



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

2025年3月期 中間決算説明会



2024年11月22日

キーメッセージ	4
業績の概要	
業績概要	6
資金利益	8
有価証券	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
業績計画	13
本日のポイント	
与信関係費用（ストレステスト・新規発生状況・引当金）	15
与信管理の高度化	16
資本活用による企業価値向上	17
金利上昇シミュレーション	18
2030年度に向けた持続的成長（シミュレーション）	19
資本運営	20
株主還元（TSR・配当成長率）	21
DX × AI	
エッジテクノロジーの子会社化	22
DXによる顧客体験の変革	23
地域まるごとDX	24
政策保有株式	25
純投資株式	26
PBR向上にむけて	27
PBR向上ロジックツリー	28

中期経営計画

第15次中期経営計画の概要	30
主要計数・主なKPIの進捗	31
3つの強み	
営業基盤（貸出金平残・利回り・実行額）	33
営業基盤（貸出金未残・預金未残）	34
営業基盤（金利上昇の取り込み）	35
営業基盤（エリア戦略）	36
財務基盤（効率性・健全性・安定性）	37
財務基盤（経費コントロールについて）	38
アライアンス・提携戦略	39
個人ビジネス	42
法人ビジネス	44
キャッシュレス	45
新規事業の強化	46
変革を支える人的資本	47

「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	51
E ～GXの取組み①②～	52
S ～ダイバーシティ・地方創生～	54
G ～ガバナンス～	55

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	57
問題の真因分析と4つの取組み	58
業務改善施策による変化・実態の検証	59
主要施策の一覧	60

資料

個人戦略 (金融商品販売・信託・相続)	62
法人戦略① (法人ソリューションの強化①)	63
法人戦略② (法人ソリューションの強化②・アドバイザー業務)	64
法人戦略③ (国際業務)	65
法人戦略④ (不動産向け融資)	66
新規事業① (グループ会社における取組み)	67
新規事業② (法人向けソリューション)	68
新規事業③ (デジタル関連他)	69
営業基盤① (貸出金の状況)	70
営業基盤② (住宅ローン)	71
営業基盤③ (無担保ローン)	72
提携戦略 (アライアンスの取組み)	73
円債オペレーション	74
外債オペレーション	75
RORA改善 (2024年5月決算説明会プレゼン資料再掲)	76
千葉県について	77
千葉県内シェア・個人預金	78
(ご参考) 当行業績・株価推移	79

業績

- ◆ トップラインの業務粗利益は単体・連結とも過去最高を更新（前年同期比+9.9億円増収の96.8億円）
- ◆ 当期純利益は単体・連結とも過去最高を更新（単体39.8億円（前年同期比+3.3）連結37.7億円（前年同期比+2.9））
- ◆ 与信関係費用は前年同期比+6.4億円増加。新規発生額はストレステストの範囲内だが、与信関係費用は計画以上となった。不良債権比率は引き続き低位

本日のポイント

◆ 与信関係費用

上期の新規発生はストレステスト予測の範囲内であり、データ活用による伴走支援を強化

◆ 資本活用による企業価値の向上

【上期取組み：使用資本 2025年度末の想定CET1比率※に対して▲0.25%の影響】※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

- ・ **自己株式100億円の取得を決定**、総還元性向50.8%（予定）
- ・ リスクアセットの積み増し、DX投資による無形固定資産の増加、インオーガニック投資などに活用

◆ DX × AI

エッジテクノロジーの子会社化によりDXを加速させ、「地域まるごとDX」を進め、地域の生産性向上に貢献していく

◆ 政策保有株式および純投資株式の削減方針を明確化

当行の強み

- ・ 営業基盤 : **貸出金末残は前年同期末比+4.1%**と堅調（**中小企業向け+5.8%**、**設備資金実行額は前年同期比+23.1%**が牽引）
預金末残も前年同期末比+2.6%と堅調（**増加額の56%は個人預金による**）
- ・ 財務基盤 : ① **連結OHRは46.19%**。金利上昇によるトップライン改善から、規律のある人的資本投資・戦略的支出とOHR改善を両立
② **不良債権比率は0.94%と資産健全性を維持** ③ **安定した資本を活用し、成長投資を加速**
- ・ アライアンス : T S U B A S A ・ 武蔵野銀行 ・ 横浜銀行 ・ ソニー銀行との提携によるスピーディーな施策展開を継続

業績の概要



好調なトップラインにより、純利益の進捗は順調

単体	(億円)	2024/3	2025/3	前年同期比	2025/3	
		上期	上期		計画※	進捗率
業務粗利益		869	968	99	1,898	51.0%
資金利益		702	788	86	1,539	
役務取引等利益		149	167	18	322	
特定取引利益		8	5	△ 3	14	
その他業務利益		8	7	△ 1	22	
うち債券関係損益		△ 20	△ 9	10	△ 2	
経費 (△)		421	446	24	895	49.8%
業務純益 (一般貸引繰入前)		447	522	74	1,003	52.0%
コア業務純益		468	532	63	1,005	52.9%
除く投資信託解約損益		460	517	56	972	53.2%
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	14	14	27	
業務純益		447	508	60	976	52.0%
臨時損益		54	42	△ 11	12	
うち不良債権処理額 (△)		△ 7	42	50	108	
うち貸倒引当金戻入益		19	-	△ 19	-	
うち株式等関係損益		46	85	38	120	
経常利益		501	550	48	988	55.7%
特別損益		△ 0	△ 0	△ 0	△ 3	
中間純利益		364	398	33	700	56.8%
与信関係費用 (△)		△ 7	56	64	135	42.1%
連結						
連結経常利益	(億円)	499	543	43	988	54.9%
親会社株主に帰属する中間純利益		347	377	29	700	53.9%
(参考)						
連結業務純益 (一般貸引繰入前)		470	540	69	1,086	49.6%

※ 2025/3期計画は5月10日開示数値から修正 (2024年11月11日開示)

◆ 資金利益 前年同期比+86億円

貸出金末残 (前年同期比 +4.1%)
国内業務部門貸出金利回り (前年同期比 +0.04%)

◆ 役務取引等利益 前年同期比+18億円 (上期として5期連続過去最高)

法人ソリューション収益 (前年同期比 +15億円)
キャッシュレス収益 (前年同期比 +10億円)

◆ 経費 前年同期比+24億円

◆ 与信関係費用 前年同期比+64億円

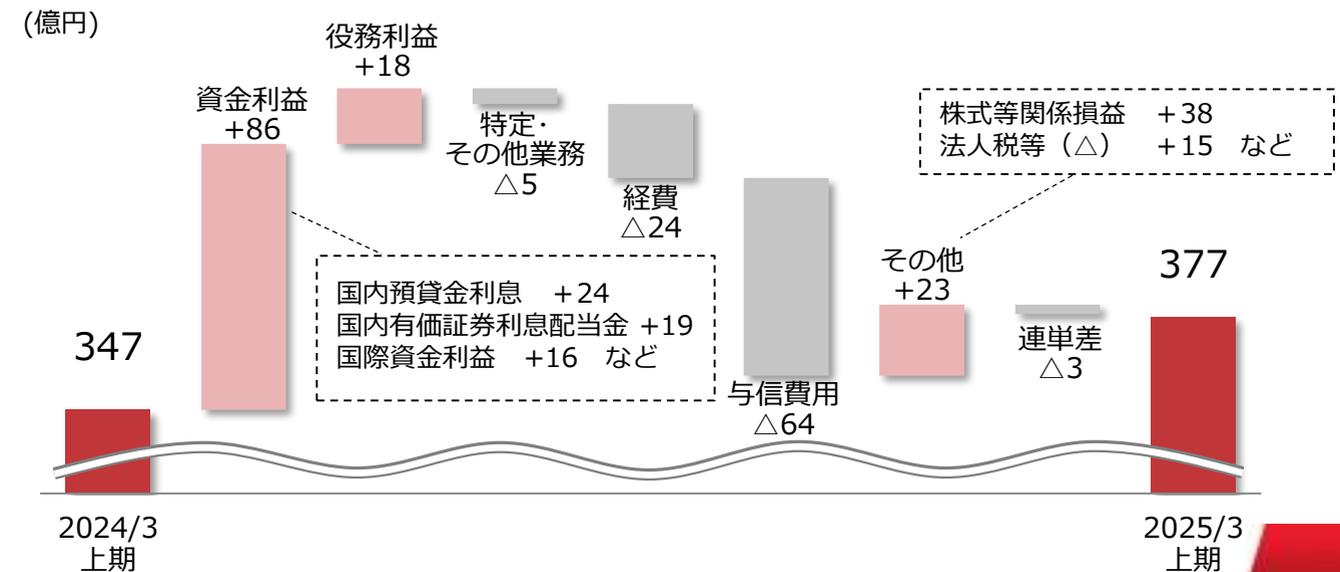
◆ 中間純利益 単体・連結とも過去最高を更新

◆ 通期連結当期純利益計画を700億円に引き上げ

成果：金利上昇の取り込み、役務取引等利益の増加

課題：与信関係費用の抑制

親会社株主に帰属する中間純利益の増減要因 (単体+連単差)



連単差はグループキャッシュレス事業の統合などを主因に前年同期比で減少

連結	(億円)	2024/3	2025/3	前年同期比
		上期	上期	
連結粗利益		888	974	85
資金利益		660	745	85
役務取引等利益		208	216	8
特定取引利益		11	5	△ 6
その他業務利益		8	7	△ 1
営業経費 (△)		459	476	16
与信関係費用 (△)		△ 5	56	62
一般貸倒引当金繰入額 (△)		-	14	14
不良債権処理額 (△)		△ 5	42	48
株式等関係損益		50	91	41
持分法投資損益		1	0	0
その他		13	9	△ 3
経常利益		499	543	43
特別損益		△ 0	△ 0	△ 0
税金等調整前中間純利益		499	542	43
法人税等合計 (△)		151	164	13
中間純利益		347	377	29
非支配株主に帰属する中間純利益		-	-	-
親会社株主に帰属する中間純利益		347	377	29
(参考)				
連結業務純益（一般貸引繰入前）		470	540	69

子会社の状況

【連結子会社】

※連結決算用に組替後のPL表示
(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)	2024/3	2025/3	前年同期比
			上期	上期	
ちばぎん証券	100%	経常利益	△ 0	△ 0	0
		中間純利益	△ 0	△ 0	0
ちばぎんリース	100%	経常利益	4	3	△ 0
		中間純利益	2	2	△ 0
ちばぎん保証	100%	経常利益	28	32	3
		中間純利益	19	21	2
ちばぎんカード※	100%	経常利益	6	1	△ 5
		中間純利益	4	0	△ 3
その他4社 合計	100%	経常利益	2	1	△ 0
		中間純利益	1	1	△ 0
8社 合計		経常利益	41	38	△ 3
		中間純利益	27	25	△ 1

※ 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 中間純利益	1	0	△ 0
-------	------------------	---	---	-----

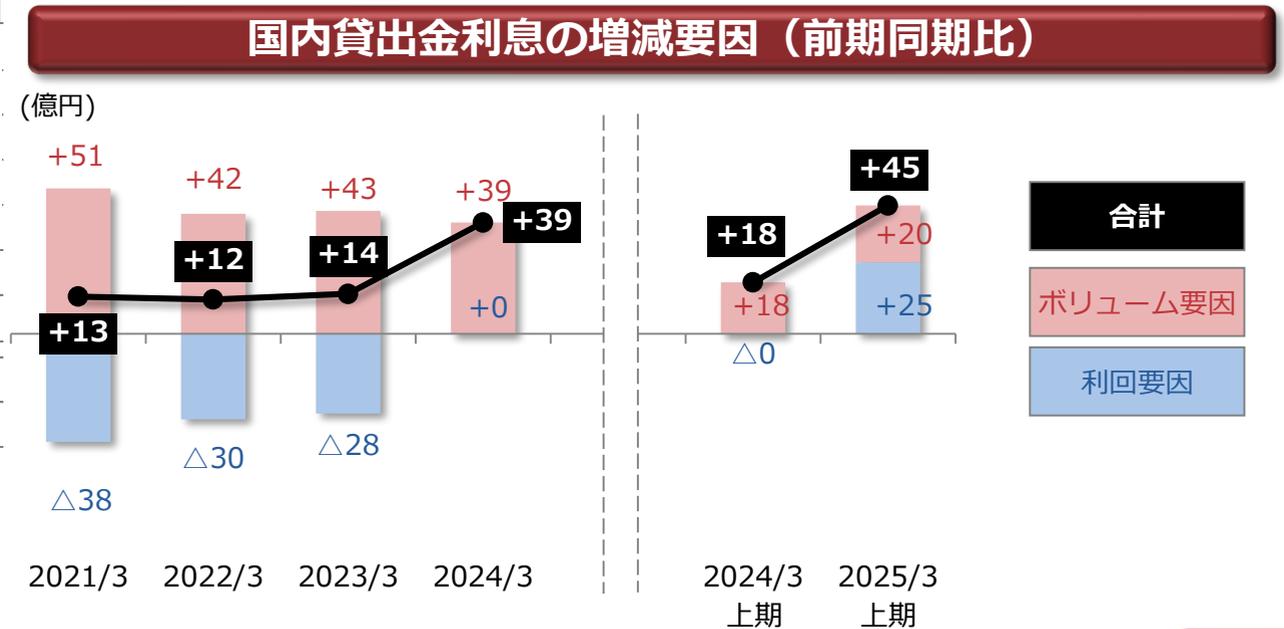
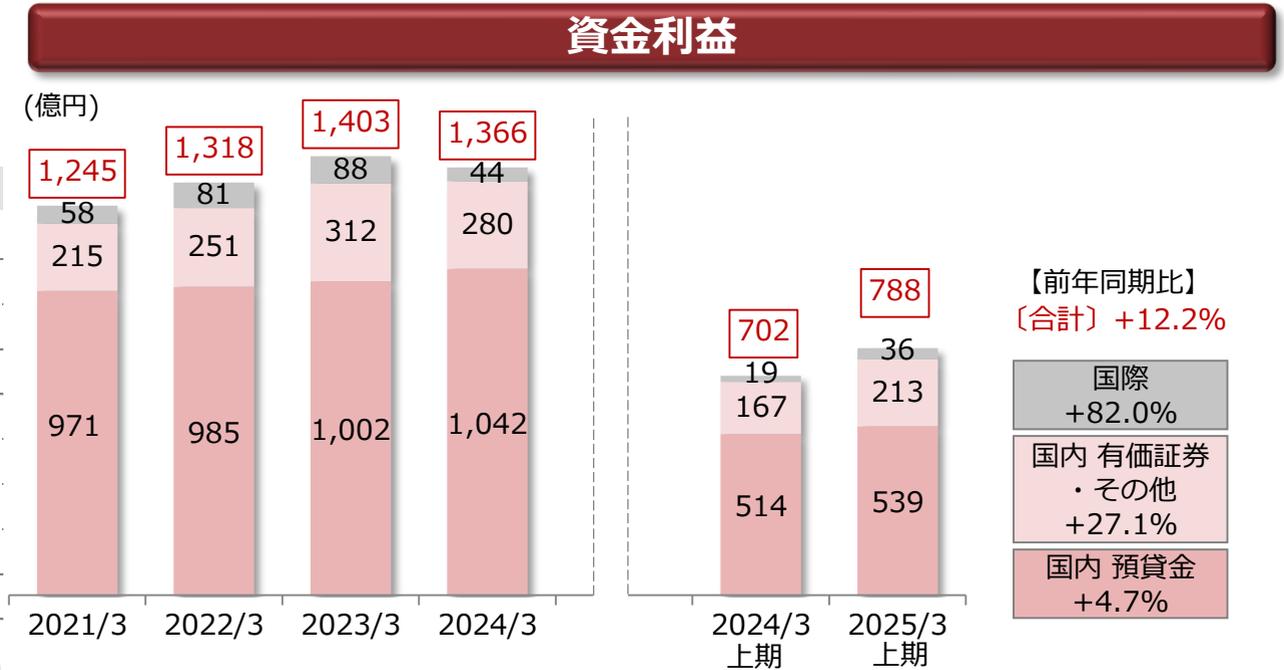
親会社への配当(△)	44	46	1
連単差 ※	△ 16	△ 20	△ 3

※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、資金利益は増加

(億円)	2024/3	2025/3	前年同期比	2025/3	前期比
	上期	上期		(計画)	
資金利益	702	788	86	1,539	172
国内資金利益	682	752	69	1,466	144
預貸金利息	514	539	24	1,095	53
貸出金	516	561	45		
預金+NCD (△)	1	22	21		
有価証券利息配当金	159	179	19	306	45
債券	23	34	11		
株式配当金	81	87	5		
投資事業組合	8	16	7		
投信	46	41	△4		
うち解約益	8	9	0	24	7
その他 (市場運用調達等)	8	33	25		
国際資金利益	19	36	16	72	27
貸出金	125	149	24		
外国証券	125	162	36		
外国証券	116	144	27		
外貨ファンド	7	10	2		
投信	1	7	6		
うち解約益	△1	5	7	8	10
その他 (調達、市場運用等)	△230	△275	△44		
資金利益 (除く投信解約益)	694	773	78	1,505	154
投信解約益	7	15	7	33	17

※ 2025/3期計画は5月10日開示数値から修正 (2024年11月11日開示)



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高い水準を維持

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

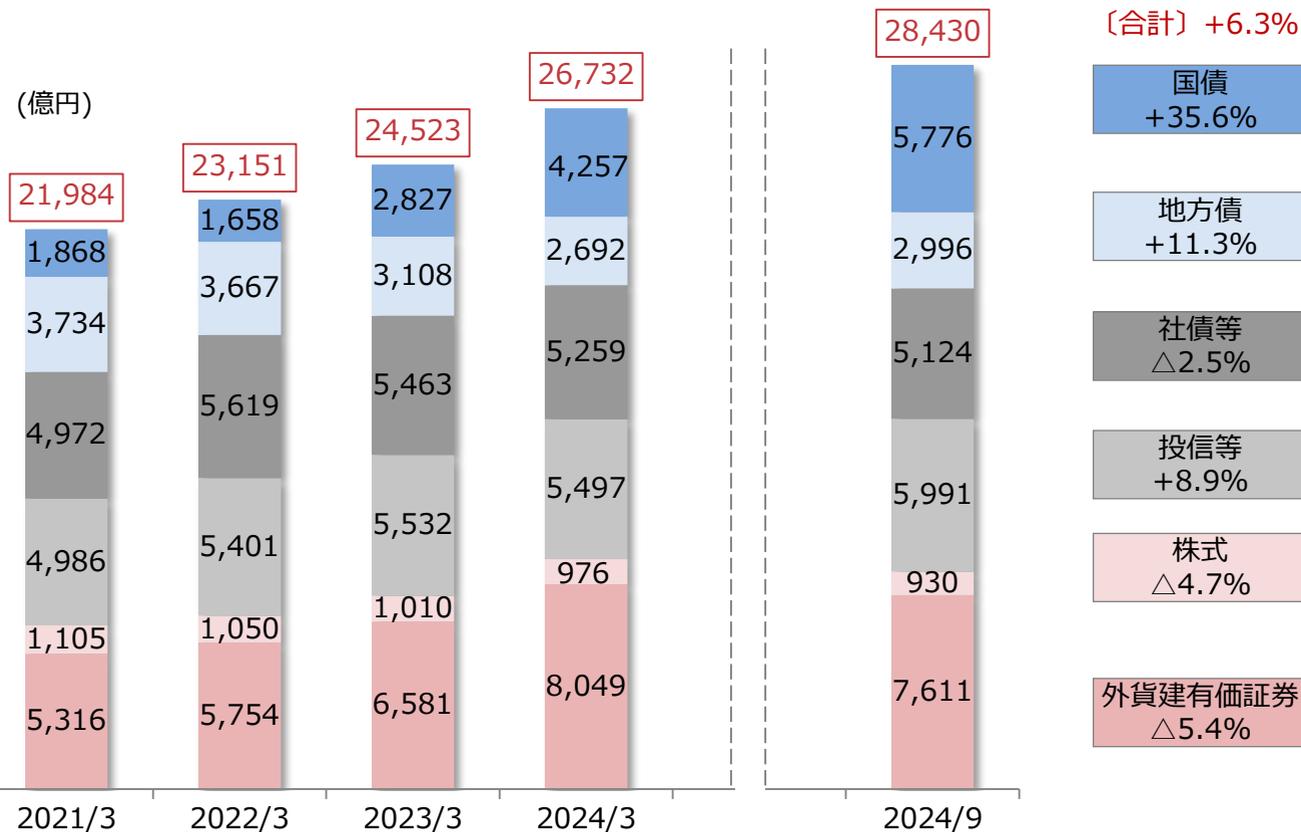


【2024/3末比】

円債
平均残存期間
△0.3年

外債
平均残存期間
△0.4年

〔合計〕 +6.3%

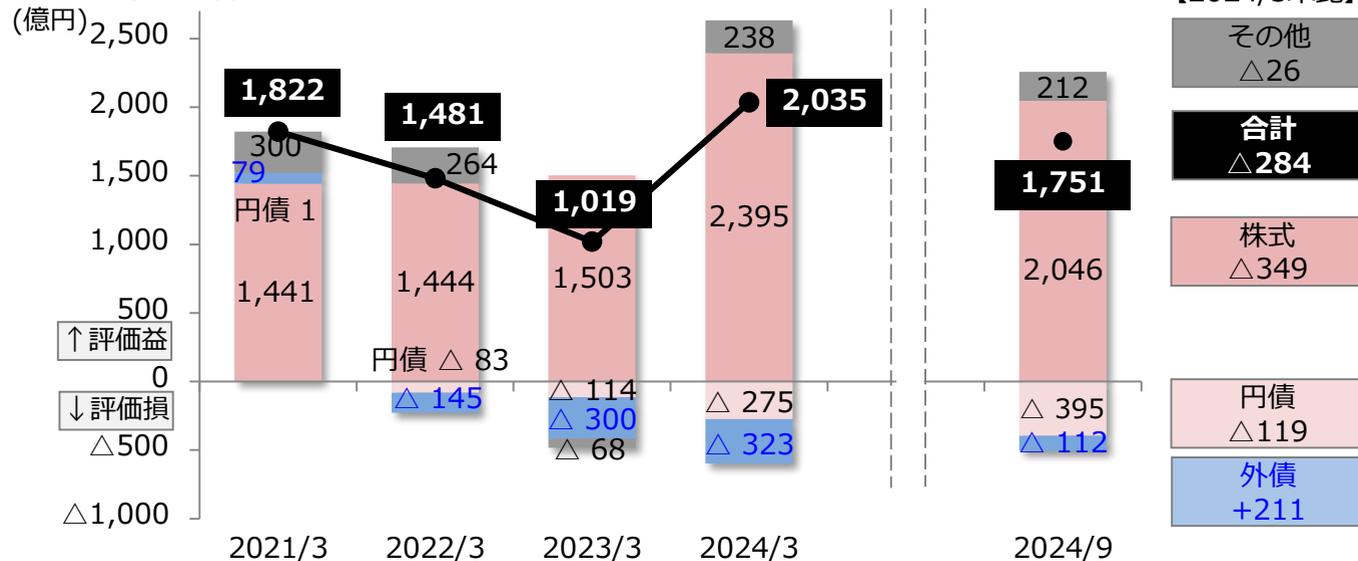


■うち満期保有目的

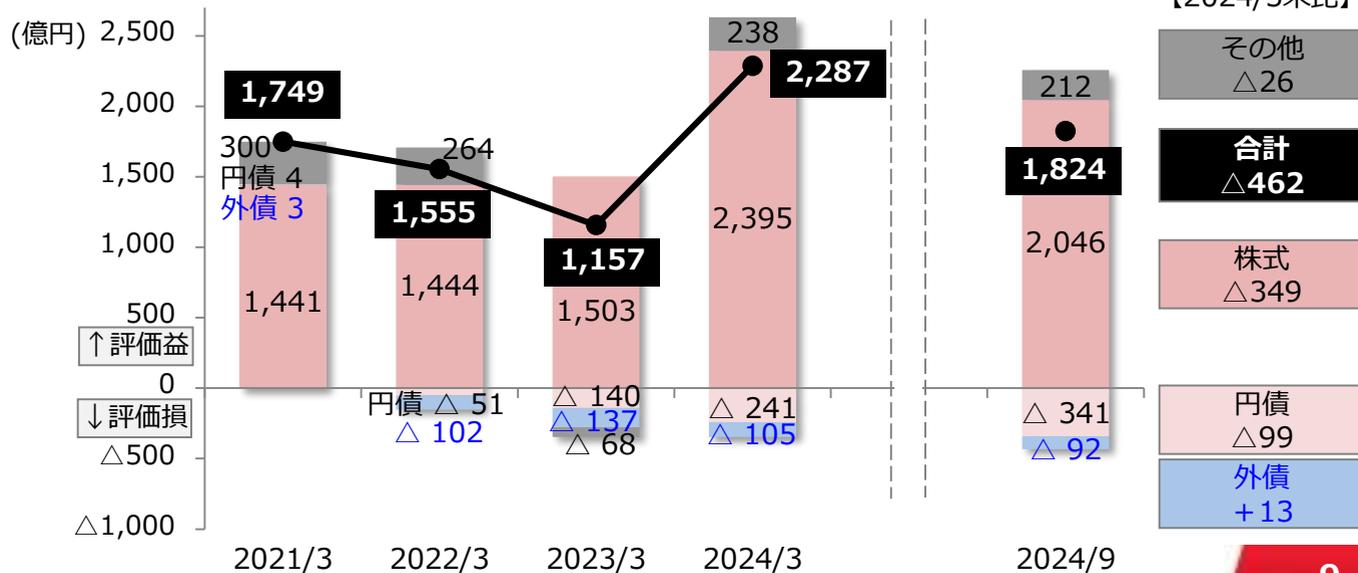
2021/3	78	2022/3	86	2023/3	93	2024/3	30	2024/9	14
--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----

その他有価証券評価損益

※海外CDを含むベース



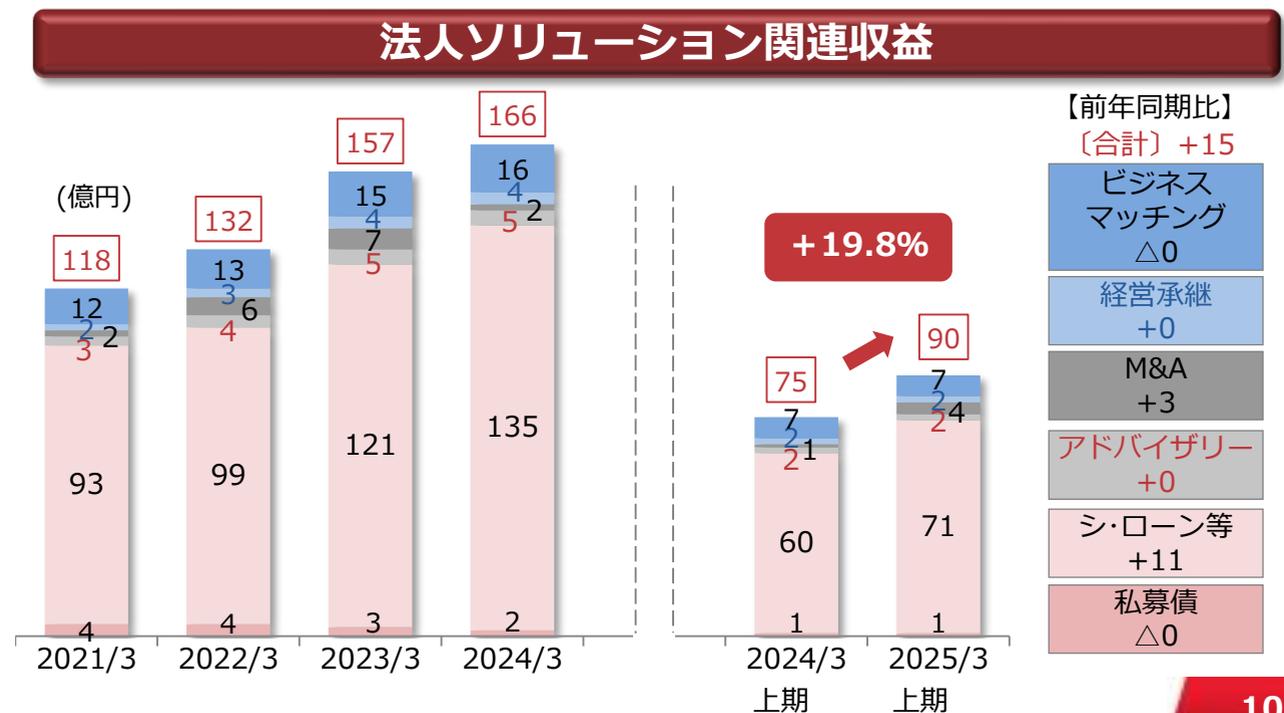
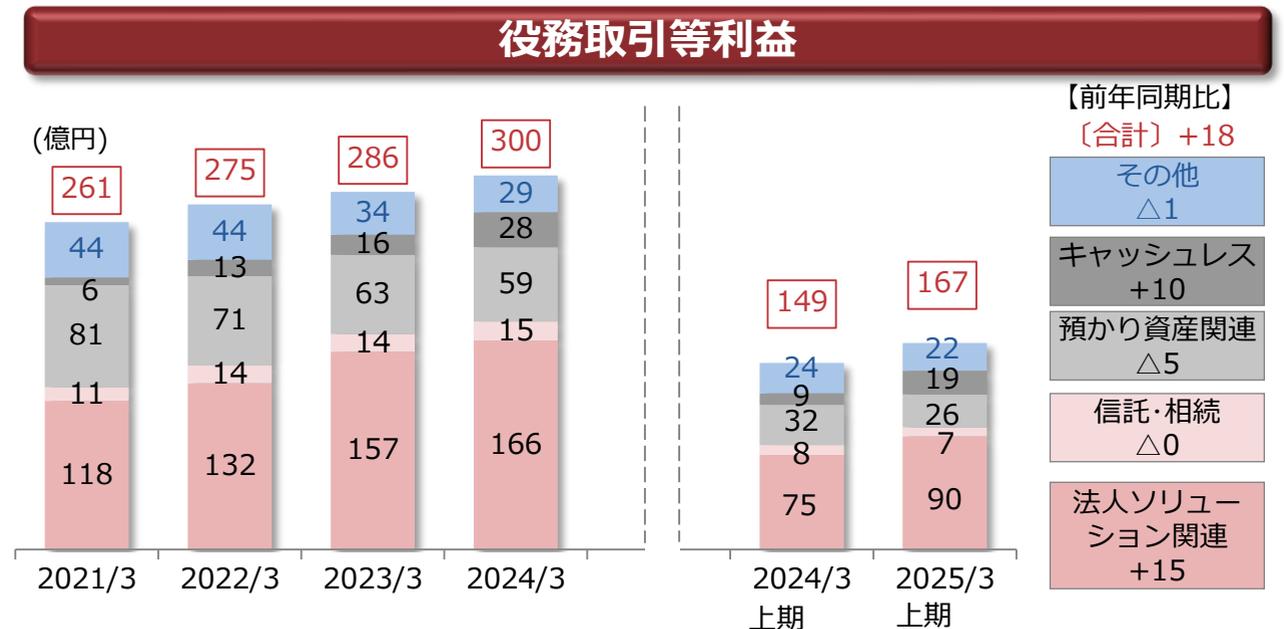
■繰延ヘッジスワップ評価損益勘案後



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、5期連続で過去最高を更新

(億円)	2024/3	2025/3		2025/3	
	上期	上期	前年同期比	(計画)	前期比
役務取引等利益	149	167	18	322	22
役務取引等収益	250	285	34	592	57
役務取引等費用 (△)	101	117	16	270	35
＜主な内訳＞					
うち預かり資産関連	32	26	△ 5	56	△ 3
うち投信手数料 (信託報酬)	9	9	0	19	1
うち投信手数料 (販売手数料)	3	5	1	11	3
うち年金・一時払終身保険手数料	8	5	△ 2	12	△ 0
うち平準払保険手数料	8	5	△ 3	11	△ 5
うち金融商品仲介手数料	1	-	△ 1	-	△ 1
うち法人ソリューション関連	75	90	15	183	17
うち私募債	1	1	△ 0	2	0
うちシ・ローン等	60	71	11	146	11
うちアドバイザー手数料	2	2	0	5	0
うちM&A手数料	1	4	3	8	5
うち経営承継アドバイザー手数料	2	2	0	5	0
うちビジネスマッチング手数料	7	7	△ 0	15	△ 0
うち信託・相続関連	8	7	△ 0	16	0
うちキャッシュレス関連	9	19	10	43	14
うち為替関連	64	66	2	130	1
うちローン支払保険料・保証料 (△)	58	62	3	147	8

※ 2025/3期計画は5月10日開示数値から修正 (2024年11月11日開示)



戦略的投資等の実施により経費は増加したものの、トップラインの増加からOHRは改善

経費・OHR

単体	(億円)	2024/3			2025/3	
		上期	上期	前年同期比	(計画)	前期比
経費		421	446	24	895	43
人件費		202	207	5	416	11
物件費		187	204	17	413	29
税金		32	34	2	66	2
OHR		47.82%	45.41%	△2.41%	46.9%	△2.3%

連結		2024/3	2025/3	前年同期比	2025/3	前期比
OHR		48.50%	46.19%	△2.30%	46.6%	△2.1%

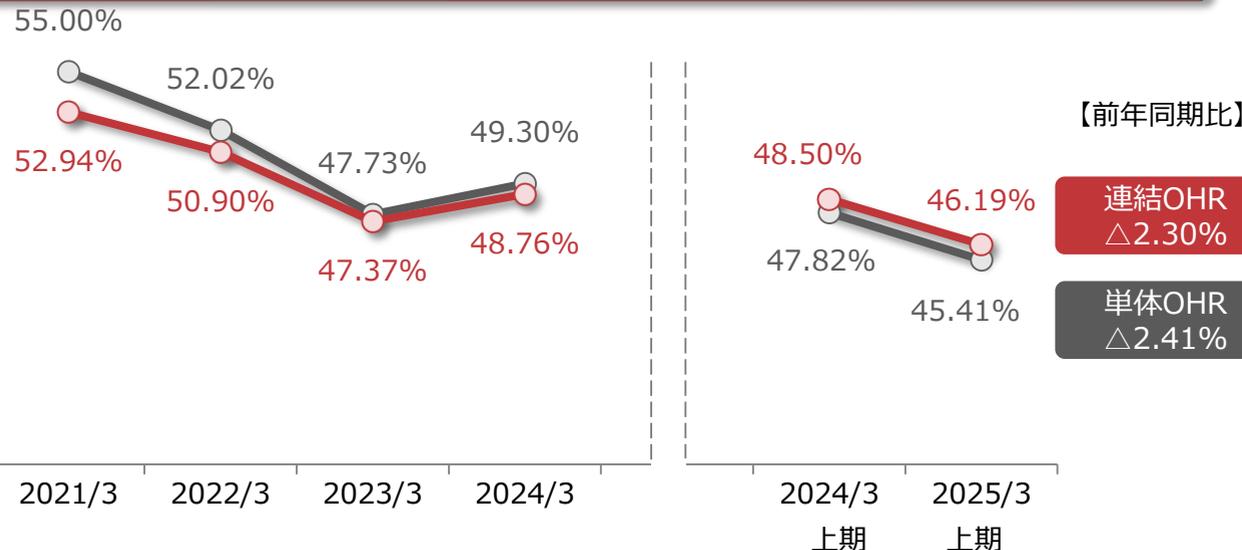
※ OHR：経費÷（業務純益－債券関係損益等＋一般貸倒引当金繰入額＋経費）

※ 2025/3期計画は5月10日開示数値から修正（2024年11月11日開示）

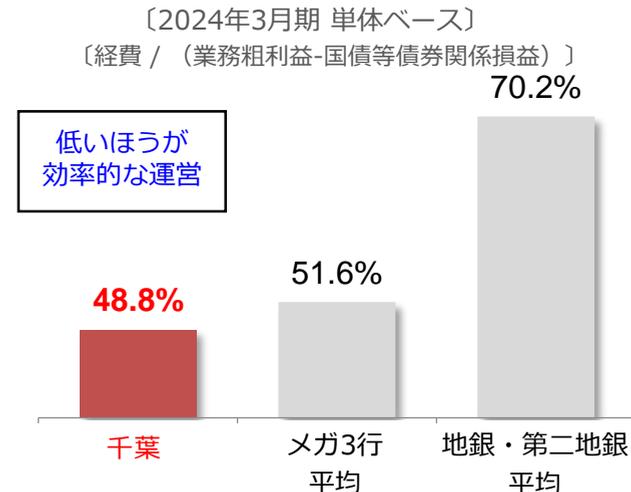
経費の主な増減要因

(億円)	2024/9 (実績)		2025/3 (計画)	
人件費 (△)	+5	賃上げ +5	+11	賃上げ +8 行員継続制度拡大等 +7 退職給付費用の削減 △7
物件費 (△)	+17	戦略的投資等 +6 減価償却増加等 +3 通常投資等 +4 効率化実現・コスト削減 △1	+29	戦略的投資等 +15 減価償却増加等 +8 通常投資等 +8（執務環境改善 ほか） 効率化実現・コスト削減 △4
税金 (△)	+2	消費税の増加等 +2	+2	消費税の増加等 +2

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 [当行算出値と異なるが、比較のため引用]

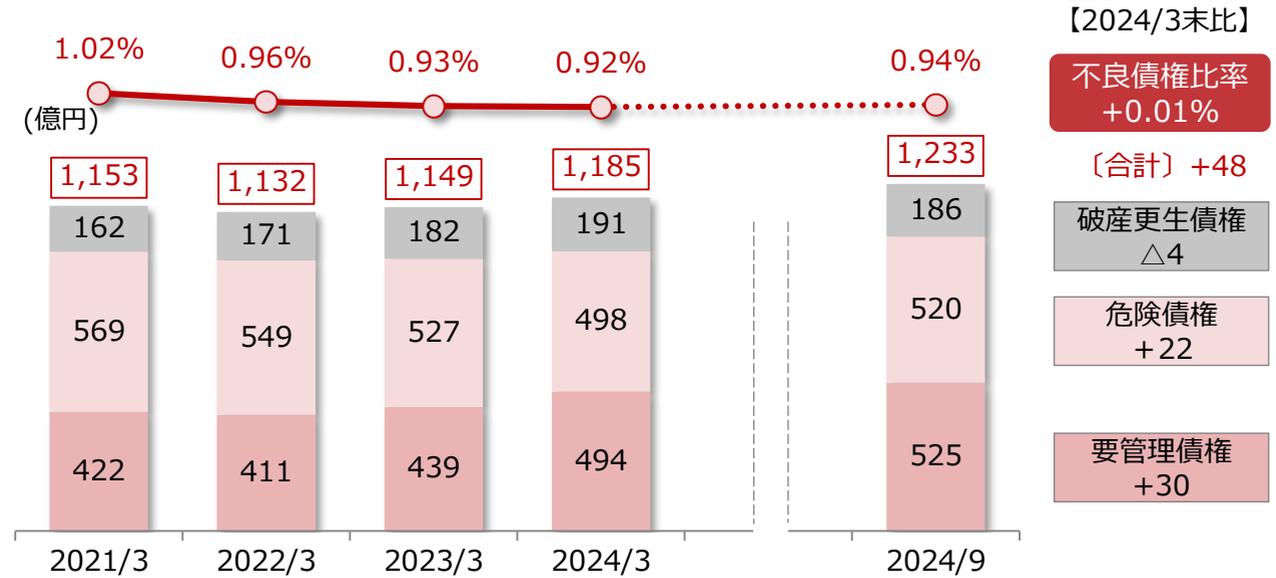
与信関係費用は増加したものの、不良債権比率は引き続き低位

与信関係費用

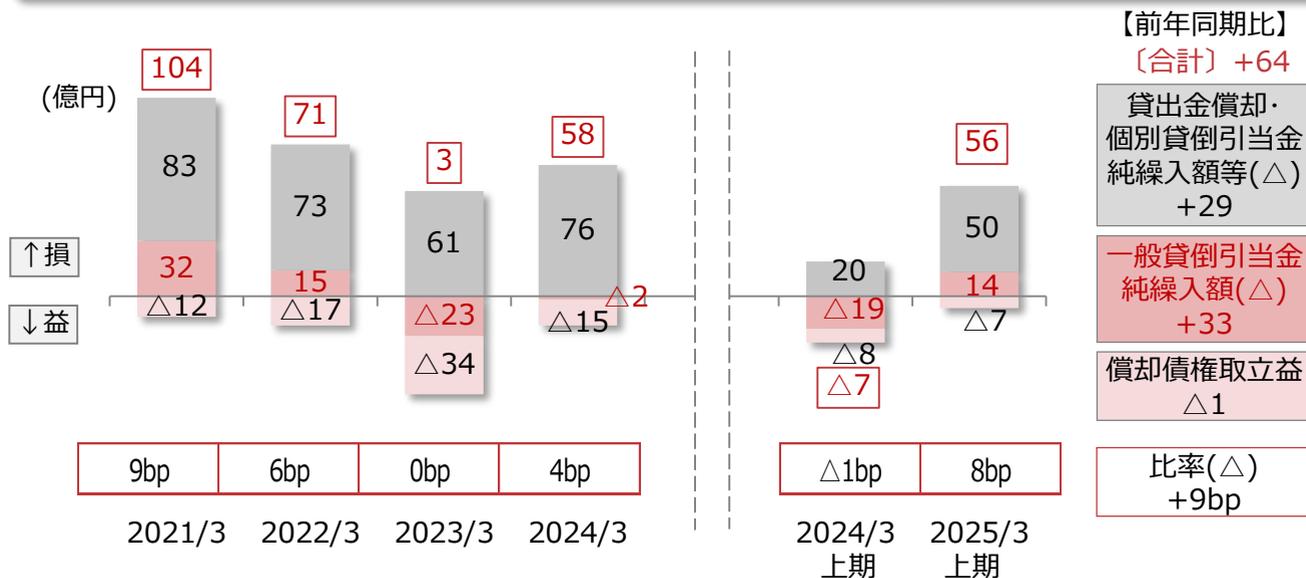
(億円)	2024/3			2025/3	
	上期	上期	前年同期比	(計画)	前期比
与信関係費用 (△)	△ 7	56	64	135	76
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 19	14	33	27	29
不良債権処理額 (△)	11	42	31	108	46
貸出金償却・個別貸倒引当金純繰入額等 (△)	20	50	29	122	45
うち個別貸倒引当金純繰入額 (△)	0	11	11	10	11
うち新規発生 (△)	27	54	26	130	43
うち既先 (△)	1	1	△ 0	4	1
うち回収等	8	6	△ 2	12	0
償却債権取立益	8	7	△ 1	14	△ 1
与信費用比率 (△)	△1bp	8bp	9bp	10bp	5bp

※ 2025/3期計画は5月10日開示数値から修正 (2024年11月11日開示)

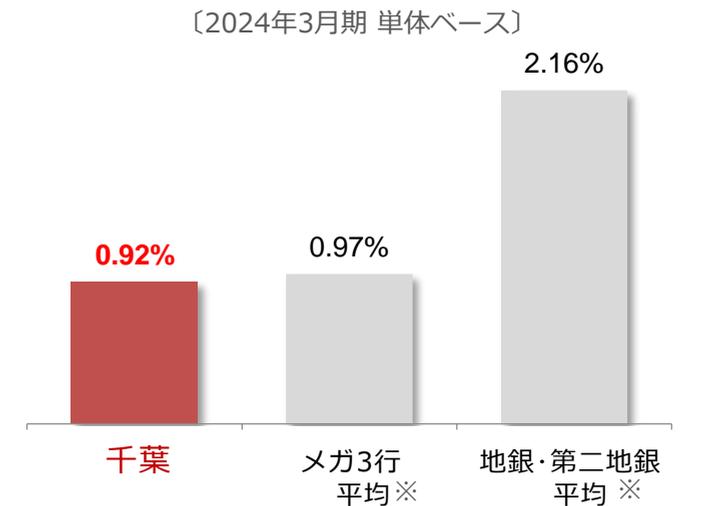
金融再生法開示債権・不良債権比率



与信関係費用(△) 推移



不良債権比率 他行比較

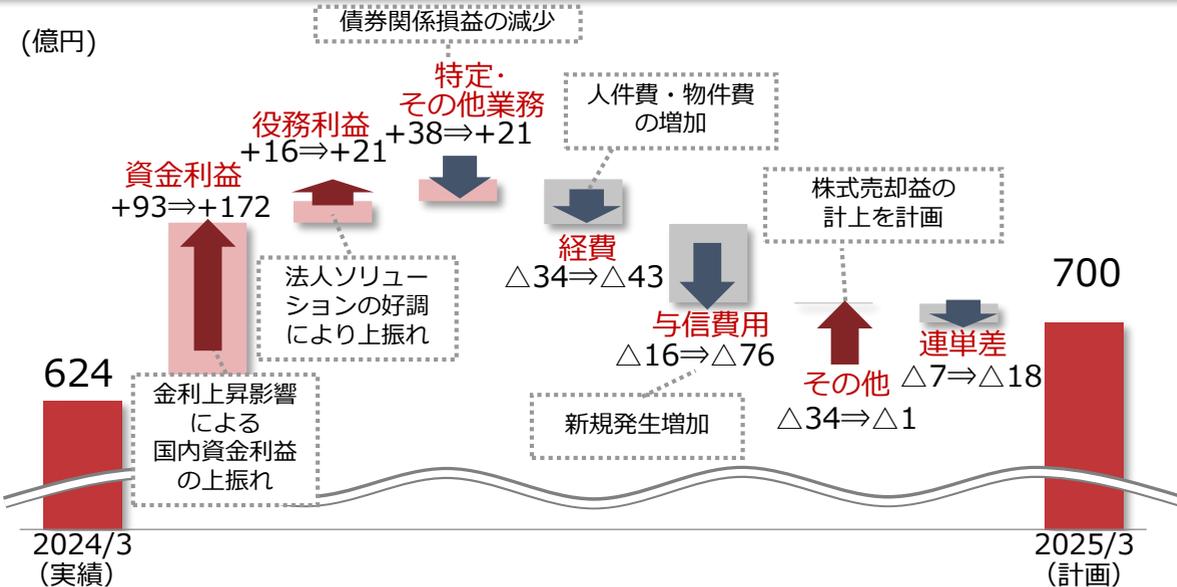


※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出

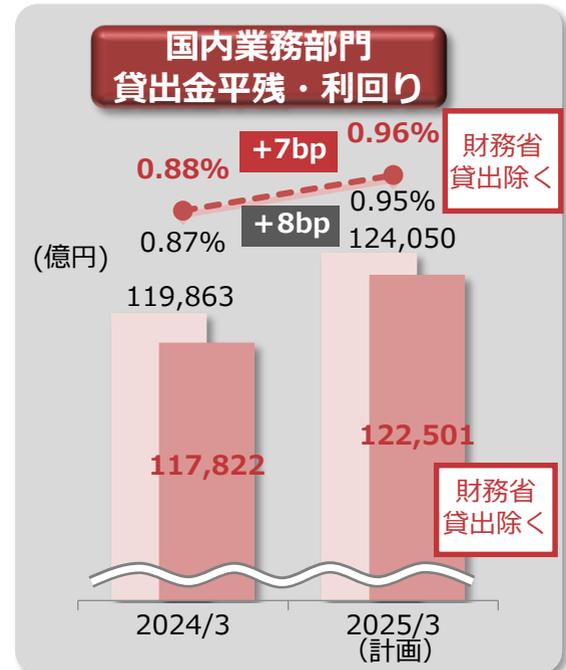
単体	(億円)	2025/3					期初 計画比
		2024/3	上期実績	下期計画	年度計画	前期比	
業務粗利益	1,682	968	929	1,898	215	51.0%	68
資金利益	1,366	788	750	1,539	172		79
役務取引等利益	300	167	154	322	21		5
特定取引利益	11	5	8	14	2		△ 8
その他業務利益	3	7	15	22	18		△ 8
うち債券関係損益	△ 58	△ 9	7	△ 2	56		△ 16
経費 (△)	851	446	448	895	43	49.8%	9
業務純益 (一般貸引繰入前)	831	522	480	1,003	171	52.0%	58
コア業務純益	889	532	473	1,005	115	52.9%	74
除く投資信託解約損益	874	517	454	972	97	53.2%	68
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	-	14	12	27	27		18
業務純益	831	508	467	976	144	52.0%	40
臨時損益	29	42	△ 30	12	△ 17		4
うち不良債権処理額 (△)	58	42	65	108	49		42
うち貸倒引当金戻入益	3	-	-	-	△ 3		-
うち株式等関係損益	93	85	34	120	26		50
経常利益	860	550	437	988	127	55.7%	45
特別損益	△ 2	△ 0	△ 2	△ 3	△ 0		△ 0
当期純利益	605	398	301	700	94	56.8%	31

連結	(億円)	2025/3					期初 計画比
		2024/3	上期実績	下期計画	年度計画	前期比	
連結経常利益	902	543	444	988	85	54.9%	9
親会社株主に帰属する当期純利益	624	377	322	700	75	53.9%	20
(参考)							
連結業務純益 (一般貸引繰入前)	917	540	546	1,086	169	49.6%	34

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 (計画)	前期比	期初計画比
資金利益	1,366	1,539	172	79
国内資金利益	1,322	1,466	144	81
預貸金利息	1,042	1,095	53	12
有価証券利息配当金	260	306	45	37
うち投信解約損益	17	24	7	2
国際資金利益	44	72	27	△ 2
うち投信解約損益	△ 1	8	10	3
役務取引等利益	300	322	21	5
うち預かり資産関連	59	56	△ 3	△ 4
うち法人ソリューション関連	166	183	17	12
うち信託・相続関連	15	16	0	△ 0
うちキャッシュレス関連	28	43	14	△ 1
うち為替関連	129	130	1	2
うちローン支払保険料・保証料(△)	139	147	8	2



本日のポイント

与信関係費用・資本活用による企業価値向上・
金利上昇シミュレーション・DX×AI



上期の新規発生はストレステスト予測の範囲内

ストレステスト

※上期終了時更新後の予測

(単位：億円)	2023/3期		2024/3期		2025/3期		変更後 下期予測 ③
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	
ストレステスト 予測	48	58※	42	59※	65	55	111
新規発生額 実績	24	44	27	59	54		
新規発生額 計画	45	35	45	55	40	60	76

- 2024年度上期の新規発生実績は引き続き、**ストレステスト予測金額の範囲内**（ただし新規発生計画を超過）
- 以下の要因により下期新規発生計画を変更（+16億円）
 - 上期ストレステスト先のうち新規発生とならなかった先
 - 上期の発生状況（突発発生先）**を踏まえたバッファ
- ストレステストは、AI格付・倒産予測値・AIスコアなどを活用した**ソリューション検討MTG先の新規指定**に伴い**対象を増加させた結果、ストレス予測金額が増加**

【予測対象先数・融資残高】

2024年度上期 9.3千先/1.5兆円 → 2024年度下期 9.7千先/1.8兆円

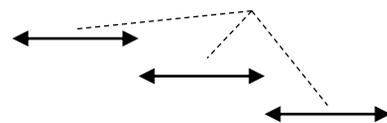
一般貸倒引当金の増加

足許の貸倒実績に対する感応度の高い保守的な基準を採用

① 引当率算定期間

3年

各年度の貸倒実績（毀損率）の平均・・・予想損失率



(例) 正常先・要注意先の場合
以下3期間の平均

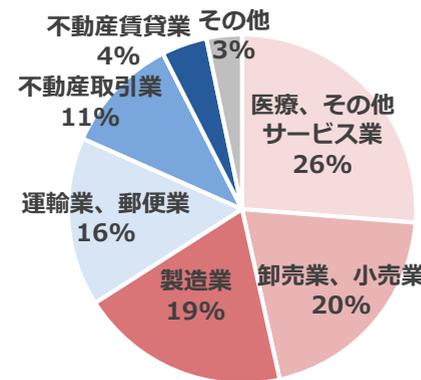
- 2022/4～2023/3
- 2023/4～2024/3
- 2023/10～2024/9

新規発生状況

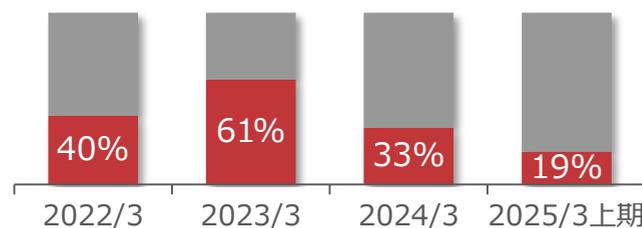
業種別（金額）

不動産賃貸業

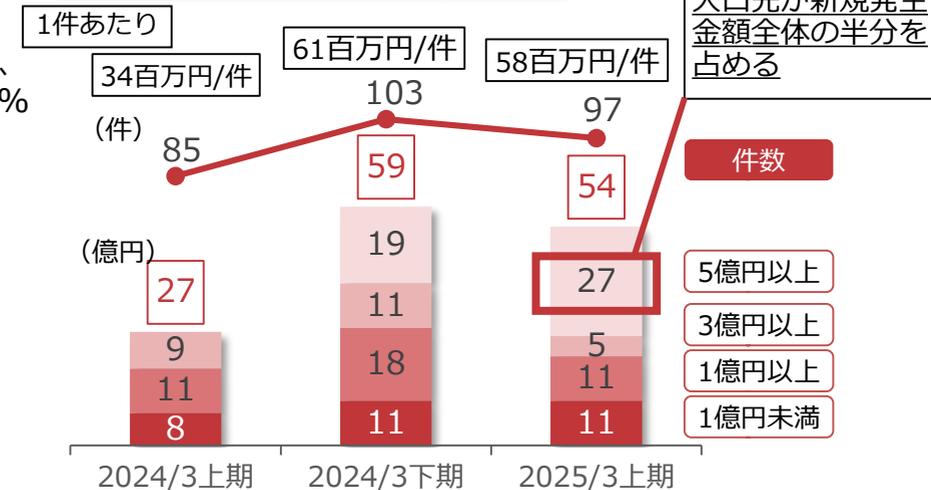
貸出金に占める割合34%に対し、
新規発生に占める割合はわずか4%



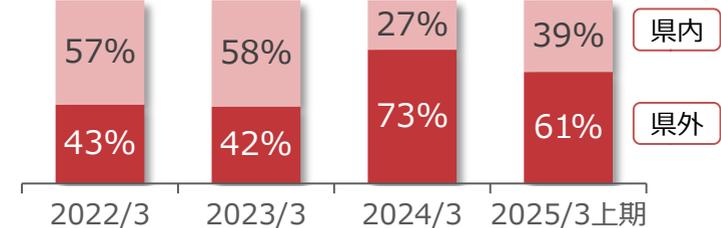
コロナ要因先（金額）



新規発生額（規模・件数・金額）



地域別（金額）



幅広い対象をDCFによる評価対象に

② DCF法適用範囲（主に要管理先以下の貸出）

5億円以上

CFをきめ細かく評価する債権が多く、
DCF法先に適用する累積デフォルト率の影響を大きく反映

伴走支援の更なる強化・データ活用により与信関係費用を抑制していく

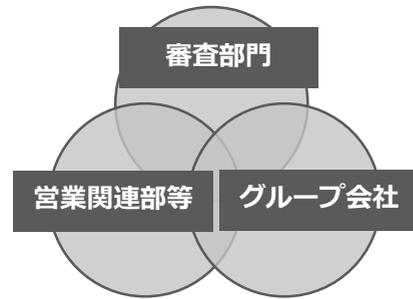
与信管理の高度化：ソリューション検討ミーティングの対象拡大

ソリューション検討MTGによる伴走支援

2023年4月新設

企業サポート部
企業コンサルティング室

本部・グループ専門部署を
統括し、ソリューションを提供



専門性の高い部署による
予兆段階での支援

ファイナンス支援
(DDS・DES 等)
アドバイザー
(戦略策定・ICT)
事業再生支援
職員の派遣によるハンズオン

データ活用

AI 格付
AI スコア
倒産予測値

バックテストにより
**上期突発発生先の事前検
知に有効であると確認**

ミーティング対象先
を拡大

与信関係費用の
抑制

2024年度上期の
MTG先ランクアップ実績

約55億円

要管理先⇒要注意先：17億円
要注意先⇒正常先：38億円

データ活用による実態把握強化

多面的な
データ活用

入出金データ

長期決算データ

外部データ

当行入出金データ

他行入出金データ

準メイン以上の県外企業を中心に法人ポータル
による他行口座連携機能への登録を強化

AIスコア

動態把握の強化

AI格付

倒産予測値

実態把握の高度化

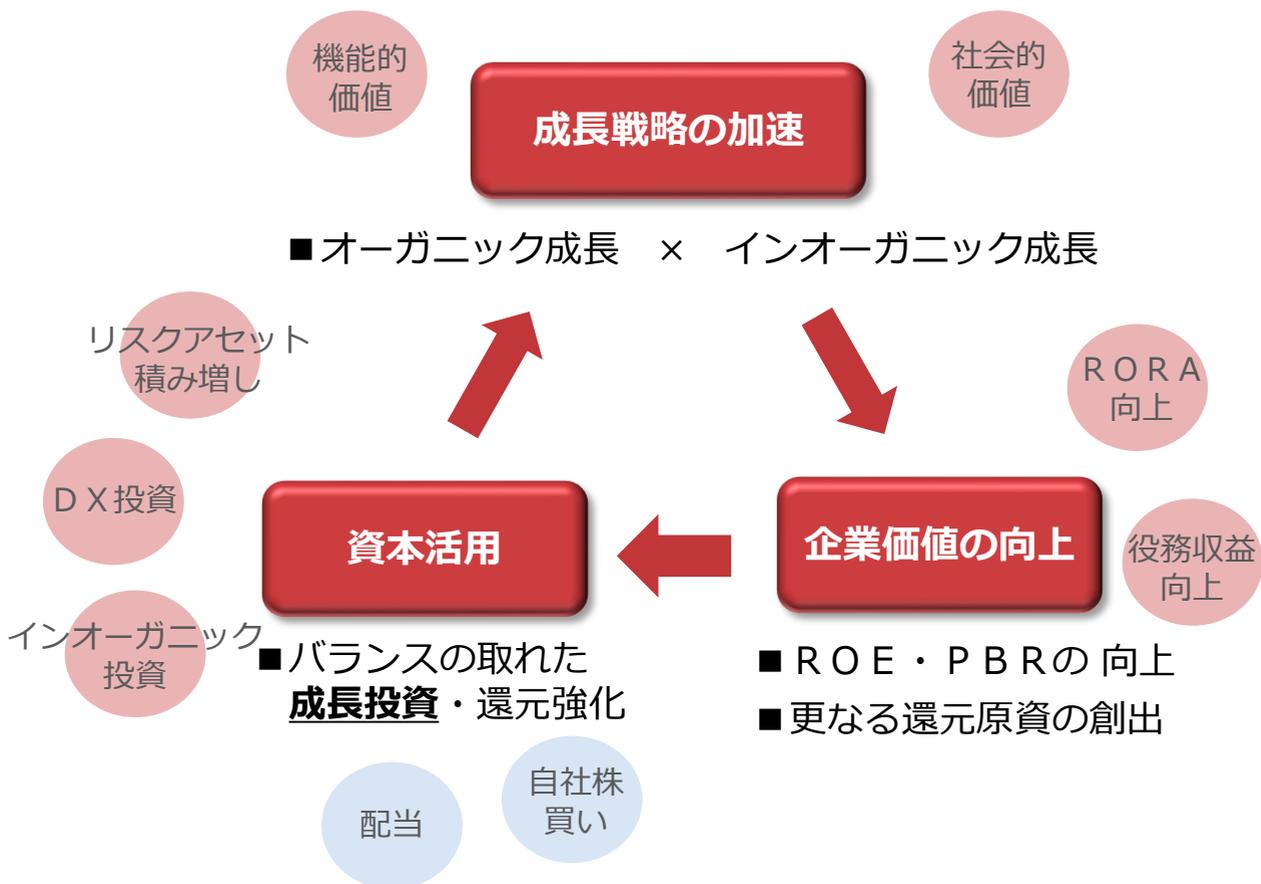
決算書には表れない
経営実態の把握

資金繰りから業況悪化の
予兆を把握

粉飾決算の検知

資本を有効活用しながら成長戦略を加速。企業価値を向上させながら更なる成長・還元の原資を創出する好循環へ

資本活用による企業価値向上の循環



2024年度上期における主な取組み

リスクアセット積増し/インオーガニック投資



ワールドビジネスガーデン (WBG) を裏付け資産とした不動産私募ファンドへの投融資 (2024年9月)



ひまわりグリーンエネルギーによる再エネ発電設備の取得 (2024年4月)



エッジテクノロジー社へのTOB (2024年9月)

収益性

CET1比率※1影響

(貸出・出資に対する)
当期純利益RORA
2%台前半
※2

(出資に対する)
2025年3月期
当期純利益RORA
3%程度
※2

(出資に対する)
2028年3月期
営業利益RORA
6%程度
※2,3

▲0.13%

※1 バーゼルⅢ最終化完全実施ベース2025年3月期影響

※2 バーゼルⅢ最終化完全実施ベース・フロア調整含みのRWを使用した試算

※3 DDベースケース・シナジー込み

株主還元



自社株買い 100億円

▲0.12%

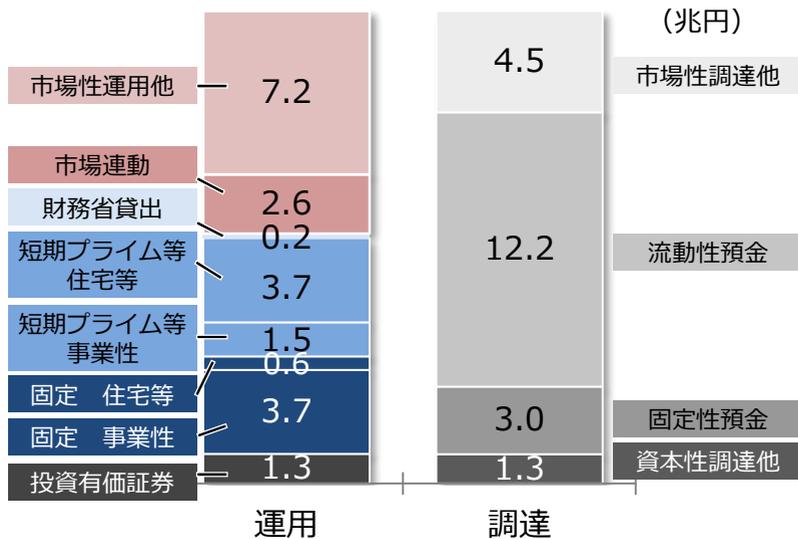
今後も更なる成長投資を加速

RAFの高度化を踏まえた
リスクアセット積上げ
DX投資・AI活用
更なるインオーガニック投資

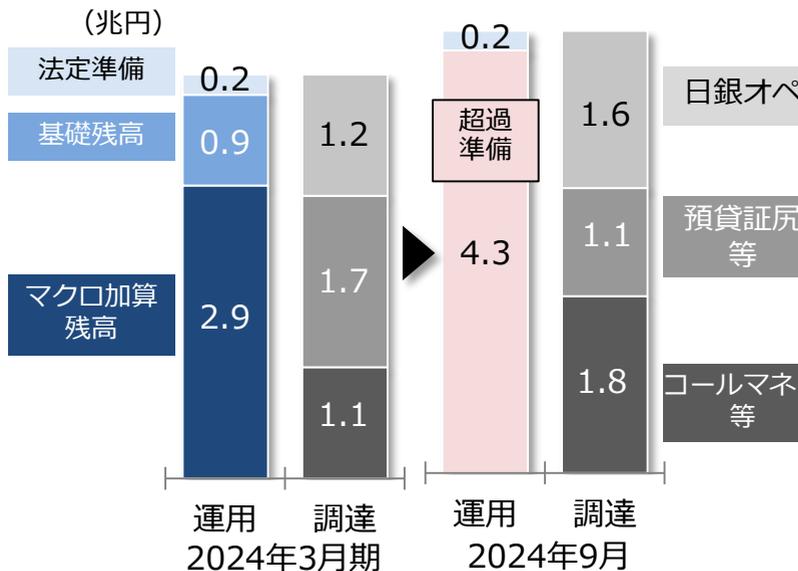
日銀の政策金利変更に伴う金利上昇シミュレーションを実施

円貨 運用・調達構造

2024/9末残 **21.1兆円**



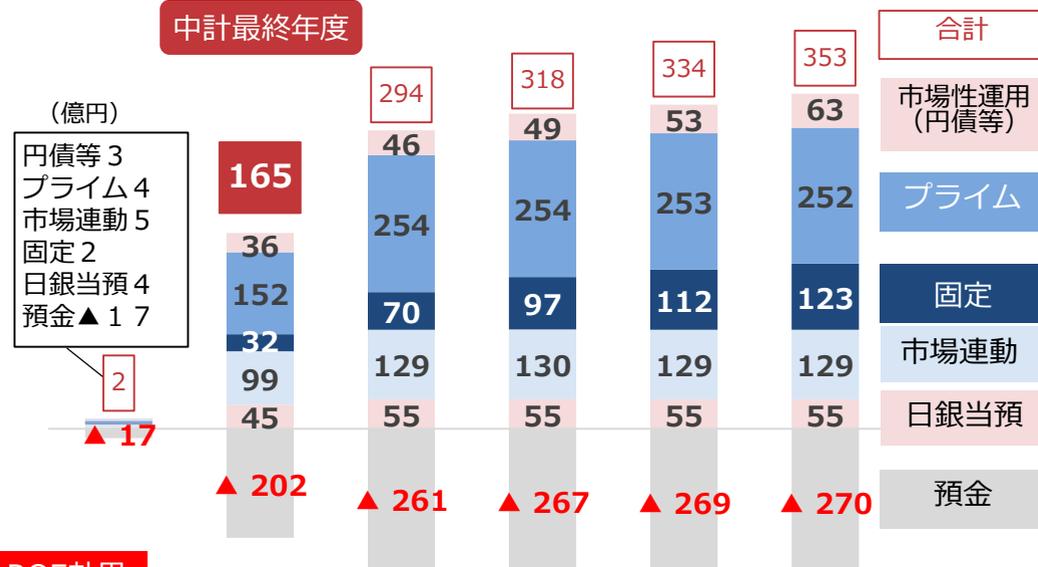
日銀当座預金 運用・調達構造の変化



金利上昇シナリオ

2025年1月に政策金利0.50%へ引き上げ
2025年7月に政策金利0.75%へ引き上げ

- ・ 国債10年利回り1.3%まで上昇
- ・ TIBOR（2025年1月以降）2024年9月平均金利+0.25%の水準
（2025年7月以降）2024年9月平均金利+0.50%の水準
- ・ 短期プライムレート（2025年2月以降）現在レート+0.25%
（2025年8月以降）現在レート+0.50%



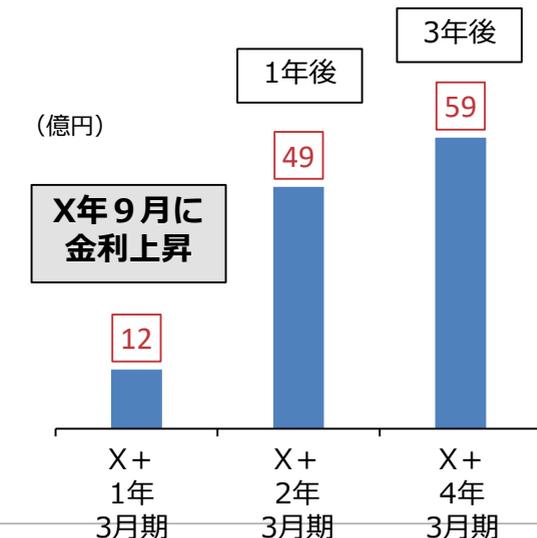
ROE効果

+0.01% 2025/3
+1.10% 2026/3
+1.89% 2027/3
+1.97% 2028/3
+1.98% 2029/3
+2.02% 2030/3

- 資金利益における2024年9月の市場金利との差分を効果として算出
- 2024年9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

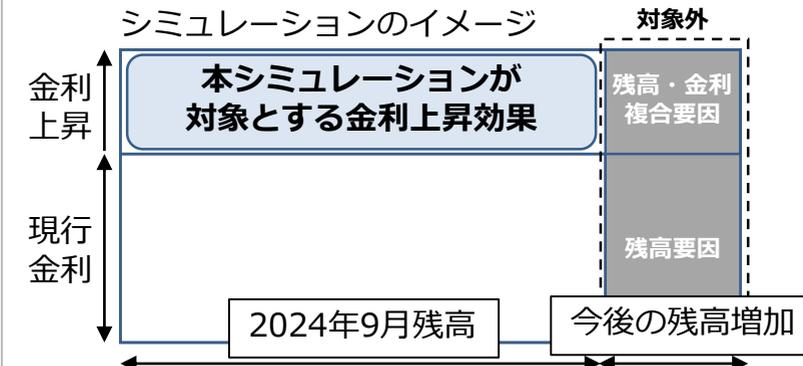
金利感応度

長期金利・短期金利
ともに10bpsずつ上昇した
場合の資金利益影響

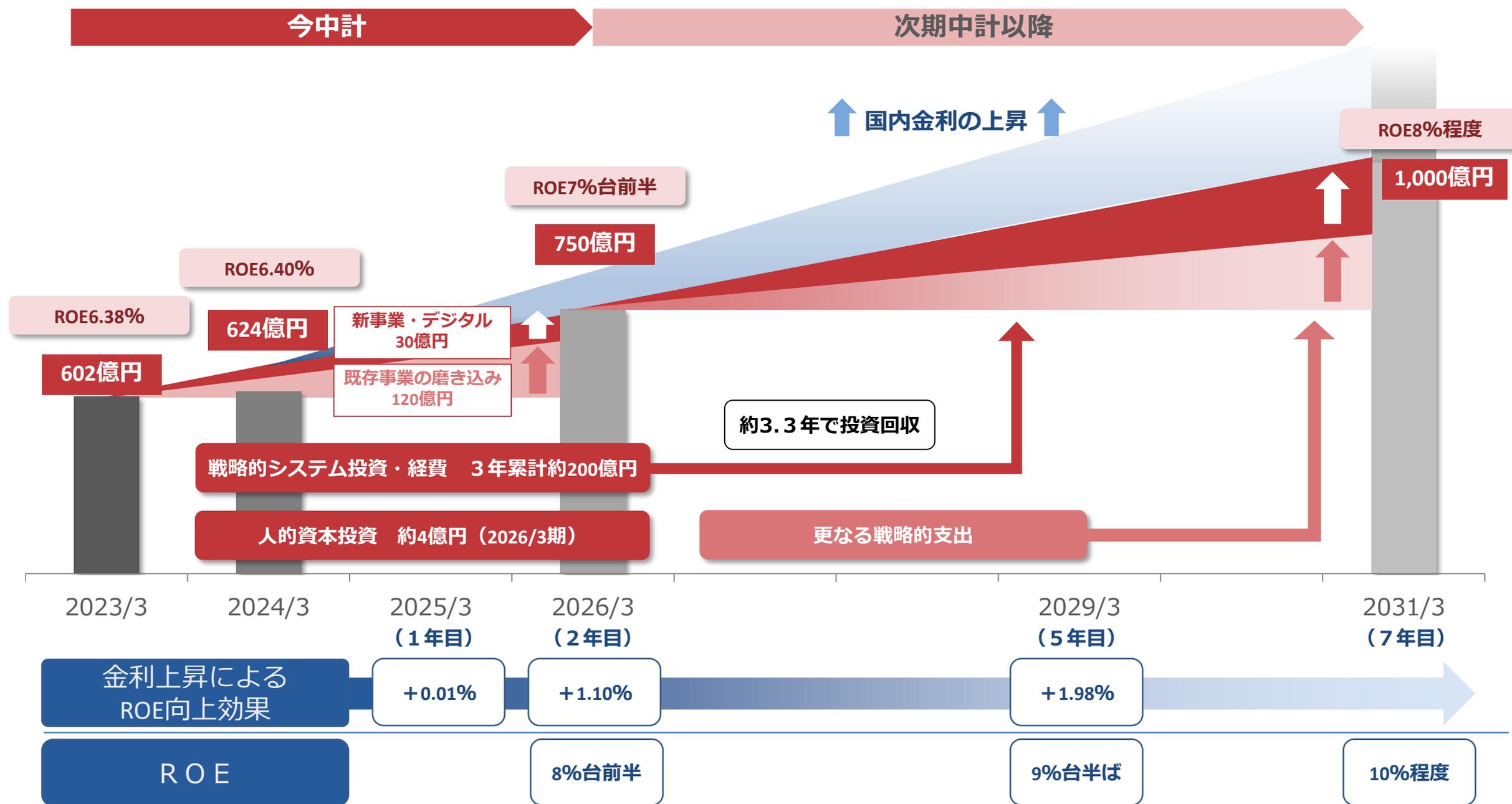


【ご参考】

金利上昇シナリオによるシミュレーションのイメージ

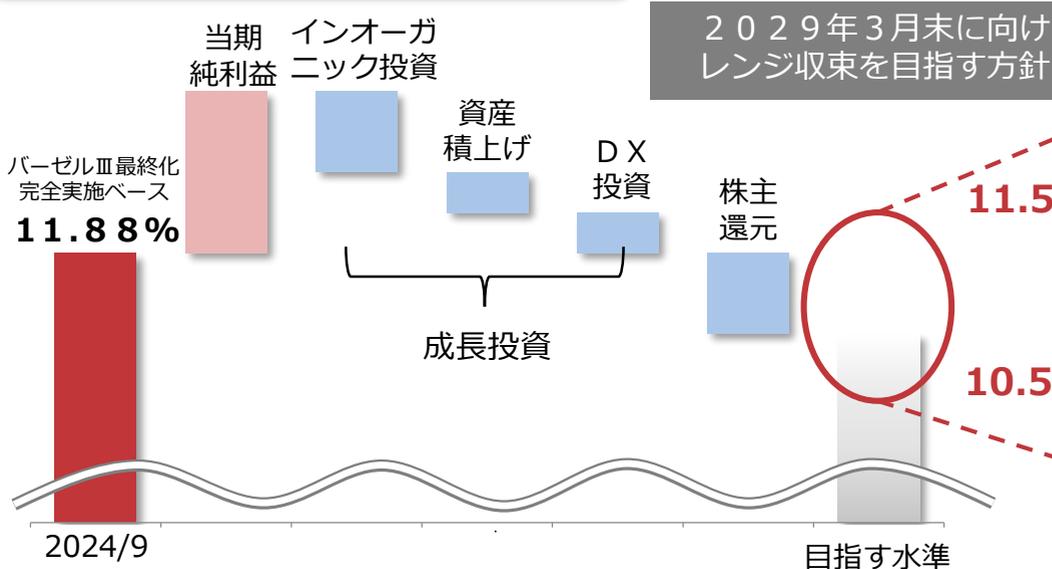


既存事業の磨き込み、新事業・デジタルの取組みを強化。アップサイドとして国内金利上昇を取り込む



CET1比率※の水準を踏まえ、成長投資・還元の強化を図る

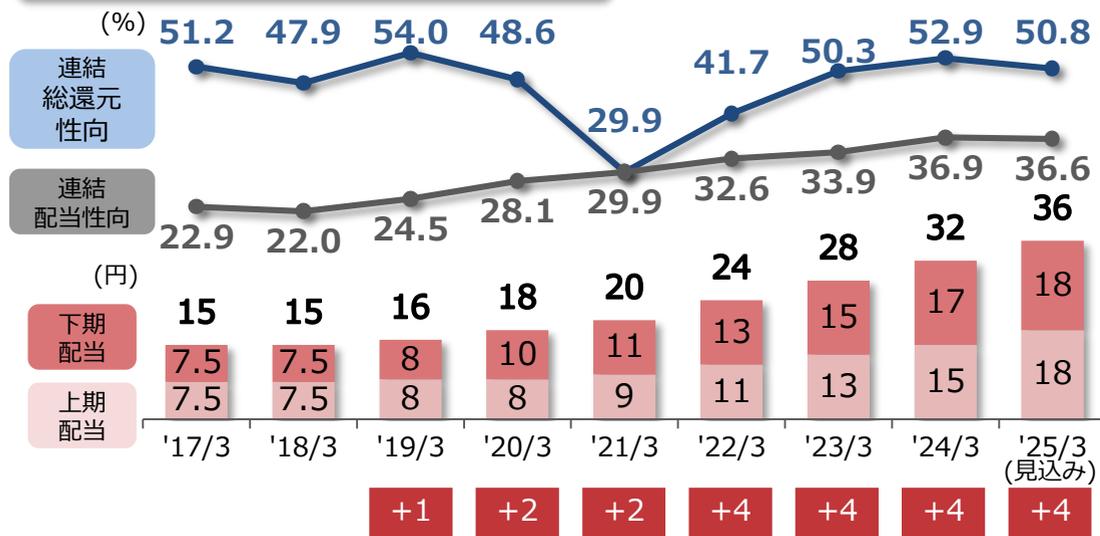
資本運営の目線



CET1比率※のターゲット

株主還元方針

配当性向：35%を上回る水準
長期的には40%を目指す



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

投資効果により平均3.3年で回収

5年ROI
131%
(見込み)

投資効果

投資経費

今中計で約200億円

2024/3期 2025/3期 2026/3期

今中計に実施する施策に伴う
投資・経費の回収イメージ

2029/3期 2030/3期

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

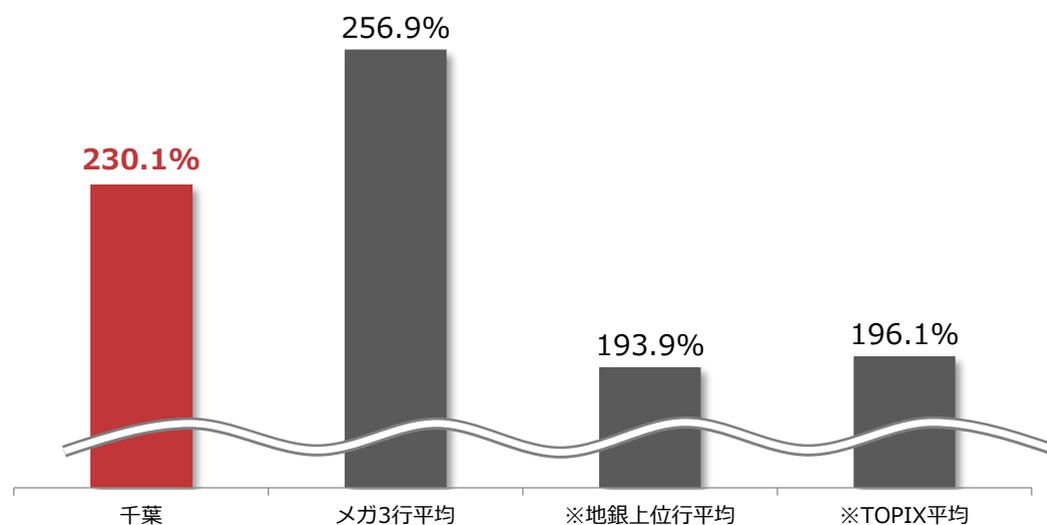
無形固定資産※の積み上げを通じて資本を活用し、**更なるROE向上を目指す**

※CET1比率算定上の自己資本控除項目

安定した財務基盤を背景に、他行比で高いTSR・配当成長率を維持

TSR（株主総利回り）

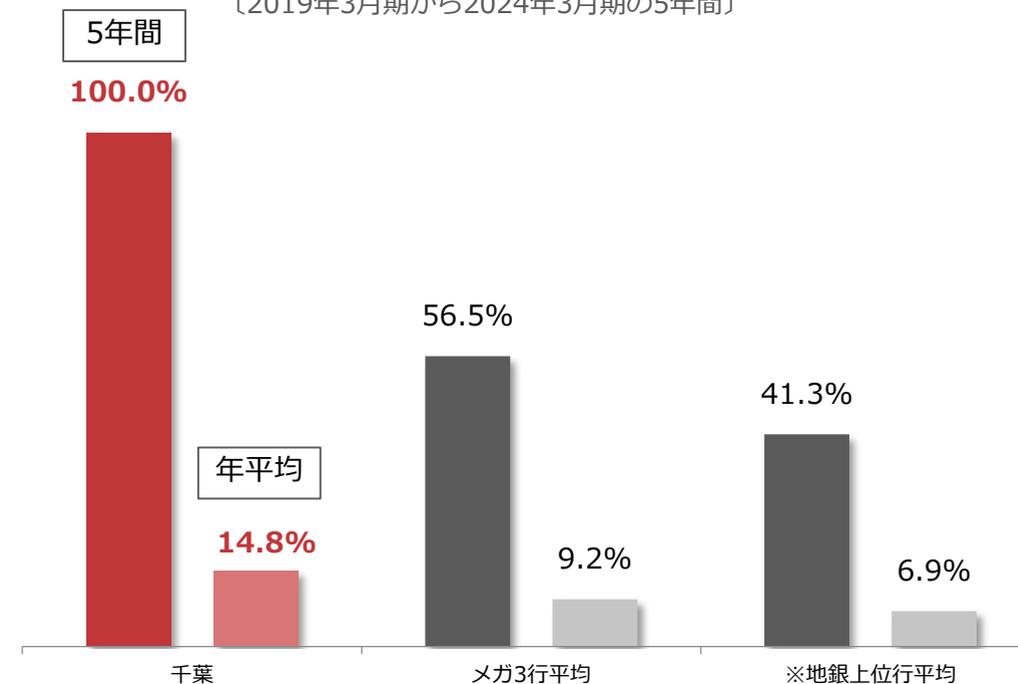
〔2019年3月から2024年3月の5年間〕



※地銀総資産額上位5行の平均（当行を除く4行）
 ※TOPIX平均は配当込みTOPIX指数より算出
 ※他行平均は単純平均で当行算出

配当成長率（1株あたり配当金額）

〔2019年3月期から2024年3月期の5年間〕



※地銀総資産額上位5行の平均（当行を除く4行）
 ※他行平均は単純平均で当行算出

2025年3月期

2024年11月 自己株式取得決議
 （上限100億円）

2024年5月 4円増配公表

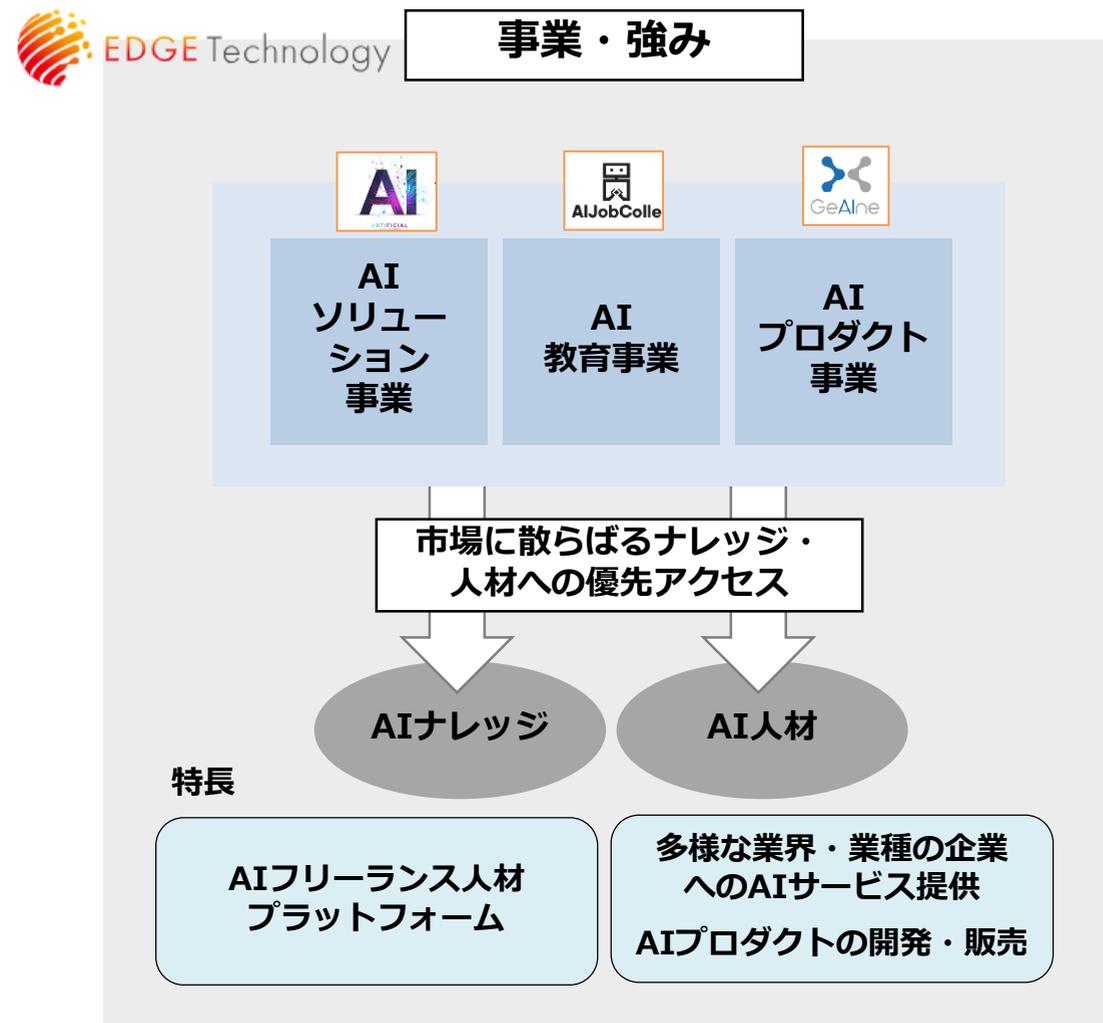
エッジ社の子会社化により、AIフリーランス人材へのアクセスを確保。顧客接点・業務・コンサルへのAI活用を進める

エッジテクノロジーの子会社化について

2024年10月30日

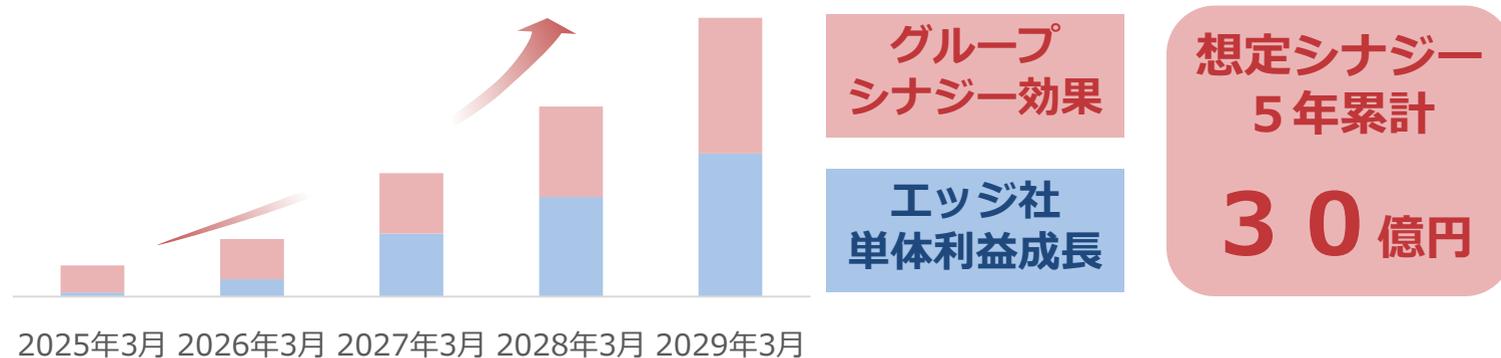
New

TOBによりエッジテクノロジーを子会社化
(非金融事業会社へのTOBは地域金融機関初)



シナジー追求

領域	協業例
活用領域Ⅰ お客さまとのデジタル接点の高度化	ニーズ予測モデルの作成・高度化 顧客体験の変革
活用領域Ⅱ 当行グループの業務活動の高度化	各種行内業務の自動化 例：審査情報の自動生成 付加価値の高い提案活動への特化
活用領域Ⅲ お客さまの業務活動の高度化	AIコンサルティング 地域事業者の業績向上



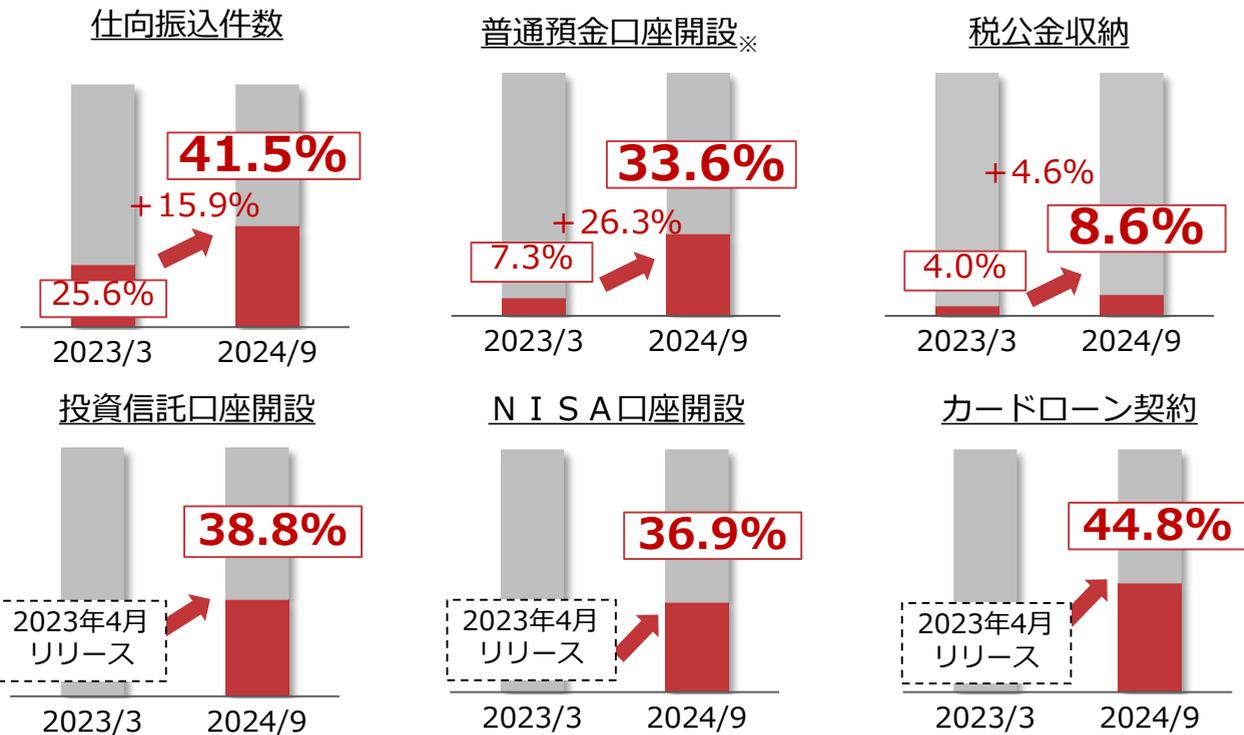
DD
ベース
ケース
(エッジ社単体)

(単位:億円)	2025年3月期	2028年3月期
売上	33	約100
営業利益	0.8	約10

3年後
税引後営業利益
RORA 6%程度
※シナジー込み

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

アプリを利用した取引の割合（月次）



仕向振込におけるデジタル化の効果

仕向振込全体	2021/3期 上期	2025/3期 上期	増加率
件数	269万	376万	+39%
手数料	7.6億円	10.1億円	+32%

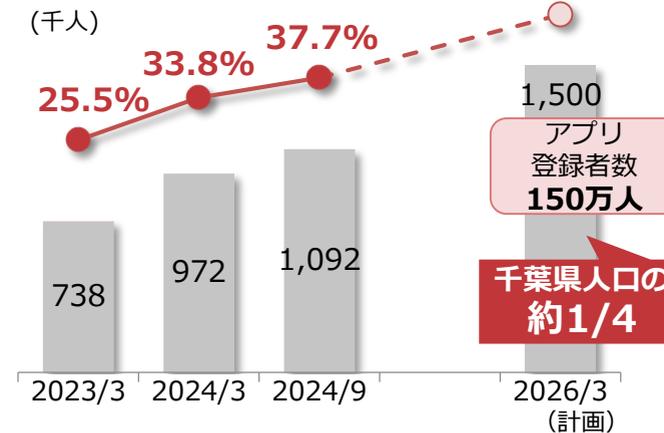
振込件数 ↗

振込手数料全体 ↗

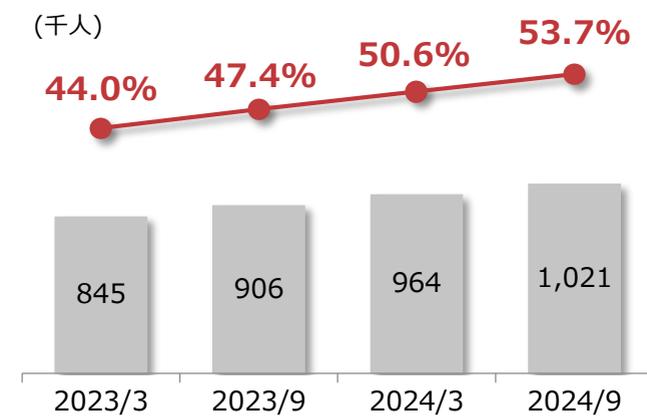
トランザクションコスト ↘

登録・利用状況／評価

稼働顧客浸透率※1



生産年齢デジタル顧客数・比率※2



アクティブ率 (MAU率)※3

79.4%
(2025年3月期上期平均)

ストア評価

App store ★4.6/5
Google play ★4.4/5
(2024年11月1日現在)

新規機能の追加 New

マネーレポート機能 (2024/10)

- 日々の取引や入出金情報がグラフやレポート、アラート等で可視化
- お客さまに「お金に関する気づき」を届け、一人ひとりのニーズにあったご提案を行う



VISAデビット申込 (2024/10)

- アプリからVISAデビットカードへの申込が可能に

ちばぎん商店連携 (2024/11予定)

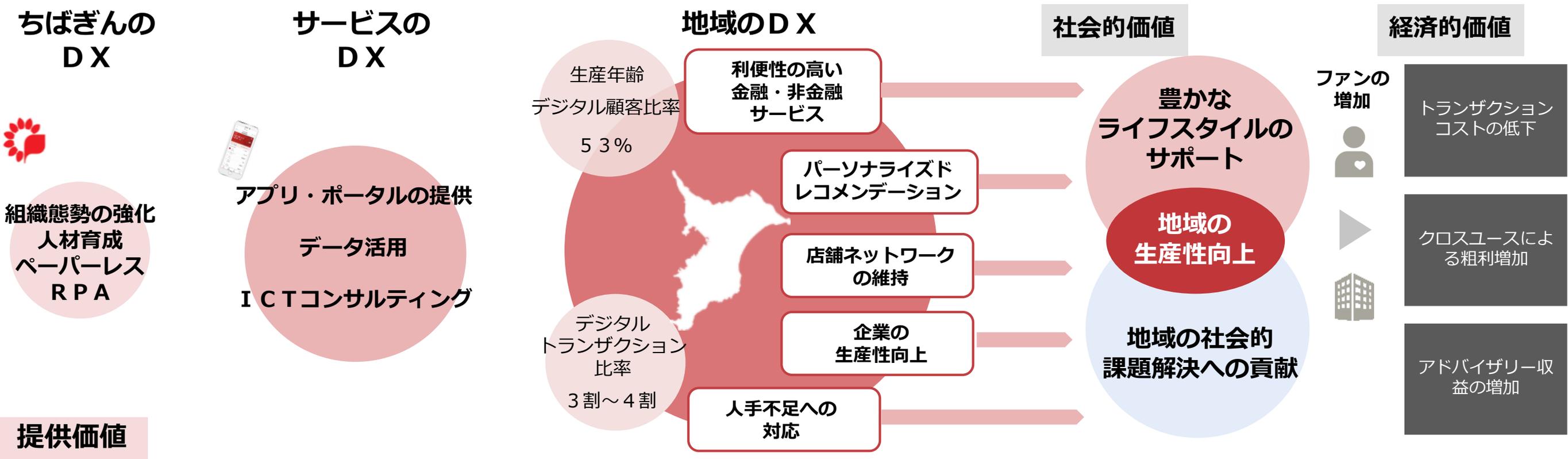
- ちばぎんIDとちばぎん商店「C-VALUE」ショッピングアカウントの連携が可能に

諸届 (2025/5予定)

- アプリでの諸届手続きが可能に

※1 ちばぎんアプリ登録者数÷個人の稼働顧客先数 ※2 15歳～64歳のデジタル顧客数÷同稼働顧客数
※3 月1回以上アプリを起動したユーザー数÷月末時点のアプリ登録者数

地域の生産性向上に向けて、「地域丸ごとDX」を目指す



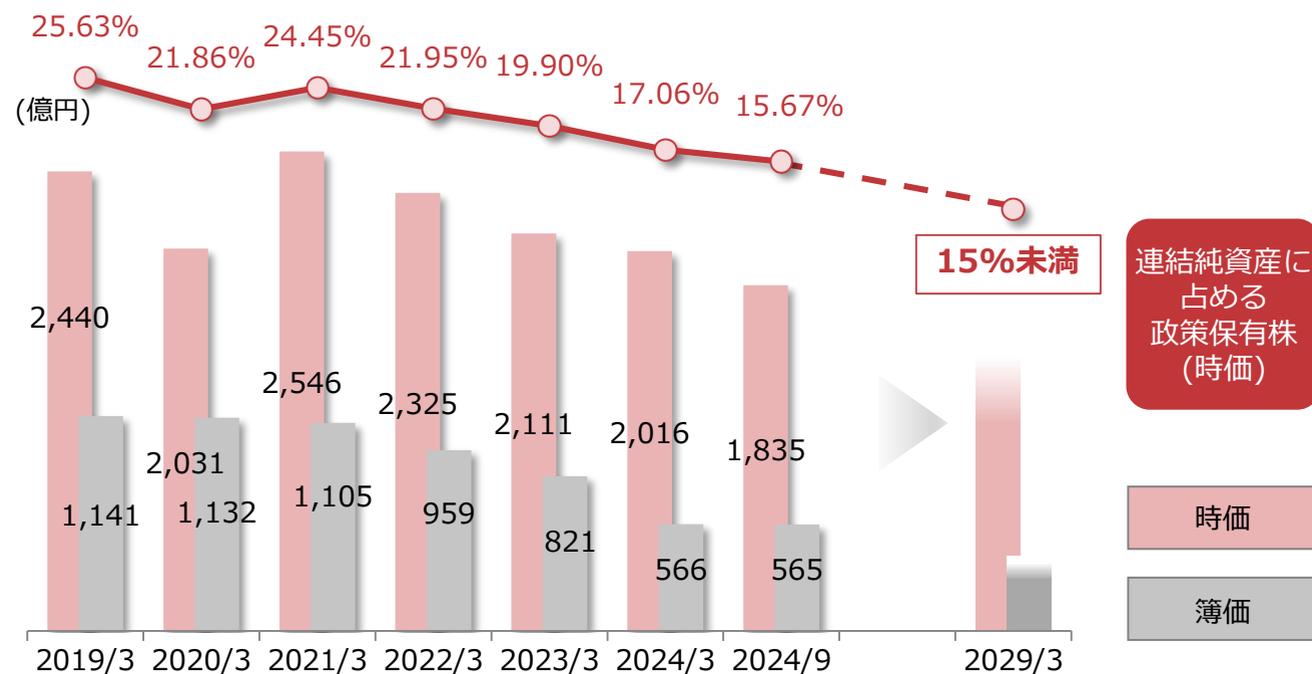
政策保有株式の削減方針を明確化

政策保有株式の保有状況・削減方針

削減方針

次期中計期間の終了時（2029/3末）までに政策保有株式の縮減を進め、株価上昇による時価変動にも注視しつつ「**政策保有株式（時価（単体））の連結純資産に占める割合15%未満**」を目指す

※政策保有株式は単体ベース



政策保有株式について

地域金融機関として取引先等との良好な関係の維持・進展を通じた

保有意義

地域経済の
発展

当行の
企業価値向上

議決権行使

原則として、株式保有先の全ての議案に対して議決権を行使します。政策保有先のガバナンスの状況を踏まえた上で、**当行並びに政策保有先の企業価値の向上**の視点に立ち、議案ごとに賛否を判断いたします。なお、**政策保有先の中長期的な企業価値向上**や**当行の経済的利益**に大きく影響を与える以下のような重要な議案については、必要に応じて**政策保有先との対話等を経て賛否を判断**します。

- ・ 剰余金処分議案
(財務の健全性及び内部留保とのバランスを著しく欠いている場合)
- ・ 役員報酬改定議案
- ・ 取締役・監査役選任議案および退職慰労金贈呈議案
(不祥事が発生した場合や一定期間連続で赤字である場合等)
- ・ 組織再編議案 ・ 買収への対応方針に係る議案 等

取締役会による検証

保有の妥当性の検証

収益性

T S R (時価ベース) ※1	183.1%
配当利回り (時価ベース) ※2	1.79%

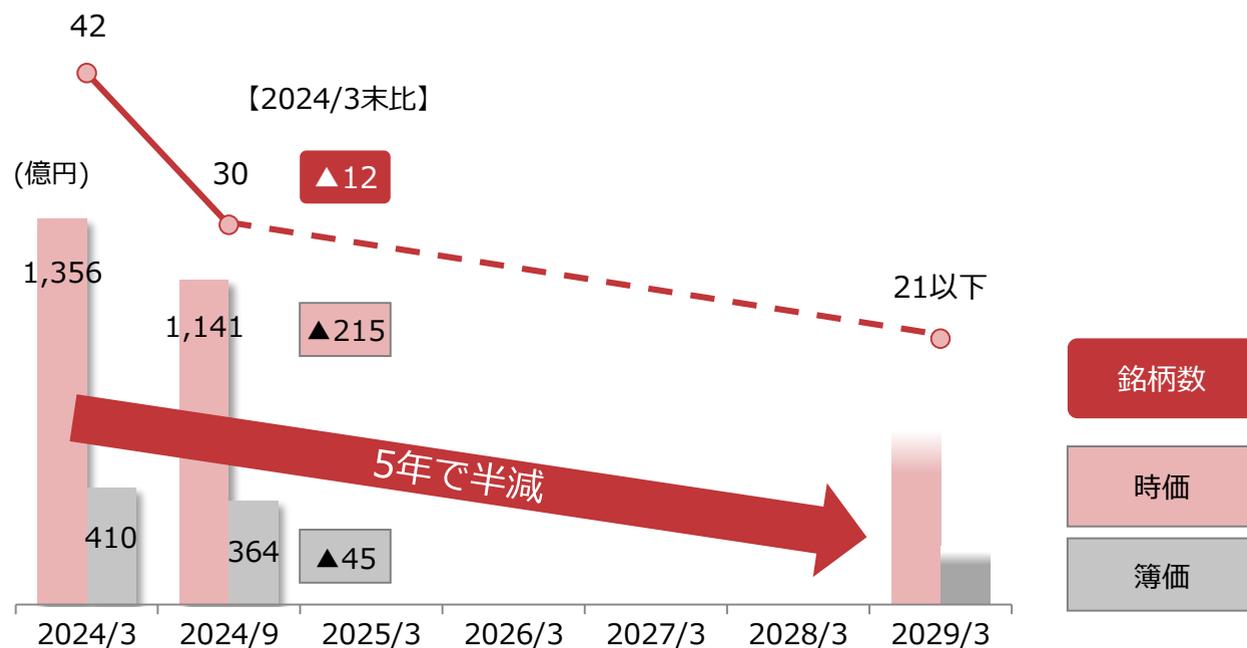
※1 直近事業年度末基準・期間5年 ※2 2024年9月末基準

純投資株式についても削減方針を策定。当行の経済的利益極大化の視点により議決権を行使

純投資株式の保有状況・削減方針

削減方針

次期中計期間の終了時（2029/3末）までに売却を進め、**2024/3末比で保有残高、銘柄数を半減させる**



純投資株式について

保有意義

当行の経済的利益

利益計画に与える影響等も勘案しつつ、取引先等と具体的な売却時期の協議を行った上で、順次売却

当行の経済的利益の極大化の視点に立ち、議案ごとに賛否を判断いたします。なお、**当行の経済的利益の極大化**に大きく影響を与える以下のような重要な議案については、必要に応じて**純投資先との対話等を経て賛否を判断**します。

議決権行使

- ・ 剰余金処分議案 (財務の健全性及び内部留保とのバランスを著しく欠いている場合)
- ・ 役員報酬改定議案
- ・ 取締役・監査役選任議案および退職慰労金贈呈議案 (不祥事が発生した場合や一定期間連続で赤字である場合等)
- ・ 組織再編議案 ・ 買収への対応方針に係る議案 等

取締役会による検証

保有・売却状況の検証

収益性

TSR (時価ベース) ※1	204.6%
配当利回り (時価ベース) ※2	2.73%

※1 直近事業年度末基準・期間5年 ※2 2024年9月末基準

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**0.7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

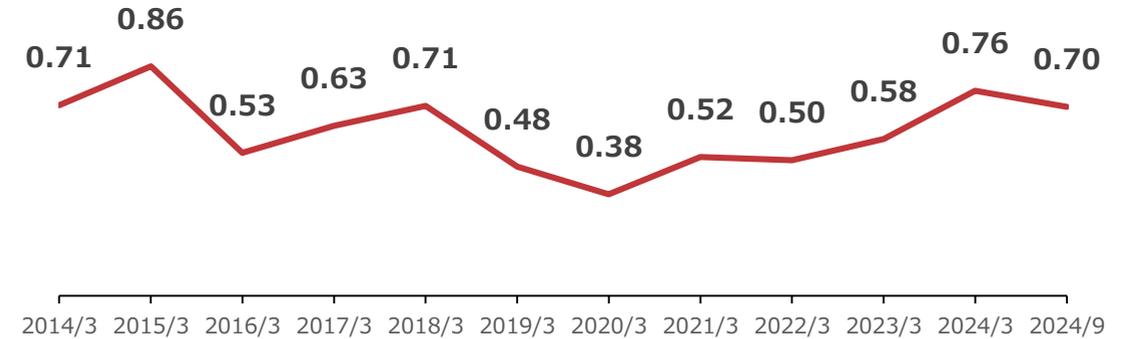
リスクプレミアム・ベータの縮小

持続的な利益成長

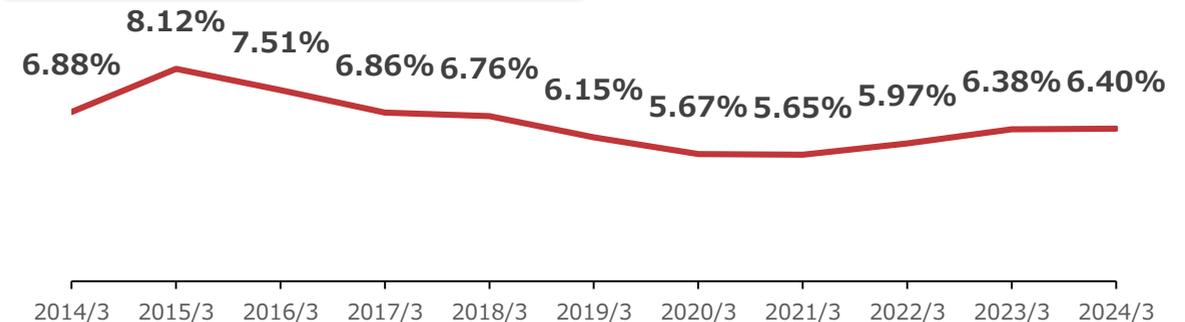
- 連結当期純利益計画



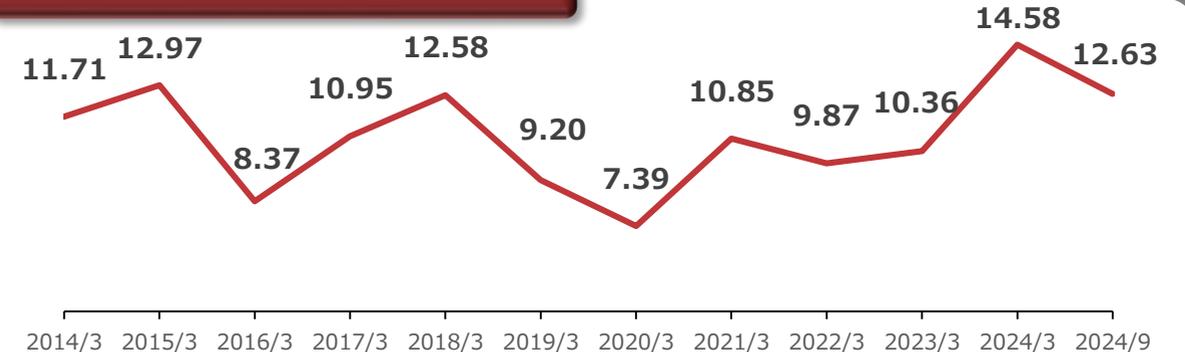
PBR

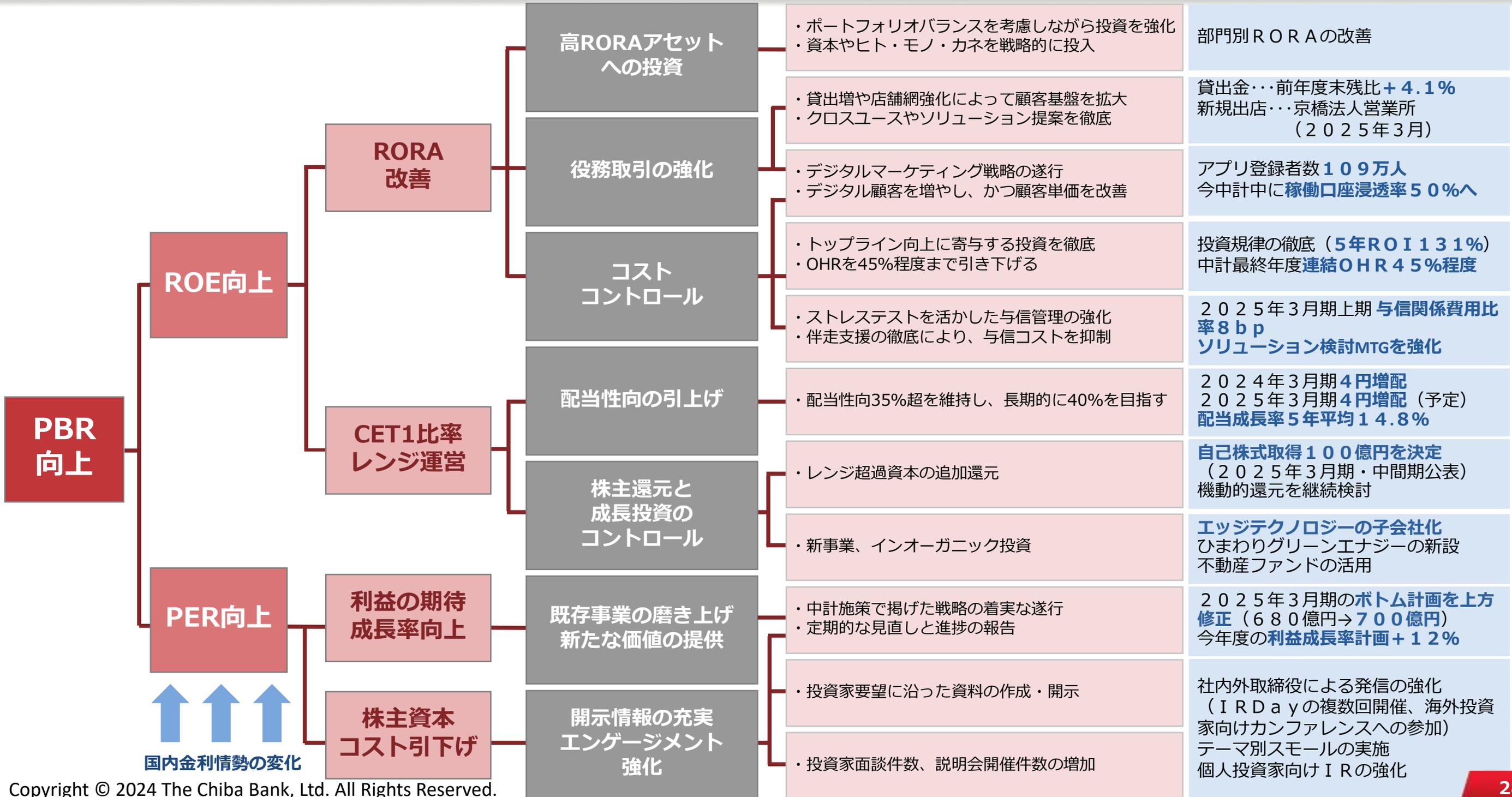


連結ROE (株主資本ベース)



(実績) PER





中期経営計画



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



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



■ 「価値創出の基盤」を拡充



基盤

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

連結業務純益
1,200億円

連結普通株式等Tier 1比率^{※2}
10.5%～11.5%

連結OHR
45%程度

※1株主資本ベース

※2パーゼルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）

2029年3月末に向け
レンジ収束を目指す方針

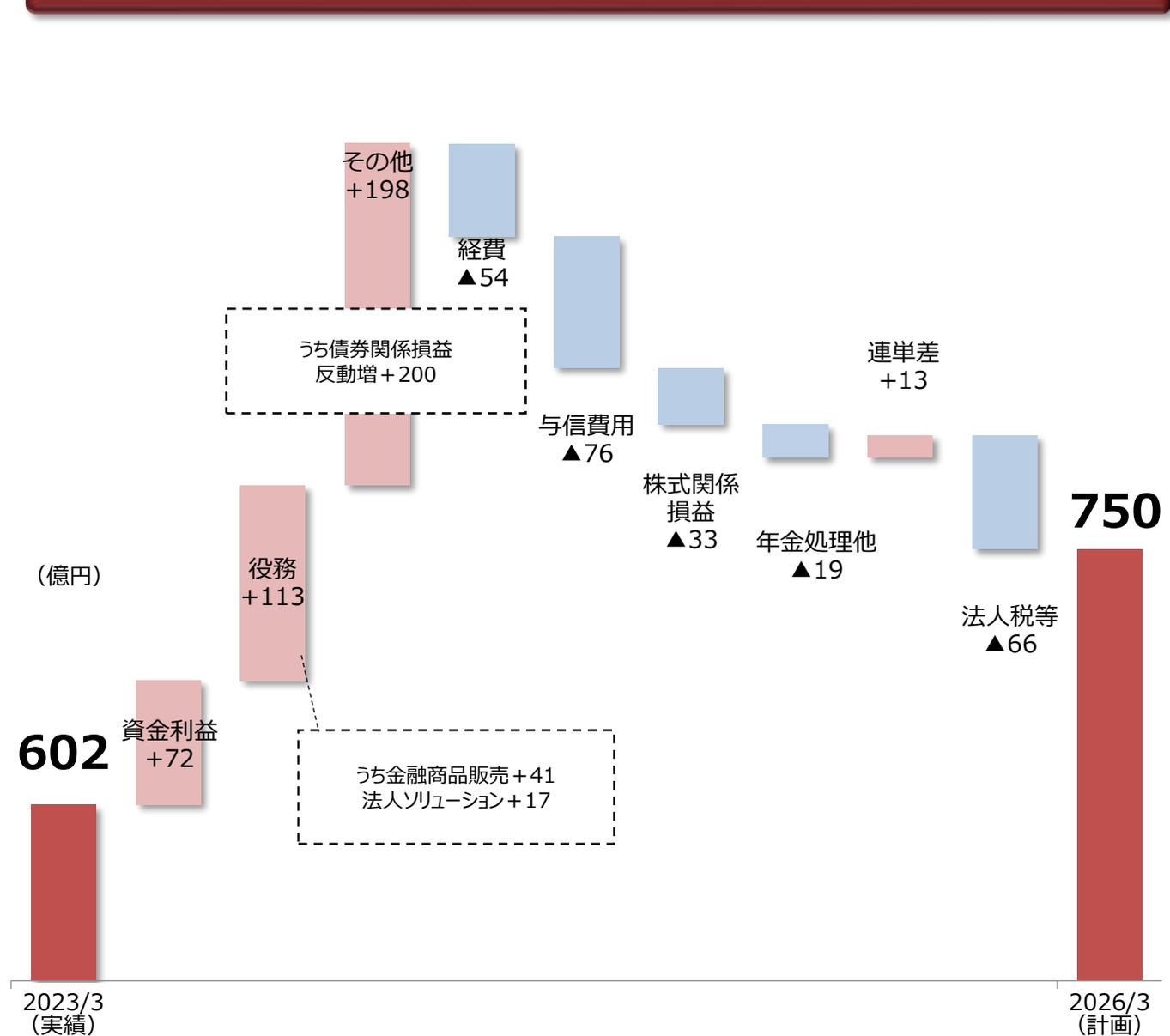
(億円)

	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2023/3比
	実績	実績	計画	目標	
業務粗利益	1,555	1,682	1,898	1,940	+384
経費 (△)	825	851	895	880	+54
業務純益 (一般貸引繰入前)	730	831	1,003	1,060	+329
与信関係費用 (△)	3	58	135	80	+76
経常利益	817	860	988	1,016	+198
当期純利益	581	605	700	715	+133
親会社株主に帰属 する当期純利益	602	624	700	750	+147

連結業務純益 (一般貸引繰入前)	818	917	1,086	1,200	+381	
連結OHR	47.37%	48.76%	—	45% 程度	—	
連結普通株式等Tier1比率※ <small>(パーゼルⅢ 最終化適用前)</small>	(10.57%)	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	—

※パーゼルⅢ最終化完全実施ベース (有価証券評価差額金除き)

親会社株主に帰属する当期純利益の推移 (中計3年間)



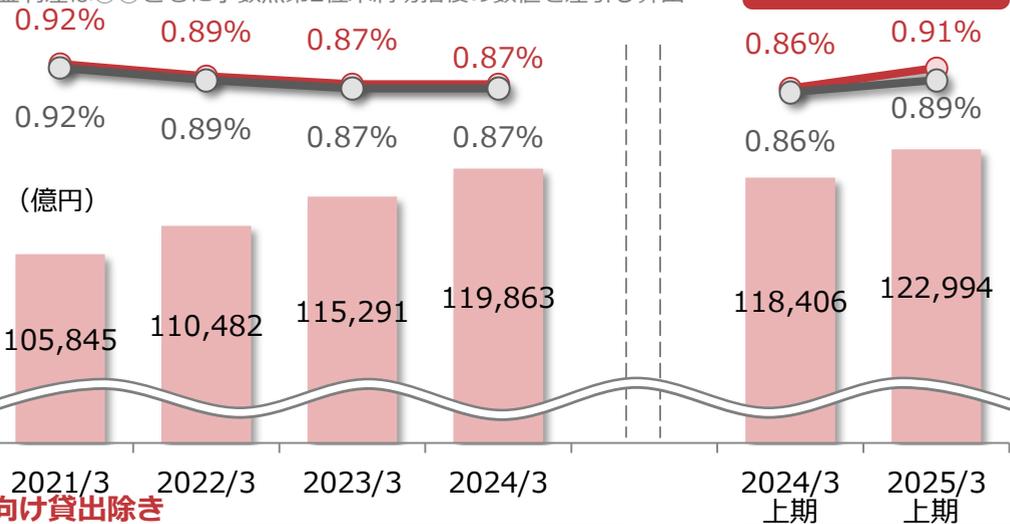
		主なKPI	2023/3 実績	2026/3 目標	2024/9 実績	進捗率	評価	備考
取組方針	基本方針Ⅰ 最高の顧客体験の創造	アプリ登録者数	73万人	150万人	109万人	46%	×	・MAU、ストアレビューは高水準 ・更なる機能改善により登録者増を図る
		ポータル登録先数	34.8千先	60千先	52.5千先	70%	○	
		個人顧客粗利益増加	(379億円)	+60億円	+25億円	41%	×	・預り資産収益などの役務収益減少が要因
		上記のうち、 デジタル顧客粗利益増 ^{※1}	(176億円)	+45億円	+24億円	53%	○	・デジタル顧客の業務粗利益は順調に増加
	基本方針Ⅱ 既存事業の質の向上	資金利益	1,403億円	1,476億円	788億円	56%	○	・預貸金業務、法人ソリューションは堅調に推移
		法人役務収益	157億円	175億円	90億円	51%	○	・個人役務収益は預かり資産収益の減少により進捗劣後。足許預かり資産のうち投資信託の販売額は増加し、非対面取引などのデジタル化が進捗
		個人役務収益	95億円	185億円	54億円	29%	×	
基本方針Ⅲ 新たな価値の提供	新事業による利益増加額	-	+16億円	+7億円 ^{※2}	48%	×	・広告事業・不動産ファンドは収益化。AI関連企業の子会社化などにより、利益積み上げを図る	
価値創出の基盤	基盤Ⅰ DX	DX人材 (専門+コア+ベース)	-	2,180人	1,833人	84%	○	・DX人材育成は順調に進捗し、目標達成見込み
	基盤Ⅱ GX	CO2排出削減量	12,316t -CO2	4,800t -CO2	5,350-tCO2 (2024/3実績)	92%	○	・当初目標6,000t-CO2への削減は前倒し達成し、目標を見直し
	基盤Ⅲ アライアンス	千葉・武蔵野 アライアンス累計効果額 (2021/4~2026/3)	79億円	150億円	138億円	83%	○	・あらゆる分野の共同化・共通化を加速し、目標達成を見込む
		千葉・横浜 パートナーシップ累計効果額 (当初~2024/3)	-	200億円 (2024/3目標)	359億円 (2024/3実績)	179%	○	・2024/4~新計画（累計効果額250億円）を開始
	基盤Ⅳ 人的資本	エンゲージメントスコア (肯定回答の割合)	77% (2023/10 : 第1回実績)	80%	79%	66%	○	・グループ会社単独スコアについても改善傾向。
基盤Ⅴ グループ・ガバナンス								

※1.2023/3時点のデジタル顧客及び今中計期間中に非デジタルからデジタルに遷移した顧客の粗利益増加額+今中計期間中の新規デジタル顧客の粗利益
 ※2.2025/3見込額

国内貸出金利回りは4bp改善、設備資金を中心に一般事業者向け実行額が好調

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

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
貸出金平残	103,915	108,440	112,761	117,822
貸出金利回り	0.94%	0.91%	0.89%	0.88%

16期ぶりの上昇

【前年同期比】

貸出金利回り
+0.04%

預貸金利差※
+0.03%

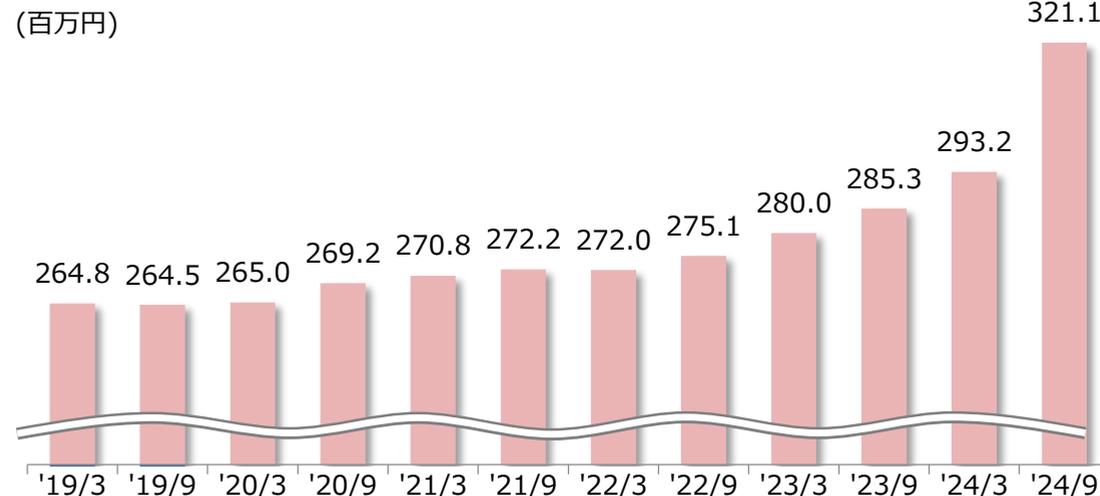
貸出金平残
+3.8%

【ご参考】
2025/3期

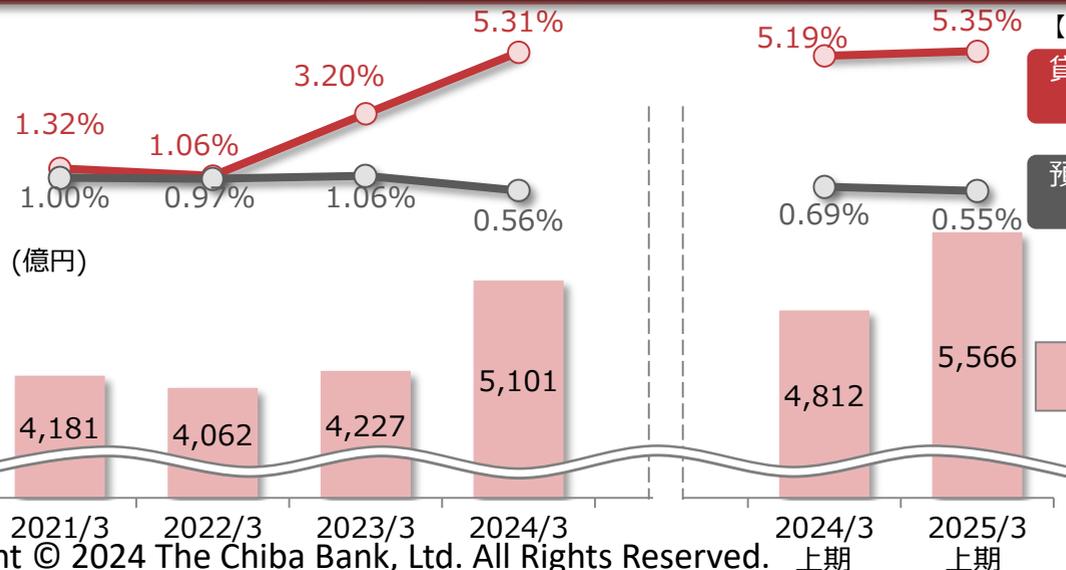
貸出金利回り
1 Q:0.89%
→ 2 Q:0.92%

預貸金利差※
1 Q:0.88%
→ 2 Q:0.89%

円貨貸出金 1日当たり資金利益 (単体)



国際業務部門 貸出金平残・利回り



【前年同期比】

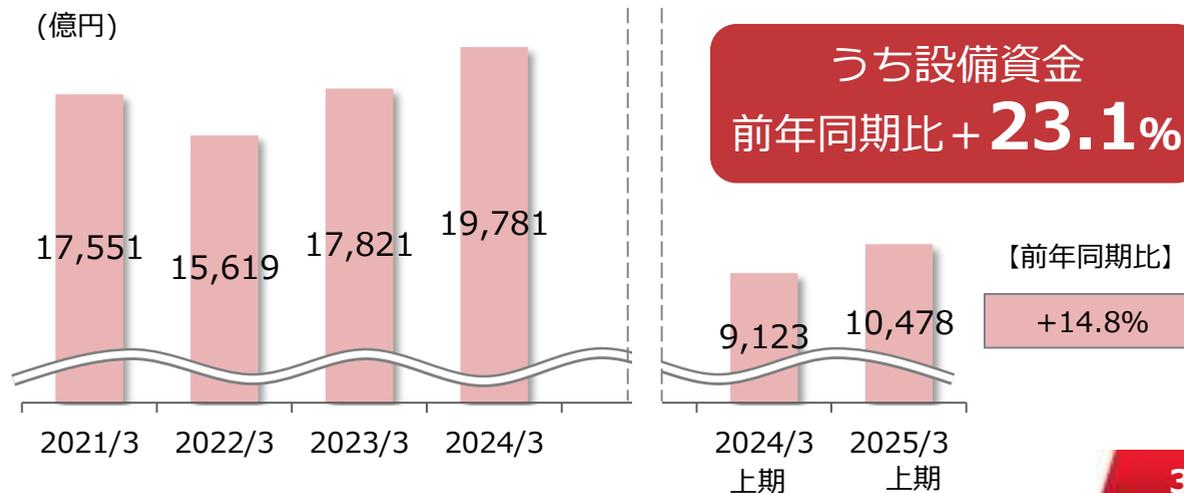
貸出金利回り
+0.15%

預貸金利差※
△0.14%

貸出金平残
+15.6%

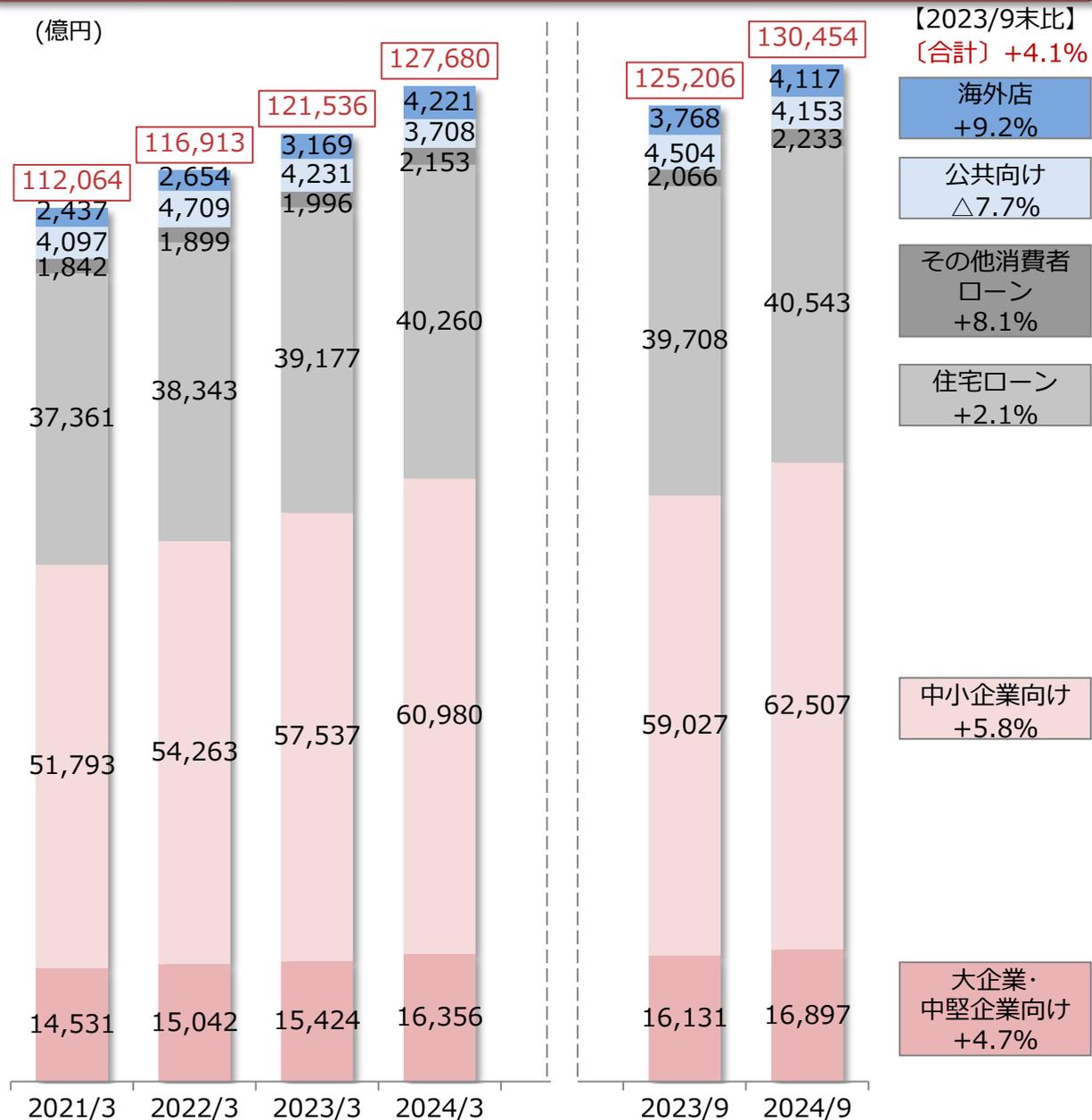
一般事業者向け貸出金実行額推移

※証書貸付・手形貸付・商手割引のみを抽出（当貸・スポット貸出等を除く）

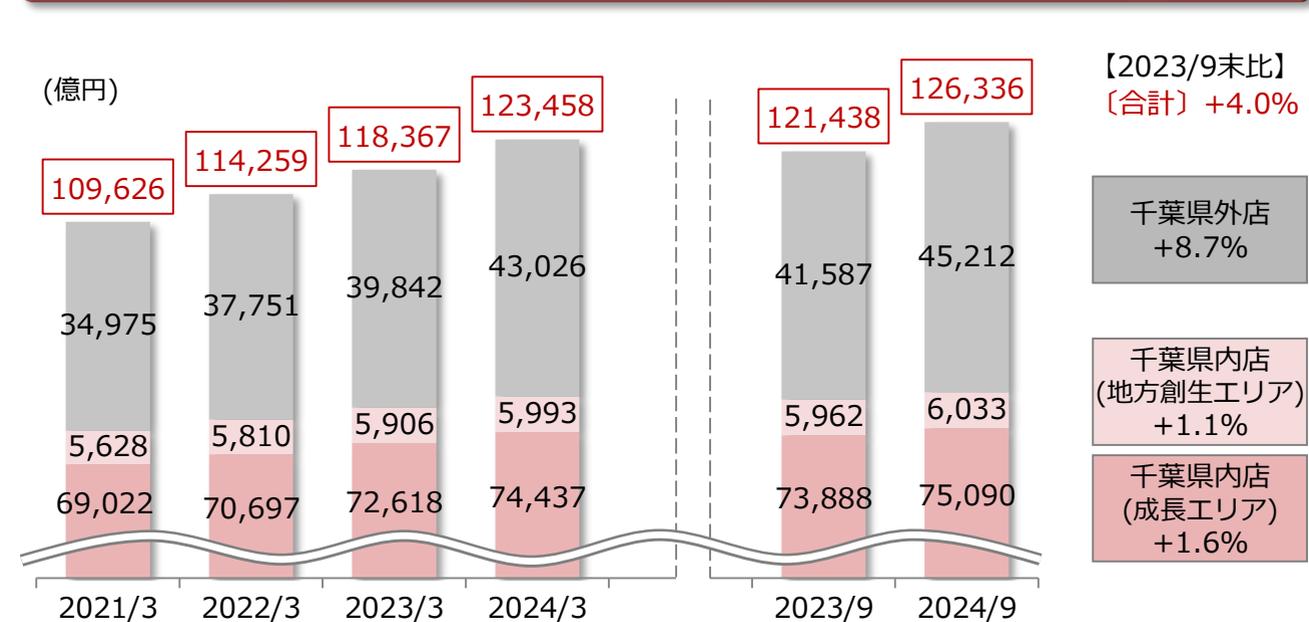


貸出金は事業者向け・住宅ローン・その他消費者ローンともに増勢を維持、預金も順調に増加

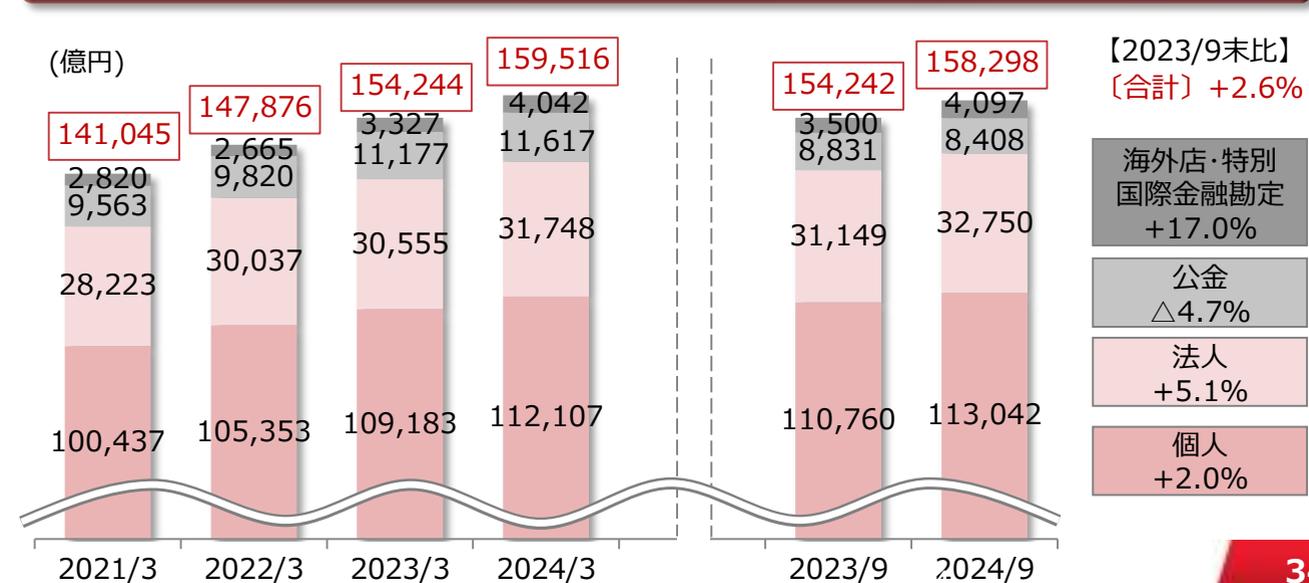
貸出金未残



国内 貸出金未残 (エリア別)



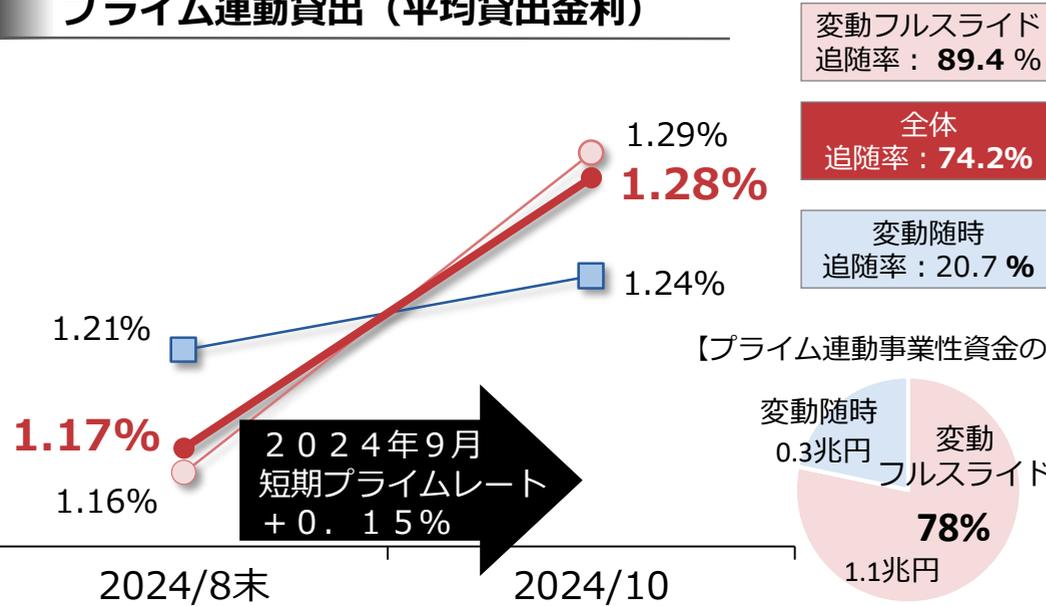
預金未残



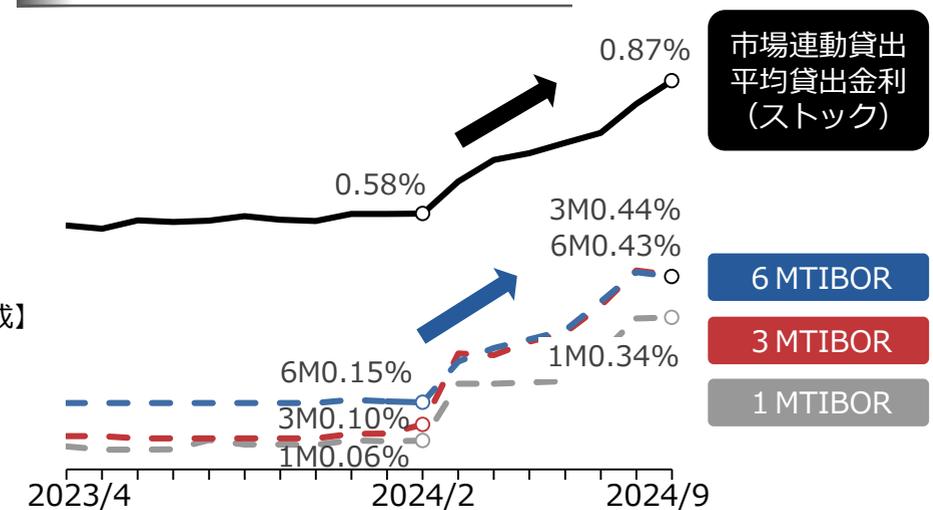
政策金利上昇に伴い、貸出金利は着実に上昇。金利感応度に関わらず、すべての貸出金利上昇へ。

事業性貸出の利回り改善

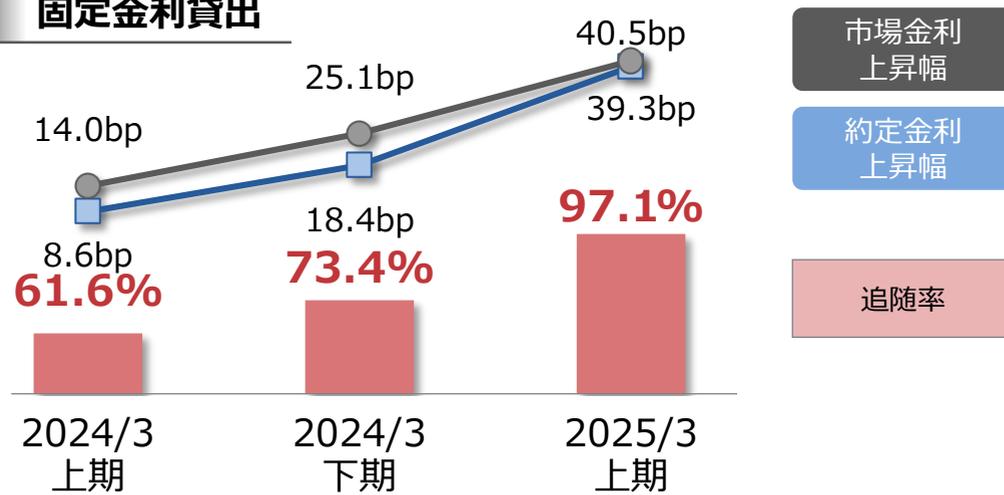
プライム連動貸出（平均貸出金利）



市場連動貸出（平均貸出金利）

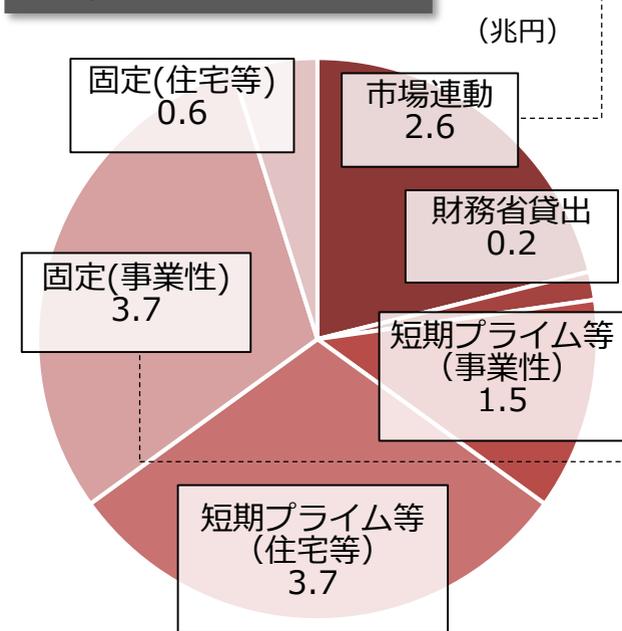


固定金利貸出



円貨貸出金残高

2024/9末残 12.5兆円



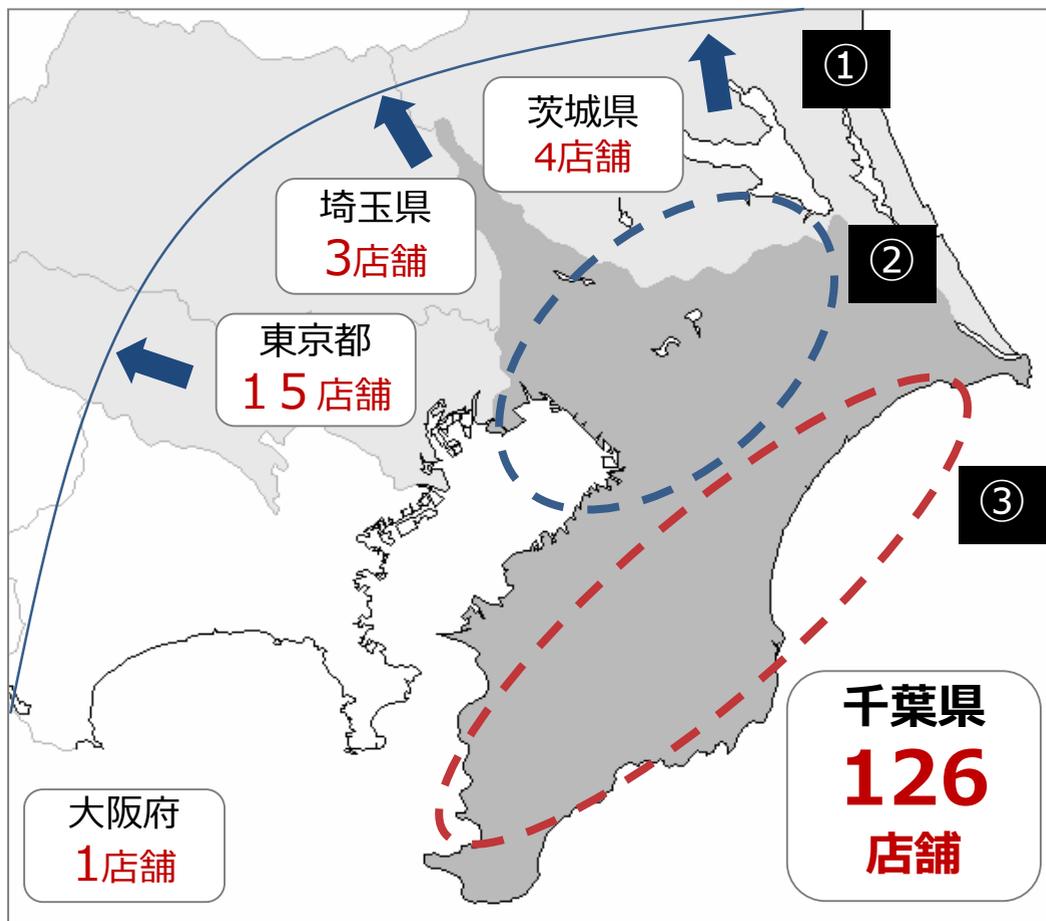
(2025年1月～)
 短期プライムレート上昇の
 約定利率への反映

貸出ポートフォリオのうち
 約3割を占める住宅ローン
 変動金利貸出の金利が上昇

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〕



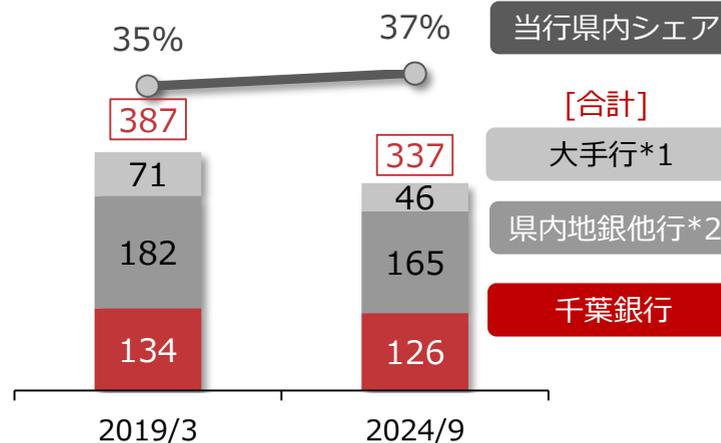
①都内・県外企業集積地への新規出店

中計開始以降（2023年3月～）の新規出店

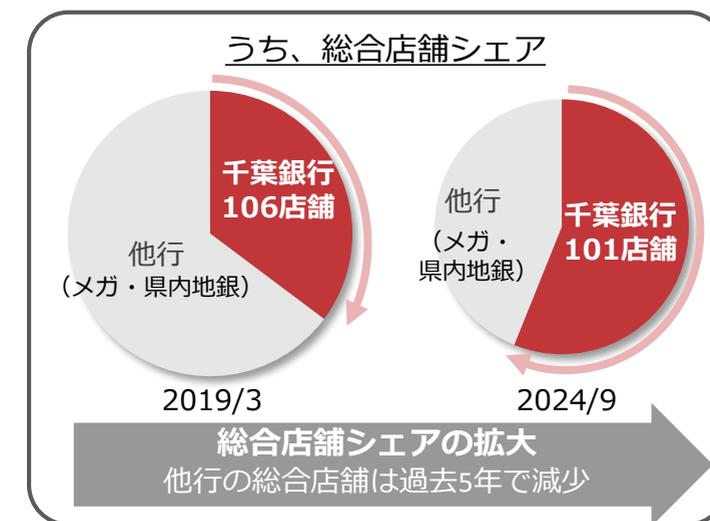
2023年11月	水戸支店	2024年度上期 貸出増加率	+8.9%
2023年12月	浜松町支店		+14.0%
2024年 6月	新宿西法人営業所		
2025年 3月	京橋法人営業所	New	

更なる
新規出店へ

②総合店舗ネットワーク網の維持



*1. 三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな
*2. 京葉、千葉興業



③エリア営業部制の拡大

2024年 4月 茂原エリア営業部 新設

店舗ネットワークの効率化

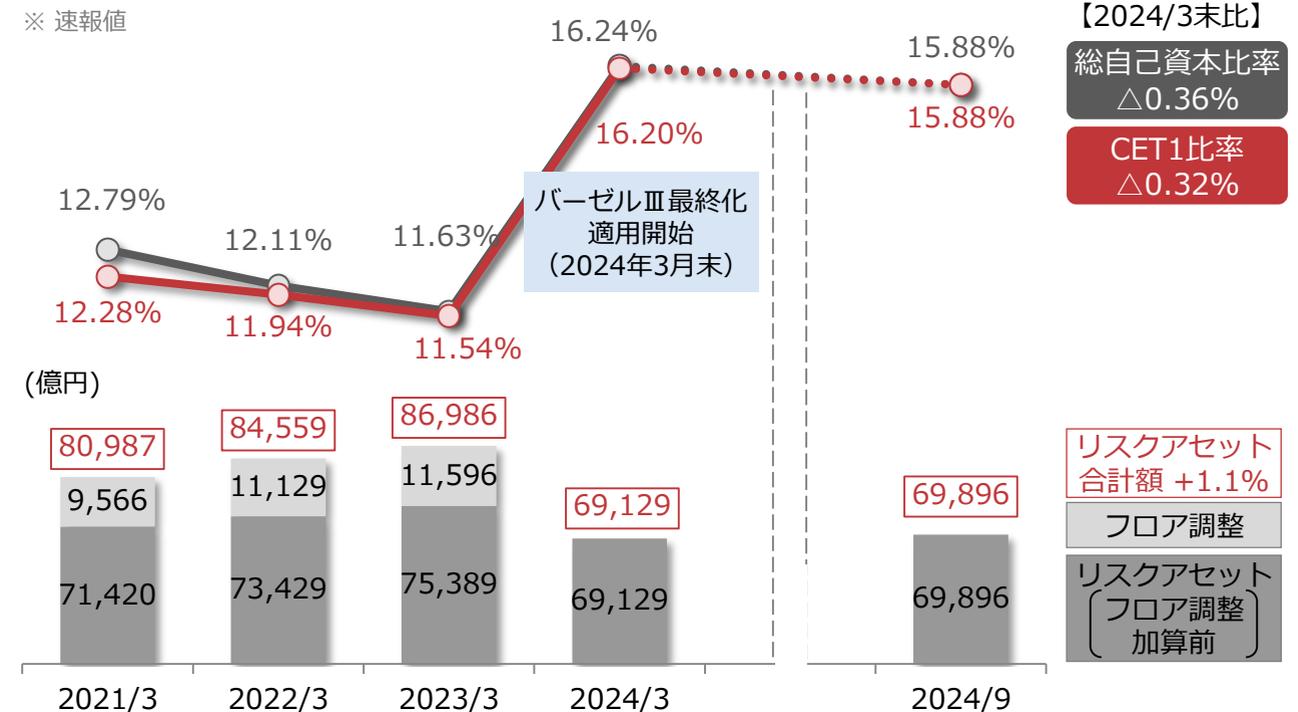
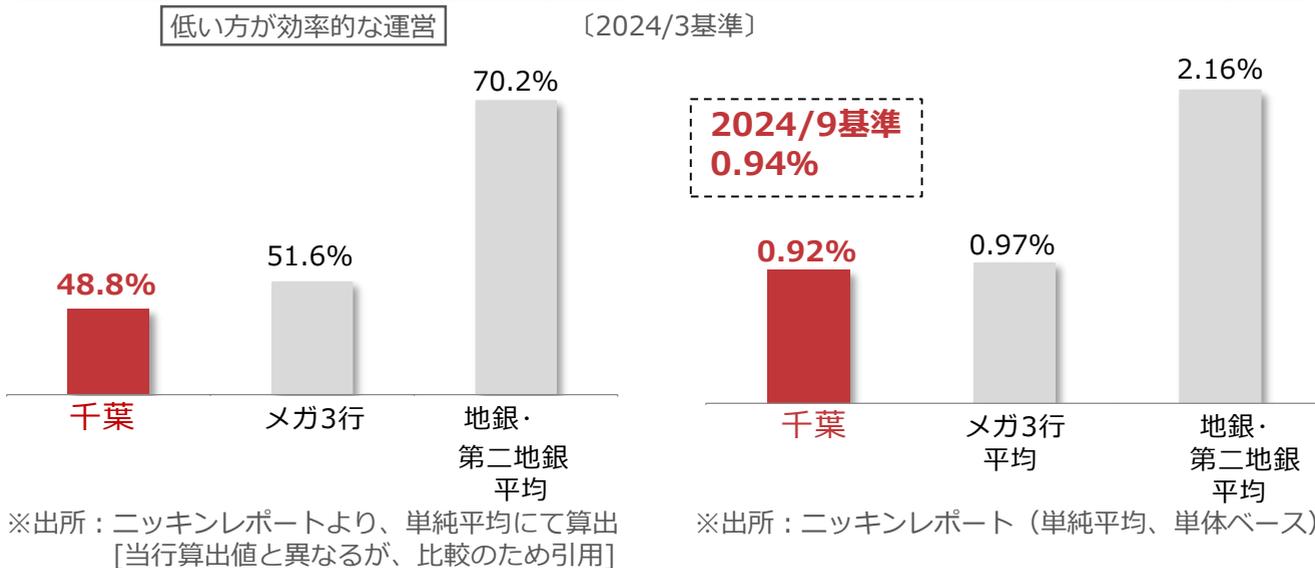
邦銀トップレベルの効率的な事業運営、高い健全性、安定的な資本運営により強い財務基盤を形成

低OHR / 低不良債権比率

連結 自己資本比率・リスクアセット額

OHR他行比較

不良債権比率他行比較



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

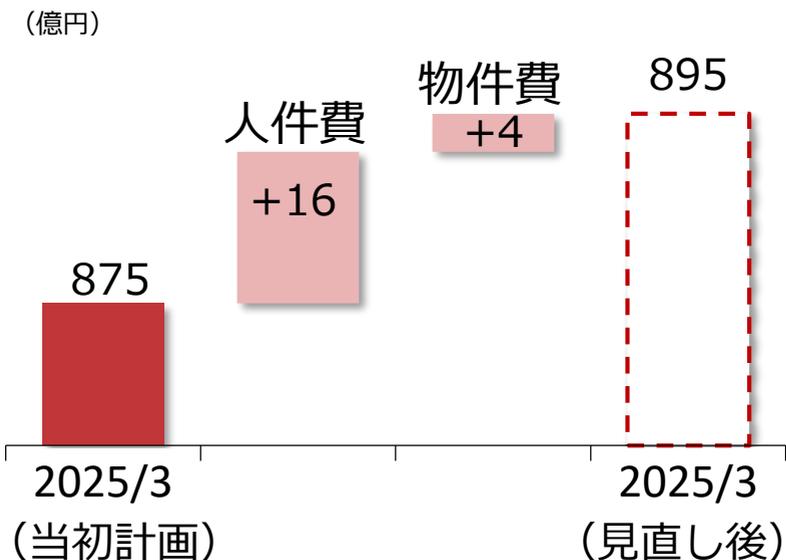
資本コストを抑制

(%)	2024/3	2024/9	最終化完全実施
総自己資本比率	16.24	15.88	13.57
CET1比率	16.20	15.88	13.57
有価証券評価損益除き	13.89	13.90	11.88

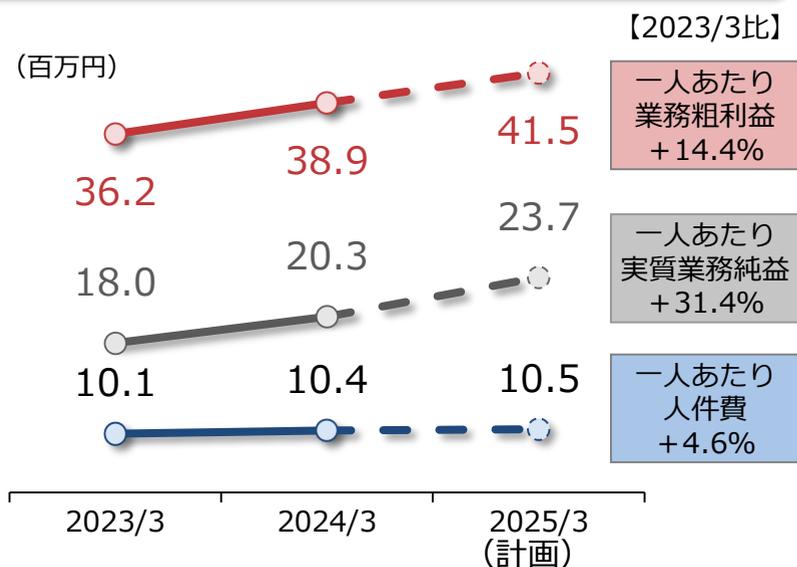
2024/9期のB/SをパーゼルⅢ最終化完全実施基準で試算

投資・経費規律を徹底させながら、一人あたり業務純益を向上させていく

経費の主な増減要因（中計計画比）



グループ行員・社員一人あたりの指標



物件費

戦略上重要な新規支出

既存施策経費・新規施策コスト抑制

戦略的な経費支出の追加 等 **+ 6 億円**

例 中途採用強化・従業員エンゲージメント向上
GoogleとのJBPにあわせたWeb広告の強化
拠点新設費用

人的資本強化

トップライン向上

物件費増加
+ 4 億円に抑制

追加的な投資コスト抑制・新たな経費削減施策 **▲ 2 億円**

人件費

最適配分によるエンゲージメント・生産性向上

経営環境を踏まえた戦略的な人員増加

- 55歳以上の職位登用継続 ▶ 支店長・副支店長等のポスト100人超
- 初任給引き上げ、若手ベア ▶ 新卒採用エントリー数増、離職率減
- 専門職コース新設 ▶ DX、M&A人材など約20人を登用
- 成長に向けた人員計画 ▶ グループ総人員・中計比+200人を計画

2024年
賃上げ率
平均**5.6%**

投資・経費規律の徹底



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
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・1行が導入予定（2024年下期）

New

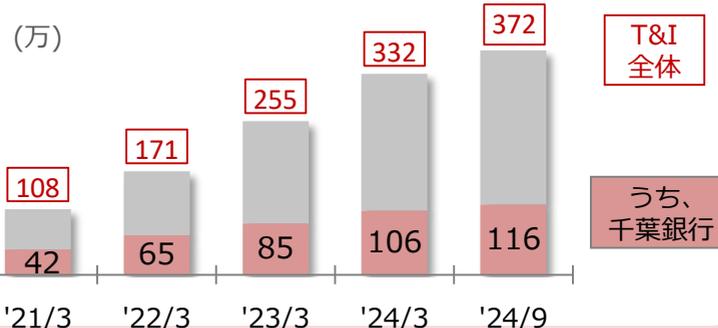
- **その他**：下記システム導入時の連携

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・北洋
融資管理システム	第四北越・北洋・東邦

New

- **API連携**：顧客基盤を生かしたサービスの開発

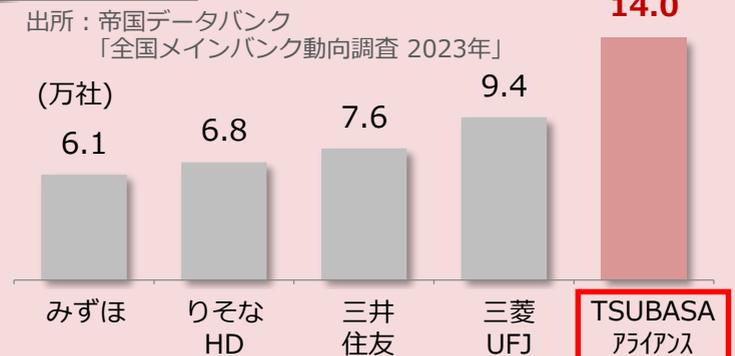
「T&I」API共通基盤の個人ユーザーID数



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**
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 P 69
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 P 69

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

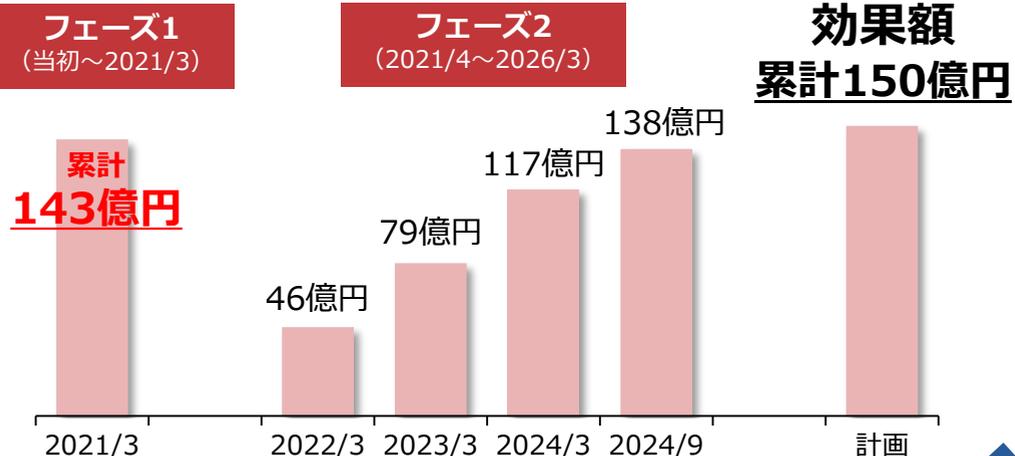
千葉・武蔵野アライアンス



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



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) に続き、武蔵野銀行浜松町法人営業所も支店化 (2024年7月) **New**
- **脱炭素社会の実現に関する協業:**
当行が2023年9月より取扱開始した「CO2排出量測定ツール (C-checker)」を武蔵野銀行が導入 (2024年10月) **New**

3行での連携

- **ファイナンス分野での連携**
3行でのシローン組成
- **商談会・セミナーの共同開催**
タイ・ビジネス商談会等

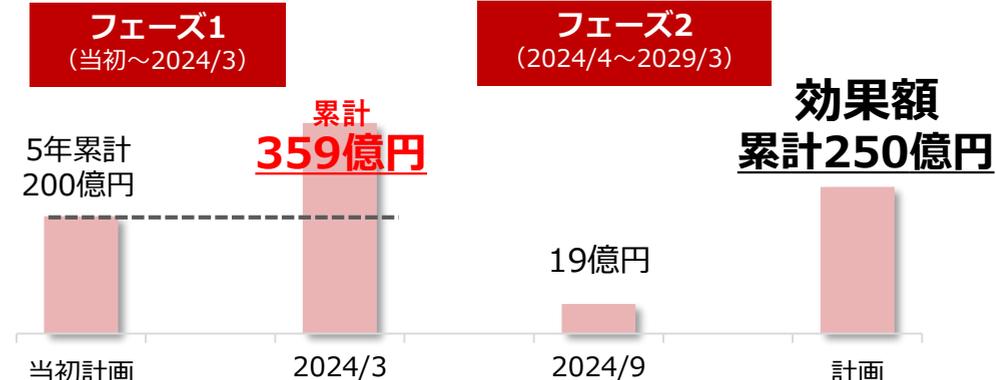
千葉・横浜パートナーシップ



トップ地銀同士のノウハウを展開

- 法人分野を中心により実行性の高い施策にフォーカス
- 目標効果額に加え、各連携分野でKPIを設定し提携効果を計測

首都圏を地盤とした地銀
トップ行同士の連携



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 お客さまのための価値創造~

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

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（～7月）

住宅ローン契約者向けライブイベント（7月）「CHEMISTRY Special hybrid Live 2024」を共催

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

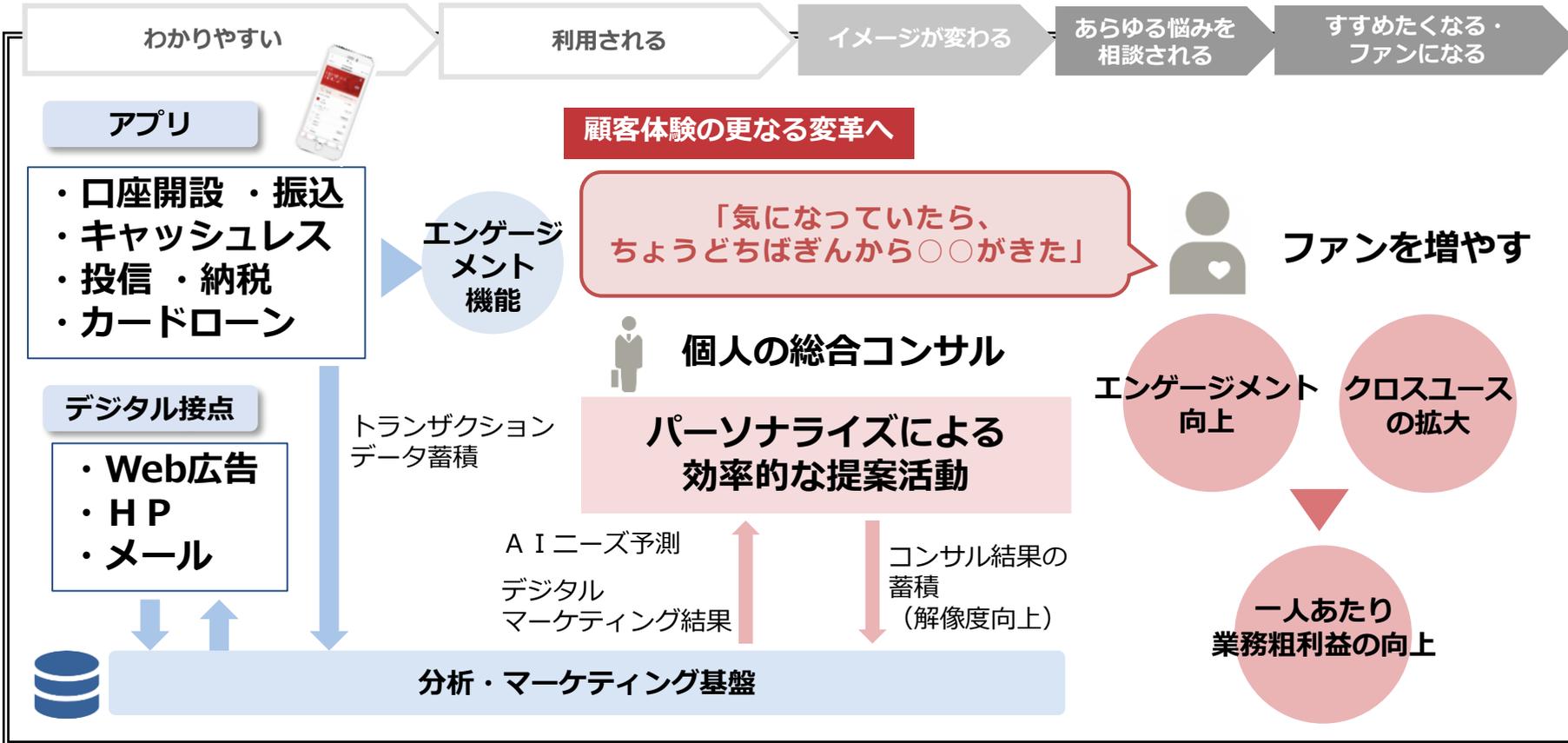
- ブロックチェーンの活用に関する共同研究
- 住宅ローンのDXに向けた共同研究
- 持続可能な社会の発展に向けた共同研究

New

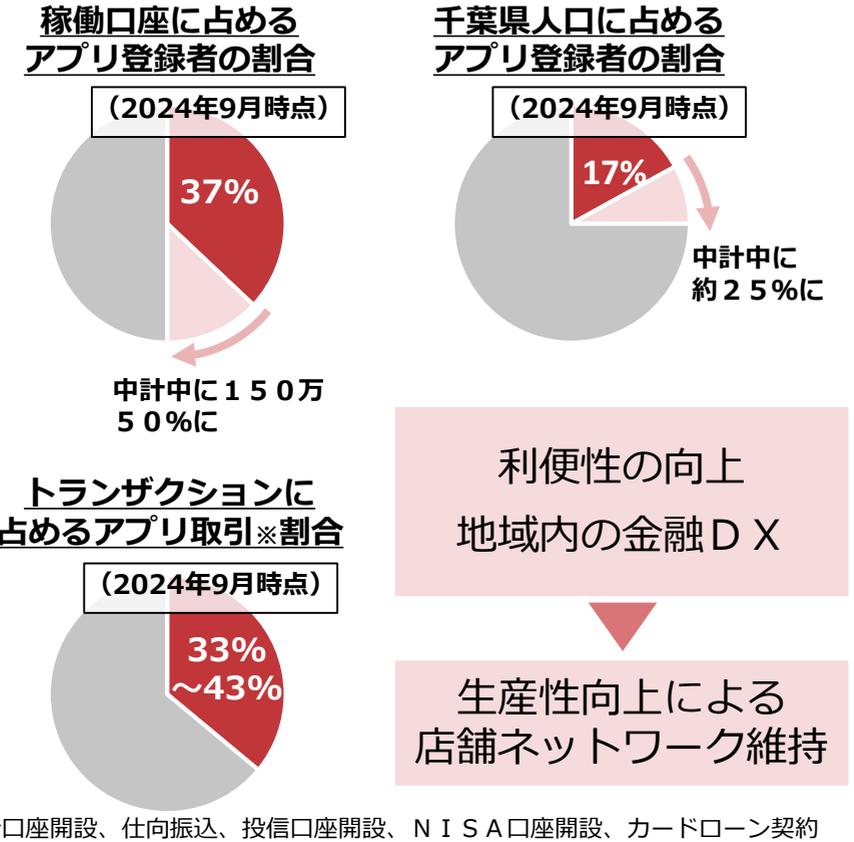
ソニー銀行が発行するグリーン・ボンドへ投資（2024年10月）

アプリの利便性向上によるデジタルトランザクション増加 / 顧客解像度を高め、顧客体験の更なる変革を実現する

個人ビジネスの目指す姿



地域のDX化



実現に向けた施策

New
アプリへのエンゲージメント機能追加
 (2024年10月)

- 一人ひとりの取引データに基づくレポート表示
- 気づき(ナッジ)からのレコメンド



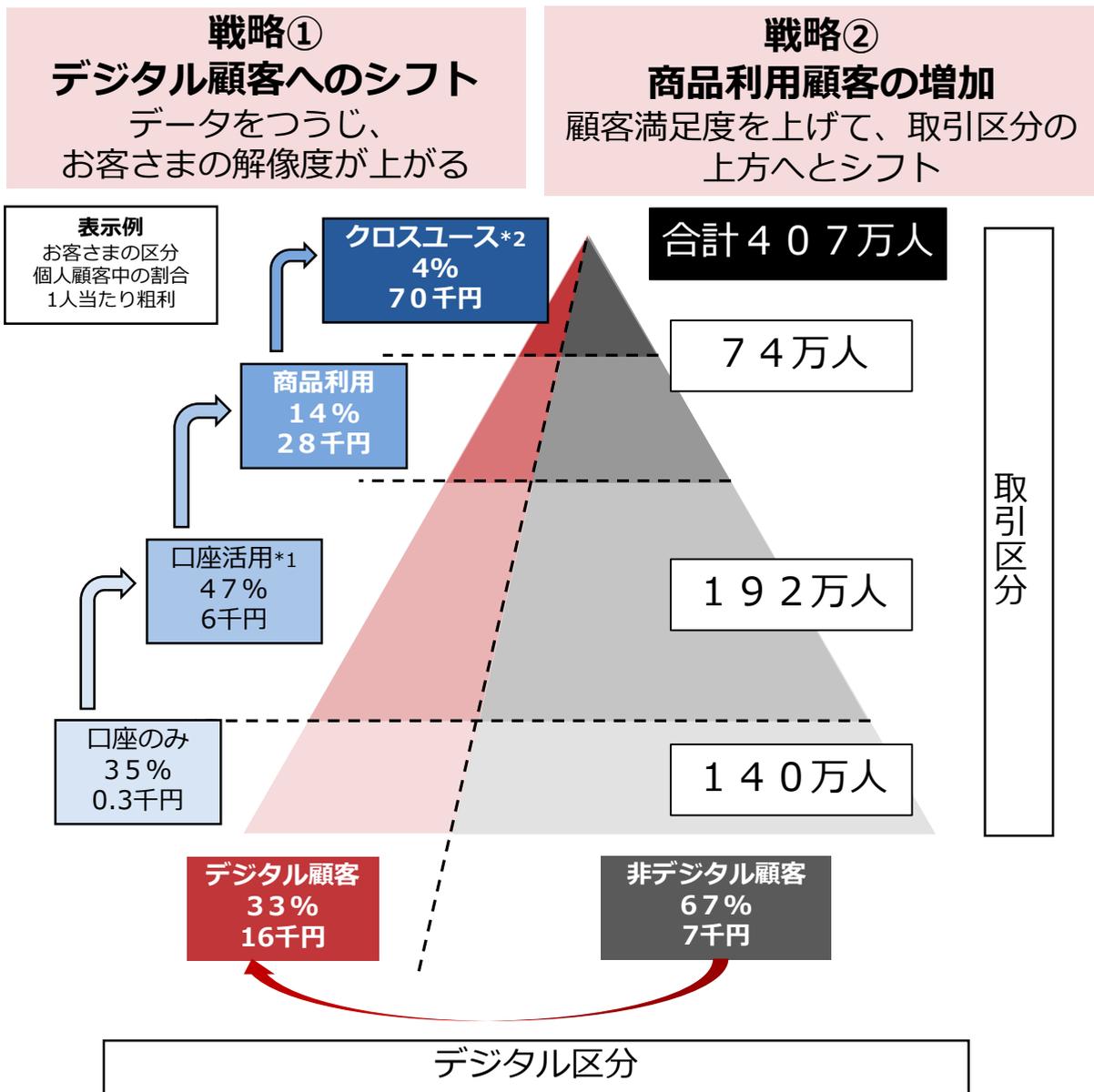
New
分析・マーケティング基盤の構築 (2025年3月予定)

- 分析・マーケティング基盤の構築によりあらゆる顧客接点のデータを統合へ

New
HPリニューアル (2025年8月予定)

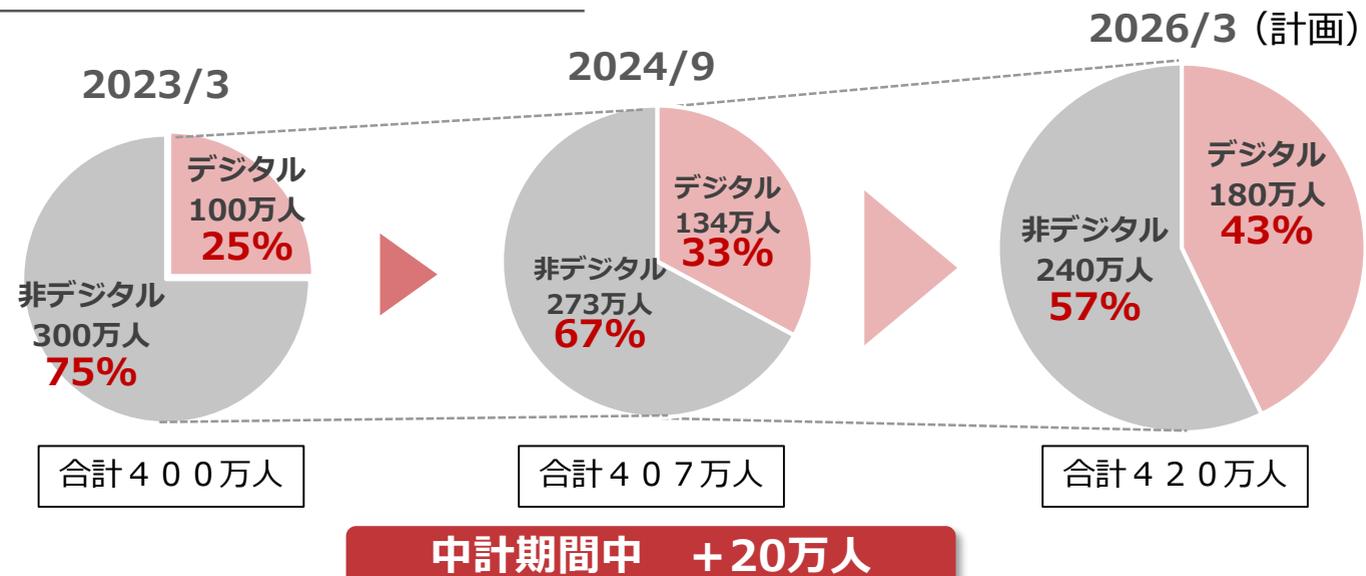
デジタル顧客を増やすと共に、商品・サービスの利用を促進して顧客単価の向上を目指す

DX戦略に基づく個人役務収益向上プロセス

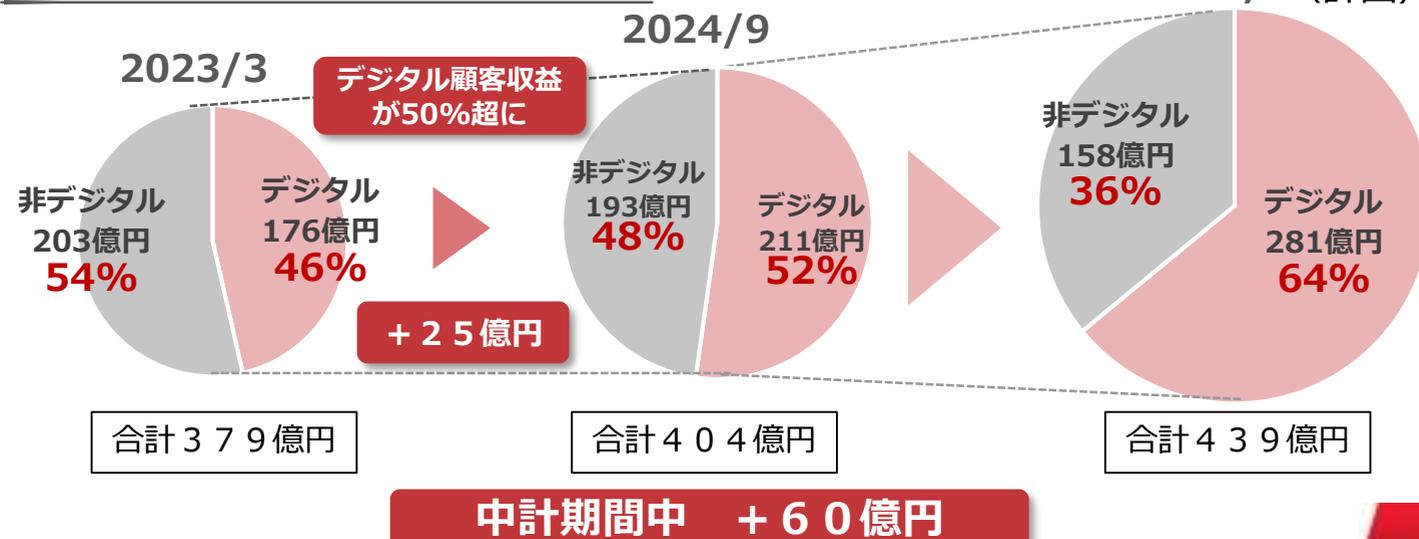


*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上、口座振替利用いずれかの条件を満たす顧客
*2. クロスユース：2種類以上の商品利用者

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 ※個人部門業務粗利益



取引先をよく知り、経営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

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



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

経営の「補佐役」

社会課題の解決に
繋がるサポート

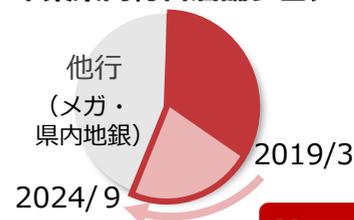
経営課題に対する
サポート

- DX** ICTコンサル
EB・法人ポータル活用
- GX** C-checker
サステナブルファイナンス
- WX** アドバイザリー（人事制度）
人材紹介
- 企画** アドバイザリー
コンサル業務 **New**
（産業調査担当の配置）
- 財務** 資金対応
- 総務** ビジネスマッチング

専門性向上

リアル接点強化

千葉県内総合店舗シェア

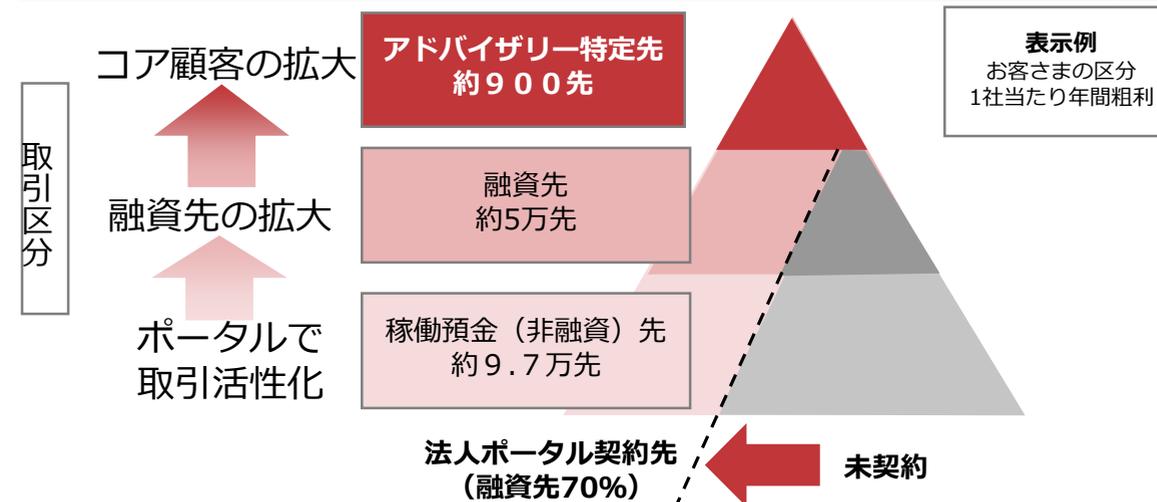


New
京橋法人営業所の新設
(2025年3月)

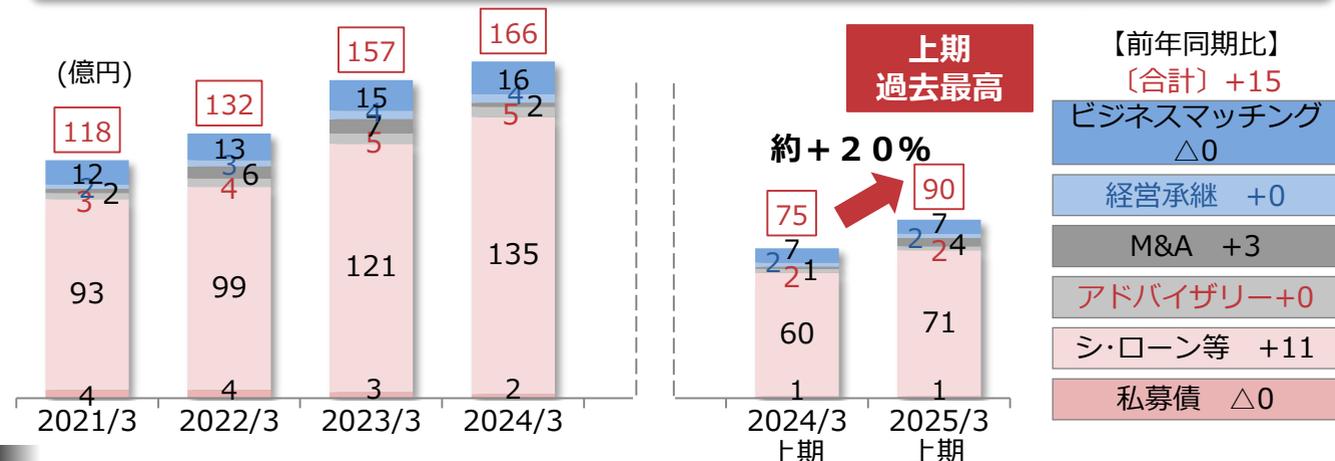
法人担当者増強
中計最終年度+15%*

*2024年3月末比

法人取引における収益向上プロセス



法人ソリューション収益



実現に向けた施策

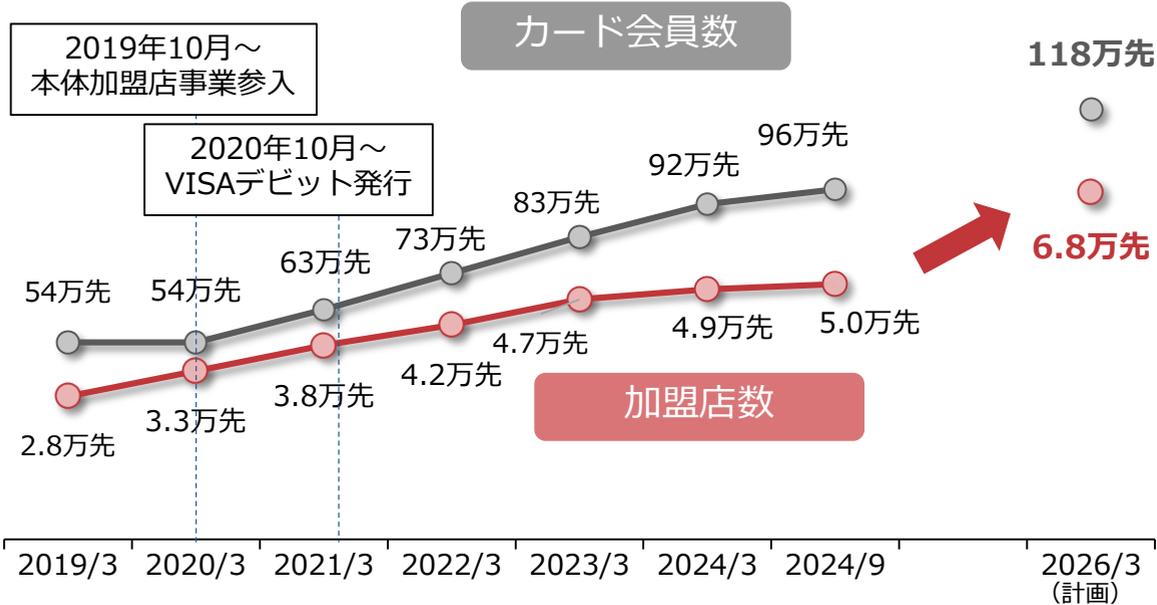
エンゲージメント1号ファンドの組成 (2024年9月) **New**

マジョリティ取得・事業承継支援

グループによるハンズオン支援

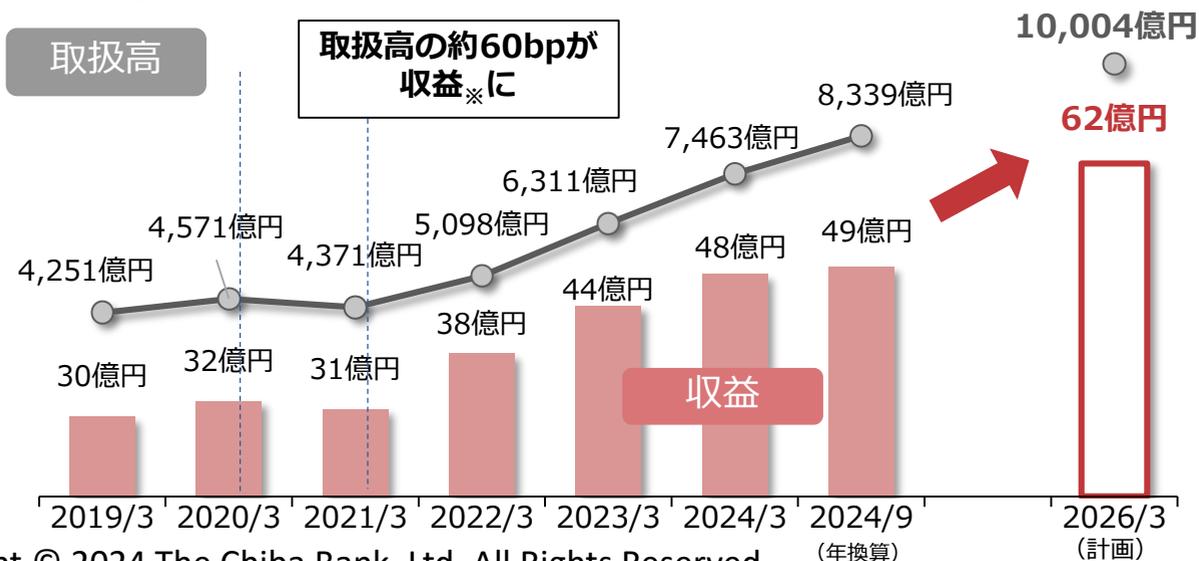
キャッシュレス基盤の更なる強化のため、自治体や大口チェーン店との取引を拡大

グループカード会員数・加盟店数



グループ取扱高・収益

※グループ会社の収益は、銀行本体（役務利益）と同じ基準で算出



各種施策

加盟店ビジネス

アライアンス行への拡大



武蔵野銀行 (2022/1)

第四北越銀行 (2024/10) **New**

自治体への導入支援

25自治体
308箇所

Visaデビット

アプリと決済の融合



アプリから
Visaデビットカード申込 (2024/10)

カード発行事業のデジタル化

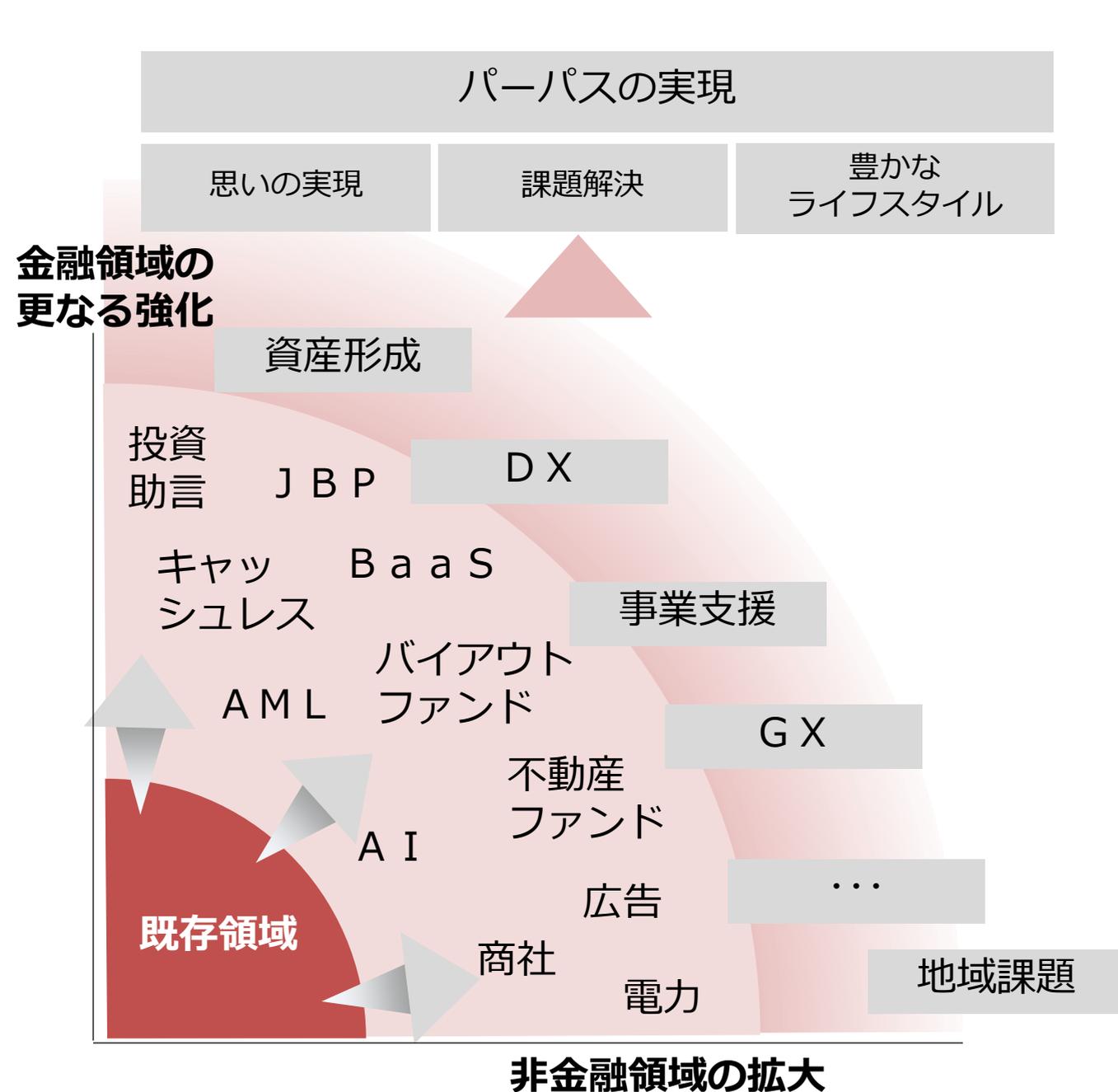
- バーチャルカード (カードレス)
- インビテーション式ランクアップ

新規口座開設者における利用状況

デジタルマーケティングの実施
(新規口座開設者に対する利用促進メール配信)



新規事業の強化により、様々な領域における課題解決能力を高めていく



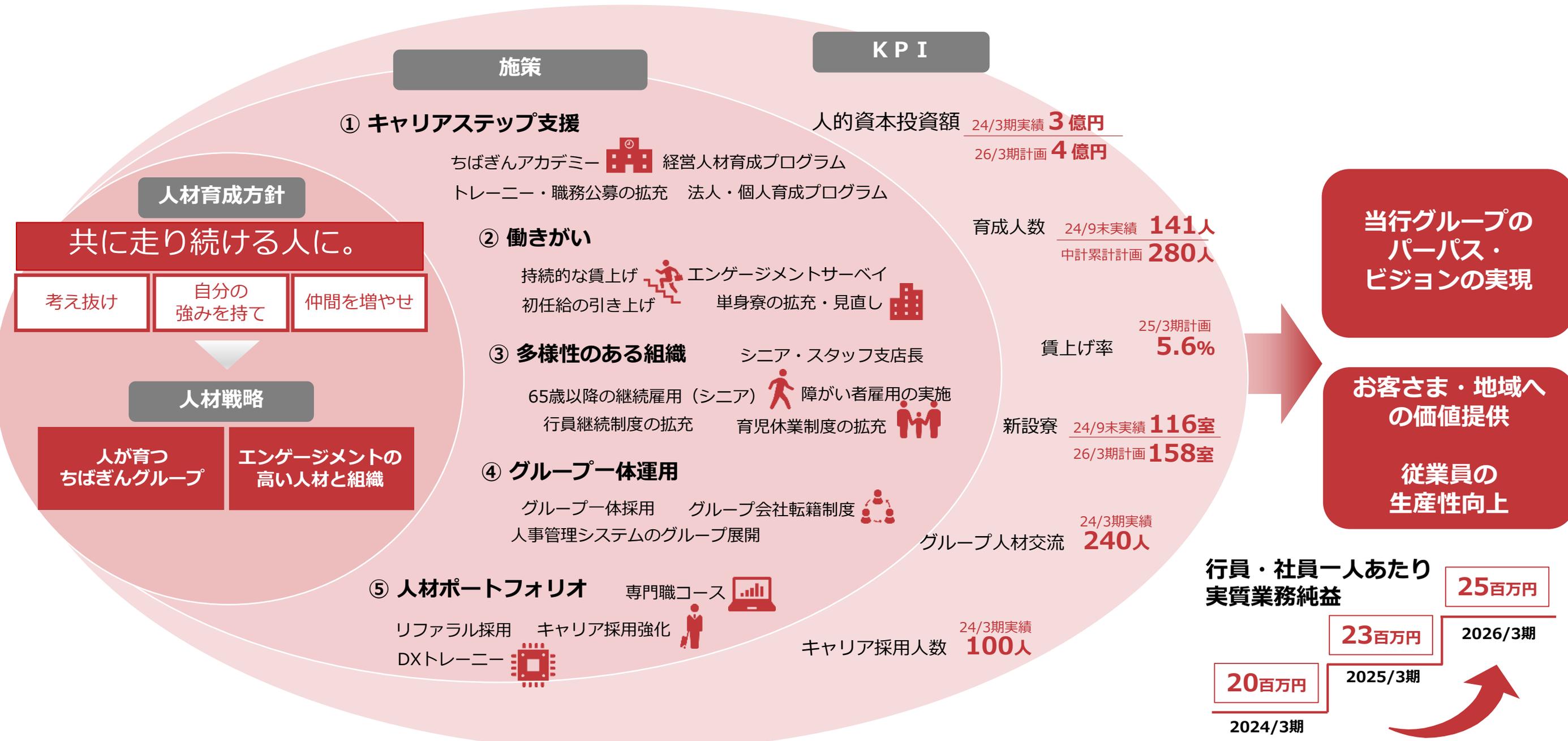
中計開始以降の主な取組み

(その他取組み詳細：P 6 7)

	前中計から継続	EC・CF事業拡大
	前中計から継続	住宅コンシェルジュサービス（試行中）
		車のコンシェルジュ・くらしにつながるサービス展開へ
ひまわり グリーンエネルギー 会社設立 2023/4	2023/12	発電所運営開始
	2024/3	FIT非化石証書仲介開始
		洋上・陸上風力などの大型設備取得の検討
オンアド	2023/5	法人サービス契約の開始（ファイナンシャル・ウェルネス）
広告事業	2023/10	広告事業の開始 ・広告媒体事業 ・広告コンサルティング事業
アンチマネロン 会社設立 2023/11	2026/3期上期（予定）	業務開始
		地域金融機関のプラットフォーム化
バイアウトファンド	2024/9	ちばエンゲージメントファンド1号を設立
JBP※	2024/1	Googleのマーケティングツール・Google Cloudの活用

※GoogleCloudとのジョイントビジネスプラン

「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



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

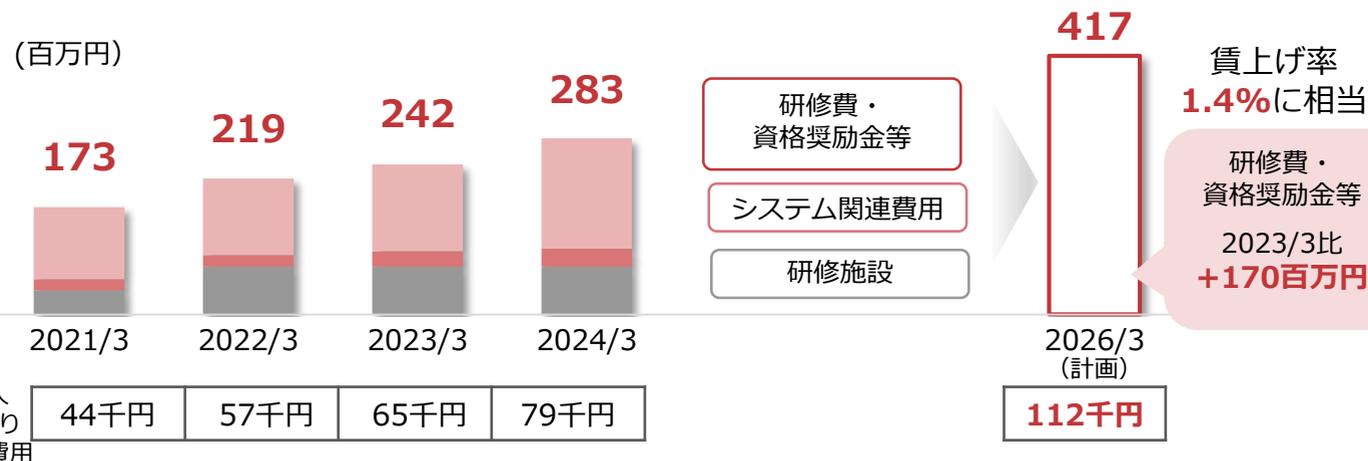
今中計計画
(2023/4~2026/3)

280名

	2024/9 実績 (累計)	今中計計画 (累計)
法人営業担当	30名	50名
個人営業担当	20名	50名
DX人材	35名	60名
外部トレーニー派遣	45名	90名
経営人材	11名	30名
合計	141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

ジョブ型人事制度の新設
18名が転換 (2024/9時点)

- ・ 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
8名が転換 (2024/9時点)

- ・ 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

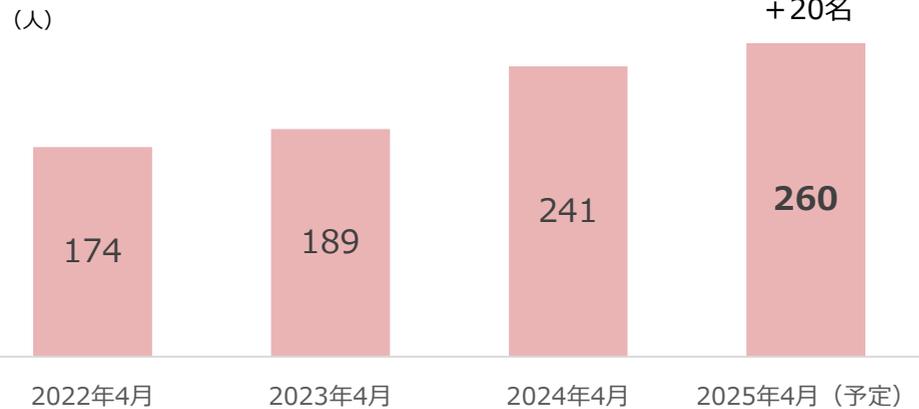
【シニア (60歳超)】
・ 職位登用制度
・ 賞与導入
・ 65歳超の継続制度

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

新卒・キャリア（中途）採用の強化

新卒採用実績・計画

ポテンシャルの高い人材を積極的に採用

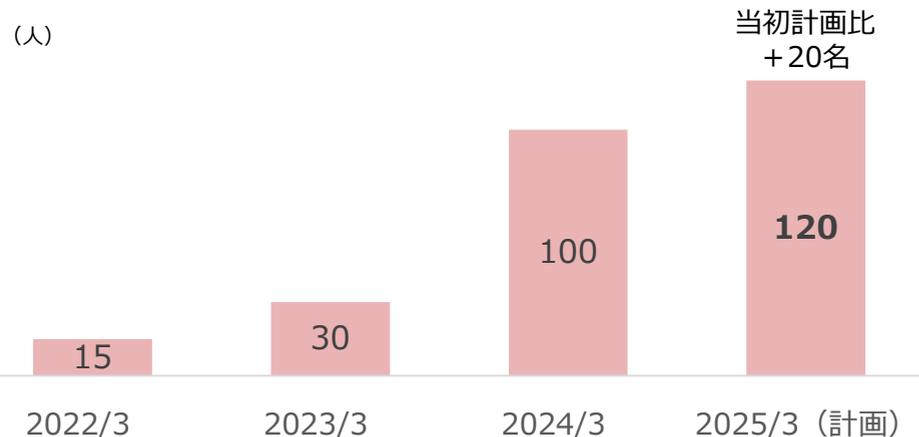


ES (エントリーシート) 提出数



キャリア採用実績・計画

法人ソリューション・DX領域を中心に採用を強化

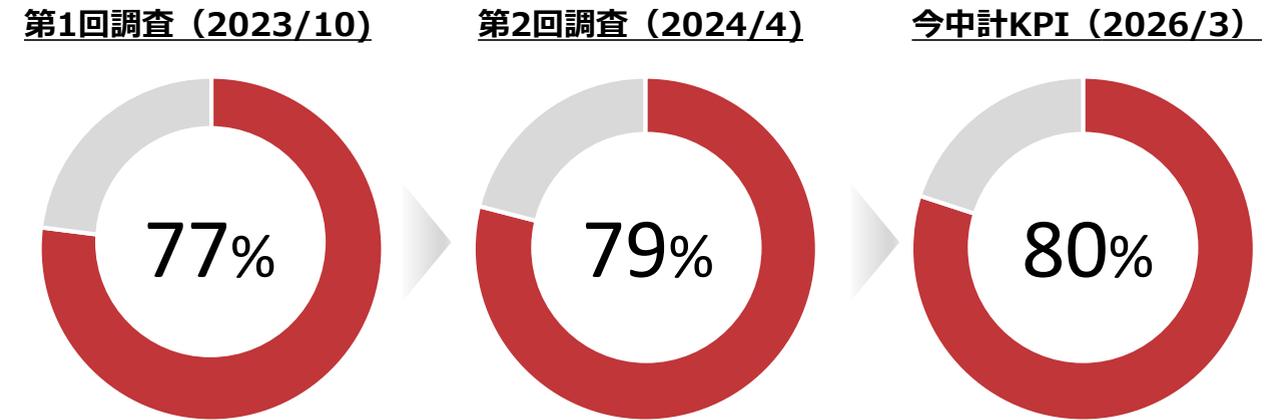


採用チャネル

- 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

従業員エンゲージメントの向上

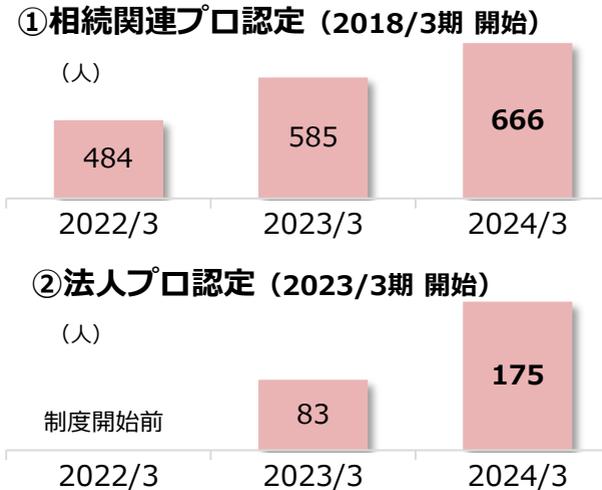
エンゲージメントスコアの推移 (総合スコア・肯定的回答の割合)



行内プロ認定人材・学習意識の増加

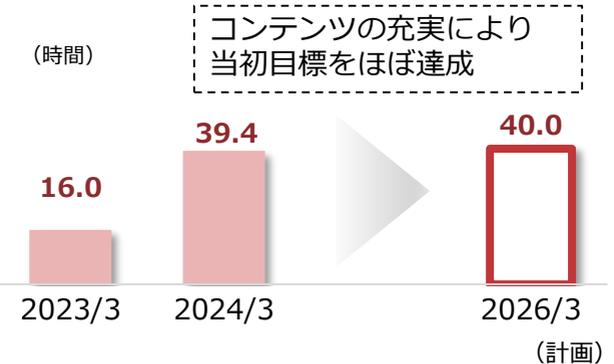
プロフェッショナル認定制度人数

※行内の認定水準に基づいた一つ星(★)以上の人数



学習時間実績 ※一人当たり平均・年間延べ学習時間

6,000本超の学習コンテンツを整備し、学びを促進



「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

持続的経営に向けた取組み

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

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



外部評価・イニシアチブへの参画

外部評価・インデックス組入状況

「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」選定

「健康経営優良法人」認定

「プラチナえるぼし」認定

「プラチナくるみんプラス」認定

CDP気候変動調査 3年連続 「A-」評価取得

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



イニシアチブへの参画

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Partnership for Carbon Accounting Financials

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



2031年3月目標 カーボンニュートラル

※自社グループの排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象

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支援
- 脱炭素先行地域の支援
- ちばSDGs推進ネットワークの活用

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

電力供給

ひまわりグリーンエネルギーによる発電
(旭発電所・君津発電所)



再生電力関連融資、プロジェクトファイナンスによる再生電力供給可能世帯数

国内累計 約242万世帯

うち千葉県内累計 約55万世帯

(千葉県280万世帯の約20%)

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



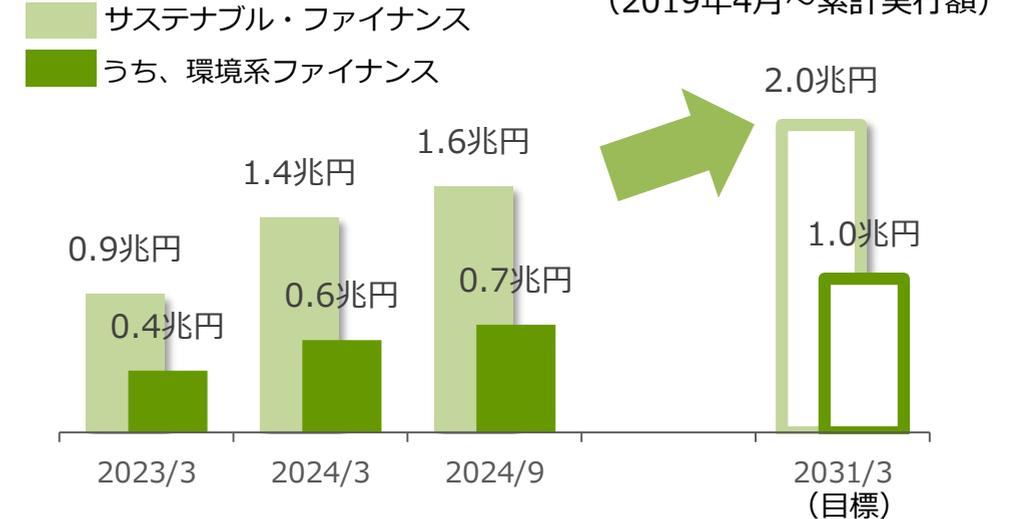
法人のお客さま



個人のお客さま

サステナブル・ファイナンス累計実行額

(2019年4月～累計実行額)



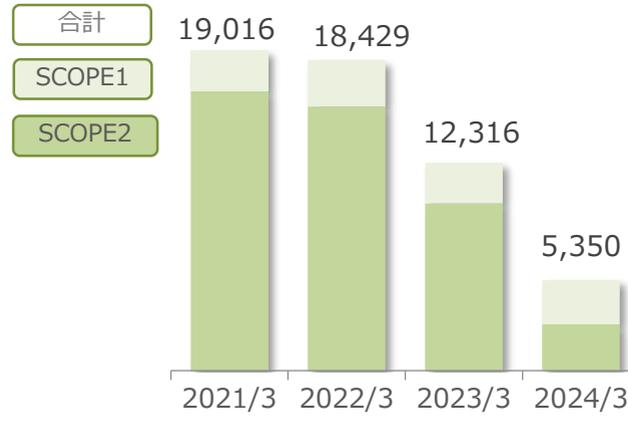
TCFD提言/TNFD提言への取組み

CO2排出量推移

(自社グループの排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象)

SCOPE1・SCOPE2

CO2排出量(絶対値)(トン-CO2)



2024/3
前倒して
達成

排出量
ネットゼロ

SCOPE3 (カテゴリー15)

CO2排出量合計値 12.9 Mt-CO2

ボトムアップ+トップダウンアプローチ

C-checkerも活用



- お客さまの事業活動から排出されるCO2の可視化
- 約2,000先が登録(2024/9)

気候変動リスクに関するシナリオ分析(2050年まで)

物理的リスク

大規模風水災

風水災による当行不動産担保の損壊
建物用地の浸水割合により算定した融資先の事業停滞

与信関係費用増加額(国内)

70~80億円 ※1

移行リスク

脱炭素社会
への移行



与信関係費用増加額

最大で310億円 ※2

自然資本への対応

- ✓ 生物多様性を含む自然資本の保全について、TNFD提言に基づき、各種取組みを強化

資源の使用料・廃棄物量の開示

(2024/3期)

水使用量 (m3)	53,090
紙使用量 (t)	49
廃棄物量 (t)	361



「ちばぎんの森」森林整備活動

※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Net Zero 2050およびBelow 2℃シナリオを前提に算出。

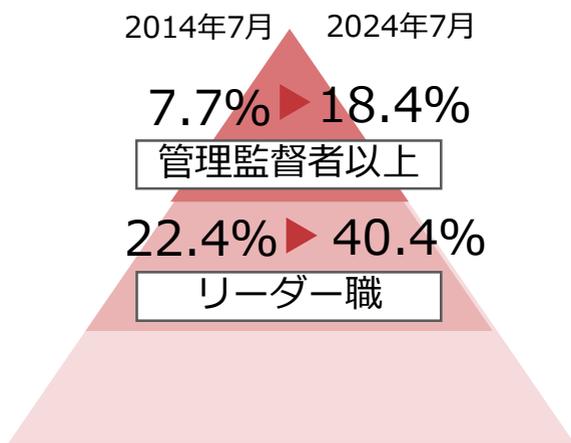
企業戦略としてのダイバーシティ推進強化 / グループ一体で地域課題に取り組む

ダイバーシティ関連指標

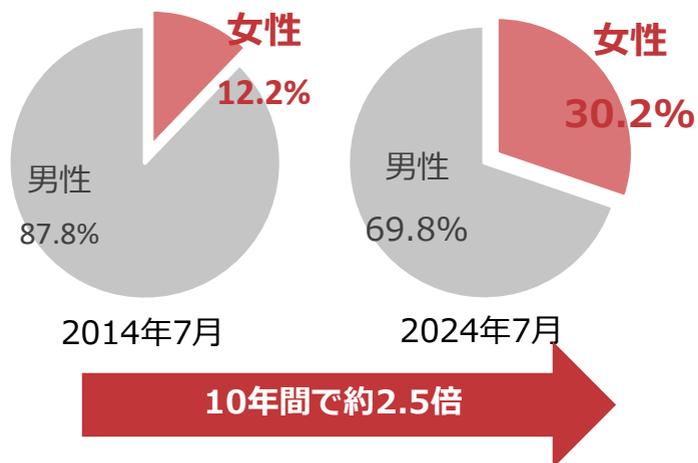
	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026年7月目標
リーダー職以上に占める女性比率（人数）※	27.2% (523名)	28.4% (551名)	29.4% (590名)	30%
管理監督者以上に占める女性比率	17.9% (120名)	18.8% (126名)	18.4% (126名)	-
有給休暇取得率	77.1%	83.5%	-	80%
男性育児休業取得率	113.8%	112.4%	-	100% 継続

※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。

各階層・職位者に占める女性比率



支店長・副支店長に占める女性比率



地方創生

C-VALUE

購入型クラウドファンディングサイト



房総横断鉄道たすきプロジェクト
(2024年12月プロジェクトスタート予定)



SAKURA 五感花火



クラウドファンディング
目標達成率
838%

アクアライン“だけ”マラソン



クラウドファンディング
目標達成率
156%

NFT

アクアラインマラソン
「デジタル完走証明書」発行

- ・消失しない体験記録を提供
- ・開催記念証が完走記念証に変化



農業法人「フレッシュファームちば」

2018年3月地域企業15社と農業法人を設立



耕作規模 (2024/3期)

- ・耕作面積11ヘクタール
- ・コシヒカリ37トン、ふさがね14トン収穫

みなよし米
米糲みなよし甘酒
おこげせんべい

ちばきん商店 → 消費者へ

実証実験

- ・作業負担が大きく危険も伴う法面等の草刈について自動化の実証実験を実施

ガバナンスの強化に向けた取組みを強化

2024年4月以降の取組み

2024/4 取締役会議長を変更
社内取締役 → 社外取締役
(諮問委員会委員長は2022年10月より社外取締役)

2024/4 当行初の女性代表取締役選任

2024/6 取締役の任期短縮 **New**
2年 → 1年

2024/6 社外取締役比率の引上げ **New**
33% → 44%

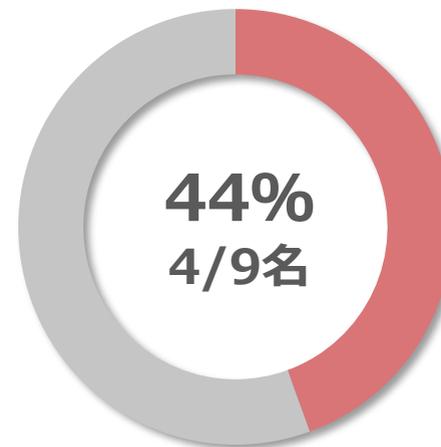
2024/6 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入 **New**

ガバナンスの
高度化

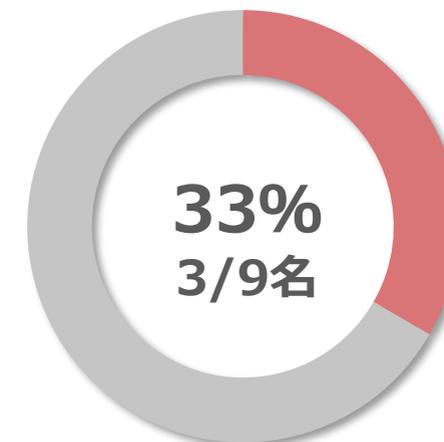
取締役会の
多様化

取締役会の構成

独立社外取締役比率



女性取締役比率



業績連動型譲渡制限付株式報酬制度

役員報酬制度

基本報酬

賞与

株式報酬

固定RS

業績連動RS

■ 財務項目 (ウェイト50%、連動幅0~150%)

財務指標	連結ROE
------	-------

■ 非財務項目 (ウェイト50%、連動幅0~150%)

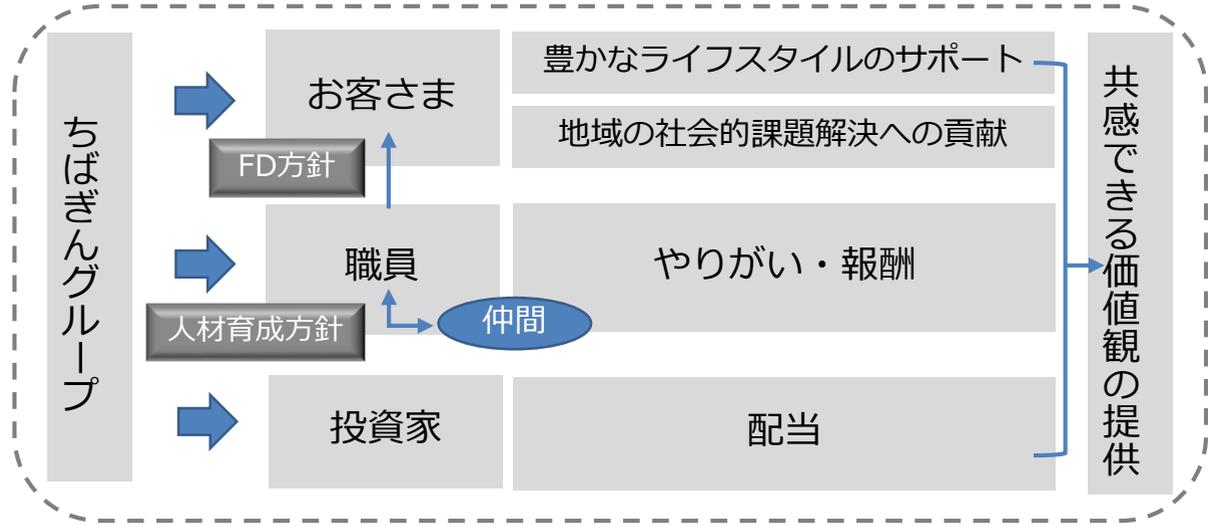
カスタマー エクスペリエンス	・顧客エンゲージメント
人的資本	・従業員エンゲージメント ・リーダー職以上女性比率
サステナビリティ	・カーボンニュートラル ・地域社会の脱炭素支援

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

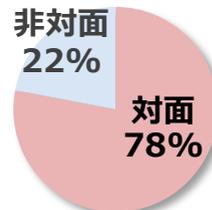
スキルマトリクス導入

個人ビジネスのあり方は大きく変化 / 業務改善施策を法人ビジネスへも展開、各種モニタリングにより実効性のある改善を進める

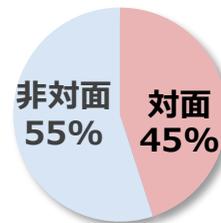
金融商品販売の活動状況

チャンネルの変化（投資信託販売）

2023年5月



2024年9月



業務改善
命令前

活動量の変化

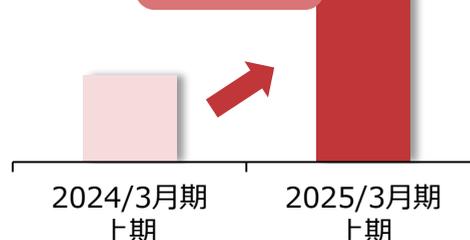
個人・有効面談数

約1.7倍



投資信託販売額

約1.3倍



おかねのバスケット（OB）による提案状況

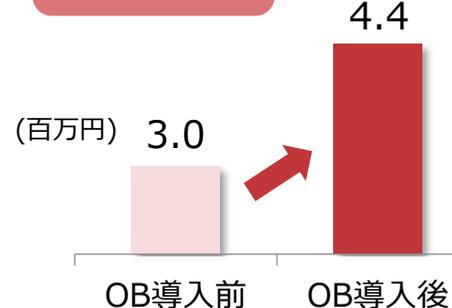
OBによる販売比率

59%

2025/3月期上期店頭販売に
占めるOBによる販売比率

顧客単価

※1回あたりの約定金額



営業店業績の評価基準見直し

✓ 活動量評価の拡大

お客さま中心のビジネスモデルの進化に向けた表彰体系の見直しとして、活動量評価を法人分野にも拡大

✓ FDに係る評価の強化

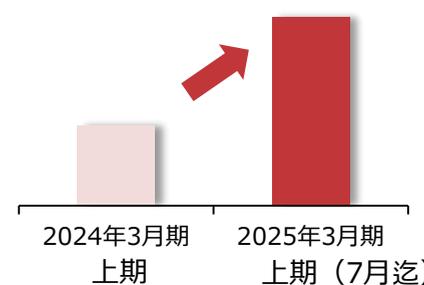
お客さまの声やアンケートの結果等に基づく2線による評価を強化

✓ 営業店の申告ベースで目標設定

本部は営業店が自主目標を達成するためのサポート役としての活動を徹底

お客さまの声の収集・分析

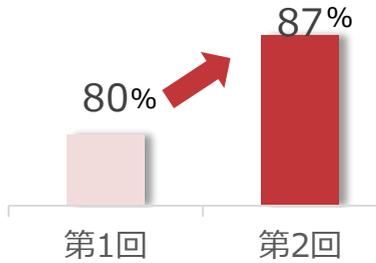
お客さま満足度の改善（NPS※1）



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

銀行グループ職員の声の収集・分析

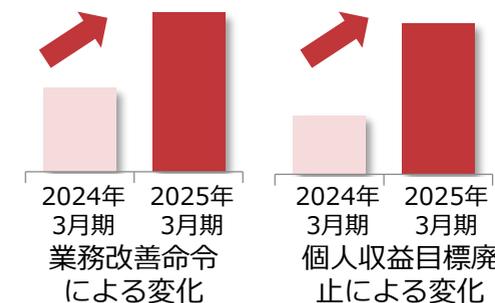
エンゲージメントサーベイ



「千葉銀行グループのパーパス・ビジョンに共感している」への肯定的回答の割合

コンプライアンスアンケート

※「よい変化があった」と回答した割合



法人顧客へのコンサルティング機能の強化

本質的経営課題の解決を支援

本部



法人営業サポートチーム創設
産業調査の拡充

営業店



顧客貢献情報ミーティング
法人担当者の増強



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（本ページは主な施策のみ記載）】**

* 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 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8月	●	
2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
本部職員による金融商品販売に係るお客さま面談	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8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	●	

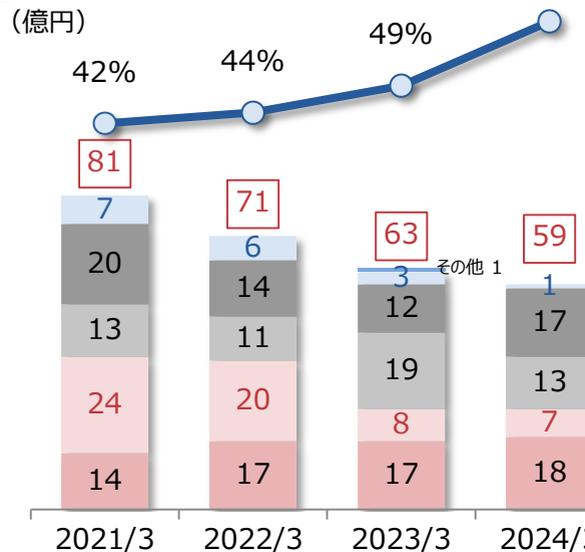
資料



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

金融商品販売

預かり資産関連収益



【前年同期比】

ストック収益比率 +2%

〔合計〕△5

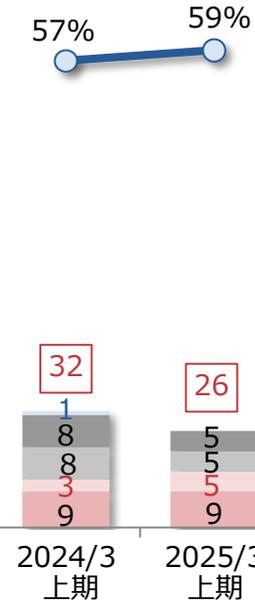
金融商品仲介 △1

平準払保険 △3

年金・一時払終身保険 △2

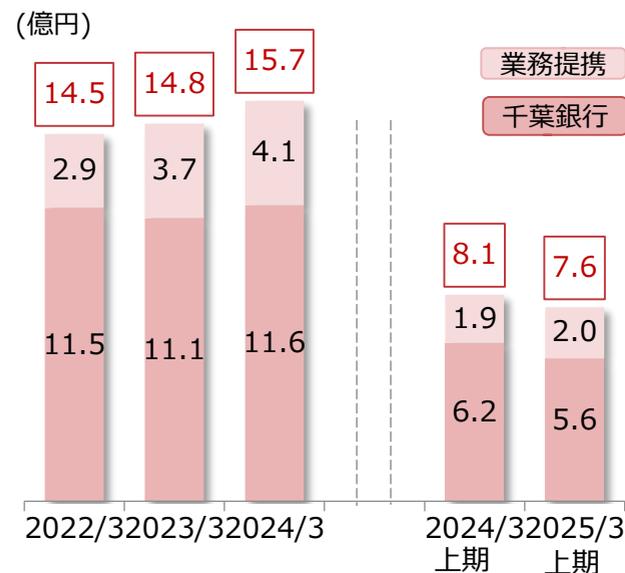
投資信託 (販売手数料) +1

投資信託 (信託報酬) +0

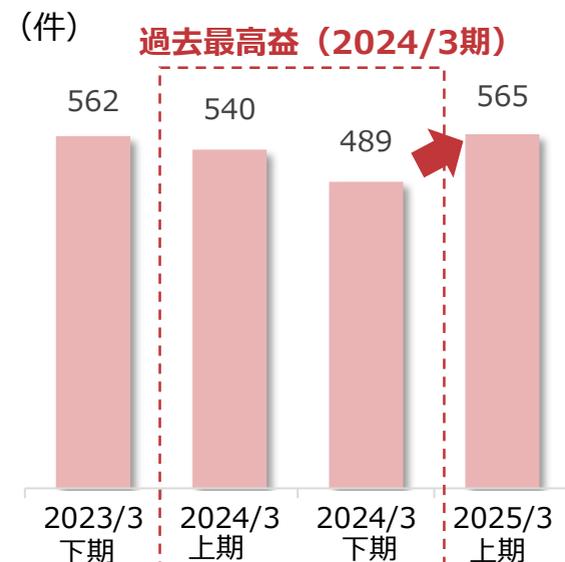


信託・相続関連業務

信託・相続関連収益

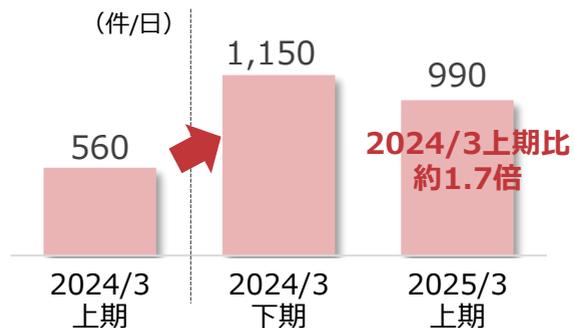


申込件数

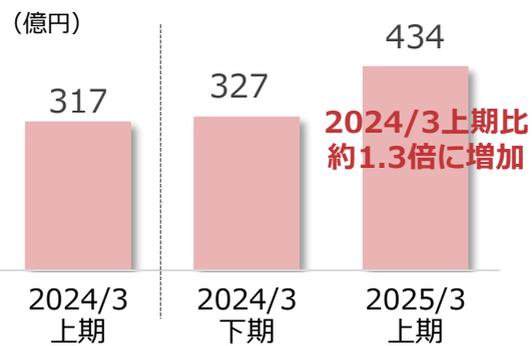


収益目標撤廃後の営業活動

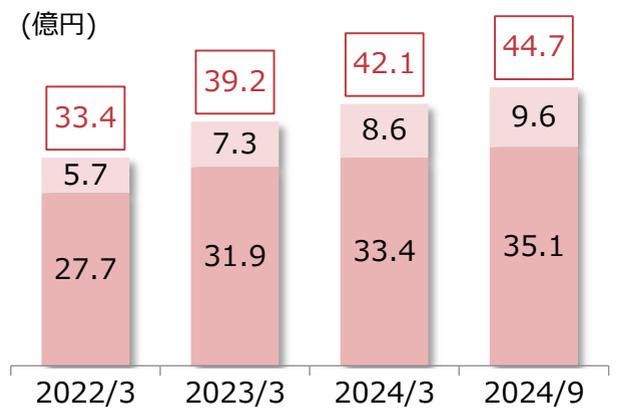
有効面談数



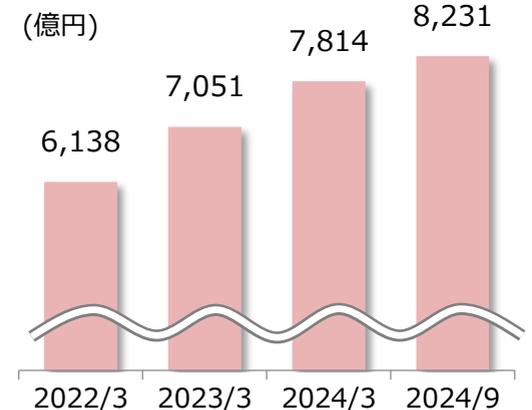
投信販売額



保管中遺言将来執行収入



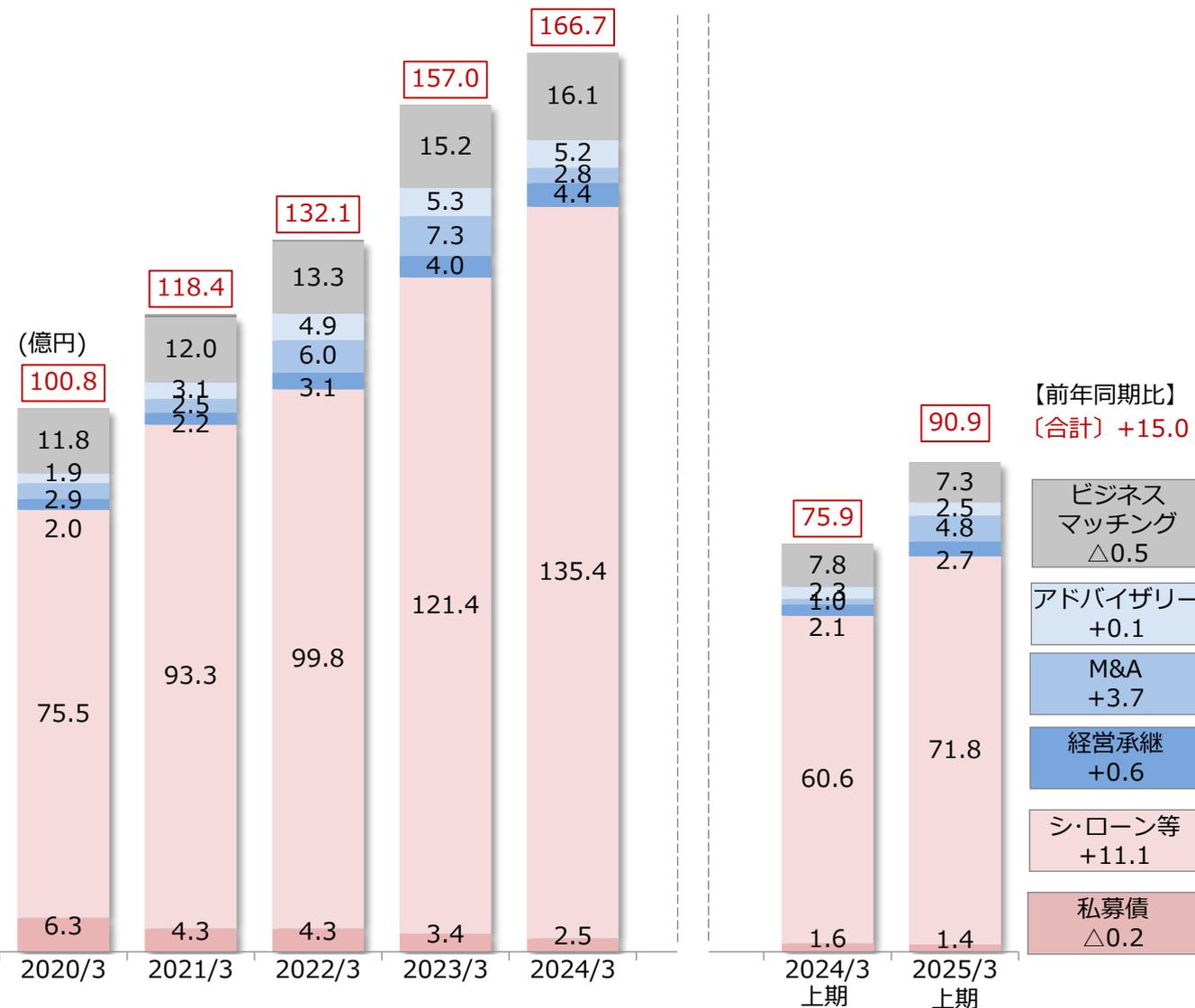
相続業務を通じた把握資産額



法人ソリューション収益は5期連続で最高益を更新

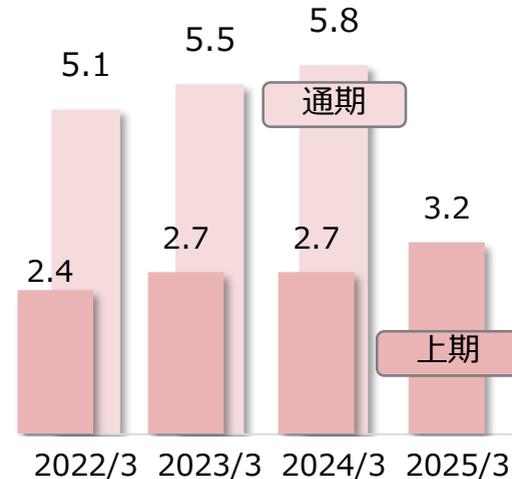
法人ソリューション収益

※内訳の記載のない「その他」があり (2025/3上期は0.1億円)



ソリューション成約件数

(千件)



アドバイザーリー特定先ミーティング

地域の中核企業約900社が対象

営業店 × 本部 (営業・審査) /グループ会社

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

顧客貢献情報ミーティング New

「どうしたらお客さまのお役に立てるのか」を週次ミーティングで共有

⇒お客さまの考え・ニーズ・悩みなどを起点とした提案

プロジェクトファイナンス残高

(極度ベース・億円)



当行アレンジ※1 組成額に占めるアライアンス行による協調融資額 (2020/4~2024/9累計)

提携行による協調融資額※2 約55%

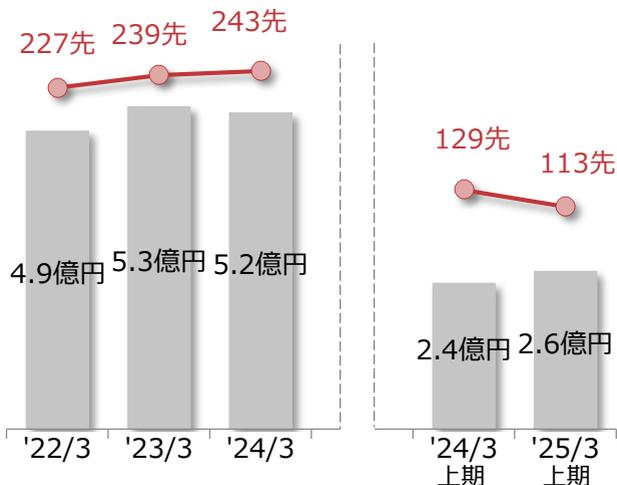
提携戦略を活用した大型案件の取組み強化

※1 コアレンジャー含む ※2 当行融資額を含む

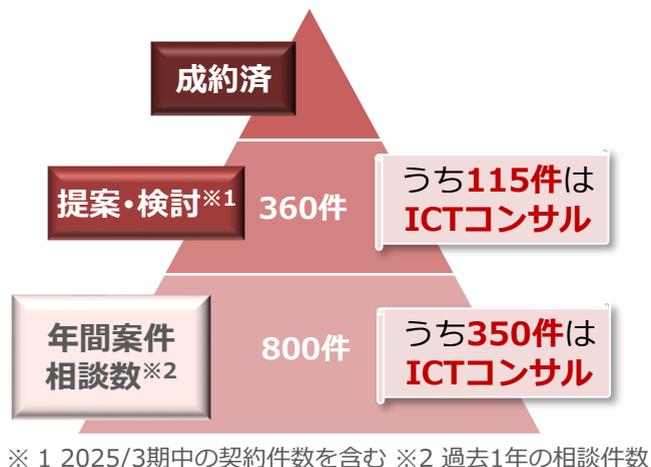
経営の補佐役としての支援を徹底

アドバイザー業務

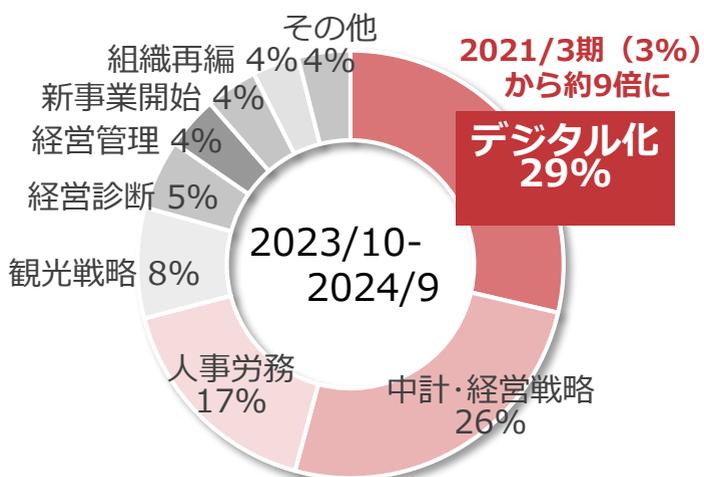
契約件数・役務利益



案件数



内訳



ICTコンサルティング

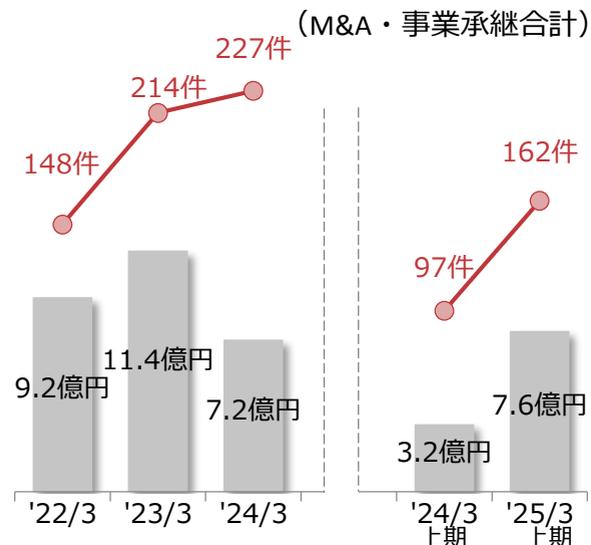
相談案件数 × 高度ソリューション

- ICTコンサルの認知度向上
- 中小企業におけるデジタル化機運向上
- 提案ノウハウの蓄積

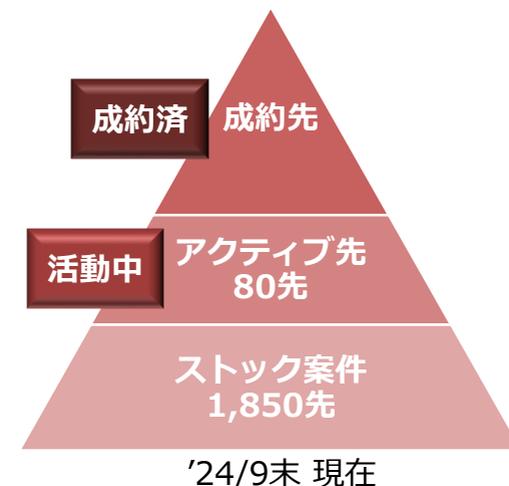
エッジテクノロジー社との協業によるAI関連案件の取込み

M&A・事業承継

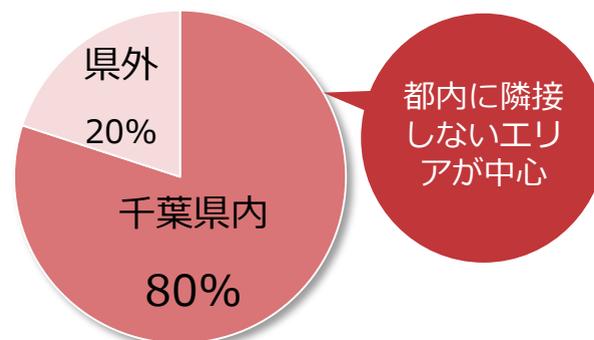
契約件数・役務利益



案件数



M&A・売り案件のエリア分布



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

経営承継データベースの導入

グループ内外のファンド活用

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

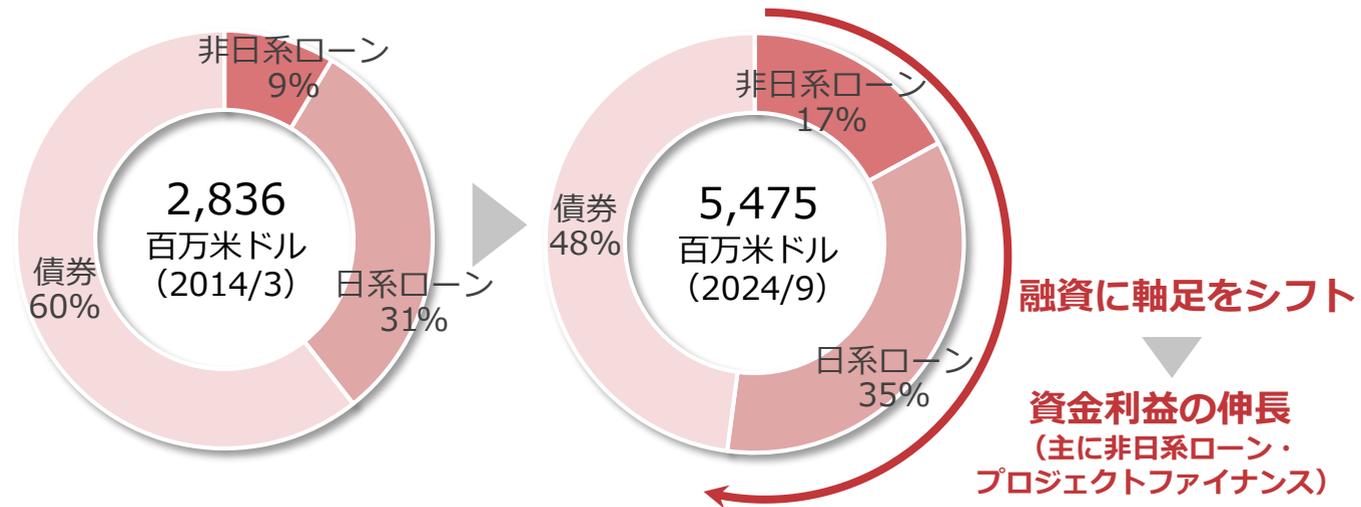
地銀最大級の海外ネットワークを活用

当行海外ネットワーク

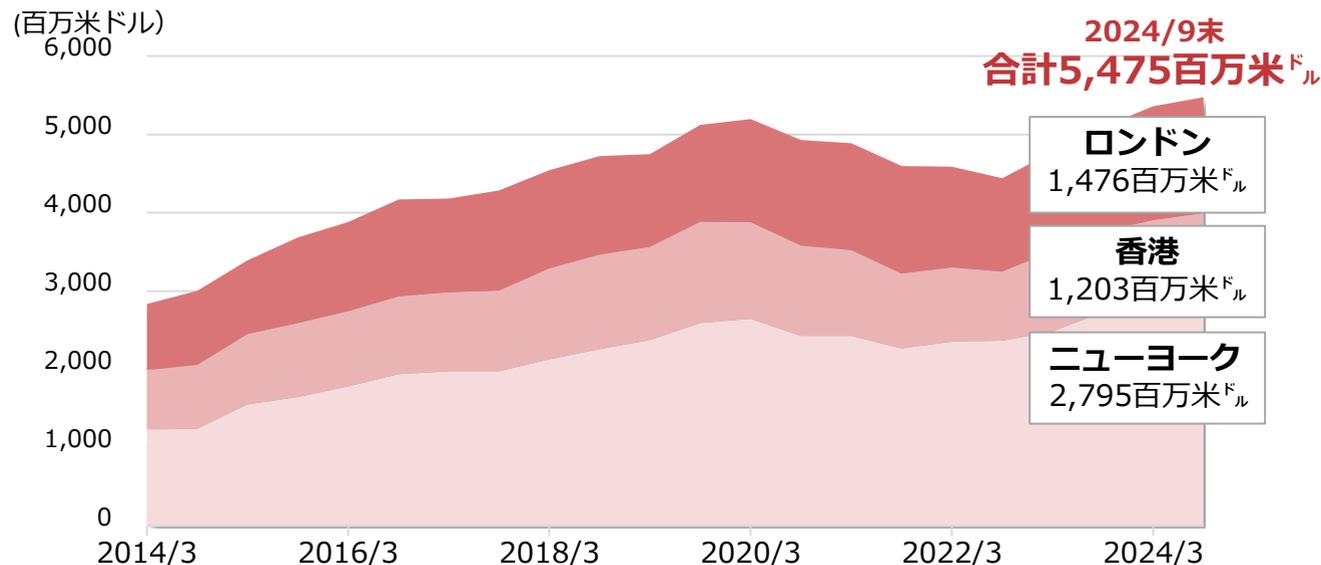
※2024年1月以降のトレーニー派遣・受入実績



海外店資産内訳

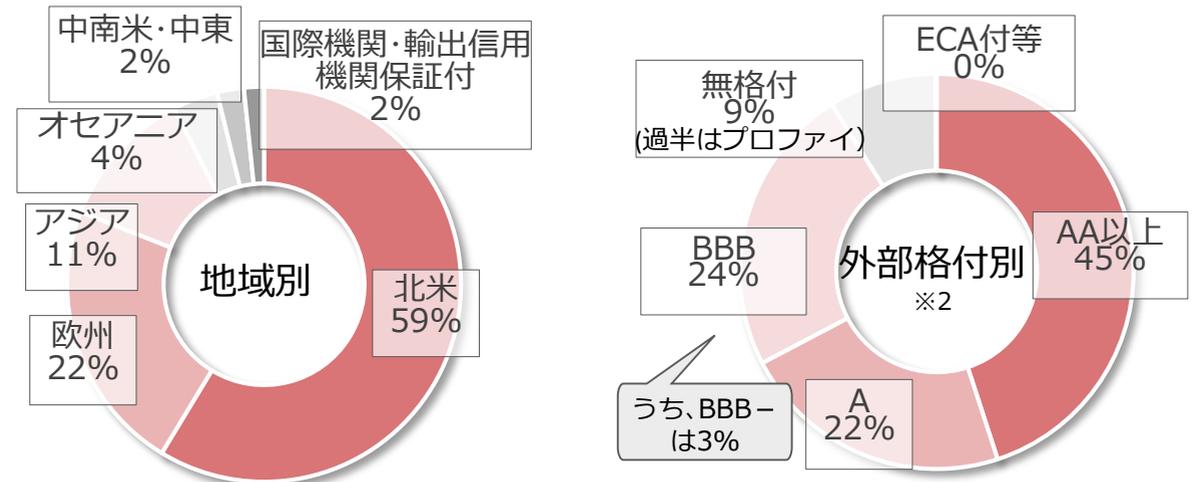


海外店資産推移



非日系与信

非日系与信 6,280百万米ドル (2024/9)※1

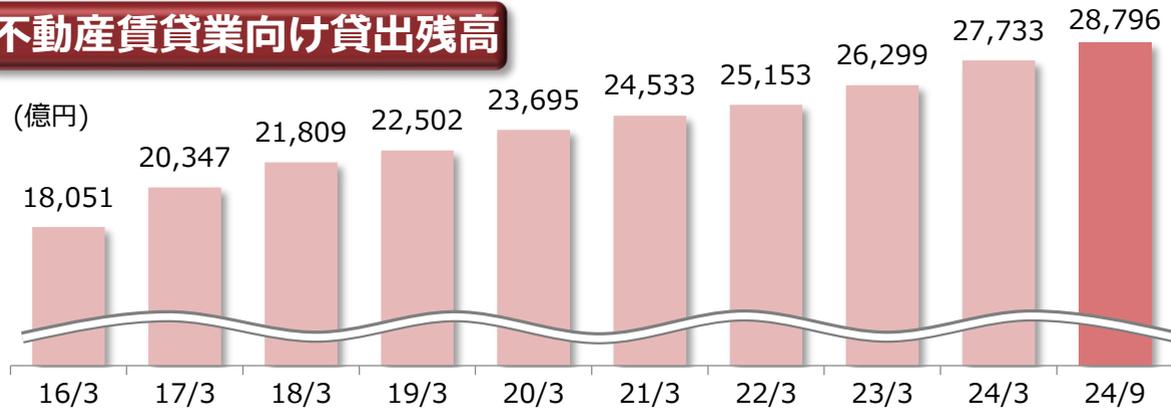


※1 国内店・市場部門の非日系向け与信含む

※2 S&P・Moody's格付の低い方

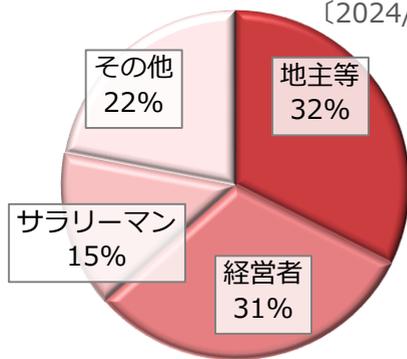
不動産賃貸業向け貸出は順調に増加、信用リスクは低位を維持

不動産賃貸業向け貸出残高

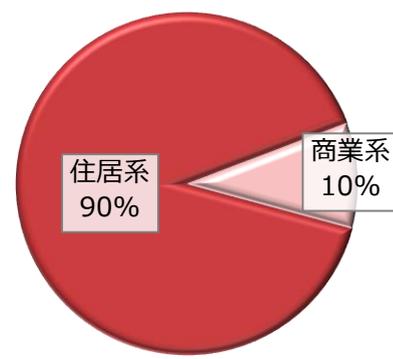


借入人属性別 割合

[2024/9基準、件数ベース]

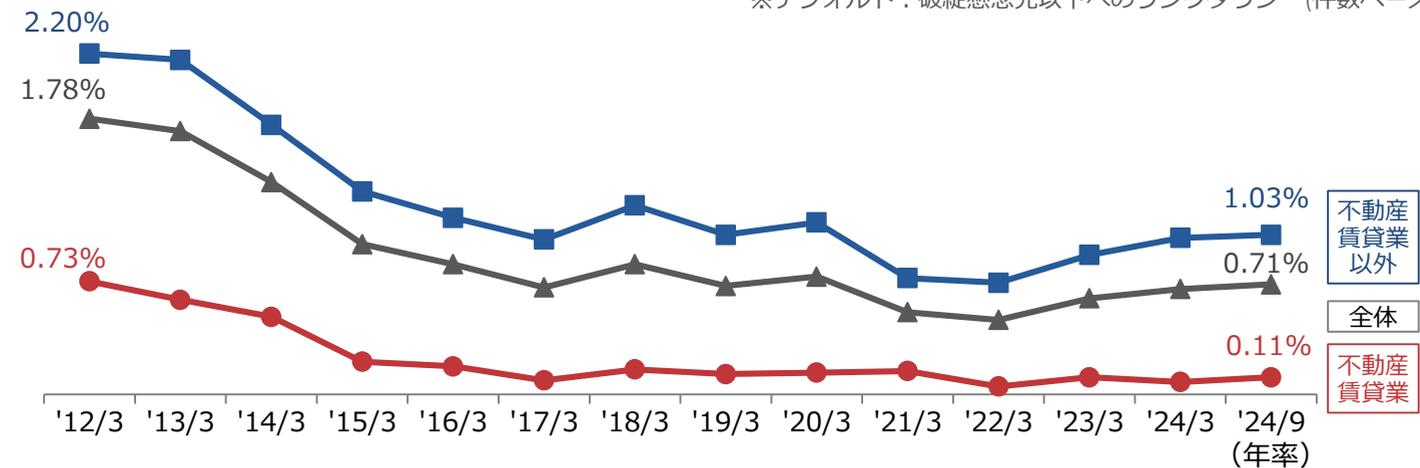


用途別 割合

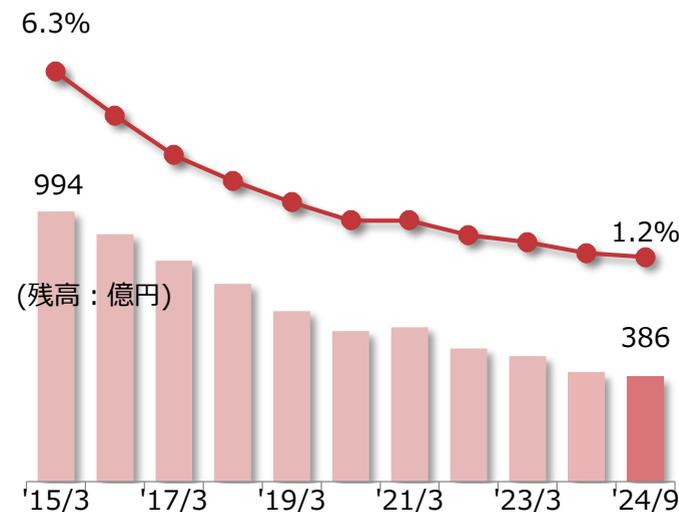


デフォルト率※

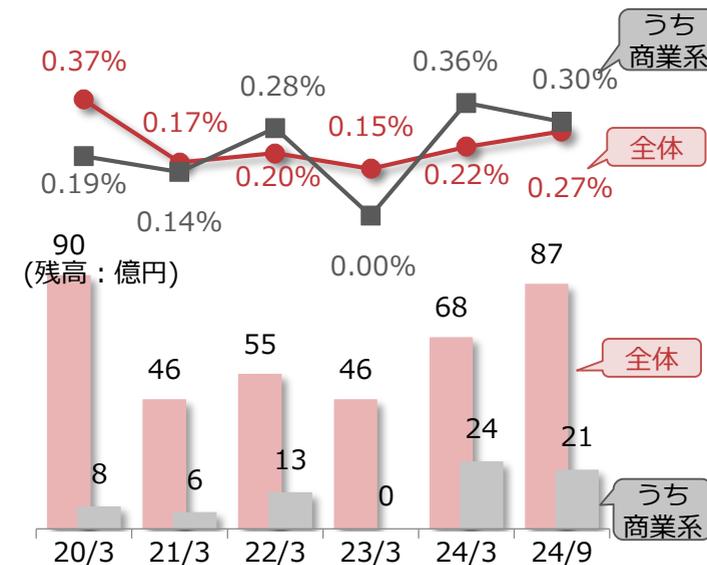
※デフォルト：破綻懸念先以下へのランクダウン (件数ベース)



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 95.7% ※全国平均 84.1%
(住居系95.8% 商業系94.2%)

DSCR

当行融資物件平均 146%

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。

幅広い領域のグループ会社で新たな取組みが加速

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

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

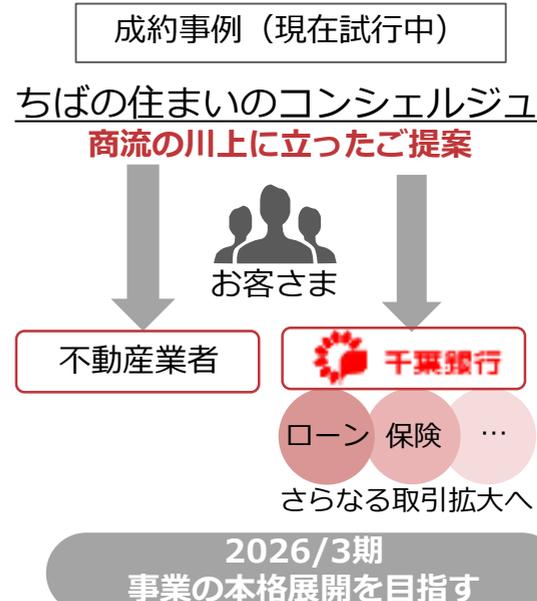
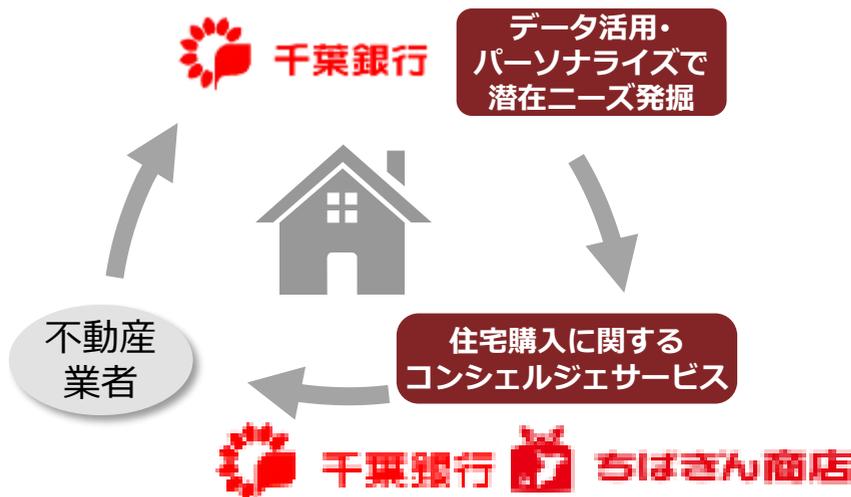
STEP 3 暮らし

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



クラウドファンディング
総プロジェクト公開数244件
(2024年9月末現在)

ちばの住まいコンシェルジュ (STEP2)



エネルギー事業：ひまわりグリーンエナジー

■ 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

■ 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
 引き続き複数案件を検討



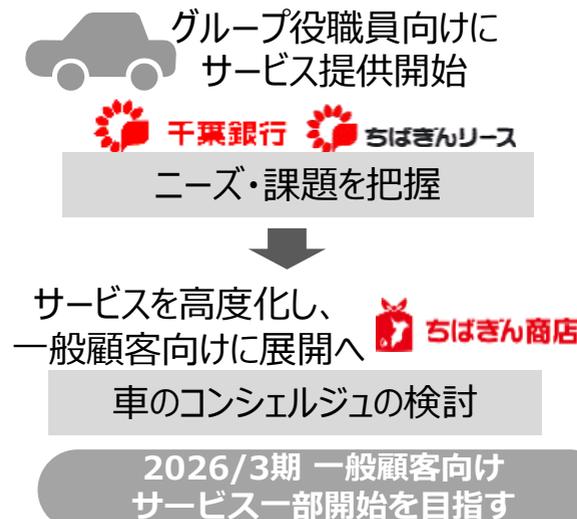
年間発電量	世帯数	当行グループ電力使用量の約35%に相当
約1,150万kWh	約3,200世帯	

■ FIT非化石証書の仲介事業開始

(2024年3月)

その他グループ会社における新規事業

個人向けオートリース



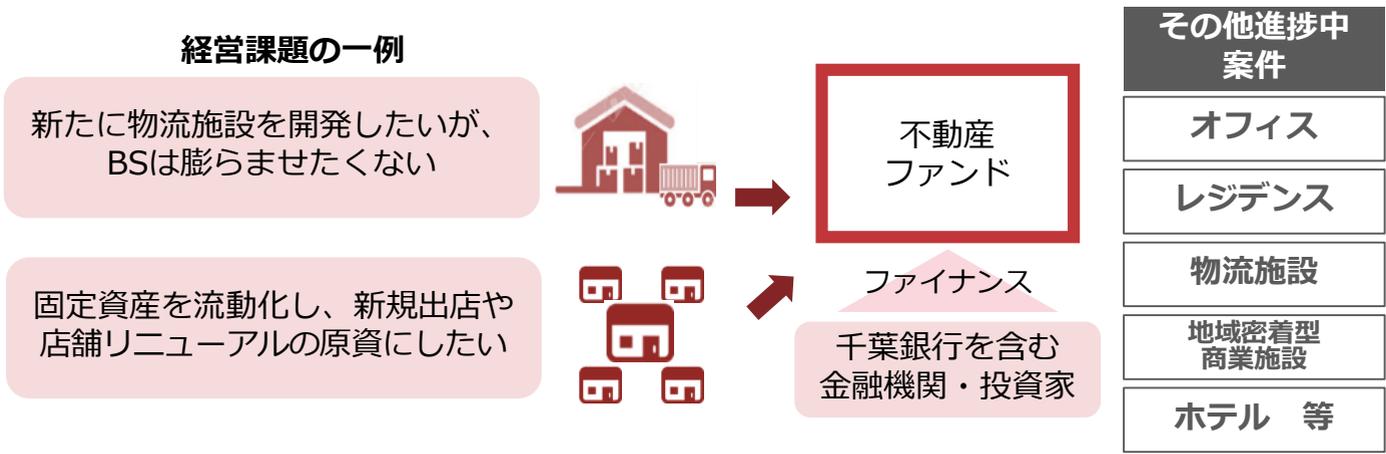
経営改善計画策定支援事業



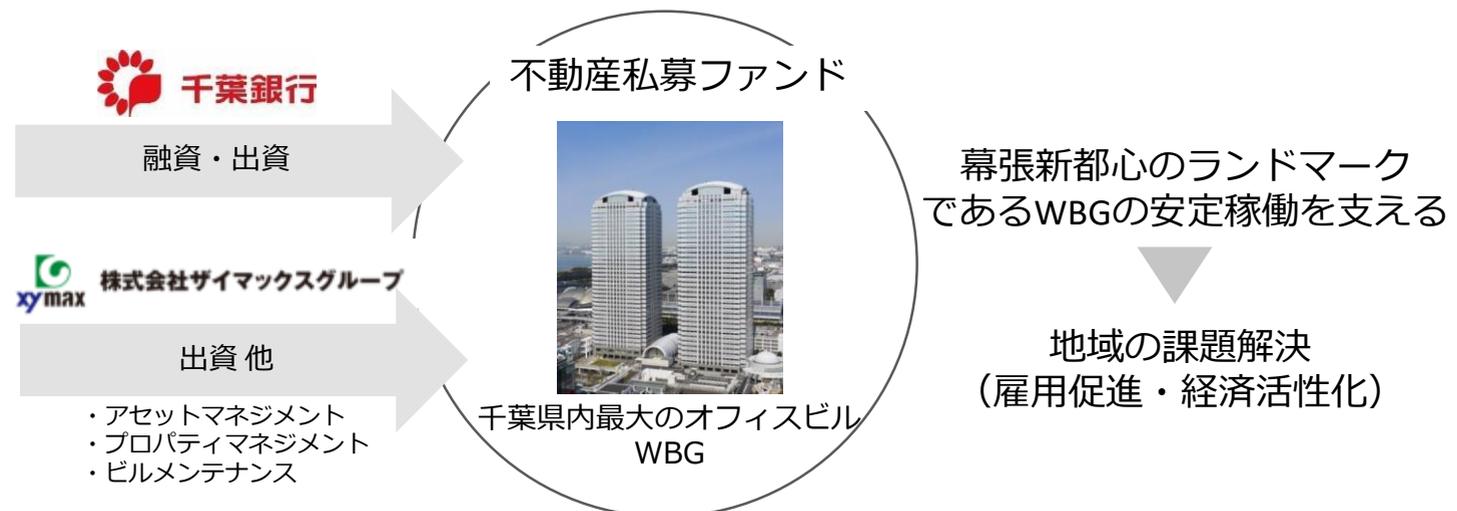
経営の補佐役として幅広いソリューションを提供

不動産ファンドによるソリューション機能高度化

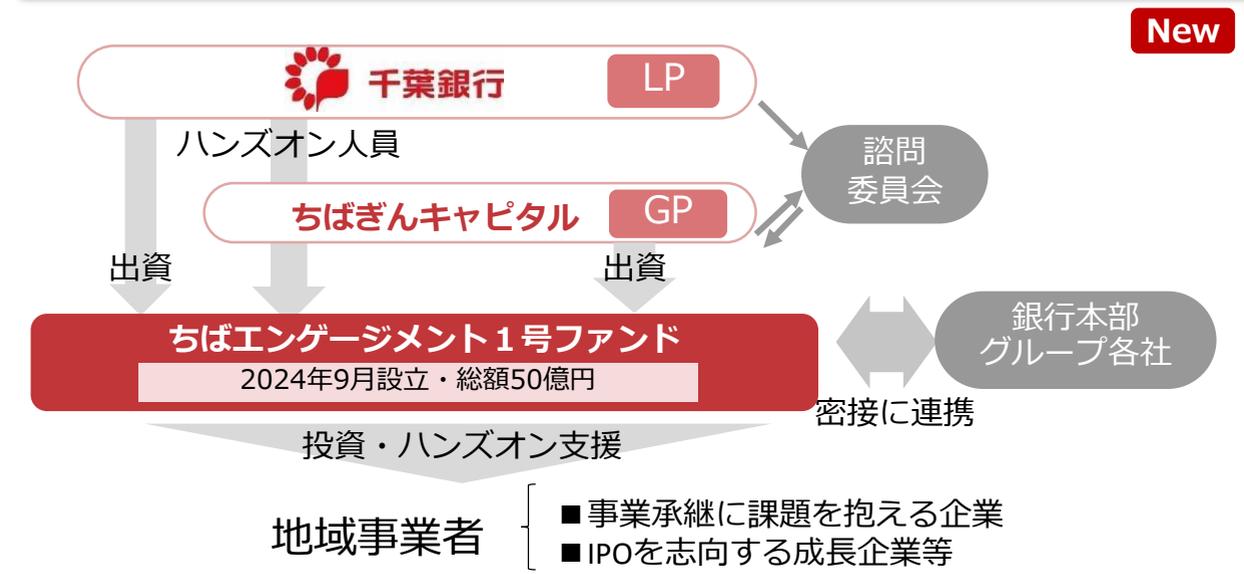
お客さまの経営課題を1社1社深掘りしつつ、パイプラインを徐々に拡充



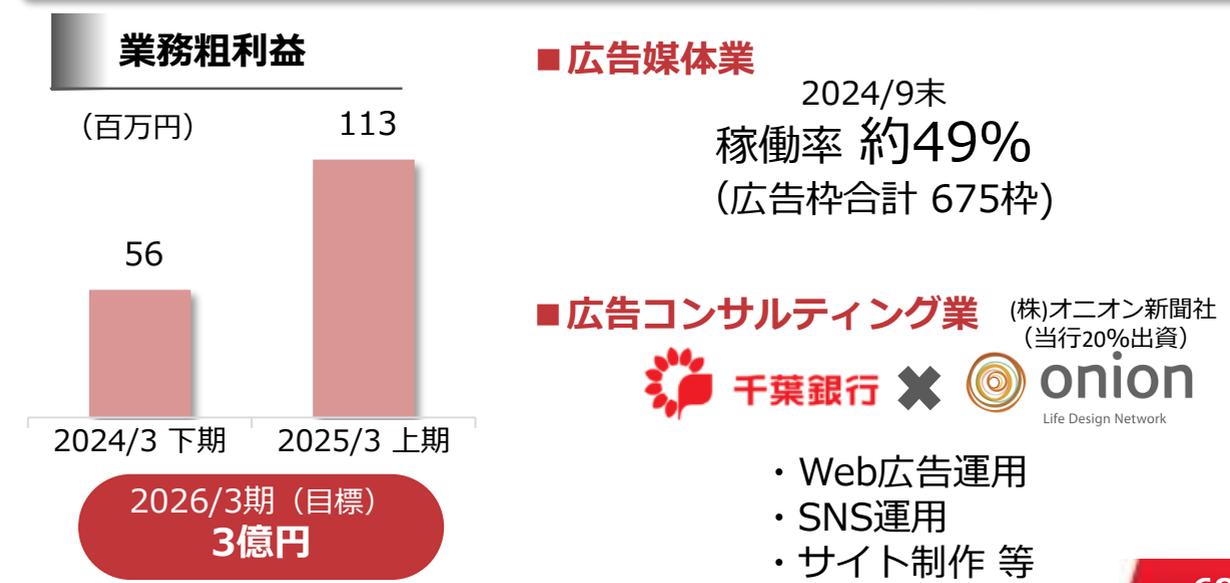
ワールドビジネスガーデン (WBG) を裏付資産とした不動産私募ファンドへの投融資 **New**



バイアウトファンドを活用したハンズオン支援 **New**



広告事業



今後も新たな事業分野に参入して、DXを活用しサービスの充実・収益の多角化を図る

GoogleCloudとのジョイントビジネスプラン (JBP)



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

プラットフォーム/新技術の活用

メタバース

若年層向けコンテンツの提供 (予定)

ゲーム × 金融教育 **New**



- ・障害物レース
- ・時間をかけてコインやアイテムを集めるゲーム
- ・クイズ

BaaS事業



金融・その他機能を提供

事業者

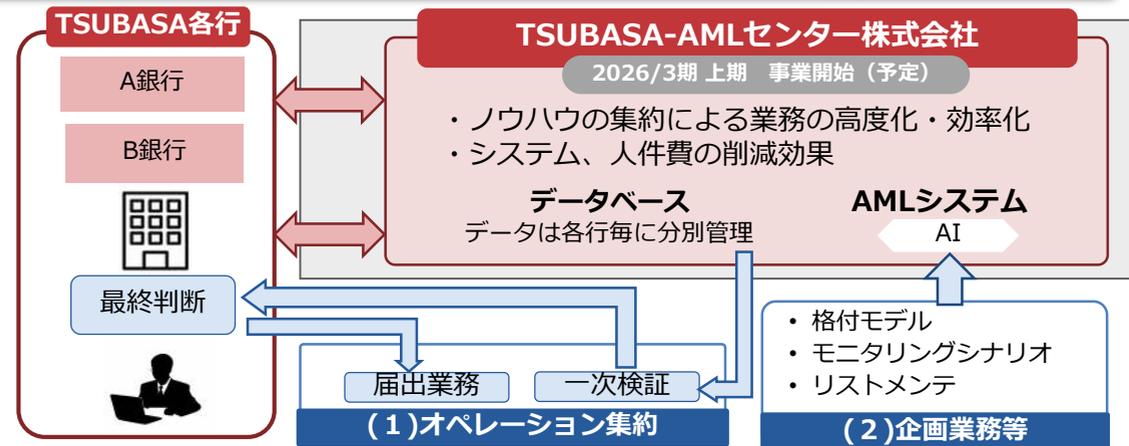
ローン機能

キャッシュレスプラットフォーム

事業者のお客さま



TSUBASA-AMLセンター株式会社



TSUBASA-AMLセンター株式会社 (千葉・第四北越・中国・NRIが参加) **連携** TSUBASAアライアンス株式会社 (TSUBASA加盟行全10行が参加) AMLセンター

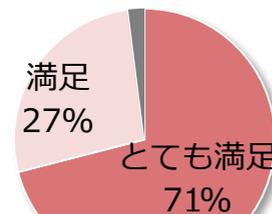
リモート金融コンサルティングサービス：オンアド



「ファイナンシャル・ウェルネス」への貢献

- ・個人向けサービス
- ・法人向けサービス

有料面談先からの高い評価

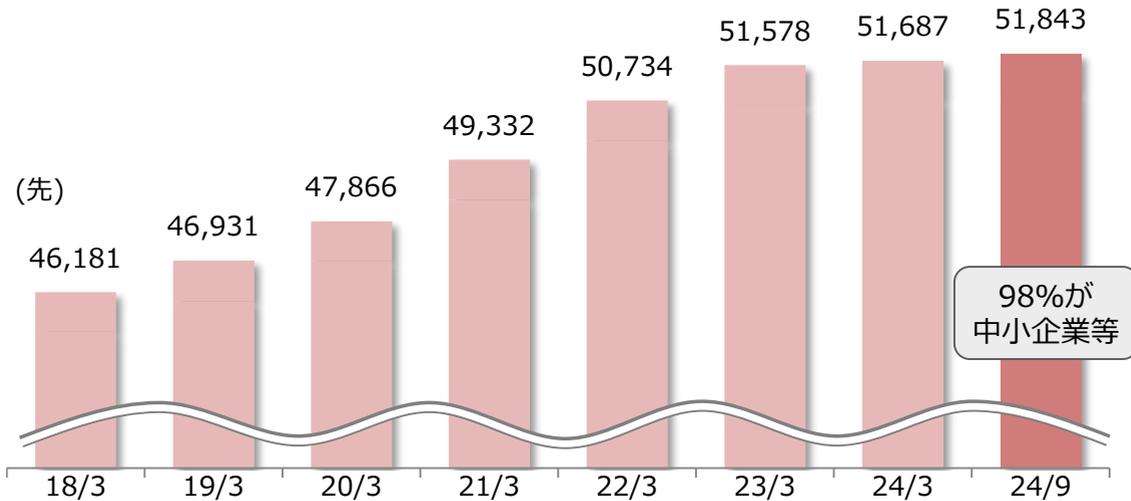


98%が面談内容に満足

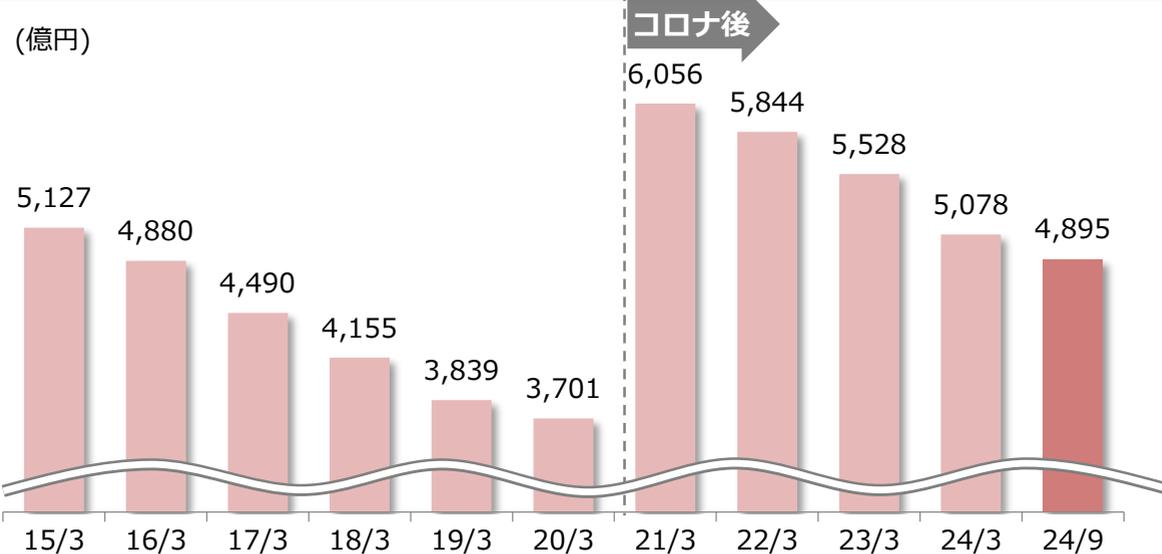
再利用意向 95%

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

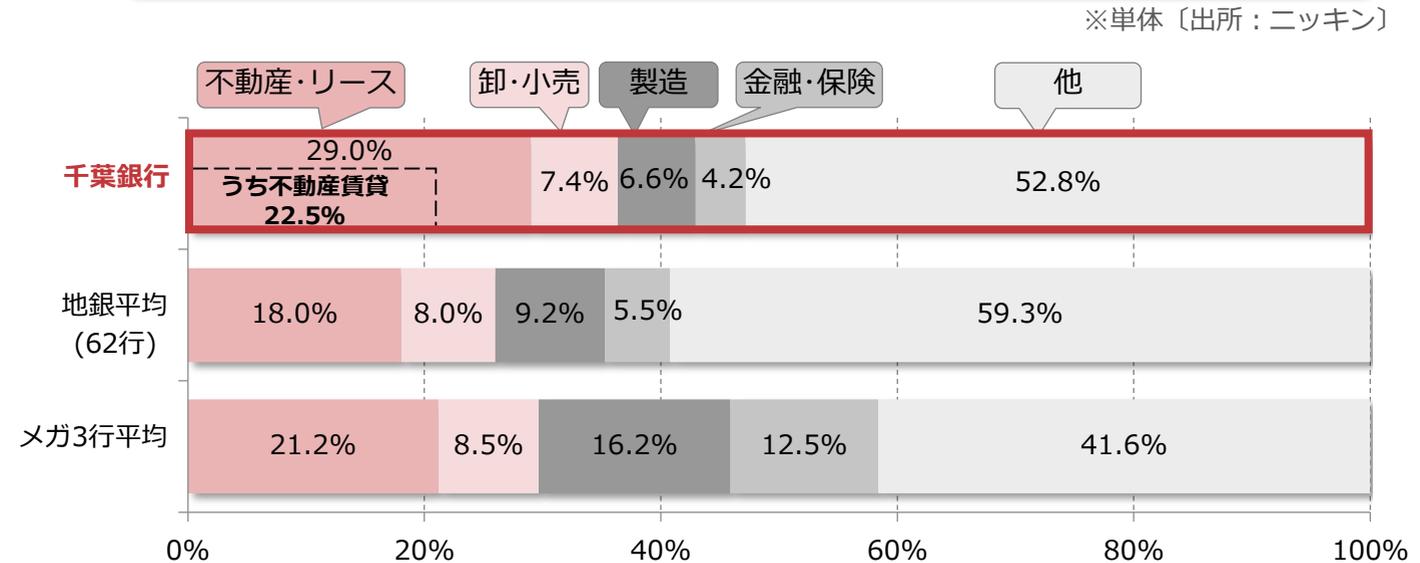
一般貸出 融資先数 (国内のみ・公共除き)



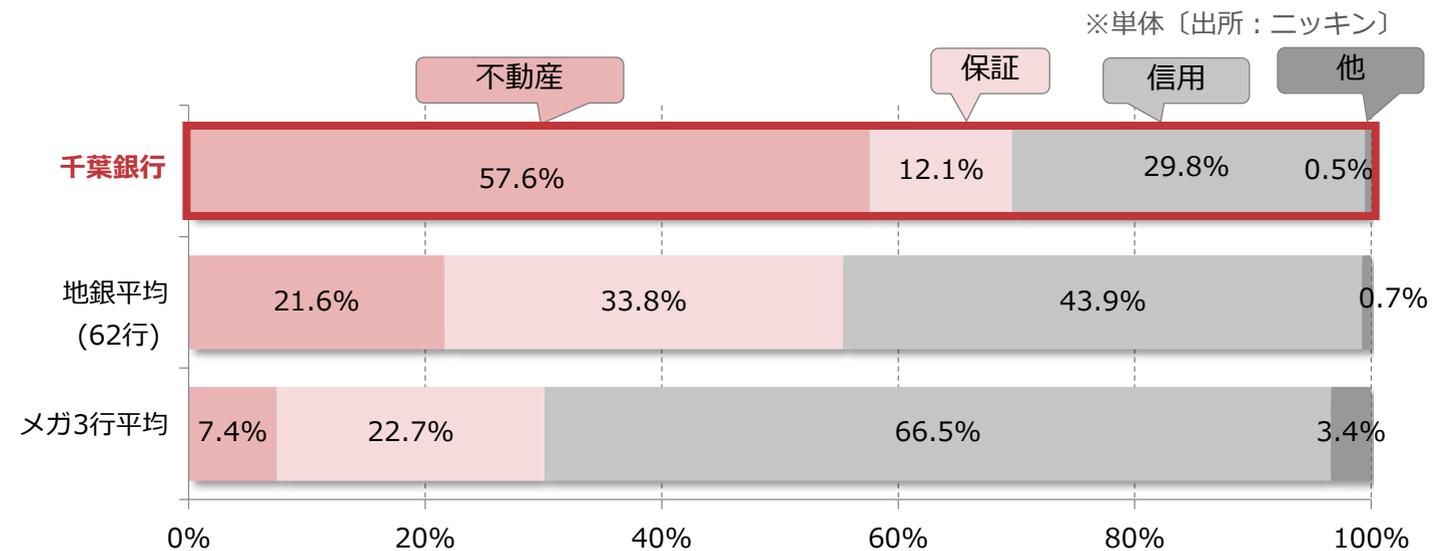
保証協会付貸出残高



業種別 貸出金割合 (2024/3末)

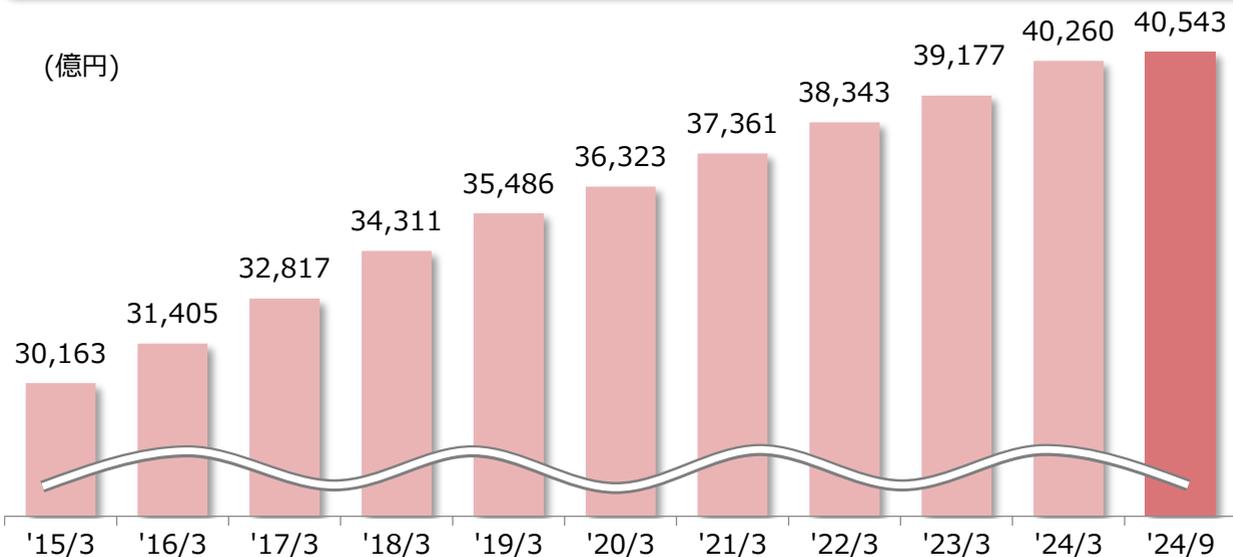


担保別 貸出金割合 (2024/3末)



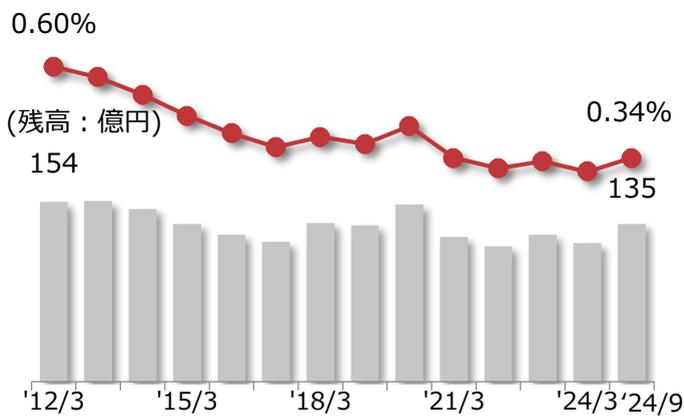
検討 → ローン実行 → 返済 のあらゆる段階で提案を最適化

住宅ローン残高

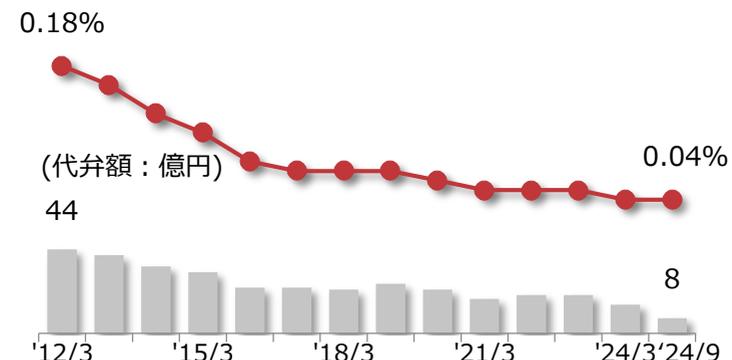


住宅ローン 延滞・代弁状況

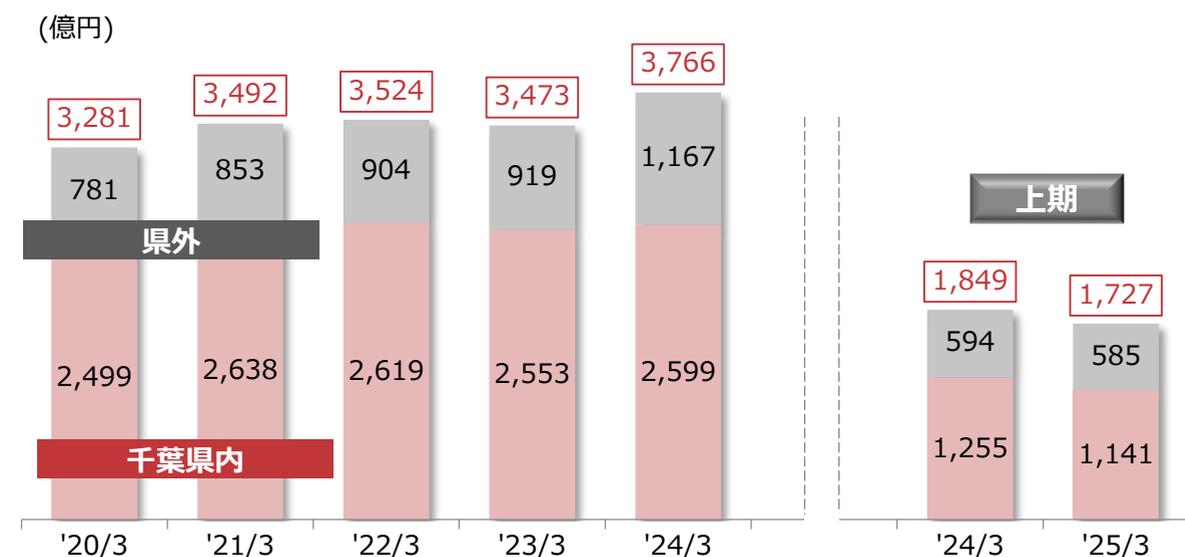
延滞債権残高・延滞率



代弁額・代弁率

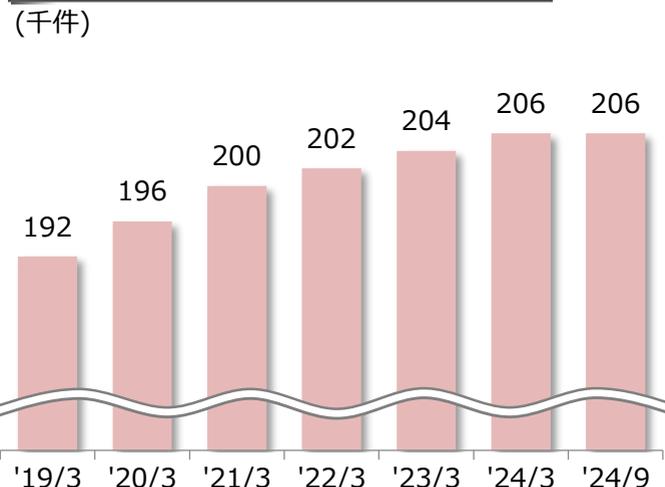


住宅ローン実行額

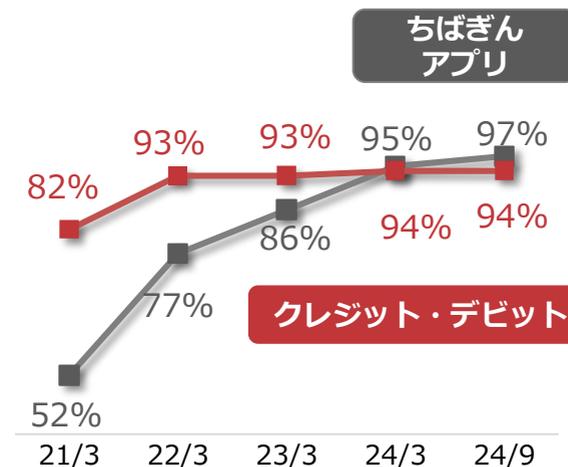


住宅ローン利用者のクロスユース拡大

住宅ローンホルダー数

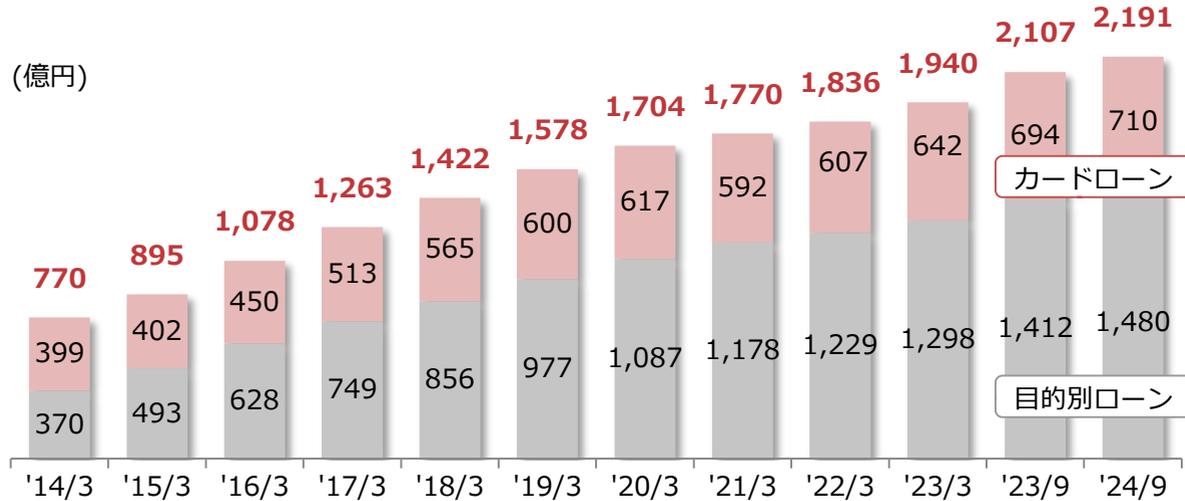


付帯取引割合



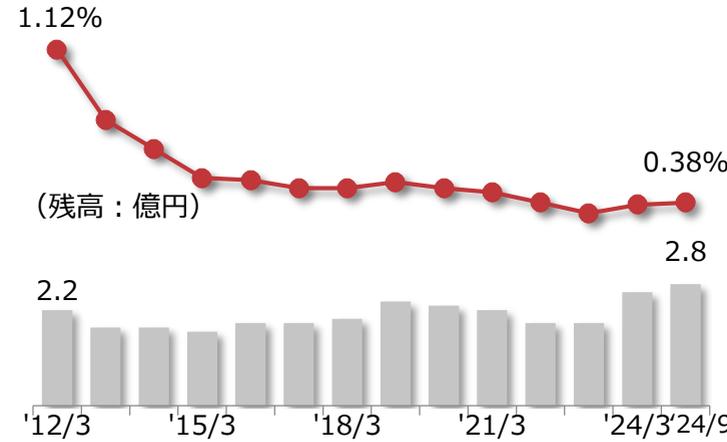
無担保ローン残高は順調に増加、アプリによる非対面化を促進

無担保ローン残高

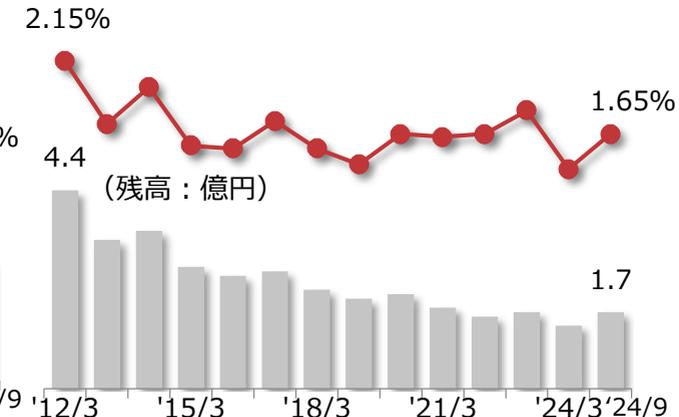


延滞債権残高・延滞率

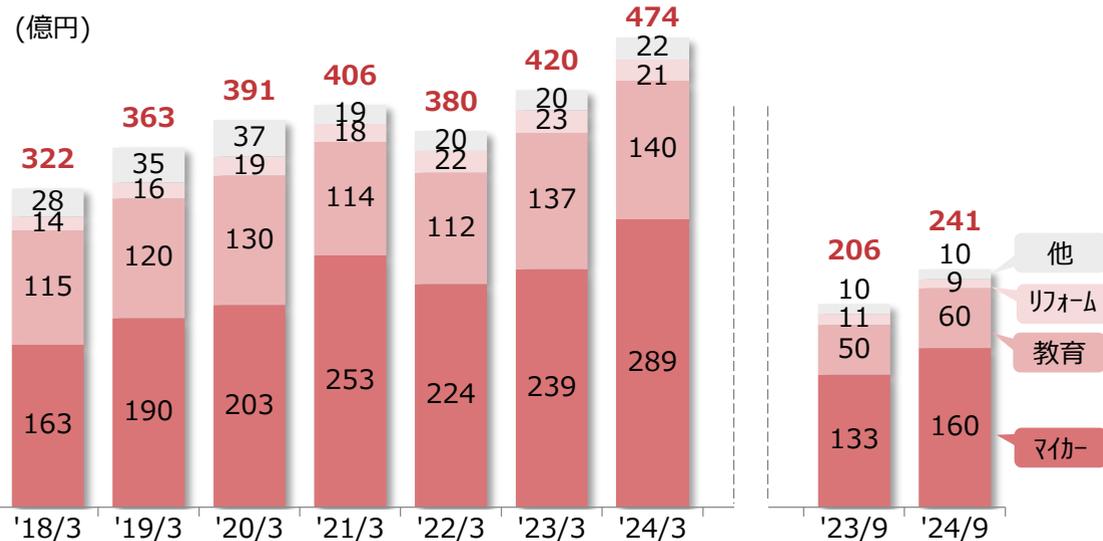
目的別ローン (ちばぎん保証)



カードローン (ちばぎん保証)

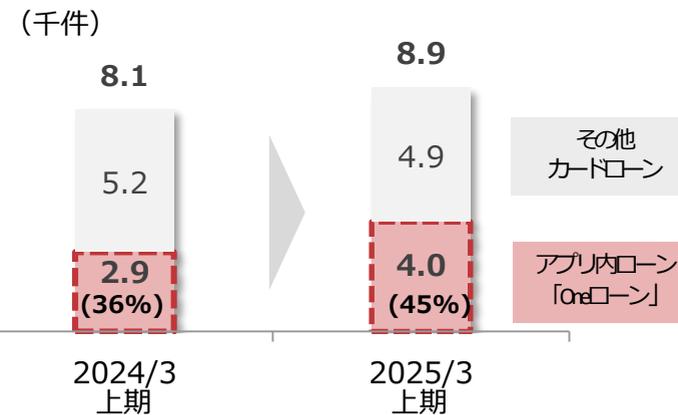


目的別ローン実行額

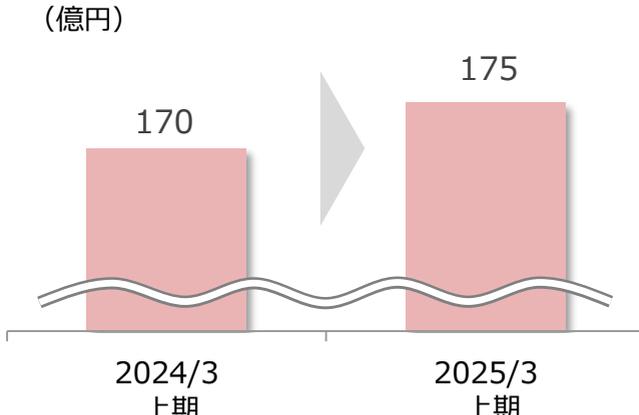


カードローン商品別新規契約件数・借入実行額

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



アプリ内ローン「Oneローン」の新規契約の割合は45%まで増加

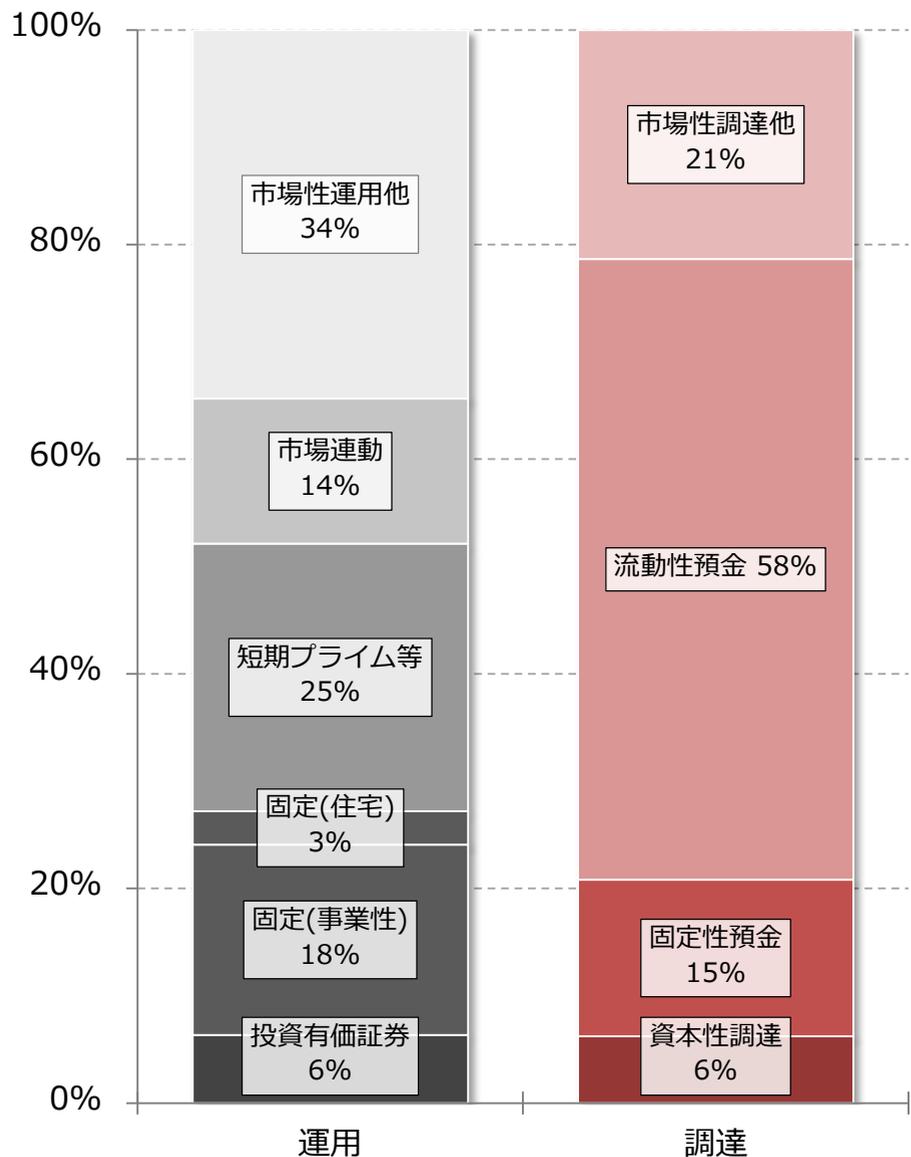
2024年3月期 下期	2025年3月期 上期	2025年3月期 下期～
 <ul style="list-style-type: none"> ★TSUBASA-AMLセンター（株）設立 ★TSUBASA基幹系システム共同化へ移行（東邦銀行） ★TSUBASAじゅうだん会 共同研究会発足 ★「診療報酬・介護報酬同時改定WEBセミナー」共催（全10行） 	<ul style="list-style-type: none"> ★大阪万博への協賛（全10行） ★本部部長職向け合同勉強会の開催 ★第3回TSUBASAクロスメンター制度 ★災害・障害時における日銀ネットの相互利用(第四北越銀行) ★TSUBASA・じゅうだん会 共同研究会キックオフ 	<ul style="list-style-type: none"> ★TSUBAS Smile、汎用PLシステム導入（北洋銀行） ★アプリ導入（東邦銀行） ★TSUBASアライアンス合同研修（全10行）
 <ul style="list-style-type: none"> ★当行浜松町法人営業所の支店化・共同移転 <div data-bbox="438 742 1216 1029" style="border: 1px solid black; 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"> ★「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"> ★武蔵野銀行浜松町オフィスの支店化 ★管理職級人材交流、営業店短期人材交流の実施（継続施策） <div data-bbox="1428 837 1908 973" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>【CMA・CYP関連商談会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ★「タイ・ビジネス商談会」（横浜銀行・武蔵野銀行共催） </div> <ul style="list-style-type: none"> ★新5か年計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> ★CO2排出量測定ツール導入 ★「東南アジア展開セミナー」（武蔵野銀行後援） ★CYP合同研修（女性行員、都内渉外担当等）
 <ul style="list-style-type: none"> ★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 ★TABLE FOR TWO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（2024年4月～7月） ★住宅ローン契約者向けライブイベント「CHEMISTRY Special hybrid Live 2024」の共催 ★成田空港出張所における外貨両替優遇キャンペーン（第3弾） 	<ul style="list-style-type: none"> ★成田空港出張所における外貨両替優遇キャンペーン

金利上昇局面において金利リスク抑制的な運用を継続しながら、変動債投資を組み込み資金利益を確保

運用・調達構造

円貨

2024/9末残 **21.1兆円**



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)
2024/3末	▲1	▲4	▲13	▲9	▲7	▲10	▲47	
2024/9末	▲1	▲3	▲18	▲9	▲7	▲9	▲50	

※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 ▲45億円

円建投信 金利感応度…②

合計 +4億円 (2024/3末時点 +1億円)

※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	2024年3末	2024年9末
残高 (億円)	11,415	13,162
(うち固定債)	9,206	10,246
固定債利回り (%)	0.2%台半ば	0.3%台前半
評価損益 (億円)	▲275	▲395
ヘッジ後 (億円)	▲241	▲341

■ 上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
- 金利動向を注視しながら、上昇タイミングを捉えて固定債を購入

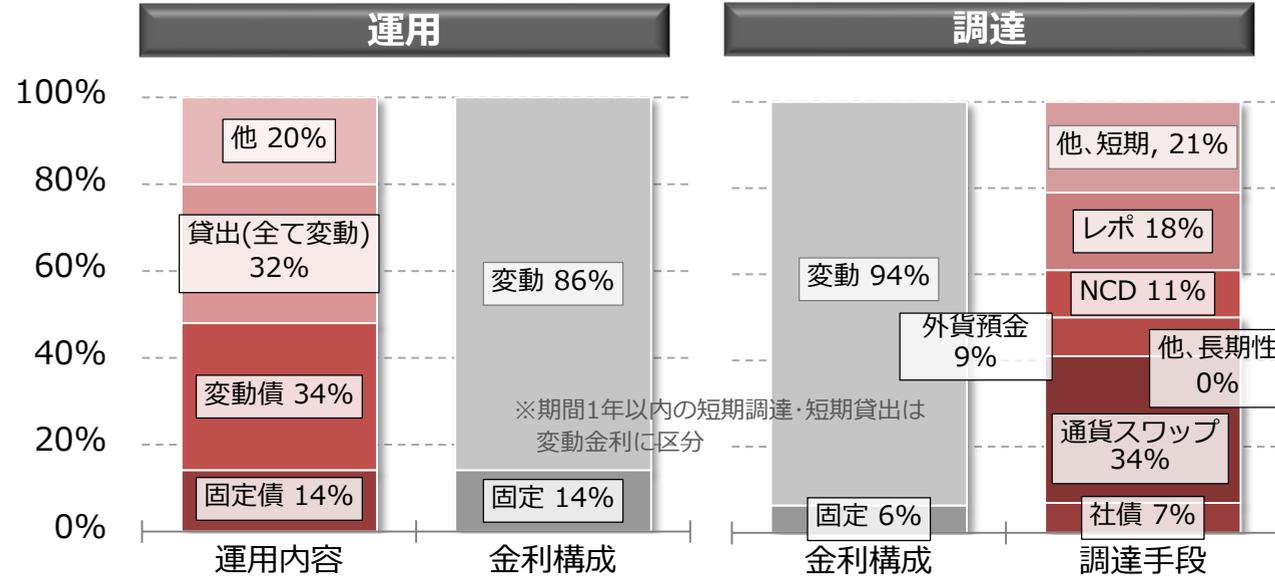
■ 今期の投資方針

- アセットスワップ付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

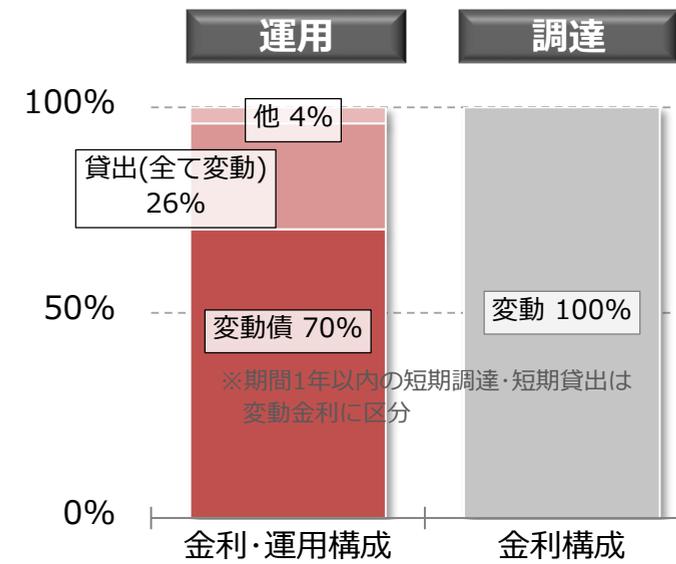
一部債券の入替を進め外債全体の利鞘は改善

運用・調達構造

米ドル 2024/9末残 9,380百万ドル



ユーロ 2024/9末残 870百万1-0



外債ポートフォリオ変化

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

2025年3月期上期の外債(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)	83	▲324	▲120
利回り(%)	5.26%	3.91%	-
売却損(億円)		▲2	

米ドル建固定債	2024年9末
残高(億円)	1,805
利回り(%)	4%台前半
調達コスト(%)	4%台後半

外債合算	2024年9末
残高(億円)	7,388
利鞘(%)	0%台前半
評価損益(億円)	▲112
ヘッジ後(億円)	▲92

■ 上期のオペレーション

- 低利回りの固定債を一部売却し、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
- 金利動向を見極め、固定債の購入タイミングを検討

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)

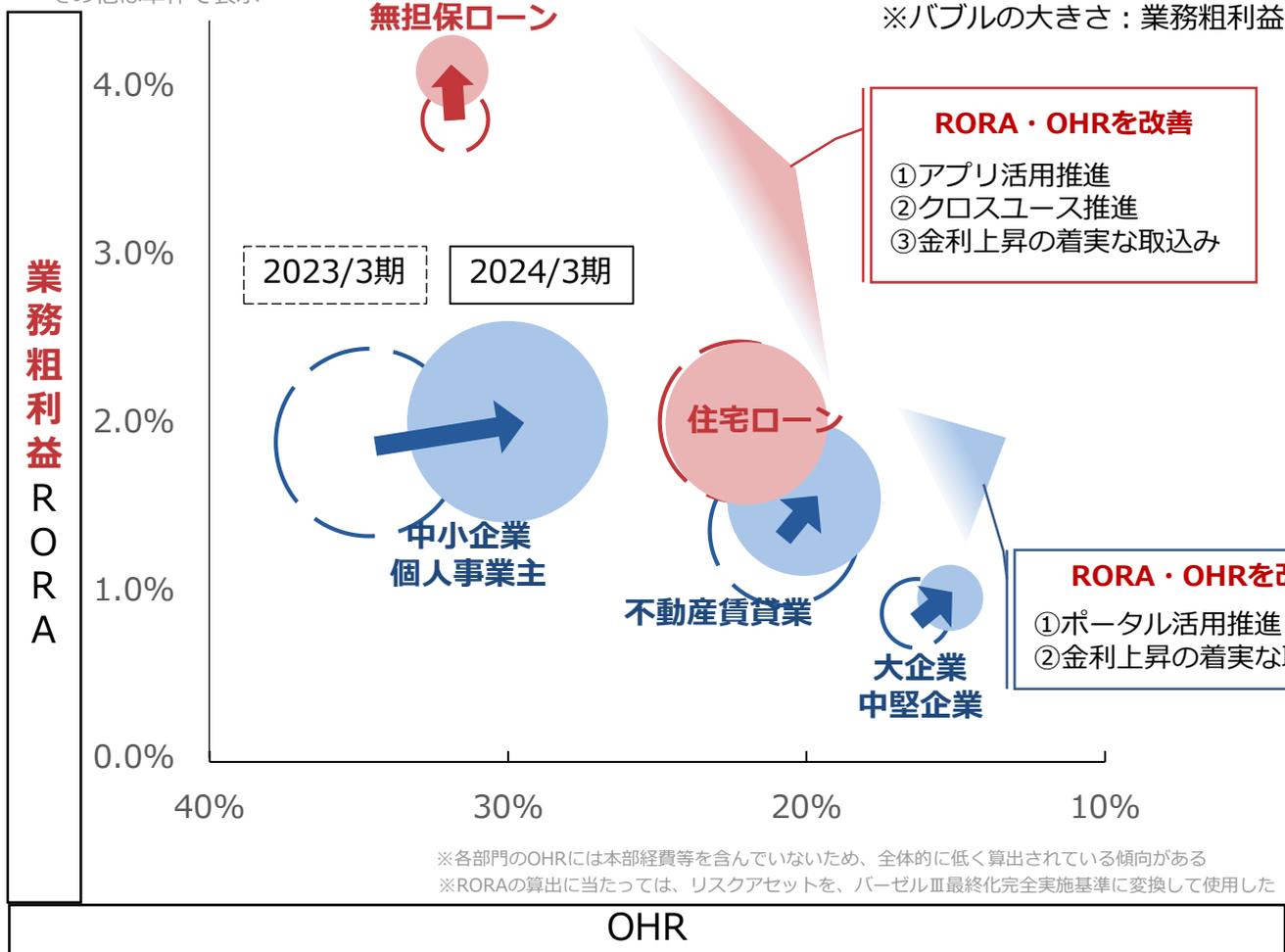
金融商品販売： 128% ⇒ 138%

キャッシュレス： 70% ⇒ 70%

信託： 75% ⇒ 76%

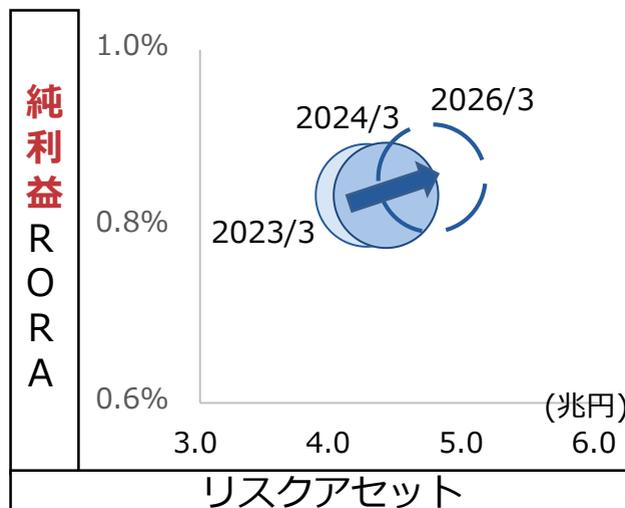
※JCB事業の本体化に伴い、キャッシュレスのみ連結
その他は単体で表示

- ・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

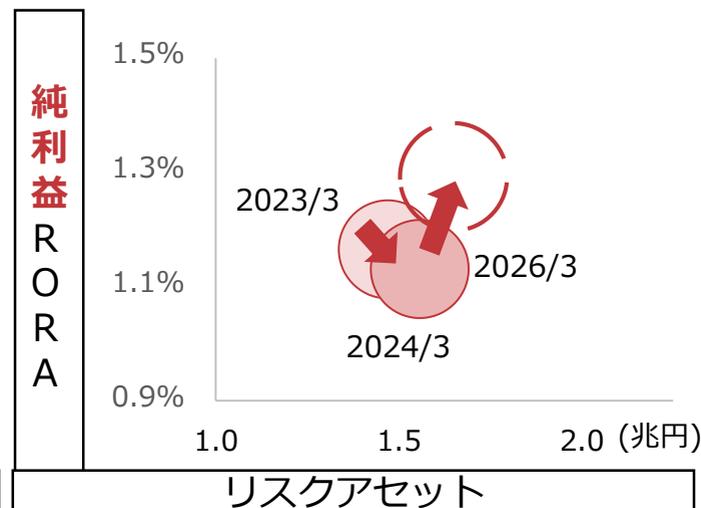


ボトムラインRORA

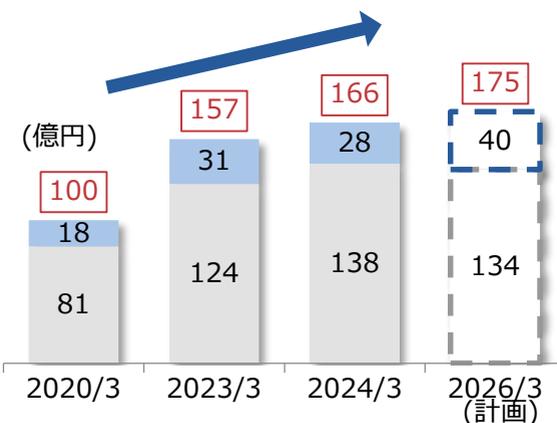
法人部門RORA



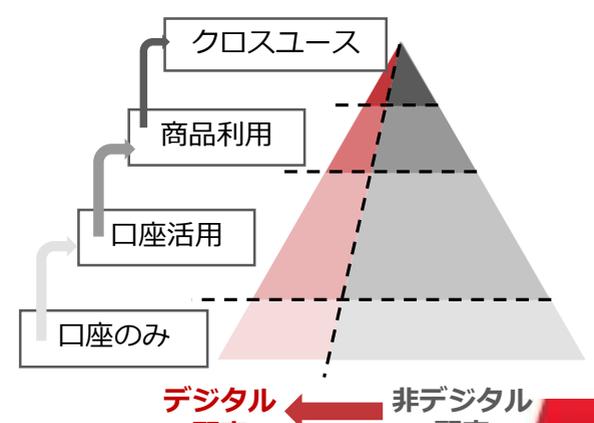
個人部門RORA



役務の強化
法人ソリューション
パイプライン積み上げ



役務の強化
デジタルマーケティングの深化
クロスユースの拡大



千葉県の経済環境は良好



人口

628万人
全国6位



県民所得

19.1兆円
全国6位



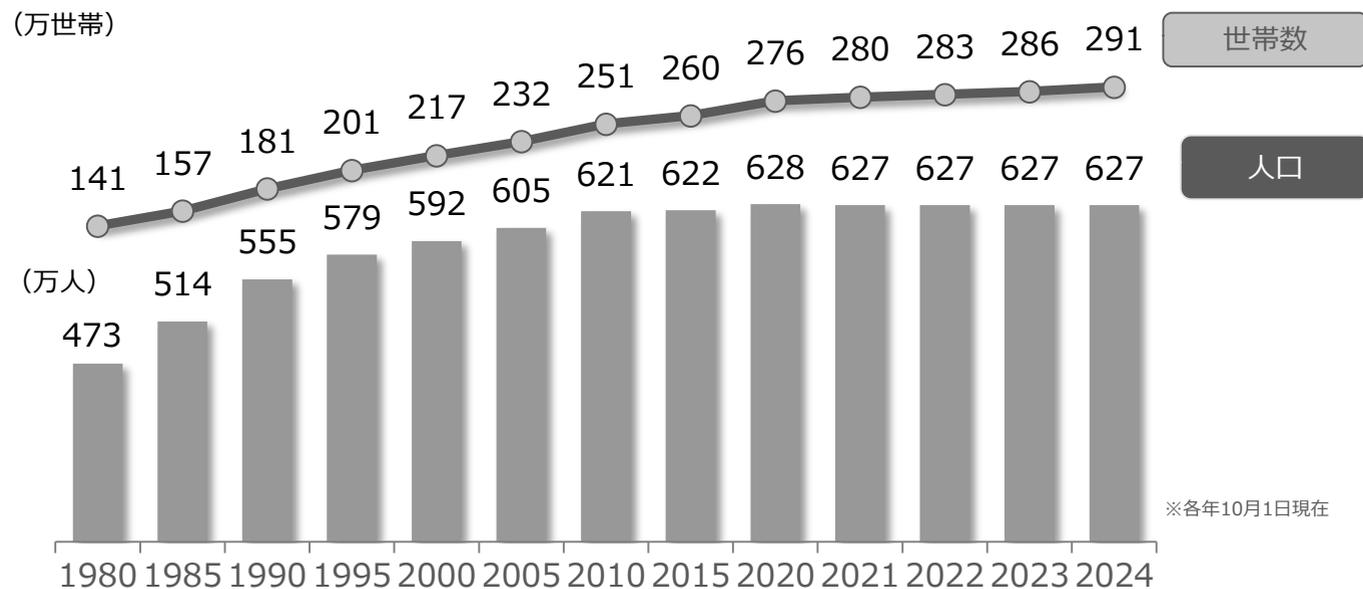
県内総生産

20.8兆円
全国7位

第1次産業	全国7位	0.1兆円
第2次産業	全国9位	5.1兆円
第3次産業	全国8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」（2021年度）

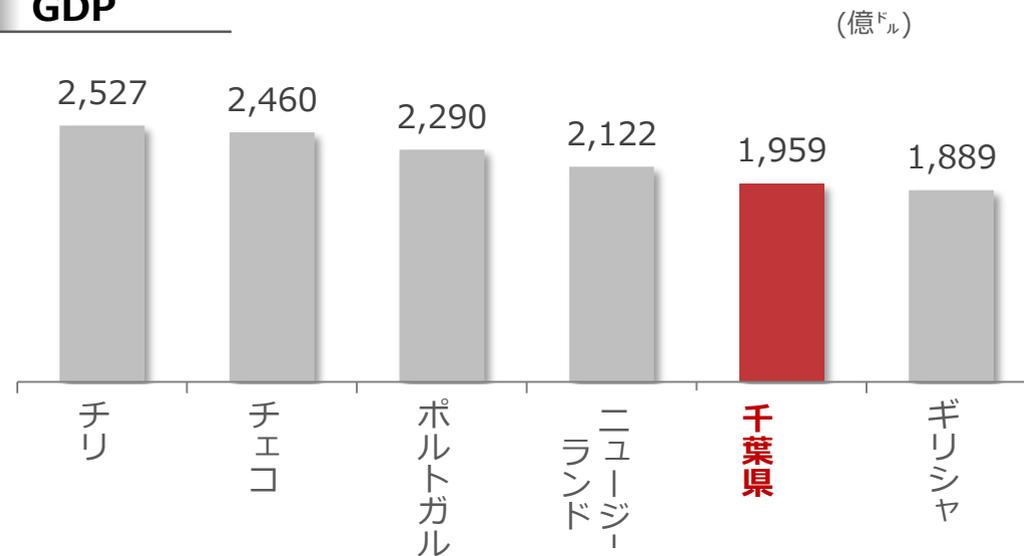
千葉県人口及び世帯数



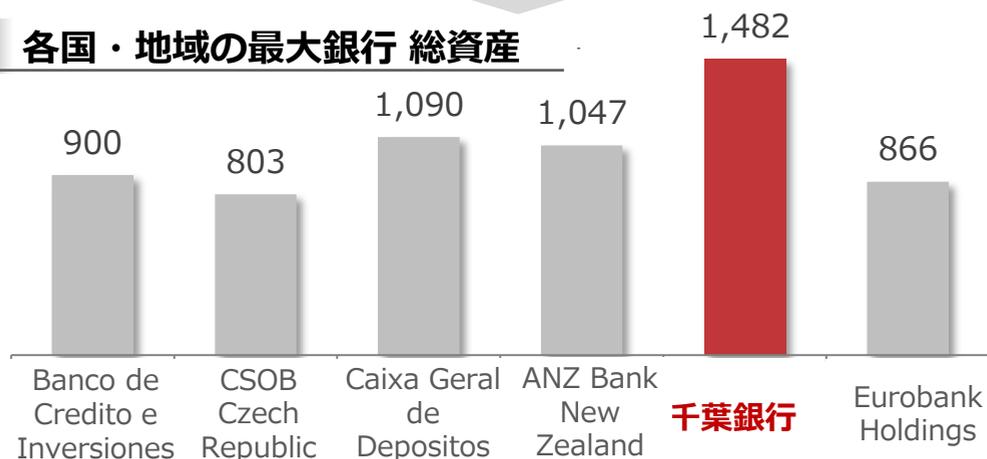
出所：総務省統計局「国勢調査」（～2020年）
千葉県「千葉県毎月常住人口調査月報」（2021年～）

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



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)」

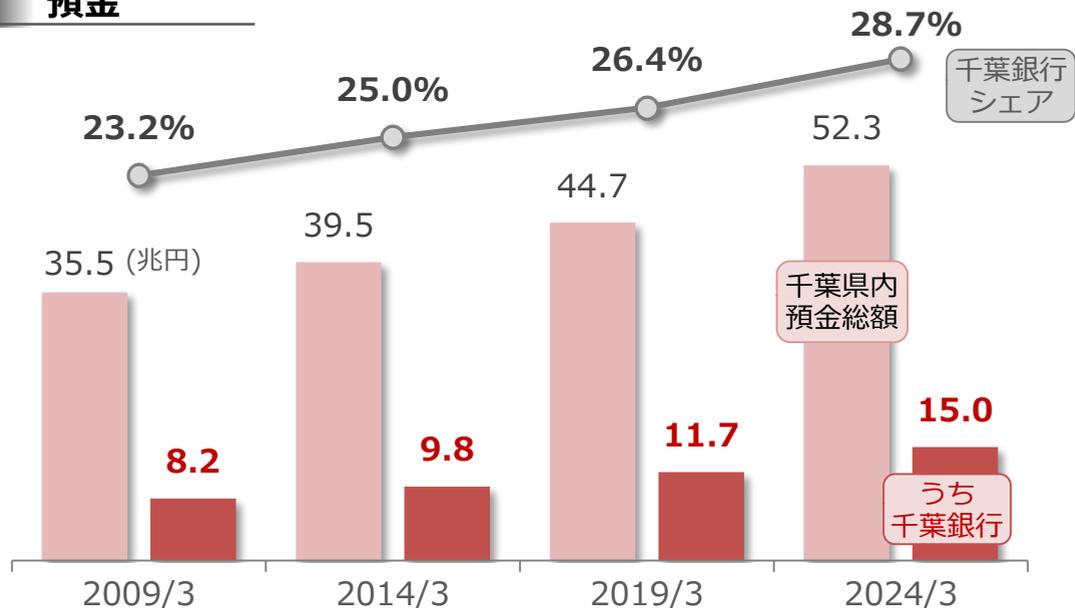
国内最大銀行の総資産はThe Banker(2023年版)、各社開示資料より決算日の為替レートによって算出

千葉県で圧倒的な営業基盤を確立

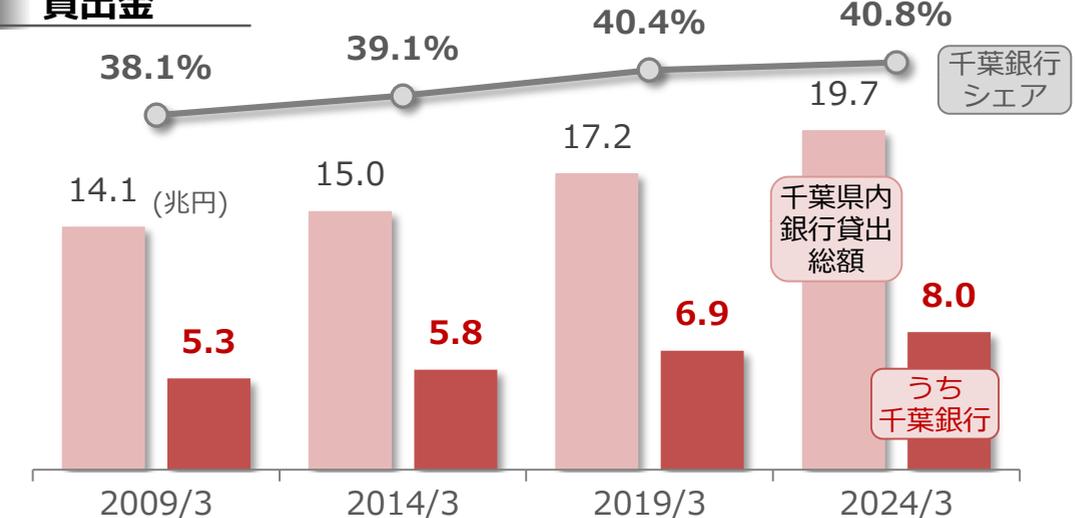
千葉県内 残高・シェア

出所：金融ジャーナル

預金

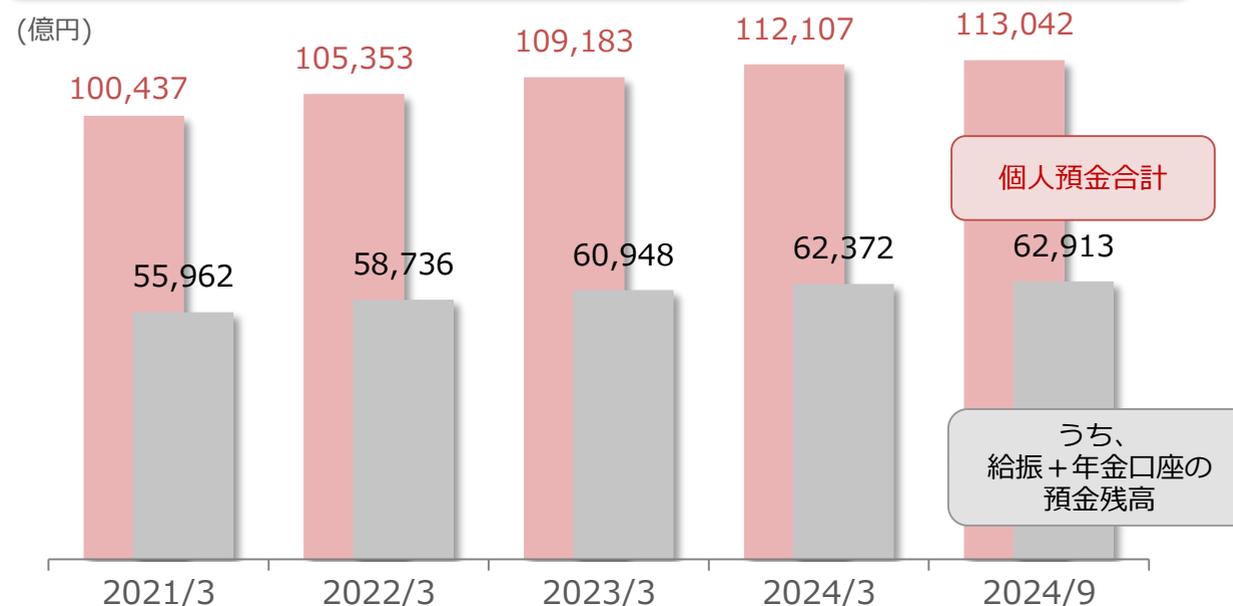


貸出金



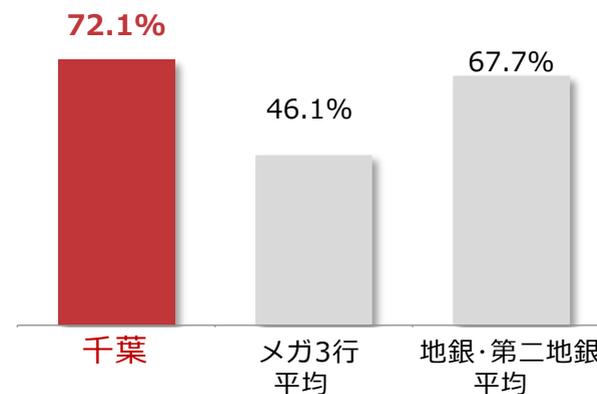
個人預金残高推移

(億円)

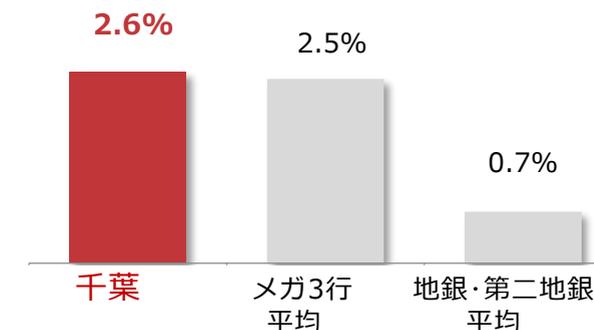


個人預金 他行比較

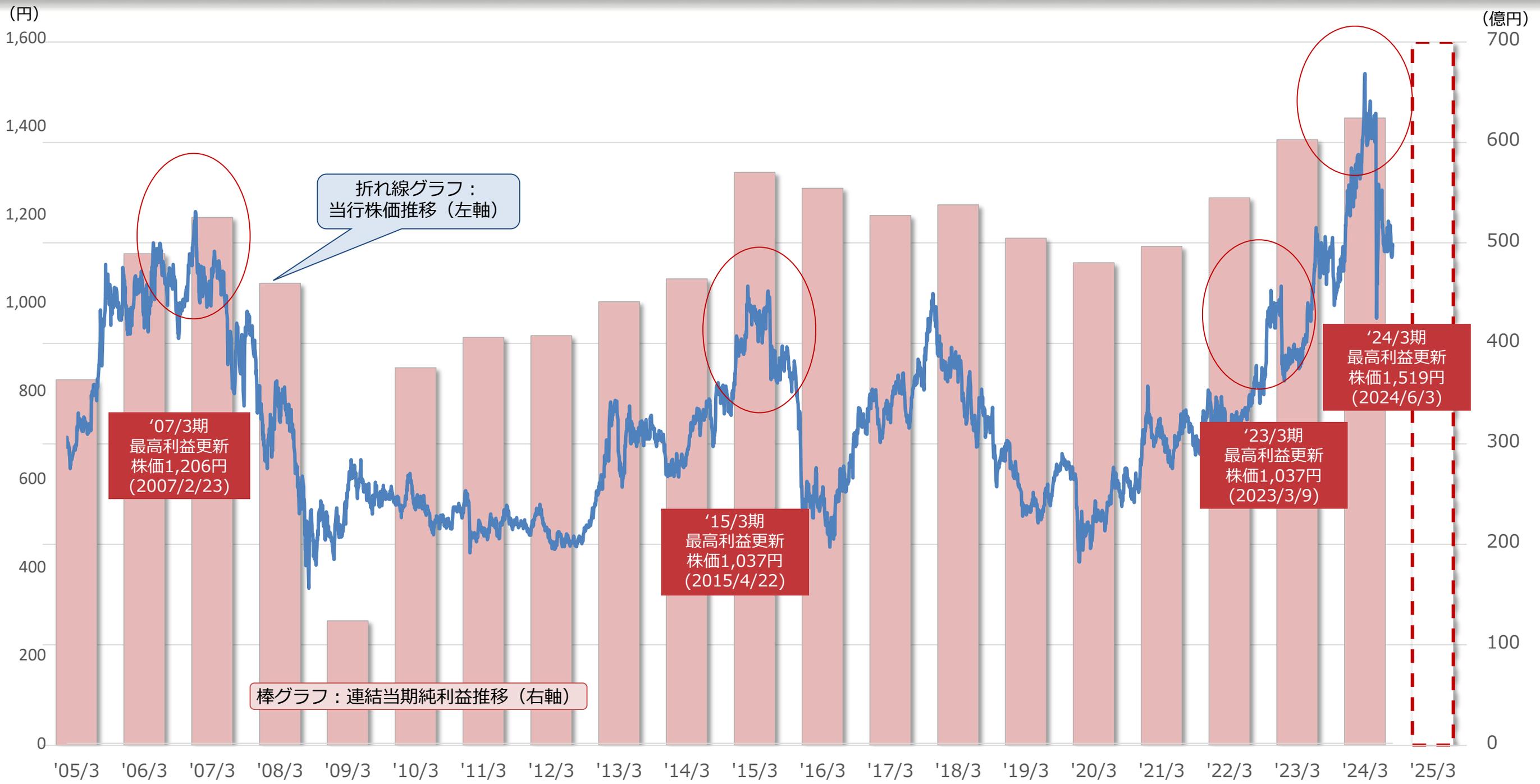
個人預金比率 (2024/3)



増加率 (2023/3比)



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出 (2024/3期)



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

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。