



千葉銀行Webサイト  
〔IRライブラリ〕



# 2024年3月期 中間決算説明会



2023年11月21日

## 業績の概要

業績概要	3
業績概要（連結）	4
資金利益	5
貸出金平残・利回り・実行額	6
貸出金末残・預金末残	7
貸出金の状況	8
有価証券	9
金利上昇の影響①　～ 外貨 ～	10
金利上昇の影響②　～ 円貨 ～	11
金利上昇の貸出金利息・預金利息への影響	12
役務取引	13
経費	14
与信関係費用・金融再生法開示債権	15
与信費用抑制の取組	16
業績計画	17

## 業務改善計画

業務改善命令を受けて	19
業務改善・再発防止に向けた取組み	20
グループ・ガバナンス強化	21
今後の活動方針	22

## 中期経営計画について

第15次中期経営計画の概要	24
中計利益計画見通し	25
PBR向上ロジックツリー	26
RORA改善に向けて	27
個人役務の強化①～②	28-29
店舗・法人チャネル戦略	30
資本政策	31
個人戦略①～④	32-35
キャッシュレス	36
法人戦略①～④	37-40
新事業①～③	41-43

## 「価値創出の基盤」について

DX戦略①～③	45-47
アライアンス戦略①～③	48-50
人的資本①～③	51-53

## 「サステナビリティ経営」の実践に向けて

サステナビリティ経営の実践に向けて	55
GXの取組み①～②	56-57
ダイバーシティ・ガバナンス・地方創生	58

## 資料

千葉県内シェア・個人預金	60
千葉県について	61
（ご参考）当行業績・株価推移	62

# 業績の概要



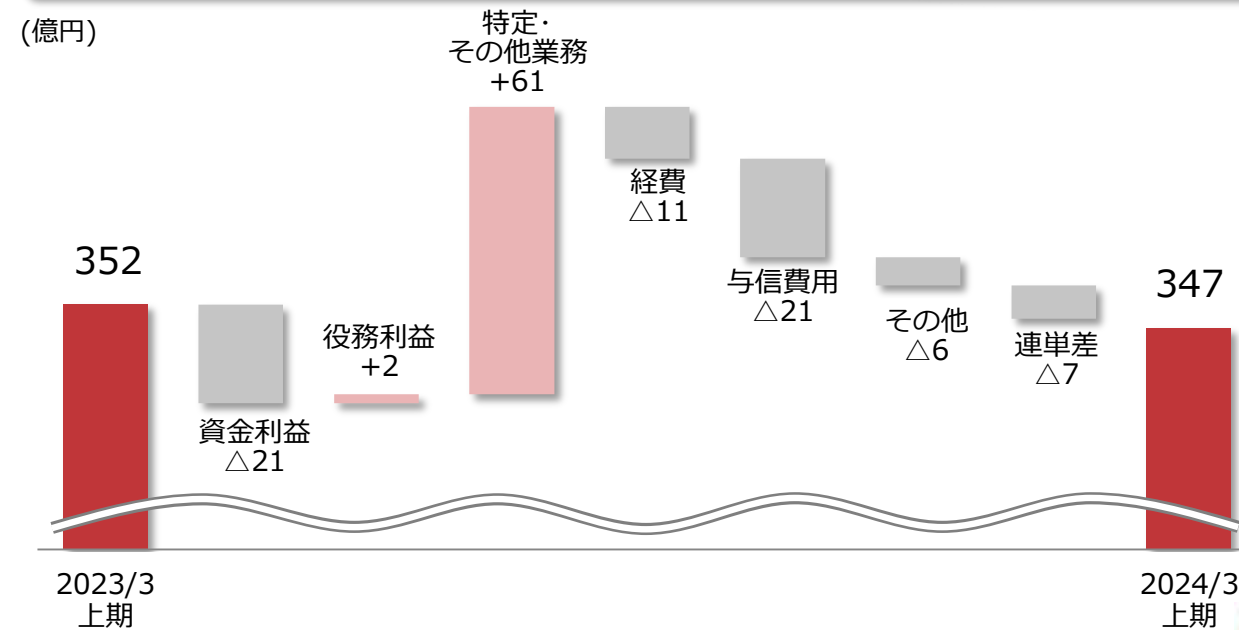
## 好調なトップラインや与信コストの抑制により、純利益の進捗は順調

単体	(億円)	2023/3	2024/3	前年同期比	2024/3	
		上期	上期		計画※	進捗率
業務粗利益		826	869	43	1,663	52.2%
資金利益		723	702	△ 21	1,359	
役務取引等利益		147	149	2	298	
特定取引利益		6	8	1	21	
その他業務利益		△ 51	8	60	△ 15	
うち債券関係損益		△ 85	△ 20	65	△ 49	
経費 (△)		410	421	11	850	49.6%
業務純益 (一般貸引繰入前)		416	447	31	812	55.0%
コア業務純益		502	468	△ 33	862	54.3%
除く投資信託解約損益		473	460	△ 12	833	55.3%
一般貸倒引当金純繰入額 (△)		-	-	-	△ 5	
業務純益		416	447	31	817	54.7%
臨時損益		82	54	△ 27	12	
うち不良債権処理額 (△)		△ 29	△ 7	21	75	
うち貸倒引当金戻入益		20	19	△ 1	-	
うち株式等関係損益		48	46	△ 2	87	
経常利益		498	501	3	830	60.4%
特別損益		△ 1	△ 0	0	△ 2	
中間純利益		361	364	3	590	61.7%
与信関係費用 (△)		△ 29	△ 7	21	70	-
連結	(億円)	2023/3	2024/3	前年同期比	2024/3	進捗率
連結経常利益		507	499	△ 7	880	56.8%
親会社株主に帰属する中間純利益		352	347	△ 4	610	57.0%
(参考)						
連結業務純益 (一般貸引繰入前)		438	470	32	921	51.1%

※2024/3期計画は5月15日開示数値から修正 (2023年11月9日開示)

- ◆ 主に以下の変動要因がある中で、トップラインは好調に推移
  - 国内資金利益は前年同期比+19億円と好調に推移した一方、国際資金は同△40億円となり、全体では同△21億円の減少
  - 役務取引等利益は同+2億円と好調を維持しており、預かり資産関連収益においても業務改善命令の影響は限定的
  - 債券関係損益は前年同期に実施した外債売却損失計上の影響等が剥落したことで同+65億円
- ◆ 投信解約損益を除くコア業務純益は同△12億円
- ◆ 与信関係費用は7億円の戻入
- ◆ 中間純利益は、単体の通期計画に対する進捗率は61.7%、連結は進捗率57.0%と順調に推移

### 親会社株主に帰属する中間純利益の増減要因 (単体+連単差)



## 一過性要因の剥落により連単差は縮小

連結	(億円)	2023/3	2024/3	前年同期比
		上期	上期	
連結粗利益		847	888	40
資金利益		682	660	△ 22
役務取引等利益		204	208	3
特定取引利益		11	11	△ 0
その他業務利益		△ 51	8	60
営業経費（△）		442	459	16
与信関係費用（△）		△ 36	△ 5	31
一般貸倒引当金純繰入額（△）		-	-	-
不良債権処理額（△）		△ 36	△ 5	31
株式等関係損益		52	50	△ 2
持分法投資損益		0	1	0
その他		12	13	1
経常利益		507	499	△ 7
特別損益		△ 1	△ 0	0
税金等調整前中間純利益		506	499	△ 7
法人税等合計（△）		153	151	△ 2
中間純利益		352	347	△ 4
非支配株主に帰属する中間純利益		-	-	-
親会社株主に帰属する中間純利益		352	347	△ 4
(参考)				
連結業務純益（一般貸引繰入前）		438	470	32

## 子会社の状況

※連結決算用に組替後のPL表示

【連結子会社】

(億円)

会社名	出資割合 (間接含む)	利益項目 (子会社間配当控除後)	2023/3	2024/3	前年同期比
			上期	上期	
ちばぎん証券	100%	経常利益	1	△ 0	△ 2
		中間純利益	1	△ 0	△ 1
ちばぎんリース	100%	経常利益	5	4	△ 1
		中間純利益	3	2	△ 1
ちばぎん保証	100%	経常利益	35	28	△ 6
		中間純利益	23	19	△ 4
ちばぎん ジェーシービーカード	100%	経常利益	5	5	0
		中間純利益	3	3	0
その他5社 合計	100%	経常利益	3	3	△ 0
		中間純利益	2	2	△ 0
合計		経常利益	52	41	△ 11
		中間純利益	34	27	△ 7

【持分法子会社】

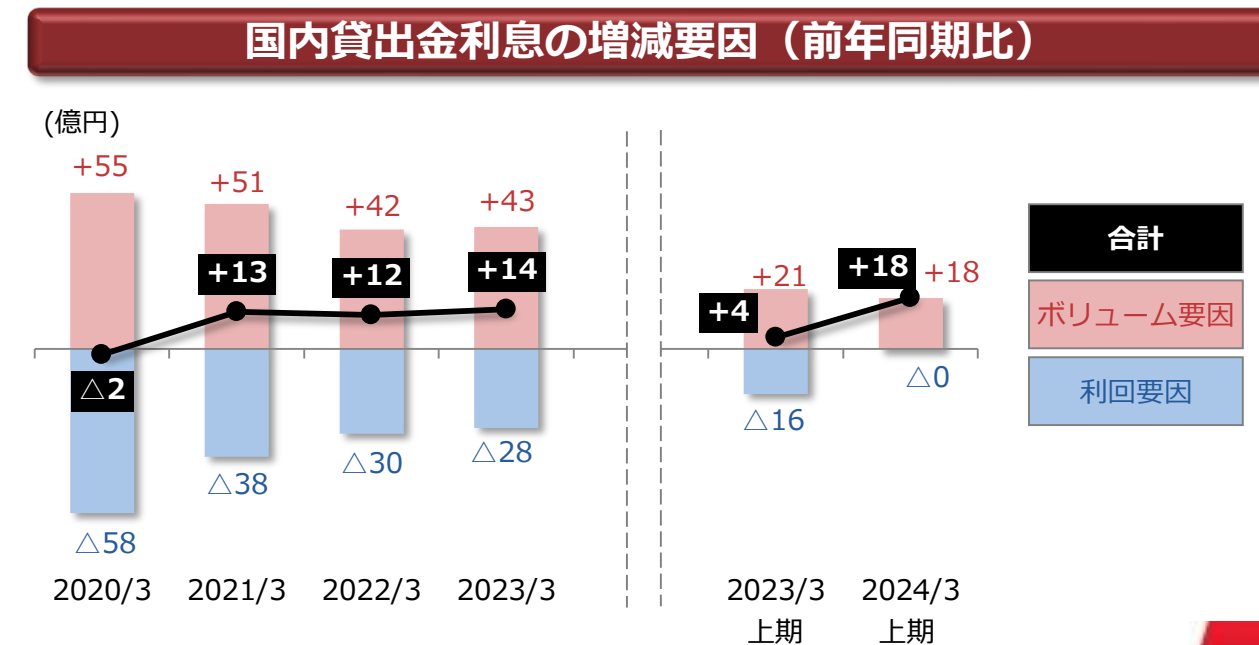
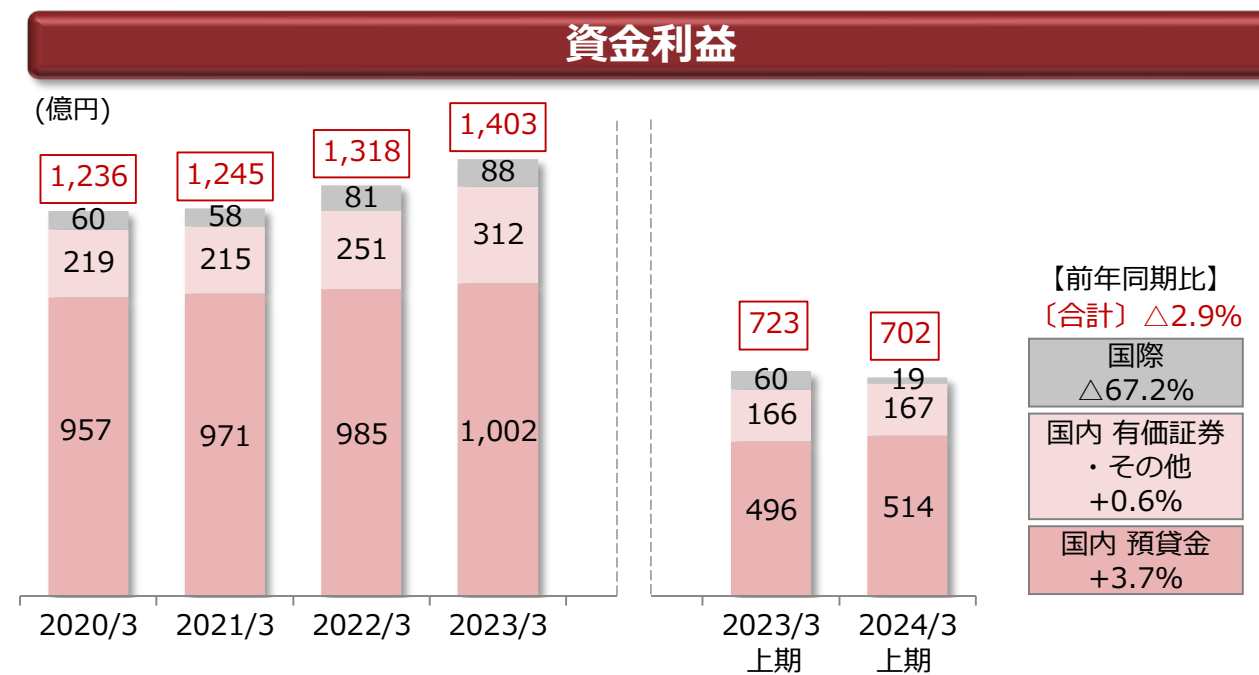
6社 合計	持分法に応じた 中間純利益	0	1	0
-------	------------------	---	---	---

親会社への配当(△)	44	44	0
連単差 ※	△ 8	△ 16	△ 7

※未実現利益等の調整後

国内預貸金利息が順調に伸びた一方、投信解約益の減少により国際資金利益は減少

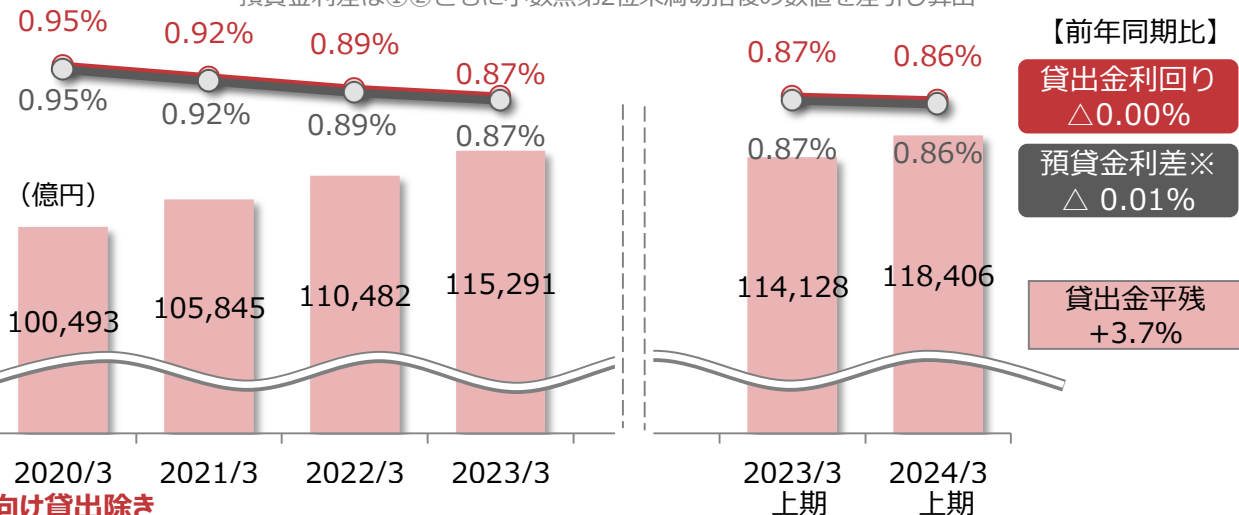
(億円)	2023/3	2024/3	
	上期	上期	前年同期比
資金利益	723	702	△ 21
国内資金利益	662	682	19
預貸金利息	496	514	18
貸出金	497	516	18
預金+NCD (△)	1	1	△ 0
有価証券利息配当金	149	159	10
債券	18	23	4
株式配当金	83	81	△ 2
投資事業組合	6	8	1
投信	41	46	5
うち解約益	9	8	△ 0
その他 (市場運用調達等)	17	8	△ 8
国際資金利益	60	19	△ 40
貸出金	48	125	76
外国証券	101	125	23
外国証券	66	116	49
外貨ファンド	15	7	△ 7
投信	20	1	△ 18
うち解約益	19	△ 1	△ 20
その他 (調達、市場運用等)	△ 89	△ 230	△ 141
資金利益 (除く投信解約益)	694	694	0
投信解約益	28	7	△ 21



国内貸出金利回りは底打ちしており、一般事業者向け・住宅ローンともに実行額が好調

## 国内業務部門 貸出金平残・利回り

※①貸出金利回り・②預金利回り(NCD含む)ともに小数点第2位未満切捨て、  
預貸金利差は①②ともに小数点第2位未満切捨ての数値を差引算出

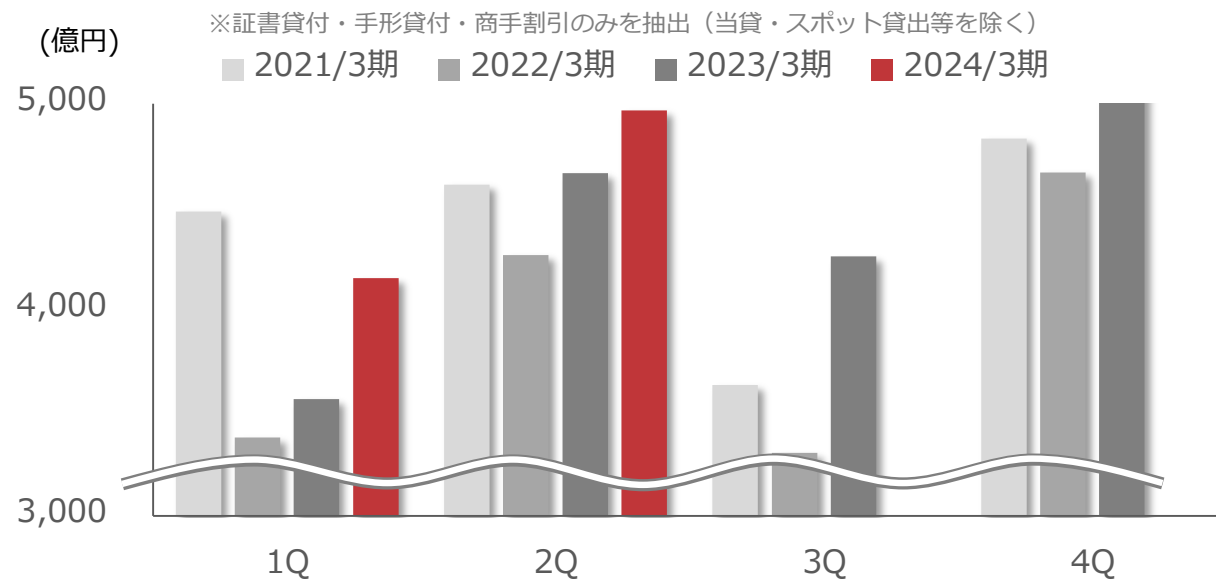


### 財務省向け貸出除き

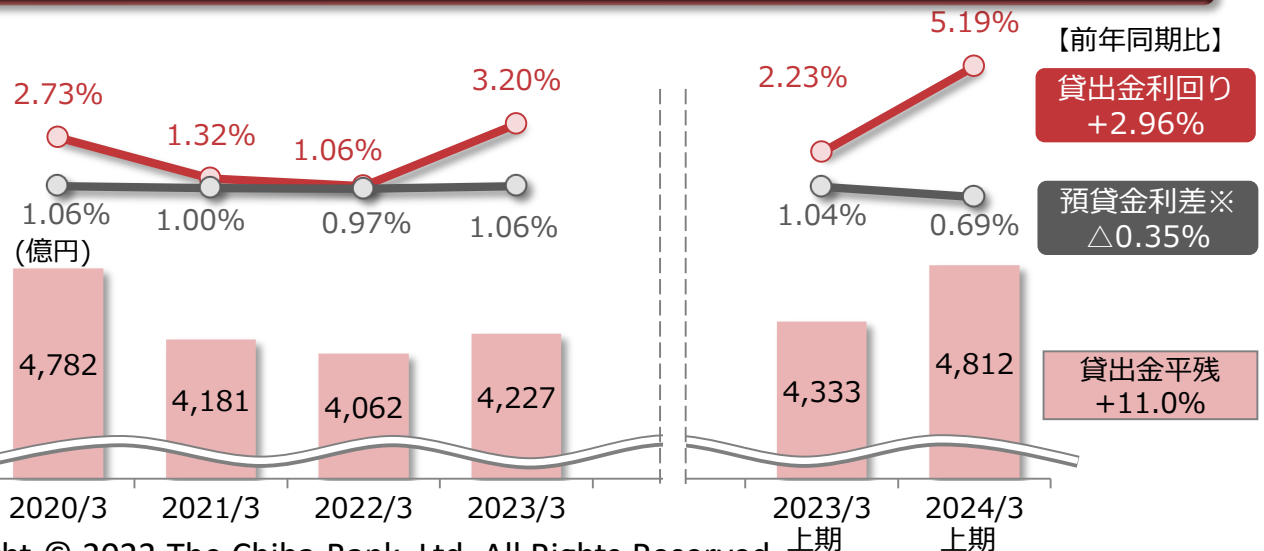
貸出金平残	98,919	103,915	108,440	112,761
貸出金利回り	0.97%	0.94%	0.91%	0.89%

2023/3 上期	111,633	0.88%
2024/3 上期	116,439	0.88%

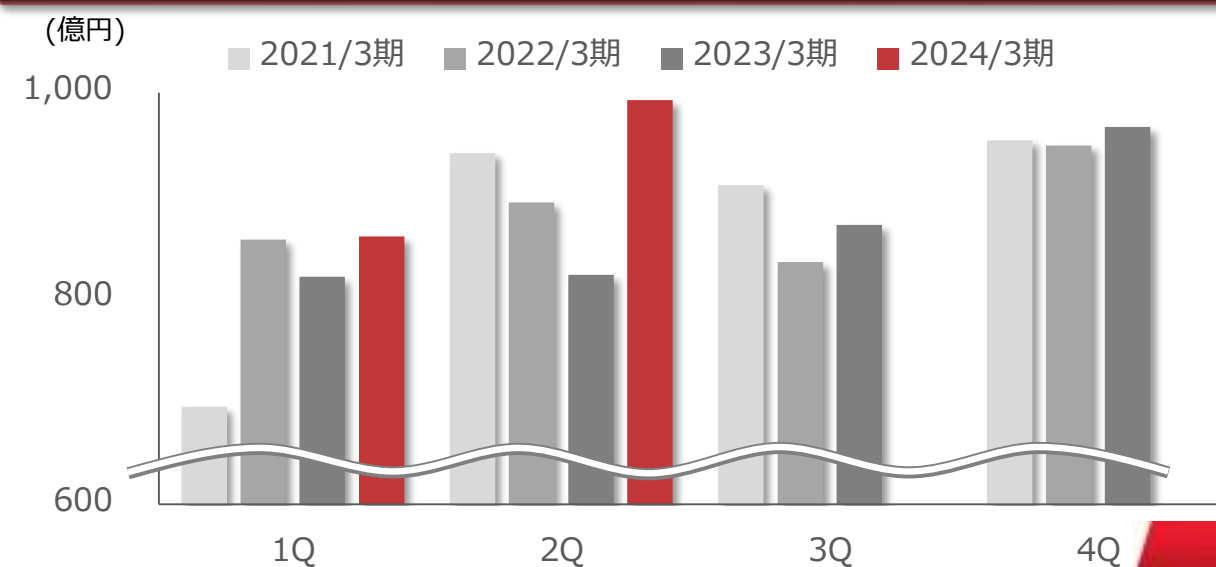
## 一般事業者向け貸出金実行額推移



## 国際業務部門 貸出金平残・利回り

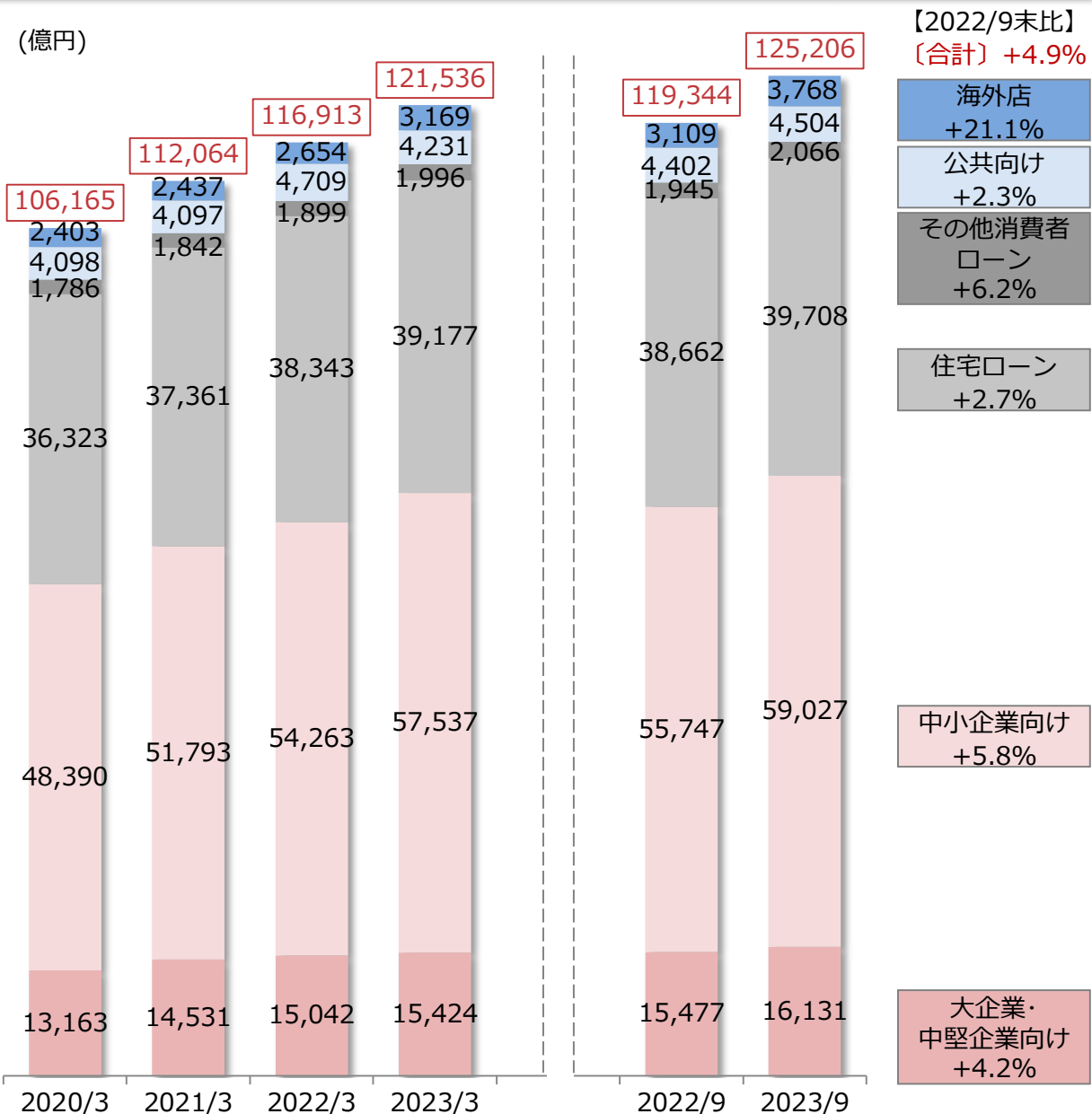


## 住宅ローン実行額推移

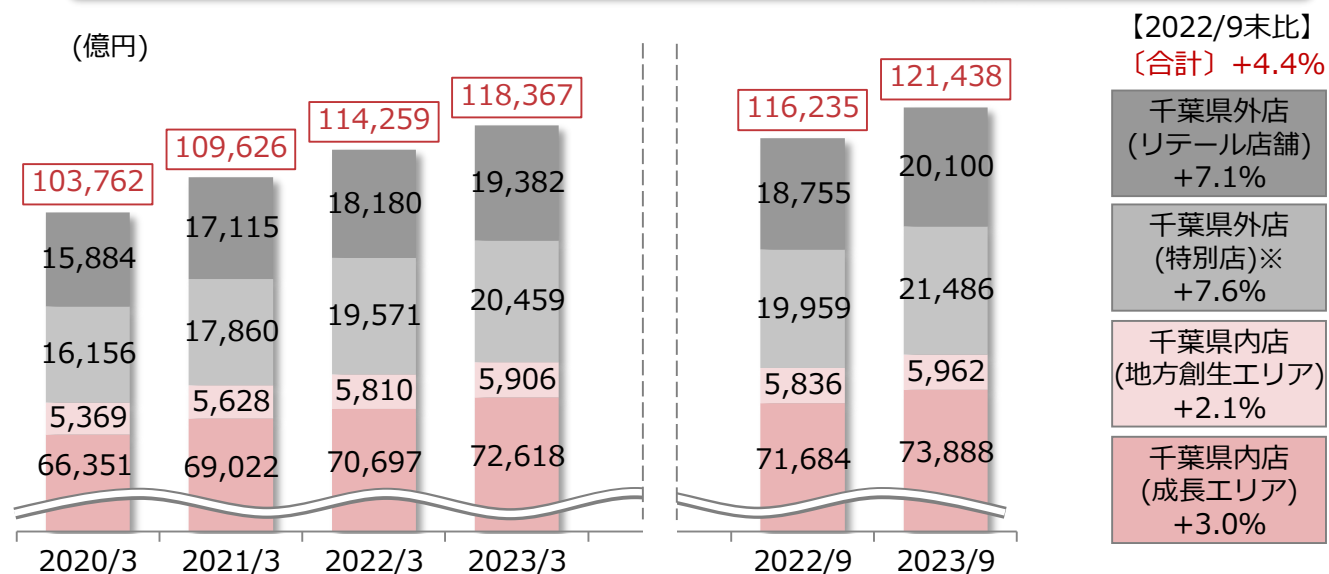


貸出金は事業者向け・住宅ローン・その他消費者ローンともに増勢を維持 / 預金も順調に増加

## 貸出金末残

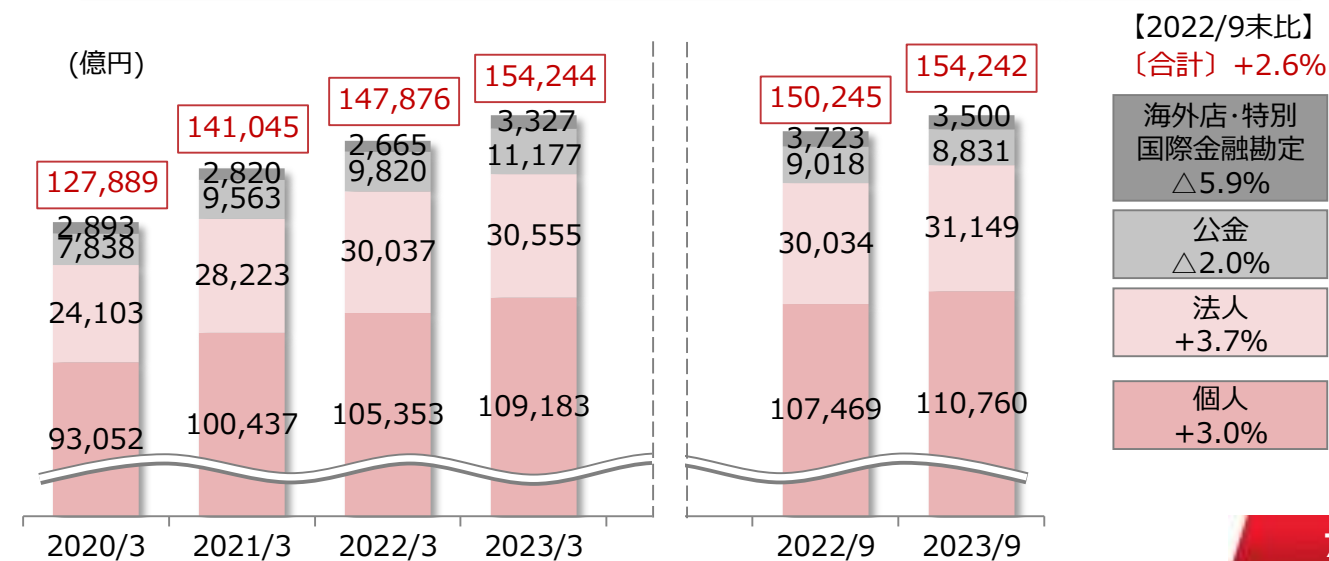


## 国内 貸出金末残 (エリア別)



※東京営業部・新宿支店・大阪支店

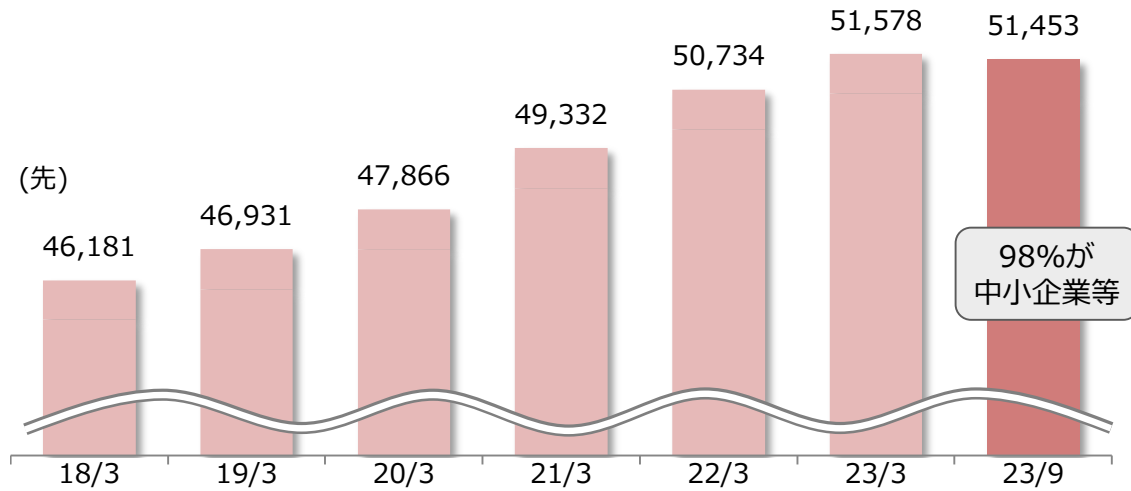
## 預金末残



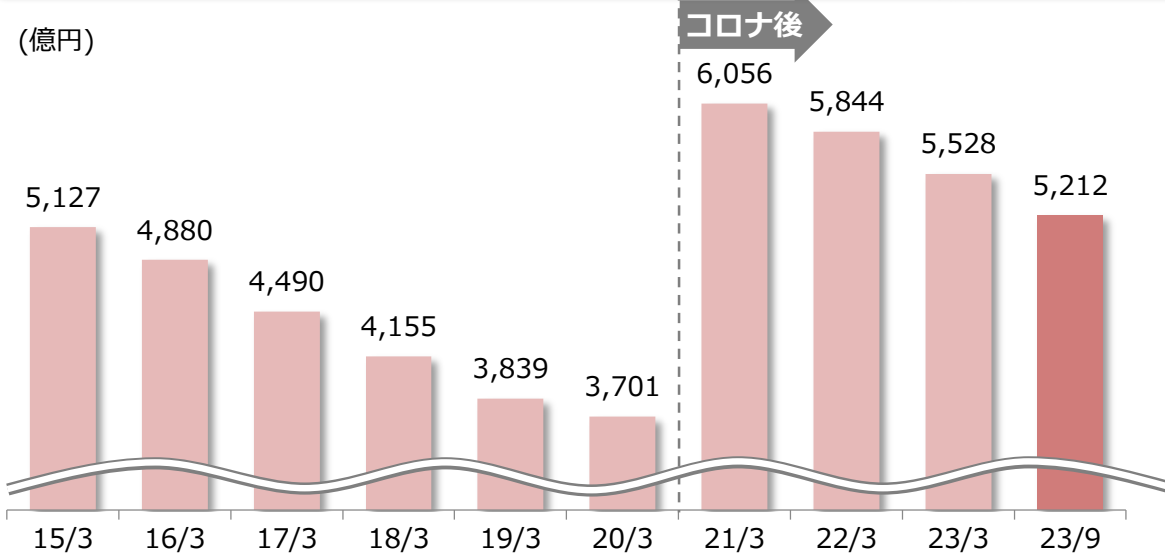


好調な住宅需要を背景とする貸出ポートフォリオは保全率も高く、強みである貸出資産の健全性に寄与

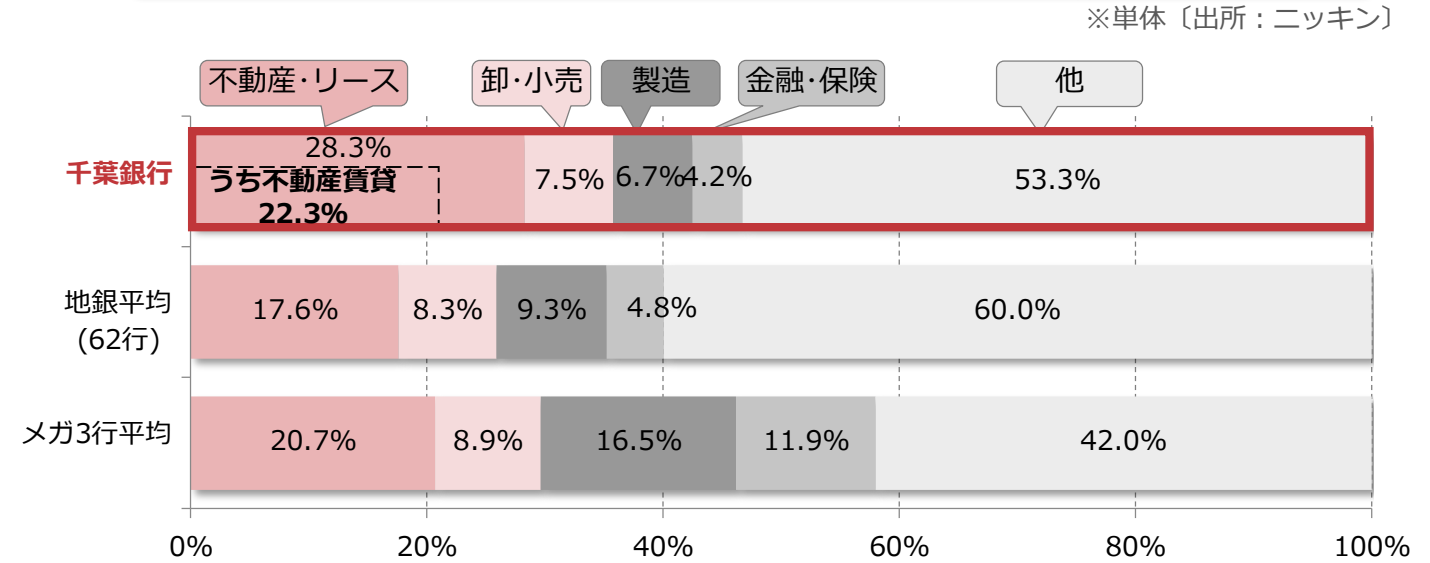
## 一般貸出 融資先数 (国内のみ・公共除き)



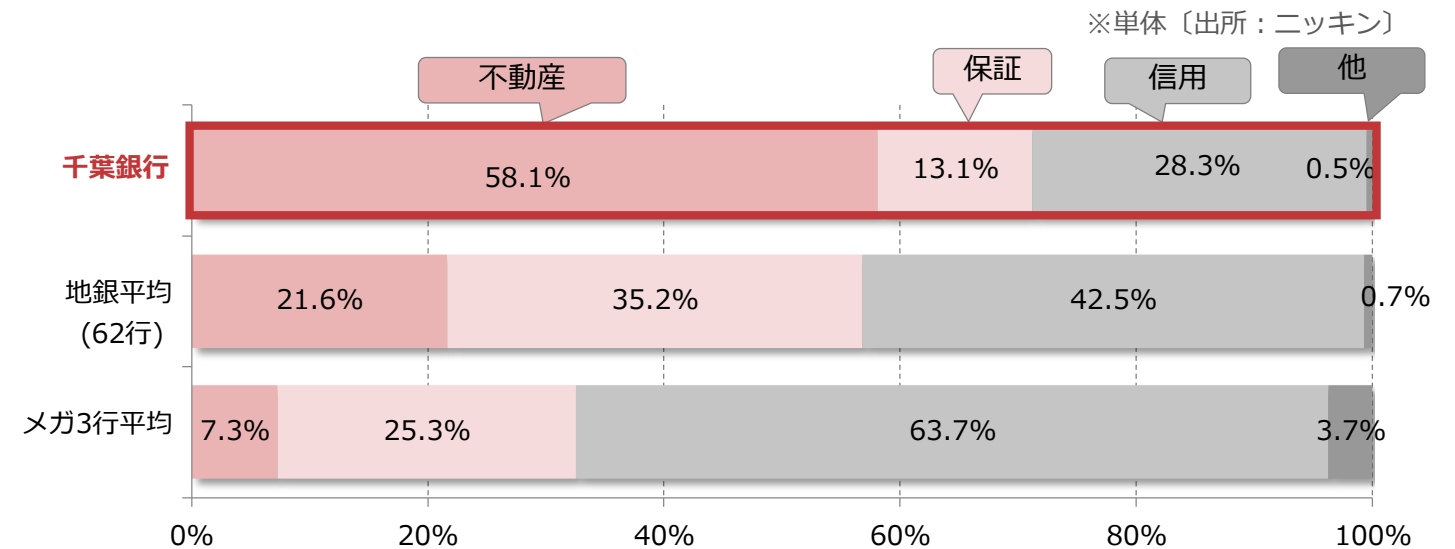
## 保証協会付貸出残高



## 業種別 貸出金割合 (2023/3末)



## 担保別 貸出金割合 (2023/3末)

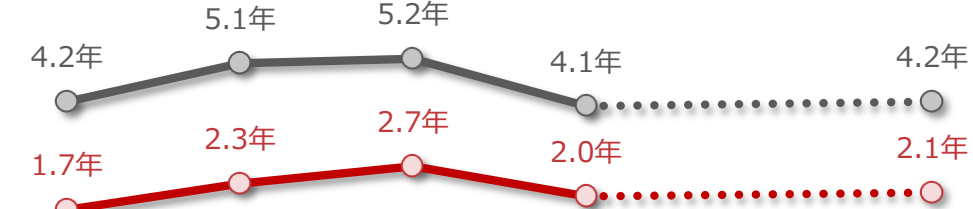


## リスクを抑制したポートフォリオ運用により、ヘッジ勘案後の評価益は高水準を維持

### 有価証券未残※1・平均残存期間※2

※1 未残は評価損益を除くベース

※2 平均残存期間はアセットスワップ考慮後のベース



【2023/3末比】

円債  
平均残存期間  
+0.0年

外債  
平均残存期間  
+0.1年

〔合計〕 +1.3%

国債  
△19.9%

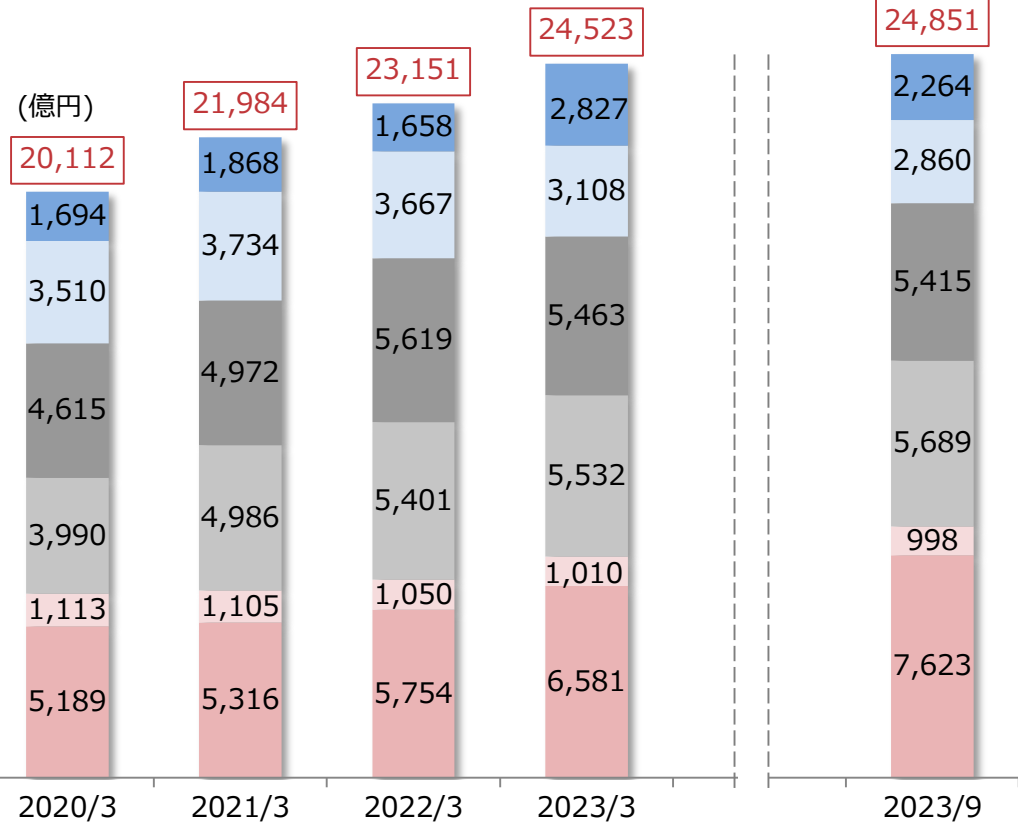
地方債  
△7.9%

社債等  
△0.8%

投信等  
+2.8%

株式  
△1.1%

外貨建有価証券  
+15.8%

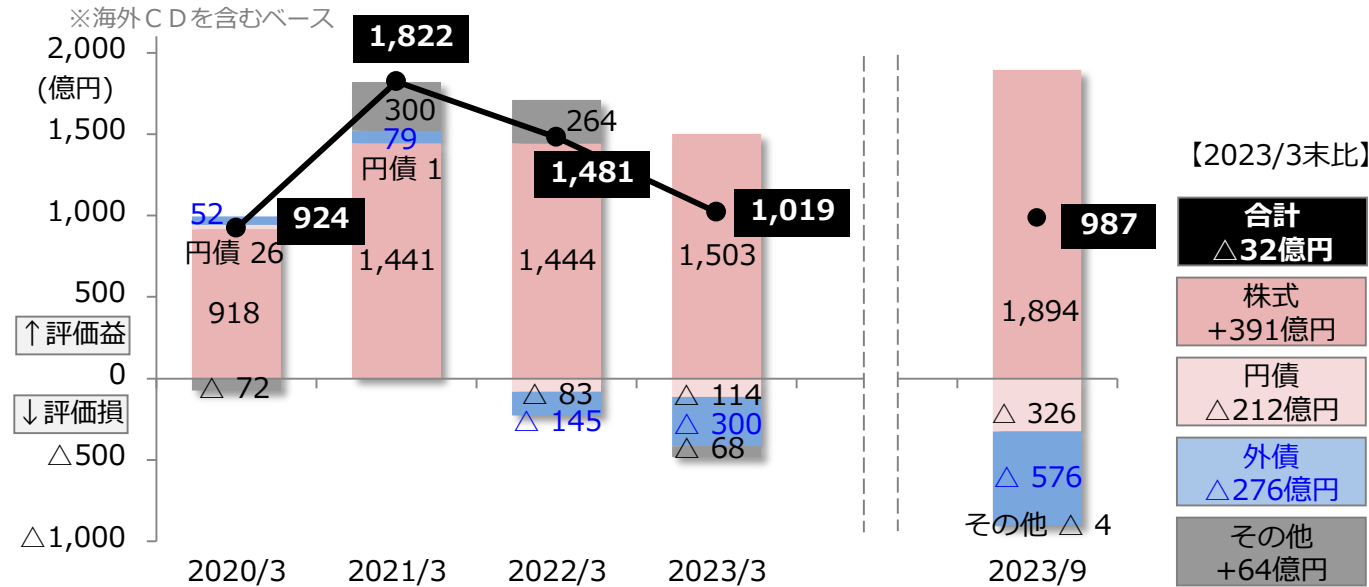


### ■うち満期保有目的

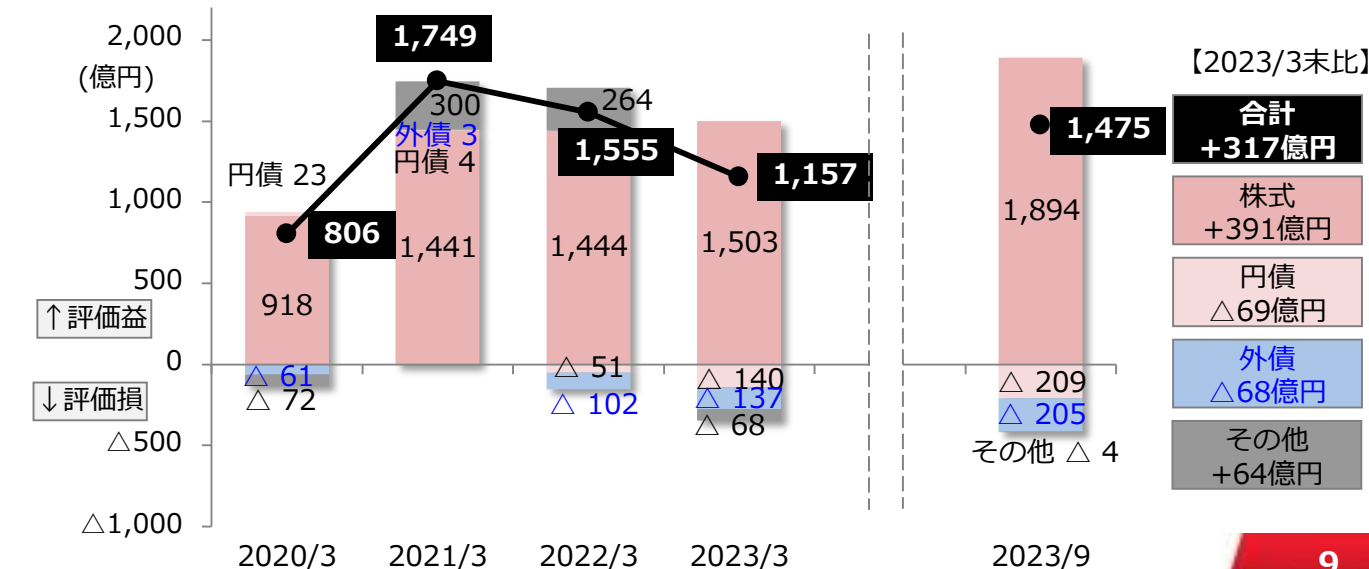
2020/3	77	2021/3	78	2022/3	86	2023/3	93	2023/9	104
--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	-----

※残高増減は為替要因によるもの  
原通貨での額面は変わらず

### その他有価証券評価損益

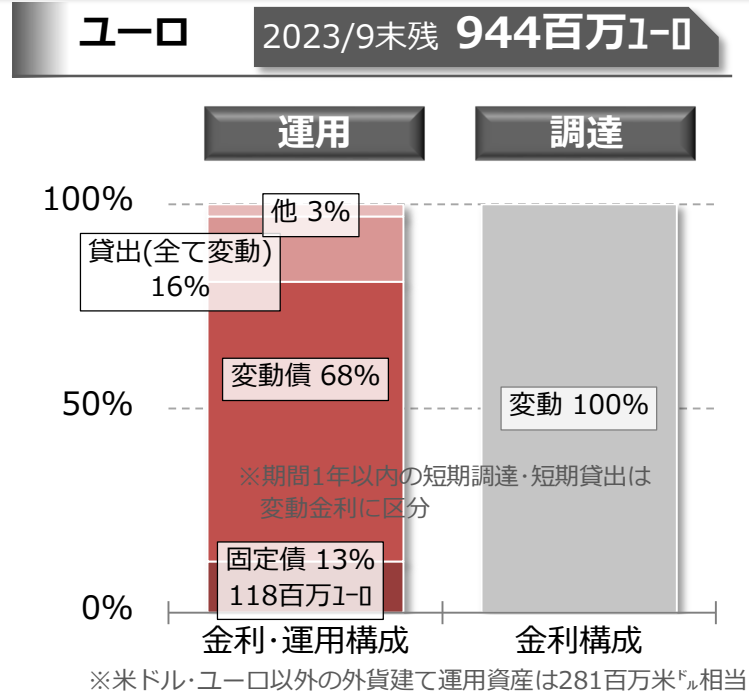
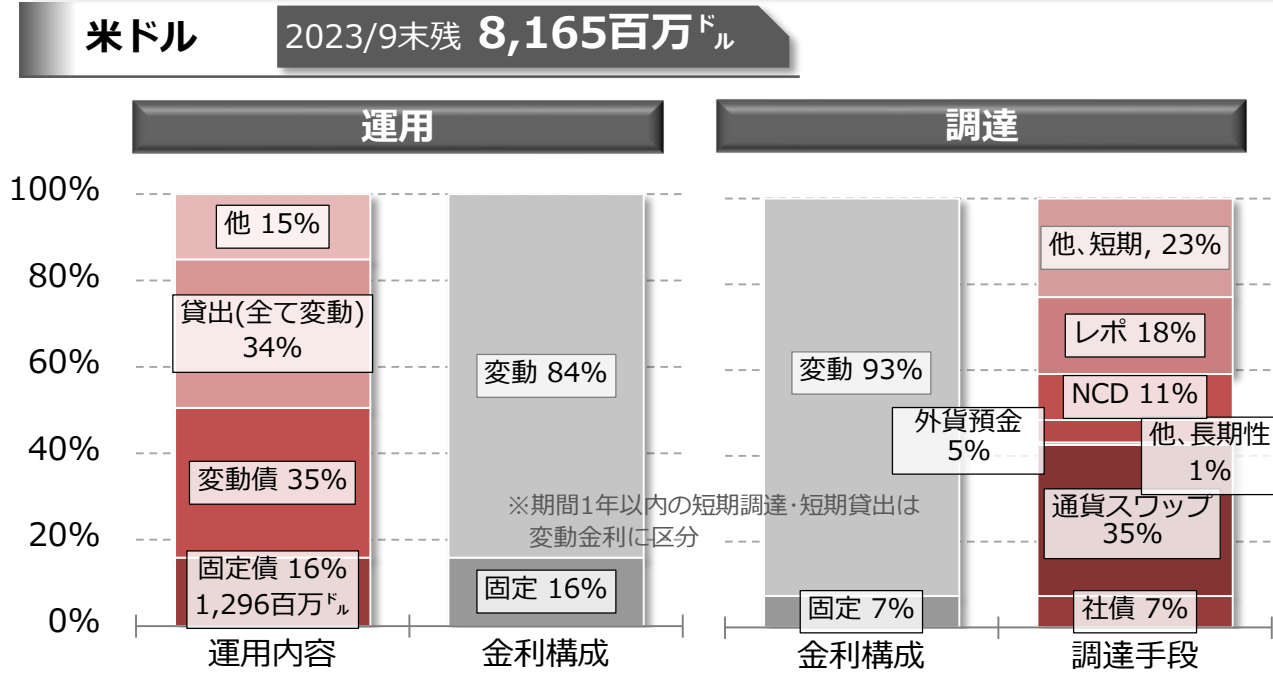


### ■繰延ヘッジスワップ評価損益勘案後



海外金利の高止まりを受け、一部債券の入替を実施

運用・調達構造



外貨金利上昇の既存貸出・有価証券への影響 (概算)

〔金利が平行に10bp上昇した場合の影響〕  
 ※外債の評価損益変更額について、今回より簡易的手法に基づく概算値から、内部管理手法に基づく計算値に変更  
 ※金利上昇に伴う信用リスクへの影響は織り込まず。

(億円)	米ドル	ユーロ
資金利益	▲0.7	▲0.1
評価損益	▲15.8	▲2.3
外債	▲9.3	▲0.9
株式・投信	▲6.4	▲1.4

外債ポートフォリオ変化

米ドル建固定債	2023年3末
残高 (億円)	1,669
利回り (%)	3%台半ば
調達コスト (%)	4%台半ば

外債合算	2023年3末
残高 (億円)	6,338
利鞘 (%)	0%程度
評価損益 (億円)	▲300
ヘッジ後 (億円)	▲137

上期の米ドル債入替オペレーション

米ドル建固定債	購入	売却・償還	為替要因
残高 (億円)	223	▲231	203
利回り (%)	5%台半ば	3%台前半	-
売却損 (億円)		▲8	

米ドル建固定債	2023年9末
残高 (億円)	1,864
利回り (%)	3%台後半
調達コスト (%)	5%程度

外債合算	2023年9末
残高 (億円)	7,394
利鞘 (%)	▲0%程度
評価損益 (億円)	▲576
ヘッジ後 (億円)	▲205

■ 上期のオペレーション

- 米金利が想定よりも高止まりを続けたことを受け、低利回り債から高利回り債への入替を実施

■ 下期の投資方針

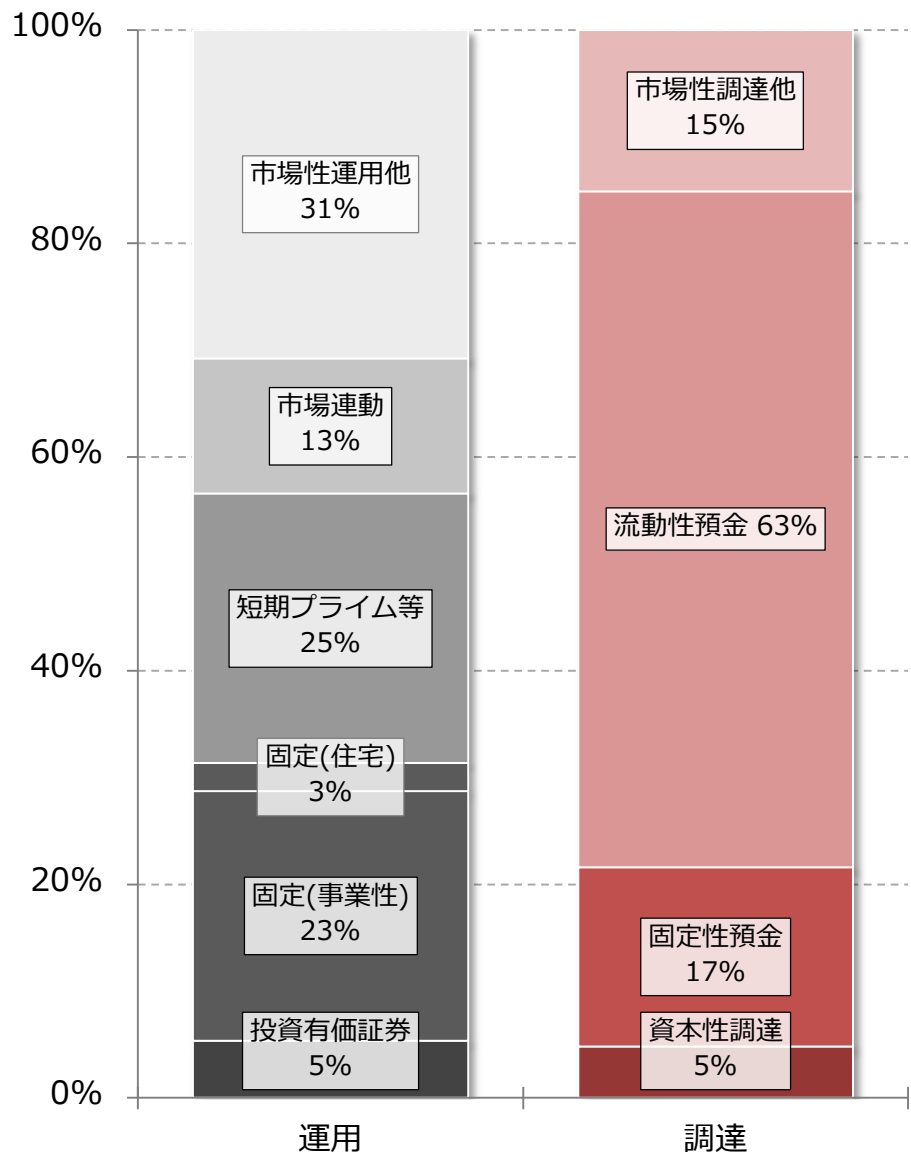
- 引き続き、低利回り債の売却と入替による利鞘改善を進める

金利リスク抑制的な運用を継続しながら、金利上昇局面では固定債投資により利回りの改善を図っていく

運用・調達構造

円債

2023/9末残 18.8兆円



評価損益の金利感応度 (10bp)

円債 金利期間別感応度…①

	～1年	1年超～3年	3年超～5年	5年超～7年	7年超～10年	10年超	計	(億円)
2023/3末	▲1	▲6	▲4	▲6	▲10	▲13	▲42	
2023/9末	▲1	▲5	▲4	▲8	▲7	▲15	▲42	

※それぞれの金利期間において10bp上昇した場合の評価損益の変化額

10BPV合計 (①+②)

合計 ▲38億円

円建投信 金利感応度…②

合計 +3億円 (2023/3末時点 ▲2億円)

※債券ベアファンドの保有により、金利上昇で評価損益は改善する。

円債ポートフォリオ変化

円債合算	2023年3末	2023年9末
残高 (億円)	10,542	9,610
(うち固定債)	8,032	7,399
固定債利回り (%)	0.2%台前半	0.2%台半ば
評価損益 (億円)	▲116	▲326
ヘッジ後 (億円)	▲142	▲209

■ 上期のオペレーション

- 長期国債をアセットスワップ付で投資し、金利リスクを抑制
- 金利上昇局面では、固定債に段階的に投資し、利回りの上昇に寄与

■ 下期の投資方針

- リスク量と評価損を押さえながら、慎重に固定債を積み上げ、利回り改善を図っていく

足元の金利上昇により、中計最終年度の貸出金利息は28億円増加

## 足元の金利環境に基づく貸出金利息増加見込額

24/3期	26/3期
<b>期初計画比 +3億円</b> (ROE +0.02%)	<b>中計計画比 +28億円</b> (ROE +0.16%)

- 前提条件**
- 10月末の市場レートを元に試算（10年国債利回り：0.95%）
  - 26/3期見込みは足元の貸出金構成をベースに算出

## 市場性運用からの振替

- 市場性調達を削減し、日銀当預残高を徐々に圧縮させる方針
- 当預残高から5年国債投資へ振り替えた場合、**1,000億円につき4億円**の資金利益増加を見込む〔購入利回り0.4%と仮定〕  
(ROE：+0.02%)

## 日銀がマイナス金利を解除した場合の資金利益増加見込額

対象資産	基準レート	資金利益増加額	ROEへの影響
市場連動貸出	①TIBOR	年 <b>+23億円</b>	+0.14%

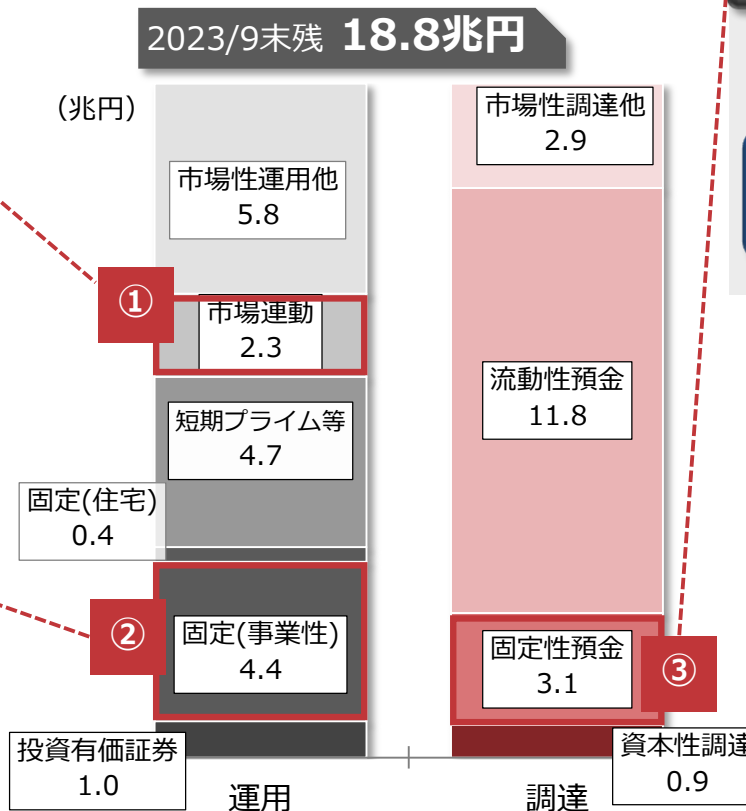
- 前提条件**
- マイナス金利解除に伴い、TIBORの10bp上昇を見込む

## 今後の長期金利10bp上昇毎の26/3期 資金利益増加見込額

対象資産	基準レート	資金利益増加額	ROEへの影響
固定金利貸出	②スワップレート	26/3期 <b>+8億円</b>	+0.05%

- 前提条件**
- 過去のイールドカーブ変動実績に基づき、年限毎に上昇幅を調整（10年+10bp、5年+6bp、3年+4bp）
  - 金利上昇に対する**追随率を約6割**と想定

## 円貨 運用・調達構造



## 調達側の影響

定期預金金利の上昇により、**1億円**の支払利息増加を見込む (ROE：▲0.00%)

定期預金金利 引上げ (11月13日～)	期間	変更前	変更後
	5年	0.002%	0.07%
	10年	0.002%	0.2%

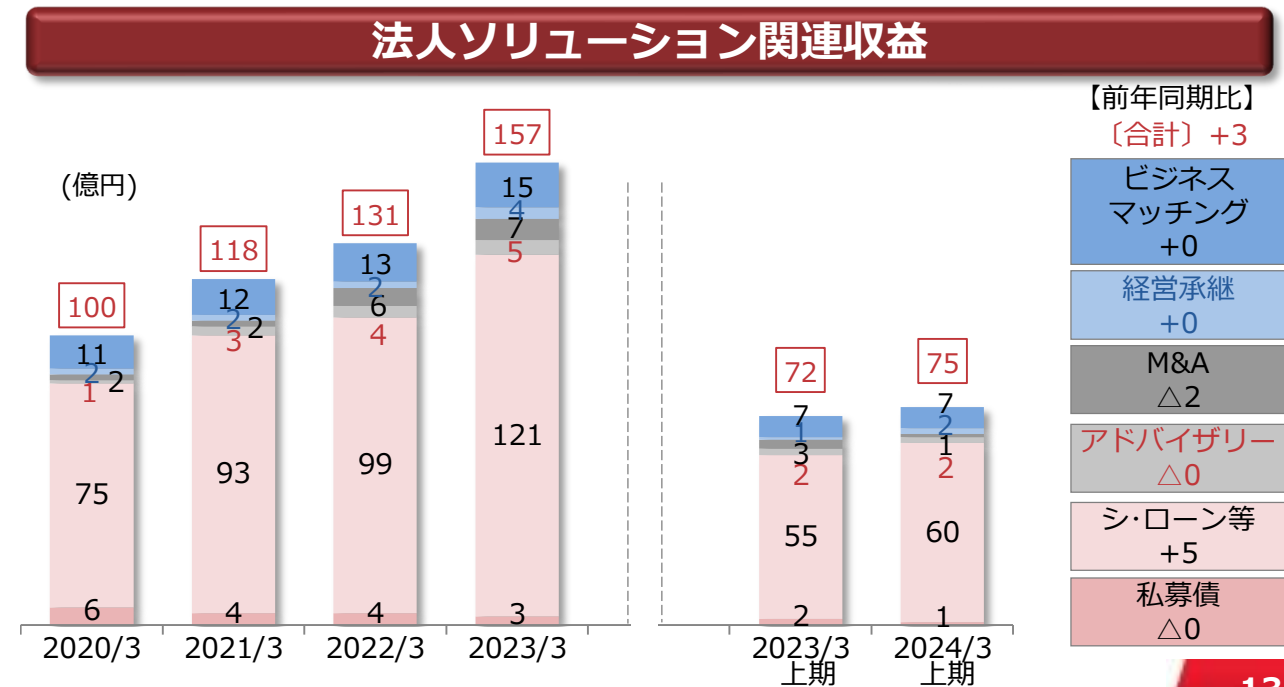
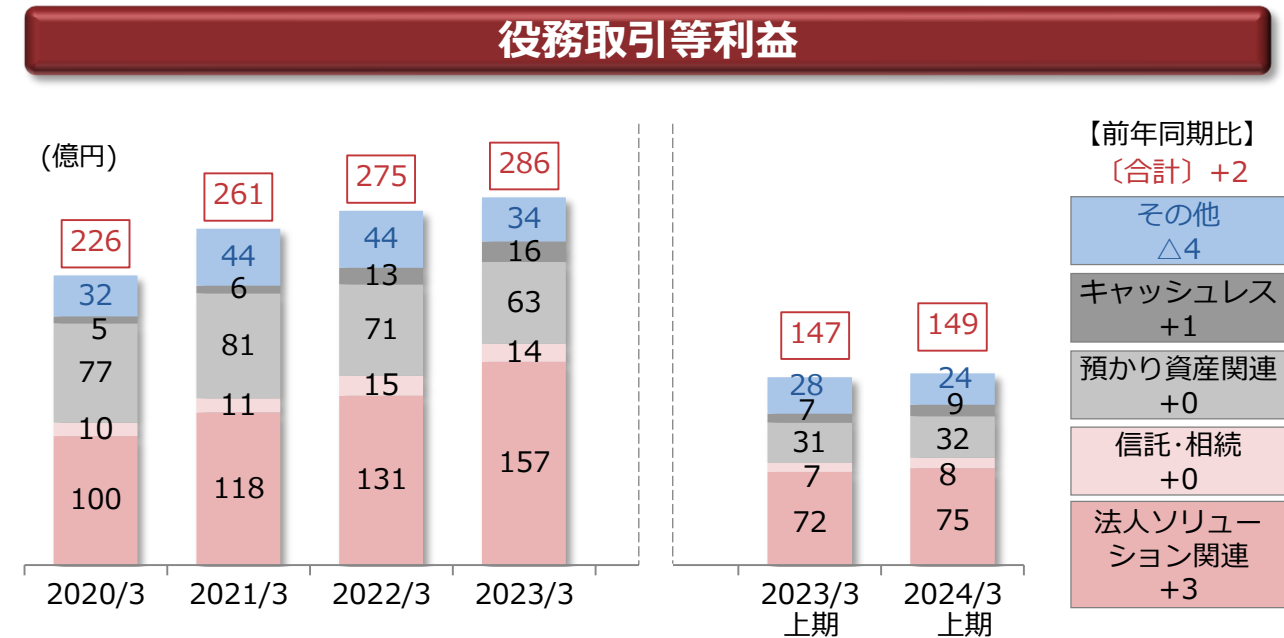
## 本シミュレーションで試算対象外とした項目

- 短期プライムレート連動貸出  
(ゼロ金利解除以降の引上げを想定)
- 投資有価証券  
(投資計画の変更により、当初計画との比較が困難なため)
- 流動性預金  
(ゼロ金利解除以降の引上げを想定)

法人ソリューション関連、信託・相続、キャッシュレスの好調推移により、4期連続で過去最高を更新

(億円)	2023/3	2024/3	前年同期比	2024/3	前期比
	上期	上期		(計画)	
役務取引等利益	147	149	2	298	12
役務取引等収益	236	250	14	534	43
役務取引等費用 (△)	89	101	11	236	31
<b>&lt;主な内訳&gt;</b>					
うち預かり資産関連	31	32	0	62	△ 1
うち投信手数料 (信託報酬)	8	9	0	18	0
うち投信手数料 (販売手数料)	4	3	△ 0	10	1
うち年金・一時払終身保険手数料	9	8	△ 0	14	△ 4
うち平準払保険手数料	6	8	2	16	4
うち金融商品仲介手数料	2	1	△ 0	1	△ 2
うち法人ソリューション関連	72	75	3	158	1
うち私募債	2	1	△ 0	4	0
うちシ・ローン等	55	60	5	123	1
うちアドバイザリー手数料	2	2	△ 0	5	0
うちM&A手数料	3	1	△ 2	6	0
うち経営承継アドバイザリー手数料	1	2	0	4	△ 2
うちビジネスマッチング手数料	7	7	0	15	0
うち信託・相続関連	7	8	0	16	1
うちキャッシュレス関連	7	9	1	32	16
うち為替関連	62	64	2	128	2
うちローン支払保険料・保証料 (△)	53	58	5	138	7

※ 2024/3期より、経営承継アドバイザリー業務は信託・相続関連から法人ソリューション関連へ区分を変更 (過去に遡って変更)  
 ※ 2024/3期計画は5月15日開示数値から修正 (2023年11月9日開示)



※ 経営承継アドバイザリー業務を含む (過去に遡って変更)

戦略的投資の実施によりOHRは小幅に上昇したものの、引続き他行比低水準を維持

経費・OHR

単体	(億円)	2023/3			2024/3	
		上期	上期	前年同期比	(計画)	前期比
経費		410	421	11	850	25
人件費		197	202	4	403	9
物件費		180	187	6	385	16
税金		31	32	0	62	△0
OHR		45.76%	47.82%	2.06%	49.9%	2.1%
連結		46.64%	48.50%	1.86%	48.8%	1.4%

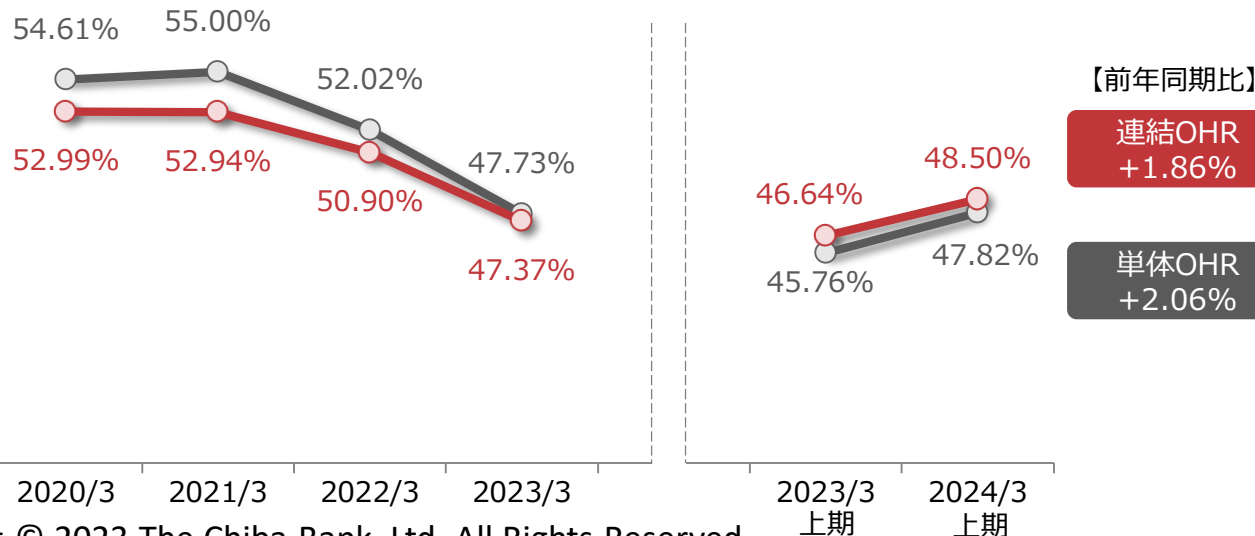
※ OHR：経費÷（業務純益－債券関係損益等＋一般貸倒引当金純繰入額＋経費）

※ 2024/3期計画は5月15日開示数値から修正（2023年11月9日開示）

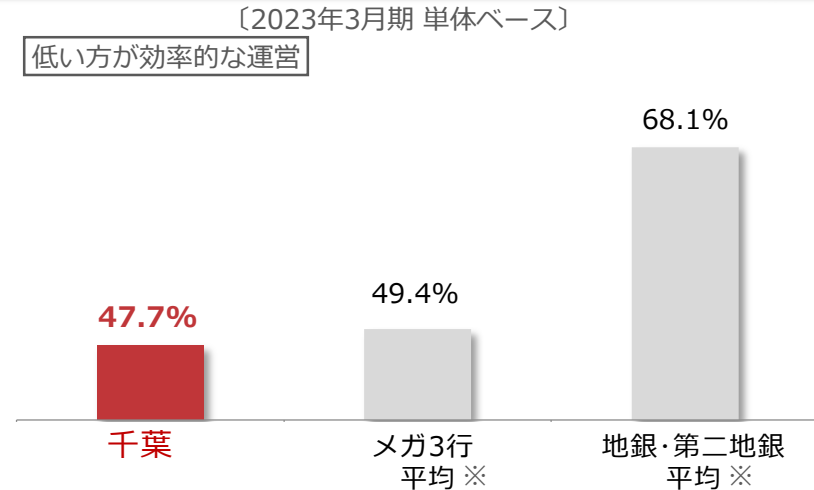
経費の主な増減要因

(億円)	2023/9 (実績)		2024/3 (計画)	
人件費 (△)	+4	賃上げ +2 健康保険料率引き上げ +2	+9	賃上げ +5 健康保険料率引き上げ +4 経費削減 △2
物件費 (△)	+6	収益増強施策・戦略的投資 +3	+16	収益増強施策・戦略的投資 +10 ちばぎんJCBからの移管分 +4 減価償却・ランニング費用増加等 +8 効率化実現・コスト削減 △7
税金 (△)	+0		△0	消費税の減少等 △1

OHR推移



OHR 他行比較



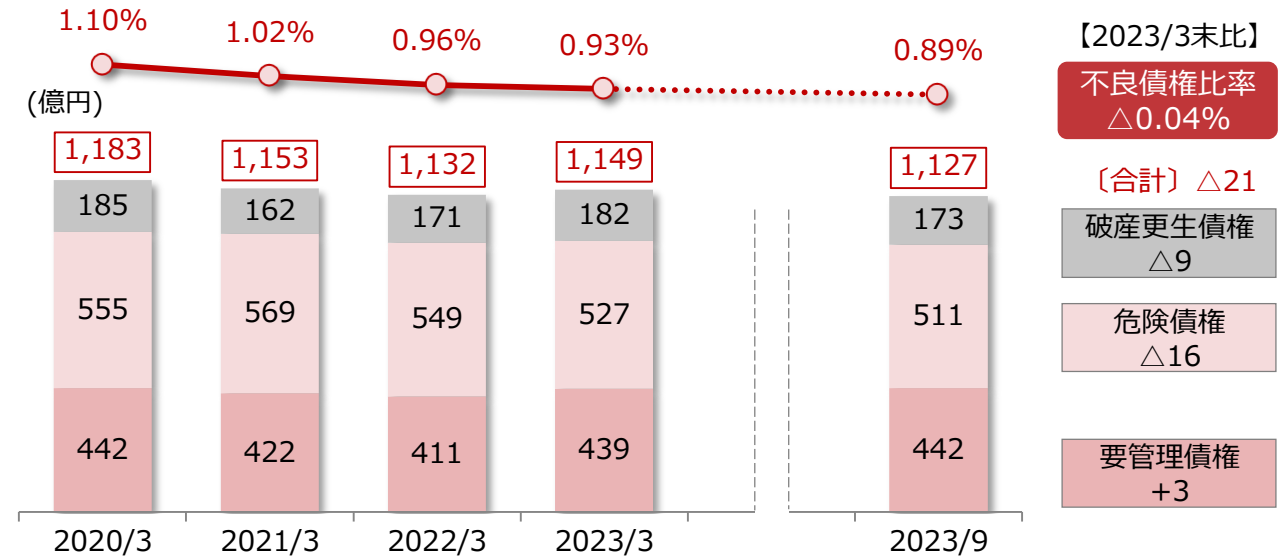
※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出  
[経費÷（業務粗利益－債券関係損益）]

引き続き不良債権の新規発生は低位で推移しており、地銀で最も低い水準にある不良債権比率は一段と低下

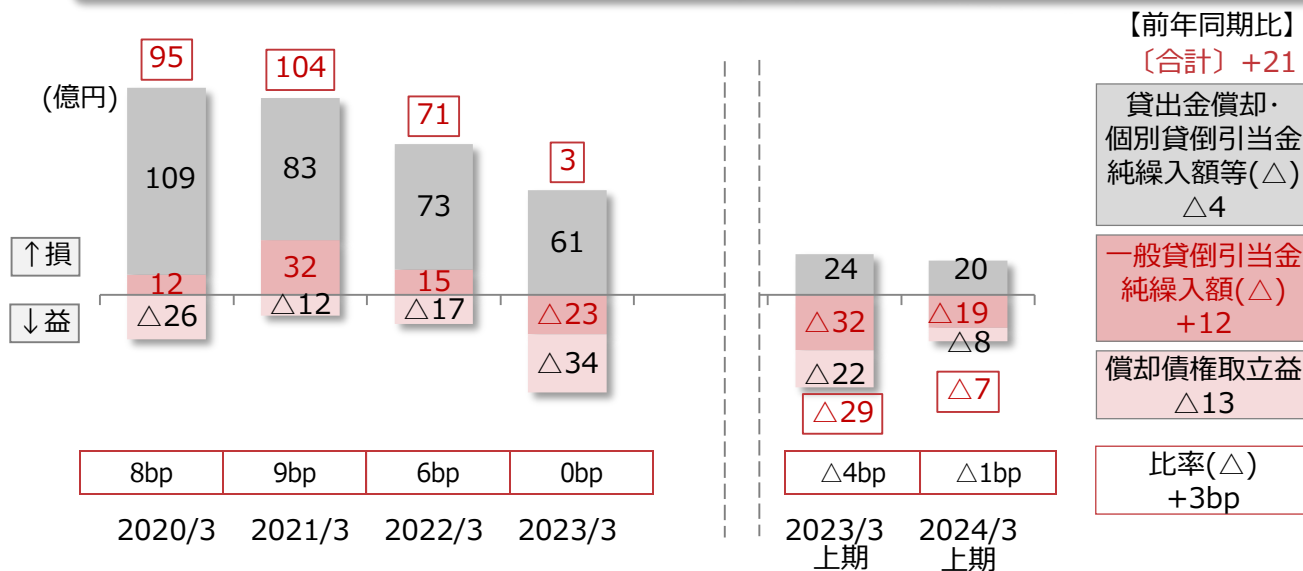
## 与信関係費用

(億円)	2023/3	2024/3		2024/3	
	上期	上期	前年同期比	(計画)	前期比
与信関係費用 (△)	△ 29	△ 7	21	70	66
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 32	△ 19	12	△ 5	18
不良債権処理額 (△)	2	11	9	75	47
貸出金償却・個別貸倒引当金純繰入額等 (△)	24	20	△ 4	92	31
うち個別貸倒引当金純繰入額 (△)	11	△ 0	△ 10	4	△ 10
うち新規発生 (△)	24	27	2	100	31
うち既先 (△)	4	1	△ 2	4	△ 0
うち回収等	4	8	4	11	△ 0
償却債権取立益	22	8	△ 13	17	△ 16
与信費用比率 (△)	△4bp	△1bp	3bp	5bp	5bp

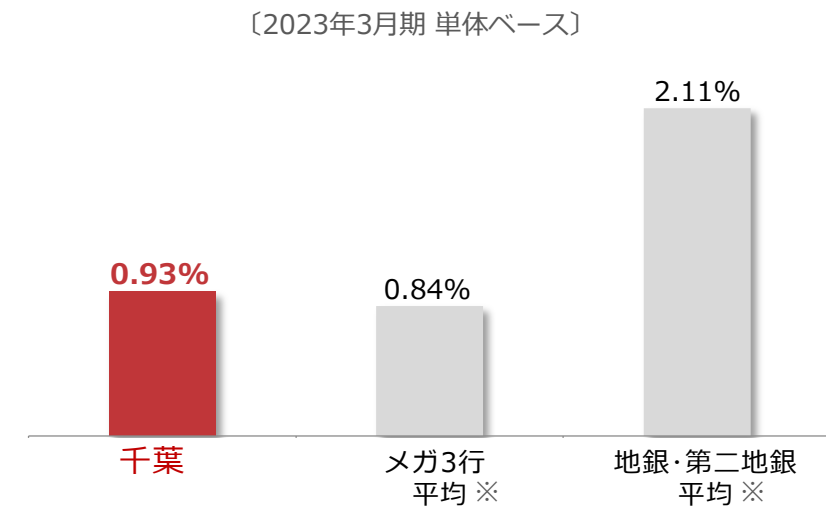
## 金融再生法開示債権・不良債権比率



## 与信関係費用(△) 推移



## 不良債権比率 他行比較



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出



## 与信状況の正確な把握 / ソリューション検討による伴走支援の実施

### ストレステスト

テスト対象：全与信先

#### マイクロ要因に基づく抽出

- ①グループ与信1億円以上の先（住居系不動産賃貸業、金融業、公共等を除く）
- ②審査セクションが個別に実態を把握している先

個社別の実態を踏まえた  
与信費用を試算

#### マクロ要因に基づく抽出

マイクロ要因に基づく抽出先を除いた全与信先のうち、外部環境悪化の影響を受けていると思われる先

日銀短観に基づく業種別影響を勘案して与信費用を試算

(億円)	マイクロ要因	マクロ要因	合計
2024/3期下期	48	11	59
2025/3期	74	45	120

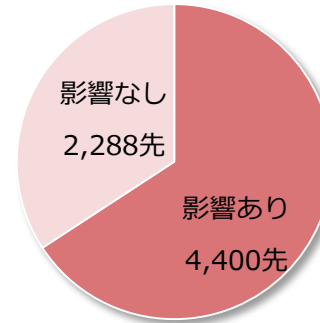
### 上期の振り返り

(億円)	マイクロ要因	マクロ要因	テスト時見込み外	合計
当初見込み	32	10	—	42
実績	20 (a)		6	27 (b)

上期の新規発生約75.3%は、ストレステストの予測先であり、高精度を維持（大口の1先を除いた割合は**90.8%**）  
**ストレステスト予測先からの発生**  
 $(a) \div (b) = 75.3\%$

### 伴走支援

#### マイクロ要因分析：企業影響度調査



「影響あり」の要因（複数回答可）

要因	影響あり企業数	割合
コロナ	1,495	22.4%
人手不足	1,577	23.6%
外部要因	3,794	56.7%

外部要因の内訳（複数回答可）

要因	割合
原材料高	40.0%
燃料高	38.1%
円安	28.5%
物流	31.9%
その他	4.8%

#### マクロ要因分析：テーマ別調査

運輸業や印刷業等、業種や業界にスポットを当ててリスクを調査

#### ゼロゼロ融資対象先

返済開始後、金融支援が必要と判断される先を調査

#### 個別トスアップ

営業店が取引先に関して有する課題意識をトスアップ

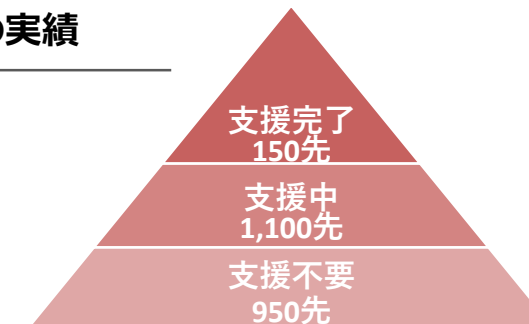
#### ソリューション検討ミーティング

企業サポート部

営業関連部等

グループ会社

### これまでの実績



#### ハンズオン支援の強化

4月に発足した企業コンサルティング室を中心に、職員の派遣も含めた、グループ一体での支援を実施

支援検討先 約2,200先

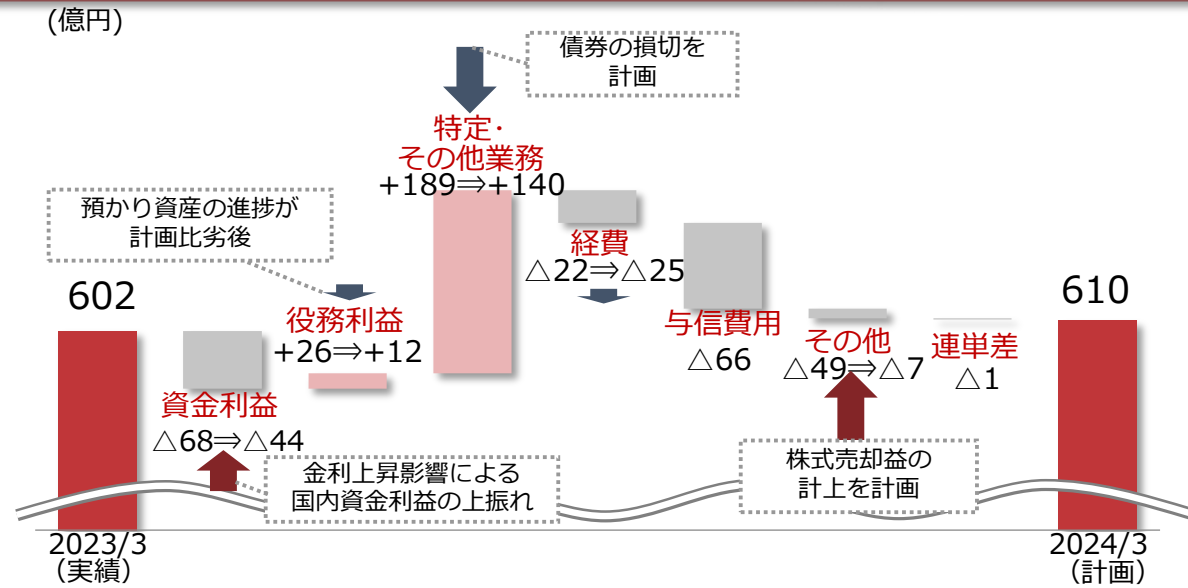
現状分析や環境変化への対応を踏まえて計画を見直したものの、連結当期純利益は期初計画達成を見込む

単体	(億円)	2023/3	2024/3				期初計画比
			上期実績	下期計画	年度計画	前期比	
業務粗利益	1,555	869	793	1,663	107	52.2%	△ 40
資金利益	1,403	702	656	1,359	△ 44		24
役員取引等利益	286	149	149	298	12		△ 14
特定取引利益	13	8	12	21	7		△ 1
その他業務利益	△ 148	8	△ 24	△ 15	132		△ 48
うち債券関係損益	△ 200	△ 20	△ 28	△ 49	150		△ 65
経費 (△)	825	421	428	850	25	49.6%	2
業務純益 (一般貸引繰入前)	730	447	365	812	82	55.0%	△ 42
コア業務純益	930	468	393	862	△ 68	54.3%	22
除く投資信託解約損益	853	460	372	833	△ 20	55.3%	17
一般貸倒引当金繰入額 (△)	-	-	△ 5	△ 5	△ 5		△ 3
業務純益	730	447	370	817	87	54.7%	△ 39
臨時損益	87	54	△ 41	12	△ 74		39
うち不良債権処理額 (△)	3	△ 7	82	75	71		3
うち貸倒引当金戻入益	9	19	△ 19	-	△ 9		±0
うち株式等関係損益	83	46	40	87	3		37
経常利益	817	501	328	830	12	60.4%	±0
特別損益	△ 3	△ 0	△ 1	△ 2	1		±0
当期純利益	581	364	225	590	8	61.7%	±0
与信関係費用 (△)	3	△ 7	77	70	66	-	±0

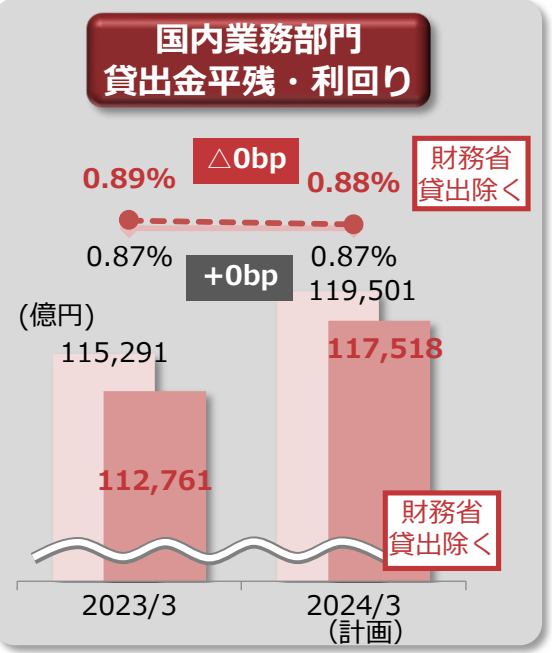
連結	(億円)	2023/3	2024/3				期初計画比
			上期実績	下期計画	年度計画	前期比	
連結経常利益	869	499	380	880	10	56.8%	±0
親会社株主に帰属する当期純利益	602	347	262	610	7	57.0%	±0
(参考)							
連結業務純益 (一般貸引繰入前)	818	470	450	921	102	51.1%	△ 42

※1 2024/3月期より、経営承継アドバイザー業務は信託・相続関連から法人ソリューション関連へ区分を変更する  
 ※2 キャッシュレス計画値にはJCBの吸収合併に伴う効果11億円を含む

親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因 (単体+連単差)



(億円)	2023/3	2024/3 (計画)	前期比	期初計画比
資金利益	1,403	1,359	△ 44	24
国内資金利益	1,315	1,326	11	40
預貸金利息	1,002	1,041	38	3
有価証券利息配当金	287	261	△ 25	46
うち投信解約損益	58	27	△ 31	9
国際資金利益	88	32	△ 56	△ 16
うち投信解約損益	17	1	△ 16	△ 4
役員取引等利益	286	298	12	△ 14
うち預かり資産関連	63	62	△ 1	△ 17
うち法人ソリューション関連※1	157	158	1	0
うち信託・相続関連※1	14	16	1	△ 1
うちキャッシュレス関連※2	16	32	16	△ 1
うち為替関連	125	128	2	4
うちローン支払保険料・保証料(△)	130	138	7	0



# 業務改善計画



パーパス・ビジョンを中心に据え、改めてお客さま重視の姿勢を徹底

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

ビジョン

地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ

【エンゲージメントバンクグループ】

お客さま、従業員、株主などのステークホルダーとの深いつながりを背景とした価値提供をつうじ、地域とともに成長し続ける銀行グループ

## これまでの経緯

## 「三つの誓い」～パーパスの達成やFD実践のための行動原則～

2023年

6月23日：業務改善命令を受ける

7月24日：業務改善計画の提出

8月31日：改善・再発防止策の公表

10月16日：改善・再発防止策の進捗  
状況について公表


お客さまへのご提案や、業務上の判断を行う場合、必ず立ち止まって

「この提案や判断はお客さまの思いの実現につながるのか」

「この提案や判断はお客さまの課題の解決につながるのか」

「この提案や判断はお客さまの豊かなライフスタイルの実現につながるのか」

を考えます。

千葉銀行			
業務運営態勢の構築	個人向けビジネスにおけるインセンティブの撤廃	個人向けビジネスにおける総合提案力の強化	パーパス・ビジョン・FD方針等の浸透・徹底
内部管理態勢の強化	1線機能の強化	2線機能の強化	3線機能の強化
経営管理態勢の強化	グループガバナンスの強化	組織文化の改革	
 あらたな銀証連携ビジネスモデルの構築			

**行内でのパーパス・ビジョンFD方針の浸透に向けた取組み**

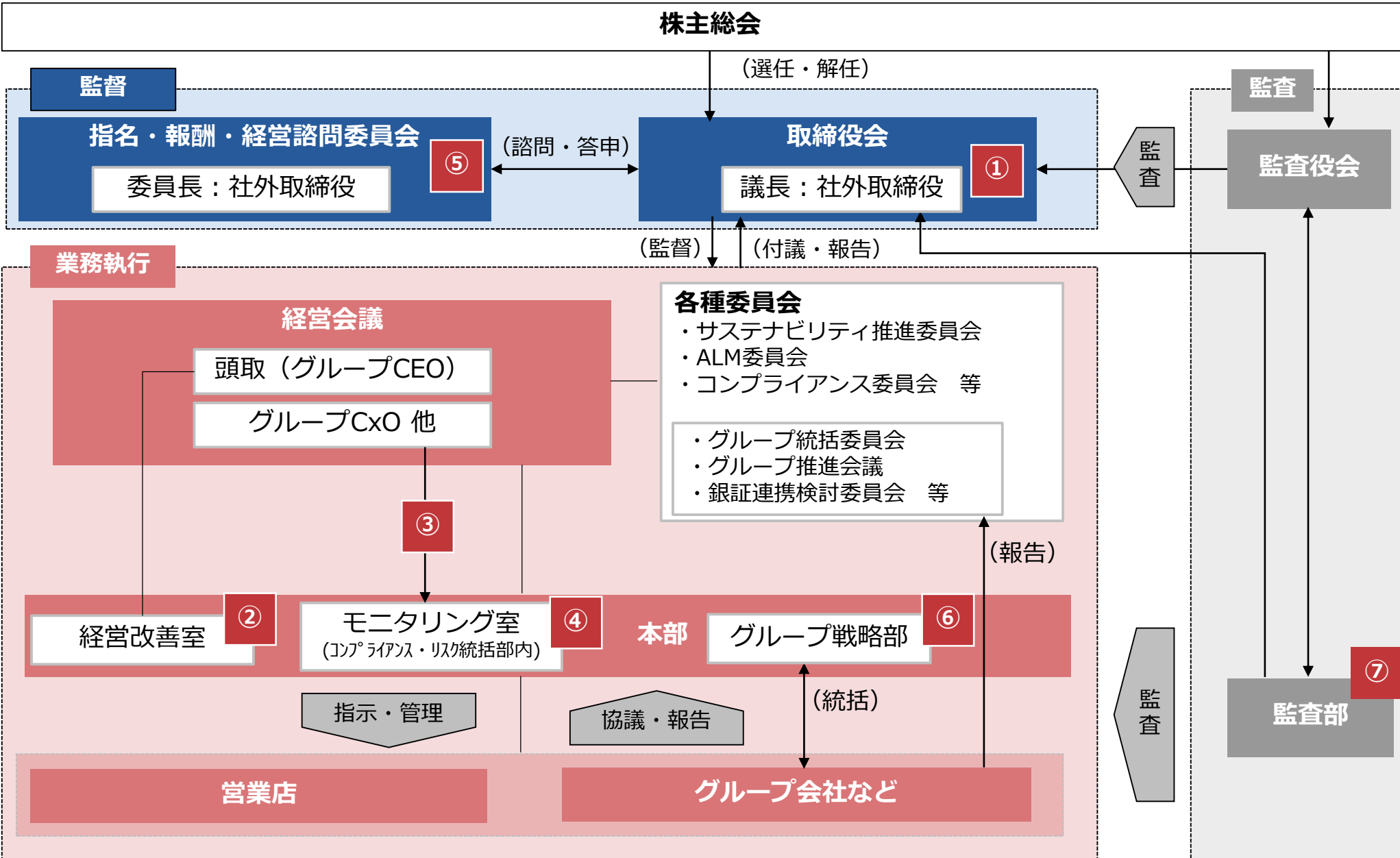
- 意思決定の場において、パーパス・ビジョンとの整合性を重要な判断軸として議論
- パーパス・ビジョン・FD方針を一体的に整理し、FD方針を見直すとともにFDハンドブックを制定
- FDハンドブックを活用し、頭取、グループCRO・CBO、営業店での勉強会などを通じた全職員へのFD浸透
- 役員・部店長向けシニア・コンプライアンスマネジメント研修
- 役職員が常に目にできるように、業務用PCデスクトップ画面や、行内通達への「パーパス」「ビジョン」「三つの誓い」の掲示

ちばぎん証券			
経営管理態勢の強化	経営陣によるガバナンス強化	組織態勢の改革	組織風土の改革
業務運営態勢の構築	適合性の原則確認の強化	商品選定プロセスの高度化	
	業績表彰制度・人事評価制度の見直し	人材育成体系・研修制度の見直し	
内部管理態勢の強化	1線機能の強化	2線機能の強化	3線機能の強化
	苦情対応の強化	銀行による牽制の強化	

ガバナンスを一段と強化すると共に、グループ一体経営を促進し、再発防止体制を構築

## コーポレート・ガバナンス体制図

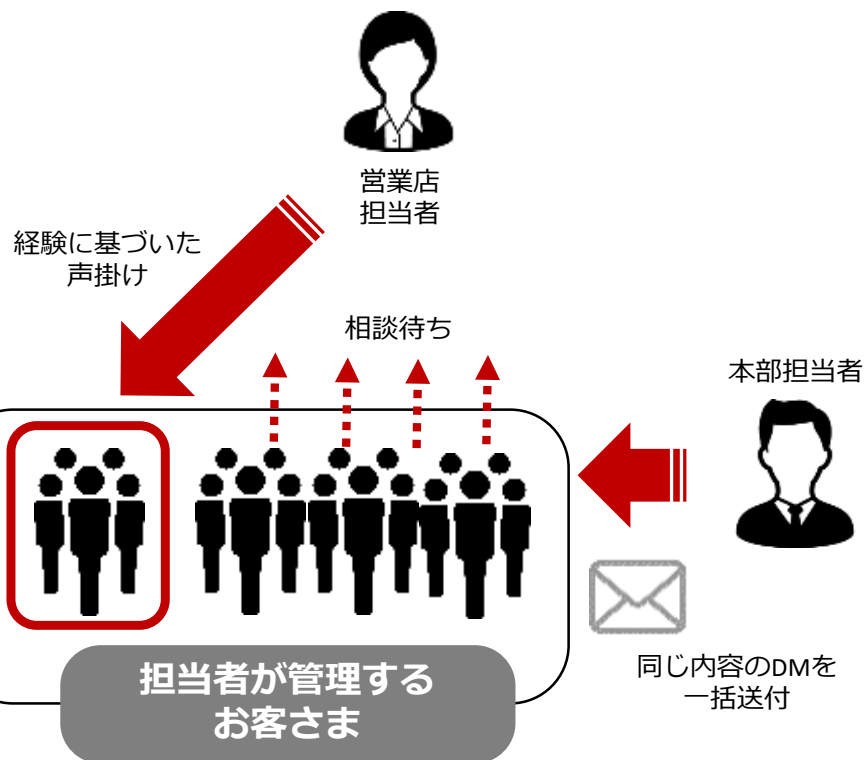
## 主な取り組み（予定を含む）



- ①取締役会議長を社外取締役へ変更 (24年4月～)
- ②「経営改善室」の新設  
⇒ 経営トップ直属として現場に直接ヒアリングし経営陣に改善策を提言
- ③管理本部長の配置 (グループCRO)  
⇒ コンプライアンス・リスク統括部と品質管理部を統合して管理
- ④モニタリング室の新設  
⇒ お客さま対応機能を集約
- ⑤グループ会社社長の選任方法変更  
⇒ 指名・報酬・経営諮問委員会の諮問事項に指定
- ⑥グループ管理体制の強化  
⇒ グループ戦略部を通じた横断的な管理
- ⑦カルチャー監査の導入  
⇒ 「パーパス」「ビジョン」のギャップ分析と浸透の促進

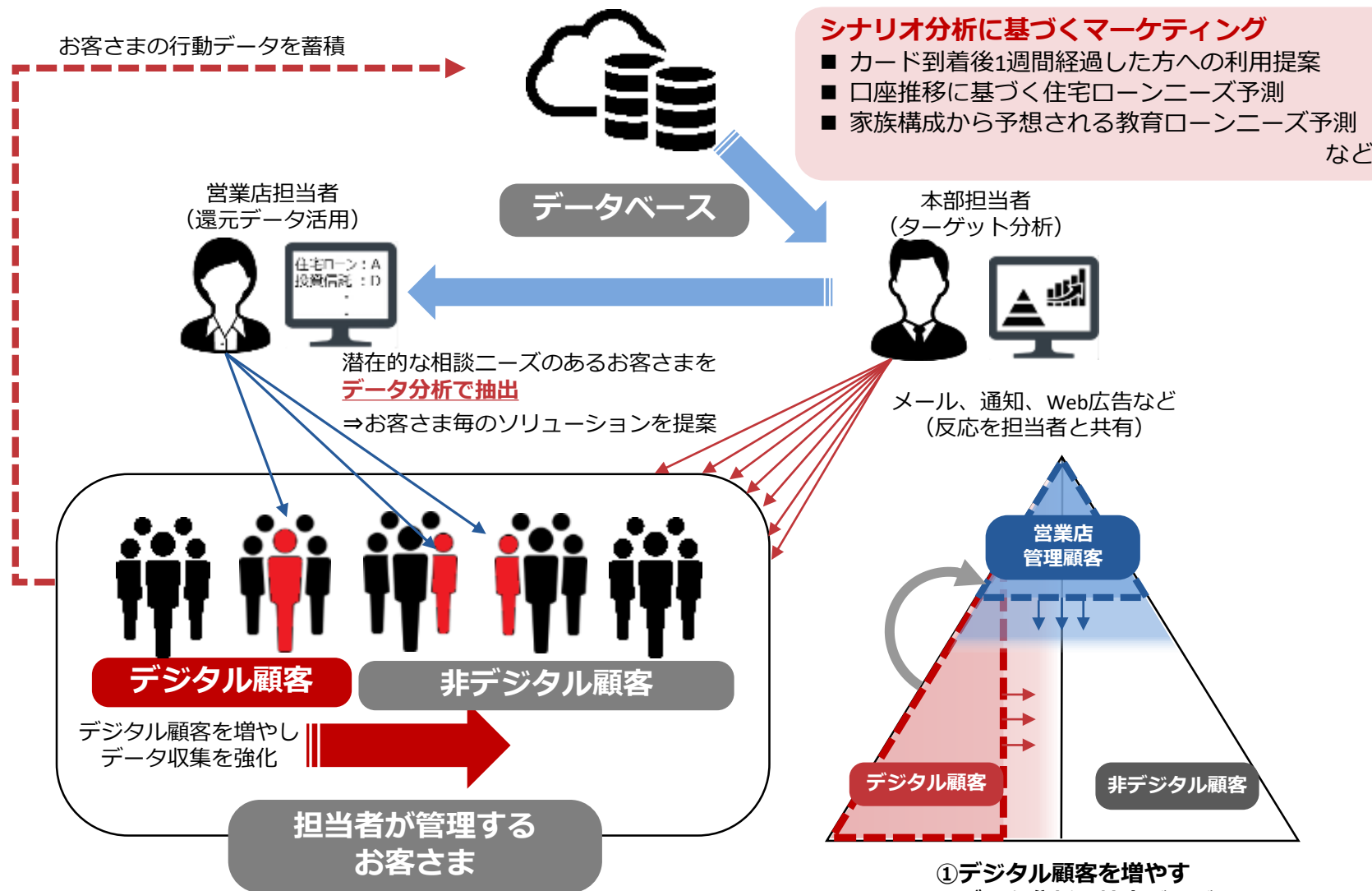
## One to Oneマーケティングを加速させ、「お客さま一人ひとりの思い」に寄り添う営業活動を徹底

### これまで プロダクトアウト型の営業活動



- 提案時間が限られているため、担当顧客リストから、**声を掛けられそうなお客さまを優先して連絡**
- 自身の知識・経験に基づく声掛けを優先
- 特定商品（金融商品・ローン等）の単品提案
- その他のお客さまからは**相談が来るのを待つ**
- 本部からのDM送付による販売支援（**同一内容・一括送付**）

### これから 「お客さま一人ひとりの思い」に寄り添う営業活動（One to One マーケティング）



**シナリオ分析に基づくマーケティング**

- カード到着後1週間経過した方への利用提案
- 口座推移に基づく住宅ローンニーズ予測
- 家族構成から予想される教育ローンニーズ予測など

- ① デジタル顧客を増やす
- ② データ分析の精度が上がる
- ③ お客さまへの提案力が上がる
- ④ お客さまの満足度が上がる
- ⑤ 次の提案に繋がる

# 中期経営計画について





**名称** 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～2026年3月)

**取組指針：お客さま中心のビジネスモデルの進化**

■ 地域への社会的価値の提供をつうじた「サステナビリティ経営」の実践

**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。

取組方針

■ 「価値創出の基盤」を拡充



基盤

目標とする  
財務指標

連結ROE <sup>※1</sup> <b>7%台前半</b>	親会社株主に帰属する当期純利益 <b>750億円</b>	連結普通株式等Tier 1比率 <sup>※2</sup> <b>10.5%～11.5%</b>
	連結業務純益 <b>1,200億円</b>	連結OHR <b>45%程度</b>

※1株主資本ベース

※2バーゼルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）

**フェーズ2～**

一人ひとりの思いを、  
もっと実現できる  
地域社会にする

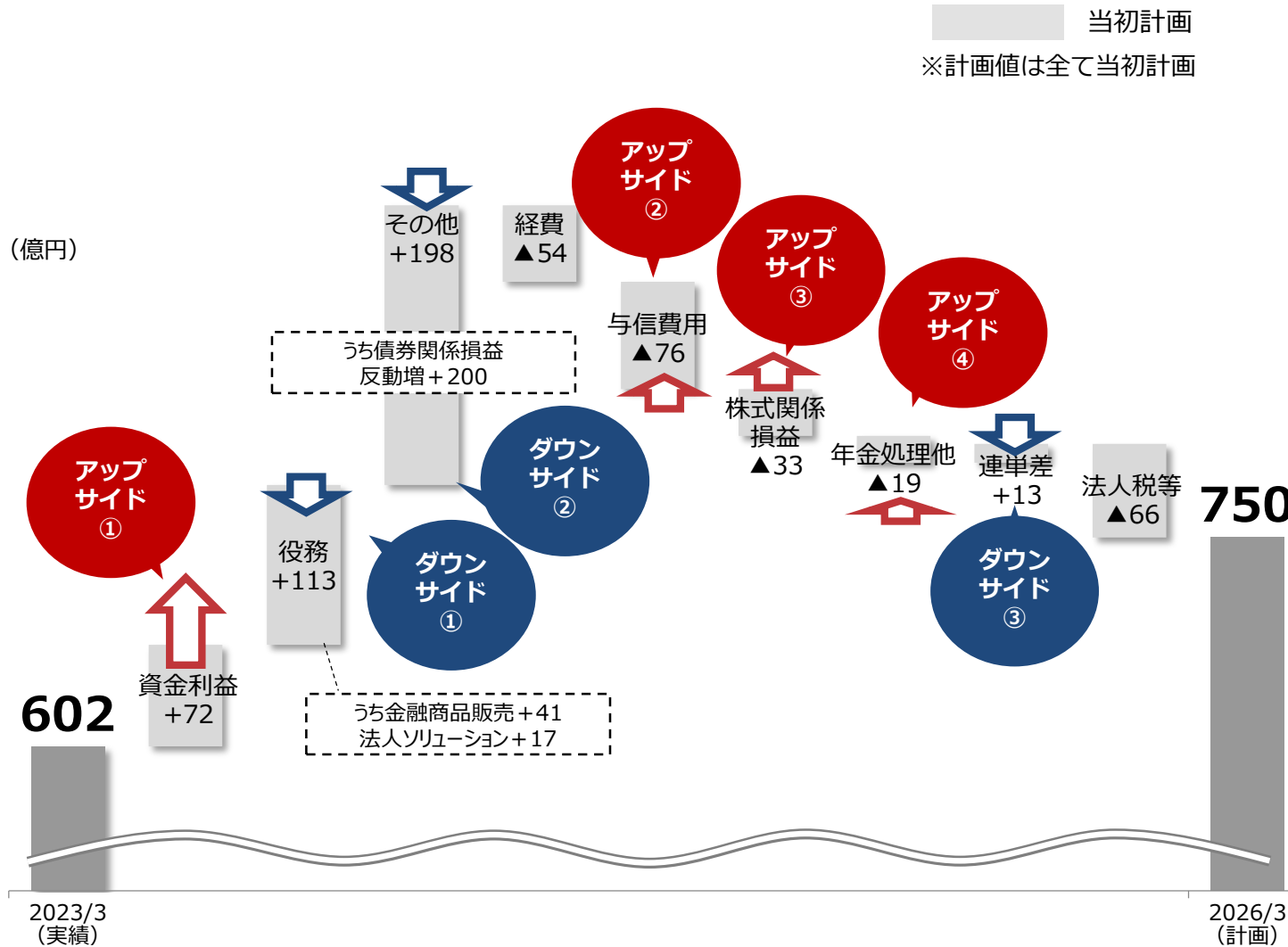
当行Gの発展

2031年3月期に目指す水準

連結ROE<sup>※1</sup>  
**8%程度**  
親会社株主に帰属する  
当期純利益  
**1,000億円**

アップサイドとダウンサイドをコントロールしながら750億円の達成をめざす

## 中期経営計画 当初想定からのアップサイド・ダウンサイド



### 当初想定からのアップサイド

- 1 資金利益**
  - 貸出金利上昇による国内資金利益の改善
  - 株式配当金の増加
- 2 与信関係費用**
  - ソリューション検討ミーティングの実施による与信関係費用の抑制
  - 保守的に積み上げた引当金の取り崩し
- 3 株式等関係損益**
  - 株式市場上昇に伴う株式売却益の増加
- 4 その他**
  - 長期金利上昇による年金負債の減少

### 当初想定からのダウンサイド

- 1 役員取引等利益**
  - 金融商品販売の収益が当初計画比で進捗が劣後
- 2 債券関係損益**
  - 海外金利の高止まり、円金利の上昇に伴うポートフォリオ整理
- 3 連単差**
  - ちばぎん証券：アフターフォローへの注力により収益の進捗が劣後

## PBRの考え方

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

$$\frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}}$$

ROE向上

RORA  
改善

CET1比率  
レンジ運営

PER向上

利益の期待  
成長率向上

株主資本  
コスト引下げ

国内金利情勢の変化

高RORAアセット  
への投資

役務取引の強化

コスト  
コントロール

配当性向の引上げ

株主還元と  
成長投資の  
コントロール

既存事業の磨き上げ  
新たな価値の提供

開示情報の充実  
エンゲージメント  
強化

- ・ポートフォリオバランスを考慮しながら投資を強化
- ・資本やヒト・モノ・カネを戦略的に投入

P27

- ・貸出増や店舗網強化によって顧客基盤を拡大
- ・クロスユースやソリューション提案を徹底

P28

- ・デジタルマーケティング戦略の遂行
- ・デジタル顧客を増やし、かつ顧客単価を改善

- ・トップライン向上に寄与する投資を徹底
- ・OHRを45%程度まで引き下げる

P16

- ・ストレステストを活かした与信管理の強化
- ・伴走支援の徹底により、与信コストを抑制

- ・配当性向35%超を維持し、長期的に40%を目指す

P31

- ・レンジ超過資本の追加還元

P41  
~43

- ・新事業、インオーガニック投資

- ・中計施策で掲げた戦略の着実な遂行
- ・定期的な見直しと進捗の報告

P32  
~40

- ・投資家要望に沿った資料の作成・開示

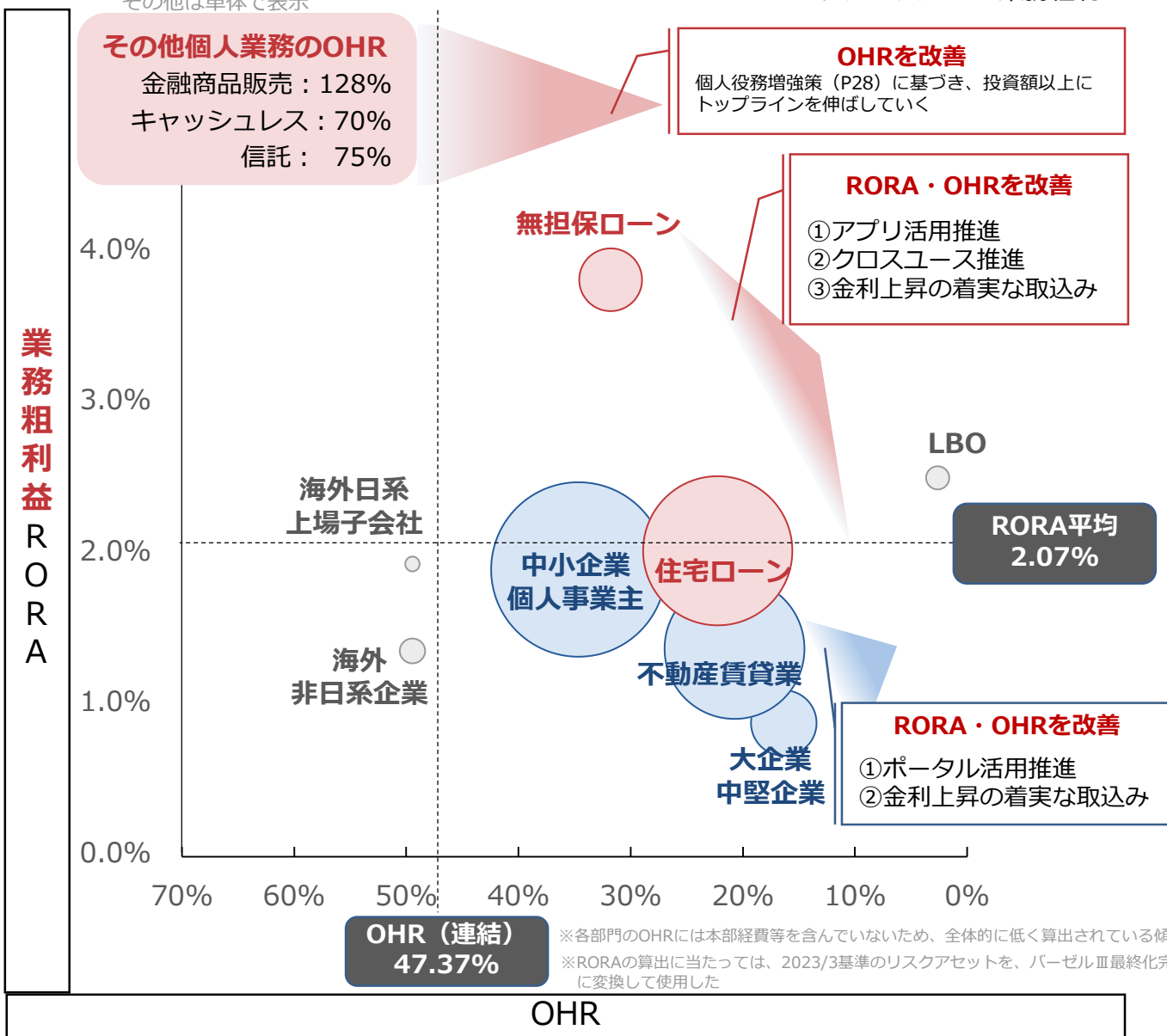
- ・投資家面談件数、説明会開催件数の増加

部門・資産に応じた戦略でトップラインRORAを引き上げると共に、役務取引を強化しボトムラインRORAを底上げ

## 資産・部門別トップラインRORAとOHR (2023/3期基準)

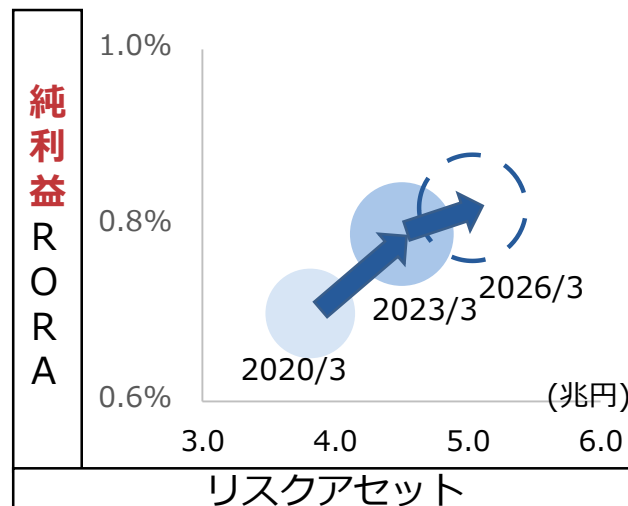
※JCB事業の本体化に伴い、キャッシュレスのみ連結  
その他は単体で表示

※バブルの大きさ：業務粗利益

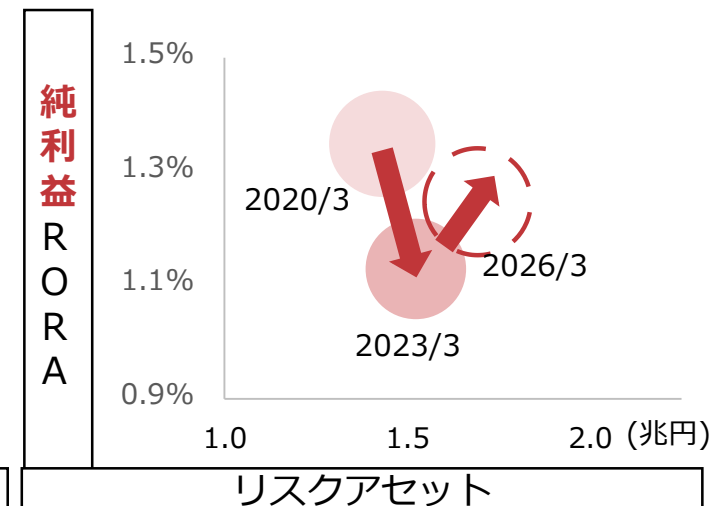


## ボトムラインRORA

### 法人部門RORA

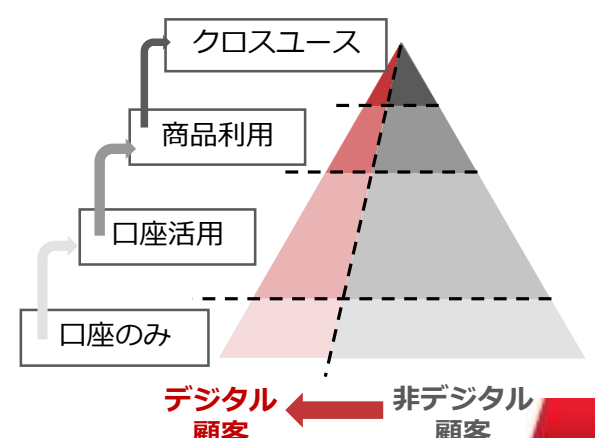
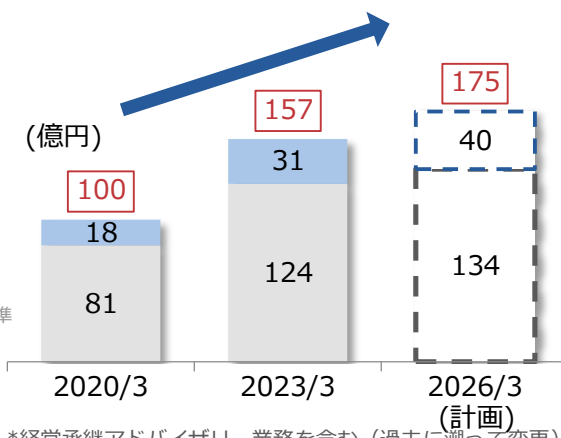


### 個人部門RORA



役務の強化  
 法人ソリューション  
 パイプライン積み上げ

役務の強化  
 デジタルマーケティングの深化  
 クロスユースの拡大

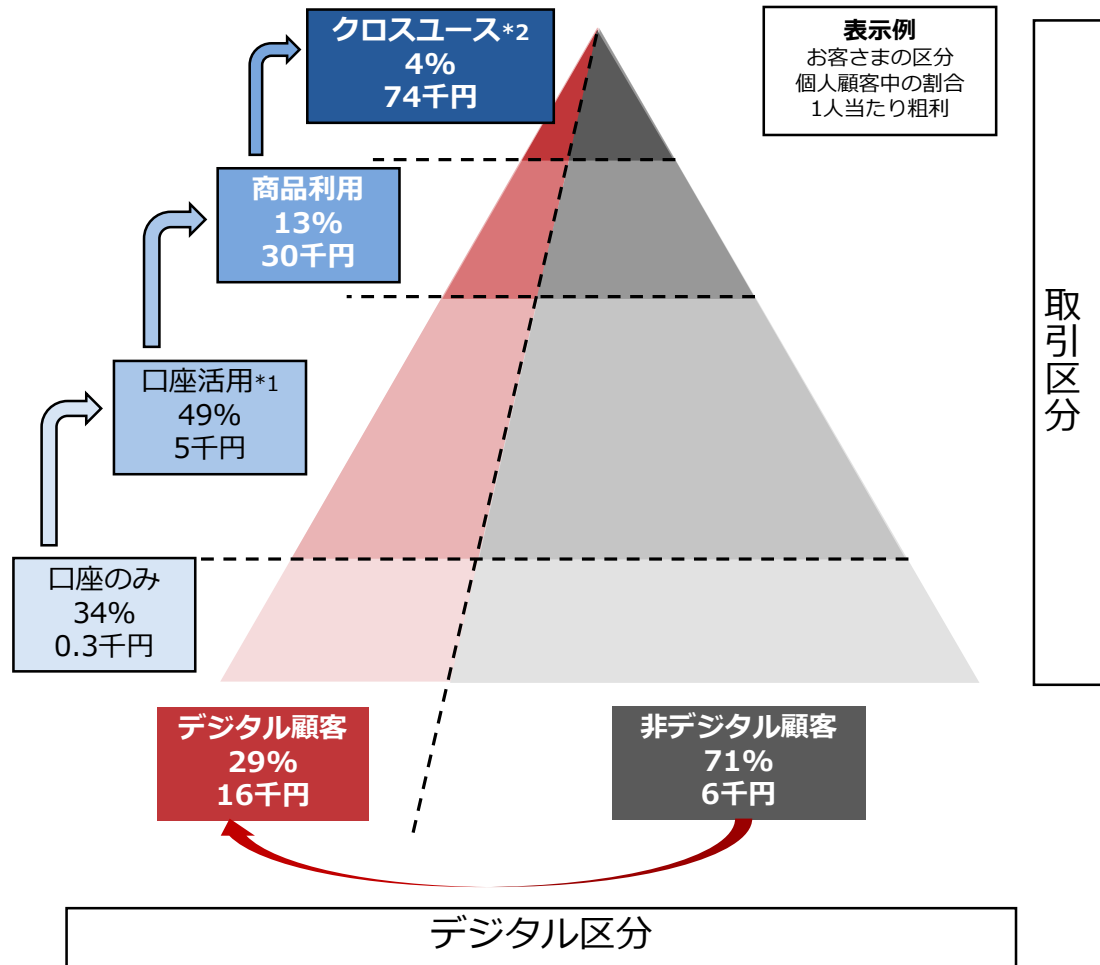


デジタル顧客を増やすと共に、商品・サービスの利用を促進して顧客単価の向上を目指す

## DX戦略に基づく個人役務収益向上プロセス

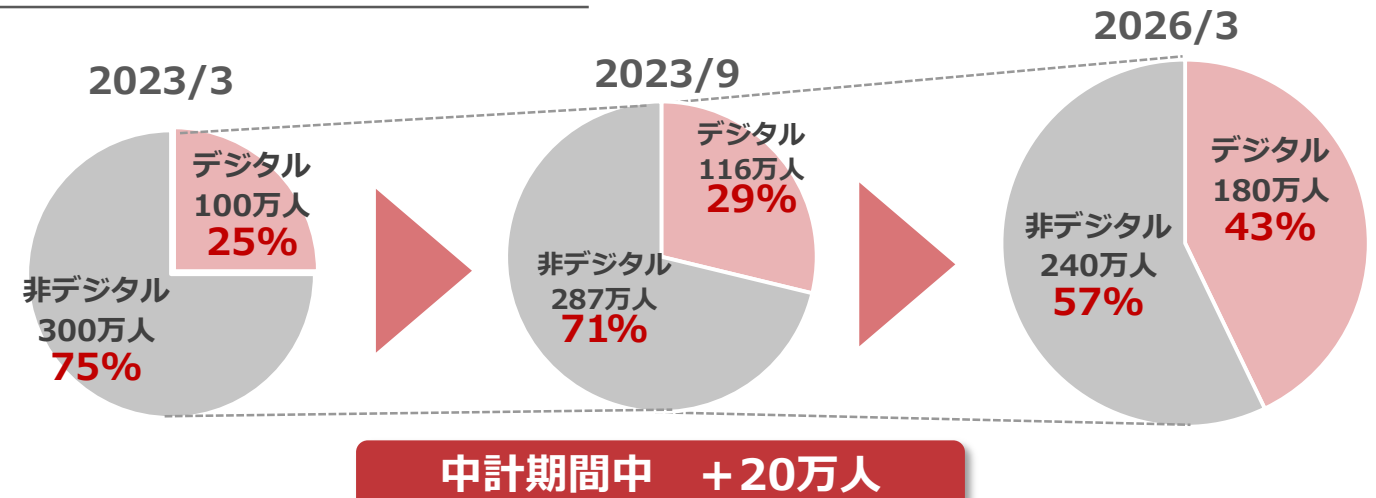
**戦略①**  
デジタル顧客へのシフト  
データをつうじ、  
お客さまの解像度が上がる

**戦略②**  
商品利用顧客の増加  
顧客満足度を上げて、取引区分の  
上方へとシフト

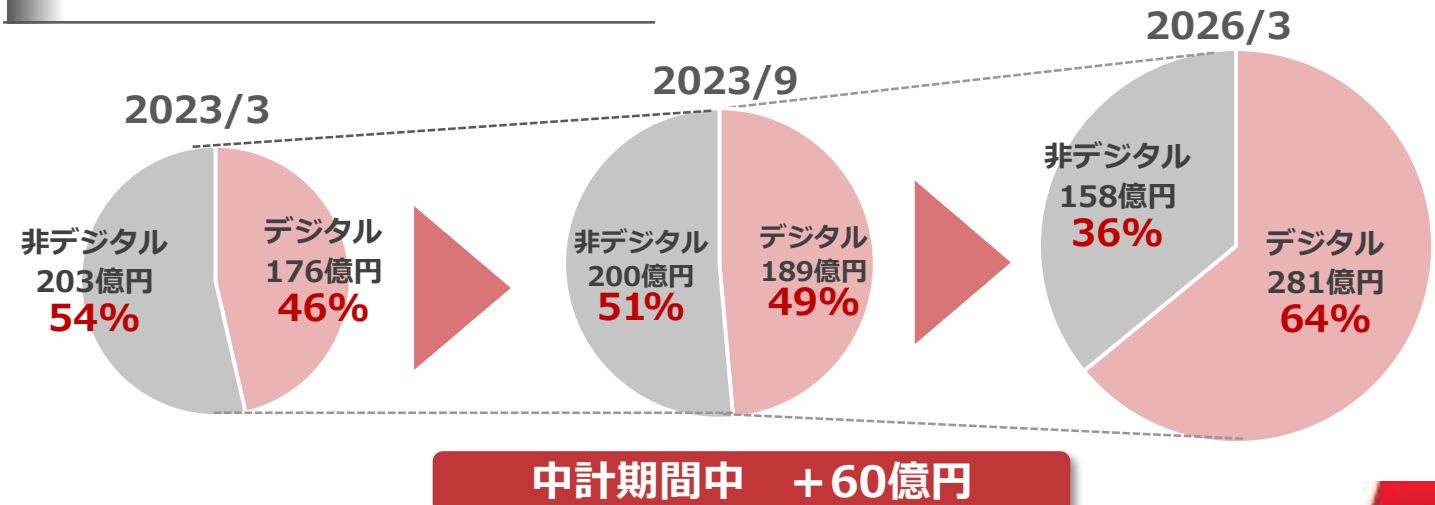


\*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上、口座振替利用いずれかの条件を満たす顧客  
\*2. クロスユース：2種類以上の商品利用者

## 中計期間における人数構成の変化



## 中計期間における収益構造の変化



「面談して伸ばす先」と「デジタルで伸ばす先」に対し、担当者が主体的にアプローチして粗利向上につなげる

今後の個人向けビジネスの進め方

営業店担当者

県内大型店Aさんの事例

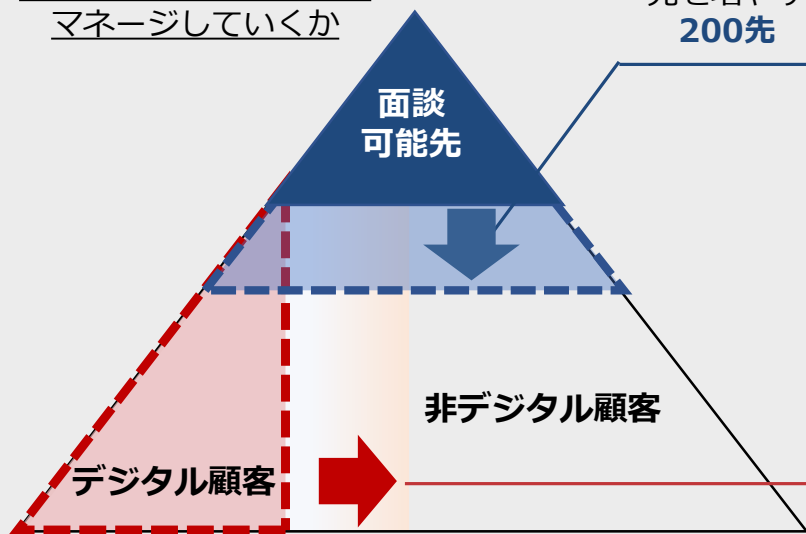


Aさんの現在の状況

- ・約**700先**の担当顧客を抱えている
- ・接点のあるお客さまは一部で、**面識のない方も多い**
- ・提案するのは金融商品販売のみ
- ・提案先を増やしたいが、繁忙でコンタクトをとる時間がない

ミッション

担当するお客さまをどう  
マネージしていくか



取組①

面談できる  
先を増やす  
**200先**

コンサル提案先への活動（接触可能・商品利用先）

顧客満足度向上→クロスユースにより取引を拡大する

対面面談で  
ニーズを深掘り

デジタルツールを活用し  
顧客解像度を上げる

One to One  
マーケティング

資産運用に留まらない  
幅広い提案

接点の少ない先の稼働（視野を広げる）

デジタルを通じて「ちばぎんを使ってもらう」

アプリ機能の更なる充実

職域セミナー等での周知活動

口座開設・住宅ローン契約時のアプリセット

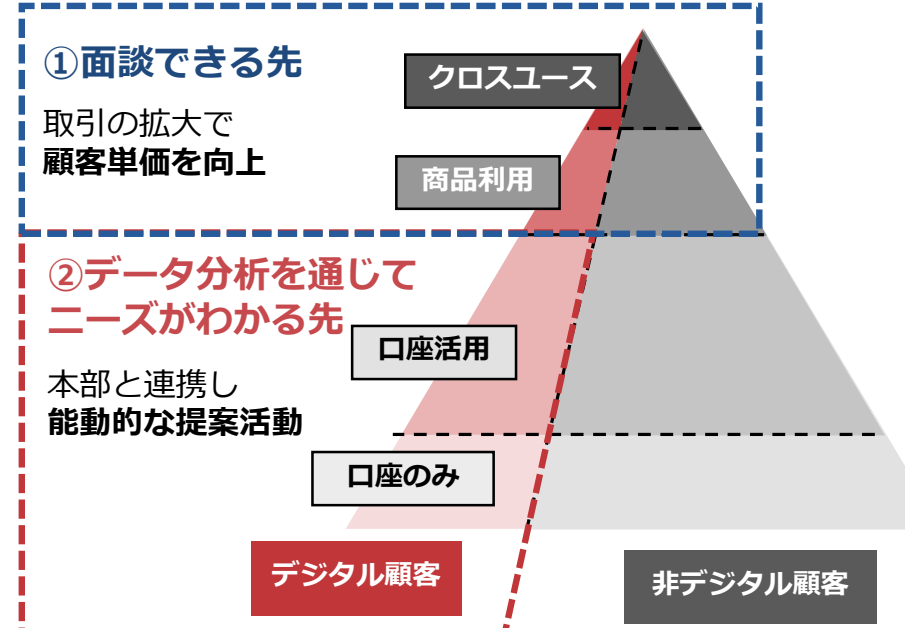
本部からのアプローチ

取組②

会えない先は  
デジタルで稼働  
**125先以上**

担当するお客さま（700人）

なりたい姿



どうすればお客さま満足度を上げることができるか、  
担当者一人ひとりが主体的に考えられる体制

「①面談できる先」のニーズを捉え、幅広い提案をする  
商品利用先 ⇒ **クロスユース先**

「②ニーズのわかる先」に商品を使ってもらう  
口座のみ・口座活用 ⇒ **商品利用先**

結果として、お客さま1人当たりの粗利が上がる

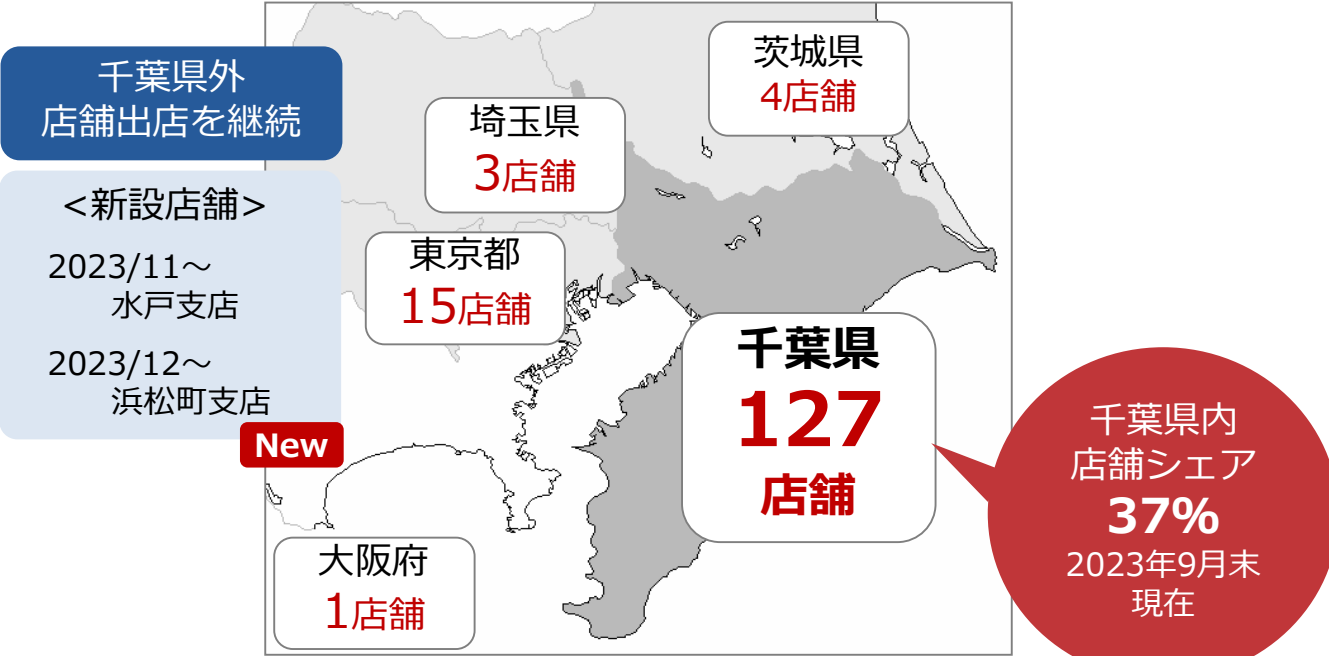


主体的な管理をつうじて  
職員のやりがいも上がり、  
**エンゲージメント向上**

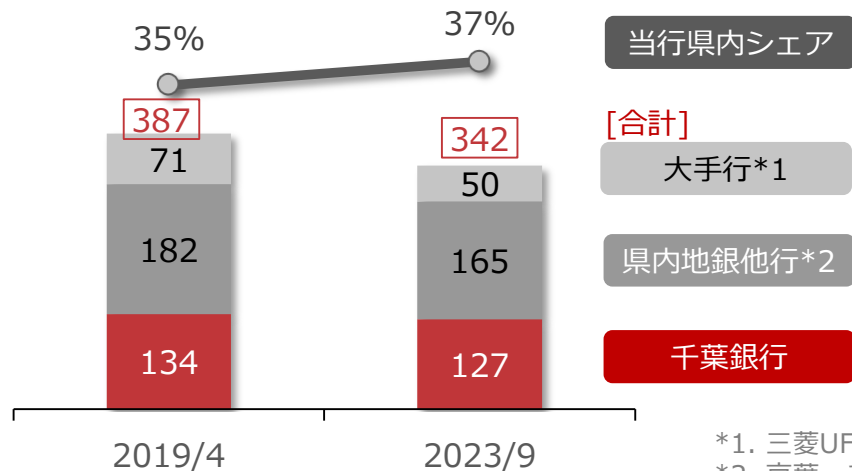
強みである店舗ネットワークとデジタルチャネルを通じ、「いつでも相談できる」体制を構築

## 国内店舗網

〔店舗内店舗・出張所・ローンセンター・インターネット支店を除く〕



## 千葉県内店舗数シェア



\*1. 三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな  
\*2. 京葉、千葉興業

## 法人ポータル

### 利便性の高いデジタルのタッチポイント

デジタル

事業者と銀行をつなぐ  
あらゆるサービスのハブとなるデジタルチャネル



ちばぎん  
ビジネスポータル

事業活動に不可欠な基本インフラへ

金融基本機能・コミュニケーション機能

事業情報

デジタルサービス

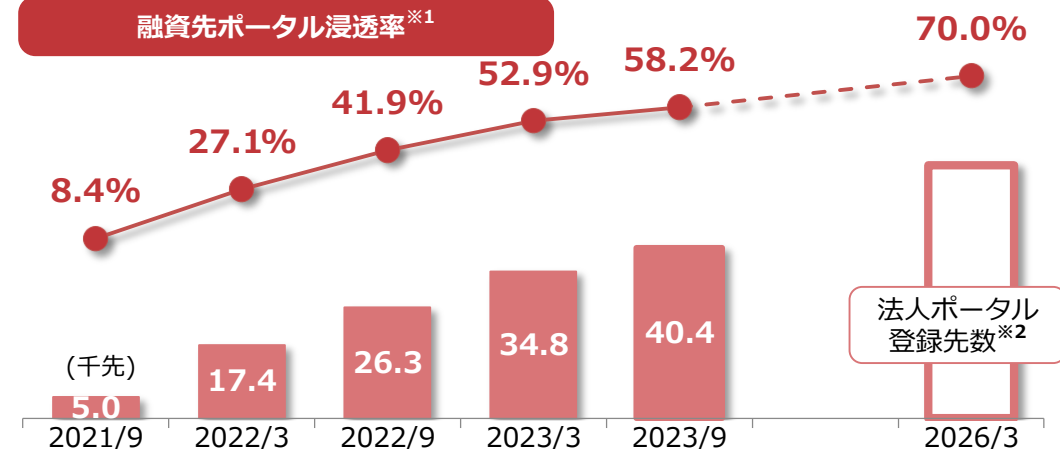
■ 顧客接点の強化

融資先

+ 非融資先

■ (他行含めた)トランザクションデータの蓄積

## ポータル登録先数・融資先浸透率



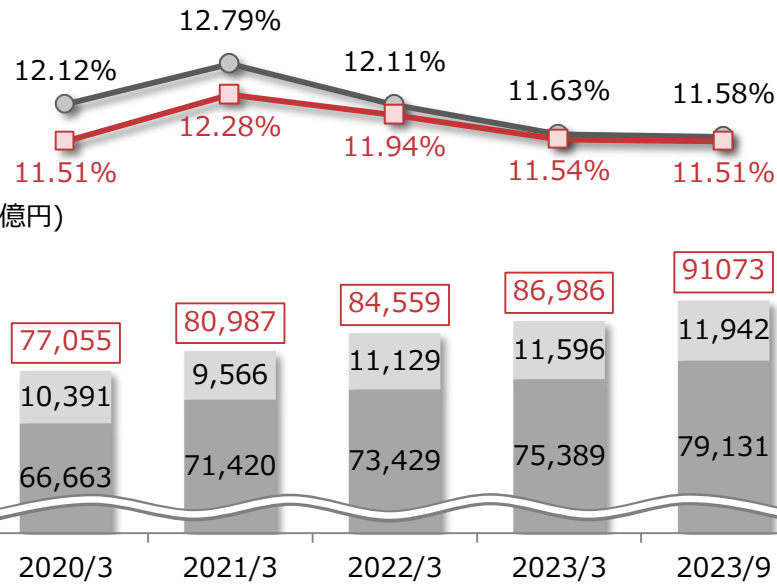
※1 融資先の法人ポータル登録先数÷法人融資先数

※2 法人ポータルのログイン履歴がない先を除いた件数を記載

CET1比率※を10.5%~11.5%にコントロールするなか、100億円の自社株買いを決定

## 連結自己資本比率・リスクアセット

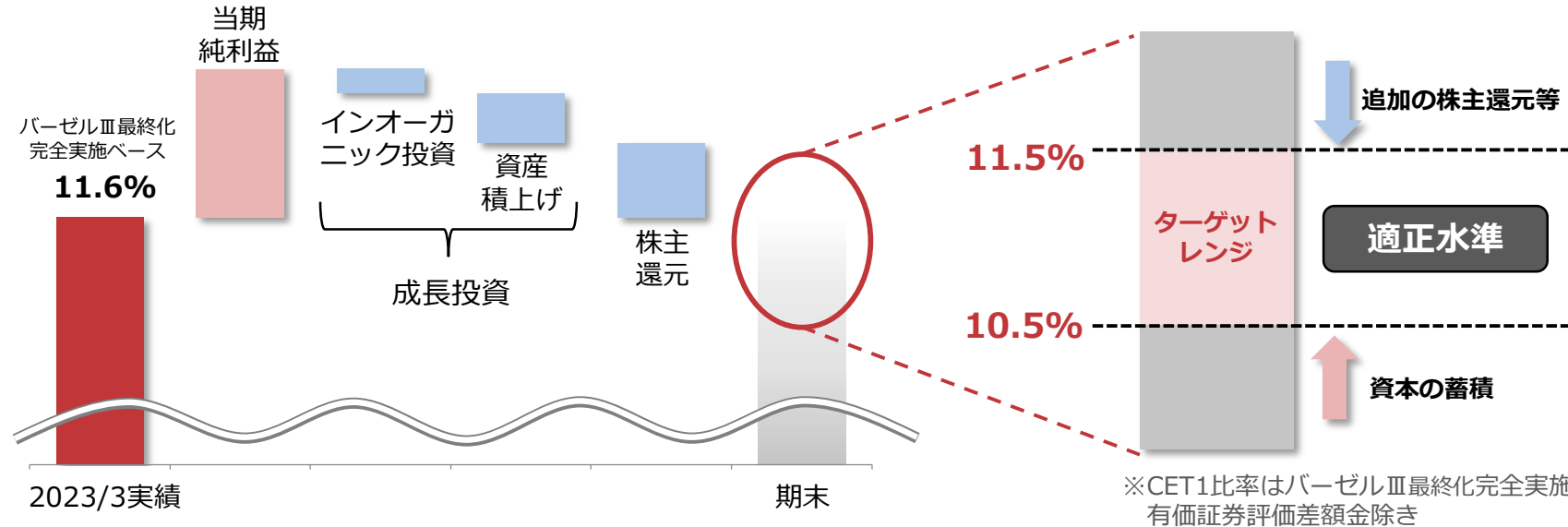
※速報値



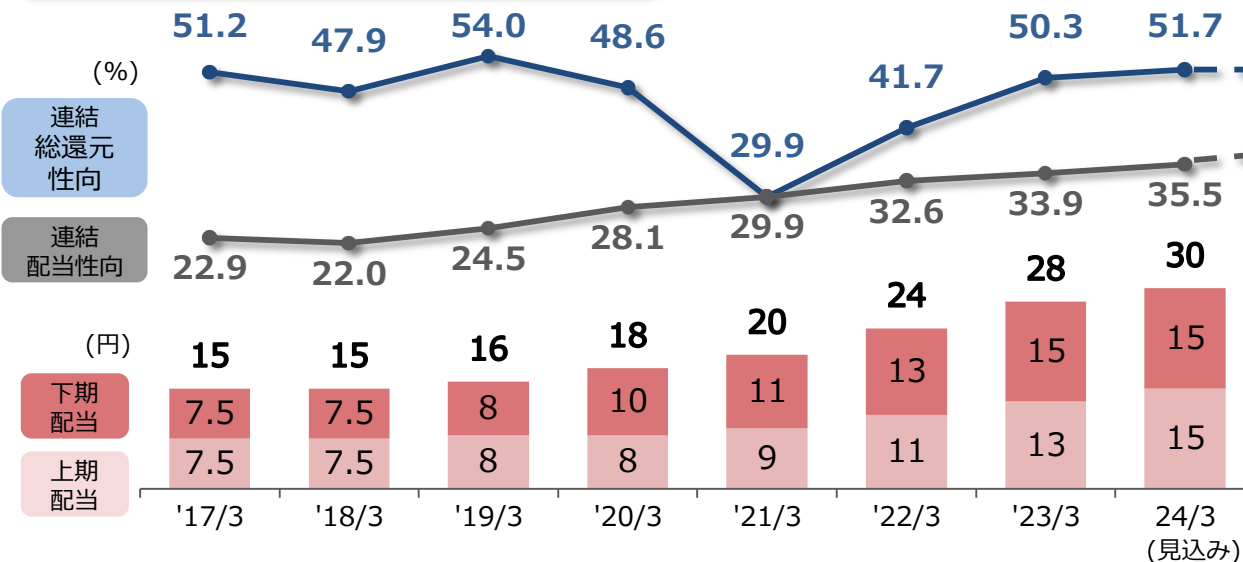
【2023/3末比】  
 総自己資本比率  
 △0.05%  
 CET1比率  
 △0.02%

リスクアセット  
 合計額 +4.6%  
 フロア調整  
 リスクアセット  
 (フロア調整  
 加算前)

## 資本運営の目線



## 株主還元方針



2023年11月9日  
**総額100億円の自社株取得**  
 を発表

配当性向：**35%を上回る水準**  
 長期的には**40%**を目指す

■ **6期連続増配**  
 ■ **6年で倍増**  
 (1株当たり配当額)

(%)	2023/3	2023/9	最終化初年度※	最終化完全実施※
総自己資本比率	11.63	11.58	15.3	12.6
CET1比率	11.54	11.51	15.2	12.5
有価証券評価損益除き	10.57	10.58	14.0	11.5

※2023/9期の実績をパーゼルⅢ最終化基準で試算したものの、原則的な適用開始時期は表示時期に1年後倒しされた。

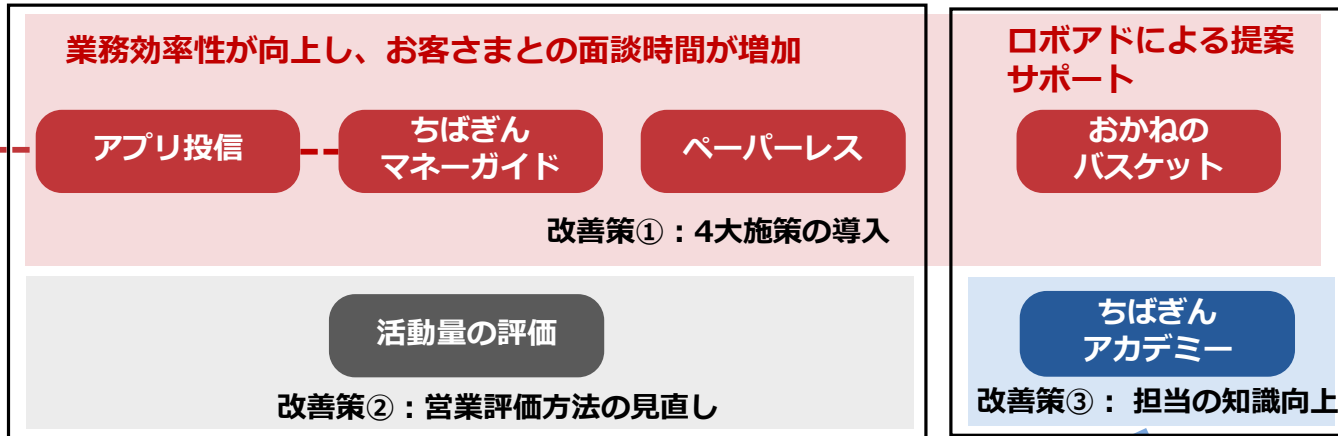


収益目標を撤廃し、お客さまの最善の利益を追求した活動へシフト

New

収益目標撤廃後の営業活動

4大施策



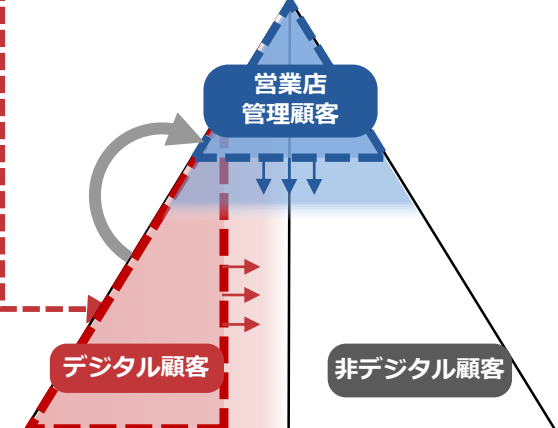
効率性向上  
面談件数増

提案力向上

販売実績 = 有効面談数 × 成約率 × 販売単価

有効面談数・成約率・販売単価の向上を図り、販売実績の落ち込みを回避

お客さまの解像度が上がる  
⇒提案機会の増加



本施策によるその他の効果

- デジタルチャネルへの誘導によるデジタル顧客増加 (アプリ投信、ちばぎんマネーガイド)
- デジタル顧客の解像度向上で提案機会が増加
- 顧客満足度向上によるストックビジネスの促進
- 面談時間増によるクロスユース提案機会の確保
- 従業員エンゲージメントの向上

おかねのバスケット 2023/6~



- 新型投信提案ツールを活用による高度なコンサルティング提案の実現
- アフターフォローのサポート

お客さまの1回あたり約定金額

導入前 3百万円 ▶ 導入後 5百万円

完全ペーパーレス化 2023/5~

- 申込・後方事務全てをペーパーレス化することによる利便性の向上

業務削減量

担当者1人あたり 6時間/月

コンサルティング提案のための時間増加

ちばぎんマネーガイド 2023/4~

- 窓口に来店されないお客さまとの接点づくり

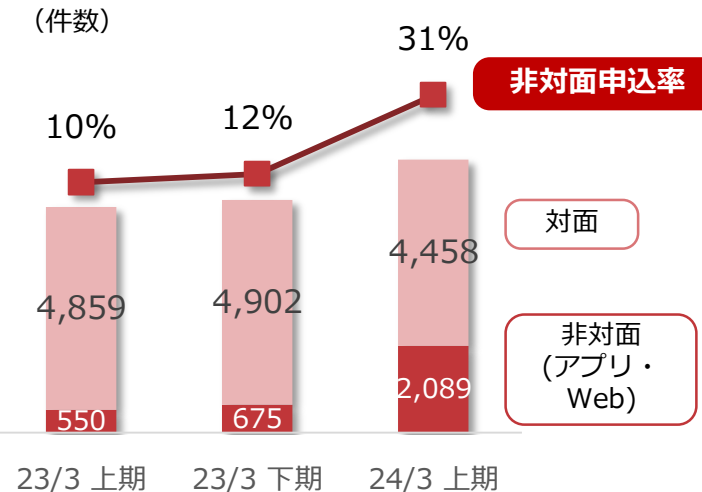


当行HP資産運用関連ページPV数 (2024/3期上期)

前年同期比 約2.4倍

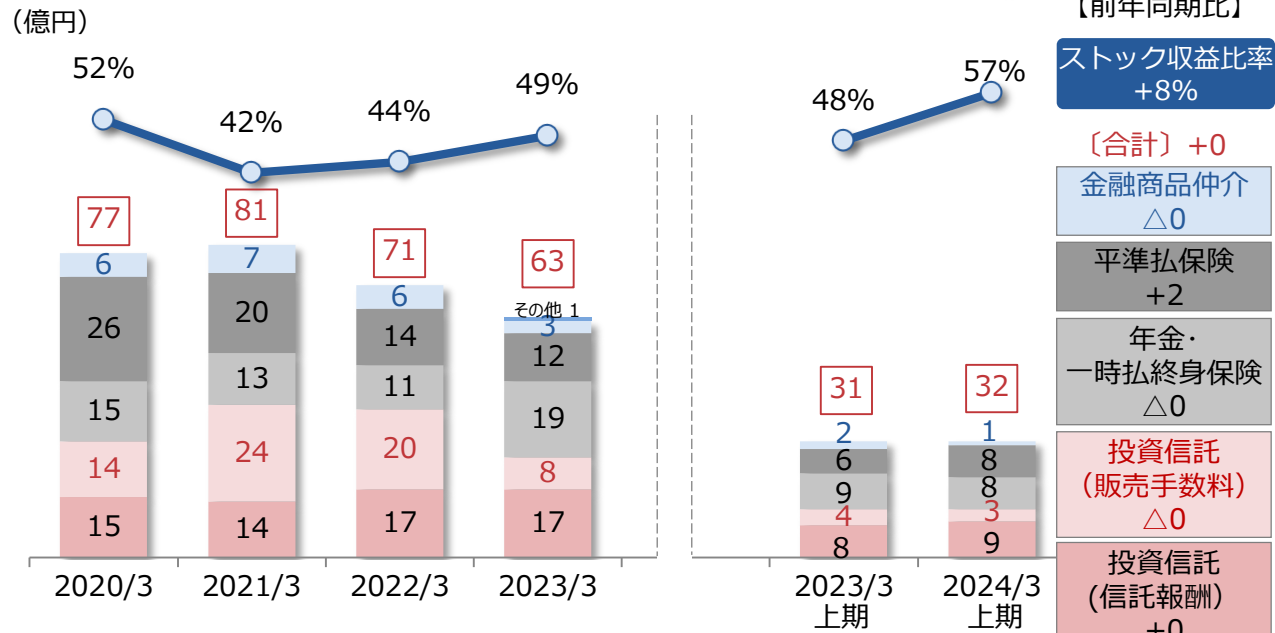
アプリ投信 2023/4~

投信口座開設チャネル推移

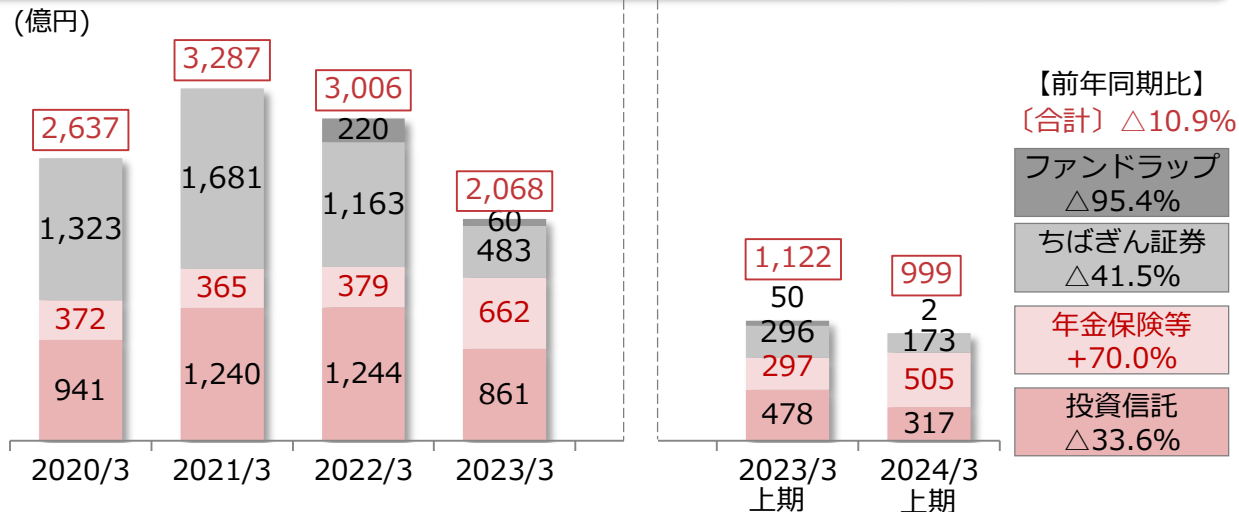


お客様のライフステージに合わせた提案で、生涯にわたってサポート

預かり資産関連収益

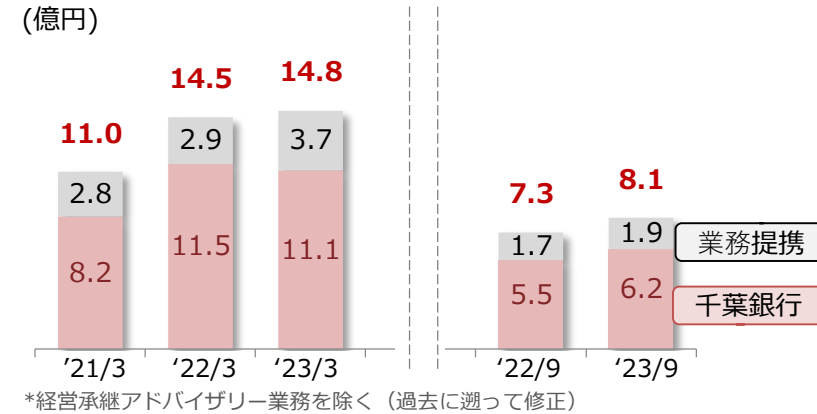


預かり資産販売額 (グループ合計)

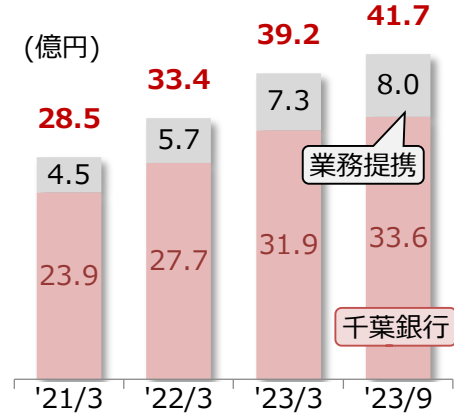


信託・相続関連業務

役務利益



保管中遺言将来執行収入

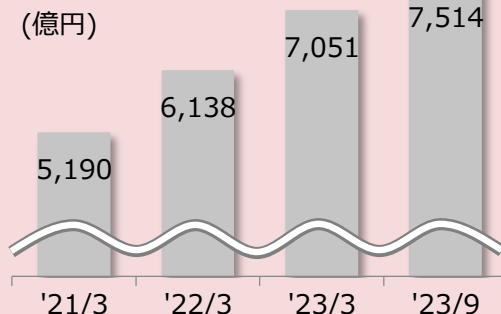


信託・相続関連業務の拡充

新商品の開発・既存商品の改良

お客様の信頼を得て  
他の金融資産も把握

相続業務を通じた把握資産額



横展開

非金融サービスへの展開

リフォーム  
二世帯住宅  
老人ホーム  
旅行商品

葬儀・墓石

ビジネスマッチングの拡大

ちばぎん商店の活用

深掘り

掌握財産を活用した取引拡大

運用商品  
保険  
不動産活用  
売却

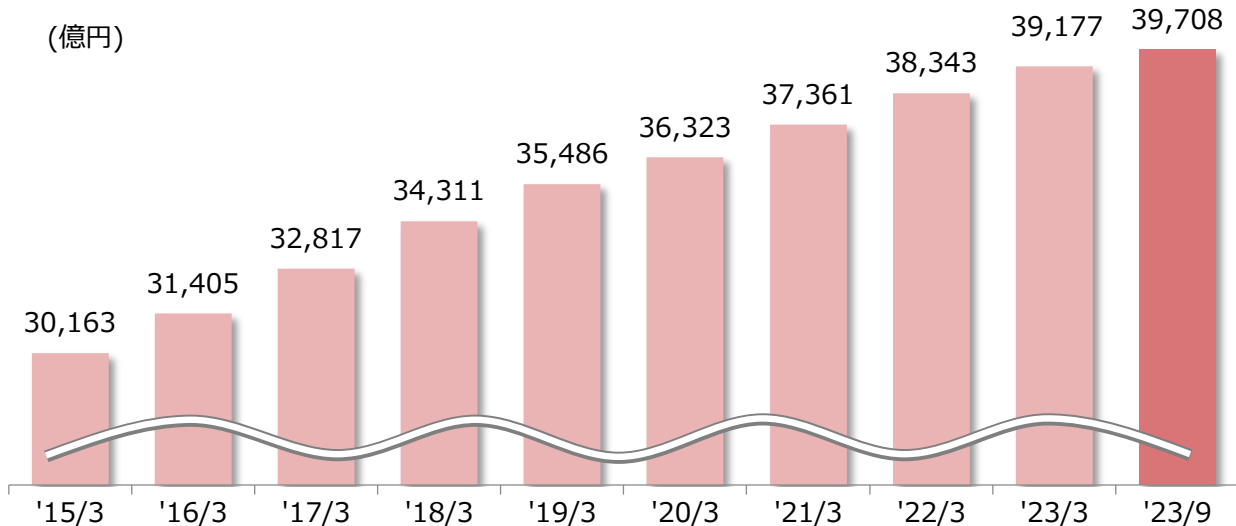
連携強化

オンアド

ほけんの  
窓口

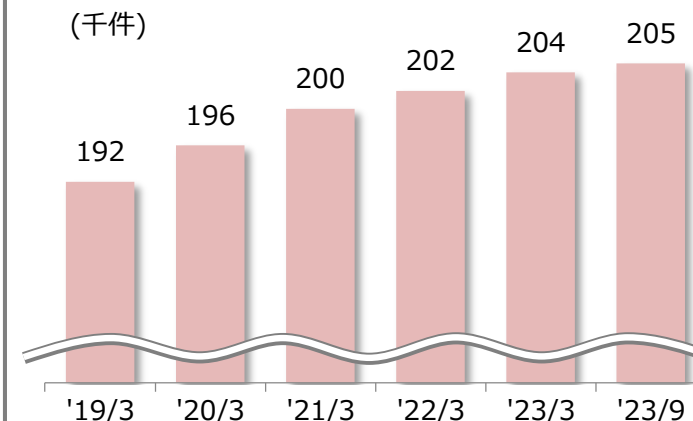
検討 → ローン実行 → 返済 のあらゆる段階で提案を最適化

住宅ローン残高

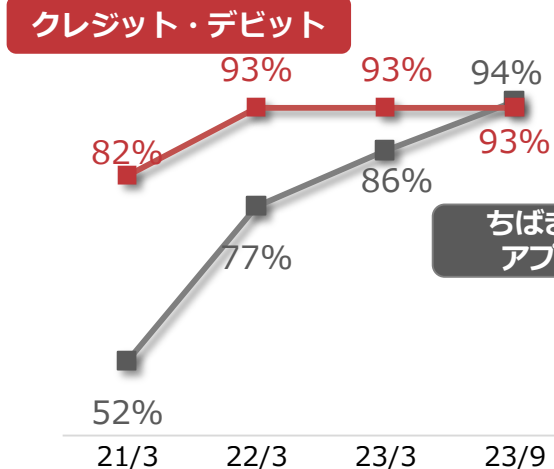


住宅ローンを入力にクロスユース拡大へ

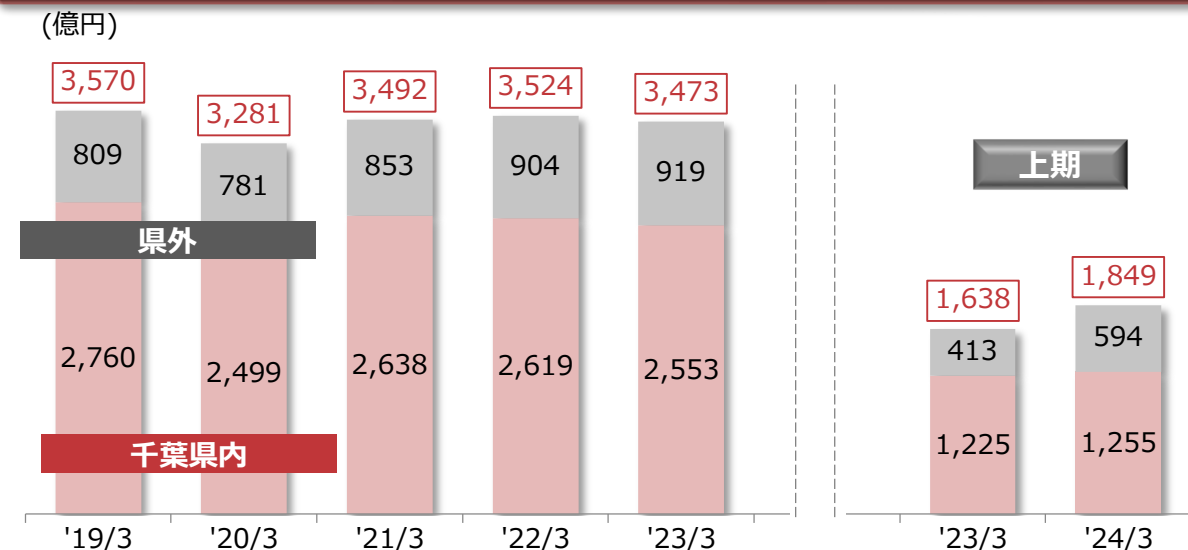
住宅ローンホルダー数



付帯取引割合

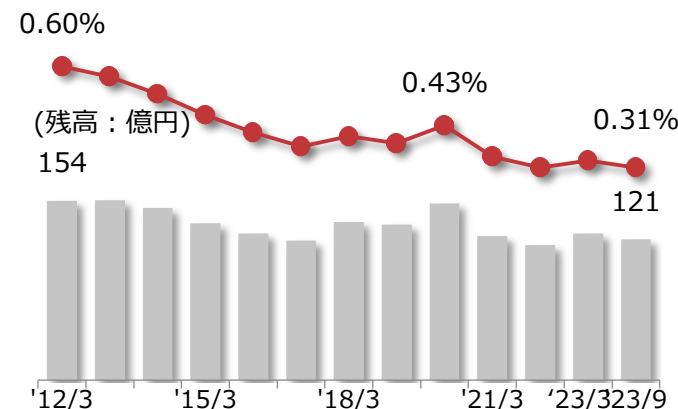


住宅ローン実行額

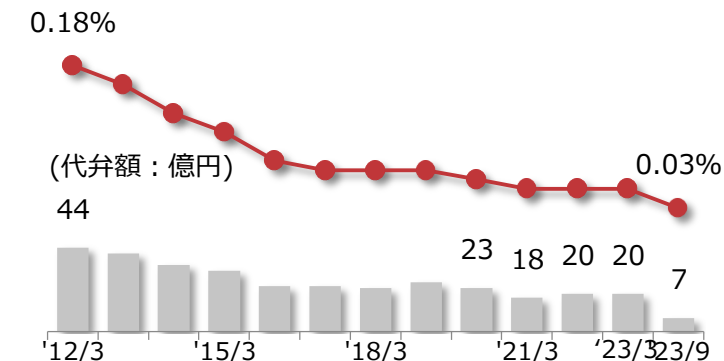


住宅ローン 延滞・代弁状況

延滞債権残高・延滞率

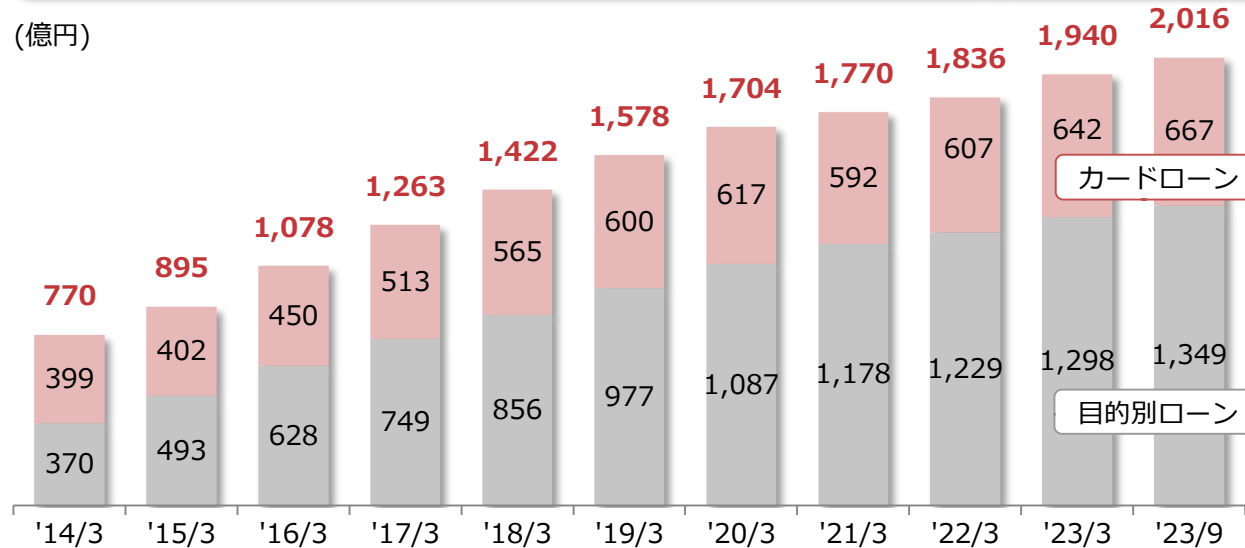


代弁額・代弁率

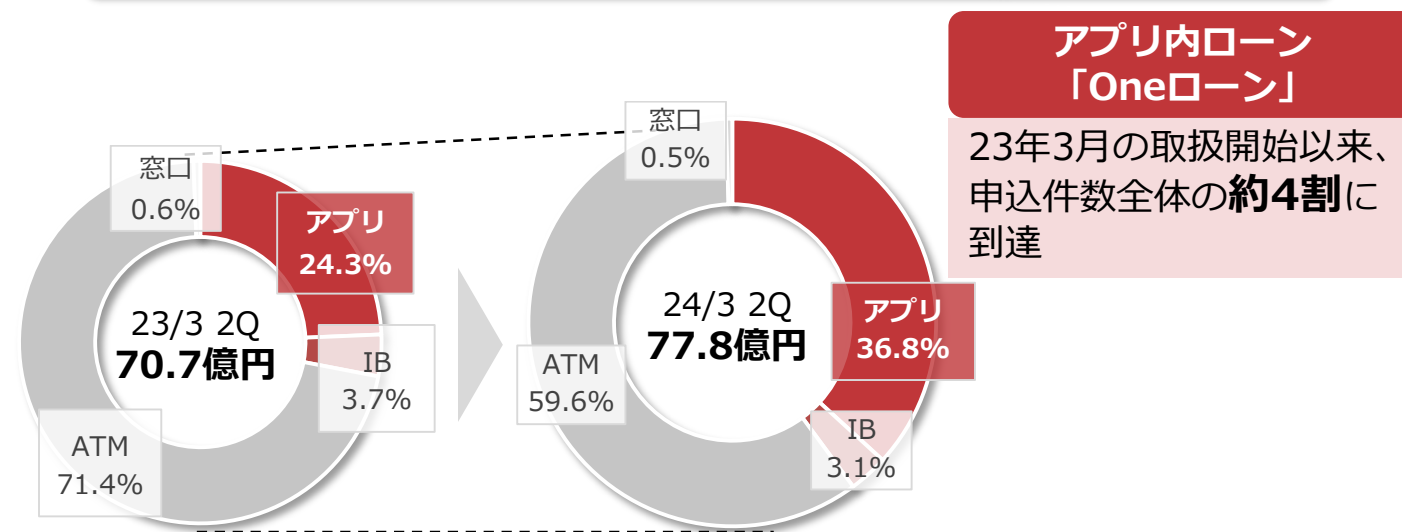


残高を増強しながらも、資産の健全性を維持

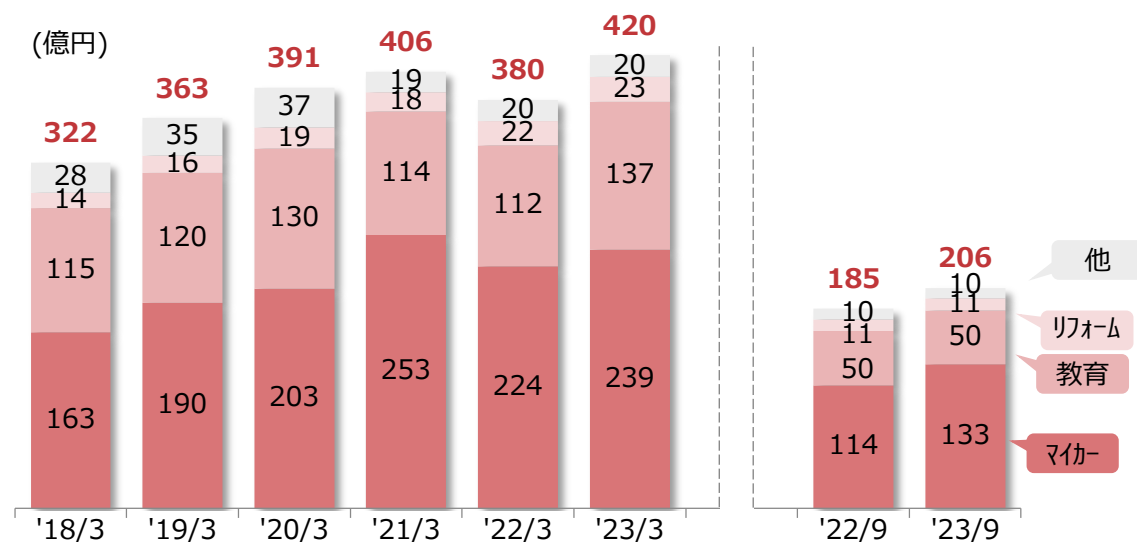
無担保ローン残高



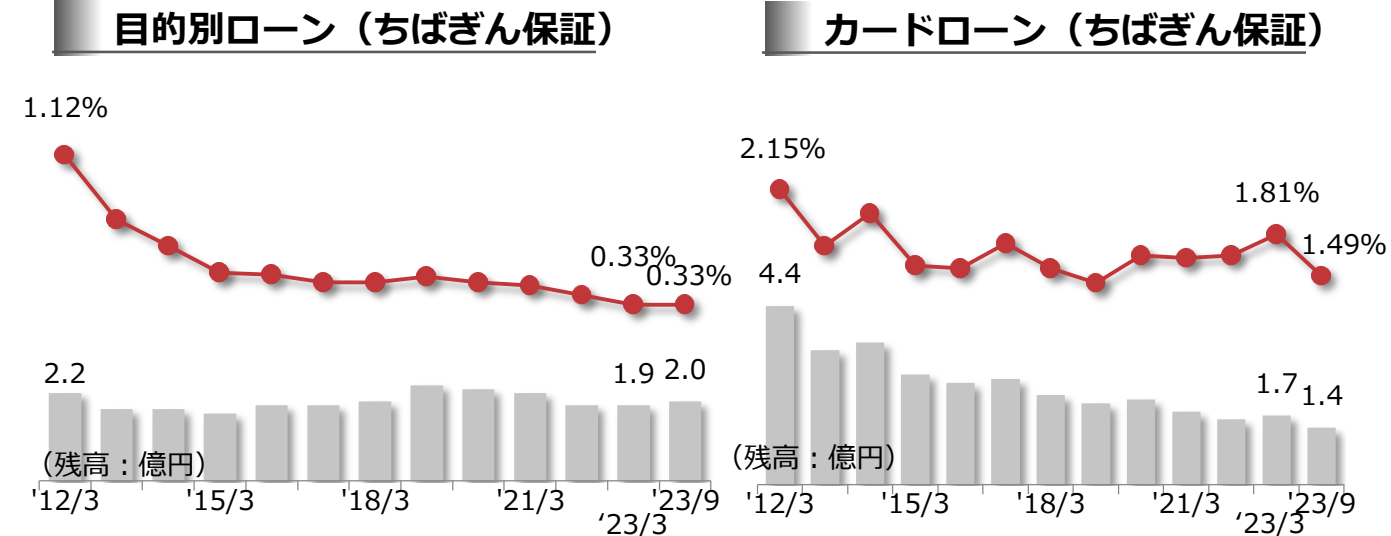
カードローン借入チャネル内訳



目的別ローン実行額

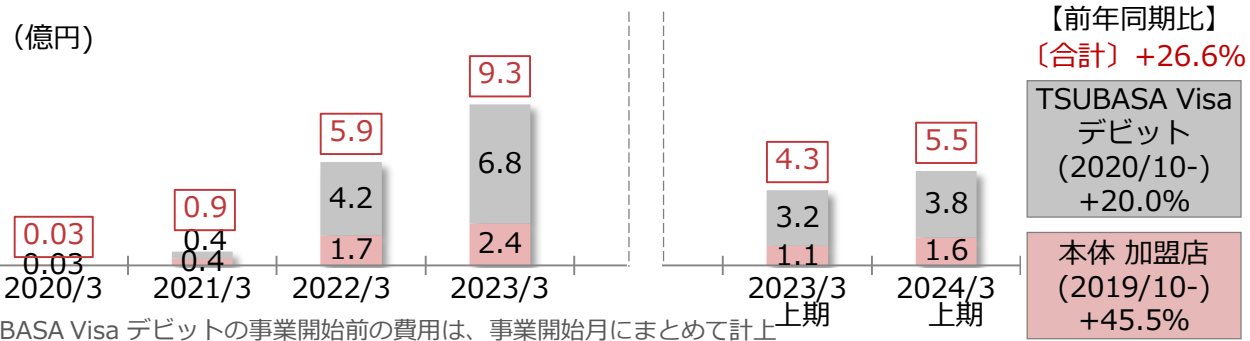


延滞債権残高・延滞率



## キャッシュレス基盤の更なる強化のため、自治体や大口チェーン店との取引を拡大

### 本体新規事業 利益推移



### カード加盟店の拡大策

#### 自治体

#### 千葉県：県営施設へのキャッシュレス導入支援 New

- 県立美術館・博物館等での支払手続き
- 運転免許センター・警察署での手数料納付手続き (12月開始予定)

#### 県内外自治体への導入支援

- 証明書発行手数料等
- 導入自治体は23先・267箇所 (9月末時点)



#### 大口先

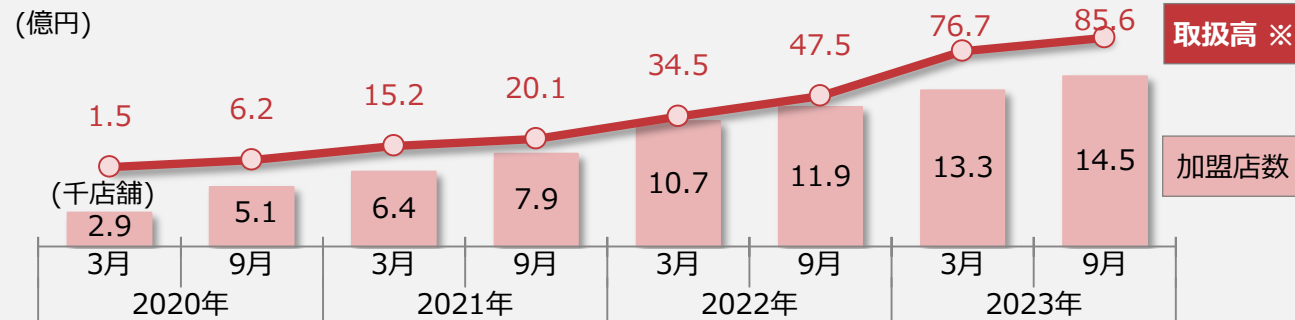
#### 全国小売チェーンと取引開始

- 複数ブランドで店舗数200超
- 想定取扱高は300億円以上

#### 医療関連業

- 医療機関特有の業務に対応したサービス展開

### 本体加盟店事業 加盟店数・取扱高

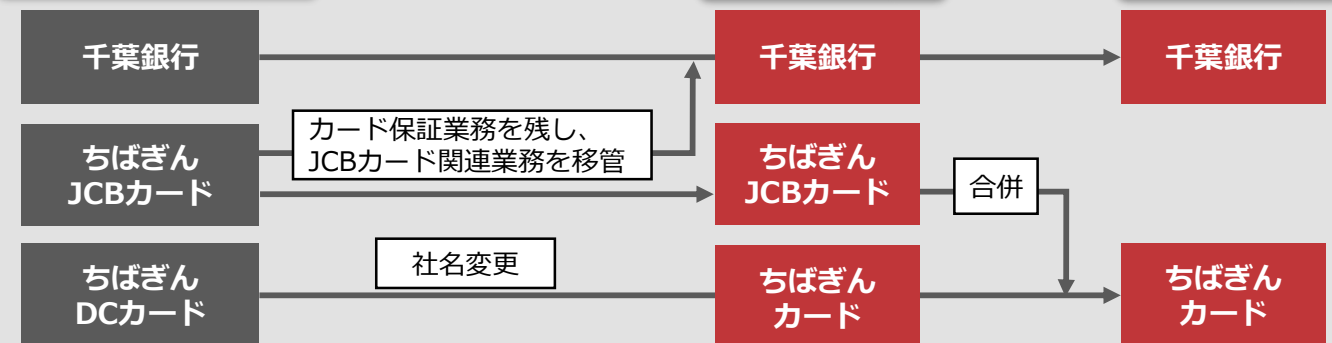


### TSUBASA Visa デビット 会員数・取扱高



### グループ業務再編による体制強化

2023/9 以前

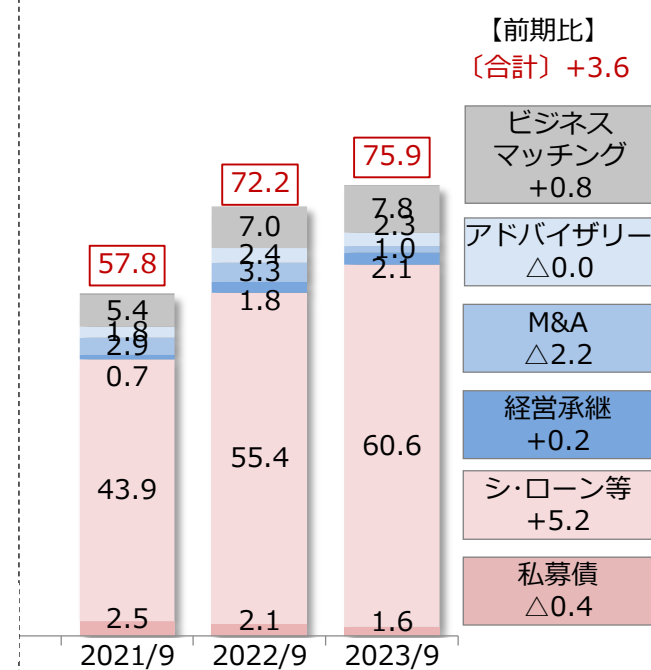
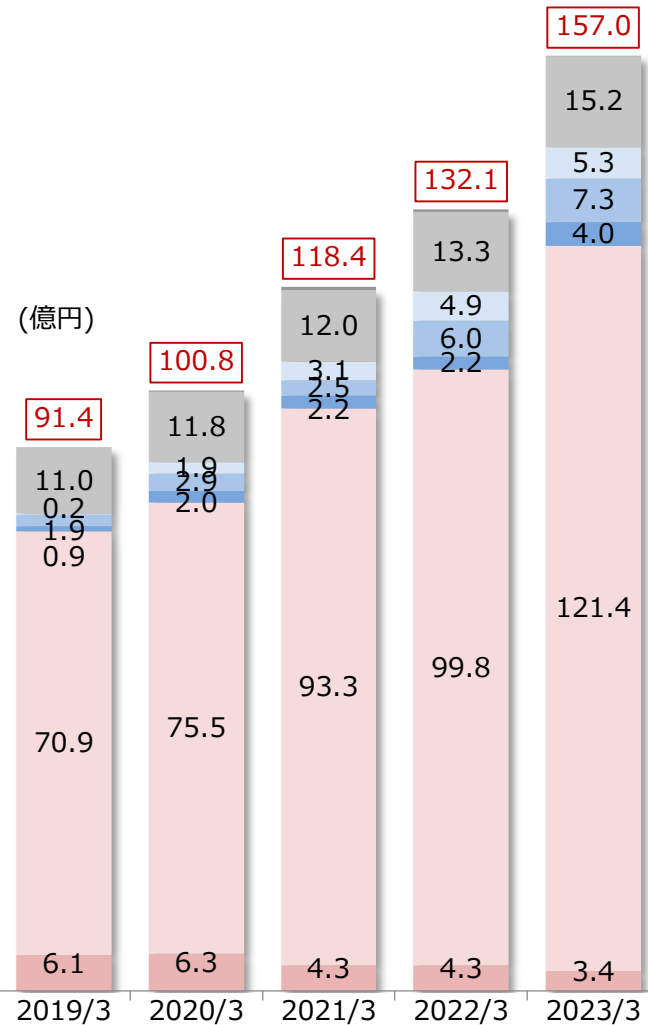


※取扱高：該当月における1ヵ月間の決済額

法人ソリューション収益は12期連続で最高益を更新

法人ソリューション収益

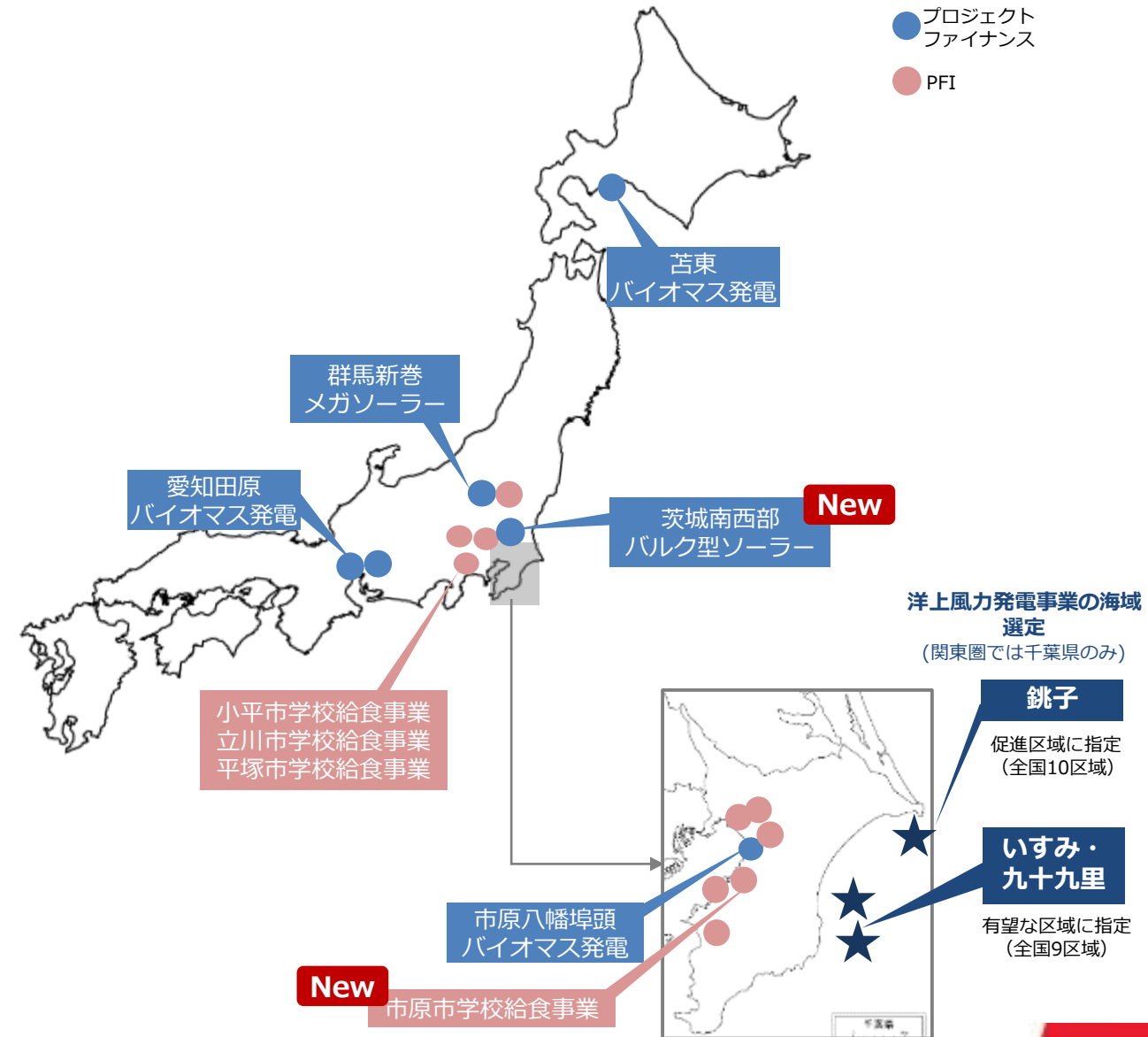
※内訳の記載のない「その他」があり（2023/3期上は0.1億円）



\*経営承継アドバイザー業務を含む（過去に遡って変更）

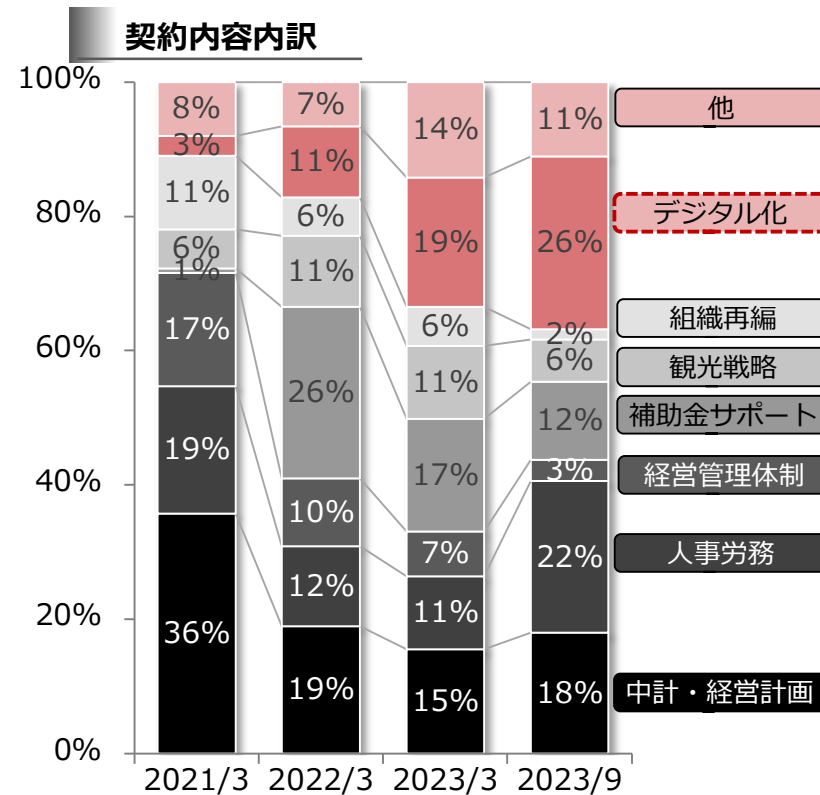
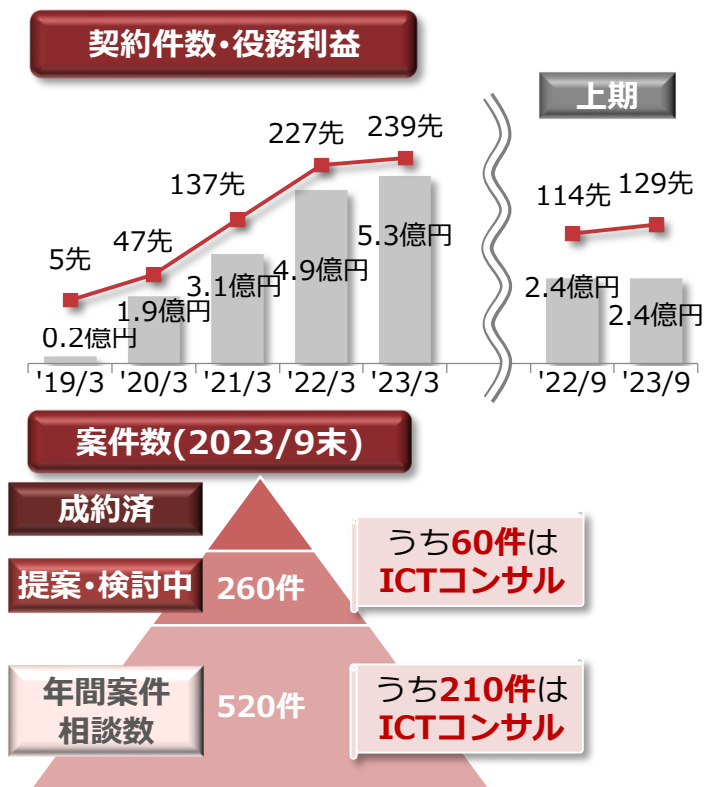
当行アレンジプロジェクトファイナンス・PFI

※ 2020年4月以降の取組み



お客様のニーズに応え続け、あらゆる悩みを相談できる「経営の補佐役」を目指す

事業者向けアドバイザー



### アドバイザーのリピート申込事例

#### A社（不動産開発業）

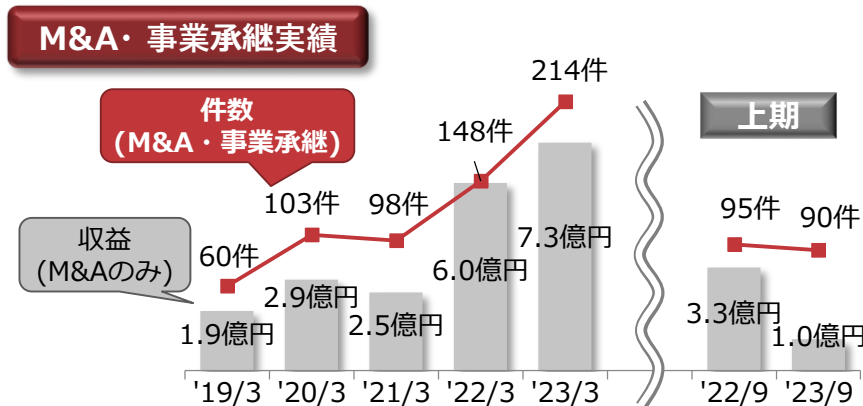
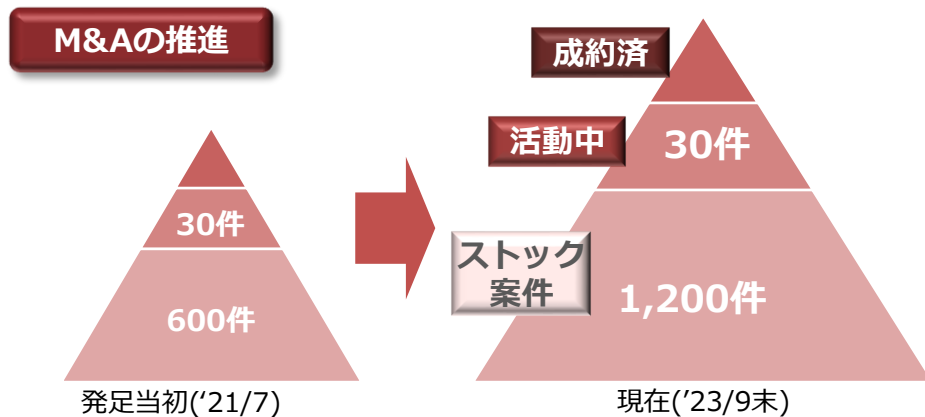
#### 当初の課題（2021年10月）

経営課題解決に向けて重ねた対話が信頼に繋がり、新たな気づきと課題発掘のスパイラルで高いお客さま満足を実現

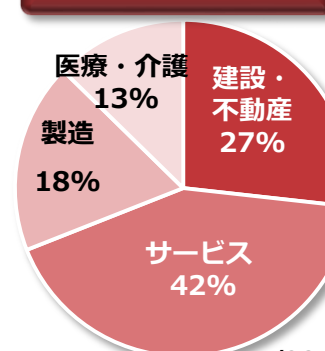
本件をご評価頂き、以後様々な課題解決に向けた契約を締結（顧客満足度向上をリピートに繋げる）

年月	契約内容
2022/2	経営顧問業務アドバイザー
2022/6	中期経営計画策定支援
2022/12	組織体制整備・デジタル化診断
2023/4	全社業務の課題整理とシステム化構想立案
2023/4	POSデータ分析支援（グループ会社と契約）

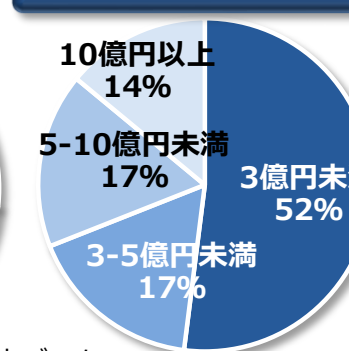
M & A



### 業種別M&A実績



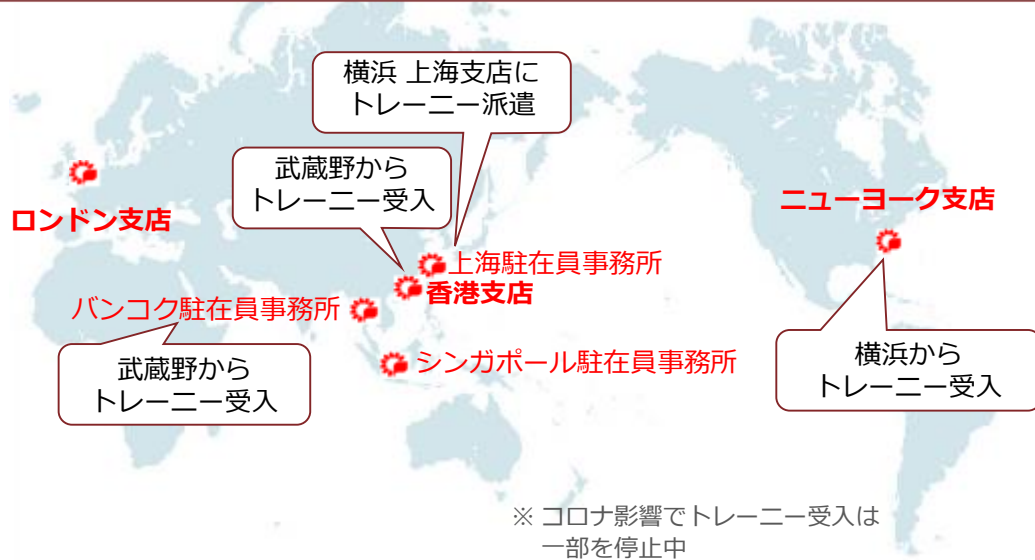
### 売上規模別M&A実績



'23/3末データ

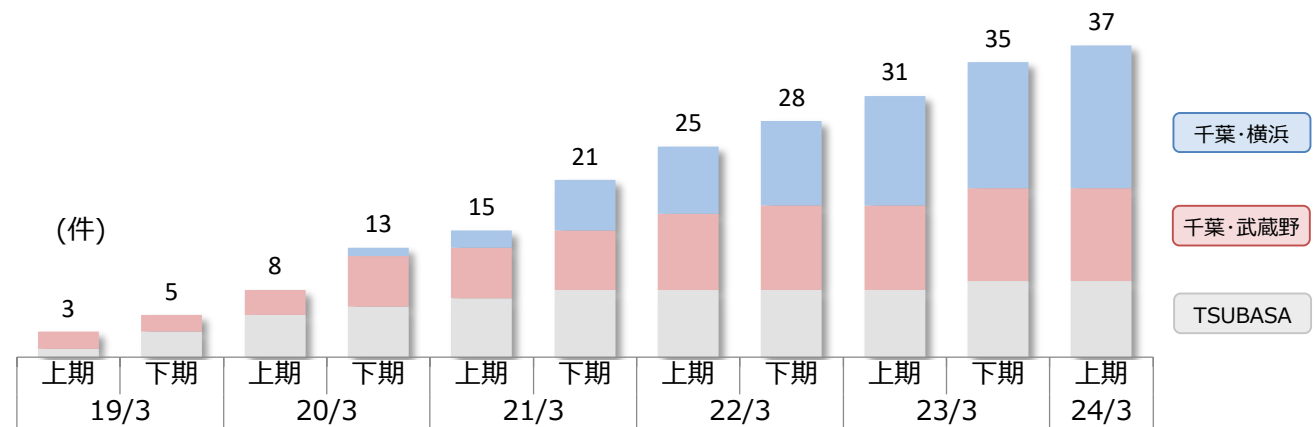
地銀最大級の海外ネットワークを活用

当行海外ネットワーク



提携行との協調融資(国際業務関連) 累計取組件数

取組時期	アライアンス	国	関係した海外拠点
2024/3上期			
2023/9	横浜	シンガポール	当行香港支店 / 横浜 シンガポール支店
2023/9	横浜	カナダ	当行NY支店 / 横浜銀行 市場営業部



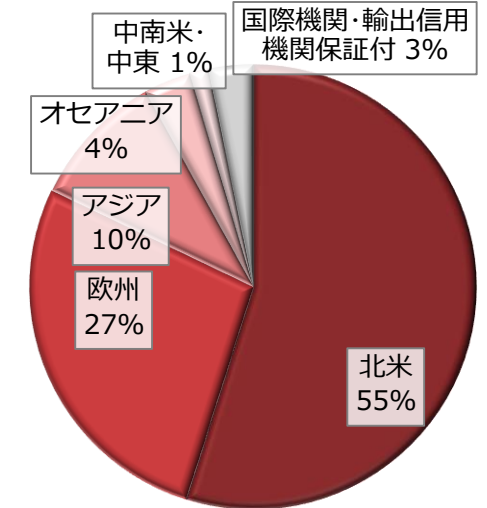
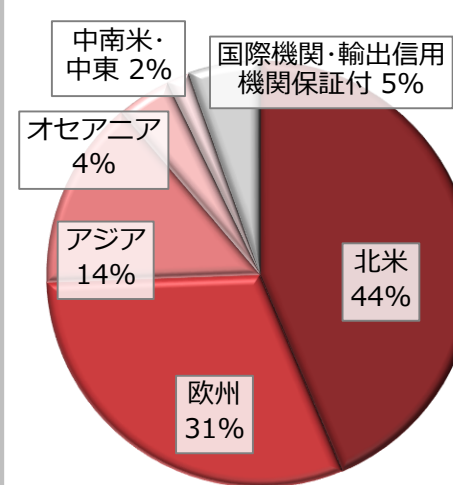
非日系与信額

※国内店・市場部門の非日系向け与信含む

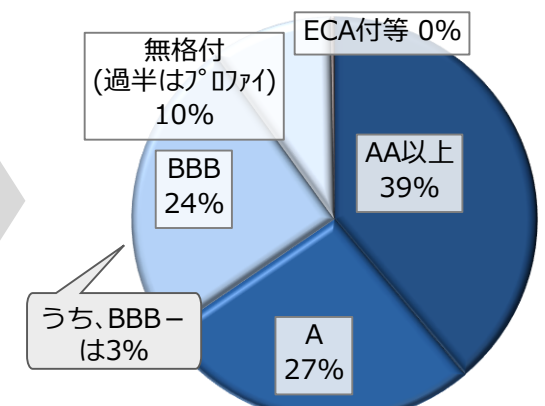
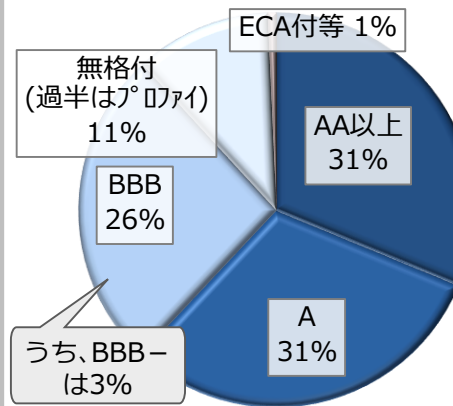
地域別

2019/3 4,803百万米ドル

2023/9 5,828百万米ドル



外部格付別

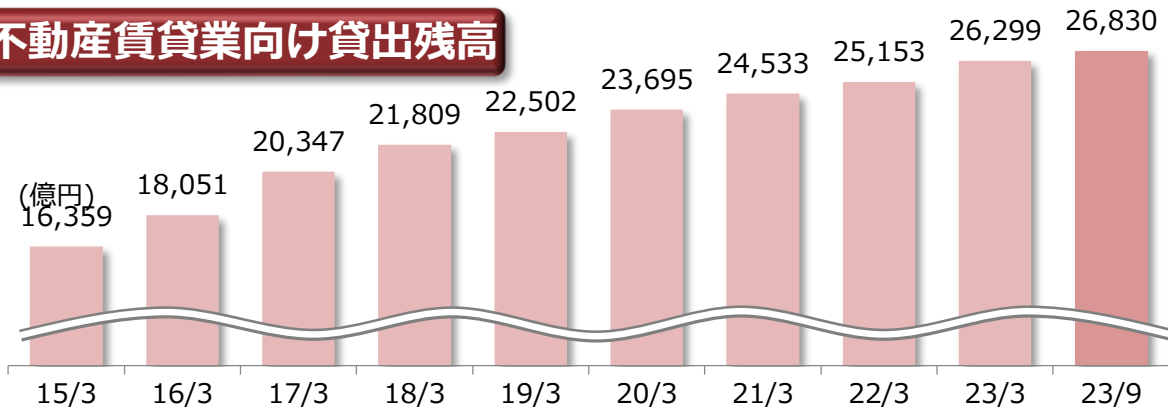


※S&P・Moody's格付の低い方



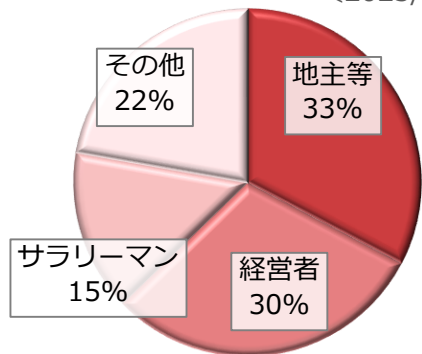
不動産賃貸業向け貸出は順調に増加、信用リスクは低位を維持

不動産賃貸業向け貸出残高

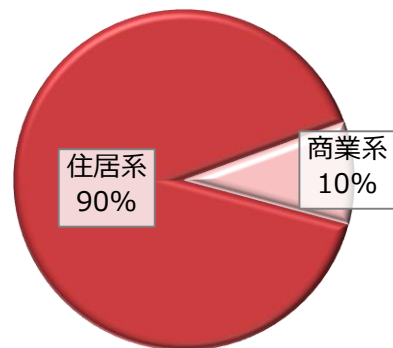


借入人属性別 割合

〔2023/9基準、件数ベース〕



用途別 割合



入居率

当行融資物件平均 **95.5%** ※全国平均 83.3%  
(住居系95.9% 商業系94.3%)

DSCR

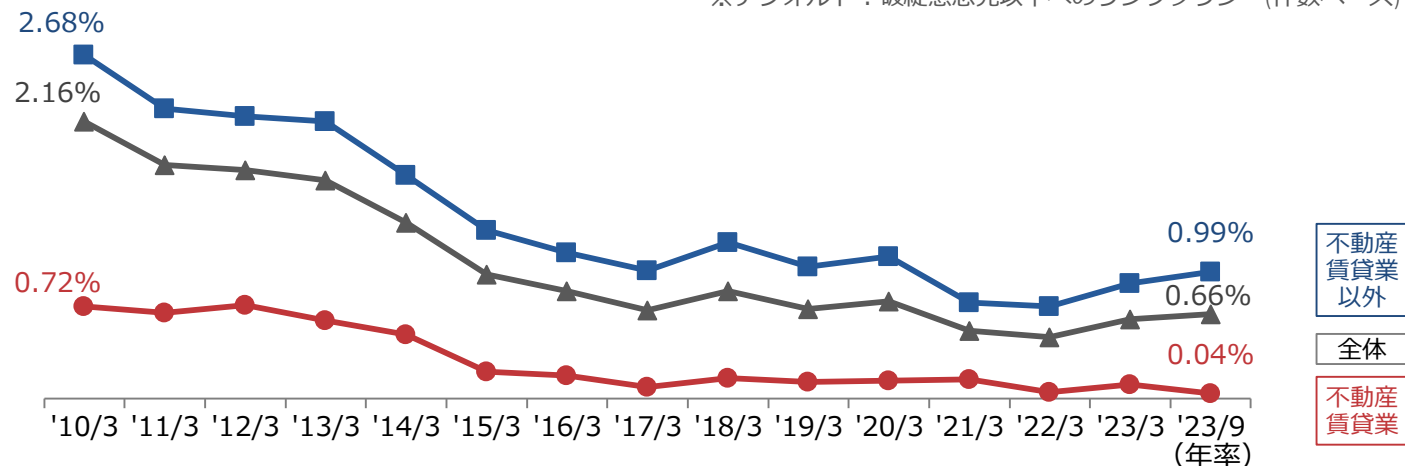
当行融資物件平均 **148%**

DSCR：物件単体収支  
(物件の元金支払前キャッシュフロー ÷ 元金支払額)

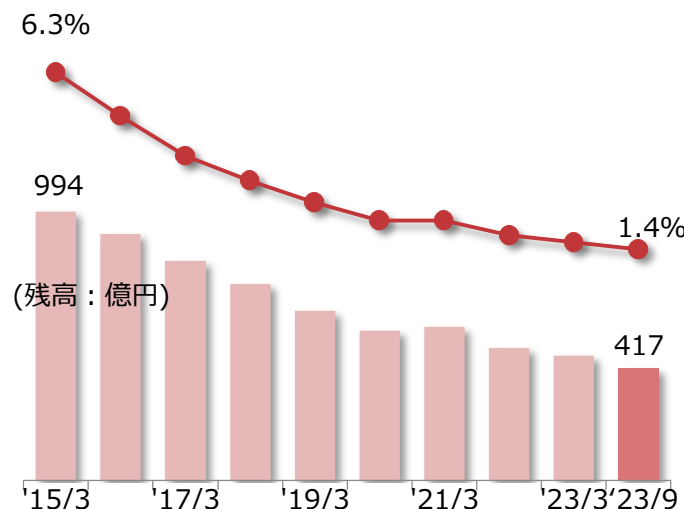
100%未満の場合、物件賃料  
収入で返済・費用を賄えない。

デフォルト率※

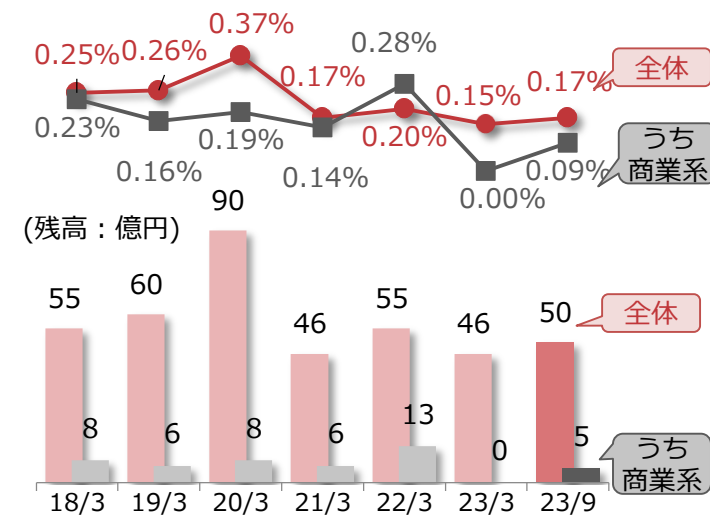
※デフォルト：破綻懸念先以下へのランクダウン (件数ベース)



不動産賃貸業  
条件変更債権 残高・割合

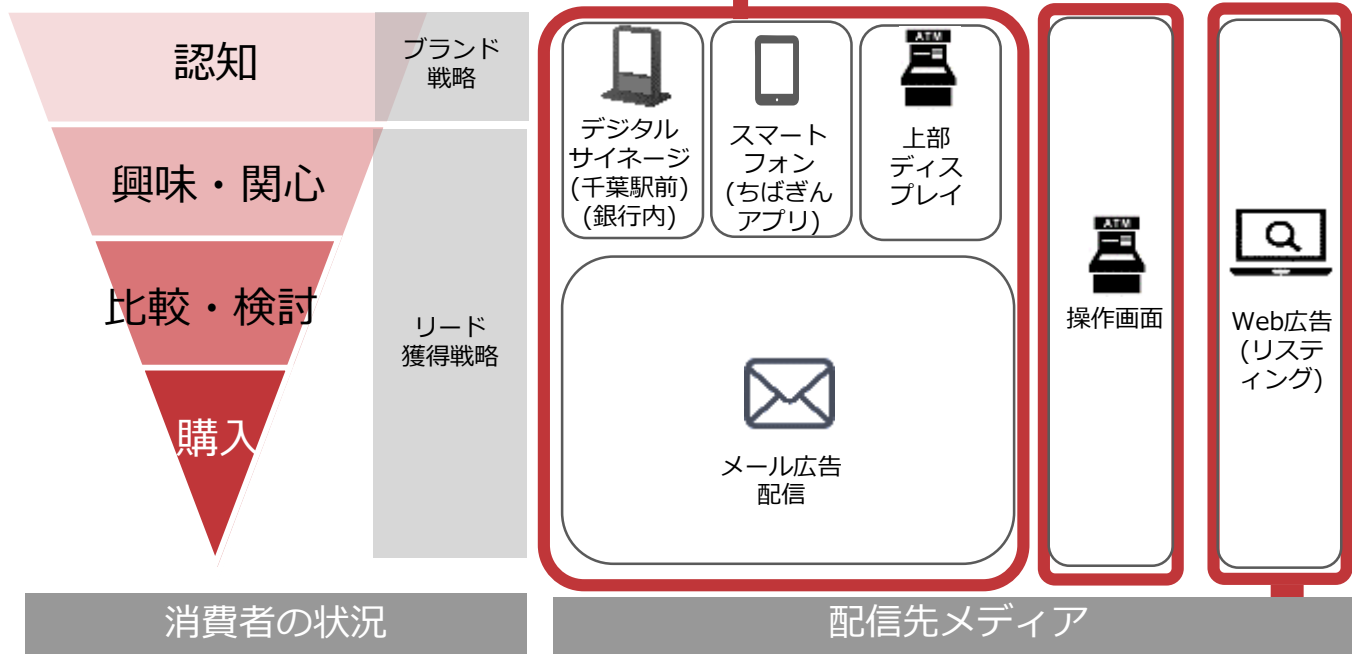


不動産賃貸業  
延滞債権 残高・割合



消費者のブランド認知から商品・サービス購入までのステージに応じたサービスを提供

ブランド認知と対応メディア



広告媒体業務

▼千葉駅前デジタルサイネージ ▼ロビーサイネージ ▼ATMコーナーサイネージ



▼ちばぎんアプリ\_おすすめ欄 ▼ATM上部ディスプレイ ▼メール



広告コンサルティング業務



お客さま

連携しながら  
マーケティングを支援



事業課題支援  
資金繰り相談



onion (株) オニオン新聞社  
(当行20%出資)  
Life Design Network

広告企画・制作・運用  
サポート

媒体種類	拠点数	広告枠数
千葉駅前デジタルサイネージ	1か所	12枠
支店ロビーサイネージ	152店舗	270枠
ATMコーナーサイネージ	93店舗	270枠
ATM上部ディスプレイ	12店舗	84枠
アプリ	(登録者数) 84万人	3枠
	<b>広告枠合計</b>	<b>639枠</b>

前中計で開始した新事業は、成長に向けた次のステージへ

地域商社：ちばぎん商店

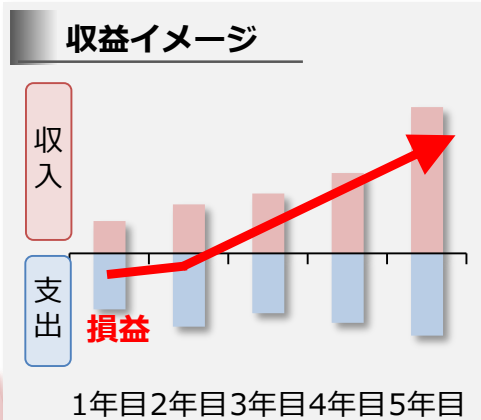
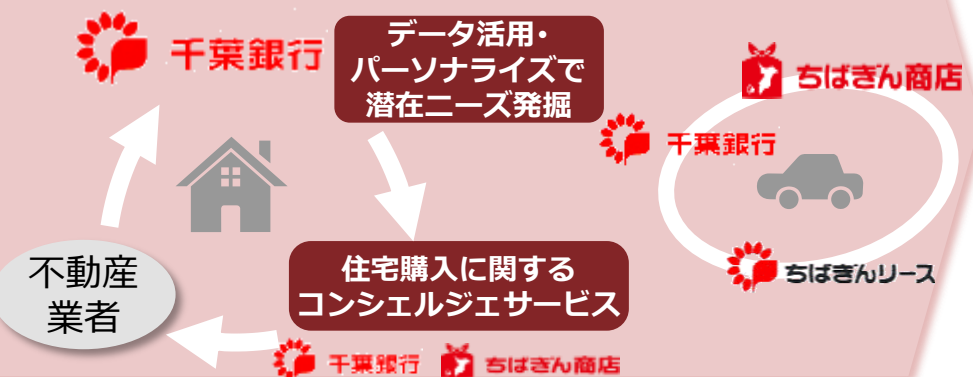
STEP 1 地域産品

千葉発の「地方創生の起爆剤」を生み出す



STEP 2 ライフイベント

商流の川上に立った新たなビジネスモデルを確立



当初計画通り  
2024年3月期（3年目）  
黒字を見込む

リモート金融コンサルティングサービス：オンアド



法人サービス契約開始

従業員への金融情報提供を通じた「ファイナンシャル・ウェルネス」への貢献

投資学習型プランの新設 New

完全オーダーメイドカリキュラムで運用の知識やノウハウを提供

不動産ファンドによるソリューション機能高度化

活用イメージ①～CRE戦略～



活用イメージ②～開発受け皿～



STEP 3 暮らし

新たな日常における消費活動を支援し「暮らしとつながる」を実現する

【主要領域】



健康/介護

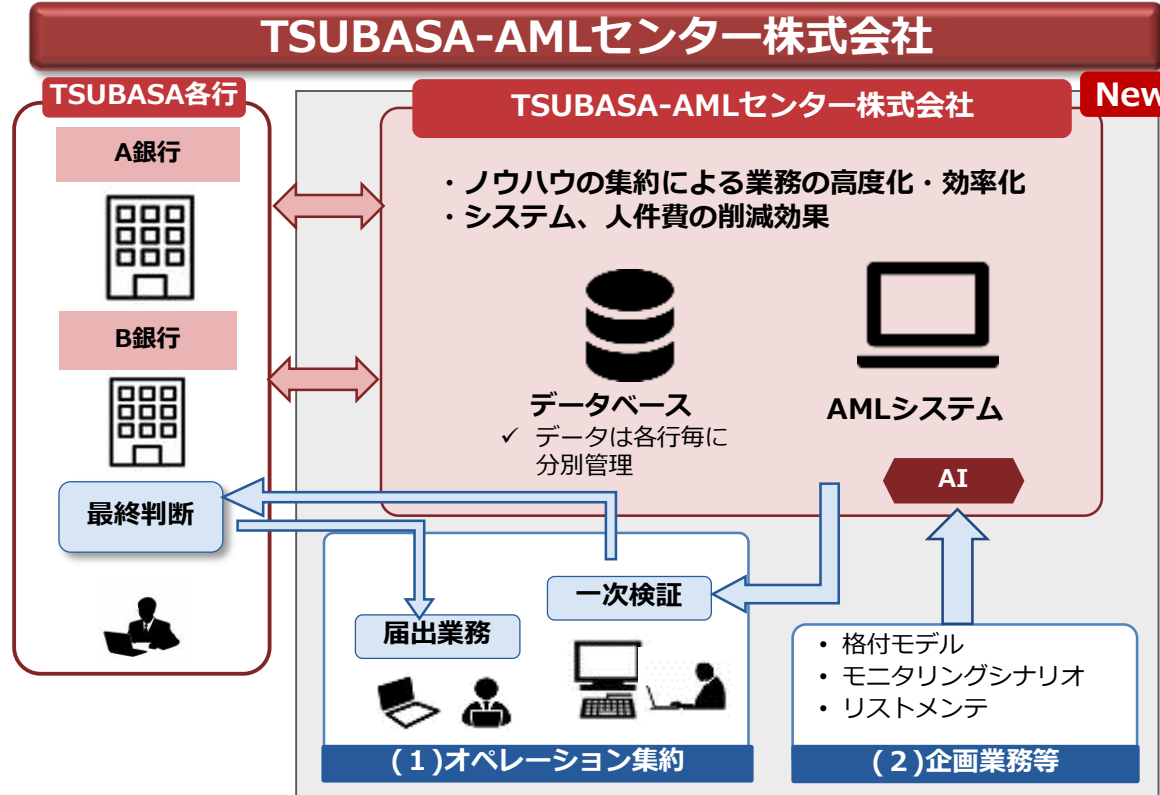


教育



食品小売

今後も新たな事業分野に参入して、非金融サービスの充実・収益の多角化を図る



**メタバース**

STEP1. **New**  
メタバース空間でのイベント開催



運営をつうじ  
ノウハウを蓄積

STEP2. **New**  
メタバースによる新しい住宅検討体験を提供予定

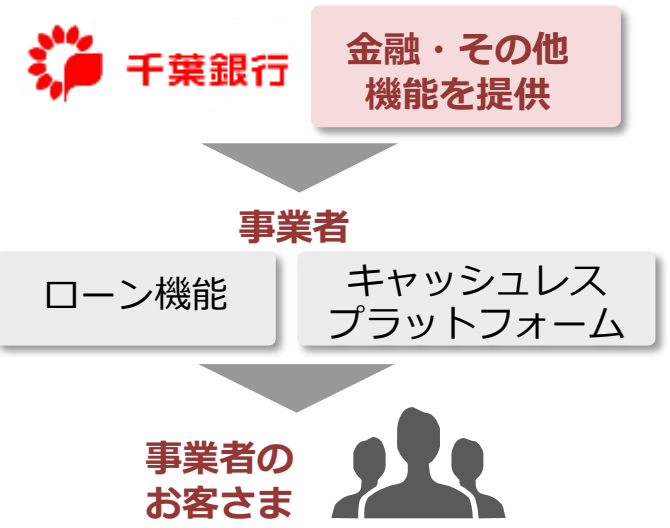


**エネルギー事業**

当行100%出資子会社  
ひまわりグリーンエナジー（株）

- 発電管理  
発電設備の運営・管理
  - 電力販売  
自社設備による発電・販売
  - その他  
コンサルサービス  
環境価値購入紹介
- ちばぎんグループ  
電力小売事業者  
地域のお客さま

**BaaS事業**



# 「価値創出の基盤」について



お客さま中心のビジネスモデルを進化



個人のお客さまのニーズ

最高の顧客体験の創造

お客さま中心のビジネスモデルの進化



法人のお客さまのニーズ

パーソナライズ戦略

地域エコシステム戦略

金融事業の進化

非金融事業の創造

アプリ  
法人ポータル



お客さまとつながる  
デジタルインフラ開発



ペーパーレス  
印鑑レス

銀行業務を効率化する  
業務インフラ開発

プラットフォーム



プラットフォームや  
新技術で事業を支援

地域商社  
ちばさん商店



ニーズをデジタルで  
支援



広告事業

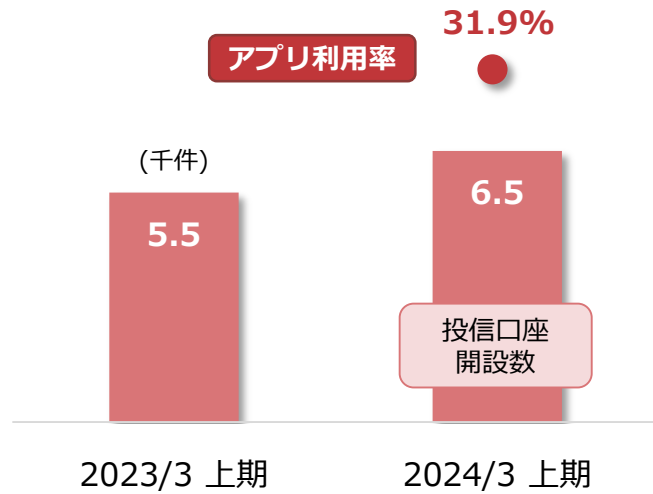
販売をデジタルで  
支援

戦略効果を上げるためのデジタルマーケティング

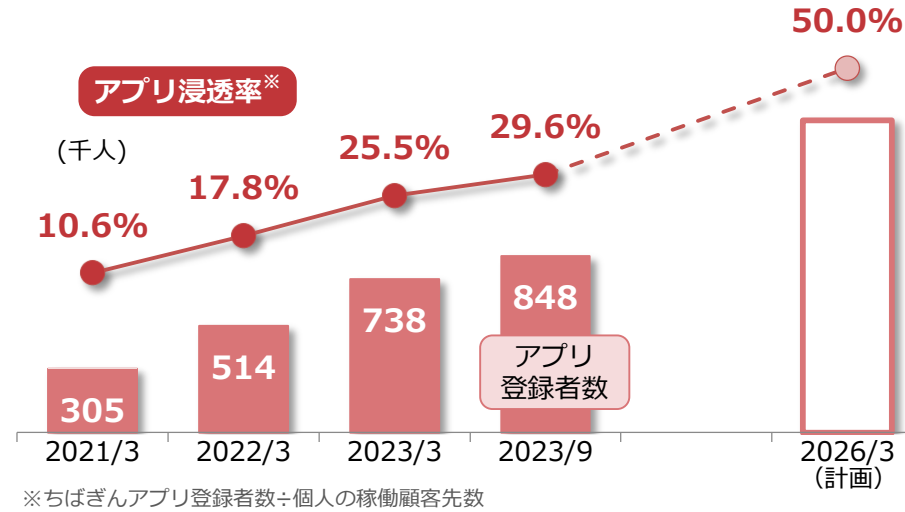
戦略を加速するための人材開発

あらゆる困りごとを解決できるアプリへ

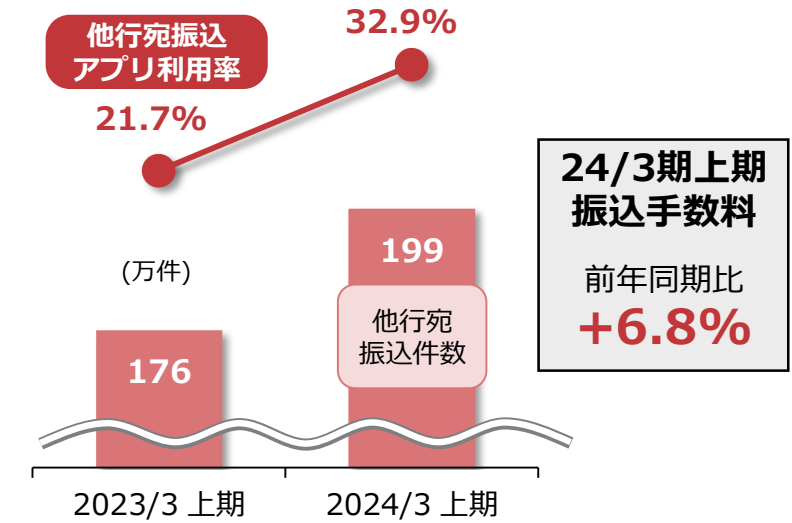
投信口座開設 (23年4月～)



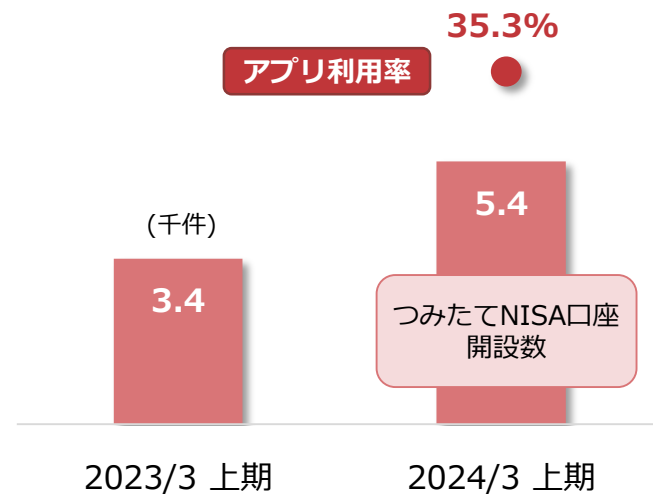
アプリ登録者数・浸透率



個人 他行宛振込件数・アプリ利用率



つみたてNISA口座開設 (23年4月～)



アプリを更に便利に

2023/8

通帳モード機能追加

- 明細照会機能の拡充
- メモ機能、検索機能
- PDF出力機能

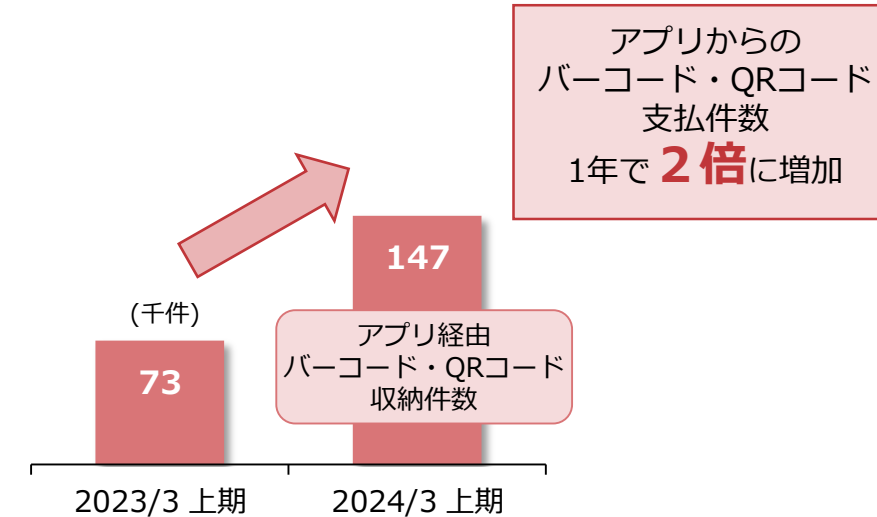
2023/9

Web口座開設サービス 取扱開始

- 本人確認手続きのオンライン化に対応
- スマホで申込が完結
- 口座開設後、すぐにアプリの利用が可能に



税公金等収納



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



- 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  
コンシェルジュ

預金

入出金管理をWebで完結

- 口座残高・入出金明細
- 入出金推移(グラフ化)
- 口座情報比較
- 他行口座一覧表示

融資

- 借入一覧照会
- 返済予定表
- 当座借入・返済受付
- 融資関連書類電子化

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

全てのお客さまに案内

2

サービスを知る

必要な情報を必要な時に取得

ソリューションの紹介

情報提供

ちばぎんのトリセツ

- 情報発信
- セミナー情報
- 当行グループのソリューション案内
- CO2排出測定

新たなサービス

- 外部サービスの連携強化
- オンライン融資

実線：実現済 点線：将来構想

接点の活用  
マーケティング

3

相談する・申込む

自社の課題を適切に解決

対面取引

高度な営業

- ・既存顧客とのリレーション強化
- ・コンサルティング機能の強化

対面取引へ

非対面取引

デジタル接点

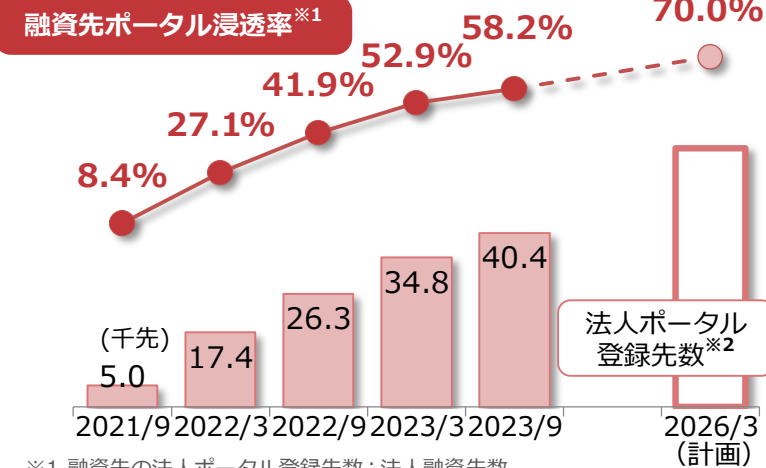
- ・純預金先・小口先との取引維持/拡大
- ・新たな顧客層の獲得

パーソナライズ  
リコmend

営業生産性の向上

お客さまにあわせた取引チャネル

ポータル登録先数・融資先浸透率



※1 融資先の法人ポータル登録先数÷法人融資先数  
※2 法人ポータルのログイン履歴がない先を除いた件数を記載

機能追加 New

- 当座貸越受付・実行・返済 (2023/9～)  
伝票提出なし、面談不要で申込が可能に
- C-checker (2023/9～)  
お客さまの事業活動から排出されるCO2の可視化





## システム連携を皮切りに、幅広い分野での連携を拡大

### システム連携

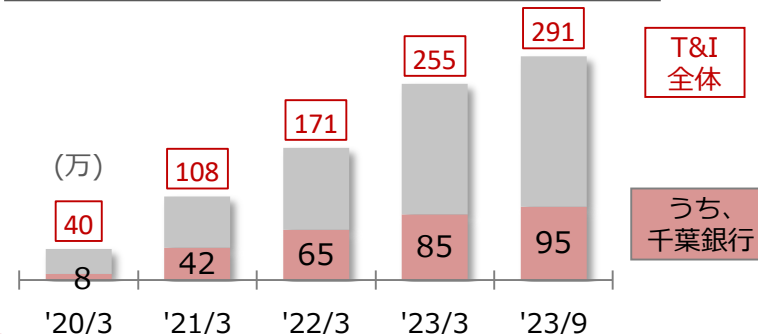
開発力向上やコスト削減効果を発揮

- **基幹系システム**：4行が導入  
(来年1月より東邦銀行が導入し、5行に拡大予定)  
開発コスト削減、バックアップ拠点の相互利用
- **アプリ**：7行が導入（9月より北洋銀行が新たに導入）
- **その他**：下記システム導入時の連携

システム概要	対応行（当行を除く）
マイナンバー新法対応	第四北越・中国・東邦・北洋
インボイス制度対応	中国・北洋
振込管理システム	第四北越
全銀モアタイム用中継コンピュータ	第四北越・中国・北洋
TSUBASA汎用ペーパーレスシステム	第四北越・中国
融資管理システム	第四北越・北洋

- **API連携**：顧客基盤を生かしたサービスの開発

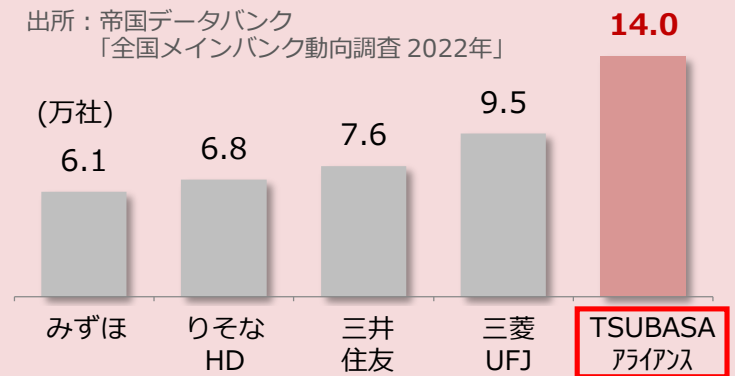
#### 「T&I」API共通基盤の個人ユーザーID数



### 営業連携・事務共同化

- **広域情報網を駆使した営業連携**  
ビジネスマッチング、LBOローン、不動産ノンリコースローン等の強化
- **地域商社の連携**  
群馬銀行の地域商社立ち上げ支援  
マルシェへの共同出店

#### メイン先数



### 共同出資会社の活動

会社名	出資者	業務内容
TSUBASAアライアンス(株)	アライアンス全10行	業務効率化に向けた助言・提言、事務の受託
T&Iイノベーションセンター(株)	アライアンス6行 日本IBM	フィンテックの調査・研究、サービスの企画・開発
(株)オンアド	アライアンス3行 野村證券	金融アドバイス特化 (詳細は41頁)
TSUBASA-AMLセンター(株)	アライアンス3行 NRI	AML業務の高度化・効率化 (詳細は43頁)

New

### SDGs・人材育成

- **クリアフォルダ回収・リサイクルキャンペーン**  
TSUBASA全加盟行が参加
- **TSUBASAトレーニー制度**  
アライアンスの相互理解・更なる連携強化（当行は8名受入）
- **TSUBASAクロスメンター制度（昨年度に続き2回目）**  
各行役員が他行の女性幹部候補のメンターを務める

首都圏における連携を生かし、営業圏内でのプレゼンスを一段と高めて成果を積み上げ

千葉・武蔵野アライアンス



進化した地方銀行の姿を実現

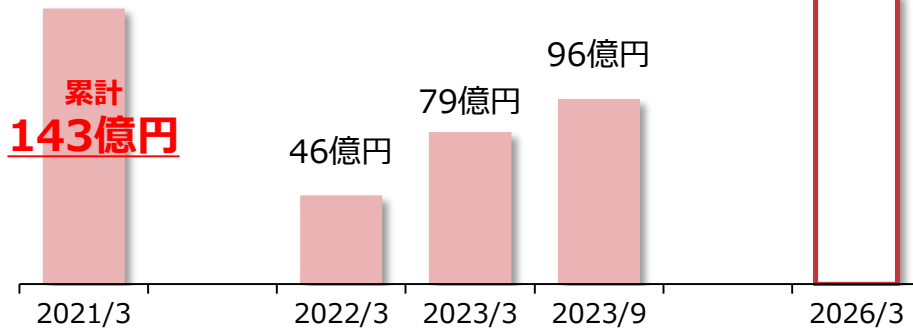
- あらゆる分野の共同化・共通化を加速
- 首都圏における存在感の拡大

経営統合によらない  
新たな地銀連携モデル

フェーズ1  
(当初～2021/3)

フェーズ2  
(2021/4～2026/3)

効果額  
累計150億円



主な取組み

- 浜松町支店における協業：  
共同拠点である当行浜松町法人営業所の支店化（12月）
- 相互人材交流の拡充：
  - ① 2021年からスタートした、管理職級人材交流の領域拡大（人事・ダイバー・デジタル） **New**
  - ② 本店営業部の人材交流（法人渉外担当者） **New**

3行での連携

- セミナーの共同開催等：
  - ・ スタートアップセミナー
  - ・ 移住・二拠点居住セミナー
  - ・ SDGsセミナー 等

千葉・横浜パートナーシップ



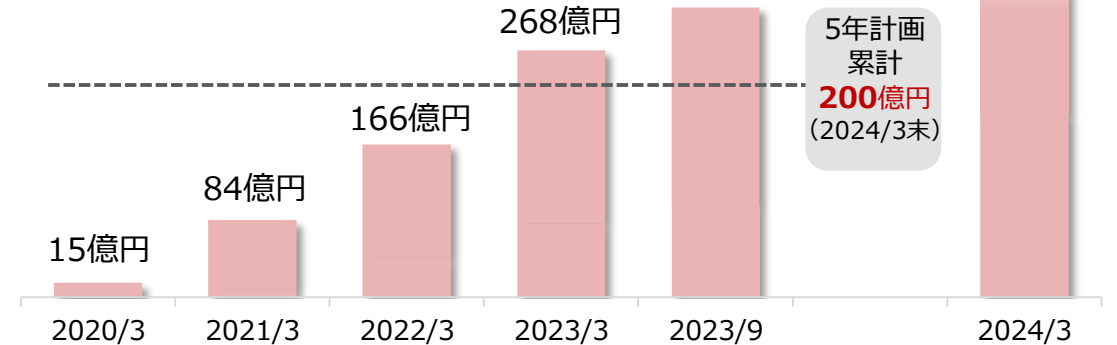
トップ地銀同士のノウハウを展開

首都圏を地盤とした地銀  
トップ行同士の連携

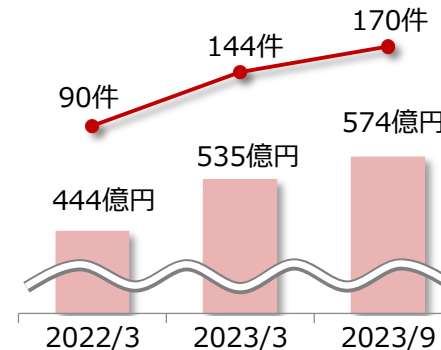
1年半前倒して  
計画達成



効果額  
累計315億円

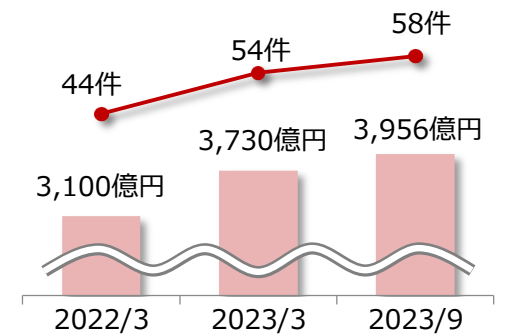


顧客相互紹介  
累計実行額・紹介件数



連携ファイナンス※  
累計組成額・件数

※シ・ローン、LBOファイナンス等



都内を中心に、協業の成果を着実に積み上げ

多様な異業種連携をつうじて、組織としての価値提供能力を向上させる

ソニー銀行



深化・発展を見据えて展開

デジタル技術や商品・サービスの相互提供

最新デジタル技術等の活用

水戸支店（11月オープン）、浜松町支店（12月オープン）にテレプレゼンスシステム「窓」を導入

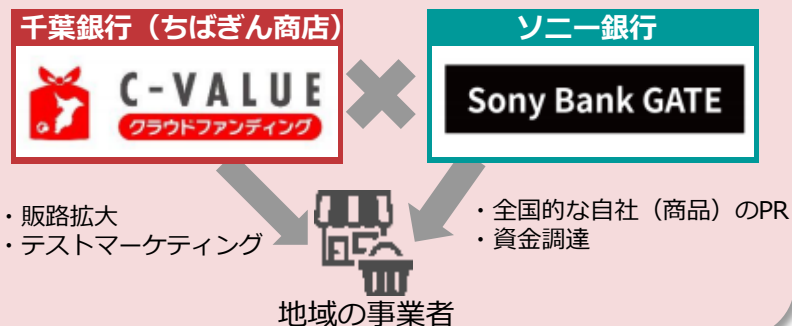


両行の強みとする商品・サービスの相互提供

外貨サービス    資産運用・信託・相続    キャッシュレス

クラウドファンディングに関する連携協定

第1号案件 飯沼本家  
ちばぎん商店  
⇒ソニー銀行に紹介



テクノロジーの活用についての共同研究

- ブロックチェーンの活用に関する共同研究
- 住宅ローンのDXに向けた共同研究
- 持続可能な社会の発展に向けた共同研究

オニオン新聞社



想定するシナジー



オニオン新聞社

デジタル戦略

- 広告事業での協働（P41参照）
- データ分析、デジタルマーケティングの協働
- DX人材の育成促進

金融商品販売

- 資産運用ポータルサイト等を通じたコンテンツマーケティングによる、非対面チャネルの販売強化

ちばぎん  
コンピューターサービス

- Webデザイン分野でのノウハウ共有
- 開発リソースの共同活用

地方創生

- 銀行で扱えない観光関連業務の委託
- 地方自治体案件の相互紹介、協業

ちばぎん商店

- クラウドファンディング事業での協業

ちばぎん  
総合研究所

- 地方自治体向けコンサルティングでの協業
- 主催セミナー等における当社知見の活用

広告・デジタルマーケティング事業

地域活性化事業

※黒字は銀行本体、白ヌキはグループ会社

地域活性化事業での協業事例

ホテル三日月の宿泊コンテンツ開発

オニオン新聞社：イベント企画、運営  
千葉銀行：クラウドファンディング支援  
効果検証・アドバイザリー業務

※上記2社に加え、観光事業者他、複数企業が参加



「2つの人材戦略」を柱とし、新たな社会的価値を創出する組織を構築していく

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

人材セクション  
における  
ミッション

人材育成方針「共に走り続ける人に。」に基づき、人材育成に積極的に投資し、  
グループの職員一人ひとりの力を高め、地域社会や当行グループの持続的成長に繋げる。

- ✓ プロフェッショナルとして、人と仕事に誠実に向き合う人材を育てる
- ✓ パーパスに共感し、自律的に考え行動できる人材を育てる
- ✓ 一人ひとりの思いをしっかり受け止めて、働きやすい職場をつくる

中計  
人材戦略

「人が育つちばぎんグループ」の構築



「エンゲージメントの高い人材と組織」の創出

①キャリアステップ支援

- 専門人材の育成（トレーニー等）
- ちばぎんアカデミー
- 人材育成方針の浸透
- キャリア開発シート見直し

②働きがい

- エンゲージメントサーベイ
- 全従業員へのベア
- 初任給引き上げ（2024年4月）
- 「ありがとうのリレー」の作成

③多様性のある組織

- 人事制度改定の検討（専門職コース）
- 評価制度の見直し検討
- 女性活躍の推進

④グループ一体運用

- グループ人材交流
- グループ一体採用

⑤人材ポートフォリオ

- キャリア採用強化
- リスキリング
- 捻出・再配置計画に基づく最適な人員配置

2023上期  
主な取組み

職員の「働きがい」を高め、グループ一体となって地域社会に貢献していく組織を作る

風通しの良い職場づくり

エンゲージメントサーベイの実施 New

■ サーベイ実施背景

- ・ これまでは匿名のモラル・サーベイで職員の「働きがい」を測定
  - ▶ 他の人事情報と組合わせた分析・対応策を講じるため新たに設計

■ サーベイ結果の課題と今後の方針

- ・ 全体スコアは概ね良好な水準であるが、**個別項目で改善が必要な領域あり**
- ・ 改善が必要な領域について、優先的に取り組む

その他の取組

■ 内部通報制度

- ・ 周知徹底や利用促進に取り組んだ結果、相談件数は増加基調
- ・ 不適切な事務やハラスメントの早期発見に寄与

■ ちばぎん・ちょっとライン

- ・ 社内チャット機能等を活用し、日常の悩みを気軽に相談できる仕組み
- ・ **毎月平均10件～15件程度**の相談を受付
- ・ 9月より、対象をグループ会社へ拡大

■ アンケート（記名・無記名）

- ・ コンプライアンス意識の傾向分析や、各種施策への職員の声反映に活用

■ 職員同士のコミュニケーション・相互理解強化

- ・ 360度評価
- ・ 上司との定期的な1 on 1の実施

グループ人材交流・グループ一体採用

■ グループ人材管理におけるこれまでの課題

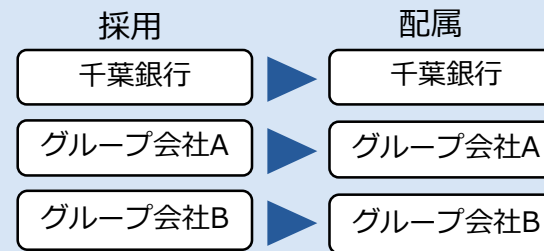
- ・ 各社の決まったポストに行員を補充・入替する対応が大半であった
- ・ 原則各社で人材を調達しておりグループ一体での人材交流という意識は薄かった

■ 今後の取組み方針

- ・ 銀行の人事担当がグループ会社の全職員と面談を実施することにより、各社の人員の状況や個々人のキャリア意向等を把握しグループ全体での適材適所の人事運用を行う
- ・ グループ一体採用を開始すると共に、グループ人材交流に着手

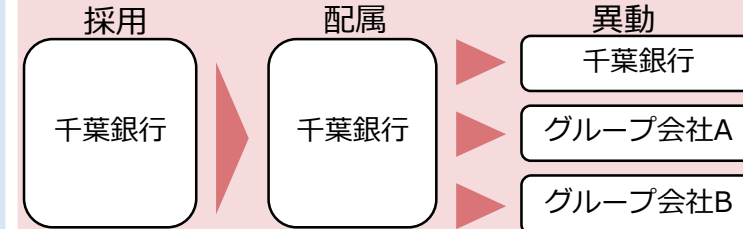
新卒者のグループ一体採用 New

これまでの新卒採用



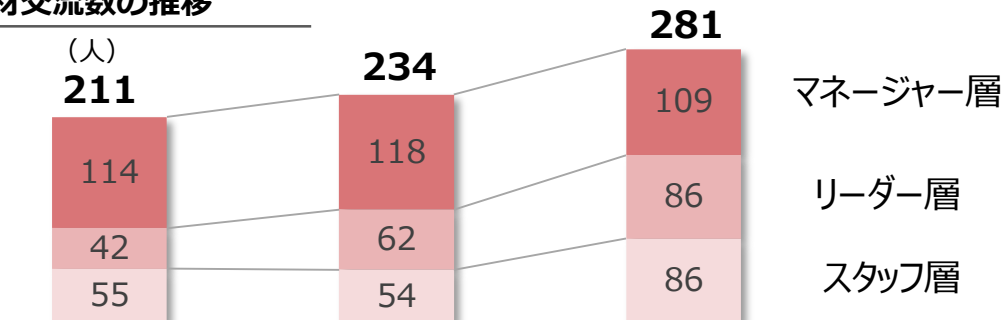
各社が個別に採用

これからの新卒採用



銀行が一括採用し、銀行知識を身に付けた後に、グループ会社を含めて配属（一部専門コースを除く）

グループ人材交流数の推移



投資額・育成人数（投資対象者）を拡大

人材育成

前中計実績  
(2020/4~2023/3)

148名

およそ  
倍増

今中計計画  
(2023/4~2026/3)

280名

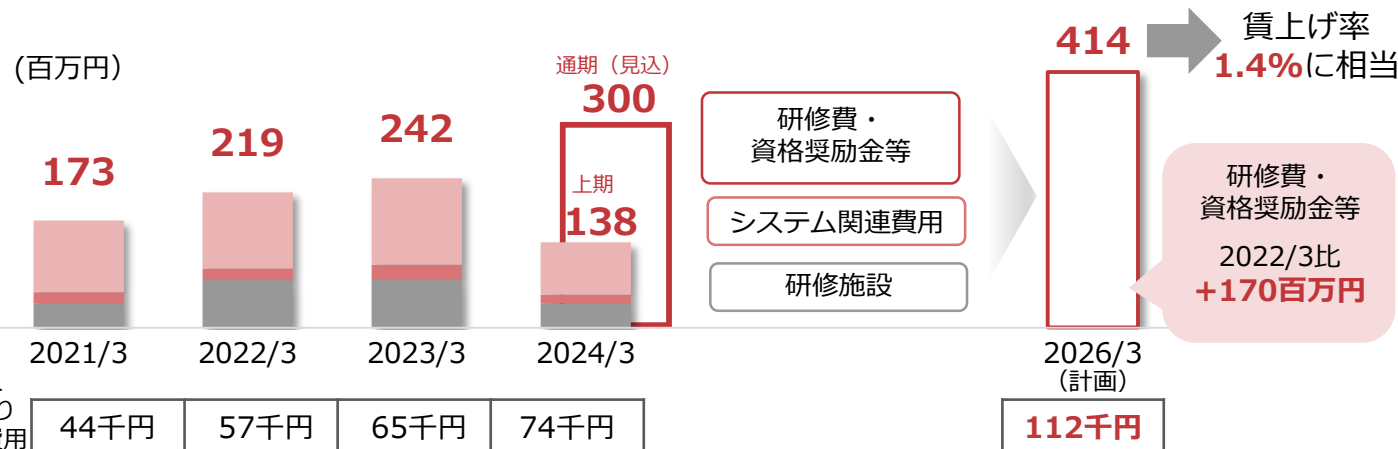
	2024/3 上期	今中計計画 (累計)
法人営業担当	10名	50名
個人営業担当	10名	50名
DX人材	10名	60名
外部トレーニー派遣	13名	90名
経営人材	4名	30名
合計	47名	280名

法人個人育成プログラム

- ・本部・グループ会社での研修を通じ、「コンサルティング提案のスペシャリスト」を育成
- ・前半をインプット期間、後半をアウトプット期間と位置づけ、実践的プログラムを重視

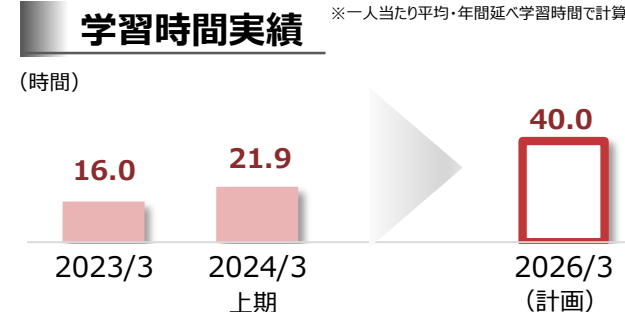
	前期 (インプット期間)	後期 (アウトプット期間)	終了後
法人コース	本部：法人営業・審査・経営承継 グループ会社：リース・CCS・総研	本部：同左	営業店配属
個人コース	本部：信託・ローン・金融商品 グループ会社：証券・アセットマネジ メント	本部：同左	
コース共通	外部研修（交渉力実装ゼミ、企業参謀養成講座など）		

人的資本投資額



ちばぎんアカデミー

2023年4月に開校し、1,338タイトル、5,000本超のコンテンツを公開  
※コンテンツは今後も拡充予定



いつでも・どこでも・何度でも

学習ツールを一元化

各人にあわせた育成プログラム

# 「サステナビリティ経営」の実践に向けて



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 = 「長期志向」 + 「経済価値 + 社会価値（社会課題の解決）」

ちばぎんグループSDGs宣言

### 地域経済・社会

地域経済とコミュニティの活性化に貢献します



### 高齢化

高齢者の安心・安全な生活を支えます



### 金融サービス

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

ダイバーシティと働き方改革を推進します



### 環境保全

持続可能な環境の保全に貢献します



外部評価

**CDP気候変動スコア**

邦銀として最高水準の「A-」を取得

◆ 世界平均：「B-」

	地方銀行	大手行等
A-	千葉	MUFG SMFG りそなHD
B	コンコルディアFG ふくおかFG しずおかFG	みずほFG SMTH
C	めぶきFG	

**2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)**

2023  Sampo Sustainability Index

 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

 ちばぎん  ちばぎん証券

プラチナ えるぼし取得

 プラチナ えるぼし取得

 プラチナ えるぼし取得

**銀行初** **New**

MSCI指数への株式会社千葉銀行の組み入れ、および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およびMSCI指数の名称およびロゴは、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。



地域の脱炭素化により、千葉県全体の持続的な発展に貢献

ちばぎんグループの脱炭素の取組み

ちばぎんグループの取組み

ひまわりグリーンエナジーの活用

再エネ電力の利用拡大

ZEB・省エネ店舗の設置

**2031年3月目標 カーボンニュートラル**  
※自社の排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象

照明設備のLED化

環境対応車の導入

太陽光発電設備の導入

自治体との連携

- SDGs包括連携協定
- ちばSDGsパートナー登録企業の増強
- 脱炭素先行地域の支援
- ちばSDGs推進ネットワークの活用

お客さまの脱炭素支援

**SDGs経営の支援**

- 事業性評価へのESG要素の取り込み
- 経営承継コンサルティング

**脱炭素に向けたコンサルティング**

- 温室効果ガス排出量測定支援
- 太陽光発電設備導入支援

**法人のお客さま**

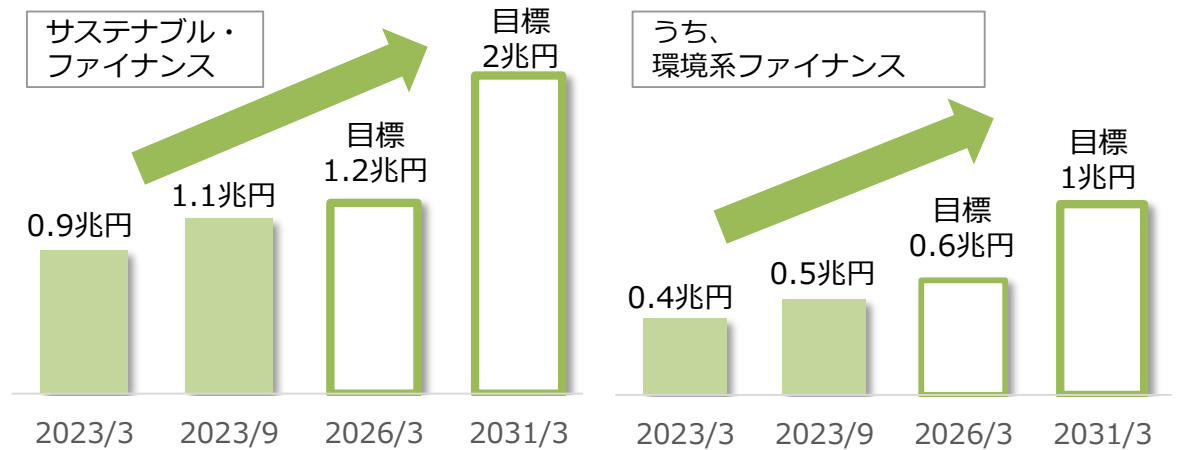
- サステナ住宅応援割
- SDGs割引ローン

**個人のお客さま**

2050年  
千葉県の持続的な発展  
千葉県全体の  
カーボンニュートラル

ソリューション

サステナブル・ファイナンス累計実行額 (2019年4月～累計実行額)



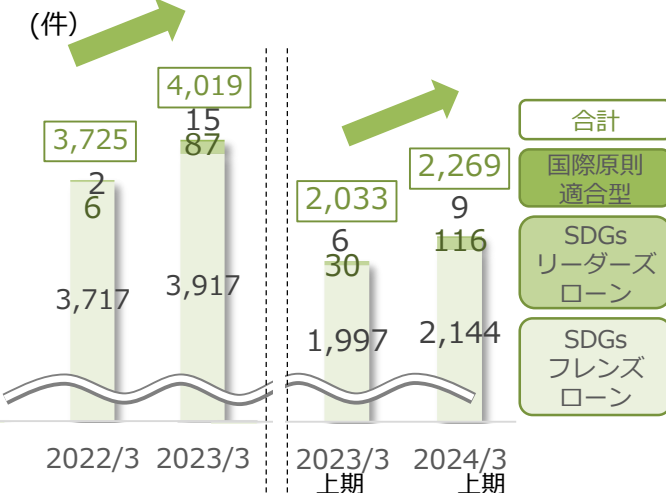
C-checker

New

- ✓ お客さまの事業活動から排出されるCO2の可視化
- ✓ ちばぎんビジネスポータル契約者は無料で利用可能



サステナブル・ファイナンス取組件数

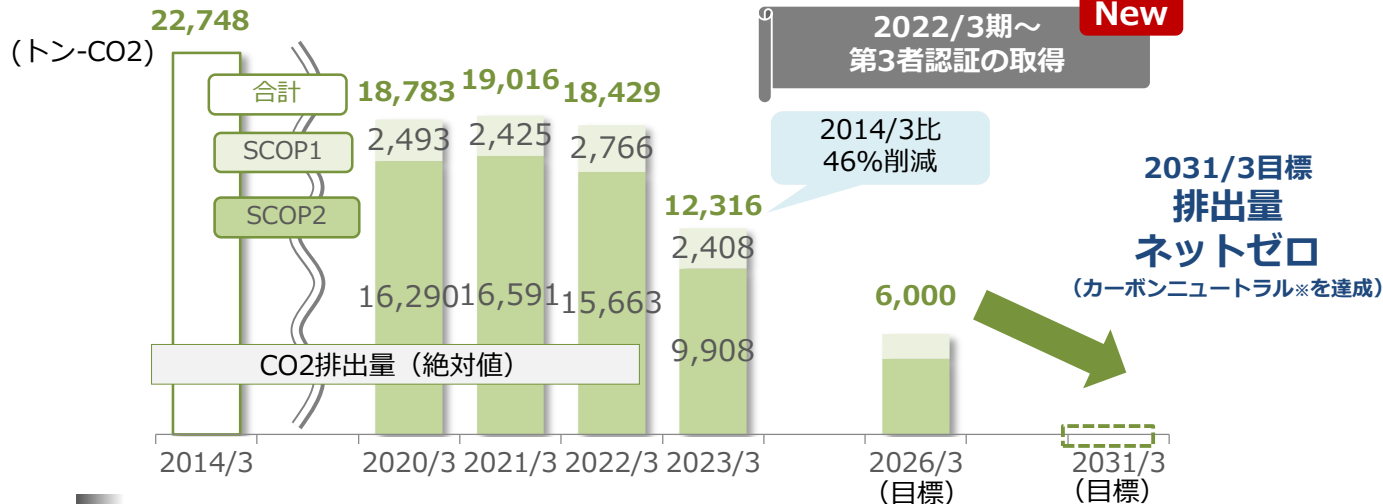


気候変動への対応（TCFD提言への取組み）

CO2排出量推移

※自社の排出にかかるSCOPE1+SCOPE2を対象

SCOPE1・SCOPE2



SCOPE3

	炭素強度 (t-CO2/百万円)	排出量 (t-CO2)
カテゴリ-15 (投融資) 合計※	-	12,622,906
うち、飲料・食品	3.78	499,479
うち、金属・鉱業	10.26	1,776,486
うち、化学	4.90	450,184
うち、石油・ガス	7.50	76,030
うち、建築資材・資本財	5.12	555,363
うち、自動車	4.44	45,657
うち、電力	29.08	678,320
うち、不動産管理・開発	0.68	462,983
うち、陸運	3.83	550,927
うち、海運	16.77	267,452
うち、空運	12.14	27,555

カテゴリ-15 (投融資) の計測範囲および開示拡大 (New)

✓ 計測範囲の拡大

ボトムアップアプローチ

ボトムアップ+トップダウンアプローチ

融資額に占める 計測対象先の割合※ 86.9%

✓ 業種毎の内訳の開示

開示カテゴリの拡大 (New)

(カテゴリ-6・7・15に加えて、1・2・3・4・5・13カテゴリを新たに開示)

※ 計測対象範囲を拡大し排出量未計測・非開示の先は推定値を採用。一般事業法人・公共・個人事業主向け融資額に占める計測対象先の割合

気候変動リスクに関するシナリオ分析

物理的リスク

2050年まで

大規模風水災等

2022/7開示

台風・豪雨等風水災による当行不動産担保の損壊及び当行融資先のお客さまの事業停滞に基づく分析

与信関係費用増加額 (国内) 60~70億円

海面上昇

2023/7開示 (New)

台風・豪雨等風水災による当行不動産担保の損壊及び建物用地の浸水割合により算定した当行融資先のお客さまの事業停滞に基づく分析

与信関係費用増加額 (国内) 70~80億円 ※1

移行リスク

2050年まで

脱炭素社会への移行

2022/7開示

〔対象セクター〕 石炭、石油、ガス、電力、鉄鋼

与信関係費用増加額 最大で270億円

2023/7開示 (New)

〔対象セクター〕 化学セクターを追加

与信関係費用増加額 最大で300億円 ※2

今後、空港関連セクターの追加を検討

当行貸出金等に占める炭素関連セクターの割合 ※3

2022/7開示

〔対象セクター〕 エネルギー (水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く)

1.2%

2023/7開示 (New)

〔対象セクター〕 運輸、素材・建物、農業・食料・林産物セクターを追加

36.4%

※1 IPCCのRCP4.5およびRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）を前提に算出。

※2 IEAのNet Zero 2050およびBelow 2℃シナリオを前提に算出。

※3 2023年3月末の貸出金、支払承諾、外国為替、私債等の合計。2022/7開示対象セクター向けの2023年3月末現在の貸出は、1.4%

組織の多様化が一段と進む中、職員一体となって地域課題に取り組んでいく

ダイバーシティ関連指標

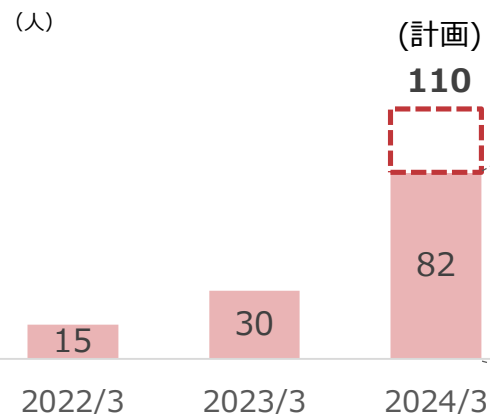
	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2026年7月目標
リーダー職以上に占める女性比率（人数）※	25.5% (492名)	27.2% (523名)	28.4% (551名)	<b>30%</b>
管理監督者以上に占める女性比率	16.8% (112名)	17.9% (120名)	18.8% (126名)	-
有給休暇取得率	72%	77.1%	42.4%	<b>80%</b>
男性育児休業取得率	102.9%	113.8%	-	<b>100% 継続</b>

※支店長代理など、部下をもつ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職責を担う者。

※各女性比率は各年7/1時点の数字、2024/3期の有給休暇取得率は半期実績を掲載。

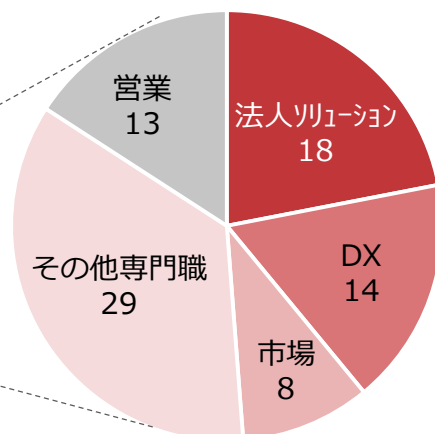
キャリア（中途）採用実績

キャリア採用実績推移



※嘱託・派遣・出向受入を含む

採用キャリア内訳

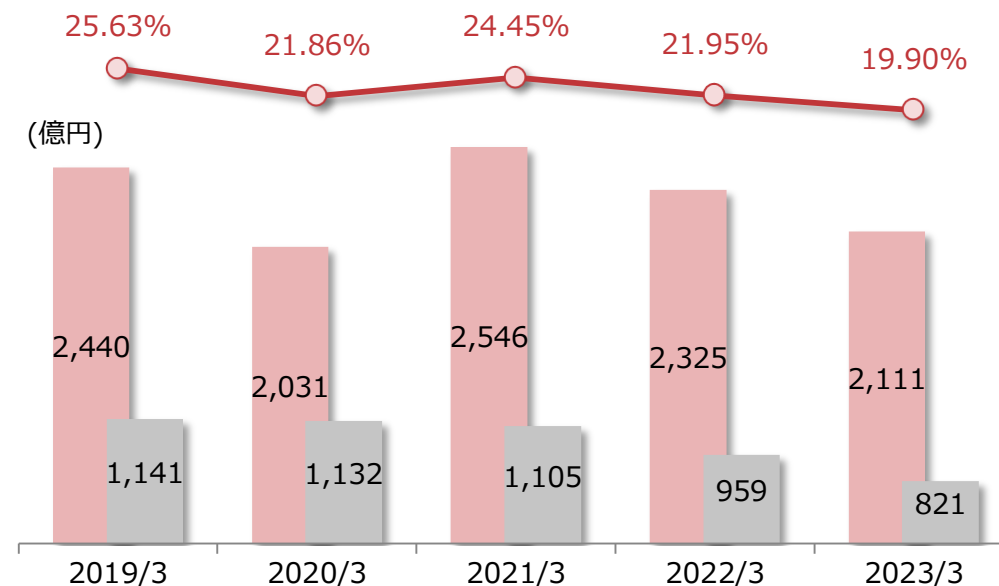


採用チャネル

- 人材紹介
- 広告掲載
- 転職サイトからのスカウト
- リファラル
- HPからの直接応募

連結純資産に占める政策保有株式

※政策保有株式は単体ベース



【2022/3末比】

連結純資産に占める政策保有株（時価）  
△2.05%

時価  
△213億円

簿価  
△137億円

地方創生

地方活性化プロジェクト

観光ビジネス支援 **New**

- 成田ナイトタイムエコノミー創出事業（右画像）の他、県内自治体、企業の取組を支援
- 事業には千葉銀行の他、ちばぎん商店、ちばぎん総研等、グループ一体となって推進

千葉都市モノレール活性化プロジェクト **New**

- 沿線活性化プロジェクトをクラウドファンディングで支援し、7プロジェクトが目標金額を達成



# 資料

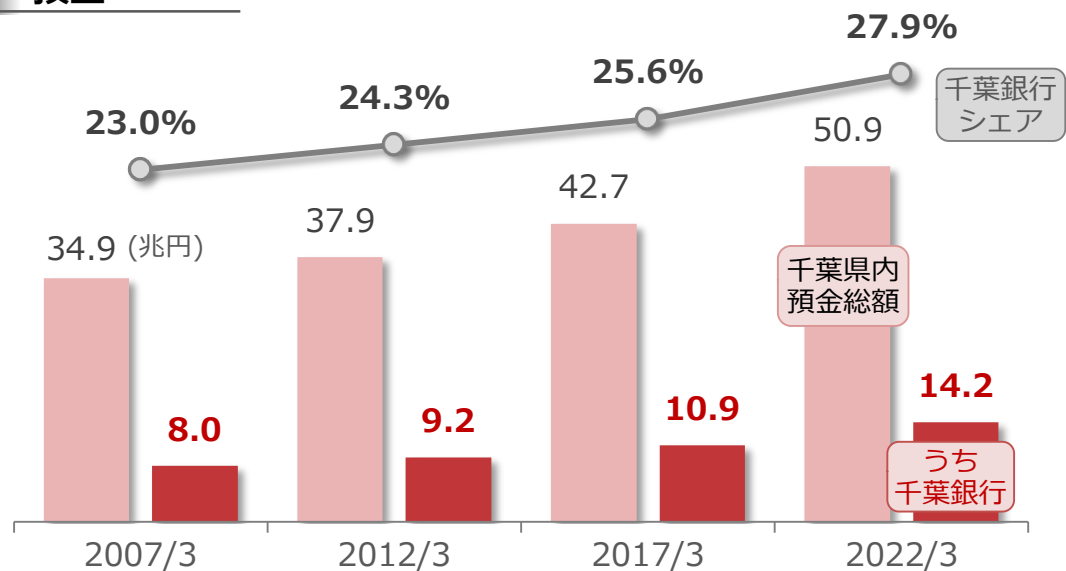


## 千葉県で圧倒的な営業基盤を確立

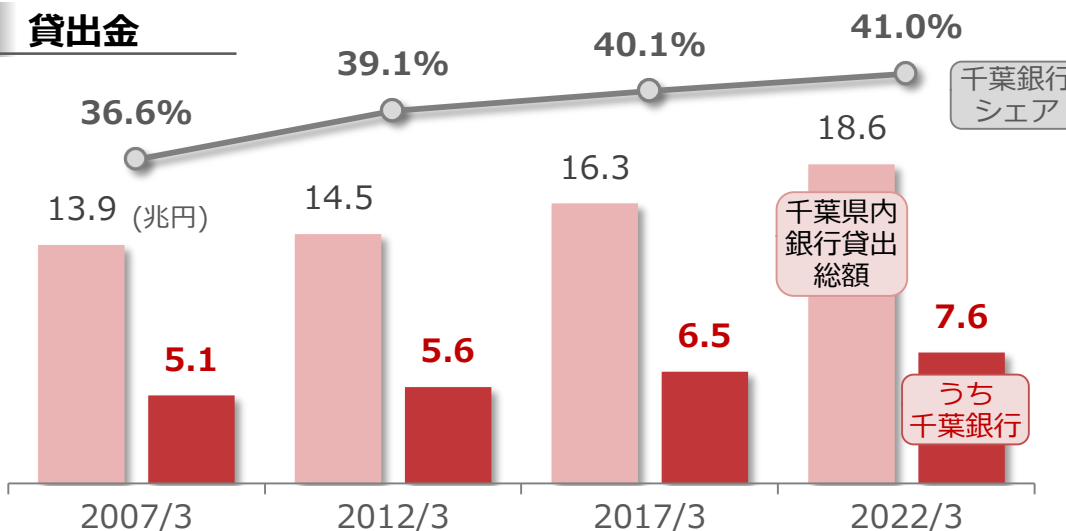
### 千葉県内 残高・シェア

出所：金融ジャーナル

#### 預金

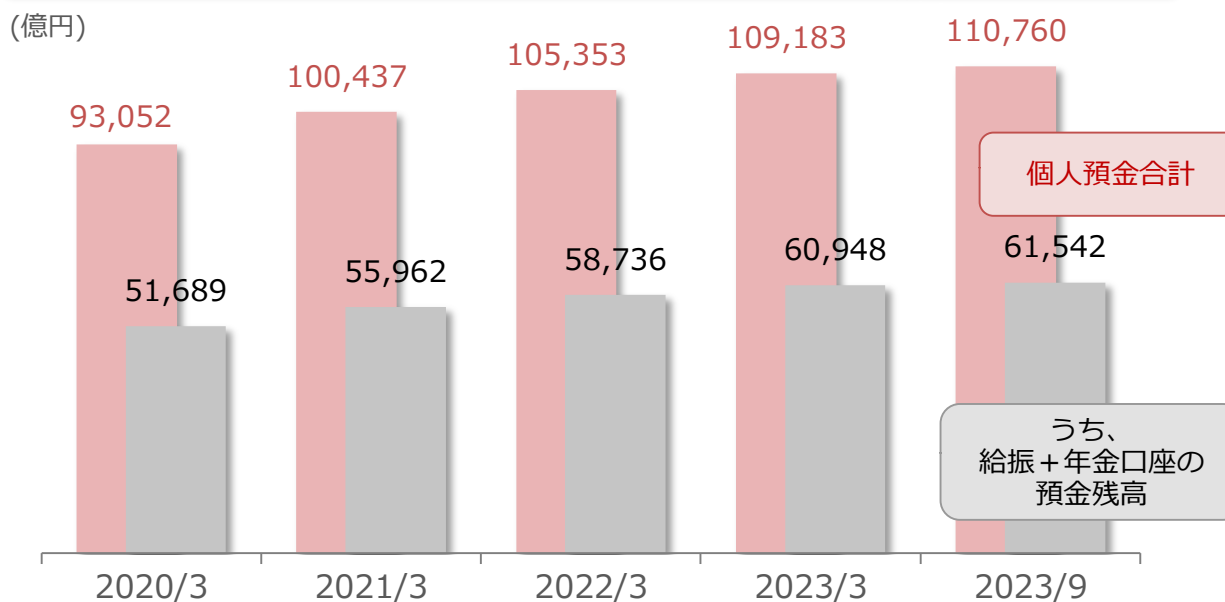


#### 貸出金



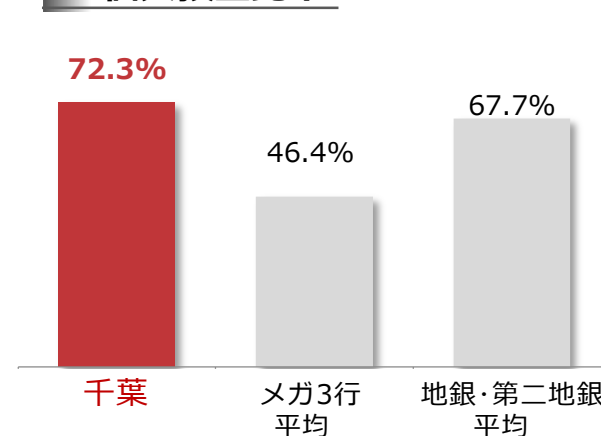
### 個人預金残高推移

(億円)

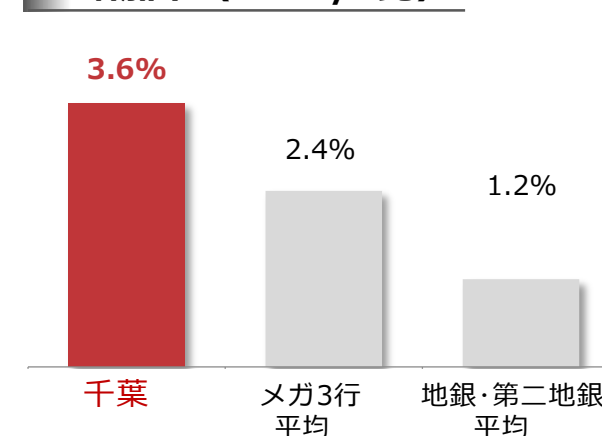


### 個人預金 他行比較

#### 個人預金比率



#### 増加率 (2022/3比)



※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出 (2023/3期)

千葉県の経済環境は良好



人口

628万人  
全国6位



県民所得

18.7兆円  
全国6位



県内総生産

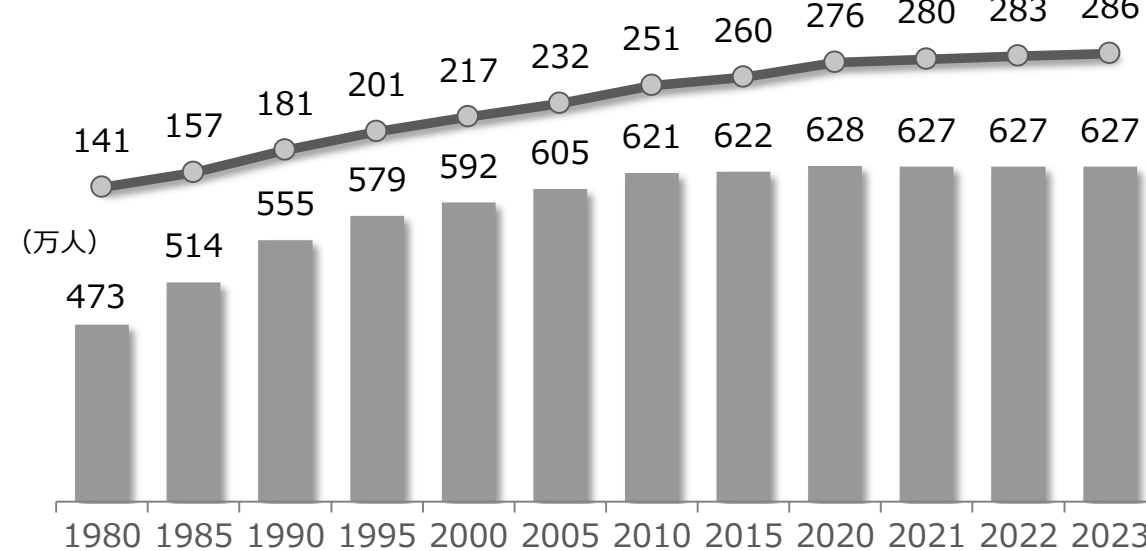
20.7兆円  
全国7位

第1次産業	全国5位	0.1兆円
第2次産業	全国9位	5.03兆円
第3次産業	全国7位	15.2兆円

出所：総務省統計局「国勢調査」（2020年度）、内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」（2020年度）

千葉県人口及び世帯数

(万世帯)



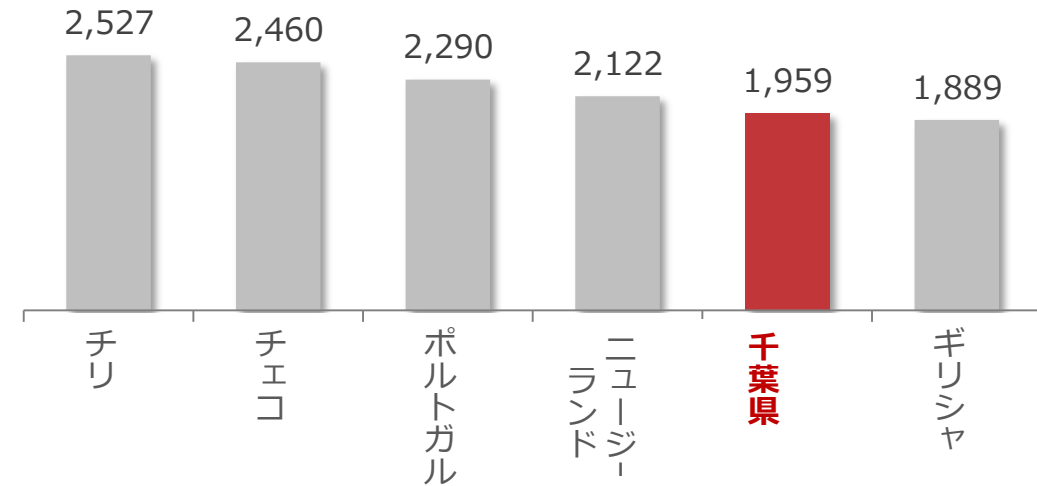
※各年10月1日現在

出所：総務省統計局「国勢調査」（～2020年）  
千葉県「千葉県毎月常住人口調査月報」（2021年～）

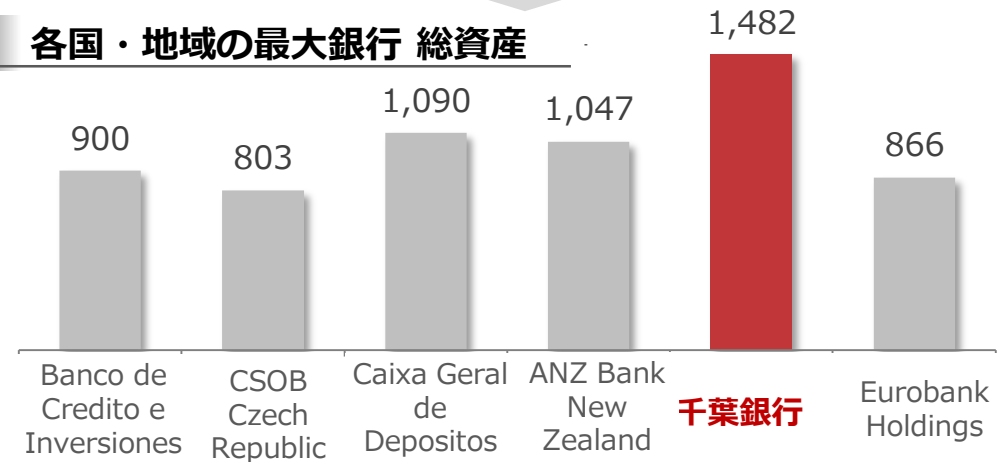
千葉県の経済規模（世界各国と比較）  
千葉銀行の総資産（最大銀行との比較）

GDP

(億ドル)

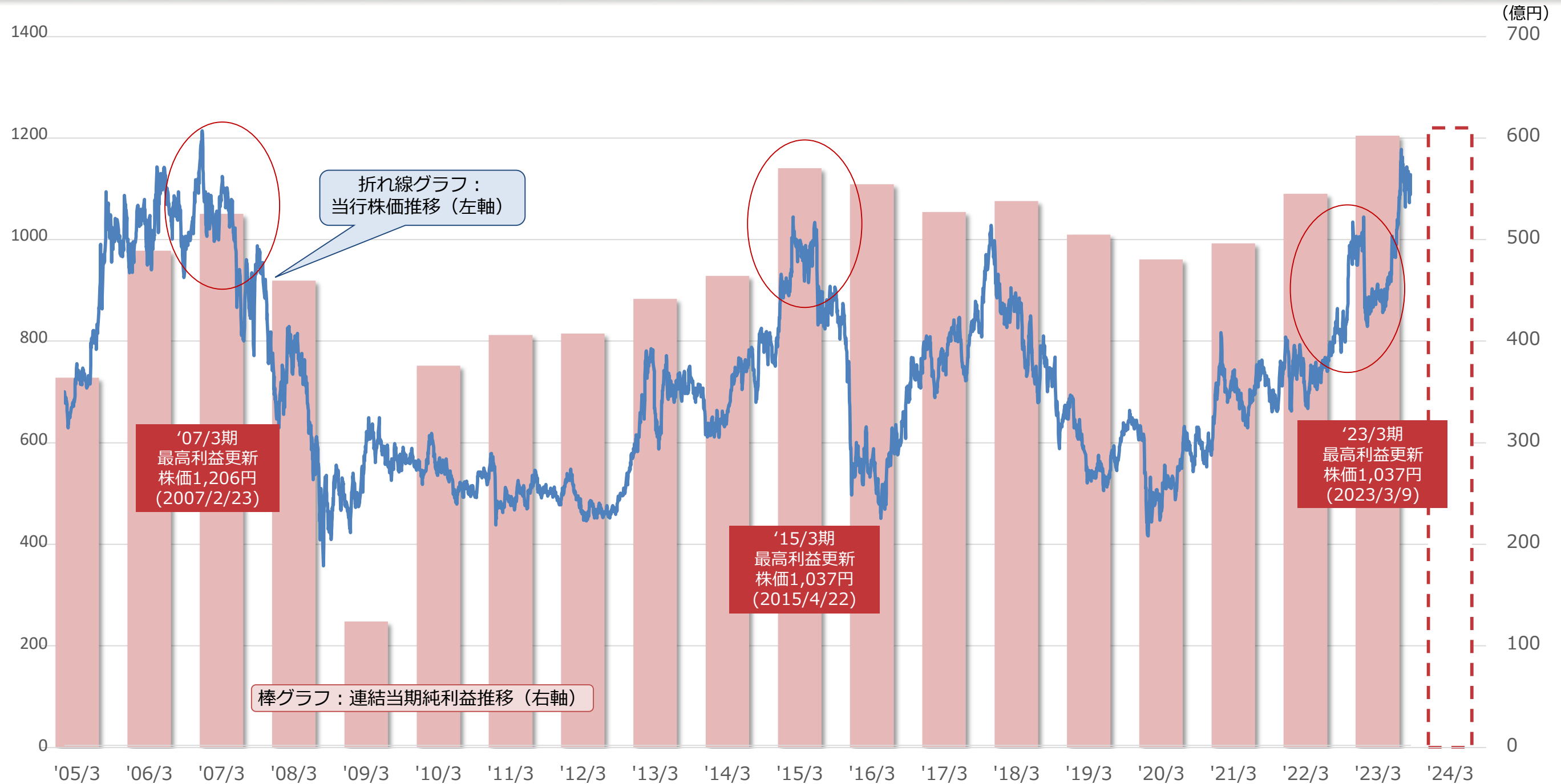


各国・地域の最大銀行 総資産



出所：GDP・・・内閣府「2021年度国民経済計算年次推計(フロー編)ポイント(2022/12公表)」  
及びOECD「Annual National Accounts Database(2023/3現在)」

国内最大銀行の総資産はThe Banker(2023年版)、各社開示資料より決算日の為替レートによって算出



本資料に関するご意見、ご感想、お問い合わせは  
下記 I R 担当までお願いいたします。

株式会社 千葉銀行経営企画部（I R 担当）

Tel : 043-301-8459

Fax: 043-242-9121

E-Mail: [ir@chibabank.co.jp](mailto:ir@chibabank.co.jp)

本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。

本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には、将来の業績にかかる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。