

2018年8月10日

各 位

会 社 名 株式会社 東日本銀行  
代表者名 代表取締役頭取 大神田 智男

## 業務改善計画の提出について

東日本銀行は、2018年7月13日付業務改善命令に基づき、本日、関東財務局に業務改善計画を提出いたしました。

このたびは、お客様、株主様をはじめ、関係する皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、改めて心からお詫び申し上げます。

当行は、本計画を着実に実施し、内部管理態勢及び経営管理態勢の見直し・強化に全役職員が一体となって取り組むことで、お客様や株主様、関係する皆様の信頼回復に努めてまいります。

なお、業務改善計画の概要ならびに東日本銀行の役員の処分内容は別紙のとおりです。

本件に関する照会先（報道関係）  
コンコルディア・フィナンシャルグループ 広報担当  
TEL：03-5200-8208

## 東日本銀行 業務改善計画

平成 30 年 7 月 13 日に受けた業務改善命令を踏まえ、取締役会は、今般の指摘の根底にある、「法令等の遵守」、「規律・倫理の遵守」、「顧客本位のサービスの提供」など役職員の行動規範を定める「倫理綱領」を再確認するとともに、組織全体にあらためて浸透させてまいります。これらを意識した企業風土を根付かせていくため、取締役会は本改善計画を策定し、役職員一丸となってこれを着実に遂行してまいります。

### ○健全かつ適切な業務運営を確保するための取り組み

取締役会は、健全かつ適切な業務運営を確保するため、経営会議として、頭取、副頭取及び取締役等で構成される「経営改善会議」（以下、「本会議」という。）を設置し、業務改善命令を踏まえた改善策を含む経営上の諸課題への対応策の検討、決定をおこなうとともに、改善策の実施状況、実施効果の検証をおこないます。

本会議の下部検討機関として、担当役員等を部会長とする 5 つの専門部会（リスク専門部会、コンプライアンス専門部会、営業専門部会、人事専門部会、監査専門部会）を設置します。各専門部会は、本改善計画の取り組みを実効性あるものにするため、具体的な施策（アクションプラン）を検討、実施するとともに、各施策のフォローアップ、施策の浸透状況を踏まえた追加アクションプランの検討等を定期的実施し、本会議へ協議・報告いたします。なお、各専門部会の部会長は、その対応状況等について責任を負う旨を規程に明確化いたします。

本会議へは、社外取締役及び持株会社コンコルディア・フィナンシャルグループ（以下、「FG」という。）の役員も出席するなど、幅広い視点から助言・指導を受ける態勢とするとともに、FG がグループのガバナンス上の問題を検証・協議することを役割として新たに設置する「グループガバナンス強化委員会」（以下、「同委員会」という。）へ、本会議の内容を報告いたします。同委員会は、本会議の検討・決定事項など当行における本計画の遂行状況を検証し、その検証結果を FG 取締役会へ報告するとともに、本会議の取り組みが十分ではないと判断した場合は、FG が当行に対し改善策の策定や態勢整備の指導をおこなうなど、当行及び FG が一体となり PDCA サイクルを機能させ、当行のさらなる経営改善につなげてまいります。

なお、本改善計画の着実な遂行に向けて実効性を高めるため、諸課題に応じ、外部専門家（外部コンサルティング会社、会計事務所、弁護士事務所等）の活用を検討してまいります。

また、健全かつ適切な業務運営を確保するため、併せて、以下の観点から、内部管理態勢及び経営管理態勢を見直し、強化してまいります。

(1) 法令等遵守、顧客保護及び顧客本位の業務運営、経営管理にかかる経営責任の明確化

経営陣は、当行の過去の業務運営を振り返り今般の行政処分に至る根本原因の検証をおこなうとともに、経営責任の所在について協議し、今般の行政処分に至る関与・責任度合い等を総合的に勘案のうえ、取締役会において、**別紙**の通り、役員の処分を決定いたしました。

(2) 法令等遵守態勢、顧客保護及び顧客本位の業務運営態勢の確立と全行的な意識の向上

① 法令等遵守態勢の確立と全行的な意識の向上

ア. コンプライアンス委員会の改組

経営陣主導でコンプライアンス重視の企業文化を確立するため、リスク統括部担当役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を、頭取を委員長、副頭取を副委員長とする組織へ改組し、経営トップがその陣頭指揮をとることといたします。

併せて、委員会の開催頻度を、四半期ごとから月次へ見直し、コンプライアンスにかかる事項に、経営陣が従来以上にきめ細かく指導・対応いたします。

イ. コンプライアンス統括部の設置

コンプライアンス推進に関する責任部署を明確化するため、リスク統括部を改組し、副頭取を担当役員、執行役員を部長とする「コンプライアンス統括部」を新設いたします。

コンプライアンス統括部は、法令遵守に関する事項及び顧客保護等管理に関する事項などの業務を担います。

また、事務統括部が担う投資型商品のコンプライアンスチェック業務など、現在、本部各部分担しているコンプライアンス機能をコンプライアンス統括部へ集約いたします。

これに加えて、新設するコンプライアンス統括部に、コンプライアンスにかかる知見を持つ横浜銀行の職員を一定数受け入れるなど、グループの経営資源を積極的に活用し法令等遵守態勢を確立いたします。

ウ. コンプライアンスに関する責任者の明確化

役職員のコンプライアンス意識の向上をはかるため、取締役会の承認を得て、コンプライアンス統括部長を、コンプライアンス業務全般を統括する「コンプライアンスオフィサー」に任命するとともに、本部各部及び営業店に、各店舗におけるコンプライアンス業務の責任者となる「コンプライアンス推進責任者（仮称）」を配置いたします。

また、コンプライアンス統括部は、コンプライアンス推進責任者（仮称）を通じて、コンプライアンスにかかる施策を各店舗に周知・徹底するため、定期的にコンプライアンス推進責任者（仮称）を招集し「コンプライアンス推進責任者会議（仮称）」を開催するとともに、コンプライアンス統括部は、その実施状況をコンプライアンス委員会へ報告いたします。

エ. コンプライアンス研修の充実

役職員のコンプライアンス知識の向上をはかるため、行内講師による研修にとどまらず、横浜銀

行のコンプライアンスに精通した役職員や外部専門家を招聘した研修を実施するとともに、コンプライアンス統括部は、その実施状況を定期的にコンプライアンス委員会へ報告いたします。

#### オ. コンプライアンス意識調査の実施

上記ア. からエ. により役職員へコンプライアンス意識を浸透させていくとともに、その定着状況を把握するため、役職員を対象とした「コンプライアンス意識調査」を定期的に実施いたします。

また、コンプライアンス統括部は、その調査結果をコンプライアンス委員会へ報告するとともに、役職員のコンプライアンス意識のさらなる向上につなげてまいります。

#### カ. 取締役キャラバンの実施

コンプライアンス意識を役職員へ浸透させていくため、頭取ほか取締役が、役職員に対し、企業理念及び倫理綱領などを改めて語りかけるとともに、役職員との率直な意見交換をおこなうことを目的に、本部各部及び営業店向けの「取締役キャラバン」を実施いたします。

取締役は、取締役キャラバンにおける役職員の声を真摯に受け止め、企業文化の改善に向けた取り組みに反映していきます。なお、取締役キャラバンの実施状況については、経営企画部が定期的に経営改善会議へ報告いたします。

### ② 顧客保護及び顧客本位の業務運営態勢の確立と全行的な意識の向上

#### ア. 営業企画部の新設

顧客保護及び顧客本位の業務運営を徹底することに加え、ビジネスモデルの見直しを含む営業戦略の企画・立案部署を明確化するため、営業統括部を改組し、「営業企画部」を新設いたします。

また、営業企画部内に、顧客本位の業務運営の推進責任部署として「カスタマーサービス室」を新設します。同室は、当行のコアビジネスである中小企業向け融資取引等の推進にあたり、お客さまの声を商品の充実、サービスの向上に反映させる仕組みを検討し、「お客さま満足度調査（仮称）」等を企画・立案するほか、顧客本位の業務運営の観点から、本部各部の取り組みに対するモニタリングを実施し、評価・改善活動に継続的に取り組んでまいります。

併せて、新設する営業企画部に、営業戦略企画等の実務経験を持つ横浜銀行の職員を一定数受け入れるなど、グループの経営資源を積極的に活用し顧客保護及び顧客本位の業務運営態勢を確立いたします。

また、ビジネスモデルの見直しにあたっては、グループ一体となった戦略の企画・立案が求められることから従来以上に FG と連携し、FG も含めたプロジェクトチームを組成するなどして、東京地区における法人営業の見直しの検討を進めてまいります。

#### イ. 顧客保護及び顧客本位の業務運営にかかる研修の充実

役職員の顧客保護及び顧客本位の業務運営にかかる知識の向上をはかるため、行内講師による研修にとどまらず、外部専門家を招聘した研修を実施するとともに、営業企画部は、その実施状況を定期的に経営改善会議へ報告いたします。

#### ウ．職員の審査スキルの向上

顧客本位の業務運営を徹底し企業価値向上支援の取り組みに資するため、融資部員を含む職員を横浜銀行融資部に融資審査トレーニーとして派遣するほか、当行内においても従来以上に審査にかかる研修制度を充実させ、職員の審査スキルの向上をはかります。

#### エ．人事制度、表彰制度及び研修体系の見直し

今般の指摘を受け、業績偏重の風土をあらためるため、人事制度を改定し業績貢献の評価ウェイトを引き下げたほか、表彰制度を改定しコンプライアンス上の重大な問題が発生した部店や監査結果が著しく不良の部店などを表彰対象から外すことといたしました。

また、顧客の真の利益を最優先し役職員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとして顧客本位の業務運営を実現するため、あらためて人事制度及び表彰制度を見直すこととし、業績向上の取り組みに偏重せず、顧客本位の業務運営の取り組みが評価される仕組みを導入いたします。

これらに加え、研修体系見直しに関するプロジェクトチームを行内に設置し、支店長向けの研修をはじめ人材育成プログラムを再構築いたします。

### (3) 営業店及び本部関係部署における相互牽制機能の確立

#### ① 本部関係部署における相互牽制機能の確立

##### ア．本部組織の機構改革と役員の業務分掌の見直し

本部間の相互牽制機能を高めるため、「三つの防衛線」の観点から、リスク統括部及びコンプライアンス統括部を、本部各部を独立した立場から牽制する第2線と位置づけ、両部の担当役員が他部の担当役員を兼務することのないよう役員の業務分掌を再編いたします。

また、監査部は引き続き、執行部門から独立した組織として、コンプライアンス、リスクに関する管理態勢等を検証する第3線としての位置づけとしています。

さらに、リスク統括部、コンプライアンス統括部、監査部以外の、第1線と位置付ける本部各部を「経営管理部門」と「営業部門」に区分し、担当役員が両部門を跨いで兼務することのないよう役員の業務分掌も再編いたします。

##### イ．営業店長権限の見直し

営業店長決裁権限を、突発破綻事例などを踏まえ、縮小いたしました。また、融資に関する手数料については全て規程に明定し、営業店長決裁権限を廃止いたしました。

今般、営業店に対する本部の牽制機能をさらに強化するため、融資審査にかかる営業店長決裁権限をもう一段縮小いたします。

併せて、リスク統括部は、営業店融資モニタリングにより、営業店長決裁権限の運用状況を定期的に確認するとともに、コンプライアンス委員会へ報告いたします。

#### ウ．本部による営業店融資モニタリング態勢の確立

本部による営業店モニタリングの実効性を高めるため、融資モニタリング機能を融資部から第2線であるリスク統括部へ移管するとともに、規程違反の有無の検証に重点を置いた従来のモニタリングから、営業店の与信判断・債権管理の適切性の観点を含んだモニタリングへ見直しました。

今後、モニタリングの実績を重ねるとともに、横浜銀行の知見も活用して、リスクベースでテーマを絞るなど、不断の改善を継続してまいります。

### ② 営業店における相互牽制機能の確立

#### ア．営業店における相互牽制強化

営業店における相互牽制を強化するため、現状、課長と副支店長を原則兼務体制としている営業店人員配置を見直し、課長を兼務しない副支店長を一定規模以上の営業店に順次配置いたします。当該副支店長は、支店長を補佐する統括者管理者としての役割に加え、原則として前述のコンプライアンス推進責任者（仮称）としての役割も担います。

#### イ．内部通報制度の実効性向上

内部通報制度の実効性を高めるため、階層別研修や営業店の会議等において、内部通報の対象事例や公益通報者保護制度の概要を周知するとともに、コンプライアンス統括部は、その実施状況を定期的にコンプライアンス委員会へ報告いたします。

### （４）内部監査態勢の確立

#### ① FG 主体の内部監査態勢

本部・営業店ともに現状の「当行主体の監査」から「専門的なスキルを有する FG 主体の監査」へ変更し、内部監査機能の向上をはかります。

#### ② 監査人材の育成

専門性の高い内部監査要員を確保する観点から、ある程度長期間監査部に在籍することを前提として必要な人材を監査部に配置したうえで、外部資格の取得を促すことといたします。

また、監査部員を含む職員を横浜銀行監査部に監査トレーニーとして派遣するなど、従来以上に監査にかかる研修制度を充実させ、職員の監査スキルの向上をはかります。

一方で、中堅行員に監査部業務を経験させ、業務部門に戻す人事ローテーションも実施してまいります。

### （５）適正な収益目標の設定

上記の取り組みにより、収益確保や OHR の低下を優先してきた経営姿勢を改め内部管理態勢及び経営管理態勢の見直し・強化に経営資源を投入していくため、中期経営計画で掲げた新規出店を当面の

間凍結するほか、真に顧客本位の業務運営へ転換していくため、貸出金平残増加額、役務収益、新規事業所開拓先数等の目標を見直し、業務運営態勢に見合う適正な収益目標を設定いたします。

(6) 横浜銀行及び FG からの人的支援

上記の取り組みの実効性を高めるため、横浜銀行及び FG に対し人的追加支援を要請し、計 20 名程度本部へ配置いたします。

別紙

東日本銀行の役員の処分内容について

月額報酬の減額

取締役会長（非業務執行）	石井 道遠	月額報酬の 40%×6 か月
代表取締役頭取	大神田 智男	月額報酬の 30%×6 か月
専務取締役	加藤 健一	月額報酬の 20%×3 か月
常務取締役	唐木 稔	月額報酬の 15%×3 か月
常務取締役	酒井 隆	月額報酬の 15%×3 か月

次の退任済み役員につきましては、以下の相当額の返還を要請する予定です。

前 取締役会長	鏡味 徳房	月額報酬の 40%×6 か月
前 常務取締役	本田 修	月額報酬の 20%×3 か月

なお、石井取締役会長は、東日本銀行が今回業務改善命令を受け抜本的な改善計画を策定し新たなスタートを切ることを踏まえ、その姿勢を明確にするため、平成 30 年 8 月末をもって取締役会長を退任する予定です。

以 上