

金融検査指摘事例集別冊 1

〔金融グループ管理態勢〕

平成22年7月
金融庁検査局

<別冊 1 目次>

《金融持株会社》

- I. グループ経営管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- II. グループ自己資本管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- III. グループ統合的リスク管理態勢・・・・・・・・・・・・ 3

《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－・・・・ 6
- II. 法令等遵守態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- III. 統合的リスク管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- IV. 資産査定管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- V. オペレーショナル・リスク管理態勢・・・・・・・・・・・・ 8

《信託銀行》

- 信託業務管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

《保険会社》

- 内部管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

《金融持株会社》

I. グループ経営管理態勢

1. グループの経営方針等の策定

(1) 戦略目標の整備・周知

- 金融持株会社の取締役会は、子銀行の経営計画における計数目標等の各種戦略の妥当性を検証していない。そのほか、グループ全体の経営計画の履行状況に関し、計画比マイナスとなっている事業が認められるにもかかわらず、原因分析や対応策などについて十分な議論を行っていないなど、子銀行に対して適切な指導を行っていない。

(2) 法令等遵守方針の整備・周知

- 金融持株会社のコンプライアンス担当部門は、反社会的勢力への対応について、(グループの役員で構成された)コンプライアンス委員会において子銀行間の同勢力管理の共通化を指示されている。しかしながら、同部門は、子銀行間の管理規程の統一にとどめ、同勢力の情報のデータ共有化に係る検討を行っていない。

(3) リスク管理方針の整備・周知

- 金融持株会社の信用リスク管理委員会は、子銀行間の併行与信先の管理態勢について、一部業種の併行与信先の与信管理方針の協議を行うにとどまり、併行与信先全体へのグループとしての対応に係る規程を整備していない。

2. グループ内会社管理態勢の整備・確立状況

(1) 銀行持株会社への報告・承認態勢の整備

- 金融持株会社のコンプライアンス担当部門は、グループ内子会社のコンプライアンス担当部署から業務遂行状況の報告を受けているものの、本人確認に係る法令等の改正を看過し、各社に指導を行わなかったことから、子銀行等のコンプライアンス・マニュアルに法令等の改正内容が反映されていない。

(2) 適切な会計処理態勢の整備

- 金融持株会社の会計担当部門は、グループ内の子会社における退職給付会計上の期待運用収益率を決定しているが、グループ各社において年金資産の運用ポートフォリオが異なるにもかかわらず、十分な検討を行わないまま各社に同じ期待運用収益率を通知している。

(3) 内部監査態勢の整備

- 金融持株会社の内部監査部門は、内部監査の適切性等を評価するための部内手続を制定することなどに取り組むとしているものの、グループ会社の監査報告書の作成や当社への監査結果の報告状況を適時に把握していないことから、監査結果の報告漏れや報告遅延が認められる。

3. モニタリング及び見直し

- 金融持株会社のリスク管理部門は、資産査定管理態勢について、子銀行間における併行与信先の債務者区分の調整を行うための態勢を整備していないことから、同部門は、併行与信先の実態を十分に把握しておらず、多数の債務者区分の不一致が認められる。
- 子会社の反社会的勢力に係る対応状況のモニタリングについて、金融持株会社のコンプライアンス統括部門は、同勢力排除に向けたグループの基本方針を制定し、同勢力に対する担当部門の設置等の対応を子会社に求め、態勢整備の状況について子会社のモニタリングを行うとしている。しかしながら、子会社において、同勢力のデータの一元管理が行われていないうえ、関連部門間での情報共有等も十分に行われていない実態を把握しておらず、モニタリングは不十分なものとなっている。

4. 特に留意すべき個別の問題

(1) 提携業務等に関する管理

- 金融持株会社の取締役会は、子銀行と子証券会社の連携に係る弊害防止措置の遵守に向けた関与や指導が不十分であることから、子銀行から子証券会社へ転籍した職員が、子銀行の顧客に係る非公開情報を情報共有同意書を取得せずに入手している事例を看過しており、持株会社として適切な管理・監督を行っていない。
- 子会社の管理について、金融持株会社の所管部署による子会社に対する指導が不十分であることから、子会社において発生した不祥事件について、子会社からの報告が適時に行われず、当局への届出が大幅に遅延している。
- 信用保証業務を行う子会社が保証料率や審査基準の見直しを行うに際し、金融持株会社のリスク管理部署は、当該子会社に生じ得るリスクについて、検証を行っていない。

(2) 危機管理態勢の適切性

- 金融持株会社のリスク管理部門は、グループ内の主要会社の風評リスクを一元的に把握・管理することとしているが、同部門は、各社に対して風評リスクに係る報告基準を示していないことから、各社の担当部門において把握された風評リスクに関する情報が当社に報告されていない。
- 金融持株会社のリスク管理部門は、一部のグループ会社を除き、グループ各社におけるコンテンツジェンシー・プランの策定状況の把握や内容の適切性に係る検証を行っていない。また、同部門は、当社における緊急時対応に係る規程において、緊急時にグループ会社から報告を受けた場合の当社の連絡体制や方法などの具体的な対応を定めていないほか、同規程に基づく緊急時を想定した訓練を行っていない。

- ・ 金融持株会社のシステム統括部門は、グループ全体が新システムへ移行する際に、子銀行のシステム障害等により風評リスクが顕在化した場合に報告を受けることとしているものの、報告を受けた場合の当社の対応方法を定めていない。

Ⅱ. グループ自己資本管理態勢

- 自己資本管理部門の役割・責任
- 自己資本充実度の評価
 - ・ 金融持株会社の自己資本管理部門は、グループ全体の自己資本充実度を評価するストレス・テストに関し、信用リスクに係るストレスを考慮していないほか、風評リスクの波及による影響も考慮していない。

Ⅲ. グループ統合的リスク管理態勢

1. 統合的リスク管理方針の整備・周知

- ・ 統合的リスク管理について、金融持株会社の取締役会は、管理対象とするリスクの特定に関する方針を策定していないことから、当社の統合的リスク管理部門によるリスクの網羅的な洗出しが十分に行われておらず、同部門は、変動金利住宅ローンのオプション・リスクなど、当社の経営戦略や規模・特性上重要なリスクに関し、計量化の可否や管理対象とすべきか否かの検討を行っていない。

2. 統合的リスク管理部門の役割・責任（リスクの統合的な評価）

(1) 報告・承認態勢の整備

- ・ 金融持株会社のリスク管理部門は、グループ全体の貸出金において高い割合を占めている住宅ローンが潜在的な金利リスクを抱えているにもかかわらず、リスクの洗出しや収益に与える影響等の分析を十分に行っておらず、当社の経営会議等に対しても金利リスクの状況等について報告を行っていない。

(2) リスクの特定・評価

- ・ 金融持株会社のリスク管理部門は、管理すべきリスクを特定するため、グループ全体の信用集中リスクや、持株会社自身に所在する法務リスク及び風評リスクの評価を行っていない。

- ・ ストレス・テストについて、金融持株会社の統合的リスク管理部門は、グループ会社の市場部門や営業推進部門等のストレス・シナリオに関する検討結果を把握しておらず、グループ共通のシナリオに反映していないなど、シナリオの信頼性確保に向けた取組が十分に行われていない。

また、ストレス事象発生による影響度について、事象発生直後のリスク量の変化を想定しているのみで、各金融市場やリスク・カテゴリー間におけるリスクの伝播や二次的な影響を時間軸をもって十分考慮されていない。

さらに、同部門は、取締役会等に対し、ストレス・テストのシナリオの概

要や数値的な結果を報告するにとどまり、損失規模の水準や収益への影響度、シナリオ発生の可能性、シナリオ発生時の内外環境で想定される留意点等を含めた報告を行っていない。

(3) リスクの総合的な評価

- ・ 保険子会社への資本配分に関して、金融持株会社の統合的リスク管理部門は、複数リスクの分散によるリスク低減効果について妥当性の検証を十分に行わないままリスク許容額を算出し、資本配分計画を策定している。

(4) モニタリング

- ・ 利益相反に係る弊害防止態勢に関して、金融持株会社のコンプライアンス委員会は、グループ内の利益相反に係るリスク評価を行っているが、最終判断をグループ内会社各社に任せており、同委員会での協議内容を踏まえた防止措置を実施するための態勢を整備していないほか、同委員会は、案件進捗に伴う新たな利益相反の発生の有無等に係るモニタリングを実施していない。
また、金融持株会社のコンプライアンス統括部門による利益相反チェックについては、チェック対象が敵対的な買収案件等に限定されており、それ以外のグループ内会社間で生じる利益相反についてはチェックが行われていない。

(5) リスク管理の高度化

- ・ 統合的リスクの計測手法について、金融持株会社の統合的リスク管理部門は、政策保有株式のリスク計測に係るバック・テストにおいて、損失がリスク量を超過する事象が相当数発生しているにもかかわらず、超過回数を踏まえた当社採用モデルの弱点や限界を把握するための分析を行っていない。

(6) 統合的リスク管理方法の検証・見直し

- ・ 金融持株会社の統合的リスク管理部門は、担当役員に対し市場リスク計測モデルの問題点を適時適切に報告していないうえ、計測モデルの限界及び弱点の補完方法を十分に検討していない。また、計測モデルの検証について、異なる前提条件に基づく比較検証を十分に行っておらず、計測モデルの限界及び弱点や、それらがリスク量に及ぼす影響について十分に分析・評価していない。

さらに、同部門は、バック・テストの超過状況が、計測モデルの信頼性が疑われる水準を示しているにもかかわらず、超過要因を金利上昇などマーケット指標の大幅な変動による影響とのみ報告し、計測モデルの限界及び弱点の把握という観点からの検証を行っていない。

- ・ 金融持株会社の統合的リスク管理部門は、信用リスク計測モデルで測定されるリスク量について、大口・業種集中リスクの影響度やそのストレス・テストとの差異を把握・モニタリングしていない。このため、これらを踏まえたシナリオの妥当性の検討や適切な見直しなどが行われていない。

また、計測モデルについては、内外環境の変化に伴うパラメータ変動がリスク量に与える影響度を分析していないなど、計測モデルの限界及び弱点がリスク量に与える影響を十分に把握していない。

《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－

◇ 指摘事例

○ 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

備・確立状況

○ 組織体制の整備

○ 【子会社等に関する管理態勢】

- ・ 親銀行の取締役会は、子会社における法令等遵守状況について、所管部署にモニタリングを指示していない。このため、同部署は、子会社の社員によるカードキャッシングの不正利用事件について、事件発生後長期にわたり当該事実を把握しておらず、当局への不祥事件届出も遅延している。
- ・ 親銀行の取締役会は、リスク管理統括部門に子会社との契約及び取引に関する管理規程を策定させていない。このため、子会社の所管部署は、子会社に支払う手数料に関しアームズ・レングス・ルールの観点から検証を行っていない。

II. 法令等遵守態勢

◇ 指摘事例

I. 経営陣による法令等遵守態勢の整備・確立状況

○ 方針の策定

○ 【取締役の役割・責任】

- ・ 親銀行の取締役会は、グループ子会社に転籍した役職員が親会社の顧客情報を持ち出すことを防止する措置を講じていない。このため、グループ子会社との情報共有同意書を取得していない顧客の非公開情報が転籍時に持ち出されている事例や、転籍者の要請に応じて当行が非公開情報を提供している事例が認められる。

II. 個別の問題点

○ 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】

- ・ 親銀行が連結子会社に貸貸している当行保有不動産について、近隣の賃貸料水準と比較して大幅に乖離した賃貸料となっているにもかかわらず、契約更改時において、アームズ・レングス・ルール遵守の観点から賃貸条件の検討を行っていない。

Ⅲ. 統合的リスク管理態勢

◆ 評定事例

取締役会等は、リスク資本枠の遵守状況に係るモニタリングを実施し、仮想シナリオを想定したバッファを確保したうえで資本配賦を行っており、ストレス・テストにおける問題点を除けば、十分な管理態勢が構築されている。【Aに近いB評価】

(業態等)

- ・ 地域銀行
- ・ 今回検査を踏まえて補正された統合リスク量計測の乖離幅は僅少である。

【検査結果】

統合的リスク管理態勢について、親銀行の取締役会は、リスク管理基本規程を策定し、期初にリスク管理方針等を決定しており、各種リスクに係る重要事項を審議するリスク管理委員会は、月次でリスク資本枠の遵守状況に係るモニタリングを行っている。また、同取締役会は、リスク資本配賦においては、配賦原資となる自己資本（連結ベース）から、仮想シナリオを想定したストレス・テストにより計測した非常時のリスク量等に対するバッファを確保したうえで、残額を各リスクに配賦することとするなど、態勢整備を図っている。

こうした中、統合的リスク管理の所管部署である親銀行の統合的リスク管理部門は、仮想シナリオを想定したストレス・テストにおいて連結子会社の損益等への影響を考慮していないという問題点が認められる。

◇ 指摘事例

I. 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

○ モニタリング

○ 【リスク全体の統合的なモニタリング】

- ・ 親銀行の統合的リスク管理部門は、統合的リスク管理規程において、連結子会社におけるリスク管理状況のモニタリングは、親会社の各所管部署が行うことと規定している。しかしながら、各所管部署からのモニタリング結果報告の基準を具体的に定めていないため、連結対象である貸金業を行う子会社について、所管部署からの報告はオペレーショナル・リスクの把握にとどまり、信用リスクを把握しておらず、統合的リスク管理上の必要な情報が集約されていない。

II. 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

○ 【リスクを考慮した経営指標の活用】

- ・ 連結子会社の担保不動産の処分可能見込額について、親銀行の自己査定管理部門は、処分可能見込額と処分実績額に乖離が認められているにもかかわらず

らず、要因分析を行っていない。

IV. 資産査定管理態勢

◇ 指摘事例

○ 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】

- ・ 親銀行の取締役会は、親銀行と連結子会社における自己査定基準等について、両者の整合性を検証する態勢を整備していないことから、当行との併行与信先の債務者区分に多数の相違が認められる。

V. オペレーショナル・リスク管理態勢

◇ 指摘事例

○ 事務リスク管理態勢

○ 管理者による事務リスク管理態勢の整備・確立状況

○ 管理者の役割・責任

○ 【管理者による組織体制の整備】

- ・ 親銀行の経営陣は、オペレーショナル・リスク管理の高度化に向け、各部門からの報告を基に事務事故に係るデータを蓄積させているものの、連結子会社及び業務委託先における事務事故を報告対象に含めていない。

《信託銀行》

○ 信託業務管理態勢

- ・ 信託代理店報酬の算定に係る親銀行の所管部署は、同報酬の算定において、信託代理店であるグループ子会社の業務範囲が他の信託代理店より広範であるとして、同子会社に対する報酬を他の信託代理店の3倍の水準に設定している。

こうした中、同所管部署は、アームズ・レンジス・ルールの遵守に係る検討において、同子会社との重複取引先について同子会社の役務負担割合が低下することを考慮しておらず、アームズ・レンジス・ルールの遵守に係る検討態勢が不十分となっている。

《保険会社》

○ 内部管理態勢

○ 取締役及び取締役会の役割

○ 経営全般

- ・ 当社は、金融保証保険の引受等を行う子会社を有している。こうした中、当子会社がハイリスクの金融保証保険の引受を行うにあたり、当社担当役員等は、経営会議で決定した引受限度額を超過する事案であるにもかかわらず、経営会議等に諮ることなく、非公式のミーティングにより承認決定を行っている。また、当該引受の必要性の有無等といった根本的事項の議論や、当該引受のリスク特性などリスク管理上不可欠な検討事項について十分に議論していない。

また、引受け後においても、当該金融保証保険の評価損が損失限度額に抵触しているにもかかわらず、売却しないことのリスクを検討しないまま、非公式のミーティングで「継続保有」を決定し、評価損を拡大させている。

このように、ガバナンス上、問題のある意思決定プロセスが認められており、リスク管理上の牽制機能が働いていない。その原因として、①重要な意思決定を、リスク管理担当の当社役員が出席しない、非公式のミーティングで行っていることや、②子会社管理を担当する役員が、事業推進及びこれに相反するリスク管理上の牽制の両機能を兼務する体制である、という問題が認められる。