

2025 年 7 月 15 日

株式会社武蔵野銀行
取締役頭取 長堀 和正

業務改善計画の進捗状況について

2023 年 6 月 23 日、当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。

当行は、上記の業務改善命令に基づきまして、2023 年 7 月 24 日付で関東財務局に提出した業務改善計画の進捗状況（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。

業務改善計画の進捗状況は別紙の通りです。

当行といたしましては、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する皆さまの信頼回復に努めてまいります。

以 上



業務改善計画の進捗状況について

(2025年6月末基準)

2025年7月15日



当行は、2023年6月23日に、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。

このような事態に至ったことについて厳粛に受け止め、「お客さま本位の業務運営」の意識と健全な組織文化を醸成していくため、改善に向けた取組みとして業務改善計画を策定し、各施策を着実に遂行しております。

「地域共存」「顧客尊重」の経営理念のもと、しっかりとお客さまに寄り添った活動を組織全体にあらためて浸透させ、全社をあげて改善・再発防止に取り組むことで、お客さまをはじめ関係する皆さまの信頼回復に努めてまいります。

《目次》

1. 業務改善命令の概要と真因分析	 3
2. 業務改善計画の主な実施事項	 4
3. 業務改善における今後の取組み	 5
4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況	 6

1. 業務改善命令の概要と真因分析

業務改善命令の概要

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た状況について

- ✓ 紹介型仲介において、当行は商品概要のみ説明し、お客さまをちばぎん証券に紹介するに留まることを想定したため、お客さまの適合性確認を行うルールが設定されず、他方、業績目標を設定して推進していた
- ✓ 第1線では商品概要を超えた説明を行い、仕組債取引を誘引する事例が発生、第2線ではその状況を把握することができず、苦情もちばぎん証券側の問題と整理、第3線でも業務プロセス等の検証を行わず、業務運営態勢が不十分であった

内部管理態勢が不十分な状況について

- ✓ お客さまをちばぎん証券に紹介するのみで、お客さまへの商品説明が行われることはないとの考えのもと、第1線では研修内容が仕組債を誘引し得るものになっており、内部管理責任者が踏み込んだ確認を行っていなかった
- ✓ また、第2線ではモニタリング等により活動実態が把握されず、牽制機能を発揮していなかったこと、第3線では紹介型仲介に焦点を当てた監査が行われず、リスクの検証がされていないなど、内部管理態勢は不十分であった

真因分析

- ✓ 紹介型仲介業務を開始する際に、行員が、顧客ニーズ等を十分に確認しないまま顧客に対し、ちばぎん証券における金融商品の購入を誘引するリスクを、経営陣による適切なガバナンスのもとで十分に検証した上、**適切な行員の業績評価の仕組み、第1線における自律的リスク管理及び研修態勢、第2線のモニタリング、並びに第3線の内部監査に係る態勢等、内部管理態勢を構築することができていなかった**



2. 業務改善計画の主な実施事項(4月～6月)



○ 施策の実行

- 外部機関によるお客さま向けCXアンケート※の分析結果を踏まえ、**ツール拡充によるアフターフォローの充実や研修等により、「お客さま本位の業務運営」の更なる徹底を図った**
- アフターフォローの高度化を図り、準拠性主体の活動基準を見直し、**お客さまのライフプラン・ゴールベースの把握やコンサルティング提案など、お客さま起点のフォローアップ活動が実践されるよう、活動基準を明確化**

○ 運 用

- 当行の勧誘販売における第2線・第3線の検証結果を踏まえ、内部管理責任者の牽制力向上に向け、所管部より指導・フォローを継続的に実施
- **当行全体のスキル・提案力の底上げに向け、営業担当者に対するフォロー態勢の充実を図っている**

○ 評価・定着

- **業務改善計画に係る諸施策の浸透・定着状況について、2025年3月末基準で検証し、「お客さま本位の業務運営」の徹底が進展していることを確認**
- **「お客さま本位の業務運営」の更なる浸透・定着に向け、検証結果に基づく新たな諸施策に取り組んでいく**
- 業務改善計画の進捗やお客さまへの対応状況等を品質向上委員会や取締役会にて報告し、その取組みの**浸透・定着状況を検証しながら更なる改善を図る**

業務改善計画に基づき様々な施策を実行し、行内における浸透・定着を進めるとともに、その運用状況を経営に報告・共有した上で、施策を振り返り、新たな課題に対し迅速に対応しております。

※ CXアンケートとは、株式会社野村総合研究所のCXMM®サービスであり、主に金融業界を中心にお客さまの期待と満足度を測り、「お客さま本位の業務運営」の向上に活用されております。

3. 業務改善における今後の取組み

<業務改善における現在の立ち位置>

現在位置

業務改善計画策定

- 真因分析
- 問題の特定

計画の実行

- お客さまへの丁寧な説明
- 態勢の再構築
- 意識の再醸成

浸透・定着化

- 施策の実行
- 施策の振返り
- 課題への迅速な対応

銀行の強みへ

健全な組織文化醸成

<浸透・定着化に向けた取組み>

【お客さま満足度向上】

丁寧なお客さま対応を徹底するとともに、質の高い情報提供やアドバイスを実践

【銀行の営業スタイルを確立】

お客さまニーズに基づく営業プロセスによりお客さまの最善の利益を実現

【従業員の意識・知識の向上】

FD基本・取組方針をしっかりと根付かせ提案知識を更に向上

<PDCAサイクルの実践>

- 諸施策の運用
- 浸透・定着状況の検証
- 更なる施策の実行



浸透・定着化

適切な業務運営態勢

健全な組織文化

銀行全体で法令遵守とお客さま本位の業務運営を徹底し、その浸透・定着状況を検証しながら、**適切な業務運営態勢の構築**と**健全な組織文化の醸成**に一層取り組んでまいります。



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（1 / 6）

具体的な主要施策

実施時期

2025年6月までの進捗状況

1. 業容に応じた業務運営態勢の構築

お客さま本位の業務運営の徹底

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」の再策定	2023年9月	➤ 2023年9月29日に「お客さま本位の業務運営に関する基本方針・取組方針」を改定し、同日にホームページへ公表した。 ➤ 改定内容について、2023年10月・11月に支店長から営業担当者までの全階層を対象とした会議・研修で周知徹底した。また、営業店での期初の全体会議において、支店長自ら支店の全行員に対し「基本方針」を説明し、組織内への浸透を図った。2024年1～3月には、全担当者向け及びFA担当者向けの本部研修（計3回）で基本方針・取組方針に則った営業活動を徹底した。 ➤ 以降、每期、「基本方針・取組方針」の更なる浸透を図り、支店長から営業担当者までの全階層を対象とした会議・研修を実施し、理解度テストにより浸透・定着を確認している。
	2023年10月より 継続実施	

営業推進態勢の見直し

セグメント別営業態勢の見直し	2023年4月	➤ 2023年4月より、高度化するお客さまニーズに対応するため、従来のエリア単位からお客さまの属性によりセグメントし、担当者の役割を明確化した。お客さまの属性に応じた担当者を配置し、担当者別の研修会や本部担当者によるOJT支援により、ゴールベースアプローチによるお客さまのニーズに合致した提案活動を徹底した。 ➤ セグメント別営業推進態勢の更なる実効性向上を図り、営業店・本部が一体となって、お客さまの最善の利益の実現に資する（お客さまに寄り添った）活動を深化させるべく、本部組織を見直し、「法人」・「個人」という「お客さま起点」のセグメント別の組織に再編した。また、4月にはマーケットに応じて、担当者の役割等を見直し、営業人員の再配置を実施した。 ➤ お客さまに対する質の高い情報提供やアフターフォローを実践していくため、外部機関によるお客さま向けCXアンケートの分析結果に基づき、ツール拡充によるアフターフォローの充実やFDの更なる徹底を図る研修など、諸施策を実施した。
	2024年3月～4月	
ちばぎん証券への紹介基準の 制定と運用	2024年11月～ 2025年6月	➤ 2023年4月より、新たに4項目（年齢・金融資産・投資経験・投資目的）の紹介基準を設定し、お客さまの幅広いニーズにお応えする態勢を構築した。 ➤ 2023年6月より、お客さまアンケートを新規制定し、紹介時の適合性確認や紹介後の取引内容の確認、金融商品成約後にアンケートを実施し、適切な提案・販売が行われているか確認を行う態勢を構築した。（運用状況は9ページを参照）
	2023年4月 2023年6月	



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（2／6）

具体的な主要施策

実施時期

2025年6月までの進捗状況

1. 業容に応じた業務運営態勢の構築

業績目標・評価体系の見直し

預り資産の評価体系の見直し	2023年4月	➤ 2023年4月より、お客さまの長期資産形成を支援し、お客さま起点の提案活動にシフトするため、預り資産の収益目標を廃止。お客さま向けセミナーや相談会を評価するプロセス評価の仕組みを導入し、お客さまとのリレーション構築を重視する体系へ変更した。
	2023年10月より 継続実施	➤ 2023年10月より、行員の人事考課をお客さま起点の活動を重視する考え方に変更した。評価方法についても「成果」を重視する内容から、お客さまの最善の利益の実現に向け、本人の意欲や努力などを踏まえた「プロセス」を高く評価する仕組みとした。
	2024年1月より 継続実施	➤ 2024年1月以降、営業店行員を対象にアンケートを実施、アンケート結果に基づく営業店意見を翌期の営業施策や業績評価体系に反映させ、従来以上にお客さま本位の活動が評価される内容へ変更している。2025年3月、お客さま起点の営業プロセスを重視するため、業績評価体系においては、営業店意見に基づき、営業店の自主目標を導入した。
	2024年11月～ 2025年3月	➤ お客さま向けCXアンケートの分析結果を踏まえ、営業施策ではお客さまニーズを起点とした活動に重点を置き、業績評価体系ではアフターフォローを重視するなど、適切に見直した。
業績目標・評価体系の検証態勢の構築	2023年4月より 継続実施	➤ 2023年4月、1線部署で策定した業績目標や評価体系について、2線・3線部署が連携して営業施策や収益計画との整合性を検証する態勢を構築し、以降継続的に実施している。

研修体制の整備

内部管理責任者や外訪担当者を対象としたFD研修の実施	2023年4月より 継続実施	➤ 2023年10月・11月に、お客さま本位の業務運営（FD）への意識を高めるため、支店長から営業担当者までの全階層を対象とした会議・研修において「お客さま本位の業務運営の基本方針及び取組方針」改定の背景や内容について徹底した。 ➤ 2024年1月、内部管理責任者の責務及び要注意取引に対する留意点など、主な禁止行為について、徹底を図る研修を実施。以降も、内部管理責任者及び全担当者向けにFD研修を実施し、FDへの理解を深める内容のほか、営業プロセス管理や部下指導等のカリキュラムを設け、FDの更なる浸透を図っている。各研修において、理解度テストにより、FD意識の浸透・定着を確認している。 ➤ お客さま向けCXアンケートの分析結果を行内周知するとともに、その分析結果を踏まえ、FD研修等において、「お客さま本位の業務運営」の更なる徹底を図っている。
研修に使用する資料及び研修内容の適切性を検証	2023年10月より 継続実施	➤ FD研修やスキルアップ研修、セミナー等の研修資料及び研修内容について、問題点がないことを検証した上で、すべての研修を実施している。



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（3／6）

具体的な主要施策	実施時期	2025年6月までの進捗状況
2. 経営管理態勢の強化		
ガバナンスの強化		
品質向上委員会の新設 （2023年度第2四半期より 毎月1回開催し、四半期毎に 取締役会へ報告）	2023年8月より 継続実施	➤ 業務改善計画に基づく改善・再発防止に向けた取組みを着実に遂行し、係る諸施策の進捗状況の共有と方向性を定めることを目的として、2023年8月に品質向上委員会を新設した。 ➤ 毎月開催している品質向上委員会（計23回）にて、業務改善計画の進捗状況やちばぎん証券に紹介したお客さまへのアフターフォロー、苦情の発生状況などを品質向上委員会及び取締役会へ正確且つ適切に報告し、具体的な対応策等について協議しており、適切に管理・運営している。
プロダクトガバナンス体制の構築	2024年6月より 継続実施	➤ 2024年6月、金融仲介機能推進委員会にて、当行のプロダクトガバナンス体制について協議し、個別の商品の選定・見直しにおける基準を新たに定め、経営陣の関与のもと、商品選定が行われるようにプロダクトガバナンス体制を構築した。この基準は、金融仲介機能推進委員会で適宜改善を図るとともに、基準を踏まえ商品選定部会にて商品選定を行うこととした。 ➤ 商品の選定・見直しにおける基準をもとに、第三者評価を踏まえ、商品選定部会にて検討・協議の上、商品の改廃等を決定しており、商品選定プロセスが適切に運用されていることを2025年6月の金融仲介機能推進委員会にて報告している。
全部店における意識改革		
リスク性金融商品販売に関する コンプライアンス研修の開催 （2023年度下半期より半期に 1回開催）	2023年度下半期より 継続実施	➤ 2023年下半年期より開始した「リスク性金融商品販売に関するコンプライアンス研修」については、2024年上半年期以降も、各営業店の内部管理責任者が講師となり、営業店行員に対して、法令諸規則の重要性の徹底や直近の苦情事例の共有等、以下の研修内容を実施することにより行員のコンプライアンス意識を醸成している。また、本研修実施後には、グループディスカッションを行うとともに、確認テストにより、研修内容を理解し、コンプライアンス意識が醸成されていることを確認している。 <研修内容> ・お客さま本位の業務運営の基本方針 ・FDに則したアフターフォローの手順 ・要注意取引の留意点 ・金融商品仲介業務の顧客紹介基準について ・苦情事例及び事例ビデオ視聴



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（4／6）

具体的な主要施策

実施時期

2025年6月までの進捗状況

3. 内部管理態勢の強化

モニタリング態勢の強化

適合性確認の強化	2023年4月より 継続実施	➤ ちばぎん証券に紹介したお客さまについては、顧客カードや取扱時の交渉経緯記録等に照らし、ちばぎん証券への紹介基準に合致していることを確認している。
お客さまアンケートの実施	2023年8月より 継続実施	➤ 2025年6月までに新規で成約されたお客さまについては、お客さまの意向通りの取引であること、及び当行行員、ちばぎん証券の対応について問題がないことを確認している。
アフターフォロー先アンケートの実施	2023年9月より 継続実施	➤ 2023年12月～2025年4月にちばぎん証券がアフターフォローを実施したお客さまに対して、アンケート及び電話ヒアリングを実施し、必要と判断した場合は、ちばぎん証券に再フォローを要請した。再フォローを要請したお客さまにはちばぎん証券が改めてアフターフォローを行い、お客さまのヒアリング内容とちばぎん証券からの活動報告に齟齬がないことを確認している。
モニタリングの高度化	2023年9月より 継続実施	➤ 2025年6月までのちばぎん証券への紹介事案について、お客さまの投資意向・目的に対するちばぎん証券との契約実態の整合性についてモニタリングを実施。モニタリングの結果、リスクベースで問題となる取引は無いことを確認している。 ➤ ちばぎん証券による再運用やリカバリー提案に対し、適合性や経済合理性について更に精緻な検証を行うべく、再度、リスクベースでの検証項目を見直した上で、全勧誘提案先に対してモニタリングを実施し、全てお客さまの属性や意向等に沿った取引であったことを確認している。 ➤ 行内の臨店指導において、内部管理責任者や業務経験の浅い担当者を中心にフォローアップ指導を行うなど、行内のモニタリング態勢を強化し、適合性確認やFD意識の浸透等、問題となる事案が無く、それらの取組みが進展していることを確認している。 ➤ プロダクトガバナンス体制を検証した結果、ラインアップ分析、リスク・リターン/コスト・リターン、想定顧客等の観点に基づき商品選定がなされ、販売状況についても問題なく、適切に運用されており、プロダクトガバナンス体制が構築されていることを確認している。
全従業員アンケートの実施	2024年1月より 継続実施	➤ FDに基づいた活動を定着させることを目的に、2024年1月以降、営業店の全従業員を対象に営業施策や評価体系に関するアンケートを每期実施し、翌期の評価体系に反映している。（詳細は7ページ「預り資産の評価体系の見直し」を参照）また、FD・コンプライアンスに対する意識が醸成され、営業担当者の傾聴力や顧客理解力の向上が図れている。
モニタリング実施状況の報告	2023年9月より 継続実施	➤ 毎月開催している品質向上委員会で、お客さまのアフターフォローなどの活動状況を経営陣に報告し、適切なモニタリングが実施されていることを確認している。



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（5／6）

具体的な主要施策

実施時期

2025年6月までの進捗状況

3. 内部管理態勢の強化

苦情対応態勢の強化

仕組債に対する苦情対応	2023年8月より 継続実施	➤ 2023年8月より、ちばぎん証券に口座を保有している全てのお客さまを対象にフォロー活動を実施し、当行及びちばぎん証券への苦情や要望事項のヒアリングを実施した。 ➤ 仕組債償還先全先を対象に、ちばぎん証券と連携・協力の上、償還前複数回に亘り、重点的にフォロー活動を実施し、お客さまの要望に応じて、最終的な解決に向け、対応を進めている。
コンダクトリスクの観点での苦情検証	2023年9月より 継続実施	➤ 当行に寄せられた金融商品販売に関する苦情等について、背景に問題がないか、コンダクトリスクの懸念がないか等の観点から、毎月、コンプライアンス部門で検証し、問題ないことを確認し、取締役会に報告している。

監査部門の強化

コンダクトリスクの観点を重視した検証 お客さま本位の業務運営の浸透・定着状況の検証	2023年10月より 継続実施 2024年2月より 継続実施 2024年4月より 継続実施	➤ 2023年10月・11月に、「リスク性金融商品におけるお客さま本位の業務運営の浸透・定着状況」について79か店の臨店監査を実施し、検証結果に基づく課題については所管部へ速やかに改善提言を行った。 ➤ 2024年2月以降、本部所管部を対象とした「リスク性金融商品に係るお客さま本位の業務運営の浸透・定着状況」についてテーマ別監査を実施、各部とも業務改善計画に基づいた対応事項の実行により、お客さま本位の業務運営の浸透・定着に向け、取組みが着実に進んでいることを確認している。 ➤ 「お客さま本位の業務運営の浸透・定着状況」について、2024年4～12月の営業店態勢監査を通じて33ヶ店で検証を実施、2025年1月からは監査の着眼点を改めて明確にした上で、FD監査を33ヶ店（1～5月）で実施、業務改善計画の着実な実行により、お客さま本位の業務運営の浸透・定着が進んでいることを確認している。
証券仲介業務の適切性の検証	2024年3月より 継続実施	➤ 2024年3月に、ちばぎん証券へ業務改善命令を受けた改善対応とその運営実態の検証を目的に監査を実施した結果、一定のリスク管理態勢が整備・運用され、重大なリスクはないと評価した。2024年5月には、ちばぎん証券へ監査結果を通知し、今後の課題等を共有した。監査結果を踏まえた対応状況について、四半期毎に報告を受け、着実に進展している。 ➤ 2025年4月に、ちばぎん証券に対する監査を実施し、「管理態勢再構築の進捗」、「改善施策等の浸透・定着状況」等について検証し、特段の課題がないことを確認している。



4. 業務改善計画 主要施策の進捗状況（6／6）

具体的な主要施策

実施時期

2025年6月までの進捗状況

4. 法令等の遵守及び適正かつ健全な業務運営を前提とした銀証ビジネスモデルの構築

銀証連携ビジネスモデルの構築

相互チェック態勢の整備	2023年4月より 継続実施	➤ 2023年4月にちばぎん証券への新たな紹介基準の設定やチェックシート改訂等を実施し、お客さまニーズを起点とした相互チェック態勢を整備した。 ➤ 2023年4月の紹介基準の改定以降、ちばぎん証券へ紹介したお客さまについて、新たに設定した紹介基準が遵守されていることを毎月2線部署のモニタリングにより、確認している。
アフターフォロー態勢の強化	2023年9月より 継続実施	➤ ちばぎん証券と連携し、お客さまへしっかりとアフターフォローを実施していくため、2023年9月よりフォロー状況を週単位で共有し、月例の銀証連携会議にて協議を実施している。 ➤ 毎月開催している銀証連携会議にて、アフターフォローや苦情先への対応状況等について協議を実施している。 ➤ ちばぎん証券がアフターフォローを実施したお客さまに対して、モニタリングを実施し、追加フォローが必要と判断したお客さまについて、ちばぎん証券に再フォローを要請している。お客さまにはちばぎん証券が改めてアフターフォローを行い、内容についても問題ないことを確認している。