

2025 年 7 月 15 日

株式会社千葉銀行
ちばぎん証券株式会社

関東財務局による行政処分に関する改善・再発防止に向けた取組み
の進捗状況について

2023 年 6 月 23 日、株式会社千葉銀行（取締役頭取：米本 努、以下「千葉銀行」）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、ちばぎん証券株式会社（取締役社長：越智 啓太、以下「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係る行政処分（業務改善命令）を受けました。

千葉銀行及びちばぎん証券は、上記の各業務改善命令に基づき、2023 年 7 月 24 日付で関東財務局に提出した業務改善報告書における改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況（2025 年 6 月末基準）を関東財務局に報告いたしましたので、お知らせいたします。

改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況等の概要は、別紙記載の通りです。

千葉銀行及びちばぎん証券といたしましては、引き続き全社をあげて改善・再発防止に取り組み、お客さまをはじめ関係者の方々からの信頼回復に努めてまいります。

以 上

関東財務局による行政処分等に関する改善・再発防止 に向けた取組みの進捗状況（概要）

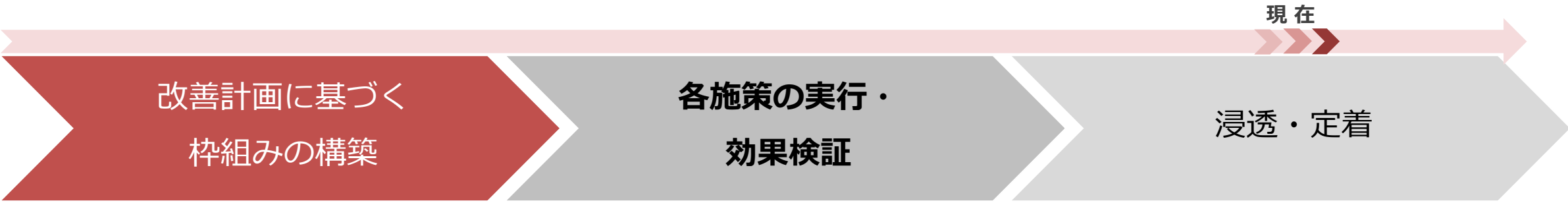


2023年6月23日、株式会社千葉銀行は、金融商品取引法第51条の2に基づき、仕組債の勧誘販売に係る金融商品仲介業務に関し、投資者保護上の問題が認められる状況に係る行政処分（業務改善命令）を受けました。また、ちばぎん証券株式会社は、金融商品取引法第51条に基づき、仕組債の勧誘販売につき適合性原則に抵触する業務運営の状況に係る行政処分（業務改善命令）を受けました。このような事態に至ったことについて重く受け止め、各社において、改善に向けた取組みとして根本的な原因分析に基づき、再発防止策を含む業務改善計画を策定いたしました。

当該業務改善計画の策定以降、全社をあげて改善・再発防止に取り組んでまいりました。今後も引き続き改善・再発防止に向けた取組みを着実に実行し、お客さまをはじめ関係者の方々からの信頼回復に努めてまいります。

取組み全体の進捗状況

- パーパス・ビジョンの浸透を土台として、組織体制・評価体系の見直し、研修・勉強会の企画等、各種施策を着実に実施し、**千葉銀行、ちばぎん証券ともに業務改善計画の全ての施策の実施が完了しました。**
- 引き続き、お客さま、株主、グループ役職員等ステークホルダーの声を広く収集し、改善のPDCAに活用していくことで組織への浸透・定着を図ってまいります。



パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針等の浸透・徹底

P 4

千葉銀行

業務運営態勢の構築	P 7	個人向けビジネスにおける総合提案力の強化	個人向けビジネスにおけるインセンティブの撤廃	
内部管理態勢の強化	P 8	1 線機能の強化	2 線機能の強化	3 線機能の強化
経営管理態勢の強化	P 10	グループガバナンスの強化	組織文化の改革	



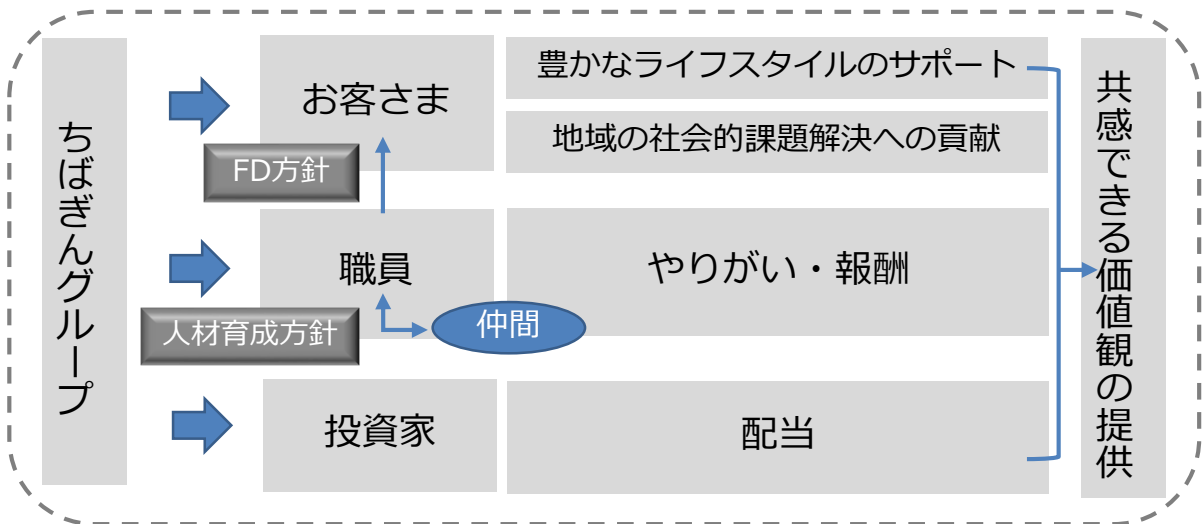
あらたな銀証連携ビジネスモデルの構築

ちばぎん証券

経営管理態勢の強化	P 11	経営陣によるガバナンス強化	組織態勢の改革	組織風土の改革
業務運営態勢の構築	P 12	適合性の原則確認の強化	商品選定プロセスの高度化	
		業績表彰制度・人事評価制度の見直し	人材育成体系・研修制度の見直し	
内部管理態勢の強化	P 13	1 線機能の強化	2 線機能の強化	3 線機能の強化
		苦情対応の強化	銀行による牽制の強化	

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

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針等の浸透・徹底		
パーパス・ビジョン等の浸透・徹底	- 名刺やリリースペーパー等にパーパス・ビジョンを表示（2023年度上期） - パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針等の各部施策を組織横断的かつ統一感をもって進めていくため「パーパス・ビジョン浸透PT」「営業店分科会」「グループ会社分科会」を設置（2023年11月） - グループ会社のパーパス入り会社ロゴの使用開始（2023年度下期） - 業務改善・ガバナンスをテーマとするIRイベント「IR Day」を開催（2024年4月） - グループ会社社員による「グループ会社意見交換会」を実施（第1回：2024年5月、第2回：2024年9月、第3回：2024年12月） - 行政処分を受けてからの対応経緯、パーパス・ビジョンの浸透を含む業務改善・再発防止の取組状況を「統合報告書2024」にて発信（2024年7月） - CX 調査 ※1 を実施し、その結果について取締役・監査役が意見交換。顧客ロイヤルティ指標であるCX指標は前年比上昇（2025年2月） - 顧客ニーズを起点に店内で解決策を議論する「顧客貢献情報ミーティング」を全総合店舗で開始（2024年10月以降継続）、好事例の動画をちばぎんアカデミー（別紙10頁参照）等に掲載（2025年2月） - サステナビリティ経営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）」の配置と「サステナビリティ推進部」の新設を決議（2025年3月） - 次期中期経営計画をテーマとした頭取、役員と営業店・本部職員、グループ会社社員の意見交換会を開催（総参加職員数869名）（2025年4月～5月） - 第7回「パーパス・ビジョン浸透PT」を開催（2025年6月）	- 第8回「パーパス・ビジョン浸透PT」の開催（2025年9月） - 次期中期経営計画の策定状況について職員向けの説明会を実施（2025年7月）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

※1 顧客ロイヤルティ指標であるCX指標等の調査、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>）

主な施策	これまでの主な取り組み（２０２５年６月まで）	今後の主な取り組み
パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針等の浸透・徹底		
FD方針等の浸透・徹底	- FDハンドブック・「三つの誓い」（役職員行動原則）を制定（2023年10月） - FD月次勉強会の開始（2023年10月以降継続） 「FDの日」（毎月23日）を制定、役員メッセージ動画の配信開始（2023年12月以降継続） - FD方針等の浸透状況の調査や各種施策に対する営業店職員の意見収集等を目的とする臨店活動「FDヒアリング」を開始（2023年12月以降継続、累計72カ店実施） - 外部コンサル会社とFD浸透に向けたアドバイザリー契約を締結（2024年1月） - パーパスの実現にあたっての重要な柱である「お客さま本位の業務運営」の優良な取り組みを表彰する「FD特別表彰」を実施（2023年度下期、2024年度上期からグループ会社も対象に追加） - 全店長会議での外部アドバイザーによる講演を実施（2024年4月） - FDに関するQ&A集の発刊（2024年5月） - 金融庁への「顧客本位の業務運営に関する原則」の採択事業者の報告（2024年7月）	グループ共通の「ちばぎんグループ「お客さま本位」の業務運営に関する方針」として明確化する形で、FD方針を改定（2025年7月）
人材育成方針等の浸透・徹底	- 年1回の人事面談において、人材育成部が人材育成方針に沿ったキャリアについてのアドバイスを開始（2023年10月以降継続） - ビジョン策定・浸透のコーチングスキルを学ぶ管理職向けの研修を実施（2023年7月～2024年9月） - 人事考課の行動評価項目を人材育成方針と結び付け（2024年度上期以降継続） - 賞与査定の目標設定においてFD要素を組み込み（2024年度上期以降継続） - 職員のキャリア形成支援を目的とする「キャリアカウンセリング制度」の構築に着手し、一部営業店でキャリアカウンセリングを試行（2024年11月～2025年3月） 「キャリアカウンセリング制度」の本格導入（2025年4月）	キャリアカウンセリング制度の本格導入に伴い、適宜追加施策等を検討

2025年４月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
業務運営態勢の構築（インセンティブのメカニズムの問題）		
個人向けビジネスにおける総合提案力の強化	- 投信4大施策の実施（2023年4月以降順次） ①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 ②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 ③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 ④新提案ツール「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できるスペシャリスト養成に向けたトレーニー派遣を開始、30名のトレーニー派遣が完了。（2023年度以降継続） 「おかねのバスケット」に対するお客さま満足度アンケートを開始（2024年2月以降継続） - 個人の総合コンサルタントについて役員講話、対面研修、動画コンテンツ配信、サポートツールの提供を開始（2025年4月以降継続）	- 個人の総合コンサルティングが可能なスペシャリスト50名の養成（2025年度まで） - 個人の総合コンサルティングの提案力の強化
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（2022年7月） - 千葉銀行からちばぎん証券へのお客さまの紹介を原則停止（2022年7月） - 仕組債の新規販売を全面停止（2022年8月） - 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（2023年10月） - 千葉銀行紹介顧客の成約に伴うちばぎん証券からの収益還元を完全撤廃（2023年10月） - 営業店の自主申告により目標設定した新たな業績表彰体系の開始（2024年度下期）、目標の自主申告の継続と業績表彰項目のシンプル化を実施（2025年度上期） - 業績表彰にて「お客さま本位の業務運営」に関する評価項目を追加（2024年度下期） - 営業スキルの指導力強化とマネジメントスキル取得を目的とした、営業店長・営業統括向けマネジメント改革研修を実施（2025年1月）	- 目標の自主申告体制の高度化 2025年下期以降の業績表彰体系の検討

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（２０２５年６月まで）	今後の主な取り組み
内部管理態勢の強化		
1 線機能の強化	職場の実態把握に向けた取り組み - グループ会社への「ちょっとライン」の開放（2023年9月） - 職員向けエンゲージメントサーベイの実施（第1回：2023年9月、第2回：2024年4月、第3回：2024年10月、第4回：2025年4月） - グループ会社にタレントマネジメントシステム「タレントパレット」を導入（2024年4月） - 新任マネージャーと役員との意見交換会を開催（第1回：2024年4月、第2回：2024年6月、第3回：2024年8月、第4回：2025年2月、第5回：2025年4～6月） - エンゲージメント向上に向けた諸施策の検討・協議を行う「エンゲージメント向上委員会」を新設（2024年6月） - グループ会社ごとにモニタリング運用マニュアルを制定（2024年7月）、運用開始（2024年8月） - グループ会社を含めた360度評価の実施（第1回：2024年8月、第2回：2025年2月） 「エンゲージメント向上委員会」の開催（第1回：2024年9月、第2回：2024年12月、第3回：2025年3月） 1 線における内部管理機能の強化 - ちばぎん証券への紹介基準の新設（2023年4月） 適合性確認ツールを全店に導入（2024年3月）、適合性確認ツールの改良（2024年6月以降継続）、活用状況のモニタリング（2024年11月以降継続） - 新任の内部管理責任者向け実践研修を実施（2024年10月以降継続） - 内部管理責任者のチェック能力向上のため応接記録の本部点検の試行を開始（2025年3月） e－ラーニング研修「金融商品販売ケーススタディ」を実施（2025年5月）	- エンゲージメントサーベイの結果分析に基づく課題の把握及び改善施策の検討（継続） - 新任の内部管理責任者向け研修の受講者フォローアップ（継続） - 適合性確認ツールの効果検証を行い、必要に応じて改良や機能追加を実施（継続） - 適合性確認ツールとCRMシステムの連携 - 新任内部管理責任者配置店に対する応接記録の本部点検（継続）

2025年４月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
内部管理態勢の強化		
2線機能の強化	- 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（2023年10月） - 本部職員による金融商品販売に係る顧客直接面談を開始（2023年12月以降継続） - 金融商品取引があったお客さまへのNPS®※1アンケートの実施状況について行内の会議体にて報告（2024年2月、2024年5月、2024年8月、2024年11月、2025年2月、2025年5月） - おかねのバスケットの「見守りアラート設定」において、FDに疑義のある行為を検知した際には是正措置を発動（2024年4月） - 業務用スマートフォンによる面談録音の開始（2024年8月以降継続）、面談録音対象取引の拡大（2025年2月、2025年4月） - 苦情・要望等の分析高度化のためテキストマイニングツールの使用開始（2024年9月） - テキストマイニングツールにCRMデータを連携し、声の収集範囲を拡大（2024年12月） 2025上期の業績表彰策定過程において、2線の観点でリスクの検証を実施（2025年2月）	- 録音内容のCRMシステムへの連携を検討（子会社のエッジテクノロジー社が開発協力） - テキストマイニングツールにおける収集範囲の拡充及び分析の高度化（第2フェーズ）
3線機能の強化	- 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月以降継続） - 頭取を監査部担当役員とし、PDCAに深く関与（2023年10月以降継続） - 営業店監査において、投資型金融商品販売時の説明手順及びアフターフォローの実施状況を重点的に検証（2023年10月以降継続） - 監査部による業務改善計画の実施状況の確認、所管部へ提言を開始（2024年1月以降継続） - カルチャー監査の導入（2024年3月）、申告目標決定プロセスの検証及び表彰・賞与への影響について営業店・本部ヒアリング実施（2025年3月） - エッジテクノロジーによる内部監査結果を銀行の経営会議・取締役会に報告（2025年4月）	業務改善施策の実効性向上（継続）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

※1 NPS®は顧客ロイヤルティを測る調査手法であり、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。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
経営管理態勢の強化		
グループガバナンスの強化	- グループ戦略部の新設（2023年4月） - 千葉銀行から監査役、取締役、部長級の人材をちばぎん証券に派遣し、常勤監査役、管理部門・事務部門・企画部門の責任者に任命（2023年4月以降継続） - 銀行でグループ採用を一本化、銀行・グループ会社間の人事交流を開始（2023年4月） - 頭取を担当役員とする「経営改善室」を新設（2023年10月） - 取締役会にてグループCxOによる業務執行報告を定例化（2023年10月以降継続） - 営業店職員による本部評価アンケートに基づき、経営改善室が本部各部へのヒアリングを実施、その結果を還元（第1回：2024年2月、第2回：2024年12月） - 取締役会の議長を社外取締役に変更（2024年4月）、取締役の任期を2年⇒1年に短縮（2024年6月） 2023年度取締役会実効性評価において、外部機関評価を実施（2024年度上期） - 千葉銀行からエッジテクノロジー社に人材を派遣し、取締役副社長や管理部長等に任命（2024年11月～12月） - グループ会社と銀行本部がグループ会社の次期中期経営計画の対話を開始（2025年2月）	「経営改善室」による営業店へのヒアリング等を通じた経営課題の把握及び改善に向けた提言（継続） - グループ会社でのお客さま満足度調査の実施（継続）
組織文化の改革	- 頭取とグループ会社社長との1on1ミーティングを開始（2023年9月以降継続） - 銀行役員とグループ会社社員との意見交換会を定期化（2023年9月以降継続） 「指名・報酬・経営諮問委員会」への諮問事項に「グループ会社の社長選任」を追加（2024年3月） - グループ会社社員が銀行に転籍できる「転籍制度」、専門性の高いグループ会社の人材やキャリア採用者を対象とした「専門職コース」を創設（2024年4月） - グループ会社の役員を対象にスキルマトリクスを導入（2024年4月からの登用に活用） - オンライン上の企業内大学「ちばぎんアカデミー」のグループ会社への導入（2025年4月）	スキルマトリクスにもとづいたグループ会社の役員選任（継続）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
経営管理態勢の強化		
経営陣によるガバナンス強化	- 千葉銀行から監査役、取締役や部長級の人材の派遣を受け、当社の常勤監査役、管理部門・事務部門・企画部門に配置（2023年4月以降継続） - 役員向けに動画研修や千葉銀行の社外取締役等による講話を実施（2023年11月以降継続） - 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） - スキルマトリクスに即した人材を役員に登用（2024年4月） - 国内大手証券会社で所属長経験のある人材が副社長に就任（2024年6月）、ビジネスモデル転換に向けた社内講話や、顧客へ渉外を実施（2024年9月以降継続）、社長に昇格（2025年4月） - 国内大手証券会社で本部の所属長経験がある人材が常務取締役に就任（2025年6月）	- 外部評価の結果を踏まえた取締役会の実効性向上に向けた課題への対応（継続） - 外部人材登用による新たな経営体制を定着させ、専門的な知見を活用のうえ、社内改革や顧客対応強化を促進（継続）
組織態勢の改革	- 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） - 社内改革や苦情対策を統括しているPTの見直し（2023年8月） - 経営陣が本部の業務遂行・課題解決状況を把握し、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） - 本部企画・管理部門に間口を広げるなど、キャリア採用の職種拡大（2024年1月以降継続） - 部長・副部長を中心とする本部組織マネジメント体制に移行（2024年4月）	「本部評価制度」の導入で明確化した各部のミッションや課題への対応、PT等の会議体を通じた重要課題に対する全社的な議論の活性化（継続） - 多様な人材の確保に向けたキャリア採用（継続）
組織風土の改革	- 組織風土改革の必要性を経営陣が繰り返し講話（2022年7月以降継続） 「ちばぎん証券のMission」「アドバイザーとしてのMission」を記載したミッションカードを制定（2023年1月） - 社員向けエンゲージメントサーベイの実施（第1回：2023年9月、第2回：2024年4月、第3回2024年10月） - 金融商品取引があったお客さまへのNPS®※1（P9）アンケートの実施（2023年12月以降継続） - 副社長・経営企画部長と本部中堅社員の意見交換会を実施（2024年11～12月） - 新しいビジネスモデルへの改革について、役員と職員の意見交換会を開催（2025年5～6月）	- 当社役員・千葉銀行役員による全部店との意見交換等による、社員のマインド改革（継続） - 定期的な意見集約を目的とした全社員向けアンケートを実施（継続） - エンゲージメントサーベイ等を活用した所属長を中心とする組織マネジメントの強化（継続）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
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（ご相談シート、適合性等確認シート）を導入（2023年4月） - 千葉銀行から当社への紹介基準の新設（2023年4月） - モニタリング結果や事例を踏まえた、内部管理責任者によるアドバイザーへのフィードバックを開始（2023年4月以降継続）	- 内管を通じた適合性遵守態勢の維持、高度化（継続） - モニタリングや監査により異例事項を早期検知し、未然防止に向けた対応強化（継続）
商品選定プロセスの高度化	当社における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月以降継続） - 商品導入プロセスにおける外部評価導入に向け、コンサル会社と契約（2024年2月） - 外部機関評価を踏まえ、商品ラインアップの一部見直しを実施（2024年6月） - プロダクトガバナンス強化の一環として、「商品選定規程」「商品選定基準」を策定（2024年9月）、策定した規程・基準にもとづく商品導入の運用を開始（2024年10月）	外部知見の活用による、各種ガイドライン等へ対応した商品選定プロセスの運用、商品ラインアップの定期的な見直し（継続）
業績表彰制度・人事評価制度の見直し	紹介型仲介における千葉銀行への収益還元を廃止（2023年10月） 信頼回復に向けたお客さまとの接触状況等を評価する等、資産管理型ビジネスと整合性のある業績表彰制度への見直し（2023年度下期） - 成果重視型の賞与査定方法を見直し（2023年度下期） - 能力や成果をより適切に反映させる人事給与制度に改定（2024年4月） - グループ人材育成方針を踏まえた新たな人事考課評価項目に沿った人事面談を開始（2024年9月）、31部店の人事面談が完了（2025年3月） - 営業店の自主申告により目標設定した業績表彰体系を開始（2025年度上期）	改定した業績表彰基準、人事諸制度の厳正な運用（継続）
人材育成体系・研修制度の見直し	- 管理本部長によるコンプライアンス研修を開始（2023年6月以降） 「Integrity」「Professional」「Challenge」という当社が求める3つの人物像を踏まえ、人材育成体系の全体像を策定（2023年10月）	人材育成体系に基づく分野別研修の実施（継続）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（2025年6月まで）	今後の主な取り組み
内部管理態勢の強化		
1 線機能の強化	- 営業店20か店に内部管理責任者を専担者として配置（2022年10月） 「内管統括部」を管理本部の傘下に新設（2023年4月） - 内部管理責任者のスキルの標準化と品質向上を目的として、内部管理責任者の適格基準を制定（2024年1月） - 内部管理責任者の育成プログラムにより、職務公募者を育成（2024年4月以降継続）	- 営業店内部管理マニュアルに基づく適合性の原則の遵守状況の管理を強化 - 専用プログラムによる内部管理責任者の育成（継続）
2 線機能の強化	取締役管理本部長に千葉銀行の前コンプライアンス担当役員を配置（2023年4月） - コンプライアンス部を「統括グループ」「品質管理グループ」の2グループ制に移行（2023年4月） - FD委員会の担当を営業部門からコンプライアンス部に変更（2023年4月） - コンプライアンス委員会を毎月開催に変更（2023年7月） - コールセンターにてお客さまの声を収集する仕組みの試行を開始（2024年5月） - 面談時録音の開始及び録音内容のモニタリングの開始（2024年10月以降継続）、モニタリングの結果について社長に報告（2025年2月）、内部管理責任者向け勉強会で結果を共有（2025年5月）	「お客さま本位の業務運営」の取組状況にかかるKPIの把握・検証（継続） - AI技術導入などによる、モニタリング手法の高度化・効率化（継続）
3 線機能の強化	- 監査結果について定期的に銀行監査部に説明する態勢に変更（2023年11月） - 監査部に銀行監査部との兼務者を配置（2024年2月） - 外部コンサルを導入し、「2024年度内部監査計画」を立案（2024年3月） - プロダクトガバナンスに関するテーマ別監査を外部コンサル帯同のもと実施（2024年12月） - 千葉銀行と協働でテーマ別監査「業務改善計画の進捗状況(苦情管理態勢)」を実施（2025年2月） 株式アプリ導入にかかるテーマ別監査の実施方法を銀行監査部を交え協議（2025年4～6月）	- 銀行監査部との連携強化（継続） - 外部コンサルの助言内容を踏まえた監査計画の着実な実行（継続）

2025年4月15日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取り組み（２０２５年６月まで）	今後の主な取り組み
内部管理態勢の強化		
苦情対応の強化	- 苦情分類を「リスク理解確認不足」「顧客への販売商品適合性」「説明不足」「ルール違反」等に細分化し、苦情の要因や問題点の検証を徹底（２０２２年７月以降継続） - 苦情発生後、コンプライアンス部統括グループがコンプライアンス委員会及びFD委員会において、真因分析及び再発防止策等の業務改善について報告し、経営陣が議論する態勢を構築（２０２３年７月）	真因分析を踏まえた有効な再発防止策を策定し、コンプライアンス委員会で報告（継続）
銀行による牽制の強化	「銀証連携検討委員会」を設置（２０２２年７月） - 千葉銀行の経営陣あてに千葉銀行から当社に紹介されたお客さまへのアフターフォローの状況等を定期的に報告（２０２３年７月以降） - 武蔵野銀行が当社紹介顧客へのアンケート・モニタリングを開始（２０２３年９月以降継続）	「銀証連携検討委員会」等を通じた千葉銀行への協議・報告（継続） - 武蔵野銀行との深度ある情報連携、同行による取引検証・調査（継続）

２０２５年４月１５日公表資料における「今後の主な取り組み」のうち、実施済の施策を「これまでの主な取り組み」に転記。また、新規取り組みや追加施策等をハイライト表記。

千葉銀行

ちばぎん証券

関東財務局から指摘を受けた問題点（6月23日）※1

- 顧客属性を確認及び検討しないまま、顧客を仕組債購入へ誘引している状況
- 内部管理態勢が不十分な状況
 - 苦情対応に関する内部管理態勢が不十分であること
 - 顧客への説明状況に関する実効性のあるモニタリング態勢が不十分であること
 - 経営陣のガバナンスが十分に発揮されていないこと

- 適合性原則に抵触する勧誘が長期的・継続的に発生している状況
- 適合性原則を遵守するための態勢が不十分な状況

真因分析※2

1. 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

2. 内部管理態勢の問題

- ① 1線（営業店・営業部門）において、①動機、②機会、③正当化の3要素が成立

（動機）業績表彰、人事評価の仕組みが行員の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による機能不全

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

- ② 2線（管理部門） 3線（監査部門）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

3. 経営管理態勢の問題

- ①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）

- ②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. 動機（収益追求）

- ①収益を強く追及する経営陣の姿勢 ②高く設定された収益目標の達成に向けたメカニズム ③個人に対する成果主義を重視した評価体系 ④人材育成等の問題

2. 機会（牽制機能不全）

- ①3線管理が十分に機能する状態ではなかったこと
②苦情対応に不十分な面があったこと
③販売する商品の選定プロセスに問題があったこと
④千葉銀行による牽制機能が不十分であったこと

3. 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、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

4. 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

※1 詳細については、2023年6月23日付「関東財務局による行政処分について」をご覧ください。

※2 詳細については、2023年8月31日付「関東財務局による行政処分に関する改善・再発防止に向けた取組み及び関係者の処分等について」をご覧ください。