

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。

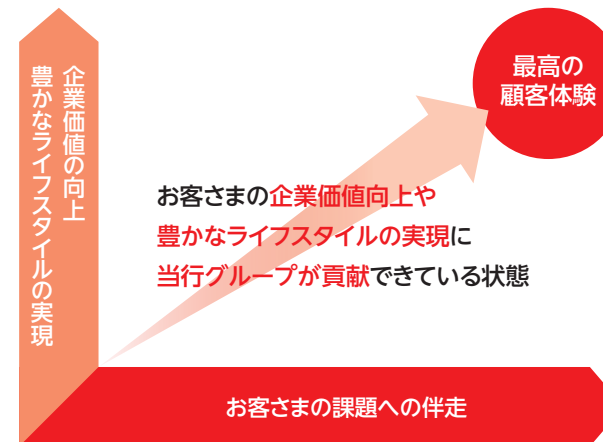
実現に向けた取組みについて個人ビジネス、法人ビジネスに分けて具体的にお話しします。

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。

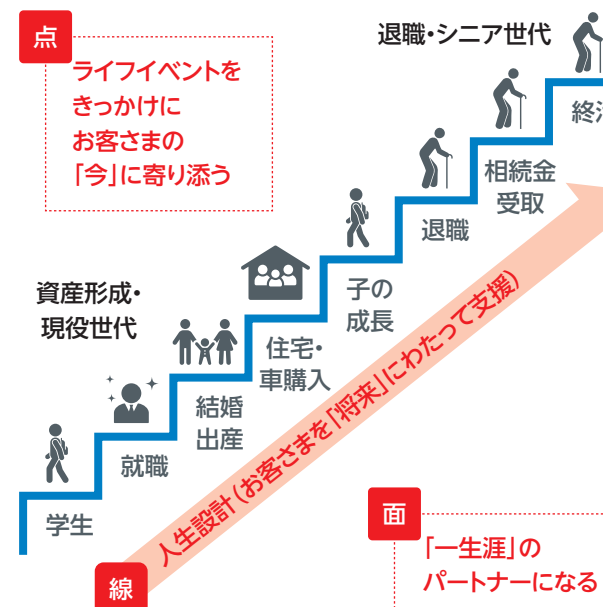
次に法人ビジネスについては、「経営の補佐役」として、本支店、グループ会社が一体となつて一社一社丁寧にお客さまの経営課題について把握し、スピード感を持って本業支援に資する提案活動を実施していきます。合わせて「人材育成・営業態勢・ソリューション提案」の高度化を通じて、最高の顧客体験の実現に取り組んでまいります。

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。

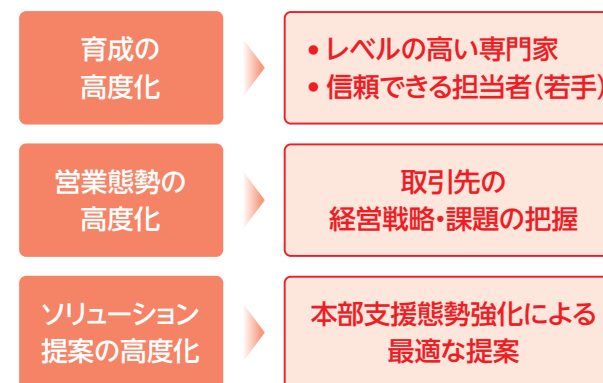
以上の取組みを着実に実行し、地域のリーディングバンクとして、圧倒的な成長と共感していただけるファン拡大、そして全てのステークホルダーのエンゲージメントを深めることで、地域経済の活性化とともに、企業価値を最大化してまいります。



○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）



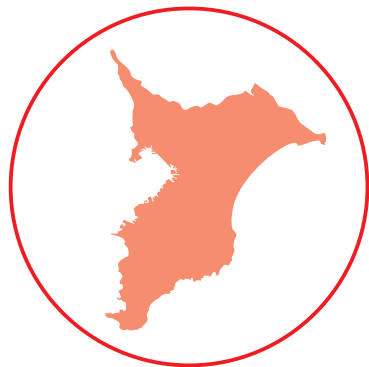
エリア別戦略

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

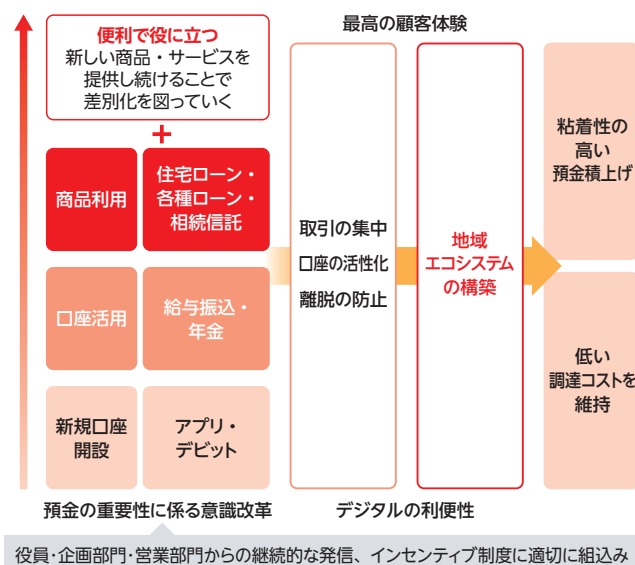
経営統合に関する最終合意

—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。

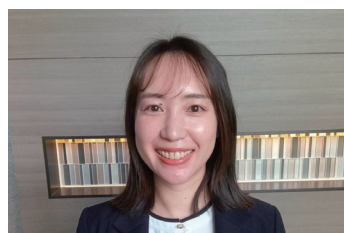
特に対面では、「ライフプランニング」「資産形成・運用」「資産承継」の3つのサービスを起点にして、お客さまの人生やゴールに寄り添った提案を行い、真に必要なとされる商品・サービスを提供することで、最高の顧客体験を実現していきます。



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

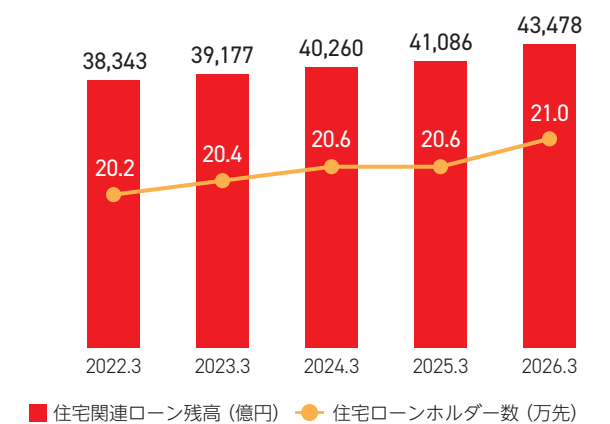
物件価格の高騰、働き方の多様化など、社会環境の変化に柔軟に対応し、お客さまの住宅購入の思いに寄り添うべく、営業体制強化を図っています。

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。

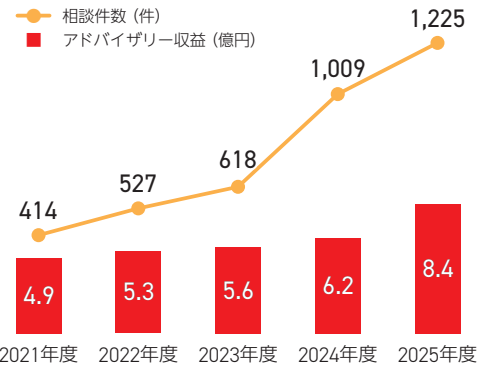
お客さまからは、資金に関することだけでなく、事業計画、人材、デジタル化など多様なご相談をいただいています。特に「人材の採用・育成」は共通の重要課題となっており、グループ会社等と連携し、「人材紹介」や「人事制度の見直し」といった支援を行っています。「経営の補佐役」として、1社1社に丁寧に寄り添い、その結果としてお客さまの課題解決に貢献できることは、銀行員としてこのうえない喜びです。今後も、「専門性の高いコンサルティング」と「地域に貢献したい熱い想い」を持つ当行の強みを活かし、部下と共に地域に溶け込んだ支店運営を行ってまいります。

事業者向けアドバイザリー業務

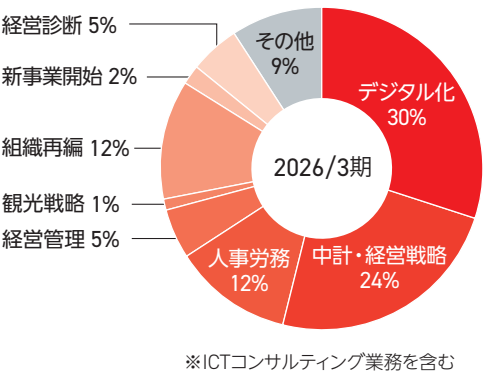
事業者向けアドバイザリー業務やICTコンサルティング業務では、経営戦略・事業計画の策定支援や人事制度の構築支援、業務効率化支援など経営課題の解決に向けた取組みを行っており、2025年度に人員体制を強化したことで、相談件数が約1,200件と前年度比約200件増加しました。契約件数においても約300件と幅広いニーズをキャッチすることで良好な水準を維持しています。

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。

相談件数・アドバイザリー収益推移



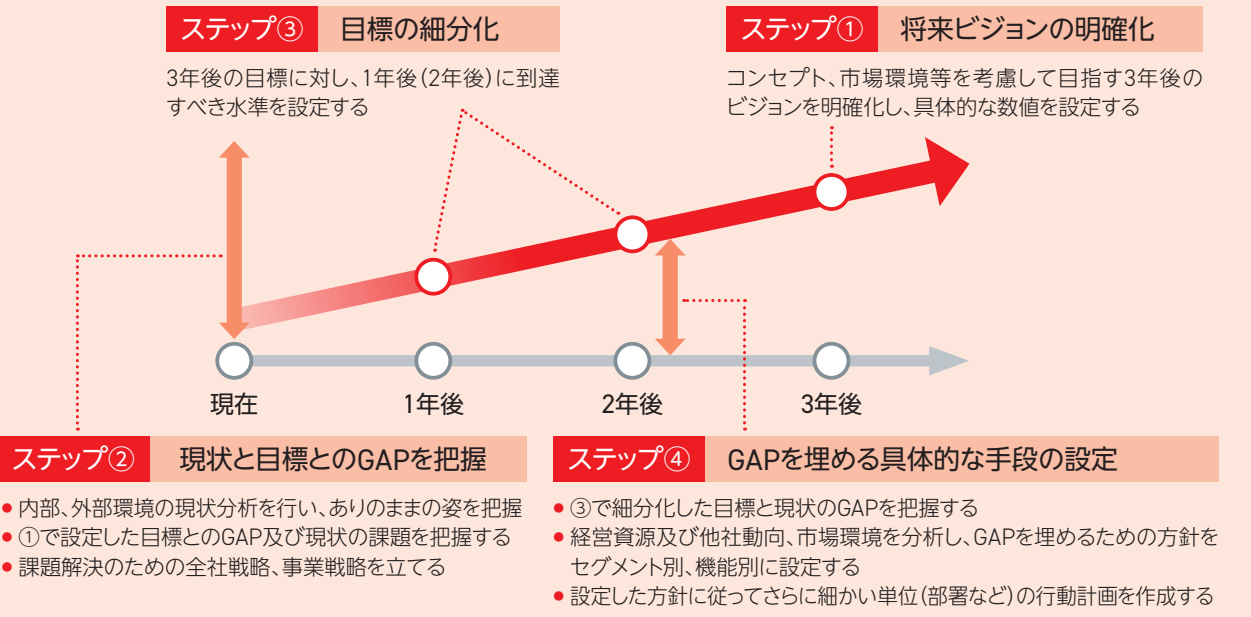
契約内容内訳 (2026/3期) ※



「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/WzYPOfn-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

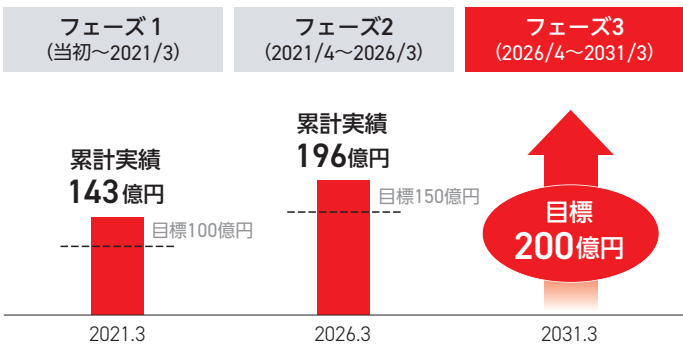
千葉・武蔵野アライアンス発足10周年記念動画

<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）



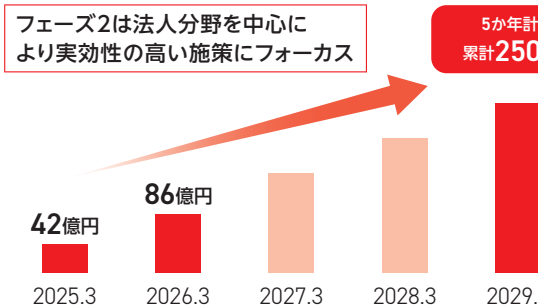
千葉・横浜パートナーシップ

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

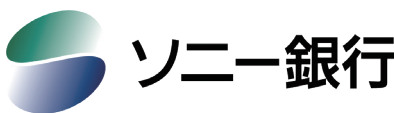
コンセプト(目指す姿)	『首都圏のプレゼンス向上』～千葉・横浜だからこそできるお客さまのための価値創造～
法人分野	● 都内店を中心とする営業店連携の拡充（サステナブル・ファイナンス、不動産ノンリコースローン、LB0ローン） ● 海外拠点における海外案件発掘（協調融資、セミナー・商談会）
個人分野	● “資産運用立国の実現”に資する連携 ● フィデューシャリー・デューティ（FD）の実践に向けた取組み
デジタル分野	● デジタル人材育成や広告ビジネスにおける協業施策の検討 ● デジタル新事業創出に向けた知見・ノウハウの共有
サステナビリティ分野	● 両行のESG戦略に貢献する取組みの強化（脱炭素、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

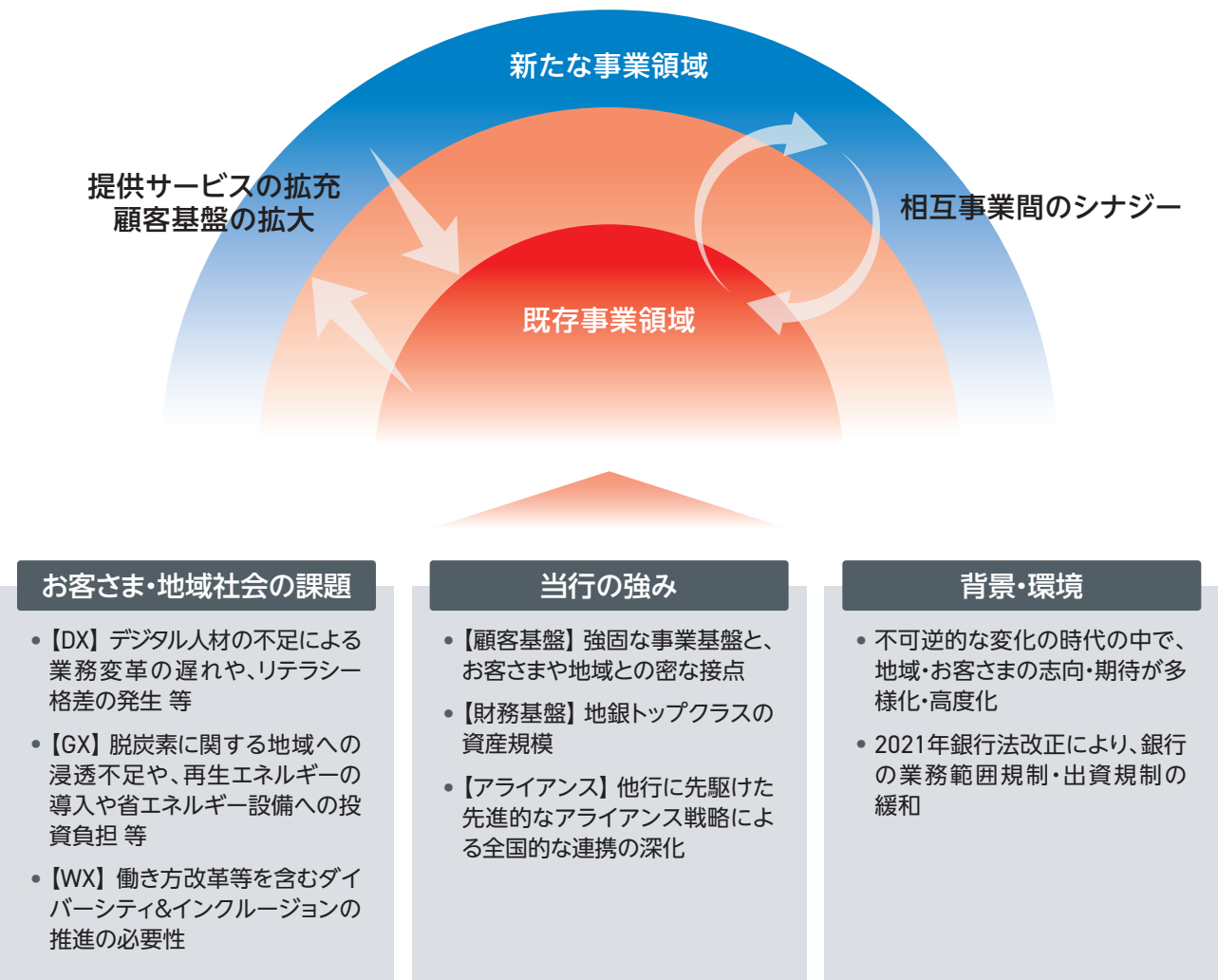
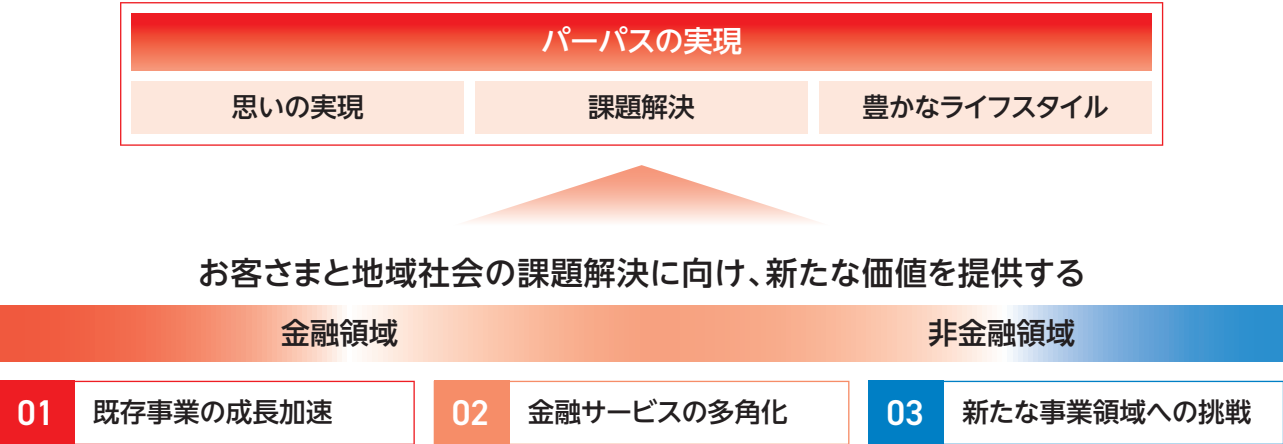
今後も地方銀行とネット銀行といったビジネスモデルの異なる両行の協業により、互いの戦略を補完して、大きなシナジーを生み出し、両行の持続的な成長及び企業価値の向上を目指していきます。



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

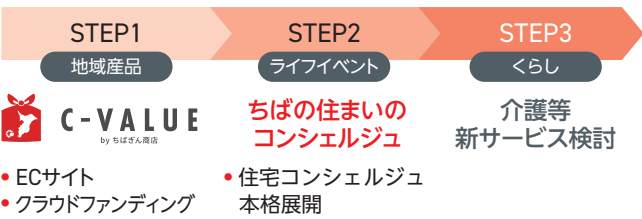


取組事例

「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。

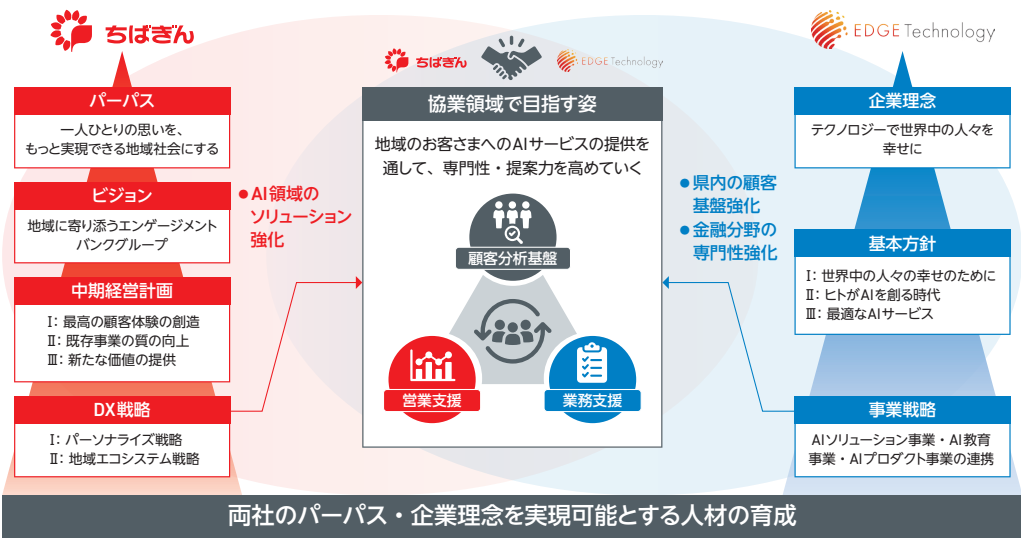
今後は、新たな商材・ライフイベントにおける事業への参入を検討するとともに、日常における消費活動を支援し、「くらしとつながる」を実現する事業への取組を検討していきます。



「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

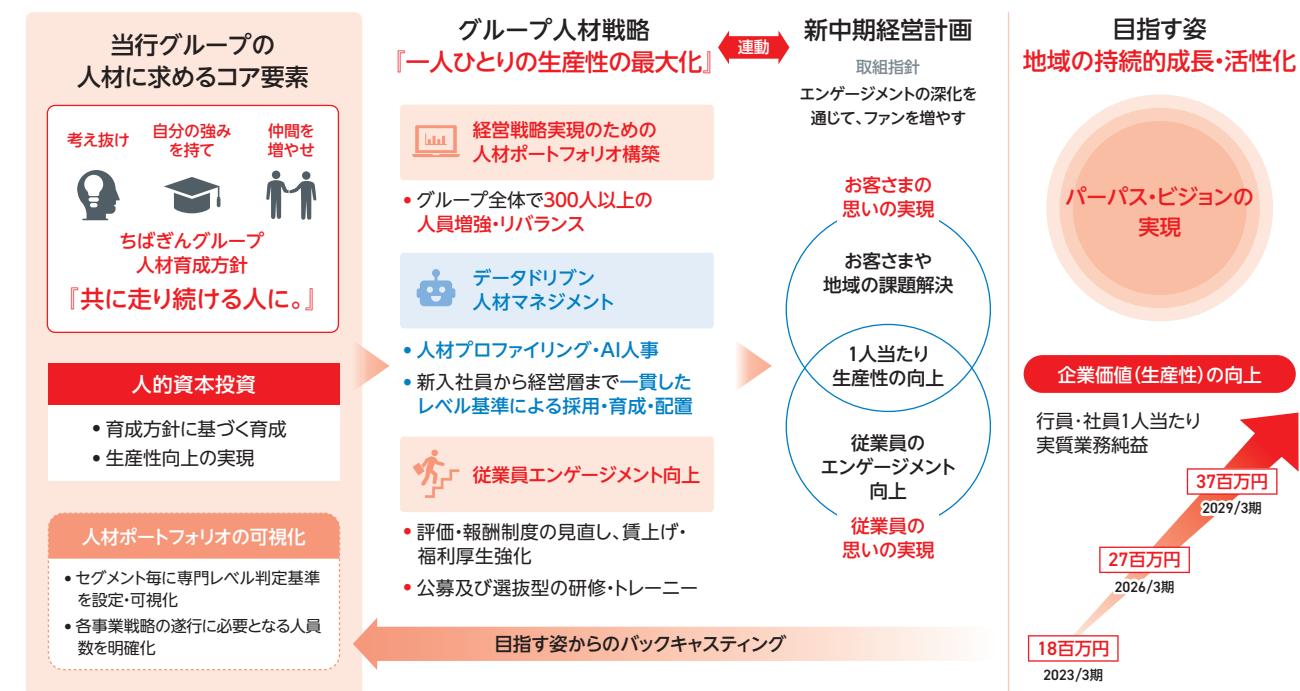
多様なプロフェッショナルを育て、
お客さま・従業員一人ひとりの
思いをもっと実現できる
企業グループに

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

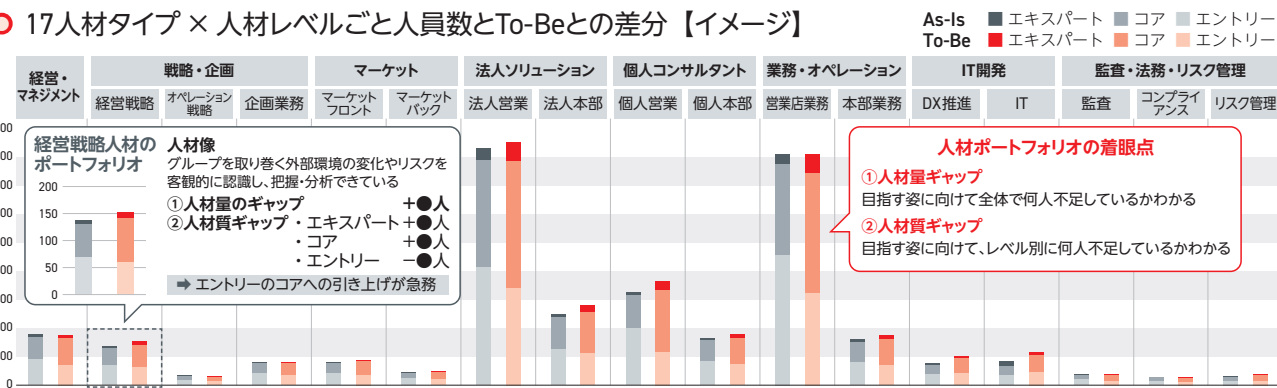
※肯定的回答者の割合

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。

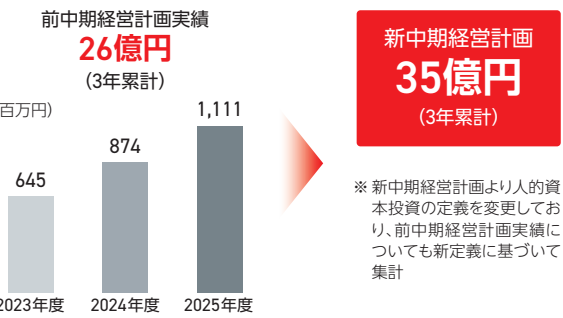


育成強化や専門人材・経営人材の育成

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

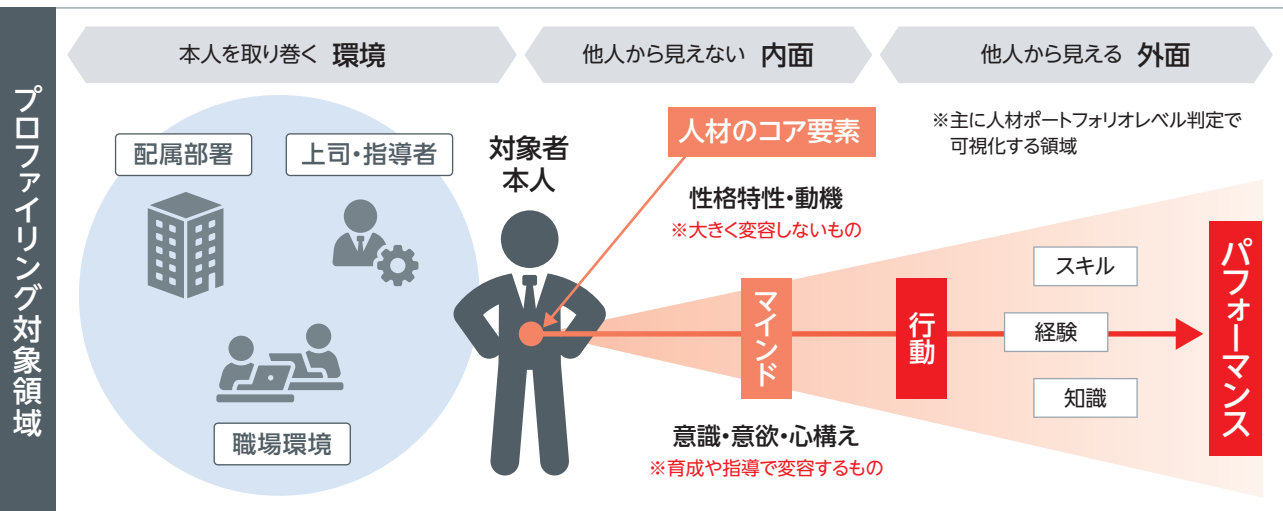
AI人事

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。

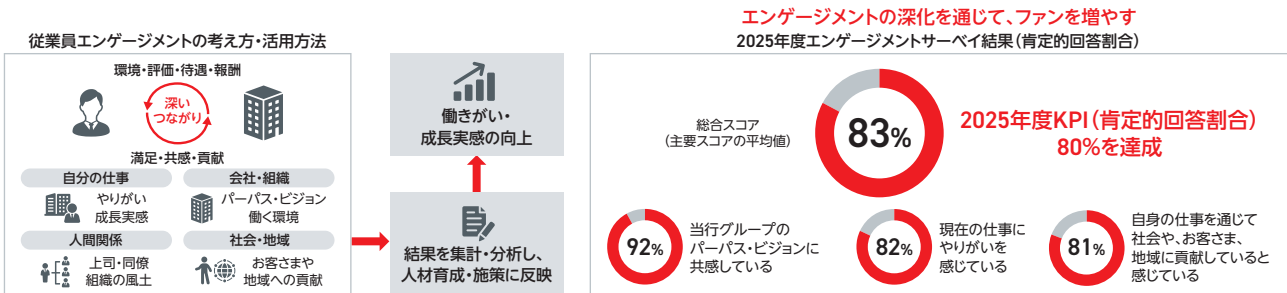


人材戦略の柱③ 従業員がエンゲージメント高く活躍できる組織の実現

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。

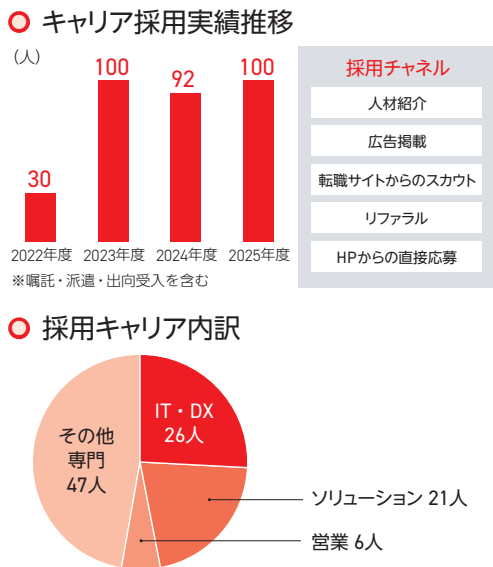
当行グループでは「人材」を最も重要な経営資本と位置づけており、当行グループの持続的成長は人材の成長によって実現すると考えています。今後も、従業員が意欲を持って働ける環境を整えるとともに、成長を支えるための積極的な投資を行っていきます。

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・ファインラ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（ファインラ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。

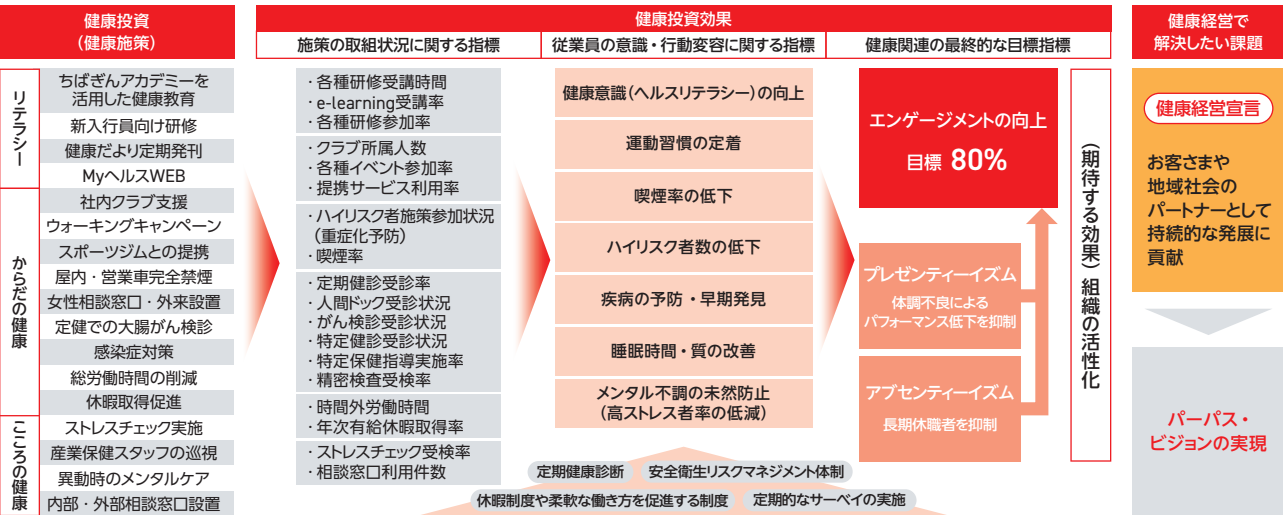
健康経営宣言

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。

「新・ダイバーシティ経営 企業100選プライム」選定

「プラチナくるみん プラス」認定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

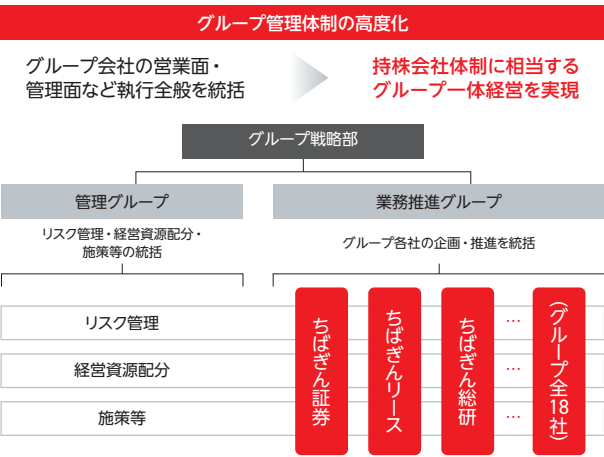
MSCI指数への株式会社千葉銀行の組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社千葉銀行への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

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、グループ会社取締役・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。

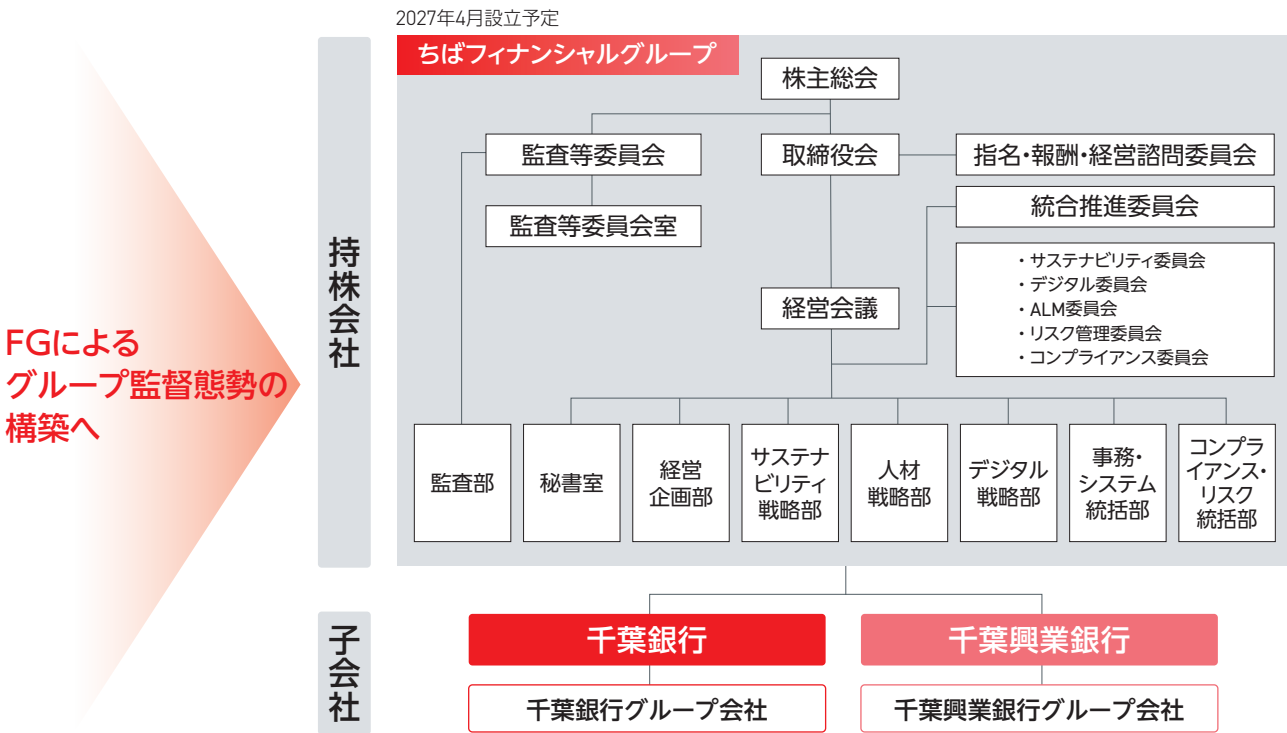
評価にあたっては、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施しており、評価結果については、各社の取締役会で共有し、重要な経営課題の議案充実、フリーディスカッションの充実など、具体的な改善施策に反映しています。

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。

