

第13次 中期経営計画

ベストバンク 2020

Final Stage – 価値共創の3年

2017.4.1 ▶ 2020.3.31

ちばぎん IR Day

2017年4月

株式会社 **千葉銀行**

(東証第1部 : 8331)

新中期経営計画の概要

前中期経営計画の総括

環境認識

新中期経営計画の概要

目指す姿

主要計数計画

「Final Stage – 価値共創の3年」で取組む戦略

お客さまとの共通価値の創造

- ・ 事業性評価の推進と地方創生への積極的な貢献
- ・ 「お客さま本位」の業務運営の強化
- ・ 多様化するニーズに対応した個人向け総合金融サービスの提供
- ・ デジタル化に対応した新たなサービスの創造
- ・ 首都圏でのリテール基盤の拡充
- ・ グローバル化に対応した国際業務の強化

全ての職員が輝く働き方改革の実現

- ・ プロフェッショナル人材の育成
- ・ ダイバーシティの一層の推進
- ・ 働き方改革の促進

持続的成長に向けた経営態勢の強化

- ・ 戦略的アライアンスの推進
- ・ グループ一体経営の促進
- ・ 経営資源の有効配分
- ・ ESG課題への積極的・能動的な対応
- ・ 資本政策

新中期経営計画の概要



●リーマンショック後の景気後退

●東日本大震災の発生

●アベノミクスの進展

「攻め」の姿勢を明確化

前中期経営計画「ベストバンク2020 - 価値創造の3年」の総括

課題Ⅰ

新たな企業価値の創造

- 事業性評価・地方創生に向けた取組み強化
(法人専担者の配置、「地方創生・地域活性化委員会」「地方創生部」の新設)
- 効率的な営業態勢の構築 (住宅ローン・預かり資産販売における個人業務の専門化)
- 新たな収益分野の拡大 (無担保ローン・相続関連業務の推進)
- 営業基盤の拡充 (戦略的営業地域への出店、バンコク駐在員事務所の開設)
- 戦略的アライアンス (「千葉・武蔵野アライアンス」「TSUBASAアライアンス」)

課題Ⅱ

人材育成の一層の充実

- 人材育成の高度化 (業務スキルの「見える化」、外部人材の中途採用強化)
- ダイバーシティの推進 (事業所内保育所の開園、女性の管理職・リーダー比率向上)

課題Ⅲ

持続可能な経営態勢の構築

- 基幹系システム共同化
- 営業店業務プロセスの見直し
(次世代営業店モデルの試行開始、各種審査ツールの制定、県内他行との事務共同化)
- グループ一体経営の促進 (ちばぎんアセットマネジメントの投資信託委託業務参入、リースの媒介業務の開始、「ちばぎん幕張ビル」にグループ会社9社を集約)

主要プロジェクトの進展



成田市 (国家戦略特区)
国際医療学園都市構想



2020年東京オリンピック・
パラリンピック開催
(幕張メッセ・一宮市)

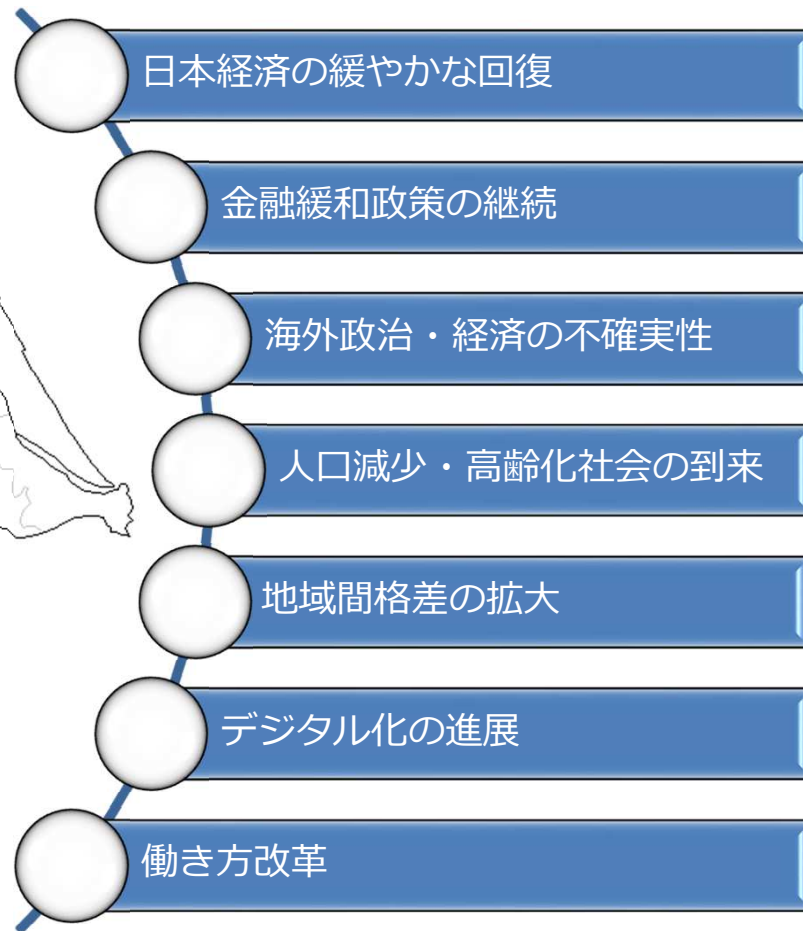


千葉駅東口再開発



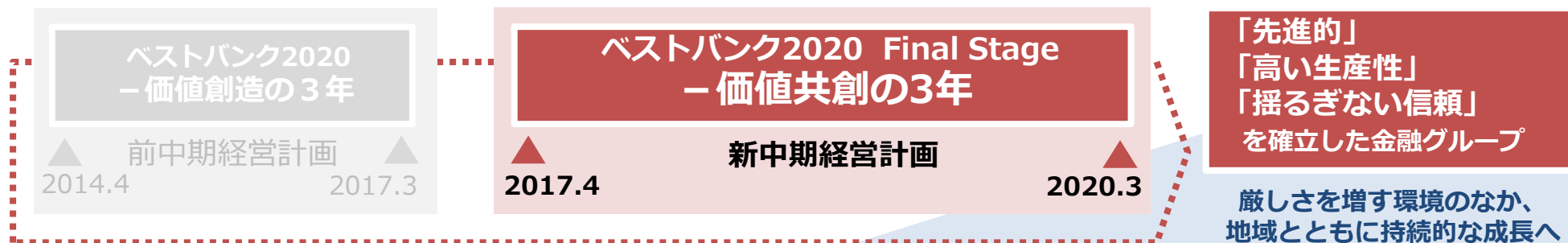
1. 圏央道・境古河IC-つくば中央IC (2017年2月開通)
2. 外環道・三郷南IC-高谷JCT (2017年度開通予定)
3. 圏央道・松尾横芝IC-大栄JCT (事業中)
4. 北千葉道路・印西市-成田市 (事業中)
5. 北千葉道路・市川市-鎌ヶ谷市 (調査中)

外部環境の変化



※ちばぎん総合研究所による推計値

	2015年	2020年*	2025年*
千葉県の人口	6,222千人	6,227千人	6,149千人
高齢化率	25.9%	29.3%	30.8%



新中期経営計画「ベストバンク2020 Final Stage – 価値共創の3年」における主要課題

課題Ⅰ

お客さまとの
 共通価値の創造

- 事業性評価の推進と地方創生への積極的な貢献
- 「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）の強化
- 多様化するニーズに対応した個人向け総合金融サービスの提供
- デジタル化に対応した新たなサービスの創造
- 首都圏でのリテール基盤の拡充
- グローバル化に対応した国際業務の強化
- CS向上活動の一層の充実

課題Ⅱ

全ての職員が輝く
 働き方改革の実現

- プロフェッショナル人材の育成
- ダイバーシティの一層の推進
- 働き方改革の促進

課題Ⅲ

持続的成長に向けた
 経営態勢の強化

- 戦略的アライアンスの推進（千葉・武蔵野アライアンス、TSUBASAアライアンス）
- グループ一体経営の促進
- 業務効率化の促進
- 運用力・収益力の強化
- リスク管理態勢の強化
- コンプライアンスの徹底
- ESG課題への積極的・能動的な対応

<目指す姿> 「リテール・ベストバンク」グループ

～先進的なサービスで個人や中小企業をはじめとした地域のお客さまに、最高の満足と感動を提供する～

【CS】 Customer Satisfaction

お客さまのニーズにスピード感を持ってお応えする

【ES】 Employee Satisfaction

職員一人ひとりが能力を最大限発揮できる職場をつくる

【SS】 Social Satisfaction

グループの総力を結集し、地域の活性化をリードする

<「リテール・ベストバンク」グループの実現に向けた行動指針>

1. 「お客さま第一主義」

数少ない優れた金融機関のみが選ばれる時代であるとの認識のもと、「お客さま第一主義」という基本原則を徹底し、お客さまにとって価値あるサービスを提供することで、お客さまや地域社会とともに成長します。

2. 「プロ意識」と「チームワーク」

金融サービスのプロとしてお客さま志向を追求するとともに、目標を共有するチームの一員として互いに尊重・信頼し、お客さまの期待を超えるサービスを提供します。

3. 「挑戦」と「変革」

デジタル化の進展をはじめとする大きな潮流の変化に対し、変化を自己成長の機会と捉えて、これまでの常識や固定概念を打ち破り新たな領域に挑戦してイノベーションを生み出します。

トップライン強化により、親会社株主に帰属する当期純利益600億円を目指す

項目 (単位：億円)	2017/3 【2016/11開示】	2020/3 【計画】
業務粗利益	1,475	1,663
うち資金利益	1,207	1,273
経費 (▲)	835	835
実質業務純益	640	828
コア業務純益	625	802
与信関係費用 (▲)	▲23	65
経常利益	705	800
当期純利益	490	560
親会社株主に帰属する当期純利益	525	600
連結ROE ^{※1}	6%台 ^{※2}	7%台
連結普通株式等Tier I 比率	12.52% ^{※3}	12%台
貸出金残高	92,017 ^{※3}	105,000
預金残高	113,096 ^{※3}	125,000
グループ預かり資産残高	20,214 ^{※3}	25,000
中小企業向け貸出金残高	40,268^{※3}	49,000
融資新規件数	4,731件 ^{※4}	5,000件
役務取引等利益	200	300
住宅ローン残高	32,263 ^{※3}	36,000
無担保ローン残高	1,210 ^{※3}	1,700

<目標とする指標>

<主要計数計画>

- ※1 連結ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 株主資本合計 (資本金+資本剰余金+利益剰余金-自己株式)
- ※2 2016/11開示計数を前提とした見込み
- ※3 2016/12末実績
- ※4 2016/3期実績

「Final Stage – 価値共創の3年」で取組む戦略

事業性評価に基づく取引先企業の本業支援や地方創生への取組みを一層強化することで、地域の活性化に積極的に貢献します。

地方創生・地域活性化委員会

事業性評価

当行の取組み

- ・ 事業性評価に基づく融資等の推進
- ・ ライフステージに応じたソリューション提案の強化
- ・ お客さまとの取引の拡充（メイン先数の増加）

金融仲介機能の発揮

- ・ 取引先企業の経営改善や成長力の強化
- ・ 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上
- ・ 担保・保証依存の融資姿勢からの転換

お客さまの本業支援

主要課題・施策と関連性が強いベンチマークを選択、取組状況を総括
 22項目（計57項目中）

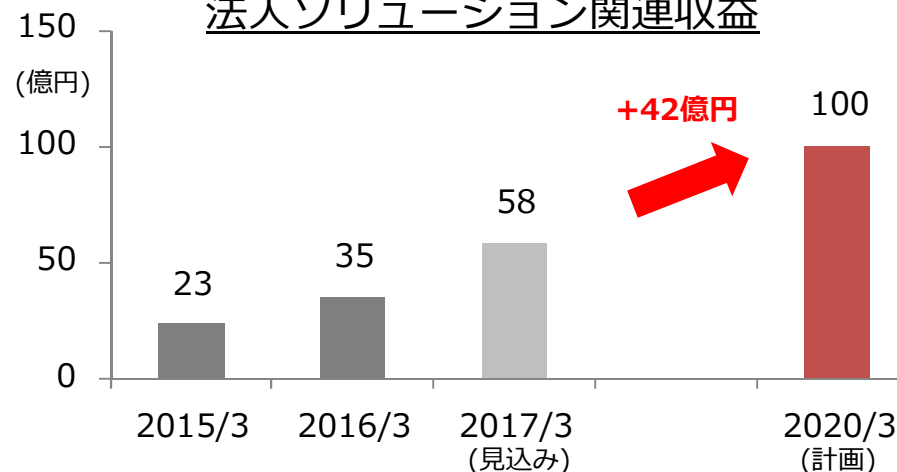
	(2016/3末)
■ 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数	10,380先
■ 本業（企業価値の向上）支援先数	2,949先
■ メイン取引先数・全取引先数に占める割合	24,230先・55.0%

地方創生

「千葉県創生」戦略プランの地域特性に基づく重点活動



法人ソリューション関連収益



CS向上活動の一層の充実を図るとともに、「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）の徹底に努めます。

「お客さま第一主義」

お客様サービス部
(統括部署として位置付け、担当部長を配置)

CS向上活動

- 全職員の意識向上
- お客さまの声を反映
- 全ての方が安全・安心して利用できる環境整備

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)

- 「お客さま本位」の業務運営態勢の確立・定着
- お客さまのニーズや利益に合致した販売の徹底
- お客さまとの利益相反に係る管理態勢の強化
- 手数料をはじめとした重要な情報の分かりやすい提供
- 金融教育への取組み強化

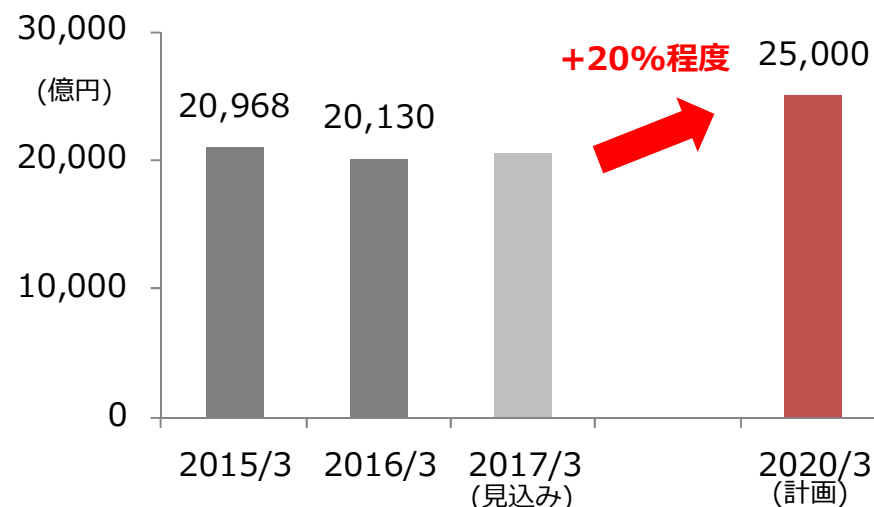


本部

営業店

グループ会社

グループ預り資産残高



専門人員 (PB・AC)

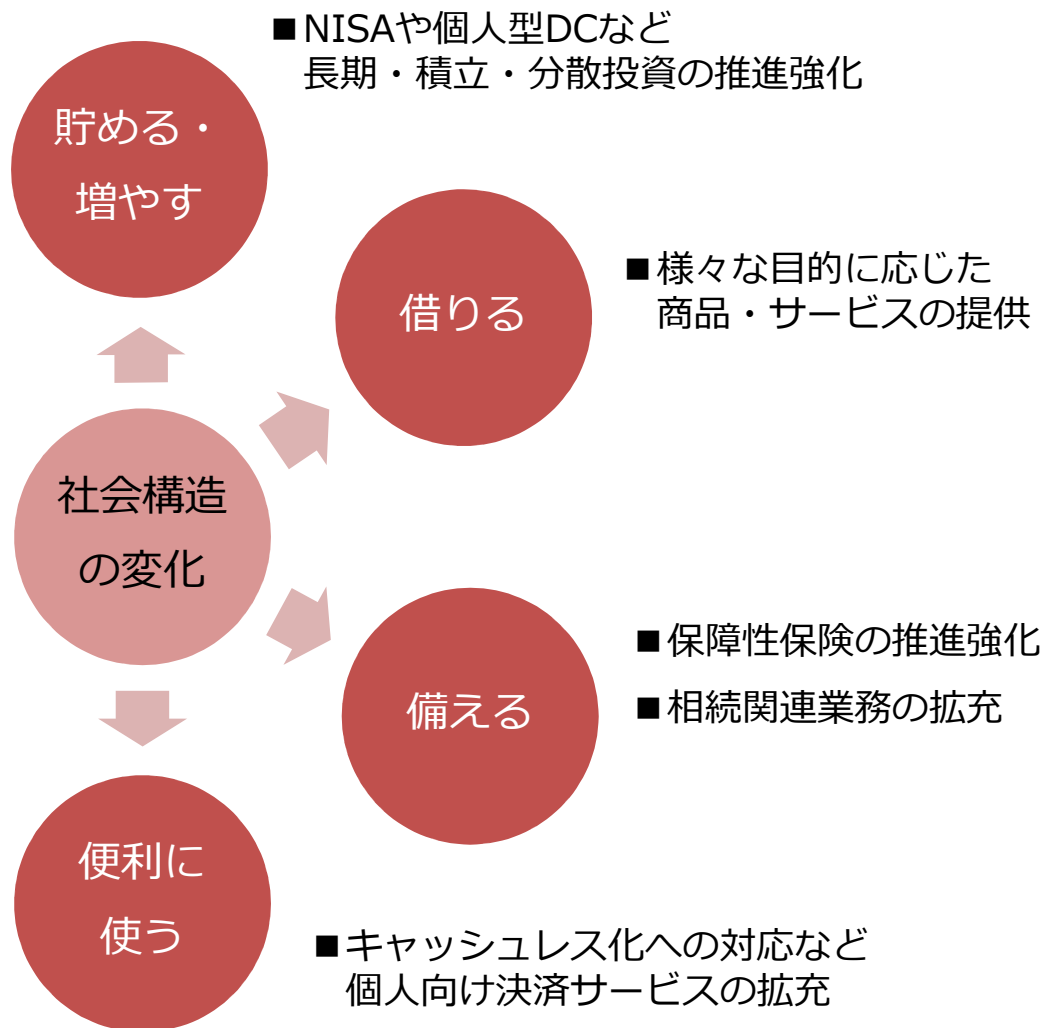
各種研修・臨店サポート

お客さまニーズ

ちばぎん証券
銀証連携

ちばぎん
アセットマネジメント
商品開発

社会構造の変化に伴い、多様化するお客さまニーズに対応した個人向け総合金融サービスを提供します。



保障性保険

推進強化策

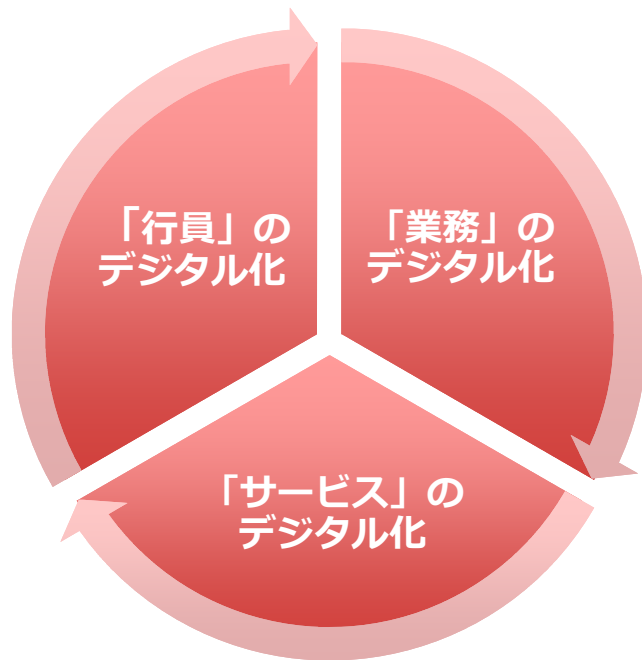
ニーズ喚起	外部業者との提携
販売体制強化	保険専門人員の増員

相続関連業務

申込	・資産の状況、資産に対する考え方を把握 遺言作成サポートサービス
遺言作成	・家族関係や財産の変動を把握 遺言信託
執行手続	・預金を集約、次世代との関係構築
完了	・取引継続、新たなビジネスチャンス開拓

他行との提携等により業務をさらに拡大
高齢化社会に対応した商品拡充

社会全体のデジタル化に対応し、フィンテックなどを活用した先進的で付加価値の高いサービスを創造します。



デジタル化に伴う
 お客さまニーズの変化

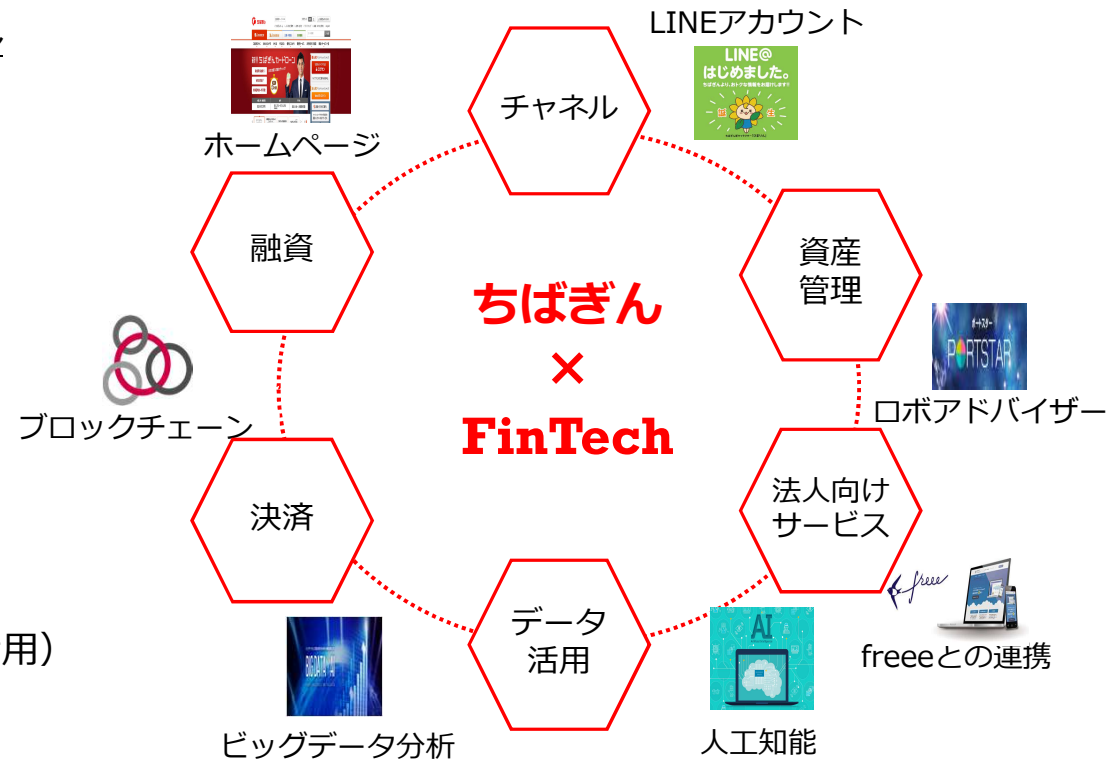
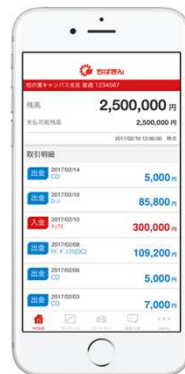
デジタルバンキング化を推進

次世代営業店モデル



ちばぎんアプリ

- ・店舗検索
- ・プッシュ通知
- ・口座照会 (API活用)



API共通基盤の構築
 T&Iイノベーションセンター活用

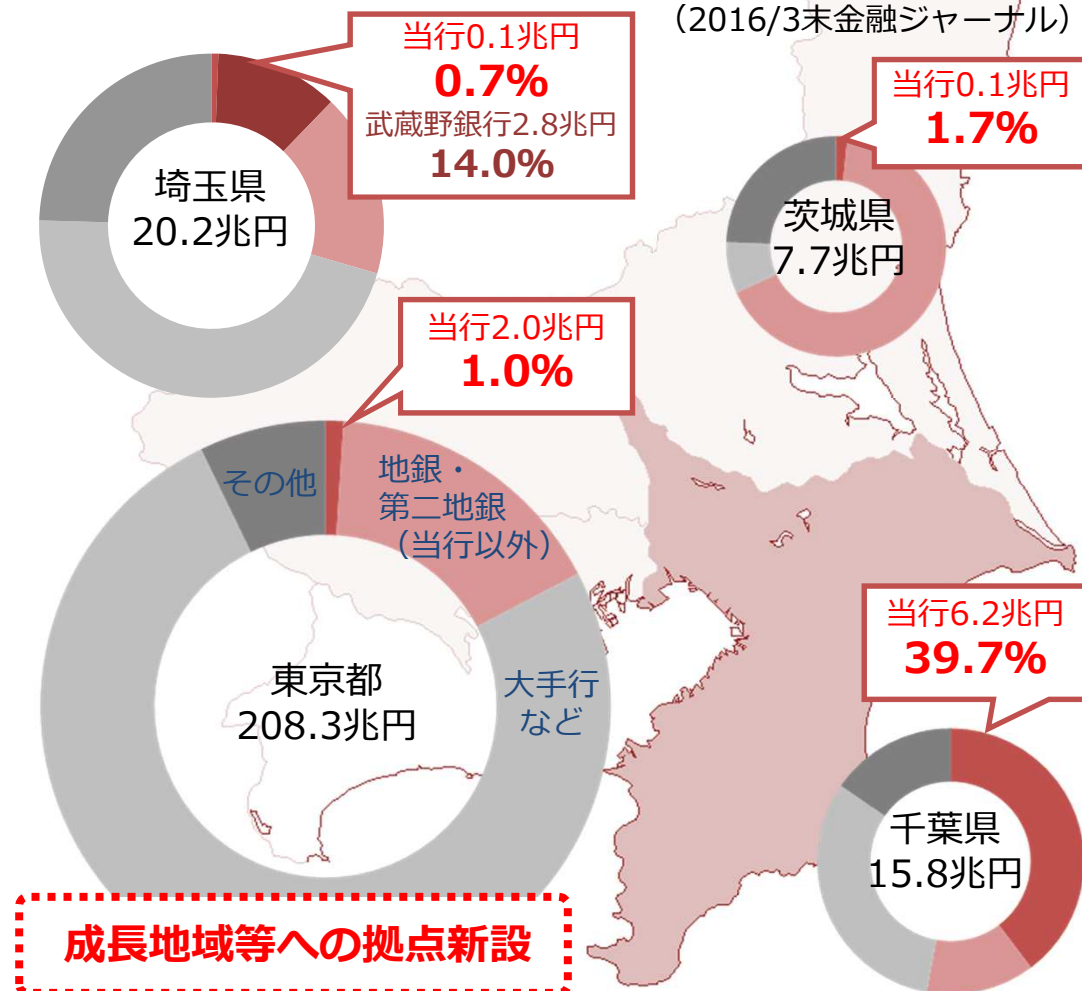
マーケットポテンシャルが高い成長地域等への出店により、貸出金の増強と営業基盤の拡充を目指します。

地域別取引先数 (2016/3末与信残高ベース)

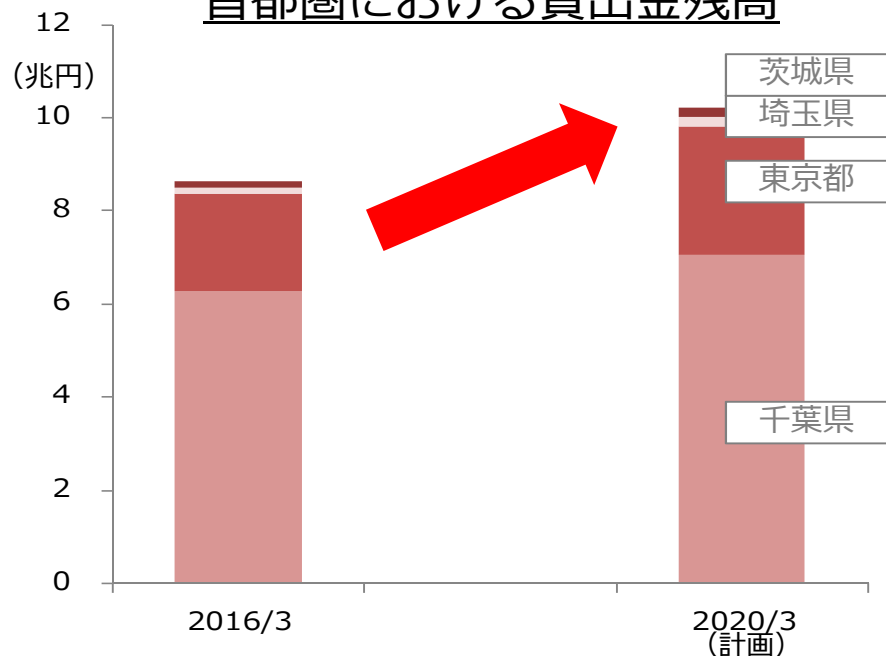
	千葉県	東京都	茨城県	埼玉県
地域別取引先数	43,334先			
	37,984先	3,588先	988先	774先

貸出金シェア・マーケット規模

(2016/3末金融ジャーナル)

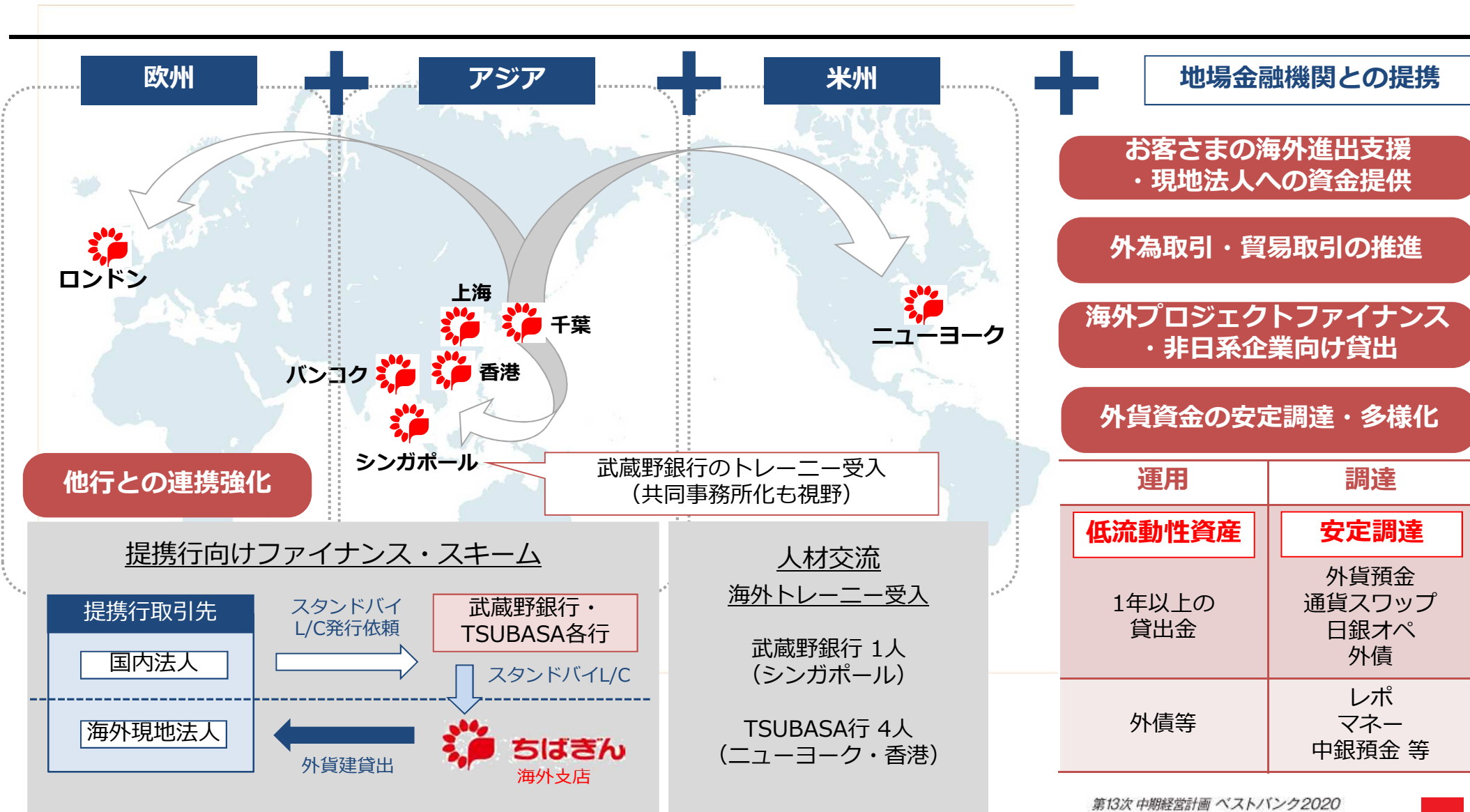


首都圏における貸出金残高



お客さまとの共通価値の創造⑥ ～グローバル化に対応した国際業務の強化

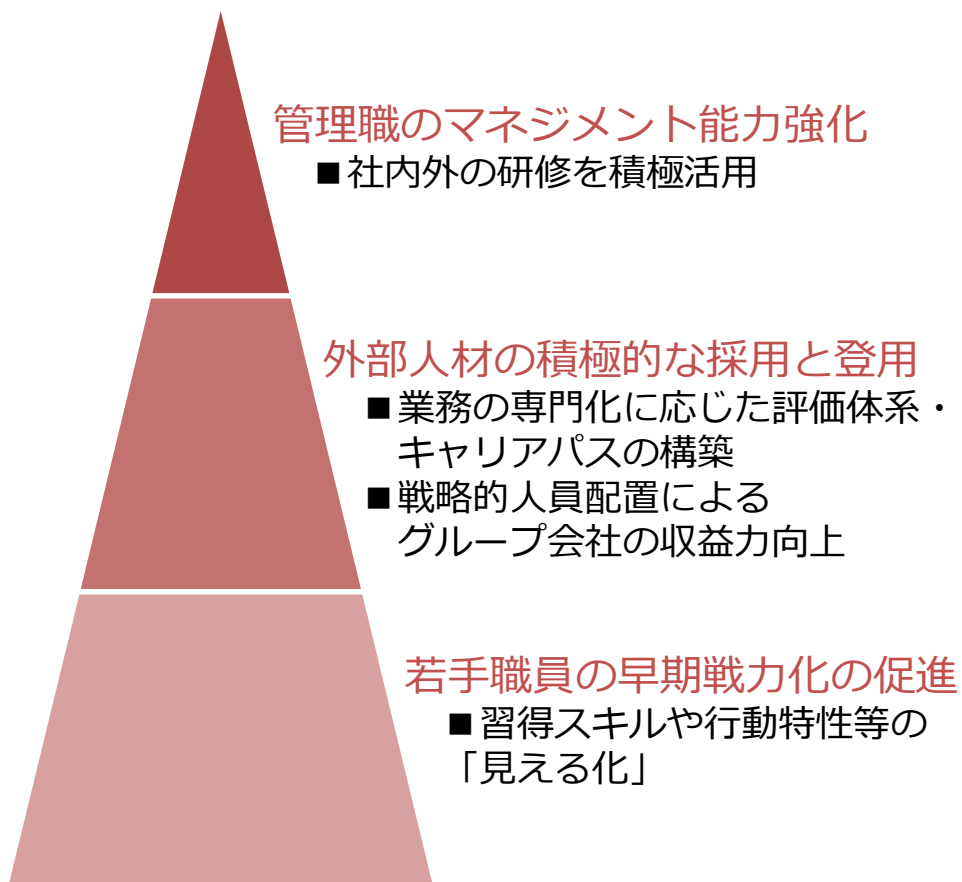
地方銀行随一の海外ネットワークでお客さまの海外進出支援を実施します。



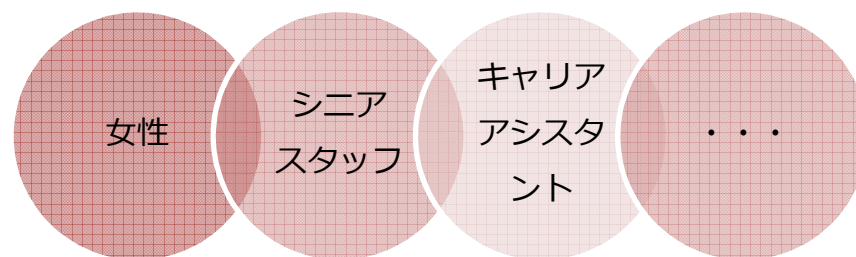
運用	調達
低流動性資産 1年以上の貸出金	安定調達 外貨預金 通貨スワップ 日銀オペ 外債
外債等	レポ マネー 中銀預金 等

お客さま志向で高い成果を生み出すプロフェッショナル人材を育成するとともに、ダイバーシティを一層推進し、全ての職員が輝ける組織を実現します。

プロフェッショナル人材の育成



ダイバーシティの一層の推進



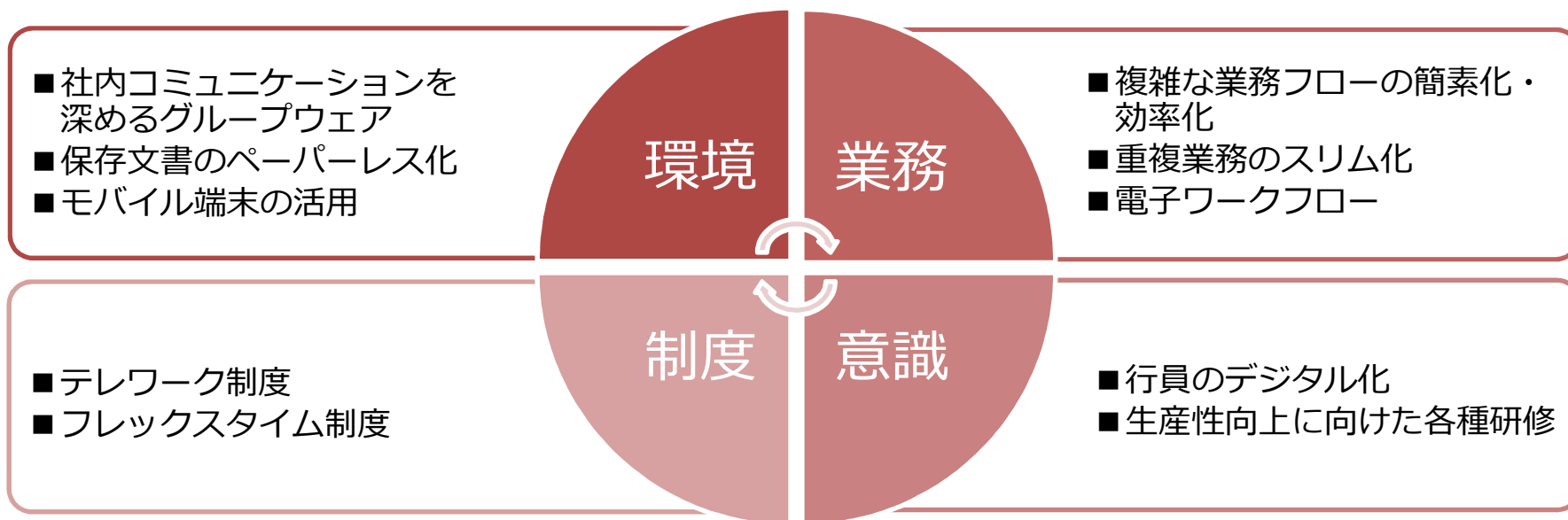
- 経験・スキルを有する職員の意欲を高める人事制度
- 仕事と育児・介護の両立に向けた支援

女性管理職登用の状況

	2008/3末	2016/7末	2020年度 目標
女性管理職比率 (人数)	2.0% (17名)	9.0% (92名)	20%
女性リーダー職 比率(人数)※	9.4% (98名)	28.0% (233名)	30%

※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

職員一人ひとりの働き方を見直し、さらに付加価値の高い業務に特化できる態勢を整備します。



経済産業省及び日本健康会議より「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定
厚生労働省「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」にて「奨励賞（職業安定局長賞）」を受賞

柔軟で多様な働き方の実現

時間外労働の削減

生産性の高い働き方の実現

千葉・武蔵野アライアンスの一層の発展により、さらなるトップライン増強・コスト削減を図ります。



地域のお客様にメリットを提供

ノウハウ共有
・共同開発

グループ
会社活用

人材交流



共同出資会社の設立



ちばぎん

50%
出資



武蔵野銀行

50%
出資

提言

千葉・武蔵野アライアンス株式会社

トップライン収益拡大

- ・アセットマネジメント（専用商品組成）
- ・シローン共同組成、顧客紹介
- ・審査ツール等のノウハウ共有
- ・海外ビジネスの共同展開
- ・相続関連業務における提携
- ・証券業務における提携

コスト削減

- ・ATM購入、賃料等
- ・システム共同化
- ・バックオフィス業務共同化

計数効果（両行合算）
100億円



アライアンス推進室を中心に、戦略的アライアンスのさらなる進化を目指します。

TSUBASAアライアンス



New

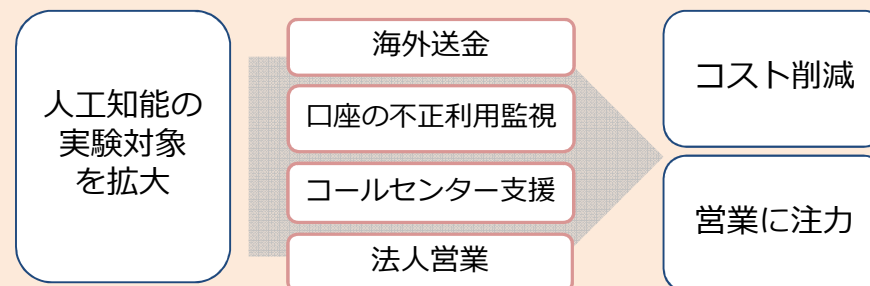
経営企画部アライアンス推進室（6名）

戦略的アライアンスの統括や施策の取りまとめ、
他行調整、共同出資会社の運営等

IT・フィンテック分野

- ・人工知能（IBM Watson）
- ・フィンテックビジネスコンテスト
- ・生体認証を活用した 新型決済サービス

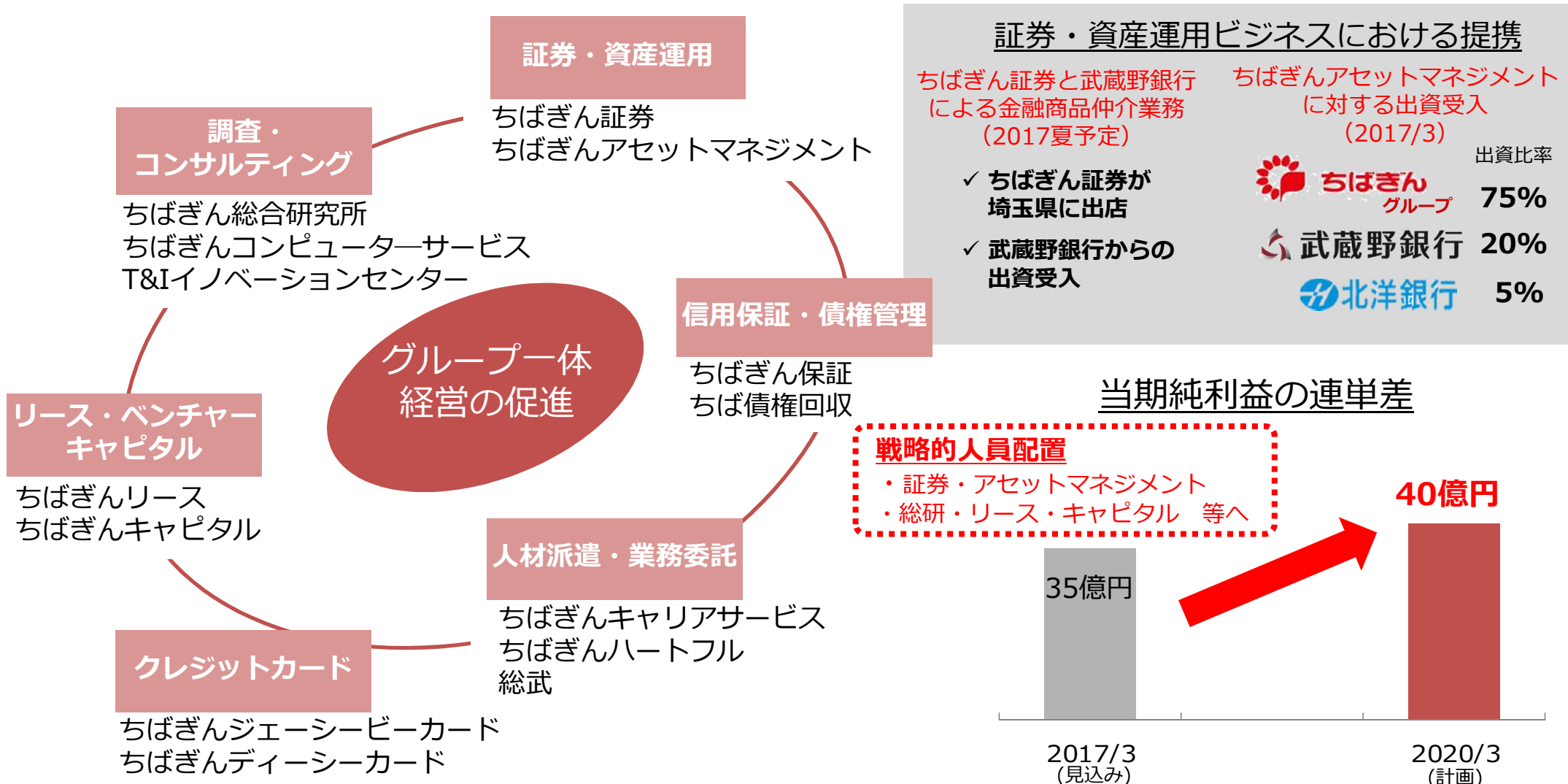
名称	T&Iイノベーションセンター株式会社	
出資比率	当行	40%
	第四銀行・中国銀行・伊予銀行 東邦銀行・北洋銀行・日本IBM	各10%



既存業務における連携拡大

- ・システム共同化
- ・災害時相互協力
- ・市場・国際業務、海外トレーニー受入
- ・相続関連業務
- ・資産運用業務

グループ各社の事業基盤の拡充と連携強化を図り、総合取引の拡大を目指します。



証券・資産運用ビジネスにおける提携

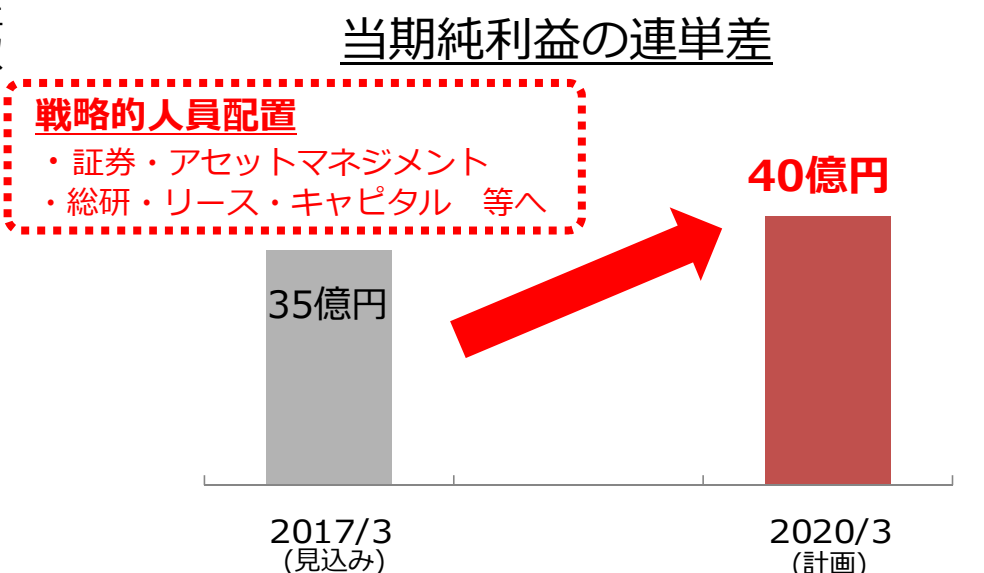
ちばぎん証券と武蔵野銀行による金融商品仲介業務 (2017夏予定)

ちばぎんアセットマネジメントに対する出資受入 (2017/3)

出資比率

- ちばぎん証券が埼玉県に出店
- 武蔵野銀行からの出資受入

ちばぎんグループ	75%
武蔵野銀行	20%
北洋銀行	5%



業務プロセスを抜本的に見直し、経営資源配分の最適化を実現します。

ヒト（人員）

営業店・グループ会社の成長分野、本部の推進支援・企画担当等へ再配置 **250名**

捻出

【営業店】 170名

- ・ 融資・ローン業務の本部集約
- ・ 内部業務の本部集約
- ・ IT利活用による営業の効率化
- ・ 重複する店舗ネットワークの整理

【本部】 80名

- ・ 業務効率化の推進（外部コンサル活用）

カネ（経費）

経費合計（2020/3期） **835億円**

【人件費】 422億円

- ・ 働き方改革による時間外労働削減

【物件費】 350億円

- ・ 店舗軽量化、他行連携をつうじた削減

モノ（投資）

投資合計 **300億円**

うち戦略投資 **150億円**

【お客さまとの共通価値の創造】 72億円

- ・ 「次世代営業店モデル」による店頭営業の強化
- ・ フィンテックを活用した新たなサービスの提供
- ・ 営業拠点の新設

【全ての職員が輝く働き方改革の実現】 27億円

- ・ ダイバーシティの一層の推進
- ・ 働き方改革の促進

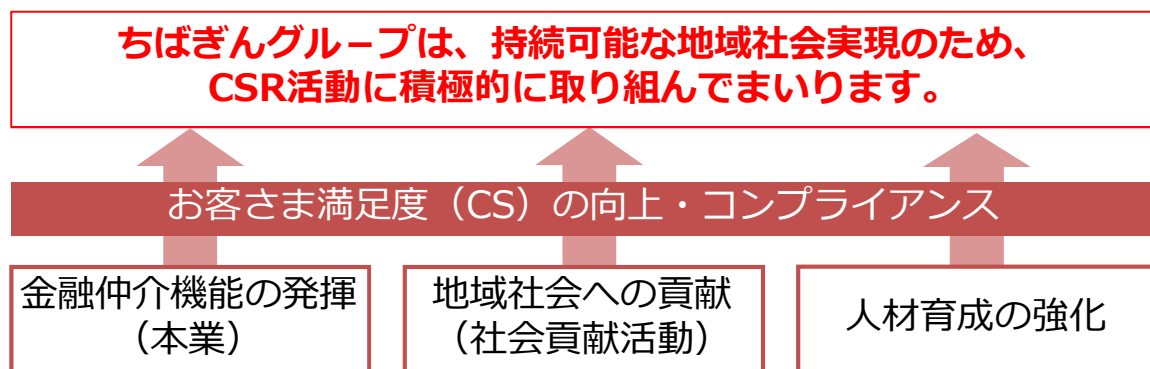
【持続的成長に向けた経営態勢の強化】 51億円

- ・ 他行とのバックオフィス業務共同化
- ・ 本部集中・システム化による事務の合理化
- ・ 業務システムの統合
- ・ 融資、ローン審査のスピードアップ

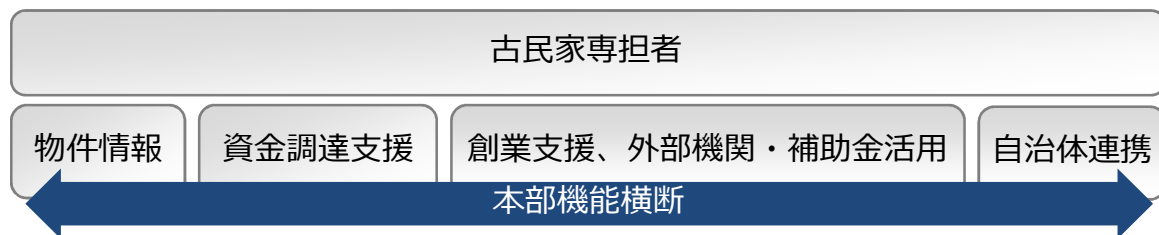
うちIT関連投資 **120億円**

コーポレートガバナンスの高度化や地域社会の課題解決に向けた取り組みなど、ESG（環境、社会、ガバナンス）課題へ積極的・能動的に対応します。

ちばぎんグループのCSRコンセプト



古民家活用事業の支援



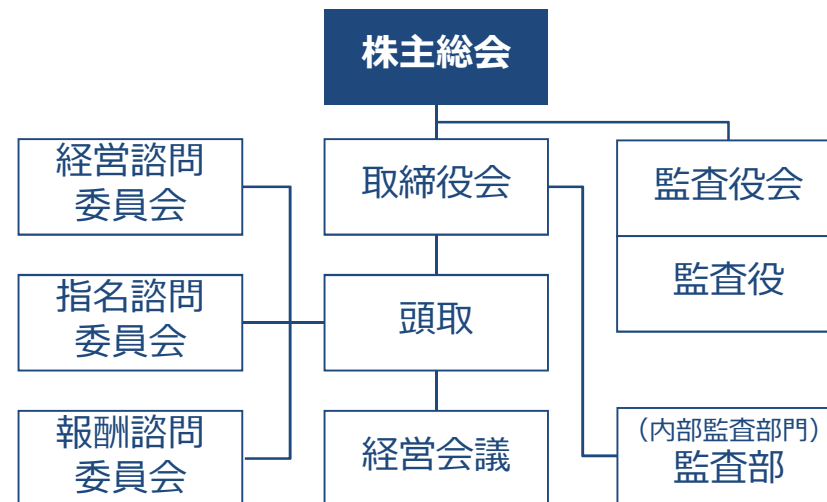
不動産売買・賃貸のマッチング支援
 関連事業者への紹介

まちづくり・観光振興の事業資産



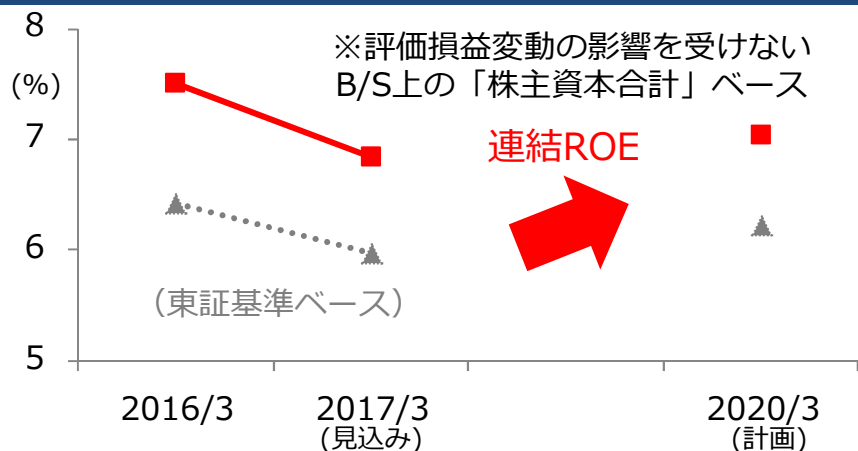
次世代への継承・地域活性化を両立

コーポレートガバナンス体制



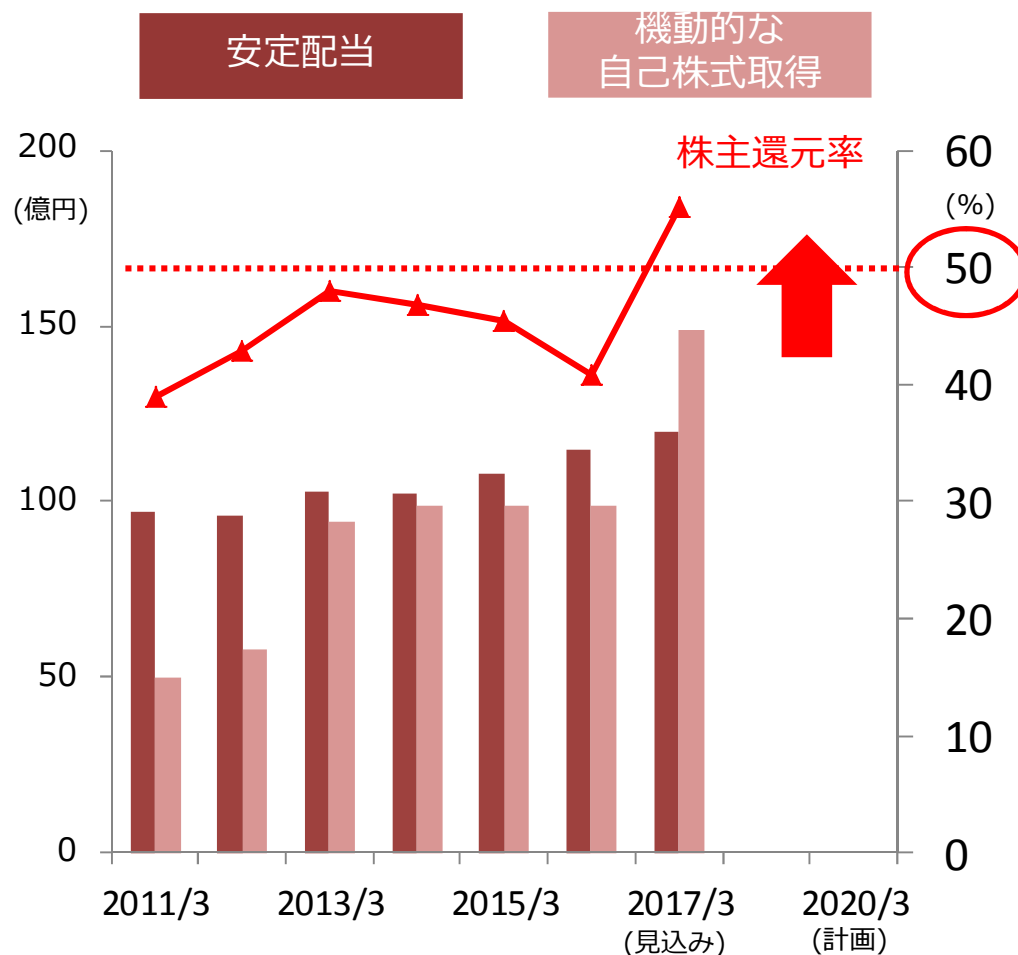
- ・ 社外役員の適切な関与・助言・経営監視
- ・ 取締役会の実効性評価などをつうじたコーポレートガバナンスの高度化
- ・ ステークホルダーの声を経営戦略に反映させる仕組みの構築
- ・ 政策保有株式の削減

連結ROE※ 7%台

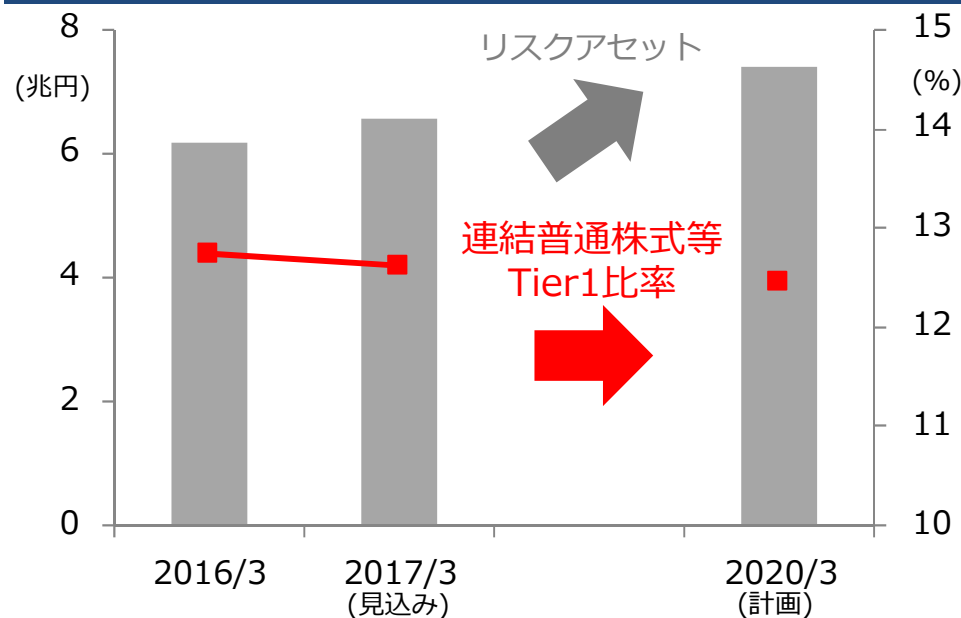


株主還元率※ 50%程度

$$\text{株主還元率} = \frac{\text{株主還元総額 (配当支払額+自己株式取得額等)}}{\text{単体当期純利益}}$$

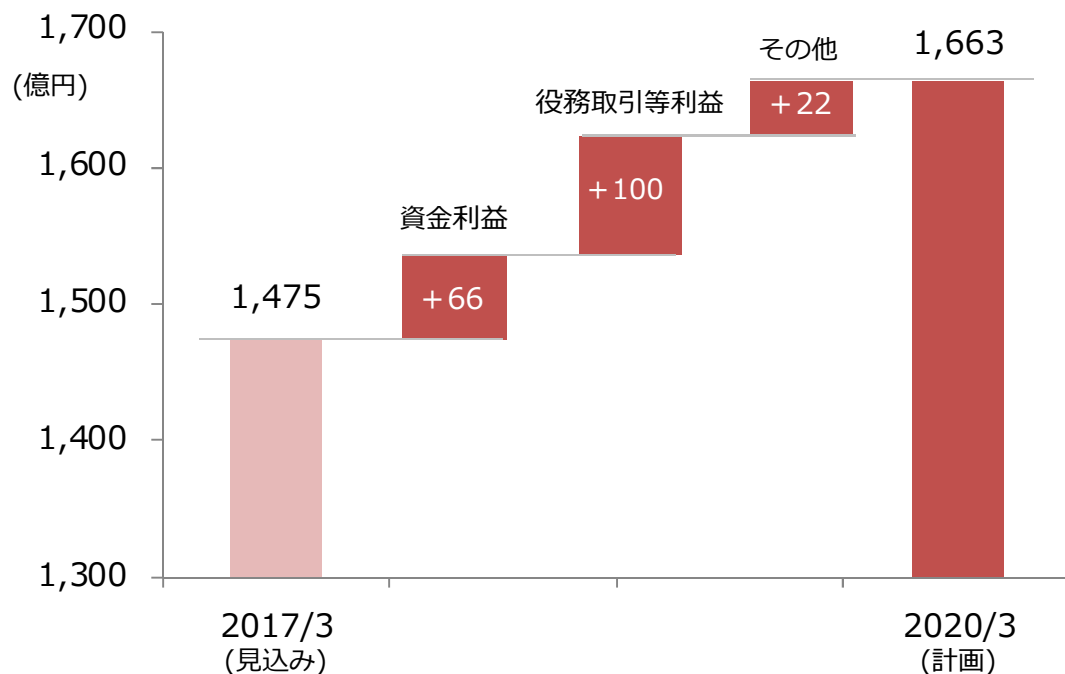


連結普通株式等Tier1比率 12%台



ご参考

業務粗利益増減内訳



当期純利益

490億円

+70億円

560億円

親会社株主に
帰属する
当期純利益

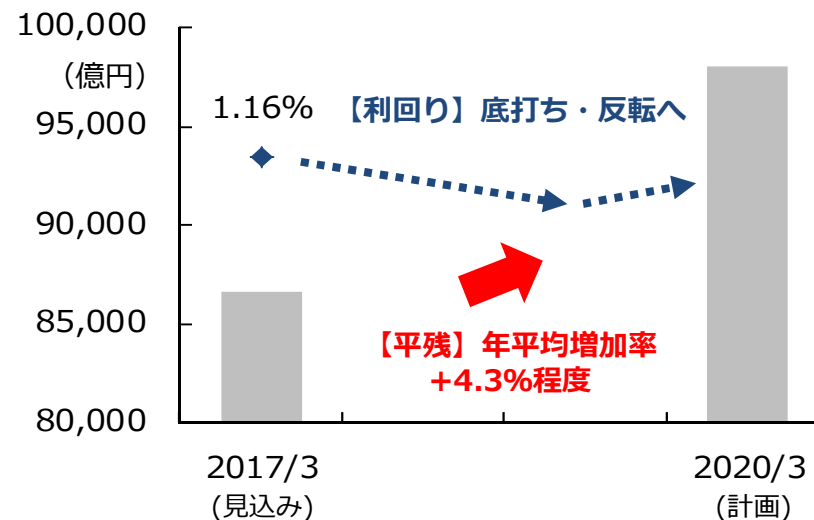
525億円

+75億円

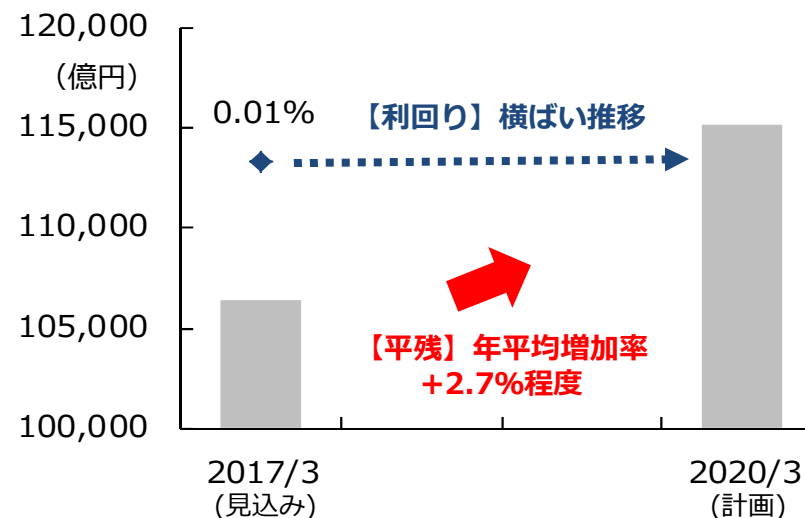
600億円

役員取引等利益を中心に積上げを図り、
2020/3期の親会社株主に帰属する当期純利益は600億円
(2017/3期開示比+75億円)を計画

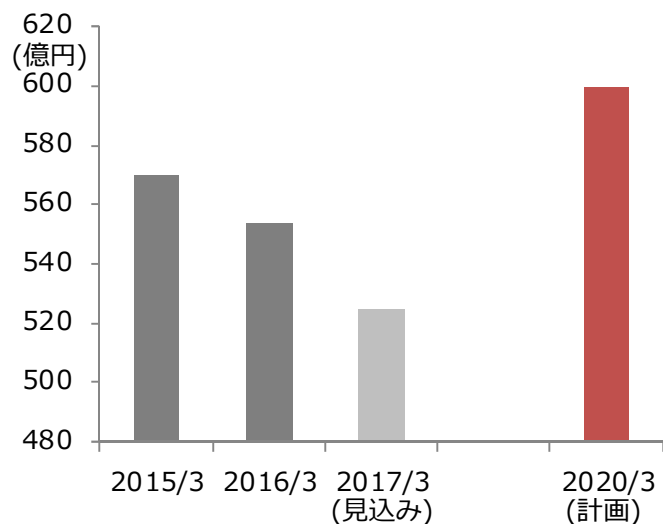
国内貸出金平残・利回り



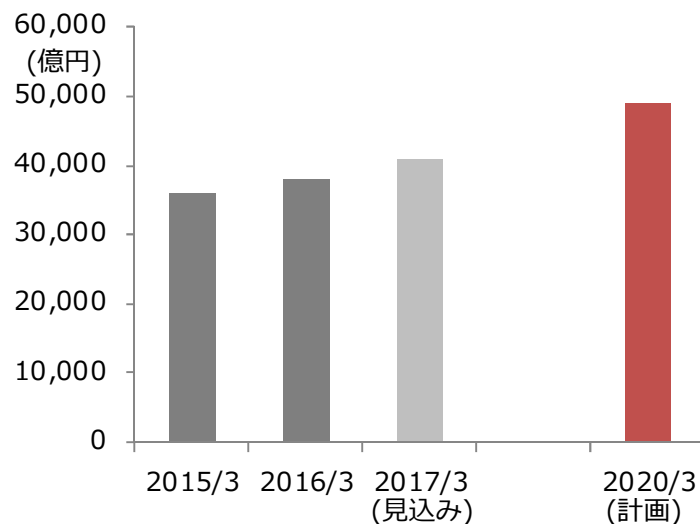
国内預金平残・利回り



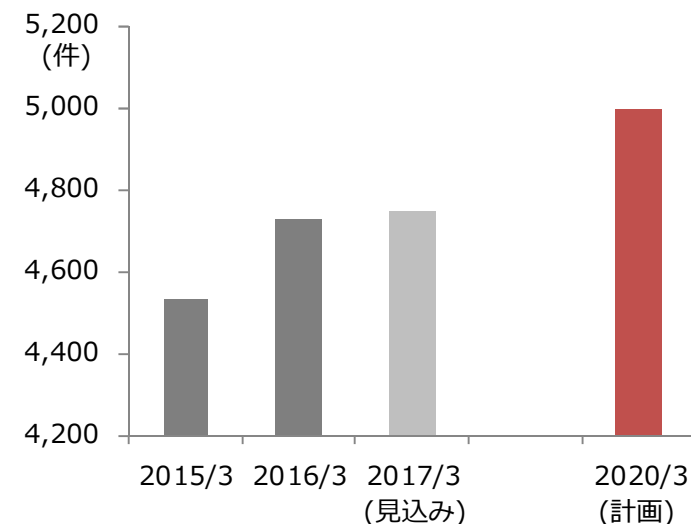
親会社株主に帰属する当期純利益



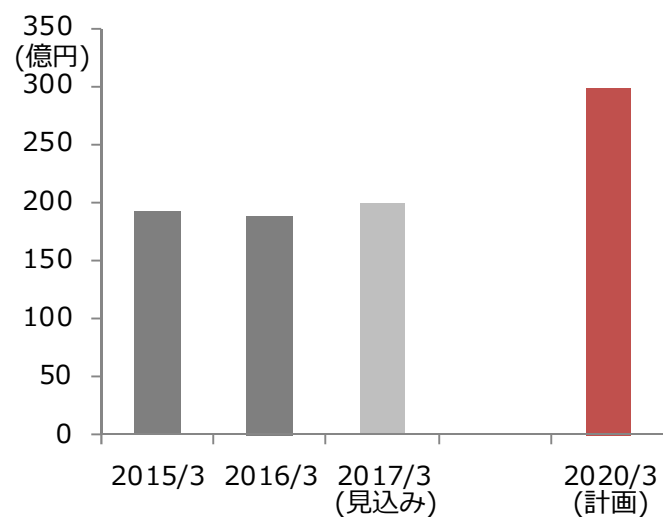
中小企業向け貸出残高



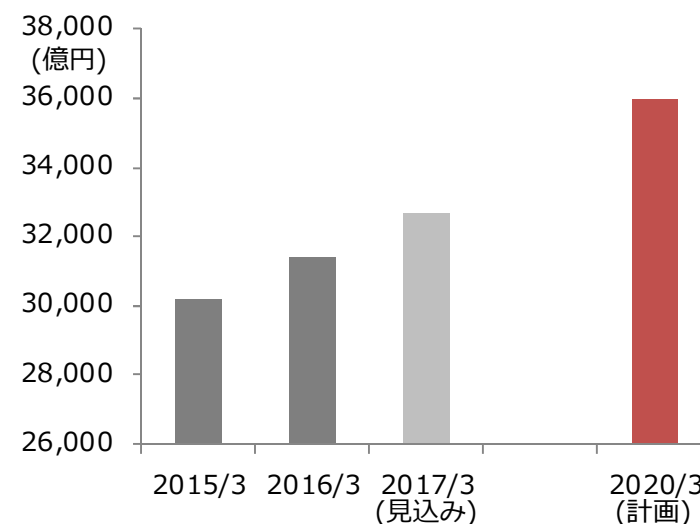
融資新規件数



役員取引等利益



住宅ローン残高



無担保ローン残高

