

役員一覧

取締役

(2025年6月27日現在)



取締役頭取
(代表取締役・グループCEO)

米本 努

1987年 4月 当行入行
2016年 6月 執行役員 営業支援部長
2017年 6月 取締役常務執行役員
2018年 6月 取締役常務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2019年 6月 取締役専務執行役員 (グループCSO・企画本部長)
2020年 4月 取締役専務執行役員
(グループCSO・グループCDTO・企画本部長)
2021年 4月 取締役専務執行役員
2021年 6月 取締役頭取 (代表取締役・グループCOO)
2023年 4月 取締役頭取 (代表取締役・グループCEO) (現職)



取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCBO・
営業本部長)

山崎 清美

1988年 4月 当行入行
2018年 6月 執行役員 中央支店長兼京成駅前支店長
2019年 4月 執行役員 県内ブロック副担当
2019年 6月 執行役員 国内営業担当 (営業副本部長)
2020年 4月 執行役員 本店営業部長兼本店営業部幸町特別出張所長
2020年 6月 常務執行役員
本店営業部長兼本店営業部幸町特別出張所長
2021年 4月 専務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2021年 6月 取締役専務執行役員 (グループCBO・営業本部長)
2024年 4月 取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCBO・営業本部長) (現職)



取締役常務執行役員
(グループCRO・管理本部長)

小野 雅康

1990年 4月 当行入行
2019年 6月 執行役員 経営企画部長
2020年 10月 執行役員 新事業担当
2021年 4月 経営企画部兼人材育成部 (地域商社事業統括)
2021年 5月 ちばぎん商店株式会社 取締役社長
2023年 4月 当行常務執行役員 (グループCRO)
2023年 6月 取締役常務執行役員 (グループCRO)
2023年 10月 取締役常務執行役員 (グループCRO・管理本部長) (現職)

社外取締役

(2025年6月27日現在)



取締役 (社外取締役、取締役会議長)

高山 靖子

1980年 4月 株式会社資生堂入社
2006年 4月 お客さまセンター所長
2008年 10月 コンシューマーレーション部長
2009年 4月 お客さま・社会ソリューション部長
2010年 4月 CSR部長
2011年 6月 常勤監査役
2015年 6月 顧問
当行社外取締役 (現職)
日本曹達株式会社社外取締役
2016年 6月 三菱商事株式会社社外監査役
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役
2019年 6月 コスモエネルギーホールディングス株式
会社社外取締役監査等委員 (現職)
2024年 6月 横河電機株式会社社外取締役



取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCSuO)

淡路 睦

1989年 4月 当行入行
2019年 6月 執行役員 地方創生部長
2020年 4月 執行役員 法人営業部長
2021年 4月 常務執行役員 (グループCHRO)
2021年 6月 取締役常務執行役員 (グループCHRO)
2022年 4月 取締役常務執行役員 (グループCDTO・グループCHRO)
2023年 4月 取締役専務執行役員 (グループCSO・グループCDTO)
2024年 4月 取締役専務執行役員
(代表取締役・グループCSO・グループCDTO)
2025年 4月 取締役専務執行役員 (代表取締役・グループCSuO) (現職)
2025年 6月 成田国際空港株式会社社外取締役 (現職)



取締役常務執行役員
(グループCSO)

牧之瀬 孝

1990年 4月 当行入行
2021年 4月 執行役員 人材育成部長
2023年 4月 常務執行役員 (グループCHRO)
2023年 6月 取締役常務執行役員 (グループCHRO)
2025年 4月 取締役常務執行役員 (グループCSO) (現職)



取締役 (社外取締役、指名・報酬・経営諮問委員長)

木内 登英

1987年 4月 株式会社野村総合研究所入社
2002年 6月 同経済研究部日本経済研究室長
2004年 6月 野村證券株式会社金融経済
研究所 調査部次長兼日本経
済調査課長
2007年 6月 同金融経済研究所経済調査
部長兼チーフエコノミスト
2012年 7月 日本銀行政策委員会審議委員
2017年 7月 株式会社野村総合研究所
エグゼクティブ・エコノミスト
(現職)
2020年 6月 当行社外取締役 (現職)



取締役 (社外取締役)

吉澤 亮二

1987年 4月 株式会社足利銀行入行
1998年 10月 西ドイツ州立銀行 (WestLB)
入社
2001年 5月 スタンダード&プアーズ
(現S&Pグローバル・レーティング)
入社
2004年 4月 同金融機関格付部
ディレクター (主席アナリスト)
2017年 4月 同金融機関格付部
シニア・ディレクター
2023年 11月 同金融機関格付部
マネージング・ディレクター
2024年 6月 当行社外取締役 (現職)



取締役 (社外取締役)

鍋嶋 麻奈

1991年 8月 シティバンク、エヌ・エイ
東京支店入行
2000年 10月 ゴールドマン・サックス証券
株式会社入社
2015年 1月 DBS銀行入行
2016年 8月 DBS証券株式会社代表取締役
2016年 9月 DBS銀行在日代表
2020年 1月 HiJoJo Partners株式会社
執行役員営業部長
2020年 7月 デジタルグリップ株式会社
バイスチェアマン (現職)
2020年 12月 株式会社和喜愛代表取締役
(現職)
2021年 6月 株式会社ニチレイ社外取締役
(現職)
2025年 6月 当行社外取締役 (現職)

役員一覧

監査役

(2025年6月27日現在)



常勤監査役
福尾 博永

1987年 4月 当行入行
2018年 6月 執行役員 人材育成部長
2021年 4月 常務執行役員 審査担当
2023年 3月 常務執行役員 審査担当退任
2023年 6月 当行常勤監査役 (現職)



常勤監査役
斎藤 千草

1988年 4月 当行入行
2017年 6月 執行役員 人材育成部長
2018年 6月 執行役員 事務企画部長
2020年 4月 執行役員 特命担当
2020年 6月 ちばぎんハートフル株式会社取締役社長
2023年 6月 当行監査役
ちばぎんコンピューターサービス株式会社
常勤監査役 (現職*)
※2025年6月30日 退任
2025年 6月 当行常勤監査役 (現職)



常勤監査役 (常勤社外監査役)
高橋 経一

1985年 4月 日本銀行入行
2005年 7月 政策委員会室参事役
2008年 8月 岡山支店長
2011年 5月 発券局参事役
2012年 5月 発券局審議役
2013年 11月 仙台支店長
2015年 5月 情報サービス局長
2016年 6月 公益財団法人金融情報システムセンター
常務理事
一般社団法人金融先物取引業協会監事
2021年 6月 当行常勤社外監査役 (現職)



監査役 (社外監査役)
穴澤 幸男

1986年 4月 千葉県庁入庁
2013年 4月 総務部管財課長
2014年 4月 総務部資産経営課長
2015年 4月 総合企画部交通計画課長
2016年 4月 総務部総務課長
2018年 4月 流通販売担当部長
2020年 4月 農林水産部長
2021年 4月 千葉県副知事
2025年 6月 当行社外監査役 (現職)



監査役 (社外監査役)
松岡 幸子

1991年 4月 中央新光監査法人入所
2001年 8月 公認会計士登録
2013年 10月 さかい税務会計入所
2017年 1月 松岡幸子公認会計士事務所開業 (現職)
2019年 3月 株式会社99パブリセイド
(現株式会社松岡経済経営研究所)
代表取締役
2022年 6月 株式会社アートネイチャー
社外取締役 (現職)
2025年 6月 当行社外監査役 (現職)

(参考)

グループCEO : 最高経営責任者
グループCBO : 最高営業責任者
グループCSu0 : 最高サステナビリティ責任者
グループCSO : 最高企画責任者
グループCRO : 最高リスク管理責任者
グループCIO : 最高情報責任者
グループCHRO : 最高人事責任者
グループCDTO : 最高デジタル・トランス
フォーメーション責任者

執行役員

(2025年6月27日現在)

常務執行役員 (市場営業担当)

小高 信和

執行役員 (成田支店長)

古本 賢隆

常務執行役員 (県内営業担当)

俣木 洋一

執行役員 (中央支店長 兼 京成駅前支店長)

寺内 亮祐

常務執行役員 (審査担当)

泉 京太

執行役員 (グループ戦略部長)

大西 達也

常務執行役員 (グループCIO)

田中 一成

執行役員 (特命担当)

官澤 太郎

常務執行役員 (県外営業担当)

三上 幸男

執行役員 (東京営業部長)

齊藤 成

常務執行役員 (本店営業部長 兼 本店営業部幸町特別出張所長)

宮内 政樹

執行役員 (人材育成部長)

伊藤 誠

常務執行役員 (グループCHRO)

今井 敦司

執行役員 (システム部長)

西坂 良訓

常務執行役員 (グループCDTO)

柴田 秀樹

執行役員 (事務企画部長)

松岡 宏明

常務執行役員 (経営企画部長)

伊藤 信一

執行役員 (ちばぎんキャピタル株式会社取締役社長)

松本 啓希

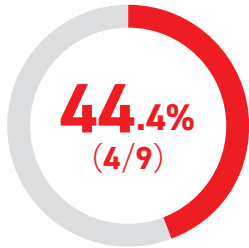
執行役員 (事務サービス部長)

三岡 弓子

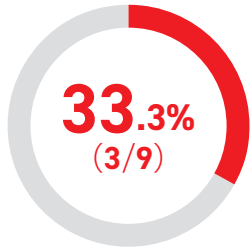
執行役員 (法人営業部長)

坂本 誠

>> 独立社外取締役比率



>> 女性取締役比率



- 組織形態 : 監査役会設置会社
 - 取締役会の人数 : 9名
 - 社外取締役の人数 : 4名 (うち独立役員4名)
 - 取締役会の女性人数 : 3名
 - 監査役会の人数 : 5名
- 社外監査役の人数 : 3名 (うち独立役員3名)
 - 執行役員の数 : 20名
 - 執行役員の女性人数 : 1名
 - 取締役会の出席率* : 99.3% (うち社外取締役 100%)

※2024年度開催分

>> スキルマトリックス

(2025年6月27日現在)
※本一覧表は、各人の有する全ての専門性や経験を表すものではありません。

氏名／役職		取締役・監査役の専門性と経験						
		企業経営	財務／会計／金融	リスク管理／法務	地域営業	国際／市場運用	IT／DX	サステナビリティ
米本 努	取締役頭取 (代表取締役・グループCEO)	●	●	●	●	●	●	
山崎 清美	取締役専務執行役員 (代表取締役・グループCBO・営業本部長)		●	●	●	●		
淡路 睦	取締役専務執行役員 (代表取締役・グループCSu0)		●	●			●	●
牧之瀬 孝	取締役常務執行役員 (グループCSO)		●	●	●	●		●
小野 雅康	取締役常務執行役員 (グループCRO・管理本部長)	●	●	●		●		
高山 靖子	取締役 (社外取締役、取締役会議長)			●				●
木内 登英	取締役 (社外取締役、指名・報酬・経営諮問委員長)		●	●		●	●	
吉澤 亮二	取締役 (社外取締役)		●	●		●		●
鍋嶋 麻奈	取締役 (社外取締役)	●	●	●		●	●	●
福尾 博永	常勤監査役		●	●	●			
斎藤 千草	常勤監査役	●	●	●				
高橋 経一	常勤監査役 (常勤社外監査役)		●	●		●	●	
穴澤 幸男	監査役 (社外監査役)		●	●				●
松岡 幸子	監査役 (社外監査役)		●	●				

各スキル項目の内容

企業経営…………… 企業等のトップとしての経験を有し、ビジネスの成果を最大化するための実行力を備える。
財務／会計／金融… 銀行の財務・会計に関する知識を有する。また、業務経験に裏付けされた金融ビジネスに対する知見を有する。
リスク管理／法務 … 銀行に関わるリスクを正しく認識し評価する能力を有する。また、銀行業界に関連する法務の知識を有し、適切・健全に業務を遂行できる。
地域営業…………… 当行が提供する商品・サービスを熟知し、地域のお客さまの課題解決に貢献できる知識・経験・能力を備える。
国際／市場運用…… 海外経験などに基づくグローバルな視点を備え、海外事業、市場運用に関する知識・経験・能力を備える。
IT／DX …………… IT・DXに関する知識を備え、DX推進体制の強化及びそれに伴う人材育成、新技術活用、サイバーリスク管理の高度化に貢献できる。
サステナビリティ …… 環境課題、社会課題、地域課題に対応し、当行の持続的成長に貢献できる知識・経験・能力を備える。

行政処分を踏まえた業務改善・再発防止に向けた取組み

2023年6月23日、当行は、金融商品取引法第51条の2に基づき、関東財務局より、仕組債の勧誘販売にかかる金融商品仲介業務に関し、投資者保護上の問題が認められる状況にかかる行政処分（業務改善命令）を受けました。また、ちばぎん証券は、金融商品取引法第51条に基づき、関東財務局より、仕組債の勧誘販売につき適合性原則に抵触する業務運営の状況にかかる行政処分（業務改善命令）を受けました。

当行及びちばぎん証券は、このような事態に至ったことを重く受け止め、根本的な原因分析を行ったうえで、2023年7月24日、関東財務局に対して再発防止策を含む業務改善報告書を提出しました。あわせて、経営責任を明確にしたうえで関与者の処分を行いました。

その後も、当該報告書に基づく業務改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況を四半期ごとに報告しています。

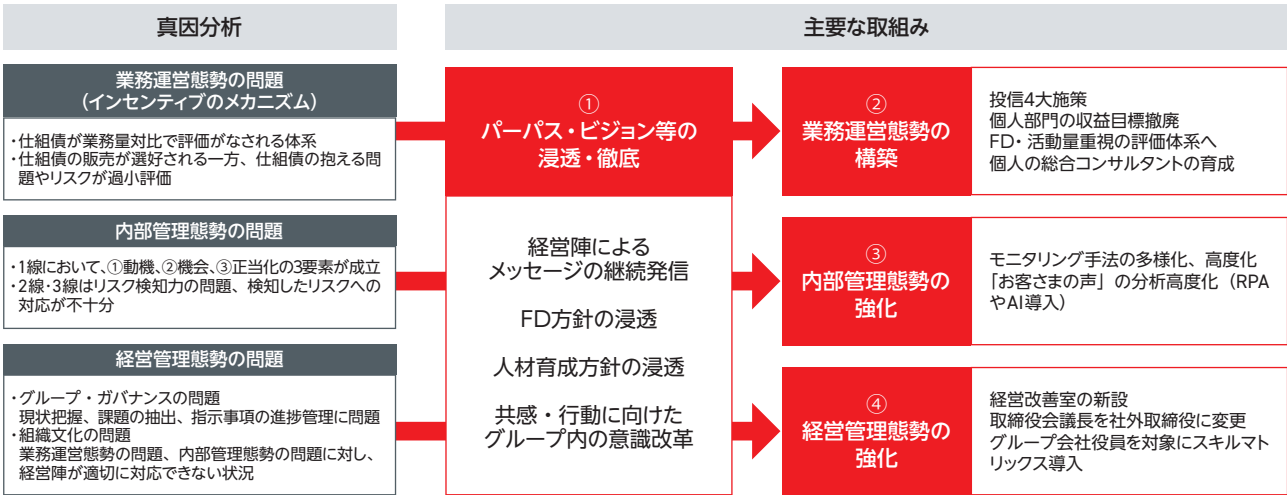
問題の真因分析と業務改善計画の策定

当行は、調査・改善計画策定委員会にて事実関係の確認と真因分析を重ね、取締役会、指名・報酬・経営諮問委員会等における複数回の議論を経て、行政処分に至った問題点を業務運営態勢、内部管理態勢、経営管理態勢にあると整理し、それぞれに改善・再発防止策を策定しました。

また、パーパス・ビジョンを組織に浸透・定着させることが全ての問題点に共通する改善策と捉え、「パーパス・ビジョン浸透PT」（プロジェクトチーム）を中心として、外部の知見も取り入れながら組織横断的に浸透施策に取り組んでいます。



▲ 業務改善計画策定までのプロセス



▲ 真因分析に基づく業務改善計画の全体像

業務改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況

取組み全体の進捗状況としては、業績表彰制度の継続的な見直しや、営業店の自主申告による目標設定といった業務運営態勢の高度化を図るとともに、苦情・ご要望等の分析高度化に向けたテキストマイニングツールの導入、申告目標決定プロセスの検証及び表彰・賞与への影響に関するカルチャー監査の本格実施等、改善計画に基づく各種施策を着実に進めた結果、業務改善計画の全ての施策の実施が完了しています。

今後も、エンゲージメントサーベイやNPS®アンケートなど、行内・行外向けのさまざまな調査・アンケート等を通じて効果検証を行い、PDCAによる実効性向上に努めてまいります。なお、こうした取組みの進捗状況については、関東財務局への四半期ごとの報告にあわせ、ホームページで概要を開示しています。

当行グループは、不断の風化防止に努めるとともに、役職員一丸となって、お客さまや地域社会から信頼される金融機関グループとなることを目指してまいります。

※NPS®はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です

2025年3月末基準の開示資料はこちら
https://www.chibabank.co.jp/data_service/file/news20250415_01_001.pdf



▲ 業務改善・再発防止に向けたロードマップ

》 主要施策の一覧

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}	③内部管理態勢の強化	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	●		エンゲージメントサーベイの実施	2023年 9月	●	
FD方針見直し、FDハンドブック制定	2023年10月	●		グループ会社への「ちょっとライン」の開放	2023年 9月	●	
「三つの誓い」を制定	2023年10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	●	
全職員によるFD月次勉強会	2023年10月	●		適合性確認ツールの導入	2024年 3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	●	●	グループ会社への360度評価の導入	2024年 8月	●	
PTIによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●	2線態勢の見直し（モニタリング室の新設等）	2023年10月	●	
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●		本部職員による金融商品販売にかかるお客さま面談	2023年12月	●	●
FDヒアリングを開始	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	●	
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12月	●		モニタリング手法の多様化、高度化（取引時の録音・録画等）	2024年 8月	●	
FD特別表彰を実施	2023年下期	●	●	頭取を監査部担当役員としPDCAに深く関与	2023年10月	●	
人事考課を人材育成方針等に結び付け	2024年 4月	●	●	カルチャー監査の導入	2024年 3月	●	
②業務運営態勢の構築	実施時期	実施 ^{※1}	追加 ^{※2}	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	●	
投資型金融商品に関する4大施策の実施	2023年 4月	●		④経営管理態勢の強化	実施時期	実施 ^{※1}	追加 ^{※2}
個人総合コンサルのスペシャリスト育成	2023年 4月	●		銀行から証券へ取締役や部長級の人材を派遣	2023年 4月	●	
FD、活動量重視への行動変容に向けた研修・動画配信等の実施	2023年 9月	●	●	経営改善室の新設	2023年10月	●	
銀行の個人部門に対する収益目標撤廃	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	●	●
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撤廃	2023年10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1on1ミーティング	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ックス導入	2024年 4月	●	

※1 実施済または継続中の施策（全57施策のうち、主要施策を記載）

※2 当初提出した業務改善計画以降の追加施策

グループCROメッセージ

お客さまからご評価いただけるよう、組織文化の改革と内部管理態勢の強化に取り組む

取締役常務執行役員
(グループCRO・管理本部長)

小野 雅康

「三つの誓い」のもとでの組織文化の改革

2023年6月に当行及びちばぎん証券が行政処分（業務改善命令）を受けて以降、業務改善計画に基づき、当行グループ全社を挙げて改善・再発防止に取り組んでまいりました。

管理部門では、特に「組織文化の改革」と「内部管理態勢の強化」を両輪としたさまざまな施策をスピード感を持って推し進めており、定期的実施しているお客さまアンケートでの「お客さま満足度」が回を重ねるごとに上昇傾向にあるなど、業務改善へ向けた取組みに一定の評価がいただけるようになってきています。

「組織文化の改革」の目的は、行政処分（業務改善命令）の背景にあった、収益を強く追求する旧来の姿勢の是正です。

業績の向上は、企業活動における大きな使命の一つですが、またもう一つの大きな使命である、お客さま・地域のお役に立ちご満足いただくことの積み重ねの結果であると考えています。お役に立ちご満足いただくことで適正な対価を頂戴し、そして、業績を上げ企業体力を増すことで、安定した投資をいただけるよう株価や配当を高め、また安定した雇用を維持するとともに、新事業やDX化への投資などを通じて、よりお役に立てる幅を拡げさらなる成長につなげる。

その繰り返しにより、お客さま・地域の持続的な成長にしっかりと寄り添い貢献する。古くからの「三方よし」の考えにも通ずるお客さま・地域・当行グループのサステナブルな関係は、まさに地域金融機関としての在り方の原点であると考えています。

当行グループでは、役職員全ての行動・判断軸を「三つの誓い」として定めています。日々の業務のあらゆる場面で「三つの誓い」を常に意識するよう、頭取をはじめ経営陣から『FDの日』役員ビデオメッセージ』を毎月発信するなど、継続的に浸透・定着を図ってきました。お客さまからお褒め・感謝のお言葉をいただく機会も格段に増え、今では多くの職員から『「お客さまのお話をよく聴き、お客さまのために何ができるか、何をすべきかを第一に考える姿勢」を実践できている』との声があがるようになっていいます。

また、このような姿勢を定着させ実践するための取組みとして、営業部門では、業績目標設定や業績表彰制度の改革を進めており、幅広く職員の意見を取り入れながら継続的に見直しを行っています。

お客さまの声を起点とした内部管理態勢の強化

「内部管理態勢の強化」については、管理本部長である私が所管するコンプライアンス・リスク統括部に2線機能を集約、且つ、人員を増強し「モニタリング室」を設置するなど態勢を整え、2024年度は主に3つの重要施策に取り組みました。

①商品・サービス説明時の会話録音データ（お客さまから録音実施の同意を得た場合に限る）のモニタリングを開始しています。販売のプロセスの透明性・公正性を担保するとともに、今後の品質向上に活かすため、銀行での金融商品（投資信託・保険等）取引から先ず導入した後、現在は一部融資取引及びちばぎん証券での一部取引についても対象としています。

②お客さまアンケートの対象範囲拡大と併せ、2線によるお客さまとの直接面談を開始しています。お客さまの声（ご意見・ご要望・苦情など）を通じた改善状況のモニタリングとともに、今後の品質向上に活かすため、従前より実施していた銀行での金融商品取引に加え、現在はソリューション提供などの一部法人取引及びグループ会社での一部取引についても対象としています。

③さまざまなチャネルから収集したお客さまの声の分析に用いるテキストマイニングツールを導入し、定性的・定量的な検証を開始しています。課題を速やかに共有し改善を図るとともに、今後の

品質向上に活かすため、現在はグループ会社におけるお客さまの声についても対象としています。

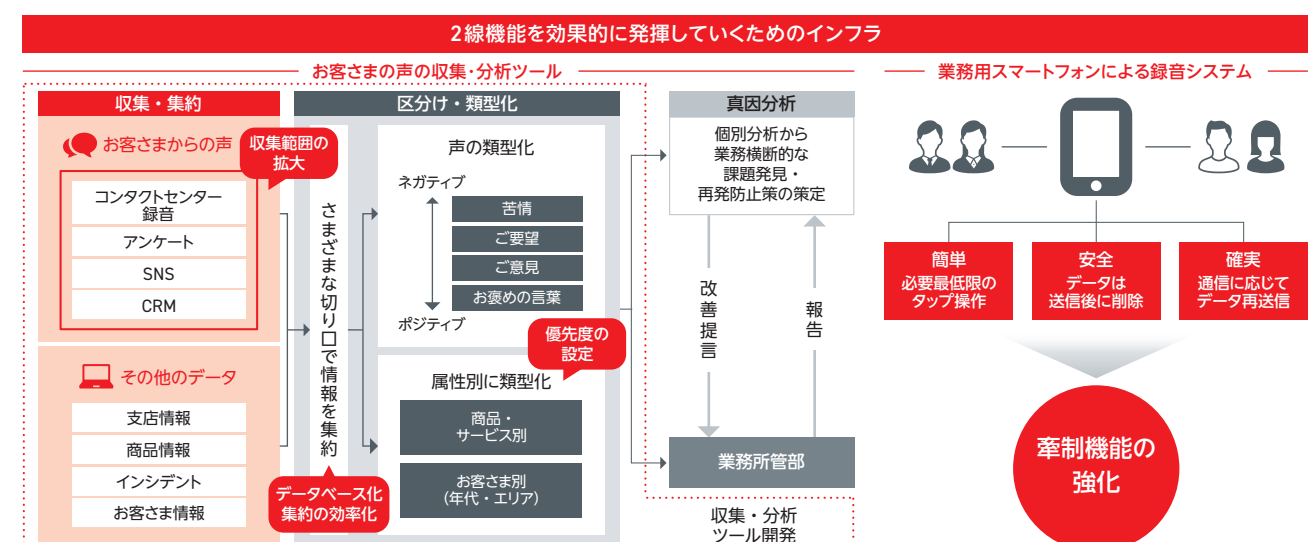
このように、従来の帳票点検・交渉記録等のモニタリングに加え、お客さまの声を起点とする取組みを強化することにより、当行グループのリスク検知力・対応力の継続的な向上を図っています。

業務改善の評価は お客さま・地域からいただくもの

当行グループのパーパスとして掲げる「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」ための社会的価値の創出、ビジョンとして掲げる「地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ」たる機能的価値の提供。まだ途上にある業務改善への評価は、これらの実践と実現へ向けての弛まぬ努力を通じ、お客さま・地域の期待と信頼に真摯にお応えし続けることにより、お客さま・地域からいただくものであると考えています。

お客さまから叱咤激励のお言葉をいただく折に、私が心がけてきた「足るを知る」を改めて胸に刻んでいます。無理に背伸びをすることばかりを考えず、謙虚に身の丈を意識し満足と感謝を持って物事にあたる。そのうえで、足りないところを補う努力を欠かさぬよう自身を律していく。

この心構えを決して忘れずに、引き続き業務改善へ向けた取組みを一つ一つ着実に進めてまいります。



コーポレート・ガバナンス体制

当行グループは、「千葉銀行グループの企業行動指針」を全ての企業行動の基本としているほか、中期経営計画においても、「グループ・ガバナンス」を「価値創出の基盤」の一つとして掲げ、コーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。

これらを遵守・実現し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化・充実に努め、多様なステークホルダーとの適切な協働を通じて持続可能な地域社会の実現に貢献するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

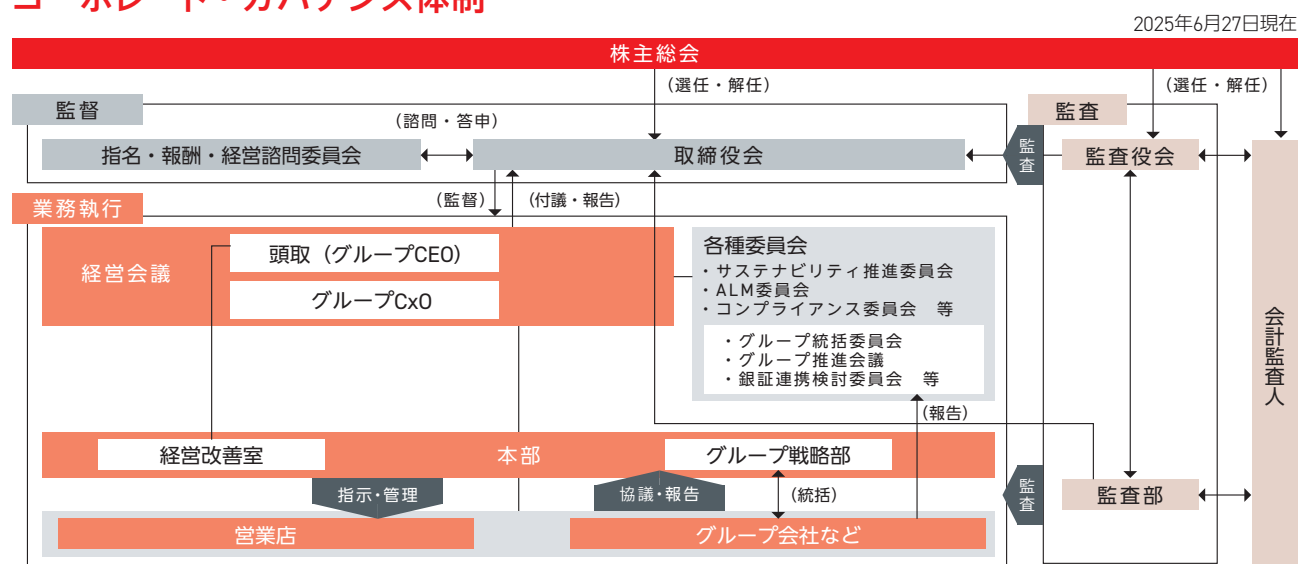
ガバナンス強化への取組み

2003年の執行役員制度の導入、2013年の社外取締役の選任等をはじめとして、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

2025年6月27日現在、独立社外取締役比率は44.4%（9名中4名）、女性取締役比率は33.3%（9名中3名）となっています。

2003年	執行役員制度を導入	2021年	グループCHRO（最高人事責任者）の配置
2010年	役員退職慰労金を廃止 株式報酬型ストックオプションの導入		役員報酬体系の改訂（譲渡制限付株式報酬制度を導入） 相談役の廃止、顧問の内容見直し 初の女性社内取締役を配置
2011年	取締役会による監査部の直轄化	2022年	指名・報酬・経営諮問委員会の委員長に社外取締役を選任
2013年	社外取締役を選任	2023年	グループ会社の執行全般を統括する「グループ戦略部」を設置
2015年	取締役会の実効性評価を開始 社外取締役に女性2名を選任 経営諮問委員会 （現 指名・報酬・経営諮問委員会）の設置	2024年	取締役会の議長に社外取締役を選任 初の女性代表取締役を配置 取締役の任期を変更（2年から1年に短縮） 役員報酬体系の改訂（業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入） 第三者専門機関支援のもと、当行及び主要グループ会社にて取締役会の実効性評価を実施
2018年	情報開示方針の策定 グループチーフオフィサー制の導入 社外取締役比率を1/3に引き上げ	2025年	グループCSuO（最高サステナビリティ責任者）の配置
2019年	外部評価機関を活用した取締役会の実効性評価の実施 「コーポレート・ガバナンスに関する方針」の策定		
2020年	グループCDTO（最高デジタル・トランスフォーメーション責任者）の配置		

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役会は、独立社外取締役4名を含む9名の取締役で構成（独立社外取締役比率44.4%）され、経営方針やその他重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員の業務執行を監督しています。

また、当行では執行役員制度を導入し、重要事項の決定及び業務執行の監督等を行う取締役と、業務を執行する執行役員とで役割分担を明確にしています。

なお、2023年6月に当行とちばざん証券に対して関東財務局より業務改善命令が発令されたことを受け、グループ・ガバナンスの高度化に向けた対応などが重要であると認識しており、2024年4月から取締役会議長に社外取締役を選任するなど、取締役会による監督の強化などに取り組んでいます。

2024年度の主な議題・決議事項	
第1四半期	● 政策保有株式の保有状況 ● 人材戦略の取組み状況 ● 「お客さま本位」の業務運営に関する方針の一部変更及び取組み状況の公表 ● 取締役会実効性評価 ● ちばざん証券の2024年度内部監査計画 ● 指名・報酬・経営諮問委員会の開催状況
第2四半期	● 英国現代奴隷法への対応及びサステナビリティ経営に向けた取組み状況 ● エッジテクノロジー株式会社の株式等に対する公開買付 ● 出張所新設の件 ● カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定 ● トップリスク管理の対応状況 ● グループ会社活動状況
第3四半期	● 企業価値向上にむけた取組み状況 ● アライアンス及びパートナーシップの活動状況及びTSUBASAアライアンス株式会社の取引結果 ● 中期経営計画の進捗状況 ● 内部監査計画の一部変更 ● 人材戦略の取組み状況 ● お客様さまの声に関する報告
第4四半期	● トップリスクの選定 ● 株式会社フレッシュファームちばの株式取得による子会社化及び経営計画の策定 ● DX戦略の進捗状況 ● 業績計画策定 ● サステナビリティ経営に向けた取組み状況 ● 内部監査計画の策定及び内部監査実施規定の一部改定

監査役会

当行は、5名の監査役のうち過半数の3名を社外監査役とする監査役会設置会社の形態を採用しています。特に社外監査役1名を含む3名の常勤監査役が、取締役会をはじめとする重要会議への出席、重要書類の閲覧及び本部・支店の往査等を通じて、業務執行状況について客観的・合理的な監査を行っており、当行の経営に対する監督機能を十分に果たしています。

指名・報酬・経営諮問委員会

取締役会の諮問機関として「指名・報酬・経営諮問委員会」を設置しています。客観性・適時性・透明性のある手続きを確保するため、取締役会の決議によって選任された独立社外取締役4名及び社内取締役3名で構成しているほか、2022年10月より委員長を社外取締役とするなど、独立性を確保しています。

コーポレート・ガバナンス体制

取締役の選解任及び取締役・監査役の指名方針

＜社内取締役候補者＞

当行の経営の基本方針に対する深い理解のもと、経営戦略の実現に向け、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験と十分な社会的信用を有する人物を頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会において決定しています。また、取締役頭取の選定については、代表者として求められる人材像を制定しており、社内取締役の中から当行の代表者として適した人物について指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定しております。なお、取締役頭取としての職務執行に重大な支障が生じた場合や欠格事由※に該当する場合等には、本人の解任について指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定することとしています。

※欠格事由 ●反社会的勢力との関係が認められること ●法令違反や内規違反等が認められること

＜社外取締役候補者＞

当行業務以外の分野を中心に専門的な知識及び経験を有し、自らの知見に基づき、当行の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に貢献できると判断される人物を、スキルマトリックスを踏まえて頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会において決定しています。

＜監査役候補者＞

取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験と十分な社会的信用を有する人物を頭取が推薦し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議し、監査役会より同意を得たうえで、取締役会において決定しています。

後継者計画

取締役頭取の後継者については、求められる人材要件や、育成方針・計画及び育成状況等を踏まえて、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会で決定します。なお、審議の状況については、適宜取締役会へ報告しています。

＜候補者に求められる人材像（指名方針）＞

経営者として必要な資質や能力等に加え、当行グループを取り巻く経営環境や今後の戦略の方向性を踏まえて、候補者に求める人材像を指名・報酬・経営諮問委員会で審議し、取締役会で共有します。なお、人材像については環境変化等を踏まえて見直しの可否を適宜審議します。

＜候補者の人物把握・育成＞

外部専門機関の第三者評価等を踏まえて委員が人物を把握し、求める人材像をもとに候補者の育成方針・計画について指名・報酬・経営諮問委員会で審議します。

＜候補者の選定プロセス＞

頭取が候補者の提案（代表取締役を含む取締役の再任・交代・解任含む）を行い、指名方針や育成方針との整合性等を指名・報酬・経営諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

社外役員の選任理由

該当者の知識と経験を当行の経営に活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の一層の強化を通じて、当行の中長期的な企業価値向上を図ることができるものと判断する社外取締役を選任しています。

氏名（就任年月）	社外取締役選任理由
高山靖子（2015年6月）	大手化粧品会社のお客さまサービス部門やCSR部門の責任者及び常勤監査役を歴任したほか、他の事業会社での社外役員の経験を有しています。
木内登英（2020年6月）	エコノミストとして国内外で職歴を重ね、高い専門性を備えているほか、日本銀行政策委員会審議委員として金融施策の審議等を担った経験を有しています。
吉澤亮二（2024年6月）	大手格付機関の金融機関格付部マネージング・ディレクターとして、金融機関の信用力分析に従事したほか、分析面における社内の最高評議機関のメンバーとして全世界の銀行の格付水準及び分析手法を監督した経験を有しています。
鍋嶋麻奈（2025年6月）※	米国の投資銀行での勤務を経て、大手外資系証券会社日本法人の初代代表取締役を務めたほか、他の事業会社でも役員を歴任するなど、金融全般に関する幅広い見識を有しています。

※戸籍上の氏名：床井 麻奈(とこい まな)

該当者の知識と経験を当行の経営に活かすことにより、監査機能の一層の強化を図ることができるものと判断する社外監査役を選任しています。

氏名（就任年月）	社外監査役選任理由
高橋経一（2021年6月）	日本銀行の支店長、情報サービス局長等の職務経験を通じて培った高度な専門性と金融全般における幅広い見識を有しています。
穴澤幸男（2025年6月）	千葉県副知事等を歴任し培った豊富な行政等に関する見識を有しています。
松岡幸子（2025年6月）	監査法人、会計事務所勤務を経て、公認会計事務所を開業した経験を通じて培った高度な専門性と会計全般における幅広い見識を有しています。

社外役員のサポート体制

＜社外取締役＞

社外取締役による経営監督機能が十分に発揮されるよう、秘書室及び経営企画部内に社外取締役をサポートするスタッフを配置し、職務遂行に必要な情報提供及び支援を、適切かつタイムリーに提供しています。取締役会での審議の充実に向け、取締役会資料の事前配布・事前説明の実施に加え、重要案件に対する個別説明や主要な委員会への出席、グループ内関連事業所の訪問と対話、対外的な主要イベント等への出席、当行の活動に関わる関連情報の随時提供などを通じて、当行の経営戦略や活動に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。このほか、第三者による研修の機会を提供し、その費用は当行負担としています。

＜社外監査役＞

監査役による監査等の業務や監査役会の運営を円滑に行うため、業務執行者から独立した監査役室を設置し、監査役室長がこれらの役割を担い、監査役への迅速な報告、連絡及び緊密な連携を行っています。なお、取締役からの独立性を確保するため、人事異動等については監査役の同意を得ることとしています。また、取締役会をはじめとする各種会議への出席、重要案件に対する個別説明及び本部各部・営業店の訪問と対話並びに重要書類の閲覧などを通じて、当行の活動についての情報を監査役に対して適時・適切に提供し、当行の経営戦略や活動に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。このほか、第三者による研修の機会を提供し、その費用は当行負担としています。

コーポレート・ガバナンス体制

役員報酬

取締役の役員報酬制度や種類別の報酬割合については、当行と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業を参考にし、適宜、環境の変化に応じて、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会において検討を行っています。

取締役の報酬については、透明性、公平性及び合理性を確保するため、指名・報酬・経営諮問委員会で審議したうえで、取締役会が定める報酬規程に基づき、取締役会において決定しています。

報酬構成及び内容

取締役（社外取締役を除く）

- 報酬構成割合は、「基本報酬」70%、「賞与」10%、「株式報酬」20%（「固定RS」10%、「業績連動RS」10%）、としています。（RS：譲渡制限付株式）
- なお、基本報酬の額、賞与及び株式報酬（「固定RS」10%、「業績連動RS」10%）については、役位別にその金額を定めています。
- 「固定RS」「業績連動RS」は、中期経営計画に定める業績目標達成及び当行の中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として株式報酬制度を導入しています。

社外取締役

- 報酬構成は、業務執行の監督機能を担う役割を踏まえ、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬」のみとしています。

監査役

- 報酬構成は、独立性を確保するため、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬」のみとしています。

グループマネジメントシステム

グループチーフオフィサー*（CxO）を所管分野の責任者として配置することで、グループ統合的な経営管理体制としています。また、2025年4月からは、地域金融機関としての社会的責任の高まりを踏まえ、長期志向で「経済価値」「社会価値」のバランスの取れた経営を目指すサステナビリティ経営、とりわけ社会的課題や環境課題への対応をグループ横断的に進めるため、グループCSuO（最高サステナビリティ責任者）を配置しています。なお、「グループ会社管理規程」に基づき、各社を所管する担当役員の配置や監査役の派遣、当行監査部による監査の実施等に加え、グループ会社「事前協議・報告制度」に基づき、重要な業務執行等について、当行へ協議・報告を行うことなどにより、当行グループにおける業務の適正の確保に努めております。各社の経営状況や諸課題を把握することを目的として「グループ統括委員会」を、銀行・グループ間のさらなる連携による相乗効果を発揮することを目的として「グループ推進会議」を2024年度はそれぞれ2回開催しました。また、グループ一体経営やグループ・ガバナンスの高度化を実現するため、営業面・管理面など執行全般を統括する「グループ戦略部」を設置しているほか、責任の明確化の観点より各社の業務所管部を1社1部に定め、これまでのリスクに対する横断的な管理のみならず最適な経営資源配分を実現するため、グループ管理部署を設置しています。

※配置するグループチーフオフィサー	
●グループCEO（Chief Executive Officer）	：最高経営責任者
●グループCBO（Chief Business Officer）	：最高営業責任者
●グループCSuO(Chief Sustainability Officer)	：最高サステナビリティ責任者
●グループCSO（Chief Strategy Officer）	：最高企画責任者
●グループCRO（Chief Risk Officer）	：最高リスク管理責任者
●グループCIO（Chief Information Officer）	：最高情報責任者
●グループCHRO(Chief Human Resources Officer)	：最高人事責任者
●グループCDTO(Chief Digital Transformation Officer)	：最高デジタル・トランスフォーメーション責任者

取締役会の実効性評価

当行では、取締役会に求められる意思決定機能及び監督機能が適切に発揮されているかを検証し、その向上を図っていくため、「取締役会の実効性評価」を2015年度から年次で実施しております。また、2018年度及び2023年度には外部評価機関を活用し、評価の客観性と精度の高度化を図っております。

2024年度は、前年度の外部評価機関による評価結果を踏まえ、各取締役・監査役に対するアンケート及び個別ヒアリングを実施し、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、実効性を評価いたしました。評価にあたっては、業務改善・再発防止に向けた取組み、取締役会の役割・機能、議論内容、運営状況、構成などのほか、指名・報酬・経営諮問委員会の状況や、取締役・監査役各個人の自己評価を評価の対象としております。また、グループCxOの個人評価を含めグループCxOの機能発揮状況を重要な論点として検証をいたしました。なお、グループ会社においても、アンケート及び一部取締役・監査役への個別ヒアリングによる実効性評価を実施いたしました。

2024年度の「取締役会の実効性評価」結果の概要は以下のとおりです。

- (1) 以下の点より、取締役会の意思決定及び監督の両機能は適切に発揮されており、実効性を確保していると評価いたしました。
- 社内・社外を問わず全取締役・監査役が、パーパス・ビジョンを基に、お客さま、従業員、株主などのステークホルダーとの深いつながりを背景とした価値提供を通じ、地域とともに成長し続ける千葉銀行グループを目指し、DX戦略、アライアンス戦略、人的資本戦略など重要戦略に対する議論を深化させるなど、強い一体感を保持しながら、相互理解の基に自由闊達な意見交換が行われている。
 - 社内取締役からの金融業務の各専門分野における豊富な経験に基づく意見、社外取締役及び監査役からの多様な分野にわたる専門的な知見に基づく提言や独立した客観的な立場からの意見により、議論が深化している。取締役会議長が社外取締役となったことや、社外取締役が3人から4人に増員となったことにより、一層多様な切り口から意見交換がなされるなど、議論の活性化はさらに進んでいる。
 - お客さまの声の収集・分析結果や、CX調査及びエンゲージメントサーベイ結果などの報告を通じて、取締役会として意識の変化を把握し議論するなど、パーパス・ビジョンの浸透度合い及び業務改善の進捗状況に関する適切なモニタリングを行った。
 - グループチーフオフィサー制のさらなる機能発揮を目的に、各CxOがグループ会社も含む各管理領域における本質的な課題を掘り下げて検証した上で、今後取り組むべき事項を取締役に報告し議論するなど、グループ・ガバナンスの強化を図った。
 - 「指名・報酬・経営諮問委員会」においても、引き続き社外取締役が過半数を占める構成のもと、開催回数を増やし、指名・報酬に関する議論だけではなく、重大な経営課題に関する事項についても議論を一層深化・充実させた。また、委員長の社外取締役から同委員会の内容を取締役会で報告するなど、客観性・適時性・透明性の確保を図った。
- (2) 評価結果を踏まえ、以下の課題に対する対応を行っていくことにより、さらなる取締役会の実効性向上及び業務改善・再発防止を図ってまいります。
- パーパス・ビジョンの浸透による組織風土の変革を進めており、取締役会としても浸透状況のモニタリングに加えて全ての取組みがパーパス・ビジョンに基づいた内容であることを確認してまいります。
 - 取締役会における重要戦略等の議論の充実を図るため、報告事項の絞り込みを含めた年間の議案設定の見直しや、社外取締役及び監査役とのミーティングを通じた重点的に議論すべき事項等の明確化などを進めてまいります。
 - グループチーフオフィサーの機能・役割の明確化やグループ会社戦略の議論の充実などを通じてグループ・ガバナンスの一層の高度化を図ってまいります。

内部監査

当行では、業務の健全かつ適切な運営を確保し、これにより経営目標の達成に貢献するため、被監査部門から独立した「監査部」が、コンプライアンスやリスク管理を含む内部管理体制の適切性と有効性について検証・評価するとともに、問題点の改善方法の提言等を行っています。

「監査部」は、取締役会直轄であり、「内部監査規程」及び年度ごとに取締役会の承認を受けて決定する「内部監査計画」に基づいて営業店・本部・グループ会社等の内部監査を実施しているほか、監査結果や指摘事項等について定期的に内部監査委員会及び取締役会に報告しており、コンプライアンスやリスク管理上の問題点・改善策等の検討が行われています。

また、牽制・監視機能の充実や環境変化への適応、監査品質の向上（外部評価を含む）、専門性のある人材の採用・育成や、海外店やグループ会社の監査の強化など、内部監査の高度化に取り組んでいます。

なお、当行とちばざん証券に対して関東財務局より業務改善命令が発令されたことを厳粛に受け止め、当行監査部とちばざん証券監査部の連携強化や監査機能の強化といった再発防止策に取り組んでいきます。

コンプライアンス

当行グループは、社会の一員として、社会的責任と公共的使命を担う企業グループです。コンプライアンスの意識をより一層定着させるため、2021年4月に「千葉銀行グループの企業行動指針」を定めました。お客さまに信頼される銀行であり続けるために、コンプライアンスの徹底を図り、倫理的で責任ある企業活動を遂行していきます。

コンプライアンス体制

当行は、コンプライアンスを全ての業務の基本に置き、銀行取引にかかるさまざまな法令や、銀行内の諸規程はもちろん、社会生活を営むうえでのあらゆる法令やルールを遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行していくことが重要と考え、全行を挙げてコンプライアンスの浸透を図る取組みを行っています。

具体的には、頭取を委員長、複数の取締役・執行役員及び部長を委員とする「コンプライアンス委員会」を定期的開催し、コンプライアンス浸透のための具体的な実践計画や対応策等の検討を行っています。「コンプライアンス・リスク統括部」が、コンプライアンス関連規程・マニュアルの管理、研修計画の立案・実施状況の確認、コンプライアンス・リスク管理状況の定期的チェックなどを通じた当行全体の取組みを統括しているほか、本部各々が、モニタリング等を通じた営業店に対するチェック・指導を行っています。

基本方針の徹底とコンプライアンス・プログラムの策定

当行は、「千葉銀行グループの企業行動指針」を定め、職員の行動指針を明確にするとともに、具体的な手引書である「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、その浸透を図っています。

コンプライアンスを一層充実させるための具体的な実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を年度ごとに取締役会において策定しています。

同プログラムの実施状況は、取締役会及びコンプライアンス委員会において定期的に確認しています。

千葉銀行グループの企業行動指針

- 1 揺るぎない信頼の確立
- 2 質の高い金融サービスの提供
- 3 地域経済・社会への貢献
- 4 法令やルールなど基本原則の徹底した遵守
- 5 透明な経営
- 6 人権の尊重
- 7 持続可能な社会の実現に向けた責務
- 8 反社会的勢力との関係遮断およびマネー・ロンダリング等の防止

顧客保護・個人情報保護への取組み

当行は、「顧客の保護及び利便の向上に向けた管理の方針」を定め、お客さまの保護と利便性の向上に向けて、全職員に誠実かつ公正な業務活動を行うよう指導・教育しています。

お客さまからのご要望や苦情等については、真摯に耳を傾け、万一の紛争等においては、金融ADR制度^{※1}の趣旨を踏まえ適切に対応しています。

個人情報^{※2}についても、お客さまからお預かりしている大切な財産と考え、「個人情報の適切な保護と利用を図るための取組方針の宣言（個人情報保護宣言）」に基づき厳格に管理しています。

※1 金融ADR制度とは金融分野における裁判外の紛争解決手続をいいます。中立・公正な第三者機関の関与により、裁判によらず簡便かつ迅速な紛争解決を図る手続です。当行は法令に基づく指定紛争解決機関である「一般社団法人全国銀行協会」及び「一般社団法人信託協会」と手続実施基本契約を締結しています。

※2 個人番号及び個人番号をその内容に含む個人情報である特定個人情報を含みます。

マネー・ロンダリング等防止、金融犯罪対策に向けた取組み

当行では、「マネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融及びその他経済制裁違反防止に向けた管理の方針」のもと、内外環境の変化を捉え、自ら行う取引に含まれるマネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融及びその他経済制裁違反リスクを適切に評価し、リスクに応じた対策を実施しています。また、振り込め詐欺に代表されるさまざまな金融犯罪からお客さまの財産を保護するための対策を強化しています。

さらに、今後ますます複雑化・巧妙化が予想されるマネー・ロンダリング等や金融犯罪の手口に適切に対処するため、TSUBASAアライアンス参加行とそれらへの対策を共同で取り組んでいます。2023年11月に第四北越銀行、中国銀行及び株式会社野村総合研究所との共同出資で設立したTSUBASA-AMLセンターにおいて、2025年4月より当行、第四北越銀行、中国銀行及び北洋銀行の4行から業務を受託し、共同システムを活用した取引モニタリング・フィルタリング等の共同化事業を開始しています。TSUBASA-AMLセンターでは、今後、他のTSUBASAアライアンス参加行からも順次業務を受託し、一層の高度化と効率化を図っていきます。

グループ会社のコンプライアンス、リスク管理の強化に向けた取組み

「コンプライアンス・リスク統括部」では、グループ会社との双方向・高密度での意見交換等を通じて、グループ各社におけるコンプライアンス、リスク管理の状況を適時適切に把握し必要な支援・指導を行うなど、グループ会社を統括・管理する機能を強化しています。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取組み

当行は、警察当局や弁護士等の外部専門機関と連携し、反社会的勢力からの不当要求や介入その他の不適切な関与等に対して適切に対処する体制としています。また、各種契約書や預金規定の「暴力団排除条項」を活用し、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みを積極的に進めています。なお、グループ会社においても反社会的勢力との関係遮断に向けて当行と同様の取組みを進めており、その状況は、当行が統括・管理しています。

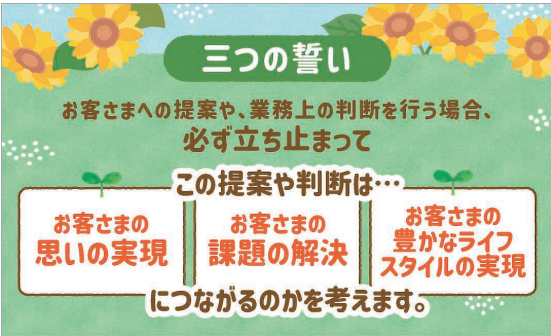
「お客さま本位」の業務運営

当行グループは、金融商品、各種サービスにおける商品性とサービス向上のため、お客さまからのご要望や苦情、営業店の声などを収集し、お客さま満足度の向上を図るための対応を強化しています。お客さまに寄り添う地域金融機関として、これからも「お客さま本位」の業務運営（FD）を進めていきます。

「お客さま本位」の業務運営の浸透に向けた取組み

行動原則「三つの誓い」と「お客さま本位」の業務運営

当行グループ（当行・ちばぎん証券）は、2023年6月23日、金融商品仲介業務にかかる投資者保護の問題が認められる状況に関して行政処分（業務改善命令）を受けることとなったことを厳粛に受け止め、このような事態を二度と発生させることのないよう、お客さま本位の取組みを一層強化することで、再発防止・信頼回復に取り組んでいますが、その柱となるのが、行動原則「三つの誓い」です。



「三つの誓い」は、「必ず立ち止まって」すなわち、銀行都合を優先することなく、一呼吸おいてお客さまにしっかり向き合ったうえで、お客さまのお役に立つために何ができるか、何をすべきかを考えて行動すべきことを原則として、お客さま本位の姿勢を宣言しているものです。

この「三つの誓い」を、当行グループにおける全ての業務・サービスの提供における行動軸・判断軸とすることを『「お客さま本位」の業務運営に関する方針』（FD方針）において定めるとともに、役職員が常に意識するよう携帯型のカードにして配付しています。また、毎月「FDの日」を定め、頭取やグループCRO・CBOによる、グループ役職員に対して経営陣の思いを発信する動画の配信を継続し、「お客さま本位」の姿勢の浸透・定着に努めています。

「お客さま本位」の業務運営に関する7つの方針とアクションプラン

資産運用関連業務においては、お客さまに当行の「お客さま本位」に向けた具体的な取組内容や体制などについてより具体的に理解していただけるよう、2025年7月1日、FD方針を7つの項目に再編するとともに、各項目に基づく具体的な取組内容（アクションプラン）を大きく見直しました。

FD方針の7項目

- 1 お客さまのお話をよく聴き、お客さまをよく知り、お客さまに寄り添います。
- 2 お客さまの「思いの実現」、「課題の解決」、「豊かなライフスタイルの実現」のため、お客さま一人ひとりにふさわしい提案を行います。
- 3 お客さまの目線に立った透明性のあるわかりやすい的確な説明と適時適切なアフターフォローを行います。
- 4 「お客さまに寄り添うパートナー」としてライフスタイル等の変化に合わせた情報の提供を行います。
- 5 お客さまの最善の利益の実現に資する商品・サービスのラインアップを構築します。
- 6 上記の実現のための従業員のスキルアップに向けた体制を整備します。
- 7 お客さま本位の実践に向けた組織文化を醸成し、その状況を検証してまいります。

また、「お客さま本位」の業務運営の実践やお客さまの最善の利益の追求に向け、定量指標（KPI）を設定し、定期的にモニタリングしているほか、職員への聞き取り調査などを通じた定性的な評価も実施し、それらを踏まえた必要な改善を行っています。

≫ 主な定量指標（KPI）

FDに向けた行動・意識	お客さまへの成果	お客さまからの評価
● おかねのバスケット販売率 ● グループ会社販売比率 ● 投信解約率 ● 資産運用コンサルタント保有者数 ● セミナー実施数	● 運用損益別顧客比率（投信・外貨建保険）※ ● 複数ファンド保有率 ● 投信積立保有者数・自振額 ● NISA稼働口座数・残高 ● 投信残高上位20銘柄のコスト・リスク・リターン※ ● 外貨建保険上位20銘柄のコスト・リターン※	● お客さま満足度アンケート

※は金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2018年6月）、「外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2022年1月）に基づく指標です。

- 「『お客さま本位』の業務運営に関する方針」、「アクションプラン」の全文については、当行ホームページに掲載しています。
<https://www.chibabank.co.jp/company/info/fd/>
- KPIの状況は、当行ホームページに掲載しています「2024年度『お客さま本位』の業務運営の取組状況」をご参照ください。
<https://www.chibabank.co.jp/company/info/fd/pdf/fd.pdf>

お客さまの声を品質向上に活かす取組み

お客さまからのご要望・苦情や営業店の声を幅広く収集し、当行グループが取り扱う商品・サービスの品質向上に向けて、本部・営業店への指導・監督を強化しています。具体的には、お客さまからのお申し出やアンケート等を通じてご要望・苦情を収集し、傾向・要因を分析したうえで、お客さま起点での商品・サービスの企画・改善に取り組むとともに、効果検証を実施し、品質の向上に向けさらなる改善を図っていきます。

お客さまの声の収集

- お客さまの声カード（店頭受付・郵送受付）
- 店頭でのお申し出
- アンケート調査
- ご意見・ご要望入力フォーム

課題の抽出・分析

改善策の策定・実施

リスク管理

経営の健全性を維持するために、当行グループは、リスクの正確な把握・分析、計量化と計数管理の推進、適時・適切な報告等を軸とした「リスク管理の基本方針」を定めています。信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクなど、さまざまなリスクに対し厳正な管理体制を構築しています。

トップリスク管理

当行グループでは、事業を取り巻くリスク事象のうち、影響度や蓋然性の観点から重要度の高いリスクを「トップリスク」として、選定し管理しています。「トップリスク」の選定にあたっては、グループ内外のリスク事象を幅広く網羅したリスクマップを外部専門家の意見も踏まえて作成し、社外取締役やグループ会社とも事前に議論したうえで、取締役会にて選定しています。また、選定した「トップリスク」については、各トップリスクを所管するグループCxOの管理のもとでリスクシナリオ（アラームポイント）を設定し、具体的な対応の検討・実施をしています。こうした、トップリスク運営を通じてグループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識の共有を図ることで、フォワードルッキングなリスク管理につなげています。

» 2025年度トップリスク

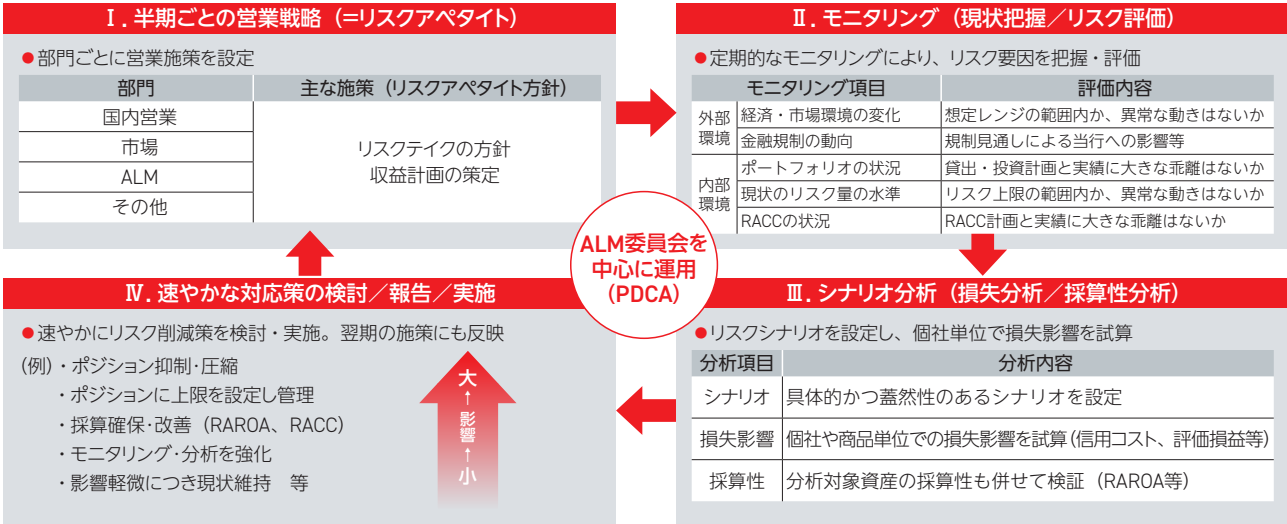
トップリスク	リスク対応策（例）
営業地盤悪化による収益力低下	地域の社会的課題解決に向けた多様な取組み 他業種、新業種への事業展開による収益基盤の拡大
IT・デジタル化（AI含む）の後れとガバナンス不全	アプリ・ポータル機能拡充、DX人材の計画的な育成
人材・人材力不足による持続的成長の停滞	採用強化、エンゲージメント向上、トレーニー等育成強化
お客さま本位の業務運営の不徹底による信頼の棄損	お客さま本位の業務運営（FD）の徹底、定着化
役職員による不適切な行為・不作為	公正誠実な行動の徹底、正しい企業文化の浸透強化
マネー・ローンダリング等対策不備	フィルタリングやスクリーニングの徹底、アライアンスの連携強化
与信費用の増加	業績悪化先に対する、経営支援・本業支援・事業承継支援等の積極実施
預金基盤の不安定化	個人、法人のお客さまの預金口座のメイン化推進
外貨調達環境の不安定化・市場運用資産の価値下落	流動性リスク管理指標の遵守、調達先や調達手段の拡充 資産別評価損益アラームポイント等、市場リスク管理指標の設定・管理
サイバー攻撃	セキュリティ対策の強化、攻撃発生時の対応能力の向上
大規模システム障害	発生の未然防止、コンティンジェンシープランの整備
大規模自然災害等による業務停止	実効的な訓練の実施等による業務継続態勢の強化
気候変動対応の後れ	移行リスク、物理的リスクのシミュレーション高度化

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

当行では、事業計画達成のために必要なリスクテイクの種類と総量をリスクアペタイトと定義し、リスク・リターンの適切性やストレス事象発生時の損失影響を検証する仕組みとして「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）」を活用しています。

（RAFについての詳細は、ディスクロージャー誌「自己資本の充実の状況等に係る説明資料」の「リスク・カテゴリー別の主要なリスクに係る管理及び開示状況」並びに「銀行内でリスク文化を醸成するための方法」をご参照ください。）

リスクアペタイト・フレームワークの概要

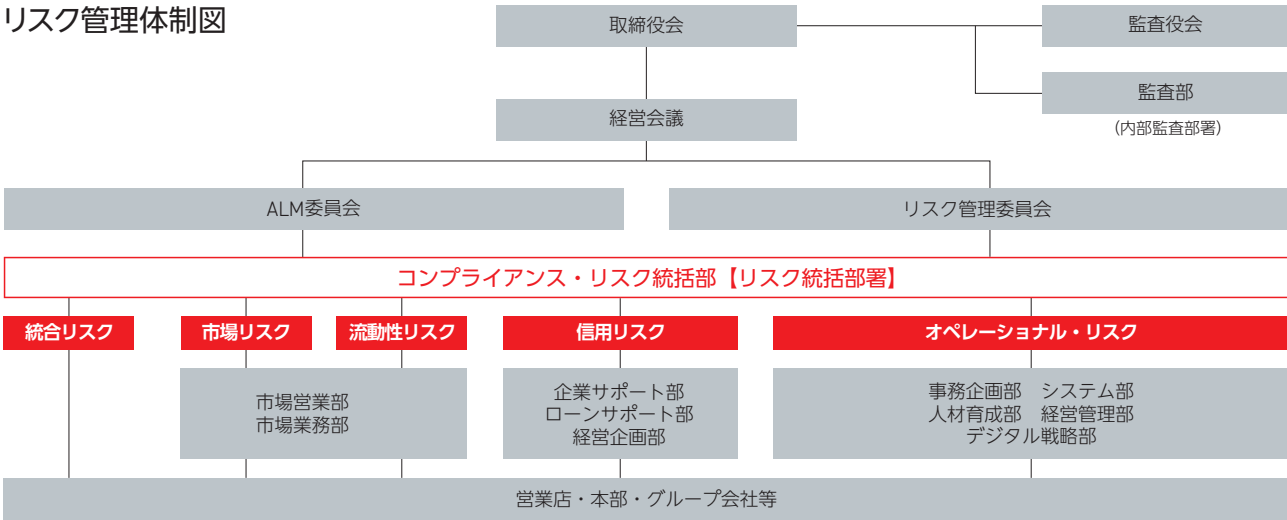


※ RAROA（Risk Adjusted Return on Asset）：信用リスク控除後収益

統合的なリスク管理体制

当行グループでは、各リスクについて管理部署を定め、「コンプライアンス・リスク統括部」の統括のもと、各委員会では対応策等を協議しています。また、グループCRO（最高リスク管理責任者）が、リスクの状況を取締役に報告しています。実効性のあるリスク管理体制を実現するため、各リスク・カテゴリーにおいて、リスク管理が適切に行われているかを「監査部」が監査し、取締役会に報告しています。

リスク管理体制図



3つの防衛線：当行では、バーゼル銀行監督委員会が公表している「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」で示されている「3つの防衛線」の考え方に則ったリスク管理体制を構築しています。

- 1線** 規程や手続等に基づき業務を遂行しながら自律的にリスクを制御する業務所管部署
- 2線** 各リスクを個別管理するリスク所管部署及び当行グループにおける広範なリスクを俯瞰的に統括・管理するリスク統括部署
- 3線** 独立した立場で当行グループの内部管理体制の適切性・有効性を評価・検証する内部監査部署

リスク管理

統合リスク管理

当行グループでは、リスクの計量化による管理が可能な信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクを合算した統合リスクに対する自己資本の充実度の検証結果を定期的に取り締役会に報告しています。また、ストレス・テストを通じ、想定した一定のストレス・シナリオに基づくリスク量の増加を予想したうえで、自己資本の充実状況を検証しています。ストレス・テストの結果は、配当や自己株式取得等の資本政策にも反映されています。

また、統合リスク管理の枠組みとして、使用リスク資本の上限を設定し、管理する「リスク資本配賦制度」を導入・活用し、損失の発生を抑制しています。

信用リスク	市場リスク	流動性リスク		オペレーショナル・リスク
		資金繰りリスク	市場流動性リスク	
信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	金利、有価証券などの価格、為替などの変動により、保有する資産の価値が変動し、損失を被るリスク	金融機関の財務内容の悪化などにより必要な資金が確保できなくなり、資金繰りがつかなくなる場合や、通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク	市場の混乱などにより市場において取引ができない場合や、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク	業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的事象により損失が発生するリスク

信用リスク管理

当行グループでは、「内部格付制度」を中心に厳正な信用リスク管理体制を構築し、個別与信管理と与信ポートフォリオ管理を行い、資産の自己査定に基づき償却・引当を実施しています。

また、「リスク管理委員会」を定期的開催し、信用リスク管理方針の検討、「内部格付制度」の運用状況及び与信ポートフォリオのモニタリングなどを行っています。

市場・流動性リスク管理

当行グループでは、市場性取引や預貸金といった商品ごとの市場リスク量に対し、リスク限度額を設定し管理することで、健全性の確保に努めています。加えて、市場性取引については、残高による運用上限枠や評価損益アラームポイントなども設定しており、四半期ごとに投資方針を見直すことでリスクをコントロールしています。

また、市場調達額を一定の枠内で運用するとともに、短期間で資金化できる資産を一定水準以上保有することにより資金繰りリスクをコントロールしています。その他、各市場取引におけるポジション限度枠を設定することにより市場流動性リスクをコントロールしています。

市場部門の組織については、取引執行所管部署、事務管理所管部署、リスク管理部署の相互で牽制する体制をとっています。リスク管理部署は、流動性リスクに与えるさまざまな要因を特定・評価するとともに、各種限度枠などの遵守状況についてモニタリングし、流動性リスクの増大を招かないよう努めています。なお、当行の資金繰りに影響を及ぼすような不測の事態が発生した場合も全行的に速やかに対処できるよう、業務継続計画を策定しています。

オペレーショナル・リスク管理

当行グループでは、オペレーショナル・リスクを、事務リスク、システムリスク及びサイバーリスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、AIリスクに分類し、各リスク所管部署が「コンプライアンス・リスク統括部」による統括管理のもと、連携してリスク管理を行っています。

また、「リスク管理委員会」にて損失事象のモニタリングや問題点の改善・是正を行う管理体制を構築しています。加えて、管理の実効性確保のため、CSA（Control Self Assessment）を導入しています。

事務リスク	システムリスク	サイバーリスク	人的リスク	有形資産リスク	風評リスク	AIリスク
正確な事務を怠る、事故・不正などを起こす、またはお客さまに対する職務上の義務や説明等を怠ることにより損失を被るリスク	当行が保有している情報の漏洩や改ざん、コンピュータシステムの不正利用や停止・誤作動といった障害などに伴い損失を被るリスク	サイバー攻撃に起因して、システムリスクに該当する事象が発生し損失を被るリスク	職場の安全環境や差別行為などに起因して損失を被るリスク	建物・設備の毀損などにより損失を被るリスク	評判の悪化などにより信用が低下することから損失を被るリスク	AIを開発、提供、利用することにより引き起こされ、損失を被るリスク。

※各リスクに含まれる法務リスク及びコンプライアンスにかかるリスクについては、各リスク所管部署と「コンプライアンス・リスク統括部」が連携して管理

＜システムリスク及びサイバーリスク＞

近年、重要性や注目度が高まっているシステムリスク及びサイバーリスクについて、当行グループでは、「システム部」と「コンプライアンス・リスク統括部」が連携し、さまざまな対策を講じています。2025年4月には、システム部内に「サイバーセキュリティ管理室」を新設しました。これにより、システム障害やサイバー攻撃への対応を一層高度化し、適時適切なリスク管理を図っています。

システムリスクの対策としては、重要機器にかかるハードウェアや回線を二重化し、業務を継続できる仕組みとしているほか、大規模災害等の不測の事態に備えたコンティンジェンシープランの整備や休日にはATM障害が発生した場合に備えた訓練などを実施しています。

サイバーリスクの対策としては、コンピュータウイルス等不正プログラムの侵入防止対策や、重要なコンピュータシステムのデータ保護対策、及びサイバー攻撃事象が発生した場合の管理・即応体制等を整備し、定期的な訓練を行って実効性の確保に努めています。

お客さまに提供するインターネット上のサービスについては、コンピュータシステムへの不正アクセスやサービス停止攻撃等への対策を講じるほか、各取引についてお客さまご本人からの取引であることを厳正に確認しています。また、巧妙化するなりすましメールに対しては、職員に不審なメールや、身に覚えのないメールの取扱いについての注意喚起を定期的に行うなど、啓発に努めています。

各対策により、データ侵害等のサイバーリスク事象は発生していませんが、サイバー攻撃は年々、高度化・巧妙化しており、継続して情報収集に努め適切なタイミングで対策を実施していきます。

＜AIリスク＞

当行グループでは2025年4月、AI技術を積極的に活用することを見据え、基本的な取組方針である「ちばぎんAIポリシー」を策定し公表するとともに、グループ内におけるリスク管理の基本方針、リスク所管部署の役割と責任、損失事象が発生した際の報告体制について明文化しています。

また当行においては、「デジタル戦略部を1線、コンプライアンス・リスク統括部及びシステム部を2線、監査部を3線」としたリスクガバナンス体制を構築するとともに、AIを活用する際の利用形態に応じて生じるリスクの大きさ（危害の大きさ及びその蓋然性）を把握したうえで、その対策の程度をリスクの大きさに対応させる「リスクベースアプローチ」の考え方のもと、技術仕様書や管理台帳などのドキュメント、及びAIリスクにかかる評価判定フローの体系化により、「攻め」と「守り」の両軸を意識したAIリスク管理を実施しています。

業務継続体制

当行グループでは、地震等の自然災害やパンデミックといった不測の緊急事態が発生した場合においても、金融システムの機能維持に必要な業務を継続すること、中断を余儀なくされた場合には速やかに復旧・軽減を図ることを目的に業務継続体制の整備を行っています。首都直下地震等の大規模地震に加え、近年激甚化している風水害や感染症等の多様なリスクへの対策を行うなど「人命最優先」を念頭に置きつつ、オペレーショナル・レジリエンスの基本的な考え方に基づき、態勢整備を進めていくことで、お客さまに当行グループの金融サービスを安心してご利用いただけるよう、引き続き業務継続体制の高度化に取り組んでいきます。