

2025年1月31日
イオン株式会社

特別調査委員会の調査報告書受領及び今後の対応に関するお知らせ

イオン株式会社(以下:イオン)は、連結子会社である株式会社イオン銀行(以下:ABK)が昨年12月26日、金融庁より銀行法第26条第1項の規定に基づく業務改善命令を受け、直ちに特別調査委員会(調査委員長 弁護士法人御堂筋法律事務所の内川 治哉弁護士)を設置いたしました。

本日、特別調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、その概要を公表するとともに、今後の対応につきまして、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について(調査報告書より一部抜粋)

(1) 本件における問題の所在

ABKの経営陣及びマネロン・テロ資金供与対策に関わる従業員において、故意による隠ぺいや、不正とまで評価すべき事実は見当たらなかった。

しかしながら、ABKにおいて、マネロン・テロ資金供与対策に係る不適切な業務運営が行われ、取締役会及び経営陣の積極的な実態把握、主導的な関与も見られなかったことは、重く受け止めるべきである。

(2) 本件の原因

- ① 経営陣においてマネロン・テロ資金供与リスクが金融機関等のトップリスクであるという認識が欠如し、主導的な関与がなされなかったこと
- ② 全社的に取り組むべきものとして、マネロン・テロ資金供与対策が十分に認知されていなかったこと
- ③ マネロン・テロ資金供与対策が受動的なものとなっていたこと
- ④ 前回検査における指摘事項を表面的にしか理解していなかったこと
- ⑤ 業務遂行状況を管理するための指標が設定されていなかったこと
- ⑥ 本部において現場実態への理解が足りなかったこと
- ⑦ 内部監査の目的・役割に関する理解が十分ではなかったこと
- ⑧ 監査部がABKの取締役会若しくは監査役(会)又はABKの親会社であるAFSコーポレーション株式会社(以下:AFSC)若しくは金融グループ統括会社であるイオンフィナンシャルサービス株式会社(以下:AFS)の監査役(会)と連携して対処することもできなかったこと

(3) 本件におけるイオンのグループガバナンス上の問題点

イオングループのガバナンス上の問題点としては、事業領域に関する規制等が高度に専門化・複雑化している総合金融事業に対し、AFSCとAFSとの役割分担を明確にしないまま親子会社関係を重層的に存在させてしまい、リスク管理を含めたガバナンス体制を実効的かつ効率的なものとするのができなかったことが挙げられる。

詳細につきましては、添付の「調査報告書の概要」をご覧ください。

2. 今後の対応について

- (1) 連結子会社における、傘下企業ガバナンス体制のルール見直しとモニタリング体制整備
- (2) 再発防止策の各社における実効性評価
- (3) 連結会社(孫会社含む)からのイオンへの直接報告ルールの構築

3. 経営責任について

グループのコーポレートガバナンスの責任を明確にするため、特別調査委員会の調査報告書及び当社による調査結果に基づき、イオンの執行役に対し、以下の処分を2025年1月31日付で実施いたしました。

なお、ABK並びに親会社であるAFSC及び金融グループ統括会社であるAFSの3社につきましても、イオンより勧告を行い、各社にて処分を決定しています。

(1) イオン

取締役兼代表執行役会長	岡田 元也	減俸 30% 3カ月
取締役兼代表執行役社長	吉田 昭夫	減俸 30% 3カ月
執行役副社長		
人事・生活圏担当兼リスクマネジメント管掌	渡邊 廣之	減俸 30% 3カ月
執行役(ABK及びAFSへの派遣役員)	尾島 司	減俸 30% 1カ月

(2) AFS

取締役会長(ABK会長兼務)	白川 俊介	減俸 30% 3カ月
代表取締役社長	藤田 健二	解職(1月14日付)
取締役兼執行役員 経営管理本部長(23年度時)	島方 俊哉	減俸 30% 1カ月

(3) AFSC

代表取締役		
リスク管理・法務コンプライアンス本部長	花尻 隆一郎	減俸 30% 1カ月

(4) ABK

代表取締役社長(AFSC社長兼務)	小林 裕明	解任(1月14日付)
取締役兼副社長執行役員		
営業担当(AFSC非常勤取締役)	富永 廣規	取締役兼執行役員へ降格
取締役兼常務執行役員経営企画担当(AFSC兼務)	田中 悟司	取締役兼執行役員へ降格
取締役兼執行役員 リスク管理本部長(AFSC兼務)	穴田 将人	解任(1月14日付)
取締役兼執行役員		
決済本部長兼無担保ローン本部長	遠藤 千春	減俸 30% 1カ月
取締役兼執行役員 システム本部長	齋藤 友泰	減俸 30% 1カ月

その他、本件に関する上記4社の関係者7名に対し、2025年1月31日迄に懲戒処分を実施いたしました。

なお、AFS、AFSC、ABKそれぞれの常勤監査役についても、自主返納 30% 1カ月の申し出を受けております。

イオンは、本日ABKの業務改善計画書の提出に伴い、今後、金融事業での再発防止にむけてグループガバナンスを強化してまいります。

以上

1 調査方法の概要

(1) 当委員会の構成²

- ・ 委員長 内川 治哉（弁護士・弁護士法人御堂筋法律事務所）
- ・ 委員 高橋 良輔（弁護士・弁護士法人御堂筋法律事務所）
- ・ 委員 田中 瑞紀（弁護士・弁護士法人御堂筋法律事務所）
- ・ 委員 岡崎 頌央（弁護士・弁護士法人御堂筋法律事務所）
- ・ 委員 畑 尚登（弁護士・弁護士法人御堂筋法律事務所）

(2) 入手資料

- ▶ 当委員会は、調査に当たって、ABK、AFSC、AFS 及びイオン株式会社（以下「イオン」という。）に対し、各種資料の提出を要請し、それらの提出を受け、分析・検討を行った。
- ▶ 入手資料の主なものは、以下のとおりである。
 - ・ 金融庁による前回検査及び 2024 年検査の検査結果通知等
 - ・ ABK、AFSC 及び AFS の取締役会資料及び議事録
 - ・ ABK 及び AFSC の経営会議資料及び議事録
 - ・ AFSC 及び AFS の内部統制推進委員会等の会議体の資料及び議事録
 - ・ ABK、AFSC、AFS 及びイオンの各種社内規程類
 - ・ その他上記に関連する資料

(3) インタビュー

- ▶ 当委員会は、調査に当たって、以下の対象者 17 名に対し、のべ 19 回のインタビューを行った。
 - ・ ABK の従業員 5 名（退職者含む）
 - ・ ABK の取締役、監査役及び執行役員 10 名（AFSC 又は AFS との兼任者を含む）
 - ・ AFSC の取締役及び監査役 5 名（ABK 又は AFS との兼任者を含む）
 - ・ AFS の取締役及び監査役 4 名（ABK 又は AFSC との兼任者を含む）

² 委員長及び委員らが所属する弁護士法人御堂筋法律事務所は、貴社との間で直接の利害関係を有していない。しかしながら、貴社のグループ子会社には当事務所との間で顧問契約を締結している者があ
る。委員長及び委員らは、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドラ
イン（2010 年 12 月 17 日改訂）」（以下「日弁連ガイドライン」という。）の「第 2. 第三者委員会の独立
性、中立性についての指針」「5. 利害関係」にいう「利害関係を有する者」に該当し得ることから、当
委員会は、日弁連ガイドラインに準拠した第三者委員会ではなく、貴社から委嘱を受けた外部の特別調
査委員会として、可能な限り独立性を担保しつつ調査を行った。なお、当委員会は、ABK において、故
意による隠ぺいや、不正と評価すべき事実が存在する可能性が確認された場合には、日弁連ガイドラ
インに準拠した第三者委員会を設置する可能性も留保しつつ調査を進めたが、本調査の結果、そのような
可能性は確認されなかった。

(4) アンケート

- ▶ 当委員会は、調査に当たって、以下の対象者 11 名に対し、アンケートを行った。
 - ・ ABK の取締役、監査役及び執行役員 9 名（AFSC 又は AFS との兼任者を含む）
 - ・ AFSC の取締役及び監査役 5 名（ABK 又は AFS との兼任者を含む）
 - ・ AFS の取締役及び監査役 4 名（ABK 又は AFSC との兼任者を含む）

(5) 調査の期間

- ▶ 本調査は、2024 年 12 月 27 日から 2025 年 1 月 29 日までの期間実施された。

2 調査結果の概要

(1) 本件における問題の所在

- ▶ 本調査の結果として、ABK の経営陣及びマネロン・テロ資金供与対策に関わる従業員において、故意による隠ぺいや、不正とまで評価すべき事実は見当たらなかった。しかしながら、ABK において、マネロン・テロ資金供与対策に係る不適切な業務運営が行われ、取締役会及び経営陣の積極的な実態把握、主導的な関与も見られなかったことは、重く受け止められるべきである。

(2) ABK が本業務改善命令を受けるに至った原因と内部統制上の問題点

ア 経営陣においてマネロン・テロ資金供与リスクが金融機関等のトップリスクであるという認識が欠如し、主導的な関与がなされなかったこと

- ▶ ABK が主軸とするマス・リテール事業においては、不正利用等の金融犯罪の標的とされるリスクが極めて高く、また、マネロン・テロ資金供与リスク全般で見ても、高いリスクがあると考えられるべきである。
- ▶ しかしながら、ABK の経営陣は、自行のマネロン・テロ資金供与リスクは高くないと考えており、そもそも、マネロン・テロ資金供与リスクが金融機関等にとってのトップリスクであるという認識を有していなかった。そのため、ABK の経営陣は、前回検査における指摘事項への改善対応の状況を含め、自行の対策について積極的に議論せず、トップダウンによる組織横断的な対応のための高度化等も行わなかった。
- ▶ ABK の代表取締役社長をはじめとする経営陣が、マネロン・テロ資金供与対策に関して、主導的な関与を行っていたとは言い難い。

イ 全社的に取り組むべきものとして、マネロン・テロ資金供与対策が十分に認知されていなかったこと

- ▶ マネロン・テロ資金供与対策は、専門性が高い分野として、担当取締役であるリスク管理本部長及び金融情報セキュリティ部任せになっていた可能性がある。実際に、取締役会や経営会議において、マネロン・テロ資金供与対策を所管しない業務執行取締役が積極的に意見を述べるなどして、活発な議論がなされる機会は乏しかった。
- ▶ ABKにおける一定の階層以上の役職員は、その専門性を評価されて中途採用により入行した者が多く、自らが所管する業務以外を相互に監視するという意識は必ずしも高くなかったとの指摘もある。
- ▶ ABKの代表取締役社長をはじめとする経営陣は、マネロン・テロ資金供与対策が全社的に取り組むべきものであることを、十分に認識していなかったと考えられる。

ウ マネロン・テロ資金供与対策が受動的なものとなっていたこと

- ▶ ABKの代表取締役社長をはじめとする経営陣は、金融庁から2024年3月末までに、「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン（令和3年11月22日）」（以下「AMLガイドライン」という。）において求められている態勢を整備することを要請されていたこともあり、さらに2024年4月以降を見据えて、システム導入を含めた自律的な態勢の高度化を行うという意識が薄れていた。
- ▶ ABKの代表取締役社長をはじめとする経営陣は、前回検査における指摘事項に対応すればよいという、受動的なマネロン・テロ資金供与対策を講ずるにとどまっており、その姿勢が従業員にも伝わっていた。

エ 前回検査における指摘事項を表面的にしか理解していなかったこと

- ▶ リスク管理本部長は、前回検査における指摘事項に関して、少なくとも前回検査期間中に開催された取締役会では、適切な認識を示していた。ところが、2024年9月に開催された取締役会では、「前回検査での具体的な指摘事項は規程化がされていない点のみであった」等と述べており、いつからか規程を改訂することが目標となってしまうものと思われる。
- ▶ リスク管理本部長は、前回検査における指摘事項を表面的にしか理解しておらず、その他の経営陣に対して、当該指摘事項の意味合いを正確に伝えられていなかった。そのことが、結果として、ABKによる当該指摘事項への改善対応に影響し続けたことは指摘せざるを得ない。

オ 業務遂行状況を管理するための指標が設定されていなかったこと

- ▶ リスク管理本部長は、金融情報セキュリティ部調査対応グループの業務遂行状況を管理するための適切な指標を設定し、同グループに報告をさせるという対応をしておらず、同グループの業務遂行状況を十分に把握できていなかった。

カ 本部において現場実態への理解が足りなかったこと

- 金融庁は、取引モニタリングによる検知から疑わしい取引の届出までを1か月以内
に実施できることが望ましいという考えを示している。
- 金融情報セキュリティ部調査対応グループは、取引モニタリングにより生じたアラ
ートの1次判定を放置していたが、金融庁の考えを認識していなかったため、この
ような対応が問題であるとは考えなかった。
- 同グループは、このような誤った理解をしていたことから、リスク管理本部長及び
金融情報セキュリティ部長に対し、疑わしい取引の届出業務が積滞していることを
相談したものの、1次判定を放置していることについては報告しなかった。また、
リスク管理本部長及び金融情報セキュリティ部長が、現場実態について踏み込んだ
確認をすることもなかった。その結果、リスク管理本部長及び金融情報セキュリ
ティ部長は、調査対応グループが誤った認識でいること、及び同グループが1次判定
処理を放置していることを把握できなかった。
- 金融情報セキュリティ部長が、同グループの届出業務等が積滞しているとして、派
遣社員の増員申請を行った際に、代表取締役社長、経営企画本部長及びリスク管理
本部長は、1次判定についても滞っているのではないかという懸念を抱くこともで
きたが、結果としてそのような懸念を抱くことはなかった。

キ 内部監査の目的・役割に関する理解が十分ではなかったこと

- 金融情報セキュリティ部は、2023年の内部監査において、監査部が外部コンサルテ
ィング会社にコソースをしていること、当該外部コンサルティング会社が前回検査
の関連資料を確認していること等を認識していたにもかかわらず、監査部が指摘し
た複数の項目について、認識に相違がある旨の反論をし続けた。
- 金融情報セキュリティ部は、人員不足の問題に帰結することを懸念したリスク管理
本部長からの指示を受け、監査部に対し、監査報告書の別紙となる資料から、「工
数が多く、改善対応が追い付いていないことに加えて、改善対応の十分性に対する
理解が一部及ばなかった」旨の記載等を削除するよう要請した。
- リスク管理本部長及び金融情報セキュリティ部長は、内部監査を前回検査における
指摘事項への改善対応の単なる障害と捉えていた可能性が高く、内部監査の目的・
役割の理解が十分であったとは言い難い。

ク 監査部がABKの取締役会若しくは監査役(会)又はAFSC若しくはAFSの監査役(会) と連携して対処することもできなかったこと

- 監査部と金融情報セキュリティ部との間で大きな認識の齟齬があった際に、監査部
は、ABKの取締役会又は監査役(会)に議論を求めることを行わず、また、AFSC又
はAFSの監査役(会)と連携する仕組みも存在しなかったことから、うまく牽制機

能を発揮することができなかった。

(3) AFSC のコーポレート・ガバナンス体制の問題点

ア 内部統制システム等が十分に機能していないこと

- AFSC は、取締役会、内部統制推進委員会及び同推進委員会傘下の各部会で検討・審議を行うことを予定していたが、実際には、内部統制推進委員会及び同推進委員会傘下の各部会では、ABK におけるマネロン・テロ資金供与対策に係る対応状況を含めた AFSC グループ各社のリスクについて、十分に検討・審議できていない。その結果として、内部統制推進委員会が、重要事項を適切に把握し、取締役会に具体的な報告を行うという態勢が整っていなかったと言える。
- AFSC では、内部監査部門（経営監査部）が、ABK その他のグループ会社における内部監査機能を統括することとされていたが、実態としては、ABK による内部監査の結果をモニタリングするにとどまり、実効的な監査を行っていない状態にあった。

イ 役員兼任による弊害

- AFSC の取締役はそのほとんどが ABK の取締役を兼任していることから、AFSC の取締役会では、親会社又は銀行持株会社の目線で検討することが欠けており、牽制機能が果たされていない。親子会社間での役員の兼任は、業務の効率性確保の観点からは利点もあるが、AFSC においては、役員兼任による子会社管理上の弊害を防止するための取組み等は講じられていなかった。また、監査役も十分な牽制機能を発揮することはできなかった。

ウ より本源的な問題点—設立経緯に起因する銀行持株会社としての機能不全

(ア) 設立経緯に起因する AFSC の役割の不明確さ

- AFSC は、銀行持株会社であった AFS の事業会社化のために設立されたという経緯にある。
- AFSC の経営陣においても、AFSC の機能を限定的にすべきとの考え方があり、また、子会社である ABK の管理が重層的になる点は問題視されつつも、適切に整理されていなかった。
- 設立の経緯を踏まえれば、AFSC ではなく、AFS 主導により ABK の管理をすることが期待されていた面がある。しかしながら、後述のとおり、AFS としては、銀行持株会社である AFSC 及び ABK の独立性を確保・尊重するべく、ABK に対する直接の管理に対して消極的な姿勢をとっていたのであり、実態として、ABK へのガバナンス機能を発揮する者が不在であったと評価できる。

(イ) AFSC の役割の不明確さに起因する銀行持株会社としての機能不全

- AFSC の実質的な役割が不明確なままであったため、AFSC をして ABK の管理を行わせるとの意識が欠如しており、また、AFSC の役職員においても、AFSC が ABK の管理を主導的に行い、銀行グループとして適切な管理態勢を構築させるために、責任ある役割を果たすという意識が薄かった。
- AFSC は、銀行持株会社として、ABK 以上のリスク感度を持ち、ABK における問題点を検知すべきであり、ABK におけるマネロン・テロ資金供与対策が不十分であることについても、今回の事案よりも前に、どこかの場面で何らかの指摘がなされていてしかるべきであったと言える。
- ABK における 2023 年監査において、ABK の監査部と金融情報セキュリティ部との間で議論が平行線になるという事態が生じた際には、AFSC が何らかの役割を果たすべきであったが、AFSC の取締役や監査役、内部監査部門は実効性ある役割を果たせなかった。
- ABK におけるマネロン・テロ資金供与リスクに係る管理機能の不全について、AFSC が親会社及び銀行持株会社として役割を果たせなかったその根本的な原因は、AFSC の役割の不明確さにあったと言わざるを得ない。

(4) AFS のコーポレート・ガバナンス体制の問題点

ア ABK のリスク管理に関する実効性の欠如

- AFS は、AFSC と内部統制推進委員会を共同して開催し、AFSC とほぼ同様の仕組みで、ABK のリスクを把握するとともに、重要事項については ABK から直接報告を受ける仕組みを整えることで、ABK のリスク管理を行うことを予定していた。しかしながら、AFSC の項目で述べたとおり、実態としては、内部統制推進委員会において、重要事項を適切に把握し、取締役会に具体的な報告を行う態勢は整えられていなかった。
- AFS の内部監査部門は、主として、AFSC の内部監査部門から得られる情報を前提とすることを予定していたが、AFSC の内部監査部門が実効的な監査を行い得ない状態にあったことから、ABK に対して実効性ある内部監査を行うことができなかった。また、監査役も十分な牽制機能を発揮することはできなかった。
- AFS は、ABK から直接報告を受けるべき事項（行政機関等による検査を受けた事実等）の報告は受けていたものの、AFSC が存在していることもあって、その後のフォローアップは AFSC を通じて行う体制となっており、AFS が直接的に ABK を管理することは予定されていなかった。例えば、AFS の立場で、AFSC によるフォローアップ等が必要十分であったのかを確認することも考えられるが、そのような対応はなされていない。
- なお、2022 年に発生したイオンプロダクトファイナンス株式会社による割賦販売法違反事案における再発防止策についても、ABK 及び AFSC を含む AFS グループ各

社における緊急点検の結果や、それを受けてどのような対応がとられたのかは明らかではないし、AFS が事後的にチェックした形跡も見当たらず、当該事案を受けたグループガバナンス及びコンプライアンス体制の強化が徹底されていなかったのではないかということが指摘できる。

イ 銀行業に係る十分な知見が不足していた可能性

- ▶ 本調査における AFS の取締役へのインタビューでは、ABK 及び AFSC は金融庁による監督を受けることから、ABK 及び AFSC による銀行法その他の法令遵守体制を信頼していた旨や、AFS としては、銀行グループである AFSC グループ各社に対する直接の管理に謙抑的であった旨の説明がなされた。
- ▶ 他方で、AFSC の取締役へのインタビューでは、AFS は、ノンバンク事業を中心とする事業持株会社であって、銀行業に係る規制等について必ずしも豊富な知見を有しておらず、ABK に対して実効性ある管理はできなかったのではないかと、との見解も示された。いずれにせよ、実態として、AFS においては、ABK の管理を実効的に行うことができず、その姿勢も極めて消極的であったと言わざるを得ない。
- ▶ AFS が ABK の管理に消極的であったことが、AFS 自身の銀行業に係る知見の不十分さに起因していたのだとすれば、AFSC グループの親会社である AFS においては、ABK 及び AFSC に対する必要な限度での管理を行うことができるようにすべく、自らの体制を整える必要があった。

ウ クレジットカード事業に関する ABK との関係

- ▶ 本調査においては、複数のインタビュー対象者から、クレジットカード事業の場面では、ABK（イシュー）が AFS（アクワイアラー）に業務を委託する関係にあり、その関係性から、AFS による ABK の子会社管理が消極的なものになったのではないかと、との指摘があった。
- ▶ 親会社による子会社管理と、上記の受委託関係とは、論理的には別の問題であるが、契約関係によってもたらされる立場の逆転によって、AFS による ABK への子会社管理に支障が生じていたのであれば、このことも、AFS における問題点の一つと心得る。

エ より本源的な問題点—役割分担の不明確さに起因する ABK を管理する会社の不在

(ア) AFS に期待されていた役割

- ▶ ABK の設立以降、AFSC の銀行持株会社化までは、AFS が銀行持株会社として、ABK の管理を行っていたこと、また、AFSC を銀行持株会社とした目的は、主として AFS を事業会社化させることにあり、経営陣の間では、AFSC の機能を限定的にすべきとの考え方が醸成されていたこと等を踏まえれば、AFSC が銀行持株会社となった時

点においても、AFS が、イオンの総合金融事業に係るグループ本社として、主導的に ABK を管理する役割を果たすことが想定されていたと考えられる。

(イ) AFS が期待されていた役割を果たせなかった理由

- AFS を事業会社化させて、AFSC を銀行持株会社とする際には、金融庁との面談において、AFS の役職員と AFSC の役職員を兼任・兼務させることが望ましくない旨が指摘された。また、AFSC が銀行持株会社となることの認可にあたり、AFS の役員と AFSC の役員を兼任させることに対して、一定の制限が付されたとのことである。
- AFS としては、これらを踏まえ、AFSC 及び ABK の独立性を確保・尊重するべく、ABK に対する直接の管理に謙抑的な姿勢をとったと言える。
- このように、本来的には AFS が ABK の管理を行うことが想定されていたが、実際には、AFS において ABK を管理することについて消極的になりやすい状況となっており、結果として、AFS が想定される役割を果たすことができなかったものと指摘できる。

(ウ) ABK へのガバナンス機能を発揮する親会社の不在

- AFS が ABK に対する管理を行い得ない状態となったのであれば、AFS が、AFSC をして、主導的に ABK を管理する体制を構築させるべきであった。
- しかしながら、既に述べたとおり、AFSC においては、その機能を限定的にすることが意図され、AFSC が銀行持株会社として、ABK に対する十分な管理を行い得ない状態となっていた。
- イオンの総合金融事業に係るグループでは、ABK との関係において、AFSC と AFS がどのような役割分担をするのかが不明確であり、又は、事後的により一層不明確となってしまったために、ABK へのガバナンス機能を発揮する親会社が不在となっていたものと考えられる。

(5) イオンのコーポレート・ガバナンス体制の問題点

- イオンは、コーポレート・ガバナンス体制、内部統制システム及びグループガバナンス体制を構築し、子会社からイオンに報告すべき事項の周知等を行ったほか、非常勤取締役の派遣を通じて子会社管理を行おうとしていたこと、株式会社カジタクにおける不祥事案を踏まえ、再発防止策を検討・策定していたことは認められる。
- しかしながら、結果として、派遣された取締役の取締役会での関与や、イオンへの報告は十分なものではなかった。また、上記の不祥事案を踏まえた再発防止策が、イオングループ各社（本調査との関係では、AFSC グループ及び AFS グループ各社）においてどのように運用されたかを検証していた形跡は見当たらず、当該再発防止策が徹底されていなかったことが窺われる。過去の不祥事に対する再発防止策の徹

底が十分になされていたのかについては、改めて検討されたい。

- ▶ 本件では、銀行持株会社である AFSC において、ABK の管理を行う機能を果たしていない状況であったことに加え、AFS も、ABK に対する管理に対して極めて消極的であった結果、ABK に対してガバナンス機能を発揮する親会社が不在となっていたのであり、このことが、本件を防ぐことができなかつた要因の一つであると言える。
- ▶ また、AFS においては、銀行の独立性の確保・尊重の観点で、ABK に対する管理について謙抑的とならざるを得なかつた面もあるが、その背景には、銀行業における高度の専門化に伴う法規制の複雑化、リスクの増大等により、AFS には、ABK を適切に管理するために十分な知見・能力が欠けていたという面も否定できないと思われる。
- ▶ イオンのグループガバナンス上の問題点としては、事業領域に関する規制等が高度に専門化・複雑化している総合金融事業に対し、AFSC と AFS との役割分担を明確にしないままで親子会社関係を重層的に存在させてしまい、リスク管理を含めたガバナンス体制を実効的かつ効率的なものとするできなかつたことにあると考えられる。

(6) 当委員会による改善提言（ABK が策定した業務改善計画の実効性の評価を踏まえた提言を含む）

ア 改善委員会の実効的かつ継続的な運用

- ▶ ABK は、取締役会直下に改善委員会を設置し、同委員会において、自律的なマネロン・テロ資金供与リスク管理態勢の構築に向けた取組み等を実施することとした。また、ABK の経営陣は、改善委員会において、マネロン・テロ資金供与対策の実施状況等を把握し、さらに取締役会を経るなどして、金融情報セキュリティ部等に必要の指示を行うこととしている。このような役員・部門間での連携の枠組みは、AML ガイドラインにおいても求められているものでもあり、継続的に実施されるべきである。
- ▶ もっとも、ABK としては、改善委員会を、「金融庁のモニタリング期間が終了しかつアンチマネロン態勢が安定的な運営状態であることを取締役会が判断するまで」の間という期限を定めて設置するものと位置づけているようである。
- ▶ これまでの経緯に鑑みると、ABK の既存の会議体において、経営陣がマネロン・テロ資金供与対策についての状況を把握した上で議論をし、金融情報セキュリティ部等に対して必要な指示を行うという役割を果たすことは、必ずしも容易ではないように思われる。
- ▶ 改善委員会の設置期限が到来したとしても、同種の会議体を存続させ、経営陣がマネロン・テロ資金供与対策に関して、積極的に議論等を行う場を維持することが望ましいものとする。

イ 経営陣等による業務実態の把握の枠組み

- ABKのリスク管理本部長及び金融情報セキュリティ部長、並びにその他の経営陣が、マネロン・テロ資金供与対策を担う金融情報セキュリティ部の実態を、十分に把握していなかったという問題については、直接的には、上記「ア」とおり、改善委員会を通じて改善が図られることが期待されるが、その他のマネロン・テロ資金供与対策に係る取組み（継続的顧客管理、顧客スクリーニング等）や、マネロン・テロ資金供与対策とは関係しない他の取組みについても、経営陣や部門長がその実態を適切に把握できているかについては、別途確認をする必要があるだろう。
- ABKの現行の報告体制では、議題が多く、取締役会で実質的な議論が行われにくいという課題が存在するため、例えば、専門的な分野については、改善委員会のような専門的な会議体の設置の可否を、継続的に検討していくことが考えられる。

ウ 内部監査の有効活用

- 当委員会としては、ABKの内部監査が十分に機能しなかったのは、被監査部門において、内部監査の目的・役割に関する理解が十分ではなく、また、監査部としても、取締役会又はABKの監査役（会）に議論を求めず、AFSC又はAFSの監査役（会）と連携して対処することもできなかったことが大きな要因となったものと考えている。
- ABKにおいては、代表取締役社長、取締役会及び監査役（会）が、監査部から報告された内容を踏まえ、監査役（会）の意見も考慮しながら、監査部に対し、追加の監査やフォローアップ等を指示する仕組みが必要である。
- 加えて、下記「エ」において指摘するAFSCとAFSとの役割分担の明確化等の結果も踏まえて、ABKに対してガバナンス機能を発揮することが求められるエンティティの監査部との連携も、積極的に検討されるべきである。

エ AFSCとAFSとの役割分担の明確化、あるいは両者の統合

- イオンの総合金融事業に係るグループとしては、上記のとおり、AFSCが銀行持株会社としての機能を十分に発揮できなかったことと、上記のとおり、AFSが銀行業の独立性の確保等の問題からABKに対する管理について極めて消極的であったことを踏まえて、改めてAFSCを通じて、ABKによる銀行業務の健全な運営を確保し、その使命を全うすることができるようにすべきである。
- AFSCの機能をAFSに統合する方向性もあるが、いずれにせよ、ABKその他のAFSCグループ各社のために必要十分な実効性あるガバナンス体制を構築させることが急務である。

オ 時代・業種に即したガバナンス体制の構築

- ▶ イオングループとしては、総合金融事業をはじめとする非常に多岐にわたる各事業領域について、それぞれの規制及びリスクを丁寧に分析し、各事業領域の実態に合わせたガバナンス体制を構築することが必要不可欠である。
- ▶ 特に、総合金融事業は、事業内容の高度専門化、規制の複雑化、高度化が顕著であるため、今回の事案を契機として、イオングループ全体として、総合金融事業に係るガバナンス体制の構築をどのように行うか、再検討することが極めて重要である。

(7) おわりに

- ▶ マネロン・テロ資金対策は、単なる法令遵守にとどまらない、現代の金融機関等にとってトップリスクの一つであり、国際的な環境変化の中で、求められる水準はますます高くなっていくものと思われる。このことを改めて強く肝に銘じられたい。
- ▶ 本調査の結果、ABKにおいて、故意による隠ぺいや、不正と評価すべき事実は見当たらなかったものの、法令等によって要請されたマネロン・テロ資金供与対策について、求められた期限までに完了せず、当局から本業務改善命令を受けるに至ったことは、イオングループとして恥ずべきことであると言わなければならない。
- ▶ これまでも、ABK 及び AFSC において、リスク管理態勢が全く構築されていなかったかというところではなく、むしろ一通りの形式は構築されており、問題は、それらが十分には機能しなかったということである。また、AFS 及びイオンも、親会社としてモニタリングする態勢は整えていたものの、それでも防げなかったということである。
- ▶ ABK において新たに策定された業務改善計画が、結果を伴って、実のあるものとなるか否かは、これからの運用次第である。本書で指摘した ABK における原因等を踏まえて、業務改善計画を着実に進めていかれたい。そして、イオンが銀行業を始めた際の初心に戻って、経営陣には正しいリーダーシップと十分な議論を、その会社のメンバーには、内部統制の仕組みを正しく理解し、減点を恐れず、会社や自分を守るための積極的な行動を求めたい。

3 留保事項

- ▶ 当委員会は、貴社からの委嘱事項を遂行するべく努力を尽くしたものの、本調査は、その性質上、①本調査において当委員会の検討対象となった、当委員会に開示された書類全ての原本は真正であり、写しは原本と同一性を保持していること、②当委員会が、文書の抜粋又は要約のみの開示を受けたものである場合において、当該抜粋又は要約は、当該文書全体の内容を適切に反映しており、当該文書全体についての誤解を生じさせるものではないこと、③本書において明示的に記載された事項を除き、当委員会の検討対象となった事項について重大な影響を及ぼす情報の開示が

留保されたことはないこと、④本書は、貴社による本件に関する事実確認及び原因の究明並びに改善対応策の妥当性評価及び提言のみを目的として作成されたものであり、それ以外の目的のため使用されることを予定していないこと、⑤本書は、貴社以外の第三者により依拠されることを予定しておらず、当委員会は貴社以外の第三者に対し何ら責任を負うものではないこと、という前提に服するものであることには留意されたい。

- ▶ 本調査は、もっぱら関係者のインタビュー、貴社から提供を受けた電子ファイル、開示資料等に依拠するものである。当委員会は、上記のとおり、本調査の委嘱事項を遂行するべく誠実に努力を尽くしたものの、上記以外の情報により独自の検証を行ったものではない。当委員会は、本調査を通じ、貴社からは誠意ある協力を得られたものと考えているが、資料の収集やインタビュー等の調査方法も、任意の協力が前提となっていたこと等から、本調査が、誤認や遺漏等を完全には免れるものではないことを付言する。

以上