

2021年(令和3年)4月9日

## 調査報告書

株式会社日本貿易保険 外部調査委員会

委員長 伊藤鉄男



委員 木目田裕



委員 山田将之



### 第1 本調査の概要

#### 1 本調査の目的及び範囲

当委員会の調査の目的及び調査事項は、以下の3点である。

- ① 株式会社日本貿易保険(NEXI)がドイツ復興金融公庫(KfW)債を保有するに至った経緯、問題を意識した後の対応について調査を行い、問題点を明らかにする(調査事項1)。
- ② NEXIの全部局が行う業務において、貿易保険法76条が定める過料の対象となる違反行為が生じていないかを中心に会社業務全般の法令遵守状況について検証する(調査事項2)。
- ③ NEXIの法令遵守体制に対する評価及び改善策の提言を行う。

#### 2 本調査の体制

当委員会は、委員長 伊藤鉄男(西村あさひ法律事務所 弁護士)、委員 木目田裕(同)及び委員 山田将之(同)で構成され、同事務所の弁護士12名を調査補助者として任命した。

#### 3 本調査の方法

当委員会は、調査事項1について、①29名の関係者に対する計34回のヒアリング、②NEXIにおいて保有する紙媒体の資料の検討、③NEXIの役職員8名(NEXIの元役職員2名を含む。)を対象とする、約8,590件のメールレビューを行った。

また、当委員会は、調査事項2について、NEXI各部署に在籍する担当者計19名に対し、NEXIにおいて保有する紙媒体及び電子媒体の資料を精査しつつ、ヒアリングを実施した。

さらに、NEXI の法令遵守体制に対する評価及び改善策の検討のため、①NEXI 職員 278 名 (休職者・出向者を含む。)に対するアンケート調査、②9 名の関係者に対する計 10 回のヒアリング、③NEXI において保有する紙媒体の資料の検討を行った。

## 第 2 調査事項 1 について

### 1 判明した事実

#### (1) 2018 年 11 月 19 日の KfW 債購入

2018 年 9 月 1 日付けで、貿易保険法 29 条 1 号に基づき新たに経済産業省告示が定められるとともに、貿易保険法施行規則が改正され、NEXI が保有する余裕金の運用方法として、同法 29 条 1 号から 3 号に定める方法(国債、地方債、預金、金銭信託等)に、新たに財投機関債と、外債すなわち「外国政府及び国際機関の発行する有価証券であって外国通貨をもって表示されるもの」が加わった。これにより、以後、NEXI は、余裕金の運用方法として、適法に財投機関債や外債を保有することができることとなった。

かかる改正を受けて、NEXI は、外債の購入を検討し、2018 年 11 月 19 日付けで、KfW 債を購入した。

証券会社の担当者は、2018 年 10 月 22 日及び同年 11 月 7 日に、NEXI の資金運用担当部署である財務グループの担当者に対し、「KfW は投資可能な発行体に含まれるか」との旨をメール及び電話で問い合わせた。通話の録音データによれば、証券会社の担当者は、NEXI の担当者に対し、「KfW 債はご購入対象との認識でよろしいでしょうか」、「KfW は購入可能な発行体に入るという認識でよろしいでしょうか」と尋ね、NEXI の担当者は、「もちろん、はいはい」と回答している。NEXI の担当者は、証券会社の担当者からの質問は「NEXI が KfW 債を購入するか」との質問であると理解し、「購入する」という趣旨でこのような回答をした。証券会社から KfW 債を「国際機関債」として提案を受けたこと、他社の「国際機関債ファンド」の取扱銘柄に KfW 債が含まれている等、一般的にも KfW 債が国際機関債に含まれるという理解が見られること等に照らすと、NEXI の担当者は、KfW 債が国際機関債に該当すると思い込んで KfW 債を購入すると回答したと認められる。

2018 年 11 月 13 日、資金管理運用会議は、概ね「資金管理運用会議に上程されたからには担当部署において法令チェック済みである」との理解に基づき、KfW 債の購入等を決定した。

2019 年 1 月 22 日の経営会議及び同月 31 日の取締役会では、個別銘柄に着目した報告がされず、また、アドバイザリーグループには、運用している外債の個別銘柄は報告がされなかった。

NEXI の担当者は、月に一度、経済産業省に、資金運用の状況を記載した紙資料を提出していたが、当該資料に NEXI が購入した個別銘柄は記載されていなかった。なお、NEXI は、

経済産業省に、定期的に、NEXI による KfW 債の保有が記載された経営会議及び取締役会に対する報告資料を提出しており、NEXI が KfW 債の保有を殊更隠そうとしていたとは認められない。

## (2) KfW 債の追加購入

NEXI は、2019 年 2 月 19 日及び同年 5 月 16 日に、KfW 債を追加購入した。いずれの際にも、資金管理運用会議、経営会議、取締役会、アドバイザーグループで KfW 債の法令適合性は議論されなかった。

## (3) KfW 債を購入しなくなった経緯

2019 年 4 月頃から、NEXI における資金運用担当者の変更に伴い、後任の担当者が、保有債券の検証を行い、地方公共団体金融機関債、中部国際空港債及び KfW 債といった複数の債券について NEXI の購入可能債券かとの問題意識を持った。インターネット上の情報からは KfW も国際機関に当たると考える余地もある一方で、KfW 債は国際機関債ファンドの取扱銘柄に含まれないようであったため、当該担当者は、担当取締役の仲田副社長に相談した。しかし、仲田副社長は、KfW 債がドイツ国債と同等の信用度を有すること等から、KfW 債の保有に問題はないと判断した。

もっとも、NEXI の担当者は、かかる結論を「気持ち悪い」と感じ、KfW 債以外の債券で購入額の年度目標を達成できるので、あえて KfW 債を購入する必要はないと考え、今後は KfW 債を購入しないこととした。そこで、NEXI の担当者は、2019 年 8 月 1 日、各証券会社に対し、メールで、KfW 債を購入対象の候補から除くよう依頼した。これ以降、各証券会社から KfW 債の購入は提案されず、NEXI は KfW 債を購入していない。

## (4) KfW 債の購入に係る事実関係のまとめ

NEXI の資金運用担当者や仲田副社長は、KfW 債が「外国政府又及び国際機関の発行する有価証券」に該当しないことを認識しながら(あるいは、疑いながら)、あえて KfW 債を購入したとは認められないが、KfW 債が「外国政府及び国際機関の発行する有価証券」に該当するとの解釈の妥当性につき、社内での確認や経済産業省に対する確認を行わなかった。

NEXI は、2019 年 5 月を最後に KfW 債を購入しなくなったが、購入をやめる際にも、経済産業省に、KfW 債の保有に関する相談等を行わなかった。これは、仲田副社長らが、KfW 債は「外国政府及び国際機関の発行する有価証券」に該当し得ると考えていたためであった。

板東元社長や黒田社長その他の取締役、監査役及びアドバイザーグループの出席者は、そもそも、KfW 債の保有を認識していなかったか、あるいは、その問題点の認識まではなかった。

## **(5) 発覚の経緯及び発覚後の対応**

2020年10月16日、NEXIの内部監査担当者がNEXIのKfW債保有を認識し、同月23日、黒田社長に、KfW債保有が法令違反となる疑義がある旨を報告した。同月28日、黒田社長の指示の下、NEXIは、経済産業省の担当者に対して、電話とメールで報告した。

2020年11月5日、NEXIと経済産業省の担当者が面談した際、当該担当者から、「KfW債を保有しているのは望ましくない」旨の発言がなされ、KfW債を売却する方向で検討することを示唆された。このため、以後、NEXIは、KfW債の売却に備えて、会計・税務上の問題の検討を進めるとともに、経済産業省の担当者に検討状況の報告を断続的に行い、これに対して同担当者からの返答を受ける等、当該検討の進捗状況を確認・報告する旨のコミュニケーションが継続されていた。

2021年2月15日、NEXIは、経済産業省から、KfW債は貿易保険法施行規則17条が定める「外国政府及び国際機関の発行する有価証券」に該当せず、KfW債の保有は貿易保険法29条4号に抵触するものであり、直ちに売却し、再発防止策を含めて公表する必要があるとの見解を伝えられた。さらに、翌16日には、経済産業省から、外部弁護士を活用して、原因究明・再発防止策の策定・法令遵守体制の総点検・公表等を検討するよう指示を受けた。NEXIは、かかる経済産業省の見解・指示を伝えられた時点で初めて明確にKfW債の保有が法令に抵触すると認識した。

## **2 確認された問題点**

### **(1) KfW債の購入に際しての問題点**

#### **ア 財務グループ(第1線)の確認不足及び組織的な脆弱性**

財務グループの資金運用担当者は、銘柄選択において法令適合性のチェックを行わず、証券会社の提案にそのまま依拠していた。KfW債が国際機関債に該当すると考えたことには、一定の理由があったが、経済産業省に事前に相談する等の慎重な検討が必要であった。

その背景には、財務グループでは、2018年11月当時、1~2名の担当者で外債購入に係るあらゆる業務をこなす必要があり、また、2019年4月に至るまで、財務グループの担当者が資金運用及び出再業務を兼務している状況にあり、外債購入に熟練した者がいない等、財務グループの組織的な脆弱性が大きく影響していた可能性がある。

## イ リスク管理グループ(第2線)並びにコーポレートガバナンス部長及びコーポレートガバナンス部担当役員による確認不足

資金運用を担当する財務グループとリスク管理を担当するリスク管理グループはどちらもコーポレートガバナンス部に所属していた。そして、リスク管理グループも、コーポレートガバナンス部長及び同部担当役員である仲田副社長も、KfW 債の法令適合性をチェックしていなかった。

資金運用に関しては、執行機能を掌る管理職(コーポレートガバナンス部次長)と、チェック機能を掌る管理職(リスク管理グループ長)とが同一人物となり、双方の機能が分離しておらず、リスク管理グループによる牽制機能が効いていなかった。

## ウ 統括的に法令遵守体制をチェックする部門の不存在

法務部門である制度・法務グループの業務は、事実上、顧客との約款に関する法令チェックに限定され、法令チェックは各現場に委ねられていた。また、各事業部門が、各部門の担当業務に係る法令等を自ら情報収集、把握しなければならず、その遵守状況をチェックする部署が存在しなかった。

## エ 内部監査(第3線)の不十分性

NEXI の2017年4月の株式会社化後、本格的な「会社資金の流れ・計上に関する監査」は、2020年10月に行われた2020年度監査が初めてであった。NEXI が株式会社化以降、すぐに同様の監査を実施していれば、早期発見を期待できた可能性もあったと考えられる。

## オ 「縦割り」の企業風土

NEXI では、「他の部署が見ているから大丈夫」「自分の部署の所管でないことには口を出さない」という、分業的な考え方が根付いていたように思われる。かかる考え方により、他の部署の仕事に対する牽制機能が低下していた。

## カ アドバイザリーグループを有効活用できていなかったこと

アドバイザリーグループに対して、外債の個別銘柄についての報告がなされておらず、アドバイザリーグループに法務専門家が参画していなかった。

## (2) 発覚後の対応に際しての問題点 - 問題解決に対する受け身の姿勢 -

本件は、法令に抵触するか否かの問題であり、既に 2020 年 11 月 5 日の時点で、経済産業省の担当者から KfW 債を保有していることは望ましくない旨の見解が示されていたのであるから、NEXI としては、本件をもっと深刻な問題であると真摯に受け止め、経済産業省との間でもっと頻繁且つ積極的にコミュニケーションを図るべきであった。

## (3) 証券会社との癒着の可能性について

NEXI による計 3 回の KfW 債の購入は、すべて同一の証券会社からのものであるが、円債・外債の購入状況に照らし特定の証券会社を優遇していたとはいえないこと、個別の銘柄の選定状況についても不自然なところはなかったこと、NEXI や資産運用を担当する役職員において特定の証券会社を優遇する動機がないこと等から、当該証券会社との特別な関係に基づいて KfW 債を購入したとは認められない。

## 第 3 調査事項 2 について

### 1 調査の結果

貿易保険法 76 条は、NEXI による KfW 債購入において問題となった「29 条の規定に違反して業務上の余裕金を運用したとき」(8 号)のほかにも、過料の対象となる違反行為を列挙している。当委員会は、2017 年 4 月の株式会社化以降、NEXI において、同法 76 条各号に該当する違反行為が生じていないかについて、以下のとおり、調査を実施した。

まず、当委員会は、どのような調査方法及び調査範囲によれば、一定の網羅性及び正確性を確保した調査を実施できるかという観点から、各種規程類・マニュアル等の確認及び NEXI の各部署に在籍する担当者へのヒアリングを行い、NEXI における各業務フローを調査した。

次に、当委員会は、NEXI における各業務フローの内容を基に、貿易保険法 76 条各号ごとに、調査対象とすべき書類・データ等を特定し、NEXI の各部署に在籍する担当者に対して、当該書類・データ等の具体的な精査・確認方法について指示した。当委員会は、その結果について NEXI 担当者から報告を受けるとともに、必要に応じて、当該書類・データ等について、当委員会自身によるサンプル調査も行った。

以上の調査の結果、貿易保険法 76 条 1 号乃至 8 号に該当する違反行為は認められなかったが、同法 76 条 9 号に関する調査の過程で、以下の問題が見つかった。

NEXI は、NEXI が構築した業務システムを使用して、保険料率を算定している。そこで、当委員会は、当該業務システムの計算プログラムと、NEXI が経済産業大臣に届け出ている

貿易保険の保険料率等を定める「貿易保険の保険料率等に関する規程」との整合性について調査することとし、NEXI に対して、当該業務システムの設計書である「保険料算出方法書」と「貿易保険の保険料率等に関する規程」との照合作業を指示した。

その結果、「保険料算出方法書」と「貿易保険の保険料率等に関する規程」との間に齟齬があることが判明した。具体的には、「貿易保険の保険料率等に関する規程」では、貿易一般保険(2年以上)及び貿易代金貸付保険(2年以上)(本件保険種)の保険料率の算定過程において、計算の簡略化のために、「商品係数を乗じる前の数値について小数点以下第4位を四捨五入する」という端数処理が定められているにもかかわらず、「保険料算出方法書」には、当該端数処理が定められていなかった。この齟齬があることによって、NEXI が2017年4月の株式会社化以降に引き受けた貿易保険のうち、4件において、少額の保険料の過大徴収が生じていることが判明した。

これを受けて、当委員会は、NEXI に対し、独立行政法人日本貿易保険が設立された2001年4月以降に遡って調査することを指示した。「貿易保険の保険料率等に関する規程」のうち、本件保険種の該当計算箇所に係る部分は、2001年4月以降、5回改訂されているところ、各改訂に係る「保険料算出方法書」と「貿易保険の保険料率等に関する規程」の整合性をNEXI にて確認した結果、上記の齟齬以外に、端数処理に係る齟齬が3箇所(5回の改訂のうち3回の改訂において各1箇所)生じており、これにより、上記4件を含む47件で保険料の誤徴収が生じていることが判明した。

貿易保険法40条3項は、NEXI が届出をした引受条件以外の引受条件により貿易保険を「引き受け」ることを禁じている。NEXI は、保険期間中及び保険期間経過後に保険金支払いの可能性が残っている期間の間、貿易保険を引き受けていると考えられることからすれば、NEXI が、同期間中に、保険料率算定での過誤を認識し、合理的期間内に是正措置を行えば、全体として、貿易保険法40条3項に違反していないと解するのが相当であると思われるが、経済産業省の見解を確認し、是正の方法等に関しても、経済産業省と協議すべきである。

## 2 確認された問題点

「保険料算出方法書」と「貿易保険の保険料率等に関する規程」の齟齬が生じたことについては、以下のような問題点が確認された。

### (1) 改訂作業が終了した段階で、「貿易保険の保険料率等に関する規程」と「保険料算出方法書」の整合性が確認されていなかったこと

NEXI において、「貿易保険の保険料率等に関する規程」の改訂は、企画部制度グループが担当し、システムの改訂は、業務システム部情報システムグループ及び業務プロセス管理グループが担当している。「貿易保険の保険料率等に関する規程」と「保険料算出方法書」の

改訂作業が、別の部署によって同時並行的に行われるため、特に、改訂作業の途中で生じる、「貿易保険の保険料率等に関する規程」の改訂案の変更について、共有漏れや「保険料算出方法書」への反映漏れ等の人為的なミスによって、「保険料算出方法書」に正しく反映されないおそれがある。そして、改訂作業が終了した段階で、システムに実装されたプログラムの内容が「保険料算出方法書」に整合するかについては検証が行われていたものの、これらと、「貿易保険の保険料率等に関する規程」の整合性については検証が行われていなかった。

今後は、「貿易保険の保険料率等に関する規程」と「保険料算出方法書」の間に齟齬が生じることを防止すべく、改訂作業が終了した段階で、「貿易保険の保険料率等に関する規程」と、「保険料算出方法書」及びシステムに実装されたプログラムの内容との整合性についても検証を行うことが求められる。

## **(2) 「貿易保険の保険料率等に関する規程」と「保険料算出方法書」の整合性を事後的に確認する機会がなかったこと**

上記(1)のとおり、システムに実装されたプログラムの内容が、「貿易保険の保険料率等に関する規程」と整合しない状況となった場合に、これを事後的に是正する機会・仕組みは設けられていなかった。そのため、一度、両者の間に齟齬が生じると、その後、当該齟齬のある箇所には改訂が施された結果、偶然に齟齬が解消される等しない限りは、齟齬の是正がなされない状況であった。

今後は、上記(1)記載の再発防止策に加えて、システムに実装されたプログラム自体の事後的な検証の機会を設けることが望ましい。具体的には、特定の保険種について、「貿易保険の保険料率等に関する規程」を改訂することとなった場合には、改訂を施す規定に限らず、当該保険種に関わる規定全体について、「保険料算出方法書」及びシステムに実装されたプログラムの内容との整合性を検証するといったことが考えられる。また、事後的な検証の実効性を確保するという観点からは、上記(1)記載の検証を実際に担当した者とは、別の者において、当該事後的な検証を行うことが望ましい。

## **(3) 業務マニュアルの点検及び運用の見直し**

上記(1)及び(2)に記載したとおり、「貿易保険の保険料率等に関する規程」と「保険料算出方法書」の整合性の確認が不十分であったと考えられる。

今後は、保険料率との関係において、従来の業務フローが適切であったのか企画部制度グループ、業務システム部情報システムグループ及び業務プロセス管理グループの間で保険料率の改訂に関する業務マニュアルの点検を行い、必要があれば改訂を行うことが考えられる。また、これらのグループの間で業務マニュアルに従って業務が行われるよう、この機に、業務マニュアルを参照することを周知徹底することが考えられる。



## 第4 法令遵守体制に対する評価及び改善策の提案

### 1 NEXIにおいて既に実施済み又は今後実施予定の再発防止策

上記第2の2(1)(調査事項1について確認された問題点)に関し、NEXIは、既に以下のような再発防止策を実施し又は今後実施していく予定である。

#### (1)「財務グループ(第1線)の確認不足及び組織的な脆弱性」(上記第2の2(1)ア)について

NEXIは、2021年2月24日付け取締役会において、①資金運用に関する決裁権限をコーポレートガバナンス部担当取締役から社長決裁へと変更する旨の決裁規則の改定(同日施行)を行うこと、②NEXIが購入可能な債券リストを作成し、各証券会社に共有すること、及び、③資金運用担当者に対して関連規制の教育・研修を実施することを決議した。

このうち①及び②については既に実施済みであり、③についても、内外部のリソースを利用して月2回の教育・研修を実施することとなっており、既に2021年3月中に初回の研修(現行の資金管理マニュアルの読み合わせ)を実施済みである。

#### (2)「リスク管理グループ(第2線)並びにコーポレートガバナンス部長及びコーポレートガバナンス部担当役員による確認不足」(上記第2の2(1)イ)について

NEXIは、2021年2月26日付け取締役会において、財務グループをコーポレートガバナンス部から総務部に移管する旨の組織規則の改正(同年4月1日施行)を決議し、既に実施済みである。

#### (3)「統括的に法令遵守体制をチェックする部門の不存在」(上記第2の2(1)ウ)について

NEXIは、2021年2月26日付け取締役会において、コーポレートガバナンス部に「法務・コンプライアンスグループ」を設置する旨の組織規則の改正(同年4月1日施行)を決議した。「法務・コンプライアンスグループ」の業務範囲について、従前、「制度・法務グループ」の業務範囲につき「他のグループの所掌に属するものは除く」といった例外が設けられていたが、今般、かかる例外を削除し、「会社法務全般に関すること」及び「コンプライアンスの推進に関すること」とした。

「法務・コンプライアンスグループ」のグループ長には、弁護士資格を有する職員が就任し、これに加え、週何日か外部弁護士にNEXI内で業務をさせることを検討している。

#### (4) 「内部監査(第3線)の不十分性」(上記第2の2(1)エ)について

NEXI は、内部監査グループの人員体制を強化し、内部監査グループ専任の職員は、2018年11月当時と比べて2名増加し、計4名になった。

そのほか、NEXI においては、週何日か外部のリスクコンサルタント等に NEXI 内で業務をさせることを検討している。

#### (5) 「『縦割り』の企業風土」(上記第2の2(1)オ)について

NEXI においては、今後の幹部合宿や職員研修(年1回実施)の議題として、「縦割り」の企業風土について、現況や解決策を協議・検討していく予定である。また、2021年度より実施される社内トレーニー制度により、ヨコ同士の職員間の交流を図っていく予定である。

#### (6) 「アドバイザーグループを有効活用できていなかったこと」(上記第2の2(1)カ)について

NEXI は、2021年2月26日付け取締役会において、アドバイザーグループに法務専門家を加え、社長決裁の事前承認を行うとの決議を行った。

これを受けて、2021年3月29日付け取締役会において、①資金管理基本方針について、アドバイザーグループを取締役会の諮問機関という位置付けから外す旨の改定を、②資金管理規則について、新たに運用対象予定銘柄を含む「四半期資金運用計画」を策定し、社長決裁前にアドバイザーグループの承認を得なければならない旨の改定を、そして、③アドバイザーグループ規則について、アドバイザーグループの名称を「資金管理アドバイザーグループ」に変更するとともに、法務専門家を委員に加える旨の改定をそれぞれ行うこと等を決議し、同年4月1日から、これらの措置を実施した。

また、2021年4月前半までに、これらの改定後の規則に則り、2021年度第1回資金管理アドバイザーグループを開催し、年度資金管理計画に関する助言、第1四半期資金運用計画に関する承認を求める予定である。

## 2 アンケート調査の結果

当委員会は、2021年3月5日から同月12日までの間、NEXI 職員278名(休職者・出向者を含む。)に対して、下記を質問事項とするアンケート調査を実施し、計119名から回答を得た。

質問1: 株式会社に移行した2017年4月以降のNEXIの業務について、コンプライアンス上問題ではないかと感じる事例を経験又は見聞きしたことがございました

たら、その概要をご回答ください。その内容が、法令違反になるかどうかは問わず、幅広にご回答ください。事実確認の便宜のため、事例をご回答いただく際は、対象となる部署又は人物及び時期を特定していただきますようお願いいたします。また、特に思い当たらない場合には、「なし」とご回答ください。

質問 2: 今後 NEXI を、社員の皆様にとってはもちろん、顧客や取引先等にとってより良い・より魅力的な会社にしていくために、NEXI の改善点に関するご意見・ご提案等があれば、ご自由にご記載ください。

当委員会は、質問 1 への回答を踏まえ、関係者に対するヒアリング、社内規則・規程やマニュアル・関連する契約等の資料を確認したが、新たな法令違反等は発見されなかった。

質問 2 については、NEXI の法令遵守体制の改善に関する有意義なコメントが多数寄せられ、これらのコメントは法令遵守体制に関する改善策の検討にあたり参考とした。

### 3 現状の法令遵守体制

#### (1) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

NEXI においては、取締役会、経営会議、評価委員会が運営されている。取締役会は、毎月 1 回、原則として全取締役・監査役が出席して開催されている。経営会議は、毎月 2 回、社外取締役以外の取締役・監査役、執行役員及び各部長(業務システム部を除く。)が出席して開催されている。経営会議の役割は、取締役会決議・報告事項及び社長決裁事項に関する実質的な検討・協議を行う点にあり、取締役会よりも開催頻度が高く、また、一般的な企業の経営会議と異なり、常勤監査役のみならず、社外監査役も出席している点特徴的である。評価委員会は、四半期に 1 回、外部の有識者、取締役及び執行役員が出席して開催されている。評価委員会の役割は、主に NEXI の業務及び運営の状況や取締役の業績評価・報酬決定を行うことにある。

そのほか、NEXI においては、アドバイザーグループ規則に基づいて、外部有識者から成るアドバイザーグループが設置されており、年 2 回、委員会が開催されている。アドバイザーグループの役割は、元々、資金管理規則における資金運用に関する事項や、年度資金管理計画のうち資金運用に関する事項について、取締役会に対して助言を行うことであったが、上記 1(6)のとおり、2021 年 4 月 1 日以後は、取締役会の諮問機関ではなく社長の諮問機関として、新たに法務専門家を加えた体制で、年度資金管理計画に関する助言や四半期資金運用計画に関する承認等を行って行くこととされている。

## **(2) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**

コーポレートガバナンス委員会が、ほぼ毎月 1 回程度、社外取締役以外の取締役・監査役及び総務部長が出席して開催されている。コーポレートガバナンス委員会では、NEXI 内で発生した事務ミスの報告が多くなされるため、事務ミスの審議が大きな割合を占めている。コーポレートガバナンス委員会の議事録等によれば、コーポレートガバナンス委員会に報告されている事務ミスについて、例えば、保険事務において定性的に発生すると考えられるミスについてはマニュアルに反映して注意を促す等の対策が取られており、コーポレートガバナンス委員会が PDCA サイクルにおけるチェックとして機能し、事務ミスの是正が図られている。

さらに、NEXI においては、コンプライアンスに関する責任部署として、コーポレートガバナンス部が設置されている。コーポレートガバナンス部は、リスク管理グループと法務・コンプライアンスグループ(2021 年 4 月 1 日設置)から成り、前者は、内部統制基本方針の策定及び推進やコーポレートガバナンス委員会の運営等に関する事務を取り扱い、後者は、会社法務全般及びコンプライアンスの推進に関する事務を取り扱う。

## **(3) 業務の適正を確保するための体制**

NEXI は、社長直属の機関として、内部監査グループを設置している。内部監査グループは、内部監査計画に記載した「監査テーマ」に基づいて内部監査を実施している。

## **(4) 監査役会**

NEXI においては、毎月 1 回、監査役会が開催されている。監査役会は、リスク管理グループの担当者に対するヒアリングを実施する等して、リスク管理体制についても定期的に確認している。

## **(5) その他の機関**

そのほか、NEXI においては、社内規則に基づく機関ではないものの、幹部連絡会と部長会が設置・開催されており、社内での検討・協議や情報・ノウハウの共有の場として機能している。

幹部連絡会は、毎週 2 回、常勤の取締役及び監査役、執行役員、各部の次長以上の職員、総務部総務・広報グループ長、企画部企画グループ長及び大阪支店営業グループ長が出席して開催されている。幹部連絡会は、幹部間における検討・協議や情報・ノウハウの共有の場としての役割を果たしている。

また、部長会は、毎週 1 回、各部長(但し債権業務部は常務取締役が部長を兼任している

ため次長)と大阪支店長が出席して開催されている。部長会では、主に総務部が各部に対して必要な事項の連絡を行うが、部署間での調整が必要な事項について検討・協議することもある。

さらに、企画部の下に「制度グループ」(旧「制度・法務グループ」)が存在し、貿易保険関連の保険契約の約款の解釈等を行っている。

#### 4 法令遵守体制に関する改善策の提言

経営陣及び監査役を含む NEXI の役職員に対するヒアリングの結果及びアンケート調査の結果を踏まえ、当委員会は、NEXI の法令遵守体制に関する改善策として、以下の施策を提言する。

##### (1) コーポレートガバナンス委員会の見直し

現在のコーポレートガバナンス委員会の主な役割は、結果的に、事務ミスの報告を受け、その是正策について検討することが中心となっている。事務ミスは、時に重大なリスクとなるものであり、その情報を集約・共有することは重要であるが、コーポレートガバナンス委員会の議事録を見る限り、現場で注意を促す等すれば足りるものも多く含まれていると思われ、コーポレートガバナンス委員会という場ですべての事務ミスを議題とすることが適当なのかは疑問がある。コーポレートガバナンス委員会においては、NEXI がコーポレートガバナンス委員会を設置した原点に立ち返り、本来の役割である「コンプライアンスに関する重要事項を審議し、法令等遵守状況のモニタリングを行うこと」に注力すべきである。具体的には、貿易保険法令違反に関してだけでなく、それ以外にも NEXI の貿易保険業務遂行上発生し得る、あるいは発生したコンプライアンス違反について原因・背景を検証し、リスクの低減や再発防止のための方策を議論して、内部統制システム上の問題点や改善策を経営陣に提言し、また、それらの改善策の実施状況をモニタリングすること等が求められる。事務ミスは一次的には執行の現場サイドの組織で集約・共有し、上記のとおり、コンプライアンスに関する重要事項のみをコーポレートガバナンス委員会で議論するのがあるべき姿であると思われる。

そのように、コーポレートガバナンス委員会をコンプライアンス上の重要なテーマについて議論する場にするのであれば、取締役会の諮問機関として明確に位置付け、執行サイドに対する牽制機能を確保することが考えられる。その場合、より牽制機能としての性格を強調するのであれば、業務執行取締役等の参加は最小限にするとともに、外部有識者の割合を増やし、NEXI の内部統制システムが有効に機能しているかを議論するといったことが考えられる。

## (2) 業務マニュアルの点検及び運用の見直し

第 1 線における業務のチェック体制を充実させることは、法令遵守体制を構築するために重要である。また、ヒアリング結果においても、NEXI においては、業務が属人化していたり、業務によっては部署内でノウハウが蓄積されていなかったり、業務分掌が曖昧などところがある等の指摘があり、業務のチェックが個人の力量に左右されず、かつ、漏れがないよう、統一的なルールを設ける必要性が高い。

当委員会の調査の限りでは、NEXI においても業務マニュアルが作成されていることは認められるが、ヒアリング結果によれば、業務マニュアルの粗密は部署によってバラバラであるとの指摘がある。そこで、例えば、コーポレートガバナンス部の統括の下で、必要に応じて外部業者を利用する等しながら、特にコンプライアンス確保の観点や業務フローの明確化が実現できているかといった観点から、既存の業務マニュアルの定期的な点検を行い、改訂を繰り返していくことが考えられる。また、各部署の業務遂行の過程で定性的に生じ得る問題点については、業務マニュアルの中で又はそれとは別に、チェックリストを作成することも検討されてよいと思われる。加えて、業務マニュアルの点検・改訂やチェックリストの作成にあたっては、対象とする業務に漏れがないように、コーポレートガバナンス部の統括の下で、従前どの部署が取り扱う業務かが曖昧であったものを事前に洗い出し、部署同士でどの業務をどの部署が取り扱うのが適当かを協議して、認識を擦り合わせておく必要もあると思われる。

また、業務マニュアルの内容を改善・充実させたとしても、実際にそれが現場で参照されないと無意味であるため、職員に対して、業務マニュアルを参照することを周知徹底し、NEXI 内で業務マニュアルを参照するという文化を定着させることが必要であると考えられる。

以上のような業務マニュアルの点検及び運用の見直しにより、第 1 線において、業務マニュアルに従った業務遂行が実現されることで、各職員が行う業務に係るリスクの質を軽減させることにつながることも期待される。

## (3) 第 2 線・第 3 線の人員強化

ヒアリング結果及びアンケート調査の結果において、コンプライアンス確保の観点から、現状の第 2 線・第 3 線は、人数・経験とも不足しており、実効的なチェックができていないという指摘が多く聞かれた。

NEXI は、上記 1 のような再発防止策を実施済みであるものの、今後は、それらの運用状況を随時確認・検証し、現状のままで十分か、あるいは更なる対策が必要かを検討・実施する等、中長期的に PDCA を回していくことが必要になる。

第 2 線・第 3 線の人員強化策としては、新規採用や中途採用、社内での人材育成、保険業務経験者の出向受入れ等の手段が考えられる。本調査の中では、NEXI の第 2 線・第 3 線

に相応しい保険業務に関する知識・経験を持ち合わせた人材を見つけることは相当困難であるとの指摘もあり、短期的には人事異動や臨時的な兼任を活用していくことも考えられる。例えば、営業第一部で第 1 線に従事している者を人事異動で、営業第一部以外の部署を担当する第 2 線・第 3 線に配置することや、営業第一部の内部監査の際に、営業第二部の者を臨時的に内部監査の補助者に加える等といった措置が考えられる。

なお、コンプライアンス確保の一次的な責任を負うのは、あくまで第 1 線であることについては、繰り返し周知していく必要がある。

#### **(4) 企業風土・文化・意識の変革**

ヒアリング結果において、NEXI においては、「役所文化」や「タコツボ化」といった企業風土・文化が存在するといった指摘がなされている。また、アンケート調査の結果において、職員からも、コミュニケーションが取りにくいとか、職員のコンプライアンス意識が低い等といった声が上がっている。

まず、「役所文化」や「タコツボ化」という点に関しては、NEXI の成り立ちや NEXI が取り扱う業務の高度な専門性からすると、やむを得ない側面があるものの、上記 1(5)で触れた社内トレーニー制度や、幹部連絡会等の積極的な活用により、社内の交流や意見交換を促進し、徐々に企業風土・文化を変革していくことが望ましい。

また、職員のコンプライアンス意識に関しては、定期的なコンプライアンス研修を行うことに加え、本調査で判明した問題点を良い材料として、コンプライアンス研修の場等で、それらの問題が社会一般や NEXI の信頼性・レピュテーションに与えた影響の大きさを、各職員に改めて認識・実感させることが考えられる。

さらに、企業風土・文化・意識の変革において、経営トップが明確なメッセージを発することが重要である。現在、社長においては、社長室便りによるメッセージの発信や、全社員とのコミュニケーション、ミッションペーパーの配布等を通じて、メッセージを発信しているが、今後も、様々なチャンネルを利用して、継続的に、役職員のコンプライアンス意識の向上や部署間のコミュニケーションの促進につながるメッセージはもちろん、役職員の NEXI での業務に対する矜持とモチベーションを向上させるべく、そもそも NEXI としてどのようなサービスを顧客に提供すべきなのか、そのために NEXI はどのような企業になる必要があるのか等、NEXI の存在意義や企業理念にも遡ったメッセージを発することが期待される。

## **第 5 結 語**

貿易保険法は、NEXI の公的性格に照らし、貿易保険事業を安定的に運営することが求められることから、余裕金の運用に制限をかけている。仮にかかる規制に違反し、余裕金が毀損された場合には、保険金の支払いに支障が生じ、顧客の事業に悪影響を及ぼす等の重

大な結果を招くおそれがある。NEXI において、かかる重要な規制の理解やそれに関するチェック体制が不十分であったことは重く受け止める必要がある。

また、保険料の誤徴収についても、顧客の信頼を損なう行為であり、多額にわたるものではないとはいえ、顧客に対し速やかに過大に徴収した保険料の返還を行うことを当委員会としても強く要望する。

本調査の一環として実施したアンケート調査は、回答期間が 1 週間という短期間であり、また、選択式ではなくオープンクエスチョン式の質問であったにもかかわらず、職員総数の半数近くに上る計 119 名もの職員から回答を得ることができた。しかも、その回答内容も、形式的な又は白紙による回答ではなく、回答の多くが、NEXI が今後より魅力的な会社になるために何が必要かを真摯に考え、検討した結果を記載したものであった。当委員会の委員らの経験に照らしても、本アンケート調査のような調査において、このような多くの真摯な回答を得られることは稀であり、本アンケート調査への回答状況は、NEXI 職員一人一人の業務に対する誠実さと、NEXI に対する期待の高さを示すものであり、高く評価されるべきである。

NEXI は、2017 年の株式会社化以降、社長の交代を経て、変化の途上にある。当委員会の提言が、NEXI の今後の事業運営に活かされ、ひいては日本企業の発展につながることを願ってやまない。

以 上