

2019年5月15日

## コンプライアンス体制の再構築に係るこれまでの取組みについて

スルガ銀行株式会社

当行のコンプライアンス体制を抜本的に見直しすることを目的として、2018年11月「コンプライアンス体制再構築委員会」（以下、再構築委員会という）を設置し、コンプライアンス体制における枠組みの再構築を進めてきました。今後さらなる改善を継続的に図っていくとともに、早期に運用に乗せるべく全行員一丸となって推進してまいります。

### 1. 再構築委員会および分科会の設置

再構築委員会は、須藤英章弁護士を委員長、大野徹也弁護士、有國三知男社長、佐々木弘上席執行役員を委員として、2019年5月10日までに計20回開催いたしました。再構築委員会では、当行のコンプライアンス体制全体像の見直しのほか、業務改善計画に係る事項、委員会に設置された4つの分科会の取組み内容について共有し、議論・審議等を重ねてまいりました。各分科会・対応室の活動においては、それぞれ専門性のある担当弁護士の指導のもと議論が行なわれ、コンプライアンス施策の実施に必要な専門知識やノウハウも提供されております。

#### 【分科会と担当弁護士】

教育・研修分科会	東京富士法律事務所・廣瀬正剛弁護士
内部通報等対応分科会	国広総合法律事務所・五味祐子弁護士
AML/CFT（マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策）分科会	プロアクト法律事務所・大野徹也弁護士
内部監査分科会	アンダーソン・毛利・友常法律事務所・三宅英貴弁護士

当行は再構築委員会の指揮・監督のもと、2019年4月までに体制を「構築」しており、その後「運用」を進めながら、さらなる改善を継続的に行なってまいります。再構築委員会は「運用」中もフォローアップを継続し、「当行単独で運用ができる」と再構築委員会が判断した時点で任務を終了します。

### 2. コンプライアンス体制のグランドデザインと各分科会の取組み

#### (1) コンプライアンス体制のグランドデザイン

コンプライアンス体制の全体像では、コンプライアンスに関する基本方針の策定、CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の設置、3つの防衛線によるコンプ

ライアンス・リスク管理体制整備の必要性などについて議論が行なわれ、コンプライアンス憲章の制定、コンプライアンス・リーダーの配置などの施策を実行してまいりました。

併せて、コンプライアンス体制の整備に必要となる、コンプライアンス規程を始めとした規程類の新設・改定を行ないました。

① コンプライアンス体制のグランドデザインを決定

コンプライアンス憲章を策定・宣言 (3/18)	コンプライアンス・リーダーを各部店ごとに配置 (3/15)
コンプライアンス・リスク管理の枠組みを確立	第一線による自律的なリスク管理を実現する仕組み
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を設置	第三線による検証態勢を確立
コンプライアンス委員会を再設置 (4/1)	各コンプライアンス領域に係る体制整備を推進
コンプライアンス統括部 (第二線) を強化	コンプライアンス・プログラムを策定 (4/10)

② 規程類の新設・改定

委員会	コンプライアンス体制再構築委員会規程
	コンプライアンス委員会規程
内部通報	コンプライアンスヘルプライン規程
	外部情報の受付・対応に関する規程
	お客さまの声業務手続
反社対応	反社会的勢力への対応に関する基本方針
	反社会的勢力への対応に関する規程
	反社会的勢力への対応手続
	N情報マニュアル
マネロン・テロ資金供与対策	マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止に関する基本方針
	マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止に関する規程

マネロン・テロ 資金供与対策	リスク評価書
	マネー・ローンダリング（資金洗浄）/テロ資金供与防止業務手続
	顧客受入方針（業務手続）

主な施策の状況については以下のとおりです。

### ③ コンプライアンス憲章の策定・宣言

当行行員による全ての行動・判断の基準となるコンプライアンス憲章を策定・宣言いたしました。コンプライアンス憲章は以下の構成になっております。

## コンプライアンス憲章

2019.03.18 制定

スルガ銀行グループは、社会に多大な影響を与えた不祥事を教訓とし、二度と同じ過ちを起さないようコンプライアンスを経営の最重要課題に掲げ、態勢の確立に努めております。

当社が社会において不可欠な存在となるよう  
 全社員一丸となってコンプライアンス憲章を実践していくことを、ここに宣言いたします。

#### 【お客さま本位の業務運営】

お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまにとって最善の利益を考えた最適な商品・サービスを提供します。お客さまとの末永いお取引により信頼を確立し、適正な収益につなげる健全経営を実現します。

#### 【誠実かつ公正で透明性のある企業活動】

お客さまや社会からの期待にお応えするため、法令やルールのみならず社会規範や銀行の公共性に鑑みた誠実な行動を徹底します。  
 問題の早期発見に努め、事実を正しく認識したうえで公正に情報開示を行ない、適切な判断に基づき対応します。

#### 【健全な職場環境の確保】

ともに働く仲間やその家族を大切に想い、ハラスメントを排除し、すべての社員が安心して働ける環境をつくります。立場の違いに関わらず、お互いを尊重し自由に意見を言い合える企業風土を醸成します。

#### 【反社会的勢力との一切の関係遮断】

社会の秩序や人々の安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、金融インフラ機能の健全性と安全性を確保します。

#### 【当事者意識を持った行動】

社員一人ひとりが「当社を変える」という強い信念と責任感のもと、コンプライアンス憲章をすべての行動の判断基準として、日々の業務に取り組んでまいります。

### ④ コンプライアンス・リスク管理の枠組みを確立

コンプライアンス・リスク管理の枠組みである「3つの防衛線」を明確にし、第一線である営業店の支店長に対するリスク・オーナーシップ醸成のための教育・研修の徹底、営業店に第二線の役割を持つコンプライアンス・リーダーの配置、第二線であるコンプライアンス統括部を強化するための教育・研修の徹底、第三線としての内部監査部による独立した検証態勢を確立しております。

	事業部門 ＜第一線＞	管理部門 ＜第二線＞	監査部門 ＜第三線＞
経営	取締役会	取締役会	取締役会
責任者	執行役員 営業本部長	CCO	上席執行役員 内部監査部長
審議体	業務執行会議	コンプライアンス 委員会	監査役会・ 内部監査部の合議
部門	営業部門	コンプライアンス 統括部	内部監査部
支店内	支店長	コンプライアンス・ リーダー(各部店)	(往査)

#### ⑤ CCO の設置

コンプライアンスの統括責任者として CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を設置します。CCO は、当行のコンプライアンス体制を 3 つの防衛線に沿って整備・運用し、コンプライアンスの推進および全行的なコンプライアンス・リスク管理を実現していきます。

また、コンプライアンス統括部を管掌するとともに、コンプライアンス委員会を主宰します。

現在 CCO の選定を進めており、当面は有國三知男社長がその職務を代行いたします。

#### ⑥ コンプライアンス委員会の再設置等

2019 年 4 月にはコンプライアンスに関する審議体として、コンプライアンス委員会を再設置したほか、不正行為等のリスク情報に対応して、再構築委員会への情報集約を行なうとともに、調査チームの編成や調査指示等も行なっております。

なお、コンプライアンス委員会は、当面再構築委員会の指導・監督のもとに活動してまいります。

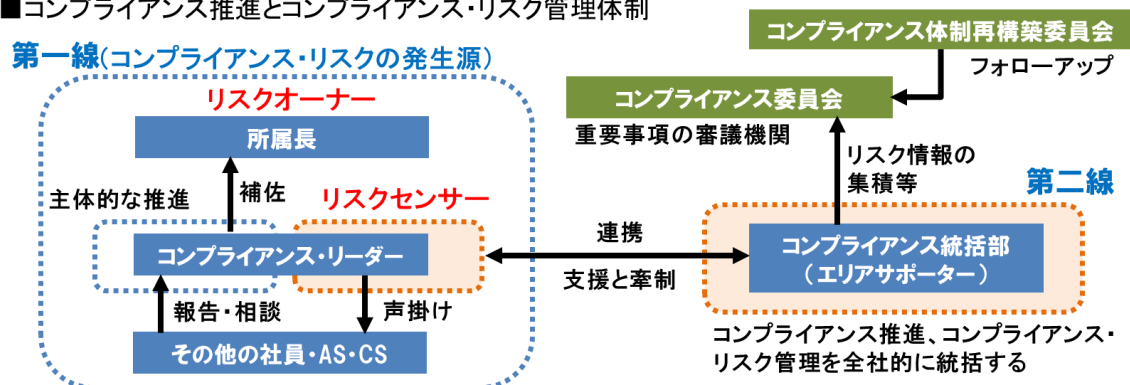
#### ⑦ コンプライアンス・リーダーの配置

現場（第一線）における第二線的な役割として、コンプライアンス推進およびコンプライアンス・リスク管理を主導的に担うコンプライアンス・リーダーを任命しました。コンプライアンス・リーダーは、単なる「コンプライアンス推進の担当者」として存在するのではなく、リスクセンサーとしてリスク情報を的確に把握し、現場（第一線）の責任者である所属長に対する牽制機能を発揮すると

もに、コンプライアンス憲章の周知を始めとする、コンプライアンス推進の主導的な役割を担うなど、第一線に居ながら、第二線としての機能を担う点に特色があります。コンプライアンス・リーダーは、コンプライアンス統括部によって指名され、同部を通じたCCOへのレポートラインを有し、リスク情報の収集に限らず、第一線における自発的なコンプライアンス・リスク管理を実現します。

また、第一線をより積極的に支援・牽制するためのエリアサポーターをコンプライアンス統括部に配置します。エリアサポーターは、第一線のコンプライアンス推進を支援するとともに、第一線のコンプライアンス・リスクを察知し、迅速にCCOに報告するため、常日頃から担当するコンプライアンス・リーダーとコミュニケーションを図り、良好な信頼関係を構築してまいります。定期的な訪問活動や四半期に一度の担当エリアにおけるコンプライアンス・リーダーミーティング等により、本制度を当行におけるコンプライアンス実践活動の中心と位置づけます。

#### ■コンプライアンス推進とコンプライアンス・リスク管理体制



#### ⑧ コンプライアンス・プログラムの策定

コンプライアンス推進およびコンプライアンス・リスク管理の具体的な行動計画として、2019年度上期のコンプライアンス・プログラムを策定いたしました。同プログラムにおいては、コンプライアンス憲章の理解・浸透を図るための活動や、3つの防衛線それぞれによるリスク管理能力の向上、内部通報等リスク情報への適切な対応、反社会的勢力との関係遮断およびマネー・ローンダリング対策、テロ資金供与対策を重点的に推進することとしております。

## ■ 4つの基本方針

<h3>1. コンプライアンス憲章</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ コンプライアンス憲章に基づき、全行員の行動・判断が適切になされているかを検証する</li><li>➤ 全行員へのコンプライアンス憲章の理解・浸透を図るための活動を行なう</li></ul>	<h3>2. コンプライアンス全般</h3> <p>3つの防衛線概念に沿って全行で責任を持って取り組む</p> <p>特に、第一線のリスクオーナーである営業店は、具体的なリスクを把握し、自ら率先して徹底したリスク管理を行なう</p>
<h3>3. 内部通報等対応</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 不正やハラスメントを許さず、行員の働きやすい環境をつくる</li><li>➤ 外部からのリスク情報を網羅的に把握し、適切な対応を行なう</li></ul>	<h3>4. AML/CFT対策</h3> <p>反社会的勢力との関係を遮断することや、マネー・ローンダリング対策、テロ資金供与対策のための取組みを推進する</p>

上記のとおり、再構築委員会は、コンプライアンス全般の制度設計、運用、モニタリング、改善に向けた施策の実施等に取り組んでおります。

くわえて、顧客本位の業務運営・コンプライアンスに対する教育・研修、内部通報等対応、AML/CFT および内部監査高度化の4つの分科会では、外部の専門性のある弁護士にプロセス全般の指揮・監督を受け、機能強化に取り組んでおります。

## (2) 各分科会の取組み

### ① 教育・研修分科会

一般的な研修ではなく、行員に主体性を持たせるための研修の方策について、また各現場でも学ぶ機会を創出する方策について活発な議論が交わされ、健全な企業文化を醸成するための全行員向け研修、コンプライアンス・スタディ(現場でのケース・スタディに基づき議論を行なう勉強会)、議論を活発化させるためのファシリテーション研修、融資業務担当者を対象にした融資基礎力強化研修、中途採用者向け特別研修などを実施してまいりました。

#### 1) 全行員向け研修

2018年12月より2019年3月末まで、各階層毎に計6日間の全行員向け研修を実施いたしました。同研修は、経営幹部はじめ行員一人ひとりが理解・納得したうえで、新しいスルガを自ら創る布石となるカリキュラム(特に「コンプライアンス」「業務知識」「ハラスメント」を強化)を採用いたしました。

カリキュラムは全て外部講師の知見を取り入れ、当行内のみ通用するルール・認識と、外部との違いを客観的に把握いたしました。また、聴講のみ

のカリキュラムは排除し、自らの頭で考えるカリキュラムを構成し、「個人ワーク→グループワーク→グループ・受講メンバー間での共有」という一連の流れを意識した双方向型の研修を実施しております。

上記全行員向け研修にくわえ、以下の研修を実施いたしました。

2) コンプライアンス・スタディ

過去に発生したハラスメント・法令違反に関する事例を題材に、全部店で双方向での議論を取り入れた勉強会を、これまでに計5回実施いたしました。

3) 融資基礎力強化研修

営業店の全融資担当役席者(284名)を対象として、融資基礎力強化研修(終日かけてコンプライアンス、審査、融資管理等6テーマを履修)を実施いたしました。

4) 中途採用者向け特別研修

中途採用者(108名)に対しては、全行員向け研修に加え、金融のプロとしての高い倫理観と専門性を理解することを主旨とした終日の研修を実施いたしました。

5) その他

集合研修以外にも更なる学びの場を提供すべく、新たに全行員を対象に「動画研修」を3月28日より開始いたしました。初回は融資基礎力強化研修で実施した6テーマから重要項目を配信し、各テーマ20分程度の研修を受講しました。今後も、研修の内容を適宜動画にて配信し、より多くの行員が学び、知見を深められるよう取り組んでまいります。

※これらの研修については、2019年度以降の人材育成計画において継続して実施してまいります。

6) コンプライアンス・オフィサー資格の全行員取得

全行員のコンプライアンス意識の醸成のために、主として営業店の管理職、コンプライアンス担当者等が取得する一般社団法人金融財政事情研究会主催の「コンプライアンス・オフィサー銀行コース」を全行員に受験させております。5月14日時点での合格率は約95.5%です。

② 内部通報等対応分科会

内部通報制度の再構築、外部リスク情報の一元管理体制の構築について協議し、「コンプライアンスヘルプライン規程」、「外部情報の受付・対応に関する規程」を新設いたしました。また、個別通報案件への対応についても協議し、ハラスメントに関する事案等について弁護士指導のもと調査を実施してきました。

具体的な施策としましては、通報事案が適切に処理されるようフローを整

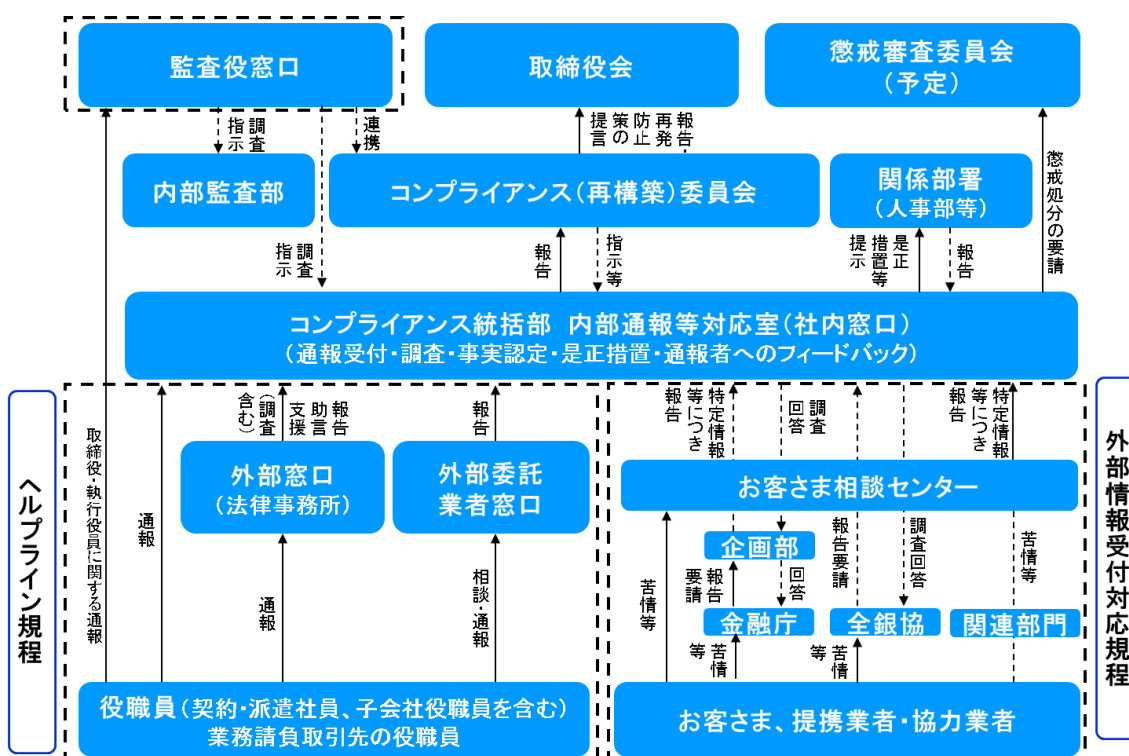
え、規程を改定し、担当行員の調査・対応能力向上のための研修等を行なうとともに、窓口として、新たな弁護士事務所を内部通報の外部窓口として選定したほか、通報受付窓口専門会社による電話対応受付（希望のほっとライン。土日対応可能）を導入しました。

また、行員の心理的抵抗を軽減し、内部通報制度の利用を促進するため、ヘルプラインについて、匿名性を確保しつつ行員がより利用しやすい環境とし、ヘルプラインの実効性を高めるために、事前の所属長等への相談を不要とするコンプライアンス規程の改定を行ないました。

さらに、コンプライアンス統括部は、ハラスメントについて軽微なものでも相談を受け付けることを打ち出し、把握した事案は必要に応じ人事部等とも連携しながら問題解決・再発防止につなげてまいります。

当行は、お客さまからの苦情、金融庁、全国銀行協会等、外部から寄せられるリスク情報を一元管理し、内部通報等対応室にて必要に応じて調査・対応することとし、新たに「外部情報の受付・対応に関する規程」を設けるとともに、関連する業務手続を改定しました。

<リスク情報の管理体制>





### ③ AML/CFT 分科会

反社会的勢力への対応、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策、特殊詐欺等からの預金者保護の取組みについて対応策の検討を行ない、反社会的勢力の排除、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策に係る業務の抜本的な見直し、規程類の整備、システム対応を行なってきました。

#### 1) 反社会的勢力の排除、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策に係る管理態勢確立の状況

これまで、複数部署で分担しておりました反社会的勢力の排除、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に係る業務を集約し、コンプライアンス統括部内に専門部署として「AML/CFT 対策室」を設置いたしました。

同室においては、日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会副委員長である竹内朗弁護士が代表を務めるプロアクト法律事務所の指導のもと、反社会的勢力の排除、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に係る業務の抜本的な見直し、規程類の整備からシステム対応、反社会的勢力との取引解消に至るまで、全般的な態勢整備を行っております。

なお、「反社会的勢力との取引の管理態勢の不備」については、反社会的勢力との疑いのある先に対する対応方針を明確化する規程および業務手続等の改定を行ない、その対応方針に基づき警察への照会を徹底し、取引解消または取引解消の手続きを行っております。

不備の再発防止のために、改定した反社会的勢力との取引にかかる規程および業務手続等を周知徹底するとともに、人為的なミスを防止するため、新規口座開設オペレーションをブロックするシステム構築を完了し、運用を開始しております。

また、「法人取引における疑わしい取引の検知態勢の不備」および「法人の実質的支配者の確認の不備」につきましては、不備を防止するためのシステム構築を完了し、運用を開始しております。

### ④ 内部監査分科会

内部監査の高度化に向けた取組みについて報告を行なう体制とし、内部監査手続の改定、内部監査計画を策定いたしました。

#### 1) 内部監査態勢確立の状況

内部監査に関しては、再構築委員会の弁護士および外部専門機関の指導のもと、当行の固有リスクを踏まえたリスクアセスメントを実施し、その結果に基づき実施するリスクベース監査の試行を2019年3月までに完了し4月以降本格導入することで、スリーライン・ディフェンスの第一線である営業店のリスク・オーナーシップの発揮状況や、第二線である審査部の独立性等についてモニタリング・評価を行ない、取締役会へ

報告するとともに、監査役会との連携も強化いたします。

内部監査の実効性を評価する品質評価については、引き続き外部専門機関の指導のもと、個別監査の都度また定期的にセルフチェックを実施し、監査品質の維持、向上を図るとともに、定期的に外部の品質評価を受け、更なる高度化を図ってまいります。

以上