

トップメッセージ



地域の未来とともに築く 「伴走者」としての姿を 意志ある行動で示す

取締役頭取 藤田 剛

日本経済の転換点に立ち、地域金融機関としての使命を改めて問い直す

頭取就任から、おかげさまで一年が経過いたしました。この一年間、多くのお客さまにご挨拶させていただく中で、改めて当行グループが地域の皆さまのご支援、ご厚情によって支えられていることを実感し、感謝とともに、それ故にこそ地域金融機関としての本分を全うしていかなければならないという想いを強くいたしました。

振り返れば、私が京葉銀行に入行したのは、バブル崩壊直後の1991年。それから“失われた30年”とも言われるとおり、企業は投資よりも内部留保を優先し、イノベーション・マインドが失われていく様子を目の当たりにしてきました。しかし現在、“政策金利の引き上げ”が示すように、日本はデフレの縮小均衡から成長を目指す世界へと、少しずつではありますが確かに歩み出しています。

併せて私が今大変心強く思うのは、企業経営者の方々の意識の変化です。人口減少社会という目の前の現実を捉え、自社の利益にのみ固執することなく、地域社会とともに豊かになることが

正の循環となって、自らの事業成長につながっていくのだという価値観をごく自然にお持ちの方々が増えてこられたように感じます。こうした新たな企業経営の担い手の皆さまが思い描く未来の実現に向けて、私どもも、地域のプレーヤーとして、また、金融・情報の仲介役として、その役割が一層大きくなっていることを深く感じています。

そして、さらなる大きな使命、取り組むべき課題が「中小企業における生産性の向上」です。わが国の一人当たり名目GDPは先進国の中で依然として低位に甘んじており、このことは、日本企業が“付加価値を創出できていない”“生産性を上げられていない”現実を表しており、中でも、日本の企業の99.7%を占める中小企業における生産性向上の課題が大きいことを物語っています。中小企業金融・ソリューションのメイン・プレーヤーである我々こそが、この課題に真正面から向き合い、解決に向けた取り組みを加速させなければならないと決意を新たにいたしております。

トップメッセージ

「敷居のない、日本一親切的な銀行」を目指して

私は機会を得る度に「京葉銀行グループは、敷居のない、日本一親切的な銀行を目指そう」と声掛けしています。銀行はお客さまとの相互の“信頼”のうえに成り立つ業態です。そこで、まず何よりも大切にしたいのが“人間力”です。私は常々「ありがとう」と「ごめんなさい」という気持ちを大事にし、それを相手にしっかりと伝えてほしいと自戒も込めてお話ししています。人間は決して一人では何事も成し遂げられませんし、必ず失敗もする動物です。だからこそ、していただいたことへの感謝と、自らの責任に背を向けることなく謝る気持ちを大切にし、それを素直に

表現することが信頼関係を築く第一歩であると感じるからです。その信頼関係のうえに、深度あるコミュニケーションによってお客さまの目指すゴールを共有し、現状把握、原因分析、課題抽出、そして改善策を立て、PDCAを回しながら伴走していく。これが私どもの掲げる「オンリーワンの課題解決型営業」の真髄です。良識や礼節に加えて論理的思考力、さらに“お客さまのために”という情熱と、それを実行する行動力——これらを兼ね備えた人財こそが、京葉銀行グループが目指すプロフェッショナルの姿と考えています。

千葉県というマーケットの可能性を、最大限に引き出す

当行グループの主要マーケットである千葉県は、全国第6位となる約630万人の人口を誇り、転入超過数も全国第3位という恵まれた地勢にあります。農業・漁業から製造業・商業に至るまで、バランスのとれた産業構造を持ち、成田国際空港、千葉港をはじめ東京湾岸の港湾を擁し、人とモノが国内外に行き交う窓口として、大きなポテンシャルを秘めた地域です。私どもは、そうした千葉県を地盤とする地理的優位性についても、積極的に

活かしていきたいと考えています。成田国際空港の第3滑走路新設と、それに伴う道路整備により、周辺地域の発展も期待されています。そうしたチャンスを活かすべく、自治体との連携強化を図りながら、私どもがハブとなり、事業者をはじめとした地域のプレーヤー同士をつなぎ合わせることで、企業誘致など、地域経済のパイそのものを拡大していくことが当行グループの描く「地域貢献」の具体像です。122拠点に及ぶ広大なネットワーク



何より大切なのは「人間力」。
良識や礼節、論理的思考力、情熱、
行動力——
これらの要素を兼ね備えた人財を
育てることが私のミッション。

によって、地域の隅々にまで根を張り続ける当行グループだからこそ実現できることがあります。

一方で、千葉県ならではの課題もあります。経営者の平均年齢は全国的に見ても高位にあり、間近に迫る事業承継問題のほか、CO₂排出量は全国トップ水準で、世界的に要請が高まる環境保全への対応が急がれます。そして東京への一極集中は隣接首都圏と言えども、投資や消費の機会逸失を招きかねない構造的課題を浮き彫りにしています。

しかしながら、こうした課題の一つひとつが、当行グループのビジネス機会とも捉えております。事業承継を例にとると、中小事業者において、

経営者の頭の中には精緻なビジネスプランが描かれてはいるものの、それが言語化、視覚化されていないということが間々あります。そうしたとき、私どもが経営計画書の策定をお手伝いし、経営者の頭の中を可視化しておくことで、後継者がビジョンとプロセスを共有でき、円滑な事業承継の実行に至った事例などは、大変感謝をいただいております。

こうした伴走型支援——社会課題の解決と当行グループの収益機会を両立する「ソーシャル・ソリューション」を提供することによって、地域社会の明るく豊かな未来を地域とともに、お客さまとともに築いてまいります。

第20次中期経営計画の確かな手応えを得て、さらなる「成長」へ

現在進めている第20次中期経営計画は、2032年度までの長期ビジョン「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」の実現に向けた「フェーズ1～挑戦と変革～」と位置づけています。

おかげさまで前期は過去最高の当期純利益を更新することができましたが、これは金利環境の追い風も然ることながら、それ以上に「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」という4つの基本戦略が、確実に機能し始めていることの証左であると受け止めています。

私どもは、「オンリーワンの課題解決型営業」を推し進め、お客さまのビジョンの実現に向けて伴走することで、京葉銀行をメインバンクとして選んでいただくお客さまが増えていくことを目指しています。そのために、法人のお客さまには「未来伴走シート※1」、個人のお客さまには「未来をとともにシート※2」や「ライフプランシミュレーション※3」を活用し、お客さまと営業店、本部が何ごととも共有、可視化することを特徴としています。

※1 お客さまとの対話を通じて、強みや経営課題、目指すゴールを共有し、お客さまの将来像や事業計画に沿ったコンサルティング提案を行うためのツール
※2 資産状況やご家族への想いを「見える化」し、お客さまの課題解決に向けたコンサルティング提案を行うためのツール
※3 現在の収入や年齢等から将来の収支バランスを予測し、お客さまのライフプランに沿ったコンサルティング提案を行うためのツール

第20次中期経営計画の概要



トップメッセージ

それを実現するため「営業改革」において当行グループが推進してきたのが、事務と営業の分離、そして営業の中でも、法個人の分離による各セクションのプロフェッショナル化です。一人が何役もこなすスタイルから転換し、それぞれが得意な分野に集中してお客さまに最高のソリューションを提供できる体制へと進化を続けています。また、2025年1月に稼働した新勘定系システムは、業務の本部集中化やAI活用を本格化させ「経営資源の次世代化」の大きな推進力となっています。そして、営業人員は現中期経営計画の期間中に250人の増員を目指しており、その実現に向けた取り組みは着実に前進しています。

「人財改革」においては、「営業改革」で述べた分業制を人事制度面で担保する「キャリアコース制」を導入し、コースごとに求めるスキルや評価の基準、キャリアモデルを明示して、職員一人ひとりがプロを目指して挑戦し、お客さまと銀行に貢献する意欲を体现しやすい環境を整備しています。また、こうしたプロ人財を育成していくには、OJTの担い手である管理職の能力をさらに高めていく必要があります。管理職に対して求める人物像と役割を再定義するとともに、評価制度、研修内容を見直し、「自律的な経営能力」を高めることで、組織全体の底上げを図っております。

第20次中期経営計画の主な取り組み

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	
「未来伴走シート」を活用したメイン化の推進	ソリューションメニューの拡充と本部専門営業の増強
個人ソリューション	
「未来をともにシート」を活用した金融サービスの提供	住宅ローン営業体制の再構築と商品メニューの拡充
地域共創ソリューション	
自治体・地域企業との連携強化によるまちづくりへの参画	地域共創部の新設によるソリューション提供体制の構築

さらに、私どもが重要施策として独自収集しているお客さまの“声”において、以前に増してお褒めの言葉を頂戴できるようになってきていることは、人財の量と質の向上を目指す当行グループにとって、大きな励みとなっています。そして、当行の千葉県内のメインバンク・シェアが、調査※4開始以来、7年連続で増加しているということについても、確かな成果として実を結んでいる証ではないかと、私自身、大変うれしく感じています。

こうした手応えを背景に、「経営基盤改革」では財務KPIについて2度の上方修正を行い、現中期経営計画の連結ROE（株主資本ベース）を6.5%、連結当期純利益を190億円、2030年3月期計画でそれぞれ9.0%、300億円、さらに長期ビジョン目標でそれぞれ10%以上、350億円以上へと引き上げ、企業価値向上と、さらなる「成長」に向けて取り組んでおります。加えて、株主還元方針も変更し、従来の「総還元性向40%程度」から「配当性向40%以上」へと改めました。これは株価や資本コストを意識した経営のもと、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的な増加を基本としたものです。

今後も内部留保と成長投資、株主還元について最適バランスのアロケーションを追求してまいります。

※4 株式会社東京商工リサーチの「全国メインバンク調査」

基本戦略② 営業改革	
分業による専門性向上と営業人員の再配置	新アプリの稼働と土日営業拠点の開設
基本戦略③ 人財改革	
スキルの見える化の構築と希望・適性を踏まえた人員配置	管理職の育成体系構築と評価制度の見直し
基本戦略④ 経営基盤改革	
新勘定系システム稼働と戦略投資の拡大	株主・投資家との対話と株主還元の拡充
	りそなHDとの戦略的業務提携の推進

ガバナンスの強化と、心理的安全性が確保された組織づくり

2026年6月の株主総会における承認を経て、私どもは監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。この変革の狙いは、多様なバックグラウンドを持つ監査等委員が取締役として取締役会に加わることで、実効性の向上と監査・監督機能を強化する一方、結論に導くプロセスに議論の重点を置くことで、執行側に一部権限を移譲し、経営のスピードを高めることにあります。アクセルとブレーキ機能を同時に高めるこの改革が、激しく変化する時代への対応力を一層強固なものにするよう、しっかりと運用してまいります。

『意志あるところに道は拓ける』

私が経営者として心に刻んでいる言葉が、アメリカ合衆国第16代大統領リンカーンが残した『意志あるところに道は拓ける』です。これは「強い意志があれば、困難の先にも道は拓かれる」という意味ですが、同時に「“ここに行くんだ!”という強い意志を持つこと」自体が、ビジョンを持つという意味で大事なのだという言葉だと思っています。

私どもが長期ビジョンで「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」という姿を掲げ、そこからバックキャストで戦略を立て、中期経営計画を策定し、PDCAを回していくというプロセスも、まさにこの「意志」の明示と内外へのコミットです。

「京葉銀行に相談して良かった」と心から思っていただけの付加価値の高いソリューションを提供し続けます。

そうした制度面の充実とともに、組織運営において最も重要となるのが、「心理的安全性」の確保であると思っております。誰もが正しいと思うことを躊躇なく発信できる、自由闊達な風通しのよい組織風土を醸成すること——これが私の経営における優先課題の一つです。そのためにも、私自身、積極的に現場に足を運んで職員と膝を交え、より多くのお客さまからお話を伺い、IRなどを通じて株主の皆さまと対話を深めるなど、明るさを基調として、ステークホルダーの皆さまとの深度あるコミュニケーションに力を注いでまいります。

京葉銀行グループが「敷居のない、日本一親切な銀行」として地域の皆さまにご相談いただきやすい存在であり続けると同時に、「いざ相談してみると、やっぱり京葉銀行に相談して良かった」と心から思っただけ、人間力とソリューション提案力を備えた組織作りに邁進してまいります。こうして、京葉銀行グループが地域の皆さまとともに成長の好循環を生み出し、企業価値の向上を果たすことでステークホルダーの皆さまからの信頼とご期待、そして負託にしっかりと応えできますよう、誠心誠意、力を尽くしていくことをお約束申し上げます。



社外取締役インタビュー

新体制で高める
経営の実効性、
共創で拓く千葉の未来

社外取締役監査等委員

戸部 知子

戸部取締役は千葉県庁で経済政策や中小企業施策に携わっていらっしゃいました。
その経験をどのように地域金融機関の経営に活かしていこうとお考えですか。

私は取締役に就任して以来、千葉県庁で経済政策や中小企業施策に携わった経験に基づいて提言を行ってきました。県庁で勤務していた当時から感じていましたが、地域に根差した地域金融機関の役割の大きさを改めて実感しています。また、金融庁の「地域金融力

強化プラン」が示すとおり、地域の持続的発展には金融機関による企業の成長支援や地域課題解決への貢献が不可欠です。地域経済の持続的な発展と地域金融機関の存立は、「運命共同体」のように深く結びついており、当行グループが果たすべき役割の重さを再認識しています。

第20次中期経営計画の進捗に伴い財務目標を引き上げましたが、
地域を知る立場として「社会価値と経済価値の両立」をどう捉え、議論に関与されていますか。

第20次中期経営計画（2024年4月～2027年3月）は、長期ビジョンのフェーズ1として、4つの基本戦略を推進しています。数値目標に関しては計画の順調な推移と「金利のある世界」への移行に伴い、2026年2月に2度目となる財務KPIの上方修正を行い、連結ROE（株主資本ベース）目標を5.5%から6.5%へ、連結当期純利益を160億円から190億円へ引き上げました。最終年度となる本年度は、フェーズ2への移行を見据え、取締役会で目標達成や課題の検証を深めています。

地域の持続的成長という社会価値と、収益基盤の強化という経済価値の両立こそが地銀の使命と考えます。当行グループの中小企業支援では、「未来伴走シート※1」

を用いた対話から多様な課題を抽出し、「オンリーワンの課題解決型営業」を通じて経営計画策定や事業承継など付加価値の高いソリューションを提供しています。また、官民連携によるまちづくりとして、「北総の小江戸」と呼ばれる香取市の佐原地区において観光支援を推進しており、当行が出資している株式会社NIPPONIA SAWARAが同地区の歴史的建造物の再生に取り組み、まちをまるごとホテルに見立てた「分散型ホテル」とすることで、日帰り観光から滞在型観光への転換や地域の雇用創出に貢献しています。新たな連携として、2025年に君津市と千葉ロッテマリーンズのファーム（2軍）誘致に伴うまちづくりに関する覚書

を締結するなど、多様なアプローチで社会価値の創出に貢献しています。こういった社会価値の向上が、自然と経済価値へと結びつくと考えています。この相互関係を強化し、両立への流れをつくるのが私たちの役目であると考え、さまざまな提案をしてきました。

このような戦略を進める一方で、コーポレート・ガバナンス体制の強化も欠かすことはできません。当行はコーポレート・ガバナンスのより一層の機能強化と透明性向上へ着実に歩みを進めており、2025年

人的資本の最大化やダイバーシティ推進は地域企業の支援や地域課題の解決にどう機能すべきですか。
ステークホルダーへのメッセージも含めてお願いします。

地域企業の支援や地域課題の解決力を高めるには、専門性の高いプロフェッショナルな「人財」が不可欠であり、当行グループでは最も重要な経営資本である人的資本への投資を強化しています。2024年度導入の「キャリアコース制」は、行員の自主性を重んじ、自分の夢や適性、ライフプランに合わせて自らのキャリアを主体的に選択・形成できる仕組みです。人財改革と営業改革を連動させ、高いモチベーションで挑戦と成長を続けられる環境を整えました。

また、ダイバーシティ推進も最重要テーマです。私は行政で女性の登用に携わった経験を踏まえ、女性行員の計画的な経験の蓄積や就業継続支援を提言してきました。実施中の「女性管理職候補育成研修」では、研修受講の前後で管理職への昇格意欲が10%から55%へ劇的に上昇する成果を上げています。女性管理職比率

に取締役の任期を1年に短縮し経営体制の機動的な構築を可能にしたほか、2026年6月には監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより監査・監督機能が強化され、本質的な議論がいっそう充実し、迅速な意思決定と実効性の向上が両立する体制が整いました。また、新たに2名の女性取締役が就任し、女性取締役3人体制が実現しています。多様性の確保は多角的な議論を促し、ガバナンスの質を一段と高めるものと期待しています。

は10.3%と道半ばですが、2032年度の30%以上という目標達成へ向け提言を重ねてまいります。

千葉県は約630万人の人口、全国3位の転入超過数、充実した交通インフラを誇る潜在能力の高い肥沃なマーケットです。当行グループは個人預金が預金残高の約8割（上場地銀2位※2）、住宅ローンが貸出金残高の約4割（上場地銀7位※2）を占めるなど個人分野において有している強みを活かし、休日営業のコンサルティングプラザの新設や50年住宅ローンの導入で個人顧客の開拓を推進しています。法人分野でも、当行グループならではの付加価値の高いソリューションを提供する「課題解決型営業」を推進し、経営計画策定をサポートするなど、「ともに汗をかく金融機関」として取り組んでいます。ステークホルダーの皆さまには、当行グループのポテンシャルにぜひご期待いただきたいと存じます。

※1 お客さまとの対話を通じて、強みや経営課題、目指すゴールを共有し、お客さまの将来像や事業計画に沿ったコンサルティング提案を行うためのツール
※2 出所：上場地銀73行・グループの2026年3月期決算より当行算出

「ともに汗をかく金融機関」として、
お客さま第一で持続的な
地域発展に寄与してまいります



価値創造プロセス

