

2026 年 10 月 30 日

福島県商工信用組合 御中

報告書（公表版）

仙台あさひ法律事務所

弁護士 栗原 さやか

第 1 本報告書の目的

福島県商工信用組合（以下「本組合」という。）は、旧経営陣による不祥事件の隠蔽等を理由として、2025 年 3 月 7 日、銀行法第 26 条第 1 項（協同組合による金融事業に関する法律第 6 条第 1 項において準用）の規定に基づく業務改善命令（以下「本命令」という。）を受けた。本命令では、本組合に対し、改善項目の一つとして「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）」が求められている。

本報告書は、2025 年 10 月 31 日付報告書に続き、2025 年 10 月以降の理事会におけるガバナンス体制の改善状況等について、現時点での進捗を報告するものである。

第 2 本報告の基礎となる資料

1 本報告書の作成にあたっては、主に以下の資料を参照した。

- （1）当職がオブザーバーとして参加した理事会における審議状況（2025 年 10 月～2026 年 8 月）
- （2）理事会議事録（2025 年 10 月～2026 年 6 月）
- （3）役員に対するアンケート調査の回答書（以下「役員アンケート」という。）

2 役員アンケートの概要

（1）調査の対象者

当職は、2026 年 6 月～7 月にかけて、役員相互の監視・牽制機能の発揮状況を確認するため、本組合の理事及び監事（合計 12 名）に対してアンケート調査を実施した。前回調査では、外部から招聘した常勤理事 2 名を除く常勤役員についてはアンケート調査の対象外としたが、常勤役員と非常勤役員との間の認識の相違等を確認する

観点から、今回は常勤役員に対してもアンケート調査への協力を依頼している。

(2) 設問及び集計方法

役員アンケートでは、理事会の構成や運営方法、理事・監事の関係性、コンプライアンス、不祥事対応などの設問に対し、選択式又は自由記述式による回答を求めた。

このうち選択式の設問は、主に現状に対する評価を問うものであり、回答内容に応じて、「適切ではない（改善が必要）」「どちらともいえない」「適切である（特に問題はない）」に大別される。そのため、本報告では、前回同様、回答の選択肢ごとに以下の点数を設定し、回答者全員の点数を計算したうえで、回答者全員が設問に対して判断を控える回答（例：どちらともいえない）を行った場合の点数（以下「基準値」という。）との比較を実施した。

- ① 設問に対してマイナスの評価を行う回答 1 点
(例：適切ではない（改善が必要）)
- ② どちらかというともマイナスの評価を行う回答 2 点
(例：どちらかというとも適切ではない)
- ③ 設問に対して判断を控える回答 3 点
(例：どちらともいえない)
- ④ どちらかというともプラスの評価を行う回答 4 点
(例：どちらかというとも適切である)
- ⑤ 設問に対してプラスの評価を行う回答 5 点
(例：適切である（特に問題はない）)

また、自由記述式の設問については、回答者から寄せられた意見のうち本組合のガバナンス上の問題に関連するものを抜粋し、選択式の設問と合わせて本報告書の別紙に記載した。なお、記述式の回答の一部については、回答者の特定を避ける観点から、回答の趣旨に反しない範囲で表現の修正を行っている。

第3 本組合における課題

以下に述べるとおり、本組合においては、本命令を受けた各種の取組みによりガバナンス

ス機能の強化に向けた改善が図られているものの、役員アンケートや理事会での審議状況からは、主に次の点について課題が見受けられた。

1 前回調査から評価が低下した項目

今回のアンケートでは、(1) 前回評価時からの変化、(2) 常勤役員及び非常勤役員等との間の認識の相違の有無を確認するため、以下の二通りの方法で集計を行っている。

(1) 非常勤役員及び外部招聘理事のみの回答を対象とし、前回アンケートから基準点の推移を確認する方法

(2) 非常勤役員及び外部招聘理事のみの回答と、全体の回答をそれぞれ集計し、その内容を比較する方法

このうち上記(1)の集計からは、以下の2つの設問について、前回よりも非常勤役員等による評価が低下している状況が読み取れた。

①「理事長による議事進行は、適切に行われていると思いますか」

②「常勤理事・監事は、十分なコンプライアンス意識を持って行動していると思いますか」

上記①については、前回アンケート時において、当該設問に対する基準値は比較的高い水準を示していた。しかしながら、今回の回答では、非常勤役員及び外部招聘理事による回答の基準値に低下が見られており、同様の傾向は常勤役員の回答にも表れている。

加えて、役員アンケートの自由記述欄によれば、理事長の立場上、議事進行に当たって自身の意見を述べることは難しいとの指摘も見られるものの、複数名から議長としての関与が不十分である旨の回答がなされている。これらの意見は、業務改善項目の一つである「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」が理事会での活発な議論や意見交換を通じて果たされることに鑑み、より質の高い審議を行うため、議事進行役である議長に対して積極的な関与を期待するものと思われる。理事長は、議長として重要な職責を担う立場にあることから、今回の評価も踏まえ、他の役員とも協力して適切な議事進行に努めることが期待される。

また、上記②についても、前回アンケート時には、当該設問に対する基準値はプラスの傾向を示していたが、今回の回答では、非常勤役員及び外部招聘理事による回答の基準値が低下している。かかる変化は、理事会での審議内容等も踏まえたものと思われるが、引き続き、常勤役員においては十分なコンプライアンス意識の醸成及び履践に向け

た努力の継続が望まれる。

2 前回からマイナス評価が続いている項目

前回アンケートでは、以下の設問について、非常勤役員及び外部招聘理事による評価が基準値を下回っていた。

- ①「理事・監事の人員構成（常勤・非常勤の割合、経歴、性別等）は適切だと思いますか」
- ②「理事会では、常勤理事・常勤監事が自由に意見を述べることができる雰囲気ですか」
- ③「常勤理事（理事長を除く）・監事から、理事長に対し、自由に意見（反対意見を含む）を言える雰囲気がありますか」
- ④「常勤理事・監事は、理事長に対して牽制機能（独断に基づく不適切な業務遂行等が行われないよう監督する機能）を十分に発揮できると思いますか」
- ⑤「常勤理事（理事長を除く）・監事から、理事長に対し、「忖度」するような雰囲気を感じたことはありますか」
- ⑥「現経営陣の対応について、前経営陣（特に前理事長）への遠慮や忖度を感じる点がありますか」

このうち①については、今回のアンケートでの回答が基準値を上回り、マイナスの評価が改善されている。これに対し、上記②と④については数値に変更が見られず、上記③⑤⑥についても、一定の改善は見られたものの引き続き基準値を下回る状況となっている。

前回報告書にも記載のとおり、本組合においては、「理事長と他の常勤理事・監事との関係性（反対意見の言いやすさ）」「理事長に対する『忖度』」「前経営陣（特に前理事長）に対する遠慮や忖度」「常勤監事による監督機能の強化」「理事会での議論を通じた監督機能の強化」等に一定の懸念が見られることから、今後も、これらの改善状況を見守る必要がある。

3 非常勤役員等と常勤役員の目線の相違

既に述べたとおり、今回のアンケートにおいては、非常勤役員及び外部招聘理事に加えて、常勤役員に対しても調査への協力を依頼している。非常勤役員及び外部招聘理事による回答と、常勤役員を含めた全体の回答を比較した場合には、一部について常勤役

員の方がややポジティブな回答を行っている傾向も見られたが、評価の方向性は概ね一致しており、特段の問題は感じられなかった。

但し、上記 1②の「常勤理事・監事は、十分なコンプライアンス意識を持って行動していると思いますか」の設問においては、常勤役員による自己評価と比較して、非常勤役員等による評価がやや厳しくなる傾向が見られる。また、「理事会では、コンプライアンスやリスク管理体制の整備・運用等について、必要かつ十分な議論がされていると思いますか」との設問においても、常勤役員から基準値を上回るプラスの回答がなされているのに対し、非常勤役員等からは前回を下回る評価がなされるなど、両者の認識には一定の違いも見受けられた。

なお、理事長による議事進行や理事長への「付度」、前理事長への遠慮や付度に関する設問については、常勤役員の方が非常勤役員等よりもやや厳しめの評価を行う傾向があり、本命令を受けたガバナンス改革を通じて、常勤役員が自ら襟を正す意識を有していることは明らかである。今後は、理事会での真摯な議論を通じて、常勤役員、非常勤役員の双方が牽制機能の強化に向けた職責を果たしていくことが望まれる。

4 自由記述による意見

前回同様に、役員アンケートにおいては様々な意見が述べられている。これらの意見は、いずれも理事会での審議経過等を踏まえて述べられたものであり、本組合の経営管理態勢の確立や組織風土の改善のために真摯に向き合う必要があるものとする。

5 理事会の審議状況を踏まえた課題

当職は、前回の報告以降も、2025 年 10 月～2026 年 8 月までの間、本組合の理事会にオブザーバーとして出席した。一部の議案については、理事会での審議を通じて適切な対応が取られるなど、ガバナンス機能の強化に向けた着実な改善が見られている。

しかしながら、他の議案については、引き続き、ガバナンス上の課題が感じられるものも存在している。特に、一部の役員間においては、綿密な情報共有や適時の意見交換など、相互牽制機能の強化に向けた連携が必ずしも円滑に行われていない可能性も感じられるところであり、自らの担当業務を他の常勤役員に積極的に共有し、他の役員からの助言や確認を通じて更にガバナンス機能を強化するなど、本組合として一体感のある取組みが望まれる。

前回も述べたところではあるが、本組合は、本命令以降に様々な業務改善策を実行し

ており、各役員が牽制機能の強化、組織風土の改善や組合員からの信頼回復に向けて真摯な努力を続けている。これらの取組みは、各種制度や規程の整備等と合わせて本組合の経営体制の健全化に大きく寄与しており、理事会の機能強化にも着実な進展が見られる。各役員は、自らの職責に応じて誠実な対応に努めているものと思われるが、本組合の更なる発展のためにも、引き続きの尽力と更なる進化を期待したい。

第4 結語

以上のとおり、本組合では、本命令を受けた各種の取組みによりガバナンス体制に着実な改善が見られるものの、引き続き、「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」に関して一定の懸念があるものとする。前回同様、以下の点については継続した取組みが必要であり、今後も各役員が一丸となった対応が求められる。

- ・ 理事長と他の常勤理事・監事との関係性（反対意見の言いやすさ）
- ・ 理事長に対する「付度」
- ・ 前経営陣（特に前理事長）に対する遠慮や付度
- ・ 非常勤役員の独立性の確保
- ・ 常勤監事による監督機能の強化
- ・ 理事会での議論を通じた監督機能の強化
- ・ 非常勤役員への情報共有
- ・ ガバナンスや第三者の目線を意識した対応

他方で、前回の報告以降も、本組合においては様々な施策が講じられており、上記の懸念の解消に向けた各種の改善策が実施されている。また、既に行った取組みについて、その効果が遅れて現れることも十分考えられることから、理事会におけるガバナンス機能の改善状況を正確に評価するためには、今後も一定の時間をかけて変化を見守る必要があり、継続的な調査の実施が不可欠であるとする。

なお、繰り返しになるが、本報告は、その性質上、ガバナンス上の課題を中心に「足りない点」を述べるものである。役員アンケートの結果によれば、各設問について、前回から評価が改善しているものも多く見られており、また、人事上の取り組みや組織体制の整備・改善など、アンケートに表れない施策も行われている。これらの結果も踏まえながら、引き続き、本組合の経営体制の改善に向けた更なる取り組みを期待したい。

以上