

# 金融機関における 粉飾等予兆管理態勢の高度化に向けて

金融庁総合政策局リスク分析総括課

リスク管理検査室長

小笠原 規人

リスク管理検査室信用リスク管理チーム チーム長

中山 龍王

リスク管理検査室信用リスク管理チーム 課長補佐

小澤 学

## 1 はじめに

### (1) 本稿の趣旨

金融庁では、2024事務年度、主要行等や地域銀行に対して、融資先における粉飾等の不適切な会計処理等による突発的な与信費用の発生を防ぐための予兆管理など、信用リスク管理態勢の整備状況等について、モニタリングを実施した。本稿では、モニタリング結果をもとに、リスク管理上の課題等について詳説する。

なお、本稿において意見に係る部分は筆者の個人的見解であり、所属組織の見解を示すものではない。

### (2) モニタリングレポートの概要

預金取扱等金融機関（以下「金融機関」という。）の役割は、国民の生活資金や余裕資金を預金として受け入れるとともに、金融仲介機能を発揮し、取引先の企業価値向上と競争力強化を通じて、地域経済や国民経済の発展に貢献することである。金融機関が安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、質の高い金融仲介機能を持続的に発揮するためには、堅確なリスク管理態勢と円滑な業務遂行態勢の整備・構築が必要である。その前提となるのが、金融機関におけるリスク量のほとんど

を占める信用リスクの適切な管理と融資規律の維持である。

ここ数年、金融機関の融資先において、長期にわたる粉飾等の不適切な会計処理や不正行為が発覚し、多額の与信費用を計上する事案が複数発生している。そのなかには、金融機関の営業部門や審査部門等が、それぞれの役割を果たし、適切に対応していれば、粉飾等の不適切な会計処理や不正行為と断定する根拠にはならずとも、何らかの手がかりをつかむことができたのではないかと考えられるものも見られる。

金融庁では、これまでも業界団体との意見交換等において、粉飾等の不適切な会計処理や不正行為による突発的な与信費用の発生を防ぐため、信用リスク管理態勢を強化するよう求めてきた。

また、2024事務年度の金融行政方針においては、信用リスクに関するモニタリング項目として、融資規律の確立に向けた組織全体の取組状況について、与信関連部署の融資規律や審査態勢、融資実行後の期中管理等を確認し、課題が認められた金融機関に対して必要な対応を促すことを明記した。

こうした方針に沿って、金融庁では主要行等及び地域銀行に対してモニタリングを実施し、粉飾等予兆管理など信用リスク管理態勢の充実・強化に向けた対策を講じるうえでの重要な論点を取りまとめ、2025年6月、「金融機関における粉飾等予

【図表 1】近時の粉飾等の事例

事例 1	2003年以降、実態は赤字であるにもかかわらず、代表者主導により、売上げをかさ上げし仕入れを調整する等により黒字決算を装う手口で粉飾等を開始。金融機関ごとに異なる決算書を提出 2023年、信用調査会社の情報によって粉飾等が発覚。取引のある金融機関は数行であったはずが、実際は数十行から多額の融資を受けていたことが判明 その後、当社が債務整理を弁護士に一任し破綻
事例 2	同業他社台頭による競合激化に加え、販売先の合併・撤退が相次ぎ、業況悪化 2000年以降、営業損失の穴埋めのため売上債権と仕入債務の両建てで利益をかさ上げる手法で粉飾等を開始。債務超過の実態を隠し、多数の金融機関からの借入れを受けて資金繰りを確保 2023年、粉飾等疑念を抱いた多数の金融機関より一括返済を求められ資金繰り逼迫、当社が再生手続開始申立て
事例 3	2005～2006年頃より粉飾等を開始し、売上高を操作 会社法上の大会社となり、会計監査人による監査義務があるにもかかわらず監査未実施* 2024年、粉飾等を行っていたことが金融機関の調査により発覚。返済猶予要請等を行うなか、売掛金等を適正に処理した場合、債務超過に陥る可能性が高まり、債権者が更生手続開始申立て
事例 4	業績悪化を端緒として、2000年より粉飾等を開始。多数の手口（架空売上げ・簿外債務・架空在庫等）によるものであり、金融機関ごとに異なる決算書を提出 2024年、代表者が金融機関に対して粉飾等していた事実を白状。自力再生するべく、バンクミーティングにてリスケ要請するも一部の金融機関から同意を得られず、代表者が再生手続開始申立て
事例 5	親会社代表者と面識のあった人物の提案により、子会社にて新規事業を開始し、当該人物に経営を一任。業容が急拡大するなか、子会社事業に必要な資金は親会社の債務保証を得ながら調達 2024年、急激な業容拡大と過大な経常運転資金に危機感をもった親会社代表者が子会社事業を調査したところ、循環取引が発覚（事実関係調査中）

（表注）会社法上の大会社（資本金5億円以上、又は負債総額200億円以上）に該当する事業者については、会計監査人設置が義務づけられている（会社法2条6号、328条）。

（出所）モニタリングレポート。以下同じ。

兆管理態勢の高度化に向けたモニタリングレポート（2025）」（以下「モニタリングレポート」という。）として公表した。

## 2 モニタリングにおける主な論点等

### （1）近時の粉飾等の事例

近時の粉飾等の事例は、①10年以上の長期にわたり、②取引金融機関ごとに異なる決算書を提出し、③取引金融機関が提出を依頼した試算表や各種残高証明書等、事業の実態把握に必要な情報を開示せず、④グループ子会社も利用した巧妙かつ複雑な手口を組み合わせた不適切な会計処理を、⑤組織的に行っていたこと、などが特徴としてあげられる。

前述のとおり、取引金融機関は、粉飾等が発覚するまでの取引の過程において、こうした不適切な会計処理や不正行為を明確に見抜くことは困難であったかもしれないが、融資先の「決算書等の定量面」と「代表者の言動や対応、当該融資先の評判等の定性面」において、粉飾等の端緒は顕在化していたものと推察される。もう一步踏み込んだ分析・検証を行っていれば、確証には至らないとしても、何らかの手がかりをつかむことは可能であったのではないかと考える。

今回のモニタリングで確認した粉飾等の事例（【図表 1】参照）のなかには、融資審査や融資後の期中管理等、さまざまな場面において端緒が確認されていたにもかかわらず、健全な融資規律が十分に機能せず、実態把握が十分に行われていなかったことを認めざるを得ない事例も見られた。

【図表 2】粉飾等の主な手口

粉飾等手口	項 目	事例概要
資産・収益の架空計上	架空計上	与信取引のない金融機関口座に多額の預金計上（実際は不存在） 機械及び装置、工具、器具及び備品の多額計上（借入金見合い） 売上債権の二重計上 公共関連契約に係る保証金過大計上
	勘定付け替え	粉飾等による売上債権（過大計上）を無形固定資産に振替 隠匿事象（社内横領等）による損害額を仮払金に計上
資産の過大見積り・費用繰延	回収不能資産	回収不可能な海外現地法人宛て売上債権を資産計上 返済見込みのない同族宛貸付金計上
	減損未処理	M&A等を通じたのれんの評価減を反映せず（債務超過の隠蔽）
	在庫	不良在庫を正常在庫として計上（借入金見合い）
負債・費用の未計上	多重リース	リース債務の未計上
	横領	金融機関・オーナー等からの借入金全額未計上
	仕入操作	海外仕入を過少計上（売上原価低下）し、黒字計上
	売却未処理	投資有価証券等の売却を意図的に処理せず損失回避
その他	循環取引	ビジネス上の親密先である複数の第三者企業を介在
	会計監査	監査報告書の偽造
	財務健全性	有利子負債と債権を相殺させて自己資本比率を良化

粉飾等の動機はさまざまだが、初期段階は少額の利益操作から始まったとしても、業績が悪化していくにつれて繰り返し行われ、そのつど、金額が大きくなり、手口も巧妙化する。架空預金の計上（残高証明書の偽造）や勘定科目の付け替えなど、「粉飾等を隠蔽するための不正行為」が行われる段階に至ると、決算書等の内容の多くが変造されている状態となるため、取引金融機関が粉飾等を見抜くことはますます困難になる（【図表 2】参照）。

長期にわたる粉飾等の事実が明らかになったときには、取引金融機関は多額の与信費用を計上することになるため、こうした事態を防ぐためにもできるだけ早期に検知する態勢を確立し、機能させる必要がある。

粉飾等を検知した場合、金融機関は当該融資先の経営者等に対して十分な事実確認を行い、責任の所在を明確にしたうえで、必要な責任追及が行われるものとする。ただ、当該融資先には従業員が存在し、取引を行っていた事業者やその従業員も存在する。こうした重要な事実を踏まえ

ば、取引金融機関の地位や粉飾等の規模などにもよるが、優先すべきことは、当該融資先の事業継続性を見極めであり、事業継続の可能性がある場合は、資金繰りの支援策や、それが困難な場合はリスクを検討するなど、必要なサポートに取り組むことではないかと考える。

粉飾等は手口の組み合わせによって複雑化する。金融機関においては、早期の粉飾等を見逃さない努力と創意工夫を怠らず、融資審査・期中管理等の充実・強化に向けて取り組む必要がある。

## （2）主なモニタリング項目

適切な融資審査や融資先の期中管理等は、信用リスク管理の基本である。与信判断に必要な融資審査においては、事業計画の妥当性や実現可能性、資金調達の目的や資金使途、返済原資の適切性などさまざまな観点から、十分な検証を行う必要がある。

また、融資実行後は、融資先とのコミュニケーションを深めて、経営やガバナンス実態を十分に

【図表 3】主なモニタリング項目

項 目	概 要
①予兆管理態勢の整備状況	定量面・定性面のチェック項目、AIの試行的活用 など
②研修・教育、業績評価	研修・教育、個人表彰・業績評価制度 など
③予兆検知後の対応状況	組織内の報告態勢、営業店等への支援態勢 など
④予兆検知事例	主な予兆検知事例 など
⑤課題認識	人材の育成、定量・定性項目の妥当性・有効性の検証 など

把握する必要がある。

特に、近時の事例に起因した多額の与信費用の発生を踏まえれば、信用リスク管理の観点から、粉飾等の予兆管理態勢を強化する取組みの重要性はいっそう増している。

こうした視点に立ち、金融庁では、モニタリングにおいて、「粉飾等予兆管理態勢の整備状況」や「研修・教育、業績評価」「粉飾等の予兆検知後の対応状況」等について実態把握を行った（【図表 3】参照）。

### 3 モニタリング結果

#### (1) 態勢整備の状況

粉飾等の予兆管理については、多数のモニタリング対象先において自動アラートシステム等が導入され、定量面と定性面のチェック項目が策定されているなど、管理態勢の整備に取り組んでいる事例が見られた。また、営業店の活動記録から粉飾等に関連する情報を収集し、随時モニタリング可能なデータベースを構築している事例や、AIを活用して懸念先を抽出する先進的な取組みを試行している事例も見られた。

##### ア 定量面のチェック項目

定量面のチェック項目は、多数のモニタリング対象先で、売上高・利益・キャッシュフロー・資産・負債等の増減推移比較、現預金月商比増減推移、売上債権等の回転期間、その他財務指標の推移比較など、幅広く設定されている。

また、チェックのプロセスは、融資先の一定期間の財務データをもとに、自動アラートシステム等で粉飾等が疑われる項目（アラート項目）を抽出

したうえで、自己査定時などにチェックシートを活用しながら、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等を分析し、粉飾等の可能性について検証が行われる態勢を整備している。

しかしながら、以下のように、定量面でのチェック態勢が機能していない事例も多数見られた。

- ・連結ベースで実態把握を行う必要があったグループ企業に対し、親会社の信用力を過信し、親会社単体ベースでの実態把握にとどまっていたところ、子会社での粉飾等が発覚
- ・設備投資資金の融資にあたり、設備稼働に伴う増収率・利益率・総資産回転率等の各種指標の改善度合いを事前に確認していたものの、これらの指標が改善しなかったにもかかわらず、業績堅調を理由に与信を継続したところ、粉飾等が発覚
- ・直近決算時において問題がなかったことから、決算期を経過した時点の与信判断における試算表や資金繰表の確認など、事業活動の経過をもとに定量面のチェックを怠ったまま追加与信を許容したところ、粉飾等が発覚

##### イ 定性面のチェック項目

定性面の主なチェック項目は、「情報開示」「資金調達」「取引振り」など幅広く設定されている（【図表 4】参照）。

また、チェックのプロセスは、定量面と同様に、自己査定時等に、融資先との交渉記録等も参照しながら、必要に応じてチェックシートを活用して、融資先のガバナンスの機能状況等について確認が行われている。



【図表 4】 モニタリング対象先における定性面の主な検証ポイント

情報開示	税務申告書や勘定科目明細の開示性 試算表や金融機関借入残高表の開示遅滞状況 など
資金調達	信用保証協会保証やシンジケート・ローン、私募債等による資金調達意向 事業規模や財務内容に照らした融資条件での資金調達状況 など
取引振り	当該融資先による営業店の収益ウェイト状況 金融機関の取引過多及び預金・貸出シェアのバランス など
外部環境	業種トレンドや当地での業歴・評判 同業他社比の業況や経営体質状況 など
会計監査人等	会社法上の大会社である場合の会計監査人監査実施状況 会計監査人や顧問税理士等の適切性や変更履歴調査 など
経営者	経歴、属性、地域での影響度 本業以外の事業有無及び業績 など
社内態勢・ 関係会社	経営者との面談可否及び経営者の補佐役有無 連結決算の有無と関係会社の決算期、本業と関係会社の関連性・親和性 など
その他	外部専門家の活用実績 など

しかしながら、以下のように、定性面でのチェック態勢が機能していない事例も多数見られた。

- ・ガバナンスが機能していない融資先であることを認識していたなか、会計監査人設置状況のチェック項目があるにもかかわらず、会社法上の大会社に該当したことを見落とし、与信を継続していたところ、粉飾等が発覚
- ・堅調な業績推移にもかかわらず、高い金利での借入れを応諾する融資先について、表面金利や他行との取引状況等の確認を怠ったまま安易に営業推進して与信額を急激に拡大していたところ、粉飾等が発覚
- ・事業実態を把握するため工場や倉庫を視察したものの、視察したことに満足し、事業規模に見合った在庫や設備状況であるかを目視・検証を怠ったまま与信許容していたところ、粉飾等が発覚
- ・融資先は時代の最先端の業種であり、代表者が国内外からさまざまな表彰を受けていたため安心し、事業実態の把握に必要な資料の開示が数か月行われない状況であっても放置、融資先に対しての十分な実査・開示交渉を怠っていたと

ころ、粉飾等が発覚

- ・工場は営業エリア内にある一方、実権者が遠隔地にいる融資先について、経営実態を把握するための定期的な代表者面談や実査を怠ったまま、自行より資金量の多い銀行が多額の与信を許容していることに安心し、優良先と判断していたところ、粉飾等が発覚

上記のうち、最後の事例はいわゆる「ぶら下がり」融資であり、越境貸出である。

金融機関は、融資実行時においてクレジットポリシーや審査基準等の内部規程に基づき、融資先の属性や財務状況等の情報をできる限り入手し、適切な融資審査を行う必要がある。

しかしながら、いわゆる「ぶら下がり」融資の場合、その金融機関に融資先の決済口座がないことが多く、商流に基づく資金の流れを十分にトレースできないおそれがある。

また、いわゆる「ぶら下がり」融資の場合、金融機関において本来必要な融資先の財務状況、経営陣や監査法人・税理士の異動状況、事業の統廃合の状況、不祥事案の発生状況など、融資先の経営に影響を与え得る情報等について、経営者への面談を通じて適時に把握するインセンティブが低

下しがちになる。越境貸出の場合も同様である。

鮮度の高い経営情報等へのアクセスが限られることなどを理由に、融資先の実態を適時に把握する取組みがおろそかになっていないか、金融機関は絶えず確認することが必要である。

こうした課題を認識しながら、「メインバンクが審査しているから大丈夫」「期中のモニタリングもメインバンクが行っているはず」「メインバンクが支援しているので、有事対応も任せればよい」などの思い込みによって融資審査や期中管理が十分に行われていないとすれば、信用リスク管理における重大な不備である。また、こうした課題すら認識していない場合も同様である。いずれの場合も、直ちに改善を図る必要がある。

#### ウ AIの試行的活用等

多数のモニタリング対象先では、粉飾等の予兆管理態勢を高度化していくため、AIの試行的活用や粉飾等に特化した自動検知システムの新設・追加（既存プロセスの拡充）等、創意工夫を凝らした以下のような取組みが見られた。

- ・既存の自動検知システムに粉飾等検知に特化したモデルを追加することで、粉飾等が懸念される融資先を幅広く抽出

また、AIの活用については、過去の粉飾等事案に基づく財務データ等を機械学習させ、その傾向を融資先の財務データ等と比較することによって、融資審査や期中管理を充実・強化すべき融資先の選定が行われるなど、期待する成果を上げつつある以下のような事例が見られた。

- ・与信額が一定額以上の融資先を対象にAIが抽出した粉飾等懸念の高い融資先について、営業店が深度ある実態把握を行った結果、高い確率で粉飾等が判明

他方で、機械学習させるための投入データの生成に関する課題も見られた。

AIを活用する場合、あらかじめデータを整備し、活用可能な形式に変換する必要がある。AIの

出力品質は、入力データの質と量に依存するため、高品質なデータを準備する必要があり、データの定期的な更新も必要である。こうしたデータ整備等に係る事務には相当の負担が生じる。

粉飾等手口の巧妙化・複雑化が進むなか、AIを活用して予兆管理態勢を高度化していくには、業務フローを整備し、行内での研修・トレーニングプログラムの実施による業務効率化に向けた取組みを進める必要がある。また、確かなデータを組織として蓄積するフレームワークと、それを継続的に運用する仕組みを整備するなど、AIが生成する出力結果の正確性と信頼性等を向上させるデータガバナンス態勢の確立が必要である。

## (2) 研修・教育、業績評価

### ア 研修・教育

多数のモニタリング対象先では、研修やeラーニング等の教育態勢は整備され、粉飾等の予兆を検知した事例や不芳事例の反省点も含めて情報共有する取組みが見られた。また、営業・融資関連の会議や行内イントラネットでも定期的に情報発信しており、粉飾等への注意喚起を積極的に行っている以下のような取組みも見られた。

- ・粉飾等事例の振り返りや反省点等を会議で周知する、本部が営業店に臨店した際に勉強会を開催するなどによって、知見・感度を高めたほか、イントラネットの検索性向上を目的として掲示方法を見直し

粉飾等の端緒を見逃さず、迅速・適切に対応するためには、研修やeラーニング等を通じて、粉飾等の仕組み・兆候・事例等を周知し、健全な猜疑心と職業的懐疑心をもった動態管理を徹底するなど、粉飾等に関する知見の拡充と感度向上に向けた取組みを継続して行うことが必要である。

### イ 業績評価

多数のモニタリング対象先では、個人表彰や業績評価制度を設定しており、規律違反やずさんな融資審査等が見られた場合の罰則規定を設けている。

また、モニタリング対象先のなかには、営業店の業績表彰項目から与信関係費用等をなくすことによって、粉飾等検知のディスインセンティブ要素を排除し、早期検知につながった職員の行動、案件を表彰する取組みを行っている金融機関も見られた。

収益成果のみならず、融資審査・期中管理における優れた案件を表彰する取組みや、突発破綻による与信費用の発生事象等を踏まえて、融資審査・期中管理の徹底を促すために業績評価をマイナス査定するなどの取組みは、趣旨や目的はそれぞれ異なるものの、粉飾等の懸念を抱いたときに行う基本動作の重要性を周知する側面を有している。

### (3) 粉飾等の予兆検知後の対応

#### ア 組織内の報告態勢

多数のモニタリング対象先では、検知した粉飾等事案を信用リスク管理態勢のなかで定められたプロセスに従い、営業・審査・リスク管理部門等に報告するなど、必要な情報共有が行われている事例が見られた。

また、審査・リスク管理部門において粉飾等事案を分析し、態勢強化に必要な施策を、定期的もしくはそのつど検討している以下のような事例も見られた。

- ・ 予兆管理態勢等の強化策を毎年定期的に検討
- ・ 粉飾等検知後に債務者区分が引き下げられた場合には、審査・リスク管理部門が連携のうえ、振り返りを行い、実務の見直しの必要性を検討
- ・ 粉飾等事案の情報発信と同時に、粉飾等が懸念される融資先に対する調査ポイントを予兆管理システムに自動表示

粉飾等の手口が巧妙かつ複雑化するなか、金融機関が融資先の粉飾等を早期に検知するには、粉飾等事案を徹底分析し、手口の共通点を類型化して検証項目を追加することが必要である。また、不芳情報を見逃さず、迅速に対応するためには、信用調査会社など外部から情報を広範に入手して

粉飾等の予兆管理に活用することも必要である。

#### イ 営業店等への支援態勢

他方で、以下のように、粉飾等の懸念を察知したあとの対応が、営業店において十分に行われていなかった事例が多数見られた。

- ・ 決算書を分析した結果、粉飾等が懸念されたため、実態把握に必要な情報の開示を要請するも拒み続けた融資先に対して、再度要請することなくヒアリングでの確認にとどめたうえで与信を継続していたところ、粉飾等が発覚
- ・ 融資先のガバナンスの脆弱性を感じながらも、信用力を懸念するような決算数値等は確認されず、融資先への過大評価や先入観も相まって、商取引の実態を資金繰表等によって確認せず、代表者のみの面談で終わらせるといった表面的な確認に終始していたところ、粉飾等が発覚

営業店は日頃から融資先に対する外部情報を収集し、固定観念をもたずに定期的に業況等を確認する必要がある、融資先に対して粉飾等の懸念を抱いた場合は、ヒアリングにとどめることなく、事実関係を確認するうえで必要な情報の開示等を継続的に要請し、踏み込んだ検証・対応を行う必要がある。

こうしたなかで、粉飾等の予兆を早期に察知しリスクの顕在化を未然に防ぐ、また、粉飾等の発覚によってリスクが顕在化したあとの損失を極小化するためには、営業店任せにすることなく、組織一体で取り組む必要がある。事案によっては営業店での対応が難しいものもあると考えられる。経営陣は、本部の第1線及び第2線の関連部署が必要な指導・助言を行い、その進捗状況を確認するなど、営業店を支援する実効的な態勢を確立する必要がある。

#### (4) 粉飾等予兆検知事例（主な事例）

モニタリングにおいて確認した粉飾等予兆検知事例を記載した（【図表5】参照）。

粉飾等の予兆を検知した端緒は、これまでの取組みの成果であり、営業店・本部担当者の気づき

【図表 5】粉飾等予兆検知の事例

端 緒	事例概要
担当者の気づき（営業店）	「投資有価証券明細・残高」と「受取配当金額」 提出された決算書「投資有価証券明細」の自行株式数と比較して、「受取配当金」が過少であることに違和感を覚え、調査の結果、「投資有価証券売却損未処理」が判明
担当者の気づき（営業店）	多店舗展開企業「1店舗あたり資産額」の業種に照らした妥当性 1店舗あたりの現預金額が過大であることに違和感を覚え、調査の結果、「現預金架空計上」が判明
担当者の気づき（本部）	「多額な資産・負債計上」の相手方 事業規模に比して、不自然な大口買掛金を調査したところ、ビジネス上の親密先である複数の第三者企業を介在した「循環取引」が判明
グループ情報共有	「投資有価証券銘柄」と「グループ証券会社取引銘柄」 グループ情報共有同意書徴求先にてグループ証券会社の取引銘柄とグループ銀行徴求決算書の投資有価証券銘柄の不一致を発見し、「投資有価証券売却損未処理」が判明
専門家活用	専門家を活用した粉飾等疑義の洗い出し 「現預金明細」と「自行預金残高」の不一致を端緒として、外部コンサルによる財務デューディリジェンスを実施したところ、「簿外債務」が判明

【図表 6】モニタリング対象先における粉飾等の予兆検知の端緒

担当者違和感（50%）	決算分析（30%）	実態把握（20%）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算数値と勘定科目明細の不整合に違和感</li> <li>・ 大口販売先の業績推移と融資先の業績推移が連動していないことを疑問視 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 預貸・手数料支払等自行取引内容が決算に未反映</li> <li>・ 外部情報と照らして決算分析を行った結果、差分を発見 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 与信取引のない金融機関に担保提供した事実を確認</li> <li>・ 自行預金トレースの結果、不自然な入出金を確認 など</li> </ul>

（感度の高さ）が大きく寄与している。

【図表 6】は粉飾等の予兆検知の端緒を示したものであるが、「担当者違和感」が多く、各行における日々の人材育成等（教育・情報発信）の成果が表れていると見ることもできる。また、「決算分析」は定量面のチェックによる成果であり、「実態把握」は定量面と定性面の双方のチェックによる成果と考えられる。

粉飾等の検知に王道はない。金融機関においては、定量面と定性面の双方のチェックによって違和感等をつかみ、融資先に対して事実関係の確認等を適切に行う態勢を構築する必要がある。

その際、定量面のチェックに頼りすぎると、長期間にわたって粉飾等が行われている場合は、決算書等の内容に著変が現れにくく異常等を検知できない可能性がある。

また、粉飾等の手口の巧妙化・複雑化によって、それまでは有効なチェック項目であっても、徐々に機能しなくなる可能性もある。他方、定性面のチェックに頼りすぎると、古くからの融資先や営業店の収益に貢献している融資先に対しては、馴れ合いや思い込みなどの先入観等が支障となり、検知が遅れる可能性がある。

金融機関においては、過去事例や報道等の事例を踏まえ、チェック項目の見直しの要否について適時に検討する必要があるほか、定量面と定性面のどちらかに重点をおいた管理ではなく、両者は互いに補完関係にあることを踏まえて、双方を組み合わせて行うことが必要である。

## （5）課題認識

多数のモニタリング対象先が認識している今後



の課題は以下のとおりである。

#### ア 人材の育成

今回のモニタリングでは、営業店の担当者が融資先からのヒアリングのみで把握した内容をもって追加与信を許容した事例や融資先からの情報開示が限定的であるにもかかわらず、融資先の説明内容を検証することなく与信を継続していた事例が多数見られた。

モニタリング対象先では、こうした事例を振り返り、定量面の異常に加え、財務に現れにくい定性面の違和感等を察知する能力を備えた情報感度の高い人材の育成が課題であるとしている。

人材の育成は計画的に行う必要があり、時間を要する取組みであるため、今後も継続的に粉飾等の情報を収集・分析し、それらを活用しながら、粉飾等の予兆を察知する能力向上に資する研修・教育を繰り返し行うことが必要である。

#### イ 定量・定性面の妥当性・有効性の検証等

近時の粉飾等事案はその手口が巧妙化・複雑化しているため、今後、運用プロセスの実効性を検証する必要性が増してくると考えられる。

今回のモニタリングでは、既存のチェックプロセスが有効に機能しなかった事例や新規取引時にはすでに粉飾等が行われていたため決算書内の不整合が確認できなかった事例等が多数見られた。

モニタリング対象先では、こうした事例を振り返り、粉飾等予兆管理態勢の実効性をよりいっそう向上させるためには、定量・定性項目の妥当性や有効性等を検証し、項目の追加など必要な見直しを行う取組みを進めることが課題であるとしている。

金融機関においては、粉飾等の兆候を看過した不芳事案を踏まえ、定量・定性項目の妥当性や有効性等について検証し、必要な見直しを行うとともに、検証ポイントの適切性等についても検討するなど、実効性のある粉飾等予兆管理態勢の整備・確立に向けた取組みを着実に進めていく必要がある。

## 4 金融機関に期待する取組み

### (1) 経営陣の主導的関与

信用リスクの管理は、金融機関の財務の健全性のみならず収益性にも大きな影響を与えるため、経営にとって重要な取組みである。特に信用リスクの大宗を占める貸出資産の健全性確保は、信用リスク管理の重要課題であり、個別案件ごとの審査・管理及び貸出資産全体のポートフォリオとしての管理の両面から健全性を確保する必要がある。

そのため、融資審査や期中管理等を、内外環境を踏まえながら強化し、高度化する取組みが求められる。

金融機関は質の高い金融仲介機能の発揮や優れた金融商品・サービスの提供を通じて国民経済の健全な発展に貢献するという、重要な使命を担っている。金融機関がこうした機能を持続的に発揮していくためには、中長期的に財務の健全性と業務の適切性を維持する必要がある。

前述のとおり、ここ数年、長期にわたる粉飾等の不適切な会計処理や不正行為が発覚し、結果として、金融機関において与信費用が発生する事案が見られる。不適切な会計処理等の手口は巧妙化・複雑化しており、一部の部門による単純な手口ではなく、部門をまたがって組織的に、複合的な手口によって、経営判断として不適切な会計処理等が行われている場合には、財務諸表等の分析だけでは粉飾等を見抜くことは容易ではない。しかしながら、金融機関が日常の与信管理において、「ヒト・モノ・カネ」の複眼的な目線で実態把握を行い、定量・定性面での異常や違和感への感度を高くもった管理を行うことによって、何らかの端緒をつかむことは可能と考えられる。

モニタリングレポートに記載したとおり、融資先の決算関連書類や取引残高証明書等、金融機関が融資先に対して依頼した書類の提出遅延や合理的な理由が認められないなかで非開示としている状況であったにもかかわらず、融資先の説明を鵜

吞みにして取引を継続していたところ、粉飾等が発覚した事例や、地元の融資先よりも、融資審査や融資後の期中管理において必要な情報が入手困難になる場合が多いと考えられる越境貸出を合理的な理由がないまま許容し、定期的な実査や代表者面談等を怠っていたところ、粉飾等が発覚した事例も見られた。

適切な金融仲介機能の発揮と信用リスク管理は表裏一体の関係にある。金融仲介機能を十分に発揮するためにも、融資審査を適切に行うことはもちろんのこと、融資後は融資先とのコミュニケーションを深めて、事業計画と足もとの実績との乖離や、その具体的な要因を確認するなど、融資先の実態を十分に把握する必要がある。

そのためには、経営陣の主導的関与のもと、高い倫理観をもって融資先の企業価値向上に取り組むことのできる人材と融資審査・期中管理が適切に行える人材の育成・確保を図る必要がある。

また、日頃から融資先の外部環境や商流等の把握に努め、決算書等の数値分析にとどまらない、融資先の預金水準・資金の流れなどに着意した検証を実施するなど、経営・財務状況等に関する深度ある実態把握を行う態勢を整備するとともに、組織全体に健全なリスクカルチャーを醸成し、強固なガバナンス態勢を確立することが必要であるとする。

## (2) 3ライン全体が有効に機能する態勢整備

粉飾等の予兆管理など、信用リスク管理態勢の強化等に必要となる強固なガバナンス態勢を確立するには、第1線、第2線及び第3線の全体が有効に機能する態勢を整備する必要がある<sup>1</sup>。

第1線は日常的モニタリングを通じたリスク管理を行い、第2線は第1線のリスク管理状況等を確認し、その結果に応じて必要な助言や指導を行い、第3線は第1線、第2線から独立した立場で、経営目標の達成に向けて客観的なアシュアランスと助言等を提供する役割を担っている。

第1線はリスクオーナーとして自律的統制に必

要なモニタリング項目を定め、第1線内の所管部の役割と実施事項等を明確化し、内部管理態勢を構築したうえで、それを機能させる必要がある。融資先とのコミュニケーションを深め、融資後の経営状況やカバナンス実態等を継続的に把握する取組みが求められ、定期的な内部検査等によって自律的統制が機能しているかどうかを自ら検証し、その結果に応じて、対応策を検討し、実行することが必要である。

第2線は第1線の自律的統制が適切に機能しているかどうかについて、第1線から報告を受けるだけでなく、取組みの適切性等について能動的に検証し、第1線に対する牽制機能や発見統制力を発揮する必要がある。

第2線は自らが決定した粉飾等の予兆管理に関する施策等を第1線に発信すれば、適切に運営されるであろうという前提認識を過度にもつことなく、融資審査や融資後の期中管理等の状況について、現場の実態把握を継続して行い、自律的統制の有効性等を検証する取組みが必要である。

第3線はモニタリングや監査によって、第2線の第1線に対する牽制機能等の実効性等を評価し、課題等が認められれば、改善に向けた助言や提言等を行う必要がある。それには、顕在化したリスク事象やモニタリング等の過程で入手した情報等に著変がなくても、健全な猜疑心と職業的懷疑心を発揮し、潜在する重要なリスク等を最大限検知するモニタリング力の向上等に向けた不断の取組みが求められる。

健全で強固なガバナンス態勢の維持・強化を図るためには、こうした3ラインが全体として有効に機能し、その持続性を確保する必要がある。

そのためには、第1線、第2線及び第3線が連携し、それぞれの機能を有機的に結びつけていく取組みが必要である。各枠組みを適切に機能させ、結びつけることによって、3ライン全体の実効性を高め、関係部署間の連携を高めながら、ガバナンス態勢のいっそうの強化等を図ることが重要である。

1 金融庁「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会 報告書(2025)」(2025年6月20日)。

近年、会計不正（粉飾決算・資産の流用）も増加基調にあり<sup>2</sup>、突発破綻の事例も多数見られる。金融庁では、今後もこうした横断的なモニタリング等を通じて、金融機関における粉飾等予兆管理など信用リスク管理態勢の高度化とガバナンス態勢の強化等に向けた取組みを後押ししていきたい。

---

<sup>2</sup> 日本公認会計士協会（経営研究調査会）経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」（2025年7月23日）。