

頭取メッセージ

「一人ひとりの思いを、 もっと実現できる地域社会」を目指して

❖ 前中期経営計画の振り返り

2020年4月から2023年3月までの3年間の計画期間とした第14次中期経営計画「NEXT STEP 2023～未来へ、つながる・超える～」においては「カスタマー・エクスペリエンス」の向上に向け、さまざまな取組みを進めてまいりました。コロナ禍におけるお客さまへの円滑な資金対応や本業サポートなどの伴走支援に注力するとともに、アプリやポータル、キャッシュレスなどを中心とするDX戦略にグループ一体となって取り組みました。また、新設した「ちばぎん商店株式会社」や「株式会社オンアド」では、お客さまへの新たな価値の提供に努め、提携戦略においては、他行との連携施策の高度化に加え、ソニー銀行株式会社と新たな提携を開始するなど大きな変革を遂げた3年間となりました。

これらの施策をグループ一丸となって推し進めた結果、目標として掲げた「親会社株主に帰属する当期純利益600億円」「連結ROE6%台半ば」「単体OHR50%台前半」をいずれも達成するなど十分な成果を残せたと感じています。

❖ 全ての原点に立ち返り パーパス・ビジョンを制定

2023年4月に当行グループのパーパス（存在意義）とビジョン（あるべき姿）を制定しました。当行には、これまで多くのお客さまに支えられて築き上げてきた確固たる営業基盤があります。主要な営業地域である千葉県は、国際空港を抱え、幹線道路や鉄道などの交通インフラの整備を中心とした数多くの官民プロジェクトが進行し

前中期経営計画の主要計数項目

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2022年度目標
親会社株主に帰属する当期純利益	496億円	544億円	602億円	600億円
連結ROE（株主資本ベース）	5.65%	5.97%	6.38%	6%台半ば
単体OHR	55.00%	52.02%	47.73%	50%台前半



ています。2023年3月にはJR京葉線に25年ぶりの新駅となる幕張豊砂駅が開業するなど、地域のポテンシャルがますます高まっています。

一方で、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行や地球規模の気候変動問題、デジタル化の加速、地政学リスクの顕在化など、社会・経済情勢が目まぐるしく変化するなかで、個人の価値観や行動様式も大きく変わりました。銀行業界では規制緩和が進み、もはや銀行という言葉では括れないようなさまざまな事業領域に参入できるようになりました。

このような不可逆的な変化に直面し、「我々の日々の活動は何を生み出しているのか」「千葉銀行グループと関わる人々にとって、我々はどのような存在であるべきか」を考えてきました。お客さまや職員の声に耳を傾け、役員とも徹底的に議論をしてきました。

そして、中期経営計画を策定するにあたり、原点に立ち返って、当行グループにおけるパーパスとビジョンの制定を決心しました。利益のみ

を優先するような銀行本位のものではなく、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーが共感でき、夢のあるものにとしよう検討を重ねて完成したパーパスが、「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」です。

全てのステークホルダーの思いが叶う地域社会へと変えていくため、我々は、これまでの金融サービスを中心とした「機能的価値」に加え、企業としての視座を引き上げ、新たに「社会的価値」を提供していきます。

「社会的価値」の提供とは、当行グループが金融サービスに加え、非金融分野のサービス拡大を通じて、人口減少、少子高齢化、DX、GXといったさまざまな社会的課題の解決に貢献していくことであると考えています。こうした取り組みは、域内企業・自治体の持続的成長や雇用創出にも貢献していきます。また、個人においては所得の増加や消費の活性化をもたらす、それが豊かなライフスタイルのサポートへとつながっていきます。全てのステークホルダーと共感

頭取メッセージ

できる価値観を形成し、当行のファンを増やしていくという考え方です。

このパーパスには、事業者や投資家にとっての持続的な成長、個人のお客さまにとっての豊かな生活の実現、従業員自己実現など、あらゆるステークホルダーと意思をともにしながら、当行グループが一人ひとり、一社一社に寄り添った存在であり続けたいという思いが込められています。また、グループ役員にとってパーパスは、仕事で悩みや迷いを抱えたときに、いつでも自分を見つめ直すことができる拠り所にもなると信じています。

パーパスが企業にとっての「なぜ」に対する答えとするならば、ビジョンは「どこ」を目指すのかということになります。

パーパスの実現に向けて、グループのビジョンを「地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ」と決めました。エンゲージメントとは、深いつながりを意味する言葉です。

我々は、「お客さま中心のビジネスを通じたお客さまに対する深い理解」「やりがいや成長機会の提供による従業員との強い信頼関係」「成長戦略の共有による株主との共感」といったステークホルダーとの深いつながりを何より大切に、これら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銀行グループを目指していきます。



パーパス・ビジョンを掲げ、当行グループはこの先の時代の変化にも柔軟に対応しながら、地域社会をステークホルダーの思いが叶う場所へと導いてまいります。

❖ 新中期経営計画による
お客さま中心のビジネスモデルの進化

普遍的な考えとしてのパーパス・ビジョンを機動的な実現戦略に落とし込んだものが中期経営計画となります。

2023年4月にスタートした第15次中期経営計画（計画期間：2023年4月～2026年3月）は、名称を「エンゲージメントバンクグループ ～フェーズ1～」とし、お客さま中心のビジネスモデルへと進化するための3年と位置づけました。計画の策定にあたっては、営業店職員を中心メンバーとする中期経営計画策定委員の意見も取り入れました。

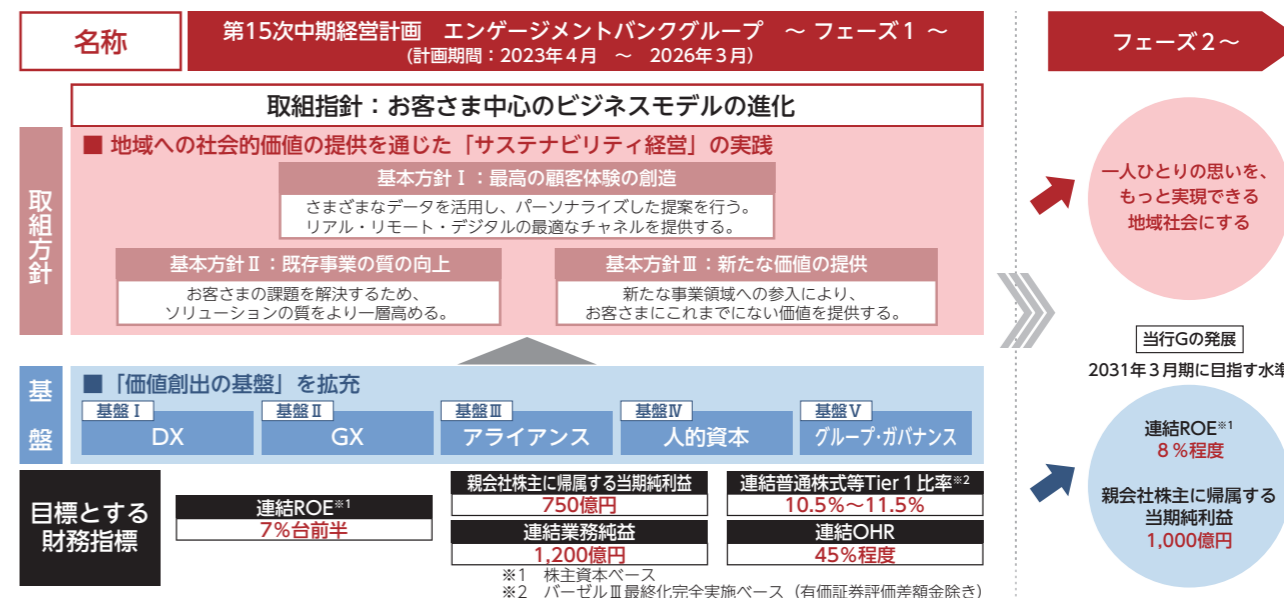
フェーズ1の進捗や成果を踏まえつつ、フェーズ2でステークホルダーとのエンゲージメントをさらに向上させ、フェーズ3で当行グループのファンや営業基盤を一層拡大していくというステップをイメージしています。

中期経営計画の取組指針に掲げた「お客さま中心のビジネスモデルの進化」とはすなわち、従来のビジネスモデルの課題を整理し、商品・サービス提供の視点を変えていくということです。

1点目は、プロダクト中心の提案をパーソナライズ提案へと変えていきます。これにより、ライフステージに応じてお客さまにあった商品を最適なタイミングで提案できるようにします。

2点目は、顕在化したニーズへの提案から、商流の川上に立った提案へと変えていきます。One to Oneマーケティングによってお客さまのニーズに先回りした提案を行い、お客さまがまだ気づいていない潜在的なニーズにも働きかけることで、提案の幅をより一層広げていきます。

第15次中期経営計画の概要



車や家の購入など、これまで消費活動の最後に銀行が関わってきたことが、これからは最初に銀行が登場する、といったイメージです。

3点目は、金融サービスが一般化するなかで、お客さまのニーズに沿った非金融分野のサービスを拡充していきます。地域商社や電力事業会社などを活用しながら、幅広いサービスの提供を目指していきます。

4点目は、お客さまの価値観や行動様式にあわせ、デジタル・リモート・リアルそれぞれの特性を踏まえた最適なタッチポイントを構築していきます。対面チャネルにおいてはコンサルティングファームのような専門性を、非対面チャネルにおいてはデジタルバンクのような利便性を追求し、リモートチャネルはその両方を兼ね備えたハイブリッド型として、お客さまに最適なチャネルを選んでいただけるようにしていきます。

お客さまには、「近さ」だけでなく、さまざまな顧客体験を通じて「便利さ」や「役に立つ」ということに新たな価値を見出していきたいと望んでいます。そうして蓄積された日常的な取引によって、個人のお客さまに対しては「お金に関する総合コンサルタント」として、法人の

お客さまに対しては「経営の補佐役」として、お役に立ちたいと考えています。

中期経営計画の全体像は3つの基本方針（「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」と、それを支える5つの価値創出の基盤（DX、GX、アライアンス、人的資本、グループ・ガバナンス）で構成されています。基本方針に則った施策を着実に実行し、地域への「社会的価値」の提供を通じたサステナビリティ経営を実践していきます。

また、中期経営計画では、主要5項目に対する計数目標を設定しました。具体的には、計画期間が終了する2026年3月期において、①連結ROE7%台前半、②親会社株主に帰属する当期純利益750億円、③連結業務純益1,200億円、④連結普通株式等Tier1比率10.5%～11.5%、⑤連結OHR45%程度の達成を目指します。さらに、①と②については2030年度に目指す水準として、それぞれ8%程度、1,000億円の長期展望も示しました。

「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会」を目指し、当行グループは新たなステージへと踏み出してまいります。

頭取メッセージ

❖ DX戦略による
「最高の顧客体験」の創造

当行では新たな中期経営計画においても、引き続きDXを重要課題と捉え、諸施策をグループ横断的に進めていきます。

まず、2017年からの3年間においては、TSUBASAアライアンスの枠組みを活用し、デジタルサービス提供基盤である「TSUBASA FinTech共通基盤」を開発するなどのデジタルバンキングの基礎固めに取り組みました。また、2020年からの3年間では「ちばぎんアプリ」「ちばぎんビジネスポータル」といったデジタルインフラの改革にスピード感を持って取り組むとともに、データ活用やペーパーレス・印鑑レスに向けた取組みのほか、デジタル人材の育成にも注力してまいりました。

この進化の過程をそれぞれ「ちばぎんDX1.0、2.0」とし、新中期経営計画で始まる新たなDX戦略を「ちばぎんDX3.0」とさらにバージョンアップさせることにより、基本方針に掲げる「最高の顧客体験の創造」の実現に向けた取組みを一層加速させていきます。

「最高の顧客体験を創造」の実現に向けた戦略は大きく2つあります。

1点目は「パーソナライズ戦略」です。デジタルサービスをご利用いただくお客様のデータを十分に活用することにより、的確なタイミングで、最適な提案を行う戦略です。デジタルチャネルだけでなく、リアルやリモートといったお客様毎に最適なチャネルを活用しながら、お客様のニーズやライフプランに先回りした提案を積極的に行ってまいります。

2点目は「地域エコシステム戦略」です。これは地域のお客さまと事業者の方々をつなぎ、経済循環を構築するという考え方になります。これまでは預金や貸出を通じて、間接的に地域の事業者と個人のお客さまをつないでまいりましたが、今後はキャッシュレスや「ちばぎん商店株式会社」による非金融サービス、広告事業など新たなプラットフォームを提供することによって、事業者と個人のお客さまを広く「面」でつなげていきます。

このように、これまで以上に付加価値の高いサービスを提供していくため、金融事業においては「ちばぎんアプリ」などデジタルインフラの絶え間ない改善を継続するとともに、「ちばぎん商店株式会社」を通じた非金融サービスの拡充や広告事業の展開に加え、BaaS、メタバース空間の利用といった新技術の活用などにも積極的に挑戦してまいります。

DX戦略による最高の顧客価値の創造へ



❖ 「人材」を起点として
お客さまや地域とともに成長

パーパス・ビジョンとともに新たに人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しました。

この方針には、職員一人ひとりが「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」という思いが込められており、職員へは千葉銀行グループが求める人材像を「考え抜け」「自分の強みを持つ」「仲間を増やせ」の3つの短い言葉で発信しました。

「考え抜け」とは、従来のやり方に固執せず、他にできることや工夫できることはないか、今やっていることは本当に正しいことかを常に自分に問いかけ、失敗しながらでも理想に向かって考え抜き、自ら行動しようというメッセージです。誰もが自分の考えを発信でき、目標に向かって行動・挑戦し続けられる組織・風土を育てていきます。

「自分の強みを持つ」とは、自分だから出せる価値は何かを常に追求しようというメッセージです。多様な強み・専門性を持つ人材が集まれば多くの可能性が生まれます。立場や年齢に関係なく、新しい知識や情報を積極的に取り入れて、実践しながら高みを目指していこうとする考え方

です。「仲間を増やせ」とは、実現したいゴールに向けて、周囲を巻き込みながら走っていこうというメッセージです。一人では実現できないことも多様な人材がつながればそれが可能となります。そのため、仲間には常に誠実に接し、互いに尊重し合うことも伝えています。

人材の成長を起点として、職員が成長する、お客さまに「社会的価値」を提供する、地域社会や当行グループが持続的に成長する、生み出される利益で再び人材育成に投資する、という好循環を目指してまいります。

また、中期経営計画では、職員の成長とエンゲージメントの向上を柱とする人材戦略を策定し、職員の自己実現の機会を積極的に提供していきます。具体的には、トレーニーや外部出向、グループ交流を積極的に行うなど職員の自己成長の機会を拡大させることにより、中期経営計画期間3年間合計で280名、前中期経営計画の倍となる人数の育成を目指してまいります。さらに、賃上げにも積極的に取り組むなど一人ひとりの働きに報いる処遇の見直しを行うほか、ダイバーシティ&インクルージョンへの取組みを一層強化するなど全ての職員がいきいきと働き続けられる職場づくりに努めてまいります。

職員の能力やモチベーションを最大限に高め、エンゲージメント向上に努めることが組織力の強化につながり、厳しい環境を勝ち抜く原動力となっていくと考えています。

当行グループは、このような重要戦略を含めた中期経営計画を着実に進めることにより、我々の持つ潜在的な能力を引き出し、飛躍的に成長できると考えています。今後も、お客さま、株主の皆さま、職員など、当行グループに関わる全ての人々の思いを実現できる地域社会を築いていくため、成長し続ける銀行グループを目指してまいります。

今後ともご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

育成人数



CSO/CDTOメッセージ



真にお客さま、 地域のお役に立つ 銀行グループを目指して

取締役専務執行役員
グループCSO（最高企画責任者）
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）

淡路 睦

DX戦略を加速させ、銀行を超えて 「最高の顧客体験」を創造する

当行は、これまでDXに積極的に取り組んできましたが、新たにスタートした中期経営計画においても、DX戦略を一層加速させていきます。

個人向けの金融プラットフォームである「ちばぎんアプリ」は、2023年度から投資信託の取扱いを開始するなどアップグレードを継続しており、2025年度までに登録者数を、現在の73万人から千葉県の人口の約4分の1となる150万人まで

増やす計画です。

法人向けのポータルサイトについても、機能の拡充を図っています。こちらも今後3年間で、融資先の利用率を7割まで引き上げ、契約数を現在の約3万5千件から6万件まで増加させる計画です。

また、地域の有力事業者や大学などに、APIを通じて金融関連サービスや生活関連サービスを当行の金融・非金融のプラットフォームで提供し、地域内における経済循環システム「地域エコシステム」の構築を目指します。

「メタバース」では、自治体の職員や育児世

代向けにイベントを開催し、実用化に向けた試行を行っているほか、地域商社の「ちばぎん商店株式会社」では、暮らしにつながるサービスとして、住宅購入に関するコンシェルジュサービスの提供に向けた検討を行っています。

業務効率化の強化

アプリ、ポータルなど非対面取引の利便性をさらに高めながら、じっくりご相談を受け付ける店舗も高度化していくため、「非対面チャネルの拡充」「店舗の軽量化」「本部業務の効率化」の3つの施策を進めています。

前中期経営計画の3年間における業務の削減量は、目標の40万時間を達成しており、今後の3年間でさらに30万時間の削減を図ります。これまでの業務削減により、営業や企画部門への人員再配置を360名実施しており、新中期経営計画ではさらに370名の再配置を計画しています。効率化により削減した時間は、お客様へのより良いご提案のために使っていきます。業務改革は、現場の職員の声を基にする提案制度によって進めており、今後も営業店と本部が一体となって業務効率化に取り組んでいきます。

「最高の顧客体験」を 創造する人材を育てる

今後のDX推進を担う人材を計画的に育成していくため、2021年10月に「DX認定制度」を導入しました。DXに関する一定のリテラシーを持つベース人材は当初目標の1,000名を半年で達成するなど早いスピードで育成が進んでいます。今後の推進体制をより強固なものにするため、新中期経営計画において、育成人数の目標を大きく増やしました。DX推進の核となる人材であるコア人材の厚みを増すため、これまでの本部DX業務従事者に加え、DX人材の認定要件を明

確にし、「営業店DXコア人材」を設けるなど、全行的なDX人材の育成を進めています。

グループ全体で お客さまのニーズに応える

グループ会社間の連携を密にすることを目的として、2023年4月に「グループ戦略部」を立ち上げました。当行グループは既に16社となり、多様な機能を持ったグループとなっています。2023年設立のひまわりグリーンエナジー株式会社のような新たな領域に進出した会社はもちろん、既存のグループ会社も、時代の変化やお客さまのニーズの変化に合わせてサービス内容を変化させていきます。これからは、お客さまのニーズにグループ全体でお応えできる体制をより充実させていきます。

千葉銀行のファンを増やすのが目標

デジタル化を進める一方、充実した店舗網も活用し、これまで以上にお客さまとのつながりを深めていきます。普段の金融取引はアプリなどで簡単にできる一方で、相続や事業資金のご相談などは、「Face to Face」でのコンサルティングを行ってまいります。また、銀行業の枠組みを超えて新しい領域に挑戦していきます。2023年5月より開始した広告事業は、銀行の持つデジタルチャネルを活かし、お客さまに対する新しいご提案の一つとなっています。

銀行業の枠組みを超えたさまざまなサービスについて、最適なタイミングで最適なお提案を差し上げ、デジタルとリアルの両方の接点で、「便利な銀行だな」と感じていただき、多くのお客さまに「千葉銀行のファン」になっていただきたいと思っています。「千葉銀行のファン」を増やすのが、私の目標です。

社外取締役座談会



パーパス起点の経営の実践と エンゲージメントバンクグループの構築を目指して

田島社外取締役、高山社外取締役、木内社外取締役の3名により、新たに制定したパーパス・ビジョン・新中期経営計画と、当行グループの将来への期待について座談会による意見交換を行いました。

パーパス・ビジョン・新中期経営計画の 策定プロセスに、社外取締役として どのように関わりましたか。

木内 パーパス・ビジョン・新中期経営計画については、2022年8月に行われた取締役合宿において、その骨子に関する本格的な議論が始まりました。私個人としては、当行の中期経営計画の策定に関わるのは社外取締役に就任後初めてのことでしたが、経営陣の思いをトップダウンで一方向的に押し付けるようなものではなく、お客さま、投資家、職員など幅広いステークホルダーの意見などを踏まえ、多面的な検証が十分に行われる洗練されたプロセスで策定されてい

ることを実感しています。そのプロセスの中でも、社外取締役の役割として、しっかりと銀行外部からの視点を提供していくことを心掛けました。

例として、私からはパーパスに「地域」という言葉を入れるかどうかについて、問題提起をさせていただきました。当行グループの事業展開が「地域」という概念に縛られ、制約になることを懸念したためですが、意見交換を通じ、「地域」という言葉はマザーマーケットの千葉県だけではなく、アライアンス行などを通じた他のエリアを含む幅広い概念であるとの認識がしっかりと共有できたと考えています。

最終的に制定したパーパスは、一人ひとりの思いが実現できるように、狭義の銀行業だけで

なく、非金融分野のサービスも通じて当行グループが貢献し、エンゲージメントを強化していくという根源的な考えがしっかりとわかりやすく表現された良いものになったと思います。

パーパス・ビジョンに基づく経営に、 期待することをお聞かせください。

高山 パーパスには、大きく2つの役割があると考えています。一つは、行内における組織内の意識統一、グループ内の求心力を高める役割です。当行グループの職員は、何らかの地域のために役に立ちたいと思いつく就職されたはずですが、その先の目指している先は、さまざまだったと思います。明文化したパーパスは、そうした一人ひとりの職員の思いや目指すところを一つに統合するきっかけになると思います。

そして、もう一つの役割は、社外のステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、共感性を高める役割です。私たちのアイデンティティや思いをしっかりと言葉で説明することができるようになることで、そこに対話が生まれ、その積み重ねが共感や信頼感につながっていくと考えています。

パーパス・ビジョンについて、経営陣に期待することは3つあります。まず、パーパスをグループ内にしっかりと浸透させ、活動の実践につながるように、経営陣が機会あるごとに自分のことばで繰り返し伝え、グループ組織の隅々まで理解・浸透をさせていくこと。2つ目は、パーパスを経営判断の軸とすることです。この取組みは誰の思いのために、何のために行うのか、地域の社会的課題解決につながるのか、ステークホルダーとの絆を強くするのか、日々パーパス・ビジョンに立ち返って、問いかけることが重要です。3つ目は、人材育成との連動です。パーパスの実現に向け必要とされる人材を育てていくために、「共に走り続ける人に。」を新たな人材育成方針として定め、「考え抜け」「自分の強みを持って」「仲間を増やせ」の3つを主要要素として掲げました。地域のためはもちろんのこと、



取締役
[社外取締役]
木内 登英

誰の何のために行うのかを考え抜き、また、地域の課題を解決しうる専門性を磨き、社外の仲間、地域のファンをしっかり作っていく。パーパスと人材育成方針を常にセットにし、企業グループとして成長することを期待しています。

新中期経営計画について、 どのように評価されていますか。

田島 今回、全職員の意識を根本から見直したうえで、新たにパーパス・ビジョンを策定し、新中期経営計画では、お客さまを中心とし、お客さまのニーズに応じて商品・サービスを提供するビジネスモデルに進化していくことを基本方針としました。大きく変わる社会環境にあわせて、銀行業というフィールドに留まらず、金融分野ではないさまざまなサービスも展開していくこととなります。

取組みの一部は3年後までに成し遂げるというものではなく、2030年度に向けた第一歩という位置づけであり、高く大きな視点からの計画となったことに非常に意義があり、大きな将来性を感じられるものになったと評価しています。社外取締役に就任してからもアライアンスの拡大をはじめ、当行グループは格段に進化していると実感していますが、さらなる飛躍につながる計画になったと考えています。

新中期経営計画において特に重要と考える領域についてお聞かせください。

木内 新中期経営計画の取組みについては、従来より強みとしていた金融分野でのさらなる深掘りはもちろんのこと、フロンティアである非金融ビジネスの拡大が重要だと思います。キャッシュレスや、ちばぎん商店株式会社の事業は成長を続けており、今後に向けても大きな成長ポテンシャルがあります。また、広告事業やBaaS事業、不動産ファンドへの取組みなど、新たなビジネスを広げることで、地域経済の活性化への貢献にも期待しています。加えて、当行が長年にわたり培った信頼や顧客基盤という強みを活かし、個人と企業をつなぐプラットフォームの役割を果たすことで、お客さまのさまざまなニーズを捉えていくことができると思います。

こうした取組みを通じ、お客さまのあらゆる生活の場面でニーズに応えていく身近な存在になり、「わが家は、なにかとちばぎんです。」と言える状態が当行グループの目指す姿であり、それがパーパスにつながると思います。そして、こうした新しい銀行の姿を示していくことで、株式市場でもこれまでの銀行とは異なるバリエーションがなされ、PBRの大きな改善につながるものと考えています。

高山 私は、非金融ビジネスの拡大に加えて新中期経営計画の重要なポイントは「お客さま中心のビジネスモデルへの進化」を徹底的に追求するという点に尽きると考えています。これまでも当行は「お客さま第一」と言い続けてきましたが、今回大きく変わったことは、個人・法人のお客さまそれぞれについて、当行グループのファンを増やすためのカスタマージャーニーを明確に示したことです。いついかなる時もお客さまの立場になって考え、当行のグループ企業、新規ビジネスも含めて、お客さまの生涯にわたって最高の商品・サービスを提供して課題の解決を図ることを明確に打ち出したことには、大きな意義があります。



取締役
[社外取締役]
高山 靖子

また、5つの価値創出の基盤はいずれも重要ですが、やはりその中でもとりわけ「人材」の部分が重要です。新中期経営計画では、人材に関するさまざまな制度や仕組みにチャレンジし、特に専門性を持った人材の育成に注力して欲しいと思います。私が社外取締役に就任した頃に比べ、個性や多様性を受け入れる組織風土に変わってきていると感じていますが、その中でお互いに切磋琢磨し、議論を深めることで、より多くの新しい発想やチャレンジが生まれることを期待しています。

田島 人材育成については私も同感です。銀行は人が最も重要な財産であり、グループ会社も含めて一体で捉え、人材育成に一層力を入れて欲しいと思います。DX人材の育成においては、全ての職員がDXに精通するように育成を行い、また、あらゆる世代の職員に学び直しの機会を提供するなど、千葉銀行を新しく変えていくという意識を全職員が持てるように取り組んでいることは当行の大きな強みだと思います。

また、ダイバーシティについて、当行グループはこれまでも非常に熱心に取り組んできましたが、一層前進させて欲しいと思います。多種多様な個人・法人のお客さまが当行グループに望んでいることを理解し、満足いただけるサービスを提供していくためには、さまざまな視点から商品・サービスを考え抜くことが不可欠です。

当行グループの将来への期待についてお聞かせください。

木内 千葉県を基盤に地域金融機関としての社会的な役割を果たすとともに、業態的なフロンティア、地理的なフロンティアを拡大し、成長の機会を開拓することを期待しています。

非金融の分野においては、グループ会社を含め、既にさまざまな業態で活動を行っていますが、規制緩和が今後さらに進んでいけば、さらに多くのビジネスを展開することができるようになります。

また、アライアンスやパートナーシップ、デジタルを通じた地理的な拡大により、ビジネスの幅が広がりつつあり、M&Aや事業承継においても、千葉県以外の地域の企業とのマッチングが増加するなど、成果も出てきています。地域を超えたビジネスで得たものを還元していくことで、千葉県における取組みをさらに強化することもできます。千葉から首都圏、そして将来的には首都圏から日本、日本から世界へというところまで見据えて欲しいと思います。

高山 当行は千葉県を中心に、金融サービスのインフラとして大きな存在感がありますが、もっと広い意味で存在感のある企業グループとなるために、「コンシェルジュ」であり、「プロデューサー」となることを目指して欲しいと思います。「コンシェルジュ」とは、グループが持つ多様なサービスを駆使して、地域の人々の日々の生活に深く入り込み、隅々まで行き渡る最適なサービスを提供できる存在です。そして「プロデューサー」



取締役
[社外取締役]
田島 優子

とは、地域における多様なステークホルダーの皆さまを結びつけて、そこから新しい価値や雇用を生み出し、地域の発展、魅力作りに貢献する存在です。

当行は地銀の雄であり、地銀の中でモデルとされることの多い銀行の一つですが、今後、さらに広い視野で活動範囲を広げ、メガバンクに肩を並べることができる存在感のある金融グループになることを期待しています。

田島 当行は千葉県を代表する地方銀行であり、全国地方銀行協会では、2022年度には米本頭取が会長を務めました。大きな役割を担う銀行グループとして、これからの日本を支えるような取組みを続けて欲しいと思います。

千葉県は広く、地域によっては過疎化が進み、人口が減少しています。全国にある多くの地方銀行が、今後、過疎化や人口減少が進むなかで経営の舵取りを行うという課題に直面します。

そうした銀行にとって、当行グループが経営のモデルケースとなるような働きにも期待しています。当行グループは、新しいことに積極的に挑戦する行風だと感じていますが、今後も恐れずに新たなことに挑み、地方銀行の先頭を走り続けて欲しいと思います。



CBOメッセージ/CHROメッセージ



CBO（最高営業責任者）メッセージ

**一人ひとり・一社一社のお客さまに
あった質の高いサービスを
最適なタイミングで提供する**

取締役専務執行役員
グループCBO（最高営業責任者）
営業本部長

山崎 清美

「リアル」「デジタル」を組み合わせ 従来以上の強い顧客接点を構築する

パーパスの実現にはお客さまと接する営業現場が、一人ひとり・一社一社のお客さまにあった質の高いサービスを最適なタイミングで提供することが重要になります。地域金融機関の強みである「リアル」と今までアプローチできなかった層に対する「デジタル」を組み合わせることで、従来以上に強い顧客接点を構築してまいります。

また、現場をサポートする本部組織では、商品やサービスの垣根を越えて営業部門を統括する「営業統括部」を、グループ一体での提案をより強化するために「グループ戦略部」を2023年4月に新設いたしました。営業現場と本部が一体となり、最適なソリューション提案を行ってまいります。

お客さまをよく理解し期待に応える

個人と法人に分けて具体的にお話します。まず個人ビジネスについてです。お客さま一人ひとりのライフスタイルやニーズは千差万別です。そのため、最適な提案を行うためには、お客さまをよく理解することが第一歩となります。お客さまの基本情報に加えて、これまでの取引で蓄積してきたデータを分析することで、ニーズを先読みし、「お金に関する総合コンサルタント」として、一人ひとりのお悩みに対する解決策を提案してまいります。

次に法人ビジネスでは、「経営者の補佐役」として、地域・お客さまにとってなくてはならないパートナーとなり、お客さまに寄り添った質の高いソリューション提案を行ってまいります。

また、県内エリアでは金融機関の撤退・機能変更が続いており、強固な店舗網を維持する当行の役割はさらに大きくなっています。地域の期待にしっかりと応えることで、一段の県内融資シェア・法人取引の拡大を目指します。県外エリアでは積極的な店舗展開を継続し成長を加速させてまいります。

迅速に行動し地域とともに成長し続ける

私は「迅速果敢」を座右の銘としており、常にお客さまからのご相談に対して迅速に対応することを入行当初から心掛けています。当行の盤石な営業基盤があるのは、長年にわたり築いてきたお客さまとの信頼関係があるからです。お客さまからの信頼は、迅速、正確そして丁寧な対応の積み重ねで得られるものであり、これは当行の営業マンの風土であり強みでもあると思います。この強みを活かし、これまでのお客さまとの関係をさらに深化させるとともに、将来に引き継ぐべきお客さまを開拓することで、地域とともに成長し続ける銀行グループを目指してまいります。

パーパスを実現するための 「人材育成方針」

「考え抜け」「自分の強みを持つ」「仲間を増やせ」これが今回制定した人材育成方針の3つのコア要素です。シンプルな言葉ではありますが、さまざまな思いを込めています。職員に浸透させていくことが大切であり、専門職向けのコース制度や人事評価制度見直し、経営層向けのコーチングプログラムなどハード・ソフトの両面でさまざまな施策を実施します。

人材育成方針はパーパスと紐づいており、パーパスを実現していくためにも、この人材育成方針を体現する人材を育てることが私の最大のミッションだと考えています。

職員の成長を強力に後押しする 「人材戦略」

人材戦略では、「人が育つちばぎんグループの構築」と「エンゲージメントの高い人材と組織の創出」の2つを柱としています。特に職員一人ひとりのキャリアステップを全面支援します。自分のキャリアを主体的に考えてもらい、その実現に向け、学習・挑戦・実践の機会を提供していきます。

「学習」機会として提供するの、地方銀行では初となるコーナーストーン社のラーニングマネジメントシステムである企業内大学「ちばぎんアカデミー」です。4,000本を超える動画コンテンツを用意しており、開校1か月で7割の職員が受講し、1か月で100時間以上勉強する職員もいま

取締役常務執行役員
グループCHRO（最高人事責任者）

牧之瀬 孝

CHRO（最高人事責任者）メッセージ

**お互いに相手を尊敬し、
高めあっていく企業風土を醸成する**

す。年次に関係なく学習意欲が非常に強いと感じており、今までこのような意欲に応えられていなかったことを反省しつつ、今後は、人的資本投資を拡大し、職員の意欲を支援していきたいと考えています。

職員一人ひとりの思いに寄り沿う

当行では「人材」を最も重要な経営資本と位置づけており、仕事へのやりがいや成長機会の提供などを通じて職員と深い信頼関係を築くことが最も大切なことだと思います。職員一人ひとりの思いに耳を傾け、その実現のために支援していく。そして、一人でも多くの職員が当行で働くことに誇りを持つ会社になりたいと考えています。

私は人との触れ合いでは常に「美点凝視」を意識しています。お客さまや上司、同僚、部下、当然ながら家族も同様です。相手の良いところを意識して見ると、自然と相手を認め、尊敬するようになります。良い仕事をするためには、自身が誠実であり、周囲の人を尊敬することが基本です。職場環境が原因で退職する職員を一人も出さないことが私の目標であり、そのためにも、職員一人ひとりがお互いに相手を尊敬し、高めあっていく企業風土を醸成したいと考えています。



千葉銀行の価値創造を支える行員

経済環境や社会環境が大きく変わるなかで、行員の業務や期待される役割は多様化しています。行員一人ひとりが、それぞれの立場でそれぞれが持つ能力を最大限発揮していくことで、千葉銀行の価値創造を支えています。

多様な人財がもたらす 新しい銀行ビジネスを創造する

デジタル戦略部
執行役員部長

柴田 秀樹



デジタルツールやデータを駆使したビジネスは、銀行ビジネスに変化をもたらしてきました。例えば、バンキングアプリの進展によって、店頭や訪問先などで「顔」が見えていたお客さまだけでなく、これまでお会いすることができなかった多くのお客さまにもデジタルツールでアプローチができる環境になってきました。

お客さま一人ひとりの「もっとこうしたい」という気持ちに寄り添い、銀行サービスをもっと便利にご利用いただくことを目指していくために、DX(デジタル・トランスフォーメーション)を進め、

新しい「銀行ビジネス」を創造していくことが、中期経営計画におけるデジタル戦略部のミッションです。

このミッションを進めるために、若い職員の能力、ベテラン職員やキャリア採用の方々の経験知に加え、全職員のアイデアや意見を形に変える「アイデアピッチコンテスト」や、全職員がDXを自分事として意見を出す「DXサポーター制度」など、さまざまな施策を通じて「多様な人財」の力を結集し、グループ全体で「新しい銀行ビジネス」を創造してまいります。



中期経営計画策定委員として 現場目線の意見を反映

企業サポート部
ビジネス・海外審査グループ

杉山 夏美

中期経営計画の策定にあたり、2022年3月から、22名の行員が中期経営計画策定委員として法人・個人・コーポレートの3班に分かれ、「当行の目指すべき姿」について3か月にわたり議論しました。私は、法人ビジネスの課題解決を念頭に意見するよう心掛けましたが、取組指針「お客さま中心のビジネスモデルの進化」をはじめ、新たな中期経営計画には、現場目線の意見が

数多く反映されています。

中期経営計画でも謳われていますが、当行は人材育成に意欲的です。私はこれまで主に国内外の企業審査に携わってきましたが、現在は所属部署の資格取得支援制度等を活用してストラクチャードファイナンス分野の能力向上に励んでいます。今後も専門知識の一層の強化に努め、自身のキャリア形成に活かしていきたいと考えています。



お客さまとの近い距離で築く関係が 信頼につながる

八千代緑が丘支店
支店長

初田 恵美子

当行の強みは、地域の皆さまと、本当に近いところで活動している点です。電子契約やリモート面談の活用も進んでいますが、それぞれの地域に支店があることで、担当者が頻繁にお取引先に顔を出すことができ、お客さまも店頭に気軽に足を運んでくださっています。当店は、個人のお客さまも多く、小さなお子さん連れの方や、学生、ご年配の方などあらゆる年代の方々が多数来店されます。地域の皆さまから必要とされる存在であることを日々実感しています。

支店メンバーに対しては、誠実さを大切にしたいと伝えています。特に経験の浅い担当

者は、業務知識不足からお客さまからの質問に即答できなかったり、対応に時間がかかったりしてしまうこともあるかもしれません。しかし、その場しのぎで曖昧な回答をすることなく、お客さまのご要望に真摯に向き合い、誠実に対応すること、その誠実さは必ずお客さまに伝わると考えています。担当者一人ひとりの誠実な対応が、地域の皆さまからの当行への信頼につながっていると考えています。

情熱を持ってお客さまと接することで 仕事の醍醐味を感じる

四街道支店
法人渉外

近藤 知弘



法人渉外として、地域の法人のお客さまを担当しています。個人事業主から中堅企業まで、担当しているお客さまの事業規模や業種は、多岐にわたります。お客さまと真摯に向き合い、親身になって寄り添うことで、お客さまの「相談役」として信頼関係を築いていくことを大切にしています。また、「お客さまのことをよく理解する」ことに注力し、付加価値の高い課題解決の提案につなげています。情熱を持ってお客さまと接しているため、お客さまに感謝

の言葉をいただいた時には、仕事の醍醐味を強く感じます。

今後の目標は、何でも相談できる身近な存在として、金融面でのサポートだけでなく、非金融面のサポートも行っていくことで、お客さまの事業拡大や経営課題の解決に貢献し、お客さまと喜びを分かち合っていきたいです。