

令和8年1月30日

各位

苫小牧信用金庫
理事長 久保田 順司

業務改善計画の進捗状況について

当金庫は、令和7年6月9日付で北海道財務局に報告した業務改善計画に基づき、令和8年1月15日に進捗状況報告書を北海道財務局に提出いたしました。

進捗状況については、令和7年6月9日付業務改善計画の業務改善計画書（概要）にこれまでに取り組んでいる内容等を追記する形でのご報告とさせていただきます。

また、令和7年12月3日付で第三者委員会から調査報告書を受領しており、今回のご報告にその内容と今後の対応策について盛り込んでおります。

なお、第三者委員会の調査結果をもとに、旧経営陣への賠償請求等を検討するため、令和7年12月26日付で責任調査委員会を設置いたしました。委員会の詳細については「1. 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化-（4）責任調査委員会について」にて、ご説明させていただきます。

引き続き、不適切な業務執行の見直しや、法令違反状態の解消に向け役職員一丸となつて取り組み、お客様の信頼回復に向け全力で取り組んで参ります。

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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

令和7年6月17日付総代会で、理事長、専務理事1名、常務理事3名、常勤理事1名及び常勤監事1名の合計7名は退任いたしました。

新たな体制として、理事長(前常勤理事)、常務理事1名(前常勤理事)、常務理事1名(新任)、常勤理事3名(新任)、常勤監事1名(新任)合計7名が就任いたしました。

(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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

役員報酬一部減額は当初予定通り実施いたしました。

令和7年6月17日総代会において、役員退職金支払いの留保を決議しております。支払いは第三者委員会の結果を踏まえ厳正に対処する予定に変更はございません。なお、第三者

委員会からの報告書は受領待ちの段階となっております。また、例年6月に支給しております役員賞与は全役員不支給としております。

(今回の取組状況(令和7年10月～12月末))

第三者委員会の調査結果をもとに、旧経営陣への賠償請求等を検討するため、令和7年12月26日付で責任調査委員会を設置いたしました。

留保している役員退職金の扱いを含め、昨年6月に退任した役員への対処は第三者委員会の調査結果をもとに賠償請求等を検討することとしており、令和7年12月26日付で設置した、責任調査委員会の結果に基づき対処予定です。

(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。

(これまでの取組状況(令和7年9月末まで))

支払を留保している役員退職金は第三者委員会の結果を踏まえ対処予定であります。また、第三者委員会の調査結果に基づき、役員報酬の一部返納など必要な措置を講じて参ります。

(今回の取組状況(令和7年10月～12月末))

第三者委員会の調査結果をもとに、旧経営陣への賠償請求等を検討するため、令和7年12月26日付で責任調査委員会を設置いたしました。

支払い済みの役員退職金及び役員報酬を含め、既に退任している元役員への対処は第三者委員会の調査結果をもとに賠償請求等を検討することとしており、令和7年12月26日付で設置した、責任調査委員会の結果に基づき対処予定です。

(4) 責任調査委員会について

第三者委員会調査結果をもとに、旧経営陣への賠償請求等を検討するため、責任調査委員会を設置し、その調査結果に基づき役員退職金等の一部又は全部の返納など必要な措置を講じる予定です。委員会の設置に向け弁護士等との意見交換を進め、令和7年12月8日付常務会、同月24日付理事会で承認、同月26日付で同委員会を設置いたしました。委員会の目的・構成員は以下の通りです。

目的 第三者委員会調査報告書にて認定された法令違反等の事実等に関する元・前理事及び元・前監事に対する責任追及のための調査

構成員

委員長 : 弁護士 塚原 英治(東京南部法律事務所 パートナー)
委員 : 弁護士 中野 正敬(小寺・松田法律事務所 苫小牧事務所所長)
委員 : 弁護士 覺道 佳優(北浜法律事務所 パートナー)
オブザーバー : 弁護士 八木 宏樹(第三者委員会委員長)
事務局 : 常勤監事 千坂 博道 ほか

令和7年6月17日に開催された総代会において退任した役員に限らず、各指摘事案に関与した役員の実任の調査を目的とする予定です。

令和8年1月から本格的な調査業務を開始し、旧経営陣や各指摘事案に関与した職員へのヒアリング、各事案が金庫にもたらした損害額の算定および旧経営陣への損害賠償請求の検討を進めて参ります。

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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

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、常務理事及び常勤監事各1名を招聘することで、新たな経営管理体制の構築を図りました。

常務理事は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)および内部監査部門の独立性確保を含む内部監査態勢の充実・強化を主とし、常勤監事は監事監査機能の強化を主として業務にあたっております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

法令等遵守態勢と内部監査態勢に豊富な知見を有する両名の見識を活かしつつ、特定の理事に依存することなく、他の役員が自由かつ積極的に意見などを述べやすい環境を確保するために常務会や理事会では理事長が最後に意見を述べるなど、各理事が活発な意見具申を行える環境作りの工夫をしており、引き続き常務会や理事会の活性化を図って参ります。

(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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

理事会機能の正常化と監視・監督機能の強化を目的に、令和7年2月理事会で「理事会規程」を改正し、事後承認の原則禁止や非常勤役員への重要事項に係る資料の事前送付、毎月開催を導入しました。

さらに、令和7年度から運営方法を見直し、4月以降はすべての付議事項を事前送付することで、非常勤理事・監事の積極的な関与を促し、理事会の機能強化を図っています。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

また、10月からは付議事項の資料の事前送付だけでなく、報告事項の資料についても事前送付を行い、理事会機能の強化を図っており、今後も継続実施して参ります。

(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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

令和7年2月開催の監事会にて「監事会規程」を改正し、令和7年度から監事会の開催頻度の変更(「隔月1回」から「月1回」へ)や、毎月の監事会において常勤監事から非常勤監事に対して常務会主要議題の詳細説明および理事会議題の事前説明を行う等経営の執行状況等の情報共有機会を増やす等、監事機能の発揮に必要な運営方法に見直しを行いました。その結果、理事会での監事の積極的発言が多くなり、例えば監事からの要請により他業禁止違反の途中経過を定期的に理事会に報告し確認する運用を取り入れたこと等に繋がっております。

また、令和7年3月から監事と内部監査部門の連携強化を目的とした「監査関係連携会議」を毎月開催しており、監事の問題意識を監査部と共有し、監査部の実地調査結果は監事に情報還元され、監事はそれらを踏まえ常務会で経営陣に問題提起する等両者の連携強化を図っております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

監事室に監事の日次・月次の定常業務をサポートする補助職員を設置し、監事がより重要課題に注力できる体制とし、監事監査機能の強化を図りました。

また、新たな取り組みとして監事が業務全般に対する問題提起を常務会で行っており、引き続き監事監査機能の発揮に務めて参ります。

(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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

令和7年5月設立以降、合計で7回委員会を開催しております。協議内容としては、改善計画の作成及び進捗管理など改善計画に関するものをメインとし、その他のテーマについても同委員会の中で取り上げております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

令和7年5月設立以降、合計で9回委員会を開催しております。協議内容としては、改善計画の作成及び進捗管理など改善計画に関するものをメインとし、その他のテーマについても同委員会の中で取り上げております。同委員会を設置したことで、役員・関係各部署で各種問題への対応状況について即時性をもって情報共有を図ることができるようになりました。

今後も業務改善計画の進捗管理や協議を主体としつつ、経営理念の策定など業務改善計画以外のテーマなども取り上げる予定であることからそれらと併せて、常務会・理事会へ提言することを検討しております。

(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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

上記各規程類は、以下のとおり改廃をいたしました。

- ・「理事会規程」 ー令和7年2月開催の理事会にて改正

理事会の開催日を「偶数月に招集」から「原則として、毎月1回第4水曜日に招集」とし、その日が休日にあたる場合は順次繰り延べとすることとしました。毎月開催に変更したことで事後承認が無くなったことや、資料を非常勤理事・監事へ事前送付したことで議論が深まり活発な意見交換が実現しております。

- ・「役員定年内規」 ー令和7年5月開催の理事会にて改正

長期政権となることを防止するため、理事長・会長の通算在任期間に上限を設定（中断期間があってもリセットせず、累計期間で判断）しました。また、改正前は「特任」制度を設けることで、理事長が認めた場合は各役職に設けられた定年年齢を弾力的に運用することを可能としておりましたが、当該「特任」制度は廃止しております。

また、常勤役員が退任して非常勤役員に就任する場合の在任期間に上限を設け、非常勤役

員になって居残り続けることを防ぐ条文を追加しております。併せて、例外なく役員定年を適用するため、非常勤役員の定年に関する例外規程を廃止しております。

・「役員懲罰規程」－令和7年5月開催の理事会にて改正

理事は理事会で、監事は監事会でその責任の追及を行う旨を明確化しました、また、職員と同様、弁明の機会を与えることを明記しました。これまでの運用上、懲戒権の濫用の恐れがあった事実に鑑み、処分の決定前に顧問弁護士等へ照会し、意見を徴することを義務付けました。

これら各種内部規程類は、適切に運用されているかを継続的に検証し、必要に応じて見直しを検討して参ります。

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。

（これまでの取組状況（令和7年9月末まで））

令和7年9月「子会社管理規程」を「子会社等管理規程」として見直し、内容に以下の項目を追加することで、子会社等への該当性の確認・検証と該当法人の業務範囲の適法性の確保を行います。1. 子会社、子法人等及び関連法人等の該当要件を明記する。2. 子会社等への該当性を確認・検証するための手順を事後的なものも含め明確に定める。3. 該当法人の業務範囲に関する適法性の確認・検証する手順を明確に定める。

これら、規程類の改正と管理手法の確立により、再発防止を行って参ります。

（今回の取組状況（令和7年10月～12月末））

今回子会社等と指摘された法人は法令等違反状態を解消すべく清算・譲渡等を主体に検討を進めております。該当2社の業務は、1社が保険業と不動産業、もう1社が不動産業のみとなっており、不動産業務は売却に向けて交渉を進めております（該当2社の保有物件12件のうち、2件は既に売却済み）。また、保険業務は他の保険代理店等へ保険契約又は当該法人自体を譲渡する方向で検討・調整を行っております。

これらの施策を推し進め、該当2社の清算・譲渡等を行い、早期に法令等違反状態を解消していく方針です。

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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

当金庫が保有又は取得しようとする不動産に係る管理規程がなかったため、これらの不動産の管理を適正かつ効率的に行うことを目的として令和7年9月「保有不動産管理規程」を定め、購入、処分、管理、有効活用等に関する必要事項を規定することにより、適切な不動産管理態勢の整備を図りました。

役職員の法令等遵守実現のための具体的手引書である「コンプライアンス・ガイド」において、役職員が遵守すべき法令や義務等を解説している「コンプライアンス・シート」に、付随する業務を行う際には法令等に該当する業務であるかをリーガル・チェック等で確認することや不動産売買に関わる方針・注意事項等を明記していないなど実務に直ぐに役立つような記載とはなっておりませんでした。そのため、令和7年4月、「他業禁止」や「宅地建物の売買、交換、賃貸の代理・媒介」のシートに、十分な検証を要する「その他付随業務」を行う際には中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針に定める要件などに該当する業務であるかを事前にリーガル・チェック等で確認すること、不動産売買で金額等諸条件面に関与していると疑われるような行為を行ってはならないことを盛り込むなど分かり易いように修正いたしました。

令和7年4月、本部・営業店におけるコンプライアンス意識向上のための年間行動計画である令和7年度「コンプライアンス・プログラム」の必須項目に「リーガル・チェック (コンプライアンス・シートを活用した他業禁止の勉強会を含む)」を盛り込み、上記コンプライアンス・シートや規程を活用した勉強会の実施を義務付けました。

また、令和7年9月から開始した営業店を対象とした臨店指導において、当該勉強会の実施状況や実施に際しての課題等を確認しております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

令和7年10月に当庫が所有し賃貸を行っていた物件の売却処分を1件、賃貸借契約の解消を2件行いました。

令和8年1月、同年2月にそれぞれ1件ずつ、賃貸契約の解消が決まっております。

不動産関連業務の対象となる保有不動産は全13物件中、5物件の法令違反状態が解消済み、又は解消が確定しております。不動産処分の進捗状況は常務会・理事会の報告事項としており、進捗状況を定期的に報告しております。

引き続き、不動産関連業務の対象となる保有不動産については、賃貸解消や売却等の手法により、一日も早い法令違反状態の解消を目指します。

臨店指導については、出張所・代理店を除いた営業店全28店を対象として令和7年9月から12月にかけて実施いたしました。臨店指導で確認したところ、ほとんどの営業店では、配属されている職員の勤続年数・業務経験等を含む人員構成、業務内容や抱えているリスク等を考慮して目標とするレベルを決めているほか、勉強会についても、「リーガル・チェック (コンプライアンス・シートを活用した他業禁止の勉強会を含む)」を含めた項目を

プログラムどおりに実施していますが、目標としたレベルに到達するにはまだまだ時間を要すると考えており、いかに配属された職員全員に分かりやすい勉強会を行っていくかが課題となっています。

また、役職員への「他業禁止」に関するルール等の浸透に向け、研修、支店長会議や本部・営業店で職員への法令等遵守に関する方針・規定の周知、教育・啓蒙、法令等遵守状況の監視等の役割を担っているコンプライアンス担当者（主に本部・営業店の次席者が任命されている）を対象とした定例会議（以下「コンプライアンス担当者会議」という。）等の機会を捉えた啓蒙のほか、臨店指導等による浸透度や課題の確認等を実施してまいります。

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。

（これまでの取組状況（令和7年9月末まで））

監事は理事が出席する会議には原則として出席することとし、新たにALM委員会、業務改善提案委員会および地域貢献活動委員会をその対象としました。また、監事は役員決裁・報告文書を閲覧し内部牽制機能を発揮する必要があるため、従来対象となっていなかった自動車管理規程に係る文書を新たに追加し、対象範囲の網羅性を拡大しました。これらの対応により、理事の業務執行に対する妥当性チェック機能の強化が図られております。上記妥当性チェック結果については、毎月開催の監事会で常勤監事から非常勤監事に対して報告され、理事会議案内容の事前説明もあわせて行い情報共有を図ることで、理事会での監事の積極的発言や提言に繋がっており、理事会の経営監視・監督機能の強化が図られております。

（今回の取組状況（令和7年10月～12月末））

上記の施策を継続して実施いたしました。

当金庫は、金庫外の弁護士を外部窓口として任命しており、そのことを公益通報制度に関する規程に盛り込む、コンプライアンス・ガイドに「ホットライン」として掲載するなど職員に周知しておりますが、今般の第三者委員会のご提言を踏まえ、当該外部窓口のほか、監督当局にも公益通報窓口及び相談窓口が設けられていることを研修等により職員への浸透に努めてまいります。

引き続き、法令違反行為の発生防止や万一発生した場合のすみやかな対応実施に向け、研修等を通じて役職員に対する法令等遵守意識の啓蒙や、役職員が相談・通報しやすい雰囲気

の醸成等職場環境の整備を図ってまいります。

(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、本部・営業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。

(これまでの取組状況（令和7年9月末まで）)

金融機関における法令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、同人はコンプライアンス担当役員に就任するとともに、当金庫におけるコンプライアンスに関する事項を統括する役割を担っているコンプライアンス統括責任者（コンプライアンス部門長）を兼務しております。

本部・営業店など各分野に精通した職員4名や若手職員1名をコンプライアンス部門に配属させ、コンプライアンス部門の人員（従前5名）が10名に増員し、リーガル・チェック、マネロン等対策、研修、臨店指導の担当制を敷くなどの態勢整備を図っております。

(今回の取組状況（令和7年10月～12月末）)

コンプライアンス部門の人員を増員したことにより、人員減等の影響で令和2年度から取り止めていた営業店への臨店指導を令和7年9月から12月にかけて実施し、営業店の法令等遵守意識の現在地の把握や、コンプライアンス・プログラムの取組状況・課題などをヒアリングいたしました。

担当制を敷いたことにより、リーガル・チェックにおいては、チェック対象を見直したことで申請件数がこれまでと比べ大幅に増加していますが、担当者が迅速にチェックできているほか、マネロン等対策では、営業店からの各種照会やモニタリング・システム等で抽出された預金口座の不審な動きなどへの対応がより迅速に行われています。また、研修においては、臨店指導の際に研修担当者が講師となり短時間の勉強会を実施したほか、令和7年11月中旬に開催したコンプライアンス担当者会議で、これまで議題として取り上げられたことがなかった「コンプライアンス担当者が共通して抱えているコンプライアンスに関する指導上の課題等」に関する意見交換を行い、コンプライアンス担当者から好評を得るなど担当制を敷いた効果が現われております。

リーガル・チェックの浸透などを目的とした臨店指導を、令和8年1月に実施いたします。

今後も、金庫全体の人員状況等をみながら、機会を捉えてコンプライアンス部門の人員増強に努めてまいります。

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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

経営管理態勢及び法令等遵守態勢等に関わる規定において新設及び見直しが必要な22の規程類のうち、理事会規程、監事会規程等の経営に関する規定や、リーガル・チェック等規程、公益通報者保護管理規程等の法令等遵守に関する規定を主体に18の規程類の制定・改廃を実施するなど、現状に即した規制内容等の明文化に努めております。

リーガル・チェック等規程の改正により、本部だけではなく営業店も第1次審査部門となったことを考慮し、本部・営業店においてリーガル・チェックが必要か否かの判断やチェックの実施が容易にできるようにするため、チェック手順、要否判定シートやチェックリストを新たに制定いたしました。また、通達を発出するだけでなく、コンプライアンス担当者会議で改正内容を説明するなど職員に改正内容を理解して貰うよう努めています。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

業務改善委員会の運営に関する要領を制定し、経営管理態勢及び法令等遵守態勢に関わる規定で新設及び見直しが必要な22の規程類のうち、19の規程類を整備いたしました。

今後も、定款や常務会規程等の改正など、規程類の整備を進め網羅性を強化するとともに、適切に運用されているかを臨店指導等により継続的に確認し、必要に応じて規程類の新設及び見直しを検討いたします。

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、経営陣及び部長・営業店長向け並びに本部・営業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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

金融機関における法令遵守態勢と内部監査態勢に豊富な知見を有するコンプライアンス担当役員が講師となった経営陣及び部長・営業店長向け研修やコンプライアンス担当者向け研修のほか、研修部門から配属になったコンプライアンス部員が講師となった新入職員向け研修等階層別研修を令和7年度上半期に計5回実施いたしました。また、コンプライアンス部門による営業店を対象とした臨店指導の際に、個別にコンプライアンス勉強会を実

施するなどコンプライアンス意識の醸成を図っております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

令和7年11月中旬に開催したコンプライアンス担当者会議で事前に与えたテーマを題材としたグループディスカッションを行うなど、コンプライアンス担当者が共通して抱えているコンプライアンスに関する指導上の課題等について、意見交換を行いました。

引き続き、研修等を通じて、コンプライアンス意識の醸成を図っていくとともに、臨店指導等により、研修等の実施効果や課題の確認、それらを踏まえた改善策の検討を行ってまいります。

④ 本部・営業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、統括部門及び本部・営業店ごとに作成し、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、本部・営業店(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、本部・営業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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

コンプライアンス部門の臨店指導において、営業店が考えた目標レベルの達成に向けコンプライアンス・プログラムをどのように取り組んでいるのかを確認しております。また、気付いた点はアドバイスするなどコンプライアンス遵守の意識醸成に努めています。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

臨店指導については、出張所と代理店を除く営業店全28店を対象に令和7年9月から12月にかけて実施いたしました。臨店指導で確認したところ、ほとんどの営業店では、配属されている職員の勤続年数・業務経験等を含む人員構成、業務内容や抱えているリスク等を考慮して目標とするレベルを決めているほか、勉強会についても、「リーガル・チェック(コンプライアンス・シートを活用した他業禁止の勉強会を含む)」を含めた項目をプログラムどおりに実施していますが、目標としたレベルに到達するにはまだまだ時間を要すると考えており、いかに配属された職員全員に分りやすい勉強会を行っていくかが課題となっています。

令和7年11月中旬に開催したコンプライアンス担当者会議で、コンプライアンス担当者が共通して抱えているコンプライアンスに関する指導上の課題等について、意見交換を行いました。

また、リーガル・チェックの浸透などを目的として、臨店指導を令和8年1月に実施するなど、引き続き、研修等を通じて、コンプライアンス意識の醸成を図っていくほか、臨店指

導等により、その効果を確認してまいります。

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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

当該者は、令和7年5月に着任しており、着任以降、同人が中心となって規程類の整備、階層別コンプライアンス研修や、各種契約・取引等に対するリーガル・チェック等の実施等コンプライアンス意識の醸成や態勢の整備に向けた取組を実施しております。

また、子会社の社長が、当該外部人材が講師となった部長・営業店長向けコンプライアンス研修に出席しているほか、同社のコンプライアンス担当者がコンプライアンス担当者会議に出席しており、同社の職員に対する研修及びコンプライアンス担当者会議の内容伝達を通じて、コンプライアンス意識の浸透等に努めております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

コンプライアンス担当者会議等の施策を継続して実施いたしました。

引き続き、研修やコンプライアンス担当者会議等の施策を通じて、コンプライアンス意識の醸成や態勢の整備を図ってまいります。また、第三者委員会からご提言いただいた法令等遵守態勢に関する識見、能力を有する外部人材の継続的な採用について、検討してまいります。

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P D C A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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

従来の監査部は、元非常勤理事に依存し監査対象範囲にも一部制約を受けるなど、独立性が確保されていませんでした。このため、業務運営規程を令和7年6月17日付で改正、監査部を理事長直轄の部門とした、牽制機能が働く組織態勢としました。

理事長と内部監査部門は、内部監査立入前の概要説明・中間報告等、適時状況報告を行いながら、内部監査に対する要請・指示・情報交換・意見交換等を共有して関係構築を図っています。

令和7年7月1日の内部監査部門新体制の下、内部監査態勢の大枠を整備するとともに、年内は高リスク領域に着目したテーマ監査等を実施しました。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

令和7年11月26日の理事会では、現金管理等高リスク領域を中心とする特定監査およびテーマ監査に関する内部監査結果について報告致しました。

報告内容については、特定監査は抜き打ちで営業店に立入り、リスクの高い現金管理センターとした現物監査の手法と結果についての説明を行ないました。テーマ監査は約1ヶ月の期間で事前ヒアリングやアンケート等を通じてリスク分析を行い、高リスクの洗い出しを行いながら問題や課題を提起し、監査報告会で理事長以下関係役職員に説明等行った上で、不当な制約を受けないで内部監査部門が主導となって整合性の取れた適切な監査を実施したことについて報告をしております。

なお、不当な制約等を受けない、内部監査部門の独立性の確保や内部監査の有効性検証・評価、対象範囲の十分性の検証が適切に行われるよう、今後も継続して工夫を凝らしながら努めてまいります。

(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・評価を行っていませんでした。

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く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

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

令和7年8月27日の理事会において、「内部監査の高度化に向けた取組方針」についての説明を行いました。当金庫が健全で適切な業務運営を行うに際し、内部監査態勢の充実・強化が極めて重要であることを踏まえ、適切な監査業務を行っていくことを経営陣に報告し認識の共有を図りました。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

理事会・常務会による内部監査の適切性・有効性評価については、令和7年11月26日の理事会での内部監査結果報告に対し概ね理解は示されてはいるものの、監査部において監査重点方針に照らした有効な指摘となっているかなどの振り返りに関する報告までに至っておりません。

今後は、理事会・常務会が適切に分析・評価できるよう、適切性・有効性に関する自己分析資料等の提供に努めてまいります。例えば、内部監査における指摘事項・改善事項について定期的に振り返りを行い、リスクを洗い出した上で自己評価を実施してまいります。あわせて、苦情・トラブル、各種事故、事務ミス等に関するデータを継続的に蓄積し、これらについて真因分析を行った結果を踏まえた自己評価を実施していきます。こうした自己評価の結果については、四半期ごとに理事会・常務会へ報告できる体制を整えてまいります。

- ② 内部監査部門は、これまでの事務不備検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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

監査部では、事務不備検査からリスクベース監査への移行に向けて、本部監査及び営業店監査に対するリスクアセスメントに取組み始めたところです。こうした中、特に本部監査のリスクアセスメントについては、リスク評価や本部各部との認識共有等に課題があると認識しています。

また、監査日程、監査手法、着眼点に関しても見直しを行い、立入調査の抜き打ちから予告方式への変更の下、事前準備期間における被監査部門及び本部関係各部とのプレヒアリングを実施するとともに、監査期間の拡大、立入調査日程の柔軟化、真因分析の徹底など、内部監査態勢の整備・強化を図りました。

令和7年9月29日の常務会において、「2025～2026年度の内部監査計画」を付

議・承認され、リスクベース監査へのステップアップに向けた内部監査に着手することとしました。

上記、常務会においては、金融庁が求める「経営陣の内部監査部門への負託事項の明確化」を踏まえ、内部監査機能の再構築方針を確認しました。

特に組織風土改革の必要性を重視し、旧経営体制の影響による指示待ち傾向や本部組織の連携間の連携不足といった、潜在的な組織運営上のリスクについて、内部監査の重点項目として取組むこととしております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

第一回テーマ監査は令和7年10月16日～11月6日 (監査報告会11月10日)、

第二回テーマ監査は令和7年11月18日～12月19日 (同12月26日) にそれぞれ実施し、監査報告会を終えております。なお、監査報告会 (新設) は、組織横断的な現状把握と改善への働き掛けを行うことを目的に、経営陣ほか関係部署との情報・認識共有を深める一方、内部監査の品質改善・レベルアップを図るため、今後も継続して開催していきます。

- 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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

定例的 (原則毎月) に常勤監事との意見交換や監事会への内部監査の状況報告等、連携を図っていく監査関係連携会議を実施中。同会議では、常勤監事からは、内部監査態勢の整備・強化に向けた監査部の考え方について、監査形態・手法、情報収集等オフサイトモニタリングについて、豊富な知見に基づくアドバイスが得られたほか、内外環境の変化を踏まえた信用金庫を巡る状況に関して、重点監査とすべき問題意識がタイムリーに共有できるなど、監査関係連携会議は有効に機能しています。

令和7年9月30日の監事会において、「2025～2026年度内部監査計画」についての説明を実施しました。

内部監査の基本方針として、①業務改善計画に即したガバナンス (経営管理) ・コンプライアンス態勢の再構築についての実効性検証、②本部各々が抱える各種高リスク領域に対する管理手法の実効性検証、③マネーロンダリング等及び金融犯罪対策の有効性検証やサイバーセキュリティ・ガイドライン対応、等を掲げこれらに重きを置いた計画について認識の共有を図りました。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

令和7年11月26日の監事会において、監査部より現金管理等高リスク領域を中心とする特定監査及びテーマ監査に関する内部監査結果を報告いたしました。

なお、継続して監事とは連携を取りながら監事会には定期的に監査結果報告等行い認識の共有を図りながら、内部監査態勢を強化していきます。

- 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」等をテーマとした啓蒙を行いながら理解・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、中長期的には内部監査部門が有する事務不備検証のノウハウ伝達と併せて、事務不備検証や本部・営業店で実施している自主的な検査の第2線部門への所掌変更に取り組むこととしており、その際には、内部監査部門が第2線におけるリスク・コントロールが適切に機能しているかも評価致します。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

経営陣、第1線や第2線に対する啓蒙、理解・浸透に向けた取組状況については、令和7年7月29日に経営陣および部店長向けに「内部監査研修」を実施しました。同研修では、金融庁における内部監査高度化に向けた取組みのほか、特に3線管理態勢の重要性について、第1線の営業店、第2線の本部各部、第3線の監査部が担う機能と役割を説明するとともに、これらが有効に働くよう経営陣が十分にコミットメントし、態勢整備と継続的なバックアップに取り組む必要がある旨を求めました。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

事務不備検証や自主的な店内検査の第2線部門への所掌の変更について、内部監査強化に向けた主要ポイントの一つである「事務不備検証」、「店内検査」は、中長期的には第2線への所掌移行を段階的に行っていき、第3線との役割分担を明らかにした上で内部監査業務の高度化を推し進めていくことが重要と考えております。

その一環として、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るため、営業店および本部職員に対して監査立入り時等に、日常業務において発生しうるリスクの説明やヒアリングを通じながら、各職員に対しリスクに対する認識・管理・責任について、理解・浸透を図っておりますが、継続して浸透度合いを高めてまいります。

今後についても内部監査の重要性浸透に向けた研修等の実施を検討してまいります。

また、第2線におけるリスク・コントロールについても検討まで至っておらず、所掌移行同様に中長期的に進めていきたいと考えております。

(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、態勢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研修等の受講については、監査員の経験年数やレベルおよび研修内容等踏まえながら每期検討した上で、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、外部資格取得等のための研修・通信講座の受講を継続して実施していきます。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

監査人材の育成の一環として、下記研修・通信講座等を順次受講させ内部監査への理解・レベルアップに向けた取組を行う育成環境としました。

(1) 研修派遣

(一社) 全国信用金庫協会主催「内部監査研修」に監査員2名派遣
同協会主催「内部監査実践講座」に監査員1名派遣

(2) 通信講座

「金融内部監査士養成コース」に監査員1名受講

令和7年6月18日付人事異動で、内部監査の高度化に向け内部監査に精通した役員部長と経営管理部門・コンプライアンス部門等、経験値のある職員2名を配置し、内部管理態勢の抜本的見直し・改善に向け一丸で取り組んでいく態勢としました。

専門性の高い監査要員の育成が重要課題の一つと捉えており、中長期的な人材育成のため、令和7年9月8日付人事異動で中堅職員を内部監査部に配置し監査業務の育成に努めております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

(公財) 金融情報システムセンター主催「システム担当者セミナー」に監査員1名派遣
「金融内部監査人養成スクール」に監査員1名派遣予定 (令和8年1月下旬)

重要課題に対する内部監査を実施していく上で、中長期的な人員配置・人材育成は必要不可欠であり、継続して研修・通信講座等を受講させ監査部員のスキルアップを図ります。

- 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。

(これまでの取組状況 (令和7年9月末まで))

重要課題の一つである中長期的な人材育成のため、令和7年9月8日付人事異動で中堅職員を内部監査部に配置し監査業務に携わる人材の育成を図っております。

(今回の取組状況 (令和7年10月～12月末))

上記、(公財) 金融情報システムセンター主催「システム担当者セミナー」に派遣、今後も継続して研修・通信講座等を受講させ人材育成に努めてまいります。

なお、支店長・部長候補者は金庫全体の人員状況等をみながら、機会を捉えて内部監査部門に一定期間配属して監査業務経験を積ませることなど、内部監査への理解・資質向上を図ってまいります。

【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