

## サステナビリティへの取り組み

当行グループは、「京葉銀行グループサステナビリティ方針」に基づき、持続可能な社会の実現と当行グループの企業価値向上の両立を目指し、サステナビリティを巡る課題解決に取り組んでおります。

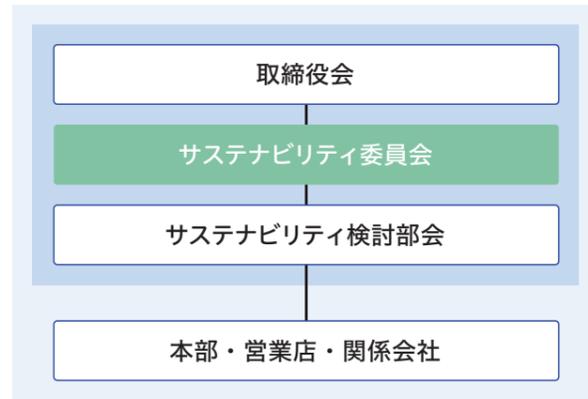
### 京葉銀行グループサステナビリティ方針

京葉銀行グループは、金融仲介機能の発揮とお客さま本位の良質なサービスの提供等を通じて、気候変動等の環境問題をはじめとするさまざまな社会的課題の解決に取り組み、地域経済の発展と当行グループの企業価値向上の好循環サイクルを創出し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



### サステナビリティ推進体制

サステナビリティへの取り組みを強化し、中長期的な視点による経営戦略の構築と各施策の実効性向上を図るため、頭取を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会を原則として年2回開催し、気候変動対応を含むサステナビリティに関連する事項について協議を行い、取締役会に報告する体制としています。併せて、サステナビリティを巡る課題への具体的な対応について組織横断的に検討するため、下部組織として「サステナビリティ検討部会」を設置しています。

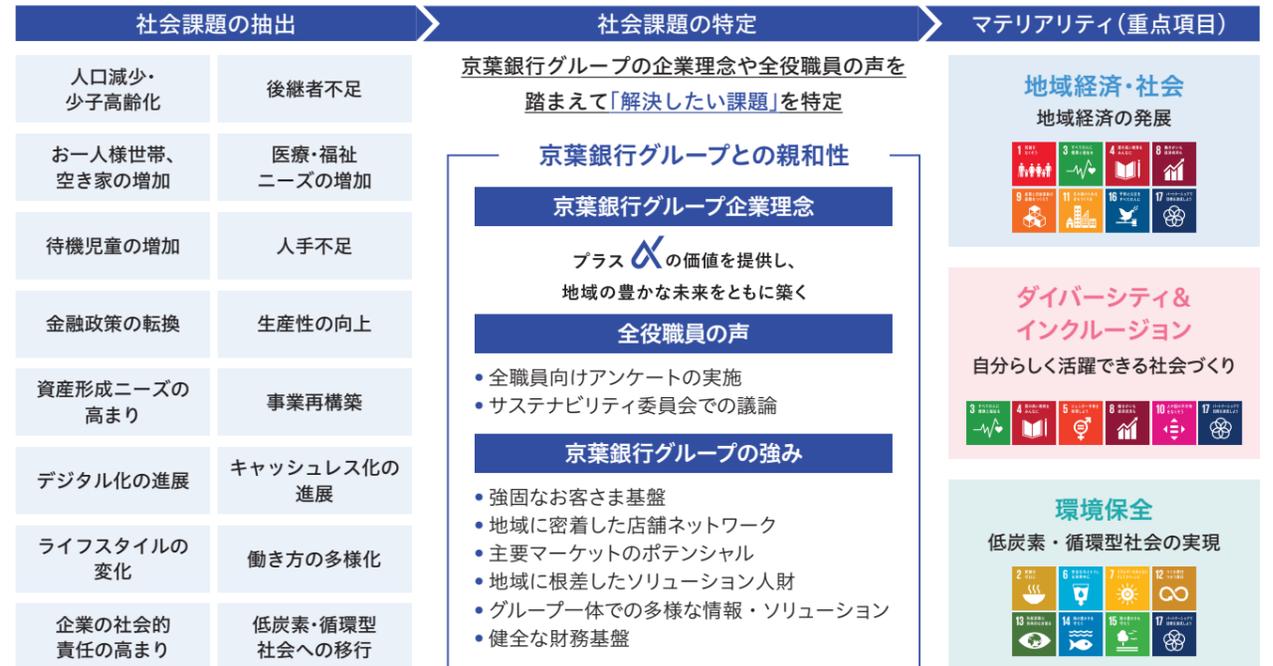


### サステナビリティ委員会における協議事項（2023年度）

- マテリアリティ（重点項目）の特定およびサステナビリティKPIの決定
- サステナビリティに関する取組状況
- TCFD開示内容の更新

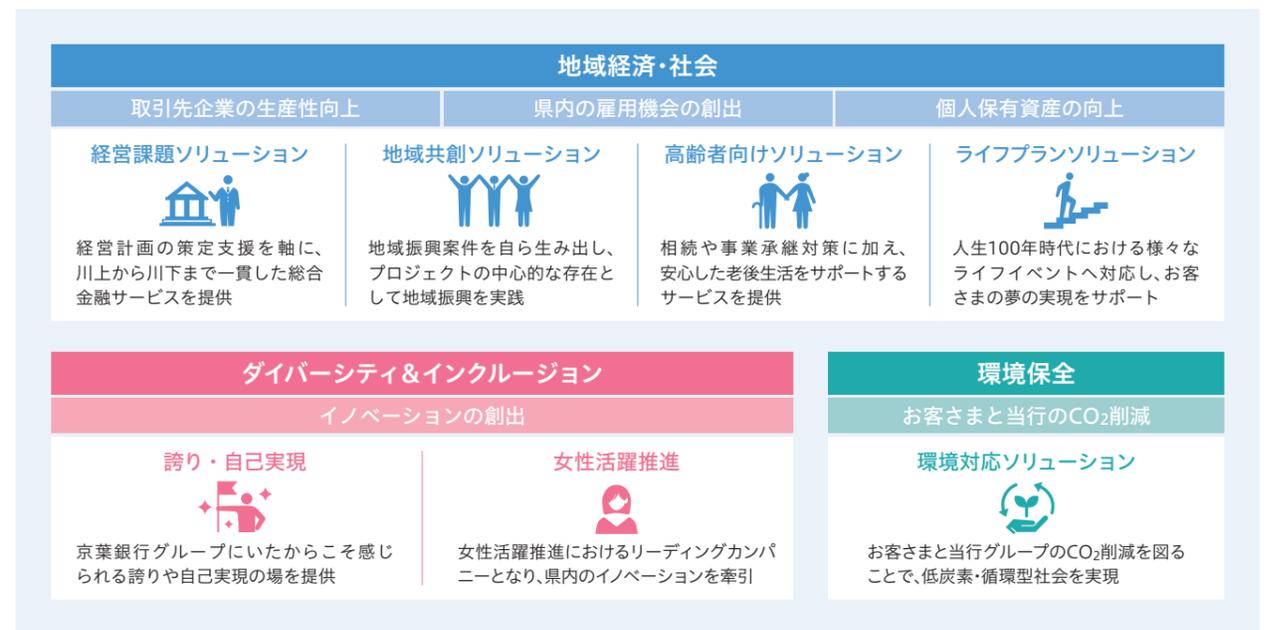
### マテリアリティ（重点項目）の特定プロセス

社会課題の解決に向けた取り組みを一層推進するため、当行グループとの親和性を踏まえて解決に挑戦すべきマテリアリティ（重点項目）を特定しました。



### 提供していきたい主な価値

3つのマテリアリティ（重点項目）に対して、多様なステークホルダーと具体的なアプローチにより、地域の豊かな未来をともに築いてまいります。

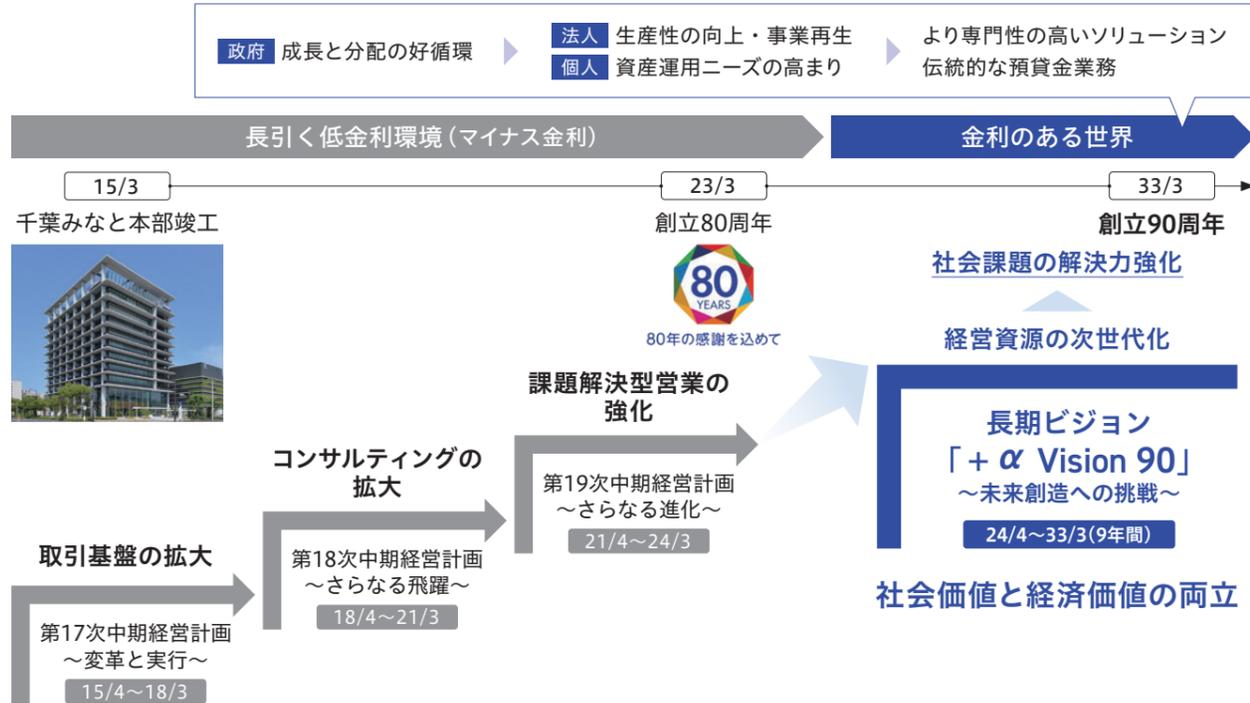


# 長期ビジョン

創立90周年に目指す姿

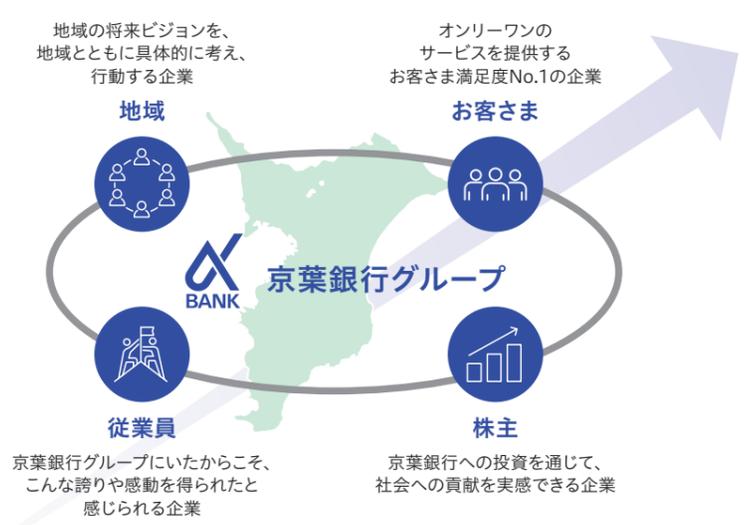
## お客さま満足度No.1のソーシャル・ソリューショングループ

### これまでの歩みと今後の方向性



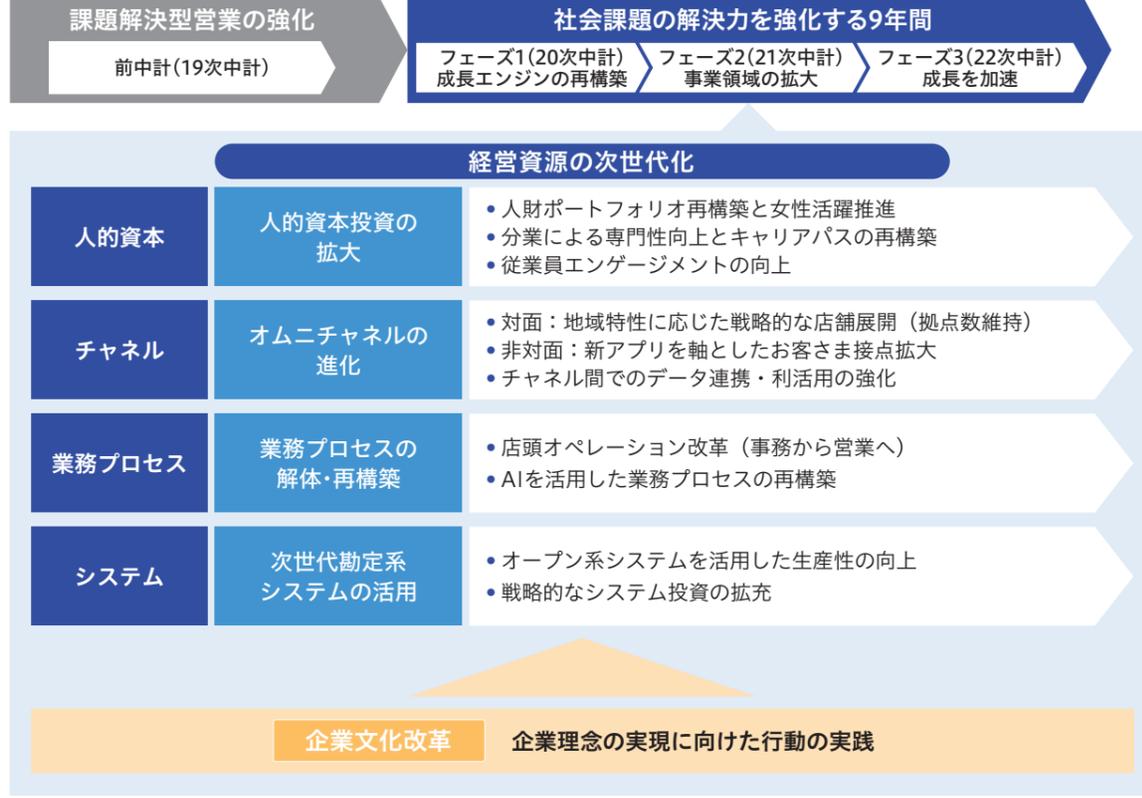
### 長期ビジョンに込めた想い

- 私たちの使命は、いつの時代も「地域の豊かな未来をともに築く」ことです。
- 社会課題の解決を起点にすべてのステークホルダーのエンゲージメント向上と京葉銀行グループの企業価値向上の両立を実現します。



### 長期ビジョンにおける重点テーマ

これまで積みあげてきた経営資源の次世代化を重要テーマとして、各種施策に取り組んでまいります。



目指す姿  
お客さま満足度No.1のソーシャル・ソリューショングループ

### 長期ビジョンにおけるターゲット

財務KPI	長期目標 (2032年度) 連結ベース	資本効率性	収益性	健全性
		ROE <sup>*1</sup> 6%	当期純利益 200億円	自己資本比率 10%台

サステナビリティKPI	重点項目	主な目的	具体的な取り組み	中期目標 (2026年度)	長期目標 (2032年度)
	地域経済・社会	取引先企業の生産性向上		ビジネスマッチング件数	4,000件
経営計画策定サポート先数 <sup>*2</sup>				1,200先	-
県内の雇用機会の創出			事業承継ソリューション件数 <sup>*3</sup>	500件	-
			地域共創ソリューション件数 <sup>*4</sup>	400件	-
個人保有資産の向上		預かり資産残高	6,500億円	-	
		相続関連商品成約件数 <sup>*5</sup>	2,000件	-	
ダイバーシティ&インクルージョン	イノベーションの創出		従業員エンゲージメント <sup>*6</sup>	80%以上を継続	-
			女性管理職比率	12%	30%
環境保全	お客さまのCO <sub>2</sub> 削減		ESG関連投資実行額 <sup>*7</sup> うち環境分野向け	-	2030年度 14,000億円 7,000億円
			当行グループのCO <sub>2</sub> 削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率 <sup>*8</sup>	-

\*1 株主資本ベース  
\*2 経営改善計画を含む経営計画策定支援先数  
\*3 事業承継、M&Aの支援件数  
\*4 産学連携、企業誘致などのソリューション提供件数  
\*5 遺言信託、資産整理、家族信託などの成約件数  
\*6 従業員エンゲージメント調査にて「当行で働くことに満足」と評価した行員の比率  
\*7 環境分野向け、医療・介護分野向け投資融資等、ESGに資する投資融資における2021年度からの累積実行額 ※目標を7,000億円から14,000億円に上方修正し、環境分野向けを新設  
\*8 2013年度比

## 中期経営計画

前（第19次）中期経営計画の振り返り 計画期間：2021年4月～2024年3月（3年間）

2021年4月から2024年3月までの3年間の計画期間とした第19次中期経営計画においては、本部直接営業の強化やエリア制の全店展開のほか、りそなホールディングスとの戦略的業務提携などに取り組み、課題解決型営業の強化を図ってまいりました。これらの各種施策をグループ一丸となって着実に推し進めた結果、経営指標として掲げた「親会社株主に帰属する当期純利益80億円」「自己資本比率（連結）11%程度」「OHR（単体）60%台」を、いずれも達成しました。

### 第19次中期経営計画 $\alpha$ ACTION PLAN 2024 ～さらなる進化～

#### 3つの基本戦略

**基本戦略 ① 課題解決型営業の強化**  
地域社会やお客さまの課題を発掘し、解決策の提示と実行支援に取り組む営業を強化します。

- 本部直接営業の強化
- グループ内外の連携の強化
- 既存メニューの高度化
- 新商品の開発・新業務への参入
- 事業性評価の深堀
- 高齢化社会に向けた金融サービスの強化

**基本戦略 ② 生産性の向上と人財の育成**  
デジタルを活用し、当行とお客さま双方の生産性向上を図るとともに、課題解決を行うための人財を育成します。

- エリア制の全店展開
- 非対面チャネルの拡充
- 戦略的人員配置
- 本部集中化の促進

**基本戦略 ③ 経営基盤の強化**  
リスクとコストを適切にコントロールすることで、経営基盤を強化し、地域とともに持続的な成長を目指します。

- サステナビリティ体制整備
- 継続的な物件費削減
- 外部連携の拡大
- 有価証券運用の多様化

#### 主な経営指標

		第18次中計 最終年度 2021/3(実績)	2022/3(実績)	2023/3(実績)	第19次中計 最終年度 2024/3(実績)	第19次中計 最終年度目標
主な経営指標	親会社株主に帰属する当期純利益	73億円	111億円	103億円	<b>108億円</b>	<b>80億円</b>
	自己資本比率(連結)	11.29%	11.17%	10.88%	<b>10.66%</b>	<b>11%程度</b>
	OHR(単体)	65.99%	61.90%	64.26%	<b>63.79%</b>	<b>60%台</b>

第20次中期経営計画 計画期間：2024年4月～2027年3月（3年間）

第20次中期経営計画は、長期ビジョンのフェーズ1として、社会課題の解決力強化に向け、成長エンジンの再構築を図る3年間と位置づけ、4つの基本戦略を推進します。また、ターゲットとして、サステナビリティKPIと財務KPIを設定し、これらのKPIを実現することで、社会価値と経済価値の両立による企業価値の最大化を目指してまいります。

### 第20次中期経営計画 「+ $\alpha$ Vision 90」フェーズ1～挑戦と変革～

#### 4つの基本戦略

**① オンリーワンの課題解決型営業**

地域共創ソリューション
法人ソリューション
個人ソリューション

**② 営業改革**

店舗営業体制の見直し
デジタル化推進

**③ 人財改革**

多様なプロ人財の育成
社内環境の整備

**④ 経営基盤改革**

資本マネジメント
経費コントロール
りそなHDとの戦略的業務提携
ガバナンス・リスク管理態勢



3つの改革

		中計目標(2026年度)	長期目標(2032年度)	
財務KPI	資本効率性	連結ROE*1	4%	6%
	収益性	連結当期純利益	120億円	200億円
	健全性	連結自己資本比率	10%台	10%台
サステナビリティKPI	地域経済・社会	ビジネスマッチング件数	4,000件	—
		経営計画策定サポート先数*2	1,200先	—
		事業承継ソリューション件数*3	500件	—
		地域共創ソリューション件数*4	400件	—
		預かり資産残高	6,500億円	—
	ダイバーシティ&インクルージョン	相続関連商品成約件数*5	2,000件	—
		従業員エンゲージメント*6	80%以上を継続	—
	環境保全	女性管理職比率	12%	30%
		ESG関連投資実行額*7 うち環境分野向け	—	2030年度目標 14,000億円 7,000億円
		CO <sub>2</sub> 排出量削減率*8	—	2030年度目標 50%削減

\*1 株主資本ベース  
\*2 経営改善計画を含む経営計画策定支援先数  
\*3 事業承継、M&Aの支援件数  
\*4 産学連携、企業誘致などのソリューション提供件数  
\*5 遺言信託、資産整理、家族信託などの成約件数  
\*6 従業員エンゲージメント調査にて「当行で働くことに満足」と評価した行員の比率  
\*7 環境分野向け、医療・介護分野向け投資等、ESGに資する投資における2021年度からの累積実行額 ※目標を7,000億円から14,000億円に上方修正し、環境分野向けを新設  
\*8 2013年度比

## 中期経営計画 基本戦略① オンリーワンの課題解決型営業 地域共創ソリューション

当行グループ内外の連携を強化、地域の課題解決に取り組むことで、魅力のある街づくりに貢献してまいります。

千葉県の課題

千葉県総合計画の11の課題

- ① 感染症・災害等リスクの増大への対応
- ② 暮らしの安全・安心の確保
- ③ 人口減少・少子高齢化への対応
- ④ 社会経済情勢の変化への対応
- ⑤ 半島性の克服と活用
- ⑥ 医療福祉ニーズの増加と健康志向の高まりへの対応
- ⑦ 環境保全・持続可能な社会づくり
- ⑧ 価値観・ライフスタイルの多様化への対応
- ⑨ デジタル社会の推進
- ⑩ SDGsの推進
- ⑪ 行財政改革の推進

サステナビリティKPI

地域共創プロジェクトチームの新設

第一次産業支援	観光業支援
医療・介護	企業誘致

**連携強化**

ワンストップでソリューションを提供

大学・研究機関
専門機関
地方自治体
民間企業
金融機関

### 第一次産業支援の取り組み

#### 株式会社ホテル三日月の海老の陸上養殖を支援

当行は株式会社ホテル三日月が掲げる「サステナブルリゾート化計画」の一環として取り組む海老の陸上養殖を支援しました。同計画は、世界的な社会問題となっている食料危機やタンパク質クライシスの解決に取り組むため、地域の資源を活かした陸上養殖に挑戦するもので、当行はアドバイザーとして本事業の提案や生産支援会社の紹介などを行っています。今後は販路拡大などを後押しすることで、さらなる地域経済活性化につなげてまいります。



### 医療・介護の取り組み

#### 農福マルシェを開催

当行は、障がい者等が自信や生きがいを持って社会参画する取り組みを、農福連携などを通じて継続的に支援しています。

2023年11月、当行千葉みなと本部において、農福マルシェを開催し、就労支援事業者13社が出展しました。



### 観光業支援の取り組み

#### 佐原商家町ホテルNIPPONIAに、新たな客室棟「SHIPPOU棟」がオープン

当行は、佐原信用金庫とともに出資している観光まちづくり会社、株式会社NIPPONIA SAWARAを通じて、香取市佐原地区の歴史的な資源を活用した地域振興に、継続的に取り組んでいます。

2024年3月、NIPPONIA SAWARAが行っていた第4次開発が完了し、「佐原商家町ホテル NIPPONIA」の新たな宿泊施設「SHIPPOU棟」としてオープンしました。本施設は元々、江戸中期に建築された穀倉で、当時は佐原村全体の共同蔵として使用されるなど、地域の食を支えていました。今後も、香取市佐原地区の魅力向上と観光関連産業の活性化をサポートしてまいります。



### 企業誘致の取り組み

#### 横芝光町との地域活性化に向けた共創事業に関する包括連携協定の取り組み～自動運転バス通年運行～

2023年8月、横芝光町と地域活性化に向けた共創事業に関する包括連携協定を締結し、産業振興などを通じた地域経済の発展に取り組んでいます。本協定に基づき、住民が便利かつ自由に移動できる公共交通の実現を目指す「自動運転モビリティ事業」を支援しており、2024年2月に自動運転バスの通年運行を開始しました。

また、さらなるデジタルの利活用を通じたサテライトオフィスの整備など、新たな人や企業の流れの創出を後押ししてまいります。



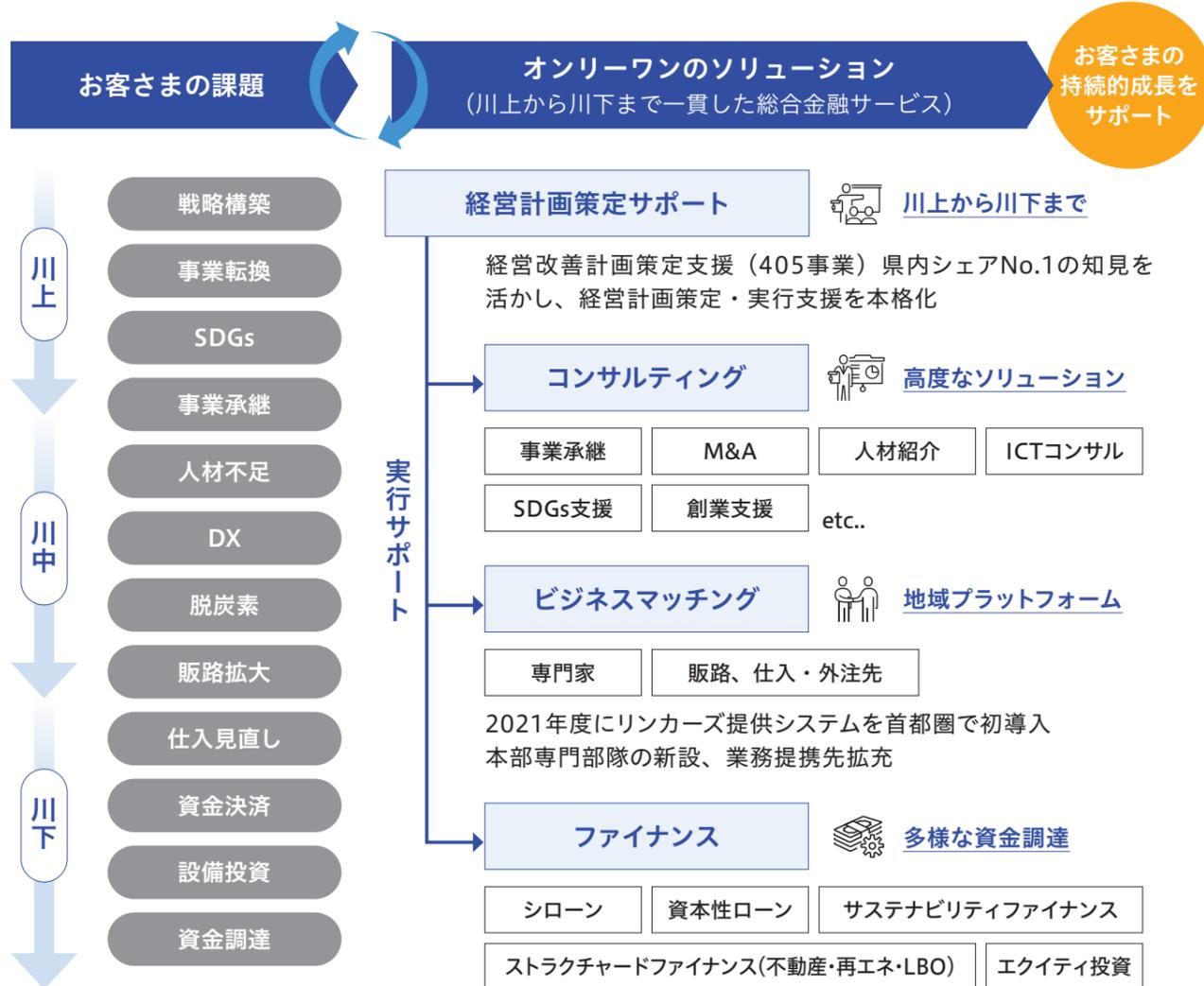
#### 栄町と包括連携協定を締結

2024年3月、当行は栄町と包括連携協定を締結しました。今後、成田空港のさらなる機能強化を見込み、住宅需要の高まりや物流需要の増加、交通利便性向上によるポテンシャルが比較的に高まっている町の状況を踏まえ、デジタル社会の実現や定住促進、観光の振興、企業誘致などの地域の発展に向けて、連携して地域経済等の活性化に努めてまいります。

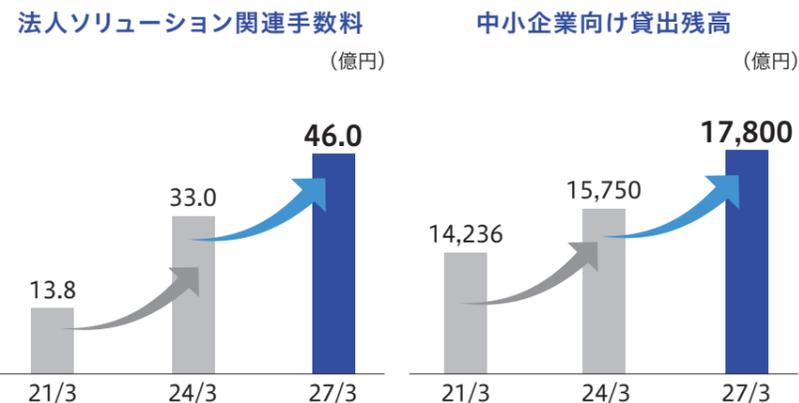


## 中期経営計画 基本戦略① オンリーワンの課題解決型営業 法人ソリューション

当行グループでは、法人のお客さまの課題に対し、川上から川下まで一貫した総合金融サービスを提供することで、価値の高い金融サービス、オンリーワンの課題解決型営業へつなげてまいります。



当行ならではの価値の高い金融サービスを提供するため、幅広いソリューションメニューの提供と伴走支援に取り組んでいます。経営計画を軸にした高度なソリューションや多様な資金調達手段を提供することで、お客さまの持続的成長をサポートしてまいります。

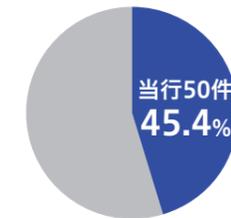


### お客さまとのリレーション強化への取り組み

#### 経営計画策定・実行サポート

当行はお客さまの経営改善計画策定支援(405事業)において、県内シェアNo.1の知見を有しています。これまで培ってきたスキルとリレーション力を活かし、お客さまのさらなる成長につながる経営計画策定と実行を伴走支援してまいります。

経営改善計画策定支援  
(405事業)2023年度実績



サステナビリティKPI

経営計画策定サポート先数\*

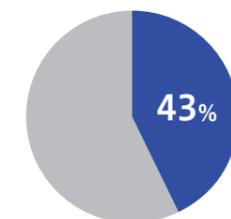
1,200先  
(3年累計)

※ 経営改善計画を含む経営計画策定支援先数

#### 事業承継・M&Aサポート

社会課題である後継者不足への対応を強化するため、外部機関への派遣を拡大しています。今後、本部専門チームの増員やLBOローン、ファンドを通じたエクイティ出資を拡大することで地域経済の成長と雇用維持・拡大を支援してまいります。

千葉県内企業の  
後継者不在率※1



※1 帝国データバンク「後継者不在企業」  
動向調査(2023年)

サステナビリティKPI

事業承継  
ソリューション件数※2

500件  
(3年累計)

※2 事業承継、M&A支援先数

#### ビジネスマッチングサポート

法人営業部内にビジネスマッチング専担者を配置し、お客さまの潜在的なニーズや課題に対して最適なソリューションを提案するため、能動マッチングに注力しています。引き続き、課題解決や新たな取引先開拓につなげるため業務提携先の拡大に努めてまいります。

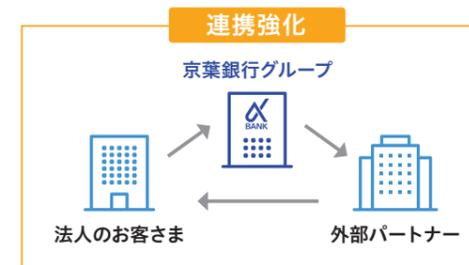
サステナビリティKPI

ビジネスマッチング件数

4,000先  
(3年累計)

#### マッチング文化の醸成

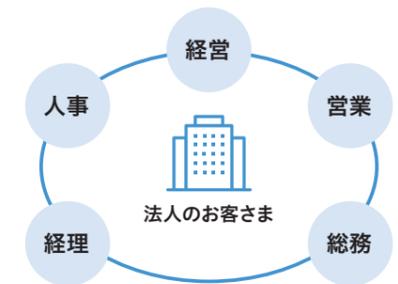
- 本部による能動マッチングの強化
- エリア・営業店間におけるコミュニケーションの強化



#### マッチング機会の拡大

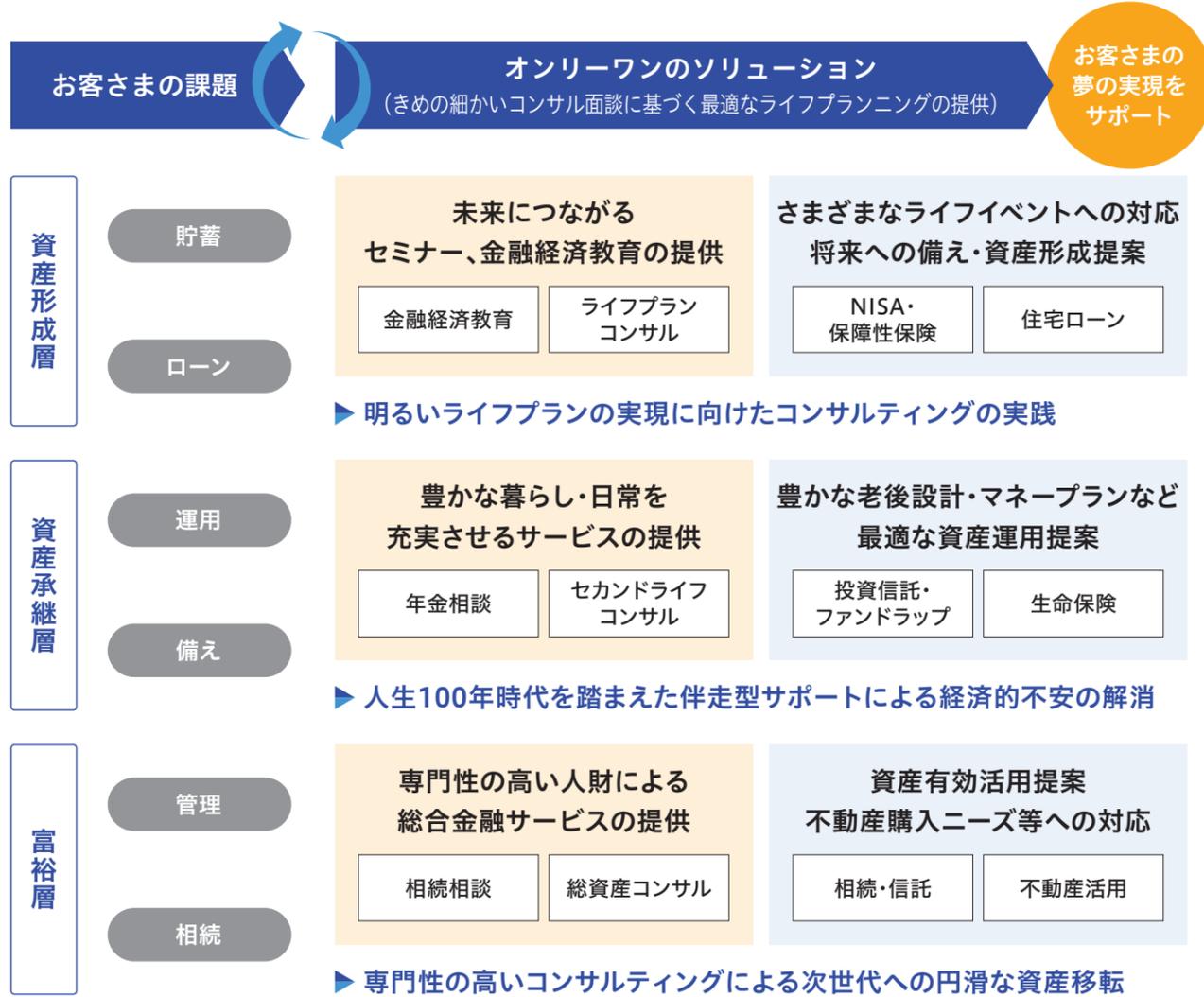
- ビジネスマッチング商談会の開催(りそなHD連携)
- 業務提携先の拡大(α BMSの広域連携)

あらゆる経営課題へ対応



## 中期経営計画 基本戦略① オンリーワンの課題解決型営業 個人ソリューション

当行グループでは、人生100年時代において、個人のお客さまの一生涯におけるさまざまなニーズに対応し、お客さま一人ひとりのライフプランに沿った夢の実現をサポートしてまいります。



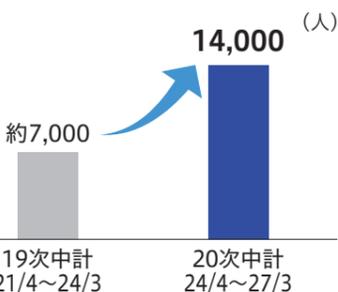
未来につながる金融経済教育や豊かなセカンドライフを提案する年金相談に加え、円滑な資産移転をサポートする相続相談などを拡充し、各世代のお客さまとの接点を強化しています。金融リテラシー向上に資する取り組みやきめの細かいコンサルティング面談を通じて、さまざまなライフイベントへの備えや資産の有効活用などの最適なライフプランニングを提供しています。

金融経済教育の参加者数

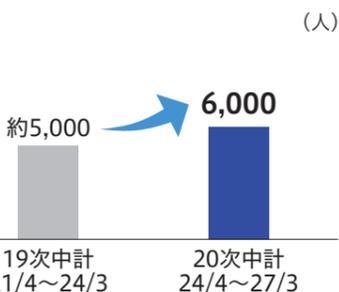
**5,000人** (3年累計)



年金相談会の参加者数



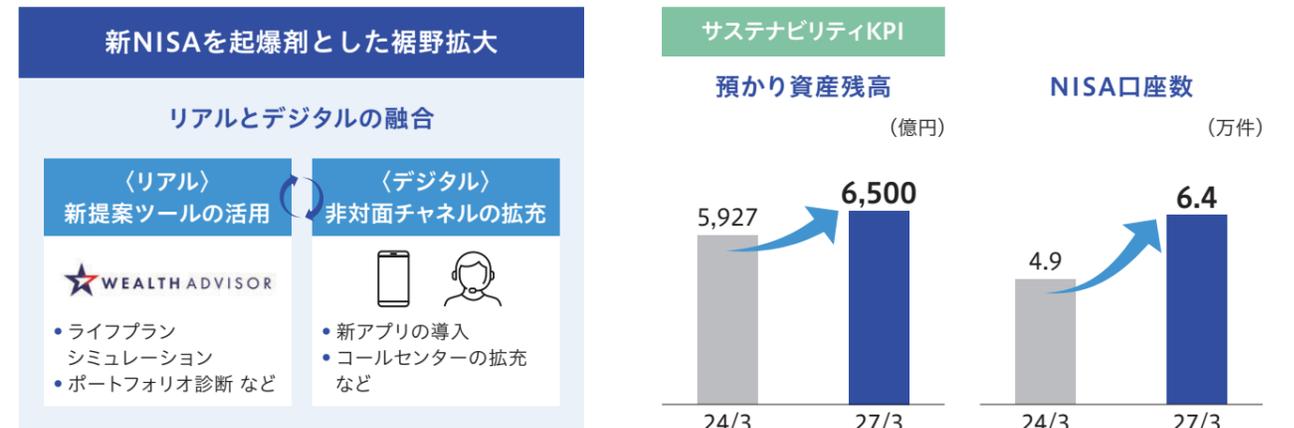
相続相談会の参加者数



## ビジネス強化の取り組み

### 預かり資産ビジネス

社会環境の変化に伴い、将来を見据えた資産形成がますます重要となる中、2024年1月からの新NISA制度を積極的に提案し、裾野拡大に取り組んでいます。リアルとデジタルを融合した提案ツールを活用することで、主に若年層、現役層のお客さまの金融リテラシー向上と豊かな未来の実現に向け、中長期的な資産形成支援に積極的に取り組んでいます。



### 住宅ローンビジネス

2023年10月、船橋LP（ローンプラザ）内に住宅ローン専担者チームを設置し、土日営業拠点とすることで、これまで以上に千葉県内の不動産業者との接点強化や迅速なお客さま対応に努めています。2024年4月には、千葉LP内および柏LP内にも設置するとともに、融資事務の本部集中化などを進めています。加えて、このような取り組みにより創出した時間をコンサルティング業務に活用し、保険の見直しなどの提案を強化しています。

#### リレーション強化

- 住宅ローン専門チームの拡充（土日営業拠点の展開）

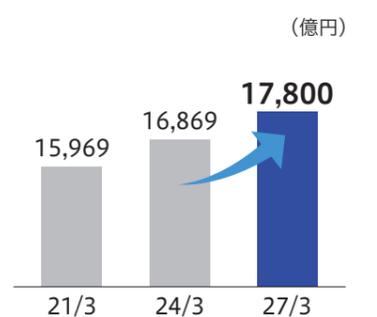
#### ローコストオペレーション

- 審査基準の見直し、AI活用
- 融資事務の本部集中化促進

#### 付帯収益の拡大

- 保険の見直し提案強化

### 住宅ローン残高



### 相続・資産承継ビジネス

円滑な資産承継を実現することで、お客さまとご家族に安心を提供できるよう、多様なソリューションメニューと専門スタッフによる相談体制を整備しています。今後、新商品の導入や専門スタッフを増員することで、幅広いお客さまと次世代にわたるリレーションを構築してまいります。

#### ソリューション提供体制強化

- 本部直接営業の新設

#### ソリューションメニュー拡充

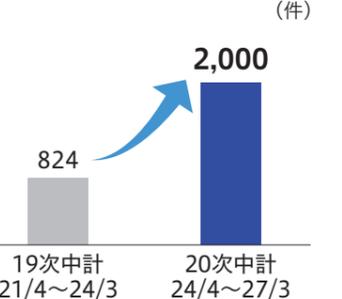
- 空き家対策ソリューション など

#### 質の高いコンサル面談

- 社会保険労務士の資格保有者による年金相談会や信託銀行出身者による相続相談会

### サステナビリティKPI

#### 相続関連商品成約件数



中期経営計画 基本戦略② 営業改革

店舗営業体制の見直し

「お客さまの課題を解決する場」である営業店において、より一層の充実したコンサルティングを提供するため、エリア制による戦略的な店舗展開に加え、店頭オペレーションの改革や営業担当者の分業により、専門性の向上と効率的な営業体制を構築してまいります。

地域特性に応じた戦略的な店舗展開

地域の課題解決に向けて、エリア内の連携を強化するため、全店展開しているエリア制のグルーピングの見直しや店舗役割の最適化を進めています。

また、きめ細やかなコンサルティングの提供を目指し、対面によるお客さまとの接点増加を図るため、拠点数は維持していくほか、地域特性に応じて、休日や夜間に営業を行う「コンサルティングプラザ(仮称)」を設置し、多様化・高度化するお客さまニーズにお応えする体制を整備してまいります。



拠点数は維持

	2018/3	2024/3	2027/3
拠点数※	119	111	111
フルバンキング店	119	46	46
プライベート店	-	65	62
コンサルティングプラザ(仮称)	-	-	3
店舗内店舗	-	8	11

※法人営業所含む

エリア制の見直し

- グルーピング見直し
- 役割の最適化
- キャリアパスとの連携強化

PB店の特性見直し

- 土日営業拠点の拡大
- 店舗レイアウト変更
- ダウンサイジング

店頭オペレーション改革

営業店の「お客さまの課題を解決する場」への転換を加速させるため、店頭オペレーション改革に取り組んでいます。前中計の取り組みを拡充・強化し営業店の事務を削減するとともに、次世代勘定系システムの新機能を活かした新たな営業体制の構築を図ることで、オペレーション改革を推し進めてまいります。

第19次中計

- 来店予約システムの導入
- 住宅ローン審査業務の本部集中化
- キャッシュレス店舗の導入
- コールセンターによる本部集中受電開始

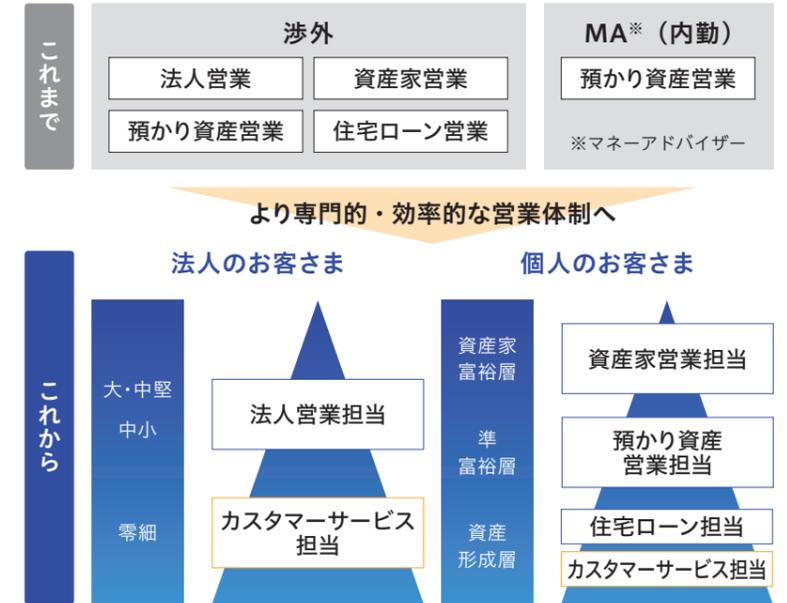
第20次中計

- 来店予約システムの機能拡充
- 本部集中化の加速
- 融資事務のFB店集約
- コールセンターの拡充 etc...

「お客さまの課題を解決する場」への転換を加速

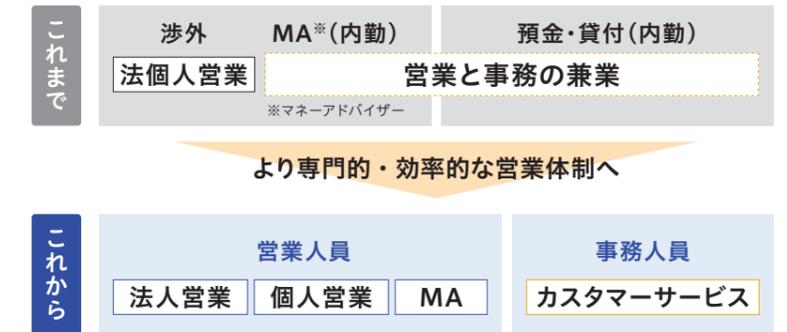
分業による専門性向上 (法個人営業)

従来、渉外行員は地域担当として法人営業、住宅ローン営業など、法人・個人双方のお客さまを担当していましたが、課題解決力の強化を図るため、法人営業と個人営業の分業制を導入しています。お客さまごとに異なるニーズや課題に専門性を備えた担当者が対応することで、最適なソリューションを提供してまいります。



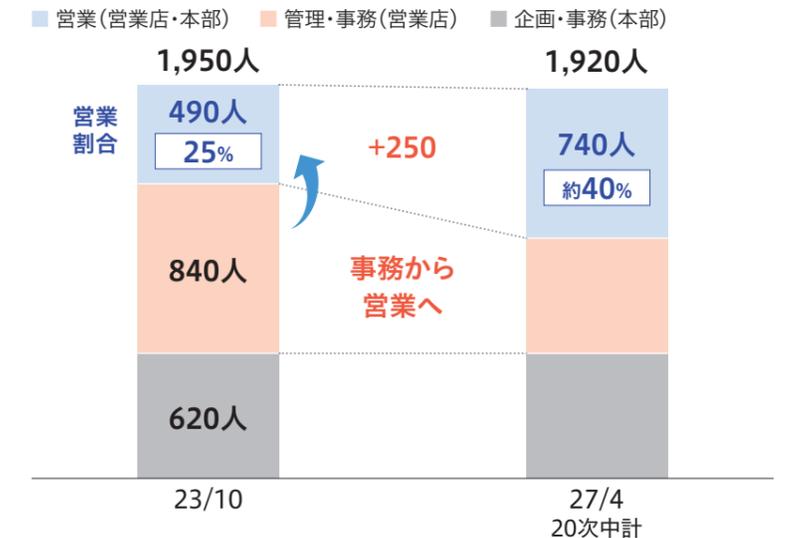
分業による専門性向上 (事務と営業)

従来、内勤行員は営業と事務を兼業していましたが、さらなる営業体制の強化を図るため、主に営業を担う営業人員と事務を担う事務人員の分業制を導入しています。職務の明確化により、人員配置を最適化し、より専門性と効率性を高めた営業体制を構築してまいります。



人財ポートフォリオの再構築

営業店の店頭オペレーション改革による事務の効率化や分業による営業担当者の配置最適化により、人財ポートフォリオの再構築に取り組んでいます。また、中途採用やパート行員の育成強化などにより、2027年4月までに営業人員を250人増員させ、全従業員の約40%とすることで、一層の課題解決力の強化を図ってまいります。



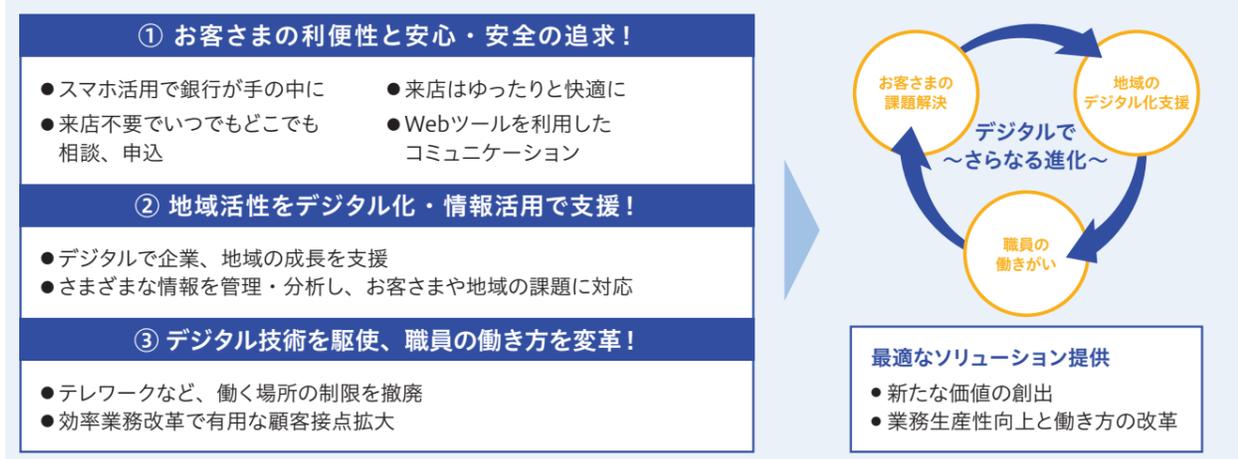
中期経営計画 基本戦略② 営業改革

デジタル化推進

社会のデジタル化が進む中、デジタル技術を活用するとともに、情報を利活用していくことで、プラスαの価値を創出していきます。また、お客さまと当行、双方の生産性の向上を図り、働き方の変革を目指してまいります。

デジタル推進計画「POLESTAR計画」の推進

2022年4月より、5年間の中長期デジタル戦略「POLESTAR計画」を掲げ、ITガバナンスとデジタル推進の強化に努めています。CX（顧客体験）とEX（行員体験）を進化させることで、新たな価値を提供しています。



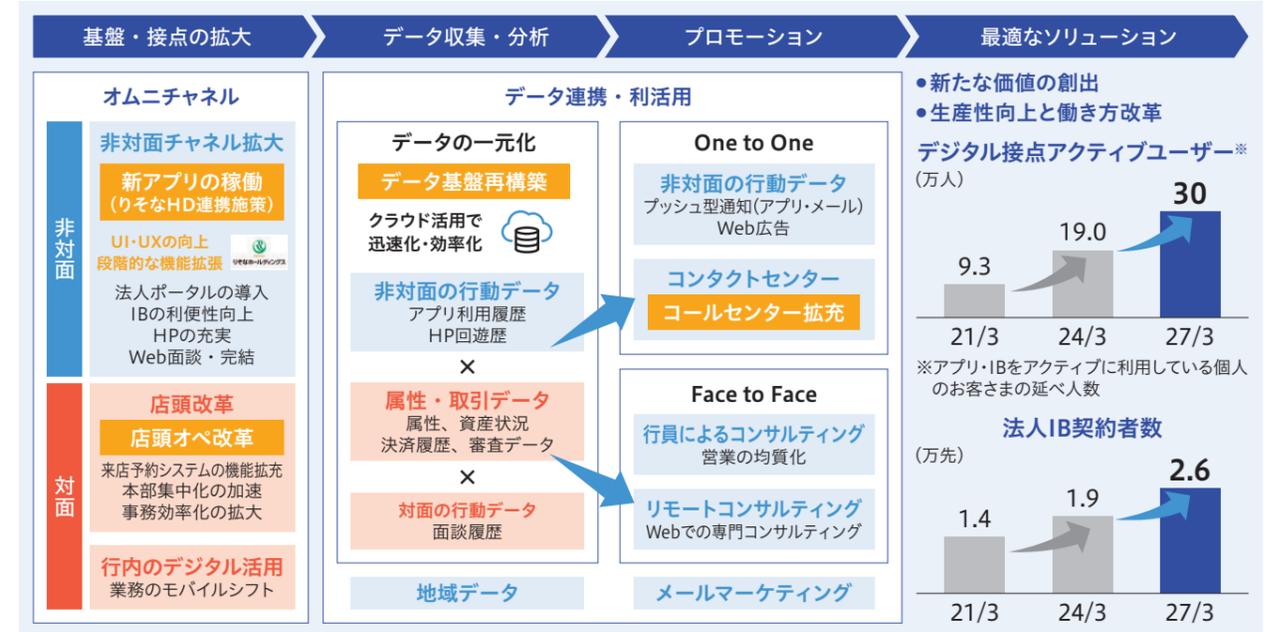
計画の推進体制

デジタル推進計画の実効性向上を図るため、デジタル戦略委員会を中心として、具体的な戦略・施策を協議・立案・推進し、定期的に経営会議、取締役会へ報告しています。同委員会傘下には、若手・中堅行員を中心に構成される5つのワーキンググループ（WG）を設置し、組織横断的な推進体制を整備しています。



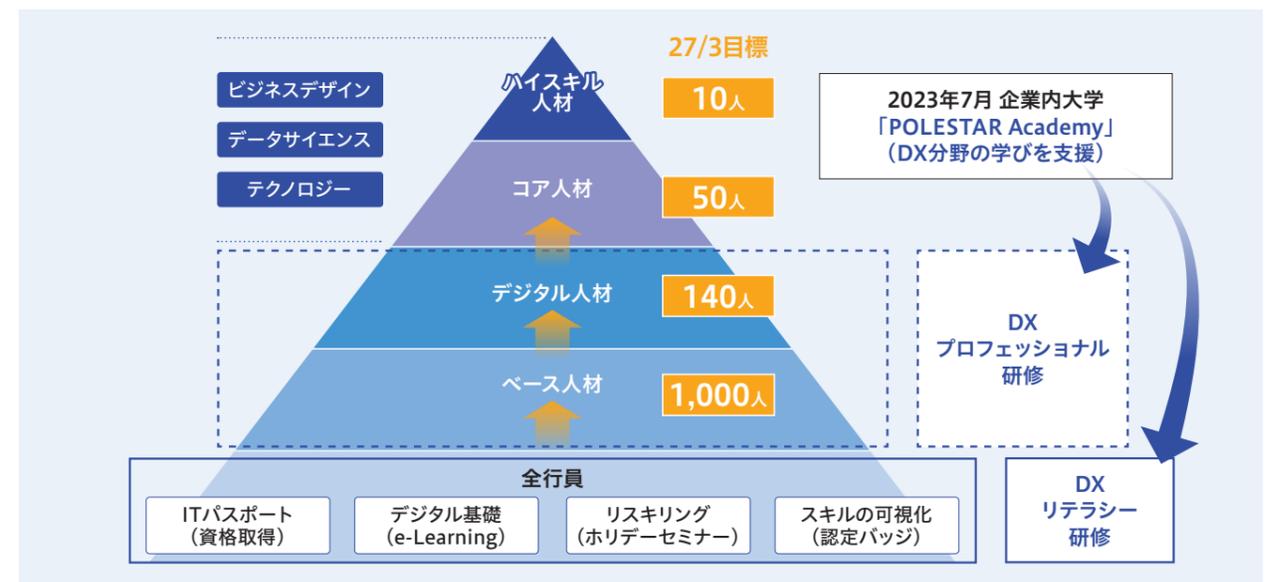
計画の全体像

これまで取り組んできた非対面チャネルの拡大や対面チャネルのデジタル化などの「オムニチャネル」を進化させるとともに、これらのチャネルから得られるデータを利活用し、最適なタイミングと手法でお客さまに新たな価値を提供していきます。このような取り組みやノウハウの蓄積により、アプローチの幅やビジネス機会を拡大させるとともに、生産性向上にもつなげてまいります。



計画に基づくデジタル人材の早期育成(企業内大学「POLESTAR Academy」を開校)

2023年7月、デジタル人材の早期育成を目指し、企業内大学「POLESTAR Academy」を開校しました。全行員を対象とした“DXリテラシー研修”と、選出されたメンバーを対象とする“DXプロフェッショナル研修”の二層構造で構成されています。



特集 人事部長メッセージ

お客さまや地域に  
プラスαの価値を提供し続ける  
人財の育成を目指して

執行役員 人事部長  
渡辺 聡子



人財戦略と経営戦略の連動

当行が目指す「お客さま満足度No.1のソーシャル・ソリューショングループ」の実現に向け、「人財」を一番大切な経営資本と位置付けています。第20次中期経営計画『「+α Vision90」フェーズ1～挑戦と変革～』では、4つの基本戦略「オンリーワンの課題解決型営業」「営業改革」「人財改革」「経営基盤改革」を推し進める中で、特に「営業改革」と「人財改革」を連動させ、多様なプロ人財の育成と人財ポートフォリオの再構築を行います。具体的には、お客さまの課題解決に直接向き合う営業人員を大幅に増員させるとともに、法人担当と個人担当を分ける等、役割分担を明確化することで、各自がプロフェッショナルを目指すキャリアコース制を導入します。このキャリアコース制は、一人ひとりの自主性を重んじながらキャリア選択への挑戦と成長を後押しするものです。今までは全員がゼネラリストを前提とする単線型の人事制度でしたが、これからは各自が自らのキャリアを主体的に考え複数のコースから選択することになり、当行の人財育成基本方針にとっても大きな変革です。希望キャリアに進むために何をすべきか明確にするため、コースごとに求めるスキル・資格・育成方法等を示し、各自のキャリアの実現に向け学習や実践の機会を提供していきます。

多様な人財の活躍

「挑戦と変革」を継続していくためには、さまざまなバックグラウンドを持った多様な人財の活躍が欠かせ

※ 褒める文化の醸成を目指し、お互いのプロセスや行動を評価しあうカード

ません。職位や性別・年齢にとらわれず、自由闊達に意見をぶつけあう組織であり続けることが必要です。その中でも女性の活躍は人財戦略の重要なテーマと位置付け、前中計まで「係長以上の役席者に占める女性の割合を30%以上」とする目標を掲げ、キャリア開発支援と就業継続支援を2つの柱として、行内で女性が活躍できる裾野を広げてまいりました。しかしながら、これは一つの通過点に過ぎません。第20次中計や長期ビジョンでは新たに女性管理職比率の目標を設定し、より主要なポジションで各自が能力を発揮し活躍できる環境作りを進めていきます。女性管理職層が充実感を持っていきいきと働くことは、行内はもちろんのこと、地域の発展・イノベーションの創出にも寄与できると考えています。

エンゲージメントの向上

お客さまのお役に立ち、感謝された経験や職場の仲間にも認められた経験を通じて自分自身の存在意義を感じることができれば、自ずとエンゲージメントは高まると考えます。当行はこれまでもキャリアチャレンジ制度やサンクスカード\*を通じ、挑戦を称えお互いを認め合う文化を醸成してきました。これからはさらに、キャリア選択の面談等を通じて上司と部下のコミュニケーションの質を高め、チームで切磋琢磨し成長していくことを喜びにできる企業風土を浸透させていきたいと考えています。

多様なプロフェッショナル人財の育成

金融サービスを通じてお客さまとともに持続的に成長していくためには、お客さまへ高い付加価値を提供し続ける人財が必要です。お客さまに感謝され喜ばれる従業員を増やすため、育成・評価の高度化、モチベーションの向上に努めています。

人材育成基本方針

京葉銀行グループは、人材を人財と捉え企業価値向上の重要な資本と位置づけ、お客さまに喜ばれる高い付加価値を提供できる従業員の育成と、一人ひとりが持つ能力を最大限発揮することができる社内環境の整備を推進してまいります。多様な人財の成長・活躍により、地域社会及び当行グループの持続的な成長に貢献してまいります。

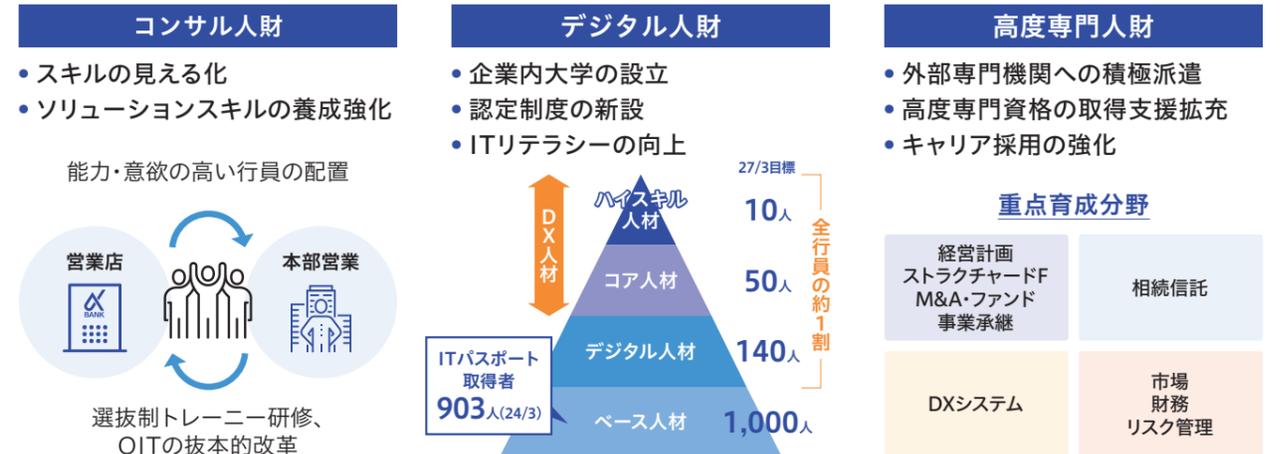
京葉銀行グループの人材育成基本方針の詳細については、当行ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.keiyobank.co.jp/sustainability/social/diversity/trainingbasic\\_policy/](https://www.keiyobank.co.jp/sustainability/social/diversity/trainingbasic_policy/)



業務別人財育成の強化

業務別に育成プログラムを設定・強化し、「プラスαの価値提供」ができる人財の育成に取り組んでいます。

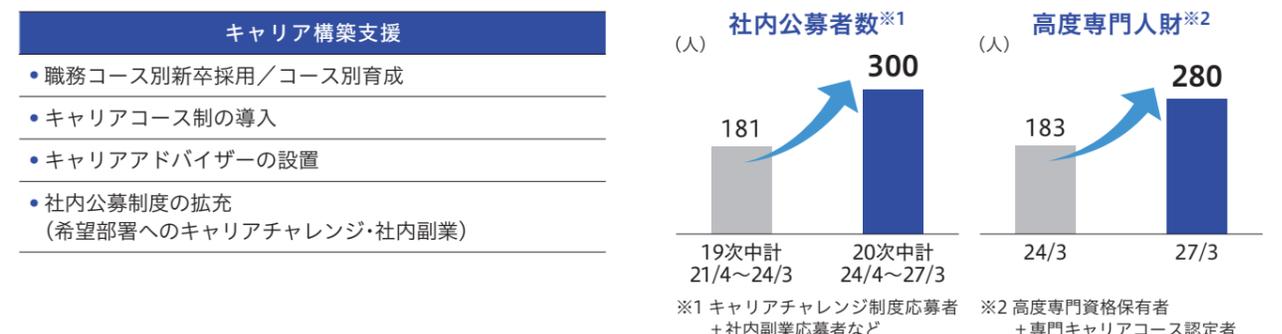


主な難関資格取得状況 (2024年3月31日現在)



自律的なキャリア形成サポート

自律的にキャリアを描き、目指すキャリアへ挑戦する環境を整備しています。



※1 キャリアチャレンジ制度応募者 + 社内副業応募者など  
※2 高度専門資格保有者 + 専門キャリアコース認定者

## 中期経営計画 基本戦略③ 人財改革

### キャリア構築支援

#### 職務コース別新卒採用

従来からの全員総合職採用を継続しつつ、より多様な学生を採用することを目的に、2023年度より職務コース別採用を導入しました。

コース名	目指す行員像
総合コンサルティングコース	融資や業務提携先紹介等で、さまざまなソリューション提供を担う行員
リテールコンサルティングコース	ライフステージに合わせ、最適な資産運用プランを提供する行員
専門人財コース	システム関連や有価証券運用等に精通する専門人財

#### コース別育成

多様化・高度化するお客さまのニーズに応えられる人財を早期に育成するため、階層別に習得すべきスキル・経験を明確化し、それに基づいたOJTや研修を実施・連動させることで、育成の強化に取り組んでいます。

若手層	中堅層
<ul style="list-style-type: none"> <li>新入行員研修</li> <li>マンツーマン指導</li> <li>業務別基礎・中級研修</li> <li>地方創生「体験型」視察研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務別応用、強化研修</li> <li>業務別役席者研修</li> <li>トレーニー制度</li> <li>キャリアチャレンジ制度</li> </ul>
マネジメント層	ベテラン層
<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職向けセミナー</li> <li>ウィメンズリーダーシップ研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア&amp;ライフプラン研修</li> </ul>

#### キャリアコース制の導入

一人ひとりの自主性を重んじながら、挑戦と成長を後押しし、求めるプロ人材を育成するため、「キャリアコース制」を導入します。年に1回、従業員が希望コースを申告し、さまざまなプロフェッショナルを目指す体制を構築します。

また、各コース毎に求めるスキルや資格を示すことで、自身の希望キャリアに進むために何をすべきかが明確になり、挑戦的な企業風土の醸成を図ります。

コースラインナップ	
基本コース	専門コース
<ul style="list-style-type: none"> <li>総合コンサル</li> <li>リテールコンサル</li> <li>カスタマーサービス</li> <li>企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人専門</li> <li>個人専門</li> <li>財務専門</li> <li>市場専門</li> <li>リスク管理専門</li> <li>IT専門</li> </ul>

#### キャリアアドバイザーの設置

キャリアコース制導入と合わせ、従業員からのキャリアに関するさまざまな相談に対応するため、相談窓口として「キャリアアドバイザー」を人事部内に設置します。多角的なアドバイスにより従業員の自律的なキャリア選択・キャリア形成をサポートします。

### 社内公募制度の拡充

#### 希望部署へのキャリアチャレンジ

従業員自らが、希望キャリアにチャレンジする公募制度です。半期に1度、全従業員を対象に特定部署への配属や、難関資格取得の希望者を公募し、応募者への面接などを通じて希望キャリアの実現をサポートする制度です。

#### キャリアチャレンジ採用者数

2023年度	12人
--------	-----

#### Interview /

#### お客さまと深く関わる仕事に魅力を感じ、キャリアチャレンジ制度に応募

2024年4月より、大手税理士法人にて企業の事業承継について学んでいます。事業承継に決まった答えはないため、専門的知識の習得に加え、さまざまな案件スキームに触れることでノウハウの蓄積を図っています。

営業店で渉外担当をしている時、事業承継を提案する機会がありました。事業承継の道筋がつくまでの約2年間、現経営者さまと後継者さまの双方と面談を重ねる中で、お客さまと深く関わり、感謝される仕事に魅力を感じ、キャリアチャレンジ制度に応募しました。

今後は学んだ知識を銀行内に浸透させ、多くのお客さまと向き合い最適なソリューションを提案するとともに、数字には表れない経営者さまの“気持ち”を汲み取り、“最良の答え”を見つけるお手伝いをしていきたいと考えています。



法人営業部 課長代理  
小林 宏至

#### 社内副業

2022年10月、現在の業務に従事しながら、プロジェクトごとに他部署の案件や業務に参加する社内副業制度を導入しました。本制度は、利用者の視野と可能性を広げ、スキルとモチベーションの向上につながるとともに、プロジェクト自体も幅広い知見が集まることで実効性の向上が期待できます。さらに、本制度を通じて利用者の希望や特性を改めて共有し、その後のキャリアパスに活かすなど、貴重な人財発掘の場にもなっています。

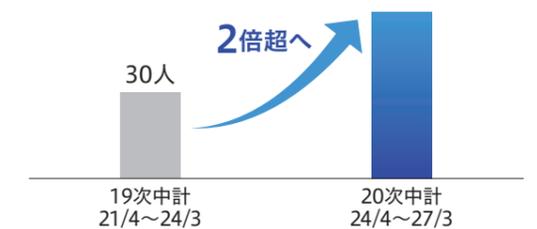
#### 社内副業利用者数

2023年度	22人
--------	-----

#### キャリア採用

多様な分野での専門人材確保や営業力強化を目的に、中途採用を行っています。アルムナイ採用やリファラル採用など、採用手法を拡大するとともに、能力、役割、成果に応じて管理職登用も積極的に行っています。

#### キャリア採用数



#### ベースアップおよび初任給の引き上げ

従業員のエンゲージメントを高めることによる人的資本価値の向上、物価上昇等の社会情勢への対応等を目的に、2年連続（2023、2024年度）で5%以上の賃金引き上げを実施しています。また、次世代を担う優秀で多様な人材の確保を目的として、2年連続（2024、2025年度入行者）で初任給の引き上げも実施する予定です。

中期経営計画 基本戦略③ 人財改革

社内環境の整備

従業員のキャリアアップを支えるため、さまざまな制度を設け、多様な働き方を実現してまいります。

人権方針

京葉銀行グループは、社会から信頼される企業として、全てのステークホルダーの基本的な人権が尊重される企業風土の醸成を重要な経営課題のひとつであると認識し、個人の多様性を尊重し、誰もが仕事や生活を充実させ、自分らしく活躍できる社会づくりに貢献してまいります。

京葉銀行グループの人権方針の詳細については、当行ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.keiyobank.co.jp/sustainability/humanrights\\_policy/](https://www.keiyobank.co.jp/sustainability/humanrights_policy/)



ダイバーシティマネジメントの強化

誰もが活躍できる環境を整備し、多様性を力に変えていきます。

性別	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性のキャリアアップ支援</li> <li>他行・他社交流による意識改革</li> <li>戦略的な人員配置</li> </ul>
ライフプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児・介護・治療と仕事の両立支援</li> <li>副業制度の利用促進</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制・時短勤務・テレワークの活用</li> <li>パート行員の活躍支援（職務拡大など）</li> </ul>
年齢	<ul style="list-style-type: none"> <li>意欲・能力が高い行員の早期抜擢</li> <li>再雇用人材の処遇改善・報酬制度改定</li> </ul>

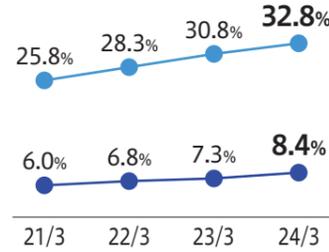
女性の活躍推進

女性の活躍推進を一層加速するため、中期経営計画および女性活躍推進法に基づく行動計画において、指導的地位（係長以上）に占める女性割合30%以上維持、管理職比率12%以上の目標を掲げています。管理職育成プログラムの充実や他社との交流拡大などを通じて、イノベーションを牽引する企業文化の醸成を目指します。

主な取り組み

- ウィメンズリーダーシップ研修
- メンター制度
- Ladies Initiative Program（管理職候補育成研修）

女性管理職比率※



※各年4月1日時点

指導的地位に占める割合 30%以上(毎年)

サステナビリティKPI

管理職比率12%以上 (2027/3)

Interview

職場の理解と協力体制を後輩たちにつなげる

2024年4月からMA<sup>※</sup>として預かり資産営業に特化し、お客さまに最適なライフプランをご提案できるよう日々奮闘しています。

今までのキャリアにおいて、育児休業後に職場復帰した時期は、子供の発熱などによる急な休みが多く、育児休業前のような働き方が難しいこともありました。しかし、一緒に働く仲間の理解があり、育児短時間勤務や子供の看護休暇などの社内制度を利用し、乗り越えることができました。子供が小学1年生となり環境が変わった今、改めてキャリアを継続できているのはさまざまな協力体制があったからと、感謝しています。

今後は自分自身の成長とともに、これまで先輩方が培ってきた職場の理解や協力体制を後輩たちにつなげ、誰もが自分が望むキャリア形成を実現できる環境であり続けられるよう、支えていきたいと思えます。

※マネーアドバイザー



北方支店 支店長代理 半澤 佳与

育児・介護・治療との両立支援

誰もが安心して働き続けることができる職場環境を目指し、法定を上回る制度内容やサポート体制を整えています。

また、目標として掲げた「2023年度男性育児休業取得率100%」を達成したほか、2023年12月、「仕事と育児」の両立を考える夫婦参加型セミナー「Family Café」を開催しました。

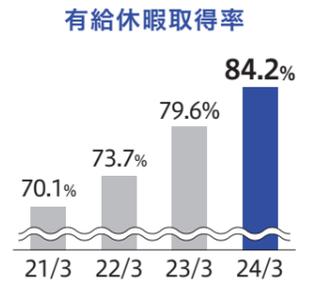


100%以上を継続

育児	就業継続	①所定外労働免除 ②始業(終業)時刻繰下げ(繰上げ) ③短時間勤務【①～③、小学校3年生年度末まで】
	休業	出生時育児休業【10日間有給】 育児休業【10日間有給休暇を含め2歳年度末まで】
介護	就業継続	①所定外労働免除 ②始業(終業)時刻繰下げ(繰上げ) ③短時間勤務【①～③、介護が必要な全期間利用可】
	休業	介護休業【10日間有給休暇を含め1年間取得可】
治療	就業継続	相談医面談・産業保健スタッフによるカウンセリングの実施
	休業	【メディカルケア休暇最大60日有給】【チャイルドプラン休暇年間10日有給】

健康経営への取り組み

行員の健康管理を経営課題として取り組むため、2021年4月に「健康経営宣言」を制定しました。頭取を推進責任者として、職員組合や産業保健スタッフ等と相互に連携しながら健康経営を推進しています。2024年3月、経済産業省と日本健康会議が協同で選定する「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に3年連続で認定されました。



80%以上を継続

京葉銀行の健康経営宣言の詳細については、当行ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.keiyobank.co.jp/sustainability/social/diversity/kenkou/>



シニアスタッフ行員制度

2018年7月より、シニアスタッフ行員制度を導入しており、働く意欲のある行員を70歳まで継続雇用しています。シニアスタッフ行員は3つの役割（経験豊富な行員として業務面で後輩の良き手本となる役割/培った知識・経験・技能伝承の担い手としての役割/金融市場における競争力を維持するための高度専門家としての役割）のいずれかを担い、2024年4月現在、122名が活躍しています。

中期経営計画 基本戦略④ 経営基盤改革

特集 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

資本政策の基本方針

銀行業の公共性に鑑み、健全経営と内部留保の充実に努めるとともに、ステークホルダーへの適切な利益配分を実施。

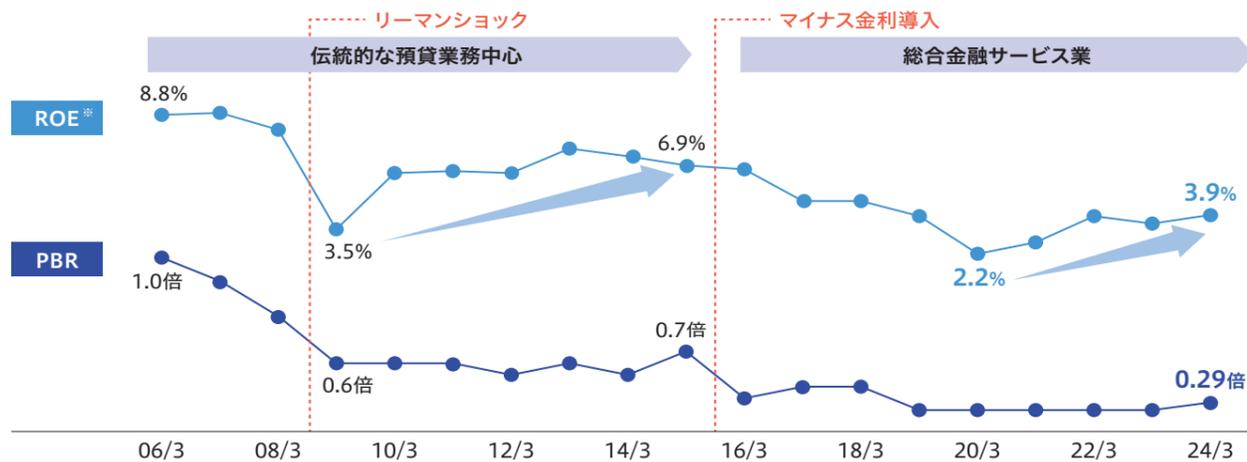
資本政策の方向性（第20次中計）	
資本効率	リスクアセットコントロールを強化し、ROE4%を目指す
健全性	自己資本比率は10%台を目安とし、十分な自己資本を確保する
株主還元	安定配当を基本としつつ、総還元性向40%程度とする

※ 株主資本ベース



現状分析

- ▶ 持続可能なビジネスモデルの構築を着実に進めてきたことで、ROEは改善基調。
- ▶ 今後はROEのさらなる向上とPBR改善の実現を目指す。



※ 株主資本ベース

PBR改善に向けて

ROEと資本コストの関係式

$$ROE \geq \text{株主資本コスト} \rightarrow \text{PBR1倍以上}$$

ROE（自己資本利益率）… 自己資本に対してどれだけ利益をあげているかを示す指標

PBR（株価純資産倍率）… 企業の純資産価値に対して株価が何倍かを示した指標

株主資本コスト …… 株主が企業に期待するリターン

株主資本コストの現状認識

CAPMに基づく当行試算	6%程度
--------------	------

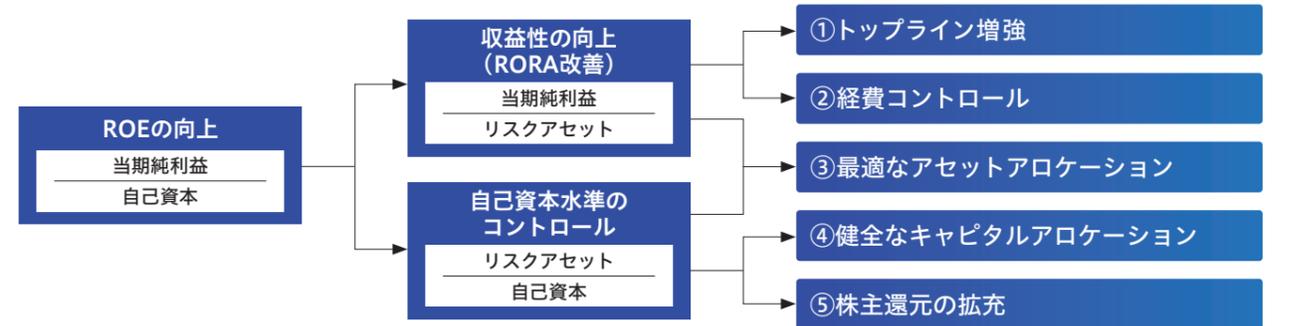
PBRの改善に向けた考え方

- ▶ 企業価値向上に向け、第20次中期経営計画における4つの基本戦略を推進することで、ROEのさらなる向上を目指す
- ▶ 業績予想に対する振れ幅を抑制するため、情報開示の充実と市場との適切な対話を強化



ROE向上に向けたロジックツリー

株主資本コストを上回るROEを実現し、企業価値を向上させていくため、「収益性の向上（RORA改善）」と「自己資本水準のコントロール」の2つのアプローチに分け、さらに具体的な取り組みとして、5つのドライバーを強化する経営戦略を掲げました。この5つのドライバーを強化することで、ROEのさらなる向上とPBR改善の実現を目指してまいります。

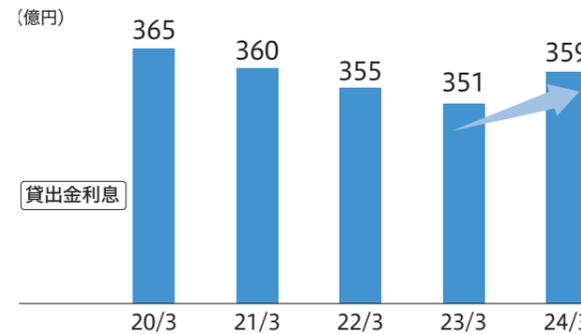


① トップライン増強

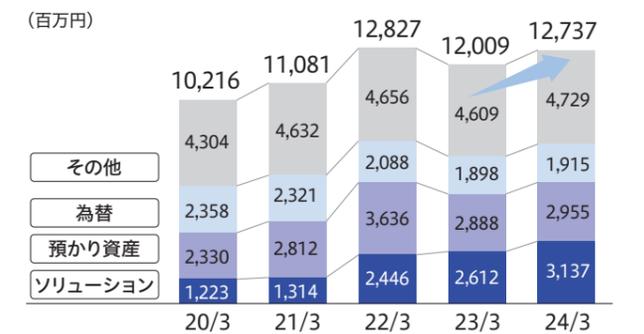
2024/3期は5年振りに貸出金利息が前年比増加となり、資金利益の増加を牽引しました。また、ソリューション関連手数料が高水準で推移しており、役務取引等収益も増加しています。

第20次中期経営計画で掲げるオンリーワンの課題解決型営業を推進し、さらなるトップラインの増強を目指します。

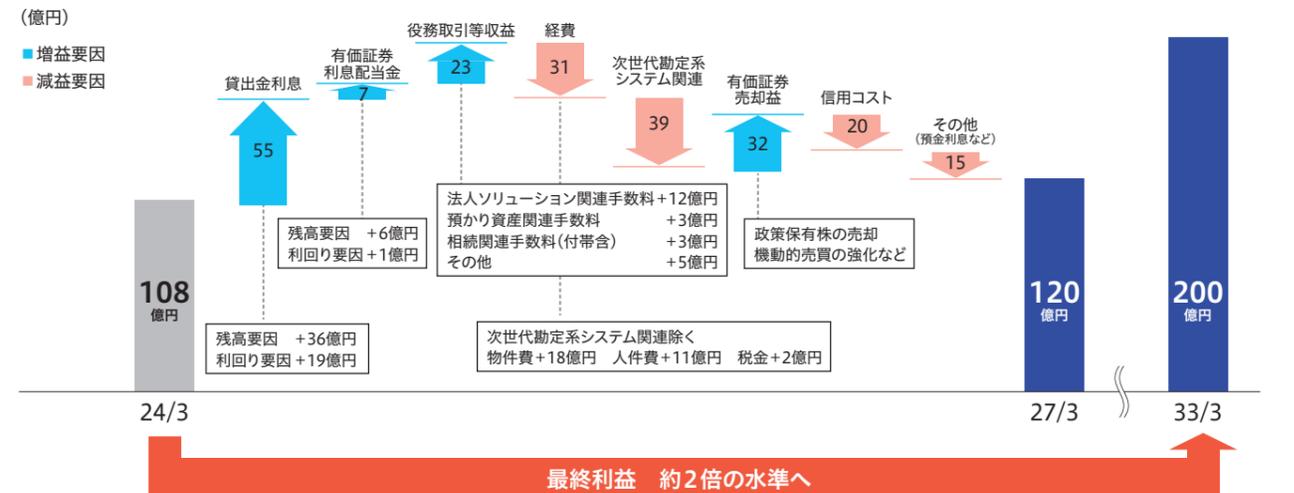
貸出金利息



役務取引等収益



連結当期純利益

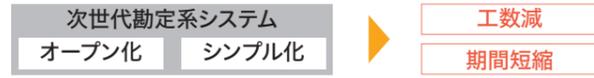


## 中期経営計画 基本戦略④ 経営基盤改革

### ② 経費コントロール

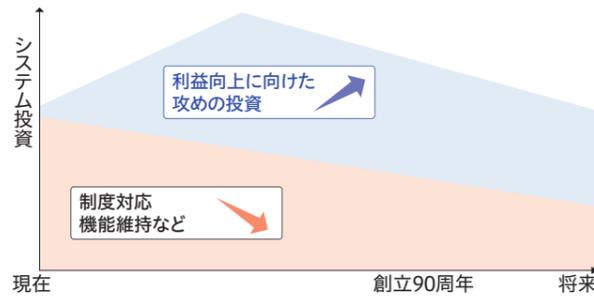
次世代勘定系システムの投資効果を活用し、利益向上につながる戦略投資を通じたトップライン拡大を図ることで、次世代勘定系システム関連費用を除くOHRを60%程度まで低下させていきます。

#### 次世代勘定系システムの投資効果

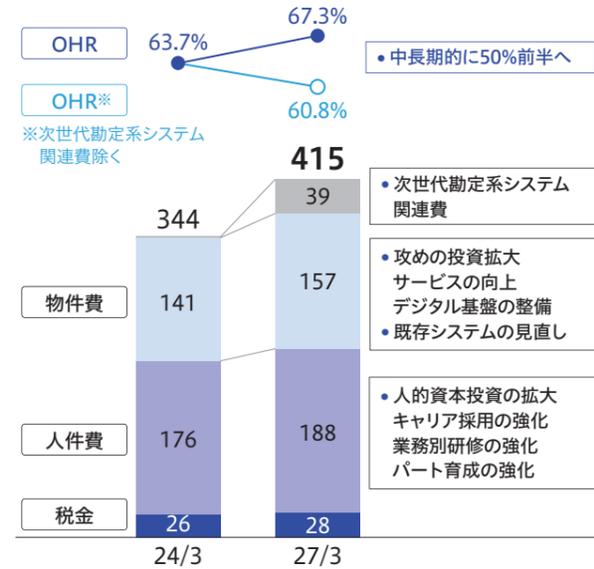


【生産性向上の期待値】約25%

#### 利益向上に繋がる戦略投資を拡大 システム関連投資のイメージ



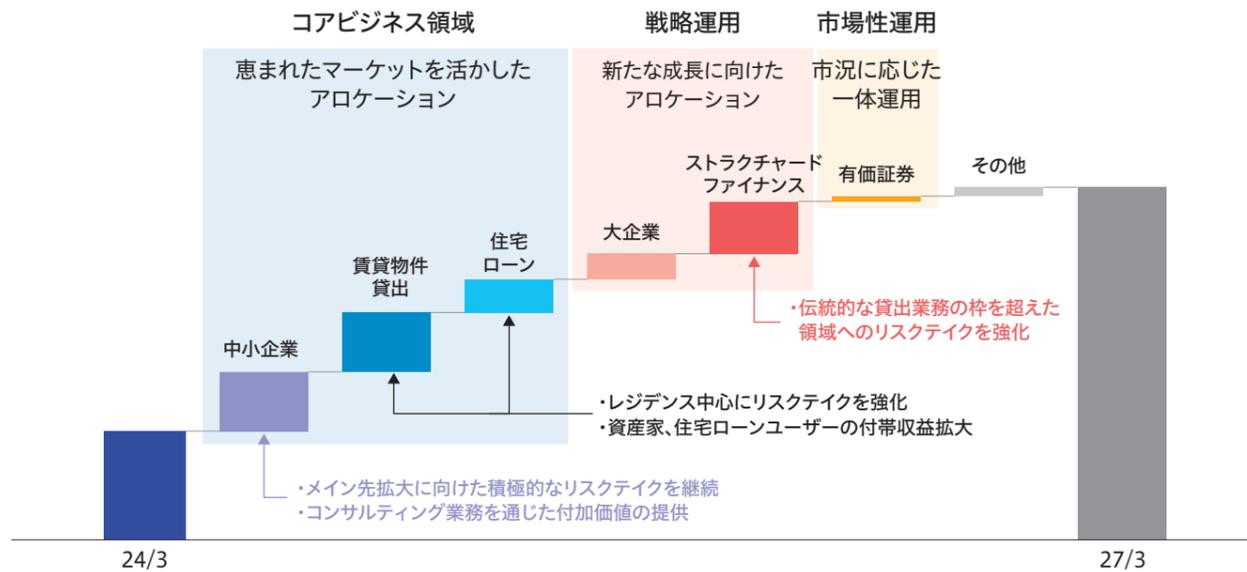
#### 経費構造のイメージ



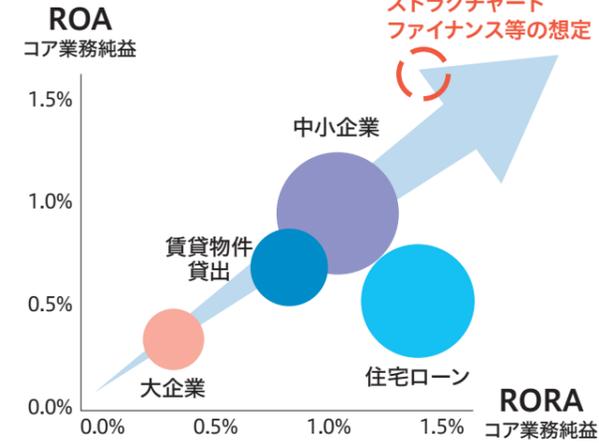
### ③ 最適なアセットアロケーション

恵まれたマーケットを活かしたコアビジネス領域を引き続き強化するほか、新たな成長に向け、ストラクチャードファイナンスなどの戦略領域へのリスクテイクを拡大することで、アセットアロケーションを強化していきます。

#### セグメント別RORA



### リスクアセットの増加イメージ



#### ROA (総資産利益率)

自己資本に対してどれだけ利益をあげているかを示す指標

#### RORA (リスクアセット利益率)

リスクアセットに対してどれだけ利益をあげているかを示す指標

### リスク管理の高度化を図りながらアセットアロケーションを変革

#### 有価証券運用

運用方針	運用方針
運用方針	▶ リスクを抑えつつ、収益力向上を目指す • 円債を軸としたポートフォリオの再構築
人財育成	▶ 専門スキルの獲得と連携の強化 • 外部トレーニー継続、中途採用の強化 • 市場人材の社内ローテーション拡大
リスク管理	▶ リスクコントロールの強化 • ヘッジ取引と機動的な売買の強化

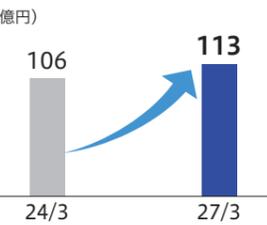
#### ストラクチャードファイナンス

運用方針	運用方針
運用方針	▶ リスクアセット対比の収益性を意識した運用を強化 • LBOローンの取扱開始
人財育成	▶ 専門スキルの獲得とOJTの強化 • 外部トレーニー継続、中途採用の強化
リスク管理	▶ 運用・管理体制の強化 • フロント・ミドル・バックの拡充

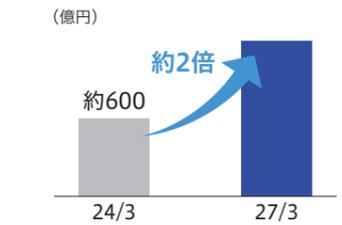
#### 有価証券ポートフォリオ



#### 有価証券利息配当金



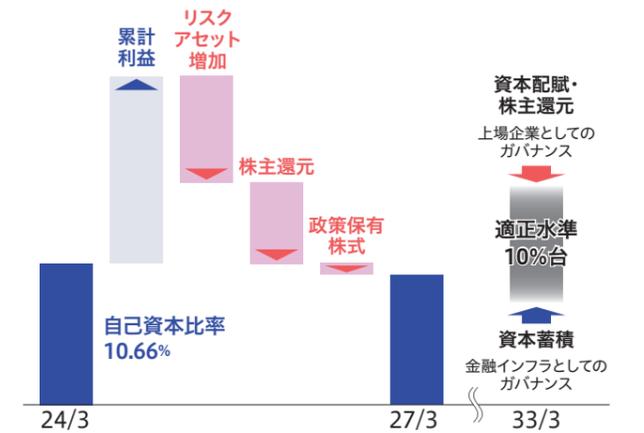
#### ストラクチャードファイナンス残高



### ④ 健全なキャピタルアロケーション

上場企業としてガバナンスと、金融インフラとしてのガバナンスのバランスを考慮し、一定レンジでコントロールすることを前提に、2033年3月期の目標指標は連結自己資本比率10%台を目安として設定しました。

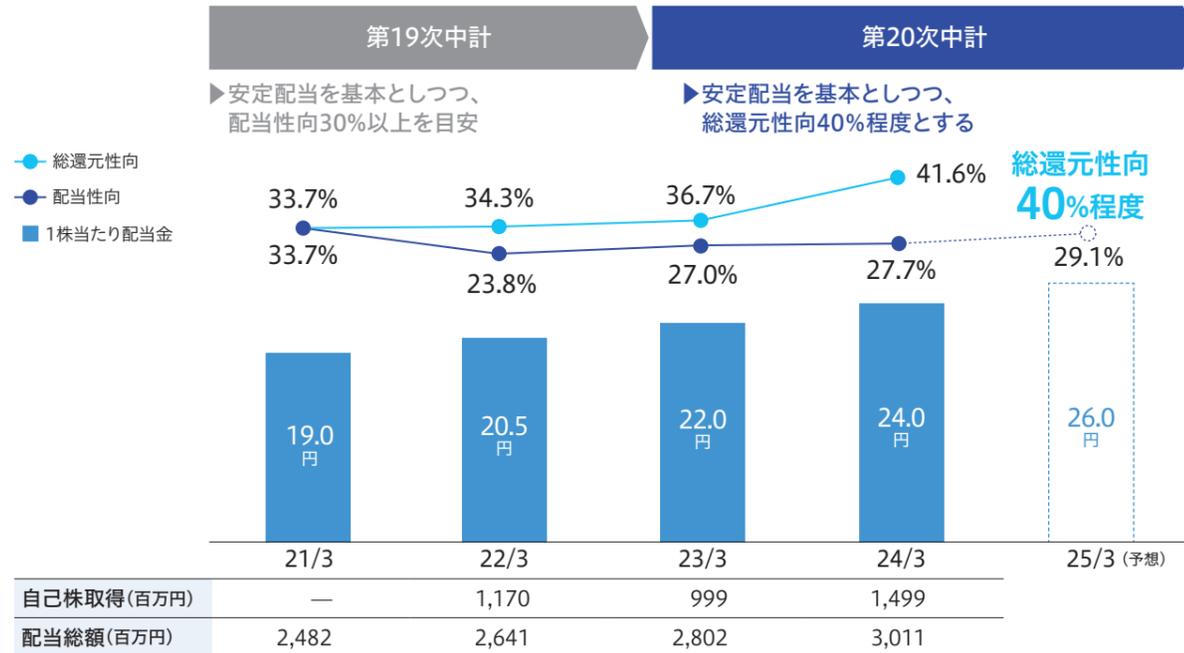
#### キャピタルアロケーションのイメージ



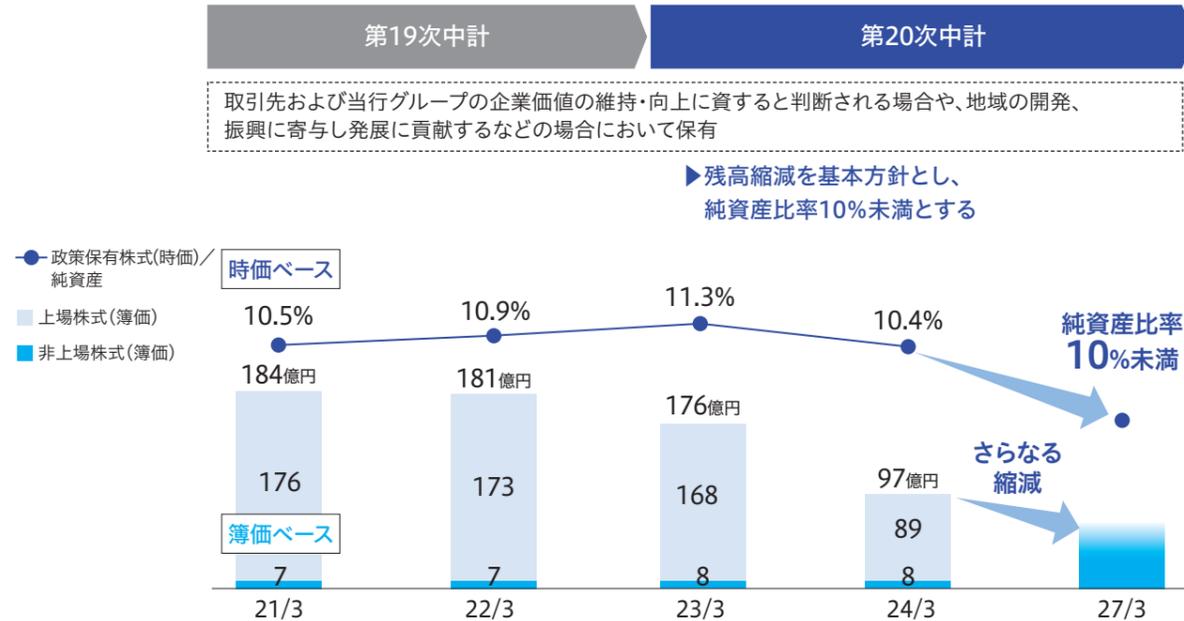
中期経営計画 基本戦略④ 経営基盤改革

⑤ 株主還元の充実

配当金の状況



政策保有株式の状況



株式会社りそなホールディングスとの戦略的業務提携

2021年8月、当行と同じく首都圏に強固な基盤を持つりそなホールディングスと戦略的業務提携に関する協定を締結しました。デジタル・ソリューション・人財育成の3つの分野において、情報、ノウハウを相互に活用し、地域のお客さまのさらなる利便性と生産性の向上を図るとともに、さまざまな金融サービスを通じて最適なソリューションを提供してまいります。



実現した主な提携施策

デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>バンキングアプリの開発に向けた基本合意書締結</li> </ul>
ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互紹介によるシンジケートローン組成連携</li> <li>りそなグループが運営するM&amp;Aプラットフォームへ参加(2021年12月～)</li> <li>不動産ビジネスマッチング業務開始(2022年4月～)</li> <li>ビジネス商談会の共催</li> <li>りそなラップ型ファンドの取扱開始(2022年3月)</li> <li>ファンドラップの取扱開始(2022年6月～)</li> </ul>
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職・女性渉外担当者研修を通じた人員交流</li> <li>りそなグループへ行員を派遣(累計3名)※</li> </ul>

※2024年7月1日現在

提携効果

お客さまの課題解決に直結するソリューション分野を中心にさまざまな提携施策が実現しています。今後、アプリの提供開始などにより、シナジー効果がさらに加速してまいります。提携効果は、5年累計で両行合計100億円をイメージしています。

提携効果イメージ(5年累計、両行合計)

