



千葉銀行Webサイト  
(IRライブラリ)



# ちばぎん IRDay (業務改善計画・ガバナンス)



2024年4月24日

- 皆さま、おはようございます。頭取の米本でございます。
- 本日は、昨年6月の業務改善命令を受けて以降の我々の取組みをお伝えする機会として、今月2回目となるIR Dayを開催させていただきました。
- 本日のテーマは、業務改善計画そしてガバナンスとさせていただきます。
- まず、資料1頁の目次をご覧ください。

## 業務改善計画の策定

時系列の事実関係	3
業務改善計画の策定	4

## 改善・再発防止に向けた取組みの全体像

パーパス・ビジョンの制定	6
問題の真因分析と4つの取組み	7
主要施策の一覧	8
業務改善施策による変化・実態の検証	9
実態把握の取組み（社内評価）	10
実態把握の取組み（社外評価）	11

## パーパス・ビジョン等の浸透・徹底

パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	13
浸透プロセスに応じた施策	14
共感・行動に向けて	15

## 業務運営態勢の構築

業務運営態勢の構築	17
-----------	----

個人ビジネスモデルにおける総合提案力の強化	18
お客さまの最善の利益の追求	19
個人ビジネスモデルの改革（データ活用により目指す姿）	20
個人ビジネスモデルの改革（営業店において実現する世界）	21

## 内部管理態勢の強化

内部管理態勢の強化	23
モニタリング室を中心としたPDCAイメージ	24
新たなモニタリング等の取組み	25

## 経営管理態勢の強化

経営管理態勢の強化	27
ガバナンスの強化	28
業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入	29
経営改善室の活動	30

## 銀証連携ビジネスモデル

問題の真因分析と改善に向けた取組み（ちばぎん証券）	32
主要施策の一覧（ちばぎん証券）	33
銀証連携ビジネスモデル	34

- 2023年6月の業務改善命令を受けて、私たちは事実確認と真因分析を徹底的に行い、業務改善計画を策定してまいりました。
- 以降は、取組みの全体像とその詳細の説明になります。計画策定の中で何度も議論を重ねた結果、改善・再発防止に向けて、最も重要な取組みは「パーパス・ビジョン等の浸透・徹底」であると認識しました。
- その上で、業務運営態勢・内部管理態勢・経営管理態勢の強化を進めております。その概要について説明してまいります。
- 銀証連携については、ちばぎん証券が銀行本体に依存することなく持続的な成長を目指す「自走型ビジネスモデル」の構築をグループ一体となって支援していきたいと考えております。
- それでは、資料の3頁をご覧ください。

# 業務改善計画の策定

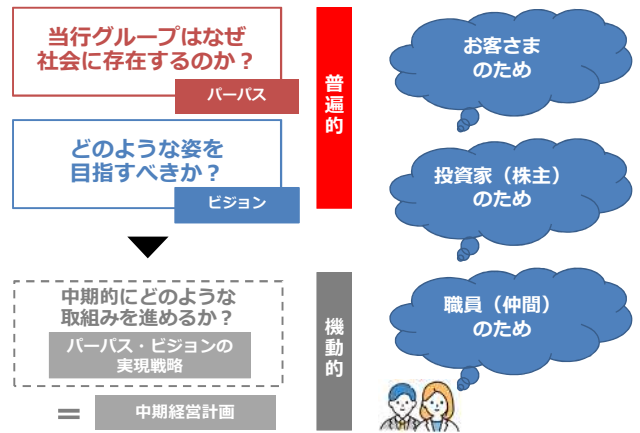


2023年6月23日、千葉銀行は、金融商品取引法第51条の2に基づき、仕組債の勧誘販売に係る金融商品仲介業務に関し、投資者保護上の問題が認められる状況に係る行政処分（業務改善命令）を受けました。また、ちばぎん証券は、金融商品取引法第51条に基づき、仕組債の勧誘販売につき適合性原則に抵触する業務運営の状況に係る行政処分（業務改善命令）を受けました。

その後、業務改善計画の策定にあたり、約2ヶ月間にわたって問題が起きた原因究明と改善策の検討を行いました。関係者へのヒアリングも行いながら、何度も検討を重ねた結果、**パーパス・ビジョンを行動や判断の軸とすることが最も重要な取組みである**、という考えに至りました。

> 2023年  
 3月27日：パーパス・ビジョンの制定および第15次中期経営計画の策定について公表\*1  
 \*1：人材育成方針（パーパスに向けた方針）を含む  
 6月 9日：行政処分の勧告を受ける  
 6月23日：業務改善命令を受ける  
 7月24日：業務改善計画の提出  
 8月31日：改善・再発防止策の公表  
 10月16日：改善・再発防止策の進捗状況について公表（9月末基準）  
 10月31日：お客さま本位の業務運営（FD）方針の公表\*2  
 \*2：三つの誓い（パーパス達成やFD実践の行動原則）を含む  
 > 2024年  
 1月15日：改善・再発防止策の進捗状況について公表（12月末基準）  
 4月15日：改善・再発防止策の進捗状況について公表（3月末基準）  
 4月24日：ちばぎんIRDay（業務改善計画・ガバナンス）

詳細次ページ



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

3

- まず、時系列の事実関係についてご説明します。
- 2023年4月にスタートした本中期経営計画の策定にあたり、「我々の日々の活動は何を生み出しているのか」「千葉銀行グループと関わる人々にとって、我々はどのような存在であるべきか」を考え、当行グループにおけるパーパスとビジョンを制定しました。
- その後、2023年6月、当行は仕組債の勧誘販売に係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係る行政処分として、業務改善命令を受けました。
- また、ちばぎん証券は、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係る行政処分、業務改善命令を受けました。
- この行政処分を受けて、約2か月間にわたり何度も議論を重ね、業務改善計画を策定しました。この点は次頁で詳細を説明します。
- 業務改善計画を策定した後は、経営会議にて毎月、各改善施策を所管するC x Oにより計画の進捗状況を報告しています。
- 加えて、3ヶ月毎の当局への進捗状況の報告について、取締役会で決議の上報告を行い、またその進捗状況についてホームページでの公表も行っております。
- 4頁をご覧ください。

密に議論を行い、社外取締役の意見も踏まえた形で、業務改善計画および処分内容について決定



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

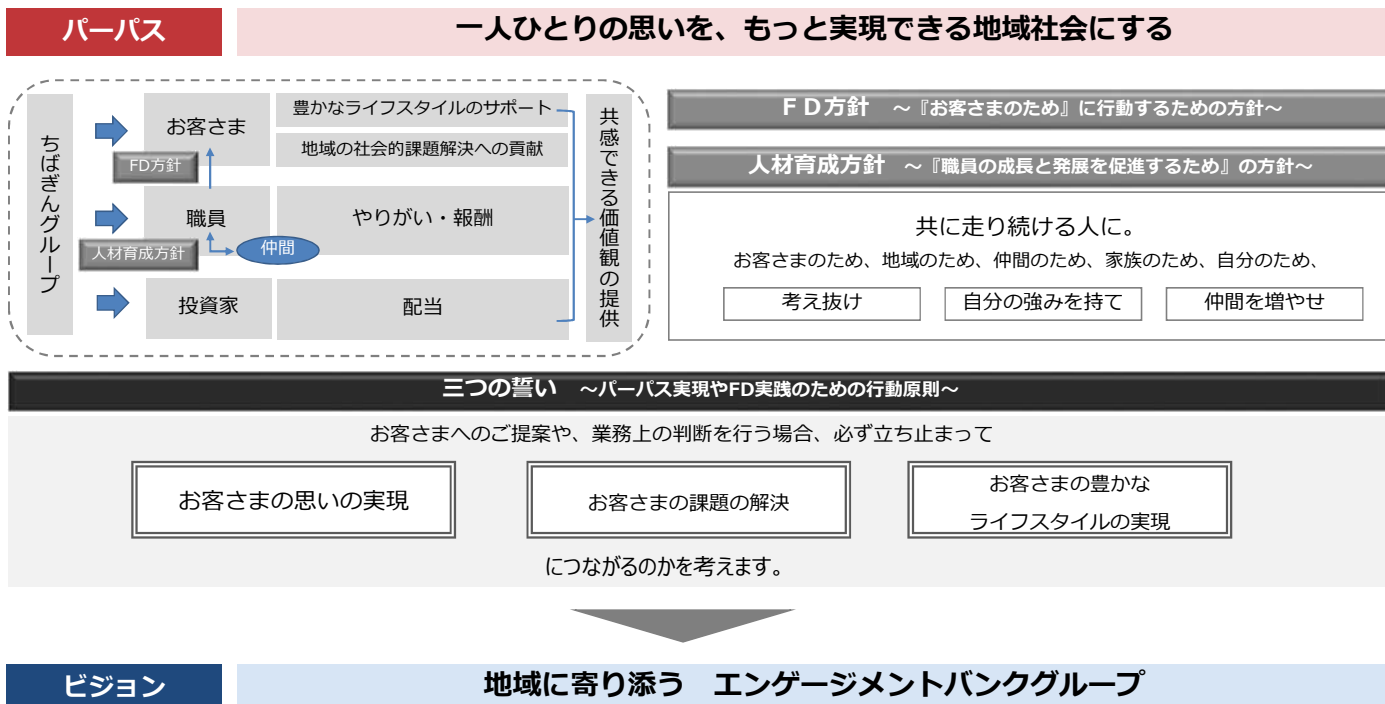
社外取締役

4

- 業務改善計画の策定についてです。
- 行政処分の勧告を受けた直後より、外部弁護士をメンバーに入れた調査・改善計画策定委員会を設置し、事実把握を開始しました。
- 具体的には、過去の取締役会・経営会議・委員会の議事録など、関係する会議体の関係書類を全て調査し、35人を超える関係者にヒアリングを行った上で真因分析、責任の所在を検証、改善施策を検討しました。
- 委員会についてはほぼ毎日、合計50回以上開催をし、徹底的に検証・議論を行いました。
- そうした事実検証のプロセスを行った結果、日証協からのフィードバックがあった際に適切な対応を行わなかったことが、問題への対応を大きく遅らせた要因となったことが判明しました。
- そのため、フィードバックの際の関係者の処分を中心とするアプローチにより、処分は決定しています。
- 処分決定にあたっては、調査・改善計画策定委員会における議論を踏まえ、社外取締役が委員長かつ過半数を占める指名・報酬・経営諮問委員会、そして取締役会において議論を行い決定し、2023年8月末の公表に至っています。
- 行政処分の勧告を受けてから、処分を公表した8月末までに、取締役会を5回、指名・報酬・経営諮問委員会における議論を2回行ったほか、社外取締役との個別の打ち合わせなど、密に議論を行い、業務改善計画および処分内容について決定しています。
- 6頁をご覧ください。

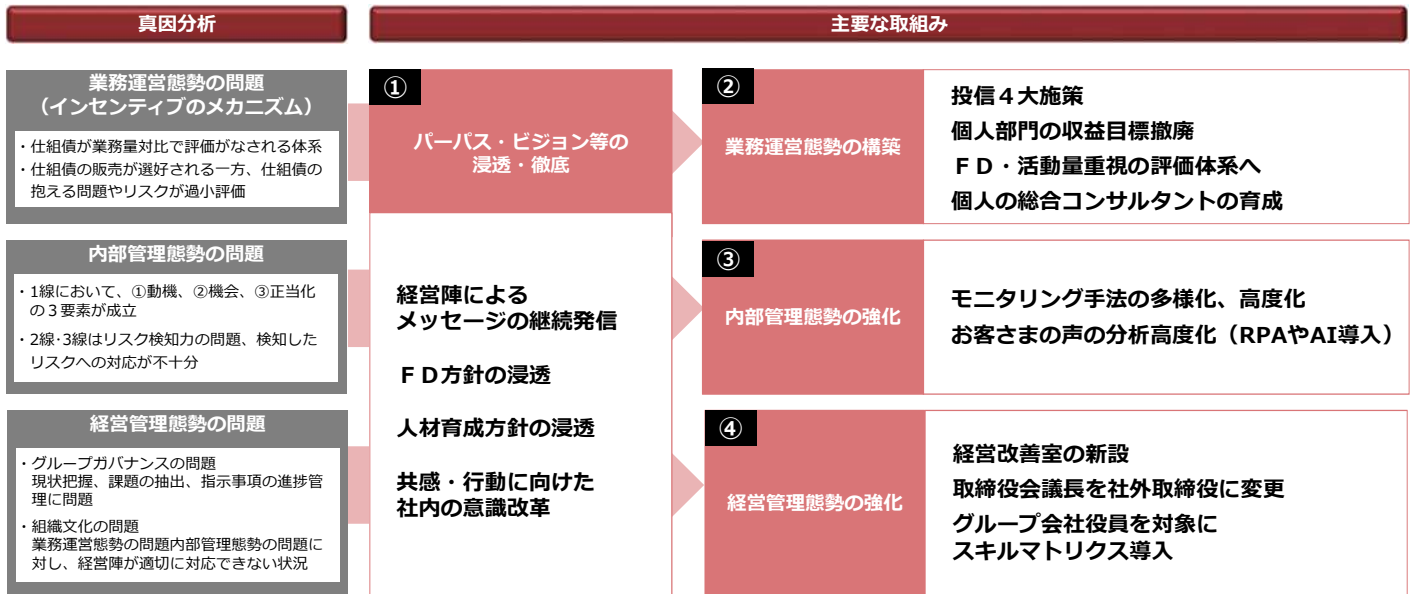
# 改善・再発防止に向けた取組みの全体像





- 改めて、存在意義であるパーパスは「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」です。この存在意義を社会に示し続けるために、目指す姿であるビジョン「地域に寄り添う、エンゲージメントバンクグループ」を定めています。
- このパーパス・ビジョンを達成するため、お客さまのために行動するための方針として、右上のFD方針を定めています。
- 加えて、パーパス実現のため、職員の成長と発展を促進するための方針として、「人材育成方針」がございます。
- また、パーパスとビジョンを、しっかりと組織に浸透、定着するために、行動原則として中段に記載の「三つの誓い」を制定しました。
- 「三つの誓い」は、「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』につながるのか、『お客さまの課題の解決』につながるのか、『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」と考えるものとなります。
- このような役職員の行動基準であり、これをあらゆる場面で実践していく姿勢を組織に定着させ、パーパス・ビジョンの実現につなげていくことを通じて、お客さまをはじめ関係する皆さまからの信頼回復に努めてまいります。
- 7頁をご覧ください。

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



- 今回の問題が発生した原因については、大きく3点あると分析しております。
- 1点目は、左上に記載の「業務運営態勢」におけるインセンティブのメカニズムの問題です。銀証連携の強化を目的として採用した業績評価制度が、結果として紹介型仲介が投資信託や保険と比較して事務負担が軽く、業務量対比で高い評価を得られる業績表彰の体系となっておりました。
- 同時に、ちばぎん証券の営業担当者としても、紹介型仲介による紹介を受けることは、新規顧客獲得の有効な手段となっておりました。
- その結果、当行及びちばぎん証券、双方の営業担当者に、紹介型仲介を積極的に行うインセンティブが生じてしまい、紹介型仲介による仕組債の販売が選好されやすい環境となっておりました。
- 2点目は、左中段に記載の「内部管理態勢」における問題です。「1線」と呼ばれる営業店や営業部門においては、収益に関する評価が業績表彰・人事評価に影響することがプレッシャーになり、仕組債を販売する「動機」につながったほか、内部管理責任者等の形式的な確認が、問題を発生させる「機会」を生む原因となりました。
- さらに、営業現場では、収益を達成していれば評価されるという雰囲気があったこと、販売の最終的な説明責任はちばぎん証券側が負うという悪い安心感があったことが、仕組債誘引の「正当化」につながりました。
- 2線と呼ばれる「管理部門」では、組織体制の問題等により、牽制機能が十分に発揮されず、3線と呼ばれる「監査部」もリスク検知力や検知したリスクに対する分析洞察力が十分でなく、機能不全に陥っていたこと等から、適切な対応を行うことができませんでした。
- 3点目は、左下段の「経営管理態勢」における問題です。1つ目として、グループ会社の現状把握等、グループガバナンスに問題があったこと、2つ目として、業務運営態勢や内部管理態勢における問題に対し、経営陣が適切に対応できていなかったこと、3つ目として、苦情対応よりも営業推進を優先するなど等、グループ内の組織文化にも問題があったことと考えています。
- これらの問題に対し、まず何よりパーパス・ビジョン等の浸透・徹底を図ること、その上で、業務運営態勢・内部管理態勢・経営管理態勢の強化を進めております。
- 8頁をご覧ください。



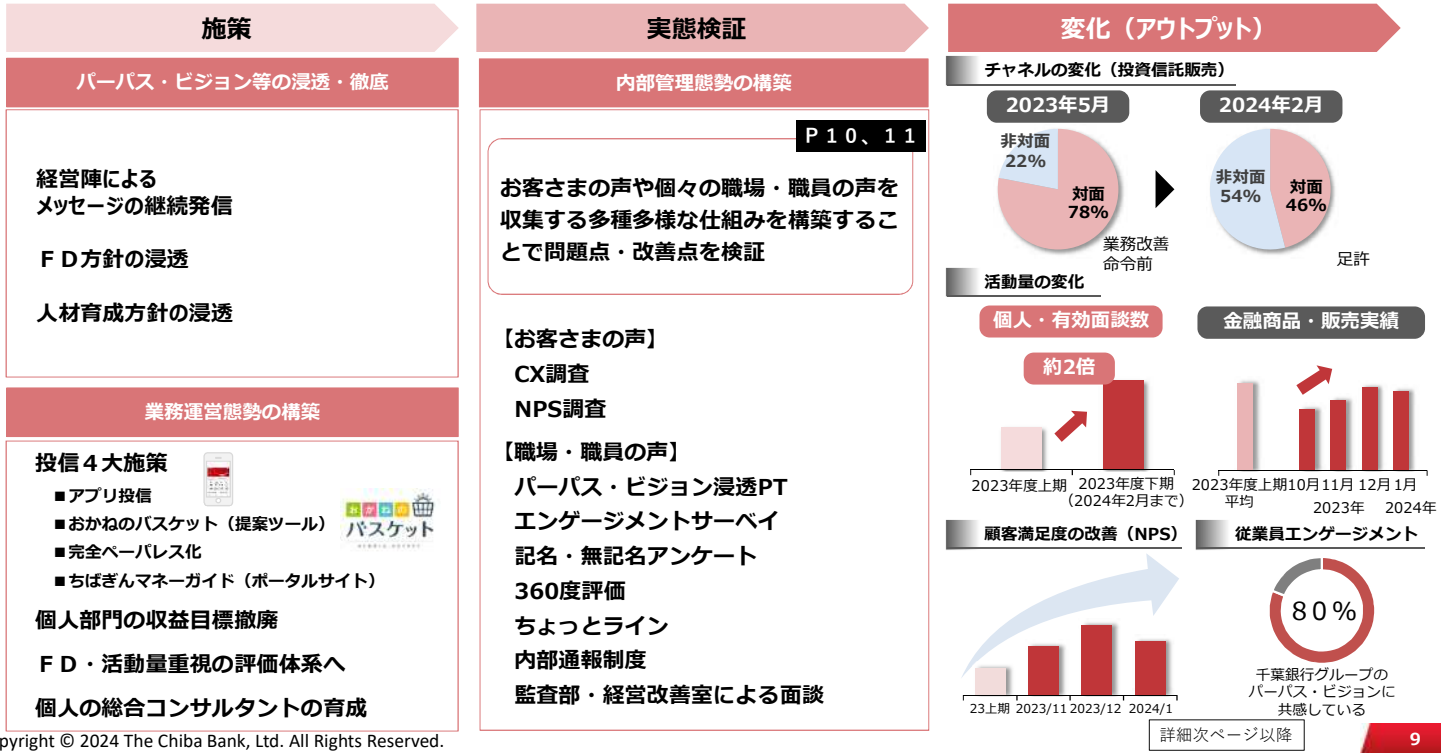
① パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	実施時期	実施 <sup>*1</sup>	追加 <sup>*2</sup>
社内PC、名刺等にパーパス・ビジョン表示	2023年9月	●	
F D方針見直し F Dハンドブック制定	2023年10月	●	
三つの誓いを制定	2023年10月	●	●
全職員による F D月次勉強会	2023年10月	●	
人事面談時の人材育成方針に基づくキャリア支援	2023年10月	●	●
P Tによる議論（下部に2つの分科会）	2023年12月	●	●
毎月23日に役員ビデオメッセージ配信	2023年12月	●	
FDヒアリングを開始	2023年12月	●	●
シニアマネジメント・コンプライアンス研修	2023年12月	●	
F D特別表彰を実施	2023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 <sup>*1</sup>	追加 <sup>*2</sup>
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	●	

③ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施 <sup>*1</sup>	追加 <sup>*2</sup>
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（取引時の録音・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 <sup>*1</sup>	追加 <sup>*2</sup>
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	●	

- \* 1 実施後、継続中の施策を含む【全57施策（本ページは主要施策を記載）】
- \* 2 当初提出した業務改善計画より追加【追加的な取組み9つ（気付きに基づき）】
- \* 3 実施にまで至っていない施策をハイライト表記【未実施3施策（進行中）】

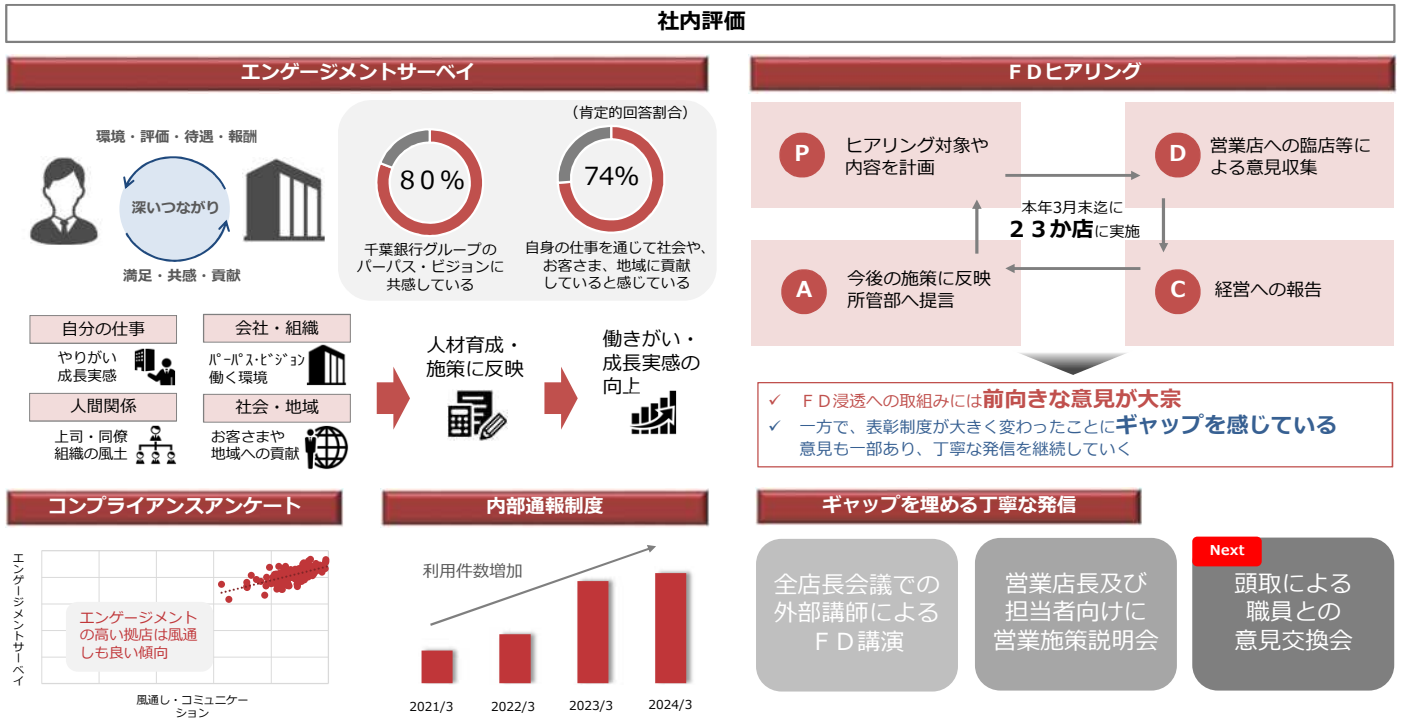
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- こちらは、主要施策の一覧です。
- ご説明した4つの取組みについて個別の施策を着実に進めております。
- 施策は、大きく分けると全57施策あり、この一覧は、その中でも主要な施策を記載しています。
- 記載の施策のうち、システム開発などを理由として実施にまで至っていない施策がハイライトした3施策です。
- それ以外につきましては既に実施済ですが、継続して実施していく中でブラッシュアップをしてまいります。
- これまでのブラッシュアップの実績として、改善計画に基づく施策を進めていく中で得られた気付きに基づき、当初提出した改善計画より追加した取組みが9施策ございます。
- 特にパーパス・ビジョン等の浸透・徹底を最も重要な取組みとして、新たな取組みを多く実施しています。
- 9頁をご覧ください。



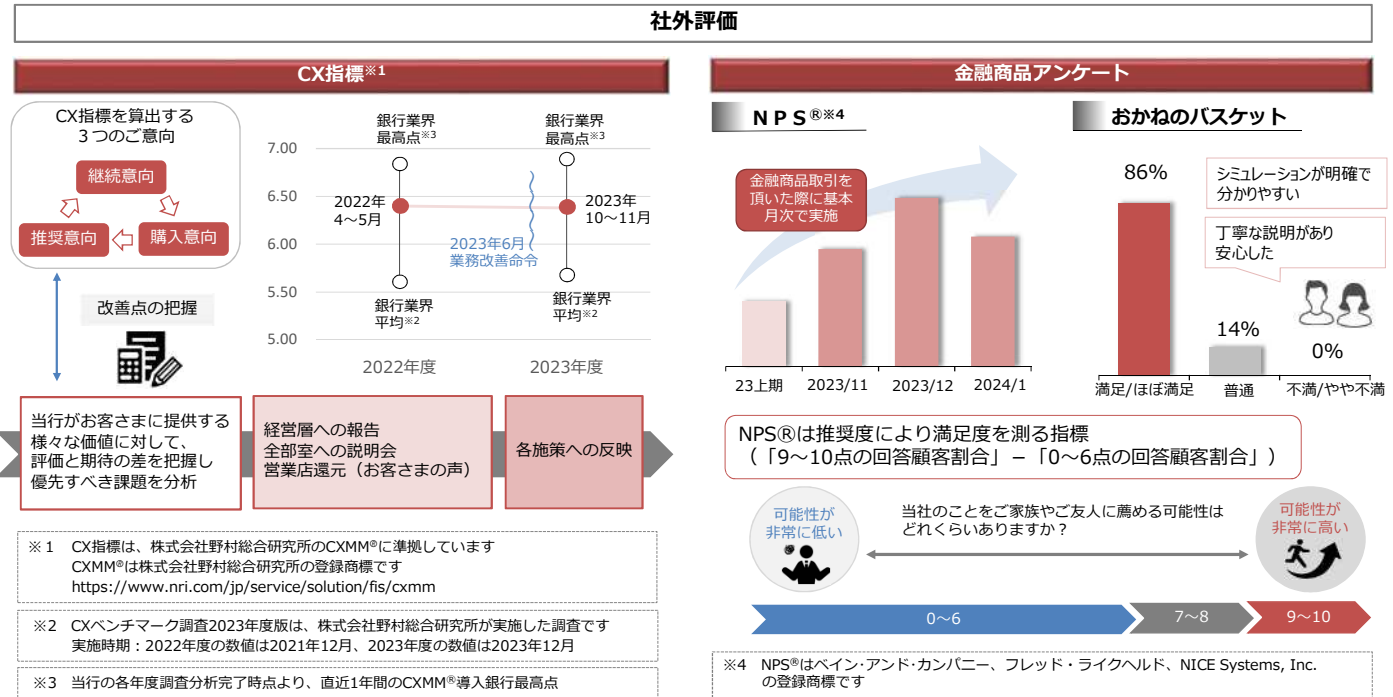
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 各種施策を進めてきた結果、一番右に記載した変化がアウトプットとして生じています。
- 右上のチャンネルの変化として、以前より検討していたアプリ投信をリリースした結果、非対面の販売が22%から54%に上昇しました。
- 右中段に記載のとおり、活動量目標への変化により、面談数は約2倍に増加しており、徐々にではありますが販売実績にもしっかりとつながっております。
- ビジネスのあり方が目に見える形で着実に変化していると考えています。
- また、右下に記載のとおり、毎月実施しているNPSアンケートにおいて顧客満足度は上昇しており、従業員エンゲージメントにおいてもパーパス・ビジョンの浸透が見られます。
- このように、ポジティブな変化がアウトプットとして出ておりますが、中段に記載した実態検証の取組みをしっかりと行うことが非常に重要であると考えております。
- 10頁をご覧ください。



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 実態把握については、社内の評価、対外の評価の両面から進めております。
- まず、社内についてです。取組みの一部ですが、エンゲージメントサーベイや左下のコンプライアンスアンケート、内部通報制度など、職員・職場の声を拾い上げる取組みを行っております。
- エンゲージメントサーベイや360度評価、コンプライアンスアンケートなど、さまざまな調査結果を分析することで、どこの職場に問題があるのか、その職場のどのグループに問題が生じているのかが浮かび上がってくるようになりました。
- これにより、適時適切な対応を銀行として行うことができるようになっております。
- また、サーベイやアンケート以外にも、右上の2線によるFD臨店ヒアリング、また外部の方にも参加いただいているパーパス・ビジョン浸透PTなど、直接的な現場の意見収集も行っています。
- そうした意見収集により、例えば、「表彰制度が変わったことにギャップを感じている職員も一部にはいる」という課題が浮き彫りとなりました。
- このギャップを埋めるためにはより丁寧な発信が必要と考え、現場の浸透の要である支店長に対して、外部講師によるFDに関する講演を実施しました。
- また、営業店長や担当者向けに営業施策説明会を実施しております。
- 加えて、私自身も、新たに職員との意見交換を開始し、自らの言葉で継続的に思いを伝えていく方針です。
- 11頁をご覧ください。



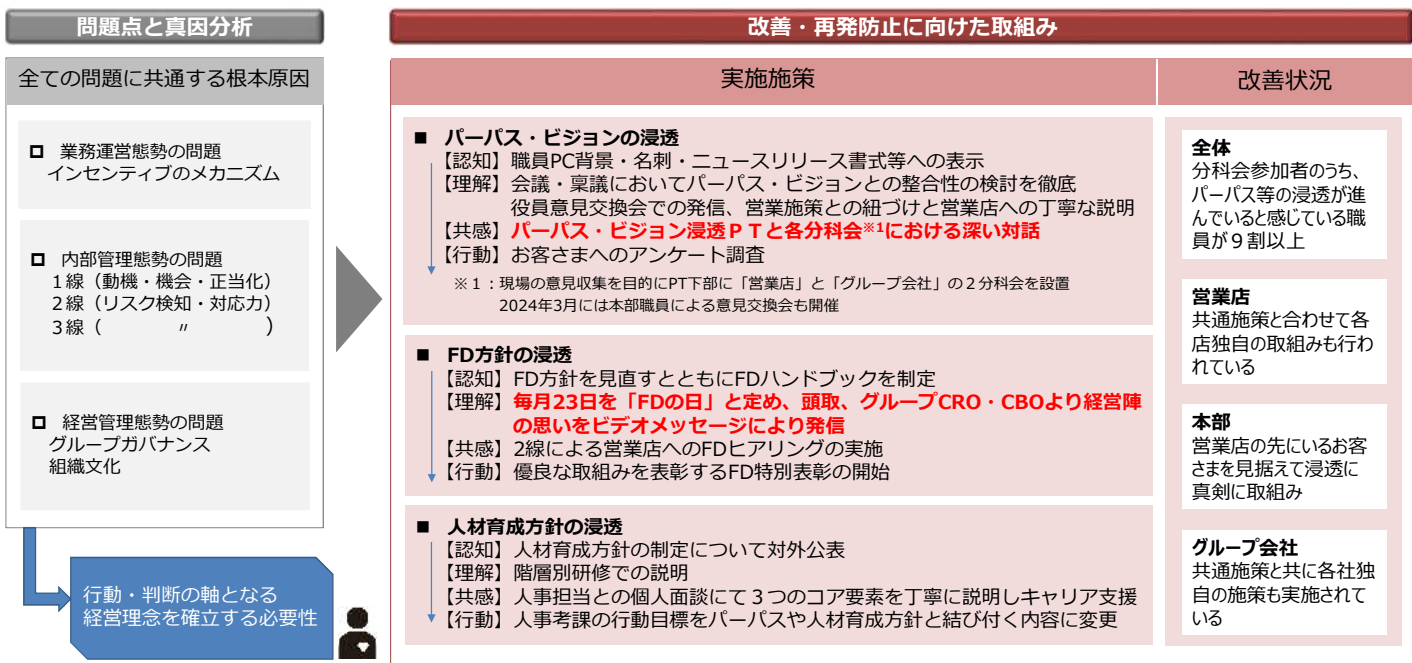
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

11

- 次に、社外の評価についてです。
- 左上のCX指標は、お客さまのCXを定量的に計測する仕組みで、当行のファンが増えているかどうかを検証する上で最も重要な指標と位置付けています。
- また、CX指標の調査にあたっては、当行がお客さまに提供する様々な価値に対して、評価と期待の差を把握し、優先すべき課題を分析しております。
- その分析結果や、調査の中で寄せられたお客さまからの声について、確りと各施策に反映してまいります。
- 右側に記載のNPSについては、金融商品取引を頂いたお客さまに毎月実施しており、改善傾向にあります。
- 後ほどご説明する「おかねのバスケット」につきましても、アンケートの中で肯定的なご意見を多く頂戴しております。
- これら以外にも、本部職員によるお客さまへの直接面談のほか、2線に新設したモニタリング室が中心となってお客さまからの声を収集・分析しています。
- お客さまからの声は、当行が成長するための貴重な情報源として捉え、苦情・要望・問い合わせなどを確りと分析した上で、真因分析を行い、改善に活かしてまいります。
- 13頁をご覧ください。

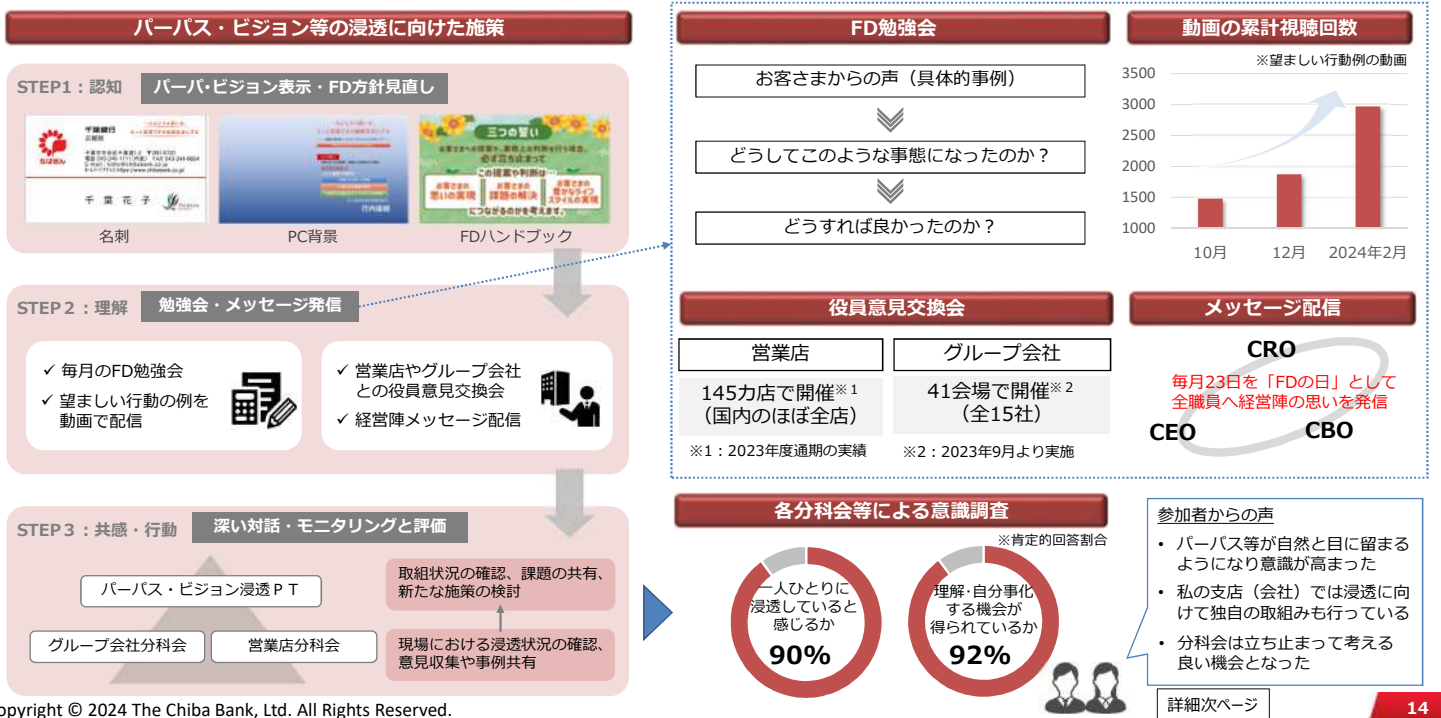
## パーパス・ビジョン等の浸透・徹底





- ここからは、改善・再発防止に向けた4つの取り組みについて、より詳細にご説明します。
- まずは、パーパス・ビジョン等の浸透・徹底です。
- 改めてとなりますが、全ての問題点に共通する、最も重要な取り組みと捉えています。
- パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針、それぞれの浸透について、組織横断的に一体感を持って取り組んでいます。
- 14頁をご覧ください。

浸透プロセスに応じた施策を継続的に繰り返し実行



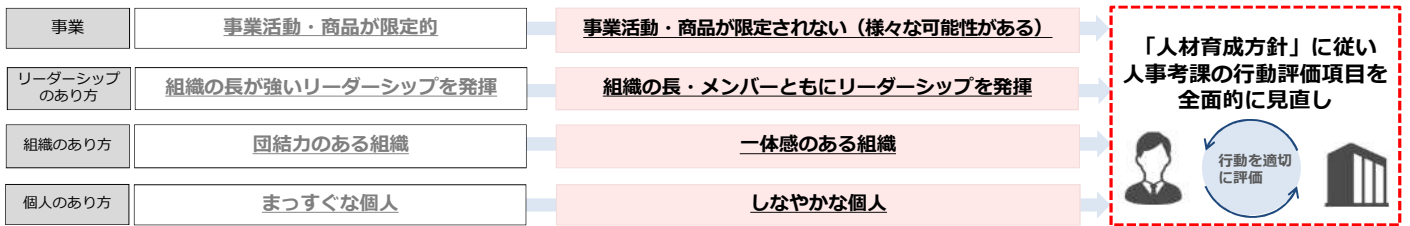
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 昨年12月に新設した、外部の方にも参加いただいているパーパス・ビジョン浸透PTの活動の中で、パーパス・ビジョン等の浸透プロセスについて、「認知」⇒「理解」⇒「共感」⇒「自発的な行動」というプロセスがあると整理しました。
- 1つ目の「認知」に向けては、名刺、社内通達やPC画面にパーパス・ビジョンを入れ、役職員が常に目にできるようパーパス・ビジョンを表示し、浸透を図っております。
- また、昨年10月に見直したFD方針を公表し、行内用に新たにFDハンドブックを制定いたしました。
- FDハンドブックにつきましては、すべての業務に通ずる「お客さま本位」の基本的姿勢や考え方、そして内部での報告における「Bad News First」の精神、先ほど申し上げた「三つの誓い」等を盛り込んでいます。全職員へ配布し、バイブルとして常に読み合わせを行うなど、「三つの誓い」を必ず考えていくことを中心に徹底しております。
- 2つ目の「理解」に向けては、中央に記載のFD勉強会を毎月開催しており、ホームページに寄せられたお客さまからの苦情を具体的な事例として取り上げ、どうしてこのような事態になったのか、どうすれば良かったのかを全職員が考えるなど、継続的に取り組んでいます。
- また、営業店での望ましい行動の例を「OK」「NG」として分かりやすくまとめた動画は、本部職員も含めて視聴を推奨しており、4分の3程度の職員が既に視聴しております。
- 加えて、中央中段のとおり、当行役員による、営業店、グループ会社との意見交換会を定期的に開催しております。当行グループが目指す姿等について役員より全社員に直接伝えるとともに、社員の疑問や悩みに直接答えることで、グループ会社も含めた改革意識の浸透や、一体感の醸成に努めております。
- さらに、毎月23日をFDの日として、私グループCEO、CRO、CBOより、グループ全職員へのメッセージ配信を継続しております。
- 3つ目の「共感」と「行動」に向けては、パーパス・ビジョン浸透PTを中心に、組織横断的かつ統一感を持って取り組んでいます。
- 浸透PTの下部の2つの分科会等による深い対話から得られた職員からの意見、また行内の各種サーベイやアンケート、CX調査やNPSアンケートなど外部からのご意見などをPTに集約し、既存の取り組みの評価や反省を行い、新たな施策の検討を行うなど、PDCAを確りと機能させてまいります。
- 「共感」と「行動」に向けては、もう少し詳細をご説明いたします。15頁をご覧ください。

パーパス・ビジョン浸透PTの活動等により収集された主な意見

	アポイント、面談でも評価されるので、 <b>獲得できなくても活動を認められている感じがする</b>		営業店がお客さまと捉え、 <b>自分自身パーパス等に腹落ちしており、部内の職員も多くが腹落ちしている印象</b>
	以前と比べて手数料などの説明をより確りと行うようになり、 <b>お客さまの納得感が高まっていると思う</b>		部内の職員が自分事として捉えられるよう、 <b>部長席が日常的にパーパス等について発信している</b>
	今まで以上に、 <b>お客さまと会話したうえでお客さまに合った提案</b> ができるようになっている		お客さまと接する機会に乏しく、 <b>意識が希薄になってしまったり、自信が持てない職員もいる</b>
	本部からの発信が強すぎて「できていない」と言われているように感じる、 <b>もっと現場を信用して欲しい</b>		「パーパス」「3つの誓い」を示してもらうことにより、 <b>業務に良い影響が出ている</b>
	これまでとのギャップがあり、 <b>FDを理由にして目標ができない言い訳になってしまっている</b>		従来からFDを意識しており、 <b>今更感がある施策もある</b>

人事考課における行動目標の変更



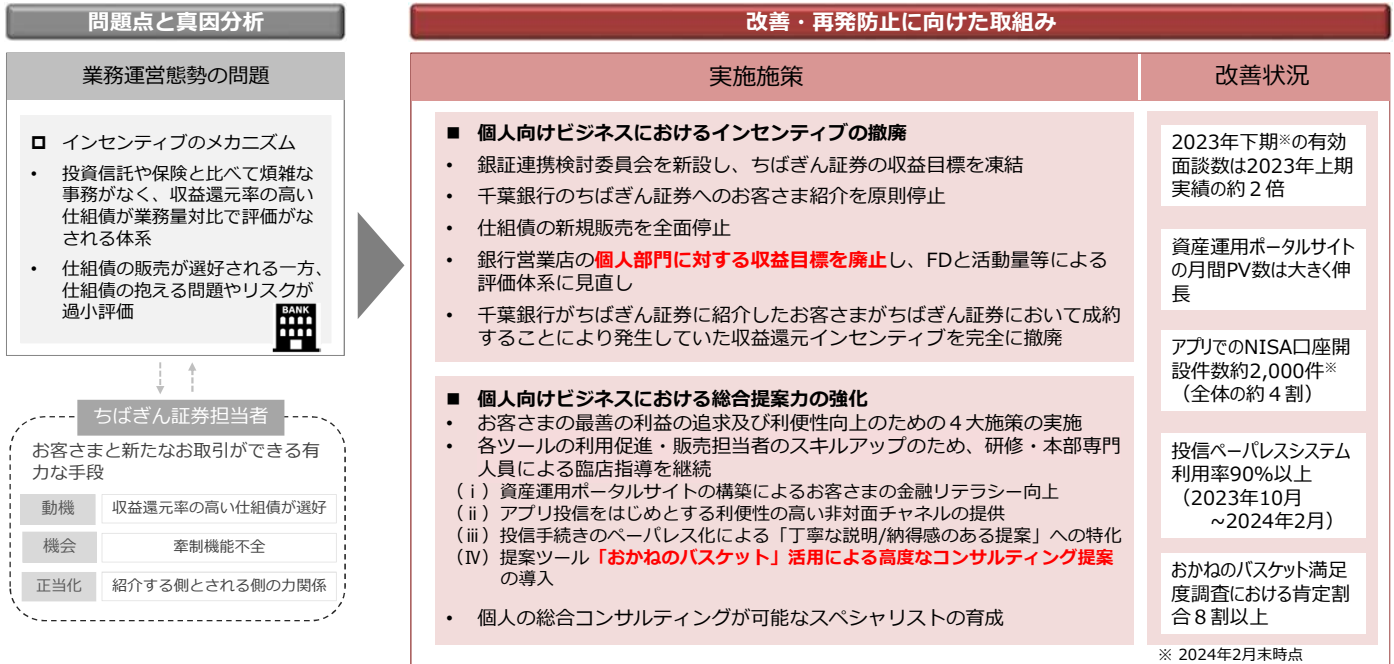
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 上段には、パーパス・ビジョン浸透PTの活動等により、営業店、本部、グループ会社の職員から収集された主な意見を記載しております。
- こうした意見の印象としては、営業店、本部、グループ会社それぞれの立場で確りと考え、自分事として理解、実践に移しているといった発言も目立ち、一定レベルで浸透していることが伺えました。
- 一方で、一定レベルで浸透が進んできたからこそ、課題がより浮き彫りになったと認識しています。
- 例えば、営業店からは、「本部からの発信が強すぎるため『現場でパーパスに沿った行動ができていない』と聞こえてしまう。もう少し現場を信用してもらいたい。」といった意見がありました。
- この意見から、グループが一体となってお客さまを最優先に考える気持ちの醸成は、まずは内側から始める必要があると改めて認識いたしました。
- 過去使っていた「苦情処理」という言葉を、「苦情対応」と変えてきたように、本部から発信するメッセージの表現ぶりを少しずつでも変えることを、直ちに始めております。
- また、下段に記載のとおり、これまでは人事考課が人材育成方針と直接結び付いておりませんでした。職員への適切な動機付けに資する評価制度とすることを目的として、本年4月より、人材育成方針に従い、人事考課における行動評価項目を全面的に見直しました。
- あわせて、人事考課及び賞与査定の両方において、FDの要素を組み込んでおります。
- カルチャー変革であるパーパス・ビジョンの浸透・徹底は、時間がかかり、成果が見えづらいことも想定されますが、グループに根付かせるために地道に継続して活動してまいります。
- 17頁をご覧ください。



# 業務運営態勢の構築



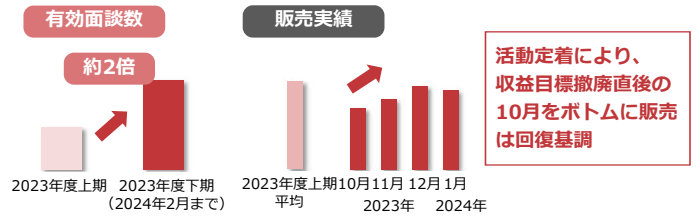
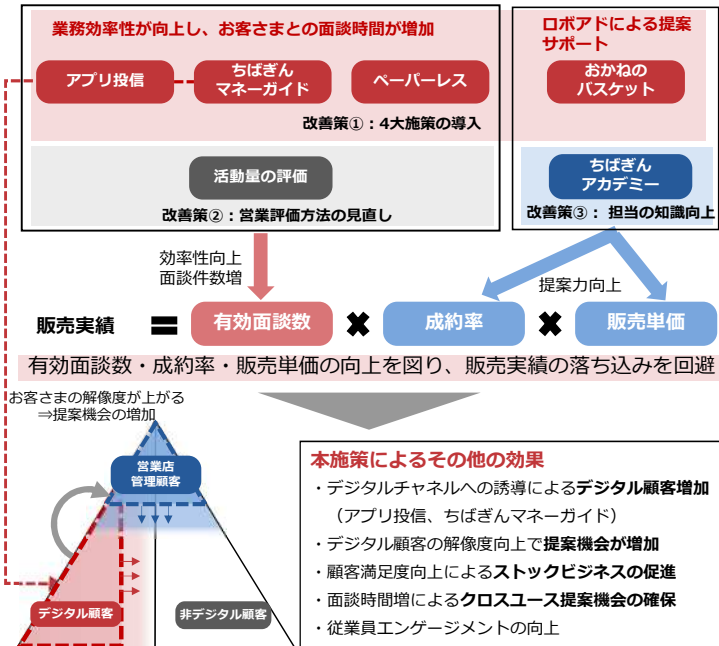


- 2つ目の取組み、業務運営態勢の構築です。業務運営態勢の問題は、いわゆるインセンティブのメカニズムの問題であったと認識しています。
- この改善・再発防止策は大きく2つです。
- 1つ目は、ちばぎん証券への顧客紹介に関するインセンティブを完全に廃止したほか、業績表彰制度における個人部門の収益目標を廃止し、個人向けビジネスにおけるインセンティブを撤廃しました。
- そのうえで、お客さまの最善の利益を追求するFDへの取組みや、お客さまと面談を行う等の活動量を重視する評価体系に見直しを進めました。
- 2つ目として、個人向けビジネスにおける総合提案力を強化してまいりました。
- 具体的には、投信4大施策を強化するほか、個人の総合コンサルティングが可能なスペシャリストの育成を進めております。
- 詳細は次ページ以降で説明いたします。18頁をご覧ください。

お客さまの最善の利益を追求した活動は着実に浸透

活動量・FDを重視した営業活動

預かり資産の活動状況



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

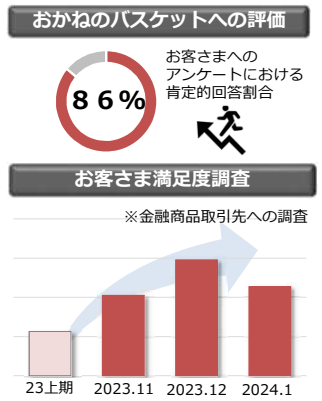
- 左上に記載している投信4大施策として、1つ目はアプリ投信をはじめとする利便性の高い非対面チャネルの提供、2つ目は資産運用ポータルサイトの構築によるお客さまの金融リテラシーの向上、3つ目は投信手続きのペーパーレス化による丁寧な説明への特化、4つ目として提案ツール「おかねのバスケット」活用による高度なコンサルティング提案の導入を掲げております。
- このアプリ投信、ポータルサイト、ペーパーレスに合わせて、活動量評価への見直しにより、お客さまとの有効面談数を向上させます。
- そして、おかねのバスケットによるお客さまのニーズを捉えたポートフォリオ提案と、集合研修やちばぎんアカデミーによる動画研修等により、営業担当者の提案力を向上させます。
- その結果として、個人収益目標撤廃による販売実績へのマイナスの影響を回避し、持続可能な個人向けビジネスを行ってまいりたいと考えております。
- 各施策の実行による成果も徐々に表れており、有効面談数は前期比の約2倍、販売実績も個人収益目標撤廃直後の10月をボトムに、回復基調にあります。
- また、新NISAの提案は対面・非対面の双方で力を入れており、足許2024年に入ってからの新NISA販売額は、前年の約5倍となっており、新たなお客さまとの取引を順調に拡大しております。
- 19頁をご覧ください。

おかねのバスケットによるポートフォリオ提案と資産形成への伴走支援

- アラームはCRMのMYページに表示
- お金の自動色分け  
● 年代別のモデル提示  
● 当行のみ全ての切替表示
- ポートフォリオに対する  
● 損益アラート  
● 配分変動アラート  
● 面談頻度に対する  
● 定時面談アラート
- 連携可能な取引  
● 購入、換金  
● 投信積立申込
- 簡単なQA・データ連携されたシミュレーションから最適な組合せを提案  
● 販売用資料もPDF化ペーパーレス

※ アラーム削除のためには専用交渉履歴への登録が必須

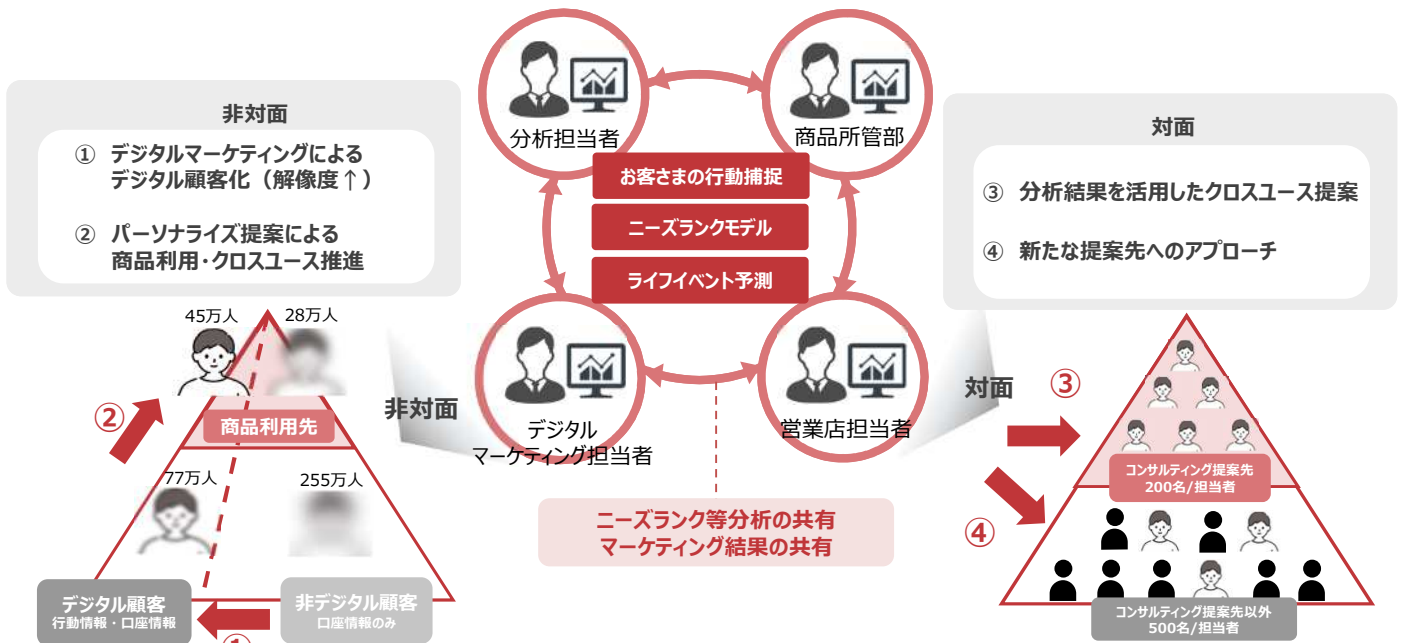
銘柄・数量・振替月・増額月の連携



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- 提案ツール「おかねのバスケット」では、対面のお客さまに対するゴールやリスク許容度を踏まえたポートフォリオ提案により、顧客の長期安定的な資産形成や損益率の向上に貢献することを目的としております。
- 右側中段のとおり、ご利用頂いたお客さまへのアンケート調査では、肯定的なご回答が86%を占めており、多くのお客さまにご満足頂いていることが伺えます。
- これらの4大施策を通じて、引き続きお客さまの豊かなライフスタイルの実現に繋げてまいります。
- 20頁をご覧ください。

本部専門部署によるデジタルマーケティング × 分析結果を活用した営業店担当者による一人ひとりにあったクロスユース提案

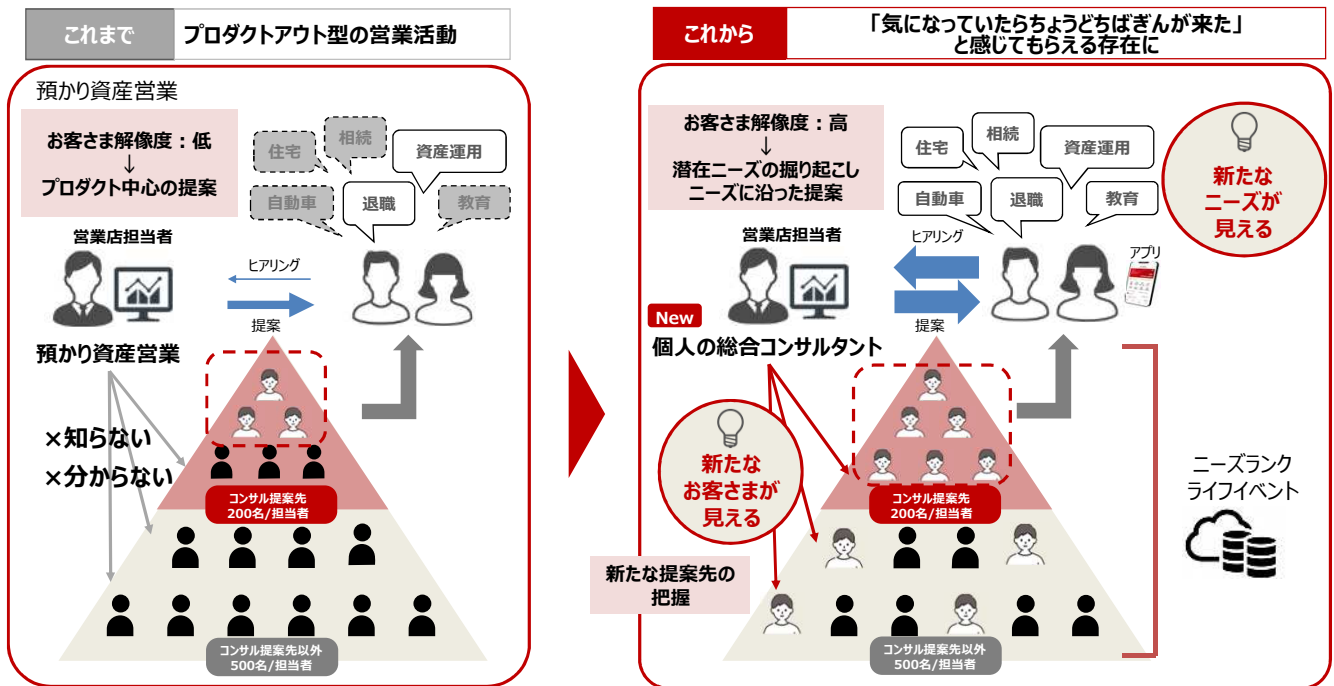


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

20

- データ活用による、個人ビジネスの目指す姿を説明します。私共の目指す、デジタルマーケティング、データを活用した営業活動の目指す姿を示しています。
- これまでのDX戦略により、左のピラミッドのとおり、お客さまとのタッチポイントやデジタルの取引が増加しています。これらから、より多くのデータが蓄積することができるようになっていきます。
- これまでは、口座保有のお客さまであれば単純な属性データのみでしたが、デジタルツールを通じてお取引が増えることで、お客さま行動情報などを蓄積することが可能となります。
- このデータを分析し、お客さまの生活スタイル、興味・関心がより鮮明に把握できるようになり、お客さまの解像度が高まっています。
- これらをもとに、本部からは口座保有者に対して、パーソナライズされたデジタルマーケティングを推進します。また営業店では、この分析結果を還元することで、お客さまへ適切なタイミングで提案できる体制を構築していきます。
- 21頁をご覧ください。

デジタルマーケティングによりお客さまの解像度を高め、潜在ニーズを掘り起こすとともに、新たな提案先を把握

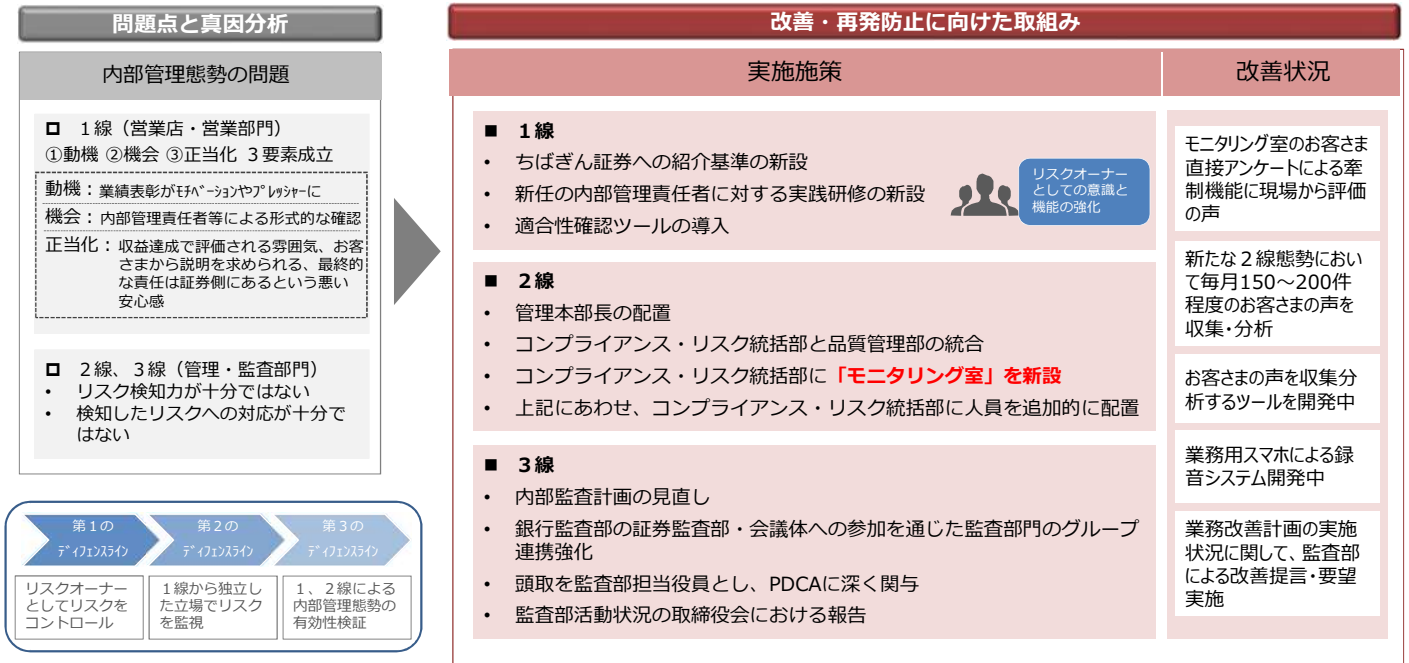


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- デジタル顧客へのシフトと、商品利用の推進を具体事例に落とし込んだ図です。
- 23頁をご覧ください。

## 内部管理態勢の強化



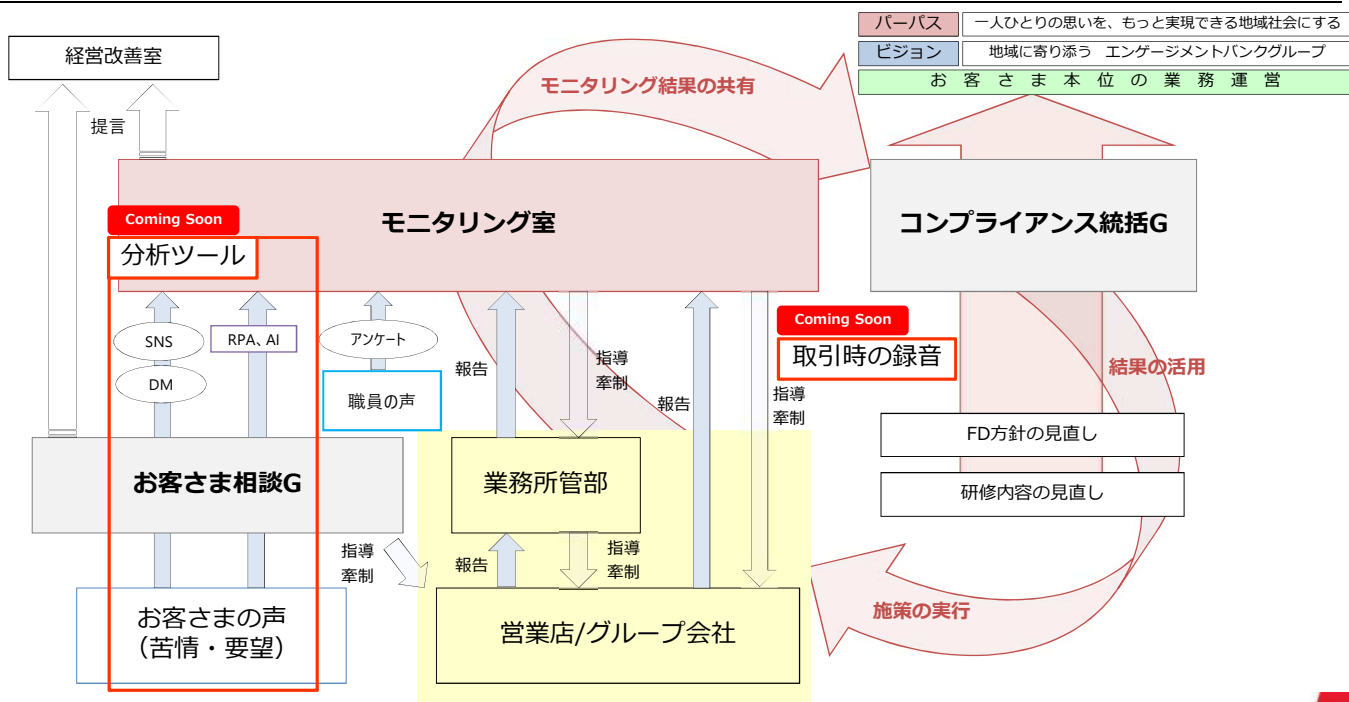


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

- ここからは、内部管理体制の強化です。
- 内部管理体制に関しては、左に記載のとおり、1線、2線、3線のそれぞれに問題があったと認識しています。
- 1線では、動機・機会・正当化の3要素が成立していました。
- 2線と3線では、リスク検知力に問題があり、また検知したリスクへの対応も不十分でした。
- 1線における改善策としては、先に申し上げたパーパス・ビジョンやFDの浸透によりリスクオーナーとしての意識を確りと高めた上で、内部管理責任者に対する研修や、適合性確認ツールの導入等、機能の強化も行っています。
- 2線では、営業部門を統括する営業本部長と同格となる管理本部長を配置し、管理部門の牽制機能や発言力を強化しています。
- また、苦情・要望・問い合わせや、アンケート結果等、お客さまの声を一元管理し、分析の高度化を図るとともに、1線に対する牽制機能を強化するため品質管理部をコンプライアンス・リスク統括部に統合したほか、モニタリング機能を強化するため、同部にモニタリング室を新設しました。
- 3線では、私が監査部門の担当役員となり、抜本的に活動を見直しているほか、ちばぎん証券の監査部へのサポートを強化しております。
- 次頁以降では、2線機能について詳細をご説明します。
- 24頁をご覧ください。



コンプライアンス・リスク統括部内の3つのグループが一体的に2線機能の効果を発揮

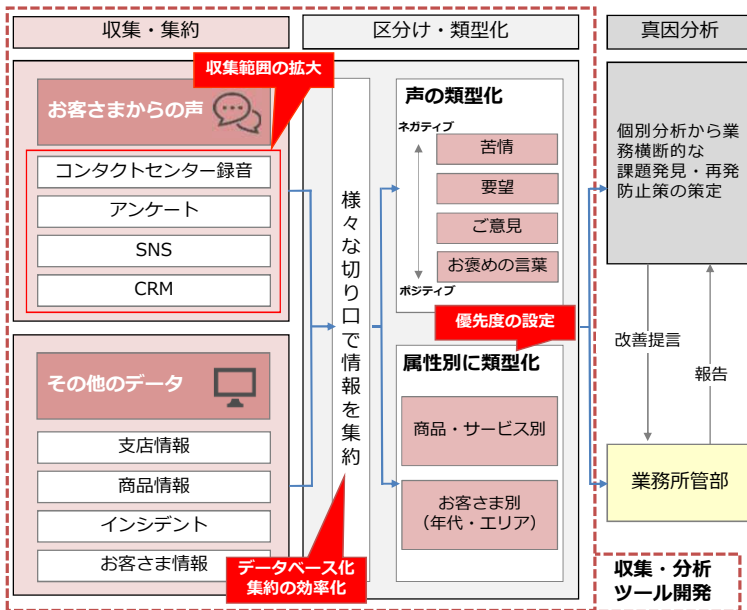


Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

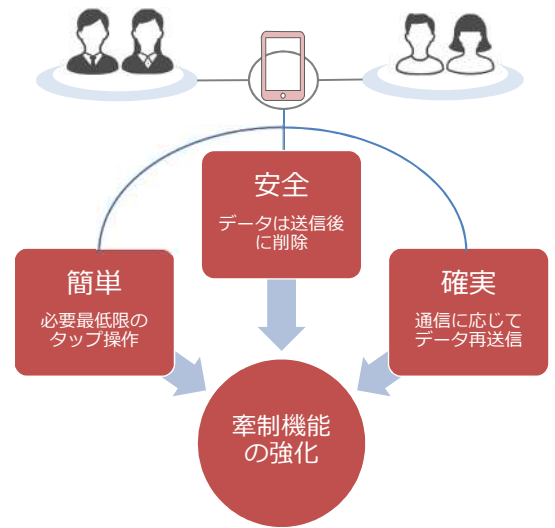
- 昨年10月に新設したモニタリング室が中心となり、苦情を貴重なお客さまの声ととらえ真摯に向き合い、経営改善に誠実に生かしてまいります。
- 具体的には、様々な角度からグループの苦情・要望・問い合わせを収集・取りまとめ、原因分析を行ったうえで、委員会や経営会議等を通じて経営に報告し、取締役会で議論し、経営改善に取り組んでおります。
- これまでの苦情分析では、苦情の原因を特定し対応・改善を図ってまいりました。ただし、その改善は個別事案を起因とする限定的な改善策にとどまっていた。
- モニタリング室を新設して以降は、苦情に至る原因を複合的に捉えたうえで、個別事案の対応、改善を実施するとともに、その真因を分析し、業務横断的な再発防止が必要か等を検討し、是正措置の指導および実効的なモニタリングを実施しています。
- 今後、システムツールの導入などにより、お客さまの声の分析精度を向上させてまいります。
- また、従来のモニタリングに加え、実効性と牽制効果を高めるべく、お客さまとのやり取りを直接確認するモニタリングについて取組みを進めています。
- 投資型金融商品取引先へのNPSアンケートを毎月実施しているほか、モニタリング室によるお客さまへの直接面談や、お客さまとの面談時における録音モニタリングの試行を開始しました。
- 次頁では、現在導入に向けて進めております、分析ツールと取引時の録音モニタリングについてご説明します。25頁をご覧ください。

2線機能を効果的に発揮していくための新たなインフラ整備

お客様の声の収集・分析ツール



業務用スマートフォンによる録音システム



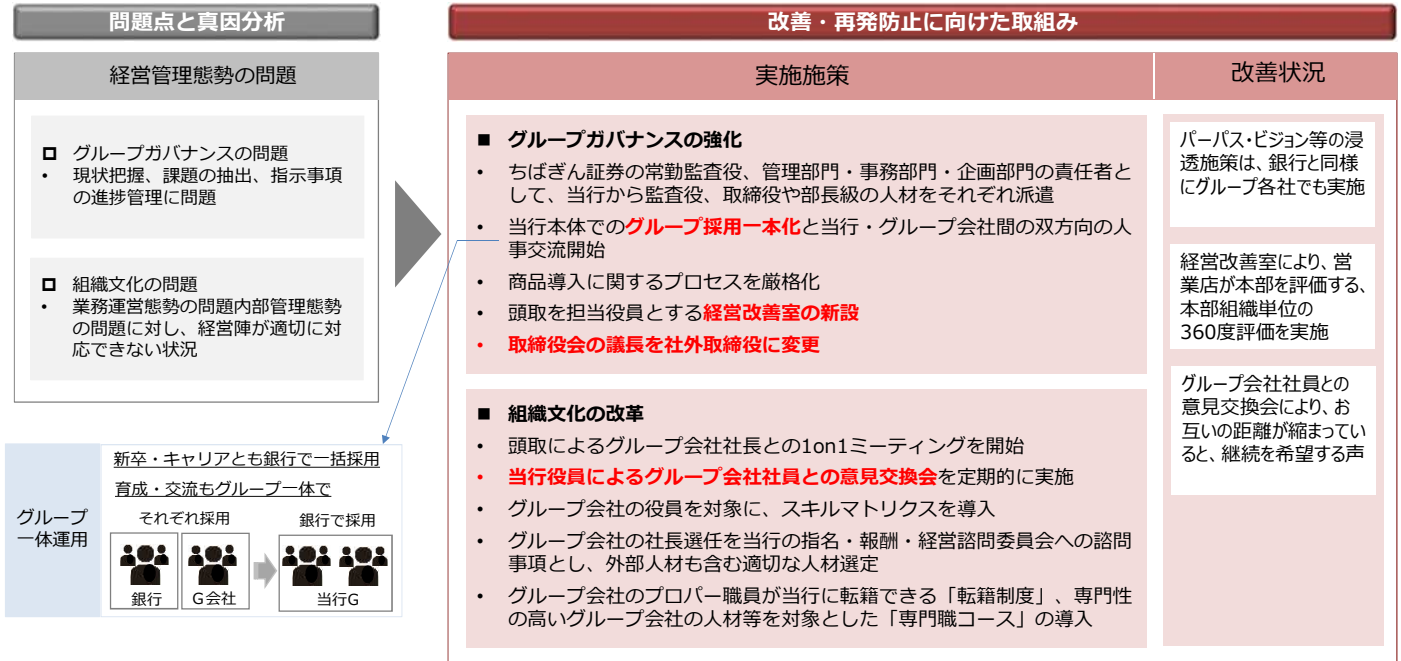
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

25

- 左側は、導入に向けて検討を進めている、お客様の声の収集・分析ツールです。
- お客様の声については、対面やチャットボット、ホームページなどあらゆるチャンネルに寄せられる苦情・要望・問い合わせ等をモニタリング室で一元管理し、データベース化することで、業務の改善や、モニタリングの高度化に活用してまいります。
- 現在の収集・分析手法の課題として、システム化が不十分で収集しきれていないチャンネル、手作業による記録のためお客様の生の声を収集できていないチャンネルがある状況です。
- 新たな収集・分析ツールの導入により、お客様の声の全件を収集・一元管理し、リスクの早期発見、分析、所管部へのシームレスな連携ができ、PDCAが高速で回している状態を目指します。
- 右側の図、取引時録音については、不正行為やFDに反する事象の牽制防止のため、より実効性、牽制効果が高いモニタリングとして、業務用スマートフォンを用いた金融商品販売時の顧客面談録音を3か店で試行的に実施しています。
- 実際にお客さまに対して録音を実施することの課題について営業店にヒアリングを行い、今後、全店展開を検討します。
- 実際のお客さまの反応が録音として確認できるため、これまでのCRMモニタリング以上に実効性のあるモニタリングが実施できると考えています。
- 27頁をご覧ください。

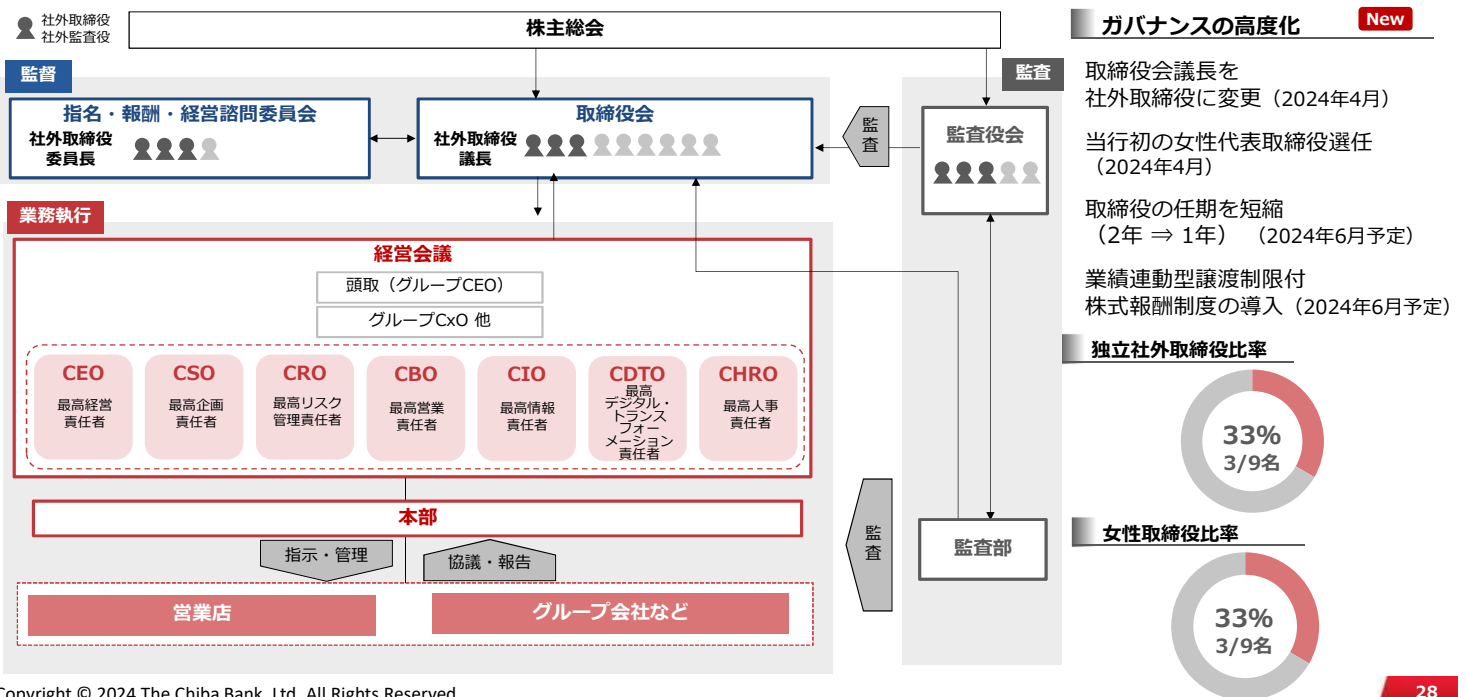
## 経営管理態勢の強化





- ここからは、経営管理態勢の強化です。
- 経営管理態勢の問題は2点あったと考えています。
- 1点目は、グループガバナンスの問題です。現状把握、課題の抽出、指示事項の進捗管理に問題があるなど、グループガバナンスに問題があり、その結果、今般、業務改善命令において、指摘を受けた問題に対する対応の遅れを招いてしまうこととなったと考えております。
- 2点目は組織文化の問題です。苦情を、貴重なお客さまの声ととらえ真摯に向き合い、経営改善に活かしていくという意識が希薄であったことなど、組織文化に問題あったと考えております。
- 改善・再発防止に向けた取組みについては、人材のグループ一体運用、経営改善室の新設等を行っております。
- 次頁では、ガバナンス体制の高度化についてご説明します。28頁をご覧ください。

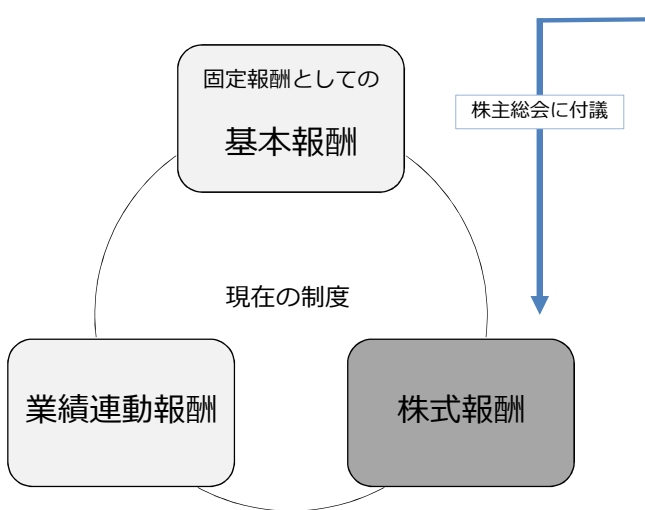
ガバナンスの強化に向けた取組みを強化



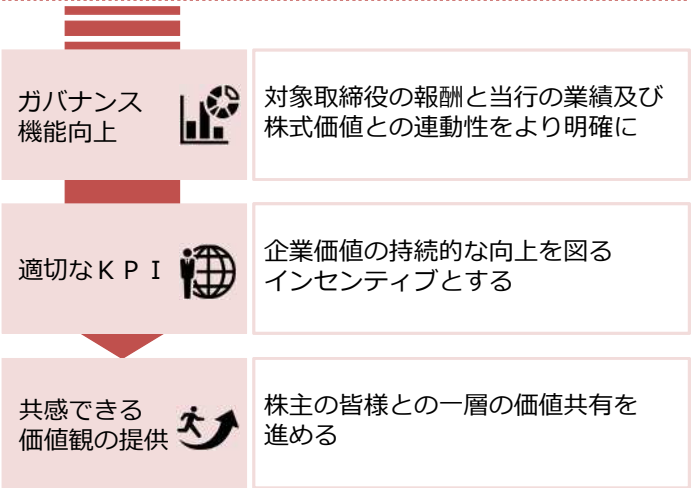
- 当行のガバナンス体制図に加えて、新たな取組みとして、右上に記載のとおり、取締役会の議長を、取締役会長から社外取締役の高山取締役に変更しました。
- 目まぐるしく変化する環境への対応力向上に向け、経営への監督機能を一層強化するほか、さらなる議論の活性化を、取締役会議長から発言を促すことで、これまで以上に多様な視点から議論が進むものと考えております。
- 加えて、社外取締役に議長にすることにより、議案選定も含め、より客観性をもった取締役会運営が可能となると考えております。
- その他、当行初の女性代表取締役を選任したほか、取締役の2年から1年の任期短縮について、6月に開催予定の定時株主総会にて付議する予定です。
- 加えて、同株主総会において、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入についても付議する予定です。
- 29頁をご覧ください。

本年6月開催予定の第118期定時株主総会に議案を付議する予定

役員報酬制度の見直し



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）



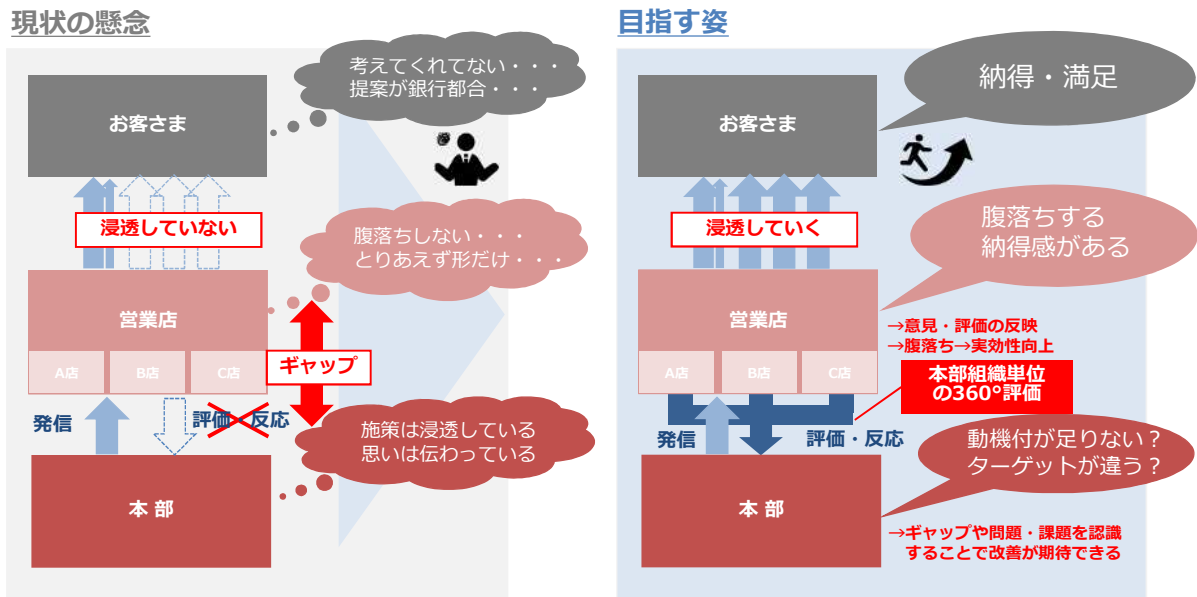
Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

29

- 既にリリースにて開示しているとおり、2024年3月22日開催の取締役会において、役員報酬制度の見直しを行い、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入について議論・決議し、本制度に関する議案を2024年6月開催予定の株主総会に付議することとしました。
- 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとするため、適切なK P Iを設定すべく、検討を進めております。
- なお、中期的な業績連動として、財務項目は連結R O E、非財務項目では顧客エンゲージメントについてC X指標、そしてエンゲージメントサーベイの肯定的割合、リーダー職以上の女性比率、カーボンニュートラルの進捗状況などをK P I項目として検討しています。
- 30頁をご覧ください。

本部と営業店のギャップを埋めることにより、お客さま本位の業務運営をより確実に実行

(例) 本部組織単位の360度評価の実施



- 経営改善室は、経営陣がグループ会社を含めた現状把握を適切にできていなかった問題点を踏まえ、経営トップの直属チームとして、本部や営業店・グループ会社・お客さま等に直接ヒアリングすることにより、現場の実態を正確に把握し、改善策を提言する組織として新設しております。
- 記載の本部組織単位の360度評価は、その活動の一例です。
- この本部360度評価は、本部各部に対する評価や反応に関する営業店職員へのアンケート調査です。
- 無記名アンケートにより率直な意見が多く寄せられるとともに、アンケート結果を全役職員に公開することによって、本部が営業店からどう見られているかを知る良い機会となりました。
- アンケートを受けて、経営改善室は本部各部に対するヒアリングを実施し、営業店に対する対応に問題がある部室など、迅速に対応可能なものは既に改善に動いております。
- 加えて、業務や商品に対する提案や、人員配置の在り方など、解決までに一定の時間を要するものについても認識を共有したうえで、各部横断的に改善活動を実施しています。
- 33頁をご覧ください。

# 銀証連携ビジネスモデル







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	●	
FD方針見直しFD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FD月次勉強会	2023年10月	●	
PT下部のグループ会社分科会による議論	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	●	

② 経営管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
千葉銀行から監査役、取締役級や部長級の人材を派遣	2023年4月	●	
千葉銀行の社外取締役による役員向け講話を実施	2023年11月	●	
外部機関を活用した取締役会実効性評価を導入	2024年1月	●	
管理本部・業務支援本部・アドバイザー支援本部の3本部体制に移行	2023年4月	●	
経営陣が適切な指示を行う体制を強化するため「本部評価制度」を導入	2023年10月	●	
営業店・本部の事務手続き見直しに向け「業務改革PT」を新設	2023年11月	●	●
顧客ロイヤリティを測るNPS®アンケートを実施	2023年12月	●	●
全社員に千葉銀行人材育成部による面談を開始	2024年2月	●	●

③ 業務運営態勢の構築	実施時期	実施*1	追加*2
インタビューシートを導入	2023年4月	●	
千葉銀行からちばぎん証券への紹介基準の新設	2023年4月	●	
営業店内部管理マニュアルの改定	2024年3月	●	
商品選定時に千葉銀行「銀証連携検討委員会」及び「投資型金融商品選定委員会」における承認を必須化	2023年6月	●	
商品導入プロセスにおける外部評価導入	2024年2月	●	
紹介型仲介における千葉銀行への収益還元廃止	2023年10月	●	
業績表彰制度の見直し	2023年下期	●	
賞与査定方法を見直し	2023年下期	●	
人事給与制度の改定	2024年3月	●	
3つの人物像を踏まえた人材育成体系の全体像を策定	2023年10月	●	

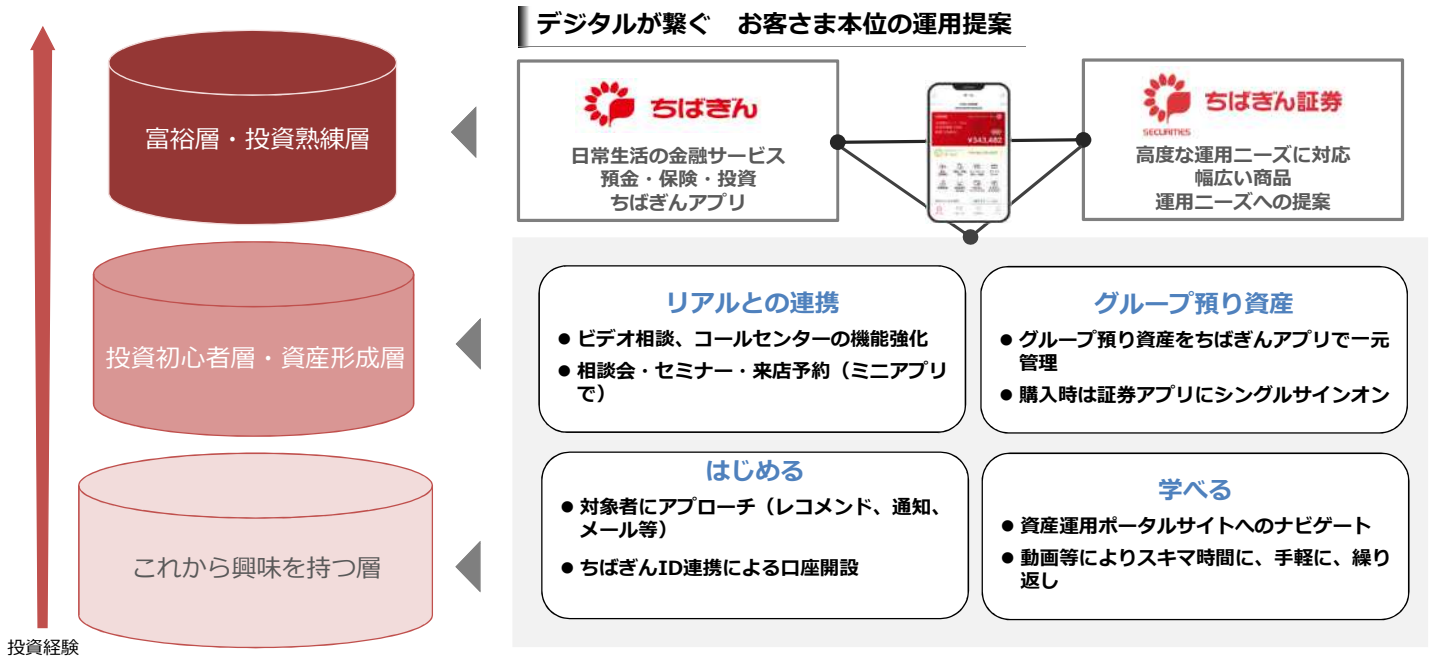
  

④ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
内部管理責任者を専担者として全店に配置	2022年10月	●	
内部管理責任者の適格基準を制定	2024年1月	●	
コンプライアンス委員会・FD委員会の開催頻度を原則毎月に変更	2023年7月	●	
月単位のモニタリングに加え、年単位で全営業店の取引傾向を検証するよう体制を見直し	2024年2月	●	
監査高度化に向けた外部コンサルの導入	2023年11月	●	
監査部に千葉銀行監査部との兼務者を配置	2024年2月	●	
苦情受付事例集を作成	2024年3月	●	●

\* 1 実施後、継続中の施策を含む【全46施策（本ページは主要施策を記載）】  
 \* 2 当初提出した業務改善計画より追加【追加的な取組み6つ（気付きに基づき）】

- ちばぎん証券における、主要施策の一覧です。
- 施策は、大きく分けると全46施策あり、この一覧は、その中でも主要な施策を記載しています。
- 34頁をご覧ください。

ちばぎんアプリを起点とした連携により資産形成層を増やし、投資熟練層にも納得頂ける専門性の高いサービスを提案



Copyright © 2024 The Chiba Bank, Ltd. All Rights Reserved.

34

- ちばぎん証券は、新たなビジネスモデルの実現に向け、現中期経営計画期間中は、千葉銀行からの能動的な顧客紹介を受けず、既存のお客さまへのアフターフォローに注力し、信頼関係の修復に努めながら、課題であった経営管理態勢及び内部管理態勢の強化、そして社内教育に最優先で取り組んでいます。
- そのうえで、社内態勢整備の状況を踏まえながら、次期中期経営計画以降、新たなビジネスモデルを定着させ、黒字化を目指してまいります。
- 説明は以上でございます。ありがとうございました。

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

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。