

2026年1月29日

福島県商工信用組合 御中

## 報告書（公表版）

仙台あさひ法律事務所

弁護士 栗原 さやか

### 第1 本報告書の目的

福島県商工信用組合（以下「本組合」という。）は、旧経営陣による不祥事件（以下「本不祥事」という。）の隠蔽等を理由として、2025年3月7日、銀行法第26条第1項（協同組合による金融事業に関する法律第6条第1項において準用）の規定に基づく業務改善命令（以下「本命令」という。）を受けた。本命令では、本組合に対し、改善項目の一つとして「理事会及び監事による経営監視・牽制が適切に機能する経営管理態勢の確立（理事相互間の監視・牽制や当局への正確な報告の実施を含む）」が求められている。

かかる背景を受けて、本組合では、理事会等の機能強化のため、外部から招聘した常勤理事2名の選任を含む業務改善策を実施してきた。本報告は、これらの取組みの開始から一定期間が経過したことを受け、当該施策を踏まえたガバナンス体制の改善状況等について、現時点<sup>1</sup>（2025年10月31日）での進捗を報告するものである。

### 第2 本報告の基礎となる資料

1 本報告書の作成にあたっては、主に以下の資料を参照した。

- (1) 当職がオブザーバーとして参加した理事会における審議状況（2024年10月～2025年9月）
- (2) 理事会議事録（2024年10月～2025年7月<sup>2</sup>）
- (3) 役員<sup>3</sup>に対するアンケート調査の回答書（以下「役員アンケート」という。）

### 2 役員アンケートの概要

役員アンケートでは、対象者に対し、理事会の構成や運営方法、理事・監事の関係性、

---

1 本報告書は公表版であるが、2025年10月31日付で本組合に提出した報告書（以下「原報告書」という。）を前提にしているため、当該報告書の提出日である同年10月31日時点での改善状況等が対象になる。

2 原報告書の作成日時点では、2025年8月及び9月に開催された理事会の議事録作成が未了であった。

3 本組合の理事及び監事（合計8名）。任期満了により2025年6月20日付で退任した非常勤理事2名を含むが、同日付で退任した非常勤監事2名のうち1名は在任期間が長期（52年2か月）に亘り独立性に懸念が生じること、残りの1名は前経営陣として本組合から責任追及を受ける立場にいることから調査の対象外とした。また、本不祥事の調査を行った島田法律事務所の調査報告書（以下「島田報告書」という。）において、「現経営陣は、前記第4の3で述べた本組合の負の組織文化に自らも影響を受けている懸念があることを自覚し、十

コンプライアンス意識、不祥事対応、改善対応を受けた理事会の変化等の設問(合計39件)について、選択式又は自由記述式による回答を求めた。

このうち選択式の設問は、主に現状に対する評価(改善の要否)を問うものであり、その回答は「適切ではない(改善が必要)」「どちらともいえない」「適切である(特段の問題はない)」に大別される。そのため、便宜上、回答の選択肢ごとに以下の点数を設定し、仮に全員が「どちらともいえない」と回答した場合の合計点を基準として、当該基準値との比較を行った。

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| (1) 設問に対してマイナスの評価を行う回答   | -2点 |
| (例: 適切ではない(改善が必要))       |     |
| (2) どちらかというとマイナスの評価を行う回答 | -1点 |
| (例: どちらかというと適切ではない)      |     |
| (3) 設問に対して判断を控える回答       | 0点  |
| (例: どちらともいえない)           |     |
| (4) どちらかというとプラスの評価を行う回答  | 1点  |
| (例: どちらかというと適切である)       |     |
| (5) 設問に対してプラスの評価を行う回答    | 2点  |
| (例: 適切である(特段の問題はない))     |     |

### 第3 本組合における課題

本組合では、業務改善策の実施を通じて、理事会のガバナンス機能の向上に一定の効果が生じているものの、役員アンケートや理事会での審議状況等によれば、主に次の点について課題が見受けられた。

#### 1 役員アンケートにおける問題意識

- (1) 評価の低かった項目

役員アンケートでは、合計7個の設問について、回答者からガバナンス上の問題意識が示された。以下では、これらの設問のうち、現状へのマイナス評価(改善を求める回答)が多かったものを3つ指摘する。

- ① 「常勤理事(理事長を除く)・監事から、理事長に対し、自由に意見(反対意見を含む)を言える雰囲気がありますか。」(基準値-5)

#### 【回答】

「思わない」の回答が3名、「どちらかというと思わない」の回答が1名であり、否

---

分に留意すべきである」と記載されていることを受け、評価にあたって一定のバイアスが生じる可能性のある常勤理事(本不祥事を受けて外部から選任された理事2名を除く。)及び常勤監事は調査対象から除外した。

定的な意見が半数を占めた。また、残りの4名についても、「どちらともいえない」と評価を差し控える回答が2名、「どちらかというとそう思う」の回答が2名であり、明確な肯定を示す回答はなかった。

なお、本設問の前に、「常勤理事（理事長を除く）・監事は、互いに、自由に意見（反対意見を含む）を言い合える関係だと感じますか。」として、理事長を除く常勤理事・監事の関係性についても同様の質問を行った。これに対しては、「そう思う」の回答が2名、「どちらかというとそう思う」の回答が2名と肯定的な意見が半数を占め、否定的な意見も減少するなど傾向に違いが生じている。

- ② 「常勤理事（理事長を除く）・監事から、理事長に対し、「忖度」するような雰囲気を感じたことはありますか。」（基準値-3）

【回答】

「どちらともいえない」の回答が4名に上り、評価を差し控える回答が半数を占めた。残りの4名については、「忖度を感じる」の回答が2名、「どちらかというと感じる」の回答が1名と「忖度」を肯定する回答がやや多く見られたが、「忖度は感じない」と明確に否定する回答も1名あった。

- ③ 「現経営陣の対応について、前経営陣（特に前理事長）への遠慮や忖度を感じる点はありますか。」（基準値-3）

【回答】

「忖度を感じる」の回答が3名に上り、上記②の設問（現理事長に対する「忖度」）よりも明確な肯定を示す意見が1名増加した。他方で、「忖度は感じない」「どちらかというと感じない」と否定する回答も各1名みられ、「どちらともいえない」と評価を差し控える回答も3名に及んだ。

(2) 回答が基準値以下となった項目

その他の設問においても、理事会における常勤理事・監事の意見の言いやすさ、常勤理事・監事から理事長に対する牽制機能の発揮状況、理事・監事の人員構成等の項目において、回答の合計点が基準値を下回るなど、全体として消極的な評価がなされる傾向があった。

(3) 自由記述による意見

上記のほか、役員アンケートでは、「理事会の構成」「議案の選定」「議事進行」「理事会への情報共有」「不祥事対応」「ガバナンス機能の強化」等に関し、回答者から多くの

意見が寄せられた。

この中には、①非常勤理事・監事が適切に牽制機能を発揮する前提として、本組合からの独立性の確保が重要である点を指摘するもの、②常勤監事による監督機能の強化を求めるもの、③理事会における議論の不足を懸念するもの、④旧経営陣への責任追及や東北財務局からの指摘事項等について、非常勤理事・監事に対して十分な情報共有がなされていない旨を述べるもの、⑤前理事長に対する責任追及の姿勢について懸念するもの、⑥任期満了により退任した非常勤理事について、再任がなされなかつた理由を問うもの、⑦世襲による理事長の交代を問題視するもの、⑧経営トップの在任期間の長期化防止や合議体制の徹底を求めるものなどが含まれるが、公表を前提として回答を受けたものではないため、本報告書への記載は省略する。

## 2 理事会の審議状況を踏まえた課題

当職は、2024年12月～2025年9月までの間、本組合の理事会にオブザーバーとして出席した。以下では、理事会への出席を通じて、理事・監事による相互監視・牽制機能の発揮に一定の課題があると感じた事項を述べる。

### (1) 決議・報告等について

本組合では、特定の議案や報告等において、内部の目線を優先した提案等がなされるなど、ガバナンス意識や第三者（ステークホルダー）の視点に欠ける対応が見られた。

ただし、一部の議案等については、2025年6月20日付で外部から選任された常勤理事が理事会への報告を促した結果、非常勤理事から反対意見が出され、監事会もこれを不相当とする意見を出したことから、最終的に当該議案等に基づく対応は行われていない。また、常勤理事会で賛否が分かれた議案等については、理事会において、常勤理事・監事の全員が意見を述べた後、非常勤理事・監事を交えた慎重な審議がなされ、当該議案を否決する決議が行われており、現体制において一定の牽制機能が働いた事実が確認できる。

### (2) 情報共有について

#### ① 議案・報告等

本組合では、非常勤理事・監事に対し、理事会開催の1～2日前に議案等に関する資料の送付を行っているが、不祥事対応や一部の議案については、資料の事前準備が間に合わず、理事会の当日に関係資料が配布されることもある。役員アンケートにおいては、一部の非常勤理事・監事から資料の検討に要する時間が不足している旨の回答も寄せられており、理事会での議論を通じた牽制機能の強化を図るために、非常勤

理事・監事が十分な検討を行う時間を確保する必要がある。

また、理事会当日においても、議案等の一部について、常勤理事から議案の提出理由に関する十分な説明が行われず、常勤理事会での議論を踏まえた結論だけが提示されるケースも見受けられた。このような場合においては、一般的に、非常勤理事・監事が積極的に議案等の説明を求めることが望ましいが、かかる対応がなされないまま審議が進むこともあり、理事会での議論を通じた監督機能の発揮に一定の課題を感じられた。

ただし、2025年6月20日付で外部から常勤理事が選任された後は、議案等についても従来と比較して積極的な説明が行われており、また、常勤理事会における議題や審議内容を記した議事録が参考資料として提出されるなど、情報共有の課題は解消される傾向にある。

## ② その他の情報

役員アンケートでも述べられているとおり、本組合では、旧経営陣への責任追及や東北財務局からの指摘事項等について、理事会に十分な情報共有がなされておらず、常勤理事・監事と非常勤理事・監事の間で必要な情報や問題意識の共有がされにくく傾向があったことが窺われる。

ただし、この点については、2025年6月20日付で外部から選任された常勤理事が東北財務局との連絡調整を担当しており、今後は課題の解消が進むものと考える。

## (3) 非常勤役員の独立性について

本組合では、2025年6月20日付で退任した非常勤監事について、在任期間が極めて長期（52年2か月）に亘るなど、独立性の観点から問題が見受けられる事案があった。また、役員アンケートでは、非常勤役員の選任に当たって本組合との利害関係に考慮するよう求める声が複数上がっており、ガバナンス強化の観点からも、今後は独立性の確保について一層の配慮が必要と考える。

## (4) 旧経営陣との関係について

本不祥事に関しては、旧経営陣への責任追及として、責任割合に応じた損害賠償請求等が行われているが、かかる対応の中で、前理事長らによる不祥事件の隠蔽という重大な結果に対し、毅然とした態度を取るべき現経営陣の姿勢が十分に示されていないと感じられる場面があった。

島田報告書では、「現経営陣は、前記第4の3で述べた本組合の負の組織文化に自らも影響を受けている懸念があることを自覚し、十分に留意すべきである」と述べられていることも踏まえ、現経営陣は、無意識のうちに自らの職責と矛盾した対応を取ること

がないよう、慎重に行動する必要がある。

#### 第4 結語

以上のとおり、本組合では、本命令を受けた各種の取組みによりガバナンス機能に一定の改善が見られるが、「理事会及び監事による経営監視・牽制が適切に機能する経営管理態勢の確立」に関しては、主に以下の点に懸念があるものと考える。

- ① 理事長と他の常勤理事・監事との関係性（反対意見の言いやすさ）
- ② 理事長に対する「忖度」
- ③ 前経営陣（特に前理事長）に対する遠慮や忖度
- ④ 非常勤役員の独立性の確保
- ⑤ 常勤監事による監督機能の強化
- ⑥ 理事会での議論を通じた監督機能の強化
- ⑦ 非常勤役員への情報共有
- ⑧ ガバナンスや第三者の目線を意識した対応

他方で、本不祥事の発覚以降、本組合においては様々な施策が講じられており、上記の懸念の解消に向けた改善策（理事長による専横を防ぐための規程の整備、合議による議論の透明性の確保、内部通報制度の拡充、新たな常勤理事の選任による牽制機能の強化、非常勤役員に対する情報共有の充実等）も実施されている。また、役員アンケートの回答者には、2025年6月20日付で新たに理事又は監事に選任された役員も含まれているところ、特に、日常的に本組合の業務に関与しない非常勤理事・監事においては、回答日<sup>4</sup>までに必要かつ十分な判断材料（理事会での審議状況や役員間の関係性に関する把握を含む。）を得られなかつた可能性も否定できない。

これらの事情を踏まえれば、理事会におけるガバナンス機能の改善状況を正確に評価するためには、今後も一定の時間をかけて変化を見守る必要があり、継続的な調査の実施が不可欠であると考える。

なお、本報告は、その性質上、ガバナンス上の課題を中心に「足りない点」を述べるものであるが、前述の職員アンケートにおいては、現経営陣による業務改善策の実施や理事長が精力的に行う個別面談等に対する肯定的な意見が出されるなど、現経営陣による対応に対して一定の評価が寄せられている。役員アンケートは、理事・監事として善管注意義務を負う立場から、本組合のガバナンス上の課題について厳しい指摘を行うものであり、

---

<sup>4</sup> 新任の常勤理事については2025年8月、非常勤理事・監事については同年9月。

本組合の再建に向けた期待を込めて行われたものと考えられる。

既に様々な取組みが実施されているところではあるが、理事長を含む理事・監事に対しては、上記の趣旨を踏まえて、引き続き、本組合の経営体制の改善に向けた更なる努力を期待したい。

以上