

## ガバナンス研究部会（第245回）議事録

日時：平成30年7月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館310号会議室

出席者：今井、板垣、井上、荻野、勝田、嶋多、永井（郁）、中嶋、林、古谷、逸見、山本、山脇、（オブザーブ参加：水尾）

【報告事項】会則2条に基づき水尾氏の入会が承認された。

### 【定例研究発表】

「商工中金危機対応融資不正事件」（井上 泉部会員）

<概要説明>

- 平成28年10月、商工中金において「危機対応融資」に関し、多くの支店、社員によって融資対象とならない相手先に融資が実行されているという不祥事が発覚した。「危機対応融資」はリーマンショック等の国際的金融危機等によって一時的に業績が悪化した中小企業を救済する目的で、政府予算を付けて設定された制度である。
- その後の調査で、不正の規模は関与支店数97、社員332名、貸出元高2,646億円にまで及んだ。本来5%以上の売上、利益減少を融資要件とするが、そのような状況にない優良得意先に対し、行員が証拠書類を書き換え、創作等行って業績悪化を装い、低利融資を行っていた。
- これによって、商工中金の社長以下関係役員が退任、全社員の2割強にあたる813名が懲戒処分を受けるという事態となった。実はこの2年前、池袋支店で同様の不祥事が行われていたことが支店調査で発覚していたが、これを知った本社部門が組織ぐるみで隠蔽していたということが調査委員会の調査で判明した。池袋支店の組織的な不正が、単なる「事務ミス」として片づけられ、実質的な処分も行われず、組織としての教訓が闇に葬られた。池袋支店事件を本社部門が組織的かつ意図的に隠ぺいしたこと、不正行為を全社的に拡散させる風土を醸成し、社員のコンプライアンスマインドを麻痺させるという悪影響を与えたことは疑いがない。
- 国民経済的には全く意味のない不正行為になぜ多くの社員がかかわったかであるが、商工中金経営陣が、国家予算を背景とした危機対応融資枠を消化しないことは、自己の存在理由にもかかわると考え、強圧的な営業推進を行ったことに原因が求められる。融資ニーズを“掘り起こす”よりも“創作する”ことでしか予算消化が出来なかったということである。
- 商工中金事件には、経営として認識しなければならない2つの教訓がある。1つは、商工中金において、内部統制の柱ともいべきコンプライアンス統括室と監査部が、不祥事隠蔽の主役を果たしたということである。正確に事実関係調査をするのではなく、

私文書偽造ではないというロジックを作り上げ、それに沿った調査と不祥事実行行員へのヒアリングを行うなど、言語道断の所業であった。こういうおよそ金融機関としては考えられない行為を平気で行うメンタリティは、半官半民の特殊な経営構造の中で、株主や一般消費者等からの批判を気にしないでよい社風が形成され、監督官庁だけが関心の対象という極めていびつなガバナンスの状態であったことが大きい。

- 2つ目は、経営者は社員は規程通り仕事をしているはずだ、しなければならないという思い込みで捕らわれているが、異常なプレッシャーや平常的に業務を遂行できない状態に置かれると、現場社員は都合よくルールを変え、自分のやり易いように仕事を展開するという事実気づいていないということである。こうした現象は、昨今の検査値偽装、データ捏造事件にも共通している。こうした事態を踏まえれば、不祥事を単に“コンプライアンス意識の欠如”とか“リスク管理の不備”などという便利な文言で総括するのではなく、不祥事の原因を深く洞察する努力が経営に求められる。

#### <討議・意見>

- 商工中金のような特殊法人には公的機関の監査（公監査）として、民間企業での内部監査とは異なった発想の監査が必要ではないか。
- 現在会計検査院が特殊法人の監査を行っていて、一定の成果もあげているが、指摘を受けた公的機関の受け止め方が問題である。商工中金についても会計検査院は本質的な指摘を行っていたという事実がある。
- 危機のない企業に国の税金を元手にした資金を貸し付けるなど、もともとの制度そのものがおかしい。意図はしていないが、結果を見れば、商工中金をしてこのような行為に走らせる仕組みになっていた。商工中金のビジネスモデルそのものが時代に合わなくなっている。
- 再発防止策について、第三者調査委員会ほどの程度の指摘をしたのだろうか？それほど有効な対策を打ち出せていないとすれば、第三者調査委員会は十分な機能を果たしているとは言えないのではないか。
- まさに経営トップによる統制環境の破壊ともいうべき事例だ。コンプライアンスの推進も内部監査も経営者の動向によっていくらでも変わりうることに注意が必要だ。
- 再発防止のためには、策定されている経営理念・行動指針・倫理憲章等の社内徹底につき、経営トップ陣が自ら陣頭指揮すると共に、倫理研修を含むコンプライアンス教育を隅々まで実施すること、また内部通報制度の有効活用を図ること重要である。
- 商工中金の最大の問題点は、完全に民営化していないためガバナンス不全に陥っていることだ。早期に民営化を進め、金融庁の監督下に入れることがまず先決だと思う。

【次回開催日】9月14日（金）午後3時 学士会館310号会議室