

平成 29 年 10 月 25 日

商 工 中 金

## 継続調査の結果、根本原因の特定、関係者の処分等、抜本的再発防止策の概要について

当金庫は、平成 29 年 6 月 9 日付「命令に対する作業工程並びに業務の改善計画の提出について」にて、調査未実施の危機対応貸付全体について、外部の専門家のチェックを受ける等により客観性を十分に確保した調査を継続し、当該調査の結果や第三者委員会の調査結果を踏まえて問題の所在やその根本原因を特定することに係る作業工程を、ご報告いたしました。また、平成 29 年 10 月 25 日に株式会社商工組合中央金庫法第 59 条及び株式会社日本政策金融公庫法第 24 条に基づく行政処分を受けました。

これに基づく継続調査の結果、根本原因の特定、関係者の処分等、抜本的再発防止策の概要については以下の通りでございます。

この度の問題に関しまして、お取引先をはじめ、国民の皆様その他多くのステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。当金庫は、本事案を極めて重く受け止めステークホルダーの皆様や社会から再び信頼いただけるよう、全社一丸となって原点に立ち返って再建に取り組んでまいり所存です。

なお、安達健祐代表取締役社長は、商工中金トップとして今回の事態に極めて重い責任があり、代表取締役社長を適切な時期に退任いたします。

### 1. 継続調査の結果

危機対応業務取扱開始以降平成 28 年 11 月 30 日までに貸出した危機対応融資（219,923 口座）について、外部弁護士や会計士等の参画により客観性を担保しつつ、調査を実施してまいりました。

#### 1. 不正があると判定した口座

	不正があると判定した口座
口座数 (発生比率)	4,609 口座 (2.1%)
営業店数	97 営業店
(融資実行額) (発生比率)	264,649 百万円 (2.1%)
(融資残高)	59,260 百万円

※第三者委員会調査分を含む（以下、不正行為者数、要件充足性調査も同様）

不正があると判定した口座の担当者のうち、改ざん等の不正行為を認定した者の数は下表の通りです。

当金庫が認定した不正行為者数	444 名
----------------	-------

※危機対応業務開始以降平成 28 年 11 月までの営業担当者は述べ約 2,300 人

不正があると判定した口座のうち、お客様から正しい試算表等を再受領するなどして、危機対応業務の要件に該当しない口座の特定を行いました（以下、要件充足性調査という。）。その結果、次表の通り、日本政策金融公庫に対して、既受領補償金及び利子補給金の返還、ツーステップローン借入の繰上償還を実施いたします。

要件充足が確認できなかった口座数	3,255 口座
------------------	----------

返還	既受領補償金残高	80 百万円
	既受領利子補給金額	869 百万円
	合計	950 百万円

繰上償還	ツーステップローン残高	942 百万円
------	-------------	---------

## 2. 判定不能であるため不正の疑義が払拭できなかった口座

判定不能であるため不正の疑義が払拭できなかった口座についても、要件充足性調査を行いました。その結果、次表の通り、日本政策金融公庫に対して、既受領補償金及び利子補給金の返還、ツーステップローン借入の繰上償還を実施いたします。

要件充足が確認できなかった口座数	4,803 口座
------------------	----------

返還	既受領補償金残高	1,433 百万円
	既受領利子補給金額	1,231 百万円
	合計	2,665 百万円

繰上償還	ツーステップローン残高	1,126 百万円
------	-------------	-----------

※なお、継続調査実施中に、危機対応業務以外の改ざん・自作等の不正行為等を確認しております。こうした事態となったことを非常に重く受け止め、本事案と合わせて再発防止等に取り組んでまいります。

(主な例)

### ①経営力向上計画策定時のチェックシートの自作

当金庫内部の業績評価のために、経営力向上計画の申請時に用いるチェックシートを自作。計画認定申請には用いられていない。

### ②ものづくり補助金の申請支援に係る確認書等の自作

当金庫内部の業績評価のために、ものづくり補助金の申請支援時に商工中金が発行する確認書を自作。補助金申請には用いられていない。

### ③設備資金を資金用途とする際の確認資料の改ざん

貸出時の資金用途の確認書類である機械設備などの領収書等を改ざん。

### ④商工中金レポート「中小企業月次景況観測」の調査票自作

商工中金の取引先 1000 社を対象とした調査。実際の企業へのヒアリングを行っていない虚偽の調査票を自作していたもの。

## 2. 問題の所在と根本原因の特定

本事案の根本原因は以下の4つにあると考えております。

### ①危機対応業務における内部統制の未整備と過度な業績プレッシャー

公的金融である危機対応業務は、本来、これを担う当金庫の利益追求の手段ではなく、当金庫は、公益性と営利性を両立する内部統制環境を整備する必要があった。しかしながら、経営陣及び本部は、こうした内部統制環境を十分整備することなく、危機対応業務を主要な業務と位置付け、危機対応融資に係るニーズが減退している時期にも事業規模を維持することを企図し、予算を営業店の業績評価に組込んで過度な業績プレッシャーをかけた。

### ②危機対応業務の「武器」としての利用

危機対応業務には、いわゆる民業補完としての役割があるにもかかわらず、経営陣及び本部は、危機対応業務を他の金融機関との競争上優位性のあるツール（「武器」）として認識し、収益や営業基盤の維持・拡充に利用するとともに、実績を残すことによって政策性の発揮を示す等、危機対応業務を過度に推進した。

### ③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下

経営陣及び本部は、職員に対して、制度趣旨の徹底や行動規範遵守の働きかけをすべきところ、形式的又は表面的に危機要件へ当てはめる運用を懲憑し、又は過度なプレッシャーをかけつつ黙認してきた。そうした姿勢が、コンプライアンス意識の低下を招き、多数の不正行為をもたらした。

### ④ガバナンス態勢の欠如

経営上の重要事項が、副社長以下のプロパーによる非公式の関係役員会で決定され、取締役会は、形式的な報告や儀礼的な追認の場になっており、社外役員によるけん制機能を含め、取締役会の機能発揮が不十分であった。また、不正を防止するための態勢整備が不十分であり、本部の縦割り統制による現場業務の繁忙化などについて適切な統制が図れなかったこと等、ガバナンス態勢が欠如していた。

また、池袋事案では、本部は特別調査や危機要件の該当性の認定等において、重大性を薄め問題を矮小化して事案を処理し、その過程に経営陣も深く関与していた。

### 3. 関係者の処分等

役員については、それぞれの経営責任を明確化して、下表の通り、前回（平成 29 年 4 月 25 日）に行った処分から変更して処分を実施いたします。

（役員報酬の減額）

対象者	変更前	変更後
代表取締役社長 安達健祐	月額報酬 30%、 2 か月（自主返納）	無報酬（任期中） ・処分として月額報酬 100%、6 か月（報酬 減額） ・残余の額は自主返納
代表取締役副社長 稲垣光隆、菊地慶幸	月額報酬 30%、 2 か月（自主返納）	月額報酬 50%、6 か月 （報酬減額）
取締役常務執行役員 門田光司、佐藤昌昭	月額報酬 20%、 2 か月（自主返納）	月額報酬 50%、6 か月 （報酬減額）
取締役常務執行役員 長谷川裕二	月額報酬 20%、 2 か月（自主返納）	月額報酬 20%、6 か月 （報酬減額）
取締役常務執行役員 小野口勇雄、清水紀男	—	月額報酬 15%、6 か月 （報酬減額）
常務執行役員 日野賀文、 中村俊彦、梅田晃士郎	—	月額報酬 15%、6 か月 （報酬減額）

（退任済み役員に対する相当額の自主返納の要請）

対象者	変更前	変更後
前代表取締役社長 杉山秀二 前代表取締役副社長 木村幸俊、 森英雄	月額報酬 30%、 2 か月	月額報酬 100%、 6 か月
元代表取締役社長 関哲夫	月額報酬 30%、 2 か月	月額報酬 50%、 6 か月
元代表取締役専務 安倍保	月額報酬 10%、 2 か月	月額報酬 20%、 6 か月
元代表取締役専務 法師人稔	月額報酬 10%、2 か月	同左（変更なし）
元取締役常務執行役員 藤田巳幸	—	月額報酬 20%、 6 か月

また、不正行為の行為者・関係者である職員については、当金庫の規定に基づき厳正に処分いたします。

危機対応業務に 関係する本部室職員	52名 (池袋事案に関係する6名を含む)
----------------------	-------------------------

行為者	332名 (行為者444名のうち退職者112名を除いた人数)
行為者の上司	行為者の上司であった職員483名

処分対象者の合計は813名(全職員3,886名)

※一部重複あり

#### 4. 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です。

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すが、今般の業務改善命令を踏まえ、業務改善計画の一部として、改めて以下1.～4.の抜本的な再発防止策を策定しました。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、危機対応業務等改革本部を改組し、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」を設置します。

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「商工中金のあり方検討会」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、改善計画を検討していきます。

##### 1. 公的金融と通常業務の峻別

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や本部専門部署の創設等により内部管理体制を強化する。

通常業務については、「商工中金の在り方検討会」の検討結果も踏まえ、より民間金融機関と協調するビジネスモデルを検討するとともに、真に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等を整備する。

(主な対策)

##### ①危機対応業務等の制度趣旨を踏まえた運用の徹底

- ・危機対応業務等の公的融資の実績を業績評価の項目から除外

【平成28年12月～】

- ・要件適合性の確認を全件本部協議の対象化 【平成 28 年 12 月～】
  - ・本部専門部署が、形式要件に加え、資金繰り等の状況も踏まえ、危機対応業務で対応することの妥当性を検証 【今回実施】
  - ・簡易な確認資料(手書き等)を認めない厳格な確認プロセスを導入 【今回実施】
  - ・適正な競争環境の確保の観点から、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上、地域実情等の市場利率を歪めない水準で運用するよう徹底 【今回実施】
- ②危機対応業務等の公的融資の本部専門部署の創設 【今回実施】
- ③営業現場のキャパシティを念頭に置いた通常業務の運営
- ・本部の専門サポート体制の構築や、本部と営業店の役割分担の見直しを検討 【今回実施】
  - ・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、民間金融機関と協調するビジネスモデルを検討 【今回実施】

## 2. コンプライアンス意識の立て直し

金融機関としての基本的規律を職員に徹底するなど、抜本的かつ継続的な取組みを実施する。また、抑止力発揮の観点から、改ざん行為に対する人事処分は十分な検討を行った上で決定し、人事処分の内容を適時かつ適切に職員宛て周知・注意喚起を実施する。

(主な対策)

- ・「コンプライアンス再生プログラム」を策定し、金融機関の規律や経営理念を周知徹底 【今回実施】
- ・コンプライアンス研修の対象・手法を拡充 【今回実施】

## 3. ガバナンス態勢の見直し

取締役会の機能強化、コンプライアンス統括部署や内部監査部門といった本部牽制部署の体制強化、営業店のチェック機能や本部のモニタリング機能を強化するとともに、外部チェック機能も活用した不祥事件等の報告体制を強化することで、ガバナンス態勢の強化に取り組む。

(主な対策)

### ①取締役会の機能強化

- ・政府の設置する「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえ、新たな経営管理態勢の構築を検討 【今回実施】

### ②本部牽制部署の体制強化

- ・「コンプライアンス統括室」を「部」に格上げするとともに、地域毎にコンプラ担当の管理職を配置 【今回実施】
- ・これまでの各営業店等に対する画一的な監査から、不正のリスクを洗い出し、リスクが高いと思われる営業店や業務に重点的に監査実施 【平成 30 年度～】

- ・ 第一線（営業店）、第二線（本部の業務主管部）、第三線（監査部）の体制を構築し、不正発覚時は、コンプライアンス統括部や第二線が特別調査を実施し、第三線はその調査の監査を行うよう、役割分担を明確化

【今回実施】

### ③リスク管理態勢の強化

- ・ 各部署において業務全般に内包するリスクの自己点検を行い、必要な統制策を検討実施するとともに、不正リスクの兆候を把握する取組みを強化

【今回実施】

### ④不祥事件等に対する対応の強化

- ・ 不正発生の第一報時から、外部弁護士を長として新設する「コンプライアンス委員会」がその不正事案への対応状況を把握するとともに、コンプライアンス統括部が迅速に取締役会等に報告する体制を整備（当委員会に特別調査の発議権も付与）

【今回実施】

## 4. 組織全体の働き方・意識改革

職員にとって働きがいのある適正な職場環境の整備に向けて、経営姿勢の周知や営業店と経営・本部のコミュニケーション活性化に向けた取組みの拡充、本支店間の人事交流や多様性・専門性のある人材の確保などを通じて組織全体の活性化に取り組む。

(主な対策)

### ①適正な職場環境の整備

- ・ 中間マネジメント研修の強化やハラスメント防止の取組み、適正な時間外勤務を徹底

【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

- ・ 本部が営業店の課題を適正に把握する体制を整備し、本部と営業店をより一層行き来する人事ローテーションを実施

【今回実施】