

# 財政制度等審議会 財政投融资分科会

## 説明資料

(株式会社商工組合中央金庫)

平成29年11月8日

経 済 産 業 省  
中 小 企 業 庁

## <目 次>

1. これまでの経緯
2. 全件調査結果の概要
3. 問題の所在と根本原因
4. 商工中金における抜本的再発防止策
5. 関係者の処分等
6. 商工中金の在り方検討会の設置

# 1 これまでの経緯

## ○事案の概要

- H28.10.24：商工中金の危機対応業務における貸付対象の要件確認にあたり、職員による、取引先の試算表等の数値・日付の入替え、変更等の改ざんが判明。
- H28.12.12：商工中金において第三者委員会を設置し、調査・原因究明・再発防止策の提言を依頼。
- H29.04.25：第三者委員会の調査報告書を公表。
- H29.05.09：主務省（経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省）による業務改善命令（全件調査の実施、当面直ちに実施すべき再発防止策の策定・実行）を発出。  
5月以降：商工中金における全件調査、主務省における検査を実施。
- H29.10.25：主務省検査及び商工中金からの全件調査の結果報告等を受けて、2度目の業務改善命令を発出。商工中金から主務省に「業務の改善計画」を提出。  
経済産業大臣の指示に基づき、「商工中金の在り方検討会」の設置を公表。

## ○業務改善命令（10/25）の主な内容

※不正行為の発生や不適切な業務運営を防止するため、以下の観点も含め、法令等遵守態勢、経営管理態勢及び内部管理態勢等を抜本的に見直すこと。

- (1) 問題発生時以降現在に至るまでの役職員の責任の所在の明確化
- (2) 監査機能の強化及び組織運営の適正化を含む抜本的な再発防止策の策定・実行
- (3) いわゆる民業補完の趣旨を踏まえた持続可能なビジネスモデルの策定・実行
- (4) 取締役会の強化や外部人材の登用を含む新たな経営管理態勢の構築

## 2 全件調査結果の概要

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。

### 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		○左記のうち、要件充足が確認できなかった口座	
口座数（発生比率）	4,609口座（2.1%）	要件充足が確認できなかった口座数	3,255口座
営業店数	97営業店		
融資実行額（発生比率）	264,649百万円（2.1%）	返還	既受領補償金残高 80百万円
融資残高	59,260百万円		既受領利子補給金額 869百万円
			合計 950百万円
※第三者委員会調査分を含む（不正行為者数、要件充足性調査も同様）		繰上償還	ツーステップローン残高 942百万円

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  
営業担当者は延べ約2,300人

### 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

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

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、要件充足性調査を実施。要件に該当しない案件について、他の貸付への振替等により取引先に不利益を及ぼさないよう適切かつ速やかに手続きを行うとともに、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等の返還、ツーステップローン借入の繰上償還を実施。

### 3. 継続調査実施中に判明したその他不正行為について

産業投資貸付を活用した貸付制度	2件
-----------------	----

※これまで実行した全件について、現在調査中。

### 3 問題の所在と根本原因

---

- ① 経営陣及び本部は、危機対応業務を商工中金の主要な業務と位置づけ、危機対応融資の計画値等を支店毎に割り当てたうえで、過度な業績プレッシャーをかけて計画値の達成を推進していること。また、危機対応融資に係るニーズが減退した時期にも事業規模を維持することを企図していること。
- ② 政府系金融機関の役割はいわゆる民業補完であるにもかかわらず、経営陣及び本部は、危機対応融資を他の金融機関との競争上優位性のある「武器」として認識し、収益及び営業基盤の維持・拡大のために利用していること。
- ③ 経営陣及び本部は、制度趣旨を逸脱した案件であっても、形式的又は表面的に危機要件へ当てはめる運用を慫慂し、又は過度なプレッシャーをかけつつ黙認していること。こうした姿勢が、職員の不正行為に対する心理的ハードルを引き下げ、コンプライアンス意識の低下に影響したものと認められること。
- ④ 不適切な運用を防止するための内部統制及びガバナンスが欠如していること。特に、経営上の重要事項は、副社長以下のプロパーによる関係役員会で決定していることから、取締役会は、形式的な報告や儀礼的な追認の場となっており、社外役員によるけん制機能が発揮されていないこと。

## 4 商工中金における抜本的再発防止策

商工中金において、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、改めて以下の抜本的な再発防止策を策定。また、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。

### 1. 公的金融と通常業務の峻別

危機対応業務については、制度趣旨を踏まえ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、営業店の課題・要望を業務改善・施策に反映するための体制等を整備する。

【主な具体的施策】

- ・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
- ・危機対応業務等の公的融資の専門部署の創設

### 2. 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。

【主な具体的施策】

- ・コンプライアンス統括室を部に格上げするとともに、地域毎にコンプライアンス担当の管理職を配置
- ・第一線（支店）、第二線（担当本部）、第三線（監査部）の監査体制を構築  
⇒不正発覚時は、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
- ・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不正事案の対応状況をモニタリング  
⇒迅速に取締役会に報告（当委員会に特別調査の発議権も付与）

### 3. その他

- ・コンプライアンス意識の立て直し（コンプライアンス再生プログラムの策定、コンプライアンス研修の拡充）
- ・組織全体の働き方・意識改革（適正な職場環境の整備、本支店間コミュニケーション等の活性化）

## 5 関係者の処分等

### ○役員処分の実施 前回（4月25日）行った処分から変更して実施

（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

### ○不正行為者・関係者である職員の処分 商工中金の規定に基づき処分

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）

## 6 商工中金の在り方検討会の設置

今般の不正事案を踏まえ、再発防止やガバナンスの徹底強化はもとより、商工中金による危機対応業務の見直し、さらには危機時以外における在るべきビジネスモデルの方向性など、商工中金の在り方を検討するため、経済産業大臣の指示に基づき、検討会を設置。

### ○構成メンバー

座長	川村 雄介	株式会社大和総研 副理事長
	翁 百合	株式会社日本総合研究所 副理事長
	菊地 義治	菊地歯車株式会社 会長
	多胡 秀人	一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
	富山 和彦	株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO
	中原 秀人	三菱商事株式会社 前副社長
	家森 信善	神戸大学経済経営研究所 教授
	中小企業庁、財務省、金融庁	