



2018年11月30日

各 位

会 社 名 スルガ銀行 株式会社  
代表者名 取締役社長 有國 三知男  
(コード番号 8358 東証第 1 部)  
問合せ先 上席執行役員  
総合企画本部長 秋田 達也  
(TEL 03-3279-5536)

## 業務改善計画の提出について

当行は、2018年10月5日付業務改善命令に基づき、本日、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

お客さま、株主さま、お取引先さまをはじめ各ステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

本業務改善計画の着実な遂行を通して、コンプライアンスの徹底とお客さま本位の業務運営を実現し、健全な組織風土・企業文化を築いてまいります。

なお、業務改善計画の概要は別紙のとおりです。

## 業務改善計画

2018年11月30日

当行は、この度の投資用不動産融資の不祥事につきまして、第三者委員会の調査報告及び行政処分を深刻に受けとめ、業務運営体制を抜本的に見直します。そのためには内部の資源のみならず、外部の資源も積極的に活用いたします。具体例といたしましては、従来のコンプライアンス委員会に代えて「コンプライアンス体制再構築委員会」を設置し、外部から須藤英章弁護士を招聘して委員長にご就任いただき、業務運営体制全般とりわけコンプライアンス体制を再構築いたします。それに留まらず外部資源の積極的な導入及び活用を進めて、「外の目」を入れながら当行の経営の全ての面について抜本的な改革を進めていく所存です。

### 第1章 問題の背景と根本原因(「創業家本位」の企業風土)

当行では、長年の創業家支配により、創業家本位の企業風土が醸成され営業優位の過度な短期的利益を追求するあまり、銀行としての自覚及び上場企業としての自覚が欠如し、その結果、ガバナンス、コンプライアンスが機能不全に陥り、顧客本位の業務運営の姿勢を欠く状況となっておりました。

したがって、当行としては、今回の不祥事の根本原因である「創業家本位」の企業風土を抜本的に改めることが改革の前提条件であると認識し、その上で、ガバナンス態勢及びコンプライアンス体制を再構築し、「顧客本位の業務運営」の徹底に向けて行員一丸となり邁進いたします。

### 第2章 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化

#### 1. 創業家への責任追及等

2018年9月7日、岡野会長は退任し、後述のとおり、当行は、岡野前会長及び2016年7月まで副社長として投資用不動産融資を推進してきた故岡野喜之助氏の相続人に対して、「取締役等責任調査委員会」の判定を経て、2018年11月12日、損害賠償請求訴訟を提起いたしました。

さらに、創業家のファミリー企業への不明朗な融資につきましても、その回収を図るとともに、そこで発生する損害については、「取締役等責任調査委員会」がさらに検討を進めております。その判定により責任が認められた場合には、追加的に損害賠償請求訴訟等を提起する予定です。

また、創業家が保有する当行株式(約13パーセント)につきましても、その保有関係の解消を図るべく、当行としてできる限りの対応を行なっていく所存です。

## 2. 役員(取締役・監査役・執行役員)の経営責任の追及

今回の事態を招いたことにつき、当行の取締役、監査役、執行役員には重い経営責任があるという認識の下、一連の事案の法的責任を明確にすべく、2018年9月14日、当行と利害関係のない独立した立場にある外部弁護士と社外監査役により構成される「取締役等責任調査委員会(委員長:小澤徹夫弁護士)」及び当行と利害関係のない独立した立場にある外部弁護士で構成される「監査役責任調査委員会(委員長:西岡清一郎弁護士)」を設置し、役員の法的責任の検討を行なってまいりました。

検討の結果、2018年11月12日、シェアハウス及びその他投資用不動産に係る融資問題に関して、現旧各取締役・執行役員の当行における地位、責任原因に対する関与の度合い等を考慮の上、損害額の一部について、下記のとおり、総額35億円の損害賠償請求訴訟(責任追及の訴え)を提起いたしました。

一方、現旧の監査役につきまして、損害賠償責任は認められないとする「監査役責任調査委員会」の判断に従い、現旧監査役に対しましては損害賠償請求訴訟を提起しないことを決定いたしました。

なお、「取締役等責任調査委員会」及び「監査役責任調査委員会」は、創業家ファミリー企業に対する融資等の問題について調査を継続しております。

提訴対象及び損害賠償請求金額(総額35億円につき連帯して支払いを求めるものです。)

現旧取締役の氏名	請求金額
岡野 光喜	金 35 億円
故・岡野 喜之助	金 35 億円
(訴訟当事者は同人の相続人)	
白井 稔彦	金 11 億円
望月 和也	金 11 億円
八木 健	金 11 億円
岡崎 吉弘	金 11 億円
米山 明広	金 11 億円
柳沢 昇昭	金 11 億円

旧執行役員の氏名	請求金額
麻生 治雄	金 11 億円

なお、以下のとおり、取締役役員報酬の自主返納を実施しております。

取締役の氏名	自主返納額
有國 三知男	月額報酬の30%(次回株主総会まで)
八木 健	月額報酬の30%(次回株主総会まで)

### 第3章 当行再生のための意識改革とガバナンス(経営管理態勢)改革

当行は、今後、引き続き「リテール業務」を中核とし、顧客ニーズに応えるビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。

当行は過去においては、女性用ローンや単身者ローンなど、顧客本位の考え方の下、商品・サービスを提供してきた実例があり、その精神に立ち返り、今後資金対応ニーズの拡大が見込まれるニッチ市場への取り組みを行なってまいります。

また、今後、リテール業務において、ネット支店の強化、既存アライアンス先との関係強化、新規アライアンスの実現に取り組むとともに、自行で開発したシステムの販売にも取り組んでまいります。

なお、投資用不動産融資については、業務停止期間における業務の抜本的見直しを経て、堅牢なコンプライアンス体制を確立し、取り扱い行員・店舗の限定等を行なった上で、真にお客さまの資産形成ニーズに資する顧客本位の対応を行なっていく予定です。

今後のビジネスモデルの構築にあたっては、法令等遵守、顧客本位に立った業務運営体制を大前提とし、過度な利益至上主義からの脱却を図り、適切かつ合理的な収益水準を目指してまいります。

#### 第1節 ガバナンス態勢の再構築等

##### 1. 企業文化・ガバナンス改革委員会

2018年6月に「企業文化・ガバナンス改革委員会」を設置いたしました。同委員会は、社外取締役4名、社外監査役3名、社内取締役2名により構成され、社外取締役(木下潮音弁護士)を委員長とする実質的な指名・報酬委員会の役割を果たしております。

なお、当行として、現行の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行も視野に入れた検討を行なってまいります。

##### 2. 取締役会及び監査役会の機能強化

###### (1) 経営陣の建て直し及び強化

2019年のできる限り早い時期に臨時株主総会を開催し、今後の持続可能なビジネスモデル構築に向けた経営陣の建て直し及び強化を行ないます。

###### (2) 社外役員の積極的な活用

2018年6月より、社外取締役を4名体制とし、ガバナンス機能の強化を図っております。また、2018年9月より、取締役会議長を社外取締役(安藤佳則社外取締役)とし、さらにガバナンスを強化いたしました。

また、2018年6月、社外監査役を新たに2名任命して、監査役5名のうち社外監査役を3名とする体制(島田精一氏、野下えみ弁護士及び行方洋一弁護士)としております。

### (3) 取締役会及び監査役会の事務局等の強化

取締役会の監督・牽制機能の前提となる情報を収集・集約し、取締役会を実効的に機能させるため、取締役会事務局を設置し、2名を専任で配置しております。取締役会が必要とする情報の窓口となるとともに、取締役会による経営のモニタリングをサポートすべく取締役に対する適切な情報提供等の役割を担ってまいります。

また、監査役会の監査機能の前提となる情報集約を実施すべく、専任の事務局を1名増員して合計2名の体制へと拡充いたしました。また、監査役会としての顧問弁護士を新たに依頼し、監査役会の機能の向上を図っております。なお、顧問弁護士には、監査役会や会計監査人との意見交換など重要な会議への参加や、重要な実査の立会いなど、監査活動に能動的に関与いただいております。

### (4) コンプライアンス体制再構築委員会の設置

当行のコンプライアンス体制を抜本的に見直し、再構築することを目的として、取締役会決議に基づき、2018年11月27日、新たに「コンプライアンス体制再構築委員会」を設置いたしました。コンプライアンス体制再構築委員会の活動は、以下に述べるとおりです。

## 3. コンプライアンス体制再構築委員会等

### (1) コンプライアンス体制再構築委員会の設置

「コンプライアンス体制再構築委員会」(以下「再構築委員会」)の委員長は須藤英章弁護士とし、佐々木弘氏(2018年9月に外部から招聘した上席執行役員)及び社長に加え、社外委員としてコンプライアンス、反社会的勢力対応、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策を専門とする大野徹也弁護士を招聘し、合計4名体制といたします。また、監査役会により指名された監査役がオブザーバーとして参加いたします。

### (2) 再構築委員会の任務

再構築委員会は、従来のコンプライアンス委員会に代わって当行のコンプライアンス体制を抜本的に見直し、再構築します。再構築委員会は取締役会に対して報告を行なうものとします。

再構築委員会の任務を実行するコンプライアンス統括部内には、外部の専門性のある弁護士を配置し、制度設計(Plan)、運用(Do)、モニタリング(Check)、改善施策の実施(Action)まで、コンプライアンス体制を再構築するプロセス全般を指揮・監督いたします。また、コンプライアンス統括部の中に、たとえば下記の施策を行なうための分科会や対応室を置き、ここにも外部の専門性のある弁護士を配置し、各種コンプライアンス施策を実行してまいります。

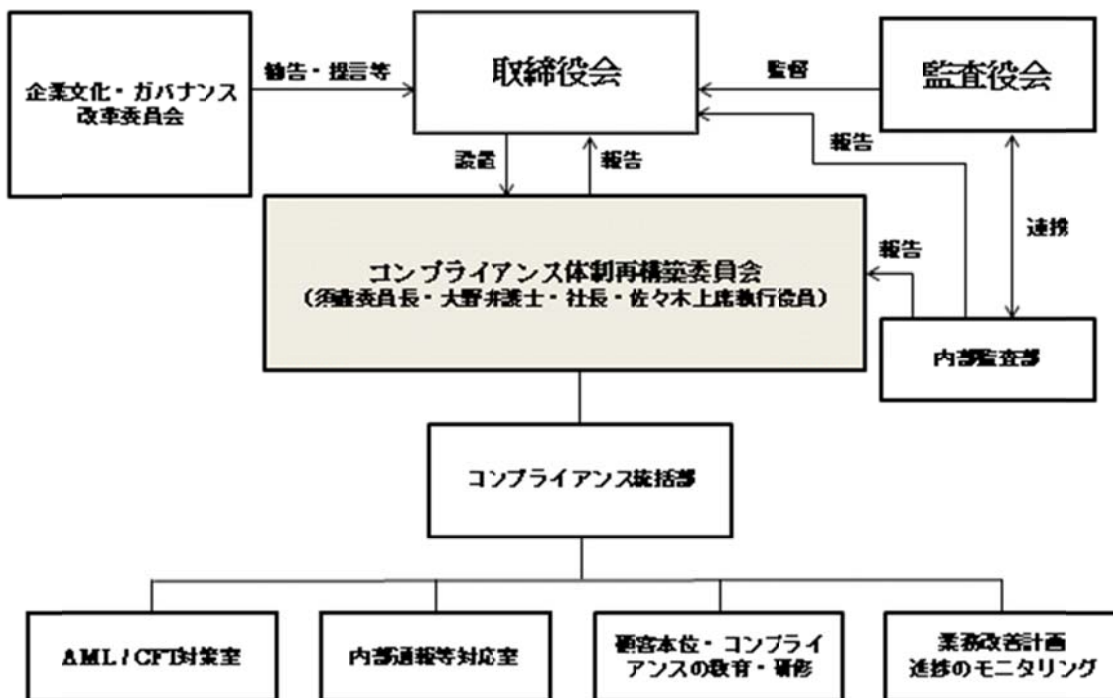
- ・顧客本位の業務運営態勢の確立と全行的な意識の向上及び健全な企業文化の醸成に向けた教育・研修(ハラスメント研修を含む)
- ・内部通報制度の再構築
- ・反社会的勢力対応並びにマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る管理体制

## の再構築

また、再構築委員会は、業務改善計画の進捗モニタリング(シェアハウス等顧客対応室の対応状況、創業家ファミリー企業問題対応状況のモニタリング)も行ないます。

### (3) 再構築委員会への情報集約

内部通報に関する情報、顧客の苦情等に関する情報、反社会的勢力対応並びにマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等に関する情報などの各種のリスク情報については、適時・適切に再構築委員会に伝達され、これらを集約できる仕組みを構築いたします。



### (4) コンプライアンス統括部の充実

コンプライアンス統括部の人員体制については、経営企画、法務、内部監査、システム等の部門を経験した総人員 18 名を配置いたしました。今後 30 名態勢へ大幅な拡充を進め、必要に応じてさらに人員を配置してまいります。

コンプライアンス統括部は、再構築委員会の事務局機能を持つとともに、各種コンプライアンス施策の実施全般についての主導的役割を果たします。

コンプライアンス統括部内には、外部弁護士を配置し、再構築委員会の須藤委員長の指揮を受けて、その活動強化を図ります。

### (5) 再構築委員会の存続期間

再構築委員会は、通常のコンプライアンス委員会とは異なり、抜本的に当行のコンプライアンス体制を再構築する、いわば非常時における特別な委員会です。したがって、当面は外部

の弁護士など多くの外部専門家が対応に当たりますが、再構築が完了し、当行として「独り立ち」して運用ができると再構築委員会が判断した時点で、その任務を終了し、次の形(平常時対応)に移行することを予定しております。

速やかに当行が自らコンプライアンス関連業務を遂行できるよう、担当者への専門知識やノウハウを伝達することも外部専門家の任務といたします。

#### 4. 内部通報制度の再構築等

内部通報制度を再構築委員会直轄の制度とし、今後、独立した「内部通報等対応室」を設置して、「通報受理」→「通報事実の特定」→「事実調査」→「事実認定」→「処分、改善策等の実行」→「通報者へのフィードバック」という一連の流れを再構築し、統合的に管理・運営いたします。

内部通報制度においては、強い通報者保護の仕組みを構築するとともに、外部法律事務所、外部の通報受付窓口専門会社なども活用して制度の信頼性を高めます。教育・研修などにおいて内部通報制度の周知に努め、行員に対してハラスメント防止にも積極的に活用することを勧めます。

加えて、お客さま相談センター等にもたらされる苦情、各種外部通報など、不正の兆候、不正発見の端緒となる情報についても「内部通報等対応室」が一元的に把握できる体制も整えます。

#### 5. 目標設定・業績評価制度の見直し

不正の温床となった過剰なノルマを全廃いたします。

今後の目標設定は顧客本位の業務運営を念頭に置き、現在策定中の中期経営計画(2019年4月適用開始)との整合性を考慮しつつ、営業の現場感覚に基づく市場分析結果やエリア毎の特性及び人員体制を考慮した積み上げ方式へ変更し、合理性や納得感のあるものにいたします。なお、2018年下期は営業目標を設定しておりません。

また、従前の業績評価制度は、計数目標に対する達成度評価が中心で、短期的かつ営業偏重のものでしたが、2018年度上期より、中長期的かつ仕事に対する姿勢・意欲など定性項目を重視した職務評価制度を導入いたしました。今後、運用状況を把握し、制度を適宜見直し、改善を図り、人材育成や企業風土の改善につながる業績評価制度を目指します。

#### 6. 人事処分

外部弁護士チームによるヒアリング等の手続きを厳正に進め、全処分対象者に処分事由を明示し、弁明の機会を与えた上で、以下のような処分を行ないました。

処分対象としたのは、お客さまの自己資金に関する資料の改ざん、物件のレントロールの改ざん、取引停止チャネルとの取引継続などに関与した営業担当者及びそれらの監督権限者(執行役員・理事を含む)であり、合計117名を処分いたしました(降等(19名)、停職・昇給停止(24名)、減給(44名)、譴責(30名))。

#### 7. 当局からの不芳情報提供・報告指示等への対応

従前、当局から不芳情報の提供や報告指示があった際の調査方法等に関するルールが存

在せず、また、営業部門への遠慮もあり、結果として実態と異なる内容の報告が当局に対してなされた場合があります。

当局からの不芳情報の提供や報告指示があった場合には、再構築委員会(コンプライアンス体制が整った後にはコンプライアンス委員会。以下同じ。)にその旨を直ちに報告することといたしました。再構築委員会は、コンプライアンス統括部に対して調査方法について指示を出し、自らの監督のもとで調査を実施させ、調査結果について検証いたします。再構築委員会が検証の結果了承した場合には、当局に対して報告を行なうと同時に、取締役会に対しても報告を行なうことといたします。

## 第2節 当行行員が融資業務や法令等遵守に関して銀行員として備えるべき知見を身につけ、健全な企業文化を醸成するため、全ての行員に対する研修の実施

### 1. 目的

「顧客本位の業務運営」、「コンプライアンスの徹底」、「健全な職場環境の整備」を実践する目的で、全行員が一定期間通常業務から離れた上で、銀行員として備えるべき知見(融資業務等の基本的素養、法令等遵守や公的使命感、顧客本位の精神等)を基礎から身につけるための研修を実施し、健全な企業文化の醸成を図ります。

### 2. 手法

#### (1) 健全な企業文化を醸成するための繰り返しかつ継続的な研修

従来のコンプライアンス軽視の企業風土を一掃し、健全な企業文化を醸成するため、集中的にコンプライアンス研修を実施します。この研修には、通常業務から完全に切り離れた形での原則 6 営業日の研修も含まれます(2019 年 3 月までに全行員を対象に実施予定)。また、健全な企業文化の醸成には、継続的な意識付けが不可欠であることから、2019 年度上期以降も研修を継続していく予定です。

#### (2) 積極的な外部講師の招聘、研修目的を明確にした階層ごとの研修

取締役、執行役員、幹部行員、中堅行員、若手行員、中途入行行員、パートタイマーなどの階層やグループ毎に、かつ目的を明確にした研修を実施いたします。講師は外部弁護士やコンサルティング会社等を積極的に活用し、「外の目」を大幅に取り入れた研修を実施いたします。

第三者委員会報告書や金融庁の行政処分で、ハラスメント・過度の叱責の横行が不正事案の背景にあると指摘されていることを踏まえ、それらを撲滅する目的の研修を特に強化いたします。

企業文化・ガバナンス改革委員会からの提言を受け、「自分の頭で考えさせる」ためにカリキュラムを大幅に刷新し、グループミーティングなどを行なう双方向型の研修といたします。各



研修とも効果を測定すべく、アンケートの実施、ロールプレイングやグループミーティング等における各自の発言内容等の確認などを行ない、理解度を検証いたします。

### 第3節 投資用不動産融資の全件調査について

当行は、不祥事の全容を解明して、問題点を認識し、全行に周知徹底を行ない、コンプライアンスに対する全行的な意識向上を図るため、業務停止期間中に投資用不動産融資の全件調査を行ない、調査結果を取締役会及び再構築委員会に報告いたします。

なお、調査体制の概要は以下のとおりです。

- ・総監督 : 須藤修弁護士
- ・外部弁護士チーム : 約 10 名
- ・外部公認会計士・フォレンジックチーム: KPMG FAS(約 20 名)
- ・事務局及び調査補助者(行員): 30 名

## 第4章 反社会的勢力の排除に係る管理態勢、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に係る管理態勢の確立

### 1. 体制の構築

#### (1) 専門部署「AML/CFT 対策室」の設置

反社会的勢力対応並びにマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る業務を集約し、専門に担当する「AML/CFT 対策室(10 名体制)」をコンプライアンス統括部内に設置いたします(2018 年 12 月)。

#### (2) 外部専門家が主導する態勢構築

外部のコンサルティング会社と 2018 年 7 月に、竹内朗弁護士(日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会副委員長)と 2018 年 9 月に、それぞれコンサルティング契約を締結し、反社会的勢力対応並びにマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る業務について、両者から専門的な助言を得る態勢を構築いたしました。

### 2. 具体的な対応

#### (1) 反社会的勢力との取引

- ・既存顧客を新たに反社会的勢力と認定した場合を含め、反社会的勢力であると認定した先について、与信枠の供与及び残高増加を防止するよう、コンプライアンス統括部及び審査本部が営業店に対し研修を実施し、同様の事例が発生しないよう徹底しております。今後は、反社会的勢力と認定した場合の対応マニュアル(2018 年 12 月改定予定)を強化し、同様の事例が発生しないようにいたします。

- ・既存顧客を新たに反社会的勢力と認定した場合を含め、反社会的勢力であると認定した先について、新規の口座開設を行わないよう、全所属長及び全店の役席に研修を実施し、同様の事例が発生しないよう徹底し、本部もモニタリングしております。

なお、反社会的勢力と認定した先に対して新規取引をブロックするシステムを 2018 年 12 月末までに構築するとともに、対応マニュアルを強化し、再発防止を図ります。

#### (2) 法人の疑わしい取引のチェック

- ・法人の疑わしい取引について、全所属長及び全店の役席に対し疑わしい取引に該当する具体的な事例などを例示した研修を実施し、些かでも疑念がある取引については漏れなくコンプライアンス統括部へ報告するよう徹底いたしました。
- ・現在は、営業店のみで疑わしい取引口座一覧に基づいて実際に疑わしい取引であるか否か判定しております。今後は、営業店における1次判定後、業務管理本部及びコンプライアンス統括部が連携して2次判定を行なうことにより、疑わしい取引の届出の漏れ防止を図ります。
- ・法人の疑わしい取引を検知するシステムを 2019 年 3 月末までに構築いたします。

#### (3) 法人の実質的支配者の確認

- ・新規口座開設等の特定取引発生時における法人の実質的支配者の確認実施について全所属長及び全店の役席に対して通告を行ない、さらに研修を実施し、実質的支配者の確認漏れの防止を徹底いたしました。また、本部にて、法人の実質的支配者の確認状況をモニタリングいたします。
- ・新規口座開設時に、実質的支配者の登録漏れがある状態での取引をブロックするためのシステムを 2019 年 3 月までに構築いたします。

#### (4) 警察当局への照会の強化

- ・反社会的勢力と当社が認定した先については、相対的に対応が容易な先からではなく、重要性や緊要性に従って、できるだけ多くの先について警察当局に照会するなどして、迅速に対応し取引解消を図っております。

## 第 5 章 融資審査管理を含む信用リスク管理態勢及び内部監査態勢の確立

### 1. スリーライン・ディフェンスについて

当行では、「スリーライン・ディフェンス」の重要性を認識し、第一線(営業)、第二線(審査・コンプライアンス)、第三線(内部監査)、それぞれの機能を強化いたします。

#### (1) 営業について(第一線)

営業現場がコンプライアンスの第一次的な主体であるという意識(リスクオーナーシップ意

識)を醸成するため、第3章第2節に述べたとおり、徹底した教育・研修を実施いたします。

#### (2) 審査・コンプライアンスについて(第二線)

##### ・審査

審査部門の権限を強化し、営業部門に対する牽制機能を十分に発揮すべく、2018年12月より、審査本部長の職責レベルを変更し、上席執行役員といたします。

審査に対する営業からの圧力は、徹底して排除し、審査の独立・公正が維持されるようコンプライアンス体制を運用してまいります。

##### ・コンプライアンス

上述(第3章第1節)のとおり、再構築委員会がコンプライアンス体制を抜本的に再構築してまいります。

#### (3) 内部監査部について(第三線)

内部監査部を取締役会直轄として独立性を確保するとともに、2018年9月より、監査役会と定期的な意見交換を行っており、連携を強化しております。また、内部監査の状況を定期的に再構築委員会に報告するとともに、重要な発見事項がある場合には迅速に取締役会、監査役会及び再構築委員会と共有いたします。

牽制機能を十分に発揮すべく、2018年12月より、内部監査部長の職責レベルを変更し上席執行役員とし、また監査スタッフに専門性のある職員を配置し、監査の実効性を確保いたします。

2018年7月より、外部の専門機関より、内部監査高度化(リスクベース監査への移行)を目的としたコンサルティングを受けており、2019年4月から、その成果を踏まえた営業店、本部それぞれに対する内部監査を開始する予定です。また、2019年4月以降もコンサルティング及び内部監査実施内容の評価を継続的に受けることにより、監査品質の向上を図ってまいります。

#### (4) 幹部登用制度

2019年度上期より、第二線又は第三線における業務経験を幹部登用の条件とする運用を開始いたします。これにより、第一線幹部のリスクオーナーシップ意識を高めるとともに、第二線・第三線の重要性を全社的に認識させます。

## 2. 信用リスク管理態勢について

従来は融資希望の顧客を紹介した不動産売買仲介会社の情報に偏っていたチャネル管理システムは、不良チャネルとの取引を排除するため、2018年12月までに管理会社やサブリース会社も盛り込む「不動産関連業者管理システム」として再構築し、幅広い情報を登録し、一元的に管理する体制を整備いたします。

融資の商品毎の偏り及びデフォルト率、営業拠点毎の特定の不動産チャネルのシェアの偏り等を検証し、変化の端緒を早期に把握するため、審査本部が貸出金ポートフォリオ分析を行ない、取締役会へ報告することを開始しております。今後も定期的に各種信用リスク分析資料を取締役会へ報告いたします。

個別取引の信用リスク管理につきましては、提出されたレントロール記載の賃料に基づき将来のリスク等を考慮せず担保評価額を算出していた従前のシステムを全面的に見直します。具体的には、地域性や個別性を考慮した賃料収入変動シミュレーションの算出やマーケットデータから見た適正な収益価格の算出を行なうこととし、このために必要なシステムの整備を2019年3月までに行なう予定です。今後は、こうした個別取引の信用リスク管理に関し、既述の通り強化した審査セクションを適切に機能させてまいります。

また、通帳等の原本を撮影・記録すること等で偽造・改ざんを防止する運用を開始しております。さらに、自己資金等の確認資料については、2019年3月までに営業店での確認に加え、稟議申請時に審査本部で検証する融資事務手続に変更いたします。

なお、不動産業者等による銀行代理違反行為を助長することのないよう、当行として、顧客に対する不動産業者等による勧誘、説明につき不適切な行為が行なわれないように、不動産業者に対しては随時申し入れをしております。さらに、お客さまに対しても、契約に至る前段階で、当行の行員が直接、顧客本位の業務運営の観点から、ニーズの確認や契約内容の説明を徹底し、記録を残すなど厳格な管理を行っており、今後も継続してまいります。

## 第6章 創業家の一定の影響下にある企業群(ファミリー企業)との取引解消

### 1. 創業家との資本関係解消について

創業家及びファミリー企業に対しては、保有の当行株式の売却を継続して働きかけ、早期に資本関係の解消を図ります。

### 2. ファミリー企業向け融資の回収について

ファミリー企業向け融資については全額回収を図りますが、回収不能な部分が生じた場合にはファミリー企業などの債務者に対して貸金返還請求等を提起いたします。また、ファミリー企業向け融資に関係した取締役等につきましても、前述の「取締役等責任調査委員会」「監査役責任調査委員会」の判定により責任があると認められた者に対しては、損害賠償請求訴訟等を提起する予定です。

なお、定期的にファミリー企業側との協議を行ない、資本関係解消や返済計画等を総合的に検討し、着実に資本関係の解消と融資の回収を進めてまいります。ファミリー企業につきましては、全額回収を行なうまでの間、適切に債権管理を行ない、取締役会へ報告いたします。

## 第7章 シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資に関して、個々の債務者に対して適切な対応を行なうための態勢の確立

2018年6月に「シェアハウス等顧客対応室」を設置し、シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資の返済にお困りのお客さまの条件変更等に対応してまいりました。

さらに積極的な取り組みを行ない、この問題の早期解決を図るため、以下の取り組みを実施してまいります。

### 1. 対応方針

お客さまに迅速・公平かつ適切に対応するために以下の4点について真摯に取り組みます。

- (1) お客さま一人ひとりの状況を丁寧かつ十分にうかがうことを心がけ、事務的・画一的な運用に陥ることなく、可能な限りお客さまのご理解とご納得が得られる最適な解決方法をご提供いたします。
- (2) 現状返済困難なお客さまに対しては、金融機関としてとり得るあらゆる選択肢について踏み込んだ検討を行ない、元本の一部カットも含めた対応に取り組みます。
- (3) 融資の実行に際し無担保ローン等を契約している事案のうち、お客さまにとっての経済合理性が認められないものについては、個別の契約経緯や契約内容等詳細を精査した上で、対応してまいります。
- (4) お客さまからの苦情には、適切かつ速やかに対応できる態勢を整備いたします。

### 2. 経営陣の役割

- (1) 社長直轄のシェアハウス等顧客対応室につき、社長が責任をもって、適切かつ実効性ある態勢を整備し、方向性を明確にいたします。
- (2) シェアハウス等の問題解決に向けた意思決定スピードを速めるために、取締役会は、方針・手続を明確に示すとともに問題解決に向けた取り組みを監督いたします。

### 3. お客さまへの対応

- (1) 来店されるお客さまのご都合に合わせて、土日も対応できる体制を構築するとともに、平日夜間も対応いたします。
- (2) 来店する時間がないお客さまと対話ができるように、フリーダイヤルの受付時間を土・日・祝日含む8:30～20:00といたします。

(3)お客さまの要望を踏まえた上で、様々な連絡ツール(電話、eメール、手紙、訪問など)を有効に用いて積極的にコンタクトを図ります。

#### 4. 外部機関の活用

(1)大手不動産会社(三井不動産リアルティ株式会社、野村不動産株式会社、野村不動産アーバンネット株式会社)とコンサルティング業務委託契約の締結を行ない、シェアハウス等の収益性改善について助言を得ております。

(2)外部弁護士チームからお客さま対応全体について監督を受けます。

(3)各 ADR 機関とも緊密に連携の上、対応してまいります。

以上