

令和7年6月9日

各位

苫小牧信用金庫
理事長 小林 一夫

業務改善計画の提出等について

当金庫は、令和7年5月9日付業務改善命令に基づき、本日、北海道財務局に業務改善計画を提出いたしました。

信用を第一とする地域金融機関であるにもかかわらず、皆さまからの信頼を著しく損なう事態となりましたことを、役職員一同深く反省しておりますとともに、地域の皆さま並びにお取引先の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしますことを、改めて心より深くお詫び申し上げます。

当金庫は、今回策定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することにより、経営管理態勢、法令等遵守態勢を含む内部統制機能の充実・強化を実施し、地域の皆さま並びにお客さまの信頼回復に全力で取り組んでまいります。

また、当金庫は、本行政処分を重く受け止め、本事案が発生した要因分析と再発防止に向け、下記の委員会を設置し、既に活動を行っておりますので、そのことについても併せてご報告申し上げます。

記

1. 業務改善計画の概要

業務改善計画の概要については別紙をご覧ください。

なお、現在、下記2. にあります第三者委員会の調査が行われておりますので、同委員会の調査結果が出次第、業務改善計画につきましてもその内容を踏まえたものに更新し、公表を予定しております。

2. 「第三者委員会」の設置

(1) 目的・役割

当金庫と利害関係のない弁護士による、経営管理態勢や法令等遵守態勢が有効に機能しなかった要因分析等の調査と、その結果に基づいた再発防止のための提言。

(2) 第三者委員会の構成

委員長：弁護士 八木 宏樹（ヤギ ヒロキ）

廣部・八木法律事務所

委員：弁護士 荒木 健介（アラキ ケンスケ）

藤田・荒木・村本法律事務所

委員：弁護士 川村 明伸（カワムラ アキノブ）

みらい共同法律事務所

設置日：令和 7 年 5 月 26 日

3. 「業務改善委員会」の設置

(1) 目的・役割

本改善計画の主体的な策定及び今回の指摘事項への対応、経営理念やこれまでの業務運営体制の見直し並びに業務全般における課題や問題点を洗い出しとその改善。

(2) 業務改善委員会の構成

委員長：令和 7 年度総代会後理事会にて選任予定の理事長候補者

事務局長：経営企画部長

委員：監査部担当役員及び部長等

コンプライアンス部担当役員及び部長等

オブザーバー：常勤監事

設置日：令和 7 年 5 月 9 日

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

コンプライアンス部 電話 0144-84-3327

受付時間 平日午前 9 時～午後 5 時

業務改善計画書（概要）

当金庫は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、今後は、刷新された経営体制のもと、本計画に沿った対策を着実に実施していくとともに、計画の進捗状況などについて理事会及び監事が監視・牽制を利かすことによって、PDCAサイクルを有効に機能させ、全役職員一丸となって、新たな組織文化の構築に取り組んでまいります。

1. 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化

今回、過去に理事長を務めた元非常勤理事が強い発言力を保持したまま長く金庫に留まることで、代表理事をはじめ理事は当該元非常勤理事に依存した経営を行い、また、常勤監事もそれを認識していながら必要な措置を取らず、経営管理態勢上重要な問題を抱えており、本来果たすべき理事会の理事に対する監視・監督機能は不全に陥っておりました。

そこで、今般の事態を招き多くの皆さまに多大なるご心配・ご迷惑をおかけしましたことを重大に受け止め、以下のとおり、経営責任の明確化を行います。

(1) 常勤役員の進退について

経営管理態勢に重大な問題があることを鑑み、代表理事5名、常勤理事1名及び常勤監事については、令和7年6月17日に開催する通常総代会をもって退任いたします。

(2) 理事及び監事の報酬の一部減額等について

理事及び監事については、職位並びに各指摘事案の関与度合いに応じて、令和7年4月より、以下のとおり役員報酬を減額いたします。

理事長	月額報酬の30%（3か月）	専務理事	月額報酬の25%（3か月）
常務理事	月額報酬の20%（3か月）	常勤理事	月額報酬の5～15%（1～3か月）
常勤監事	月額報酬の20%（3か月）		
非常勤理事	月額報酬の5%（1か月）	非常勤監事	月額報酬の5%（1か月）

また、総代会では役員退職金の支払の留保を決議し、新経営体制において、第三者委員会の調査結果を踏まえて、厳正に対処いたします。また、例年6月に支給されております役員賞与につきましては全役員不支給と致します。

(3) 旧経営陣の責任明確化について

既に退任している元役員についても、第三者委員会の調査結果に基づき、役員報酬等の一部返納を求めるものといたします。

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

理事長経験者である元非常勤理事に付度した歪な意思決定プロセスが常態化しことで、理事会が追認機関化し経営管理機能を失うばかりでなく、各理事も自身の職責を果たして

おりませんでした。また、監事は、職責に対する理解や法令等への理解・確認が不十分であったことから、自ら十分な措置・対応を講じておらず、監事の職責を果たしておりませんでした。

そこで、外部から役員を招聘するなど新しい経営体制を構築したうえで、主体的な業務運営計画の策定及びその着実な実行を図り、経営管理態勢、法令等遵守態勢を含む内部統制機能の充実・強化を図ることを目的とする「業務改善委員会」を設置するとともに、第三者委員会を設置し、経営管理態勢や法令等遵守態勢が有効に機能しなかった要因分析等の調査と、その結果に基づいた再発防止のための提言等を依頼し、理事会の機能改善を行います。さらに、監事による牽制機能の強化を図り、理事会の運営方法の見直しを行うことで、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向けて取り組みいたします。

(1) 新経営体制の構築

今回の行政処分に至った経営責任の明確化により、代表理事を含む常勤理事6人が令和7年6月の総代会をもって退任し、新しい執行体制で再出発いたします。

また、理事会の経営監視・監督機能が実効性を持ち、有効に機能するための態勢整備を早急に行うため、金融機関における法令等遵守態勢と内部監査態勢に豊富な知見を有する外部人材を招聘し、金庫外部からの意見を経営に反映することで、新しい経営管理態勢の構築を図り、理事会の経営監視・監督機能を高めてまいります。

(2) 理事会の機能正常化

理事会機能の正常化を図るため、「理事会規程」の改正を行い、理事の職務執行に対する監視・監督機能を強化することとします。また、非常勤役員が議論により深く参加し意思決定できる環境を整えるため、理事会の運営方法の見直しを行うことで、機能の正常化と強化を図ります。

(3) 監事監査機能の強化

監事は業務執行から独立した立場で経営の職務執行状況を監査し、理事による法令違反等の行為には差止請求をするなどの役割を十分に果たせるよう、様々なノウハウを保有する外部人材を招聘し、また、監事の独立性や中立性を確保することで、監事機能の発揮に向けた体制を再構築いたします。

また、監事監査と内部監査との更なる連携強化や、常勤監事から非常勤監事に対する情報共有機会を増やし、監事監査機能の強化を図ります。

(4) 「業務改善委員会」の設置

本改善計画の策定や今回の指摘事項への対応のみならず、経営理念やこれまでの業務運

営体制を見直し、業務全般における課題や問題点を洗い出すことを目的に「業務改善委員会」を令和7年5月に立ち上げました。同委員会からの提言を理事会及び常務会に行うことで、抜本的な経営管理態勢の改善と新たな組織文化の浸透に向けた取組みを講じてまいります。

(5) 経営管理に関わる各種内部規程類の整備

経営管理や役員に関する各種規程類の一部が形骸化していたことから、「理事会規程」をはじめ、「役員定年内規」、「顧問、相談役、名誉会長及び特別顧問に関する内規」等の経営管理並びに役員に関する規程類を改廃し、庫内ルールを再整備することによって、同一人物が長期間同一職位に留まり続けることのないよう、見直しを行います。

3. 子会社等を含め法令に基づき適切に業務を行うための法令等遵守態勢の確立（役職員の法令等遵守意識の醸成を含む）

歴代の経営陣のもと、法令等遵守態勢が軽視され、コンプライアンス態勢全般に関して経営陣による積極的な関与がないまま、現在に至っていたことが、様々な問題に発展しました。

法令違反等の事象が、役員・本部職員・営業店職員と組織全体に蔓延していたことは、大いに反省しなければならず、コンプライアンス態勢を根本から再構築し、当金庫として、あらためて原点に立ち返り法令等遵守態勢の確立に向けて以下の計画を推進してまいります。

(1) 法令違反等の不適切な業務執行の是正

① 子会社等の適正化

信用金庫の子会社等については、法令等で業務範囲が定められておりますが、当金庫において、法令等に反する状態である子会社等が存在しており、歴代の経営陣の関与のもと、当該法人の隠蔽が行われており、また、現在に至るまで法令等違反の状態が正されることなく維持されることとなりました。

そのため、当該法人の速やかな法令等違反状態の解消並びに各管理態勢の再構築による再発防止を行ってまいります。

② 他業禁止違反に係る業務の是正と再発防止に向けた役職員の再教育

信用金庫の本業についても、法令等で業務範囲が定められており、不動産関連業務については原則禁止されておりますが、当金庫において、禁止されている不動産関連業務に該当する行為を行っており、金庫の融資取引に繋げておりました。

そのため、保有不動産について賃貸契約の解消や売却処分等を進め、適正化を行うとともに、不動産媒介行為の再発防止に係る役職員の再教育及び環境整備を行ってまいります。

③ 法令違反等の不適切な業務執行の是正と内部牽制態勢の整備

今回の業務改善命令において、歴代の経営陣のもとで法令等遵守が軽視されてきたほか、元非常勤理事による風通しの悪い組織文化が醸成されてしまったがために、経営管理態勢、法令等遵守態勢及び内部牽制態勢が正常に機能せず、理事自ら不祥事件を惹起したほか、忠実義務又は善管注意義務に違反し職務懈怠責任が生じている業務がなされておりました。

このような事態が繰り返されないために、理事会の経営監視・監督機能を強化し、また、公益通報制度がより有効に機能するための見直しや内部規程類を再整備することで、経営管理態勢や内部牽制機能の正常化を行います。

(2) 子会社等を含めた法令等遵守態勢の確立

① コンプライアンス統括部門の強化

コンプライアンス統括責任者を外部から招聘したうえで、当該部門については、各種コンプライアンス業務に係る活動（規程類の検証・改訂、リーガル・チェック、全部店のコンプライアンス・プログラム進捗管理、モニタリング活動、教育活動、理事会・常務会へ報告・協議など）が十分可能となる人員構成とし、当金庫及び子会社等における法令等遵守態勢構築に向けた機能強化を図ります。

② 規定類の再整備

今回、法令違反等に該当する業務執行が行われた背景には、元非常勤理事等による関与等の問題がありますが、加えて、規定類に具体的な内容等が明文化されていないため、検討・検証を行わなければならなかった対象が見逃されたことが原因のひとつとして考えられます。

このような状況を勘案し、法令等遵守に関わる規定類を見直し、順次改正を進めてまいります。改正により、網羅性を強化するとともに現状に即した規制内容等の明文化を行い、厳正な運用を図ってゆきます。

③ 教育体制の充実

全役職員に対する法令等遵守をはじめとしたコンプライアンスの重要性を再認識させることを目的として、外部講師等によるコンプライアンス研修会を実施してまいります。

具体的には、経営陣及び部店長向け並びに各部店のコンプライアンス担当者（役席クラス）向け、融資担当者向け、新入職員向けなど、それぞれの属性に応じた研修を、会議や専門研修等の機会を捉えて年間複数回実施してまいります。

④ 各部店におけるコンプライアンス遵守意識の醸成

当金庫では、法令等遵守方針に則り、法令やルールを厳格に遵守し、誠実かつ公正な業

務運営を全役職員に徹底する行動計画として、コンプライアンス・プログラムを毎年、統括部門及び部店毎に作成し、これに沿った活動を実施しておりますが、活動そのものが目的化してしまい、実施有無のみの確認にとどまり、理解度や浸透度のレベルアップに至らなかったと考えています。

こうした反省を踏まえ、各部店（第1線、第2線）が取り組むコンプライアンス・プログラムでは、各部店の実情に沿った目指すべき到達レベル等を設定し、プログラムの目的とします。これにより、設定した到達レベルに到達することを目的に、勉強会等の手段を活用して取組を進め、コンプライアンス遵守の意識醸成を図ってまいります。

⑤ 外部人材の登用

コンプライアンス及び法的知識を有する外部人材をコンプライアンス統括責任者とし、その指導のもと、態勢を整備するとともに当金庫及び子会社等の各職員におけるコンプライアンス意識の改革及びコンプライアンス遵守姿勢の再構築を進めてまいります。

4. 内部監査部門の独立性確保を含む内部監査態勢の充実・強化

（1）内部監査部門の独立性確保

内部監査部門の被監査部門からの独立性が確保され、牽制機能が働く機動的な態勢とするとともに、内部監査部門が被監査部門等からの不当な制約を受けることなく必要な監査業務を実施するため、内部監査部門を理事長直轄とし、理事長がPDCAに深く関与いたします。

また、理事会は、内部監査部門から内部監査結果の報告を受けるだけでなく、例えば、内部監査部門長から内部監査計画の説明や被監査部門等からの不当な制約の有無等の報告も受けるなど、内部監査部門の独立性の確保や対象範囲の十分性の検証を実施いたします。

（2）内部監査態勢の強化

理事会は、内部監査の実効性の分析・評価を行い、態勢上の弱点や問題点等改善すべき点の有無を検討するとともに、その原因を検証し適時にプロセス等の見直しを行うこととしておりますが、これまでは監査結果の報告を受けるにとどまり、内部監査部門が有効な監査を実施できているかといった観点からの分析・評価を行っておりませんでした。

こうした反省を踏まえ、以下の改善策を実施することなどにより、内部監査態勢の強化を図るとともに、内部監査の高度化に取り組んでまいります。

- ① 理事会や常務会は、内部監査の適切性・有効性を確認するため、内部監査の結果報告を受けるだけでなく、内部監査部門が監査重点方針に照らして有効な指摘ができ

ているかといった視点から確認するなど内部監査が有効に機能しているかを評価いたします。

- ② 内部監査部門は、これまでの事務不備監査からリスクベース監査へのステップアップに向けて、リスクアセスメントを試行して高リスク領域と判定した業務プロセスの有効性等を監査項目とするテーマ監査にも取り組むほか、営業店監査と同様に本部監査にも重きをおくなど内部監査計画、監査手法、着眼点や監査日程等を全面的に見直すほか、当金庫においていま必要とされる内部監査のあり方を関係部門や経営陣と検討・協議いたします。
- ③ 内部監査のステップアップのためには、監事との連携強化も重要となることから、常勤監事との意見交換の定例化や、必要に応じて監事会に内部監査の状況等を直接報告するなど、内部監査と監事監査との連携をさらに強化いたします。
- ④ 経営陣、第1線や第2線に対し「内部監査の高度化に向けた方向性」等をテーマとした協議・啓蒙を行うなど内部監査が求められているものの理解・浸透や第1線・第2線におけるリスクオーナーシップの醸成を図ります。また、内部監査部門においては、第1線・第2線における自浄作用が適切に機能しているかを評価いたします。

(3) 監査人材の育成等

内部監査のステップアップに向け、以下の改善策を実施することなどにより、監査人材の育成を図ります。既に金融経験者を採用し、体制の強化を図っておりますが、今後も引き続き内部監査関連の人材の登用を進めてまいります。

- ① 専門性の高い内部監査要員を確保する観点から、中長期的に内部監査部門に在籍することを前提に必要な人材を内部監査部門に配置したうえで、業界団体主催の集合等研修の受講を定例化して監督当局から求められている内部監査の目指すべき姿・方向性等の理解や監査スキルの向上を図るほか、さらなるレベルアップ・ノウハウの蓄積を目指し、外部資格取得のための研修・通信講座の受講を実施いたします。
- ② 中堅職員、支店長・部長候補者を内部監査部門に一定期間配属して業務経験を積ませることなどにより、内部監査の理解・資質の向上を図っていきます。