



平成 25 年 10 月 28 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 十 六 銀 行  
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 村 瀬 幸 雄  
(コード番号 8356 東証・名証第 1 部)  
問 合 せ 先 執 行 役 員 経 営 企 画 部 長 秋 葉 和 人  
電 話 番 号 (058) 265-2111

### 当行元行員による不正行為に係る調査結果に関するお知らせ

当行は、平成 25 年 3 月 8 日付「ネットワンシステムズ株式会社が公表した内容に関するお知らせ」において公表しましたとおり、当行元行員の不正行為への関与が当行内の調査により判明したことを受け、第三者（社外弁護士）を交えた特別調査委員会（平成 25 年 2 月 4 日設置 委員長 矢田次男弁護士）による調査を進めてまいりました。

この度、平成 25 年 10 月 28 日付で特別調査委員会より「調査報告書（概要）」の提出を受けましたので、その概要、本件の当行業績に与える影響及び当行の今後の対応等について、下記のとおりお知らせいたします。

当行の株主の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なるご迷惑、ご心配をおかけしましたことを、心より深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 特別調査委員会による調査の概要

当行の元行員が外部業者らと共謀して、当行からの通信システム等の発注案件に関して、金員を騙取していたことが明らかとなりました。ただし、本件による当行の損害を認めるには至りませんでした。

また、上記元行員のほかに、当行の役職員が、金員騙取に関与しているとの事実は認められませんでした。

なお、詳細につきましては、別添の「調査報告書（概要）」をご参照願います。

#### 2. 当行業績への影響

本件による過年度の連結財務諸表および平成 26 年 3 月期の当行業績への影響は全くございません。

#### 3. 当行の今後の対応

(1) 再発防止に向けた取組みについて

当行は、これまでも、システム投資案件の重要性に鑑み、システム投資検討体制を構築するなど、その検討体制の充実に努めておりますが、本件を受けて、「システム投資案件申請手順書」の大幅改訂を始め、すでに多くの再発防止策に取り組んでおります。

今後につきましては、特別調査委員会からの提言にもあるとおり、再発防止策の運用の徹底・定着を図るため、随時役職員に対する研修・指導を行うとともに、内部監査や自店検査等において、継続的に、運用状況のモニタリングを行ってまいります。

また、こうした不正行為を二度と起こさないように内部統制システムの更なる強化に努め、行員のコンプライアンス・マインドの徹底を図るとともに、コンプライアンス重視の経営を引き続き行っていく所存です。

なお、詳細につきましては、別添の「調査報告書（概要）」をご参照願います。

## （２）役員報酬の返上について

今回の不正行為に関与した元行員につきましては、平成 25 年 2 月 28 日付で懲戒解雇としておりますが、今回、こうした事態を招いたことを重く受け止め、本件についての経営責任を明確にするため、以下のとおり役員報酬の返上を実施いたします。

代表取締役頭取	村瀬 幸雄	月額報酬	30%減額（1ヶ月）
代表取締役専務	堀 聡郎	月額報酬	30%減額（1ヶ月）
取締役顧問	堀江 博海	月額報酬	30%減額（1ヶ月）
常務取締役	三浦 文彦	月額報酬	10%減額（1ヶ月）
常務取締役	池田 直樹	月額報酬	10%減額（1ヶ月）

経営陣と全行員が一丸となり、再発防止に向けて内部管理態勢の一層の充実・強化を図るとともに、信頼回復に向けて全力で取り組んでまいり所存ですので、引き続き皆様のご理解・ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

添付資料：「調査報告書（概要）」

なお、この「調査報告書（概要）」では、お取引先様および行内外の個人名につきましては、匿名としております。

以上

【本件照会先：経営企画部ブランド戦略室（TEL）058-266-2512】

平成 25 年 10 月 28 日

株式会社十六銀行特別調査委員会

委員長 矢 田 次 男

委員 新 穂 均

委員 吉 田 桂 公

# 調 査 報 告 書 (概要)

## 第1 株式会社十六銀行「特別調査委員会」設置の経緯等

### 1 株式会社十六銀行「特別調査委員会」設置の経緯

平成24年2月、A社に対して、国税当局による税務調査が開始されたが、その調査において、株式会社十六銀行（以下「当行」という。）が直接的又は間接的にA社に発注した甲案件（行内ネットワークの更改に関する案件）及び乙案件（OA基盤環境の更改に関する案件。以下、「甲案件」と「乙案件」とを合わせて、「本件各案件」という。）等に関して、A社がB社に支払った外注費が実体を伴っていない架空のものではないかという点が調査の対象とされた。

その中で、当行の元行員（以下「X」という。）本人及びその家族並びにA社の元社員（以下「Y」という。）らが調査の対象となり、平成24年4月以降、国税当局から、当行やA社に対しても照会がなされた。

そして、平成24年10月3日、国税当局から当行に対する税務調査に着手する旨の電話連絡があったことから、当行においては、同月5日、臨時コンプライアンス委員会を開催し、本件に関する行内調査を行うため、当行監査部所属の行員2名を中心とした「調査チーム」を立ち上げた。

その後、当行では、のぞみ総合法律事務所弁護士らの助言を受けながら、また、A社において設置された「特別調査委員会」とも連携をとりながら、調査を進めてきたが、この中で、X、Y及びC社の元社員（以下「Z」という。）らが共謀して、当行からの通信システム等の発注案件（D社、E社（以下、D社とE社とを合わせて、「F」という。）を経由するものを含む。）において、架空の外注費名目で、A社、Fないし当行から金員を騙取していた疑いが強まってきた。

平成24年12月28日、A社「特別調査委員会」から当行に対して、国税当局と連携して、X、Y及びZに対して、同時に、上記事実関係についてのヒアリングを行いたいとの申出があり、これを受けて、平成25年1月31日に、Xに対しては、のぞみ総合法律事務所弁護士が、Yに対しては、A社「特別調査委員会」の委員が、Zに対しては国税当局が、ヒアリングを実施した。

同日のヒアリングでは、X、Y及びZは、いずれも本件事実関係について否認したが、翌2月1日も引き続き上記3名に対してヒアリングを実施したところ、いずれも本件事実関係を認めるに至り、Xが本件に関与していることが判明した。

そこで、当行は、平成25年2月4日、下記の事実関係等の詳細及びその発生原因等の実態解明・検証・調査を行い、また、改善に向けた取組みの提案等を得ることを目的として、当行「特別調査委員会」（以下「当委員会」という。）を設置した。

## 記

### 【対A社関連】

- ① Z、Y及びXらが共謀して、当行からの通信システム等の発注案件（Fを経由するものを含む。）において、架空の外注費名目でA社や当行から金員を騙取していたとの事実。
- ② 上記①の案件において、当行の関係者がX以外にも存在するのか。
- ③ 上記①の案件により、当行やA社が被った損害はどの程度か。
- ④ 上記①の案件を踏まえ、当行に内部管理態勢上の問題があるのか。

### 【対C社等関連】

当行からC社等A社以外への発注案件においても、上記【対A社関連】と類似の不正等があったか。

### 【関係者等一覧】

A社：ネットワークインテグレーター

B社：本件不正行為における外注先

C社：システム会社

D社：当行とA社又はC社との間に入ったプライマリー受注先

E社：当行とA社又はC社との間に入ったプライマリー受注先

F：D社とE社を合わせた呼び名

G社：ITアドバイザリー企業

H社：システム会社

X：当行元行員

Y：A社元社員

Z：C社元社員

## 2 当委員会の構成

当委員会（平成25年10月7日現在）の構成は、以下のとおりである。

### (1) 委員

委員長 矢田次男（のぞみ総合法律事務所・弁護士）

委員 新穂均（のぞみ総合法律事務所・弁護士）

委員 吉田桂公（のぞみ総合法律事務所・弁護士）

### (2) 事務局

当行コンプライアンス統括部及び監査部に所属する行員6名。

## 第2 調査の概要

本調査により、Z、Y及びXは共謀して、当行からA社又はC社への通信システム等の発注案件（Fを経由するものを含む。）に関して、金員を騙取していたことが明らかとなった。ただし、後述のとおり、本調査では、本件による当行の損害を認めるには至らなかった。

本報告書では、これらの案件の中でも特に金額が大きく、また、国税当局も調査を行っていた本件各案件を例に、その手口の詳細等について述べることとする。

## 第3 調査の方法

当委員会（事務局を含む。以下同じ。）が実施した調査方法は、次のとおりである。

## 1 関連資料等の検証

### (1) 当行保有資料の検証

当委員会は、当行から、各種議事録、稟議書・報告書、メール、各種契約書類、仕様書、発注書類（見積書、注文書、内示書、請求書等）、監査部作成の調査報告書及びそれらの関連書類、Xの通帳、出張管理簿等の資料の提供を受け、それらの検証を行った。

### (2) A社保有資料の検証

当委員会は、A社から、当行に対する見積書（当行保有の見積書とは内訳が異なっているもの）、A社とFとの間の発注書類（注文書、内示書、納品書、検収通知書・作業完了通知書、請求書等）、A社とB社との間の見積書等、メール、接待交際費リスト等の資料の提供を受け、それらの検証を行った。

### (3) C社保有資料の検証

当委員会は、C社に対して、①当行からC社に対する発注資料とC社保有資料との突き合わせ、②平成16年以降のC社からB社への支払に関する資料の徴求、③平成10年から平成16年までの当行からC社への発注案件（システム開発のほか、ハード・ソフト購入等も含む。）で、C社から他社への支払がある案件における疑義のある取引の確認等を依頼した。

これに対し、上記③について、疑義のある取引はないとの回答を得、上記②については、平成25年4月10日に、資料の一部の提供を受けたものの、上記①については、いまだC社からの回答はない。

### (4) F保有資料の検証

当委員会は、D社から、B社からの請求書、A社からの見積書、納品書等、メール、経費（接待交際費）使用明細等の資料の提供を受け、それらの検証を行った。

## 2 関係者へのヒアリング・協議等

### (1) 当行関係者へのヒアリング

当委員会は、Xのほか当行事務部の職員9名（現在も事務部に所属している者のほか、退職・出向した者を含む。）に対してヒアリングを行った。

## (2) 監査部による行内調査

前記のとおり、当行監査部は、平成24年10月以降、本件について行内調査を行い（関連資料の検証、関係者へのヒアリング等）、調査報告書を作成しているが、当委員会は、この調査は、本調査においても有用であると判断し、上記報告書を資料として用いた。

## (3) A社側、C社側及びF側との協議等

当委員会は、A社「特別調査委員会」の委員及び事務局、上記C社「特別調査委員会」委員並びにD社代理人弁護士及び同社担当者と、面談・メール・電話等により協議し、本件事実関係の確認、調査依頼、資料徴求等を行った。

## (4) 国税当局との情報交換

当委員会は、適宜、国税当局とも情報交換を行い、事実関係の解明を進めた。

## (5) G社との面談

当委員会は、G社の担当者と面談し、本件各案件に係る各業者からの見積書等に関してG社が行った評価の経緯・方法等について、聴取した。

## 第4 調査報告

### 1 当委員会が認定した事実等

当委員会が認定した事実等は、以下のとおりである。

なお、当委員会は、任意調査のもと、入手できた資料・ヒアリング結果等の限られた証憑に基づいて事実等を認定するものであり、将来、捜査機関の捜査等により新たな情報等が判明した場合には、事実認定の内容等が変わり得ることを付言する。

#### (1) X、Y及びZの経歴について

##### ア Xの経歴について

Xは、昭和62年に当行に入行し、その後システム部門に配属され、行内ネットワークの構築、システム発注にかかる業者選定等の業務に従事していた。

なお、当行は、平成25年2月28日付でXを懲戒解雇とした。

#### イ Yの経歴について

Yは、昭和59年に当行に入行し、その後、システム部門に配属され、システム構築等の業務を担当していたが、平成12年9月に当行を退職し、同年10月にA社に入社した。

#### ウ Zの経歴について

Zは、昭和58年にC社に入社し、東京勤務の後、名古屋支社において営業として勤務した。

### (2) 金員騙取に至る経緯について

ア 当行では、1990年代半ばから行内システムのIT化を進めており、C社が発注先の一つとなっていた。このときのC社の担当者がZであり、業務を通じて、Y及びXと親しい関係になった。

イ Zは、Y及びXに対して、飲食などの接待を繰り返していたが、両名を海外旅行に招待するなど、その交際はエスカレートしていった。

ウ Xは、平成12年に当行がC社に発注した丙案件に関連して、Zから200万円を受領した。

平成12年10月、Yは当行を退職してA社に入社したが、その後も、XはZから金員を受領していた。

こうした中、当行からA社（Fを経由したものを含む。）に発注する案件については、Xが当行の行内手続きを進めて、予算の大枠が定まった段階で、「抜く金額」、すなわち、A社からB社への架空発注額が、Z、Y及びXの間で協議され、決められていた。なお、Xは、Zから、Z、Y及びXの「分け前」（取り分）が、それぞれA社からの架空発注額の20%であると聞いていた。

そして、本件各案件においても、Z、Y及びXは、以下のとおり、金員を騙取することを共謀した。

### (3) 本件各案件について

#### ア 当行内での協議・決裁の経緯等について

当行では、平成16年にネットワークを更改後、相応の年数が経過し、

通信機器の保守期限が到来する中、回線サービスの新規受付が終了し、平成24年6月には回線サービスが終了することとなったため、ネットワークの更改に着手する必要性が生じ、甲案件の検討が開始された。

また、事務系サブシステムを対象としてシステム整備を行い、システム維持コストの削減及び情報整備、情報連携を図り、操作性の向上、散在した情報の整備を行い、情報を適切に維持管理できるシステム基盤を構築するために、乙案件の検討が進められた。

当行事務部において、甲案件及び乙案件について、各ベンダーからの提案内容の比較・検討等を行い、平成23年2月21日のIT委員会において、Xから、事務部としては、甲案件についてはD社、乙案件についてはA社及びH社を選定したい旨の説明がなされ、また、案件の第三者評価の依頼先をG社とすること<sup>1</sup>等が報告された。

その後、平成23年3月9日にG社から第三者評価の報告骨子が提出され（同報告骨子では、甲案件の推奨ベンダーとしてはD社、乙案件の推奨ベンダーとしてはA社及びH社が適切であると評価された。）、同月16日のIT委員会及び同月23日の取締役会において、甲案件についてはD社、乙案件についてはA社及びH社への発注が承認された。

## イ Z、Y及びXの共謀について

本件各案件に関する当行内での協議・決裁の経緯等は、上記のとおりであり、平成23年2月から3月にかけて、本件各案件において、A社が受注できる見込みが高まっていた。

なお、甲案件では、当行の直接の発注先はD社であり、A社ではないが、Xの供述によると、従前の経緯等から、当行の案件については、D社とA社は、共同して取り組むという関係が続いており、特段の事情がない限り、D社がA社以外の業者を選ぶことは考えられなかったとのことである<sup>2</sup>。

Z、Y及びXは、A社のB社に対する発注額（架空発注額。B社の架空請求により、A社から騙取する金額）を、本件各案件でまとめて3億

<sup>1</sup> 本件各案件は、当行の中でも金額の大きい案件（大型案件）であり、専門性も高いこと等から、IT小委員会において、第三者評価を受けて、システム要件の妥当性や価格の妥当性等について、検証を行うべきであるとの指摘がなされていた。

<sup>2</sup> Xらの供述によると、一般に、慣れ親しんだ業者でない新規の業者に発注することは、発注元にとってリスクがあり、新規業者への変更は、かなりの価格上のメリット（値段の安さ）がないと行われませんが、システムは品質が重要であり（特に、金融機関のシステムは、多くの顧客に影響が生じるため、適切に機能することが最も重要である。）、単に安さだけを追求することもできないことから、新規業者への変更は容易ではない、とのことであった。

5000万円とすることを合意した。なお、この金額は、特に会合等を行って決定したものではなく、ゴルフ場でのラウンド中の会話や電話による会話等で、次第に確定していった。

#### ウ 金員騙取の実行について

(ア) 上記のとおり、当行では、平成23年3月23日の取締役会において、甲案件についてはD社、乙案件についてはA社及びH社に発注するとの決議がなされ、その後、当行は、同年6月30日付で、D社との間で、甲案件に関する契約を締結し、同年7月11日付で、A社との間で、乙案件に関する契約を締結した。

(イ) この間、A社内において、B社への発注に関する決裁手続等がとられ、平成23年4月21日付で、A社からB社に対して、3億5000万円（消費税別）で発注（注文書の発行）がなされた。

そして、同月28日付で、B社からA社に対して、納品書と請求書（金額は3億6750万円（消費税込））が発行され、同日付で、A社はB社に対して、受領書を発行した。

これを受けて、平成23年5月31日に、A社はB社に対して、3億6750万円（消費税込）を支払い、これによって、Z、Y及びXは、金員を騙取した。

(ウ) Xは、平成23年6月頃に、Zから3回に分けて総額約7000万円の現金を受領して分配を受けた。

#### エ 当行の損害の有無について

(ア) Xの供述によると、Z、Y及びXの間では、本件各案件を含め、当行からA社（Fを経由したものを含む。）に発注する案件は、「金を抜いて分配することが当然の了解事項」になっており、「自分が行内手続きを進め、予算の大枠が定まった段階で、抜く金額、すなわち、A社からB社への架空発注額を協議して決めていた。」とのことであり、当行からD社（「甲案件」）及びA社（「乙案件」）への発注額には、Z、Y及びXの騙取金が含まれているのであるから、当行としても損害を被っている（水増発注を行っている）との疑いがある。

しかし、損害額の特定は困難であり、以下のとおり、

- ・ G社による第三者評価に一応の合理性が認められること
- ・ D社における調査でも、費用項目等に不自然・不合理な点は認められなかったこと

等からも、本調査において、当行の損害を明確に認めることはできなかった。

**(イ) G社による第三者評価に一応の合理性が認められること**

G社による第三者評価は、ベンチマークという手法を用いて、コストを中心に評価しているもので、その内容には一応の合理性が認められ、その評価結果からは、当行が本件各案件において、過大な金額での発注を行ったと認めることはできない。

**(ウ) D社における調査でも、費用項目等に不自然・不合理な点は認められなかったこと**

D社において、本件各案件を中心に、弁護士を含めた調査が行われたが、同弁護士によると、見積書、契約書、注文書、納品書、検収書等の関連資料の検証及び関係者のヒアリング等を行ったが、見積の過程や費用項目等に不自然な点は認められなかったとのことである。

この調査結果によれば、D社の受注金額は適正であったこととなり、この点からも、当行が本件各案件において、過大な金額での発注を行ったと認めることは困難である。

**(エ) 小括**

以上より、本件各案件において、当行が損害を被ったことを認定するには至らなかった。

**オ 当行の他の役職員の関与の有無について**

本調査において、関連資料の検証、関係者へのヒアリング等を行ったが、Xのほかに、当行の役職員が、本件各案件における金員騙取に関与しているとの事実は認められなかった。

**(4) 本件各案件以外の案件について**

ア 平成17年の丁案件のころ以降、当行からA社（Fを経由したものを含む。）に発注する案件について、本件各案件と同様に、Xが当行の行内手続きを進めて、予算の大枠が定まった段階で、「抜く金額」、すなわち、A社からB社への架空発注額が、Z、Y及びXの間で協議され、決められていた。Xの役割は、金員を騙取する案件について、確実に当行の決裁を通すこと、Yの役割は、A社の社内手続きを通すこと、Zの役割は、キャッシュ化して、その金員を分配することであり、Z、Y及びXは、

本件各案件以外の案件でも、金員を騙取していた。

#### イ 当行の損害の有無について

本件各案件以外の案件においても、当行が損害を被っている（水増発注を行っている）疑いはあるが、関連資料の検証、関係者へのヒアリング等によっても、損害額の特定を行うことは困難であり、本調査において、当行の損害の立証はなし得なかった。

#### ウ 当行の他の役職員の関与の有無について

本調査において、関連資料の検証、関係者へのヒアリング等を行ったが、本件各案件以外の案件についても、Xのほかに、当行の役職員が金員騙取に関与しているとの事実は認められなかった。

### (5) 騙取金の分配額・用途等について

Xの供述によると、Xは、A社から騙取した金額の約20%相当額の分配を受けたとのことである。

A社からB社への発注は、当行が直接関係していないところであり、その関連資料の一部は、A社等から取得してはいるものの、すべての資料を取得しているものではなく、XらがA社から騙取した金額については、当行としては正確に把握できない。

ただし、A社及びC社における調査報告によると、A社からの騙取金は、総額7億8910万1250円に及ぶとのことであり、これを前提とすると、Xは、1億5000万円から1億6000万円程度の金員を騙取したことになる。

Xは、こうした騙取金を、住宅ローンの返済、自動車の購入、旅行、ゴルフ、飲食等に費消したとのことである。

## 2 内部管理態勢上（決裁プロセス上）の問題の有無について

### (1) システム投資検討体制について

当行においては、システム投資案件に関し、その重要性に鑑み、平成20年に、「行内におけるシステム投資の全体を統括し、経営計画に基づき、その必要性の判定・優先順位の付与を行うことにより、投資効果の最大化と投資の最適配分を図ること」を目的として、IT委員会を組織し、同委員会の下における「システム投資検討体制」を構築した。

以後、同委員会の下で、システム投資案件の検討が行われてきたが、そ

の申請から同委員会における承認に至るまでの手続きは、IT委員会事務局が作成する「システム投資案件申請手順書」（以下「手順書」という。）によって定められている。

手順書は、数次にわたって改訂されているが、本件各案件については、いずれも平成22年9月6日改訂の手順書に従って、手続が進められている。

## （2）IT委員会の組織（平成22年9月6日改訂手順書による）

IT委員会のメンバーは、経営企画部担当常務役員である委員長及び経営企画部長、事務部長、総務部長及びリスク統括部長の4名の委員の合計5名であり、同委員会の事務は、経営企画部と事務部によって構成されるIT委員会事務局が担当している。

また、IT委員会の中にIT小委員会が設けられている。IT小委員会の委員長は経営企画部長、副委員長は事務部長が務め、その他のメンバーは、経営企画部（企画グループ）、事務部（事務統括グループ、システム管理グループ、共同化推進グループ）、総務部（総務グループ、管財グループ）及びリスク統括部（リスク管理統括グループ）によって構成されている。

## （3）本件各案件当時の申請手順

本件各案件の当時の申請手順は、次のようなものであった。

- ① 案件申請は通年募集ではあるが、毎年2月に年間開発計画を策定し、その計画に基づき開発を進めていくため、年間計画に反映される案件の締め切りは8月末であった。

本件各案件は、検討が開始された時期にはずれがあるが、いずれも平成22年8月9日に、事務部システム開発グループからIT委員会に、システム投資申請がなされている。

- ② その後の案件承認手続は、金額、顧客への影響の程度、営業店事務手続きへの影響の程度を考慮して、IT委員会の承認案件、IT小委員会の承認案件、事務部長又は総務部長の承認案件に分かれる。

本件各案件は、いずれも最も重要度の高いIT委員会の承認案件として手続が行われている。

- ③ 案件が承認された場合、IT委員会から申請部（起案部）に通知がなされ、以後、申請部において、案件の精緻化を進め、ベンダーとの協議を行う。そして、申請部としてのベンダーを決定し、更に、ベン

ダーとの精緻化協議を行った上で、申請部は、システム投資及び開発申請書の再提出を行う。

本件各案件については、申請部である事務部、主としてシステム開発グループにおいて、これらの手続がなされている。

- ④ 再提出を受けたIT委員会は、上記②の基準によって承認をした会議体によって案件協議を行う。

本件各案件においては、平成23年1月19日に、「システム投資及び開発申請書」の再提出がなされ、IT小委員会、IT委員会での検討を経て、いずれの案件も、同年3月16日のIT委員会において承認されている。

- ⑤ 本件各案件については、以上のとおり、当時の手順書に定められた手続が遵守されており、手続上の懈怠等は認められない。

また、当時のシステム投資検討体制は、上記のとおり、幅広い部署から集められたメンバーで構成され、体制としては充実したものであって、特段、その体制に不備であったとは認められない。

#### (4) 平成23年5月の手順書の改訂（三者会議について）

ア 本件各案件が承認されてから間もなく、同年5月26日に、手順書にいくつかの改訂が加えられたが、申請から承認に至るまでのフロー上の大きな変更点として、「三者会議」というものが制度上設けられた。

この「三者会議」は、年次IT投資計画の策定手順の中に位置付けられ、「IT委員会事務局は、毎年6月にそれまでに申請のあった次年度のシステム投資案件について取り纏めを行い、申請部とともに「三者会議」を開催して、全体最適を意識しつつ投資の必要性を確認し、緊急度、重要度の観点から、案件毎の評価を協議する。」、そして、「IT委員会事務局は、三者会議の結果を参考に年次IT投資ポートフォリオ（案）および年次IT投資計画（案）を作成して、IT（小）委員会に諮る。」とされている（平成23年5月26日改訂手順書2頁）。

イ このように、「三者会議」は、経営企画部、事務部及び申請部による会議であるが、次年度IT計画の策定時に、IT計画のポートフォリオに入れるかどうかの案件の絞り込みを目的として行うものであるから、この段階で、金額の妥当性や業者の選定について突っ込んだ検討が行われるものではない。

したがって、仮に、本件各案件検討時の申請・承認フローの中に「三者会議」があつて、これを経ていたとしても、本件各案件の金額の妥当性の判断や業者の選定に影響を与えたものではない。

## (5) 小括

以上より、本件各案件については、内部管理態勢上（決裁プロセス上）の問題があるとまでは認められなかった。

## (6) 平成25年1月の手順書の改訂

なお、当行では、本件を受けて、平成25年1月に、手順書の大幅な改訂を行い、「特定「システム投資案件」の検討体制について」という新たな項目を設けて、これに該当する案件の検討体制について、厳格な手続を定めた。

この手順書にいう特定「システム投資案件」とは、

- ア 投資規模が1億円超の案件
- イ その他、システム投資体制（IT小委員会またはコストマネジメント委員会）が特定「システム投資案件」と指定する案件を指す。

その厳格な手続きの主な内容は、以下のとおりである。

### ① 案件検討着手時の「検討方針書」の作成

特定「システム投資案件」に該当する案件の検討に着手する場合、申請部は、「検討方針書」を作成し、申請部内の会議体の承認を得た上、その会議実施後にIT事務局に提出する。

### ② 内部牽制

- ・ 開発案件の申請部署責任者は、手続書に定める重要なタイミングで、部内会議体及びそのメンバーが指定する有識者を交えた部内レビュー会議を行い、その結果をIT小委員会に報告する。
- ・ 申請部がベンダーとの面談を行う場合は、原則複数名で対応し、また、申請部がベンダーと価格交渉を行う場合は、原則、IT事務局が同席する。
- ・ 監査部による第三者評価

申請部は、案件推進プロセスの公正性が確保されていることについての評価を、IT事務局に事前連絡のうえ、監査部に依頼することができ、また、システム投資体制は、申請部の意向にかかわらず、申請部に対して、監査部の評価を得るよう指示すること

ができる。

③ 外部牽制

申請部は、行外の第三者評価を求めたい場合は、システム投資検討体制（IT小委員会）に要望することができ、システム検討体制は、投資対象や評価目的等の諸条件を踏まえ、第三者評価の要否を決定する。

また、システム投資体制は、申請部の意向にかかわらず、申請部に対して、行外の第三者評価を得るよう指示することができる。

④ 保全義務

申請部は、検討方針書の部内レビュー会議以降、ベンダーと契約完了までの間に発生する「各種検討経緯を立証するための資料」を保全しなければならない。

⑤ モニタリング

IT事務局は、各種プロセスが、適切に運用されているかを定期的に点検し、システム投資検討体制に報告する。また、IT小委員会は、必要に応じて、監査部に対し、モニタリングの依頼ができる。

以上の改訂に加え、手続書に付随する「システム投資申請 留意事項」にも、「特定「システム投資案件」における留意事項について」との項目を新設し、上記手続書の改訂に伴う詳細な留意事項を規定した。

以上の改訂によって、これまでは、個別案件について、平成23年5月26日の改訂によって設けられた「三者会議」を除けば、申請受理後もシステム投資及び開発申請書の再提出に至るまでは、専ら起案部が案件の精緻化・ベンダーとの交渉を進めていたものが、部内レビュー会議後という早期の段階から様々な場面でIT小委員会に関わることとなったのに加え、全体的な運用状況について常にIT小委員会と監査部がモニタリングできる制度となったものであり、この新たなシステム投資検討体制は、高く評価することができる。

## 第5 再発防止に向けた取組み・提言

前記の手順書の大幅改訂のほか、当行では、本件を受けて、次のように、すでに多くの再発防止策に取り組んでいる。

- ・ 長期滞留者の計画的解消
- ・ 外部委託先の再委託先の調査等

- ・ 出張管理簿の記載基準の改訂
- ・ 接待贈答記録簿への記録に関する運用ルールの改訂
- ・ 倫理規程及び倫理規程遵守基準の明確化
- ・ 各種研修の実施（コンプライアンス勉強会の開催等）
- ・ 監査部によるIT委員会への陪席等
- ・ 事務部における外部関係者との飲食等の原則禁止
- ・ 事務部における外部関係者との面談ルールの策定
- ・ 事務部におけるシステム開発案件の係る契約事務分掌の変更（システム開発グループが所管・起案するシステムについて、一部業務（契約・発注、支払、予算実績管理）をシステム管理グループが所管することとし、相互牽制機能を働かせる等）

これらの再発防止策は、不祥事防止において一定の効果があると評価できる。ただし、いくら立派な再発防止策を策定しても、その運用が徹底・定着しなければ、いわば「絵に描いた餅」である。運用の徹底・定着を図るためにも、随時役職員に対する研修・指導を行う必要があり、また、内部監査や自店検査等において、継続的に、運用状況のモニタリングを行っていくことが重要である。

以 上