

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。

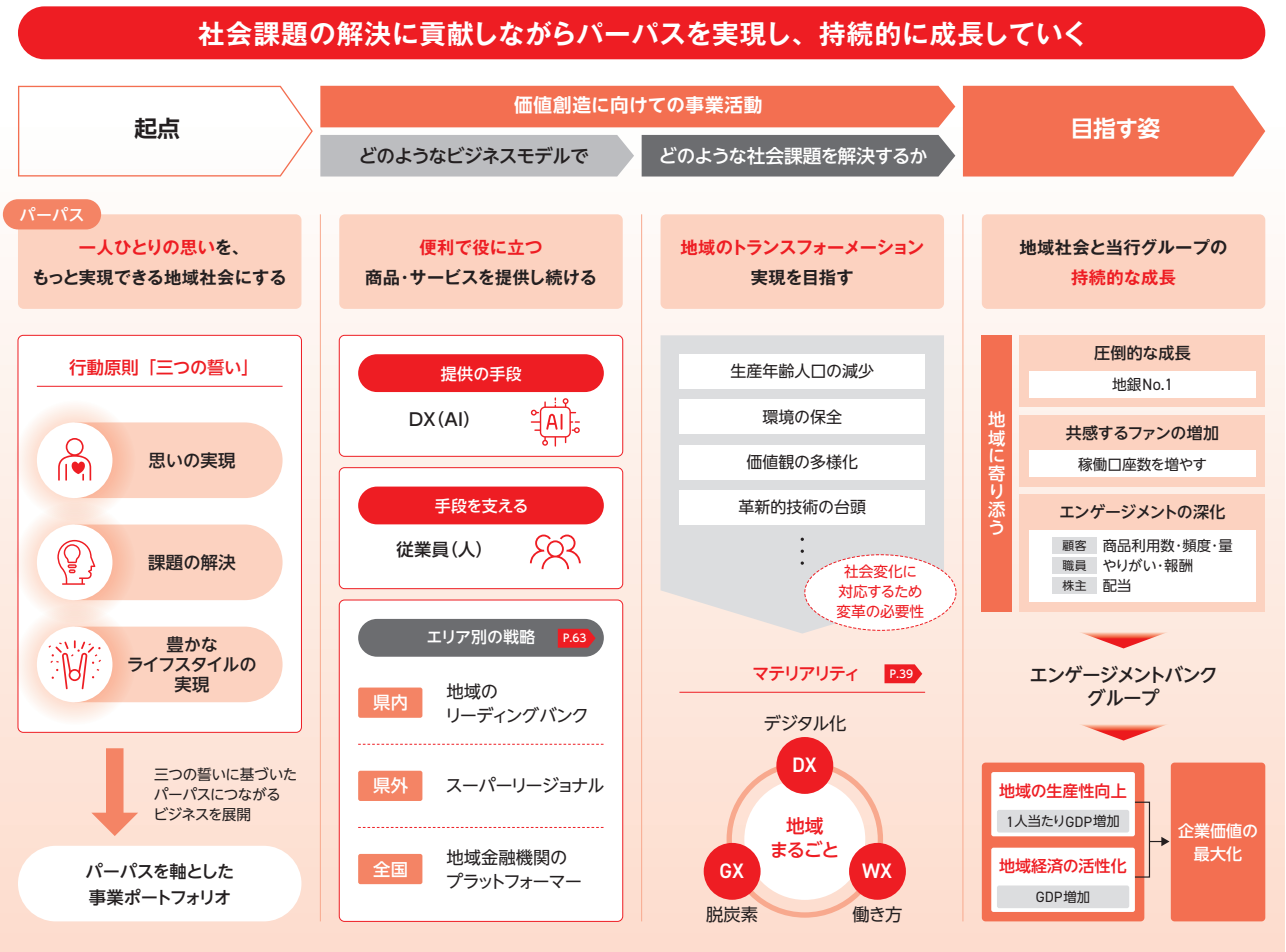
持続的成長を見据えた
価値創造ストーリー

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。

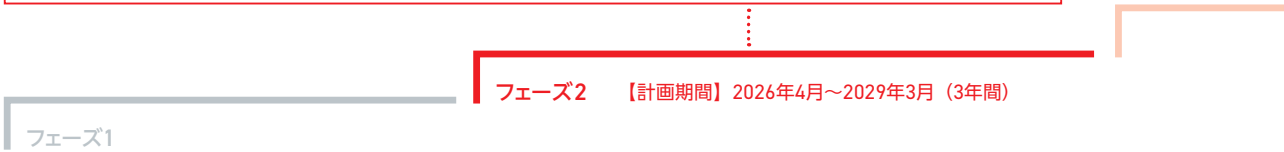
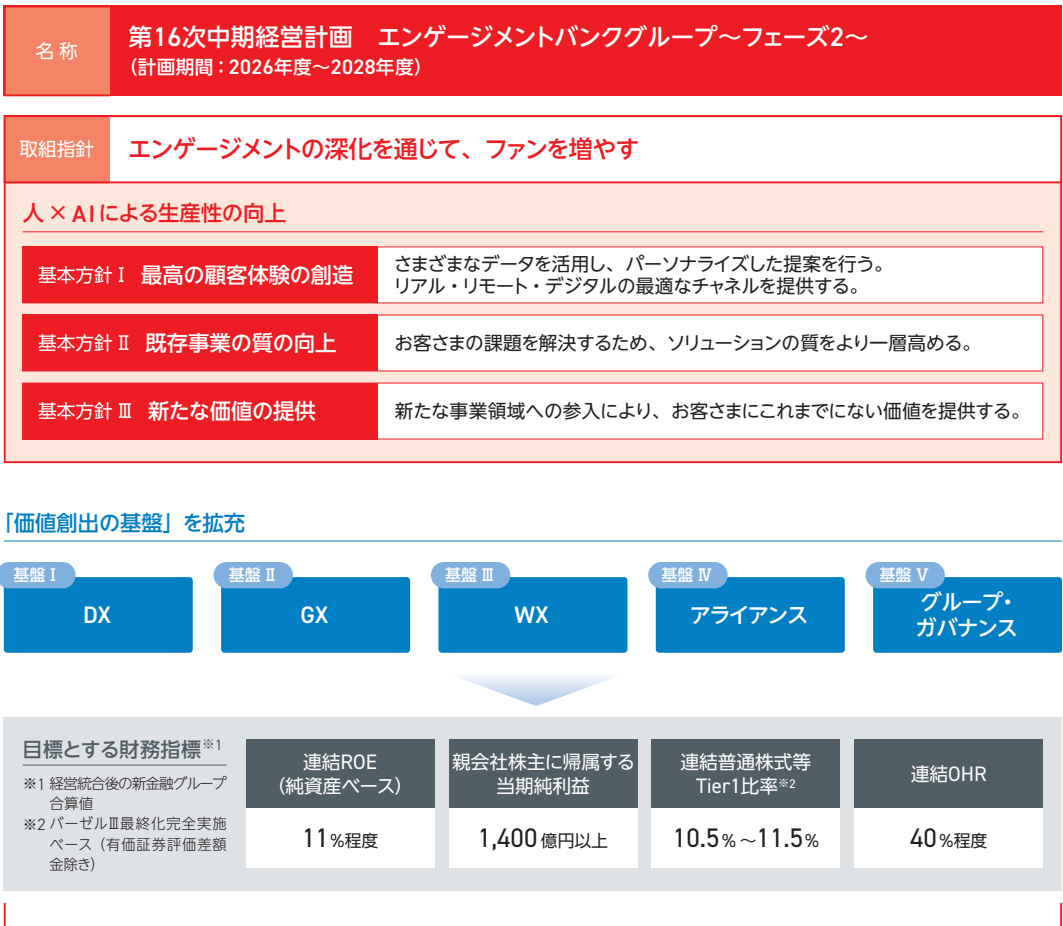
また、これらの重要な戦略を一段と深化させていくため、2026年6月に関連ビジネス全体

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



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。

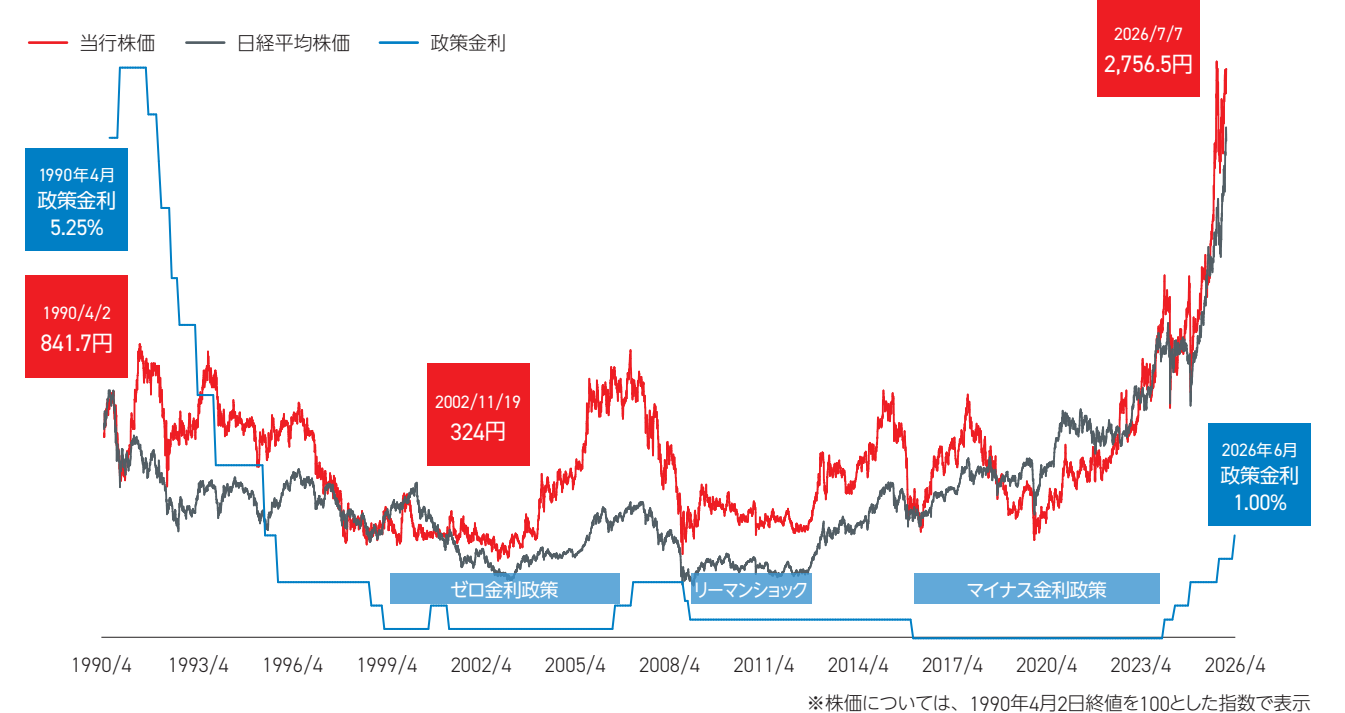
当行の株価も、私が入行した当時は800円程度でしたが、低金利、ゼロ金利、マイナス金利の時代には長期にわたり低迷し、400円程度で

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。

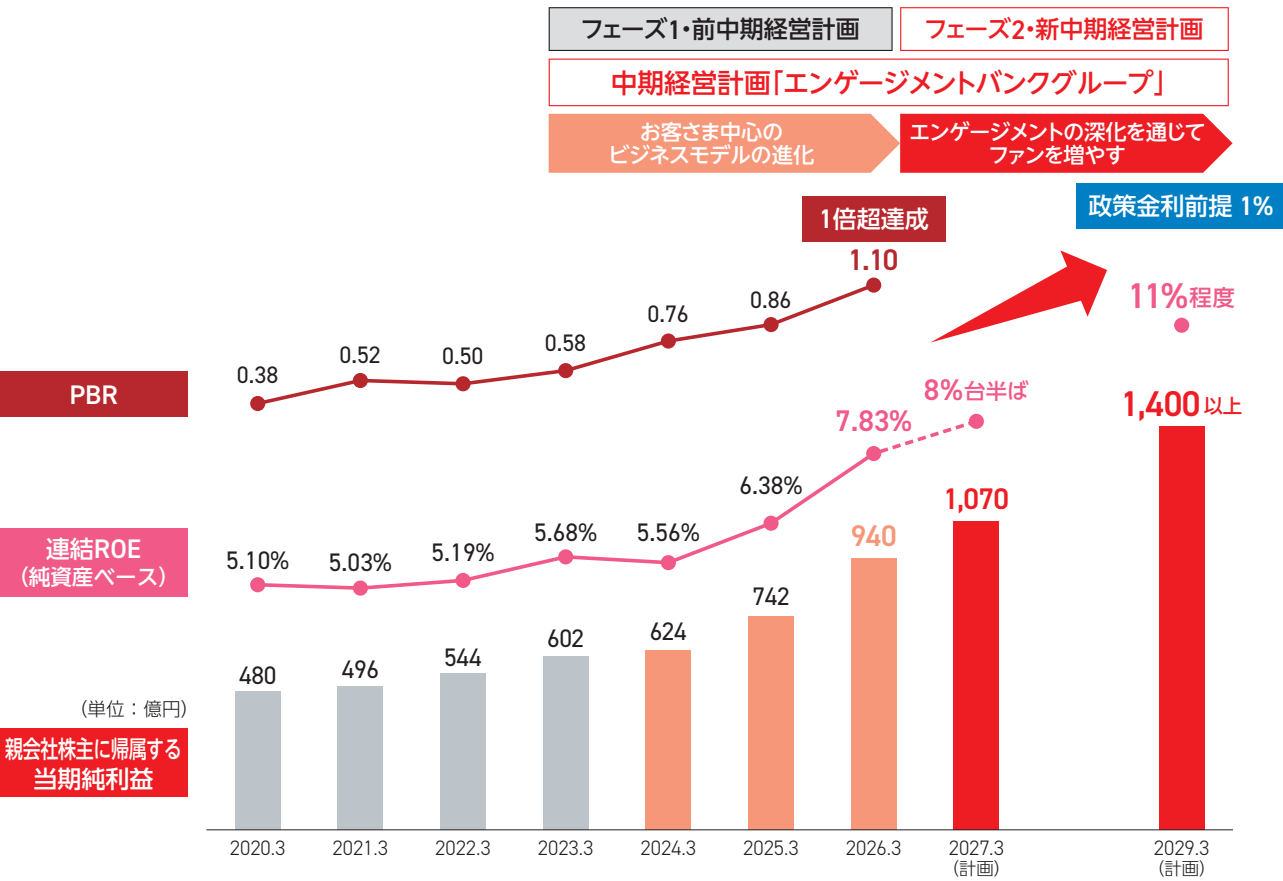
今後も、当行グループの強みを活かし、安定的な利益成長の実現と効率的な資本活用を両立させることで、さらなる企業価値向上を実現してまいります。

株価・政策金利推移



企業価値向上に向けて

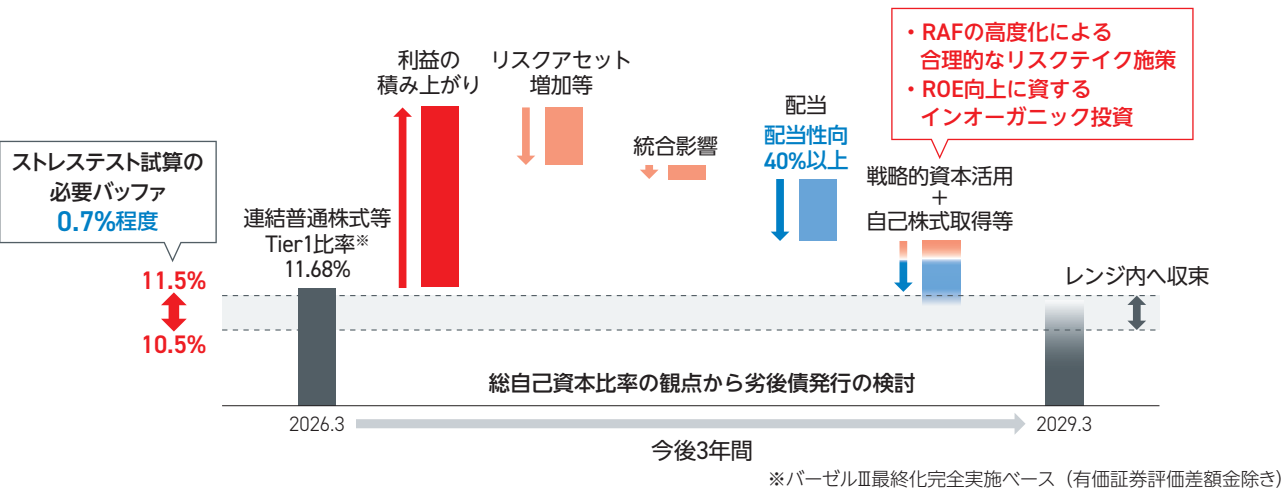
前中期経営計画における取組みにより、PBR・連結ROEは着実に改善し、PBR1倍超を達成しました。新中期経営計画ではフェーズ2として、これまでの取組みを土台に、企業価値の一段の向上を目指していきます。金利環境の変化という追い風を捉えながら、今後の3年間をさらなる飛躍を実現する期間としていきます。



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。



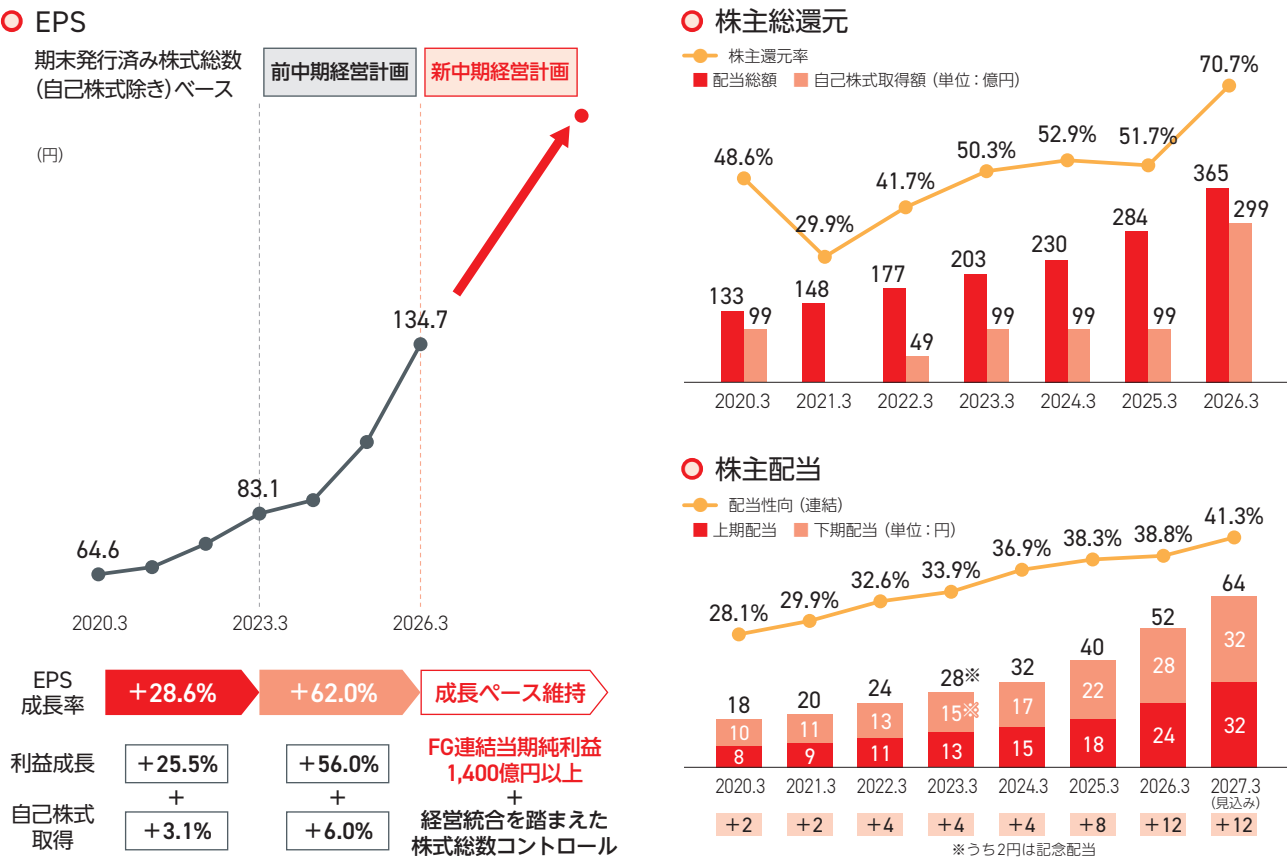
株主還元方針

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。



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。



企業価値向上に向けて

政策保有株式の縮減

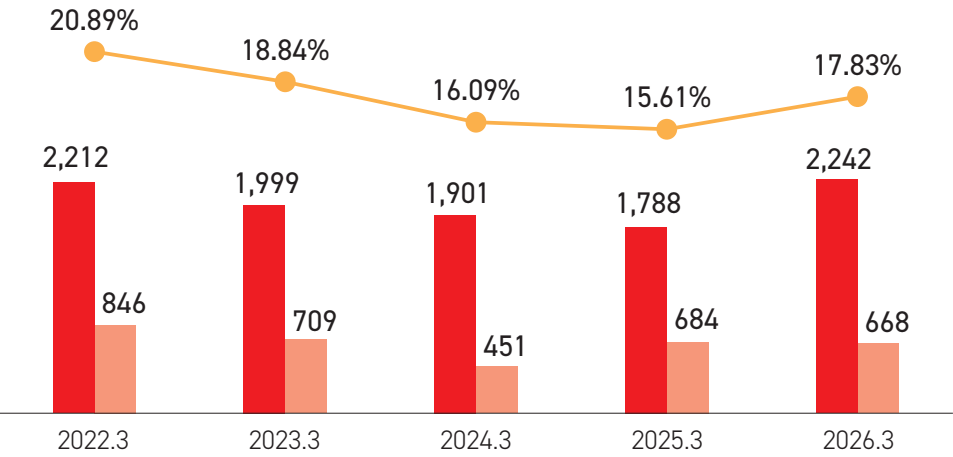
政策保有株式は、取引関係の維持・強化など保有意義が認められる場合に限って保有し、資本効率の向上と株式保有リスクの抑制の観点から、取引先との十分な対話を重ねながら縮減を進めています。取締役会では毎年、個別銘柄ごとに、採算性に加え、保有先の財務内容や業績、将来の株式価値の見通しも踏まえ、保有を継続することが適切かを検証しています。当事業年度も、2026年3月末基準で検証を行いました。また、中期経営計画の最終年度である2029年3月末までに、株価変動にも留意しつつ、政策保有株式の時価残高が資本合計（連結純資産）に占める割合を15%未満とすることを目指しています。

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

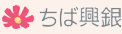
千葉興業銀行との経営統合

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

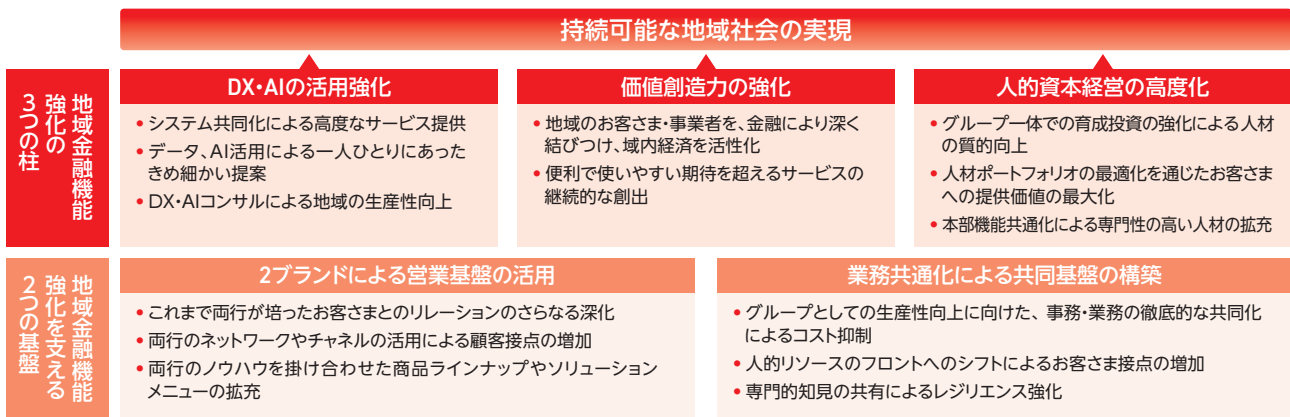
 **ちばぎん** ×  **ちば興銀**

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。

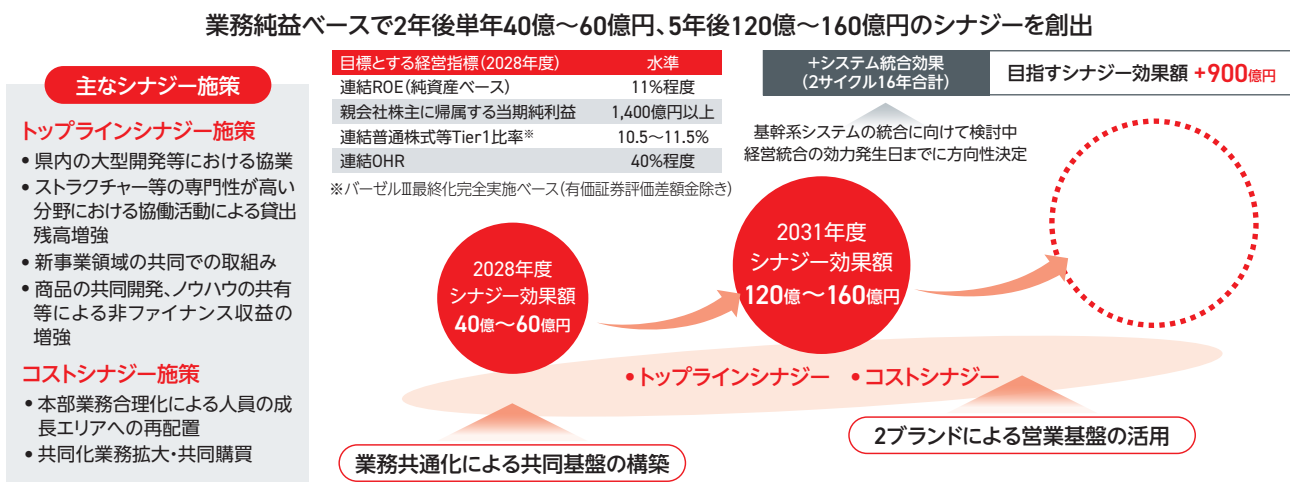
地域金融機能強化を支える2つの基盤として、「2ブランドの営業基盤の活用」と「業務共通化による共同基盤の構築」を掲げています。「2ブランドの営業基盤の活用」では、両行が培ってきた強みを掛け合わせ、お客さまとのエンゲージメントを一層深化させるとともに、商品・サービスのさらなる充実を図っていきます。また、「業務共通化による共同基盤の構築」では、オペレーション部門や2線・3線部門の共同化などにより、徹底的に経営効率を高めていきます。

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。