

リスク管理・コンプライアンスの取組み

担当役員メッセージ

自律的で健全なコンプライアンスと
リスクカルチャーを企業風土として
根付かせパーパス実現の土台を作る

常務執行役員
リスク管理本部長 山口 智之

商工中金では、2016年に公表した危機対応業務の不正
事案等の反省に立ち、コンプライアンスについて不断の取
組みを続けてまいりました。

メンバーの過半を外部弁護士で構成するコンプライア
ンス委員会の設置や、社員の職務遂行の判断基準となる「倫
理憲章」と「行動基準」の制定など、コンプライアンス態
勢の整備を進めてきましたが、最も重要なのは、各職場・
各人の「自律的な意識・取組み」だと考えています。次第
に「自分たちの職場・組織はどうあるべきか」を「自分ご
と」として捉えることが定着してきていますが、油断すれ
ば、すぐに揺らいでしまうリスクがあることを認識してい
ます。これからも「ステークホルダーの信頼を裏切る不正
は絶対に許さない、見て見ぬ振りをするのも絶対にしない
」という強い決意を、繰り返し思い起こす取組みを続け
ていきます。

リスク管理に関しては、従前、リスクを極小化する考え
やルールベースの考え方に陥りがちで、その結果、非効率
な業務運営になっている面が否めませんでした。現在は「リ

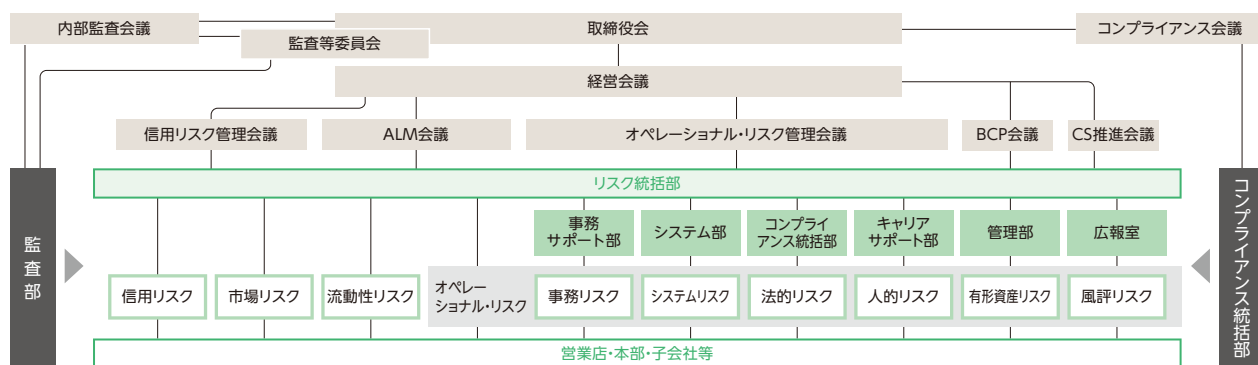
スクテイクなくして収益はなく、如何にリスクを正しく取
るかを考える」との基本的考え方を重視しています。その
下で、フロント部署の自律的なリスクオーナーシップの意
識への働きかけを、適切なプライシングとのバランスを含
めて、もっと強めていきたいと考えています。また、
2021年度から、経営陣による議論のもと、経営への影響
が特に大きいと考えられるリスク事象を認識する「トップ
リスク運営」を導入しました。決定したトップリスクにつ
いて、対応方針を定め、モニタリングを行う等、リスクの
顕在化に備えるとともに、どこに経営資源を配分すべきか
といった議論にも活用しています。

この度、より効率的・効果的なコンプライアンス態勢・
リスク管理を推進すべく、両部門の連携を強化し統括する
リスク管理本部を設置しました。自律的で健全なコンプラ
イアンスとリスクカルチャーが、パーパス実現の土台にな
ると考えています。そのための先頭に経営陣が立ち、コン
プライアンス態勢・リスク管理の実効性向上・強化に取り
組んでまいります。

リスク管理の取組み

商工中金のリスク管理においては、経営の健全性を確保しながら、中小企業専門金融機関としての役割を十分に発揮
するために、全役職員にリスク管理の重要性を徹底するとともに、認識すべきリスクの種類・内容、管理のための組織
体制等を明確化したうえで、リスクを的確に把握し、管理していくことを基本的方針としています。

▶ リスク管理の態勢図



I. 統合的なリスク管理

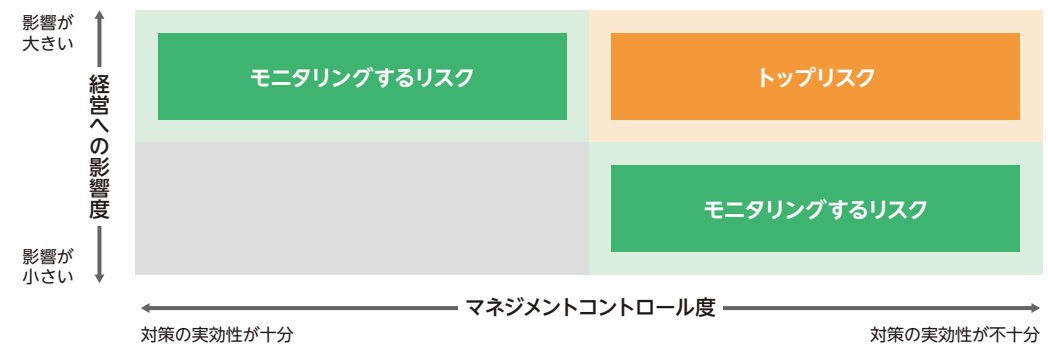
定性的または定量的に評価したリスクを総体的に捉え、経営体力と比較・対照することで経営の健全性を確保すると
ともに、リスクに見合った適切な経営資源の配分を行っています。この枠組みの具体的な手法として、トップリスク運
営とリスク資本配賦運営を行っています。

II. トップリスク運営

経営陣による議論のもと、経営への影響が特に大きいと考えられるリスク事象をトップリスクとして認識する「トップ
リスク運営」を導入しています。

具体的には、取締役会において、半期ごとに、当金庫を取り巻くリスク事象を選定するとともに、経営への影響度や対
応策の十分性を勘案したリスクマップを活用して、トップリスクを決定しています。

決定したトップリスクについて、対応方針を定め、モニタリングを行う等、リスクの顕在化に備え機動的な対応が可能
となるリスクマネジメントを実施しています。



▶ 商工中金のトップリスク（2024年度）

リスク事象	リスクシナリオ（例）
気候変動リスクへの対応	・低炭素社会への移行がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・気候変動への取組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
産業構造の変化	・外部環境変化がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・競争環境が大きく変化し、戦略投資効果の剥落、人財不足等が生じる可能性。
当金庫グループのビジネス戦略に関するリスク	・グリーン分野やデジタル分野等で産業構造・社会構造が大きく変化する中、ビジネス戦略が適応できず、お取引先に対する機能・役割を果たせない可能性。
大規模自然災害の発生	・お客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・商工中金の国内外の拠点が被害を受け、業務の継続が困難になる可能性。
システム障害	・2025年中に勘定系システムの更改を予定しており、仮に障害が生じた際、当金庫業務やサービスの停止等により、お客さま、社会に対して重大な影響を与える可能性。
サイバー攻撃に関するリスク	・商工中金の業務やサービスの停止、顧客情報の漏洩、インターネットバンキングを通じた不正送金等が発生し、経営に重大な影響を与える可能性。
人財の確保・育成	・人財の確保・育成が進まず、主要分野での戦略が想定通り実施できない可能性。 ・人的資本経営への取組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
マネー・ローンドリング及びテロ資金供与対策の不備	・マネロン対策が有効に機能せず、金融当局から行政処分が科される可能性。これにより、コルレス契約が解除され、海外送金業務等の国際業務に支障をきたす可能性。

【参考】モニタリングするリスク

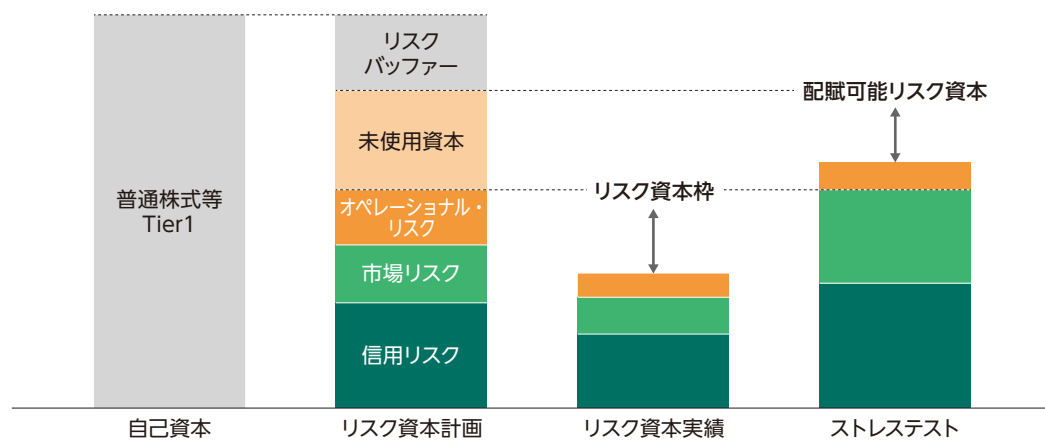
健全な企業文化の醸成・国内外の金融経済環境の悪化・日銀の金融政策に関するリスク・企業倒産の増加・大口と信先の企業業績の悪化・生成AIに
関するリスク・資金調達環境の悪化・格付低下・コーポレートガバナンスの機能低下・地政学／経済安全保障・人権問題への対応・感染症の拡大

Ⅲ. リスク資本配賦運営

商工中金では、各種リスクを可能な限り統一的な尺度で計量化したうえで、計量化したリスクを合算し、自己資本と比較するリスク管理（統合リスク管理）を行っています。取締役会において、全体及びリスクごとにリスク資本枠を設定するとともに、定期的にリスク資本の使用状況をモニタリングし、ALM会議及び経営会議に報告しています。

また、過去のストレス事象の再現や特定のストレスイベントの発生など、複数のストレスシナリオを設定し、それらのシナリオに基づくストレステストを実施して、自己資本の充実度を評価しています。

▶ リスク資本配賦運営のイメージ



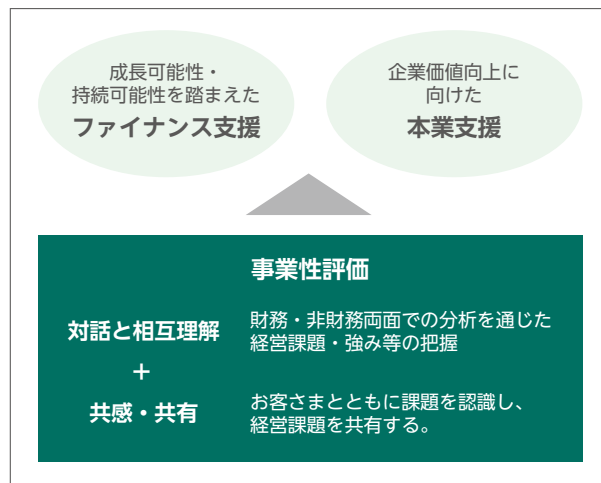
Ⅳ. 信用リスク管理

信用リスクの的確な把握とコントロールを行うため、資産の自己査定を実施するとともに、信用格付制度を導入しています。信用格付制度では、中小企業の信用度を測るために最適な財務指標を選択するとともに、定性的な評価も反映しています。

また、信用格付・業種、地域などの切り口で与信ポートフォリオを分析・評価し、債権の健全性確保に取り組むとともに、信用リスクの計量化を行い、信用リスクを定量的に把握・管理しています。

審査体制面では、ファイナンス本部が、「事業性評価」に基づく適正な審査・管理を通じて、資産の健全性の維持・向上に努めるとともに、お取引先の経営改善、再生支援についても専門部署である経営サポート部を設けて、積極的に取り組んでいます。

▶ 事業性評価を起点にしたお客さまサポートの考え方



Ⅴ. 市場リスク管理

業務の目的やリスクの種類ごとに、市場リスクに配賦されたリスク資本枠の範囲内でリスク限度額を設定するとともに、ポジション額や評価損益額等にも限度額を設定し、これらを管理することで、市場リスク量を一定の範囲にコントロールしています。

Ⅵ. 流動性リスク管理

円貨・外貨の流動性リスクに係る各種限度額等を設定し、これらを管理しているほか、資金繰りの状況に応じて、「平常時」「懸念時」「危機時」の3区分を設定し、区分に応じた管理を行うとともに、「懸念時」「危機時」における具体的な対応策を定める等、流動性リスクを適切に管理しています。

Ⅶ. オペレーショナル・リスク管理

商工中金では、オペレーショナル・リスクを事務リスク、システムリスク、法的リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクの6つのサブリスクに区分して管理しています。

「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、リスク統括部が商工中金全体のオペレーショナル・リスクの統括管理を行っています。あわせて、サブリスクごとに管理する部署を定め、リスクの特性に応じた管理を行っています。

リスク管理にあたっては、リスク・コントロール・セルフアセスメント（RCSA）を導入し、業務を担当する部署が顕在化した損失事象のモニタリングを行うとともに、自ら内在するリスクを把握・評価したうえで、その評価に基づき改善する取組みを行っています。

また、オペレーショナル・リスク管理会議において、オペレーショナル・リスクに関する事項や、同リスクの把握及び削減に向けた対応等について審議を行っています。

なお、横断的なリスクである気候変動リスク・人権問題等、サステナビリティに関するリスクについても取り組んでいます。別頁にて記載しています。

TOPIC サイバーセキュリティの高度化

近年、ますます高度化・巧妙化しているサイバー攻撃のリスクに対応するため、商工中金では、「サイバー攻撃に関するリスク」をトップリスクと位置付け、経営主導でサイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。

具体的には、役員が自ら参加する対応訓練や社長以下経営陣向けの勉強会などを通じて、経営層が率先し、サイバーセキュリティ意識の向上を図っています。

組織横断的な社内CSIRTである「商中SIRT」においては、外部の専門機関との連携も取りながら、日々サイバー攻撃に係る情報収集・分析・対応を行っており、組織的にサイバー攻撃に対応する体制を構築しています。

また、中期活動計画を策定し、活動計画に基づくサイバーセキュリティ対策の更なる高度化を行っています。



コンプライアンスの取組み

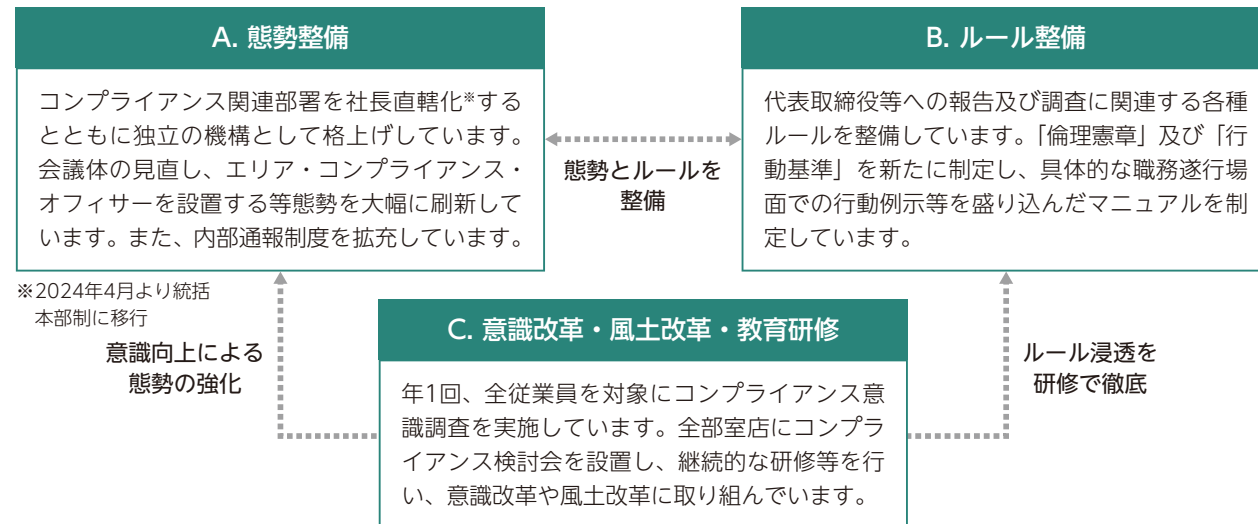
危機対応業務における不正事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

商工中金では、2016年に公表した危機対応業務の不正事案について真摯に反省し、コンプライアンス態勢の抜本的な立て直しを進めてきました。

かつての不正事案の根本を①危機対応業務における内部統制システムの未整備と過度な業績プレッシャー、②危機対応業務の「武器」としての利用、③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下、④ガバナンス態勢の欠如、であったと認識しています。これらの認識を踏まえ、態勢を整備し、役職員のコンプライアンス意識も着実に向上してまいりました。

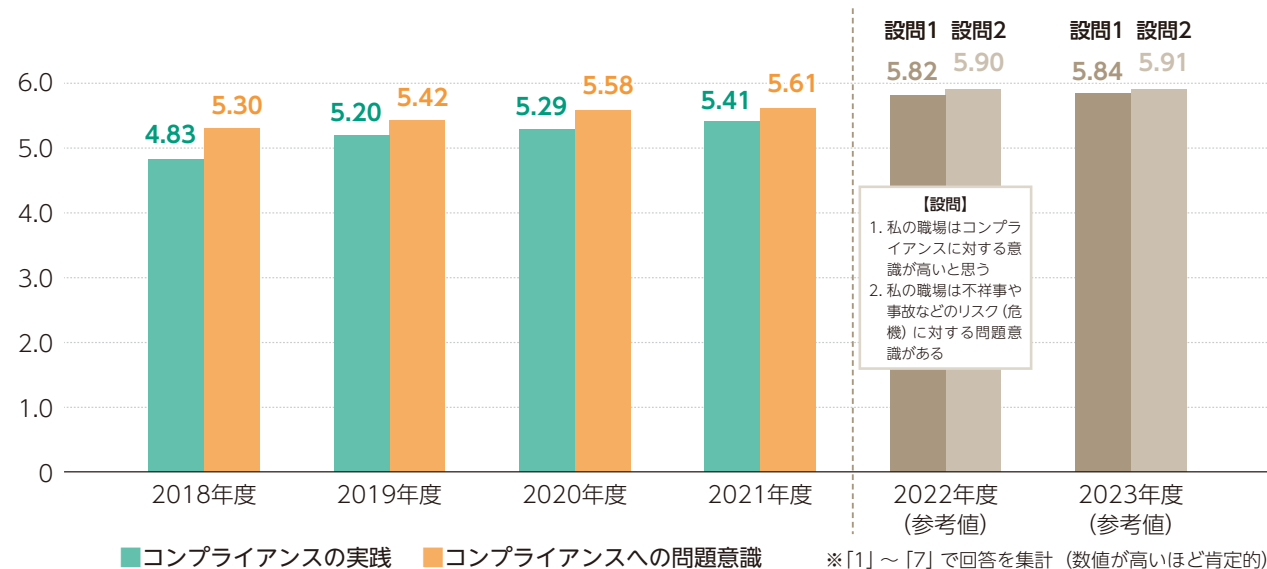
今後は、全社一律の取組みから、各部室店の課題に応じた自律的な取組みの推進へ転換し、本部主導から各部室店が企画・検討、運営を実施する「自律的なコンプライアンス」への取組みを目指していきます。

▶ 事案後の組織づくり 3つの取組み



▶ コンプライアンス意識の変化

2018年度以降、毎年従業員のコンプライアンス意識の調査を実施。(2022年度以降は、調査方式を変更したため、参考値扱い)



▶ 不正事案発覚後の取組み【今後の取組イメージ】



▶ コンプライアンス・リーダーと社外役員との意見交換

各部室店におけるコンプライアンス活動の推進者であるコンプライアンス・リーダーと、社外役員との意見交換を実施しました。

各自が部室店の取組みを共有し、社外役員からは、常に時代の潮目を読むことの重要性などのアドバイスがありました。



意見交換の様子

● 自律的なコンプライアンスの取組みの一例

自律的なコンプライアンスに向けた各々の職場の取組みをご紹介します。

仙台支店

コンプライアンス・プログラムの一環として、社員同士で話し合い、SDGsへの取組みが不十分であるとの課題認識に至りました。そこで、ボランティアなど業務外の活動も通じて、より地域に密着していく方針を決定。定禅寺ストリートジャズフェスティバルへボランティア参加し、会場内のリサイクルステーションにて、ごみの分別の声掛けを実施しました。



INTERVIEW

コンプライアンス・リーダー

コンプライアンス・リーダーとは、各部室店におけるコンプライアンスに関連する活動全般の推進役です。

私はリーダーとして、支店のコンプライアンス意識の醸成・深化のため、自ら率先して活動に取り組むことを心がけています。

各職場で自律的に取り組むことで、コミュニケーションの活性化や職場環境の改善につながっていると感じています。



仙台支店 石田 恵子

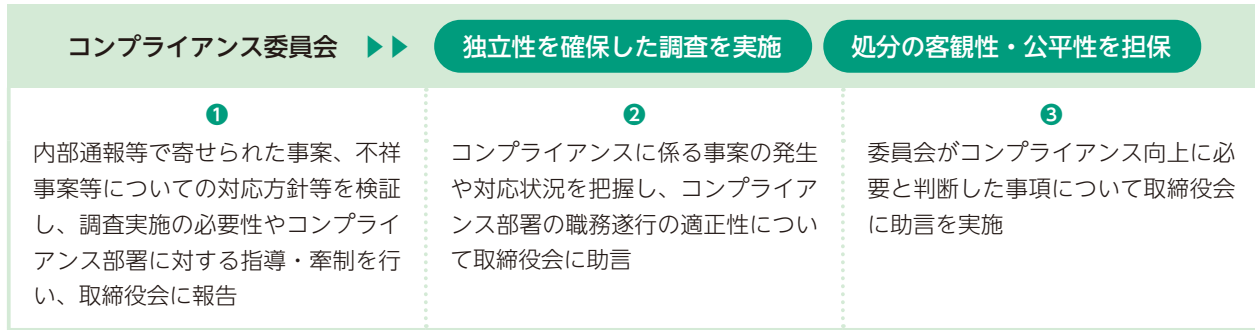
商工中金では、支店ごとにコンプライアンス・プログラムを策定し、職場のリスクや課題を踏まえた自律的な活動を実施しています。毎年10月にはコンプライアンス強化月間として組織的な取組みも実施、コンプライアンスの専門性を有する取締役を講師とした支店長向けのコンプライアンス検討会の実施など充実したサポートもあり、コンプライアンスを考える良い機会となっています。ここ数年の取組みにより、職場のコンプライアンス意識は着実に高まっていると感じています。

仙台支店長 黒田 直洋

コンプライアンス委員会

▶コンプライアンス委員会の役割

コンプライアンス委員会は取締役会から委任を受けて以下①～③の対応を実施しています。人事処分等を伴う事案は全て委員会に諮られ、客観性や公平性を担保し、適切な処分となるよう指導・牽制も行っています。



▶コンプライアンス委員会のメンバー

コンプライアンス委員会のメンバーは、取締役会により選任され、委員長は外部弁護士である委員の中から、互選により選出されています。

コンプライアンス委員会	委員長	江 平 享（森・濱田松本法律事務所 弁護士）
	副委員長	中 村 克 己（国広総合法律事務所 弁護士）
	委員	牧 野 秀 行（株式会社商工組合中央金庫 取締役専務執行役員）

▶コンプライアンス委員会の活動状況

原則毎月開催し、外部弁護士のもと、丁寧に各種議題を精査しています。2018年度には、委員会メンバー（委員長・副委員長）のもと委員会付議プロセスを検証するモニタリングを開始し、効率化を図りつつ、委員会への付議漏れを防ぐ役割を担っています。

- モニタリング内容**：毎月の委員会に加え、別途、委員長及び副委員長（外部弁護士）によるオペレーショナル・リスク事象のモニタリングを実施しています。委員会に付議すべき案件に漏れがないか等の確認をリスクベースで行い、必要なものは委員会に付議を指導する等プロセスの検証も行っています。

【オペレーショナル・リスク事象のモニタリング】

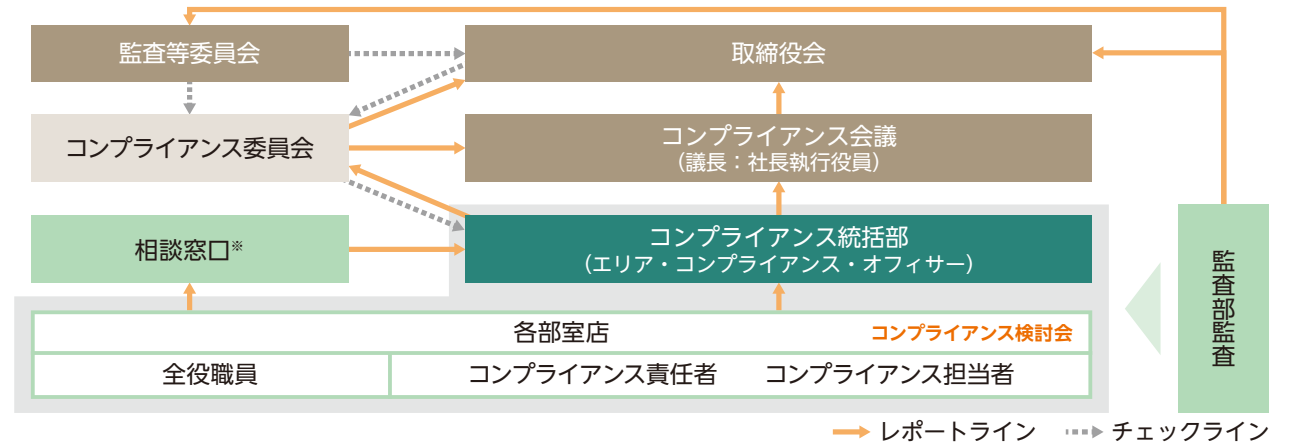
- ▶前月発生したオペレーショナル・リスク事象のモニタリング（一定数を無作為抽出）
- ▶コンプライアンス上のリスクがあると判断される事案の調査結果や再発防止策の策定状況を検証し、コンプライアンス委員会へ付議しなかった事案の判断適否を確認（必要に応じ委員会に付議を指示）

コンプライアンス委員会

●委員会・モニタリング開催回数

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
コンプライアンス委員会	13	13	12	12	11
モニタリング	12	13	12	12	12
合 計	25	26	24	24	23

▶コンプライアンス態勢図



※商工中金では、不正行為やオペレーショナル・リスク事象、ハラスメント等の早期発見と是正を図る目的で、社内外に「コンプライアンス・ハラスメントに関する相談窓口」を設置し、幅広く通報や相談を受け付けています。

マネー・ローンドリング等防止に向けた取り組み

2020年4月にマネー・ローンドリング等防止態勢高度化のために金融犯罪対策室を設置。関連する法規制を踏まえて、外国送金取引等の確認の徹底、お取引先の情報の整備及び特殊詐欺等犯罪の防止など、マネー・ローンドリング等の防止態勢の強化に取り組んでいます。

マネー・ローンドリング等の防止態勢の強化は国際的な潮流です。今後も金融機関に対して態勢整備の強化が求められます。商工中金では、「マネー・ローンドリング及びテロ資金供与対策の不備」をトップリスクの一つに位置付け、態勢の高度化に引き続き取り組んでいきます。

日本をはじめとする国際社会にとって、マネー・ローンドリング等の対策の重要性は近年益々高まっており、商工中金においても、政府の関係省庁と連携しながら、複雑化・高度化するマネー・ローンドリング等の手口に対応し、有効に防止することができるように対策を進めています。

また、商工中金では、贈収賄行為及び汚職・腐敗行為の防止の社会的重要性を認識し、贈収賄等を防止するための態勢を整備しています。

▶顧客管理（カスタマー・デュー・ディリジェンス）

金融機関には、マネー・ローンドリング等を有効に防止することができるよう、個々のお客さまの取引の目的や職業・事業内容などの情報を把握すること、また、その内容を最新の内容に保つことが求められています。商工中金でも、2019年度より、取引のあるお客さまに、これらの情報提供を定期的にお願ひしています。

▶外国送金

外国送金の対応にあたっては、わが国政府及び国際機関、外国政府当局から、マネー・ローンドリングや国内外の各種法規制に抵触していないか、厳格に取引内容等を確認することが求められています。そのため、商工中金でも、お取引の内容やお客さま及びご送金先の情報等について、資料等のご提出をお願いしています。

反社会的勢力の排除

金融機関として公共の信頼を維持し、業務の適切性及び健全性を確保するために、反社会的勢力を金融取引から排除していくことが求められています。

商工中金では、コンプライアンス統括部を反社会的勢力の排除に係る統括部署とし、各部室店には反社会的勢力責任者を配置する等、反社会的勢力排除に向けた態勢を整備し、警察や弁護士など外部専門機関とも連携して反社会的勢力との関係遮断、取引排除に取り組んでいます。