



2024年1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：稲村 幸仁、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（2023年12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

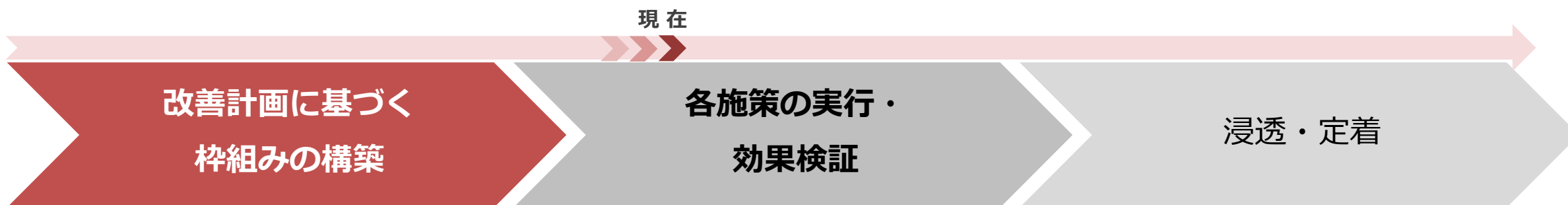
関東財務局による行政処分等に関する改善・再発防止 に向けた取組みの進捗状況（概要）



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

- 組織体制の変更、研修・勉強会の企画、評価体系の見直し等、改善計画に基づき各種枠組みを構築。
- パーパス・ビジョンをすべてのグループ役職員の行動の軸、判断の軸として浸透・定着を図ることが、最も重要な取組みと位置づけ、パーパス・ビジョン浸透PTを新設・開催する等、組織横断的に施策に取り組む。



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 5	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 6	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 7	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 8	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 9	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 10	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	

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
<p>パーパス・ビジョン、FD方針、人材育成方針等の浸透・徹底</p>		
<p>パーパス・ビジョン等の浸透・徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・ビジョン等の浸透に向けて行っている施策を、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」を新設 現場の実態確認、意見収集を強化することによりPTの実効性を高めるため、PT下部の協議体として「営業店分科会」「グループ会社分科会」の2つの分科会を新設 各分科会、PTともに第1回目を開催（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 第1回目の各分科会で収集した営業店やグループ会社からの意見、PTで取り纏められた意見を参考として、今後の施策を検討 第2回目の各分科会、PTは2024年3月を目途に開催予定
<p>FD方針等の浸透・徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・ビジョン、FD方針を一体的に整理し、FD方針を見直すとともにFDハンドブックを制定（2023年10月） パーパス達成やFD方針浸透のための行動原則として「三つの誓い」を制定（2023年10月）、「三つの誓い」をもとにした唱和を作成し全営業店で実施開始（2023年11月） <div data-bbox="520 756 1968 954" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>「三つの誓い」 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 「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」 「この提案や判断はお客さまの課題の解決につながるのか」 「この提案や判断は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。</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> FDハンドブック等を活用した勉強会による全職員へのFD浸透（2023年10月より継続）、頭取よるメッセージビデオ配信（2023年12月）、毎月「FDの日」を定め、頭取、グループCRO・CBOより営業店へ経営陣の思いを発信する方針を決定（2023年12月） FD方針の浸透度合い、各種施策の実施状況、施策に対する意見などの調査・収集を目的とする「FDヒアリング」を開始（2023年12月） 役員・部店長向けシニア・コンプライアンスマネジメント研修を実施（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 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」の優良な取組みを表彰する「FD特別表彰」を創設（2023年度下期）
<p>人材育成方針等の浸透・徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員と人材育成部との個人面談時に、人材育成方針の3つのコア要素の考えを説明しながら、職員一人ひとりのキャリアについてアドバイスを開始（2023年10月より継続） <div data-bbox="520 1358 1708 1517" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>「人材育成方針」 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」「自分の強みを持て」「仲間を増やせ」</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 人事考課における行動評価項目について、パーパス・人材育成方針に結び付く形への変更を検討（2024年度上期）

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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実施（継続） <ul style="list-style-type: none"> （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ーレス化による「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 • 金融商品販売だけでなく、ローンや遺言信託などライフプラン全般に対する個人の総合コンサルティングが可能なスペシャリストを養成すべく2023年4月より10名のトレーニーを育成中 	<ul style="list-style-type: none"> • 「おかねのバスケット」のさらなる活用に向けた検討 • 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養成について、現中期経営計画期間（2023年度から2025年度）にて、トレーニー50名の育成を予定
個人向けビジネスにおけるインセンティブの撤廃	<ul style="list-style-type: none"> • 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） • 千葉銀行による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） • 銀行営業店の個人部門に対する収益目標を廃止し、FD（顧客の最善の利益の追求）と活動量等（顧客へのコンタクト）による評価体系に見直し（2023年10月） • 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（2023年10月） 	<ul style="list-style-type: none"> • 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月より継続）

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
内部管理態勢の強化		
1 線機能の強化	<p><u>職場の実態把握に向けた取組み</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1on1ミーティングの実施（2022年3月～） 新任支店長を対象にコーチング研修を実施（2023年5月～） 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） ※相談者の心理的なハードルを下げるため、ちょっとした悩みを社内チャットで気軽に相談できる仕組み（2021年10月より運用） <p><u>1線における内部管理機能の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ちばぎん証券への紹介基準の新設（2023年4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） 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイの結果に基づいた課題への改善策を検討 360度評価のグループ会社への導入（2024年度中） 適合性確認ツールの導入(2023年度中) <p>内部管理責任者に対するアンケートを実施のうえ、一部の営業店にて2023年12月より適合性確認ツールの試行を開始済</p>
2 線機能の強化	<p><u>2線態勢の見直し（2023年10月組織変更）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 本部職員による金融商品販売にかかる顧客直接面談を開始、今後も定例モニタリングとして実施予定（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 「苦情・要望・問い合わせ」に関する分析の高度化（2024年9月まで） 「顧客・地域の声」を分析するシステムの構築（2024年9月まで） 電話録音システムの導入、集音マイク性能やカメラ解析度の向上などインフラ投資（2024年9月まで） 訪問時のパソコンによる録音・録画などのシステム活用を通じて、モニタリング手法の多様化、高度化（2024年9月まで）
3 線機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査計画の見直し（2023年9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～） 頭取を監査部担当役員とし、PDCAに深く関与（2023年10月） 監査部活動状況の取締役会における報告（2023年10月～） 	<ul style="list-style-type: none"> カルチャー監査の導入 <p>営業店監査、部署別監査および子会社等監査においてヒアリングを通じたパーパス・ビジョンの浸透状況の確認を2023年10月より開始済</p>

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
経営管理態勢の強化		
<p>グループガバナンスの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社管理規程を新設（2022年2月） 銀証連携検討委員会を新設（2022年7月） 指名・報酬・経営諮問委員会の委員長を社外取締役に変更（2022年10月） 取締役会や経営会議を含む行内会議体での経営陣の指示事項について一覧形式での進捗管理をスタート（2023年1月） グループ戦略部の新設（2023年4月） 2023年4月以降、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（2023年4月～） 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を開始（2023年4月） 商品導入に関するプロセスを厳格化（2023年8月） （銀行：経営会議 証券：銀証連携検討委員会への付議） 頭取を担当役員とする経営改善室の新設（2023年10月） グループCxOとしての横串機能発揮の観点で、グループ会社も含む各管理領域におけるお客さま目線での課題を検証・把握した上で、取締役会に定期的に報告（2023年10月～） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議長を社外取締役に変更（2024年4月） 経営改善室による営業店へのヒアリング等を通じて経営課題の調査を行い、同室より改善に向けた提言を行っていく（継続） グループすべてのお客さまに対する満足度調査などの仕組みの検討 2023年11月より一部のグループ会社にてお客さまアンケートを実施済 今後、主に「グループ外のお客さまに提供している商品・サービス」を有するグループ各社においてアンケートの実施を検討
<p>組織文化の改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> 毎朝、経営会議メンバー全員が原則参加する役員ミーティングを実施 Bad News First を徹底（2021年7月～） 頭取による部長との1on1ミーティング、担当役員による副部長との1on1ミーティングを定期的に実施（2021年12月～） 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（2023年9月～） 当行担当役員によるグループ会社社員の声を聞くための意見交換会を定期的に実施（2023年9月～） 	<ul style="list-style-type: none"> 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） 「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（2024年3月） 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やキャリア採用者を対象とした「専門職コース」の導入（2024年4月）

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
経営管理態勢の強化		
経営陣によるガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 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～） 役員向け動画研修や、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～） 取締役会等の実効性向上に向け、取締役・監査役へのアンケートを実施し、分析結果や課題等を取締役会にて報告（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 千葉銀行の社外取締役による役員向け講話を継続 取締役会等の実効性向上に向けたアンケート結果の課題に対する対応を検討（今後、外部評価を導入予定）
組織態勢の改革	<ul style="list-style-type: none"> 管理本部・業務支援本部・アドバイザー支援本部の3本部体制移行（2023年4月） グループ一体採用によるキャリア採用面接を継続実施（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） 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 「本部評価制度」の導入・実施により明確となっ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おける全社的な議論の活性化（継続）
組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> お客さまに必要とされる証券会社に生まれ変わることの必要性や、そのために当社として行わなければならないことを全役員・社員に対して社長自らが啓蒙（2022年7月～） 「デジタル目安箱」※を設置（2022年8月） ※社長宛に直接意見を述べることや問い合わせができる仕組み 営業店のお客さまから直接意見を拝聴する「アドバイザリーミーティング」を実施（2022年9月） 「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） 当社の目指す姿の浸透を図るため、経営方針（パーパスや中期経営計画等）をe-ラーニングで配信（2023年11月～） お客さまの声を収集し組織風土の改革に活かしていくため、お客さまの当社商品やサービスに対する信頼等を測るアンケートを実施（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 社長・3本部長が全部店との意見交換会を実施し、社員との一体感を醸成（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）

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
業務運営態勢の構築		
適合性の原則確認の強化	<ul style="list-style-type: none"> インタビューシート（「ご相談シート」及び「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による適合性判断の高度化（2023年4月～） 	<ul style="list-style-type: none"> インタビューシート導入後の運用状況の継続検証 各種取扱基準・ルールの検証、見直しの継続実施 紹介基準の遵守状況のモニタリングの継続、及び紹介基準の適切性を検証
商品選定プロセスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 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～） 各種ガイドライン等へ対応した商品選定プロセスの構築に向け、千葉銀行資産運用コンサルティング部と連携し、外部評価を活用した商品導入プロセス検証の方針を決定（2023年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 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構築 中長期国際分散投資に適した商品ラインアップの整備（2023年度中）
業績表彰制度・人事評価制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 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） 副支店長やチームリーダーの機能を強化し、1線のリスクオーナーシートの観点から提案の品質向上等の役割も担うよう見直し（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） 所属長を中心としたマネジメントの実現に向け、賞与査定方法の見直し（2023年度下期） 	<ul style="list-style-type: none"> 能力や成果をより適切に反映させた人事運用方法を検討・運用 2023年度下期見直しによる効果を検証したうえで、次期の業績評価制度、賞与査定方法を検討
人材育成体系・研修制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 業務スキル判定を導入（2022年10月） 研修ツール「Teach me Biz」を導入（2022年12月） 支店長の意識改革を目的とした管理本部長によるコンプライアンス研修を月次で実施。コンプライアンスが全ての業務の基本であるという意識を浸透させるための研修を繰り返し実施（2023年6月～） 「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） 	<ul style="list-style-type: none"> 当社が求める3つの人物像の視点を軸に、FD・コンプライアンス、資産管理型ビジネス、マネジメント研修等を継続的に実施

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

主な施策	これまでの主な取組み（2023年12月まで）	今後の主な取組み
内部管理態勢の強化		
1 線機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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） 内部管理責任者定例会を毎月開催し、営業店における取引の検証、顧客対応事例の共有、アドバイザー指導等を実施（2023年4月～） 	<ul style="list-style-type: none"> 内部管理責任者の適格基準制定 営業店内部管理マニュアルの改定により、適合性の原則の遵守状況の管理を強化
2 線機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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当社取締役として配置（2023年4月） コンプライアンス部を2グループ制とし、「統括グループ」「品質管理グループ」を新設（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・FD委員会の開催頻度を原則毎月に変更（2023年7月） 	<ul style="list-style-type: none"> 「お客さま本位の業務運営」の取組状況にかかるKPIを支店別に把握し、継続検証 モニタリング手法の継続的な見直し モニタリングの品質向上等のため、通話録音テキスト化システムの導入を検討
3 線機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 営業店への臨店監査の方法を、事務検証監査から、お客さまとの取引が適切になされているかを検証する監査へと変更（2023年8月） 内部監査委員会に千葉銀行監査部長がオブザーバー出席（2023年8月～） 監査結果について定期的に千葉銀行監査部に説明する態勢に変更（2023年11月） 3線としての対応の妥当性、課題の洗い出し、高度化策等について助言を受けるため外部コンサルを導入（2023年11月） 	<ul style="list-style-type: none"> 千葉銀行監査部と協働してテーマ別監査「業務改善計画の進捗状況」を実施（2023年度下期）
苦情対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> 「苦情対策PT」（2020年2月設立）を「アフターフォローPT」に改組。仕組債を保有されているお客さまへのアフターフォローの状況、苦情発生の状況等について共有し、対策について千葉銀行所管部とともに議論（2022年7月） 苦情発生後、コンプライアンス部統括グループが毎月の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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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。アフターフォローPTなど、1線が参加する会議体にて対応を徹底
銀行による牽制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 「銀証連携検討委員会」を設置（2022年7月） 千葉銀行経営陣が参加する朝ミーティングにて、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毎週報告（2023年7月～） 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～） 	<ul style="list-style-type: none"> 「銀証連携検討委員会」や朝ミーティングを通じた千葉銀行への協議・報告の継続 武蔵野銀行との深度ある情報連携や、同行による取引検証・調査の継続実施

※ 2023年10月16日公表資料における「今後の主な取組み」のうち既に取組みを行った施策は「これまでの主な取組み」に転記。また、同資料からの追加記載はハイライト表記。

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

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
2. 内部管理態勢が不十分な状況
 - ① 苦情対応に関する内部管理態勢が不十分であること
 - ② 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
 - ③ 経営陣のガバナンスが十分に発揮されていないこと

1. 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
2. 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。