



千葉銀行Webサイト  
〔IRライブラリ〕



一人ひとりの思いを、  
もっと実現できる地域社会にする

# ちばぎん IRDay (成長戦略)



2024年4月8日

## 当行グループの強み

当行グループの強み	3
営業基盤	4
預金・貸出金	4
店舗ネットワーク	5
エリア特性	6
財務基盤	7
効率性・健全性・安定性	7
資本運営・資本の活用	8
アライアンス	9
アライアンスの深化	9
じゅうだん会との連携・TSUBASAアライアンスの深化	10

## 成長戦略

PBR向上に向けて	12
成長戦略	13
2030年度に向けた持続的成長	14
金利上昇シミュレーション	15
既存事業の磨き込み	16
DXによる変革	16
個人ビジネス	19
法人ビジネス	21
新事業	26
キャッシュレス	26
AML・メタバース・エネルギー・BaaS	27
ちばぎん商店	28

広告	29
オンアド・不動産ファンド・JBP	30
人的資本	31

## 業務改善計画に基づく対応

パーパス・ビジョン・三つの誓い	36
問題の真因分析と4つの取組み	37
主要施策の一覧	38
業務改善施策による変化・実態の検証	39
実態把握の取組み	40
ガバナンス	41

# 当行グループの強み

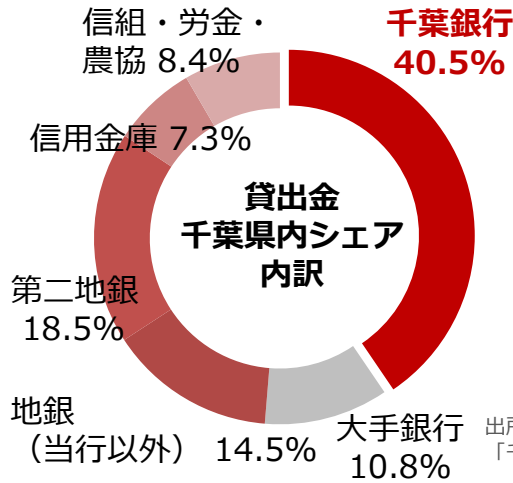


当行の強みである営業基盤・財務基盤・アライアンスを更に強化していく

	足許の状況	2026/3期 見込み	今後	
営業基盤	<p>千葉県人口 628万人 全国6位</p> <p>県内総生産 20兆円 全国7位</p>	<p>預金・中計計画 15.4兆円 → 16.1兆円 2023/3 2026/3</p> <p><b>+0.7兆円を上回る伸び</b></p> <p>国内貸出金・中計計画 11.8兆円 → 13.1兆円 2023/3 2026/3</p> <p><b>+1.3兆円を上回る伸び</b></p>	<p>中計計画 預貸金利息 <b>+129億円を上回る伸び</b></p> <p>金利上昇効果見込み <b>34億円～260億円</b></p>	<p>店舗戦略による 預貸金の増加 <b>P 5</b></p> <p>DXによる顧客体験の向上に伴う個人流動性 預金の増加 <b>P 16～</b></p>
	<p>預金は中計計画 <b>+2.2%を上回る伸び</b></p> <p>貸出金は中計計画 <b>+3.8%を上回る伸び</b></p>	<p>預金 <b>+2.8%</b></p> <p>貸出金 <b>+4.9%</b></p>	<p><b>P 15</b></p>	
財務基盤	<p>効率性 <b>P 7</b></p> <p>連結OHRは<b>40%台</b>を維持</p>	<p>中計計画40%台半ばの達成</p>	<p>DXによる トップラインの向上・コスト削減</p>	
	<p>健全性 <b>P 7</b></p> <p>不良債権比率は<b>0.9%</b></p>	<p>低位な不良債権比率の維持</p>	<p>ソリューション 検討MTGによる 与信コストの抑制</p>	
	<p>安定性 <b>P 7</b></p> <p>連結CET 1 比率※は<b>11.98%</b> (レンジ上限+0.48%) ※バーゼルⅢ最終化完全実施ベース (評価差額金除き)</p>	<p>中計想定の変元を行った場合、 連結CET 1 比率の水準を維持</p>	<p>資本を活用した 更なる成長 <b>P 8</b></p>	
アライアンス	<p>TSUBASAアライアンス <b>P 9</b></p> <p>じゅうだん会との共同研究会</p> <p>OMALLIANCE 千葉武蔵野アライアンス</p> <p>千葉横浜パートナーシップ</p> <p>ソニー銀行との提携</p>	<p>各種連携を一層強化</p> <p>更なるトップラインの向上 × コスト削減</p>		

## 成長を続ける千葉県で圧倒的な営業基盤を確立 貸出金・預金は中計計画を上回る増加

### 圧倒的な県内シェア

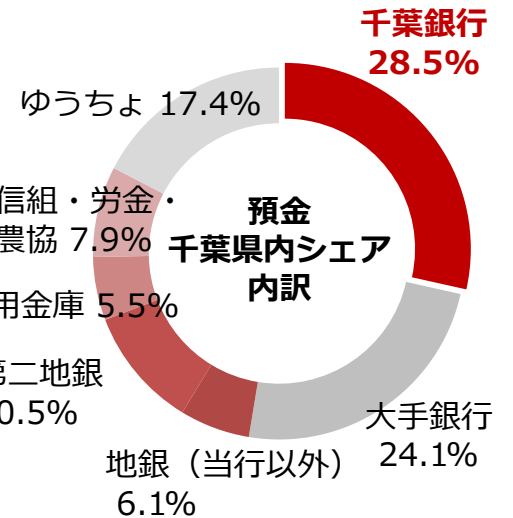


当行をメインバンクとする  
企業数

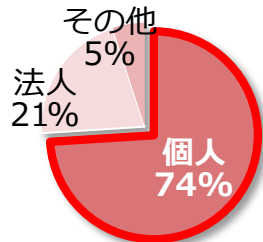
約2万社

千葉県内企業の  
約4割が当行メイン先

出所：帝国データバンク  
「千葉県内企業のメインバンク実態調査（2023年）」



### 預金構成



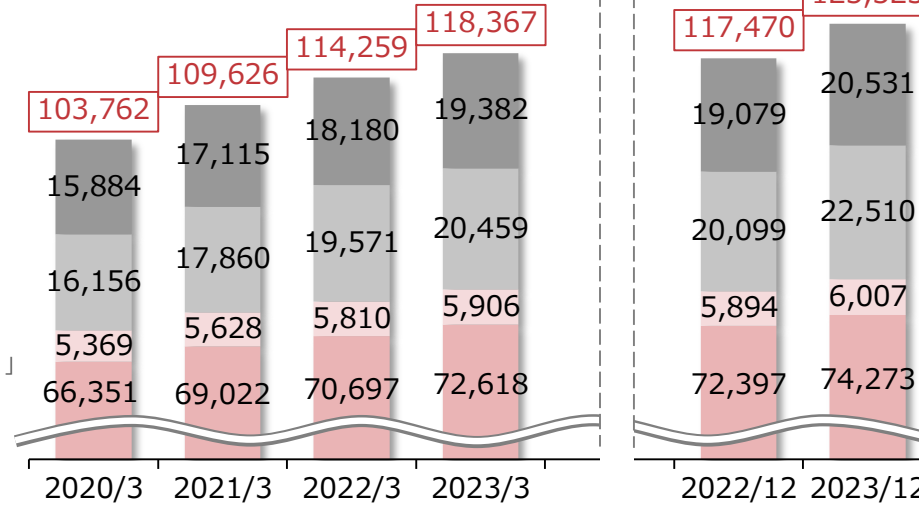
国内預金15兆円のうち  
11兆円が粘着性の高い  
個人預金

出所：金融ジャーナル

### 貸出金・預金の足元の成長

#### 貸出金

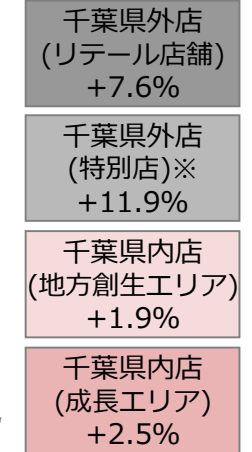
(億円)



中計計画  
+3.8%/年

計画を上回る伸び

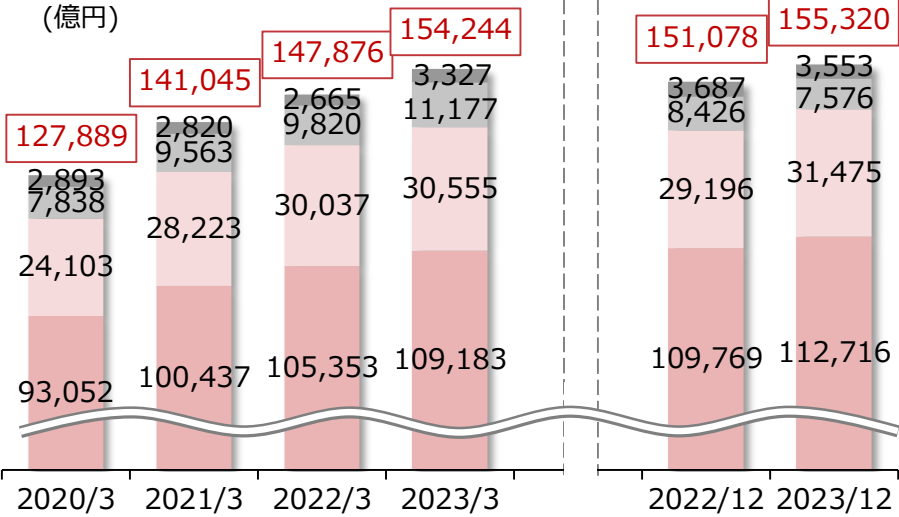
【2022/12末比】  
〔合計〕+4.9%



※東京営業部・新宿支店・大阪支店

#### 預金

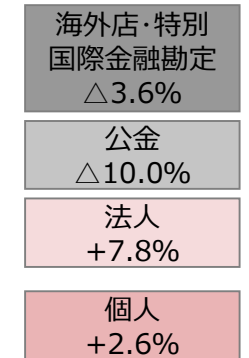
(億円)



中計計画  
+2.2%/年

計画を上回る伸び

【2022/12末比】  
〔合計〕+2.8%



### 更なる成長

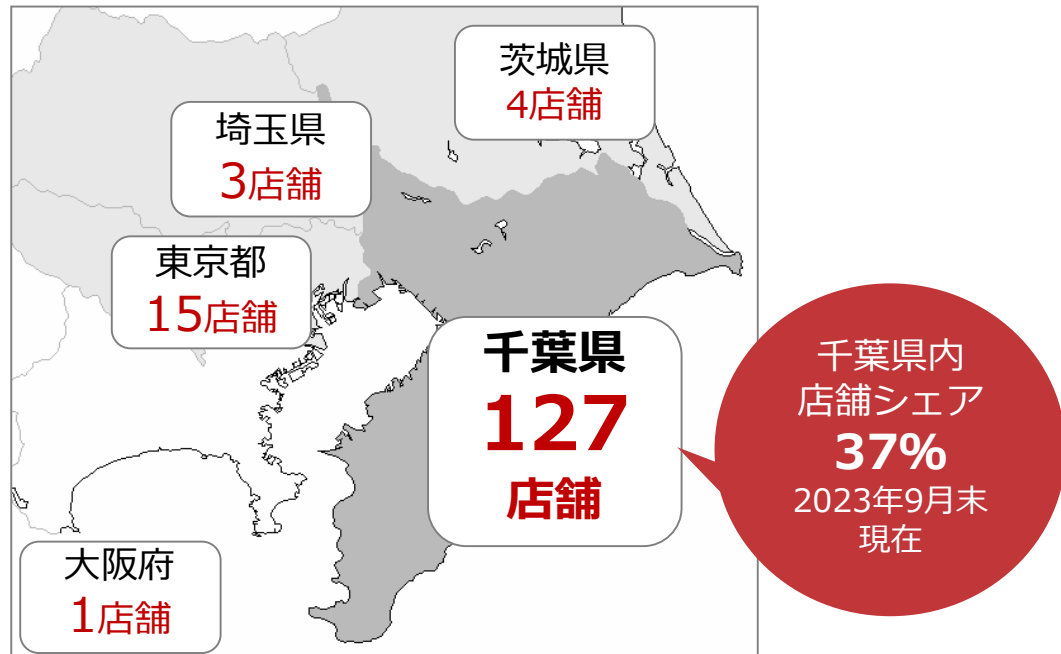
店舗ネットワーク  
シェア拡充による  
預貸金の更なる伸び

DXでの  
顧客体験向上による  
預金の更なる伸び

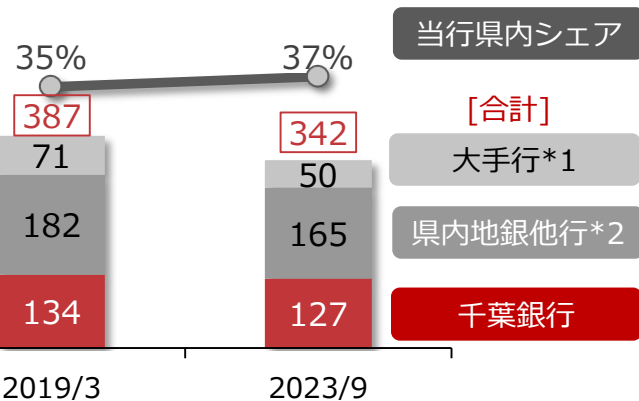
強みである店舗ネットワークとデジタルチャネルを通じ、県内シェアの拡大・首都圏営業の強化を図る

## 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〕

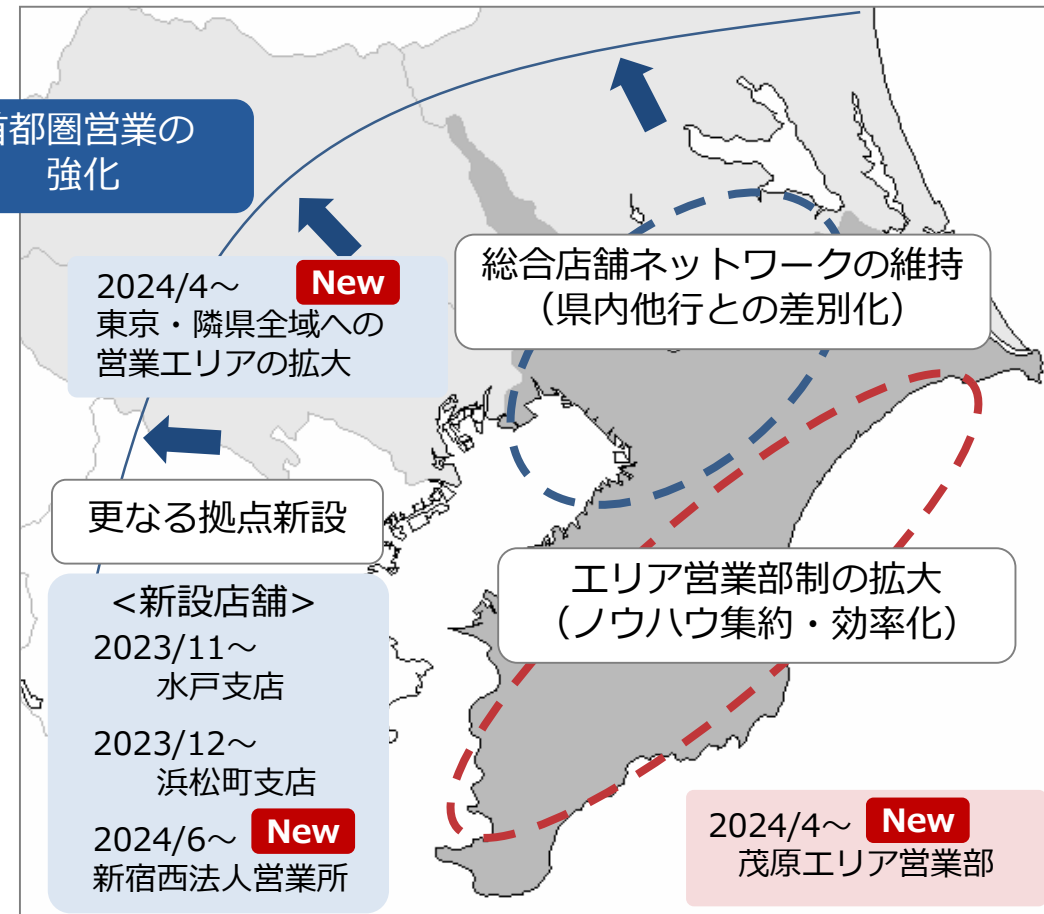
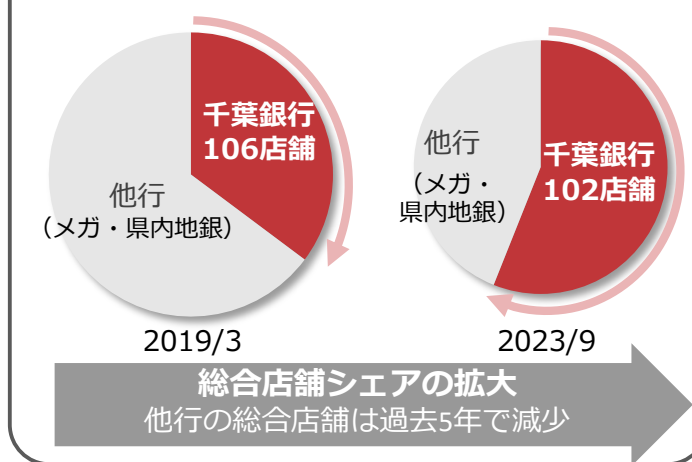


## 千葉県内店舗数シェア



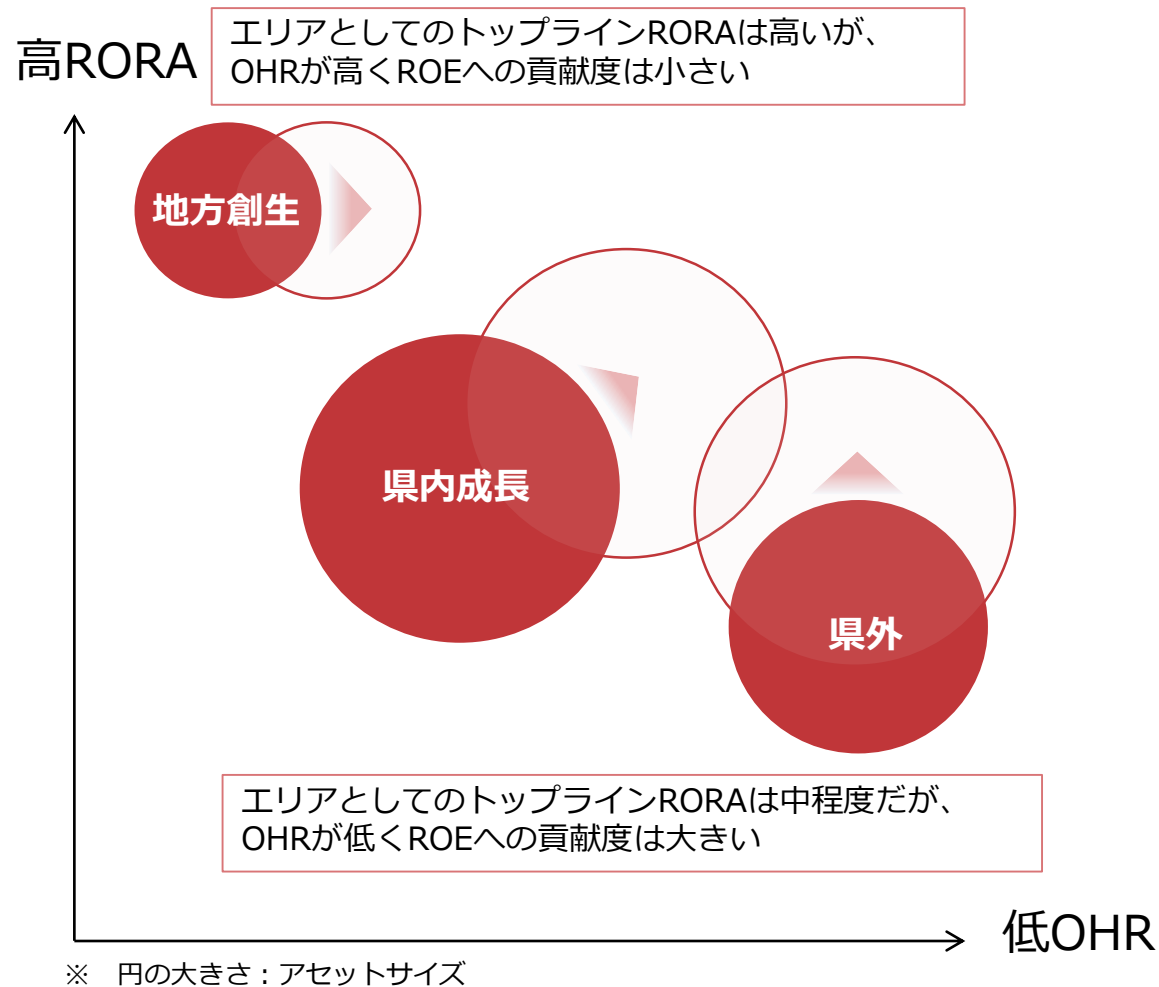
\*1. 三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな  
\*2. 京葉、千葉興業

## うち、総合店舗シェア



充実かつ効率的なネットワークによる  
トップライン向上と低OHRの両立

エリアごとのRORA・OHRの特性を踏まえた戦略の実行



地方創生エリア

高RORA維持/OHRの抑制

エリア営業部制による店舗ネットワークの効率化  
営業力の集約による案件対応力の強化

県内成長エリア

RORA改善/OHRの抑制

充実した総合店舗ネットワークの維持（DXによる効率化）  
県内シェアの拡大、県内企業の成長支援の高度化

県外エリア

RORA改善/低OHRの維持

新規出店（軽量化拠点）・人員の追加投入  
高いコスト効率を活かしたアセットの積み上げ  
高度なファイナンス・非ファイナンス案件の積み上げ

邦銀トップレベルの効率的な事業運営、高い健全性、安定的な資本運営により強い財務基盤を形成

低OHR / 低不良債権比率

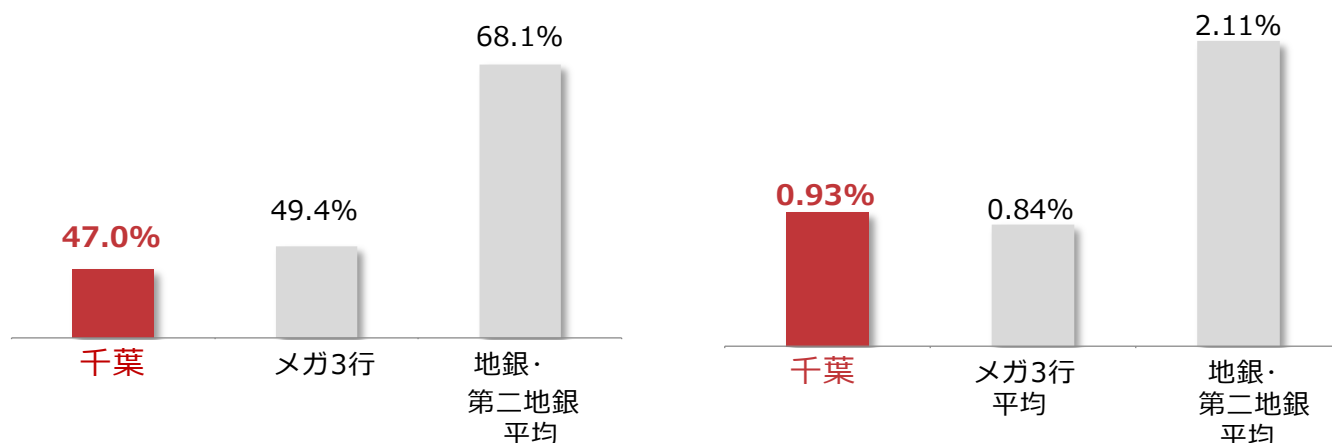
連結 自己資本比率・リスクアセット額

OHR他行比較

不良債権比率他行比較

低い方が効率的な運営

〔2023/3基準〕

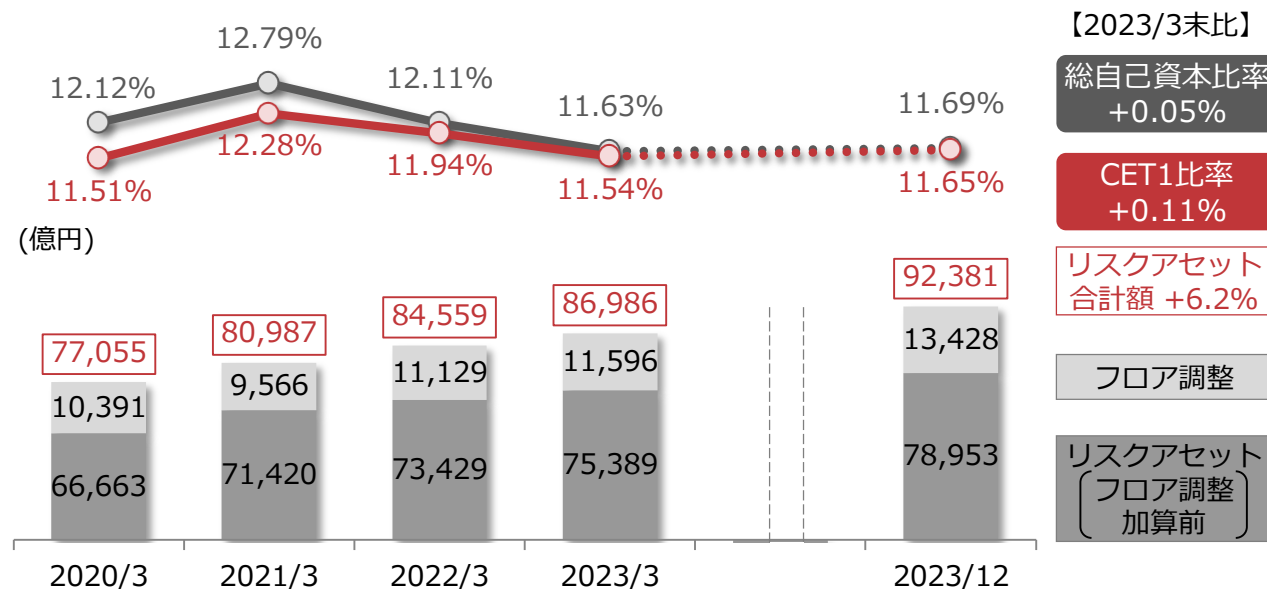


※出所：ニッキンレポートより、単純平均にて算出  
[当行算出値と異なるが、比較のため引用]

※出所：ニッキンレポート（単純平均、単体ベース）

■ **低いOHRと低位な不良債権比率**とにより、**コスト効率が高く安定的な業績を実現**

↓  
**資本コストを抑制**



【2023/3末比】

総自己資本比率 +0.05%

CET1比率 +0.11%

リスクアセット合計額 +6.2%

フロア調整

リスクアセット  
〔フロア調整  
加算前〕

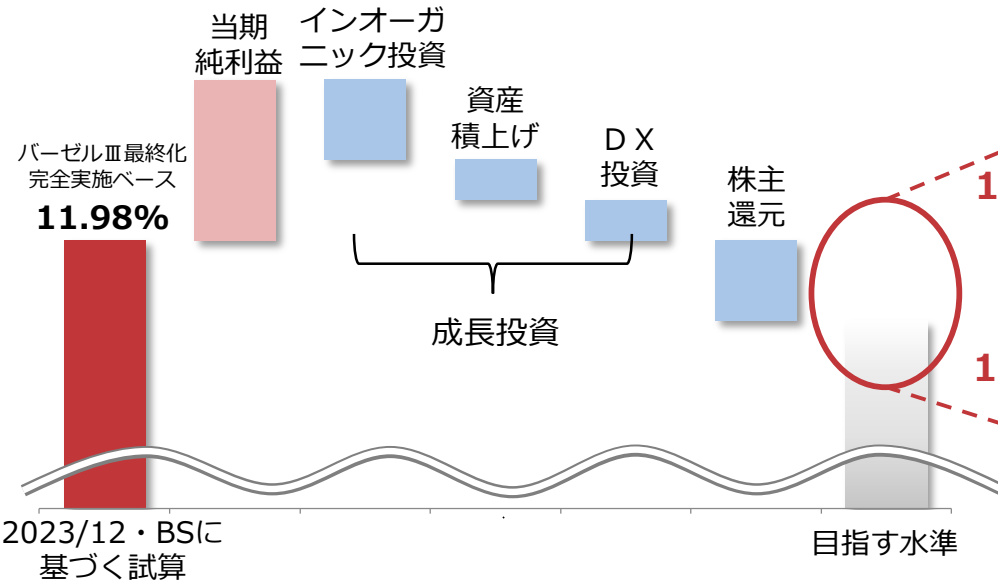
(%)	2023/3	2023/12	最終化初年度*	最終化完全実施*
総自己資本比率	11.63	11.69	15.99	13.66
CET1比率	11.54	11.65	15.93	13.61
有価証券評価損益除き	10.57	10.28	14.03	11.98

※2023/12期の実績をバーゼルⅢ最終化基準で試算

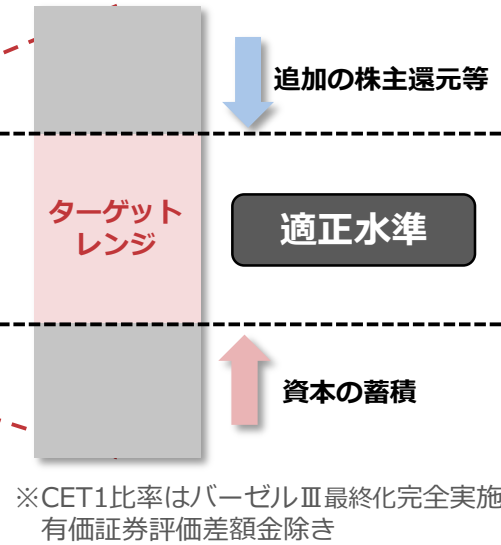


CET1比率※を引き続き10.5%~11.5%をターゲットレンジとする方針

## 資本運営の目線

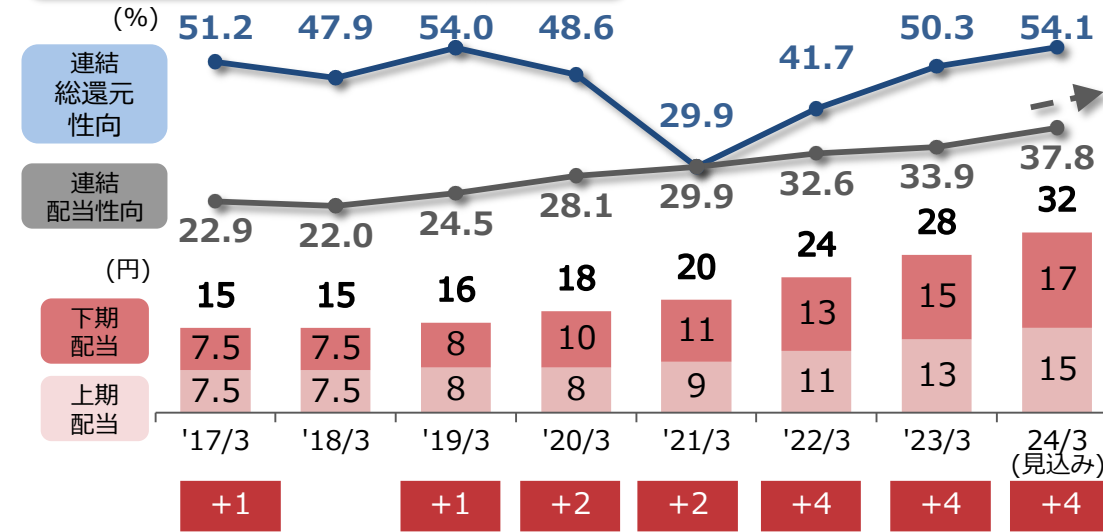


## CET1比率※のターゲット



## 株主還元方針

配当性向：35%を上回る水準  
長期的には40%を目指す



## 資本活用の考え方

### 2029/3のCET1比率

2023/12と同程度となる見通し

【前提】中計・次期中計における

- ①利益の計上
- ②リスクアセットの積み上げ
- ③配当・自社株買いの実施

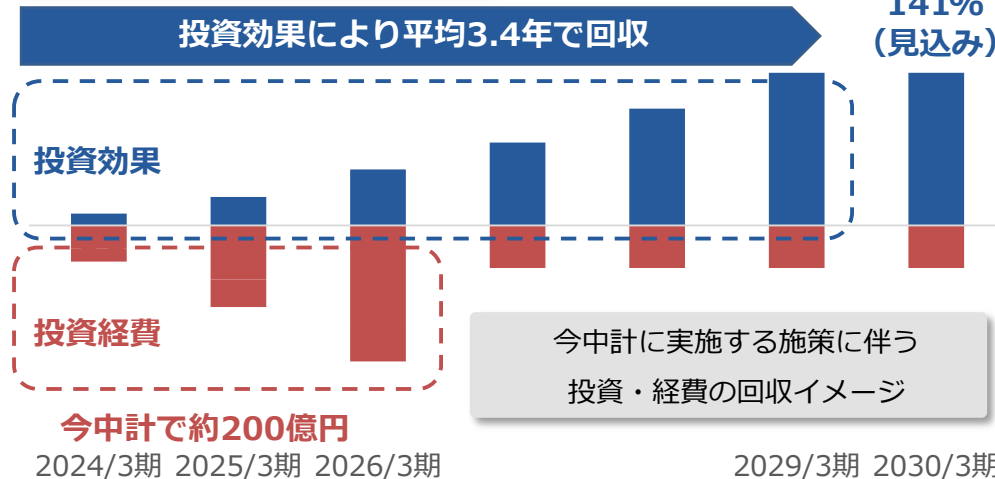
ターゲットレンジに向け資本を活用

### ■ 中長期的なROE向上に資する投資 / 資産の積み上げ

- ① リスクアセットの更なる積み上げ（貸出・有価証券等）
- ② 更なる戦略的システム投資による無形固定資産の積み上げ
- ③ インオーガニック投資

### ■ 還元強化

## 戦略的システム投資・経費



### 主な施策

- ・アプリ、ポータル機能追加
- ・キャッシュレス関連
- ・デジタルインフラ整備
- ・新事業関連

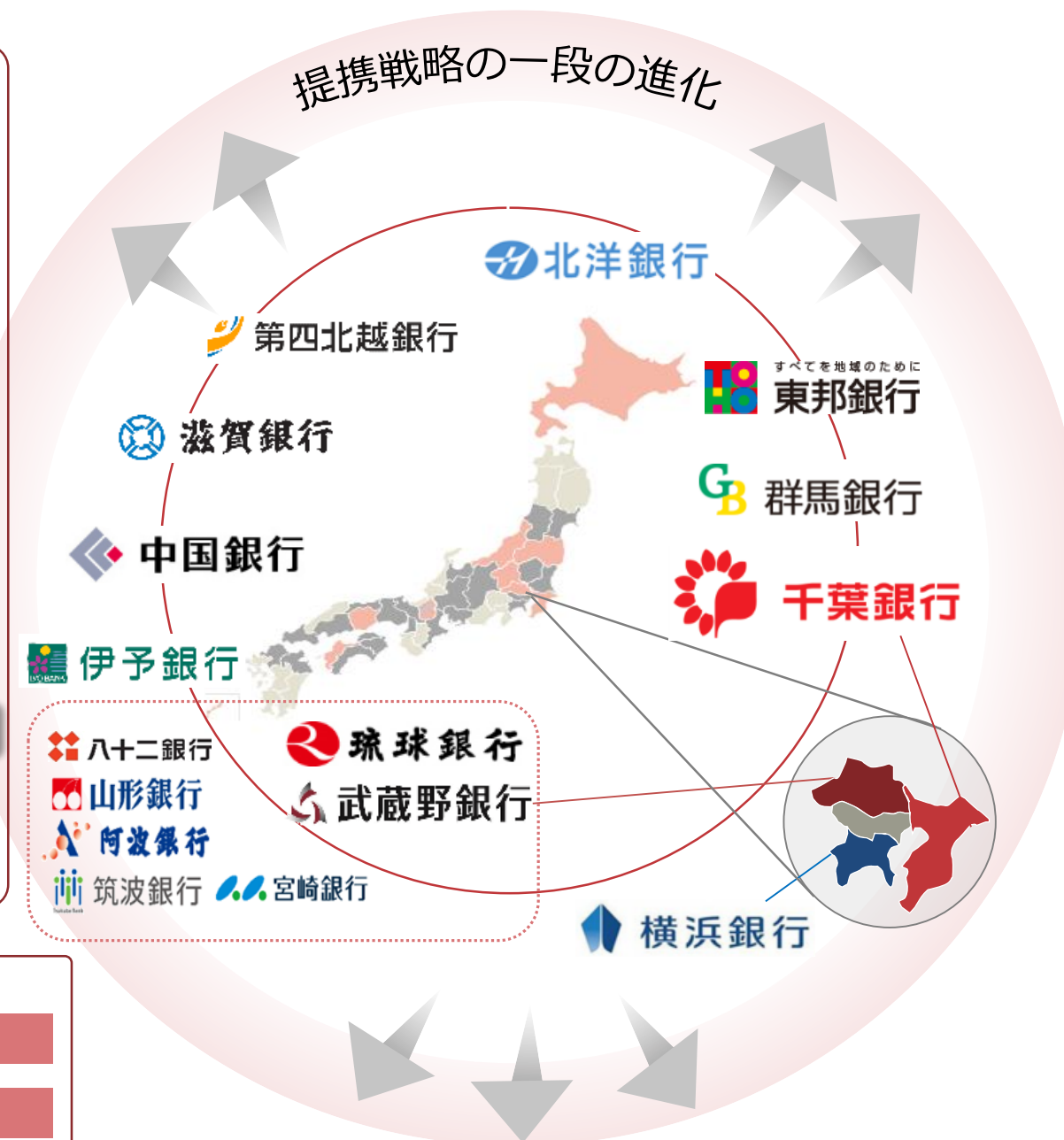
ROIを見極める中、更なる戦略的システム投資の実行を検討

無形固定資産※の積み上げを通じて資本を活用し、**更なるROE向上を目指す**

※CET1比率算定上の自己資本控除項目

アライアンス全体の当行 P L への貢献を高めていく

## 提携戦略の一段の進化



### TSUBASAアライアンス



全国にまたがる広域連携

- 各地域のトップ地銀による広域連携
- 総資産94兆円 (2023/3)

#### 各施策をプラットフォーム化

アライアンス施策をプラットフォーム化して連携・共同化をさらに深化

#### 他行・異業種連携の強化

他行・異業種連携を強化し、アライアンスを拡大

New

#### TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

じゅうだん会  
システム共同化等による連携



#### デジタル分野での連携



デジタル技術や商品・サービスの相互提供

テクノロジーの活用についての共同研究

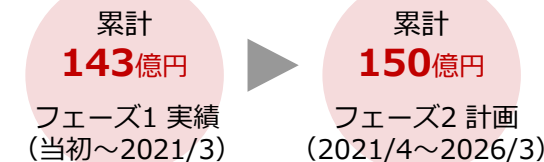
### 千葉・武蔵野アライアンス



経営統合によらない  
新たな地銀連携モデル

#### 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



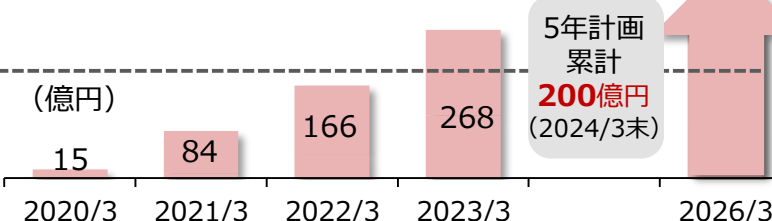
### 千葉・横浜パートナーシップ



首都圏を地盤とした地銀  
トップ行同士の連携

#### トップ地銀同士のノウハウを展開

- スケールメリットを活かした連携により都内のシェア拡大
- 付加価値の高い金融サービスを提供



## 提携戦略の更なる深化を進めていく

### New TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

システム関連で親和性のある両グループが知見・ノウハウを共有

効率的なシステム運用・業務プロセスの実現

お客さま向けサービスの高度化、各地域経済の持続的な成長に貢献

システム  
タスクフォース

業務効率化  
タスクフォース

サイバーセキュリティ  
タスクフォース

#### 共同研究

- 次世代システム、サブシステム
- デジタル分野
- AML対策

#### 共同研究

- 店舗省力化施策
- 業務効率化

#### 共同研究

- サイバーセキュリティ対策  
**ノウハウ共有**
- サイバーリスクマネジメント



TSUBASAアライアンス

- 千葉銀行 第四北越銀行 中国銀行
- 伊予銀行 滋賀銀行 東邦銀行
- 群馬銀行 北洋銀行

じゅうだん会

- 琉球銀行 八十二銀行 山形銀行
- 武蔵野銀行 阿波銀行 筑波銀行
- 宮崎銀行

### TSUBASAアライアンスの深化

#### これまでの取組み

「この指とまれ方式」で、各行の事情に合わせて導入

#### システム・アプリの共同化

- 基幹系システム：5行導入済
- 個人アプリ：7行導入済、通帳アプリ：6行導入済
- サブシステム：  
API共通基盤（10行）、CRMシステム（5行）、  
汎用ペーパーレスシステム（3行）、  
格付システム（3行） TSUBASA Smile（3行） 他

#### その他の共同化・受託

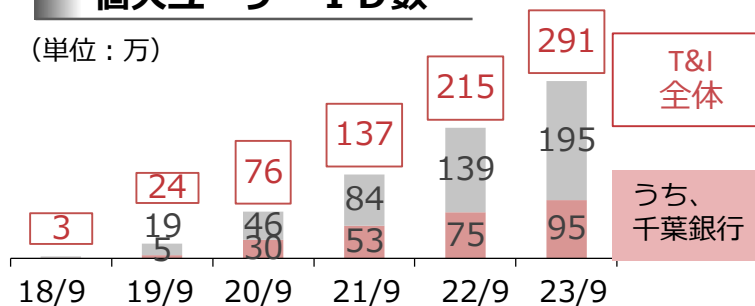
- 事務の共同化（千葉・第四北越・中国）  
⇒ 他行への業務委託が可能に
- 共同出資会社の活用：T&Iイノベーションセンター、TSUBASAアライアンス、オンアド、TSUBASA-AMLセンター
- 相続関連業務：4行より手続きを受託

### New TSUBASA FinTech共通基盤の更改

（2025年5月全面移行予定）

#### 個人ユーザーID数

（単位：万）



#### TSUBASAアライアンス（株）事業戦略部

New TSUBASAのスケールメリット・ブランド価値向上に向け検討に着手（2024年1月～）

領域①

F T 共通基盤のマネタイズ

領域②

法人純預金先へのアプローチ強化



銀行アプリを支える重要インフラに成長

#### 更改による高度化

- 資源拡張の柔軟性
- 業務の継続性
- パブリッククラウド利用
- 複数のクラウドセンター利用
- 運用・保守の強化
- 開発環境の強化

# 成長戦略



PBRの考え方\*

$$\begin{aligned}
 \text{PBR} &= \text{ROE} \times \text{PER} \\
 &= \text{ROE} \div (\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率})
 \end{aligned}$$

ROE  $\geq$  (株主資本コスト - 利益成長率) の場合、PBR1倍以上となる

2024年3月31日現在  
PER 14.75倍



PBR 1倍超には  
1/PER = 6.8%  
のROEが必要  
(株主資本ベース約7.4%)

当行のPBR改善策

足元のPBRは**0.8倍程度**  
PBR1倍を達成するため、ROEと利益成長率を高め、資本コストを引き下げる戦略が必要

ROE  
⇒ 高める

資本コスト  
⇒ 引き下げる

利益成長率  
⇒ 高める

※当行管理上の資本コストはCAPMにより推計

改善策

ROEのさらなる向上

- RORA改善によりROE向上を図る



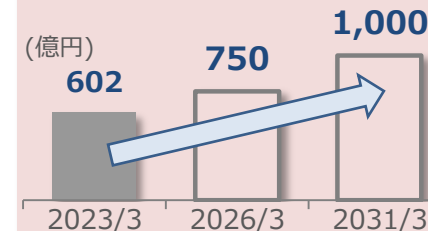
資本コスト引下げ

- 非財務情報の開示拡充、株主とのエンゲージメント強化により株主との「情報の非対称性」を緩和

リスクプレミアム・ベータの縮小

持続的な利益成長

- 連結当期純利益計画



## 2023/3期 実績

純利益…602億円  
RORA…0.75% ▶ ROE※…6.38%

## リソースの投入

### ヒト

業務効率化や店舗網見直しにより  
370名を捻出し、**成長分野へ再配置**

再配置	人数	備考
本部（企画）	55	営業店サポート体制強化
本部（営業）	85	専門人員の強化
本部（事務）	40	営業店事務の本部集中
グループ会社	70	営業分野へ重点配置
営業店	110	新規出店、RM強化
育成人材枠	20	RM育成、DXトレーニー等
<b>合計</b>	<b>370</b>	

### モノ・カネ

(億円)

	戦略投資	施策経費	備考
既存事業	56	18	店舗網、営業店端末整備等
デジタル・新事業	69	35	アプリ・ポータル BaaS、広告等
その他	35	87	人的投資 デジタルインフラ等
<b>合計</b>	<b>160</b>	<b>140</b>	<b>300</b>

## 既存事業の磨き上げ

### 法人

他行撤退エリアのシェア向上  
新規出店による貸出増強

経営承継・  
M&Aの強化

コンサル機能強化  
非融資先への提案強化

ファイナンス  
メニューの多様化

### 個人

## 個人のビジネスモデル変革

総合金融コンサルの実践

預かり資産

住宅ローン

相続・信託

既存事業の磨き上げによる純利益増強効果…約120億円  
RORA改善効果…+0.05%

## デジタル・新事業

### デジタル

+14億円

アプリ・ポータルの  
機能拡充

ネットローンセンター

投信4大施策

入出金データ・AI等を  
活用した審査

### 新事業

+16億円

キャッシュレス

広告事業

電力事業

ちばぎん商店

BaaS事業

メタバース事業

不動産ファンド

エネルギー事業

オンアド

AMLセンター

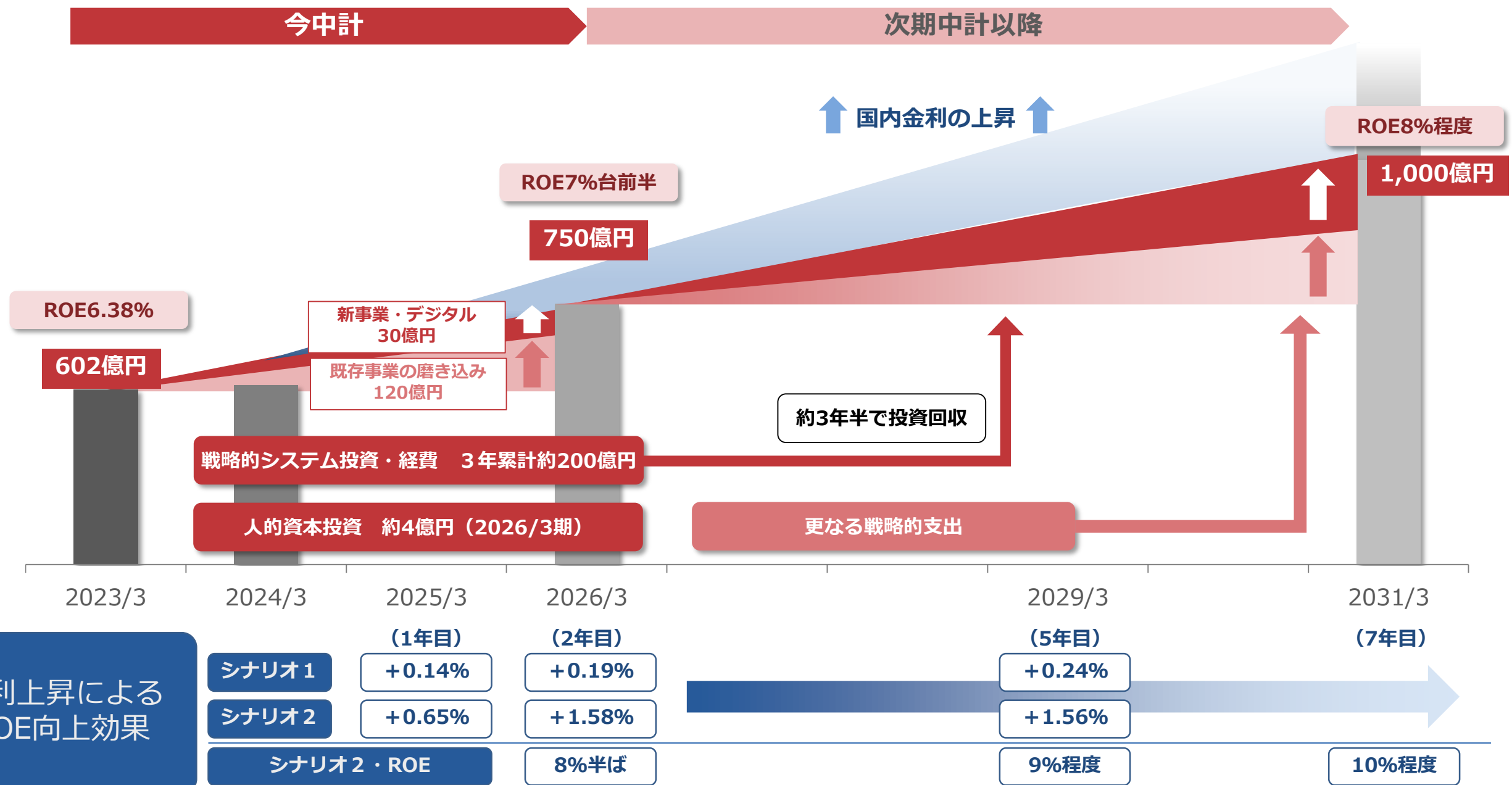
ソニー銀行連携

新事業の取組みによる純利益増強効果…約30億円  
RORA改善効果…+0.03%

## 2026/3期 計画

純利益…750億円  
RORA…0.83% ▶ ROE※…7%台前半

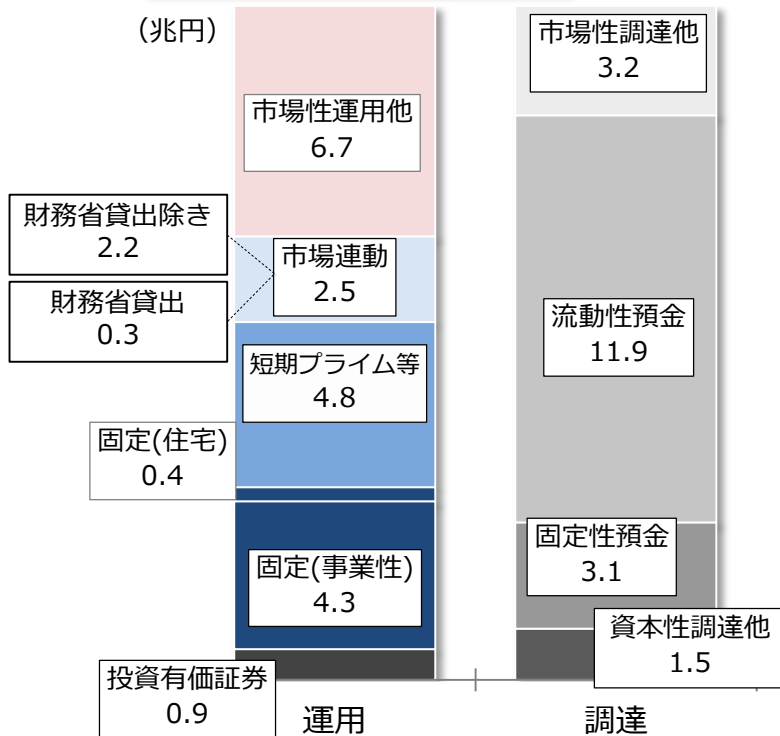
既存事業の磨き込み、新事業・デジタルの取組みを強化。アップサイドとして国内金利上昇を取り込む



## 日銀の政策金利変更に伴う金利上昇シミュレーションを実施

### 円貨 運用・調達構造

2023/12末残 19.9兆円



### シナリオ1

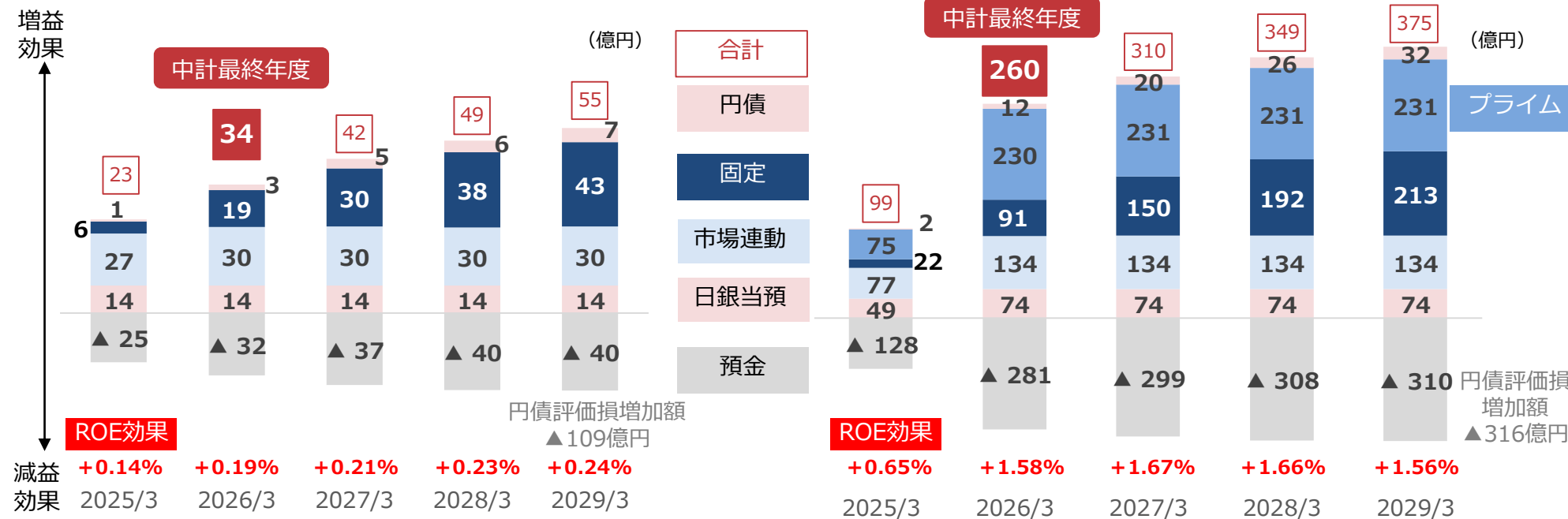
2024年3月の政策金利変更後、政策金利横ばい

- 国債10年利回り1.0%
- TIBOR 政策金利変更後の水準維持 (参考) 1M 0.191% 3M 0.252% 6M 0.223%
- 短期プライムレートは不変

### シナリオ2

2024年9月に政策金利0.5%へ引き上げ

- 国債10年利回り1.5%
- TIBOR (2024年9月まで) シナリオ1と同じ (2024年9月以降) 2023年12月平均金利+0.60%の水準
- 短期プライムレートは2024年9月以降 +0.5%



- 2023年12月の市場金利との差分を効果として算出
- 2023年12月末のポートフォリオを前提に残高横ばいで試算
- 国債利回りは過去のイールドカーブ変動に基づき推計
- 事業性固定金利貸出の追従率60%
- 短期プライムレートは2023年12月より不変
- 預金金利は2024年4月より引き上げ
- 円債期日到来時、市場金利上昇を反映して同額を再購入

- 2023年12月の市場金利との差分を効果として算出
- 2023年12月末のポートフォリオを前提に残高横ばいで試算
- 国債利回りは全年限でのパラレル上昇を想定 (+0.89%)
- 事業性貸出において固定貸出の追従率60%、プライム貸出の追従率80%
- 預金金利は市場金利の上昇を踏まえた引き上げを想定
- 円債期日到来時、市場金利上昇を反映して同額を再購入



アプリの提供により顧客体験は着実に変化

利便性の高いアプリの提供

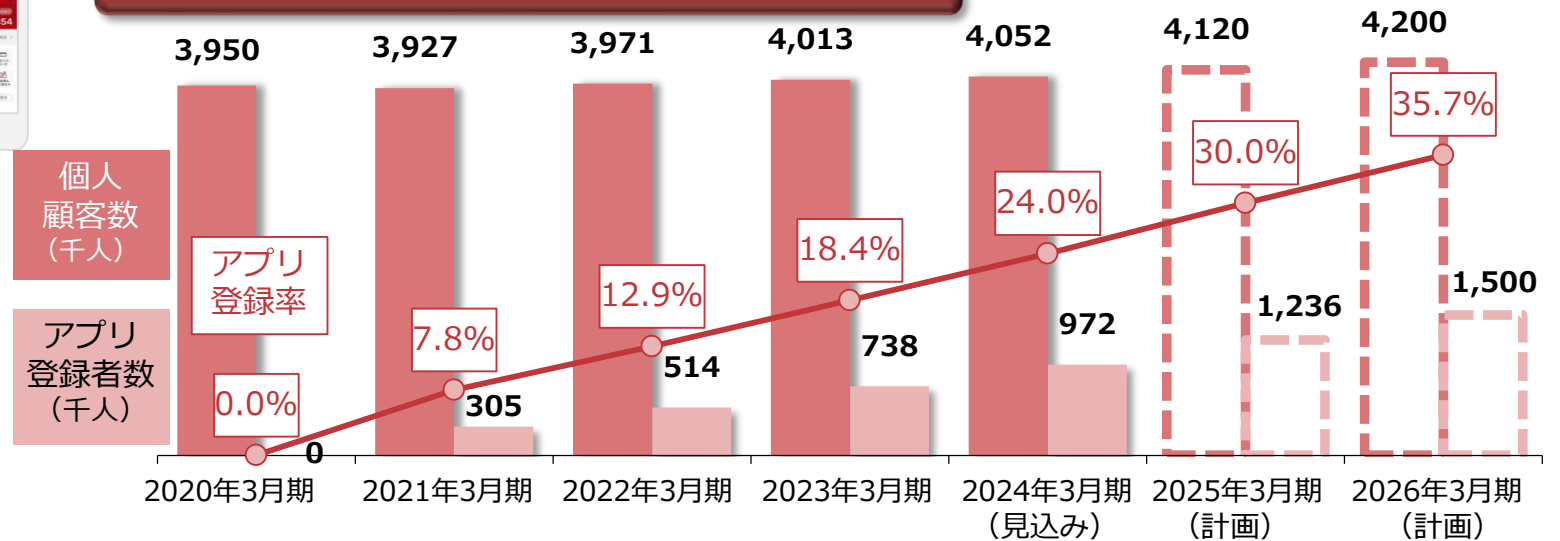
足許

稼働口座約300万に対し、  
2024年3月のアプリ登録者は約97万人  
(稼働口座浸透率：**33%**)



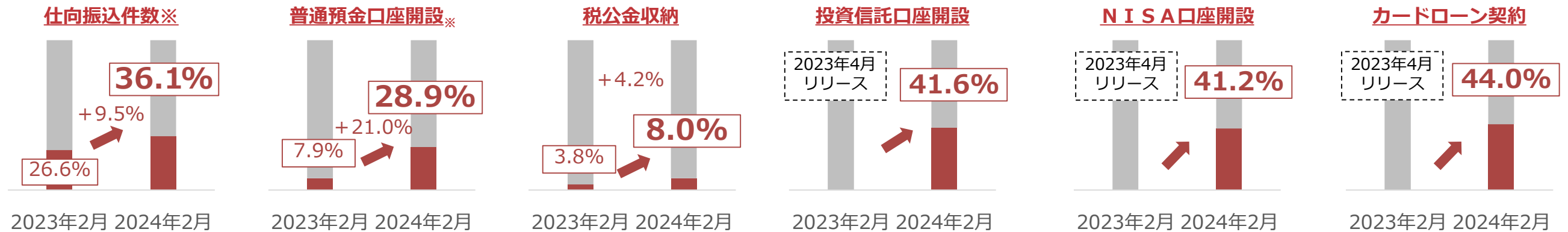
数字で見る顧客体験の変化

個人顧客数・アプリ口座登録者数



アプリを利用した取引の割合 (月次)

※ 普通預金口座開設のみ「web口座開設」の割合



仕向振込全体	2021年3月期	2024年3月期 (見込み)	増加率
件数	544万	697万	+28%
手数料	15.8億円	19.7億円	+24%

※ 仕向振込全体の件数は全体で増加  
アプリ経由の手数料単価を低く設定しているが、全体の手数料も増加

DXによりトップライン向上・コスト削減を実現 / 更なる顧客体験の変革へ

トップライン・コストへの効果

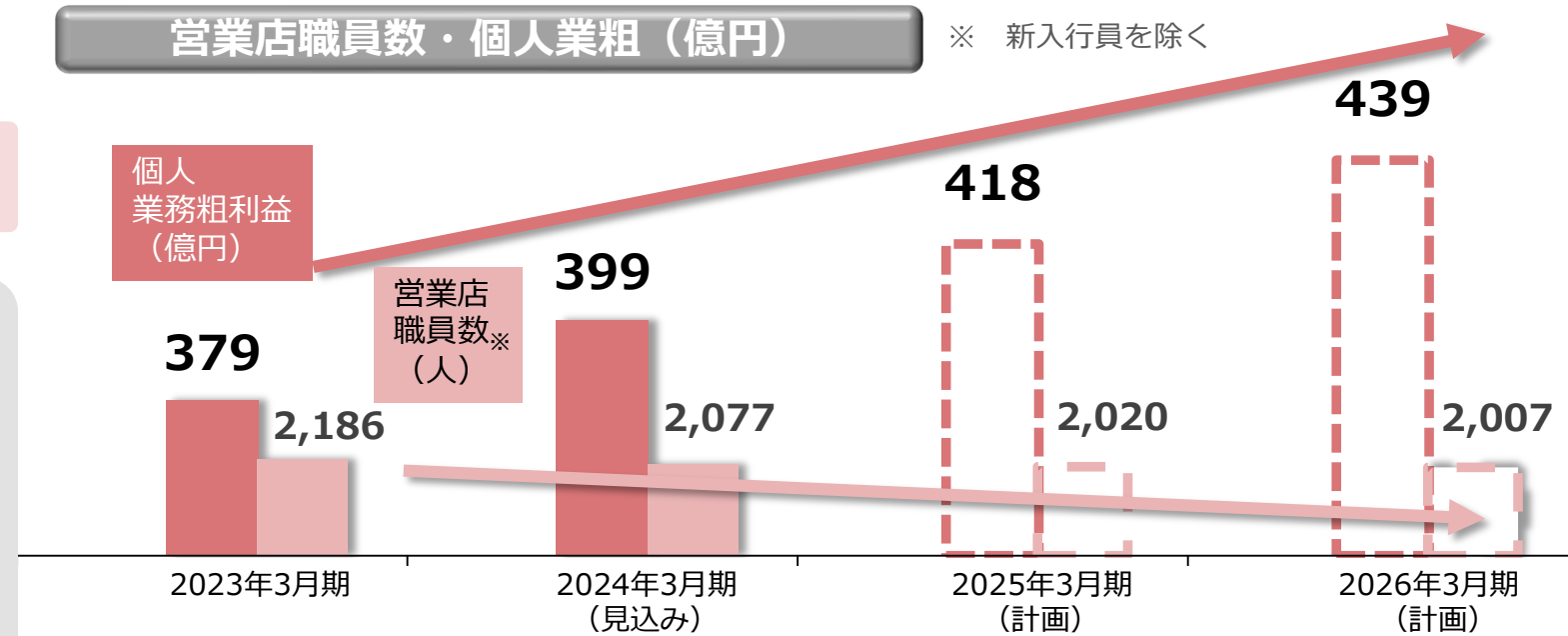
トランザクションのデジタル移行に伴い、  
個人業務粗利益を伸ばしながら  
営業店職員数を抑制することが可能に

更なる顧客体験の変革へ

デジタルトランザクションで得たデータの活用・  
AI分析により、更なる顧客体験の変革を目指す

営業店職員数・個人業粗（億円）

※ 新入行員を除く



営業店職員数	2020年3月期	2023年3月期	2026年3月期 (計画)
	2,484人	2,186人	2,007人
		(前中計実績▲298人・▲11.9%)	(今中計計画▲179人・▲8.1%)

目指す顧客体験


「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」

あらゆるチャネルでタイミングよく顧客ニーズにあった提案を実現し、顧客体験を変革

既に実現している事例


ニーズランクモデルの構築

興味やニーズを予測

データ分析 

メールマーケティングの実施

実際に関心の強い顧客が分かる

クリック  メール開封

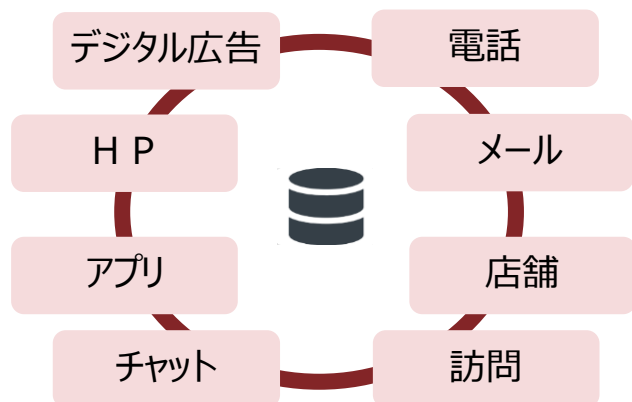
担当者によるアプローチ

興味がある先に  
タイミングよくアプローチ

担当者がデータを活用して提案

顧客体験の向上  

顧客体験の変革



あらゆる顧客接点におけるデータを統合

データ分析・AIの活用によるニーズの予測

さまざまなチャネルでデータを活用した顧客アプローチ

「気になっていたら、ちょうどちばぎんから〇〇がきた」

対面提案  
電話

DM  
メール  
アプリ通知

わたしのことを分かっている…

当行グループのファンに

当行の成長へ

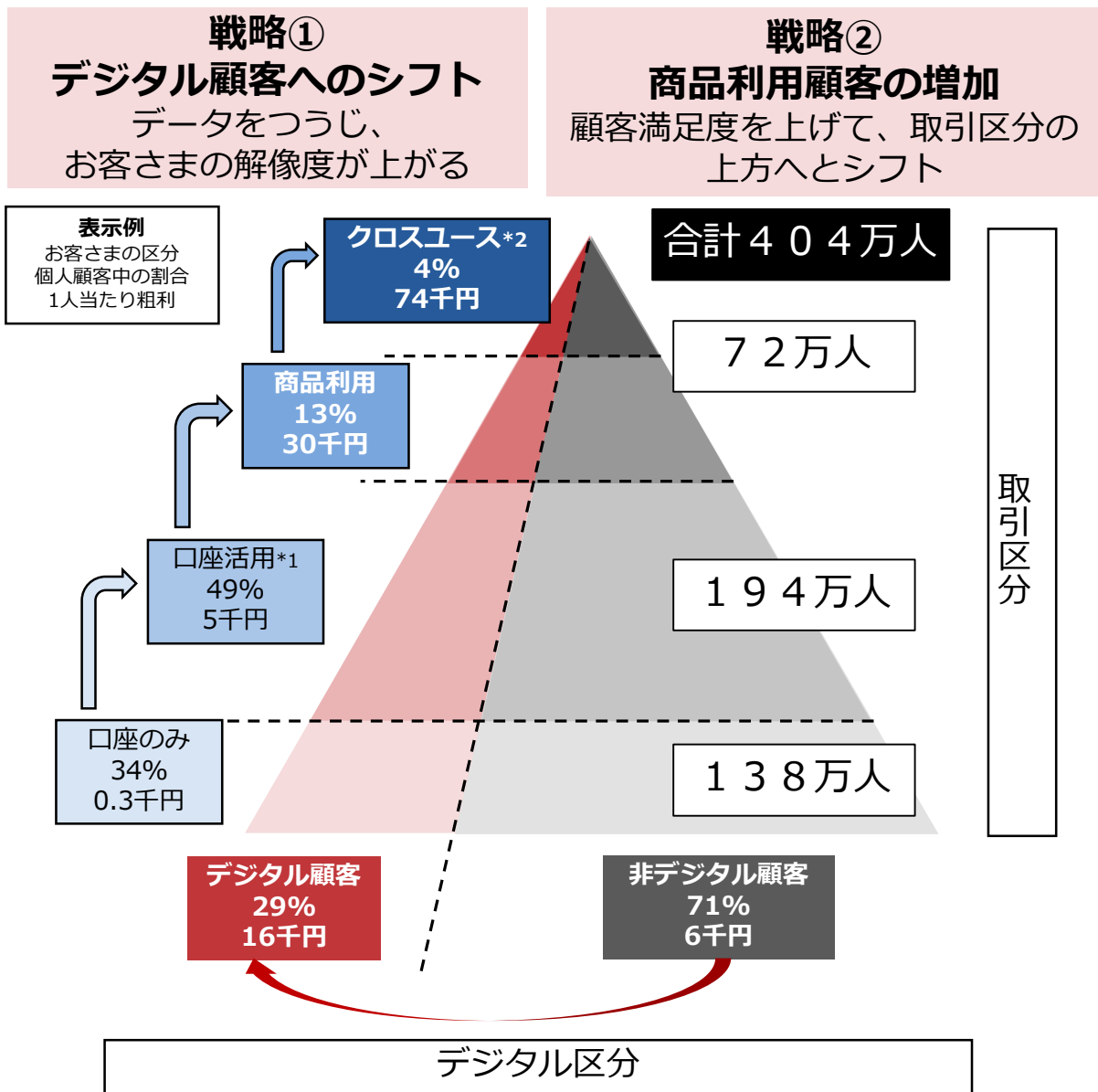
クロスユースの拡大

生産性の向上

更なる一人当たり業務粗利益の向上

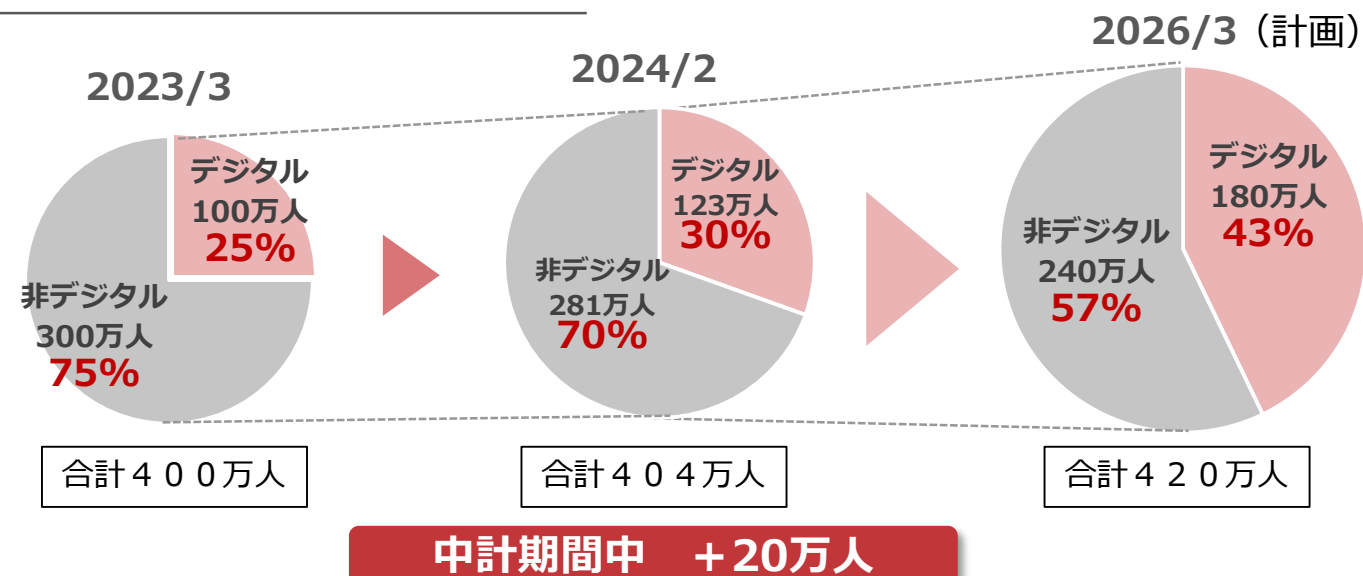
デジタル顧客を増やすと共に、商品・サービスの利用を促進して顧客単価の向上を目指す

## DX戦略に基づく個人役務収益向上プロセス

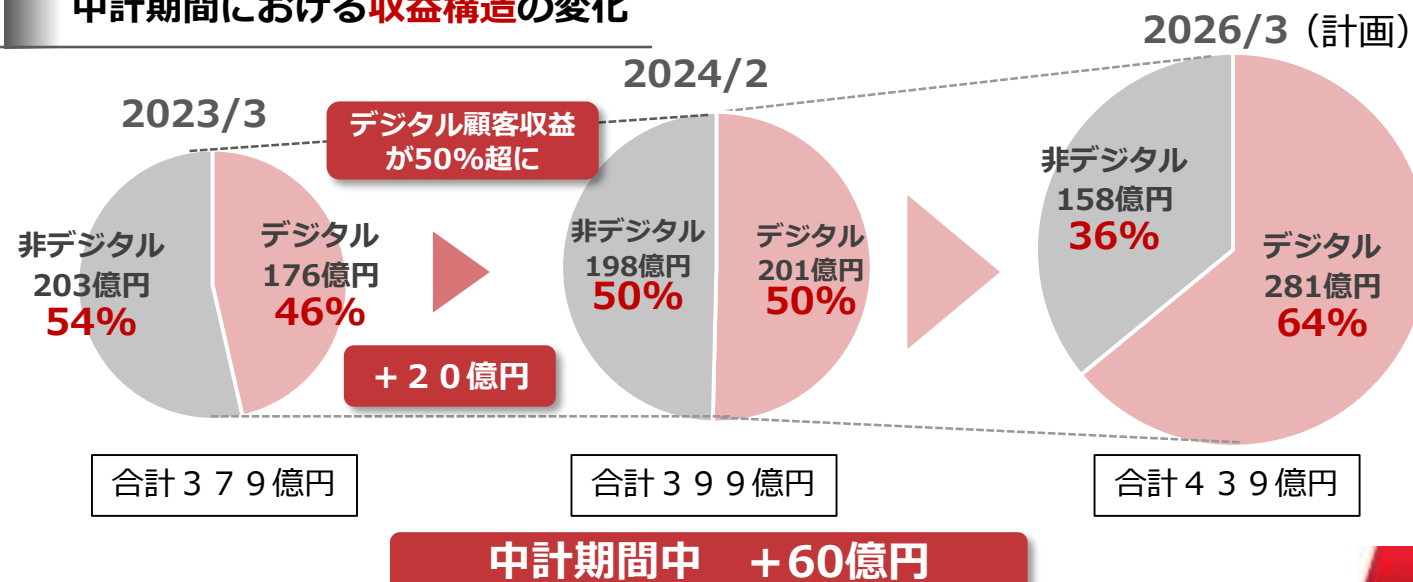


\*1. 口座活用：給与・年金受取、残高30万円以上、口座振替利用いずれかの条件を満たす顧客  
\*2. クロスユース：2種類以上の商品利用者

## 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

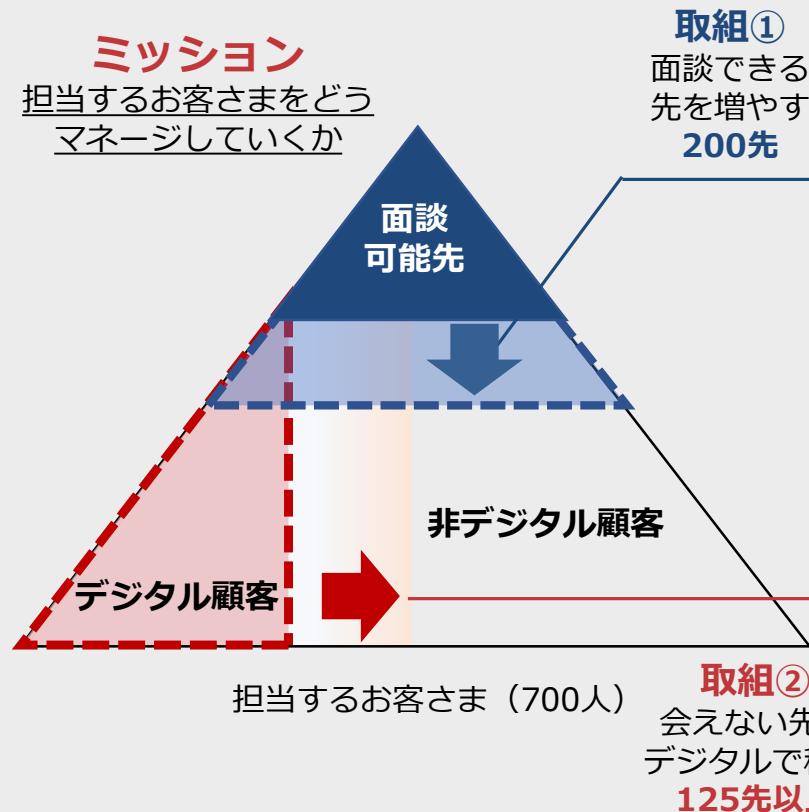


### Aさんの現在の状況

- ・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

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 1 対面面談でニーズを深掘り      | 2 デジタルツールを活用し顧客解像度を上げる |
| 3 One to Oneマーケティング | 4 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**

## なりたい姿

### ①面談できる先

取引の拡大で  
顧客単価を向上

クロスユース

商品利用

### ②データ分析を通じて ニーズがわかる先

本部と連携し  
能動的な提案活動

口座活用

口座のみ

デジタル顧客

非デジタル顧客

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**

取引先をよく知り、経営者の補佐役として継続的なソリューション提案を行うことで、地域の社会的課題解決へ貢献する

## デジタル×リアルでの強い顧客接点を形成

### 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

事業活動に不可欠な基本インフラへ

利便性の高い法人取引のデジタル窓口

事業情報

デジタルサービス

ちばぎん  
ビジネスポータル

- 顧客接点の強化
  - (他行含めた)トランザクションデータの蓄積
- 融資先 + 非融資先

デジタルとリアルのハイブリッド

リアル

コンサルティングファームのような専門性を提供

本質的経営課題への伴走支援

成長支援

再生支援

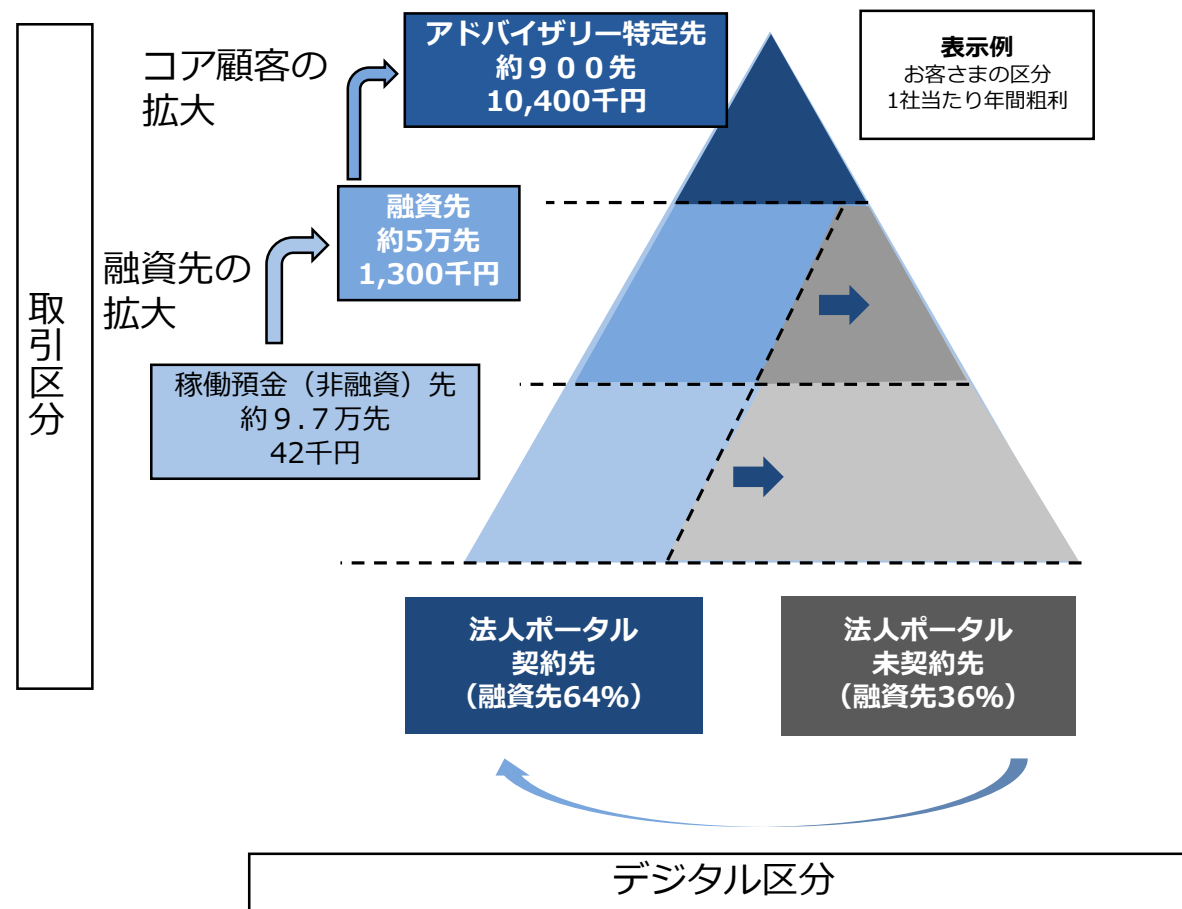
承継支援

DX

GX

WX

## 法人取引における収益向上プロセス

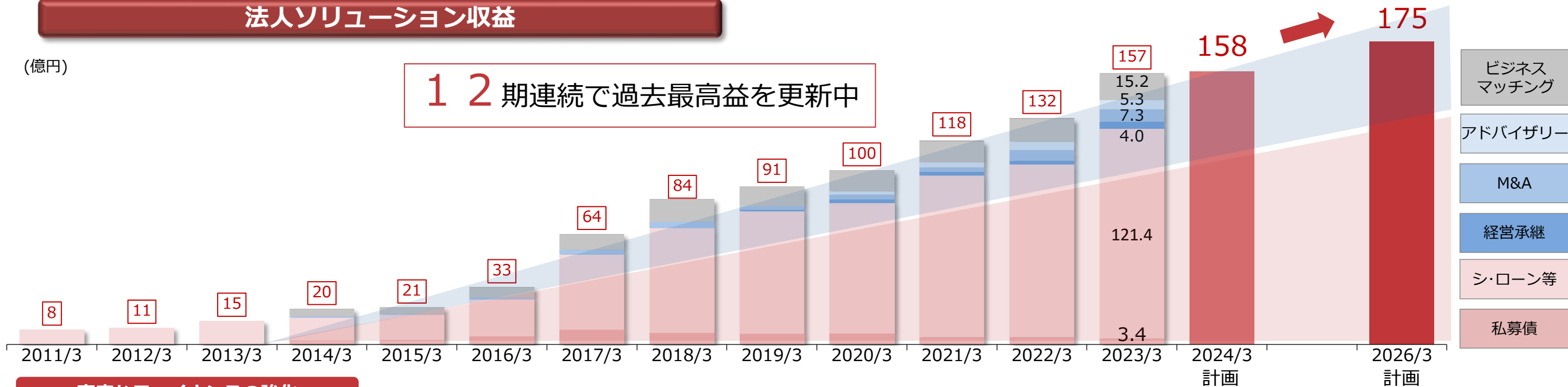


## 法人ソリューションはファイナンス・非ファイナンスともに更なる拡大へ

### 法人ソリューション収益

(億円)

1 2 期連続で過去最高益を更新中



### 高度なファイナンスの強化

全国・大型案件の取り込み

首都圏営業の強化



TSUBASA アライアンス

千葉武蔵野アライアンス

千葉横浜パートナーシップ

更なる  
プレゼンス向上へ

サステナブルファイナンス

シローン

PFI

プロジェクトファイナンス

LBOローン

不動産ファンド

### 非ファイナンスソリューションの強化

時代に応じた  
社会的課題へのソリューション

事業者向けアドバイザー

ICTコンサルティング

M&A・事業承継

New

メインバンクサービス

主要取引先との  
強固なリレーション構築

New

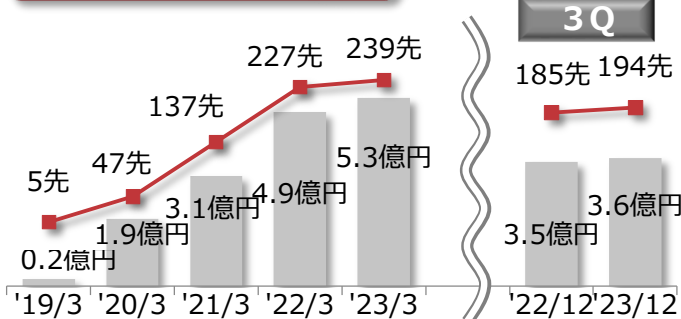
バイアウトファンド活用

成長・再生・承継に対する  
本格的なハンズオン支援

経営者の補佐役としての支援を徹底

事業者向けアドバイザー

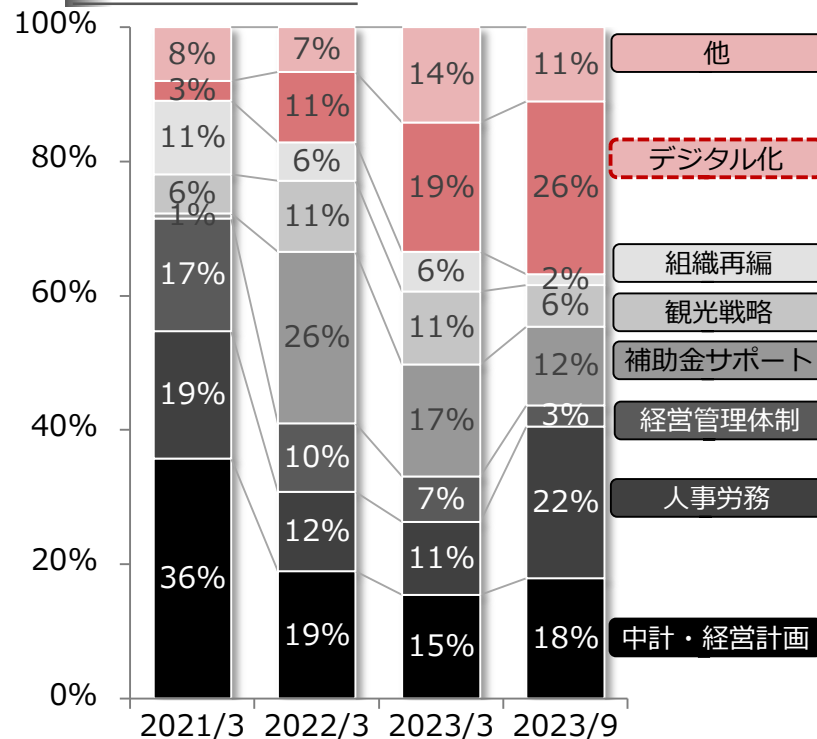
契約件数・役務利益



案件数(2023/9末)

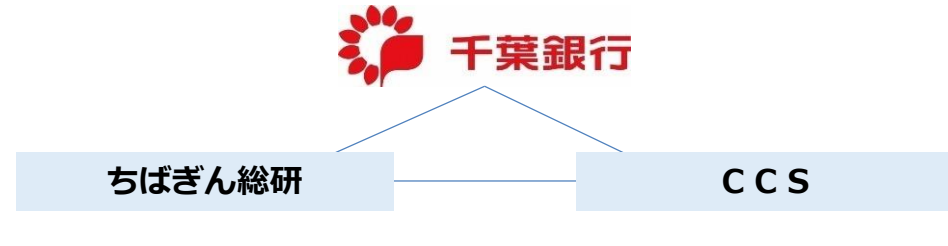


契約内容内訳



課題解決力の強化

グループ内リソースの活用



外部リソースの取り込み・ノウハウの蓄積

コンサル会社からの出向受け入れ      コンサル会社への出向

ICTコンサルの申込事例

A社（運送業者）

課題：運送業者の2024年問題への対応

時間外労働時間の上限規制（2024年問題）といった課題を認識しながら、自社に合うシステム選定に苦慮。業務フローの可視化を切り口とした伴走支援により、課題解決に貢献

Step 1 現状分析支援 → Step 2 システム選定支援 → Step 3 運用定着支援

ICTコンサルの認知度向上

中小企業におけるデジタル化機運向上

提案ノウハウの蓄積

相談案件数 ↗

×

成約率 ↗

ICTコンサルティング

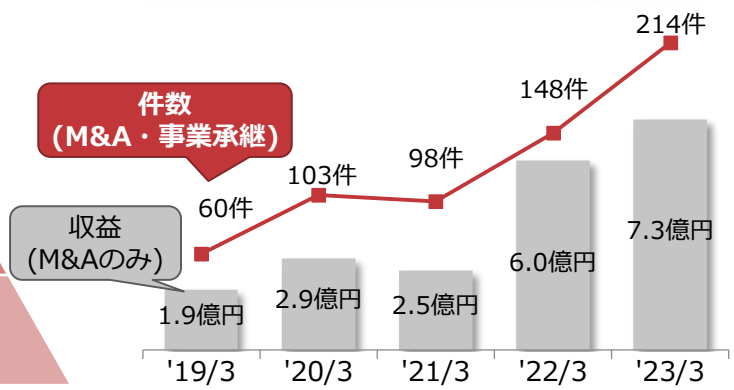
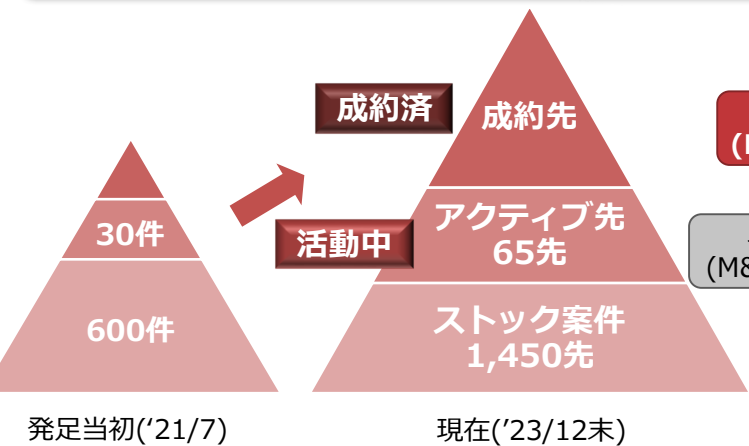


M&A、事業承継のノウハウの蓄積 → 地域事業者のバリューアップ、円滑な承継支援

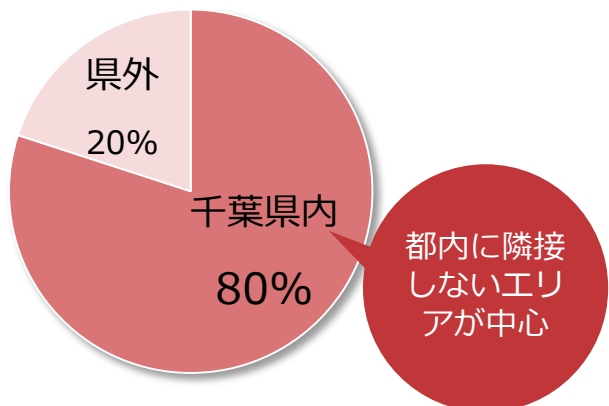
案件ストックの拡大

M&A・事業承継実績

バイアウトファンドを活用したハンズオン支援の検討



M&A・売り案件のエリア分布



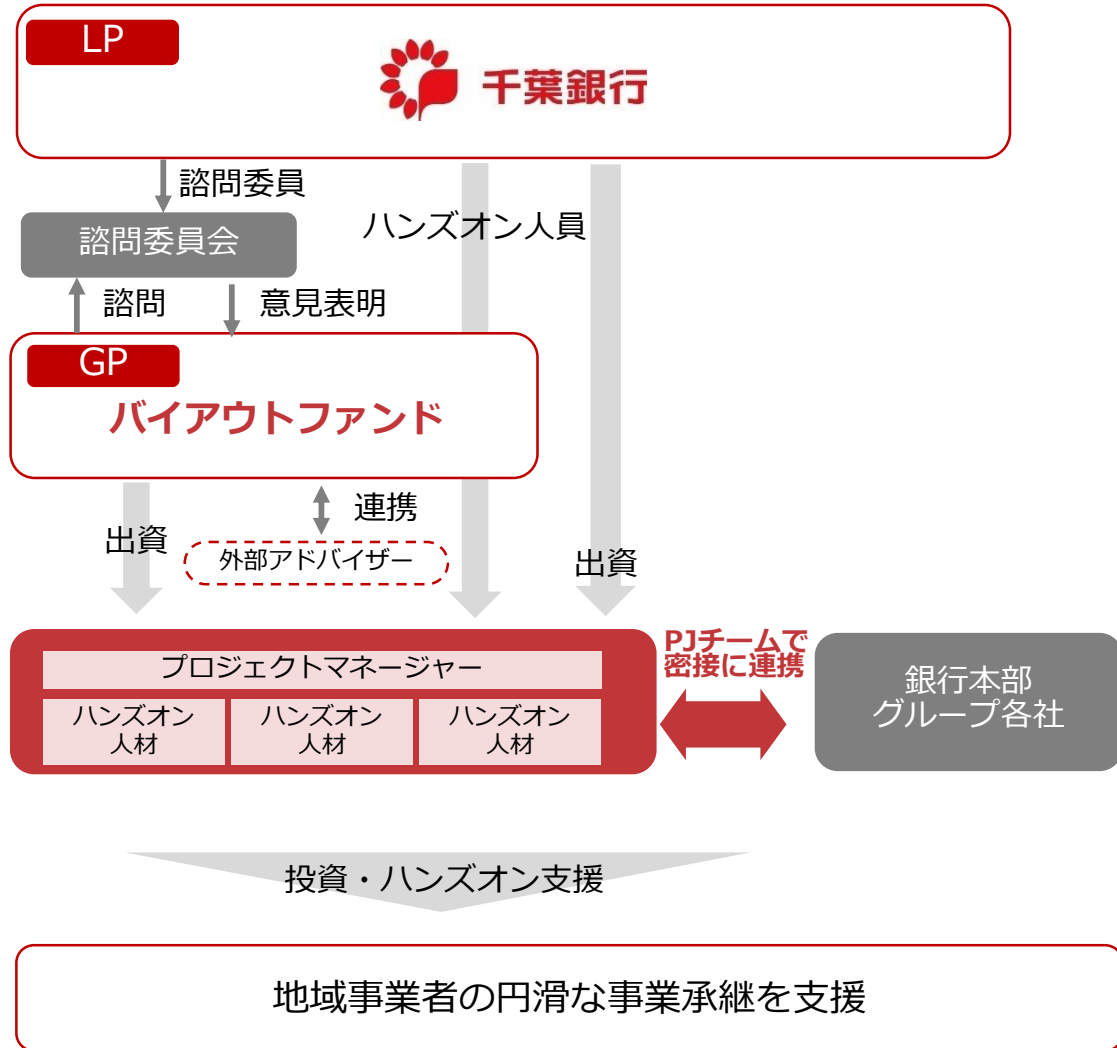
地域の後継者不在案件  
顧客基盤・ネットワークを活かした中小規模の案件積み上げ

ノウハウ・顧客ニーズの蓄積による大型案件への関与へ

グループ内外のファンド活用

経営承継データベースの導入

情報の確実な蓄積      経営者に寄り添った長期・継続アプローチ      ハンズオン支援



ソリューション検討ミーティング × アドバイザリー特定先ミーティングによる成長・再生支援

ソリューション検討ミーティング

- ① 外部環境等影響調査（毎月把握）
- ② 営業店からの個別トスアップ
- ③ テーマ別調査（印刷業、建設業 等）

取引先の実態を常に把握

ソリューション検討MTG

MTG対象先の実態把握と経営課題の把握・経営者との共有、新たなリスク要因の調査、対象融資先の抽出

↓  
保全不足額が大きい  
実質メイン先で緊急  
度が高い先

本部営業部門、本部審査部門、  
グループ会社

指定債権管理委員会

委員長：審査担当役員

対象融資先の新規指定・解除  
取組方針を協議

企業価値創造に向けたソリューション提供

成長支援

再生支援

与信コスト発生の  
未然防止

ファイナンス収益

非ファイナンス収益

アドバイザリー特定先ミーティング

地域の中核企業約900社を「アドバイザリー特定先」として選定

パートナーとして徹底的に事業支援するため、  
ミーティングを通じて1社1社の経営課題を深堀り

営業店

取引先の  
経営課題の把握

×

本部営業部門、本部審査部門、  
グループ会社

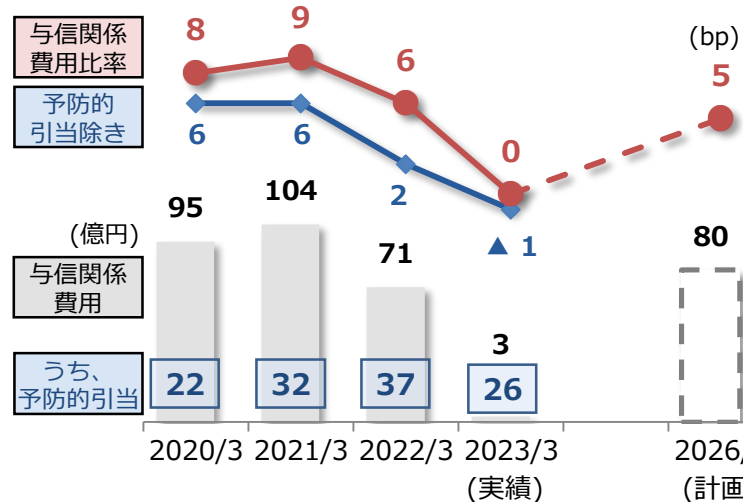
専門的な  
知見の提供

アドバイザリー特定先

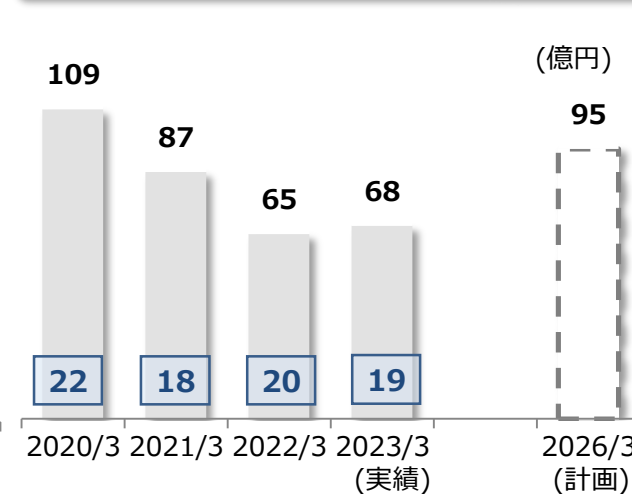
【合計規模】

売上 6兆円  
経常利益 3,500億円  
当期純利益 2,500億円  
従業員数 18万人

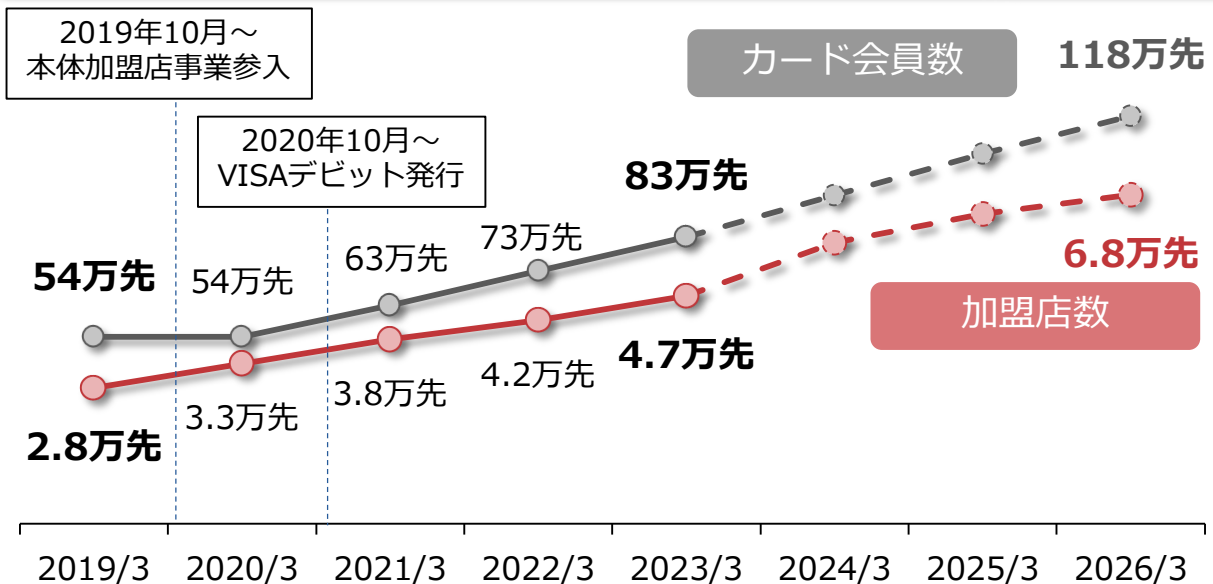
与信関係費用・同比率 推移



不良債権 新規発生

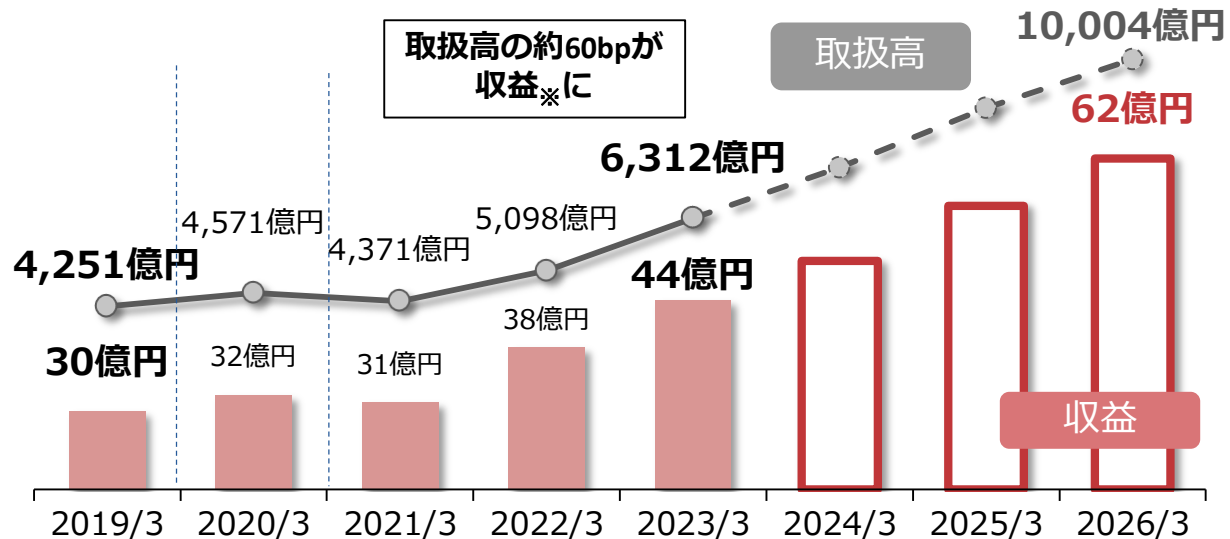


## グループカード会員数・加盟店数

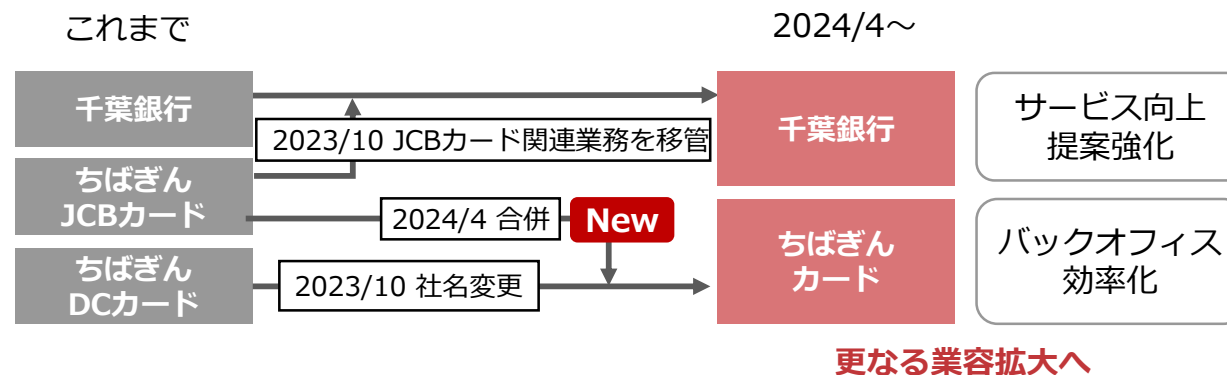


## グループ取扱高・収益

※グループ会社の収益は、銀行本体（役務利益）と同じ基準で算出



## グループ業務再編の完了



## 新たな取組み

本体加盟店事業



POSレジ機能強化

- POSレジ・決済端末の連動（調剤薬局向け）
- モバイルPOSサービスの提供

加盟店紹介に関する契約書の締結

銚子市観光協会（2024年2月）

今後、他の観光協会とも契約締結へ

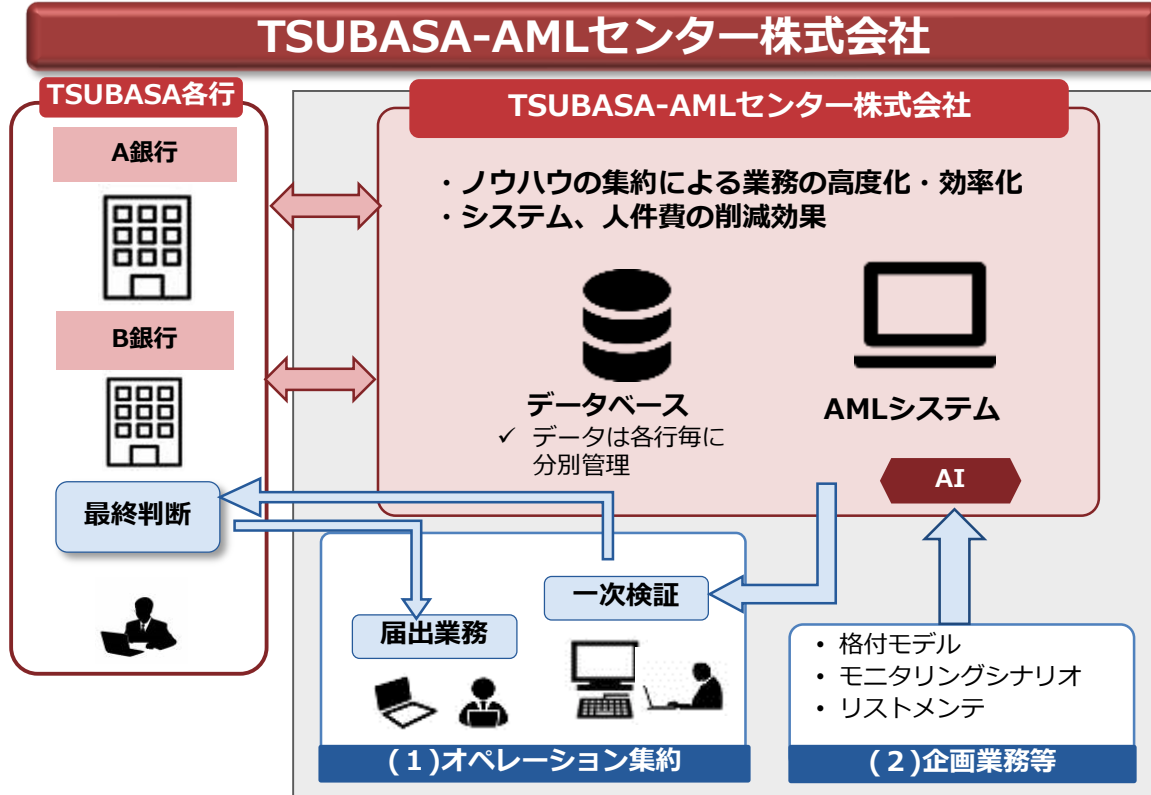
Visa デビット



アプリとの連携強化

- アプリからデビット会員Webへのシングルサインオン接続（予定）
- アプリ申込機能（予定）

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

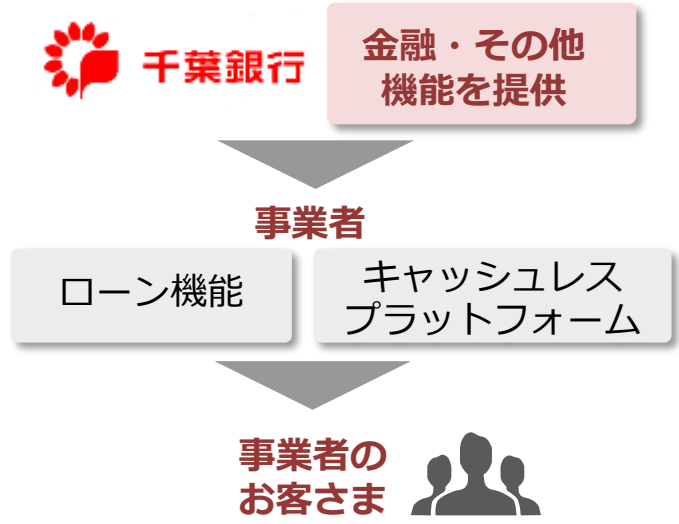


**メタバース**

**New**  
メタバースによる新しい住宅検討体験を提供

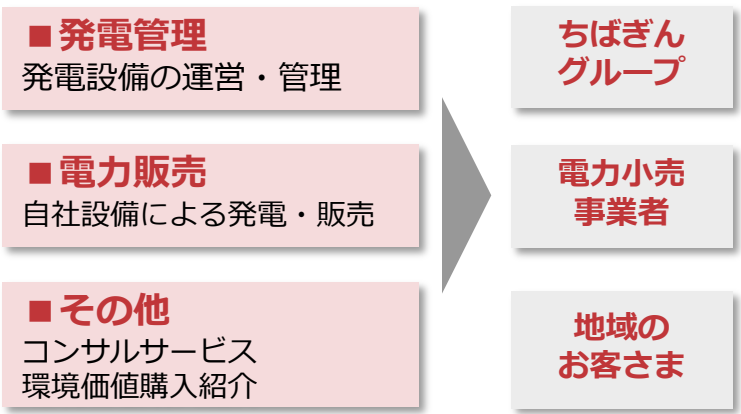


**BaaS事業**



**エネルギー事業**

当行100%出資子会社  
ひまわりグリーンエネルギー (株)



**■ 発電所の運転開始** **New**

第1号 旭発電所 (2023年12月) | 第2号 | 第3号 (複数の案件を検討中)

年間発電量: 約12,600MWh | 世帯数: 約3,500世帯

**■ FIT非化石証書の仲介事業開始** **New**  
(2024年3月)



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

## 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

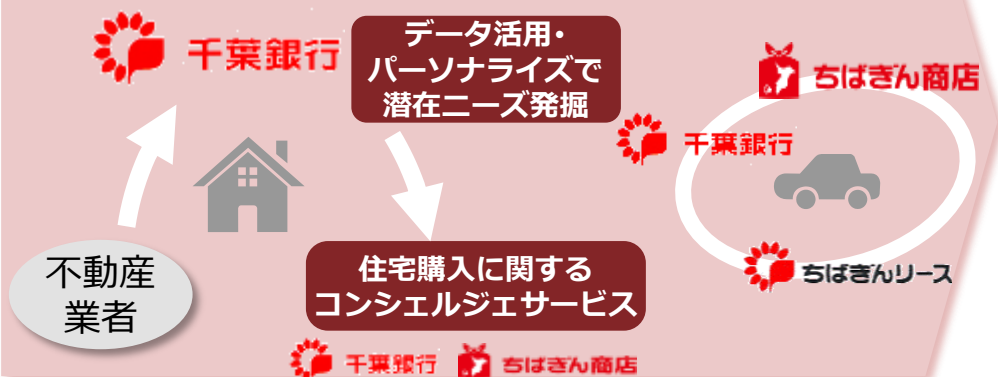
クラウドファンディング

ECサイト

ブランド化

### 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



### 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

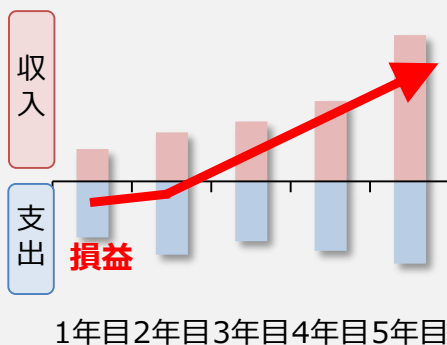


教育



食品小売

### 収益イメージ



当初計画通り  
2024年3月期（3年目）  
黒字を見込む

### 住宅購入コンシェルジュ

25～49歳  
当行住宅ローンなし  
約160万先

約400万先

1

メールマーケティングにより統計的に把握

25万先（約15%）が  
住宅購入検討の可能性

コンシェルジュサービスのターゲット

2

銀行本体・デジタル戦略部においても、データベース活用により  
400万先のうち潜在的に住宅購入ニーズのある先の特定を実施

ターゲットにアプローチするチャンネルの強化

Web広告

ランディングページの  
製作

オウンドメディア

### 個人向けオートリース



グループ役職員向けに  
サービス提供開始

サービスを高度化し、  
一般顧客向けに  
展開へ



千葉銀行



ちばぎんリース



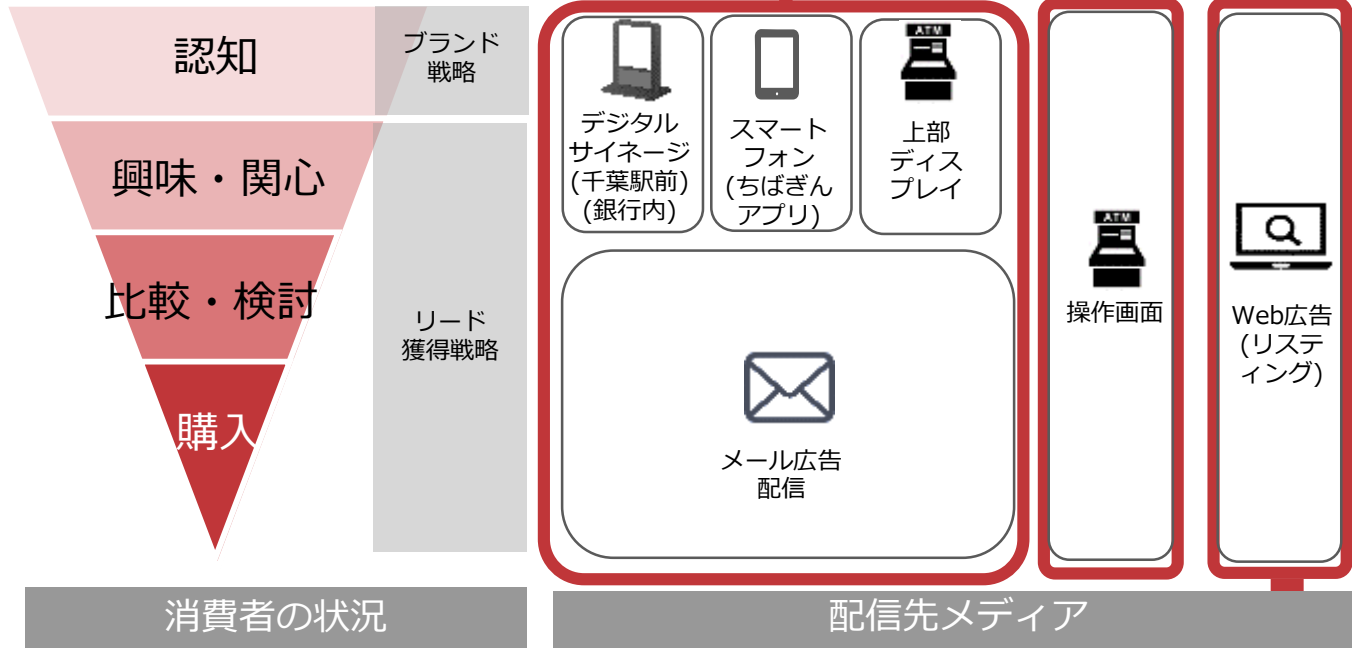
ちばぎん商店

ニーズ・課題を把握

車のコンシェルジュの検討

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※

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	108枠
アプリ (登録者数)	94万人	3枠
広告枠合計		663枠

2024/3末  
契約率  
約34%

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



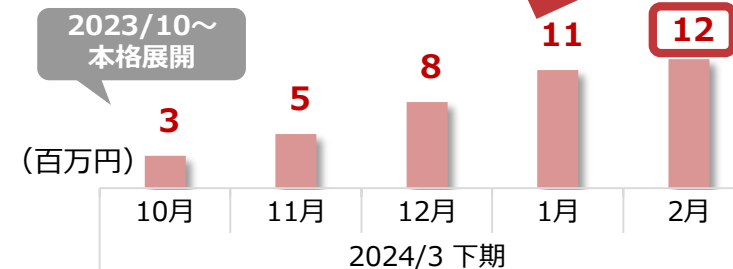
onion (株) オニオン新聞社  
Life Design Network (当行20%出資)

広告企画・制作・運用  
サポート



事業課題支援  
資金繰り相談

業務粗利益



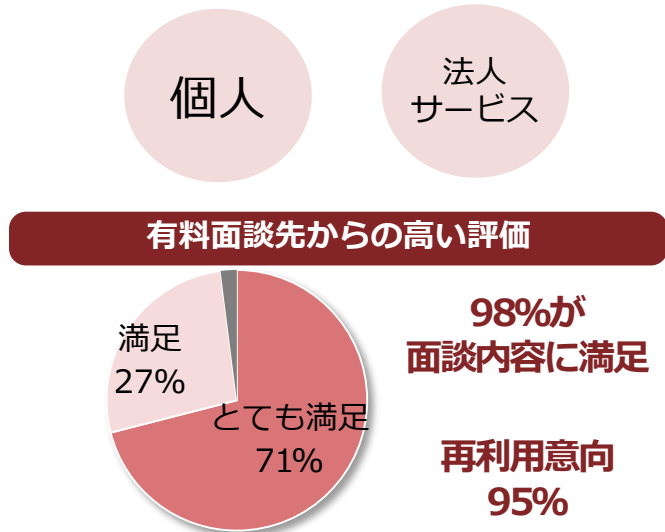
2024/3期 (年換算)  
約1.5億円

2026/3期 (目標)  
3億円

リモート金融コンサルティングサービス：オンアド



「ファイナンシャル・ウェルネス」への貢献



不動産ファンドによるソリューション機能高度化

お客さまの経営課題を1社1社深掘りしつつ、パイプラインを徐々に拡充

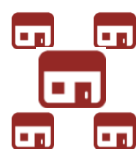
経営課題の一例

新たに物流施設を開発したいが、BSは膨らませたくない



不動産  
ファンド

固定資産を流動化し、新規出店や店舗リニューアルの原資にしたい



ファイナンス

千葉銀行を含む  
金融機関・投資家

その他進捗中案件

オフィス

レジデンス

物流施設

地域密着型  
商業施設

ホテル 等

GoogleCloudとのジョイントビジネスプラン（JBP）

2024年1月に合意 **New**



Googleのマーケティングツール・Google Cloudの活用

オンライン広告や動画を活用したマーケティング

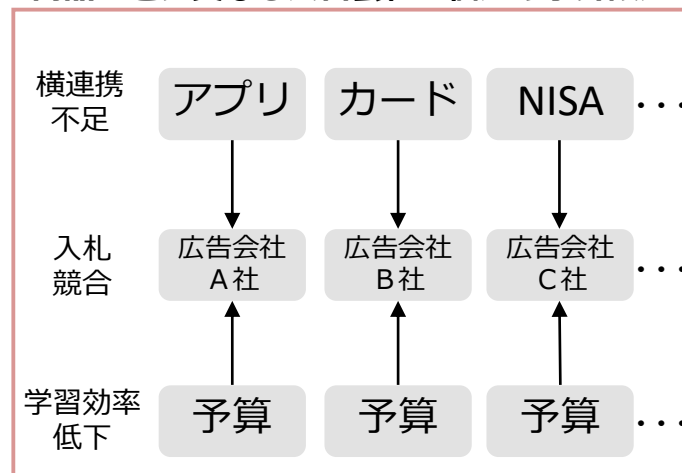
Google Cloud の AI・機械学習を活用したデータ解析技術

クラウドデータ環境の整備

「One to One マーケティング」の高度化

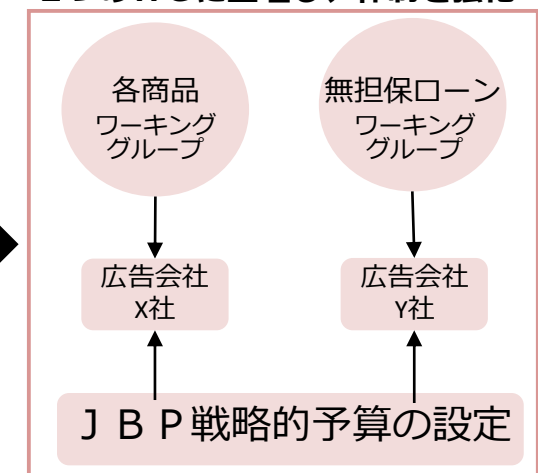
体制強化によるJBPを通じたノウハウ蓄積の加速

商品ごとに異なる広告会社・個別の予算設定



分散・非効率

2つのWGに整理し、体制を強化



集約・効率化

「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と受け止めて、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

- 成長支援  
経営人材育成・  
法個人担当育成
- 挑戦支援  
トレーニー・職務公募  
拡充

②働きがい

- 賃上げの実施  
初任給引き上げ  
ベースアップ
- 寮の見直し・拡充

③多様性のある組織

- シニア・ベテラン層の  
活躍支援

④グループ一体運用

- グループ人材交流  
銀行への転籍制度創設  
相互出向
- 人事管理システムの  
共通化
- 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
- 専門職コース新設
- DXトレーニーの継続

直近の  
主な取組み



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

自分の強みを持って

仲間を増やせ

KPI

人的資本投資額 3億円  
※24/3期実績

4億円  
※26/3期計画

育成人数 86人  
※24/3期実績

280人  
※中計累計計画

② 働きがい

持続的な賃上げ エンゲージメントサーベイ  
初任給の引き上げ 単身寮の拡充・見直し

賃上げ率 5.6%  
※25/3期計画

③ 多様性のある組織

65歳以降の継続雇用（シニア） シニア・スタッフ支店長  
行員継続制度の拡充 育児休業制度の拡充

新設寮 116室  
※24/3期実績  
158室  
※26/3期計画

④ グループ一体運用

グループ一体採用 グループ会社転籍制度  
人事管理システムのグループ展開

グループ人材交流 240人  
※24/3期実績

⑤ 人材ポートフォリオ

リファラル採用 キャリア採用強化 専門職コース  
DXトレーニー  
キャリア採用人数 100人  
※24/3期実績

行員・社員一人あたり  
実質業務純益



当行グループのパーパス・ビジョンの実現

お客さま・地域への価値提供／従業員の生産性向上

人材育成方針

① キャリアステップ支援

ちばぎんアカデミー 経営人材育成プログラム  
トレーニー・職務公募の拡充 法人・個人育成プログラム

人材戦略の柱

人が育つ  
ちばぎんグループ

エンゲージメントの  
高い人材と組織

投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

人材育成

前中計実績  
(2020/4~2023/3)

148名

およそ  
倍増

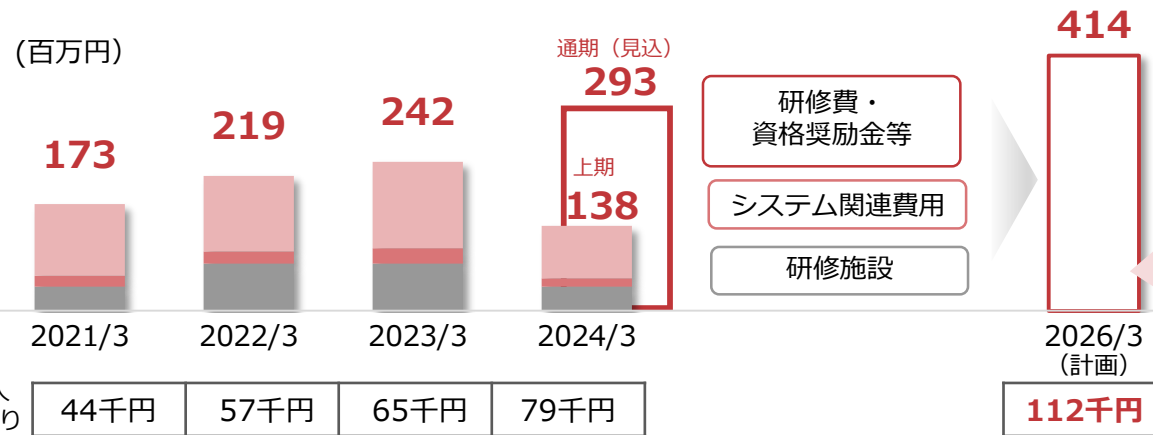
今中計計画  
(2023/4~2026/3)

280名

	2024/3 実績	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	25名	60名
外部トレーニー派遣	30名	90名
経営人材	11名	30名
合計	86名	280名

人的資本投資額

(百万円)



一人  
当たり  
育成費用

44千円	57千円	65千円	79千円
------	------	------	------

112千円

新たな人事制度の導入 (2024年4月~)

専門職コース **New**

ジョブ型/スペシャリスト型人事制度の新設

- ・ 専門領域で登用
- ・ 職務給のみ
- ・ 成果による賞与の変動幅を大きくした設計

・ 高度な専門人材のキャリア採用拡大

・ 専門職志向の既存行員のリテンション

グループ会社からの転籍制度 **New**

グループ会社 → 銀行本体 への転籍制度

・ 意欲、能力の高い既存グループ会社社員のグループ内再配置

・ グループ会社活性化による連単差拡大

各階層の賃上げ施策

ベースアップの実施 **New**

平均5.6%の賃上げ  
実施方針 (2024年7月)

初任給の引き上げ **New**

23万円

26万円

2025年4月~

ベテラン層の活躍支援 **New**

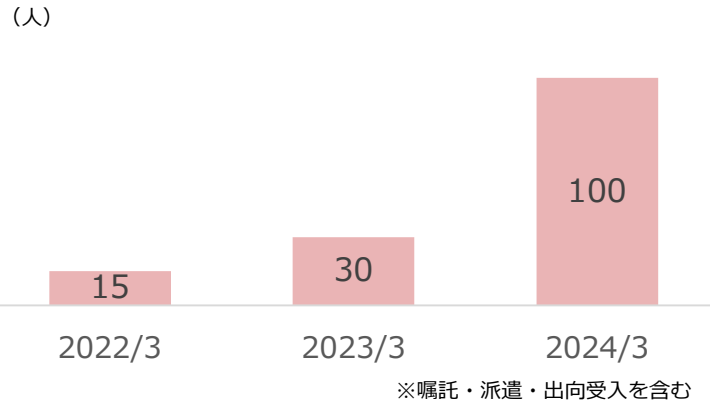
【行員 (55歳超)】  
・ 55歳超の職位登用拡大

【シニア (60歳超)】  
・ 職位登用制度  
・ 賞与導入  
・ 65歳超の継続制度

投資額・育成人数（投資対象者）を拡大 / 多様な人材が活躍できる態勢を整備

キャリア（中途）採用実績

キャリア採用実績推移



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

グループ一体人事

グループ一体採用（2024年4月 新卒採用入行者～）

New

- ちばぎんコンピューターサービス（CCS）  
エンジニアコースとして銀行採用(13名) → CCSへ配属
- 証券・リース → 銀行総合職と同一コースで採用

グループの人材マネジメント高度化（2024年4月～）

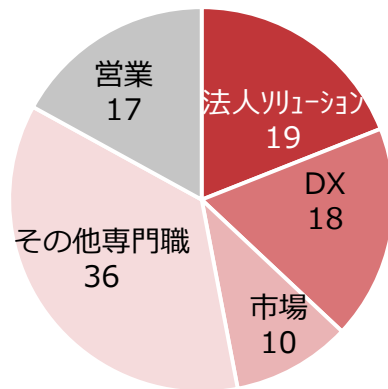
New

銀行で導入済みのタレントマネジメントシステムを全グループ会社に導入

- ・グループ統一の人事施策展開
- ・グループ会社間の人々の理解を深め密に連携

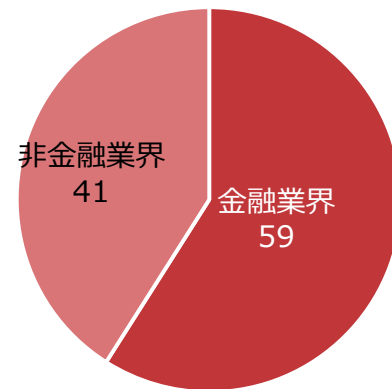
採用キャリア内訳

(人)



出身業界内訳

(人)



ちばぎんアカデミー

2023年4月に開校し、1,511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

学習時間実績

※一人当たり平均・年間延べ学習時間で計算

(時間)



いつでも・どこでも・何度でも

学習ツールを一元化

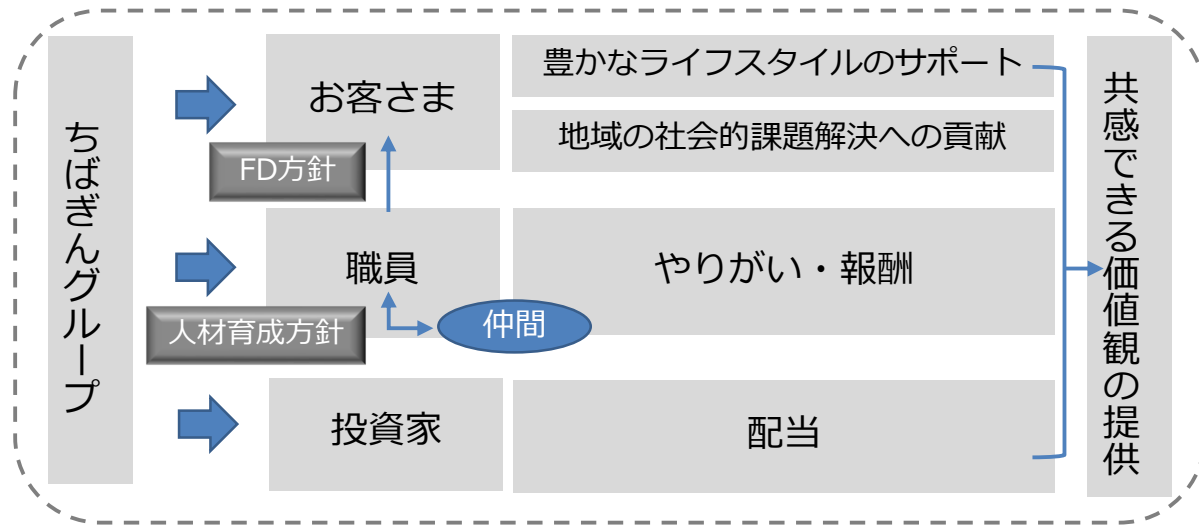
各人にあわせた育成プログラム

# 業務改善計画に基づく対応



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



FD方針 ~『お客さまのため』に行動するための方針~

人材育成方針 ~『職員の成長と発展を促進するため』の方針~

共に走り続ける人に。

お客さまのため、地域のため、仲間のため、家族のため、自分のため、

考え抜け

自分の強みを持って

仲間を増やせ

三つの誓い ~パーパス実現やFD実践のための行動原則~

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

お客さまの思いの実現

お客さまの課題の解決

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。

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

全ての問題点に共通する、パーパス・ビジョン等の浸透・徹底を最も重要な取組みと整理

## 真因分析

## 主要な取組み

### 業務運営態勢の問題 (インセンティブのメカニズム)

- ・ 仕組債が業務量対比で評価がなされる体系
- ・ 仕組債の販売が選好される一方、仕組債の抱える問題やリスクが過小評価

### 内部管理態勢の問題

- ・ 1線において、①動機、②機会、③正当化の3要素が成立
- ・ 2線・3線はリスク検知力の問題、検知したリスクへの対応が不十分

### 経営管理態勢の問題

- ・ グループガバナンスの問題  
現状把握、課題の抽出、指示事項の進捗管理に問題
- ・ 組織文化の問題  
業務運営態勢の問題 内部管理態勢の問題に対し、経営陣が適切に対応できない状況

①

パーパス・ビジョン等の  
浸透・徹底

経営陣による  
メッセージの継続発信

F D方針の浸透

人材育成方針の浸透

②

業務運営態勢の構築

投信4大施策

個人部門の収益目標撤廃

F D・活動量重視の評価体系へ

個人の総合コンサルタントの育成

③

内部管理態勢の強化

モニタリング手法の多様化、高度化

お客さまの声の分析高度化 (RPAやAI導入)

④

経営管理態勢の強化

経営改善室の新設

取締役会議長を社外取締役に變更

グループ会社役員を対象に

スキルマトリクス導入

① パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	実施時期	実施*1	追加*2
社内PC、名刺等にパーパス・ビジョン表示	2023年9月	●	
F D方針見直し F Dハンドブック制定	2023年10月	●	
三つの誓いを制定	2023年10月	●	●
全職員による F D月次勉強会	2023年10月	●	
人事面談時の人材育成方針に基づくキャリア支援	2023年10月	●	●
P Tによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●	
FDヒアリングを開始	2023年12月	●	●
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12月	●	
F D特別表彰を実施	2024年下期	●	●
人事考課を人材育成方針等に結び付け	2024年4月	●	●
② 業務運営態勢の構築	実施時期	実施*1	追加*2
投資型金融商品に関する4大施策の実施	2023年4月	●	
個人総合コンサルのスペシャリスト育成	2023年4月	●	
FD、活動量重視への行動変容にむけた研修・動画配信等の実施	2023年9月	●	●
銀行の個人部門に対する収益目標撤廃	2023年10月	●	
銀行紹介に基づく証券での成約による収益還元インセンティブを完全に撤廃	2023年10月	●	

\* 1 実施後、継続中の施策を含む

\* 2 施策を進めていく中で得られた気付きに基づき、当初提出した業務改善計画より追加

\* 3 現在、導入に向けて検討中であり、実施にまで至っていない施策をハイライト表記

③ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
エンゲージメントサーベイの実施	2023年9月	●	
ちょっとラインのグループ会社への開放	2023年9月	●	
新任の内部管理責任者に対する実践研修の新設	2023年10月	●	
適合性確認ツールの導入	2024年3月	●	
360度評価のグループ会社への導入	2024年上期		
2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
本部職員による金融商品販売に係るお客さま面談	2023年12月	●	●
お客さまの声の分析高度化（RPAやAI導入）	2024年9月		
モニタリング手法の多様化、高度化（電話録音システム、訪問時の録音・録画等）	2024年9月		
頭取を監査部担当役員としPDCAに深く関与	2023年10月	●	
カルチャー監査の導入	2024年3月	●	
銀行監査部の証券監査部会議体への参加を通じた監査部門のグループ連携強化	2023年9月	●	
④ 経営管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
銀行から証券へ取締役や部長級の人材を派遣	2023年4月	●	
経営改善室の新設	2023年10月	●	
グループ全てのお客さまへの満足度調査の実施	2023年11月	●	●
取締役会議長を社外取締役に変更	2024年4月	●	
頭取によるグループ会社社長との1on1MTG	2023年9月	●	
銀行役員によるグループ会社との意見交換会	2023年9月	●	
グループ会社役員を対象にスキルマトリクス導入	2024年4月	●	

施策

パーパス・ビジョン等の浸透・徹底

経営陣による  
メッセージの継続発信

FD方針の浸透

人材育成方針の浸透

業務運営態勢の構築

投信4大施策

- アプリ投信
- おかねのバスケット（提案ツール）
- 完全ペーパーレス化
- ちばぎんマネーガイド（ポータルサイト）



個人部門の収益目標撤廃

FD・活動量重視の評価体系へ

個人の総合コンサルタントの育成

実態検証

内部管理態勢の構築

P40

お客さまの声や個々の職場・職員の声を  
収集する多種多様な仕組みを構築すること  
で問題点・改善点を検証

【お客さまの声】

CX調査

NPS調査

【職場・職員の声】

パーパス・ビジョン浸透PT

エンゲージメントサーベイ

記名・無記名アンケート

360度評価

ちょっとライン

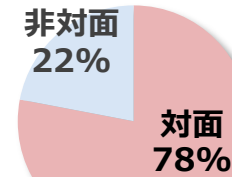
内部通報制度

監査部・経営改善室による面談

変化（アウトプット）

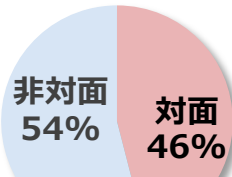
チャンネルの変化（投資信託販売）

2023年5月



業務改善  
命令前

2024年2月



足許

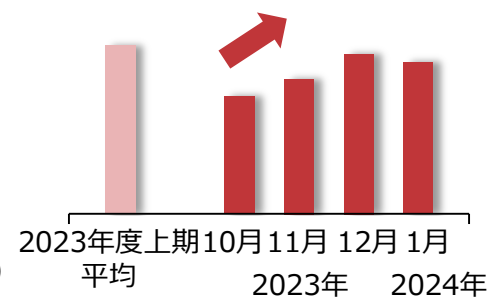
活動量の変化

個人・有効面談数

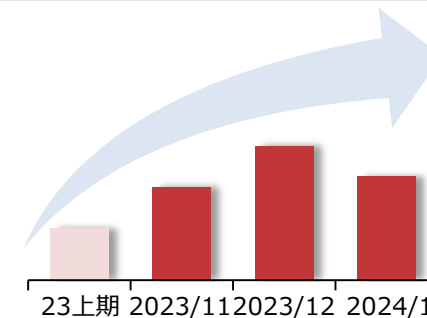
約2倍



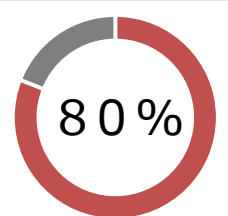
金融商品・販売実績



顧客満足度の改善（NPS）



従業員エンゲージメント



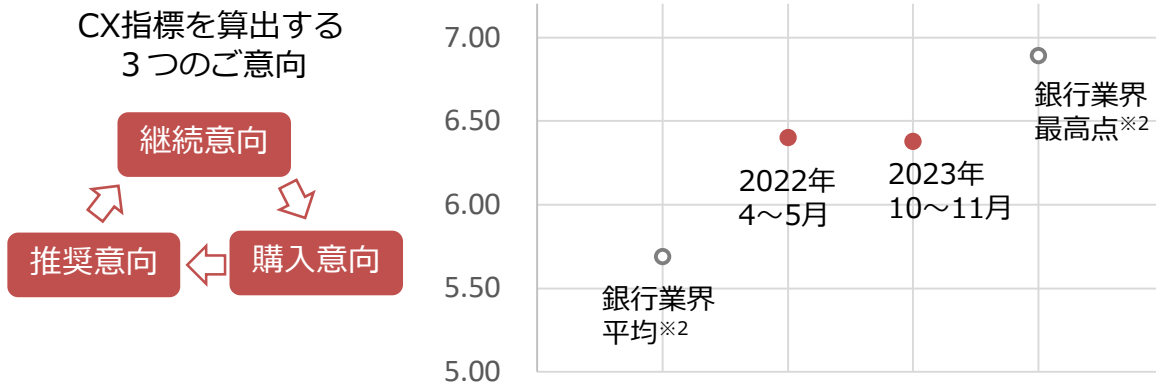
千葉銀行グループの  
パーパス・ビジョンに  
共感している

詳細次ページ



## 対外評価

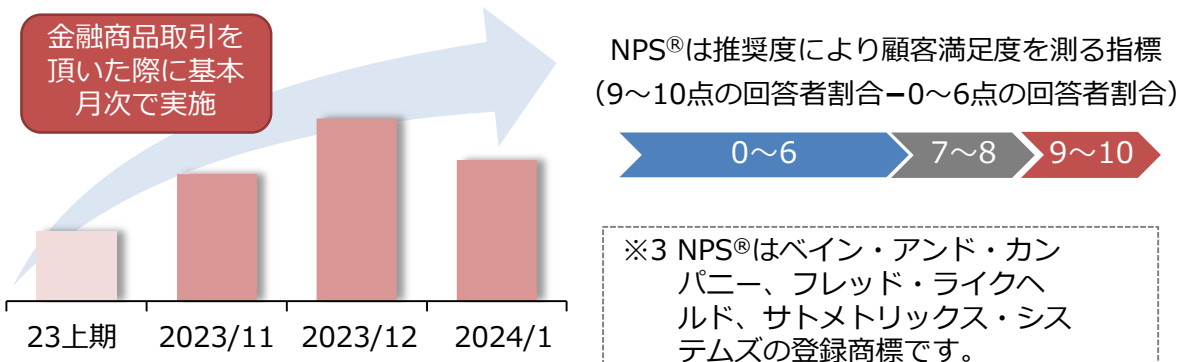
### CX指標※1



※1 CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®に準拠しています。CXMM®は株式会社野村総合研究所の登録商標です。  
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/cxmm>

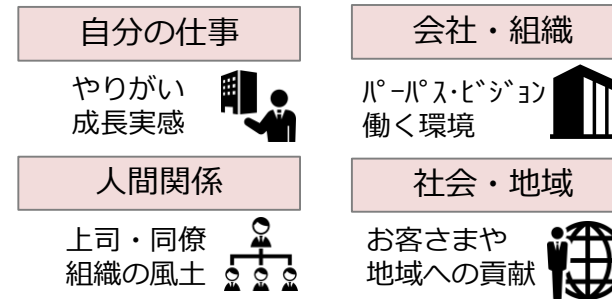
※2 CXベンチマーク調査2023年度版は、株式会社野村総合研究所が実施した調査です。実施時期：2023年12月

### NPS®アンケート※3

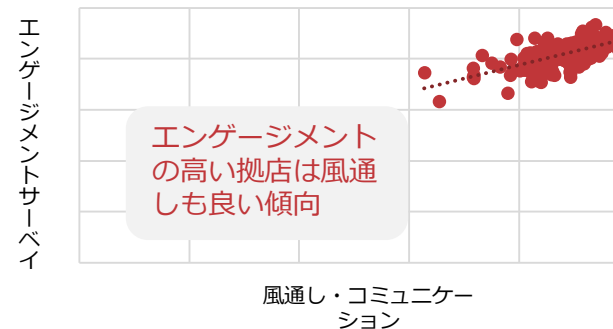


## 行内評価

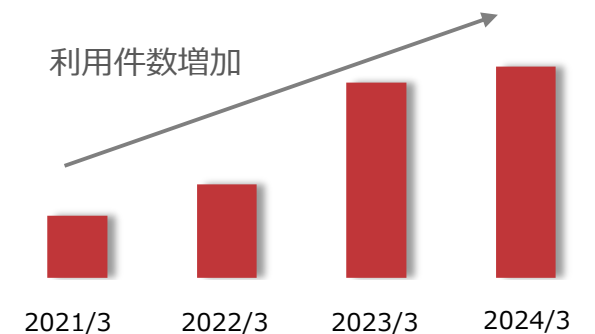
### エンゲージメントサーベイ



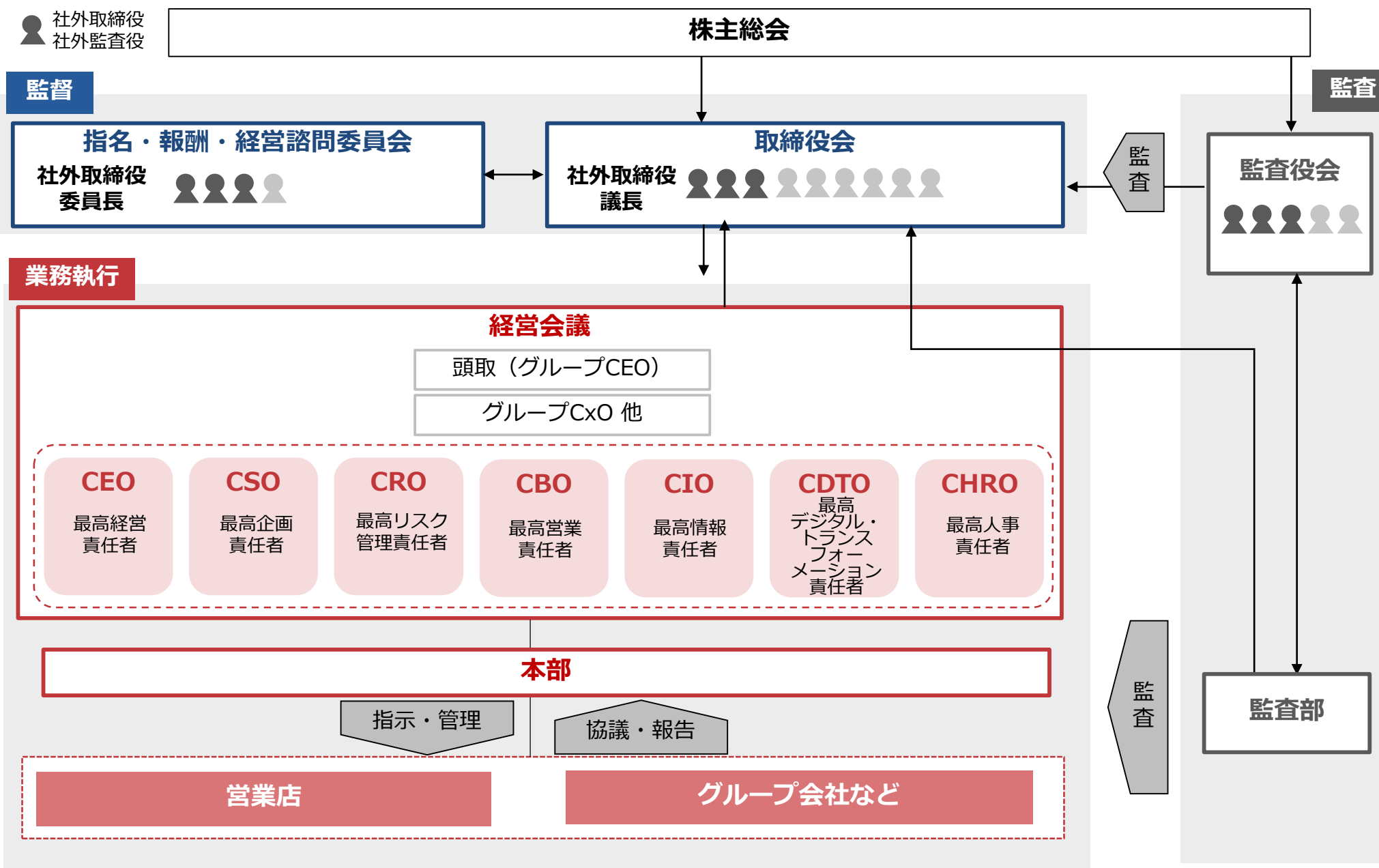
### コンプライアンスアンケート



### 内部通報制度



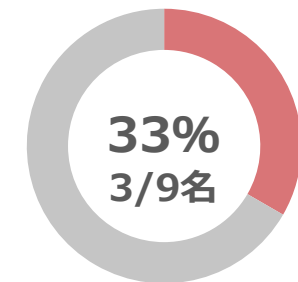
## ガバナンスの強化に向けた取組みを強化



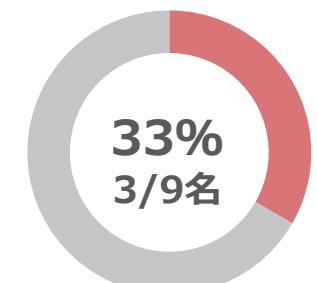
### ガバナンスの高度化 New

- 取締役会議長を社外取締役に変更 (2024年4月)
- 当行初の女性代表取締役選任 (2024年4月)
- 取締役の任期を短縮 (2年 ⇒ 1年) (2024年6月予定)
- 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入 (2024年6月予定)

### 独立社外取締役比率



### 女性取締役比率



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。