

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、
PURPOSE実現の土台を作る

常務執行役員 グループCCO兼CRO
リスク管理本部長 山口 智之

グループCCO (Chief Compliance Officer) : コンプライアンス態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制
グループCRO (Chief Risk Officer) : リスク管理態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制

商工中金グループは民営化という大きな転換点を迎え、今後10年を見据えた企業変革の真ただ中にあります。その着実な実行、ひいてはPURPOSEを実現していくためには、土台となるコンプライアンス態勢・リスク管理について、変化の激しい環境や新たなサービスの提供等に的確に対応できるよう不断に見直しを図るとともに、全役職員が主体となって取り組んでいくことが肝要です。この度、私はグループCCO兼CROに就任しました。今後、こうした取組みをグループ役職員一丸となって一層強力に推進すべく、リーダーシップを発揮してまいります。

コンプライアンスは、商工中金グループが社会からの信頼を獲得するための根幹です。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、「ステークホルダーの信頼を裏切る行為も、見て見ぬふりをするのも絶対にしない」という強い決意を、役職員一人ひとりが持ち、誠実かつ公正に業務を遂行するよう、継続的な研修・教育を実施しています。加えて、変化する内部・外部環境等を踏まえ、「情報管理体制の強化」「インサイダー取引等の不正

取引防止」「AML/CFT対策の実効性向上」などを重点施策に掲げ、取り組んでいます。

リスク管理に関しては、「リスクテイクなくして収益はなく、如何にして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。そのもとで、第一線のリスクオーナーであるフロント部署との間で、各社員の意識面に働きかけながら、リスクコミュニケーションの充実を図ることが課題だと感じています。

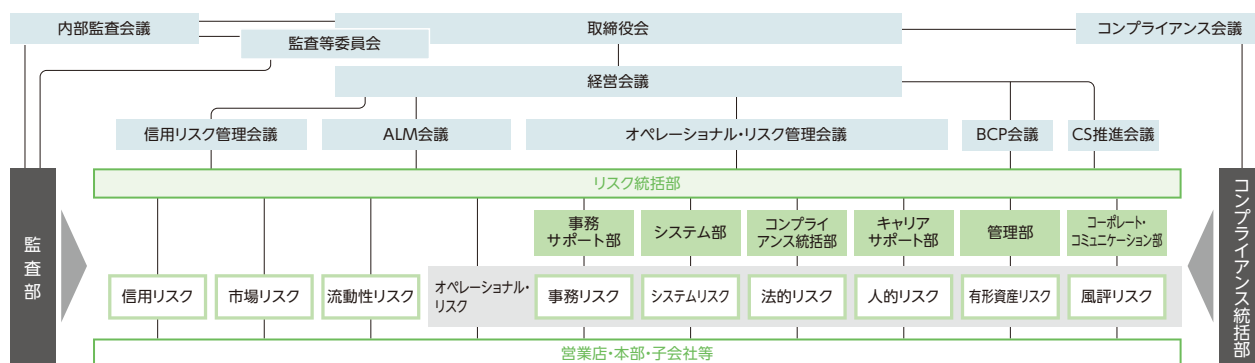
また、スタートアップ向け融資等の注力分野に関するモニタリングの強化や、AI・高粒度データを利活用した信用リスク検知の向上など、リスクを正しく把握・分析するための態勢を高度化してまいります。このほか、「金利のある世界」が本格化する中で、金利リスクや流動性リスクの管理高度化も重要課題です。

今後も、健全な企業文化の醸成と、社会的価値の創出に向けた取組みを深化させ、「信頼される金融機関」としての責任を果たしてまいります。

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

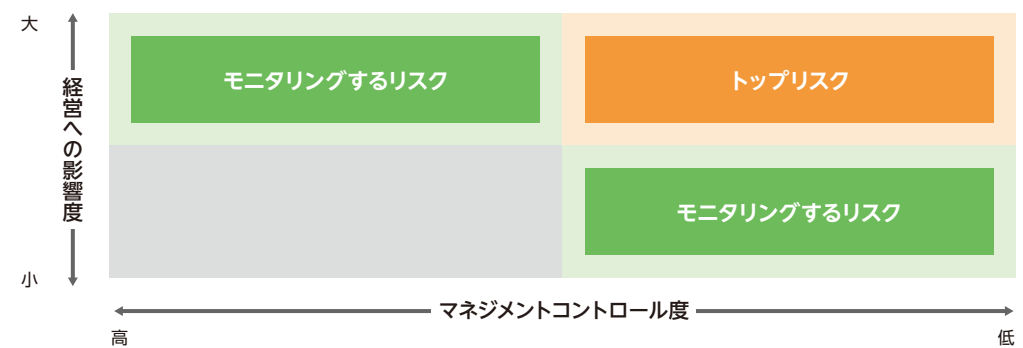
定性的または定量的に評価したリスクを総体的に捉え、経営体力と比較・対照することで経営の健全性を確保するとともに、リスクに見合った適切な経営資源の配分を行っています。この枠組みの具体的な手法として、トップリスク運営とリスク資本配賦運営を行っています。

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 (2025年度)

リスク事象	リスクシナリオ (例)
当金庫グループのビジネス戦略に関するリスク	・長期的な産業構造・社会構造の変化を見据えたマーケティング機能の発揮や、商工中金およびお客さまの生産性向上、グリーン化、デジタル化に向けての施策立案・実行等、商工中金が果たすべき機能・役割を果たせない可能性。
DXに関するリスク	・DX・デジタル化の専門人材不足等により、デジタル・ITを活用したサービスや業務の組織内の浸透が遅れ、変革が進まず、生産性や競争力が大きく劣化する可能性。
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、評判を毀損する可能性。
産業構造の変化	・外部環境の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、人材不足等が生じる可能性。
気候変動リスクへの対応	・脱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、評判を毀損する可能性。
大規模自然災害の発生	・大規模自然災害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。 ・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。
サイバー攻撃に関するリスク	・サイバー攻撃による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する可能性。
マネー・ローnd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。
地政学リスク・経済安全保障	・各国が展開する経済安全保障政策が、お客さまのビジネスモデルや業績に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。

Ⅲ. リスク資本配賦運営

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。

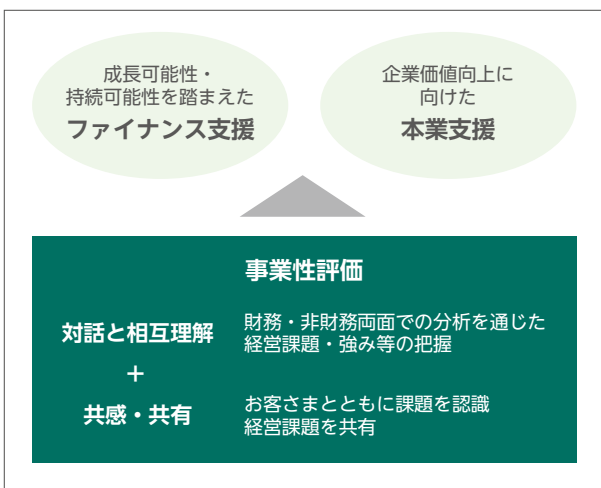
Ⅳ. 信用リスク管理

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。

信用格付・業種・地域等、全体的な貸出ポートフォリオの分析を行い経営会議にて議論をしています。また、新たな試みとして重点分野であるスタートアップ向け融資のモニタリングを強化しており、サポートの充実とリスク管理の両立を図っています。

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が、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



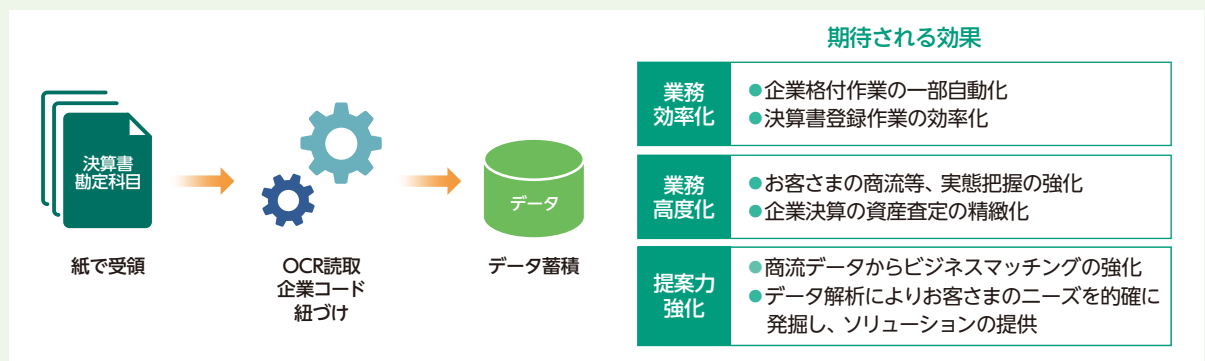
TOPIC

決算書勘定科目明細書のデータ化システムを開発・導入

商工中金は、鈴与商事株式会社、アライズイノベーション株式会社と共同で決算書勘定科目明細書のデータ化システムを開発し、2024年10月より導入しました。

構築したデータベースを解析することにより、信用リスク管理の高度化を図るほか、お客さまの潜在ニーズの発掘と最適なソリューション提供につなげてまいります。

■ データ化システムのイメージ



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。

また、金利のある世界を迎えて金利変動幅が拡大する中で、預金や貸出など商工中金の資産や負債から発生する金利リスク管理の高度化を進めています。

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。

また、預金獲得競争が激化する新たな金利局面において、個人預金や法人預金など調達チャネルごとの粘着性分析等を定期的に行うなど管理の高度化を進めています。

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り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。

TOPIC

サイバーセキュリティの高度化

近年、ますます高度化・巧妙化す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」をトップリスクの一つと位置付けています。経営主導で対策に取り組んでおり、サイバーセキュリティ対応ロードマップを策定し、計画に基づいて対策の高度化を継続的に進めています。

具体的には、役員自らが参加する実践的な訓練の実施に加え、サイバーセキュリティに関する取組状況等について、定期的に取り締り会や経営会議で報告・付議を行うなど、経営層の主体的な関与のもと、全社的な体制強化を推進しています。

また、組織横断的な社内CSIRT*である「商中SIRT」では、外部の専門機関とも連携を取りながら、日々サイバー攻撃に係る情報の収集・分析・対応を行う体制を構築しています。

*Computer Security Incident Response Team：サイバーセキュリティインシデント対応チーム

コンプライアンスの取組み

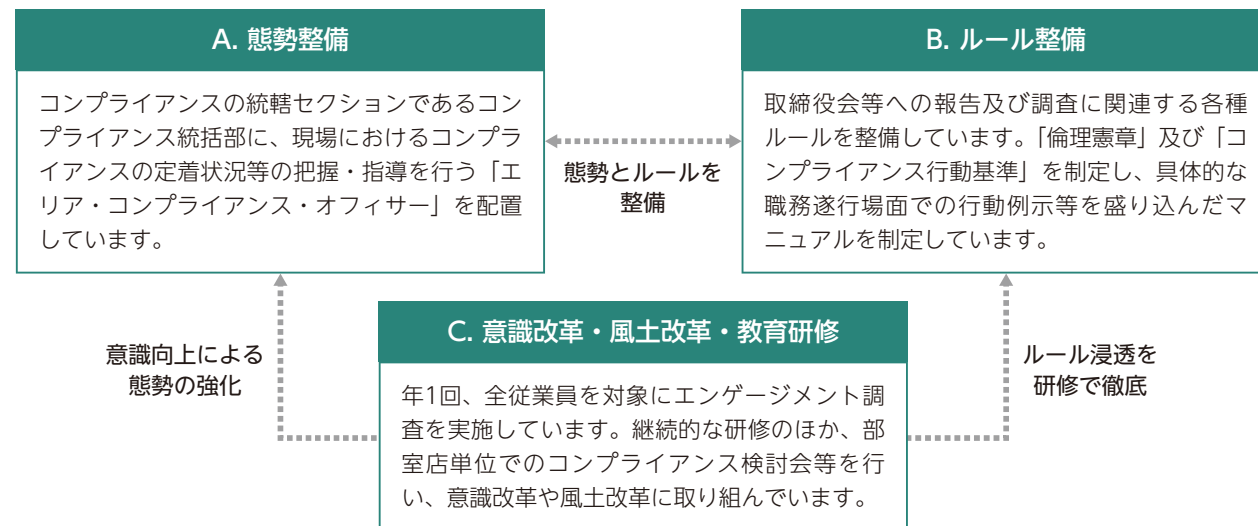
危機対応業務における不正事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

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。

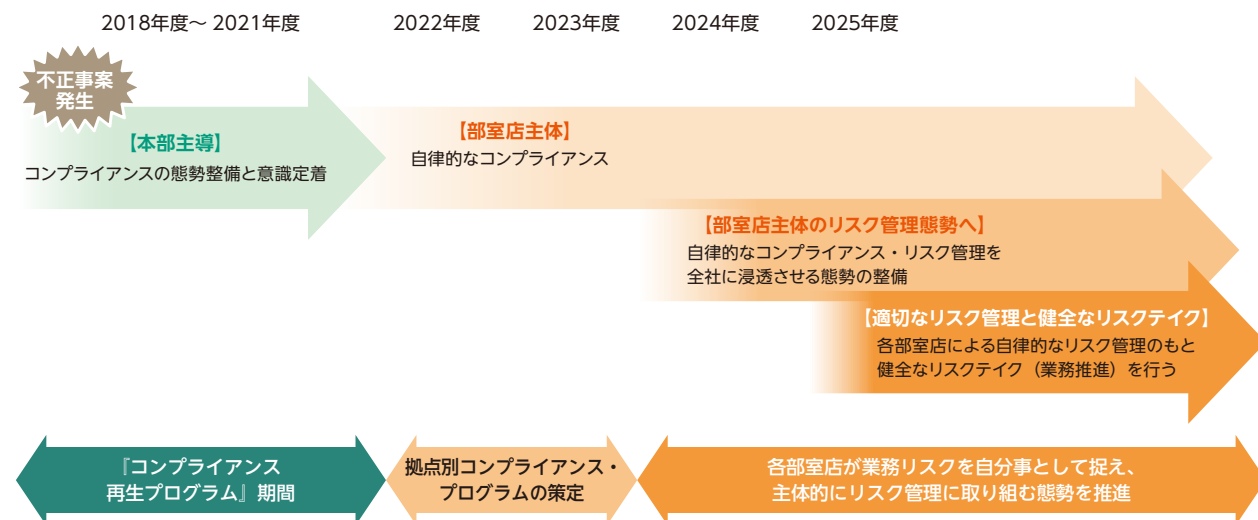
かつての不正事案の根本原因を①危機対応業務における内部統制システムの未整備と過度な業績プレッシャー、②危機対応業務の「武器」としての利用、③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下、④ガバナンス態勢の欠如、であったと認識しています。これらの認識を踏まえ、態勢を整備し、役職員のコンプライアンス意識も着実に向上してきました。

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



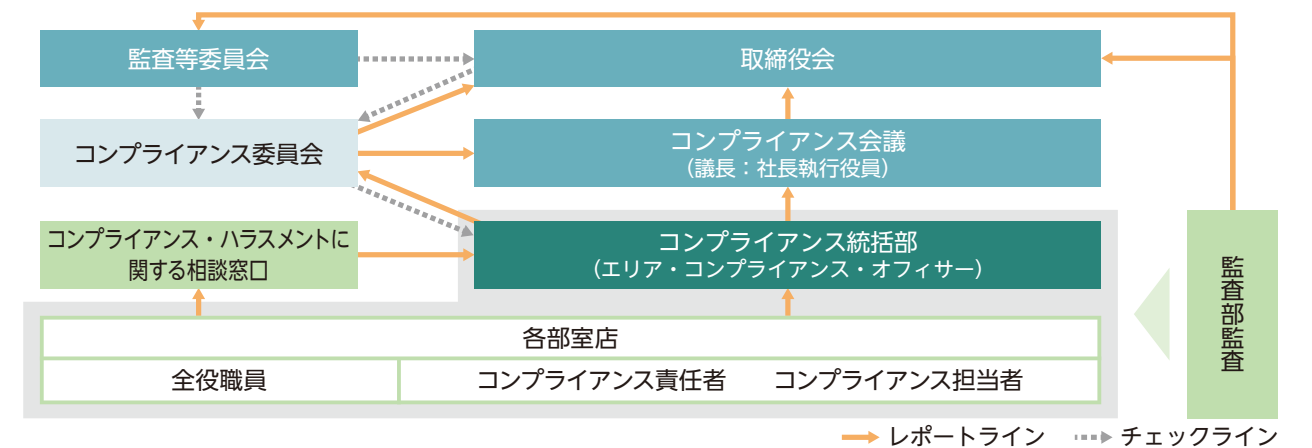
■ 不正事案発覚後の取組み【今後の取組イメージ】



コンプライアンス態勢

商工中金では、PURPOSEを実現するうえで、すべての役職員が遵守すべき規範として「倫理憲章」と「コンプライアンス行動基準」を定め、全役職員向けに継続的な研修を実施しています。また、コンプライアンス実現のための具体的な実践計画として、年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。2025年度のコンプライアンス・プログラムでは、「企業理念の浸透と健全な企業文化の醸成」「自律的なコンプライアンス・リスク管理」などへの取組みに注力しています。また、コンプライアンス・プログラムと並行して、年度ごとに「金融犯罪対策プログラム」を制定し、マネー・ローンダリング等防止や反社会的勢力の排除に向けた取組みを行っています。

社長執行役員を議長とする「コンプライアンス会議」を定期的開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、内部通報の状況等について報告を行うとともに、取締役会に報告を行い、実効性を高めています。



▶ コンプライアンス・プログラムにおける取組みの例

コンプライアンス検討会

全社的なコンプライアンス意識の向上を目的として、「コンプライアンス検討会」を定期的開催しています。検討会では、実務に即したケーススタディやグループワークを通じて、役職員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を自分ごととして理解し、コンプライアンスを最優先に考えて行動できるようになることを目指しています。

社外取締役による研修・パネルディスカッション、営業店社員との意見交換会

ガバナンスの強化と多様な視点の導入を目的として、社外取締役による研修やパネルディスカッション、営業店社員との意見交換会などを開催しています。社外取締役の豊富な経験と専門的知見を活かし、コンプライアンスに関する課題やリスクへの対応について、役職員との対話を通じて理解を深めています。

エリア・コンプライアンス・オフィサーと各部室店との対話

現場に根ざしたコンプライアンスの強化を目的として、「エリア・コンプライアンス・オフィサー（ACO）」による各部室店との定期的な対話を実施しています。この対話を通じて、各部室店の従業員が日常業務の中で直面するコンプライアンス上の疑問や懸念を共有しやすい環境を整え、全社的なコンプライアンス意識の浸透と実効性のある対応を促進しています。

自律的なコンプライアンス・リスク管理

コンプライアンス・リスク管理の枠組みである「スリーラインディフェンス」のもと、第1線である営業店・本部事業部門のリスク・オーナーシップの醸成や、各部室店が主体的にコンプライアンス・リスク管理に取り組む態勢を推進しています。第2線であるコンプライアンス統括部・リスク統括部による第1線の支援と牽制、第3線として独立した監査部による検証態勢を確立しています。

内部通報制度

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。

本窓口は、公益通報者保護法およびその指針の精神・趣旨に則り、通報者の保護を最優先に運営されています。匿名・実名を問わず通報を受け付け、公益通報対応業務に従事する限られた担当者のみが情報を取り扱うなど、厳格な情報管理体制を整備しています。これにより、通報者が特定されることのないよう配慮し、通報を理由とする人事上その他の不利益な取扱いが一切生じないよう徹底しています。

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 ▶▶			独立性を確保した調査を実施	処分の客観性・公平性を担保
①	②	③		
内部通報等で寄せられた事案、不祥事案等についての対応方針等を検証し、調査実施の必要性やコンプライアンス部署に対する指導・牽制を行い、取締役会に報告	コンプライアンスに係る事案の発生や対応状況を把握し、コンプライアンス部署の職務遂行の適正性について取締役会に助言	委員会がコンプライアンス向上に必要と判断した事項について取締役会に助言を実施		

■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外国法共同事業 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 取締役副会長）

■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。

インサイダー取引等防止に向けた取組み

商工中金では、近年他社で発生した社員によるインサイダー取引事案や、それに伴うレピュテーションリスクの高まりを踏まえ、お客さまから取得した法人関係情報の管理と役職員による資産形成目的での有価証券取引の適正な実施に向けた管理態勢を強化しています。

役職員の有価証券取引の状況については、コンプライアンス統括部にて把握・確認を行う仕組みを導入しており、社内ルールの見直しや研修の充実を通じて、実効性のある管理態勢の構築と継続的な改善に取り組んでいます。

顧客保護に対する取組み

商工中金では、お客さまへの適切かつ十分な説明（顧客説明管理）、お客さまのご要望や苦情に対する適切な対応（顧客サポート等）、お客さまの情報の適切な管理（顧客情報管理）、業務を外部委託する場合におけるお客さまの情報の適切な管理やお客さまへの適切な対応（外部委託管理）、及びお客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引の適切な管理（利益相反管理）を行うため、「顧客保護等管理規程」を定め、お客さま第一主義の経営姿勢を実践しています。

また、「お客さまサービスセンター」を設置し、お客さまからのご要望や苦情の受付体制を整備するとともに、寄せられたご要望や苦情について「CS（顧客満足）推進会議」で検討を行い、再発防止や業務改善に努めています。加えて「CS宣言」を制定し、公表しています。こうした顧客保護に対する取組みを適切に管理するために、顧客説明管理、顧客サポート等、顧客情報管理、外部委託管理、及び利益相反管理それぞれに応じて管理責任者を設置する等、所要の態勢を整備しています。

個人情報保護に対する取組み

「個人情報の保護に関する法律」の趣旨を踏まえ、個人情報保護に係る取組方針等に関する宣言（「個人情報保護宣言」）をウェブサイト等で公表し、厳格な安全管理体制のもと個人情報保護に取り組むとともに、継続的に改善するよう努めています。また、個人情報保護窓口において、個人情報保護に係る相談や開示請求等の手続きのご案内をはじめ、各種請求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組み

マネー・ローンドリング等防止態勢の強化のために、2020年4月に金融犯罪対策室を設置し、関連する法規制等を踏まえて、特殊詐欺等の顧客被害拡大の防止、外国送金取引等の確認の徹底、関連情報の整備などに取り組んでいます。

マネー・ローンドリング等防止態勢の強化は国際的な潮流であり、今後も金融機関に対して継続的な態勢整備の高度化が求められます。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、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できるよう、専門人財の育成・強化、システム措置などの対策を進めています。

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。