

2024年4月24日「IR Day」における質疑応答

【業務改善命令】

Q. 2線の管理部門、3線の監査部門のリスク検知力、リスクへの対応力が不十分な状態となってしまった理由についての分析はあるか。

A. (米本頭取) 2線で、管理部門としてお客さま本位の業務運営が十分に浸透していなかったほか、関係各部の対応力が分散し、真因分析ができていなかった。3線は継続的に収集していた苦情情報に基づいて、紹介型仲介業務の現状把握を行うべきであったが、形式的な検証にとどまった。こうした問題に対し、組織体制の変更、新たなお客さまの声の収集・分析ツールの導入などさまざまな施策を講じている。最も重要な取組みは1線のリスクオーナーシップ醸成であると考え、意識と機能の強化をパーパスを軸に進めている。

Q. 今回の施策と取組みに対しての社外取締役の評価は。

A. (米本頭取) 真因分析、改善への取組みについて、従来以上に良い組織になるのではと評価をいただいている。一方で、真因分析に終わりはなく取組み続けることが再発防止のためにも重要であるという意見や、企業・組織文化に関する議論や掘り下げがやや甘く、変革の取組み施策について改善の余地があるという評価、パーパス・ビジョン浸透の進捗や成果を測る指標がまだ明確ではないとの指摘もある。

Q. 業務改善命令後の指名・報酬・経営諮問委員会における議論の内容は。

A. (米本頭取) 委員会では調査・改善計画策定委員会で整理した問題点、改善策、責任の所在について、社外取締役からも多数の意見をいただきながら業務改善計画を作成した。議論の詳細についてこの場での回答は差し控えたい。

Q. 今回の内部管理態勢、経営管理態勢の対応によって仕組債以外の金融商品について販売慣行を見直した具体的な事例があるか。

A. (米本頭取) 金融商品販売時の録音について、9月頃までに全店展開予定であるが、金融商品販売以外の契約についても録音し、透明性を高めることを検討している。

Q. 今回の問題について経営陣の感度は低かったのか。また、各施策の実効性は。

A. (米本頭取) 経営陣の感度は低かったと考える。為替リンク債の販売を停止していたことから、ちばぎん証券に対する苦情の問題と捉えてしまったことが反省すべき点である。施策は、計画策定段階から約50回かけて徹底的に議論したのだが、パーパス・ビジョン浸透 PT で外部意見も聞いているほか、アンケートによる効果検証も行っていく。

Q. 親会社である千葉銀行に子会社のちばぎん証券が物を言えない企業風土があったと認識しているが、組織としての上下関係への対処は。

A. (米本頭取) 職員の声を吸い上げていなかったことが原因の一つと考え、エンゲージメントサーベイ、記名・無記名式コンプライアンスアンケート、面談等様々な仕掛けを作っている。人事の考え方も大きく変え、今年度からグループ一体採用とし、銀行への転籍制度を創設したほか、グループ会社職員と銀行役員の意見交換会を実施している。

(高山取締役) 親会社と子会社の関係はどこの会社においても起こりやすい問題と認識している。その中で、現在人事交流など様々な施策に取り組んでいる最中である。社外取締役も監査役の往査に同行し、グループ会社や営業店の様々な意見を聞いているところである。時間がかかることでもあるが、今取り組んでいる施策がいずれ上下関係の壁や溝を溶かしてくれると信じている。

- Q. 社外取締役がステークホルダーの情報をいち早く収集する仕組みの構築は十分に整ったのか。
- A. (田島取締役) 本件を契機に、各種委員会等さまざまな討議に参加・傍聴することで積極的に情報収集できる体制となったほか、営業店も含めた現場の意見を直接聞く機会も増えている。
- Q. 本件を踏まえて、機関設計の変更や、指名等委員会設置会社への移行等への検討有無は。
- A. (米本頭取) 本件に関わらず、機関設計について以前より議論している。ホールディングス化する場合のメリット、デメリットを含めて様々な議論を実施する中、現在の体制がベストと考えている。昨年4月にグループ戦略部を新設し、グループ全体に内部統制を効かせ、持株会社と同等の管理ができるように進めている。
- (田島取締役) 機関設計についての検討は、ホールディングスにするなどの変更で全てが解決すると言い切れるものではなく、それぞれの企業グループに特性があり、それを踏まえて何がベストなのか常時検討していくことがあるべき姿と考えており、本件について機関設計の問題が原因であったとは分析していない。

【個人ビジネス】

- Q. 個人総合コンサルタントについては、これまでも目指していたが預かり資産営業のみに留まっていたと推察しているが、従来と今後で具体的に何が決定的に異なるのか。
- A. (米本頭取) 個人営業が結果として預かり資産営業に留まってしまう理由は二点ある。一点目は、お客さまの解像度が低かった点である。デジタル顧客を増やし、収集した情報を本部で分析し、営業店と共有を行うほか、営業店が対面でアプローチする先と本部がデジタルマーケティングにより非対面でアプローチする先を分けて提案を行うことで、営業担当者が一人ひとりの潜在ニーズを掘り起こし、ニーズに沿った提案を金融商品に限定せずに行うことを可能とする。二点目は人材育成である。

個人のあらゆる分野のスキルの習得を目的とする個人育成プログラムにより、中計期間に50名の育成を行う。また、スキルを横断的に有する個人総合アドバイザーを認定する制度を創設し、現場での育成も進めている。

- Q. 収益性の観点から、個人部門について、人的リソースの配分を減らしたり、一部地銀のように預かり資産営業を証券会社に委ねてしまうような考えはあるか。
- A. (米本頭取) 預かり資産だけでなく、個人のあらゆるニーズに対応する個人の総合コンサルタントとしての営業活動を進めて行くことが重要であると考えている。デジタルの力も活用し、商品を利用するお客さまを増やし、一人当たりの粗利を拡大することで個人部門の持続的な成長に確実に繋がっていきと考えている。
- Q. 個人部門について、P18の投信4大施策の実績や進捗は。
- A. (米本頭取) いずれも順調に進捗している。おかねのバスケットの、店頭販売における利用割合は70%程度となっており、ポートフォリオ提案により、導入前は約300万円だった販売単価が約500万円に増加している。投信手続きのペーパーレスについて、取引の約90%がペーパーレスとなっている。投信アプリについて、投信の口座開設、NISA 口座開設、購入を含めて利用率は約40%である。ちばぎんマネーガイドについて、ページビューは当初計画を大きく上回っている。ただし、入口の導線など改良点はあると考えており、アンケートを行いながら、改良に向けて検討を進めている。
- Q. 個人部門のインセンティブ撤廃などの影響は。あわせて、業務改善計画が与える中長期的な収益影響、ネガティブな面についても教えてほしい。
- A. (米本頭取) 収益目標を撤廃し、FDや活動量を重視する評価体系に変更した10月をボトムに販売額は少しずつ増加し、今年の1月から3月はほぼ以前と同程度の水準となっている。預かり資産営業に関して、徐々に増加している足元の数字を見ればダウンサイドリスクが顕在化しない可能性は相応に高いという印象を持っている。

以上