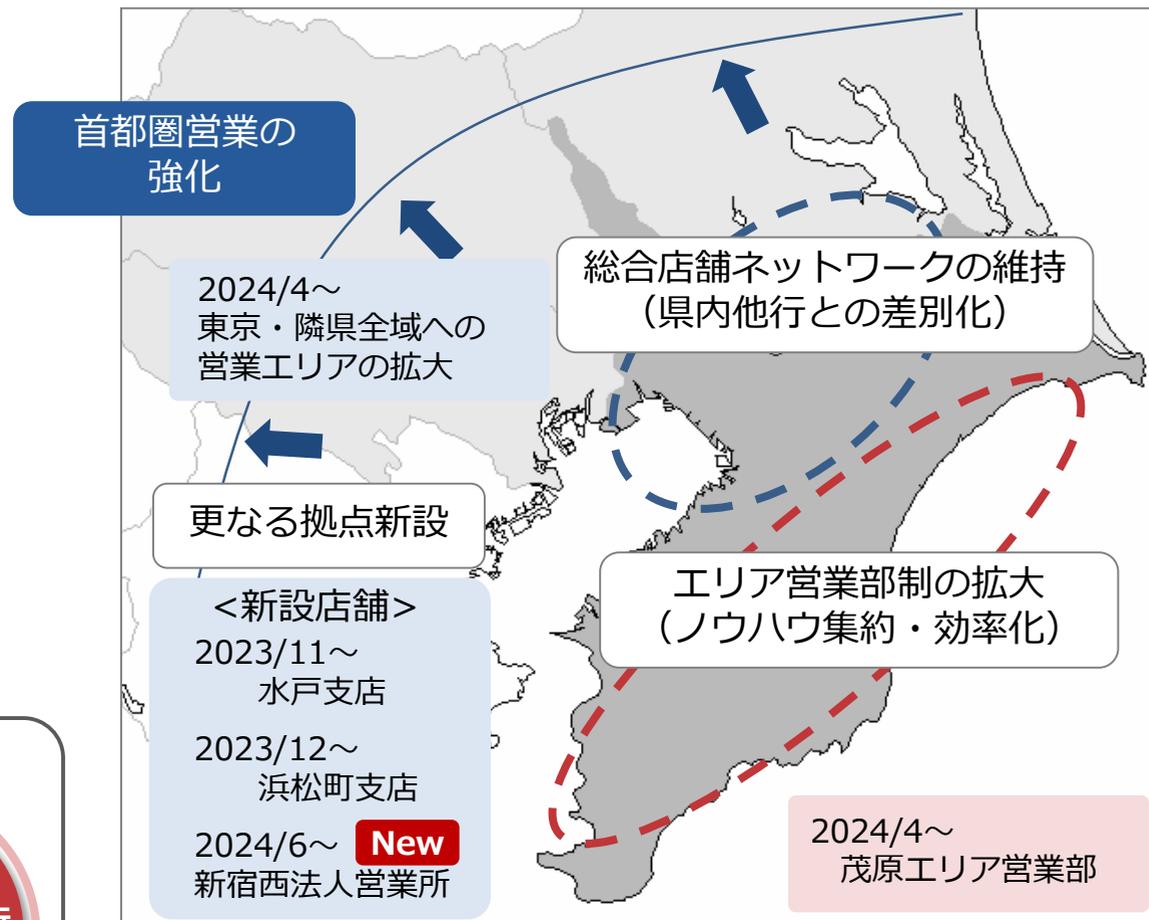
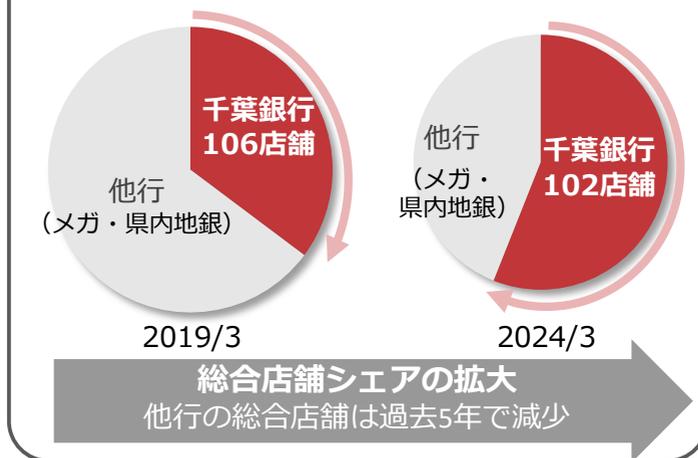


千葉県内店舗数シェア



*1. 三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな
*2. 京葉、千葉興業

うち、総合店舗シェア



充実かつ効率的なネットワークによる
トップライン向上と低OHRの両立

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

低OHR / 低不良債権比率

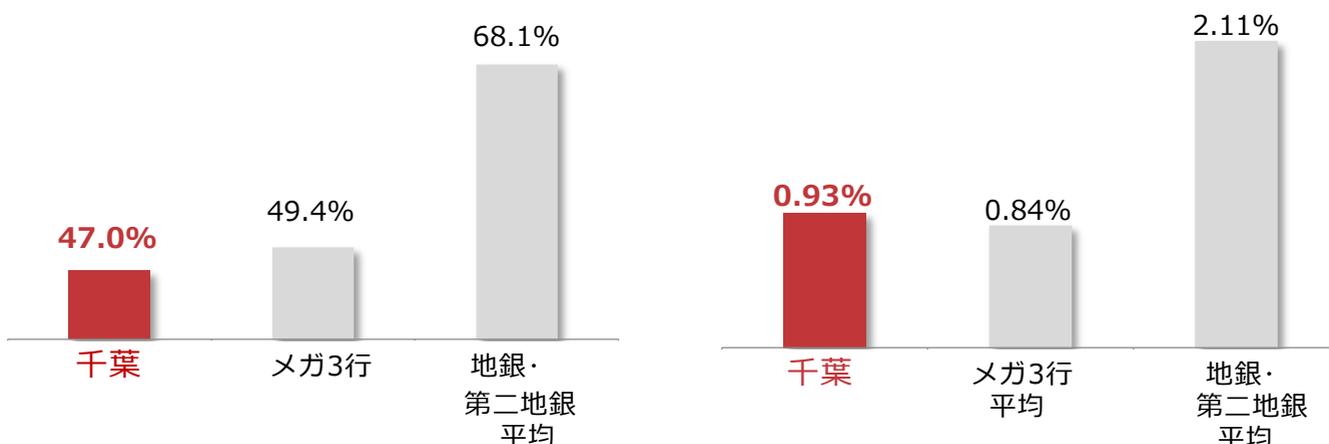
連結 自己資本比率・リスクアセット額

OHR他行比較

不良債権比率他行比較

低い方が効率的な運営

〔2023/3基準〕



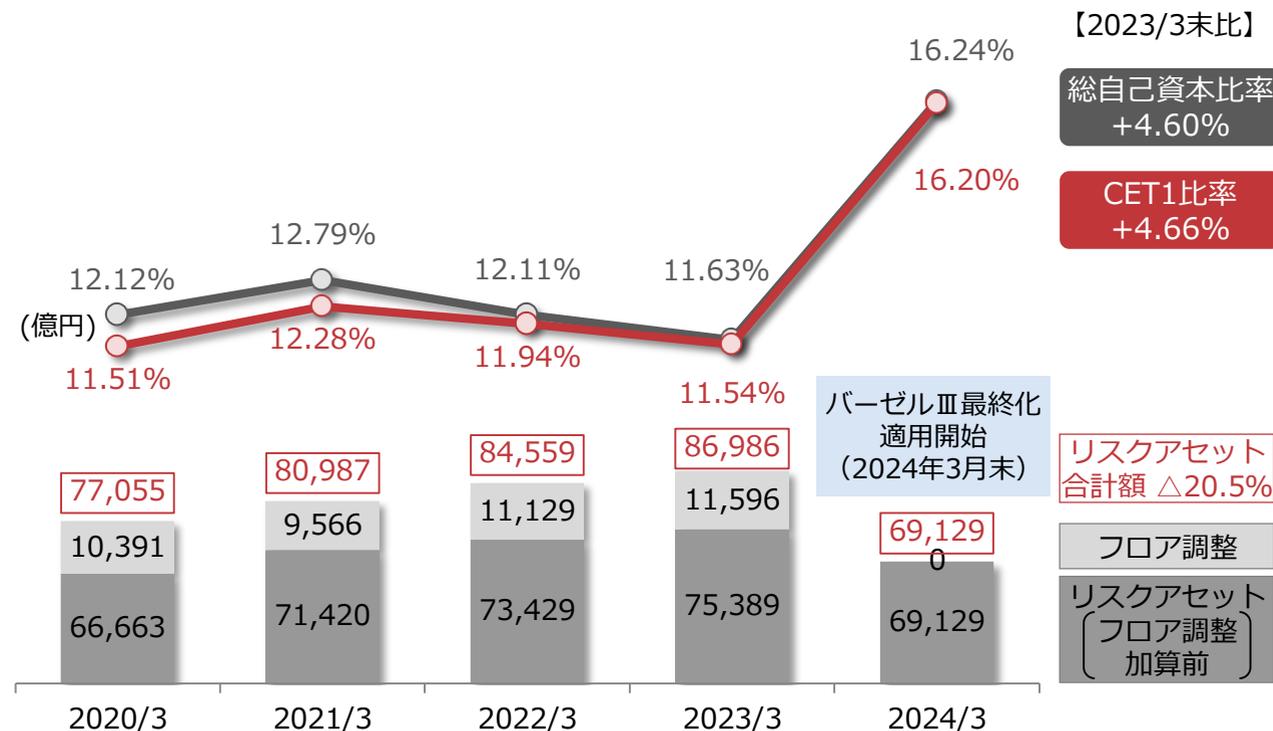
※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出
[当行算出値と異なるが、比較のため引用]

※出所：ニッキンレポート（単純平均、単体ベース）

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

↓
資本コストを抑制

※速報値

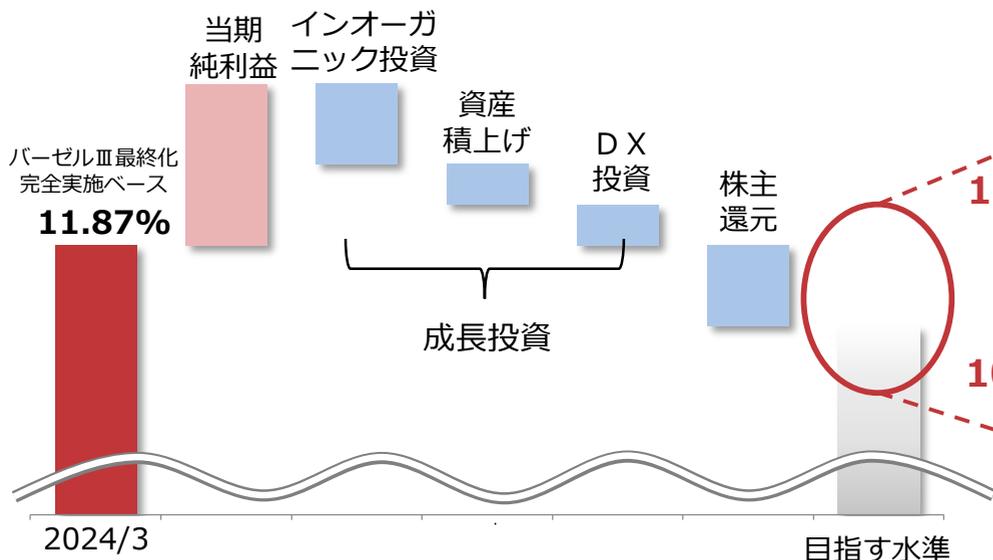


(%)	2023/3	2024/3	最終化完全実施
総自己資本比率	11.63	16.24	13.88
CET1比率	11.54	16.20	13.84
有価証券評価損益除き	10.57	13.89	11.87

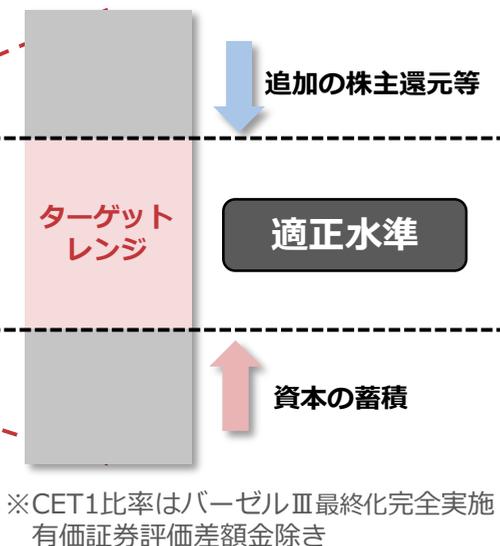
2024/3期のB/SをバーゼルⅢ最終化完全実施基準で試算

CET1比率※を引き続き10.5%~11.5%をターゲットレンジとする方針

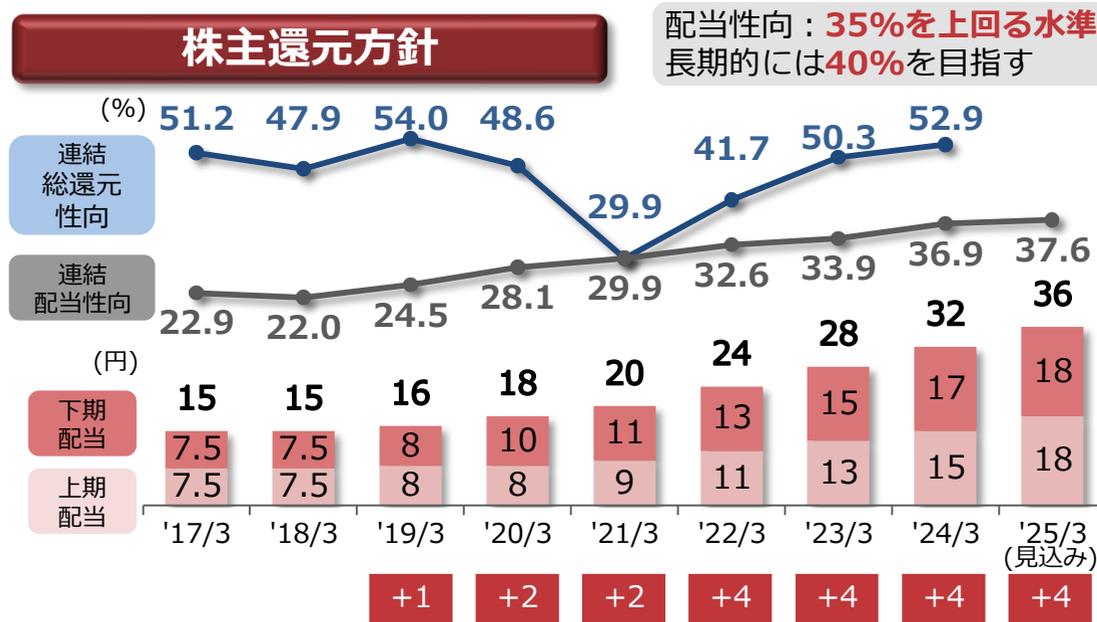
資本運営の目線



CET1比率※のターゲット



株主還元方針



資本活用の方針

2029/3のCET1比率
2024/3を上回る見通し

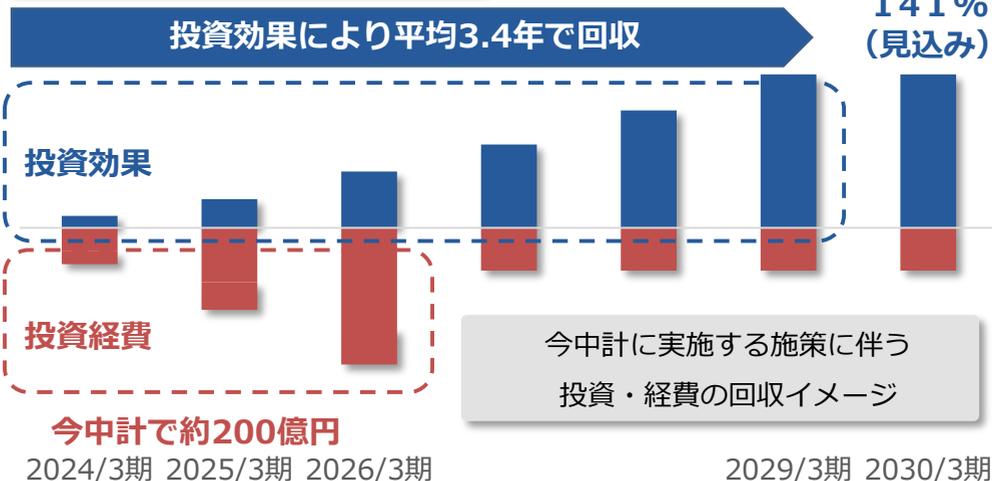
- 【前提】中計・次期中計における
- ①利益の計上
 - ②リスクアセットの積み上げ
 - ③配当・自社株買いの実施

ターゲットレンジに向け資本を活用

- 中長期的なROE向上に資する投資 / 資産の積み上げ
 - ① リスクアセットの更なる積み上げ (貸出・有価証券等)
 - ② 更なる戦略的システム投資による無形固定資産の積み上げ
 - ③ インオーガニック投資

■ 還元強化

戦略的システム投資・経費



- 主な施策
- ・アプリ、ポータル機能追加
 - ・キャッシュレス関連
 - ・デジタルインフラ整備
 - ・新事業関連

ROIを見極める中、更なる戦略的システム投資の実行を検討

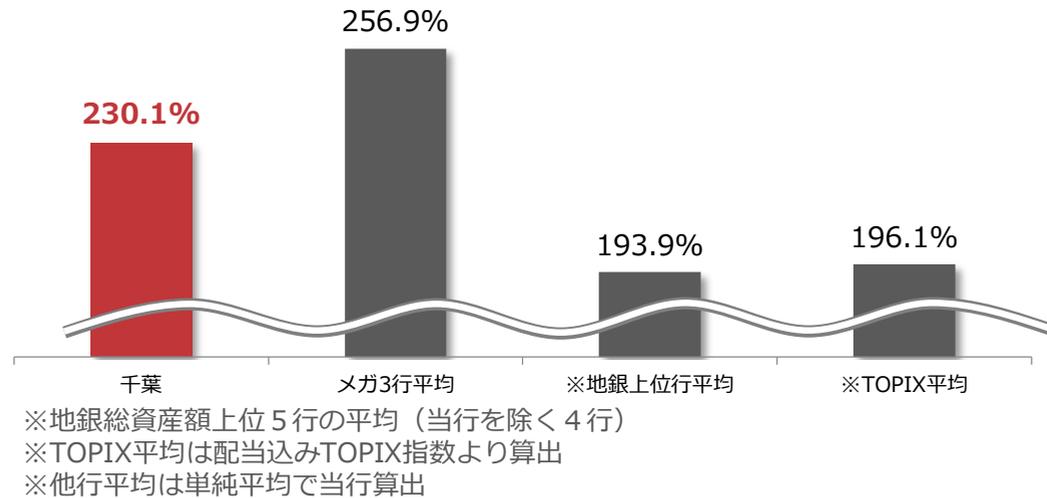
無形固定資産※の積み上げを通じて資本を活用し、更なるROE向上を目指す

※CET1比率算定上の自己資本控除項目

他行比でも高いTSR・配当成長率、コーポレートガバナンス報告書における方針通り、政策保有株式は着実に削減

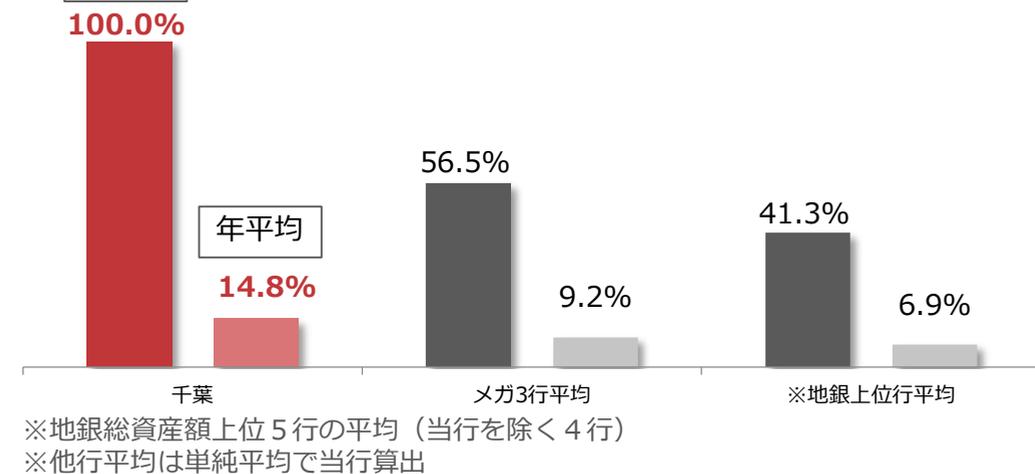
TSR (株主総利回り)

〔2019年3月から2024年3月の5年間〕



配当成長率 (1株あたり配当金額)

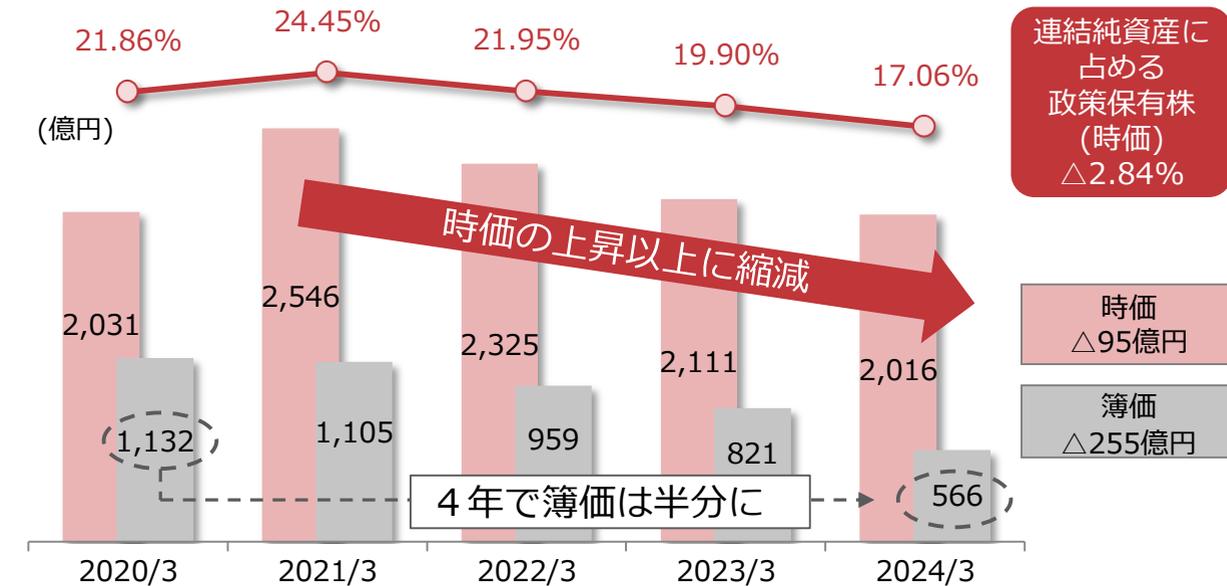
5年間 (2019年3月期から2024年3月期の5年間)



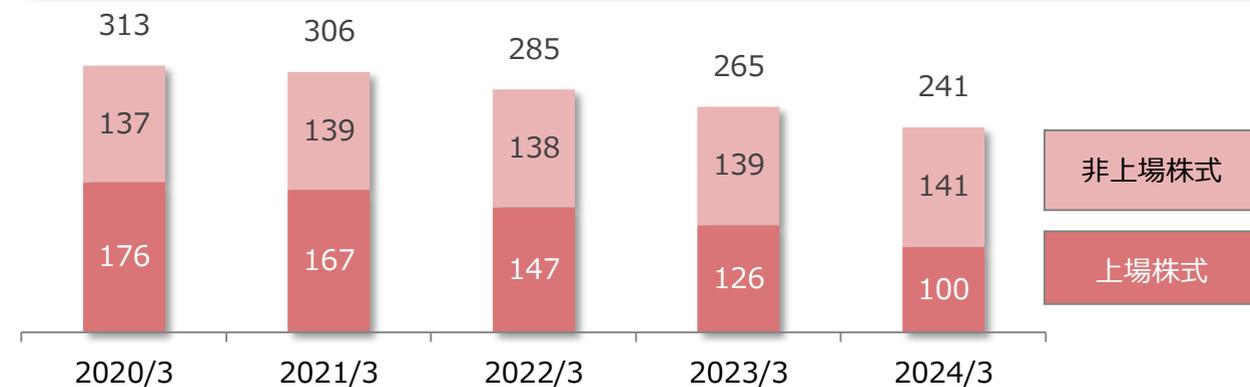
連結純資産に占める政策保有株式

※政策保有株式は単体ベース

【2023/3末比】



政策保有株式・保有銘柄数



システム連携を皮切りに、幅広い分野での連携を拡大

システム連携

開発力向上やコスト削減効果を発揮

- **基幹系システム**：5行が導入
(本年1月より東邦銀行が導入し、5行に拡大) **New**
開発コスト削減、バックアップ拠点の相互利用

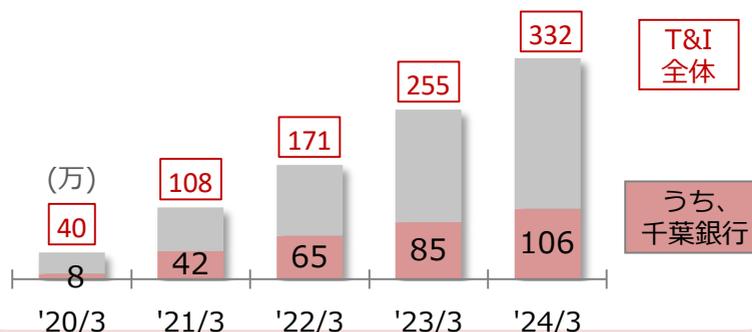
- **アプリ**：7行が導入

- **その他**：下記システム導入時の連携

システム概要	対応行 (当行を除く)
マイナンバー新法対応	第四北越・中国・東邦・北洋
インボイス制度対応	中国・北洋
振込管理システム	第四北越
全銀モアタイム用中継コンピュータ	第四北越・中国・北洋
TSUBASA汎用ペーパーレスシステム	第四北越・中国
融資管理システム	第四北越・北洋・東邦

- **API連携**：顧客基盤を生かしたサービスの開発

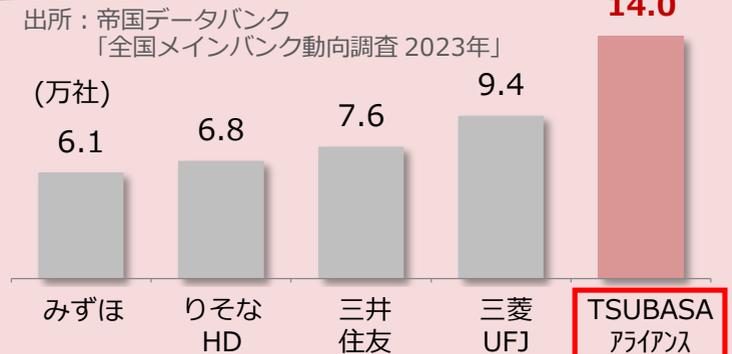
「T&I」API共通基盤の個人ユーザーID数



営業連携・事務共同化

- **広域情報網を駆使した営業連携**
ビジネスマッチング、LBOローン、不動産ノンリコースローン等の強化
- **地域商社の連携**
群馬銀行の地域商社立ち上げ支援
マルシェへの共同出店
- **10行共同セミナーの開催** **New**
診療報酬・介護報酬同時改定WEBセミナー

メイン先数



共同出資会社の活動

会社名	出資者	業務内容
TSUBASA アライアンス(株)	アライアンス全10行	業務効率化に向けた助言・提言、事務の受託
T&Iイノベーションセンター(株)	アライアンス6行 日本IBM	フィンテックの調査・研究、サービスの企画・開発
(株)オンアド	アライアンス3行 野村證券	金融アドバイス特化 詳細 P5 1
TSUBASA-AMLセンター(株)	アライアンス3行 NRI	AML業務の高度化・効率化 詳細 P4 8

SDGs・人材育成

- **クリアフォルダ回収・リサイクルキャンペーン**
TSUBASA全加盟行が参加
- **TSUBASAトレーニー制度**
アライアンスの相互理解・更なる連携強化 (当行は8名受入)
- **TSUBASAクロスメンター制度 (昨年度に続き2回目)**
各行役員が他行の女性幹部候補のメンターを務める

首都圏における連携を生かし、営業圏内でのプレゼンスを一段と高めて成果を積み上げ

千葉・武蔵野アライアンス



進化した地方銀行の姿を実現

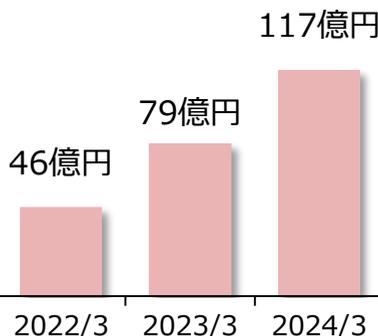
- あらゆる分野の共同化・共通化を加速
- 首都圏における存在感の拡大

経営統合によらない
新たな地銀連携モデル

フェーズ1
(当初～2021/3)



フェーズ2
(2021/4～2026/3)



効果額
累計150億円

主な取組み

- 浜松町支店における協業：
共同拠点である当行浜松町法人営業所の支店化（2023年12月）
- 相互人材交流の拡充：
 - ① 2021年からスタートした、管理職級人材交流の領域拡大（人事・ダイバー・デジタル）
 - ② 営業店法人渉外担当者の人材交流

3行での連携

- セミナーの共同開催等：
 - ・ スタートアップセミナー
 - ・ 移住・二拠点居住セミナー
 - ・ SDGsセミナー 等

千葉・横浜パートナーシップ

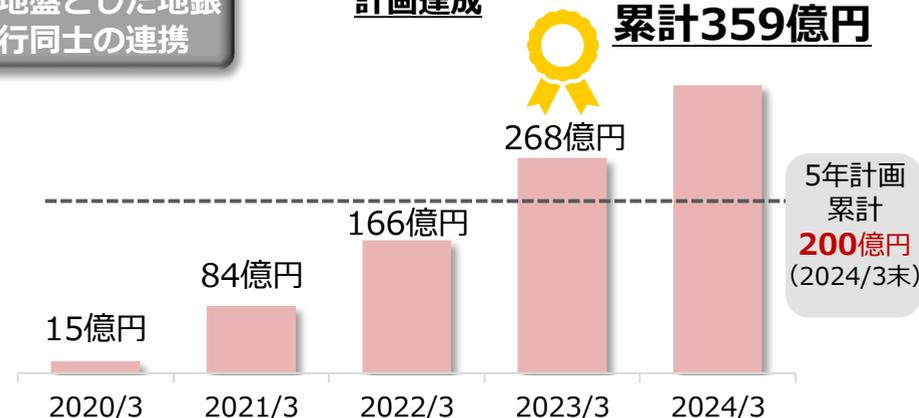


トップ地銀同士のノウハウを展開

首都圏を地盤とした地銀
トップ行同士の連携

1年半前倒して
計画達成

効果額
累計359億円



新5か年計画（2024年4月～2029年3月）

首都圏のプレゼンス向上

～千葉・横浜だからこそできる お客様のための価値創造～

目標効果額：250億円（さらなる上積みをめざして提携効果を追求）

法人

都内店を中心とする
営業店連携の拡充等

デジタル

デジタル人材育成や
広告ビジネスにおける
協調施策の検討等

個人

資産運用立国の実現に
資する連携等

サステナビリティ

両行のESG戦略に貢献
する取り組みの強化

多様な連携をつうじて、組織としての価値提供能力を向上させる

じゅうだん会

システム関連で親和性のある両グループが知見・ノウハウを共有

効率的なシステム運用・業務プロセスの実現

お客さま向けサービスの高度化、各地域経済の持続的な成長に貢献

システム
タスクフォース

業務効率化
タスクフォース

サイバーセキュリティ
タスクフォース

共同研究

- 次世代システム、サブシステム
- デジタル分野
- AML対策

共同研究

- 店舗省力化施策
- 業務効率化

共同研究

- サイバーセキュリティ対策
- サイバーリスクマネジメント

ノウハウ共有



TSUBASAアライアンス



じゅうだん会



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

水戸支店、浜松町支店にテレプレゼンスシステム「窓」を導入

イノベーションラウンジに「大型裸眼立体視ディスプレイ」を設置

New



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

住宅ローン契約者向けサービス

信託・相続

クラウドファンディングに関する連携協定



- ・販路拡大
- ・テストマーケティング

- ・全国的な自社（商品）のPR
- ・資金調達

地域の事業者

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
- 住宅ローンのDXに向けた共同研究
- 持続可能な社会の発展に向けた共同研究

New

ソニー銀行が発行するサステナビリティ・リンク・ボンドへ投資（2024年2月）

● トップ連携の会議体

2024年3月期 上期	2024年3月期 下期	2025年3月期～
 <ul style="list-style-type: none"> ● 頭取会の開催 ★ T S U B A S A アライアンス(株)HP開設 ★ 「T S U B A S A 汎用ペーパーレスシステム」の導入 (第四北越銀行) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 頭取会の開催 ★ T S U B A S A - A M L センター (株) 設立 ★ T S U B A S A 基幹系システム共同化へ移行 (東邦銀行) ★ T S U B A S A じゅうだん会 共同研究会発足 ★ 「診療報酬・介護報酬同時改定WEBセミナー」共催 (全10行) 	<ul style="list-style-type: none"> ★大阪万博への協賛 ★本部部長職向け合同勉強会の開催
 <ul style="list-style-type: none"> ● アライアンス推進委員会の開催 ★本部管理職、営業店担当者の相互人材交流を実施 (継続施策) 	<ul style="list-style-type: none"> ● アライアンス推進委員会の開催 ★ 浜松町法人営業所の支店化・共同移転 <div data-bbox="1323 694 2106 986" style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>【CMA・CYP関連セミナー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ★「スタートアップセミナー2023」 (武蔵野銀行・横浜銀行後援) ★「移住・定住オンラインセミナー」 (当行・武蔵野銀行・横浜銀行・神奈川銀行共催) ★「SDGsセミナー」 (当行・武蔵野銀行・横浜銀行共催) </div>	
 <ul style="list-style-type: none"> ● 頭取会の開催 ★「ちばぎん・はまぎん学生ビジコン2023」の共催 ★「自治体DX推進見本市+ハイブリッドセミナー」の開催 (横浜銀行後援) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 頭取会の開催 ★「人生100年時代・終活応援セミナー」開催 (当行・横浜銀行共催) 	<ul style="list-style-type: none"> ★新5か年計画策定
 <ul style="list-style-type: none"> ● ステアリングコミティの開催 ★「Sony Bank GATE」との連携開始 ★成田空港出張所における 外貨両替優遇キャンペーン 	<ul style="list-style-type: none"> ● ステアリングコミティの開催 ★ 当行水戸支店にテレプレゼンスシステム「窓」導入 ★ 成田空港出張所における外貨両替優遇キャンペーン (第2弾) ★ ソニー銀行が発行するサステナビリティ・リンク・ボンドへ投資 ★ T A B L E F O R T W O への共同寄付 	<ul style="list-style-type: none"> ★イノベーションラウンジへの大型裸眼立体視ディスプレイ設置 ★住宅ローン契約者向けライブイベント共催予定

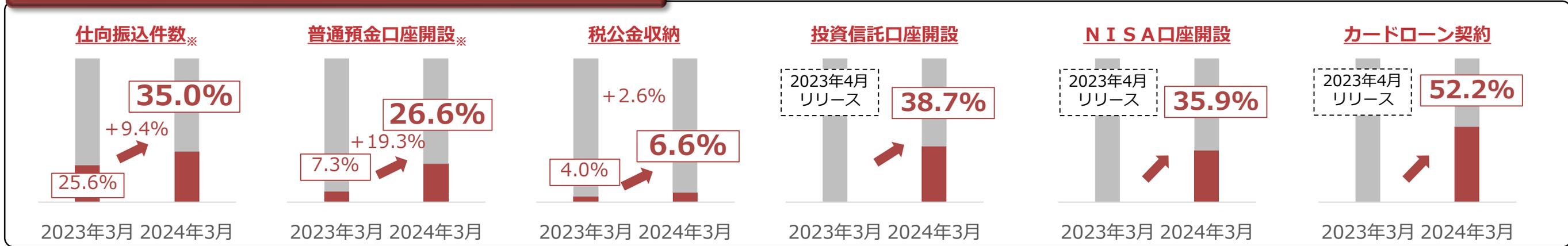
あらゆるチャネルでタイミングよく顧客ニーズにあった提案を実現し、顧客体験を変革

実現している変化

稼働口座約300万に対し、アプリ登録者は**100万人**に到達（稼働口座浸透率：**33%**）

アプリを利用した取引の割合（月次）

※ 普通預金口座開設のみ「web口座開設」の割合



仕向振込におけるデジタル化の効果

仕向振込全体	2021年3月期	2024年3月期	増加率
件数	544万	701万	+28%
手数料	15.8億円	19.9億円	+25%

振込件数



振込手数料全体



トランザクションコスト



顧客体験の更なる変革へ

あらゆる顧客接点におけるデータを統合

データ分析・AIの活用によるニーズの予測

さまざまなチャネルでデータを活用した顧客アプローチ

「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」

対面提案
電話

DM
メール
アプリ通知

わたしのことを分かってくれている...

当行グループのファンに

当行の成長へ

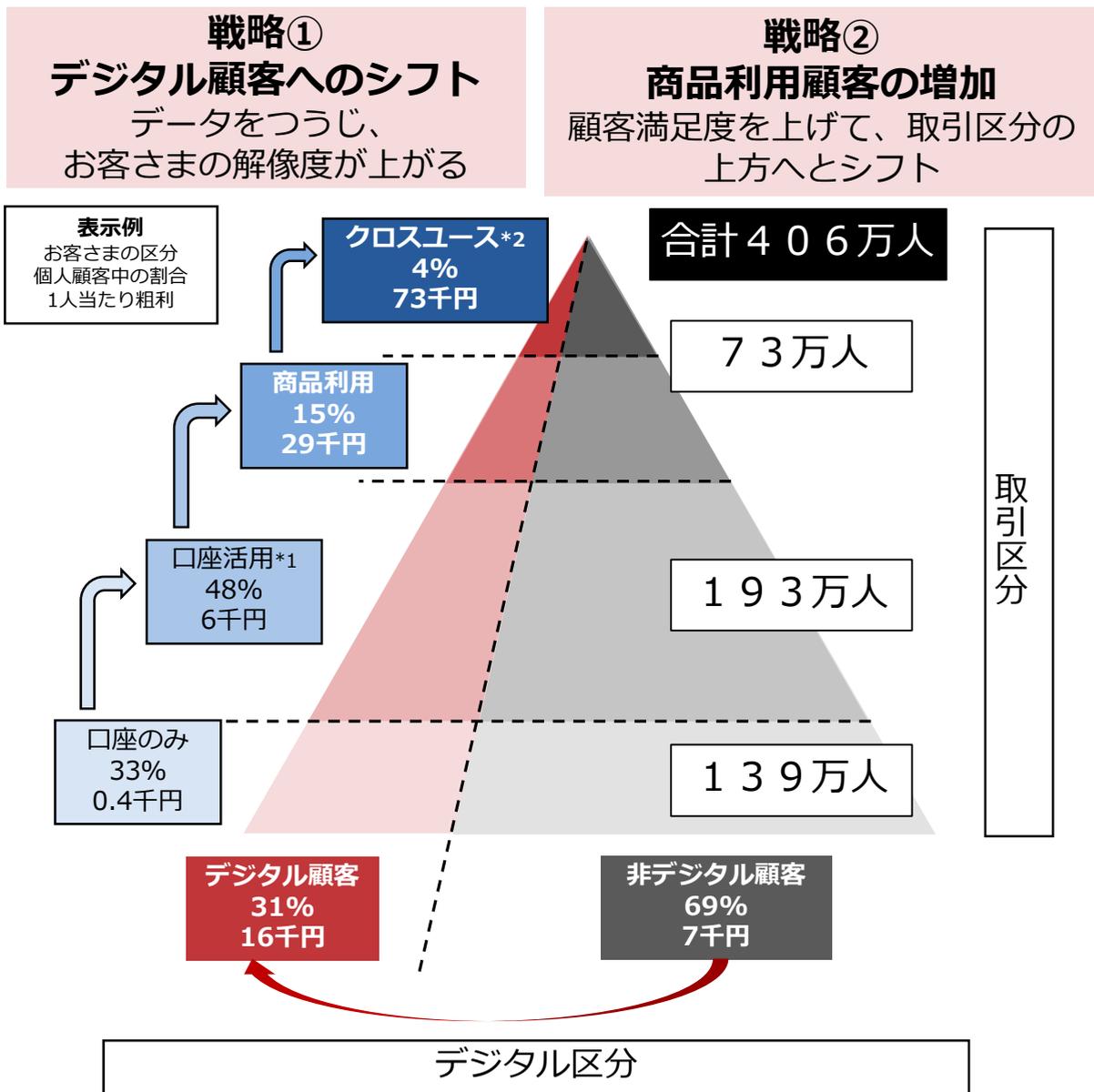
クロスユースの拡大

生産性の向上

更なる一人当たり業務粗利益の向上

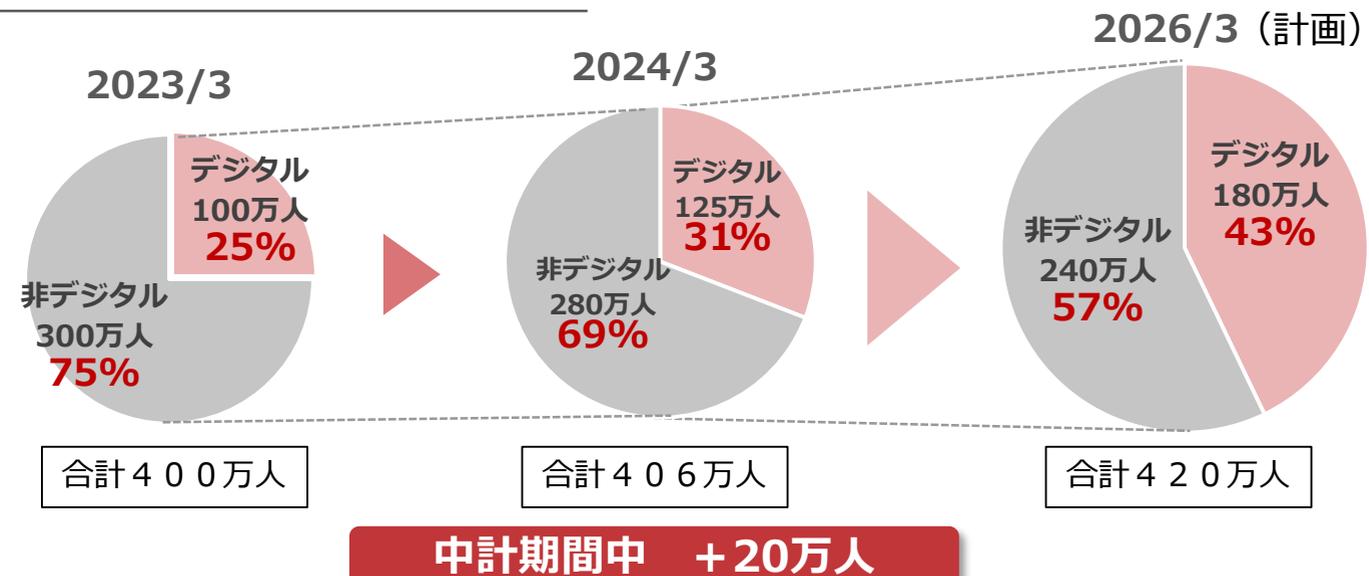
デジタル顧客を増やすと共に、商品・サービスの利用を促進して顧客単価の向上を目指す

DX戦略に基づく個人役務収益向上プロセス

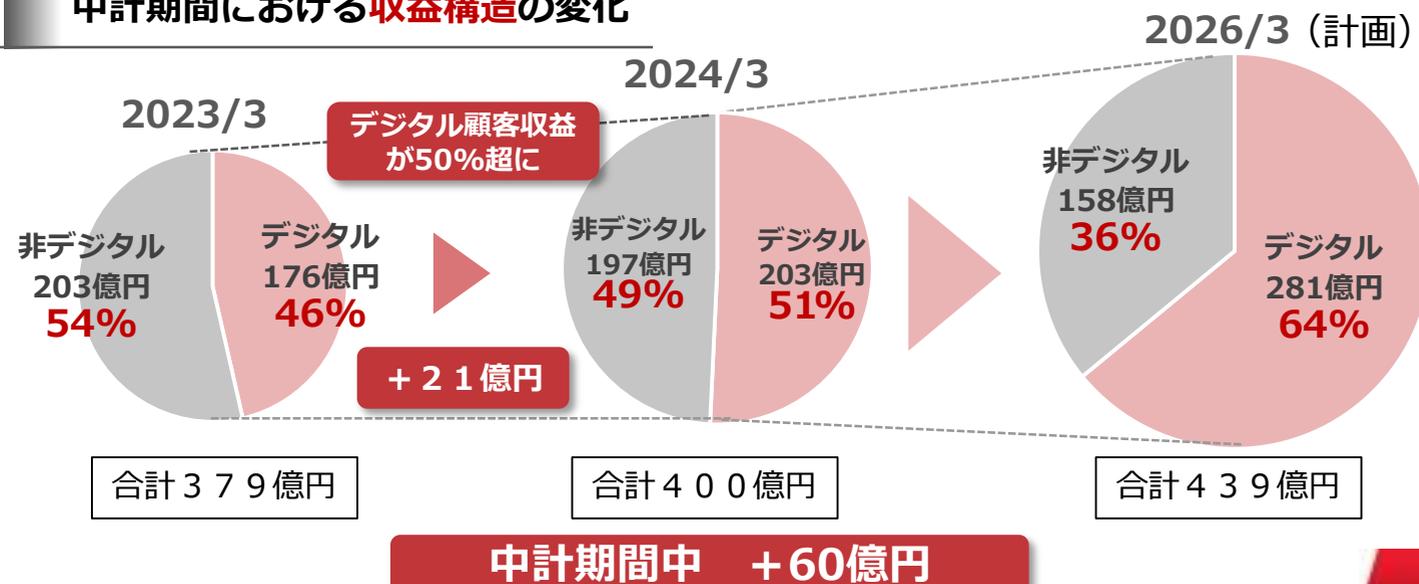


*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上、口座振替利用いずれかの条件を満たす顧客
*2. クロスユース：2種類以上の商品利用者

中計期間における人数構成の変化



中計期間における収益構造の変化



収益目標を撤廃し、お客さまの最善の利益を追求した活動へシフト

収益目標撤廃後の営業活動

4大施策



おかねのバスケット 2023/6~

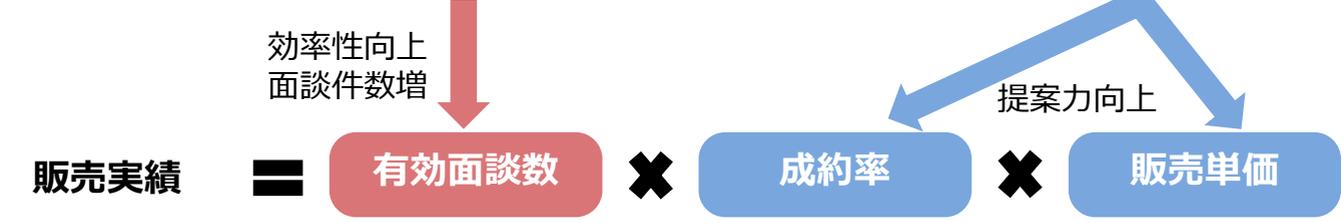
- 新型投信提案ツールを活用による高度なコンサルティング提案の実現
- アフターフォローのサポート

お客さまの1回あたり約定金額
導入前 3百万円 ▶ 導入後 5百万円

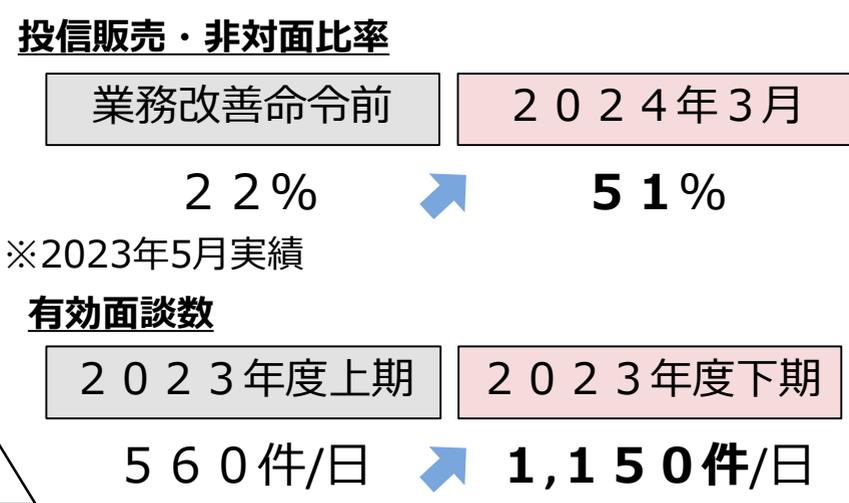
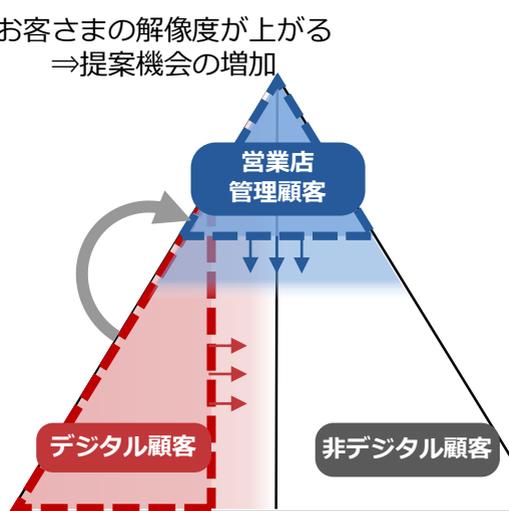
完全ペーパーレス化 2023/5~

- 申込・後方事務全てをペーパーレス化することによる利便性の向上
- 業務削減量
担当者1人あたり 6時間/月

コンサルティング提案のための時間増加



新たな活動の定着により、有効面談数・成約率・販売単価の向上を図る



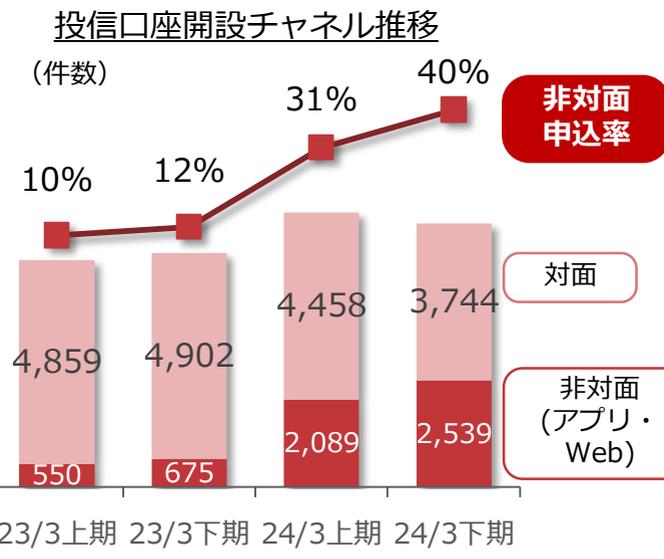
ちばぎんマネーガイド 2023/4~

- 窓口に来店されないお客さまとの接点づくり



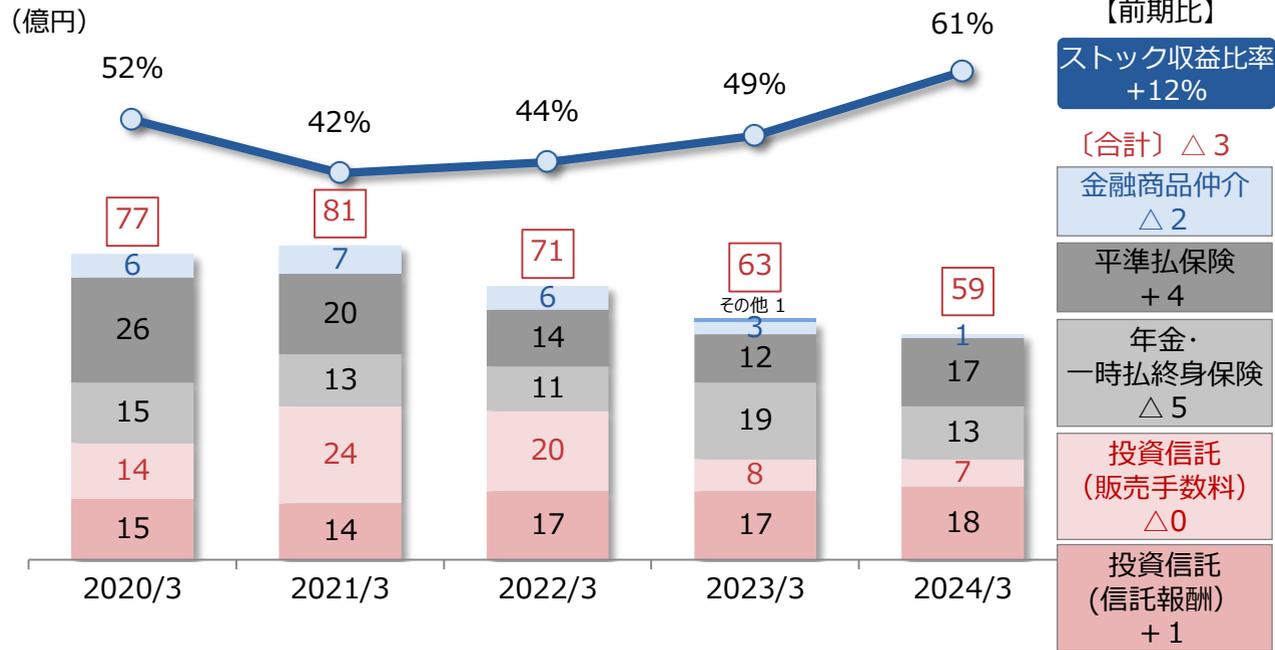
資産運用関連ページPV数 (2024年3月)
前年同月比 約6倍

アプリ投信 2023/4~

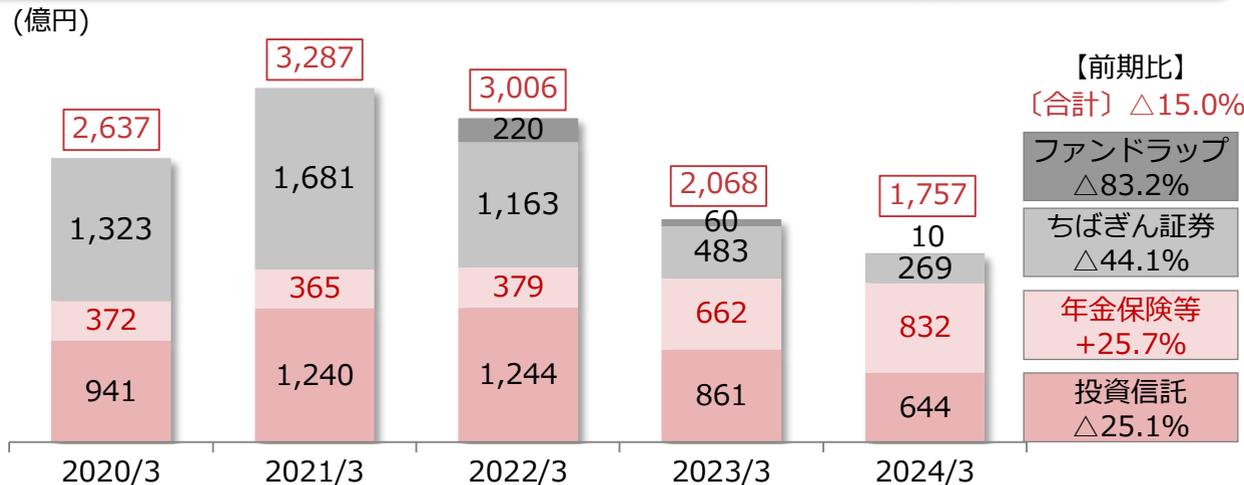


お客様のライフステージに合わせた提案で、生涯にわたってサポート

預かり資産関連収益



預かり資産販売額 (グループ合計)



信託・相続関連業務

役務利益



保管中遺言将来執行収入

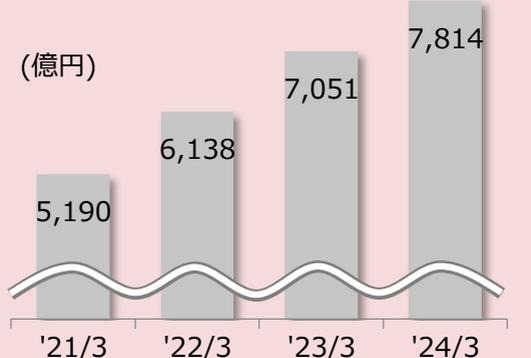


信託・相続関連業務の拡充

新商品の開発・既存商品の改良

お客様の信頼を得て
他の金融資産も把握

相続業務を通じた把握資産額



横展開

深掘り

非金融サービスへの展開

リフォーム 二世帯住宅
 老人ホーム 旅行商品

葬儀・墓石

ビジネスマッチングの拡大

ちばぎん商店の活用

掌握財産を活用した取引拡大

運用商品

保険

不動産活用
売却

連携強化

オンアド

ほけんの
窓口

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

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

利便性の高い法人取引のデジタル窓口

事業情報

デジタルサービス

- 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

デジタルとリアルのハイブリッド

リアル

コンサルティングファームのような専門性を提供

本質的経営課題への伴走支援

成長支援

再生支援

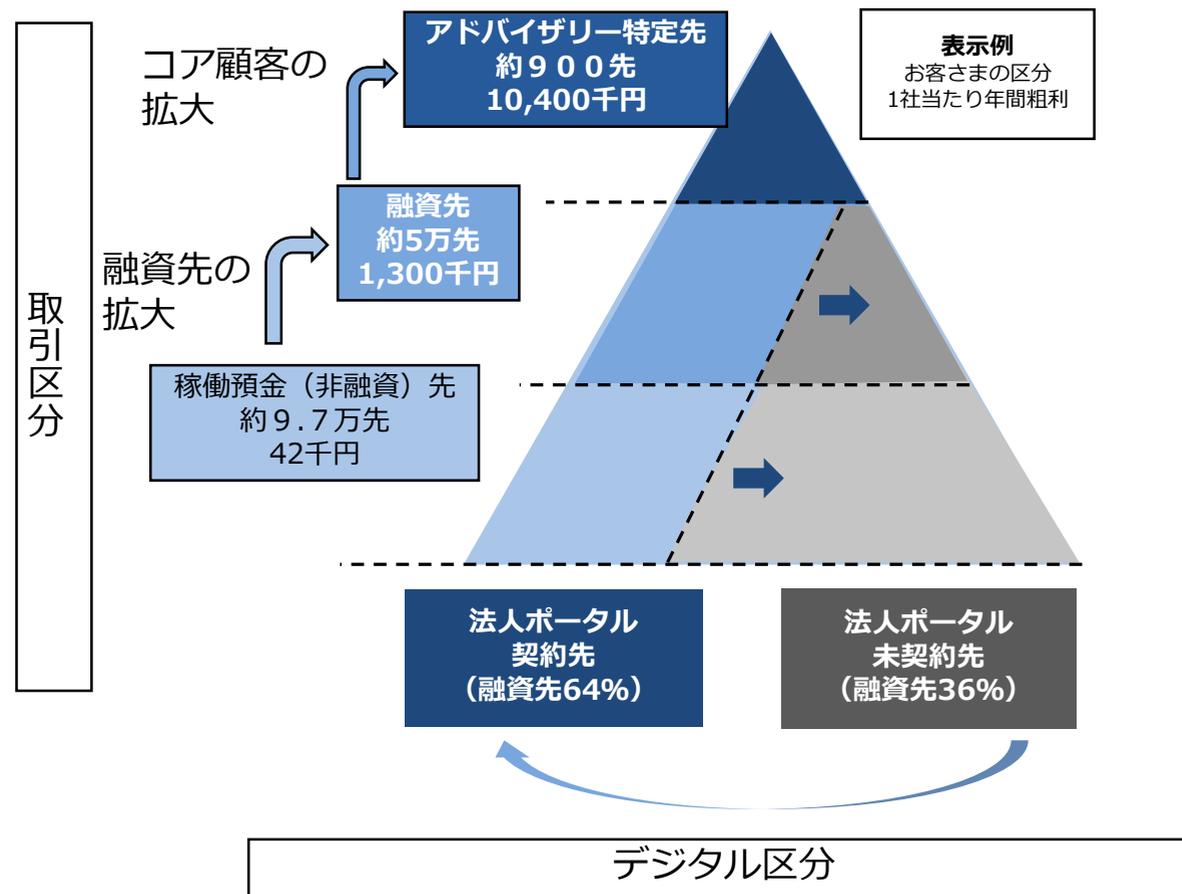
承継支援

DX

GX

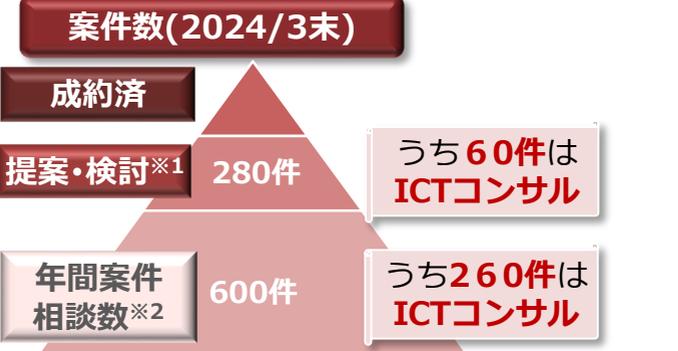
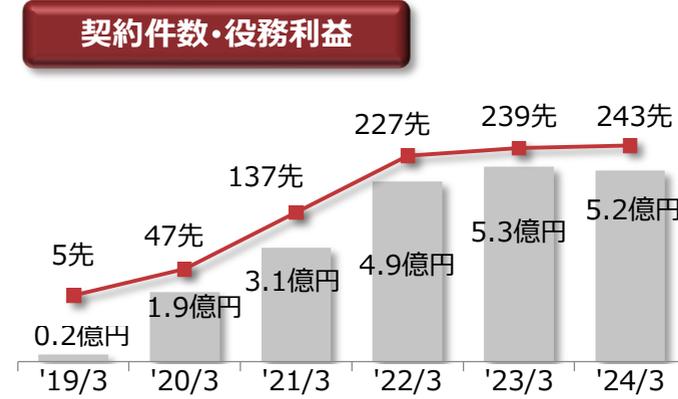
WX

法人取引における収益向上プロセス

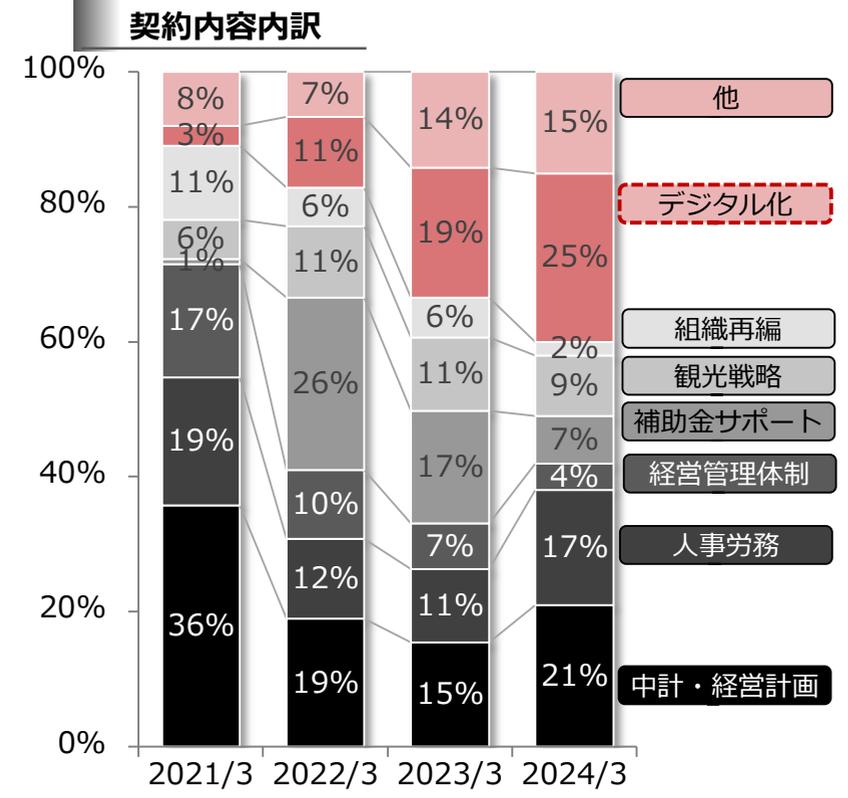


経営者の補佐役としての支援を徹底

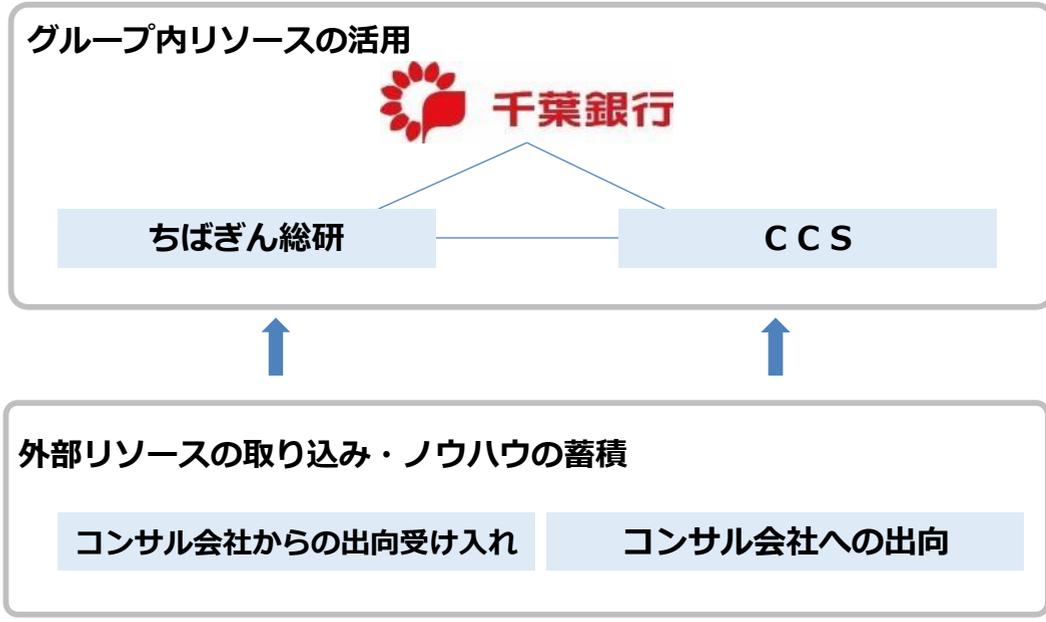
事業者向けアドバイザー



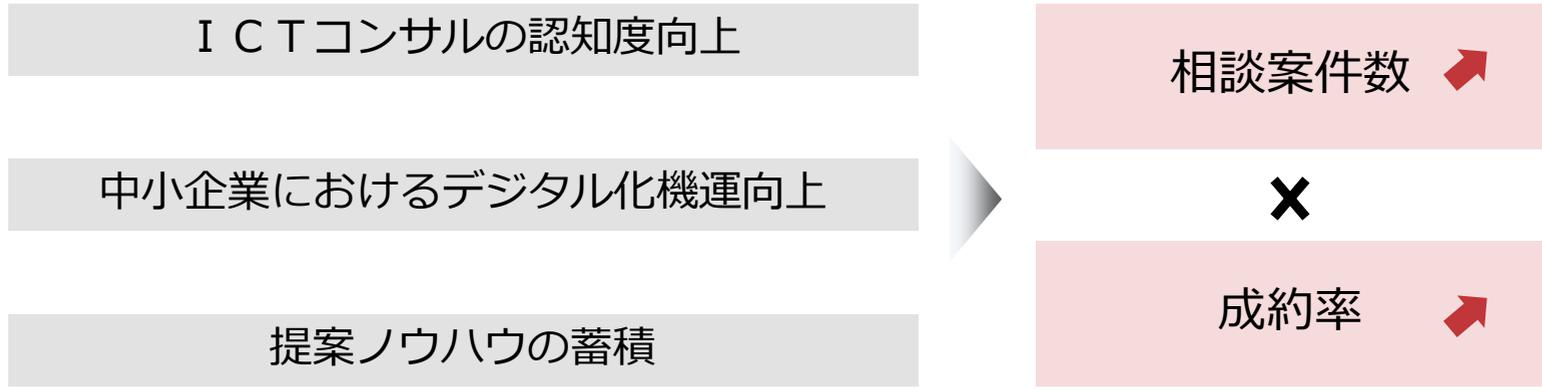
※1 2023年度中の契約件数を含む ※2 過去1年の相談件数



課題解決力の強化



ICTコンサルティング



ICTコンサルの申込事例

A社 (運送業者)
 課題：運送業者の2024年問題への対応

時間外労働時間の上限規制 (2024年問題) といった課題を認識しながら、自社に合うシステム選定に苦慮。業務フローの可視化を切り口とした伴走支援により、課題解決に貢献

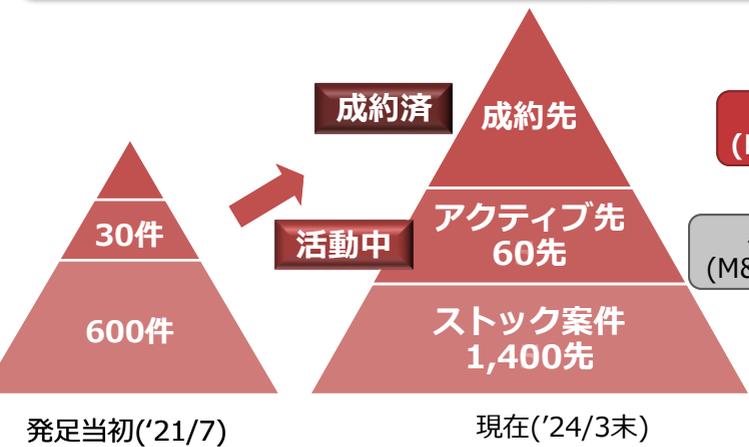
Step 1 現状分析支援 → Step 2 システム選定支援 → Step 3 運用定着支援

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

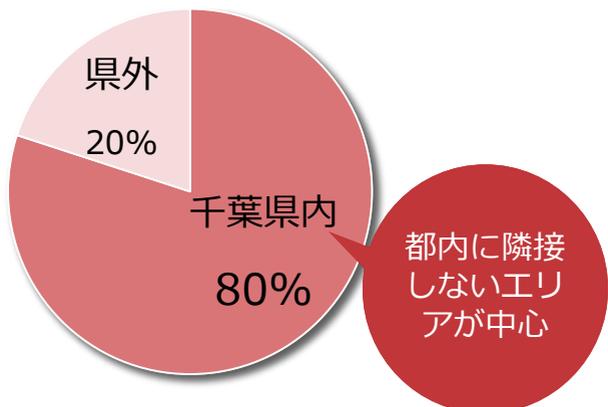
案件ストックの拡大

M&A・事業承継実績

バイアウトファンドを活用したハンズオン支援の検討



M&A・売り案件のエリア分布



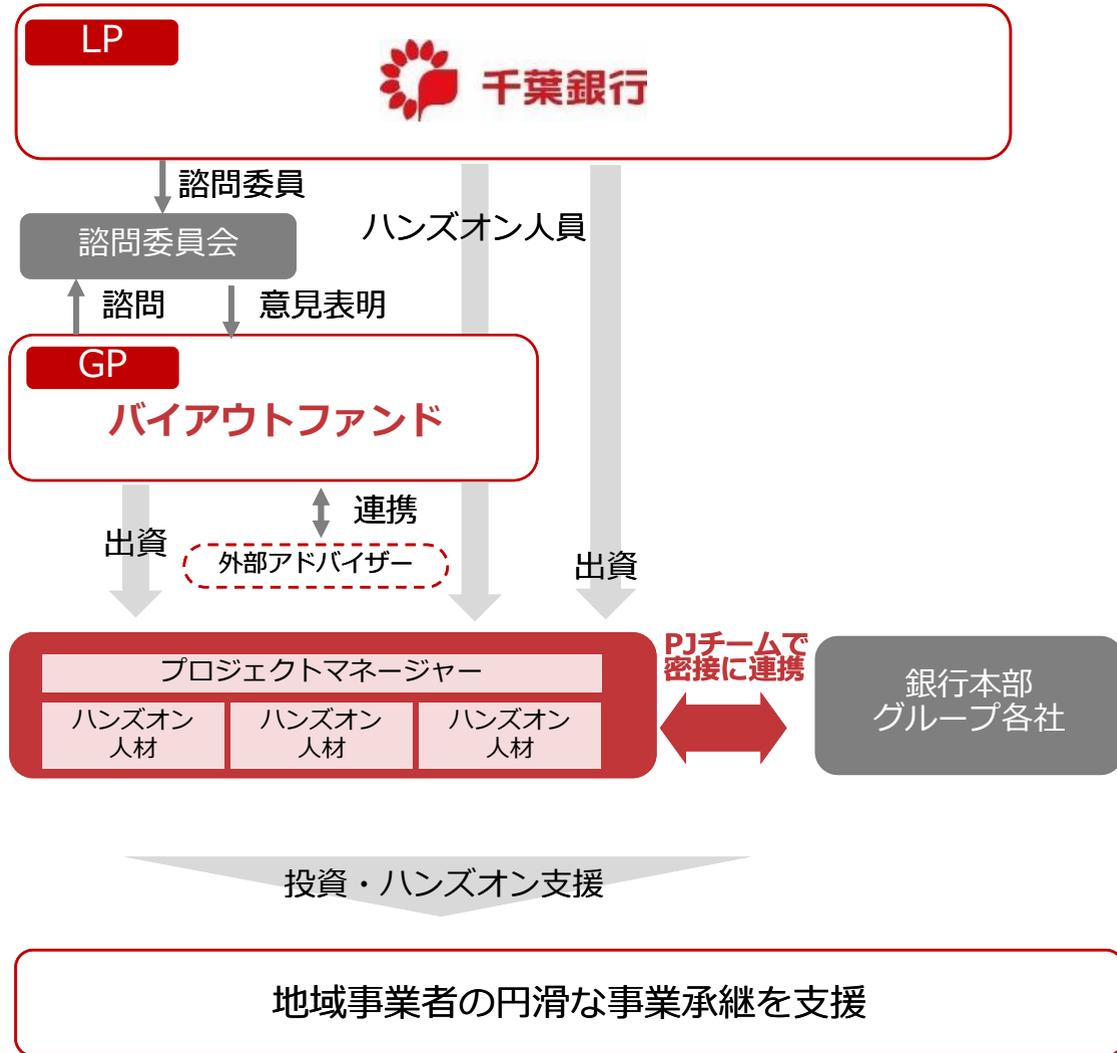
地域の後継者不在案件
顧客基盤・ネットワークを活かした中小規模の案件積み上げ

ノウハウ・顧客ニーズの蓄積による大型案件への関与へ

グループ内外のファンド活用

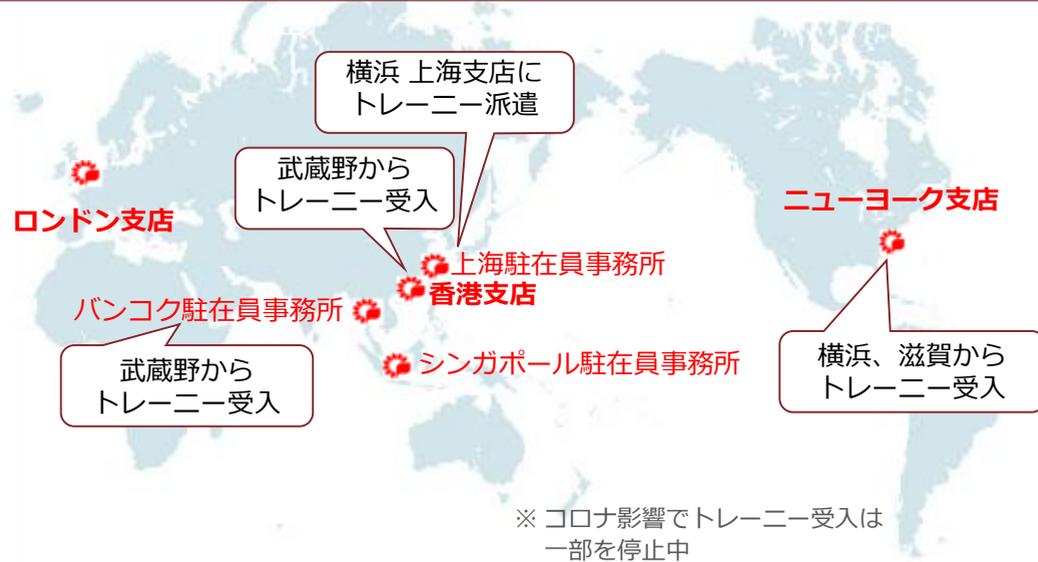
経営承継データベースの導入

情報の確実な蓄積 経営者に寄り添った長期・継続アプローチ ハンズオン支援



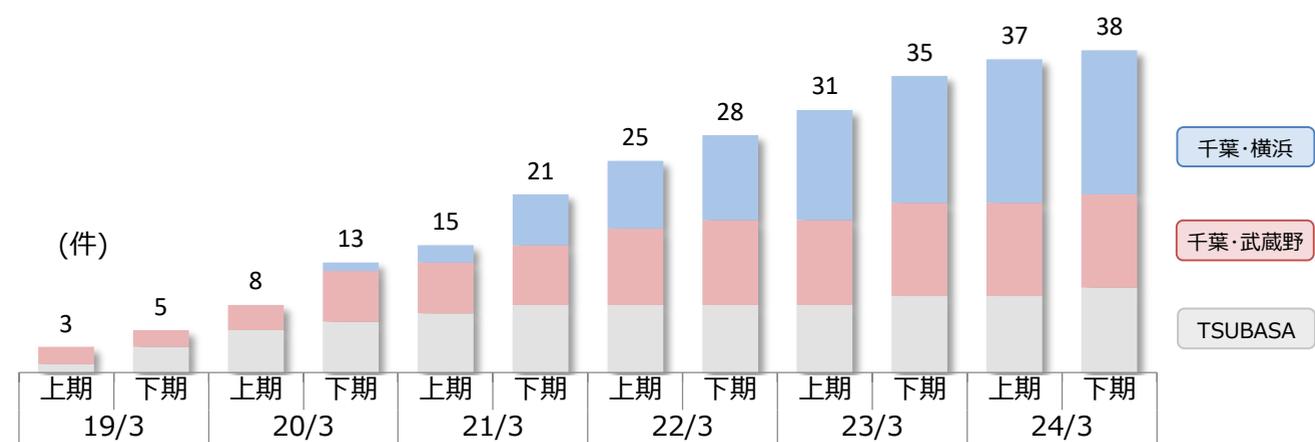
地銀最大級の海外ネットワークを活用

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	
2024/3下期 主な取組み	2023/12	TSUBASA	シンガポール	当行香港支店 / 武蔵野銀行 板橋支店 / 群馬銀行 戸田支店



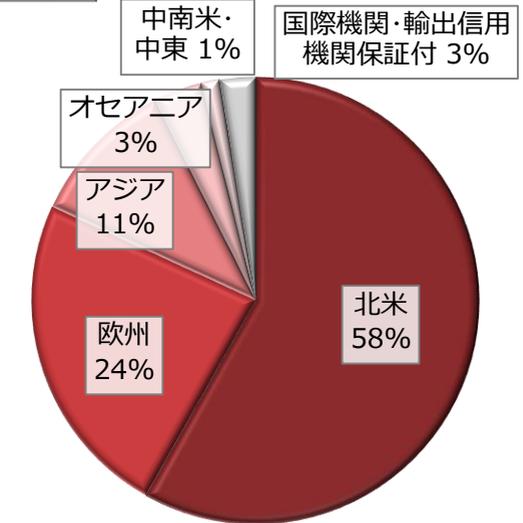
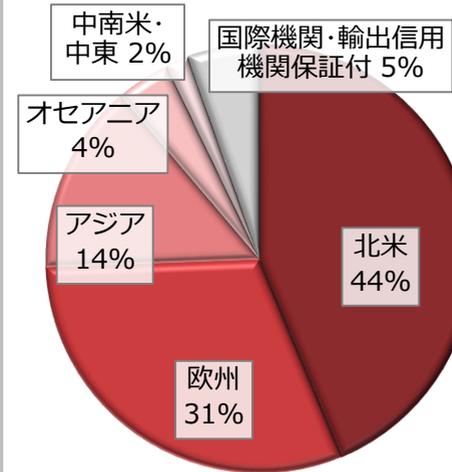
非日系与信額

※国内店・市場部門の非日系向け与信含む

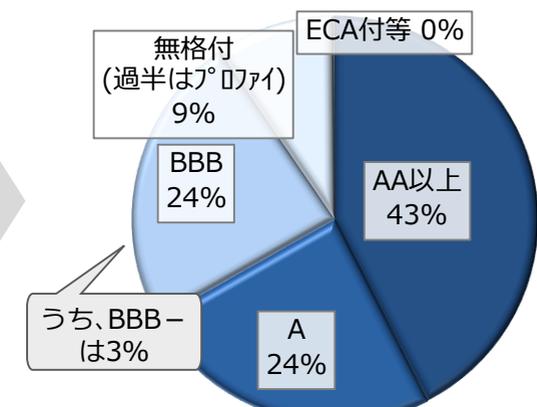
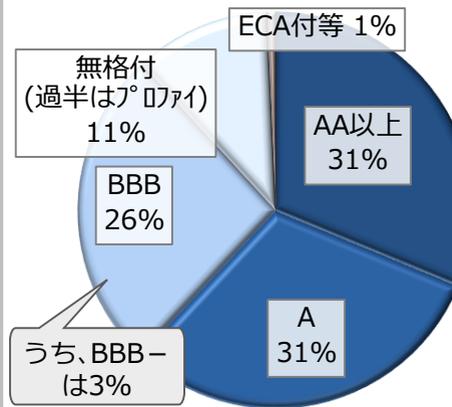
地域別

2019/3 4,803百万米ドル

2024/3 6,109百万米ドル



外部格付別



※S&P・Moody's格付の低い方

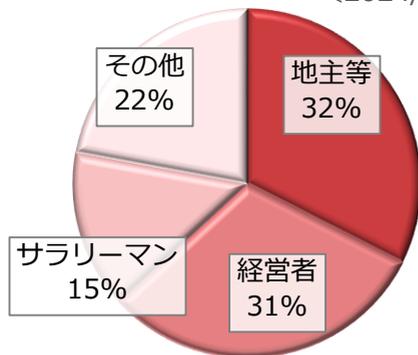
不動産賃貸業向け貸出は順調に増加、信用リスクは低位を維持

不動産賃貸業向け貸出残高

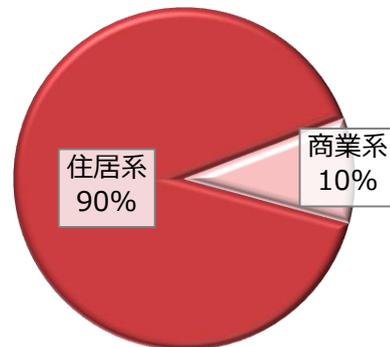


借入人属性別 割合

[2024/3基準、件数ベース]

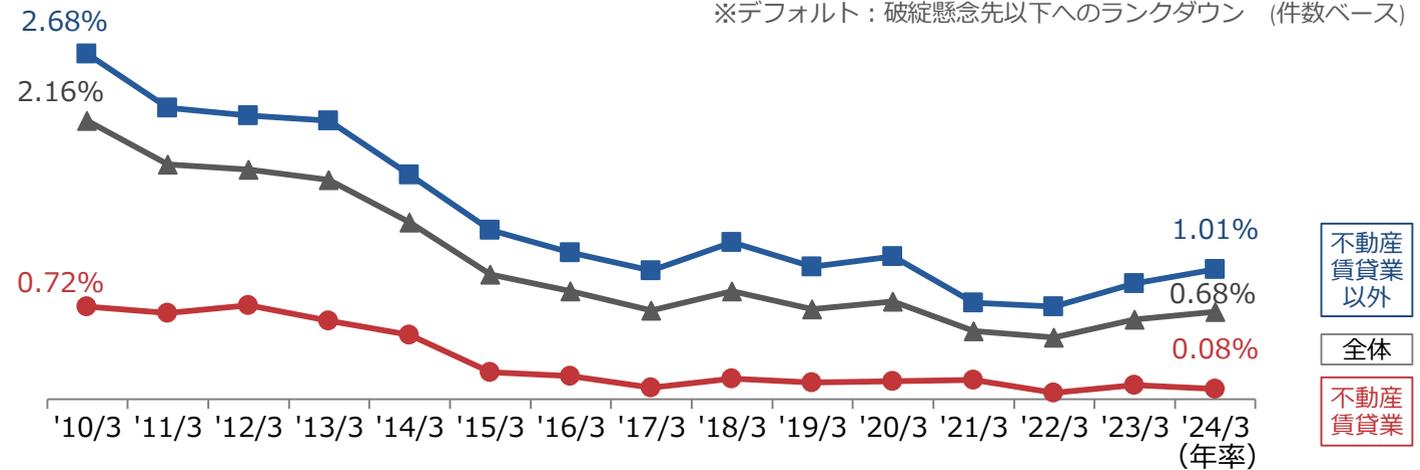


用途別 割合

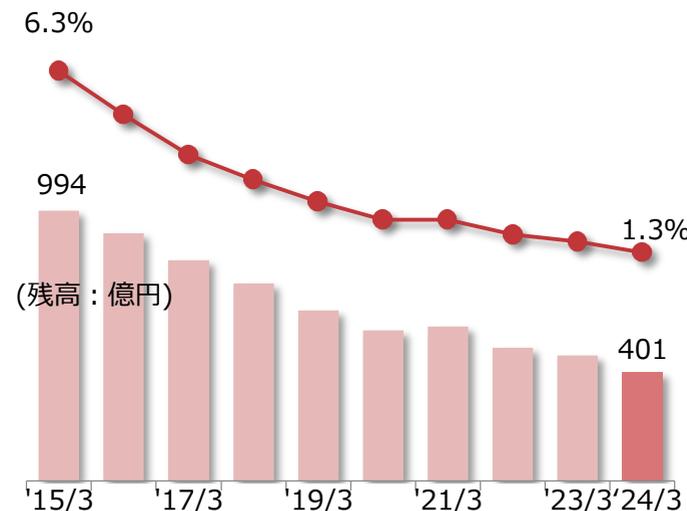


デフォルト率※

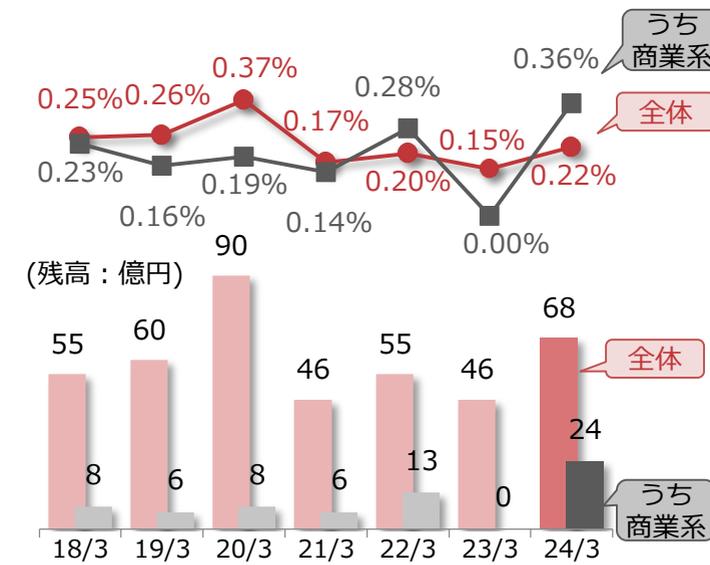
※デフォルト：破綻懸念先以下へのランクダウン (件数ベース)



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



入居率

当行融資物件平均 95.8% ※全国平均 83.3%
(住居系95.9% 商業系94.3%)

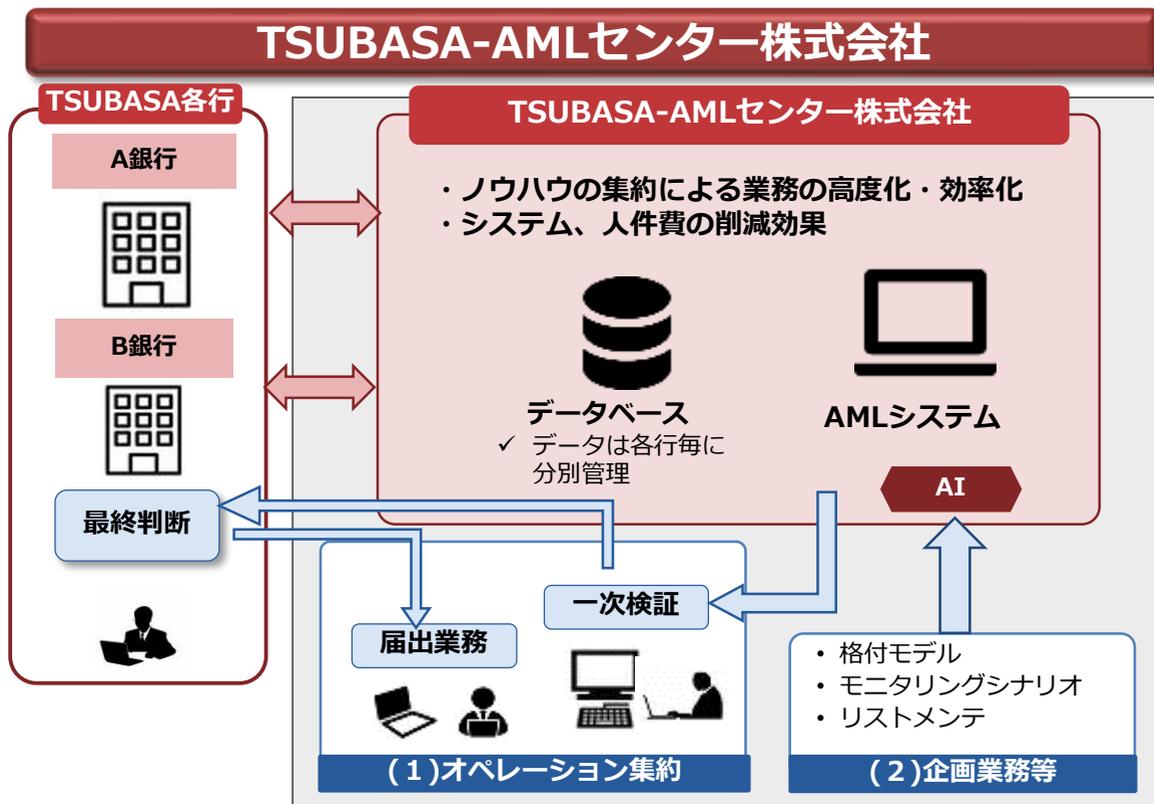
DSCR

当行融資物件平均 148%

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。

ひまわりグリーンエナジーを通じ、新たな発電所の運転を開始



メタバース

メタバースによる新しい住宅検討体験を提供



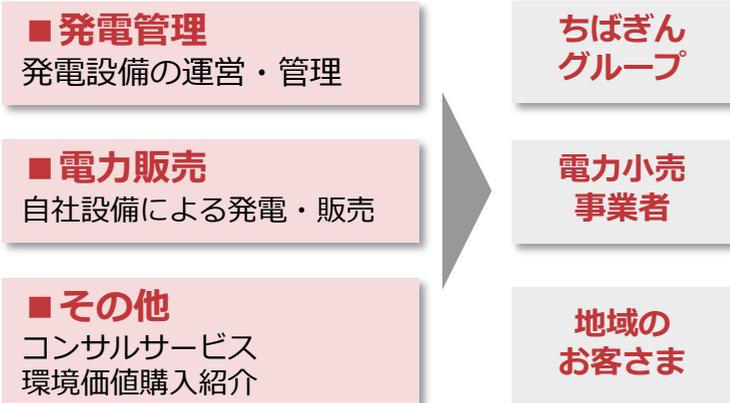
BaaS事業



事業者のお客さま

エネルギー事業

当行100%出資子会社
ひまわりグリーンエナジー (株)



■ 発電所の運転開始

- 第1号 旭発電所 (2023年12月)
- 第2号 君津発電所 (2024年4月) **New**
- 引き続き複数案件を検討

年間発電量: 約1,150万kWh | 世帯数: 約3,200世帯 | 当行グループ電力使用量の約35%に相当

■ FIT非化石証書の仲介事業開始 (2024年3月)



ちばぎん商店は設立3年目で計画通り黒字化、STEP 2以降の取組みを加速

地域商社：ちばぎん商店

STEP 1 地域産品

千葉発の「地方創生の起爆剤」を生み出す

クラウドファンディング

ECサイト

ブランド化



STEP 2 ライフイベント

商流の川上に立った新たなビジネスモデルを確立



不動産業者

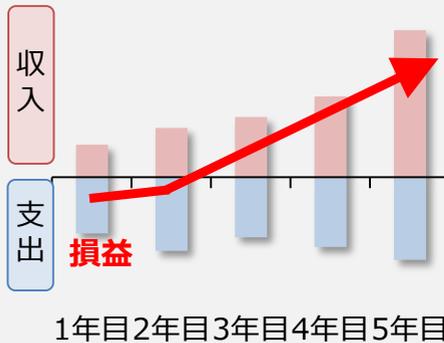
データ活用・パーソナライズで潜在ニーズ発掘



住宅購入に関するコンシェルジュサービス



収益イメージ



当初計画通り
2024年3月期
(3年目)
に黒字化

住宅購入コンシェルジュ

25~49歳
当行住宅ローンなし
約160万先

約400万先

1

メールマーケティングにより統計的に把握

25万先 (約15%) が
住宅購入検討の可能性

コンシェルジュサービスのターゲット

2

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

ターゲットにアプローチするチャンネルの強化

Web広告

ランディングページの製作

オウンドメディア

個人向けオートリース



グループ役職員向けにサービス提供開始

サービスを高度化し、一般顧客向けに展開へ



ニーズ・課題を把握

車のコンシェルジュの検討

STEP 3 暮らし

新たな日常における消費活動を支援し「暮らしとつながる」を実現する

【主要領域】



健康/介護



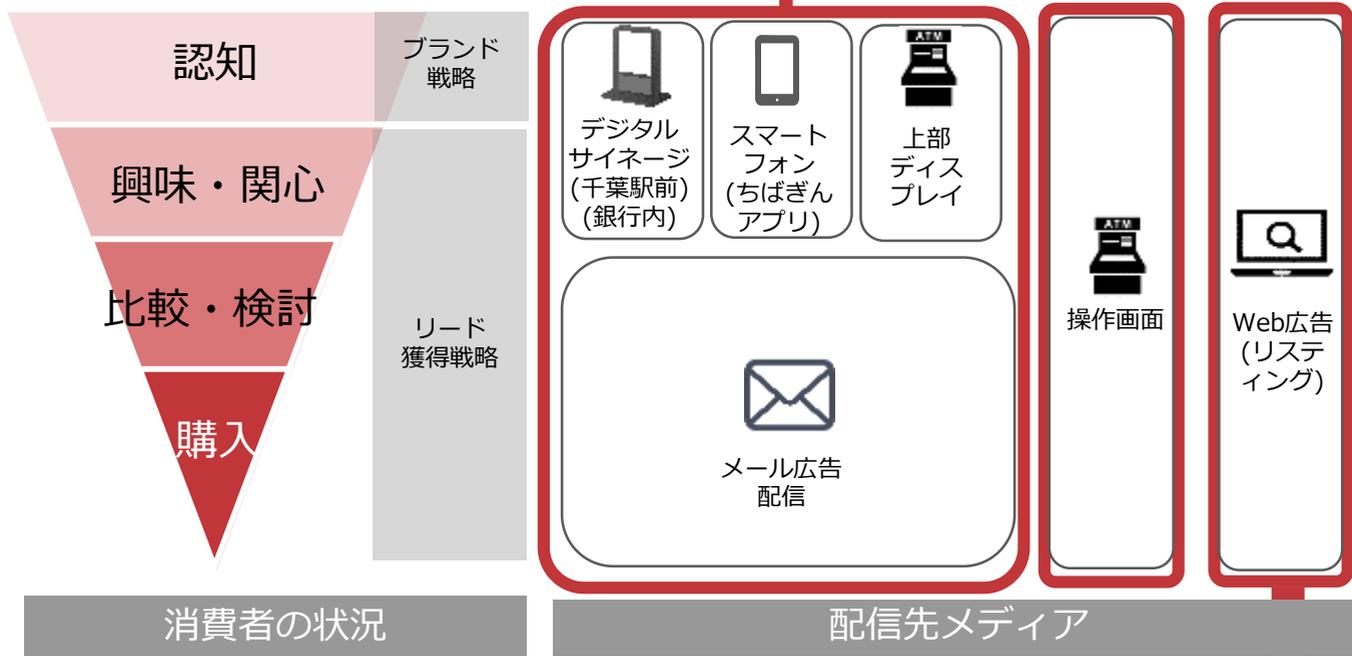
教育



食品小売

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

ブランド認知と対応メディア



広告媒体業務



媒体種類	拠点数	広告枠数
千葉駅前デジタルサイネージ	1か所	12枠
支店ロビーサイネージ	152店舗	270枠
ATMコーナーサイネージ	93店舗	270枠
ATM上部ディスプレイ	12店舗	108枠
アプリ (登録者数) 100万人		3枠
	広告枠合計	663枠

2024/3末
契約率
約34%

広告コンサルティング業務



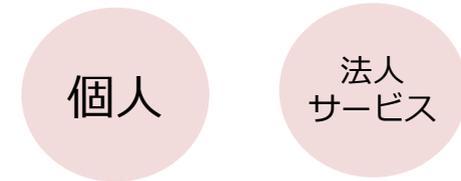
業務粗利益



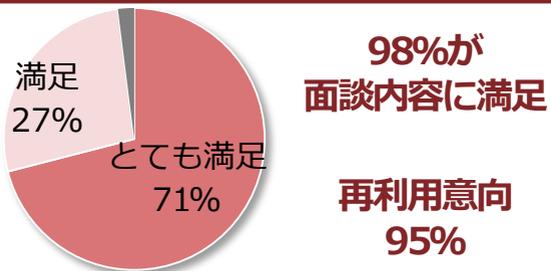
リモート金融コンサルティングサービス：オンアド



「ファイナンシャル・ウェルネス」への貢献



有料面談先からの高い評価



不動産ファンドによるソリューション機能高度化

お客さまの経営課題を1社1社深掘りしつつ、パイプラインを徐々に拡充

経営課題の一例

新たに物流施設を開発したいが、BSは膨らませたくない



不動産
ファンド

固定資産を流動化し、新規出店や店舗リニューアルの原資にしたい



ファイナンス

千葉銀行を含む
金融機関・投資家

その他進捗中案件

オフィス

レジデンス

物流施設

地域密着型
商業施設

ホテル 等

GoogleCloudとのジョイントビジネスプラン (JBP)

2024年1月に合意



Googleのマーケティングツール・Google Cloudの活用

オンライン広告や動画を活用したマーケティング

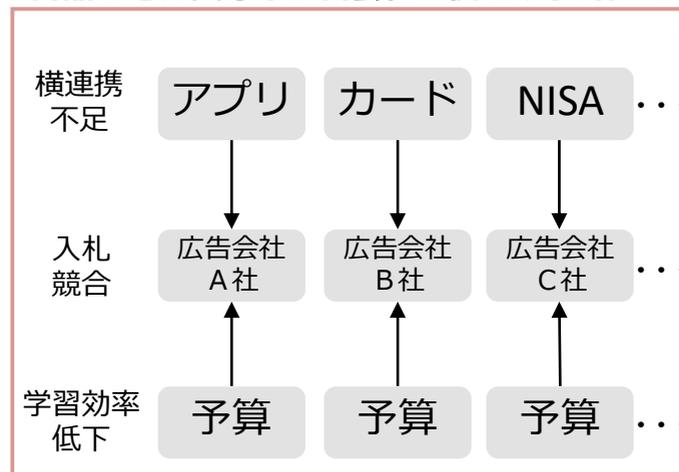
Google Cloud の AI・機械学習を活用したデータ解析技術

クラウドデータ環境の整備

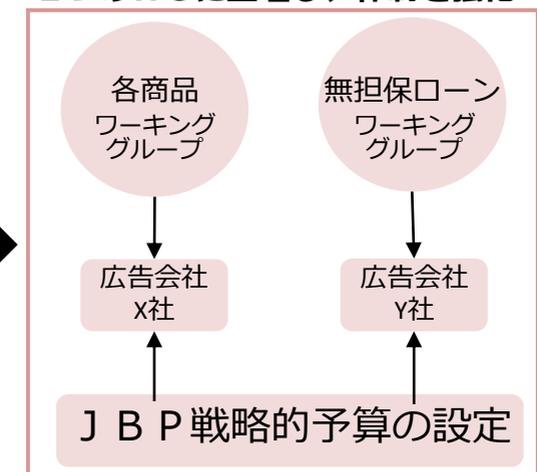
「One to One マーケティング」の高度化

体制強化によるJBPを通じたノウハウ蓄積の加速

商品ごとに異なる広告会社・個別の予算設定



2つのWGに整理し、体制を強化



分散・非効率

集約・効率化

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



BaaS
新技術

プラットフォームや
新技術で事業を支援

地域商社
ちばさん商店



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

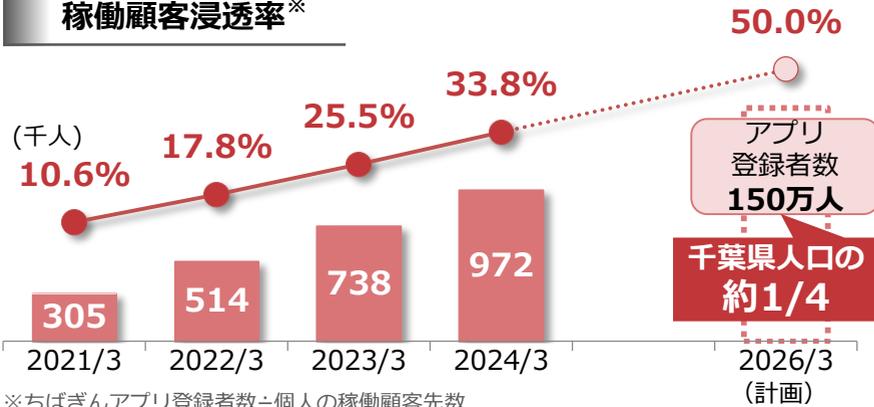
あらゆる困りごとを解決できるアプリへ



1つのチャネルで
どんな困りごとでも解決できる

アプリ登録者数・浸透率

稼働顧客浸透率*

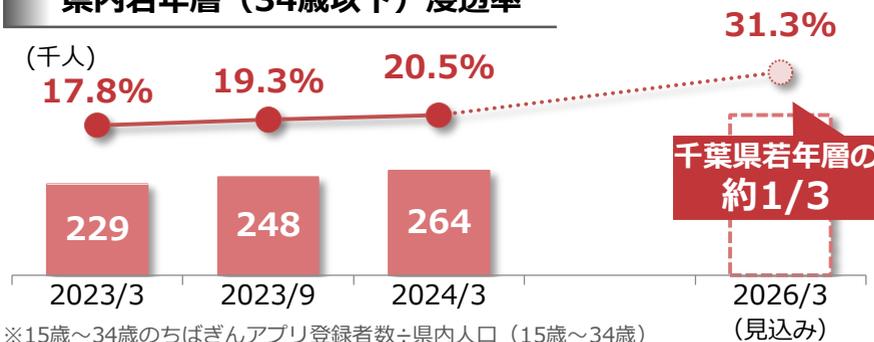


■ 1日あたりアプリ利用者数

15万人
(2024年3月末現在)

※1回以上アプリの利用があったユーザー数

県内若年層 (34歳以下) 浸透率*



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

金融サービスの充実

便利で安心なサービスの充実

くらしにつながる

他サービスへの連携

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

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

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

実装済み

今後の計画

2025/3期

2026/3期～

- ・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
- ・WEB口座開設・口座振替申込

- ・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
- ・ファンドラップ残高

- ・Google Pay Apple Pay
- ・地方税統一QR
- ・API連携

- ・自治体・異業種・マイナンバー連携

- ・公的個人認証
- ・公金受取口座の登録
- ・諸届
- ・継続的顧客管理

- ・証券口座照会
- ・外貨預金・保険

- ・データ分析結果を取り入れたアプリ推進
- ・引き落とし予定お知らせ

- ・資産／契約情報一覧化
- ・エンゲージメントツール

- ・家計簿診断・LPシミュレーション

- ・きせかえ
- ・通帳モード(明細検索、メモ登録等)
- ・導線やボタンなどの随時改善

- ・UI/UXの継続的な改善
- ・他サービスへの認証連携

- ・来店予約
- ・お友だち紹介
- ・広告配信

- ・チャット・オンライン相談等

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

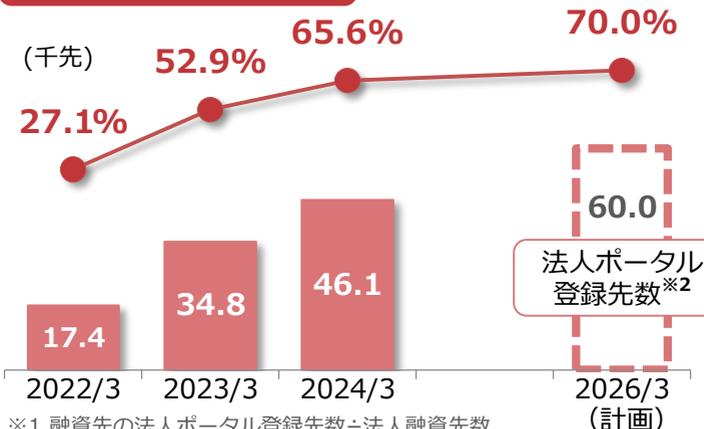
お客さまにあわせた取引チャネル

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^{※1}



※1 融資先の法人ポータル登録先数÷法人融資先数

※2 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

機能追加

- ちばぎんe-Taxデータ受付 (2024/1~)
e-Taxにて電子申告した税務申告データのオンライン提出が可能に
- C-checker (2023/9~)
お客さまの事業活動から排出されるCO2の可視化



「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

パーパス
ビジョン

一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする
地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ

人材セクション
における
ミッション

人材育成方針「共に走り続ける人に。」に基づき、人材育成に積極的に投資し、
グループの職員一人ひとりの力を高め、地域社会や当行グループの持続的成長に繋げる。

- ✓ プロフェッショナルとして、人と仕事に誠実に向き合う人材を育てる
- ✓ パーパスに共感し、自律的に考え行動できる人材を育てる
- ✓ 一人ひとりの思いをしっかりと受け止めて、働きやすい職場をつくる

中計
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

①キャリアステップ支援

- 成長支援
経営人材育成・
法個人担当育成
- 挑戦支援
トレーニー・職務公募
拡充

②働きがい

- 賃上げの実施
初任給引き上げ
ベースアップ
- 寮の見直し・拡充

③多様性のある組織

- シニア・ベテラン層の
活躍支援

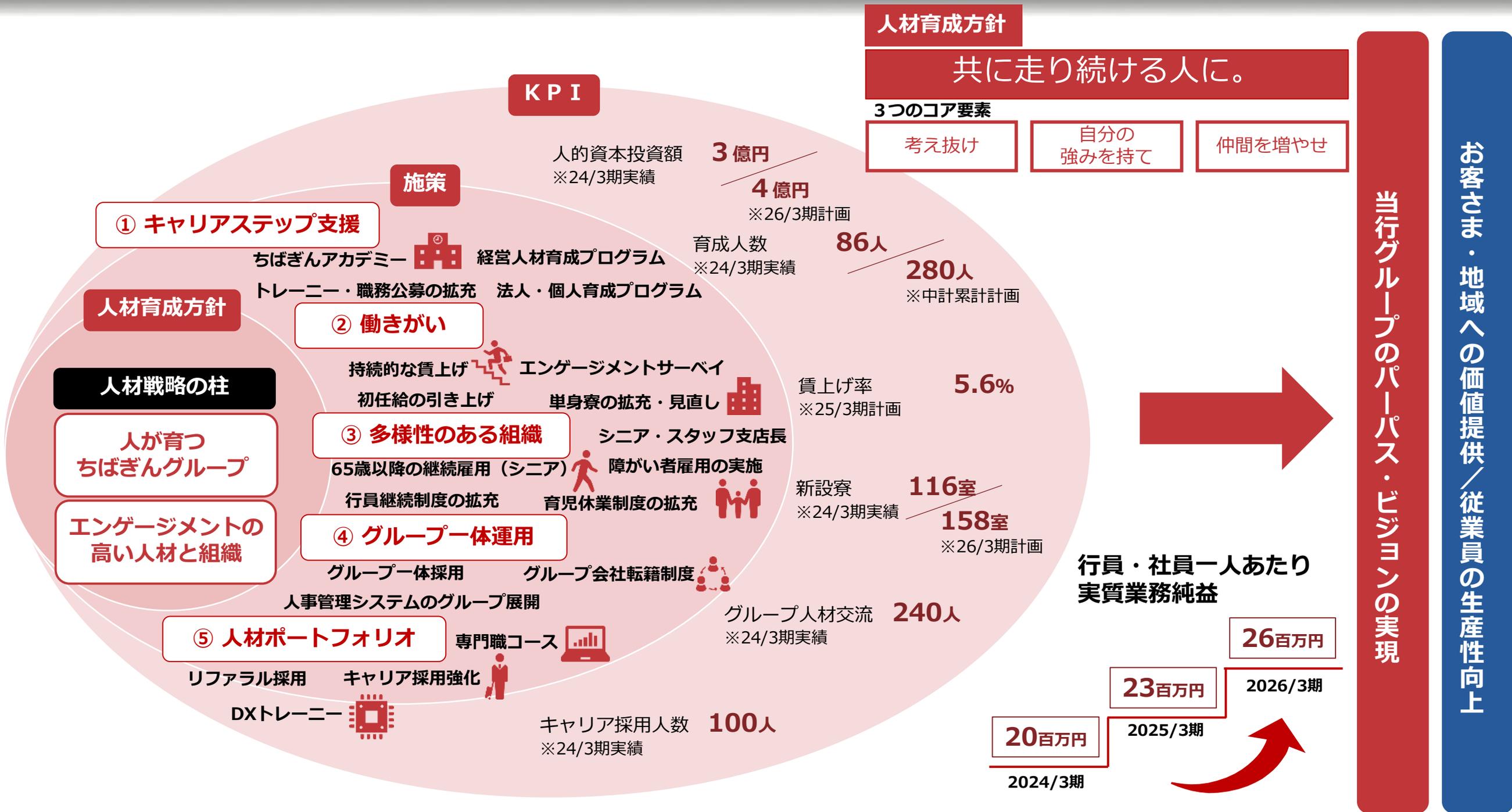
④グループ一体運用

- グループ人材交流
銀行への転籍制度創設
相互出向
- 人事管理システムの
共通化
- グループ一体採用

⑤人材ポートフォリオ

- キャリア採用強化
- 専門職コース新設
- DXトレーニーの継続

直近の
主な取組み



投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

人材育成

前中計実績
(2020/4~2023/3)

148名

およそ
倍増

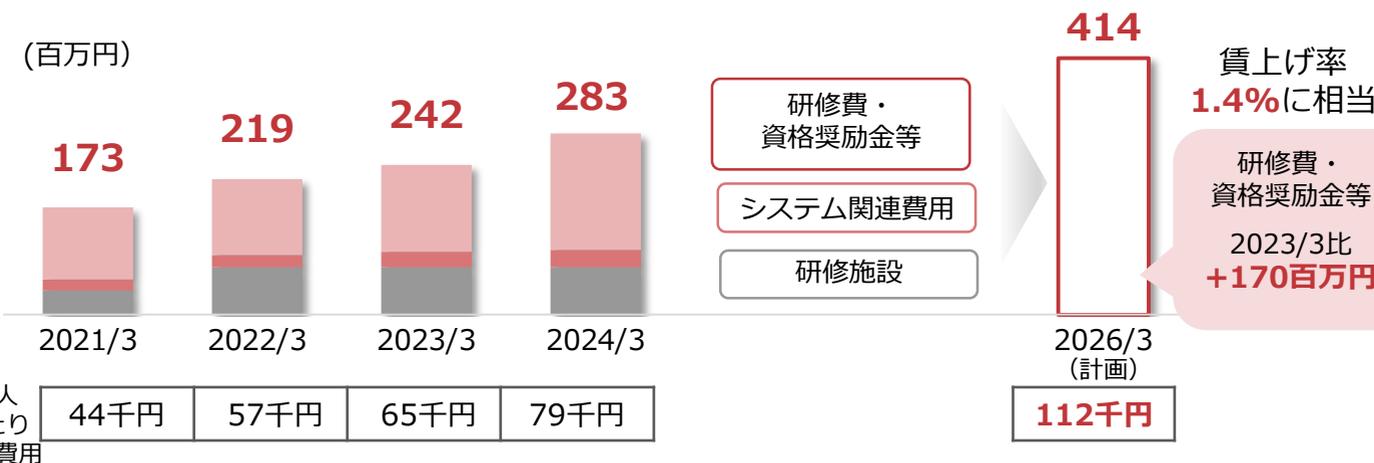
今中計計画
(2023/4~2026/3)

280名

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

人的資本投資額

(百万円)



新たな人事制度の導入（2024年4月～）

専門職コース

ジョブ型/スペシャリスト型人事制度の新設

- ・専門領域で登用
- ・職務給のみ
- ・成果による賞与の変動幅を大きくした設計

- ・高度な専門人材のキャリア採用拡大
- ・専門職志向の既存行員のリテンション

グループ会社からの転籍制度

グループ会社 → 銀行本体 への転籍制度

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

各階層の賃上げ施策

ベースアップの実施

平均5.6%の賃上げ
実施方針（2024年7月）

初任給の引き上げ

23万円

26万円

2025年4月～

ベテラン層の活躍支援

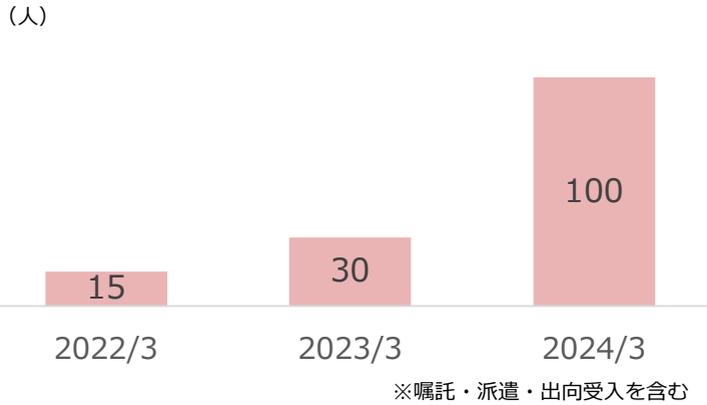
【行員（55歳超）】
・55歳超の職位登用拡大

【シニア（60歳超）】
・職位登用制度
・賞与導入
・65歳超の継続制度

投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

キャリア（中途）採用実績

キャリア採用実績推移



採用チャネル

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

グループ一体人事

グループ一体採用（2024年4月 新卒採用入行者～）

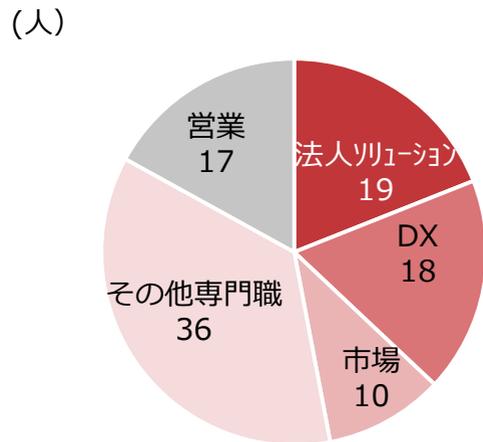
- ちばぎんコンピューターサービス（CCS）
エンジニアコースとして銀行採用(13名) → CCSへ配属
- 証券・リース → 銀行総合職と同一コースで採用

グループの人材マネジメント高度化（2024年4月～）

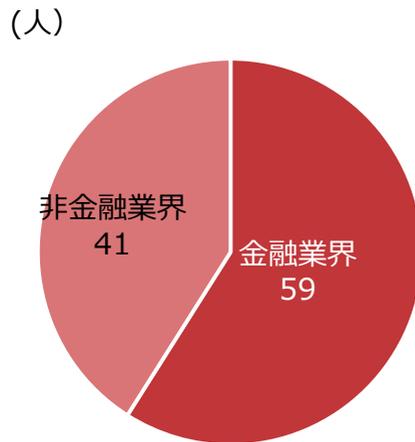
銀行で導入済みのタレントマネジメントシステムを全グループ会社に導入

- ・グループ統一の人事施策展開
- ・グループ会社間の人々の理解を深め密に連携

採用キャリア内訳



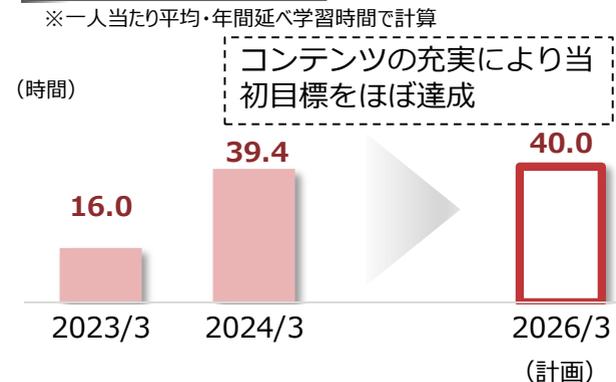
出身業界内訳



ちばぎんアカデミー

2023年4月に開校し、1,511タイトル、6,000本超のコンテンツを公開
※コンテンツは今後も拡充予定

学習時間実績



いつでも・どこでも・何度でも

学習ツールを一元化

各人にあわせた育成プログラム

「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）」

ちばぎんグループSDGs宣言

<p>地域経済・社会</p> <p>地域経済とコミュニティの活性化に貢献します</p>	<p>高齢化</p> <p>高齢者の安心・安全な生活を支えます</p>	<p>金融サービス</p> <p>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</p>	<p>ダイバーシティ</p> <p>ダイバーシティと働き方改革を推進します</p>	<p>環境保全</p> <p>持続可能な環境の保全に貢献します</p>
				

外部評価

CDP気候変動スコア

2023年度
「A-」評価を取得



◆世界平均：「C」

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2023



Sampo Sustainability Index

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



ちばぎん
ちばぎん証券



プラチナ
えるぼし取得



プラチナ
くるみん
プラス
取得



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の取組み

ちばぎんグループの取組み

ひまわりグリーンエナジーの活用

再エネ電力の利用拡大

ZEB・省エネ店舗の設置

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

照明設備のLED化

環境対応車の導入

太陽光発電設備の導入

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

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

法人のお客さま

- サステナ住宅応援割
- SDGs割引ローン

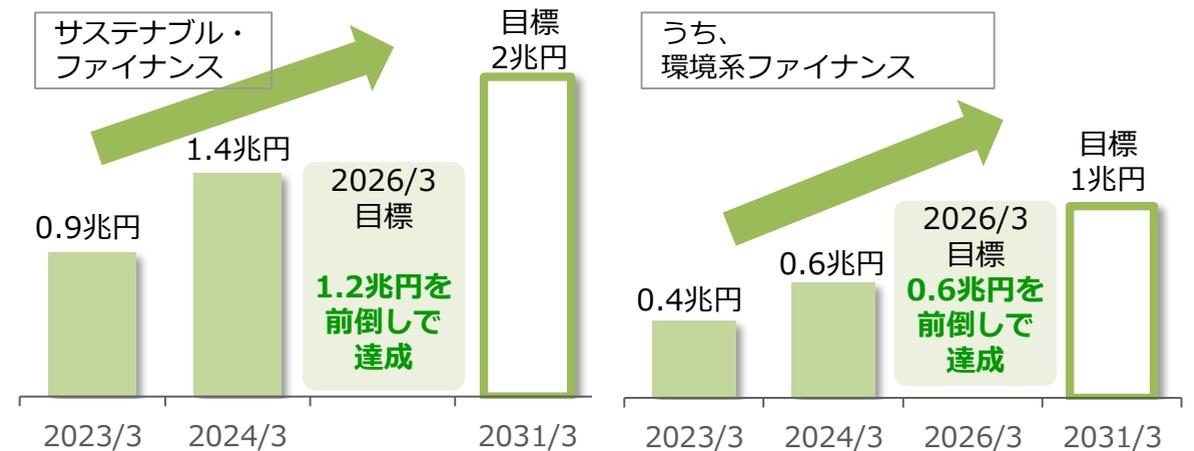
個人のお客さま

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

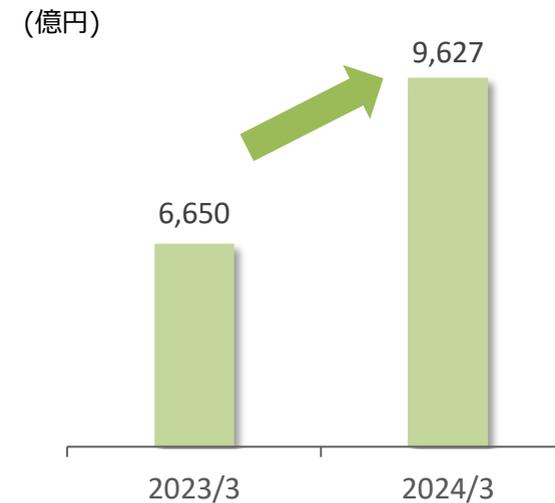
再エネ関連融資、プロジェクトファイナンスによる年間発電量
(国内累計)
約235万世帯
(うち県内累計)
約55万世帯
(千葉県280万世帯の約**20%**)

ソリューション

サステナブル・ファイナンス累計実行額 (2019年4月～累計実行額)



サステナブル・ファイナンス残高



C-checker

- ✓ お客さまの事業活動から排出されるCO2の可視化
- ✓ ちばぎんビジネスポータル契約者は無料で利用可能

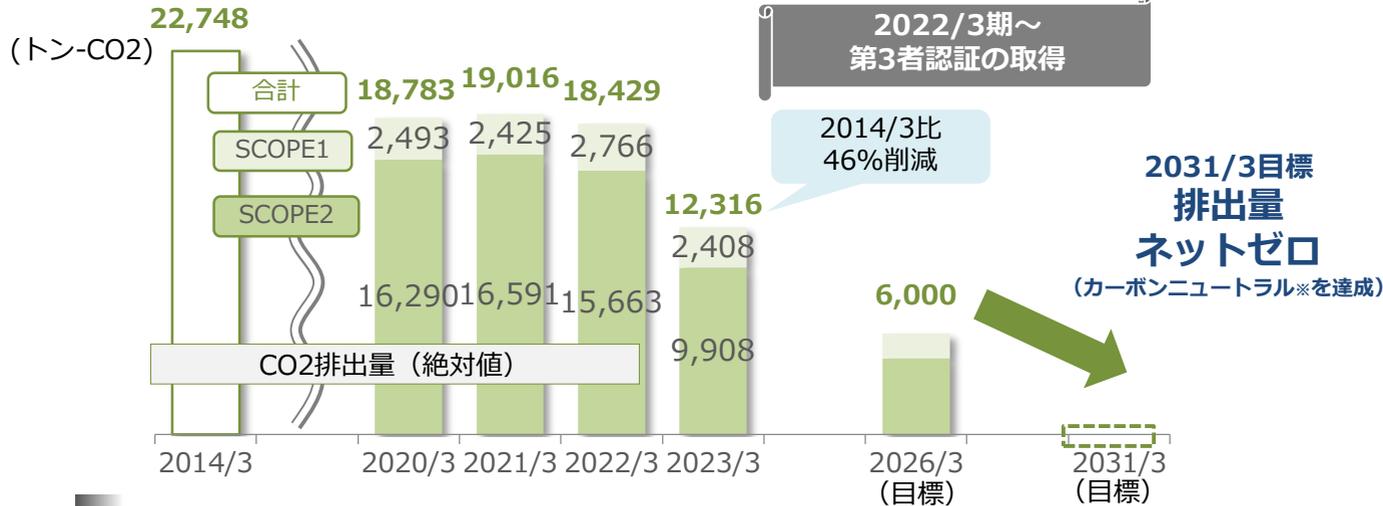


気候変動への対応（TCFD提言への取組み）

CO2排出量推移

※自社の排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象

SCOPE1・SCOPE2



SCOPE3

	炭素強度 (t-CO2/百万円)	排出量 (t-CO2)
カテゴリ-15 (投融資) 合計※	-	12,622,906
うち、飲料・食品	3.78	499,479
うち、金属・鉱業	10.26	1,776,486
うち、化学	4.90	450,184
うち、石油・ガス	7.50	76,030
うち、建築資材・資本財	5.12	555,363
うち、自動車	4.44	45,657
うち、電力	29.08	678,320
うち、不動産管理・開発	0.68	462,983
うち、陸運	3.83	550,927
うち、海運	16.77	267,452
うち、空運	12.14	27,555

カテゴリ-15 (投融資) の計測範囲および開示拡大

✓ 計測範囲の拡大

ボトムアップアプローチ

ボトムアップ+トップダウンアプローチ

✓ 業種毎の内訳の開示

2023/7 開示 開示カテゴリの拡大 (カテゴリ-6・7・15に加えて、1・2・3・4・5カテゴリを新たに開示)

2022/7 開示

融資額に占める計測対象先の割合※

30.8%

2023/7 開示

融資額に占める計測対象先の割合※

86.9%

C-Checkerによるボトムアップアプローチ先の拡大

※ 計測対象範囲を拡大し排出量未計測・非開示の先は推定値を採用。一般事業法人・公共・個人事業主向け融資額に占める計測対象先の割合

気候変動リスクに関するシナリオ分析

物理的リスク

2050年まで

大規模風水災等

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分析

与信関係費用増加額 (国内) **60~70億円**

海面上昇

2023/7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**建物用地の浸水割合により算定した**当行融資先のお客さまの事業停滞に基づく分析

与信関係費用増加額 (国内) **70~80億円** ※1

移行リスク

2050年まで

脱炭素社会への移行

2022/7開示

〔対象セクター〕石炭、石油、ガス、電力、鉄鋼

与信関係費用増加額 **最大で270億円**

2023/7開示

〔対象セクター〕**化学セクターを追加**

与信関係費用増加額 **最大で300億円** ※2

今後、空運セクターの追加を検討

当行貸出金等に占める炭素関連セクターの割合 ※3

2022/7開示

〔対象セクター〕エネルギー (水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く)

1.2%

2023/7開示

〔対象セクター〕**運輸、素材・建物、農業・食料・林産物セクターを追加**

36.4%

※1 IPCCのRCP4.5およびRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）を前提に算出。

※2 IEAのNZEシナリオ、NGFSのNet Zero 2050およびBelow 2℃シナリオを前提に算出。

※3 2023年3月末の貸出金、支払承諾、外国為替、私債等の合計。2022/7開示対象セクター向けの2023年3月末現在の貸出は、1.4%

企業戦略としてのダイバーシティ推進強化、地方創生に資する取組みの支援

ダイバーシティ関連指標

	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2026年7月目標
リーダー職以上に占める女性比率（人数）※	25.5% (492名)	27.2% (523名)	28.4% (551名)	30%
管理監督者以上に占める女性比率	16.8% (112名)	17.9% (120名)	18.8% (126名)	-
有給休暇取得率	72%	77.1%	83.5%	80%
男性育児休業取得率	102.9%	113.8%	112.8%	100% 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。

地方創生

地方活性化プロジェクト

観光ビジネス支援

- 成田ナイトタイムエコノミー創出事業（右画像）の他、県内自治体、企業を取組を支援
- 事業には千葉銀行の他、ちばぎん商店、ちばぎん総研等、グループ一体となって推進



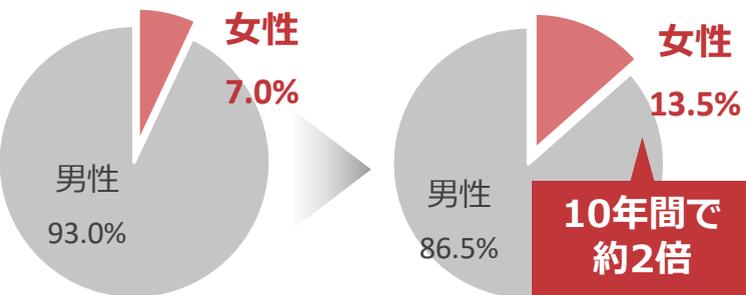
千葉都市モノレール活性化プロジェクト

- 沿線活性化プロジェクトをクラウドファンディングで支援し、7プロジェクトが目標金額を達成

ちばガストロノミーAWARD

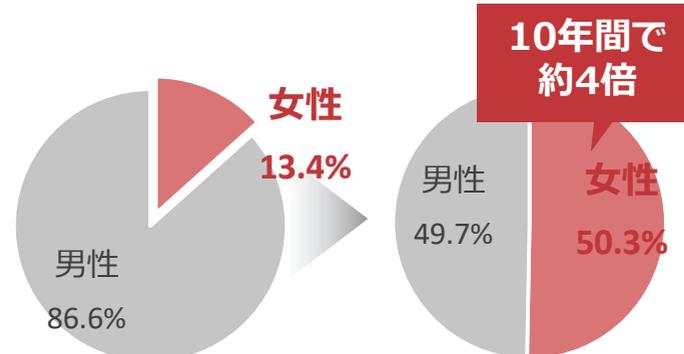
支店長に占める女性比率

10年前（2013年7月） 現在（2023年7月）



副支店長に占める女性比率

10年前（2013年7月） 現在（2023年7月）



- ✓ 千葉の食の魅力を最大限に表現している飲食店・生産者を発掘する「ちばガストロノミーAWARD」を実施
- ✓ 500を超える応募の中から、飲食店部門、生産者部門それぞれの部門からTOP30を決定

2024年2月
「ちばガストロノミーAWARD」
発表・表彰式を実施
(クラウドファンディング)

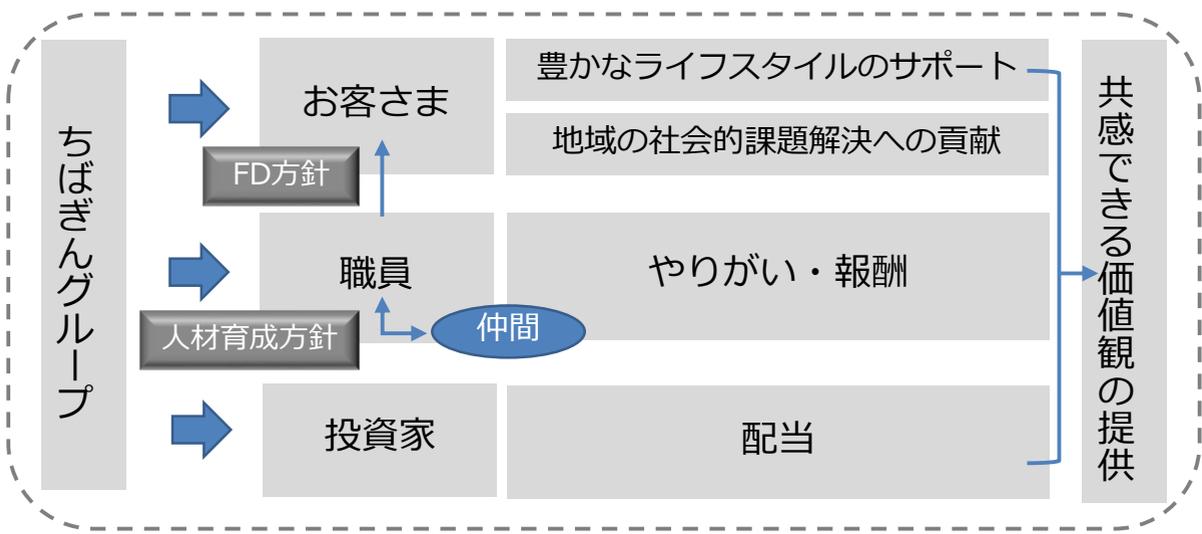


業務改善計画の進捗状況について



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



FD方針 ~『お客さまのため』に行動するための方針~

人材育成方針 ~『職員の成長と発展を促進するため』の方針~

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

三つの誓い ~パーパス実現やFD実践のための行動原則~

お客さまへのご提案や、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

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

真因分析

主要な取組み

業務運営態勢の問題 (インセンティブのメカニズム)

- ・ 仕組債が業務量対比で評価がなされる体系
- ・ 仕組債の販売が選好される一方、仕組債の抱える問題やリスクが過小評価

内部管理態勢の問題

- ・ 1線において、①動機、②機会、③正当化の3要素が成立
- ・ 2線・3線はリスク検知力の問題、検知したリスクへの対応が不十分

経営管理態勢の問題

- ・ グループガバナンスの問題
現状把握、課題の抽出、指示事項の進捗管理に問題
- ・ 組織文化の問題
業務運営態勢の問題内部管理態勢の問題に対し、経営陣が適切に対応できない状況

①

パーパス・ビジョン等の
浸透・徹底

経営陣による
メッセージの継続発信

F D方針の浸透

人材育成方針の浸透

共感・行動に向けた
社内の意識改革

②

業務運営態勢の構築

投信4大施策

個人部門の収益目標撤廃

F D・活動量重視の評価体系へ

個人の総合コンサルタントの育成

③

内部管理態勢の強化

モニタリング手法の多様化、高度化

お客さまの声の分析高度化 (RPAやAI導入)

④

経営管理態勢の強化

経営改善室の新設

取締役会議長を社外取締役に變更

グループ会社役員を対象に

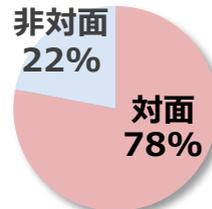
スキルマトリクス導入

業務改善施策により、個人ビジネスのあり方は大きく変化 / 内外の指標についてもモニタリングを行い実効性のある改善を進める

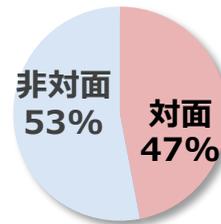
活動状況

チャンネルの変化（投資信託販売）

2023年5月



2024年3月期 4Q

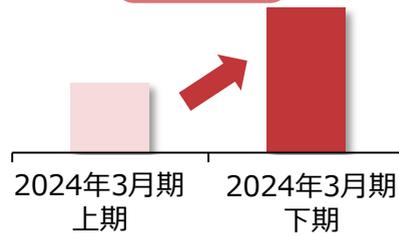


業務改善
命令前

活動量の変化

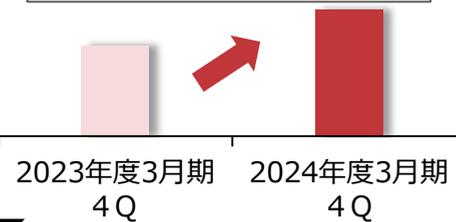
個人・有効面談数

約2倍



金融商品・販売額

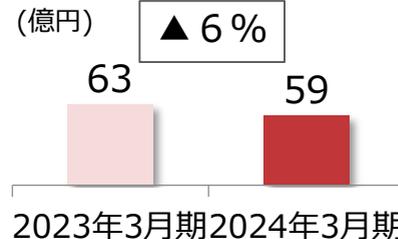
4Q実績で前年同期比
プラスに転換



個人部門収益

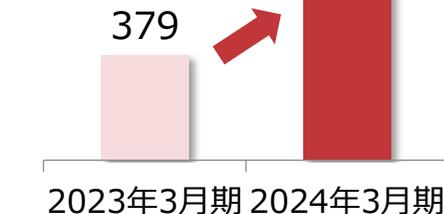
金融商品販売

投資信託販売収益は
4Qで前期比プラスに転換



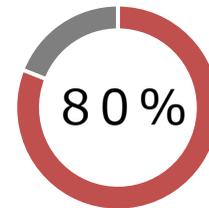
個人部門全体

+21億円



内部の声の収集

従業員エンゲージメントサーベイ



千葉銀行グループの
パーパス・ビジョンに
共感している

その他の取組み

パーパス・ビジョン浸透PTを
通じたヒアリング

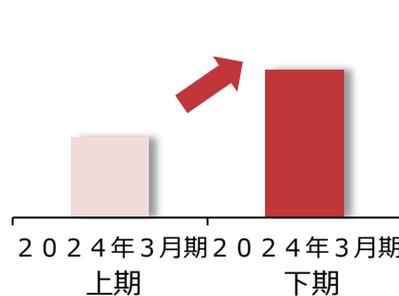
コンプライアンスアンケート

内部通報制度

FDヒアリング

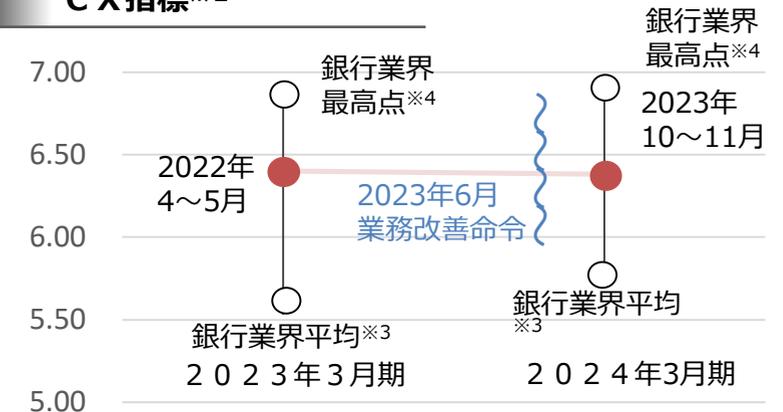
外部の声の収集

顧客満足度の改善（NPS※1）



※1 NPS®はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICESystems, Inc. の登録商標です

CX指標※2



その他の取組み

本部職員によるお客さま面談

お客さまの声の分析高度化

※2 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>

※3 CXベンチマーク調査2023年度版は、株式会社野村総合研究所が実施した調査です

実施時期：2022年度の数値は2021年12月、2023年度の数値は2023年12月

※4 当行の各年度調査分析完了時点より、直近1年間のCXMM®導入銀行最高点

① パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	実施時期	実施*1	追加*2
社内PC、名刺等にパーパス・ビジョン表示	2023年9月	●	
F D方針見直し F Dハンドブック制定	2023年10月	●	
三つの誓いを制定	2023年10月	●	●
全職員による F D月次勉強会	2023年10月	●	
人事面談時の人材育成方針に基づくキャリア支援	2023年10月	●	●
P Tによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●	
FDヒアリングを開始	2023年12月	●	●
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12月	●	
F D特別表彰を実施	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むけた研修・動画配信等の実施	2023年9月	●	●
銀行の個人部門に対する収益目標撤廃	2023年10月	●	
銀行紹介に基づく証券での成約による収益還元インセンティブを完全に撤廃	2023年10月	●	

- * 1 実施後、継続中の施策を含む **【全57施策（本ページは主要施策を記載）】**
- * 2 当初提出した業務改善計画より追加 **【追加的な取組み9つ（気付きに基づき）】**
- * 3 実施にまで至っていない施策をハイライト表記 **【未実施3施策（進行中）】**

③ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
エンゲージメントサーベイの実施	2023年9月	●	
ちょっとラインのグループ会社への開放	2023年9月	●	
新任の内部管理責任者に対する実践研修の新設	2023年10月	●	
適合性確認ツールの導入	2024年3月	●	
360度評価のグループ会社への導入	2024年上期		
2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
本部職員による金融商品販売に係るお客さま面談	2023年12月	●	●
お客さまの声の分析高度化（RPAやAI導入）	2024年9月		
モニタリング手法の多様化、高度化（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1on1MTG	2023年9月	●	
銀行役員によるグループ会社との意見交換会	2023年9月	●	
グループ会社役員を対象にスキルマトリクス導入	2024年4月	●	

資料

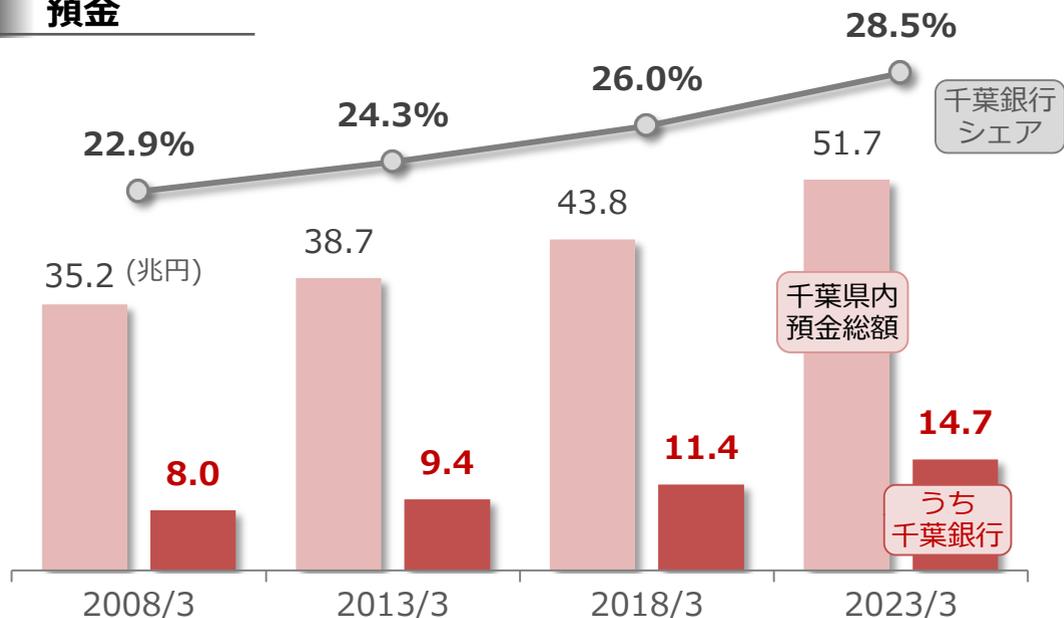


千葉県で圧倒的な営業基盤を確立

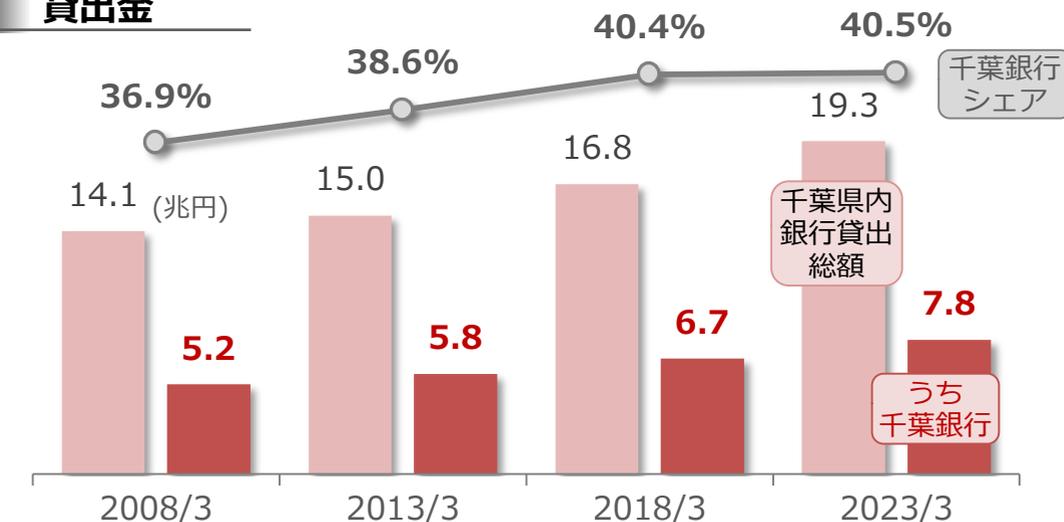
千葉県内 残高・シェア

出所：金融ジャーナル

預金

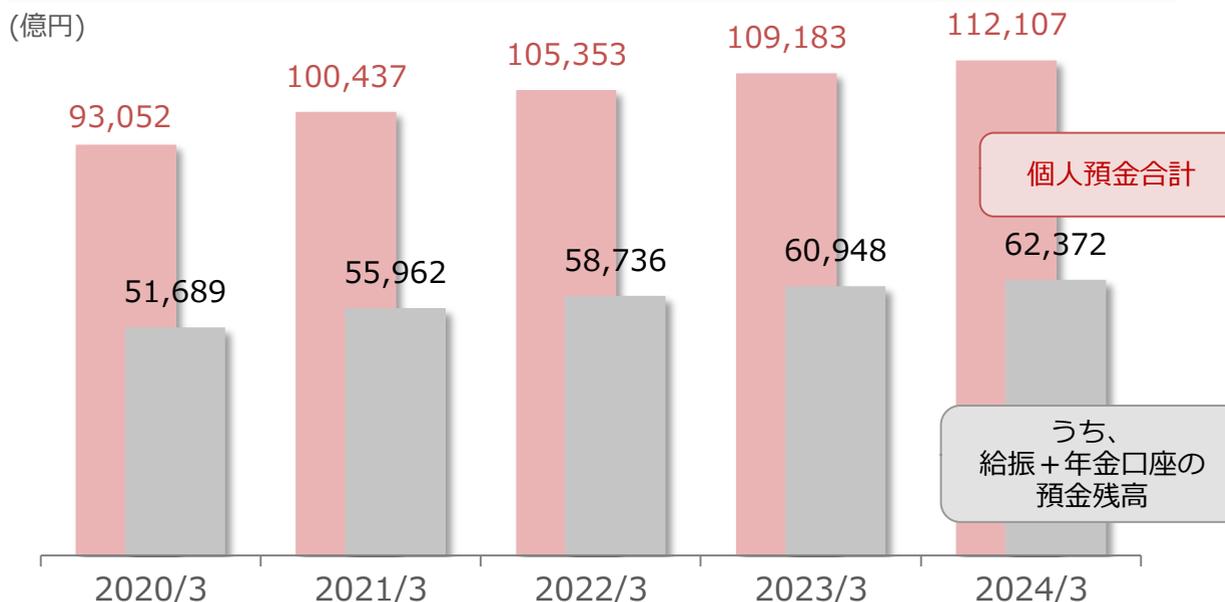


貸出金



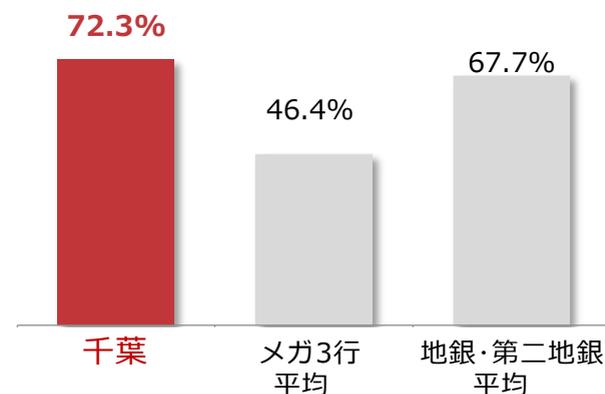
個人預金残高推移

(億円)

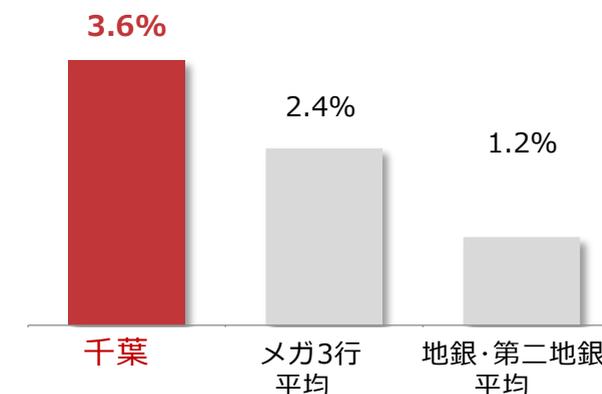


個人預金 他行比較

個人預金比率 (2023/3)



増加率 (2022/3比)



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出 (2023/3期)

千葉県の経済環境は良好



人口

628万人
全国6位



県民所得

18.7兆円
全国6位



県内総生産

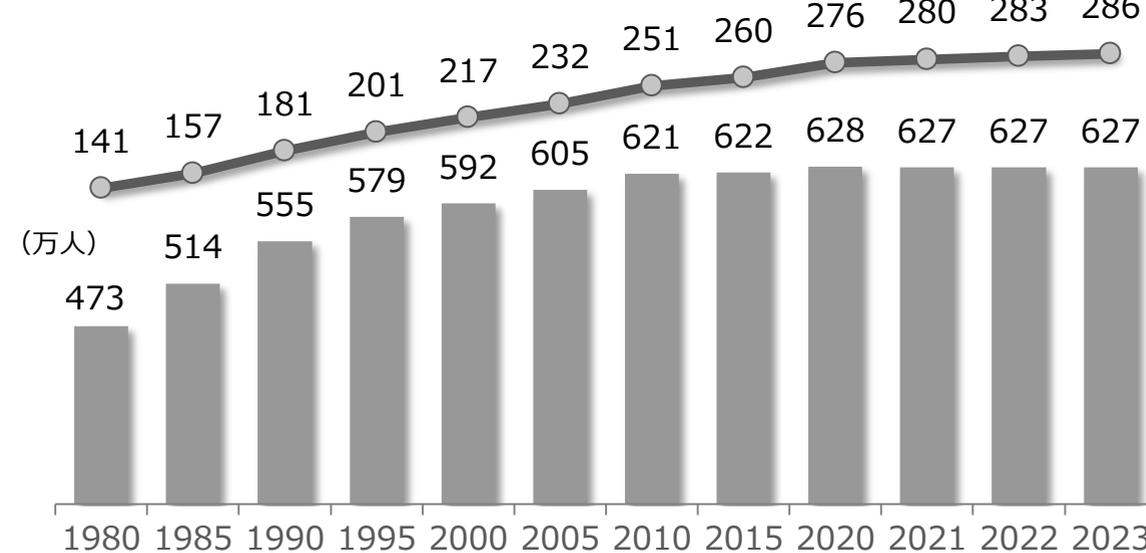
20.7兆円
全国7位

第1次産業	全国5位	0.1兆円
第2次産業	全国9位	5.3兆円
第3次産業	全国7位	15.2兆円

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」（2020年度）

千葉県人口及び世帯数

(万世帯)



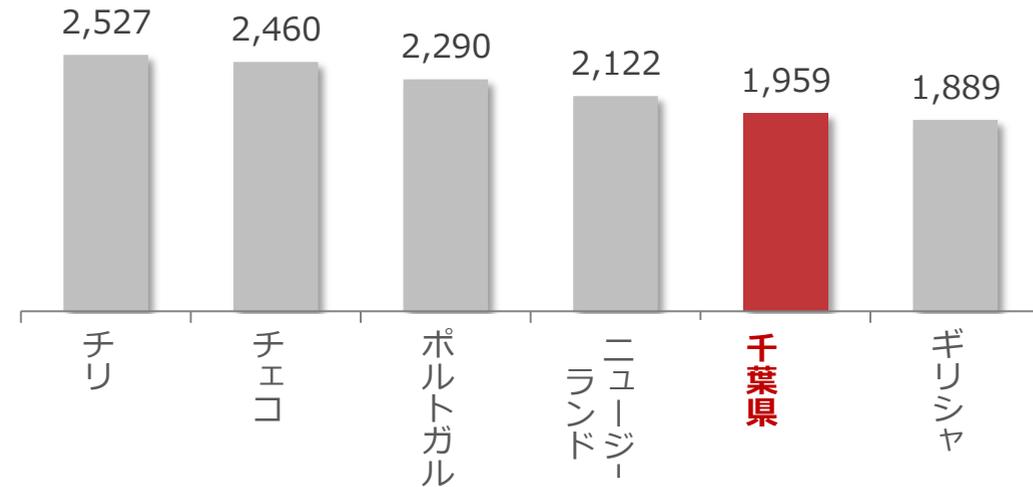
※各年10月1日現在

出所：総務省統計局「国勢調査」（～2020年）
千葉県「千葉県毎月常住人口調査月報」（2021年～）

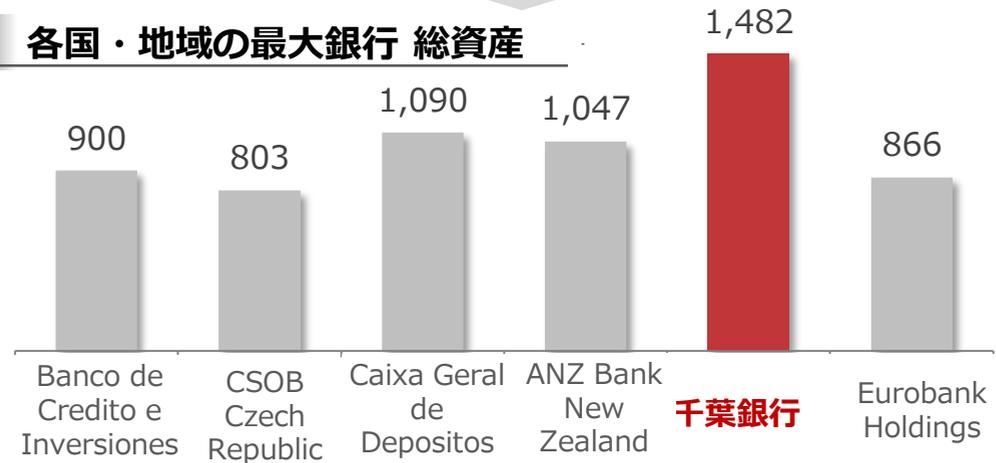
千葉県の経済規模（世界各国と比較）
千葉銀行の総資産（最大銀行との比較）

GDP

(億ドル)

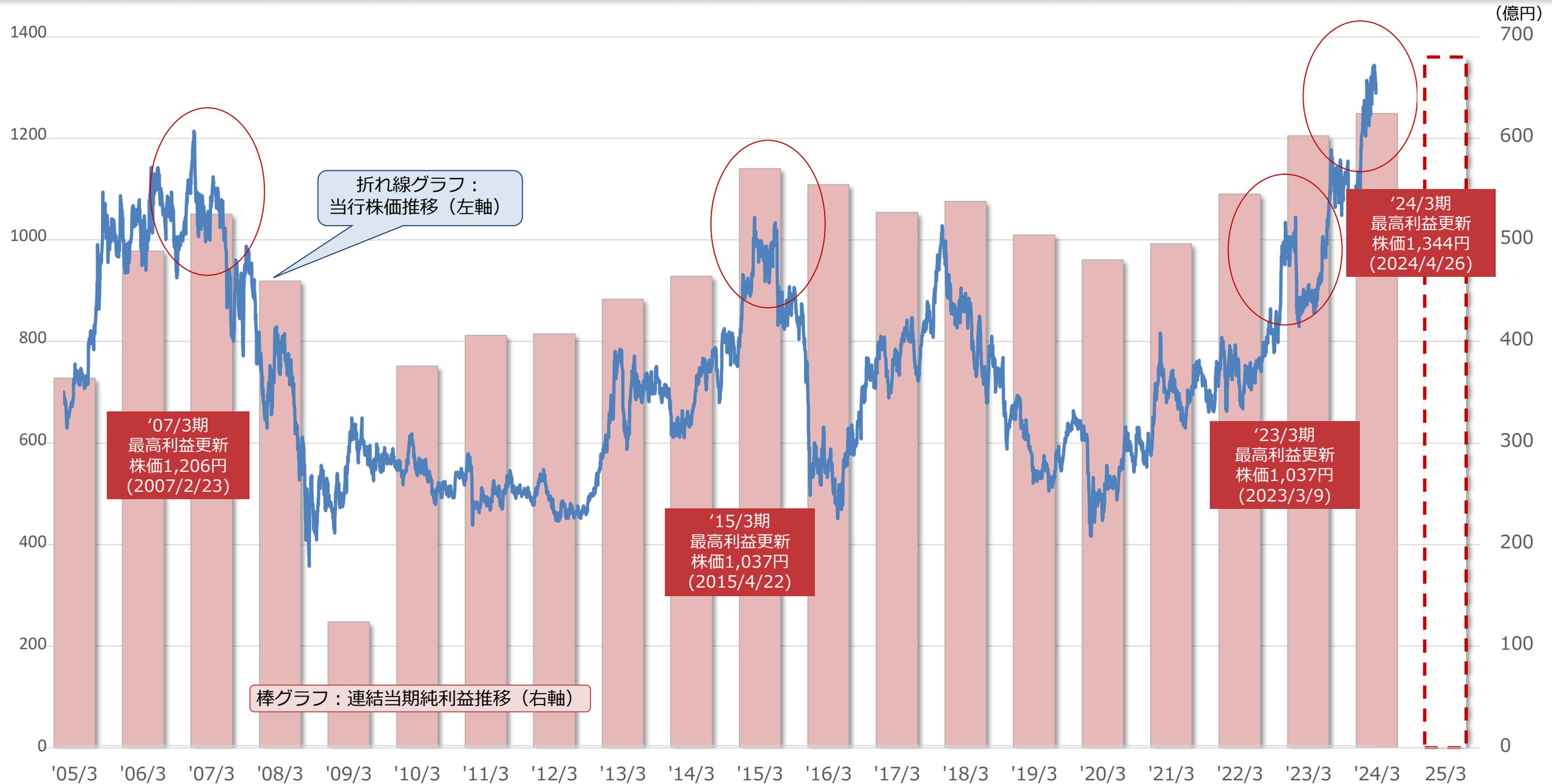


各国・地域の最大銀行 総資産



出所：GDP・・・内閣府「2021年度国民経済計算年次推計(フロー編)ポイント(2022/12公表)」
及びOECD「Annual National Accounts Database(2023/3現在)」

国内最大銀行の総資産はThe Banker(2023年版)、各社開示資料より決算日の為替レートによって算出



本資料に関するご意見、ご感想、お問い合わせは
下記 I R 担当までお願いいたします。

株式会社 千葉銀行経営企画部（I R 担当）

Tel : 043-301-8459

Fax: 043-242-9121

E-Mail: ir@chibabank.co.jp

本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。

本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には、将来の業績にかかる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。