



2026年3月25日

会社名 株式会社 千葉銀行  
代表者名 取締役頭取 米本 努  
(コード：8331、東証プライム市場)  
問合せ先 常務執行役員経営企画部長 伊藤 信一  
(TEL 043-245-1111)

### 第16次中期経営計画の策定について

株式会社千葉銀行（取締役頭取：米本 努、以下「当行」）は、2026年4月からの3年間を計画期間とする第16次中期経営計画（以下「本計画」）を策定しましたので、お知らせいたします。

本計画は、前中期経営計画に引き続き、当行グループのパーパスを起点とした経営を一層深化させ、持続的な成長を実現するための「フェーズ2」と位置づけております。これまでの戦略の基本路線を継承しつつ、金利環境の変化への適切な対応に加え、国内における生産年齢人口の減少や環境保全の重要性の一層の高まり、AIをはじめとする革新的技術の台頭など、広範にわたる社会的変化を戦略的に捉え、その機会を最大限に活かしてまいります。

計画策定にあたっては、多様なステークホルダーの皆さまから寄せられた幅広いご意見を踏まえ、多角的な議論・検討を重ねることにより、実効性の高い計画といたしました。また、生産性向上に向けた取組みを一層推進することにより、変化の激しい時代においても地域経済の活性化を力強く支え、地域社会とともに発展していく所存です。

こうした取組みを通じて、お客さまへの提供価値を最大化し、社会課題の解決に貢献することにより、地域社会と当行グループ双方の持続的な成長を目指してまいります。

#### 記

#### 1. 概要

名称	エンゲージメントバンクグループ ～フェーズ2～
計画期間	3年間（2026年4月1日～2029年3月31日）
取組指針	エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす — 人×AIによる生産性の向上 —
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。
	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。
	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。

価値創出の 基盤	I. DX（デジタルトランスフォーメーション） DX/AI推進体制の強化を支える取組みとして、次世代を見据えたシステム基盤整備を進めるとともに、AIネイティブ人材の育成に注力する。また、デジタル化の進展に伴う新たなリスクに対応するため、リスク管理の高度化を図る。
	II. GX（グリーントランスフォーメーション） 当行グループのカーボンニュートラル達成に向けた取組みを強化する。また、サステナブルファイナンス等によるお客さまの脱炭素化支援に加え、当行グループの再生可能エネルギー電源多様化を進め、地域の脱炭素・環境循環を主導する。
	III. WX（ワークトランスフォーメーション） 当行グループにおける人的資本の質の向上に向け、育成投資の拡充をはじめとする多様な取組みを推進する。また、事業承継支援や人材ソリューション等を通じて、人手不足といった地域における「ヒト」に関する課題解決をサポートする。
	IV. アライアンス 他行・異業種との連携を深化させ、取組みのプラットフォーム化・共同化・共通化を図るとともに、新サービスの創出を推進することにより、広範な地域課題の解決に貢献する。
	V. グループ・ガバナンス グループ全体の最適化を図り、最大のシナジー創出を目指す。併せて、リスクマネジメントの強化により、グループの健全な経営基盤を一層強固にする。

## 2. 目標とする財務指標<sup>※1</sup>

財務指標	2028年度目標（最終年度）
連結ROE（純資産ベース）	11%程度
親会社株主に帰属する当期純利益	1,400億円以上
連結普通株式等Tier1比率 <sup>※2</sup>	10.5%～11.5%
連結OHR	40%程度

※1：経営統合後の新金融グループ合算値、円政策金利前提1.0%（2026年度内の利上げを前提）

※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）

## 3. 資本政策

株主の皆さまに対する利益還元につきましては、連結純利益に対する配当性向40%以上を目安といたします。また、資本効率の向上に資する株主還元策として、健全な財務基盤を維持しつつ、必要に応じて機動的な自己株式取得を実施してまいります。これらの取組みと安定的な利益成長を通じて、前中期経営計画における高いEPS（1株当たり利益）成長率の維持を目指してまいります。

以上

（ご参考）本計画のコンセプトムービー（約2分）を公開しております。是非ご覧ください。

動画リンク：<https://youtu.be/ke0XvDLbUnM>



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

第16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2～

計画期間  
2026年4月～2029年3月



## 前中計における主な成果

基本方針Ⅰ

### 最高の顧客体験の創造

- ・アプリ登録者数146万人（2026/3着地見込）
- ・ポータル機能の拡充
- ・新宿西法人営業所（東京LC新宿オフィス）、京橋法人営業所の新設
- ・茂原エリア営業部の新設

基本方針Ⅱ

### 既存事業の質の向上

- ・預貸金の順調な積み上げ
- ・カード会員数100万人に到達
- ・ボトムアップ型の組織文化への変革に向けた取り組み

基本方針Ⅲ

### 新たな価値の提供

- ・エッジテクノロジーの子会社化
- ・WBGへの投融資実行（不動産ファンド）
- ・広告事業を開始し順調に業容拡大

価値創出の基盤Ⅰ

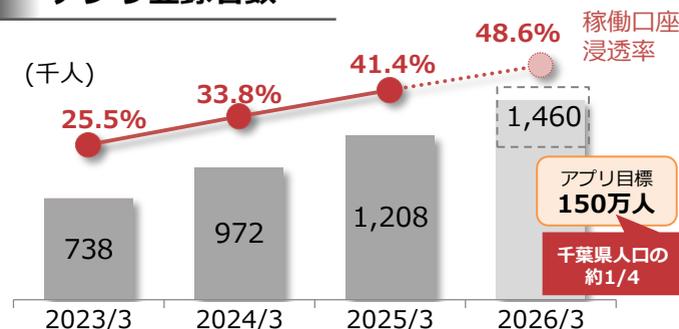
### DX、GX、アライアンス、人的資本、グループ・ガバナンス

- ・分析・マーケティング基盤の構築
- ・君津発電所を新たに取得
- ・TSUBASA・じゅうだん会での共同化施策検討
- ・エンゲージメント向上に向けた取組強化
- ・グループCSuOを新たに配置（サステナビリティ推進部の新設）

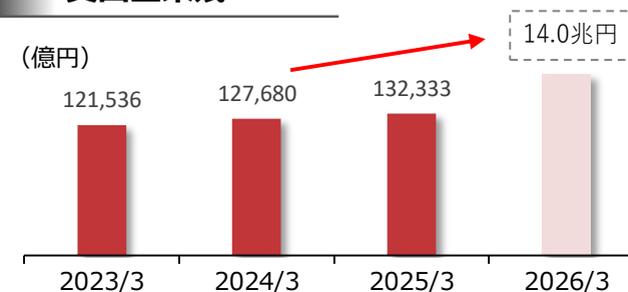
### 顧客数（千葉県）

稼働口座数 約300万  
県内人口比 約45%

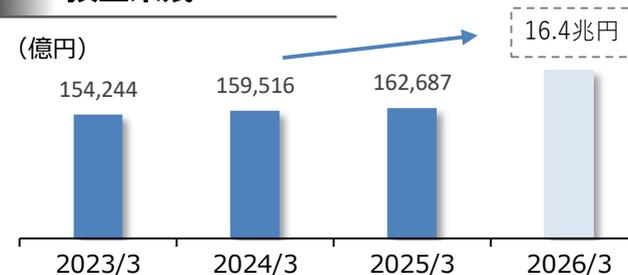
### アプリ登録者数



### 貸出金未残



### 預金未残



## 目標とする財務指標

最終年度目標※1 進捗 (26/2開示へ-)

### 連結ROE（株主資本ベース）

7%台前半 8%台半ば

### 親会社株主に帰属する当期純利益

750億円 900億円

### 連結業務純益

1,200億円 1,252億円

### 連結普通株式等Tier1比率※2

10.5~11.5% 11.83%

(2025/12期のB/S実績)

### 連結OHR

45%程度 42.7%

## 非財務指標（ステークホルダーからの評価）

当初（2023年度） 進捗（直近調査）

### CX指標※3

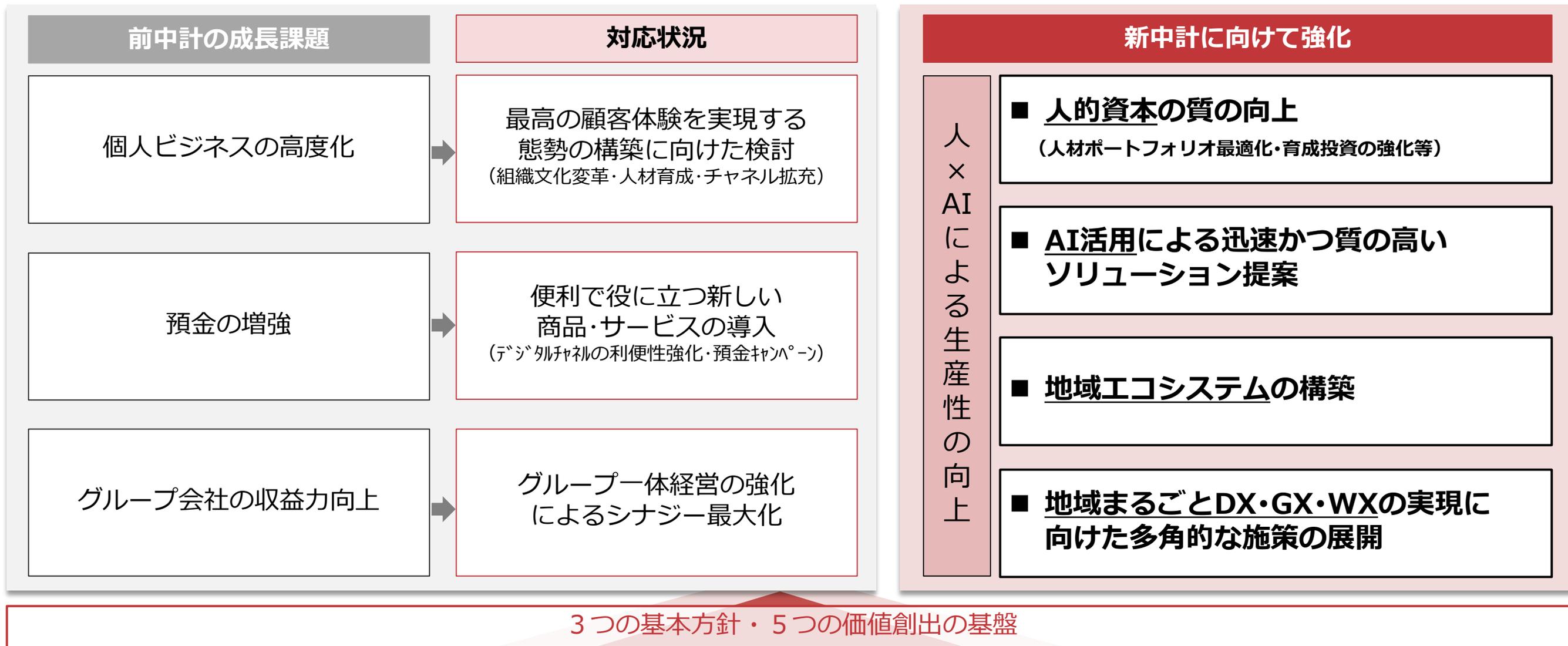
6.38 (2023/10) 6.50 (2024/10)

### エンゲージメントサーベイ※4

77% (2023/10) 83% (2025/10)

※1：前中期経営計画策定時の公表目標  
 ※2：パーゼルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）  
 ※3：株式会社野村総合研究所のCXMM®に準拠  
 CXMM®は同社の登録商標  
 ※4：総合スコア・肯定的回答の割合

パーパスを経営の軸に据え、戦略の大きな方向性は維持しつつ、  
前中期経営計画の課題に確実に対応するとともに、生産性向上の取組みを強化する



パーパス

# パーパス・ビジョン・三つの誓い





## 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

## 三つの誓い

お客さまへの提案や、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**

**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。

## 社会課題の解決に貢献しながらパーパスを実現し、持続的に成長していく

### 起 点

#### 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



思いの実現



課題の解決



豊かなライフスタイル  
の実現

三つの誓いに基づいた  
パーパスにつながる  
ビジネスを展開

パーパスを軸とした  
事業ポートフォリオ

### 価値創造に向けての事業活動

どのようなビジネスモデルで

便利で役に立つ  
商品・サービスを提供し続ける

提供の手段

DX (AI)

手段を支える

従業員 (人)

エリア別の戦略

県内

地域の  
リーディングバンク

県外

スーパー  
リージョナル

全国

地域金融機関の  
プラットフォーム

どのような社会課題を解決するか

地域のトランスフォーメーション  
実現を目指す

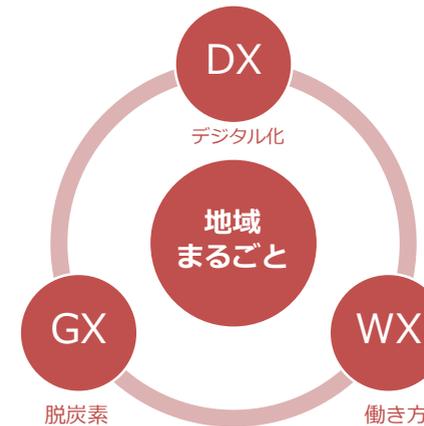
生産年齢人口の減少

環境の保全

価値観の多様化

革新的技術の台頭

社会変化に対応  
するため変革の必要性



### 目指す姿

地域社会と当行グループの  
持続的な成長

圧倒的な成長

地銀No.1

共感するファンの増加

稼働口座数を増やす

エンゲージメントの深化

顧客:商品利用数・頻度・量  
職員:やりがい・報酬  
株主:配当

地域に寄り添う

▶ エンゲージメントバンクグループ

地域の生産性向上

1人あたりGDP増加

地域経済の活性化

GDP増加

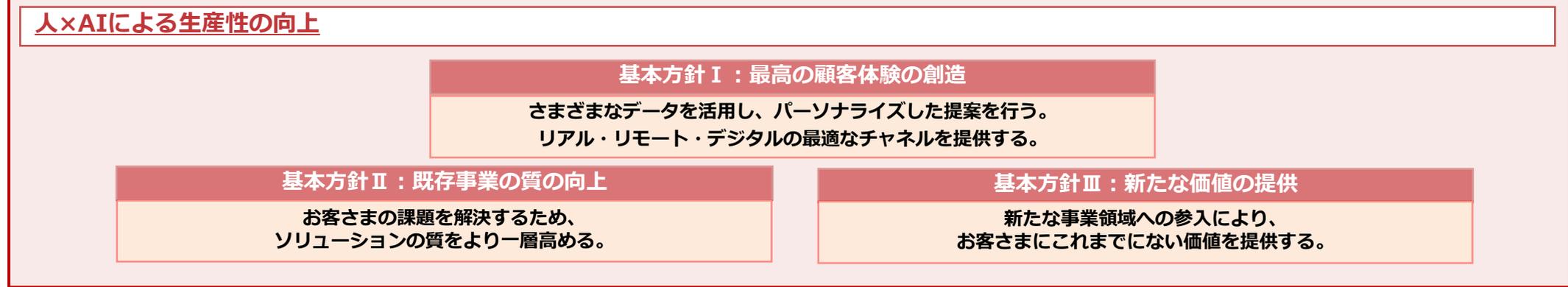
企業価値の  
最大化

# 新中期経営計画



**名称** 第16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2～  
(計画期間：2026年度～2028年度)

**取組指針：エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす**



**目標とする財務指標※1**

※1：経営統合後の新金融グループ合算値  
※2：パーゼルⅢ最終化完全実施ベース（有価証券評価差額金除き）

<b>連結ROE（純資産ベース）</b>	<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>連結普通株式等Tier1比率※2</b>	<b>連結OHR</b>
11%程度	1,400億円以上	10.5%～11.5%	40%程度

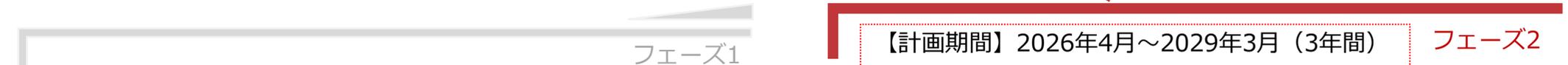
パーパス・ビジョン  
の実現

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

当行Gの成長

持続的成長を通じた  
企業価値の最大化



前中期経営計画においてPBR 1倍超を達成。引き続き連結ROEのさらなる向上を目指す。

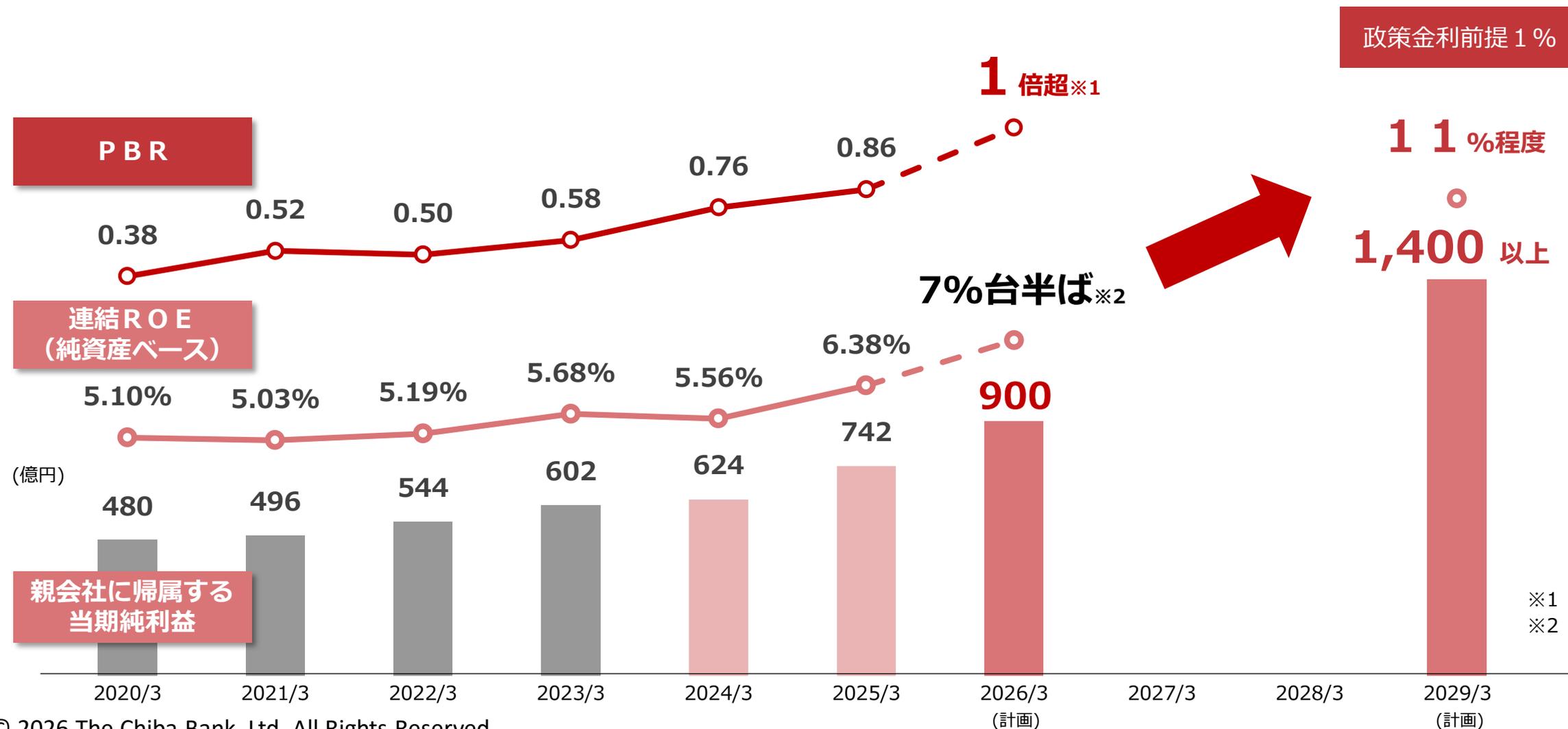
フェーズ1・前中期経営計画

フェーズ2・新中期経営計画

中期経営計画「エンゲージメントバンクグループ」

お客さま中心のビジネスモデルの深化

エンゲージメントの深化を通じて、ファンを増やす

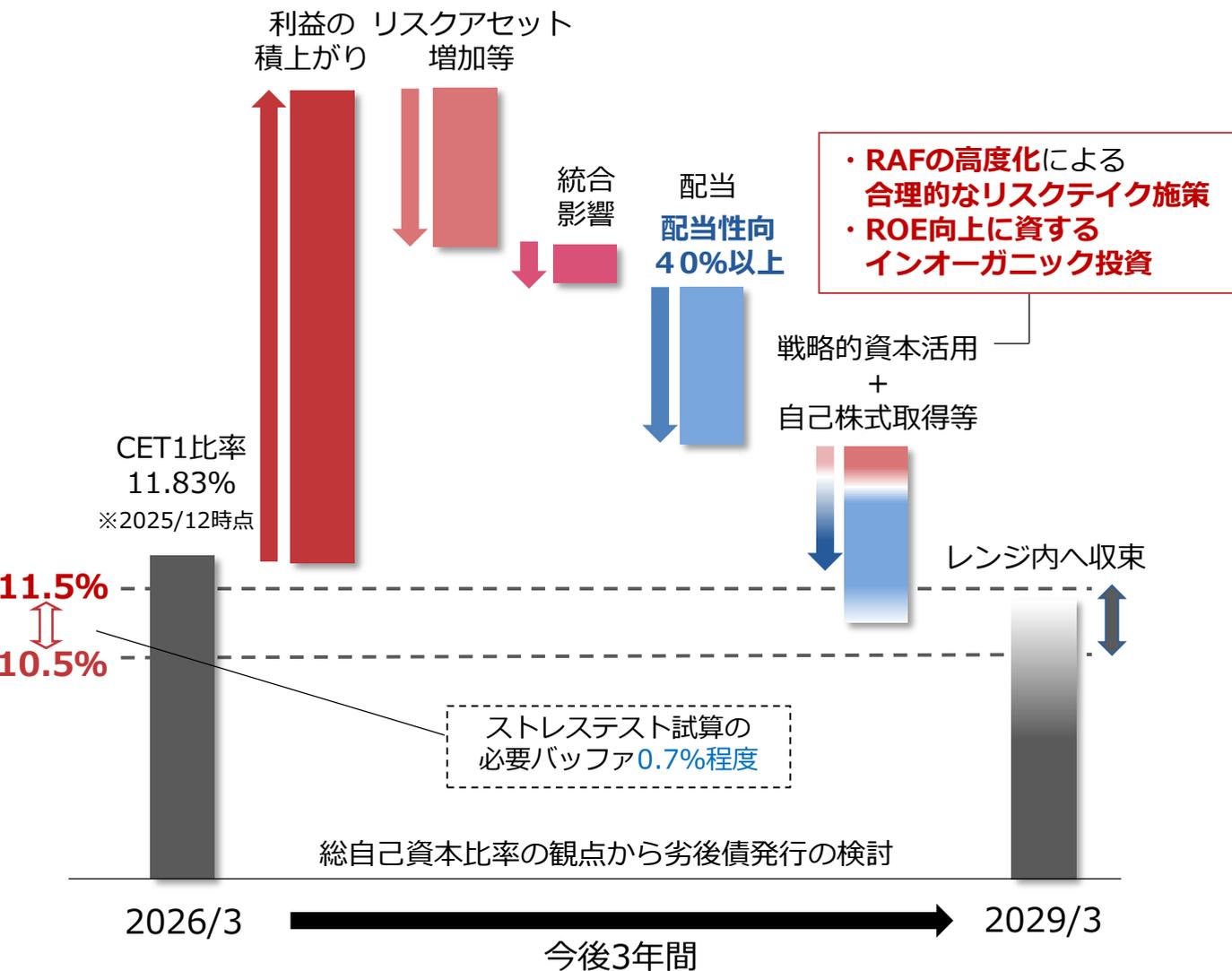


## 資本水準

有価証券含み損益除きのCET1比率**10.5~11.5%**とする（バーゼルⅢ最終化完全実施ベース）

効率的な資本活用と、RAFに基づく適切なリスクテイクを推進することで、中計期間中に**連結ROE11%程度（純資産ベース）**を目指す

## キャピタルアロケーション



## 新中計における株主還元方針

### ① ROE向上に向けた「資本量」のコントロール

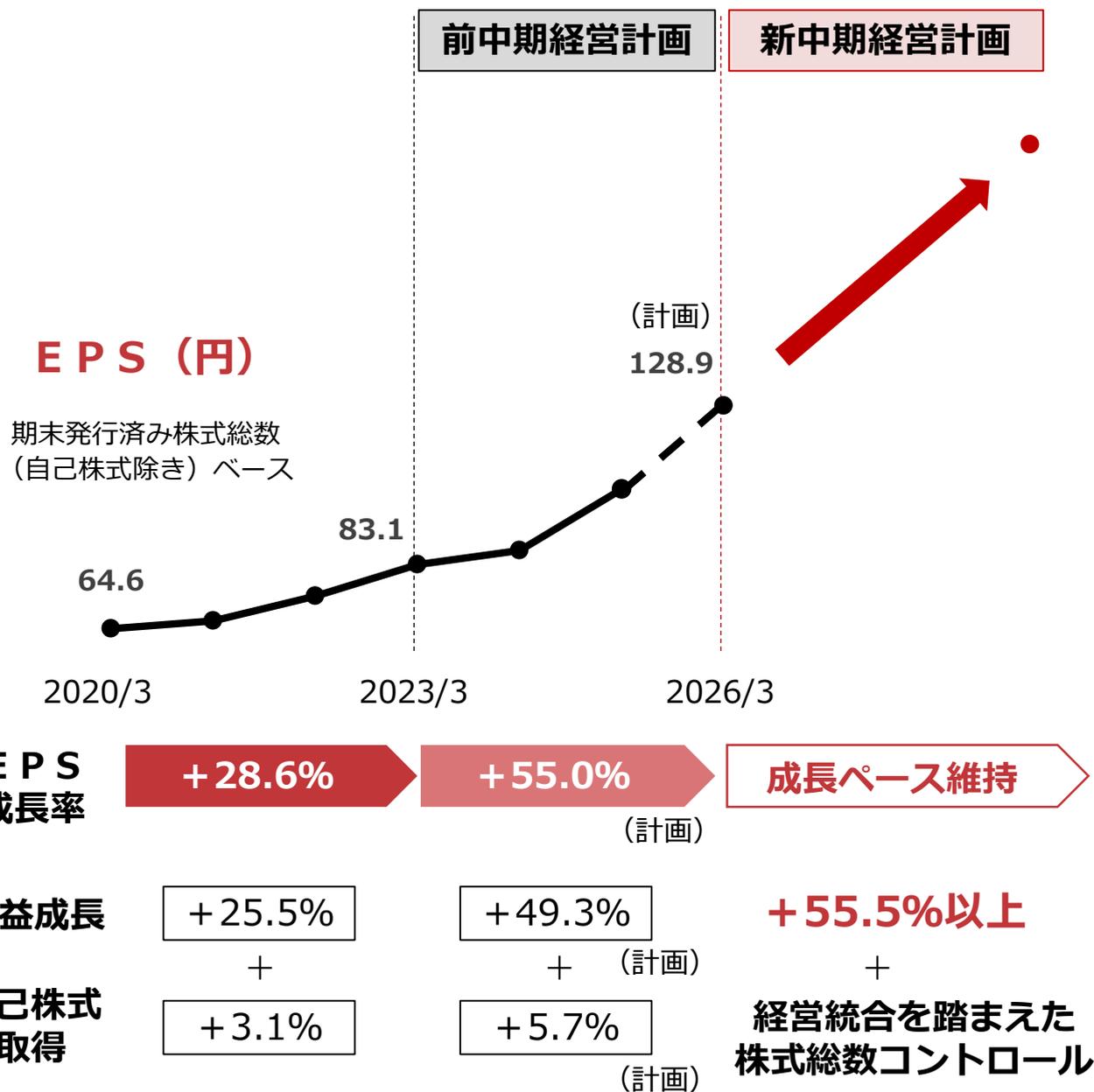
配当	2025年度：配当性向40%程度	利益成長による 着実な増配
	<b>配当性向40%以上</b>	
自己株式取得	機動的な自己株式取得	前中計の高い EPS成長率を維持

### ② EPS成長に向けた「株式数」のコントロール

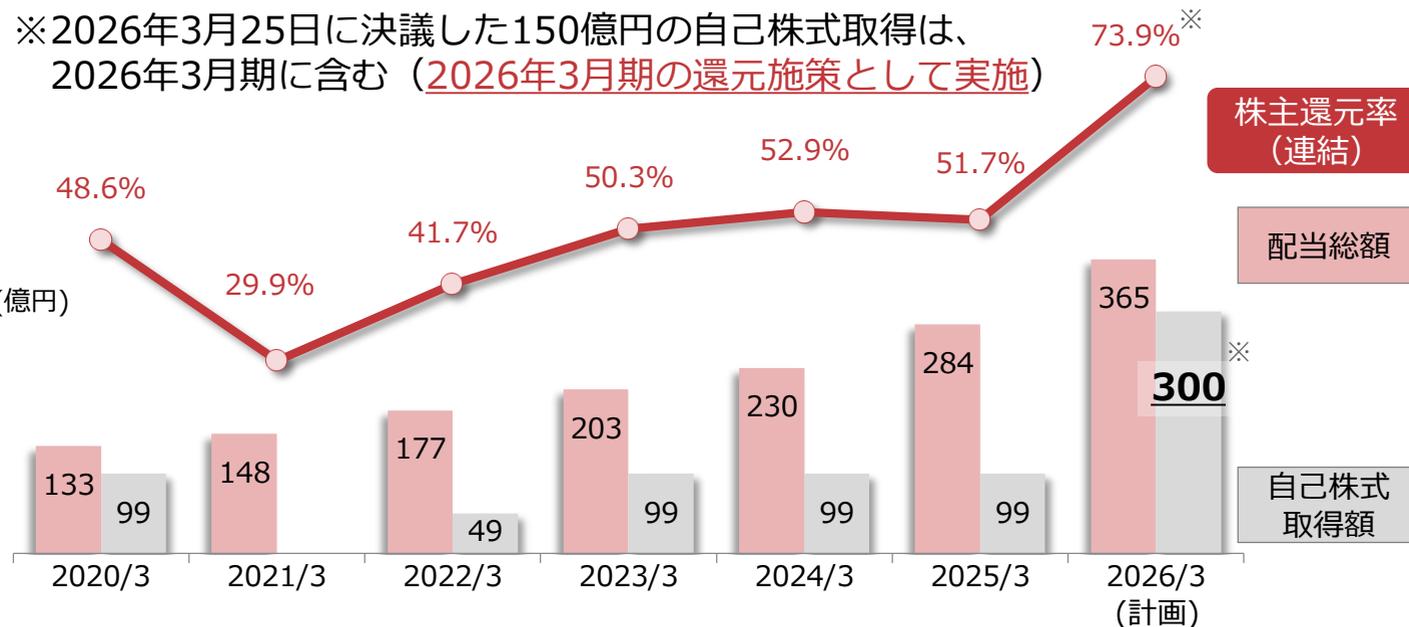
利益	↗	連結当期純利益1,400億円以上へ
株式総数※	↘	経営統合による一時的な増加分も含め、コントロール

※自己株式を除く

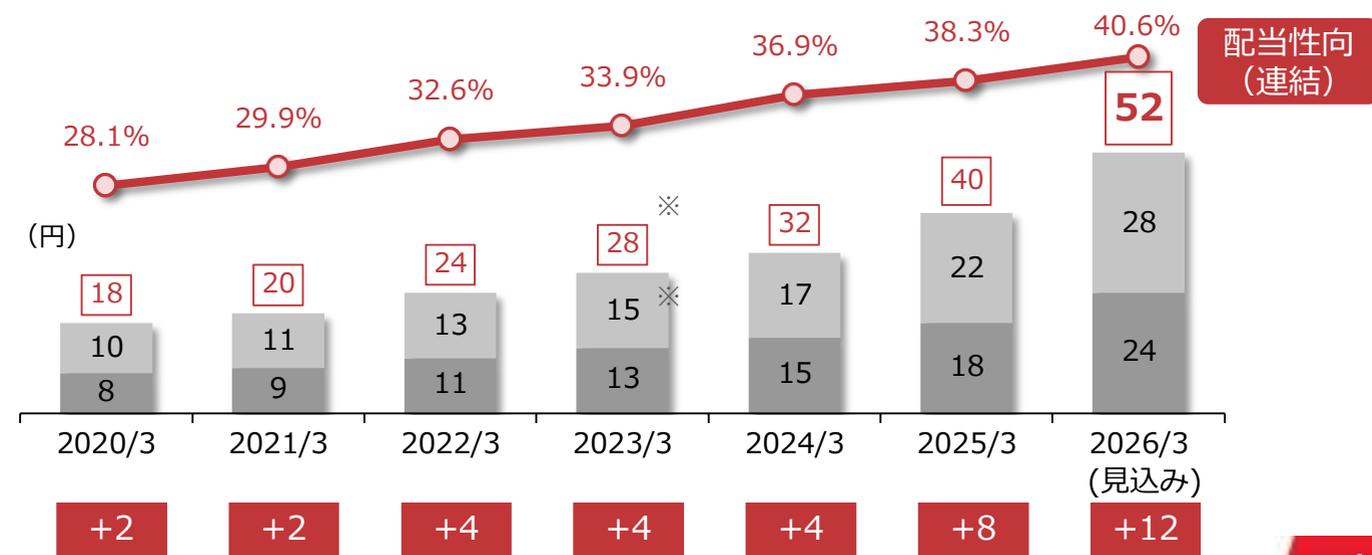
### E P S 成長について



### 株主総還元



### 株主配当



**DX**  
(デジタル化)

変革につながるソリューション (特に注力するもの)

アプリ活用を通じた利便性向上

キャッシュレス決済の普及を通じた  
業務効率化・売上向上支援

AIソリューションの提供



地域まるごとKPI (前中計\*1→新中計)

アプリ登録者数  
146 ➡ **200万**

グループカード会員数  
107 ➡ **122万**

グループ加盟店数  
54 ➡ **64千店舗**

AI労働力創出\*2 / AIエージェント群創出数  
行員 **2000人分 / 50件**

**GX**  
(脱炭素)

再生可能エネルギーの供給

資金供給を通じた社会・環境課題  
の解決支援



ひまグリ発電容量  
9.4 ➡ **50MW**

サステナブルファイナンス累計実行額  
2.32 ➡ **3.55兆円**

**WX**  
(働き方)

経営承継アドバイザー等を通じた  
事業継続・成長支援

人材ソリューションによる  
人手不足への対応支援



経営承継・M&A成約件数 (最終年度)  
249 ➡ **336件**

人材紹介業務成約件数 (最終年度)  
140 ➡ **260件**

地域のトランスフォーメーション

アドバイザー  
特定先

売上・利益  
従業員数 ↑

DX・AIカンパニーへの変革を加速 / デジタルソリューションで地域の生産性向上を支援する

## ちばぎんグループのDX (AIカンパニー)

AIの内製開発・活用・外販により  
DX・AIカンパニーを目指す

AIを「ツール」から  
「同僚」 (=人的資本)へ

行員2,000人分の  
労働力創出

飛躍的な  
生産性の向上  
地域の  
AI活用促進

開発プロダクトの外販

AI投資50億円

AIエージェント群創出数50件

AIエージェントの内製開発

### ■ 業務領域別の主なAI案件

お客さま向け業務

- コールセンター  
回答アシスタント
- コールセンター  
自動応答
- 広告効果検証

金融商品販売  
要約

融資案件の起案  
アシスタント

行内規定等の  
検索性向上

融資案件の添付  
資料読み取り

内部業務

マーケティング  
モデルの高度化

金融商品販売  
モニタリング

ローン不正検知

昇給昇格賞与FB

営業推進

ニーズ・リスクランク  
付与

コールセンター  
テキスト分析

不正利用口座検知

デフォルト検知

管理・ガバナンス

デジタル化による  
顧客体験の向上

## 地域まるごとDX



ちばぎんグループ  
デジタルソリューション

千葉銀行

エッジ AI  
テクノロジー

ちばぎん総研

CCS

## デジタルサービスの提供

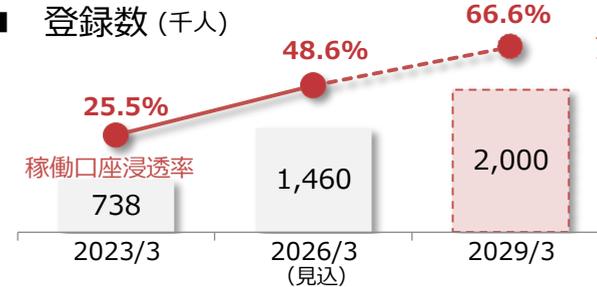
アプリ

金融機能の拡充 + くらしと繋がる機能の追加

最大の  
タッチポイント

生活や資産形成を総合的にサポートする  
ライフコンシェルジュのような存在へ

■ 登録数 (千人)



アプリ目標200万人

千葉県人口の約1/3  
(稼働口座数の約2/3)

Smart Banking  
地域社会の時間創出

法人ポータル

非対面での取引完結

■ 利用先数

前中計 6万先 → 新中計 8万先

キャッシュレス

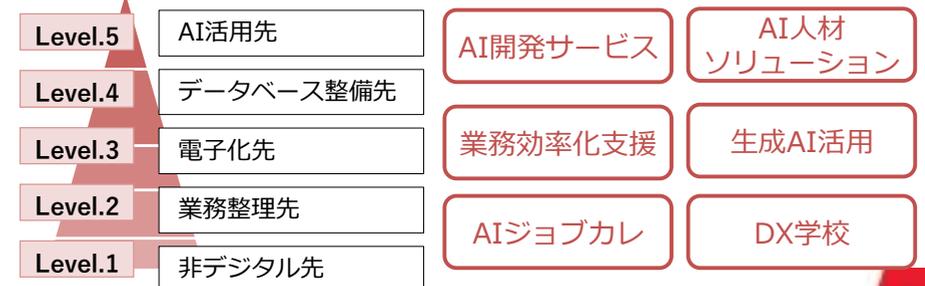
決済とアプリの融合  
便利で使いやすいデジタル決済サービス

VISA デビット × ちばぎんアプリ

加盟店業務  
提携先拡大

## お客さまのDX支援 (AIソリューション)

事業者のデジタル化ステップに応じたグループ体支援



地域まるごとGXにつながる多角的な施策を展開し、千葉県全体のカーボンニュートラル達成に貢献

## ちばぎんグループの脱炭素

目標の**前倒し達成を目指す**

2050年  
千葉県全体の  
カーボンニュートラル達成

## お客さま（法人・個人）の脱炭素支援

2031年3月  
ちばぎんグループ・カーボンニュートラル達成

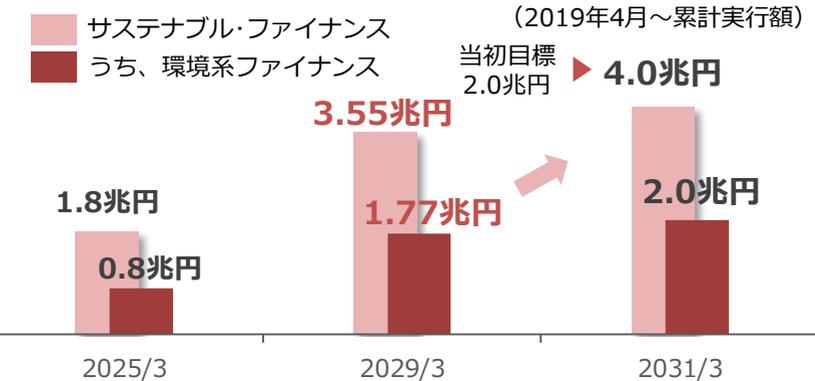


- ・CO<sub>2</sub>排出量可視化支援・削減計画策定支援
- ・太陽光発電設備や省エネ設備等のソリューション提供
- ・環境価値（非化石証書・Jクレジット）創出・購入支援
- ・法人向けオンサイト/オフサイトPPA

- ・サステナ住宅応援割
- ・サステナ預金

KPI

## サステナブル・ファイナンス累計実行額



- ひまわりグリーンエネルギーの活用
- 再生電力の利用拡大
- ZEB・省エネ店舗の設置

- 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

## 地域まるごとGX

### ■ 太陽光発電 運転開始済



### ■ ペロブスカイト（フィルム型）



国内初  
フィルム型ペロブスカイト太陽電池を用いた営農型太陽光発電設備の水田での取組開始(2026年3月)

### ■ 陸上風力発電

脱炭素先行地域に選定（銚子市との共同提案）

### ■ 水力発電・系統用蓄電所事業 検討開始

当行グループ及び投融資先による  
再生電力供給可能世帯数

国内累計 約**247**万世帯  
うち千葉県内累計 約**55**万世帯  
（千葉県290万世帯の約**20%**）

更なる  
拡大へ

KPI

前中計 新中計

再生電力の多様化 発電容量**9.4MW** ↗ **50MW**

## 自治体（地域）

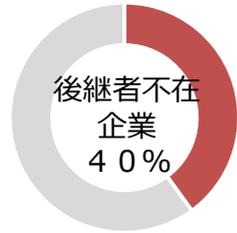


- ・脱炭素先行地域の支援
- ・地域新電力会社への支援
- ・自治体向けオンサイト/オフサイトPPA

地域における「ヒト」に関する課題解決をサポートし、地域の持続的な成長を支える

## 事業承継支援

地域課題：後継者不足・経営者高齢化



社長平均年齢

61.4 歳

※統計のある1990年以降で過去最高

出典：帝国データバンク 全国「社長年齢」分析調査（2025年）、千葉県・「後継者不在率」動向調査（2025年）

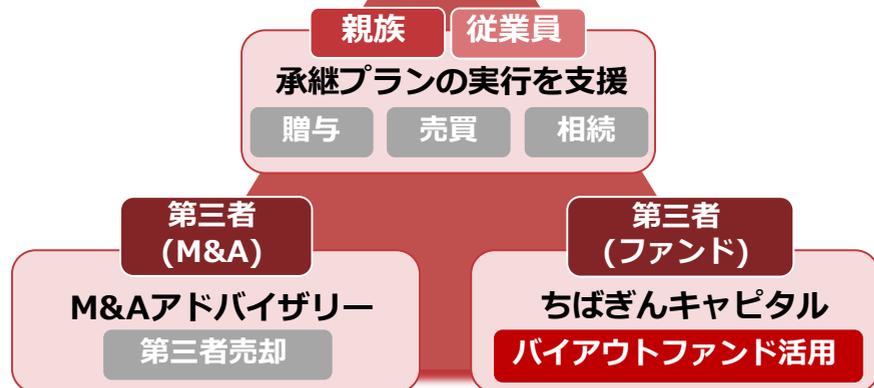
後継者不在による廃業リスク  
= 地域経済の縮小リスク

円滑な承継実現による地域の持続的成長支援



課題：どのように承継すればいいのか 等

事業承継の設計図を描き最適な承継プランの提案



「ヒト」の課題解決を通じた地域の持続的な成長

## 地域まるごとWX



KPI	2025年度 (見込み)	2028年度
M&Aアドバイザー成約件数	15件	36件
経営承継アドバイザー成約件数	234件	300件
人材紹介業務成約件数	140件	260件

※単年ベース

## 人材育成支援・採用支援

地域課題：生産年齢人口の減少

⇒ 人材確保・人的資本投資による生産性向上支援

CRI (株)ちばぎん総合研究所

### ビジネススクール

- 次世代リーダーの育成
- 経営手法を体系的に学習

### オーダーメイド研修

- ニーズに応じた多様なプログラムを提供

ちばぎんキャリアサービス

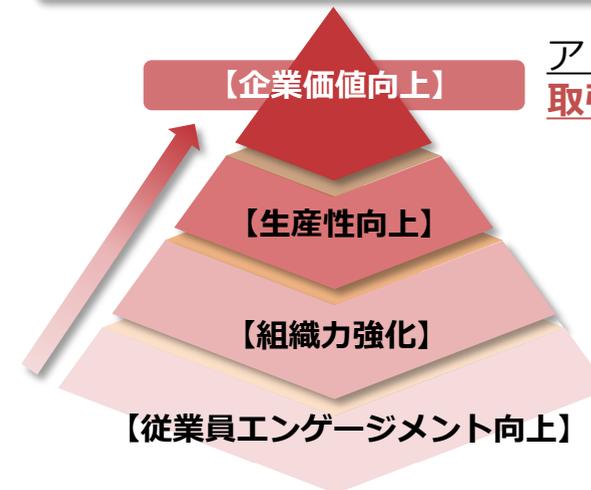
### 人材紹介業務

- 当行グループのネットワークを活用

### 副業人材サービス

- 副業人材・プロ人材とのマッチングを支援

## 企業価値向上支援



アドバイザーによる取引先の企業価値向上支援

経営の補佐役として、各種制度策定・施策推進をサポート

人材育成方針を基盤とした人材戦略を経営戦略と連動させ、生産性の向上を図る

当行グループの  
人材に求めるコア要素



ちばぎんグループ  
人材育成方針  
『共に走り続ける人に。』

人的資本  
投資 育成方針に基づく育成  
生産性向上の実現

人材ポートフォリオの可視化

セグメント毎に専門レベル  
判定基準を設定・可視化  
各事業戦略の遂行に必要  
となる人員数を明確化

グループ人材戦略

『一人ひとりの生産性の最大化』



経営戦略実現のための  
人材ポートフォリオ構築

- グループ全体で300名以上の  
人員増強・リバランス



データドリブン  
人材マネジメント

- 人材プロファイリング・AI人事
- 新入社員から経営層まで一貫した  
レベル基準による採用・育成・配置



従業員エンゲージメント向上

- 評価・報酬制度の見直し、賃上げ・  
福利厚生強化
- 公募及び選抜型の研修・トレーニー

新中期経営計画

取組指針  
エンゲージメントの深化を  
通じて、ファンを増やす



お客さまの  
思いの実現

お客さまや地域の  
課題解決

1人当たり  
生産性の向上

従業員の  
エンゲージメント向上

従業員の  
思いの実現

目指す姿

地域の持続的成長・活性化

パーパス・ビジョンの  
実現

企業価値（生産性）の向上

行員・社員一人あたり  
実質業務純益

18百万円 2023/3期

26百万円 2029/3期

37百万円

目指す姿からのバックキャストイング

「人材戦略・人的資本投資により当行グループの人材が目指す姿」として人的資本KPIを設定

課題	新中期経営計画のアクション（人材戦略）	人的資本KPI	前中計（見込み）	新中計	当行グループが目指す姿
経営戦略の遂行に不可欠な人材ポートフォリオとの乖離	<b>経営戦略実現のための人材ポートフォリオ構築</b> セグメント別に経営戦略で目指す姿を整理し、 <b>必要な人材ポートフォリオを確立</b>  スキルレベル判定を確立し、 <b>人材の状態を可視化</b>  業務の中核である、 <b>コア人材育成のロードマップ・育成体制を確立</b>  今後の退職予測等を検証し、セグメント別に必要な人材数や対象者を特定し、 <b>採用・配置計画を策定</b>	経営候補人材プール（選抜研修受講者）	33人	<b>60人以上</b>	人材ポートフォリオの充足による経営戦略の実現
職能要件及び期待役割（レベル定義）の未整備		専門人材育成計画（3年累計）	291人	<b>360人</b>	
採用要件の不適合によるミスマッチと、育成人材の能力発揮の停滞		うちAI人材育成（トレーニー派遣者）	24人	<b>30人</b>	
		法人プロ認定人材数（★2以上）	115人	<b>150人</b>	
評価・配置転換における客観的基準が不十分	<b>データドリブンの人材マネジメントの実現</b> 人材プロファイリングを実施し、従業員一人ひとりの特性や強みを可視化  人事AIを独自開発 人事異動・評価フィードバック・人事面談を高度化	従業員への成長実感向上	80%	<b>80%以上</b>	従業員一人ひとりの詳細な人材データに基づく最適配置の実現、客観性の担保
フィードバックプロセスの形骸化・役割期待の伝達不足		従業員の働きがいの向上	82%	<b>80%以上</b>	
		従業員の評価の納得性向上	72%	<b>75%以上</b>	
経営方針と従業員の行動様式の乖離	<b>従業員がエンゲージメント高く活躍できる組織の実現</b> 経営と従業員の対話機会を提供しギャップを解消。行動指針を明確化  自己啓発支援・住環境の福利厚生を拡充。賃上げの継続実施  エンゲージメントサーベイ結果を活用した組織・個人への改善行動	パーパスへの共感向上	92%	<b>92%以上</b>	従業員一人ひとりのエンゲージメントが向上し、働きがいのある職場を実現  総合スコア※ <b>80%以上</b>
労働市場における処遇競争力の低下		会社の魅力	82%	<b>82%以上</b>	
離職率の上昇による組織の人的余力の欠如		離職率の低下	3%程度	<b>2.5%以下</b>	

生産性向上の実現

パーパスの実現、企業価値の向上

※肯定的回答者の割合

暮らしに溶け込む生活インフラとして地域住民の皆さまと地域の事業者を繋ぐ

## 地域エコシステムの全体像

2026年度下期  
試行開始予定

### 顧客還元策

従来

ATM手数料優遇やTSUBASAポイントの  
キャッシュバックなど限定的

変化

銀行取引に応じてTSUBASAポイントをご提供し、地域の加盟店での  
お買い物で、おトクに（還元率UP）、便利に（コード決済）、ご利用いただく

### 地域エコシステム

#### 地域住民の皆さま



Visaデビット、アプリ（利便性）と  
TSUBASAポイント（利得性）の  
ご提供

商品利用拡大  
流動性預金の増加  
キャッシュレス取扱高の拡大 等

地域住民の皆さまに  
サービスの提供



TSUBASAキャッシュレス  
決済プラットフォーム

ちばぎんアプリ

新ポイントプログラム

クーポンシステム



#### 地域の事業者さま



加盟店サービスと  
送客支援サービスのご提供

流動性預金の増加  
融資先数の増加  
キャッシュレス取扱高の拡大 等

地域の事業者さまでの  
サービス利用、商品購入

エンゲージメント  
の向上

流動性  
預金増加

商品利用  
拡大

融資先数  
増加

キャッシュ  
レス取扱高  
拡大

千葉県・首都圏・全国の3つのエリアでビジネスを拡大



千葉県  
「地域のリーディングバンク」



地域の課題解決

金融 × 非金融

あらゆるシェアの拡大  
便利で役に立つ新しい商品・サービスを提供し続ける



地域まるごと  
DX・GX・WX

地域エコシステム

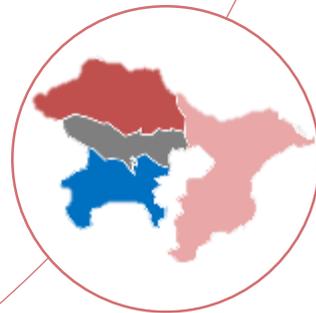


経営統合に関する最終合意

地域への究極的なコミットメント

2ブランド態勢によるシナジーの追求

県外  
「スーパーリージョナル」



地銀ビジネスモデル  
広域展開

アライアンス活用による首都圏  
プレゼンスの向上

✓ 各行のブランドを活かした協業

県外店舗ネットワークの拡充

全国  
「プラットフォーム」



共同化・集約化

プラットフォーム  
ビジネス

フィンテック共通基盤

基幹系システム共同化

AMLセンター

共同事務センター

ID数  
485万  
(2026/3見込み)

約1.45倍

5行  
共同化

群馬銀行  
基本合意

事業開始

正式検討開始

新中計  
700万を  
目指す