

業務の改善計画

(抜粋)

平成 29 年 10 月 25 日

株式会社商工組合中央金庫

第2章 抜本的再発防止策

平成28年10月に発覚した危機対応業務に係る不正行為事案、その後設置された第三者委員会の調査報告書の公表等を踏まえ、当面直ちに実施すべき業務の改善計画として、再発防止策を実施してきたところ。

平成29年4月に「危機対応業務等改革本部」を設置し、第三者委員会の調査結果、継続調査等の調査結果および主務省検査の結果を踏まえて、問題の所在と根本原因の特定を行いつつ、再発防止策について策定の検討を行い、出来るところから策定に着手してきたところであるが、今般の業務改善命令を踏まえ、業務の改善計画の一部として、改めて以下1.～4.の再発防止策を策定した。また、今後の商工中金の業務・組織のあり方を抜本的に見直すために、同本部を改組し、新たに代表取締役社長を本部長とする「商工中金改革実行本部」を設置する。

今後、当金庫は、こうした体制の下、政府において設置される「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえ、これからの商工中金のビジネスモデルの再構築・ガバナンスの強化等についても、抜本的な改善計画を策定していく。

1. 公的金融と通常業務の峻別

(1) 危機対応業務等

危機対応業務を通常業務と峻別し、危機対応業務については、制度趣旨を踏まえた運用の徹底を図るとともに、危機対応業務の企画・運用を所管する本部専門部署（危機対応業務部）の創設等により、同業務の内部管理体制を強化する。

① 制度趣旨を踏まえた運用の徹底

(ア) 危機対応業務の業績評価を廃止

危機対応業務その他国の制度資金については、今後も営業店の数値目標や業績評価の対象外とする。 【実施済（平成28年12月～）】

(イ) 要件適合性の適切な運用の徹底

現場に委譲していた要件適合性の確認に関し、本部関与を強化（全件本部事前協議・事後フォロー確認）することで、制度趣旨に沿った適切な運用体制を強化する。

【実施済（平成28年12月～）】

本部事前協議時の確認項目（危機事象との因果関係の他、時系列の確認資料の整合性）の内部規定を整備。また、資金繰りや業況見通し等を踏まえ、危機対応業務で対応することの妥当性を本部にて検証する。

【今回実施】

過度に拡大してきた営業店の与信権限（損害担保特例）を縮小する等見直しを実施する。 【今回実施】

要件確認のためのエビデンスについては、簡易な業況確認資料（正規の試算表でなく手書き資料での代用可とした取扱い等）を廃止する等、内部規定の改正を実施する。

【今回実施】

(ウ) 適正な競争環境の確保を踏まえた運用の徹底

危機対応業務部（②参照）は、本部事前協議時に、危機事象による影響の度合いに加え、必要事情・資金調達計画等を踏まえた危機要件適合性を確認し、危機対応業務で対応することの妥当性を検証する。

【再掲】【今回実施】

適用金利については、信用コスト・経費等を勘案した利率を設定のうえ、市場規律を歪めない水準での運用を徹底する。

【今回実施】

経営支援型利子補給については、事前協議時に、実質的な債務償還負担等を踏まえた適用必要性、妥当性等を確認する。また、既存の経営支援型利子補給利用先（原則全先）に対し、決算期の事後フォロー実施時に、経営改善計画の内容について顧客と確認を行った上でフォローする事務フローへ変更する。

【今回実施】

(エ) 真正性確認を踏まえた業務手続の見直し

危機対応業務の制度要件の適合性確認に必要となる、お客様からの受領書類（試算表等のエビデンス書類）について、お客様から社判・社印の押印を受けた上で受領するとともに、受領後に管理職が受領書類を確認して確認印を押印する手続きに変更する。

【実施済(平成28年12月～)】

② 本部専門担当部署(危機対応業務部)の創設

危機対応業務に係る不正事案の発覚を受け、同事案の再発防止策として、平成28年12月に危機対応業務管理室(組織金融部部内室)を設置し、危機対応業務の事前協議(要件確認等の適切な運用を検証)や事後フォローの検証等を実施しているが、同業務をはじめ公的金融制度(産業投資貸付等の国の制度融資)について通常業務と峻別し、厳正な内部管理を行うため、同室を改組し、独立した本部機構として、危機対応業務部を設置する。

【今回実施】

(2) 通常業務

① 今後のビジネスモデルの検討

セーフティネット機能の発揮に注力するとともに、当金庫の有する全国ネットワークと総合金融機能を活かして、中小企業の創業、成長、再生のライフステージに多様かつ高度なソリューション提供等を推進するなど、政府が設置する「商工中金の在り方検討会」の検討結果も踏まえ、民間金融機関とも協調するビジネスモデルの検討を行う。

【今回実施】

② 真にお客様本位の業務運営

営業現場において真にお客様本位の業務運営を徹底するため、現場ニーズを適切に踏まえ、本部と営業店の双方向型の目標設定・業績評価に向けた抜本の見直しを行うこととする。

平成29年度下期には営業店の貸出金の期末残高目標の廃止（平均残高目標に移行）の他、数値目標や業績評価項目を大幅削減し、定性評価の導入等を試行する。

【実施済（平成29年10月～）】

上記試行の実施状況を踏まえ、個々の職員や営業店の直接の実績値そのものではなく、そうした実績の積み重ねにより間接的に成果が出てくるいわゆるアウトカム（ベンチマーク指標）等を業績評価項目とすることや、営業店がその地域特性等を踏まえて自主的な取り組みを行うことに対する評価の導入を検討する等、業績評価体系の抜本の見直しを検討する。

【平成30年度～】

③ 現場のキャパシティを念頭に置いた体制整備

営業現場に生じていた過度な業務繁忙化への対応として、本部内に専任作業チームを設置し、営業部門の事務作業の効率化や本部のサポート体制及び営業部門の業務分担の見直し等を検討し、随時実施していく。また、検討結果を今後の経営計画における各制度の設計・運用の見直しに繋げる。

【実施済（平成29年8月～）】

営業店における真のお客様本位の業務運営を徹底するため、営業店の業務環境における課題・要望を適正に把握し、業務改善・施策に反映するための体制を整備する。

【今回実施】

新設するコンプライアンス統括部にエリア・コンプライアンス・オフィサー（以下「エリア・コンプラ・オフィサー」という。）（詳細は3.（2）①を参照）を配置し、営業店におけるコンプライアンスに関する徹底状況確認・指導に加え、マネジメント状況、業務繁忙等についてもモニタリングを実施し、それを業務推進部等関係各部と共有していく体制を整備する。

【今回実施】

④ 危機対応業務以外の不正事案への対応

危機対応業務以外でも発生している改ざん等の不正行為事案（調査報告書 第1章 第四）については、何れも業績評価の達成や業務の繁忙化、事前・事後のチェックの仕組みの不備等、危機対応業務の不正行為と同様の動機や原因によるものであり、個別の対応策（調査報告書 第1章 第四）を実施するとともに、本章に記載している抜本的再発防止策を着実に実施し、改善の定着化確認を行っていく。

【今回実施】

2. コンプライアンス意識の立て直し

(1) 「コンプライアンス再生プログラム」の策定・実施

社外取締役の関与の下「コンプライアンス再生プログラム」を立ち上げ、金融機関としての基本的規律（何が許され、何が許されない行為であるか等）を職員に徹底するとともに、当金庫の経営理念について再整理して周知徹底を図る等、抜本的かつ継続的なコンプライアンス意識の立て直しに向けた取組みを実施する。

具体的には、虚偽・改ざんの撲滅、適切な業務知識の周知、コンプライアンス研修の対象・手法の拡充、コンプライアンス・ハンドブックの改定、内部通報制度の拡充（自主申告やリエンシーが織り込まれた制度の構築、通報窓口の拡充等）、誓約書の提出、継続的なモニタリング等の検討・実施に取り組む。

今後、二度と同様の不正行為が行われることがないように、改ざん行為に対する人事処分は、抑止力発揮の観点からも十分な検討を行った上で、決定する。また、人事処分の事案の概要・処分内容を、行為者等の人権に配慮しつつ、適時かつ適切に職員宛て周知・注意喚起を実施する（事案の内容に応じ、管理職のみならず人事部から職員に直接に周知・注意喚起を行う）。

【今回実施】

3. ガバナンス態勢の見直し

(1) 取締役会の機能強化

経営会議から委任を受けた会議との位置づけのコンプライアンス会議及び内部監査会議について、法令遵守態勢、リスク管理態勢の強化に向けて、取締役会直下の経営会議（議長：代表取締役社長）に格上げした。こうした体制の下、コンプライアンス及び内部監査について、取締役会において詳細な情報が共有され、検討が行われるよう、コンプライアンス及び内部監査に対する取締役会の関与強化を図る。

【実施済（平成29年4月～）】

社外取締役として高巖氏（大学院教授、企業倫理やコンプライアンスの専門家）、社外監査役として吉戒修一氏（元東京高等裁判所長官）の2名を招聘し、取締役会及び監査役会の機能強化等ガバナンスの強化を図るとともに、再発防止策等の検討体制も強化する。

【実施済（平成29年6月～）】

経営上の重要課題などについては重層的かつ十分な審議を行うべく、経営会議及び取締役会において複数回の審議を実施する。

【今回実施】

外部取締役について、現場の実地訪問・意見交換等の機会を設け、中小企業金融や当金庫業務に対する理解を深める取組みを強化する。

【今回実施】

商工中金改革実行本部において、今後、在り方検討会の議論を踏まえ、外部のチェック機能の強化に向けた検討を行い、実施していく。

【今回実施】

(2) 本部牽制部署の体制強化

①コンプライアンス統括部署の体制・機能強化

コンプライアンス統括部署の独立性の確保及び業務の実施体制の強化を図るため、現状の「コンプライアンス統括室」（総務部の部内室）を「コンプライアンス統括部」として、独立した本部機構に格上げする。【今回実施】

コンプライアンス統括部に、地域毎の営業店を管轄し営業店におけるコンプライアンスの定着状況や管理職のマネジメント状況等の把握・指導を行う「エリア・コンプラ・オフィサー」を配置し内部牽制を強化する。また、あわせて、エリア・コンプラ・オフィサーはマネジメント状況、業務繁忙等についてもモニタリングを実施し、それを業務推進部等関係各部と共有していく体制を整備する。

【今回実施】

② 内部監査部門の独立性強化と体制・機能強化

三線としての独立性を確保し、リスクベースアプローチを踏まえた監査手法の見直し等を実施し、よりリスクの高い分野に監査資源を重点配分する等、以下により内部監査部門の独立性と体制・機能を強化する。

(ア) リスクベースアプローチを踏まえた監査手法の見直し

これまでの内部監査は「経済的利得に基づく動機」による不正への対応に重点を置いていたが、今般の不正事案への対応の中で、「経済的利得に基づかない動機」による不正も経営に大きな影響を与えることが明らかになった。今後は、こうした観点を踏まえ、各業務のリスク評価の考え方を見直し、「経済的利得に基づかない動機」であっても、経営に大きな影響を与えると想定される業務については、重点を置いて内部監査を行う。

【実施済（平成29年4月～）】

これまで監査部は、策定された不正事案の再発防止策が着実に実行されているか確認を行っていたが、今後、監査部は、業務主管部が営業店から不正事案発生の報告を受けた段階から、内部規定違反報告のシステムを通じて事案のモニタリングを開始し、その再発防止策の策定、実行及び完了まで、適切に対処されているか確認を行う。

【実施済（平成29年4月～）】

本部監査の監査項目にコンプライアンス態勢や内部規定の整備状況等を新たに追加し、各業務主管部の業務について法令遵守の適切性の観点からも監査を行う。また、各業務主管部が実施することとしているRCSA(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント¹⁾)における担当業務のリスク評価について、その評価の妥当性を監査項目に

¹ 事務リスクについて、顕在化した損失事象のモニタリングとともに、自ら内在するリスクを

追加し、業務設計の適切性を監査する。 【実施済(平成29年4月～)】

これまで監査部は、平等性の観点から各店に対して画一的な監査を行ってきたが、当金庫の監査資源をより有効に活用していくため、今後は、よりリスクが高いと思われる業務について重点的に監査を行う「リスクベース監査」の考え方を取り入れる。こうした考え方にに基づき、オフサイト・モニタリング体制の整理・見直しを通じて、事前に情報を収集・分析する体制を整備し、リスクベース監査の考え方に基づく効果的な監査プログラムを立案・実施する。 【平成30年度～】

上記の監査プログラムの立案に先立って、監査部による営業店業務監査における監査の対象業務について、よりリスクが高いと思われる業務の洗い出しを行い、リスクベース監査へ移行可能なものは直ちに移行する。 【今回実施】

(イ) 特別調査実施体制の変更

不祥事件等発生時における特別調査は、コンプライアンス統括部が実施（必要に応じて業務主管部と連携）することとし、監査部は、第一線（営業店）、第二線（業務主管部）から離れた「第三線」の立場から、特別調査が適切かつ十分に実施されているか等、「特別監査」を実施する体制に変更する。 【今回実施】

(ウ) 中期監査計画の策定

監査内容の高度化を計画的に行うことを目的として、中期監査計画を策定する。具体的には、リスクベースの往査計画、システム監査導入検討、監査人員・専門性の確保、キャリアパスの検討、外部監査・アウトソーシングの活用等を中期監査計画の内容とする。また、3年ごとに中期監査計画を策定し、取締役会に付議する。

【平成30年3月～】

(3) リスク管理態勢の強化

① 業務全般に内包するリスクの点検

危機対応業務以外の業務全般について、故意・作為等を想定した不正リスクシナリオの拡充・点検を行い、必要な統制措置やモニタリング等によりリスク管理態勢の強化を実施。具体的には、RCSA(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント)において、経済的利得に基づかない動機による故意・作為等を想定したシナリオを拡充し、業務全般の業務フローに内包される潜在的な不正リスクの点検を行うとともに、点検結果に基づく必要な統制策を検討・実施する。

【今回実施】

② 不正リスクの兆候を把握する取組みの強化

把握・評価し、その評価に基づき改善するという継続的なPDCAサイクル。内部統制やリスクを評価する自己評価の手法として広く用いられている。

上記①の検討結果等に合わせて、不正リスクにかかる自店監査対象の追加を実施し、当該監査項目の不備は全て事務総部経由で業務主管部へ報告する体制を構築する。業務主管部は不正リスクの観点から当該不備をモニタリング(分析)し、不備補完の適切性確認を実施する。不正リスクを各業務主管部がどのようにしてモニタリングしているのかについて、オペレーショナル・リスク管理会議、経営会議や取締役会への報告等、経営への報告体制を整備する。 【今回実施】

③自作や改ざん等についての業務主管部による不正防止ルールの策定・厳格化

代理作成の厳禁を徹底する顧客作成書類の範囲を整理する等、自作や改ざん等の不正防止ルールを整備する。 【今回実施】

(4) 不祥事件等に対する対応の強化

①コンプライアンス委員会の設置

取締役会の諮問機関、コンプライアンス統括部署の指導機関として、外部弁護士を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、同委員会はコンプライアンスに係る事案の発生・対応状況を把握する。

同委員会は、不祥事件等が生じた際、入り口段階（初動時）から関与して、経営への報告、調査方針や不祥事件判定等の指導・牽制（特別調査の発動権も付与）を行う。こうした取組を通じてコンプライアンス統括部署の独立性を確保する。

【今回実施】

②不祥事件等に関する報告体制の整備

コンプライアンス統括部は、コンプライアンス違反の一報判明時から、コンプライアンス委員会への報告・関与を受けることで、より高次の実質的な規範遵守の観点から適切に検討を行うとともに、経営が認識すべき事案（不祥事件等）を把握し、代表取締役・監査役、経営会議や取締役会への迅速かつ適切なレポーティングを行うよう報告体制を整備する。 【今回実施】

4. 組織全体の働き方・意識改革

(1) 適正な職場環境の整備

① 中間マネジメント研修の強化

部下の業務状況の把握、部下への業務負荷の平準化といった適切なマネジメント、相談しやすい環境作り等に主眼を置いた管理職・課長向けのマネジメント研修を強化

する。

【実施済】

② ハラスメント防止に向けた取組み

内部通報制度（外部相談窓口）等からの具体的通報のみならず、人事部臨店、多面評価、本部各部の臨店、エリア・コンプラ・オフィサー（詳細は3.（2）①を参照）の臨店・モニタリング、監査部業務監査等からハラスメント行為の懸念が伺われた場合に、人事部に情報が集まる仕組みを構築する。こうした体制のもとで、人事部がコンプラ統括部等と連携してハラスメント事案解決に向けた取組みを強化する。

【今回実施】

③ 適正な時間外勤務の徹底

業務量の適正化を図るため、業務の抜本的な削減策を講じるとともに、時間外労働の実態について全店調査を行い、入退館時刻管理システムの導入の検討や労働時間に当たる業務の明確化等、適正な労働時間を把握するための施策を仕組みと運用の両面から講じる。

【今回実施】

（2）本支店間コミュニケーション等の活性化、多様性・専門性ある人材の確保

経営姿勢の周知、営業店の状況や要望等に対する経営や本部各部室との情報共有に向けた取組みを強化・拡充する等、営業店の業務環境における課題・要望を適正に把握し、業務改善・施策に反映するための体制を整備する。

【今回実施】

新設するコンプライアンス統括部にエリア・コンプラ・オフィサー（詳細は3.（2）①を参照）を配置し、営業店におけるコンプライアンスに関する徹底状況確認・指導に加え、マネジメント状況、業務繁忙等についてもモニタリングを実施し、それを業務推進部等関係各部と共有していく体制を整備する。

【今回実施】

役職員の意識の変化を定期的に観測し、経営と職員とのコミュニケーションギャップを埋めるツールの一つとして役職員向け意識調査を継続実施する。

【今回実施】

本支店間の人事交流の活性化を図る観点から、本部と営業店間をより一層行き来する人事ローテーションを運用していく。

【今回実施】

広く中途採用拡充等により、多様性・専門性ある人材を確保し組織の活性化を図る。

【今回実施】