

金融検査結果事例集別冊 1
〔新たな形態の銀行〕

平成23年7月
金融庁検査局

<別冊1目次>

I. 経営管理（ガバナンス）態勢－基本的要素－	1
II. 金融円滑化	7
III. 法令等遵守態勢	8
IV. 顧客保護等管理態勢	14
V. 統合的リスク管理態勢	18
VI. 自己資本管理態勢	21
VII. 信用リスク管理態勢	23
VIII. 資産査定管理態勢	26
IX. 市場リスク管理態勢	27
X. 流動性リスク管理態勢	31
XI. オペレーショナル・リスク管理態勢	33

注：「新たな形態の銀行」（別冊）の名称について

当該名称は、伝統的な銀行業務を行っている銀行以外の特色のある銀行を表すために、本事例集において便宜上使用しているものである。

具体的には、外国銀行支店ではない銀行で、以下の3つの特徴のいずれかを有する銀行を念頭に置いている。

1. 銀行業務の範囲が、決済、与信・受信業務を含むフルバンキング形態ではなく、主に決済や個人ローンなどを提供する業務形態の銀行
2. 有人店舗を持たず主にインターネットやATM等による非対面取引を利用した業務形態の銀行
3. 顧客層を特定の範囲に絞り込んでいる業務形態の銀行

なお、本文中の金融機関の規模・特性等については、省略している。

＜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. 経営方針等の策定

○【戦略目標の整備・周知】

- ・ 子会社に対する管理について、取締役会は、子会社の事業計画が当行の中期事業計画に含まれるにもかかわらず、同社の計画と実績の乖離原因を踏まえた計画の実現可能性や具体的な対応方針等について検討を行っていない。

- ・ 取締役会は、中期的な経営方針を策定し、これに基づき各期毎の経営計画を策定しているほか、経営会議において、個別重要事項に係る審議等を行うこととしている。また、当行は、事業親会社等からの不当な影響力を排除するとの観点から、グループ会社間の取引方針等を定めている。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 当行は、グループ会社間の取引に際し、有効なリスク遮断策を講じ、適正な会社運営が確実になされるよう社内規程を定め厳格に運用することとしている。しかしながら、当行の規程及び新商品等の審査態勢上、事業親会社等との取引に係る有効なリスク遮断策について具体的に定められていない。

このため、経営会議は、リスク遮断策等について協議することなく、グループ会社への実質無担保融資を承認しているなど、有効なリスク遮断策を講じていない。

- ・ 取締役会は、収益性を高めることを目的として業務の拡大を進めているが、各業務の採算管理を担当部門に指示していない。このため、ATM支払手数料がどの業務から発生しているのかなどについて把握していない。

また、資金調達については、総資金利鞘が継続的にマイナスとなっているにもかかわらず、ALM態勢を整備しておらず、設置根拠規程のない会議において、資金収益への影響を分析しないまま預金金利の引上げを決定し、多額の資金調達を行っている。

- ・ 取締役会は、事業計画と実績の乖離を踏まえ、様々な施策を実施するとともに、事業計画を下方修正している。

しかしながら、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、計画策定に当たって、市場分析や当行の顧客属性にいかなる潜在需要があるか等の前提条件を検証していない上、これまで成約したローン顧客、成約に至った媒介手段等の実績と計画との乖離原因分析等を十分に行っていない。

このため、増加を見込んだローンについて、計画比乖離を生じているが、その原因究明が十分にできておらず、有効な対策を講じることができていない。

- ・ 取締役会は、当行が事業計画で見込んでいるローンの実行金額を確保す

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

るために、顧客相談対応、受付事務及び審査事務に必要な経営資源配分を行っていない。

このため、必要な人員を確保できず、潜在的な需要を掘り起こせていないほか、審査事務が滞ったため顧客が取下げを余儀なくされているといった苦情事例が散見されるなど、収益機会を逸しているという問題点が認められる。

2. 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】

- ・ 当行は、前回検査において、法令等遵守態勢や、職務執行に係る情報の保存・管理に関する態勢の整備が不十分である旨指摘されている。

しかしながら、取締役会等は、業務執行部門に対する指導・監督を十分に行っていないことから、審査部門において、大口与信先の融資審査資料、自己査定資料を管理していない等の問題が認められる。

- ・ 取締役会は、リスク評価を十分実施しないまま収益確保策に取り組み、リスクを拡大させている。他方、取締役会は、収益の改善を図ることを重視するあまり、業務を適切に遂行するために必要な人員・システム等、内部管理態勢の整備に向けた対策等を十分に行っておらず、各種リスクの管理機能の低下を招いている。

こうしたことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、新たな収益源を確保すべく、新規融資業務等を行うことを承認している。

しかしながら、取締役会は、当該新規業務の開始を検討するに当たり、商品性の検証や必要なインフラ整備等の検討を十分に行っていないほか、当行が定めた新規業務等の審査プロセスを経ていない。この結果、新規融資業務は、規程整備の遅れ等から業務開始が遅延し、計画当初から未達となる事態を招いている。

- ・ 取締役会は、関連会社等を委託先として、業務効率化等を目的に、顧客サポート業務等の委託を推進している。

しかしながら、取締役会は、委託に伴って発生・増加するリスク等の分析や、委託先のリスク特性を踏まえた堅固な管理・監督態勢の構築を行わないまま業務の委託を行っているほか、管理部署に対する人員補充等の必要な態勢整備も怠っている。

この結果、委託先に対するモニタリングや管理監督が不十分となったことに起因する問題が生じている。

3. 組織体制の整備

①【金融機関全体の組織体制の整備】

- ・ 当行は、事業親会社との間において、業務委託契約を締結し、同社に対して委託手数料を支払っている。

こうした中、担当部門は、当該契約において具体的な役務提供の内容や委託根拠が明確でない費用が例示されているにもかかわらず、委託業務内容の

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

適否や当行による費用負担の妥当性等について、詳細な検討を行っていない。また、取締役会も、費用負担の詳細を検証するよう指示しないまま、契約締結を承認している。

- 経営会議は、特定関係者との取引について、当行規程で担当部門による事前チェック及びコンプライアンス統括部門による事後チェックを定めている。しかしながら、経営会議は、コンプライアンス統括部門に対して、特定関係者との取引に係る管理態勢を十分に構築させていない。
このため、以下の問題点が認められる。
 - 特定関係者との取引について、同統括部門は、規模及び信用度等が同等の第三者との間で行う同等の取引と比較する場合の取引条件の範囲等を検討しておらず、取引担当部署である資金部門に対して具体的な指示を行っていない。
このため、特定関係者との取引に係る資金部門及びコンプライアンス統括部門の検証については、取引一覧表に特定関係者以外を含む全取引を記載しているのみで、アームズ・レングス・ルールに照らして取引が適切であるのか事後的に確認できるものとなっていない。
 - 経営会議は、コンプライアンス統括部門に対して、特定関係者との取引等の洗出しを行わせていない。
このため、特定関係者へ委託している業務について、特定関係者との取引という観点での確認を行っていない。
- 当行は、収益基盤の多様化を経営上の目標としており、取締役会は、法人向け与信比率を増やすポートフォリオ戦略の一環として、事業親会社からの出向者受入れ等により、担当社員を増員しているほか、中期経営計画において、グループシナジーの発揮を掲げ、営業体制の強化に努めるとしている。
他方、当行は、内部規程において、事業親会社グループと顧客情報を共有する際には、顧客の事前同意を得ることを定めている。
こうした中、当行職員と事業親会社社員との間で、顧客の同意がないまま法人取引先情報の授受を行っていた事案が発覚している。
しかしながら、コンプライアンス委員会は、顧客情報の重要性に関する認識が不足しており、コンプライアンス統括部門に対し、グループ間の顧客情報の不適切な取扱いに係る体制の見直し・検討を指示していない。
このため、同事案発覚後も、当行経営陣が事業親会社の経営陣に対し融資戦略の方向性を説明する際、顧客の同意を得ていない顧客情報が記載された資料を使用している事例や、当行職員が営業目的で顧客情報を事業親会社グループ会社社員と共有する際に、顧客による口頭同意を得たとしているものの、顧客交渉記録等がない事例等が認められる。
- 当行には、事業親会社及び同グループ会社との兼務出向者が存在している。こうした中、人事部門が、子会社支援のための人件費負担は許されると誤認していたこと等から、当該兼務出向者に係る当行と事業親会社及びグループ各社間における人件費負担割合の妥当性について、アームズ・レングス・ル

【別冊 1 【新たな形態の銀行】】

ールに即した検討が行われていない事例などが認められる。

また、事業親会社及び同グループ会社との間で締結した買収契約の際の事業価値の算出に関し、担当部門は、事業価値算出の前提となる事業規模の伸び率の妥当性について、取締役会説明資料等において説明していないなど検討過程が不明となっている。さらに、取締役会も、本件に関する説明を求めないまま承認している。

- ・ 取締役会は、事業親会社の職員が取締役会にオブザーバーとして出席することを許容している。また、取締役会議事録には、同職員の出席について記載されていない。

② 【新商品等審査に関する取扱い】

- ・ 取締役会は、新商品・新規業務の審査について、リスク管理統括部門が各リスク管理の所管部署の審査結果を取りまとめ、新商品・新規業務の担当部署に送付することとしている。

しかしながら、取締役会が、当該検討結果に基づく新商品等の改善状況を検証する態勢を整備していないことから、改善すべき新商品等について必要な改善が行われていなかったことが看過されている。

- ・ 提携ローンの取扱いについて、ローン推進部門は、貸付商品の取扱手続等を定めていなかったため、提携ローンを運用資産として取扱い、リスクの網羅的な洗出しや評価を行わないまま、その取扱いを取締役会に付議している。また、取締役会も、各種リスクの洗出し等を確認することなく、これを承認している。

この結果、同部門等は、規程の整備について検討を行わないまま取扱いを開始しているほか、提携先との間で締結された「協定書」において、提携先に対するモニタリング条項等が設定されていない。

4. 【モニタリング及び見直し】

- ・ 組織体制の整備について、取締役会は、資産運用における個別案件の審議機関などの各委員会を設置しているが、各委員会への付議基準を明確化していないことから、各委員会による資産運用業務等に対するモニタリング態勢は不十分となっている。

このため、多額の投資を行っている証券化商品の裏付資産に係る条件変更が投資委員会に付議されていないほか、設置根拠規程のない会議においてファンド販売の再開が決定されている。

- ・ 当行は、中期経営計画策定以降、収益性の向上等を掲げ、各施策の見直しを実施するなど、ビジネスモデルの再構築を実施している。

しかしながら、取締役会は、計画計数の増減根拠や計画見直しの必要性等について企画部門に指示していないなど、計画実現のための牽制機能を十分発揮していない。また、同部門が関係各部門との調整を十分行わずに策定している中期経営計画について、取締役会は、前・中期経営計画の総括や前提条件を踏まえた十分な議論を行わないまま承認している。

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

このため、経営計画の履行状況等において、以下のような問題事例が認められる。

- ・ 企画部門は、毎月一定額の提携ローンの積上げを見込んでいるが、提携ローン部門は、提携ローンの取扱いを開始する態勢を十分に整備していない。

こうしたことから、取締役会において、今後の積上げ額の減額を余儀なくされており、貸出残高に大きな影響を与えている。

- ・ 個人ローン推進部門は、ローン残高の増加を計画していたが、システム管理部門によるリリース予定時期と計画が相違しているなど、両部門間で当該機能のリリース時期の捉え方が異なっていた。

こうした中、企画部門において、当該機能のリリースに伴うローンの増加額を年度の貸出金増加分の3割と見込む計画を策定し取締役会に報告しているが、実際のリリースは個人ローン推進部門が計画している時期よりも数ヶ月遅れており、当該年度の半期までの当該増加額は計画比大幅未達となっている。

- ・ 当行は、特定の債務者層のマーケットを主要ターゲットとし、預金業務、貸付業務を中心とした既存商品による営業を行うとしていた。

経営計画については、取締役会及び経営会議は担当部署から四半期毎に経営計画の進捗状況について報告を受けフォローアップすることとしている。

しかしながら、貸出純増目標の進捗率が半年間で大幅乖離となっている中、経営会議は、見込案件の成約率等を営業統括部門に分析・報告させていないほか、預け金を除く運用・調達の実算・進捗管理を行っておらず、預け金を除く総資金利鞘をコントロールしていない。

- ・ 取締役会等は、他行から住宅ローンを購入するに当たり、リスク統括部門に購入住宅ローン専用のスコアリングモデルを新たに作成させ、同モデルで算出された予想倒産率が適当な水準であることのみをもって、「購入可」と判断している。

しかしながら、取締役会等は、同モデルにおいては、購入債権に係る過去の延滞履歴や外部環境の変化等により予想倒産率が上昇するといったリスクを勘案しておらず、結果的にリスクが過少評価されていることを看過している。さらに、同モデルの有効性について第三者によるチェックを行うよう指示していない。

こうした中、購入した一部の住宅ローンについては、直近の倒産率が同モデル算出値を超過していることに加え、購入後1年未満で要注意先にランクダウンしている先が多数認められるなど、同モデルで想定した水準を上回り資産が劣化しているにもかかわらず、リスク統括部門等は、劣化要因や発生傾向の分析を行っていない。

Ⅱ. 内部監査態勢の整備・確立状況

○ 内部監査部門の役割・責任

○ 【内部監査の実施】

- ・ 監査部門は、インターネット取引に係るシステム障害が多数発生しているにもかかわらず、同取引に係るシステムの外部委託先に対する監査を実施していないほか、同委託先の監査の結果を把握していない。
- ・ 監査部門は、監査を行うに際し、ヒアリングによる組織体制の確認や、資料閲覧による管理態勢の枠組みの確認等にとどまり、十分な監査を実施していない。
このため、疑わしい取引の届出漏れや未承認による行内情報の行外持出し等、多数の問題事例が認められているが、監査部門は、こうした問題事例を看過している。
- ・ 業務委託先に対する内部監査について、経営会議で決議した現物監査方針において無予告による実施を定めているにもかかわらず、監査部門等は、事前連絡のうえ現物監査を実施しているほか、内部監査の指摘事項が長期にわたり改善未了となっているなどの問題点が認められる。

Ⅲ. 監査役・監査役会による監査態勢の整備・確立状況

○ 内部監査部門の役割・責任

○ 【監査役会の機能】

- ・ 監査役は、事業親会社グループ内企業の役職を兼務しており、当該企業の役員としての忠実義務と当行監査役としての忠実義務が対立する局面が想定されるが、監査役会は、事業親会社グループ企業等の事業リスク遮断の観点からの具体的な措置について十分検討していない。

＜金融円滑化＞

○ 個別の問題点

○ 共通

○【与信審査・与信管理】

- ・ 当行においては、住宅ローンを非対面で提供していることから、顧客説明が重要となっている。こうした中、住宅ローンに係る条件変更の申出等に対応するため、基本方針を定め、顧客の意向を踏まえた十分な検討を行うとともに、可能な限り速やかな回答を行うことなどとしている。また、審査部門は、受付から方針決定までの事務フローを定めているほか、住宅ローン債権の管理状況等を月次で経営会議に報告することとしている。
しかしながら、以下のような事例が認められる。
- ・ 審査部門は、延滞中の顧客から、返済方法を変更したいとの申出を受けているが、当行のシステム上の制約を理由として、十分な検討を行うことなく、条件変更には応じられないと回答している事例。
- ・ 審査部門は、病気のため休職している顧客から、条件変更の申出を受けているが、申出の当初時に復職が決まっていなかったことや、やむを得ない場合は任意売却すると同意したことをもって、その後、顧客の実態を十分に把握することなく、任意売却により回収を行う方針としている事例。

<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

1. 方針の策定

○【取締役の役割・責任】

- ・ 当行は、機関銀行化の防止、アームズ・レングス・ルールの遵守等を含む基本規則を定めている。こうした中、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 事業親会社グループとの与信取引において、リスク管理委員会は、財務実態の把握が十分可能との理由をもって、一般与信先に比して高い与信限度額水準としているが、グループ取引の適切性確保の観点からの検討を十分に行っていない。

また、同グループへの与信開始時において、他の債務者に比べ情報入手が容易であるにもかかわらず、実態バランスシートを作成していない。
 - ・ 当行は、内部規程において、事業親会社グループとの各種取引のうち、購買取引や預金取引等については、購買金額や適用金利が一定水準以下の場合、除外取引として審査対象とはしない旨定めている。

この結果、事業親会社グループとの事務機器等の購買取引に関し、市場価格との比較が行われていないなどの問題点が認められる。

2. 内部規程・組織体制の整備

①【コンプライアンス統括部門の態勢整備】

【評価事例】

- ・ 当行は、マネー・ローンダリング防止体制について、マネー・ローンダリング等の不正取引の排除を行動指針に新たに掲げ、専門部署を新設している。同部署は、疑わしい取引と思われる取引内容等の精査を行い、行内責任者に回覧の上、同届出を行い、届出状況等を経営会議に報告している。

さらに、新たに不正口座照合システム（頻繁残高チェック等）を稼働させ、不審口座の開設防止や不正利用口座の検知・モニタリングによる不正利用口座の排除を行い、預金保険機構への公告口座数を減少させるなど、マネー・ローンダリング等不正取引防止に対する一定の成果を挙げている取組みが認められる。

【評価事例】

- ・ 当行においては、不正取引のモニタリングについて、管理部門が、過去の当行口座の不正利用事例の分析結果に基づき、不正利用が疑われる口座をシステムにより抽出している。抽出口座については、同部門が再度本人確認等の調査を行い、警察から口座凍結要請を受ける前に入金禁止措置を講じており、これにより振り込め詐欺等による被害を未然に防止している事例が多数認められ、口座不正利用対策として成果を挙げている。

②【取締役会等への報告・承認態勢】

- ・ 取締役会は、優越的地位の濫用を防止するため、アームズ・レングス・ル

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

ールを含めた適法性、妥当性に関する監査を実施する態勢としており、グループ内法人との取引については全てをリスク管理委員会に報告することとしている。

しかしながら、取締役会は、同法人との取引において、関連部署における同委員会への報告手続の運用実態を十分に把握していないことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ グループ内法人に対する経費支出について、所管部門は、同委員会に報告することなく、決裁している。また、その後、取締役会において、当該取引の適切性等について他の取締役から意見が出されているにもかかわらず、同委員会は当該事案に係る審議を十分に行っていない。
- ・ コンプライアンス部門から、「グループ内法人に対する経費支出を負担することは、基本的に不適切であって、これを避けるべき」とのアームズ・レングス・ルール上の留意点等を指摘した「意見書」が提出されているにもかかわらず、企画部門は、同委員会に対して当該「意見書」を提出しておらず、委員会において、当該「意見書」を踏まえた検討が行われていない。

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

(1) 内部規程等の策定

○【法令等遵守規程の整備・周知】

- ・ 取締役会は、法令等遵守を経営の最重要課題と位置付け、前回検査以降、コンプライアンス統括部門の人員を増員しているほか、同部門は、コンプライアンス・プログラムを毎年度策定し、同プログラムに基づく活動実績を半期毎に取締役会に報告している。

こうした中、以下の問題点が認められる。

- ・ 口座の不正利用防止

コンプライアンス統括部門は、口座開設に当たり不正履歴の検証を行う規程を整備していない。このため、担当部署が、過去に不正利用を理由として解約処理を行った口座名義人による再度の口座開設の申込に応じて口座を開設し、当該口座が振込め詐欺に利用された事例が認められる。

- ・ 反社会的勢力への対応

コンプライアンス統括部門は、同勢力をコンプライアンス・マニュアルにおいて、「預金口座を利用してマネー・ローンダリングや詐欺行為などの不正取引を行う者」及び「不当な要求をする団体勢力」と定義しているにもかかわらず、収集情報が警察庁公表の指定暴力団の住所にとどまっている。

(2) 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】

- ・ 不祥事件への対応について、コンプライアンス統括部門は、背景・原因等について調査・分析するとともに、取締役会等に再発防止策等を報告するこ

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

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。

- ・ 取締役会等は、不祥事件への対応に当たって、職員等の聞き取り調査を指示するにとどまっており、類似案件及び組織的な関与の有無等を確認する観点から、対象範囲を拡大して調査を行うよう指示していない。
また、再発防止策についても注意喚起通達の発出や研修の実施等にとどまり、取締役会等は、当該再発防止策の実施状況の確認や効果検証に係る議論を行っていない。

- ・ 反社会的勢力に関する情報収集や不正口座防止への対応等について、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 反社会的勢力への対応
コンプライアンス統括部門は、前回検査での指摘を踏まえ、疑わしい取引のデータベース化を行っているものの、外部情報機関等からの情報収集等を行っていない。このため、暴力団関係者等による預金口座開設状況を把握していない。
また、事務リスク管理部門は、捜査関係事項照会のうち、事件性が認められるものであっても、データベースへの登録を適時に行っていない。
 - ・ 不正口座防止への対応
事務リスク管理部門は、内部監査において、個人顧客による複数口座が多数開設されている旨指摘されている。
しかしながら、複数口座開設の発生原因に係る分析や同一人チェックに係る事務センターへの指導を十分に行っていない。このため、依然として複数口座が開設されている。

- ・ 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は、企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針を定め、反社会的勢力とは「暴力、威力と詐欺的手法を駆使して経済的利益を追求する集団又は個人」と定義しているにもかかわらず、反社会的勢力が関係する問題と捉えるべき問題をコンプライアンス委員会等に対し報告していない。

Ⅲ. 個別の問題点

1. 本人確認

○【本人確認に関する態勢の整備】

- ・ コンプライアンス統括部門は、事務リスク管理部門及び各営業店に対し、犯罪収益移転防止法（注）を遵守するための具体的な指示を行っていない。このため、事務リスク管理部門等は、本人確認事務を適切に遂行していない。
こうしたことから、以下のような事例が多数認められる。
 - ・ メールオーダーによる預金口座開設の際の運転免許証等の本人確認書類の写しについて、当該書類を本人確認記録に添付せずに保存している事例
 - ・ 法人顧客の取引担当者の本人確認を実施していない事例
 - ・ 同法で定める本人確認書類の提示を受けていない事例

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

- ・ 有効期限切れの本人確認書類の提示を受けている事例
 - ・ 本人確認記録に法人顧客と取引担当者との関係を記載していない事例
 - ・ 本人確認記録に氏名を記載していない事例
- (注) 犯罪による収益の移転防止に関する法律（平成十九年三月三十一日法律第二十二号）

- ・ インターネットによる口座開設の申込予約時において、所管部門は、名寄せデータに基づく本人確認のための事前のチェックや本人確認作業の実施状況の検証を十分に行っていない。

このため、法令等では確認書類として認められていない学生証により本人確認を実施するなど本人確認が不適切な事例のほか、単に送付された本人確認書類によってのみ確認を行い、家族の名義を借りたにすぎない口座等の開設防止の観点からの検証を行っていない事例が認められる。

- ・ 本人確認に係る転送不要郵便が不着となった場合の取扱方法について、コンプライアンス統括部門は、明確に定めていない。
このため、再度同じ住所宛てに、転送可能な郵便により送付している事例が多数認められる。また、営業店は、疑わしい取引の届出に関し、転送不要郵便が不着で口座解約を行った場合に、コンプライアンス統括部門に対して報告を行っていない。

2. 疑わしい取引

①【疑わしい取引に関する内部規程又は業務細則の策定】

- ・ コンプライアンス統括部門が、口座数の増加に対応した事務処理態勢を整備していないことから、疑わしい取引であると判断しているにもかかわらず、届出を行っていない事例が多数認められる。
また、同部門は、取締役会等に対するコンプライアンス・プログラムの進捗状況報告において、当該届出状況について、「良好である」という事実と異なる報告を行っている。
- ・ 疑わしい取引として届出を行った預金者について、事務管理部門は、口座管理システムに登録の上、再度の口座開設を謝絶する態勢としている。
しかしながら、以下のような事例が認められる。
 - ・ コンプライアンス統括部門は、当行において強制解約に至った口座のみを届出対象としている。このため、反社会的勢力先等、何らかの犯罪に関連することが疑われる場合であっても、強制解約に至らない口座については、取引状況のモニタリングにとどめ、届出の対象としていない。
 - ・ 事務管理部門は、個人口座の開設について、複数口座を有していることが疑われる場合は、連絡を行い、再度同一人であることを確認している。
しかしながら、連絡が取れない場合は、データ整備不能口座として管理を継続するのみであり、届出の対象としてコンプライアンス統括部門等に対する報告を行っていない。

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

②【疑わしい取引に関する態勢の整備】

- ・ 取締役会は、預金口座の不正利用防止を、経営計画の重点施策として掲げている。また、リスク管理部門は、各部署担当者に本人確認業務に係る指導等を行うとともに、実施状況の検証等を行うこととしている。

こうした中、新たに口座モニタリングシステムを導入し、同システムにより疑わしい取引口座として検知された場合には、業務部門が口座名義人本人等への電話確認等による検証を行うこととしている。

しかしながら、業務部門は、業務量が拡大する中、検証業務に係る人員配置等、同システムによる検証態勢が有効に機能するかの評価を行っていない。このため、同システムにより検知された取引口座について、一部検証が行われていないなど、検証態勢が整備されていない。
- ・ 取締役会等は、コンプライアンス統括部門から、疑わしい取引の届出について、件数等の定期的な報告を受けている。

こうした中、以下のような問題点が認められる。

 - ・ 取締役会等は、コンプライアンス統括部門の担当者が退職により空席となったにもかかわらず、同担当者を補充するまでの期間の届出態勢の整備等、具体策を適時に講じていない。このため、同期間において、疑わしい取引の届出が行われていない。
 - ・ 疑わしい取引については、コンプライアンス統括部門が、原則、当該取引に係る口座凍結後1ヶ月以内に届出を行うことを当行規程に定めているにもかかわらず、多数の届出遅延が認められる。
 - ・ 取締役会等は、警察等からの照会により口座凍結したものについては、疑わしい取引の届出を行う必要がないと誤認しているため、同照会により口座凍結をしてきた事案については、届出の要否の検討がなされず、全く届出が行われていない。また、宛先不明等のカード返戻分についても、不正利用の危険性を認識しておらず、同様に届出が行われていない。
- ・ コンプライアンス統括部門は、コンプライアンス委員会における不正口座利用回避への取組強化の方針を受けて、営業店に対し不正口座の強制解約等の処理状況に関する報告を指示している。

しかしながら、同部門は、当該報告の提出について営業店への督促を行っていないほか、同委員会委員は、当該報告等の実施について特段の指示を行っていない。

このため、営業店より報告が行われておらず、当局への疑わしい取引の届出漏れが多数認められるほか、営業店において、内部規程に反し、強制解約の必要性を判断するための本人確認を行っていない事例が多数認められる。

3. 反社会的勢力への対応

- ・ コンプライアンス統括部門は、反社会的勢力のデータベースを構築し、新規口座の開設者や既存口座の保有者のスクリーニングを行っている。

こうした中、同部門は、データベースの活用方法に関し、同勢力先の属性要件のみならず、不当要求等いわゆる同勢力先と判定する行為要件が満たさ

【別冊 1 「新たな形態の銀行」】

れない限り、口座開設の謝絶を行わないこととしている。

このため、新規口座の開設者や既存口座の保有者が、データベース記載の住所・氏名に一致し、暴力団構成員等、当行が定義する反社先の属性要件に該当しているにもかかわらず、口座開設を許容している事例や、現在も有効に取引を継続させている事例が認められる。

また、同部門は、コンプライアンス委員会に対し、データベースに一致した取引先名や属性、今後の対応方針について報告しておらず、経営陣も、同勢力先との取引実態を把握していない。

- ・ 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は、規程においてスクリーニング対象取引を明確に定めていないほか、既存取引先に対するスクリーニングを行っていない。
このため、同部門は、同勢力との取引に係る実態を把握していない。

4. 法令違反行為への対応

- ・ 取締役会等は、コンプライアンス上の重大な問題がある事例について、対応方針を決定することとしている。また、コンプライアンス統括部門は、不祥事件の発生状況を一元管理し、事実解明調査及び当局への報告を行うこととしている。

こうした中、取締役会は、不祥事件が発覚しているにもかかわらず、コンプライアンス統括部門に対し、関係機関への届出や事実関係の究明、再発防止策の検討等、法令等違反行為に対する対応の指示を怠っている。

5. 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】

- ・ 個人ローン推進部門は、ローン事業の増強のため、新たにカードローン枠を設定した顧客に対し、キャンペーンを開始している。
こうした中、コンプライアンス担当役員等は、キャンペーン開始後早々に、関係機関より当該キャンペーンの内容が不当景品類及び不当表示防止法等に反するおそれがあるとの指摘を受けているにもかかわらず、リーガル・チェックや対応策の検討を行うよう指示していない。
- ・ 当行では、業務委託先の一部社員が、当行の融資に係る勧誘・説明といった営業行為を行っている。
当該行為は、無許可での銀行代理業にあたるおそれがあるが、当行ではリーガル・チェックを行っていない。
- ・ 不動産関連融資について、不動産販売業者と業務提携契約書等を締結し、この契約書の中で、当該業者が顧客の申込の取次ぎや借入意思の確認を行うことなどを定めている。この条項について、コンプライアンス統括部門は、銀行代理業規制に照らし不適切であると認識しているにもかかわらず、契約書の見直しを行っていない。

<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

○ 改善活動

○ 【改善の実施】

- ・ 経営会議は、内部監査の指摘を受け、所管部署や営業店において個人情報を含む電子記録媒体の台帳による管理が不十分であることを把握している。しかしながら、同会議は、改善に向けた検討や具体的な指示を行っていない。こうした中、個人情報の紛失事故が多数発生している。
- ・ 取締役等は、事業親会社及びグループ会社との間における顧客情報の不適切な取扱いに対して見直しを指示していない。
このため、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 顧客情報の管理について、事業親会社に対する業務の一部の委託契約等において当該業務に係る情報を第三者に開示してはならないとしている。しかしながら、審査部門等は、多数の個人情報が事業親会社においてデータベース化されグループ各社に閲覧されていることを認識しながら、これを放置している。また、個人情報取得時の顧客からの同意書の中にも、グループ各社への個人情報の提供等について同意を得ていない事例が認められる。
 - ・ 顧客サポート管理について、顧客サポート管理部門は、内部監査において、個別の苦情の所管部署が明確となっていないとの指摘を受けている。しかしながら、同部門は、いまだ所管部署を決めていないことから、コンプライアンス委員会等へ苦情が報告されていない事例が認められる。

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. 顧客説明管理態勢

○ 【広告等に関する管理】

- ・ 対外文書を発出する際には、文書取扱規則において、リスク統括部門が事前にその内容をチェックする旨定められている。こうした中、ATMの時間外手数料に係るリーフレットの表示について、手数料がかかる場合があるにもかかわらず、「いつでも手数料無料」と表示したため、苦情が発生しているなど、対外文書のチェックが十分に行われていない。
- ・ 営業推進部門が、融資勧誘に際して、顧客に事実と異なる内容を告げて勧誘している事例が認められる。また、債務者からの定期預金の解約申出について、不適切な説明により応じていない事例や、実行した融資金により定期預金を行っていると思われる事例が認められる。

【別冊 1 [新たな形態の銀行]】

2. 顧客サポート管理態勢

○ 顧客サポート等の実施

○ 【顧客サポート等の適切性】

- 顧客サポート管理部門は、顧客からの苦情については「苦情記録票」を作成し、そのうちコンプライアンス懸念事案については、コンプライアンス委員会等に報告している。また、苦情以外の「相談、要望等」については、関係部署において定期的に検討ミーティングを開催し、改善策を検討している。
こうした中、顧客サポート管理部門長は、同部門における苦情・相談等に係る記録や顧客対応に関するモニタリング等を十分に行っていない。このため、以下のような問題点が認められる。
 - 電子メールによる顧客からの問合せの中には、不明出金に関する問合せなど、顧客に被害が発生している可能性があり、速やかな対応を図るべき事案が含まれているにもかかわらず、顧客サポート管理部門は回答を放置している事例が多数認められる。
 - 顧客サポート管理部門は、「苦情記録票」作成の遵守状況に関するモニタリングを行っていないことなどから、多数の同票の作成漏れが認められる。
 - 顧客サポート管理部門は、ローンに係る苦情の定義や同票の起票基準について、当行基準に比べ緩い事業親会社グループ会社の基準を適用している。このため、当行基準では苦情に該当するものが「苦情」と判断されず、同票の作成が行われていない事例が多数認められる。
- 苦情処理態勢について、事務統括部門は、全ての苦情案件を一括管理することとしている。
しかしながら、苦情の定義が一部不明確なことから、各部署間における苦情判定に差異が生じており、苦情の実態が的確に把握できていない。

3. 顧客情報管理態勢

○ 顧客情報管理の実施

① 【顧客情報管理に係る態勢整備】

- リスク管理部門は、顧客情報管理に関するリスクについて、行員への注意喚起にとどめ、実効性のある施策を適時に講じていない。
このため、営業部門において、内部規程に反し、行内情報について暗号化せず、または、管理者による承認なしに行外へ送信している事例が多数認められる。
さらに、事業親会社グループへの兼務出向者が、個人情報を含むローン実行状況について、暗号化することなく外部へ送信している事例が認められる。
- 勘定系及び情報系の当該行内システムへのアクセス制限については、役職員全員がアクセス可能となっているほか、役席者の承認なしに入出金のデータの訂正や取消しを行うことが可能な状況となっている。
しかしながら、事務リスク管理部門は、情報漏えいやデータ改ざんなどの不正防止の観点によるアクセス権限付与を行っていない。

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

- ・ 取締役会等は、情報セキュリティ管理に関する規程等を定め、社内情報資産の適切な保護を目的として、情報資産の不正及び私的利用等を禁止している。

こうした中、経営会議は、顧客情報漏えい防止の観点から、フリーメールを提供する検索サイトへのアクセスを系統的に制限することとしている。

しかしながら、リスク管理部門等は、システム制御の確実性を十分に検証しておらず、アクセス制限が有効に機能していなことを看過している。このため、行員が規程等に反し、フリーメールを利用して顧客情報を含む可能性のある社内情報を自宅の私物パソコンに送信しているにもかかわらず、同部門等はこれらを把握できていない。

このほか、顧客情報の社外メール送信に際し、同部門担当役員の承認を受けるとしているが、社外メール送信の利用実態を検証していないことなどから、当該承認を受けていない社外メール送信が恒常的に行われているといった問題点が認められる。

- ・ 当行は、事業親会社等社員の当行への出向が解除となった場合には、当行の電子メールIDを削除することとしている。

しかしながら、当行においては、電子メールIDの削除遅延を防止するルールがないことから、リスク管理部門が出向受入部署からの申請に基づき電子メールIDを削除している。

このため、出向解除後もID未削除のまま出向元で当行メールアドレスを用いている事例が認められる。

さらに、事業親会社グループ出向解除者の電子メールID削除に当たり、これまで利用していた当行の電子メール送信履歴を事業親会社グループの電子メールIDに移管することが容認されており、当行への出向解除後、行内情報が事業親会社等に持ち出されている。

- ・ 当行が保有する顧客情報について、融資部門は、顧客からの同意を得ずに第三者提供を行っており、個人情報保護法に違反するおそれのある事例が認められる。

②【顧客情報漏えい時の事後対応の管理状況】

- ・ 顧客情報漏えい事案への対応について、コンプライアンス統括部門は、情報漏えいが発生した場合、速やかにコンプライアンス委員会に報告することとしている。

しかしながら、同委員会は、事案の概要の報告を受けるにとどまり、事案の詳細な把握、発生原因の分析及び公表の必要性に係る検討を行っていない。

このため、漏えい事案は、全て公表することとしているにもかかわらず、多数の情報漏えい事案が発生している中、公表の必要性を検討することもなく全て非公表としている。

また、同委員会は、再発防止策の実施状況について検証しておらず、情報漏えい防止策が徹底されていない事例が認められる。

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

4. 外部委託管理態勢

○ 外部委託管理の実施

①【外部委託先に対するモニタリングの実施】

- 顧客情報統括管理責任者は、システム開発等に係る業務委託先担当者による電子記録媒体の持込みが恒常的に行われている実態を把握しているにもかかわらず、適切な指導を行っていない。

このため、無断で持ち込まれたUSBメモリに取り込まれた個人情報を含むデータの紛失事故が発生している事例が認められる。

②【顧客情報保護措置】

- 外部委託先に対する評価については、各業務担当部門が、内部規程に基づき、委託先からの業務報告書類の提出状況等を確認し、委託契約の適否を判断するとしている。

しかしながら、事務リスク管理部門は、業務報告書類の評価方法の基準を定めていない。このため、委託先からの問題債権報告が遅延しているにもかかわらず、各業務担当部門において、当該事象を踏まえた評価を実施していない事例が認められる。さらに、営業部門は、同社の報告遅延の発生原因分析や改善策の検討を行っていない。

- 外部委託先の管理について、取締役会は、委託業務の各所管部署を一元的に管理する統括部署を明確にしていることから、各所管部署における規程の遵守状況や委託先の管理状況等に対する監視が行われていない。

このため、企画部門等において、外部委託管理に関する規程に反し、再委託計画等を策定することなく再委託先を決定している事例が多数認められる。

また、同部門が、委託業務終了時のデータの消去に関する確認を行っていないことなどから、委託業務終了後に委託先職員が当行財務データの入ったノートパソコンを紛失している事例が認められる。

Ⅲ. 個別の問題点

○ 顧客説明態勢

○【紛争の未然防止】

- 当行は、特定企業への融資の実行に関して、通常の融資条件の範囲を著しく逸脱する条件を求めた上で、当該条件の不履行を理由として追加担保の差入れを要求しており、優越的地位の濫用に違反するおそれのある事例が認められる。

<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

○ 評価・改善活動

○ 分析・評価

○ 【統合的リスク管理の分析・評価】

- ・ 取締役会等は、前回検査指摘に対する改善対応として、「配賦可能資本額の定義（「純資産」あるいは「Tier 1+Tier 2」）とその根拠について明確化し、運用と規程の厳格な一致を図る」こととしている。

しかしながら、取締役会等は、使用リスクキャピタルが配賦可能資本額を超過する状況を回避するためには、「配賦可能資本額=Tier 1+Tier 2」とする運営を当面継続せざるを得ないとの認識の下、前回検査指摘の対応としては、配賦可能資本額を「純資産」から「Tier 1+Tier 2」とする規程の変更にとどめている。

さらに、取締役会等は、配賦可能資本額の決定根拠に関する議論・検討を先送りし、依然として、明確な根拠が無いままリスクキャピタルの配賦運営を行っている。

また、リスク管理部門は、取締役会において承認された未配賦資本（バッファ）で吸収すべきリスクの規模等を勘案しないまま、未配賦資本割合のモニタリング基準値を、他行の水準や当行の直近実績値を参考に設定することをALM委員会に提案している。さらに、同委員会も、同基準値の妥当性に関する議論や特段の検討指示を行わないまま、これを了承している。

- ・ 取締役会は、リスク管理部門を所管部署とし、各種リスクを質的又は定量的に評価したうえで総体的に捉え、当行の経営体力（自己資本）と対照することにより管理することとしている。

しかしながら、資本バッファやストレス・テスト、アウトライヤー比率削減の取組みについて、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、計量化対象となっていないリスクなどについては、資本バッファにより対応することとしているが、資本バッファの明確な考え方や基準を定めていない。

このため、リスク量計画における資本配賦額の設定に際し、資本バッファの役割を十分に検討することなく、同計画からバッファを削減している。

- ・ ストレス・テストについて、リスク管理部門は、新規の固定金利貸出が急増した場合等のリスク・プロファイルを踏まえるなど、当行のビジネスモデルに影響を及ぼす可能性のある事象を捉えた複合シナリオを十分に想定していない。

また、統合的リスク状況報告におけるストレス・テストにおいて、リスク量が自己資本を大幅に超過している。しかしながら、同部門は、ストレス事象が顕在化した場合や顕在化するまでの過程における対応等について検討を行っていないなど、ストレス・テストの結果を十分に活用

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

していない。

- ・ アウトライヤー比率について、当行においては、収支計画のシミュレーションにおける最大値を超過しており、その後、更に上昇する見込みとなっている。

しかしながら、経営陣は、同比率の具体的な削減予定時期や規模等といった明確なスケジュールを策定していない。

- ・ 取締役会は、統合的リスク管理に係る規程を定めているが、配賦資本に対するリスク量超過時の資本配賦運営等を検討していない。
このため、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 部門別に資本を配賦しリスク量を計測しているが、各リスク所管部門は、規程に定めるリスク限度枠を設定していない。また、取締役会は、市場リスクへの配賦資本に対してリスク量が超過していることを認識しているが、対応策の検討を行っていない。
 - ・ リスク統括部門等は、金利の上昇や不動産価格の下落等の当行に影響を及ぼすシナリオを用いたリスク評価を行っていない。

II. 統合的リスク管理部門の役割・責任

○ モニタリング

○ 【リスク限度枠の遵守状況等のモニタリング】

- ・ 当行の与信ポートフォリオについて、業種別、大口与信先、信用格付別に、与信集中リスクが認められる。こうした中、以下のような問題点が認められる。
 - ・ リスク管理部門は、自己資本の中の基本的項目（Tier1）と、当該基本的項目より少なく設定したリスク限度額との差額で与信集中リスクを補えるとしているが、この差額が十分であるかをストレス・テストにより検証していない。

また、資金運用調達ギャップについては、内部規程に基づき、資金調達部門が月次で経営会議に報告しているほか、資金流動性の限度枠については、リスク管理委員会が設定している。

しかしながら、当該報告に当たって、同部門は、運用及び調達ともに契約が満期で終了する前提で報告書を作成しており、同部門が把握している貸出金の期日延長や定期預金の継続といった営業実態を反映した資金運用調達ギャップを報告していない。このため、リスク管理委員会は、資金運用及び調達の実態に適合した限度枠を設定していない。

- ・ 当行は、預金に占める定期預金の割合が高くなっている。こうした中、資金調達部門は、キャンペーン定期預金の満期対応についてストレス・テストを実施しているものの、キャンペーン定期預金を含む定期預金全体の解約や満期後の資金流出についてストレス・テストを実施していない。

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

○ 【継続的な検証、ストレス・テスト】

- ・ リスク管理部門は、ストレス・テストを四半期毎に実施しているが、内部管理上のVaRの信頼区間が99%であるのに対し、VaRの前提条件はそのままに、信頼区間のみを99.99%とした場合をストレス・ケースのひとつとしており、「VaRによるリスク管理手法の補完」というストレス・テストの実施目的に即したものとなっていない。

また、同部門は、各資産の保有期間に対応した過去データの最大下落幅をベースに算出した想定損失をストレス・ケースのひとつとしているが、保有期間と同一期間の下落幅のみを最大下落幅としており、保有期間よりも短期間において市場が大きく変動した場合が勘案されていない。

さらに、同部門は、経営計画等において今後の残高増加を見込んでいる貸出金を対象としたストレス・テストや、ALM委員会において採用している金利シナリオが崩れる場合等を想定したストレス・テストを行っていない。

＜自己資本管理態勢＞

I. 経営陣による自己資本管理態勢の整備・確立状況

1. 内部規程・組織体制の整備

○【内部規程の整備・周知】

- ・ 取締役会は、「自己資本管理方針」を策定し、リスク管理部門が自己資本比率を算出し、企画部門が経営会議に報告している。

しかしながら、自己資本管理に係る具体的な手続を定めた「自己資本管理規程」が策定されておらず、関係各部署の役割が明確になっていないことから、自己資本比率の算出結果に係る他部署による検証態勢が構築されていないという問題点が認められる。

2. 評価・改善活動

○【自己資本管理の分析・評価】

- ・ 自己資本水準の管理について、取締役会は、保有する変動利付国債やCDOの評価損の拡大により、リスク量が純資産額を超過しているにもかかわらず、過大となっているリスク量の削減を検討しないまま、翌月にTier 2相当額の加算によるリスク資本の増額を承認し、その後の変動利付国債等の評価損の一層の拡大により自己資本を毀損させている。
- ・ 監査部門は、繰延税金資産の回収可能性判断等の適切性に係る検証に関し、取締役会に同席したことのみをもって検証したこととしており、内部監査部門独自に各種資料をチェックするなどの主体的な検証を行っていない。このため、繰延税金資産の計上に係る将来課税所得について過大に見積もっていることを看過している。

II. 管理者による自己資本管理態勢の整備・確立状況

○ 自己資本管理部門の役割・責任

○ 自己資本充実度の評価

○【自己資本充実度の評価におけるリスク評価方法】

- ・ 自己資本の充実度の評価について、リスク管理部門は、自己資本比率算定に係る計数の集計期日から半月後になってから、取締役会等に自己資本比率等を報告している。

このため、取締役会等は、保有資産のリスク量の増加や評価損失の発生を踏まえた自己資本充実に係る対応策の検討を適時に行うことができない態勢となっている。

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

Ⅲ. 個別の問題点

○ 自己資本比率の算定の正確性

○【自己資本の額】

- ・ 取締役会及び所管部署は、繰延税金資産の計上における当行の事業計画に基づく将来課税所得の見積りについて、貸出金利息等の見積りの基礎となる貸出金残高及び利率に関し、直近の実績と大幅な乖離が認められているにもかかわらず、これらの実態を踏まえた修正を行っていない。
このため、繰延税金資産が過大に計上されている。

<信用リスク管理態勢>

I. 経営陣による信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、近年、信用コストの増加から、保証付貸出等を推進する施策に重点的に取り組み、貸出の増加を図っている。
しかしながら、取締役会は、業務執行部門に対する指導・監督が不十分であり、審査管理態勢等を適切に構築していない。
このため、保証会社の保証能力や担保の評価等が正確性を欠いている実態が認められているほか、審査部門が、大口融資について、資金使途や借入金の妥当性等に係る内部資料の作成等が不十分なまま融資している事例や、返済財源や返済能力等の検討を行わないまま融資している事例が認められる。
- ・ 当行と事業親会社との合同会議においては、専ら営業実績等が主要議題となってきたことから、取締役会等によるリスク管理に係る態勢構築への取組が遅れており、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 取締役会等は、不動産関連融資について、金利動向や不動産市況等の環境変化が信用リスク等の経営に与える影響を的確に分析・管理しておらず、担当部署への指示も行っていない。
 - ・ 内部監査については、監査部門は、監査の重点を規程等の遵守状況に置いており、業務プロセスのチェックを行っていないため、経営上重要な信用集中リスクの管理等に係る問題点を指摘していない。

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】

- ・ 信用格付について、信用格付と債務者区分に不一致が生じていることや、信用格付制度と自己査定制度のデフォルト定義が異なっていることについて、信用リスク管理部門は、報告を受けているにもかかわらず、同部門や統合リスク管理部門等は、改善に向けた取組を行っていない。
このため、統合リスク管理部門は、実態と異なる信用リスク量を取締役会等へ報告しているほか、債務者区分と整合しない信用格付が付与された先が多数認められる。

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】

- ・ 不動産関連投融資について、取締役会等は、投融資期間が長期に及ぶ等のリスク特性に見合った管理手法等を確立していない。
このため、以下のような問題点が認められる。

【別冊 1 【新たな形態の銀行】】

- ・ 信用集中リスク管理について、不動産関連投融資残高の割合が高まっているにもかかわらず、与信偏重防止に関するガイドラインは、管理対象を特定の顧客層に対する貸出金に限定しているほか、リスク管理委員会や審査部門による商品別の集中リスク管理が行われていない。
- ・ 審査部門は、不動産関連投融資について、投融資対象物件の経年減価によるLGDの上昇やキャッシュ・フローリスクが内在していることから、延滞・不良債権比率の上昇に懸念を持っているにもかかわらず、同比率の水準自体が低いことをもって要因分析を行っていない。
また、審査部門は、債務償還能力について、一定の水準を目処とするなどとしているが、融資実行後における債務者実態や他行借入れによる債務償還能力等の把握をしていない。
- ・ 審査部門は、債務者の事業拡大に伴う運転資金として極度枠を設定する案件において、審査資料として新事業に係る事業計画書を徴求していない等の事例が認められる。
- ・ 与信管理部門は、借換住宅ローンの審査において、借換データが極めて少ない審査スコアリングモデルを他行から導入している。
こうした中、同部門は、導入した借換データと当行の債務者属性との比較分析やモデルの評価を実施しないまま、同モデルをそのまま適用している。また、借換案件の平均倒産率が相対的に信用の高いランクに区分されることをもって、経年変化等を勘案した倒産率の見直しも検討していない。
このため、同部門は、結果としてリスクが過小評価されていることを看過している。
また、スコアリング以外の定性項目を審査に反映するとしているが、反映させた定性項目の内容や判断根拠等を証跡として残しておらず、事後的に審査過程の適切性を検証できない状況となっている。
- ・ 審査部門は、追加融資により売上計画を著しく超える多額の融資残高となる先に対する与信判断にあたって、試算表と具体性のない事業計画書以外に資料の提出を受けないまま、融資している事例が認められる。

②【与信管理部門の役割・責任】

- ・ 担保有価証券について、与信管理部門は、管理台帳への登録を十分に行っていないほか、悉皆による残高照合を実施していないなど、適切な残高管理を行っていない。このため、同担保現物が稟議条件等と相違している事例が認められる。
また、預金担保についても、残高管理ルールをマニュアル等に定めていないうえ、悉皆による管理を行っていない。

③【問題債権の管理部門の役割・責任】

- ・ 当行は、前回検査において、不良債権の発生要因に対する分析が不十分である旨指摘を受けている。このため、与信管理部門は、商品、地域、職業別

【別冊 1〔新たな形態の銀行〕】

などのポートフォリオ分析や金利上昇シナリオを想定した簡易なストレス・テストを実施している。

しかしながら、問題債権が近年増加している中、与信管理部門は、問題債権比率が低位であるとして、当該問題債権先に係る顧客属性（年齢、収入、年収倍率等）や物件属性（LTV等）に係る分析を行っていない。

- 当行は、ノンリコースローンや証券化商品等について、投融資委員会において当該案件を審議している。

こうした中、不動産流動化を目的とする特別目的会社への与信決定に際し、裏付不動産の中に建物検査済証の未確認物件が含まれているにもかかわらず、同委員会は、回収リスクの影響等について十分議論しないまま与信を実行している事例が認められるなど、十分な牽制機能を発揮していない。

＜資産査定管理態勢＞

○ 経営陣による資産査定管理態勢の整備・確立状況

1. 管理者及び資産査定管理部門の役割・責任

○【自己査定基準及び償却・引当基準の整備・周知】

- ・ 反社会的勢力先や不祥事件関係者等、債務者属性に着目した抽出基準及び査定基準等が定められていないほか、不動産ノンリコースローンについて、LTV算定における不動産鑑定評価の具体的な検証手法が定められていない。

2. 内部規程・組織体制の整備

○【資産査定管理態勢の整備】

- ・ 取締役会は、「自己査定基準」の適切性に係る検討を十分に行っていない。このため、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 資産査定管理部門は、「自己査定基準」において、収益弁済年数に関し建物の残存経済耐用年数を勘案していない。
また、赤字であっても融資の残存期間が短いことをもって今後の利益水準等の検証を行っていない事例や、財務分析や代表者の資産等の実態把握を十分に行っていない事例が認められる。
 - ・ 不動産関連融資については、抽出基準が融資残高と延滞の有無のみであることから、抽出が2先にとどまっているほか、収益不動産についての採算性の検証等を十分に行っていない事例が認められる。
 - ・ 貸出条件緩和債権の判定のための基準金利については、取締役会が指示を行っていないことから、設定されないままとなっている。

<市場リスク管理態勢>

I. 経営陣による市場リスク管理態勢の整備・確立状況

1. 方針の策定

○【取締役の役割・責任】

- ・ 取締役会は、投資方針において、クレジット・リンク債券等への投資は時限的・緊急避難的なものであるとしながら、評価損の資本直入を避けるため、有価証券の保有目的は「満期保有目的」とするなど、投資方針と整合的でない決定をしている。

また、取締役会は、リスク統括部門等が、「満期保有目的」であることを理由に、有価証券（クレジット・リンク債券等）への投資に関する十分なリスク評価を行っていないことを容認し、時価評価やリスク評価方法に関する具体的な検討を行わないまま、当該投資を決裁している。

2. 評価・改善活動

○ 分析・評価

○【市場リスク管理の分析・評価】

- ・ 取締役会は、市場リスク計測管理業務の遂行に必要な知識と経験を有する人員を統合リスク管理部門等に適切な規模で配置していない。

このため、市場リスク量の計測手法や、計量モデルの限界・弱点を把握するためのバック・テストにおいて、以下のような問題点が認められる。

- ・ 統合リスク管理部門は、社債、ファンド及び証券化商品の市場リスク量の算出において、各銘柄の時価変動率に大差はないとの前提で、商品カテゴリーの保有総額に各銘柄の時価変動率の単純平均値を乗じて算出している。このため、商品カテゴリーのリスク量が、各銘柄の保有価格と時価変動率により大きく変動する状況となっている。
 - ・ 時価変動率の算出にあたり、極めて少ないデータ数により算出している銘柄や時価据置銘柄が多数認められるにもかかわらず、統合リスク管理部門は、時価変動率の信頼性を高めるための補完的措置を何ら講じていない。
 - ・ 統合リスク管理部門は、バック・テストを四半期毎、商品カテゴリー別に実施しているが、VaR超過要因の分析は、超過に結びついた損失の大きい銘柄の特定にとどまり、計測モデルの限界及び弱点によるものか否かについて検証していない。
-
- ・ 市場リスク管理部門は、金利リスク管理の観点からの検討や運用担当部署に対する牽制機能の発揮が不十分となっている。
- このため、以下のような問題点が認められる。
- ・ 金利リスクに係るポジション極度枠の設定に関し、自己資本額を踏まえた検討が不十分なものとなっている。
 - ・ 評価損失限度を超過した際の対応について、ALM委員会は、現状のポジションを維持するとの方針を決定するとどまり、さらに損失が拡大した場合に協議を行うための対応ポイントを決定していない。

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

このため、損失を抑止するためのリスク管理態勢は不十分なものとなっている。

- ・ ALM委員会で定めた運用方針に反した売買取引が認められるにもかかわらず、ALM委員会は、運用担当部署に対してその経緯や理由等について十分な報告を求めている。
- ・ 当行は、預証率が高く国債のほかファンドやCDOなどによる運用を行っているにもかかわらず、取締役会は、各運用資産のリスク量や損失額の限度を管理す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。
- ・ 市場リスクのモニタリングについて、取締役会は、リスク管理部門に対し、運用資産別のリスク・リミット管理や、市場運用における損失額をモニタリングしリスク資本配賦額に反映させる枠組みを整備させていないことから、同部門によるフロント部門に対する牽制が不十分となっている。

このため、CDO等の評価損が拡大し、損失額が同配賦額の一定割合を超過した際に、フロント部門は、規程に定められたリスク管理部門等との対応方針の協議及び取締役会に対する同方針の報告を行わないまま、CDO等の保有を継続し損失を拡大させている。
- ・ 不動産証券化商品について、自己査定的前提としての裏付資産の評価額算定に関し、審査部門は、開発型案件について不動産鑑定評価を再度取得する場合の判断基準を明確化していない。

このため、同商品の査定を実施するフロント部門において、当初の開発計画が変更されているにもかかわらず、鑑定評価を再取得しないまま評価額を過大に算定している事例が認められる。

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

①【市場リスクの特定】

- ・ リスク統括部門は、当行規程に基づき、証券化商品の公正価値を算定している。なお、同規程においては、公正価値を「ブローカー等から入手する気配値又は評価価格の平均値」と定めている。

しかしながら、同部門は、同規程に反し、単一ブローカーからの参考時価情報しか入手しておらず、当該時価の妥当性の検証を行うこともなく、これを公正価値とし決算数値として公表している。
- ・ 株価指数オプション取引について、市場リスク管理部門は、同取引の商品特性を十分に考慮することなく、同取引以外の債券取引等で用いているリスク計測方法を適用している。このため、オプション特有の非線形リスクが把握されておらず、市場リスク量が過少に評価されている。

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

②【市場リスクの計測・分析】

- ・ 当行は、近年、CMB Sや特定社債等、証券化商品への投資を行っているほか、日本国債等の公社債投資を拡大している。
しかしながら、担当役員等は、これら商品の特性等に見合ったリスク管理方法等について十分検討していない。
このため、国債等、時価のある公社債について、月次でのV a R計測にとどまっている。また、損失限度額管理において、リスク特性が全く異なる証券化商品であるにもかかわらず、特定社債、CMB S及びA B Sを合算してリミット設定を行っている。
- ・ 変動利付国債については、統合リスク管理部門は、変動利付国債単独のV a RやB P Vの計測やイールドカーブリスクに関する管理を十分に行っていない。また、C D Oの購入について、取締役会は、リスクの所在について議論を行うことなく購入の決議を行っているほか、市場リスク管理委員会は、C D Oに関するリスク量の把握や管理手法について、十分な検討を行っていない。

(2) モニタリング

○【市場リスクのモニタリング】

- ・ 審査部門は、過去に取得したCMB Sにおいて、多額の損失を計上したことから、裏付資産に関し、鑑定評価書等を参考に減損の可能性等についてモニタリングしている。
こうした中、同部門は、簡易評価書と業者から入手した鑑定書に大幅な乖離がある事例が認められるにもかかわらず、乖離要因の分析を行っていないほか、ロスリミット管理等への活用について検討していない。
- ・ 当行は、メザニン受益権と劣後受益権を保有している。こうした中、当該劣後受益権等の時価評価について、リスク統括部門は、市場環境が大きく変化した場合の時価に与える影響等、リスク分析を十分行っていない。
このため、同部門は、将来キャッシュ・フローの割引率の算定において、一定の受益権の割引率を用いて時価評価を実施しており、「リーマン・ショック」以降の信用スプレッド拡大による負の影響を時価評価に反映していない。
また、裏付資産であるローン債権がデフォルトした場合、現状簿価でデフォルトした同ローン債権の交付を受ける契約としている。
しかしながら、リスク統括部門は、延滞発生等に起因する信用リスクを当該劣後受益権の時価評価に折り込むプロセスや対応策について検討していない。また、リスク管理委員会も、こうした特性を十分把握しておらず、同部門に対し、適時適切な指示を行っていない。

Ⅲ. 個別の問題点

○ 市場リスク計測手法

○ ストレス・テスト（統計的手法でリスク量を計測している場合）

○ 【ストレス・テスト結果の活用】

- ・ ストレス・テストについて、市場リスク管理部門は、ストレス・シナリオの設定根拠を明確にしておらず、ストレス・テストの結果を踏まえた検証・分析を行っていないことから、その結果を運用方針やリミットの設定に反映させるなどの活用が図られていない事例が認められる。

<流動性リスク管理態勢>

○ 経営陣による市場リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 評価・改善活動

○ 改善活動

○ 【改善活動の実施】

- ・ 取締役会は、他金融機関との間でのコミットメント・ライン設定を行っていない中、流動性準備額の妥当性をモニタリングする態勢を整備していないなど、以下のような問題点が認められる。
 - ・ 流動性準備については、預金量が急増しているにもかかわらず、頭取専決により現金及び預け金による流動性準備額を減少させているが、取締役会が、流動性リスク管理部門に対し預金流出に関するシナリオ分析の実施を指示していないほか、四半期に一度同部門から流動性準備率等の状況に係る報告を受けるのみで、流動性準備額の妥当性を検証していない。
 - ・ 流動性危機時の対応については、顧客からの口座解約及び他行送金はインターネットにより随時可能としているが、流動性リスク管理部門が、解約及び送金受付額が全銀システム上の仕向け超過限度額を超過することにより送金処理を停止する必要があることについての顧客対応マニュアルの作成や、非常時を想定した訓練を行っていない。
- ・ リスク統括部門は、流動性リスクの逼迫区分を4段階に区分し、管理することとしている。

こうした中、近年、リスク管理委員会は、資金繰り逼迫度区分の移行判定項目に抵触する状況が発生し、1段階進んだ資金繰り逼迫度区分とすべきところ、リスク分析を十分行わないまま、基準値を緩和させ、1段階手前の逼迫区分に後退させることを決定している。

さらに、「リーマン・ショック」以降の金融市場の流動性が枯渇した局面においても、同様にフェーズ移行の判定項目に抵触しているが、リスク統括部門は、預金調達が順調であるとして、状況等を踏まえたフェーズ判定を行っていない。

また、ストレス・テストについて、リスク統括部門は、当行の信用不安に起因し預金保険対象外の預金が流出するといったワーストケースシナリオに基づくストレス・テストを実施していない。さらに、流動性危機時の資金化の手順を明確にしていないなどの問題点が認められる。
- ・ リスク管理部門は、流動性危機時におけるコンティンジェンシープランを作成しているものの、流動性危機時を想定した訓練は実施していないほか、危機時に顧客対応を行う所管部門職員の対応手順等が整理されていないなどの問題点が認められる。
- ・ 当行は、資金調達面では個人向け預金に特化している一方、運用面では長期間の融資が中心であるにもかかわらず、リスク管理委員会は、支払準備率

【別冊1〔新たな形態の銀行〕】

の限度枠に係る検証を十分に行っていない。

このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ 支払準備率の限度枠については、リスク管理委員会は、預貸率や資金調達構造を踏まえた流動性危機時のシミュレーション等を行わないまま、他業態の平均値を基に設定している。
- ・ リスク管理部門は、当行の市場調達において、当行グループ全体に対して金融機関が設定するコミットメント・ライン等の制約を受けるにもかかわらず、当該コミットメント・ライン等のモニタリングを行っていない。
- ・ 取締役会等は、流動性リスク管理に関する規程において、資金繰り逼迫度に応じたフェーズの判断基準を具体的に定めていない。このため、担当役員がリスク管理規程に基づき、フェーズの見直しが必要であるにもかかわらず、資金繰りへの影響を踏まえたフェーズの見直しを検討していないという問題点が認められる。

＜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. 経営陣による事務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

○ 【事務リスク管理部門の態勢整備】

- ・ 当行は、事務リスク管理部門において、住所変更、口座解約等の諸届事務を行っているが、口座数の増加に比例し諸届事務の増加が続いている。
こうした中、経営会議は、新規業務の導入に際し、諸届事務がさらに増加することに伴い、事務処理の人員を増加させる必要がある旨を協議している。
しかしながら、同会議は、人員の増員など適切な経営資源配分を行っていない。また、同部門は、諸届出事務の未処理案件が大量に残存していることを把握していたにもかかわらず、こうした事態を経営会議等に報告していない。
このため、1週間以上の事務処理遅延が多数発生しているほか、中には顧客からの申出対応処理事務の遅延が含まれている事例が認められる。
- ・ 事務リスク管理部門は、別段預金の取扱いに係る規程を十分に整備していない。このため、延滞先からの返済の一時預り金を管理する別段預金について、1回の約定返済額に満たない入金を取扱いに関する規程が定められていないほか、部門内検査を実施していないことなどから、同部門は、貸出金返済に充当するなどの処理を行うことなく長期間放置している事例が認められる。

II. 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

○ 【事務指導部門の役割・責任】

- ・ 事務リスク管理部門は、各支店に内部規程の周知徹底などの事務指導を十分に行っていない。
このため、内部規程に反して、振込依頼書を代筆して振込処理を行っている事例や、融資業務及び外国送金に関する異例処理が長期未補完となっている事例などが認められる。
また、同部門は、事務事故の定義を明確に示しておらず、報告方法も周知徹底していないため、事務事故が報告されていない事例が認められるほか、再発防止策等が講じられなかった結果、再発している事例が認められる。
- ・ 自店検査については、事務リスク管理部門は、各部署における自店検査の実施状況の管理を十分に行っていないことから、多数の部署において、内部規程に反し、検査対象業務の担当者が検査を実施しているという問題点が認められる。

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

1. 方針の策定

①【戦略目標の明確化】

- ・ 取締役会は、システムコスト削減策として、一部機器の定期的な保守点検等の取り止めを含む費用削減を行うことなどを決議している。
しかしながら、取締役会は、専らシステムコストを削減することを重視するあまり、システムリスク管理部門に対しこれに伴うシステムリスクの変化に関する評価を行わせていない。
このため、ベンダーからの提案について、安全性の検証が疎かなまま意思決定をしている。
- ・ 新規業務導入に伴うシステム開発について、取締役会は、新規事業を開始するに当たり、システム開発の進捗状況を管理する態勢を整備していない。
こうしたことから、要件定義の大幅な遅延や導入決定時の計画額に対する投資額の大幅な増加が発生している中、今後のシステム開発に係る管理態勢の見直しを行っていない。

②【システムリスク管理方針の整備・周知】

- ・ システムリスク管理部門は、システムの重要度に応じたパスワード管理、災害時におけるバックアップシステムの設置等の安全対策基準の策定、当該基準の遵守状況に係る定例評価といった一連のリスク管理態勢を整備していない。
こうした中、同部門は、取締役会において、「災害時、多くの顧客に特に大きな影響を与えるシステムについて、バックアップシステムを整備していく方針」としているが、未だバックアップシステムが整備されていない。

2. 内部規程・組織体制の整備

○【システムリスク管理部門の態勢整備】

- ・ 取締役会等は、経営計画において、システム障害を最大のリスクであるとしている中、勘定系システム障害が発生し、発生原因の究明、復旧作業の完了や対応策の適切性等の確認を行っている。
しかしながら、取締役会等は、再発防止の観点から、確実に対応策を実施するためのシステム監査の必要性について十分な検討を行っていない。
- ・ 当行は、インターネット専門銀行として、自行ATMを保有せず、業務運営の大部分をコンピューターシステムにより行っている。
しかしながら、取締役会は、新規業務導入に伴うシステム開発の進捗管理態勢を構築していない。さらに、提携ATMによる取引が停止となるシステム障害が発生しているにもかかわらず、発生原因の検証を指示していない。

Ⅱ. 管理者によるシステムリスク管理態勢の整備・確立状況

○ システムリスク管理部門の役割・責任

○ 【検証・見直し】

- ・ システムリスク管理部門は、勘定系基幹システムの障害を受けて品質改善計画をベンダーに作成させ、経営会議に報告しているが、内容の妥当性や実行可能性等について十分な検証を行っていない。こうした中、計画が遅延し、テスト等の精査・再見直しを行った結果、完了までに1年以上を要し、期限内の完了が難しい状況となっている。

しかしながら、システムリスク管理部門は、この状況について経営会議に報告していないほか、進捗状況や改善結果についても報告していない。

Ⅲ. 個別の問題点

1. 情報セキュリティ管理

(1) セキュリティ管理者等の役割・責任

○ 【ネットワーク管理者の役割・責任】

- ・ ネットワーク管理者は、本部各部門へのモニタリングが不十分であることから、内部規程に反し、業務目的以外で情報端末を介してインターネットメールを使用している実態を把握していない。

(2) 【不正使用防止】

- ・ 所管部署が、人事異動時の確認が不十分であることから、人事異動対象者のアクセス権限を抹消していない事例が認められる。

2. システム企画・開発・運用管理等

(1) システム企画・開発態勢

○ 【企画・開発態勢】

- ・ システム開発の管理態勢については、新たに導入を計画していた新規業務に関し、システムリスク管理部門が、システム開発担当者に対し進捗状況の定期的な報告を求めておらず、進捗管理が不十分であることや、商品企画部門による業務仕様要件の検討が不十分であることから、システム開発が遅延し、同商品の取扱開始を延期しており、追加開発に伴うコスト増加や延期に伴う収益減少が発生している。

(2) システム運用態勢

○ 【システム障害の管理】

- ・ システム障害の発生防止について、システムリスク管理部門は、外部委託先により開発されたシステムの確認項目を定めていないなど、外部委託先管理が不十分となっている。

このため、インターネット取引において、システム障害により顧客からの注文が消失し、当該障害により発生した損失の補填を行っている事例など、当行において顧客に影響を与える「重大障害」が多数発生している。

【別冊 1 「新たな形態の銀行」】

- ・ システムリスク管理部門は、システム障害の対応完了承認を各システムの開発プロジェクトリーダーに任せ、検証を行っていない。
このため、対応が暫定的な対応にとどまっているにもかかわらず「完了」としている事例や、その後の対応状況が不明確なまま「完了」としている事例等が複数認められる。
- ・ システム障害への対応について、勘定系システムにおいて新たなデータベースを導入した際、データ処理速度が低下したことに起因し、他行提携ATMによる入出金等が停止となる障害が発生しているが、システムリスク管理部門は、対応策として負荷の大きいデータ処理を分散して実施するにとどまり、データ処理速度の低下に係る解決策を検討していないことから、同様の障害が繰り返し発生している。
- ・ 取締役会は、リスク管理の基本方針において、非対面取引という業務の特殊性を反映した管理方針を定めている。また、システムリスクについては、システムリスク管理要領等において手続やルール等を定めている。
しかしながら、システム障害について、リスク管理委員会は、発生要因別の合計件数の推移についてシステム企画室から報告を受けているものの、トラブルの未然防止に向けた障害の重要度等に応じた傾向の分析を行っていないなどの問題点が認められる。

(3) 【コンティンジェンシープランの策定】

- ・ システム障害や災害等を想定したコンティンジェンシープランについて、総務部門は、想定シナリオに基づく訓練を年1回実施することとしており、その結果を経営会議に報告している。しかしながら、経営会議は、同プランの策定を所管部署に任せきりにし、実効性の確認を行っていない。
このため、システムリスク管理部門は、発生したシステム障害について、既にも実施された想定シナリオとほぼ同様の状況であるにもかかわらず、顧客より「適切な障害告知が行われていない」との苦情を受けてから事後的に対応しているなど、同プランは有効に機能していない。