

令和元年 6 月 28 日

各 位

西武信用金庫
理事長 高橋一朗

当金庫は、令和元年 5 月 24 日付業務改善命令に基づき、本日、関東財務局に業務改善計画を提出いたしました。

本件につきましては、日頃から当金庫を信頼し、お取引を頂いておりますお客さまをはじめ、会員の皆さま、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。

当金庫は本業務改善計画の着実な実行によって、内部統制の強化、信用リスク管理態勢の強化、反社会的勢力等の排除に向けた管理態勢の抜本的な見直しを図り、信頼回復に向け全力で取り組んでまいります。

なお、業務改善計画の概要は以下の通りです。

業務改善計画

当金庫は、今回の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、内部統制の強化を図るとともに、業務運営体制を抜本的に見直します。

この改革を着実に推し進めるためには、その前提として、当金庫のビジネスモデルや経営戦略から、どのようなリスクが生じ得るかを常に意識した「経営者の姿勢」やガバナンス態勢が必要であるという認識のもと、現在、「業務改善委員会」を中心に業務全般における課題や問題点を洗い出し、抜本的な管理体制の改善を進めるとともに、かかる牽制機能の強化を図っております。

当金庫は、今後も、内部資源のみならず外部資源の積極的な活用を進め、第三者的立場にある外部有識者等の知見も採り入れながら、以下のとおり、当金庫の経営・業務の全ての面において改革を進めてまいり所存です。

第1章 根本原因

理事長の在任期間が長期化するにつれ、その経営姿勢は営業推進に偏重したことや、役員の人事や報酬についても、理事長への過度な権限集中があり、役員間での情報共有や役員相互が牽制する機会を喪失するなど、発言力の強い経営トップへの十分な牽制を欠く状況にありました。このような経営態勢が適正な業務運営を阻害する根本的な要因であったという課題認識のもと、業務運営体制の抜本的な見直しと同時に、役員相互牽制を含む、ガバナンス態勢の再構築に取り組んでまいります。

第2章 本処分を踏まえた責任の所在の明確化と内部統制の強化

1. 責任の所在の明確化

令和元年5月24日に開催した理事会において、代表理事2名と常勤理事1名は、今回の検査指摘を重く受け止め自ら辞任し、同時に当金庫関連会社の役員も辞任しました。

同日新しく理事長に高橋一郎、専務理事に半澤佳宏が就任し、今回の業務改善命令を重く受け止め、責任の所在を明確にするため以下の通り全役員の報酬を減額しました。

理事長	月額報酬	30%	3ヶ月	専務理事	月額報酬	20%	3ヶ月
常務理事	月額報酬	15%	3ヶ月	常勤理事	月額報酬	10%	3ヶ月
非常勤理事	月額報酬	10%	1ヶ月	常勤監事	月額報酬	10%	3ヶ月
非常勤監事	月額報酬	10%	1ヶ月				

2. 内部統制の強化（外部の視点を取り入れたガバナンス態勢の強化等）

実効性のある牽制態勢を構築し、内部統制の強化を図ってまいります。

（1）業務改善委員会

業務運営体制を見直し、健全かつ適切な業務運営を確保するため、本年3月に設置しました外部有識者をスーパーバイザーとした「業務改善委員会」を中心に業務全般における課題や問題点を洗い出し、抜本的な管理体制の改善を図っております。今後も、内部資源のみならず外部資源の積極的な活用を進めて、「第三者の視点」を入れながら当金庫の経営・業務の全ての面について改革を進めていく所存です。

また本委員会におけるPDCA検証はもとより、外部有識者の重要会議への出席等を通じて、かかる改善状況を把握・検証し、管理体制の改善の実効性確保に努めてまいります。

（2）人事・報酬評議会

役員人事・報酬についての牽制機能を強化すべく、役員等の指名や報酬等を理事長・理事会へ答申する独立委員会組織として「人事・報酬評議会」を本年3月に設置しました。「人事・報酬評議会」委員は、「第三者の視点」を取入れるため、外部有識者を議長とし、非常勤理事2名と常勤監事1名、さらに本年6月には、外部弁護士を招聘し、本評議会の機能強化を図っています。

また監事会からの要請に加え本評議会からも、役員的人事や報酬について理事長・理事会へ直接勧告できる制度とし牽制機能を高めています。

（3）内部監査部門の独立性の確保

内部監査部門については、その独立性を高め、コンプライアンス・リスク管理の観点から経営陣に対し助言、提言等を適切に行う事が重要であると考えています。

以上の認識のもと、内部監査部門を、従来の理事長直轄という態勢から、本年5月より事業部門および管理部門から独立した「監事会」の直轄とし、経営陣の構築した管理態勢の実効性についても検証範囲に含めることを可能としています。

（4）常務理事以上の部長委嘱廃止並びに牽制機能の強化

本年5月より各部署間のコミュニケーションを強化し、責任を明確化すべく、常務理事以上の部長職委嘱を廃止し、担当する管掌部門の経営に専念させる体制としました。

また本年6月より理事長を含めた常務理事以上については、共同執務室での業務運営体制とし、当該役員間の牽制機能を強化しています。

(5) 営業店における牽制機能強化

営業店の組織体制を見直し、内部管理態勢にかかる支店長・営業統括副支店長への牽制機能を強化するため、内部統括副支店長の職位を創設し、本年7月に当金庫全75店舗に配置することとしています。

(6) 理事支店長の廃止

営業推進に偏重していたことから、本年5月より内部管理態勢を強化するため常勤理事の支店長委嘱を廃止し、本部部長職を委嘱させ営業店管理等の機能強化を図っています。

第3章 業務運営体制の見直し

1. 融資審査管理を含む信用リスク管理態勢の強化

従来の規定、与信管理、組織体制、研修体系などを抜本的に見直し、融資審査管理を含む信用リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

(1) 営業地域のエリア特性に応じた審査体制

本年5月より当金庫のエリア毎の特性や営業店の規模・特性に応じた融資審査管理体制とするため、審査部を2部制としました。さらに本年7月に審査担当人員の増加を図り管理体制を強化してまいります。

(2) 不芳チャネル（資料の改ざん等を行う紹介業者）の排除と偽装・改ざん対応

不芳チャネルからの顧客紹介を排除するため、本年1月より投資目的の賃貸用不動産向け融資については、すべて本部審査部にて審査決裁する制度に改め、自己資金等の確認資料はすべて原本を確認することで偽装・改ざんを防止する運用を開始しています。

(3) 与信管理の強化

与信管理を徹底するため、融資決裁権限を始め営業店に委譲していた融資審査に関わる権限等の見直しを図り、融資審査管理態勢を強化してまいります。

(4) 営業店における融資審査体制の強化

営業店組織体制を見直し、融資管理業務や内部事務管理業務を行う内部統括副支店長により、支店長や営業統括副支店長への牽制機能を強化するとともに、営業店で実施する内部検査（自店検査）の対象範囲と頻度をリスクベース・アプローチに基づき見直してまいります。

(5) 階層別・職能別研修の実施

研修体系を抜本的に見直し、本年 7 月から融資審査に関わる全職員を対象とした階層別や職能別融資審査管理研修を実施してまいります。

また、顕在化した問題事象の根本原因が共通である場合や、コンプライアンス・リスクに関する問題事象が他のリスクが顕在化する予兆である場合等、コンプライアンス・リスクと信用リスクが関連する場合などを含め、カリキュラムを刷新し、双方向型の研修として効果測定し理解度を検証してまいります。

(6) 目標設定・業績評価制度の見直し

これまで業績優先の営業を過度に推進し、信用リスク管理を含む内部管理態勢の整備が十分に行われていなかったという反省のもと、以下のとおり、目標設定や業績評価制度を見直してまいります。

① エリア特性に応じた目標設定と評価手法の導入

今年度下期より、営業店のエリア特性や営業店人員に応じた目標を、営業店との双方向の議論を尽くしたうえで、積み上げ方式により納得感のあるものとします。

また、かかる業績評価についてもプロセスを重視しバランスの取れた評価手法を取り入れてまいります。

② 貸出実績を過度に評価する業績評価基準の見直し

本年 1 月より貸出実績を過度に評価する業績評価基準を見直しておりますが、今年度下期からは、業績評価基準について、融資管理に関する取組みについても評価基準に加えることとしており、今後もプロセスを重視したバランスの取れた評価基準を目指し、かかる見直しと運用を行ってまいります。

2. 反社会的勢力等の排除に向けた管理態勢の抜本的な見直し

反社会的勢力等の排除は、地域金融機関として、公共の信頼の維持と業務の適切性及び健全性の確保のために必要不可欠との認識のもと、その排除に向けた管理態勢の抜本的な見直しを行ってまいります。

(1) 排除に向けた管理態勢の強化

本年 5 月より反社会的勢力等の排除に向けた取組みに係る担当役員(常務理事)を明確にし、当該担当役員が同取組みを一元的に所掌するとの観点から、関連部署であるリスク管理統括部、事務部、システム企画部を管掌し、反社会的勢力等の排除に向けた管理態勢の強化を図っています。

(2) 管理部門への適正な人員配置

本年 5 月より反社会的勢力等との排除に向けた管理部門であるリスク管理統括部に、新たに 6 名の人員を配置し 12 名体制とするとともに、担当者を明確にして

警察との連携を強化しています。

(3) 管理区分の精緻化と管理手法の強化

本年5月28日に金融犯罪に係るリスク評価書（特定事業者作成書面）を、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドラインに基づくリスクベース・アプローチにより再評価したうえで、反社会的勢力等に係る管理区分をより精緻にし、対応方針を明確化して厳格な運用を行っています。

(4) システム対応

反社会的勢力等の排除に向けたシステム対応として、サブシステムにて運用している検索システムと勘定系システムとの情報連携を強め、モニタリング等の精度を高めてまいります。なお、当該対応については本年4月から開始しており、今後本年9月末までに順次導入し、入口や中間管理での監視機能を強化するなど管理強化のためのシステム対応を実施してまいります。

(5) 意識改革のための研修の実施

反社会的勢力等の排除に向けた役職員の意識改革を徹底するため、本年6月に全ての役員、支店長、部長、副部長に対し外部講師による研修を実施しました。

また本年10月までに全職員（パート職員等含む）に「反社会的勢力等の排除、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策」などのコンプライアンス研修を実施し、全役職員の意識改革を図ってまいります。

3. 人事処分等

当金庫の職員への懲戒等については、調査罰則委員会要領に基づき処分対象や罰則を決定しておりましたが、本年5月に同要領の適用範囲とこれらの決定プロセスを明確にしました。そのうえで今回問題となった投資目的の賃貸用不動産向け融資案件を持ち込む業者による、融資関係書類の偽装・改ざんを当金庫職員が看過した事案および経済的耐用年数等を証する書面を作成する外部専門家に対して、当金庫職員が耐用年数等を指示・示唆した事案に係る人事処分等については、調査罰則委員会において厳正に手続きを進め以下のような処分を行いました。

なお、持ち込み業者による偽装・改ざんを看過した事案については、現在も債務者との面談による事実関係の調査を継続しています。今後も調査結果にもとづき、順次人事処分等を検討し対応してまいります。

（上長責任を含む処分内容）減給2名、譴責22名、戒告108名、注意12名

第4章 本年5月24日から6月28日までに実施した主な取り組み

本業務改善計画の提出に先立ち、業務改善に資するものとして当金庫が独自に取り組んだ主な内容は、以下の通りです。

1. 「業務改善委員会」を6回（第10回から第15回まで）実施しました。
2. 「人事・報酬評議会」を2回実施し、役員の報酬等について協議しました。
3. 本年5月24日、本部組織変更を実施し管理体制を強化しました。
4. 本年5月24日、人事異動を実施し本部管理部門を強化しました。
5. 今後の当金庫の対応を徹底するため、支店長会議を2回実施しました。
6. 融資審査管理を強化するため営業店職員向け研修を2回実施しました。
7. 与信管理を徹底するため営業店向けに通知書・事務連絡を発出しました。
8. 本年6月21日、全役員・支店長・部長・副部長へ反社会的勢力等の排除に向けた役職員の意識改革を徹底するためコンプライアンス研修を実施しました。
9. 反社会的勢力等に係る管理区分をより精緻にし、対応方針を明確化しました。
10. 人事処分辞令交付を行いました。

第5章 西武信用金庫が目指すもの

お客さま支援活動について

当金庫が20年来続けてきたお客さま支援活動、事業支援活動は、今後も変わることはありません。

1. 当金庫の使命について

当金庫は、お客さま企業の経営課題を適切に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的かつ継続的に実施することにより、地域企業の生産性を向上させ、地域経済の発展に資することが使命であると考えており、この考えは今後も変わることはありません。

2. お客さま本位の支援活動

当金庫は、上記の使命を果たすために、これまでも、西武・首都圏地域支援ネットワークを活用した年3千回を超える専門家の派遣や各種相談の受付などを通じて、販路拡大や産官学連携、海外展開、事業承継、創業など様々な事業支援活動を実施してまいりました。

これに加え、地域の活性化や少子高齢化対策などの課題に取り組むNPO法人に対する支援やソーシャルビジネスへの支援についても実施してまいりました。

このような「お客さま支援活動」は、当金庫全役職員の活動の原点であり、今後も、地域金融機関として、より必要とされる信用金庫となるために、アンケート等の実施やヒアリング等を通じて蓄積された事業支援活動基礎情報のデータベース化や情報系システムの機能拡充を図ることで、お客さまの声に基づく実効性のある「お客さま支援活動」を充実させてまいります。

以 上

本件に関するお問い合わせ先

<お客さま専用窓口>

西武信用金庫 西武しんきん相談所（リスク管理統括部）

電話番号：0120-61-1447

受付時間：午前9時から午後5時（土・日・祝日除く）

<報道関係窓口>

西武信用金庫 経営企画部

電話番号：03-3384-6117

受付時間：午前9時から午後5時（土・日・祝日除く）