



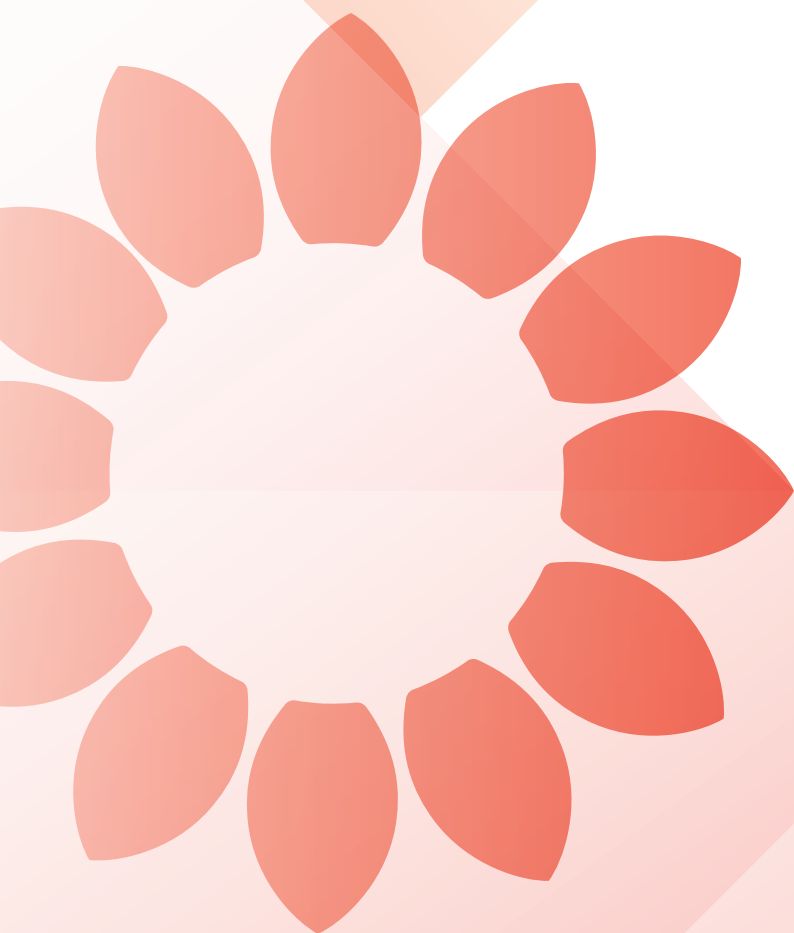
一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする

ちばぎん

2026

千葉銀行 統合報告書

ディスクロージャー誌 ハイライト



パーパス・ビジョン・三つの誓い

存在意義

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

Why

千葉銀行グループは、お客さま・株主・職員をはじめとするあらゆるステークホルダーと思いをともにし、地域社会の一人ひとり・一社一社に寄り添った存在であり続け、地域社会を「ステークホルダーの思いが叶う場所」にしていくため、パーパス（存在意義）を「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」と定めています。

目指す姿

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

Where

パーパス実現のために、千葉銀行グループはビジョン（目指す姿）を「地域に寄り添うエンゲージメントバンクグループ」と定め、お客さま・株主・職員などステークホルダーとの深いつながりを背景とした価値提供を通じて、長期的な関係を構築し、地域とともに成長し続ける銀行グループを目指します。

行動原則

三つの誓い

お客さまへの提案や、業務上の判断を行う場合、
必ず立ち止まってこの提案や判断は…

お客さまの思いの実現
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。

How

千葉銀行グループは、役職員一人ひとりがパーパス・ビジョンに基づいた行動を日々実践していくため、「三つの誓い」を定めています。この行動原則は、パーパス・ビジョンと役職員の行動を結びつけ、組織全体を支える拠り所となるものです。共感を軸に、役職員自らが主体的に行動できる組織文化を醸成するために、私たちは今後もパーパス・ビジョンの浸透に向けた取組みを継続していきます。そして、役職員一人ひとりが「三つの誓い」を体現することを通じて、お客さま一人ひとり・一社一社、そして地域社会全体に対して「最高の価値」を提供し続けていきます。



Contents

イントロダクション

パーパス・ビジョン・三つの誓い1
目次.....3
千葉銀行グループのあゆみ5
地域のポテンシャル7
千葉銀行グループのいま9

千葉銀行の目指す価値

グループCEOメッセージ 11



グループCSOメッセージ 19



企業価値向上に向けて 23
千葉興業銀行との経営統合 27
社外取締役役座談会 29



千葉銀行の価値創造

グループCSuOメッセージ 35



価値創造ストーリー 37
マテリアリティ..... 39
新中期経営計画..... 41
グループCDTOメッセージ 47



DX・AI 49
キャッシュレス・地域エコシステム 53
GX 55
WX 57
ステークホルダーとのエンゲージメント ... 59

価値創造に向けた成長戦略

グループCBOメッセージ 61



エリア別戦略 63
個人戦略..... 65
法人戦略..... 67

アライアンス 69
新事業戦略..... 73
グループCHROメッセージ..... 75



人的資本..... 77
ダイバーシティ 82
グループ・ガバナンス 83

地域・社会・環境への貢献

地域社会への貢献..... 85
人権尊重への取組み..... 89
気候変動・自然資本保全への対応
(TCFD・TNFD提言に基づく開示) 91

価値創造を支える経営基盤

役員一覧..... 97
コーポレート・ガバナンス体制 101
行政処分を踏まえた業務改善・
再発防止に向けた取組み 107

グループCROメッセージ 109



グループCIOメッセージ 110



リスク管理 111
コンプライアンス 115
「お客さま本位」の業務運営 117
財務ハイライト・非財務ハイライト 119
10年間の財務データ 121
連結財務諸表（要約版） 123
単体財務諸表（要約版） 124
グループ会社一覧 125
組織体制図・企業データ 126

編集方針

本書は、千葉銀行グループのパーパス「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」を実現するための考え方や具体的な取組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的として作成しました。財務情報に加え、事業戦略や価値創造に関する取組み、サステナビリティ等の非財務情報についても統合的に取りまとめています。なお、編集にあたっては、IFRS財団（IIIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」等を参照しています。

また、本書に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本書の発表日現在における将来の見通し・予測を含んでおり、当行としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、諸条件の変更により、大きく異なる結果となる可能性があります。

報告対象期間 2025年4月～2026年3月（一部、2026年4月以降の情報を含みます）

千葉銀行グループのあゆみ

千葉銀行グループは、地域金融機関として、お客さまのさまざまなニーズにお応えし、事業規模は拡大しています。今後も、地域とともに成長を続けていきます。

■ 貸出金残高
■ 預金残高

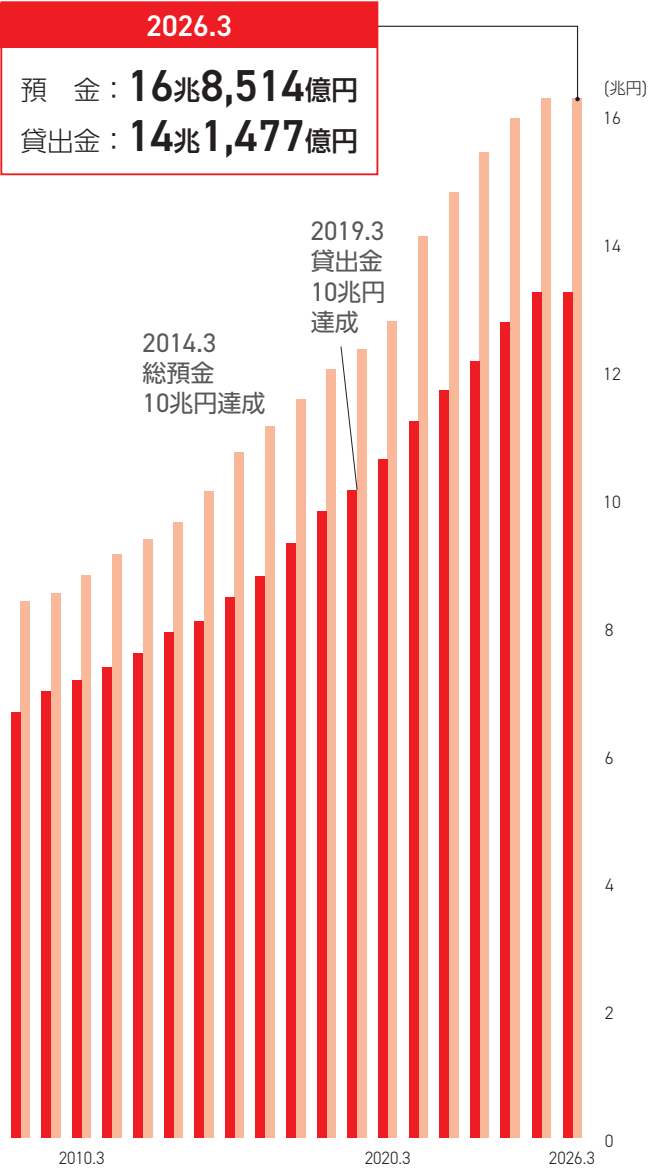
▼ 初代本店



▼ 二代目本店



▼ ちばぎん本店ビル2020年9月竣工



千葉銀行グループの変遷

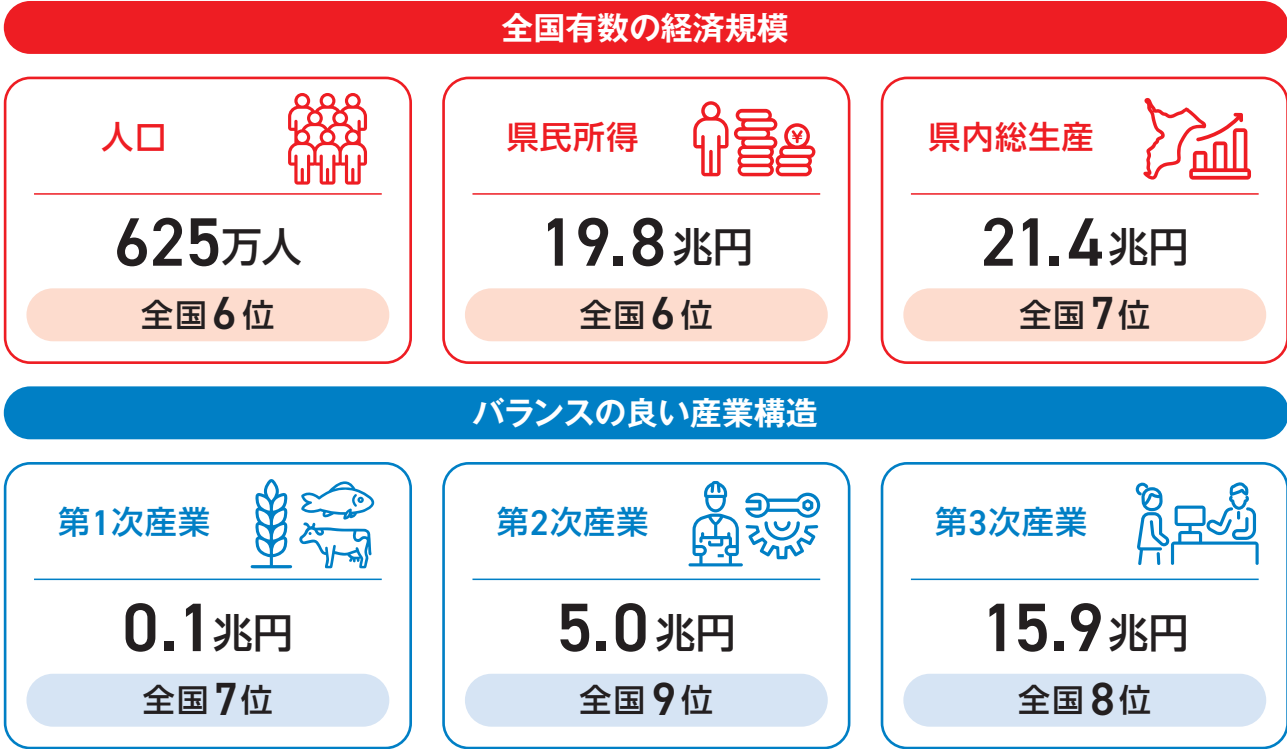
創立～		1960年代～	1980年代～	2000年代～	2020年代～	2027年4月～
1943.3 千葉合同銀行、 小見川農商銀行、 第九十八銀行の3行合併 により千葉銀行設立		1960～ 1964.4 千葉県と指定金融機関事務取扱契約締結 1970.10 東証第二部（当時）に上場 1971.8 東証第一部（当時）に指定替え 1971.10 第1次オンラインシステム稼働 1973.3 本店を千葉市中央から同市千葉港へ新築・移転 1973.10 千葉駅前支店にCD1号機導入「ちばぎんキャッシュカード」発行	1986.10 邦銀初の女性支店長誕生 1987.4 初の海外支店となる ニューヨーク支店開設 1990.2 ちばぎん総合研究所設立 1991.10 おゆみ野センター開設 1995.3 第1回「ちばぎんカップ」 (Jリーグプレシーズンマッチ) 開催 1998.3 中央証券（現ちばぎん証券）を グループ会社化	2014.1 室町ちばぎん 三井ビルディング竣工 2015.10 TSUBASAアライアンス発足 2016.3 オリジナルキャラクター 「ひまりん」登場 2016.3 千葉・武蔵野アライアンス発足 2019.7 千葉・横浜パートナーシップ発足	2020.9 ちばぎん本店ビル竣工 2021.5 ちばぎん商店設立 2023.4 ひまわりグリーンエナジー設立 2023.11 TSUBASA-AMLセンター設立 2024.10 エッジテクノロジーをグループ会社化 2025.3 フレッシュファームちばをグループ会社化 2025.9 千葉興業銀行との 経営統合に関する合意 2026.3 千葉興業銀行との間で共同持株会社 設立に関する最終契約締結	 ちばフィナンシャルグループ 設立予定
社会のできごと 1941～1945 太平洋戦争 1949 1ドル360円の レート設定		1964 東京オリンピック開催 1973 第1次オイルショック 1978 新東京国際空港（成田空港）開港	1985 プラザ合意 1989 消費税導入 1991 バブル崩壊 1997 東京湾横断道路（アクアライン）開通	2002 千葉県人口が600万人突破 2005 パイオフ完全実施 2008 リーマンショック 2011 東日本大震災 2013 日銀「量的・質的金融緩和政策」導入 2019 消費税10%に引き上げ	2020 新型コロナウイルスの感染拡大 2021 東京2020オリンピック・パラリンピック開催 2024 日銀「マイナス金利政策」解除決定	

地域のポテンシャル

当行グループのマザーマーケットである千葉県は、全国有数の人口規模と経済規模を誇り、豊かな自然とバランスのとれた産業構造を有しています。さらに、成田国際空港では拡張事業が進められており、2025年7月には千葉県全域が東京圏国家戦略特区に指定されるなど、新たな成長機会が広がっています。東京都心へのアクセスが良好で、人・モノ・情報が集積する首都圏の成長を取り込みやすい市場環境は、当行グループにとって中長期的な成長を支える大きな強みです。



千葉県の特色



出所：総務省統計局「令和7年国勢調査 人口速報集計結果」、内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」（2022年度）

成田国際空港「第2の開港」プロジェクト — 首都圏・日本の成長を牽引する国際航空・物流ハブへ —

成田国際空港では「第2の開港」を掲げ、滑走路の増設・延伸や運用時間の拡大、旅客ターミナルの再構築、新貨物地区の整備などを柱とする大規模な機能強化が進められています。

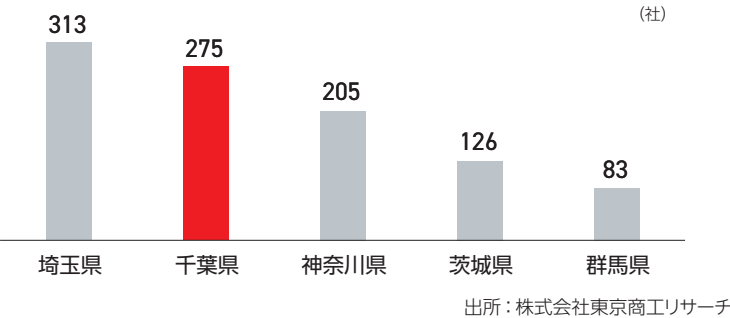


出所：成田空港「第2の開港」を起点とするアクションパッケージ

千葉県への企業本社移転状況

2025年度の転入超過数は全国2位

東京都からの移転企業の受け皿となり、幅広い業種で移転超過となりました。



千葉銀行グループのいま

お客さま基盤

80年を超える歴史で構築した強固なお客さま基盤に支えられ、預貸金は共に地銀トップクラスの水準を誇ります。また、マザーマーケットである千葉県内でのシェアは年々拡大しており、トップシェアを維持しています。

貸出金(単体)※1

14兆1,477億円

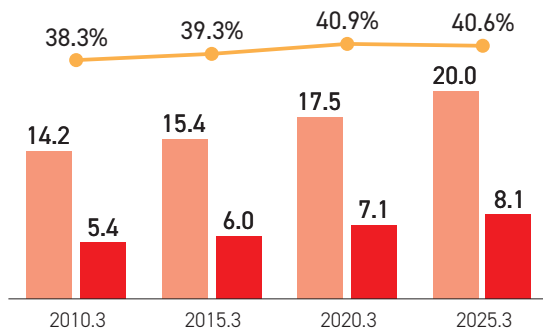
預金(単体)※1

16兆8,514億円

※1 2026年3月末現在

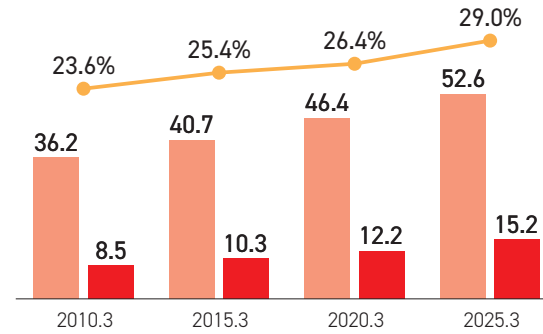
○ 千葉県内貸出金

● 千葉銀行シェア ● 千葉県内銀行貸出総額(兆円) ■ うち千葉銀行(兆円)



○ 千葉県内預金※2

● 千葉銀行シェア ● 千葉県内預金総額(兆円) ■ うち千葉銀行(兆円)



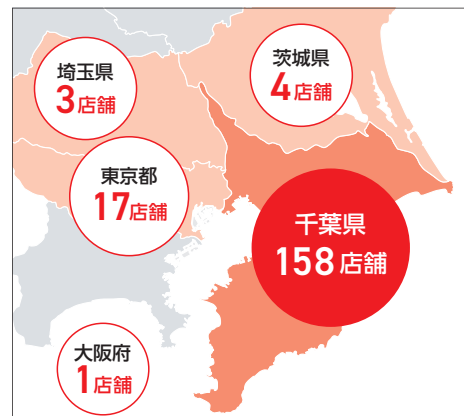
※2 譲渡性預金を含む
出所：金融ジャーナル

店舗ネットワーク

国内では、千葉県を中心として、隣接する東京23区内に加え、茨城県、埼玉県にも出店し、186拠点を有しており、お客さまとの接点を確保しながら、それぞれの地域のお客さまのニーズに合わせた最適な店舗サービスを提供しています。海外では、ニューヨーク、香港、ロンドン、シンガポールに支店を展開しているほか、上海、バンコクに駐在員事務所を構え、地銀としてはトップレベルの海外拠点網を有しています。

国内：183 店舗／3 両替出張所

海外拠点：4 支店／2 駐在員事務所



※2026年3月末現在

財務基盤

地方銀行の中でもトップクラスの収益性と資産規模を誇っており、安定したROEと低いOHRは当行の効率的な事業運営を表しています。また、自己資本比率は15.02%、不良債権比率は0.84%と1%を下回るなど、財務面でも高い健全性を維持しています。

地銀トップクラスの収益力

親会社株主に帰属する
当期純利益(連結) **940億円**

低い経費率

OHR(連結) **41.50%**

ROE
(連結・株主資本ベース) **8.93%**

盤石な自己資本

総自己資本比率(連結) **15.02%**

健全な貸出資産

不良債権比率
(単体・金融再生法ベース) **0.84%**

普通株式等Tier1比率(連結) **15.02%**

※2025年度実績

アライアンス

当行は、TSUBASAアライアンス、千葉・武蔵野アライアンス、千葉・横浜パートナーシップの3つのアライアンスを中心に深化を進めており、ソニー銀行とはDXによる金融サービスの向上に向けてさまざまな連携を行っています。他行に先駆けた先進的なアライアンス戦略は、最大の差別化戦略であり、当行のプレゼンスを高めています。



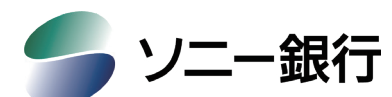
2015年～



2016年～



2019年～



2022年～

グループCEOメッセージ

社会課題の解決に貢献しながら パーパスを実現し、持続的に成長していく



取締役頭取
(代表取締役・グループCEO)

米本 努

頭取就任時に掲げたビジョン

私が頭取に就任した2021年6月から、5年が経過しました。就任当時は、コロナ禍に加え、デジタル技術の急速な進展、気候変動への対応といった社会課題が顕在化するとともに、従来の延長線上で成長戦略を描くことが難しくなるなど、既存のビジネスモデルは大きな転換点を迎えていました。

こうした環境のもと、私が当行グループの目指すべき姿として掲げたのが、「DXを起点としたパーソナライズ提案の高度化」「非金融ビジネスの取り組みによる顧客体験の変革」「地域経済の好循環を創出する地域エコシステムの構築」です。すなわち、お客さま一人ひとりの解像度を高め、最適なタイミングで最適な情報をお届けするためのOne to Oneマーケティングの実践、商流の川上に立つことを目指し、地域商社事業を担うちばぎん商店をはじめとした非金融領域への挑戦、そして、「地域の生活インフラ」を目指すアプリや「地域の決済インフラ」を目指すキャッシュレスプラットフォームにより創出する地域エコシステムです。

そして今、思い描いていたビジョンの実現に向けた土台が構築され、その構想は実行フェーズを迎えつつあるという確かな手応えを感じています。また、これから見据えていく姿は、当初の構想の枠を超え、AI活用も進み、さらに高いステージを目指していけると確信しています。

土台の中心となる「ちばぎんアプリ」では、累計口座登録数が千葉県人口のおよそ4分の1に相当する150万口座、MAU（月間アクティブユーザー数）がその70%となる105万人に及ぶなど、当行とお客さまをつなぐ重要なチャネルへと成長しています。

さらにキャッシュレスは、100万人超のカード会員や5万店舗を超える加盟店ネットワークに加え、取扱高が1兆円規模にまで拡大し、「地域の決済インフラ」になりつつあります。

また、その土台に加え、行内に散らばるさまざまなデータをプラットフォーム上で一元管理・活用する分析・マーケティング基盤の整備とともに、AIソリューション事業を展開するエッジテクノロジーのグループインや、行内のAIエンジニア育成を通じて、AIの内製開発が可能となるなど、当行グループは、“AIを自前で作れる銀行グループ”へと進化を遂げており、就任当時のビジョンを推し進めていく基盤が着実に整備されたと感じています。

「AI」と「地域エコシステム」を中核に据え、地域の生産性向上や持続的成長にこれまで以上に貢献するための経営戦略として落とし込んだのが、2026年4月にスタートした第16次中期経営計画です。特にAIにおいては、全ての業務プロセスをAI導入前提で再設計し、飛躍的な生産性向上を図っていきます。そして、さまざまな戦略の実現を支える「人材」こそが、価値創造の源泉であると捉え、人的資本投資に一層注力していきます。経営戦略に連動した人的資本経営の高度化や生産性の最大化を図り、持続的に企業価値を高めていきます。

前中期経営計画の総括と さらなる成長への課題

前中期経営計画では、掲げた戦略・施策を網羅的に推進するとともに、最も重要な課題である業務改善命令への対応において、徹底的な真因分析のもと、改善策の一つひとつに真摯に向き合ってきました。パーパス・ビジョンや三つの誓いの浸透・徹底、PDCAの実行にグループ総力をあげて取り組んできた結果、ボトムアップ型組織への変革が進み、組織文化の改革に向けた大きなターニングポイントになったと受け止めています。

また、目標とする財務指標を概ね達成し、とりわけ親会社株主に帰属する当期純利益は940億円、連結ROE（株主資本ベース）は8.93%に到達するなど、大きく成長を遂げています。

グループCEOメッセージ

このように、持続的成長に向けた土台づくりがしっかりできたと総括できる一方、「個人ビジネスの高度化」「戦略的な預金の増強」「グループ全体の収益力向上」といった3点は、今後の課題であると認識しており、これらの対応を着実に進めていけるかが、改めて問われていると感じています。

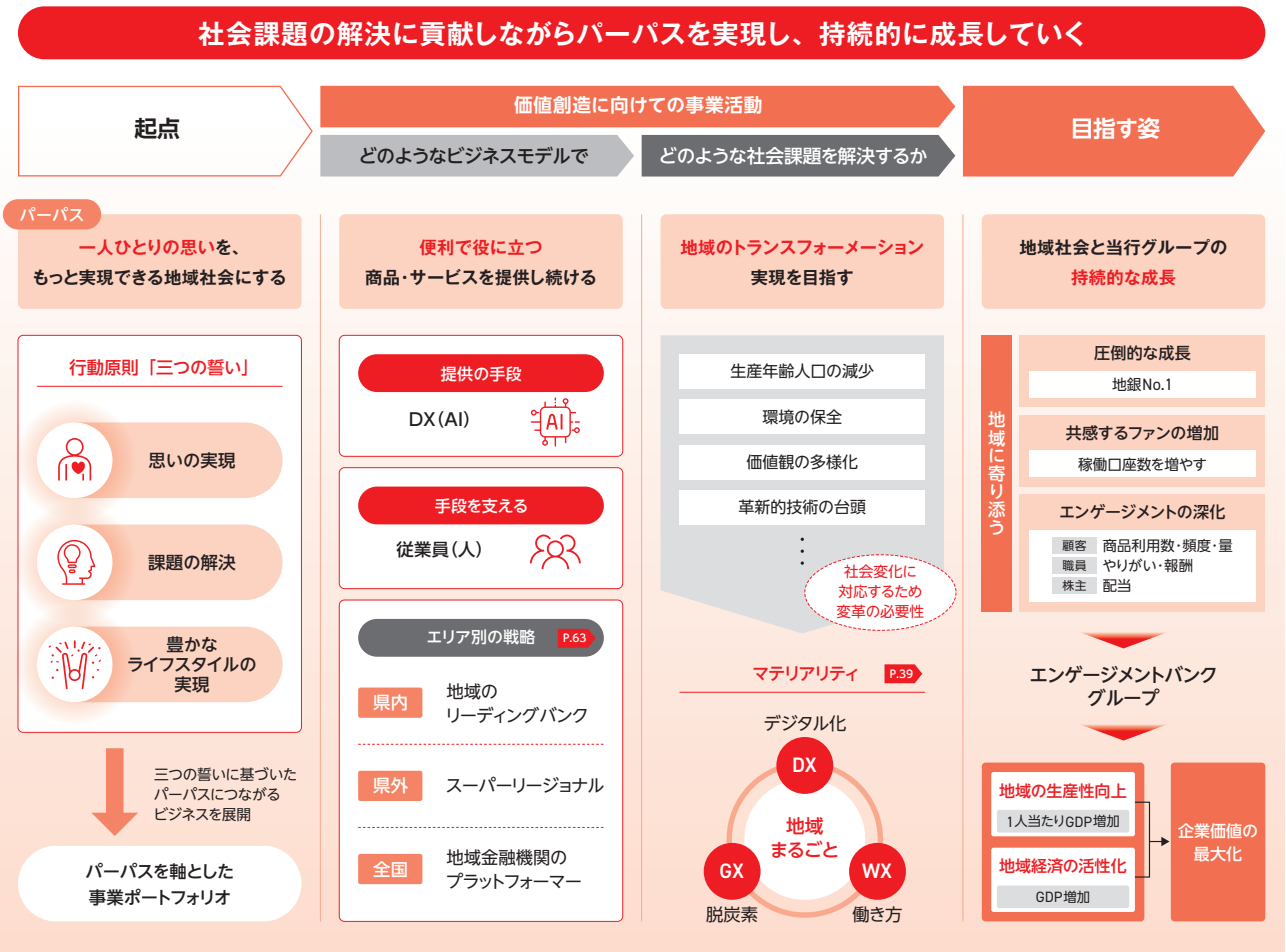
持続的成長を見据えた
価値創造ストーリー

足元では、物価上昇や人手不足の深刻化に加え、中東情勢の緊迫化などを背景として、先行き不透明感が一段と高まっています。また、金利上昇局面への本格的な転換や異業種の参入などにより、金融分野における競争は

一層激化しつつあるほか、金融犯罪対策やサイバーセキュリティ対策といったレジリエンス強化の重要性も急速に高まっており、当行グループを取り巻く環境は加速度的に変化しています。

こうした環境変化やさらなる変化の兆しを戦略的に捉え、掲げた戦略を機動的かつ柔軟に深化させるとともに、スピード感をもって確かな打ち手を講じることにより、その実効性を高めていくことが重要だと考えています。

このような視点のもと、当行グループに求められる社会的使命を着実に果たすため、そして、あらゆるステークホルダーの期待に応えていくために、中期経営計画の策定にあたり、まず描いたのは、“社会課題の解決に貢献しながらパーパスを実現し、持続的に成長していく”という「価値創造ストーリー」です。



全ての起点となるのは、“一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする”という我々のパーパスであり、その過程で行動や判断を行う際は必ず立ち止まり、“お客さまの思いの実現につながるのか”“お客さまの課題の解決につながるのか”“お客さまの豊かなライフスタイルの実現につながるのか”を考えると「三つの誓い」を当行グループに共通する行動軸・判断軸に据えています。その上で、パーパス実現につながるビジネスを通じて事業ポートフォリオを構築していきます。

ビジネスモデルの進化に向けては、便利で役に立つ新しい商品・サービスを提供し続けることにより、「最高の顧客体験の創造」を追求していきます。これに向けた手段が「DX・AI」であり、それを支えるのが「人材」、職員一人ひとりであると捉え、これまで以上に人的資本への投資を強化していきます。

また、このようなビジネスモデルを3つのエリアに分け、戦略的に展開していきます。マザーマーケットである千葉県では、「地域のリーディングバンク」として、地域の持続的な成長に貢献することにより、あらゆる商品・サービスのシェアをさらに高めていきます。そして、これを一段と加速させるのが、「千葉興業銀行との経営統合」になります。

次に県外では、「スーパーリージョナル」として、「千葉・武蔵野アライアンス」や「千葉・横浜パートナーシップ」などの連携も活用しつつ、効率的かつスピーディーに首都圏でのプレゼンスを高めていきます。2024年6月には「新宿西法人営業所」、2025年3月には「京橋法人営業所」、さらに2026年6月には「赤坂法人営業所」を新設するなど、店舗ネットワークを順次拡充しており、今後も積極的な出店や人員増強を継続しながら、県外エリアを成長ドライバーとして確立していきます。

そして全国では、昨年10周年を迎えたTSUBASAアライアンスを起点に、「プラットフォーム」としてのステータスを向上させ

ていきます。メインフレームやサブシステムの共同化に加え、アプリのID数は500万を超えるなど、連携を一層深化させています。直近では、バックオフィス業務の共同化によるコスト削減や要員不足の解消に向けた新会社「TSUBASA共同事務センター」を立ち上げたほか、「TSUBASA・じゅうだん会共同研究会」との連携も進み、プラットフォームビジネスの枠組みをさらに拡大しています。

ビジネスモデルの進化を加速させるとともに、解決すべき課題と捉えているのが、「地域まるごとDX・GX・WX」です。デジタル・脱炭素・働き方や承継問題などの人材に関する変革を推し進めることにより、地域のトランスフォーメーション実現に貢献していきます。

こうしたストーリーの先にある「目指す姿」として、次の3点を見据えています。

1点目は、当行グループ自身が“圧倒的な成長を遂げる”ことです。我々の成長は、地域経済の持続的な成長によってもたらされるものであり、お客さまや地域社会の課題解決や生産性向上へのさらなる貢献を通じて、当行グループの成長につなげていきます。

2点目は、“共感していただけるファンを増やす”ことです。便利で役に立つ新しい商品・サービスを提供し続けることにより、顧客体験をさらに向上させ、稼働口座数を増やしていきます。

3点目は、ステークホルダーとの“エンゲージメントを深化させる”ことです。お客さまに対しては、商品利用数の増加に加え、取引頻度や量の拡大につながる「便利で役に立つ提案」を進めていくほか、株主の皆さまに対しては、企業価値の向上を通じて、株主還元のさらなる充実を図ります。そして働く職員に対しては、処遇の改善に加え、働きがいを感じられる魅力的な職場づくりに努めていきます。これらを通じて、地域の生産性向上や地域経済の活性化に貢献するとともに、当行グループの企業価値向上との両立を目指していきます。

第16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2～

新たな中期経営計画では、「全員参加型」による策定プロセスのもと、グループ役職員一人ひとりの意見を広く取り入れ、施策へ丁寧に反映させながらボトムアップで作り上げました。

前中期経営計画で掲げた戦略の方向性は維持しつつ、“エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす”という取組指針に基づき、「人×AIによる生産性の向上」を通じた、「最高の顧客体験の創造」「既存事業の質の向上」「新たな価値の提供」を引き続き基本方針として掲げています。さらに、それを支える価値創出の基盤となるのが、「DX」「GX」「WX」「アライアンス」「グループ・ガバナンス」であり、目標とする財務指標の達成に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

なかでも、「AI活用の高度化」「地域エコシステムの構築」、それを支える「人的資本の質の向上」に加え、地域の社会課題解決に向けた「地域まるごとDX・GX・WX」の4点を主要な戦略として打ち出しています。

AIの活用においては、エッジテクノロジーのグループインを機に、AIモデル開発の内製化やお客さま向けサービスの高度化に加え、教育プログラムの導入や人材交流、既に合格者が1,100人を超えた日本ディープラーニング協会が主催する「G検定」の取得推奨などを通じて、AIネイティブ人材の育成を加速度的に進めており、銀行業界におけるフロントランナーとしての優位性をさらに高めています。

また、AIを単なる効率化のツールでなく人的資本を拡張する存在、すなわち「同僚」と位置づけ、AIが行員2,000人分の業務を担い、“行員約4,000人が実質的に6,000人相当の労働力へ拡張していく”という姿を描いていま

す。急速に進化するAIに対し、適切なリスク管理やガバナンス高度化を図りつつ、あらゆる業務プロセスにAIを組み込み、その実装を進めていくことにより、「DX・AIカンパニー」への変革を加速させていきます。「AI投資50億円」「AIエージェント群の創出数50件」「行員2,000人分の労働力創出」「G検定取得者2,000人」などをマイルストーンとして掲げ、人とAIを掛け合わせることによる「最高の顧客体験の創造」や「地域全体の飛躍的な生産性向上」を目指していきます。

地域エコシステムの構築に向けては、アプリが「地域の生活インフラ」、キャッシュレスが「地域の決済インフラ」といえる存在に成長しつつあることに加え、当行グループに散らばるさまざまなデータの集約・利活用に向けたプラットフォームの構築が進み、本格展開に向けた顧客基盤やデータ基盤が着実に整備されてきました。これらをベースに、新たなポイントプログラムの導入やちばぎん商店による非金融サービスを組み合わせながら、お客さまのライフプランやニーズに先回りした提案をお届けするとともに、地域の加盟店ネットワークなどとの連携を通じて、地域の経済循環を活性化していきます。これにより、お客さま・地域事業者・当行グループ全てにメリットをもたらす世界観の実現を目指していきます。

さらに、貸出の増強と並ぶ注力領域に位置づける「戦略的な預金の増強」においても、預金の重要性に対する職員の意識改革を図るとともに、地域エコシステムを中核に据えたビジネスモデルの進化を通じて、金利に依らない預金施策に一層注力していきます。

我々の強みであり、低位な調達コストの源泉である高い個人預金比率や流動性預金比率に基づく優位性をさらに高めていくため、金利感応度を抑制しながら、粘着性の高い預金の獲得に結びつけていきます。

また、これらの重要な戦略を一段と深化させていくため、2026年6月に関連ビジネス全体

を統括する「DX事業本部」を設置しています。これに加えて、「DX事業本部長」を配置するとともに、キャッシュレスやカード発行などの業務を担うカード事業部の役割を発展的に見直し、「ペイメント事業部」へ改称するなど、DX推進体制の高度化を図っており、戦略実行を一体的かつスピード感をもって推し進めています。

そして、こうした戦略を支える最も重要な経営資本である「人材」の質の向上においては、職員一人ひとりの“プロ意識を高める”とともに、専門性をさらに深めていくため、

3年間累計で35億円の人的資本投資を計画しています。人材育成の強化に向けては、各領域や階層別に研修体系の見直し・高度化を進めており、営業担当者のスキルレベルを可視化する「プロフェッショナル認定制度」を通じて、専門人材の育成を加速させているほか、それを踏まえた戦略的な人材配置への活用を進めています。加えて、次世代を見据えた経営人材の育成にも注力しており、新たな研修プログラム「ちばぎんMBA」の導入などにより、経営人材プールのさらなる充実を図っていきます。

○ 第16次中期経営計画の概要

名称	第16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2～ (計画期間：2026年度～2028年度)
----	---

取組指針	エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす
人×AIによる生産性の向上	
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。

「価値創出の基盤」を拡充

基盤Ⅰ	基盤Ⅱ	基盤Ⅲ	基盤Ⅳ	基盤Ⅴ
DX	GX	WX	アライアンス	グループ・ガバナンス

目標とする財務指標※1 ※1 経営統合後の新金融グループ 合算値 ※2 パーセルⅢ最終化完全実施 ベース（有価証券評価差額 金除き）	連結ROE (純資産ベース)	親会社株主に帰属する 当期純利益	連結普通株式等 Tier1比率※2	連結OHR
	11%程度	1,400億円以上	10.5%～11.5%	40%程度

フェーズ1

フェーズ2 【計画期間】2026年4月～2029年3月（3年間）

パーパス・ビジョンの実現

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

当行グループの
成長

持続的成長を通じた
企業価値の最大化

グループCEOメッセージ

また、経営戦略の実現に向けた「人材ポートフォリオの構築」も重要な取組みの一つであり、組織横断的な議論を踏まえた人員配置の最適化や、データドリブンな人材マネジメントを実現する「人材プロファイリング」による採用・育成・配置の高度化に向けた仕組みの構築を進めています。

このほか、賃上げや初任給の引き上げ、福利厚生充実といった処遇の改善に加え、各種サーベイ・アンケート等を通じて職員の意見を広く取り入れながら、働きがいを高めるためのエンゲージメント向上施策にも注力しており、今後も自ら主体的に行動するボトムアップ型組織への変革に取り組んでいきます。

社会課題の解決に向けた「地域まるごとDX・GX・WX」においては、変革につながるソリューションの実践と、それに連動したKPIの達成を通じて、地域のトランスフォーメーション実現を目指しています。

DXでは、当行グループ自身の「DX・AIカンパニー」に向けた取組みに加え、お客さまに対するデジタルサービスの提供、お客さまに対するDX支援といった3つの側面から、地域全体のデジタル化や生産性向上に貢献していきます。

GXでは、当行グループ自身のカーボンニュートラル達成に向け、ひまわりグリーンエネルギーにおける発電事業などの取組みを一層加速させていくほか、お客さまや自治体の脱炭素化に向けたサステナブル・ファイナンスをはじめとする多面的なソリューションを提供し、地域全体のカーボンニュートラル実現を目指していきます。

WXでは、事業承継支援や人材育成・採用支援、企業価値向上支援にグループ一丸となって取り組み、地域の雇用・産業基盤の維持・強化を通じて、地域全体の活力向上に貢献していきます。

全てのステークホルダーに メリットをもたらす 千葉興業銀行との経営統合

当行グループのさらなる飛躍を牽引するのが、「千葉興業銀行との経営統合」だと考えています。この枠組みは、両行のマザーマーケットである千葉県のお客さまや地域社会に対する「究極的なコミットメント」を体現するものであり、その思いを明確に示すため、新たに設立する持株会社の商号を「ちばフィナンシャルグループ」としました。

持続可能な地域社会の実現に向け、全てのステークホルダーにメリットをもたらす「ベストな選択肢」であると確信しており、両行が培ってきた信頼やリレーションの融和・発展を通じて、お客さま一人ひとり・一社一社に対し、これまで以上に付加価値の高い商品・サービスをお届けするための新たな一歩を踏み出します。

シナジーの創出に向けては、両行の強みを掛け合わせるとともに、バックオフィス業務の共同化などにより、徹底的に経営効率を高めていきます。これに加えて、「DX・AIの活用強化」による生産性向上、「価値創造力の強化」によるソリューション機能の高度化、「人的資本経営の高度化」による職員の専門性やパフォーマンスの向上といった3つの柱を通じて、地域金融機能を一段と強化していきます。今後15年間で55兆円の経済波及効果が推計される成田空港周辺の大規模開発における協業をはじめ、あらゆる領域におけるシナジーを追求していくほか、基幹系システムの統合により、16年間累計で最大900億円程度の効果を見込んでいます。そして、さまざまなアライアンス戦略を成功に導いてきた我々だからこその「進化した経営統合」の実現を目指していきます。

何より重要になるのが「組織融和」であり、これを加速させる効果的な人材交流や、その実効性を高めるための人材一人ひとりの可視



化、すなわちプロファイリングが鍵を握ると考えています。お互いの強みを高め合いながら、グループ一体的な人的資本経営の高度化を図り、それを基盤としてお客さまや地域社会に対する新たな価値の創造につなげていきます。

ちばフィナンシャルグループの 未来に広がる大きな可能性

2027年4月に発足する新体制を見据え、お客さまや地域社会の持続的成長に一層貢献していくための体制構築をはじめ、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を踏まえたガバナンス高度化への対応、職員一人ひとりがモチベーション高く働き続けられる魅力的な職場環境の整備など、目指す姿である「信頼と尊重の2ブランドによる地域金融力の強化」

に向けた議論を一段と加速させています。活発な意見交換を重ね、相互理解を深めるなかで、新たに誕生する金融グループの未来に確かな手応えを感じるとともに、その先に広がる大きな可能性に改めて自信を深めています。これまで多くのステークホルダーの皆さまに支えられ、共に歩むなかで築いてきた確固たる信頼関係、深いエンゲージメントは、さらに強固なものへ発展させていけると確信しています。

当行グループにとって歴史的な転換点を迎えるなか、この局面をさらなる飛躍への機会と捉え、グループ一丸となって挑戦を続けていきます。そして、皆さまの期待を超える成長ストーリーを描きながら、全てのステークホルダーの思いを実現できる未来を切り拓いていきます。

今後とも変わらぬご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

グループCSOメッセージ

当行グループの強みを活かし、 安定的な利益成長の実現と 効率的な資本活用により、 さらなる企業価値向上を 実現していく

取締役専務執行役員
(グループCSO)

牧之瀬 孝



前中期経営計画は目標とする 財務指標を上回る成果を実現し、 PBR1倍超を達成

前中期経営計画では『お客さま中心のビジネスモデルの進化』を軸に、既存事業の質の向上と、AI等の新領域への投資を両立させ、目標とする財務指標を上回る成果を実現しました。金利上昇の追い風をしっかりと取り込むことで国内預貸金利息を伸ばすとともに、法人ソリューション収益を中心に役務取引等利益が過去最高益を更新するなど収益力を向上させ連結ROE（株主資本ベース）は8.93%と当初目標の7%台前半を大きく上回り、連結当期純利益は940億円と過去最高益を更新しました。普通株式等Tier1比率は11.6%とターゲットレンジ上限の11.5%をわずかに上回りましたが、引き続き成長投資と株主還元のバランスを踏まえた資本運営を実施していきます。連結OHRは、賃上げや戦略投資に伴い経費が増加するなかでも、経費規律の徹底とトップライン成長により41.5%まで低下し、目標45%程度を上回る改善を達成しました。

グループ行員・社員1人当たりの収益力も着実に向上しており、利益の「量」だけでなく「質」の改善が進んだと考えています。こうしたROE向上と今後の利益成長への期待が市場評価としてPBR1倍超の実現につながったと受け止めています。新中期経営計画では資本コストを意識した資本運営をさらに高度化し、さらなる資本効率の向上を目指していきます。

新中期経営計画では連結ROE (純資産ベース)11%程度を目指す

新中期経営計画は、前中期経営計画に引き続きパーパスを起点とした経営を一層深化させ、持続的な成長を実現するためのフェーズ2と位置づけています。策定に当たっては『全員参加型』でグループ役職員から寄せられた幅広い意見を踏まえ、施策に丁寧に反映しました。計数計画も同様に、現場の実態に基づく積み上げと、経営として目指す方向性の議論を重ね、実現性の高い計画として策定しています。新中期経営計画最終年度である2028年度に目標とする財務

指標は、政策金利1.0%を前提に、新金融グループでの合算値として、連結ROE11%程度、連結当期純利益1,400億円以上、普通株式等Tier1比率10.5～11.5%、連結OHR40%程度としています。なお、本目標には、千葉興業銀行との経営統合によるシナジー効果は織り込んでいません。また、資本政策については、前中期経営計画で実現したEPS（1株当たり利益）の高い成長率を維持することを目指し、安定的な利益成長とあわせて資本効率の向上に資する株主還元策を実施していきます。

資本効率の向上に向け、 規律のある資本運営を実施する

資本運営では、普通株式等Tier1比率の目標水準を引き続き10.5～11.5%とし、ターゲットレンジに向けた効率的な資本活用を実施していきます。期間利益で積み上がる資本を、貸出を中心としたリスクアセットの積み増し、システム投資やインオーガニック投資等の成長投資、株主還元バランスよく配分することで、資本効率を一段高めていきます。株主還元については、還元方針を見直し、配当性向を40%程度から40%以上へ引き上げ、利益成長に応じた着実な増配を実施します。あわせて経営統合による一時的な増加分も含めた株式総数のコントロールを目的に機動的な自己株式取得も実施していきます。前中期経営計画ではEPS(1株当たり利益)を83.1円から134.7円へ伸ばし、高い成長率を実現しましたが、新中期経営計画でも高い成長ペースを維持し、株主価値の向上につなげていきます。また、成長投資については、前中期経営計画ではAIソリューション企業のエッジテクノロジーを子会社化したことで、DX・AIカンパニーへの変革に向けた重要な基盤を獲得し、差別化につながる大きなポイントになったものと考えています。引き続きパーパス・ビジョンの実現と地域課題の解決に資する機会を継続的に探索していきます。

当行グループの強みの源泉である 預金獲得基盤を強化する

金利のある世界の到来により、預金獲得の重要性は一段と高まっています。貸出などのアセットを積み上げるための原資としてだけでなく、収益性の観点からも、利回りの低い預金を安定的に確保し、調達コストを抑制することがこれまで以上に重要となっています。当行はこれまでも、利便性の高いアプリの浸透やキャッシュレスサービスの拡大、店舗ネットワークの維持を通じて、追随率の低い流動性預金、特に個人流動性預金を他行比で優位に積み上げ、調達力の優位性を確立しており、預金金利全体の追随率は政策金利の引き上げ幅に対して40%程度の水準で推移しています。今後も追随率を低位に抑制するためには、個人預金・流動性預金の持続的な獲得が最重要であり、その鍵となるのが地域エコシステムの構築と考えています。アプリとキャッシュレスを一体化し、ポイント、クーポン、QR決済、EC・クラウドファンディング等を統合した金融・非金融一体型サービスを提供することで、顧客接点の日常化を図ります。これにより、金利によらない施策を通じて引き続き金利感応度を抑制しながら預金獲得を強化していきます。

最大の差別化戦略である アライアンス戦略はさらなる進化を図る

アライアンスは、当行グループにとって最大の差別化戦略であり、引き続きその進化を図ってまいります。TSUBASAアライアンスは、基幹系システム共同化から始まり2025年10月に10周年を迎え、サブシステム共同化、API共通基盤、事務共同化、AMLセンター設立へと領域を拡大してきました。今回、TSUBASAアライアンス全体での連携効果額を新たに開示し、2026年3月期はトップラインシナジーとコストシナジーを合わせて256億円となりました。今後も、TSUBASA共同事務センター株式会社の設立に

グループCSOメッセージ

伴う共同化基盤の拡充や、相続システムの共同開発等によるコスト削減効果が見込まれ、さらなる連携効果額の増加が期待されます。千葉・武蔵野アライアンスでは、2026年4月から第3フェーズとなる新たな計画のもと、共同化・共通化を一層加速させます。千葉・横浜パートナーシップでは、トップ地銀同士のノウハウ展開を進め、首都圏におけるプレゼンスの向上を図ってまいります。

地域課題の解決を通して、 グループシナジーを最大化させていく

前中期経営計画を通じての成長課題の一つが、グループ会社の収益力向上です。新中期経営計画では、グループ体経営を一段と強化し、機能連携によるシナジーの最大化を図っていきます。パーパス・ビジョンの実現、ならびに地域課題の解決に向けては、各グループ会社が有する専門性が不可欠です。具体的には、DX・AI領域では前述のエッジテクノロジー、GX領域ではひまわりグリーンエナジーの発電事業、事業承継・企業価値向上支援の分野ではちばぎんキャピタルのバイアウトファンド等が挙げられます。

今後は、グループが一体となってソリューションを組成・提供し、地域の持続的な成長に貢献することで、グループ連単差のさらなる拡大を目指します。その実現に向け、銀行とグループ会社間の情報インフラを整備するとともに、グループ横断の対話や人材交流を通じて一体感を醸成しグループとしての実行力を一段と高めてまいります。

株主・投資家の皆さまとの 対話の質を高め、 エンゲージメントを向上させる

当行グループの強みや独自の戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対し、戦略の考え方や事業

の状況を正確かつタイムリーにご説明することが不可欠だと考えています。十分な情報提供により投資家の皆さまとの情報の非対称性が解消されることで、結果として資本コストの低減にもつながるものと考えており、財務情報に加え、非財務情報についても開示の充実に取り組んでいます。

また、金利環境の変化等を背景に海外の機関投資家からの関心も高まっていることから、海外IRの機会拡充や経営陣による継続的なエンゲージメントを強化していきます。加えて、投資家・アナリストの皆さまからいただいたご意見を真摯に受け止め、経営に取り込みながら説明責任を果たすことで、対話の質を高め、市場との信頼関係を一層強固なものとしてまいります。

成長ストーリーを市場に伝え、 さらなる企業価値向上へつなげる

私は2025年4月にグループCSOに就任して以降、投資家・株主・アナリストの皆さまと多くの対話を重ねてきました。その中で、皆さまの関心は大きく「決算」「株主還元」「成長性」の3点に集約されると感じています。決算や株主還元はもちろん重要ですが、多くの企業が好業績を実現し、配当性向や総還元率を高めるなかで、投資先として選んでいただくためには、当行グループの成長ストーリーをより深くご理解いただくことが重要だと考えています。

当行グループの成長ストーリーは、成田国際空港の機能強化をはじめ、人口流入と経済成長を続ける千葉県及び隣接する首都圏において、預金・貸出のシェアを引き続き拡大し、トップラインを伸ばしていくことにあります。加えて、アライアンス戦略のフロントランナーとして連携をさらに高度化するとともに、AIソリューション企業であるエッジテクノロジーをグループに有する強みを活かし、AIの積極的な活用によって生産性を飛躍的に向上させていきます。

冒頭で申し上げた通り、当行はPBR1倍超を実現しました。PBRは、資本効率を示すROEと、

将来成長への期待を映すPERの双方によって左右されます。新中期経営計画では、連結ROE11%程度の実現を掲げ、全職員で達成を目指していきます。一方で、PERを引き上げていくためには、当行グループの成長性や戦略の実効性を、投資家の皆さまに丁寧にお伝えし、理解を深めていただくことが重要です。これは、グループCSOとしての私自身の重要な役割であると考えています。

私は1990年に千葉銀行に入行しました。当時、日銀の政策金利はバブル抑制のための金融引き締め局面にあり、6%程度と高い水準にありました。その後、政策金利は段階的に引き下げられ、1999年にはゼロ金利、2016年にはマイナス金利となり、2024年に解除されました。足元では政策金利は約30年ぶりに1%に到達し、金利のある世界へと大きく環境が変化しています。

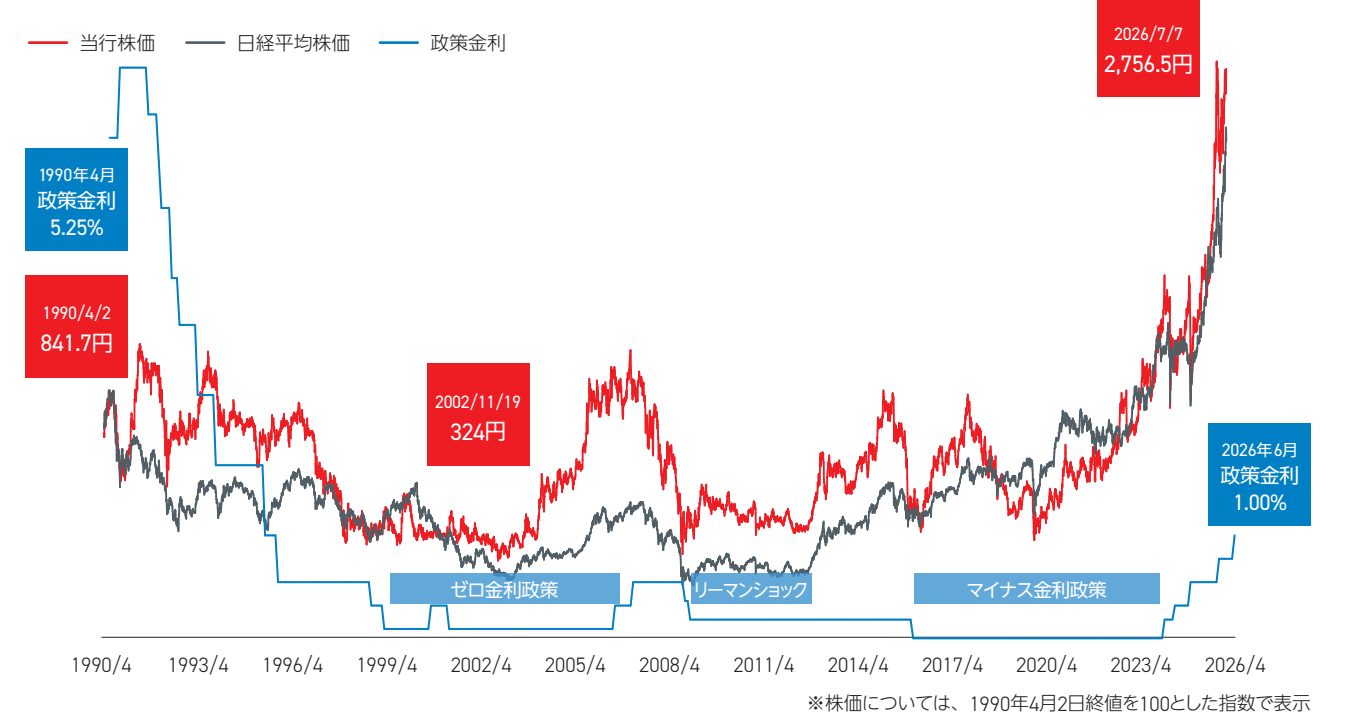
当行の株価も、私が入行した当時は800円程度でしたが、低金利、ゼロ金利、マイナス金利の時代には長期にわたり低迷し、400円程度で

推移する期間が長く続きました。2024年以降、金利のある世界への移行とともに株価も上昇局面に入り、足元では2,700円を超える水準まで上昇しています。こうした市場評価の変化は、金利環境の正常化に加え、当行グループの利益成長や資本効率向上への期待が反映されたものと受け止めています。

また、千葉県のGDPは景気低迷期には横ばいが続いていましたが、足元では上昇傾向にあります。成田国際空港の「第2の開港プロジェクト」によって、年間発着回数50万回に達した際には2024年度対比で年1.6兆円の経済波及効果の増加が試算されており、これは千葉県内生産額の約4%に当たる大きな規模です。こうした千葉県の成長ポテンシャルを金融・非金融の両面から支えることで、当行グループ自身も着実に成長を続けてまいります。

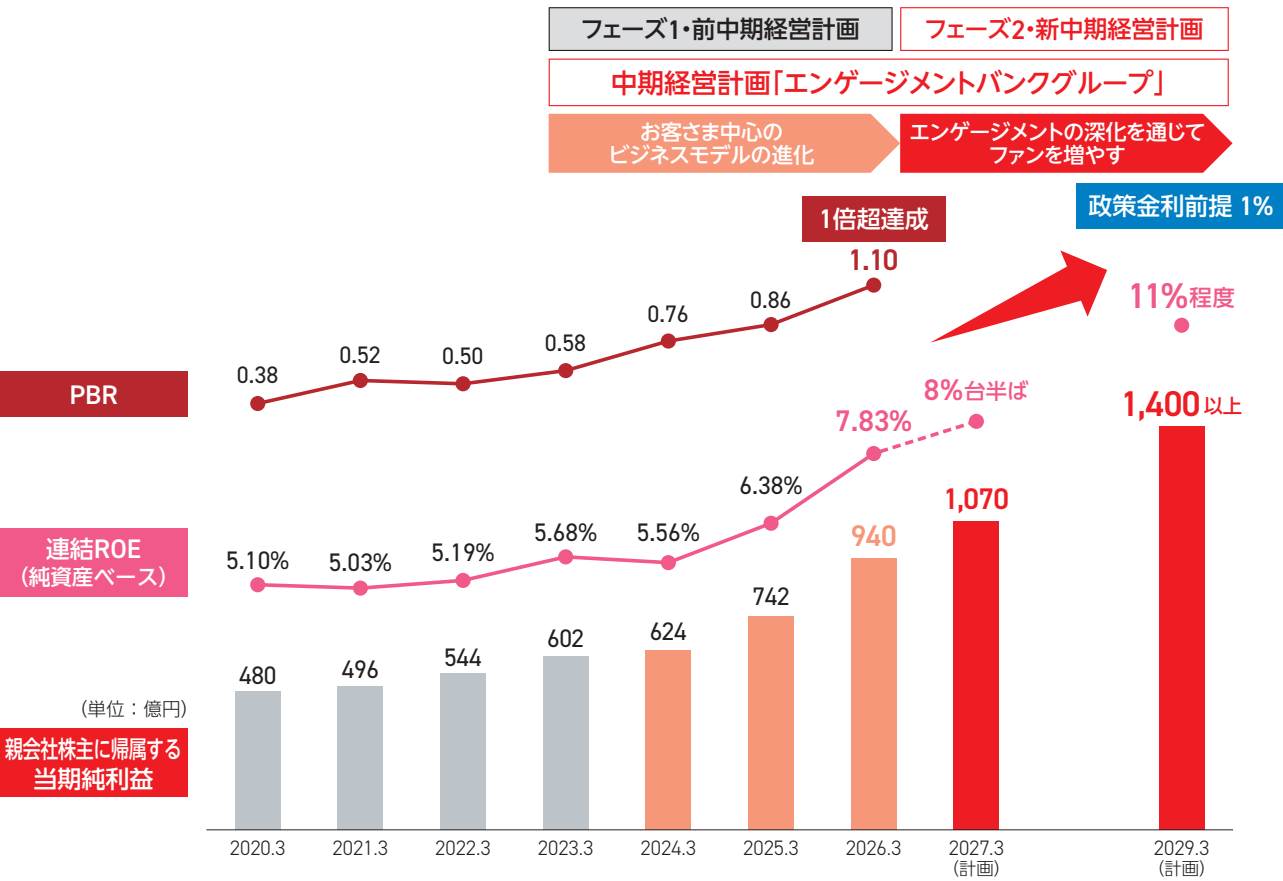
今後も、当行グループの強みを活かし、安定的な利益成長の実現と効率的な資本活用を両立させることで、さらなる企業価値向上を実現してまいります。

株価・政策金利推移



企業価値向上に向けて

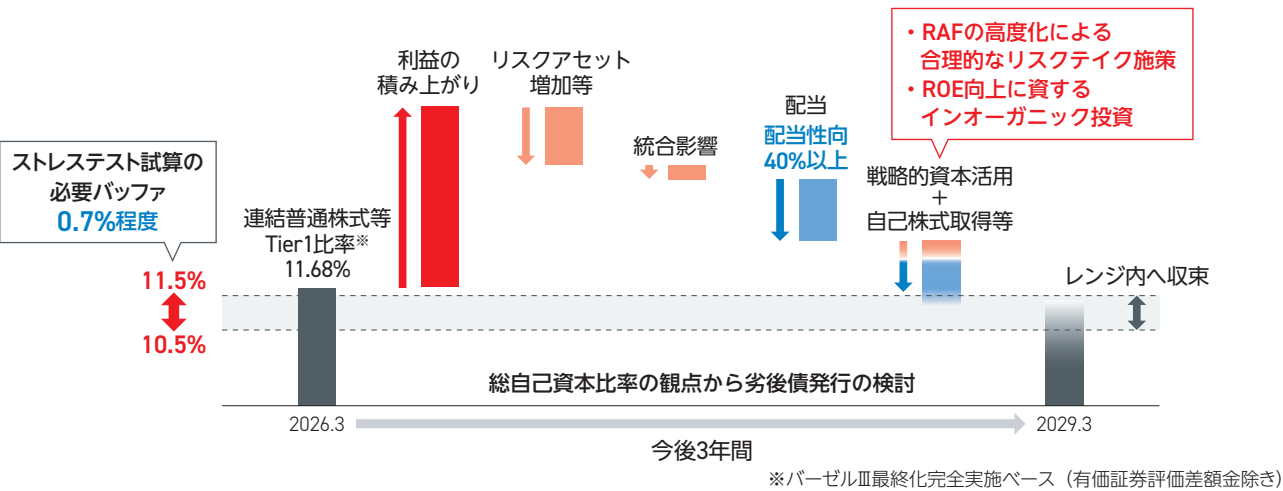
前中期経営計画における取組みにより、PBR・連結ROEは着実に改善し、PBR1倍超を達成しました。新中期経営計画ではフェーズ2として、これまでの取組みを土台に、企業価値の一段の向上を目指していきます。金利環境の変化という追い風を捉えながら、今後の3年間をさらなる飛躍を実現する期間としていきます。



資本政策

キャピタルアロケーション

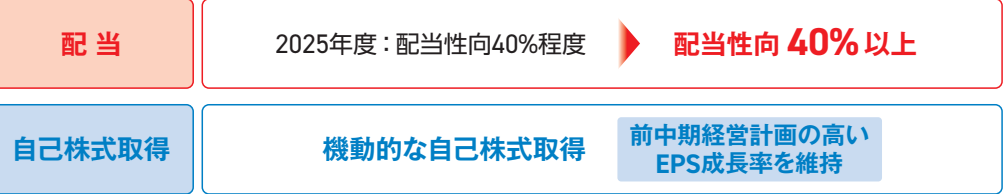
目指すべき資本水準を、連結普通株式等Tier1比率を10.5%～11.5%とし期間利益により生じる資本について、貸出を中心としたリスクアセットの増加、システム投資やインオーガニック投資などの成長投資、株主還元によりバランスよく配分することで、資本効率をより一層高めていきます。



株主還元方針

還元方針を配当性向40%程度から40%以上に見直し、EPS成長に向け機動的な自己株式の取得を検討していきます。

① ROE向上に向けた「資本量」のコントロール



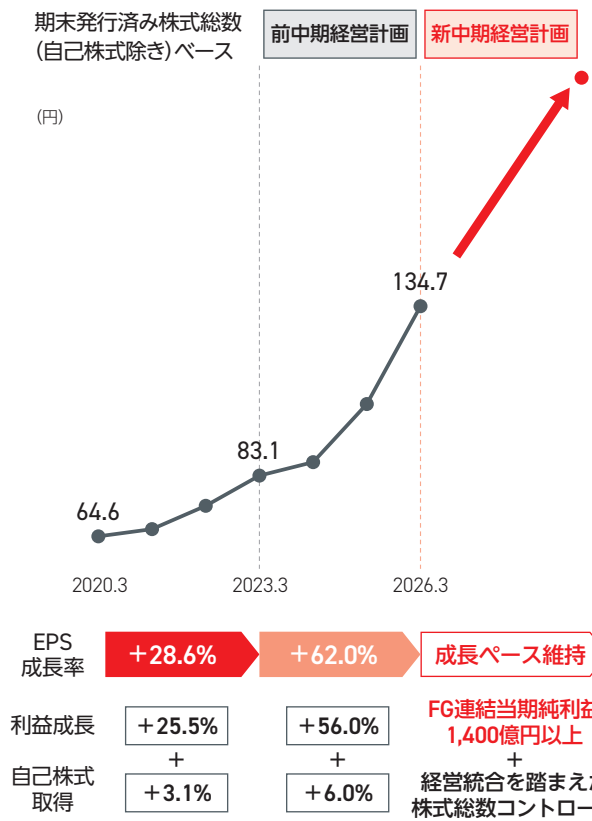
② EPS成長に向けた「株式数」のコントロール



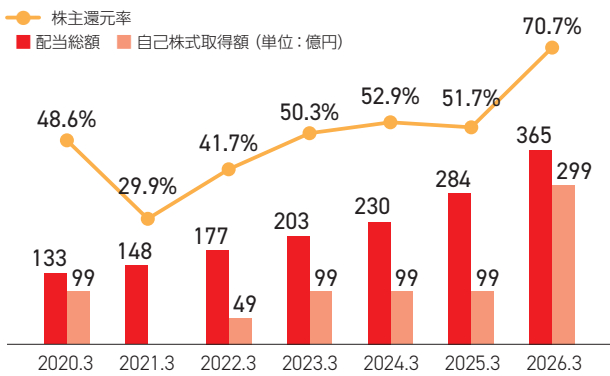
EPS成長・株主還元実績

新中期経営計画では、前中期経営計画でのEPS成長ペースを維持するべく、利益成長に加え、自己株式取得の実施により、経営統合を踏まえた株式総数のコントロールを行っていきます。

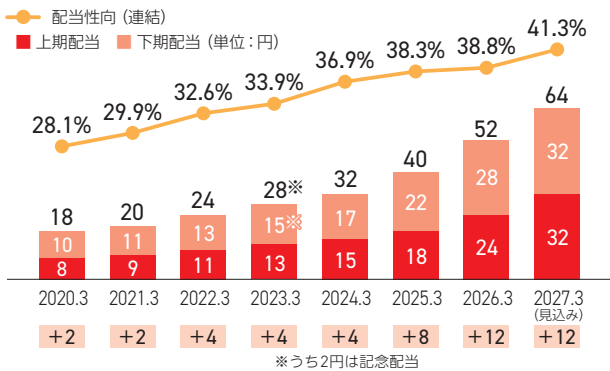
○ EPS



○ 株主総還元



○ 株主配当



企業価値向上に向けて

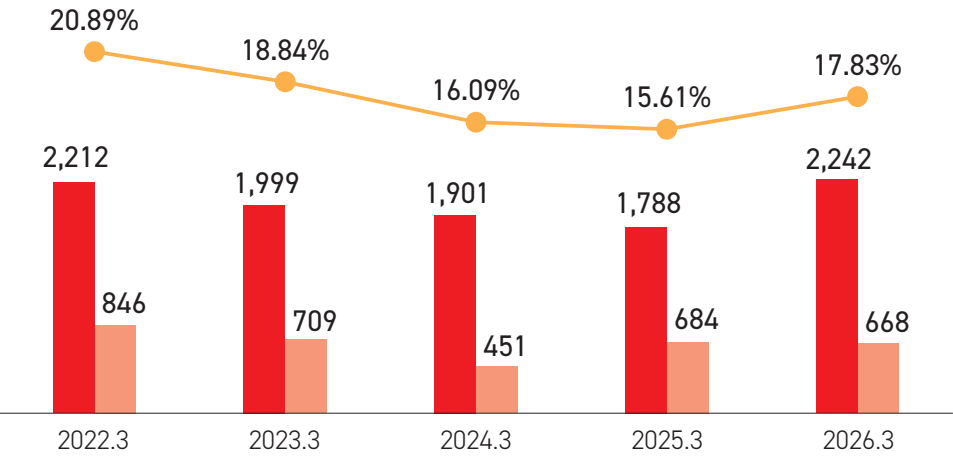
政策保有株式の縮減

政策保有株式は、取引関係の維持・強化など保有意義が認められる場合に限って保有し、資本効率の向上と株式保有リスクの抑制の観点から、取引先との十分な対話を重ねながら縮減を進めています。取締役会では毎年、個別銘柄ごとに、採算性に加え、保有先の財務内容や業績、将来の株式価値の見通しも踏まえ、保有を継続することが適切かを検証しています。当事業年度も、2026年3月末基準で検証を行いました。また、中期経営計画の最終年度である2029年3月末までに、株価変動にも留意しつつ、政策保有株式の時価残高が資本合計（連結純資産）に占める割合を15%未満とすることを目指しています。

当事業年度は、25銘柄を売却し、2026年3月末時点の政策保有株式の時価残高は2,242億円、資本合計（連結純資産）に占める割合は17.83%となりました。なお、前事業年度までは政策保有株式に関係会社株式を含めて開示していましたが、法令上、関係会社株式は投資株式に該当しません。加えて、中期経営計画において掲げている成長戦略に基づく投資（M&A等）により関係会社株式となったものまで含めると、政策保有株式の縮減に向けた取組みがわかりにくくなるおそれがあります。このため、当事業年度からは関係会社株式を除いた数値で開示しています。

○ 関係会社除き ※政策保有株式は単体ベース

● 連結純資産に占める政策保有株（時価）
■ 時価 ■ 簿価（単位：億円）



【2025.3末比】

連結純資産に
占める
政策保有株（時価）
+2.22%

時価 +454 億円

簿価 △16 億円

○ 関係会社含み

	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
簿価（億円）	959	821	566	892	873
時価（億円）	2,325	2,111	2,016	1,997	2,447
連結純資産に占める 比率（時価）	21.95%	19.90%	17.06%	17.45%	19.46%

2029.3末
15%未満へ

業績・財務

2026年3月期の業績

資金利益が貸出金利息の増加などにより前期比412億円増加したほか、役務取引等利益が前期比14億円増加したことなどにより、業務粗利益は前期比296億円増加の2,162億円となりました。

経費は、賃上げによる人件費増加や戦略的投資による物件費増加などにより前期比78億円増加したものの、連結OHRは前期比4.9%低下し41%台と引き続き高い効率性を維持しています。

実質業務純益は前期比218億円増加の1,186億円、投資信託解約損益を除くコア業務純益は、7期連続増益の1,298億円と好調な結果となりました。

与信関係費用は、前期比6億円減少の95億円の繰入となりました。

経常利益は前期比295億円増加の1,345億円、当期純利益は前期比181億円増加の923億円となりました。また、グループ連結では経常利益が前期比313億円増加の1,388億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比198億円増加の940億円となり、経常利益・当期純利益は単体・連結ともに4期連続で過去最高益となりました。

2027年3月期の業績見通し

国内の預貸金利息が貸出金の増加や金利上昇などにより増加し、資金利益が289億円増加するほか、役務取引等利益が17億円増加することなどにより、業務粗利益は前期比307億円増加の2,470億円を計画しています。

経費については、賃上げの実施や戦略的投資にかかる経費の増加などにより、前期比96億円増加の1,073億円を計画しています。

これらにより実質業務純益は前期比210億円増加の1,397億円、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前期比98億円増加の1,397億円を計画しています。

一方、与信関係費用については、物価高、人手不足、中東情勢など経済に与える影響が不透明な環境が続いていることを踏まえ、前期比29億円増加の125億円と保守的に計画しています。

以上により、経常利益は前期比158億円増加の1,504億円、当期純利益は前期比134億円増加の1,058億円を計画しています。

また、グループ連結では経常利益が前期比154億円増加の1,543億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比129億円増加の1,070億円を計画しています。

○ 2026年3月期業績の概要

（単位：億円）			
（単体）	2025/3	2026/3	前期比
業務粗利益	1,865	2,162	296
資金利益	1,567	1,980	412
役務取引等利益	308	322	14
特定取引利益	11	5	△5
その他業務利益	△21	△146	△124
うち債券関係損益	△67	△199	△132
経費（△）	897	976	78
業務純益（一般貸引繰入前）	967	1,186	218
コア業務純益	1,034	1,385	351
除く投資信託解約損益	1,008	1,298	289
一般貸倒引当金繰入額（△）	20	17	△3
業務純益	946	1,168	221
臨時損益	103	176	73
うち不良債権処理額（△）	81	78	△3
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—
うち株式等関係損益	181	270	88
経常利益	1,050	1,345	295
特別損益	△6	△28	△22
当期純利益	742	923	181
与信関係費用（△）	102	95	△6

（単位：億円）			
（連結）	2025/3	2026/3	前期比
連結経常利益	1,075	1,388	313
親会社株主に帰属する当期純利益	742	940	198
（参考）			
連結業務純益（一般貸引繰入前）	1,047	1,289	242

○ 2027年3月期業績の計画

（単位：億円）			
政策金利 0.75%			
（単体）	2026/3	2027/3(計画)	前期比
業務粗利益	2,162	2,470	307
資金利益	1,980	2,269	289
役務取引等利益	322	340	17
特定取引利益	5	13	7
その他業務利益	△146	△152	△6
うち債券関係損益	△199	△180	19
経費（△）	976	1,073	96
業務純益（一般貸引繰入前）	1,186	1,397	210
コア業務純益	1,385	1,577	191
除く投資信託解約損益	1,298	1,397	98
一般貸倒引当金繰入額（△）	17	20	2
業務純益	1,168	1,377	208
臨時損益	176	127	△49
うち不良債権処理額（△）	78	105	26
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—
うち株式等関係損益	270	225	△45
経常利益	1,345	1,504	158
特別損益	△28	△3	25
当期純利益	923	1,058	134
与信関係費用（△）	95	125	29

（単位：億円）			
（連結）	2026/3	2027/3(計画)	前期比
連結経常利益	1,388	1,543	154
親会社株主に帰属する当期純利益	940	1,070	129
（参考）			
連結業務純益（一般貸引繰入前）	1,289	1,489	199

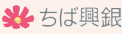
千葉興業銀行との経営統合

経営統合の背景・目的

当行と株式会社千葉興業銀行（当行と株式会社千葉興業銀行を併せ、以下「両行」といいます。）は、同じ千葉県を地域基盤とする両行による経営統合が、千葉県経済のさらなる発展並びに両行のパーパスの実現及び企業価値向上の実現に資すると考え、共同株式移転の方式により、2027年4月1日をもって共同持株会社「株式会社ちばフィナンシャルグループ」を設立することについて、2026年3月25日に最終合意に至りました。



本経営統合により目指す姿として、「信頼と尊重の2ブランドによる地域金融力の強化」を掲げ、お客さまや地域社会の持続的な成長に一層貢献するとともに、両行のパーパス実現を目指していきます。両行お互いが築き上げてきた価値観やステークホルダーとのリレーションを信頼・尊重しつつ、両行の強みを高め合うことを通じて、両行のパーパス実現を目指すとともに、あらゆるステークホルダーの皆さまに対する価値提供の最大化に努めていきます。

パーパス(存在意義)	パーパス(存在意義)
一人ひとりの思いを、もっと実現できる 地域社会にする 	いちばん近くで、いちばん先まで。 千のしあわせを、興そう。 

「信頼と尊重の2ブランド」による地域金融力の強化
お互いが築き上げてきた価値観やステークホルダーとのリレーションを信頼・尊重しつつ、地域における両行の役割発揮を高め合うことにより、ともに地域金融力を強化する

経営統合の背景	経営統合の目的
- 地域社会のニーズや解決すべき課題の多様化・複雑化 「金利ある世界」の到来などにより、金融分野における競争が一層激化 - 金融犯罪対策やサイバーセキュリティ対策、耐量子暗号対応等のレジリエンス強化の重要性の高まり	地域金融力を強化し、地域活性化・地域の持続的成長に貢献 お客さまや地域にこれまで以上の顧客体験を提供 商品・サービスを高度化するとともに、充実したリアル・リモート・デジタルチャネルを構築 経営資源の共有・全体最適による効率化 人材・投資・経費、事務・システム、リスク管理など、各領域の共通化・高度化



お客さま

期待を超える多様な顧客体験の創造

- 両行グループのナレッジ融合による、多様な商品・サービスの提供
- 店舗・ATM等の相互利用による「リアル・リモート・デジタル」チャネルの最適化、利便性の高いデジタルサービスによる顧客体験を革新
- バックオフィス業務の効率化、営業体制の強化による対面での顧客接点の増加
- 資本余力の拡充を通じた金融仲介機能の強化による付加価値の提供



地域

地域の発展を支える持続的なソリューション

- DX・GX・WX支援により地域課題解決を実現
- 「成長企業誘致」や「事業承継・M&Aの強化」による地域雇用の維持・拡大
- 両行グループ共同によるキャッシュレス事業展開により、地域循環を加速
- 両行グループによるスポーツ、文化、芸術の地域プロモーション活動による地域の魅力向上



従業員

従業員満足と多様なキャリア成長の実現

- 持続的な処遇改善と福利厚生拡充によるエンゲージメント向上
- キャリア形成支援や多彩な選択肢の提供等による自己実現のサポート
- 地域でのプレゼンス向上による安心して働ける職場環境の実現
- AIの活用を積極的に進め、生産性の飛躍的向上による最高の顧客体験と人的資源の拡張を実現



株主

期待に応え続ける企業価値向上・還元の実現

- シナジーによる収益力強化とコスト改善を通じた、持続的な企業価値向上
- ROE、EPSの向上による株価上昇及び安定的な株主還元の実現

ちばフィナンシャルグループ

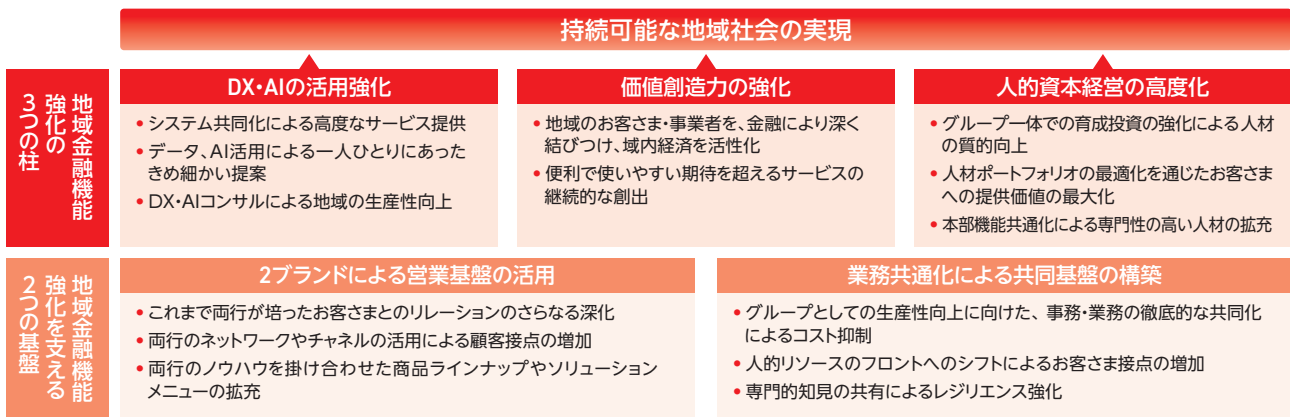
 **ちばぎん** ×  **ちば興銀**

ちばフィナンシャルグループの経営戦略

ちばフィナンシャルグループは、地域金融機能の強化における3つの柱と、それを支える2つの基盤を軸として、持続可能な地域社会の実現を目指していきます。

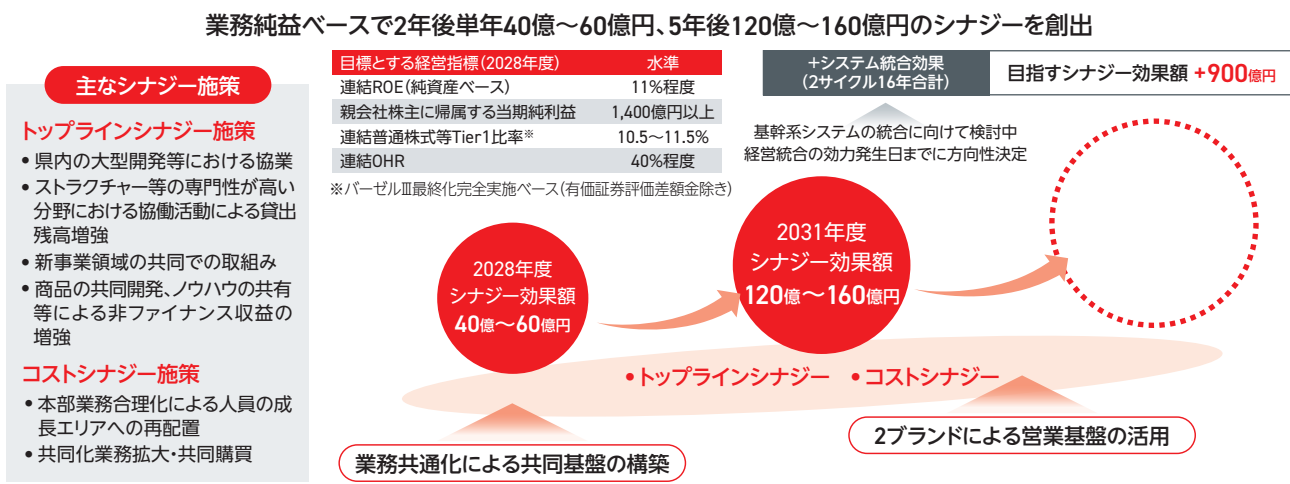
地域金融機能強化を支える2つの基盤として、「2ブランドの営業基盤の活用」と「業務共通化による共同基盤の構築」を掲げています。「2ブランドの営業基盤の活用」では、両行が培ってきた強みを掛け合わせ、お客さまとのエンゲージメントを一層深化させるとともに、商品・サービスのさらなる充実を図っていきます。また、「業務共通化による共同基盤の構築」では、オペレーション部門や2線・3線部門の共同化などにより、徹底的に経営効率を高めていきます。

これらを土台として、「DX・AIの活用強化」による生産性の向上、「価値創造力の強化」によるソリューション機能の高度化、そして「人的資本経営の高度化」による職員の専門性やパフォーマンスの向上、これら3つの柱を通じて、地域金融機能の強化を加速させていきます。



経営統合のシナジー

経営統合によるシナジー効果は、業務純益ベースで、2年後に単年40億～60億円、5年後に120億～160億円を見込んでいます。「2ブランドによる営業基盤の活用」と「業務共通化による共同基盤の構築」をベースにさまざまなシナジー施策を進めていきます。また、基幹系システムの統合に向けた検討も進めており、経営統合の効力発生日までに方向性を決定する予定です。システム統合の実現により、16年累計で最大900億円程度の効果を見込んでおり、詳細については、2027年4月のちばフィナンシャルグループ発足時に改めて発表させていただきます。



※2027年4月にちばフィナンシャルグループの中期経営計画を発表予定であり、上記内容の詳細については、当該計画内で改めて開示予定

社外取締役座談会



地域社会の持続的な発展と 千葉銀行グループの企業価値向上に向けて、 多様な知見を活かし経営を支える

取締役〔社外取締役〕

鍋嶋 麻奈

取締役〔社外取締役〕

吉澤 亮二

取締役〔社外取締役〕

水越 尚子

取締役〔社外取締役〕

高山 靖子

取締役〔社外取締役〕

木内 登英

※写真の並び順に記載

高山社外取締役が進行役を務め、木内社外取締役、吉澤社外取締役、鍋嶋社外取締役、2026年6月に新たに就任した水越社外取締役の5名により、新中期経営計画や組織文化の変革、ガバナンス等について意見交換を実施しました。

Ⅰ 新中期経営計画に対する評価

高山 新中期経営計画では、社会課題解決への貢献を通じて、地域社会と当行グループの持続的な成長を目指しています。社外取締役として、新中期経営計画をどのように評価されていますか。

吉澤 社外取締役の役割は、株主をはじめ、お客さま、従業員など、さまざまなステークホルダーの視点を踏まえ、執行側とは異なる立場から中長期的な企業価値向上に貢献することだと考えています。

新中期経営計画の策定にあたっては、国内外の銀行制度や過去のヒストリカルデータも踏まえ、当行グループが目指すべき目標水準について客観的な視点から議論に関与してきました。千葉県は東京経済圏と一体であり、お客さまから選ばれ続けるためには、県内にとどまらず、より広い視野で競争力のあるサービスを提供していく必要があります。その意味で、新中期経営計画において県内・県外・全国というエリア別の成長戦略を明確にしたことは、大きな前進だと評価しています。

鍋嶋 お客さまから選ばれるという点では、金融機能を提供するだけでなく、当行グループならではの付加価値を明確にすることも重要だと思います。新中期経営計画では、法人・個人、それぞれのお客さまのニーズを切り分け、どこにどのような価値を提供するかを考える土台が整ってきたと感じています。

今後は、こうした戦略を現場の実践に結びつける必要があります。経営が目指す方向性や判断軸を示しつつ、現場が地域やお客さまの実情を踏まえて、自ら考え行動できる仕組みを整えることで、新中期経営計画の実効性はさらに高まると考えています。

木内 ガバナンスの観点で捉えると、前中期経営計画は、業務改善計画に基づき組織や業

務の見直しを進めた期間でした。新中期経営計画は、その成果を土台に、成長の果実を収穫していく段階と位置付けられます。一方で、改善の取組みを一過性のものとせず、顧客本位の業務運営が定着しているかを継続的に確認していく必要があります。

また、AIを活用した生産性向上は新中期経営計画の大きな柱です。生産性向上は、従業員のエンゲージメント向上、お客さまの利便性・満足度向上、当行グループの成長につながる「三方よし」の取組みです。社外取締役としても、その実効性を引き続きモニタリングしていきます。

高山 新中期経営計画の価値創造ストーリーの柱である「地域まるごとDX・GX・WX」は、当行グループがこれまでに培ってきた知見やノウハウを地域のお客さまや企業、自治体へ還元し、共に新たな価値を創出していく取組みだと理解しています。その実効性をどのように見えていますか。

木内 先ほども申し上げましたが、DXについては、当行グループは他行と比べても先進的であり、特にAIを内製化し、行内やお客さまのニーズに合った開発を進めている点は大きな強みです。

水越 当行グループは、早い段階からAIポリシーを策定し、積極的な方針を打ち出していると思います。また、開発を内製化することで、現場の知見やデータを蓄積し、実務に即したサービスを生み出せる可能性があると感じています。

今後は、DXやAIを単なる効率化の手段にとどめず、お客さまや地域にとっての具体的な付加価値につなげていくことが重要です。そのためには、利便性の向上とデータ活用に対する信頼性の確保を両立させながら、安心して利用いただけるサービスとして発展させていくことを期待しています。

社外取締役座談会

吉澤 技術革新により、サービス開発や新機能提供のスピードは大きく変化しており、当行グループにおいても、これまで培ってきた仕組みを活かしながら、技術進歩に応じて費用対効果を継続的に検証していくことが重要だと考えています。

メガバンクやネット銀行もDX・AIの活用を進めるなかで、地域金融機関としては、地域のお客さまとの接点やデータを活かした価値提供が一層重要になります。新中期経営計画で掲げるDX・AIの取組みを、10年後、15年後を見据えた事業モデルの進化につなげていくことを期待しています。

木内 GXは、当行自身の脱炭素目標の達成が視野に入る一方、今後はお客さまや地域の脱炭素支援をさらに進める段階です。WXは最も新しい領域ですが、事業承継支援や人材ソリューションなど、当行自身の取組みから得た知見を地域企業の課題解決に活かせる可能性が大きい分野です。

鍋嶋 GXについては、ひまわりグリーンエネルギーを通じた発電事業など、地域の脱炭素に



貢献しながら、当行グループの収益にもつなげている点を評価しています。今後は発電容量の拡大にとどまらず、地域全体の脱炭素支援を通じて、非財務価値をどのように企業価値向上へ結びつけていくか、その道筋をより明確にすることを期待しています。

経営戦略の実効性を高める組織文化の変革

高山 新中期経営計画の実効性を高めるうえでは、戦略そのものに加え、それを現場で着実に実行できる組織文化の醸成が重要です。当行グループでは、ボトムアップ型組織への変革を掲げていますが、組織の変化をどのように見えていますか。

木内 業務改善計画を契機に、組織文化の見直しは着実に進んできました。特に、エンゲージメントサーベイやコンプライアンスアンケート、CX調査などを通じて、職員やお客さまの声を把握し、改善につなげる仕組みが機能し始めています。以前よりも現場の意見が吸い上げられ、経営にフィードバックされる循環が

生まれていることは大きな進歩です。

今後は、部門を越えた連携をさらに強化し、顧客満足度や生産性の向上につなげることが重要です。

鍋嶋 エンゲージメントサーベイでは、データに基づき特徴的な傾向を把握し、必要に応じて支店を訪問して真因を分析するなど、非常に丁寧なプロセスが構築されていると感じています。

今後は、現場の声を課題把握にとどめず、改善提案や成長戦略の議論につなげていくことが重要です。各職場で対話を重ね、自分たちに何ができるかを考える機会を増やすことで、ボトムアップ型組織への変革はさらに進むと考えています。

吉澤 ボトムアップ型組織への変革を進めるうえでは、現場に考えることを委ねるだけでなく、経営側が判断の前提となるデータや基準を整備することが重要です。例えば、地域特性や顧客基盤、必要人員、業務量などを可視化することで、各営業店や本部が自らの状況を踏まえて、より具体的に目標や施策を考

えられるようになります。

現場が主体的に考え、経営に対して建設的な意見を届けられる仕組みを整えることが、ボトムアップ型組織の実効性を高めるうえで重要だと考えています。

両行の強みを活かし、地域社会への価値提供を高める

高山 2027年4月には、千葉興業銀行との経営統合を予定しています。経営統合を地域社会への貢献や企業価値向上につなげるうえで、どのようなことを期待されていますか。

吉澤 金利のある世界に入り、銀行経営においては、人材、預金、資本といった経営資源をどのように確保し、活用するかが一層重要になっています。両行の経営資源をより有効に活用できれば、地域のお客さまに対して、より良いサービスを合理的な形で提供する力を高めることができます。

そのためには、形式や過去の慣行にとらわれず、それぞれの強みを活かしながら、機能や合理性を重視して最適な形を追求することが重要です。お互いのベストプラクティスを柔軟に取り入れる姿勢が、企業価値向上につながると考えています。

鍋嶋 法人・個人、業種、地域、ライフステージによって求められるサービスは異なります。両行の知見や顧客基盤を活かしながら、顧客ニーズをより丁寧に把握し、必要なツールやプロダクトを相互に活用できれば、提供できる価値の幅は大きく広がると思います。

あわせて、サイバーセキュリティやAI投資など、単独では負担の大きい分野についても、知見や投資を共有することで、より高度なサービス提供につなげられる可能性があります。地域で何を実現すべきかという視座をさらに高めていくことを期待しています。



社外取締役座談会

木内 両行には、地域のお客さまと長年向き合ってきた経験や、地域課題に対する問題意識があります。そうした知見を持ち寄ることで、これまで以上に地域への貢献を前に進めることができると考えています。同時に、お客さまに対しては、こうした取組みが鍋嶋取締役が言及されたようなより良いサービス提供や地域課題の解決につながるものであることを、丁寧に伝えていくことも重要です。

高山 地域への提供価値を高めるためには、両行の役職員が互いを理解し、一体感を持って取り組むことも重要です。人材育成方針の一つである「仲間を増やせ」を実践しながら、組織としてのつながりを深め、地域の成長に貢献していくことを期待しています。

持続的成長を支える ガバナンスの高度化に向けて

高山 当行の取締役会の実効性については、どのように捉えていますか。

木内 取締役会の実効性は、実効性評価を踏まえた改善を重ねることで着実に高まっています。社内・社外取締役の双方向の議論に加え、社内取締役同士の議論がより一層増え、議論の広がりが出てきました。

また、CxOの業務執行を取締役会がモニタリングする姿勢も強まり、モニタリングボードとしての機能は高まっています。今後、ちばフィナンシャルグループとして新たな体制に移行する中で、持株会社として望ましいガバナンスの姿を改めて考えていく必要があります。

吉澤 今後、持株会社への移行により組織が大きくなることを踏まえると、経営の根幹に関わる事業や戦略について、より本質的な議



論に時間を使うことが重要になります。取締役会として、企業価値向上に直結するテーマについて、十分に議論を深めていく必要があります。

鍋嶋 充実した議論の結果、取締役会で出された要望や提言について、短期・長期に分けて対応予定が整理されている点は非常に良い取組みです。提言を確実に次のアクションにつなげ、PDCAを回す仕組みがあることは、取締役会の実効性を支える重要な要素だと思います。

高山 水越取締役は、新たに当行の社外取締役に就任されました。他社でのご経験も踏まえ、当行のガバナンスや取締役会運営について、どのような点に関心をお持ちでしょうか。また、今後どのような役割を果たしていきたいとお考えですか。

水越 中長期の戦略については、決議の場だけでなく、早い段階から自由に意見交換できる機会を設けることも有効だと思います。他社での経験でも、取締役会に上程される前の

段階から意見交換を行うことで、取締役役間の理解が深まり、戦略議論の精度が高まると感じています。

そうした議論において、私はこれまでのIT業界での経験や、弁護士としての知見を活かし、デジタル、データ活用、ガバナンス、リスク管理の観点から、当行の持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

投資家の視点を 取締役会での議論に活かす

高山 最後に、社外取締役として投資家の関心をどのように受け止め、取締役会の議論にどう活かしていくべきか、ご意見を伺いたいと思います。

吉澤 社外取締役は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの視点を踏まえ、経営を客観的に見ていく役割を担っています。特に資本政策については、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスをどう取るかが重要であり、その判断には投資家を含む



ステークホルダーの視点を踏まえることが欠かせません。

また、投資家は経営陣の説明に加え、独立した立場である社外取締役が、経営の方向性や取締役会での議論をどのように見ているのかにも強い関心を持っています。

鍋嶋 吉澤取締役のおっしゃる通り、投資家の皆さまに対しては、社外取締役がどのような視点で当行の経営を見ているのかをお伝えすることも大切だと思います。

その意味で、統合報告書においてこういった座談会の内容を発信することは、社外取締役の考え方や取締役会での議論の一端を示し、当行のガバナンスや経営に対する考え方をより分かりやすく伝える機会になると感じています。

木内 IR Dayなどの投資家向けイベントでは、アナリストや投資家の皆さまが当行のどのような点に関心を持っているのかを具体的に知ることができます。足元では、今後の体制や成長戦略について質問が寄せられており、投資家の皆さまが何を重視しているのかを理解するうえで重要な機会になっています。こうした機会を通じて得られた視点は、取締役会での議論にも活かすべきものだと考えています。

高山 皆さんのお話を通じて、投資家の皆さまの関心や問題意識を踏まえながら、取締役会での議論を深めていくことの重要性を改めて感じました。当行は、新中期経営計画のもとで新たなフェーズに入っていきます。

今後も、私たち社外取締役は、経営陣の考えを社外の客観的な視点から確認し、新中期経営計画の実効性、組織文化の変革、ガバナンスの高度化などについて中長期の視点から多角的に議論することで、地域社会の持続的な発展と当行グループの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

グループCSuOメッセージ

「地域まるごとDX・GX・WX」により、地域課題の解決の先頭に立つ

取締役副頭取
(代表取締役・グループCSuO)

淡路 睦

「地域まるごとDX・GX・WX」を通じて、持続的な地域価値の創出を加速する

当行グループは、サステナビリティ経営の実現、そして社会・環境課題への対応をグループ全体で推進するために、2025年4月にグループCSuOを設置しました。

私は初代CSuOに就任し、これまでに経験したCHRO、CDTO、CSOの3つの最高責任者の経験をすべて動員し、持続可能な経営の実現に取り組んでいます。当行グループの強みは財務基盤、営業基盤が強固であることはもちろん、デジタル化を通じてお客さま向け非対面サービスを高度化するとともに、当行グループの業務遂行の変革スピードを上げたこと、「三つの誓い」によるお客さま本位の業務運営を基本とし、人材育成への投資を強化したこと、また、地域と深くつながり、その課題解決をチャンスと捉え、積極的に取り組んできたことです。これらの取り組みは、社会的課題である少子高齢化や人手不足、また、気候変動やデジタルデバインドへの対応につながっており、それらの考え方を集約したものが、「地域まるごとDX・GX・WX」です。あえて「地域まるごと」としているのは、地域の先頭に立ち課題解決に取り組むことで、当行グループも地域とともに持続

的に成長していきたいという想いからです。

当行グループは、「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」というパーパスのもと、地域、お客さま、従業員、株主・投資家とのエンゲージメントを経営の軸に据え、社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指しています。

第16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2～」では、これまでに築いてきた基盤を土台に、「地域まるごとDX・GX・WX」を戦略の中核に据え、構想段階から実装・成果創出の段階へと進化させることを目指しています。個別施策にとどまらず、その成果を地域の変革につなげ、地域における持続的な価値創出をグループ全体で加速していくことが、CSuOとしての私の役割だと考えています。

地域まるごとDX：デジタル化とAIの実装により、地域全体の生産性向上に貢献する

「地域まるごとDX」は、単なる業務効率化ではなく、地域全体の生産性を高め、少子高齢化や人手不足が進展する中でも持続的な成長を可能にするための変革です。当行グループでは、AIをマーケティングやリスク管理の高度化に活用する

ほか、営業・事務などの中核業務への組み込みを進め、「人×AI」による生産性と業務の質の向上に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて培ったDX・AI活用の知見を、企業や自治体向けのソリューションとして展開し、地域全体への普及を進めていきます。状況に応じた導入支援により、企業や自治体の生産性向上や人手不足への対応を後押しし、地域の持続的な成長に貢献していきます。

地域まるごとGX：脱炭素を地域の競争力と成長機会へ転換する

気候変動への対応は、環境対応の枠を超え、地域経済の持続可能性を左右する重要な経営課題です。当行グループは、再生可能エネルギーへの投融資やサステナブル・ファイナンスの拡充などに加え、自治体・事業者と連携した脱炭素支援や、ひまわりグリーンエナジーによる再生可能エネルギー事業を通じ、「地域まるごとGX」に取り組めます。

ひまわりグリーンエナジーでは、再生可能エネルギーの地域への供給を目標に、多様な発電アセットの積み上げに取り組んでいます。これらにより、地域における再生可能エネルギー供給力の底上げと、脱炭素化に向けた基盤強化に貢献していきます。また、グリーンローンや、サステナビリティ・リンク・ローンなどのファイナンス、非化石証書の仲介などを通じて、お客さまの主体的な脱炭素の取り組みを後押ししていきます。

金融仲介機能に加え、環境価値の創出や活用までを含めた総合的な支援を行うことで、脱炭素を「コスト」ではなく「成長機会」へと転換し、地域企業の中長期的な競争力強化と企業価値の向上に貢献していきます。

地域まるごとWX：「人」と「経営基盤」に関する課題解決を通じて、地域の持続的な成長を支える

少子高齢化や人口減少は、人手不足や後継者不足、経営人材の不足など、地域企業にさまざま

な経営課題をもたらしています。これらの課題は、個々の企業の持続的な成長だけでなく、地域経済の持続可能性そのものに大きな影響を与えます。当行グループは、こうした企業の「人」と「経営基盤」に関する課題の解決に向けて、事業承継支援、人材紹介、人材採用・育成支援をグループ一体で展開し、地域事業者の持続性と成長力を高める「地域まるごとWX」を推進していきます。

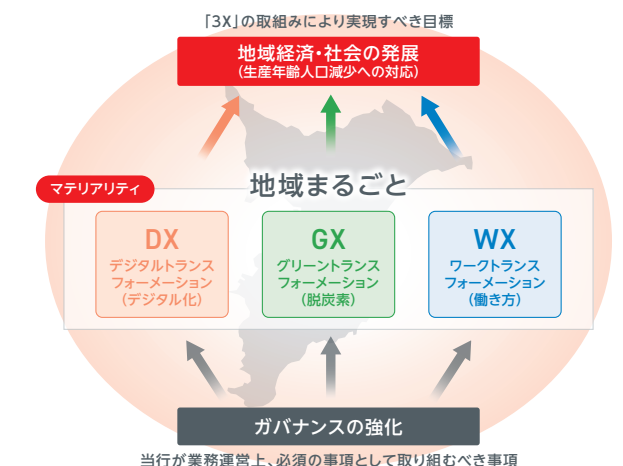
事業承継においては、最適な承継形態の提案から実行支援まで、経営者に寄り添ったサポートを行っています。事業継続に課題を抱える企業に対しては、ちばぎんキャピタルによる株式取得や資本支援、経営人材の派遣などを通じて、円滑な事業承継と経営体制の強化を支援しています。

また、ちばぎん総研やちばぎんキャリアサービスによる、人材育成や採用支援、外部人材の活用支援を通じて、企業の成長を支える人材基盤の強化を後押ししていきます。

持続的な地域価値の創出に向けて

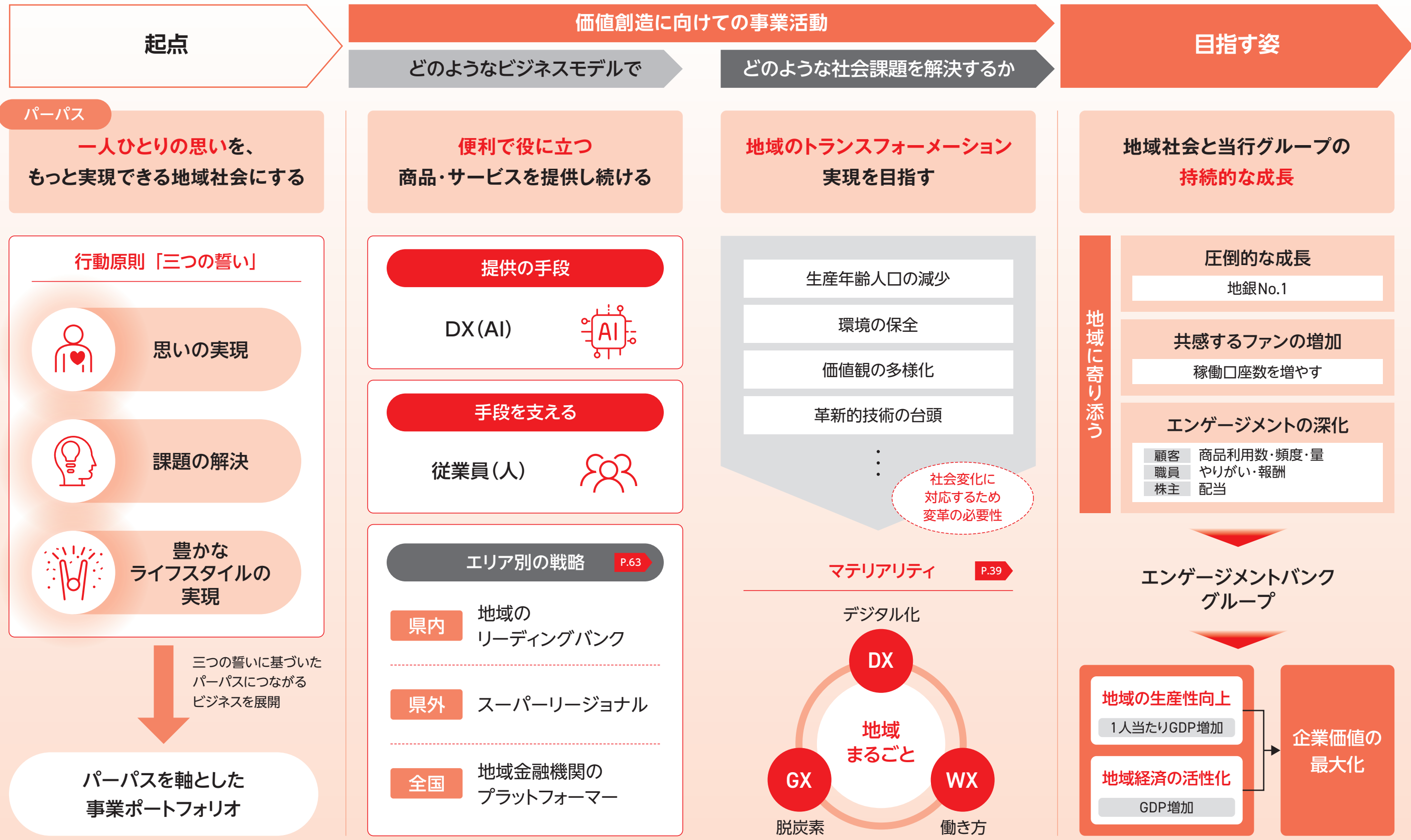
中期経営計画において目指すのは、「地域まるごとDX・GX・WX」が成果を生み出し、地域の変革につながっている状態です。当行グループは、「地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ」として、DX・GX・WXを一体的に推進し、地域の企業と人の成長を次の成長につなげる好循環を生み出すことで、地域経済の持続可能性と競争力の向上を支え、持続的な地域価値の創出に貢献していきます。

○ マテリアリティ関係図



価値創造ストーリー

社会課題の解決に貢献しながらパーパスを実現し、持続的に成長していく



千葉銀行の目指す価値

千葉銀行の価値創造

価値創造に向けた成長戦略

地域・社会・環境への貢献

価値創造を支える経営基盤

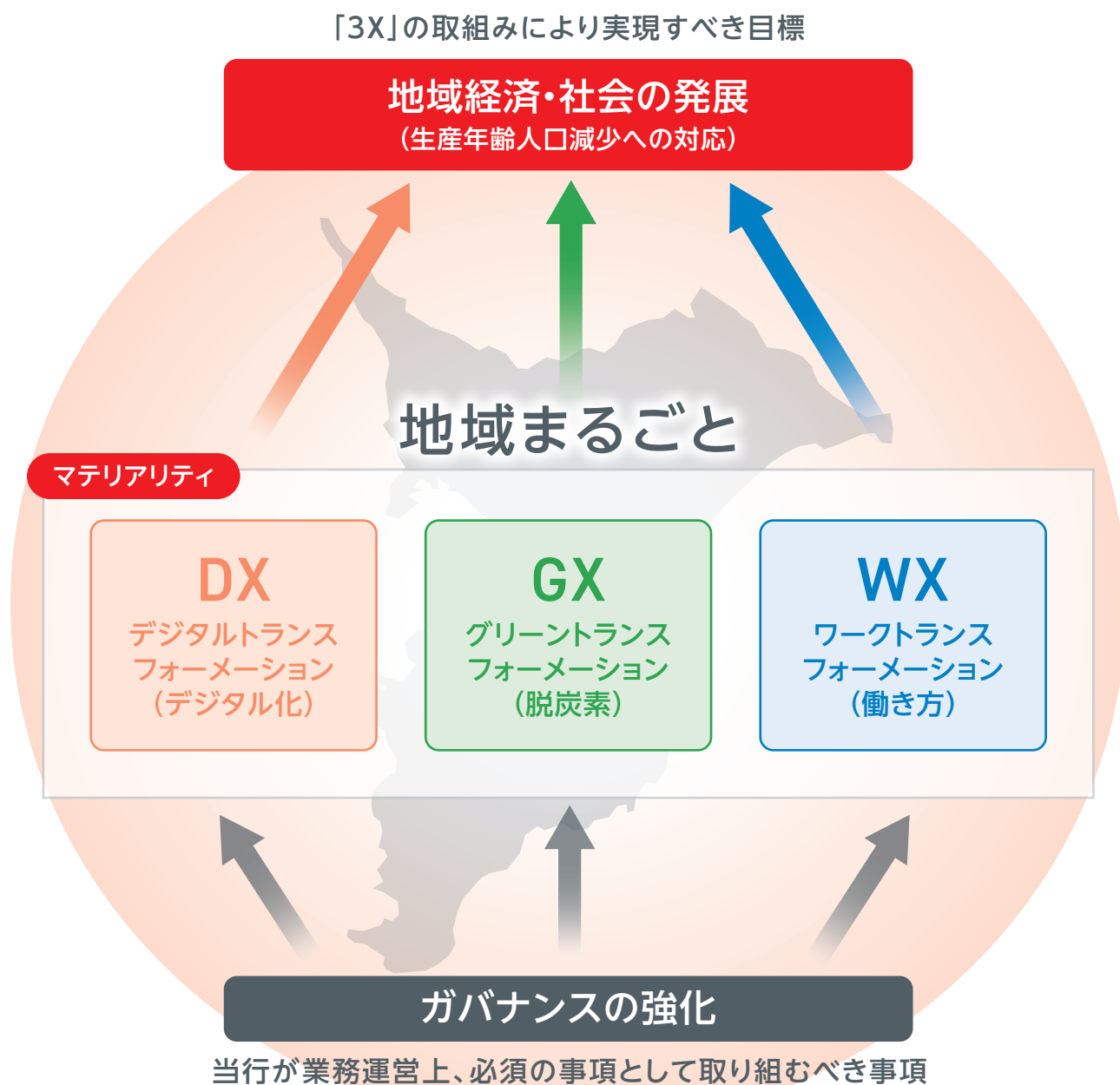
マテリアリティ

当行グループは、持続可能な地域社会の実現を目指し、経済価値と社会価値の両立を図る「持続的経営」に向けた取組みを推進しています。

社会・経済環境や地域を取り巻く課題が変化するなか、金融機関に求められる役割も高度化・多様化していることを踏まえ、当行グループが優先して取り組むべき「マテリアリティ」の見直しを行いました。今回の見直しでは、パーパス・ビジョンを踏まえ、地域や社会への影響と当行経営への影響の双方を意識し、当行グループとして取り組むべき重要課題の整理を行いました。

今後は、特定したマテリアリティを経営戦略や事業活動に反映させ、地域の持続的な成長への貢献と、当行グループの企業価値向上の両立を図っていきます。

マテリアリティ関係図



マテリアリティ特定プロセス

STEP1

パーパス・ビジョンを起点とした持続的経営の考え方の整理

パーパス・ビジョンを踏まえ、持続的な価値創造に向けた基本的な考え方や、地域金融機関として果たすべき役割を整理しました。

STEP2

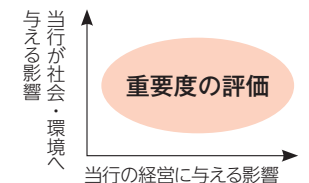
社会・経済及び地域動向を踏まえた課題の抽出

社会・経済動向や地域の課題、事業を取り巻く環境変化を踏まえ、当行の事業活動と関連する課題を幅広く抽出しました。

STEP3

社会・環境への影響と当行経営への影響による重要度評価

抽出した課題について、「当行が社会・環境へ与える影響」と「当行の経営に与える影響」の二つの観点から、役員アンケート等を通じて重要度評価を行い、重要度マトリックスとして整理しました。



STEP4

重要課題に関するリスク及び機会の整理

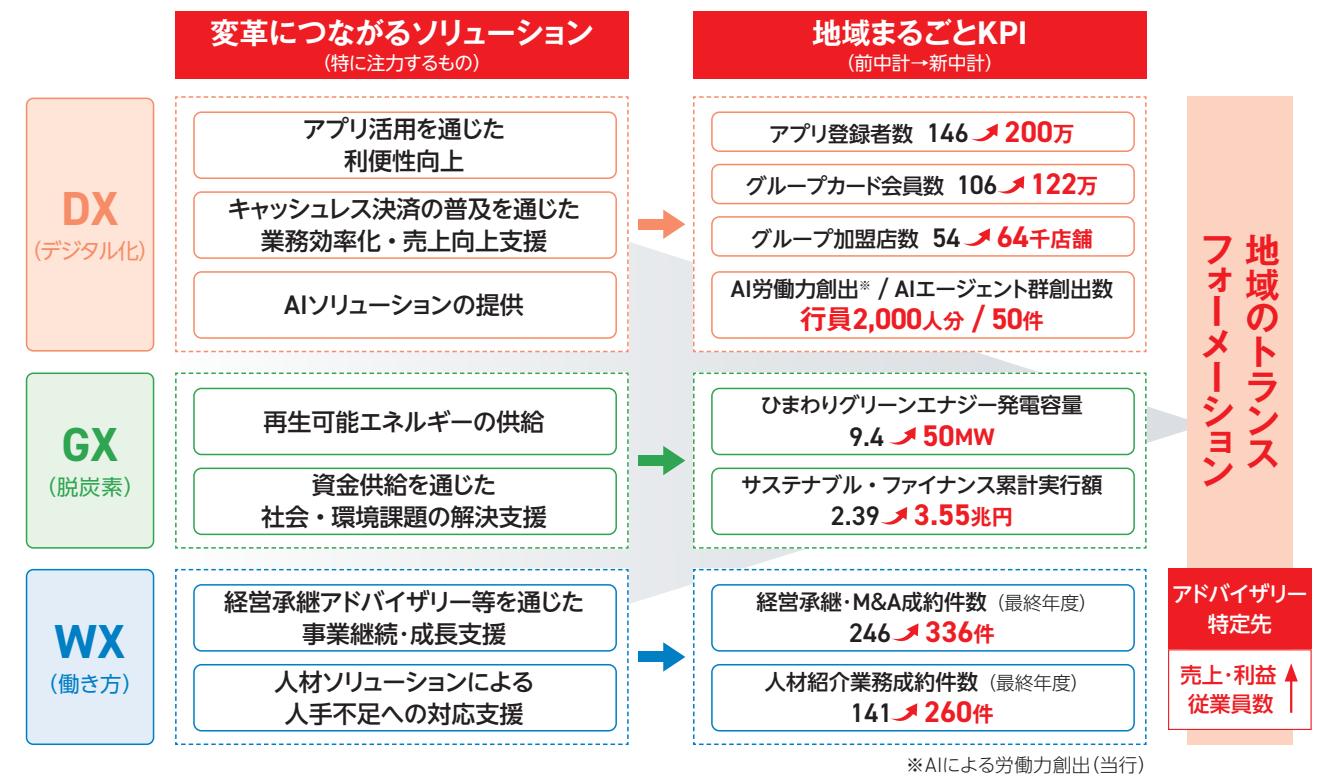
重要度評価の結果を踏まえ、当行の中長期的な経営に与える影響の観点から、想定されるリスク及び価値創造につながる機会の整理を行いました。

STEP5

マテリアリティの特定

上記の検討結果を踏まえ、サステナビリティ推進委員会にて議論を行い、最終的に取締役会を経て、当行が優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。

地域まるごとKPI



非財務価値の定量化に向けた取組み

当行グループでは、非財務指標とPBRとの関係性を定量的に分析し、地域まるごとDX・GX・WXを中心とする重点施策とのつながりを検証しています。

企業価値向上と
望ましい相関が
見られた指標の例

■ キャッシュレス取扱高が1%上昇すると1年後にPBRが1.22%向上

■ CO₂排出量（Scope1+2）が1%減少すると5年後にPBRが2.27%向上

■ 新卒入社職員の定着状況（1年後の定着率）が1%上昇すると10年後にPBRが6.61%向上

※ “CF0ポリシー第4版(中央経済社2025)”にある柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティングにて分析しています。

新中期経営計画

前中期経営計画では、「お客さま中心のビジネスモデルの進化」を取組指針に掲げ、3つの基本方針と、それを支える5つの価値創出基盤のもと、各種施策に取り組んできました。具体的には、当行アプリの機能強化を重点的に進めた結果、登録者数は千葉県人口のおよそ4分の1に当たる146万人まで拡大し、現在では当行とお客さまをつなぐ重要なチャネルへと成長しています。また、預金・貸出金に

ついても、前中期経営計画期間を通じて着実に増加しました。これらの取組みの結果、連結ROEをはじめとする財務指標は概ね目標を達成し、CX指標（お客さま満足度）やエンゲージメントサーベイ（従業員満足度）などの非財務指標についても改善が進んでいます。以上の通り、前中期経営計画は、財務・非財務の両面において一定の成果をあげることができたと評価しています。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画における主な成果

基本方針Ⅰ

最高の顧客体験の創造

- アプリ登録者数146万人 ※2026年5月に150万人達成
- 法人ポータル機能の拡充
- 新宿西法人営業所（東京ローンセンター新宿オフィス）、京橋法人営業所の新設
- 茂原エリア営業部の新設

基本方針Ⅱ

既存事業の質の向上

- 預貸金の順調な積み上げ
- カード会員数100万人に到達
- ボトムアップ型の組織文化への変革に向けた取組み

基本方針Ⅲ

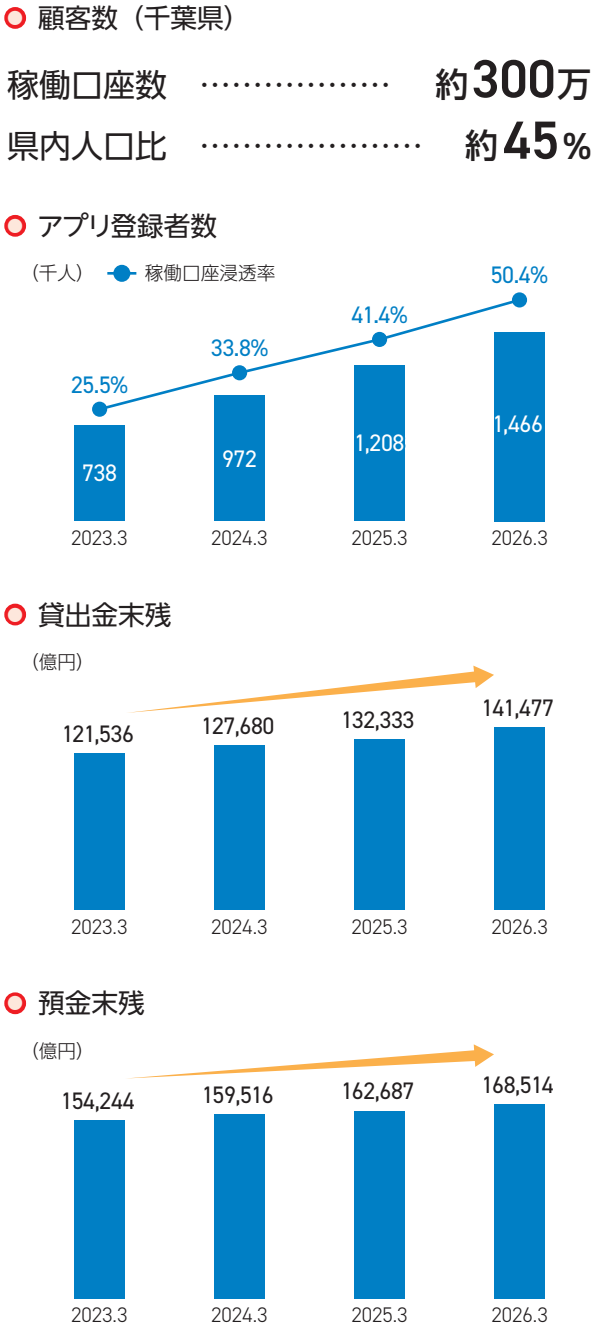
新たな価値の提供

- エッジテクノロジーの子会社化
- 千葉県内最大のオフィスビルであるワールドビジネスガーデン(WBG)への投融資実行(不動産ファンド)
- 広告事業を開始し、順調に業容拡大

価値創出の基盤Ⅰ～Ⅴ

DX、GX、アライアンス、人的資本、グループ・ガバナンス

- 分析・マーケティング基盤の構築
- ひまわりグリーンエネルギーにおいて、君津発電所を新たに取得
- TSUBASA・じゅうだん会での共同化施策検討
- エンゲージメント向上に向けた取組強化
- グループCSuOを新たに配置（サステナビリティ推進部の新設）



最終年度（2025年度）	
目標※1	実績
連結ROE（株主資本ベース）	
7%台前半	8.93% ○
親会社株主に帰属する当期純利益	
750億円	940億円 ○
連結業務純益	
1,200億円	1,289億円 ○
連結普通株式等Tier1比率※2	
10.5～11.5%	11.68% △
連結OHR	
45%程度	41.50% ○

非財務目標（ステークホルダーからの評価）	
当初（2023年度） → 進捗（直近調査）	
CX指標※3	
(2023/10) 6.38	(2026/03) 6.44 ○
エンゲージメントサーベイ※4	
(2023/10) 77%	(2025/10) 83% ○

※1 前中期経営計画策定時の公表目標
※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）
※3 株式会社野村総合研究所のCXMM®に準拠
CXMM®は同社の登録商標
※4 総合スコア・肯定的回答の割合



本中期経営計画は、前中期経営計画に引き続き、当行グループが持続的な成長を実現していくための「フェーズ2」と位置づけています。これまでの戦略の基本路線を継承しつつ、金利環境の変化への適切な対応を進めるとともに、国内における生産年齢人口の減少、環境保全への要請の高まり、AIをはじめとする革新的技術の台頭など、社会・経済構造の変化を戦略的に捉え、その機会を中長期的な

成長へとつなげていきます。生産性向上に向けた取組みを一層推進することで、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを深化させ、当行グループを信頼し、選び続けていただけるファンの拡大を目指します。

第16次中期経営計画の概要

名称	第16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2～（計画期間：2026年度～2028年度）
----	---

取組指針	エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす
人×AIによる生産性の向上	
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。

「価値創出の基盤」を拡充

基盤Ⅰ DX	基盤Ⅱ GX	基盤Ⅲ WX	基盤Ⅳ アライアンス	基盤Ⅴ グループ・ガバナンス
-----------	-----------	-----------	---------------	-------------------

目標とする財務指標 ^{※1}	連結ROE（純資産ベース）	親会社株主に帰属する当期純利益	連結普通株式等Tier1比率 ^{※2}	連結OHR
※1 経営統合後の新金融グループ合算値 ※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）	11%程度	1,400億円以上	10.5%～11.5%	40%程度

パーパス・ビジョンの
実現

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

当行グループの成長

持続的成長を通じた
企業価値の最大化

フェーズ1

フェーズ2

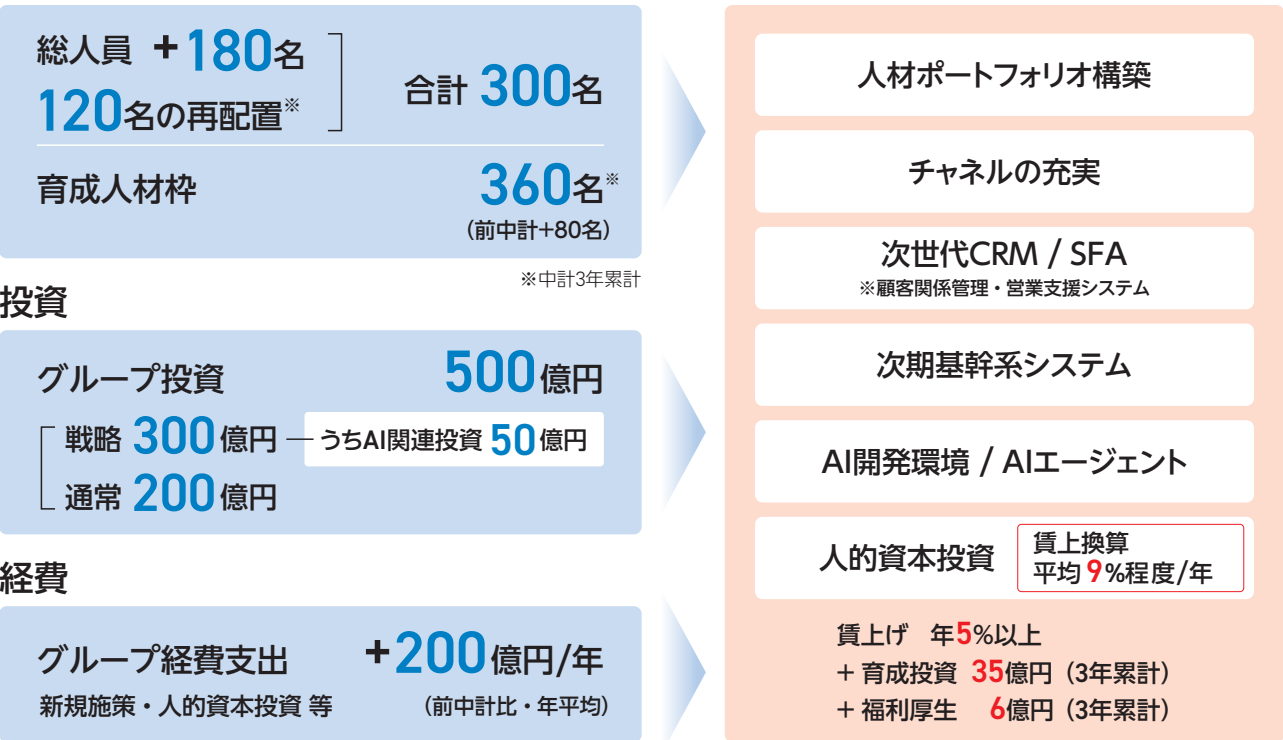
【計画期間】2026年4月～2029年3月（3年間）

新中期経営計画

リソース配分

人材ポートフォリオに基づく人材の最適配置を進め、総人員約180名の純増と120名以上の再配置により、合計300名規模の戦略的配置を実施します。また、育成人材枠360名を設定し、人材育成を一層強化します。さらに、戦略的投資として300億円を計画し、このうちAI関連投資は50億円を見込んでいます。人への投資とAI活用を組み合わせ、生産性の向上を図ります。

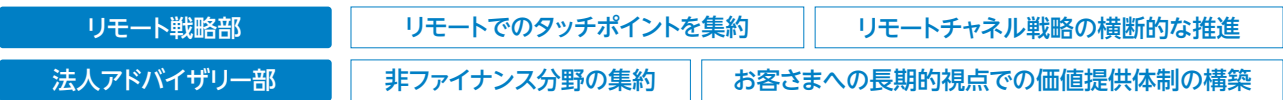
人員



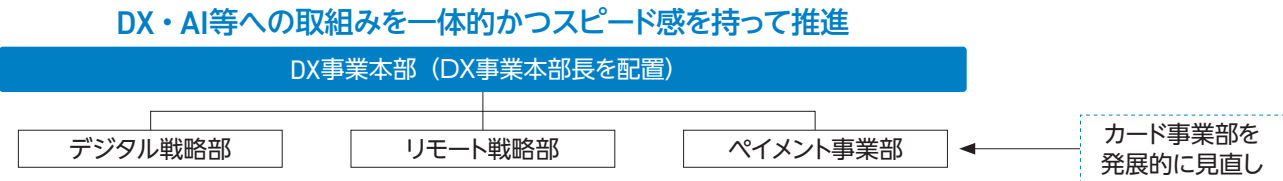
組織の見直し

中期経営計画の着実な遂行に向け、組織態勢の高度化を段階的に進めています。2026年4月には、リモートチャネルのさらなる充実を図り、お客さまにとって最適な営業体制を構築するため「リモート戦略部」を新設するとともに、法人のお客さまへのコンサルティング機能を一段と高めるため、「法人アドバイザリー部」を新設しました。さらに、2026年6月にはDX・AI等への取組みをより一体的かつスピード感を持って推進するため、デジタル戦略部、リモート戦略部、ペイメント事業部を統括する「DX事業本部」を設置しています。

2026年4月1日付・新設



2026年6月1日付・組織改定



計数計画：P/L

千葉銀行単体

(億円)

2026/3

2029/3
(計画)

増減

業務粗利益	2,162	2,847	685
資金利益	1,980	2,467	486
役務取引等利益	322	347	24
その他業務粗利益	△140	33	173
経費（△）	976	1,110	133
実質業務純益	1,186	1,736	549
業務純益	1,168	1,716	547
臨時損益	176	126	△50
うち株式等関係損益	270	215	△55
経常利益	1,345	1,843	497
当期純利益	923	1,262	338

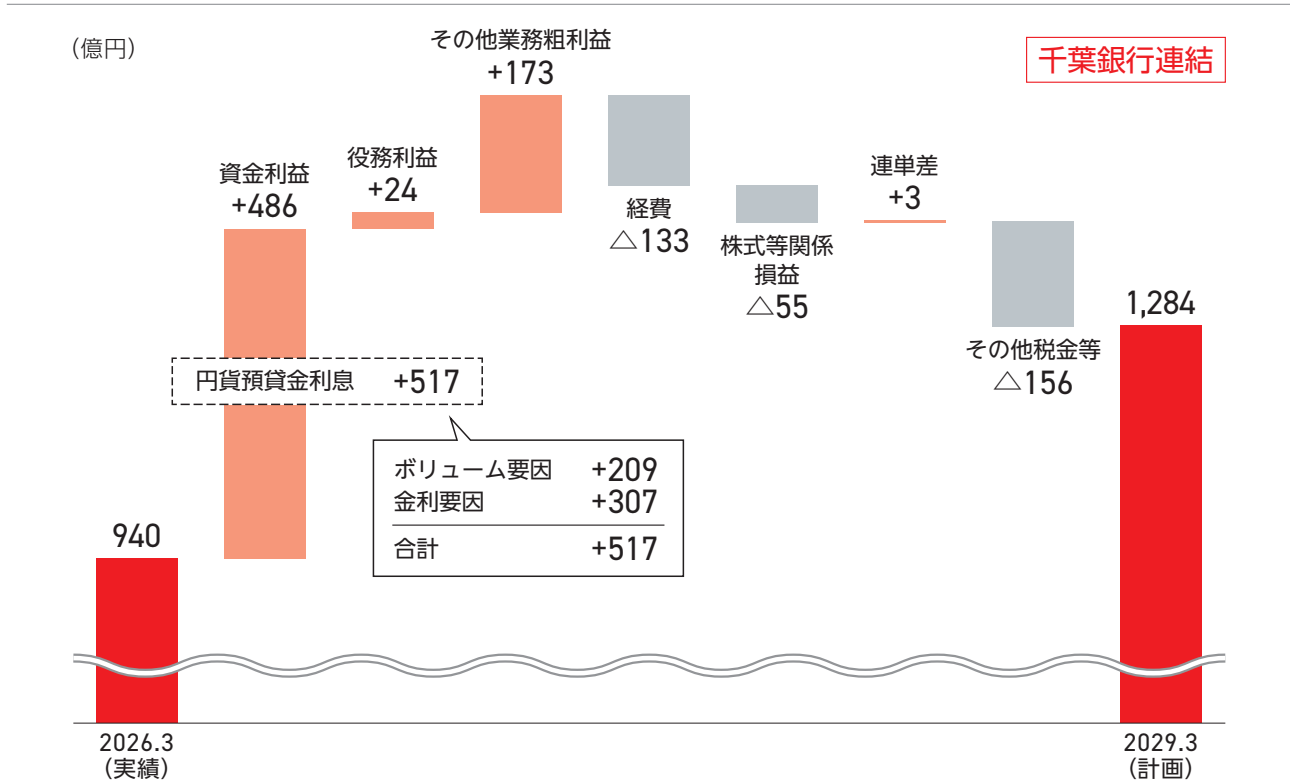
千葉銀行連結

親会社株主に帰属する当期純利益	940	1,284	343
-----------------	-----	-------	-----

FG連結

親会社株主に帰属する当期純利益	—	1,400以上	—
-----------------	---	---------	---

親会社株主に帰属する当期純利益 増減内訳



グループCDTOメッセージ

AIを人的資本として 組み込む。 デジタルの力で、 地域の好循環を創り出す。

常務執行役員
(グループCDTO・DX事業本部長)

柴田 秀樹

DXは「テーマ」ではなく、 事業運営の前提条件になった

前中期経営計画において、当行グループはDXを重要な変革テーマとして位置づけ、デジタルチャネル、データ、クラウド、DX人材育成といった基盤整備を進めてきました。その目的は、単なる効率化やチャネル拡充ではなく、将来にわたり価値を生み出し続けるための土台を整えることにありました。

現在では、デジタルは特定部門や個別施策の延長線上にあるものではありません。業務設計や顧客接点の在り方を考えるうえで、データとデジタルを前提に思考し、意思決定していくことが、グループ全体で共有されつつあります。

前中期経営計画は、AIを含むDXを本格的に活用していくための準備段階を終え、次のフェーズへ移行するための期間だったと捉えています。新中期経営計画では、DXを事業として自律的に推進するため「DX事業本部」を設置しました。そのうえで、DX・AIと地域エコシステムを一体的に推進する体制へと進化させています。

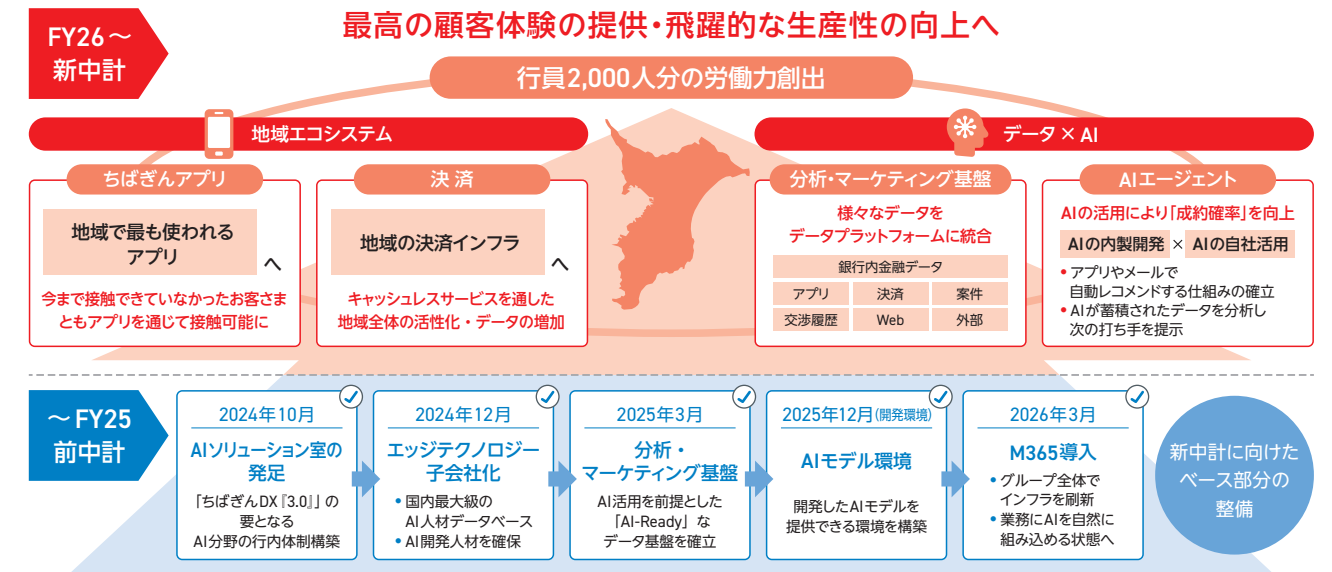
AIを「使う」のではなく、 人的資本として組み込む

新中期経営計画におけるDX・AIの考え方は、従来型のIT活用とは一線を画しています。私たちはAIをツールやインフラの延長としてではなく、グループ職員一人ひとりの能力と意思決定を補完・拡張する人的資本の一部として位置づけています。ここでいう人的資本とは、単なる労働力の代替ではありません。判断の質を高め、選択肢を広げ、実行までの時間を短縮することで、人の価値発揮の総量を引き上げる存在としてAIを捉えています。

私たちは、生成AIや単体モデルの活用にとどまらず、判断や実行までを担うAIエージェントを業務プロセスに組み込み、人とAIが役割分担しながら協働する状態を目指しています。

AIは「必要なときに使うツール」ではなく、業務の中に常在し、人の思考と行動を支える存在です。この前提に立つことで、生産性は単なる効率指標ではなく、業務の質、判断の精度、提供する価値の水準そのものとして向上していきます。

○ 新中期経営計画におけるDX・AI戦略の全体像



AIを人的資本として捉えることで、私たちは人の仕事を置き換えるのではなく、人がより価値を発揮できる領域を広げていきます。AIが担うべき領域はAIに委ね、人はより創造的で付加価値の高い役割に集中する、私たちはこの循環を、グループ全体の構造として定着させていきます。

「まるで、いつも担当者がそばにいる」 体験から地域の好循環へ

DX・AIの取組みは、顧客体験の変化として実感されなければ意味がありません。当行グループが目指すのは、利便性の向上にとどまらず、お客さまの時間価値と生産性を高める体験を提供することです。ちばぎんアプリや法人向けデジタルサービスは、単なる取引チャネルではなく、状況や行動を理解し、次に必要な選択肢を自然に提示する存在へと進化していきます。AIエージェントが、「探す」「迷う」「待つ」といった摩擦を前提としない体験を支えます。

「まるで、いつも担当者がそばにいる」。この感覚を、特別なサービスではなく当たり前の体験として提供することが、スマートバンキング・エクスペリエンスの本質だと考えています。このデジタル接点を起点に、さらにキャッシュレス決済、ポイ

ントプログラム、加盟店ネットワークを連携させた「地域エコシステム」を具体的な事業として展開し、お客さま・地域事業者・当行グループの三者に価値が循環する構造を構築してまいります。

DX・AIと地域エコシステムの両輪で、 持続的な地域価値を創造する

私たちのDX・AIの取組みは、銀行内部の高度化にとどまるものではありません。

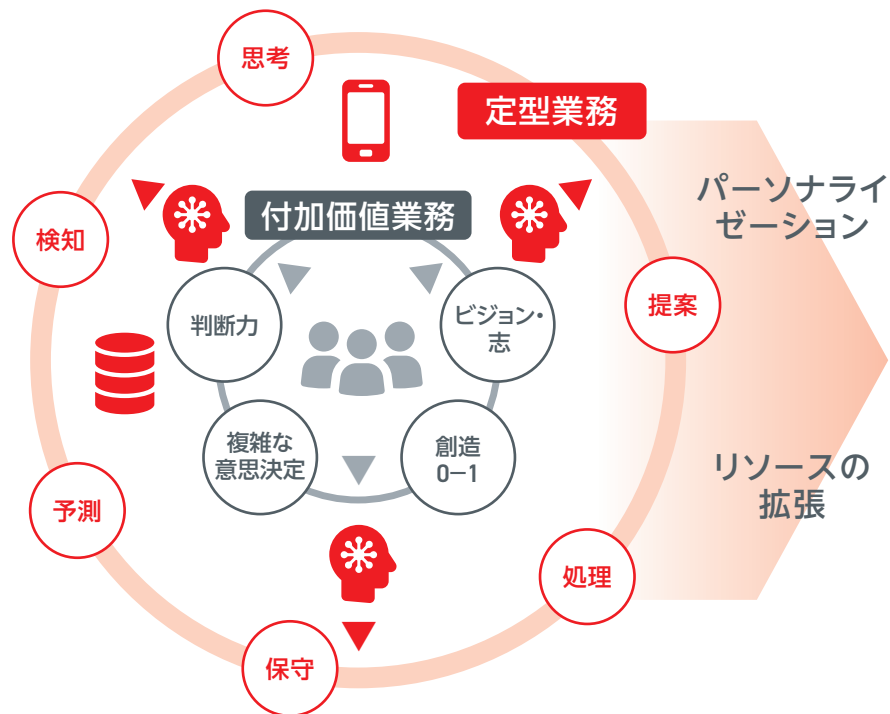
人とAIによって創出された生産性を、地域のお客さまや事業者の成長、さらには地域全体の活力向上へとつなげていくことを目指しています。AIによって生まれた時間や人的余力を、より付加価値の高い提案や課題解決に振り向ける。その積み重ねが、地域全体の生産性を高める「地域まるごとDX」につながると考えています。

技術は急速に進化し続けます。そのなかで当行グループは、デジタルやAIを軸にしながらも、あくまで「人」を中心に据え、AIを使いこなす力を磨いていきます。人とAIが共に働くことを前提とした取組みを着実に進め、DX・AIによる生産性向上と、DX事業本部を中核とした地域エコシステムの展開を両輪に、持続的に地域価値を創造し続けてまいります。

DX・AI

人×AIによる生産性の向上を通じて、お客さま一人ひとりに最適な商品・サービスを提供し、最高の顧客体験を創造します。また、当行グループ自身のDX・AI活用を進めるとともに、お客さまへのデジタルサービスの提供やDX支援を一体的に推進し、地域全体の生産性向上に貢献していきます。

I AIを「ツール」から「同僚」へ



生産性の飛躍的向上

①最高の顧客体験(CX)

AIによる高度なパーソナライゼーションと、データに基づいた的確な提案により、顧客満足度を最大化。

②資源拡張(WX)

AIを同僚(コ・ワーカー)として増強し、実質的なリソースを無限に拡張。

AIを同僚(コ・ワーカー)として活用することで、行内外、地域全体の生産性を飛躍的に向上させることを目指していきます。

AIと人との関係において、最終的な判断や複雑な意思決定、ゼロから価値を生み出す創造力、ビジョンや志といった領域は、引き続き人間が強みを発揮し、行員が担う領域となります。一方で、思考、検知、予測、保守、処理、提案などの定型的な業務については、AIが行員の「同僚」として大部分を担い、代替していくことを想定しています。

その結果として、地域を含めた生産性が飛躍的に向上することが見込まれ、私たちはこの動きを、2つの戦略的なゴールに分け、継続的に把握・管理していきます。

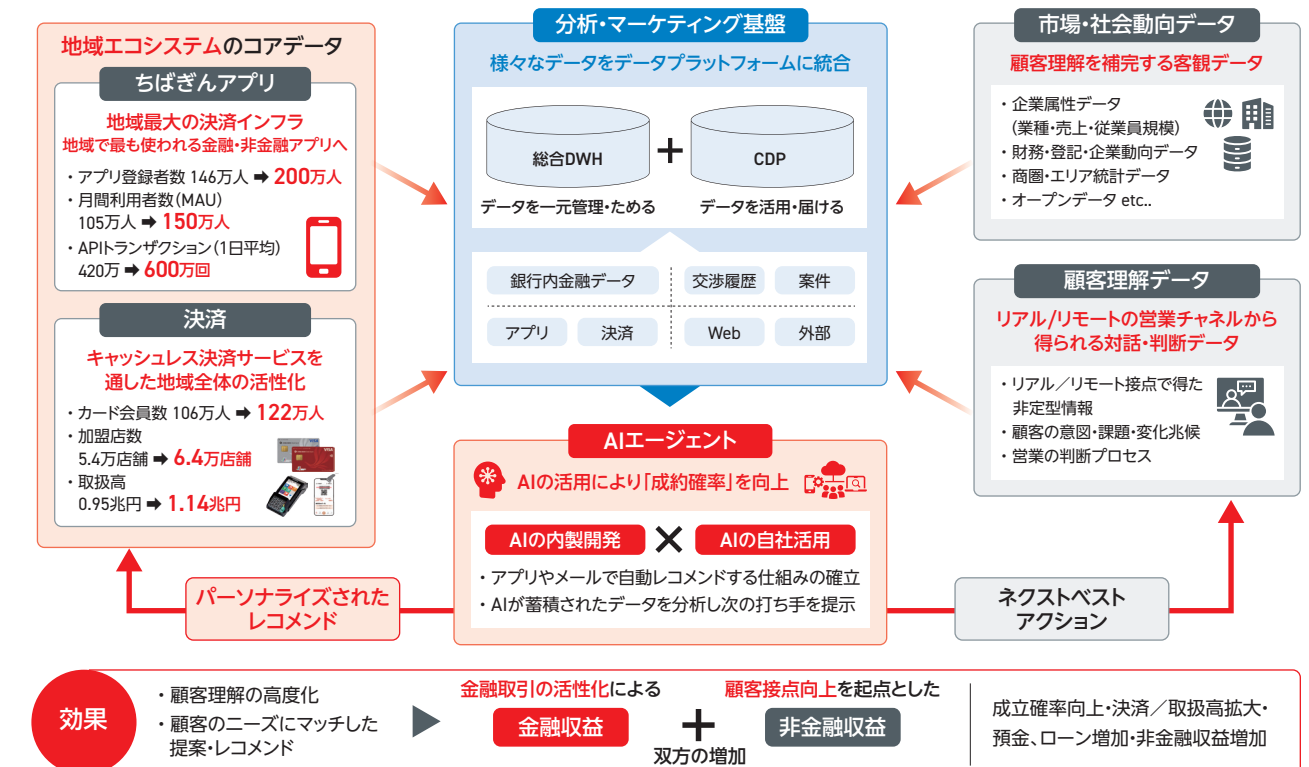
戦略的ゴールの一つ目は、AIを活用した「最高の顧客体験・CX(カスタマーエクスペリエンス)」の実現であり、お客さま満足度の最大化を目指していきます。

二つ目は、AIによる「資源拡張・WX(ワークトランスフォーメーション)」の実現であり、AIを同僚として増強し行員の労働力を拡張することで、生産性の飛躍的な向上を目指していきます。

I 最高の顧客体験(CX)

AIによる高度なパーソナライゼーションを通じて、お客さま一人ひとりに寄り添った提案を提供します。リアル×リモート×デジタルの各チャネルでデータを共有し、一貫したコミュニケーションをとることでお客さまに1人の担当者がついているかのような体験を提供していきます。

また将来、銀行内での分析等だけでなく、お客さまが各チャネルでAIと直接接する体験の実現を目指していきます。



I 資源拡張(WX)

すべての業務プロセスをAI導入前提で再設計し、そのAIを中心にRPA等の自動化ツールを組み合わせ、新規業務の高度化、既存業務の効率化、M365を中心とした共通業務のインフラ改善を行い、行員2,000人分の労働力を創出し生産性向上を目指していきます。

業務プロセスへの浸透度を上げ、すべての業務プロセスをAI導入前提で再設計していく(ROIの出る業務を選定)

目標	KGI:行員2,000人分の労働力創出		
指標	KPI:年間400万時間分の労働力の創出・AIエージェント群 [※] 50件		
方法	①時間の削減 平均して1人当たり一日約40%の業務時間削減余地	②スケールの解放(人的制約からの解放) 人間には不可能な「24時間365日」の並列処理を実現	③高付加価値業務へのシフト 時間削減によって創出された人材を創造・戦略・顧客価値に再投資することで追加的価値を生み出す
基礎	AI構築基盤・エッジテクノロジー社との協業		G検定合格者数 2,000人
	AI投資 50億円		
	前中計期間に整備した共通インフラ基盤(新端末、M365、分析・マーケティング基盤等)		

※AIエージェント群:自律的に判断・実行するAIエージェントを複数連携させ業務を高度化・効率化

アプリ／ポータル

ちばぎんアプリとちばぎんビジネスポータルは、お客さまとつながるデジタルインフラであり、最高の顧客体験を創造できるよう、段階的な機能追加を実施しています。

ちばぎんアプリは、外部金融サービスとの連携強化や、お客さま一人ひとりに最適なサービスの提案を可能とするパーソナライズ化を目指し、機能開発を進めています。また、ちばぎんビジネスポータルについては、法人のお客さまの一連のライフサイクルをサポートできるサービスを目指し、付帯機能の開発を進めています。

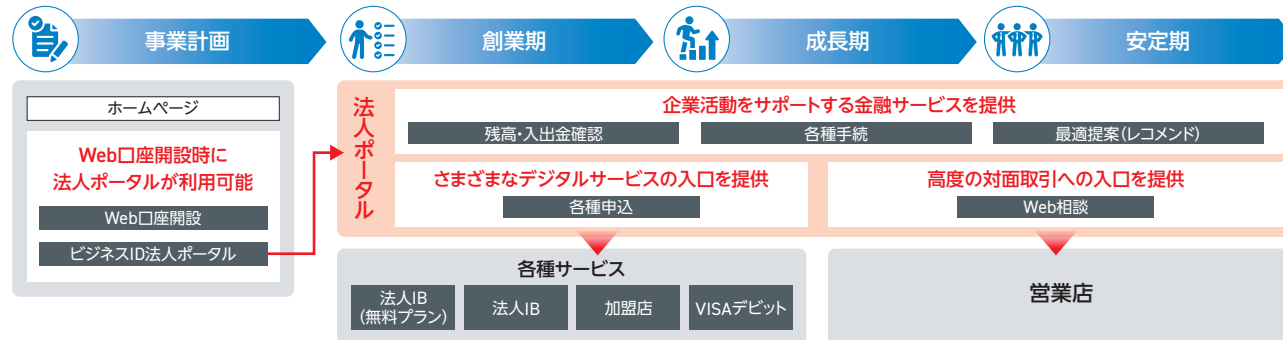
○ ちばぎんアプリ

地域で最も使われる金融・非金融アプリへ



○ ちばぎんポータル

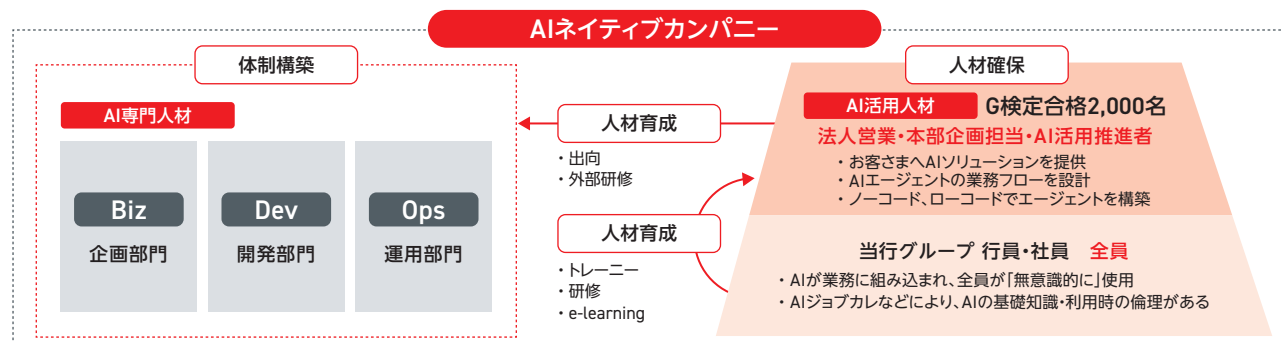
創業期から安定期まで、企業の一連のライフサイクルに**法人ポータルがデジタルで伴走する**



DX・AI人材育成

当行は、AIエージェントの活用により地域全体の生産性向上を実現する「AIネイティブカンパニー」を目指しています。その基盤として、AIを活用するための体制整備と人材育成を重要な経営課題と位置づけています。

全行員がAIを自律的に学べる研修体系及び学習環境を整備するとともに、AIリテラシー向上を目的としてG検定の取得を推奨しています。あわせて、毎年開催しているアイデアピッチコンテストを通じて、AI活用に対する挑戦意欲と組織全体の機運醸成を図っています。



NFT（Non-Fungible Token／非代替性トークン）

2025年4月に「千葉ジェッツ公式戦千葉銀行冠協賛試合」において来場者に「記念」NFTを、同月に「房総横断鉄道たすきプロジェクト」の開催に伴う「房総横断鉄道たすき」NFTを、2026年1月に当行冠試合であるちばぎんカップにおいて「応援証」NFT及び「My★推しスタメン」NFTを配布しました。また、千葉県が2025年度から実施をしている若者の仲間づくり支援「ちば部」において、当行はNFTを活用した部員証発行関連部分にて支援しています。今後も新技術を銀行ビジネスに活用し、お客さまへの新たな価値提供を目指していきます。



広告事業

2023年10月に開始した広告事業は、取引実績が累計400社に達し、地域に根差した事業として着実に成長を続けております。広告媒体業では、千葉駅前・日本橋・松戸に設置した大型サイネージが多くのお客さまからご好評をいただいているほか、2026年2月にはイノベーションラウンジを活用した商品サンプルング施策を試行いたしました。また、広告コンサルティング業においては、Webサイト構築支援に加え、Google広告・SNS広告などのデジタル施策を効果的に組み合わせ、お客さまのマーケティング課題の解決に向けて支援を進めています。



MESSAGE

テクノロジーで組織の価値向上に挑む ーちばぎんグループでのAI活用に向けた取組みー

エッジテクノロジー株式会社
AIイノベーション推進部 部長 日野 公洋



私は現在、金融商品販売時の商談モニタリング効率化や、融資業務における書式入力効率化など、生成AIを活用した複数のプロジェクトに携わっています。開発で最も重視しているのは、丁寧なヒアリングを通じて「お客さまが真に必要とするソリューション」を見極めることです。生成AIの普及で自動化の幅は広がりましたが、万能ではありません。生成AI、従来型の機械学習、RPAの適性を見極め、課題に応じて最適な手法を選択しています。近年は、AI

自身が自律的に行動計画を立て、調査・判断し、複雑な業務を遂行する「AIエージェント」の活用も注目されています。こうした技術は、人の作業を置き換えるだけでなく、人とAIの協働により生産性を高め、組織の価値創出を広げる可能性を持っています。最先端の知見を取り入れる「攻め」と情報セキュリティや倫理面に配慮してお客さまの情報を守る「守り」、この両輪のバランスを常に意識しながら、日々の業務に取り組んでいます。

キャッシュレス・地域エコシステム

暮らしに寄り添う生活インフラとして発展させてきた、ちばぎんアプリ、Visaデビット、TSUBASAポイント、加盟店等のサービスを、地域エコシステム×データ・AIで統合し、最高の顧客体験を提供します。

キャッシュレス

ちばぎんアプリ・Visaデビット・TSUBASAポイントの融合

ちばぎんアプリの登録者が150万を超えて、Visaデビット会員数が60万を超えるなか、お客さまにアプリでの最高の決済体験を提供すべく、コード決済機能（TSUBASAポイント×Visaデビットのバーチャルカード）を搭載する予定です。地域の加盟店で、ちばぎんアプリで生成したバーコードを1回読み取るだけで、クーポンの利用、TSUBASAポイントの利用、差額決済（バーチャルカード）を可能とし、他社と同等以上の決済体験を提供することを目指しています。

業務提携先拡大による加盟店サービスの向上

近年、決済端末を独立して使用せず、レジや自動精算機等が連動するサービスを利用する加盟店が主流となりつつあります。

お客さまに最新で最高の決済体験を提供すべく、継続的な業務提携先（POSレジメーカー等）の拡大、最新の小型決済端末やスマホ専用の決済アプリの導入等、サービスの品質向上に努めています。

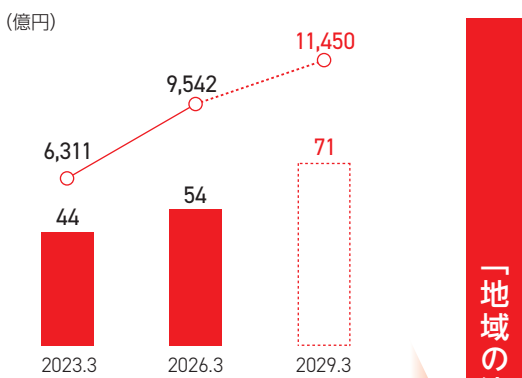
○ 決済とアプリの融合



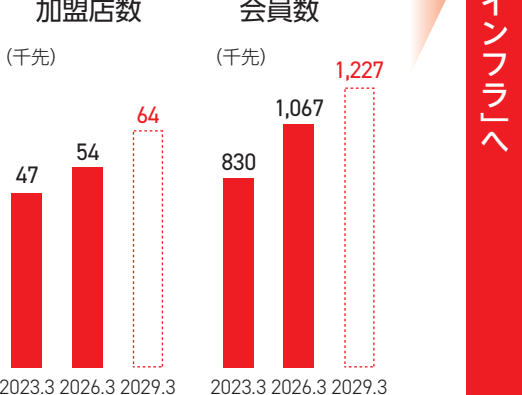
○ 業務提携先の拡大による加盟店サービスの向上



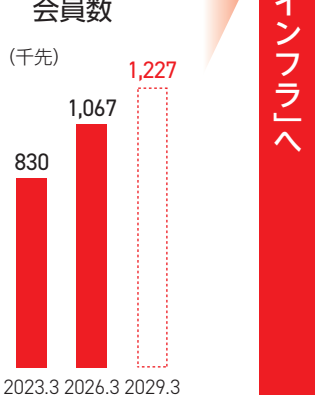
○ グループ取扱高・収益



○ グループ加盟店数



○ グループカード会員数



地域エコシステム戦略による顧客基盤の拡大

「地域の決済インフラ」へ

地域エコシステム

新ポイントプログラム

現在のロイヤリティプログラム（ひまわり宣言）は、コンビニATM利用手数料無料等、特典が限定的でしたが、新しいポイントプログラムでは、給与振込や年金受取、預金残高の増加等、お取引に応じてTSUBASAポイントを受け取れる予定です。

地域の加盟店ネットワークの拡大

新しいポイントプログラムで受け取ったポイントを、地域の幅広い加盟店で利用していただけるよう、引き続きネットワークの拡大に努めるとともに、コード決済のゲートウェイ事業者との提携も増やしていきます。

TSUBASAポイントの利用・クーポンの提供

ちばぎんアプリで、TSUBASAポイント残高や、TSUBASAポイントが使えるお店の確認を可能とし、広告やクーポンも提供する予定です。また、TSUBASAポイント・クーポンの利用と差額決済を、バーコードを1回読み取るだけで、利用可能とすることで、最高の決済体験を提供することを目指しています。

データ・AIによるレコメンド

お客さまのクレジット・デビットの決済履歴や、銀行の取引明細等のデータを、AIも活用して分析し、お客さまが興味・関心をお持ちであろう情報やクーポン等を、ちばぎんアプリを通じて、提供することを目指しています。

地域エコシステムについて

これら一連の施策を通じて、地域住民の皆さま、地域の事業者さまのための生活インフラとなり、お客さまに最高の顧客体験を提供することを通じて、当行とのお取引を増やしていただくことを目指しています。

地域エコシステムの全体像

○ 顧客還元策



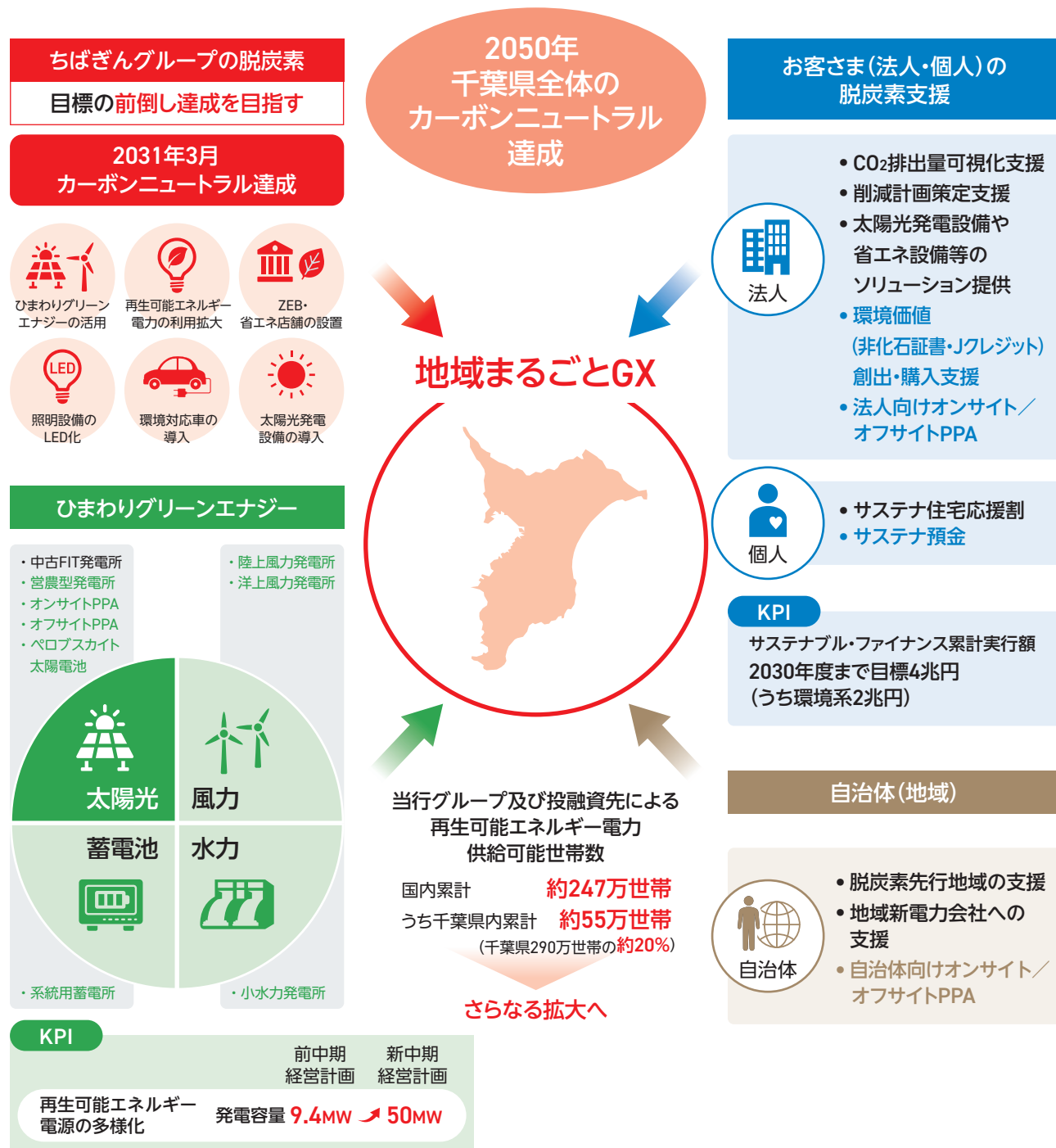
○ 地域エコシステム



持続可能な社会を実現するうえで欠かせない「地球環境」を守るため、当行グループはサステナブル・ファイナンスへの取り組みや、再生可能エネルギーの普及促進を通じて、GX（グリーントランスフォーメーション）を推進し、地域における「脱炭素社会の実現」に貢献していきます。

地域まるごとGX

当行グループは、地域まるごとGXにつながる多角的な施策を展開し、千葉県全体のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

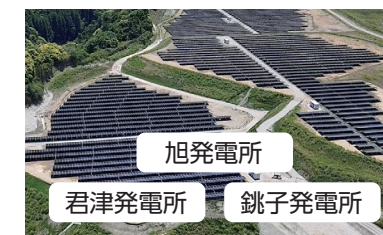


ひまわりグリーンエネルギー株式会社

当行グループは、再生可能エネルギーの地産地消を目的に、2023年4月に電力事業会社「ひまわりグリーンエネルギー」を設立しました。現在、旭市や君津市、銚子市において太陽光発電事業を行っており、年間発電量は当行グループの年間電力使用量の約40%に相当する規模となっています。

今後も、再生可能エネルギーを活用した事業を加速させ、地域における脱炭素社会の実現に貢献していきます。

○ 太陽光発電 [運転開始済]



○ 陸上風力発電

脱炭素先行地域に選定(銚子市との共同提案)

○ 水力発電・系統用蓄電所事業 検討開始

○ ペロブスカイト (フィルム型)



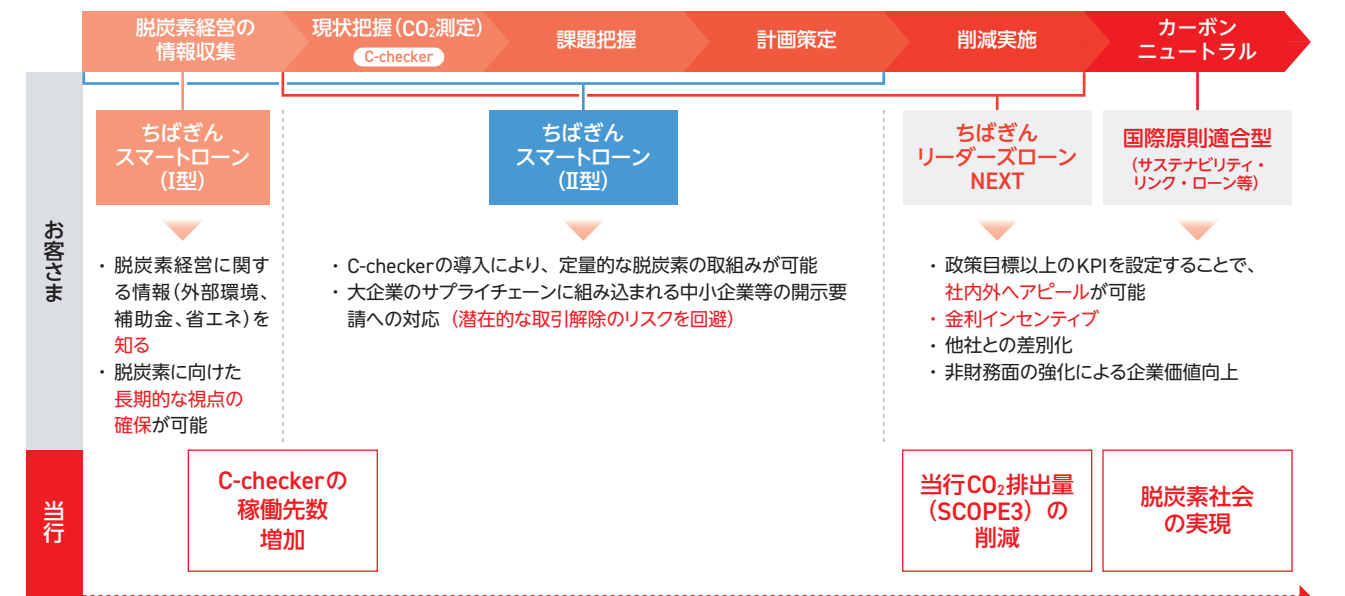
国内初

フィルム型ペロブスカイト太陽電池を用いた営農型太陽光発電設備の水田での取組開始(2026年3月)

©2026 SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD

お客さまの脱炭素化に向けて

当行は、脱炭素社会の実現に向けて、各ステップに応じた商品をファイナンス、非ファイナンスの両面から展開しています。

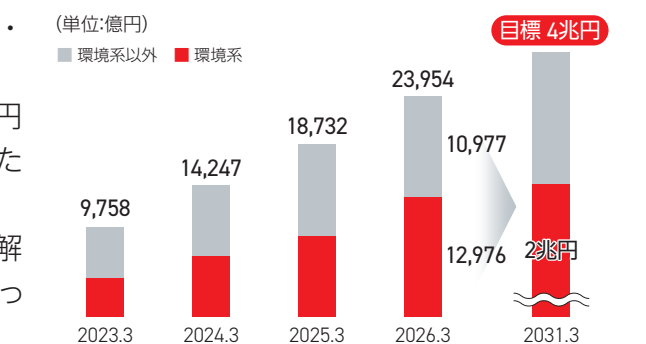


お客さまの環境課題や社会課題の解決を支援し、持続可能な社会の実現に貢献するため、サステナブル・ファイナンスを推進しています。

2025年7月末時点において、当初の実行額目標2兆円(2030年度まで)を予定より早く達成したことから、新たに目標を4兆円へと上方修正しました。

今後も地域金融機関として、環境課題・社会課題の解決に資するさまざまなソリューションをグループ一体となって提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

○ サステナブル・ファイナンス累計実行額の推移



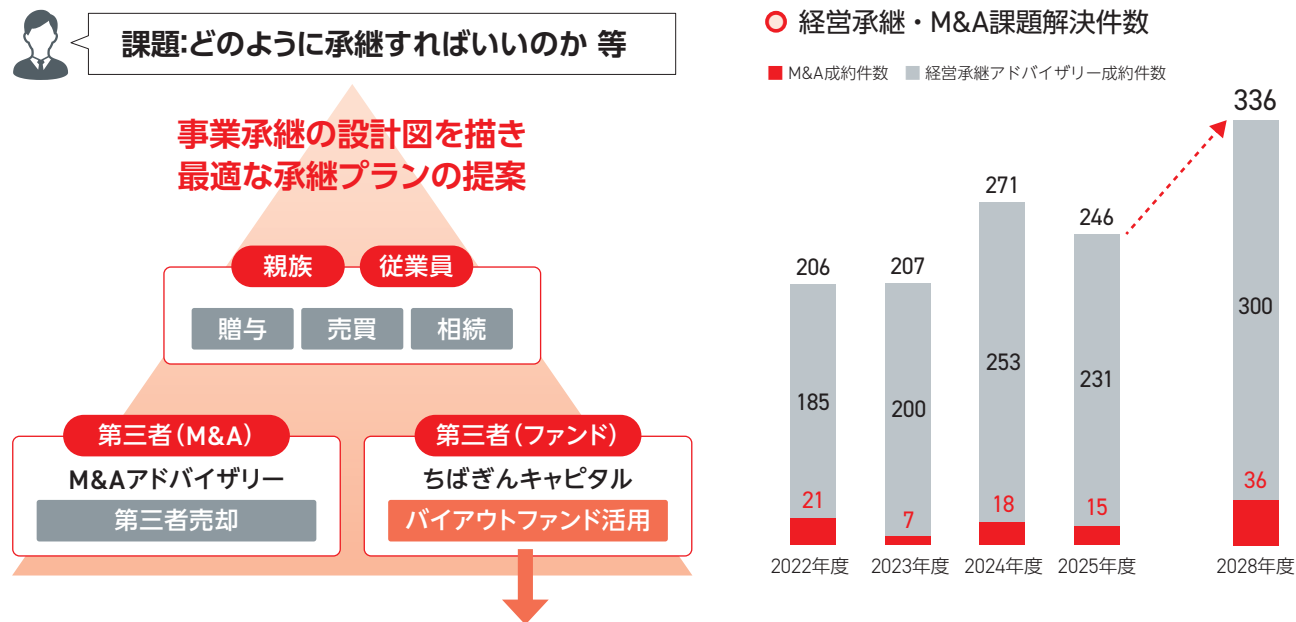
当行グループは、地域の事業者が直面する 後継者不足・人材不足・人口減少などの「ヒト」に関する課題に対し、グループ一丸で取り組み、地域全体の活力と持続的成長を実現します。同時に、当行グループ自身も人材戦略と経営戦略を連動させ、生産性の向上を図っていきます。

事業承継支援

経営承継コンサルティング業務では、経営者の高齢化に伴う円滑な事業承継が社会的な課題となるなか、事業承継に関する全ての選択肢（親族・従業員・第三者）に対して、ワンストップでスピーディーな支援を行っています。

経営者の事業承継に関する興味、関心、悩み事は年々増加傾向にあり、経営承継・M&Aの課題解決件数も着実に増加しています。

今後も、お客さまの事業承継課題に対して、適時適切なタイミングで一人ひとりに合ったきめ細かなサポートを、グループ一体となって実施していきます。



当行グループが第三者承継の受け皿に

第三者承継の選択肢の一つとして、当行グループではちばエンゲージメント1号ファンドを活用しています。当行グループ自らが承継先となり、役員派遣等を通じて経営に参画し、雇用維持と企業価値向上に取り組んでいます。2026年2月に実施した日東ホールディングス株式会社の全株式の譲受では、同社が長年培ってきた技術・雇用・事業基盤を次世代へつなぐため、修繕対応や賃上げを含む日々の経営課題に向き合いながら、組織的な運営体制の構築を進めています。

株式譲受先



人材ソリューション

当行は、企業の重要な経営資源の一つである人材について、「採用」「定着」「育成」の切り口からアプローチし、企業が抱える課題に対して、ちばぎんグループにて人材ソリューションを提供しています。

人材紹介業務・WEB採用支援

採用

- 当行グループの県内ネットワークを活かし「ちばぎんキャリアサービス」を通じて事業者の人材採用を支援



千葉県内では初の認定事業者

ちばぎんキャリアサービスは厚生労働省委託事業「職業紹介優良事業者認定制度」において、「職業紹介優良事業者」として認定を受けました。

事業者向けアドバイザー業務

定着

- 企業価値の持続的向上に不可欠な人的資本経営や、ステークホルダーとの関係性構築の重要性が高まるなか、エンゲージメント向上を支援

アドバイザー業務を活用したエンゲージメント強化例

従業員	後継者
人事制度構築支援	中期経営計画策定支援
取引先	株主
サプライヤー評価向上支援	企業価値向上支援

ビジネススクール・研修

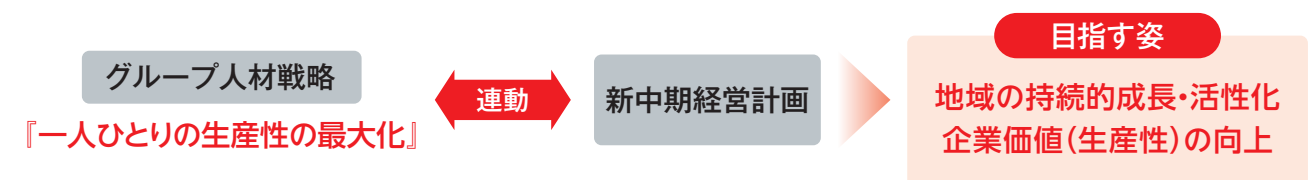
育成

- 企業経営を担う次世代リーダーを対象としたビジネススクールでは、各分野の専門講師を招き、経営手法を体系的に学べる実務重視のカリキュラムを提供
- 研修計画の策定や企業内研修への講師派遣など、企業の人材育成を支援

人的資本

▶ 詳細：P78

当行グループは、目指す姿の実現に向けて、人材戦略を経営戦略と連動させ、生産性向上を目的とした人材施策を実施しています。



地域社会への貢献

▶ 詳細：P87

地域の未来を担う子どもたちに「自分らしい生き方」と「お金との向き合い方」を学ぶ機会を提供する「出前授業」や地元スポーツチームへの協賛イベントの実施など地域貢献活動を通じて、地域のウェルビーイング向上を目指しています。



出前授業の様子

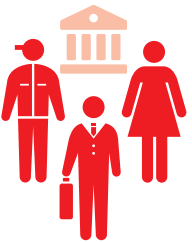


「ちばぎんカップ」に協賛

ステークホルダーとのエンゲージメント

当行グループはお客さま、地域社会、職員、株主・投資家をはじめとするステークホルダーへの価値提供を通じて、長期的な関係を構築し、持続的に成長していきます。

お客さま



- デジタル・リモート・対面による最適なタッチポイントの提供
- 個人：ライフステージに応じた最適な提案を通じて、豊かなライフスタイルの実現をサポート
- 法人：経営課題への伴走支援を通じて、取引先の企業価値向上に貢献

2025年度実績

・アプリ登録者数	146万人（2026年5月に150万人に到達）
・カード会員数	106万人
・事業者向けアドバイザー契約件数	342件
・M&A・アドバイザー成約件数	246件

地域社会



- グループ一体で各種ソリューションを提供し、地域経済の活性化に貢献
- 多角的な施策を展開し、千葉県全体のカーボンニュートラル達成に貢献

2025年度実績

・当行グループ及び投融資先による再生可能エネルギー電力供給可能世帯数	
国内累計	約254万世帯
うち千葉県内累計	約55万世帯（千葉県290万世帯の約20%）
・スポーツイベント参加人数	44千人
・キャリア・金融教育の提供人数	延べ約6,800人

職員



- 人材育成方針を基盤とした人材戦略を経営戦略と連動させ、生産性の向上を図る
- 従業員一人ひとりのエンゲージメントが向上し、働きがいのある職場の実現

2025年度実績

・グループ行員・社員1人当たり実質業務純益	27百万円（2022年度比+50%）
・エンゲージメントスコア（総合スコア・肯定的回答割合）	83%
・年収ベース平均7%程度の賃上げ	
・持株奨励金制度拡充	持株奨励金 5%→20%/対象口数上限（月例）20口→40口

株主・投資家



- 前中期経営計画の目標指標を概ね達成
- 還元方針に基づく配当と機動的な自己株式取得を実施
- 非財務情報の開示強化

2025年度実績

・ROE（株主資本ベース）	8.93%
・OHR（連結）	41.50%
・1株当たり配当金	52円（配当性向：38.8%、総還元性向：70.7%）
・サステナビリティレポートの発刊	

従業員とのコミュニケーション

当行は、経営戦略の浸透と営業店の声を経営に反映させることを目的に、従業員との双方向でのコミュニケーションを重視しています。グループ全職員を対象とした「職員向けIR」では、頭取及び各戦略を所管する担当役員が決算概要や経営戦略を直接説明し、リアルタイムでの質疑応答を通じて、戦略への理解向上と対話促進を図っています。加えて、営業店では毎年「役員との意見交換会」を実施し、職員が業務上の課題や提案を役員に直接伝える機会を設けています。2025年度は、頭取を含む13名の役員が累計145か店で実施しました。こうした取組みを通じて、組織の一体感と実行力を高め、戦略の着実な実現につなげています。

実施時期	職員向けIR			営業店と役員との意見交換会
	2025年6月	2026年4月	2026年6月	通年
目的 （実施テーマ）	経営戦略への理解を深める			営業店職員の声を聞く
	（経営戦略）	（新中期経営計画）	（2026年3月期決算）	
説明者	頭取 グループCSO グループCHRO グループCDTO	頭取	頭取	各営業店の担当役員

株主・投資家とのコミュニケーション

当行では、株主や投資家の皆さまに対し、株主総会や決算説明会、個人投資家向け説明会等を通じて、財務状況や経営戦略に関する正確な情報を公平かつ迅速に開示するとともに、対話の場で寄せられたご意見等については、取締役会を通じて経営に還元することで、企業価値の持続的な向上を目指しています。

2025年度は決算説明会や個別面談に加えて、IR Dayでは営業基盤やDX・AIについて頭取、所管する担当役員、担当部の部長、グループ会社社長らが登壇し説明しました。株主や投資家の皆さまとの対話の場には頭取をはじめ社外取締役を含む取締役または監査役が合理的な範囲で参加しています。

活動実績

説明会等	開催回数	説明者	参加者数
第119期定時株主総会	1	取締役・監査役・その他	103名
アナリスト・機関投資家向け説明会			
決算説明会	2	頭取・CSO	382名
IR Day「営業基盤 DX・AI」	1	頭取・CDTO・所管部長・グループ会社社長	76名
決算発表に係るスモールミーティング	2	CSO	114名
個人投資家向け説明会	7	CSO	2,131名
アナリスト・機関投資家との個別面談	延べ355件	（うち役員実施 161件、うち海外投資家 169件）	

対話の内容

業績・資本政策・提携戦略・DX戦略・サステナビリティ・人的資本等多岐にわたるテーマにおいて対話を行っています。アナリスト・機関投資家向け説明会での質疑応答については、当行ホームページにて開示しています。

グループCBOメッセージ

質の高いサービスを
最適なタイミングで提供し、
グループ体での
最高の顧客体験の創造を
通じてファンを拡大

取締役副頭取
(代表取締役・グループCBO・
営業本部長)

山崎 清美



当行におけるCBOの役割

私はこれまで、本部の部長や現場の支店長として、数多くのお客さまと向き合い、地域の最前線でさまざまな課題に向き合ってきました。

こうした経験を通じて常に感じてきたことは、「地域のお客さまは、私たちを“身近に相談できる存在”として頼りにしてくださっている」ということです。その期待に応え続けるために、私は2021年度よりCBOとして営業部門全体の指揮をとっています。

私が長年大切にしてきたのは、「迅速果断」という姿勢です。お客さまが銀行に相談されるとき、それは「迷い」や「不安」を抱えている瞬間です。その思いを受け止め、できるだけ早く、そして誠実に対応すること。これは現場で大事にしてきた信念であり、当行がお客さまから信頼をいただいている理由でもあります。お客さまとの信頼関係こそが、当行の盤石な営業基盤を支える土台であり、私自身の仕事の原点です。

CBOとしての現在の役割は、この信念をより大きなスケールで体現していくことだと考えています。地域金融機関を取り巻く環境は、近年大きく

変化しています。人口減少による市場縮小、異業種を含む金融サービスの多様化、デジタル化の加速など、競争環境は厳しさを増しています。一方で、地域企業の課題は複雑化し、金融以外の領域を含む総合的な支援が求められるようになりました。

こうした環境のなかで、私たちに求められるのは、お客さまの声に真摯に耳を傾け、迅速に行動し、最適なソリューションを提供する「実行力」です。営業店、本部、グループ会社が一体となり、金融・非金融の両面から企業の成長を支える体制づくりを進めていますが、その中心で私が常に意識しているのは「現場の声を何より大切にすること」です。現場で得られる生の声こそが、経営判断の最も重要な情報であり、地域密着型金融の原動力です。これからも私は、地域のお客さまの「最も身近な相談相手」であり続けたいと考えています。お客さまの挑戦に寄り添い、地域の未来づくりに貢献していくこと。それが私の使命であり、CBOとして果たすべき責任です。地域とともに歩み、選ばれ続ける銀行であるために、営業部門の力を結集し、これからも全力で取り組んでまいります。

～お客さまをよく知り、 最適なソリューションを提供する～

中期経営計画では目指す姿として、社会課題の解決に貢献しながらパーパスを実現し、地域社会と当行グループの持続的な成長を掲げています。

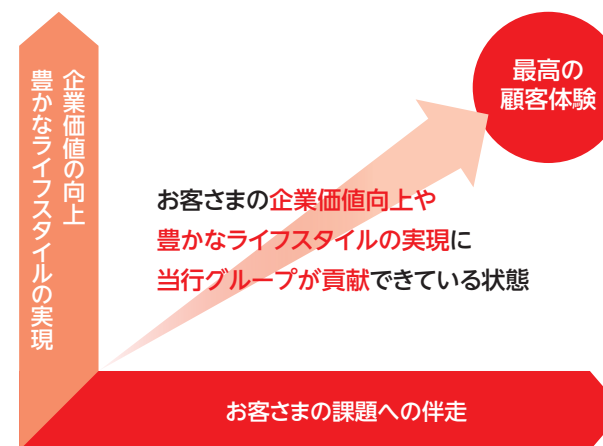
実現に向けた取組みについて個人ビジネス、法人ビジネスに分けて具体的にお話しします。

まずは個人ビジネスについてです。お客さまの多様なニーズに応じた各種金融サービスを提供する「個人総合コンサルティング」提案のさらなる強化を行ってまいります。よりスピーディーかつ的確に価値提供できるよう、最適なチャネルで提供いたします。具体的には、お客さまのニーズの高まる瞬間であるライフイベントをきっかけとした「点」に寄り添い、人生設計という「線」を共に描くとともに、一生涯のパートナーとして将来にわたる「面」の接点を通じて、長期的な伴走支援を行える態勢を整えてまいります。

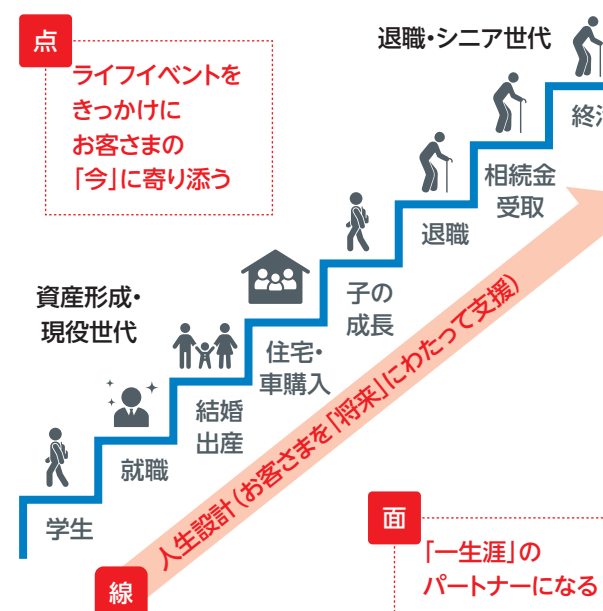
次に法人ビジネスについては、「経営の補佐役」として、本支店、グループ会社が一体となつて一社一社丁寧にお客さまの経営課題について把握し、スピード感を持って本業支援に資する提案活動を実施していきます。合わせて「人材育成・営業態勢・ソリューション提案」の高度化を通じて、最高の顧客体験の実現に取り組んでまいります。

具体的には企業の成長力を高めるサポートとして、経営者のビジョンや事業計画を踏まえ、GX、DX、WXなどの経営課題に対するソリューション提案の実施により、地域のトランスフォーメーション実現を目指してまいります。

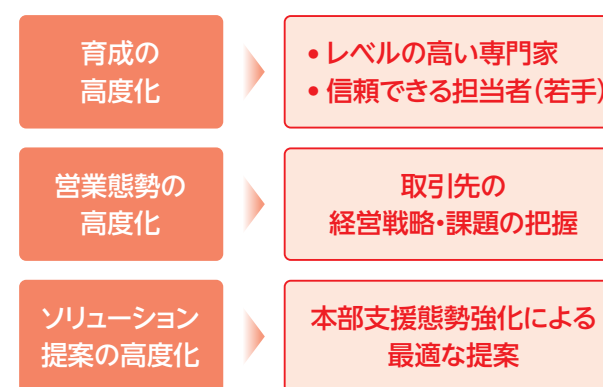
以上の取組みを着実に実行し、地域のリーディングバンクとして、圧倒的な成長と共感していただけるファン拡大、そして全てのステークホルダーのエンゲージメントを深めることで、地域経済の活性化とともに、企業価値を最大化してまいります。



○最高の顧客体験の実現に向けた取組み（個人）



○最高の顧客体験の実現に向けた取組み（法人）



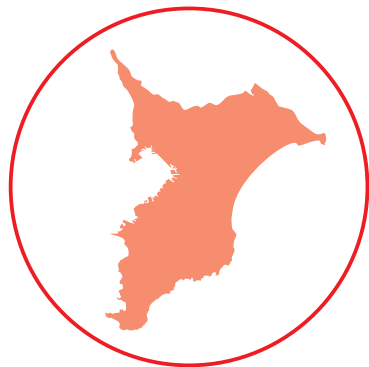
エリア別戦略

当行グループの成長戦略として、千葉県・県外・全国の3つのエリアでビジネスを拡大していきます。

千葉県

地域のリーディングバンク

マザーマーケットである千葉県では「地域のリーディングバンク」として、金融・非金融の両面から便利で役に立つ新しい商品・サービスを提供し続けることであらゆるシェアの拡大を図っていきます。また、「地域まるごとDX・GX・WX」による地域課題解決への貢献や「地域エコシステム」の構築を通じて地域社会と当行グループの持続的な成長を目指します。さらに、千葉県における経営基盤を一層強化するため、千葉興業銀行との経営統合について最終合意をしました。



地域の課題解決

金融 × 非金融

便利で役に立つ

新しい商品・サービスを
提供し続ける

あらゆるシェアの拡大



千葉銀行

地域まるごとDX・GX・WX

地域エコシステム



ちば興銀

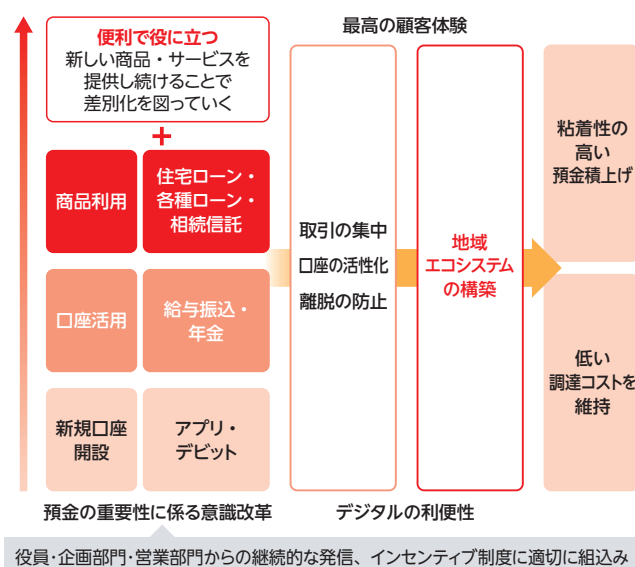
経営統合に関する最終合意

—地域への究極的なコミットメント—
2ブランド態勢によるシナジーの追求

預金獲得に向けた戦略

金利のある世界の到来により、預金獲得の重要性は一段と高まっています。当行では、利便性の高いアプリの提供、キャッシュレス決済の拡大や店舗ネットワークの維持を通じて調達コストの低い個人流動性預金を着実に積み上げ、他行比で優位な預金基盤を構築してきました。

新中期経営計画では預金獲得を貸出の増強と並ぶ重要な経営テーマに位置づけています。今後は、地域エコシステムの構築などを通じて、引き続きお客さまに日常的に選ばれる関係をさらに強化し、粘着性の高い預金の獲得につなげていきます。



県外

スーパーリージョナル

貸出を中心とした成長ドライバーと位置づけ、スーパーリージョナルとしての取組みを強化していきます。



地銀ビジネスモデル 広域展開

アライアンス活用による 首都圏プレゼンスの向上

- 各行のブランドを活かした協業



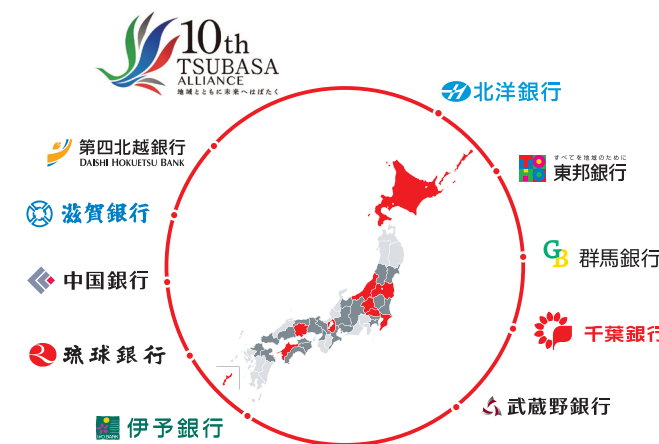
県外店舗ネットワークの拡充

2026年6月 赤坂法人営業所 新設

全国

プラットフォーマー

TSUBASAアライアンスを通じ、プラットフォーマーとしてさまざまなサービスやシステムを広域展開していきます。



共同化・集約化

プラットフォーム ビジネス

フィンテック共通基盤

ID数 490万

約1.4倍

新中期経営計画
700万を目指す

(2026.3末実績)

基幹系システム共同化

5行共同化

群馬銀行基本合意

AMLセンター

事業開始

共同事務センター

2026年7月
新会社設立

2027年4月～
業務開始予定

個人戦略

個人の価値観やライフスタイルは多様化しており、お客さまが金融機関に期待するサービスも変化しています。当行グループは、個人のお客さまのライフプランに沿った最適なサービスを提供するため、リアル・リモート・デジタルのチャネルを活用した営業体制や各種サービスの強化を図っています。

個人総合コンサルタント

One to One マーケティングの実践により、お客さまのニーズをよりの確に捉え、リアル・リモート・デジタルの最適なチャネルを活用したパーソナライズな総合コンサルティングを実践しています。

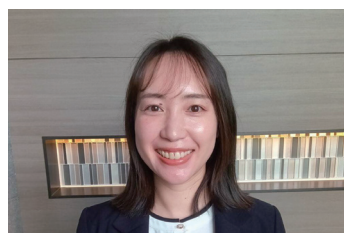
特に対面では、「ライフプランニング」「資産形成・運用」「資産承継」の3つのサービスを起点にして、お客さまの人生やゴールに寄り添った提案を行い、真に必要とされる商品・サービスを提供することで、最高の顧客体験を実現していきます。



MESSAGE

おかねの相談はちばぎんへ お客さまに寄り添う総合コンサルタントとして

松飛台支店 早田 有沙



私は入行2年目から個人渉外を担当し、2023年度には個人営業育成トレーニー制度を活用して、1年間のスキルアップ研修を受講しました。現在は松飛台支店にて、個人総合コンサルタントとして活動しています。

本業務では、個人のお客さまを中心に、住宅ローン・資産運用・相続に関するご相談まで幅広く承り、それぞれのお客さまが抱えるお金の課題に対して、解決に向けた提案を行っています。お金の話は、家族や友人にも相談しづらいと感じていらっしゃる方が多く、「誰に、何を、どう相談すればいいかわからない」というお声も少なくありません。

そうしたなかで、専門的な知識をもとに、さまざまな角度から本当の課題は何か、解決のためにどのような選択肢があるのかを丁寧に整理しながら、提案しています。お客さまとの面談を重ねることで、考えや想いを少しずつ共有し、課題の解決や理想の実現へと伴走できることが、この仕事の大きな魅力です。そして最終的に「相談してよかった」と言っていたことが、私の何よりのやりがいです。将来のお金のこと、人生の大切な節目を迎えたときに、「おかねのことは ちばぎんへ」と、真っ先に顔を思い浮かべていただける存在になることを目指し、日々活動しています。

住宅関連ローン

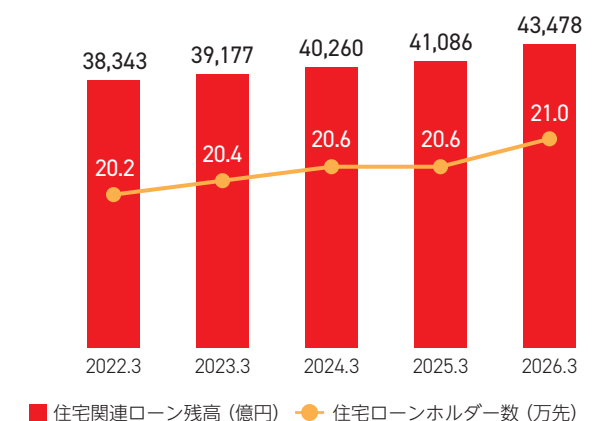
物件価格の高騰、働き方の多様化など、社会環境の変化に柔軟に対応し、お客さまの住宅購入の思いに寄り添うべく、営業体制強化を図っています。

特に当行の主要地盤である千葉県内においては、常磐・成田・木更津など、住宅需要の高い地域に住宅ローン専門要員を拡充するなど、地域性に応じたきめ細かな対応を行っています。

また、不動産業者とのリレーション強化や団体信用生命保険の機能拡充等の商品性強化を行い、2025年度の住宅ローン実行額は過去最高、ホルダー数は大幅増加となりました。

住宅ローンは、個人のお客さまの取引のフックとして非常に大きな役割を果たしています。これからも、住宅ニーズの動向に合わせ弾力的に営業体制を見直しつつ、デジタル化の流れやお客さまのニーズに合わせた商品・制度の進化に取り組んでいきます。

住宅関連ローン残高及びホルダー数の推移



相続関連業務・信託業務

人生100年時代の「お客さまの家族への思い」を実現したい

当行は「ちばぎんを一生活用していただきたい」という思いから、2006年に地方銀行として初めて「相続関連業務を銀行本体で扱える認可」を取得しました。それ以来、身近な相談相手として多くのお客さまの人生100年時代の課題を解決するためのサポートをしています。

人生100年時代において大切な「2つの備え」			
「認知症等」への備え		「相続」への備え	
銀行に行けなくなったらどうしよう…	そろそろ賃貸不動産経営を後継者に任せたい…	相続のときは、すぐに払戻しできない…	相続手続きは大変で、家族の負担になる…
財産管理信託 申込累計 2,323件	ファミリートラスト（民事信託）サポートサービス 申込累計 375件	遺言代用信託 申込累計 1,507件	遺言信託 申込累計 7,808件

各種サービスでお客さまの課題を解決!

ドラマで学ぶ「相続セミナー」を継続的に開催

2023年12月より、円滑な資産承継には遺言信託が有効であることをお客さまにわかりやすくお伝えするため、ドラマ仕立ての動画視聴と解説による「相続セミナー」を営業店にて、継続的に開催しています。



相続セミナー(2025年度)
・開催回数: 850回
・参加者数: 3,730名

法人戦略

物価上昇や人手不足、AIの急速な進展により、企業を取り巻く事業環境は大きな変革期を迎えています。当行グループは、「1社1社に最適な接点」と「質の高いソリューション」により、「DX・GX・WX」を起点とした経営課題を解決し、取引先の企業価値と地域の生産性向上に貢献します。

全体戦略

中期経営計画では、当行グループの強みである「リアル担当接点」の付加価値向上に取り組めます。具体的には、課題解決余地が大きいお客さまに対し、担当者がひざ詰めで向き合える営業態勢を構築し、リモート・デジタルチャネルの機能強化と合わせて、1社1社に最適な伴走支援を提供します。また、コンサルティング機能の高度化を目的に、法人アドバイザリー部を新設しました。多様化・複雑化するお客さまの課題に対し、長期視点で専門性の高いソリューションを提供していきます。



MESSAGE

「経営の補佐役」として
お客さまの課題解決へ伴走支援する

松ヶ丘支店 支店長 牧野 功太郎



松ヶ丘支店では、「地域のため、お客さまのために“わくわくする仕事をする”」を支店運営方針としています。「この提案をしたらあのお客さまに喜んでいただけるのではないか」「このような提案であれば新たな価値につながるのではないか」といった発想を大切にし、わくわくする仕事に取り組むことが、お客さまからの信頼につながり、結果として誇りを持てる仕事になると考えています。

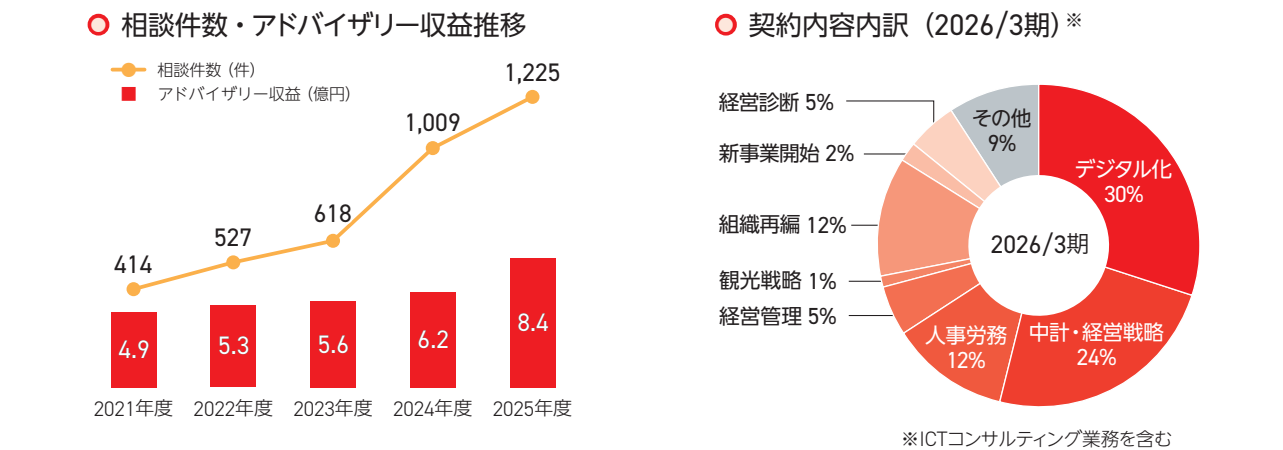
毎週、「お客さま貢献ミーティング」を実施し、担当者に寄せられたお客さまの「不安・不満・不足・不便（4つの不）」について、営業担当者全員で共有・議論し、解決に向けた提案を行っています。

お客さまからは、資金に関することだけでなく、事業計画、人材、デジタル化など多様なご相談をいただいています。特に「人材の採用・育成」は共通の重要課題となっており、グループ会社等と連携し、「人材紹介」や「人事制度の見直し」といった支援を行っています。「経営の補佐役」として、1社1社に丁寧に寄り添い、その結果としてお客さまの課題解決に貢献できることは、銀行員としてこのうえない喜びです。今後も、「専門性の高いコンサルティング」と「地域に貢献したい熱い想い」を持つ当行の強みを活かし、部下と共に地域に溶け込んだ支店運営を行ってまいります。

事業者向けアドバイザリー業務

事業者向けアドバイザリー業務やICTコンサルティング業務では、経営戦略・事業計画の策定支援や人事制度の構築支援、業務効率化支援など経営課題の解決に向けた取組みを行っており、2025年度に人員体制を強化したことで、相談件数が約1,200件と前年度比約200件増加しました。契約件数においても約300件と幅広いニーズをキャッチすることで良好な水準を維持しています。

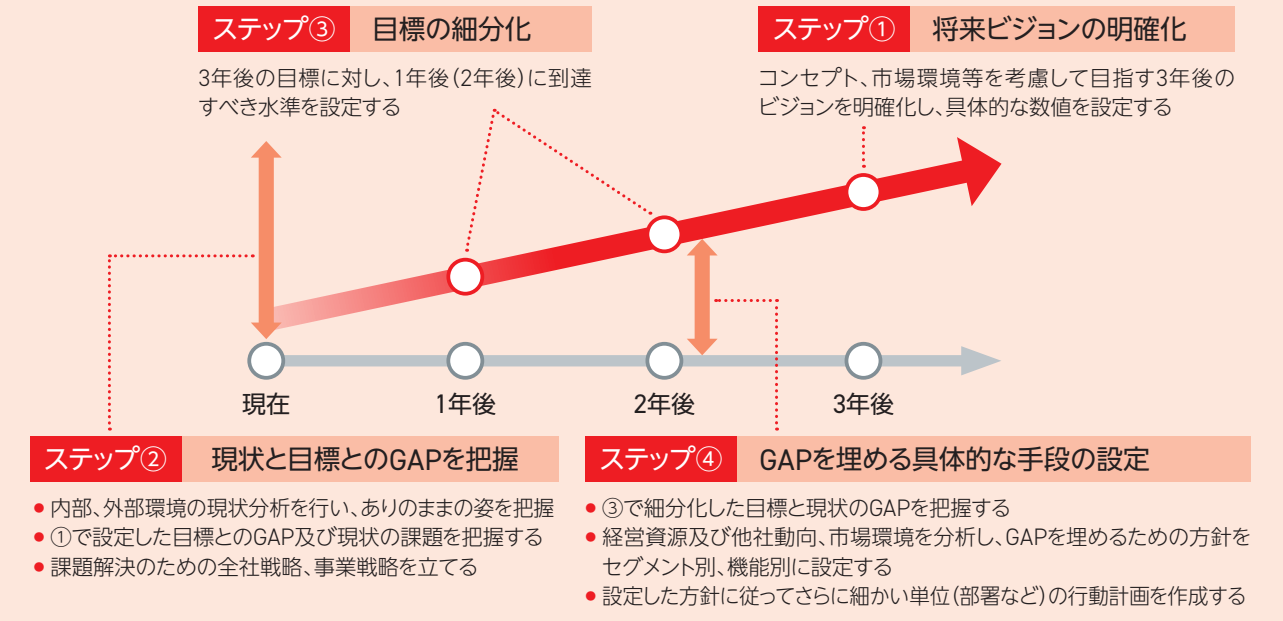
また、2026年4月に法人アドバイザリー部を新設したことで、多様化していくさまざまな経営課題に対し、よりスピーディーにコンサルティング業務やビジネスマッチング、人材紹介といったソリューション提供を一層強化し、お客さまへの伴走支援を実施していきます。



「大型の設備投資計画策定と投資回収の検証支援」の事例紹介

製造能力の強化を検討していた県内の食品製造企業に対して、工場増設に伴う設備投資計画の策定支援とその投資回収の検証支援を実施しました。

事業計画の策定には、市場や競合動向といった調査や工場増設前後の組織体制に対する定性分析も行い、お客さまの思いの実現に寄与する支援を行いました。



アライアンス

アライアンスは当行グループにとって重要な差別化戦略であり、連携施策の拡大を通じ、さらなる強化を図っていきます。また、こうした取組みを他の金融機関へ横展開することで、連携効果の拡大とともに地域金融機関のプラットフォーマーとしての地位確立を目指していきます。

TSUBASAアライアンス

TSUBASAアライアンスは、盤石な経営基盤を有する地域トップバンク10行が参加する国内最大規模の広域連携の枠組みとして、各行の独立性を堅持しながら年々規模を拡大しています。2015年10月の発足以来、フィンテックや事務・システムの共同化にとどまらず、相続関連業務、シンジケート・ローンの組成、国際業務、グループ会社の活用など、10行の知見を集約しながら連携・共同化をさらに深化させ、スケールメリットを活かしたトップラインの向上やコスト削減に向けた取組みを一層高度化させていきます。

共同出資会社

会社名	出資者	事業内容
TSUBASAアライアンス	アライアンス全10行	各行共通の重要課題、業務効率化に関する企画・提言 AMLプログラムの運営・実行
T&Iイノベーションセンター	千葉、第四北越、中国、伊予、東邦、北洋、日本IBM	フィンテックに関する調査・研究 フィンテックを活用した金融サービスの企画・開発
TSUBASA-AMLセンター	千葉、第四北越、中国、北洋、NRI	マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策 の共同運営（為替取引分析業）

TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

システム関連で親和性がある両グループが、「システム」「業務効率化」「サイバーセキュリティ」の3つの分野において、知見・ノウハウを共有する共同研究を行っています。本研究会の参加行と連携して地域社会やお客さまに付加価値のあるサービスを提供していきます。



TSUBASAアライアンス発足10周年記念動画
<https://youtu.be/WzYP0fn-SFc>

右の二次元コードより
ご覧いただけます



TSUBASA共同事務センター株式会社の設立

2026年7月、第四北越銀行、東邦銀行、北洋銀行及び株式会社日立製作所の5社で、銀行間のバックオフィス業務の共同化を行う合併会社「TSUBASA共同事務センター」を設立しました。

当社がクラウド上に共同化基盤を構築し、各行がその基盤上にサブシステムを設置して複数の銀行間で口座振替や振込、相続手続などのバックオフィス業務を共同化することで、各行のオペレーションコスト削減や今後直面する要員不足問題の解消を目指します。

多くの地域金融機関が同様の課題を抱えていることから、TSUBASAアライアンスの枠組みを超えた取組みに将来的に発展させていくことも視野に入れていきます。

共同事務センターのイメージ

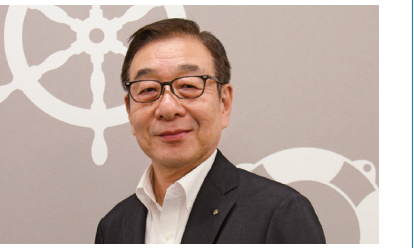


MESSAGE

共同の力で事務の未来をつくる

TSUBASA共同事務センター株式会社 代表取締役
千葉銀行事務企画部 副部長

福嶋 望



TSUBASA共同事務センターは、TSUBASAアライアンスで培ってきた基幹系及びサブシステム共同化の知見を活かし、銀行をまたぐバックオフィス業務の共同化をさらに前進させる役割を担っています。

AWS上のサブシステム共同化基盤を活用することで、事務処理の相互委託を可能にするとともに、要員調整機能を提供し、参加行全体の事務品質向上や集中部署における要員不足の解消に取り組んでいきます。また、共同化基盤上にシステムを構築することで、システムコストの抑制にもつなげていきます。

最初の取組みとして、参加行と進めている相続手続に関する事務ルールの標準化を前提に、共同化基盤上に相続システムを構築します。

参加行と共同で構築することによりシステムコストの低減が図れるほか、標準化されたルールとシステムに基づく業務運用により、各行の事務負担を大幅に軽減する効果が期待されます。

効率化・標準化・高度化を着実に進めることで、バックオフィス共同化を支えるプラットフォームとしての役割を確立していきたいと考えています。

アライアンス

千葉・武蔵野アライアンス

経営統合によらない新たな地銀連携モデルとして、あらゆる分野における連携を目指し2016年に発足した千葉・武蔵野アライアンスですが、フェーズ2（2021年度～2025年度）の最終年度を終え、「5年間累計の連携効果額150億円」の目標を大きく上回る196億円での着地となりました。

2026年度よりスタートしたフェーズ3（2026年度～2030年度）の5年間累計連携効果額目標は200億円としました。

フェーズ3は本アライアンスの「飛躍期」と位置づけ、これまでの「使命」と「ビジョン」はそのままに、Create（創る）・Match（合わせる）・Advance（進める・広げる）の3つの基本方針のもと、これまでに培った土台を活かし、連携をより深めていくことで、地域経済・社会のさらなる活性化やお客さまサービスの一層の高度化を目指していきます。

使命 お客さま、地域のために両行のアイデアを融合し、付加価値や利便性の高いサービスを提供する

ビジョン 地銀連携のフロントランナーとして、進化した地方銀行の姿を実現する

フェーズ3の3つの基本方針

Create AI活用・DX推進による創造領域の飛躍的拡大

AIの活用

- お客さま向けAIプロダクト・ソリューションの展開
- 人事異動・配置・新卒採用におけるAI活用 など

新商品・ツールの共同開発

- 預金商品、非金融商品サービス
- 住宅ローンスコアリングモデル など

Match ホストやシステムの違いを超えた業務共同化

事務フロー・ツール共通化、システム共同化（業務フローの共通化も視野に）

- TSUBASA汎用ペーパーレスシステム※による事務共同化
- 相続後方業務・不動産担保業務の共通化
- Power BIなどM365関連ツールの共同開発
- 市場部門の業務共同化 など

※千葉銀行・第四北越銀行・中国銀行・日本アイ・ビー・エム(株)が共同開発した、営業店業務における後続処理のペーパーレス化を可能にするシステム

Advance CMAの枠組みを超えた他アライアンスへの深化・拡大

TSUBASA&じゅうだん会行へ展開（CMAを起点に）

- 生成AIモデルやAIによる効率化ツール
- TSUBASA汎用ペーパーレスシステム
- その他、両行で生み出した各種ツール など

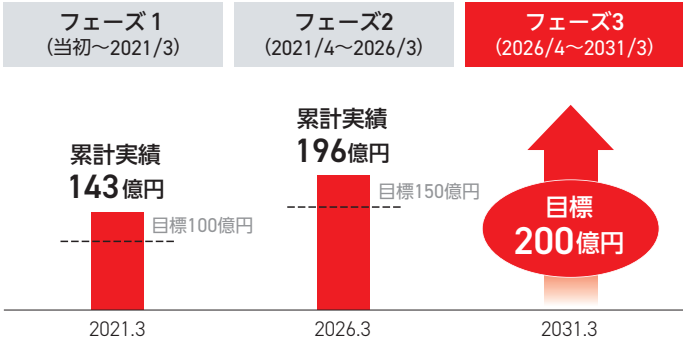
千葉・武蔵野アライアンス発足10周年記念動画

<https://youtu.be/SlYnHNj46hk>

右の二次元コードより
ご覧いただけます



連携効果額（両行合計）



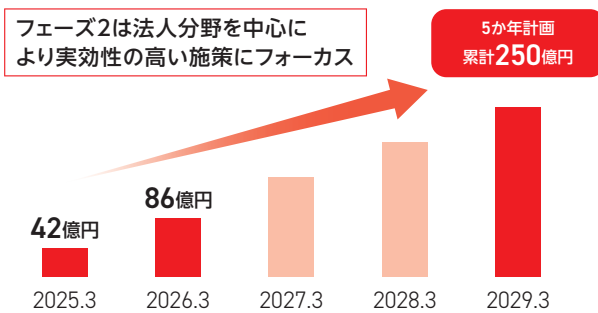
千葉・横浜パートナーシップ

2019年7月に営業部門での連携を中心にスタートした千葉・横浜パートナーシップですが、2025年度は43億円の連携効果を創出し、2024年度からスタートしたフェーズ2（2024年4月～2029年3月）累計効果は86億円となりました。都内を中心とした顧客相互紹介が活発に行われたほか、シンジケート・ローンの共同組成、海外拠点における人材交流、介護をテーマとした共同セミナーを開催するなど、法人・個人のお客さまへのソリューション提供機能を一段と強化しました。

今後も両行だからこそできるお客さまのための価値創造の実現を目指していきます。



連携効果額（両行合計）



フェーズ2は法人分野を中心に
より実効性の高い施策にフォーカス

フェーズ2のコンセプト・協業分野

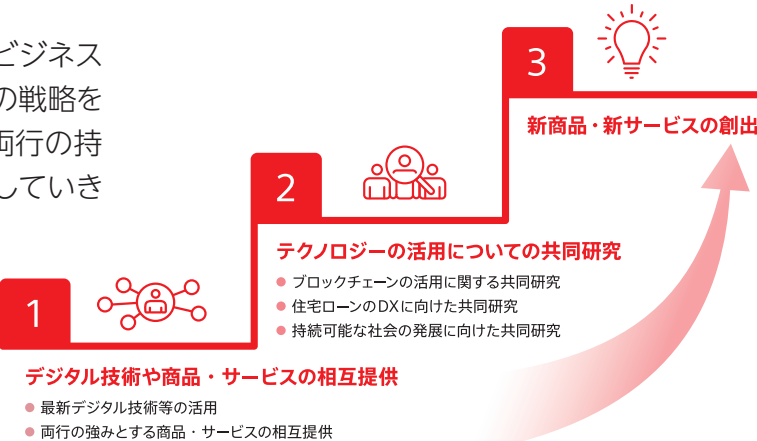
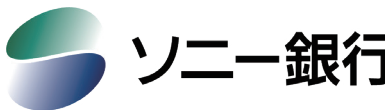
コンセプト(目指す姿)	『首都圏のプレゼンス向上』～千葉・横浜だからこそできるお客さまのための価値創造～
法人分野	● 都内店を中心とする営業店連携の拡充（サステナブル・ファイナンス、不動産ノンリコースローン、LB0ローン） ● 海外拠点における海外案件発掘（協調融資、セミナー・商談会）
個人分野	● “資産運用立国の実現”に資する連携 ● フィデューシャリー・デューティ（FD）の実践に向けた取組み
デジタル分野	● デジタル人材育成や広告ビジネスにおける協業施策の検討 ● デジタル新事業創出に向けた知見・ノウハウの共有
サステナビリティ分野	● 両行のESG戦略に貢献する取組みの強化（脱炭素、人的資本、ガバナンス等）
その他	● 両行のインオーガニック成長に向けた共同投資等の検討

ソニー銀行との業務提携

2022年10月に基本合意書を締結したソニー銀行との業務提携は4年目に入りました。

本提携は、デジタル分野の連携施策を中心とした二行間の業務提携であり、両行の関係を深めながら施策を具体化させ、新たな商品・サービスを創出することを目的としています。

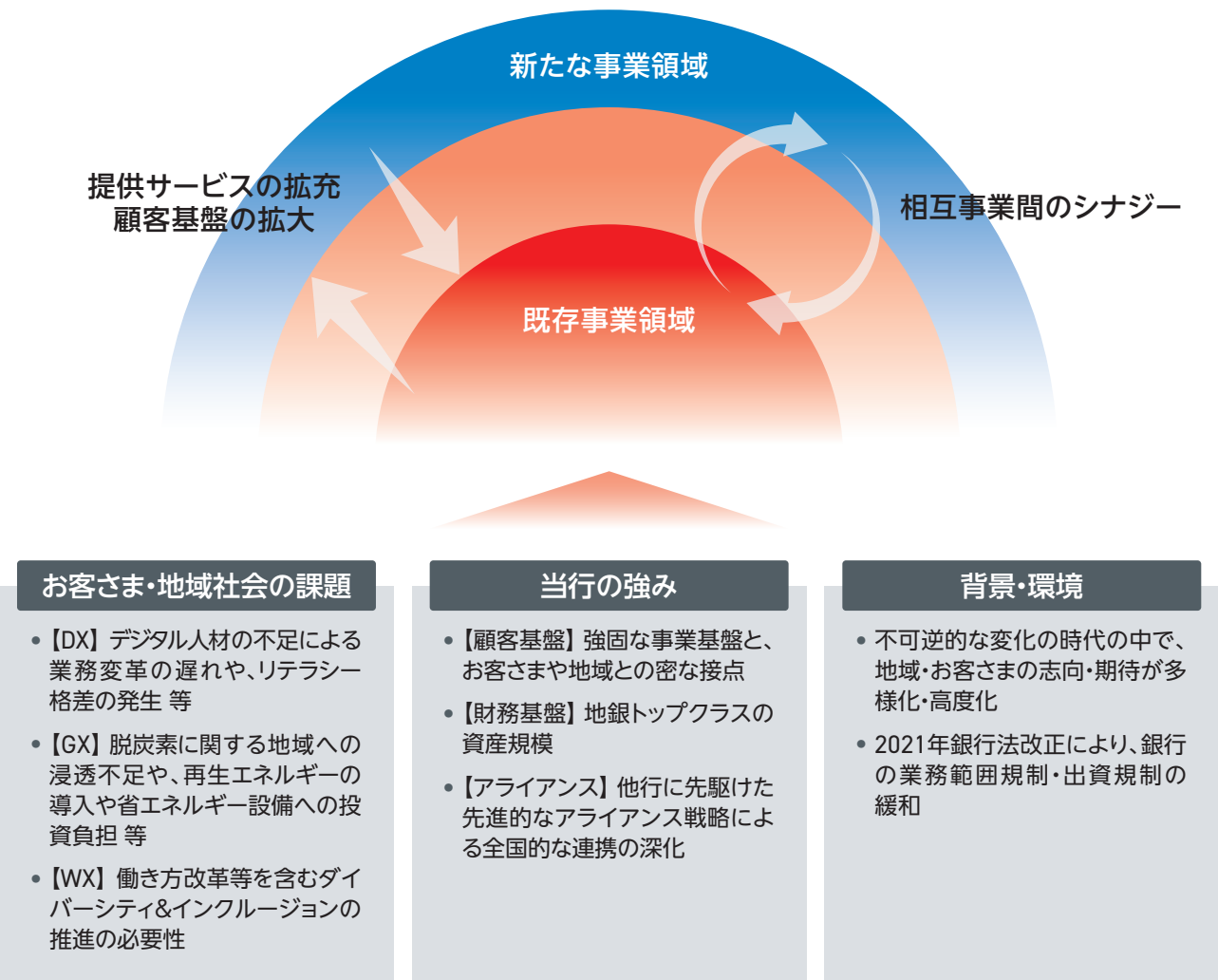
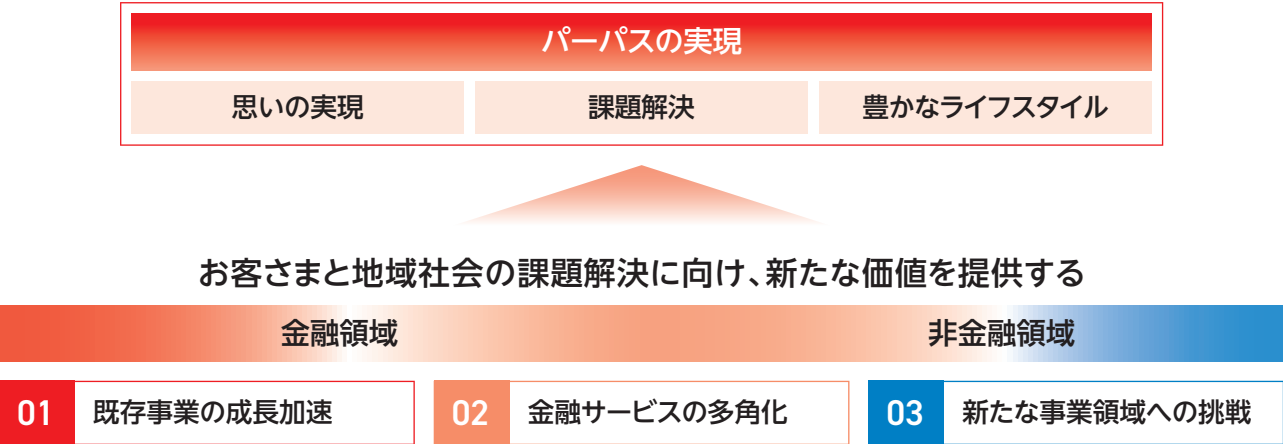
今後も地方銀行とネット銀行といったビジネスモデルの異なる両行の協業により、互いの戦略を補完して、大きなシナジーを生み出し、両行の持続的な成長及び企業価値の向上を目指していきます。



新事業戦略

お客さまと地域社会の課題解決に向け、新たな事業領域への挑戦を通じて、これまでにない価値を提供します。また、金融・非金融の両面からグループ一体での価値提供力を高め、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

新事業の取組意義

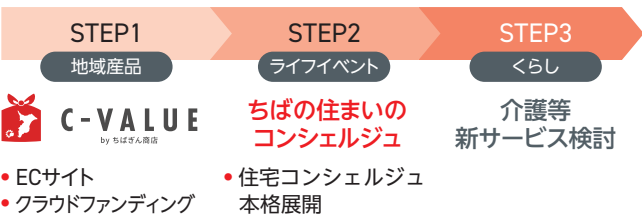


取組事例

「ちばぎん商店株式会社」の事業領域拡大

ちばぎん商店は、地域の優れた商品・サービスの販路開拓・マーケティング支援を通じて、地域内での経済循環システムを構築し、お客さまや地域社会の持続的な発展に貢献することを目的とし、2021年5月に当行の全額出資により設立されました。

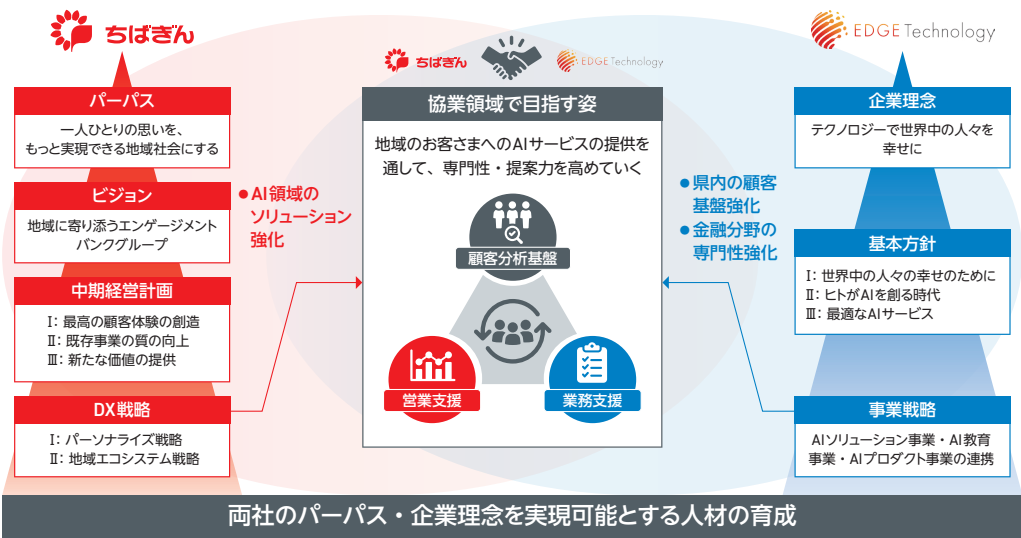
今後は、新たな商材・ライフイベントにおける事業への参入を検討するとともに、日常における消費活動を支援し、「くらしとつながる」を実現する事業への取組を検討していきます。



「エッジテクノロジー株式会社」の子会社化

当行グループは、One to Oneマーケティングのさらなる強化、AIによる業務改革並びにアライアンス行への展開、AIソリューションの提供も含めた「地域まるごとDX」など、さまざまなシナジーの実現を目的に、2024年9月に公開買付けによるエッジテクノロジー株式等の取得を公表しました。

その後、公開買付けの結果を受けて2024年10月30日付で同社を子会社化し、2024年12月10日付でマイノリティ・スクイーズアウトにより全株式を取得し、完全子会社化を完了しました。



「株式会社フレッシュファームちば」の子会社化

フレッシュファームちばは、農業従事者の高齢化による担い手減少や、それに伴う耕作放棄地の増加等の課題解決に向け、2018年3月に地域企業など15社と当行の共同出資により設立されました。

当行は2025年3月に当社を子会社化し、さらに連携を強化することで、地域の一次産業の課題解決に貢献すべく、当社を『当行グループにおける一次産業の中核企業』にしていきます。



グループCHROメッセージ

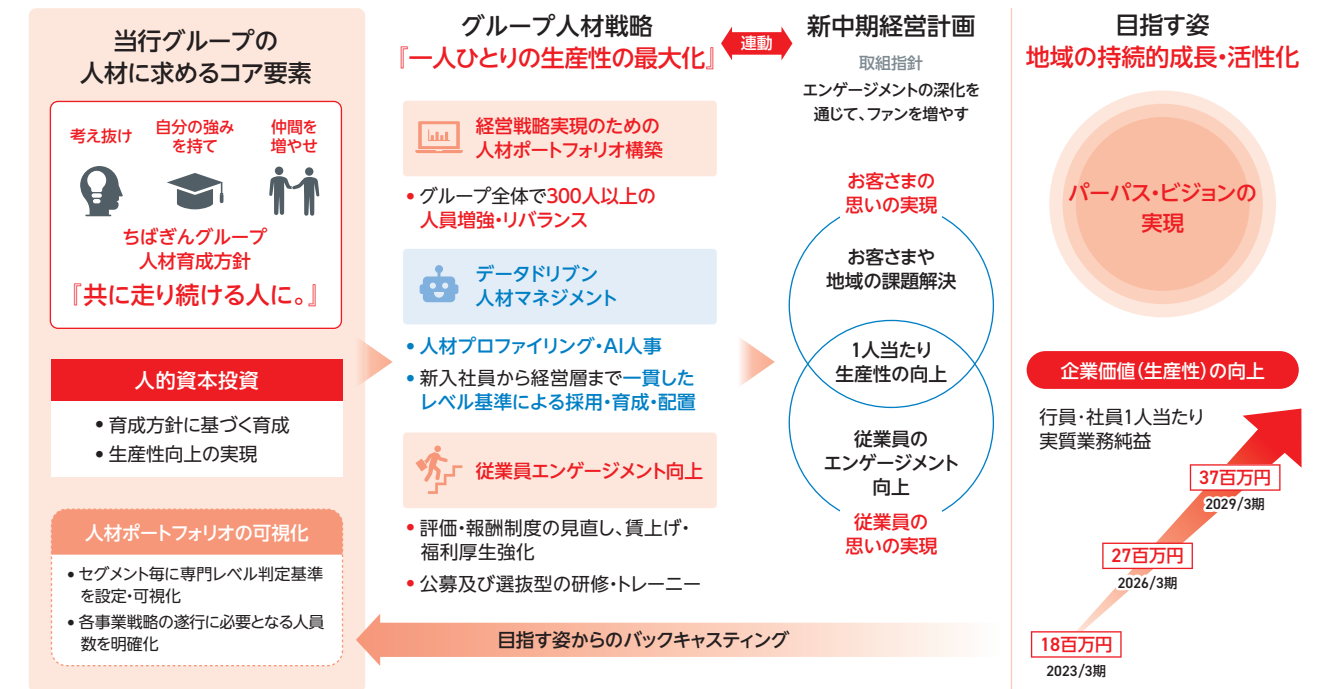
多様なプロフェッショナルを育て、
お客さま・従業員一人ひとりの
思いをもっと実現できる
企業グループに

常務執行役員
(グループCHRO)

今井 敦司



○経営戦略と連動した人材戦略の策定



人的資本を巡る環境認識と課題

人的資本は企業にとって最も重要な経営資本であり、その在り方自体が企業価値を左右する時代といわれています。

特に2020年以降は、人材の多様化や価値観の変化、人材獲得競争の激化といった外部環境の変化により、当行グループにおいても、従来型の人事運営の限界が顕在化してきています。

これまでの人事運営は、経験や属人的な判断に依存する側面もあり、その結果として、評価の納得性や配置の合理性の面で課題が生じることもありました。例えば、欠員補充を優先した人事異動や、個々人の適性・志向を十分に踏まえない人材配置が行われる場合があります。このような人材活用は、組織全体の生産性や従業員エンゲージメントの低下を招く要因となり得ます。

こうした状況を踏まえ、人事の意思決定そのものを見直し、「再現性のある仕組み」として人材戦略を再構築していく必要があるという強い危機感を持ちました。

人材戦略と経営戦略との一体化

このような問題意識のもと、当行グループでは人材戦略を「人事施策」ではなく、「経営戦略そのもの」として再定義しました。

経営戦略を実際に担うのは各事業部門であり、「どの事業領域に、どのような専門性を持つ人材が、どの程度必要か」という情報は、現場にしか存在しません。このような視点から、人材ポートフォリオの策定にあたっては、各事業部門を巻き込んだ共創プロセスで構築し、採用・育成・配置を一体的に設計してきました。

また、戦略の実現にあたっては、人材の「量」だけでなく「一人ひとりの生産性の最大化」が重要です。従業員一人ひとりが担う役割を明確にし、それぞれの能力を最大限に引き出すことにより、組織全体としての価値創出力を高めていきます。

人材戦略と経営戦略を切り離すのではなく、一体のものとして推進することこそが、持続的な成長の前提になると考えています。

人×AIによる生産性向上

こうした人材戦略を実効性あるものとするために、当行グループでは「人×AIによる生産性の最大化」を重要な軸としています。人の力だけに依存するのではなく、データとAIを掛け合わせるにより、人事の意思決定や人材活用を高度化し、合理的で納得性の高い運営を実現していきます。

AIは人の判断を代替するものではなく、評価のばらつきを抑制し、配置の最適性を高めるための基盤として活用します。こうしたことにより、人はより創造的で付加価値の高い業務に集中できる環境を整備していきます。

また、お客さまに対して最高の体験の提供を目指す当行グループにとって、人材戦略においても同様に、一人ひとりの特性や志向に応じた成長機会や配置を実現することが不可欠です。

従業員を「内部のお客さま」と捉え、その能力と意欲を最大限に引き出すことにより、生産性向上とエンゲージメント向上の両立を図り、結果として組織全体の競争力強化につなげていきます。

従業員の成長による価値創造へ

幸い、当行グループの規模であれば、まだ各事業部門の課題やリソースの割り当ての過不足といった情報は遅滞なく把握でき、リソースの柔軟な再配分も経営陣の合議で進めることが可能です。一方で、今後のさらなる成長を見据えれば、こうした運営を属人的な対応に依存するのではなく、徹底的に可視化し仕組みとして確立していくことが不可欠です。

新中期経営計画では、「一人ひとりの生産性の最大化」を軸に、人材ポートフォリオの構築、データドリブン人事、エンゲージメント向上を柱として人材戦略を推進しています。

これらは個別の施策ではなく、企業価値向上に直結する経営基盤の強化そのものです。

今後も、人材戦略と経営戦略を一体で推進することにより、従業員一人ひとりの成長が、お客さまや地域社会への価値提供につながり、その価値がさらなる人的投資へと循環していく、持続的な成長の好循環を実現してまいります。

人的資本

一人ひとりの生産性の最大化

人材育成方針を基盤とした「人材戦略」を「経営戦略」と連動させ、生産性向上の実現を目指していきます。

グループ人材育成方針

ちばぎんグループ人材育成方針「共に走り続ける人に。」		
3つの コア要素	考え抜け	何事も自ら考え抜き、行動や挑戦をする
	自分の強みを持て	自分なりの強みや専門性を持つ
	仲間を増やせ	人と繋がりながら成し遂げる

当行グループのパーパス「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」の実現に向け、多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織になることが必要であると考え、そこで働く従業員一人ひとりに「お客さまや地域、仲間と一緒に走り続けるパートナーになってほしい」という思いを込め、グループ人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しています。

人材育成方針における3つのコア要素を「考え抜け」「自分の強みを持て」「仲間を増やせ」としています。従業員が自らのスキルを磨き、その能力を最大限発揮できるように、さまざまな「学習・挑戦・実践」の場を提供し、人材の育成・確保に努めています。

経営戦略と連動した人材戦略・KPIの策定

当行グループは、パーパス・ビジョンの実現や企業価値の向上に向け、経営戦略と連動したグループ人材戦略を策定しており、3本の柱に沿って以下のKPIを設定しています。

課題	新中期経営計画のアクション(人材戦略)	人的資本KPI	前中計	新中計	当行グループが目指す姿
経営戦略の遂行に不可欠な人材ポートフォリオとの乖離	経営戦略実現のための人材ポートフォリオ構築	セグメント別に経営戦略で目指す姿を整理し、必要な人材ポートフォリオを確立	経営候補人材プール(選抜研修受講者)	33人	60人以上
		スキルレベル判定を確立し、人材の状態を可視化	専門人材育成計画(3年累計)	291人	360人
		業務の中核である、コア人材育成のロードマップ・育成体制を確立	うちAI人材育成(トレーニー派遣者)	24人	30人
職能要件及び期待役割(レベル定義)の未整備	データドリブンの人材マネジメントの実現	今後の退職予測等を検証し、セグメント別に必要な人材数や対象者を特定し、採用・配置計画を策定	法人プロ認定人材数(★2以上)	115人	150人
採用要件の不適合によるミスマッチと、育成人材の能力発揮の停滞		人材プロファイリングを実施し、従業員一人ひとりの特性や強みを可視化	キャリア採用人数(3年累計)	292人	240人
評価・配置転換における客観的基準が不十分		人事AIを独自開発 人事異動・評価フィードバック・人事面談を高度化	従業員の成長実感向上	80%	80%以上
フィードバックプロセスの形骸化・役割期待の伝達不足	従業員がエンゲージメント高く活躍できる組織の実現	経営と従業員の対話機会を提供しギャップを解消。行動指針を明確化	従業員の働きがいの向上	82%	80%以上
経営方針と従業員の行動様式の乖離		自己啓発支援・住環境の福利厚生を拡充。員上げの継続実施	従業員の評価の納得性向上	72%	75%以上
労働市場における処遇競争力の低下		エンゲージメントサーベイ結果を活用した組織・個人への改善行動	パーパスへの共感向上	92%	92%以上
離職率の上昇による組織の人的余力の欠如			会社の魅力	82%	82%以上
			離職率の低下	2.5%	2.5%以下

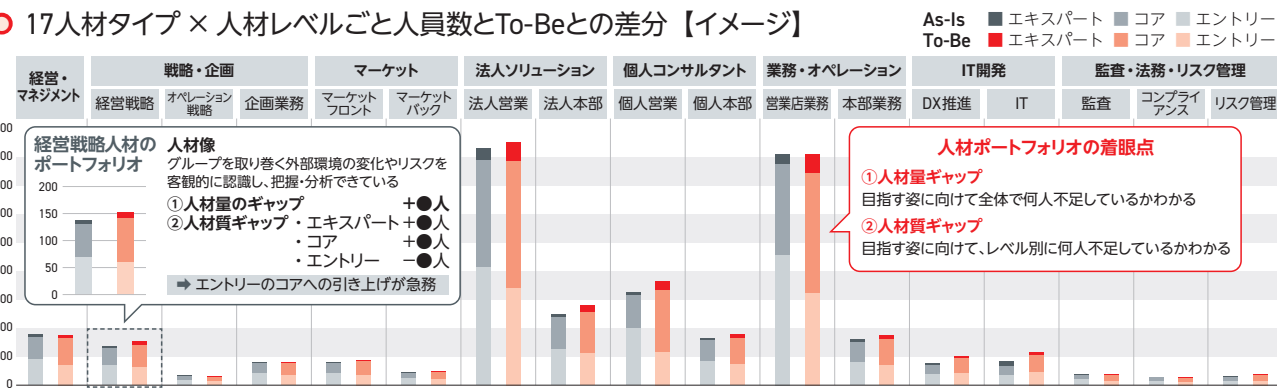
※肯定的回答者の割合

人材戦略の柱① 経営戦略実現のための人材ポートフォリオの構築

人材ポートフォリオ

専門人材の育成や従業員エンゲージメントの向上を進めていくことにより、グループ全体での人材ポートフォリオを構築していきます。人材を17種類のタイプに分類し、各分類におけるレベル判定を行い、人材タイプ・レベルごとのAs-Is・To-Beを可視化しています。

人材ポートフォリオをベースに、人材タイプ別の量・質的ギャップや独自要件を踏まえた脱一律採用、人材タイプ/レベル別にカスタマイズ・最適化された科学的な育成、事業と個々の専門性における適材適所を実現するための配置、各部門における独自・固有施策の積極推進、オーナーシップの向上、当行グループにおける人材データの共通基盤化によるデータ分析・AI活用への展開性向上等を実行し、経営戦略を実現するための組織構築を目指していきます。

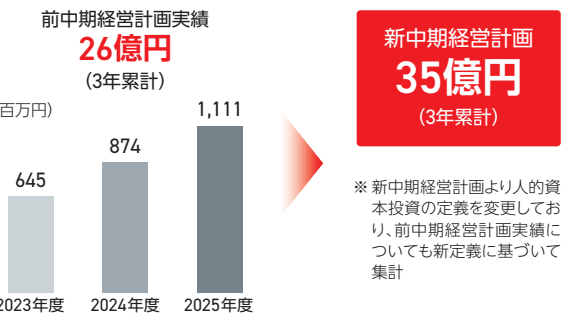


育成強化や専門人材・経営人材の育成

当行グループが、地域の持続的成長・活性化や企業価値の向上を実現していくためには、サービス提供の担い手となる人材の育成が急務であると考えており、2025年度には人的資本投資を大幅拡充しました。また、法人・個人それぞれのコンサルティング提案能力強化のため、これまでに無い大規模な研修を実施し、AIも活用してより実践的な学びを集中的に行いました(1人当たり研修日数：法人担当…42営業日・個人担当…24営業日)。

2026年度以降は、従業員一人ひとりの専門性の高度化に向け、3年間累計で360人の育成人材枠を設け、35億円の人的資本投資を計画しています。研修体系の見直し・高度化を進めるとともに、当行グループ独自の「プロフェッショナル認定制度」により専門人材の育成を加速し、その結果を戦略的な人材配置に活用していきます。また、2026年度に創設する育成プログラム「ちばぎんMBA」の導入などを通じ、次世代の経営人材の育成にも積極的に取り組んでいきます。

○ 人的資本投資額



○ 人材育成

前中期経営計画実績 (2023/4～2026/3)	291人	新中期経営計画 (2026/4～2029/3)
派遣分野		
法人ソリューション		24人
戦略企画		90人
個人コンサルタント		30人
監査・法務・リスク管理		30人
IT開発		60人
その他専門領域		96人
経営マネジメント		30人
合計		360人

人的資本

人材戦略の柱② データドリブンの人材マネジメントの実現

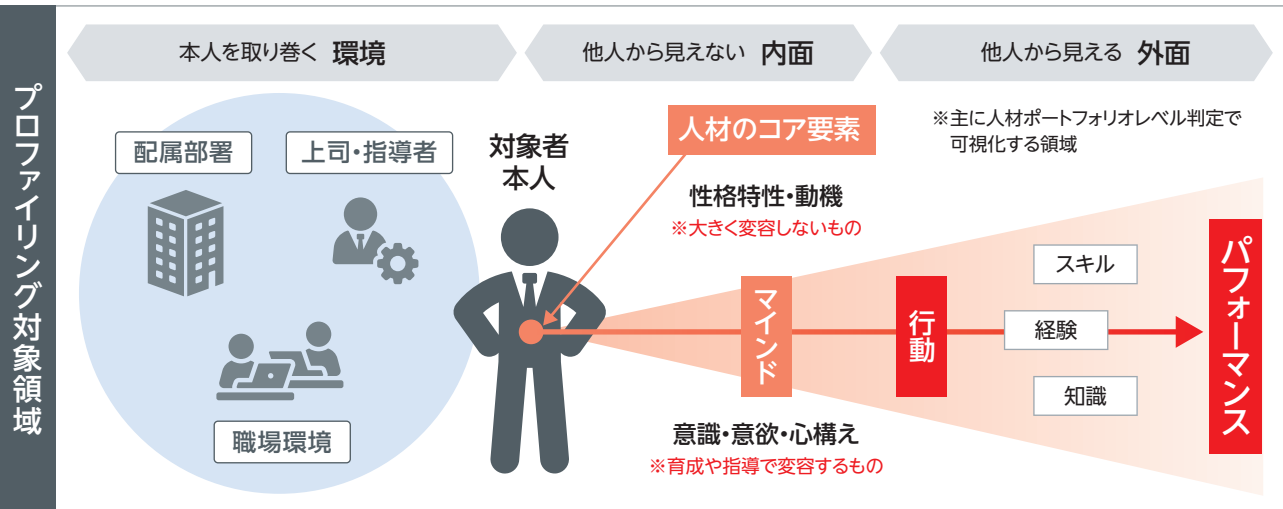
AI人事

育成の早期化・異動最適化・評価の客観性向上などを通じ、従業員エンゲージメント向上につなげるため、人事領域へのAIの活用を積極化させています。AIの活用により捻出した時間を、より高度な業務へ割くことにより生産性の向上を図っていきます。

	取組み概要・目的
①人材育成へのAI活用 (AIロールプレイング)	・法人渉外・個人渉外等の研修コンテンツの中でAIとのロールプレイング研修を実施(実人員による対面研修以上の機会の確保)。 ・AIとの面談内容に基づき、 お客さまへの提案や対話が期待される水準で実践できているかをスコア化 (研修による成長状況・能力期待値を可視化)。
②人事異動へのAI活用	・人材育成部担当者が実施している 異動案策定におけるロジックや考慮要素をAIに学習 させる。 ・AIが学習ロジックに基づき 異動案を策定。組織全体での最適配置 を目指す。 ・本部増員に伴う営業店への マイナス影響度合い等、人力では数日かかる作業を瞬時に算定 。
③人事評価へのAI活用 (昇給昇格・賞与)	・ 目標設定時の妥当性・公平性 を、過去データを踏まえてAIが検証。 ・評価フィードバック時に所属長から部下本人に伝える内容についてAIが 納得感の高いフィードバック案を作成 。
④キャリア支援へのAI活用	・AIによる面談を可能とすることにより 気軽に本音で相談できるツール を提供。 ・面談履歴や人事データの活用を通じて、 相談者の特性やキャリアシナリオをAIが提示 。

人材プロファイリング

一人ひとりの人材特性に合わせた育成や配置を実現すべく、人材プロファイリングを実施していきます。具体的には、ハイパフォーマー・ローパフォーマーなどに共通する人材特性、経験、興味・関心、スキル等の人材データや関連データを分析し、成功要素・活躍要素を従業員一人ひとりにあてはめ、本人の活躍期待値が高い業務領域や部署等を特定します。当該データを用いて、異動や採用、人材育成等に活用していくことにより、人材ポートフォリオの最適化・従業員エンゲージメント向上を図っていきます。

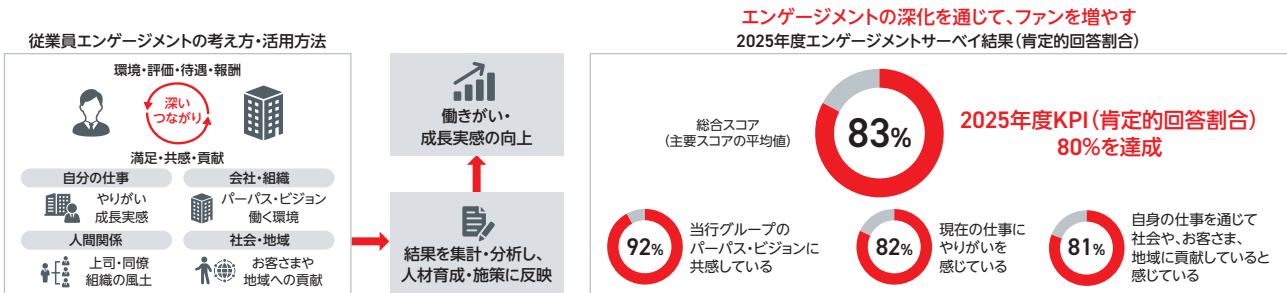


人材戦略の柱③ 従業員がエンゲージメント高く活躍できる組織の実現

エンゲージメントサーベイ

当行グループは、従業員の思いを実現する観点から、従業員の自己成長の促進や働きがいを高める諸施策、処遇の見直しなどを通じ、従業員のエンゲージメント向上を図っています。

従業員のエンゲージメント状況を正確に把握するため、外部コンサルタントのアドバイスのもと、独自に設問等を設計した「エンゲージメントサーベイ」を年2回実施しています。PDCAを徹底的に回した結果、総合スコアの肯定的回答割合は2023年度の77%から2025年度は83%まで改善しました。



従業員の処遇向上（賃上げ・福利厚生）

従業員一人ひとりの頑張りに応え、エンゲージメントを向上させていくことを目的に、給与等の処遇について競争力のある水準に見直しを進めてきました。結果として、2022年度から2026年度にかけて5年連続で4～5%超の賃上げを実現しています。このほかにも、60歳以降の継続雇用者に対する処遇の見直しや、パートタイマーの時給見直し等、非正規雇用の従業員に対する処遇改善も実施しています。また、2025年度に全従業員を対象に福利厚生サービスを導入し、福利厚生の充実も図りました。

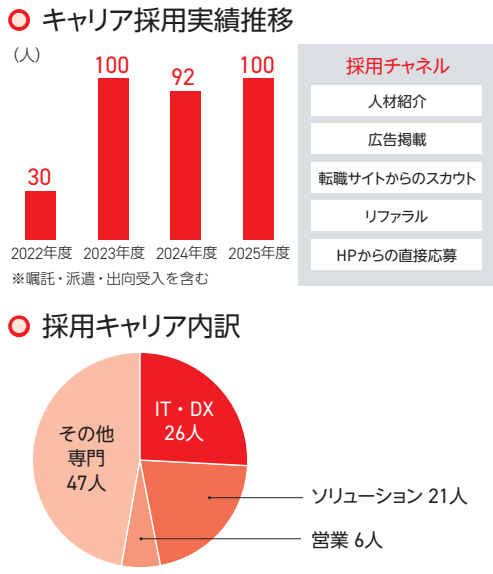
当行グループでは「人材」を最も重要な経営資本と位置づけており、当行グループの持続的成長は人材の成長によって実現すると考えています。今後も、従業員が意欲を持って働ける環境を整えるとともに、成長を支えるための積極的な投資を行っていきます。

人材採用の強化

当行グループのパーパス・ビジョンに共感し、共に走り続けてくれる人材の採用にも注力しています。2024年度以降は、当行がグループ会社を含めた一体採用を行うことを通じて、より多様なキャリアパスを実現し、グループ内での人材交流の活性化に努めています。

説明会やインターンシップの中で当行グループの業務を疑似体験する機会や、実際に働いている従業員との対話の機会を多く設けることにより、応募者の希望する内容と当行の業務とのギャップをなくしていくことを心がけています。

また、急速に変化する時代を背景に、既存の銀行の枠組みを超えた新たな金融企業グループを目指すには、より専門性の高い人材の確保が極めて重要であることから、キャリア採用（経験者採用）についても大幅に拡充し、2025年度は100人を採用しています。



人的資本

健康経営・ファイナンシャルウェルネス

当行グループは、従業員が心身ともに健康で働きがいのある会社づくりを進めることが、お客さまへの良質なサービス提供につながるという考えのもと「健康経営宣言」を制定し、頭取を最高責任者として従業員の健康保持・増進施策を推進しています。健康経営の実践がパーパス・ビジョンの実現につながるものとして、「健康経営戦略マップ」を策定し、ウォーキングキャンペーンなど各種施策を通じ、プレゼンティーイズムやアブセンティーイズムの減少に向けた取組みを進めています。

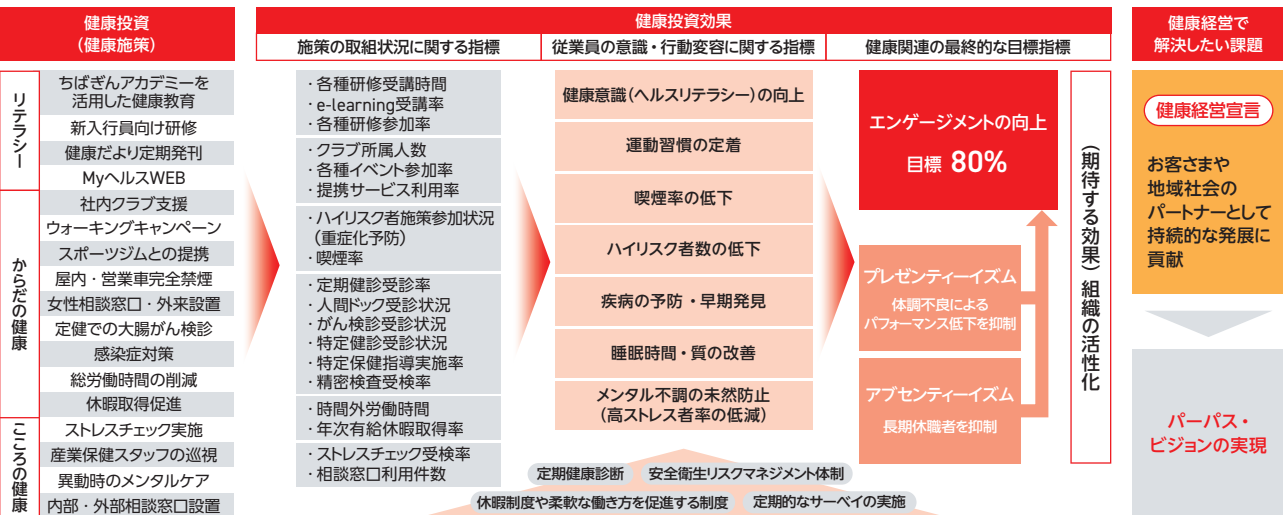
心身の健康に加えて、従業員の経済的な豊かさを支援すること（ファイナンシャルウェルネス）も重要であると考え、企業型確定拠出年金制度や持株会を設置し加入を奨励しています。

健康経営宣言 健康経営に対する考え方や取組姿勢を明文化するため「健康経営宣言」を制定しています。

千葉銀行は、従業員の心身の健康保持・増進や感染症予防に向けた取組みを進め、多様な人材が働きがいを持って活躍できる会社づくりを努めることで、お客さまや地域社会のパートナーとして地域経済の持続的な発展に貢献します

取締役頭取 米本 努

健康経営戦略マップ



キャリア採用者MESSAGE

これまでの経験を活かし、
監査を通じて人と組織を支える

監査部
業務・資産監査グループ 庄子 歩美



前職はカード会社で、財務報告に係る内部統制(J-SOX)の有効性評価に携わってきました。転職を決めた理由は、これまでの経験を活かし、より幅広い視点から組織を支える業務に挑戦したいと考えたこと、そして地元に貢献したいという思いからです。前職で震災対応を経験し、日々の業務がお客さまの人生に影響を与え得ることを強く認識したことも、入行を決めた背景にあります。

現在は監査部で、業務執行部門の内部管理

態勢の検証や改善提言に取り組んでいます。職員と丁寧に意見を交わしながら課題解決に向けて伴走し、日常業務に潜む課題を捉え、改善につなげられたときに大きなやりがいを感じます。

当行の魅力は、人の温かさで成長を支える環境です。相談しやすい風土に加え、キャリア採用者向け研修や「ちばぎんアカデミー」など学びの機会も充実しており、未経験分野にも安心して挑戦できます。今後も監査業務を通じて、地域と当行の価値向上に貢献してまいります。

ダイバーシティ

ダイバーシティ&インクルージョンの推進方針

当行グループでは、多様な人材の個性と強みを活かした相乗効果によりイノベーションを創出することを、持続的成長を支える重要な経営戦略と位置づけ、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。これまでの中期経営計画においては、多様な意見や視点の掛け合わせによる価値創出を目指し、キャリア形成支援、ワークライフマネジメント支援、ジェンダーギャップの解消、風土改革の4つを柱として、制度整備と意識改革の両面から取組みを進め、ダイバーシティ&インクルージョンの推進の基盤を構築してきました。

新たな中期経営計画においても、これまでの取組みを通じて培ってきた基盤を着実に継承し、多様な人材が能力と意思を最大限に発揮できる環境の整備と、自由闊達な対話と挑戦を後押しする組織文化の定着を図っていきます。こうした取組みを通じて形成される、多様な意見や価値観が尊重され、主体的な協働が生まれる組織を基盤として、当行グループならではの価値創出力を高め、地域社会への持続的な価値を還元し続けます。

主な取組み

ダイバーシティ推進委員会

当委員会では、役職・職種・所属の異なるメンバーが参画し、多様な視点から組織変革に向けた施策の検討・浸透を進めています。現場の声を起点とするボトムアップ型の議論を通じ、実効性の高い施策の創出を図っています。こうした取組みの一環として、2025年度には、マネジメント層による多様な働き方支援や人材育成の実践を可視化する「イクボスアワード」を実施しました。グループ全体から寄せられた好事例の中から象徴的な取組みを表彰・共有し、望ましいリーダー像の浸透と組織風土の醸成につなげています。また、職場単位での対話を通じた相互理解の促進にも継続的に取り組んでいます。職場毎に個の強みや考え方を定期的に共有する対話の場を設け、心理的安全性の向上とチームの活性化を促進し、変化に柔軟に対応できる組織基盤の構築につなげています。



介護両立支援

社会環境の変化や時勢を踏まえたテーマを組織風土に反映させることを目的として、年に一度、グループ会社を含む全役員及び所属長が参加する「ダイバーシティフォーラム」を開催しています。2025年度は「仕事と介護の両立」を主要テーマに掲げ、介護経験のある有識者による基調講演に加え、参加者同士のグループワークを実施しました。管理職が部下からの相談にどのように向き合うべきかを考える機会とすることで、現場における理解促進とマネジメント力の向上を図っています。これにより、制度整備にとどまらない、参加者の意識と行動変容を促し、介護と両立しやすい組織文化の醸成につなげています。また、自治体と連携し、職員に加えて地域住民も対象とした介護に関するイベントを開催しました。VRゴーグルを活用した疑似体験を通じて介護への理解促進を図り、地域で暮らす人々の豊かなライフスタイルの実現を目指す「地域まるごとWX」の推進に取り組んでいます。



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

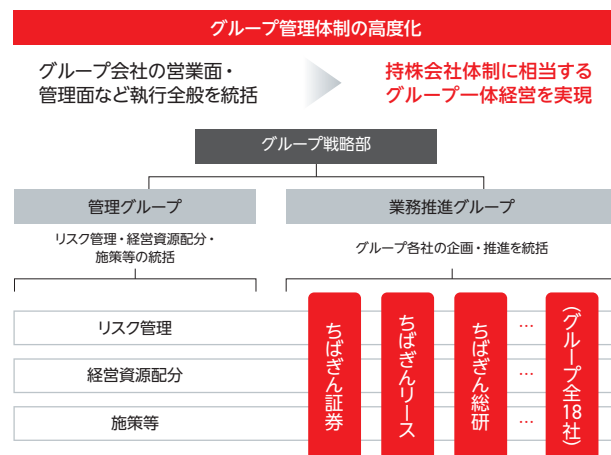
MSCI指数への株式会社千葉銀行の組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社千葉銀行への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

グループ・ガバナンス

当行グループでは、グループチーフオフィサー制を導入し、グループCEOによる全体統括のもと、各グループチーフオフィサーが所管分野に関してグループ横断的な管理を行うほか、グループ会社の経営規律を維持し経営上重要なリスク等を管理するため、グループ会社に取り締役・監査役を派遣し、グループ会社の業務執行を監督しています。

■ グループ管理体制

前中期経営計画のスタートとなった2023年4月に、持株会社体制に相当するグループ一体経営を実現するため、グループ会社の営業面・管理面など執行全般を統括するために設置したグループ戦略部が、グループ会社の営業面を支援する業務所管部署、所管する業務についてグループ横断的な管理を実施するグループ管理部署と連携して、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。



■ 2025年度実施施策

グループ会社における次期中期経営計画策定

2026年4月よりスタートした中期経営計画は、銀行経営陣や所管部と議論を重ねるなか、グループ各社が自律的にボトムアップで策定しました。

当行グループでは、前中期経営計画の成長課題である「グループ会社の収益力向上」に対応するため、「グループ一体経営の強化によるシナジー最大化」が必要であると考えており、中期経営計画で掲げた各施策の実現に向け、グループ一体で取り組んでいきます。

グループ会社における取締役会実効性評価の継続実施

当行では、2015年度から「取締役会の実効性評価」を実施しています。取締役会の実効性を向上させることにより、当行グループが「よりよい会社」「誇れる会社」となることで、ステークホルダー全体のエンゲージメント向上を図ることを目的に、2023年度からグループ会社においても「取締役会の実効性評価」を実施しています。

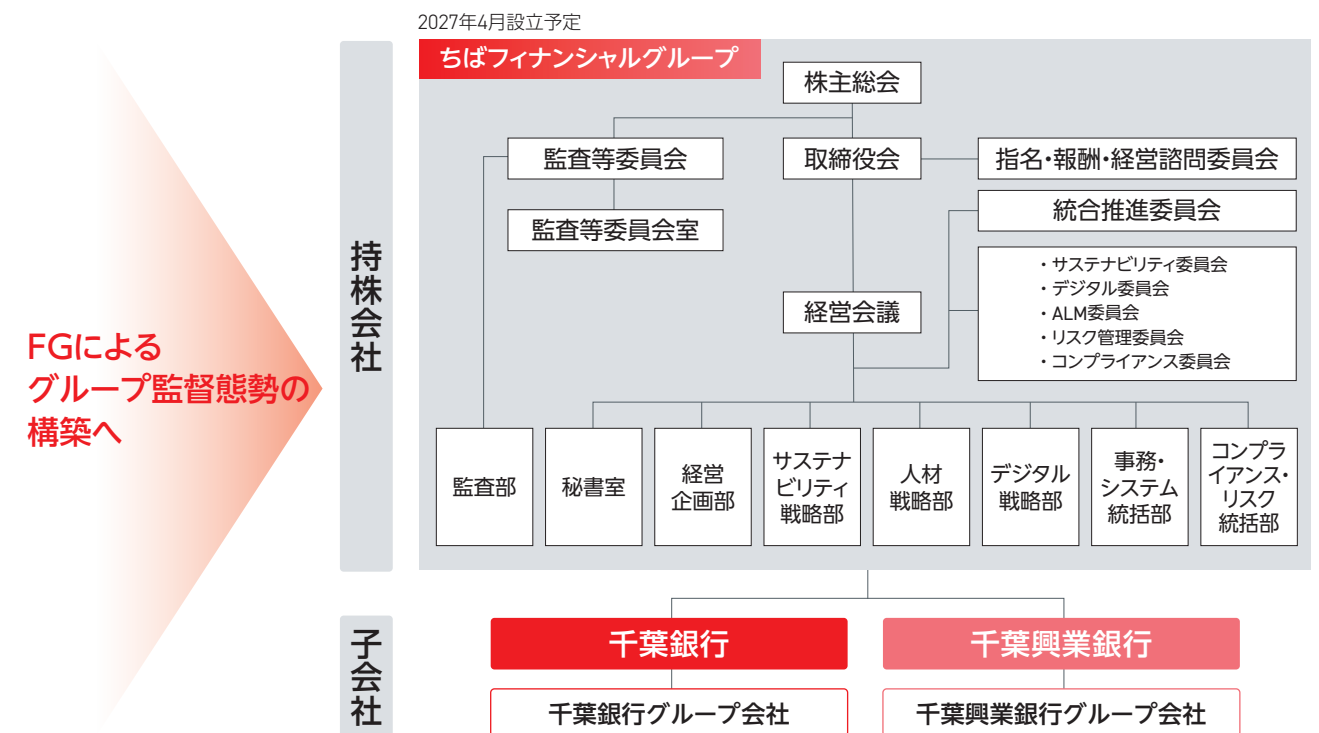
評価にあたっては、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施しており、評価結果については、各社の取締役会で共有し、重要な経営課題の議案充実、フリーディスカッションの充実など、具体的な改善施策に反映しています。

リスクアセスメントの継続実施

グループ全体のリスクを横断的に把握・管理するため、全てのグループ会社を対象としたリスクアセスメントを継続的に実施しています。各社の事業特性等を踏まえた評価結果は、グループとしての重要リスクの特定及び優先順位付けに活用し、必要に応じて是正・改善策の検討及び実行状況のモニタリングを行っています。

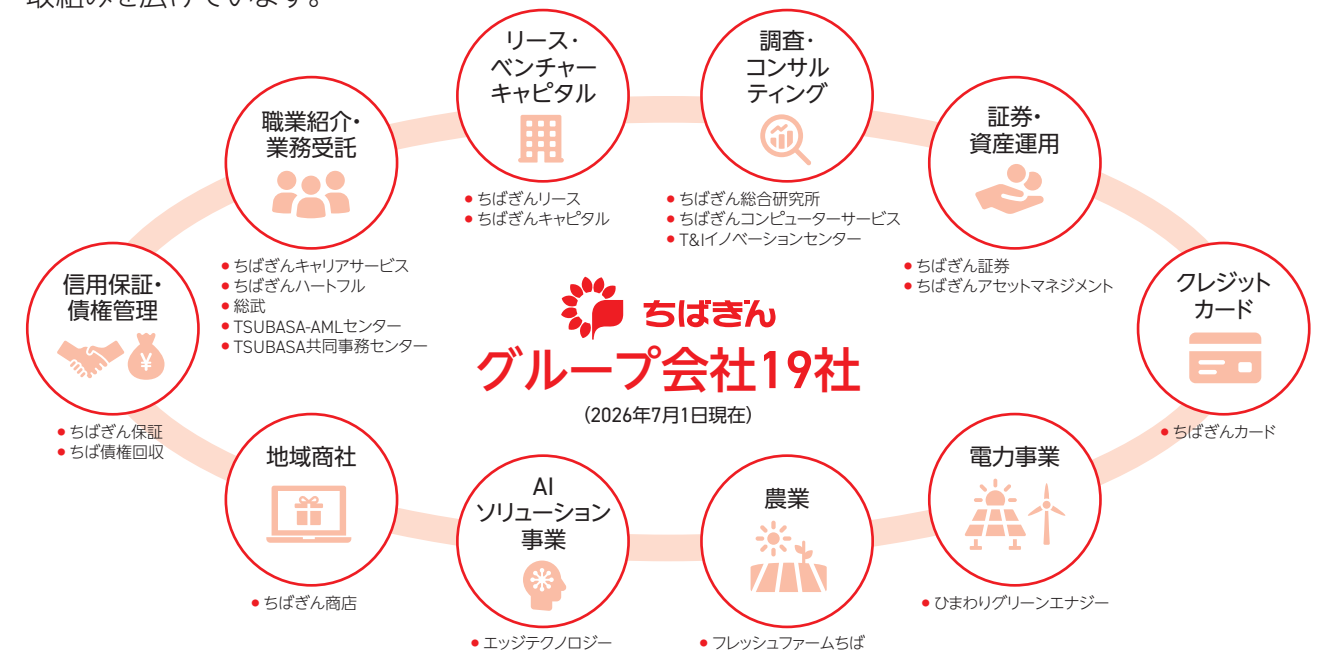
■ 持株会社移行によるグループ・ガバナンスの高度化

新たな金融グループへの移行を見据え、組織・運営体制の高度化を進め、グループ・ガバナンス高度化を図りシナジーの創出を目指していきます。



■ グループ会社一覧

当行グループは19社のグループ会社を有しており、近年では、電力事業会社の設立、農業分野への参入、AIソリューション領域における機能強化などを通じて、銀行業の枠を超えた事業領域へと取組みを広げています。



地域社会への貢献

地域の課題解決に貢献し、社会的価値を提供することは当行グループの重要な使命です。

当行グループは、自治体や地元企業など地域のネットワークを活かし連携しながら、地域社会の持続的な成長に貢献していきます。

Ⅰ「ちばのみんなとスポーツフェスティバル」の開催

2026年3月、当行、ちばぎん商店、ケーズネットワークで構成される「ちばのみんなとプロジェクト実行委員会」を発足し、「ちばのみんなとスポーツフェスティバル」を初開催しました。

本イベントは、千葉みなと「さんばしひろば」を会場に、スポーツ観戦・スポーツ体験・ナイトクルージングなど、“観る・体験する・楽しむ”の三要素を備えた特別プログラムを展開しました。

当日来場者は5,000名超となるなど、千葉みなとエリアの新たな魅力創出を実現しました。

大型ビジョンでのライブビューイング

千葉県内を拠点とするB.LEAGUE所属チーム、「アルティーマ千葉」と「千葉ジェッツ」の初対戦を大型モニターで応援できるライブビューイングを実施し、多くの来場者が両チームのプレーに歓声を上げました。

スポーツアクティビティブース&キッチンカー

京葉線沿線のプロスポーツチームやパラスポーツなど、約10のスポーツ体験ブースが出展し、あたたかな陽気の中で、大人から子供まで多くの方にスポーツアクティビティを楽しんでいただきました。

また、地域で人気のキッチンカーが20以上出店したほか、東日本旅客鉄道千葉支社様の駅長フォトブースや千葉都市モノレール様のモノレール運転体験などで大いに会場を盛り上げました。

アフターパーティー「特別ナイトクルージング」

スポーツイベント体験後に、豪華クルーザー「オセアンブルー」で楽しむ特別ナイトクルージングを開催しました。約80名の乗客が、イベントの余韻とともに千葉港の工場夜景を楽しみました。



ライブビューイングの様子



スポーツ体験の様子



イベントポスター

Ⅱ「自治体DX」への支援

当行では、労働人口減少に伴う自治体職員の不足から住民サービスの低下が懸念される“2040年問題”を重要な課題として捉えています。

公共インフラ維持の観点から、自治体業務の効率化やサービス品質向上につながる自治体DXの支援をグループ会社や協力事業者と連携して推進しています。これらの取組みを通じて、持続可能な社会基盤を構築し、地域の持続的な成長に貢献していきます。

県内自治体のAI活用調査

2025年6月に課題解決へ向けた支援の一環として、県内自治体におけるAI活用実態の調査を実施しました。

本調査結果を踏まえ、市長会、町村会での調査結果報告を経て、ちばぎん総合研究所、エッジテクノロジー、ちばぎんコンピューターサービスなどグループ会社と連携して、DX人材の教育プログラム、生成AIサービスの提供など、自治体のDX推進や課題解決に向けた具体的な提言を行っています。



「自治体DX推進見本市&DXセミナー」を開催

2025年7月、当行本店ビルにおいて、自治体職員の皆さまが多様なDXツールを実際に体験し、出展事業者と具体的な活用方法について直接対話できる場として、「自治体DX推進見本市&DXセミナー」を開催しました。3回目の開催となる今回は、14の事業者による出展とともに、セミナーでは、県内自治体におけるAI活用実態調査の結果の報告や、日々の業務に役立つ生成AIの活用事例をわかりやすく紹介し、自治体DXの推進を支援しています。



地域社会への貢献

教育分野の取り組み

キャリア・金融教育の取り組み

当行は小学生から大学生までを対象に、「どう生きるか」「何を大切にするか」を考えるキャリア教育と、その実現を支える金融教育を推進しています。

出前授業では、職業紹介に偏ることなく、自分自身の価値観や判断軸を育むことを重視し、お金を“選択肢を広げ、感謝を伝えるための道具”として捉える本質的な理解を促しています。事前の打ち合わせを通じて、学校ごとの教育目標や学年に応じたセミオーダー型の授業を設計し、対話やワークを中心に児童・生徒が主体的に学べる構成としています。また、授業後にはアンケートを実施し、理解度や気づきを可視化したレポートを学校へ提供しています。

2025年度は延べ約6,800名の児童・生徒にプログラムを提供しました。

今後もパーパスの実現に向け、子どもたちの自己肯定感を育み、地域を支える前向きな大人への成長を応援していきます。



教員の民間企業研修の実施

2025年7月、教員を対象とした民間企業研修の受け入れを実施し、小中学校の教員12名にご参加いただきました。研修では、銀行の三大業務（預金・融資・為替）に加え、当行ならではのダイバーシティに対する考え方やDXの取り組み、地方創生への取り組みなどについて紹介し、金融機関の果たす社会的役割への理解を深めていただきました。研修の最後には、学校で活かせるオリジナル授業を考案いただきました。



「エコノミクス甲子園」千葉大会を開催

2025年11月、第20回全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」千葉大会を千葉興業銀行と共に開催しました。「エコノミクス甲子園」は、次世代を担う高校生へ金融経済教育の普及を目的として、全国の高校生が金融知力を競い合うクイズイベントです。

千葉大会には、県内9高校から17チーム34名の高校生が参加し、優勝チームが2026年2月に開催された全国大会に出場しました。



スポーツ・芸術・社会福祉分野の取り組み

「第30回ちばぎんカップ」に特別協賛

2026年1月、「2026Jリーグプレシーズンマッチ 第30回ちばぎんカップ～柏レイソルVSジェフユナイテッド市原・千葉～」に冠スポンサーとして特別協賛しました。

当行は、地元Jリーグチームの応援と地域のスポーツ振興を目的として、両チームがシーズン開幕前に対戦する千葉ダービーマッチを1995年の第1回大会から特別協賛しています。今大会では第30回を記念し、両チームのOB選手によるレジェンドマッチを開催しました。会場にはレジェンドマッチを観戦するため、午前中から多くの方が来場し、試合当日の来場者数は三協フロンテア柏スタジアムにおいて過去最高の13,556人となりました。



地元バスケットボールチームの主催試合に冠協賛

2026年3月及び5月、当行は県内プロバスケットボールクラブ「千葉ジェッツ」と「アルティエリ千葉」の対戦試合に冠協賛しました。千葉県内にホームタウンを置く両チームのビジョンに共感し、選手・チームスタッフがー丸となって目指すゴールと、それを力強く後押しするファンの思いの実現を支援するものです。試合当日は、オリジナルデザインのハリセンを来場者へ配布し、会場の一体感を高めるとともに、試合の盛り上げに貢献しました。



お子さま向けのミニオーケストライベントに協力

2026年3月、当行は千葉県文化振興財団とちばぎんみらい財団が共催するイベント「オーケストラとあそぼう!」に協力しました。本イベントはお子さまとご家族に音楽の楽しさを知ってもらうことを目的に開催され、当日は当行本店ビル3階大ホールに492人の方が集まり、歌とダンスを楽しんでいただきました。



公益信託「ちばぎんハートフル福祉基金」の助成金交付式を開催

2025年8月、公益信託「ちばぎんハートフル福祉基金」において、13団体に対し、総額800万円の助成金を交付しました。

同基金では、千葉県内の福祉の充実を目的として、社会福祉法人・ボランティア団体などが実施する社会福祉活動を助成金というかたちで支援しています。今回を含め、これまでの助成金交付実績は累計200件・116百万円となりました。



人権尊重への取り組み

当行グループは、人権尊重は企業が果たすべき責務だと認識しています。役職員をはじめ、お客さまやサプライヤーなどあらゆるステークホルダーの人権を尊重するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づき、人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施、苦情処理メカニズムの構築に取り組んでいます。

人権尊重に関する方針・指針等

人権方針

当行グループは「ちばぎんグループ人権方針」を制定し、全役職員の人権を尊重し、人種、性別、国籍等による差別やハラスメント行為、人権侵害を容認しないこと等を定めています。

「ちばぎんグループ人権方針」の詳細については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/society/policy_human_rights

企業行動指針

「千葉銀行グループの企業行動指針」を宣言し、「企業」かつ社会的責任と公共的使命を担う「銀行」として、役職員やお客さまをはじめとするすべての人々の人権を尊重することについてコミットしています。

「千葉銀行グループの企業行動指針」の詳細については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/company/services/philosophy/behavioral_guidelines

AIポリシー

当行グループは、人間中心の原則に基づき、AIを活用して多様な人々の幸せを追求します。AIの公平性を確保し、偏見や誤情報への対策を行いながら、法令遵守やプライバシー保護、安全性と透明性の確保に努めます。

「ちばぎんグループAIポリシー」の詳細については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/ai_policy

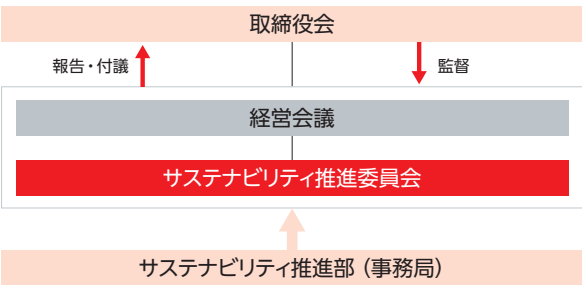
英国現代奴隷法に関する年次表明書

英国現代奴隷法に基づき、当行ロンドン支店に留まらず、当行全体の業務運営において、奴隷的労働や人身取引を含む人権侵害の防止にかかる取り組みについて、ステートメントを毎年公表しています。

「英国現代奴隷法に関する年次表明書」の詳細については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/f/international_directory_london_modern_slavery_act_2025_0822

人権尊重に関するガバナンス体制

頭取を委員長とするサステナビリティ推進委員会において、人権尊重に関する取り組みの方針が審議・決定されるほか、進捗状況の報告を定期的に行い、経営層のコミットのもと人権尊重に取り組んでいます。また、サステナビリティ推進委員会における審議内容は取締役会に報告され、監督を受けています。



人権デューデリジェンス

当行グループでは、自社の事業が人権に与える「負の影響」について、人権課題マップを策定し把握・分析したうえで、防止・軽減措置を実施し、定期的なモニタリングを通じた施策の効果検証、対応状況について外部に情報公開する「人権デューデリジェンス」に取り組んでいます。

従業員	職員向けに定期的なアンケート調査を行い、人権侵害の把握とモニタリングを行っています。また、ハラスメント防止やダイバーシティ&インクルージョン推進などの職員向け研修やセミナー等を定期的実施し、職員の人権尊重等に対する意識向上に取り組んでいます。そのほか、テレワーク、時差出勤制度、IT活用や業務プロセスの見直しによる業務改革を通じて、柔軟な働き方と長時間労働の是正による、職員が働きがいを感じられる職場環境を整備しています。
投融資先	融資ポリシーを改定し、「強制労働、児童労働等の人権侵害を行っている事業」への投融資を禁止したほか、新規与信時には人権侵害に関する情報の有無を確認し、人権侵害の恐れのある企業との新規取引を禁止しています。加えて、既に投融資取引のあるお客さまに対して定期的にモニタリングを行い、人権侵害の事案が発生している場合、取引先と対話し、人権侵害の改善を求めています。
サプライヤー	「ちばぎんグループ調達方針」を策定し、サプライヤーに対して「ちばぎんグループ人権方針」及び「ちばぎんグループ調達方針」を手交、同方針への理解と遵守を求めています。また、1年に1度、サプライヤーにおいて人権侵害等が発生していないかモニタリングを実施しています。

「ちばぎんグループ調達方針」の詳細については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/society/policy_procurement

今後は、人権デューデリジェンスのさらなる高度化、ステークホルダーへの適切な情報開示とエンゲージメントの強化を進めていきます。

サステナビリティレポート

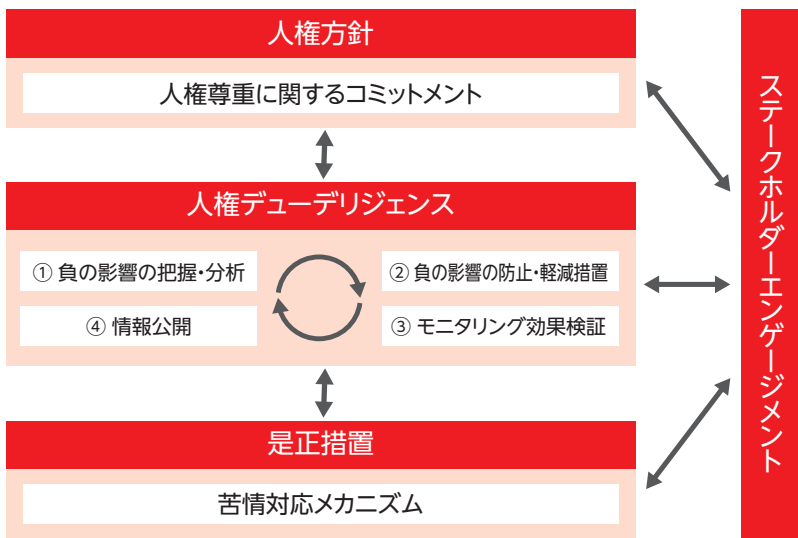
当行グループでは、サステナビリティレポートを発刊し、人権尊重へ向けた取り組みの詳細情報を開示し、適切な情報開示を進めています。今後は、人権デューデリジェンスのさらなる高度化とエンゲージメントの強化を進めていきます。

「サステナビリティレポート」については、当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/group_sustainability/sus_report

苦情対応メカニズム

当行グループでは、内部通報窓口を設置しているほか、エンゲージメントサーベイ等の職員向け調査を定期的実施し、人権侵害の発見、被害者の保護・救済を行っています。

また、お客さま相談室、お客さまカードやアンケート調査などを通じて、人権尊重に関するご要望や苦情等を収集し、お客さまからの人権に関するあらゆる声に耳を傾け対応しています。

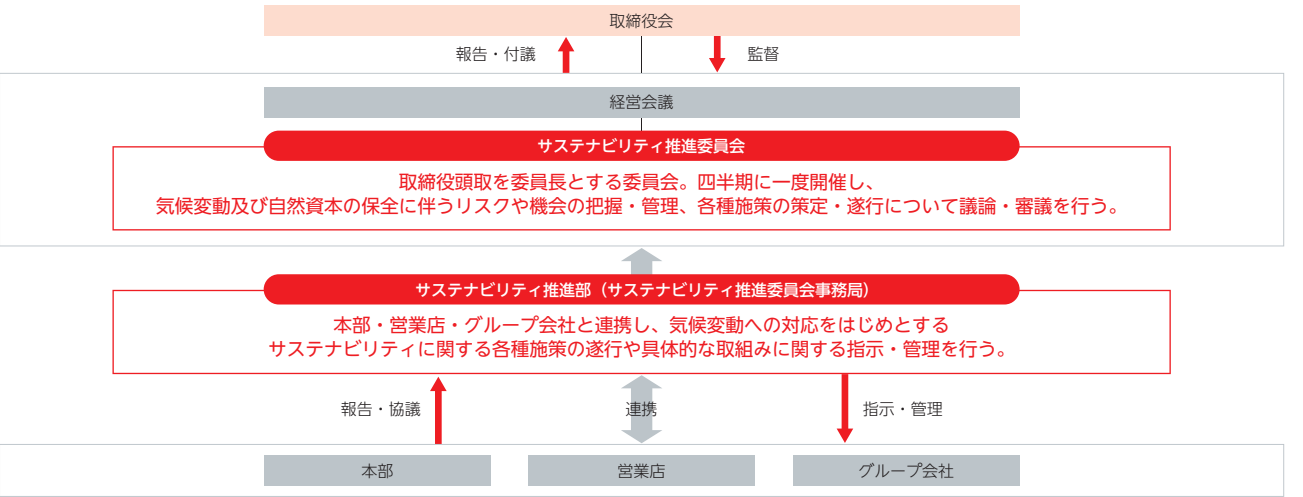


気候変動・自然資本保全への対応 (TCFD・TNFD提言に基づく開示)

当行グループは、TCFD提言への賛同表明及びTNFD Adopterへ登録を行い、気候変動・自然資本保全に関する取組みについて、TCFD・TNFDが推奨する項目に沿って積極的な情報開示を行っています。

ガバナンス 気候変動 自然資本

当行グループは、気候変動及び自然資本の保全に伴う依存及びインパクトとリスク及び機会を把握・管理するため、機動的かつ強固なガバナンス体制を構築しています。



取締役会による監督

気候変動及び自然資本に関する依存及びインパクトと、リスク及び機会の把握・管理、各種施策の策定・遂行については、サステナビリティ推進委員会において四半期ごとに議論・審議されています。同委員会において、議論・審議された内容は、定期的に取締役会に報告されます。

また、気候変動及び自然資本に関する依存及び影響と、リスク及び機会に対する重要な取組事項については、別途、経営会議での付議を経て取締役会にて決議、または取締役会に報告されています。

気候変動への対応及び自然資本の保全に関連する各種方針・経営計画等

当行グループは、「ちばざんグループサステナビリティ方針」をはじめとする各種方針・経営計画等に気候変動への対応及び自然資本の保全に関する項目を組み入れ、各種施策を進めています。

ちばざんグループサステナビリティ方針	「ちばざんグループサステナビリティ方針」において、気候変動や自然資本の保全を含む環境問題への取組みをグループ全体で推進することを定めています。
マテリアリティ	「GX」を優先的に取り組む重要課題（マテリアリティ）の一つとして定め、各種気候変動・自然関連の施策を進めています。
ちばざんグループ環境方針	「ちばざんグループ環境方針」において、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、事業活動を通じた環境保全や気候変動リスクへの対応など、環境課題の解決に向けた取組みの方針を定めています。
ちばざんグループ人権方針	「ちばざんグループ人権方針」において、事業活動を通じて人権の尊重に取り組んでいくことを定めており、環境関連の取組みを行う際にも本方針に基づき、ステークホルダーに配慮した取組みを実施しています。
第16次中期経営計画	第16次中期経営計画において、「GX（グリーントランスフォーメーション）」を価値創出の基盤の一つとして定め、脱炭素への取組みを中期経営計画の重要戦略として組み込んでいます。

戦略 気候変動

気候変動に伴うリスク及び機会

当行グループは、気候変動に伴うリスク（物理的リスク・移行リスク）及び機会について、短期（5年未満）、中期（5年～10年）、長期（10年超～30年）の時間軸で定性的に分析しています。気候変動に伴うリスク及び機会の具体的な内容、気候変動に伴うリスク及び機会が、当行の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響は、以下のとおりです。

リスクと機会	具体的なリスク及び機会と当行の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	時間軸*
リスク		
物理的リスク		
信用リスク	大規模風水災等の発生による当行不動産担保の毀損 大規模風水災等の発生による営業拠点の被災を理由とした融資先の事業停滞に伴う業績悪化 海面上昇による融資先の営業拠点の被災に伴う事業撤退	短期～長期 短期～長期 長期
オペレーショナル・リスク	大規模風水災等の発生に伴う当行営業拠点の運営中断・不能	短期～長期
移行リスク		
信用リスク	気候変動に関する法規制や税制等の変更による融資先の業績悪化 脱炭素技術への投資の失敗や新技術への過大な投資負担による融資先の業績悪化 従来の商品やサービスに対する需要の減退に伴う融資先の業績悪化 脱炭素社会への進展による資源価格の急激な変動に伴う融資先の業績悪化	中期～長期 中期～長期 短期～長期 短期～長期 中期～長期
風評リスク	当行の化石燃料関連セクターへの過大な投融資の継続を理由とした評判悪化に伴う株価下落や資金調達難	短期～長期
機会		
商品とサービス	再生可能エネルギー関連融資を含むサステナブル・ファイナンスの取組増加 脱炭素支援に関するコンサルティングの増加 災害対策や事業継続目的のためのインフラ投資に基づく資金需要拡大	短期～長期 短期～長期 短期～長期 短期～長期
コストの低減	省エネ等の高効率運営による運営コストの低減	短期～長期

※短期（5年未満）、中期（5年～10年）、長期（10年超～30年）

気候変動に伴うリスク及び機会に対する取組み

当行グループは、気候変動に伴うリスク及び機会を特定・認識したうえで、主な戦略として以下のような取組みを実施しています。

CO ₂ 排出量削減	脱炭素社会の実現を目指し、当行グループの自社排出によるCO ₂ 排出量削減を図っています。 建物の省エネルギー化及び環境対応車の導入促進 再生可能エネルギー由来の電力導入 電力事業会社「ひまわりグリーンエナジー」による太陽光発電所の設置
「脱炭素経営」の支援	お客さまの脱炭素経営を支援するためのさまざまな活動を実施しています。 CO ₂ 排出量測定ツール「C-checker」の提供 脱炭素コンサルティングの実施 「ESG評価シート」を活用した温室効果ガス排出量把握及び対話促進 Financed Emissionsの計測によるお客さまに対するエンゲージメントの推進
サステナブル・ファイナンスの推進	気候変動リスクの緩和・適応に資するサステナブル・ファイナンスの取組みを強化しています。 太陽光発電設備導入資金等の再生可能エネルギー関連融資の推進 グリーンローンやサステナビリティ・リンク・ローン、「ちばざんリーダーズローンNEXT」等各種ローン商品の提供 グリーンボンドやサステナビリティ・リンク・ボンドへの積極的な投資 サステナブル・ファイナンスに関する実行額目標の設定
気候変動リスク管理の強化	「気候変動対応の後れ」をトップリスクとして選定し、リスク管理を強化しています。 「気候変動対応の後れ」を、影響度や蓋然性の観点から重要度の高い「トップリスク」の一つとして選定・管理 融資ポリシーの策定及び化石燃料関連セクターに対する与信の厳格化 気候変動に伴う信用リスクやオペレーショナル・リスクについて、統合的なリスク管理体制による管理を実施

気候変動・自然資本保全への対応 (TCFD・TNFD提言に基づく開示)

シナリオ分析

当行グループは、2℃以下のシナリオを含むさまざまな気候変動シナリオを考慮して、当行の戦略におけるレジリエンスについて分析しています。

各シナリオに基づき分析した結果、分析期間（2050年まで）における物理的リスクは70～80億円、移行リスクは最大で310億円であり、当行グループの業績（親会社株主に帰属する当期純利益（連結）940億円）等を勘案し、これらのリスクは、現時点においては、当行グループの事業の持続可能性に重大な懸念を与えるものではないと認識しています。

気候変動に伴う物理的リスク・移行リスクについては、今後も継続的に分析手法の高度化を図り、リスクの管理と適切な対応策の実施、並びに情報開示に努めていきます。

	物理的リスク	移行リスク
シナリオ	IPCCのRCP4.5及びRCP8.5（4℃シナリオ）	IEAのNZEシナリオ NGFSのNet Zero 2050及びBelow 2℃シナリオ
分析対象	当行不動産担保（一般貸出のみ） 当行融資先（一般事業法人）	石油・ガス、石炭セクター 電力ユーティリティセクター 鉄鋼セクター、化学セクター、空運セクター
分析手法	台風・豪雨等の風水災による当行不動産担保の毀損と、融資先毎の浸水深により算定した融資先の事業停滞に基づく与信関係費用の増加額を分析	IEAのNZEシナリオ等をもとに、2050年までの融資先の業績・財務状況の試算を行い、債務者区分の変化による与信関係費用の増加額を分析
分析期間	2050年まで	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加額：70～80億円	与信関係費用の増加額：最大で310億円

※建物利用地のリスク状況やリスク割合に関しては、気象情報会社「株式会社ウェザーニューズ」による支援を得て分析を実施しています。

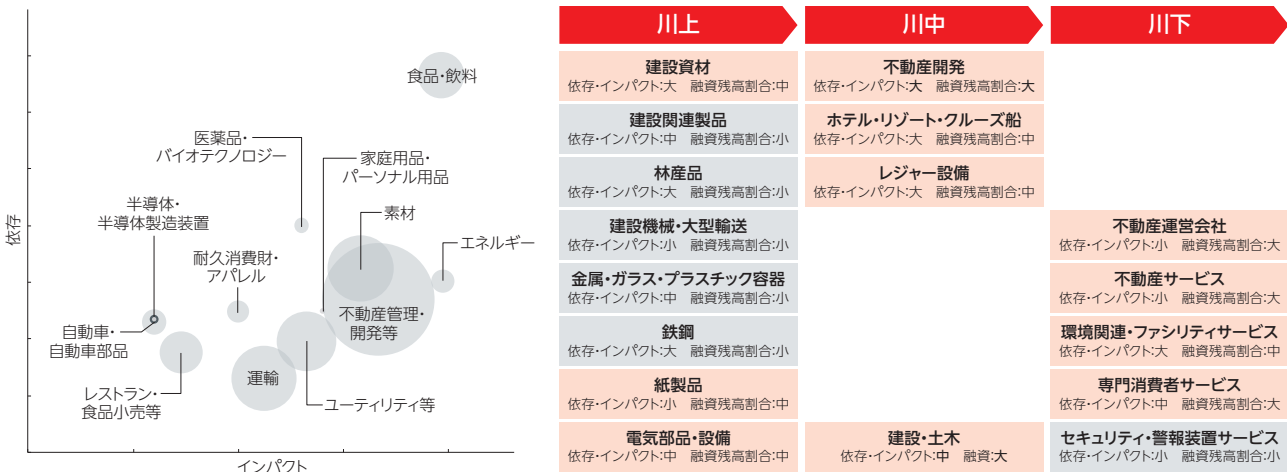
戦略 自然資本

自然資本への依存とインパクト

融資先の自然資本への依存とインパクトについて把握するため、自然関連リスク分析ツール「ENCORE」を用いてヒートマップ及びバブル図を作成し、各セクターの依存と影響の度合いを分析しました。

	依存(生態系サービス)																			インパクト(プレッシャー)																			
	供給サービス		調整・維持サービス												文化的サービス																								
自然との関わりが 潜在的に重要なセクター	バイオマス供給	遺伝子試料	水の供給	動物由来のエネルギー	地球規模の気候調整	水量の調整	感覚的影響の調整(騒音以外)	空気の流れ	土壌の質の調整	土壌と土砂の保持	固形廃棄物の浄化	水の浄化	暴風雨の軽減	洪水の軽減	受粉	苗床の個体数及び生息地の維持	地域気候調整	生物学的コントロール	降雨パターンの調整	大気及び生態系による希釈	騒音の抑制	視覚的・アメニティサービス	レクリエーション関連サービス	教育・科学・研究サービス	精神的・芸術的・象徴的サービス	攪乱(騒音・光など)	淡水利用域	GHGの排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用域	水使用量	外来種の侵入	
エネルギー																																							
素材																																							
運輸																																							
自動車・自動車部品																																							
耐久消費財・アパレル																																							
レストラン・食品小売等																																							
食品・飲料																																							
家庭用品・パーソナル用品																																							
医薬品・バイオテクノロジー																																							
半導体・半導体製造装置																																							
ユーティリティ等																																							
不動産管理・開発等																																							

融資残高割合や地域内及び行政計画上の重要性、依存とインパクトの評価結果等を踏まえ、「不動産管理・開発等」を優先セクターとして選定し、バリューチェーンの整理を実施しました。



自然関連のリスク及び機会

優先セクターの依存・インパクトの評価及び融資先拠点における自然との関わりりの分析を経て、優先セクターにおける自然関連のリスクと機会を整理しました。その結果に基づく当行グループにおける、具体的なリスク及び機会と当行の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響は以下のとおりです。

リスクと機会			具体的なリスク及び機会と当行の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響
リスク	依存	政策リスク 急性・慢性リスク	規制強化や自然災害による融資先の返済能力悪化、銀行保有資産価値下落、及び法規制対応や被災によるコスト増加・業務中断リスク。
		急性・慢性リスク	水不足や災害による融資先の返済能力悪化、銀行保有資産価値・流動性下落、資金調達困難化、及び被災による業務中断・復旧コスト発生リスク。
	インパクト	政策・評判リスク	規制強化等による融資先の返済能力悪化、及び自然に配慮しない融資による銀行自身の評判悪化リスク。 GHG規制対応不足による融資先の返済能力悪化、銀行保有資産価値下落、及び法規制対応や評判悪化に伴うコスト増加リスク。
		技術・政策リスク	汚染物質規制強化や汚染管理不備による融資先の返済能力悪化、銀行自身の評判悪化・コスト増加、及び汚染問題訴訟に伴う費用負担リスク。
機会	評判資本、資本フローと資金調達、市場		サステナブル・ファイナンスやコンサルティングによる収益増加。
	製品とサービス、評判資本、生態系の保護・復元・再生、市場		環境に資する取組みの実施による、企業価値向上。

自然関連のリスク及び機会に対する取組み

「ちばぎんの森」森林整備活動

当行は、千葉県の「法人の森事業」制度を活用し、2003年より森林整備活動を行っています。本活動は、松くい虫の被害や東日本大震災の津波の影響により疎林化した海岸保安林について、津波発生時の減災効果向上や景観整備による観光振興等を目指し、再生に努めるものです。

事業活動に伴う資源の使用量・廃棄物量の計測

2025年度	水使用量 (m ³)	紙使用量 (t)	廃棄物量 (t)	対象施設は本店・おゆみ野センター・蘇我事務センタービル。水使用量は上下水の合計値。
	51,025	32	514	

リスク管理 気候変動 自然資本

リスクと影響の特定・評価

当行グループは、気候変動・自然関連のリスク（物理的リスク・移行リスク）が、当行グループの経営に重要な影響を与えるリスクと認識し、具体的な内容を時間軸（短期・中期・長期）ごとに特定・評価したうえで、管理を強化しています。また、自然資本については、投融資先を対象に依存とインパクトに関するヒートマップを作成しました。これらのリスク及び影響の特定・評価は、サステナビリティ推進部とコンプライアンス・リスク統括部が連携して実施し、その分析結果はサステナビリティ推進委員会等にて報告しています。

トップリスク管理

当行グループは、事業を取り巻くリスク事象のうち、影響度や蓋然性の観点から重要度の高いリスクを「トップリスク」として、取締役会にて選定しています。「トップリスク」の選定や管理にあたっては、リスク事象を幅広く網羅したリスクマップを作成し、社外取締役やグループ会社も含め議論を実施し、ALM委員会や取締役会にて報告を行っています。気候変動・自然関連のリスクの管理を強化するため、「気候変動対応の後れ」を「トップリスク」の一つとして、「自然資本・生物多様性への対応の後れ」を「サブリスク（トップリスクに準ずるリスク）」の一つとして管理しています。

統合的なリスク管理

当行グループは、リスクごとに管理する部署を定め、コンプライアンス・リスク統括部がこれらのリスクを一元的に把握し、対応策等を協議しています。また、グループCRO（最高リスク管理責任者）が、リスクの状況を取締役会に報告しているほか、実効性のあるリスク管理体制を実現するため、リスク管理が適切に行われているかを監査部が監査し、取締役会に報告しています。気候変動・自然関連のリスクは、定性的及び定量的な分析結果を踏まえ、融資先の事業活動にかかる信用リスクや、当行拠点の営業継続にかかるオペレーショナル・リスク等に分類され、上記のリスク管理体制に統合されています。

融資ポリシーの策定と特定のセクターに対する与信の厳格化

当行グループは、環境・社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包すると考えられる事業、及び融資に取り組むことが環境・社会に対して大きな影響を与えると考えられる特定のセクターに関して、融資ポリシーを策定・公表しています。

また、地球温暖化に対して大きな影響を与えると考えられる化石燃料関連セクターに対する与信を検討する際には、サステナビリティ担当部門の見解を付したうえで取組可否を判断するなど、より厳格な審査体制としています。

融資ポリシーの概要

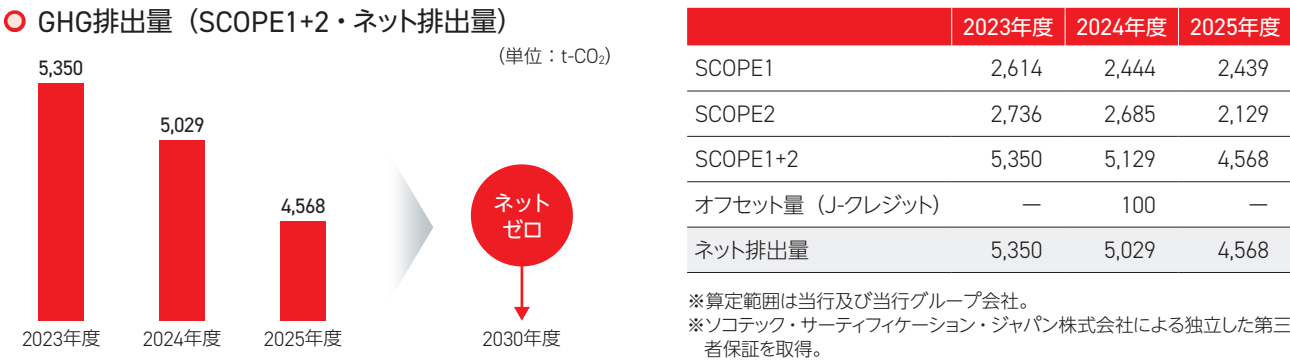
禁止	- ラムサール条約指定湿地・ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 - ワシントン条約に違反する事業 - 新設及び既存設備の拡張の石炭火力発電所向け与信 - 一般炭鉱採掘事業の新設及び既存設備の拡張 - 山頂除去採掘向け与信
厳格対応	- 石油・ガス向け与信、パーム油農園開発向け与信 - 森林伐採事業向け与信 - 大規模水力発電向け与信

融資ポリシーの全文は当行のホームページをご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/society/policy_financing

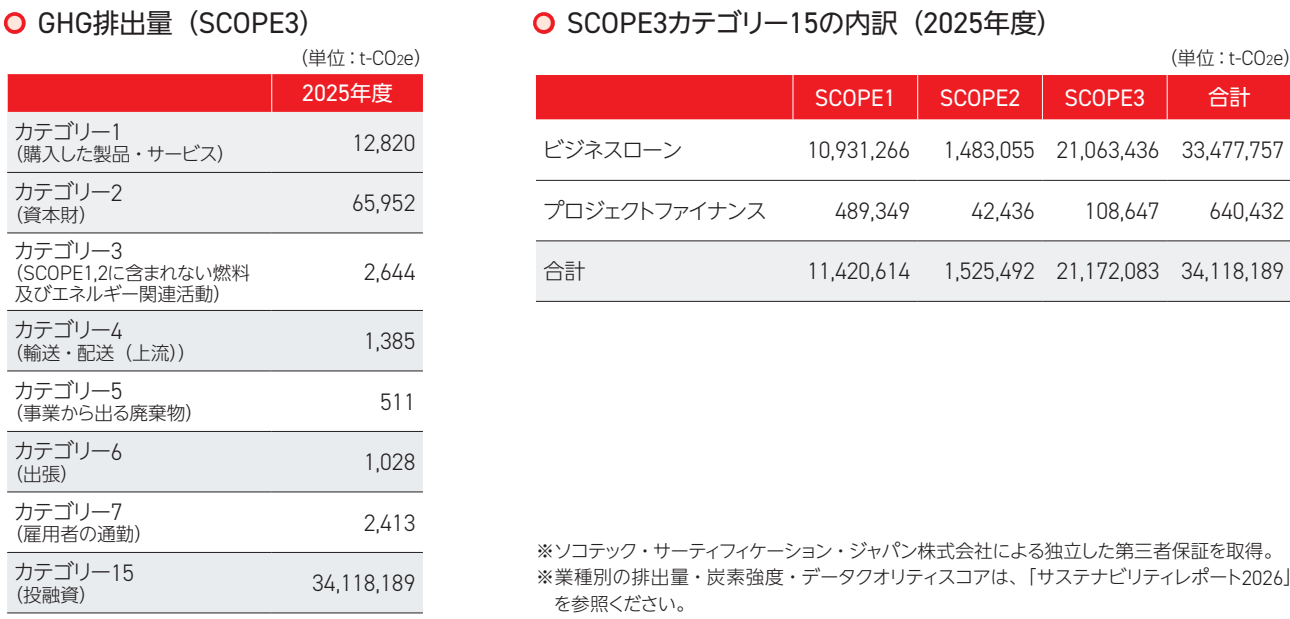
指標と目標 気候変動 自然資本

GHG排出量

当行グループはパリ協定を支持し、2022年3月に「2030年度までにCO₂排出量ネットゼロ」とする目標を公表し、GHG（CO₂）排出量の削減に取り組んでいます。2025年度GHG排出量（SCOPE1+2・ネット排出量）は、目標である4,800t-CO₂を達成し、4,568t-CO₂となり、2024年度に比較し約9%減少しました。



脱炭素に向けたお客さまの取組みを支援し、2050年の脱炭素社会の実現に向けてSCOPE3カテゴリー15の削減を図っていきます。



サステナブル・ファイナンス

サステナブル・ファイナンスの目標・実績については、P56をご参照ください。

炭素関連資産の状況

2026年3月末の当行の貸出金・支払承諾・外国為替・私募債（以下、貸出金等）に占める、炭素関連セクター向けの貸出金等の割合は43.5%です。

なお、石炭火力発電向けの貸出金等の、当行の貸出金等に占める割合は0.07%であり、石炭火力発電向け与信は2037年3月末までにゼロとなる計画です。

役員一覧

取締役

(2026年6月26日現在)



取締役頭取
(代表取締役・グループCEO)
米本 努

1987年 4月 当行入行
2016年 6月 執行役員 営業支援部長
2017年 6月 取締役常務執行役員
2018年 6月 取締役常務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2019年 6月 取締役専務執行役員 (グループCSO・企画本部長)
2020年 4月 取締役専務執行役員
(グループCSO・グループCDTO・企画本部長)
2021年 4月 取締役専務執行役員
2021年 6月 取締役頭取 (代表取締役・グループCOO)
2023年 4月 取締役頭取 (代表取締役・グループCEO) (現職)



取締役副頭取
(代表取締役・グループCSuO)
淡路 睦

1989年 4月 当行入行
2019年 6月 執行役員 地方創生部長
2020年 4月 執行役員 法人営業部長
2021年 4月 常務執行役員 (グループCHRO)
2021年 6月 取締役常務執行役員 (グループCHRO)
2022年 4月 取締役常務執行役員 (グループCDTO・グループCHRO)
2023年 4月 取締役専務執行役員 (グループCSO・グループCDTO)
2024年 4月 取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCSO・グループCDTO)
2025年 4月 取締役専務執行役員 (代表取締役・グループCSuO)
2025年 6月 成田国際空港株式会社社外取締役 (現職)
2026年 4月 取締役副頭取
(代表取締役・グループCSuO) (現職)



取締役副頭取
(代表取締役・グループCBO・
営業本部長)
山崎 清美

1988年 4月 当行入行
2018年 6月 執行役員 中央支店長兼京成駅前支店長
2019年 6月 執行役員 国内営業担当 (営業副本部長)
2020年 6月 常務執行役員
本店営業部長兼本店営業部幸町特別出張所長
2021年 4月 専務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2021年 6月 取締役専務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2024年 4月 取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCBO・営業本部長)
2026年 4月 取締役副頭取
(代表取締役・グループCBO・営業本部長) (現職)



取締役専務執行役員
(グループCSO)
牧之瀬 孝

1990年 4月 当行入行
2021年 4月 執行役員 人材育成部長
2023年 4月 常務執行役員 (グループCHRO)
2023年 6月 取締役常務執行役員 (グループCHRO)
2025年 4月 取締役常務執行役員 (グループCSO)
2026年 4月 取締役専務執行役員 (グループCSO) (現職)



取締役専務執行役員
(グループCRO・管理本部長)
小野 雅康

1990年 4月 当行入行
2019年 6月 執行役員 経営企画部長
2020年 10月 執行役員 新事業担当
2021年 4月 経営企画部兼人材育成部 (地域商社事業統括)
2021年 5月 ちばぎん商店株式会社 取締役社長
2023年 4月 当行常務執行役員 (グループCRO)
2023年 6月 取締役常務執行役員 (グループCRO)
2023年 10月 取締役常務執行役員 (グループCRO・管理本部長)
2026年 4月 取締役専務執行役員 (グループCRO・管理本部長) (現職)

社外取締役

(2026年6月26日現在)



取締役 (社外取締役、取締役会議長)
高山 靖子

1980年 4月 株式会社資生堂入社
2006年 4月 お客さまセンター所長
2008年 10月 コンシューマーソリューション部長
2009年 4月 お客さま・社会ソリューション部長
2010年 4月 CSR部長
2011年 6月 常勤監査役
2015年 6月 顧問
当行社外取締役 (現職)
日本曹達株式会社社外取締役
2016年 6月 三菱商事株式会社社外監査役
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役
2019年 6月 コスモエネルギーホールディングス株式
会社社外取締役監査等委員 (現職)
2024年 6月 横河電機株式会社社外取締役



取締役 (社外取締役)
鍋嶋 麻奈

1991年 8月 シティバンク、エヌ・エイ
東京支店入行
2000年 10月 ゴールドマン・サックス証券
株式会社入社
2015年 1月 DBS銀行入行
2016年 8月 DBS証券株式会社代表取締役
2016年 9月 DBS銀行在日代表
2020年 1月 HiJoJo Partners株式会社
執行役員営業部長
2020年 7月 デジタルグッド株式会社
バイスチェアマン
2020年 12月 株式会社和喜愛代表取締役
(現職)
2021年 6月 株式会社ニチレイ社外取締役
(現職)
2025年 6月 当行社外取締役 (現職)



取締役 (社外取締役、指名・報酬・経営諮問委員長)
木内 登英

1987年 4月 株式会社野村総合研究所入社
2002年 6月 同経済研究部日本経済研究室長
2004年 6月 野村證券株式会社金融経済
研究所 調査部次長兼日本経
済調査課長
2007年 6月 同金融経済研究所経済調査
部長兼チーフエコノミスト
2012年 7月 日本銀行政策委員会審議委員
2017年 7月 株式会社野村総合研究所
エグゼクティブ・エコノミスト
(現職)
2020年 6月 当行社外取締役 (現職)



取締役 (社外取締役)
水越 尚子

1995年 4月 大阪弁護士会登録
宮崎総合法律事務所
(現弁護士法人宮崎総合法律事務所)入所
1998年 4月 横浜弁護士会
(現神奈川県弁護士会) 登録
株式会社野村総合研究所入社
1999年 9月 第二東京弁護士会登録
オートデスク株式会社入社
2002年 9月 カリフォルニア州弁護士登録
マイクロソフト株式会社
(現日本マイクロソフト株式会社)入社
2006年 11月 TMI総合法律事務所入所
2008年 1月 同所パートナー
2010年 3月 エンデバー法律事務所パートナー
2018年 6月 TIS株式会社 社外取締役
2018年 12月 レフライト国際法律事務所パートナー(現職)
2020年 3月 ナブテスコ株式会社 社外取締役 (現職)
2021年 6月 株式会社polisee設立
共同創業者 最高戦略責任者 (CSO)
2025年 4月 同社 共同創業者 取締役
最高戦略責任者 (CSO) (現職)
2026年 6月 当行社外取締役 (現職)



取締役 (社外取締役)
吉澤 亮二

1987年 4月 株式会社足利銀行入行
1998年 10月 西ドイツ州立銀行 (WestLB)
入社
2001年 5月 スタンダード&プアーズ
(現S&Pグローバル・レーティング)
入社
2004年 4月 同金融機関格付部
ディレクター (主席アナリスト)
2017年 4月 同金融機関格付部
シニア・ディレクター
2023年 11月 同金融機関格付部
マネージング・ディレクター
2024年 6月 当行社外取締役 (現職)

(参考)
グループCEO : 最高経営責任者
グループCBO : 最高営業責任者
グループCSuO : 最高サステナビリティ責任者
グループCSO : 最高企画責任者
グループCRO : 最高リスク管理責任者
グループCIO : 最高情報責任者
グループCHRO : 最高人事責任者
グループCDTO : 最高デジタル・トランス
フォーメーション責任者

役員一覧

監査役



常勤監査役
池田 雄一郎

1993年 4月 当行入行
2017年 6月 シンガポール駐在員事務所長
2018年 6月 ロンドン支店長
2021年 6月 市場業務部長
2023年 4月 監査部長
2024年 4月 理事監査部長
2026年 6月 当行常勤監査役（現職）



常勤監査役
斎藤 千草

1988年 4月 当行入行
2017年 6月 執行役員 人材育成部長
2018年 6月 執行役員 事務企画部長
2020年 4月 執行役員 特命担当
2020年 6月 ちばぎんハートフル株式会社取締役社長
2023年 6月 当行監査役
ちばぎんコンピューターサービス株式会社
常勤監査役
2025年 6月 当行常勤監査役（現職）



常勤監査役（常勤社外監査役）
高橋 経一

1985年 4月 日本銀行入行
2005年 7月 政策委員会室参事役
2008年 8月 岡山支店長
2011年 5月 発券局参事役
2012年 5月 発券局審議役
2013年 11月 仙台支店長
2015年 5月 情報サービス局長
2016年 6月 公益財団法人金融情報システムセンター
常務理事
一般社団法人金融先物取引業協会監事
2021年 6月 当行常勤社外監査役（現職）



監査役（社外監査役）
穴澤 幸男

1986年 4月 千葉県庁入庁
2013年 4月 総務部管財課長
2014年 4月 総務部資産経営課長
2015年 4月 総合企画部交通計画課長
2016年 4月 総務部総務課長
2018年 4月 流通販売担当部長
2020年 4月 農林水産部長
2021年 4月 千葉県副知事
2025年 6月 当行社外監査役（現職）



監査役（社外監査役）
松岡 幸子

1991年 4月 中央新光監査法人入所
2001年 8月 公認会計士登録
2013年 10月 さかい税務会計入所
2017年 1月 松岡幸子公認会計士事務所開業（現職）
2019年 3月 株式会社99/パリセイド
（現株式会社松岡経済経営研究所）
代表取締役
2022年 6月 株式会社アートネイチャー社外取締役
2025年 6月 当行社外監査役（現職）

執行役員

常務執行役員（市場営業担当）
常務執行役員（審査担当）
常務執行役員（グループCIO）
常務執行役員 営業副本部長（千葉県担当）
常務執行役員（グループCHRO）
常務執行役員（グループCDTO・DX事業本部長）
常務執行役員（経営企画部長）
常務執行役員（個人営業担当）
常務執行役員（特命担当）
常務執行役員 営業副本部長（東京・埼玉・茨城・西日本エリア統括）
執行役員（成田・銚子エリア統括）
執行役員（中央支店長 兼 京成駅前支店長）

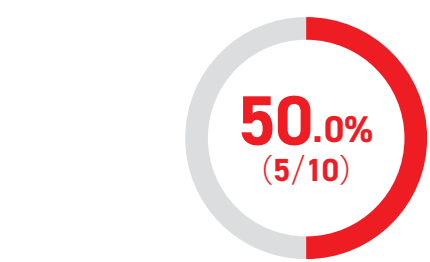
小高 信和
泉 京太
田中 一成
宮内 政樹
今井 敦司
柴田 秀樹
伊藤 信一
三岡 弓子
官澤 太郎
齊藤 成
古本 賢隆
寺内 亮祐

執行役員（本店営業部長 兼 本店営業部幸町特別出張所長）
執行役員（人材育成部長）
執行役員（システム部長）
執行役員（事務企画部長）
執行役員（ちばぎんキャピタル株式会社取締役社長）
執行役員（法人営業部長）
執行役員（営業統括部長）
執行役員（DX事業本部 兼 ペイメント事業部長）
執行役員（監査部長）
執行役員（DX事業本部 兼 デジタル戦略部長）
執行役員（コンプライアンス・リスク統括部長）

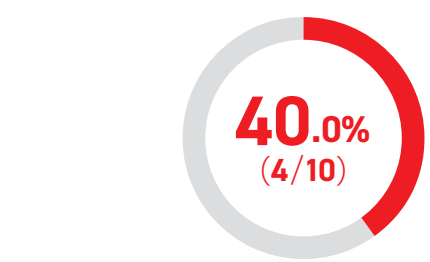
（2026年6月26日現在）

大西 達也
伊藤 誠
西坂 良訓
松岡 宏明
松本 啓希
坂本 誠
八十島 正成
葛城 康喜
泉 秀明
伊藤 恭子
萩原 大樹

独立社外取締役比率



女性取締役比率



●組織形態	：監査役会設置会社	●社外監査役の人数	：3名（うち独立役員3名）
●取締役会の人数	：10名	●執行役員の人数	：23名
●社外取締役の人数	：5名（うち独立役員5名）	●執行役員の女性人数	：2名
●取締役会の女性人数	：4名	●取締役会の出席率*	：100%
●監査役会の人数	：5名		（うち社外取締役 100%）

※2025年度開催分

スキルマトリックス

（2026年6月26日現在）
※本一覧表は、各人の有する全ての専門性や経験を表すものではありません。

氏名／役職		取締役・監査役の専門性と経験						
		企業経営	財務／会計／金融	リスク管理／法務	地域営業	国際／市場運用	IT／DX	サステナビリティ
米本 努	取締役頭取（代表取締役） グループCEO	●	●	●	●	●	●	
山崎 清美	取締役副頭取（代表取締役） グループCBO 営業本部長		●	●	●	●		
淡路 睦	取締役副頭取（代表取締役） グループCSuO		●	●			●	●
牧之瀬 孝	取締役専務執行役員 グループCSO		●	●	●	●		●
小野 雅康	取締役専務執行役員 グループCRO 管理本部長	●	●	●		●		
高山 靖子	取締役（社外取締役、取締役会議長）			●				●
木内 登英	取締役 （社外取締役、指名・報酬・経営諮問委員長）		●	●		●	●	
吉澤 亮二	取締役（社外取締役）		●	●		●		●
鍋嶋 麻奈	取締役（社外取締役）	●	●	●		●		●
水越 尚子	取締役（社外取締役）	●		●			●	
池田 雄一郎	常勤監査役		●	●		●		
斎藤 千草	常勤監査役	●	●	●				
高橋 経一	常勤監査役（社外監査役）		●	●		●	●	
穴澤 幸男	監査役（社外監査役）		●	●				●
松岡 幸子	監査役（社外監査役）		●	●				

各スキル項目の内容
企業経営…………… 企業等のトップとしての経験を有し、ビジネスの成果を最大化するための実行力を備える。
財務／会計／金融… 銀行の財務・会計に関する知識を有する。また、業務経験に裏付けされた金融ビジネスに対する知見を有する。
リスク管理／法務 … 銀行に関わるリスクを正しく認識し評価する能力を有する。また、銀行業界に関連する法務の知識を有し、適切・健全に業務を遂行できる。
地域営業…………… 当行が提供する商品・サービスを熟知し、地域のお客さまの課題解決に貢献できる知識・経験・能力を備える。
国際／市場運用…… 海外経験などに基づくグローバルな視点を備え、海外事業、市場運用に関する知識・経験・能力を備える。
IT／DX …………… IT・DXに関する知識を備え、DX推進体制の強化及びそれに伴う人材育成、新技術活用、サイバーリスク管理の高度化に貢献できる。
サステナビリティ …… 環境課題、社会課題、地域課題に対応し、当行の持続的成長に貢献できる知識・経験・能力を備える。

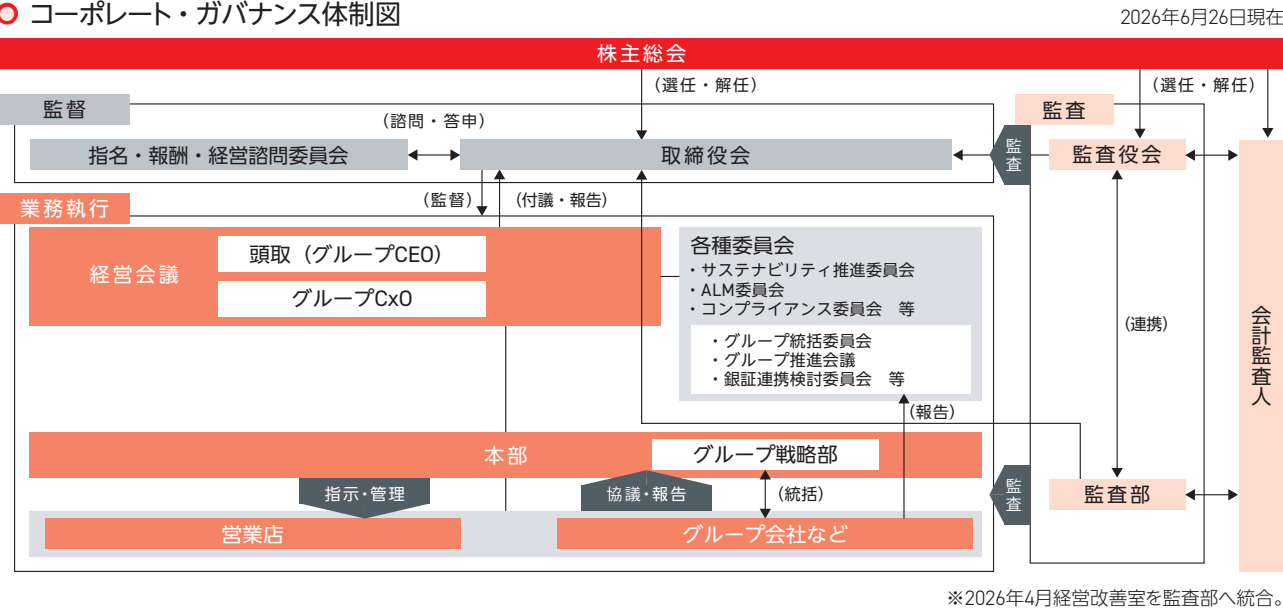
コーポレート・ガバナンス体制

基本方針

当行グループは、「千葉銀行グループの企業行動指針」を全ての企業行動の基本としているほか、中期経営計画においても、「グループ・ガバナンス」を「価値創出の基盤」の一つとして掲げ、コーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。

これらを遵守・実現し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化・充実に努め、多様なステークホルダーとの適切な協働を通じて持続可能な地域社会の実現に貢献するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

○ コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス強化への取り組み

2003年の執行役員制度の導入、2013年の社外取締役の選任等をはじめとして、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

2026年6月26日現在、独立社外取締役比率は50%（10名中5名）、女性取締役比率は40%（10名中4名）となっています。

2003年	執行役員制度を導入	2021年	グループCHROの配置 役員報酬体系の改訂（譲渡制限付株式報酬制度を導入） 相談役の廃止、顧問の内容見直し 初の女性社内取締役を配置
2010年	役員退職慰労金を廃止 株式報酬型ストックオプションの導入	2022年	指名・報酬・経営諮問委員会の委員長に社外取締役を選任
2011年	取締役会による監査部の直轄化	2023年	グループ会社の執行全般を統括する「グループ戦略部」を設置
2013年	社外取締役を選任	2024年	取締役会の議長に社外取締役を選任 初の女性代表取締役を配置 取締役の任期を変更（2年から1年に短縮） 役員報酬体系の改訂（業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入） 第三者専門機関支援のもと、当行及び主要グループ会社にて取締役会の実効性評価を実施
2015年	取締役会の実効性評価を開始 社外取締役に女性2名を選任 経営諮問委員会（現 指名・報酬・経営諮問委員会）の設置 情報開示方針の策定	2025年	グループCSuOの配置 役員360度評価の実施
2018年	グループチーフオフィサー制の導入 社外取締役比率を1/3に引き上げ		
2019年	外部評価機関を活用した取締役会の実効性評価の実施		
2020年	グループCDTOの配置		

取締役会

取締役会は、2026年6月より独立社外取締役5名を含む10名の取締役で構成（独立社外取締役比率50.0%）され、経営方針やその他重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員の業務執行を監督しています。

また、当行では執行役員制度を導入し、重要事項の決定及び業務執行の監督等を行う取締役と、業務を執行する執行役員とで役割分担を明確にしています。さらに、持続的な企業価値向上を支えるガバナンス体制の強化が重要であるとの認識のもと、2024年4月以降、取締役会議長に社外取締役を選任する体制を継続し、取締役会による監督機能の一層の強化に取り組んでいます。

2025年度の主な審議内容	
経営戦略	・第16次中期経営計画の策定 ・事業戦略及び経営資源配分方針策定 ・企業価値向上に向けた取組み並びにIR/SR活動 ・千葉興業銀行との経営統合 ・アライアンス及びパートナーシップ戦略の課題及び方針 ・人材戦略の取組状況及び取組方針 ・サステナビリティ経営に向けた取組状況 ・グループ会社戦略の進捗状況
デジタル戦略・IT	・DX戦略の進捗状況 ・システム施策の策定 ・基幹系システム（ホスト共同基盤）更改
ガバナンス	・業務改善計画の進捗状況 ・取締役会実効性評価 ・指名・報酬・経営諮問委員会の開催状況 ・政策保有株式の保有状況 ・グループCxOの課題認識及び取組方針
リスク管理・コンプライアンス	・トップリスクの選定 ・統一的リスク管理等の状況 ・「お客さま本位」の業務運営に関する方針の制定及び取組状況の公表 ・お客さまの声に関する報告 ・コンプライアンス・プログラム等の実施状況

監査役会・委員会等

監査役会

当行は、5名の監査役のうち過半数の3名を社外監査役とする監査役会設置会社の形態を採用しています。特に社外監査役1名を含む3名の常勤監査役が、取締役会をはじめとする重要会議への出席、重要書類の閲覧及び本部・支店の往査等を通じて、業務執行状況について客観的・合理的な監査を行っており、当行の経営に対する監督機能を十分に果たしています。

指名・報酬・経営諮問委員会

取締役会の諮問機関として「指名・報酬・経営諮問委員会」を設置しています。客観性・適時性・透明性のある手続きを確保するため、取締役会の決議によって選任された独立社外取締役5名及び社内取締役3名で構成しているほか、2022年10月以降委員長を社外取締役とするなど、独立性を確保しています。

取締役の選任方針

社内取締役候補者

当行の経営の基本方針に対する深い理解のもと、経営戦略の実現に向け、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験と十分な社会的信用を有する人物を頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会において決定しています。また、取締役頭取の選定については、代表者に求められる人材像を制定しており、社内取締役の中から当行の代表者として適した人物について指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定しています。なお、取締役頭取としての職務執行に重大な支障が生じた場合や欠格事由※に該当する場合等には、当人の解任について指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定することとしています。

※欠格事由 ○反社会的勢力との関係が認められること ○法令違反や内規違反等が認められること

社外取締役候補者

当行業務以外の分野を中心に専門的な知識及び経験を有し、自らの知見に基づき、当行の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に貢献できると判断される人物を、スキルマトリックスを踏まえて頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会において決定しています。

監査役候補者

取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験と十分な社会的信用を有する人物を頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議し、監査役会より同意を得たうえで、決定しています。

後継者計画

取締役頭取の後継者については、求められる人材要件や、育成方針・計画及び育成状況等を踏まえて、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定します。なお、審議の状況については、適宜取締役会へ報告しています。

候補者に求められる人材像（指名方針）

経営者として必要な資質や能力等に加え、当行グループを取り巻く経営環境や今後の戦略の方向性を踏まえて、候補者に求める人材像を指名・報酬・経営諮問委員会で審議し、取締役会で共有します。なお、人材像については環境変化等を踏まえて見直しの可否を適宜審議します。

候補者の人物把握・育成

外部専門機関の第三者評価等を踏まえて委員が人物を把握し、求める人材像をもとに候補者の育成方針・計画について指名・報酬・経営諮問委員会で審議します。

候補者の選定プロセス

頭取が候補者の提案（代表取締役を含む取締役の再任・交代・解任含む）を行い、指名方針や育成方針との整合性等を指名・報酬・経営諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

社外役員選任理由・サポート体制

該当者の知識と経験を当行の経営に活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の一層の強化を通じて、当行の中長期的な企業価値向上を図ることができるものと判断する社外取締役を選任しています。

氏名（就任年月）	社外取締役選任理由
高山 靖子（2015年6月）	大手化粧品会社のお客さまサービス部門やCSR部門の責任者及び常勤監査役を歴任したほか、他の事業会社での社外役員の経験を有しています。
木内 登英（2020年6月）	エコノミストとして国内外で職歴を重ね、高い専門性を備えているほか、日本銀行政策委員会審議委員として金融施策の審議等を担った経験を有しています。
吉澤 亮二（2024年6月）	大手格付機関の金融機関格付部マネージング・ディレクターとして、金融機関の信用力分析に従事したほか、分析面における社内の最高評議機関のメンバーとして全世界の銀行の格付水準及び分析手法を監督した経験を有しています。
鍋嶋 麻奈（2025年6月） ※戸籍上の氏名：床井 麻奈	米国の投資銀行での勤務を経て、大手外資系証券会社日本法人の初代表取締役を務めたほか、他の事業会社でも役員を歴任するなど、金融全般に関する幅広い見識を有しています。
水越 尚子（2026年6月） ※戸籍上の氏名：鈴木 尚子	他の事業会社で社外取締役を歴任したほか、弁護士としての高い専門性を有しています。また、AIや企業法務に関する知見を有しています。

該当者の知識と経験を当行の経営に活かすことにより、監査機能の一層の強化を図ることができるものと判断する社外監査役を選任しています。

氏名（就任年月）	社外監査役選任理由
高橋 経一（2021年6月）	日本銀行の支店長、情報サービス局長等の職務経験を通じて培った高度な専門性と金融全般における幅広い見識を有しています。
穴澤 幸男（2025年6月）	千葉県副知事等を歴任し培った豊富な行政等に関する見識を有しています。
松岡 幸子（2025年6月）	監査法人、会計事務所勤務を経て、公認会計事務所を開業した経験を通じて培った高度な専門性と会計全般における幅広い見識を有しています。

社外取締役

社外取締役による経営監督機能が十分に発揮されるよう、秘書室及び経営企画部内に社外取締役をサポートするスタッフを配置し、職務遂行に必要な情報提供及び支援を、適切かつタイムリーに提供しています。取締役会での審議の充実に向け、取締役会資料の事前配布・事前説明の実施に加え、重要案件に対する個別説明や主要な委員会への出席、グループ内関連事業所の訪問と対話、対外的な主要イベント等への出席、当行の活動に関わる関連情報の随時提供などを通じて、当行の経営戦略や活動に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。この他、第三者による研修の機会を提供し、その費用は当行負担としています。

社外監査役

監査役による監査等の業務や監査役会の運営を円滑に行うため、業務執行者から独立した監査役室を設置し、監査役室スタッフがこれらの役割を担い、監査役への迅速な報告、連絡及び緊密な連携を行っています。なお、取締役からの独立性を確保するため、人事異動等については監査役の同意を得ることとしています。また、取締役会をはじめとする重要会議への出席、重要書類の閲覧、Cx0との個別意見交換会の実施、本部・営業店（海外支店含む）・グループ監査会議の実施を通じて、当行の活動についての情報を監査役に対して適時・適切に提供し、当行の経営戦略や活動に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。このほか、第三者による研修の機会を提供し、その費用は当行負担としています。このほか、第三者による研修の機会を提供し、その費用は当行負担としています。

役員報酬

取締役の役員報酬制度や種類別の報酬割合については、当行と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業を参考にし、適宜、環境の変化に応じて、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会において検討を行っています。取締役の報酬については、透明性、公平性及び合理性を確保するため、指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会が定める報酬規程に基づき、取締役会において決定しています。

報酬構成及び内容

取締役（社外取締役を除く）

- 報酬構成割合は、「基本報酬」60%、「賞与」20%、「株式報酬」20%（「固定RS」10%、「業績連動RS」10%）、としています。（RS：譲渡制限付株式）
- なお、基本報酬の額、賞与及び株式報酬（「固定RS」10%、「業績連動RS」10%）については、役位別にその金額を定めています。
- 「固定RS」「業績連動RS」は、中期経営計画に定める業績目標達成及び当行の中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として株式報酬制度を導入しています。

社外取締役

- 報酬構成は、業務執行の監督機能を担う役割を踏まえ、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬」のみとしています。

監査役

- 報酬構成は、独立性を確保するため、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬」のみとしています。

グループマネジメントシステム

グループチーフオフィサー※（CxO）を所管分野の責任者として配置することで、グループ統合的な経営管理体制としています。「グループ会社管理規程」に基づき、各社を所管する担当役員の配置や監査役の派遣、当行監査部による監査の実施等に加え、グループ会社「事前協議・報告制度」に基づき、重要な業務執行等について、当行へ協議・報告を行うことなどにより、当行グループにおける業務の適正の確保に努めております。

各社の経営状況や諸課題を把握することを目的として「グループ統括委員会」を、銀行・グループ間のさらなる連携による相乗効果を発揮することを目的として「グループ推進会議」を2025年度はそれぞれ2回開催しました。また、グループ体経営やグループ・ガバナンスの高度化を実現するため、営業面・管理面など執行全般を統括する「グループ戦略部」を設置しているほか、責任の明確化の観点より各社の業務所管部を1社1部に定め、これまでのリスクに対する横断的な管理のみならず最適な経営資源配分を実現するため、グループ管理部署を設置しています。

※配置するグループチーフオフィサー		
● グループCEO（Chief Executive Officer）	：	最高経営責任者
● グループCBO（Chief Business Officer）	：	最高営業責任者
● グループCSuO(Chief Sustainability Officer)	：	最高サステナビリティ責任者
● グループCSO（Chief Strategy Officer）	：	最高企画責任者
● グループCRO（Chief Risk Officer）	：	最高リスク管理責任者
● グループCIO（Chief Information Officer）	：	最高情報責任者
● グループCHRO(Chief Human Resources Officer)	：	最高人事責任者
● グループCDTO(Chief Digital Transformation Officer)	：	最高デジタル・トランスフォーメーション責任者

取締役会の実効性評価

当行では、取締役会に求められる意思決定機能及び監督機能が適切に発揮されているかを検証し、その向上を図っていくため、「取締役会の実効性評価」を2015年度から年次で実施しています。また、2018年度及び2023年度には外部評価機関を活用しており、当該知見も踏まえつつ、評価の客観性及び精度の向上を図っています。2025年度は、各取締役・監査役に対するアンケート及び個別ヒアリングを実施し、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、実効性を評価しました。評価にあたっては、取締役会の役割・機能、議論内容、運営状況、構成に加え、業務改善・再発防止に向けた取組み、指名・報酬・経営諮問委員会の状況や、グループCxOの機能発揮状況等を評価の対象としています。なお、グループ会社においても、アンケート及び一部取締役・監査役への個別ヒアリングによる実効性評価を実施しました。2025年度の「取締役会の実効性評価」結果の概要は以下の通りです。

- (1) 以下の点及びアンケート結果等の定量的・定性的な評価を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督の両機能は適切に発揮されており、実効性を確保していると評価いたしました。なお、アンケート結果についても概ね高い水準を維持しており、全体として良好な評価が得られています。
- 社内・社外を問わず全取締役・監査役が、パーパス・ビジョンをもとに、お客さま、従業員、株主などのステークホルダーとの深いつながりを背景とした価値提供を通じ、地域とともに成長し続ける千葉銀行グループを目指し、中期経営計画、経営統合、DX戦略、アライアンス戦略、人的資本戦略、サイバーリスクなど重要戦略に対する議論を深化させるなど、強い一体感を保持しながら、相互理解のもとに自由闊達な意見交換が行われています。
 - 社内取締役からの金融業務の各専門分野における豊富な経験に基づく意見、社外取締役及び監査役からの多様な分野にわたる専門的な知見に基づく提言や独立した客観的な立場からの意見により、議論が深化しています。引き続き社外取締役を取締役会議長として、多様な切り口から意見交換がなされるなど、議論の活性化はさらに進んでいます。
 - お客さまの声の収集・分析結果や、CX調査及びエンゲージメントサーベイ結果などの報告を通じて、取締役会として意識の変化を把握し議論するなど、パーパス・ビジョンの浸透度合い及び業務改善の進捗状況に関する適切なモニタリングを行っております。
 - グループチーフオフィサー制のさらなる機能発揮を目的に、各CxOがグループ会社も含む各管理領域における本質的な課題を掘り下げて検証した上で、今後取り組むべき事項を取締役会に報告し議論することにより、グループ全体を俯瞰した議論の深化及び監督機能の強化を図りました。
 - 「指名・報酬・経営諮問委員会」においても、引き続き社外取締役が過半数を占める構成のもと、開催回数を増やし、指名・報酬に関する議論だけではなく、重大な経営課題に関する事項についても議論を一層深化・充実させました。また、委員長の社外取締役から同委員会の内容を取締役会で報告するなど、客観性・適時性・透明性の確保を図りました。また、2025年度においては、取締役会の運営及び意思決定プロセスの高度化に向けた各種施策を実施し、議題の整理・統合や取締役会運営方法の見直しを通じて、重要議題への審議時間の重点配分が進展しました。これにより、中長期的な経営課題や戦略テーマに対して、従来以上に深度ある議論が行われるなど、取締役会の機能向上が確認されております。加えて、取締役会に付議する議題についても、外部環境の変化を踏まえた見直しを継続しており、監督機能の更なる高度化に向けた対応を進めております。
- (2) 内外の環境変化を踏まえ、取締役会の更なる高度化に向け、主に以下の課題を認識しております。
- 付議議題の最適化と重要議題への集中
付議議題については継続的な見直しが必要であり、特に重要な経営課題に対して十分な審議時間を確保することが課題です。このため、議題の整理・統合や議題設定の見直しを通じて、重要議題への重点的な審議を一層推進してまいります。
 - 重要テーマに対する監督機能の強化
経営資源配分、全社的リスク管理体制、人的資本等の重要テーマについて、取締役会による監督機能のさらなる強化が課題です。これらのテーマについて、継続的かつ計画的な議論を実施し、取締役会としての監督機能の高度化を図ってまいります。
 - 社外取締役への情報提供及び関与機会の充実
社外取締役に対する情報提供の充実及び現場理解の促進が課題です。このため、事前説明の充実や執行部門との対話等を通じて、社外取締役のより深い関与を促進してまいります。
- これらの課題に対しては、取締役会の議題設計や運営の高度化、委員会との連携強化等を進めるとともに、取締役会において定期的に進捗を確認し、継続的な改善（PDCA）を実施してまいります。

内部監査

当行では、業務の健全かつ適切な運営を確保し、これにより経営目標の達成に貢献するため、被監査部門から独立した「監査部」が、コンプライアンスやリスク管理を含む内部管理体制の適切性と有効性について検証・評価するとともに、問題点の改善方法の提言等を行っています。

「監査部」は、取締役会直轄であり、「内部監査規程」及び年度ごとに取締役会の承認を受けて決定する「内部監査計画」に基づいて営業店・本部・グループ会社等の内部監査を実施しているほか、監査結果や指摘事項等について定期的に内部監査委員会及び取締役会に報告しており、コンプライアンスやリスク管理上の問題点・改善策等の検討が行われています。

また、牽制・監視機能の充実や環境変化への適応、監査品質の向上（外部評価を含む）、専門性のある人材の採用・育成や、海外店やグループ会社の監査の強化など、内部監査の高度化に取り組んでいます。

行政処分を踏まえた業務改善・再発防止に向けた取り組み

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

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

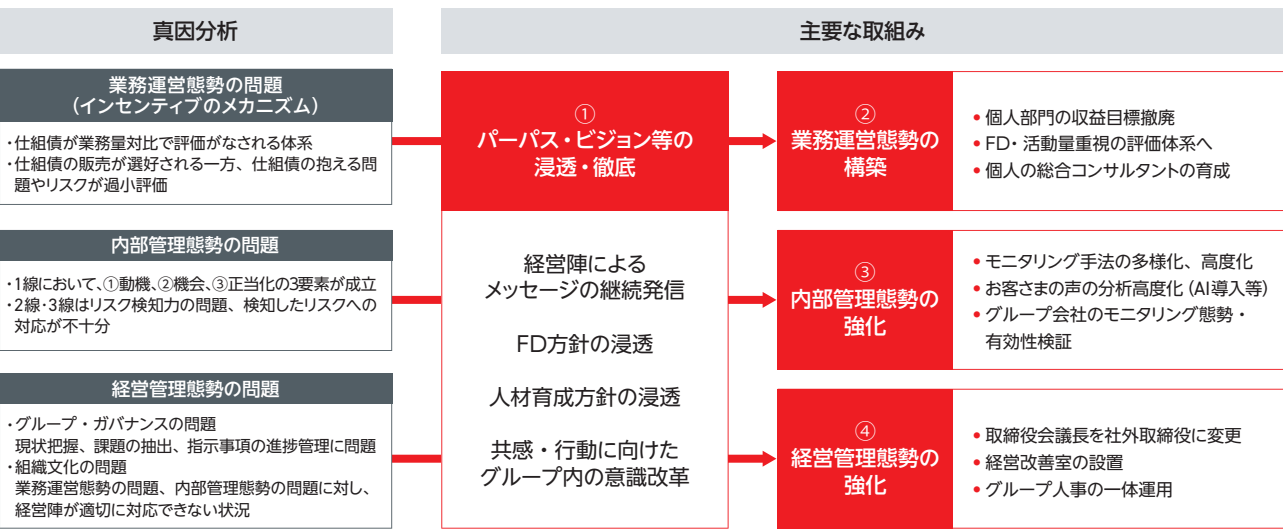
問題の真因分析と業務改善計画の策定

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

また、パーパス・ビジョンを組織に浸透・定着させることが全ての問題点に共通する改善策と捉え、外部の知見も取り入れながら組織横断的に浸透施策に取り組んできました。



▲ 業務改善計画策定までのプロセス



▲ 真因分析に基づく業務改善計画の全体像

業務改善・再発防止に向けた取組状況

当該業務改善計画の策定以降、全社を挙げて改善・再発防止に向けた取組みを進めた結果、パーパス・ビジョンの浸透を軸とする業務改善計画に掲げる全ての施策の実施が完了しました。加えて、お客さま向け・職員向けアンケートの結果等からも、改善・再発防止に向けた取組みが、組織に著実に浸透・定着していることが確認されています。当行グループは、今後も業務改善に関する各種取組を継続するとともに、行政処分（業務改善命令）の対象となった事案の風化防止に不断に努めることにより、役職員一丸となって、お客さまや地域社会から信頼される金融機関グループを目指していきます。

2023年7月24日 業務改善報告書提出

現在



▲ 業務改善・再発防止に向けたロードマップ

主要施策の一覧

①パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	実施時期	実施 ^{※1}	追加 ^{※2}	③内部管理態勢の強化	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	●		エンゲージメントサーベイの実施	2023年 9月	●	
FD方針見直し、FDハンドブック制定	2023年10月	●		グループ会社への「ちよつとライン」の開放	2023年 9月	●	
「三つの誓い」を制定	2023年10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	●	
全職員によるFD月次勉強会	2023年10月	●		適合性確認ツールの導入	2024年 3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	●	●	グループ会社への360度評価の導入	2024年 8月	●	
PTIによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●	2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●		本部職員による金融商品販売にかかるお客さま面談	2023年12月	●	●
FDヒアリングを開始	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	●	
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12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	●	
FD特別表彰を実施	2023年下期	●	●	頭取を監査部担当役員としPDCAに深く関与	2023年10月	●	
人事考課を人材育成方針等に結び付け	2024年 4月	●	●	カルチャー監査の導入	2024年 3月	●	
②業務運営態勢の構築	実施時期	実施 ^{※1}	追加 ^{※2}	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	●	
投資型金融商品に関する4大施策の実施	2023年 4月	●		④経営管理態勢の強化	実施時期	実施 ^{※1}	追加 ^{※2}
個人総合コンサルのスペシャリスト育成	2023年 4月	●		銀行から証券へ取締役や部長級の人材を派遣	2023年 4月	●	
FD、活動量重視への行動変容に向けた研修・動画配信等の実施	2023年 9月	●	●	経営改善室の新設	2023年10月	●	
銀行の個人部門に対する収益目標撤廃	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	●	●
銀行紹介に基づく証券での成約による収益還元インセンティブを完全撤廃	2023年10月	●		取締役会議長を社外取締役に変更	2024年 4月	●	
※1 実施済または継続中の施策（全57施策のうち、主要施策を記載）				頭取によるグループ会社社長との1on1ミーティング	2023年 9月	●	
※2 当初提出した業務改善計画以降の追加施策				銀行役員によるグループ会社との意見交換会	2023年 9月	●	
				グループ会社役員を対象にスキルマトリックス導入	2024年 4月	●	

※1 実施済または継続中の施策（全57施策のうち、主要施策を記載）

※2 当初提出した業務改善計画以降の追加施策

グループCRO/グループCIOメッセージ

お客さま・地域のお役に立つため、 管理態勢のさらなる高度化へ

取締役専務執行役員
(グループCRO・管理本部長)

小野 雅康



アライアンスを活用して システムと事務を高度化し、 お客さまの思いの実現を支える

常務執行役員
(グループCIO)

田中 一成



「三つの誓い」のもとでの 業務改善の進展

2023年6月に当行及びちばぎん証券が行政処分(業務改善命令)を受けて以降、千葉銀行グループ全社を挙げて取り組んでまいりました業務改善計画の遂行について、2025年6月末をもって全ての施策の実施が完了した旨を関係当局に報告しました。

管理部門では、「組織文化の改革」と「内部管理態勢の強化」の二つを柱とし、実効性の高い改善・再発防止の仕組み作りを進めてきました。この間、お客さまからお褒め・感謝のお言葉をいただく機会も格段に増えるなど、業務改善の進展に一定のご評価をいただくことができたと考えています。

「組織文化の改革」においては、当行グループ全ての役職員共通の行動軸・判断軸として「三つの誓い」を定め、頭取はじめ経営陣が、毎月『FDの日』役員メッセージにて、あらゆる場面で「三つの誓い」を常に意識するよう発信を継続。併せて、「三つの誓い」に沿った優れた活動事例を全役職員の投票で定期的に出すなどの取り組みにより、今では多くの職員がお客さまのお役に立つことに仕事のやりがいを抱き、営業部門自ら「先義後利」を掲げ活動計画・業績目標を策定するなど、一線のリスクオーナーシップも根付いてきたと感じています。

「内部管理態勢の強化」においては、営業店窓口やお電話、また、ホームページ・SNSにて頂戴するご意見やご要望などをはじめ、順次対象範囲を

拡大しているお客さま向けアンケートや商品・サービス説明時の会話録音などのモニタリングを通じて、幅広いお客さまの声を収集・分析し一元管理する仕組みを整備しました。これより、不適切な営業活動や事務取扱いの監視・牽制・予兆検知などのリスク管理態勢に加え、サービス・応対にかかる品質管理態勢も飛躍的に向上しています。今後も「三つの誓い」のもと、AIを活用したモニタリング手法の開発など、より実効性・効率性の高い新しい仕組みの検討・実施を継続してまいります。

これからもお客さま・地域のために

当行グループのパーパスとして掲げる「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」ための社会的価値の創出、ビジョンとして掲げる「地域に寄り添うエンゲージメントバンクグループ」たる機能的価値の提供。終わりのない改善・再発防止の取り組みは、パーパス・ビジョンの実現へ向けての弛まぬ努力を通じ、お客さま・地域の期待と信頼に真摯にお応えし続けることにより、お客さま・地域からご評価いただくものであると考えています。

新たな中期経営計画もスタートしました。これからも、一人・一社でも多くの皆さまに当行グループのファンになっていただけるよう、一つでも多くのお褒めの言葉をいただけるよう、お客さま・地域のお役に立つことを最優先に、管理態勢のさらなる高度化に引き続き取り組んでまいります。

システム・事務をアライアンスで進化させる

当行グループは、システムや事務を単なるインフラではなく、DXなどを支えてパーパス・ビジョンを実現するための重要な要素と位置づけ、高度化・効率化を進めています。一方で、サイバー攻撃の脅威は急速に増していることから、技術的な対策のみならず、対応態勢の強化や最新の知見をキャッチアップし、対策の増強に努めています。いずれの領域も、アライアンスは「知見の共有」「コスト削減」「課題の解消」などさまざまなメリットがあり、今後も一層連携の強化・進化を図っていきます。

TSUBASA基幹系システム共同化のさらなる発展

銀行の主要業務である預金・為替・融資などを司る基幹系システムは、2016年より「TSUBASA基幹系システム共同化」として現在5行で利用しており、開発スピード・品質の向上、コスト削減、IT人材の育成などに大きな効果をあげています。今後は群馬銀行の参加(2029年度システム稼働予定)と同時に、稼働中の5行も2028年度から2030年度にかけて次期システムに更改していきます。本更改では、アプリケーションの最新化やクラウド開発環境の構築、最新の開発ツール導入などを行うほか、AIや耐量子計算機暗号等の最先端技術も利用可能な基盤を整備し、オープン・クラウドを適材適所で組み合わせたハイブリッ

ド基幹系システムとしてさらに発展させ、安心で便利なサービス提供に貢献していきます。

バックオフィス事務の共同化と新会社設立

現在、店頭で受け付けた取引の一部は、各行が各々の集中センターで処理していますが、このようなバックオフィス事務の共同化を目的に、TSUBASAアライアンス参加行等と合併会社を設立し、2027年の共同事務センターの運用開始を目指します。まず、TSUBASAアライアンス参加行の一部による為替発信業務を対象に、事務手続の統一を図りながら銀行間相互での委託・受託を開始し、順次、参加行と対象業務の拡大を図っていきます。これにより効率化によるコスト削減や、将来の要員不足懸念の解消を目指すとともに、将来的なプラットフォーム化や、TSUBASAアライアンス参加行以外への拡大も視野に進めていきます。

サイバーセキュリティ分野のアライアンス活用

サイバーリスクは、システムリスクや他のリスクと合わせリスク管理体制を整備しています(P114参照)。これまでTSUBASAアライアンス参加行の間でノウハウ共有などを進めてきましたが、2024年に発足したTSUBASA・じゅうだん会共同研究会ではサイバーセキュリティも共同研究のテーマとし、さらなるノウハウ共有や高度化を実施するなど、対策強化に努めています。

リスク管理

経営の健全性を維持するために、当行グループは、リスクの正確な把握・分析、計量化と計数管理の推進、適時・適切な報告等を軸とした「リスク管理の基本方針」を定めています。信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクなど、さまざまなリスクに対し厳正な管理体制を構築しています。

Ⅰ トップリスク管理

当行グループでは、事業を取り巻くリスク事象のうち、影響度や蓋然性の観点から重要度の高いリスクを「トップリスク」として、選定し管理しています。「トップリスク」の選定にあたっては、グループ内外のリスク事象を幅広く網羅したリスクマップを外部専門家の意見も踏まえて作成し、社外取締役やグループ会社とも事前に議論したうえで、取締役会にて選定しています。また、選定した「トップリスク」については、各トップリスクを所管するグループCxOの管理のもとでリスクシナリオ（アラームポイント）を設定し、具体的な対応の検討・実施をしています。こうした、トップリスク運営を通じてグループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識の共有を図ることで、フォワードルッキングなリスク管理につなげています。

○ 2026年度トップリスク

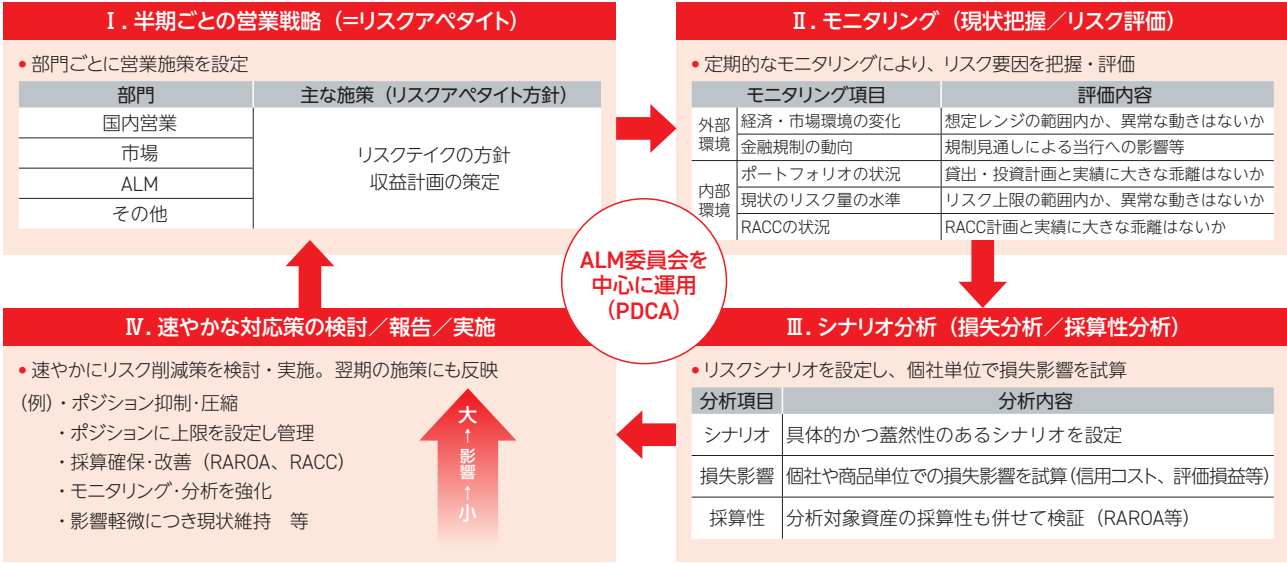
トップリスク	リスク対応策（例）
営業地盤悪化による収益力低下	他行連携及び新業種への事業展開による収益基盤の拡大、地方創生の対応、預金口座のメイン化推進
人材・人材力不足による持続的成長の停滞	職員のエンゲージメント向上、キャリアステップ支援、採用強化
DX/AI戦略の停滞及びガバナンス不全	AI開発体制・ガバナンスの整備、アプリ・ポータル機能拡充、DX人材の計画的な育成
与信費用の増加	業績悪化先に対する、経営支援・本業支援・事業承継支援等の積極実施
金融市場の不安定化	資産区分および個別銘柄ごとに評価損益率に基づくアラームポイントを設定・管理
預金等資金調達環境悪化	預金動向や市場環境を踏まえた資金調達手段の多様化 流動性リスク管理指標の遵守
役員及び従業員による不適切な行為・信頼の毀損	お客さま本位の業務運営（FD）の徹底、定着化 公正誠実な行動の徹底、正しい企業文化の浸透強化
マネロン等金融犯罪対策の不備	フィルタリングやスクリーニングの徹底 詐欺被害の未然防止
サイバー攻撃・システム障害の発生	サイバーリスク管理態勢強化 障害発生時の未然防止、コンティンジェンシープラン整備
大規模自然災害等による業務停止	実効的な訓練の実施等による業務継続態勢の強化
気候変動対応の後れ	移行リスク、物理的リスクのシミュレーション高度化

Ⅱ リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

当行では、事業計画達成のために必要なリスクテイクの種類と総量をリスクアペタイトと定義し、リスク・リターンの適切性やストレス事象発生時の損失影響を検証する仕組みとして「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）」を活用しています。

（RAFについての詳細は、ディスクロージャー誌「自己資本の充実の状況等に係る説明資料」の「リスク・カテゴリー別の主要なリスクに係る管理及び開示状況」並びに「銀行内でリスク文化を醸成するための方法」をご参照ください。）

リスクアペタイト・フレームワークの概要

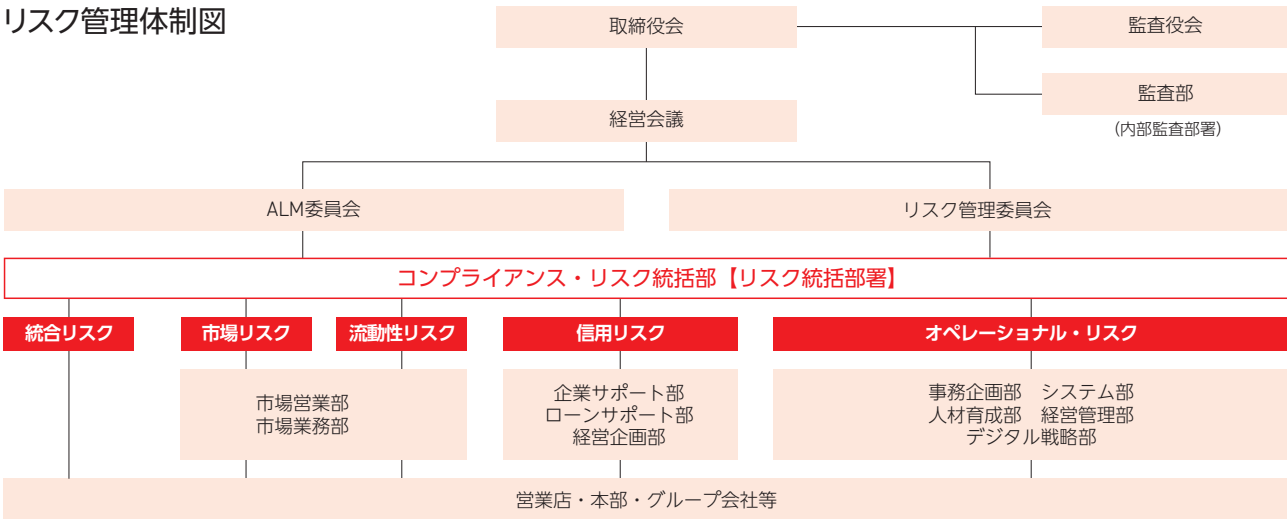


※ RAROA（Risk Adjusted Return on Asset）：信用リスク控除後収益

Ⅲ 統合的なリスク管理体制

当行グループでは、各リスクについて管理部署を定め、「コンプライアンス・リスク統括部」の統括のもと、各委員会で対応策等を協議しています。また、グループCRO（最高リスク管理責任者）が、リスクの状況を取締役に報告しています。実効性のあるリスク管理体制を実現するため、各リスク・カテゴリーにおいて、リスク管理が適切に行われているかを「監査部」が監査し、取締役会に報告しています。

リスク管理体制図



3つの防衛線：当行では、パーゼル銀行監督委員会が公表している「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」で示されている「3つの防衛線」の考え方に則ったリスク管理体制を構築しています。

- 1線** 規程や手続等に基づき業務を遂行しながら自律的にリスクを制御する業務所管部署
- 2線** 各リスクを個別管理するリスク所管部署及び当行グループにおける広範なリスクを俯瞰的に統括・管理するリスク統括部署
- 3線** 独立した立場で当行グループの内部管理体制の適切性・有効性を評価・検証する内部監査部署

リスク管理

統合リスク管理

当行グループでは、リスクの計量化による管理が可能な信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクを合算した統合リスクに対する自己資本の充実度の検証結果を定期的に取り締役会に報告しています。また、ストレス・テストを通じ、想定した一定のストレス・シナリオに基づくリスク量の増加を予想したうえで、自己資本の充実状況を検証しています。ストレス・テストの結果は、配当や自己株式取得等の資本政策にも反映されています。

また、統合リスク管理の枠組みとして、使用リスク資本の上限を設定し、管理する「リスク資本配賦制度」を導入・活用し、損失の発生を抑制しています。

信用リスク	市場リスク	流動性リスク		オペレーショナル・リスク
		資金繰りリスク	市場流動性リスク	
信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	金利、有価証券などの価格、為替などの変動により、保有する資産の価値が変動し、損失を被るリスク	金融機関の財務内容の悪化などにより必要な資金が確保できなくなり、資金繰りがつかなくなる場合や、通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク	市場の混乱などにより市場において取引ができない場合や、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク	業務の過程、従業員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的事象により損失が発生するリスク

信用リスク管理

当行グループでは、「内部格付制度」を中心に厳正な信用リスク管理体制を構築し、個別与信管理と与信ポートフォリオ管理を行い、資産の自己査定に基づき償却・引当を実施しています。

また、「リスク管理委員会」を定期的開催し、信用リスク管理方針の検討、「内部格付制度」の運用状況及び与信ポートフォリオのモニタリングなどを行っています。

市場・流動性リスク管理

当行グループでは、市場性取引や預貸金といった商品ごとの市場リスク量に対し、リスク限度額を設定し管理することで、健全性の確保に努めています。加えて、市場性取引については、残高による運用上限枠や評価損益アラームポイントなども設定しており、四半期ごとに投資方針を見直すことでリスクをコントロールしています。

また、市場調達額を一定の枠内で運用するとともに、短期間で資金化できる資産を一定水準以上保有することにより資金繰りリスクをコントロールしています。その他、各市場取引におけるポジション限度枠を設定することにより市場流動性リスクをコントロールしています。

市場部門の組織については、取引執行所管部署、事務管理所管部署、リスク管理部署の相互で牽制する体制をとっています。リスク管理部署は、流動性リスクに与えるさまざまな要因を特定・評価するとともに、各種限度枠などの遵守状況についてモニタリングし、流動性リスクの増大を招かないよう努めています。なお、当行の資金繰りに影響を及ぼすような不測の事態が発生した場合も全行的に速やかに対処できるよう、業務継続計画を策定しています。

オペレーショナル・リスク管理

当行グループでは、オペレーショナル・リスクを、事務リスク、システムリスク及びサイバーリスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、AIリスクに分類し、各リスク所管部署が「コンプライアンス・リスク統括部」による統括管理のもと、連携してリスク管理を行っています。

また、「リスク管理委員会」にて損失事象のモニタリングや問題点の改善・是正を行う管理体制を構築しています。加えて、管理の実効性確保のため、CSA (Control Self Assessment) を導入しています。

事務リスク	システムリスク	サイバーリスク	人的リスク	有形資産リスク	風評リスク	AIリスク
正確な事務を怠る、事故・不正などを起こす、またはお客さまに対する職務上の義務や説明等を怠ることにより損失を被るリスク	当行が保有している情報の漏洩や改ざん、コンピュータシステムの不正利用や停止・誤作動といった障害などに伴い損失を被るリスク	サイバー攻撃に起因して、システムリスクに該当する事案が発生し損失を被るリスク	職場の安全環境や差別行為などに起因して損失を被るリスク	建物・設備の毀損などにより損失を被るリスク	評判の悪化などにより信用が低下することから損失を被るリスク	AIを開発、提供、利用することにより引き起こされ、損失を被るリスク。

※各リスクに含まれる法務リスク及びコンプライアンスにかかるリスクについては、各リスク所管部署と「コンプライアンス・リスク統括部」が連携して管理

〈システムリスク及びサイバーリスク〉

近年、重要性や注目度が高まっているシステムリスク及びサイバーリスクについて、当行グループでは、「システム部」と「コンプライアンス・リスク統括部」が連携し、さまざまな対策を講じています。2025年4月には、システム部内に「サイバーセキュリティ管理室」を新設しました。これにより、システム障害やサイバー攻撃への対応を一層高度化し、適時適切なリスク管理を図っています。

システムリスクの対策としては、重要機器にかかるハードウェアや回線を二重化し、業務を継続できる仕組みとしているほか、大規模災害等の不測の事態に備えたコンティンジェンシープランの整備や休日にATM障害が発生した場合に備えた訓練などを実施しています。

サイバーリスクの対策としては、コンピュータウイルス等不正プログラムの侵入防止対策や、重要なコンピュータシステムのデータ保護対策、及びサイバー攻撃事案が発生した場合の管理・即応体制等を整備し、定期的な訓練を行って実効性の確保に努めています。

お客さまに提供するインターネット上のサービスについては、コンピュータシステムへの不正アクセスやサービス停止攻撃等への対策を講じるほか、各取引についてお客さまご本人からの取引であることを厳正に確認しています。また、巧妙化するなりすましメールに対しては、職員に不審なメールや、身に覚えのないメールの取扱いについての注意喚起を定期的に行うなど、啓発に努めています。

各対策により、データ侵害等のサイバーリスク事案は発生していませんが、サイバー攻撃は年々、高度化・巧妙化しており、継続して情報収集に努め適切なタイミングで対策を実施していきます。

〈AIリスク〉

2025年4月、当行グループではAI技術を積極的に活用することを見据え、基本的な取組方針である「ちばぎんAIポリシー」を策定し公表するとともに、グループ内におけるリスク管理の基本方針、リスク所管部署の役割と責任、損失事案が発生した際の報告体制について明文化しています。

また当行においては、「デジタル戦略部を1線、コンプライアンス・リスク統括部及びシステム部を2線、監査部を3線」としたリスクガバナンス体制を構築するとともに、AIを活用する際の利用形態に応じて生じるリスクの大きさ（危害の大きさ及びその蓋然性）を把握したうえで、その対策の程度をリスクの大きさに対応させる「リスクベースアプローチ」の考え方のもと、技術仕様書や管理台帳などのドキュメント、及びAIリスクにかかる評価判定フローの体系化により、「攻め」と「守り」の両軸を意識したAIリスク管理を実施しています。

業務継続体制

当行グループでは、地震等の自然災害やパンデミックといった不測の緊急事態が発生した場合においても、金融システムの機能維持に必要な業務を継続すること、中断を余儀なくされた場合には速やかに復旧・軽減を図ることを目的に業務継続体制の整備を行っています。首都直下地震等の大規模地震に加え、近年激甚化している風水害や感染症等の多様なリスクへの対策を行うなど、「人命最優先」を念頭に置きつつ、オペレーショナル・レジリエンスの基本的な考え方に基づき、態勢整備を進めていくことで、お客さまに当行グループの金融サービスを安心してご利用いただけるよう、引き続き業務継続体制の高度化に取り組んでいきます。

コンプライアンス

当行グループは、社会の一員として、社会的責任と公共的使命を担う企業グループです。コンプライアンスの意識をより一層定着させるため、2021年4月に「千葉銀行グループの企業行動指針」を定めました。お客さまに信頼される銀行であり続けるために、コンプライアンスの徹底を図り、倫理的で責任ある企業活動を遂行していきます。

Ⅰ コンプライアンス体制

当行は、コンプライアンスを全ての業務の基本に置き、銀行取引にかかるさまざまな法令や、銀行内の諸規程はもちろん、社会生活を営むうえでのあらゆる法令やルールを遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行していくことが重要と考え、全行を挙げてコンプライアンスの浸透を図る取り組みを行っています。

具体的には、頭取を委員長、複数の取締役・執行役員及び部長を委員とする「コンプライアンス委員会」を定期的開催し、コンプライアンス浸透のための具体的な実践計画や対応策等の検討を行っています。「コンプライアンス・リスク統括部」が、コンプライアンス関連規程・マニュアルの管理、研修計画の立案・実施状況の確認、コンプライアンス・リスク管理状況の定期的チェックなどを通じた当行全体の取り組みを統括しているほか、本部各々が、モニタリング等を通じた営業店に対するチェック・指導を行っています。

Ⅱ 基本方針の徹底とコンプライアンス・プログラムの策定

当行は、「千葉銀行グループの企業行動指針」「役職員行動指針」を定め、職員の行動指針を明確にするとともに、具体的な手引書である「ちばぎんグループコンプライアンス・マニュアル」を制定し、その浸透を図っています。

コンプライアンスを一層充実させるための具体的な実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を年度ごとに取締役会において策定しています。

同プログラムの実施状況は、取締役会及びコンプライアンス委員会において定期的に確認しています。

千葉銀行グループの企業行動指針

- 1 揺るぎない信頼の確立
- 2 質の高い金融サービスの提供
- 3 地域経済・社会への貢献
- 4 法令やルールなど基本原則の徹底した遵守
- 5 透明な経営
- 6 人権の尊重
- 7 持続可能な社会の実現に向けた責務
- 8 反社会的勢力との関係遮断およびマネー・ロンダリング等の防止

役職員行動指針

Ⅰ お客さまのために

- 1 誠実かつ公正な業務遂行により、揺るぎない信頼とブランドを維持します
- 2 お客さまの期待に寄り添い、信頼されるベストパートナーであり続けます
- 3 お客さまの大切な資産を守るため、最善を尽くします

Ⅱ 地域・社会のために

- 1 犯罪組織による金融機能の不正利用を防止し、安心・安全な金融サービスを提供します
- 2 国内外のあらゆる法令やルールを遵守し、市場の公正・公平の確保に寄与します
- 3 社会の一員の自覚を持ち、持続可能な社会の実現に向けた責任ある行動をします

Ⅲ 職場・チームのために

- 1 互いの行動を牽制し、職場から不正・ルール違反・ハラスメントを根絶します
- 2 何でも言える、働きやすい良質な職場環境を醸成・維持します
- 3 間違っていることに声を挙げます

Ⅲ 顧客保護・個人情報保護への取り組み

当行は、「顧客の保護及び利便の向上に向けた管理の方針」を定め、お客さまの保護と利便性の向上に向けて、全職員に誠実かつ公正な業務活動を行うよう指導・教育しています。

お客さまからのご要望や苦情等については、真摯に耳を傾け、万一の紛争等においては、金融ADR制度^{※1}の趣旨を踏まえ適切に対応しています。

個人情報^{※2}についても、お客さまからお預かりしている大切な財産と考え、「個人情報の適切な保護と利用を図るための取組方針の宣言（個人情報保護宣言）」に基づき厳格に管理しています。

※1 金融ADR制度とは金融分野における裁判外の紛争解決手続をいいます。中立・公正な第三者機関の関与により、裁判によらず簡便かつ迅速な紛争解決を図る手続です。当行は法令に基づく指定紛争解決機関である「一般社団法人全国銀行協会」及び「一般社団法人信託協会」と手続実施基本契約を締結しています。

※2 個人番号及び個人番号をその内容に含む個人情報である特定個人情報を含みます。

Ⅳ マネー・ロンダリング等防止、金融犯罪対策に向けた取り組み

当行では、「マネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融及びその他経済制裁違反防止に向けた管理の方針」のもと、内外環境の変化を捉え、自ら行う取引に含まれるマネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融及びその他経済制裁違反リスクを適切に評価し、リスクに応じた対策を実施しています。また、振り込め詐欺に代表されるさまざまな金融犯罪からお客さまの財産を保護するための対策を強化しています。

さらに、今後もますます複雑化・巧妙化が予想されるマネー・ロンダリング等や金融犯罪の手口に適切に対処するため、TSUBASAアライアンス参加行とそれらへの対策を共同で取り組んでいます。2023年11月に第四北越銀行、中国銀行及び株式会社野村総合研究所との共同出資で設立したTSUBASA-AMLセンターにおいて、2025年4月より当行、第四北越銀行、中国銀行及び北洋銀行の4行から業務を受託し、共同システムを活用した取引モニタリング・フィルタリング等の共同化事業を開始しています。TSUBASA-AMLセンターでは、今後、他のTSUBASAアライアンス参加行からも順次業務を受託し、AIを活用したモニタリング等により一層の高度化と効率化を図っていきます。

Ⅴ グループ会社のコンプライアンス、リスク管理の強化に向けた取り組み

「コンプライアンス・リスク統括部」では、グループ会社との双方向・高密度での意見交換等を通じて、グループ各社におけるコンプライアンス、リスク管理の状況を適時適切に把握し必要な支援・指導を行うなど、グループ会社を統括・管理する機能を強化しています。

Ⅵ 反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組み

当行は、警察当局や弁護士等の外部専門機関と連携し、反社会的勢力からの不当要求や介入その他の不適切な関与等に対して適切に対処する体制としています。また、各種契約書や預金規定の「暴力団排除条項」を活用し、反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組みを積極的に進めています。なお、グループ会社においても反社会的勢力との関係遮断に向けて当行と同様の取り組みを進めており、その状況は、当行が統括・管理しています。

「お客さま本位」の業務運営

当行グループは、金融商品、各種サービスにおける商品性とサービス向上のため、お客さまからのご要望や苦情、営業店の声などを収集し、お客さま満足度の向上を図るための対応を強化しています。お客さまに寄り添う地域金融機関として、これからも「お客さま本位」の業務運営（FD）を進めていきます。

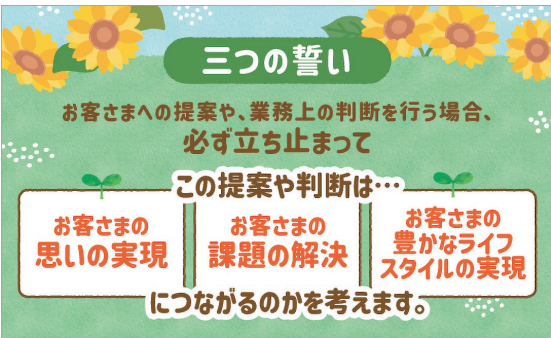
Ⅰ「お客さま本位」の業務運営の浸透に向けた取組み

行動原則「三つの誓い」と「お客さま本位」の業務運営

当行グループは、2023年6月23日、当行及びちばぎん証券が金融商品仲介業務にかかる投資者保護の問題が認められる状況に関して行政処分（業務改善命令）を受けることとなったことを厳粛に受け止め、このような事態を二度と発生させることのないよう、お客さま本位の取組みを強化しており、その柱となるのが、行動原則「三つの誓い」です。

「三つの誓い」は、「必ず立ち止まって」、すなわち、銀行都合を優先することなく、一呼吸おいてお客さまにしっかり向き合ったうえで、お客さまのお役に立つために何ができるか、何をすべきかを第一に考えて行動すべきことを原則として、お客さま本位の姿勢を宣言しているものです。

この「三つの誓い」を、当行グループにおける全ての業務・サービスの提供における行動軸・判断軸とすることを「『お客さま本位』の業務運営に関する方針」（FD方針）において定めるとともに、役職員が常に意識するよう携帯型のカードにして配付しています。また、毎月「FDの日」を定め、経営陣がグループ役職員に対して思いを発信する動画の配信を継続し、「お客さま本位」の姿勢の浸透・定着に努めています。



「お客さま本位」の業務運営に関する7つの方針とアクションプラン

資産運用関連業務においては、お客さまに当行の「お客さま本位」に向けた具体的な取組内容や体制などについてより具体的に理解していただけるよう、2025年7月1日、FD方針を7つの項目に再編するとともに、各項目に基づく具体的な取組内容（アクションプラン）を大きく見直しました。

FD方針の7項目
1 お客さまのお話をよく聴き、お客さまをよく知り、お客さまに寄り添います。
2 お客さまの「思いの実現」、「課題の解決」、「豊かなライフスタイルの実現」のため、お客さま一人ひとりにふさわしい提案を行います。
3 お客さまの目線に立った透明性のあるわかりやすい的確な説明と適時適切なアフターフォローを行います。
4 「お客さまに寄り添うパートナー」としてライフスタイル等の変化に合わせた情報の提供を行います。
5 お客さまの最善の利益の実現に資する商品・サービスのラインアップを構築します。
6 上記の実現のための従業員のスキルアップに向けた体制を整備します。
7 お客さま本位の実践に向けた組織文化を醸成し、その状況を検証してまいります。

また、「お客さま本位」の業務運営の実践やお客さまの最善の利益の追求に向け、定量指標（KPI）を設定し、定期的にモニタリングしているほか、職員への聞き取り調査などを通じた定性的な評価も実施し、それらを踏まえた必要な改善を行っています。

○ 主な定量指標（KPI）

FDに向けた行動・意識	お客さまへの成果	お客さまからの評価
• おかねのバスケット販売率 • グループ会社販売比率 • 投信解約率 • 資産運用コンサルタント保有者数 • セミナー実施数	• 運用損益別顧客比率（投信・外貨建保険）※ • 複数ファンド保有率 • 投信積立保有者数・自振額 • NISA稼働口座数・残高 • 投信残高上位20銘柄のコスト・リスク・リターン※ • 外貨建保険上位20銘柄のコスト・リターン※	• お客さま満足度アンケート

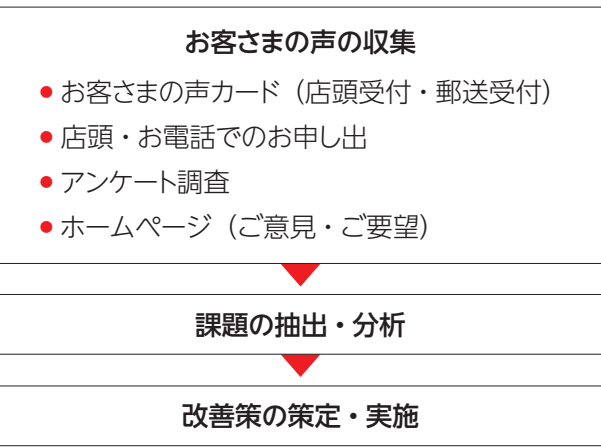
※は金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIIについて」（2018年6月）、「外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIIについて」（2022年1月）に基づく指標です。

- 『「お客さま本位」の業務運営に関する基本方針』、『「お客さま本位」の業務運営に関する取組方針・アクションプラン』の全文については、当行ホームページに掲載しています。
<https://www.chibabank.co.jp/company/services/strategy/fd>

- KPIの状況は、当行ホームページに掲載しています「2025年度『お客さま本位』の業務運営の取組状況」をご参照ください。
https://www.chibabank.co.jp/f/fiduciary_duty_02

Ⅱ お客さまの声を品質向上に活かす取組み

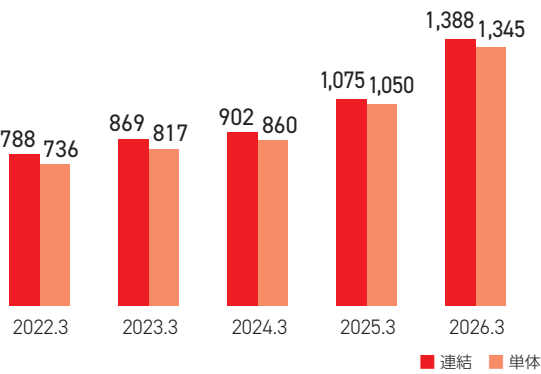
お客さまからのご要望・苦情や営業店の声を幅広く収集し、当行グループが取り扱う商品・サービスの品質向上に向けて、本部・営業店への指導・監督を強化しています。具体的には、お客さまからのお申し出やアンケート等を通じてご要望・苦情を収集し、傾向・要因を分析したうえで、お客さま起点での商品・サービスの企画・改善に取り組むとともに、効果検証を実施し、品質の向上に向けさらなる改善を図っていきます。



財務ハイライト

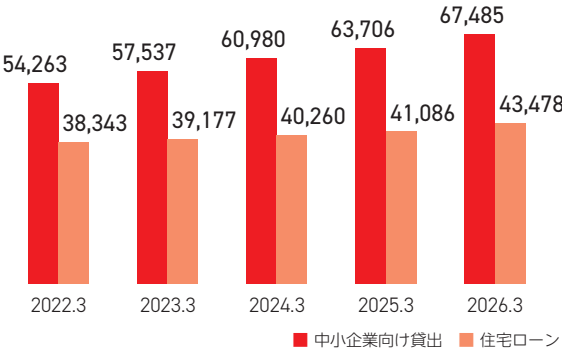
○ 経常利益（連結・単体・億円）

連結 **1,388**億円 単体 **1,345**億円



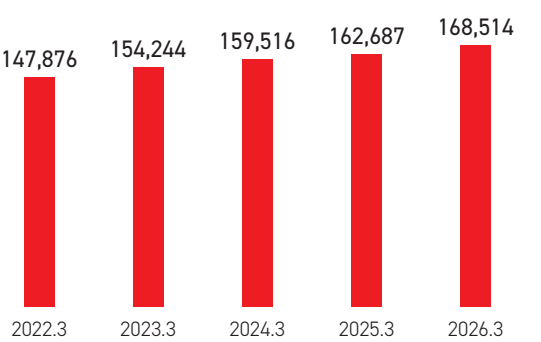
○ 中小企業向け貸出・住宅ローン（単体・億円）

中小企業向け貸出 **6兆7,485**億円
住宅ローン **4兆3,478**億円



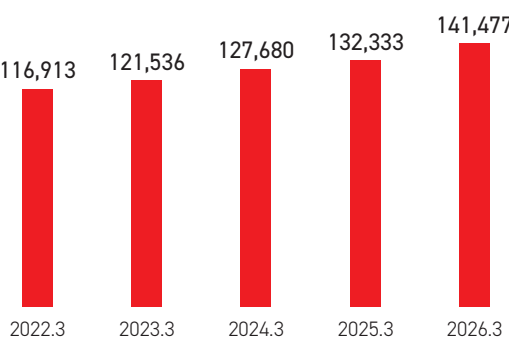
○ 預金（単体・億円）

単体 **16兆8,514**億円



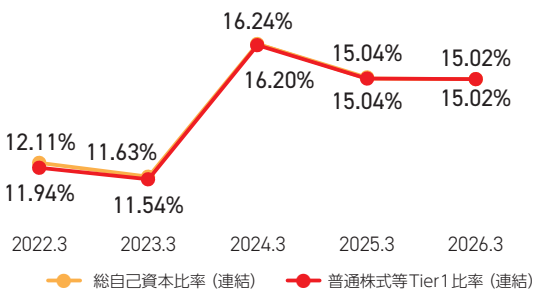
○ 貸出金（単体・億円）

単体 **14兆1,477**億円



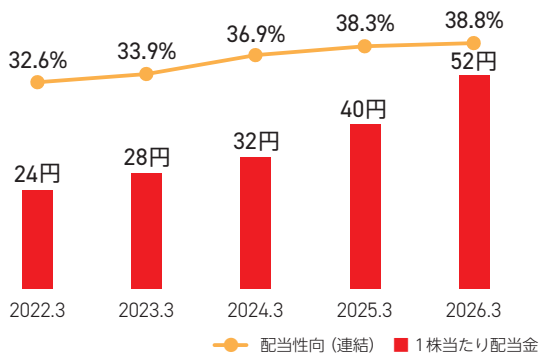
○ 自己資本比率

総自己資本比率（連結） **15.02%**
普通株式等Tier1比率（連結） **15.02%**



○ 配当実績

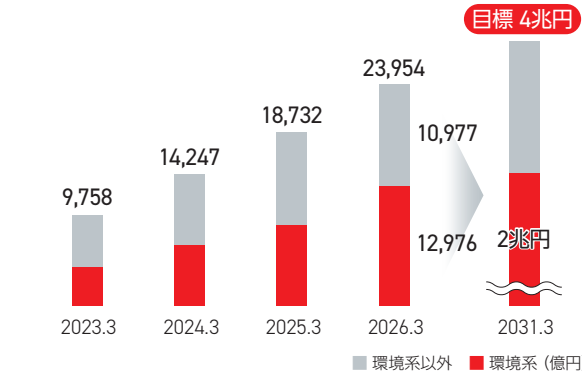
配当性向（連結） **38.8%**
1株当たり配当金 **52**円



非財務ハイライト

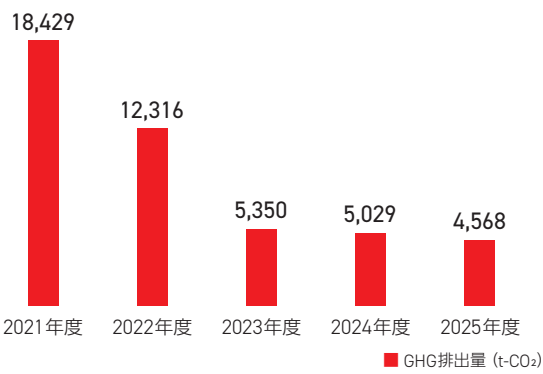
○ サステナブル・ファイナンス累計実行額の推移

サステナブル・ファイナンス累計実行額 **2兆3,954**億円



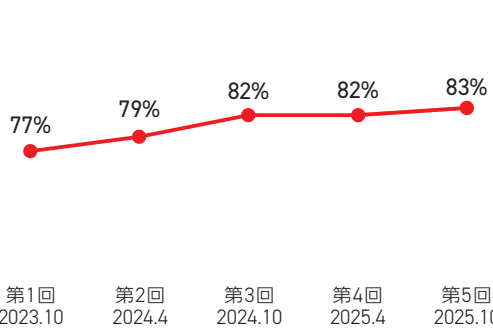
○ GHG排出量の推移(SCOPE1+2・ネット排出量)

GHG排出量 **4,568**t-CO₂



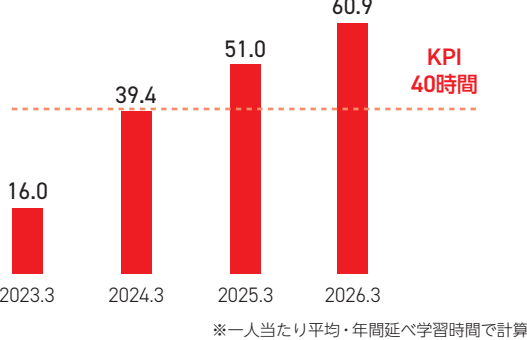
○ エンゲージメントスコア
(総合スコア・肯定的回答の割合)

エンゲージメントスコア
(総合スコア・肯定的回答の割合) **83%**



○ 1人当たり学習時間

1人当たり学習時間 **60.9**時間



○ イニシアチブへの参画



10年間の財務データ

業績サマリー

	(億円)				
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業務粗利益	1,440	1,494	1,522	1,527	1,560
資金利益	1,211	1,215	1,226	1,236	1,245
役務取引等利益	191	237	224	226	261
特定取引利益	25	20	11	18	17
その他業務利益	12	21	60	45	35
うち債券関係損益	△ 11	△ 5	45	32	△ 3
経費 (△)	831	828	811	819	860
コア業務純益	621	671	665	675	703
経常利益	700	706	670	678	642
当期純利益	486	496	480	459	456
与信関係費用 (△)	△ 37	8	113	95	104
親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	527	537	504	480	496

貸借対照表サマリー

	(億円)				
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{※4}
資産の部合計	140,262	143,036	148,916	155,370	177,820
貸出金	93,053	98,160	101,368	106,165	112,064
中小企業向け貸出	41,416	44,109	45,860	48,390	51,793
住宅ローン	32,817	34,311	35,486	36,323	37,361
有価証券	23,736	21,567	20,827	21,037	23,806
負債の部	131,819	134,256	140,049	146,720	168,199
預金	115,657	120,170	123,334	127,889	141,045
譲渡性預金	4,789	5,134	5,818	4,962	5,094
純資産の部	8,442	8,780	8,866	8,650	9,621
株主資本合計	7,292	7,529	7,741	7,989	8,306
評価・換算差額等合計	1,145	1,245	1,120	655	1,308

財務指標等

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
ROA ^{※1}	0.35%	0.35%	0.33%	0.30%	0.27%
ROE ^{※2}	5.85%	5.76%	5.44%	5.24%	5.00%
OHR ^{※3}	57.59%	55.26%	54.78%	54.61%	55.00%
総自己資本比率 (連結)	13.59%	13.18%	12.63%	12.12%	12.79%
Tier1比率 (連結)	12.65%	12.48%	11.97%	11.51%	12.28%
普通株式等Tier1比率 (連結)	12.65%	12.48%	11.97%	11.51%	12.28%
1株当たり純資産 ^(円) (連結)	1,128.31	1,207.15	1,250.05	1,250.41	1,401.40
1株当たり当期純利益 ^(円) (連結)	65.32	67.98	65.30	63.99	66.82
1株当たり配当金 ^(円)	15.00	15.00	16.00	18.00	20.00
配当性向	24.90%	23.90%	25.76%	29.41%	32.51%

※ (連結) の記載がないものは単体ベース
※1 当期純利益÷総資産平残 (支払承諾見返平残を除く)
※2 当期純利益÷((期首純資産の部+期末純資産の部)÷2)
※3 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)
※4 2024年度より会計方針を変更 (2020年度～2023年度は遡及適用後の計数)

業績サマリー

	(億円)				
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業務粗利益	1,615	1,555	1,682	1,865	2,162
資金利益	1,318	1,403	1,366	1,567	1,980
役務取引等利益	275	286	300	308	322
特定取引利益	11	13	11	11	5
その他業務利益	10	△148	3	△21	△146
うち債券関係損益	△14	△200	△58	△67	△199
経費 (△)	845	825	851	897	976
コア業務純益	783	930	889	1,034	1,385
経常利益	736	817	860	1,050	1,345
当期純利益	523	581	605	742	923
与信関係費用 (△)	71	3	58	102	95
親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	544	602	624	742	940

貸借対照表サマリー

	(億円)				
	2021年度 ^{※4}	2022年度 ^{※4}	2023年度 ^{※4}	2024年度	2025年度
資産の部合計	190,031	196,806	212,121	215,305	211,117
貸出金	116,913	121,536	127,680	132,333	141,477
中小企業向け貸出	54,263	57,537	60,980	63,706	67,485
住宅ローン	38,343	39,177	40,260	41,086	43,478
有価証券	24,632	25,543	28,768	31,620	34,701
負債の部	180,232	186,983	201,239	204,777	199,566
預金	147,876	154,244	159,516	162,687	168,514
譲渡性預金	6,089	5,547	4,395	5,231	2,423
純資産の部	9,799	9,823	10,881	10,528	11,551
株主資本合計	8,619	8,910	9,200	9,593	10,042
評価・換算差額等合計	1,179	912	1,680	934	1,508

財務指標等

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ROA ^{※1}	0.29%	0.30%	0.30%	0.34%	0.44%
ROE ^{※2}	5.39%	5.92%	5.85%	6.93%	8.36%
OHR ^{※3}	52.02%	47.73%	49.30%	46.56%	41.58%
総自己資本比率 (連結)	12.11%	11.63%	16.24%	15.04%	15.02%
Tier1比率 (連結)	11.94%	11.54%	16.20%	15.04%	15.02%
普通株式等Tier1比率 (連結)	11.94%	11.54%	16.20%	15.04%	15.02%
1株当たり純資産 ^(円) (連結)	1,436.74	1,464.45	1,651.46	1,618.89	1,801.69
1株当たり当期純利益 ^(円) (連結)	73.47	82.52	86.53	104.17	133.75
1株当たり配当金 ^(円)	24.00	28.00	32.00	40.00	52.00
配当性向	34.01%	35.18%	38.12%	38.41%	39.60%

※ (連結) の記載がないものは単体ベース
※1 当期純利益÷総資産平残 (支払承諾見返平残を除く)
※2 当期純利益÷((期首純資産の部+期末純資産の部)÷2)
※3 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)
※4 2024年度より会計方針を変更 (2020年度～2023年度は遡及適用後の計数)

連結財務諸表（要約版）

連結貸借対照表（要約版）

(百万円)

科目	2025年3月末	2026年3月末
(資産の部)		
現金預け金	4,245,781	2,680,390
コールローン及び買入手形	448,130	306,014
債券貸借取引支払保証金	1,379	3,782
買入金銭債権	23,156	21,019
特定取引資産	16,496	22,998
金銭の信託	6,900	5,900
有価証券	3,178,969	3,491,819
貸出金	13,183,185	14,082,336
外国為替	5,571	6,781
その他資産	338,967	396,141
有形固定資産	125,295	127,123
無形固定資産	23,927	28,001
退職給付に係る資産	37,407	49,139
繰延税金資産	2,946	2,470
支払承諾見返	24,854	23,361
貸倒引当金	△ 31,675	△ 35,498
資産の部合計	21,631,292	21,211,781
(負債の部)		
預金	16,251,921	16,830,424
譲渡性預金	463,414	180,766
コールマネー及び売渡手形	1,415,022	415,244
売現先勘定	50,565	63,045
債券貸借取引受入担保金	214,190	192,214
特定取引負債	9,435	19,347
借入金	1,637,445	1,694,463
外国為替	845	882
社債	44,831	47,955
信託勘定借	16,892	17,970
その他負債	314,202	397,378
退職給付に係る負債	605	577
役員退職慰労引当金	232	206
睡眠預金払戻損失引当金	421	213
ポイント引当金	693	708
特別法上の引当金	23	23
繰延税金負債	29,815	59,277
再評価に係る繰延税金負債	10,688	10,420
支払承諾	24,854	23,361
負債の部合計	20,486,102	19,954,480
(純資産の部)		
資本金	145,069	145,069
資本剰余金	122,134	122,134
利益剰余金	837,898	874,340
自己株式	△ 75,104	△ 64,921
株主資本合計	1,029,997	1,076,621
その他有価証券評価差額金	80,195	102,209
繰延ヘッジ損益	17,650	55,087
土地再評価差額金	9,594	9,683
退職給付に係る調整累計額	7,752	13,698
その他の包括利益累計額合計	115,193	180,678
純資産の部合計	1,145,190	1,257,300
負債及び純資産の部合計	21,631,292	21,211,781

連結損益計算書（要約版）

(百万円)

科目	2024年度 2024年4月 1日から 2025年3月31日まで	2025年度 2025年4月 1日から 2026年3月31日まで
経常収益		
資金運用収益	238,880	305,457
（うち貸出金利息）	150,448	193,700
（うち有価証券利息配当金）	61,733	83,489
信託報酬	84	81
役務取引等収益	65,003	68,688
特定取引収益	1,142	626
その他業務収益	5,520	6,156
その他経常収益	51,547	64,027
経常費用		
資金調達費用	86,263	110,699
（うち預金利息）	32,171	52,213
役務取引等費用	24,431	26,263
特定取引費用	20	35
その他業務費用	7,664	20,736
営業経費	96,761	104,888
その他経常費用	39,530	43,598
経常利益		
特別利益	4	400
固定資産処分益	4	400
特別損失		
固定資産処分損	454	570
減損損失	232	2,534
税金等調整前当期純利益		
法人税、住民税及び事業税	31,619	42,342
法人税等調整額	946	△ 295
法人税等合計		
当期純利益	74,259	94,063
親会社株主に帰属する 当期純利益	74,259	94,063

単体財務諸表（要約版）

貸借対照表（要約版）

(百万円)

科目	2025年3月末	2026年3月末
(資産の部)		
現金預け金	4,236,671	2,674,547
コールローン	448,130	306,014
債券貸借取引支払保証金	1,379	3,782
買入金銭債権	18,032	19,033
特定取引資産	15,414	22,027
有価証券	3,162,013	3,470,156
貸出金	13,233,344	14,147,744
外国為替	5,571	6,781
その他資産	252,791	301,368
有形固定資産	118,680	120,352
無形固定資産	15,498	20,053
前払年金費用	26,107	29,171
支払承諾見返	22,454	20,627
貸倒引当金	△ 25,510	△ 29,867
資産の部合計	21,530,580	21,111,793
(負債の部)		
預金	16,268,796	16,851,456
譲渡性預金	523,114	242,316
コールマネー	1,415,022	415,244
売現先勘定	50,565	63,045
債券貸借取引受入担保金	214,190	192,214
特定取引負債	9,435	19,347
借入金	1,619,707	1,687,953
外国為替	845	882
社債	44,831	47,955
信託勘定借	16,892	17,970
その他負債	258,863	339,054
睡眠預金払戻損失引当金	421	213
ポイント引当金	649	674
繰延税金負債	21,279	47,275
再評価に係る繰延税金負債	10,688	10,420
支払承諾	22,454	20,627
負債の部合計	20,477,758	19,956,651
(純資産の部)		
資本金	145,069	145,069
資本剰余金	122,134	122,134
資本準備金	122,134	122,134
利益剰余金	767,280	802,000
利益準備金	50,930	50,930
その他利益剰余金	716,350	751,070
固定資産圧縮積立金	347	347
別途積立金	645,971	680,971
繰越利益剰余金	70,032	69,752
自己株式	△ 75,104	△ 64,921
株主資本合計	959,379	1,004,282
その他有価証券評価差額金	66,197	86,088
繰延ヘッジ損益	17,650	55,087
土地再評価差額金	9,594	9,683
評価・換算差額等合計	93,442	150,859
純資産の部合計	1,052,821	1,155,141
負債及び純資産の部合計	21,530,580	21,111,793

損益計算書（要約版）

(百万円)

科目	2024年度 2024年4月 1日から 2025年3月31日まで	2025年度 2025年4月 1日から 2026年3月31日まで
経常収益		
資金運用収益	242,991	308,790
（うち貸出金利息）	150,631	194,141
（うち有価証券利息配当金）	65,742	86,484
信託報酬	84	81
役務取引等収益	56,786	60,226
特定取引収益	1,159	631
その他業務収益	5,472	6,119
その他経常収益	21,854	31,301
経常費用		
資金調達費用	86,221	110,781
（うち預金利息）	32,178	52,227
役務取引等費用	26,057	28,078
特定取引費用	20	35
その他業務費用	7,664	20,736
営業経費	89,711	97,791
その他経常費用	13,646	15,177
経常利益		
特別利益	4	4
固定資産処分益	4	4
特別損失		
固定資産処分損	450	371
減損損失	204	2,531
税引前当期純利益		
法人税、住民税及び事業税	29,379	39,818
法人税等調整額	763	△ 511
法人税等合計		
当期純利益	74,231	92,342

グループ会社一覧

グループ会社一覧

(2026年7月1日現在)

証券・資産運用事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎん証券株式会社*	証券業務	設立： 1944年3月27日 当行議決権比率： 100% 資本金： 4,374百万円
ちばぎんアセットマネジメント株式会社	投資運用業務、 投資助言業務	設立： 1986年3月31日 当行議決権比率： 40% 資本金： 200百万円 当行子会社等議決権比率： 30%

※ちばぎん証券株式会社の営業店舗（全12店舗）：本店営業部、木更津支店、八千代支店、成田支店、船橋支店、茂原支店、柏支店（以上千葉県）、東京営業部（東京都）、さいたま営業部、浦和支店、草加支店、所沢支店（以上埼玉県）

調査・コンサルティング事業

会社名	主な業務内容	会社概要
株式会社ちばぎん総合研究所	調査・研究業務、 コンサルティング業務	設立： 1990年2月28日 当行議決権比率： 31.77% 資本金： 150百万円 当行子会社等議決権比率： 68.23%
ちばぎんコンピューターサービス株式会社	ソフトウェアの開発業務、 計算受託業務	設立： 1980年4月1日 当行議決権比率： 48.67% 資本金： 150百万円 当行子会社等議決権比率： 51.33%
T&Iノベーションセンター株式会社	IT、金融等の調査・研究業務、 コンピューターのソフトウェア開発 及び販売業務	設立： 2016年7月1日 当行議決権比率： 40% 資本金： 100百万円

リース・ベンチャーキャピタル事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎんリース株式会社	リース業務	設立： 1986年12月15日 当行議決権比率： 49% 資本金： 100百万円 当行子会社等議決権比率： 51%
ちばぎんキャピタル株式会社	投資事業組合（ファンド）の運営・ 管理業務	設立： 1984年5月29日 当行議決権比率： 30% 資本金： 100百万円 当行子会社等議決権比率： 70%

クレジットカード事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎんカード株式会社	クレジットカード 信用保証業務	設立： 1989年2月16日 当行議決権比率： 48.49% 資本金： 100百万円 当行子会社等議決権比率： 51.51%

職業紹介・業務受託事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎんキャリアサービス株式会社	人材紹介業務、 経理総務受託業務	設立： 1989年12月22日 当行議決権比率： 100% 資本金： 20百万円
ちばぎんハートフル株式会社	事務代行業務	設立： 2006年12月1日 当行議決権比率： 100% 資本金： 10百万円
株式会社 総武	千葉銀行用店舗・厚生施設の賃貸・ 保守・管理、調度品、消耗品等の調達・ 販売業務	設立： 1959年9月7日 当行議決権比率： 100% 資本金： 20百万円
TSUBASA-AMLセンター株式会社	為替取引分析業務	設立： 2023年11月1日 当行議決権比率： 50% 資本金： 85百万円
TSUBASA共同事務センター株式会社	バックオフィス事務の受託業務 所有するシステムをサービスとして提供する業務	設立： 2026年7月1日 当行議決権比率： 54% 資本金： 60百万円

信用保証・債権管理事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎん保証株式会社	信用保証業務、 集金代行業務	設立： 1978年5月1日 当行議決権比率： 45.63% 資本金： 54百万円 当行子会社等議決権比率： 54.37%
ちば債権回収株式会社	債権管理回収業務	設立： 2001年10月1日 当行議決権比率： 100% 資本金： 500百万円

AIソリューション

会社名	主な業務内容	会社概要
エッジテクノロジ株式会社	AIソリューションサービス・ AI教育サービスの提供	設立： 2014年5月12日 当行議決権比率： 100% 資本金： 98百万円

地域商社

会社名	主な業務内容	会社概要
ちばぎん商店株式会社	地域商社	設立： 2021年5月10日 当行議決権比率： 100% 資本金： 100百万円

電力事業

会社名	主な業務内容	会社概要
ひまわりグリーンエナジー株式会社	再生可能エネルギーの発電・販売業務	設立： 2023年4月28日 当行議決権比率： 100% 資本金： 50百万円

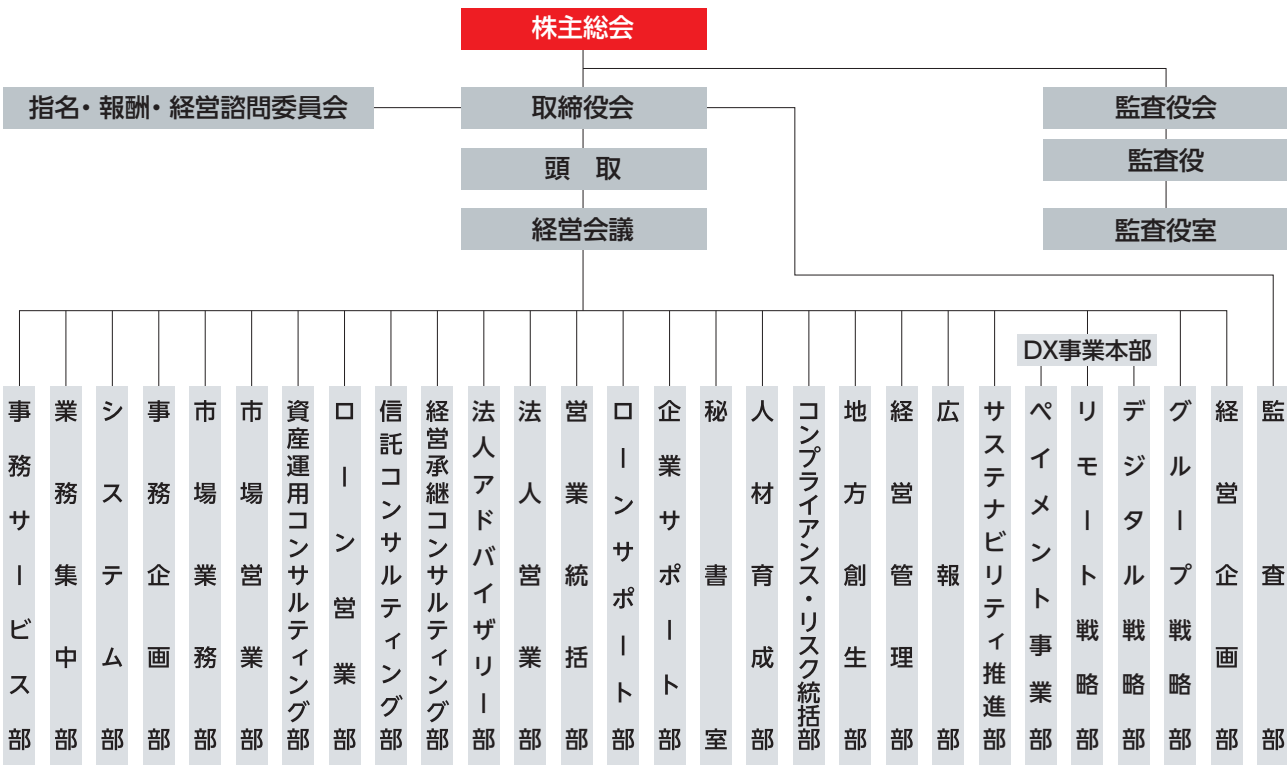
農業

会社名	主な業務内容	会社概要
株式会社フレッシュファームちば	農業	設立： 2018年3月16日 当行議決権比率： 100% 資本金： 44.5百万円

組織体制図・企業データ

組織体制図

(2026年6月26日現在)



プロフィール

(2026年3月31日現在)

社名 株式会社千葉銀行
設立 1943（昭和18）年3月
本社所在地 千葉市中央区千葉港1-2
従業員数 4,202人
発行済株式数 775,521千株
総資産 (単体) 21兆1,117億円
預金 (単体) 16兆8,514億円
貸出金 (単体) 14兆1,477億円
資本金 1,450億円
総自己資本比率 連結15.02%
単体14.20%

※諸計数は原則として単位未満を切り捨てのうえ表示しています。

拠 点

国内 183店舗（本支店161、特別出張所5、出張所14、仮想店舗3）
両替出張所 3か所
店舗外現金自動設備 52,329か所
（うちイーネットとの提携による共同ATM 11,445か所、セブン銀行との提携による共同ATM 26,641か所、ローソン銀行との提携による共同ATM 14,016か所）
海外 4店舗（ニューヨーク、香港、ロンドン、シンガポール）
2駐在員事務所（上海、バンコク）

大株主の状況

(2026年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社（信託口）	98,636	14.13
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	33,670	4.82
日本生命保険相互会社	26,870	3.85
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	23,154	3.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	20,384	2.92
住友生命保険相互会社	18,302	2.62
明治安田生命保険相互会社	17,842	2.55
第一生命保険株式会社	14,404	2.06
JP MORGAN CHASE BANK 385781	12,869	1.84
損害保険ジャパン株式会社	11,937	1.71

(注) 1. 上記の他、株式会社千葉銀行名義の自己株式77,676千株があります（株主名簿上は、株式会社千葉銀行名義となっていますが、実質的に所有していない株式1千株を除く）。
2. 所有株式数は千株未満を切り捨てております。
3. 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てております。

株式会社 千葉銀行

〒260-8720 千葉県千葉市中央区千葉港1-2

TEL. 043-245-1111 (代表)

<https://www.chibabank.co.jp/>

2026年7月発行

