

令和元年 12 月 23 日

各 位

都留信用組合  
理事長 渡邊 和彦

## 不祥事件に関する特別調査委員会調査結果の公表について

当組合の業務運営にあたりまして、日頃より多大なご支援ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。また、信用を第一とする金融機関と致しまして、度重なる不祥事件を発生させ組合員及び、お客様をはじめ関係各位に多大なるご迷惑とご心配を、お掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

さて、当組合において、本年 4 月元支店長の着服事案について不祥事件の届出を行い、さらに 6 月、別の職員 3 名の着服等の事案 3 件について不祥事件の届出を行いました。この 3 件の不祥事件については「不祥事件等届出書」を法令で定めている期限内に、当局への届出をしておりました。

当組合はこうした不祥事件の発生、及び法令違反、また内部調査が不十分であった事を踏まえ、中立的かつ客観的な第三者の立場から一連の不祥事件やその未届けに至った経緯等の事実関係を確認し、その他の類似の不正案件の有無の調査を行うとともに発生原因を客観的に分析し、根本的な再発防止策の策定に向けた提言を受けるため、本年 6 月 14 日、当組合と利害関係のない外部専門家のみで構成される三宅英貴氏（弁護士アンダーソン・毛利・友常法律事務所）を委員長とする特別調査委員会を設置致しました。

その特別調査委員会の調査が終了し、その成果の分析検討が完了致しましたので、調査結果をここで公表させていただきます。

特別調査委員会の調査結果における、発生原因、再発防止策を真摯に受け止め、当組合は、再発防止に向けて内部管理態勢の再検証、並びに一層の充実・強化に取り組み、お客様の信頼回復に努めて参ります。さらに、今後法令遵守態勢の整備充実を図り、今回のような不祥事件が二度と起こらないよう努めて参ります。

結びに、被害に遭われたお客様を始め、日頃より当組合を信頼しお取引を頂いている組合員及びお客様、関係各位の皆さま、そして地域の皆様に対し多大なるご迷惑とご心配をお掛け致しましたことに対しまして、重ねて心からお詫び申し上げます。

### 【本件に関するお客様用のお問合せ先】

「経営管理部」 電話：0555-28-4822

受付時間は平日午前 9 時から午後 5 時までとさせていただきます。

以上

# 調査報告書

## (要約版)

2019年10月31日

都留信用組合 特別調査委員会

当委員会は、調査報告書について当組合による対外公表を想定した要約版を作成した。要約版では、個人情報保護や金融機関の守秘義務の観点から、固有名詞の匿名化や、特定の個人・法人を推知させる情報の抽象化等の措置を行っている。ただし、調査結果を正確に公表する上で必要と判断した場合、固有名詞を開示していることがある。また、模倣のおそれのある不正行為の手法に関する記述についても一定の抽象化を行っている。

都留信用組合 御中

都留信用組合 特別調査委員会

委員長 三宅英貴

委員 矢田 悠

委員 河江健史

## 目 次

第1章	調査の概要	1
第1	特別調査委員会を設置した経緯	1
第2	調査の目的・範囲	2
第3	調査体制等	2
1	特別調査委員会の構成	2
2	当委員会の運営方針等	3
第2章	調査手続の概要等	5
第1	調査手続の概要	5
1	関係資料の確認・精査	5
2	当組合の役職員その他の関係者に対するヒアリング	5
3	フォレンジック調査	6
4	アンケート調査	7
5	顧客に対する残高確認	7
6	支店に対する往査	7
第2	前提事項	7
第3	制限事項	8
第3章	前提となる事実関係	9
第1	当組合の概要	9
第2	当組合の沿革・経営方針等	9
第3	当組合の組織体制	9
第4章	当委員会が実施した調査の全体像	13
第5章	不祥事件の事実関係の概要	14
第1	元支店長事案の事実関係の概要	14
1	不祥事件等届出書の報告内容の概要	14

(1)	a 支店勤務時（1994年4月から1997年9月）	14
(2)	e 支店勤務時（2000年10月から2007年2月）	14
(3)	f 支店勤務時（2007年2月から2011年10月）	15
(4)	g 支店勤務時（2011年10月から2012年4月）	16
(5)	h 支店勤務時（2012年4月から2014年3月）	16
(6)	i 支店勤務時（2015年4月から2017年10月）	16
(7)	a 支店勤務時（2017年10月から発覚時）	16
2	当組合の調査により追加で判明した事実関係	17
3	当委員会の調査で判明した事項	17
(1)	国債購入資金の着服金額の差異	17
(2)	甲氏の親族の国債購入資金の着服についての確認の遅れ	17
第2	d 支店事案の事実関係の概要	17
1	不祥事件等届出書の報告内容の概要	17
2	当委員会の調査で判明した事項	18
(1)	丁氏によるATMの現金着服額及び着服日時の誤り	18
(2)	丁氏による顧客Q氏の長期ローン返済の立替金額の誤り	18
(3)	丁氏による顧客Q氏の長期ローン返済の立替原資に関する不記載	19
第3	b 支店事案の事実関係の概要	19
1	不祥事件等届出書の報告内容の概要	19
2	当組合の調査により追加で判明した事実関係	20
3	当委員会の調査で判明した事項	20
第4	c 支店事案の事実関係の概要	21
1	不祥事件等届出書の報告内容の概要	21
2	当組合の調査により追加で判明した事実関係	21
3	当委員会の調査で判明した事項	21
第6章	不祥事件3件の当局報告及び外部公表が遅延した経緯に係る事実関係	22
第1	当組合における不祥事件報告のプロセス	22
第2	d 支店事案の発覚及び報告遅延の経緯	22
1	事件発覚及び報告遅延の経緯	22

2	小括.....	24
第3	b 支店事案の発覚及び報告遅延の経緯.....	25
1	事件発覚及び報告遅延の経緯.....	25
2	小括.....	26
第4	c 支店事案の発覚及び報告遅延の経緯.....	26
1	事案発覚及び報告遅延の経緯.....	26
2	小括.....	27
第5	総括.....	27
第7章	類似の不正行為の有無の調査.....	28
第1	当委員会が実施した調査の概要.....	28
第2	具体的な調査手続の概要.....	28
1	顧客からの苦情、訴訟・紛争案件及び懲戒処分等の調査.....	28
2	職員の属性に着目した調査.....	28
3	一連の不祥事件の手口に着目した調査.....	28
4	当組合の役職員に対するアンケート調査.....	29
5	顧客に対する残高確認.....	29
第3	検出事項の概要.....	30
1	類似の不祥事件の有無.....	30
2	不祥事件の温床となる事象の存在.....	30
(1)	得意先担当による素預り.....	30
(2)	過去の不祥事件に対する再発防止策の不十分な実施状況.....	30
(3)	事故者に対する処遇の甘さ.....	31
3	業務フロー上の問題.....	31
第8章	発生原因の分析.....	32
第1	各不祥事件の発生原因.....	32
1	元支店長事案の発生原因.....	32

(1)	素預りによる着服リスクへの不十分な対応 .....	32
(2)	顧客の声に対するリスク感度の問題 .....	33
(3)	特定の顧客との長期的な関係継続を可能とする事務手続の問題 .....	33
2	b 支店事案及び c 支店事案の発生原因 .....	34
(1)	支店における内部統制の整備・運用の問題 .....	34
(2)	若手職員に対する管理の問題 .....	34
3	d 支店事案の発生原因 .....	34
(1)	ATM の現金回収事務の問題 .....	34
(2)	ATM の店内照査の問題 .....	35
第 2	追加公表した不祥事件 3 件の当局報告の遅延の発生原因 .....	35
1	法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書の運用の問題 .....	35
2	不祥事件対応に関する「事勿れ主義」の発想 .....	35
第 3	一連の事象に共通する発生原因 .....	36
1	ビジネスモデルに即したリスク対応の不足 .....	36
2	支店任せ、かつ、事務の効率化・省力化の取組みに重きが置かれた内部管理態勢・内部統制 .....	37
3	脆弱な本部の管理体制 .....	37
4	営業重視の経営方針とガバナンスの問題 .....	38
5	組織風土の問題 .....	39
第 9 章	再発防止策の提言 .....	41
第 1	ガバナンスの改善に向けた施策 .....	41
1	理事会の監督機能の強化 .....	41
2	監事の監視機能の強化 .....	41
(1)	理事の職務執行に対する監視の重点化 .....	41
(2)	員外監事の監視機能の強化 .....	42
(3)	監事の増員・専門性の強化 .....	42
3	業務執行役員の意思決定の透明化 .....	42
4	監査部から監事へのレポーティングラインの確保 .....	43
第 2	リスク管理態勢の改善に向けた施策 .....	43

1	不祥事件の当局への報告プロセスの見直し .....	43
2	得意先担当による素預りのリスク対応の徹底 .....	44
3	コンプライアンス態勢の強化 .....	45
(1)	不祥事が発生しうることを前提とした経営トップのメッセージ .....	45
(2)	リスク管理の発想を現場に浸透させるための教育・研修の実施 .....	45
(3)	内部通報制度の活性化などによるリスク情報の収集 .....	45
(4)	コンプライアンス違反に対する公平かつ厳正な対処 .....	46
4	本部のリスク管理部門の体制強化 .....	46
第3	組織風土の改善に向けた施策 .....	47
1	同質性の高い組織風土を前提とした外部目線の取入れ .....	47
2	組織の風通しをよくするための人事政策 .....	47
第4	事務手続の改善に向けた施策 .....	48
1	当組合が導入した再発防止策の運用の徹底 .....	48
2	当委員会の調査結果を踏まえた事務改善の再検討 .....	49
第5	本件不祥事件の再発防止策の検討・実施の記録化及び検証可能化 .....	50
第10章	結語 .....	51

## 第1章 調査の概要

### 第1 特別調査委員会を設置した経緯

都留信用組合（以下「当組合」という。）は、2019年5月29日、当組合のa支店元支店長である甲（50代男性）による金銭の着服事案につき公表した。当該事案は、2004年3月から2019年4月にかけて発生したもので、顧客の定期預金等の無断解約、現金の素預り<sup>1</sup>等の手口による着服事案（以下「元支店長事案」という。）で、事故金額は195百万円と公表された。元支店長事案は、協同組合による金融事業に関する法律が定める「不祥事件」<sup>2</sup>に該当し、届出が必要となることから、当組合は、上記公表に先立つ2019年4月25日、関東財務局甲府財務事務所（以下「財務事務所」という。）に対して同法に基づき「不祥事件等届出書」を提出していた。

しかし、当組合は、2019年6月7日に至り、上記公表の時点で既に発生し一部の役職員が把握していた、別の職員3名による3件の着服等の事案の存在について追加公表した。かかる公表は、同月5日、後述のb支店事案について新聞社から電話取材を受けたことを契機として、公表するとの判断に至ったものである。当該追加公表では、これらの事案についても上述の「不祥事件」に該当するにもかかわらず、同月6日に「不祥事件等届出書」を提出するまでの間、当組合が法令に基づく当局への届出をしていなかったことが明らかにされた。なお、当組合が公表した各事案の概要は以下のとおりである。

- ① 2018年7月27日から2019年3月22日にかけてb支店所属の乙（20代男性）が行った、顧客から新規に定期預金を作成する目的で預かった金員を着服するなどの手口による着服事案（事故金額15百万円）（以下「b支店事案」という。）
- ② 2018年6月28日から2019年3月26日にかけてc支店所属の丙（20代男性）が行った、顧客から新規に定期預金を作成する目的で預かった金員を着服する

<sup>1</sup> 顧客に対して受領証等を交付しないまま、現金、証書等を預かることをいう。

<sup>2</sup> 協同組合による金融事業に関する法律上、「不祥事件」は以下のとおり定義される（同法施行規則第111条第6項。）。

<p>（略）信用協同組合等の理事若しくは監事若しくは職員又はその子会社等の取締役若しくは監査役若しくは従業員（略）が次の各号のいずれかに該当する行為を行ったことをいう。</p> <p>一 <u>信用協同組合等の事業又は信用協同組合代理業者の信用協同組合代理業の業務を遂行するに際しての詐欺、横領、背任その他の犯罪行為</u></p> <p>二～三 （略）</p> <p>四 <u>その他信用協同組合等の事業又は信用協同組合代理業者の業務の健全かつ適切な運営に支障を来す行為又はそのおそれのある行為であつて前各号に掲げる行為に準ずるもの</u></p>
---

信用協同組合は、不祥事件が発生したことを知った場合、不祥事件の発生を知った日から30日以内に、その旨を当局に届け出なければならない（同法第7条の2第1項、同法施行規則第111条第1項第19号・同条第7項）。

などの手口による着服事案（事故金額 1.9 百万円）（以下「c 支店事案」という。）

- ③ 2018 年 7 月 24 日から同年 8 月 10 日までに発生した d 支店所属時の丁（40 代男性）が行った、店内 ATM の現金ボックスから現金を抜き取った着服事案（事故金額 36 万円）及び当組合から顧客に対する融資の返済金を立替えて当組合に支払った事案（事故金額 900 万円）（以下「d 支店事案」という。）

当組合は、こうした事態を受け、中立的かつ客観的な第三者の立場から、一連の不祥事件やその未届に至った経緯等の事実関係を確認し、類似案件の調査を行うとともに、発生原因を客観的に分析し、抜本的な再発防止策の策定に向けた提言を受けするため、2019 年 6 月 14 日、当組合と利害関係のない外部専門家のみで構成される特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、同日、その旨の対外公表を行った。

## 第 2 調査の目的・範囲

当委員会は、以下の各項目を委嘱事項として調査を実施した。

- ① 2019 年 5 月 29 日に当組合が公表した元支店長事案の事実関係の確認
- ② 同年 6 月 7 日に当組合が公表した不祥事件 3 件（b 支店事案、c 支店事案及び d 支店事案）の事実関係の確認
- ③ その他の類似の不正行為の有無の調査
- ④ 上記②について当局報告及び外部公表が遅延した経緯に係る事実関係の確認
- ⑤ 発生原因の分析
- ⑥ 再発防止策の提言
- ⑦ その他、当委員会が必要と判断した事項

## 第 3 調査体制等

### 1 特別調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりであり、委員長及び両委員は、いずれも当組合から業務を受任したことはなく、当組合と利害関係を有しない外部専門家として選任された。

委員長	三宅 英貴（弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）
委員	矢田 悠（弁護士 ひふみ総合法律事務所）
委員	河江 健史（公認会計士 河江健史会計事務所）

また、当委員会は、以下の各組織に所属する外部専門家を当委員会の調査補助者として選任し、関係資料の精査やデジタルフォレンジック調査（以下「**フォレンジック調査**」という。）等に活用した。なお、これらの調査補助者も当組合から業務を受任したことはなく、当組合とは利害関係を有しない。

アンダーソン・毛利・友常法律事務所	高田 将寛（弁護士） 坂井 瞭平（弁護士）
ひふみ総合法律事務所	玉川 竜大（弁護士）
株式会社 <b>BEST TRADE</b>	張本 和志（公認会計士） 中野 陽介（公認会計士） 佐藤 新也（公認会計士） 吉田 浩平（公認会計士） 高山 清子（公認会計士） 佐藤 憲介（公認会計士） 河合 健一（公認会計士） 田村 亮人（公認会計士）
<b>PwC ビジネスアシュアランス合同会社</b> （日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームを含め、以下「 <b>PwC</b> 」という。）	丸山 琢永（公認会計士） 池田 雄一 那須 美帆子（公認会計士） 小澤 茂樹（公認会計士） <b>La Romand</b> 他 9名

こうした外部専門家の調査補助者に加え、当委員会は、当組合の監査部に対する指揮命令権を当組合から付与され、監査部の役職員4名を調査補助者として活用するとともに、事務局として当組合の資料の入手やヒアリングのスケジュール調整等に活用した。

## 2 当委員会の運営方針等

当委員会は、顧客に対する残高確認や被害状況の確認など顧客保護の観点から当組合の一定の関与を必要とする調査手続が想定されることを踏まえ、上記1記載のとおり、当組合の監査部が調査補助者として一部関与する調査体制を構築した。

したがって、当委員会は、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2017年12月17日最終改訂）（以下「**日弁連ガイドライン**」という。）に完全に準拠するものではないが、その趣旨を最大限尊重し、委員長及び両委員と当組合との間でそれぞれ締結された各業務委託契約において調査

の独立性・中立性・客観性を担保するための条項を設け、これに合意し、かつ、これらの事項を完全に遵守して運営した。

## 第2章 調査手続の概要等

### 第1 調査手続の概要

当委員会は、2019年6月14日に設置され、同年10月30日までの間、大要、以下の調査手続を実施するとともに、当委員会の全委員が出席した会議あるいは電話会議による委員会を合計13回開催して問題点や調査結果等の検討を行った。

#### 1 関係資料の確認・精査

当委員会は、当組合から入手した関係資料を確認・精査した。

#### 2 当組合の役職員その他の関係者に対するヒアリング

当委員会は、調査実施期間において、当組合の役職員その他の関係者に対し、下表のとおり、面談によるヒアリングを実施した。

実施日	対象者（ヒアリング実施時の役職）
6/25、7/11、10/9	丁（事務部 副調査役）
6/25、8/23	W（常務理事 経営企画部長）
7/3、7/11	Y（常勤理事 事務部長）
7/3	V（常務理事 営業推進部長）
7/3、7/23、10/9	U（専務理事）
7/11、8/23	A（総務部 上席専任役）
7/11、7/30、10/9	B（総務部 部長）
7/11	C（d支店 支店長）
7/11	D（c支店 支店長）
7/19	E（総務部 主任調査役）
7/19	Z（常勤監事）
7/19、10/9	X（常勤理事 監査部長）
7/30	F（b支店 支店長）
8/23、10/9	G（融資部 部長）
8/23	H（融資部 副部長）
8/23	I（h支店 得意先担当）
8/30	T（理事長）
10/7	J（顧問弁護士）
10/9	K（本店営業部長）
10/16	L（員外監事 顧問弁護士）

また、これらの当委員会が実施したヒアリングのほか、各委員あるいは調査補助者は、当委員会の方針・指示に基づいて、当組合の役職員や顧客に対する質問等の調査手続を随時実施した。

### 3 フォレンジック調査

当委員会は、調査補助者である PwC に指示して以下のデータ保全を実施した<sup>3</sup>。

- ① 当組合の役職員が共有で使用する外部接続用 PC 合計 10 台のデータ
- ② U 前専務理事（以下「U 前専務」という。）、V 前常務理事営業推進部長（以下「V 前常務」という。）、W 前常務理事経営企画部長（以下「W 前常務」という。）、X 前常勤理事監査部長<sup>4</sup>（以下「X 監査部長」という。）及び Y 前常勤理事事務部長<sup>5</sup>（以下「Y 前理事」という。）の貸与 PC 合計 5 台のデータ<sup>6</sup>
- ③ 元支店長事案、b 支店事案、c 支店事案及び d 支店事案の不祥事件の事故者である甲氏、乙氏、丙氏及び丁氏（総称して、以下「本件事故者」という。）の貸与 PC 合計 4 台のデータ
- ④ 本件事故者に当組合が貸与していたスマートフォン及びタブレット内の SIM カード 7 枚及び SD カード 3 枚のデータ
- ⑤ 当組合の共有ファイル及び本店で勤務する役職員の個人別フォルダ<sup>7</sup>等が保存されたファイルサーバの全データ

また、当組合内でのコミュニケーションに関するデータとしては、他に当組合で導入されているメッセージ機能のあるグループウェアのデータが存在したが、これは技術的にデータ保全が困難であった。そこで、上記②で挙げた U 前専務ら 5 名及び本件事故者（ただし、当委員会の調査に先立ち退職し、アカウントが削除済みの丙氏を除く。）がメッセージ機能を使用して行ったコミュニケーションについて、当組合から提供を受けたレビュー用 PC を使用して各対象者が利用していたアカウント<sup>8</sup>にログインする方法により、メッセージの送受信の状況を確認するとと

---

<sup>3</sup> なお、当組合内では個々の役職員のメールアカウントは設定されておらず、役職員間のコミュニケーションで電子メールが利用されている形跡がみられなかった。

<sup>4</sup> X 氏は、2019 年 10 月 19 日をもって常勤理事を退任しているものの、その後も監査部長の職は継続している。

<sup>5</sup> Y 氏は、2019 年 10 月 19 日をもって常勤理事を退任しているものの、その後も事務部長の職は継続している。

<sup>6</sup> T 前理事長は業務で PC を使用していないため、同前理事長を除く重要な役職にある理事の貸与 PC を対象とした。

<sup>7</sup> なお、当組合の本店で勤務する役職員が使用する各 PC のデスクトップ及びドキュメントフォルダに保存されるデータは、各役職員が使用するローカル PC ではなく、ファイルサーバ上の個人別フォルダに保存されている。

<sup>8</sup> ただし、必ずしも対象者 1 名に対して 1 つのアカウントが割り当てられていたものではなく、複数人で 1 つのアカウントを共有している場合も存在した。

もに不祥事件に関するメッセージの有無を確認する簡易的なレビューを実施した。

加えて、本件事故者4名が使用していたスマートフォンやタブレットといったハンディ端末機については、データ保全が困難であったことから、実機を操作する方法により、保存されたデータの種類や概要を把握するなどの確認を実施した。

#### 4 アンケート調査

当委員会は、2019年8月5日から同月9日までの間、当組合の役職員を対象として、不正又は不祥事の兆候となる状況の有無について回答を求めるアンケート調査を実施した。

当委員会が実施したアンケート調査の詳細については下記第7章第2の4で述べる。

#### 5 顧客に対する残高確認

当委員会は、2019年9月5日以降、当委員会が抽出した1万3,852件の顧客に対し、2019年3月31日現在の預金積金、国債・投資信託等、出資金及び融資等についての残高確認を順次実施した。

当委員会が実施した残高確認の詳細については下記第7章第2の5で述べる。

#### 6 支店に対する往査

当委員会は、2019年9月10日から同月27日までの間、一連の不祥事件の原因分析及び再発防止策の提言の前提となる情報収集を行うため、当組合のj支店、k支店、l支店及びe支店を往査し、各支店において全職員（ただし、e支店については一部職員）に対するヒアリングを実施した。

### 第2 前提事項

本調査報告書による報告は、以下の各事項を前提としている。

- ① 当組合が当委員会に提出した関係資料は全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること
- ② 当委員会の調査は強制的な調査権に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものであること
- ③ 当委員会の調査は事実関係の確認を主たる目的としており、調査対象とした不祥事件及び当局への報告遅延に関与した当組合の役職員の法的責任や経営責任の検討・分析は委嘱事項の範囲外であること
- ④ 元支店長事案については、既に警察が当組合の告訴を受理して捜査に着手しており、今後の任意捜査や強制捜査の結果、当委員会の認定とは異なる事実

が判明する可能性があること

### 第3 制限事項

当委員会の調査に当たっては、以下の各事項について制限が生じた。

- ① 元支店長事案の事故者である甲氏については、当委員会のヒアリングへの協力を要請したものの、同人からの協力が得られず、当委員会によるヒアリングが実施できなかったこと
- ② b 支店事案の事故者である乙氏については、健康上の理由により当委員会によるヒアリングが実施できなかったこと
- ③ c 支店事案の事故者である丙氏については、2019年4月30日をもって既に当組合を依願退職しており、当委員会のヒアリングへの協力を要請したものの、同人からの協力が得られず、当委員会によるヒアリングが実施できなかったこと

### 第3章 前提となる事実関係

#### 第1 当組合の概要

当組合が作成した「Report 2018 平成30年度 上半期の現況」等によると、2018年9月末現在の当組合の概要は以下のとおりである。

組合名	都留信用組合
本店所在地	山梨県富士吉田市下吉田二丁目19番11号
設立	1952年3月8日
役職員数	371名（2019年5月7日時点）
組合員数	50,429人
事業所	富士吉田市を中心として近郊市町村に21店舗
事業内容	中小企業等協同組合法に基づく金融業務全般/預金、融資、為替、その他サービス業務

#### 第2 当組合の沿革・経営方針等

当組合は、山梨県認可第1号信用組合として1952年に創業され、主として地元の中小事業者等が組合員となって相互扶助の理念に基づいて運営されている信用協同組合である。

2010年のT前理事長の就任後は、2013年の富士山の世界文化遺産登録により外国人インバウンド需要が増加している観光事業への支援や、電子機器企業への融資に注力して貸出金のシェアを伸ばすとともに、中小零細企業支援の取組みを行っている。

当組合営業推進部の集計によると、当組合の営業区域内における2019年3月末時点の貸出金シェアは約48%を占めるとされている。

こうした貸出金の伸長の背景にはT前理事長の営業重視の経営方針がある。すなわち、T前理事長は、融資を希望する顧客に対して補助金の利用の指導や返済計画等の助言を含めたコンサルティングや世帯ごとに顧客情報を管理して世帯主のみならずその家族とも取引を行う軒取引の拡大によって顧客に寄り添った顧客伴走型の営業方針を重視して営業力の強化に努めた。また、T前理事長は、こうした形で営業力を強化する一方、内勤職員の合理化・機械化を促進するための事務改善、さらには本部（下記第3参照）の人員を削減するための一連の機構改革を推進した。

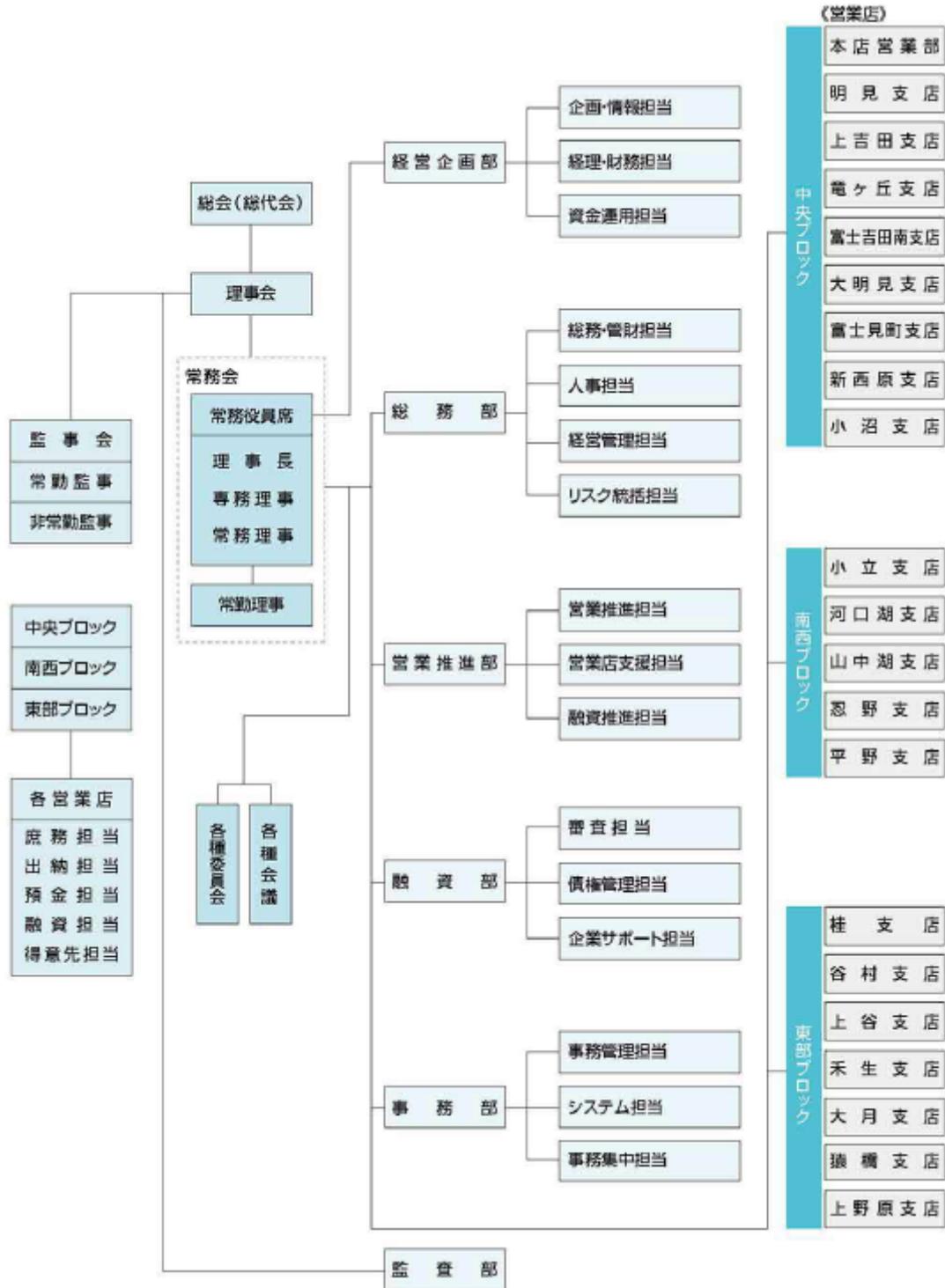
なお、2019年10月19日開催の臨時総代会により、渡辺和彦氏が理事長に就任している。

#### 第3 当組合の組織体制

当委員会の調査開始時点において、当組合の組織体制は、以下のとおり、①常務

役員席及び常勤理事、②本部、③営業店<sup>9</sup>により構成されている。

なお、下記第9章第2の4のとおり、当委員会の調査開始後の2019年10月21日に経営管理部が設置されている。



(出典) 当組合の2018年3月期ディスクロージャー誌

<sup>9</sup> 本店営業部及び支店・出張所を総称して「営業店」と呼んでいる（職制規程第2条）。

当組合の職制規程上、理事長、専務理事及び常務理事によって構成される常務役員席が置かれ、職員を統括し日常業務を執行するとされ、常勤理事は理事長の委嘱を受け、それぞれの業務を分掌し、所管業務に関する日常業務を統括処理するとされている<sup>10</sup>。したがって、当組合の業務執行は、理事長、専務理事、常務理事及び常勤理事（総称して、以下「業務執行役員」という。）によって行われていたが、当組合では、これら業務執行役員に常勤監事を加えた役員を「常勤役員」と呼ぶことが一般化していた。

当委員会の調査開始時点における常勤役員及び非常勤役員を含む当組合の理事及び監事の状況は下表のとおりであるが、これらの常勤役員は2019年10月19日をもって全員、役員を退任している。

役職（調査開始時点）	氏名（敬称略）	主な執務場所
理事長	T	本店2階理事長室
専務理事	U	本店2階
常務理事 営業推進部長	V	本店2階
常務理事 経営企画部長	W	本店4階経営企画部室
常勤理事 監査部長	X	本店4階監査部室
常勤理事 事務部長	Y	事務センター
理事	M（※）	非常勤
理事	N（※）	同上
理事	O（※）	同上
理事	P（※）	同上
常勤監事	Z	本店4階監事室
員外監事	L	非常勤

※印は当組合の職員出身者以外の理事である。

2019年10月19日の役員改選前の旧経営体制において、当組合の業務執行を担う理事長以下の業務執行役員は、常務会や各種委員会など各種の機関でそれぞれの審議事項等について審議・決定していた。しかし、こうした正式な会議体以外に、本店2階の理事長室や会議室において業務執行役員が一同に会する会議が開催され、そのなかで日常的な業務執行に関する情報共有や意思決定が行われることがあった。例えば、原則として毎週月曜の朝に本店2階で開催される会議は、正式な会議の名称は決まっておらず、各業務執行役員で「経営ミーティング」、「役員ミーテ

<sup>10</sup> 職制規程第3条及び第4条。なお、理事長が存在する場合、理事長も常務役員席に含まれる（同規程第3条）。

ィング」など様々な呼び方をされていたが、その週の重要な予定が業務執行役員間で共有されるとともに、情報共有や意思決定の場となっていた（以下「役員ミーティング」という。）。また、役員ミーティング以外でも、必要に応じて都度常勤役員が本店2階の理事長室や会議室に集まり、情報共有や意思決定を行うことがあった。

これらの非公式な会議はアジェンダや議事録が作成されていなかったため、会議の議題、正確な開催時間や参加者の数・氏名や質疑応答の内容は記録化されていなかった。

なお、こうした非公式な会議には常勤監事が出席することも多く、毎週開催される役員ミーティングには基本的に常時出席していた。

#### 第4章 当委員会が実施した調査の全体像

上記第1章第1記載のとおり、当委員会は、2019年6月14日付で設置されたが、その時点では、当初公表された元支店長事案に加え、b支店事案、c支店事案及びd支店事案の不祥事件3件の発生も追加公表されており、当組合は、内部調査や不祥事件が発生した支店による事実確認により、不祥事件の事実関係を一定程度把握して、既に当局に対する不祥事件等届出書の提出も行っていた。

こうした状況を踏まえ、当委員会は、各不祥事件の事実確認については、提出済みの各不祥事件等届出書に記載された内容を出発点として、各不祥事件につき当組合が的確な事実認定を行って漏れなく報告されているか否かを検証する観点で調査を実施した。

そのうえで、当委員会独自の調査としては、追加公表された不祥事件3件の当局への報告が遅延した経緯、及び、いまだ当局への報告等が行われていない類似の不祥事件の有無の確認に重点を置いた。

## 第5章 不祥事件の事実関係の概要

元支店長事案、b支店事案、c支店事案及びd支店事案について、当委員会が調査により認定した事実関係の概要は以下のとおりである。

### 第1 元支店長事案の事実関係の概要

#### 1 不祥事件等届出書の報告内容の概要

当組合が提出した2019年4月25日付不祥事件等届出書には、9顧客に対して総額19,568万円の着服が確認され、発生期間は1994年4月から2019年4月まで<sup>11</sup>と記載されている。

以下、不祥事件等届出書で報告された内容の概要を時系列順に述べる。

#### (1) a支店勤務時（1994年4月から1997年9月）

##### (ア) 定期積金の無断解約による着服及び取引先からの借入れ

甲氏は、当時、得意先担当として勤務していたが、取引先と親密になるなかで、取引先との飲食やゴルフ・旅行等の出費がかさみ、親族の定期積金を無断解約し、解約後も掛金を毎月着服した。

その後、当該親族の定期積金の本来の満期が近付くと、親密な交遊関係にあった取引先から500万円を借り入れて当該親族に返済した。

#### (2) e支店勤務時（2000年10月から2007年2月）

##### (ア) 定期預金の無断解約による着服

甲氏は、当時、得意先担当として勤務していたが、上記(1)記載の取引先から300万円の返済を求められ、e支店での取引先である顧客が作成していた定期預金を、当該顧客から預かっていた定期預金証書により無断解約し、上記(1)記載の取引先に返済した。その後、着服金の返済を目論んで行った株式投資の失敗による担保不足に対応するため、さらに数回にわたって上記顧客の定期預金を無断解約して着服した。

##### (イ) 定期預金の無断解約による着服

甲氏は、上記(ア)記載の顧客の定期預金の着服の発覚を免れるため、当時、取引先であった個人とその家族名義の定期預金を、自身の営業成績を上げるためなどと説明して預かった定期預金証書9枚により無断解約し、利息を含めた解約金を着服した。なお、甲氏は、定期預金証書を預かるに際して、受取書を発行せ

<sup>11</sup> なお、上記第1章第1記載のとおり、当組合が2019年5月29日に行った対外公表では、元支店長事案の発生期間は2004年3月から2019年4月までとされているが、不祥事件等届出書では、発生時期が古く証拠の散逸により事実関係が特定できなかった事案についても不祥事件として報告の対象に含めたため、発生期間が異なっている。

ず、当該証書の写し 9 枚を交付している。

#### (ウ) 借名定期預金の無断解約による着服

甲氏は、個人顧客からの依頼により、甲氏の長男名義で 3 口合計 250 万円（うち 1 口 100 万円は d 支店で作成）、長女名義で 1 口 50 万円、甲氏の親族名義で 1 口 250 万円の借名口座を甲氏の印鑑を届出印として作成した。これらの借名定期預金の証書は当該個人顧客が保有していたが、甲氏は、そのうち、d 支店の長男名義の定期預金 100 万円につき、当組合内で「証の解約」と呼ばれる証書を再発行せず解約する手続<sup>12</sup>を利用して無断解約して着服した。

#### (エ) 内入返済金の着服

甲氏は、個人顧客から、同人の当組合からの借入金の一部返済金（内入返済金）として、受取書を交付することなく預かった現金 500 万円を、内入返済せずに着服した。

#### (オ) 満期後の定期積金の無断解約による着服

甲氏は、個人顧客の定期積金（月 2 万円×60 回（5 年満期））2 口について、満期を迎えるものの、同氏が住宅建設まで使用しないとしたことから満期処理をせずに定期積金証書を保管していたが、それらを無断解約して解約金等合計 241 万円を着服した。

### (3) f 支店勤務時（2007 年 2 月から 2011 年 10 月）

#### (ア) 定期積金の無断解約及び掛金着服

甲氏は、当時、融資担当として勤務していたが、異動前の e 支店における取引先であり、本来、f 支店の営業区域外の顧客である個人から、同人名義の定期積金 8 件を獲得した。その際、口座開設時に甲氏が所有する当該個人顧客の姓の印鑑を共通の届出印とした。その後、当該印鑑を使用して証書再発行手続による中途解約 4 件及び証の解約による中途解約 4 件を行って解約金を着服した。また、解約後も定期積金の掛金の名目で集金を継続することにより着服を行った。

#### (イ) 国債購入資金の着服

甲氏は、e 支店の取引先であった個人顧客から預金の申出があった際、国債の購入を依頼して当該個人顧客及びその家族 3 名の名義での国債購入資金合計 720

---

<sup>12</sup> 定期預金の解約には原則として定期預金証書が必要となる。そこで、顧客が通帳及び証書等を紛失しその預金を解約したい場合には、本来、通帳及び証書等を再発行し、その後解約処理（元利金の払戻し）を行わなければならない。もっとも、当組合では通帳及び証書等の再発行を省略し、解約処理（元利金の払戻し）を行うことも許容されており、この手続を「証の解約」と呼んでいる。

万円を、国債購入の控えを交付することなく預かったものの、実際には国債購入の手続を行わずに着服した。

**(4) g 支店勤務時 (2011 年 10 月から 2012 年 4 月)**

**(ア) 借名定期預金口座の解約金の着服**

甲氏は、当時、次長として勤務していたが、e 支店勤務時に個人顧客のために作成した借名口座（上記(2) (ウ) 参照）のうち、長男名義 2 口合計 151 万円及び長女名義 50 万円の定期預金を無断解約して解約金を着服した。

**(5) h 支店勤務時 (2012 年 4 月から 2014 年 3 月)**

**(ア) 定期積金の無断解約及び掛金着服**

甲氏は、当時、支店長として勤務していたが、f 支店勤務時と同様、e 支店の取引先であり、本来、h 支店の営業区域外の顧客である個人から定期積金 2 件を獲得した際、開設時に甲氏が所有する当該個人顧客の姓の印鑑を使用して定期積金を作成し、当該印鑑を使用して証書の再発行手続による中途解約 1 件、証の解約による中途解約 1 件を行って解約金を着服した。また、解約後も定期積金の掛金の名目で集金を継続した。

**(6) i 支店勤務時 (2015 年 4 月から 2017 年 10 月)**

**(ア) 国債購入資金の着服**

甲氏は、当時、支店長として勤務していたが、取引先である個人顧客及びその妻から国債購入資金合計 1,500 万円を預かった上、実際には国債購入の手続を行わずに着服した。

また、甲氏は、同様に、名刺裏面に金額等を記載したもののみを交付して、別の個人顧客からも国債購入資金合計 400 万円を預かった上、実際には国債購入の手続を行わずに着服した。その後、当該個人顧客から国債 100 万円の解約の申出があり、甲氏は、自己資金から 100 万円を返金した。

**(7) a 支店勤務時 (2017 年 10 月から発覚時)**

**(ア) 国債購入資金の着服**

甲氏は、当時、支店長として勤務していたが、取引先である個人顧客及びその妻から国債購入資金合計 1,000 万円を預かった上、実際には国債購入の手続を行わずに着服した。

また、甲氏は、同様に、取引先である個人顧客から、その定期預金 600 万円を国債購入資金に充てるため、定期預金証書を預かり定期預金を解約したが、実際には国債購入の手続を行わずに着服した。

## 2 当組合の調査により追加で判明した事実関係

当組合は、2019年4月25日付不祥事件等届出書により上記1の内容を報告しているが、同年8月27日にかけて当組合が実施した顧客に対する預金等の残高確認等を契機として、甲氏について、上記1の手口と同様の手口による国債購入資金の着服と疑われる行為が新たに2件（500万円及び518万円が各1件）、また、定期預金資金の着服と疑われる行為が新たに1件（500万円）判明した。

## 3 当委員会の調査で判明した事項

当委員会は、当組合の社内調査の経過を把握するとともに、元支店長事案に関する証憑類を精査して上記1及び2の内容と突合するなどの調査を実施した結果、伝票等の保管期間が経過して裏付けとなる証憑類が残存しない事案もあるものの、当組合の報告内容は概ね妥当と認められた。しかし、報告内容との差異等として以下の事項が検出された。

### (1) 国債購入資金の着服金額の差異

国債購入資金の着服1件につき、着服された金額は720万円と報告されているが、実際の合計額は716万円で報告内容と齟齬することが判明した。

こうした齟齬が生じた経緯を確認したところ、2019年4月25日付不祥事件等届出書の作成時点では資料の確認等を行う時間的余裕がなく、甲氏の説明を根拠として報告を行った経緯が明らかとなった。

### (2) 甲氏の親族の国債購入資金の着服についての確認の遅れ

当委員会は、調査の過程において、甲氏がi支店の支店長だった当時、同人の親族から国債購入資金100万円を素預りし、その後、さらに国債購入資金200万円を素預りした上、いずれも国債購入の申込証拠金領収書を交付して着服した事実を把握した。

当組合は、2019年4月4日に甲氏から不正を認める旨の説明を受けた際、甲氏が自身の親族から国債購入資金として300万円預かった旨の説明を受けていたが、親族間の事案であることから事実確認等を早期に行っていなかった。

## 第2 d支店事案の事実関係の概要

### 1 不祥事件等届出書の報告内容の概要

2019年6月6日付で提出された不祥事件等届出書では、当時、d支店店長代理であった丁氏が、2018年7月24日から2018年8月10日にかけて、d支店の店舗内ATMのリジェクトボックス（損券（損傷した紙幣）等が回収されるボックス）より、

現金 36 万円を抜き取り着服した事案と報告されている。

資金使途は、丁氏が顧客の長期ローンの返済の立替を行うためと報告されている。具体的には、丁氏が h 支店在籍時（2012 年 4 月から 2016 年 9 月）に顧客である Q 氏の融資取引において、Q 氏より廃業を理由として長期ローンの条件変更手続を依頼されたが、繁忙を理由として条件変更を行わず、その代わりに 900 万円の立替を行ったとして、当該立替も不祥事件<sup>13</sup>として報告されている。

## 2 当委員会の調査で判明した事項

当委員会は、当組合の d 支店による事実確認の経過を把握するとともに、d 支店事案に関する証憑類を精査して上記 1 の内容と突合するなどの調査を実施した結果、当組合の報告内容との差異等として以下の事項が検出された。

### (1) 丁氏による ATM の現金着服額及び着服日時の誤り

2019 年 6 月 6 日付不祥事件等届出書では 2018 年 7 月 24 日から 8 月 10 日の期間に 36 万円が着服された旨報告されている。しかし、ATM の開閉記録を入手し、開閉日の自動機在高店舗集計照会票（当組合の ATM 現金帳簿）と ATM 電子ジャーナル（ATM 機内で日々自動計数される ATM 現金残高）を照合するなどの調査を実施した結果、不祥事件等届出書に記載された 2018 年 7 月 24 日の着服以前にも、2018 年 1 月から 8 月にかけて合計 12 回、累計 350 万 9,000 円の ATM 内の現金の着服が確認された。

なお、うち 314 万 9,000 円は、2018 年 8 月 10 日に発覚する前に丁氏によって既に ATM に返却されたことから、事故発覚日時点の着服額は、不祥事件等届出書と同額の 36 万円である。

### (2) 丁氏による顧客 Q 氏の長期ローン返済の立替金額の誤り

2019 年 6 月 6 日付不祥事件等届出書では、丁氏による Q 氏の長期ローン返済の立替は、2014 年 9 月から 2015 年 2 月までの期間の 163 万 8,000 円及び 2016 年 5 月から 2018 年 8 月までの期間の 737 万 1,000 円の合計 900 万 9,000 円と報告されていた。

しかし、当委員会において関連証憑を突合したところ、丁氏による立替の期間は 2015 年 1 月から同年 4 月までの期間及び 2016 年 6 月から 2018 年 7 月までの期間であり、その金額は合計 731 万 1,000 円であった。

なお、立替の金額については、発覚後の確認の過程で当組合も正確な金額を把握していた模様であるが、発覚日に d 支店の C 支店長（以下「C 支店長」という。）が丁氏から初期的に聴取した結果を記載したメモには「9,009 千円」の金額が記載

<sup>13</sup> 協同組合による金融事業に関する法律施行規則第 111 条第 6 項第 4 号に該当する事由とされている。

されており、当組合は、同メモを参照して2019年6月6日付不祥事件等報告書を作成したために誤った金額を記載したことがうかがえる。

### (3) 丁氏による顧客Q氏の長期ローン返済の立替原資に関する不記載

2019年6月6日付不祥事件等届出書では、丁氏の立替金の回収について、Q氏より丁氏に全額返済する旨の話があり、2018年9月20日にQ氏が立替金900万9,000円を弁済した旨が報告されている。

もっとも、その返済の原資は当組合がQ氏に融資した資金であったところ、不祥事件等届出書においてはその点は報告されていない。

すなわち、実際の経過としては、d支店事案が当組合に発覚した後の2018年9月20日、まず、h支店からQ氏に対して、1,066万円の融資が実行されており、翌21日、Q氏から丁氏に対して731万1,000円が返済された。かかる返済原資の当組合による融資は、U前専務から融資部等の関係部署に指示することにより行われている。

実際の借入金の資金使途は丁氏に対する返済であったにもかかわらず、当組合からQ氏に対する融資決裁の稟議資料によれば、Q氏の妻の従兄弟から受けた援助の返済が資金使途である旨事実と異なる記載がされている。また、当該稟議資料はh支店のR次長が作成した旨記載されているが、実際にはd支店のC支店長の指示により丁氏が作成している。

なお、Q氏に対する融資は、長期ローンであるから、当組合の内部規則により、融資資金の資金使途を確認するため、融資後の支払の証憑の写しを徴求することが貸出条件とされていた。もっとも、丁氏が署名した領収書では稟議資料上の資金使途（Q氏の妻の従兄弟への返済）と整合しないため、丁氏がQ氏の妻に了承を得てQ氏の妻の従兄弟の名義で署名した上、同人の姓が丁氏とほぼ同姓であったことから丁氏が自身の印鑑で押印した他人名義の領収書を作成し、h支店に提出している。

## 第3 b支店事案の事実関係の概要

### 1 不祥事件等届出書の報告内容の概要

2019年6月6日付で提出された不祥事件等届出書によると、2013年4月に入組して2017年4月以降、b支店の得意先担当であった乙氏が、2018年7月27日から2019年3月22日にかけて、顧客の普通預金、定期預金、定期積金及び振込用資金を着服した事案と報告されており、その概要は以下のとおりである。

事故の概要	事故金額	顧客数
① 定期預金新規金額を預かり定期預金を作成せず着服	3,000,000円	1名

普通預金から 500 万円を出金し、200 万円と 300 万円の総合定期預金作成を依頼されて預り証 3 通を発行したが、200 万円の定期預金を作成する一方、300 万円の預り証を取り消して 300 万円を着服		
② 普通預金の出金を依頼され顧客に返却せず着服 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 普通預金より 65 万円を出金し、定期積金 3,000 円を新規作成して残金 64 万 7,000 円を着服</li> <li>➤ 普通預金から出金依頼があったが届けず 200 万円を着服</li> </ul>	2,647,000 円	2 名
③ 定期預金の解約金額を返却せず着服 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 定期預金の解約依頼で預り証は発行したが、現金を届けずに着服</li> <li>➤ 住宅新築資金として定期預金 400 万円を解約したが顧客に届けずに着服</li> <li>➤ 2 件の定期預金解約金の着服</li> </ul>	7,300,837 円	4 名
④ 振込を依頼され振込みせず着服 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 学費送金依頼金を着服</li> </ul>	1,140,864 円	1 名
⑤ 定期積金の掛金を入金せず着服	1,086,000 円	16 名
合計	15,174,701 円	24 名

事故金額は全て乙氏の父親により弁済されている。

また、不祥事件等届出書では、乙氏は、着服した資金は競馬等のギャンブルに使ったと自供していると報告されている。

## 2 当組合の調査により追加で判明した事実関係

当組合は、2019 年 6 月 6 日付不祥事件等届出書により上記 1 の内容を報告しているが、当組合が実施した顧客に対する預金等の残高確認を契機として、2019 年 6 月 13 日、新たに 3 名の顧客に対する定期積金掛金の着服合計 61 万円が判明した。

## 3 当委員会の調査で判明した事項

当委員会は、当組合の監査部が実施した事実確認の経過を把握するとともに、b 支店事案に関する証憑類を精査して上記 1 及び 2 の内容と突合するなどの調査を実施した。

その結果、当組合の報告内容は、一部の誤記を除き概ね妥当と認められた。

#### 第4 c支店事案の事実関係の概要

##### 1 不祥事件等届出書の報告内容の概要

2019年6月6日付で提出された不祥事件等届出書によると、2016年4月に入組し同月以降、c支店の得意先担当であった丙氏が、2018年6月26日から2019年3月26日にかけて、顧客の普通預金、定期預金及び定期積金を着服した事案と報告されており、その概要は以下のとおりである。

事故の概要	事故金額	顧客数
① 定期預金新規を預かったが作成せず着服	2,500,000円	5名
② 定期積金満期金を返却せず着服	240,021円	1名
③ 定期積金の掛金を入金せず着服	367,000円	20名
合計	3,107,021円	26名

不祥事件等届出書によれば、着服の動機は、①2016年12月以降に副業として行っていた連鎖販売取引の仕入れ資金に窮していたため、②携帯電話の有料サイト詐欺に遭い、その支払いのため、③その後も着服金を穴埋めするためと報告されている。

なお、全事故金額のうち120万円は、発覚前に丙氏によって顧客に既に返却されており、事故発覚日時点の着服額は、190万7,021円である。

##### 2 当組合の調査により追加で判明した事実関係

当組合は、2019年6月6日付不祥事件等届出書により上記1の内容を報告しているが、同年6月7日以降、c支店に対する臨時監査を実施した。

その結果、上記1①のうち普通預金の出金を伴う取引の一部の手口として、顧客から普通預金を出金し定期預金の作成を依頼された際、本来必要な普通預金の支払受付と定期預金の各預り証のうち、支払受付のみ預り証を発行して出金した資金を着服していることが確認された。

##### 3 当委員会の調査で判明した事項

当委員会は、c支店による事実確認の経過やその後に実施された監査部の臨時監査の結果を把握するとともに、c支店事案に関する証憑類を精査して上記1及び2の内容と突合するなどの調査を実施した。

その結果、当組合の報告内容との特段の差異等は検出されなかった。

## 第6章 不祥事件3件の当局報告及び外部公表が遅延した経緯に係る事実関係

以下では、当委員会の調査の結果判明した事実関係につき、まず、当組合の内部規則等に基づき、当組合における当局への不祥事件報告のプロセスを述べ、次いで、事件発覚の時系列順にd支店事案、b支店事案及びc支店事案について、実際に行われたプロセス、すなわち報告遅延等の経緯を述べる。

なお、2019年10月21日付で経営管理部が再設置されたことにより、「不祥事件発生時の対応に関する事項」は、同部の業務分掌とされたが、本章における当組合の規程類の引用は、同日前の総務部の業務分掌とされていた体制を前提にしている。

### 第1 当組合における不祥事件報告のプロセス

当組合は法令遵守規程を整備・運用しているところ、同規程上、当組合で発生したコンプライアンス違反に監督当局への届出事項が含まれている場合、総務部がコンプライアンス担当理事にその旨報告するとともに、監督当局への届出を行うものとされている（法令遵守規程第17条第1項）<sup>14</sup>。

そして、不祥事件が発生した場合の監督当局への届出の要否の判断基準や手順等を規定した不祥事件の届出基準書が2001年9月に制定施行され、その後数回の改正を経て運用されている。不祥事件の届出基準書によると、不祥事件の届出要否については、協同組合による金融事業に関する法律施行規則第111条第6項第1号から第3号に該当する場合、要届出となるとされている。また、いわゆるバスケット条項の役割を果たす同項第4号（上記脚注2参照）に該当するおそれがある場合については、総務部が作成・起案する「不祥事件届出判定表」をリスク管理委員会が審議して届出の要否を最終決定するとされている。

したがって、監督当局への届出は総務部が担当し、着服事件のような「詐欺、横領、背任その他の犯罪行為」（同施行規則第111条第6項第1号）に該当する場合には当然に要届出となり、総務部は、コンプライアンス担当理事であるU前専務に報告するとともに監督当局に対する届出を行う必要があった。もっとも、総務部のU前専務に対する報告については、総務部が独自に判断してその結果をU前専務に報告するというよりは、U前専務の指示があつてはじめて総務部が実際の届出を行う形で運用されており、U前専務は、実際の届出の要否については、犯罪行為への該当性のみならず、様々な要因を考慮して裁量を働かせることが可能な運用状況となっていた。

### 第2 d支店事案の発覚及び報告遅延の経緯

#### 1 事件発覚及び報告遅延の経緯

2018年8月10日（金）、d支店において、自店ATMの店内照査のためにATM

<sup>14</sup> 総務部の業務分掌には「不祥事件発生時の対応に関する事項」が含まれる（職制規程第14条(3)⑨）。

内の現金装填回収を行ったところ、回収された現金が何らかの理由により「自動機在高店舗集計照会票」に記録されている本来あるべき残高よりも36万円不足することが発覚した。

d支店にてATM内の現金在高の不突合の原因を確認したところ、2018年7月18日（水）の前回現金精査時から同年8月10日（金）までの間にATMの現金装填ボックスの紙幣リジェクトボックスが4回外されており、そのうち2018年7月24日（火）には、リジェクトボックスから現金が回収されたにもかかわらず、入金処理が行われていないことが判明した。そこで、当時、連続休暇中であった丁氏に電話で確認したところ、リジェクトボックスから現金36万円を回収して着服したことを認めて直ちに現金36万円を持参してd支店に現れて補填した。

d支店のC支店長は、2018年8月10日（金）の夕刻にこうした事案の発生状況を同支店の職員からの報告により知るに至り、同日中に本店営業部に赴いて、d支店が所属する中央ブロック<sup>15</sup>の長で当時本店営業部長であったY前理事に報告した。

C支店長から報告を受けたY前理事は、深刻な事態と認識し、翌11日（土）に直属の上長であるV前常務に電話で報告した。Y前理事からの報告を受けたV前常務は、同日、U前専務に電話で、ATMの現金実査の中で36万円程不足していたこと、丁氏が連続休暇中であること、丁氏が着服していることを認めて8月10日（金）に現金を持参して補填したことなどを報告した。U前専務は、V前常務からATMの現金着服についての第一報を聞き、被害額が36万円と比較的少額で丁氏が弁償したことから解決済みと認識していたものの、C支店長からその後の経過報告を受けて丁氏による顧客の返済資金の立替の状況も把握し、立替金が高額であったことからC支店長に逐一指示して顧客から立替金を回収する対応を進めた。しかし、U前専務は、当組合からの融資を原資としてQ氏から丁氏が弁済を受けることで最終的な処理とし、それ以上に他の業務執行役員ないし常務会や役員ミーティングといった会議体への情報共有や当局への届出の要否、丁氏に対する懲戒処分の要否等の検討は行わなかった。

もっとも、U前専務は、T前理事長に対しては、V前常務からの第一報を受けて以降、判明した事実関係や対応方針等の報告をその都度行っていたものであるが、T前理事長は、C支店長が総務部ではなく、Y前理事に第一報をもたらした報告ルートに不満を述べていたものの、当局への報告の要否を含めた対応方針について特段の指示等を行った形跡はない。

また、少なくともATMの現金着服を認識していたV前常務やY前理事からも、当局への報告について、特段の意見が出されることはなく、また、他の業務執行役

---

<sup>15</sup> 当組合では、営業店を各地域、各地区に区分けし、地域の区分けをブロック、地区の区分けをエリアといい、各々の制度をブロック制、エリア制と総称する（職制規程第10条第1項）。

員への報告や相談がなされることもなかった。

さらに、上記のとおり、d支店事案は、2018年8月10日の店内照査で判明しており、本来、店内照査の結果は監査部に報告されるどころ、同日の店内照査の結果は監査部に報告されず、同月17日に改めて実施された店内照査の結果が報告されたことから、監査部が店内照査の結果で異変を察知することもなかった。

その後、2019年4月上旬に元支店長事案が発覚して同月25日付で不祥事件等届出書を提出する際にも元支店長事案と併せて報告すべきかといった検討が何らなされることなく、d支店事案は、2019年6月5日（水）の新聞社からの取材を契機に報告・公表に踏み切るまで、報告・公表はされない状況が継続した。

そして、2019年6月5日（水）の新聞社からのb支店事案についての取材を契機に、役員ミーティングが開催され、d支店事案、c支店事案も併せて財務事務所へ報告することとなり、一部の業務執行役員とZ常勤監事はこの前後に初めてd支店事案を認識するに至った。

d支店事案については、通常のレポートラインと異なり、支店から総務部を介することなくU前専務に直接報告があったため、総務部は事案を把握していなかった。そのため、U前専務が報告書の素案を作成し、総務部のリスク管理担当のA上席専任役が、C支店長が事案を調査してまとめた不祥事件等届出書をもとに加筆修正して同届出書を作成した。

## 2 小括

以上のとおり、d支店案件については、実際の公表・報告前に、業務執行役員のうち、T前理事長、U前専務、V前常務及びY前理事が認識していた<sup>16</sup>。

なお、2019年6月6日（木）に至って提出された不祥事件等届出書では、丁氏が2018年8月10日に発覚した36万円の着服にとどまらず、過去にも一時的に同様の着服を行ったとうかがわれることや、Q氏から丁氏への返済原資が当組合からの融資によるものであることなど、当局が事案の概要を把握する上で重要と思われる内容（少なくとも、過去の一時的な着服の事実は協同組合による金融事業に関する法律施行規則第111条第6項第1号に該当し、明らかに報告が必要であったものと思われる。）が記載されておらず不十分な内容となっている。当該時点では、過去の一時的な着服については丁氏の自供が存在するのみで、金額等が確定していなかったとの事情はあるものの、この点に何ら触れず当該届出書の素案を作成した点是不適切との評価を免れないものである。

---

<sup>16</sup> なお、業務執行役員の中には、不祥事件の報告義務については認識しつつも、不祥事件の発生を知った日から30日以内に報告しなければならないことは認識していなかった者がいた。

### 第3 b支店事案の発覚及び報告遅延の経緯

#### 1 事件発覚及び報告遅延の経緯

2019年3月25日(月)、b支店に勤務する得意先担当の職員である乙氏が、何の連絡もなく出勤予定時刻になっても出勤してこないことから、b支店のF支店長(以下「F支店長」という。)は、同日朝、総務部のB部長(以下「B総務部長」という。)にその旨の報告をした。B総務部長は、直ちに上長にあたるU前専務に状況を報告した上、自ら対応に当たるためにb支店に向かった。

その後、U前専務の指示により、監査部のX監査部長が3月26日(火)にb支店の臨店監査に着手して乙氏の担当業務等の調査を開始し、26日中には、監査部の監査により4件合計約875万円程度の着服が判明した。

こうして判明した乙氏の着服の情報は、26日夕方から翌27日(水)朝にかけて、X監査部長からの報告により、T前理事長やU前専務にも伝達されたが、その他の業務執行役員やZ常勤監事に伝達された状況については関係者の供述が一致せず判然としない。すなわち、関係者の供述によると、臨時に招集された役員ミーティングの場で常勤監事を含む常勤役員全員に対してX監査部長からの報告が行われた可能性、あるいは、本店2階の理事長室にT前理事長、U前専務及びB総務部長といった限られた役職員が集った場でX監査部長からの報告が行われた可能性などが考えられるが、いずれも事実認定に足る確たる証拠等がない。その後、27日(水)の夕方ころ、乙氏は長野県で衰弱しきった状態で警察に発見・保護されたが、乙氏は健康上の理由から直接話をする事ができない状態にあったため、B総務部長が、乙氏の父親を通じて乙氏に事実関係を確認したところ、乙氏は着服の事実を認めるに至った。

その後、監査部による調査は、3月末で一度終了したが、X監査部長は、4月以降、F支店長に対し、さらなる着服がないか、乙氏の後任の担当者に顧客を訪問させて、金額を確定するよう調査を依頼した。しかし、4月1日(月)、元支店長事案の疑いが発覚したことから、X監査部長は、元支店長事案の対応に追われ、乙氏の追加調査の結果について確認することはなかった。

上記のとおり、3月26日(火)に乙氏の着服が発覚した事実が同日以降に伝達された経路や状況は明確ではないものの、W前常務を除く業務執行役員とZ常勤監事は、何らかの方法により伝達されて乙氏の着服の事実を認識していたと認められる。しかし、いずれの業務執行役員からも、報告・公表すべきとの意見もなく、報告・公表に向けた行動もなされなかった。他方、W前常務については、3月26日(火)の役員ミーティングで乙氏が失踪した旨の伝達を受けた事実は認められるものの、同日以降に乙氏が着服した事実の伝達を受けたことを明確に裏付ける証拠はない。

2019年4月1日に元支店長事案の疑いが発覚後、b支店事案の対応はほぼb支店

のF支店長に任せきりの状態となり、元支店長事案の不祥事件等届出書を提出する際にb支店事案を併せて報告することが検討されることもなかった。その結果、2019年6月5日(水)の新聞社からの取材を契機に報告・公表に踏み切るまで、b支店事案は報告・公表はされない状況が継続した。そして、2019年6月5日(水)の新聞社からのb支店事案についての取材を契機に役員ミーティングが開催され、d支店事案、c支店事案も併せて財務事務所へ報告することとなり、U前専務が、総務部に対して、不祥事件等届出書を作成するよう指示し、b支店案件についてはB総務部長が同届出書を作成した。

## 2 小括

以上のとおり、b支店事件については、実際の公表・報告前に、ほとんどの業務執行役員が事件発覚当初から認識していた。

## 第4 c支店事案の発覚及び報告遅延の経緯

### 1 事案発覚及び報告遅延の経緯

2019年3月26日(火)、顧客より、預けている定期預金証書が届かないので取りに行く旨の電話連絡がc支店にあり、丙氏に確認したところ、伝票の不備により未作成との回答を得たことから、直ちに定期預金証書を作成して顧客に届けて対応した。しかし、一連の取扱いに不審な点があったことから、c支店のD支店長(以下「D支店長」という。)らが丙氏に改めて事情を確認した結果、丙氏が3~4件総額130万円の定期預金の着服を認めて不祥事件が発覚した。

翌27日(水)、D支店長は、午前中に再度、丙氏に対する聴取を行ったところ、新たに定期積金の着服の事実についても判明した。そこで、D支店長は、その時点までに判明した状況等を記載した報告書を作成し、総務部に報告するために本店に赴いたが、B総務部長が不在であったことから、U前専務に直接報告を行った。

D支店長から丙氏の着服の事実の報告を受け、U前専務は、他に被害がないかc支店で調査するようD支店長に指示した。また、U前専務は、T前理事長に対しても状況を報告し、T前理事長からは丙氏の両親に面談するよう指示があったことから、T前理事長の指示をD支店長に伝え、D支店長は、翌28日に丙氏の両親と面談して着服事件の概要や金銭的な弁償が必要となることについて説明した。その後、丙氏の両親から全額弁済されることとなったが、一連の事実確認や顧客対応等は全てc支店が担当し、監査部や総務部が関与することはなく、U前専務とD支店長との間で直接連絡がとられて進められた。そうした状況のなかで、D支店長は、2019年4月中旬頃、当局への報告の要否は支店で判断できることではないとしてU前専務に判断を委ねたが、U前専務は、「検査で見つかったら仕方がない。」などと答えて当局への報告には消極的な姿勢を示した。また、当局への報告

を所管する B 総務部長は、c 支店事案の発生を U 前専務から情報共有を受けて知ったが、丙氏の家族が弁済する旨を聞き、顧客との関係では解決済みの事案として特段の対応を行わなかった。その他、V 前常務は、2019 年 4 月 1 日（月）の入組式の後、総務部が U 前専務に対して報告する状況を見聞きしており、c 支店事案についても認識していた模様であるが、特に報告すべきと意見をすることはなかった。

他方、c 支店事案については、役員ミーティング等の会議体で報告された形跡はなく、T 前理事長、U 前専務及び V 前常務以外の業務執行役員と Z 常勤監事は、2019 年 6 月 5 日（水）に新聞社からの連絡を受けて開催された役員ミーティングで共有されるまで認識していなかった。

その結果、上記新聞社からの取材を契機に報告・公表に踏み切るまで、報告・公表はされない状況が継続した。そして、同日、役員ミーティングが開催され、3 件の不祥事件について財務事務所へ報告を行うこととなり、U 前専務が、総務部に対して、不祥事件等届出書を作成するよう指示し、c 支店案件については、A 上席専任役が同届出書を作成した。

## 2 小括

以上のとおり、c 支店案件については、実際の公表・報告前に、業務執行役員のうち、T 前理事長、U 前専務及び V 前常務が認識していた。

## 第 5 総括

以上のとおり、2019 年 6 月 7 日に当組合が公表した不祥事件 3 件について、いずれも、理事長、専務及び常務といった当組合の業務執行役員の中でも常務役員席を構成する最上位の経営陣が認識していたにもかかわらず、当局への報告や公表に向けた対応や検討すら行ってない事実が明らかとなっている。

これらの業務執行役員からは、「報告する必要はない」「報告すべきではない」といった明確な意見や指示がなされたことや、積極的な隠蔽行為が行われた事実は認められなかった。他方で、報告・公表すべきとの意見もなく、報告・公表に向けた行動もなされなかった。このように、これらの業務執行役員は、積極的に隠蔽をしたとは言えないまでも、報告をしないことを黙認していたと言わざるを得ない。

当組合において、こうした事態が発生した原因については下記第 8 章で述べる。

## 第7章 類似の不正行為の有無の調査

### 第1 当委員会が実施した調査の概要

上記第4章記載のとおり、当委員会は、当組合の役職員による類似の不正行為による未発覚・未報告の不祥事件の有無の調査を最重要課題とし、上記第5章及び第6章記載の一連の不祥事件の事実関係及び動機、手口の特徴や発覚の端緒等を前提として、類似の不祥事件を発見するための調査手続を立案・実施した。

### 第2 具体的な調査手続の概要

#### 1 顧客からの苦情、訴訟・紛争案件及び懲戒処分等の調査

まず、当委員会は、当組合に寄せられた顧客からの苦情や嘆願書、訴訟・紛争案件、懲戒処分等の記録とともに当組合が過去に提出した不祥事件等届出書を確認・精査した。

また、当組合は、当委員会が設置される以前に実施した役席者に対するヒアリングにより、当局への報告の有無が不明の過去の不祥事件として合計12件（発覚日は1982年頃から2006年頃とされている。）を把握していたことから、これらの事案についての事実関係や当局への報告の有無を調査した。

これらに加え、上記第2章第1の3記載のとおり、当組合内の不祥事件や懲戒処分等に関する報告書等が発見するため、当組合の共有ファイル等が保存されたファイルサーバに対するフォレンジック調査を実施した。

#### 2 職員の属性に着目した調査

本件事故者4名のうち丙氏を除く3名について、当組合のカードローンの限度額に対する借入れが98%以上と非常に高い状況にあったことを踏まえ、同様の借入状況にある営業店所属の得意先担当の職員らを高リスクの職員として抽出し、当該職員らにかかる業務関係資料の確認を実施した。

#### 3 一連の不祥事件の手口に着目した調査

本件事故者4名の不祥事件の着服の手口に着目し、これと類似の手口を用いた不正が行われたと仮定した場合に、その発見に有効と考えられる以下の調査手続を立案・実施した。

- ① 甲氏が自身の着服の発覚を防ぐために行った隠蔽行為と同様の行為の調査
- ② 複数支店と取引のある顧客の印鑑登録の調査（元支店長事案・上記第5章第1の1(3)参照）
- ③ 当組合が実施したATM機内在高の店内照査と臨時監査の確認（d支店事案・上記第5章第2参照）

#### 4 当組合の役職員に対するアンケート調査

以上に加え、元支店長事案にみられた素預りによる着服や d 支店事案にみられた顧客の借入金の立替返済といった不祥事件は内部証拠に依拠した調査では検出が難しいことを踏まえ、当委員会は、2019年8月5日から同月9日までの間、当組合の全役職員（休職者、出向者、食堂職員及び2019年4月入社職員を除く。）340名を対象として、不正又は不祥事の兆候となる状況の有無について回答を求めるアンケート調査を実施した。さらに、ホットラインとしての機能も発揮させるため、問合せ先として当委員会の委員長及び調査補助者の一部が所属するアンダーソン・毛利・友常法律事務所の本件調査専用プロジェクトメールアドレスを明記して実施した。

アンケート項目は、①不正に関する質問（借名口座、着服・横領あるいは関連する苦情の有無等）、②素行に関する質問（顧客との過度な交際、私的な金銭の貸し借り、不相应な生活の様子の有無、多額の借金の有無等）、③業務の状況に関する質問（受領証や検印の有無、不祥事の兆候の有無等）、④その他、当委員会への伝達事項等に大別して構成した。

#### 5 顧客に対する残高確認

元支店長事案の主たる手口である素預りは当組合の業務プロセスでは証拠が残らず、顧客に対する確認が最も効果的であることに加え、顧客の資金を着服した元支店長事案、b 支店事案及び c 支店事案はいずれも顧客からの問合せが発覚の端緒となっていることを踏まえ、当委員会は、顧客に対する残高確認を実施する方針を採用した。実施に当たっては、当委員会による残高確認に先行して内部調査の手續として当組合も独自に実施していたことから、当組合が実施した残高確認の検証・評価結果を踏まえ、当委員会は、当組合が実施した残高確認を補完する観点から、残高確認手續を立案・実施した。特に元支店長事案の特徴として、極度に親密な関係を構築した大口の顧客が着服の対象となっている傾向があり、そのような顧客の場合には、当組合の職員との関係から着服の被害を自主的に申告しない可能性を踏まえ、以下の顧客を対象として、確認状の返信を求める合計 316 件の積極的残高確認を実施した。

- ① 当組合のカードローン限度額に対する借入状況が 90%超の得意先担当及び本件事故者の担当顧客のうち、預金残高 2,000 万円を超えるもの
- ② 当委員会が実施したその他の調査手續で高リスクと評価される一定の顧客

また、預金残高 10 万円を超えるもの、さらに、当委員会が実施したその他の調査手續でリスクがあると評価される一定の顧客に対し、残高の差異がある場合にのみ返信を求める合計 1 万 3,536 件の消極的残高確認を実施した。

### 第3 検出事項の概要

#### 1 類似の不祥事件の有無

上記第2記載の調査の結果、当組合の役職員による類似の不正行為による未発覚・未報告の不祥事件の存在は確認されなかった<sup>17</sup>。

#### 2 不祥事件の温床となる事象の存在

上記1記載のとおり、新たな不祥事件は確認されなかったが、当委員会は、調査の過程において、以下のとおり、不祥事件の温床となる事象を把握した<sup>18</sup>。

##### (1) 得意先担当による素預り

当委員会の調査の結果、k支店において、2018年10月に定期預金作成資金として顧客から現金60万円を素預りし、同支店の日常的な確認・検証過程では発見されていない状況が確認された。また、e支店においても、得意先担当が顧客から送金手続を依頼されて出金伝票と通帳を預かった際、PDAで預り証を発行していない素預りを行っており、当日預り物件受渡表に記載がない状況が確認された。

##### (2) 過去の不祥事件に対する再発防止策の不十分な実施状況

当組合では、2005年10月から2006年6月にかけて、当時、支店の店長代理を務めていた者が金銭の着服を行うという事案が発生しており、当組合は、発覚時に財務事務所に不祥事件等届出書を提出している。

当組合では、当時、当該事案の再発防止策を策定していたことから、当委員会は、当該再発防止策の内容を把握し、その実施状況を確認する調査を実施したところ、再発防止策として挙げられていた項目について、その実施の有無が不明確であったり、不十分であったりする状況が認められた。

このように、過去の着服事案の再発防止策が十分履践されておらず、このことが一連の不祥事件の一因になった可能性がある。

---

<sup>17</sup> 一部、発生したと疑われる時期が10年以上前であり、資料等が保存されていないため、事実関係を確定することが困難な事象が存在した。

<sup>18</sup> 元支店長事案において、借名口座及び架空・偽名口座（以下「借名口座等」という。）が利用された取引が複数存在するが、顧客にとって借名口座等を利用する行為は違法ないし不当であることから、仮にこれらの口座で着服が行われた場合でも顧客が被害の申し出を躊躇する可能性に加え、顧客と届出印の保管者が分かれるなどして無断解約等が容易となる状況ができやすいという意味において、不祥事件の温床となり得るとの仮説を立てた。そこで、当委員会は、本文に記載した事象の他、借名口座等の有無についても調査を行った。

もともと、少なくとも2003年の本人確認法の施行後は、借名口座等が開設ないし存続した形跡は確認できなかった。また、架空・偽名口座については、1996年から1999年頃に架空名義の口座が存在した疑いが把握されたが、事実関係の特定には至らなかった。

### (3) 事故者に対する処遇の甘さ

当組合では、当委員会設置後の2019年9月、b支店事案の事故者である乙氏を懲戒解雇とし、また、2019年10月、d支店事案の事故者である丁氏を諭旨解雇としている。

乙氏については、不祥事件発覚以降、健康上の理由から懲戒処分が躊躇われる事情があったとはいえ、丁氏については、そのような事情もなく、不祥事件が発覚した2018年8月からおよそ1年間、何らの処分も行われていなかった（この点、本件が報道等で広く問題視されなければ懲戒処分は行われなかったであろうことが強く推認される場所である。）。

また、c支店事案の事故者である丙氏に、少なくとも不祥事件の疑いが明らかとなっている中で、退職金を満額支払っている例もある（類似事案調査の過程で、過去に少なくとも1件、不祥事件であると確定はできないもののその疑いがあり調査中であった職員に対して、その依願退職に際して退職金を満額支払った事案が確認されている）。総じて、当組合の事故者に対する処遇は甘い面が否めず、このような事故者に対する処遇の甘さが、当組合の不正に対する厳しい態度を示す機会<sup>19</sup>を失わせしめ、不祥事件の温床となった可能性がある。

## 3 業務フロー上の問題

上記第2の2記載の調査の過程において、通常は内勤担当が処理する、物件の保管・管理に関する事務処理を、一部、得意先担当に認めていたり、保管・管理担当する内勤担当が、得意先担当に対して十分な確認を行わないまま、顧客との間での物件の受渡しを認めていたりするなど、業務フロー上、得意先担当の素預りに対する内勤担当の牽制機能が十分に働いていない状況が確認された。

---

<sup>19</sup> 当組合では、懲戒処分の内容は社内文書（都留信用組合回報）にて周知される運用となっている。

## 第8章 発生原因の分析

本章では、前章までの事実認定等に基づき、当委員会が当組合で発生した事象の発生原因の分析を行った結果を述べる。

当組合で発生した事象は、4件の一連の不祥事件それ自体と、4件のうち追加発表した不祥事件3件の報告遅延に大別されるため、当委員会は、それぞれについての発生原因を分析した上、それらに共通する根本的な原因の分析を行った。

### 第1 各不祥事件の発生原因

不祥事件4件は、d支店事案における顧客の借入の立替返済のような事象もあるものの、基本的にはいずれも本件事故者が顧客あるいは組合の資金を着服したという個人的な不正行為である。したがって、特に高度な倫理観が求められる金融機関の職員でありながら、着服を実行するに至った本件事故者の倫理感やコンプライアンス意識の欠如がまずもって最大の問題点として指摘されなければならない。

しかし、各不祥事件はいずれも当組合の業務に関して発生しており、当組合の業務管理態勢如何によっては、これらの不祥事件の発生を未然に防止し、あるいは、より早期に発見できた可能性は否定できない。そこで、当委員会は、主として、各不祥事件をその手口の特徴等の観点から、①元支店長事案、②b支店事案及びc支店事案、③d支店事案に分類し、未然防止・早期発見を妨げた要因の分析を行った。

#### 1 元支店長事案の発生原因

##### (1) 素預りによる着服リスクへの不十分な対応

元支店長事案は顧客からの物件を預かる際に当組合の正規の預り証等を発行しないという、いわゆる素預りを基本的な手口としている。当組合の正規の預り証等を発行していれば、得意先担当の通常の業務フローのなかで異例取引等として把握される機会があり得るが、素預りにより、こうした業務フローの枠外となり、当組合としては、甲氏と顧客との間で取引が行われたこと自体を検知することが困難となった面がある。

当組合も素預りのリスクは当然ながら認識しており、一定の対応は行っていたものの、素預りが異常な取引であることについて顧客に対するリスクの告知や働きかけは行われていなかった<sup>20</sup>。素預りが不正の手段として意図的に行われた場合は、当組合側で得意先担当と顧客との間のやりとりを把握することが困難である以上、本来、こうした顧客側で不正の端緒を把握できるようにする対策が必要であったといえる。

---

<sup>20</sup> 他の信用組合・信用金庫においては、ウェブサイトを通じてこの種の注意喚起を行っている事例が散見されるところである。

また、当組合が把握している取引や残高等に関する情報を顧客に提供することも、顧客の認識との相違が明らかになる機会として重要となるが、当組合では、事務改善の取組みとして顧客に対する満期案内の手続の廃止や定期積金の6か月照合手続<sup>21</sup>が廃止されるなどしており、この点でも不十分な対応となっている。

## (2) 顧客の声に対するリスク感度の問題

元支店長事案で被害にあった顧客の1人は、2019年2月にe支店に対して定期積金の問合せを行っており、その際、e支店側では証書を預かって既に解約済みで異常な取引であることを察知できたにもかかわらず、総務部に連絡することなく、甲氏に証書を預けて対応を委ねてしまっている。

上記の個別事象に加え、当組合では、各支店に寄せられた顧客からの照会・相談・要望・苦情等は、各支店から総務部に報告されるとともに苦情等受付管理簿に記録される扱いとなっているが、直近4年間での報告件数はわずか11件であり、当該管理簿の運用が形骸化している疑いもあるなど、各職員が顧客の声からリスク情報を吸い上げる感度は鈍いと言わざるを得ず、この点も元支店長事案の早期発見を妨げた要因の1つと思われる。

## (3) 特定の顧客との長期的な関係継続を可能とする事務手続の問題

元支店長事案において、甲氏は、e支店勤務時に構築した顧客との関係を、他支店に異動後も営業区域外取引<sup>22</sup>を継続することにより維持しており、顧客のなかには、甲氏に対してほぼ絶対的ともいえる信頼を寄せている者も存在した。こうした顧客との関係の継続が極めて長期間にわたる着服とその発覚の阻止を可能としている。

営業区域外取引に関し、当組合の事務手続では、ある支店の営業区域外の顧客による口座開設の可否は支店長又は次長が判断するとされており、甲氏の異動に伴って上記大口顧客が異動先で口座開設を行っている経緯に照らせば、上記営業区域外取引の開始時に一層の疑念をもって承認の可否を検討できたようにも思われるが、実際には、甲氏は、手続書類に事実と異なる記載をした上、支店長の承認を受けて営業区域外取引を実行している。

こうした営業区域外取引のチェックが厳格に運用されていれば、元支店長事案がここまで大型化する事態を防止できた可能性は否定できない。

---

<sup>21</sup> 顧客の手許にある定期積金証書を6ヶ月に1回預かって当組合の残高掛込状況の記録と照合する手続。

<sup>22</sup> 当該支店の営業区域外の顧客と取引することをいう。

## 2 b 支店事案及び c 支店事案の発生原因

### (1) 支店における内部統制の整備・運用の問題

b 支店事案と c 支店事案については、当委員会はそれぞれ、事後的に不正行為者である乙氏及び丙氏の作成ないし関与した業務関係資料を精査することにより、現金の移動や口座の管理に関して不審な点が確認できたが、当組合においては、内部統制の整備ないし運用上の不備によりこうした不審点が看過されている。

支店レベルにおける内部統制が的確に機能し、さらに、役席者が不正リスクを踏まえたより感度の高い管理を行っていれば、顧客の申告を待たずに通常の業務フローでより早期に検出された可能性は考えられる。

### (2) 若手職員に対する管理の問題

b 支店事案と c 事案では、乙氏の居住地が届出の住所とは異なること、乙氏が競馬をたしなんでいたこと、丙氏が副業等の関係で資金に窮していたことなど職員の生活状況等について、営業店の各職員が身の丈に合わない生活・ギャンブル依存などの不正の兆候を年 1 回匿名で自主申告する「不正の『予兆』確認表」にも記載がなく、支店も本部も把握していなかった状況がうかがえる。

こうした状況を踏まえると、職員個人のプライベートにどの程度踏み込むべきかといった問題はあるものの、経験が不足する若手職員を早くから得意先担当として活用する一方で、個々の若手職員に対するケアが十分ではなかった可能性がある。

## 3 d 支店事案の発生原因

d 支店事案は、顧客の当組合からの借入れを当該顧客に代わって立替返済するとともに、その返済資金の工面に窮して複数回にわたって支店の ATM から現金を着服した事案である。支店の店内照査により着服の発覚に至っているが、その点をもって支店の管理態勢が有効に機能したと評価できるかが問題となる。

### (1) ATM の現金回収事務の問題

当組合の業務フロー上、ATM に係る現金の装填・回収（リジェクトボックスの回収を含む。）は役席と運用担当者の 2 名で行うとされていたが、d 支店では、リジェクトボックスの現金回収は 1 週間に 1 回程度、店長代理であった丁氏と次長とが交代で実施しており、ATM の鍵は、店長代理の役席にある丁氏が単独で利用することが可能となっていた。

このように ATM の現金回収事務がルールどおりに実施されていなかったことが丁氏にリジェクトボックスからの現金着服の機会を提供する一因になったと考

えられる。

## (2) ATMの店内照査の問題

d 支店事案は、店内照査を契機に着服が発覚しており、一見すると不備事項を早期発見・是正するために支店が実施する店内照査が機能したように見えるが、実際には、店内照査の周期は丁氏に認識され、発覚が回避されており、たまたま支店長と次長の都合により通常よりも早期に実施されたことから発覚に至っているに過ぎない。

そうすると、支店の職員が予測可能な周期で店内照査が実施されていたことが丁氏による ATM からの現金の着服を可能にしたと考えることができる。

## 第2 追加公表した不祥事件3件の当局報告の遅延の発生原因

### 1 法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書の運用の問題

当組合の法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書に従うと、詐欺、横領、背任その他の犯罪行為に該当する場合には当然に要届出になり、総務部は、コンプライアンス担当理事である U 前専務に報告するとともに監督当局に届出を行う必要があった。

しかし、実際には規定どおりの運用は行われておらず、U 前専務が犯罪行為への該当性のみならず、様々な要因を考慮して裁量を働かせることが可能な形で運用されていた。

このように法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書の運用が徹底されていなかったことにより、経営陣に当局への報告を回避する対応を行う余地が生まれてしまったといえる。

### 2 不祥事件対応に関する「事勿れ主義」の発想

当局への届出は U 前専務の裁量が働く状況にあり、実際に各不祥事件の情報は U 前専務に集約され、損害の補填が行われていることなどが考慮されて報告は不要との判断に至った形跡がある。

しかし、こうした判断は、U 前専務が独断で行ったものではなく、理事長には都度報告がなされ、一部の不祥事件については常務理事、常勤理事や総務部長もその発生を認識していたものである。しかしながら、当局への報告について、報告する必要があるか否か、報告すべきか否かの意見や指示、あるいは検討の必要性について指摘を行った者はおらず、誰もが行動しない結果、本来必要な議論や検討が全く行われることなく、ただ漫然と届出・公表が行われないという事態が生じている。

業務執行役員が一同に会して積極的かつ組織的に隠蔽する方針を固めたといった事情がないことに加え、事故金額が巨額にのぼった元支店長事案については、顧問

弁護士に相談するなどして早期に当局へ報告する方針を決めていることからすると、不祥事を絶対に表面化させないといった強い隠蔽体質があるとまでは認められないものの、当組合の経営陣には、当組合の財務状態に毀損が生じない限り、不祥事は内密かつ穏便に処理するという不祥事対応に関する「事勿れ主義」の発想が強くうかがわれるところである。

### 第3 一連の事象に共通する発生原因

#### 1 ビジネスモデルに即したリスク対応の不足

上記第1の1記載のとおり、元支店長事案では、オペレーショナル・リスクの管理の課題として素預りのリスクが認識されていたものの、その対応に不十分な点がみられた。また、事務リスクの管理の観点でも、営業店事務の効率化・省力化を目的とした事務改善の取組みが行われており、その過程では他部署に相談するなどしてオペレーショナル・リスクを評価して採否を判断するとされているものの、本部側でPDAを使用した得意先担当の現場の実務を十分に把握しきれていない面もあり、その過程で素預りなどによる事故や不正等のリスクが真摯に検討された形跡はない。

地域金融機関のなかでも顧客伴走型で顧客に密接に寄り添う営業スタイルをビジネスモデルの根幹としている当組合にとって、得意先担当をはじめとする職員による素預りは事故や不正等につながる可能性が高く、しかも事故や不正等が発生した場合の当組合のレピュテーション等への影響度も大きいことは容易に想像できるはずである。しかし、そのリスクの高さを適切に評価し、その評価結果に応じた十分な対応がとられていたとは言い難い。

また、当組合では、組織の内外からリスク情報を吸い上げるための一応の仕組みの構築がなされてはいるものの、実際の運用としては形骸化しているものが多い。例えば、内部通報制度は2007年に運用が開始されているものの、通報実績はわずか2件にとどまる。また、各支店に寄せられた顧客からの照会や苦情等を総務部に吸い上げる機能を担う苦情等受付管理簿も直近4年間の報告件数は11件にとどまる。

各営業店からリスク情報を吸い上げるためのコンプライアンス・チェックリスト、リスク発生報告書・リスク処理結果報告書なども一応の運用はなされているものの、一連の不祥事件の端緒となるリスク情報の収集には至っておらず、営業店の各職員が年1回匿名で作成・報告する「不正の『予兆』確認表」に至っては職員自身が身の丈に合わない生活・ギャンブル依存などの不正の兆候を自主申告する仕組みであり、その効果には疑問の余地があるとともに一連の不祥事件の兆候の把握には役立っていない。

組織としての特徴的なビジネスモデルに必然的に伴うリスクや一般的な事業運営

に伴う各種のリスクを見える化して管理するのが本来の金融機関のあるべき姿であるが、当組合は、見えるリスクを的確に評価して十分な取組みを行う姿勢や、リスク自体を見える化する姿勢が乏しく、こうしたリスクに後ろ向きの姿勢が一連の不祥事件の発生を招いたと考えられる。

## 2 支店任せ、かつ、事務の効率化・省力化の取組みに重きが置かれた内部管理態勢・内部統制

各支店においては、当組合全体で一律に定められた業務マニュアル等に基づく一定の内部統制の整備・運用が行われている。

しかしながら、元支店長事案は長期間にわたって複数の支店にまたがって発生し、それ以外の不祥事件もそれぞれ異なる支店で発生していることからすると、当組合の営業店全般における内部統制の不備が疑われるところである。

この点、当委員会の調査では、女性職員であることが多い内勤担当が担う業務フローへの支店長の理解度や支店内における職員間のコミュニケーションの良し悪しなどの要因により、各支店における内部管理態勢・内部統制の運用状況にはかなりのばらつきが生じている状況が確認された。

各支店間でこうしたばらつきが生じること自体はある程度は致し方ない現象ともいえるが、当組合の問題は各支店間の内部管理態勢・内部統制の水準を平準化しながら全体を高度化していくような取組みが十分に行われていない点にある。例えば、事務部による臨店事務指導が行われているものの、チェックリストに従って事務不備を指摘することが中心となっており、各支店の創意工夫でリスク管理が高度化された実例などを横展開するような取組みが行われている形跡はなく、当組合全体での取組みとしては、事務の効率化・省力化の取組みに重きが置かれ、効果的な事務改善の提案を行った支店が表彰される状況にある。

仮に当組合の支店全体のレベルアップを図る仕組みや管理者の感度を高める取組みが十分に行われていれば、一連の不祥事件のより早期の発見に成功した可能性は考えられるところ、当組合の実態は、各支店の内部管理態勢・内部統制の運用は支店任せといってもよい状況に留まっている。

## 3 脆弱な本部の管理体制

一連の不祥事件の背景には、上記1記載のリスクに後ろ向きな姿勢や上記2記載の支店任せの内部管理態勢・内部統制といった問題に加え、上記第1の2(2)記載の若手職員に対するケアの問題を指摘することができるが、こうした問題は、本来コンプライアンス部門、事務部門及び人事部門といった本部の管理部門が組合全体の視点から取り組むべき課題である。

しかしながら、T前理事長の就任後に推進された機構改革により、2015年に経

営管理部が総務部に統合され、旧営管理部が4名程度の陣容で担っていたリスク・法務管理、営管理及び統合的リスク管理の業務が総務部の上席専任役1名が担当するという脆弱なリスク管理体制となっていた。また、総務部人事担当の主任調査役は、T前理事長の秘書業務を兼任して業務時間の大半を本来の人事部門の業務に割けない状況となっていた。

また、当組合の人事では本部に一度配属された職員は長期間本部での勤務が継続して本部の人員が固定化する傾向があり、こうした傾向も支店における業務運営の現場の実態を把握した効果的な取組みを難しくした側面がある。

金融機関のリスク管理では、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を「三つの防衛線」という概念で整理することがあるが、当組合のリスク管理では、いわゆる第二線に相当する管理部門が脆弱で、第一線に相当する各支店にリスク管理を委ね、各支店を第三線に相当する監査部が監査するとともに常勤監事も監査するというリスク管理体制にあった。こうした管理部門が脆弱なリスク管理体制が一連の不祥事件が発生する素地をつくったといえることができる。

#### 4 営業重視の経営方針とガバナンスの問題

本部の管理部門を縮小する機構改革は営業エリアの人口減少に対応するために、軒取引をさらに拡大させる必要があることを踏まえた営業力強化策の一環として本部人員を削減する目的で実施されたものであり、事務改善は営業店事務の効率化・省略化による内勤の合理化・機械化の推進を目的としたもので、いずれもT前理事長の推進した取組みである。

地域金融機関の収益環境が厳しいなか、外部環境の動向を踏まえて営業力を強化する経営方針を採用したこと自体は経営判断として殊更問題とすべきものではない。しかし、金融機関の経営としては、そのような経営方針を採用することに伴うリスクへの対応を真摯に行う必要があったといえるが、その点は十分であったとはいえない。T前理事長は、経営トップのメッセージとして、新年会の挨拶や理事会の場で不祥事件を絶対に起こさないよう役職員に対して注意喚起する発言を繰り返し行っていた形跡があるが、その一方で機構改革や事務改善によりリスク管理体制を弱体化させており、顧客に密接に寄り添う当組合の営業スタイルでは職員による不正や事故の発生は完全には根絶しがたいという現実を直視してリスク管理に気を配っていた形跡はなく、不正や事故の防止を最優先するというメッセージが職員に正しく伝わっていたとは思えない。

このように、T前理事長をはじめとする旧経営体制では、不正や事故が発生するリスクに真摯に向き合うことなく機構改革や事務改善による営業力強化を推し進めた経営を行ったといえるが、その背景には、こうした行き過ぎた営業重視の経営方針や方向性に異議を唱え、あるいは警鐘を鳴らす監督機能が発揮されなかった当組

合のガバナンスの問題があったと思われる。

当組合のガバナンス体制においては、理事による職務執行を監督する理事会に加え、理事の職務執行を監査する役割を担う監事による監視が期待されるところであるが、理事会については、業務執行役員からの説明・報告が中心でリスク管理体制などの問題について活発な議論が行われた形跡はない。

また、監事については、当組合出身者である常勤監事が中心となって理事会、常務会やリスク管理委員会といった重要な会議に出席するほか、毎週月曜朝に開催される役員ミーティングなどにも出席して業務執行役員間の情報共有や意思決定の状況を把握していた。しかし、監事の監査によりこれまで経営執行サイドに大きな指摘がなされた形跡はなく、常勤監事は、各営業店を臨店する営業店監査によって、業務推進やリスク管理等の運営上の課題について支店長等にヒアリングを実施することなどに多くの労力を費やしている状況にある。また、常勤監事は、2019年3月には、少なくともb支店事案で不正が発生した旨を認識していたものの、業務執行役員に対して当局への報告の必要性を指摘するなどの対応を行った形跡はない。

他方、員外監事については経験豊富な法律実務家であるが、総代会、理事会及び監事会への出席が基本的な業務であり、当組合のリスク管理体制の状況について多くの情報が共有されておらず、当局への報告が遅れた不祥事件3件の発生状況についても常勤監事が認識していたb支店事案を含めて情報が全く共有されていなかった。

こうした点に加え、業務執行の意思決定が曖昧かつ不透明な形でなされるケースがあったこともガバナンス上の問題として指摘することができる。この点、当委員会が議事録により確認した範囲では、当組合の各種の会議体は相応の議論が行われている形跡がある。しかし、その一方で、コンプライアンス違反の監督当局への届出という重要事項が法令遵守規程上は総務部がコンプライアンス担当理事に報告して届出を行うとされていたにもかかわらず、その実態はU前専務が様々な要因を考慮して裁量を働かせており、その判断過程はブラックボックス化している。また、毎週月曜朝に開催される役員ミーティングでは、その週の予定の共有とともに重要な情報の共有や意思決定が行われるが、アジェンダや議事録の作成が行われず、参加者や議事の内容は事後的な検証が著しく困難な状況となっていた。

このように、表面的には各種の会議体が機能しているように見えるものの、実際の業務執行の意思決定が水面下で曖昧かつ不透明な形でなされる状況が生じていた。

## 5 組織風土の問題

上記第2の2記載のとおり、当組合が追加公表した不祥事件3件について業務執行役員間での明確な議論が行われることなくただ漫然と当局への報告が遅延した原

因としては、経営陣の「事勿れ主義」の発想が大きく作用しているが、こうした発想は当組合の同質性の高い組織の特性に起因すると思われる。すなわち、当組合は、富士五湖地域地方の狭いエリアを営業区域とする地域密着型の信用組合であり、地元の顧客との結び付きが強い一方、役職員にも地元出身者が多く、個々の役職員の親戚縁者も当組合に勤めるあるいは過去に勤めていたといったことが頻繁にみられ、役職員の同質性が極めて高いという特徴がみられる。こうした同質性の高さは、組織内の意思統一が容易となって事業運営の円滑化に資する側面がある一方、空気を読まずに議論を闘わせることを避け、「阿吽の呼吸」や「以心伝心」によって場の空気を読むことを良しとする同調圧力の強い組織風土を産み出しているように思われる。

また、地域密着によるこの同質性の高さは、当組合のコンプライアンス違反への対応にも影響を与えており、当委員会が調査した一連の不祥事件や過去のコンプライアンス違反の傾向をみると、職員の不祥事が表沙汰になった場合の職員の将来への影響や地域の親戚縁者の風評への影響を考慮して、事故者やその親族による弁償等により当組合の資産状況の毀損が発生しない限り、懲戒処分ではなく自主退職を認めるといった内密かつ穏便な処分で済ませる傾向がうかがわれる。

こうした同質性の高さに起因する特徴に加え、当組合には、上記2記載の支店任せの業務運営及び上記3記載の本部の脆弱な管理体制に起因する人事面での不満からの閉塞感に起因する一種の風通しの悪い組織風土が醸成されているように思われる。すなわち、当委員会の調査では、各支店の声が支店長を超えて本部に届かない、支店長や次長から依頼された処理はたとえ違和感があったとしてもそのまま処理してしまう、支店で長期間異動がない職員がいる、本部から支店への臨店の機会が少ない、一度本部に配属されると長期間本部に在籍することがあるといった職員からの声が少なからず聞かれた。当組合は、全役職員で400人にも満たない比較的小規模な組織でありながら、支店と本部の壁、支店内における役席者とそれ以外の職員との壁が存在することに加え、職員の納得感のない状況で人事が固定化される傾向がうかがわれ、内部通報制度や顧客からの苦情等受付管理簿、コンプライアンス・チェックリストといったリスク情報を吸い上げる仕組みが形骸化している一因となっていると考えられる。

## 第9章 再発防止策の提言

第8章の原因分析を踏まえ、当委員会は、以下のとおり、再発防止策を提言する。

### 第1 ガバナンスの改善に向けた施策

#### 1 理事会の監督機能の強化

業務執行役員が行う経営に対して第一次的に監督機能を発揮すべき機関は、非常勤理事や員外監事も議事に参加してリスク管理態勢の方針を決定する理事会であることは論を俟たず、当組合の理事会は行き過ぎた機構改革による本部のリスク管理部門の縮小に警鐘を鳴らすべきであったがそうした監督機能が発揮された形跡はない。

必ずしも金融機関の業務に精通しているとはいええない非常勤理事が加わる理事会の議論を直ちに活性化する即効薬はないが、業務執行役員側からの一方通行的な説明・報告が中心を占めていたこれまでの議事運用を改めて理事会を活性化するための運用上の工夫を検討すべきである。例えば、リスク管理の方針に関する事案の承認を求める場合、最終的に承認を求める議案の内容だけではなく、議案をまとめる過程における業務執行役員間での議論で浮かび上がった論点や判断過程を紹介して非常勤理事に問題点や論点を見える化して議論を促すなどの工夫が考えられる。

#### 2 監事の監視機能の強化

##### (1) 理事の職務執行に対する監視の重点化

当組合の常勤監事は、総代会や理事会にとどまらず、業務執行役員が主体となる常務会などの会議体のほか、役員ミーティングにも出席して業務執行役員の動向を適時に把握していたものであるが、行き過ぎた機構改革や事務改善の動きに警鐘を鳴らした形跡はない。また、当組合が2019年6月7日に追加公表した不祥事件3件のうち、b支店事案については常勤監事も2019年3月末には着服があった事実を認識していた模様であるが、当局への報告や対外公表の可否についての検討を業務執行役員に促すなどの対応を行っていない。

常勤監事は、各支店に臨店して各支店長にヒアリングを行うなどして支店の業務運営態勢の向上に相当程度の労力を割いており、いわゆる第二線に位置づけられる本部の管理部門が脆弱な当組合のリスク管理態勢ではそれなりに合理的ともいえる。しかし、本来の監事の職務は理事の職務執行の監視にあることを再認識し、今後は業務執行役員に対する指摘や指導により重点を置いた監事監査を行うべきである。

## (2) 員外監事の監視機能の強化

員外監事については、当組合の法律顧問として長年従事した経験があり、T前理事長ら業務執行役員に対して十分な発言力や影響力をもっていた。その反面、総代会、理事会及び監事会への出席による監視活動が中心であったことから、本来必要であった理事の業務執行の状況についての情報提供、さらには、機構改革や事務改善の進捗状況やそれらの当組合全体のリスク管理態勢への影響が十分に共有されていたとは言い難い。

今後は、上記1記載のとおり、理事会を活性化する工夫を行うとともに、監事会の場合やそれ以外のコミュニケーションにより、常勤監事から員外監事に対する重要情報の共有を頻繁に行うなどして常勤監事と員外監事の連携を強化し、員外監事による監視機能を適切に発揮させる状況を確保すべきである。

なお、員外監事は当組合の顧問弁護士を兼任しているものの、当委員会の調査では、こうした兼任状況が一連の不祥事件の発生原因となっているといった事情は見当たらない。しかし、顧問弁護士として業務執行役員に対して助言する立場と員外監事として中立的・客観的な立場から理事の職務執行を監視する立場が衝突する事態も想定されるため、当組合のガバナンスをさらに強化する観点からは、今後の課題として、こうした状況の見直しも検討の余地がある。

## (3) 監事の増員・専門性の強化

当組合は、従来、常勤監事2名及び員外監事1名の体制であったが、役員数の削減により2017年6月以降、常勤監事1名の体制となっている。

しかし、当組合に同調圧力の強い同質性の高い組織風土がみられることを踏まえ、当組合出身の常勤監事1名で常務会の場合などで適時・適切に異論を挟むことは難しい場面も想定される。こうした点を踏まえ、監事による監視機能を強化するためには、常勤監事を増員して2名体制に戻し、さらに、増員する常勤監事については金融機関のリスク管理に精通した外部専門家を採用することも今後の課題として検討に値する。

## 3 業務執行役員の意思決定の透明化

常勤監事は、常務会やリスク管理委員会のほか、役員ミーティングを含めて業務執行役員の会議には公式・非公式を問わず出席することが多いものの、事後的な検証の必要性を踏まえ、業務執行役員の業務執行に関する意思決定は議論の経過を含めて的確に記録化されるべきである。

前経営体制では、役員ミーティングで情報共有以外に意思決定が行われることがあったが、アジェンダや議事録が作成されず、一種の密室的な意思決定の様相を呈しているケースがあった。

業務執行役員に対する監督・監視機能を十分に発揮させる観点からすると、こうした実務は改められるべきである。具体的には、業務執行役員が一同に会して重要な情報共有や意思決定を行う場合には臨時の常務会として位置づけ、審議事項や議事の経過を正確に記録した議事録を作成し、事後的な検証に耐えうるよう意思決定の透明化を図るべきである。

#### 4 監査部から監事へのレポーティングラインの確保

当組合の監査部は、理事会直轄の組織として、当組合の全ての組織と業務を監査対象とするとされており、監査部長は、重要事項及び年度監査実施状況を取りまとめて理事会に報告するとされている。しかし、監査規程第23条では、監査報告書については理事長に提出するとされ、それ以外の関係役員、関係部署には「必要に応じて」回覧するとされているにとどまり、監事への報告は必須とはされていない。また、監査規程第24条では、監査中に「組合に著しく損害を与えまたはそのおそれのある事故を発見したとき」には、監査部長は理事長に臨時報告をしなければならないと規定されているが、監事に対する報告義務は規定されていない。

この点、実務的には、監査報告書については常勤監事にも回覧されている一方、臨時報告については監事への報告は特になされていない。例えば、本件では、b支店事案について、監査部が臨時監査に着手して着服事件が発覚しており、常勤監事は、その情報を監査部との非公式な情報交換や会話のなかで把握した模様であるが、監査部から監事に対する正式な臨時報告は行われていない。

監査部は理事会直轄の組織として理事の職務執行も監査対象とする以上、監査部が把握したリスク情報は適時適切に監事に共有され、理事に対する監視活動に活用されるべきであり、こうした観点からは、監査報告書は必ず監事に回覧する、そして、監事に対する臨時報告も義務付ける方向で監査規程の見直しを行うことを検討すべきである。

## 第2 リスク管理態勢の改善に向けた施策

### 1 不祥事件の当局への報告プロセスの見直し

本件では職員による着服等による一連の不祥事件が発生し、法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書に基づいて総務部が専務理事に報告するとともに監督当局への届出を行うべきところ、これが適時・適切に行われなかったことから経営陣の誠実性が疑問視されるいわゆる二次不祥事に発展している。

法令遵守規程及び不祥事件の届出基準書が規定どおりに運用されず、専務理事が様々な裁量を働かせて当局への報告の要否を判断していたことに大きな問題があるが、地域密着で同質性の高い当組合では事勿れ主義と同調圧力により不祥事件は可能な限り穏便に済ませる傾向が生まれるところ、そもそも不祥事件の当局への報告

という極めて重要なプロセスに専務理事と総務部だけが関与する制度となっていたことが一種の密室的な判断を可能とする温床になったと思われる。

このような、密室的かつ裁量的な判断を可能とする事情が不報告の背景にあったことを踏まえると、現状では、不祥事件の類型のうち、いわゆるバスケット条項の役割を果たす協同組合による金融事業に関する法律施行規則第111条第6項第4号（上記脚注2参照）に該当するおそれがある場合にのみ「不祥事件届出判定表」を作成してリスク管理委員会が届出の要否を最終決定する制度となっているが、当然に要届出となる犯罪行為に該当する不祥事件についても、（総務部から「不祥事件発生時の対応に関する事項」を引き継ぐ）経営管理部から報告案をリスク管理委員会に上程し、報告内容に含まれる原因分析や再発防止策について開かれた場での十分な審議を行った上で当局への報告を行う方向に向けた報告プロセスの見直しを検討すべきである。

また、同質性の高い当組合の組織では、事勿れ主義的な発想による穏便な処理に向けた同調圧力が生じる可能性があることを自覚し、金融機関としての目線からずれた判断がなされないような体制を構築するため、リスク管理委員会には、金融機関のリスク管理に精通した外部専門家をメンバーとして加えることも検討に値する。

## 2 得意先担当による素預りのリスク対応の徹底

素預りによる大型の着服事案は他の地域金融機関でも少なからず発生しているが、そうした金融機関のなかには素預りの根絶を目指して定期積金の集金を振込みに移行させるなどして得意先担当が現金を扱う機会を根絶する方向での再発防止策を導入した例もある。従前の顧客伴走型のビジネスモデルを維持するか否かはもっぱら当組合の経営判断の問題であるが、仮に、現状のビジネスモデルを維持するのであれば、素預りによる着服は今後も発生しうることを前提とした最重要なオペレーショナル・リスクと認識して全社的なリスク対応の取組みを実施すべきである。

この点、既に各ブロックから募った改善提案などをベースとして立案された再発防止策として、顧客に対する注意喚起などが導入されており、今後、事務部による臨店事務指導や監査部による定例監査も継続されることが見込まれる。しかし、素預りという特定のリスクによりフォーカスした取組みとして、例えば、今般、再設置された経営管理部が当組合の全社的なリスク対応としての取組みを行い、PDAの機能・使用方法や事務手続など現場の実務にも熟知した人員により各支店を往査して業務フローにおけるリスクの抽出や得意先担当に対する指摘や指導、事務手続の改善策などを立案するなどの対応も一歩進んだ取組みとして検討に値する。

### 3 コンプライアンス態勢の強化

#### (1) 不祥事が発生しうることを前提とした経営トップのメッセージ

不祥事を完全になくすことは困難であり、特に、顧客伴走型の営業をビジネスモデルとする当組合にとっては、素預りや営業区域外顧客の担当など、顧客の信頼ゆえに生じやすい不正リスクもある。こうした点を踏まえ、今後の経営者トップのメッセージとしては、不祥事が起こりうることを前提にしたリスク管理を徹底することや現場のリスク情報から目を背けず積極的にコンプライアンス部門に提供することなどを繰り返し発信することが重要である。

#### (2) リスク管理の発想を現場に浸透させるための教育・研修の実施

当組合の全社的なリスク管理の観点から、コンプライアンス部門が主体となって、各職員に対し、現状の事務手続に不正・事故予防の観点から不備がないか、顧客からの不自然な申出など不正の兆候とみられる事象が発生していないかといった情報をリスク情報と捉えて積極的にコンプライアンス部門に情報提供することを促すような教育・研修を実施することが検討されるべきである。

また、コンプライアンスへの意識を浸透させる観点からは、当組合の規程やマニュアルを印刷したファイルを各職員が手元に置き、いつでも参照できる状態にしておくことも有効と考えられる。

#### (3) 内部通報制度の活性化などによるリスク情報の収集

リスク管理としてのコンプライアンスを機能させるためには、教育・研修により従業員のリスク感度を高めるとともに、コンプライアンス部門がリスク情報を適時に収集することができる体制の構築・運用が重要となる。

リスク情報を一元管理して的確な対応を行うためには、こうしたリスク情報のコンプライアンス部門への報告・連絡・相談を徹底させるべきである。

また、当組合では顧客から支店に寄せられた照会や苦情等を総務部に報告して苦情等受付管理簿に記録する制度が構築されているが、報告件数は僅少で機能していない。したがって、顧客サポート体制の運用状況を検証し、リスク情報を吸い上げる制度として改善するための取組みを行うべきである。

さらに、リスク情報を吸い上げる制度としては、当組合には内部通報制度が存在するが、2007年の運用開始以降の通報実績はわずか2件であり、明らかに形骸化している状況にある。現状の制度では、当組合の顧問法律事務所、総務部又は常務役員席が内部通報受付・相談窓口とされているが、当委員会が第三者の立場で回答者の秘匿性を確保して実施した全職員に対するアンケート調査では、多くの職員から率直な回答が得られていることからすると、通報者の秘匿性を確保しながら、不正に限らず、日常業務での気づきや意見についても第三者への通

報・相談を可能とするような制度設計の見直しは検討の余地がある。また、経営トップから内部通報制度の積極的な利用を役職員に促すメッセージを継続的に発信して制度の周知と活性化を図るべきである。

同様に、コンプライアンスのリスク情報を吸い上げる仕組みとしては、「(営業店・本部) コンプライアンス・チェックリスト」、「リスク発生報告書」、「リスク処理結果報告書」、「不正の『兆候』確認表」なども導入されているが、いずれも有効に機能しているとは言い難い。こうした制度についても今一度運用状況の検証を行って必要な見直しを行うべきである。現場の実態把握を重視するのであれば匿名性を確保した全職員アンケートを定期的の実施するなど代替的な施策を導入することも検討に値する。

#### (4) コンプライアンス違反に対する公平かつ厳正な対処

上記第7章第3の2(3)記載のとおり、当組合の不祥事件の事故者に対する処遇は甘い面が否めず、このような事故者に対する処遇の甘さが、当組合の不正に対する厳しい態度を示す機会を失わせしめ、不祥事件の温床となった可能性がある。

また、こうした甘い処分をよしとする発想が2019年6月7日に追加公表した不祥事件3件について当局に対する報告を回避した際にも少なからず作用したことがうかがえる。

したがって、今後、当組合は、コンプライアンス違反に対する公平かつ厳正な対処に努めるべきである。

#### 4 本部のリスク管理部門の体制強化

これまで当組合では一連の機構改革により経営管理部が総務部に統合されて人員も削減されるなどしており、体制が脆弱化していた。本件の再発防止の一環としてコンプライアンスに関する事項を所管する経営管理部が再設置され、従来の経営管理部と同程度の人員が確保されたところではあるが、今後も安易な人員削減をせず十分な人員が確保されるべきである。

また、人事部門についても、総務部の人事担当が理事長の秘書業務に業務時間の大半を費やすなどの状況があり、各支店に臨店して個々の役職員の実態把握を行うなどの取組みが不足しており、監査部が定例監査で人事面についての要望を聞くような状況もみられた。そのため、人事部門の体制を強化することも検討に値する。

従来、当組合では各支店の業務運営が各支店長の個性や経験値に大きく依存しており、ある意味では支店長任せともいえるようなリスク管理態勢となっていたが、今後は、本部の管理部門の体制を強化して各支店から情報を吸い上げて各支店に対する牽制機能を発揮するとともに、ヒヤリハット事例や優良支店におけるグッドプ

ラクティスを横展開して各支店間の内部管理態勢のバラつきを解消する方向で管理態勢の高度化を支援する機能を高める必要があると考えられる。

### 第3 組織風土の改善に向けた施策

#### 1 同質性の高い組織風土を前提とした外部目線の取入れ

地域密着型で同郷出身者が多数を占め、同質性が高いという当組合の組織の性質は効率的な組織全体の意思決定や方針の推進には効果がある一方、議論を避ける同調圧力や身内の不祥事に対する甘さを産み出す土壌となっている。

当組合のこうした組織上の性質は今後も変えがたいと思われるが、世間一般との常識的な感覚とのズレ、あるいは、金融機関として行動規範とのズレが生じる事態に直面するケースがあることも事実であり、追加公表した不祥事件3件の当局への報告を怠ったことはこうしたズレに対処する際の物差しとなる外部の目線が当組合に備わっていなかったことに起因している。

今後、当組合が、現状の同質性の高い組織を維持するのであれば、組織内に外部の目線を取り入れる対策を施すべきである。具体的には、上記第1の2(3)記載の常勤監事を増員して外部専門家を起用することや上記第2の1記載のリスク管理委員会のメンバーに外部専門家を加えることなどが考えられる。

また、業務執行役員として金融実務に精通した経験者を外部から招聘するといった方策も検討の余地がある。

#### 2 組織の風通しをよくするための人事政策

当組合には、長期間人事異動がない職員が本部と営業店の双方に存在しており、さらに、営業店のなかでも内勤担当の大半は女性職員が占めるといった状況があり、本部と支店間の壁、営業店内における内勤担当とそれ以外の担当間の壁など各種の壁があり、一種の閉塞感の漂う風通しの悪い組織風土が生まれている。

こうした人事の固定化は、得意先担当が特定の顧客と過度に親密な関係を形成して不正を行う機会となる可能性や不正の早期発見が難しくなるといった面がある。また、営業店の得意先担当や本部の管理部門の職員が事務手続を内勤担当任せにすることにより不正・事故が発生する可能性を高め、本部の管理部門の管理能力が低下するといった影響も考えられる。

個々の職員の業務の効率性を高める観点からは、人事の固定化に一定のメリットがあるが、こうした当組合の組織全体の内部管理態勢を高める観点からは、定期的な人事異動の励行や、内勤担当の経験のある女性職員の本部への登用などにより、同質性の高い当組合のなかでも、本部の各部署や各支店単位で性別や経験職務など多様性のある構成となるような人事政策を推進することも検討に値する。

#### 第4 事務手続の改善に向けた施策

##### 1 当組合が導入した再発防止策の運用の徹底

当組合は、一連の不祥事件の発生に伴い、営業店の各ブロックから事務改善に向けた提案を受け、部長会議及び常務会の承認を経た上、大要、以下の再発防止策を導入した。

1. 定期性預金について、個人・個人事業主に対する満期案内の発送の復活（全て「案内通知要」で例外は認められない。）
2. 定期積金について、以下の事務改善を実施
  - ① 6の整数倍の掛込入金の集金時に顧客から定期積金証書を扱って、内勤担当及び役席者がセンター送信結果リストや集金カード等と照合する6か月照合の復活
  - ② 1ヶ月以上の延滞管理として顧客から定期積金証書を預かって役席者が延滞理由の確認や証書現物と履歴明細との照合を実施
  - ③ 証書及び集金カードの押印方法の事務を統一するとともに、受領印の管理簿を制定
3. 預り証等の発行について、以下の事務改善を実施
  - ① 名刺の裏面、PDA受取書の裏面、ポケットティッシュ、現金封筒などに「お客様への重要なお知らせ」として、当組合は顧客から現金等や通帳・証書等を預かる際には所定の受取証等を必ず発行する旨や名刺やメモ等を受取証等の代わりに使用することはない旨を印刷するとともに、預金証書の返却時等における案内文書の手交、ホームページや店頭掲示により顧客へ周知
  - ② 国債・地方債の申込みの現金での預りを禁止し、普通預金からの振替の受け入れに限定するとともに、リーフレット・ポスター等を店頭掲示して顧客へ周知
4. 得意先自動印について、以下の事務改善を実施
  - ① 自動印について得意先担当による日付の変更ができない日付差し込み式に変更
  - ② 自動印を支店長以下の男性職員全員に作成
  - ③ 自動印の管理保管は各職員が行うと規定された内規を、自動印及び自動印日付の管理保管は役席者が行う規定に変更

- ④ 得意先担当が受け付けた伝票の受付印について、日付を明確にするために自動印を押印
- 5. 僚店間での共通印鑑について、以下の事務改善を実施
  - ① 複数店舗に取引がまたがる場合、共通印鑑の届出は各店舗単位で行っていたが、原則として僚店間での共通印鑑を統一
  - ② 原則、個別印鑑の使用を不可とし、例外的に使用する場合には事務部長に申請して承認を受ける
- 6. 職印、オペレーターカード及び定期積金の受領印について、職員による不正利用を防止するために厳格な管理を徹底
- 7. ATM の CD ジャーナルの保管期間について、3 年間から 10 年間に変更

これらの再発防止策は概ね妥当であり、特に、上記 1 から 3 の事務改善については、これまでの素預りへの対策が踏み込み不足だった点の反省に基づく施策として評価することができる。

しかし、これらの再発防止策は的確に運用されて初めて再発防止の効果が期待できるものである。当組合では、2005 年から 2006 年にかけて発生した役席者による着服事案でも一定の再発防止策が導入されているが、運用が徹底されておらず、また、十分機能していなかった面があることは否定できない。

今般の一連の不祥事件の再発防止を図るためには、臨店事務指導や監査部の監査を活用するなどして現場における上記の事務改善後の事務手続の運用を徹底すべきである。

また、上記 1 から 3 の事務改善は、得意先担当の不審な状況を顧客が認識して支店に対する照会等を促す効果をもつが、これらを支店側がリスク情報として敏感に察知して的確な対応ができなければ再発防止の効果は薄い。その意味では、上記第 2 の 3(1)及び(2)記載の各職員のリスク感度を高めることや、リスク情報をコンプライアンス部門に集約する情報伝達を円滑化することも重要となる。

## 2 当委員会の調査結果を踏まえた事務改善の再検討

上記 1 記載のとおり、当組合は、本件の再発防止に向けた事務改善を既に実施しているところではあるが、当委員会の調査結果を踏まえてさらなる事務改善の必要性を真摯に検討することが望まれる。

例えば、以下のような施策は、追加の事務改善として検討の余地があるが、実施

済みの施策との効果の重複する点や事務手続が過度に複雑になる点などを考慮しながら、実際に再発防止の効果を期待できるかを当組合が判断すべきである。

- ① 無断解約への対策として、定期性預金について、解約時の顧客への通知を導入する。
- ② ATM からの現金抜き取りへの対策として、職員が予測できない時期に実施するなどして店内照査のタイミングに配慮する。
- ③ 預り証再発行時に求める顧客の押印を届出印に限定して内勤担当が印鑑照合を行う。
- ④ 顧客に対する預金の残高確認を定期的実施する。
- ⑤ 共通印鑑届の届出があった場合、得意先担当以外の職員が印影チェックを行うとともに顧客に対して届出完了の通知及び届出印影の控を送付する。
- ⑥ 顧客から預かった現金を返却できずに支店で持ち越す際、PDA の預り・返却処理データを元に未返却分の現金明細を出力できるようにシステムの改修を行う。
- ⑦ 営業区域外取引を全面禁止して手続を廃止する、あるいは、本部の管理部門の承認を義務付ける事務手続に変更する。

## 第5 本件不祥事件の再発防止策の検討・実施の記録化及び検証可能化

当組合では、上記第7章第3の2(2)記載のとおり、2006年にも役席者による着服事案が発生し、再発防止策を策定していた。しかし、その実施が不十分であったのみならず、再発防止策の中核となるはずの会議体の議事録の有無が不明であるなど、事後的な検証もできない状態であった。

同様の失敗を繰り返さないためには、本件での再発防止策を検討・実施するにあたっては、上記第1の3記載のように業務執行役員の意思決定を記録化するほか、それ以外の検討資料についても適切に記録化し管理することにより、事後的な検証ができるようにすることが必要である。

## 第10章 結語

本件の一連の不祥事件は、地域密着型のビジネスモデルを採用する当組合にとって、起こるべくして起こった不正事案といえる。

旧経営陣は、当組合の特徴的なビジネスモデルに必然的に伴うリスクに真摯に向き合うことなく一連の不祥事件が発生する素地を形づくり、さらに不祥事件発生後には金融機関として当然行うべき当局への報告を怠ったことにより、顧客からの信用失墜と経営陣の総退陣という当組合の創業以来最大といっても過言ではない危機的な事態を招いており、旧経営陣のこうした対応は当組合にとって大変悔やまれるものである。

しかし、地域金融機関の収益環境が苦しいなか、「郷土のために生まれた都留信用組合は郷土とともに発展する」という組合信条とともに、地域社会の発展に貢献するという経営方針を掲げて地域密着型の事業運営を行うこと自体は何ら否定されるべきものではない。

強烈なリーダーシップを発揮したT前理事長以下の旧経営陣が一新された結果、新体制では、理事長をはじめとする業務執行役員は全員役員としての経験がなく突如として重責を担う立場に置かれ、今後、顧客からの信頼を回復するために様々な困難に直面することが予想される。しかし、こうした経験不足はデメリットとなる一方、逆にいえば、新経営陣は、これまでの路線や前例に縛られることなく、素直な目で現状を真摯に見直して当組合の将来を見据えた経営を一致団結して推し進めることができる絶好の機会を得たともいえる。

新経営陣には、「不易流行」、すなわち、いつまでも変化しない本質的なものを忘れない一方、新しく変化するものを積極的に取り入れていく精神に則り、「つるしん」としての本質を維持しながらも時代の流れに沿った取組みを大胆かつ果敢に取り入れることにより、新しい「つるしん」をつくる第二の創業を目指す経営を期待したい。当委員会の調査結果がこうした経営を新経営陣が推進するための一助になれば幸いである。

以上