

株式会社ゆうちょ銀行のガバナンス
等に係る検証報告書

2021年1月29日

JP改革実行委員会

目次

第1編	検証の概要	1
第1	本検証の経緯等	1
第2	本検証の対象及び方針	2
1	本検証の対象	2
2	本検証の視点	2
第3	検証の体制	3
第4	本検証の方法	3
1	関係資料の精査・分析等	3
2	ヒアリングの実施	3
3	役員との意見交換会の実施	3
4	視察	3
第2編	顧客保護のためのセキュリティ対策（本検証の視点①）	4
第1	即時振替サービス不正利用事案	4
1	即時振替サービスの不正利用の手口	4
2	本人確認の認証セキュリティに脆弱性が認められたこと及びその要因	5
第2	mijica 不正利用事案	6
1	mijica に送金機能を追加した 2017 年 11 月の新商品等審査のシステムリスク審査において、セキュリティ面の脆弱性を検知できなかったこと	7
2	年次のシステムリスクの評価においても、入力試行防止機能の有無についてログイン時と送金時のフェーズごとの検証を行っていなかったため、セキュリティ面の脆弱性を発見できなかったこと	7
3	委託先におけるログイン監視の実態把握が不十分であったこと	8
4	システムやセキュリティに関する専門性を有する人材が 1 線に不足しており、深度あるリスク評価及び管理ができていなかったこと	8
第3編	リスク管理態勢としての 3 線ディフェンスの有効性（本検証の視点②）	9
第1	1 線による自律的なリスク管理がなされていなかったこと、及び 2 線による牽制が有効に機能していなかったこと	9
1	即時振替サービス	9
2	mijica サービス	10
第2	3 線が必ずしも有効に機能していなかったこと	11
第4編	顧客の苦情の検知、分析及び活用等（本検証の視点③）	12
第1	苦情の検知	12
1	即時振替サービスに関する苦情が事故報告システムに入力されていなかったこと	12
2	mijica デスクに寄せられた苦情の全容を把握していなかったこと	13
第2	受け付けた苦情の分析状況等	13
1	お客さまサービス推進部による苦情の分析等	13
2	各所管部署による苦情の分析等	13

第3編	経営陣に対する苦情の報告等	13
第5編	内部統制を構成する主たる要素としての「情報と伝達」の状況等（本検証の視点④）	14
第1編	即時振替サービス不正利用事案における情報の伝達等	14
1	コンプライアンス統括部内における情報の伝達等	14
2	営業部門の所管部署とコンプライアンス統括部との間にコミュニケーション不全が生じていたこと	15
3	即時振替サービス不正利用事案の発生状況等を踏まえ、コンプライアンス統括部は、即時振替サービスにおける被害の発生状況及び損害補償業務の遅滞をリスク情報として評価しなかったため、ゆうちょ銀行の経営陣に報告していなかったこと	15
第6編	危機管理対応としての情報の伝達等（本検証の視点④）	17
第1編	本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案発生前の日本郵政グループを取り巻く事情及び環境等	17
第2編	即時振替サービス不正利用事案における「危機管理対応」としての情報の伝達	19
第3編	mijica 不正利用事案における「危機管理対応」としての情報の伝達	19
1	営業部門の所管部署から2線の関係部署に情報が伝達されていなかったこと	19
2	経営陣及び日本郵政への報告等に関する情報の伝達を速やかには行っていないこと	20
第4編	現行規程の定める危機管理態勢の有効性	21
第7編	ゆうちょ銀行のガバナンス強化の観点からの課題の分析及び総括	23
第1編	組織風土に関わる課題	23
1	日本郵政グループが信頼回復の途上にある中で、ゆうちょ銀行は、顧客本位の理念に反する事象が自行の信用やサービスに対する顧客の信頼及び社会的信用の毀損、ひいてはグループ全体の信頼回復を阻害するおそれのある事態であるとの認識が不十分であったこと	23
2	ゆうちょ銀行本社は、顧客の視点に立ち、被害を受けた顧客の迅速な救済を図るという意味での「顧客本位の業務運営」が実行できていなかったこと	24
第2編	「顧客本位の業務運営」の観点から、即時振替サービス及びmijica サービスに関し、預金者保護に向けた適切なサイバーセキュリティ対策を講じていなかったこと	25
第3編	即時振替サービス及びmijica サービスの顧客の苦情を漏れなく正確に収集・分析し、速やかに対応し、経営に活用する仕組みに不備があったこと	26
第4編	ゆうちょ銀行の内部統制としての情報伝達等に不備が認められたこと	26
1	郵政省貯金局時代からの特有の組織風土として、上意下達の体質、強固な縦割り意識、所管外の業務に対する無関心ないし消極的な姿勢、ネガティブな情報に接した場合に迅速な報告が行われないなどの行動傾向等が存在し、各階層において縦横の情報の目詰まりとコミュニケーション不全が生じていたこと	26
2	第2編及び第3編記載の課題及びリスク感度の低さが相まって、ゆうちょ銀行、ひいては日本郵政グループの信頼及び企業価値が毀損されるおそれのあるリスク情報が、所管部署から経営陣に対して迅速に伝達されず、持株会社である日本郵政に対する報告が遅れたこと	27

第5	ゆうちょ銀行に対する顧客の信頼及び社会的信用が毀損されるおそれのある事象をリスク情報として早期に探知し、危機管理対応に移行する態勢及び手続が定められていなかったこと	27
第6	グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象について、日本郵政内に、ゆうちょ銀行を含む事業子会社から情報提供を受け、一元的に対応するという機能が整備されていなかったこと	28
第8編	ガバナンス強化に向けた改善策に係る当委員会の提言	29
第1	ゆうちょ銀行は、預金者が「お客さま」であることを再認識し、真の「顧客本位の業務運営」を実現するための組織風土改革を実行すべきであること	29
第2	実務を担う役職者による部門横断的なリスク情報共有の機会を定期的に設け、「顧客本位の業務運営」が実務面で実行されているのかを評価・検討し、課題や解決策を洗い出すとともに、責任部署を明確に定めて、その進捗状況を定期的に確認し、経営陣に適時に報告する仕組みを構築すること	29
第3	社外取締役を含む外部人材の知見を一層活用すること	30
第4	部門をまたいだ人事異動・交流等の活性化を図ること	30
第5	リスク管理態勢の強化を図ること	31
1	いかなるリスクカテゴリーに該当するのかが明確ではないリスク事象が生じることも想定し責任部署を明確にしたリスク管理態勢を構築すること	31
2	2線である管理部門の機能強化に向けた態勢整備として、所掌事務等を抜本的に見直すこと	31
3	3線である内部監査部門のリスク評価機能を強化すること	32
4	新商品等審査時に、新たに導入を検討している商品やサービスについて、2線が多角的・多面的なリスク評価を行うことができるよう、情報の整理・共有、実質的な討議を通じたリスクの抽出と評価を行うという仕組みとプロセスを構築するとともに、顧客に被害を生じさせるリスクが潜在する商品やサービスについては、導入後も、これを取り巻く環境変化等を踏まえた継続的かつ定期的なリスク評価の洗い替えを多角的・多面的に行う仕組みを構築すること	32
5	1線におけるサイバーリスクを含むリスク評価の高度化に向けた態勢を強化すること	33
第6	苦情を含む顧客の声を収集・分析して活用するなどし、その状況をモニタリングするというPDCAサイクルを回すことにより、顧客の声を経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行すること	34
第7	顧客に被害を生じさせ、ゆうちょ銀行に対する顧客等の信頼が毀損されるおそれのある事態を、リスク事象として早期に探知し、危機管理対応に移行するために、現行の複線的なレポートラインを確保しつつ、リスク事象に係る情報伝達のルール及び責任部署等を明確に定め、周知徹底すること	35
第8	グループの企業価値が毀損されるおそれのある事業子会社のリスク情報が日本郵政に迅速かつ確実に伝達され、より早い段階からグループとしての一体的な対応を可能とすべく、日本郵政において、現行の複線的なレポートラインを確保しつつ、子会社からのリスク情報	

を第一次的に受け付け、日本郵政の経営陣に対する報告及び関係部署との共有等を迅速に行う
機能及び態勢を整備すること 36

第9 グループガバナンス、特に内部統制強化の観点から、「コンダクト・リスク」に係る情報を
早期に探知し適切に対応するための日本郵政による方策の検討と実行を通じて、子会社である
ゆうちょ銀行のガバナンス強化を図ること 37

第1編 検証の概要

本報告書は、JP改革実行委員会（以下「**当委員会**」という。）として、委員である横田尤孝弁護士（以下「**横田委員**」という。）が本件の検証を補助する弁護士（以下「**補助弁護士**」という。）により構成する検証補助チーム（以下「**本検証補助チーム**」という。）と共に、2020年10月中旬以降実施してきた株式会社ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証（以下「**本検証**」という。）の結果を踏まえ、改善策の提言を行うものである。

本報告書の第1編から第7編までは横田委員による本検証の結果を記載し、第8編に、当委員会としての改善策の提言をそれぞれ記載した。

第1 本検証の経緯等

株式会社ゆうちょ銀行（以下「**ゆうちょ銀行**」という。）は、①2020年9月中旬、即時振替サービスの不正利用¹により顧客に被害が生じた事案の発生及び今後の対応等について公表し、次いで、②同月下旬には、Visa デビット・プリペイドカード mijica（以下「**mijica**」という。）の送金機能の不正利用により顧客に被害が生じた事案、同年10月上旬には、mijicaの専用ウェブサイト（以下「**mijica WEB**」という。）に不正にアクセスが行われた事案、及び mijicaの申込日から到達までの期間における mijicaの不正な作成・利用により顧客に被害が生じた可能性のある事案の各発生等について公表し、③同年9月下旬には、株式会社SBI証券（以下「**SBI証券**」という。）のウェブサイトに悪意のある第三者が不正にアクセスし、本人確認書類を偽造して不正に開設した貯金口座（以下「**口座**」という。）に出金した事案の発生と、その対応策について公表した。

このように、ゆうちょ銀行では、2020年9月中旬以降、相次いで、ゆうちょ銀行の提供するキャッシュレス決済サービス等に対する顧客の信頼が損なわれるおそれのある事態が生じたことから、決済事業者等と連携し、補償対象となった顧客に対しては「**実被害**」²の全額の補償を行うとともに、口座開設時の本人確認手続の厳格化や、mijica WEBの一時停止等の措置を講じた。

ゆうちょ銀行は、同年9月25日に、代表執行役社長が直接指揮する「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、同年10月末を目途に、同社が提供する即時振替サービスのみならず、ゆうちょ Pay、mijica等のキャッシュレス決済サービス全般に関する総点検を実施し、セキュリティ強化策を決定の上、公表することとした。

このような状況下において、ゆうちょ銀行の持株会社である日本郵政株式会社（以下「**日本郵政**」という。）は、ゆうちょ銀行の上記総点検の結果及びこれに基づくセキュリティ強化

¹ 預金者ではない第三者が、当該預金者の承諾を得ることなく、即時振替サービスを当該預金者名義で利用して、当該預金者の貯金口座から決済サービスアカウントにチャージする行為をいう。

² 実被害とは、「不正利用」により決済サービスアカウントにチャージされた資金を、第三者がATM等から出金し、又は、換金性の高い商品の購入に充てるなどしたため、預金者が金銭的損害を被ることをいう。すなわち、即時振替サービスが不正利用されたとしても、決済サービスアカウントに残額がある場合には、決済事業者から当該残額が預金者の口座に返金されるので、「実被害」とはいえないが、上記アカウントから出金された金額については、預金者に実被害が生じていることとなり、損害補償の対象となるか否かが検討される。

策の策定状況を踏まえつつ、グループのガバナンスの更なる強化を図るため、上記の一連の事案及びこれに関連するゆうちょ銀行のガバナンスの現状と課題等についての検証を、当委員会に依頼した。

当委員会は、2020年10月21日に開催された第6回会合において、横田委員が、同会合における他の委員の意見等をも踏まえつつ、本検証補助チームと共に、本検証作業を実施することとし、また同検証作業は同年12月末を目途に終了し、2021年1月に提言等を取りまとめることとした。

なお、横田委員による本検証結果を報告するための基準日は、同月20日である。

第2 本検証の対象及び方針

1 本検証の対象

本検証の対象は、

- ① ゆうちょ銀行の即時振替サービスが不正に利用されたことにより、顧客に被害が生じた事案（以下「**即時振替サービス不正利用事案**」という。）
 - ② mijicaの送金機能が不正に利用されたことにより顧客に被害が生じた事案（以下「**mijica不正送金事案**」という。）、mijica WEBへの不正なアクセスにより顧客に被害が生じた事案（以下「**mijica不正アクセス事案**」という。）、mijicaの申込日から利用者の登録住所への到達までの期間におけるmijicaの不正な利用により顧客に被害が生じた可能性のある事案（以下「**mijica不正作成・利用事案**」という。なお、以下、これらmijica不正送金事案、mijica不正アクセス事案及びmijica不正作成・利用事案を併せて「**mijica不正利用事案**」という。更に「**即時振替サービス不正利用事案**」及び「**mijica不正利用事案**」を併せて、「**本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案**」という。）
 - ③ SBI証券のウェブサイトが悪意のある第三者が不正にアクセスし、本人確認書類を偽造して不正に開設した口座に出金した事案
- の各事実関係並びにゆうちょ銀行及び日本郵政グループ内の報告態勢等の内部統制システム等を含むゆうちょ銀行のガバナンス及び日本郵政グループのガバナンスに関する事項である。

2 本検証の視点

本検証は、上記の第6回JP改革実行委員会における委員の意見等を踏まえ、以下の視点から実施した。

- ① 「顧客本位の業務運営」という理念の下、顧客保護に向けたセキュリティ対策を適切に講じていたか。
- ② リスク管理態勢として、いわゆる3線ディフェンスにおける2線（管理部門）及び3線（内部監査部門）が有効に機能していたか。
- ③ 顧客の苦情に含まれる重大なリスクを検知して分析することを通じて、顧客の声を経営において適切に活用していたか。

④ 内部統制の要素の一つである「情報と伝達」の状況、すなわち、ゆうちょ銀行が、リスク情報を、どのように認識・評価し、内部で伝達し、日本郵政に報告したか（この視点は、危機管理対応としての広報対応も含む）。

なお、前記 1③の事案については、上記のいずれの視点からも特段の課題等は見当たらなかったため、本報告書では、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案の事実関係等をもとに本検証を行った。

第3 検証の体制

本検証は、横田委員が本検証補助チームと共に、実施した。なお、横田委員及び補助弁護士は、日本郵政、ゆうちょ銀行のいずれとも利害関係を有していない。

第4 本検証の方法

本検証として、以下の検証作業を実施した。

1 関係資料の精査・分析等

ゆうちょ銀行及び日本郵政の関係部署等から提出を受けた書面及び電子データを精査・分析するなどした。

2 ヒアリングの実施

ゆうちょ銀行及び日本郵政の社員等関係者合計 24 人（実数）のヒアリングを実施した。その内訳は、以下のとおりである。

- ① ゆうちょ銀行の社員等合計 22 人
- ② 日本郵政の社員 1 人
- ③ ①及び②以外の関係者 1 人

3 役員との意見交換会の実施

ゆうちょ銀行及び日本郵政の役員合計 20 人（実数）との意見交換会を実施した。その内訳は、以下のとおりである。

- ① ゆうちょ銀行の役員（取締役・執行役）合計 15 人
- ② 日本郵政の役員（取締役・執行役）合計 5 人

4 視察

日本郵政グループの内部通報窓口等の運用状況の確認を兼ねて、ゆうちょ銀行の各地のエリア本部、貯金事務センター及び支店等の合計 9 か所³を視察した。

³ ゆうちょ銀行関東エリア本部、埼玉パートナーセンター、東京貯金事務センター、与野店、宮城パートナーセンター、仙台貯金事務センター、南関東エリア本部、横浜貯金事務センター、福岡貯金事務センターの合計 9 か所である。

第2編 顧客保護のためのセキュリティ対策（本検証の視点①）

本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案に関し、第1編第2の2記載のとおり、「顧客本位の業務運営」の理念の下、ゆうちょ銀行が顧客保護に向けたセキュリティ対策を適切に講じていたか否かにつき、以下、即時振替サービス不正利用事案及び mijica 不正利用事案に分けて検証を行った。

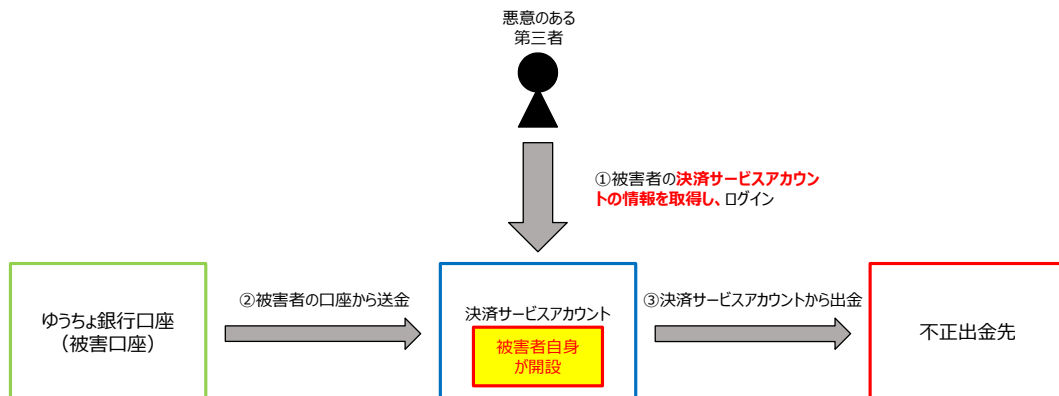
第1 即時振替サービス不正利用事案

即時振替サービスの不正利用とは、預金者ではない第三者が、当該預金者の承諾を得ることなく、即時振替サービスを当該預金者名義で利用して、当該預金者の口座から決済サービスアカウント（以下「アカウント」という。）にチャージする行為をいう。

1 即時振替サービスの不正利用の手口

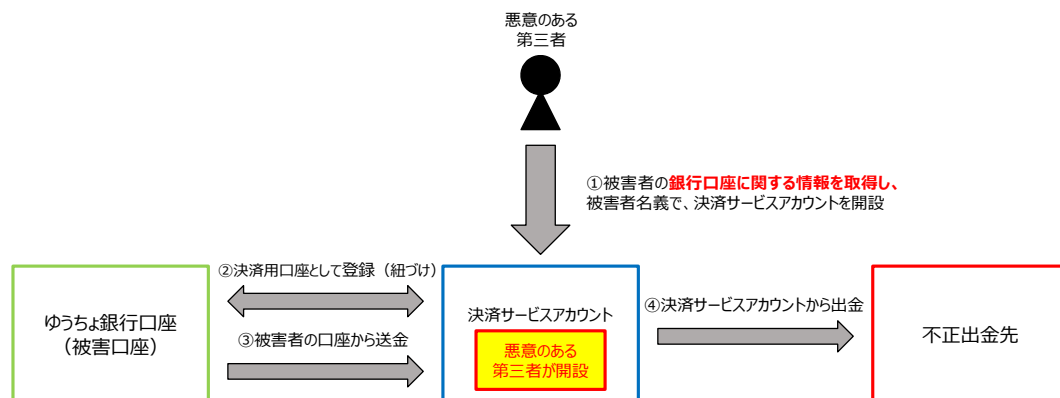
即時振替サービスの不正利用の手口には、①預金者本人が登録したアカウントを第三者が預金者本人に代わって利用する「のっとり型」と、②決済事業者のアカウントに自己の口座を登録するに当たって、第三者が預金者本人になりすまして不正に登録する「なりすまし型」がある。両者は、アカウントの作成及び当該アカウントと預金者の口座との「紐づけ」⁴を行う主体が異なり、預金者本人が行うのが「のっとり型」であり、第三者が行うのが「なりすまし型」である。

「のっとり型」の概要は、下図のとおりである。なお、下図における「被害者」とは、実被害を被った預金者のことであり、「被害口座」とは、当該預金者の口座のことである。



⁴ 決済事業者の決済サービスアカウントに口座を登録することをいう。

他方、「なりすまし型」の不正利用の手口は、下図のとおりである。なお、下図における「被害者」及び「被害口座」の意味は、上記「のっとり型」と同様である。



2 本人確認の認証セキュリティに脆弱性が認められたこと及びその要因

ゆうちょ銀行の提供する即時振替サービスに関して、顧客になりすました第三者が預金者の口座との紐づけを行い得たのは、決済事業者のアカウントと口座との紐づけを行う際の本人確認の認証セキュリティに脆弱性（二要素認証を導入していなかったこと等）が認められたためである。

上記脆弱性が認められた要因としては、ゆうちょ銀行では、①営業部門の所管部署⁵のみが、決済事業者の接続承認基準への適合性の有無を判断していたこと、②即時振替サービス導入時に新商品等審査⁶を実施しておらず、本人確認の認証セキュリティを含めたリスクの評価及び管理を行っていなかったこと、③即時振替サービス導入後において、本人確認の認証セキュリティ対策としての IVR 認証⁷の導入が遅れたこと、④即時振替サービスに接続している決済事業者に対し、本人確認の認証セキュリティ対策としての二要素認証の導入に向けて必ずしも積極的な働きかけまでは行わなかったことが挙げられる。

以下、各要因について記載する。

(1) 決済事業者との間で即時振替サービス契約⁸を締結するに先立ち、即時振替サービスの所管部署のみで決済事業者の接続承認基準への適合性を判断していたこと

⁵ 即時振替サービスに係る所管部署は、2012 年度及び 2013 年度はチャネル企画部、2014 年度から 2016 年度までは営業第三部、2017 年度は営業統括部（決済ビジネス企画室）、2018 年度及び 2019 年度は営業第三部、2020 年度は法人営業部である。以下、即時振替サービスに係る「所管部署」とは、当該時点に対応する所管部署を意味する。

⁶ ゆうちょ銀行において、新商品及び新規業務を導入する前に、リスク管理統括部が事務局となり、関連する部署を通じ、新商品等に内在するリスク等を特定・評価し、管理体制の適切性及び有効性を確認することをいう。

⁷ IVR 認証とは、即時振替サービスの申込時に「電話番号」を入力させ、ゆうちょ銀行の顧客原簿に登録された電話番号と一致するか認証を行い、一致した場合、その電話番号に架電し、自動音声でワンタイムパスワードを通知するものである。

⁸ 即時振替サービスの提供に関して、銀行と決済事業者のシステム間の接続承認等を定めた契約をいう。

本人確認の認証セキュリティに脆弱性が認められたのは、ゆうちょ銀行において十分なセキュリティ対策を講じていなかったためであるが、その要因の一つとして、即時振替サービス契約の締結に先立ち、所管部署がセキュリティに関する専門的知見を有する2線の部署からの牽制を受けることなく、決済事業者との間でサービス提供の前提としての接続承認を行うことができたことが挙げられる。

(2) 即時振替サービス導入時に新商品等審査を実施しておらず、本人確認の認証セキュリティを含めたリスクの評価及び管理を行う機会を逸したこと

ゆうちょ銀行は、新商品及び新規サービスを導入する際は、原則として、新商品等審査において、当該新商品等に内在するオペレーショナル・リスク⁹等の有無等を各審査担当部署があらかじめ審査する態勢を構築していた。しかし、ゆうちょ銀行は、即時振替サービスについて新商品等審査を実施しておらず、新商品等審査を通じて即時振替サービスに内在する本人確認の認証セキュリティを含めたリスクの評価及び管理を行う機会を逸した。

(3) 即時振替サービス導入後、本人確認の認証セキュリティ対策としての IVR 認証の導入が遅れたこと

ゆうちょ銀行は、2017年11月以降、即時振替サービスに関する不正送金等による被害防止のための対策として、即時振替サービスに対する IVR 認証の導入に向けた検討を進めていたが、その後、即時振替サービスの不正利用による実被害が一時的に減少したことなどから IVR 認証導入の重要性や必要性を十分に認識できなかった結果、IVR 認証の導入が遅れた。

(4) 決済事業者に対し二要素認証の導入に向けて必ずしも積極的な働きかけまでは行っていなかったこと

ゆうちょ銀行は、提携先の一部の決済事業者に対し二要素認証の導入に向けて必ずしも積極的な働きかけを行っていなかった。その結果、当該決済事業者による導入が進まなかった。

第2 mijica 不正利用事案

mijica 不正利用事案の類型としては、第1編第2の1②記載のとおり、①mijica 不正送金事案、②mijica 不正アクセス事案、③mijica 不正作成・利用事案がある。

これら一連の不正利用に関して、セキュリティ面につき以下の脆弱性が確認された。すなわち、上記①②の類型については、mijica WEB へのログインに当たり、初期 ID として設定されるメールアドレスを変更不要のまま使用することができたこと、上記①の類型については、mijica 送金機能を利用する際、mijica 専用 ID 番号 (mijica の裏面に記載された17桁のうち下5桁の番号) の入力が必要としたが、入力試行防止機能¹⁰が付されていなかったこと、上記③の類型については、利用申込みがなされた mijica の発行後、預金者の口座登録済みの住所に到達する前に、プリペイドカード機能を使用してオンラインショッピングサイト上で決済が可能な仕組みになっていたことが挙げられる。

⁹ 業務の過程、役職員の活動若しくはシステムが不適切であること又は外生的な事象により損失を被るリスクをいう。

¹⁰ mijica 専用 ID 番号、パスワード等を一定回数誤入力するとアカウントがロックされる機能。

mijica のシステムにおいて上記のとおりセキュリティ面における脆弱性があつたにもかかわらず、ゆうちょ銀行において十分な対策が講じられなかった要因として、①mijica に送金機能を追加した2017年11月の新商品等審査の「システムリスク審査」¹¹において、オペレーショナル・リスク審査を担当するリスク管理統括部¹²オペレーショナル・リスク管理室¹³（以下「オペリスク管理室」という。）が、システムリスクを検知することができなかったこと、②年次のシステムリスクの評価においても、入力試行防止機能の有無についてログイン時と送金時のフェーズごとに検証を行っていなかったため、セキュリティ面の脆弱性を発見できなかったこと、③mijica デスクの運営等を委託していた会社（以下「委託先」という。）におけるログイン監視状況の実態把握が不十分であったこと、④システムやセキュリティに関する専門性を有する人材が1線に不足しており、深度あるリスク評価及び管理ができていなかったことが挙げられる。

以下、各要因について記載する。

1 mijica に送金機能を追加した2017年11月の新商品等審査のシステムリスク審査において、セキュリティ面の脆弱性を検知できなかったこと

ゆうちょ銀行は、本来、商品を導入する以前の段階、すなわち、新商品等審査におけるシステムリスクの評価において、セキュリティ面の脆弱性を把握することが求められていた。この点に関し、mijica に送金機能を追加する新商品等審査の依頼がなされた2017年11月当時、オペリスク管理室がシステムリスクの管理を一元的に行っていたが、新商品等審査において、mijica の送金機能追加についてセキュリティ面の脆弱性について特段の指摘をすることなく、システムリスク管理上の問題はないと判断し、他の審査担当部署も特段サービス導入に当たっての条件及び特記事項は付さなかった。

2 年次のシステムリスクの評価においても、入力試行防止機能の有無についてログイン時と送金時のフェーズごとの検証を行っていなかったため、セキュリティ面の脆弱性を発見できなかったこと

入力試行防止機能の有無は、年次のシステムリスク評価¹⁴の対象とされていたものの、システムリスク評価のチェック項目上は、ログイン時と送金時の双方の時点における入力試行防止機能の実装が求められているかどうかは明確ではなかった。そのため、2線であるオペリ

¹¹ システムリスク審査とは、コンピュータシステムのダウン又は誤作動等、システムの不備等に伴い損失を被るリスク、更にコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスクの特定、評価及び管理態勢について、適切性及び有効性を確認する手続をいう。

¹² リスク管理統括部の主な所管業務は、①リスク管理部門の統括、②リスクの統合的な管理に関する事項、③新商品・業務のリスク審査である。

¹³ オペリスク管理室の主な所管業務は、オペレーショナル・リスク（事務リスク・システムリスク等）管理に関する統括である。

¹⁴ システムリスク評価とは、システムごとに内在するコンピュータシステムのダウン又は誤作動等、システムの不備等に伴い損失を被るリスク、更にコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスクを特定し、頻度と影響度により評価を行い、重要度に応じてコントロールを設定し、モニタリングを行い、必要に応じた対応策を実施することをいう。

スク管理室は、営業部門の所管部署による確認結果を審査する際、送金時の入力試行防止機能が備わっていないことを発見できなかった。

3 委託先におけるログイン監視の実態把握が不十分であったこと

mijica WEB への不正ログインの監視状況を含め、委託先におけるセキュリティ対策の実施状況について、委託元であるゆうちょ銀行は十分に把握できていなかった。

4 システムやセキュリティに関する専門性を有する人材が 1 線に不足しており、深度あるリスク評価及び管理ができていなかったこと

ゆうちょ銀行において、新商品・新規業務に関するシステム等の導入は当該新商品等の所管部署である 1 線が主導する形で行っていたが、当該所管部署には、システムやセキュリティに関する高度な専門的知見を有する人材が配置されていなかった。そのため、年次のシステムリスク評価や、委託先におけるセキュリティ管理状況に対する評価について、深度ある検証を行うことができていなかった。

第3編 リスク管理態勢としての3線ディフェンスの有効性（本検証の視点②）

第2編記載のとおり、ゆうちょ銀行は顧客保護に向けたセキュリティ対策を適切に講じていなかったが、この要因について、ゆうちょ銀行のリスク管理態勢として3線ディフェンスが有効に機能していたか否かに着目して検証を行った。¹⁵

以下、第1では、即時振替サービス及び mijica サービスのそれぞれについて1線に対する2線による牽制が機能していたか、第2では、3線が有効に機能していたかを記載する。

第1 1線による自律的なリスク管理がなされていなかったこと、及び2線による牽制が有効に機能していなかったこと

1 即時振替サービス

(1) 接続承認基準への適合性の判断を1線のみで行っていたこと

第2編第1の2(1)記載のとおり、決済事業者の接続承認基準への適合性の確認は、所管部署のみの判断により行われていた。しかし、この判断を適切に行うには、システムのセキュリティリスク等に関する専門的知見を要するところ、所管部署においては、こうした知見を備えた人材が配置されていなかったため、必ずしも適切な判断を行うことができなかった。

なお、セキュリティに関する専門的知見は2線のIT戦略部サイバーディフェンス推進室やオペリスク管理室の担当者が有していたが、所管部署は、決済事業者の接続承認基準への適合性判断に当たって、上記2線の部署等に自らの判断の妥当性の確認を求めることもなかった。

(2) リスク管理の一環としての新商品等審査が行われなかったため、1線のリスク管理に対し、2線が適切な牽制及び支援等を行う機会が失われたこと

新商品等審査は、2線を含む各審査担当部署が新商品等に内在するセキュリティリスクを

¹⁵ 2018年10月に金融庁により策定・公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」は、「リスク管理の枠組みに関する着眼点」の中で、3線ディフェンスの内容について、以下のとおり説明している（7頁）。

(1) 事業部門による自律的管理

事業部門は、収益を生み出す事業活動に起因するリスクの発生源であり、一般的に、リスク管理の第一義的な責任を有すると考えられる。したがって、事業部門自身による現場での管理態勢については、事業部門の役職員自身が、コンプライアンス・リスク管理の責任を担うのはまさに自分自身であるという主体的・自律的な意識の下で、業務を実施していくことが重要となる。

(2) 管理部門による牽制

コンプライアンス部門・リスク管理部門等の管理部門は、事業部門の自律的なリスク管理に対して、独立した立場から牽制すると同時に、それを支援する役割を担う。また、リスクを全社的にみて統合的に管理する役割も担う。そのため、管理部門は、事業部門の業務及びそこに潜在するリスクに関する理解と、リスク管理の専門的知見とを併せ持つことが求められる。

管理部門がこれらの重要な機能を十分に果たすためには、経営陣が主導して、管理部門の役職員に十分な権限や地位を付与するとともに、その独立性を担保することや、十分な人材を質及び量の両面において確保することが必要となる。

(3) 内部監査部門による検証

内部監査部門は、事業部門や管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、あるいは管理態勢の改善等について経営陣に助言・提言をすることが期待されている。

発見するための有効な手続であるところ、リスク管理統括部は、即時振替サービスについて、新商品等審査は不要であると判断した。そのため、ゆうちょ銀行は、新商品等に内在するセキュリティリスクを2線の審査により発見する機会を失うこととなり、その結果、当該リスクへの十分な対策を講じることができなかった。

(3) 即時振替サービスに係るセキュリティリスクについて、これを取り巻く環境変化等を踏まえ、2線が継続的に管理を行う仕組みが構築されていなかったこと

第2編第1の2(4)記載のとおり、営業部門の所管部署は、決済事業者に対し、二要素認証の導入に向けて必ずしも積極的な働きかけまでは行わなかった。これに対して、本来、営業部門から独立した立場にある2線が、顧客に対する実被害の拡大防止等の観点から、牽制を行うべきであったが、これが行われていなかった。その要因としては、即時振替サービスの開始後、2線（リスク管理部門）が、同サービスに内在するセキュリティリスクに関する情報を継続的に収集し、顧客に対する実被害の発生状況など、これを取り巻く環境の変化等に応じて、営業部門の所管部署に対し適切な牽制を働かせる仕組みが構築されていなかったことが挙げられる。

2 mijica サービス

金融機関が外部事業者にサービスの運営業務を委託する場合、システムリスク等の発生防止を図りつつサービスを提供するためには、一般的な外部委託先管理として、委託先における委託業務の遂行を適切に管理だけでなく、委託先の外部事業者のシステムにセキュリティ対策が整備されているか否かを管理することが必要となる。

この点に関し、ゆうちょ銀行は、委託先に対し、mijica サービスのシステムにおけるセキュリティ対策、mijica デスクの運営等を委託していた。そのため、本件の mijica サービスにおいても、委託先におけるセキュリティ対策の整備状況について、ゆうちょ銀行が適切にモニタリングすることが求められていた。

以下では、mijica サービスの所管部署による外部委託先管理について、2線による牽制が機能していたかを検証した。

(1) 1線である mijica サービスの所管部署によるシステムリスク評価に対し、2線によるチェックが不十分であったこと

第2編第2の2記載のとおり、入力試行防止機能の有無は、システムリスク評価の対象とされていたものの、システムリスク評価のチェック項目上、ログイン時と送金時の双方の時点における入力試行防止機能の実装が求められているかどうかは明確ではなかった。そのため、2線であるオペリスク管理室は、営業部門の所管部署によるチェック結果に対する審査によっても、送金時の入力試行防止機能が備わっていないことを発見できなかった。

(2) 委託先におけるセキュリティ対策の整備に関する1線によるモニタリングに際しての2線による支援が不十分であったこと

セキュリティに係るリスクを検知するには当該リスクに関する専門的知見が必要とされるところ、所管部署には委託先におけるセキュリティリスクを検知するのに必要な専門的知見を備えた人材が配置されていなかった。また、セキュリティに関する専門的知見は2線の担

当事者が有していたが、2線は、1線による委託先に対するセキュリティ対策実施状況の管理業務に関与することはなかった。

外部委託先に対するセキュリティ対策の実施状況の管理は、外部委託先に一定水準以上のセキュリティの確保を求めるための有効な手段であるところ、上記のとおり、1線は、委託先に対するセキュリティ上のモニタリングを2線による牽制及び支援を受けることなく行っていたため、委託先がセキュリティ対策を十分に整備していない事態に至ったといえる。

以上のとおり、ゆうちょ銀行は、即時振替サービス及び mijica サービスに係るセキュリティリスクについて、2線が、これを取り巻く環境変化等を踏まえ、継続的に管理を行う仕組みを構築しておらず、このリスクを評価するための専門性及び態勢が不十分であり、それゆえ、委託先におけるセキュリティ対策の整備に関する1線によるモニタリングに際しての2線による支援は不十分であったといえる。

第2 3線が必ずしも有効に機能していなかったこと

内部監査部門は、主に1線又は2線からコンプライアンス委員会等で報告される情報に依拠してリスクアセスメントを行うにとどまっており、正確なリスク評価に必要な情報を得ることができなかった。そのため、内部監査部門は、即時振替サービスに内在するリスクは必ずしも高くないとの評価を行い、同サービスを監査対象としていなかった（なお、mijica サービスについては、送金機能の実装前ではあるが、2017年に監査対象としていた。）。

また、内部監査部門は、リスク管理統括部やお客さまサービス推進部¹⁶等の2線が、1線に対する牽制機能を十分に果たしているか否かという観点からの監査も行っていなかった。

¹⁶ お客さまサービス推進部の主な所管業務は、①CS推進に関する事項、②フィデューシャリー・デューティーに関する事項、③お客さま相談・苦情対応に関する事項、④苦情等発生の原因分析及び改善対応に関する事項である。なお、CSとは顧客満足（Customer Satisfaction）の略語である。

第4編 顧客の苦情の検知、分析及び活用等（本検証の視点③）

本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案において、ゆうちょ銀行が顧客の苦情に含まれる重大なリスクを検知して分析することを通じて、顧客の声を経営に適切に活用していたか否かという点について検証を行った。

第1 苦情の検知

1 即時振替サービスに関する苦情が事故報告システムに入力されていなかったこと

お客さまサービス推進部は、事故報告システム¹⁷上で報告を受けた苦情を各部署と共有しており、即時振替サービスに関する苦情についても同様であったが、ゆうちょ銀行の社員及び郵便局員の一部は、本来であれば「苦情」として取り扱わなければならない申出であっても、顧客の申出の中に不満の表明が含まれていないと判断した場合¹⁸、当該申出を事故報告システムに入力不要な「問合せ」に分類していた。そのため、上記システムにより顧客からの苦情を把握していたお客さまサービス推進部は、即時振替サービスの不正利用に関する被害申出の件数及び内容等を正確には把握していなかった。

このように、本来であれば「苦情」に分類して上記システムに入力すべき顧客の申出が「問合せ」に分類された原因は、顧客の申出のうち、どのような申出を「苦情」として取り扱うべきかの判断基準の周知が不十分であったことにある。すなわち、お客さまサービス推進部は、ゆうちょ銀行の直営店、エリア本部及び貯金事務センター等並びに郵便局（以下「直営店等」という。）に対し、研修、指示文書等により、顧客の申出の際の口調の強弱や顧客が申出をした後に納得したか否かにかかわらず、顧客の申出の中に不満の表明が含まれている場合には、当該申出を「苦情」として取り扱うよう周知していたものの、どのような申出が「不満の表明」に該当するかの判断基準は周知していなかった。そのため、直営店等では、ある申出が「苦情」又は「問合せ」のいずれであるかを正確に判断することが困難であった。

そこで、お客さまサービス推進部は、2020年9月14日、直営店等に対し、質問形式でなされていたとしても、預金の不正な送金等の疑いのある申出であれば¹⁹、「苦情」として取り扱うよう指示する文書を送付し、また、同年12月、マニュアルを改定し、顧客に経済的損失その他の被害が発生している懸念が認められる申出を「苦情」として取り扱うことを明示する方法により、「苦情」及び「問合せ」の判断基準を周知し、「苦情」として取り扱うべき申出が「問合せ」として取り扱われることを防ぐための対策を講じた。

¹⁷ 事故報告システムとは、ゆうちょ銀行の本店、支店、出張所、エリア本部、貯金事務センター、パートナーセンター、貯金事務計算センター、印鑑票管理センター、ATM管理センター、クレジット管理センター及び本社で受けた苦情を一元的に管理するシステムである。

¹⁸ 例えば、即時振替サービスの不正利用に関する申出が「なぜ引き落とされているのか」、「どのようにしたらよいか」というような質問形式でなされる場合である。この場合、お客さまサービス推進部は、顧客の預金が意図せず引き出されていることを重視し、「不満」に該当すると認識していた。他方、一部のゆうちょ銀行の社員及び郵便局員は、申出の形式が質問形式であることを重視し、「不満」に該当しないと認識していた。このような認識の齟齬により、本来であれば「苦情」に分類して取り扱われるべき申出が「問合せ」に分類されていた。

¹⁹ 例えば、「身に覚えのない払戻し・送金があるので補償・調査してほしい。」「不正払戻し・送金されたので補償・調査してほしい。」といった申出である。

2 mijica デスクに寄せられた苦情の全容を把握していなかったこと

営業事務部が mijica デスクの委託先から報告を受けて事故報告システムに入力していた苦情は、苦情全体の一部であったため、お客さまサービス推進部は、苦情の全容を把握していなかった。

第2 受け付けた苦情の分析状況等

1 お客さまサービス推進部による苦情の分析等

お客さまサービス推進部は、所管部署に対して、事故報告システム上に登録されている苦情を週次で提供していたが、その際、苦情件数が相当多数に及んでいたこともあり、同部は、主に、苦情の分類と各所管部署への振り分けを行うにとどまっていた。そのため、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案に関しては、上記苦情の中から、同事案の被害実態など、同事案への対応の端緒となり得る苦情を把握するには至らなかった。

また、各所管部署に振り分けた苦情について、各所管部署における対応状況を確認していなかった。

上記の週次の苦情の提供とは別途、お客さまサービス推進部は、事故報告システム上に登録されている苦情の中から、一定の基準に基づき苦情を選定した上で、苦情に係る各所管部署に業務改善を依頼していたが、この苦情の選定は、主に、事務手続の改善の観点から有用な苦情を抽出する形で行っていた。そのため、顧客に生じた被害の実態把握を求められた上記事案に関しては、その端緒となり得る苦情を抽出するには至らなかった。

2 各所管部署による苦情の分析等

ゆうちょ銀行では、お客さまサービス推進部から苦情の提供を受けた各所管部署が、その内容を十分に精査しなかったため、顧客の苦情をリスク情報把握の端緒として活用できていないという傾向が認められ、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案においても同様であった。

第3 経営陣に対する苦情の報告等

お客さまサービス推進部は、経営会議への報告資料に、即時振替サービスの不正利用に関する苦情の件数そのものは記載せず、内容についても苦情の概要のみを記載するにとどめるなど、経営会議に対して、苦情の内容を具体的に把握できるような内容の報告を行っておらず、経営陣も関係部署に対して上記内容の報告等を求めていなかった。こうした状況は、取締役会との関係でも同様であった。その結果、ゆうちょ銀行の経営陣においては、顧客の苦情を経営に活かすことができていなかった。

第5編 内部統制を構成する主たる要素としての「情報と伝達」の状況等(本検証の視点④)

一般に、内部統制の重要な構成要素の1つとして、「情報と伝達」が挙げられており、内部統制が有効に機能しているというためには、リスクが正確に評価され、当該リスクに係る情報等が経営陣等に伝達され、対応方針が検討され、それが実行され、更には適切にモニタリングが行われることが必要であるとされている(COSO「内部統制の統合的フレームワーク²⁰」参照)。

この観点から、即時振替サービス不正利用事案及び mijica 不正利用事案につき、ゆうちょ銀行が、リスク情報を、どのように認識・評価し、内部で伝達し、日本郵政に報告したか等について検証した。

以下、第5編は、いわゆる平時における情報の伝達について記載するものであり、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案に係るゆうちょ銀行のいわゆる有事における情報の伝達等については、第6編で検討する。

第1 即時振替サービス不正利用事案における情報の伝達等

1 コンプライアンス統括部内における情報の伝達等

(1) リスク感度の低さ及び情報の伝達等の不備により、損害補償に係る副社長の指示を速やかに実行しなかったこと

2017年8月以降、即時振替サービスの不正利用により顧客に実被害が発生した後、当時の所管部署と決済事業者との間の損害補償に関する交渉が進まない中、ゆうちょ銀行では、同年10月、コンプライアンス委員会において、副社長が他のサービスにおける被害補償の取扱いを参考に、即時振替規定等における補償に関する規定内容²¹にかかわらず、被害者の過失の程度に応じた顧客対応を検討するよう指示した。

キャッシュレス決済サービスの顧客に実被害が発生した場合等における顧客に対する損害補償の業務(以下「**損害補償業務**」という。)を担当していたコンプライアンス統括部は、2018年3月、今後の損害補償の方針を副社長に報告した際、副社長から、振り込め詐欺等の他の不正行為による損害の補償と対比する形で補償方針を整理した上で経営会議に付議するよう指示を受けた。

²⁰ COSO は、Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions の略。COSO 内部統制の統合的フレームワークは、変化するビジネス及び業務環境に適応し、リスクを許容可能な水準に低減し、組織が健全な意思決定及び組織のガバナンスを支える内部統制システムを有効かつ効率的に整備できるようにするための枠組みとして公表されたものである。同フレームワークによれば、内部統制は、事業体の取締役会、経営者及びその他の構成員によって実行され、業務、報告及びコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスであり、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達及びモニタリング活動の5つの要素により構成されている。

²¹ 即時振替サービスの申込時にゆうちょ銀行で受信した利用者の総合口座の記号番号、カナ氏名、生年月日及び暗証等ゆうちょ銀行所定の事項が、ゆうちょ銀行が指定した記号番号並びに届出のカナ氏名、生年月日及び暗証等ゆうちょ銀行所定の事項と一致した場合には、ゆうちょ銀行は、利用者本人からの正当な申込として取り扱い(即時振替規定2条2項)、利用者の総合口座の記号番号、カナ氏名、生年月日又は暗証につき偽造、変造、盗用、不正使用その他の事故があってもそれにより生じた損害については、ゆうちょ銀行は責任を負わない(同条4項)。(https://www.jp-bank.japanpost.jp/kitei/pdf/sokujifurikae.pdf)

コンプライアンス統括部は、副社長の上記指示を踏まえて経営会議の付議に向けた準備(以下「本件準備」という。)を行う必要があったにもかかわらず、即時振替サービスの不正利用による損害補償の遅滞等を顧客からの信頼を失いかねないリスクと認識していなかったことや、部内の意思疎通の不備等により、以後、本件準備を行わず、その後も本件準備に係る進捗確認等を行わなかった。

(2) 即時振替サービスの不正利用による被害が再度発生した事実がコンプライアンス統括部内で報告されておらず、リスク情報が伝達されていなかったこと

即時振替サービスの決済事業者が不正利用が疑われる事案を検知した場合には、当該検知に係る情報が営業部門の所管部署に伝達され、同所管部署がメールの CC にコンプライアンス統括部損害補償担当(以下「損害補償担当」という。)を含める方法により、同部にも当該情報が提供されていた。しかしながら、損害補償担当は、当該情報に係る調査結果次第では、所管部署が不正利用による被害と認定しない場合もあり得るため、決済事業者から上記検知情報が提供された時点では不正利用の可能性を示す情報にすぎないと考え、当該情報を上司に報告しなかった。このような対応は、即時振替サービスの不正利用による実被害が再度発生し増加しつつあった 2018 年の後半以降においても継続した。

これは、(1)と同様、コンプライアンス統括部が、即時振替サービスの不正利用による損害補償の遅滞を報告や対処を行うべきリスクと認識していなかったことによるものと考えられる。

2 営業部門の所管部署とコンプライアンス統括部との間にコミュニケーション不全が生じていたこと

営業部門の所管部署は、決済事業者から即時振替サービスの不正利用に関する連絡を受けた場合、口座管理室に対して口座の取引履歴を照会するメールの CC に損害補償担当を含めることにより、損害補償担当に顧客への損害補償に関する情報を提供していることになると認識していた。他方、損害補償担当は、当該メールが送付される趣旨について、コンプライアンス統括部に然るべき対応を要請するものではなく、口座管理室に対する不正検知を契機とした取引履歴の照会にすぎず、その後の調査結果次第では損害補償業務が発生する可能性がある事案が発生しているという情報が提供されているにすぎないと認識していた。

以上のように、即時振替サービスの不正利用に関する情報提供の趣旨について、営業部門の所管部署とコンプライアンス統括部との間にコミュニケーション不全が生じていた。

3 即時振替サービス不正利用事案の発生状況等を踏まえ、コンプライアンス統括部は、即時振替サービスにおける被害の発生状況及び損害補償業務の遅滞をリスク情報として評価しなかったため、ゆうちょ銀行の経営陣に報告していなかったこと

コンプライアンス統括部は、2018 年 4 月から 2019 年 12 月までの間、コンプライアンス委員会、内部統制会議及び取締役会において、即時振替サービスにおける被害発生状況や損害補償への対応状況について報告をしておらず、即時振替サービスの不正利用による被害が再度発生し増加しつつあった 2018 年の後半以降においても同様の対応を採り続け、経営陣に

報告していなかった。

この要因は、即時振替サービスの不正利用による損害補償の遅滞等がもたらす影響やリスクの大きさについて、経営陣に報告を要するものとしては評価していなかったことにあると考えられる。

第6編 危機管理対応としての情報の伝達等（本検証の視点④）

第1 本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案発生前の日本郵政グループを取り巻く事情及び環境等

かんぽ生命保険商品の不適正募集問題は、2019年6月下旬に報道により発覚し、同年7月下旬に特別調査委員会が設置され、同年12月18日付けで調査報告書（以下「**年内報告書**」という。）が提出・公表された。

年内報告書は、かんぽ生命保険商品の募集におけるコンプライアンス・リスク管理態勢に係る問題点の一つとして、「事業子会社のコンプライアンス・リスクに関する情報が、日本郵政に適時にもたらされる態勢が構築されていなかったこと」を挙げている（122頁）。²²

また、同報告書は、日本郵政のガバナンスに係る問題点として、「事業子会社において、企業価値が毀損される不正の端緒が顕在化しつつある中で、グループ全体の企業価値が毀損されないよう、一体としてこれを防止するために適切に対応することが求められていることは明らかである。」とし、「日本郵政グループの企業価値が毀損されるおそれのある場合には、持株会社である日本郵政が、日本郵政グループが一体としてこれに対応できるよう適切に指導する役割を果たすことが要請される。したがって、今後、グループの企業価値が毀損されるおそれのある情報については、かんぽ生命を含め、事業子会社との間で、適時に報告がなされるよう、グループ間協定及び覚書等を見直す必要があると思われる。」「今回の不適正募集事案を受け、種々の改革が進められるとはいえ、今後、同様の不適正募集が発生するリスクは残ると言わざるを得ず、もし同じような不適正募集が発生した場合には、日本郵政グループの企業価値が大きく毀損されるおそれが高い。その意味では、改善策が奏功するまでの間、グループの価値が毀損されるリスクをはらんだ状態が当面は継続するといえる。」とも指摘している（134頁）。

他方、2019年12月27日には、株式会社かんぽ生命保険（以下「**かんぽ生命**」という。）は金融庁から、日本郵政及び日本郵便株式会社（以下「**日本郵便**」という。）は総務省から、それぞれ業務停止命令（3か月）及び業務改善命令を受け、2020年1月5日には、日本郵政ほか3社の代表等を刷新した。

さらに、2020年3月26日付けで特別調査委員会の追加報告書（以下「**追加報告書**」という。）が提出・公表されたことを受けて、日本郵政ほか3社は、同月31日付けで、JP改革実行委員会を設置した。

その間、ゆうちょ銀行と日本郵便は、2019年9月13日付けプレスリリース²³において

²² 具体的には、「日本郵政が、かんぽ生命と日本郵便との間の特殊な関係に起因し、かんぽ生命が日本郵便に対して不適正募集の防止に向けた実行的な統制が困難な構造的問題が実在していたことを認識しておらず、しかも、かんぽ生命からは、金融庁からの指導を踏まえて本件報告徴求を受けていることを適時に報告を受けていなかったため、結果的には、持株会社として、グループとしての企業価値の毀損を予防するために、かんぽ生命及び日本郵便に対して連携・協力し、早期に一体的な対応を行うよう調整機能を果たすなど、持株会社に求められる適切な統制を行うことができていなかったと言わざるを得ない。」と指摘している（123頁）。

²³ https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2019/pdf/pr190913_1.pdf

- ① 投資信託不適切取扱い事案²⁴の調査結果及び今後の顧客に対する対応策
- ② 「お客さま本位の金融サービスの品質向上」を目的として、全ての高齢の顧客に対し、契約内容を理解できるようにするための手紙を2019年10月中に送付すること等を公表し、引き続き、2020年3月16日付けプレスリリース²⁵において
- ① 社内調査の結果、顧客への必要な説明を実施していない事案は認められなかったこと
- ② 「お客さま本位の金融サービスの品質向上」を目的としたアフターフォローの実施状況
- ③ 再発防止策として、営業社員等へのルールの趣旨の徹底等に取り組んできたこと
- ④ 顧客本位のサービス改善の継続的実践のため、「サービス向上委員会」を設置したこと等を公表した。

その後、日本郵政グループは、2020年7月31日付け及び同年8月26日付けプレスリリース²⁶ ²⁷において、グループ各社が連携して、2019年4月から2020年6月までに受け付けた複数の商品にまたがる顧客の苦情を分析した結果、かんぽ生命保険商品と投資信託の同一の顧客に対する販売において、顧客本位でない営業が行われたことを示唆する苦情があり、79人の顧客がこれに該当したため、当該顧客等への意向確認を再度実施したこと等を公表した。

なお、2020年8月26日付けの「信頼回復に向けた業務運営の開始について」と題するプレスリリース²⁸において、日本郵政グループは、2019年度から郵便局等で営業を自粛していたかんぽ生命保険商品等に係る業務について、顧客に迷惑をかけたことへのお詫びを第一とする信頼回復に向けた業務を行うことから始める旨を公表した。

さらに、日本郵政グループは、2020年9月11日付けプレスリリース²⁹において、信頼回復に向けた業務運営の開始日を2020年10月5日とする旨を公表した。

以上のように、不適正募集問題が発覚した2019年6月以降、日本郵政グループに対する顧客の信頼と社会的信用が大きく毀損され、2020年1月からは、経営陣を刷新し、日本郵政社長のリーダーシップのもと、日本郵政グループの新経営陣が信頼回復に向けた取組みを進める中で、ゆうちょ銀行においても、2019年9月には投資信託不適切取扱い事案が発覚し、以後、顧客対応を進め、2020年7月以降は、上記顧客本位でない営業が行われた可能性のある事案に係る顧客対応等に取り組んでいた。

したがって、信頼回復に向けた業務運営の開始に向け、その阻害となり得る事態が発生した場合には、グループで一体的な対応を検討するために、ゆうちょ銀行の経営陣への迅速な報告のみならず、日本郵政にも可能な限り速やかに報告することが求められていた。

上記のような本事案発生前の日本郵政グループを取り巻く事情及び環境等を踏まえ、以下では、主に2020年8月下旬以降の各事案における危機管理対応としての情報の伝達等について検討する。

²⁴ ゆうちょ銀行直営店及び郵便局における70歳以上の高齢の顧客に対する投資信託の販売に関し、勧誘前の管理者承認を怠っていたという社内規則違反の事案である。

²⁵ <https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2020/pdf/pr200316.pdf>

²⁶ https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2020/pdf/pr200731_4.pdf

²⁷ https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2020/pdf/pr200826_1.pdf

²⁸ https://www.japanpost.jp/pressrelease/jpn/20200826_08.pdf

²⁹ https://www.japanpost.jp/pressrelease/jpn/20200911_05.pdf

第2 即時振替サービス不正利用事案における「危機管理対応」としての情報の伝達

ゆうちょ銀行の即時振替サービス不正利用事案への一連の対応状況等は以下のとおりである。

- ① 株式会社NTT ドコモ（以下「ドコモ」という。）が2020年9月8日、ドコモ口座を利用した即時振替サービスの不正利用が発生している旨を公表
- ② 上記ドコモによる公表を踏まえ、ゆうちょ銀行は同月9日及び同月11日に報道発表
- ③ ゆうちょ銀行社長らは、同月15日のグループ運営会議³⁰において、日本郵政に、上記不正利用事案の手口及び同月11日にドコモ口座へのチャージ機能を停止したこと等を報告
- ④ 総務大臣が、同月15日に行われた閣議後の記者会見において、ドコモ以外の即時振替サービスについても顧客被害が発生していることに言及
- ⑤ ゆうちょ銀行の担当役員は、同日、業務改善計画進捗に関する記者説明会終了後の記者対応において、複数の記者からの質問に対し、提携先である決済事業者との調整を要すること及び防犯上の必要性を理由に、ドコモ以外の決済事業者名を明らかにせず、また、当該決済事業者に対する同サービスの停止の方針についても回答せず
- ⑥ ゆうちょ銀行は、同日、ドコモ以外の決済事業者についても即時振替サービスを停止することとし、ウェブサイト上でその旨を公表
- ⑦ 日本郵政は、同月16日、ゆうちょ銀行副社長に対し、以後、即時振替サービス不正利用事案に対し日本郵政グループが一体となって対応すべきこと等を伝え、ゆうちょ銀行の所管部署等に対し、同事案の詳細について説明するよう要請
- ⑧ ゆうちょ銀行は、同日、日本郵政に対し、即時振替サービス不正利用事案の詳細を説明。日本郵政は、ゆうちょ銀行に対し、同日中に記者会見を開き、同事案に係る被害金額等の情報を取りまとめた上で説明するよう要請
- ⑨ ゆうちょ銀行副社長は、同日、記者会見を開き、即時振替サービス不正利用事案に係る被害金額等を説明

上記のとおり、2020年9月8日にドコモが即時振替サービスの不正利用が発生している旨の公表後ゆうちょ銀行が即時振替サービス不正利用事案の詳細を日本郵政に報告したのは、同月16日のことであった。

第3 mijica 不正利用事案における「危機管理対応」としての情報の伝達

1 営業部門の所管部署から2線の関係部署に情報が伝達されていなかったこと

ゆうちょ銀行のmijica不正利用事案への一連の対応状況等は以下のとおりである。

- ① 2020年8月8日、1回目のmijica不正送金事案が発生
- ② 同年9月6日、2回目のmijica不正送金事案が発生

³⁰ グループ運営会議とは、日本郵政グループ協定に基づき、効率的かつ効果的なグループ運営を推進するため、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、グループ会社の経営陣の認識の共有を図る場として、日本郵政の社長及び副社長並びに日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の社長で構成される会議体である。

- ③ 委託先は、同月 9 日、所管部署³¹に、1 回目及び 2 回目の mijica 不正送金事案の手口が新たなものである可能性があること等を説明
- ④ 所管部署は、同月 10 日、同部署内及び担当役員に、③の説明内容を報告
- ⑤ ゆうちょ銀行は、同月 11 日、mijica 送金機能の送金限度額及び送金上限回数を引下げ
- ⑥ 同月 15 日から 16 日にかけて、3 回目の mijica 不正送金事案が発生
- ⑦ ゆうちょ銀行は、同月 16 日、mijica 送金機能を停止
- ⑧ 所管部署は、上記①、②及び⑥の mijica 不正送金事案全ての被害状況等について、同日に副社長へ報告し、同月 18 日に社長へ報告
- ⑨ ゆうちょ銀行広報部は、同月 23 日、日本郵政広報部及び広報担当役員に対し、mijica 不正送金事案に関し、同日に報道発表予定であることを初めて報告
- ⑩ ゆうちょ銀行は、同日中に、被害の発生状況や補償方針等についてプレスリリースで公表後、副社長が、日本郵政に対し、被害状況や今後の対応等について説明

以上の一連の対応において、所管部署は、2020 年 9 月 9 日に、mijica 不正送金事案の手口が新たなものである可能性があることを把握した後、ゆうちょ銀行のシステムを所管するオペリスク管理室等に対して、mijica 不正送金事案に係る被害状況等の情報を提供していなかった。

以上のように、所管部署が mijica 不正送金事案は新たな手口で行われた可能性があるものと認識した当時は、上記のとおり、信頼回復に向けた業務運営を開始する方針の公表直後の時期であったこと等から、営業部門の所管部署は、顧客に対する損害の拡大等を防止するために、同所管部署のみで対処するのではなく、サイバーセキュリティの問題に関してより専門的な知見を有する部署に情報を提供し、その知見を活用することが求められていたといえる。

2 経営陣及び日本郵政への報告等に関する情報の伝達を速やかには行っていないこと

1 記載のとおり、2020 年 9 月 9 日に新たな手口による不正送金の可能性を認識した後の、所管部署の副社長に対する報告は同月 16 日、社長に対する報告は同月 18 日、ゆうちょ銀行の日本郵政に対する報告は同月 23 日であった。

当時は、既に 2020 年 9 月 8 日にドコモ口座を利用した即時振替サービスの不正利用が発生している旨をドコモが公表したことを受けて、ゆうちょ銀行においても、即時振替サービス不正利用事案について公表していた時期であった。そして、即時振替サービス不正利用事案及び mijica 不正利用事案はいずれも顧客に被害を生じさせ、その被害が更に拡大する可能性のある事案であったことから、ゆうちょ銀行としては、両事案を併せて可能な限り速やかに日本郵政に報告し、グループとしての一体的な対応を協議することが望ましかったといえる。

³¹ mijica サービスに係る当時の所管部署はデジタルサービス事業部であった。

第4 現行規程の定める危機管理態勢の有効性

第2及び第3記載のとおり、ゆうちょ銀行は、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案における「危機管理対応」としての情報の伝達が遅れたが、以下では、上記事案に関しては、危機管理に係る現行の規程が定めるゆうちょ銀行及び日本郵政グループの危機管理態勢が有効に機能しなかった要因について記載する。

ゆうちょ銀行は、正常な業務活動の維持、回復を図ることを目的として、危機管理態勢³²を整備しているにもかかわらず、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案においては、上記規程が想定する危機管理としての対応がなされなかった。

その要因の一つとして、同規程上、危機発生時の対応の発動条件となる「危機」の定義が、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案のような「コンダクト・リスク」³³に該当するものと捉えて対処すべき事案に適切な内容ではなかったことが挙げられる。

また、他の要因として、持株会社である日本郵政に対する危機発生時の報告の方法及び危機対応時におけるゆうちょ銀行と日本郵政との間の連絡態勢についても、ゆうちょ銀行が日本郵政に対してグループ危機管理委員会の招集を要請できること等のほかは、社内規程上の取扱いを含めて、明確にされていなかったことが挙げられる。

以上のとおり、現行の規程の定める日本郵政グループ及びゆうちょ銀行の危機管理態勢及び危機管理対応としての手続は、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案のように、「顧客本位の業務運営」に反して顧客に被害を生じさせる事態、あるいはコンダクト・リスクが顕在化している事態を想定しておらず、また、グループ内の連絡態勢が明確でないなど、危機管理に移行する態勢及び手続が明確に定められていない。そのため、危機管理に係る現行の規程が定める態勢及び手続は、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案の発生に

³² ゆうちょ銀行の危機管理態勢に関して、同行の危機管理に関する規程では、危機発生時における対応として、社長による危機管理委員会の招集等が定められている。他方、日本郵政グループとしての危機管理態勢に関して、日本郵政の危機管理に関する規程では、日本郵政グループ各社における危機発生時の対応として、日本郵政の社長によるグループ危機管理委員会の招集等が定められている。なお、ゆうちょ銀行社長も、グループ危機管理委員会の招集が必要と判断する場合には、日本郵政の社長に対し、同委員会の招集を要請することができることとされている。

³³ 2018年10月に金融庁により策定・公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」（以下「**CR管理基本指針**」という。）の11頁において、「コンダクト・リスクについては、まだ必ずしも共通した理解が形成されているとは言えないが、リスク管理の枠組みの中で捕捉及び把握されておらず、いわば盲点となっているリスクがないかを意識させることに意義があると考えられる。そのようなリスクは、法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。」と指摘されており、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案における対応次第では、上記のうち、法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為又は③利用者の視点の欠如した行為に該当する可能性があった。また、CR管理基本指針の12頁では、上記「コンダクト・リスクが生じる場合を幾つか類型化すれば、金融機関の役職員の行動等によって、①利用者保護に悪影響が生じる場合、②市場の公正・透明に悪影響を与える場合、③客観的に外部への悪影響が生じなくても、金融機関自身の風評に悪影響が生じ、それによってリスクが生じる場合等が考えられる。」とされているが、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案における対応次第では、上記のうち、上記の金融機関の行動等により、①利用者保護に悪影響が生じる場合に該当する可能性があった。その意味で、コンダクト・リスクが顕在化していたといえる。

際しての危機管理対応においては有効に機能しなかったと考えられる。

第7編 ゆうちょ銀行のガバナンス強化の観点からの課題の分析及び総括

第2編から第6編において、第1編第2の2記載の①ないし④の視点から、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案につき検証を行ってきたが、本編では、これらの検証結果を踏まえ、ゆうちょ銀行のガバナンスの課題を分析し、総括を行った。

この分析及び総括に当たっては、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案について、メガバンクを含む他行の口座保有者にも実被害が生じたにもかかわらず、報道等により、ゆうちょ銀行に対しては最も厳しい批判の目が向けられたため、その理由として考えられることについて言及する。

特別調査委員会は、年内報告書の「はじめに」において、「民営化が進んでいるとはいえ、3事業会社の持株会社である日本郵政株式会社の発行済株式のうち3分の2近くは政府が保有しており、今もなお日本郵政グループの持つ組織、事業、資産等の総体は、国民全体の財産とすることができる。また、全国津々浦々で数多くの国民が生活や経済活動を営む上で不可欠な、わが国の根幹をなす社会的基盤の一つでもある。」とし、日本郵政グループを「国民の財産」、「国民のインフラ」と評している。

また、郵政省により編集された「郵政百年史」によれば、「わが国の郵便貯金事業は、明治8年(1875)5月2日に開始された。郵便貯金は、零細な貯金性預金を、広範な全国組織網によって受け入れ、資金の効率的運用を図る制度であり、特殊金融機関として、わが国の金融制度に大きな位置を占めている。」、「銀行制度が確立するのは、明治十年代であるが、それに先だって、貯蓄手段を提供する郵便貯金制度が創設されたことは注目すべき事実といえる。」、「事実、郵便貯金は、官営という絶対的な信頼性をバックに貯蓄機関として大きな役割を果たしたのである。」とされている(154、155頁)。

このように1875年に官営事業として開始された郵便事業は、2007年10月の民営化に至るまで、130年以上にもわたり国民に親しまれて利用され、現在も、全国津々浦々の郵便局やゆうちょ銀行の直営店で提供されている貯金その他のサービスは多数の顧客によって利用されている。

以上のように、ゆうちょ銀行は、「国民の財産」、「国民のインフラ」である日本郵政グループの一翼を担い、130年以上にもわたる官営事業として営まれた郵便貯金事業を引き継いで、貯金その他のサービスを提供してきた。それゆえ、顧客はゆうちょ銀行に対しては強い信頼を寄せている反面、「顧客本位の業務運営」の理念に反する事象がひとたび起きると、ゆうちょ銀行の提供するサービス等に対する顧客等の信頼は毀損されやすく、ゆうちょ銀行に対し、顧客を含むステークホルダーや社会から強い批判が向けられることになると思われる。

このように、ゆうちょ銀行は、顧客や国民から強い信頼が寄せられていることを、改めて深く共通認識とすることが必要ではないかと思われる。

第1 組織風土に関わる課題

1 日本郵政グループが信頼回復の途上にある中で、ゆうちょ銀行は、顧客本位の理念に反する事象が自行の信用やサービスに対する顧客の信頼及び社会的信用の毀損、ひいてはグルー

プ全体の信頼回復を阻害するおそれのある事態であるとの認識が不十分であったこと

2019年6月にかんぽ生命保険商品の不適正募集問題が発覚し、日本郵政グループに対する顧客の信頼が失われていた2020年1月以降、日本郵政グループの新経営陣は、増田社長のリーダーシップのもと、信頼回復に向けた着実な取組みを進めていた。その間も、ゆうちょ銀行では、2019年9月、投資信託の不適切な取扱い事案が発覚し、2020年7月以降はかんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売による顧客本位でない営業が行われた可能性のある事案に係る対応等に取り組んでいた。その中で発生した本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案に対して、ゆうちょ銀行は、第6編記載のとおり、危機管理対応としての情報伝達及び対応等が遅れた。

ところで、かんぽ生命保険商品の不適正募集問題に係る特別調査委員会の年内報告書及び追加報告書には、当時、日本郵政グループの事業子会社であるゆうちょ銀行も教訓とすべき指摘が含まれていた。第6編以前に記載したとおり、上記両報告書が指摘したリスク管理態勢やガバナンスの課題等は本事案にも共通するところがみられる。

しかしながら、ゆうちょ銀行は、かんぽ生命の不適正募集問題を「対岸の火事」としか捉えておらず、「顧客本位の業務運営」の徹底、及び自行のガバナンス強化に向けた課題認識が不十分であった。その結果、日本郵政グループ全体が信頼回復の途上にある中で、ゆうちょ銀行は、顧客本位の理念に反する事態が自行の信用やサービスに対する顧客等の信頼及び社会的信用の毀損、ひいてはグループ全体の信頼回復が阻害されるおそれのある事態であるとの認識が不十分であったと言わざるを得ない。

2 ゆうちょ銀行本社は、顧客の視点に立ち、被害を受けた顧客の迅速な救済を図るという意味での「顧客本位の業務運営」が実行できていなかったこと

ゆうちょ銀行の本来的な顧客とは預金者であるといえる。本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案の経緯等を見るに、ゆうちょ銀行本社の役員及び社員の中には、預金者が自行の本来的な顧客であるとの意識が希薄であり、保有する預金が不正に出金された預金者の心情等への想像力を欠いた者が含まれていたことがうかがわれる。その結果、日本郵政グループが信頼回復に向けた取組みを進める中で、ゆうちょ銀行本社は、顧客の視点に立ち、その保護を図るという意識が乏しいまま、実被害を受けた顧客の迅速な救済を図るという意味での「顧客本位の業務運営」が実行できていなかったと言わざるを得ない。なお、ゆうちょ銀行の本社以外は上記指摘の対象外である。

以上の背景と考えられる事情は以下のとおりである。

(1) ゆうちょ銀行の貯金サービスの経緯等から、ゆうちょ銀行では、預金者の視点に立ち、その保護や救済を図るという社員の意識が醸成される環境が整っていなかったこと

ゆうちょ銀行は、前身の郵政省時代に官営事業として貯金事業を行い、国民の信頼を背景に、大量の口座と貯金額を保有していた。民営化後のゆうちょ銀行は、これを引き継ぎ、上記貯金額を元手に運用を行い、利益を上げるという形の事業を基本としてきた。この間、ゆうちょ銀行は、個人顧客や法人顧客との与信取引を通じて信頼関係を構築し、取引拡大や顧客開拓を図る経験が乏しかったと思われる。そのため、ゆうちょ銀行では、預金者の視点に

立ち、その保護や救済を迅速に図るという社員の意識が醸成される環境が整っていなかったと考えられる。

(2) ゆうちょ銀行本社に勤務する社員は、日常業務上預金者等の個人顧客と接する機会が限られていたこと

ゆうちょ銀行本社に勤務する社員は、日常業務において預金者等の個人顧客と接する機会が少なく、顧客から謝意を述べられること等を通じて、自身の担当業務が顧客の満足につながっていることを意識し、仕事のやりがいや意義を実感することが困難な環境にあると思われる。その結果、ゆうちょ銀行本社に勤務する社員は、預金者等の顧客保護を図るという意識が乏しいまま業務を行う傾向があったと考えられる。

(3) 即時振替サービスの所管部署は、接続先の決済事業者を一次的な顧客と認識し、同サービスの利用者である預金者が顧客であるとの意識が希薄であったこと

ゆうちょ銀行が提供する即時振替サービスは、接続している決済事業者から支払われる手数料を収入源とし、接続先の決済事業者を拡大することが売上や利益の獲得につながっていた。そのため、上記サービスの所管部署は、接続先の決済事業者を一次的な顧客と認識し、同サービスの利用者である預金者が顧客であるとの意識が希薄であったと考えられる。

(4) mijica サービスの所管部署は、主な業務を外部事業者に委託しており、顧客の声に直接触れていなかったこと

mijica サービスは、ゆうちょ銀行の預金者が利用者であり、一次的な顧客であった。しかし、mijica サービスの所管部署は、mijica デスクの運営等の業務を外部事業者に委託しており、上記サービスに対する顧客の声に直接触れていなかった。それゆえ、当該所管部署はゆうちょ銀行の預金者にサービスを提供しているという認識が希薄になりがちであったと考えられる。

第2 「顧客本位の業務運営」の観点から、即時振替サービス及びmijica サービスに関し、預金者保護に向けた適切なサイバーセキュリティ対策を講じていなかったこと

第2編及び第3編記載のとおり、ゆうちょ銀行は、即時振替サービス及びmijica サービスに関し、預金者保護に向けた適切なサイバーセキュリティ対策を講じていなかったが、それは以下の要因によるものと考えられる。

- ① 即時振替サービスを所管する営業部門にとっての一次的な顧客は決済事業者であったため、事業拡大に重点が置かれ、不正利用により顧客に被害を生じさせることを可能な限り防止するという意識を持つことが困難で、サイバーリスク³⁴の自律的な管理を期待できる状況ではなかったにもかかわらず、2線の牽制を及ぼす仕組み及び態勢等が不十分であった。
- ② 第3編第1記載のとおり、即時振替サービス及びmijica サービスに係るサイバーリスクについて、これを取り巻く環境変化等を踏まえ、継続的に管理を行うという仕組みが構築されておらず、このリスクを評価するための専門性及び態勢が不十分であった。

³⁴ 外部からのサイバー攻撃や不正アクセス、コンピュータウイルスへの感染等により、機密事項・顧客情報の漏えい・紛失や情報通信システムの障害等が発生するリスクをいう。

③ 第3編第2記載のとおり、顧客である預金者に被害を生じさせることを未然に防止するという観点から、3線である内部監査部門による検証及び態勢が不十分であった。

第3 即時振替サービス及び mijica サービスの顧客の苦情を漏れなく正確に収集・分析し、速やかに対応し、経営に活用する仕組みに不備があったこと

第4編記載のとおり、ゆうちょ銀行は、即時振替サービス及び mijica サービスの顧客の苦情を漏れなく正確に収集・分析し、速やかに対応し、経営に活用する仕組みに不備があった結果、自行の顧客である預金者に生じる被害の発生や拡大というリスクを早期に検知するのが遅れ、対応が後手に回るなど、顧客の声を経営において適切に活用できなかったと言わざるを得ない。

第4 ゆうちょ銀行の内部統制としての情報伝達等に不備が認められたこと

1 郵政省貯金局時代からの特有の組織風土として、上意下達の体質、強固な縦割り意識、所管外の業務に対する無関心ないし消極的な姿勢、ネガティブな情報に接した場合に迅速な報告が行われないなどの行動傾向等が存在し、各階層において縦横の情報の目詰まりとコミュニケーション不全が生じていたこと

かんぽ生命保険商品に係る特別調査委員会の年内報告書は、かんぽ生命のガバナンスに係る問題点の一つとして、「縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと」を挙げ、具体的には、「かんぽ生命は、当局の問題意識を汲み取ることや、経営層に正確な情報を適時に報告して、持株会社も含めたグループとして一体的な解決を図るという機会を得られることのないまま、金融庁から報告徴求を受けるという事態に発展してしまったものと思われる。このような点に、縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達の目詰まりが発生していたという形で、かんぽ生命のガバナンスの問題が明確に表れているものといえる。」と指摘している（128、129頁）。

第5編及び第6編記載のとおり、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案においても、営業部門とコンプライアンス部門の間での縦割り意識に起因するリスク情報の伝達の不備、コンプライアンス統括部内でのリスク情報の伝達の不備、役員と社員間のコミュニケーションの不備等が認められた。

より具体的には、即時振替サービス不正利用事案において、①営業部門は補償方針の検討等に関し、これはコンプライアンス統括部が副社長から指示を受けたものであり、コンプライアンス統括部において検討を行っていると考え、静観していたこと、②決済事業者との交渉の場面にコンプライアンス統括部の損害補償担当が同席せず、即時振替サービスの所管部署に任せきりにしていたこと、③mijica サービス不正利用事案において、所管部署は、顧客に対する被害発生の原因を把握することができない状態であったにもかかわらず、他の部門に相談することなく営業部門内のみで対処しようとしたこと等が挙げられる。

これらの背景には以下のような要因があったと考えられる。

① 各部門や各部署には、程度の違いはあるとはいえ、旧郵政省貯金局時代から、上意下達、公務員特有のデマケーションを重視する業務慣行が残っている。すなわち、自身の所属して

いる部署や部門の所管外のことへの関心が乏しく、所管外の業務に対して、上司の指示がなければ消極的となる傾向が見受けられる。

② いわゆる「バッドニュースファースト」、つまり、問題をできる限り早く報告することが実行できていなかった。ゆうちょ銀行では、「バッドニュース」については、経営陣に対して迅速に報告することが求められていたが、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案の一連の事実経過等に鑑みれば、管理者及び一般社員は、部門、所管部署、又は担当ラインのいずれの階層でも、「バッドニュース」に該当するリスク情報の迅速な報告を実行していなかった。これについては、リスク情報に接した場合、適切な対応策を併せて報告しなければ、「役職者に迷惑をかけるのではないか。」「中途半端な報告であると受け取られるのではないか。」「部門や部署の責任を問われるのではないか。」などの心理が働いたことによるものではないかと推察される。

以上のとおり、ゆうちょ銀行には、郵政省貯金局時代からの特有の組織風土として、上意下達の体質、強固な縦割り意識、所管外の業務に対する無関心ないし消極的な姿勢、リスク情報に接した場合に迅速な報告が行われないなどの行動傾向等が存在し、部門、部署、担当ラインの各階層において縦横の情報の目詰まりとコミュニケーション不全が生じていた。

2 第2及び第3記載の課題及びリスク感度の低さが相まって、ゆうちょ銀行、ひいては日本郵政グループの信頼及び企業価値が毀損されるおそれのあるリスク情報が、所管部署から経営陣に対して迅速に伝達されず、持株会社である日本郵政に対する報告が遅れたこと

第6編記載のとおり、2020年8月下旬以降、日本郵政グループは信頼回復に向けた業務運営開始の準備段階に入り、ゆうちょ銀行でもかんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売に係る問題への対応を進めていた。この状況で、顧客等の自行サービス等に対する信頼が毀損されかねない新たなリスク事象が生じた場合、ゆうちょ銀行の所管部署としては、迅速に経営陣に報告するとともに、日本郵政グループ全体の問題として、持株会社である日本郵政にも、可能な限り速やかに報告することが求められていた。しかし、実際には、第2及び第3記載の課題及びリスク感度の低さが相まって、ゆうちょ銀行では、自行ひいては日本郵政グループの信頼及び企業価値が毀損されかねないリスク情報の探知が遅れ、かつ、所管部署から経営陣に対して迅速に伝達されず、持株会社である日本郵政に対する報告も遅きに失した。

第5 ゆうちょ銀行に対する顧客の信頼及び社会的信用が毀損されるおそれのある事象をリスク情報として早期に探知し、危機管理対応に移行する態勢及び手続が定められていなかったこと

第6編第4記載のとおり、現行の規程の定める日本郵政グループ及びゆうちょ銀行の「危機管理態勢」は、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案のように、「顧客本位の業務運営」に反して顧客に被害を生じさせる事態、あるいはコンダクト・リスクが顕在化した事態に対処するには有効に機能するものとはいえず、また、グループ内の連絡態勢を含む危機管理対応の手続や態勢が明確でないなど、危機管理対応に移行する態勢及び手続が明確に

定められていなかった。そのため、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案において、ゆうちょ銀行に対する顧客の信頼及び社会的信用が毀損されるおそれのある事象が発生しても、上記の「危機管理態勢」は構築されず、広報対応を含む、グループとしての一体的な危機管理対応に遅れが生じたといえる。

第6 グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象について、日本郵政内に、ゆうちょ銀行を含む事業子会社から情報提供を受け、一元的に対応するという機能が整備されていなかったこと

顧客に被害を生じさせ、事業子会社の提供するサービス等に対する信頼を損なうなど、グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象について、従前から存在する複線的なレポーティングラインに加え、日本郵政内に、ゆうちょ銀行を含む事業子会社から情報提供を受け、経営陣への報告や関係部署との共有や対応における調整等の一元的対応を担う機能が整備されていなかった。そのため、日本郵政では、ゆうちょ銀行からのリスク情報の報告が遅れ、事態が深刻化する中で、トップダウンによる広報中心の危機管理対応とならざるを得なかった。

第8編 ガバナンス強化に向けた改善策に係る当委員会の提言

当委員会は、第7編までに記載の横田委員の検証結果等を踏まえ、ゆうちょ銀行のガバナンス強化に向けた改善策等に関して、以下の提言を行う。

第1 ゆうちょ銀行は、預金者が「お客さま」であることを再認識し、真の「顧客本位の業務運営」を実現するための組織風土改革を実行すべきであること

日本郵政グループは、2020年8月下旬から信頼回復に向けた業務運営を開始する準備に入っていたため、リスク感度を高め、日本郵政グループの信頼回復が阻害されるおそれのあるリスク事象に対し、平時以上にグループが一体となって迅速かつ適切に対応することが求められていた。本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案は、ゆうちょ銀行の預金者に実被害が発生している状況及び損害補償の手続が遅滞していること等に対するリスク評価が不十分であり、これらの事象の影響の大きさに思いが至らなかったことが招いた事態である。

これを機に、ゆうちょ銀行には、まずもって、今般の事態の原因をリスク感度の低さや所管部署の顧客本位の意識の低さにとどめることなく、組織風土がもたらしたガバナンスの問題として正面から向き合い、ゆうちょ銀行の預金者が本来の顧客であることに立ち返って、真の「顧客本位の業務運営」を実現するための組織風土改革を着実に実行すべきである。

そのために、ゆうちょ銀行の事業における預金者の視点に立って業務を行うことの重要性をゆうちょ銀行本社に浸透させるべく、人事制度、組織体制、研修制度等の抜本的な見直しが必要である。その際には、顧客の意見、外部の意見等を積極的に取り入れるため、組織風土改革についての専門的知見を有する外部人材をアドバイザーとして登用することが望ましい。

この点に関し、役員との意見交換会において、顧客本位の意識を持つための発想として、社員が自ら顧客の立場になったときのことを想像して、顧客に同じことを言えるのかという観点から考えることが重要である旨の有益な見解があった。

第2 実務を担う役職者による部門横断的なリスク情報共有の機会を定期的に設け、「顧客本位の業務運営」が実務面で実行されているのかを評価・検討し、課題や解決策を洗い出すとともに、責任部署を明確に定めて、その進捗状況を定期的に確認し、経営陣に適時に報告する仕組みを構築すること

本件の不正利用事案につき、ゆうちょ銀行では、部門間、部署間、役員と社員間にリスク情報の目詰まりが発生していた。また、自身の所属する部署の所管ではないと考えられた問題に対しては、リスク情報として認識したとしても、所管する他部署で対応すべきであり、自己の所属する部署等には関係がないという意識から特段の対応を行わないという状況も見られた。これに加え、新商品導入後は、サイバーリスク等に関して、既存サービス等をめぐる環境変化に対応したリスク評価を行う枠組みが構築されておらず、既存のリスク管理の枠組みの外で、関係部署が連携して、新たなリスク等を評価し、対応を行うことができていなかった。

このような課題を解消するため、今後は、実務の中心的な担い手である担当部長クラスの

役職者を構成メンバーとする、部門横断的なリスク情報共有の機会を定期的に設け、「顧客本位の業務運営」が実務面で実行されているのかを評価・検討し、課題や解決策を洗い出すことが求められる。その場合には、責任部署を明確に定めて、その進捗状況を定期的に確認し、経営陣に適時に報告する仕組みを構築することが求められる。

この点に関し、役員との意見交換会においても、同趣旨の意見があった。

第3 社外取締役を含む外部人材の知見を一層活用すること

ゆうちょ銀行は、社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置会社という統治機構を採用し、多様なバックグラウンドの外部人材を取締役として招へいしている。

ゆうちょ銀行においては、外部人材による客観的な意見・評価を参考にすることが有用であり、組織風土改革を進めるに当たっても、社外取締役の知見を一層活用するとともに、第1記載のとおり、組織風土改革についての専門的知見を有する外部人材をアドバイザーとして登用し、その助言を得るなどしながら、真の「顧客本位の業務運営」を実現する組織への変革を遂げることが期待される。

この観点からみて、今般、社外取締役から構成される監査委員会が自主的にガバナンス上の課題を検証するため、内部監査部門に指示して調査を実施し、取締役会に対してその結果を報告したことは、社外取締役の知見の活用という点において評価に値する。また、セキュリティ総点検タスクフォースによる点検に際しても、大手サイバーセキュリティコンサルティング会社による評価を得るなどしたことも評価に値するものである。

この点に関し、2021年1月8日付け「キャッシュレス決済サービスに関する今後の対応について」と題するプレスリリース³⁵（以下「本プレスリリース」という。）において、ゆうちょ銀行は、①「総合的な苦情・相談対応態勢の強化」に向けた方策のうち「経営陣等の関与の強化」として、社外取締役の知見を活用する観点から、解決に時間を要している案件などを選定の上、取締役会に報告すること、及び②「セキュリティ検証態勢の強化」に向けた方策のうち「経営陣等の関与の強化」として、サイバーセキュリティやシステムリスクという分野の専門性に応じた課題・論点の明確化を図るなどして、取締役会における実効的な議論に資するよう、取締役会に報告することとしているが、これらの方策は、社外取締役の知見の一層の活用という観点からは一定の評価に値すると考える。社外取締役の知見については、ゆうちょ銀行の組織風土改革にも積極的に活用することが望ましい。

第4 部門をまたいだ人事異動・交流等の活性化を図ること

ゆうちょ銀行本社には部門間等に見えない壁が存在しているところ、この壁に風穴を開け、部門をまたいだ情報共有を図るとともに、全社的にリスク感度の底上げを図ることを通じて、真に「顧客本位の業務運営」を実現する組織に生まれ変わるためには、同一部門内における硬直的・閉鎖的な人事から脱却し、部門をまたいだ人事異動・交流等の活性化を図ることが必要である。こうした人事異動等は以前と比べれば着実に進んでいると思われるものの、今

³⁵ https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2020/pdf/pr210108_01.pdf

般の事案を踏まえてガバナンスの強化を図るという見地からは、部門間を隔てる壁に風穴を開け、組織風土の変革につながる思い切った取組みをすることが望ましい。

この点に関し、役員との意見交換会においても、「セキュリティリスクに関する知見を有する2線の視点を1線に持ち込み、1線の営業部門に1.5線としての視点を持ってもらうことが考えられる。そのために、営業部門と2線の管理部門の継続的な人事交流を行うことも考えられる」旨の意見があった。

第5 リスク管理態勢の強化を図ること

1 いかなるリスクカテゴリーに該当するのかが明確ではないリスク事象が生じることも想定し責任部署を明確にしたリスク管理態勢を構築すること

ゆうちょ銀行のリスク管理の仕組みの下では、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案のような、「顧客本位の業務運営」に反し顧客に被害を生じさせている事象やコンダクト・リスクが生じている事象など、規程等にリスク管理の対象となるリスクカテゴリーが明確に定められておらず、どの所管部署に属する事項であるかが不明確である場合に、どの部署も対応しない「間隙」が生じるおそれがある。

そこで、今後は、顧客に被害を生じさせるおそれのある商品又はサービス等に関して、いかなるリスクカテゴリーに該当するのかが明確でないリスク事象が生ずることを想定し、そのリスクを包含する形で、責任部署を明確化したリスク管理態勢を構築する必要がある。

そのためには、後記2記載のとおり、2線である管理部門の機能強化に向けた態勢整備として、所掌事務等の抜本的な見直しが求められる。

以上の点に関し、役員との意見交換会においても、同趣旨の意見があった。

2 2線である管理部門の機能強化に向けた態勢整備として、所掌事務等を抜本的に見直すこと

第3編記載のとおり、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案では、3線ディフェンスが有効に機能しておらず、特に2線の管理部門の牽制が機能していなかったことが認められる。

これを踏まえ、1線である営業部門における自律的なリスク管理を促しつつも、2線である管理部門の機能を強化し、1線に対する牽制が有効に機能するような態勢整備として、組織体制、所掌事務及び人員配置等について抜本的な見直しを行うことが望まれる。特に2線のうち、リスク管理統括部とコンプライアンス統括部の間では緊密な連携と情報共有が求められる。仮にも縦割り意識及び部門間の連携不足等により、2線としてのリスク管理機能を十全に発揮できないということがあってはならない。

そして、上記の抜本的見直しに際し、コンプライアンス統括部が所管している顧客に対する損害補償業務という、本来、1線の営業部門において所管すべき業務は営業部門に移管した上で、コンダクト・リスクをも含むコンプライアンス・リスクを幅広くカバーすることにより、2線としての役割・機能を十全に果たせるとすることも考えられよう。なお、この2線のリスク管理機能の強化という観点からは、前提として、2線に適切にリスク情報が伝達・

共有される必要があることに留意する必要がある。

この点につき、本プレスリリースにおいて、ゆうちょ銀行は、「総合的な苦情・相談対応態勢の強化」に向けた「苦情・相談対応に係る本社組織の抜本的強化」として、「お客さまサービス統括部」の新設に加え、同部が「コンプライアンスに係る全社的な横串機能を有する 2 線部署であるコンプライアンス統括部と連携することで、お客さま目線での苦情・相談・補償対応に係る全社的な横串機能を一層強化する」こととしている。これは、顧客の苦情・相談対応態勢の強化に向けた方策としては評価に値するが、上記提言の趣旨は、コンプライアンス統括部及びリスク管理統括部を含む 2 線の管理部門全体の機能強化であることに留意が必要である。

3 3 線である内部監査部門のリスク評価機能を強化すること

2 記載の点に加え、3 線である監査部門のリスク評価機能の強化も必要である。ゆうちょ銀行の内部監査部門は、今般の事案の発生を踏まえ、監査対象を検討するに当たってのリスクアセスメントの方法を変更しており、この点は評価に値する。もともと、内部監査部門が 3 線としての機能を十全に果たすためには、まずはサイバーリスク及びシステムリスク等に対し、適切なリスク評価を行うことが求められる。

この点に関し、意見交換会では「内部監査部門が、監査対象を検討する際のリスク評価の精度を向上させるためには、正確なリスク評価を行うスキルを要し、そのためには各部門での業務経験が必要となる。そこで、1 線、2 線、3 線間の人事ローテーションの機会を増やし、業務経験を積んだ社員を内部監査部門に配置することが望ましい。」という意見があった。

4 新商品等審査時に、新たに導入を検討している商品やサービスについて、2 線が多角的・多面的なリスク評価を行うことができるよう、情報の整理・共有、実質的な討議を通じたリスクの抽出と評価を行うという仕組みとプロセスを構築するとともに、顧客に被害を生じさせるリスクが潜在する商品やサービスについては、導入後も、これを取り巻く環境変化等を踏まえた継続的かつ定期的なリスク評価の洗い替えを多角的・多面的に行う仕組みを構築すること

即時振替サービス及び mijica サービスの導入や機能追加に当たり、ゆうちょ銀行の新商品等審査が不十分であった、又は新商品等審査を行わなかった場合があった。この要因は、即時振替サービスや mijica サービスの導入後も、サイバーリスク等の最新の情報等を把握し、これを取り巻く環境の変化に即応し、継続的にリスク評価の洗い替えを行う仕組みが存在していなかった点にある。

そこで、新商品・サービス導入時及びそれ以降も、これを取り巻く環境変化等を踏まえ、継続的かつ定期的なリスク評価の洗い替え等を行う仕組みの構築が必要である。そこで、新商品等審査に当たり、1 線の所管部署が、商品やサービスについて、2 線が多角的・多面的なリスク評価を行うことができるよう、情報の整理・共有、実質的な討議を通じたリスクの抽出と評価というプロセスが確保されるよう運用を見直すことが必要である。

そして、商品やサービスの導入後も、顧客に被害を生じさせるリスクが潜在する商品やサ

ービスについては、これを取り巻く環境変化等を踏まえた継続的かつ定期的なリスク評価の洗い替えを、前記の討議方式により、多角的・多面的に行うことが有用と考えられる。

役員との意見交換会においても、同趣旨の意見が相当数あった。

上記の点につき、本プレスリリースにおいて、ゆうちょ銀行は、同じセキュリティ検証態勢の強化に向けた「経営陣等の関与の強化」の方策として、新商品・サービス導入時、期中リスク評価時のセキュリティ検証に関する経営陣の関与を強化し、具体的には、期中リスク評価に関しては、リスク管理部門担当執行役及びシステム部門担当執行役が「重点点検システム」を定期的を選定し、2 線部署による評価結果を経営陣が検証する態勢とする旨を公表しており、この取組みは上記提言の趣旨に沿うものであるが、実効性の確保に留意が必要と思われる。また、同じセキュリティ検証態勢の強化に向けた「2 線の牽制機能の強化」の方策として、「商品・サービスのセキュリティに関する 2 線部署の牽制機能強化のため、新商品・サービス導入時の審査基準を明確化し、営業・事務系の新商品・サービスを審議する会議体（プロダクト・コミッティ（仮称））を新設するとともに、継続的なリスク評価・管理態勢、不正利用発生時等に備えた対応態勢を整備する」こととしている。この取組みも、上記の提言に沿ったものであるが、サイバーリスクに限定することなく、「顧客本位の業務運営」の理念に反する行為、すなわちコンダクト・リスク等をも包含する形での多角的・多面的なリスク評価の洗い替えを行うという運用となることを期待する。

5 1 線におけるサイバーリスクを含むリスク評価の高度化に向けた態勢を強化すること

新商品やサービスの提供に伴うサイバーリスクを含むリスクについては、外部委託先において管理されている業務も含め、業務の内容及びリスク情報に接する機会がある営業部門にのみ適切な評価が可能な場合もあると考えられる。

そのため、今後、即時振替サービス等についても、これを所管する 1 線の営業部門にシステム部門からセキュリティに関する専門性を備えた人材を配置し、これらの人材も活用しながら、1 線において自律的かつ適切なサイバーリスクを含めたリスク評価を実施するなど、リスク評価の高度化を図るための態勢の強化が必要である。

この点に関し、役員との意見交換会及び所管部署等のヒアリングにおいて、以下のような意見が述べられた。

①「1 線の現場が、どのようなシステムを利用し、どのような業務を行っているかを、2 線として把握するノウハウの蓄積が必要である。システムに関する専門的知見を有する社員を営業部門及び事務部門に相当数配置しなければ、1 線と 2 線のバランスを保った強化を図ることができない。中長期的には、現在のシステム部門の態勢を利用しながら、人材を採用し、育成するという良い循環が回ることが重要である。」

②「サイバーディフェンスは専門性を要する点で非常に重要であり、CISO³⁶という役職を設置し、態勢を構築している。システム部門を中心とした社員が多数参加する形で、システムを点検した結果を報告する会議体を設けることが有用ではないか。」

³⁶ Chief Information Security Officer（最高情報セキュリティ責任者）の略語。

なお、本プレスリリースには、「セキュリティ検証態勢の強化」の方策として、「リスク感度の向上」が挙げられ、①1線部署・2線部署双方のリスク感度向上のため、自行・他社サービスにおける不正利用事案及び各種ガイドライン等の事例研究の実施並びに外部機関や外部専門家とも連携した情報収集を強化する旨と②1線部署相互間及び1線部署と2線部署間の人事交流を拡大する旨が記載されている。この取組み自体は、上記の提言の趣旨に沿ったものではあるが、上記提言の目的は、リスク感度の向上にとどまらず、1線において自律的かつ適切なサイバーリスクを含むリスク評価の高度化を図るための態勢の強化であることに留意が必要である。

第6 苦情を含む顧客の声を収集・分析して活用するなどし、その状況をモニタリングするという PDCA サイクルを回すことにより、顧客の声を経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行すること

第4編記載のとおり、本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案においては、同サービスに対する顧客の苦情が適切に把握できていなかったことから、顧客に実被害が生じている事象に係るリスク探知を行うことができなかったことに鑑み、今後は、苦情を含む顧客の声を収集・分析・活用の状況をモニタリングするという PDCA サイクルを回すことにより、顧客の声を経営において適切に活かす態勢の再構築が求められる。加えて、上記 PDCA サイクルが着実に回っていることを、3線である内部監査部門がより適切にモニタリングすることも重要である。

この点に関し、役員との意見交換会において、「苦情等から課題や問題を抽出するのみならず、最後まで問題や課題の解決まで責任を持って対応をすることが可能な組織体制の構築が必要である」旨の意見がある一方で、「営業部門や事務部門の中に、お客さまサービス推進部から提供を受けた苦情の分析等を行い、部門内に共有する1.5線の役割を担う部署を設置する必要がある」旨の意見があった。

以上の点に関し、本プレスリリースにおいて、ゆうちょ銀行は、「総合的な苦情・相談対応態勢の強化」に向けた方策として、①「苦情・相談対応に係る本社組織の抜本的強化」として、2021年1月の組織改編により「お客さまサービス統括部」を設置し、顧客の苦情・相談に係る全社的な横串機能を付与し、人員を増強したこと、②「相談受付窓口の一元化」として同年3月を目途に「キャッシュレス被害相談デスク」を新設し、顧客からの苦情・相談を漏らさずフォローする態勢を強化することを公表した。さらに、③「経営陣等の関与の強化」として、2021年1月から、代表執行役社長が委員長を務める「サービス向上委員会」において、利用者保護の観点から重要な苦情や補償の状況等を、経営陣が案件ベースで認識し、必要な対応を指示する態勢としたこと等を公表した。

これらの取組み自体は、上記の提言の趣旨に沿ったものではあるが、特に上記①に関し、2線である「お客さまサービス統括部」が、顧客からの苦情・相談への対応や、不正利用に係る顧客への補償状況をチェック・牽制するとともに、解決に向けて強力にサポートするとされている点については、1線との連携が不可欠となることに留意が必要である。また、リスク感度の向上にとどまらず、1線において自律的かつ適切なサイバーリスクを含むリスク評

価の高度化を図るための態勢の強化が必要となることにも留意が必要である。さらに、個別案件への対応にとどまらず、顧客の声を収集・分析して活用するなどし、経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行することが求められる。

第7 顧客に被害を生じさせ、ゆうちょ銀行に対する顧客等の信頼が毀損されるおそれのある事態を、リスク事象として早期に探知し、危機管理対応に移行するために、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、リスク事象に係る情報伝達のルール及び責任部署等を明確に定め、周知徹底すること

本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案においては、ゆうちょ銀行、ひいては日本郵政グループの信用及び企業価値が毀損されるおそれのあるリスク情報が、担当部署から経営陣に対して迅速に伝達されなかった。

そこで、今後は、ゆうちょ銀行において、顧客に被害を生じさせ、ゆうちょ銀行に対する顧客等の信頼が毀損されるおそれのある事態を、リスク事象として早期に探知し、危機管理対応に移行するために、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、リスク事象を探知した場合の報告先、期限及び対応を行う責任部署等を明確に定め、これを周知徹底することが求められる。

以上の点に関し、役員との意見交換会において、以下のような意見があった。

- ①「グループ運営会議に、直近に発生したリスク、あるいはこれからリスクに発展しそうな情報を前広に共有するためには、会社の中で抱えている潜在リスクに関する情報収集が不可欠である。」
- ②「ゆうちょ銀行では、問題となり得る事象があっても、部門間の情報の連携が遅れる、又は情報連携がなされないことも想定し、営業部門の中にある1.5線機能がリスク感度を高くして、問題となり得る事案を早期に把握し、広報部等に情報を共有することが望ましい。」
- ③「危機管理体制としての司令塔となる部署等を明確に定め、組織としての責任を明確化する必要があると思う。その上で、各事業子会社と日本郵政とのラインごとに情報のパイプを持ち、複線化しておくことが必要ではないか。平時から危機管理の段階にシフトした際には、日本郵政と事業子会社の危機管理の主管部署同士で連携を取ることが望ましい。」
- ④「自然災害の場合の対応と、会社の問題としての危機管理の場合の対応とは性質が異なるため、別々の態勢を構築すべきであると思う。平時は、日本郵政が積極的に関与する必要はないが、危機管理対応に移行した場合には、各社の方針を踏まえつつも、日本郵政が積極的に関与することが必要である。」
- ⑤「日本郵政が各事業子会社のリスク情報を早期に把握するためには、事業子会社の1線のリスクオーナーシップ、リスク感度の向上、リスク管理部署への迅速な報告手段の確保、管理部署からの日本郵政への報告ルートの明確化、エスカレーション方法の高度化（システム整備等を含む。）とエスカレーションルールの策定等が必要であると思う。」
- ⑥「本来は、各事業に内在しているコンプライアンス・リスクに対して、各社の認識を共有するとともに、予防コンプライアンスの見地から顕在化リスクに対する対処に係る共通認識

を醸成する場として「グループコンプライアンス委員会」³⁷を活用することが考えられるのではないかと。」

以上の点につき、本プレスリリースにおいて、ゆうちょ銀行は、「セキュリティ検証態勢の強化」に向けた「経営陣等の関与の強化」の方策の一つとして、経営陣が不正利用発生時等に適時・適切な情報開示を行うために、提携先との連携態勢を強化するとともに、不正利用発生時の社内対応フローを明確化（規程化）することとしている。これらの方策には一定の有用性があると思われるものの、上記の提言は、サイバーセキュリティに係る不正利用事案等に限定することなく、「顧客本位の業務運営」に反する事象など、コンダクト・リスクが顕在化した事象又はそのおそれのある事象を広く対象とし、適切な危機管理対応に必要な迅速かつ確実な情報伝達が行われることを目的としたものであることに留意が必要である。

第8 グループの企業価値が毀損されるおそれのある事業子会社のリスク情報が日本郵政に迅速かつ確実に伝達され、より早い段階からグループとしての一体的な対応を可能とすべく、日本郵政において、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、子会社からのリスク情報を第一次的に受け付け、日本郵政の経営陣に対する報告及び関係部署との共有等を迅速に行う機能及び態勢を整備すること

本件キャッシュレス決済サービス不正利用事案において、ゆうちょ銀行から日本郵政に対し、グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象の報告が遅れた要因の一つとして、日本郵政内に、ゆうちょ銀行を含む事業子会社から情報提供を受け、一元的に対応するという機能が十分には整備されていなかったことが挙げられる。

そこで、ゆうちょ銀行を含む事業子会社から、持株会社である日本郵政に対して、グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象に係る情報が迅速かつ確実に報告され、より早い段階からグループとしての一体的な対応が可能となるよう、日本郵政内で、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、事業子会社からのリスク情報を第一次的に受け付け、経営陣への報告及び関係部署との共有等を迅速に行う機能及び態勢を整備することが必要である。

今後、日本郵政におけるこの機能及び態勢の整備に向けた検討に当たり、既存組織の所掌事務の整理や部署の新設等、更には事業子会社との人事交流等も考えられるであろう。

以上の点に関し、役員との意見交換会においては、危機管理時に日本郵政と事業子会社間の情報伝達等の促進を図るための態勢整備等の在り方に関して、「危機管理態勢に移行する段階で、主管部を含めた体制と手続等を明確に定めておくことが重要ではないか。」との意見があった。他方で、「危機管理時においては、各社の広報部が主導して対応することが望ましい。」、「平時から、日本郵政と事業子会社との間で、所管部署同士の情報伝達を活性化させることを含め、複線的な情報伝達のラインを確保することも重要である。」との意見

³⁷ かんぽ生命保険商品に係る不適正募集問題を受け、日本郵政グループは、2019年10月、より前広にコンプライアンスに関する情報共有・協議を行うため、平素コンプライアンス・プログラムにおいて管理している事項の他に、業務・営業上課題となっている事項も情報共有・協議の対象とする「グループコンプライアンス委員会」を新設した。

もあった。

第9 グループガバナンス、特に内部統制強化の観点から、「コンダクト・リスク」に係る情報を早期に探知し適切に対応するための日本郵政による方策の検討と実行を通じて、子会社であるゆうちょ銀行のガバナンス強化を図ること

本検証を契機として、日本郵政において、グループガバナンス、特に内部統制の強化の観点から、「コンダクト・リスク」に係る情報の早期探知と対応の強化に向けた方策の検討と実行を、外部の知見も活用しながら進めることが、事業子会社としてのゆうちょ銀行のガバナンス強化にもつながることになると思われる。

以上

別添 ゆうちょ銀行の本社組織図 (2020年4月現在)

【ゆうちょ銀行 組織図】

