



千葉銀行Webサイト
〔IRライブラリ〕



一人ひとりの思いを、
もっと実現できる地域社会にする

ちばぎん IRDay (業務改善計画・ガバナンス)



2024年4月24日

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

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

詳細次ページ

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

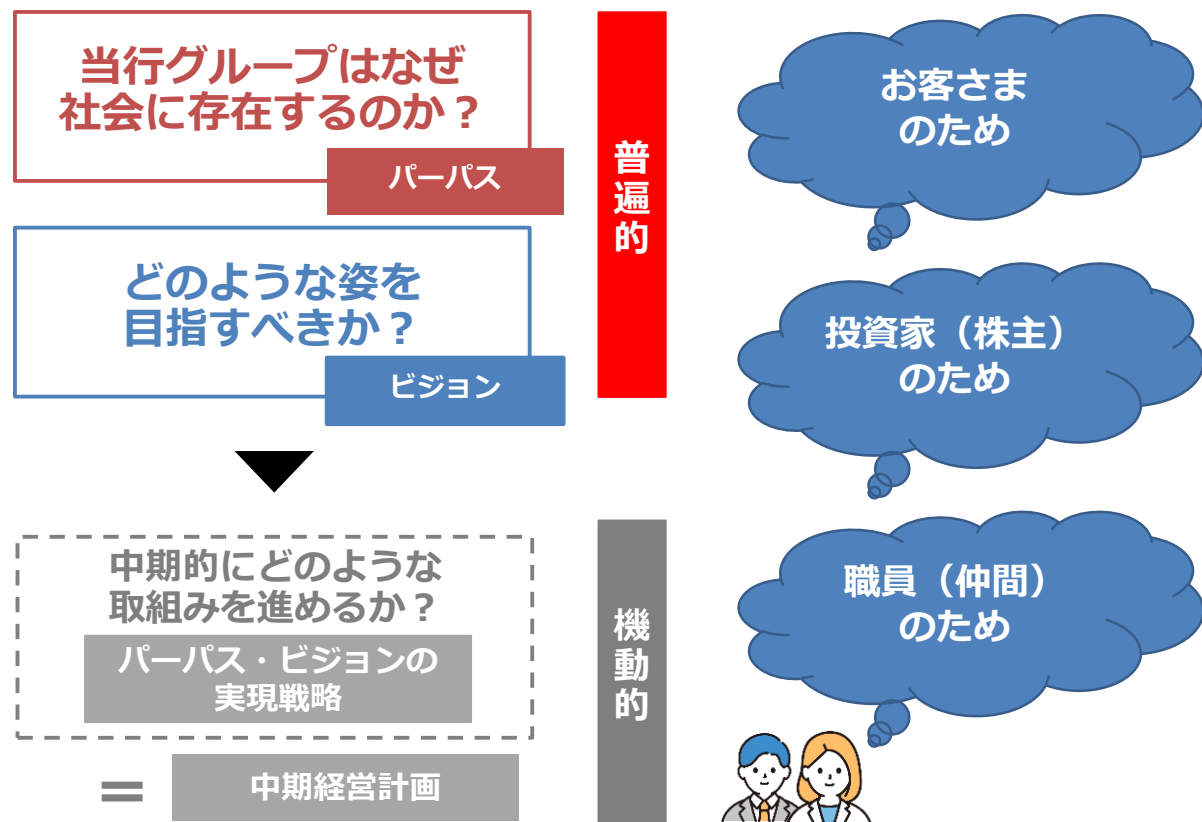
*2：**三つの誓い（パーパス達成やFD実践の行動原則）**を含む

➤ 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）

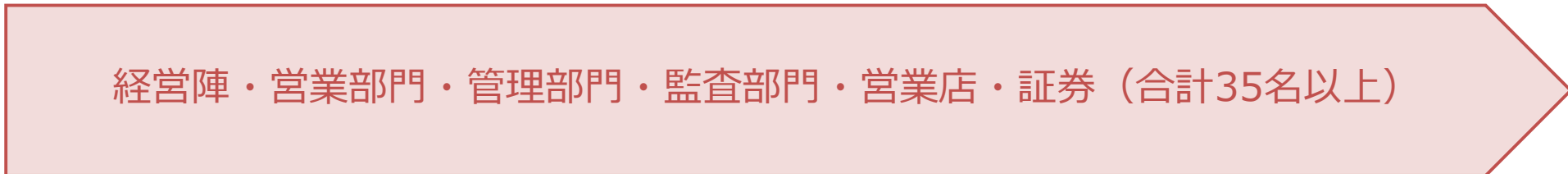


密に議論を行い、社外取締役の意見も踏まえた形で、業務改善計画および処分内容について決定

勧告を受けた後、調査・改善計画策定委員会における議論を50回以上

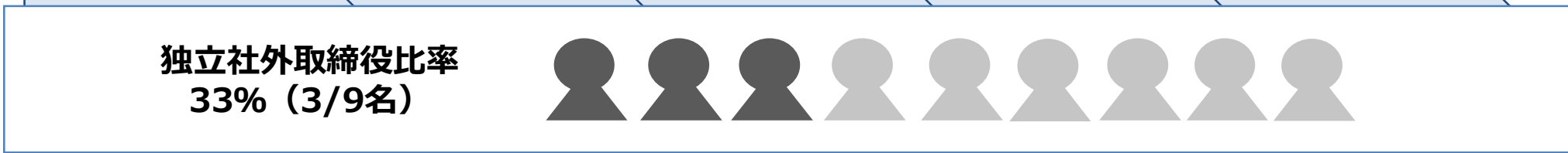
調査・改善計画策定委員会
(外部弁護士もメンバーに含む)

関係者へのヒアリング



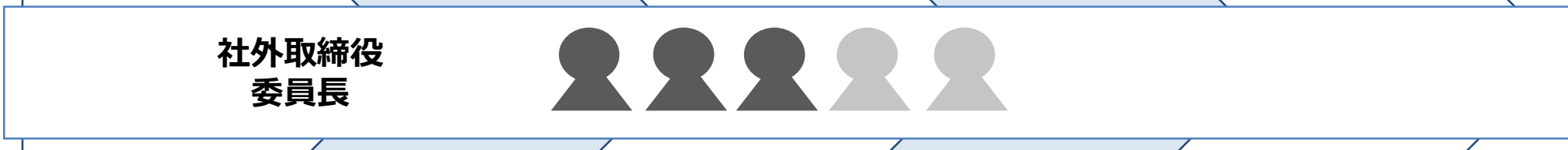
勧告を受けた後、取締役会における議論を5回

取締役会



業務改善命令を受けた後、指名・報酬・経営諮問委員会における議論を2回

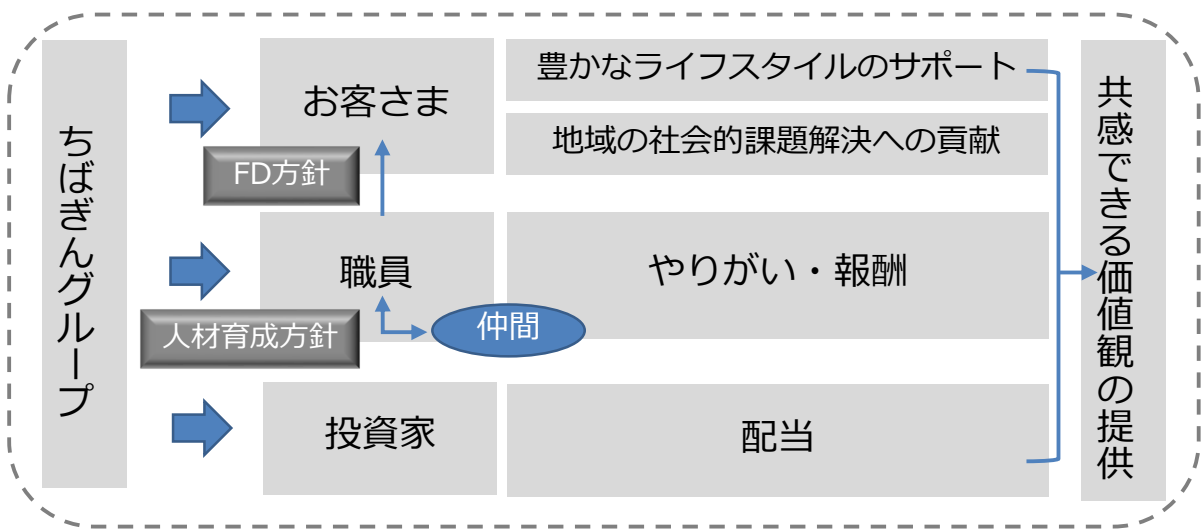
指名・報酬・経営諮問委員会



改善・再発防止に向けた取組みの全体像



パーパス 一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする



FD方針 ~『お客さまのため』に行動するための方針~

人材育成方針 ~『職員の成長と発展を促進するため』の方針~

共に走り続ける人に。
お客さまのため、地域のため、仲間のため、家族のため、自分のため、

考え抜け 自分の強みを持って 仲間を増やせ

三つの誓い ~パーパス実現やFD実践のための行動原則~

お客さまへのご提案や、業務上の判断を行う場合、必ず立ち止まって

お客さまの思いの実現 お客さまの課題の解決 お客さまの豊かなライフスタイルの実現

につながるのかを考えます。

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

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

真因分析

主要な取組み

業務運営態勢の問題 (インセンティブのメカニズム)

- ・ 仕組債が業務量対比で評価がなされる体系
- ・ 仕組債の販売が選好される一方、仕組債の抱える問題やリスクが過小評価

内部管理態勢の問題

- ・ 1線において、①動機、②機会、③正当化の3要素が成立
- ・ 2線・3線はリスク検知力の問題、検知したリスクへの対応が不十分

経営管理態勢の問題

- ・ グループガバナンスの問題
現状把握、課題の抽出、指示事項の進捗管理に問題
- ・ 組織文化の問題
業務運営態勢の問題内部管理態勢の問題に対し、経営陣が適切に対応できない状況

①

パーパス・ビジョン等の
浸透・徹底

経営陣による
メッセージの継続発信

F D方針の浸透

人材育成方針の浸透

共感・行動に向けた
社内の意識改革

②

業務運営態勢の構築

投信4大施策

個人部門の収益目標撤廃

F D・活動量重視の評価体系へ

個人の総合コンサルタントの育成

③

内部管理態勢の強化

モニタリング手法の多様化、高度化

お客さまの声の分析高度化 (RPAやAI導入)

④

経営管理態勢の強化

経営改善室の新設

取締役会議長を社外取締役に變更

グループ会社役員を対象に

スキルマトリクス導入

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	●	
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*1	追加*2
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	●	

- * 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）】**

③ 内部管理態勢の強化	実施時期	実施*1	追加*2
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*1	追加*2
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	●	

施策

パーパス・ビジョン等の浸透・徹底

経営陣による
メッセージの継続発信

FD方針の浸透

人材育成方針の浸透

業務運営態勢の構築

投信4大施策

- アプリ投信
- おかねのバスケット（提案ツール）
- 完全ペーパーレス化
- ちばぎんマネーガイド（ポータルサイト）



個人部門の収益目標撤廃

FD・活動量重視の評価体系へ

個人の総合コンサルタントの育成

実態検証

内部管理態勢の構築

P10、11

お客さまの声や個々の職場・職員の声を
収集する多種多様な仕組みを構築すること
で問題点・改善点を検証

【お客さまの声】

CX調査

NPS調査

【職場・職員の声】

パーパス・ビジョン浸透PT

エンゲージメントサーベイ

記名・無記名アンケート

360度評価

ちょっとライン

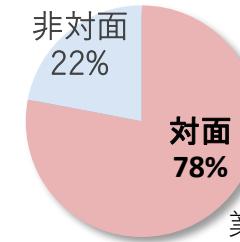
内部通報制度

監査部・経営改善室による面談

変化（アウトプット）

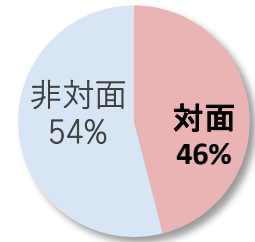
チャンネルの変化（投資信託販売）

2023年5月



業務改善
命令前

2024年2月



足許

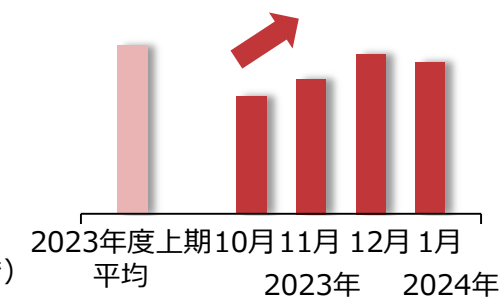
活動量の変化

個人・有効面談数

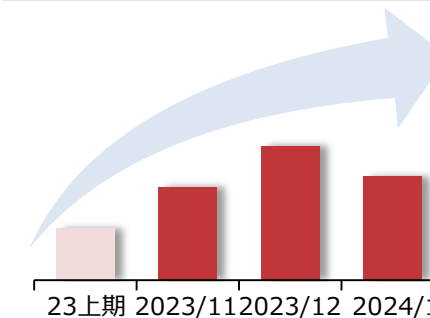
約2倍



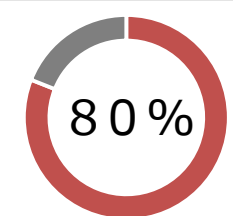
金融商品・販売実績



顧客満足度の改善（NPS）



従業員エンゲージメント

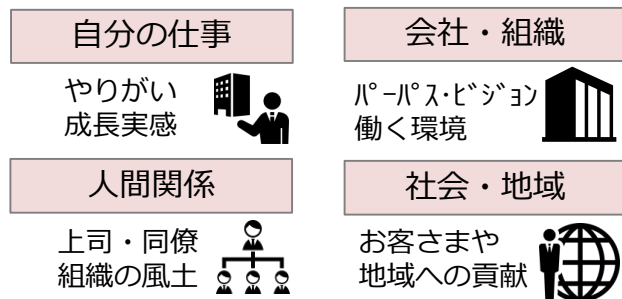
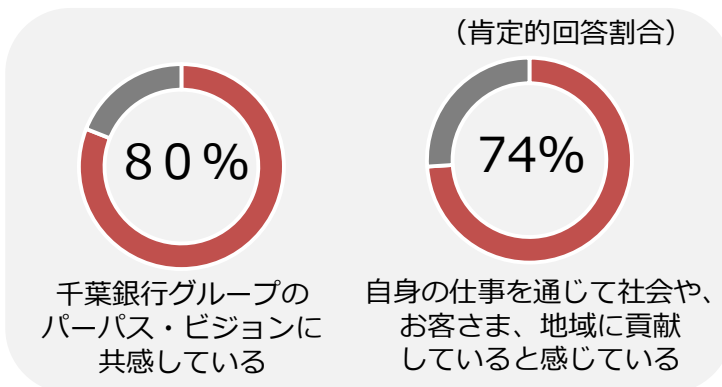


千葉銀行グループの
パーパス・ビジョンに
共感している

詳細次ページ以降

社内評価

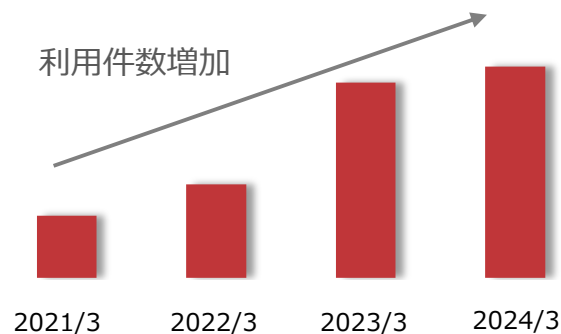
エンゲージメントサーベイ



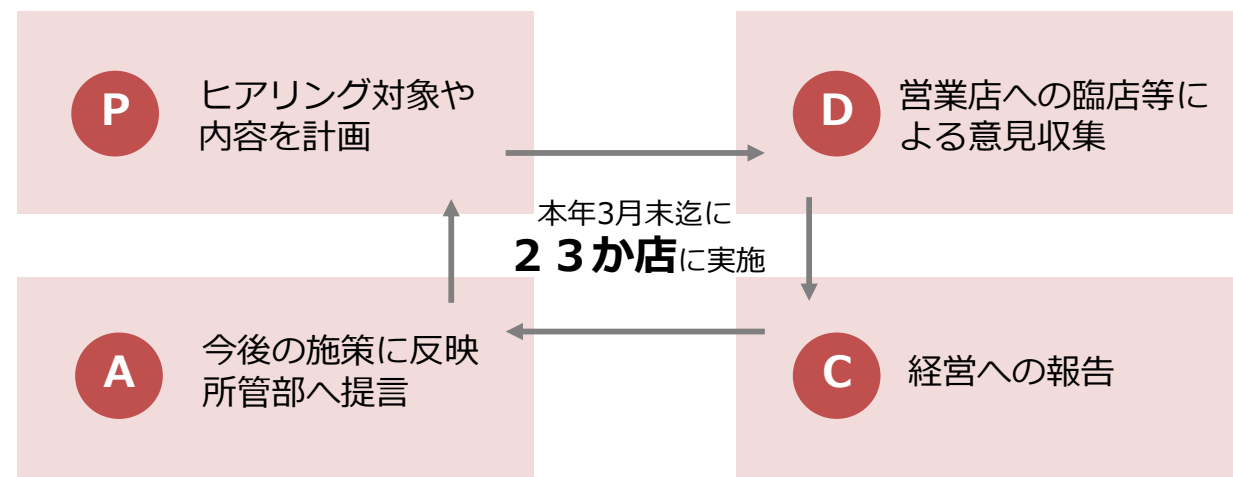
コンプライアンスアンケート



内部通報制度

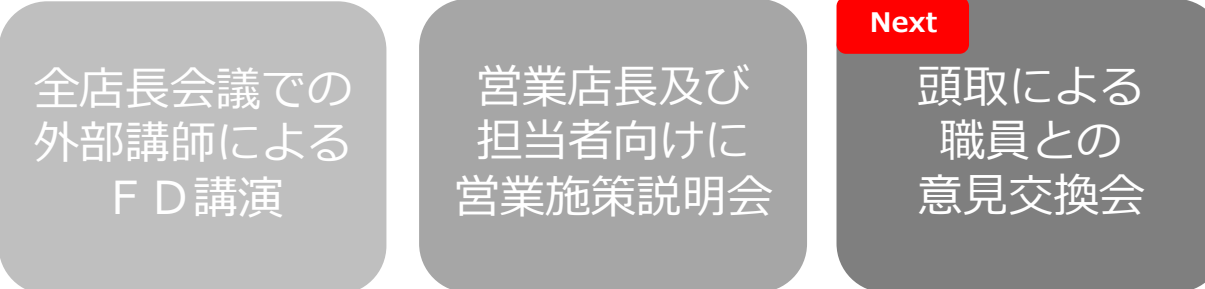


FDヒアリング



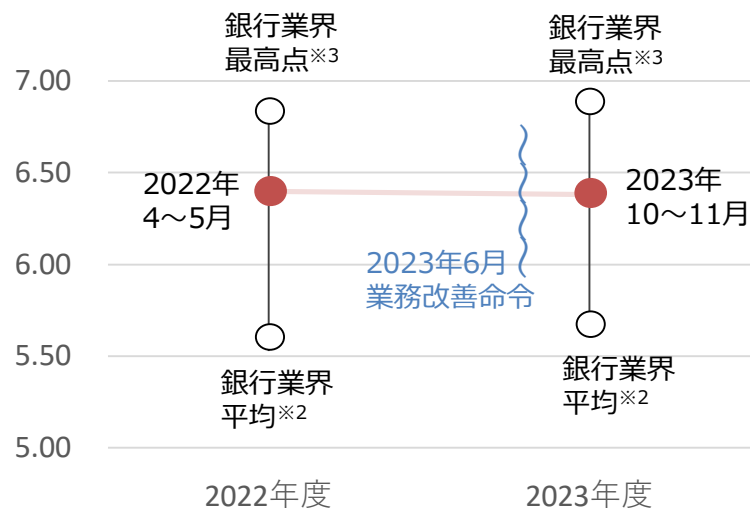
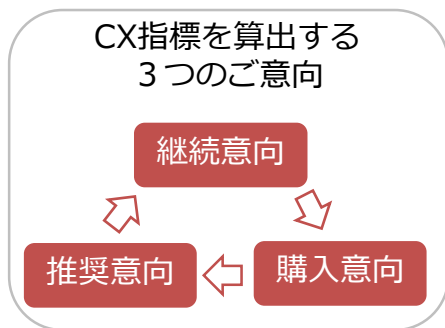
- ✓ FD浸透への取組みには**前向きな意見が太宗**
- ✓ 一方で、表彰制度が大きく変わったことに**ギャップ**を感じている意見も一部あり、丁寧な発信を継続していく

ギャップを埋める丁寧な発信



社外評価

CX指標※1



改善点の把握



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

経営層への報告
全部室への説明会
営業店還元（お客さまの声）

各施策への反映

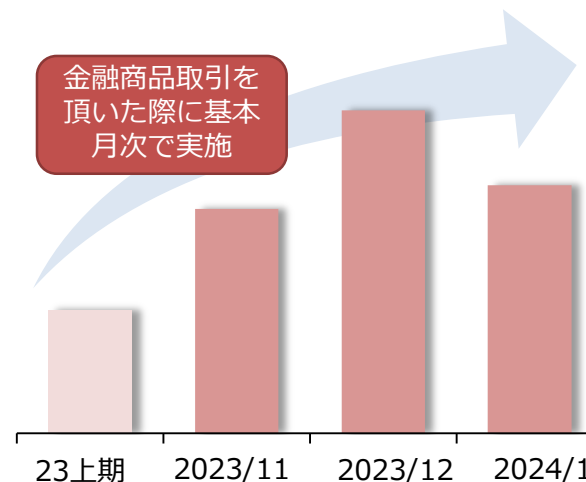
※1 CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®に準拠しています
CXMM®は株式会社野村総合研究所の登録商標です
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/cxmm>

※2 CXベンチマーク調査2023年度版は、株式会社野村総合研究所が実施した調査です
実施時期：2022年度の数值は2021年12月、2023年度の数值は2023年12月

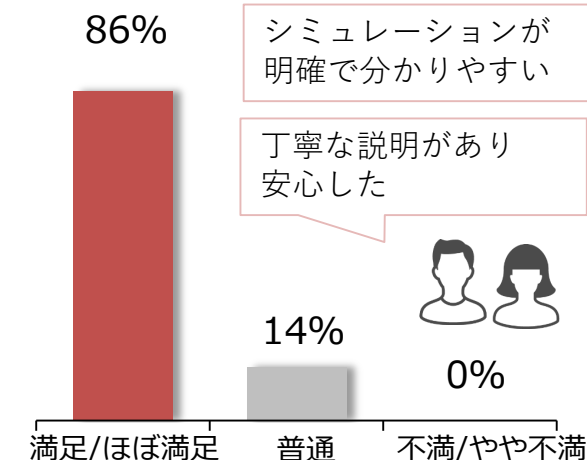
※3 当行の各年度調査分析完了時点より、直近1年間のCXMM®導入銀行最高点

金融商品アンケート

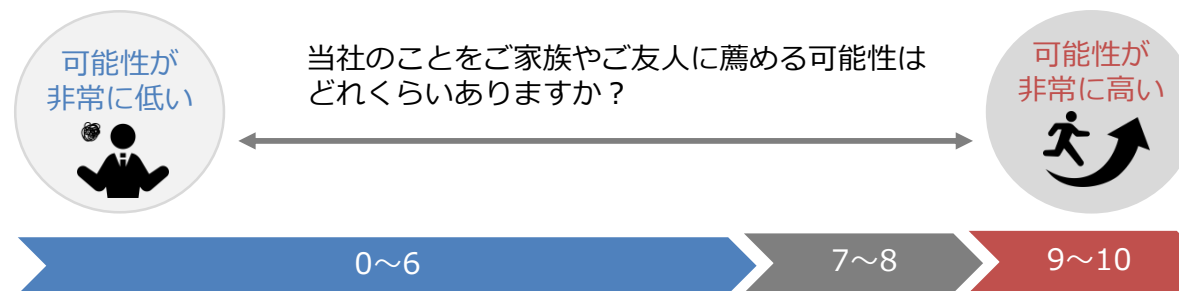
NPS®※4



おかねのバスケット



NPS®は推奨度により満足度を測る指標
（「9~10点の回答顧客割合」 - 「0~6点の回答顧客割合」）



※4 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

パーパス・ビジョン等の浸透・徹底



問題点と真因分析

全ての問題に共通する根本原因

□ 業務運営態勢の問題
インセンティブのメカニズム

□ 内部管理態勢の問題
1線（動機・機会・正当化）
2線（リスク検知・対応力）
3線（ ” ” ）

□ 経営管理態勢の問題
グループガバナンス
組織文化

行動・判断の軸となる
経営理念を確立する必要性

改善・再発防止に向けた取組み

実施施策	改善状況
<p>■ パーパス・ビジョンの浸透 【認知】 職員PC背景・名刺・ニュースリリース書式等への表示 【理解】 会議・稟議においてパーパス・ビジョンとの整合性の検討を徹底 役員意見交換会での発信、営業施策との紐づけと営業店への丁寧な説明 【共感】 パーパス・ビジョン浸透PTと各分科会※1における深い対話 【行動】 お客さまへのアンケート調査</p> <p>※1：現場の意見収集を目的にPT下部に「営業店」と「グループ会社」の2分科会を設置 2024年3月には本部職員による意見交換会も開催</p>	<p>全体 分科会参加者のうち、パーパス等の浸透が進んでいると感じている職員が9割以上</p> <p>営業店 共通施策と合わせて各店独自の取組みも行われている</p>
<p>■ FD方針の浸透 【認知】 FD方針を見直すとともにFDハンドブックを制定 【理解】 毎月23日を「FDの日」と定め、頭取、グループCRO・CBOより経営陣の思いをビデオメッセージにより発信 【共感】 2線による営業店へのFDヒアリングの実施 【行動】 優良な取組みを表彰するFD特別表彰の開始</p>	<p>本部 営業店の先にお客さまを見据えて浸透に真剣に取組み</p>
<p>■ 人材育成方針の浸透 【認知】 人材育成方針の制定について対外公表 【理解】 階層別研修での説明 【共感】 人事担当との個人面談にて3つのコア要素を丁寧に説明しキャリア支援 【行動】 人事考課の行動目標をパーパスや人材育成方針と結び付く内容に変更</p>	<p>グループ会社 共通施策と共に各社独自の施策も実施されている</p>



浸透プロセスに応じた施策を継続的に繰り返し実行

パーパス・ビジョン等の浸透に向けた施策

STEP1：認知 パーパ・ビジョン表示・FD方針見直し



名刺



PC背景



FDハンドブック

STEP2：理解 勉強会・メッセージ発信

- ✓ 毎月のFD勉強会
- ✓ 望ましい行動の例を動画で配信



- ✓ 営業店やグループ会社との役員意見交換会
- ✓ 経営陣メッセージ配信



STEP3：共感・行動 深い対話・モニタリングと評価

パーパス・ビジョン浸透PT

グループ会社分科会

営業店分科会

取組状況の確認、課題の共有、新たな施策の検討

現場における浸透状況の確認、意見収集や事例共有

FD勉強会

お客さまからの声（具体的事例）

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？

役員意見交換会

営業店

145カ店で開催※1
（国内のほぼ全店）

※1：2023年度通期の実績

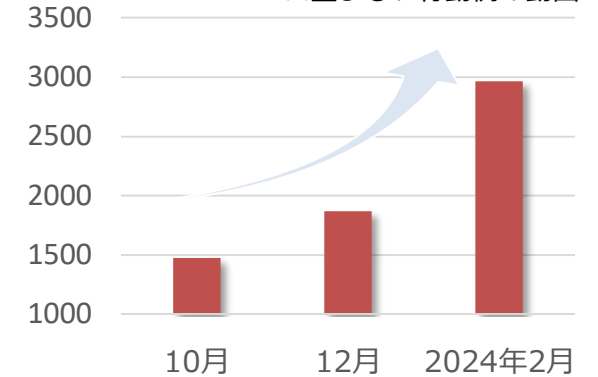
グループ会社

41会場で開催※2
（全15社）

※2：2023年9月より実施

動画の累計視聴回数

※望ましい行動例の動画



メッセージ配信

CRO

毎月23日を「FDの日」として
全職員へ経営陣の思いを発信

CEO

CBO

各分科会等による意識調査

※肯定的回答割合

一人ひとりに浸透していると
感じるか
90%

理解・自分事化する機会が
得られているか
92%



参加者からの声

- ・ パーパス等が自然と目に留まるようになり意識が高まった
- ・ 私の支店（会社）では浸透に向けて独自の取組みも行っている
- ・ 分科会は立ち止まって考える良い機会となった

詳細次ページ

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

営業店



アポイント、面談でも評価されるので、**獲得できなくても活動を認められている感じがする**

以前と比べて手数料などの説明をより確りとするようになり、**お客さまの納得感が高まっていると思う**

今まで以上に、**お客さまと会話したうえでお客さまに合った提案**ができるようになっている

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、**もっと現場を信用して欲しい**

これまでとのギャップがあり、**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

本部



営業店がお客さまと捉え、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**

部内の職員が自分事として捉えられるよう、**部長席が日常的にパーパス等について発信している**

お客さまと接する機会に乏しく、**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

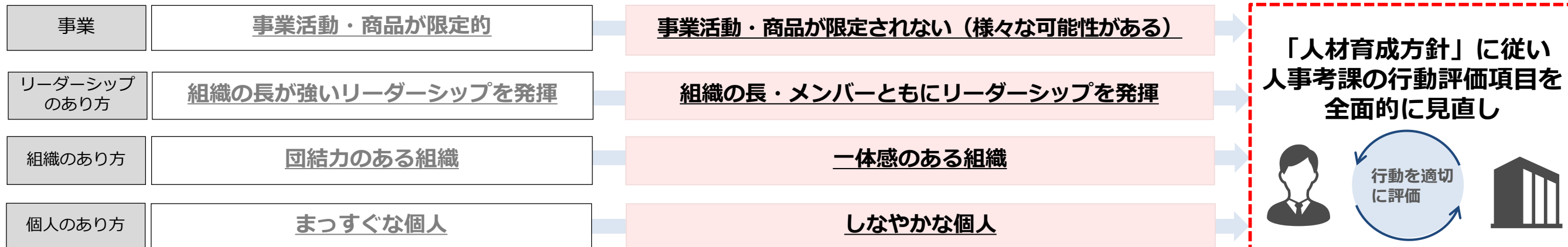
グループ会社



「パーパス」「3つの誓い」を示してもらうことにより、**業務に良い影響**が出ている

従来からFDを意識しており、**今更感がある施策**もある

人事考課における行動目標の変更



業務運営態勢の構築



問題点と真因分析

業務運営態勢の問題

- インセンティブのメカニズム
 - 投資信託や保険と比べて煩雑な事務がなく、収益還元率の高い仕組債が業務量対比で評価がなされる体系
 - 仕組債の販売が選好される一方、仕組債の抱える問題やリスクが過小評価



ちばぎん証券担当者

お客さまと新たなお取引ができる有力な手段

動機 収益還元率の高い仕組債が選好

機会 牽制機能不全

正当化 紹介する側とされる側の力関係

改善・再発防止に向けた取組み

実施施策

- 個人向けビジネスにおけるインセンティブの撤廃
 - 銀証連携検討委員会を新設し、ちばぎん証券の収益目標を凍結
 - 千葉銀行のちばぎん証券へのお客さま紹介を原則停止
 - 仕組債の新規販売を全面停止
 - 銀行営業店の**個人部門に対する収益目標を廃止**し、FDと活動量等による評価体系に見直し
 - 千葉銀行がちばぎん証券に紹介したお客さまがちばぎん証券において成約することにより発生していた収益還元インセンティブを完全に撤廃
- 個人向けビジネスにおける総合提案力の強化
 - お客さまの最善の利益の追求及び利便性向上のための4大施策の実施
 - 各ツールの利用促進・販売担当者のスキルアップのため、研修・本部専門人員による臨店指導を継続
 - (i) 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向上
 - (ii) 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
 - (iii) 投信手続きのペーパレス化による「丁寧な説明/納得感のある提案」への特化
 - (iv) 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
 - 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

改善状況

2023年下期※の有効面談数は2023年上期実績の約2倍

資産運用ポータルサイトの月間PV数は大きく伸長

アプリでのNISA口座開設件数約2,000件※
(全体の約4割)

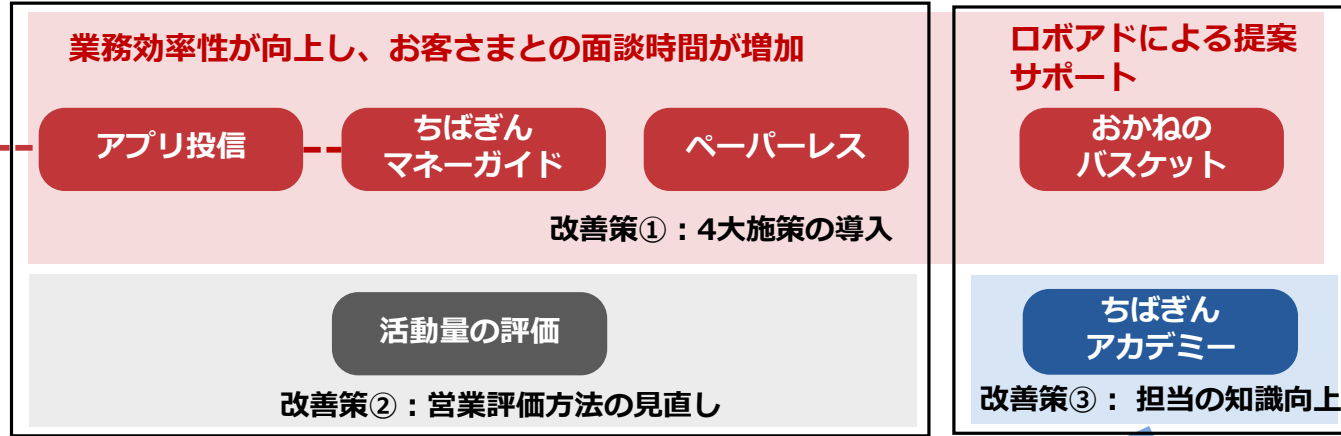
投信ペーパレスシステム利用率90%以上
(2023年10月～2024年2月)

おかねのバスケット満足度調査における肯定割合8割以上

※ 2024年2月末時点

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



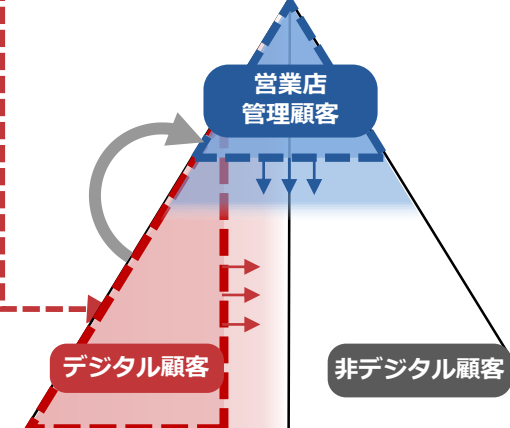
効率性向上
面談件数増

提案力向上

販売実績 = 有効面談数 × 成約率 × 販売単価

有効面談数・成約率・販売単価の向上を図り、販売実績の落ち込みを回避

お客さまの解像度が上がる
⇒提案機会の増加



本施策によるその他の効果

- デジタルチャネルへの誘導によるデジタル顧客増加 (アプリ投信、ちばぎんマネーガイド)
- デジタル顧客の解像度向上で提案機会が増加
- 顧客満足度向上によるストックビジネスの促進
- 面談時間増によるクロスユース提案機会の確保
- 従業員エンゲージメントの向上

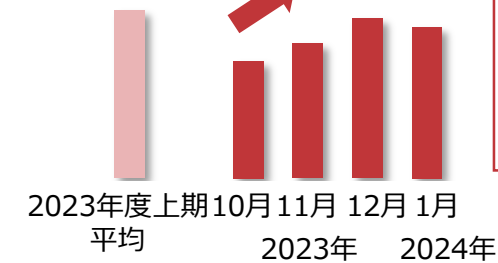
預かり資産の活動状況

有効面談数

約2倍



販売実績



活動定着により、
収益目標撤廃直後の
10月をボトムに販売
は回復基調

新NISA

2023年

2024年

アプリ投信導入 (4月)

アプリによるNISA口座開設割合40%
(2023年4月~12月)

ちばぎんマネーガイド (4月)

営業店セミナー
職域活動

前年にNISA口座
取込みを強化

2024年2月までの新NISA販売額
(1日あたり)

2023年の **約5倍**

順調に新たな投資家層
との取引を拡大

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



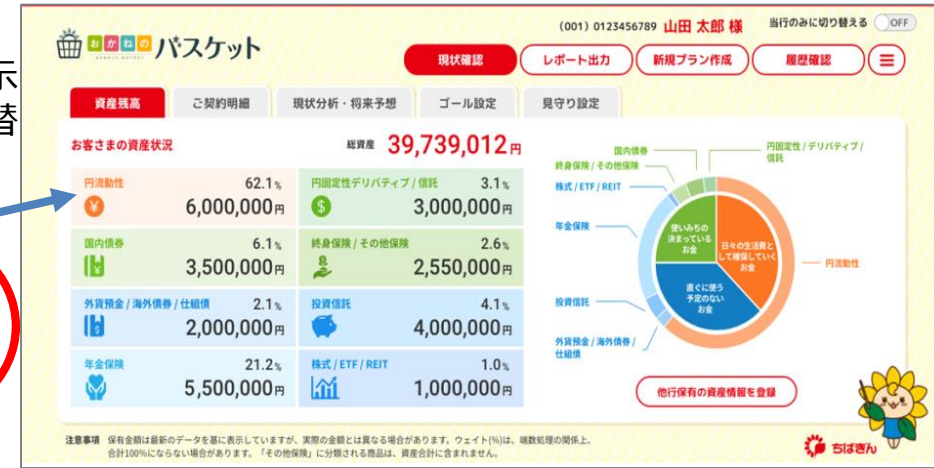
- アラームはCRMのMYページに表示



- 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

※ アラーム削除のためには専用交渉履歴への登録が必須

- 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

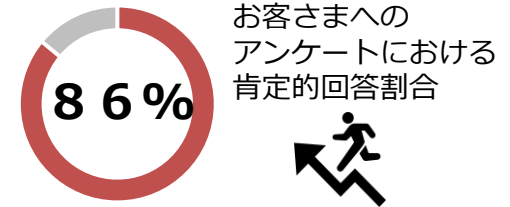


- 連携可能な取引
 - ・ 購入、換金
 - ・ 投信積立申込

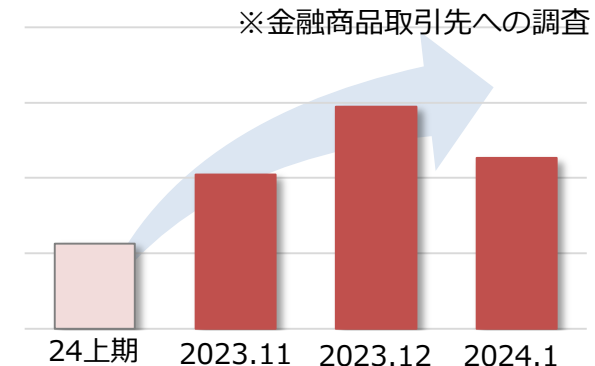
銘柄・数量・振替月・増額月の連携

- 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

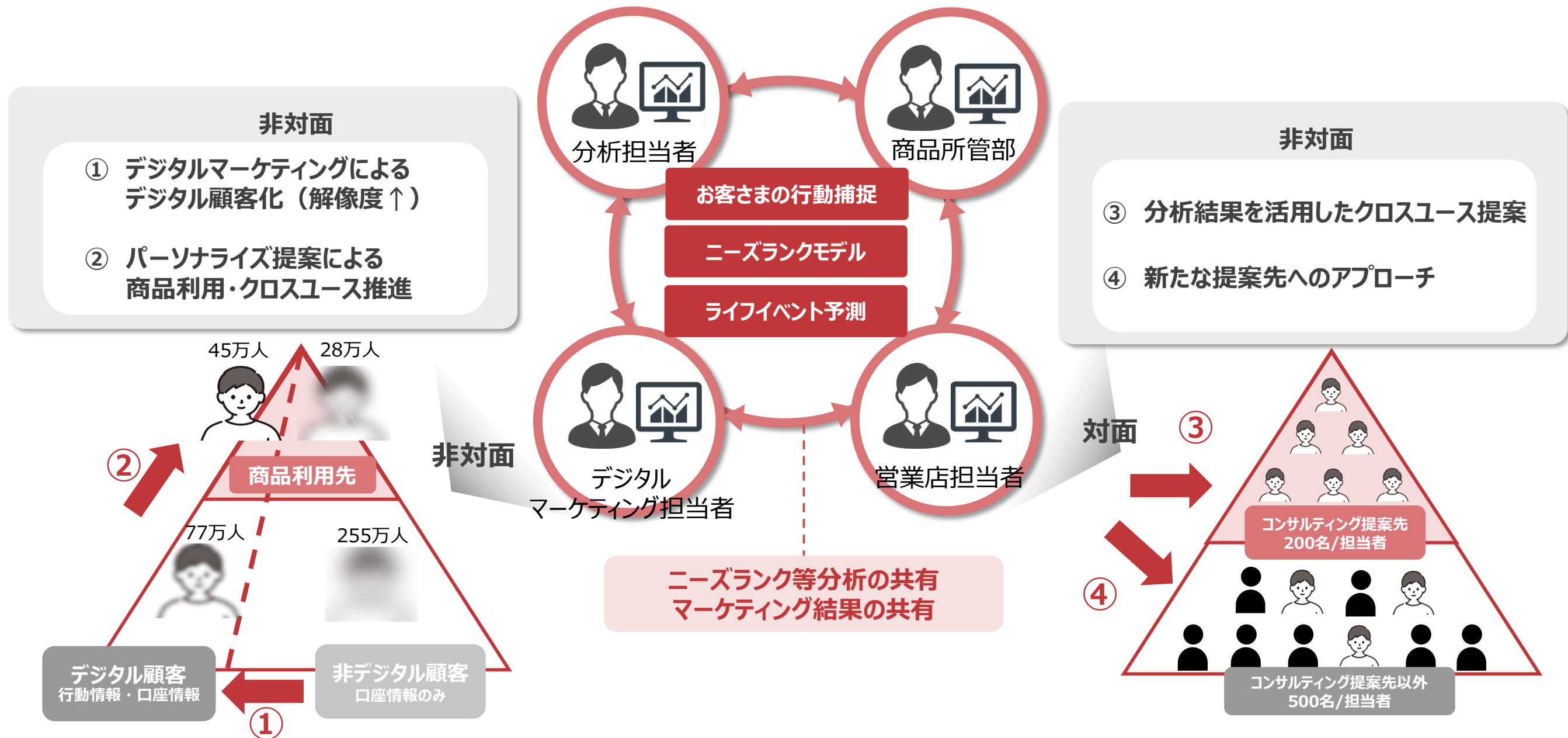
おかねのバスケットへの評価



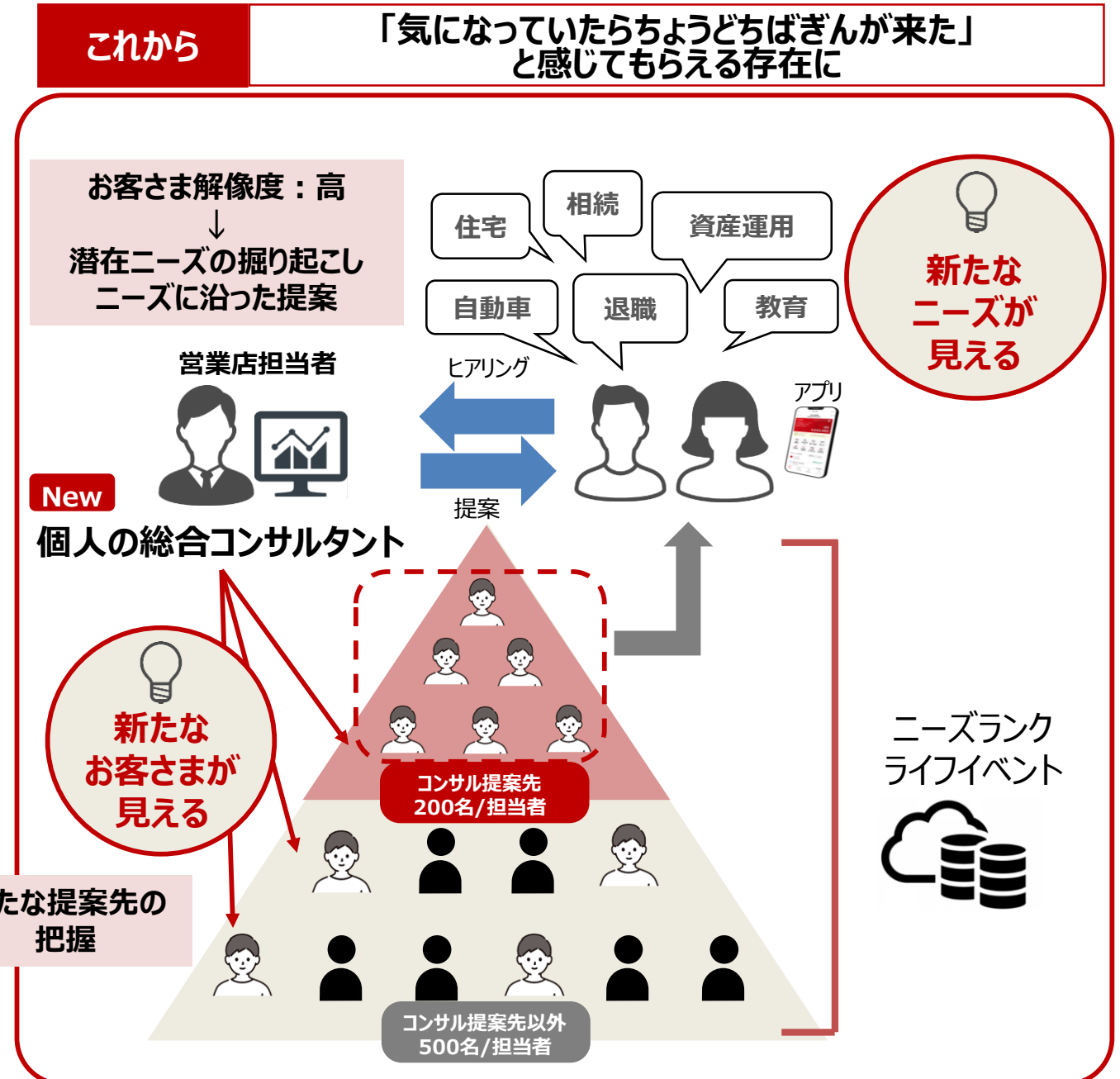
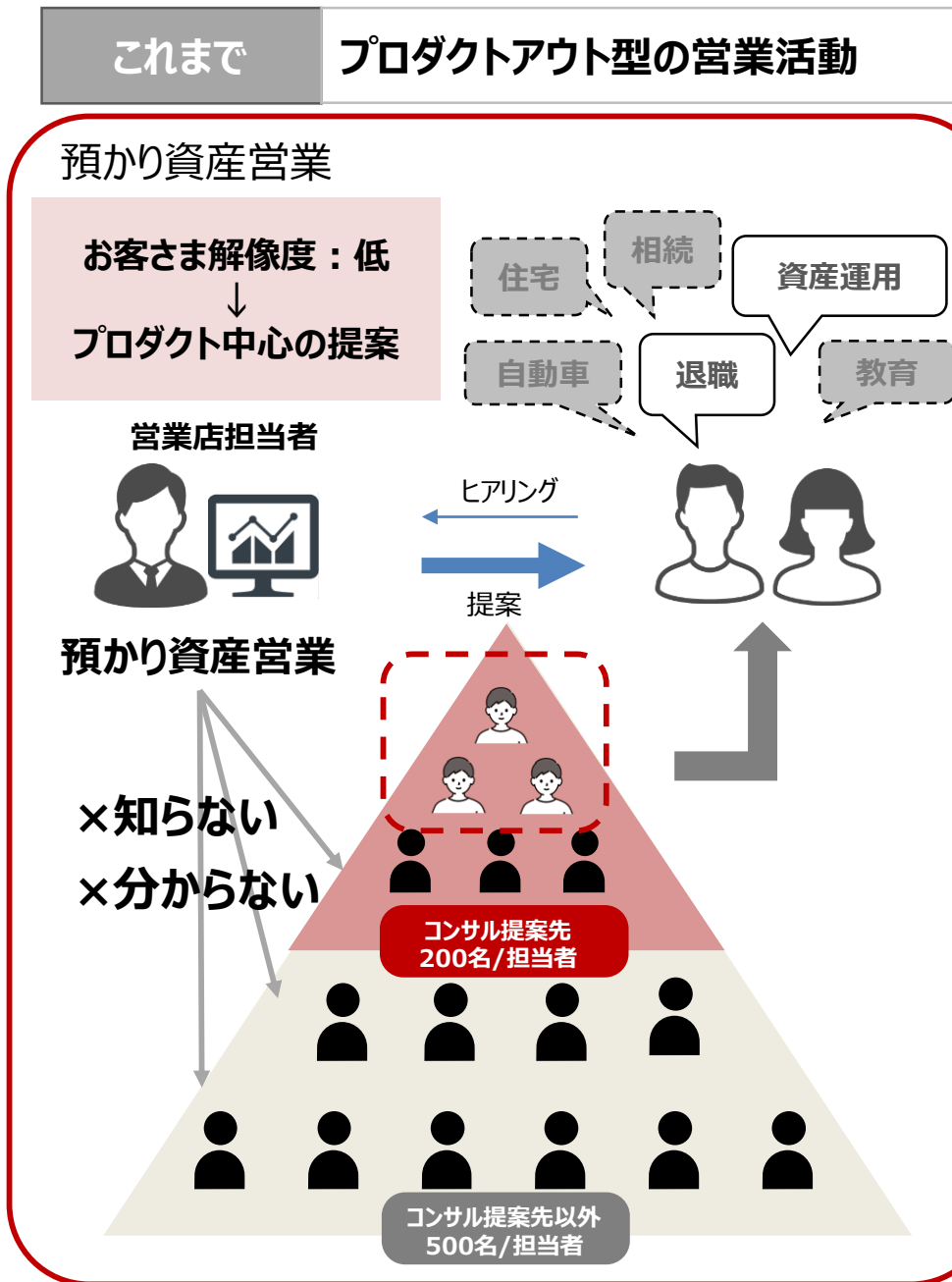
お客さま満足度調査



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



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



内部管理態勢の強化



問題点と真因分析

内部管理態勢の問題

- 1線（営業店・営業部門）
 - ①動機 ②機会 ③正当化 3要素成立

動機：業績表彰がモチベーションやプレッシャーに

機会：内部管理責任者等による形式的な確認

正当化：収益達成で評価される雰囲気、お客さまから説明を求められる、最終的な責任は証券側にあるという悪い安心感

- 2線、3線（管理・監査部門）
 - ・ リスク検知力が十分ではない
 - ・ 検知したリスクへの対応が十分ではない



第1の
ディエンライ

第2の
ディエンライ

第3の
ディエンライ

リスクオーナーとしてリスクをコントロール

1線から独立した立場でリスクを監視

1、2線による内部管理態勢の有効性検証

改善・再発防止に向けた取組み

実施施策

- 1線
 - ・ ちばぎん証券への紹介基準の新設
 - ・ 新任の内部管理責任者に対する実践研修の新設
 - ・ 適合性確認ツールの導入
- 2線
 - ・ 管理本部長の配置
 - ・ コンプライアンス・リスク統括部と品質管理部の統合
 - ・ コンプライアンス・リスク統括部に「**モニタリング室**」を新設
 - ・ 上記にあわせ、コンプライアンス・リスク統括部に人員を追加的に配置
- 3線
 - ・ 内部監査計画の見直し
 - ・ 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
 - ・ 頭取を監査部担当役員とし、PDCAに深く関与
 - ・ 監査部活動状況の取締役会における報告



リスクオーナーとしての意識と機能の強化

改善状況

モニタリング室のお客さま直接アンケートによる牽制機能に現場から評価の声

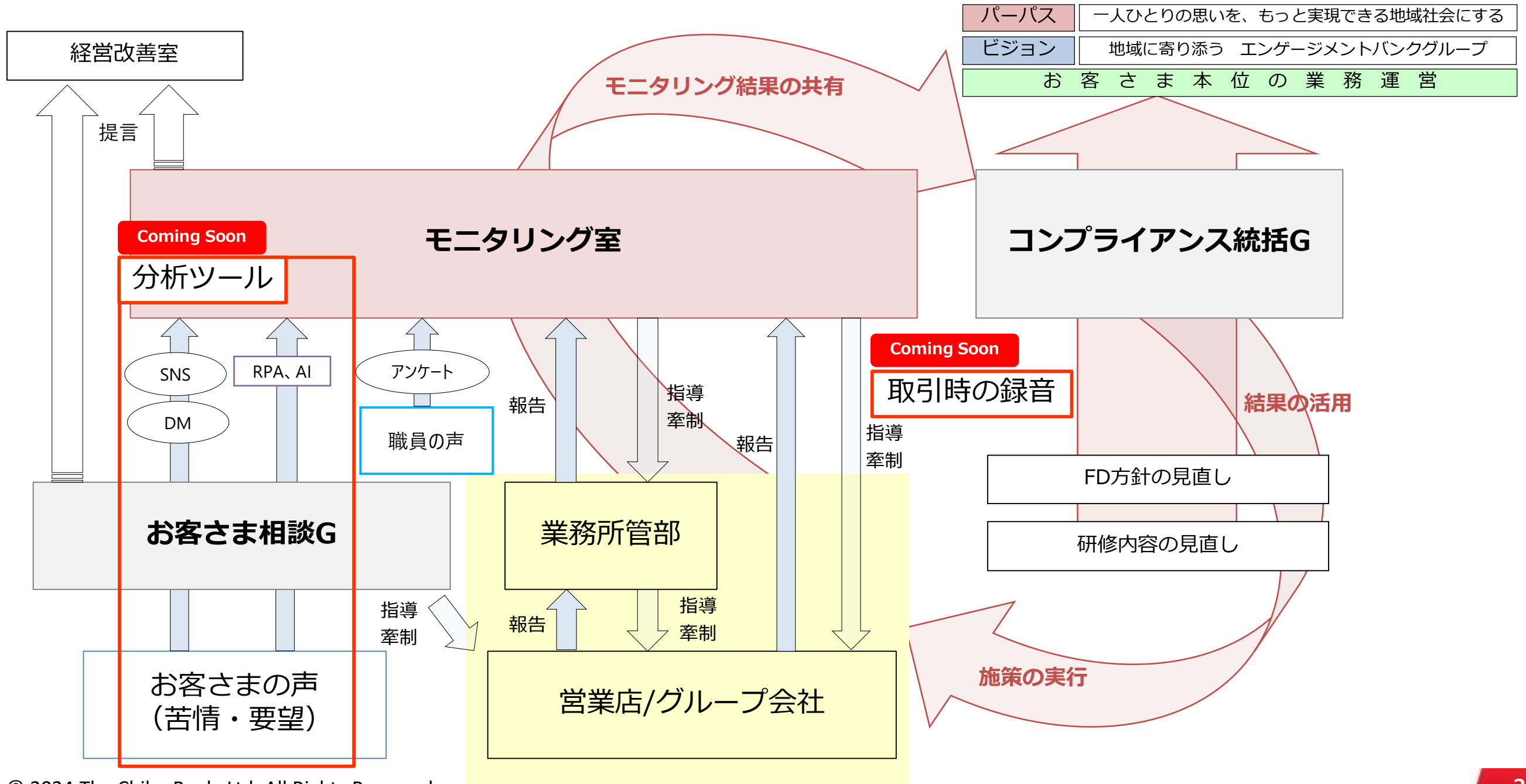
新たな2線態勢において毎月150～200件程度のお客さまの声を収集・分析

お客さまの声を収集分析するツールを開発中

業務用スマホによる録音システム開発中

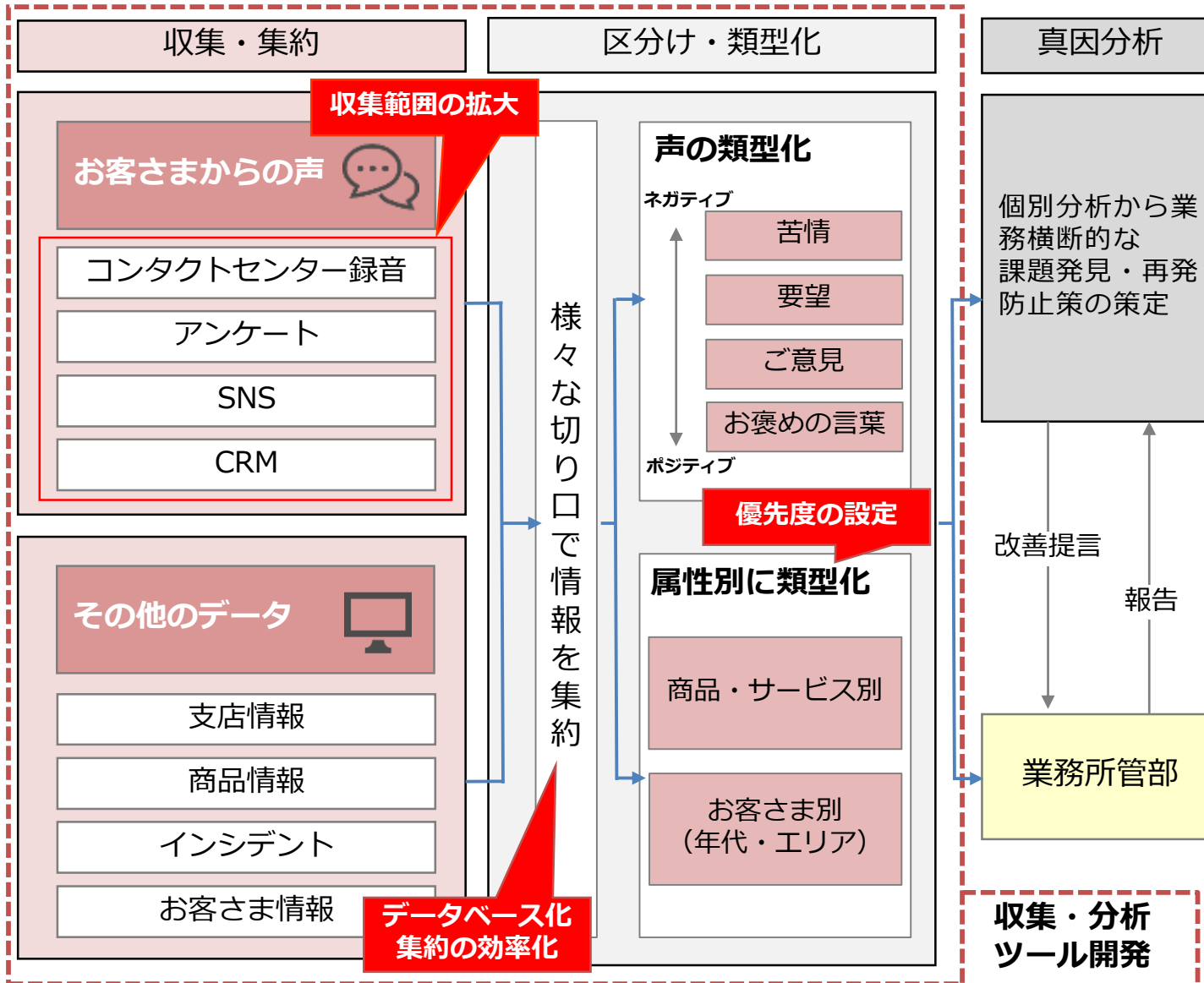
業務改善計画の実施状況に関して、監査部による改善提言・要望実施

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

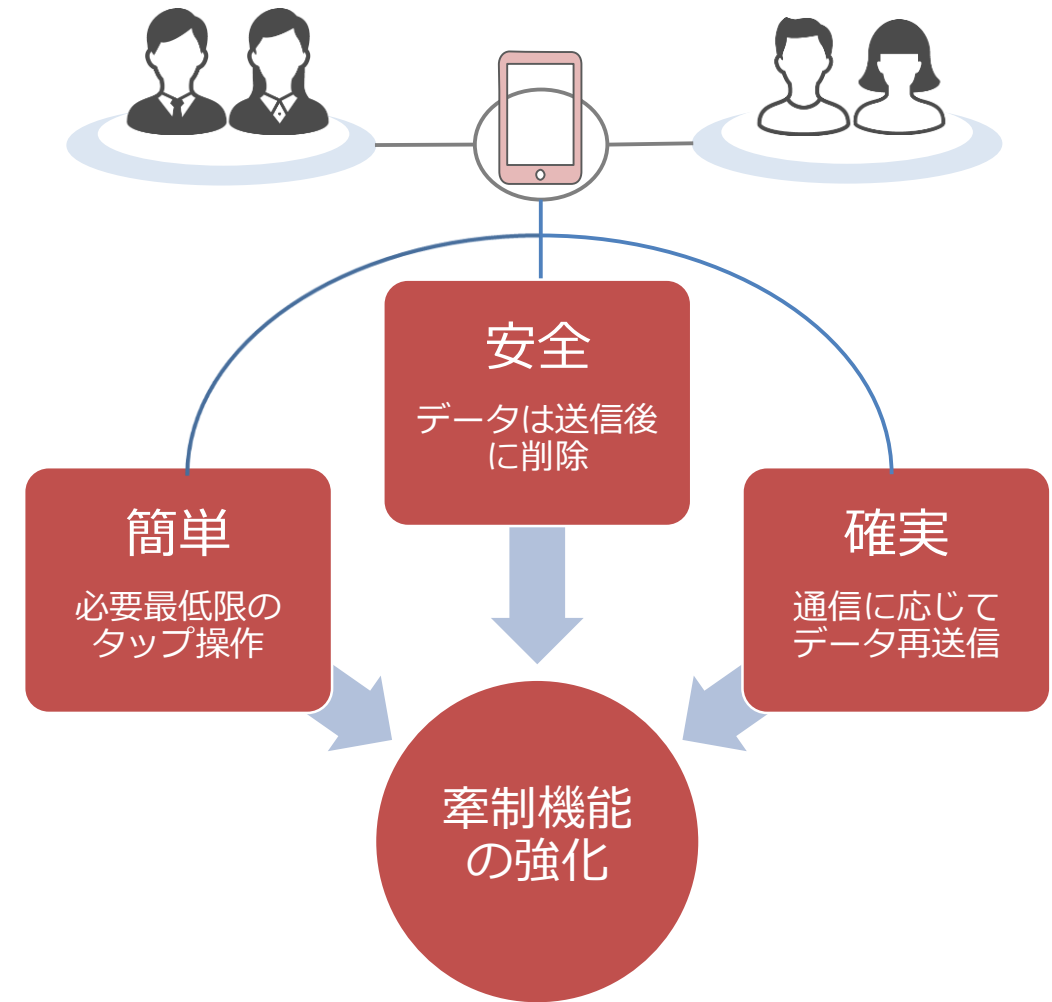


2線機能を効果的に発揮していくための新たなインフラ整備

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



経営管理態勢の強化



問題点と真因分析

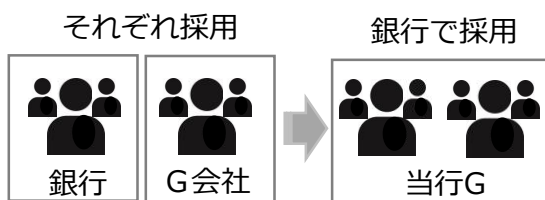
経営管理態勢の問題

- グループガバナンスの問題
 - ・ 現状把握、課題の抽出、指示事項の進捗管理に問題

- 組織文化の問題
 - ・ 業務運営態勢の問題内部管理態勢の問題に対し、経営陣が適切に対応できない状況

グループ
一体運用

新卒・キャリアとも銀行で一括採用
育成・交流もグループ内で



改善・再発防止に向けた取組み

実施施策

- **グループガバナンスの強化**
 - ・ ちばぎん証券の常勤監査役、管理部門・事務部門・企画部門の責任者として、当行から監査役、取締役や部長級の人材をそれぞれ派遣
 - ・ 当行本体での**グループ採用一本化**と当行・グループ会社間の双方向の人事交流開始
 - ・ 商品導入に関するプロセスを厳格化
 - ・ 頭取を担当役員とする**経営改善室の新設**
 - ・ **取締役会の議長を社外取締役に変更**

- **組織文化の改革**
 - ・ 頭取によるグループ会社社長との1on1ミーティングを開始
 - ・ **当行役員によるグループ会社社員との意見交換会**を定期的実施
 - ・ グループ会社の役員を対象に、スキルマトリクスを導入
 - ・ グループ会社の社長選任を当行の指名・報酬・経営諮問委員会への諮問事項とし、外部人材も含む適切な人材選定
 - ・ グループ会社のプロパー職員が当行に転籍できる「転籍制度」、専門性の高いグループ会社の人材等を対象とした「専門職コース」の導入

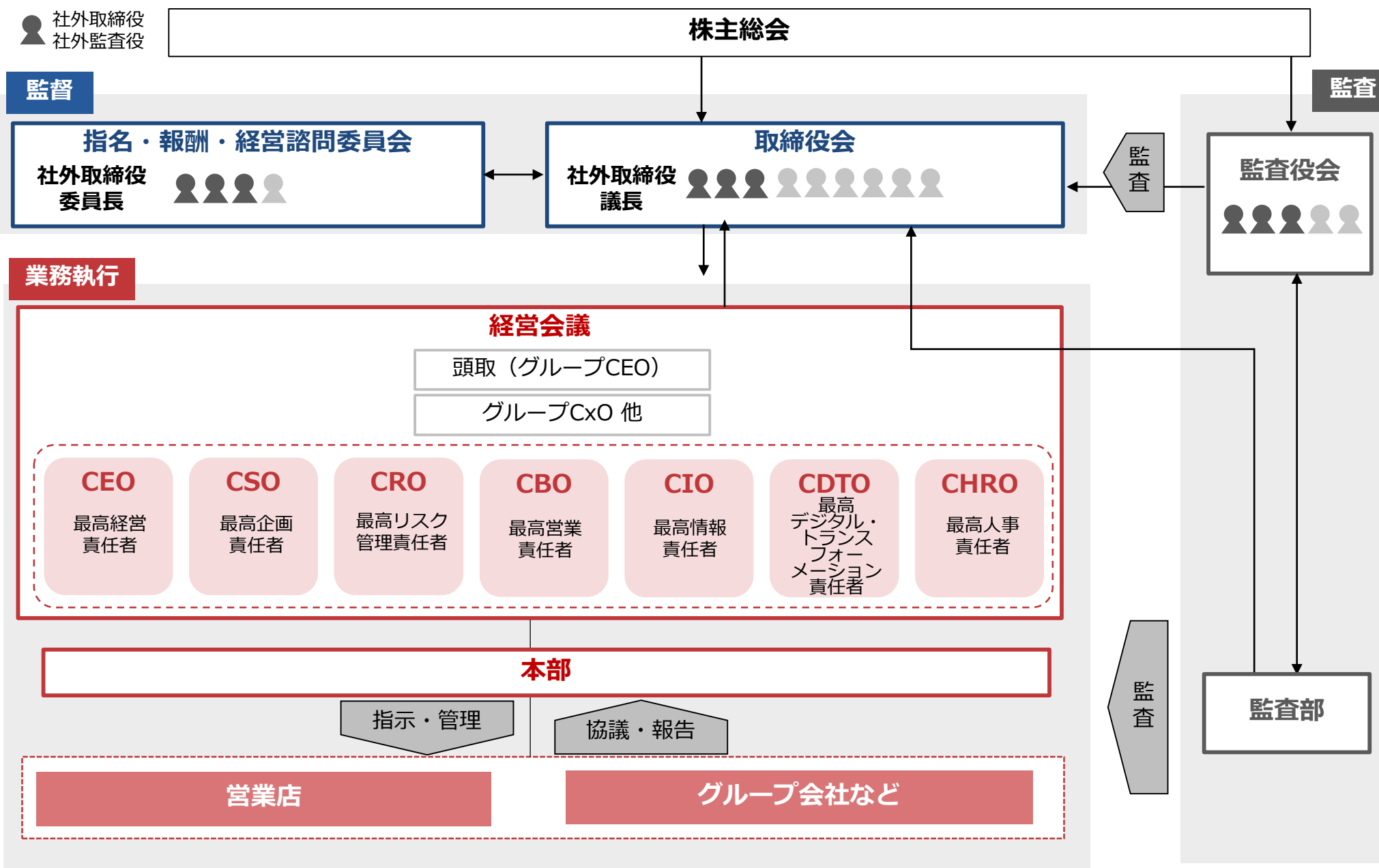
改善状況

パーパス・ビジョン等の浸透施策は、銀行と同様にグループ各社でも実施

経営改善室により、営業店が本部を評価する、本部組織単位の360度評価を実施

グループ会社社員との意見交換会により、お互いの距離が縮まっていると、継続を希望する声

ガバナンスの強化に向けた取組みを強化

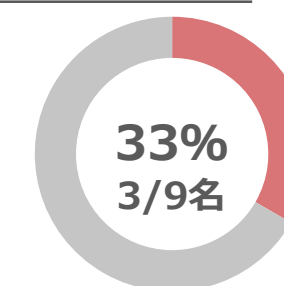


ガバナンスの高度化

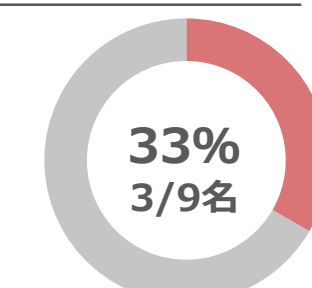
New

- 取締役会議長を社外取締役に変更 (2024年4月)
- 当行初の女性代表取締役選任 (2024年4月)
- 取締役の任期を短縮 (2年 ⇒ 1年) (2024年6月予定)
- 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)

独立社外取締役比率

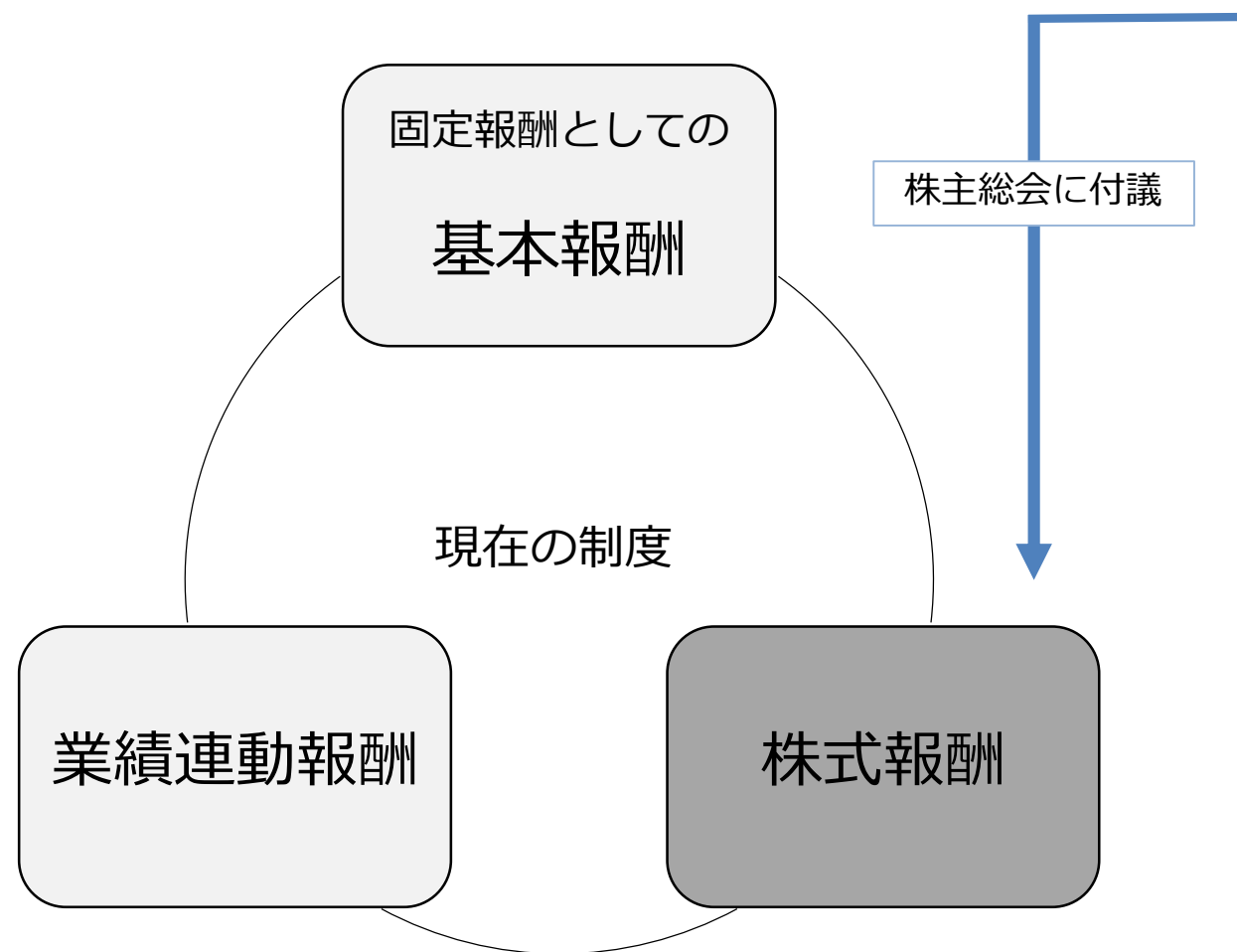


女性取締役比率

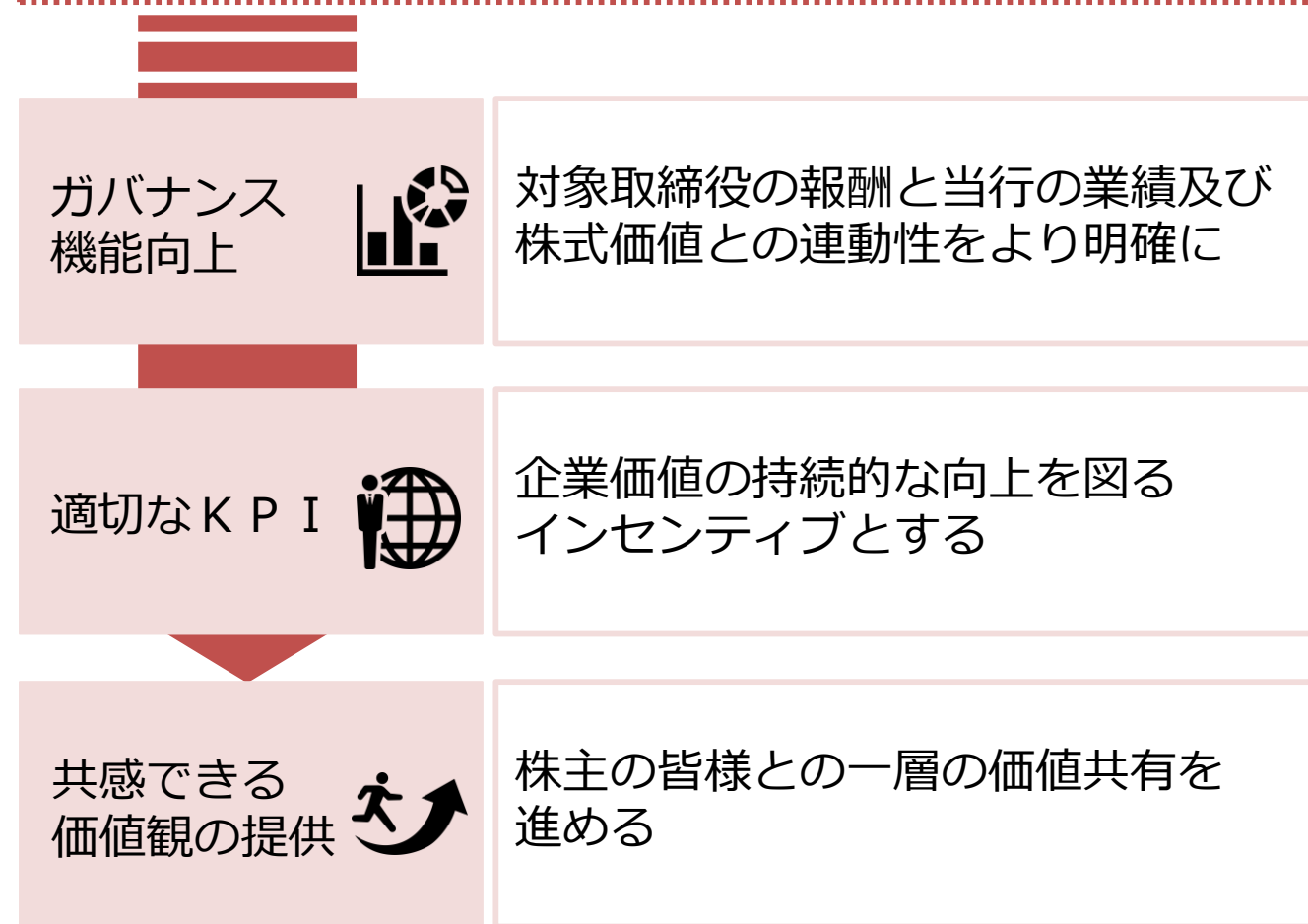


本年6月開催予定の第118期定時株主総会に議案を付議する予定

役員報酬制度の見直し



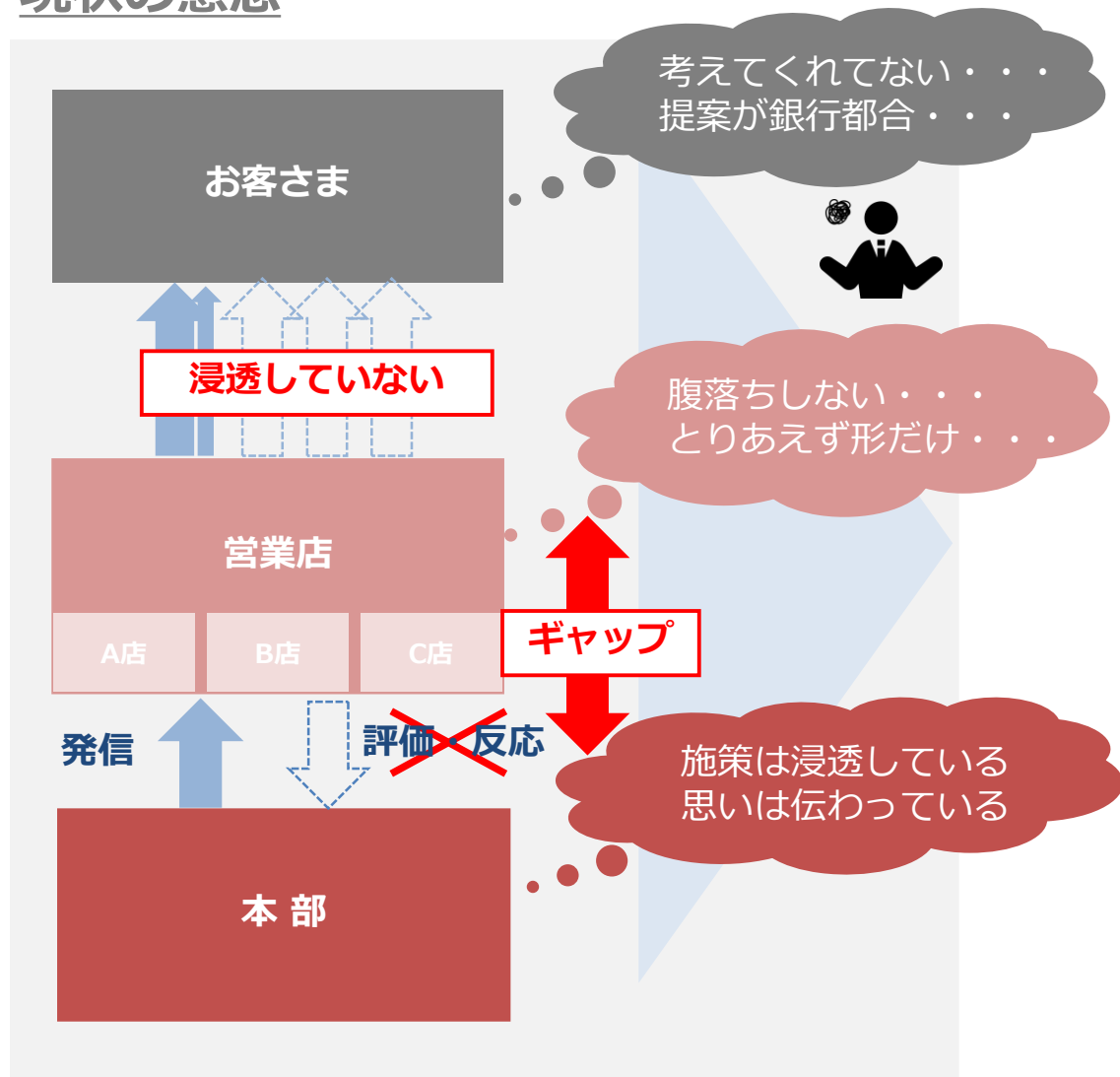
業績連動型譲渡制限付 株式報酬制度の導入（2024年6月予定）



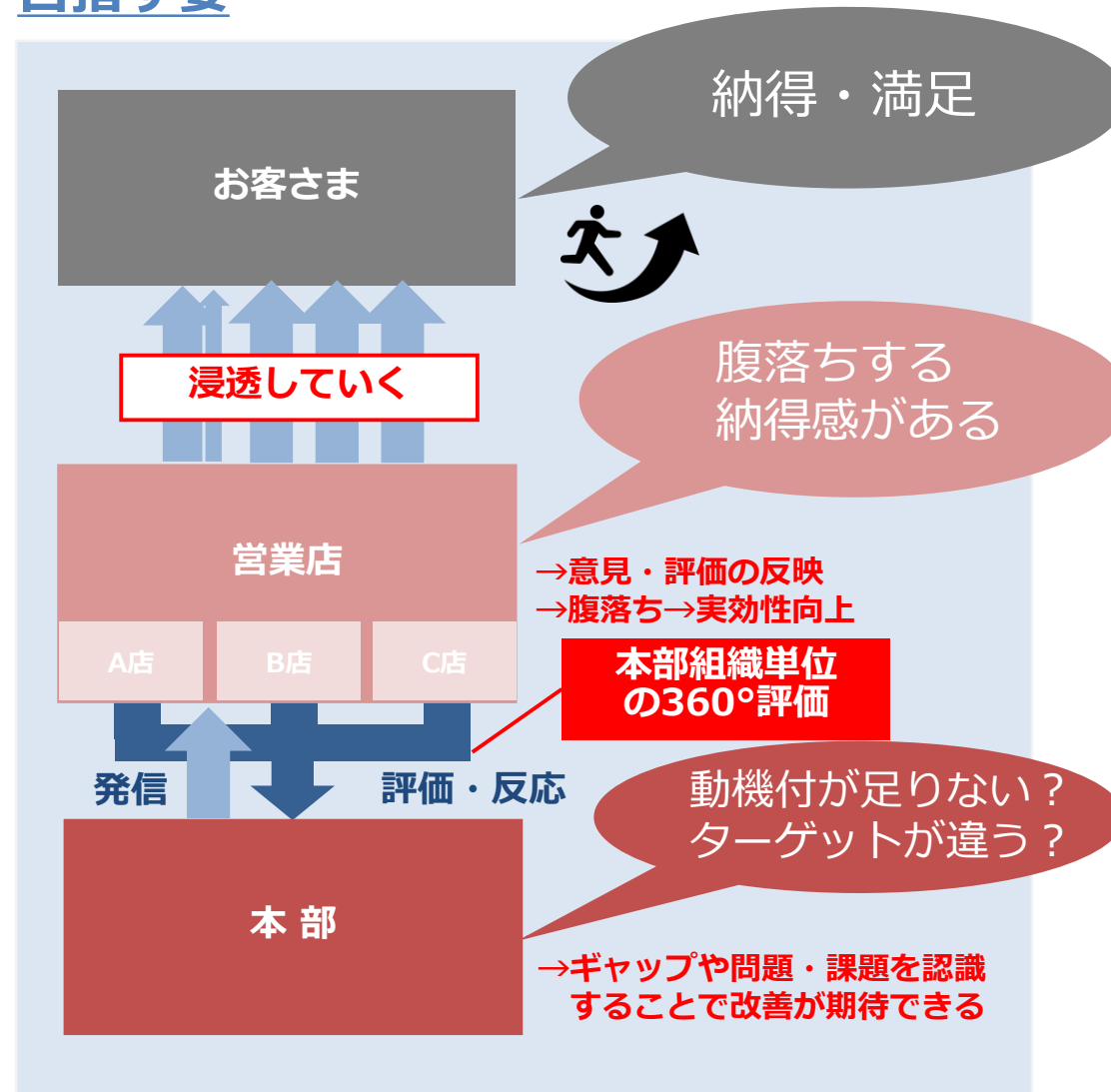
本部と営業店のギャップを埋めることにより、お客さま本位の業務運営をより確実に実行

(例) 本部組織単位の360度評価の実施

現状の懸念



目指す姿



銀証連携ビジネスモデル



真因分析

動機（収益追求）

- ・収益を強く追及する経営陣の姿勢
- ・高く設定された収益目標の達成に向けたメカニズム
- ・個人に対する成果主義を重視した評価体系
- ・人材育成等の問題

機会（牽制機能不全）

- ・3線管理が十分に機能する状態ではなかったこと
- ・苦情対応に不十分な面があったこと
- ・販売する商品の選定プロセスに問題があったこと
- ・千葉銀行による牽制機能が不十分であったこと

正当化（紹介元である銀行からのプレッシャー）

千葉銀行及び武蔵野銀行の担当者との関係性が要因となっており、ちばぎん証券の担当者にとっての不適切な行動の正当化につながり、適合性や顧客属性の確認が不十分なまま仕組債への誘引に結び付く事例が発生

経営管理態勢等

仕組債の販売収益は、ちばぎん証券の経営において重要であり、適合性原則を遵守するという観点がちばぎん証券の経営陣を含む全ての層において希薄

主要な取り組み

①

パーパス・ビジョン等の
浸透・徹底

経営陣による
メッセージの継続発信

F D方針の浸透

人材育成方針の浸透

共感・行動に向けた
社内の意識改革

②

経営管理態勢の強化

外部機関を活用した取締役会実効性評価
本部評価制度の導入
お客さまの声の収集強化
銀証役員による職員との意見交換

③

業務運営態勢の構築

適合性の原則確認の強化
（インタビューシート導入など）
商品導入プロセスにおける外部評価導入
業績表彰制度、人事給与制度の見直し
3つの人物像を軸に人材育成体系を見直し
3つの人物像「Integrity」「Professional」「Challenge」

④

内部管理態勢の強化

全店へ配置した内部管理責任者の適格性
基準制定
モニタリング体制の強化
監査高度化に向けた外部コンサルの導入
銀証連携検討委員会での銀証による議論

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	●	
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	●	
P T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

デジタルが繋ぐ お客様本位の運用提案



富裕層・投資熟練層

投資初心者層・資産形成層

これから興味を持つ層

リアルとの連携

- ビデオ相談、コールセンターの機能強化
- 相談会・セミナー・来店予約（ミニアプリで）口座開設

グループ預り資産

- グループ預り資産をちばぎんアプリで一元管理
- 購入時は証券アプリにシングルサインオン

はじめる

- 対象者にアプローチ（レコメンド、通知、メール等）
- ちばぎんID連携

学べる

- 資産運用ポータルサイトへのナビゲート
- 動画等によりスキマ時間に、手軽に、繰り返し

投資経験

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。