

金融検査結果事例集

(平成 22 検査事務年度後期版)

平成23年 7 月
金融庁検査局

<総目次>

○本 編

《預金等受入金融機関》

【経営管理（ガバナンス）】

I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－

【金融円滑化編】

II. 金融円滑化

【リスク管理等編】

III. 法令等遵守態勢

IV. 顧客保護等管理態勢

V. 統合的リスク管理態勢

VI. 自己資本管理態勢

VII. 信用リスク管理態勢

VIII. 資産査定管理態勢

IX. 市場リスク管理態勢

X. 流動性リスク管理態勢

XI. オペレーショナル・リスク管理態勢

《信 託 業 務》

I. 信託引受審査態勢

II. 併營業務管理態勢

《保 險 会 社》

I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－

II. 法令等遵守態勢

III. 保険募集管理態勢

IV. 顧客保護等管理態勢

V. 統合的リスク管理態勢

VI. 保険引受リスク管理態勢

VII. 資産運用リスク管理態勢

VIII. オペレーショナル・リスク等管理態勢

《貸 金 業 者》

○別冊編

〔新たな形態の銀行〕（別冊 1）

- I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－
- II. 金融円滑化
- III. 法令等遵守態勢
- IV. 顧客保護等管理態勢
- V. 統合的リスク管理態勢
- VI. 自己資本管理態勢
- VII. 信用リスク管理態勢
- VIII. 資産査定管理態勢
- IX. 市場リスク管理態勢
- X. 流動性リスク管理態勢
- XI. オペレーショナル・リスク管理態勢

〔信託業務〕（別冊 2）

- I. 信託業務管理態勢
- II. 信託引受管理態勢
- III. 信託引受審査態勢
- IV. 信託財産管理に係る管理態勢
- V. 信託財産運用管理態勢
- VI. 併營業務管理態勢

〔システムリスク管理態勢〕（別冊 3）

- I. システム投資計画や戦略目標に関する指摘
- II. コンティンジェンシープランに関する指摘

＜本編目次＞

はじめに	1
《預金等受入金融機関》	
【経営管理(ガバナンス)】	3
Ⅰ. 経営管理(ガバナンス)態勢－基本的要素－	5
【金融円滑化編】	17
Ⅱ. 金融円滑化	19
【リスク管理等編】	47
Ⅲ. 法令等遵守態勢	49
Ⅳ. 顧客保護等管理態勢	56
Ⅴ. 統合的リスク管理態勢	62
Ⅵ. 自己資本管理態勢	65
Ⅶ. 信用リスク管理態勢	68
Ⅷ. 資産査定管理態勢	78
Ⅸ. 市場リスク管理態勢	84
Ⅹ. 流動性リスク管理態勢	89
Ⅺ. オペレーショナル・リスク管理態勢	92
《信託業務》	111
Ⅰ. 信託引受審査態勢	111
Ⅱ. 併營業務管理態勢	111
《保険会社》	113
Ⅰ. 経営管理(ガバナンス)態勢－基本的要素－	113
Ⅱ. 法令等遵守態勢	116
Ⅲ. 保険募集管理態勢	118
Ⅳ. 顧客保護等管理態勢	123
Ⅴ. 統合的リスク管理態勢	127
Ⅵ. 保険引受リスク管理態勢	130
Ⅶ. 資産運用リスク管理態勢	132
Ⅷ. オペレーショナル・リスク等管理態勢	135
《貸金業者》	138

はじめに

金融庁は、平成17年より、金融行政の透明性・予測可能性を更に向上させるなどの観点から、指摘の内容・頻度等を勘案して金融機関が適切な管理態勢を構築する上で参考となるような事例を取りまとめ、公表してきている（注1）。

また、情報発信の充実・強化を推進する観点から、タイムリーに金融検査結果の事例集を公表することが重要であり、21 事務年度に引き続き、本事務年度においても、年2回公表することとした。

今回の事例集の主な特徴は、以下のとおりである。

(1) 事例数の増加

事例集については、従来より、事例数の充実に努めてきているところであるが（注2）、今回の事例集における掲載事例数は、「本編」において評定事例 25 事例、個別事例 279 事例、「別冊」において「新たな形態の銀行」115 事例、「信託業務」44 事例、「システムリスク管理態勢」22 事例、全体で 485 事例となっている。これらと、前期版 173 事例を併せると、年度通算で 658 事例（昨年度版は 618 事例）となり、過去最大の事例数となっている。

(2) 金融円滑化に関する事例を多く掲載

金融庁では、金融機関によるコンサルティング機能の発揮を一層定着させる観点から、金融円滑化法（注3）の実施・延長を踏まえ、検査マニュアルや監督指針等を改正している。今期の金融検査においても、金融機関による適切なコンサルティング機能の発揮等について重点的に検証しており（注4）、本事例集の「金融円滑化編」においても、指摘事例（19事例）だけではなく、評価事例（41事例）も数多く掲載している。

(3) 経営管理態勢に関する事例を多く掲載

金融仲介機能の発揮や各種リスクの的確な管理を行うためには、金融機関における経営管理のあり方が決定的に重要である（注4）。今期の検査においては、各金融機関の戦略目標やリスク管理方針の合理性、持続可能性や実施状況等について重点的に検証してきており、これらに関する事例（19事例）を多く採り上げている。

なお、本事例集においては、「別冊」として、「新たな形態の銀行」、「信託業務」並びに「システムリスク管理態勢」について作成している。「新たな形態の銀行」及び「信託業務」は、金融機関のビジネスモデルの多様化等が進む中、他の金融機関にとって参考となる事例が相当数蓄積してきたこと等から、今般「別冊」として公表することとしたものである。また、「システムリスク管理態勢」については、近時、一部の主要行において大規模なシステム障害が発生

した事等踏まえ、システム投資戦略及びコンティンジェンシープランの整備等に関する事例を採り上げたものである。

また、貸金業者について、貸金業法の完全施行（22年6月）を受け、新たな監督指針等を踏まえた検査を近時行ってきており、事例も蓄積してきたことから、新たに本事例集（本編）において採り上げることとした。

（注1） 掲載事例については、預金等受入金融機関は23年1月～6月、その他の業態は22年7月～23年6月までの間に通知された検査結果を中心に掲載。ただし、「別冊」については、必要に応じ、過去にまで遡って掲載。

（注2） 「金融検査におけるベター・レギュレーションに向けた取組み（アクションプランⅡ）」（21年5月公表）は、「事例数の充実」を図るとともに、事例集の「年2回公表」を実施することを目標として掲げているところ。

（注3） 中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（21年12月4日施行）。

（注4） 平成22 検査事務年度検査基本方針参照。

（凡例） 本事例集においては、金融機関の「規模・特性等」により金融検査結果事例の傾向が異なることを踏まえ、事例毎に「主要行等及び外国銀行支店」、「地域銀行」、「信用金庫及び信用組合」の3つのカテゴリーを示している。また、「規模」については、「地域銀行」は、「大中規模」、「中小規模」に、「信用金庫及び信用組合」は、「大規模」、「中規模」、「小規模」に区分している。

経営管理（ガバナンス）

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

《預金等受入金融機関》

I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－

◆ 評定事例

- (1) 経営陣が、本部各部門や営業店における牽制機能やモニタリング態勢を十分に整備していないほか、経営計画の達成に向けて実効性のある施策の策定に向けた指示を十分に行っていない事例【評定：C以下】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 地域のリーディングバンクなどとの競合等から経営環境が厳しい中、事業性貸出先数も減少している。
- ・ また、期限付劣後債務の資本不算入により自己資本額が減少し、一定の利益を確保しなければ自己資本比率が低下する状況にあるなど、経営戦略などのあり方が、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

当行は、県内融資シェアが低下し、資金利益が減少傾向にあるうえ、期限付劣後債務の資本不算入により自己資本額も減少している状況にあることから、収益力の強化及び自己資本の増強を経営上の重要課題としている。

こうした中、当行は、経営計画において収益基盤の構築、特色ある銀行の創造及び内部管理態勢の強化を掲げ、経営戦略として各営業店の事業法人担当を充実することとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ① 常務会は、収益確保を最優先事項とし、每期営業店に対し高い業務粗利益目標を課している。しかしながら、他方で、本部各部門や営業店における牽制機能を強化していないほか、所管部署が営業店の業務実態を的確に把握するためのモニタリング態勢を十分に整備していない。

このため、本部各部門や営業店において、牽制機能の発揮が不十分となっているほか、諸施策が十分に周知・徹底されていないなど、実効性のある内部管理態勢が構築されていない。

- ② 経営計画については、以下のような問題点が認められる。
- ・ 取締役会は、前中期経営計画における数値目標が大幅未達に終わっているにもかかわらず、その原因分析等を十分に総括することなく今次中期経営計画を策定しているほか、担当役員及び所管部署等に対し、今次中期経営計画の達成に向けて実効性のある施策を検討、策定するよう指示していない。
 - ・ また、各施策の工程表等に基づく進捗管理が行われておらず、施策の実効性を検証する仕組みが整備されていない。こうしたことから、現計画については、初年度から数値目標の大半が未達となっているにもかかわらず、取締役会は、その結果の分析等を実施していない。
 - ・ 常務会は、収益基盤の構築に向けた施策として、事業法人向け貸出の強化を掲げ、営業店に事業法人向けの営業専担者を配置している。

しかしながら、営業推進部門は、法人専担者を配置するにあたり、その具体的な役割等を明確化していないほか、関係部署や営業店との連携を十分に

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

図っていない。

こうした中、営業店においては、毎期の収益目標達成を最優先とした業務運営を行っているため、法人専担者は、収益目標の達成に即効性のある営業項目にのみ傾注し、新規開拓等に向けた取組みを十分に行っていない。この結果、事業性新規先の先数はむしろ減少している状況にある。

このように、収益基盤の構築に向けて策定した、事業法人向け貸出の強化策が十分に機能していないにもかかわらず、常務会は実態を把握していない。

(2) 取締役会が、経営計画に掲げる主要施策の具体的な推進策や進捗管理等について、具体的な指示を行っていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 当行は中小企業等向け貸出の増強を中心とした業務展開を行っているが、地域特性として相対的に公共投資への依存度が高く、地元経済の悪化が当行の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性が高い。
- ・ 不良債権比率が依然として高い中、コア業務純益が大きく落ち込んでおり、経営戦略等のあり方が、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

当行は、経営計画において「収益力の強化」及び「資産の健全化」を掲げ、財務基盤の一層の強化を図ることとしている。

しかしながら、同計画に掲げる施策の取締役会による進捗管理や、営業統括部門による施策の推進については、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、トップライン収益の柱となる貸出金の増強のための主要施策として、中小企業者の新規開拓や業種別貸出の推進、住宅ローンの強化等を行うこととしている。

こうした中、営業統括部門は、営業店における施策の進捗管理を十分に行っておらず、半期の新規事業先開拓や住宅ローンの件数・残高実績は、経営計画の目標を下回っている状況にある。

しかしながら、取締役会は、目標未達となっている施策の根本的な原因分析を同部門に行わせていないほか、経営計画策定時の経営環境の分析や、計数の積上げ等に問題はなかったかなどを含めた深度のある評価・検討を行っていない。

- ・ 取締役会は、経営計画において、貸出金増強とあわせ適正なプライシングの確保に取り組むこととしているものの、資金需要の低迷や他行との金利競争の激化により貸出金利は低下傾向にある。このような中、貸出金利息の増収を図る主要施策として、取引先従業員を対象としたカードローンを積極的に推進することとしている。

しかしながら、取締役会は、営業統括部門に対し、当該施策による貸出残高や貸出金利回りへの効果等に係る分析や具体的な推進策の検討を指示しておらず、同ローンの契約件数、残高は依然として減少傾向が続いている。

- ・ 経営計画における中小企業等向け貸出残高について、営業統括部門は、期末を控え、同貸出残高が計画比未達となる見込みであったことから、全営業店に

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

対し、更なる貸出増強に取り組むよう指示している。

しかしながら、こうした営業推進を行うに際し、取締役会は、同部門に対し、期末越えの一時的な残高嵩上げにつながる営業推進が行われないよう、適切な指示を行っていない。このため、営業店が資金需要の伴わない貸出を行っている事例が多数認められる。

(3) 常務会が、中小企業向け融資の増強という経営上の重要課題について、実践的・効果的な対応策の具体化に向けて、十分な取組みを行っていない事例【評定：B（平均的なB）】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 地域のリーディングバンクであり、安定した顧客基盤を背景に堅実な業務運営が行われてきている。
- ・ 他方、地域経済の伸び悩みから県内向け事業性貸出先数・残高は大きく減少し、地方公共団体向け貸出金が増加しているなど、経営環境が変化しているが、資産面での財務の健全性指標は高く、経営・顧客に及ぼす影響は限定的。

【検査結果】

当行は、経営に関する全般的な重要事項を協議・決定する機関として常務会を設置し、常務会において、預貸金実績や重点推進項目の進捗状況等の報告・協議を行う業務推進会議等を開催するなど、経営管理に係る体制を整備している。

こうした中、事業性貸出の先数・残高がともに減少傾向にある中、取締役会は、経営計画における「営業基盤の拡充」のための主要施策として、中小企業向けの新規貸出先の増強による裾野の拡大を掲げており、貸出先数の減少を抑制することが経営上の重要課題となっている。

こうしたことを踏まえ、営業部門は、常務会に対し、小口先、正常先下位格及び要注意先に係る貸出先数の減少が大きいとの分析結果を報告するとともに、小口先・シェアの低い顧客層に対する積極的な営業推進や正常先下位格等に対する与信増強などの対策案を提示している。

しかしながら、常務会は、これらの対策案の具体化に向けて協議を行っておらず、同部門など所管部署において十分な検討が行われていない。

(4) 貸出残高は減少傾向、収益性も低下傾向にある中であって、取締役会は、現行ビジネスモデルに基づく施策の有効性について十分な検討を行っていない上、一時的な増収を理由として増配を予定している事例【評定：B（平均的なB）】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 営業地域においては、他業態との競合が厳しいという地域特性があり、当行は、顧客基盤を中小企業等・個人に特化し、店舗周辺中心の狭地域・高密着型のニッチ戦略の展開により、競合先との差別化を図っている。
- ・ 現経営計画が進行している中、収益性は低下傾向にあるものの、現状、収益面の健全性水準は維持されており、経営・顧客等への影響は限定的。

【検査結果】

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

取締役会は、経営計画において、「適正な預貸金利等による収益の確保」や、「新規顧客の開拓推進及び中小企業向け貸出の推進徹底」等を掲げている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ・ 当行は、中小企業向け貸出に係るビジネスモデルについて、取引先全先訪問を基本とし、新規取引先を開拓し、貸出金のポートフォリオ改善を進め、適正な利鞘の確保を図ることとしている。

しかしながら、当行においては、依然として中期的に預貸金残高は減少傾向にあり、預貸金利鞘等も低下傾向となっているが、取締役会は、現行のビジネスモデルに基づく施策の有効性について十分な検討を行っていない。

こうした中、取締役会は、与信関連費用の大幅な減少や国債等債権売却益の増加といった一時的要因による直近の黒字決算を理由として、増額配当を予定している。

(5) 取締役会は、住宅ローン推進策を重点的に実施している中、経営計画に掲げる住宅ローンの目標計数と各部門の業務運営施策の整合性を図っていないなどの問題が認められる事例【評定：B（Cに近いB）】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 住宅ローンの推進策を、これまでの主要経営基盤地域から離れた近隣都市圏で展開し、顧客基盤地域を拡大させつつある中、収益性指標は低下しており、住宅ローン推進に係る収益分析、業務戦略の明確化などに関するリスクは増大傾向。

【検査結果】

当行は、経営会議及び幹部会を設置し、幹部会が各部門からの報告・施策の提案について調整し、取締役会及び経営会議で承認・決定する体制としている。また、中期経営計画については、幹部会における協議を経て取締役会が決定している。

主要経営基盤地域における資金需要の低迷等により、事業性貸出残高が減少している状況にある中、当行は、安定的な収益確保等を目的として、近隣都市圏において住宅ローン推進策を重点的に実施しており、住宅ローン残高を増加させている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、中期経営計画において、概括的な戦略目標等を掲げるにとどめ、半期毎に各部門が作成する指導方針において具体的な施策を定めさせている。しかしながら、各部門は、同計画と整合していない、指導方針に掲げる計数目標に基づき業務運営を行っている上、取締役会は、こうした実態を看過している。

この結果、取締役会は、前中期経営計画の未達要因等について分析・検証を実施しておらず、今次中期経営計画においても、住宅ローン残高等について根拠に乏しい戦略目標を掲げている。

- ・ 収益管理について、コア業務純益等の収益指標が低下傾向にある中、リスク統括部門等は、収益性分析等を実施し、その結果を取締役会等へ報告している。また、同部門は、当該結果を踏まえ、幹部会において、収益性改善や信用

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

コストの抑制に向けた提言・提案を行うこととしている。

しかしながら、同部門等は、収益性分析を行うにあたり、共通業務に要する経費の算出方法等を十分に検討していない。このため、各部門等が独自の前提条件に基づき収益率を計測しているなど、当該経費の適切な算出方法等が確立されていない。

- ・ また、取締役会等は、同部門による提言等を業務戦略として具体化し、有効に活用するための体制を整備していない。このため、住宅ローン部門の見直しに係る提言等に対し、未だ具体的な施策が策定されていないなど、収益性分析結果が十分に活用されていない。

(6) 取締役会は、大口与信先の審査に関して牽制機能を十分に発揮していないほか、経営計画に掲げる計数目標への対応方針等について十分な検討を行っていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 地域のリーディングバンクなどとの競合等から経営環境が厳しい中、経営基盤地域の資金需要の低迷から、貸出金が減少傾向にあり、中小企業向け貸出の減少に歯止めがかからない状況となっている。
- ・ 取引先企業の信用リスクが増加している上、大口与信先に占める信用格付が低位な先の未保全額が拡大しているなど、業務運営に係る取締役会機能が有効に発揮されない場合、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

- ① 取締役会は、経営方針や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行のモニタリングを行うこととし、取締役会規程において、「多額、かつ異例、異常な貸出」を取締役会決議事項として定めている。
しかしながら、取締役会への付議基準は明確に定められておらず、同規程は、融資決定プロセスが有効に機能するものとなっていない。
このため、役員貸付及び関連会社貸付以外の案件については、頭取決裁だけで手続きが完了しており、取締役会で審議・決議された案件が近年なく、取締役会による牽制が働いていない。
- ② 当行は、今次経営計画について、前経営計画の反省を踏まえ、主要戦略として、「営業力強化」や、「市場運用部門の収益力強化」等の項目及び主要計数目標を掲げている。しかしながら、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 今次経営計画においては、積み増した預金等を全て有価証券で運用することとしている。しかしながら、取締役会等は、有価証券ポートフォリオの積上げに伴う金利リスクの増加への対応方針等やリスク管理を強化するための体制整備等について十分な検討を行っておらず、運用方針に対応した具体的なリスク管理態勢が構築されていない。
 - ・ 当行は、今次経営計画においては、収益力の強化及び経営の健全性確保を最優先課題としており、コア業務純益確保のため、資産ポートフォリオの見直し等による収益改善のための具体的な施策の策定が重要となっている。
しかしながら、取締役会は、過去に繰り入れた一般貸倒引当金の取崩しによる収益計上を収益改善の主な方策と位置付けるにとどまっている。

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

なお、資産査定管理部門は、当該一般貸倒引当金の算出に当たり、客観的根拠に乏しい予想損失率を採用し過大な収益計画を策定しているが、取締役会は、同部門が策定した収益計画の計数の妥当性等について十分な検証を行ってきていない。

- ・ 営業統括部門は、健全な貸出資産の増加に向け、融資推進強化先の先数増加や事業融資先の新規開拓を図るなど、法人貸出金の増強等に取り組むこととしている。

こうした中、先数増加目標が未達となっているにもかかわらず、同部門は、当該未達の状況について原因分析等を十分に行っていないほか、常務会も、改善に向けた適切な指示を行っていない。

◇ 個別事例（指摘・評価事例）

I. 代表取締役、取締役及び取締役会による経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立状況

1. 経営方針等の策定

①【経営方針・経営計画等の整備・周知】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、経営計画において、経営戦略の基本方針として「トップライン収益の強化」等を掲げ、貸出金の増強に取り組むとともに、「リスク管理の強化」等により財務基盤の安定及び収益力の強化を図ることとしている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、資金運用収益が每期目標値を下回るなど、トップライン収益が計画未達となり、乖離幅が拡大しているにもかかわらず、これについての要因分析や、貸出金の増強戦略のトップライン収益への寄与等について検証を行っていない。
- ・ 「リスク管理の強化」について、取締役会等は、統合的リスク、信用リスク及び市場リスクそれぞれの審査体制の強化等の具体策を策定し、リスク管理態勢を強化することとしている。

しかしながら、取締役会等は、経営改善目標（コア業務純益等）の達成状況確認に傾注し、リスク管理態勢の強化に向けた各リスク担当部署の取組みについて報告を求めておらず、その進捗状況を把握・検証していない。

このため、信用リスク管理の強化を目的として実施している破綻事例の検証が不十分となっており、正常先から突発破綻が発生している事例などが認められる。

②【各リスク管理方針等の整合性・一貫性の確認】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、住宅ローンに関する管理委員会を設け、同委員会において、住宅ローンに対する信用リスク管理体制の問題点などを協議する態勢を構築している。

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

また、住宅ローンのミドル部門から同委員会に対しては、生涯収益という視点での採算性等やスプレッド縮小によるネット利益率の低下、信用リスクに応じたプライシングの必要性等が報告されている。

こうした中、住宅ローンのフロント部門は、リスクプライシングを導入し、経営会議においては、住宅ローンの既存・新規顧客に対するコンサルティング型営業の推進などについて報告・議論を行っている。

また、経営陣は、現中期経営計画において、住宅ローン事業の長期的な収益性低下に対する危機意識を有し、住宅ローン管理の高度化に取り組んでいる。

しかしながら、経営陣は、住宅ローンの信用リスクは低く、短期的には収益に対する影響は大きくないと認識から、ミドル部門が牽制機能を発揮できる態勢を十分に整備していない。このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ ミドル部門が実施している生涯収益シミュレーションにおいて、その前提とされているパラメーター（デフォルト率、プリペイメント、経費など）については、フロント部門と考え方が相違しており、両部門間における管理の枠組みの整合的な整理や合意形成は不十分なものとなっている。
- ・ フロント部門は、審査モデルにおいて算出された「顧客の将来損失発生見込み率」が「住宅ローン採算ライン」を超えない場合に案件を承認することとしており、その住宅ローン採算ラインは毎期見直すこととしている。また、フロント部門は、同見込み率が住宅ローン採算ラインを超える先に対してリスクプライシングを導入して承認することとし、顧客属性と業者ランクに基づくマトリクスにより金利優遇幅に差をつける改定を行っている。

しかしながら、ミドル部門は、住宅ローン採算ライン及びリスクプライシングを同見込み率等に基づき合理的に検証していないことから、リスクに応じた金利設定を行うための枠組みは有効に機能していない。

- ・ 同委員会等は、短期間の指標では生涯を通じた採算性を捉えることができないという、住宅ローン特有のリスク特性に応じた管理指標を新たに検討するなどの対応を行っていない。

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、住宅ローン推進策において、ミドルリスク層をターゲットとした給与所得者向けプロパーローンを推進する中、住宅ローンの収益性が低下傾向にあることを踏まえ、リスク統括部門に収益性分析等を行わせるなど、信用リスク計測の精緻化等に向けて取り組むこととしている。

しかしながら、取締役会は、住宅ローン残高が急増し、今後も同ローンを重点的に推進する方針を掲げる中、リスク統括部門に対し、同ローンのリスク特性（シーズニング効果等）を反映したリスク分析を行うよう指示していない。このため、将来的な信用リスク量の把握や住宅ローン収支が当行収益に与える影響等が十分に検討されていない。

また、住宅ローンに係る実効金利等について、以下のような審査・管理上の問題点が認められるが、取締役会及びリスク統括部門は、こうした実態を把握していない。

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

- ・ 住宅ローン部門が営業推進と与信審査を所管し、牽制機能が十分に発揮されていないことから、同部門は、他行競合のため金利を優遇するなど営業を優先した審査を行っている。
このため、適正金利（リスク及びコストに応じて算出した金利）を下回る金利で実行している不採算案件や、コストに見合った金利を確保するだけで、目標収益率を確保していない案件が認められる。
- ・ 適正金利の基礎となる調達コスト及び事務コストの算出について、住宅ローン部門は、貸出金に占める住宅ローンの割合や住宅ローンに係る人件費が増加しているにもかかわらず、こうした実態を反映することなく、過去の実績を基準とした部門別経費の按分比率を使用している。

2. 取締役・取締役会の役割・責任

①【取締役・代表取締役の役割・責任】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日代表者は、法令等遵守及び顧客保護等管理の責任者（以下、「法令等遵守責任者」という。）及びオペレーショナル・リスク管理責任者を配置している。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 法令等遵守責任者は、コンプライアンス・マニュアルや本人確認関係規程について、本邦法令を踏まえた内容としていないなど、業務を適切に行うための規程体系を整備していない。
- ・ オペレーショナル・リスク管理責任者は、個人営業部門について、規程の改訂により、自らの管理下となり、管理態勢を構築する責任を負うに至ったにもかかわらず、同部門長からの要請により同部門に運営・管理を任せている。

このため、同部門において、未承認マニュアルによる業務運営が行われていることを看過しているほか、事務事故の管理態勢を整備せず、改善状況の確認も行っていない。

また、同管理責任者は、外部委託先の管理や異例扱いの管理態勢等を構築しておらず、自らの職責を果たしていない。

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日支店では、リスク管理上の課題を議論する「リスク管理会議」を設置している。また、リスク管理会議における重要事項については、在日代表者を議長とする経営会議に報告し協議することとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 在日代表者は、営業担当者が、本人確認未実施による取引を意図的に隠蔽している旨の報告を担当課長から受けているにもかかわらず、当該法令違反を放置している。

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

- ・ リスク管理会議は、システムリスク管理責任者から恒常的に発生しているシステム障害について、報告を受けているにもかかわらず、システム改善への対応を図っていないほか、経営会議に対して報告していない。

②【取締役の善管注意義務・忠実義務】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役等の利益相反取引については、取締役会承認事項とされており、監査役会が「監査基準」に基づき、対象取引について事前報告を受け、検証を行うこととしている。

しかしながら、取締役会等は、事前報告内容や進捗管理方法、検証プロセス等を明確にしていない。

このため、代表取締役は、取締役会に対し「利益相反に該当する可能性のある取引」として報告した、自己所有目的の不動産購入案件に係る取引情報を十分に提供していない。

3. 組織体制の整備

○【子会社等に対する管理態勢】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 当行は、住宅ローンの保証子会社に対し、これまで多額の資本支援や住宅ローン保証料の一部負担による収益支援を行うとともに、保証子会社の管理部署である総合企画部門等を通じて、経営改善計画を策定し、保証子会社の収益の向上に取り組んでいる。

こうした中、経営会議は、リスク統括部門等から、債務者属性や融資実行経過年数毎のデフォルト率に基づくローンプール管理により、過年度積極的に取り組んだ案件の中に収入に対する返済比率の高い債務者が多いことや、早期デフォルト案件の集中する年次があることについて報告を受けている。

また、経営会議は、経営企画部門からも、保証子会社の決算実績における利益が計画を大幅に下回っていることについても報告を受け、保証子会社が計上している保証債務引当金が、ローンプール管理に基づく予想損失額と大幅に乖離していることを把握している。

しかしながら、経営会議は、住宅ローンに係るリスク分析結果が保証子会社の財務内容等に与える影響などの分析を総合企画部門等に指示していないほか、経営改善計画の見直しの必要性を検討していない。

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 住宅ローンについては、営業企画部門、営業推進部門、信用リスク統括部門を担当部門とし、ALM委員会が金利施策等の協議を行っている。また、保証

【I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

子会社は、住宅ローンの審査において、返済比率等の定量的な条件や、家族構成等による「総合判定」により保証の諾否を決定している。

こうした中、ALM委員会は、住宅ローンの収支について、銀行間の金利競争の激化を背景としたスプレッドの低下や、将来収支シミュレーションによる将来の収益低下を懸念している。このため、同委員会は、住宅ローンの実行から完済に至る全期間にわたる信用コストに見合う収益確保を前提にしたプライシングや、債務者のPD特性を反映した金利設定を行うため、審査基準の見直し等を課題として認識している。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ ALM委員会は、住宅ローンリスク管理の高度化に向けた、データの蓄積や蓄積データを活用した審査能力の向上等を課題として掲げている。

しかしながら、「住宅ローン審査基準」の見直しについて、当行として達成すべき水準とそれに向けた工程を定めていない。

また、営業企画部門は、保証子会社に対し、「総合判定」に係る具体的な審査項目の洗出しや当行との共有化に関する指示を行っていないほか、同子会社による総合判定審査の実態も十分に把握していない。

- ・ 保証子会社は、住宅ローンの融資実行後短期間で代位弁済に至った債務者に係る分析結果等を当行に報告している。

しかしながら、分析内容は、勤務先の業種や家族構成等の傾向把握にとどまるなど、審査基準の遵守状況や総合判定の適切性等を検証するためには不十分となっている。

また、同子会社は、商品毎の優遇金利や審査基準が異なっている中、どの商品から短期間の代位弁済が発生しているかを把握した上での、審査基準の遵守状況や総合判定の適切性等の検証を行っていない。

このため、現状の分析は審査管理や営業推進上の問題点の改善につながるものとなっていない。

- ・ 営業推進部門は、ALM委員会に対し、商品毎の住宅ローンの実行額や平均優遇金利等を報告している。

しかしながら、同部門は、属性別の住宅ローンの実行金額や適用金利の状況を報告していないなど、金利施策が属性別の金利に与える影響を検証する態勢を整備していない。

このため、ALM委員会は、商品や優遇金利条件がどのように属性別の金利に影響を与えるか、どのような商品や金利優遇条件を設定すべきかなどといった観点からの住宅ローンの金利施策の検証を十分に行っていない。

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 住宅ローン事業が当行のコアビジネスとなっている中、住宅ローンの変動金利スプレッドは縮小基調が続いており、住宅ローン収益も減少傾向にあることから、当行は、収支改善のため住宅ローンの基準金利を引き上げている。

こうした中、住宅ローンの実行から完済までの全期間に亘る信用コスト等に見合う収益（生涯収益）の確保を前提としたプライシングや、債務者のデフォ

【Ⅰ. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

ルト特性を反映した金利設定を導入することが、住宅ローンビジネスの課題であると取締役会等は認識している。

しかしながら、取締役会等は、住宅ローンの質の低下や債務者のデフォルト特性を反映した金利設定の必要性といった問題点が、収益計画に与える影響を定量的に分析していない。

4. 【モニタリング及び見直し】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、経営企画部門に対し、中期経営計画の具体的施策について、達成状況の取りまとめを行わせている。しかしながら、取締役会は、それらを総括・評価したうえで報告させていないなど、同計画の進捗管理を十分に行っていないほか、具体的施策の有効性についても十分検証させていない。

このため、当行の貸出残高は、法人・個人共に計画と実績に乖離が生じているほか、トップライン収益の増強に関しては、同計画の基本戦略等では想定されていない有価証券投資での収益に依存せざるを得ない状況となっている。

さらに、取締役会は、経費改革のためのプロジェクトを立ち上げ、経費削減に取り組むこととしている。しかしながら、経費削減に不可欠であると位置付けている店舗の統廃合や人員計画等を明確にしていない。

Ⅱ. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等による内部監査体制の整備・確立

○ 規程・組織体制の整備

○ 【内部監査部門の態勢整備】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、長期経営計画において、「内部監査態勢の強化」を重点施策に掲げ、厳正かつ実効性のあるプロセスチェックを中心とする監査の実施等に取り組むこととしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 監査部門は、営業店を含む被監査部門に対するリスク・アセスメントを十分に行っておらず、リスク・ベースでの監査実施計画の策定は不十分となっている。

また、同部門が、同部門職員の専門性向上に向けた取り組みを行っていないことなどから、本部各部門の業務を十分に検証できる態勢が整備されていない。

- ・ 債権書類については、内部規程により、債権書類集中管理部署が検査を行うこととしている。

こうした中、取締役会は、事務部門と監査部門に同部署における不備検査の役割を分担させる事務体制を承認しており、監査部門が実質的に事務部門

【Ⅰ. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－】

の日常業務を担っている。

このため、監査部門が被監査部門からの独立性を確保し、被監査部門が行う業務に対し、十分な監査を行う態勢となっておらず、事務部門に対し、同部署の事務リスク管理態勢の妥当性や、事務部門の営業店指導の妥当性に関する改善指摘が行われていない。

2. 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【内部監査の有効性の分析・評価】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 内部監査態勢について、在日支店では、各部署による内部監査、コンプライアンス統括部門による法令等遵守状況の内部監査及び海外拠点の内部監査部門による監査を行っている。

しかしながら、在日代表者は、コンプライアンス統括部門等による内部規程の遵守状況を監査する態勢を構築していない。また、営業部門では、各部門による内部監査の目的の一つである本邦法令の遵守状況について、監査項目の選定を本邦法令に精通していないコンプライアンス管理者の判断に委ねている。

このため、適合性確認や反社会的勢力への対応に関する監査項目を選定していないほか、本人確認義務等の法令違反に関する監査が不十分となっている。

Ⅲ. 監査役・監査役会による監査体制の整備・確立状況

○ 監査の実施

○ 【監査の実効的实施】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 常勤監査役は、経営に重大な影響を及ぼす事象等に対する意見具申が不十分である旨の前回検査指摘を踏まえ、取締役会での意見表明に努めることとしている。

しかしながら、常勤監査役は、経営難に陥っている大口与信先について、確実な返済財源がない中で、信用リスク委員会が新規貸出を承認していることに関して、取締役会等に対し問題提起を行っていない。

金融円滑化編

(注) 今回版の金融円滑化に係る検査事例には検査評定制度が適用されていないため、本事例集では個別事例のみ掲載している。

また、中小企業等に対する経営支援等の取組事例については、原則として、検査マニュアルの項目に沿って掲載しているが、「コンサルティング機能の発揮に係る評価事例」については、「地域密着型金融の推進に関する監督指針」(リレバン指針)等を踏まえ、顧客企業のライフステージ等の類型及び「ソリューション」に沿って例示されている類型を参考に分類している。

【Ⅱ. 金融円滑化】

I. 経営陣による態勢の整備・確立状況

1. 方針の策定

①【取締役の役割・責任】

○ 理事会が、顧客企業に対する事業承継・ビジネスマッチングの支援を積極的に行うための態勢を整備している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、経営計画において、事業支援・再生支援活動を中心とする「提案型営業の充実」を重視した業務推進を行うことを定め、事業計画の重点施策として「地域金融に深く関わり、中小企業者の事業活動の円滑な遂行を図る」ことなどを掲げている。

こうした方針に基づき、本部（事業支援部門及び経営相談部門）と営業店とが一体となって、以下のように、事業承継の支援、ビジネスマッチング支援、地域力連携拠点事業との連携による専門家派遣支援、産学連携の支援等の手法で各種事業支援活動を積極的に展開している。

- ・ 理事会は、事業承継支援部署を設置し、事業承継に関する知識を有する職員を配置している。事業承継の選択肢（親族内承継、親族外承継、M&A）に応じた支援メニューを用意し相談に応じる一方、事業承継に係る法務や税務等の高度な専門知識を要する相談には、弁護士や公認会計士等との連携によるワンストップの対応体制を整備している。
- ・ 理事会は、取引先の経営課題の発掘と解決を図るため、ビジネスマッチング担当者を全営業店に配置し、仕入・販売先、技術・業務提携先等を紹介する業務を行っている。

さらに、理事会は、ビジネスマッチング支援のため、製造業を中心とした「ビジネスフェア」と、食品関連企業を中心とした「食品フェア」を毎年開催している。理事会は、ビジネスフェア等の開催について、職員が取引先の本業（取扱製品・商品、経営課題）を知る機会とし、取引先とのリレーションシップを強化することも目的としている。

こうした中、各営業店のビジネスマッチング担当者は、フェア開催前に参加企業からニーズをヒアリングし、企業のセールスポイントを全店で共有化するとともに、効率的な運営のためのマッチングスケジュールを作成している。また、役員及び営業店長は、開催当日に出席し企業同士の仲介役を担っているほか、ビジネスマッチング担当者が企業同士の引き合わせを行っている。

○ コンサルティング機能の的確な発揮において、取引先数の減少を踏まえたエリア戦略の具体化・明確化に課題が認められる事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

中期経営計画において、取締役会は、法人顧客との長期的なリレーションの

【Ⅱ. 金融円滑化】

構築と多様なサポート機能の発揮を通じた取引深耕等を図ることにより、県内の融資取引シェアを拡大し、持続的な成長を図ることとしている。

こうした中、「地域密着・個人取引の強化」への取組みの一環であるコンサルティング機能の発揮等においては、以下のような課題が認められる。

- ・ 法人部門においては、営業店等の担当区分以外に明確な設定はなく、営業店担当先は、取引地位（メイン・準メイン）や規模等にかかわらず一様に管理されているほか、個社別の取組方針についても期初策定・期中管理ともに十分に行われていない状況にある。

こうした中、県内融資先数は減少しており、特に、与信残高別では最も構成比の高い階層、営業店質別（チャンネル別）では預金主体店舗の取扱先の減少が顕著になっている。また、県内の貸出金シェア等については、他業態に比して劣勢なエリアが散在している状況にある。

こうした状況を踏まえ、経営会議は、中期経営計画において、主要基盤地域における「地域密着・個人取引の強化」を実現するため、法人顧客層の区分や取組方法の具体化に向けた検討を行っている。

ただし、コンサルティング機能の発揮等において、①顧客動態・ニーズなどを踏まえた長期安定的かつ高収益先の選定など、顧客の規模・業種・地域別のマーケティング方針の明確化、②預金主体店舗の法人取引機能の強化など、取引先数の減少を踏まえたエリア戦略の検証・見直しといった、法人顧客層やチャンネル戦略の具体化が十分に図られていないという課題が認められる。

②【金融円滑化管理方針の整備・周知】

○ クレジットコスト抑制施策の中での金融円滑化への取組みについての事例

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

当行は、金融円滑化法の施行に伴い、金融円滑化管理に関する基本方針等を策定しているほか、金融円滑化管理担当役員、同責任者を定めている。また、金融円滑化管理に係る全行的な情報共有や対応の協議を行うための会議体を設置するなどの態勢整備を行っている。

他方、当行は、業務計画の中で、要注意先等の未保全額の削減によるクレジットコストの抑制などを主要施策としている。こうしたことから、金融円滑化法の趣旨を踏まえ、特に未保全額の削減に力点を置いた業務運営とならないよう、要注意先等に対する取組方針の実態を把握・分析していく必要がある。

2. 内部規程・組織体制の整備

①【金融円滑化管理責任者の設置及び権限の付与】

○ 取締役会等が、経営改善支援の位置付けについて十分に検討を行っていない事例

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【Ⅱ. 金融円滑化】

【検査結果】

取締役会等は、融資関連業務に直接関与しない顧客対応部門長を金融円滑化管理責任者、顧客対応部門を金融円滑化管理の統括部署としている。このため、貸付条件変更等の際の顧客対応に主眼が置かれた体制となっている。

こうしたことから、以下のような問題点が認められる。

- ① 顧客から貸付条件変更等の申込みを受けた場合には、営業店が顧客との交渉経過を「取引先管理システム」等に入力し、関係各部門（顧客対応部門、経営改善支援部門等）が随時モニタリングできる態勢としている。

しかしながら、顧客対応部門は、与信案件に自ら関わっていないことなどから、案件の進捗管理を行う部署を明確にしていないほか、長期審査案件を重点的に検証するなど効果的なモニタリング方法を指示していない。このため、顧客対応が不十分となり審査が長期化している。さらに、本部も適切な指導を行っていない。

- ② 取締役会は、経営計画において、資産の健全化を実現するために経営改善支援活動の強化を図ることとし、経営改善支援部門が経営に与える影響の大きい「本部選定先」、営業店が「営業店選定先」をそれぞれ選定し、同部門と営業店が連携して経営改善支援に取り組むこととしている。

また、同部門は、金融円滑化法の施行を受け、貸付条件変更等を実施した債務者に対するフォローアップを行うため、営業店選定先の対象を、支援目的の条件変更等を実施した全先（以下、「円滑化対応先」という。）にまで拡大し、より積極的な債務者への働きかけを行うこととしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会等は、円滑化対応先の貸出残高が増加している中、同対応先のうち、どういった先にどの程度経営資源を投入するかといった経営改善支援の位置付けについて検討していない。また、顧客対応部門は、コンサルティング機能の発揮に係る検討が十分でなく、統括機能を発揮していない。経営改善支援部門は、円滑化対応先への月次の訪問を行うよう営業店へ指示するにとどまり、具体的な支援方針や管理方法の枠組みを明確にしていない。

このため、円滑化対応先への訪問が経営実態の把握につながっておらず、効果的な経営改善支援を行うに至っていない事例が認められる。

- ・ 当行は、経営計画において、取引先企業に占める「経営改善支援等取組先（本部選定先及び営業店選定先を含む）」の割合について目標を定め、取引先の経営改善支援に取り組むこととしている。

こうした中、経営改善支援部門は、当該目標を設定する目的や取組内容について、支援先の実質的な経営改善につながるかという観点から十分に検討していない。

このため、同部門は、単に営業店が財務診断分析資料を交付したことや、同部門が同計画の策定に関与したことをもって同取組先として計上しており、具体的な財務管理手法等の助言や経営改善計画の実現可能性等の評価を行っていない。

【Ⅱ. 金融円滑化】

②【信用リスク管理部門及び顧客説明管理責任者等における金融円滑化管理態勢の整備】

○ 法人顧客の実態把握や経営相談を推進するための企業訪問に課題が認められる事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

企業訪問を通じた実態把握について、法人顧客への訪問頻度が少なく、訪問の質は依然として渉外担当者のスキルに頼るところが大きいなど、法人顧客の実態把握や経営相談を推進するための企業訪問には課題が認められる。

このため、営業部門においては、例えば、①法人顧客層やチャネル戦略の具体化による訪問対象・目的の明確化、②顧客動向やニーズを蓄積・分析し審査・マーケティングに活用するためのシステムインフラ整備、③法人渉外担当者の非効率業務の解消、④インセンティブ付けのための目標進捗管理や業績評価等の見直し、などを検討し、必要に応じてアクションプランの策定等を検討することが必要となっている。

3. 評価・改善活動

○ 分析・評価

①【金融円滑化管理の分析・評価】

○ 経営会議が、経営改善支援先の与信残高が一定額を下回ることをもって形式的に支援対象から除外することとしているなど問題が認められる事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

経営会議は、金融円滑化法施行前より経営改善支援に係る内部規程を策定し、審査部門及び営業店が一体的に取引先の経営改善計画の策定支援や進捗管理等を行うこととしている。

こうした中、同規程においては、形式的に経営改善支援先の与信残高が一定額を下回ることをもって支援対象から除外することとしているにもかかわらず、経営会議は、金融円滑化法施行後もその適切性について検討していない。

このため、資金繰りに問題があり、経営改善指導が求められる先であるにもかかわらず、与信残高が基準を下回ることをもって直ちに支援先指定を解除している事例等が認められる。

また、経営会議等は、審査部門より、大口先である経営改善支援先に係る個別報告や、債務者区分が上方遷移したことによる解除案件について報告を受けるにとどまっている。このため、経営会議等は、経営改善支援先の解除案件に、与信残高基準を下回ったことにより解除となっていることを把握していない。

【Ⅱ. 金融円滑化】

②【中小企業金融円滑化法に基づく開示・報告態勢】

○ 審査部門が、営業店への臨店指導において十分な検証を行っておらず、開示・報告漏れを看過している事例

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

審査部門は、営業店より月次で報告を受けた台帳について、項目の記載漏れがないか、長期化している案件が謝絶に該当しないかなどを検証後、常勤理事会へは四半期毎に、理事会へは半期毎に報告している。

また、同部門は、研修を実施するなどして開示・報告要領等の周知を図っているほか、臨店指導時に営業店での円滑化事務の実施状況について検証を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、臨店指導における台帳の検証について、記載項目に不備がないかなど形式的な検証を行うにとどまっている。このため、営業店が台帳への登載を失念していたことから開示・報告に漏れがある事例や、債権単位で計上すべき件数等を債務者単位で誤って計上している事例などが認められるなど、同部門は、開示・報告内容の正確性を確保していない。

○ 審査部門が、「取下げ」案件の内容を検証していない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

審査部門は、当行側から貸付条件を付した後に顧客が「取下げ」した事例について、条件の内容によっては、顧客の受け止め方が実質的に「謝絶」となる可能性があることを十分考慮していない。

このため、実質「謝絶」であるにもかかわらず、「取下げ」としている事例が認められる。

Ⅱ. 管理責任者による態勢の整備・確立状況

○ 金融円滑化に係る管理の実施

①【金融円滑化に係る管理態勢の整備】

○ 審査部門が条件変更等の申込みの「取下げ・みなし謝絶」等の対応について十分な指導・検証を行っていない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

審査部門は、条件変更等や新規融資の申込みについて、案件毎に進捗管理表を作成し、営業店長等に進捗状況を管理させ、取下げ・謝絶案件等の状況を報告させることとしている。

しかしながら、営業店における申込みに対する取下げやみなし謝絶等の対応について、同部門は、他行連携への取組みを含め、十分な指導・検証を行って

【Ⅱ. 金融円滑化】

いない。このため、以下のような事例が認められる。

- ・ 自力で資料等を作成することが見込めない事業者に対して、資金繰り表や試算表等の提出を求めたものの、作成支援等のきめ細かな対応を行わなかったため、事業者が取下げを行っている事例
- ・ メイン行との連携が不十分なことから「みなし謝絶」扱いとなった上、メイン行が条件変更した後も、当行の対応が遅れている事例
- ・ 営業店長等による進捗管理が不十分なため、新規融資の申込みから3ヶ月以上、借入希望日から3週間以上経過した後に謝絶している事例

○ 営業拠点が、顧客の実態を十分に検討することなく、機械的・画一的な対応を行ったことから苦情が発生している事例

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

経営会議は、中期経営計画において、円滑な資金供給に向けた追加施策の展開や経営相談等の態勢強化を掲げ、態勢整備に取り組んでいる。具体的には、金融円滑化法の施行を受け、関連規程の整備に加え、金融円滑化施策全般の管理担当部門を設置し、同部門長を金融円滑化管理責任者に任命している。また、信用リスク管理部門横断の組織として金融円滑化管理部門を設置し、貸付条件変更申出への組織的な目線の統一や、迅速且つ的確な対応の確保への取組みを行っている。

他方、金融円滑化管理部門は、貸付条件変更申出へ迅速に対応しつつ、十分なリスク管理を確保するため条件変更期間を短期に区切って実施し、その間に経営実態の把握や再建計画の策定サポート等を進め、暫定期間終了時に再度取引先の実態に即した貸付条件変更を協議するとしている。

しかしながら、以下のような事例が認められる。

- ・ 営業拠点において、顧客の貸付条件変更期間に対する意向や他金融機関の対応状況等を十分に検証しておらず、機械的・画一的な対応を行ったことから苦情が発生している事例
- ・ 金融円滑化管理部門が、債務者に対する期中モニタリング対象について、金融円滑化法施行後の貸付条件変更先のみを対象とし、同法施行前の貸付条件変更先を対象としていないことから、実態把握が不足している事例

○ 審査部門が、地域の面的再生に向けビジネスマッチングにより販路拡大や新事業展開の支援に積極的に取り組んでいる事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

審査部門は、事業性資金融資先の経営改善等に営業店と一体となって取り組んでいるほか、サービサー子会社や投資子会社と連携して、ファンド投資による資金の供与、スポンサー付の法的再生活用等による事業再生等に取り組んでいる。

【Ⅱ. 金融円滑化】

また、同部門は、経営支援マニュアルにおいて、経営改善支援先を選定し支援することに加え、条件変更等を行った先についても経営改善計画の策定支援等を行うほか、同計画の策定が困難な先についてはモニタリングシートを作成し、経営指導等を行うことなどを規定している。

さらに、当行は、地域支援部門等が中心となり、地域の面的再生に向け、地元企業と主要経営基盤地域以外の地域企業とのビジネスマッチング業務や外部ネットワークとの連携による販路拡大、新商品開発・新事業展開等の支援を行っている。

②【金融円滑化関連情報の収集、管理、分析及び検討】

○ 融資部門が、条件変更先以外からの苦情について再発防止策等の検討を行っていない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

金融円滑化に係る苦情等への対応については、「金融円滑化管理規程」等に基づき、事務統括部門は、営業店等で受けた全行分の苦情・相談を融資部門へ報告することとしている。また、融資部門は、事務統括部門から報告を受けた金融円滑化関連の苦情・相談について、再発防止策の検討などを行うこととしている。

しかしながら、融資部門は、苦情・相談の抽出対象を条件変更実施先と条件変更実施後の追加融資先に係る苦情に限定しており、それ以外の顧客説明が不十分なものなどを対象としていない。

このため、同部門は、営業店において、金利引上げ時の顧客への説明が不十分なことや新規融資案件の進捗管理を行っていないことなどに起因した苦情を抽出対象外としており、再発防止策等を講じていない。

Ⅲ. 個別の問題点（評価事例を含む。）

1. 共通

○【顧客説明等】

○ 審査部門が、事故歴のある顧客への対応を明確にしておらず、営業店において苦情が発生している事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

新規融資等の与信審査について、審査部門は、金融円滑化マニュアルにおいて、債務者の事情をきめ細かく把握・検証し、債務者の技術力・成長性等や事業そのものの採算性・将来性を重視した判断を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、営業店に対し、過去に事故歴のある顧客から申込みがなされた場合の取扱いを明確にしていない。

このため、営業店において、取引先の業況等を総合的に把握しないまま、同取引先の法人代表者に個人ローンの代弁履歴があることのみをもって謝絶し、

【Ⅱ. 金融円滑化】

同代表者から、当該理由による謝絶は納得し難いという苦情が発生しているなどの事例が認められる。

2. 中小・零細企業等向け融資

①【金融円滑化への対応】

○ 金融機関が、当期利益の還元を目的とした助成金制度を創設している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

当金融機関は、金融仲介機能の発揮に向けた取組みとして、地域経済の活性化への貢献を目的とした助成金制度を創設し、県と連携して各分野の専門家による審査を行い、当金融機関の当期利益を元手とした助成金を交付している。

また、地方公共団体との連携を図り、事業化に向けた支援を行っているなど、金融円滑化に向けて積極的に取り組んでいる事例が認められる。

○ 動産評価を専門とする外部機関と連携して、動産担保融資を提案するなどの取組みを行い、当座貸越枠の設定が実現している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

取締役会は、地域密着型金融への取組みにおいて、ABL（動産・債権担保融資）を活用した融資の推進等を図ることとしており、動産評価を専門とする外部機関と業務委託契約を締結しているほか、外部専門家を招きABLセミナーを開催し、融資担当職員に受講させるなどしている。

こうした中、不動産担保余力の乏しい債務者に対し、企業支援部門は、当該外部機関と連携して、その債務者が所有する棚卸資産等の事業価値を算出し、保有資産を最大限に活用した動産担保融資を提案するなどの取組みを行い、債務者が希望していた当座貸越枠の設定が実現している事例が認められる。

○ 審査部門が条件変更等を行った債務者に対する事後管理を十分行っていない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

審査部門は、通達により、条件変更等を行った債務者について、経営改善計画の策定の有無及び直近の経営状況を営業店から四半期毎に報告させることとしている。

また、金融円滑化委員会は、コンサルティング機能発揮の取組みについての審議において、条件変更等実施先のうち経営改善計画策定先が少ないことを採り上げているが、同委員会において、早急に計画策定を要する先の見極めなど、条件変更等を行った債務者に対する事後フォローを求める意見が出されて

【Ⅱ. 金融円滑化】

いる。

しかしながら、同委員会は、経営改善計画策定支援に取り組むべき先の選定等の事後フォローの枠組みについて検討を行っておらず、計画策定支援に係る具体的取組方針を示していない。このため、営業店が、条件変更等実施先や経営改善計画未策定先のメイン・非メイン別の状況等の実態把握を行っていないほか、以下のような事例が認められる。

- ・ 要注意先以下の債務者について、信用保証制度による保全があることや条件変更により当面の資金繰りが安定していることをもって、既に計画を策定している先以外は一律に計画策定不要としている事例
- ・ 計画策定を依頼中としたままで訪問活動等を十分に行っておらず、債務者の業況等の把握が不十分となっている事例

○ 融資部門及び営業店が、実抜計画の実現可能性の検証や進捗管理などについて十分に取り組んでいない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

経営改善支援先について、営業店は、融資部門が定めた選定基準等に基づき選定している。こうした中、対象先数の増加や支援先のランクダウンの増加、経営方針や社会的要請の変化等、状況に大きな変化が生じている。

しかしながら、同部門は、取引地位や経営改善支援の要望等を踏まえた選定基準の妥当性の検証や見直しを行っておらず、経営改善支援先の母集団全体の選定基準・経営支援の深度等を明確化していない。また、支援先への支援状況についても、以下のような問題点が認められる。

- ・ 営業店は、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」（以下、「実抜計画」という。）の妥当性について、融資部門に稟議し認定を受けることとしている。しかしながら、同部門及び営業店は、計画の実現可能性について分析・検証を十分に行っていない。

このため、計画策定後短期間に計画と実績に大幅な乖離が生じ、計画の見直しに至っている事例や、債務者区分がランクダウンしている事例が認められる。

- ・ 融資部門及び営業店は、計画に対し実績が下方へ乖離し始めた場合に早期に対応策を検討することとしており、四半期に1回確認し、計画の進捗状況を3段階に判定している。

こうした中、同部門及び営業店は、進捗状況の確認を行うなどの管理にとどまり、本質的な乖離要因分析や取引地位、支援の要望に応じた経営改善指導を十分に行っていない。このため、計画途上で短期間のうちに上位から下位になり計画の見直しに至っている事例が認められる。

- ・ 1年以内に実抜計画として融資部門から認定を得る見込みがある先について、営業店は、経営改善計画作成マニュアルに基づき、同部門に稟議し認定を受けることとしている。

しかしながら、実抜計画の認定について、営業店は、経営実態の把握を十分に行っていないほか、同部門による認定時の検証も不足している。このた

【Ⅱ. 金融円滑化】

め、認定後、短期間で認定を解除している事例が認められる。

また、計画策定の進捗管理について、同部門等が、取引先に対する積極的な支援や策定見込みの判断を行わないまま、単純に毎月期限の延長を繰り返すなどの事例が認められる。

○ 融資部門が、経営改善支援への取組みを強化している中、経営改善支援先の選定基準や基準の運用について課題が認められる事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 当行は、小口の取引先について、先数の減少防止と効率的な営業推進・管理のため、ローンセンターを設置し、条件変更等の与信管理等を行うこととしている。

しかしながら、対象先が金融円滑化法施行後に急増し、管理負担が増加する中、取引地位や経営改善支援要望を踏まえた、同センターと営業店間の経営改善支援に向けた連携ルールが明確化されていない。

このため、信用保証協会保証付貸出を行っている小口取引先について、メイン先であっても経営改善支援要望の有無が確認されていない。

- ・ 実抜計画策定先・策定見込み先について、営業店は、融資部門宛てに稟議を提出し、融資部門が経営改善支援先に認定している。

こうした中、条件変更先のうち経営改善支援先に認定されていない「その他要注意先」における経営改善支援要望について、約3割の先に経営改善計画策定要望や支援要請が認められる。これらの先は当行の基盤顧客層であり、営業店が経営改善支援先に選定する先の顧客属性とも類似している。

このため、今後、こうした状況を踏まえ、経営改善支援先の選定基準・運用の妥当性を検証する必要性が認められる。

②【取引先である中小・零細企業等に対する経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等の取組み等】

○ 当行は、保全フルカバー先について経営改善計画の策定を任意としているが、保全状況と経営支援の必要性が直接関連しないことから、計画策定状況の改善に向けて取り組む必要が認められる事例

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、貸付条件変更等を実施した個別与信管理先のうち、債務者区分が要注意先である先については、基本的に全先について経営改善計画の策定を義務付けている。

こうした中、当行は、要注意先のうち保全フルカバーの先（以下、「保全フルカバー先」という。）については、貸付条件の変更等の実行に伴い貸付条件緩和債権へと判定される可能性は低く、要管理先への劣化による影響は債務者にとっても限定的であるなどの理由から、経営改善計画の策定については任意としている。

【Ⅱ. 金融円滑化】

しかしながら、与信の保全状況は経営改善支援の必要性和直接関連しないため、保全フルカバー先であっても経営改善支援を必要とする先がありうることから、経営改善計画の策定状況を把握・分析し、策定状況の改善に向けて取り組む必要がある。

- ・ 営業推進部門は、貸付条件変更実施先等のうち特定の与信管理先については、中長期的な経営改善計画の策定支援を希望する顧客が少ないなどの理由から、貸付条件の変更等先に対する経営改善計画の策定支援を行うための取組みを行っていない。

こうしたことから、特定の与信管理先に対して行われている助言は、専ら金融面の内容に関するものが多くなっており、経営改善に向けた指導や助言などのコンサルティング機能の発揮に向け、さらに充実した態勢を整備することが課題となっている。

○ 営業推進部門が、貸付条件の変更後の適用金利の実態を十分に把握していない事例

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

営業推進部門は、貸付条件の変更等実施先について、顧客の実情にそぐわない金利引上げを行わないことを手続において明確化し、営業店に周知している。

こうした中、貸付条件変更実施先の一部で貸付条件の変更後の適用金利が貸付条件の変更前に比して大幅に上昇している事例等が認められているが、同部門は、こうした貸付条件の変更後の適用金利の実態を十分に把握していない。

○ 審査部門が、条件変更先に対するモニタリングについて、営業店に対し十分な指導を行っていない事例

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

貸付条件の変更先への対応については、「金融円滑化マニュアル」において、営業店が業況不振に陥った要因の洗出しや財務分析、経営改善計画の策定支援等を行い、債務者に対するモニタリング結果を審査部門へ報告することとしている。

しかしながら、同部門は、営業店に対し、条件変更先への対応について十分な指導を行っていない。このため、営業店において、経営改善計画と実績が大幅に乖離しているにもかかわらず、同計画の見直しを検討していない事例等が認められる。

また、取締役会等は、条件変更先への対応状況について報告を求めておらず、条件変更後、延滞や破綻に至っている事例を把握していない。

【Ⅱ. 金融円滑化】

○ 経営支援部門が、営業店と連携し経営相談・経営改善支援に積極的に取り組んでいる事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、金融円滑化法施行前より「経営改善支援制度」を導入し、地域における創業・新事業支援及び取引先企業に対する経営改善支援に取り組んでいる。

経営改善支援先の選定については、経営支援部門が、毎年度初めに経営支援先候補を選定し、審査部門及び営業店の意見を参考にして仮決定したうえで、仮決定先のうち営業店が取引先から「企業診断依頼」を受けることができた先を支援先として決定している。また、支援活動については、「企業診断書」を活用し、経営支援部門が支援先の経営改善に係る提案を営業店に指示し、営業店が訪問活動を通じて、改善計画の進捗状況等をフォローしながら、経営改善に向けた具体的なアドバイスを実施している。こうした支援活動により、債務者区分のランクアップにつながっている取引先が認められる。

また、経営支援部門は、経営相談業務のPRとして、チラシを支援先以外の中小企業者等に配布する等の取組みを行っている。この結果、多数の経営相談を受け、専門家派遣及び専門窓口の紹介を実施している事例が認められる。

○ 融資部門や経営支援部門が連携し、債務者の経営課題の解決等に取り組んでいる事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、経営計画等において、コンサルティング機能の発揮、地域の事業先と一体となった適切な経営支援等を行う旨明記している。また、理事会は、金融円滑化に関する管理規程において、融資部門が必要と認めた先や、取引先から経営支援の要請等があり経営課題が明確で改善意欲が高い先などを経営支援先を選定すると定め、同部門や経営支援部門等が連携して経営課題の解決などに取り組んでいる。

③【信用保証制度への対応】

○ 信用リスクの低減効果を踏まえた金利設定について、与信管理部門が、プライシング基準を改訂しているものの、営業拠点における金利設定の適切性について十分に検証等を行っていない事例

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

与信管理部門は、信用リスクの低減効果を踏まえた金利設定について、プライシング基準を改訂し、「景気対応緊急保証制度」を利用した信用保証協会100%保証付融資のLGDを0%とし、期間に応じた基準金利を適用すること

【Ⅱ. 金融円滑化】

としている。

こうした中、同部門は、緊急保証制度実行先や基準金利超過先等について、営業拠点における金利設定の適切性に係る個別の検証等を徹底していない。また、信用保証協会保証の制度区分変更時の対応に係る顧客説明に関し、営業拠点への指導を徹底していない。

このため、営業拠点において、金利条件等の説明不足から苦情が発生している事例が認められる。

○顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮に係る評価事例

＜創業・新規事業開拓＞

①【新事業の価値の見極め】

○ 営業店が、事業拡大のため、大学との連携による商品開発を提案し、商品化を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

営業店は、取引先について、本業の納豆製造・販売のみでは今後の事業拡大は難しいと考え、従前より、同社に対し「大学との連携」により事業拡大が可能であることを示唆している。こうした中、同社社長より、納豆の製造過程で大量に廃棄している「納豆の煮汁」を活用した商品開発ができないかとの相談を受け、営業店は、大学との連携を提案している。提案を受けた大学側は、今まで廃棄していたものを活用できるというエコ的視点があること、大豆を活用した商品開発事例がなかったことから開発に応じている。その後、連携がスムーズに進んで数十種類の商品を開発し、そのうち2種類の商品化が予定されている事例が認められる。

また、連携が成功した要因について、経営支援部門は、商品開発を行う学生が積極的に工場を見学するなど商品開発意欲が高かったこと、企業側も商品サンプルを常に提供し協力的であったこと、開発途中から商品化への目処も立ったことから、学生・企業のモチベーションも高まったことを挙げ、他の営業店に還元している。

○ 営業店が、新規事業開拓のため、地域力連携拠点事業の専門家の活用を提案し、制度融資の承認や新規事業の展開を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

営業店は、当金融機関が開催したビジネスフェアに出展した企業に対し新規事業開拓等の要望を把握するための訪問を行っている。こうした中、化粧品販売会社から、「新たに外国化粧品の販売事業に進出したい」との相談を受け、中小企業庁の「経営革新計画(注)」及び制度融資を活用することを提案し、

【Ⅱ. 金融円滑化】

地域力連携拠点事業の専門家派遣の活用を紹介している事例が認められる。

経営革新計画の作成において、当該事業の課題は販路開拓であったため、単に通販やロコミで化粧品の販売をするというだけでなく、個々で異なる女性の悩みを聞き、一人ひとりのニーズに応じた心理カウンセリングを利用するビジネスとして「エステサロンを拠点とした外国化粧品の販売」というビジネスモデルを提案し、承認を受けている。

さらに、営業店は、他の金融機関からの借り入れについて毎月の返済を軽減することを提案し、融資について当金融機関への一本化を実行しているほか、エステサロンの出店候補地についても相談・アドバイスを行うなどのきめ細かい対応を行っている。

(注) 経営革新計画：中小企業新事業活動促進法に基づき、中小企業が新たな取組みによる経営の向上に取り組む計画。中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新の支援策を受けるには、経営革新計画の承認を受ける必要がある。支援措置として、補助金制度・政府系金融機関による低利融資制度・信用保険の特例・各種税制措置等が利用できる。

②【公的助成制度の紹介】

○ 環境省の「京都議定書目標達成特別支援無利子融資制度」の活用による設備投資を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

営業店は、環境保全対策へ積極的に取り組んでいる企業等の情報収集を行っている。こうした中、取引先のトラック車体製造企業が、CO₂排出 25%削減を経営理念に掲げ、目標達成に向けた設備投資計画を実践していることを把握したことから、環境省の「京都議定書目標達成特別支援無利子融資制度」を活用した融資を提案し、融資を実行している事例が認められる。

これらの制度融資の活用によりインバーター設備を導入し、同企業が想定していた以上にCO₂排出量の削減に寄与しただけでなく、契約電力を下げる効果により、結果として電気料削減(経費削減)にもつながっている。

<成長段階における更なる飛躍>

①【ビジネスマッチング(販路拡大支援等)】

○ ビジネスマッチングによる販路獲得等を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

営業店の経営支援担当者は、取引先の装置製造企業が薄版溶接技術のニーズを持っていることを事前のヒアリングにより把握していたことから、ビジネスマッチング参加企業から該当企業を数社ピックアップし、ビジネスマッチング会場にて機械溶接業者との商談のコーディネートを行っている。その結果、お互いの企業同士が受発注の調整をし、取引成約した事例が認められる。

【Ⅱ. 金融円滑化】

○ タクシー会社が商圈拡大を図るため、タクシー会社同士のM&Aマッチングを支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、事業承継に関する支援を行うための事業承継部門を設置している。こうした中、同部門及び営業店は、タクシー業界には営業地域規制があることからタクシー会社に商圈を拡大したいというニーズがあることを認識し備えている。

この結果、取引先タクシー会社（買収側）から、商圈拡大を図るためタクシー会社を買収したいとの相談を受け、提携しているコンサルティング会社を紹介のうえ、買収資金の融資を実行している事例が認められる。

②【新事業の価値の見極め（技術評価等）】

○ 理事会が、提案型営業の枠組みを策定し、産業構造の変化への対応を促す提案書をまとめ、取引先企業に提案を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、「提案型営業」の枠組みを策定し、経営支援部門と営業店が協力して、中小企業診断士のスキルを活用したコンサルティングや各種情報をもとに、技術の高度化や新分野進出、多角化等による産業の構造変化への対応を促す提案書をまとめ、取引先企業に提案を行っている。

また、取引先に対する提案書のプレゼンテーションについて、理事会等は、原則、営業店職員に実施させており、取引先等に対する理解度の向上、事後の新たな要望の確認、資金需要への対応など、金融円滑化に向けたフォローアップを実施しつつ、職員の目利き能力の醸成に取り組んでいる。

こうした中、以下のような事例が認められる。

- ・ 企業情報をもとに新規取引先の開拓を行っている中、幼児向けライセンス商品の地区代理店として地盤を築いている一方で、競争激化から売上、収益とも頭打ちとなっている企業（新規開拓先）に対して、従来の卸売事業に加え、小売分野への進出を提案している。提案後のフォローアップとして、経営支援部門担当者がホームページのSEO対策（注）等の情報レポートを持参しているほか、支店長が提案の進捗確認として随時訪問し親密化を図っている事例。
- ・ 仏壇の製造業から販売業への業種転換を図ってきた取引先に対し、安価な外国製品の輸入増加や、葬儀・墓石・仏壇業の総合化により競争が激化していることから、さらなる差別化と業際分野への進出を提案している。具体的には、営業店は、供養に係る一切がワンストップで済むサービスの開発、そのサービスを提供する新型店舗による差別化と霊園開発事業への取組みを提案し、中小企業庁の「経営革新計画」の申請を支援し、その後、承認を受けている事例。

（注）SEO対策：ある特定の検索エンジンを対象として、検索結果でより上位に現れる

【Ⅱ. 金融円滑化】

ようにウェブページを書き換えること。

<経営改善>

①【新規の信用供与】

○ 他行で当座貸越契約を廃止され、信用保証協会保証付融資が困難な取引先に対し、技術力等を評価して新規融資を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

審査部門は、新規融資や貸付条件の変更等の申込みに対して、債務者の事情をきめ細かく把握した上で、技術力、成長性等や事業そのものの採算性、将来性を重視し、顧客の事業価値及びキャッシュ・フローの見通し等を十分に検討した上で与信審査を行っている。

こうした中、連続赤字決算となり他行から当座貸越契約を解約された上、信用保証協会保証付融資も困難な自動車部品製造業者に対し、同社が「精密切削加工コンテスト」に出展し最優秀賞を受賞する技術力を持っていることや、医療分野の電子顕微鏡関連部品の受注を目指すという新規分野への進出意欲を持っていることを高く評価し、新規のプロパー融資を実行している事例が認められる。

○ 製造機械の買換資金を支援したことから製造効率が上がり、増産が可能となって業況が改善している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

当該企業は、園芸用肥料の製造・販売を行っていたが、主要販売先であるホームセンターが肥料販売から撤退したため、廃畳・廃プラスチックを利用した固形燃料の製造・販売に事業転換している。その後、業況が改善してきたものの、手元資金に余裕がない中、機械が故障し修理代金に窮したことから元金返済猶予を求めるに至っている。これに対し、当金融機関は、新規に証書貸付を実行し、新たな固形燃料成型機等の新機械の購入を支援している。

これにより製造時間が短縮され、固形燃料の増産が可能となるなど事業基盤の安定化が図られ、業況が改善している事例が認められる。

○ 連続赤字を計上した製造業者に対し、資金繰り管理手法の是正や新規の信用供与を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

景気悪化の影響を受けて受注が大幅に減少し、連続赤字を計上した自動車関連の治工具製造業者に対し、当金融機関は、1年間の元金据置の条件変更を行

【Ⅱ. 金融円滑化】

うとともに、資金繰り管理手法の是正を行った。

また、航空機製造ラインの試作品治工具を新たに受注したことによる同債務者からの運転資金の融資申込に対し、条件変更を実施していることなどを理由に信用保証協会が保証否認したことから、当金融機関は、発注先との面談等を通じて受注量増加が見込まれることを把握し、プロパーでの資金支援を行った。

この結果、航空機製造会社からの受注高の大幅増加や資金繰りの改善などにより、元金据置の条件変更を行った融資は正常化し、資金繰り逼迫時に支援した資金についても早期に回収が見込まれるに至っている。

②【経営改善計画の策定支援】

○ 経営が悪化し、経営改善を要する病院に対し、病床稼働率や人員配置等の分析結果を踏まえた経営改善計画の策定を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

取締役会等は、金融円滑化法施行以前から、営業部門内に医療・福祉関連法人に対する支援に特化した専担部門を設置し、経営支援に取り組んでいる。

こうした中、同部門は、経営が悪化した病院を買収する医療法人に対するシンジケート・ローンに対し、共同幹事として参画し、その上で、同病院について、病床稼働率や医師等の人員配置などをきめ細かく分析し、当該分析結果を踏まえ経営改善計画の策定を支援している。その後、同部門において、同計画の進捗状況をフォローアップした結果、同病院の病床稼働率が向上し、医療収入が同計画を上回るなど、業況が回復している事例が認められる。

○ コンサルティング機能の強化や、金融機関のネットワークを活用した事業再生支援により、債務者の業況が回復している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

経営改善支援等への取組みについて、理事会等は、ビジネスマッチングなどを行う専担部署を企業支援部門に設置し、コンサルティング機能の強化や、当金融機関のネットワークを活用した事業再生支援に取り組んでいる。

こうした取組みにより、以下のような事例が認められる。

- ・ 過大な設備投資や売上の減少により連続赤字決算となった製造業者（最重要顧客）に対して、融資管理部門は、取引金融機関が多数に及ぶことから、経済産業省認可団体の企業再建・承継コンサルタント協同組合を活用して経営改善計画の策定を支援している。また、企業支援部門と連携し、地域力連携拠点事業の応援コーディネーターの協力による自社ブランド商品の開発販売や、産業支援機構の支援の下、ホテル等への販路拡大を推進している。この結果、粗利益の改善等により、当期利益が同計画を上回るなど、債務者の業況が回復している事例。

【Ⅱ. 金融円滑化】

・ 公共事業等の減少により売上が大幅に減少し、資金繰りが悪化した建設業者に対して、営業店及び融資管理部門は、中小企業再生支援協議会の支援の下で返済期間を大幅に延長し、求償権消滅保証制度（注）を活用した信用保証協会の求償権の肩代わりを行うなどの事業再生計画を策定し、同計画について全取引金融機関の同意取付けに尽力するなど、事業再生に取り組んでいる事例。

・ 企業支援部門は、事業先の成長支援を目的に、独自の会員サービスを運営し、インターネットや情報誌などを活用して、同会員向けに情報提供するなど、ビジネスマッチングの機会を提供している。

こうした中、当金融機関取引先の衛生手袋製造業者から、金型を発注していた取引先業者が廃業したため、同等の技術を持つ金型業者の紹介について相談を受け、同部門は、同製造業者が希望する地域の金型業者を同部門のデータベースから抽出し紹介するなどして、事業の継続に結びつけた事例など、多数の商談が成約に至っている。

（注）求償権消滅保証制度：信用保証協会が有する求償権先（金融機関に対し、信用保証協会が代位弁済した保証付融資先）に対して、再生計画の策定を前提として当該求償権を消滅させる保証をいう。

○ 債務超過に陥っている債務者に対し、過剰在庫の見直し等の経営改善計画の策定支援を行っている事例【評価事例】

（規模・特性等）

・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

売上減少により、2期連続して赤字計上している中、「リーマン・ショック」の影響により、さらなる債務超過に陥ることとなった債務者に対し、経営支援部門と営業店が一体となって経営サポートに取り組んでいる。具体的には、同債務者の顧問税理士を企業再生に定評のある税理士に変更し、仕入数量の適正化や在庫の見直し等の経費削減を実行している。このような取組みの結果、同債務者は、過剰在庫が解消し、当期純利益が計上できるまでになっている事例が認められる。

○ 従業員が定着しないため人件費が増大している介護施設に対し、人件費の圧縮のためのモラルサーベイを実施し経営改善を図っている事例【評価事例】

（規模・特性等）

・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

介護施設を営んでいるものの、従業員が定着せず、従業員の入換えに伴う人員過多という問題を抱え人件費が増大していた債務者に対し、営業店及び与信管理部門は、同債務者の従業員に対しモラルサーベイ（意識調査）を実施し、離職率の改善に結びつけるとともに、勤務シフトや業務区分の見直しを図ったほか、デイサービス、訪問看護等の部門別に収支状況を算出し、不採算部門が

【Ⅱ. 金融円滑化】

把握できる体制を構築している。

この結果、同債務者は、直近決算期において、今まで計上できなかった減価償却費や経常利益を計上できるまでに業況が改善している。

○ 製品在庫の増加等により資金繰りが悪化している債務者に対し、経営課題を抽出し専門家を派遣する等の支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

原材料や製品在庫等の増加により資金繰り悪化が懸念されていたプラスチック製造業者に対し、経営支援部門は、生産管理体制の不備という経営課題を抽出した上で営業統括部門との連携により「地域力連携拠点事業」の専門家派遣制度を活用し、生産管理の専門家を派遣している。

この結果、同債務者は、生産計画及び在庫管理の責任を営業部門から生産部門に移し、生産部門が営業受注情報を基に製品在庫を考慮しながら生産計画を作成することにより生産管理体制の改善が図られている。また、製品在庫の削減や外注費の抑制、労務費及び役員報酬の削減等により、直近決算期において、経常利益が計上できるまでに業況が改善している。

○ 業況が悪化している土木工事業者に対し、同社の技術力と将来性を評価し、県の制度融資の活用を提案・支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

公共事業の減少により業況が悪化している土木工事業者に対し、営業店は、関連部署との連携による継続的なモニタリングを通じ、地下水の排出工事で培った技術力により開発した地下水くみ上げ器具とその将来性を評価し、県の経営革新計画承認制度の認定申請の支援等を行っている。

この結果、同社は計画の承認を受け、その後開催されたビジネスマッチングにおいて複数の業者との商談が成立したほか、地方公共団体からの受注につながった事例が認められる。

○ 大手取引先の影響を受けて売上が大幅減となった債務者に対し、コンサルティング会社を活用した経営改善計画の策定支援や求償権消滅保証制度を活用した融資等を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

大手家電メーカーが映像関連家電の生産から撤退した影響などを受けて売上が大幅に減少した債務者に対し、経営サポート部門は、コンサルティング会社を活用して経営改善計画の策定を支援している。また、求償権消滅保証制度を活用した融資を実行し、債務者との定例ミーティングを行う等の緊密な協議を

【Ⅱ. 金融円滑化】

通じて、改善計画の進捗状況をモニタリングするなどの取組みを行っている。

この結果、粗利益の改善等により経常利益が同計画を上回る見込みとなるなど、債務者の業況が回復している事例が認められる。

○ 受注の低迷により債務超過額が拡大していた製造業者に対し、従業員のコスト意識改革や顧問税理士と連携して経営改善計画の策定支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

受注の低迷による業況の悪化から連続赤字となり、債務超過額が拡大していた製造業者に対し、経営支援部門は、製品の特殊性から売上の増加による改善は困難であると判断し、顧問税理士と連携して経営支援会議を毎月開催するなど、製品別の採算性を算出し、収益性の高い商品を重点的に営業するよう指導している。

また、同部門は、製造現場の効率性を向上させるため、外部講師を同社へ派遣し、従業員のコスト意識の改革に取り組むほか、経営改善計画を策定させ、進捗状況を管理している。このため、同社は黒字転換し、直近の自己査定において債務者区分がランクアップしている。

○ 他の取引金融機関等と連携し、抜本的な経営再建計画を策定するとともに、製品在庫担保融資の実行による資金繰り支援を行った事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

業況が悪化していた主力取引先である老舗地場産品製造業者に対し、当金融機関主導により他の取引金融機関等とも連携して、抜本的な経営再建計画を策定するとともに、業種特性を考慮した製品在庫担保融資の実行による資金繰り支援や、販路拡大策の提案等を行った結果、財務体質等が改善し、安定した経営が行われるようになった事例が認められる。

○ 長年の取引により蓄積されたノウハウを生かした指導・助言等により経営が改善した事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

製造業を営む準主力取引先に対して、当金融機関は、職員を出向派遣して経理面を強化し、また、審査部門及び営業店は、長年の取引により蓄積された当該製造業についてのノウハウを活かして、経営改善計画の策定支援やモニタリングに基づく指導・助言等を行っている。

この結果、長期貸付金など多額の不良資産を償却して実質債務超過の状況を

【Ⅱ. 金融円滑化】

解消するなどして、債務者区分を正常先に改善させた事例が認められる。

○ 賃貸マンションの1フロアを高齢者専用賃貸住宅への転換を提案し、新規融資を実行している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

常勤役員会は、経営相談部門の職員を経営支援先企業へ派遣して再生支援に取り組んでいるほか、当金融機関の顧問弁護士と連携し事業再生スキームを策定するなどの取組みを行っている。

こうしたことから、以下のような事例が認められる。

- ・ 賃貸マンション業の個人事業者は、老朽化とメンテナンス不足から入居率が低下し、さらに賃料管理の杜撰さによる収支の悪化から多額の税金も滞納している。経営相談部門は、同マンションの1フロアを高齢者専用賃貸住宅へ転換することや、委託不動産会社による賃貸管理強化を提案し、一方で介護事業者に対し同マンションの改修資金を新規融資し、ヘルパーステーションの設置を柱とする経営改善計画を進めることで、賃料収入が増加するなど経営改善に取り組んでいる事例が認められる。

○ 債務者のコンサルタント費用の財源確保のための条件変更に応じるなど積極的な支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

融資部門等は、業況不振となった債務者に対し、中小企業再生支援協議会を紹介するとともに、当該債務者のコンサルタント費用の財源確保のため、金利引下げによる条件変更等に応じるなど、積極的な支援を行っている。この結果、当該債務者はコンサルタント会社の助言を受け、経営改善計画の策定等に取り組んでいる事例が認められる。

また、同部門等は、債務者企業の創業者等に対して商工会議所等と連携して創業相談等を行うとともに、融資手続等の助言や会計士等の紹介を行っているほか、中小企業新事業活動促進法に基づく「経営革新」の案件に関して、認可に必要な「経営革新計画」の作成支援を行っている事例も認められる。

○ 審査部門が、中小企業診断士の斡旋により営業体制の見直し等を提案し、これにより売上が増加し黒字転換している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

経営改善支援等への取組みについて、審査部門は、経営改善支援先を選定し、四半期毎に営業店から業況や経営指導状況に関する報告を受け、理事長に対し取組結果を報告している。

こうした中、以下のような事例が認められる。

【Ⅱ. 金融円滑化】

- ・ 売上の減少から連続赤字となっている食品製造業者について、審査部門は、担当者による継続的な訪問を通じて、生産工程改善のための機械設備導入等の提言、当金融機関斡旋の中小企業診断士による営業体制の見直し等の提案を行うとともに、その後も業況等の確認及び指導等をきめ細かく行った結果、受注増加や生産効率の向上につながり、売上が増加し、黒字転換を果たしている事例。
- ・ 取引先の減少から売上が大幅に落ち込み、連続赤字により債務超過となった資材卸売業者について、営業店が固定費削減や販売価格の引上げ等の改善策を提案し、その後も審査部門と営業店が一体となり支援を継続した結果、利益率改善により、黒字確保が可能な経営体質に転換し、債務超過解消を果たしている事例。

○ 営業店が、企業訪問等を通じ、債務者の業務の効率化等を助言している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 営業店の企業支援担当者は、情報機器開発・製造企業に対し、高い商品開発技術を持ちながら、多数の自社製品の管理をエクセル等により行っており、管理業務の効率化が経営課題となっていることを把握し、管理業務の効率化を提案した。

この結果、パッケージソフトの導入により、管理部門の効率化が図られ、管理部門から営業部門へ人員の配置転換を行うことができ、営業力の強化にもつながった事例が認められる。

- ・ 営業店の企業支援担当者は、イベントの企画・プロモーションを手がける企業に対し、中小企業診断士とともに経営課題抽出のための訪問を実施したところ、同社の営業部門の責任者が、キャストの配置の業務を兼任する等の実態を把握し、キャストの配置業務の効率化を課題として抽出した。

同社の課題に対し、中小企業診断士が現状の業務処理の確認を同社の担当社員と行い、効率化の支援を実施した。その結果、キャストの配置について効率化が図られ、営業部門は営業業務に専念できるようになった事例が認められる。

③【ビジネスマッチング（販路拡大支援等）】

○ 経営支援部門が、経営改善に向けた具体的なアドバイスを行っていることから、支援先の業況が改善している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

経営支援部門は、経営改善支援先（以下、「支援先」という。）とした債務者の経営改善策を策定し、営業店が、当該改善策を支援先に提案したうえで、訪問活動を通じ改善計画の進捗状況等をフォローし、経営改善に向けた具体的なアドバイスを実施することとしている。

【Ⅱ. 金融円滑化】

こうした中、以下のような事例が認められる。

- ・ 支援先である製造企業に対し、経営支援部門及び営業店は「既存顧客の繋ぎ止めと新規分野の開拓による売上増加及び外注費用の削減等」の提案書を作成している。この提案書に基づき営業店長は、同支援先を月数回訪問し、改善計画の進捗状況をフォローしつつ、製品の品揃えや価格設定、ホームページの活用等を踏まえたアドバイスを行っている。この結果、支援先のキャッシュ・フローが改善し、債務者区分がランクアップしている事例。
- ・ 支援先である家電販売・修理企業に対し、経営支援部門及び営業店は「量販店と異なる地元密着のサービスによる受注獲得、人件費を中心とする販売管理費等の圧縮等」の提案書を作成している。この提案書に基づき営業店長は、同支援先を毎月訪問し、改善計画の進捗状況をフォローしつつ、賃借していた倉庫用地の買収を提案のうえ買収資金を融資し、賃借料の削減につながっているほか、IT教室向けのパソコン等機器販売など地域の需要を取り込んだ結果、売上高及びキャッシュ・フローが安定し、債務者区分がランクアップしている事例。

○ 受注の大幅減等により財務状況が悪化している中、新製品を開発した債務者に対し、経営革新計画承認制度等を活用し製品の販路拡大を支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

理事会は、金融円滑化法に基づき「金融円滑化管理規程」等を定め、金融円滑化に係る統括責任者を与信審査及び管理部門の担当理事とし、常務理事会は、主管部署である融資部門からの報告に基づき、金融円滑化に関する事項を協議することとしている。

また、経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等の取組みとして、理事会は、中小企業の支援センターを設置するなど、経営支援に取り組んでいる。

こうした中、加工賃下落や受注の大幅減等により事業の持続可能性が不透明になっている債務者が、織物製造技術を活かした新製品を開発したことから、当金融機関は、販路開拓に係る相談を受け、経営革新計画承認制度による販路拡大コーディネート事業の活用を提案し、同申請書の作成支援を行ったほか、同事業の一環である専門家の指導により、ホームページの作成等を行っている。

また、販路拡大策として、繊維商社の紹介や、公的な「新商品開発・新分野開拓事業者支援制度」への応募、ビジネスマッチング参加への提案などを紹介し支援を継続している。この結果、同債務者は、他の事業者との協業による商品化に向けた協議を開始している。

【Ⅱ. 金融円滑化】

④【M&Aのマッチング支援】

○ 低収益や医師・看護師不足といった課題を抱えている病院に対し、経営改善アドバイスやM&A支援、機能再編を実施している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

外来患者数の減少や人件費の増加による低収益、医師不足といった課題を抱えている病院や、過大な設備投資により低収益、看護師不足等の課題を抱えている病院に対し、営業店は、経営改善のアドバイス、経営統合シミュレーション等を行っている。また、両者間のM&Aを実施し、療養機能、急性・回復機能を集約する機能再編を実施している。

この結果、経営の効率化により、両者とも収益が改善したほか、機能分担と集約により地域医療の存続・維持が図られている事例が認められる。

<事業再生・業種転換>

①【業種転換支援】

○ 酒類卸売等業者に対し、メイン行と協調し業種転換支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

大口債務者である酒類卸売等業者について、営業部門が、継続的な訪問により経営実態を把握した上で、メイン行と協調のうえ企業再生を進めるよう積極的に働きかけ、過大な有利子負債の圧縮を図ることなどを内容とする経営改善計画の策定を支援した結果、債務者区分がランクアップしている。

その後、同債務者は、同計画に基づき、業界大手企業との共同出資により設立した新会社に対し事業譲渡を行うとともに、業種転換を行っている。その結果、新会社は、業界大手企業の信用力を背景に酒類メーカーに抛出していた保証金の返戻を受け、これを債務返済に充てることにより、大幅な債務圧縮が図られ財務内容の大幅な改善が見込まれている。

②【経営改善計画の策定支援】

○ 主力取引先の破綻により事業の継続性に疑義がある債務者に対し、他金融機関と連携し不渡手形の処理や元金返済猶予を実行している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

公共事業の減少等により資金繰りが厳しい状況にある中、主力取引先が民事再生手続申立を行ったため事業の継続性に疑義が生じた債務者に対し、メイン行である当金融機関は、今後の資金繰り対応や事業継続への意思等を確認し、

【Ⅱ. 金融円滑化】

中小企業再生支援協議会による事業再生を提案している。

また、主力取引先名義の不渡手形の買戻資金として手形貸付を実行するほか、債務者に対して当金融機関の支援方針を説明し、債務者から他の金融機関に対し、同様の対応を行うように要請することを依頼した。

この結果、他の金融機関も同様の対応を行い不渡手形の処理が終了したほか、当金融機関も中小企業再生支援協議会からの要請に応じ、債務者へ運転資金の融資を行っている。こうした中、取引金融機関全てが元金返済猶予を行い、経営改善計画が成立している事例が認められる。

○ 受注の激減から資金繰りが逼迫している債務者に対し、経営改善計画策定支援や条件変更等を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

金融機関借入れによる拠点拡大を図ったため有利子負債が増大している中、受注の激減から資金繰りが逼迫している債務者に対し、当金融機関は、経営改善計画の策定支援や返済額軽減の条件変更、中小企業再生支援協議会への持ち込みを債務者に提案していたが、債務者は、『金融機関の対応が厳しくなり、風評被害を受ける』として拒否してきた。

しかしながら、そのままでは債務者の資金繰りが立ち行かなくなる状況にあることから、当金融機関が、債務者の現状や金融機関の対応について繰り返し説明した結果、債務者の了解を得ている。

こうした中、主要取引先からの売上確保や不採算事業所の本社統合、不動産売却等を含む経営改善計画について、当金融機関が債務者と協議しながら作成し、中小企業再生支援協議会の承認を得て計画をスタートし、計画を上回る売上実績を計上している事例が認められる。

○ 「RCC企業再生スキーム」によるリファイナンス等の融資に取り組んでいる事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

整理回収機構(RCC)に債権譲渡され、「RCC企業再生スキーム」による事業再生の可能性が高いと見込まれる先について、取締役会は、企業支援部門を窓口とし、同スキームのリファイナンス等の融資に取り組んでいる。

こうした中、多額の有利子負債を抱え自主再建が困難となり整理回収機構へ債権譲渡された債務者について、同部門は、同スキームに基づくリファイナンスを実行し、同債務者の主力金融機関となって、設備資金等を融資するなど事業再生支援に寄与している事例が認められる。

【Ⅱ. 金融円滑化】

＜事業の持続可能性が低い＞

○ 【「自主的な廃業」や「オフ・バランス化を前提とした債務者の再起」の根拠を含めた適切な助言】

○ 自主廃業を予定している事業者向けに、「事業整理支援目的ローン」を新規に取扱い、円滑な自主廃業が実現するための後押しを行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

当行は、後継者不在等により自主廃業を予定している当行メイン、準メインの事業者向けに事業整理支援を目的としたローンの取扱いを開始している。同ローンは買掛金の決済や退職金の支払など必要な資金に対する融資で、当行は、必要に応じて税理士等を紹介して、保有資産価値の精査や、廃業までのスケジュール調整等の実務面の支援を行い、自主廃業が円滑に実現するための後押しを行っている。

○ 中小企業再生支援協議会等の活用により、伝統的な地場産業の再生に主導的に取り組み、業界再編を図るなど、業界の面的再生に取り組んでいる事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

地域の伝統的地場産業である窯業製品業界は、市場の低迷に伴う生産量の減少に加え、地域内競合が相まって相互に体力を弱め、各中小事業者の収益力が年々低下していた。当行は、このまま各社が体力の消耗により破綻することとなれば、地域経済、取引先、雇用に与える影響は大きく、また、同業界の製品ブランドの毀損を危惧していた。

このため、当行は地元金融機関として、従前から同業界の事業再生に積極的に関与し、業界再編（生産集約、合理化）のため各社経営者の合意をとり、中小企業再生支援協議会などと連携し、債権放棄を含む金融支援の実施により、同業界の面的再生を主導し取り組んできている。

この結果、同業界の再編がなされ、同行が経営改善支援先として改善計画の進捗状況のモニタリングを行っていることなどから、事業内容が改善している事例が認められる。

○ 事業継続が困難になった個人事業者に対し、事業承継や債務整理を提案・支援している事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

常勤役員会は、経営相談部門の職員を中小企業再生支援協議会へ出向させるなど、支援体制の強化を図っている。また、同部門の職員を経営支援先企業へ

【Ⅱ. 金融円滑化】

派遣して再生支援に取り組んでいるほか、当金融機関の顧問弁護士と連携し事業再生スキームを策定するなどの取組みを行っている。

また、常勤役員会は、医療分野への融資拡大を方針に掲げ、プロジェクトチームによる融資審査書の手引書の作成や、専門家による研修の実施に取り組んでいる。こうしたことから、以下のような事例が認められる。

- ・ 多額の個人債務を抱え事業継続が困難となった個人事業者について、経営相談部門は、同事業者の債務整理を行う一方、特殊技能を有することを評価し、事業承継を図るため弁護士とともに再生スキームの策定や実行に取り組んでいる。

再生スキームは、休眠会社を活用して後継者を代表者に据え、当該休眠会社を事業継続会社として事業用資産の取得資金を新規融資し、同個人事業者を従業員として雇うことにより、特殊技能の存続と事業承継を支援している。

また、同個人事業者については、担保不動産の任意売却により融資残高の一部を回収し、任意売却後の残債権についてはサービサーに売却して債務整理を行っている事例が認められる。

<事業承継>

○【M&Aのマッチング支援】

- **事業承継支援部門が、後継者不在の悩みを持つ企業に対して、事業承継型M&Aを提案した結果買収が成立し、同譲渡側企業の従業員の雇用維持につながっている事例【評価事例】**

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

事業承継支援部門は、黒字決算を続け業績が順調であった印刷会社の社長から、前社長の夫が死去した後、「後継者が不在で悩んでいる」との相談を受けたことから、同社長に対し、M&Aの説明を行うとともに、コンサルティング会社を紹介し、アドバイザー契約の締結に結びつけている。この結果、取引先から様々な印刷物の依頼ニーズが多い事務系人材派遣会社と短期間で事業承継型のM&A買収が成立し、譲渡側の同印刷会社の従業員全員の雇用が維持された事例が認められる。

3. 住宅ローン

①【与信審査・顧客説明】

- **営業店が、住宅ローンの条件変更を行った場合の優遇金利の継続適用について、継続適用が可能となる要件を満たしているにもかかわらず、優遇金利の適用を解消している事例**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、従来、住宅ローンの優遇金利の適用を受けている顧客が貸付条件

【Ⅱ. 金融円滑化】

の変更を行った場合は、原則、優遇金利の適用を解消していたが、金融円滑化法の施行後、基本的に一定の要件を満たす場合には、継続適用する取扱いに変更する旨通達を发出している。

しかしながら、個人統括部門は、営業店に対して、継続適用する場合の要件等を十分に周知していない。このため、一部の営業店において、優遇金利の継続が可能となる要件を満たしている顧客に対し、当該通達発出前と同様の金利交渉を行い、優遇金利の適用を解消している事例が認められる。

- ・ 住宅ローンの優遇金利の継続・解消等については、基本的に営業店や本部稟議での承認を踏まえて行うこととしている。

こうした中、「債務者に不利な条件は早めに提示したほうがよい」等と考えから稟議承認前であるにもかかわらず、優遇金利の継続可否について、顧客に回答している事例が認められる。その中には、優遇金利継続の可能性がある案件であるにもかかわらず、継続が不可である旨説明している事例などが認められる。

②【保証会社】

○ 保証会社の審査基準に合致せず、事前照会で否決とされていた債務者に対する支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

嘱託社員であるため保証会社の審査基準に合致せず、事前の保証承諾申請に関する電話照会で否決とされていた債務者について、審査部門が、今後の収入見込み等について詳しくヒアリングを行い、返済計画に問題は認められないことを保証会社に十分説明した結果、申込額全額の保証承諾が得られている事例が認められる。

リスク管理等編

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

Ⅲ. 法令等遵守態勢

◆ 評定事例

- (1) **コンプライアンス委員会が、業務規程違反案件について十分な調査・検討を行うようコンプライアンス統括部門に指示していないほか、不正利用口座の管理について、事務統括部門が、疑わしい取引の届出に関する営業店への周知・徹底を十分に行っていない事例【評定：C以下】**

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 不祥事件が多数発生したことから、再発防止に取り組んでいるが、その後も不祥事件疑義事案や口座の不正利用等が発生しているなど、経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会は、不祥事件等の処理に係る規程を策定し、不祥事件等が発覚した場合には、コンプライアンス委員会が、再発防止策や懲戒処分の必要性について協議することとしている。

また、取締役会は、口座の不正利用防止について、不正利用口座に対する事務取扱規程を策定し、口座の不正利用や被害拡大を防止する態勢としている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ・ 当行は、前回検査において「不祥事件の再発防止策の有効性の検証を行っていない」との指摘を受けたことから、改善対応策として、再発防止策の有効性について定期的な検証を行うこととしている。

しかしながら、前回検査以降も、コンプライアンス上の問題が生じている業務規程違反が複数発覚しており、コンプライアンス委員会に付議されているにもかかわらず、同委員会は、法令等遵守に係る重大な問題を内包した事案であると認識していない。また、同委員会は、コンプライアンス統括部門や不祥事件が発覚した業務所管部署に対し、関係者からの聴取や事実確認、情報収集等、法令等遵守の観点から十分な調査・検討を行うよう指示していない。

このため、同委員会は、事案の全容解明や発生原因の追究を十分に行っておらず、法令等遵守の観点からの再発防止策の検討が不十分となっている。

- ・ 当行は、不正利用口座に対する事務取扱規程において、口座開設の際、現住所が遠方である顧客等については注意して取り扱う旨定めている。また、同規程においては、カード等が郵送返却された場合には営業店が調査を行い、住所が判明しない場合は疑わしい取引の届出を事務統括部門に送付すると定めている。

しかしながら、同部門は、同手続等を営業店に対し周知徹底していないほか、マネー・ローンダリング責任者である営業店長に対し、疑わしい取引の届出に係る研修・指導を実施していない。

このため、営業店において、口座開設時の本人確認を十分に行っておらず、口座開設後、振り込め詐欺等不正請求口座に利用された事例や、返送されたキャッシュカードについて、現住所の確認を行わないまま店頭で交付し、疑わしい取引の届出の必要性を検討していない事例が認められる。

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

(2) コンプライアンス統括部門等が、実効性のある不祥事件再発防止策を策定していないほか、反社会的勢力等への対応について、関係部署間での連携が不十分な事例【評定：B（Cに近いB）】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 過去、不祥事件が発覚し改善に努めているものの、その後も、顧客預金の流用事件が発覚している。また、他金融機関との競合から厳しい経営環境にあり、当行の財務指標は低下傾向にあるなど、リスクは増大傾向。

【検査結果】

取締役会は、コンプライアンス規程を策定するとともに、コンプライアンス統括部門が不祥事件の再発防止策の立案等を所管している。

また、反社会的勢力への対応について、取締役会等は「反社会的勢力への対応に関する基本方針」等を策定し、同勢力への対応に係る統括部署である総務部門において、同勢力に関する情報の収集やデータベースの構築、情報の一元的管理等を行う態勢としている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ① コンプライアンス統括部門等は、不祥事件の再発防止について、過去に発覚した不祥事件に係る発生原因の分析・検証を十分に行っておらず、本質的な原因に対応した実効性のある再発防止策を策定していない。このため、その後も同様の不祥事件が繰り返し発生している状況にある。しかしながら、同部門等は、依然として適切な対応を行っていない。

- ② 当行は、反社会的勢力に関する情報の報告態勢に係る前回検査指摘を受け、報告手順等の見直しを行うこと等により改善を図ったとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 当行は、反社会的勢力への対応について、コンプライアンス統括部門、総務部門、事務部門で分掌する体制としている。こうした中、部門間の連携が不十分となっているほか、同勢力に係る情報の報告手順等に関し、総務部門等による営業店への周知・徹底が不十分となっている。

また、コンプライアンス統括部門等は、同勢力の定義について十分に検討を行っておらず、同勢力の範囲については、暴力団またはその関係者に限定している。

こうしたことから、捜査関係事項照会を受けた振り込め詐欺事件等関係先について、事務部門が総務部門に対する報告を行っておらず、同勢力に係るデータベースへ登録されていない事例等が認められる。

- ・ 総務部門等は、反社会的勢力との取引未然防止のため、反社会的勢力のデータベースを活用して事前検証等を行うこととしている。

しかしながら、総務部門は、為替、業務委託、物品等購入の各取引について、事前検証の対象としていないほか、当座預金以外の預金取引についても、過去、何らかの取引がある相手方については、事前検証の対象としていない。

このため、データベースに登録され、過去、何らかの取引があった同勢力先に対しては、定期預金取引を行っている事例が認められる。

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 経営陣による法令等遵守態勢の整備・確立状況

1. 方針の策定

○【取締役の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 不祥事件の再発防止に向けた取組みについて、理事長等は、個人ローンに係る不祥事件が繰り返し発生しているにもかかわらず、事故防止委員会や監査部門に対し、徹底した余件調査や再発防止策の実効性の評価を指示していないほか、その検証も行っていない。

このため、同委員会等は複数の類似事件の余件調査について、その対象を一部に限定するなど、徹底した調査等を行っておらず、類似不正行為の発見の遅れなどにより、顧客被害の拡大を招いている。

また、同委員会等において、再発防止策として「人事ローテーションの徹底」等について協議しているが、いまだ具体的な再発防止策が講じられていない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 当行においては、過去に役員名義口座からの不正送金に係る不祥事件が発覚している。こうした中、この発生原因分析について、取締役会等は、当該不祥事件の根本的な原因は、担当者が本件通帳と支払実績等の検証を長期間怠っていたこと及び担当役員がこうした実態を把握していないことにあるにもかかわらず、後者の管理責任を明確にしていない。

また、同担当者に対する人事処分において、監督責任を追及される立場にある担当役員が審議に加わっているなど、人事処分の客観性が確保されていない。

2. 内部規程・組織体制の整備

○【コンプライアンス統括部門の態勢整備】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日支店は、内部規程において、コンプライアンス責任者であるコンプライアンス統括部門長は、コンプライアンス統括責任者である支店長に対し、報告・連絡・協議を行うこととしている。

しかしながら、事業規模縮小や大規模な人員削減に伴い、支店長がコンプライアンス統括責任者、法人部門長及び財務部門長を兼任している中で、コンプライアンスの独立性が十分に確保されるような態勢が構築されていない。

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

- ・ 振り込め詐欺救済法への対応について、常務会は、所管部署である営業部門に対して態勢整備に係る指示をしていない。また、統括部署である管理部門は、規程整備状況を管理していないことなどから、未だに具体的手続が定められていない。

このため、被害者回復分配金の支払手続等が必要であるにもかかわらず、その手続が行われていない口座が多数認められる。

Ⅱ. 管理者による法令等遵守態勢の整備・確立状況

1. 管理者の役割・責任

○ 態勢の整備

○ 【管理者によるコンプライアンス統括部門の態勢整備】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ コンプライアンス統括部門は、リスク性商品の販売において法令等違反が発生した場合には、関係部門と連携して事実関係の調査や検証を行うとともに、発生原因の分析や再発防止策の策定を行うこととしている。

また、同商品販売に関する規程において、同統括部門は、高齢者にリスク性商品を販売する場合には、営業部門長が勧誘前に販売対象先としての適切性等を確認することや、複数の担当者等が同席した上での販売が必要であることを定めている。

こうした中、営業店の担当者は、営業部門長等の事前確認が行われていないことを認識しているにもかかわらず、部下に単独販売等を指示し、これらの規程違反行為を隠蔽するため顧客との虚偽の交渉経過を記載するよう部下に指示している事例が認められる。

しかしながら、同統括部門は、事故者や管理者の資質等を問題とする対応にとどまり、営業店の牽制機能を調査するなど、発生原因の分析を十分に行っていない。

2. コンプライアンス統括部門の役割・責任

○ 【法令等違反行為への対処】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日支店代表者は、法令等遵守態勢を整備していないことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 当行は、海外支店等のカスタディ業務に関する代理又は媒介行為について、法令に基づく認可を受けずに代理又は媒介行為を行っている。

当該カスタディ業務については、法務コンプライアンス部責任者が外部

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

コンサルタントに照会を行い、法令違反の可能性を指摘する回答を得ていたにもかかわらず、必要な対応を行っていない。

- ・ 在日支店は、賃借したレンタルオフィスにおいて、法令に基づく認可を受けることなく銀行業務を行っている。

さらに、当該レンタルオフィスについては、当局に対し「職員は常駐しない」と説明していたにもかかわらず、実際には職員が常駐している。

しかしながら、法務コンプライアンス部責任者はこうした実態を認識していたにもかかわらず、再度検討するなどの対応を行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 理事会は、不祥事件の発覚を踏まえ、内部管理態勢の充実強化を目的とした改善計画を策定し、法令等遵守へ向けた経営陣の関与強化など、態勢の改善項目を掲げている。

こうした中、営業店職員が顧客から多額の借入を受けている事故が発覚し、監査部門及びコンプライアンス統括部門が調査を行っている。しかしながら、同部門等は、事故者が多重債務者であることや、前任営業店の連続離席調査で虚偽報告を行っていたことなど、過去の類似不祥事件との共通点を把握しながら、前任営業店の在籍期間中は事故者の資金繰りに問題はなかったなどとして、事故発生店在籍期間のみの調査にとどめている。

また、同部門等は、賞罰委員会へ事案の発生経緯などの報告を行ったものの、事故者が過去の離席調査で虚偽報告を行っていた事実を報告していない。

Ⅲ. 個別の問題点

1. 疑わしい取引

○【疑わしい取引に関する態勢の整備】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 疑わしい取引の届出について、コンプライアンス統括部門は、ATMにおける異常取引の検知システムにおいて、管理部署である事務部門が異常を検知した場合の対応を明示していない。

このため、同統括部門は、異常を検知した取引のうち、顧客と連絡が取れない案件の大半について事務部門から報告を受けておらず、不正利用口座の早期発見に向けた取組みは実効性のあるものとなっていない。

2. 反社会的勢力への対応

①【反社会的勢力に対応する態勢の整備】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

- ・ 反社会的勢力等との取引遮断に向けた取組みについて、コンプライアンス統括部門は、同勢力等に関する情報のデータベースの管理や同情報の更新作業を一元的に行うこととしている。

しかしながら、同勢力等に関する情報収集について、同部門は、営業店等から報告を受けた捜査関係事項照会の内容を十分に確認していないことから、指定暴力団に係る照会等であることを看過し、同データベースに登録していない事例等が認められる。

また、前回検査において、同勢力等との取引状況の検証に係る指摘を受けているにもかかわらず、同部門は、当座預金取引を検証するにとどまり、貸金庫取引についてスクリーニングを行っていないことから、貸金庫取引について同勢力に該当する先が認められる。

さらに、同部門は、個人との与信取引について、取引状況の検証範囲を定めていないことから、当該個人が経営する法人など実質同一先と判断される先について検証を行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ コンプライアンス統括部門は、反社会的勢力と判明している先から新規取引の依頼を受けた場合には例外なく謝絶することとし、営業店に対し指示している。

しかしながら、同部門は、営業店から照会を受けた際の具体的な謝絶方法を部門内に周知徹底していないほか、不適切な事案が発生した際の原因分析や改善策の策定を十分に行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 総務部門は、反社会的勢力等に関する情報収集やデータ登録についての判断基準を内部規程において明確にしていない。このため、同部門は、融資金詐欺事件の逮捕者について、同勢力に該当しないと判断し、データ登録を行っていない事例が認められる。

また、同部門は、同勢力への該当の有無の認定において、住所や電話番号等を同じくする取引先の名寄せ管理を行っていない。このため、反社会的勢力としてデータ登録が行われていない預金口座が多数認められる。さらに、疑わしい取引の届出においても名寄せ管理が行われていないため、届出が行われていない事例が多数認められる。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 全国銀行協会から還元されている反社会的勢力に係る情報について、総務部門は、スクリーニングを実施しておらず、暴力団との預金取引や融資取引

【Ⅲ. 法令等遵守態勢】

の存在を把握していない。

②【反社会的勢力に対応する担当部署の役割】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 反社会的勢力等への対応について、コンプライアンス統括部門は、営業店から、「融資取引先に関して検査・監督機関の調査を受けた」との報告を受けて、取引状況を調査した上で疑わしい取引の届出を行い、同取引先を「特殊情報管理システム」に登録している。

しかしながら、同統括部門は、既存取引先の融資稟議において、営業店が同部門へ報告した情報や同システム登録先であることなどの重要事項を稟議書に記載するよう取扱要領等に定めていないほか、融資部門は、同システム登録情報を十分活用していない。

このようなことから、同取引先への追加融資に当たって、営業店がコンプライアンス統括部門へ報告した内容を稟議書に記載せず、融資部門は、同取引先が反社会的勢力の疑いがある先であることを把握しないまま、与信判断を行っている不適切な事例が認められる。

3. リーガル・チェック等態勢

○【取引及び業務に関するリーガル・チェック等態勢の整備】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、特定関係者等と取引を行う場合には、原則として通常の場合に照らして当行に不利な条件で取引を行わないこととし、営業店は取引開始等に当たって、取引条件等の妥当性を確認し、「特定関係者との取引一覧表」に記載することとしている。

しかしながら、担当部門は、グループ会社の顧客から手数料が大幅割引又は免除となっている証券代行業務を受託しているにもかかわらず、取引の妥当性に係る判断根拠を稟議書に記載していない。さらに、コンプライアンス統括部門は、当該案件について事前チェックが行われていないことを看過している。

【IV. 顧客保護等管理態勢】

IV. 顧客保護等管理態勢

◆ 評定事例

- 顧客情報等について、取締役会が実効性のある管理態勢を整備するよう指示していないほか、コンプライアンス統括部門が苦情事案について、件数が増加傾向にある中、原因分析を行っていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ インターネットバンキングサービスを提供しているほか、リスク性商品を積極的に販売している。こうした中、リスク性商品に関する苦情が増加しているなどリスクが顕在化した場合、経営・顧客に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

- ① 顧客情報等の管理について、以下のような問題点が認められる。
- ・ 取締役会は、「顧客情報管理方針」を策定し、顧客情報を重要度に応じた定義に基づき分類・管理することを定めている。しかしながら、個別の保有情報がどの分類に該当し、誰がアクセス権限を有するか等について明確に定めておらず、その判断を個々の役職員に委ねている。
 - ・ 内部監査において、外部送信メールの添付ファイルへのパスワード未設定等の不備が指摘されているにもかかわらず、取締役会は、担当役員等に対し、全件調査やモニタリング等の実施を指示していない。
また、職員の自宅のパソコンから当行情報の流出が発覚した際、担当役員等は、本件を個別事象と判断し、顧客情報管理態勢の問題点を把握・分析していないうえ、取締役会も本件について報告を求めている。
こうしたことから、規程に反し、添付ファイルにパスワード設定等の措置を行うことなく、顧客情報を外部メールアドレスへ送信しているなど、不適切な事例が認められる。
- ② 全行的な対応を要する苦情事案について、コンプライアンス統括部門は、関係部署に対し改善を要請し、進捗状況を管理することとしている。
しかしながら、リスク性商品の販売実績が減少傾向にある中、苦情件数は増加しているにもかかわらず、同部門は、再発防止策の検討を営業店任せとし、根本的な原因分析を行っていない。また、同部門は、所管部署等から前月末までに発生した苦情等のうち未完了事案について報告を受けているにもかかわらず、十分に進捗管理を行っていない。
このため、同部門は、営業店が同部門からの指示事項に適切に対応することなく「完了」と報告している実態を看過しており、この結果、再度苦情が発生している事例等が認められる。
- ③ 事務リスク統括部門は、「事務取扱手続」において預金・積金の雑益編入処理手続き等を定めているが、当該処理に係る本部関連部署の役割分担を明確化していない。また、同部門は、営業店に対する処理手続等の周知・徹底や営業店における処理の適切性に係る検証を十分に行っていない。
こうしたことから、営業店が、規則に則った適切な処理を行わず、誤って雑益編入した上、これらの預金者に対し預金情報を通知していない事例が認められる。

【IV. 顧客保護等管理態勢】

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 各管理責任者による顧客保護等管理態勢の整備・確立状況

1. 顧客説明管理態勢

○ 顧客説明に係る管理の実施

○ 【顧客説明に関するモニタリングの実施】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ コンプライアンス統括部門は、インターネットでの投資信託取引は当行職員が顧客と対面しないものであり、顧客説明に関するリスクは発生しないと認識していることから、「対面取引の場合には本部への事前協議等が必要」とする当行ルールの対象外としている。

このため、同取引に際して、インターネット画面を操作する顧客と当行職員が対面して商品説明等も行っていると疑われる事例が認められるにもかかわらず、取引の経緯について検証が行われていない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 営業部門は、投資信託会社から目論見書の変更の連絡を受けた場合には「目論見書更新一覧表」等を作成し検証を行うこととしている。

しかしながら、部門内への指導・周知が徹底されていないことや、検証者に係る定めがないことから、当該一覧表等は一度も作成されていない。

このため、同部門の担当者が目論見書の更新を失念し、営業店において目論見書を未更新のまま投資信託を販売していた事例が認められる。

2. 顧客サポート管理態勢

○ 顧客サポート等の実施

○ 【顧客サポート等に係る管理態勢の整備】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日支店における苦情処理態勢については、前回検査指摘を踏まえ、リスク統括管理責任者が顧客サポート統括管理者に報告するなど、改善を図ったとしている。

こうした中、元行員が、新勤務先において当行顧客に営業を行っているとして、複数顧客から個人情報管理に関する苦情が発生しているにもかかわらず、リスク統括管理責任者は、顧客サポート統括責任者に報告していない事例が認められる。

【IV. 顧客保護等管理態勢】

3. 外部委託管理態勢

○ 外部委託管理の実施

○ 【顧客情報保護措置】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理部門は、委託先の管理状況について、定期評価時に使用される外部委託チェックリスト等に基づいて検証し、顧客保護等管理委員会へ報告することとしている。

しかしながら、同部門は、委託業務の遂行状況や情報等の管理体制等に問題が認められた委託先名を報告するにとどまり、発生した重大事務過誤等の対応状況等を報告していない。

II. 個別の問題点

○ 顧客説明態勢

(1) 個別の取引又は商品に関する着眼点

① 【預金等に関する顧客説明】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 仕組預金の販売について、当行は、不祥事件の発生を受け、適合性の確認を実施する際に、顧客の取引額と顧客管理システム上の金融資産額の整合性の確認を行い、個々の取引額の金融資産に占める割合が一定割合以上になる場合には、個別適合性について営業店長の承認を得ることとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 顧客から金融資産に占める仕組預金の割合が一定割合以上であると申告を受けているにもかかわらず、営業担当者が、一定割合未満であると偽った上、個別適合性申請を行わずに仕組預金を販売している事例が認められる。
- ・ 個別適合性確認の基準となる顧客管理システム上の金融資産額について、変更する場合は支店長の承認が必要となるが、営業担当者は、承認を得ずに変更し取引を行っている事例など、不適切な業務運営が依然として認められる。
- ・ 仕組預金の電話勧誘における説明において、営業店長は、顧客夫婦それぞれと1回の通話内で同一内容の仕組預金を約定した際、同夫婦から金利が異なる理由について質問を受けている。

しかしながら、営業店長は、当該仕組預金の商品特性を確認しないまま、同夫婦に対し事実と異なる説明を行っている事例が認められる。また、当該仕組預金のリスク許容度（元金保証割合）に関する顧客説明について、再説明の求めに応じていない事例が認められる。

- ・ 高齢者に対する仕組預金等の販売については、内部規程に基づき、営業店長等が取引後にコールバックを行い、購入者本人が、商品リスク等を理

【IV. 顧客保護等管理態勢】

解しているか電話で確認することとしている。しかしながら、コールバック時に、購入者本人であるかの確認を行っていないほか、コールバック記録上、リスクの理解度の確認を行ったとしているにもかかわらず、実際は全く確認していない事例が認められる。

- ・ 適合性確認について、当行は、内部規程において、適合性チェックシートを使用し確認するほか、高齢者顧客に関しては、個別適合性申請を行い、支店長の承認を得て、販売することとしている。

しかしながら、顧客説明管理部門による内部規程の周知徹底や担当課のチェック機能が不十分であることから、適合性チェックシートを作成していない事例や、高齢者に対する個別適合性申請が未承認のまま取引を行っている事例等が認められる。

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当座貸越契約について、在日支店は、適用金利の引上げ及び期限の利益喪失事由に関する約定書の記載を変更している。

しかしながら、顧客に対しては、適用金利の引上げのみを説明し、期限の利益喪失事由の記載の変更について、顧客が不利益を被る可能性があることを説明しないまま約定書を差替えている事例が認められる。

②【リスク商品に関する顧客説明】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 営業推進部門は、リスク性商品を値動きの程度に応じて5段階に区分し、顧客の投資目的等に応じた販売を行うよう営業店に指導するとともに、投資信託間の乗換勧誘に係るモニタリングを実施している。

こうした中、同部門は、中位に区分されている商品については、乗換勧誘に至った経緯や説明が適切であったかという観点からモニタリングを行っていない。

さらに、コンプライアンス統括部門も、営業推進部門に対して、信託商品と投資信託・保険商品間の乗換えに係るモニタリングの必要性について検討するよう指示していない。

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ コンプライアンス統括部門は、リスク性商品の販売に際し、営業店が顧客説明義務を履行しているかを確認するため、リスク説明時の顧客の反応等を面談記録表に記録させ、同部門及び営業店の内部管理責任者がその内容を検証する態勢としている。

しかしながら、同部門は、営業店に対して面談記録表へ記録することの趣

【IV. 顧客保護等管理態勢】

旨を十分に周知徹底してないことなどから、記録されている投資信託のリスク説明時の顧客の反応が同一又は極めて類似しており、リスクが適切に説明されているか検証できない内容となっている事例等が認められる。

③【与信取引に関する顧客説明】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 営業推進部門は、一定額の損失を被っている為替デリバティブ利用先を重点管理先として抽出し、同部門と営業店が一体となって重点的に管理・フォローしていくこととしている。

また、営業推進部門及び審査部門は、営業店経由で為替デリバティブ利用先から解約意向等があった場合には、その可否を協議し個別に対応することとしている。

しかしながら、審査部門等は、把握している債務者の経営実態に係る情報を営業推進部門へ提供していないほか、営業推進部門から提供されている重点管理先のアフターフォロー結果を活用する仕組みを構築していない。

また、営業推進部門等は、為替動向や為替デリバティブの含み損拡大を踏まえ、為替デリバティブ利用先に対する対応を協議しているにもかかわらず、為替デリバティブの損失に起因する貸出ニーズや相談があった際の具体的な対応方針等を策定していない。

④【保険募集に関する顧客説明】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 当行は、保険窓販に係る規程において、「顧客の非公開金融情報を保険募集に利用する場合、顧客の同意を得なければならない」旨定めている。また、金融商品の販売・勧誘に係る規程において、顧客の同意を得ずに「保険募集のためのリストアップをしてはならない」旨定めている。

しかしながら、管理部門は、「専ら保険募集のため」との条文(注)の解釈を誤り、営業店等に対して、非公開金融情報保護措置についての適切な周知、指導を行っていない。

このため、営業店等において、保険商品の販売を意図したリストについて、顧客の事前同意を得ずに作成している事例が認められる。

(注) 平成17年7月7日付、パブリックコメントNo.51、58

(2) 弊害防止措置に関する着眼点

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 営業推進部門は、「投資信託販売の手引き」を策定し、優越的地位の濫用防止の観点から、資金繰りが厳しいと認識している融資先等に対する投資信

【IV. 顧客保護等管理態勢】

託の販売を禁止することなどを規定している。

しかしながら、同部門は、営業店や審査部門が行う、投資信託販売時における顧客の財務状況等の確認事項などの具体的なルールを定めていない。

このため、要注意先以下に対し投資信託を販売している事例が認められるにもかかわらず、営業推進部門は、こうした実態を把握していない。

【V. 統合的リスク管理態勢】

V. 統合的リスク管理態勢

◆ 評定事例

- リスク管理委員会が、リスク許容量超過時の低減策を実施しておらず、リスク量に対する管理が実効性のあるものとなっていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 多額の与信関連費用や有価証券の減損処理等により大幅な赤字を計上している。
- ・ リスク量と比較し、余裕のある運営ができる状況になく、経営に重大な影響を及ぼすおそれがある。

【検査結果】

取締役会は、「リスク管理計画」において、統合的リスク管理の基本方針を定め、各種リスクの把握とその対応方針の協議を行うリスク管理委員会を設置しているほか、統括部署としてリスク管理部門を設置している。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ① 信用リスク量が許容リスク量を超過したため、リスク管理委員会は、各リスクの算定基準や許容リスク量を超過した場合の対応等を定めたルールに基づき、リスク量の低減策を策定している。しかしながら、同委員会は、リスク量の急激な削減は望ましくないと判断し、取締役会等へ報告しないまま、当該低減策を行っていない。

また、同委員会は、大きな市場変動の影響による市場リスク許容量超過後においても、政策投資株式以外の株式の保有期間を合理的な根拠もなく短縮することにより、リスク量を低下させている。取締役会も、同委員会から市場リスク許容量超過の報告を受けているにもかかわらず、リスク量の削減を指示せず、リスク許容量超過を容認している。

この結果、与信関連費用の増加や有価証券の減損処理等が決算に大きな影響を及ぼすに至っている。

さらに、取締役会及び同委員会は、その後の資金調達によってリスク資本配賦運営に余裕ができたと判断し、アラーム基準の妥当性や、アラーム基準抵触時及び許容リスク量超過時の対応に係る運営ルールの見直しを行っていない。

- ② 経営計画において、リスク管理の強化の一環として、信用リスク計測システムを導入することなどにより、リスク計測を精緻化することとしている。

しかしながら、信用リスク量及び市場リスク量の計測について、以下のような問題点が認められる。

- ・ 審査部門は、外部格付機関が算定した倒産確率を、検証することもなく、信用リスク量の計測に使用する倒産確率として使用しており、自行の倒産実績を適切に反映していない。

また、同部門は、業種内相関等を計量していないほか、リスク管理部門は、オフ・バランス取引等の信用リスクもリスク量に反映させていない。

- ・ 市場リスク量の計測について、保有期間を超過した政策投資株式及び債

【V. 統合的リスク管理態勢】

券等を多数保有している中、リスク管理部門は、こうした運営実態を踏まえた適切な保有期間を設定していない。

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 経営陣による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会等は、リスク資本枠の設定及びリスク限度枠の遵守を、資本充実度の評価手段として十分に活用していない。

このため、取締役会等は、市場リスク限度枠や商品別限度枠の超過が生じているにもかかわらず、リスク削減またはリスク資本の再配賦の必要性を審議することなく、現状維持を承認している。

また、取締役会等は、リスク資本枠設定計画について、市場部門のリスク量がリスク資本枠を大幅に超過することを認識しているにもかかわらず、収益確保を優先し、当該計画を承認している。

II. 管理者による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 管理者の役割・責任

○ 【統合的リスク管理規程の整備・周知】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 信用リスクに対する所要リスク資本枠の設定について、企画部門は、融資部門に対し信用格付別の与信ポートフォリオ計画等の提出を求めることなく、信用リスク量に一定のリスク量を合理的根拠なく加算し、信用リスク資本枠を設定している。

また、企画部門は、市場リスク部門からリスク資本枠算出の根拠資料が提出されているにもかかわらず、有価証券とVaR値の換算比率(リスク率)や統合VaRの割合に係る妥当性の検証を行わないまま、市場リスク部門の申出に基づくリスク資本枠を採用している。

III. 個別の問題点

○ 統合リスク計測手法を用いている場合の検証項目

○ 【統合リスク計測態勢の確立】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

【V. 統合的リスク管理態勢】

- ・ 企画部門は、子会社・関連会社に対するリスク量の計測を行っていないほか、満期保有有価証券に係るリスク量の計測について、満期まで保有することを前提としているにもかかわらず、保有の趣旨と不整合な短い保有期間を適用した計測を行っていることから、リスク量が過少評価されている。

【VI. 自己資本管理態勢】

VI. 自己資本管理態勢

◆ 評定事例

(1) 常勤理事会等が、有価証券評価損を自己資本充実度評価等の対象外として いるほか、自己資本充実に向けた議論・検討を十分に行っていない事例【評 定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模
- ・ 自己資本比率が低位にある中、普通出資を募る環境は厳しい状況にある。
- ・ このため、融資による収益力の強化により自己資本の充実を図ることしてい
るものの、信用リスクが顕在化した場合は、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

理事会は、「自己資本管理方針」等を策定し、自己資本充実度の評価に係る管
理部署をリスク管理部門としている。また、同部門は、自己資本充実度評価及び
「自己資本余力」の算定を行い、常勤理事会等及びALM委員会に定期的に報告
している。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 自己資本充実度評価について、常勤理事会等は、有価証券による余資運用を
図っている中、有価証券評価損を自己資本充実度評価等の対象外としており、
自己資本充実度の評価・分析としては十分なものとなっていない。
- ・ 自己資本充実に向けた取組について、常勤理事会等は、貸出残高の減少に伴
い資金利益が減少しているほか、「自己資本余力」がない状況にもかかわらず、
経営計画等に掲げた収益増強策に係る具体的な取組など、自己資本充実
に向けた議論・検討を十分に行っていない。

(2) 取締役会が、経営計画の決議に当たり、経済情勢の悪化等により収益を確 保できなかった場合等を想定した資本政策の検証などを行っていない事例 【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 主要業務に係る損失の発生により決算に影響を及ぼしており、自己資本比率
は低位にある中、これまで、取締役会は自己資本の充実に向けた取組みを十分
に行っておらず、施策が明確になっていないことなどから、経営に与える影響
は大きい。

【検査結果】

① 取締役会は、経営計画を策定し、自己資本比率の維持や配当の実施を掲げて
いる。

こうした中、内部留保の減少や自己資本比率の低下から、収益力の増強及び
実効性のある資本政策の策定が経営上の重要課題となっている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、経営計画を決議するに当たり、同計画の目標値を達成した場
合の自己資本比率見込みを確認するにとどまり、経済情勢の悪化等により同
計画に掲げる収益を確保できなかった場合等を想定した資本政策の検証など

【VI. 自己資本管理態勢】

を行っていない。

- ・ 取締役会は、資本市場が悪化した場合の影響等を検討することなく、劣後債発行等による資本調達に大きく依存した資本調達計画を策定している。
- ② 取締役会は、資本配賦運営による統合的リスク管理の実施が自己資本充実度評価であるとの認識のもと「統合リスク管理規程」を策定している。
しかしながら、取締役会は、現状の資本配賦運営による統合的リスク管理には、計測手法の高度化を図るべき事項が多く、同評価に基づく自己資本充実策を協議・検討できる段階にないとして、自己資本充実に係る施策の実施を所管する部署を定めていない。
- ③ 信用リスク・アセットの算出について、信用リスク管理部門は、各リスク所管部署が算定した信用リスク・アセット算出結果を検証することとしている。
しかしながら、同部門は、信用リスク・アセットの算出プロセスを明確化していないほか、実効性のある検証態勢を整備していないことから、信用リスク・アセット額が過少に算出されている。

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

○ 経営陣による自己資本管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、「自己資本管理方針」等を策定し、リスク統括部門に資本配賦及び自己資本の評価・モニタリングを行わせ、リスク管理委員会に自己資本充実度の評価方法等の見直しを実施させることとしている。また、同委員会は、未配賦資本の適切性に係る前回検査指摘を受け、自己資本充実度の評価方法等に係る見直しの際には、資本配賦対象外のリスクを評価のうえ未配賦資本と対比し、その適切性を検証することとしている。

しかしながら、同委員会が当該検証の実施時期や頻度等について十分な検討を行っていないことから、同部門は、資本配賦額を決定する際、資本配賦対象外のリスクに係るバッファの所要額を確認、検証していない。

また、期中管理においても、資本配賦対象の信用リスクが信用格付付与先のみであり、総与信の過半程度にとどまっているにもかかわらず、同部門は、資本配賦対象外の信用リスクがバッファ内に収まっているかモニタリングを行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 理事会は、自己資本管理規程等を策定し、常務会が自己資本管理状況の検証を行うこととしている。また、同規程において、常務会は、年度末及び中間期末の自己資本比率が目標自己資本比率を下回る場合などに、対応策を協議する

【VI. 自己資本管理態勢】

こととしている。

こうした中、常務会は、脱退申込等による出資金減少を加味した自己資本比率が、目標自己資本比率を下回る見込みであるとの報告を受け、出資金の減少防止のため、キャンペーン定期預金の取扱いを協議している。一方、同定期預金は、経費抑制のために預入金額の上限を引き下げたことから同定期預金を継続する顧客が減少し、出資額の減少防止につながっていない。

しかしながら、常務会は、同定期預金の継続を決議するのみで、リスク・アセット削減策を含めた代替策について協議していないなど、自己資本充実に向けた取組みが不十分となっている。

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

Ⅶ. 信用リスク管理態勢

◆ 評定事例

(1) 審査部門が、大口与信先のモニタリングを十分に行っていないほか、信用格付の付与が不十分な事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 大口与信先破綻により、多額の与信関係費用が発生し、赤字決算の要因となっている。
- ・ リスク管理の強化を経営の重要課題の一つとしているにもかかわらず、大口与信先の状況について、未保全額が大きく、債務者実態の把握も不十分であるなど、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会は、信用リスク管理担当部署を審査部門とし、特定債権の管理等を企業支援部門に担当させ、常務会において、大口与信先管理について、取組方針等を協議検討することとしている。

また、取締役会は、経営計画において、信用リスク管理の強化を掲げ、具体策として、与信集中リスクの抑制、破綻事例の検証等を通じた与信取組等の問題点の改善を図るとしている。

しかしながら、大口与信先管理を始めとした与信集中リスク管理の強化や信用格付の付与等について、以下のような問題点が認められる。

① 信用リスク管理の強化策

- ・ 審査部門及び企業支援部門は、大口与信先モニタリングを行っているものの、債務者の財務実態等や販売用不動産の販売状況を十分に把握していない。

このため、常務会に対し、債務者が実質赤字であること等を十分に説明していない事例や、業況不芳な大口メイン先について経営改善に向けた指導を十分に行っていない事例が認められる。

- ・ 審査部門は、破綻事例の検証結果等を常務会に月次で報告するほか、破綻事例分析の行内周知を行い、与信管理の強化を図ることとしている。

しかしながら、破綻事例の検証は、債権回収の観点からのものにとどまっておらず、同部門は、融資開始時等における資金使途確認等の妥当性の検証を行っておらず、常務会も、報告内容の改善を指示していない。

このため、融資取引開始から短期間の破綻や正常先からの突発破綻が発生しているなど、与信管理の強化に向けた取組みは不十分なものとなっている。

② 与信審査・与信管理

- ・ 取締役会等は、クレジットポリシー等において、投機性の高い財テク資金への融資を行わないことや、資金使途の把握及び確認を十分に行うことなどを定めている。

しかしながら、審査部門は、営業店において顧客取引の維持を優先し同ポリシー等に抵触する融資が行われていることを容認しているほか、同ポリシー等の重要性を融資担当者に対し十分に周知・徹底しておらず、同ポリシー

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

等の遵守状況のモニタリングも行っていない。

このため、同ポリシー等に反する、投機性の高い財テク資金を同一顧客に対して繰り返し融資している事例のほか、与信審査時において、資金使途の把握及び確認等が十分に行われず、資金の流用や固定化を招いている事例等が認められる。

③ 信用格付制度

- ・ 信用格付の付与について、正常先については、リスクの程度に応じた格付を付与することとしている。

しかしながら、審査部門は、外部格付機関により一定以上の格付が付与された債務者について、一律に最上位格を付与している。この結果、実態的な財務内容等が信用格付に反映されるものとなっておらず、今回検査において、最上位格を検証したところ、財務内容等を勘案した場合は最上位格に該当しない債務者が認められている。

また、同部門は、定性評価に係る格付調整について、ランクアップのみを想定し、単体財務に現れないネガティブ要因等を勘案しておらず、グループ合算財務が単体財務より劣後する状況を信用格付に適切に反映していない事例が認められる。

(2) 経営改善計画を策定していない業況不芳な大口与信先に対し、信用リスク委員会が、与信審査・管理機能を発揮していない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ ここ数年、大口与信先が相次いで破綻している。不良債権比率は高いまま推移しているほか、大口問題先の未保全額が拡大傾向にあり、信用リスクが顕在化した場合、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会は、信用リスクの基本方針に係る事項及び一定基準額以上の貸出案件について協議を行うために、信用リスク委員会を設置している。

大口与信管理について、取締役会は、与信限度額を定め、与信限度額超過先に対して計画的に残高の削減を行うこととし、限度額を超えない大口与信先に対しても信用供与限度額を定め、与信管理を強化することとしている。また、信用リスク管理部門は、不良債権発生防止について、同委員会等に対し倒産発生報告を行い、与信管理上の問題点を通達や研修等により営業店へ周知することとしている。さらに、同部門は、信用格付要領を定め、信用格付の正確性向上を図ることとしている。

しかしながら、同委員会は、同部門や営業店の判断を重視するあまり、案件審査において、信用格付等の正確性や妥当性を十分に検証することなく、同部門から提案された融資案件の実行の可否を協議している。このため、大口与信先の管理や不良債権の発生防止等について、以下のような問題点が認められる。

- ・ 大口与信先に占める問題先の未保全額が拡大傾向にある中、同委員会は、経営改善計画を策定していない業況不芳な大口与信先に対して、与信審査・管理機能を発揮していない。

こうしたことから、同委員会は、業況不芳な大口メイン先について、下位の

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

債務者区分となる蓋然性が高いにもかかわらず、引き続き上位にとどめている。その上、見込み受注案件を返済原資とする新規貸出を許容し、信用供与限度額の検証を十分に行わないまま限度額の増額を行い、増額後の限度額超過も許容してきている。この結果、同債務者は、その後も資金繰りに改善が見られず、破綻するに至っている。

- ・ 信用リスク管理部門は、倒産経緯等を同委員会等に報告している。しかしながら、倒産原因の分析について、当該融資案件を担当した審査役が行っており、同部門は、客観的立場で信用格付の適切性等を分析する態勢としていない。

また、同委員会等は、同部門における検証の適切性について問題認識を持たないまま、倒産報告を受けるにとどまっている。このため、不良債権の発生防止に向けた取組みは不十分となっている。

(3) 常務会が、与信の業種集中リスク管理に関して、担当部門に対する指示を十分に行っていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 大口上位3業種に対する与信集中度が高い中、大口与信先の突発破綻により大きな影響を受けている。
- ・ 与信の業種集中リスク管理や大口与信先に対する審査・管理機能が発揮されない場合、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会等は、「クレジットポリシー」及び「信用リスク管理の基本方針」において、ポートフォリオ管理に係る所管部署をリスク統括部門、与信審査・管理に係る所管部署を審査部門と定め、与信の分散、適切な審査・管理等を行わせることとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 業種集中リスクの管理について、常務会は、リスク統括部門が不動産業についてクレジット・リミットの設定に係る検討を行うことを承認している。

しかしながら、常務会は、その後の検討状況の確認を行っていないほか、業種集中リスクが顕在化した場合に当行に及ぼす影響を把握するためのシミュレーション等を行うよう同統括部門へ指示していない。

- ・ 業種の判定基準について、審査部門は、格付に係る財務データ登録時の業種を、売上高比率の最も高い業種とすることを定めている。また、営業店が顧客の決算書を入手後に業種の見直しを行い、同部門へ報告することとしている。

しかしながら、同部門は、営業店に対し、売上高比率の変化に応じて業種の見直しを行うよう指示を徹底していないほか、自己査定時における格付シートの登録内容に係る検証を十分に行っていない。

このため、業種コードの登録誤りが多数発生し、クレジット・リミットを設定した特定業種に係る与信残高が誤っているほか、開示されている業種別貸出残高の大半が相違している。

- ・ 突発破綻事例に係る要因分析について、審査部門は、デフォルト発生要因の分析を行い、管理部門が作成する企業倒産状況報告等とともに、常務会へ報告

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

することとしている。

しかしながら、常務会は、審査部門等に対し、突発破綻に至った原因を分析し要因別に区分・評価したうえで、与信管理上の問題点の洗出しを行うよう指示していない。

このため、突発破綻を原因とする与信関係費用が依然として相当額発生しており、突発破綻の発生防止に係る取組は与信管理等の向上に結びついていない。

(4) 理事会等が、大口与信先や不動産業向け融資について審査態勢を十分に整備していない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模
- ・ 自己資本比率が低位にあり、不動産業への与信集中が進んでいるほか、大口先に占める不動産業の割合が高く、経営に与える影響は大きい。

【検査結果】

理事会等は、「信用リスク管理要領」を策定し、主管部署を審査部門、関連部署を融資管理部門、資金運用部門及び営業統括部門としている。

また、経営計画において「大口信用供与先に対する与信集中の回避」や、「不動産賃貸業向け貸出の管理徹底」などを主要施策として掲げている。

しかしながら、理事会等は、信用リスクの特定や評価モニタリング方法の検討を指示していないほか、理事会等への報告事項等を定めていない。

このため、理事会等は、信用リスク管理状況を適時に把握できておらず、以下のような問題点が認められる。

- ① 大口与信先の審査については、理事会に付議することとしているが、付議基準に定める付議対象先は、大口与信先の一部に限定されているほか、理事会の審査は担当理事による債務者の報告にとどまっている。また、融資審査会の大口与信先の審査については、審査会メンバーに対する持ち回り審査により承認を行っているなど、理事会及び融資審査会は、大口与信先の実態把握や融資案件の問題点について実質的な議論を行っていない。

このため、大幅な実質債務超過状態にある第三セクターに対する与信審査において、審査会は、同セクターが貸出金の期限延長を繰り返しているにもかかわらず、同セクターの実態把握を十分に行わないまま貸出極度額の増額承認を行っている。

- ② 与信集中リスク管理について、理事会等は、不動産賃貸業向け融資が増加している状況から、事業計画の主要施策として、事後の入居状況や収支状況の管理徹底、収益還元法による担保評価額の算出に取り組むとしている。

しかしながら、審査部門は、延滞率やデフォルト率及びロス率等の分析を行っていないなど、以下のように与信集中リスク管理等に向けた態勢整備は十分なものとなっていない。

- ・ 審査部門は、LTV（ローン資産価値率）やDSCR（借入金償還余裕率）等の指標を用いた経営実態把握等を行っていないなど、不動産賃貸業への審査・与信管理態勢を整備していない。
- ・ 収益還元法による担保評価について、同部門は、大口賃貸事業向け融資の

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

データ収集にとどまり、賃貸物件の種類（居住用、貸事務所、店舗等）や築年数を考慮した収益還元利回りの基準、収益物件の評価方法などの検討を行っていない。

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 経営陣による信用リスク管理態勢の整備・確立状況

1. 方針の策定

○【融資部門等の戦略目標の整備・周知】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 理事会は、大口与信先に対する融資については、融資審査会が審査・承認し、理事長等の融資稟議決裁により融資を実行することを定めているほか、大口与信集中防止策としてクレジット・ラインを定め、クレジット・ライン超過先について融資審査会から取引状況の報告を受けることとしている。

こうした中、理事会は、近年、業容拡大を図るため不動産業向け融資を拡大しており、不動産業向け及び大口与信先への与信集中が進んでいる。

しかしながら、理事会は、不動産業向け融資に係る審査態勢を整備しておらず、不動産業等大口与信先に対する融資審査において、基本的な審査を行っていない。また、クレジット・ライン超過先に対する取組方針などの検討や策定を行っていない。

さらに、理事会は、クレジット・ライン超過先などの融資案件を付議する態勢を構築していないなど、重要な融資案件の審査について、理事長等に対する牽制機能が不十分なものとなっている。

こうしたことから、融資審査において、信用リスクに多大な影響を与える事例などが認められる。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 当行は、大口与信管理について、信用リスク担当役員等をメンバーとする信用リスク会議を設置し、大口与信先の対応方針等を協議・検討することとしている。

しかしながら、同会議において、同役員等は、信用リスク統括部門からの報告を受けるにとどまり、実質的な協議・検討等を行っていない。また、その後、同会議の運営は、3か月毎の書面による協議へ変更しており、担当役員等が大口与信管理に係る実質的な協議・検討を行う会議は存在なくなっている。

こうしたことから、同役員等は、法的破綻先等の債権を他の債務者が引き受けている大口問題債権に関し、融資実行後の債務者の状況等を何ら把握していないなど、大口与信管理は不十分なものとなっている。

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

2. 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【信用リスク管理の分析・評価】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 与信集中リスクの管理について、取締役会等は、与信集中に対する管理手法に係るガイドラインを策定し、管理を行うとしている。しかしながら、取締役会等は、単一債務者・同一グループ等に係る「与信供与限度額」の設定水準が経営体力に比し適正であるか、同ガイドラインによるリスク管理が実効性を確保しているかについて検討を行っていない。

Ⅱ. 管理者による信用リスク管理態勢の整備・確立状況

1. 管理者の役割・責任

○ 【信用リスク管理規程及び組織体制の見直し】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 不動産ノンリコースローンに係る信用リスク管理について、当行は、前回検査において、不動産案件格付テーブルの妥当性について指摘を受けている。
しかしながら、業務推進に偏重した信用リスク担当役員等は、同テーブルの見直しが引当金の増加につながることを懸念し、信用リスク統括部門が報告した同テーブルの検証結果の妥当性を十分に検討しないまま、追認している。
また、同役員等は、前回検査指摘に係る改善対応の重要性を十分に認識しておらず、所管部署が策定した改善対応報告を検証しないまま承認しているうえ、取締役会等は、改善対応策及びその履行状況を把握していない。
このため、現行の同テーブルに基づき正常先と判定している先について、外部売却やリファイナンスの目処がたっていない事例が認められるなど、前回検査指摘事項の改善は不十分なものとなっている。

2. 信用リスク管理部門の役割・責任

① 【審査部門の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、自らがアレンジャーとなりシンジケート・ローンを組成しているが、これと並行して、審査部門は、当該債務者の連結子会社（SPC）に対する当行与信の保全強化（預金担保徴求）を行っている。
しかしながら、同部門は、当該保全強化がシンジケート・ローンの当行引受分に対する採上げ条件に当たるとみなされるリスク等を検証した審査結果や顧客説明内容を十分に記録に残していないなど、審査プロセスや顧客説明プロセスを検証する態勢が確保されていない。

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行における非日系の船舶ファイナンスについては、「リーマン・ショック」以降、コンテナ船やバラ積み船の傭船料が大幅に下がる等の海運市況の影響もあって、ポートフォリオは悪化している。こうした中、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 当行においては、船舶審査部門が船舶ファイナンスに係る与信権限と審査を所管する体制に移行したものの、企業のコーポレートリスクについては、各地域の海外審査部門が所管している。

こうした中、船舶審査部門は、各地域の海外審査部門との連携などを十分にとっていないことから、海外海運企業関連の船舶ファイナンスの重要なリスクファクターであるコーポレートリスクを十分に把握していない。
 - ・ 経営会議等は、船舶ファイナンスに係る法務リスク管理体制の強化の必要性についての検討を行っていない。

こうした中、船舶審査部門は、経営再建が必要な債務者について、裁判所で法的手続がとられた場合の各国の法制度の分析を踏まえた対応方針の検討を行っていない。また、同部門は、大口問題債権である海外船舶ファイナンスの対応方針について、海外の法的手続等が当行と債務者の契約に及ぼす影響などの分析を行わないまま、国際部門統括責任者役員の決裁を得ている。

さらに、その後、同案件における債務者は、海外の法令に基づく調停手続を行っているが、同部門は、利害関係者が調停期間内に合意に至らなかった場合などに破産手続に移行されることなどを想定した、対応策の検討などを行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

- ・ 大口与信先の審査について、融資審査委員会は、債務者の実質同一先に関する延滞状況などの情報を融資部門等から得ていないため、債務者の実態を十分把握できていない。こうした中、同委員会は、個別案件の内容よりも、債務者との取引継続を重視した与信判断を行っていることなどから、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 与信限度額を超過している破綻懸念先について、当該債務者は依然として資金繰りの厳しい状況にあるにもかかわらず、同部門等は、融資実行の条件として手形貸付の延滞利息の入金を指示し延滞を解消させ、融資審査委員会に対する稟議書に添付する意見書に「現在延滞は発生していない」としている。このため、同委員会の持ち回り審査において、実態が報告されていない事例が認められる。
 - ・ グループ一体で与信判断をすべき個人債務者への与信審査について、営業店は、当該債務者の実質同一先で既存融資先でもある先の財務実態を把握しているにもかかわらず、同委員会に報告していない。また、このほかに、当

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

該債務者が会社の代表者であることを承知しているにもかかわらず、当該会社の決算書等を徴求していないなど、グループ全体の実態把握を怠ったまま、同委員会に付議し、与信限度額を超過した追加融資を実行している。

- ・ 与信限度額を大幅に超過した大口与信先への資金応需について、慎重に対応する方針としているにもかかわらず、同部門等は、融資対象としている工事が既に一部実行済みであることを把握していないほか、直近の売上の状況を確認するための試算表を徴求していないなど、債務者の実態把握を怠ったまま、同委員会に付議し、追加融資を実行している。

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】【評価事例】

- ・ 当行の与信ポートフォリオにおいて、審査部門が所管する大企業セグメント向け与信残高は与信総額の多数を占め、業種別では特定の4業種が大口与信集中業種となっている。また、格付別では、与信残高上位のうち業界環境が厳しい業種が低格付与信集中業種となっている。

審査部門は、こうした大企業セグメント向けの与信ポートフォリオの特徴や、「リーマン・ショック」以降、業種間・業種内での成長力格差が鮮明になりつつある現況を踏まえ、フォワード・ルッキングな観点から、グローバルベースかつ中長期の業界動向・リスクファクターを十分に踏まえた、より高度な分析・評価を用いた業種別与信管理の強化を図っている。

特に、自動車業界や電気業界については、為替変動リスク等の短期的なリスクファクターだけではなく、中長期的な競争力維持・向上のためのキードライバーを洗い出し、非日系企業も含めて各社の対応状況を横串評価し、行内格付の序列との整合性を検証している。

②【与信管理部門の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 突発破綻等の未然防止に向けた取組について、債権管理部門が主導し「特定管理先」の管理を行っているほか、貸出事故が発生した場合には、貸出仕振りや中間管理について問題がなかったか等について、分析・検証を行うこととしている。

しかしながら、不良債権比率が高い中、同部門は、貸出事故が発生した際、今後の回収に重点を置いた対応を行うにとどまるなど、破綻に至った根本的な原因や与信管理上の問題点等について深度ある分析・検証を行っていない。さらに、こうした取組みに対し、審査部門の関与が不十分となっている。

また、債権管理部門は、大口先の破綻事例に係る審査管理上の問題点等を信用リスク委員会等へ報告していない。

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

③【問題債権の管理部門の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 問題債権の管理について、常務会等は、債権管理部門及び営業店に対し、業況不芳先への期中管理や業況の変化した債務者の実態把握への具体的な指示を行っていない。

このため、債権管理部門及び営業店において、非保全額が多額な業況不芳先に対し新規融資を実行するに当たり、資金繰り表の徴求や返済財源の確保に向けた取組みが不十分な事例のほか、事業休止を検討している債務者について、事業休止後の返済財源の入金状況を確認していない事例が認められる。

Ⅲ. 個別の問題点

①【債務者の実態把握に基づくリスク管理】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 営業店は、実態的な財務内容の分析等を十分に行わないまま与信判断を行っており、審査部門もこれを容認するなど、審査態勢は不十分なものとなっている。

こうしたことから、財務内容が不透明で過大な有利子負債を抱えている非上場企業に対し、地元の代表企業であることなど定性的な要因を重視した与信審査を行い、実態把握不十分なまま多額の融資を実行し、その後、短期間で不良債権化している事例等が認められる。

②【信用格付】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、当行グループ全体の信用リスクを統合的に把握管理するため、子銀行との間で全ての重複与信先に係る与信残高や債務者格付を情報共有し、個社別与信判断の参考情報として利用するとしている。しかしながら、与信管理部門は、信用格付が親子銀行間で相違した場合、どのように対応するか具体的な対応方針を定めていない。

また、当行は、子銀行において一定額以上の与信残高を有する債務者を対象として取引方針を共有するとしているが、業況不振の債務者の経営再建計画に対する評価やコミット状況等に係る情報を共有していないことから、子銀行が貸付条件の変更等に応じている一方、当行は後退方針（残高圧縮）としている事例が認められる。

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【Ⅶ. 信用リスク管理態勢】

【検査結果】

- ・ クレジットリンクローン（注）の外部格付が参照企業のデフォルトリスクを的確に反映していない事例が発生しているにもかかわらず、与信管理部門は、参照企業の内部格付等に関して把握した事象を適時適切に信用格付に反映する等の手法について検討を行っていない。

（注）クレジットデフォルトスワップでカバーされている企業を複数組み合わせた債権を保有する特定目的会社等に対する融資。本件ローンについては、参照企業のうち1社でも破綻すれば回収不能になるという特性を有する。

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 審査部門は、外部格付を有する先について、大口化傾向が強く、かつ保全率が極めて低い状況となっているにもかかわらず、当行独自の格付を検討せず、外部格付のみに依存した信用格付を付与している。

また、同部門は、外部格付を有する先は優良先でデフォルト懸念がないとの考えから、当該先を期中の業況管理対象先から除外し、信用状況等をモニタリングしていないうえ、経営会議にも報告していない。

③【信用リスクの計測手法を用いている場合の検証項目】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

与信管理部門は、OTCデリバティブのカウンターパーティ・リスクをカレント・エクスポージャーとポテンシャル・エクスポージャー（以下、「PE」という。）の合計値（クレジット・エクスポージャー）とし、これをローン等の与信額と合算したうえで与信枠管理（アラーム管理）や信用VaRの計測を行っている。

しかしながら、同部門は、PE算出手法の正確性やパラメーター更新頻度の妥当性を、検証していないことから、PE算出に使用するボラティリティについて最長1.5年の直近市況環境を反映していない。また、通貨別のボラティリティを考慮していないことなどから、与信額の長期にわたる過少評価や信用VaRの過少計測が認められる。

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 審査部門は、当座貸越について、使用実績額を基に信用リスク量を計測することとどまり、空き枠を含む当座貸越枠全体や、推定される使用額等を基にした信用リスク量の計測を行っていない。

このため、同部門は、信用リスク量を過少計上しており、適切なリスク評価を行っていない。

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

Ⅷ. 資産査定管理態勢

◆ 評定事例

- 審査部門が、経営改善計画の妥当性について実効性のある検証を行う態勢を整備していないほか、営業店への指導も十分行っていない事例【評定：B（Cに近いB）】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 前回検査において、返済能力等の判定を定量目線で形式的に規定し、実質債務償還年数により一律に債務者区分判定を行っているとの指摘を受けている。
- ・ 経営改善計画の実現可能性などに問題が認められる先が多いことに加え、決算における信用コストの影響度は高く、リスクは増大傾向。

【検査結果】

審査部門は、経営改善計画の妥当性について実効性のある検証を行うための態勢を十分に整備していない。また、同部門は、債務者の実態把握等に係る営業店指導を徹底していないうえ、二次査定等における検証も不十分なものとなっている。

このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ 経営改善計画の妥当性検証について、審査部門は、具体的な検証方法等を定めておらず、同計画の検証を担当者任せとしている。
このため、売上高増加等の根拠が不十分であるなど、同計画が合理的かつ実現可能性の高い計画と認められず、破綻懸念先と判断すべき先を要注意先にとどめている事例が認められる。
- ・ 自己査定の正確性については、営業店が債務償還年数等のみを重視し、債務者の実態を十分に把握していない。このため、直近において資金繰りが急速に悪化している状況を認識しないまま、債務者区分を判定している事例等が認められる。
- ・ 予想損失率の算定の適切性については、管理部門が半期毎にバック・テストを行うこととしているものの、バック・テストの目的やテスト結果の分析・検証方法等を具体的に定めていない。
このため、バック・テストにおいて、貸倒引当金と毀損実績に乖離が生じているにもかかわらず、同部門は、当該予想損失率の適切性等について検討していない。
- ・ 固定資産の減損会計について、経理部門は会計基準を定め、半期毎に対象資産の減損処理を行うこととしている。
しかしながら、営業用不動産に係る減損損失の認識判定において、同部門が、同会計基準と異なる方法で認識判定を行い、減損処理を行っていない事例が認められる。

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 経営陣による資産査定管理態勢の整備・確立状況

○ 内部規程・組織体制の整備

○ 【資産査定管理態勢の整備】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】【評価事例】

- ・ 経営会議等は、海外を含む当行全体の信用リスク管理部署を融資企画部門と定め、決算期毎に自己査定の結果をとりまとめ、報告させる態勢を構築している。

また、「リーマン・ショック」以降、国内の大企業においても赤字決算となる取引先が増えたことを踏まえ、これらの取引先に対する与信については、赤字先に対する債務者区分判定の目線の明確化・具体化などを実施している。

さらに、非日系企業に対する与信については、新たな信用格付制度を設け、産業リスクを早期に格付に反映させている。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】【評価事例】

- ・ 取締役会等は、信用格付規則や自己査定規則等を策定しているほか、一次査定を営業店及び融資部門、二次査定を審査部門、自己査定監査を監査部門が実施し、その結果を取締役会へ報告させている。審査部門は、前回検査指摘事項への対応として、ブロック別実務教育訓練等を実施し、営業店等に対して、自己査定基準等の周知徹底を図っている。また、同部門内に審査業務支援部署を設置し、自己査定事務の本部集中等の営業店の事務支援を行うなど、改善を図っている。

こうした中、自己査定要領等の理解不足による債務者区分の相違が幾つか認められているが、自己査定における一次査定と二次査定の債務者区分等の乖離も改善傾向にあり、全体としては、十分な管理態勢が構築されている。

II. 管理者による資産査定管理態勢の整備・確立状況

○ 管理者及び資産査定管理部門の役割・責任

① 【自己査定基準及び償却・引当基準の内容】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 審査部門は、企業グループ全体の業況把握に関する前回検査指摘を受け、実質同一債務者の定義を明確化するなどの改善策を講じ、自己査定に係る態勢を整備したとしている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 実質同一債務者の判断基準について、審査部門は、規程上、実質的に同一

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

であると認められる債務者の関係を、文言として追加するにとどまり、営業店に対し、実質同一債務者として一体で信用力を判断すべき債務者の判断基準を明示していない。

このため、営業店が、業績不芳な関連会社を実質同一債務者として管理せず、グループ一体での信用力を評価していない事例や、子会社の債務者区分を親会社より上位にとどめている事例が認められる。

- ・ 親会社の支援を加味することにより、業績不芳な子会社をランクアップさせているケースにおいて、審査部門は、親会社の支援状況のエビデンスの有無のみをもって債務者区分を判断している。

このため、子会社単体の財務内容や業績見通しを十分把握していないにもかかわらず、「親会社による支援あり」として、子会社の債務者区分を上位にとどめている事例が認められる。

②【基準及び組織体制の見直し】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 理事会は、一次査定を営業店及び管理部門、二次査定を審査部門、三次査定を監査部門が実施することとし、自己査定の主管部署である監査部門から自己査定結果及び償却引当額を報告させている。

こうした中、理事会は、資産査定管理態勢についての問題点は、主管部署による営業店指導不足や二次・三次査定の検証不足にあると分析している。

しかしながら、理事会は、自己査定結果の計数報告を受けるにとどまり、監査部門に対し具体的な改善策の策定を指示していない。このため、同部門は、本部及び営業店への指導において、財務分析等の資料作成状況のチェックを主眼としており、分析結果の評価など実践的な指導を行っていない。また、同部門による三次査定としての検証も個別の不備のチェックにとどまり、牽制機能を発揮していない。

こうしたことから、形式的な経営改善計画の策定のみをもって債務者区分を安易にランクアップさせている事例や、工事受注明細と決算書の整合性などの検証が不十分な事例などが認められるにもかかわらず、同部門はこれを看過している。

Ⅲ. 自己査定結果の正確性及び償却・引当結果の適切性

○【自己査定結果の正確性】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 与信管理部門は、海外LBO（注）の資産査定について、自己査定運営要領等において、債務者のキャッシュ・フローが十分に確保されており、返済能力に懸念などがなく、売上高及び当期利益等が事業計画に比して一定の水準を達成しているか等を検証することとしている。

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

しかしながら、同部門は、海外拠点における自己査定の正確性の検証や情報共有を十分に行っていない。また、海外LBO案件の実態について、総合的な分析などを実施していないことなどから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 海外LBO案件の債務者区分について、売上高及び当期利益等が事業計画の一定の水準を達成していることのみを重視して、正常先と判定している案件が多数認められる。また、海外LBO案件の格付が適時適切に見直されていない。
- ・ 海外LBO案件等の内部格付について、信用格付要領に内部格付と外部格付に乖離がある場合などは、内部格付を再検討し、必要に応じ修正するなどとしている。

しかしながら、当行の作成した内部格付と外部格付のマッピングに基づき比較すると、外部格付より内部格付の高い案件が多数認められるが、その妥当性の検証などを十分に行っていない事例が認められる。

(注) Leveraged Buyout。企業やファンドが他社を買収する際に、買収資金を自己資金だけで賄うのではなく買収先の資産や将来のキャッシュ・フローを見合いとした借入等で調達して買収を行う方法。

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当在日支店は、個人向けにマンション等の居住用不動産に対する投資目的のローンを取り扱っており、債務者は外国籍の者がほとんどである。

こうした中、担保評価マニュアルでは、海外に所在する居住用の担保不動産については、ローンが不良債権化した場合や外国為替の変動に伴いLTVが一定割合以上増加した場合にのみ評価替えを行うこととしており、定期的に評価替えを行うものとなっていない。

このため、融資実行後、長期間担保評価されていない物件が多数認められるほか、担保不動産の評価の見直しに必要な賃貸物件の賃貸状況や賃貸料収入等の状況把握も行われていない実態にある。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 債務者区分が正常先・要注意先である大口債務者に対する管理についての前回検査指摘を踏まえ、審査部門は、債務者に信用悪化事象が発生した場合は、営業店に報告させ、債務者区分の変更を検討する等、随時査定の実効性を高めるための態勢整備を図ったとしている。

しかしながら、同部門は、上記手続を営業店に十分周知していない。このため、営業店において、試算表等の徴求により債務者の財務状況の悪化等の情報を入手しているにもかかわらず、同部門へ報告を行わないまま、上位の債務者区分にとどめている事例が認められる。

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 資産査定管理部門及び営業店は、経営改善計画の妥当性の検証や財務分析を踏まえた債務者区分判定を十分に行っていないほか、同部門による営業店指導の不足や検証態勢の不備などから、随時自己査定が有効に機能しておらず、適時に債務者区分の見直しが行われていない。

こうしたことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 同部門は、営業店に対し、債務者の悪化事象の判断基準の一部を明確化していないことから、営業店において、債務者から試算表等を入手し、赤字幅の拡大や売上高の大幅な減少等を認識しているにもかかわらず、悪化事象と捉えていない事例が認められる。
- ・ 債務者の自助努力では経営改善が相当困難な状況に陥っている先であるにもかかわらず、改善計画の内容が経費削減や資産売却などを中心とした内容にとどまっている。しかしながら、同部門は、継続支援先と判断し、「与信債権に係る自己査定マニュアル」の基準に沿わない長期に亘る経営改善計画を、実現性が高い計画に該当すると判定している事例が認められる。

（規模・特性等）

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 以下のような問題点が認められる。
 - ・ 収益物件の処分可能見込額の算定について、収益法価格と積算法価格の一定割合を合算して決定されている不動産鑑定評価額を処分可能見込額としている。しかしながら、積算法と収益法との価格差がある中、当該物件が収益物件であることや、当該物件の市場性を反映した修正を行っていない事例。
 - ・ 広大地である担保不動産の不動産鑑定評価額について、開発許可が頓挫している物件であることや、任意売却の引き合いがほとんどない物件であることなどに基づく市場性の減価などを反映した修正を行っていない事例。
 - ・ 営業区域外の担保不動産に係る処分可能見込額の算定について、当該不動産が国定公園内にあることから土地の利用に厳しい制限が課されており、需要が乏しいという市場性を反映した修正を行っていない事例。
 - ・ 借地権の付着した土地の処分可能見込額の算定について、「不動産担保評価基準」において、金融機関自ら評価を行った場合には、底地の市場性を考慮して更地価格に一定の掛目を乗じ処分可能見込額を算定すると定めている。こうした中、自己査定統括責任者は、同土地の簡易鑑定において更地価格から借地権割合相当額を控除した評価額を処分可能見込額としており、取引事例が極めて少なく需要が乏しいという市場性を反映した修正を行っていない事例。

【Ⅷ. 資産査定管理態勢】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 不動産評価の検証態勢について、担当役員等は、外部鑑定評価案件の評価検証プロセスを明確化していない。こうした中、信用リスク統括部門が各種パラメーターの妥当性を検証できない態勢となっているにもかかわらず、担当役員等は、当該プロセスの適切性を検証していない。このため、DCF法のパラメーター設定が不適切なものとなっている事例が多数認められる。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

- ・ 不動産鑑定評価に基づく処分可能見込額の算定について、「収益還元利回り等の前提条件等による鑑定評価額の修正を行わず、処分実績が鑑定評価額を大幅に下回っている」との前回検査指摘を受け、常勤理事会は、担保評価基準を改正し、融資部門が不動産鑑定評価書の還元利回り等の個別条件等の比較検証により、鑑定評価額の適切性を検証することとしている。

しかしながら、同部門は、同業の他債務者に係る担保物件の評価において適用している還元利回りとの乖離があることについて比較検証していない。このため、依然として鑑定評価における前提条件に係る妥当性の検証を行わないまま鑑定評価額を処分可能見込額としている事例が認められる。

また、不動産担保の期中管理について、同部門は、占有の有無や権利関係、処分可能性の調査・判断等に関する具体的な規程等を定めていない。このため、借地権及び借地上の建物に係る鑑定評価について、長期間賃借料が未払いとなっている中、同部門において借地権の継続性に係る検討を十分に行わないまま、鑑定評価額を処分可能見込額としている事例などが認められる。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

- ・ 常勤役員会は、「不動産担保評価における収益用不動産の評価において、純収益が反映されていない」との前回検査指摘を踏まえ、鑑定評価依頼時に賃貸物件の入居状況等の情報を提供することとしている。

しかしながら、鑑定士に提供すべき情報や、鑑定評価等について検証すべき事項を明確化していないため、審査部門において鑑定評価等による担保評価の合理性の検討が不足している。

このため、収益用不動産の処分可能見込額の算出について、鑑定評価額が、実際の入居率と著しく異なる入居率で算出されているものの、所要の修正を加えることなく処分可能見込額としている事例や、市街化調整区域内の大規模物件や保安林のみからなる物件について、鑑定評価額に、市場性を反映した所要の修正を加えることなく処分可能見込額としている事例などが認められる。

【Ⅸ. 市場リスク管理態勢】

Ⅸ. 市場リスク管理態勢

◆ 評定事例

(1) ミドル部門によるフロント部門への牽制が十分に機能しておらず、不適切な取引等が行われている事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 有価証券残高は横ばいとしつつ、株式等価格変動の大きいリスク商品への投資は抑制方針としており、徐々に株式から債券へのシフトを進めているが、ロスカットが実施されていない。
- ・ 有価証券関係の損失により赤字決算となりながら、依然として多額の含み損を抱えているなど、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会は、フロント部門、ミドル部門を定め、両部門が市場リスクについてVaRを算出し、その結果を月次でALM委員会等へ報告する態勢としている。

しかしながら、ミドル部門によるフロント部門への牽制が十分に機能する態勢が整備されていないことなどから、有価証券の損失限度枠管理が十分に機能していない。このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ 業務基本方針において、フロント部門の重点施策として「適切なロスカットの実施」が掲げられている。また、前回検査指摘の改善対応として、フロント部門は、具体的な事務手続の制定等を行ったとしている。

しかしながら、フロント部門は、ロスカット基準抵触時に回復可能性（ロスカットの適否）を判断するにあたり、分析・検討すべき項目等を明確化していない。さらに、ミドル部門は、ロスカット等に係る検討記録簿により報告を受けているものの、フロント部門における業務運営が業務運営方針と整合的であるか検証していない。

このため、ロスカット基準に抵触した銘柄に関し、フロント部門は、継続保有と判断した根拠等を明確にしないまま、担当役員へ協議している。さらに、担当役員もフロント部門に対し、十分な分析を行うよう指示することなく、継続保有を承認している事例が認められるなど、損失限度枠管理が十分に機能していない。

- ・ 「リーマン・ショック」を受け、株式投資方針を「抑制的な運営」としている中、フロント部門は、決算期末に簿価から50%以上下落した既保有銘柄を中心に追加購入を行っている。当該取引は決算期における簿価下げを伴うにもかかわらず、同部門は、会計上の問題や決算への影響等について十分に検討しないまま購入を決定しており、減損処理の回避を目的としていると受け取られかねない取引となっている。

また、ミドル部門は、当該取引の適切性について検証等を行っておらず、フロント部門に対し提言を行っていない。さらに、有価証券の日次取引結果が担当役員等へ報告されているものの、簿価下げのための追加購入であるか確認できない報告様式となっている。

【Ⅸ. 市場リスク管理態勢】

(2) リスク管理委員会が、収益確保を優先した限度額管理を行っているほか、ALM管理手法等について十分な審議を行っていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 有価証券残高は、預貸率が低下する中、増加基調で推移している。
- ・ コア業純目標と比較すると有価証券ポートフォリオの金利リスク影響度は大きく、リスクが顕在化した場合、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会等は、「市場リスク管理方針」及び「市場リスク管理規程」等を策定し、リスク管理委員会は、市場リスク管理手法や管理状況等を審議するとともに、全行的なリスクの把握と適切な運営を統括することとしている。こうした中、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、同方針において、市場リスクを一定の範囲内にコントロールすることを目的として損失限度額を設定することとし、具体的な損失限度額については、半期毎に見直しを行う「市場リスク管理プログラム」において定めている。

しかしながら、リスク管理委員会は、収益確保を優先し、実現損益のみに基づく損失限度額を設定しているなど、実効性のある損失限度額管理を行っておらず、相場急変時に有効に機能するものとなっていない。また、同委員会は、評価損益を勘案した設定を損失限度額管理に追加し、その遵守状況についても、月次で事後検証するにとどめるなど、評価損の拡大を抑制する仕組みを構築していない。

- ・ 有価証券投資において、当行の経営体力に比し過大な金利リスクを有している状況にもかかわらず、リスク管理委員会は、金利リスクの許容度及び想定外の金利変動が発生した場合の具体的な対応方針について検討していない。
- ・ リスク管理委員会は、「リスク管理委員会規程」に基づき、ALM管理手法等について審議することとしている。

しかしながら、ALM管理に係る具体的な検討事項を定めていないため、資産・負債の状況を総合的に勘案した審議が十分に行われていない。

(3) 常務会が、ロスカット基準の遵守状況に係るチェック態勢を構築しておらず、実効性のある管理態勢が整備されていない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 有価証券全体の損失限度額を定めていなかったこと等による多額の有価証券の減損処理が、直近期における赤字決算の要因の一つとなっている。
- ・ 当行は、依然として信用リスクの高い有価証券を相応に保有し続けているほか、国債残高を大幅に増加させ、金利感応度は上昇しているなど、経営に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

取締役会は、市場リスク管理の基本方針を策定し、リスク管理部門をミドル

【IX. 市場リスク管理態勢】

部門と定めている。

また、経営計画において、「ロスカット基準の厳格化」等の方針を掲げ、市場リスク管理の強化を図ることとし、常務会において、投資有価証券に係るロスカット基準や総保有限度額等を定めている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ① 常務会は、多額の有価証券の減損処理等により大幅赤字に至ったことを踏まえ、従来は、「ソフト・リミット」のみであったが、ロスカット基準の見直しを行い、「ハード・リミット」を追加している。

しかしながら、常務会は、「ハード・リミット」を追加したものの、同基準の遵守状況に係るチェック態勢を構築しておらず、依然として有価証券全体の損失額の管理手法が定められていない。

- ② 取締役会は、経営計画において、フロント部門が仕組債等を購入する場合、ミドル部門により収益性やリスクについて事前審査する制度を導入し、牽制機能の強化を図ることとしている。

- ・ 有価証券の新規購入については、常務会が策定した「リスク管理基準」において、一定限度額まで担当役員の決裁で購入可能と定められている。

こうした中、同基準に基づきCDOを購入後、多額の減損処理を招いているにもかかわらず、常務会は、当該基準の変更を行っていない。

- ・ ミドル部門は、新商品・新業務等の審査を実施するため事務取扱要領を改定し、新規商品の事前審査制度を導入している。

しかしながら、同部門は、同要領を関連部署へ十分に周知していないため、仕組ローンについて事前審査が行われていない事例が認められる。

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

I. 経営陣による市場リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 内部規程・組織体制の整備

○【限度枠の適切な設定】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 理事会等は、「市場リスク管理規程」等を策定し、毎年度、理事会等において保有限度枠、リスク限度枠、損失限度などリスク管理の諸基準を定めるとしている。

しかしながら、理事会等によるリスク限度枠管理の遵守状況に対するモニタリングが十分に機能していない。

このため、保有有価証券のリスク限度枠管理について、理事会等は、前回検査以降もリスク量が、自ら適正と判断する限度枠を大きく超過しているにもかかわらず、リスク低減策の検討などを十分に行っていないうえ、超過状態を解消することは困難であるとして、保有有価証券全体のリスク限度額の設定を行っていない。

【Ⅸ. 市場リスク管理態勢】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 常勤理事会は、「有価証券取扱規程」において、債券1銘柄当たりの投資限度額を定めているほか、ミドル部門であるリスク管理担当理事が、保有限度枠の遵守状況やリスク量のモニタリングに加え、ストレス・テストを実施して自己資本への影響などを検証し、常勤理事会等に対して報告することとしている。

こうした中、常勤理事会は、V a Rの前提条件である保有期間の設定に当たり、保有有価証券の約半分が満期保有目的の仕組債というポートフォリオの特性を考慮することなく保有期間を設定している。

また、常勤理事会は、リスク量の上限管理について、計測したリスク量が市場リスクへ配賦可能としている資本額を超過しているとして、リスク量の上限を設定していない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 市場リスクの限度枠について、リスクが顕在化した場合、自己資本比率が国内基準を下回るような状況であるにもかかわらず、常務会においては、四半期末の結果を確認するにとどまり、市場リスクが自己資本に与える影響を踏まえたリスク管理手法の改善について議論を行っていない。

また、直近年度において市場リスク量が限度枠を超えているにもかかわらず、リスク管理委員会は、「信用リスク、オペレーショナル・リスクを含めた統合的なリスク限度枠を超えていないことから問題ない」として、限度枠を超過した原因や限度枠設定の妥当性について検討を行っていない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 経営会議は、「有価証券等運用基準」を策定し、債券のロスカット基準を定めているものの、同ロスカット基準の対象としている時価評価について、金利の上昇等や市場の変動による影響を含めていない。

また、同ロスカット基準に達した場合においても、フロント部門長が、ロスカット実施の要否を決定しており、牽制が十分に発揮できる態勢となっていない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ A L M委員会は、「資産負債総合管理規程」に基づき、原則、月次で市場リスクのコントロールに関する事項等について審議を行い、取締役会に報告することとしている。

【IX. 市場リスク管理態勢】

しかしながら、有価証券ポートフォリオの積極的な積み増しなどからアウトライヤー比率が急上昇する中、同委員会は、ストレス・テストをリスクコントロールの重要なツールとして活用しておらず、経営戦略としての金利リスクの許容度等について、具体的な検討を行っていない。

II. 管理者による市場リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 市場リスク管理部門の役割・責任

(1) 市場リスクの特定・評価

○ 【ストレス・テスト】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 総務部門は、仕組債に係るストレス・テストについて、為替の変動が短期的な利息収益に及ぼす影響を考慮するのみで、他のリスクファクターの変動・相関を加味していない。

(2) コントロール及び削減

○ 【限度枠を超過した場合の対応】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、小規模

【検査結果】

- ・ 理事会は、「市場リスク管理規程」等を策定し、運用戦略等の策定・実行の適正性を確保することを目的としてALM委員会を設置している。また、市場リスク管理の所管部門に対し、市場リスク計測・分析やモニタリングを行わせ、その結果をALM委員会等に報告させることとしている。

こうした中、ALM委員会は、市場リスク量がリスクリミットを長期にわたり超過している状態や、リスク計測モデルの妥当性に関する問題点等を把握しているにもかかわらず、原因分析や対応策の検討を十分に行っていない。

【X. 流動性リスク管理態勢】

X. 流動性リスク管理態勢

◆ 評定事例

- 資金調達部門長が、資金繰り業務を委託しているアジア地区拠点支店との間で役割分担を定めておらず、円資金不足が生じた場合の調達責任部署を明確にしていない事例【評定：B（Cに近いB）】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店
- ・ 資金繰りについては、国内における定期預金及び市場調達が限定的であることから、本支店勘定で調達できなくなった場合の影響は大きく、リスクは増大傾向。

【検査結果】

当在日支店では、流動性リスクについて、グローバルの規程を適用するとともに、資金調達部門が在日支店におけるマニュアルを定めて管理している。

また、アジア地区拠点支店と資金調達に係る包括的な業務委託契約を締結しており、アジア地区拠点支店が当支店に係る円資金繰り等のオペレーションを行うとしている。

こうした中、以下の問題点が認められる。

- ・ 円資金調達に関して、グローバルの規程において責任拠点が記載されていない中、資金調達部門長は、資金繰り業務を委託しているアジア地区の支店との間で役割分担を定めておらず、円資金不足が生じた場合の調達責任部署を明確にしていない。
- ・ ストレス・テストについては、本国本部が当行全体の資金に対して実施している。しかしながら、支店長は、当該ストレス・テストの結果を確認しておらず、本邦拠点の特性である定期預金の流出等に即したシナリオによるストレス・テストも実施していない。
- ・ 当支店のコンティンジェンシープランについて、支店長は、資金逼迫時等における本部やアジア地区の支店との協調手順、調達手段確保等の対応策を定めていない。

◇ 個別事例（指摘・評価事例）

I. 経営陣による流動性リスク管理態勢の整備・確立状況

- 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】【評価事例】

- ・ 経営会議は、流動性リスクの所管部署をリスク管理部門とし、資金流動性リスク許容度等を内部規程に設定するとともに、資金繰り状況の流動性逼迫度を3段階に定め、逼迫度に応じた、各段階における具体的な運営をコンティンジェンシープランに定めている。

また、海外拠点における流動性リスク管理については、コミットメント・

【X. 流動性リスク管理態勢】

ライン管理、バッファー・アセット管理等を行い、リスク管理部門へ資金繰り管理状況のデータ送付を日次で行う等の態勢としている。

さらに、「リーマン・ショック」直後において、外貨流動性の流動性リスクの逼迫度が高まったことを踏まえ、外貨資金調達手段の多様化や、中長期調達の推進など、外貨資金流動性対策の強化を講ずるなどの取組が認められる。

Ⅱ. 各管理者による流動性リスク管理態勢の整備・確立状況

1. 流動性リスク管理部門の管理者及び資金繰り管理部門の管理者の役割・責任

①【流動性危機時の対応策（コンティンジェンシープラン）の策定】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 在日支店では、流動性危機時におけるコンティンジェンシープランについて、流動性危機を「切迫時」、「危機時」の2つの段階に区分して対応策を策定している。

しかしながら、当該コンティンジェンシープランについて、市場リスク管理部門は、「危機時」に移行する条件を明確にしていないほか、人事異動を踏まえた連絡体制の見直しを行っていない。

②【流動性リスク管理規程及び組織体制の見直し】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行、中小規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、「風評リスク発生時の緊急時対応計画」において、流動性危機判定基準としてリスクシナリオ等に応じた緊急時レベル（要注意時、懸念時、危機時）を定めている。こうした中、「リーマン・ショック」時に設定した「危機時」の設定がその後も解除されずに継続されたままとなっており、同計画のリスクシナリオは、現状の当行のリスク特性と整合していない。

しかしながら、リスク管理委員会は、「危機時」の設定の解除について検討していない。さらに、リスク管理の統括部署である経営統括部門においては、「危機時」の設定となっているにもかかわらず、営業店に対し、「要注意時」等の手許現金保有額の維持で足りると指示するなど、同計画に定める対応と異なる運営を行っている。

2. 流動性リスク管理部門の役割・責任

○ モニタリング

○【流動性リスクのモニタリング】

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】【評価事例】

【X. 流動性リスク管理態勢】

- ・ 経営会議は、流動性リスク管理の基本方針等を策定し、リスク統括部門が、流動性関連極度やガイドラインの遵守状況のモニタリング等を行っている。
また、同部門は、「リーマン・ショック」時などのストレス事象の実績を上回るストレス・シナリオにより、円貨及び外貨の資金流出額を3ヶ月後まで試算し、流動性補完額が円貨であるものについては3ヶ月以上、外貨であるものについては1ヶ月をカバーできることを確認している。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

XI. オペレーショナル・リスク管理態勢

◆ **評定事例**

(1) 経営陣が、システム障害への対応を担当部署任せとしているなど、適切な対応を行う態勢を整備していない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 外貨預金等について、インターネットによる取扱いを行っているなど、システム依存度が高く、システム障害等が発生した場合に経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

システムリスク管理態勢について、以下のような問題点が認められる。

- ・ システム障害発生時の対応について、障害発生当日（休日）、担当役員などの経営陣は出勤しておらず、その対応を担当部署任せとしているなど、経営に影響を及ぼす可能性のあるシステム障害に対し、経営陣が主体となり適切に対応する態勢が整備されていない。
また、顧客対応については、ホームページにおける告知が大幅に遅延しているほか、顧客からの問合せ（入電）に対し十分な対応がとられていないなど、適切な顧客対応が行われていない。
- ・ システムリスク管理に関して、「システムリスク管理方針」において、システムリスク管理責任者は、取締役会に対し、システムリスクの分析結果及び対策の実施状況を最低年1回報告することと規定している。
しかしながら、同責任者は、同方針に反し、取締役会に対し全く報告を行っていない。また、取締役会は、システムリスクの管理を担当部署任せとし、こうした状況を看過している。

(2) 前回検査指摘を踏まえた再発防止策が不十分なことから、事務事故が多発しているほか、顧客に影響を及ぼすシステム障害が発生している事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店
- ・ 事務事故やシステム障害が多発する中であって、在日代表者による問題の原因分析や実効性のある再発防止策の策定がなされていない等、管理態勢の基本的な枠組みが構築されておらず、経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

① 前回検査指摘事項への対応

- ・ グループ会社への事務処理委託について、前回検査で事務事故の再発防止策が不十分との指摘を受けているにもかかわらず、在日代表者は、具体的な改善措置を講じていない。
このため、依然として事務事故が多発し、顧客からの苦情も発生している。
- ・ 異例取引について、在日代表者は、前回検査指摘を踏まえて内部規程を策定したものの、当該規程策定前の管理手順を容認しており、当該規程を

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

遵守させていない。

このため、当該規程に反して、事務リスク管理責任者の事前承認を得ずに取引を行っている事例や、異例申請書類を保管していない事例などが認められる。

② 事務リスク管理態勢

- ・ 輸出入業務部門における入金連絡漏れによる事務事故への対応について、事務リスク管理責任者は、内部規程の遵守徹底を図るとしているが、改善策の実行状況を同部門に確認することとどまっていることから、事務事故が継続的に発生している。
- ・ 個人営業部門において発生した事務事故等について、事務リスク管理部門は、発生原因の究明、改善策の妥当性の検討や事後検証を行う態勢を構築していない。

③ システムリスク管理態勢

個人営業部門における事務事故報告書について、在日代表者は、価格算定システムに係る障害内容が報告されているにもかかわらず、十分に確認していないことから、システム問題として検討していない。

このため、長期にわたりシステム障害が解決されなかったことから、顧客の注文を正確に遂行できずに、同じ取引が二度実行されるなど顧客に影響を及ぼす事例が発生している。

(3) 営業部門と事務リスク管理部門の連携が不十分なほか、常務会が事務ミス等の報告基準等を明確にしていなかったため、本部が事務ミスの発生状況等を把握していない事例【評定：C以下】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 事務ミスの発生件数は増加傾向にある中、営業店監査結果が不芳な営業店が増加しているなど、営業店の内部事務管理の水準は低下しており、リスクが顕在化した場合、経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

【検査結果】

- ・ 営業企画部門は、住宅ローンの条件変更に係る手数料（以下、「住宅ローン手数料」という。）の無料化を開始するに当たり、営業店に対し通達を发出している。

しかしながら、当該通達の发出に当たり、同部門は、事務リスク管理部門と連携しておらず、手数料の誤徴収を防止するための方策などの検討を行っていない。営業店に対し、手数料の取扱いに係る留意点等を周知・徹底していない。

また、消費者ローンに係る手数料を誤徴収している事例が発覚しているにもかかわらず、営業企画部門は、住宅ローン手数料について同様の問題が発生していないかといった検証等を行っていない。

こうしたことから、住宅ローン手数料を誤徴収している事例が多数認められる。

- ・ 常務会は、事務リスク管理規程を策定し、事務ミス報告制度を導入している。しかしながら、常務会等において、本部報告基準に係る検討等を十分に

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

行っていないことから、報告基準が明確なものとなっていない。さらに、事務リスク管理部門は、営業店において事務事故報告が適切に行われているか検証を行う仕組みを整備していない。

このため、顧客に影響を及ぼす事務事故が発生しているにもかかわらず、営業店が自ら発見したことを理由に、本部報告を行っていない事例等が認められる。

(4) 事務リスク管理部門が、事務事故報告の例外規程の趣旨を明確にしてい ないため、営業店長の裁量で報告を不要としている事例や、システム管理 部門が、障害レベルの判断基準を明確に定めていないことなどから、頭取 等への報告等がなされていない事例【評定：B（Cに近いB）】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、中小規模
- ・ 顧客や営業店に影響を及ぼしたシステム障害は低減している。
- ・ 他方、事務事故の発生件数は横ばいであり、明確な減少傾向は認められ
ない中、今年度においても同様の事務事故が繰り返し発生しているなど、リス
クは増大傾向。

【検査結果】

取締役会は、事務リスク管理及びシステムリスク管理の基本方針を策定し、リスク管理委員会を設置している。

事務リスク管理部門は、各種事務手続に係るマニュアル等を定め、事務リスク管理状況のモニタリング等を行うとともに、その結果を同委員会へ報告することとしている。また、システムリスク管理部門は、システム障害や情報セキュリティについて問題が発生した場合、頭取等へ報告を行うこととしている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

① 事務リスク管理

- ・ 事務事故等の管理について、事務リスク管理部門は、「事務取扱要領」
において、一部の例外を除き全ての事務事故等を同部門に報告させること
としている。

しかしながら、同部門は、当該例外規程の趣旨を明確にしておらず、重大な事故についても、顧客の了解が得られることなどをもって報告不要と解釈できるものとなっている。このため、現金事故につながりかねない事務事故について、営業店長の裁量で報告を不要としている事例が認められる。

また、同部門は、「事務取扱要領」に定める全ての事務事故に係る横断的な分析を実施しておらず、再発防止の取組みは不十分となっており、手数料等の誤徴収や融資事務過誤が多数を占める傾向が継続する中、同様の事務事故が繰り返し発生している。

② システムリスク管理

- ・ システム障害について、システムリスク管理部門は、「システム障害報告基準書」に基づき、個別のシステム障害に係る障害レベルを顧客情報管理部門等と協議・決定した後、レベルに応じて頭取等に対し報告すること
としている。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

しかしながら、システムリスク管理部門は、障害レベルの判断基準を具体的に定めていないほか、顧客情報管理部門は、システムリスク管理部門との協議においてシステムリスク管理部門任せとし、障害レベルの適切な判断を行っていない。

このため、発生したシステム障害において、システムリスク管理部門は、誤った障害レベルを決定しており、頭取に対する報告や当局報告が行われていない。

- ・ 情報セキュリティ管理について、システムリスク管理部門は、基幹系システムのテスト用端末から本番環境にアクセスが可能で、システム開発要員が個人情報等を参照できる運用実態にあることを看過しているほか、リスク管理委員会に対し、同システムに係る不正アクセス対策について対応済みであると、誤った報告を行っている。

また、監査部門は、全社的なセキュリティ管理体制の監査において、本番データのアクセス状況などのチェック項目を設けていないことから、こうした運用実態を把握できていない。

◇ 個別事例(指摘・評価事例)

【オペレーショナル・リスク管理態勢】

○ **管理者によるオペレーショナル・リスクの総合的な管理態勢の整備・確立状況**

○ **管理者の役割・責任**

○ **【オペレーショナル・リスク管理規程の内容】**

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理及びシステムリスク管理に係る規程の改廃等に当たって、事務リスク管理部門は、それぞれに内包するリスクの洗出しや重要性など十分な検討を行わないまま、業務の省略化・効率化に傾注し、事務取扱を緩和している。また、事務リスク管理委員会は、同委員会規程に定めた検証を行っていないことなどから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 事務リスク管理部門は、顧客の通帳等喪失時の対応について、事務の簡略化を優先し、厳格な事務取扱を緩和している。

このため、訪問先で通帳紛失の申出を受けたにもかかわらず、顧客の了解を得られたとして、後日処理しているなど、速やかな対応を行っていない事例が認められる。

- ・ 顧客キャッシュカードの取扱いについて、厳格な取扱いとすべきであるにもかかわらず、事務リスク管理部門は、研修等で周知していないことから、営業店において、預り理由の記載を行わずに預かっている事例が認められる。

また、便宜扱いについては、顧客からの要望等に対し、恒常的な印鑑未徴求による普通預金の払戻しや当座預金入金帳の恒常的預りといった不適切な取扱いが認められる。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

【事務リスク管理態勢】

I. 管理者による事務リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 事務リスク管理部門の役割・責任

○ 【事務統括部門の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 事務統括部門は、事務過誤等が発生した営業店は自ら発生原因を分析し再発防止策を策定することとしているため、事務手続書によらない独自の事務運営ルールにより再発防止策が策定されている状況が認められる。こうした中、同部門は、営業店における独自の運営ルールの一掃について経営陣から指摘を受けたため、同ルールの廃止に向けて通達を发出するなど取組みを開始している。

しかしながら、同部門は、これまで営業店毎に承認してきた再発防止策のうち、営業店独自の運営につながるおそれのあるものと、実効性があり共通ルール化した方がよいものとを区別し、運営手続の見直し等について検証する仕組みを構築していない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理部門等は、融資業務における問題点等を洗い出していない。例えば、現行規程や事務取扱の適切性を検証していない。また、事務指導について、営業店の実態を踏まえた適切な指導を行っていない。

このため、顧客からの融資関連書類の授受に当たり、預り証等を発行していないほか、仕掛かり中の融資関係書類を無記録のまま保管している事例や、債権書類の保管部署への送付を長期間放置している等の事例が多数認められる。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、中規模

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理部門は、各担当部門の事務リスク管理における問題点の分析や検証を十分行っておらず、統括機能を発揮していない。このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ 事務リスク管理部門は、勘定系オンラインシステムの移行に伴う営業店指導について、オペレーターに対する指導にとどまり、役席者に対し検証方法の指導を行っていない。このため、入力事務のミスによる二重送金など、重大な事務事故が発生している。

- ・ 事務リスク管理部門は、各担当部門との連携態勢を整備していない。このため、担当部門は、大きなリスクを内包する事務取扱による事務事故等について、同部門に情報提供を行っていない。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

- ・ 現金事故の再発防止に向けた取組みについて、担当部門は、調査対象を不祥事件報告の対象範囲に限定しているほか、不祥事件を踏まえて見直した集金体制に対する定期的なモニタリングを行っていない。
このため、各営業店において、不祥事件につながりかねない重大な事務事故が繰り返し多数発生している。

II. 個別の問題点

○ 各業務部門及び営業店等における事務処理態勢

(1) 【各業務部門の管理者及び営業店長の役割】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理部門は、内部監査において、「返戻郵便物管理について、管理部署や管理方法が不明確なため、返戻郵便物の調査・管理等が不十分となっている」として、関連部署との連携をとり、管理方法を検討するよう指摘されている。しかしながら、関連部署である総務部門等と連携し対応を検討していない。

また、郵便物について所管する総務部門は、事務リスク管理部門が、名寄せデータ整備に係る営業店指導において、返戻郵便物の調査・管理等について指導を行っているものと誤認し、営業店における返戻郵便物の調査や管理状況を把握しておらず、指導も行っていない。

このため、営業店において、返戻郵便物の調査等を行わず、放置している事例が認められる。

(2) 【厳正な事務管理】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 預金口座に対する事故コードの登録について、事務リスク管理部門は、内部規程において、債務者の長期延滞（取引停止処分や破産申立等）が発生した際は、営業店が「預金払戻中止」の事故コードを登録し、債務者の状況を確認の上、融資部門及び管理部門と協議を行うとしている。

しかしながら、事務リスク管理部門は、事故コードの登録に係る判断基準を明示していない。このため、営業店が、独自の判断により、合理的根拠の無いまま支払停止措置を行っている事例が認められるが、同部門は、営業店の対応状況やその妥当性について検証していない。

(3) 【自店検査の適切性】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 事務リスク管理部門は、臨店指導時に役席カード使用による起算日取引や

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

取消処理の件数を把握するにとどまり、取引内容を検証していない。このため、口座相違や振込遅延など、顧客に影響を与える事務ミスが発生している実態を十分に把握していない。

【システムリスク管理態勢】

I. 経営陣によるシステムリスク管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

①【取締役の役割・責任】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 当行は、前回検査指摘を受けて、当行及び子会社を含めたシステムの一元管理を行うこととし、システムリスク管理部門が一元管理する態勢へ整備を進めるとしている。

しかしながら、経営会議は、当時構想されていた基幹システム更改プロジェクトで代替できると考え、約2年半経過した現在に至るまで、一元管理態勢の構築に向けた検討を同部門に対し具体的に指示していない。また、同会議は、同部門による態勢整備を決定したものの、一元化の目的に沿った関連部署間の役割分担やアクションプランを明確化・具体化しないまま、一元化に向けた個別施策の推進を同部門任せとしている。

このため、システム毎の縦割りの管理態勢が依然として継続しており、子会社管理業務の所管部署も不明確なままとなっているなどの問題点が認められる。

②【戦略目標の明確化】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 近年、銀行業界においては、勘定系システムの再構築やバッチ処理の効率化について、検討に数年を要するのが一般的になっている中、大量データ処理を起因とした現行勘定系システムの構造の複雑化・肥大化及び運用の硬直化が課題となっている。

こうした中、当行は、現行システムが抱える障害発生・復旧対応などの具体的なリスク課題について、外部評価やリスクの洗出しを行わないまま、現行システムへの投資は制度変更対応のための改修にとどめている。

このため、大量の取引が集中した場合の処理可能な範囲（制限値）が各々の取引毎に相違していることを所管部署が認識しておらず障害の復旧に時間を要している。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

- ・ 取締役会は、システム子会社の副社長を委員長として、子銀行頭取以下関係役員が参加するIT戦略委員会を設置し、効率的なIT投資の実現に向け、グループ全体の案件を審議する体制としている。

しかしながら、IT戦略委員会は、子銀行のシステム更改に係る進捗管理を行うにとどまっており、グループ全体として検討が必要な、業務に精通したシステム人材確保の方針やシステム企画・開発における品質の向上のための方針、中長期的な情報システムの戦略等について十分な検討を行っておらず、これらシステム開発体制の強化や維持などの方針が、システム開発を担うシステム子会社の経営戦略に反映されていない。

③【システムリスク管理方針の整備・周知】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、「オペレーショナル・リスク管理基本規程」を策定し、オペレーショナル・リスク統括部門は、協議等を行うオペレーショナル・リスク管理部会等を通じて、システムリスク管理部門からセルフアセスメントのリスク評価の結果やオペレーショナル・リスクの損失情報の分析結果等の報告を受け、管理プロセスの問題点等の改善を指示するとしている。

しかしながら、システムリスク管理部門は、共同化システムの大規模変更プロジェクトをリスク評価の対象としていないため、当該プロジェクトの管理状況がオペレーショナル・リスク統括部門に報告されていない。このため、オペレーショナル・リスク統括部門において当該プロジェクトに内在する分散システムの品質リスク等が把握されていない。

④【方針策定プロセスの見直し】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 取締役会は、「オペレーショナル・リスク管理方針」を策定し、経営管理部門担当役員を委員長とするリスク管理委員会を設置している。

システムリスク管理部門は、今までの全面アウトソーシングによる管理体制の弱体化を反省して、体制を見直すこととし、外部委託によるシステム開発から自行による開発体制に大きく切り替えるとともに、開発工程の見直しを行うこととしている。

しかしながら、リスク管理委員会は、同部門に対し、システム開発体制の切替えに伴うリスクの洗出しを指示しておらず、その取組状況について報告を求めている。

このため、同部門は、システム設計上の誤りを検証する方法等について、部門内での検討にとどめ、客観的に評価する態勢を整備していないなど、自行開発時の工程検証が不十分となっている。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

II. 個別の問題点

1. システム企画・開発・運用管理等

(1) システム企画・開発態勢

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 金融機関におけるIT人材の計画的育成及び適所配置については、大規模システムの安定稼働にむけてスキルを継承し必要な要員を適正に配置することが必要とされている。
こうした中、当行は、スキルを継承した経験者や有識者が不足していることを認識しているが、次期システム開発にシフトした要員配置、及び開発力・新技術の習得に力点を置いた育成を行ってきており、現行システムに関するスキル継承のための人材の育成及び要員配置を十分に行ってきていない。
さらに、当行は、システム開発・障害対応等のスキルの習得を十分に行わせていないほか、経験のある要員の有効な活用、適正な配置を行っていない。
このため、障害対応等、全体を把握し、的確な状況判断と最適な指示ができておらず、復旧処理に時間を要している。

(2) システム運用態勢

① 【システム障害の管理】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ システム障害が発生した場合の危機管理態勢に基づく顧客対応について、システムリスク管理部門と各所管部署は、情報伝達を十分に行っていないほか、BCP（業務継続計画）において営業店における取扱いの実態や顧客目線を十分に反映していない。
また、経営陣は、緊急時の顧客取引への影響等把握に必要な情報や、顧客への情報提供のプロセスといった具体的な検討及び体制整備を行っていない。
このため、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 経営陣は、システム障害の顧客周知について、所管部署に対し迅速な指示を行っていない。このため、ホームページへの掲載が、オンライン開局及び営業開始時間から遅延している。
 - ・ インターネットバンキング所管部門は、法人向けインターネットバンキングサービスが未復旧であるにもかかわらず、営業店に対して「正常に利用可能である」といった、事実と異なる情報提供を行っている。また、経営企画部門等は、口座振替等の多数のサービスが復旧していないにもかかわらず、事実と異なる情報をホームページに掲載し、顧客から苦情を受けている。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

②【システム監査】

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 共同センター運営の委託先に対する監査については、参加金融機関による協議会で依頼した外部監査及び各金融機関の監査法人による合同監査によって、内部統制に係る監査を実施している。

こうした中、監査報告において、当金融機関に対しても共同センターシステムに係る内部統制の評価、手続きの整備、共同センター運営の委託先に対する管理体制の構築の必要性などが指摘されている。しかしながら、当金融機関の理事長をはじめ経営陣は、当該指摘は共同センター運営の委託先側で対応するものと誤って認識したことから、指摘への改善対応を関係部署に指示しておらず、翌年度も同様の指摘を受けている。

また、システムリスク管理に対する内部監査について、前回検査指摘を踏まえ、監査部門は、監査を実施するとしていたものの、専門知識を有する監査要員の育成など態勢整備の遅れから、監査は1年以上遅れ未だ実施していない。

2. 防犯・防災・バックアップ・不正利用防止

○【コンティンジェンシープランの策定】

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 経営管理部門は、システム更改等の機会に応じて危機管理体制に関する規程などの見直しを行い、いくつかの業務を業務継続の優先度の高い重要業務と決定している。

こうした中、同部門は、決済業務等の業務継続の優先度の高い業務に対し、バックアップとして災害対策システムを保有していない中で、現金による仮払い等の暫定策の策定などについて検討しておらず、障害発生時に仮払いを前回実績の振込データ等により対処するといった検討を行っていない。

このため、同部門が策定しているコンティンジェンシープランは、業務システムが被災した場合や長期のシステム障害に陥った場合においても、システムの復旧を待つて決済業務等を行うことを前提とした旧態依然としたものとなっている。

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ 危機管理態勢に関する経営陣の関与について、当行は、「危機管理方針」に基づき、「対策本部」を設置し、情報収集や対応方針の決定、対策の指示等を行うとともに、報告体制についても、システムリスク統括責任者を通じて、頭取に報告することとしている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

- ・ システム障害発生時の報告態勢について、同責任者は、頭取に対して十分な情報を報告しておらず、また、経営陣も、障害の原因や最大リスク等の障害の実態把握を迅速かつ正確に行っていない。
こうしたことから、重大な障害が発生しているにもかかわらず、頭取は、「対策本部」を障害発生後速やかに立ち上げていない。
- ・ 緊急事態発生時の営業店情報等の報告態勢について、経営陣は、「シナリオ別対応計画」において、同責任者が収集した営業店情報等を経営陣に報告することとしているが、経営陣は、同計画、同計画に基づく訓練や見直しの実効性についてフィジビリティ（実行可能性）を含めた十分な検証や改善指示等を行っていない。
このため、同計画のシナリオが不十分な上、同計画に基づく障害発生時の対応訓練等は、営業店担当部門や事務部門を訓練対象としないまま実行されたことから、同責任者は障害発生時の営業店情報や業務運営の状況について、経営陣への報告を適切に行っていない。
また、同計画の事務局も、発生事象の背景にある原因や最大リスク等の確認・検証等を行っておらず、経営陣が適切な判断を確保するために必要な報告を行っていない。
- ・ 当行とシステム開発委託先及びシステム運用委託先の連携態勢について、経営陣は、3社間における連携体制の構築をシステムリスク管理部門等に委ね、十分に関与していない。
このため、システム障害を想定した3社合同での実地訓練がこれまで実施されていないことや、緊急時における、当行とシステム開発委託先の指揮命令系統が不明確であるといった問題点を、経営陣は看過している。
こうした中、二次障害リスクの情報が、一次障害発生当初よりシステム開発委託先に伝えられていたにもかかわらず、システムリスク管理部門は、同情報を認識していないほか、影響調査が勘定系システムの担当者へは連携されていないなどの問題が発生している。

（規模・特性等）

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】

- ・ システムのコンティンジェンシープラン（以下「CP」という。）の整備について、当行は、基本方針等において、緊急事態の要因及び緊急事態の発生を想定した緊急時対応体制の定期的訓練を年1回以上実施するとしており、これまでも運営要領に則った訓練を行ってきたとしている。
こうした中、システムリスク管理部門等は、リスクシナリオの検討を十分に行っておらず、以下のような問題点が認められるなど、CPの実効性が確保されていない。
 - ・ 当行は、現行システムの運用において、障害が起こりうる課題を認識していたものの、課題に基づくCPの見直しを行っていない。
 - ・ 障害シナリオの検討が不足していることから、CPにおいて地震発生時のバックアップ切替対応以外のシナリオを想定していない。
 - ・ システムリスク管理部門は、CPを毎年定期的に見直しているとしてい

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

るが、システム開発委託先が作成したCPについては、目次の項目レベルの確認にとどまっている。

- ・ CPにおいて、当行とシステム開発委託先との担当部署間の連携体制を記載しているものの、両社の報告・指示命令系統が明確なものとなっていない。
- ・ 当行及びシステム開発委託先並びにシステム運用委託先は、災害訓練等を実施しているものの、夜間処理が大幅に遅延した場合を想定した訓練等を行っていない。

以上の問題のため、システム障害の大幅遅延が発生しており、さらに、影響を受ける後続の処理代替プラン等がなかったことから、障害が拡大・長期化している。

共同センター等、システム運営の委託先に関する指摘事例

(注) システム運営の委託先の問題は、委託する側の金融機関の規模・特性に直接関連するものではないこと等に鑑み、「規模・特性」に係る記述は以下省略する。

3. システム関係の業務委託先の検証

(1) 業務委託先と金融機関の役割・責任

- ・ システムの開発・運用について、共同センター運営の委託先は、組織のあり方・枠組みを、参加金融機関加入完了後に検討・決定するとしており、センターの開発を行う再委託先のベンダー（システム開発業者）、参加金融機関及び参加金融機関から組成される協議会との間で役割分担や責任を明確化していない。

また、同システムの運用等は、契約上、参加金融機関から参加金融機関協議会に、同協議会から共同センター運営委託先にそれぞれ委託する形態をとっているが、同委託先は、金融機関側が適切に検証できる枠組みを整備していない。

(2) システム開発プロジェクト管理態勢

- ・ 共同センターの基幹システム更改及び金融機関新規加入に係るプロジェクト管理については、参加金融機関から組成する協議会が全体プロジェクト計画書を作成し、共同センター運営の委託先がプロジェクトを組成している。しかしながら、同委託先は、協議会や金融機関との間で役割分担を明確化しないまま業務運営を行っていることから、以下のような問題点が認められる。
- ・ 同委託先は、協議会や金融機関との間で役割分担を明確化しないまま業務運営を行っていることから、システム更改プロジェクトの進捗ミーティング等の会議体を設置していないほか、進捗管理の方法等を定めておらず、プロジェクト管理態勢を整備していない。

このため、同委託先は、システムの受入れ検証の進捗状況や各金融機関の対応状況を十分把握していないほか、調整未済の作業項目があるなど進捗管理表による管理を十分行っていない。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

- ・ 同委託先は、システム更改のプロジェクト管理会議において、協議会や金融機関との間で役割分担を明確化しないまま業務運営を行っていることから、協議会から進捗報告を受けているものの、ベンダーの進捗の遅れや品質に関する報告を受けていないなど全体の進捗状況を十分把握していない。
- ・ 共同センターの基幹システム更改及び金融機関新規加入に係るプロジェクトの開発については、稼働の1年前からシステム開発ベンダーによる総合試験を、8か月前から、共同センター運営の委託先によるユーザ検証を実施し、6か月前から最終的な運転試験を、加入金融機関も参加し、実施することとしている。
こうした中、システム品質管理について、本来、システム開発ベンダーが総合試験を終了し完成したシステムを検証しなければならないところ、ユーザ検証とベンダーの総合試験が並行して実施されていることから、同委託先は、ベンダーの総合試験を検証していないなど十分な品質管理を行っていないほか、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 同委託先は、ベンダーと参加金融機関協議会での進捗会議に参加するだけの立場となっていることから、ベンダーから総合試験において把握した品質の報告を全く受けていないほか、他共同センター類似障害との比較による品質評価を行っていない。
 - ・ 同委託先は、システム受入れ検証において、不良の発見数や修正数のみの把握にとどまり、全体の検証項目数から見た進捗状況や検証項目数から見た不良箇所数を把握しておらず、十分な進捗管理・品質管理を行っていない。

(3) システムリスク管理態勢

- ・ 共同センターのシステム企画・開発管理について、参加金融機関からの開発要望案件については、参加金融機関から組成する協議会の開発運営ルールに基づき、共同センター運営の委託先が一次検討を行い、その結果を踏まえ協議会からの依頼によりシステム開発ベンダーが開発し、ベンダーによる全てのテストが終了した後、同委託先により受入れ検証を行い、協議会が承認し、システム提供することとなっている。
しかしながら、システムの開発管理について、同委託先は、共同センター側の開発運営ルールに進捗管理や品質管理に関する基準を定めておらず、定量的な進捗管理やテストの品質評価を行っていない。
このため、受入れ検証の段階で多数の不良箇所が発見されているほか、企画管理や受入れ検証などにおいて、以下のような問題点が認められる。
 - ・ システムの企画管理について、同委託先は、開発要望案件の検討・採択・提出に長期間を要している事案がある上、協議会へ提出した多数の案件が未審議であるにもかかわらず、協議会に対し、改善に向けた要請を行っていないなど、開発案件の管理が不十分である。
 - ・ 受入れ検証について、同委託先は、ユーザの立場で検証する必要があるが、ベンダーのテスト結果を確認することで検証したとし、自ら検証して

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

いない案件が認められる。

- ・ セキュリティ対策について、同委託先は、センター側の開発運営ルールにシステム設定時の基準を定めていないほか、セキュリティ運用に対する手順も定めていない。
このため、セキュリティ対策の実施状況を十分に確認していない。
- ・ システム障害管理について、共同センター運営の委託先は、外部監査指摘を受けシステム障害のフォローを行う態勢を整備しているものの、障害管理をシステム開発ベンダー任せとしている。こうしたことから、同委託先は、個別のシステム障害の原因分析や再発防止策を十分検討しておらず、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 障害発生時の初動対応において、参加金融機関へ報告を行うこととしているが、判断基準が明確となっていないことから報告遅延が認められる。
 - ・ ハードウェア障害を報告対象としていないなど、障害事象を網羅的に把握する態勢を整備していないほか、参加金融機関への報告態勢も整備していない。
 - ・ システム障害分析について、協議会の開発運営ルールでは定期的に分析を行うこととしているが、同委託先の開発運営ルール上は整備されていないことから、同委託先では障害分析を全く行っていない上、参加金融機関に情報を開示していない。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

【システム統合リスク管理態勢】

I. 経営陣のリスク管理に対する協調した取組み

○ 経営統合に係るリスク管理態勢のあり方

(1) 【統合計画及び実行計画の策定】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ プロジェクト統括部門は、共同センター移行プロジェクトの全体計画を進捗管理し、毎月、経営陣に進捗状況を報告している。
しかしながら、同部門は、全体計画を、移行判定項目中心に策定しているため、稼働2か月前の移行判定日以降の作業項目が明確になっていないほか、営業店リハーサルの結果分析などの必要な作業項目が記載されていない。
また、同部門は、前回移行判定時において遅延している項目について、実際には期限を変更しているが、全体計画の見直しを行っていないほか、途中の進捗状況を十分に管理していない。
さらに、同部門は、移行を間近に控えているにもかかわらず、経営陣に対する進捗報告が遅滞しているなど、適時に報告していない。

(2) 【統合プロジェクトの管理】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ システム統合全体の管理態勢について、経営陣は、プロジェクト管理委員会において作業完了期限の到来のみを管理しており、途中の進捗が遅延しているかを把握できる仕組みを整備していない。
こうした中、同委員会において「予定通り進捗し、月末完了予定」と報告されている作業項目について、期日の月末になって遅延が判明し、完了時期が5ヶ月後に延期されているが、同委員会はこれを把握していない。

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合、大規模

【検査結果】

- ・ 共同センターのシステム更改プロジェクト管理について、理事会は、システム統括部門等に対して同プロジェクトの進捗状況の報告を求めている。
また、同部門は、システムの開発を外部委託先任せにするなど、適切なプロジェクト管理を行っていない。
このため、進捗遅延により参加金融機関独自システムのテスト期間やテスト項目数が、計画より縮小されているにもかかわらず、理事会は、こうした実態を把握していないほか、同部門は、システム更改における事務面及びシステム面での必要な改定作業等の洗出しを行っておらず、具体的な作業スケジュールを作成していない。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

(3) 【統合プロジェクトの移行判定】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 経営陣は、プロジェクト統括部門に対し、移行判定基準について十分な検証を行わせていないため、以下のような重要な事項を判定項目としていないなど、適切な移行判定基準を策定していない。
 - ・ 全銀センターとの総合確認試験、一部の移行リハーサル及び営業店リハーサル等の試験結果
 - ・ 口座振替等の大口・大量データ先等との接続テストの完了状況
 - ・ 移行日前後の特殊処理に係る営業店への周知、準備作業の完了状況
- また、プロジェクト統括部門は、開発各社の移行判定基準等を十分確認していないことから、開発各社の移行判定プロセスが相互に整合的なものとなっていない。

II. 協調したシステム統合リスク管理態勢のあり方

1. 協調した事務リスク管理態勢のあり方

(1) 【営業部店における対応】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ システム統合に伴う事務量増加について、事務統括部門は、営業店の新システム移行後の事務の不慣れによる処理の遅れや、移行日前後の特殊処理対応による事務の増加を見積っていない。また、本部要員による移行日当日に向けた応援体制や障害発生時の代替策について、検討項目や作業期限を明確にしていない。

(2) 【研修態勢】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ システム統合後の事務習熟について、プロジェクト統括部門は、営業店の実態を十分把握していないことなどから、営業店において以下のような問題点が認められる。
 - ・ 自店練習について、同部門は、営業店に対し教材に沿って目標回数分練習するよう指示しているが、目標を達成した営業店は半数程度にとどまっている。
 - ・ 事務習熟度確認テストについて、テスト結果が合格水準以下の営業店が散見される。
 - ・ 営業店試験において、為替業務や現金締め処理等に手間取り、目標時間内に完了していない営業店が散見される。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

2. 協調したシステムリスク管理態勢のあり方

(1) 【システム開発の管理】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 共同センター共通業務システム以外に、参加金融機関別に開発するシステムの品質について、当金融機関のプロジェクト統括部門は、品質に係る検証を十分行っていないことから、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 顧客元帳の移行データの開発及びテスト（以下、「元帳移行」という。）において、品質不良のため強化テストを実施し、「問題ない」としていたが、次工程で同様の不良が発生し、再度の強化テストを実施するに至っている。
 - ・ 最終工程の運転試験の不良発生状況を見ると、元帳移行の開発において、変換ミスにより通帳に顧客名を誤印字するなど、本来、前工程で検出すべき不良が発生している。
 - ・ サブシステムの開発において、ユーザ部門は、仕様が未確定なままテストを実施しているにもかかわらず、プロジェクト統括部門は、品質上問題ないとしている。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ システムの品質・進捗管理について、プロジェクト統括部門は、十分な検証を行っておらず、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 顧客元帳の移行データの開発及びテスト、自行独自開発等のテスト最終工程である運転試験において、基準値を超えた不良等が発生している。
 - ・ 営業店試験において、不良が多数認められる。
 - ・ 顧客に影響を与える重要なサブシステムを本番稼働直前に開発依頼するなど、一部のサブシステムの進捗管理が十分なものとなっていない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 外部委託先におけるシステム開発管理について、プロジェクト統括部門は、開発作業の進捗状況を把握し、その実態を踏まえ、外部委託先とテスト計画について協議・調整を行う態勢を整備していない。

このため、同部門は、外部委託先より、商品サービスの統合や顧客元帳移行のテスト日程について、当初承認したテスト計画から1ヶ月の遅延が発生しているとの報告を外部委託先から受けているにもかかわらず、これを放置している。

この結果、全体計画や実行計画について、同部門による作業項目の追加や終了予定などの計画変更手続きが適時に行われておらず、実態とスケジュールの乖離が発生している。

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

(2) 【テスト等】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 口座振替、給与振込等ファームバンキング利用先との接続テストについて、プロジェクト統括部門は、先行して共同センターに移行した金融機関においてテスト不足によりシステム障害が発生していたにもかかわらず、大口・大量データを取り扱う重要管理先等に対して確実なテストを行うことの必要性を認識しておらず、これを把握していない。

このため、今回検査において検証したところ、全テスト対象先のうち重要管理先は4分の1あり、このうち2割の先についてテストを未だ実施していない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 外部センターとの接続テストについて、プロジェクト統括部門は、十分な検証を行っていないことから、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 統合ATMセンターとのテストにおいて、一部のテストが未実施となっているが、担当者判断により「完了」としている。
 - ・ 決済システムセンターとのテストにおいて、不良箇所への対応が解決予定日を大幅に超過しているが、担当者のみによる把握にとどまり、課題として管理していない。
 - ・ CAFISセンターとのテストにおいて、作業ミス等により複数回のテストが不良となっている。

Ⅲ. 不測の事態への対応

○ 【コンティンジェンシープランの整備】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 共同センター移行プロジェクトの危機管理について、プロジェクト統括部門は、「緊急時対応マニュアル」等を策定している。また、そのうち、移行を取り止める場合のフォールバックプランについては、共同センター運営委託先と「フォールバックプラン編」で定めたとしている。

しかしながら、同部門は、当該規程等の内容を十分検証していないことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ フォールバックプランについて、緊急時対応マニュアル上参照している「フォールバックプラン編」は当行部分が「作成中」となっており、具体的に記載されていない。
- ・ 移行前の障害時の対応については、緊急時対応マニュアルで定めたとしているが、移行前に行われる事前移行データ作業について、データ伝送障

【XI. オペレーショナル・リスク管理態勢】

害発生時の持込作業等のシナリオの記載がない。

- ・ 移行後の当行システムと共同センターシステムとの連携に係る詳細については、緊急時対応マニュアルで定めたとしているが、記載がない。また、稼働後の共同センター側との緊急連絡網も整備していない。

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 移行プロジェクトにおけるコンティンジェンシープラン（以下、「CP」という。）について、CP 主管部門は、移行判定日以降の中止・延期の判定基準や、中止後のシステム統合計画の継続に関するシナリオを検討していない。また、システム統合作業日に問題が発生した場合における中止・延期の発動基準を策定していない。

IV. 監査及び問題点の是正

○【内部監査体制の整備】

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行、大中規模

【検査結果】

- ・ 共同センター移行プロジェクトの内部監査について、監査部門は、監査の網羅性が不足していることから、以下のような問題点が認められ、十分な監査を実施していない。
 - ・ 全体計画や移行判定基準の妥当性に関する監査を実施していない。
 - ・ 移行判定及び最終移行判定の結果について、監査部門として、どのように関与し、評価を行うのか明確にしていない。
 - ・ 共同センター移行に際し、移行期間が短期間である等の当行固有のリスクについて、十分な洗出しや評価を行っていない。

【信託業務】

《信託業務》

I. 信託引受審査態勢

I. 信託引受審査態勢

○ 信託引受審査態勢の整備・確立状況

○ 信託引受審査のための組織・内部規程の整備等

- ・ 当行は、当行のグループ内法人からの信託受託取引に関し、アームズ・レンダス・ルールの観点から取引の適切性を確保するため、当行の基準において、目標信託報酬額の一定範囲を超える案件については、当行グループ内との取引に関する委員会へ付議することとしている。

しかしながら、上記付議基準が厳格なものとなっていないため、結果的に、同委員会で審議される案件数は限られており、同委員会におけるグループ取引の適切性を確保するための審査機能は十分なものとなっていない。

また、信託財産管理部門は、同委員会への付議基準の策定に際し、信託報酬のみを検討の対象としており、当行のグループ内法人からの受託財産価格の適切性等について審議対象とすべきかを検討していない。

このため、当行のグループ内法人を委託者とする責任財産限定特約付アパートローン債権については、同委員会での審議がなされず、担保不動産の評価額の妥当性検証等が適切に行われていない。

II. 信託引受審査の適正性

○ 不動産を信託財産とする信託引受審査

○ 建造物に関する法令等違反の有無の確認

- ・ 引受審査部門は、当行のグループ内法人を委託者兼受益者とする貸出債権等の包括信託の受託に際し、信託財産となる原資産の特性、正味価値及び遵法性等について、受託審査を十分行っていない。

このため、受託者として本来行うべき受託時の信託元本額の妥当性や裏付不動産のエンジニアリングレポート等による遵法性の確認を行っていない事例が認められる。

また、当行のグループ内法人を委託者とする不動産ノンリコースローン債権の流動化案件に係る受託審査において、当行規程では、1年以内の不動産鑑定評価書を用いて裏付不動産の評価額の妥当性を検証することとしているが、規程に反し、1年を超えた鑑定評価書を用いている事例が認められる。

II. 併營業務管理態勢

○ 年金制度管理業務の適正性

- ・ 年金管理部門は、非適格年金制度の制度変更に係る稟議決裁権限を営業店に委譲しているが、営業店と本部担当部署である年金数理部門との情報伝達や相互牽制の仕組みを整備していない。

このため、営業店において、受託者に対する制度変更の説明に際し、年金数理部門による検証等を行っておらず、誤った退職給付額支給率の試算に基

【信託業務】

づき説明しているという事例が発生している。

なお、年金数理部門が行った財政計算結果では、制度変更後の総給付現価が営業店担当者の試算に比して大幅に増加する結果となり、当行は受託者が被った損害の負担を余儀なくされている。

【保険会社】

《保 險 会 社》

<経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－>

I. 代表取締役、取締役及び取締役会による経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立状況

1. 取締役・取締役会の役割・責任

○【取締役・代表取締役の役割・責任】

- ・ 取締役会は、収益を改善するため、中期経営計画を策定し、経営戦略として「競争力のある商品の迅速な開発・投入および代理店効率の向上」等を掲げるとともに、新契約目標を設定している。

しかしながら、取締役会は、適切な商品開発管理態勢等を構築していないことから、収益性が低下した商品の販売停止の検討を十分に行っていない。さらに、取締役会は、後継商品の販売実績等を分析し、販売額の向上策の策定や代替商品の投入の検討を行っていないなど、経営戦略の見直しを行っていない。

- ・ 経営会議は、中期経営計画において、収益改善を経営課題とし、事業費削減等の収益改善に向けた取組みを実施するとともに、自動車保険料の料率改定等の対策を講じている。

しかしながら、経営会議は、料率改定後、保険料単価等が見込みを下回った要因について、用途車種別、ノンフリート等級別の要因分析を行っていないなど、収益目標を達成するための分析・検討が不十分となっている。

- ・ 取締役会は、経済環境の変化による業績低下等を受け、収支改善を盛り込んだ中期経営計画を策定している。こうした中、取締役会は、経営戦略委員会で同計画全体の進捗状況を管理するとともに、執行役員会において、全社目標の達成状況の管理・実績変動の要因分析、改善策の策定等を行うこととしている。

しかしながら、経営戦略委員会は、執行役員会において管理上必要となる施策の進捗状況に応じた改善目標値等を設定していないため、執行役員会は目標の未達項目に対し有効な改善策の策定を行っていない。

このため、全社目標の一つである収益に連動した新契約評価指標の予算達成率が悪化しているほか、解約失効率など収益性に係る主要な全社目標値で未達状況が継続している。

- ・ 取締役会は、「健全な収益構造」を目標として、施策の優先序列化、代理店手数料の実態把握の徹底などにより事業費を抑制し、費差損の圧縮を図るとしている。

しかしながら、取締役会は、事業費全体のモニタリング手法や収支計画に定める事業費予算を超過した場合の承認手続を定めていないほか、事業費が計画値を超過する場合の報告態勢を構築しておらず、収支管理部門に対して、事業費が収支計画へ与える影響について報告させていない。

【保険会社】

また、同部門は、代理店挙績の報酬制度として導入しているインセンティブについて、収支検証の対象としていないことから、インセンティブの増加に伴う収支計画への影響を把握していないなど、収支管理態勢は不十分なものとなっている。

2. 組織体制の整備

①【保険会社全体の情報の集約及び分析・検討等】

- ・ 取締役会は、代理店管理について、内部監査部門に、代理店監査結果を踏まえた募集状況等の検証を行わせ、不備事象の発生状況を報告させている。

こうした中、取締役会は、代理店が保険料を収受しながら契約管理システムへの入力を長期間怠り保険証券や領収証を発行していない事例や、保険料領収証綴りを紛失した事例などについて報告を受けているにもかかわらず、これらが不祥事件につながりかねない重大な問題であることを十分認識していない。

また、取締役会は、不備事象が発生した代理店に対し、個別指導を行うにとどまり、発生原因の分析や具体的な再発防止策の策定を行っていないほか、他の代理店への注意喚起も行っていない。

このため、複数の代理店において、契約管理システムへの入力懈怠事例や、保険料領収証綴りの紛失事故が継続的に発生している。

②【新規商品等に関する取扱い】

- ・ 経営会議は、商品開発部門長を責任者とする「保険法対応プロジェクトチーム」（以下、「PT」という。）を設置し、全社横断的な保険法対応を行うことを決定している。PTは、保険金等の請求に係る起算日や重大事由解除等の取扱いの変更を決定し、営業推進部門に約款の変更、顧客への説明等の対応を行わせている。

しかしながら、PTは、同部門において、これらの対応が適切に行われているかを確認する態勢を構築していない。このため、PTは、同部門が契約者に送付した保険法対応の変更通知の内容が、告知項目に不必要な追加告知を求める等、不適切なものとなっていることを看過しているほか、保険契約種類に応じた保険法対応の変更通知を行っていない。

③【子会社に関する管理態勢】

- ・ 取締役会は、子会社の業務運営の管理について、親子会社双方にとって重要な事項等を協議するために、当社内に協議委員会を設置しているほか、子会社の各種会議体に当社の関連部門が出席して、必要な情報収集を行うこととしている。

こうした中、協議委員会は、子会社の主力商品である個人年金保険の販売が急増したことに伴い、金利上昇時における解約流動性リスク等の発生を認識しているにもかかわらず、同リスクが子会社の経営に与える影響や対応方針等について検討を行っていない。

また、協議委員会は、子会社との業務委託契約により受託している業務について、業務分担を明確にしていないことから、子会社の代理店監査の指摘

【保険会社】

事項について、フォローアップが行われずに放置されている事例等が認められる。

Ⅱ. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等による内部監査態勢の整備・確立

○ 規程・組織体制の整備

○ 【内部監査部門の態勢整備】

- 支店長は、内部監査責任者を配置し、同責任者が、当社の全業務を対象として内部管理態勢等の適切性、有効性を検証することとしている。

しかしながら、同責任者は商品業務部門の要員不足等から同部門の業務支援を行っているなど、監査業務量が制限されているとともに、内部監査の独立性が確保できない態勢となっている。こうした状況にもかかわらず、同責任者は、支店長に対し、業務遂行上の問題点や改善策の提言を行っていない。

また、支店長は、このような事実を認識しながら適切な内部監査態勢の整備を行っていない。

このため、当社管理部門に対して監査が行われていないほか、営業拠点に対する監査についても、業務実態の点検等の実査が行われておらず、ヒアリング中心の形式的なものにとどまっている。

2. 内部監査部門の役割・責任

○ 【内部監査の実施】

- 監査部門は、「内部監査実施要領」等を策定し、年1回の頻度で実施する支社監査に併せて、代理店に対する監査を実施している。

しかしながら、同部門は、代理店監査において、代理店が監査を受諾しない場合には監査を断念しているほか、遠隔地に所在する代理店については監査対象外としており、リスク評価に応じた監査を実施していない。

こうした中、代理店において不告知教唆、不承諾契約等の不祥事件等が複数発生している。

<法令等遵守態勢>

I. 経営陣による法令等遵守態勢の整備・確立状況

○ 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【法令等遵守態勢の分析・評価】

- ・ 保険業法上の限度額規制違反防止（保険業法施行令第 38 条の 9 第 1 項）への対応について、取締役会は、契約管理システムを用いて、保険契約者・被保険者のデータ管理や名寄せ検証を行うことにより、違反防止を図ることとしている。

しかしながら、取締役会は、契約管理部門により契約者名や被保険者名等が記載された契約一覧を定期的に検証するなどの適切な措置を講じていない。

このため、保険契約の一部について、代理店がルールに反したシステム入力を行っていることなどを原因として、重複契約が発生し、各保険契約の保険金額合計が限度額を超過している事例が認められる。

II. 管理者による法令等遵守態勢の整備・確立状況

1. 管理者の役割・責任

○ 態勢の整備

○ 【コンプライアンス関連情報の収集、管理、分析及び検討】

- ・ 当社は、モバイル端末によるデビット・クレジットカード決済の補完的な位置付けとして、顧客に振込用紙を渡し、顧客が金融機関等で振込みを行う取扱い（以下、「顧客振込制度」という。）を導入している。

しかしながら、顧客振込制度の所管部門は、同制度を導入するに当たり、営業職員による代理振込に対する牽制方法等について、事前検証や営業職員への教育等を十分に行っていない。

また、コンプライアンス統括部門は、営業職員による代理振込懸念事案の大量発生について報告を受けているにもかかわらず、コンプライアンスの観点からの検証を行っていない。

こうしたことから、社内規程違反となる営業職員による代理振込が継続的に多数発生している。

2. コンプライアンス統括部門の役割・責任

○ 【法令等遵守に関するモニタリングの実施】

- ・ 当社は、保険契約者について、被保険者数の制限（保険業法施行令第 38 条の 9 第 2 項）を契約管理システムにより名寄せし、被保険者数の確認を行うこととしている。

しかしながら、取締役は、同システムを過信し、契約者や被保険者の入力状況や、被保険者数の正確性について、事後検証を実施していない。

このため、契約者名の入力の誤りやシステムの不具合等により、システムによる名寄せが十分に機能しておらず、正確な被保険者数の確認ができてい

【保険会社】

ない。

<保険募集管理態勢>

I. 経営陣による保険募集管理態勢の整備・確立状況

1. 内部規程・組織体制の整備

○【保険募集コンプライアンス・マニュアルの整備・周知】

- ・ 当社は、中小企業経営者向け保険商品の販売推進を目的として、任意団体と業務提携しており、同団体を代理店とする保険募集チャンネルを主要保険募集チャンネルとしている。また、取締役会は、「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、内務職員が実質的に保険募集を行い、その契約を代理店扱いとする行為を「社員代行」として原則禁止する一方、例外として「顧客対応上やむを得ず担当者が補助的に手続きを行う場合は社員代行に該当しない。」としている。

しかしながら、取締役会は、同マニュアルに定めている「やむを得ず担当者が補助的に手続きを行う場合」の趣旨を徹底していないことに加え、当該チャンネルに対し十分な指導を行っていない。また、同チャンネルにおいて、募集の行為主体が適切に記録されていないことを把握しているにもかかわらず、改善策の検討を怠っている。

このため、同チャンネルにおいて、「担当者が補助的に手続きを行う場合」の範囲を拡大解釈し、重要事項説明、申込書類への面前自署等の募集行為を内務職員が行っている実態が認められているが、当該記録が一切残されておらず、募集行為の責任の所在が曖昧なものとなっている。

2. 評価・改善活動

○ 改善活動

○【改善の実施】

- ・ 取締役会は、「保険募集管理に係る取組方針」を策定し、適切な募集管理態勢を確立することとしている。また、保険募集管理部門は、法人の所有する工場、事務所等の建物を対象に、1構内の合計金額が一定額以上等になる火災保険契約について、リスクに応じて保険料の割引を行うことができる割引制度を設けている。当該割引については、前回検査において、「各評価項目に設定している割引率には、合理的な根拠が認められない。」との指摘を受けている。

しかしながら、取締役会は、当該指摘事項の具体的な改善指示を保険募集管理部門に対し行っておらず、実施された改善策についても報告を求めているなど、その妥当性を検証していない。

このため、同部門は、割引率の合理的な根拠の策定が困難であるとして根拠の策定を見送っており、十分な改善が図られていない。また、その代替策として同割引制度の妥当性を検証しているものの、過去の十分なデータ蓄積によらない不十分な検証内容となっており、割引率の妥当性を確認できるものとはなっていない。

【保険会社】

Ⅱ. 管理者による保険募集管理態勢の整備・確立状況

1. 管理者の役割・責任

○ 態勢の整備

①【管理者による保険募集管理部門の態勢整備】

- ・ 当社は、電話勧誘による非対面の募集を行う代理店において、不適切な乗換募集が全社的に行われ、不祥事件や苦情を多数発生させたことから、代理店における募集管理態勢強化に係る改善に取り組んでいる。

こうした中、営業推進部門担当役員の指示のもと、営業推進部門長は、当該代理店に対し自社商品の販売停止処分を無期限で発令している。しかしながら、営業推進部門担当役員は、人員・システム強化など改善の方向性を当該代理店と協議し認識を共有したとして、募集実態の把握・分析を十分に行っていないにもかかわらず、販売再開を決定している。

また、経営陣は、監査部門による特別監査を実施した結果、当該代理店において執拗な勧誘行為等の不適切行為が確認されているにもかかわらず、改善状況の継続的な確認を指示するにとどまり、募集実態の把握を十分に行っていない。

さらに、営業推進部門は、電話勧誘の際に使用するトークスクリプトについては、「当社が作成または承認したもの」に限定しているが、その使用実態を検証していない。このため、当該代理店において、当社が承認していない不適切な話法を記載したトークスクリプトを使用し、顧客に対して乗換契約に関する不適切な説明を行っている事例等が引き続き発生している。

②【関係業務部門及び営業拠点並びに保険募集人における保険募集管理に係る態勢の整備】

- ・ 保険募集管理部門は、既契約者が解約を申し出た場合、保険募集人に対して新契約を提案するように求め、自社内での乗換契約を推進している。

こうした中、同部門は、乗換時の不利益事項を「注意喚起情報」に記載し、「乗換には、不利益となることがある。」旨を読み上げることが保険募集人に義務付けている。

しかしながら、同部門は、不利益事項が明確に特定できる自社内乗換において、「注意喚起情報」に記載している具体的な「不利益となる事実」の説明を契約者に対し十分に行う態勢を構築していない。このため、不利益事項について契約者が十分に理解をしておらず、苦情に至った事例が認められる。

- ・ 業務統括部門は、保険契約数の拡大のため、新規代理店の獲得に取り組んでおり、新規代理店契約の締結に当たっては、保険募集人に対して実務研修を行っている。また、同部門は、保険契約締結に当たって、保険申込書を代理店経由で送付を受け、申込書の記載内容等を検証し、不備等がある場合は、申込書の訂正を代理店に対し指示している。

しかしながら、同部門や営業推進部門は、代理店に対する指導が不十分であるなど、申込書の訂正等の不備を早期に解消する態勢を整備していない。

このため、訂正後の保険申込書の返送が遅延し、保険料を収受した後も長

【保険会社】

期にわたり契約未済となっている事例が認められる。

- ・ 代理店管理部門は、代理店のチャネル特性に応じた法令等遵守、保険募集管理態勢等の構築を図ってきたとしている。

こうした中、同部門は、当社社員が募集した契約を代理店の成績とする行為を代行募集として禁止し、社員向け指導教材等において注意・徹底している。他方、同部門は、代理店が募集人として契約者等の加入意思の形成・確定を必ず行うこととする一方、申込書の受領等の募集行為の一部を、社員が代理店の依頼に基づき行うことをサポート業務として認めている。

しかしながら、同部門は、代理店が行う加入意思の形成・確定の業務範囲を明確に定めていないほか、社員が行ったサポート業務について、サポート内容等の記録を残すよう指示しておらず、社員の募集行為等の実態を管理していない。

このため、社員が単独で顧客に対して、重要事項の説明等を行い、事実上社員が募集行為の主体となっている事例が認められるほか、当該事例について記録が残されておらず、募集の主体及び実態が不明確なものとなっている。

③ 【保険募集資料等の表示に関する管理態勢】

- ・ 取締役会は、商品開発部門等が作成した新規保険商品の保険募集資料について、記載内容等の検証を行い使用の承認を行っている。

しかしながら、取締役会は、新規保険商品の保険募集資料を承認するに際し、保険商品に関する記載内容等の適切性について、検証を十分に行っていない。

このため、これらの保険の保険募集資料について、1回の事故につき、各種保険金が、当社の定める合計支払限度額を超えて支払われる場合があるかのような、顧客の誤解を招くおそれがある不適切な記載が認められる。

2. 保険募集管理部門の役割・責任

○ 【保険募集に関する法令等違反行為等の処理態勢】

- ・ 営業推進部門は、代理店に毎月提供している契約者情報について、個人情報保護法に基づき、プライバシーポリシーや代理店委託契約書において、他の保険会社の募集に使用することを禁じている。

しかしながら、同部門は、乗合代理店の契約者情報の利用実態を検証する態勢を整備していない。このため、当社が認めている利用目的の範囲を超え、代理店が当該契約者情報を他の保険会社の募集に使用している事例が認められる。

- ・ 保険募集管理部門は、保険募集の重要事項説明について、意向確認書面により契約内容についての顧客意思や保険目的物に対する評価の適切性を確認することとしている。

しかしながら、同部門は、営業拠点や代理店に対し、火災保険に係る保険金額の設定や保険価額の評価の重要性についての研修・指導等を行っていないほか、代理店が適正な価額評価を行うための規程等の整備を行っていない。

【保険会社】

また、同部門は、申込書や意向確認書に記載されている保険金額の適正性を検証していない。

このため、火災保険契約について、更改契約時に保険目的物を再評価せずに長期にわたり同額の保険金額で契約し、超過保険となっている事例が認められる。

Ⅲ. 個別の問題点

○ 保険募集に共通する問題点

①【保険募集の適正】

- ・ 保険募集管理部門は、企業向け火災保険にかかる保険料の割引制度について、割引制度導入以前からの既存顧客に対しても、新規顧客同様、公平に割引制度を適用するよう代理店等に対し指示を行っていない。

また、同部門は、社内研修、代理店研修において、新規契約時における割引の適用に偏った内容の指導・教育を行っていることから、代理店等では同割引制度の導入以前からの既存顧客に対して、更改契約時に募集資料や口頭等による説明が必ずしも行われていない。

このため、既存顧客を中心に、割引適用可能であるにもかかわらず割引を行っていない事例が多数認められる。

②【顧客に対する説明等】

- ・ 保険募集管理部門は、高齢者、投資未経験者に対する投資性保険商品の販売について、不適切募集の防止を目的とした「適合性確認ルール」を代理店に策定させるとともに、その内容が当社の求める水準を満たすことを確認することとしている。

しかしながら、同部門は、代理店による同ルールの策定状況の確認を行っていないほか、同ルールの遵守状況のモニタリングを行う態勢を整備していない。このため、一部の代理店において同ルールの策定が行われていないほか、募集時に、高齢者の理解力等を踏まえた具体的な対応策を講じていない事例が認められる。

- ・ 顧客への商品説明等を所管する部門は、保険募集の際に「ご提案書」を用いて、既契約と新契約の保険料等を保険種類別に対比し、契約者に説明することとしている。

しかしながら、同部門は、「保険会社向けの総合的な監督指針」において求められている、顧客に対する重要事項説明のうち、「予定利率の変動によって保険料が引き上げとなる事実」については、「注意喚起情報」に注意喚起の文言を記載するにとどめている。

このため、契約者に対し、転換契約により享受するメリットよりも相対的に大きなデメリットである予定利率の低下について、新旧の予定利率を対比できるような具体的な数値等の情報を提示していない。

【保険会社】

③【保険募集の委託・管理】

- ・ 代理店教育の統括部門は、金融機関代理店等に対し、コンプライアンス推進に係る研修等を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、研修の実施を金融機関代理店等が応諾した場合のみ実施することとしているため、適合性原則や元本保証等に関する研修等を実施していない代理店が認められる。

<顧客保護等管理態勢>

I. 経営陣による顧客保護等管理態勢の整備・確立状況

○ 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【顧客保護等管理の分析・評価】

・ 常務会は、保険金等の支払状況について、当局から保険業法第128条に基づく報告徴求命令を受けたことから、特別チームを設置し、実態把握を行っている。その結果、多数の請求案内漏れ等の案件が認められたことから、支払管理部門に対し、同案件について十分な顧客対応を行うよう指示している。

しかしながら、常務会は、調査結果等の128条報告を当局に提出した時点で、多数の未請求案件が残存していたにもかかわらず、支払管理部門に対しその後の継続的な請求勧奨の指示を行っていないほか、勧奨状況等についても報告を求めている。

また、支払管理部門は、未請求案件について、積極的な取組みは行わなくても、いずれは顧客から請求があるとして、継続的な請求勧奨を行っていない。

こうしたことから、未請求となっている案件のうち、契約者の請求意思が確認され、支払いに至った事例が多数認められる。

II. 各管理責任者による顧客保護等管理態勢の整備・確立状況

1. 保険契約管理態勢

○ 管理者の役割・責任

○ 態勢の整備

○ 【関係業務部門及び営業拠点等における保険契約管理に係る態勢の整備】

・ 変額個人年金保険の特別勘定について、保険計理部門は、価格変動が一定程度を超えている特別勘定について、ユニットプライスの妥当性を検証することとしている。

しかしながら、同部門は、ユニットプライスの検証方法を何ら定めていないため、検証方法は担当者任せとなっており、各担当者間で均質な検証が行われておらず、管理者による確認も行われていないなど、ユニットプライスの妥当性を検証する態勢の整備が不十分となっている。

2. 保険金等支払管理態勢

○ 支払管理部門の役割・責任

① 【保険金等支払管理に係る具体的施策等の実施】

・ 契約管理部門は「本社事務処理要領」を策定し、事故受付があったものの未請求となっている案件の管理方法を定めており、支払管理グループ等が、顧客に対し定期的に架電等による督促を実施することとしている。

しかしながら、契約管理部門は、支払管理グループ等に対し、未請求案件の督促の周知・徹底を十分に行っていないほか、督促状況の点検の仕組みを

【保険会社】

整備していない。このため、顧客に対し長期間督促を行っていない事例等が認められる。

- ・ 団体保険支払管理部門は、保険金等の請求書類が完備した日に、書類受付印を押印することにより、支払の期日管理を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、22年4月に保険法が施行され、これまで以上に厳格な期日管理が求められているにもかかわらず、適切な期日管理を行うために必要な手続規定等を策定していない。

また、同部門は、書類受付印が終日執務室内の机上に置かれ、一次査定者が自由に押印することが可能な状況となっており、期日管理上最も重要な請求完備日の正確性について、内部牽制機能が発揮される態勢を構築していない。

このため、書類受付印の押印日にかかる証拠書類がないものが多数認められるとともに、遅延利息の支払が必要な事例が認められる。

- ・ 損害調査部門は、22年4月に保険法が施行されることに伴い、その対応として、保険約款の改訂等を行うとともに、保険給付の履行期管理のため、支払事務工程の整備等を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、保険給付の履行期管理について、支払履行起算日等の基準を定めるなどの支払事務工程の整備を行っていないほか、各営業拠点における支払履行期管理の実態を確認していない。

このため、保険法の施行日以降に発生した事故で、約款に定める期日を超えて支払を行ったにもかかわらず、遅延損害金の支払を行っていない事例が認められる。

②【連絡・連携の実施】

- ・ 支払管理部門は、非健常者向け限定告知型商品における病歴等の告知において、顧客が告知書の説明からは「検査入院」も告知すべき入院に該当すると認識できなかったにもかかわらず、検査入院の事実を告知しなかったとして、告知義務違反を理由とした契約解除を行っている。

しかしながら、同部門は、同案件について、告知書の説明方法や契約解除判断の妥当性について十分に検証を行っていない。

3. 顧客情報管理態勢

○ 顧客情報管理の実施

○ 【顧客情報管理に係る態勢整備】

- ・ 医療・健康情報等の特に厳重な管理を要する個人データについて、顧客情報管理部門は、特段の安全管理措置を講じることとしている。

しかしながら、同部門は、支払査定に使用している医療データ等の機微情報について、同データへのアクセス権限付与の適切性について検証していない。このため、同データに保管されている告知書、診断書等の機微情報が、業務上必要のない職員からも閲覧可能な状態となっている。

【保険会社】

- ・ 当社は、業務書類の保管について外部委託しており、委託先管理の所管部門である総務部門は、書類の持出し、返却状況等の在庫確認点検を各業務部門に実施させている。

しかしながら、総務部門は、各業務部門に対し適切に点検を実施するように注意喚起を行っていないほか、点検の実施状況を確認していない。また、顧客情報管理部門も、点検の実態を把握していない。

このため、外部委託先から持ち出し中となっている一部の顧客情報書類について、所在不明となっている事例が認められる。

4. 外部委託管理態勢

○ 外部委託管理の実施

○ 【委託業務の的確な遂行を確保するための措置】

- ・ 支払管理部門は、保険金等支払に係る長期未処理案件が多数存在するにもかかわらず、管理を業務委託先任せとしており、顧客等への交渉経緯等を把握していないほか、迅速な支払処理に向けた指示等を十分に行っていない。

Ⅲ. 個別の問題点

1. 保険契約管理態勢

○ 【解約等に係る対応遅延の防止】

- ・ 顧客サポート部門は、解約処理の遅延にかかる苦情が多数発生したことから、その改善策として、解約申出があった場合に 24 時間以内に初動対応を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、同改善策の実効性等を十分に検証していないほか、解約処理遅延にかかる苦情のうち、未処理となっている案件について、支社等での顧客対応の状況を把握していない。

このため、依然として支社等において、解約処理が半年以上も未処理となっている案件が多数認められる。

○ 【契約更改】

- ・ 契約管理部門は、複数の契約を締結している契約者や同一世帯の契約における重複補償の発生について調査を行い、重複補償により契約者が不要な保険料を負担している実態を把握している。これを受けて、同部門は、重複補償について、Web画面上で注意喚起するほか、重要事項説明書の注記を追記している。

しかしながら、同部門は、重複補償の解消に向け、当社が有する様々な契約者への案内ツール（定期郵便、メール等）を活用するなどの取組みを行っておらず、重複補償の解消に向けた取組みは不十分となっている。このため、重複補償により、契約者が不要な保険料を負担している事例が依然として多数認められる。

【保険会社】

2. 保険金等支払管理態勢

(1) 保険事故の事実関係及び損害の調査・確認

○【保険事故の事実関係の調査】

- ・ 当社は、保険金の支払審査について、一次審査を調査委託会社に外部委託するとともに、二次審査を当社支払部門が行うこととしている。

しかしながら、一次審査及び二次審査におけるチェックは、事故内容や支払い金額等の限定的な項目の確認にとどまっている。このため、事故発生日と見積書の日付の不整合等を看過したまま保険金を支払っている事例が認められる。

(2) 保険金等支払い等の迅速性・適切性の確保

○【保険契約者等への説明等】

- ・ 支払管理部門は、支払査定結果に関する苦情相談窓口として、同部門内に支払相談管理者を設置している。また、支払相談管理者において苦情解決に至らない場合には、顧客に対し社外弁護士を案内し、さらに苦情解決に至らない場合や保険金部門が必要と認める場合には、社外専門家により構成される保険金等支払審議会において支払査定結果の妥当性を検証することとしている。

しかしながら、支払管理部門は、営業拠点に対し、顧客が営業拠点の説明に納得していない場合に、適切に支払相談管理者を案内するよう十分な指導を行っていない。このため、営業拠点において、顧客が納得していない場合であっても、「説明を尽くした」として当社から対応を行っていない事例や顧客から一定期間申出がないことをもってみなし解決としている事例が認められる。

また、同部門は、社外弁護士への案内基準や保険金等支払審議会への付議基準を定めていない。このため、支払相談管理者は顧客が納得していない場合であっても社外弁護士を案内していない事例が認められる。

【保険会社】

＜統合的リスク管理態勢＞

【統合的リスク管理態勢】

I. 経営陣による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

- ・ 取締役会は、「リスク管理基本方針」を策定し、各リスクを横断した適切な統合的リスク管理を組織的・総合的に行うことを定め、統合的リスク管理部門を設置しているほか、経営会議を統合的リスク管理の所管機関として定めている。

しかしながら、経営会議は、各リスクの計測方法、モニタリング手法等の策定について、統合的リスク管理部門に指示していないほか、計量化に向けた具体的な計画も策定していない。このため、当社の資産運用の太宗を占める国内外社債等の信用リスクや保険引受リスク等について計量化を行っていない。

II. 管理者による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 統合的リスク管理部門の役割・責任

○ 【ストレス・テスト】

- ・ 取締役会は、「統合的リスク管理方針」を策定し、統合的リスク管理部門を設置している。

また、同部門は、保険引受リスク、資産運用リスクについて、自然災害や株式の下落等を想定したシナリオに基づくストレス・テストを実施している。

しかしながら、同部門は、保険引受リスクと資産運用リスクにおけるストレス・テストを個別に行っており、両方のリスク・カテゴリーにおけるストレス事象が同一年度に発生した場合の評価を行っていない。

III. 個別の問題点

○ 統合リスク計測手法を用いている場合の検証項目

○ 【統合リスク計測】

- ・ 統合的リスク管理部門は、ブロード・リスク・カテゴリー間のリスクの相関係数等について、各リスク・カテゴリーの過去のリスク量のデータを用いて相関係数を算出するのではなく、代表的なリスクファクターやインデックスを代理変数として、相関係数を算出・決定している。

しかしながら、同部門は、保有するポートフォリオのリスク特性と各代理変数の適合性を確認しておらず、統合リスク量の妥当性・保守性を確保する態勢は不十分なものとなっている。

また、ストレス・テストについて、同部門は、信用リスクの増加をストレス・シナリオに加味しておらず、定量的な統合的リスク管理を十分に行っていない。

【保険会社】

【財務の健全性・保険計理に関する管理態勢】

I. 経営陣による財務の健全性・保険計理に関する管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

- ・ 当社は、出再保険の収支が悪化したことから連続して赤字決算となっているため、親会社からの増資により、純資産を維持している。

しかしながら、取締役会は、厳しい決算状況が続いているにもかかわらず、決算結果を事後的に承認するのみで、異常危険準備金取崩しや増資等の重要な方針について、その妥当性や有効性の議論を行っていない。

また、取締役会は、収益改善に向けた重要な施策の一つである特定比例再保険契約の出再割合の変更の承認について、業務分掌規程上明確な承認権限を定めていない。このため、同承認は取締役会の承認を得ておらず、担当役員任せとなっており、取締役会は、業務執行の最高意思決定機関としての経営管理機能を十分に果たしていない。

さらに、取締役会は、販売商品の中核の一つとなっている自動車保険の新契約について、損益が収支拮抗した状況となっているにもかかわらず、有効な対策等を議論していない。

- ・ 取締役会は、責任準備金等の積立管理態勢について、所管部門を総務部門とし、決算期においては、保険計理人の意見を求めた上で、取締役会が審議の上決定することとしている。

しかしながら、取締役会は、保険計理に関する事項を保険計理人任せとしており、責任準備金等の適切性の検証態勢を整備していない。

このため、取締役会は、責任準備金に関する積立方針の決定時に、剰余金の範囲内で支払可能と判断し、責任準備金の積立を行わないことを不要とした保証債務について、その後、保証債務の増加等が発生しているにもかかわらず、責任準備金の積立の必要性について検討していない。この結果、責任準備金の積立不足が認められる。

- ・ 代表取締役社長は、財務の健全性・保険計理に関する管理態勢について、所管部門を経営管理部門としており、決算作業については、同部門長及び保険計理人が行っている。

しかしながら、代表取締役社長及び同部門は、決算作業を同部門長及び保険計理人に任せきりとし、決算数値についての検証や確認を行う態勢を整備していない。また、監査役による監査も、決算概要の説明を受けるにとどまり、帳簿書類に基づいた検証を行っていない。

このため、「未経過保険料」、「異常危険準備金」などの算出に誤りが認められるほか、ソルベンシー・マージン比率の計算における再保険リスクの算出誤りが認められる。

- ・ 当社は、社内に保険数理に精通した人材を有していないことから、社外の保険計理人と顧問委託契約を締結し、同計理人が保険料の算出方法やその他

【保険会社】

の保険数理に関する事項に関与するとしている。また、同計理人は、商品設計に当たり、純保険料や営業保険料の算式を検討・立案し保険料率を計算しており、代表取締役社長から提示された保障額案を基に保険料を算出している。

しかしながら、代表取締役社長は、保険料の算出方法について、保険計理人に一切を委ねており、同計理人が算出した保険料の適切性を確保する態勢を整備していない。

このため、算出方法書における保険料の算定方法に誤りが認められ、保障額に比して過大な保険料を徴収している事例が認められる。

Ⅱ. 個別の問題点

○ 責任準備金等積立額の適切性

○ 損害保険会社の責任準備金

○ 【支払備金】

- ・ 損害調査部門は、「保険金支払実務マニュアル」を策定し、各支店の損害調査担当者が、同マニュアルに基づき、個々の契約の備金計上処理を行う態勢を構築している。

しかしながら、同部門は、同マニュアルにおいて、備金計上の具体的な算定方法、計上額の見直し管理及び算定根拠の挙証書類等の記録・保存等の備金計上事務に必要なルールを定めていない。

このため、備金計上額の算定根拠が不明な備金計上が認められるほか、支払済案件等の取崩し未済が認められる。

<保険引受リスク管理態勢>

I. 経営陣による保険引受リスク管理態勢の整備・確立状況

1. 方針の策定

○ 【保険引受リスク管理方針の整備・周知】

- ・ 経営会議は、リスク管理全般を監督し、適正なリスク管理の推進・徹底を図る「リスク管理委員会」を設置するとともに、「リスク管理委員会規程」において、保険引受リスク管理部門を定めている。また、同部門は、保険料の算出に係る保険種類毎の取扱規程集を策定しており、営業拠点は、同規程をもとに個別の保険料を算出している。

しかしながら、経営会議及びリスク管理委員会は、当社の保険引受リスク管理態勢を構築するうえで、保険料算出や契約管理などの各種業務から生じる問題を検討し、対応策を立案・実行するという態勢を構築していない。

また、保険引受リスク管理部門は、規程に保険料の計算式や料率表等を記載しているものの、料率に一定の幅がある賠償責任保険や動産総合保険等について、個別契約の保険料設定の考え方や保険料率の本社に対する事前照会手続を定めていない。このため、同部門は、保険料の算出を営業拠点任せとしており、個々の契約のリスク量や適用された保険料等の算出根拠を把握しないまま保険引受を行っている。

2. 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【保険引受リスク管理の分析・評価】

- ・ 当社の主力商品である自動車保険は、収支が悪化し、損害率が 100%を超える状態となっている。

しかしながら、経営会議は、損害率の悪化に係る要因について、定期的・継続的に分析を行い、販売方法、引受基準及び保険料率等について見直しを行い、収支改善につなげていくといった、保険引受リスク管理の基本となる態勢を十分に構築していない。

こうした中、同会議は、保険料水準を改めるなどの収支改善の抜本的な対応を先送りにしている。

- ・ 当社は、グループの再保険会社のセルを用いたレンタ・キャプティブ・スキームを、当社の大手代理店に対し提供している。同スキームについては、代理店からの元受保険料の太宗を当社が再保険会社のセルに出再し、代理店は、再保険会社のセルを借受けるとともに、セルの発行した優先株の出資者となり、出資に対する配当を享受するスキームとなっている。

しかしながら、このような経営に重大な影響を与える代理店との取引であるにもかかわらず、取締役会は、当該スキームの実態を把握しておらず、スキームの適切性や合法性等を管理、検証する態勢を整備していない。

このため、営業推進部門担当役員及び商品部門担当役員は、同スキームの保険金支払能力を十分に検討しないまま、グループ会社への出再であることを理

【保険会社】

由に同スキームを実行している。この結果、再々保険に出再している超過損害額担保特約を除いた部分については信用補完がなく、保険金支払能力がないものとなっている。

また、同スキームにより当該代理店は、元受保険料に比し多額の収益を受け取っている。このような中、代表取締役社長は、契約更改時において、法務部門によるリーガル・チェックも受けることなく、「出再率、利益配分方式、目標収益は現状を維持する。」旨の利益水準を約するような条件書を代理店と取り交わしているなど、特定の代理店に対し過度な便宜供与を図る結果となっている。

II. 管理者による保険引受リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 保険引受リスク管理部門の役割・責任

○ リスクの特定・評価

○ 【モニタリング】

- ・ 数理担当部門は、「保険引受リスク管理規程」を策定し、保険商品の商品別収支分析について、保険商品の収支分析を商品開発後1年毎に行い、収益率が一定水準以上確保されているか否か検証することとしている。

しかしながら、同部門は、同規程において、商品別収支分析の前提条件や分析手法の妥当性について検証することを定めていないため、将来の解約率が、過去の実績などから合理的なものとなっているかについて検証を行っていない。

III. 個別の問題点

○ 商品開発等

○ 【商品販売開始後のフォローアップ】

- ・ 保険引受リスク管理部門は、「保険契約引受規程」を策定し、保険商品毎に、現在の収支状況の把握・分析及び将来の収支予測などの方法により、定期的にリスクを把握することとしている。

しかしながら、同部門は、販売を推進している新規販売商品について、保険金支払いの発生件数が商品開発時の想定を大幅に上回っており、実際の保険事故発生率などを踏まえた商品性の再検証が必要となっているにもかかわらず、具体的な取組みを行っていない。

【保険会社】

<資産運用リスク管理態勢>

【資産運用リスク管理態勢】

I. 経営陣による資産運用リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

- ・ 取締役会は、「資産運用リスク管理基本方針」を策定し、資産運用に関わる各種リスクの管理態勢等について定めるとともに、資産運用リスク管理部門を設置している。
しかしながら、取締役会は、全運用資産を対象としたリスクの計測方法を定めていない。このため、市場リスクの計測において、信用リスク要因を区分して計測していないなど、信用リスクの計量化が行われていない。
- ・ 取締役会は、市場金利の変動により資産と負債を統合した価値が損失を被るリスクをALMリスクと定義し、デュレーション・マッチングの考え方を基本として、商品区分毎に資産のデュレーションに対する負債のデュレーション比率のモニタリングを行うとしている。
しかしながら、取締役会は、ALMリスクの管理を開始した以降、デュレーション比率の乖離に対する許容度等の戦略目標を定めていないことから、同比率の乖離が継続的に発生している。

II. 管理者による資産運用リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 資産運用リスク管理部門の役割・責任

(1) 資産運用リスクの特定・評価

- ・ リスク管理部門は、投融資案件の審査対象を貸付金及び不動産勘定に限定しており、リスク特性に応じた実行時審査を行う態勢を構築していない。
このため、投資期間が長期で流動性に乏しいプライベート・エクイティについて、審査対象から除外しており、投資拡大に際して、フロント部門の判断で投資が決定されている。また、同部門は、投資実行後のモニタリングについて、資産特性を踏まえたモニタリング態勢を構築していない。
こうしたことから、同部門は、ファンド毎のパフォーマンス評価や主な財務指標のデータ収集を行うにとどまり、個別の投資先についての財務実態の把握、財務分析を通じた売却等の可能性を検証していない。
- ・ 当社は、グループ統一のリスク管理指標である、自己資本に対する保有リスク量の割合を数値化した指数をリスク管理指標として導入している。また、リスク管理部門は、「インカム資産」については信用リスク計測対象、「マーケット資産」については市場リスク計測対象とし、各々で計測されるリスク量を同指数で管理している。
しかしながら、同部門は、「インカム資産」は信用リスク計測対象としていることを理由に金利リスクを計測対象としていないほか、信用スプレッド

【保険会社】

変動リスクも計測対象としていない。このため、同指数による管理は、リスク量が過少に評価されている。

また、同部門は、「インカム資産」や「マーケット資産」に属する商品の基準を明確に定めていない。このため、CMB Sの投機的格付であるBB格が安定的収益を確保する目的である「インカム資産」として管理されている。

(2) モニタリング

○【資産運用リスクのモニタリング】

- ・ 当社におけるVaRモデルのバック・テストについては、過去において資産と負債の時価評価差額の変動実績がVaRを上回ったケースが一部認められている。

このような中、統合的リスク管理部門は、VaRによるリスク量の算出にあたり、過去のバック・テスト結果の要因分析を十分に行っていないにもかかわらず、標本数が十分確保できない下では、VaRが実態以上に過大に計測され、信頼性が確保できないことを理由に、バック・テストを行わないとの決定を行っている。

このため、同部門は、資産運用リスク管理規程のバック・テストに関わる事項を削除しており、VaRの検証・分析は行われておらず、現状、VaRの信頼性を確保するための手法、報告方法は定められていない。

【市場リスク管理態勢】

○ 管理者による市場リスク管理態勢の整備・確立状況

(1) 管理者の役割・責任

○【管理者による組織体制の整備】

- ・ リスク管理統括部門は、「資産運用リスク管理規程」を策定し、売買の発注・約定に際し、最良執行に留意しなければならないことを定めている。
また、同部門は、投資運営要領等において、原則として複数の取引先への引き合いを実施し、最良条件を提示した先と約定を行うことを定めるとともに、発注証券会社の評価について選定基準等を定めている。
しかしながら、債券、デリバティブ等の相対取引について、取引価格の妥当性を検証していないなど、ミドル部門としての機能を十分に発揮していない。

(2) 検証・見直し

○【市場リスクの評価方法の見直し】

- ・ 統合リスク管理部門は、バック・テストにおいて、VaRの信頼性の低下が判明している中、「当社の運用スタイルは長期運用である」という合理性に乏しい理由により、VaRの補正などの具体的な対応を行っていない。

このため、市場リスク量が過少評価されている。

【保険会社】

【信用リスク管理態勢】

I. 管理者による信用リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 信用リスク管理部門の役割・責任

○ 【審査部門の役割・責任】

- ・ 財務審査部門は、ストラクチャード・ローンの融資の審査及び自己査定において、貸付担当部門が作成した同ローンの債務者判定区分表を用いて、スキームの検証や、自己査定における二次査定を行うこととしている。

しかしながら、同部門は、融資の審査等において、同ローンのスキームが内包するリスクを網羅的に洗い出す態勢を整備していない。

このため、リース子会社向けのノンリコースローンについて、貸付担当部門が、特殊物件をリースする際の許認可要件を確認していないことを看過している事例が認められる。

II. 個別の問題点

○ 不動産投資リスク管理態勢

○ 【不動産投資リスク管理態勢の整備・確立】

- ・ 当社の保有する老朽化建物等については、保有ビルの競争力の低下、追加支出増大による将来収支の悪化等のリスクを内包している。

しかしながら、不動産投資部門は、老朽化建物等への計画的な対応を行っていないほか、個別老朽化建物等の現状把握を十分に行っていない。また、同部は、老朽化建物等に対する改修等の仕様・ルールも明確に定めていない。

このため、老朽化建物等の改修において、限定的な工事内容にとどまっている事例や、工事を先送りしている事例が認められる。

＜オペレーショナル・リスク等管理態勢＞

I. 経営陣によるオペレーショナル・リスク等管理態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

- ・ 当社は、インターネットによる募集受付を本格化しつつあり、システムの安定的な安全稼働は、当社の重要課題である。

しかしながら、取締役会は、システム基盤系など数年に亘る取組が必要な課題について、システムリスク管理計画の策定等、進捗管理を行う態勢を構築していない。また、取締役会は、システムリスク管理部門がシステム基盤の維持などの安全対策といった課題を先送りしてきた状況を看過している。

さらに、同部門は、当社と同業他社の安全対策の水準・動向の比較等による現状の安全対策上の問題を把握しておらず、当該問題を取締役会等に報告していない。

こうしたことから、契約管理上の重要な機能を担うシステムの基本ソフトやデータベースソフトについて、保守契約が期限切れとなっているにもかかわらず、当社は、延長保守契約も締結しないまま継続使用している。このため、システム障害が生じ、同システムが復旧できない場合には、既存契約の継続手続を行うことができなくなり、顧客に無保険期間を発生させるなど、顧客に重大な影響を与える可能性がある。

II. 管理者によるオペレーショナル・リスク等管理態勢の整備・確立状況

○ システムリスク管理態勢

○ システムリスク管理部門の役割・責任

○ 【システムリスクの状況等のモニタリング】

- ・ システムリスク管理部門は、当社情報システムについて、不正アクセス防御のためのファイアウォールシステムを導入している。こうした中、システム開発委託先のセキュリティ診断を受けた結果、個々のシステムの脆弱性が判明している。

しかしながら、同部門は、当該脆弱性を複合して検証を行っていないほか、顧客に与える影響及び事故発生時の経営に与える影響を十分に検討しておらず、対応を見送っている。このため、当該システムのログイン画面において、生年月日等の個人認証情報の入力回数に制限を設けていないことなどから、顧客アカウントへの不正侵入が可能となっているほか、当社及び顧客においても当該不正侵入を検知できない状況となっている。

Ⅲ. 個別の問題点

1. システムリスク管理態勢

(1) システム企画・開発・運用管理等

○【システム運用態勢】

- ・ システムリスク管理部門は、プログラミング・ミスによるシステム障害が頻発していることから、未然防止のためチェックシートを作成している。

しかしながら、チェックシートを作成した後も、同様のミスによるシステム障害が継続的に発生しており、チェックシートによるシステム障害の抑制効果が認められていない。

こうした中、当社は、他の生命保険株式会社との合併・システム統合を予定しているにもかかわらず、プログラミング・ミスを起因とするシステム障害の再発防止態勢や、システム開発・運用における品質管理態勢を確立していない。

(2) 外部委託管理

○【外部委託業務の管理】

- ・ 当社は、システムリスク管理について外部委託を行っており、管理の状況は、経営陣が報告を外部委託先より報告を受け、必要に応じ改善指示等を行うこととしている。

しかしながら、経営陣は、システム障害の報告態勢を十分に整備していないため、外部委託先が対応の優先度が「高い」としているシステム障害が多数発生しているにもかかわらず、これらのシステム障害の内容を把握していない。

このため、前契約で付帯した特約が表示されない更改申込書が作成され、その都度、営業現場による修正作業が必要となる障害が発生しているにもかかわらず、システム改善の指示が行われていない事例が認められる。

2. その他オペレーショナル・リスク管理態勢

○ 危機管理態勢の整備・確立状況

○【平時における対応】

- ・ 当社は、社員が緊急事態を認識したときは、危機管理規程に基づき、各部門を通じて「危機管理統括部」である総務部門に通報し、同部門が行う「危機レベル」の判定に基づき全社的な対応が発動される態勢としている。

しかしながら、総務部門は、危機管理規程に定める「危機レベル」と、各部門のリスク管理規程に定める「緊急事態のレベル」との対応関係を整理しておらず、どのような緊急事態の場合に、危機管理規程に基づく通報を要するかの判断基準を示していない。

このため、過去にシステム障害が発生した際、システムリスク管理部門は、同部門のリスク管理規程に基づき影響度を顧客や経営に重大な影響を与えるケースと判定し、コンティンジェンシープランを発動したが、危機管理規程に基づく総務部門への通報をしていない。この結果、対策本部を設置するなどの全社的な危機対応は発動されず、各部門における情報共有や判断が適時

【保険会社】

に行われていない事例が認められる。

【貸金業者】

《貸 金 業 者》

○ 法令等遵守（コンプライアンス）態勢等

【法第 12 条の 4（証明書の携帯）関係】

- ・ 当社は、貸金業の業務に従事する使用人その他の従業者に、証明書の番号の記載がない証明書を携帯させて、業務に従事させている。
- ・ 当社は、営業所又は事務所ごとに備えている従業者名簿において、貸金業の業務に従事する一部の従業者に関する事項の記載を行っていない。
- ・ 当社は、営業所又は事務所ごとに備えている従業者名簿において、「貸付けの業務に 1 年以上従事した者に該当するか否かの別」の事項の記載を行っていない。

【法第 18 条（受取証書の交付）関係】

- ・ 営業担当者が、債務者を訪問した際に弁済を受けているにもかかわらず、受取証書を交付していない。

【法第 22 条（債権証書の返還）関係】

- ・ 管理部門は、貸付の契約に基づく債権について、その全部を弁済した者に対し、当該債権の証書を返還していない。

【法第 24 条の 2（保証等に係る求償権等の行使の規制）関係】

- ・ 審査部門は、保証会社と貸付けに係る契約について保証契約を締結するに当たって、同社に対し、同社が当該保証契約に関してする行為について、貸金業法に定める求償権等の行使の規制がある旨を書面により通知していない。

【法第 24 条の 6 の 2（開始等の届出）関係】

- ・ 取締役会は、貸付けの契約に基づく債権に関する債務者等との交渉の経過の記録について、虚偽記載及び記載漏れ等が行われている行為を把握しているにもかかわらず、法第 24 条の 6 の 2 に定める届出を行っていない。

○ 顧客等に関する情報管理態勢

【法第 12 条の 2（業務運営に関する措置）関係】

- ・ 貸金業の業務に関して取得した資金需要者等に関する情報の取扱いについて、取締役会は、「システム運用管理マニュアル」及び「サーバ管理マニュアル」を策定し、同マニュアルにおいて、システム管理者等を定めている。
また、同マニュアルにおいて、システム管理者等は、OS 及びソフトウェアの脆弱性や不具合の影響度を考慮し、必要に応じバージョンアップ等を行うこととしている。

こうした中、システム管理者は、資金需要者等の情報に接続するクライアントパソコンに対するセキュリティ対策を行っていない。このため、サポー

【貸金業者】

ト切れによりウイルス対策が講じられないOSを利用している事例が認められる。

- ・ 個人である資金需要者等に関する情報の安全管理措置について、当社は、「個人情報保護運用細則」に基づき、個人データの取扱状況等を把握するため、「個人情報管理台帳」を作成し、個人データに追加・修正等の変更が生じた場合には速やかに同台帳を見直すこととしている。
しかしながら、コンプライアンス統括部門は、同台帳の更新を行っておらず、同情報の安全管理措置は十分なものとなっていない。
また、個人である資金需要者等に関する特別の非公開情報について、入会申込みに際し取得した住民票の写しの本籍地を黒塗りしないまま保管している事例が認められる。
- ・ 管理部門は、加入している信用情報機関から提供を受けた個人信用情報に対する社内のアクセス権限について、人事異動により担当外となった者のアクセス権限を解除していない。

○ 苦情等への対処

【法第12条の2（業務運営に関する措置）関係】

- ・ 苦情処理態勢について、当社は、苦情及び紛争等の対応態勢に関する規則を定め、苦情等の申立てを受けた場合は「苦情等記録書」を作成することとしているほか、苦情等の発生状況等を経営陣に報告することとしている。
こうした中、管理部門は、債務者から総量規制に関連した苦情の申立てを受けているにもかかわらず、同記録書を作成しておらず、経営陣にも報告していない。

○ 金融ADR制度への対応

【法第12条の2の2（指定紛争解決機関との契約締結義務等）関係】

- ・ 管理部門は、提携カードに係る契約について、手続実施基本契約の相手方である指定紛争解決機関の名称の公表を行っていない。

○ 貸金業務取扱主任者

【法第12条の4（証明書の携帯）関係】

- ・ 管理部門は、従業者名簿において、貸金業務取扱主任者の登録番号を記載していない。

○ 契約に係る説明態勢

【法第13条（返済能力の調査）関係】

- ・ 営業部門は、カード入会申込書において、「借入希望枠と無担保借入残高合計の合算が一定額を超える場合」には、収入証明書の提出が必要であると記載している。このため、住宅ローン等の有担保の借入が、個人顧客合算額に含まれないとの誤解を招きかねない記述となっている。

【貸金業者】

【法第 14 条（貸付条件等の掲示）関係】

- ・ 当社のカードキャッシングの貸付条件表において、「返済期間及び返済回数」が実態と相違したものとなっている。

○ 返済能力調査

【法第 13 条（返済能力の調査）関係】

- ・ 貸付けの契約を締結しようとする場合において、審査部門は、顧客等の収入又は収益その他の資力、信用、借入れの状況、返済計画その他の返済能力に関する事項を十分に調査していない。

【法第 13 条の 3（基準額超過極度方式基本契約に係る調査）関係】

- ・ 当社は、極度方式基本契約を締結している個人顧客について、指定信用情報機関の保有する当該個人顧客に係る信用情報を使用して行うべき、基準額超過極度方式基本契約に該当するかどうかの調査（以下、「途上与信調査」という。）を全く行っていない。
このため、基準額超過極度方式基本契約に該当した場合に、極度額の減額等の必要な措置ができない状況にあり、返済能力を超えた貸付けの抑制が機能していない。

- ・ 途上与信調査について、審査部門は、改正貸金業法完全施行日（平成 22 年 6 月 18 日）以前より、複数の商品に極度方式基本契約を締結している顧客に対して調査を行い、必要に応じ、極度額の減額等を行うこととしている。
しかしながら、途上与信調査については、各商品の業務内容やシステムの詳細を理解している職員が不足していることから、複数の商品にキャッシング枠を保有している顧客に対する途上与信調査について、審査部門は、法施行後半年を経過しているにもかかわらず、システムをいまだ整備していない。
このため、審査部門が、同調査を行っていない事例が認められる。

○ 貸付審査

【法第 12 条の 2（業務運営に関する措置）関係】

- ・ 取締役会は、貸金業務要領を策定しているものの、基本基準額超過極度方式基本契約に係る調査を定めていない。

【法第 13 条（返済能力の調査）関係】

- ・ 管理部門は、極度方式基本契約を締結しようとする場合の借入申込書に、極度方式基本契約の極度額の記載欄を設けておらず、顧客の借入意思確認を行っていない。

【法第 13 条の 2（過剰貸付け等の禁止）関係】

- ・ 営業部門は、貸付けの契約を締結しようとする場合において、返済能力の調査により、当該契約が個人過剰貸付契約であると認められるにもかかわらず、当該契約を締結している。

【貸金業者】

- ・ 極度方式基本契約の極度額の増額申請時における返済能力の調査において、審査部門は、当該契約が基準額超過極度方式基本契約に該当することを把握し、増額申請の謝絶を行っているにもかかわらず、年収に応じた極度額の減額等の措置を行わなかったことから、新たな借入が行われている。

【法第 13 条の 3（基準額超過極度方式基本契約に係る調査）関係】

- ・ 審査部門は、基準額超過極度方式基本契約の基準金額の調査にあたり、配偶者の同意を得ずに年収を合算している。

【法第 13 条の 4（基準額超過極度方式基本契約に係る必要な措置）関係】

- ・ 途上与信調査について、審査部門は、自動判定により基準額超過極度方式基本契約に該当することを把握しているにもかかわらず、極度額の減額等の措置を講じていない事例が認められる。

○ 広告規制

【法第 15 条（貸付条件の広告等）関係】

- ・ 貸付条件等の広告について、当社は、「広告の取扱に関する規則」を策定し、同規則に定める広告出稿基準に基づき、インターネットホームページ及びタウンページ上で行っている。

また、広報部門は、広告業務の内容を確認のうえ、その結果を同規則に基づき 6 ヶ月毎もしくは必要に応じて内部管理部門に報告することとしている。

しかしながら、広報部門は、これまで内部管理部門へ報告を行っておらず、内部管理部門及び内部監査部門においても広告掲載内容の検証を行っていない。

このため、広告内容に関して、以下のような問題点が認められる。

- ・ ホームページにおける貸付条件の広告について、一部の商品に関し、「返済期間及び返済回数」が表示されていない。
- ・ タウンページにおける貸付条件等の広告について、実際に取り扱っていない貸付条件が表示されている。

○ 書面の交付義務

【法第 16 条の 2（保証契約締結前の書面の交付）関係】

- ・ 貸付契約に係る保証契約を締結する際、保証人に交付する「保証契約の内容を説明する書面」について、審査部門は、貸付契約年月日や貸付金額などが記載された書面として、基本契約書（写し）を併せて交付すべきであるにもかかわらず、これを交付していない。

【法第 17 条（契約締結時の書面の交付）関係】

- ・ 管理部門は、貸付けに係る契約を締結した際に、契約者に交付している「契約の内容を明らかにする書面」に関し、「貸付けに関し貸金業者が受け取る書面の内容」に係る事項を記載していない書面を契約者に交付している。

【貸金業者】

○ 帳簿の備付け等

【法第 19 条（帳簿の備付け）関係】

- ・ 帳簿の備付けに係る管理態勢について、取締役会は、「貸金業務規則」により統括責任部署を定め、同規則に基づき、貸付けの契約に基づく債権に関する債務者等その他の者との交渉の経過の記録等の事項を記録・保存することとしているほか、延滞者属性表及び延滞管理カードを債務者等との交渉経過を記録する帳簿として運用している。

しかしながら、取締役会は、規程の整合性に対する確認等の指示を十分に行っていない。このため、「債権管理・回収マニュアル」において「入金済の属性表は、破棄することができる」としており、「保存する」としている同規則と整合性が図られていない。

このため、1ヶ月未満の延滞債務者（初期延滞債務者）等との交渉の経過について、管理部門は、延滞管理カードは作成せず、延滞者属性表を作成しているものの、入金済みの同表は破棄する運用としており、適切に記録・保存される態勢となっていない。

○ 帳簿の閲覧、謄写

【法第 19 条の 2（帳簿の閲覧）関係】

- ・ 管理部門は、帳簿の閲覧等の請求者に対する貸付けの契約に関する事項（取引履歴）の開示について、合理的な理由なく相当期間遅延している。

○ 取立行為規制

【法第 21 条（取立て行為の規制）関係】

- ・ 管理部門は、貸付けの契約に基づく債権の取立てに当たり、債務者及び保証人に対し送付している支払いを催告するための書面（「督促状」、「重要通知」及び「催告書」）において、「支払いの催告に係る債権の弁済期」を記載していない。

○ 債権譲渡等

【法第 24 条（債権譲渡等の規制）関係】

- ・ 管理部門は、貸付けに係る契約に基づく債権を他人に譲渡するに当たって、その者に対し通知する書面において、「当該債権が当社の貸付けに係る契約に基づいて発生したこと」に係る記載のない書面により通知している。

○ 登録の申請、届出書等の受理

【法第 4 条（登録の申請）関係】

- ・ 管理部門は、登録事項「業務の方法」のうち、賠償額を予定する場合における当該賠償額の元本に対する割合について、うるう年に係る賠償額の計算方法を記載していない。