

# インサイダー取引規制違反で失った信頼を回復するために



司会：経営企画部  
CSR推進室 金井主管



コンプライアンス統括部  
統括役員 北野常務執行役員



受託監理部  
石崎部長



年金営業第二部  
執行役員 上澤部長



渋谷支店  
粟野支店長



本店営業第十三部  
高野課長



株式運用部  
向畑主任調査役



日本橋営業部  
織田主任

資本市場への信頼やお客さまからの信頼を大きく損なう事態を招いたインサイダー取引規制違反——「信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立する」ことを経営理念に掲げる当グループは、二度と同じ過ちを起こさないことを決意し、信頼回復に向けた取り組みを実施しています。2012年9月、社内のさまざまな階層・部署の人間が集まり、信頼回復のために必要なことは何か？といったことについて、意見交換会を開催しました。

## お客さま、世間からのお声

**司会：** 今回のインサイダー取引規制違反は、資本市場そのものへの信用を失墜させた事件でした。大変ご迷惑をお掛けした年金投資家のお客さまからはどういったお声を頂戴したのでしょうか？

**上澤：** インサイダーのような行為は、「許す」「許さない」というものではなく、「市場のルールを守ってしっかりやってくれ」という性質のものであると思います。6月8日の第三者委員会の報告書が出る前は不安定な時期で、「この2件は氷山の一角にすぎないのではないか？」と思われるお客さまもおられました。報告書が非常に広範囲かつ緻密な調査に基づくものであったことから、6月8日以降はそれを丁寧にお客さまにご説明させていただくことで、幸いにご理解いただけるケースが増えました。

再発防止策については、企業の文化・風土に関するものも多く含まれており、その点に不安を抱いておられたお客さまにある程度ご納得いただけたように感じました。特別調査委員会だけではなく、第三者委員会でチェックしたこともよかったと思います。

しかしながら、信託の本旨からは、私たちが信用してご委託して下さったお客さまに対する「受託者としての信用」

を裏切ったことを重く受け止めなければなりません。イエローカードの次はもうレッドカードしかありません。引き続きご愛顧していただいているお客さまには感謝しつつ、傷ついた信用を少しでも回復すべく今回の事態を決して忘れないようにしていきたいと思えます。

**司会：** 経営として本件にどのように臨んでいるのか考え方を聞かせてください。

**北野：** 今回の事態については、これまで経験したことのない「評判危機」に直面したと思っています。3月に最初の課徴金納付命令の勧告が出た際は、証券取引等監視委員会の、「高い倫理性と自己規律が要求される信託銀行が行った行為という意味で前代未聞だ」といった発言が報道されました。テレビで三井住友信託銀行という名前が何度も連呼され、社員はもちろん、社員のご家族にも不安が広がるつらい時期でもありました。

当社は、「目指す姿(ビジョン)」を公表していますが、その冒頭に「信託の受託者精神に立脚した高い自己規律」という言葉があり、同じ文脈の中で「独自の価値の創出」を誓っています。それが「The Trust Bank」なのですが、新会社はそのビジョンがいきなり遠くなってしまうような嵐の船出となりました。

6月8日の第三者委員会報告では、「社名でトラストを名乗る金融機関として、顧客の利益のために最善を尽くすことこそが企業理念であることを再確認せよ」と言われました。まさにその通りで、報告のあった6月8日という日は私個人としても忘れない日にしようと思っています。

信頼回復への一歩は、個人個人が「信頼残高」を積み上げていくことであると思っています。今回は、銀行口座に例えれば大きなお金を引き出したようなものです。それをもう一度コツコツと積み立て直さなければなりません。貯蓄は私たち銀行の本分でもあり、しっかり頼りにされる銀行を目指していきたいと思います。

### 現場での再発防止策

**司会:** 今回の事態を起こした受託事業では、再発防止に向けて、どのような対策を行っているのでしょうか。

**石崎:** 最初の勧告が出された3月は銀行統合前でしたが、グループ全体の問題としてのアクションがとられました。持株会社に特別調査委員会を設置して、再発防止策の骨子となる部分については直ちに発動しました。なお、再発防止策については、第三者委員会に特別調査委員会の検証結果が適切かどうかご評価いただいた上で完成させており、内容は多岐にわたるのですが、大きく分けると、組織態勢の強化、業務の厳格化とコンプライアンス意識や企業風土の構築で構成されています。このうち、業務の厳格化については、グローバル・スタンダードという観点からも運用業務の現実に即したルールを再構築しており、第三者委員会から、十分かつ実務に支障なく実効性がある対策であるというご評価をいただきました。

再発防止策は、つくっておしまいではなく、業務に定着させていくことが大切ですので、定着状況のモニタリングの仕組みを構築しています。四半期ごとに社外の法律事務所なども活用した検証を行い適切性を判断しており、改善提言・助言を取り入れたブラッシュアップの作業を続けています。当社はまだ世間から見たら「要観察」の状況だと考えていますので、ここからしっかりとしたコンプライアンスを示していくことが課題だと考えています。

**司会:** 運用の現場は、どのように変わったのでしょうか。

**向畑:** 株式運用部では、インサイダー取引規制違反のまさに当事者として、お客さまをはじめ多くの方に多大なご迷惑をお掛けしたことを真摯に反省しており、チームごとに綿密に読み合わせて、ルールの確認・実践を徹底しています。

具体的には、証券会社の営業担当者との接触について、新体制では、フェース・トゥー・フェースでの接触を原則禁止しています。また、証券会社の営業担当者との通話やメールはきちんと記録を残すよう徹底しており、証券会社を評価する際にも、これまであった営業担当者個人を評価するスタイルを改めてインサイダー情報に関するインセンティブを排除しました。接待と贈答もあらためて禁止すると確認しています。

さらに、株式運用部は自己完結的な業務が多く第三者委員会からも相互牽制が効いていないといった指摘を受けていますので、業務日誌によるチェックを励行しているほか、信託の受託者精神に立ち返るための部内横断的な「コンプライアンス合同改革プロジェクト」を推進しました。プロジェクトでは、計5回にわたって議論を行い、①お客さまに説明責任を果たすこと、②プロとしてスキルや知識を高めるといこと、③コンプライアンスを遵守すること、につい



て、部員全員で確認しました。このような徹底した議論が新しい体制をしっかり機能させることにつながると考えており、今後二度と不祥事を起こさないよう、継続的に再発防止策の実効性を高めていく必要があると思っています。

**北野：**5回にわたって議論を行ったことは非常に有意義であったと思います。会社が大きくなるとメールの利用が増えがちですが、同僚の表情とか雰囲気チェックも含めて、お互い声を掛け合ってほしいです。

### 各部署における取り組み

**司会：**営業店では、コンプライアンス意識を高めるために、どのようなマネジメントに取り組んだのでしょうか。

**栗野：**リテールの営業店のお客さまのなかには、「信頼はしているけれど本当に大丈夫なの」と、不安を持たれる方もおられ、私たちのなすべき責任の大きさを強く感じました。支店では、各課長に個別に本件について細かく説明するとともに、パートタイムの方も含めた全社員を対象に研修・勉強会を複数回開催し、さらに、受託者精神とはなにかをテーマとしたディスカッションを実施しました。今回のことは営業現場で起こったことではないので、社員が「特定の人がやった特定の部署の話」と思ってしまうことを懸念していましたが、議論を通じインサイダー情報に私たちの誰もが触れてしまう可能性があるということを、皆が理解しました。また、各担当が当社を代表するフロントとしての意識を持ち、お客さま目線の営業、そして誠実で正確な事務をやるよう目指すべき方向を確認し合えました。この意識を持ち続けられるように、日常業務の中で感じたことを声に出して伝えていくことに努めています。

**司会：**ホールセール事業にはどういった影響があったのでしょうか。

**高野：**幸いにして多数のお客さまから、「取引については変わらず続けます」と大変温かい言葉をいただきましたが、「今回の新規取引は見送ります」というお客さまもいらっしゃいました。ホールセール事業の全ての営業担当者は、信用、信頼を一瞬で失う恐ろしさを感じ取ったと思います。



今回、これまで積み重ねてきた信用があったからこそ、多数のお客さまとの取引を維持できましたが、半面、その信用を我々が食いつぶしてしまったと思っています。

我々営業担当者は、お客さまのさまざまな情報を伺ってするのが仕事ですので、気が付かないうちにインサイダー情報に触れ、本件のような事態に陥る可能性がゼロではありません。したがって、皆がそういう意識を持って、リスクとして感じなければならないと認識を新たにしているところです。部下や同僚の行動を互いに注意し、声を掛け合い、こうしたことが二度と発生しないように注意していきたいと思っています。

また、部内ディスカッションの中で出てきた意見でもありますが、「お客さま本位」という言葉をはき違えないようにしなければなりません。お客さまのためを思ってやったことでも、それが法令違反であれば、それはお客さまのためにはなりません。真の「お客さま本位」かそうでないかをしっかり判別し、そうでないものに対しては毅然とした態度で業務を遂行することが大事だと思います。

**司会：**営業店のリテールの最前線ではどのような影響があったのでしょうか。

**織田：**報道時の3月、私は日本橋営業部の外回りを担当していました。場所柄、お客さまには現役企業の役員の方もいらっしゃって、「新聞でよく見る」「大変だね」「新銀行ということで期待している。今後は二度とこんなことがないようにしてほしい」といったお声をいただきました。日本橋営業部は、40年50年と長いお付き合いをいただいているお客さまが多く、そうした方々にご心配をお掛けしてしまい



ました。厳しいお言葉がなかったからといって甘んじてはいけないうちで思っており、いただいているご信頼が大きな分、今度やったら終わりだという意識でいます。また、たとえ厳しいお言葉がなくても、新銀行への期待が崩れてしまったお客さまもいらっしまったのではないかと感じています。

リテールの営業店では、朝礼や夕礼での注意喚起や研修、ディスカッションをしたりするなかで、一人一人が問題意識をしっかりと持っていかなければならないと考える雰囲気が出てきているように思います。

お客さまにとっては、営業店の我々一人一人が会社の代表であるので、信頼回復のために地道な努力を積み重ねていかなければならないと思っています。

### 信託銀行員として持つべきマインド

**北野:** 仕事をするとき、合理的に考えるビジネス・ジャッジメントとリーガル・マインドの二つをセットで持つ必要があります。リーガル・マインドを持ったビジネスマンになるということこそ、我々が目指すべき姿じゃないのかなと思います。

**司会:** 受託者精神とリーガル・マインドはどういう関係にあるのでしょうか？

**北野:** 先ほどお客さま本位をはき違えてはならないという話がありましたが、そういうことは受託者としてはあり得ないことです。法令遵守を大前提にして、その上でお客さまに尽くすことが受託者精神です。

**栗野:** 受託者精神については、社会の目線の変化によってあるべき姿も変わっていくもので、追い求め続けなければならない、ゴールがない世界だと考えています。

**北野:** より高いレベルを求めてゴールなく追い求め続け、社員それぞれが求めていった総和が、「ザ・トラストバンク」としての我々があるべき姿になるのかなと思います。

### 事件を風化させないために

**司会:** 事件を風化させないためには何が必要でしょうか。

**石崎:** 「自分たちはまだまだ足りないのだ」と思い続けて日常業務に取り組むことだと思っています。先ほどゴールが



ないという話がありましたが、その通りで、完成のレベルを上げ続けていくのだと思います。

**上澤:** 法令違反なんかあり得ないような企業の文化とか空気みたいなものを充満させ、その中で、各人が専門性や営業スキルを磨き、お客さまのために尽くし、お互いが気持ちよく仕事をしていけるところまで持っていければ、風化することもないし、常にコンプライアンス意識が向上していくのではないかと思います。

**石崎:** コンプライアンスを商品・サービスやパフォーマンスの品質に不可欠なものとして考えなくてはならないと思います。コンプライアンスというとディフェンシブな感じもしますが、コンプライアンスは品質の一つであり、磨けば営業面にも反映できると捉えていくことが必要ではないでしょうか。

**高野:** ハンバーガーチェーンの笑顔のように、我々の「信頼・信用」がプライスレスな価値であるということを意識していく必要があると思いますね。

**北野:** 本日のようにさまざまな部署の人が集まって、それぞれの思いを議論するのは一番大切なことだと思います。この輪を広げ、一人一人がそれぞれの持ち場で目指す姿を実践してもらいたいと思います。

冒頭、私は6月8日を忘れない日にしたいと言いました。我々が信託銀行として生まれ変わった日を何かのときに思い出してもらいたいと思います。

**司会:** それぞれが各部署に戻って、輪を広げていってもらえればと思います。どうもありがとうございました。