



金融庁 御中

「モニタリングの実施状況等に係る コンサルティング業務」 報告書概要

2020年3月

プロティビティLLC

本資料の位置付け

- 本資料は、金融庁による委託調査『モニタリングの実施状況等に係るコンサルティング業務』（令和元年12月公示、令和2年2月3日契約、以下「本業務」）に基づき、弊社[プロティビティ合同会社]にて受託した本業務をとりまとめた最終報告書の「概要版」です。
- 本資料は「概要版」であることから、最終報告書で言及されている事項をすべて網羅したものではなく、重要な事項に係る参考資料との位置づけとなります。
- 本資料における、金融庁によるモニタリング態勢に対しての金融機関による評価は、本業務にて調査対象となった各金融機関からの意見を総合したものであり、特定の金融機関の置かれている状況を示すものではありません。
- 本資料は、本業務の受託期間である令和2年2月3日から同年3月31日までの状況を調査したものです。その後に状況が変化した場合においても、弊社は本資料を改定する義務を負うものではありません。
- 本資料は、本業務の委託者である金融庁における利用のみを意図したものであり、金融庁以外の第三者が利用することを意図して作成されたものではありません。したがって弊社は、本資料に記載されている情報を利用したいかなる第三者に対しても何らの責任を負うものではありません。

本資料の内容

1. 調査概要	3
2. 調査結果概要	4
3. 提言	6
4. 調査結果 (地域銀行による評価※注： アンケート全体集計)	7
5. 調査結果 (地域銀行による評価※注： 各専門分野別チーム)	18
① コンダクト企画室が実施したモニタリング	19
② 顧客本位の業務運営チームが実施したモニタリング	25
③ マネー・ローンダリング対策室が実施したモニタリング	29
④ リスク管理検査室が実施したモニタリング	32
⑤ サイバーセキュリティ対策企画調整室 ／IT・サイバーモニタリングチームが実施したモニタリング	35
⑥ [その他] 地域金融企画室による、「金融仲介機能の発揮に 向けたプロGRESSレポート」に係る取組み	45

※注

2018年および2019年調査と異なり、今年度調査においては金融庁職員による問題意識および評価は調査対象外としている。

1. 調査概要

2018年および2019年調査※注に引き続き、モニタリングにご協力いただいている金融機関を対象として、金融庁のモニタリングに対する意見や提言、批判を把握し、継続的なモニタリングの質の向上を図ることを目的として、アンケートおよびヒアリングから構成されるモニタリングの実施状況に関する調査(以下「本件調査」)を実施した。

- 2020年の本件調査は、下表に挙げる、金融庁の「専門分野別チーム」(以下、「専門分野別チーム」)によって地域銀行(地方銀行、第二地方銀行)に対して行われた、2018事務年度および2019事務年度の各モニタリング活動の実施状況を対象としている。

「専門分野別チーム」名	モニタリング業務名 (下表の「ヒアリング」は電話会議等、対面以外も含む。)	2018 事務年度	2019 事務年度
コンダクト企画室	コンプライアンス・リスク管理基本方針に基づく実態把握ヒアリング	●	●
	投資用不動産向け融資に関するアンケート調査	●	
顧客本位の業務運営チーム	顧客本位の業務運営に関するアンケート、ヒアリング	●	●
マネー・ローンダリング対策室	AML態勢に関するヒアリング、立入検査	●	●
リスク管理検査室	内部監査態勢等の水平的レビュー(資料依頼、ヒアリング)	●	●
サイバーセキュリティ対策企画調整室／ IT・サイバーモニタリングチーム	ITガバナンスに関するモニタリング(アンケート、ヒアリング)	●	●
	システム更改・統合案件に関するモニタリング(ヒアリング、立入検査)	●	●
	サイバーセキュリティ関連		
	サイバーセキュリティに関するモニタリング(ヒアリング)、実態把握等	●	●
	サイバーセキュリティ演習(Delta Wall)		●
	東京オリパラ大会に向けたアンケート調査		●
地域金融企画室	「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」に係る取組み	—	—

※注

2018年調査(2018年7月3日公表) : <https://www.fsa.go.jp/common/about/research/monitoring.html>

2019年調査(2019年6月28日公表) : <https://www.fsa.go.jp/common/about/research/monitoring2018.html>

2. 調査結果概要

今般の調査対象となった地域銀行(地方銀行、第二地方銀行)に対する、金融庁の「専門分野別チーム」によるモニタリングは、「対話」姿勢の徹底や、各担当官の有する高い専門性を背景に、多くは有益であると評価されている。

しかしながら、金融庁として継続的にモニタリング品質の高度化に取り組む中で、地域銀行のモニタリングに対する期待は年々高くなっており、地域銀行の要望と、金融庁が意図するモニタリング目的の間に、認識ギャップが生じている可能性がある。

- 対話を通じたモニタリング手法は、対話により金融機関自らの課題について「気づき」を得てもらい自律的問題解決を促進することで目的を達成する。そのため、モニタリングに対する金融機関の「納得感」を得ることが重要となるが、各行の「納得感」を得ることができる水準に相当程度の差異が存在する。

- モニタリングに対する高い評価が得られている一方で、地域銀行からは、モニタリングを通じ十分なフィードバックが得られていない、現状金融庁から提供している他行事例よりも具体的で詳細なものを求めている、あるいは、フィードバックの説得力が弱い、といった意見が多く聞かれた。
- また、資料徴求の量に関して相当程度負担であるという意見が多く挙げられている。
背景として、専門分野別チームによるモニタリングにおいては、担当官の専門性の高さから有益な示唆を得られるという地域銀行側の期待があり、金融庁からの要請に無理をして応じてしまうが有益な示唆が得られないと感じた場合は低い評価となる。

- この差異は、地域銀行はメガバンク等と異なり、各行における態勢整備の成熟度や、質・量の両側面からの人的リソースの蓄積の程度、および、対話の「受け手」である各行担当者の理解度において相当程度の差異が存在することを背景としている。

- アンケートおよびヒアリングにおいて正反対の意見が多く聞かれるなど、各業態・個別行でモニタリングに対する評価が異なることが多い。

(次頁に続く)

(前頁からの続き)

対話の「受け手」である金融機関が、的確に問題を認識・判断し具体的な行動に移すためには、受け手の「納得感」を得ることが重要となるが、金融庁が、地域銀行の求める通りにやみくもに多くの好事例について情報提供を行ったり、懇切丁寧に説明するなどしたとしても、それらが金融機関にとって過度であると認識される場合には一転して「仮説誘導」と見做されてしまったり、あるいは各金融機関での思考停止による「業界横並び」を助長したりする。

したがって、今回調査の提言として、「金融庁が各地域銀行の期待に適切に寄り添い、各行が納得感を持ってモニタリングの結果を受け止めることができるような対応」を挙げたい。

そのためには、地域銀行側の期待水準を把握するだけでなく、金融庁のモニタリング目的・意図に基づくフィードバックの詳細度を事前に明確に伝達し理解を求める等を通じ、地域銀行と金融庁との間での認識の「すり合わせ」が求められる。

3. 提言

調査を通じた提言は次の通り。

目的	手段	
地域銀行全体の理解の促進への一層の取組	アウトリーチ活動の促進・継続	- 専門分野別チームによる通常のモニタリング活動の他に、チームメンバーである担当官による講演活動、業界紙への寄稿、セミナー開催などのアウトリーチ活動が地域銀行から高く評価されている。 - 金融庁の各種方針・ディスカッションペーパーの理解を促進するうえで効果的であることはさることながら、一定程度マスに情報発信することから開始することで、個別行との本質的な議論を創発することができ、議論を通じ、個別行の問題意識等を金融庁として把握することが可能となる。
地域銀行各行の期待の把握・すりあわせ	率直な意見交換の場の設定	- 前回調査時より金融機関から多く挙げられた要望として「金融庁担当官との率直な意見交換の場の設定」がある。 - 個別行との意見交換の機会を設定することは互いの立場からも難しいと思われるが、各地域で数行が集まり、座談会形式で率直な議論を行うことから開始することが考えられる。
各行の負担感の軽減	金融機関側のモニタリング負担の「見える化」	- 従前から、地域銀行から資料徴求の量に関して負担であると意見が挙げられてきているが、単に地域銀行の要望に応じ、アンケートやヒアリングの量を減らすことで、モニタリングの質を低下させ、監督当局としての目的を達成できないことになれば本末転倒である(もちろん、金融庁として継続的にアンケート項目数の見直し、必要のない事項の廃止が求められることは言うまでもない)。 - 負担感軽減の方向性として、アンケートやヒアリングの年間計画を提示し、地域銀行側に早期の準備・心構えを促すことで、結果としてスケジュールの観点からの見通しを提供し、負担感の軽減を図ることが考えられる。
納得感のあるフィードバックの提供	フィードバック水準の事前提示・共有	金融庁として、モニタリング目的を明示したうえでフィードバックの水準・程度を予め地域銀行と共有する。例えば、水平的な情報収集を目的とするならば、一定程度情報が蓄積された後に報告書としてまとめるといった対応を示し、必ずしも個別行へのフィードバックを行うものではない旨を相互に確認する。

4. 調査結果

(地域銀行による評価： アンケート全体集計)

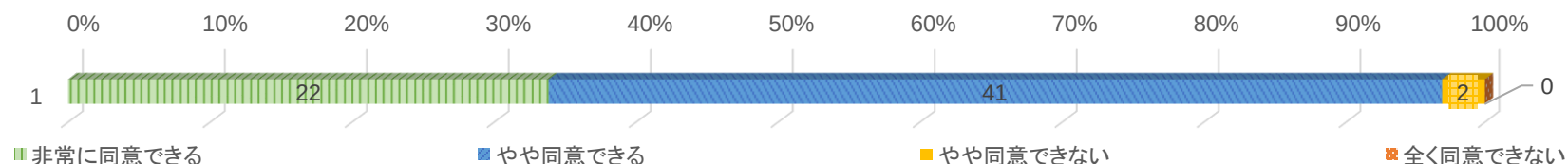
※ 2018年および2019年調査と異なり、今年度調査においては、金融庁職員による問題意識および評価は調査対象外としている。

4. 調査結果 アンケート全体集計

総論

- 調査対象の専門分野別チームによる現状のモニタリングについて、多くの金融機関は満足しており、アンケートおよびヒアリング全般を通じて肯定的な評価を得ていることが認識された。

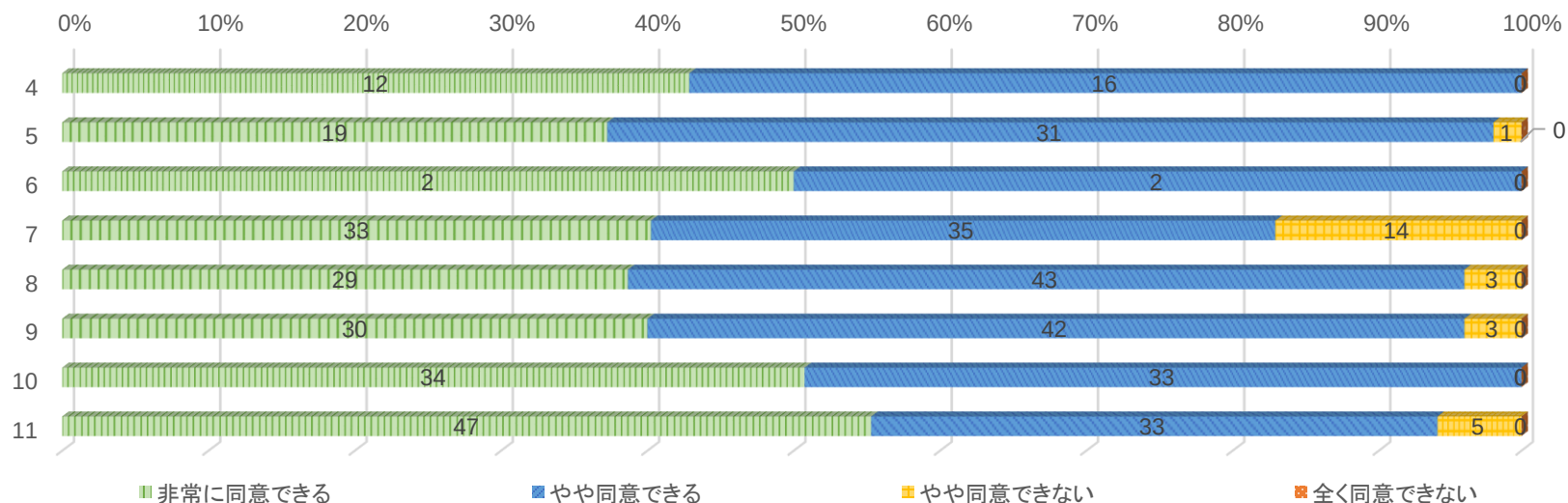
大分類	中分類	設問(2020年調査)
総論	-	1 調査対象の専門分野別チームによる現状のモニタリングに対し全体的に満足している。
	-	2 (記述式回答のため、グラフは作成せず) 調査対象の専門分野別チームによる現状のモニタリングに満足している点、あるいは満足していない点について具体的にご教示ください。
	-	3 (記述式回答のため、グラフは作成せず) 各専門分野別チームにより、今後どういったモニタリングが行われると自行にとって有益ですか、期待することをご教示ください。



4. 調査結果 アンケート全体集計 正確な実態把握

- 地域経済等の外部環境に係る金融庁の分析に対しては、総じてポジティブな回答が得られた。なお、資料提出等対応について、金融機関の資料準備の負荷は相応にあるとの意見が前回・前々回調査に引き続き多い。ヒアリングを通じ、提出期限について金融庁側の柔軟な対応ができていないが、資料徴求の背景や目的を共有してほしいといった意見が聞かれた。

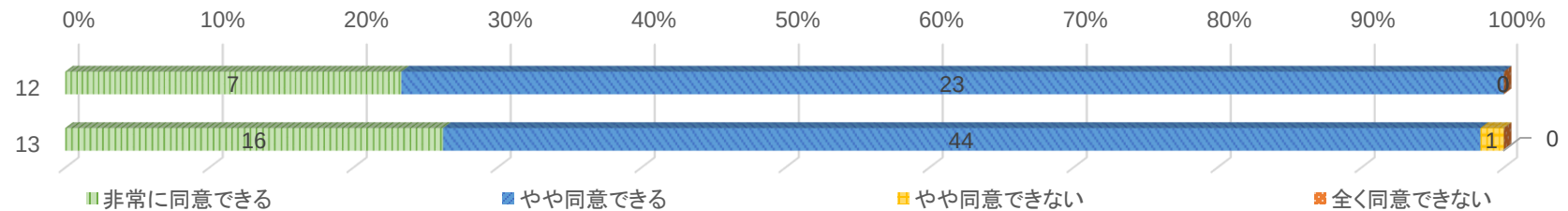
大分類	中分類	設問(2020年調査)
正確な実態把握	外部環境分析	4 地域銀行を取り巻くマクロ経済や地域経済に関する、専門分野別チームによる分析は正確・的確である。
	自行・自社分析	5 自行の特性に関する、専門分野別チームの分析は正確・的確である。
		6 サイバー演習のシナリオ設定は、地域金融機関の特性を十分に反映している。
		7 アンケートや、データ・資料の徴求目的や依頼の背景は明確であり、資料の種類・量について納得感がある。
		8 専門分野別チームに提出した資料が、他部署(銀行二課等)と連携されており、提出の重複感がない。
		9 アンケート回答、データ・資料の提出時期の相談にのるなど、専門分野別チームでは柔軟な対応ができていると感じる。
		10 専門分野別チームの担当官は、提出したアンケート、データ・資料の内容を事前に十分に把握し、ヒアリングや対話に活用していると感じる。
		11 アンケートの質問やその回答を行うことによって、新たな気づきが得られている。



4. 調査結果 アンケート全体集計 優先課題の重点的なモニタリング

- 総じてポジティブな回答が得られた。金融庁の問題意識と個別テーマのバランスについて受け入れられていることが認識された。

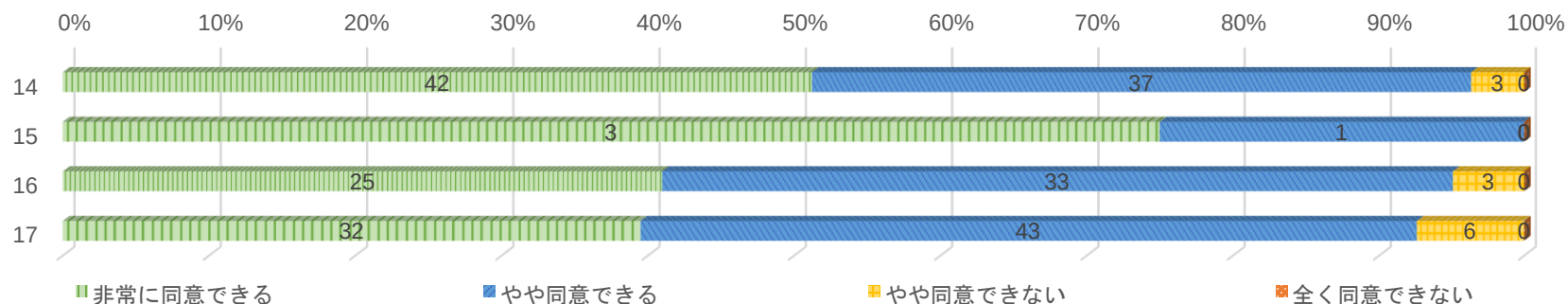
大分類	中分類	設問(2020年調査)
優先課題の重点的なモニタリング	業界における論点設定、課題の優先付け	12 地域銀行が現在置かれている状況を踏まえた、専門分野別チームによる各論点設定は的確である。
	自行・自社の論点設定、課題の優先付け	13 自行の特性や状況を踏まえて、専門分野別チームによるアンケートや対話の対象として、自行が選定されている。



4. 調査結果 アンケート全体集計 オン・オフ一体の継続的なモニタリング - 検証内容の明確性(⇔裁量性)

- 総じてポジティブな意見が得られた。

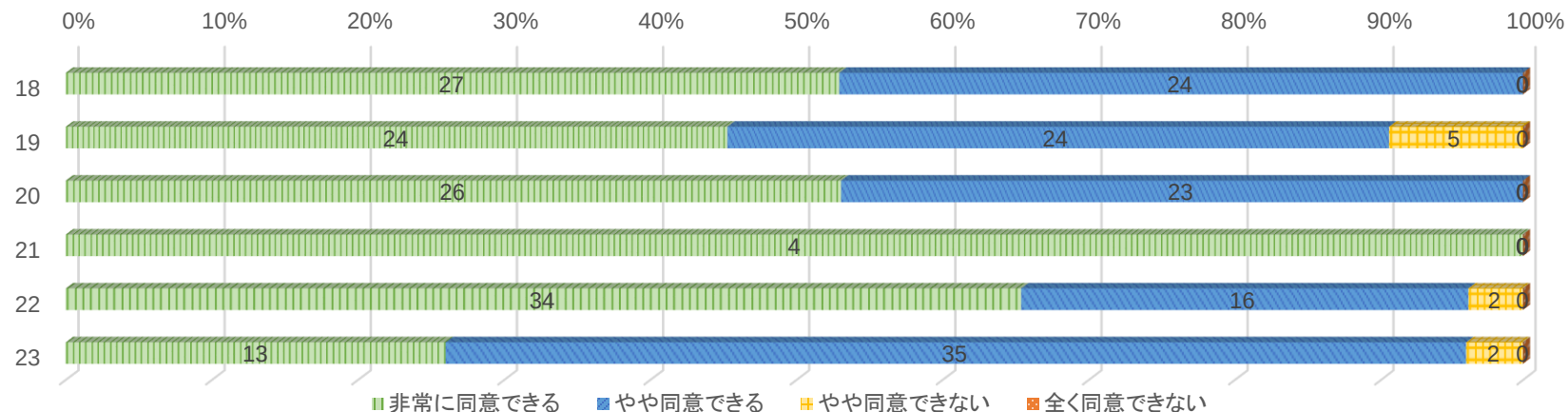
大分類	中分類	設問(2020年調査)
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	検証内容の明確性(⇔裁量性)	14 アンケートやモニタリングの目的および実施手続きは、専門分野別チームから事前に明確に示されている。
		15 サイバー演習の目的および実施手続きは、事前に明確に示されている。
		16 専門分野別チームによるモニタリングでは、ディスカッションペーパー等に基づいて、検証項目が明確化されている。
		17 専門分野別チームによるアンケートやモニタリングにおける検証項目は、個別具体的な特定事項にウェイトが置かれておらず、バランスがとれている。



4. 調査結果 アンケート全体集計 オン・オフ一体の継続的なモニタリング - ヒアリング

- ・ ヒアリングの頻度、コミュニケーション・ツール、有益性、金融庁からの説明に対しては、総じてポジティブな意見が得られた。

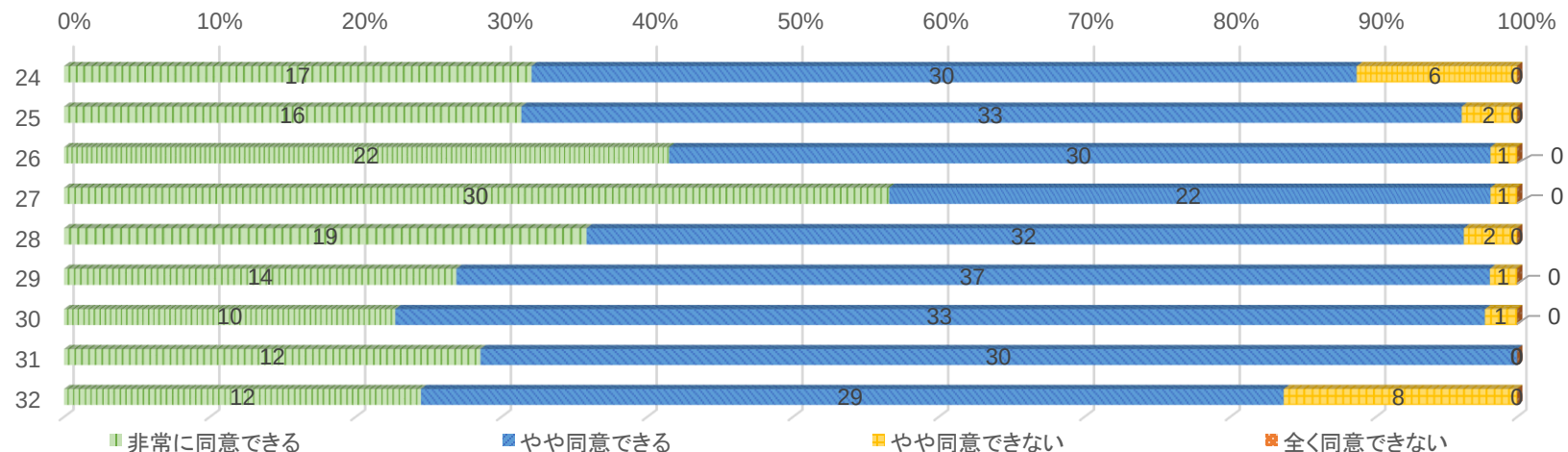
大分類	中分類	設問(2020年調査)
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	ヒアリング	18 専門分野別チームが指定する個々のヒアリング対象者は適切に選定されている。
		19 専門分野別チームによるヒアリング・対話の実施頻度、および、個々の対話の時間は適切である。
		20 専門分野別チームによるヒアリングでは適切なコミュニケーション・ツール(面談、電話、メール、使用する資料等)が用いられている。
		21 サイバー演習における「自職場参加方式」は、自行にとって合理的かつ有益である。
		22 専門分野別チームによるヒアリング・対話は、気づきを得る上で有益である。
		23 専門分野別チームによるヒアリングの際に、専門分野別チームが主張する根拠データや分析結果の説明は十分である。



4. 調査結果 アンケート全体集計 オン・オフ体の継続的なモニタリング - 対話姿勢

- モニタリングにおける金融機関側の対話姿勢については、事前アンケートでは総じてポジティブな回答を得た一方で、若干ながら、特定の仮説に対話を誘導するケースが認識された。

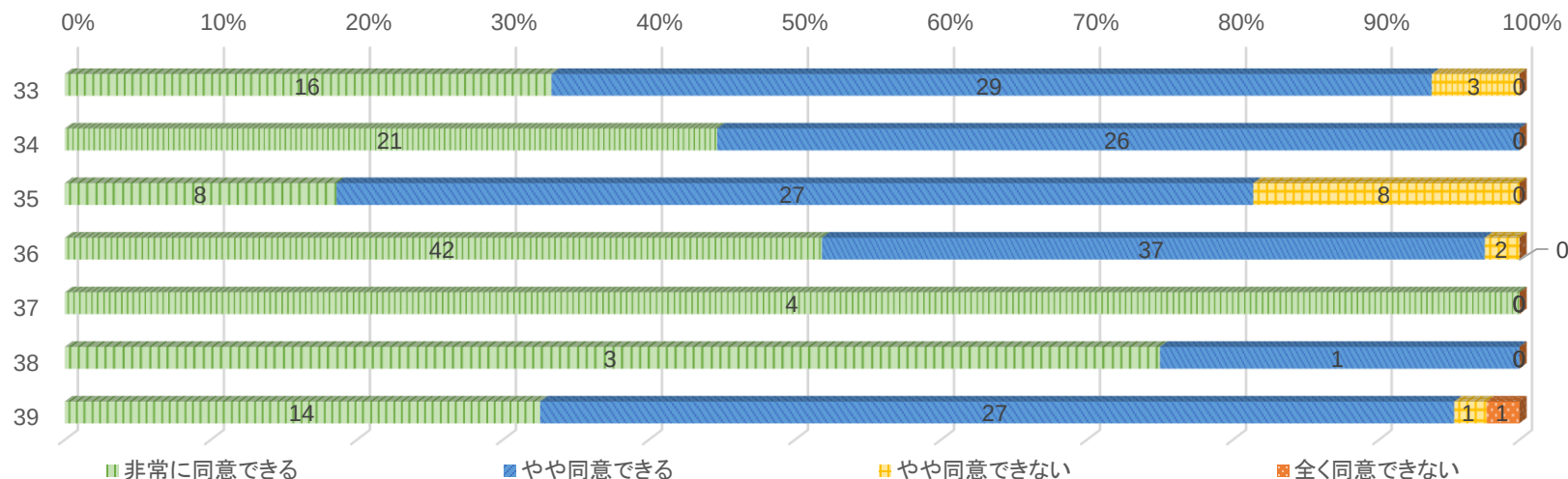
大分類	中分類	設問(2020年調査)
オン・オフ体の継続的なモニタリング	対話姿勢	24 専門分野別チームの担当官は金融庁の意見や特定の仮説に誘導することなく、双方向の対話が実現している。
		25 専門分野別チームの担当官は、ディスカッションペーパー等の要請事項に関して、自行に該当する水準に基づいて、対話が行われている。
		26 専門分野別チームによるモニタリングにおける対話は、「心理的安全性」(「金融行政のこれまでの実践と今後の方針(令和元事務年度)」参照)が適切に保たれているといえる。
		27 専門分野別チームの担当官は金融機関側が受け入れやすいコミュニケーションをとるよう配慮する等、モニタリングの目的に合致した態度・言動を心掛けている。
		28 対話重視型のモニタリング手法により、金融機関との信頼関係が構築できている。
		29 モニタリングに係る専門分野別チーム側の人員体制(役割分担等)はモニタリングを円滑に実施する上で有効に組成されている。
		30 専門分野別チームによるモニタリングの運営において、金融庁内での他部署(銀行二課等)との連携やコミュニケーションは十分に図られており、意見が統一されている。
		31 人事異動等により専門分野別チームの担当官が変わった場合でも引継ぎが十分に行われており、それまで積み上げた対話やフォローアップの内容が継続されている。
		32 専門分野別チームによるモニタリングの運営において、財務局と金融庁本庁との間の連携・情報共有が十分になされており、意見が統一されている。



4. 調査結果 アンケート全体集計 オン・オフ一体の継続的なモニタリング - フィードバックの内容、金融機関内での活用、フォローアップ

- フィードバックの有益性は高く評価されている。ただし、対話内容および結論が適切に文書化され反映されているかについては、否定的な意見も見られた。

大分類	中分類	設問(2020年調査)
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	フィードバックの内容	33 専門分野別チームによるモニタリングのフィードバックのタイミングや手段は適時・適切である。
		34 専門分野別チームによるフィードバックが経営への過度な干渉や強制とならないよう配慮されている。
		35 専門分野別チームによる対話内容および結論が、適切に文書化され反映されている。
	金融機関内での活用	36 専門分野別チームによるアンケートやモニタリングは、自行の客観的状況、また、経営や業務運営上の課題の特定、および、改善施策の検討・策定において有益である。
		37 サイバー演習は、自行の取組を客観的に評価するために有効である。
		38 サイバー演習実施後、金融庁のフィードバックは有益である。
	フォローアップ	39 専門分野別チームによるフィードバック後の改善状況のフォローアップは、適切な進め方、頻度で実施されており、十分な内容となっている。

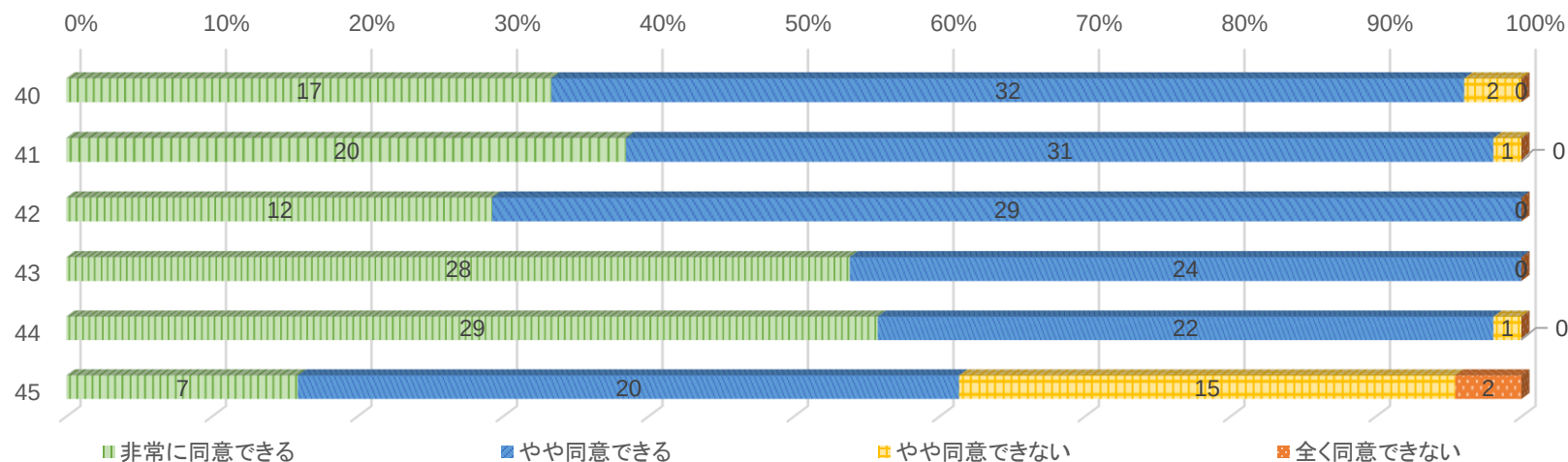


4. 調査結果 アンケート全体集計

- 高い専門性

- 専門分野別チームの専門性の高さを評価する回答が得られた。また、やむを得ないことではあるが、各金融機関は、専門分野別チームと財務局との間で担当官の専門性に差があると認識している。

大分類	中分類	設問(2020年調査)
高い専門性	モニタリングの視点	40 専門分野別チームによるモニタリングは、長期的な観点から深度ある分析、対話が行われていると感じた。
	経験・スキル	41 専門分野別チームの担当官は、自行の業態や地域特性、事業を十分に理解している。
		42 専門分野別チームの人事異動等によりモニタリングの担当官が変わった場合でも、自行の業態や地域特性、事業への理解について引継ぎが十分に行われている。
		43 専門分野別チームの担当官は、十分な対話能力・コミュニケーション能力を有している。
		44 専門分野別チームには、十分な専門知識のある担当官が配置されている。
		45 財務局と金融庁専門分野別チームとの比較をした場合、担当官の能力や経験の面で両者は同等である。

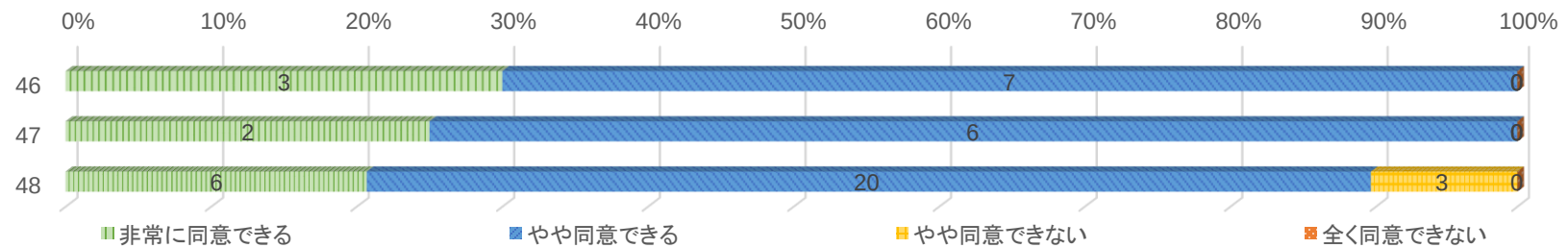


4. 調査結果 アンケート全体集計

- 幅広い対話、当局の問題意識の発信

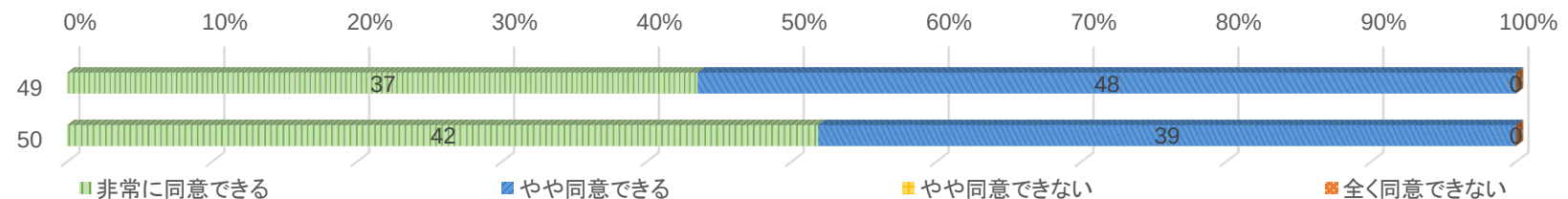
- ・ 社外へのヒアリングの有益性については、総じてポジティブな回答が得られた。

大分類	中分類	設問(2020年調査)
幅広い対話	-	46 社外取締役、社外監査役等の社外へのヒアリング(もし該当あれば)は有益である。
	-	47 金融庁による、顧客への調査やヒアリングは有益である。
	-	48 専門分野別チームと海外当局との連携は十分に行われており、情報提供も的確である。



- ・ 金融庁の公表物に対しては、回答者全員からポジティブな回答が得られた。

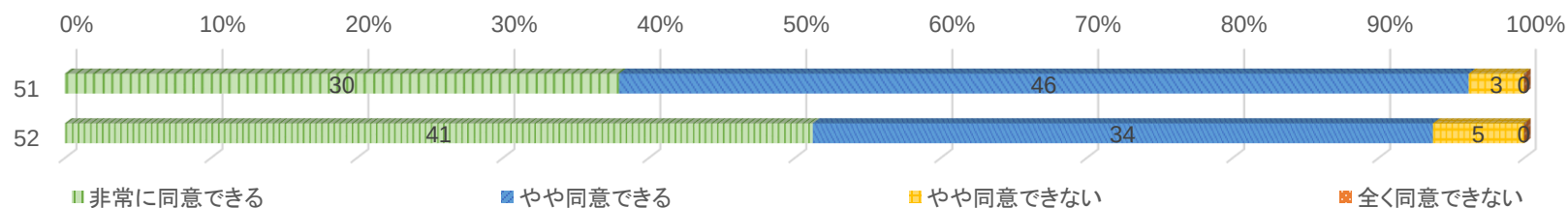
大分類	中分類	設問(2020年調査)
当局の問題意識の発信	当局からの発信	49 金融庁から発せられる方針やガイドライン、特定課題のモニタリング結果、「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点」等の公表文書の内容は十分かつ分かりやすく、金融庁の問題意識を理解できる。
	金融行政方針等の妥当性	50 「金融行政のこれまでの実践と今後の方針」や、「金融検査・監督の考え方と進め方」は、現在の金融業界が置かれている環境に即している。



4. 調査結果 アンケート全体集計 従来手法との比較

- 従来のチェックリストに基づく検査からの脱却については、アンケートでは総じてポジティブな回答を得ており、またチェックリスト的な検査からの脱却がされているとの評価であった。

大分類	中分類	設問(2020年調査)
従来手法との比較	-	51 現在のモニタリング手法が導入され、従来のチェックリストに基づく検査を脱却しつつあると感じる。
	-	52 分野によっては、対話を行う上でプリンシプル・原則だけではなく、より具体的な基準が設けられている方が望ましい。



5. 調査結果

(地域銀行による評価：各専門分野別チーム)

※ 2018年および2019年調査と異なり、今年度調査においては、金融庁職員による問題意識および評価は調査対象外としている。

5. 調査結果

① コンダクト企画室が実施したモニタリング

【全体概要：コンプライアンス・リスク管理基本方針に基づく実態把握ヒアリング】

- 当該モニタリングにおいて事前に示された質問紙の内容が経営全般に渡る概念的な内容であったことから、金融機関側においても当初対応に苦慮していたケースが聞かれたが、金融機関からのヒアリング趣旨に関する照会に対する金融庁担当官による説明が丁寧・明確であり、適切に対応していただいたとの評価が多くを占めた。
また、ヒアリング時の金融庁側の姿勢においても、金融機関の説明にしっかりと耳を傾けて議論に応じており、対話ができる有意義な機会となったとの意見が多い。
- 一方で、ヒアリングの目的が、金融機関側の考え方についての情報収集であったと受け止められており、ヒアリングの場で金融庁側からの有益な示唆が得られるということとはなかったとの評価もある。
同様に、金融機関への個別のフィードバックを求める声も多く聞かれた。

【観点別概要：コンプライアンス・リスク管理基本方針に基づく実態把握ヒアリング】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- ヒアリング質問紙の趣旨を理解しないと適切な対応はできないが、窓口経由で当局に質問したところ、当行からの質問には的確に応じてくれたのでそこまで負担感を感じることはなかった。 - 既存資料を活用して準備したので、改めて資料準備の手間はなかった。 - 負担感があったという印象はない。期限設定についても負担感はなかったと感じている。	- アンケート回答のポイントがよく分からず、対応が困難だった。 - 説明対応した当行役員によると、金融庁の担当官の方は当行のビジネスモデルを理解していないようであったとのことであった。財務局とは普段から対話があって理解されているのだが。	ヒアリング質問紙の内容・趣旨について、各行での理解の程度と、その後の対応にばらつきがみられる。
優先課題の重点的なモニタリング	コンダクトリスクが問題視されている中で、タイムリーにディスカッションペーパーが公表された。自分たちも整理していかないとけない中で、中身を読むと自分たちの考え方・問題意識を確認するうえでとても参考になった。	特記事項なし	—
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	- 準備等をする中で、当行の現状等が改めて確認できたこと、他行等の取組みについて情報提供頂けた点について満足している。 - ヒアリング時の金融庁側の姿勢は、しっかりと耳を傾け、確認をした上で対応をしていた。過去の検査とは全く違い、対話ができる有意義な機会となった。当行の意見をしっかりと聞いていただき、担当官の説明も丁寧・明確であった。	- どちらかという一般的な質問が多いため、当行役員による説明で、銀行経営における本当の難しいところが伝わったかということそこは分からない。 - 他行の実態が分からないので、金融機関全体の状況を踏まえたフィードバックを具体的・個別的に頂きたい。 - モニタリングで把握した情報の活用方法を開示してほしい。	ヒアリングで得た気づきを自行の自律的な取り組みとして位置付けることができた金融機関がある一方で、理解が追い付かず、具体的な個別のフィードバックを求める金融機関があるなど、モニタリングの受け止め方に差異がみられた。

【観点別概要：コンプライアンス・リスク管理基本方針に基づく実態把握ヒアリング】 2/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	担当官の専門知識の不足・違和感・説明の分かりにくさは全く感じていない。当行側の質問に対して的確な説明を頂け、また、担当官側からの説明もしっかりとした知識に基づいたものと感じられた。	特記事項なし	—
幅広い対話	特記事項なし	特記事項なし	—
当局の問題意識の発信	課題をディスカッションペーパーで提示していただければ、それを使いこなすのは各行であるので、あとは自分たちでどうするか考えていけばよいと感じている。	- 実務に落とし込む面においては、当行内で会議を重ねているが捉えにくい。概念的なことよりも、メガ・地銀ごとの階層別に具体的な他行事例がもっと多いと良いと思う。 - さらに他行事例があると良い。 - ディスカッションペーパー等だけでは理解できず、役員と議論を行い、他行と情報交換をし、地銀協主催の研修等にも参加して、ようやく方向性や具体的な実務のイメージが沸いてくる状況。	ディスカッションペーパーの説明により自律的な取組を検討できる金融機関がある一方で、理解が追い付かない金融機関がある。
従来手法との比較	金融庁の課題認識・施策の方向性に違和感ない。	グランドデザイン的に「あるべき2線管理」のような考え方が具体的にわかれば、もっと効率的に取組みが進むかもしれない。	—

5. 調査結果

① コンダクト企画室が実施したモニタリング

【全体概要： 投資用不動産向け融資に関するアンケート調査】

- 多くの金融機関の当該調査に対する受け止め方は、いわゆる「シェアハウス問題」が表面化したことにより唐突かつ短期間に実施された調査であり、当初は徴求データ項目の定義が曖昧であるなど金融機関側の作業負担を考慮したわけではない、という評価であった。
- 一方で、当時過熱気味だったマーケットが規律を取り戻す契機となったこと、各金融機関において自行の取組みを見直し、管理態勢の強化に繋がったこと、各金融機関に金融庁が求める事項が明確になったとの評価も多く、当該アンケート調査を通じたモニタリングの目的が達成できたものと考えられる。

【観点別概要：投資用不動産向け融資に関するアンケート調査】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- 保有していないデータがあったため調査が必要となったが、猶予期間は十分にあり、疑問点にも対応いただけたので特段負担感はない。 - アンケートの量に比べて、準備期間は短いものであったが提出期限の延長を認めるなど、柔軟に対応してしてもらった。 - 当初は、徴求データ項目の定義が曖昧であり、どのようなデータを準備したらよいか苦慮する場面があった。例えば、「アパートローン」の用語は、事業性融資に分類している金融機関もあれば、住宅ローンとしてカウントしている先もある。しかし最終的には、金融庁が定義を示してくれたことで、業界横断的に共通の基準を持てるようになった。	- 膨大な作業が必要なアンケートだった。配慮は頂いていると思うが、実際には休日出勤をするレベルだったため負担感を感じた。 - 質問にしっかり回答してほしいのであれば、期間を十分とっていただきたい。また、期間が限られているのであれば、要求する調査項目を軽くしていただくといったバランスをとっていただきたい。 - ヒアリング項目に関しては、質問の内容は納得できるが、調査の依頼がきてから回答までに追加調査しなければいけない資料が膨大であるとともに期間が短かったことで負担感が大きい。 - 当行のマーケットなどの状況について金融庁の担当官は理解していない。	アンケートの提出期限について、十分な期間設定である、金融庁はその延長にも応じているため準備作業は負担ではない、としている金融機関がある一方で、期間に余裕がないと認識している金融機関もあり、各行での負担感の受け止め方には差異が大きい。
優先課題の重点的なモニタリング	当時の議論の流れ・問題意識を踏まえたアンケートとして適切であったと考えている。改めて当行の取組みを見直す機会になったと考えている。	特記事項なし	—

【観点別概要：投資用不動産向け融資に関するアンケート調査】 2/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	・ 当行がやっていたことで正しかったこと、何をすべきかという点を認識できたのでとても有益であった。 ・ アンケート調査結果で提示された他行の取組み事例や管理態勢水準の情報は、自行の管理態勢を客観的に評価し今後の対策を検討する上で有益であった。 ・ 対話姿勢は、金融庁内でも徹底されていることがひしひしと感じられ、紳士的に対応いただいた。コミュニケーション能力についても特段問題なかった。	・ フィードバックは、集計したものが調査結果として返ってきただけで、アドバイスなどはなかった。もっとも、アンケートだからある程度は仕方ないかとも思う。 ・ アンケート調査後に行われた個別のヒアリングは、回答内容に関する補足として、電話越しで行われたのみであり、個別のフィードバック等は受けていない。 ・ 公表されたアンケート結果は、アンケート項目をすべて網羅していない面もみられた。	・ アンケートをまとめた調査結果レポートを通じ今後の経営に資する気づきが得られたという金融機関がある一方で、アンケートに対する各行個別のフィードバックがあるものと期待していた金融機関があるなど、納得感において差が生じている。
高い専門性	・ 担当官とは電話で30分のみのコミュニケーションであったが、特に理解度や専門性に不備があったとは感じない。	・ 特記事項なし	—
幅広い対話	・ 特記事項なし	・ 特記事項なし	—
当局の問題意識の発信	・ 特記事項なし	・ 投資用不動産融資について、慎重にまじめにやっている銀行と、そうでない銀行との評価の違いをしっかりとしていきたい。	—
従来手法との比較	・ 特記事項なし	・ 特記事項なし	—

5. 調査結果

② 顧客本位の業務運営チームが実施したモニタリング

【全体概要：顧客本位の業務運営に関するアンケート、ヒアリング】

- 当チームの担当官は、金融機関から提出された資料を十分に読み込んでいること、資料を適切に理解できる高い専門性を有していること、および、高い専門性に基づく深い対話・議論ができており、金融機関が有益な示唆を得ていることについて、高い評価となっている。
- ただし、資料準備の負担感、仮説誘導の懸念、フィードバックの十分性については、アンケート調査およびヒアリングにおいても数多くの否定的意見が聞かれた。

【観点別概要：顧客本位の業務運営に関するアンケート、ヒアリング】 1/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- 従来検査と比べると提出資料の量や期限の設定等については配慮があり、柔軟な対応をしてくれた。 - 当該領域は、調査項目がある程度固定化されてきたことで回答し易くなった。 - アンケートの照会を行った際には、懇切丁寧にご教示いただいた。	- 資料等をどこまで出せばよいのか、わからない時があるため、ある程度イメージを共有してくれると有難い。 - 様々な数値・データの提出を求められており相当な負荷がかかっており、もう少しシンプルにしてほしい。 - モニタリングの趣旨は十分理解できる一方で、事前に準備を求められた資料が多く、データの取得、提出資料作成に時間を要した。また、決算時期等の銀行繁忙期をずらした対応をお願いしたい。 - 提出データは、別案件で提出している資料やデータと重複していることが多々あると強く感じている。 - 提出した資料がどう活用されたかのフィードバックをいただくと、準備作業が無駄ではなかったと思える。	金融機関におけるFDの報告対応は各行で経験が蓄積されていることや、金融庁による照会対応や期限設定への配慮はあるものの、依然として、データ・資料の提出作業は相応の負担があると認識している金融機関が多い。
優先課題の重点的なモニタリング	- 手数料率の開示など、スポットを当てるべきところに当たってきたという認識をもった。そういう意味では当局の施策は理解できる。 - 改めて自行の取組を振り返り、現状の課題を再認識できる良い機会と捉えている。	特記事項なし	—

【観点別概要：顧客本位の業務運営に関するアンケート、ヒアリング】 2/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	担当官は、提出資料はよく読み込んで来ていたと思うし、モニタリングの短い時間の中で重要なところをピックアップして話をしていた。	- 当行は、外貨建保険は、あくまで「保険のニーズ」に対して売っているつもり。金融庁からは「運用のニーズ」で売っていると決めつけられている感覚があった。 - ヒアリングの際、金融機関の質問の回答をある程度予測されているのはわかるが、金融庁の想定通りでなかった場合に、「本当にそうなのか？」と、疑問を投げかける対話になりがちである。 - 対話の中でおそらく金融庁としてはこういった回答を望んでいるのだろうなと推測できる質問は少なくなかった。 - 総括フィードバックがあるかと思っていたが無かった。部分的に議論したにとどまるため、当行はその部分的議論を寄せ集めて改善に取り組んでいるのが現状。 - ヒアリングを踏まえたフィードバックがもう少しあるとよかった。当行としてはFDを手探りで進めている状況であり、もう少し踏み込んだ目線を示して頂きたい。 - メガバンクの事例も参考になるものの、同規模地方銀行(経済規模も類似)の好事例を示していただけると非常に有益である。	ヒアリングにおける金融庁の姿勢や、資料提出分量に対するフィードバックの納得感において、金融機関の評価は厳しいものとなっている。

【観点別概要：顧客本位の業務運営に関するアンケート、ヒアリング】 3/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	- 専門分野について知見を持った担当官から他行情報も含めた情報提供があったので有意義だった。 - 担当官は、当行が提出した資料を良く読み込んでおり、モニタリングの短い時間の中での確にコメントしているなど感じた。実際にヒアリングを受けた支店行員からも、担当官は商品特性などしっかりと理解しているとの反応であり、実際の対話で論点設定がずれていること等の不足点は感じなかった。	担当官の専門性は高く、多くのことをご存じだが、金融機関にとってそれがプラスの方向に向かっているとの実感はない。	担当官の専門性や豊富な知識について評価が高い金融機関がある一方で、それらの専門性が、個別行に対する有益な示唆としては納得感が得られていない場合も見られた。
幅広い対話	特記事項なし	特記事項なし	—
当局の問題意識の発信	当局が金融機関に求める方針について違和感はない(が、当行では、そのような視点を中長期的にどのようにビジネスにつなげていくかという点について、いまだに悩みながら取り組んでいる状況である。)	講演・寄稿・セミナー等をより多く行っていただくと有難い。講演は地方展開を希望する。	金融庁による各種の公表物に対する金融機関側の理解を促進するためにアウトリーチ活動が有益であるとの認識と、それらを求める意見が多く聞かれた。
従来手法との比較	特記事項なし	どこからが顧客の自己責任になるのか、金融機関としてどこまで対応すれば顧客本位ができているということになるのかが分からないため、一定程度明確な基準を出してほしい。	—

5. 調査結果

③ マネー・ローンダリング対策室が実施したモニタリング

【全体概要： AML態勢に関するヒアリング、立入検査】

- 昨年秋にオンサイトヒアリングが行われたFATF第4次対日相互審査に対応すべく各金融機関に態勢整備を促すという点で、モニタリングの目的や、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」や「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する現状と課題」を用いた金融庁の目線提示といった方法は明確であった。かつ、金融実務に精通した担当官により、充実した対話や議論が行われたことについて、金融機関側からのマネー・ローンダリング対策室に対する満足度は非常に高く、信頼関係の醸成も垣間見られた。
- なお、当室の丁寧で継続的な対話を通じ、AML/CFTに関し各金融機関が対応すべき水準が明確になったと評価されている一方で、対応すべき水準感については対話を通じて明確になったものであるため、フィードバック時における文書化を求めている金融機関も見られた。

【観点別概要：AML態勢に関するヒアリング、立入検査】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- 提出資料に基づき、当行の実情をしっかりと理解して頂いたと感じた。 - 各種提出資料はかなり読み込まれていた印象がある。また、資料の提出期限やヒアリング日程について事前に相談があり、当行の事情を十分配慮した上で決定されていた。	- 提出資料のボリュームを減らしてほしい。分析に使用しない項目・資料も少なからずあるはず。 - 年に3回報告が求められたが、一部の項目によっては都度、定義が変更されているものがあり、頻繁に変更してほしい。	資料の読入を通じた担当官の深い理解や資料準備の際の配慮においてモニタリングの満足度は高いものの、一部の金融機関からは資料分量の最適化要望が求められている。
優先課題の重点的なモニタリング	- 定期的に対話ができ、懇切丁寧に教えてもらうことができ、行内態勢の底上げができた。 - 重箱の隅をつくというような対応もなく、論点出しも的確であった。	特記事項なし	—
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	- 高圧的な態度は全くなく、当行の相談・質問に対し、丁寧かつ確に対応して頂けた。 - 当行のリスク評価書について改善点等の指摘を受け、大変参考となった。次回改訂に反映させたい。 - 当行の事情を理解し、具体的な対応案をご提示いただいたがそれらも過度な要求ではなく、納得感がある内容であった。 - 当行からの質問にも丁寧に対応して頂いた上、当行のAMLに対する成熟度に沿ってアドバイスを頂けた。 - 当初は金融庁内でも混乱がみられたが、継続的な対話を通じて信頼関係ができた。	- 個別行の判断によるという指摘がよくあるが、指導について他行とのズレが生じないようにしてほしい。 - 他行と情報交換したところ、担当官によって言っていることが異なることがあった。 - 各行それぞれに取組をされており、我々もグループで取組の共有をしているが、金融庁の目線から各行の取り組みの良い点や悪い点をもっと共有いただくと参考になる。 - FATF審査以降の対話が減っている。金融庁との会話を増やしたい。	FATF審査結果公表後に必要となる対応、および当チームに対する信頼感を背景に、金融機関からは対話の機会を増やしたい要望が根強い。

【観点別概要： AML態勢に関するヒアリング、立入検査】 2/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	- 専門的アドバイスや、法解釈の分かりやすい説明があったこと、また当行の規模に合わせた今後の態勢への助言があった。 - こちらの言っていることが理解されないといったことはなかった。さすが専門担当官であるなど感じた。 - 担当官の専門性については全く問題なかった。当行の実務もよく理解されたうえで助言をされた。	特記事項なし	—
幅広い対話	特記事項なし	FATFの審査状況に関する情報が提供されない。日本の銀行の評価がどうだったといった情報は無理だとしても、これが次の課題になってきそうだったといった情報があれば、システム投資等の準備を始めることができる。	FATF審査結果公表後に必要となる対応、および当チームに対する信頼感を背景に、金融機関からは対話の機会を増やしたい要望が根強い。
当局の問題意識の発信	「現状と課題」はとても分かり易い。例えば継続顧客管理についても、リスク評価書作成、顧客受け入れ方針の策定、格付け等を含むフローも書いてあり、明確であった。 - ガイドラインだけでは概念的なところがあり捉えづらい面があるが、アウトリーチを通じて理解は深まった。	当行の規模感を考えると、内容を理解しても実践は難しい部分がある。例えば、継続的顧客管理について、メガバンクとの差があることを分かってはいても、投資が追い付かず実践は厳しいというのが現状。銀行規模をもう少し考慮頂きたい。	各行において「ガイドライン」「現状と課題」の理解度に相当程度の差があったが、アウトリーチ活動で地域銀行全体の底上げが図られている。
従来手法との比較	特記事項なし	継続的顧客管理について、どこまでやるべきなのかという点を明示してほしい。	—

5. 調査結果

④ リスク管理検査室が実施したモニタリング

【全体概要： 内部監査態勢等の水平的レビュー(資料依頼、ヒアリング)】

- 担当官の専門性、論点設定、負担への配慮、対話姿勢について、非常に評価が高い。
- 一方で、担当官による懇切丁寧な対話が行われているゆえに、金融機関に対するフィードバックについてさらに詳細な事例として具体的なものを求める声が多いが、その中には、金融庁に対する過剰な期待、本来監督当局が果たすべき役割を超えた期待を寄せていると思われるケースも見られた。

【観点別概要：内部監査態勢等の水平的レビュー(資料依頼、ヒアリング)】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- 事前資料の準備はそれなりにあるが負担とまではいってない。むしろ自分たちが今までやってきたことを再度確認する意味もあるので、必要なものだと認識している。当局の方とお話する貴重な機会であること、また、要求資料についても納得感はある。 - 事前に提出した資料を読み込んだうえでヒアリングを行っていたという印象である。	提出資料の量は多いと思うが、既存資料を提出するため負担ではないものの、提出した資料に対する分析結果が示されていないため、何のために提出したのか分からないところがある。	提出資料について、担当官がしっかり活用してヒアリングをしている、納得感がある、との意見がある一方で、一部の金融機関においては資料提出をしても分析結果が示されないことに不満を感じており、納得感の観点から各行の認識の差異が生じている。
優先課題の重点的なモニタリング	特記事項なし	特記事項なし	—
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	- 担当官は幅広く金融機関を見ている中で、当行についても実情を配慮した上で、一緒に課題を解決するような議論もできた。 - 担当官は非常に当該領域に詳しく、鋭い質問をしてきた。当行の内部監査についてもよく理解していた。	- 指導とまではいかないが、提言、コンサルティング的な示唆が欲しい。 - ヒアリング後のフィードバックについて、ディスカッションペーパーだけでは足りないので、金融庁には、同じ業態ごとに他行事例を教えて頂きたい。 - 当行に何が足りないかギャップを示唆して頂きたい。仮にその示唆が当行の考え方とは乖離があるとしても、提案として欲しい。 - フィードバックは、詳細な方法論等、具体的な他行事例があると実務に落とし込む点ではより参考となる。	金融庁に対する期待・要請が高まっており、一部の地域銀行においてはコンサルティングに類する助言を求めるなど、モニタリング目的を超えた要望が見られた。

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	- 担当官の質問に対し、こちらから意図を確認すると明確な説明があり、不明瞭である、論点がずれている等は感じたことはなかった。 - 対話は杓子定規な対応ではなく、担当官は政策内容等の趣旨までしっかりと理解されていた。担当官の知識も豊富で説明も分かりやすかった。むしろ自分の知識のなさに合わせて頂けたと感じている。	特記事項なし	—
幅広い対話	特記事項なし	特記事項なし	—
当局の問題意識の発信	「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」には内部監査のあるべき姿が示されており、当行の立ち位置と目指すべき姿を確認するうえで非常に有益・参考となった。 - ディスカッションペーパーの内容は非常に分かりやすいと思っている。高度化していくために何が足りないかを分析する資料として有効に活用させて頂いている。	「現状と課題」の記載内容についてのアウトリーチの機会がもっと広がると、更なる理解への手助けになる。	金融庁による各種の公表物に対する金融機関側の理解を促進するためにアウトリーチ活動が有益であり、それらを求める意見が多く聞かれた。
従来手法との比較	特記事項なし	好事例集を出すことは金融庁としても、リスクプロファイルが異なる各行が画一的な対応をとってしまうといった本来の趣旨と異なるところが懸念されると思うが、金融機関としては拠り所の一つとなると感じる。	—

5. 調査結果

⑤ サイバーセキュリティ対策企画調整室／IT・サイバーモニタリングチームが実施したモニタリング

【全体概要： ITガバナンスに関するモニタリング(アンケート、ヒアリング)】

- － デジタルトランスフォーメーション、FinTech、経営戦略と結びつけたITによる価値創出といった論点設定は分かり易く、有益であるとの評価となっている。なお、担当官の専門性、対話姿勢等、総じて評価が高い。
- － 一方で、アンケート対応に係る業務負荷については多くの金融機関から軽減を求める要望が聞かれた。

【観点別概要： ITガバナンスに関するモニタリング(アンケート、ヒアリング)】 1/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- アンケートの項目数としては多いと思うが、過度な負担とは感じなかった。 - アンケートは主に選択式であり、一部数字を入力する程度だったので事務負担にもよく配慮しているなど感じている。 - アンケートの質問はよく考えられていて内容が不明確ということはほとんどない。我々の業務の実態を良く抑えていただいたうえで作成していただいていると感じる。ディスカッションペーパーや従来の指針とも結びつきがあり、特に論点がずれている項目もなかったと認識している。	- 質問の内容は分かるが、できているか否か、どこまで行けばできているといえるのか、意見・判断が分かれてしまう。回答が集まったとしても、本当に同じ基準のもとに集計された結果を示しているとは思えない。もう少し具体的な聞き方をして頂きたい。 - 共同センター利用(ベンダーによる共同センターと複数銀行による共同化の違い)などで、解釈により銀行間で回答がまちまちになる懸念があると感じている。 - 要求される提出資料の量が多く、用意するのが大変。既存資料で良いと言っていただけるがそういうわけにもいかない。 - 提出資料・証跡は多すぎである。議事録などは明確な基準が設定されない分、当行も頑張って集めようとしてしまい準備量が増えてしまう。 - オリパラについては事前にアンケート予告があったが、ITガバナンスについては特になかったと思う。予めどのタイミングでどのような調査をしようとしているかを明示したうえで予定通り進めていただきたい。	各行でのアンケートの受け止め方や設問の解釈など、理解度の相違を背景として、資料準備対応の負担感についての評価の差が相当見られた。

【観点別概要： ITガバナンスに関するモニタリング(アンケート、ヒアリング)】 2/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
優先課題の重点的なモニタリング	論点設定は唐突ではなく、分かり易いと感じた。我々としても従来のシステムリスク管理は当然重要視しているが、それで本当に経営に資するリスク管理ができていたかどうかを課題として検討してきたので、ITガバナンスの論点を金融庁から投げかけていただき有益であった。	特記事項なし	—
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	- 当行の施策について事前に調べてきており、十分理解した上で来ていると感じた。 - アンケートを通して、ITガバナンスに関して把握すべき事項を再認識できた。 - モニタリングにより、自行で実施した対策等の整理と可視化ができた。	- フィードバックはぜひお願いしたい。全体の中での当行の立ち位置がわかれば有難いが、地域金融全体のトレンド等がわかれば有益である。 - アンケートの結果についてフィードバックがあるが、自分たちがどこにいるか分からないものが多く、フィードバックと当行の立ち位置の紐づけが大変なものが多い。各行に対して問診票のような、自分たちの立ち位置が分かるように見える化した資料や、ベンチマークからの乖離が分かる資料があると見応えがあると感じる。	モニタリングを通じて気づいた課題に対して自行で対応できる金融機関がある一方で、より具体的な個別のフィードバックを要望する金融機関も存在する。

【観点別概要：ITガバナンスに関するモニタリング(アンケート、ヒアリング)】 3/3

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	- 専門知識に関しては、非常によく知っているなど本当に驚いた。厳しい質問もあったが、的確に突いてくるという、いい意味でのものであった。 - 担当官の専門性は高く、論点設定も的確だった。ご自身の背景・専門性をまでしっかり説明して頂いた方がいて、適切な方がアサインされていると感じた。 - 決められた専門担当者がモニタリングを行うため、各行とも同じ目線で評価いただける。	- 規模に応じた視点に欠け、どの形態の銀行に対しても同様の切り口で対応しているように感じる。 - 担当官は、良く言えば当行の実態把握をしようとしてくれた。まずは、当行の既存のITガバナンスの仕組みを聞いた上で、「ここは良いから続けて」、「こんな取り組みはどうか」といったような対応をしてくれていた。しかし、悪く言えば、実際にどう取り組めばいいのかが分からなかった。	—
幅広い対話	対象外	対象外	—
当局の問題意識の発信	ディスカッションペーパーの内容は、金融機関の実務担当者に対して現実的なアプローチを分かりやすく示すものであった。金融庁においてしっかりと専門的知識を有した方が、深く業務を理解されて作られたものだと感じた。	- 金融庁作成のペーパーは、概念的な内容が多く、具体的に何を求められているのかがわかりづらい。 - 何がベストプラクティスであるか、どこまでやるべきなのかという点は現状では分かりづらいため、各論点で、より具体的に書いていただくと助かる。また、好事例があると、そこまでやるべきなのだとすることで参考となる。できれば各金融機関の業態・規模に合わせて好事例を提示していただきたい。	ディスカッションペーパーの内容について、「実務として現実的」とする意見がある一方で、「概念的」「実例が欲しい」という意見があるなど、各行で理解度の差が相当見られた。
従来手法との比較	特記事項なし	特記事項なし	—

5. 調査結果

⑤ サイバーセキュリティ対策企画調整室／IT・サイバーモニタリングチームが実施したモニタリング

【全体概要： システム更改・統合案件に関するモニタリング(ヒアリング、立入検査)】

- システム統合およびプロジェクトマネジメントの経験・知見について、対話を通じて金融庁から提供されることは貴重な機会であり、非常に有益な情報であることの評価が高い。
- 一方で、立入検査を受けた金融機関において、システム移行までの限られた時間の中での多数の報告書提出、一部の提出書類において一字一句レベルで修正を要求される、指摘事項が有益でない、といった意見が聞かれた。ただしこれらは、どうしても「立入検査」の性質ゆえに避けて通ることは難しい事項ではある。

【観点別概要：システム更改・統合案件に関するモニタリング(ヒアリング、立入検査)】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	特記事項なし	- システム移行までの限られた時間の中で、多数の報告書提出とオンサイトモニタリング及び金融庁検査が実施され負担感があった。 - ペーパーレスが進んでいない。 - 一部の提出書類において一字一句レベルで修正を要求される。	—
優先課題の重点的なモニタリング	特記事項なし	特記事項なし	—
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	- 当行のシステム統合に関し参考になる他行事例もないといった事情もあり、当行固有の課題についてきめ細かく助言を受けている。 - プロジェクトマネジメントにかかる適切な助言、専門的な見地からのシステム開発等にかかる助言は有益である。 - 具体的事例、例えば、改元・10連休で注意すべきポイントを提示して頂いた点は良かった。 - 対話については温和な進め方であった。ヒートアップしかけたところもあったが、紳士的な物腰で、大筋違和感ない。 - 担当官からざっくばらんに忌憚ない意見ももらっており、風通し良く意識合わせ出来ていると感じている。	- 当行のプロジェクトの特性・個性を踏まえて、ウィークポイントを示してもらえと思っていたが、そうではなかった。 - 立入検査の指摘事項を改善し十分に定着化させるためにも、モニタリングとともに立入検査についても早期実施されると良かった。例えば、統合テストに入ってからでは実施時期が遅い。 - 金融庁からシステム統合に関する注意事例の展開があるが、そこに議論を収斂させようという姿勢や、誘導尋問的なやり取りが随所に見られた。当行に足りない部分を指摘してくれる担当官もいたが、旧態依然とした「指針に従え」という姿勢の担当官もいた。	具体的な助言が有益であったと評価する金融機関がある一方で、そうではないという意見も聞かれるなど、受け止め方に差がある。

【観点別概要：システム更改・統合案件に関するモニタリング(ヒアリング、立入検査)】 2/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
高い専門性	担当官のバックグラウンドとして、大手ITベンダー出身の方がいて、その方の専門性がずば抜けており、当行としては勉強になった。ほかのメンバーは、主任は専門性が高く、担当官のご経験も相応と感じた。	知識や経験は少なくとも金融機関よりはるがあるが、納得感があるように論理的な説明がない部分もあった。	—
幅広い対話	対象外	対象外	—
当局の問題意識の発信	特記事項なし	システム統合に関する金融庁のペーパーについては、金融検査マニュアルの焼き直しに近いと考えている。新たに見直しをした項目はほとんど無かったのでは認識している。	—
従来手法との比較	特記事項なし	特記事項なし	—

5. 調査結果

⑤ サイバーセキュリティ対策企画調整室／IT・サイバーモニタリングチームが実施したモニタリング

【全体概要：サイバーセキュリティ関連】

- 担当官の専門性、対話姿勢等、総じて評価が高い。また、ほとんどの金融機関からアンケートを通じた「気づき」は有益であるとの評価を受けている。
- 一方で、担当官の専門性の高さゆえに、あるべき姿として対話の中で示される水準が、自行として・地域銀行としては高すぎるのではないかという声も聞かれた。

【観点別概要：サイバーセキュリティ関連】 1/2

	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
正確な実態把握	- 当行が提出した資料をかなり読み込んでいたと感じている。当行がやっていること、足りないところについても適切に対応してくれた。 - オリパラアンケートの質問の趣旨は分かりやすかった。確かに、内容について個別具体的なシステムどうこうというところはあるが、書き方の例も示しており、特段負担を感じることはなかった。ただし分量は多い。 - オリパラアンケートの分量は、通常よりも若干多いと感じたが、特段業務に支障をきたすほどではなかった。	- 提出資料は膨大な量となるが、果たしてここまでする必要があるのか（ただし、担当官はそれら資料をすべて読み込んでいて驚いた）。 - オリパラアンケートについては、アンケートの趣旨がやや不明瞭で推測しながら対応する必要があった。	オリパラアンケートの分量の多さについて各行の受け止め方は決して否定的ではなかったものの、その必要性を疑問視する意見も聞かれた。また、質問趣旨に係る理解を背景として、評価の差が出ている。
優先課題の重点的なモニタリング	- Delta Wallは有益であった。また、金融庁が作成したアンケート等を通じて目指すべき水準を行内にも周知できたという点で有益であった。フロントを牽制するためのコストについて内部の理解を得る必要があり、その点後押ししてもらった面がある。 - オリパラアンケートを通じて、具体的な施策・防御策の再確認ができ、また、当局の問題意識の実感・緊張感を担当者が得られた点で非常に有益だったと感じている。	特記事項なし	—

【観点別概要：サイバーセキュリティ関連】 2/2

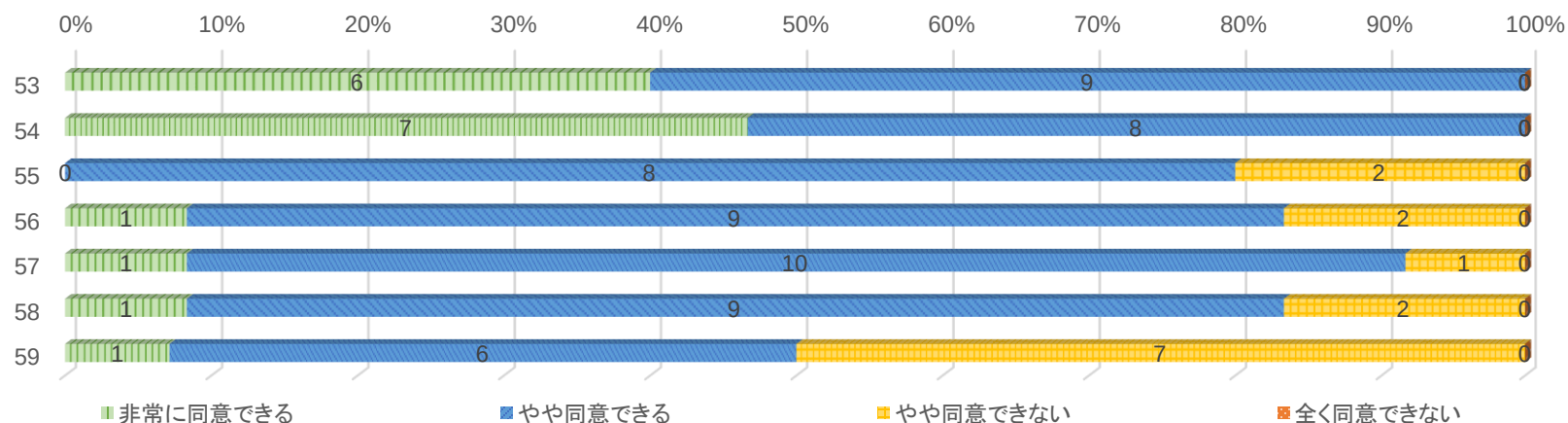
	 主な肯定的意見・評価	 主な否定的意見・評価、批判	 考察
オン・オフ一体の継続的なモニタリング	当行の取組状況を把握し、不足部分を明確に指摘されたことで、取り組むべき対応項目を目標レベルをもって取り組むことができた。正に対話と感じた。仮説誘導といったこともなく、当行の状況に合わせた対応に終始して頂いた。	金融庁は地銀を64行一括りにして一律でメッセージを出そうとしているので違和感がある部分は当然ある。当行のレベルに合わせたカスタマイズされた指摘がくることはない。	対話を通じて気づきを十分に得ることができたとする金融機関がある一方で、個別行によっては具体的なフィードバックを求める傾向が一部見られた。
高い専門性	- 担当官は専門的知識が豊富で、金融庁の政策・方針への理解もあった。 - 過去2回ヒアリングを受けて一番驚いたのは金融庁の担当官がとても詳しいということ。	投資できる額の規模にもよるところ、担当官は理想論を語る方が多い。当行の優先度を金融庁側に示していただきたい。もしかすると担当官は優先度を分かっていないのかなという思いもある。	担当官の専門性に対し、それを評価する意見がある一方で、専門性の高さゆえに金融機関に求める水準が高いことや「あるべき論」を掲げる姿勢について、金融機関の評価の差異が見られる。
幅広い対話	特記事項なし	特記事項なし	—
当局の問題意識の発信	- サイバーセキュリティの指針自体が、メガだどこまで、地銀だどこまでと示しているので、取り組みやすい。 - ベンチマークが知りたいため、地銀上位行での情報交換活動をおこなっている。その場に金融庁の方が非公式で参加したときがあったが、ざっくばらんな話ができた。金融庁(財務局)主催の複数の金融機関が一挙に集まるざっくばらんな意見交換会を希望する。	- 地銀上位・中位の具体的取組みまで示して頂ければ、なおよい。 - 経産省のオリパラに向けた目線と、金融庁のオリパラに向けた目線が違うと感じる部分がある。 - Delta Wallに参加したいが、参加できる数が限られているため、もっと間口を広げてほしい。	担当官が民間出身の場合が多いことを各金融機関は認識しており、民間出身ゆえのコミュニケーションのしやすさに対する好感を抱き、率直な意見交換を期待している。
従来手法との比較	特記事項なし	特記事項なし	—

5. 調査結果

⑥ [その他] 地域金融企画室による「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」に係る取組み

今般調査においては、専門分野別チームによるモニタリングの他に、金融庁の依頼に基づき調査対象金融機関に対し(主として経営企画部門担当者に対して)、地域金融企画室による「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」に係る評価を把握するため、アンケートおよびヒアリングを行った。アンケートの設問と回答はそれぞれ次の通り。

大分類	中分類	設問(2020年調査)
プログレスレポート	有益性	53 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」は、地域金融機関の経営に有益であると思う。
		54 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」で示されている取組み事例は、自行の経営に参考になると思う。
	共有化シート	55 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」内で示されている、「共有化シート」を自行内で作成する取組を通じ、自行の向かうべき「あるべき姿」が明確になるになると思う。
		56 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」内で示されている、「共有化シート」で経営理念と取り組み状況等が見える化することによって、モニタリングにおける対話の質が高まると思う。
		57 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」内で示されている、「共有化シート」は経営への過度な干渉や強制の恐れがないように配慮されていると思う。
		58 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」内、「共有化シート」で見える化された内容は、自行の取組みとして実行可能性があると思う。
		59 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」内、「共有化シート」を自行で作成する作業負荷は限定的であると思う。



5. 調査結果

⑥ [その他] 地域金融企画室による「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」に係る取組み

ヒアリングの回答は次の通り。

【全体概要】

- 各金融機関は、「プログレスレポート」の取組みや、レポート内で取り上げる参考事例については総じて好意的であった。
- レポート内で示された「共有化シート」についても理念として首肯する金融機関が多い。
ただし、共有化シートは、現在「探求型対話」において用いられる手法であるため実際に全ての金融機関に作成を要望する想定とはなっていないものの、具体的な手法として提示されることに、ほとんどの金融機関から違和感の表明があった。

	+ 主な肯定的意見・評価	— 主な否定的意見・評価、批判	! 考察
有益性	- 有益だと感じている。プロGRESSレポートの内容がそのまま当行にピッタリ当てはまるわけではないが、これをどう当行に落とし込んでいくかについて、当行自身が考えるべき段階にあると思っている。 - 全体として言っていることは理解できる。また、企業アンケートについて、我々金融機関側がお客様にお聞きしても正直な答えは恐らく返ってこないと思う。その点、第三者的立場にある金融庁に聞いてもらったことで、参考になる意見があったと感じている。 - プロGRESSレポートについては、金融庁が今年1年どのような方針でやっていけるかの指針になるので、参考にさせていただいている。昨今マイナス金利で収益体制も厳しい中、金融機関が強く認識している持続可能性の点で、金融庁が我々金融機関とどう対話を求めてくるかの参考となる。対応いただいている財務局の方は我々のことをよく知っていて、真摯にご対応いただいている。	- プロGRESSレポートで示されている金融仲介機能に関する他行事例については、全て正論で共感できる話ではあるが、直接採用できるような具体的な事例はない。 - 金融庁が実施している企業アンケートに関しては、定量分析についてよりきめ細かい分析が必要なのではないか。例えば、母数が少ない上に、ポイントに大きな差がない中で、それを基に当行が劣位だからといって指摘されても納得感がない。 - プロGRESSレポートでの金融仲介機能の発揮の趣旨について、当行のビジョンや経営課題と合致するものであるが、一方で、関連ヒアリングの回数は多いと感じる。毎回多少テーマが異なっていると思うが、何度も何度もオフサイトがある。 - 金融仲介機能の発揮に関しては、多岐に渡る部署が関連するため、スケジュール対応に追われる。ヒアリングを通じて得られることも多いので仕方ない部分はあるが、例えば連続でこれだと業務が止まってしまうので配慮してほしい。	大多数の金融機関から、レポートが有益であることに異存はないが、示されている事例、企業アンケートといった手法の方法論、金融仲介機能に係るヒアリング対応において、各行からの評価の差異がみられた。

	+ 主な肯定的意見・評価	— 主な否定的意見・評価、批判	! 考察
共有化シート	- 共有化シートを作成するとなれば、中期経営計画資料から内容をとって作成できるので負担感はないと感じる。ただ一方で中期経営計画をみていただければ十分だと感じている。 - どの銀行も共有化シートに掲げられた各視点に基づく検討はしていると思うため、シートを作成すること自体はあまり負担にならないのではないか。むしろ、作成によって課題が明らかになって終わりではなく、そこからどう改善していくか、そしてそれをどう続けていくかが最も重要になってくるが、その際に、金融庁側の支援を頂けるとありがたい。	- 共有化シートについては趣旨賛同であるが、共有化シートの作成要望があると、非常に負担感がある。考え方を参考にするといい面では良いが、自分たちがやろうとしていることをこちらに落とし込む必要が出てくるので、自主性や自由度が制限されると感じる。 - 考え方は理解でき、経営課題がシートに綺麗に当てこめる感覚はあるが、うまくPDCAを回せるかは疑問。また、既存のPDCAの枠組みもある中で、追加もしくは当該フレームワークに移すほどのインセンティブはない。 - こういったフォーマットよりも、課題出しのヒントやPDCAを回していくために何をすべきかの議論に踏み込むための何かをだしていただきたい。 - 金融庁が横の比較・把握のためにやらせようとしているだけではないのかと思っている。金融庁に作れと言われればやむなく作るが、ただの負担にしか感じない。	共有化シートが目指すところは、既に各金融機関の中期経営計画策定時等に用いる既存の枠組みが存在することが多いため、もし金融庁から提出が求められれば、「二度手間」を懸念する金融機関が大多数であった。

(本委託調査 受託者)

プロティビティ LLC

東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル
Tel 03-5219-6600 Fax 03-3218-5533

Face the Future with Confidence