

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、『金融機能の深化と地域金融の新たなモデル構築による「カスタマー・エクスペリエンス」の向上』を中期経営計画におけるビジョンに掲げ、基本方針に沿った取組みを進めました。DXの推進、新事業への参入をはじめとする取組みを進め、お客さま向けサービスの質を大きく向上させた結果、目標とする3つの財務指標を達成しました。

前中期経営計画の概要

当行グループが果たすべき使命

お客さまや地域社会のパートナーとして最新の金融サービスを提供し、地域経済の持続的な発展に貢献する

第14次中期経営計画

NEXT STEP 2023 ~未来へ、つながる・超える~

(計画期間 2020年4月1日~2023年3月31日)

ビジョン

金融機能の深化と地域金融の新たなモデル構築による「カスタマー・エクスペリエンス」の向上

基本方針

基本方針I 「お客さまに寄り添い共に進化し続けます」

基本方針II 「お客さまの未来のために新たな価値を創造し続けます」

基本方針III 「提携戦略を高度化します」

基本方針IV 「サステナブルな経営を実現します」

主要計数の推移

(単位：億円)

| | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2019年度実績比 | 2022年度目標 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| 業務粗利益 | 1,527 | 1,560 | 1,615 | 1,555 | +28 | 1,640 |
| 経費 (△) | 819 | 860 | 845 | 825 | +6 | 855 |
| 実質業務純益 | 708 | 700 | 769 | 730 | +22 | 785 |
| 当期純利益 | 459 | 456 | 523 | 581 | +121 | 560 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 480 | 496 | 544 | 602 | +122 | 600 |
| 連結ROE (株主資本ベース) | 5.67% | 5.65% | 5.97% | 6.38% | 0.70% | 6%台半ば |
| 単体OHR | 54.61% | 55.00% | 52.02% | 47.73% | △6.87% | 50%台前半 |

主要課題における主な成果

基本方針 I

お客さまに寄り添い共に進化し続けます

- 個人のライフプランに添った提案の実践
- 法人ソリューション強化
- 住宅ローン非対面契約化
- エリア営業部の新設

基本方針 II

お客さまの未来のために新たな価値を創造し続けます

- アプリ・ポータル機能拡充
- キャッシュレス事業拡大
- ちばぎん商店の設立
- オンアドの設立

基本方針 III

提携戦略を高度化します

- TSUBASAアライアンス／アプリ等のシステム共同化拡大
- 千葉・武蔵野アライアンス／キャッシュレス加盟店事業等、連携拡大
- 千葉・横浜パートナーシップ／取引先支援等の連携強化
- ソニー銀行との提携

基本方針 IV

サステナブルな経営を実現します

- サステナブル・ファイナンスの推進
- カーボンニュートラル達成への取組強化
- 気候変動に関する開示拡充
- DX人材の育成

中期経営計画 概要

パーパス・ビジョンに向けた実現戦略として、本中期経営計画「エンゲージメントバンクグループ～フェーズ1～」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、商品やサービス提供における視点を変え、最高の顧客体験を創り上げていくことで、お客さまとのさらなるエンゲージメント向上を実現します。

3つの「基本方針」のもと、お客さまサービスの向上を図るとともに、それらを支える5つの「価値創出の基盤」を強化していきます。

第15次中期経営計画

エンゲージメントバンクグループ

～フェーズ1～ 計画期間：2023年4月1日～2026年3月31日

取組指針 ▶ お客さま中心のビジネスモデルの進化



価値創出の基盤 「価値創出の基盤」を拡充



※目標とする財務指標はP33に記載

「基本方針」「価値創出の基盤」の概要

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。

基盤 I DX
DX推進体制の強化及びそれに伴う人材・新技術活用・サイバーリスク管理の高度化

基盤 II GX
地域の脱炭素を主導する取組みの強化

基盤 III アライアンス
他行連携や異業種連携を通じた価値提供能力の向上

基盤 IV 人的資本
最重要経営資本である「人材」への積極投資による人材育成の強化

基盤 V グループ・ガバナンス
持株会社体制に相当するグループ一体経営に向けたグループ・ガバナンスの高度化

中期経営計画 目標とする財務指標

中期経営計画「エンゲージメントバンクグループ～フェーズ1～」において目標とする財務指標として、連結ROEなど以下の5つの指標を掲げています。

また、長期的に目指す水準として、2030年度における連結ROE8%程度、親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円を掲げています。

| | 2025年度目標 | 2030年度に 目指す水準 |
|-----------------|-------------|------------------|
| 連結ROE（株主資本ベース） | 7%台前半 | 8%程度 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 750億円 | 1,000億円 |
| 連結業務純益 | 1,200億円 | |
| 連結普通株式等Tier1比率* | 10.5%～11.5% | |
| 連結OHR | 45%程度 | |

※パーゼルⅢ最終化完全実施ベース
(有価証券評価差額金除き)

成長に向けたリソースの投下

人員

店舗ネットワークの効率化、店頭店内業務のさらなる効率化など、グループ全体の効率化を推進し、本部企画・推進部門・営業店・グループ会社に**3年間で370名を再配置**します。また、前中期経営計画の2倍となる**280名を外部出向やトレーニー等により育成**します。

投資

3年間で**戦略的投資160億円を含む340億円の投資**を行い、アプリやポータル機能追加に加え、新事業投資やデジタルインフラの整備を進めます。

経費

3年間でデジタル関連施策を中心に**新規施策経費140億円**を見込む一方、経費削減策を進めることで中期経営計画最終年度の経費は880億円を見込んでいます。

本部専門人員の
体制強化

サービス
ラインナップ拡充

営業店提案力の
底上げ

新事業の創出

成長支出によるサービスの向上

利益によるさらなる成長支出

お客さま中心の
ビジネスモデルの進化

One to Oneマーケティングによる
一人・一社あたりの粗利向上

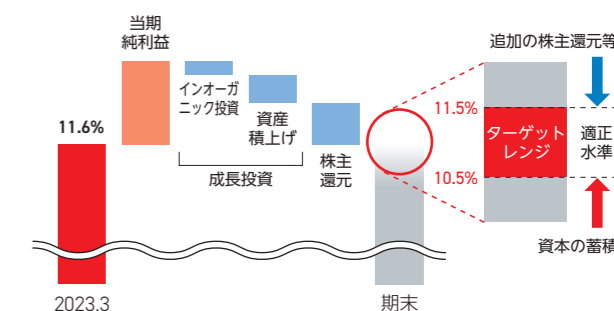
既参入事業のマネタイズ強化、
さらなる新事業への種まき

資本政策

資本運営の目線

新しい中期経営計画では、連結普通株式等Tier1比率*を10.5%～11.5%のレンジでコントロールすることを基本方針とします。期間利益により積み上がった自己資本をまず成長投資に充当して、成長投資分に見合った自己資本を確保し、適正な自己資本を維持したうえで、余剰分を株主還元していくことを検討します。適正な自己資本水準を維持しつつ、RORAを改善することで、ROE向上を図っていきます。

連結普通株式等Tier1比率*



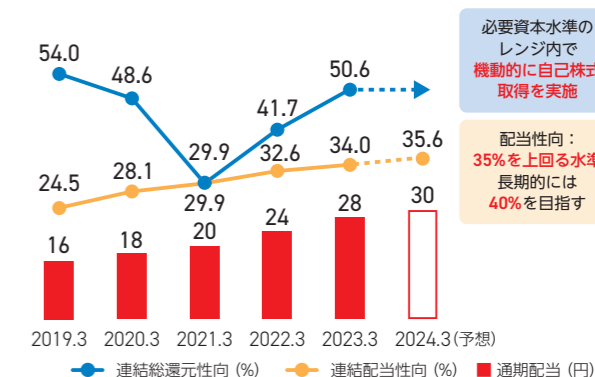
※連結普通株式等Tier1比率はパーゼルⅢ最終化完全実施有価証券評価差額金除き

株主還元

配当に関しては、中期経営計画期間中の配当性向を、35%を上回る水準として、長期的には40%を目指します。自己株式取得に関しては、普通株式等Tier1比率が必要水準のレンジ内に収まるように、機動的に実施します。

各種施策の着実な実行により業績を拡大させ、引き続き成長に向けた投資と健全な資本基盤のバランスを勘案した株主還元を行っていきます。

株主還元推移



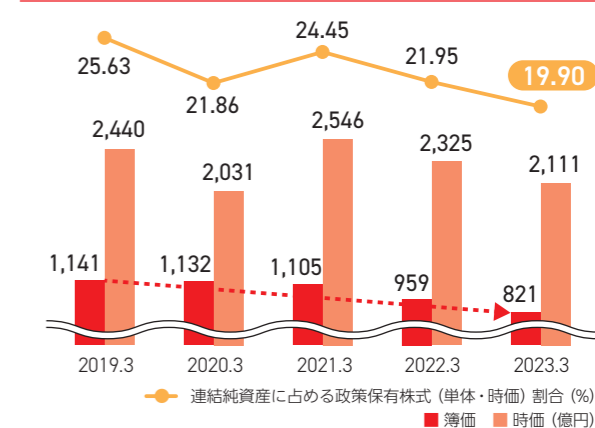
政策保有株式の削減

政策保有株式については、地域金融機関として取引先等との良好な関係の維持・進展を通じて、地域経済の発展並びに当行の企業価値向上に資する等、その保有意義が認められる場合において限定的に保有し、株式保有リスクの抑制や資本の効率性等の観点から、取引先等との十分な対話を経たうえで、削減を進めることを基本方針としています。

上場株式にかかる定量的な保有効果については、取引先等毎に預貸金からの収益や役員収益、配当収入から、株式に対するみなし引当や株式保有にかかる資本コストを控除し算出した指標を用いて判断しています。取締役会は、保有意義の妥当性について毎年個別銘柄毎に経済合理性や政策保有先の財務・業績内容を勘案した株式価値の将来の見通しを踏まえ、検証しています。

2023年3月末現在、政策保有株式の貸借対照表計上額（時価）は2,111億円、資本合計（連結純資産）に占める割合は19.90%となりました。

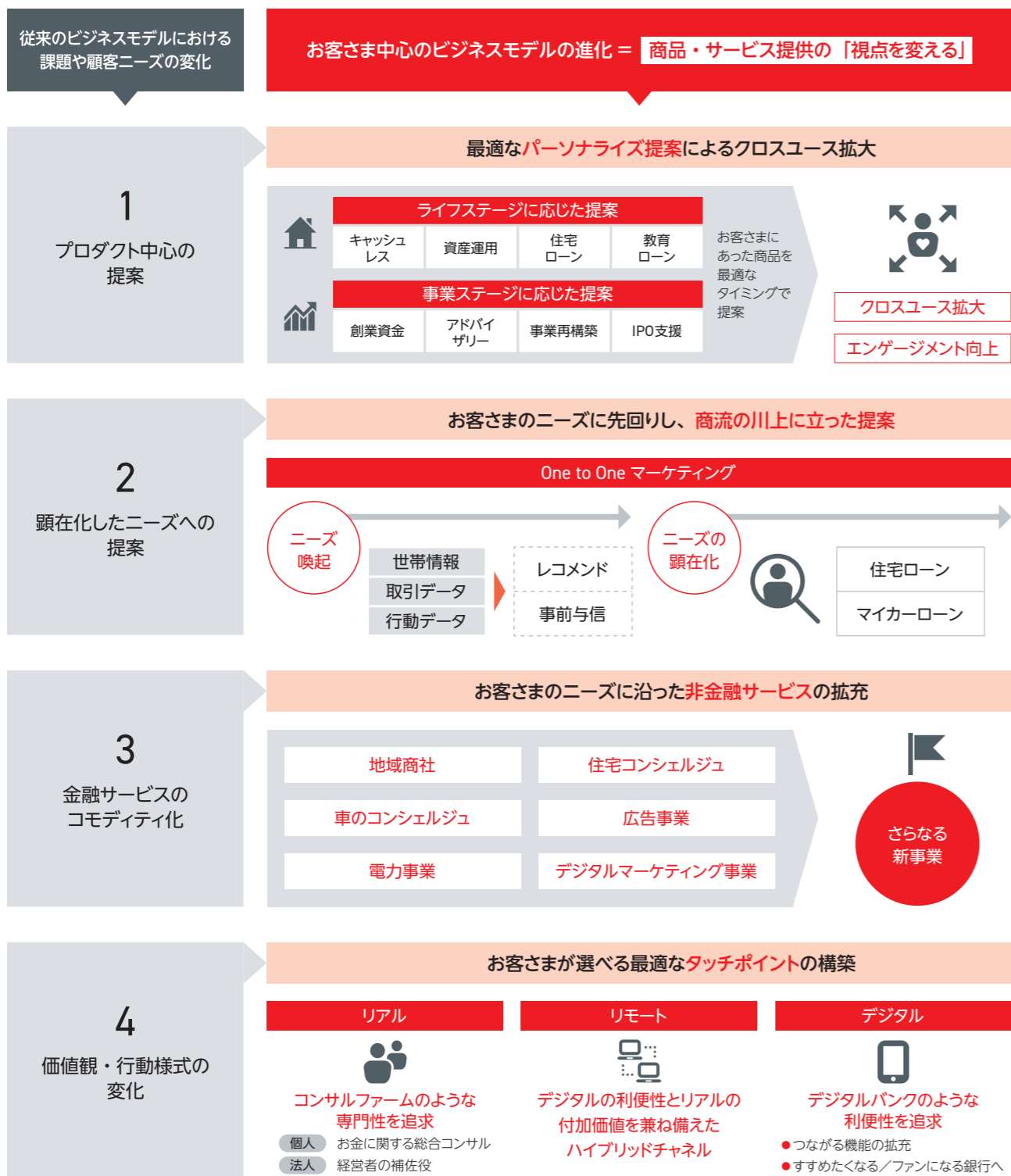
政策保有株式と資本合計に対する比率



取組指針・カスタマージャーニー

取組指針

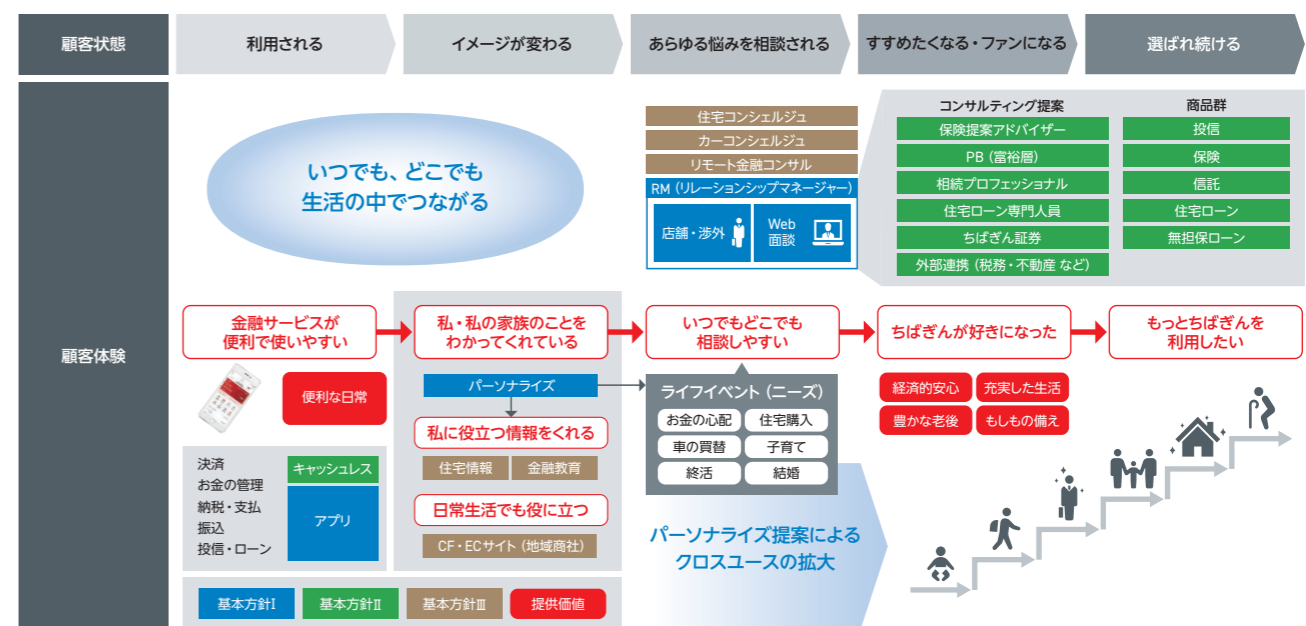
本中期経営計画では、「お客さま中心のビジネスモデルの進化」を取組指針に掲げ、商品やサービス提供における視点を変え、最高の顧客体験を創り上げていくことで、お客さまとのさらなるエンゲージメント向上を実現します。



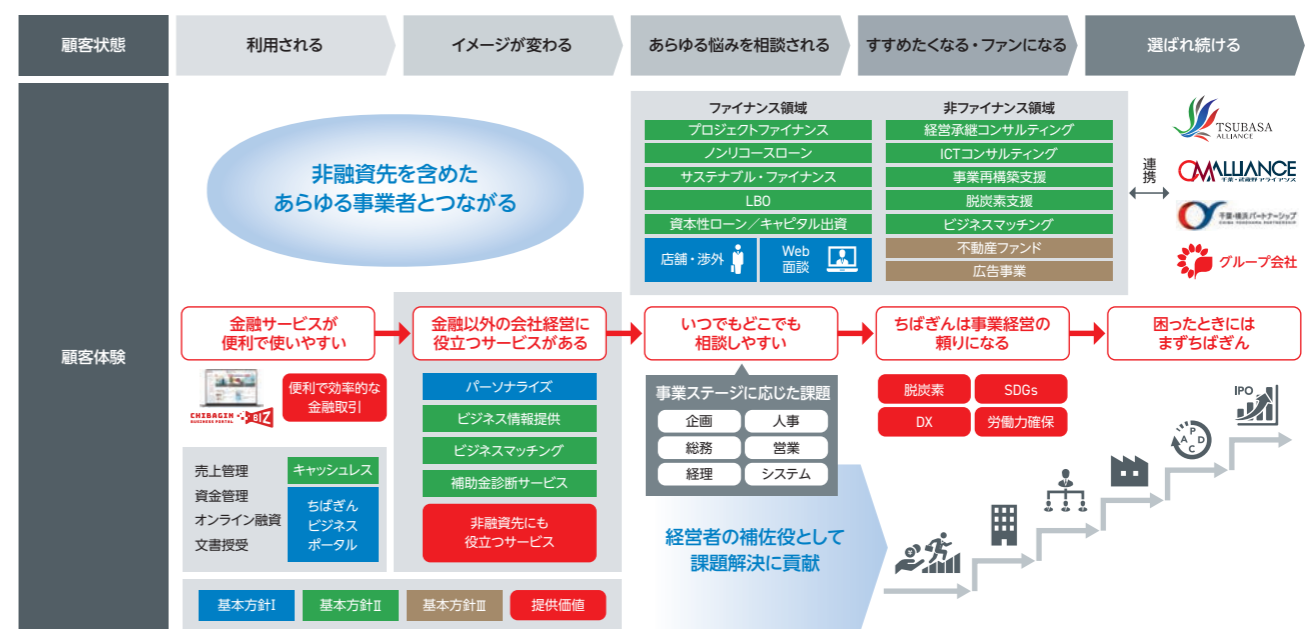
カスタマージャーニー

基本方針に沿った取組みを進めることで、個人・法人にとって最良のカスタマージャーニーを実現し、当行グループのファンを増やしていきます。

個人 お客さま一人ひとりのライフスタイルに寄り添った価値を「デジタル × リモート × リアル」で提供します。



法人 ちばぎんビジネスポータルを通じて便利なサービス・役立つ情報を提供し、経営者の補佐役として事業者の経営課題解決に貢献します。



「持続的経営」に向けた取組み

当行グループでは、長期志向で経済価値と社会価値の両立を目指す「持続的経営」に向けて「ちばぎんグループサステナビリティ方針」を定め、「ちばぎんグループSDGs宣言」において5つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、グループ一体となって、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献する取組みを進めています。

サステナビリティ方針と持続的経営

「ちばぎんグループサステナビリティ方針」

ちばぎんグループは、持続可能な地域社会実現に向け、金融仲介機能の発揮等の本業に加え、誠実かつ公正な企業活動、気候変動等の環境問題など地域社会を取り巻くさまざまな課題解決に向けた活動等に取り組み、経済価値と社会価値の両立を目指す持続的経営を行ってまいります。

これらの活動について、グループ役職員一人ひとりが当事者という意識を持って、積極的に取り組むとともに、情報開示をつうじ、ステークホルダーの皆さまとのより良い信頼関係を育み、「新たな地域社会の未来」を共に創ってまいります。

持続的経営とは

長期志向のもと、誠実かつ公正な企業活動に基づく自社の経済的利益の追求のみならず、環境問題等を含む地域社会を取り巻くさまざまな課題解決により経済価値と社会価値の両立を目指すこと

持続的経営 = 「長期志向」 + 「経済価値 + 社会価値（社会課題の解決）」

マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス

SDGsの把握と「持続的経営」の意義確認、当行のCSR活動の総括

国際的な社会課題と日本・千葉県の社会課題を網羅的に抽出

さまざまなステークホルダーから社会の関心事や意向の把握

地域社会：地域活性化と自然環境の保護
 お客さま：金融仲介機能の発揮、先進的な金融サービス
 従業員：能力を最大限に発揮でき、働きがいのある職場
 株主：中長期的な企業価値の向上

2019年5月 5つのテーマによるマテリアリティの特定
 「地域経済・社会」「高齢化」「金融サービス」「ダイバーシティ」「環境保全」

サステナビリティに関する各種方針と中期経営計画・マテリアリティとの相関

| パーパス | ビジョン |
|---------------------------|-------------------------|
| 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 |

ちばぎんグループサステナビリティ方針

| | | |
|--|--|-------------|
| 千葉銀行グループの企業行動指針 倫理的で責任ある企業活動を遂行していくにあたっての基本方針 | ちばぎんグループ人材育成方針 「共に走り続ける人。」考え抜く自分の強みを持って仲間を増やせ | |
| ちばぎんグループ人権方針 | ちばぎんグループ環境方針 | ダイバーシティ行動宣言 |

| ちばぎんグループ SDGs宣言 | 5つのマテリアリティ（重点課題） | | | | | |
|--------------------|--|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | 地域経済・社会 | 高齢化 | 金融サービス | ダイバーシティ | 環境保全 | |
| 第15次 中期経営計画 | 地域経済のコミュニティの活性化に貢献します | 高齢者の安心・安全な生活を支えます | より良い生活をおくるための金融サービスを提供します | ダイバーシティと働き方改革を推進します | 持続可能な環境の保全に貢献します | |
| 取組指針 | 基本方針I 最高の顧客体験の創造 (パーソナライズ・最適チャネルの提供) | 地域エコシステムの構築 | デジタル・リアルでの利便性の高いチャネルの提供 | ライフステージ/事業ステージに沿ったパーソナライズ提案 | ダイバーシティ関連の取組みの提供、紹介 | 脱炭素コンサル |
| | 基本方針II 既存事業の質の向上 (ソリューションの質を高める) | ちばぎんビジネスポータル機能の拡充 | 信託・相続関連業務の拡充 | 資産運用提案・住宅ローンビジネスの拡充 | 女性リーダー比率30%以上・有給取得率80%以上の達成 | CO ₂ 排出量測定ツールの提供 |
| | 基本方針III 新たな価値の提供（新事業） | 不動産ファンドの活用・広告事業 | リモート金融コンサルティングサービス | BaaS事業 | 産官学連携ダイバーシティイベントの実施 | 電力事業の開始 |
| 価値創造の基盤 | DX | 自治体向けDX支援・DX人材育成支援 | スマホ講習会の実施 | アプリ・ポータルの機能拡充 | 業務効率化による省エネと働き方改革の推進 | DXによるペーパーレス化の推進 |
| | GX | 脱炭素先行地域の支援 | 気候変動による浸水リスク情報等の提供 | サステナブル・ファイナンスの推進 | 省エネ設備・環境対応車の導入促進 | 省エネ設備・環境対応車の導入促進 |
| | アライアンス | 自治体・公的機関との連携 | CYPシニア向けオンラインセミナーの実施 | ソニー銀行との協業 | TSUBASAクロスメンター制度 | サステナブル・ファイナンスTSUBASAシローン取組み |
| | 人的資本 | 専門人材の育成 (コンサルティング提案・ソリューション提供) | | | キャリアステップ支援 | 脱炭素・サステナビリティ関連の資格制度導入 |
| | グループ・ガバナンス | ちばぎん商店との地方創生支援 | 健康・介護事業 (グループ会社との協働) | 新たな銀証連携モデルの構築 | グループ一体となったダイバーシティ推進 | グループ会社への再エネ電力導入 |

マテリアリティに関するこれまでの取組み

| マテリアリティ | 主な取組内容（参照ページ） | |
|---------|--|---|
| 地域経済・社会 | ● 地方創生の支援 (P45・46) ● 「ちばぎんSDGs推進ネットワーク」の取組み (P45) | ● 事業者向けアドバイザー業務 (P41) ● 不動産ファンドの活用 (P42) |
| 高齢化 | ● 相続関連業務・信託業務 (P40) ● 医療機関への支援 (P80) | ● 高齢者向けスマホ講習会の開催 (P40) ● 振り込み詐欺等金融犯罪対策 (P64) |
| 金融サービス | ● ちばぎんアプリの機能拡張 (P48) ● ちばぎんビジネスポータル機能の拡張 (P48) | ● 店頭手続きの利便性向上 (P39) ● サステナブル・ファイナンスの推進 (P51) |
| ダイバーシティ | ● 人権方針 (P81) ● 企業行動指針 (P81) | ● TSUBASAクロスメンター制度 (P82) ● 仕事と育児の両立支援 (P82) |
| 環境保全 | ● 気候変動への対応 (P71-78) ● 2030年度カーボンニュートラルに向けた取組み (P76) | ● 環境配慮型私募債の引受け (P80) ● 「ちばぎんの森」森林整備活動 (P79) |

個人事業



IT技術の進展を含む社会構造の変化を受け、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きています。また、着実に到来する高齢化社会へ向けて、高齢者の方とその家族に寄り添ったサービスの提供は不可欠です。当行グループは、個人のお客さまに対し、最適なサービスの提供を行うため、さまざまな取り組みを行っています。

主な取り組み

環境配慮型住宅に対する「サステナ住宅応援割！」の創設

2023年1月、環境に配慮した住宅の購入者に対し、金利優遇等の条件優遇を行う住宅ローン「サステナ住宅応援割！」を創設しました。

政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けて、ZEH*などの環境配慮型住宅の普及や、免震装置付住宅等の災害に強い住宅の普及について、金融面で支援することを目的としています。

条件優遇の対象となる住宅は、環境配慮型住宅や免震装置付住宅などに加え、当行が個別に指定した「住み続けられるまちづくり」を行っている地域内の住宅なども優遇対象としており、住宅購入者や住宅事業者の皆さまのSDGs達成に貢献する取り組みを広範囲で後押しし、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

*Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) の略で、太陽光発電による電力創出・省エネルギー設備の導入・外皮の高断熱利用などにより、生活で消費するエネルギーよりも生み出すエネルギーが上回る住宅のこと。

▲ ご案内チラシ

店頭手続きにおける利便性向上について

当行は、2020年8月よりタブレットによる店頭受付システム「TSUBASA Smile」を全店で展開しています。「TSUBASA Smile」では、新規口座開設手続きや住所変更、喪失届等の複雑な取引も、お客さまと対面で画面を確認しながら進めていくことで必要な手続きが自動で完了するため、手続きに要する時間が削減され、お客さまの利便性が大きく向上しました。

また、2023年5月には、投資信託の申込手続きにおけるペーパーレス化、印鑑レス化を開始しています。今後も、事務手続きの効率化を進め、お客さまサービスの向上を図っていきます。



▲ TSUBASA Smile 入力画面の一例

「ちばぎんスマホ講習会 アプリも!マイナンバーも!防犯も!」の開催

2022年10月、千葉県・千葉市の後援及び千葉県警察の協力のもと、スマートフォンをより安全・便利に使いたいとお考えの方を対象に、「ちばぎんスマホ講習会 アプリも!マイナンバーも!防犯も!」を開催しました。

本講習会では、高齢者のお客さまがスマートフォンを安全・便利に利用して、デジタル社会の中で快適な生活を送れるように、インターネットや銀行アプリの使い方、マイナンバーカードのメリット、スマートフォンを介した犯罪への注意点などについて、わかりやすく説明しました。



▲ 講習会の様子

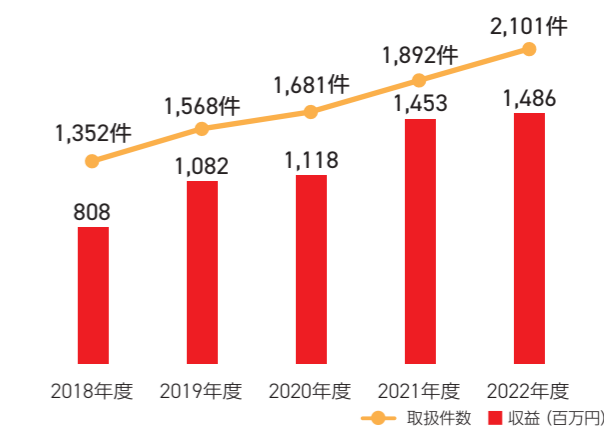
相続関連業務・信託業務

当行は、2006年に相続関連業務・信託業務の認可を取得し、地方銀行で初めて銀行本体として相続関連業務の取扱いを開始しました。

「人生100年時代」を迎えるなか、預金管理や賃貸不動産経営における「認知症等への備え」から、円滑な資産承継のための「相続への備え」まで、お客さまのさまざまな課題を解決できるよう、各種サービスを取り揃えています。

資産管理や資産承継に関するお客さまのニーズは高まっており、相続関連業務の取扱件数は増加しています。お客さまの満足度の高い業務であり、今後も「お客さまに感謝されるコンサルティング」を実施していきます。

相続関連業務の取扱状況



※提携行からの業務受託案件を含む

信託・相続関連業務の主なラインアップ

| 人生100年時代の課題 | | | |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|------------------|
| 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… | 賃貸不動産経営は後継者に任せたい | 相続になったらすぐには払い戻しできない | 相続手続きは大変 家族の負担に… |
| 財産管理信託 | ファミリートラスト (民事信託) サポートサービス | 遺言代用信託 | 遺言信託 |
| ちばぎんの「人生100年時代応援サービス」 | | | |

法人事業



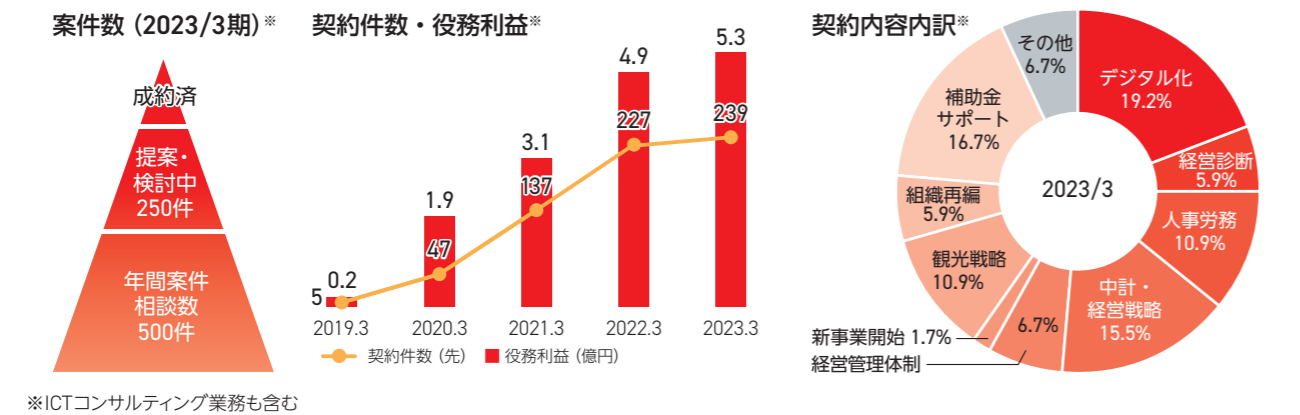
金融情勢や為替レートの変動、材料価格の高騰や人手不足など、企業を取り巻く事業環境は刻々と変化しています。当行グループは、個人事業主、中小企業、大手企業など、多くの事業者のお客さまとの丁寧な対話を継続し、経営課題を共有することで、お客さまに寄り添ったコンサルティングを実践しています。

主な取り組み

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では、事業拡大を見据えた経営戦略・事業計画の策定支援、人事労務制度の構築支援、事業環境の変化に対応するためビジネスモデルを再構築するお客さま向けに事業再構築補助金の活用支援など、さまざまなサポートを行っています。

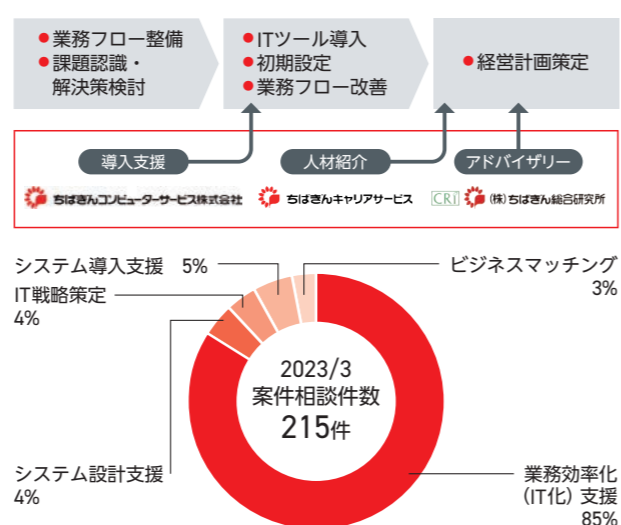
2022年度の契約件数は2021年度に引き続き200件を超え、収益面でも貢献しています。今後、具体的な相談件数は年500件程度となることを見込まれており、お客さまの経営課題に対し、高度なコンサルティングを提供していきます。



ICTコンサルティング業務

2021年4月よりサービスを開始したICTコンサルティング業務では、お客さまの生産性向上に向けたデジタル化を支援するサービスを行っています。お客さまの課題解決に向け、ITサービス事業者とは独立した立場で、最適なシステムやITツールの導入に関するコンサルティングを実施しています。2022年度の相談件数は200件を超えており、勤怠管理・給与計算システムなどに加え、電子帳簿保存法・インボイス制度への対応などの相談も増加しています。今後も、地域の中小企業のデジタル化に向けた伴走支援を強化していきます。

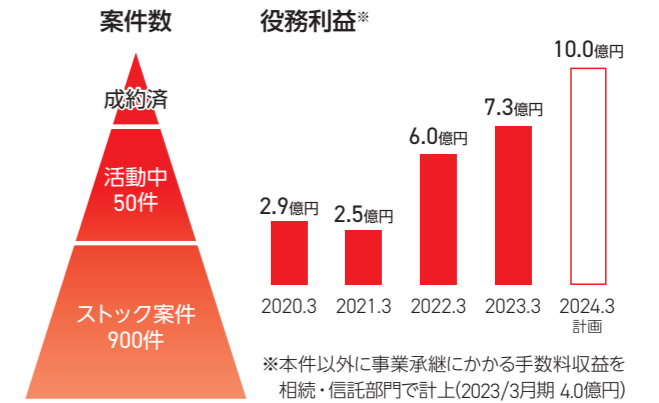
企業のICT化を通じて経営者を伴走支援



経営承継コンサルティング業務

経営承継コンサルティング業務では、経営承継に関する全ての課題に対し、ワンストップでスピーディーな支援を行っています。

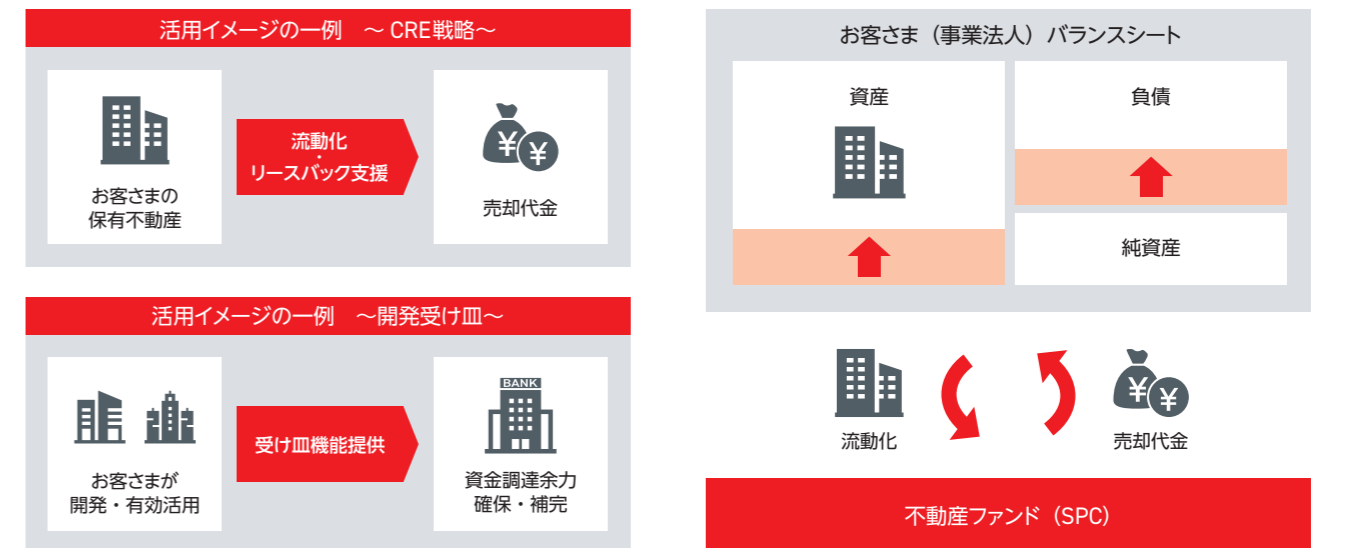
これまでにコンサルティングを実施し、将来M&Aを検討していくストック案件は約900件と着実に増加しています。今後も、お客さまの経営承継に関して、適時適切なタイミングで一人ひとりにあった、きめ細やかなサポートを実施していきます。



不動産ファンドの活用によるソリューション機能高度化

当行では、財務改善・成長資金捻出・大規模投資の実現といったお客さまの多様化・高度化する不動産関連ニーズにお応えするため、外部専門家と連携し、不動産流動化に関するサポートを行っています。

今後も、お客さまの不動産を起点とした経営・財務に関する課題を一社一社深掘りし、最適なソリューションをオーダーメイドで提供していきます。



量子科学技術研究開発機構との連携協定締結

2022年10月、千葉市に本部拠点を構える「国立研究開発法人量子科学技術研究開発機構（以下QST）」と連携協定を締結しました。

QSTは放射線医学、量子ビーム、核融合を主な研究分野として、国家予算による先進的研究や民間資金による共同研究等に取り組む研究機関です。また、研究成果を最大限活用し、社会実装を目的として起業した際、「QST認定ベンチャー」として認定し、その活動をサポートしています。

当行は連携協定締結に伴い、取引先企業とQSTを結ぶオープンイノベーションの推進や「QST認定ベンチャー」への伴走支援を行うことで、経済の活性化に貢献していきます。

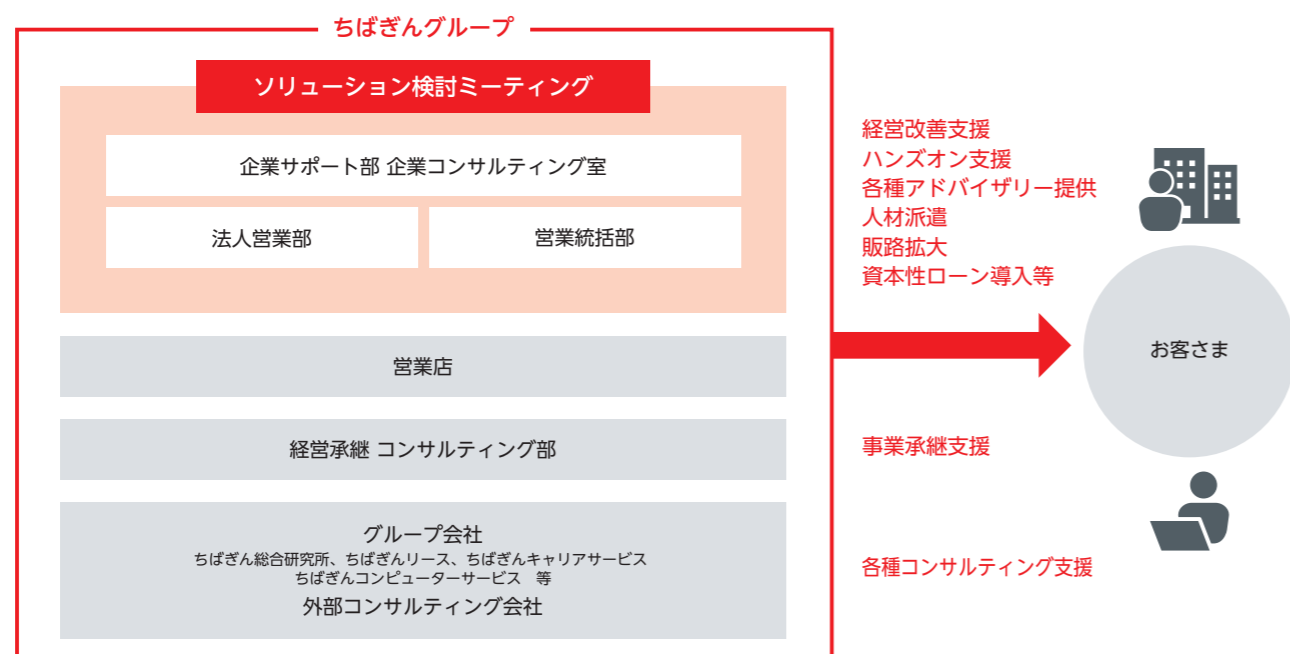


経営支援活動の強化

当行は、新規事業や設備投資などの事業規模の拡大に向けた支援に加え、経営改善に向けた支援を必要としているお客さまに対しても、積極的な支援を行っています。

企業サポート部が中心となり、法人営業部、営業統括部等の営業関連部が参加する「ソリューション検討ミーティング」を定期的開催し、それぞれ個別のお客さまに合わせた最適な支援策をグループ体となって検討し、提供しています。これまで約2,000先のお客さまについてミーティングを実施し、迅速に課題解決に向けた支援を行うことにより、お客さまの業績改善に加え、当行の与信コストの削減にもつながっています。

2023年4月には、さらなる支援体制の強化のため、企業サポート部内に「企業コンサルティング室」を創設しました。対象先の範囲を拡大したほか、本部各部・グループ会社・外部専門家等との連携を強化しており、これまで以上にお客さまに寄り添った支援を進めていきます。



「経営者保証に関するガイドライン」への対応について

当行は、2013年12月に経営者保証に関するガイドライン研究会（全国銀行協会及び日本商工会議所が事務局）が公表した「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨や内容を十分に踏まえ、経営者保証に依存しない融資の促進に取り組んでいます。

保証契約を締結する場合は、保証を必要とする理由について、お客さまにご納得いただけるよう具体的かつ丁寧にご説明します。また、どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか、具体的にご説明するとともに、改善をお手伝いしていきます。

なお、お客さまから保証債務の整理のお申し出があった場合には、誠実に対応するよう努めており、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨や内容については、定期的な行内研修などにより、行員への浸透・定着を図っています。

産業・新技術の育成

当行は、地域のトップバンクとして、将来の地域経済を支える産業や新しい技術の育成や支援に努めています。当行及び当行が出捐する公益財団法人による産業や新技術に対する助成・支援・表彰制度は、以下のとおりです。

各制度による助成・支援・表彰実績（2022年度までの累計）

| | |
|---------------------------|------------------------------------|
| フィンテックビジネスコンテスト | 12件／5百万円 |
| (公財) ひまわりベンチャー育成基金 | 助成金 241件／736百万円 家賃補助 129件／69百万円 |
| ちばぎん研究開発助成制度 | 63件／60百万円 |
| ちばぎん学生版ビジネスアイデアコンテスト | 46件 |
| (公財) ちばぎんみらい財団による海外への人材派遣 | 107名 |

21世紀金融行動原則「最優良取組事例（環境大臣賞・地域部門）」受賞

2023年3月、当行の「サステナブル・ファイナンス推進及びESG要素を考慮した事業性評価の取組」が、21世紀金融行動原則の「最優良取組事例（環境大臣賞・地域部門）」を受賞しました。

21世紀金融行動原則は、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として、環境省主導のもと2011年10月に策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則」の通称で、2023年3月末時点で306機関が署名しています。

当行は、お客さまのサステナブル経営や脱炭素化を支援するため、企業規模やニーズに応じたサステナブル・ファイナンスの取組みや、独自に開発した「ESG評価シート」を活用した事業性評価を行っています。企業との丁寧な対話に基づくこれらの取組みが、持続可能な地域社会の形成につながっているという点が評価されました。

「ESG評価シート」は、当行が2022年5月に取引先のSDGs達成に向けた取組状況等について、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の観点での把握を行うため、独自に開発しました。本ツールを通じて取引先との対話を促進し、取引先における将来のリスクと機会を特定することで、中長期的な経営課題や潜在的な資金需要等を把握すると同時に、関連部と連携して脱炭素化等に向けたソリューション提案を積極的に行っていきます。



地方創生

第2回「地方創生SDGs金融表彰」受賞

2023年2月、当行が事務局として運営に参画している「ちばSDGs推進ネットワーク」による地方創生の取組みが、内閣府の第2回「地方創生SDGs金融表彰」を受賞しました。

「ちばSDGsパートナー登録制度」の普及促進など、千葉県の経済界が一体となって企業・団体の活動を支援する体制を構築したことで、SDGs達成に向けた取組みを行う企業の裾野拡大につながっている点などが評価されました。



▲ 表彰式の様子

| ちばSDGsパートナー登録制度 | ちばSDGs推進ネットワーク |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年11月、県内企業等におけるSDGs推進の機運醸成と具体的な取組みを後押しするために創設された ● 2023年3月末時点の登録件数は1,754団体 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2022年1月、SDGsの普及啓発・SDGsに取り組む企業等への支援を目的に発足 ● ちばSDGsパートナー登録制度の趣旨に賛同した経済団体や金融機関などの計12団体・企業で構成される |

C-VALUE特別企画「千葉都市モノレール 沿線エリア特集」

2023年2月、C-VALUE特別企画「千葉都市モノレール 沿線エリア特集」を、地域商社「ちばぎん商店(株)」が運営する購入型クラウドファンディングサイト「C-VALUE」にリリースしました。本事業は地域の鉄道事業者との連携による取組みであり、当行は本事業を通じて、千葉都市モノレール沿線活性化の起爆剤となる商品・サービスの発掘・創出を支援し、千葉都市モノレール沿線エリアの地域活性化(新規事業者発掘・育成)に取り組めます。



農業法人「(株)フレッシュファームちば」の運営

当行は、2018年3月に地域企業15社と共に農業法人「(株)フレッシュファームちば」を設立しました。当社は、設立後、段階的に耕作規模を拡大しており、2022年度は、耕作面積が11ヘクタールとなり、コシヒカリ55トンを収穫しました。「みなよし米」と「米糎みなよし甘酒」を地域商社「ちばぎん商店(株)」が運営する購入型クラウドファンディングサイト「C-VALUE」を通じて販売するとともに、マルシェに出店することで消費者へ直接情報発信を行いました。



▲ フレッシュファームちばの収穫風景

また、スマート農業については、ラジコンボート等を活用した除草作業により、作業負担の省力化について検証を行いました。これからも農業の持続的な発展のために、地域の皆さまと一緒にさまざまな取組みに挑戦していきます。

成田地区の取組み

成田空港周辺地域は、成田国際空港第三滑走路の新設・ターミナルと貨物地区の集約、圏央道の全面開通、北千葉道路の延伸等、空港のさらなる機能強化と相まって首都圏交通ネットワークアクセスの利便性が格段に向上します。成田空港周辺ではさまざまな大型開発や街づくりが進行し、今後も大きな成長が見込まれる地域です。



当行では、2018年10月に成田プロジェクト推進室を設置し、地域経済の発展に向けて、成田国際空港周辺の9市町や事業者の皆さまとの連携、開発プロジェクト支援や進出希望者へのサポートを行っています。

海外事業

海外拠点ネットワークを活かした金融支援

当行は、海外に6拠点(海外支店3か所、駐在員事務所3か所)の海外店舗ネットワークを展開しています。

海外での事業や、海外進出を検討されているお客さまに対し、投資環境に関する最新情報の提供、販路開拓、現地法人に対する金融支援など、海外6拠点や提携銀行を通じて、海外ビジネスの拡大をサポートしています。



▲ 海外拠点ネットワーク

DX (基盤I)



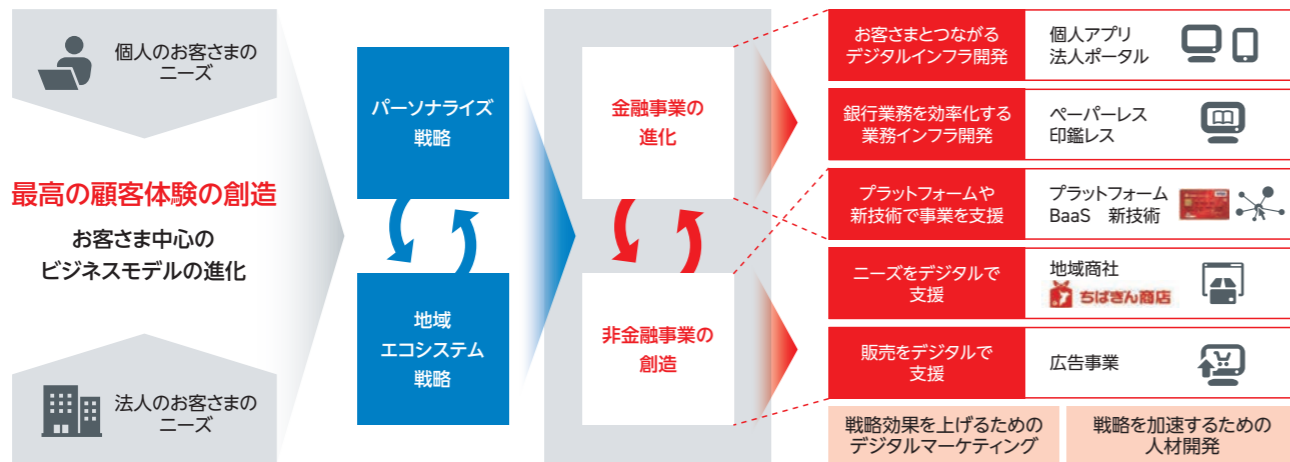
デジタル技術が進展していくなかで、企業が競争力を維持し成長していくためには、DXは重要な経営課題です。当行グループは、中期経営計画における「価値創出の基盤」の一つとして「DX (デジタルトランスフォーメーション)」を掲げ、DX推進体制の強化及びそれに伴う人材・新技術活用・サイバーリスク管理の高度化を進めていきます。

主な取組み

DX戦略

DX戦略では、これまで整備してきた個人のお客さま向けのちばぎんアプリと、法人のお客さま向けのちばぎんビジネスポータルというデジタルインフラを最大限活用し、お客さまに最高の「ちばぎん体験」をしていただく、「最高の顧客体験の創造」を基本方針としています。

一人ひとりのお客さまにデジタルマーケティングを活用して最適な提案をお届けする「パーソナライズ戦略」と、地域の法人のお客さまと個人のお客さまをつなぎ、経済循環を活性化させる「地域エコシステム戦略」の2つを戦略の柱とし、これらを実現するために、アプリの開発などの既存の金融事業を進化させつつ、広告事業や住宅コンシェルジュ業務などの、非金融事業を創造していきます。



デジタル戦略部の新設

DX推進をより加速させるために、これまでのデジタル改革部、営業企画部の一部を併合し、「デジタル戦略部」を新設しました。これにより、ダイレクトチャネルの利便性追求から、DX関連商品・サービスの企画と開発、お客さまへのプロモーションに至るまでを一体的に進めていきます。

今後はちばぎんアプリやちばぎんビジネスポータルといった非対面のデジタルインフラによる取引が増加していくことを踏まえて、対面であっても非対面であっても同じように取引ができるように業務を見直していきます。

| デジタル戦略部 グループ全体のDX戦略を横断的に統括し、DX戦略の進捗を管理 | |
|--|--|
| 企画グループ | <ul style="list-style-type: none"> DXに関する基本方針の企画や、DX施策の管理・統括 DXを活用した新種業務に関する企画、他業態との提携 |
| デジタルチャネル推進グループ | <ul style="list-style-type: none"> 個人アプリや法人ポータル等に関する企画・開発、それらを活用したお客さま向けサービスの企画 デジタルバンキングを活用したお客さま向けサービスの企画 |
| マーケティング戦略グループ | <ul style="list-style-type: none"> 市場やお客さまデータの分析による、マーケティング戦略の統括 ホームページやSNSの統括 顧客データ活用・高度化の企画・推進・管理 |
| 業務改革グループ | <ul style="list-style-type: none"> 銀行内の業務プロセス改革・デジタル化に関する企画・統括 |
| 各グループ共通で、グループ会社の関連施策の管理・統括 | |

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に、段階的な機能追加を実施しています。

ちばぎんアプリでは金融サービスを充実させることに加え、暮らしにつながる機能やパーソナライズされた機能の開発にも取り組んでいきます。また、ちばぎんビジネスポータルにおいては、基本機能の拡充を進めるとともに、お客さまの事業活動に役立つ付帯機能の開発も進めています。

機能を拡充させる
身近な金融サービスのアプリ化
店頭取引のデジタル化
バーコード支払、振替・振込、残高・入出金明細表、定期預金入金・解約・口座開設、諸届・eKYC・継続的顧客管理、Web口座開設・口座振替申込

金融サービスの充実
金融サービスの充実
ローン返済予定表、アプリ内ローン、投信明細照会、投信口座開設、住宅ローン繰上返済、自動送金サービス、ファンドラップ・証券口座残高、外貨預金・保険

暮らしにつながる
他サービスへの連携
Google Pay Apple Pay、地方税統一QR、API連携、自治体・異業種・マイナンバー連携

顧客接点を増やす
パーソナライズ
取引・資産の可視化/顧客に応じた提案、資産/契約情報一覧化、家計簿診断・LPシミュレーション、コンテンツ/サービスのレコメンド、広告配信

UI/UXの向上
スマホ上での心地よい体験
シンプル・簡単操作でワクワクするデザイン、させかえ、直感的なデザイン、他チャネルへのシームレスな認証連携

コミュニケーション
いつでもどこでも気軽に相談
手軽なコミュニケーション、来店予約、チャット・オンライン相談等

アプリ登録者数・浸透率
アプリ浸透率*、アプリ登録者数(千人)
2021/3: 10.6%, 305
2022/3: 17.8%, 514
2023/3: 25.7%, 738
2024/3(計画): 50.0%, 1,500

● 全てのお客さまにとって機能的でわかりやすいポータルサイト
● オンライン店舗として経理事務の合理化につながる機能を実装(法人取引のコンシェルジュ)

リアルでもデジタルでも身近な銀行を目指す

1 使ってみる
窓口に行かなくてもポータルで完結
銀行サービスの提供、コンサルジュ、預金(入金管理をWebで完結)、融資(借入一覧照会、返済予定表)、為替(Web-EBとのスムーズな連携)、諸届等(届出事項変更、残高証明書発行)

2 サービスを知る
必要な情報を必要な時に取得
銀行サービスの提供、情報提供(ちばぎんのトリセツ)、対面取引へ(対面取引、高度な営業)

3 相談する・申込む
自社の課題を適切に解決
対面取引へ(対面取引、高度な営業)、非対面取引(デジタル接点)

パーソナライズリコメンド

全てのお客さまに案内、接点の活用 マーケティング、営業生産性の向上

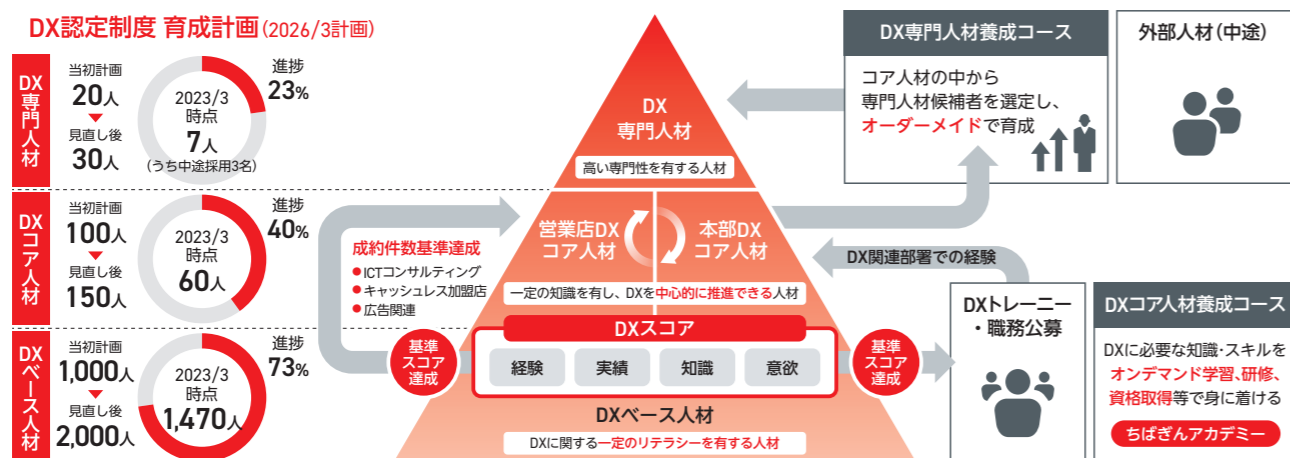
DX (基盤I)



DX人材

当行は、アプリ開発を含めた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人材を「DX専門人材」「DXコア人材」「DXベース人材」の3つのレベルに分けて、それぞれに認定要件を設定し、採用・育成に努めています。

DXに関する一定のリテラシーを持つDX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おり、今後の推進体制をより強固なものにするため、中期経営計画において育成人数の目標を上方修正しました。また、お客さまのDXをサポートするICTコンサルティング業務などは営業店でのニーズヒアリングが重要となるため、これまで本部DX業務従事者のみを対象としていたDXコア人材について、新たに「営業店DXコア人材」を設け、銀行全体でDX人材を育成することを明確にしました。



業務効率化

業務フローの見直しやRPAによる業務自動化により、2020年4月～2023年3月の期間で年間43万時間分の業務量の削減を行いました。2022年6月には「TSUBASA汎用ペーパーレスシステム」を導入するなど改善策を進めており、銀行内部で発生する紙と印鑑を0にするという目標についても、概ね達成しています。

2023年度中には、テレプレゼンスシステム「窓」によるリモート相談業務を開始する予定です。さらに、現在、営業店のチェック機能を本部に集中させる検印センターを立ち上げ、試行を行っています。本センターが稼働すれば、店舗運営にかかる人員を削減することが可能となることから、より柔軟な店舗戦略を策定することができます。



メタバース実証実験

当行は、新たな顧客体験を提供し、新規顧客層へアプローチするためのチャネルの一つとして、メタバース空間の活用を検討しています。

2022年度は実証実験として、「内定者向け」「自治体職員向け」「育児世代向け」など、さまざまな層に向けたメタバースイベントを開催し、ユーザーのメタバース空間に対する受容性調査も行いました。

今後は、アバターを通してコミュニケーションが取れるなどのメタバースの特性を活かし、顧客体験の変革・エンゲージメント強化につながるコンテンツの提供、体制を構築し、メタバースが広く普及した際のスピーディな事業展開を目指します。



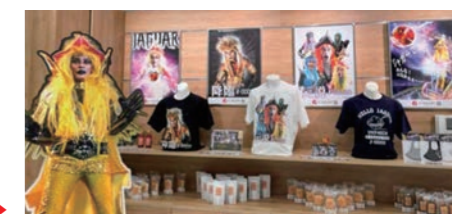
イノベーション라운ジの活用

当行グループの新しい取組みを発信する場所として、千葉駅前支店の1階に「ちばぎんイノベーション라운ジ」を設置しています。

ちばぎんイノベーション라운ジでは、ちばぎんアプリの登録・操作方法を専門スタッフが詳しくご案内し、デモ機でその利便さを体験いただけるほか、地域商社「ちばぎん商店(株)」が運営する購入型クラウドファンディングサイト「C-VALUE」で取り扱う商品を一部展示したり、マルシェを開催したりしています。



ちばぎんイノベーション라운ジ 正面 ▲



라운ジ内 展示の一例 ▶

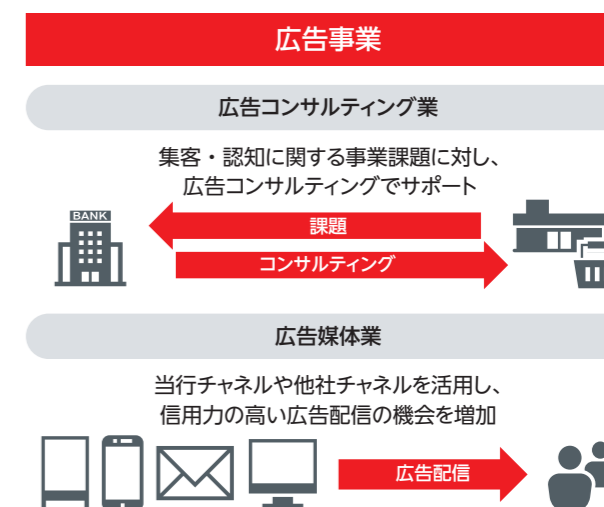
新たな事業領域への参入

広告事業への参入

地域の法人のお客さまに対し、非金融分野からも支援することを目的に、新たに広告事業を開始します。

当行が持つ各種デジタルサイネージ、ちばぎんアプリ、メール、ATM等の広告媒体に、地域のお客さまの広告を掲載する「広告媒体業務」と、集客や認知に関する事業課題に対し、効果的な広告戦略を提案する「広告コンサルティング業務」の2つのサービスを提供します。また、インターネット上での広告展開をお考えのお客さまにもWebサイト作成、インターネット広告出稿といったサービスを提供していきます。

今後も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し、地域社会の発展に貢献していきます。



GX（基盤Ⅱ）

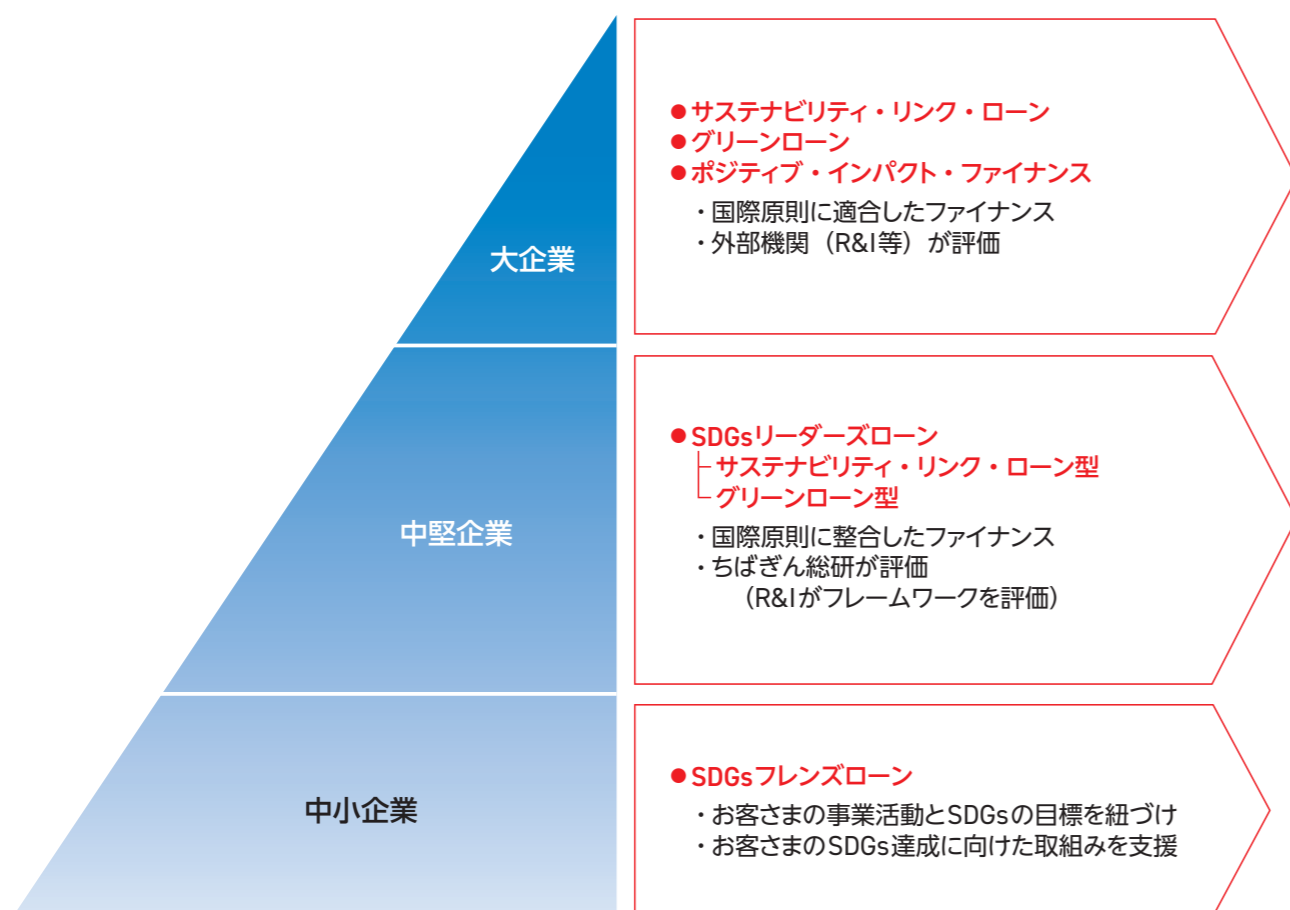


持続可能な社会において、最も重要な基盤である地球環境を守るため、GXは、国内外を問わず重要な社会課題となっています。当行グループは、各種イニシアチブに参画し自身のカーボンニュートラルを進めるとともに、お客さまへのサステナブル・ファイナンスの取組みや、再生可能エネルギーの地産地消の促進などを通じ、地域における「脱炭素社会の実現」に貢献していきます。

サステナブル・ファイナンス商品の拡充

当行は、お客さまのGXをファイナンス面で後押しするため、さまざまな融資商品を提供しています。サステナビリティ・リンク・ローン原則等の国際原則に適合した融資として、主に大企業を対象とした「ちばぎんサステナビリティ・リンク・ローン」、[ちばぎんグリーンローン]、[ちばぎんポジティブインパクトファイナンス]を取り揃えています。2022年1月には、主に中堅企業を対象とした「ちばぎんSDGsリーダーズローン」の取扱いを開始しました。この融資は、サステナビリティ経営に取り組む企業に対し、事業規模や経営実態に合わせて、有効な目標等の設定を当行の専門部署がサポートし、ちばぎん総合研究所が評価し取り組むものです。本商品にかかるフレームワークの国際原則等に対する整合性については、(株)格付投資情報センターより第三者意見を取得しています。

また、2020年に取扱いを開始した「ちばぎんSDGsフレンズローン」は、中小企業を中心に多くのお客さまにご利用いただいています。



脱炭素コンサルティング

当行は、お客さまの脱炭素に向けた取組みを支援するため、さまざまな取組みを実施しています。温室効果ガス排出量の見える化や温室効果ガス削減計画の策定支援、ビジネスマッチング先と連携した太陽光発電設備や省エネ設備の導入支援等、さまざまなソリューションメニューを取り揃え、お客さまのニーズに応じたコンサルティングサービスを提供しています。温室効果ガス排出量の測定ツールについては、自行での開発も進めており、お客さまの脱炭素に向けた取組みを総合的に支援できる体制を強化しています。



GX実行会議への参加

岸田内閣総理大臣が議長を務め、2022年7月から2023年6月まで、既に6回にわたって開催されている「GX実行会議」に当行の淡路取締役専務執行役員が参加し、日本政府のGX（グリーントランスフォーメーション）に関する基本方針の策定に関与しています。

GX実行会議が取りまとめた「GX実現に向けた基本方針 ～今後10年を見据えたロードマップ～」は、エネルギーの安定供給と脱炭素分野で新たな需要市場を創出し、日本経済の産業競争力の強化と経済成長につなげていくための基本方針として、2023年2月に閣議決定されました。

GXリーグ

2050年のカーボンニュートラル実現を見据え、産・官・学・金が一体となってGXに向けた経済社会システム全体の変革のための議論と取組みを行う場として、経産省が中心となり「GXリーグ」が発足しました。

当行は、2022年3月に「GXリーグ基本構想」への賛同を表明し、2023年度に本格的に稼働を開始した「GXリーグ」に参画しています。今後も「GXリーグ」への参画企業と共に、カーボンニュートラルに向けた各種取組みを強化していきます。

ひまわりグリーンエネルギー設立

2023年4月、電力事業を営む当行100%出資子会社「ひまわりグリーンエネルギー(株)」を設立しました。GXは、中期経営計画における「価値創出の基盤」の一つであり、再生可能エネルギーを活用した電力事業を当行自らが主体的に行うことにより、再生可能エネルギーの普及とエネルギーの地産地消をより加速させ、地域における脱炭素社会の実現に貢献していきます。

アライアンス（基盤Ⅲ）



当行は、さまざまな提携の枠組みを通して、地域のお客さまに質の高い商品やサービスを提供しています。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。経営統合によらない地銀連携の枠組みを深化させ、それぞれのアライアンスの長所を活かすことによって、当行や各連携行の企業価値向上を図っていきます。

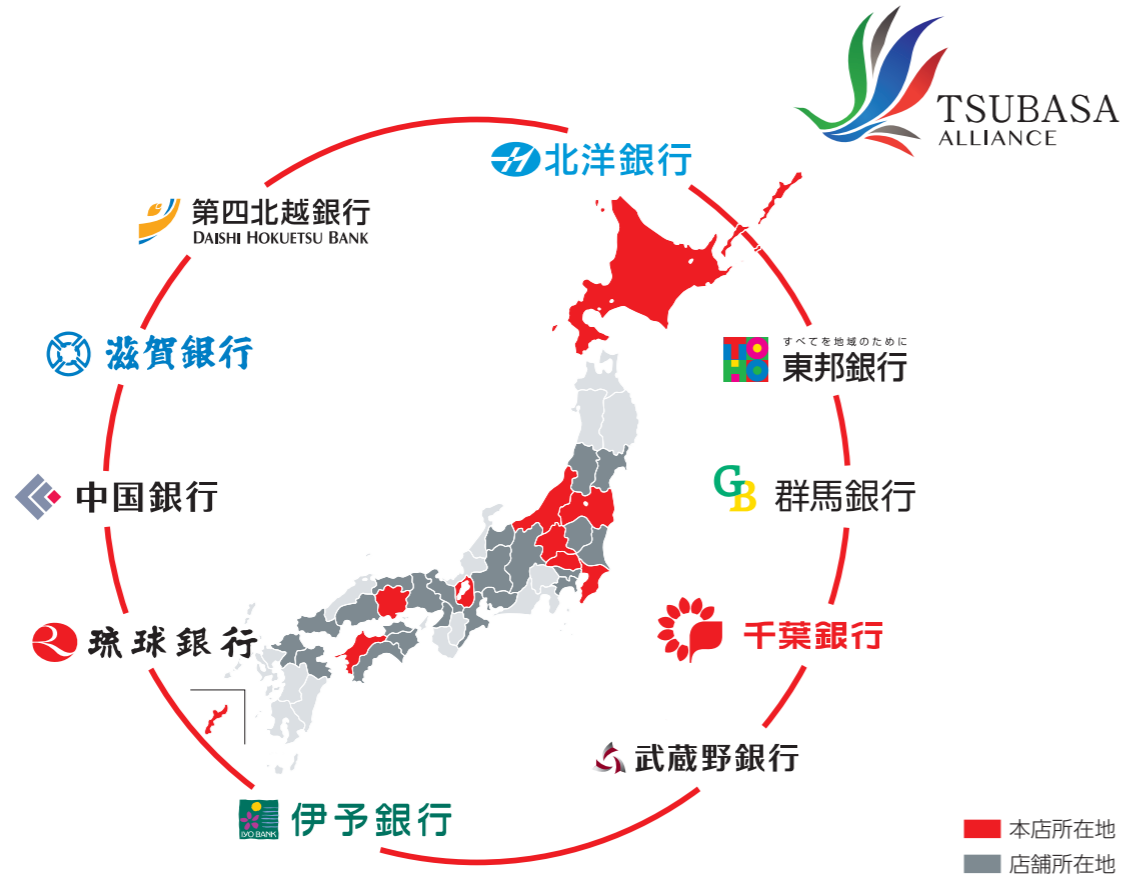
提携戦略の深化

2022年度以降、これまでのアライアンス・パートナーシップに加え、DXによる金融サービスのさらなる向上を行うため、ソニー銀行と提携を開始しました。今後も提携戦略の深化により企業価値を高め、当行や各連携行のお客さまにこれまでにないサービスを提供し、地域社会の発展に貢献していきます。



TSUBASAアライアンス

TSUBASAアライアンスは、各行の独立性を堅持しながら年々規模を拡大しており、現在は盤石な営業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です。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。



2015年の発足以降、事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用などスケールメリットを活かしたトップライン向上やコスト削減に向けた取組みを行っています。

また、社会・環境課題の解決に資する「サステナブル・ファイナンス」なども連携して取り組んでおり、持続可能な地域社会の実現にも貢献しています。

| | | | |
|---------------------|--------------|-------------------|--------------------------------|
| ●メガバンクを上回る メイン先数 | 14 万社 | ●メガバンクに次ぐ 資産規模 | 総資産 94 兆円 (2023/3時点) |
|---------------------|--------------|-------------------|--------------------------------|

T&Iイノベーションセンター(株)

2016年7月、FinTechに関する調査・研究やFinTechを活用した金融サービスの企画・開発を行うことを目的として「T&Iイノベーションセンター(株)」を設立しました。

TSUBASAアライアンス参加行からの委託を受けて、FinTechを活用した金融サービスの企画・開発及びオープンAPIのプラットフォーム「TSUBASA FinTech共通基盤」の開発・運営等を行っています。

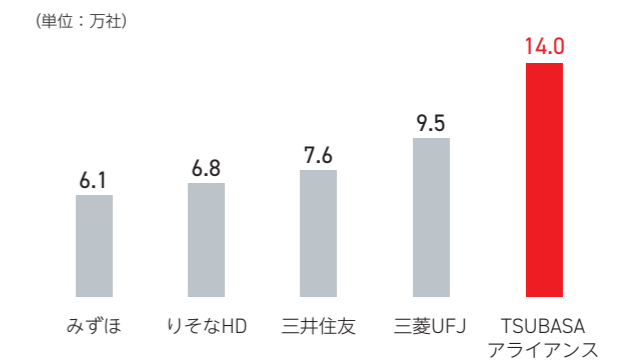
TSUBASAアライアンス(株)

2020年7月、連携施策の一層の高度化を進める目的で共同出資会社「TSUBASAアライアンス(株)」を設立しました。

2020年10月には、国際基準での対応が求められるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策に協働して取り組む「AMLセンター」を設置しました。

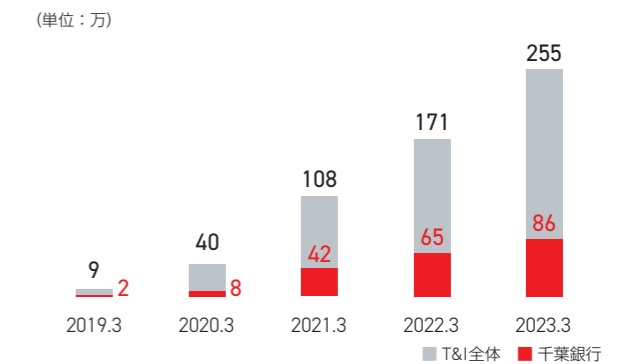
2021年10月には、千葉銀行本店を拠点として、参加行から派遣された担当者が各行の企画部門と緊密に連携しながら、共通する重要課題に対する共同化や集約化・プラットフォーム化に向けた企画・提言などの役割を担う事業戦略部を設置しています。

メイン先数

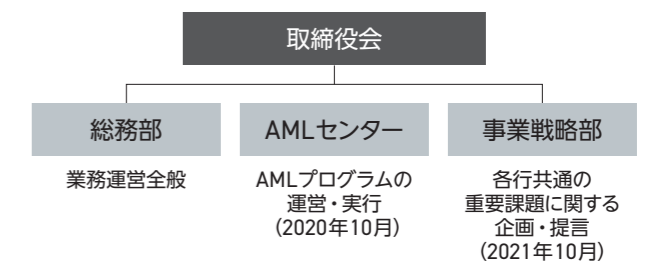


出所：帝国データバンク「全国メインバンク動向調査2022年」

「T&I」API共通基盤の個人ユーザーID数



TSUBASAアライアンス株式会社 組織図





千葉・武蔵野アライアンス

千葉・武蔵野アライアンスは、あらゆる分野における連携を目指した包括連携として、2016年3月の発足以来、幅広い分野において共同施策を実施しています。



2022年6月には、手形・小切手発行システムの共同化により、両行の業務コストを削減しました。また、2018年6月に共同拠点として開設した浜松町法人営業所は、取引先数が順調に拡大してきたことから、2023年12月に業務を承継・拡大して「浜松町支店」にリニューアルする予定です。

今後も両行のノウハウを結集し、さまざまな分野で共同化を図っていきます。

「千葉・武蔵野アライアンス」新5か年計画 - 2021~2025 -

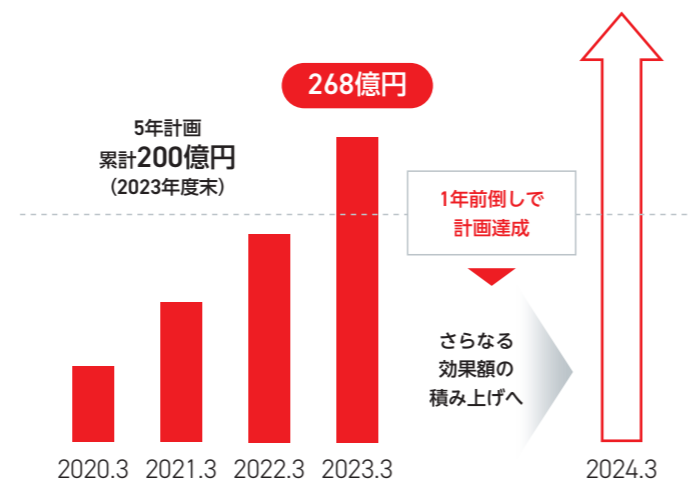
| | | | |
|-------------------------------|--|----------------------|-----------------|
| 使命 | お客さま、地域のために両行のアイデアを融合し、付加価値や利便性の高いサービスを提供する | | |
| ビジョン | 地銀連携のフロントランナーとして、進化した地方銀行の姿を実現する | | |
| 施策 | コンセプト | 地銀連携のフロントランナー | 進化した地方銀行 |
| | Create 新領域での連携 | デジタル化への対応（アプリ等） | 新規事業の創出 |
| | Match 共通化・共同化の加速 | 事務共同化・共通化領域の拡大 | キャッシュレス事業での協業 |
| Advance これまでの取組みの継続・深化 | アセット・共同営業など既存施策の強化 シローン・協調融資、ノウハウ共有・人材交流の促進 | | |

千葉・横浜パートナーシップ

千葉・横浜パートナーシップでは、シンジケート・ローンの共同組成、両行で開発したSDGsフレンドローン、両行アセットマネジメント商品の相互導入などにより、2022年度は102億円の連携効果がありました。提携後4年間での累計連携効果額は268億円となり、2023年度までの累計連携効果額200億円の計画を1年前倒しで達成しました。



連携効果額（両行合計）



大企業を中心としたサステナブル・ファイナンスのニーズの高まりを捉え、2022年度にはサステナビリティ・リンク・ローン及びグリーンローンにおける協調融資を、3件総額290億円実行しました。今後も両行の知見を共有しながら、お客さまのニーズに沿った共同提案を一層進めていきます。

ソニー銀行との業務提携

2022年10月、ソニー銀行と業務提携に関する基本合意書を締結しました。

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。

2023年5月には、ソニー銀行が運営する投資型クラウドファンディング「Sony Bank GATE」との連携を開始しました。

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。



異業種連携

株式会社オニオン新聞社への出資

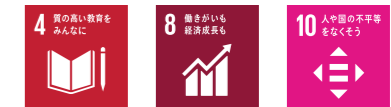
2023年5月、パートナー企業である株式会社オニオン新聞社との関係性をより一層強化するべく、同社の株式の20%を取得し、同社は当行の関連会社となりました。

同社は、千葉市に本社を構える広告・マーケティング関連事業を営む企業であり、デジタルマーケティング、D2C (Direct to Consumer) ビジネス、地域活性化に向けたさまざまなイベント、プロジェクトの企画・運営にノウハウを持っています。

当行グループと同社は、これまでデジタルマーケティング、ちばざん商店(株)が運営するクラウドファンディング『C-VALUE』、主催する地域イベントの企画・運営等で協業してきました。また、中期経営計画に掲げる「お客さま中心のビジネスモデルの進化」に向けて、当行が新たに参入する広告事業においても、同社と連携してWeb広告サービスを提供する等、協業関係は一層深まっています。

当行は、今後も異業種との連携を深めることで、地域の活性化に資する非金融サービスを含め、お客さまにこれまでにない価値を提供し、地域社会の発展に貢献していきます。

人的資本（基盤Ⅳ）



企業の競争力を高めるためには、変化する事業環境に適切に対応できる「人材」の成長と活用が不可欠です。当行グループは、「人材」を最も重要な経営資本の一つであると認識し、人材の育成に積極的な投資を行い、個人の能力を最大限に発揮できるような取組みを進めています。

人材育成方針及び人材戦略

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 |
| | 自分の強みを持って | 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 |

当行グループが、多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織となることを目指し、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」という思いを込め、人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しました。

人材育成方針における3つのコア要素を「考え抜け」「自分の強みを持って」「仲間を増やせ」としていきます。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。

人材育成方針に基づく人材戦略では、「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、新たな社会的価値を創出する組織構築を進めています。

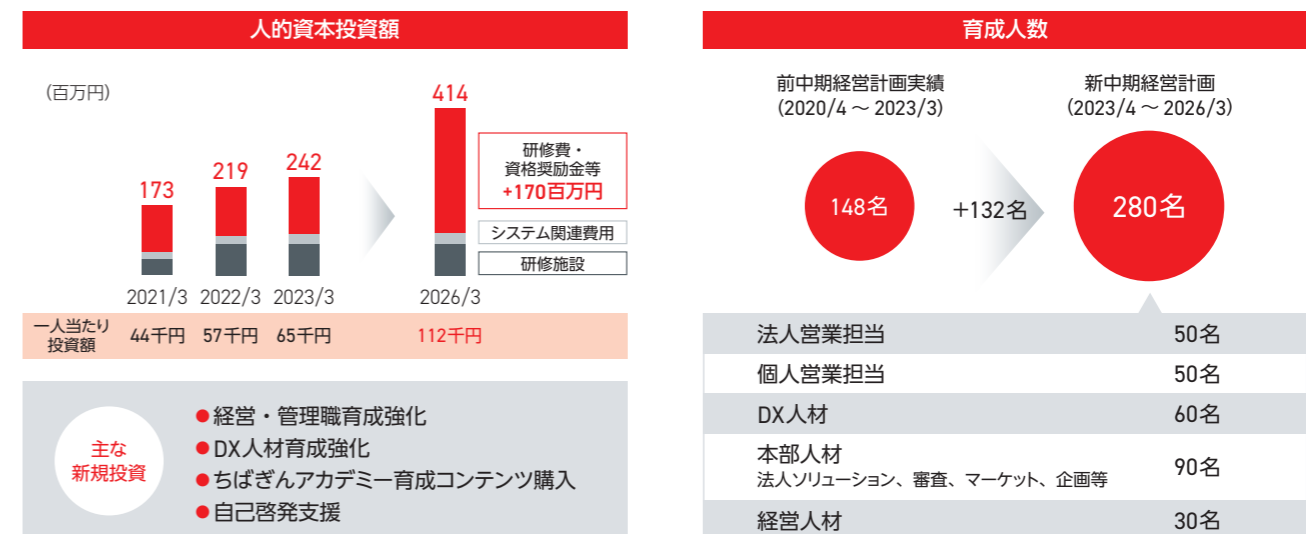
人材戦略を進めることで、当行グループが新たな社会的価値を提供する、多様な専門家が在る組織となり、お客さまの思いを実現し、地域社会の持続的成長につなげていきます。



人的資本投資

当行グループが、社会的価値を提供し、地域とともに持続的な発展を実現していくためには、サービス提供の担い手である人材育成が急務であると考えており、人的資本投資を大幅に拡充していきます。

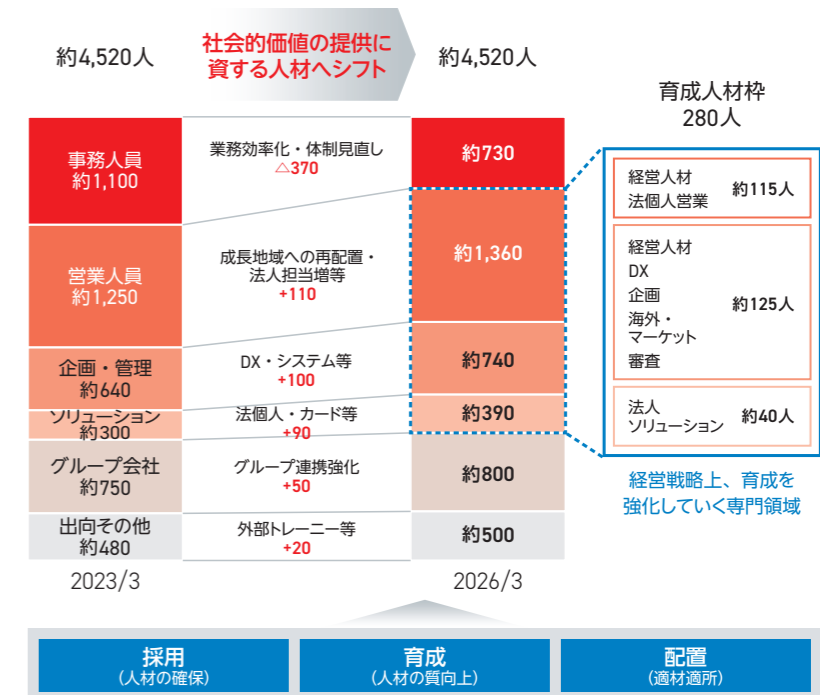
研修費など人材育成にかかる人的資本投資額は従来の2倍近い予算を確保し、専門人材向けの外部研修やオンデマンド学習コンテンツを拡充していきます。さらに、3年間で280名の「育成人材枠」を設け、法人・個人それぞれのコンサルティング提案能力を強化するプログラムへの参加や、DXやICTコンサルティングなどへの異業種派遣を積極的に実施し、継続的に専門性の高い人材を育成することに注力していきます。



経営戦略に基づく人材ポートフォリオ

経営戦略の実現に向け、グループ全体での最適な人材ポートフォリオを構築していきます。総人員数は維持するなか、業務効率化や営業体制の見直しにより、デジタルや法人ソリューション分野等の社会的価値の提供に資する人材ヘシフトしていきます。

能力・ポテンシャルの高い人材の採用、専門性を磨く人材育成、一人ひとりの強みやキャリア希望に基づく適材適所の配置を実施し、人材の「質」と「数」両方のギャップを埋めていくことで、経営戦略を実現する組織としていきます。



人的資本（基盤Ⅳ）



職員一人ひとりのキャリアステップ支援

職員自らが目指したいキャリアを実現することは、お客さまへの価値提供につながることは勿論、職員自身の働きがいやエンゲージメント向上にもつながると考えており、一人ひとりが目指すキャリアの実現を強力に後押しする「キャリアステップ支援」の取組みを拡充しています。

職員に中期経営計画終了時点の2026年3月末に自身が目指す姿（なりたい姿）をイメージしてもらい、その一人ひとりのキャリアデザインにあわせて、「学習・挑戦・実践」できる機会を提供しています。

キャリア実現に必要な基本的な業務知識やスキルを習得する取組みとして、国内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を導入し、「ちばぎんアカデミー」を設立しました。4,000本を超える動画コンテンツを用意し、従業員がいつでも・どこでも学習ができる環境を整備するとともに、一人ひとりの担当業務やレベルに合わせた学習コンテンツをレコメンドする機能を提供しています。

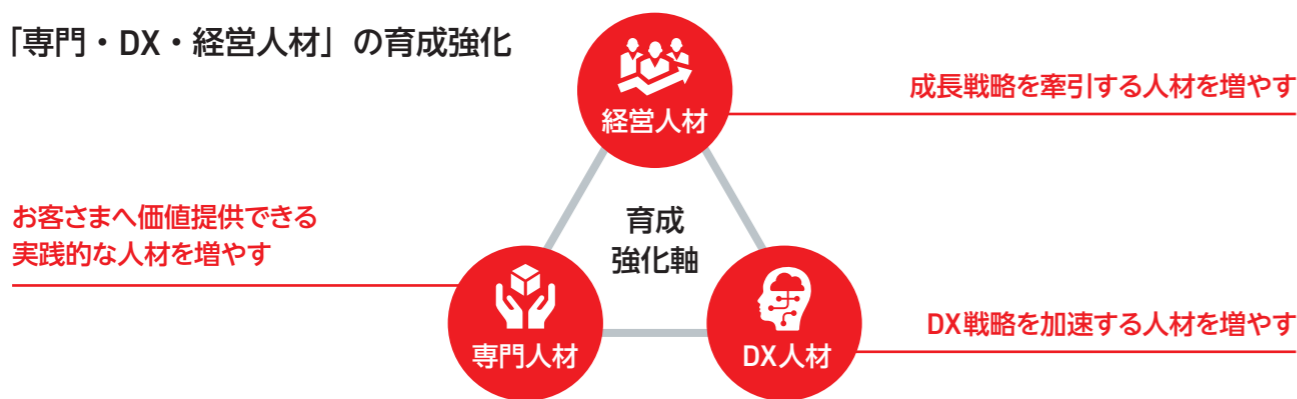
専門人材の育成

中期経営計画では「専門人材、DX人材、経営人材」の3軸を強化しています（DX人材の詳細は49P参照）。

「専門人材」については、営業実績や経験をもとにレベル別に認定しているプロフェッショナル認定制度の整備を進めているなど、お客さまに対面で価値提供できる人材を増やすことを目指しています。

「経営人材」については、成長戦略を牽引する人材を増やす観点から、経営幹部候補を社外研修や異業種交流プログラムに派遣することに加え、管理職に対して半年間のコーチングプログラムを実施するなど、経営人材育成のプログラム体系を整備し、開始しています。

「専門・DX・経営人材」の育成強化



| 専門人材 | DX人材 | 経営人材 |
|--|---|---|
| <p>営業店 コンサルティング提案のスペシャリストを育成</p> <p>①プロフェッショナル認定制度 プロ認定を目指した育成支援</p> <p>②法人・個人トレーナー制度 本部、グループ会社で実習・実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ちばぎんアカデミー ●実践研修 ●営業力を鍛える外部研修派遣 <p>本部 ソリューション提供のスペシャリストを育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●他社や本部にて1~2年トレーナー派遣（専門領域特化） | <p>DX専門人材</p> <p>↑ 専門人材養成コース</p> <p>DXコア人材</p> <p>↑ DXコア人材養成コース DXトレーナー</p> <p>DXベース人材</p> | <p>経営幹部候補</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経営幹部向け研修へ派遣（社外研修、異業種交流など） <p>管理職</p> <ul style="list-style-type: none"> ●半年間のコーチングプログラム ●所属長向け評価者研修 など |

従業員のエンゲージメント向上

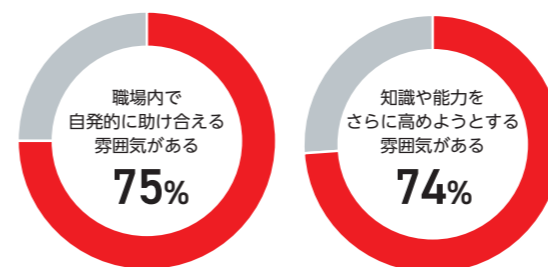
従業員の思いを実現することが、従業員のエンゲージメント向上につながると考え、従業員が会社に期待する要素を「人材育成」「ダイバーシティ」「職場環境整備」「健康経営」「金銭的豊かさ」の5項目に整理し、各種施策に取り組んでいます。

従業員意識と組織課題を測定する取組みとして、1991年より従業員意識調査（モラル・サーベイ）を実施してきましたが、2023年度からは、従業員のエンゲージメントの状況をより正確に把握し、人材戦略や施策の改善につなげるため、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」を実施します。

また、エンゲージメント向上施策の一環として、「お客さまや周囲からの感謝」をテーマに、実際にお客さまからいただいた感謝の声をもとにしたリレー動画「ありがとうのリレー」を制作しました。本取組みを通して、自らの仕事の意義ややりがいを再認識してもらう機会を提供しています。

従業員意識調査結果

※肯定的回答割合



ありがとうのリレー



健康経営・ファイナンシャルウェルネス

当行は、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、従業員の健康保持・増進施策を推進しています。

また、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、新たに取組みを進めています。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るほか、(株)オンアドと法人サービス契約を締結し、従業員向けのセミナー・情報資料の提供や、同社が提供している有料の資産運用相談サービスを福利厚生として従業員に提供することで、ファイナンシャルウェルネスの取組みを強化しています。

人的資本に関する指標・KPI

| 指標 | KPI (2025年度) | 2022年度実績 | 指標 | KPI (2025年度) | 2022年度実績 |
|-------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|----------|
| 人的資本投資額 | 4億円超 | 2.4億円 | 従業員調査スコア (会社の総合的魅力度) | 3.7 (5点満点、過去最高値の更新) | 3.52 |
| 一人当たり学習時間 | 40時間 | 16時間 | 女性リーダー職以上比率 (2026年7月まで) | 30%以上 | 27.2% |
| 専門人材育成人数 (2023~2025年度延べ人数) | 280名 | 148名 (2020~2022年度延べ人数) | 男性育児休業取得率 | 100%以上を維持 | 112.3% |
| | | | 有給休暇取得率 | 80% | 77.1% |

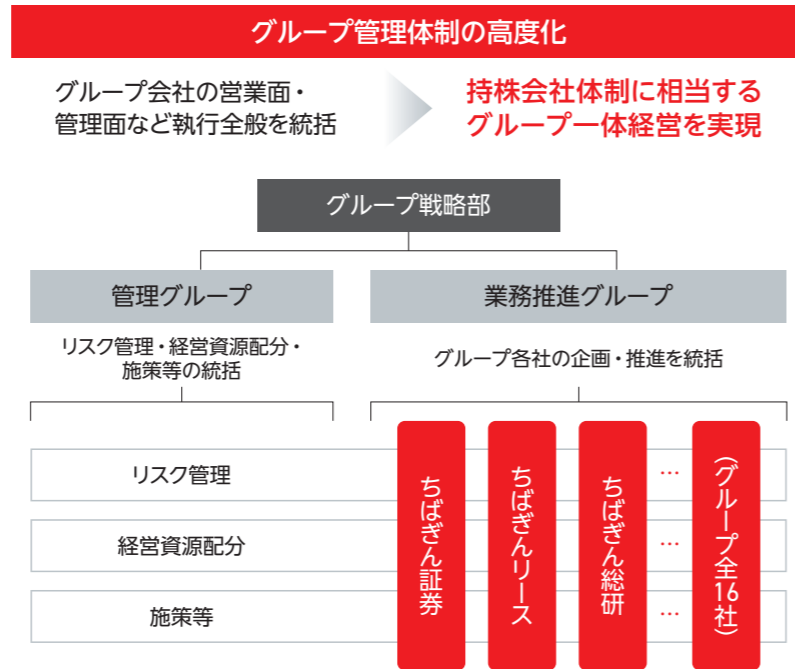
グループ・ガバナンス（基盤V）



お客さまに対して幅広いソリューションを提供するため、当行グループの事業領域は拡大しています。グループ会社が有する専門性や情報、顧客基盤を最大限に活用するためには、グループ・ガバナンスの重要性がより高まっています。当行は、2023年4月に「グループ戦略部」を新設し、グループ一体となった経営の強化を進めていきます。

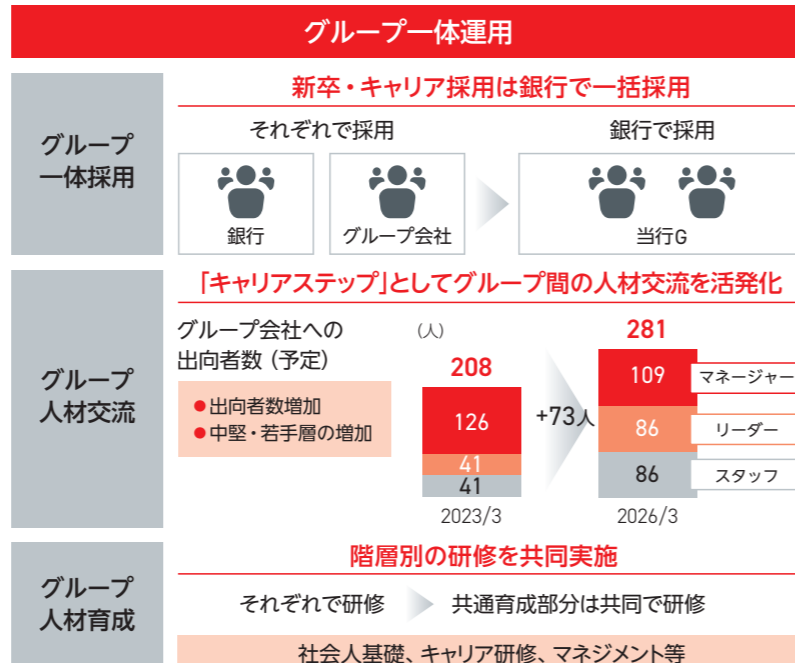
グループ戦略部の新設

当行は、2023年4月、持株会社体制に相当するグループ一体経営や、グループ・ガバナンスの高度化を実現するため、グループ会社の営業面・管理面など執行全般を統括するグループ戦略部を新設しました。ビジネスの高度化や事業領域の拡大、グループ全社に対する横断的な管理、グループ全体の最適な経営資源配分の実現など、グループシナジーの発揮に向けて、グループ間の連携を一層強化していきます。



人事のグループ一体運用

中期経営計画では、グループ一体での人事運用を加速させ、グループ一体採用を開始するほか、グループ会社との人材交流についても積極的に行います。特に、若手の段階で銀行からグループ会社、グループ会社から銀行への交流を図ることで、活躍のフィールドを広げていくようなキャリアステップを増やしていきます。



ちばぎんグループのご紹介



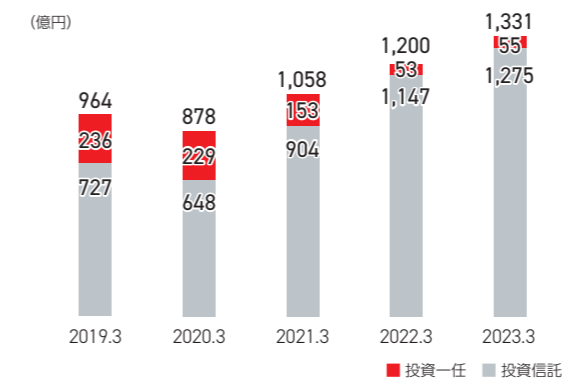
ちばぎん商店

2021年5月に設立された他業銀行業高度化等会社のちばぎん商店(株)では、事業のステップ1であるクラウドファンディングやECサイトの運営を通じて、非金融領域から取引先の本業支援や地方創生に取り組んでいます。デジタルでの取引の場の提供に加えて、銀行グループのネットワーク活用や自治体との連携強化により、新たな商品の企画開発、地域の魅力発信や観光振興に資するイベントの企画など、活動の領域を広げています。

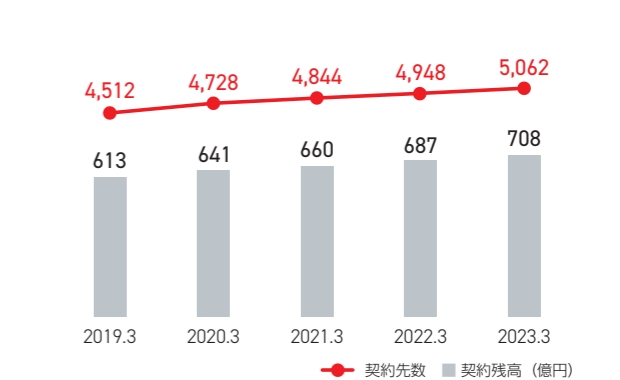
事業のステップ2では「ライフイベント」に関する新たな商流形成を企図しており、2023年1月より住宅コンシェルジュサービスをスモールスタートしました。



ちばぎんアセットマネジメント運用資産残高



ちばぎんリース契約先数・残高



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。

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。

なお、当行とちばぎん証券に対して関東財務局より業務改善命令が発令されたことを厳粛に受け止め、コンプライアンス体制強化を含む再発防止策を策定し、実行していく予定です。

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」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「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」を年度毎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

顧客保護・個人情報保護への取組み

当行は、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。特に、元本割れのリスクが内在している金融商品やデリバティブ取引については、金融商品取引法の遵守に加えて、「千葉銀行の勧誘方針」に則った適切な勧誘・販売を徹底するとともに、お客さまへのアフターフォローの充実を図っています。

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。

マネー・ロンダリング防止、金融犯罪対策に向けた取組み

当行では、「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与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・ロンダリング及びテロ資金供与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組み、一層の高度化と効率化を図っています。

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。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取組み

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」の業務運営を進めていきます。

「お客さま本位」の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）に関する方針

当行グループは、お客さま起点で真に役立つ良質なサービスを提供していくことで、お客さまとのつながりを深め、さらに多くのお客さまとの長期的な関係を構築していきます。

こうしたなか、資産運用関連業務においては、「『お客さま本位』の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）に関する方針」のもと、お客さま本位の取組みを強化するとともにその取組状況を定期的に公表し、より良い業務運営の実現に向けて適宜方針の見直しを行っています。

なお、当行とちばざん証券に対して関東財務局より業務改善命令が発令されたことを厳粛に受け止め、本方針につきましても「お客さま本位」の観点から、より具体的でわかりやすく、再発防止につながるものとなるよう現在見直しを行っています。

「お客さま本位」の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）に関する方針

| 方針の項目 | |
|-----------------|-----------------------|
| 1 お客さまの最善の利益の追求 | 4 重要な情報の分かりやすい提供 |
| 2 利益相反の適切な管理 | 5 お客さまにふさわしいサービスの提供 |
| 3 手数料等の明確化 | 6 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等 |

「『お客さま本位』の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）に関する方針」及び「2022年度の『お客さま本位』の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）の取組状況」については、当行ホームページに掲載しています。

- 方針** (URL) <https://www.chibabank.co.jp/company/info/fd/>
- 取組状況** (URL) <https://www.chibabank.co.jp/company/info/fd/pdf/fd.pdf>

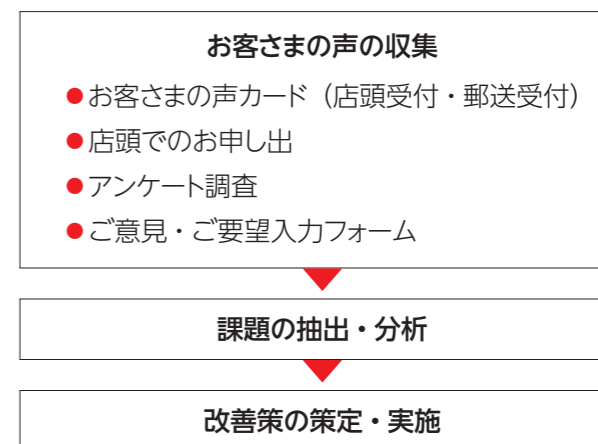
お客さまの最善の利益の追求

お客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの利益を最優先に考え、コンサルティングやアフターフォロー等を通じて、最適な商品やサービスを提案します。

当行はお客さまのニーズにあった最適な商品・サービスを提案し、お客さまの期待にお応えするため、従業員の研修や勉強会、資格取得の推奨等を通じて、高度な専門知識を有する人材を育成していきます。また、ゆるぎない信頼に向け、お客さまの裾野を拡大し、お客さまのパートナーとして持続可能なビジネスの実現に向け、責務を果たしていきます。

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・監督を強化していきます。具体的には、アンケート等を通じてお客さまからのご要望・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。



定量指標（KPI）

フィデューシャリー・デューティーの定着状況を確認するための定量指標（KPI）を設定し、定期的にモニタリングのうえ必要に応じ改善活動を実施し、より良い業務運営の実現につなげていきます。

| 主なKPIの状況 | | 2023年3月末 (2022年度) |
|----------------------------|-------------------|----------------------|
| グループ預かり資産残高 | 当行+ちばざん証券の実績値(合算) | 21,614億円 |
| 運用商品保有者数 | 当行+ちばざん証券の実績値(合算) | 275,894先 |
| 投資信託の平均保有期間 | 当行の実績値 | 11.0年 |
| 投資信託の分散ファンドの販売比率 | 当行の実績値 | 12.8% |
| 投資信託のグループ会社商品販売比率 | 当行+ちばざん証券の実績値(合算) | 9.4% |
| 運用損益別顧客比率(プラス先の割合) | 当行の実績値 | 65.1% |
| 実現損益を含む運用損益別顧客比率(プラス先の割合) | 当行の実績値 | 70.3% |
| 残高上位20銘柄の5年間のリターン | 当行の実績値 | 4.64% |
| 残高上位20銘柄の5年間のコスト | 当行の実績値 | 1.77% |
| 残高上位20銘柄の5年間のリスク | 当行の実績値 | 11.49% |
| 外貨建保険の運用損益別顧客比率(プラス先の割合) | 当行の実績値 | 52.9% |
| 外貨建保険販売額上位20銘柄の5年間のリターン | 当行の実績値 | 0.85% |
| 外貨建保険販売額上位20銘柄の5年間のコスト | 当行の実績値 | 0.89% |
| ファンドラップの運用損益別顧客比率(プラス先の割合) | 当行の実績値 | 14.9% |

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。

統合的なリスク管理体制

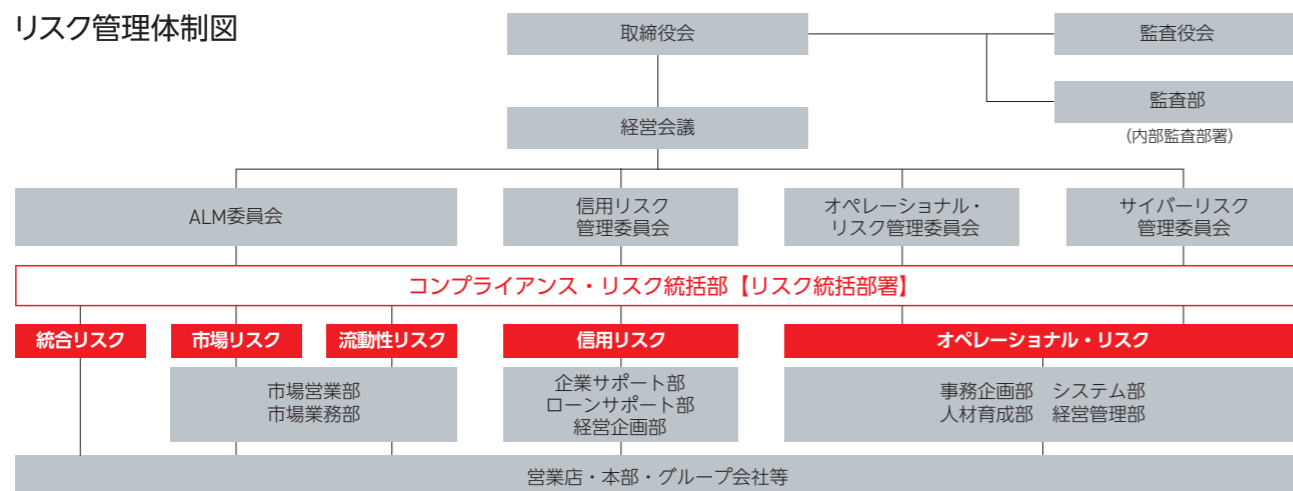
銀行業務には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクなどさまざまなリスクが存在します。当行では、収益性を向上させ、かつ経営の健全性を維持していくためには、個々のリスクをそれぞれ管理するだけでなく、これらのリスクを一元的に把握し、銀行全体として許容できる範囲内でコントロールしていくことが必要であると考えています。

そのため、リスク毎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、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。

また、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。

なお、網羅的かつ確かなリスク管理体制の強化のため、「トップリスク管理」「リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)」を導入しています。

リスク管理体制図



3つの防衛線：当行では、バ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

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、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。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。

統合リスク管理

統合リスクとは、リスクの計量化による管理が可能な信用リスク、市場リスク及びオペレーショナル・リスクを合算したものです。「コンプライアンス・リスク統括部リスク統括グループ」は、計量化した統合リスクと自己資本との比較を行うことで、リスクに対する自己資本の充実度を検証し、その結果を定期的に取り締役に報告しているほか、ストレス・テストを実施しています。ストレス・テストとは、景気後退期における企業環境の悪化や土地価格の下落など、一定のストレス・シナリオを想定し、当該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することです。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、役職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、「信用リスク管理委員会」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。

市場リスク管理

当行では、「リスク資本配賦制度」の一環として、有価証券投資などの市場性取引や、預貸金といった商品毎のVaRに基づく市場リスク量に対し、部門毎に配賦されたリスク資本の範囲内で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、四半期毎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。

市場部門の組織については、取引執行所管部署（フロントオフィス：「市場営業部」、海外店）と事務管理所管部署（バックオフィス：「市場業務部」）を分離し、さらにリスク管理部署（ミドルオフィス：「コンプライアンス・リスク統括部市場リスクグループ」）を設置することで、相互に牽制する体制をとっています。

| 2023年度トップリスク | |
|------------------------|-----------|
| ● デジタル転換の後れ | ● サイバー攻撃 |
| ● 営業地盤悪化による収益力低下 | |
| ● マネー・ローndリング対策不備での処分 | |
| ● 与信費用の増加 | ● 不祥事件の発生 |
| ● 保有資産の価値下落 | |
| ● 大規模自然災害・感染症蔓延による業務停止 | |
| ● 大規模システム障害 | |
| ● 気候変動・カーボンニュートラル対応 | |

リスク管理

流動性リスク管理

当行では、「市場営業部」が資金繰り管理部署として、マーケット環境の把握、資金の運用調達状況の分析などを行うなか、市場調達額が過大とならないように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し、資金繰りリスクをコントロールしています。また、各市場取引におけるポジション限度枠を設定し、市場流動性リスクをコントロールしています。

「コンプライアンス・リスク統括部市場リスクグループ」は、リスク管理部署として、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。

特に外貨流動性については、金融危機などのストレス時の資金流出に見合う流動資産を保有するとともに、資金の調達と運用のミスマッチを抑制することで、リスクをコントロールしています。

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、万全を期しています。

オペレーショナル・リスク管理

当行では、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・リスク統括部リスク統括グループ」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、「オペレーショナル・リスク管理委員会」を設置し、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 |
|--|--|---|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 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 | 外部からのサイバー攻撃に起因して、システムリスクに該当する事象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 |
| 事務企画部 | システム部 | | 人材育成部 | 経営管理部 | コンプライアンス・リスク統括部リスク統括グループ |

※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・リスク統括部コンプライアンス統括グループ」が連携して管理

<事務リスク>

当行では、「事務企画部」が業務別に詳細な事務手順を示した事務基準を制定し、新商品の導入や法改正等に伴う事務手続きの新設や改定等についても速やかに各営業店等に周知・徹底しています。また、モニタリングによる検証や損失事象の収集を行い、事務リスクの内容を特定・評価・把握・管理し、かつ削減するための方策を策定し、改善指導等を実施しています。

<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、当行では、「システム部」と「コンプライアンス・リスク統括部リスク統括グループ」が連携し、さまざまな対策を講じています。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（情報漏洩も含む）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。

また、在宅勤務等で職員が使用するテレワーク端末や、Web会議などの各種ツールに対するセキュリティ確保にも努めており、お客さまの安心・安全のためのさまざまな取組みを進めています。

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

当行では、リスクアペタイト（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）に対して、リスク・リターン（適切性やストレス発生時の損失影響を検証する仕組み）である「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では、「リスク資本配賦制度」や、ストレス・テストによる自己資本の充実度の検証に加え、内外環境の変化を踏まえた、蓋然性の高いシナリオ分析に基づく「リスクアペタイトの検証」を行っています。

また、当行では、使用リスク資本に対するリターンの管理として「資本コスト控除後純益 (RACC: Return After Capital Cost)」のモニタリングを実施しています。各部門の使用リスク資本に見合った収益を計上できているか、あるいは景気変動による損失に耐えられるかを検証しています。

業務継続体制

以上のリスク管理体制に加えて、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することを目的に、「コンプライアンス・リスク統括部リスク統括グループ」が中心となり、業務継続体制を整備しています。

現在、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、お客さまへの安定したサービスの提供を継続するため、管理体制の高度化を図っています。



▲ 移動店舗車



▲ 災害対策本部運用訓練