お客さま本位の業務運営の浸透・定着状況について

～適切な業務運営態勢の構築と健全な組織文化の醸成に向けて～

2025年10月3日

武蔵野銀行

Copyright, Musashino Bank Ltd.

１．はじめに

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、内部管理態勢を徹底的に見直すとともに、適切な業務運営態勢の構築と健全な組織文化の醸成に向け業務改善計画を策定し、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した。

これまで、業務改善計画に基づき、様々な諸施策を着実に実行し、検証を繰り返すことで、改善を図ってまいりましたが、お客さまや当行従業員に対するアンケートからも、その効果が確認でき、これまでの取組みにより、「お客さま本位の業務運営」が着実に進展してきており、当行のガバナンス態勢がより強化されてきております。

こうした取組みの結果、業務改善命令に基づく、業務改善計画の進捗状況に係る報告は終了しております。

引続き、お客さまの信頼回復に努めるとともに、「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、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。

Copyright, Musashino Bank Ltd.

2．浸透・定着に向けた取組み

主要施策	これまでの取組み（実施状況）
経営管理態勢の強化	
品質向上委員会の設置・運営	❑ 四半期毎に業務改善計画の進捗状況を報告するとともに、アフターフォローの実施状況やそのフォローに対するモニタリング検証結果、苦情対応状況や1線・2線に対する内部監査結果等を報告し、今後の対応方針等について協議。 ❑ PDCAサイクルをしっかりと廻し、適切に取締役会に報告する体制を構築。
プロダクトガバナンス体制の構築	❑ 金融仲介機能推進委員会で定めた基準をもとに、第三者機関のラインアップ分析やリスク（コスト）・リターン分析を踏まえ、経営陣関与のもと商品選定部会にて新商品の導入・改廃を検討・協議する体制を構築。
適切な業務運営態勢の構築	
営業推進態勢の見直し	❑ セグメント別営業推進態勢の更なる実効性向上を図り、本部組織をお客さま起点のセグメント別組織に再編するとともに、営業店担当者の役割や顧客セグメントを見直し、営業人員の再配置を実施、営業店・本部が一体となってお客さまに寄り添う活動を深化。
銀証連携体制の整備	❑ ちばぎん証券への紹介基準を制定、相互チェック体制を整備し、紹介基準が遵守されていることを2線部署がモニタリング。 ❑ 銀証連携会議で協議したアフターフォローや苦情先への対応状況等は、品質向上委員会にて報告することで、運用の適切性について、経営陣関与のもと検証されるよう連携体制を整備。
目標・評価体系の見直し	❑ お客さまの最善の利益の実現に向け預り資産の収益目標を廃止、営業プロセスを評価する体系にシフト。 ❑ 従業員アンケートの結果を評価体系に反映させるとともに、1線部署が策定した業績目標や評価体系について、2線・3線部署が検証する体制を構築。 ❑ 従業員アンケート等の営業店意見に基づき、営業店自主目標を導入。
研修体制の整備	❑ 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の更なる浸透を図るとともに、研修内容や研修資料のチェック体制を整備。

Copyright, Musashino Bank Ltd.

2．浸透・定着に向けた取組み

主要施策	これまでの取組み（実施状況）
内部管理態勢の強化	
モニタリング態勢の強化	❑ ちばぎん証券のアフターフォロー状況について、モニタリングを行い、必要と判断した場合は、ちばぎん証券へ再フォローを要請するモニタリング体制を整備。 ❑ その後、再運用やリカバリー提案に対するモニタリングを強化し、更なる高度化を図っている状況。
苦情管理体制の構築	❑ ちばぎん証券に口座を保有していたお客さまを対象にフォロー活動を実施。 ❑ その後も、仕組債償還予定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、フォロー活動を実施し、お客様の要望に応じて、最終的な解決に向け対応を進めている状況。 ❑ 苦情発生状況全般については品質向上委員会や取締役会に適宜報告し、具体的な対応策等について協議しており、適切に管理・運営する体制を構築。
監査部門の強化	❑ コンダクトリスクの観点から、「リスク性金融商品におけるFDの浸透・定着状況」について、全87ヶ店の臨店監査を実施、検証結果に基づき、所管部へ改善提言。 ❑ 本部所管部を対象とした監査も実施し、FD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。 ❑ 証券仲介業務の適切性を検証すべく、ちばぎん証券に対する監査を実施し、今後の課題を共有するとともに、フォローアップや定期的な監査を実施。 ❑ FDの浸透・定着状況の検証については、営業店に対する監査を順次実施。 （2025年9月までで70ヶ店実施し、2025年12月までに全88ヶ店完了予定）

参考指標

お客さまアンケート（CX指標）		
当行	**業界平均**	**対面銀行平均**
6.96	5.78	5.72

株式会社野村総合研究所のCXMM®サービスに基づくお客さま向けアンケート指標で、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いる

Copyright, Musashino Bank Ltd.

3．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	計画の実行	浸透・定着化	銀行の強みへ 健全な組織文化醸成
• 真因分析 • 問題の特定	• お客さまへの丁寧な説明 • 態勢の再構築 • 意識の再醸成	• 施策の実行 • 施策の振返り • 課題への迅速な対応	

＜浸透・定着化に向けた取組み＞

【お客さま満足度向上】

丁寧なお客さま応対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。

Copyright, Musashino Bank Ltd.