

令和7年4月11日

各 位

福島県商工信用組合
理事長 須佐真子

業務改善命令に対する業務改善計画書の提出について

当組合は、令和7年3月7日付業務改善命令に基づき、令和7年4月7日東北財務局に「業務改善計画書」を提出致しました。

今回の一連の不祥事件の隠蔽及び理事長自身による法令等遵守意識が欠如した行為等につきましては、日頃から当組合を信頼し、お取引を頂いておりますお客さまをはじめ、組合員の皆さま、地域の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をお掛けしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当組合は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、経営管理態勢、内部管理態勢、法令等遵守態勢を抜本的に見直し、信頼回復に向け、今回策定いたしました業務改善計画を役職員一丸となって着実に実行してまいります。

なお、今回策定いたしました「業務改善計画書」の概要は以下の通りです

業務改善計画

当組合は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、健全かつ適切な業務運営を確保するため、経営管理態勢、内部管理態勢、法令等遵守態勢を強化・充実し、信頼回復に向け全力で取り組んでまいります。

この計画を着実に推し進めるため、業務全般における課題や問題点を洗い出し、抜本的な経営管理態勢の改善を進めるとともに、牽制機能の強化を図ってまいります。

また、外部有識者等の知見も取り入れ、経営管理、組合運営の改善計画に生かし、以下のとおり、当組合の経営・業務の改革を進めてまいる所存です。

① 一連の不祥事件の隠蔽及び理事長自身による法令等遵守意識が欠如した行為等に関する経営責任の所在の明確化

現経営陣は、この度の旧経営陣による一連の不祥事件の隠蔽及び理事長自身による法令等遵守意識が欠如した行為等について、当組合の法令等遵守態勢に重大な問題があることを厳粛に受け止め、関係役員の経営責任の所在を明確にいたします。

1. 旧経営陣の処分

- | | |
|------------------|----------------------|
| (1) 前理事長 | 役員退職慰労金支払額の10%を返納依頼 |
| (2) 前専務理事 (2名) | 役員退職慰労金支払額の5%を返納依頼 |
| (3) 前常務理事 (2名) | 役員退職慰労金支払額の5%を返納依頼 |
| (4) 前常勤理事 (監査部長) | 役員退職慰労金支払額の10%を返納依頼 |
| (5) 前常勤理事 (3名) | 役員退職慰労金支払額の1~3%を返納依頼 |
| (6) 前常勤監事 | 役員退職慰労金支払額の5%を返納依頼 |

2. 現経営陣の処分

- | | |
|----------------|-------------------|
| (1) 理事長 須佐 真子 | 月額報酬の全額を6ヵ月分自主返納 |
| (2) 専務理事 高橋 忠浩 | 月額報酬の40%を3ヵ月分自主返納 |
| (3) 常務理事 佐藤 隆之 | 月額報酬の30%を3ヵ月分自主返納 |
| (4) 常勤理事 人見 隆 | 月額報酬の30%を3ヵ月分自主返納 |
| (5) 常勤監事 平 佳秀 | 月額報酬の30%を3ヵ月分自主返納 |

② 理事会及び監事による経営監視・牽制が適切に機能する経営管理態勢の確立（理事相互間の監視・牽制や当局への正確な報告の実施を含む）

理事会は、理事全員をもって構成され、組合の業務執行に関する重要事項を決定するとともに、理事の職務の執行を監督することを目的とし、また監事についても同様に理事会の構成員として、理事会に出席し、業務執行等の意思決定に参画する権限を有し、理事会を構成する他の理事の監視義務を負っております。

しかしながら、前経営陣による理事会は、議決機関としての運営に重きが置かれており、理事会において不祥事件が一切報告されず、不祥事件隠蔽に繋がったことから、理事会等の機能強化のため、具体策として下記の項目により改善を行います。

- (1) 理事会規程の一部を改定し、法令等遵守態勢に関する重要な事項（コンプライアンス・プログラムの制定や推進状況、不祥事件に係る報告等）を明記いたします。
- (2) 理事を外部から招聘することにより、理事の業務執行の検証体制を構築するとともに、法令等遵守やリスク管理等経営上の問題に対して適切な意思決定が行われるよう理事会等の機能強化を図ります。外部からの理事につきましても、経営体制の強化を図り、業務改善計画の実施を強力に遂行し、牽制・監視機能の強化及び当局への正確な報告を実施するため、上部組織である全国信用協同組合連合会から派遣していただくよう要請しております。更に、地元金融機関経験者を理事として外部から招聘し、コンプライアンス管理態勢の強化を図ってまいります。以上の内容については、今後開催される理事会の議決を経て、令和7年6月開催の総代会にて選出し、責任ある役員体制を確立いたします。
- (3) 理事会にコンプライアンス部門に精通した外部有識者を交え、理事相互間の監視や牽制機能等について、客観的な評価を活用し、理事会の一層の機能発揮に取り組んでおります。（令和6年9月から実施）
- (4) 常勤理事及び常勤監事が出席する常務会の実効性を高めていくため、開催頻度を増やし、迅速に経営陣間で情報共有し、深度ある議論を行い、常務会の一層の機能発揮に取り組んでおります。（令和6年4月から実施）
また、常務会議事録についても非常勤理事及び非常勤監事へ開示して問題点を共有し、職務執行のチェックが今以上に適切に運用できる態勢とし、理

事会の機能強化に努めます。

- (5) 理事の職務執行を厳格に監査する経営監視体制を強化するため、金融機関の内部監査部門に精通した専門家を交え、監事監査実施要領の一部を改定いたします。

**③ 全組合的な法令等遵守態勢の確立（コンプライアンス軽視の企業風土の改善を含む）
役職員の法令等遵守意識の醸成・徹底を含む**

今回の不祥事件を踏まえ経営陣は、法令等遵守態勢の整備・強化に向けて真摯に取り組む経営姿勢を明確にし、法令等遵守に係る研修の充実・マニュアル等の見直しにより、全組合的な法令等遵守意識の醸成に役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。具体策として下記の項目により改善を行います。

- (1) これまで以上に、理事長のトップメッセージを定期的に役職員へ発信し、経営陣が先頭に立って改革を確実に実行するという、経営トップの想いと覚悟を自らの言葉で役職員に伝えてまいります。
- (2) 現経営陣は、現在までのコンプライアンスの取組みが不十分だったことを深く反省し、今後は実効性確保の為コンプライアンス・マニュアル、コンプライアンス・プログラムの全面的な見直しを行います。
- (3) コンプライアンス管理委員会は、現状、委員会を構成している職員が各担当部や他の委員会と兼務している中、日常業務における法令等遵守状況のモニタリング及び事故・トラブル発生の未然防止に関する対応の構築も担っていることから、専担部署としてコンプライアンス統括部（仮称）を新設し、法令等遵守態勢を強化・充実いたします。

コンプライアンス統括部（仮称）の主な業務内容は、下記の通りです。

- ① コンプライアンス全般に係る企画・立案・推進
 - ② コンプライアンス違反行為に係る再発防止策の検討
 - ③ 一連の不祥事件の再発防止策の定着状況の確認報告
 - ④ コンプライアンス全般に係る相談窓口
 - ⑤ コンプライアンス全般に関する研修、啓蒙活動等の実施
 - ⑥ 顧客からの苦情に対する発生原因分析及び改善策の検討
- (4) 現在、各部店で毎週火曜日と金曜日にコンプライアンス教本の読み合わせ

せを行っておりますが、火曜日については当組合の規程及び要領等の読み合わせを行います。法令等遵守の意識を高めるため、読み合わせ実施後は各店のコンプライアンス担当者が意見を取り纏め、コンプライアンス統括部（仮称）に報告をいたします。

また、年1回、外部講師による全役職員向けのコンプライアンス研修を実施してはありますが、年2回行うことにより、法令等遵守意識の醸成を図ってまいります。

また、全職員に対し不祥事件の勉強会（なぜ不祥事件が発生したか、なぜ牽制機能が働かなかった等）を開催いたします。

- (5) コンプライアンス管理委員会は、再発防止策の進捗状況について各所管部の状況を取り纏め、理事会にて報告しております。（令和6年9月より実施）
- (6) 令和2年度より毎年、理事長と全職員の1on1ミーティングを実施し、風通しの良い職場環境の醸成に取り組んでおりますが、今後も引き続き、職員からの意見を吸い上げ積極的に企業風土の改善に結びつけてまいります。
また、令和6年4月より毎月、所属長と職員の個人面談を実施し、職員の小さな気付きを把握し、職場環境の改善に結びつけております。
- (7) コンプライアンスに則った職場規範を確立するために、事務リスク管理要領の見直しを行い、現場で発生した事務規程・要領等に反する問題事象全てを「事務ミス等」として捉え、本部に報告する体制を構築し、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。
- (8) 不適正な行動の正当化につながらない様、懲戒運用基準の見直しを行い、処分の厳格化を図ってまいります。
- (9) 現在、総合企画部人事課を窓口として内部通報制度を設けているものの、コンプライアンス違反等を通報する事案がないことから、内部通報規程の見直し（通報窓口の変更）を行い、コンプライアンス部門に精通した外部有識者に直接通報できるホットラインを設置し、秘密保持や通報者保護を徹底いたします。通報事実が確認された場合は、適切な是正・指導を実施してまいります。

(10) これまで不明確だった人事評価制度を改め、法令等を含めた職務規律の遵守状況も重視し、人事考課基準・営業店評価基準に反映した、新たな人事評価制度を導入してまいります。

また、長期間人事が固定することにより、監視監督が及びにくくなり不正行為の温床となりがちなことから、新たに人事ローテーション要領（仮称）を制定し、パート職員を含めた定期的な人事ローテーションを実行することで、不正行為の未然防止を強化してまいります。

④ 内部管理態勢の確立（厳正な事務処理の徹底及び相互牽制態勢の確立）

今回の業務改善命令の内容を踏まえ、内部管理態勢の確立のため、以下の施策等を実施してまいります。

1. 自主検査の分析・相互牽制態勢の確立

(1) リスク管理委員会との自主検査結果の情報共有

自主検査結果は毎月常勤理事及び各部への稟議報告の他、四半期毎に常務会にて報告しておりましたが、今後自主検査実施要領の一部を改定し、リスク管理委員会にて自主検査の実効性について検証する他、リスク管理委員長が各所管部へ事務指導の指示を行い、問題があれば規程等の見直しを行うこととします。

(2) 第二線（事務部を中心）による臨店事務指導の強化

事務部は、臨店による事務指導を行っていなかったことから、職員に不備事項の要因や背景についてのヒアリングや事務検証を臨店して行い（年2回以上）、自主検査の有効性を検証しております。（令和6年12月より実施）

(3) 部店長を含めた役席者の研修

規程等に反した処理等を見逃さず発見できる能力を向上させることを目的に、事務部が講師となり部店長並びに役席者を対象とした研修を実施し、厳正な事務処理と相互牽制が機能する態勢を確立いたします。

2. 自主検査の充実・強化

(1) 自主検査マニュアルの見直し

事務部は、不祥事件や事務事故防止の観点から、自主検査マニュアルの検査項目について外部専門家の指導により見直しを実施してまいります。

(2) 監査部による自主検査の有効性の確認

監査部は、臨店による内部監査実施時に、自主検査が正確に行われているかの有効性について検証を行う態勢といたします。

⑤ 内部監査態勢の改善・強化による監査機能の実効性の確保

今回の業務改善命令の内容を踏まえ、内部監査について監査方法を含めた監査機能の充実・強化を図るため、以下の施策等を実施してまいります。

1. 内部監査の機能充実

監査部は、臨店監査の他に監査項目を限定した特定監査を抜き打ちで実施する等、監査態勢の充実・強化を図ってまいります。

(1) 内部監査手法及び内部監査項目の見直し

監査部は、内部監査が内部管理態勢の適切性・有効性を検証するプロセスとして機能していなかったことから、以下の①～④について不祥事件関連重点項目と位置付けて、監査項目の見直しを図ってまいります。

① 外部専門家を交えた監査項目の見直し

令和6年8月以降、金融機関の内部監査部門に精通した外部専門家を交え、臨店監査における再発防止策に重点を置いた監査項目の見直しを検討しており、内部監査マニュアルを改定し監査機能を強化してまいります。

② 事後監査の実施

通常の臨店監査に加え、内部監査での指摘事項が改善されているかの確認を行う目的で、事後監査を抜き打ちで行い、内部監査の実効性を確保してまいります。

③ 特定監査の実施

通常の臨店監査に加え、経営陣が必要と判断する特定のテーマ・事象に特化した監査項目を限定する特定監査を抜き打ちで実施することにより、第一線に対する牽制を強化してまいります。

④ 本部監査の充実

本部監査において、営業店監査結果の不備事項や指摘事項への指導状況を、内部監査マニュアルの監査項目に追加いたします。

2. 監査結果等の報告態勢の徹底

内部監査結果については、理事会への報告頻度を高めると共に、不祥事件発生の疑念やその恐れがある場合、役員への報告を速やかに行う態勢としてまいります。

(1) 報告態勢の整備

監査結果について、監査終了後、当該店舗の内容を常務会で逐次報告しております。なお、現行の内部監査規程においては「必要に応じて理事会へ報告する」となっているものを改定し、四半期に1回報告する態勢といたします。

(2) 常勤監事との連携の強化

臨店監査の最終日に監査結果を踏まえ、常勤監事立合いのもと、不備事項、問題点の講評を行い、その後、事後監査時までの改善指示をするなど、問題意識の共有を含め、監査部と常勤監事との連携を更に強化してまいります。(令和6年8月より実施)

3. 監査部職員の知識養成の習得

監査担当者の教育研修については、全国信用組合中央協会主催の内部監査講座等の外部の勉強会に出席し自己研鑽に努め、監査能力の向上を図り実効性を高めます。

⑥ 不祥事件及び不祥事件が疑われる事案発覚後の対応の抜本的な見直し (経営トップの独断による隠蔽を防止する態勢の構築を含む)

1. 不祥事件及び不祥事件が疑われる事案発覚後の対応の抜本的な見直し

今回の不祥事件隠蔽の根底にある当組合の問題点は、本来独立性が確保され、あくまでも第三線としての監査部門であるべき監査部が、不祥事件の一連の業務を対応していたことであつたものと認識しております。

今後は、コンプライアンスに関して専門性を有する新たな理事を外部から招聘し、③(3)に記載した通り、新設予定のコンプライアンス統括部(仮称)

を一連の不祥事件の窓口とすることにより客観性・透明性を確保し、経営トップの独断による隠蔽を防止する態勢を構築してまいります。

さらに、監査部を本来の業務である監査部門に特化させ、牽制・抑止する体制に整備いたします。

2. 余件調査について

現在発覚している事案については、調査を継続しております。

3. 類似案件の調査について

現在までに不祥事件の類型に基づいた調査を継続しております。今後、コンプライアンス部門に精通した外部有識者を窓口とした職員アンケートを実施し、類似案件の調査を進めてまいります。

4. 関係者への処分について

事故者及び当時の関係者への処分は、専門家の意見も踏まえ、在籍時同様の取扱いとして、出来る範囲の責任追及を行ってまいります。

【本件に関するお問い合わせ先】

総合企画部：024-922-7711

担当：須田、黒羽

受付時間：平日午前9時～午後5時

以 上