

1. 今事務年度のモニタリングについて

○ 金融庁では、今事務年度において、地域銀行に対して、特にビジネスモデルの持続可能性やガバナンス等に深刻な課題を抱えている先については検査も活用しながら、深度あるモニタリングを実施している。

○ そうした検査を含めた深度あるモニタリングの結果、明らかになった課題のうち、いくつか重要な点を紹介する。

(1) 経営理念に則したリスクテイク領域の設定・中長期的な視点に立った経営戦略の策定

○ 地域銀行においては、将来に亘って健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮していくことが重要である。そのためには、取締役会等において、経営理念に則したリスクテイク領域と、経営体力やリスクコントロール能力に則したリスクテイク上限を明確に定め、その範囲内でリスクテイクしていく必要がある。そのための枠組みとしてリスクアペタイトフレームワークの活用等が考えられ、そのうえで、中長期的な視野に立った経営戦略を策定することになると考えている。

○ また、経営環境が急激に悪化した場合でも地域に対して金融仲介機能を継続的に発揮できるよう、十分な自己資本を維持していることが重要である。そのためには、取締役会等において、将来の収益や自己資本を十分に検討したうえで、配当水準の合理性・妥当性を検討・決定し、ステークホルダーに対して説明責任を果たしていくことが必要である。

○ 他方で、モニタリングを実施してみると、経営理念に則したリスクテイク領域を定めることなく、コア業務純益が大幅に低下する中であっても、従来の配当を維持しようとし、そのための原資を確保するため、リスクテイクが経営体力やリスクコントロール能力と比較して過大と考えられる先が少なからず存在していた。

- また、持続可能なビジネスモデルの構築にはコストがかかり、直ちに収益の確保に結びつけることが難しいとの認識を持っている金融機関もあり、そうした金融機関の中には、中長期的な視点に立った取組みを行っていかうとするのではなく、短期的な貸出の量的拡大に依存している先が存在していた。このほか、目先の期間収益を確保するため、売却資金の再運用方針を明確にしないまま、利回りの高い貸出債権を売却し、将来利益を喪失している先も存在していた。

(2) 経営計画・収益計画の策定と着実な実施

- 経営計画・収益計画については、経営理念に基づいた実現可能性のある計画を策定すること、計画未達の場合にはその原因を分析し、具体的な改善策を着実に実行していくことが重要である。そのためには、取締役会において、経営計画・収益計画に関して営業現場の実態を踏まえたPDCA サイクルを構築するとともに、そうした仕組みの実効性を確保するために、計画の達成状況に対する責任の所在を明確にしていくことが必要である。
- 他方で、モニタリングを実施してみると、経営計画や収益計画の策定・実施にあたって、自行の経営実態を正確に把握しないまま、金利の上昇や市場規模の拡大など不確かな経営環境の好転を期待し、将来起こりうる課題を直視していない先や、あるいは課題を認識しつつも、具体的な対応策を講じていない先が存在していた。
- また、こうした状況が改善されないまま、業績の低下が継続し、結果として、将来的な収益の維持・回復の見込みに懸念が生じたことで、繰延税金資産の取崩しや減損処理など損失の発生につながっている先も存在していた。

(3) 債務者の実態把握とリスク管理

- 限られた経営資源を有効に活用する観点から、自己資本とのバランスを取りつつ、リスクとリターンの最適化により収益性を高めることが重要である。そのためには、経営陣が債務者の資金繰りや取引実態な

どの適時の把握、自己査定への反映や適切な償却・引当を行うための態勢を整備していくことが必要である。

- 他方で、モニタリングを実施してみると、債務者の経営実態を把握しないまま、当該債務者の経営課題の解決に資する経営改善や事業再生支援に取り組むことなく、債務者区分の維持・ランクアップを行っている先が存在していた。
- こうした先の中には、正常先や要注意先からの破綻、いわゆる突発破綻が発生し、予期しない与信費用など損失の発生につながっている先も存在していた。

(4) 商品・サービス特性を踏まえた収益管理等

- 持続可能なビジネスモデル構築にあたっては、自行の商品・サービスの特性や収益性、経営環境の変化が金融機関の健全性に及ぼす影響を適切に把握することが重要である。そのためには、経営陣がビジネスモデルに応じた収益管理の仕組みや営業実態に関する報告態勢を構築し、十分な情報にもとづき経営判断を行うことが必要である。
- 他方で、モニタリングを実施してみると、例えば、住宅ローンや投資不動産向けローン、消費性ローンといった商品・サービスの特性やリスクを十分理解しないままに、それらを収益の柱として掲げている先が存在していた。

(5) 収益改善に向けた経費削減

- 地域銀行においては、トップラインの拡大とともに、経費の削減が重要である。経営陣は、本業利益の確保に向けた営業推進・リスク管理態勢の確立と業務効率化・経費削減との両立を図り、収益体質を強化するために、俯瞰的な組織・人材・店舗戦略を策定し、着実に実行することが必要である。
- 他方で、モニタリングを実施してみると、店舗の統廃合や人員の再配置等の抜本的な取組みを検討・実施することなく、非効率な運営を続け

ている先が存在していた。

(6) 取締役会（社外取締役を含む）の機能発揮

- ビジネスモデルの持続可能性を確保し、経営の健全性を維持、あるいはその一層の高度化を図るためには、経営に対する規律付けが有効に機能することが重要である。取締役会において、経営目線での活発な議論を行うためには、例えば、活発な議論を行うことができる社外取締役の登用、経営陣の継続的な育成や相談役・顧問等による不適切な影響力の排除等、将来にわたってガバナンスが持続的に発揮できる態勢を構築することが必要である。
- 他方、モニタリングを実施してみると、取締役会において経営課題に対し実質的な議論を行っていない先や社外取締役の客観的な視点や知見を活用していない先が少なからず存在していた。

(7) 内部監査

- 経営に対する規律付けが有効に機能 するためには、取締役会と同様に、内部監査部門が健全に機能することが重要である。そのためには、経営トップのリーダーシップのもと、取締役会等において、内部監査部門が被監査部門に対して十分牽制機能を発揮できるだけの人材の確保を含む態勢を整備することが必要である。
- また、内部監査に際しては、ビジネスモデルに基づくリスクアセスメントを実施し、リスクの高低などの評価に基づいて監査項目を選定することが必要である。さらに、市場運用部門やシステム部門を含めた本部に対しても、各部が所管するリスクの特性を踏まえ、経営への規律付けの観点から内部監査を実施することが必要である。
- 他方、モニタリングを実施してみると、内部監査は、規程等の準拠性の検証に止まっており、「経営事項には踏み込めない」として経営への規律付けの観点からの監査を実施していない先が多数存在していた。また、市場運用部門やシステム部門など本部が抱える固有のリスクに着目した監査を実施していない先も多数存在していた。

(8) 対話のあり方

- 今後のモニタリングにおいては、上記(1)～(7)の課題を念頭に置きながら、財務局とも連携して、対話を行っていくことが重要と考えている。
- 今後の対話に当たっては、銀行毎の課題が様々であることを踏まえると、例えば、トップヒアリングにおいて、銀行が予め用意した資料に基づく説明の聴取で時間を使うといったことではなく、当局の分析に基づく課題・仮説を事前に示した上で、議論を行うといった工夫も引き続きしていきたいと考えているので、協力をお願いする。
- 各行においては、本日伝えた事例やポイントも参考に、経営上の課題を見直すだけでなく、ベスト・プラクティスの追求に向けた多様な創意工夫の発揮を期待したい。

2. 地域銀行の30年3月期決算について

- 地域銀行の平成30年3月期決算について、当期純利益は、対前年同月比減益であり、その内容をみると、
 - ・ 役務取引等利益の増加や経費の減少といったプラスの要因が見られた一方、債券関係損失の拡大や与信費用の増加による減収を、株式売却益等の増加により下支えする構図、
 - ・ 資金利益について詳細にみても、貸出金利回りが、引き続き低下する中、貸出金ボリュームの拡大や有価証券利息配当金が増加するものの補い切れず微減、となっている。
- こうした決算の内容をみると、地域金融機関において、平成28事務年度金融レポートで指摘した、有価証券運用による収益への依存や貸出分野における量的拡大による当期純利益を確保する動きが引き続き見られる。
- 全国的な人口減少や低金利環境の継続などを背景に、地域金融機関

の収益性が低下し、経営環境は厳しさを増している。こうした中、今期の決算を含め、足下の健全性に問題はないものの、ビジネスモデルの持続可能性に課題を抱えている地域金融機関も存在。

- こうした地域金融機関に対して、深度のある対話を通じて、課題解決に向けた自主的な対応を促していく。

3. 全銀システムの稼働時間拡大を踏まえた金融犯罪対策について

- 全銀ネットにおいて、決済インフラの高度化等を図るため、平成 30 年 10 月 9 日に、全銀システムの稼働時間を 24 時間 365 日に拡大する予定と承知している。
- 稼働時間の拡大により、他行宛振込の即時着金時間帯が拡大されることから、振り込め詐欺等の特殊詐欺やインターネットバンキングの不正送金被害が新たに平日夜間・休日にも発生するおそれがあり、これらの被害を迅速に抑止するための対策等が必要との認識の下、全国銀行協会・関係当局において議論・検討を行ってきたところ。
- 今般、全国銀行協会において、全銀システムの稼働時間拡大も踏まえた金融犯罪対策について通達を発出し、会員行に周知している。当該通達において、各行が体制整備に当たって検討すべき論点として、（平日夜間・休日における）捜査機関や振込利用顧客からの連絡・照会受付体制の整備のほか、インターネットバンキングの不正利用防止のためのモニタリングの実施、振込・送金等の上限金額の設定可能化等が示されている。
- 加えて、顧客向けのセキュリティ対策として、パソコンや無線 LAN の通信装置等について、未利用時は可能な限り電源を切断することや、振込・払戻し等の限度額を必要な範囲内でできるだけ低く設定することなどを再周知・再徹底することとされている。
- 各行においては、これまでも金融犯罪防止のために各種対策を講じているものと承知しているが、引き続き、全銀システムの稼働時間拡大も踏まえ、金融犯罪の防止に万全を期してもらいたい。

(以上)