



金 融 庁

Financial Services Agency

金融モニタリングレポート

Financial Monitoring Report

2014 年 7 月

【本文で使用する金融機関の分類の定義】

- ・ 3メガバンクグループ：みずほフィナンシャルグループ（MHFG）
三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）
三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）
- ・ 3メガバンク：みずほ銀行（MHBK）、三菱東京UFJ銀行（BTMU）、三井住友銀行（SMBC）
- ・ 主要行等：みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三菱UFJ信託銀行、みずほ信託銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行
- ・ 都市銀行：みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、埼玉りそな銀行
- ・ G-SIFIs：本レポートでは3メガバンクグループを除いた海外のG-SIBsを指す。
- ・ 地方銀行：全国地方銀行協会加盟銀行
- ・ 第二地方銀行：第二地方銀行協会加盟銀行
- ・ 地域銀行：地方銀行、第二地方銀行、埼玉りそな銀行
- ・ 地域金融機関：地域銀行、信用金庫、信用組合
- ・ 大手信託：三菱UFJ信託銀行（MUTB）、みずほ信託銀行（MHTB）、三井住友信託銀行（SMTB）
- ・ その他の銀行：ジャパンネット銀行、セブン銀行、ソニー銀行、楽天銀行、住信SBIネット銀行、じぶん銀行、イオン銀行、大和ネクスト銀行、新銀行東京、新生銀行、あおぞら銀行、ゆうちょ銀行
- ・ 国内銀行：都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行
- ・ 預金取扱金融機関：国内銀行、その他の銀行、シティバンク銀行、SBJ銀行、信用金庫、信用組合
- ・ 外国銀行在日拠点：外国銀行支店、シティバンク銀行、SBJ銀行、ニューヨークメロン信託銀行、ステート・ストリート信託銀行
- ・ 大手生保4社：日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命
- ・ 生命保険会社：生命保険協会加盟会社
- ・ 大手損保3グループ：東京海上グループ、MS&ADグループ、NKSJグループ
- ・ 大手損保3グループ（5社）：東京海上日動、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、損保ジャパン、日本興亜損保
- ・ 損害保険会社：日本損害保険協会加盟会社、外国損害保険協会加盟会社、その他の損害保険会社

【本文で使用される英語の略語一覧】

BCBS	Basel Committee on Banking Supervision（バーゼル銀行監督委員会）
BIS	Bank for International Settlements（国際決済銀行）
CMS	Cash Management Service（資金管理サービス）
CD	Certificate of Deposit（譲渡性預金）
CDS	Credit Default Swap（クレジット・デフォルト・スワップ）
CDO	Chief Data Officer（チーフ・データ・オフィサー）
CP	Commercial Paper（コマーシャルペーパー）
CSIRT	Computer Security Incident Response Team （コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織）
DDoS	Distributed Denial of Service（ネットワーク等への一斉接続要求による攻撃）
ECB	European Central Bank（欧州中央銀行）
ERM	Enterprise Risk Management（統合的リスク管理）
EUC	End User Computing（利用部門が直接維持管理しているコンピューターシステム）
FATF	The Financial Action Task Force（金融活動作業部会）
FRB	Federal Reserve Board（米国連邦準備制度理事会）
FSB	Financial Stability Board（金融安定理事会）
FSF	Financial Stability Forum（金融安定評議会）
FS-ISAC	Financial Services Information Sharing and Analysis Center （銀行・金融分野の情報共有組織（米国））
G-SIBs	Global Systemically Important Banks（グローバルなシステム上重要な銀行）
G-SIFIs	Global Systemically Important Financial Institutions （グローバルなシステム上重要な金融機関）
IAIS	International Associations of Insurance Supervisors（保険監督者国際機構）
ICPs	Insurance Core Principles（保険基本原則）
IIA	The Institute of Internal Auditors（内部監査人協会）
IMF	International Monetary Fund（国際通貨基金）
ISA	Individual Savings Accounts（少額投資非課税制度）
MIS	Management Information System（経営情報システム）
NSFR	Net Stable Funding Ratio（安定調達比率規制）
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development（経済協力開発機構）
RRP	Recovery and Resolution Plan（再建・処理計画）
SLA	Service Level Agreement（サービス水準に関する合意）
SPA	Speciality store retailer of Private label Apparel （製造から販売まで手がけるアパレル戦略）
SPC	Specific Purpose Company（特定目的会社）

目次

はじめに

第Ⅰ章 金融システムの現状

1. 金融セクターを取り巻く経済・市場動向
2. 金融機関の対応
3. 預金取扱金融機関の経営動向

第Ⅱ章 業態別の金融モニタリングの概要

1. 3メガバンクグループ
2. 地域銀行
3. 外国銀行
4. 保険会社

第Ⅲ章 テーマ別の水平的レビューの概要

1. 経営管理
2. 反社会的勢力、マネー・ローンダリング（資金洗浄）への対応
3. 投資信託販売業務態勢
4. IT ガバナンス

第Ⅳ章 当局としての取組み

1. 海外当局等との連携等
2. 当局における情報収集、活用
3. 検査官の専門性向上
4. 検査の質的向上に向けた取組み

はじめに

金融庁では、昨年9月に策定・公表した金融モニタリング基本方針に基づき、従来の金融検査を抜本的に見直す取り組みを行ってきた。

従来の金融検査は、一定の期間（例えば2～3年）ごとに、個別の金融機関に立ち入り、法令や金融検査マニュアルで規定した最低限の基準（ミニマム・スタンダード）を満たしているかを主に検証するというものであった。

金融モニタリング基本方針では、検査と検査との間の経済金融情勢の変化や金融機関に共通する課題に対し適切に対応することや、金融機関がより優れた業務運営（ベスト・プラクティス）を目指す動きにつながることを念頭に置き、以下の新たな金融検査（金融モニタリング¹）の基本的方向性を明らかにした。

- ① 金融機関・金融市場で何が起こっているかを、リアルタイムで実態把握し、潜在的なリスクを早期に特定し、前広（フォワードルッキング）に対応（マクロプルーデンスの視点の導入）、
- ② 重要なテーマについて業態横断的な実態の把握・分析、課題の抽出、改善策の検討（水平的レビュー²）、
- ③ ミニマム・スタンダードの遵守だけではなく、より優れた業務運営（ベスト・プラクティス）に近づく観点からのモニタリングを実施。

本レポートは、本事務年度³の金融モニタリングを通じて得られた検証結果や課題の中から、目次に書かれた項目について概要をまとめたものである。これにより、金融機関、市場関係者、金融サービスの利用者との間で認識の共有がなされ、当局との建設的な対話を通じて、各金融機関のより優れた業務運営（ベスト・プラクティス）や金融システム・金融市場の健全な発展につながることを期待する。

1 立入検査（オンサイト・モニタリング）と立入検査以外の情報収集等（オフサイト・モニタリング）との両方を包含している。

2 類似の複数の金融機関を比較対象（ピア）として捉え、それらの金融機関に対して、統一的目線で取組状況を横断的に検証するモニタリング手法。

3 2013年7月から2014年6月末までを指す。

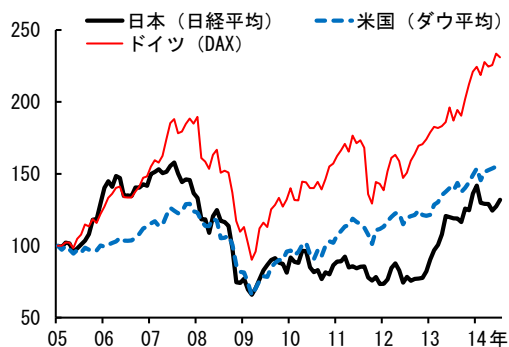
第Ⅰ章 金融システムの現状

第Ⅰ章では、まず、金融システムとの関係が深いマクロ経済や金融市場など金融セクターを取り巻く状況を概観する。次に、こうした状況変化を受け、金融機関がバランス・シートをどのように変化させているかを確認する。さらに、経済・市場環境やバランス・シートの変化が、金融機関の収益・リスク・健全性に与える影響や留意点について整理する。

1. 金融セクターを取り巻く経済・市場動向

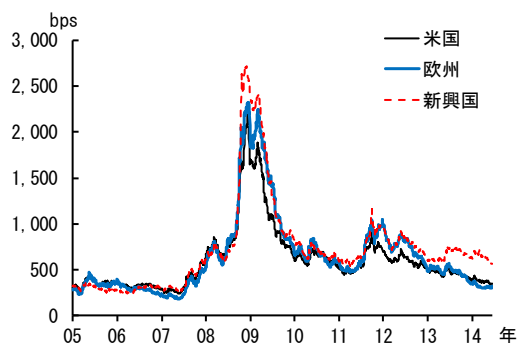
世界経済は、先進国を中心に回復傾向にある。こうした中、国際金融資本市場では、世界的な金融緩和の継続を背景に、リスク性資産の価格がリーマン・ショック以前の水準に回帰する動きや、信用スプレッドの低下がみられている（図表Ⅰ-1-1、Ⅰ-1-2）。

図表Ⅰ-1-1 日米独の株価（04年末＝100）



（注）月次終値ベース、直近は14年6月末時点。
（出典）Bloomberg

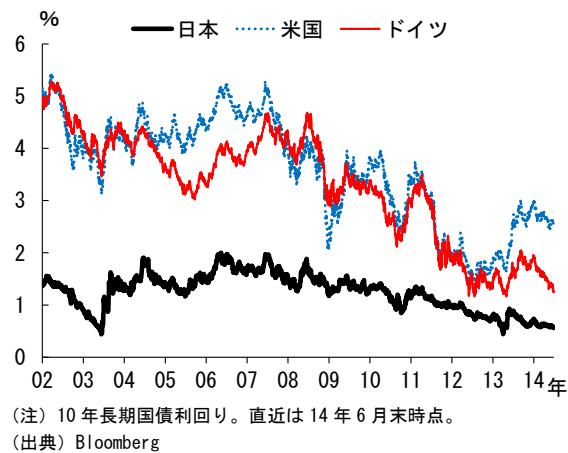
図表Ⅰ-1-2 ハイ・イールド債スプレッド



（注）直近は14年6月末時点。
（出典）バンクオブアメリカメリルリンチ（使用許諾済）

今後、一部の先進国において金融政策の正常化に向けた動きが進んでいく際、金利の動向（次頁図表Ⅰ-1-3）や、これまで低下傾向にあった各種資産のボラティリティの動向に留意が必要である。また、これらが新興国等に対する資金フローに与える影響、一部の先進国における経済回復の遅れ、構造改革が必要な国・地域における政策変化が与える影響、地政学的リスク、といった不安定要素にも留意することが必要である。

図表 I-1-3 日米独の長期金利

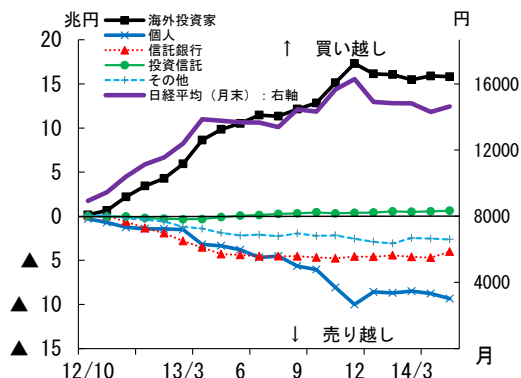


こうした中、日本経済は、政府・日本銀行が一体となったデフレ脱却に向けた取組みの下で、緩やかな回復基調が続いている。

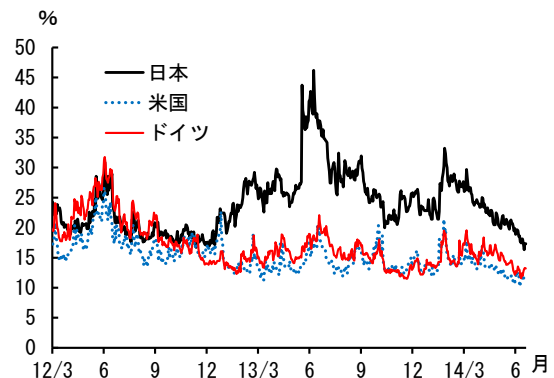
国内債券市場においては、日本銀行の国債買入による債券需給の引締まりなどを背景に、金利は極めて低い水準で推移しており、ボラティリティも総じて落ち着いている（前出図表 I-1-3）。ただし、今後、デフレ脱却に向けた動きがより明らかになっていく過程で、金利の水準やボラティリティがどの程度変動するか、また、変動が生じる場合のスピードや影響度については、留意が必要である。

国内株式市場では、海外投資家の売買動向に株価が連動する傾向が窺われており（図表 I-1-4）、ボラティリティは、先進国市場の中では高めで推移している（図表 I-1-5）。

図表 I-1-4 累計売買動向と株価



図表 I-1-5 日米独の株価のボラティリティ



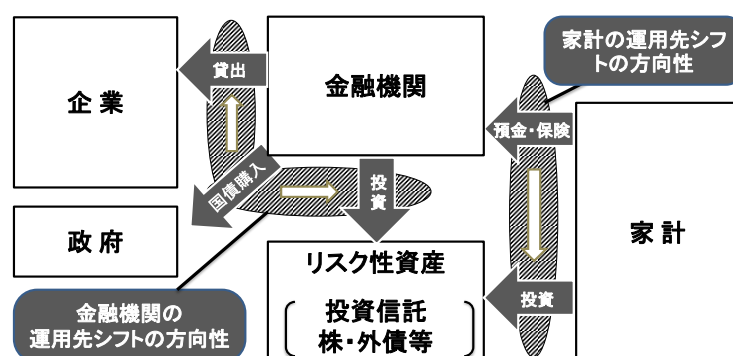
2. 金融機関の対応

(1) 資金循環等からみた運用先シフトの状況 (図表 I-2-1)

本邦金融機関においては、預金取扱金融機関等⁴では、引き続き家計や企業からの預金が増加するとともに、海外向け融資を含めた貸出が増加している。また、国債保有額が大きく減少し、日本銀行への預け金が増える一方、外債や投資信託等の保有額が増加している (図表 I-2-2)。

保険会社でも、一部に外債投資を増やすなどの動きがみられている⁵。

図表 I-2-1 資金の動向 (概念図)



図表 I-2-2 預金取扱金融機関等の資産・負債の主な動き

<資産>					<負債>				
貸出		13年	(12年)	(11年)			13年	(12年)	(11年)
国内		+ 34兆円	(+ 15)	(+ 11)			預金	+ 44兆円	(+ 29) (+ 32)
海外		+ 13兆円	(+ 8)	(+ 7)					
有価証券									
国債		▲ 31兆円	(▲ 11)	(+ 5)			日銀からの借入、	+ 22兆円	(▲ 12) (+ 6)
(うち、長期国債)		▲ 11兆円	(▲ 8)	(+ 7)			レポ・コール		
株式・投信等		+ 21兆円	(+ 11)	(▲ 10)					
外債等		+ 15兆円	(+ 15)	(+ 1)					
日銀預け金		+ 58兆円	(+ 11)	(+ 13)					

※株式・投信等及び外債等の増加は、株価・為替の影響も大

※株式・投信等及び外債等の増加は、株価・為替の影響も大

(注) 各年末における残高の前年差。海外貸出は、主要行等・海外店貸出 (11年のみ年度計数)。その他は資金循環統計。国内貸出：民間金融機関貸出 (資産)、国債：国庫短期証券 (資産) + 国債・財融債 (資産)、株式・投信等：株式・出資金 (資産) + 投資信託受益証券 (資産)、外債等：対外証券投資 (資産)、日銀預け金：日銀預け金 (資産)、預金：預金 (負債)、日銀からの借入、レポ・コール：日銀貸出金 (負債) + 現先・債券貸借取引・コール (ネット調達額)。

(出典) 日本銀行、金融庁

4 ここでは、預金取扱金融機関の他、労働金庫、商工組合中央金庫、協同組織中央機関 (信金中央金庫、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、農林中央金庫の4中央機関。以下、この章で同じ)、信用農業協同組合連合会、信用漁業協同組合連合会、農業協同組合、漁業協同組合、合同運用信託 (一般の投資家に対する信託商品の販売により、資金を受け入れ、及び合同して資金運用を行う信託勘定) を指す。

5 家計においても、これまでの預金・保険を中心とした運用に加え、2012年秋以降は、株価の上昇もあって株式・投資信託の保有額が増加している。

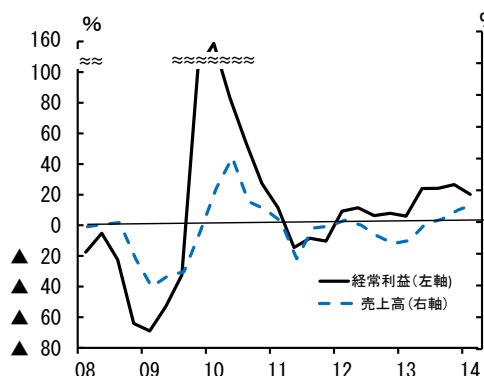
(2) 貸出金の動向

金融機関の貸出は、資金需要の低迷もあり、2009 年末以降伸び悩んでいたが、緩やかな景気回復基調の下で企業の売上・収益や設備投資が回復してきたことを背景に、国内向け貸出が 2011 年度に増加に転じ、その後も伸びを高めているほか、海外向け貸出についても、2011 年度以降高い伸びを示している。

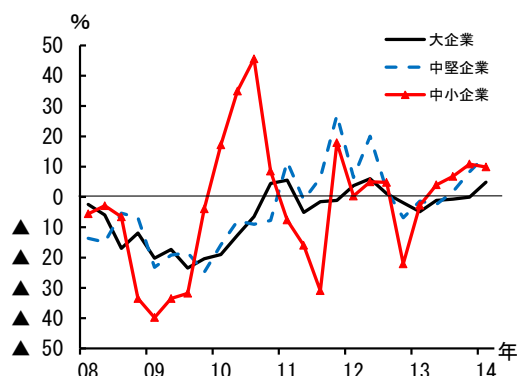
①企業の資金需要の動向

企業の売上・収益は、それぞれ 2013・2012 年に増加に転じており（図表 I-2-3）、設備投資も、2013 年に中堅・中小企業が、2014 年に大企業がそれぞれ増加に転じている（図表 I-2-4）。

図表 I-2-3 企業の売上高・経常利益（前年比） 図表 I-2-4 設備投資動向（規模別・前年比）



（注）直近は 14 年 1～3 月。金融業・保険業を除く。
（出典）財務省



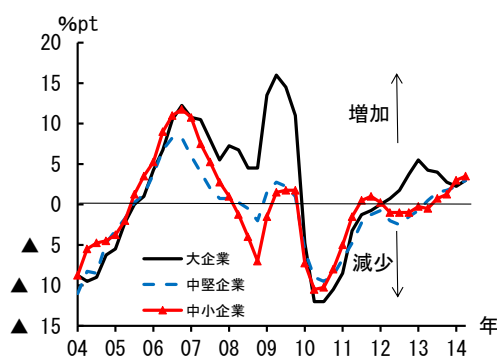
（注 1）直近は 14 年 1～3 月。金融業・保険業を除く。
（注 2）大企業は資本金 10 億円以上、中堅企業は 1 億円以上 10 億円未満。中小企業は 1 億円未満。
（出典）財務省

金融機関⁶からみた企業の資金需要判断 DI⁷は、2013 年に、中堅・中小企業までプラスに転化した。法人預金が増加傾向にあるなど、企業の手元資金が潤沢である中、金融機関からみた企業の資金需要の増加は緩やかなものとなっている（次頁図表 I-2-5）。この間、企業から見た金融機関の貸出態度は、大企業、中堅・中小企業のいずれについても、2009 年以降ほぼ一貫して緩和傾向が続いている（次頁図表 I-2-6）。

6 ここでは、日本銀行と取引のある国内銀行及び信用金庫のうち、貸出残高（期中平残）の上位 50 先。

7 Diffusion Index（ディフュージョン・インデックス）

図表 I-2-5 金融機関による資金需要判断 DI



「企業の資金需要が増加した」と考える金融機関から「(同) 減少した」と考える金融機関を引いた割合は、大企業、中堅・中小企業のいずれについても5%ポイント未満に止まっている。

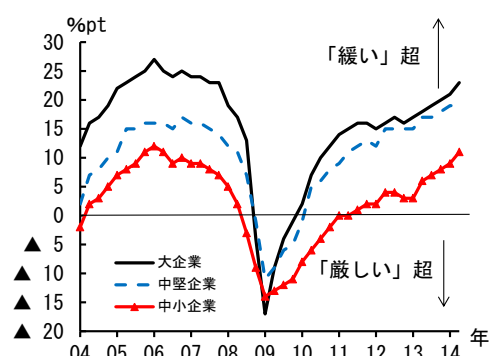
(注1) 直近は14年4月。後方4四半期移動平均。

(注2) 資金需要判断 DI = (「増加とした回答金融機関構成比」+0.5×「(同) やや増加」) - (「(同) 減少」+0.5×「(同) やや減少」)。

(注3) 「大企業」：資本金10億円以上、かつ常用従業員300人（卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食店は50人）超の法人。「中小企業」：同3億円以下又は300人以下（卸売業は同1億円以下又は100人以下、小売業・飲食店・サービス業は同5,000万円以下又は50人以下＜サービス業は100人以下＞）の法人及び個人企業。「中堅企業」：大企業、中小企業以外の法人。

(出典) 日本銀行

図表 I-2-6 金融機関の貸出態度判断 DI



(注1) 直近は14年6月。

(注2) 貸出態度判断 DI = 「緩いとした回答社数構成比」 - 「(同) 厳しい」。

(注3) 資本金を基準に、大企業（資本金10億円以上）、中堅企業（同1億円以上10億円未満）、中小企業（同2千万円以上1億円未満）に区分。

(出典) 日本銀行

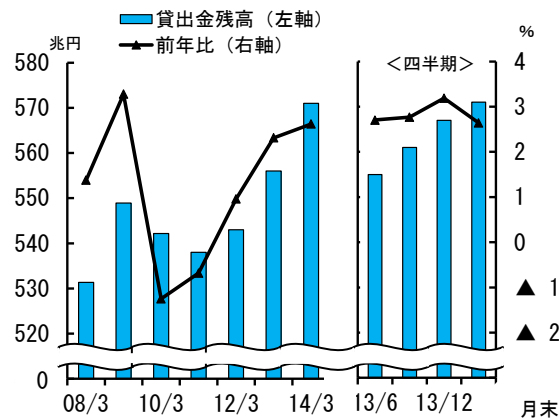
②国内向け貸出の動向

金融機関の国内向け貸出は増加が続いている。預金取扱金融機関等⁸の国内店の貸出金残高は、2011年度に増加に転じ、2013年度以降は前年比+3%程度で推移している（次頁図表 I-2-7）。

これを貸出先別にみると、従来の大企業・個人・地方公共団体等向けに加え、2013年に入り、中小企業向けについても増加に転じている（次頁図表 I-2-8）。

8 ここでは、預金取扱金融機関、労働金庫及び協同組織中央機関を指す。

図表 I-2-7 国内店貸出金残高

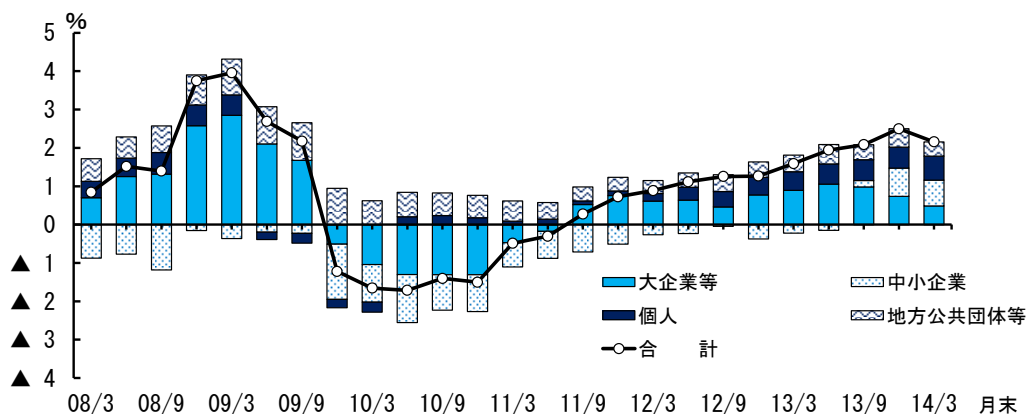


(注) 預金取扱金融機関、労働金庫、協同組織中央機関の合計。

貸出金は中央政府、金融機関向け貸出を含む。

(出典) 金融庁

図表 I-2-8 貸出先別貸出金 (前年比・寄与度)



(注 1) 都市銀行、地方銀行、第二地方銀行及び信用金庫の合計 (中央政府向けを含まず)。

(注 2) 地方公共団体等は海外円借款及び国内店名義現地貸を含む。

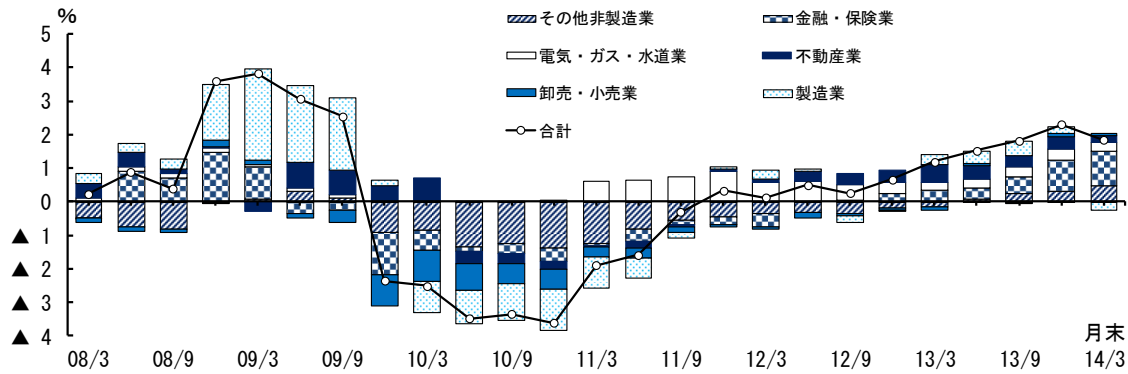
(注 3) 中小企業の範囲は、原則として中小企業基本法第 2 条「中小企業者の範囲及び用語の定義」に定める資本金及び常用事業員数を基準としている。ただし、信用金庫は法人向け貸出全体を、中小企業と仮定。

(出典) 日本銀行

業種別では、電気・ガス・水道などのインフラ向けが 2011 年以降、アパートローンを含む不動産向け貸出が 2012 年以降、高めの伸びを示している。これに加え、2012・2013 年では、金融・保険業向け貸出、その他非製造業向け貸出も増加に寄与してきている (次頁図表 I-2-9)。

資金使途別には、運転資金のウェイトが高いが、2012 年に設備資金が増加に転じ、貸出金増加への寄与度が高まる傾向にある (次頁図表 I-2-10)。

図表 I-2-9 企業向け貸出・業種別（前年比・寄与度）



（注 1）国内銀行及び信用金庫の合計（中央政府向けを含まず）。

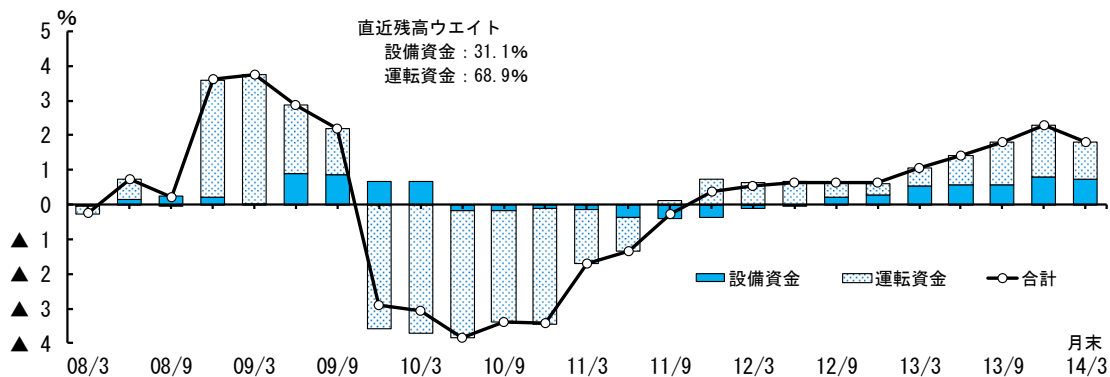
（注 2）地方公共団体及び個人向けは除く。

（注 3）不動産業は、個人による貸家業向け（いわゆるアパートローン）を含む。

（注 4）その他非製造業は、農・林・漁業、鉱業、建設業、運輸業、情報通信業、その他サービス業等。

（出典）日本銀行

図表 I-2-10 企業向け貸出・資金使途別（前年比・寄与度）



（注 1）都市銀行、地方銀行、第二地方銀行及び信用金庫の合計（中央政府向けを含まず）。

（注 2）地方公共団体及び個人向けは除く。

（出典）日本銀行

③海外向け貸出の動向

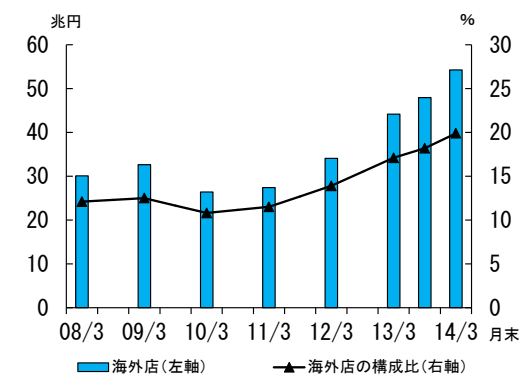
預金取扱金融機関の海外向け貸出は、2011 年度以降高い伸びを示している。

主要行等の海外店における貸出を見ると、欧州の政府債務危機を背景に欧州勢が伸び悩む中、2011・2012 年度に大きく伸びた後、2013 年 4 月以降は、一時伸びがやや鈍化した。2013 年 10 月以降、アジアや北米を中心に再び残高を伸ばしている。この結果、海外店貸出の貸出全体に対する構成比は、約 2 割に達している⁹（次頁図表 I-2-11）。また、海外店貸出の預貸

9 ここでは海外店による貸出を集計したが、これに加え、国内店による海外向け貸出や、連結ベ

金利回りは、総じて国内貸出と比べ高い。

図表 I-2-11 主要行等の海外店貸出残高



(注) 主要行等の単体の計数を合計。為替変動要因を含む。

構成比は国内店を含む貸出全体に対する割合。

(出典) 金融庁

(3) 有価証券投資の動向

金融機関の有価証券残高（取得原価）の推移をみると、2013 年 4 月以降、国債等への投資が減少する一方、外債や投資信託等への投資が増加している。

業態別にみると、預金取扱金融機関では、主要行等、地域金融機関とも、2013 年度においては全体として国債残高を減少させているが、資産シフトの状況には差異がみられる（次頁図表 I-2-12）。

主要行等では、国債残高が大幅に減少する中、保有有価証券残高全体も減少している。

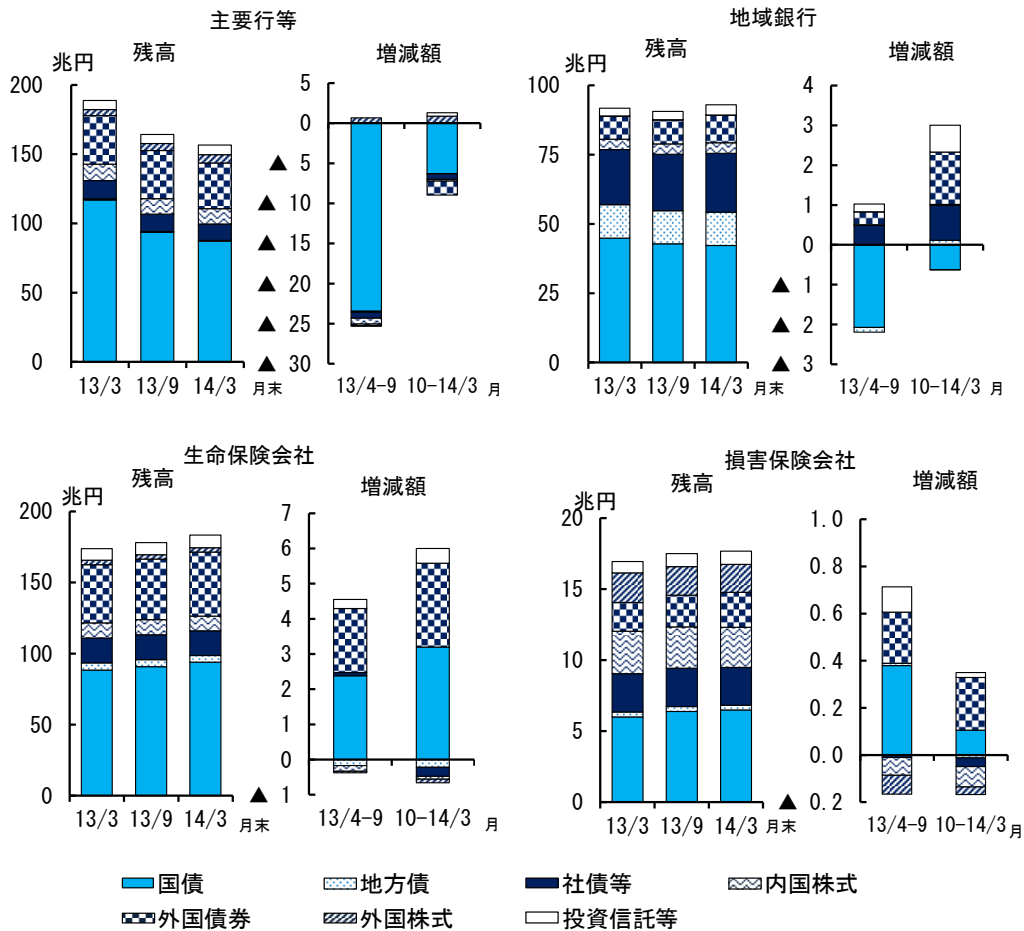
地域金融機関では、社債、地方債、外債、投資信託等の残高が増加し、保有有価証券全体も残高が増加している。

保険会社については、生命保険会社（かんぽ生命保険を除く）において、負債のデュレーション¹⁰が長い中、資産・負債のデュレーション・ギャップの縮小効果がある超長期物を含む国債の残高が増加しているほか、資産分散効果のある外債等の残高も増加している。また、損害保険会社においても、国債・外債の残高が増加している。

ースでは海外金融機関の買収の影響を踏まえれば、実質的な海外向け貸出の割合はさらに高い可能性がある。

10 ここでいう生命保険会社の「負債のデュレーション」は、保険加入者生存率等を考慮した将来キャッシュフローの平均残存期間をいう。なお、後述の「資産・負債のデュレーション・ギャップ」は、負債のデュレーションと、資産運用における投資期間（資産のデュレーション）との差をいう。

図表 I -2-12 種類別有価証券残高



(注) 生命保険会社はかんぽ生命保険を除く。
(出典) 金融庁

(4) 預金の動向

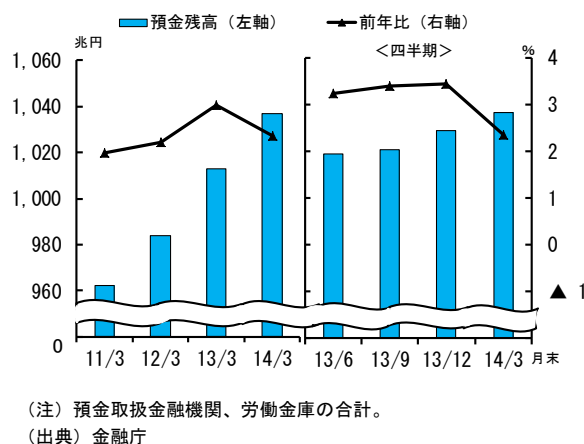
預金取扱金融機関等¹¹の預金残高は、流動性預金の積み上がりなどにより、2012 年度末以降、前年比+3%程度の増加となっている（次頁図表 I -2-13）。

主要行等では、2013 年 9 月末以降定期性預金の残高が減少しているものの、預金の過半を占める流動性預金の積み上がりのほか、円安に伴う円建てでの外貨預金の増価などもあり、預金全体では増加している。

地域銀行、信用金庫でも、流動性預金が積み上がり、信用組合では、これに加え、定期性預金の高い伸びもあり、預金は増加している。

11 ここでは、預金取扱金融機関及び労働金庫を指す。

図表 I-2-13 国内店預金残高



3. 預金取扱金融機関の経営動向

2010年3月期以降、預金取扱金融機関の収益性は高まっており、現時点において、健全性は総じて維持されているものと考えられる。

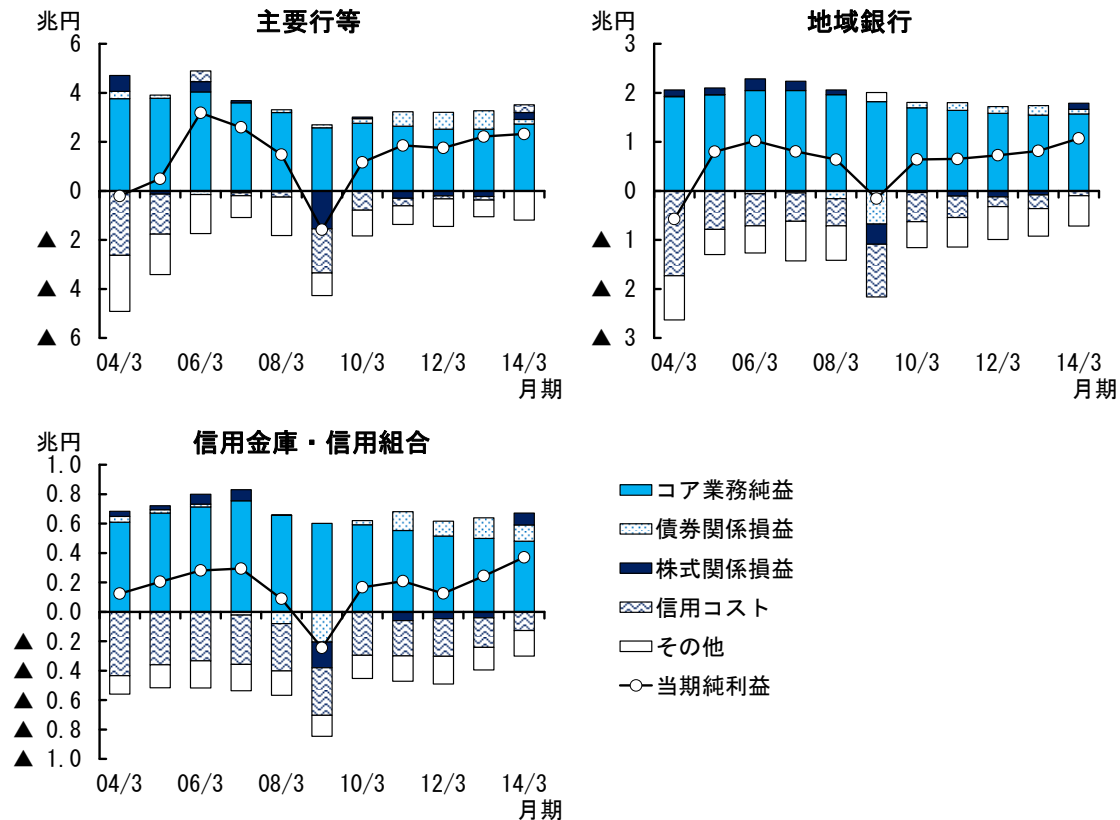
(1) 収益の動向

預金取扱金融機関の決算動向をみると、主要行等、地域銀行、信用金庫・信用組合とも、直近の2014年3月期において、世界的な金融危機以前の2006年3月期並みあるいはそれを上回る水準の当期純利益を計上している（次頁図表 I-3-1）。

収益の内訳をみると、業務純益から債券関係損益や信用コスト¹²の一部（一般貸倒引当金への繰入）等を除いたコア業務純益では、貸出金利回りの低下を主因として全般に低下傾向にある。ここ数年の高い収益は、貸出金利回りの低下の影響が貸出金残高の増加によりある程度相殺される中、金利が低下局面にあったことによる債券売却益や、信用コストの低下傾向などが寄与してきたものといえる。

12 信用コストとは、債権の回収の危険性に応じて将来の損失発生に備えて計上する引当金や貸倒れと認められる額を償却する費用、債権を売却する際に発生する損失などの合計額をいう（本頁以降の図表で用いる「信用コスト」の個々の算式については、各図表の注記を参照）。

図表 I -3-1 預金取扱金融機関の決算



(注1) 2014年3月期決算は速報値。

(注2) 地域銀行については、期中合併における非存続金融機関の計数を含まない。

(注3) 信用コスト＝貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益

－（一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒引当金繰入額＋特定海外債権引当勘定繰入額＋貸出金償却）。

(出典) 金融庁

(2) リスクテイクの動向等

①金利リスクの動向等

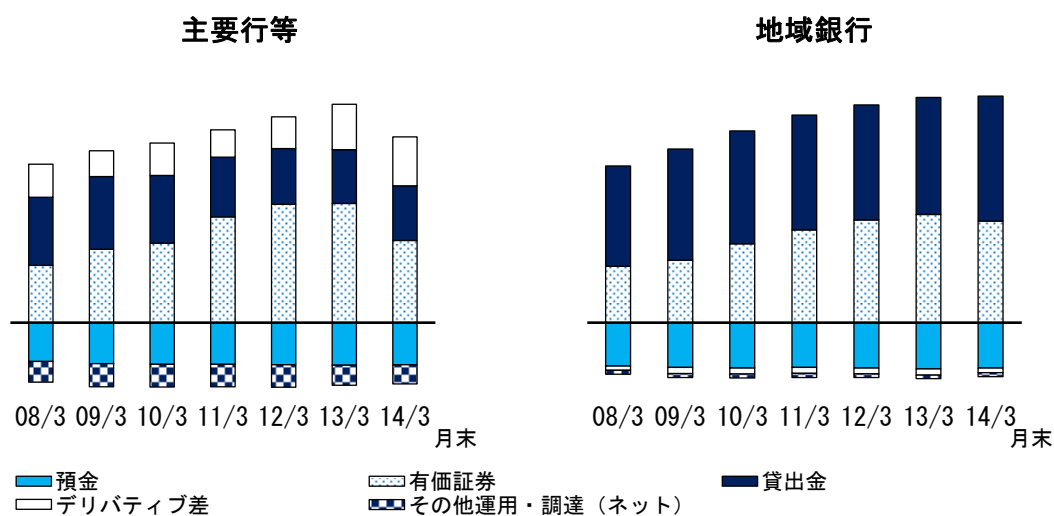
金融機関の有価証券投資や貸出の動向が変化する中、預金取扱金融機関全体の円金利リスクは2013年度中低下したが、その内容や程度には、業態・個別金融機関により差異がある。

円金利リスク指標¹³の動向を業態別にみると（図表 I-3-2¹⁴）、主要行等では、国債を中心とした債券残高が大幅に減少し、デュレーション¹⁵も幾分短期化したことによりリスクは大きく低下した。

地域銀行では、国債残高が減少したものの、社債等の残高が増加したこと、有価証券デュレーションがさほど短期化していないこと、貸出金残高が増加していることから、全体の円金利リスクは横ばいとなっている。

信用金庫・信用組合は、地方債・社債等の残高増もあって、有価証券を主に円金利リスク指標が高くなっている。

図表 I-3-2 円金利リスク指標



（出典）金融庁

13 ここでの「円金利リスク指標」は、金利が一定程度上昇（パラレルシフト）したと仮定した場合における現在価値（Net Present Value）の変化の動向を示す。流動性預金が長期安定的に滞留する効果を考慮せず残存年数を一律 1.5 ヶ月（0.125 年）とするなど、保守的に算定している。

14 仮に金利が上昇した場合、債券価格は下落し、資金調達コストも上昇する一方、貸出金利息や新たに購入する債券の利回りは改善するなど、プラス・マイナス双方の影響が生じる。

さらに、①例えば、金利上昇がイールド・カーブのステープ化局面から始まる場合には、収益面では、当初、新規実行分の貸出に係る金利上昇が預金金利の上昇を上回る等のメリットが考えられる一方、②実際に貸出金利を引き上げる際には借手企業との交渉を要し、金利追従に相応のタイムラグが生じるケースも考えられる、といった点にも留意する必要がある。

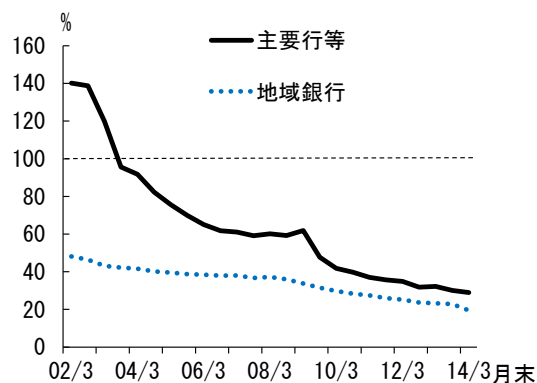
15 平均残存年数（利率が変動する場合は次回金利更改までの年数）。

②株式リスクの動向等

銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律¹⁶の制定を契機に、主要行等の政策株（持ち合い株）保有額は大きく減少したが、2005 年度以降、地域銀行を含めた株式保有額の減少ペースは緩やかなものにとどまっている（図表 I-3-3）。

2012 年秋以降の株価上昇もあって、主要行等、地域銀行では、保有株式の評価益が増加し、2014 年 3 月期決算においては株式売却益等の計上もあり（前出図表 I-3-1）、自己資本比率に対しプラスに寄与しているが、一方で、株価下落時の自己資本に及ぼす影響はなお小さいものとは言えず¹⁷、株式リスクの管理は、引き続き重要である。

図表 I-3-3 株式保有比率



（注 1）株式保有比率（折れ線）は、その他保有目的の内国株式（取得価額）÷ Tier1（各期末時点）を指す。

（注 2）個別行につき時価が取得価額を下回る場合における比率の調整は行っていない。

（注 3）2014 年 3 月末の Tier1 のうち、各業態中の国内基準行については、パーゼル 3 上の自己資本を用いて集計。

（出典）金融庁

③信用リスクの動向等

預金取扱金融機関では、貸出金利回り及び資金運用・調達利回りが趨勢的に低下してきた一方、信用コストは 2006 年 3 月期以降、最低レベルまで

16 2001 年制定。銀行が保有する株式の残高を Tier1 以下に制限すること等を規定。

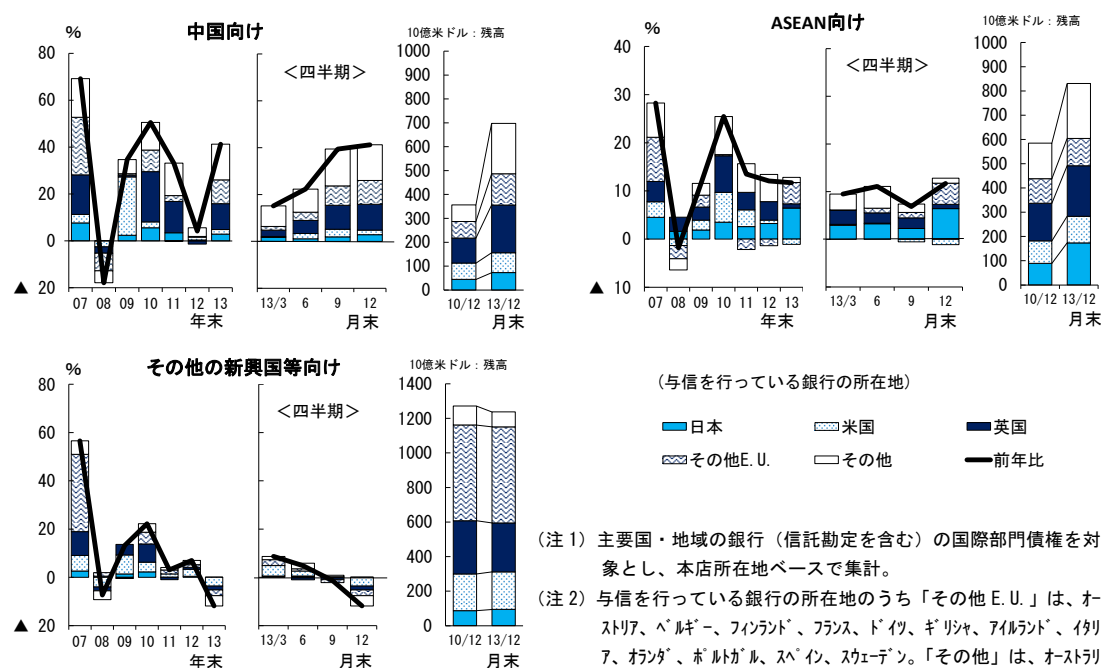
17 株価が上昇すると、株式評価差額が上昇し、株式売却益の計上も可能となる一方、株価下落時の経営体力に与える影響も大きくなる。主要行等について、株価下落が自己資本に与える影響を機械的に試算すると、株価が 2 割弱下落した場合の株価価値の減少額は、自己資本比率の▲1%ポイント低下（リスクアセット×1%）に相当する計算となる。

低下している（前出図表 I-3-1）。

このように、預金取扱金融機関の国内貸出業務の収益性に対しては、歴史的に見ても極めて低い水準の信用コストの寄与が小さい。他方、中長期的に金融機関の健全性やビジネスモデルの持続性を確保するためには、適切なリスク・リターンの分析及び借手企業の事業性等の適切な評価の下、貸出金利に信用リスク等が適切に反映されることが重要である。

なお、預金取扱金融機関の海外向け与信¹⁸の動向を見ると、貸出の増加（前出図表 I-2-11）に伴い、アジア向け（特に ASEAN 向け）与信における日本のプレゼンスが相応に高まってきており（図表 I-3-4）、今後の、アジアの金融・経済の動向や、その他の地域を含む地政学的リスクの動向等に留意する必要がある。

図表 I-3-4 各国・地域向け与信の動向



（注 1）主要国・地域の銀行（信託勘定を含む）の国際部門債権を対象とし、本店所在地ベースで集計。

（注 2）与信を行っている銀行の所在地のうち「その他 E.U.」は、オーストリア、ベルギー、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、オランダ、ポルトガル、スペイン、スウェーデン。「その他」は、オーストラリア、カナダ、中国、台湾、インド、ノルウェー、シンガポール、スイス、トルコ。

（注 3）与信先の国・地域は、所在地ベースではなく、最終リスクベース。

（注 4）与信先の国・地域のうち、「ASEAN」は、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス。「その他の新興国等」は、アルゼンチン、ブラジル、インド、ロシア、南アフリカ、トルコ。

（出典）BIS

18 貸出のほか、有価証券投資、デリバティブ取引等によるものを含む。銀行勘定・信託勘定の合計。

第Ⅱ章 業態別の金融モニタリングの概要

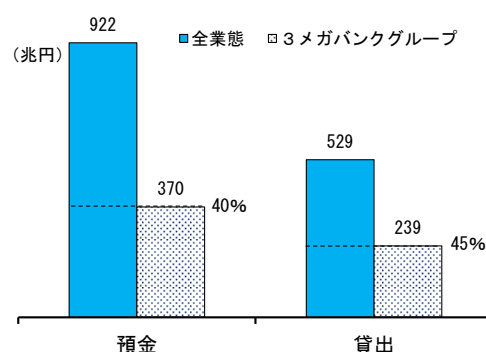
第Ⅱ章では、3メガバンクグループ、地域銀行、外国銀行、保険会社に対して実施した業態別の金融モニタリングの検証結果や課題を紹介する。

1. 3メガバンクグループ

(1) 本事務年度のモニタリングについて

3メガバンクグループは、2014年3月末時点の合算で、総貸出239兆円（預金取扱金融機関等¹⁹に占める割合45%）、総預金370兆円（同40%）を有し（図表Ⅱ-1-1）、本邦金融システムにおいて中核的な役割を担っている。また、グローバルにも、3メガバンクグループは、金融安定理事会（FSB）により、規模や業務の複雑性の観点からG-SIFIs²⁰として選定されている。

図表Ⅱ-1-1 預金取扱金融機関等に占める
3メガバンクグループの割合



(注) 14年3月末時点

(出典) 日本銀行、各社公表資料

3メガバンクグループは、メインバンクとして本邦主要企業に金融サービスを提供するとともに、国際市場においてG-SIFIsと競合している。このため、3メガバンクグループは、グローバルな金融機関と比べても遜色ない質の高い金融サービスの提供や、世界基準でのより優れた業務運営（グローバル・ベスト・プラクティス）を念頭においた管理態勢を整備し、積極的な金融仲介機能の発揮と健全性の維持との両立を図ることが求められている。

19 ここでは、ゆうちょ銀行、信用組合を除く預金取扱金融機関、及び労働金庫連合会、信用農業協同組合連合会、農林中央金庫、商工組合中央金庫、信金中央金庫、全国信用協同組合連合会を指す。

20 G-SIFIsとして選定されている銀行グループ（G-SIBs）は、現在、世界で3メガバンクグループを含む29社。本レポートにおけるG-SIFIsとは、3メガバンクグループを除いた海外のG-SIBsを指す。

こうした観点から、本事務年度から、ミニマム・スタンダードを満たしているかどうかの検証を基本としていた 3 メガバンクグループに対する検査を見直し、各グループに共通するテーマを重点検証項目²¹とし、共通の課題の把握やベスト・プラクティスについての知見の充実などに重点を置く水平的レビューを実施した。

(2) 3 メガバンクグループの概況

3 メガバンクグループは、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて、国内の主要な商業銀行同士が合併等を行う中で形成され、規模を拡大してきた。

3 メガバンクグループの格付は、バブル崩壊後長く経営上の重要課題であった不良債権処理に目途をつけ自己資本や収益性が上昇した結果、2007 年頃までには G-SIFIs の格付とほぼ同水準まで引き上げられた。また、G-SIFIs と比べ、サブプライム・ローンなどを含んだ複雑な証券化商品を扱う業務が限定的であったことから、リーマン・ショックの影響も比較的軽微であり、G-SIFIs の格付が大きく低下する中、3 メガバンクグループの格付は以前の水準を維持している（図表Ⅱ-1-2）。

図表Ⅱ-1-2 G-SIFIs 及び 3 メガバンクグループの格付推移

	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	(年)
AA+	1	1	1	1	1	2	1							
AA	1		1	1	4	7	3	3	3					
AA-	7	10	9	11	12	11	7	5	5	3	1	1	1	
A+	10	8	10	8	5	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	
A	2	2	1	BTMU SMBC MHBK	BTMU SMBC MHBK	1	6	9	9	7	10	8	8	
A-	1	1	BTMU SMBC MHBK	1		1	1	1	1	5	5	7	7	
BBB+	BTMU	BTMU									1	1	1	
BBB	SMBC MHBK	SMBC MHBK									1	2	2	
BBB-											1	1	1	

(注) G-SIFIs26 社及び 3 メガバンクグループの商業銀行について、各年末（2014 年は 5 月末）時点の S&P 長期自貨建発行体格付より作成（なお、G-SIFIs の格付は、2002～2003 年は 22 社、2004～2006 年は 23 社、2007～2011 年は 25 社）

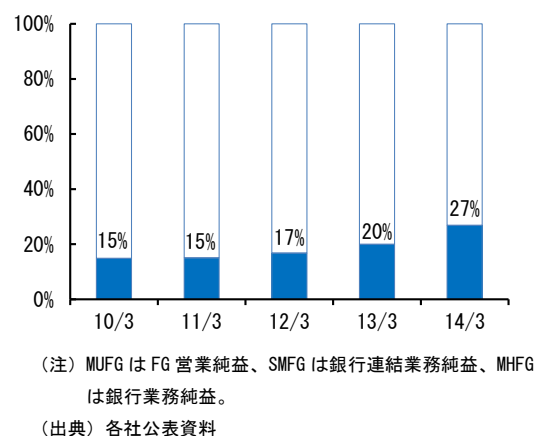
(出典) Bloomberg

3 メガバンクグループは、欧州の政府債務危機後、G-SIFIs が海外での融資残高を減らす中、海外における資金ニーズや国内より高い収益性に着目し、欧米やアジアで、現地金融機関の買収等を含め海外業務を拡大した（次頁図表Ⅱ

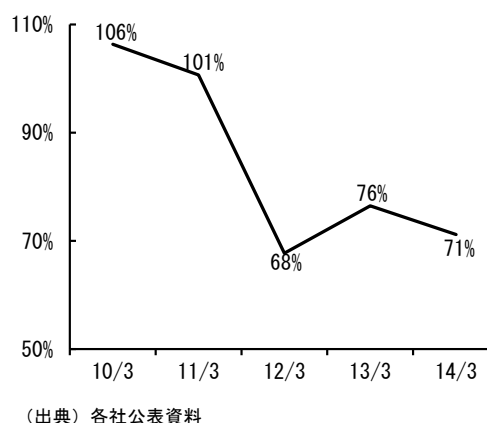
21 ①経営管理（ガバナンス）、②融資業務、③外貨流動性リスク管理、④信託業務、⑤反社会的勢力、マネー・ローンダリング（資金洗浄）への対応、⑥投資信託販売業務態勢、⑦IT ガバナンス（⑤～⑦については、「Ⅲ. テーマ別の水平的レビューの概要」において後述）。

-1-3)。また、国内市場では資金需要の低迷や利ざやの縮小から、商業銀行業務が伸び悩む中、信託業務・証券業務に注力した。その結果、グループ全体としては商業銀行以外の業務のウェイトが徐々に上昇している（図表Ⅱ-1-4）。

図表Ⅱ-1-3 3メガバンクグループの
国際部門収益の推移



図表Ⅱ-1-4 グループ純利益に占める
銀行単体純利益の比率の推移



2014 年 3 月期の決算を見ると、融資業務では、国内の預貸金利ざやの低下が継続している一方、海外を中心に貸出金残高が増加している。また、信用コストが低い水準にある中、貸倒引当金の戻入益が発生している。市場部門の収益は、2013 年 4 月以降、金利が低位安定的に推移し、国債等債券関係収益が減少する一方、株式相場の上昇により、株式等関係収益は増加している。こうした中、3 メガバンクグループとも、過去最高益を達成している。

(3) モニタリング結果

①グループ経営管理

【グループ経営】

3 メガバンクグループのグループ経営の在り方については、かつては、グループの業務の大半を商業銀行業務が占め、商業銀行を中心とした業態別子会社単位での運営・管理に重点が置かれ、持株会社は傘下子会社の調整等を必要な範囲で行うなどグループ管理機能の発揮は限定的であった。

近年、3 メガバンクグループにおいては、証券業務をはじめとする商業銀行以外の業務や海外業務の拡大など業容が多様化・国際化する中で、多くの G-SIFIs でも見られるように、持株会社主導で、グループ横断的な事業部門別運営態勢（リテール・法人・国際等）を強化し、持株会社と傘下

子会社の役員の兼職拡大や持株会社の職員の増員などグループ一体での業務運営を推進する動きが見られる。

また、3メガバンクグループの持株会社には、複雑化するリスクをグループとして一元的に管理する態勢や利益相反の防止などグループコンプライアンス態勢を構築することが求められ、持株会社のグループ管理機能は一層重要になってきている。

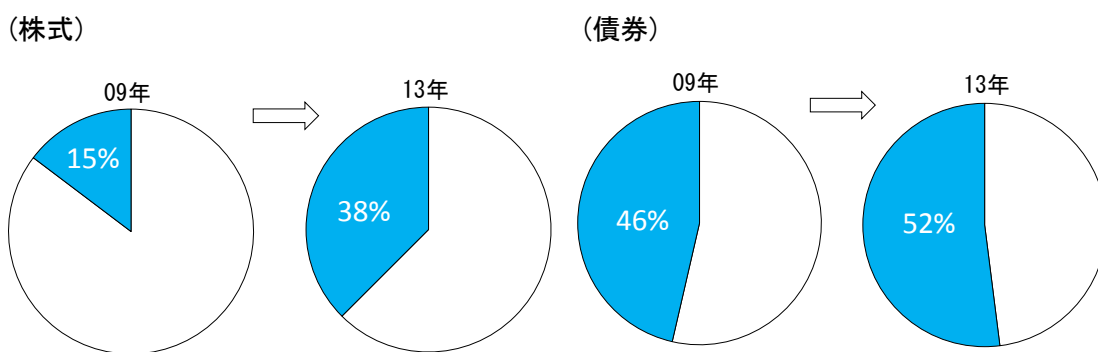
さらに、3メガバンクグループは、G-SIFIsに適用される自己資本比率の上乗せ規制（資本サーチャージ）や再建・処理計画（RRP）といったグループベースでの規制への対応が求められており、その点でも持株会社によるグループ経営管理機能は重要となっている。

これらを踏まえ、3メガバンクグループにおいては、子会社による持株会社への事前相談・協議事項を拡大するなど、持株会社の子会社に対する経営管理機能を強化している。

【グループコンプライアンス】

3メガバンクグループにおいては、銀行・証券間のファイアーウォール規制への一部見直し²²等を踏まえ、法人向け証券業務を中心に銀証連携を推進し、有価証券の引受シェア等を伸ばしている（図表Ⅱ-1-5）。

図表Ⅱ-1-5 新規発行株式・新規発行債券の3メガバンクグループの引受シェア



（注）日本国内で新規調達された株式・債券についてのシェア（引受金額ベース）

（出典）Bloomberg

22 日本では、業態別子会社方式による相互参入解禁時に、利益相反による弊害の防止や銀行等の優越的地位の濫用防止等を目的として、銀行・証券間のファイアーウォール規制が導入された（1993年）。その後、本規制は、金融グループとしての総合的なサービスの提供を通じた顧客利便の向上や欧米の金融機関に対する競争力強化等の観点から、役職員の兼職規制を撤廃するなど一部見直されたが、規制の趣旨を遵守させるため管理態勢の整備を法令上義務付けるなど、適切な内部管理態勢の構築を求めている（2008年）。

銀証連携の推進は、顧客の多様な金融ニーズに一つのグループとして対応することで顧客利便に適う面がある一方、利益相反や銀行の企業に対する優越的地位の濫用といった顧客保護の観点からの問題が生じないように、コンプライアンス態勢が確立されていることが必要である。

3メガバンクグループにおけるグループコンプライアンス態勢を見ると、持株会社は、コンプライアンスに係るグループの基本方針等を策定し、グループ各社に周知徹底するほか、グループ各社におけるコンプライアンスの状況を把握・評価し、必要に応じて指導を行うなど、グループとしての態勢を一定程度整備している。

しかしながら、一般的に、取引先の経営状況等によっては、銀行の融資を背景とした取引先企業への影響力は必ずしも小さくはない。仮に、銀証連携の推進により、銀行の影響力を背景とした営業が行われ、取引先企業の意に反してグループ内証券会社が収益の機会を得るようなことがあれば、競争の公平性等の面で問題となる。

そのため、3メガバンクグループにおいては、過度なノルマや不適切な営業方法により優越的地位の濫用が生じないように、持株会社による検証の実施など、適切な防止態勢の構築が求められる。

【グループリスク管理】

3メガバンクグループのリスク管理は、これまでは業態別子会社単位でのリスク管理が中心であった。しかしながら、日系企業グループが海外進出する中で、商業銀行の国内拠点から当該企業グループへの与信だけでなく、海外拠点やグループの業態別子会社から当該企業グループへの与信の増加により大口与信集中度が上昇傾向にあるなど、持株会社によるグループベースでの与信管理の重要性が増している。

3メガバンクグループの状況を見ると、持株会社主導で、グループベース及びグループ各社の与信限度額を設定・管理している先も見られており、グループベースでのリスク管理態勢を強化する動きが認められる。

一方、こうしたリスク管理の基礎となるグループとしての与信合算額の適時把握の状況については、商業銀行など単体では一定の水準に達しているが、グループベースでは自動集計のためのデータシステムを含む経営情報システム（MIS²³）が構築途上の段階にあり、システム開発の早期の実行

23 バーゼル銀行監督委員会（BCBS）の「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原

が課題である。

なお、G-SIFIs の一部においては、グループベースでの与信の合計額を適切に把握し、与信限度額の管理などグループベースでのリスク管理や経営判断に活用している。

②融資業務

3メガバンクグループの貸出は、預金取扱金融機関等²⁴の貸出の45%を占めており（前出図表Ⅱ-1-1）、その円滑な資金供給は、国民経済にとって重要である。

また、融資業務が収益に占める比率は低下傾向にあるものの、貸出金の総資産に占める割合は40%程度となっており、引き続き中核的業務となっている。

i. 中小企業向け融資業務の課題

3メガバンクグループの貸出金に占める中小企業向けの割合は、金額ベースで約50%となっており、近年増加傾向²⁵にある。また、件数ベースでは約90%を占めている。

3メガバンクグループは、2000年代初頭にスコアリングモデルを活用した中小企業向け融資の拡大に注力していたものの、当該モデルの検証が不十分なままモデルの判定結果に過度に依存したことなどから、与信費用が増加し、その後消極姿勢に転じた。また、リーマン・ショックを契機に与信関係費用が増加したこともあり、企業から見た金融機関の貸出態度は保守的になった²⁶。

その後、金融機関の貸出態度は持ち直してきたが、足元、3メガバンクグループは、中小企業のニーズに積極的に対応するよう融資姿勢の見直しに着手しており、例えば、以下のような施策が実施されている。

- ・ 中小企業が大半を占める低格付先への融資を中心に、営業店長の

則」により、G-SIFIs には、グループ及びグローバルレベルでリスクデータを集計・活用するための計画の策定や、リスクデータやマーケットデータ等を一元的に収集・分析するための経営情報システム（MIS）を含めたデータガバナンス態勢を構築することが求められている（3メガバンクグループは2016年1月までに当該原則を遵守する必要がある）。

24 ここでは、ゆうちょ銀行、信用組合を除く預金取扱金融機関、及び労働金庫連合会、信用農業協同組合連合会、農林中央金庫、商工組合中央金庫、信金中央金庫、全国信用協同組合連合会を指す。

25 13年3月期53.4兆円、14年3月期54.8兆円（中小企業・営業性個人等。3メガバンク合計）。

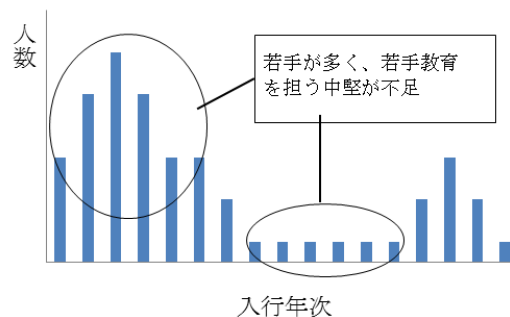
26 金融機関の貸出態度DI（「緩い」－「厳しい」）を見ると2008年3月期の5から2009年3月期の▲14へ悪化している（出典：日本銀行）。

権限を拡大する動き

- ・ 融資審査にあたり、低格付先へのきめ細かい取組みのため、過去の業績推移等の実績を評価するのみでなく、事業性分析や事業計画の妥当性検証を通して、企業の成長性や業績回復予測を再評価し、総合的に与信判断を行う動き
- ・ 海外進出を検討している顧客に対し、メガバンクの海外ネットワークを活用し、現地情勢、各種規制、業界動向等の最新情報や、現地での金融サービスを提供するほか、専門担当者を配置し、現地企業とのビジネスマッチングを推進するなどの支援の動き

他方、適切なリスクテイクのためには、顧客実態を把握する能力や案件構築のスキル等が必要であるが、行員の年齢構成の歪み（中堅行員不足・若手行員急増）を背景に行員の「目利き力」が低下しているのではないか、との問題意識が各行で共有されている（図表Ⅱ-1-6）。目利き力向上のため、中小企業取引に特化した拠点等において銀行OBを活用して若手行員の教育を行うなどの取組みを各行とも始めている。

図表Ⅱ-1-6 3メガバンクグループの営業店の年次構成（概念図）



また、中小企業に対する融資業務の効率化等を目的として、営業拠点を集約する動きが一部で見られるが、引き続き顧客ニーズに応じたコンサルティング機能を営業拠点が十分に発揮し、きめ細かな顧客対応を行うことが課題となっている。

ii. 大企業向け融資業務の課題

【非日系企業への対応】

3メガバンクグループの業務が国際化する中で非日系企業への融資が増加しており、国内にとどまらず、グローバルな産業分析や与信管理が重要になっている。

こうした中、各グループとも、日系、非日系企業を一体的に分析し、グローバルな業界地位や収益性等の序列評価を行うなどグローバルな産業に対する知見を深めているが、分析の対象とする業種数や分析の深度にはバラツキが認められる。

また、各グループとも、日系、非日系企業をそれぞれ別の部門が所管する体制となっているが、融資審査については同一部門に集約している先も認められる。

なお、G-SIFIsにおいては、業種別の融資枠や取引先の収益性ガイドラインの設定の際に産業分析を用いるといった取組みや、自国企業と現地企業で共通のグローバル格付規程を用いるといった取組みも見受けられる。

同一業種に属する日系企業と非日系企業の適用金利²⁷を比較すると、同水準の信用力であっても、適用金利は日系企業より非日系企業のほうが高いケースが多く認められた。

この要因としては、①国内においてはこれまで長期間にわたり低金利環境下にある、②預金超過の金融機関同士が金利競争を行っている面がある、③海外においてはクレジット・デフォルト・スワップ（CDS）など客観的な指標による市場の評価が確立しており、信用力に応じた適用金利を確保しやすい、などが考えられる。

【日系企業の海外進出への対応】

本邦大企業の海外進出も更に進展しており、これらの大企業の多くは、グローバルな資金管理や決済の効率化など、より高度な金融サービスを必要としている。

こうした顧客ニーズに対応するため、3メガバンクグループは、海外拠点からの融資に加え、資金管理サービス（CMS）等のトランザクションバンキング²⁸業務を強化しており、専門部署の設置による組織体制の充実やシステム投資の増強等に取り組んでいる。また、一部の G-SIFIs の先進的なサービス等を踏まえ、更なるインフラ整備等によりサービスの拡充を図るとの問題認識が共有されている。

27 基準金利（TIBOR 等）に対する上乗せ幅。

28 クロスボーダーの預金、決済、トレード・ファイナンス等の業務。

【国内大企業への対応】

3メガバンクグループは、国内においても、本邦大企業のメインバンクとして必要な資金の供与を行うとともに、当該企業が経営困難に直面した場合、必要に応じ、再建策の構築等において主導的な役割を果たしてきた。

本邦大企業の中には、業種によっては、国内で同一業種に多数の企業が存在し、過当競争により総じて低収益体質にあり、国際競争力が低下している先もあるため、個別の企業だけでなく、産業全体を視野に入れて、その成長に寄与することが重要である。

一方、各グループとも、一部の産業における過剰供給構造の改善の必要性は認識しているものの、事業再編については、企業の自主的な経営判断によるべきであり、銀行は側面的な支援にとどまるべきという基本的な取組姿勢にある。

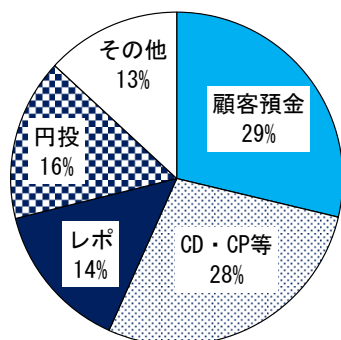
こうした中、3メガバンクグループの中には、幅広い業種について分析した上、企業の業績が悪化する前に、サポートが必要となる融資先企業を洗い出し、対象企業との対話やモニタリング態勢の構築に努めている先が認められる。

③外貨流動性リスク管理

円貨流動性については、預金と貸出との関係において、預金超過の状況にあるが、外貨流動性については、海外業務の拡大に伴う外貨建貸出の増加に応じ、預金と貸出との差である預貸金ギャップが、国内とは逆に貸出超過の状態となっている。また、国内の円預金はリテールが中心であることに対し、海外の外貨建預金は大口調達先が中心となっている（次頁図表Ⅱ-1-7）。

こうした中、3メガバンクグループは、安定的な外貨調達を行うため、外貨建預金を増加させてきている（次頁図表Ⅱ-1-8）。また、預貸金ギャップの管理に加え、資産と負債との差に限度枠を設定して外貨建貸出の拡大を一定の範囲に抑制する運用を行っている。さらに、各グループ固有の外貨調達構造の特徴に応じて、例えば譲渡性預金（CD）、コマーシャル・ペーパー（CP）の大半が流出するシナリオなどを用いたストレステストを実施しており、その結果を踏まえたアクションプランも策定している。

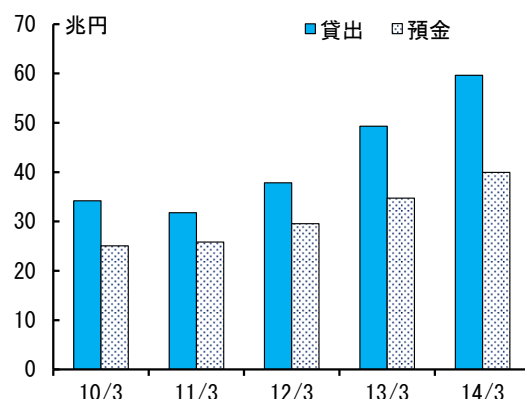
図表Ⅱ-1-7 3メガバンクグループの
平均の外貨調達構造



(注) 14年3月末時点

(出典) 金融庁

図表Ⅱ-1-8 3メガバンクグループの
海外貸出と外貨建預金の推移



(注1) 海外貸出については、MUFGは海外業務部門の貸出平残（銀行と信託の合算）、SMFGは国際業務部門の貸出平残（銀行）、MHFGは国際部門の貸出平残（銀行）。

(注2) 外貨建預金については、MUFGは国際業務部門の預金平残（銀行）、SMFGは社内管理ベース海外預金等残高（銀行）、MHFG社内管理ベースの外貨顧客性預金残高（銀行）。また、SMFGとMHFGは1ドル100円として円貨に換算。

(出典) 各社公表資料

流動性リスク管理については、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）による中長期の安定的な調達に着眼した新たな規制（安定調達比率規制（NSFR²⁹））が導入される予定であり、リスク管理の高度化が求められている。3メガバンクグループの中には、一部のG-SIFIsと同様に、安定調達比率規制（NSFR）の導入に先んじて、同規制に準じたリスク管理を実施している先があるほか、外貨流動性確保を目的とした海外特定目的会社（SPC）の設立などにより外貨調達を強化する動きも認められる。今後外貨建貸出を増加させるためには、顧客預金³⁰等の安定的な外貨調達の強化や外貨流動性リスク管理の高度化に継続的に努めていく必要がある。

④信託業務

大手信託においては、預金や貸出といった一般的な銀行業務のほか、顧客の資産運用・管理を行う受託業務や、株主名簿管理等を行う証券代行業務、遺言執行・遺産整理といった相続関連業務、更には不動産の売買仲介を行う不動産関連業務など、多岐にわたる業務を行っている。

また、みずほフィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャル・グル

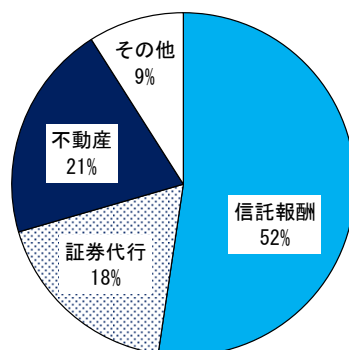
29 資金の運用調達構造のミスマッチを抑制するために設けられた指標。保有資産の流動性の高低に応じた掛け目により算出された「所要安定調達額」以上の、「利用可能な安定調達額」（自己資本や預金等で構成）の保有を求めるもの。2014年内に規制内容が最終的に固まる予定。

30 譲渡性預金を除く、法人・個人からの預金。

ープでは、傘下信託銀行をグループ中核企業の一角と位置付け、商業銀行と連携した顧客サービス提供を推進（銀信一体運営）しており、例えば、相続ニーズへの対応や、商業銀行では提供できない不動産仲介等、専門性の高い信託機能を提供している。三井住友信託銀行は、自ら商業銀行業務も行い、同様に総合的な商品提供を行っている。

大手信託の信託業務の収益構造を見ると、年金・資産運用管理業務（信託報酬）の割合が約 50%³¹を占めており、主力業務となっている（図表Ⅱ-1-9）。特に近年、高齢化社会の進展に伴うマーケットの拡大や高齢世代から若年世代への資産移転を促す観点から、教育資金贈与信託や遺言信託といった財産承継信託等への取組みを強化している。例えば、従来の相続関連業務に加え、遺言代用信託³²を新たに開発・販売している。こうした財産承継信託は、相続法制や税制との関係など、商品内容が特に複雑であるといった特徴を有することから、適切な顧客説明・サポート態勢が整備されているか検証を実施した。

図表Ⅱ-1-9 大手信託（3行合算）の信託部門収益構造



（注1）14年3月末時点

（注2）信託報酬は、年金・資産運用・資産管理等の受託報酬。

（注3）MUTBは非資金利益から投信・個人年金保険販売、特定取引利益、とその他業務利益を除く。

SMTBは、単体業務粗利益からリテール事業、ホールセール事業、マーケット事業を除く。MHTBは業務粗利益。

（出典）各社公表資料

その結果、財産承継信託については、大手信託の営業職員の商品知識や顧客説明態勢は一定の水準にあるものと認められるが、各社とも、販売促進のために、信託代理店の活用を図っているところであり、今後の業務拡充に向けて、信託代理店の営業職員も含め、更なる専門知識・スキルの向上に努めることが課題となっている。

31 業務粗利益ベース。そのほかの業務は、証券代行・不動産等。

32 委託者生存中の受益者を委託者自身として信託契約を締結した上で、委託者が死亡したときに指定した者（配偶者や子など）に信託の受益権を承継させることで、死後の財産の分配を信託によって実現するもの。

また、最近では、信託制度の柔軟性や利便性を活用した商品開発への期待が高まりを見せているとともに、信託の担い手としての受託者責任が一層求められている。年金信託に関しては、2012年2月に発覚したAIJ問題を受け、2012年12月に金融商品取引業等に関する内閣府令等の一部改正が行われ、再発防止のため信託銀行による基準価額等をチェックする仕組みが導入された。

これを踏まえ、当該新ルールの実施状況について検証したが、年金信託に係る顧客適合性の確認や分散投資状況の確認、ファンドの基準価額との突合など、法令等に応じて求められる水準は概ね整備されている。

(4) 今後の課題

3メガバンクグループについては、来事務年度においても、引き続き、各グループに共通するテーマを重点検証項目とし、グローバル・ベスト・プラクティスを視野に入れ、ベスト・プラクティスや業界共通の実態・課題の把握などに重点を置く水平的レビューの実施を基本とする。

もとより、グローバル・ベスト・プラクティスとは、それぞれの国の事情や各金融機関のビジネスモデル等に応じて変わってくるものであり、3メガバンクグループにおいても、それぞれの戦略に最も適した形でベスト・プラクティスを追求していくことが重要と考えられる。

当局としても水平的レビューにあたって、その時々で常に変化し続けているグローバル・ベスト・プラクティスについての知見の拡充を図っていく。

また、より効率的なモニタリングを実施するため、オフサイト・モニタリングの活用や社外取締役、監査役、内部監査部門との意見交換等を重視していく。

さらに、経営資料の分析や各事業部門の責任者からビジネス動向を随時ヒアリングすることなどにより、潜在的なリスクに適時に対応していく。

3メガバンクグループの海外業務の拡大やグループ連携業務の強化といったビジネスの方向性や、本事務年度のモニタリングを踏まえ、今後上記の取組みを通じて来事務年度の検証項目を絞り込んでいく。例えば、以下のような点を重点的に検証していく予定である。

- ① 業務の多様化・国際化に対応するためのグループ経営管理態勢、銀証連携が進む中において、利益相反防止などを確実にするためのグループコンプライアンス態勢、MISを含むグループリスク管理態勢の強化などに係る継続的な検証。

- ② 海外業務の推進を踏まえ、非日系与信に対する審査管理態勢、日系企業のグローバル化を踏まえた CMS の提供などの対応状況、外貨建貸出を支える安定的な外貨調達確保の状況。
- ③ 本事務年度のモニタリング結果（国内融資業務、市場リスク管理、法令等遵守など）のフォローアップとその他の主要行等への展開。

2. 地域銀行

(1) 本事務年度のモニタリングについて

地域銀行のモニタリングにおいても、全ての金融機関に等しく求められるミニマム・スタンダードを満たしているかといった点の検証だけではなく、金融機関の規模・特性を踏まえつつ、業態に共通するテーマについて、実態の把握と分析、改善策の検討を行うことが必要である。その中で、優れた取組みが認められた場合に、その事例を銀行と共有し、各銀行の自主的な業務改善を促していくことは、業界全体のレベルアップにつながるものと期待される。

また、地域銀行の活動は、地域の経済や産業との関わり合いが強いことから、銀行の経営の健全性が将来にわたり保たれ、地域の企業や経済の活性化に持続的に貢献できるかとの観点からの検証も重要である。

企業への貢献の観点からは、融資についても、借手企業の財務データや担保・保証に過度に依存した融資判断ではなく、借手企業の事業の内容と将来性を的確に把握（以下、「事業性評価」という）して判断を行っているかとの観点からの検証も有効である。

以上の問題意識を踏まえ、本事務年度は、主に、以下のモニタリングを実施した。

- ① 同一地域で活動する複数の地域銀行を対象とした立入検査やヒアリング等（以下、「立入検査等」という）を通じ、今後、人口減少や高齢化が更に進む中で、地域経済の活性化と両立する地域銀行のビジネスモデルの在り方についての議論。
- ② 商業銀行の融資の基本となる借手企業の事業性評価に関する検証。
- ③ 比較的規模の小さい銀行に対する立入検査等においては、与信集中の状況、有価証券運用の在り方等、金融機関の中長期的な健全性の確保の観点からの検証。

なお、以下に述べる検証結果は、地域銀行 106 行の全体としての傾向を記載したもので、個々の銀行の状況や経営上の対応には相応の差異があり、下記の一般的な記述が等しく該当するものではないことに留意する必要がある。

(2) 地域銀行の経営概況

地域銀行の経営の概況をみると、貸出は 2011 年 3 月期以降増加幅が拡大し

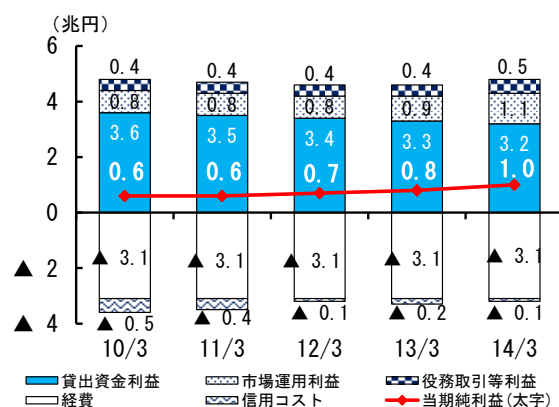
ているものの、利ざや縮小により貸出に係る資金利益の低下傾向は継続している。一方で、信用コストが極めて低い水準にある上、有価証券運用や役務取引による収益が増加していることから、2014年3月期の当期純利益は2006年3月期以来の高水準となった（図表Ⅱ-2-1）。

また、地域銀行の不良債権比率は2003年3月期以降一貫して減少傾向にあり、自己資本比率も安定的に推移している（図表Ⅱ-2-2）。このように、足元の地域銀行の健全性は総じて確保されている。

他方、この健全性が今後、中長期的に維持・確保されるかという観点から、本事務年度は、以下についての検証を含め、地域銀行の経営実態の把握を行った。

- ① 現行のビジネスモデルに中長期的な持続性があるか。
- ② 業務の収益性について十分な管理を行っているか。特定の債務者・セクターへの与信集中、金利リスク等の特定のリスクへの偏重といった脆弱性が、銀行の経営に与える影響を管理できているか。

図表Ⅱ-2-1 地域銀行の損益推移

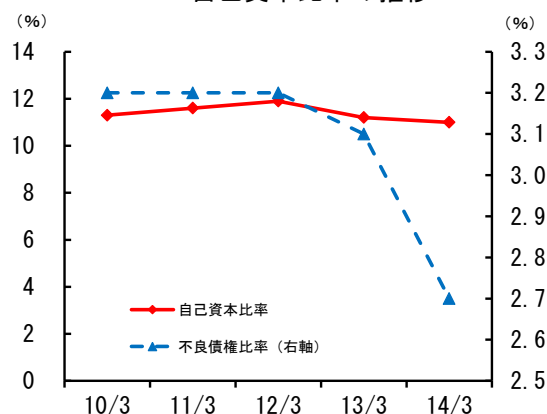


(注)

市場運用利益＝有価証券資金利益＋債券等関係損益＋株式等関係損益
 信用コスト＝貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益－（一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒繰入額＋貸出金償却）
 貸出資金利益＝貸出金平均残高×（貸出金利回り－預金利回り）
 有価証券資金利益＝有価証券平均残高×（有価証券利回り－預金利回り）

(出典) 金融庁

図表Ⅱ-2-2 地域銀行の不良債権比率・自己資本比率の推移



(注) 13/3、14/3の自己資本比率は国内基準行の比率

(出典) 金融庁

(3) モニタリング結果

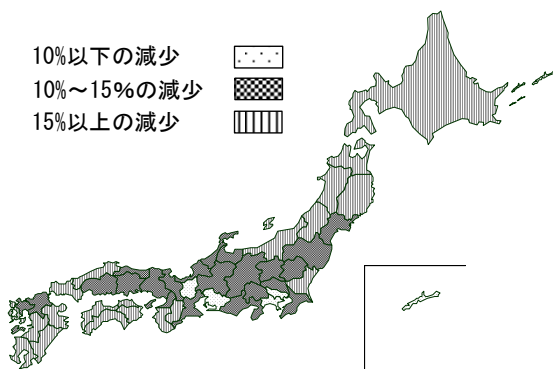
①地域銀行のビジネスモデルの中長期的持続性

本事務年度においては、地域銀行の地元地域において人口減少等が進む中で、貸出・預金等の将来の動向がどのように予測され、それらを踏まえた地域銀行の経営戦略やビジネスモデルの中長期的な持続性はどのように評価されるか、について検証した。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2012 年以降 2025 年までの間、全ての都道府県で高齢化が進展し、生産年齢人口も減少し続けると予想されている（図表Ⅱ-2-3）。

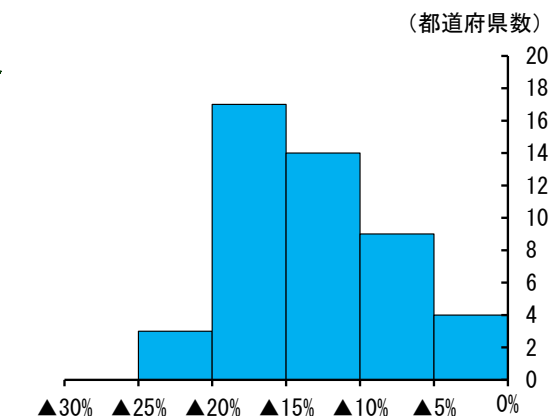
地域の企業向け貸出残高と地域の生産年齢人口との間には高い相関関係がみられることから、生産年齢人口の減少の予想を基に、各地域銀行が経営基盤としている都道府県（本店所在地）の 2025 年 3 月末時点での貸出市場規模を推計した。この結果、これまでの企業向け貸出と生産年齢人口動態の関係等が今後も続くと仮定すれば、いずれの地域においても、貸出残高は減少すると推計³³された（図表Ⅱ-2-4）。

図表Ⅱ-2-3 都道府県別の生産年齢人口の減少率（2012～2025 年）



（出典）国立社会保障・人口問題研究所、総務省

図表Ⅱ-2-4 都道府県別の貸出残高の減少率（生産年齢人口等からの推計、2012～2025 年）



（注）

都道府県別の中小企業向け貸出残高（推計値）と生産年齢人口の過去の関係を踏まえ、一定の仮定を置いて、2025 年の各都道府県の中小企業向け貸出残高の増減率（対 2012 年比）を算出。

なお、あくまで各地域銀行の経営基盤としている地元における融資の将来動向を推計するという観点から、中小企業向け貸出に焦点を当てている。

（出典）金融庁

33 なお、預金残高と総人口及び高齢化の進展状況との間にも高い相関が認められた。ただし、高齢化の更なる進展に伴い、遺産相続等が発生し、預金が地方の高齢者から都市部の現役世代等へ相続等で移転するといった今後の変化の可能性についてまでは分析が困難なことから、将来の預金残高の推計は行っていない。

一方、各地域銀行が策定している中期経営計画をみると、多くの銀行において計画期間中（3年間程度）に貸出金の増加を目標として掲げている（図表Ⅱ-2-5）。

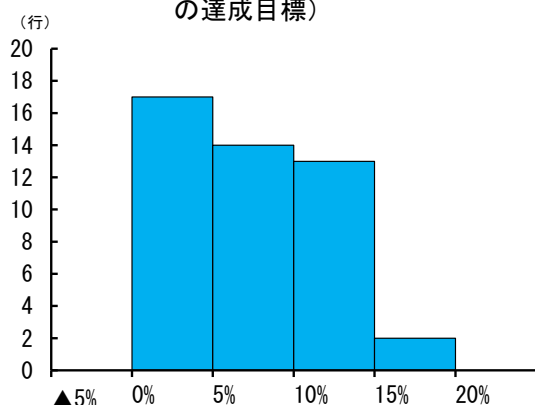
全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、こうした貸出の量的拡大といったビジネスモデルは、全体としては中長期的に成立しない可能性がある。

現在、地域銀行の貸出残高は増加基調であるが、内訳をみると、東京等における大企業向け貸出、地方公共団体向け貸出、個人向け住宅ローンの増加が寄与している（図表Ⅱ-2-6 及び次頁図表Ⅱ-2-7）。

増加している貸出の多くは、借手側の信用力の懸念が相対的に小さいなど、融資審査にコストがかからない反面、利ざやの薄い貸出となっている。

こうした銀行の融資姿勢と貸出競争により、貸出金利は市場金利以上に低下している³⁴。預貸金利ざやも2008年3月期以降低下を続け、コア業務純益ROAも漸減している（次頁図表Ⅱ-2-8）。特に、地元県以外における貸出金利水準が更に低下する傾向が認められる（次頁図表Ⅱ-2-9）。

図表Ⅱ-2-5 中期経営計画における貸出金目標残高の設定状況（3年間での達成目標）

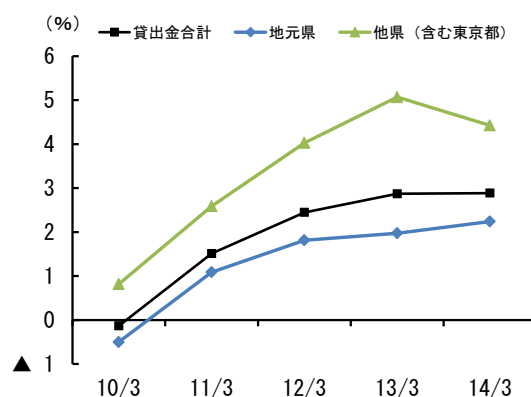


（注1）対象は中期経営計画（23～26年度から始まる3年間の計画）の中で貸出金目標を明示している銀行46行。

（注2）横軸は、前計画末から目標残高までの増減率

（出典）各地域銀行公表資料

図表Ⅱ-2-6 地域銀行の貸出の増減率（地域別：対前年比）

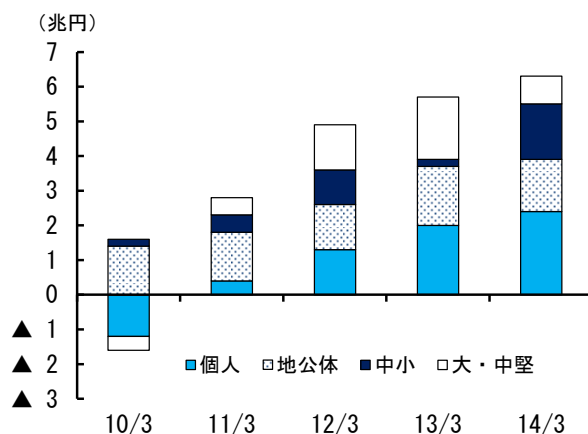


（注）営業店所在地の計数を集計。ただし、東京都を本店所在地とする銀行は集計対象から除外。

（出典）金融庁

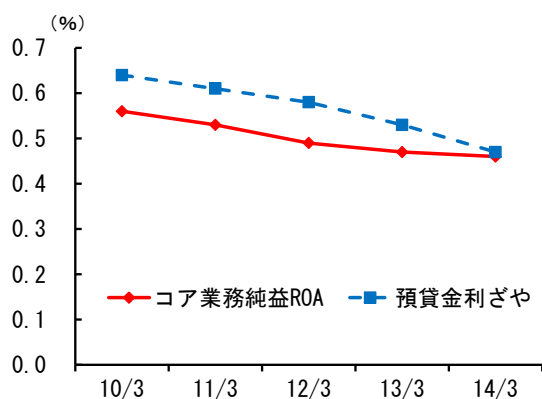
34 地域銀行の貸出利回りと市場金利（貸出の更改時期に相応する市場金利を用いて試算）を比較（10/3期-14/3期）すると、市場金利▲0.25%、貸出利回り▲0.46%となる。

図表Ⅱ-2-7 地方銀行及び第二地方銀行の
貸出の増減額（対前年比）の内訳



（出典）日本銀行

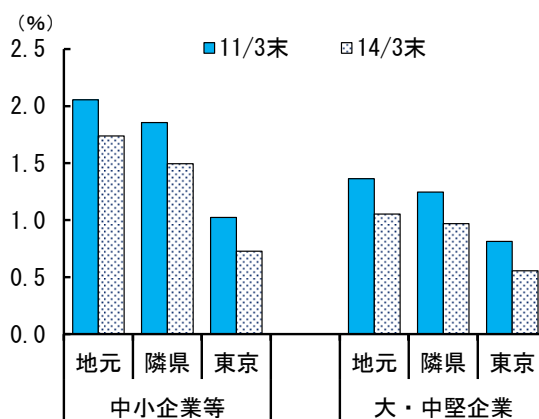
図表Ⅱ-2-8 地域銀行のコア業務純益 ROA
と預貸金利ざや



（注）コア業務純益 ROA＝（業務純益＋一般貸倒引当金繰入額±債券関係損益）／（総資産－支払承諾見返）

（出典）金融庁

図表Ⅱ-2-9 地域銀行の金利適用状況
（地域別）



（注1）各期末時点の平均約定金利の平均。

（注2）地元の範囲は、各銀行の内部管理上の区分に拠る。

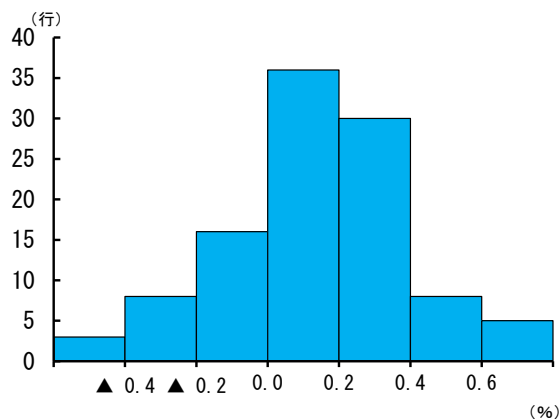
（注3）ヒアリング先 22 行（東京都を本店所在地とする銀行は含まない）のサンプル調査による。

（出典）金融庁

このように地域銀行の貸出に関する収益性は、全体として見れば、低下している。各銀行の貸出業務の収益性を、中小企業向け貸出金利から調達コスト率、信用コスト率、経費率を控除した収益率により試算すると、2 割強の銀行において収益率がマイナスとなる結果³⁵となった（次頁図表Ⅱ-2-10）。

35 ただし、この試算は、信用コスト率や経費率に関して一定の仮定を置いており、幅をもってみる必要がある。

図表Ⅱ-2-10 地域銀行の収益率（試算）
の分布状況



（試算手法）

地域銀行各行の収益力については、13 年 3 月期の計数を用いて、「中小企業向け貸出金利回り」から「預金利回り」「信用コスト率(*)」「経費率(**)」を控除した「収益率」により分析した。

* 信用コスト率は、信用コストの発生状況を平準化するため、過去 10 年間（03 年度～12 年度）の貸倒引当金純繰入額（一般貸倒引当金と個別貸倒引当金の合計）の平均を 13 年 3 月期の総貸出残高で除したものを使用。

** 経費率は、変動経費率を使用。変動経費率は、全地域銀行の貸出残高と経費につき回帰分析を行い、この結果、貸出金額が 0 でも生じる経費を固定費相当額、残余を変動費相当額と仮定し、これを 13 年 3 月期の総貸出残高で除して試算した。

（出典）金融庁

多くの地域銀行では、貸出業務の収益性の低下を人件費や物件費の経費削減で補ってきている。ただし、こうした経費削減は、これまでも各行が長期間・重点的に取り組んできている。更なる取組みは、営業職員の営業力や目利き力の低下を招き、経費のかからない定型的な貸出への傾斜や顧客利便の低下を招かないかといった懸念がある。

②地域経済の安定と地域銀行の役割

【借手企業の事業性に対する評価】

当局としては、2003 年の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の公表以降、各地域銀行が地元企業に対し目利き力やコンサルティング機能を発揮し、地域の企業の再生や経営改善に貢献することにより、地域企業・経済の活性化と地域銀行の経営の安定の両立を求めてきた。多くの銀行が様々な取組みを行ってきたが、足元増加している貸出の多くは、前述のとおり、信用力の懸念が相対的に小さく融資審査にコストがかからない定型的な貸出である。また、こうした融資を含め融資審査に当たって、借手企業の財務データや担保・保証に依存する傾向が見受けられる。

借手企業の財務データや担保・保証への依存については、

- i. 財務データは過去のデータであり、遅行性があること。例えば、足元で業務内容が改善されても、それが企業の決算等に反映され、更に銀行が当該財務データを入手するまでには、相当の時間がか

かる可能性があること

- ii. ROE や自己資本比率等、同じ財務指標であっても業種、事業内容等により評価は大きく異なること（例えば、半導体製造などのグローバルな企業と地域に根差したローカルなサービス業とでは求められる ROE 等の水準は異なる。あるいは、同じ IT サービス業であっても、ソフト開発型などの労働集約的企業とパッケージソフトの開発・販売を行う企業とでは見るべき指標は異なる）
- iii. 融資判断の際において、デフォルト時の回収可能性について、多くの地域銀行で過去のデータが十分に整備されていないことなどから、保守的な試算となる傾向があること

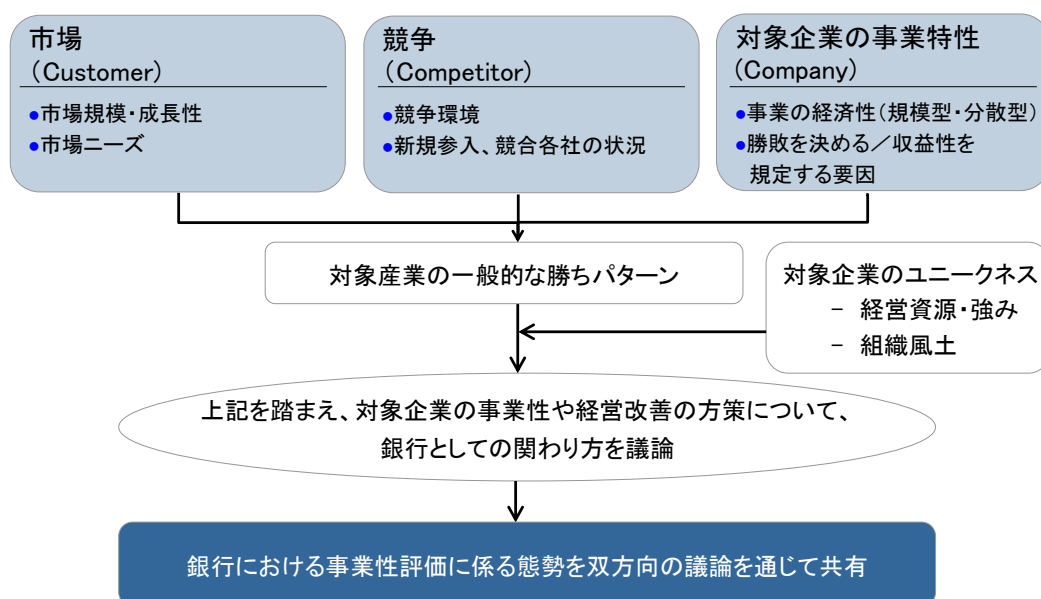
等に留意する必要がある。

また、企業が行う事業についての銀行の知見不足が、こうした借手企業の財務の健全性や担保・保証への依存につながっている可能性も考えられる。

こうした観点から、本事務年度の検査では、地域銀行ごとに地域の典型的なメイン先企業であり、かつ、銀行にとっても大口融資先となる企業を中心に 1~2 社を選んで、当該企業の事業性をどう見るべきか、当該企業の経営改善に何が必要かといった議論（以下、「事業性評価検証」という）を各行との間で実施した（次頁図表Ⅱ-2-11）。

具体的には、企業を取り巻く市場、競争環境、企業の事業特性について、銀行が、どのように把握しているか、さらに、それらを踏まえ銀行としてどのような対応を採っているかなどを、当該企業が属する業界についての専門家からの知見も得つつ、銀行と議論を進めた。

図表Ⅱ-2-11 事業性評価検証の概念図



検証の結果、各銀行は借手企業を取り巻く一般的な市場の見立てや方向性についてはある程度把握していた。一方、こうした状況把握を踏まえて、個別企業が採るべき戦略を検討し、それを実行するための具体的な提案につなげる部分には課題が見受けられた。

事業性評価検証においては、以下のような事例が確認された。

i. 事業の特性を考慮した戦略や融資の提案に課題のある事例

スーパーなどの小売業は事業規模の拡大が収益率の向上に必ずしもつながらないという面があり、営業効率を踏まえない売上の追求や営業エリアの拡大よりも、各店舗の採算管理が重要である場合が多い。しかし、企業との間で、店舗の収益管理や不採算店舗の分析、新規出店の投資採算性の検証等については議論するに至っていない。

ii. 事業モデルの転換に応じた融資提案に課題のある事例

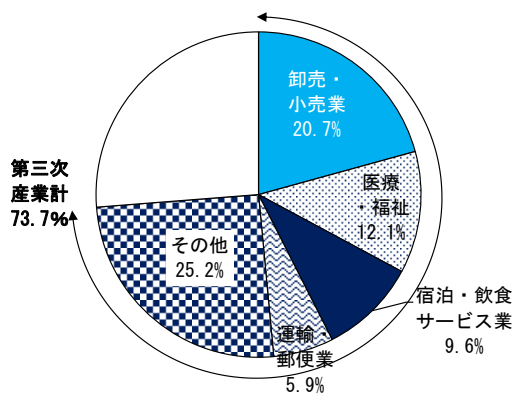
繊維関係の製造業者において、小売業者側が価格支配力を有しているケースがある。こうした状況を脱するには、自社製品のブランド・価格をコントロールできる、SPA 戦略（自ら製造から販売まで手がける戦略）に転換するといった戦略が考えられる。その場合、管理すべき指標（店舗ごとの採算性や在庫の状況等）や必要な投資（店

舗管理のための IT 投資等）が変化するが、これに応じたアドバイス（コンサルティング機能の発揮）や融資提案にまでは至っていない。

【地域経済の安定に果たす地域銀行の役割】

地域経済の雇用や GDP の 7 割程度は、交通、物流、飲食・宿泊、小売、社会福祉といったサービス産業に依っているが（図表Ⅱ-2-12）、これらの産業は、人口減少が進む中、社会福祉など一部の業種を除き、超過供給となる傾向にあると考えられ、一般的に事業を取り巻く環境が今後更に厳しくなるものと予想される。

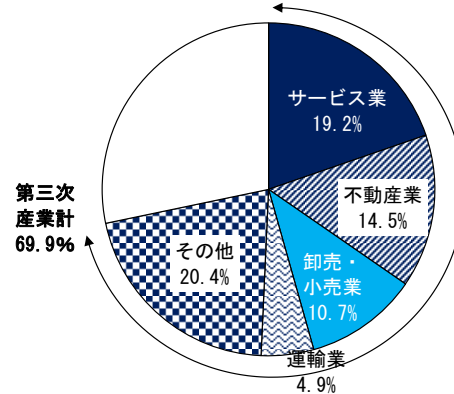
図表Ⅱ-2-12(1) 産業別の従業員数



（注）3 大都市圏（東京、名古屋、大阪）を除く。

（出典）総務省

図表Ⅱ-2-12(2) 産業別の付加価値額



（注）3 大都市圏（東京、名古屋、大阪）を除く。

（出典）内閣府

こうしたサービス産業の生産性は、卸売・小売業や飲食・宿泊業で見ると米国と比べて半分程度³⁶となっており、低水準で推移している。また、地域経済においては、多くのサービス業で人手不足が見られる状況になってきている。

こうした企業・産業について穏やかな集約化と生産性向上を図り、地域経済において持続的な形で雇用と賃金の安定を図っていくことは、日本全体の成長戦略の観点からも重要である。

地域銀行にとっても、こうした企業・産業の生産性向上への取組みを金融面から支援していくことは、結果として、銀行経営の持続的な安定につながるものと考えられる。

36 米国を 100 としたサービス産業の生産性比較（2009 年）では、小売業 61.1、卸売業 56.4、飲食・宿泊業 51.0 となっている。

具体的には、銀行には、適切なコンサルティング機能の発揮（当該企業がどのような戦略を採っていけば、人口減少など事業環境が変化する中で生き残っていけるかといったアドバイス）やファイナンス（企業の適切な戦略に適った融資）を提供できるようになることが期待されている。

先に述べた事業性評価検証の事例においては、iのような事例では、経営効率を犠牲にしたエリア拡大のための融資実行よりも、エリア戦略の転換や販売商品の絞り込みといった収益性を向上させる事業再構築の提案とそれに伴う資金ニーズへの対応といった施策を提案することが考えられる。

また、iiのような事例では、店舗ごとの採算管理や売れ筋商品についての製造・小売間の密接な情報共有が必要なことから、それに不可欠な管理体制構築やIT関連投資のための融資の提案が考えられる。

【企業側のニーズ】

以上のような銀行と企業の関係について、特に、銀行のコンサルティング機能の発揮について借手企業はどのように評価しているのかを調査するため、規模、業種、地域とも様々な借手企業 89 社（図表Ⅱ-2-13）にヒアリングを行った。その結果は以下のとおりである。

図表Ⅱ-2-13 企業ヒアリング先 89 社の企業規模と業種の内訳

	製造	建設	農産物 生産加工	卸売	小売	サービス	宿泊・ 観光	運輸	不動産	計
大企業	10	—	1	—	8	3	1	3	—	26
中堅企業	9	2	—	3	6	1	—	4	2	27
中小企業	18	4	2	2	5	2	2	—	1	36
計	37	6	3	5	19	6	3	7	3	89

i. 地域銀行との取引状況について

ほとんどの企業が複数の金融機関と取引をしているが、89 社中 73 社が地域銀行をメインバンクとしている。海外や全国展開している企業 35 社で見ても、うち 26 社は地域銀行をメインバンクとしている。ただし、その 26 社中 24 社は、メガバンクや政策金融機関を併用している。こうした企業は、地元以外の情報については、メガバンクや政策金融機関の情報を活用しており（23 社）、地

域銀行の情報を活用しているという先は少なかった（4社）。

ii. 取引金融機関の選定基準について

金融機関を選ぶ際の基準は、「自社や事業に対する理解」が 65 社と「金利」の 46 社を上回った。また、複数回答が可能である中、「金利」単独で金融機関を選定している企業は 6 社であった（次頁図表Ⅱ-2-14）。

取引のない他の金融機関から低金利攻勢を受けているとしている企業は 32 社にのぼったが、将来、窮地に陥った際に助けてくれるかに不安があるなど、金利だけで取引先を変えることはなく、自社の事業等を理解している先と安定的に取引を続けたいとしている企業が 16 社あった。

iii. 地域銀行との経営に関する議論の状況について

89 社中 67 社が、金融機関の渉外担当者の訪問時に、日常的な相談や経営上の課題を相談しているとの回答であったが、こうした相談をしたことはないとする企業が 18 社あった（次頁図表Ⅱ-2-15）。

相談しない理由として、「外部コンサルタントやメガバンク、政策金融機関の情報提供機能を活用している」、「自社の事業の状況を銀行が理解していると思えない」や「これまで有益な情報が提供されたことがない」、「銀行の都合で取引を提案してくる」といった点が挙げられた。

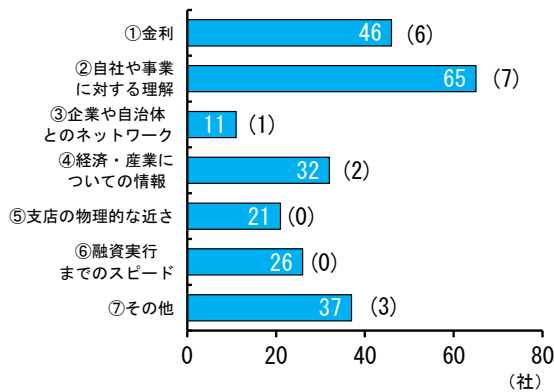
iv. 地域銀行に対する期待・不満について

融資審査に関しては、「格付や表面的な数字だけで判断せずに、事業性をみて（担保・保証のない融資を含めた）融資をしてほしい」（16 社）や「業績が晴れの日も雨の日も継続的に融資してほしい」（11 社）といった回答が多かった。

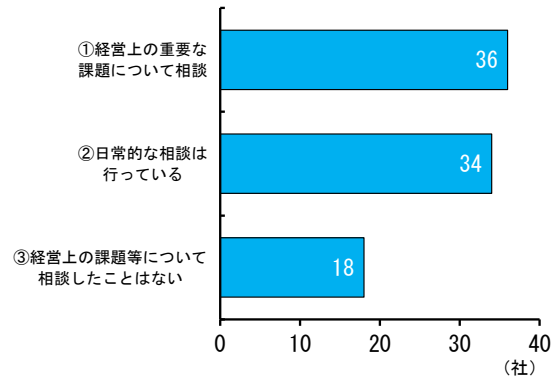
多くの地域銀行で提供しているビジネスマッチングのサービスについては、「銀行側でデューデリジェンスが済んでいるので、銀行からのマッチング提案は、販路拡大につながる支援として有用である」といった評価が多い（31 社）一方、「ビジネスマッチングは、生産者側の見本市や販売促進会といった形態が多く、バイヤーとの継続的な取引につながるようなものは少ない」といった不満（6 社）もあった。

他にも、「補助金や利子補給制度の活用ノウハウを教えて欲しい」といった企業（5社）もあった。

図表Ⅱ-2-14 金融機関と取引する際に重視する点〈複数回答〉



図表Ⅱ-2-15 金融機関との経営課題の相談状況〈複数回答〉



【地域銀行側の対応】

地域銀行は、好んで金利競争を行っているわけではなく、また、人口動態を踏まえた地域経済の縮退傾向も十分認識し、そのための経営戦略も検討していると考えられる。現実には、一部の地域銀行では、以下のような取り組みが行われている。

- i. グローバルな市場動向に大きく左右され経営の変動が大きい地場産業について、借手企業との緊密な関係を構築しつつ、その事業性についての知見を長期的に蓄積し、好不況に関わらず安定的に資金を供給。
- ii. 低迷する地場産業について、メインバンクとして債務返済に問題が生じている企業の再編を戦略的に進め、経営効率化と生産合理化を支援。
- iii. 長期にわたる顧客との関係を維持できる環境整備のため 10 年といった期間の長期経営ビジョンを提示。
- iv. 借手企業の事業性を踏まえた営業展開を促進するため、職員へのインセンティブとして、企業の事業性の評価について優れた行員を明示的に評価する制度を整備。

- v. 借手企業との継続的な取引の明確なコミットメントにより、緊密な関係を構築し、銀行側も中長期的な収益を確保。

このように借手企業と長期にわたる緊密な関係を構築するための取組みを進めている銀行も少なくない。一方、企業にとって真に意義のあるアドバイスを銀行が行おうとしても、そうしたアドバイスの多くは企業経営者にとって耳が痛く、銀行間の金利競争が激しい中では、取引関係の解消にまでつながってしまうことを懸念する銀行もあった。

このような実行上の困難はあるものの、前述のように多くの銀行が掲げる融資の量的拡大を目指すという経営戦略については、中長期的な持続可能性が課題であり、銀行側が上記のような借手企業との関係について、改善を図りつつ、真に意義のあるアドバイスとファイナンスにつなげていく必要がある。

③地域銀行の収益・リスク管理態勢

比較的規模の小さい銀行に対する立入検査等においては、地域銀行の収益管理態勢、与信集中や金利リスク等の状況、これに対する経営管理態勢について検証した。

【収益管理態勢】

銀行経営に限らず、一般に、企業経営にあたっては、どの部門、業務で収益が上がっており、どこで損失が発生しているのかの実態把握に基づいて経営戦略を立案していくことが基本である。

こうした収益管理について、一部の規模の小さい銀行では、最低限の態勢整備にとどまっており、部門別、セグメント別、地域別の収益性や、自らの業務の強み・弱みについて明確に把握していないケースも認められた。

【与信集中】

従来から特定のセクターや企業（グループ）への与信集中は金融機関の健全性を毀損し得る大きな要因であり、その適切な管理は経営上の重要課題である。大口先の経営状況や事業環境は様々であり、与信集中が直ちに健全性を損なうとは限らない。また、特定の地域経済に密着して活動している地域銀行では、当該地域における経済・産業構造を反映して特定のセクターに与

信が集中する場合があることは、止むを得ない部分もある。重要なことは、借手企業や与信が集中するセクターの特性や将来性を踏まえた融資審査・管理態勢を整備することである。

こうした観点から、与信集中の状況について実態把握を行ったところ、一部の規模の小さい地域銀行において、例えば、不動産賃貸業といった特定のセクター向け融資の割合が大きい銀行が見られた。

一般に、不動産賃貸業の経営においては、家賃による返済が中心となるため、家賃相場の動向や空室リスクを賃貸業務が継続する中長期にわたり、どのように判断するかがポイントとなっている。

このため、不動産賃貸業向け融資に関する管理においては、各地域における人口減少、企業等の撤退における人口構造の変化、地域経済や雇用の今後の展開、業界の競争状況、不動産価格の下落リスクなどを検討する必要がある。

一部の銀行においては、こうした人口減少等の構造的な状況も含めたリスク要因について幅広く把握していないといった事例がみられた。

今後とも、地域銀行が地域において円滑な金融機能を発揮するとの観点から、その与信集中の状況を注意深くモニタリングしていくことが重要である。

【金利リスク】

地域銀行においては、過去5年間、その預貸率が低下する一方、金利先安感が継続する中、国債の運用残高は増加し、金利リスクは上昇した。2013年4月に決定された日本銀行の金融緩和以降も、保有国債残高は減少するものの、社債等を買増したことで、有価証券デュレーションの短期化がさほど進んでいないことや貸出残高が増加していることから、地域銀行全体の円金利リスク量は横ばいとなっている（前出図表I-3-2）。

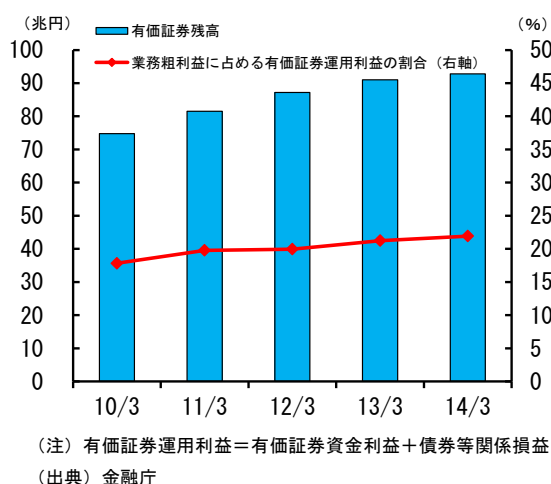
有価証券運用の動向や戦略は、地域銀行により差異がみられる。円金利上昇を意識し国債以外の国内株式、投資信託、外国債券へのシフトを基本としている銀行がある一方、一部の銀行においては、毎期の収益を確保する等の観点から、国債運用の積み増しや更なる運用の長期化を続けているものもある。

有価証券運用にあたっては、将来の金利動向を踏まえたリスク・リターン

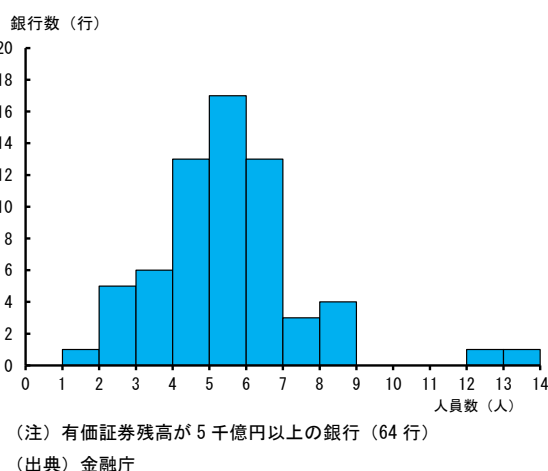
の分析³⁷を勘案した適切な運用が重要である。しかし、資産運用方針の策定や見直しに際して、こうしたリスク・リターンの分析を活用できていない銀行や、金利上昇の過程で適切なタイミングで運用見直し等ができる実効的な仕組みを整えていない地域銀行も一部に認められた。

さらに、多くの地域銀行において、有価証券の運用規模は増加しており、業務粗利益に占める有価証券運用利益の割合も増加しているが（図表Ⅱ-2-16）、一部の地域銀行では、それに見合った運用や管理にかかる人的資源の投入を必要最小限にとどめてきた。これは、従来、金利先安感が継続する中、リスクフリーの運用先としての国債を中心に運用を行っていたことなども背景の一つと考えられる。多くの地域銀行で預貸率が低下する中、有価証券運用の巧拙が地域銀行の経営等に与える影響は増大していることから、運用態勢（図表Ⅱ-2-17）やリスク管理態勢の高度化が望まれる。

図表Ⅱ-2-16 地域銀行の有価証券残高及び有価証券運用利益の推移



図表Ⅱ-2-17 有価証券運用担当職員数の分布状況（運用残高1兆円あたりの人数）



(4) 今後の課題

地域銀行の当期純利益は2006年3月期以来の高水準であり足元の健全性は確保されているが、銀行の健全性が将来にわたり確保され、地域の経済や企業の発展のために適切な金融仲介機能が持続的に発揮されることが重要である。

そのためには、ビジネスモデルが将来にわたって持続可能であることが必要であり、そうした観点からの議論を、銀行のガバナンスの在り方も含め、地域銀行経営陣との間で進めたい。

37 仮に、利回り1%の10年物国債を1,000億円購入すると、毎年10億円の資金収益が得られるが、1年後に利回りが2%に上昇した場合には、1年後に▲70億円程度の評価損失を抱えることとなる（金利上昇後に当該国債を購入した場合には、毎年20億円の資金収益が得られる）。

3. 外国銀行

(1) 本事務年度のモニタリングについて

これまで、外国銀行在日拠点に対しては、個別に約3～5年ごとに立入検査を実施してきた。

しかしながら、①外国銀行在日拠点の規模やビジネスモデルは様々であり、したがってリスクも多様である、②また、経営方針や業務内容が、本部・本店やアジア地域本部の決定の影響を受け、急に変更される場合がある、③さらには、監督対象の拠点数が多いため（全59拠点）、当局の限られた人的資源の下、規模の小さな在日拠点の中には、その活動の実態把握がより一層必要な拠点も存在する、といった状況が認められた。

このような問題意識に立ち、本事務年度においては、多様かつ変化のスピードの速い外国銀行の全体的な状況を的確かつタイムリーに把握するため、従来以上にオフサイト・モニタリングでの情報収集・分析を強化した。また、オフサイト・モニタリングで把握されたリスクの高い分野に重点を置いて（リスク・ベース）、オンサイト・モニタリングを行うなど継続的なモニタリングを導入・実施した。

具体的には、昨年9月に公表した金融モニタリング基本方針に基づき、①アンケートの配布・回収等によって外国銀行の基礎的な経営情報や健全性データを収集・分析し、②これらの分析を基に簡易なオンサイト・モニタリングを行うことにより、外国銀行がどのようなリスクを抱えているのかについて、リスク分析、リスクの特定と評価（リスク・アセスメント）を実施した。

また、監督カレッジ³⁸や個別の面談等の機会を通じ、これまで以上に、母国当局やアジア地域本部を監督する金融当局との連携を強化するとともに、外国銀行本部・本店やアジア地域本部の経営陣等とのコミュニケーションの深化を図った。

(2) 外国銀行の概況

日本に進出している外国銀行は、G-SIFIs 在日拠点が23、非 G-SIFIs 在日拠点が36であり、合計で59拠点となっている（2014年3月末時点）。また、地域

38 2008年4月にG7に提出された金融安定評議会（FSF）（現金融安定理事会（FSB））の報告書において、世界的な大手金融機関ごとに設けることとされた監督当局間での情報交換の場。

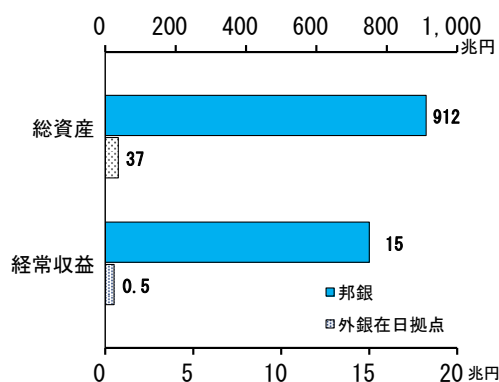
別にその内訳を見てみると、米州 11、欧州 17、アジア 31 となっている。

G-SIFIs は銀行・証券・信託・保険のうち複数の業務を行うコングロマリット形態で日本に進出している場合が多い。2008 年のリーマン・ショック、その後の欧州の政府債務危機以降、在日拠点を含め世界各地で G-SIFIs の業務が縮小された。依然として業務の縮小を継続している金融機関もあるが、近年においては業務縮小の動きも一服し、徐々に業務の再構築を行うところもみられる。例えば、昨年来の本邦金融資本市場の活況を受け、在日拠点の業務を再拡大する金融機関や、在日拠点が海外拠点と連携し、日本のグローバル企業の海外業務を資金管理サービス（CMS）でサポートする金融機関がみられる。

非 G-SIFIs は、進出形態としては、銀行業務が中心であるが、その業務内容には様々なビジネスモデルが存在する（回金モデル、商業銀行モデル等。後述（４）モニタリング結果（非 G-SIFIs 在日拠点）参照）。

なお、全体として見てみると、これらの外国銀行が、日本の金融システムに占める位置付けは、必ずしも大きいものではない（図表Ⅱ-3-1）。

図表Ⅱ-3-1 邦銀と外国銀行在日拠点の総資産、経常収益の比較



（注 1）2013 年 3 月末時点。

（注 2）邦銀とは都市銀行および旧みずほコーポレート銀行（計 6 行）、地方銀行 64 行、第二地方銀行 41 行、大手信託および野村信託、新生銀行、あおぞら銀行の合計 117 行を指す。なお、シティバンク銀行、SBJ 銀行、ステート・ストリート信託銀行、ニューヨークメロン信託銀行は含まない。

（注 3）外国銀行在日拠点とは、外国銀行支店、外国銀行の現地法人を含めた 59 拠点を指す。

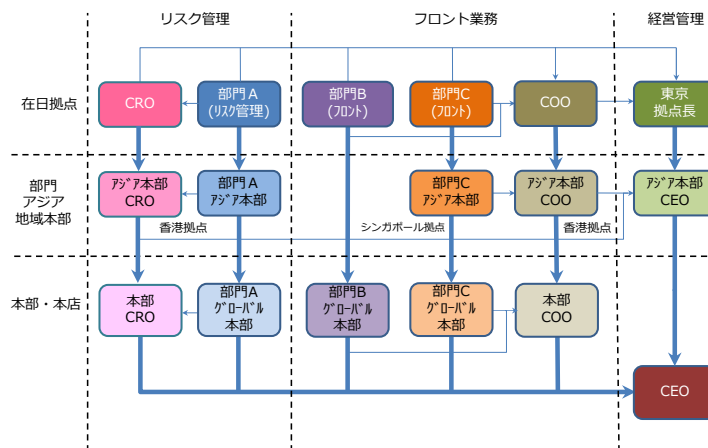
（出典）邦銀：全国銀行協会、外銀在日拠点：各行公表資料

ただし、①外国銀行在日拠点の業務の継続性は、グループ全体の健全性の影響を受ける、②G-SIFIs の証券拠点の本邦証券市場での収益規模は比較的大きい、といった点には留意が必要である。

また、G-SIFIs（特に欧州系）は、支店や現地法人といった拠点単位ではなく、業務や商品ラインごとにグループの管理態勢を構築することが多く、その場合、

在日拠点から本部・本店に直接レポートするのではなく、業務や商品ごとに香港、シンガポール等に置かれたアジア地域本部や他の拠点（ロンドン、ニューヨーク等）を経由して、本部・本店にレポートする複雑な管理態勢（いわゆる、マトリクス・マネジメント）となっている（図表Ⅱ-3-2、図表Ⅱ-3-3）。

図表Ⅱ-3-2 マトリクス・マネジメント（概念図）



図表Ⅱ-3-3 G-SIFIsのうち、業務を主にアジア地域本部にレポートする在日拠点

G-SIFIs 在日拠点	23
うち、業務を主にアジア地域本部にレポートする在日拠点	20

（出典）金融庁

（3）モニタリング結果（G-SIFIs 在日拠点）

G-SIFIs 在日拠点に関しては、上記（1）で示した手法で実施した本事務年度のモニタリングを通じて、主に以下のような特徴や課題が見受けられた。

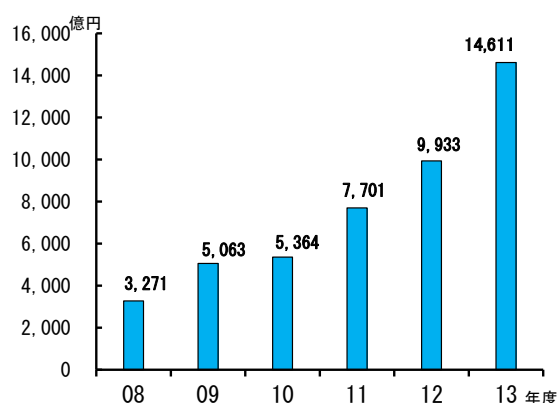
- ① G-SIFIs はコングロマリット形態で日本に進出している場合が多いが、管理体系が複雑（マトリクス・マネジメント）になっており、例えば、グループ全体の経営状況が、在日拠点との間でタイムリーかつ十分に共有されない場合がある。したがって、在日拠点の経営陣は、日本の金融当局や在日拠点のステークホルダーへの説明責任を果たすため、継続的にグループ全体の経営状況を把握することが重要となる。
- ② 外国人、日本人を問わず、G-SIFIs 在日拠点の経営陣や管理職の雇用の流動性は比較的高い。したがって、在日拠点の経営管理能力を維持するために、経営上の重要事項に関する業務の引継ぎ計画（サクセッション・プラン）の立案及び実施が重要となる。
- ③ G-SIFIs は、非 G-SIFIs と比べても、世界経済の動向に対応した経営戦略の見直しが頻繁かつ機動的に行われる傾向にある。その結果、在日拠点の経営方針や業務内容が、本部・本店やアジア地域本部の決定の影響

を受け、急に変更される場合がある。

実際、(i) 欧州系及び米系 G-SIFIs 在日拠点の一部は、2013 年以降の本邦金融資本市場の活況を反映し、株式・債券・為替等の業務を再拡大している。また、(ii) 中国系 G-SIFIs や他の中国系銀行の在日拠点は、貸出を中心とする商業銀行業務を急拡大させている（図表Ⅱ-3-4）。

こうした業務の拡大・変更に対応した内部管理態勢の整備（例えば、事務処理部門や貸出審査部門の強化等）が重要となる。

図表Ⅱ-3-4 中国系銀行在日拠点の貸出残高の推移



（注 1）2014 年 3 月時点。

（注 2）中国系銀行在日拠点とは、中国銀行、中国工商銀行、中国建設銀行、交通銀行、中国農業銀行の在日拠点を指す。

（出典）各行公表資料

- ④ G-SIFIs 在日拠点では、世界的な金融危機以降、事業再編（リストラクチャリング）やコスト削減を実施する上で外部委託（アウトソーシング）を拡大させている。また、外部委託される業務の内容は、バックオフィス業務（各種取引に係るデータ管理等）に限られず、ミドルオフィス業務（マネー・ローンダリングや各種取引に係るモニタリングやリスク管理等）へと拡大している。さらに、委託先の所在地も、従来の香港、シンガポールに加え、中国本土、インド、その他新興国に拡大する傾向がみられる。

このような外部委託は、在日拠点だけの判断ではなく、本店・本部等主導でグループ全体としての判断に基づくものであるが、在日拠点としては、委託先の管理を本店・本部等任せとするのではなく、主体的に行うことが重要となる。

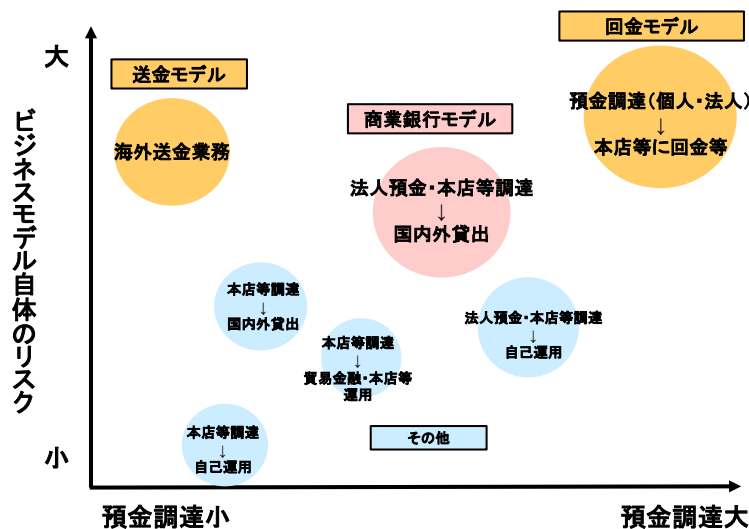
- ⑤ G-SIFIs 在日拠点では、自らのグローバルなネットワークを活かし海外拠点と連携・協働して本邦事業法人等へ様々な金融サービスを提供している。このようなクロスボーダーでの業務を拡大させる中で、提供する金融サービスの内容を踏まえ、業容に見合った、マネー・ローンダリン

グを含めた法令等遵守態勢の強化、システム構築等が重要となる。

(4) モニタリング結果（非 G-SIFIs 在日拠点）

非 G-SIFIs 在日拠点は、G-SIFIs 在日拠点と異なり、基本的には証券業務を行わず、銀行業務が中心となっている。これら非 G-SIFIs 在日拠点に対しては、ビジネスモデルごとにグルーピングを行った上で、そのビジネスモデルや業務内容を踏まえ、リスクの高い分野について重点的にモニタリングを実施した（図表Ⅱ-3-5）。

図表Ⅱ-3-5 非 G-SIFIs 在日拠点におけるビジネスモデル（概念図）



（注）個別の外国銀行在日拠点のリスク・アセスメントは、上記のビジネスモデル自体のリスクに加え、各拠点のリスク管理態勢の整備状況を勘案して評価される。

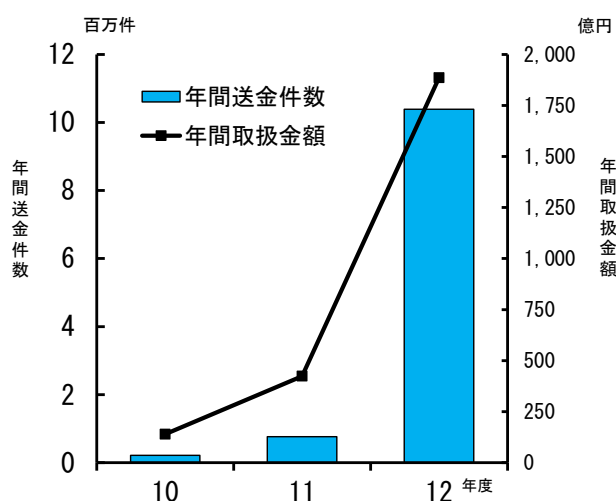
ビジネスモデルごとの特徴・課題等

①**回金モデル**：日本国内で、個人・法人から預金として調達した資金のうち、全ては日本国内で運用せず、預け金等の形で本店等に預け、本店等から金利収入を受け取るビジネスモデル。当該業務を行う非 G-SIFIs 在日拠点においては、国内外の金利動向を踏まえたビジネスモデルの持続可能性についての検証、回金先の本店等での運用状況やリスク管理の状況の把握、適切な国内資産の保有等が重要となる。また、2014 年 4 月の銀行法施行規則の改正等を踏まえ、自らの預金商品が日本の預金保険の対象となっていないこと等、預金者にとって参考となる事項について適切な説明責任を果たす必要がある。

②商業銀行モデル：日本国内での預金調達（主に法人）や本店等から調達した資金で日本国内外に貸出を行うビジネスモデル。当該業務を行う非 G-SIFIs 在日拠点においては、貸出の案件紹介、管理等に関して本部・本店等に依存している場合もある。その場合、在日拠点自らが、取引開始時点での債務者の審査、融資期間中におけるモニタリング等の信用リスク管理、資金調達等の流動性リスク管理を適切に行うことが重要となる。

③送金モデル：日本在留外国人に対して郷里送金サービスを提供するビジネスモデル。当該ビジネスにおいては、他行や資金移動業者の参入によって競争環境が激化している（図表Ⅱ-3-6）。こうした中、収益の維持を図るため、不十分な管理態勢のまま、本国以外への送金等新たな業務を行う場合も見受けられる。送金という業務の特性を踏まえ、反社会的勢力の排除、マネー・ローンダリング、テロ資金供与の防止の徹底が重要となる。

図表Ⅱ-3-6 資金移動業における年間送金件数・年間取扱金額



（出典）日本資金決済業協会

④上記①～③の他に本部・本店から資金を調達し、本部・本店の指示に従い、在日拠点で契約を締結・記帳し、国内外に貸出を実行するブッキングモデル、本部・本店から調達した資金を本邦市場で自己運用するビジネスモデル、貿易金融モデル等が、非 G-SIFIs 在日拠点の中には存在する。これらは、国内での資金調達や対顧客サービスが限定的であるという等の点において、上記①～③のビジネスモデルに比して、ビジネスモデル自体のリスクは相対的に低い。

非 G-SIFIs 在日拠点に共通する特徴・課題等

- ① 非 G-SIFIs 在日拠点では、例えば、グループ全体の経営状況やそれを踏まえた在日拠点の経営戦略について、当局への説明が不足している事例がみられる。したがって、今後は、当局との日常のコミュニケーションをより緊密に行うことが望まれる。
- ② 非 G-SIFIs 在日拠点は、銀行拠点単独での進出形態の場合が多く、主な業務を本部・本店に依存していることから G-SIFIs 在日拠点の規模と比較して人員等の規模が小さいケースが多い。例えば、在日拠点に固有の内部監査部門がなく、本部・本店の内部監査部門が在日拠点を訪問して監査を行う場合が多い。したがって、当局のモニタリングにあたっては、本部・本店や母国当局と、在日拠点の業務運営状況の把握に関して、緊密な連携をとっていくことが重要である（図表Ⅱ-3-7）。

図表Ⅱ-3-7 銀行在日拠点における独立した内部監査人の設置状況

G-SIFIs		非 G-SIFIs	
設置有	設置無	設置有	設置無
19	4	8	28

（出典）金融庁

（５）今後の課題

本事務年度においては、外国銀行の在日拠点に対して、ビジネスモデルや業務内容を踏まえ、リスクの高い分野に重点を置いたオフサイト・オンサイトによる継続的なモニタリングを実施した。

来事務年度以降も、これらのモニタリングで収集した情報や実態把握した状況を勘案し外国銀行在日拠点のリスク特性（リスクプロファイル）の分析を不断に深化させ、引き続き、リスクの高い分野を特定し、当該分野を重点的にモニタリングしていく（例：①在日拠点の経営陣の当局に対する説明責任や適格性に係る検証、②外部委託（アウトソーシング）先を在日拠点が十分に管理しているかの検証、③市場関連、与信関連業務の拡大等といった変化するビジネスモデル・業容に見合った業務運営態勢の整備状況の検証）。

その際、限られた当局の人的資源の中で、監督対象の拠点数が多い外国銀行を効率的かつ実効的にモニタリングするため、来事務年度以降は、以下の取組みを行う。

- ① 外国銀行の内部監査をより一層活用する。具体的には、内部監査部門と定期的に意見交換を実施し、内部監査計画に当局の懸念事項を盛り込むよう促し、実施・改善状況をフォローアップする。
- ② 本部・本店、アジア地域本部の経営陣とのコミュニケーションを充実させ、グループ全体の経営状況の把握に努める（母国経済の動向、国際規制の動向等を含む）。
- ③ 母国当局、アジア地域本部を監督する当局との連携を強化し（監督カレッジへの積極的参加等）、在日拠点に影響し得るグループ全体のリスクの状況を把握する。

オンサイト・オフサイトを通じた継続的なモニタリングをより一層進めるため、本事務年度以上に検査局と監督局との連携を深めていく。また、特に G-SIFIs 在日拠点に関して、銀行拠点と証券拠点が連携して行う業務の検証については、証券取引等監視委員会との連携を一層強化する。

4. 保険会社

(1) 本事務年度のモニタリングについて

保険会社のモニタリングにおいても、これまで行われてきた、全ての保険会社に等しく求められるミニマム・スタンダードを満たしているかどうかといった検証だけではなく、保険会社経営を巡る環境変化や、直面するリスクの変化を踏まえ、業態に共通するテーマについて実態の把握・分析を行い、課題を抽出して改善策の検討を行うことが必要となっている。

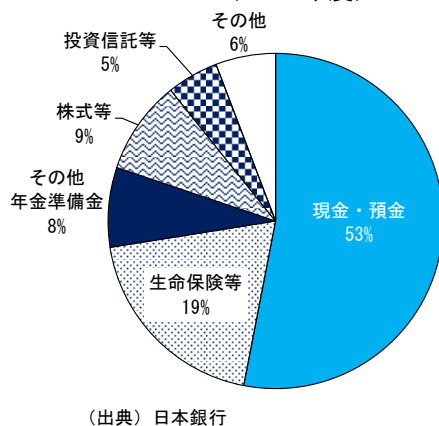
本事務年度においては、生保市場及び損保市場でそれぞれ大きなシェアを占め、その動向が契約者等に大きな影響を及ぼす大手生保 4 社、大手損保 3 グループに対し水平的レビューを行った。

(2) 生命保険会社

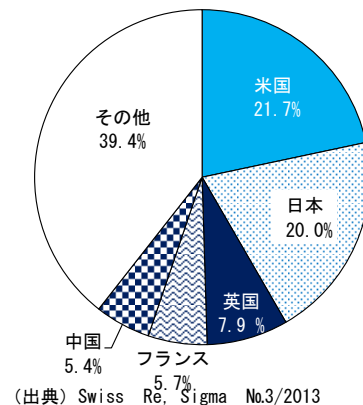
①経営概況

日本の生命保険（共済を含む）の世帯加入率は約 9 割、生命保険・年金保険の個人金融資産に占める割合は約 2 割となっており、収入保険料は約 43 兆円と世界的に大きな市場規模となっている（図表Ⅱ-4-1、Ⅱ-4-2）。

図表Ⅱ-4-1 個人金融資産の種類別構成比
(2013 年度)



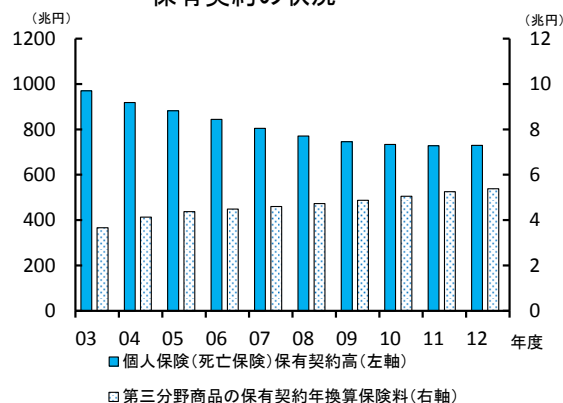
図表Ⅱ-4-2 生命保険料収入上位 5 カ国の世界シェア
(2012 年)



少子高齢化の進展や単独世帯の増加等を背景に、死亡保障商品の保有契約高が減少し、第三分野商品³⁹が伸展している。また、60 歳以上の高齢層の加入割合が増加している（次頁図表Ⅱ-4-3、Ⅱ-4-4）。

³⁹ 疾病、傷害やそれらを原因とする状態などを保険金の支払事由とする保険。例えば、医療保険、がん保険、介護保険など。

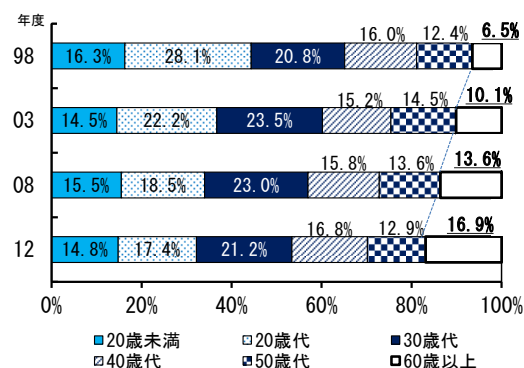
図表Ⅱ-4-3 死亡保険、第三分野商品の保有契約の状況



(注) 生命保険会社全社合計額

(出典) ㈱保険研究所 「インシュアランス生命保険統計号」

図表Ⅱ-4-4 個人保険新契約の年代別構成比



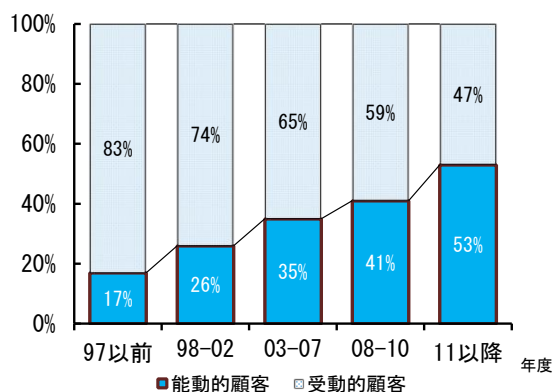
(注) 生命保険会社全社合計件数を基に算出

(出典) 生命保険協会 「生命保険事業概況」

保険商品の販売チャネルを見ると、保険加入検討時に書籍やインターネットなどにより自発的な情報収集を行った上で保険に加入する能動的顧客が増加する中、代理店の使用人数が増加する一方、保険会社の営業職員数は減少基調が続いている（図表Ⅱ-4-5、Ⅱ-4-6）。

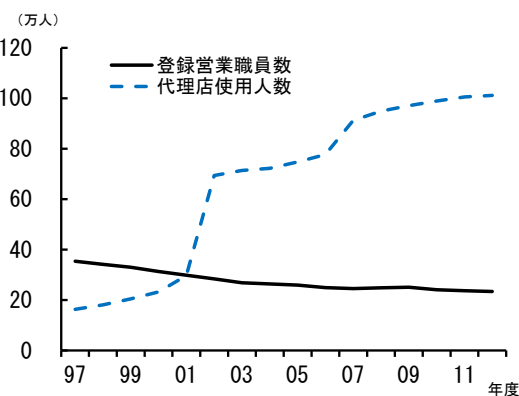
保険本業の利益を示す基礎利益⁴⁰は、近年は予定利率の引き下げ等により、逆ざや⁴¹が減少傾向にあり、堅調に推移している（次頁図表Ⅱ-4-7）。

図表Ⅱ-4-5 能動的顧客の割合



(出典) ニッセイ基礎研究所 「基礎研レポート 2013.11.12」

図表Ⅱ-4-6 生命保険募集人数

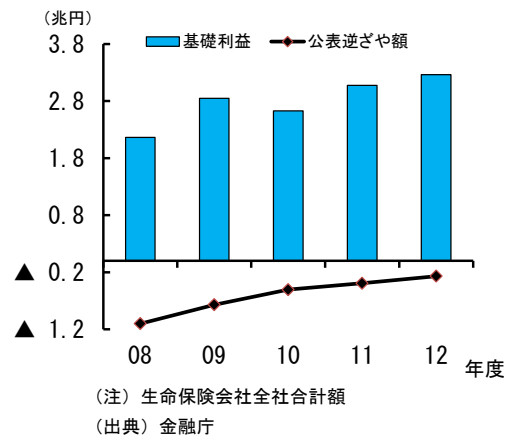


(出典) 生命保険協会 「2013年版 生命保険の動向」

40 保険料収入や保険金・事業費支払等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標。

41 資産運用による実際の利回りが責任準備金計算上の予定利率より低い場合に生ずる損失。

図表Ⅱ-4-7 基礎利益の状況



なお、生命保険会社の海外展開については、これまでのところ大手損保3グループ等と比較して小規模にとどまっている⁴²が、一部には、人口減少による国内市場の縮小等を見据えた、海外の生命保険会社の買収等の動きがある。

②主な検証分野

大手生保4社は、生命保険会社全体の総資産及び保有契約年換算保険料⁴³の約4割を占め、個人保険契約を約4,300万件有している。

いずれの社も営業職員チャネルを主要な販売チャネルとし⁴⁴、これまで死亡保障商品を中心に販売を行ってきたが⁴⁵、今後、市場環境の変化や顧客ニーズの変化により商品戦略や販売戦略が少なからず影響を受けることや、既存顧客の構成が変化していくことが想定されることから、これに応じた保険募集管理態勢等の強化が重要である。

また、過去、保険金等の支払漏れなどに関する業務改善命令を受けているなど、各社では、適切な顧客保護等管理態勢の強化や経営戦略を達成するための実効性のある経営管理態勢の構築が重要である。

以上を踏まえ、本事務年度においては、大手生保4社の保険募集管理態勢、顧客保護等管理態勢、経営管理態勢等について、水平的レビューを行

42 大手生保4社における2000年度以降の外国保険会社買収額（出資割合50%超先）は、約1,500億円。

43 保険料の支払方法（月払・年払・一時払）を調整し、契約期間中に平均的に支払うと仮定した場合に、保険会社が保険契約から1年間に得る保険料。

44 生命保険会社の営業職員のうち、約66%が大手生保4社に所属。

45 大手生保4社の場合、個人保険の保有契約のうち、死亡保障契約（終身保険、定期付終身保険、利付変動積立終身保険、定期保険、養老保険、定期付養老保険）の占める割合（2012年度・件数ベース）は、約80%。一方、大手生保以外の39社の場合、約41%。

った。

なお、大手生保 4 社以外については、主に代理店チャネルを中心として販売を行っている会社を対象に、各社の規模やリスク特性に応じ、経営管理態勢、顧客保護等管理態勢、保険募集管理態勢を中心として検証を実施した。

③モニタリング結果

i. 顧客ニーズに合致した商品の提供

生命保険商品に対するニーズは多様であり、ある顧客に適した商品が他の顧客に適しているとは限らない。

保険会社は、保険業法において、顧客の知識、経験、取引の目的等を踏まえた重要事項を顧客に説明する態勢を整備することが求められている⁴⁶。

大手生保 4 社は、単独世帯の増加などを背景に、保障中核層（20 歳代～40 歳代）の顧客を中心に生前給付商品⁴⁷の販売拡大に注力している。

このため、生前給付商品に着目して、顧客ニーズに即した商品提供が行われるための適切な保険募集管理態勢等が構築されているかについて検証した。

大手生保 4 社の生前給付商品は、一定程度の死亡保障の付保を加入条件として販売されている。また、多くの商品は、生前保障と死亡保障が一つの契約に組み込まれており、この場合、保険料は一体で示される。

このため、顧客による商品内容の理解や価格の妥当性の判断が適切に行われるよう、よりきめ細かな商品説明態勢等の整備、営業職員の管理⁴⁸が必要である。

一部の社には、

- ・ 類似商品との比較により、保険料負担を含む商品についての顧客の理解向上を図る
- ・ 加入に必要な最低死亡保障額を引き下げる

46 2014 年 5 月に成立した改正保険業法（公布から 2 年以内に施行）では、「意向把握義務」及び「情報提供義務」が導入され、募集プロセスの各段階におけるきめ細かな対応が求められている。

47 重大疾病、要介護、身体障害等の事由に対して保険金等が支払われ生活保障を提供する商品。

48 営業職員の報酬体系については、各社とも、報酬の固定部分を拡大させているほか、募集やアフターフォローにおける顧客保護に関わる要素を織り込むようになってきている。

- ・ 生前保障と死亡保障を分離した商品を提供する

などの動きがあるが、自社が販売する商品と顧客セグメントの整合性、商品説明態勢等について継続的に検証していくことが必要である。

ii. 高齢者に対する適切な対応

高齢の新規顧客が増加し、また、既存顧客の高齢化が進んでいくことが見込まれる中、保険会社においては、高齢者の特性に応じた、保険募集管理態勢、アフターフォロー態勢の整備が求められる⁴⁹。

保険募集については、大手生保 4 社では、保険募集時に親族等の同席を求める等の高齢者募集ルールを定め、苦情や告知義務違反解除⁵⁰の解消に取り組んでいる。また、一部の社では、契約申込後に営業部門以外の職員が申込内容の再確認を行っている。

アフターフォローについては、高齢顧客の意思能力が不十分なために保険金等の請求が困難となるケースに備えて、あらかじめ指定した親族等が請求できる指定代理請求特約の付加を推進している。また、一部の社では、一定年齢以上の契約者等を対象として悉皆的に安否確認を行っており、死亡や入院等の支払事由が過去に発生していた事例が判明した場合には、保険金等の請求案内等を実施している。

このように、各社において高齢顧客の増加に対応した取組みが行われているが、各種施策の有効性が継続的に分析評価され、改善につなげていくことが期待される。

iii. 保険金等支払管理態勢

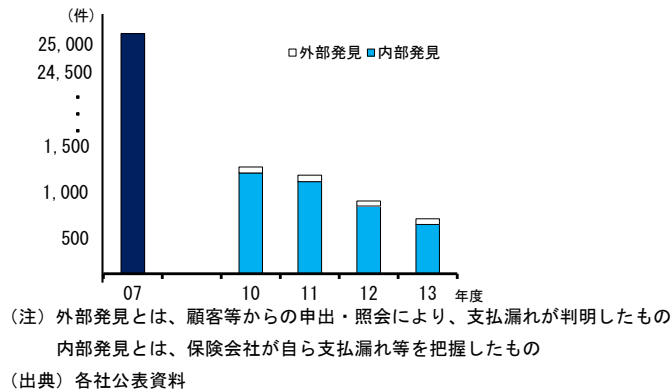
保険会社は、保険業法に基づき、約款等に定めた保険金の支払事由等に沿って適切に保険金等を支払う必要がある。大手生保 4 社は、過去、保険金等の支払漏れに関する業務改善命令を受けており、保険金等支払業務の改善に向けた継続的な取組みが重要となっている。

49 2014 年 2 月に改正した保険会社向けの総合的な監督指針においては、社内規則等に高齢者の定義を規定するとともに、高齢者の特性等を勘案して、保険募集方法を定め、実行することや契約締結後のフォローアップを行うこと、さらに、これらの取組みの適切性等の検証等を行うことを求めている。

50 保険契約の締結に際し、保険会社が告知を求めた重要な事項（健康状態等）について、顧客による不告知や虚偽告知があった場合に、保険会社が保険契約を解除すること。

各社では、支払査定業務のシステム化、複数者による検証の実施等に取り組んでおり、支払漏れ等の件数は減少している（図表Ⅱ-4-8）。

図表Ⅱ-4-8 大手生保4社の支払漏れ等件数



また、業務改善命令の解除（2011年12月）後も、支払漏れ等が発生する都度、原因分析・再発防止策の導入・その実効性分析を行う態勢を整備しているほか、請求案内事務のシステム化や、支払判断の妥当性に関する外部有識者による審査の拡充等に取り組んでいる。

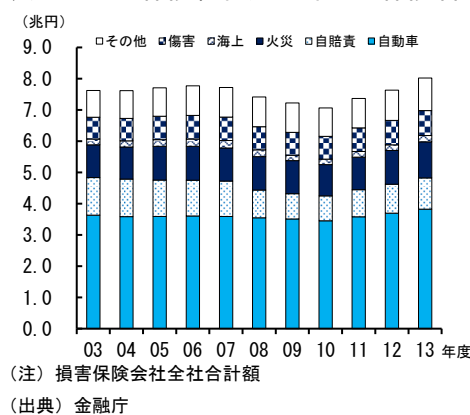
(3) 損害保険会社

① 経営概況

損害保険会社全社（53社）の総資産合計は約29兆円であり、正味収入保険料⁵¹は約8兆円となっている。なお、正味収入保険料は、自動車保険料の引上げなどによって足元やや増加している。

正味収入保険料の内訳を見ると、自動車保険（約48%）及び自賠責保険（約12%）で約6割を占めており、次いで火災保険（約14%）、傷害保険（約10%）となっている（図表Ⅱ-4-9）。

図表Ⅱ-4-9 保険種目別正味収入保険料



51 元受正味保険料について再保険料等の調整を施したもの。元受正味保険料とは、保険契約者から受け取る保険料から諸返戻金を控除したもの。

また、保険本業の利益を示す保険引受利益は、主力の自動車保険の赤字や、大規模自然災害の多発等による火災保険の大幅赤字が影響し、ここ数年、低調に推移している（図表Ⅱ-4-10、Ⅱ-4-11）。

販売チャネルについては、元受正味保険料の9割以上が代理店チャネルとなっている。また、代理店の統廃合が進捗している（図表Ⅱ-4-12）。

図表Ⅱ-4-10 主な保険種目別の損害率等

	08年度			09年度			10年度			11年度			12年度			13年度 (大手5社)		
	損害率	事業費率	合算率	損害率	事業費率	合算率	損害率	事業費率	合算率	損害率	事業費率	合算率	損害率	事業費率	合算率	損害率	事業費率	合算率
自動車	69.0%	33.8%	102.8%	70.5%	33.4%	103.9%	71.4%	32.8%	104.2%	71.2%	32.7%	103.8%	68.7%	31.8%	100.5%	63.9%	31.6%	95.4%
火災	40.5%	43.9%	84.5%	39.9%	44.2%	84.1%	38.0%	44.2%	82.3%	154.7%	43.3%	198.0%	79.3%	42.5%	121.8%	62.6%	41.5%	104.1%
傷害	55.3%	47.1%	102.4%	56.7%	45.6%	102.3%	56.0%	45.9%	101.9%	54.9%	46.0%	100.9%	53.9%	45.0%	98.9%	57.6%	43.1%	100.8%
全種目	66.1%	35.3%	101.4%	67.6%	35.2%	102.8%	67.0%	34.8%	101.8%	82.6%	34.1%	116.7%	69.9%	33.3%	103.2%	64.6%	32.0%	96.6%

（注1）「損害率=（正味支払保険金+損害調査費）÷正味収入保険料」「事業費率=保険引受事業費÷正味収入保険料」

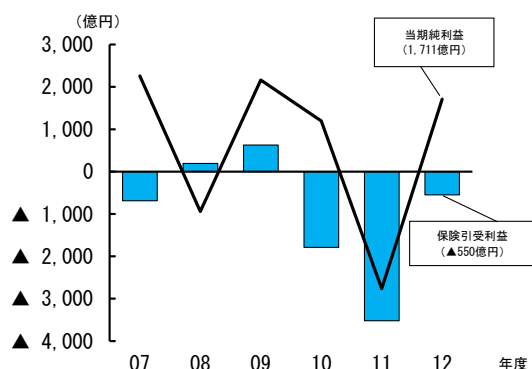
「合算率=損害率+事業費率」

（注2）損害保険会社全社の合計額を基に算出

（注3）大手5社：東京海上日動火災保険、三井住友海上火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険、損害保険ジャパン、日本興亜損害保険

（出典）金融庁

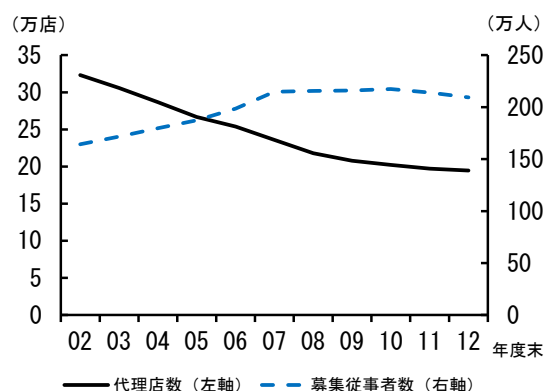
図表Ⅱ-4-11 当期純利益、保険引受利益の状況



（注）損害保険会社全社合計額

（出典）金融庁

図表Ⅱ-4-12 代理店数の推移



——代理店数（左軸） - - 募集従事者数（右軸）

（出典）日本損害保険協会

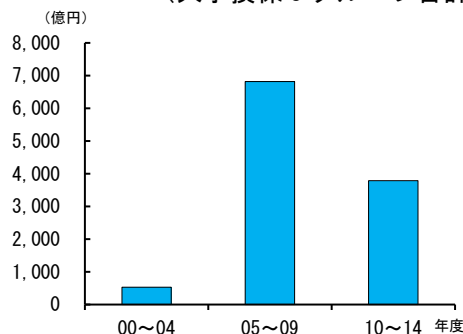
②主な検証分野

大手損保3グループ(5社)の正味収入保険料は約6.6兆円となっており、損害保険会社全体の約8割を占めている。また、大手損保3グループ(5社)の個人契約、法人契約の合計は、約1億8,300万件となっている。

各グループでは、海外保険事業を今後の収益の柱の一つと位置付け、外国保険会社の買収(M&A)を実施するなど積極的に海外展開をしている。2000年度以降の外国保険会社買収額(出資割合50%超先)は、約1.1兆円に達

し、今後も更なる投資が計画されており⁵²、海外保険事業の管理態勢等の強化が重要である（図表Ⅱ-4-13）。

図表Ⅱ-4-13 海外保険会社買収に係る投資額
（大手損保3グループ合計）



（注1）海外保険事業を行っている社のうち、出資割合50%超を取得した先

（注2）14年度は14年5月末まで

（出典）各社公表資料

また、財務の健全性を確保するため、規制上求められる自己資本等の確保に加え、統合的リスク管理態勢（ERM）の整備・高度化が重要である。

さらに、保険金を適切に支払うことは、保険会社として基本的かつ最も重要な業務であるが、各グループとも、過去に保険金等の支払漏れに関する業務改善命令を受けている。

以上を踏まえ、大手損保3グループに対し、主に、海外保険事業に関する管理態勢、統合的リスク管理態勢、顧客保護等管理態勢、経営管理態勢等について、金融モニタリング基本方針に基づき、水平的レビューを行った。

③モニタリング結果

i. 海外保険事業の管理

子会社等を有する保険会社は、保険会社向けの総合的な監督指針や金融コングロマリット監督指針に基づき、グループ全体の経営管理態勢を構築し、グループとしての財務の健全性・業務の適切性を確保する必要がある。

各グループが外国保険会社の買収（M&A）等により積極的な海外展開をしている状況を踏まえ、買収案件等に係る牽制態勢、海外拠点の管理態勢について検証を行った。

52 大手損保3グループの連結決算（2013年度）における海外保険会社に係る保険料収入は、約1.4兆円となっており、保険料収入全体の約14%になっている。

外国保険会社の買収（M&A）に係る牽制態勢については、起案部門から独立した専門性を有する牽制部署を設け、買収価格の提示などの早期の段階から関与して審査を行う態勢を構築している社がある。

また、海外拠点の管理態勢については、日常の業務運営は海外拠点の自主性に委ねつつ、リスクの高い商品開発や多額の保険引受等の重要な意思決定に際して、持株会社等の関係部署が事前に協議・審査することで、過度のリスクテイクを未然に防止する態勢を整備している社がある。

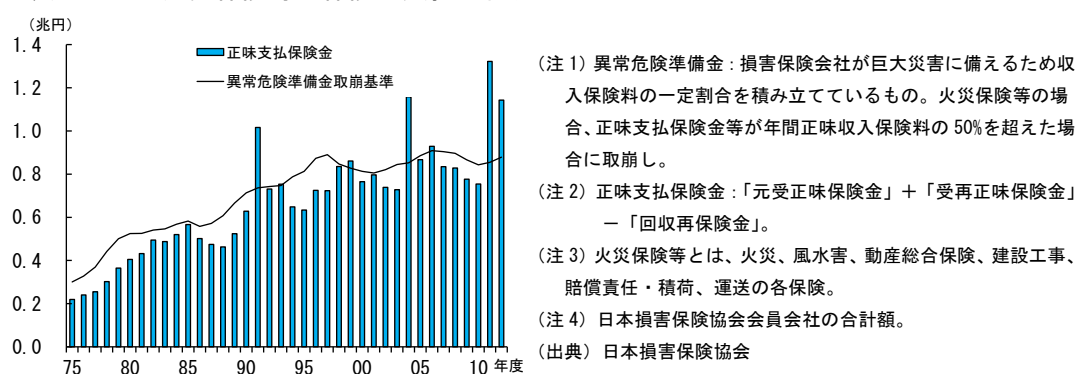
一方で、こうした態勢整備が構築途上の社もあり、今後一層の海外展開が見込まれる中、早急な態勢整備が期待される。

ii. 統合的リスク管理（ERM）

保険会社の統合的リスク管理については、保険会社向けの総合的な監督指針において、保険会社の戦略目標を達成する重要なツールとして、全てのリスクを統合的に管理し、事業全体でコントロールする態勢を整備することを求めている。

また、自然災害の多発や海外展開の進展など大手損保 3 グループを取り巻くリスクが多様化・複雑化していることから、統合的リスク管理態勢の整備が重要となっている（図表Ⅱ-4-14）。

図表Ⅱ-4-14 火災保険等の保険金支払い状況



これらを踏まえ、リスク選好方針⁵³の策定を始めとする経営戦略と一体となったリスク管理態勢の整備、エマージングリスク⁵⁴や非モデル化

53 グループの経営戦略等を踏まえて、進んで受け入れるリスクの種類及び量に関して定める方針。

54 現在はリスクとしては認識されていないが、環境変化等により、新たに現れてくるリスク。

リスク⁵⁵への対応、リスク計測モデルの管理態勢⁵⁶等について検証を行った。

経営戦略と一体となったリスク管理態勢については、総じて整備途上であるが、一部の社では、グループ全体及び各事業部門についてリスク選好方針を策定し、資本配賦、事業計画の策定、業績評価等の経営判断に活用している。

エマージングリスクについては、リスクの洗出しなどの取組みを開始した段階であり、グループ内の全ての拠点を対象にリスクの洗出し・評価等を行う枠組みの整備・高度化が共通の課題となっている。

モデル管理態勢については、グループ全体の統一的な枠組みを整備することが共通の課題となっている。また、海外自然災害リスクを中心に非モデル化リスクが認識されており、計測手法の高度化に向けて簡易モデルによる計測を開始した社がある。

iii. 顧客保護等管理態勢等

保険会社は、保険業法に基づき、保険募集人の公正な保険募集を行う能力について向上を図るための措置を講じる必要がある。

大手損保 3 グループでは、過去、代理店等において火災保険料率の適用誤り等の問題が発生しており、代理店の品質向上が重要となっている。

また、各グループは、過去、保険金等の支払漏れに関する業務改善命令等を受けており、保険金等支払業務の改善に向けた継続的な取組みが重要となっている。

代理店の品質向上については、保険料受領のキャッシュレス化、保険料率等のシステムチェック機能の強化、低品質代理店の統廃合等の施策を講じており、総じて、業務品質の改善が進捗している。

他方、代理店の統廃合が進展している中、元代理店店主等が他の代理店から委託を受けて募集行為を行う事例（委託型募集人）が把握されており、本年 2 月の監督指針の改正⁵⁷を踏まえ、各グループともその実

55 リスクとしては認識されているが、リスク量計測手法が確立されていないリスク。

56 計測するリスク量の適切性を確保する観点から、リスク計測モデルの開発・妥当性検証、改訂等を適切に行うための態勢。

57 生命保険募集人や損害保険代理店に対する監査等の着眼点を明記。また、監査等を踏まえて生命保険募集人や損害保険代理店に対する適切な教育、管理、指導を行うことを求めている。

態把握とともに、適正化に向けた取組みを進めている。

保険金等の支払漏れについては、業務改善命令を踏まえ、支払工程管理の強化や事後検証態勢の構築を行うとともに、請求案内のための名寄せ業務をシステム化するなど改善に向けた継続的な取組みを行っている。

さらに、保険金等の支払漏れの改善の一環として、重複補償⁵⁸への対応が課題となっている。各グループとも、代理店における顧客説明の徹底や重複疑義リストの代理店への配布など、未然防止及び解消に向けた取組みを実施している。

（４）今後の課題

保険会社については、引き続き、契約者や経営に影響を与える顧客保護等管理態勢や経営管理態勢を中心にモニタリングを強化する必要がある。その際、保険会社は規模やビジネスモデルが多様であることから、業務特性やリスクプロファイル等を踏まえ、リスクの高い分野に重点を置いたモニタリングを徹底する必要がある。

また、保険会社の資産運用は、将来の保険金支払いに充てる財源を確保するものであり、保険業に不可欠な業務である。今後の市場環境の変化に伴い、保険会社の資産構成やリスク態様も変化していくことが想定され、その動向をモニタリングしていく必要がある。

さらに、海外保険会社を含めたベスト・プラクティスの調査・分析を推進し、大手保険会社等の経営の改善につなげていくとともに、その他の保険会社についても、ベスト・プラクティスや大手保険会社の業務運営も参考にしつつ、課題の抽出を行い、双方向の議論を通じて経営の改善につなげていく必要がある。

58 複数の保険契約により同一の支払事由がカバーされている状態。顧客が不要な保険料を負担する可能性がある。

第Ⅲ章 テーマ別の水平的レビューの概要

金融機関が、規模や業務の態様に応じ、リスク管理手法などを高度化していくことは重要である。本事務年度より、類似の複数の金融機関を比較対象（ピア）として捉え、重要なテーマについて統一的目線で実態把握を行うモニタリング（水平的レビュー）を実施した。水平的レビューにおいては、当該ピアにおけるベスト・プラクティスを把握するとともに各金融機関にとっての課題の抽出を行った。こうした検証の成果を各金融機関にフィードバックし、これにより、金融機関の経営の自主的改善につながることが期待される。

第Ⅲ章では、業態横断的に実施した水平的レビューのモニタリング結果を紹介する。

1. 経営管理

金融機関、事業会社を問わず、経営管理（ガバナンス）は、不祥事を含む企業価値を低下させる行為の防止（ブレーキ）、競争力・収益力向上（アクセル）といった機能を有する点で、企業経営において重要である。特に、①執行部門の独断専行に対する牽制、②事業環境の変化への適切な対応、③企業価値の向上につながる内部統制や企業風土の構築及び運用といった点で、ガバナンスが有効に機能していることの意義は大きい。

実効性あるガバナンスを構築する上では、執行部門がそれぞれ求められる役割と責任を果たすべきことはもとより、企業の経営方針、及び業務執行態勢や内部統制の在り方等を決定する機関である取締役会（含む社外取締役）の機能発揮が重要である。併せて、取締役会及び業務執行態勢の健全な機能発揮を確保する上で、監査役監査、内部監査、外部監査（会計監査人監査）のいわゆる三様監査それぞれの機能発揮が必要である。

また、リーマン・ショックを経て、金融機関におけるリスク管理手法の高度化が進められてきたが、最近では、認識されたリスクを金融機関の経営に活用する上で、実効性あるガバナンスを構築することの重要性が、国際的に改めて認識されている⁵⁹。

59 例えば、金融安定理事会（FSB）では、金融機関のガバナンスに関して、risk appetite framework（経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れるリスクの水準について対話・理解・評価するためのグループ内共通の枠組み）、risk culture（リスク管理についての健全な企業文化）に関するガイダンスを近年策定している。（FSB 『Principles for an Effective Risk Appetite Framework』（2013.11）、『Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture』（2014.4））

金融モニタリングにおいても、金融機関のリスク管理やコンプライアンス等に関する問題の背景にある根本原因（root cause）の検証を重視しているが、その追究にあたっては、経営陣の認識やビジネスモデル等のガバナンス上の問題の有無に遡った検証が有効であることが多い。

このような考え方から、本事務年度は、ガバナンスの担い手である各機関のうち、特に、取締役会（含む社外取締役）による経営管理機能や執行部門、監査役及び監査役会並びに内部監査の各機能について、オフサイト及びオンサイトによるモニタリングを実施した。

（１）取締役会及び執行部門の適切な機能発揮

取締役会が重要な経営方針・戦略の決定及び業務執行に対する監督において適切な機能を発揮するとともに執行部門が迅速かつ的確な経営判断を行うなど、取締役会及び執行部門それぞれがその役割を果たしていくことが益々重要となっている。こうした観点から、取締役会及び執行部門の機能発揮に向けた取組み等について、３メガバンクグループ、大手生損保会社の水平的レビューの中でモニタリングを行った。

①取締役会による適切な監督機能の発揮

取締役会が業務執行に対する監督機能を的確に果たすためには、社外の視点を活用し、その多様性を確保すること及び取締役会において実効性のある審議が行われることが重要となる。

また、社外取締役が期待される機能を実質的に果たすためには、社外取締役の独立性、能力・見識、経営への強いコミットメント、判断に必要な情報提供等のサポート態勢が重要である。

３メガバンクグループ及び大手生損保会社の一部には、2014年の株主総会で社外取締役の選任・増員が承認されるなど、社外取締役の比率を増加させる傾向にある。また、社外取締役として企業経営者、学者、法曹界等の様々な出身の人材を活用しているほか、女性を選出するなど社外取締役の多様化が一定程度進んでいる。

さらに、３メガバンクグループでは、経営プロセスの透明性向上によるコーポレート・ガバナンス強化等の観点から委員会設置会社へ移行した先も認められた。

また、大手生損保会社のうち大手生保3社は、相互会社形態を採用している。相互会社においては、株主による牽制がなく、株式会社以上に、社外取締役の中立的な経営チェック機能の発揮が期待される。こうした中、大手生損保会社では、社外取締役の選任にあたっての考え方（会社からの独立性を確保するための基準等）を策定・公表している事例がみられる。

次に、取締役会における実効性のある審議について、3メガバンクグループの状況を見ると、総じて1件あたりの審議時間は短い傾向にあり、また、取締役会の会議資料が大部で、限られた会議時間の中で経営判断に付すべきポイントが明確になっていない先が認められた。

こうした中、取締役会の審議活性化に向け、重要案件の審議時間を確保するため付議案件を絞り込むなどの取組みが行われており、実際にも1件あたりの審議時間は延びている。

また、3メガバンクグループ及び大手生損保会社では、社外取締役が期待される機能を発揮するため、社外取締役の判断に必要な情報の事前説明などサポート体制を強化する等の事例がみられる。

②執行部門幹部の多様性・選出プロセス

業務の多様化や国際化が進む中、執行部門幹部がこうした変化に対応できる人材により構成されていることが重要である。日本においては、終身雇用や年功序列といった雇用慣行から経営陣が同質的な構成になる傾向があるが、事業会社では、国際化する業務に対応するため、外部登用により執行部門幹部の構成の多様化が進んでいる例がみられる。

3メガバンクグループでは、海外業務の増加や業務の多様化に対応した執行体制を作っていくことが期待される。現在、3メガバンク全職員（連結）に占める海外拠点の現地採用者の割合は20%程度であるのに対し、これを管理する執行部門幹部については、本店所在地以外の国籍者の割合は2%程度にとどまっている。

また、幹部人事の選出プロセスについては、複数の金融機関の合併を経験してきた歴史の中で、企業価値の最大化のために適材適所の人事が行われることが重要である。

日本の金融機関や事業会社の中には、指名委員会等において社外取締役が主体となって、代表取締役候補等の将来の経営を担う相当数の幹部を選

定し、経営者としての適格性を数年にわたり評価しながら絞り込んでいく、透明で厳正な経営人材の選出プロセスを構築している事例がみられる。

3メガバンクグループ及び大手生損保会社においても、任意に設置した指名・報酬委員会等において社外取締役の役割を拡大しようとする動きが一部にみられるが、今後の業務の多様化・国際化の更なる進展に十分に対応できる経営人材の確保が期待される。

(2) 監査役監査

① 検証の意義・検証手法

監査役監査については、最近では、事業法人における有価証券報告書の虚偽記載等の不適切な事例などを契機に、改めてその重要性が指摘されており、近時、会社法等が改正され、監査役・監査役会が会計監査人の選任・解任等に関する議案の内容を決定するものとするなど、監査役・監査役会の役割が強化されているところである。

また、金融庁企業会計審議会は、2013年3月に、「監査基準の改訂に関する意見書」の中で、監査人が監査の各段階において監査役等と適切な連携を図らなければならない旨を指摘し、これを受け、日本監査役協会は、2014年4月に会計監査人との連携に関する実務指針を改正している。

さらに、2013年6月に銀行法及び保険業法が改正され、銀行及び保険会社の監査役について、監査を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有すること等が要件とされたほか、2014年3月にバーゼル銀行監督委員会(BCBS)が公表した「External audits of banks」においても、銀行の外部監査人との関係での銀行の監査役及び監査役会との連携等における役割が示されているなど、監査役及び監査役会の重要性は、以前にも増して高まっている。

上述のような監査役及び監査役会の重要性を踏まえ、その実効性について、金融検査マニュアルや金融検査結果事例集、これまでの検査で把握された問題点等を参考に業態に共通する着眼事項を整理し、3メガバンク、大手生保4社及び大手損保3グループ(5社)については、オンサイトのモニタリングにより、また、地域銀行をはじめその他の金融機関については、オフサイトでのアンケートにより検証を行った。

②モニタリング結果

i. 監査役及び監査役会の構成等

監査役の人員構成を見ると、モニタリング対象とした本邦金融機関⁶⁰においては、平均で常勤社内監査役 1.3 人、非常勤社内監査役 0.1 人、常勤社外監査役 0.3 人、非常勤社外監査役 2.4 人となっている。

また、非常勤監査役については、主に弁護士、会計士、税理士、会社経営者等から構成されている。

ii. 監査役監査及び監査役会の支援態勢整備

監査役等の実効的な機能発揮のためには、監査役等を補助すべき使用人（以下、補助人員という）を置くなどのサポート態勢が重要である。

主要行等においては、全ての先で監査役室を設置し、平均で 3.4 人の補助人員を配置しているとしているものの、その他の金融機関の一部においては、監査役室を設置していない事例や、設置している場合でも補助人員が 1 名となっている事例も認められる。

iii. 代表取締役、外部監査人との意見交換、情報収集等

監査役監査の目的である取締役の職務執行の監査を行う上で、監査役と代表取締役との意見交換が重要である。また、監査役監査のもう一つの目的である会計監査、加えて監査機能間の連携においても、監査役と外部監査人（会計監査人）との意見交換が重要である。

こうした中、代表取締役及び外部監査人との定期的な意見交換については、モニタリング対象とした本邦金融機関のほぼ全ての先において行われており、頻度にバラツキはあるものの、平均で代表取締役との間では年間 5.3 回、外部監査人との間では年間 8.2 回の意見交換が行われている。

iv. 会計監査の相当性評価（特に会計監査人の継続・交代に関する議論）

監査役等は、会計監査人による会計監査の相当性を評価することが

60 「主要行等」、「地域銀行」、「大手生保 4 社」、「大手損保 3 グループ（5 社）」、及び「信託銀行」、「生命保険会社」、「損害保険会社」、「その他の銀行」の一部。

求められていること⁶¹、またコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るという観点から、監査役監査と会計監査人監査との一層の連携が重要である⁶²とともに、両者の緊張関係を保つ観点からは、監査役等が、会計監査人との契約継続・更新に際し、会計監査人の職務遂行の状況や会計監査に係る品質管理態勢等を評価することが必要である。

こうした中、約 9 割の金融機関において、監査役及び監査役会が、会計監査人の再任の適否について審議を行っているとしている。

この点、主要行等の一部においては、会計監査人に対する外部評価（日本公認会計士協会の品質管理レビュー、金融庁公認会計士・監査審査会による検査の結果等）、銀行の執行部門による評価等を基に会計監査人の監査品質等に係る問題について総合的に判断し、会計監査人の再任の適否について審議を行っている事例がみられる。

また、地域銀行においては、会社法上規定された会計監査人の解任事由⁶³以外に会計監査人の評価や選任・解任に関する判断基準を設けた上で会計監査人の再任の適否について審議を行っている事例がみられる。

（３）内部監査

①検証の意義・検証手法

金融機関において実効性ある内部監査態勢が構築・運用されることは、金融機関の健全性、業務の適切性等を含めた実効性あるガバナンス態勢を確保する上で、極めて重要である。

また、内部監査に係る国際的な規制等の動向を見ると、近年バーゼル銀行

61 日本監査役協会発出「監査役監査基準（2011 年 3 月改正）」第 27 条第 1 項「監査役及び監査役会は、事業年度を通じて取締役の職務の執行を監視し検証することにより、〔中略〕会計監査人の監査の方法及び結果の相当性について監査意見を形成する。」、同条第 2 項「監査役は、会計監査の適正性及び信頼性を確保するため、会計監査人〔中略〕を監視し検証する。」

62 日本監査役協会発出「会計監査人との連携に関する実務指針（2014 年 4 月改正）」第 1（2）「〔中略〕監査役等と会計監査人は、相互の信頼関係を基礎としながら、緊張感のある協力関係のもとで、双方向からの積極的な連携によって、監査の有効性及び効率性の向上に努めなければならない。」

63 会社法第 340 条第 1 項

「監査役は、会計監査人が次のいずれかに該当するときは、その会計監査人を解任することができる。

- 一 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき。
- 二 会計監査人としてふさわしくない非行があったとき。
- 三 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき。」

監督委員会（BCBS）、米国連邦準備制度理事会（FRB）、英国勅使内部監査人協会等より、各種ガイドライン等⁶⁴が発出され、内部監査の高度化を求める動きが相次いでいる。

このような内部監査の重要性の高まりを踏まえ、金融モニタリング基本方針においては、金融機関の内部監査の機能発揮の検証をモニタリング上重要な項目と位置付けたところである。

本事務年度のモニタリングにおいては、各金融機関の内部監査の実態について、3メガバンク、大手生保4社及び大手損保3グループ（5社）については、オンサイトのモニタリング及びオフサイトでの内部監査担当者との面談により、外国銀行在日拠点については、アンケート及び内部監査担当者との面談により、地域銀行をはじめその他の金融機関については、オフサイトでのアンケートにより、それぞれ検証を行った。

また、2013年11月より、外国銀行のグループ全体の内部監査部門の幹部、監査法人、コンサルティング会社等からのヒアリングを通じ、G-SIFIsを中心とする外国銀行における内部監査の高度化に向けた取組みについても実態把握を行った。

②モニタリング結果

i. 外国銀行における内部監査の高度化に向けた取組み

内部監査に関して、近年の国際的な内部監査関連のガイドライン等で高度化が求められている主要な点については、以下のような取組みが進んでいる。

【未然予防、能動的（proactive）な内部監査】

従来のような損失やリスクが顕在化した後の事後的な内部監査に加え、損失やリスクが顕在化する前の段階での未然予防に重点を置

64 《内部監査に係る各種ガイドライン等》

・BCBS（2012年6月）

「The Internal Audit Function in Banks」

・FRB（2013年1月）

「Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing」

・英国勅使内部監査人協会（2013年7月）

「Effective Internal Audit in the Financial Services Sector」

いた能動的な内部監査の実施が重要になっている。

こうした中、G-SIFIsにおいて、内部管理状況の把握及びリスクの分析・特定・評価（リスク・アセスメント）の頻度を、従来の年1回から年2回、更には四半期ごとに変更する先がみられる。

また、一部のG-SIFIsにおいては、組織改編や新たな商品等の取扱いなどの組織内部で発生した事象や、同業他社で起きた不祥事件などの組織外部で発生した事象について、タイムリーかつ継続的に把握するための取組み（以下、オフサイト・モニタリングという）を強化している事例がみられる。

さらに、このような継続的なオフサイト・モニタリングで把握された状況を踏まえ、リスク・アセスメントや監査計画を、弾力的かつ機動的に見直す取組みがみられる。

【経営管理を対象とした内部監査】

内部監査の高度化の一環として、従来のような金融機関の内部規定やリスク・リミット等の遵守状況を検証する「準拠性」の監査から、内部規定やリスク・リミット自体の「妥当性」や経営管理を対象とした内部監査が重要になっている。

一部のG-SIFIsにおいては、経営管理を対象とした監査に向けた取組みとして、経営陣に報告される情報の十分性・適時性等のプロセスや内部監査部門が把握した問題事象に係る被監査部門の幹部のリスク認識の有無などを内部監査の評価・検証の対象としている（図表Ⅲ-1-1）。

図表Ⅲ-1-1 G-SIFIsにおける経営管理を対象とした監査に向けた取組事例

・ 取締役会等が適切な経営判断を行うために必要な情報の十分性・適時性等のプロセスを内部監査部門が検証。
・ 内部監査部門が把握した問題事象について、被監査部門の部門長があらかじめリスクを認識していたかどうかを内部監査の評価に反映。
・ 内部監査部門が、被監査部門の自己申告によるリスク認識と内部監査部門の被監査部門に対するリスク認識の相違の程度、指摘事項に対する期限内の改善対応の程度等について、リスク・アセスメントに反映。

（出典）金融庁

他方、経営判断の「プロセス」を超えて経営判断そのものの妥当性等に踏み込んだ監査については、「経営判断の実質は内部監査の対象外である」、「内部監査の独立性に抵触する」等との認識から、内

部監査の対象としていないとの意見も多く聞かれた。

また、金融安定理事会（FSB）が発表したガイダンス⁶⁵において重視されているrisk culture（リスク管理についての健全な企業文化）については、金融機関ごとのrisk cultureの定義が未確立であること等から、ヒアリングを実施した全てのG-SIFIsにおいて、内部監査の手法を現在検討している段階である。

【内部監査のポジション向上】

上述のような内部監査の高度化に対応して、内部監査の十分な資源の確保、特に、監査及び監査対象部署のビジネスを理解できる優秀な人材の配置、そのためのインセンティブとしての幹部へのキャリア・パス等が重要になっている。

こうした中、在日拠点を有する欧米系のG-SIFIsの8割弱においては、既存の監査の専門家（公認会計士等）に加え、各リスク管理の分野の専門家、他の金融機関の役員経験者などのビジネスに精通した人材を内部監査部門の枢要ポストに採用しているほか、金融機関内のビジネス部門の人材を一定期間内部監査部門に異動させ、監査経験を積ませた後、再びビジネス部門に異動させるキャリア・パスが構築されている。

また、一部のG-SIFIsにおいては、高い専門性が要求される内部監査の場合に、銀行内の内部監査部門以外の当該分野の専門家を短期間内部監査に参加させるゲスト・オーディター制度を活用している事例が見られるが、この点については監査の独立性、被監査部門との利益相反の観点から慎重な意見も聞かれた。

【内部監査の品質評価等】

内部監査の高度化に対応して内部監査が有効かつ効率的に機能しているかどうかについての品質評価（内部評価及び外部評価）が重要になっている。こうした中、在日拠点を有する欧米系のG-SIFIsの8割弱においては、内部監査の品質評価を行うことを目的とした独立した部署を内部監査部門内に設け、監査担当者が作成する監査

65 FSB（2014年4月）

「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture」

報告書について検証・評価を実施しているほか、外部機関（監査法人、コンサルティング・ファーム等）による評価を実施している。

また、一部の G-SIFIs においては、内部監査人協会（IIA）が策定している基準（以下、IIA 基準という）への準拠性の確認にとどまらず、近年の国際的な内部監査関連のガイドライン等を踏まえた内部評価・外部評価を実施している。

このほか、G-SIFIs においては、経営陣が改善すべき問題の内容を理解しやすいようにするため、経営陣に対する内部監査結果の報告について、要点を簡潔に示し、根本原因（root cause）分析を充実することに重点を置き、概要を 1～2 頁にまとめている例が多数認められる。

ii. 本邦金融機関における内部監査の実態

【内部監査の態勢】

モニタリング対象とした本邦金融機関における内部監査部門の人員（嘱託・再雇用職員を含む）については、平均で 28.8 人であり、内部監査業務の経験年数は平均で 4.3 年となっている。また、内部監査部門の職員の年齢は、いずれの業態においても、金融機関全体の職員の年齢よりも高くなっている。

また、各業態において、内部監査部門職員のスキルアップの取組みとして、外部の研修への参加や専門的資格の取得を奨励する等の取組みを行っている事例が認められるほか、内部監査要員を確保する取組みとして、内部監査業務経験者の再雇用、外部委託先の活用等を行っている事例が認められる。

さらに、保険会社の一部において、中堅層を内部監査部門に配属して経験を積ませた上で、ビジネス部門に管理職として戻すキャリア・パスの運用を開始している事例が認められるものの、運用実績は少人数にとどまる。

【リスク・アセスメント（リスクの分析・特定・評価）】

変化のスピードの速い金融機関の業務、それに対応した多様なリスクの管理態勢等を対象に、限られた資源で効率的に内部監査を行

うためには、監査に先立つリスク・アセスメントが極めて重要である。こうした中、9 割弱の金融機関においては、定期的なリスク・アセスメントが行われているほか、一部においては、その対象に子会社・関連会社・海外拠点・外部委託先等を含めている事例が認められる。

一方、地域銀行や保険会社の一部においては、リスク・アセスメントに改善の余地が認められている。

また、リスク・アセスメントの頻度については、9 割弱の金融機関が年 1 回としているところであるが、継続的なオフサイト・モニタリング（後述）の結果を踏まえ、随時又は定期的にリスク・アセスメントの結果の見直し及び更新（アップデート）を行う金融機関もみられる。

【継続的なオフサイト・モニタリング】

内部監査の高度化のためには、定期的なリスク・アセスメントに加え、金融機関の業務や内外環境の変化等に関するオフサイト・モニタリングが重要である。各業態においては、こうした認識の下、例えば、海外拠点の内部監査担当者との定期的な意見交換、各種会議等への参加等によるオフサイト・モニタリングが実施されている（図表Ⅲ-1-2）。

図表Ⅲ-1-2 内部監査におけるオフサイト・モニタリングの主な取組事例

主要行等	・組織横断的な会議等を通じ、定期的に欧米垂の主要拠点の内部監査担当者等との間でリスク認識を共有。
地域銀行	・ほぼ全ての先において、前回内部監査結果のフォローアップ、各種会議への出席、議事録の閲覧等を実施、4 割弱の先で被監査部門による自己評価を活用。
保険会社	・各種会議への出席、議事録の閲覧、被監査組織の様々なデータの収集等を実施。

（出典）金融庁

【内部監査指摘事項に対するフォローアップ】

内部監査で指摘された事項については、被監査部門において適切な改善が図られることが必要であるとともに、内部監査部門において改善状況のフォローアップを行うことが重要である。

指摘事項等を含む内部監査結果については、9割以上の金融機関において個別に又は定期的に取りまとめて取締役会等に報告されているが、報告を受けた取締役会等において、被監査部門による改善対応に加え、被監査部門以外の社内の管理態勢・ルール等の見直し・構築が行われている事例が認められる。

【内部監査と監査役・監査役会及び外部監査人との連携】

金融機関全体としての監査機能の強化の上では、内部監査、監査役監査、外部監査（会計監査人監査）のいわゆる三様監査が連携を密にする必要がある。特に、内部監査部門の専門人材の確保が容易でない本邦金融機関においては、三様監査の連携は監査機能全体の実効性の向上の上で重要である。

この点については、9割強の金融機関において、内部監査部門と監査役及び監査役会との間で定期的な情報及び意見の交換が行われている。

また、6割近くの金融機関において、内部監査部門と外部監査人との間で定期的な情報及び意見の交換が行われている。

【内部監査の品質評価】

内部監査の重要性の高まりに対応して、内部監査の実効性の検証が重要になっており、IIA基準においても内部監査部門の効率性と有効性について、内部評価及び外部評価を行うことが求められている。

こうした中、内部評価については、モニタリング対象とした本邦金融機関の多くの先で行われているものの、外部評価については、主要行等を除き、実施しているとする金融機関は3割弱～4割となっている。

また、主要行等においては、IIA基準への準拠性の確認にとどまらず、国際的な内部監査関連のガイドライン等を踏まえた内部評価を実施しているとしている先がある。

（４）今後の課題

①取締役会及び執行部門の適切な機能発揮

取締役会（含む社外取締役）及び執行部門の実質的な機能発揮はガバナンス上重要であり、当局も、それを評価するための着眼点・目線を構築す

る必要がある。

来事務年度も引き続き、着眼点・目線の構築に向けた実態把握を行うとともに、それを踏まえて、今回対象とした３メガバンクグループ、大手生損保会社に加えて地域金融機関等他の金融機関との間でより深度ある議論を行っていく。

なお、取締役会（含む社外取締役）の有効性を評価する際は、金融機関の業務の規模・特性や、経営課題・リスクなどについての考慮が必要であり、形式的、画一的な判断にならないよう留意する。

②監査役監査

今後のモニタリングにおいては、監査役監査の重要性に鑑み、今回の検証において把握された形式的な態勢の整備状況に加え、監査役・監査役会の実質的な機能発揮状況について検証していくことが重要となる。

その際には、オフサイト及びオンサイトでのモニタリングにおいて、監査役及び監査役会との直接の意見交換等を行っていく必要がある。

③内部監査

内部監査態勢は金融機関の経営管理の実効性確保の上で、極めて重要であり、そのためには、金融機関の頭取、社長等経営トップの内部監査に対する理解と重要性の認識が不可欠であることから、今後の金融モニタリングにおいても、内部監査に対する経営陣の認識、それを踏まえた実効性ある内部監査態勢の検証を引き続き行っていく必要がある。

また、2014年1月より、３メガバンク、大手信託、大手生保４社、大手損保３グループ（５社）及び外国銀行の内部監査担当者との間で、内部監査計画、リスク・アセスメントに基づき定期的な意見交換を行い、当局としての問題意識を共有し、内部監査計画へ可能な限り盛り込み、当局の考える問題点の自主的な改善を慫慂するなど、内部監査の活用に向けた取り組みを開始したところであるが、今後の金融モニタリングの中においてもこうした取り組みを継続していく必要がある。

2. 反社会的勢力、マネー・ローンダリング（資金洗浄）への対応

（1）検証の意義・検証手法

金融機関は、業務の公共性に鑑み、反社会的勢力（以下、「反社」という）及びマネー・ローンダリング（資金洗浄。以下、「マネロン」という）・テロ資金供与（以下、反社・マネロン・テロ資金供与を、「反社・マネロン等」という）に対する適切なリスク管理を行う必要がある。反社・マネロン等の活動は、近時、ボーダーレス化しており、手口も巧妙化している。金融機関には、これに応じた対応が求められている。

このような状況を受け、2013 年 4 月には、改正された「犯罪による収益の移転防止に関する法律」（以下、「犯収法」という）が施行され、顧客本人確認の更なる強化が求められているほか、「『世界一安全な日本』創造戦略」（2013 年 12 月 10 日閣議決定）では、テロの手段を封じ込める対策の強化の一環としての犯収法の履行に係る特定事業者への指導監督の強化や、暴力団対策等の推進・強化、マネロン対策の強化が掲げられている。

また、国際的にも、マネロン等の防止に向けた国際基準を策定する多国間の枠組みである金融活動作業部会（FATF）が、2012 年 2 月、改訂勧告を公表し、金融機関の顧客や取引等のリスクに応じた対応を求めるリスク・ベース・アプローチを導入したほか、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が、2014 年 1 月、銀行におけるマネロン等のリスク管理に関するガイドラインを改訂した。

さらに、海外当局、特に米国では、マネロン等に関与したり、マネロン等の管理態勢に脆弱性がある等の問題がある金融機関に対し、巨額の制裁金を科す処分を行っており、海外業務を営む日本の金融機関にとって、マネロン等のリスクは、金融機関の存続を脅かす重大なものとなっている。

こうした中、金融機関においては、反社・マネロン等に対する管理態勢の整備につき、絶えず高度化に向けた取組みを行っていくことが期待されている。

本事務年度の金融モニタリングにおいては、金融機関の反社・マネロン等管理態勢について、業態横断的な水平的レビューを行った⁶⁶。具体的には、3 メガバンクグループ及び大手生保 4 社・大手損保 3 グループについては、オンサイ

66 2013 年 9 月「平成 25 事務年度金融モニタリング基本方針」及び 2013 年 12 月「みずほ銀行等における反社等の問題を踏まえた今後の検査について」。

ト・モニタリングを通じて、その他金融機関については、アンケートやヒアリングなどのオフサイト・モニタリングの手法を中心に、検証を行った。

(2) モニタリング結果（業態ごとの実態）

反社・マネロン等管理態勢に関し、業態ごとの現状を検証したところ、以下の特徴が見られた。

①3 メガバンクグループ

3 メガバンクグループは、広く海外拠点を設け、海外業務を行っており、海外拠点が所在する国によっては、日本より厳格なマネロン等への対応が求められている。

こうした中、3 メガバンクグループでは、反社・マネロン等の管理態勢は概ね整備されているが、一部大手銀行において提携ローン等の問題が認められたこと等を踏まえ、今後も絶えず、取引態様や個別取引に応じた適切なリスク調査・分析を行い、ベスト・プラクティスも参考に、更なる高度化の取組みが求められる。

②地域銀行

反社・マネロンの活動は広域化している。また、地域銀行の営業エリアも本店が所在する地域だけではなく、県外進出やインターネットバンキングの導入などにより広域化している。

こうしたことから、地域銀行は、規模の大小や営業地域の違いに関わらず、反社との取引やマネロンのリスクを考慮しつつ、例えば、従来の営業地域に限定しない反社情報の収集態勢等を整備していく必要がある。

また、データベースの整備や IT システムの高度化を進めるにあたり、コストの問題もあって単独行での対応が難しい場合には、システムの共同化を検討しているケースも認められた。

③その他の銀行

例えば、インターネットによる業務を中心とする銀行では、非対面取引が中心となることから、業務の特性上、反社との取引やマネロンのリスク

が相対的に高い。

検証の結果、管理態勢の IT システム化が図られているものの、より実効性のある反社・マネロン等管理態勢を構築するためにも、例えば、取引モニタリングシステムにおける疑わしい取引等の検知のための閾値の適切な設定や見直しなどといった IT システムの質的向上が課題となっている。

④外国銀行在日拠点

外国銀行在日拠点は、G-SIFIs と非 G-SIFIs で規模が大きく異なる上、非 G-SIFIs ではビジネスモデルが様々であるほか、本店が所在する国の法制に依拠して本邦における外国銀行在日拠点に求められる管理態勢のレベルも異なるなど、個々の外国銀行在日拠点によって管理態勢の整備状況にバラツキがある。

このため外国銀行在日拠点ごとのリスクに応じた管理態勢の高度化に向けた取組みが課題となっている。

⑤生命保険会社

生命保険会社は、これまでもモラルリスク対策等として管理態勢を構築してきており、2012 年 4 月には、生命保険商品に暴力団排除条項（以下、「暴排条項」という）を導入するなど、反社等対応態勢の構築に向けた取組みが進展している。

なお、保険契約は、原則として保険給付が死亡等の確率的な要件の発生に依存するためマネロン等に悪用されるリスクは低いとも考えられるが、他方で、犯罪収益の隠匿などにも利用され得る貯蓄性商品も存在している。

このため、マネロン対応の態勢整備についても、引き続き、各生命保険会社における取組みとともに、反社情報の収集等については業界全体でも対応していくことが必要である。

⑥損害保険会社

損害保険会社は、順次、損害保険商品に暴排条項を導入しているところであり、被害者救済の観点にも配慮しつつ、まずは、基本的な内部における管理態勢の整備を着実に行う必要がある。

なお、生命保険会社と同様、一定の偶然の事故によって生ずることのある損害をてん補することを約すという損害保険商品の性質から、マネロン等に悪用されるリスクは非常に低いとも考えられるが、他方で、犯罪収益の隠匿などにも利用され得る貯蓄性商品も存在している。

このためマネロン対応の態勢整備についても、引き続き、各損害保険会社における取組みとともに、反社情報の収集等については業界全体でも対応していくことが必要である。

(3) モニタリング結果（業態横断的なテーマごとの検証）

ここでは、各業態に共通する以下の課題、

- ①経営陣による議論・検討
- ②管理態勢の在り方
- ③データベースの構築状況
- ④取引モニタリングの状況及び疑わしい取引の届出の態勢
- ⑤反社との取引解消に向けた対応

についての検証結果を紹介する。

①経営陣による議論・検討

反社排除の方針の宣言等、経営陣が反社対応に適切に関与することは、当該金融機関による組織的かつ継続的な対応の上で不可欠である⁶⁷。

こうした中、反社・マネロン等対応に関する事項は、全ての金融機関で、経営陣に対して定期的に報告されている。

また、一部大手銀行における提携ローンの問題を契機に、多くの金融機関で、経営陣の認識が高まり、反社との取引解消の方向性や提携ローン等の問題などが具体的に議論されるようになってきている。

さらに、好事例として、

- ・ G-SIFIs と自行の管理態勢についての比較・分析の報告を受けた経

67 こうした重要性を踏まえ、今般の監督指針等の改正により、金融機関に対する監督上の着眼点として、「(1) 組織としての対応」の項目を設けて「取締役等の経営陣が適切に関与し、組織として対応することとしているか。」という点を明確化したほか、「(5) 反社会的勢力との取引解消に向けた取組み」という項目を設けて「反社会的勢力との取引が判明した旨の情報が反社会的勢力対応部署を経由して迅速かつ適切に取締役等の経営陣に報告され、経営陣の適切な指示・関与のもと対応を行うこととしているか。」という点を明確化した。

営陣が、認識した課題や管理態勢の高度化について議論を行い、スケジュール等を策定して進捗させている事例、

- ・ 自行の所在県以外での業務が拡大していることを踏まえ、経営陣が他県での反社情報の収集等の強化を指示している事例、
- ・ 反社対応部署とマネロン対応部署をまたいだ全社的なタスクフォースの立ち上げを経営陣が指示している事例、

等がみられた。

②管理態勢の在り方

反社対策とマネロン・テロ資金供与対策は、密接に関連するものであり、反社対応部署とマネロン等対応部署が区々となっている場合には、両部署間の適切な連携を図ることが有効である。

また、営業店等のフロント部署と反社対応部署・マネロン等対応部署等のミドル・バック部署においても適切に連携を行い、反社・マネロン等対応にあたる必要がある⁶⁸。

この点、反社・マネロン等対応の所管部署については、3メガバンクグループの全てをはじめとした銀行では、例えば、「金融犯罪対策部」を設けるなど、反社・マネロン等対応に加え、振り込め詐欺対策等も含め一元的な管理部署で対応することとしている事例がみられる。

一方、地域銀行や生命保険会社では、例えば、反社対応を「コンプライアンス統括部」や「総務部」が、マネロン対応を「事務統括部」がそれぞれ所管するなど、管理部署を区々としている事例も少なくない。

また、所管部署が異なる場合であっても、多くの金融機関で部署間の連携を行っているとしているものの、具体的な連携が、定期的な部署間の協議や疑わしい取引の届出の回覧などにとどまっている事例もみられる。

さらに、営業店等のフロント部署と反社対応部署・マネロン等対応部署等のミドル・バック部署の連携については、大半の金融機関では連携が図られているとしているが、一部の金融機関においては、フロント部署とミ

68 この点、今般の監督指針等の改正により、金融機関に対する監督上の着眼点として、「(1) 組織としての対応」の項目を設け、組織的に対応することの必要性・重要性や、銀行単体のみならず、グループ一体となった対応態勢の重要性を改めて明確化したほか、従前より、「金融検査マニュアル」には、「関係部門間の横断的協力態勢」(法令等遵守態勢の確認検査用チェックリストⅢ. 2. ② (iii)) の整備という項目を設けている。

ドル・バック部署の連携が不足又は連携する態勢にない、としている。

なお、好事例として、

- ・ 反社・マネロン等対応に加え、振り込め詐欺対策も含め金融犯罪対策として一元的に同一の部署で管理するとともに、同一のシステムを用いて管理することにより、不正取引の謝絶や振り込め詐欺が疑われる取引の謝絶に効果を上げている事例、
- ・ 反社・マネロン等対応部署において、銀行全体のリスク評価を実施し、対応の強化が必要な営業店を把握した上で、営業店に対して個別に適切な指導を行い、不正利用口座の開設数減少につなげている事例、

が認められた。

③データベースの構築状況

反社を取引から適切に排除するためには、各金融機関において、反社情報をデータベース化するとともに、情報の適時の更新等、データベースの質的な向上が必要である⁶⁹。

なお、全国銀行協会は、2013 年 11 月、「反社会的勢力との関係遮断に向けた対応について」を公表し、他の業界団体に対して反社情報の提供を行うことを検討していく旨表明するとともに、生命保険協会や日本損害保険協会も、同様に反社との関係遮断に向けた取組みを強化する旨を表明するなど、反社情報の共有については、自主的に業態横断的な取組みが行われている。

他方で、各業界から提供される反社情報をどのように活用するか、という点は、各金融機関の取組みによるところが大きい。

新たに得られた反社情報の自社データベースへの追加状況については、大半の金融機関で、新たに得られた反社情報を月次以上の頻度で追加更新しているなど、得られた反社情報を適切に活用していることが認められた。

また、情報が陳腐化した場合等の情報の更新状況については、大半の銀行ではこれを行っているとしているが、一部の外国銀行在日拠点、生命保険会

69 今般の監督指針等の改正でも、「反社会的勢力対応部署において反社会的勢力に関する情報を積極的に収集・分析するとともに、当該情報を一元的に管理したデータベースを構築し、適切に更新（情報の追加、削除、変更等）する体制となっているか。また、当該情報の収集・分析等に際しては、グループ内で情報の共有に努め、業界団体等から提供された情報を積極的に活用しているか。」と、情報の更新やグループベースでの情報共有が必要であることを明確化した。

社、損害保険会社では取組みが不十分な例もみられる。

④取引モニタリングの状況及び疑わしい取引の届出の態勢

金融機関が疑わしい取引の届出⁷⁰を適切に行うためには、対象となる取引を抽出するための取引モニタリングシステム、及び抽出した取引について適切に疑わしい取引の届出を行うための内部管理態勢を構築するとともに、当該態勢を適時に見直すことが必要である。

この点については、3メガバンクや大半の銀行で、取引モニタリングシステムを導入済みであるが、外国銀行在日拠点、生命保険会社、損害保険会社では導入されていないところがみられる。

また、近年の疑わしい取引の届出受理状況を見ると、各業態ともに、同届出受理件数が増加する傾向にあり、特に保険業界では、その傾向が顕著となっている。

なお、好事例として、

- ・ 「疑わしい取引の参考事例」（金融庁公表）などに基づき作成した、数十にもわたる様々なパターンのシナリオにより、システムによる取引モニタリング及び取引の抽出を行うとともに、抽出された取引数を定期的に検証することにより、シナリオの見直しにつなげている事例、
- ・ 顧客の過去取引や類似の顧客群と比較した上で異常な取引かどうかを検知する、いわゆるプロファイリングベースによるシステムで検知を行い、入出金回数・金額の閾値の設定だけでは捕捉困難な取引も検出することとしている事例、

等が認められた。

⑤反社との取引解消に向けた対応

反社との関係の遮断には、取引関係を持たないように、取引開始前に謝絶することが基本であるが、合わせて取引開始後に反社と認識された場合の取引解消に向けた取組みも重要である。

そのためには、取引謝絶・解消に関する手続を社内規程やマニュアルに定めるとともに、謝絶・解消等にあたっては、外部専門機関と緊密に連携

70 金融機関は、犯収法により、特定業務において収受した財産が犯罪による収益である疑い等があると認められる場合においては、速やかに、行政庁に届け出なければならないとされている。

することが必要である⁷¹。

取引開始前の謝絶や取引開始後の解消のための規程やマニュアルの整備については、業務の態様により業態ごとに差があるが、大半の銀行及び生命保険会社では、いずれも整備しているとしている⁷²。

なお、好事例として、暴排条項導入前の既存与信先について、経営陣が合意解約に向けて弁護士とともに対応するよう指示を行い、実際に貸出先から同意が得られて解消に至った事例が認められた。

（４）今後の課題

反社・マネロン等対応の重要性を踏まえ、当局としては、引き続き、金融機関における反社・マネロン等対応の実態を、モニタリングにおける重要項目と位置付け、金融機関における管理態勢の高度化の後押しをしていくとともに、当局における検証手法の高度化を図っていく必要がある。その際には、今回の水平的レビューにより明らかになったとおり、各業態の業務の特性に配慮しつつも、各業態間での対応のバラツキを減らしながら、管理態勢の高度化を図っていく必要がある。

金融機関においては、関連部門間（マネロン対応部署と反社対応部署、フロント部署とミドル・バック部署）の連携態勢、取引モニタリングシステムにおける実効性のある抽出基準の設定や見直しの状況等の課題について、適切に対応していくことが必要であり、当局としても、この点に関して更にモニタリングを行っていく必要がある。

また、個別金融機関だけでなく、業界団体や警察庁等の関係機関とも協力しつつ、業界全体のレベルアップの後押しをしていく必要がある。

71 この点、監督指針等においても、組織としての対応を求めているほか、一元的な管理態勢の構築として、「反社会的勢力対応部署において対応マニュアルの整備や継続的な研修活動、警察・暴力追放運動推進センター・弁護士等の外部専門機関との平素からの緊密な連携体制の構築」を求めている。

72 損害保険業界においては、順次損害保険商品の約款に暴排条項を導入しているところであること等から、損害保険契約の謝絶・解消を今回の検証の対象とせず、業務委託先や代理店委託契約等の契約を今回の検証の対象としている。

3. 投資信託販売業務態勢

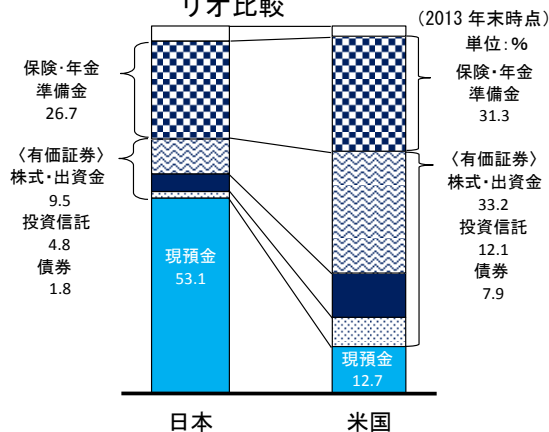
(1) 問題意識

①資産形成商品としての投資信託の役割等

日本の家計金融資産は約 1,600 兆円に上る。このうち 50%超が現金・預金であるのに対し、株式・投資信託の割合は 14%程度となっている。また、資産規模の推移を見ると、1993 年からの 20 年間で、約 1.5 倍に拡大している。

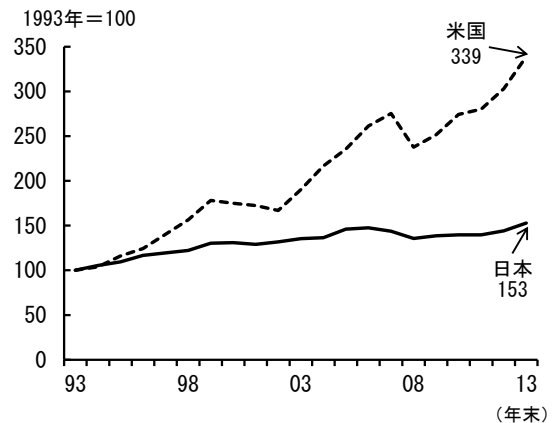
他方、米国の家計金融資産では、現金・預金が 13%程度にとどまる一方、株式・投資信託の割合が 45%に上っており、資産規模は 1993 年から約 3.4 倍に拡大している（図表Ⅲ-3-1、Ⅲ-3-2）。

図表Ⅲ-3-1 日米の家計金融資産のポートフォリオ比較



(出典) 日本銀行、FRB

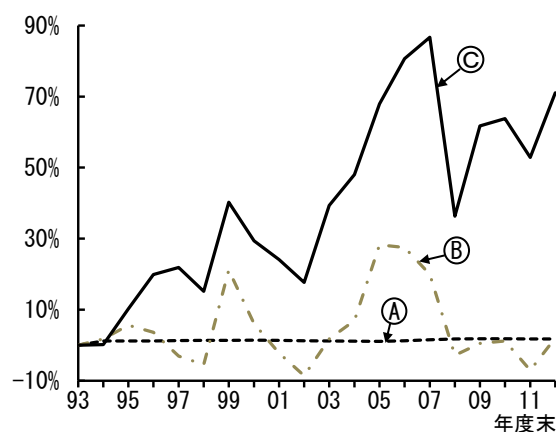
図表Ⅲ-3-2 日米の家計金融資産の規模の推移



(出典) 日本銀行、FRB

このように資産規模の拡大に差異が生じた背景の一つには、両国における家計金融資産のポートフォリオの違い（特に株式や投資信託といったリスク性資産の割合）があると考えられる。日本ではこの時期、デフレが継続しており、元本保証資産である現金・預金の保有が有利であったとも考えられるが、例えば、国内外の資産に対して、一定金額を定期的に中長期にわたり分散投資していれば、次頁図表Ⅲ-3-3 の試算の“C”のように、世界経済の成長を反映したリターンが実現できた可能性もある。

図表Ⅲ-3-3 グローバルな分散投資の収益の試算



	運用方法	リターン (年平均)
A	定期預金で積立運用	0.1%
B	国内の株・債券に半分ずつ積立投資	0.1%
C	国内・先進国・新興国の株・債券に 1/6ずつ積立投資	3.6%

(注 1) 各計数は、毎年同額を投資した場合の各年末時点での累積リターン（為替ヘッジ無し）。

株式は、各国の代表的な株価指数を基に、市場規模等に応じ各国のウェイトをかけたもの。

債券は、各国の国債を基に、市場規模等に応じ各国のウェイトをかけたもの。

(注 2) 「リターン(年平均)」は、累積リターンを運用年数で除したもの（以下、図表Ⅲ-3-10 及び図表Ⅲ-3-11 において同じ。）。

(出典) Bloomberg

日本の家計金融資産は世界有数の規模であり（図表Ⅲ-3-4）、家計金融資産を効果的に運用し、個人の安定的な資産形成を進めていく重要性は大きい。

図表Ⅲ-3-4 主要先進国の家計金融資産の規模比較（2013 年末時点）

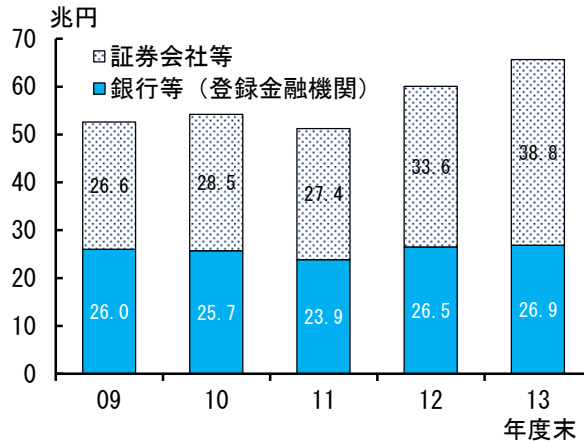
	家計金融資産 [兆円]
米国	6,976
日本	1,644
イギリス	846
ドイツ	745
フランス	640
イタリア	549
カナダ	515

(注) 1ドル=104.9円、1カナダドル=98.6円、1ユーロ=144.5円、
1ポンド=173.2円で換算

(出典) 日本銀行、FRB、ECB、OECD

個人が、資産形成において様々な資産に分散投資を行う手段として、投資信託は重要であるが、日本においては、投資信託による運用は家計金融資産の4.8%にとどまっている（前出図表Ⅲ-3-1）。このうち、銀行を窓口として購入されたものが残高基準で4割強に上っており、銀行による投資信託販売業務は重要な役割を担っている（次頁図表Ⅲ-3-5）。

図表Ⅲ-3-5 販売態別投資信託残高推移



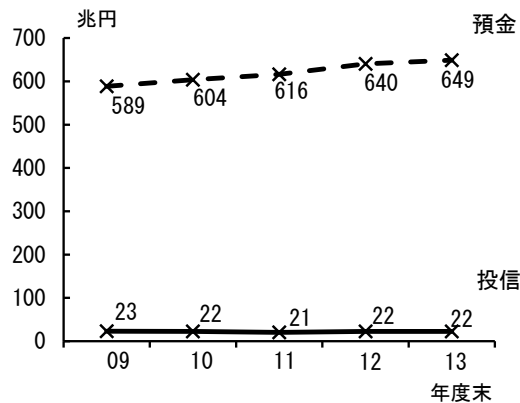
（注）公募株式投資信託についての数値。

（出典）投資信託協会

②銀行による投資信託販売の状況

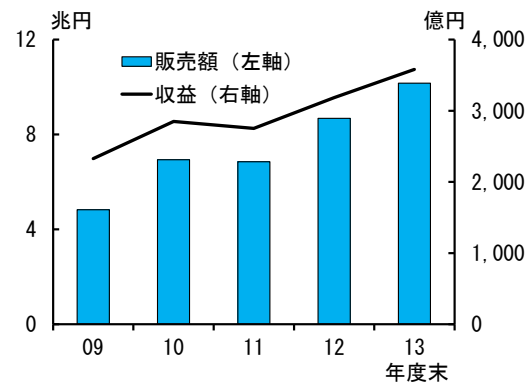
1998年に銀行による投資信託販売が解禁されて15年余りが経過したが、足元（2009年度末～2013年度末）では、預金残高が増える一方、銀行が預かる投資信託残高は伸び悩んでいる。ただし、この間も、銀行は投資信託の販売により、収益を伸ばしている（図表Ⅲ-3-6、Ⅲ-3-7）。

図表Ⅲ-3-6 銀行⁷³の預金・投信残高の推移比較（2009年度～2013年度）



（出典）金融庁、全国銀行協会

図表Ⅲ-3-7 銀行の投信販売額・投信に係る収益の推移（2009年度～2013年度）



（注）2013年度末の値は、一部の銀行を除き見込み額

（出典）金融庁

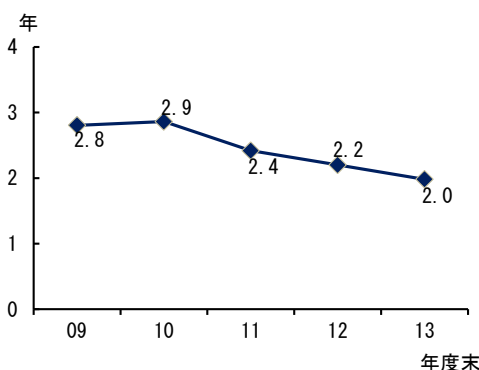
投資信託残高が伸び悩む一方で、銀行の投資信託販売に係る収益が増加する状況は、顧客による投資信託の保有期間が短期化し、乗換え売買が行われている中で生じていると推測される。実際、投資信託全体の平均保有期間⁷⁴を

73 主要行等と地域銀行との合算。

74 投資信託全体は、証券会社経由で購入された投資信託も含む（出典：投資信託協会）。平均保有期間は、当年度末と前年度末の投資信託残高の平均を当年度中の解約・償還額で除して推測。

見ると、図表Ⅲ-3-8 のとおり、短期化の傾向が見受けられる。銀行における平均保有期間⁷⁵はこれよりは長い（2013 年度末の主要行等の顧客の平均保有期間は 2.5 年、地域銀行は 2.8 年）ものの、銀行の顧客において、総じて 2～3 年間での乗換え売買が行われている傾向にあることが見受けられる。

図表Ⅲ-3-8 投資信託全体の平均保有期間の推移



(注 1) 購入した金融機関の業態は問わない（証券会社経由のものも含まれる。）。

(注 2) 対象は公募株式投資信託（公社債投信・私募投信は含まれない。）。

(出典) 投資信託協会

銀行で多く売られている投資信託⁷⁶の動向を見ると、図表Ⅲ-3-9 のとおり、投資対象を特定の種類の資産（特定の通貨建て債券、特定の国の不動産や高利回り債券、高配当株式など）に限定したものが多く見られた（分配頻度については、毎月分配のものが多く見られた）。

図表Ⅲ-3-9 銀行で取扱いのある投資信託の売れ筋⁷⁶ 推移

	2009年4月	2010年4月	2011年4月	2012年4月	2013年4月	2014年4月
1	新興国・債券〔通貨選択 〔ブラジルレアル〕〕 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	国内・成長株式 ＜年 1 回分配型＞	米国・高利回り債券 ＜毎月分配型＞
2	国内外・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	国内外・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	米国・高利回り債券 ＜毎月分配型＞	新興国・高配当株式 ＜毎月分配型＞	米国・高利回り債券 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞
3	豪ドル建NZドル建・高格 付債券 ＜毎月分配型＞	ブラジルレアル建・債券 ＜毎月分配型＞	国内外・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	新興国・債券〔ヘッジ有〕 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	新興国・高配当株式 ＜毎月分配型＞
4	豪ドル建・高格付短期債券 ＜毎月分配型＞	豪ドル建・高格付短期債券 ＜毎月分配型＞	米国・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	ブラジルレアル建・債券 ＜毎月分配型＞	国内外・高配当株式（イン フラ等） ＜毎月分配型＞	国内外・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞
5	ブラジルレアル建・債券 ＜毎月分配型＞	米国・高利回り債券 ＜毎月分配型＞	国内外・REIT〔ヘッジ無〕 ＜毎月分配型＞	豪ドル建・高格付短期債券 ＜毎月分配型＞	国内外・債券〔ヘッジ有〕 ＜毎月分配型＞	海外・高利回り債券 ＜毎月分配型＞

(注 1) 各月の「売れ筋投資信託」をその属性（投資対象、分配頻度等）で表記（同一表記でも異なる商品の場合がある。）。

(注 2) 青色網掛けは特定通貨建債券（又は特定通貨の値動きのリスクを取る商品）、緑色網掛けは米国不動産投信、桜色網掛けは海外高利回り債券、黄色（網点）網掛けは高配当株式に主として投資するもの。

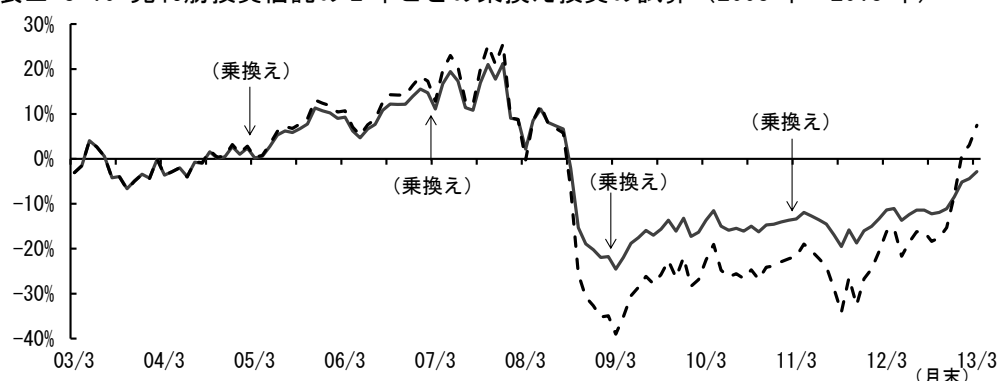
(出典) QUICK

75 平均保有期間算出に用いた 2013 年度中の計数のうち、一部の銀行の数字は推計値。

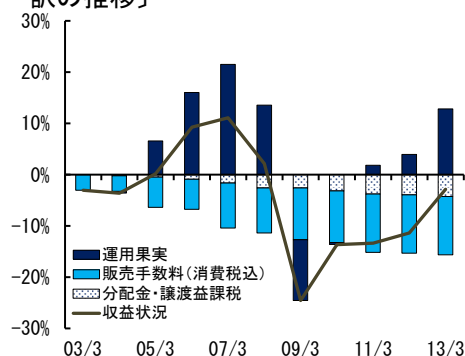
76 本年 5 月末時点で 5 行以上の銀行で取扱いのある公募株式投資信託（追加型）のうち、各時点の月間資金流入額（設定額から解約額を減じたもの）の上位 5 商品。

2～3 年間での投資信託の乗換え売買を行った際の顧客のリターンをイメージするために、モデルケースとして、2003 年 3 月末から 10 年間、2 年ごとに、その時々最も人気のあった投資信託に乗り換える売買を行った場合の収益状況について試算を行った（図表Ⅲ-3-10）。このケースでは、10 年を通じて、投資した資産は 3%減少した（年平均▲0.3%。分配金受取の場合。分配金再投資の場合は年平均 0.7%）。また、その損益の内訳（運用果実・販売手数料・課税）は、以下のとおりである。

図表Ⅲ-3-10 売れ筋投資信託の 2 年ごとの乗換え投資の試算（2003 年～2013 年）



〔上記の試算（分配金受取）における損益内訳の推移〕



	運用方法(分配金の取扱い)	リターン(年平均)
—	分配金受取	▲0.3%
- - -	分配金再投資	0.7%

（注 1）投資の期間や乗換えの頻度等により試算結果は異なることに留意する必要がある。

（注 2）ここでいう「売れ筋投資信託」とは、本年 5 月末時点で 5 行以上の銀行で取扱いのある株式投資信託（追加型）のうち、各時点の月間資金流入額（設定額から解約額を減じたもの）の最上位のもの（直近の保有商品と同じ場合は次点のもの。）。

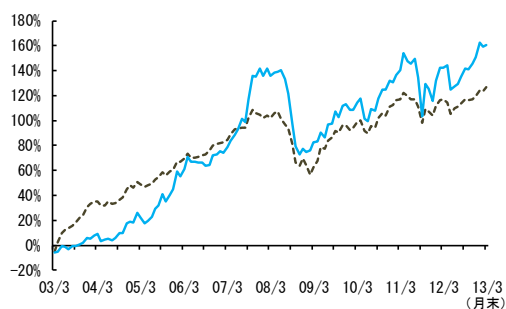
（注 3）販売手数料は一律 3.15%（消費税込）、期中の分配金や譲渡益に対する課税税率は 10%として計算。

（出典）QUICK

一方、国内外の資産に分散投資を行う場合のリターンをイメージするため、モデルケースとして、上記と同じ 2003 年 3 月末に、米国・英国それぞれの、国内・国外、株式・債券で分散投資を行う投資信託（バランス型投資信託）を購入し、10 年間保有し続けた場合の収益状況について試算を行った（次頁図表Ⅲ-3-11）。

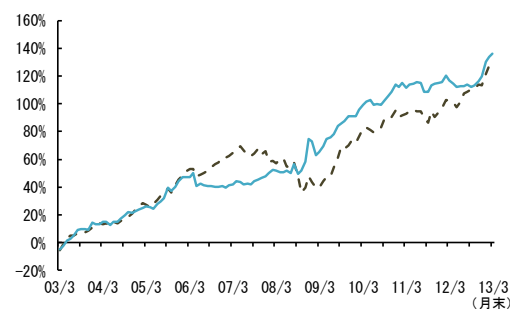
図表Ⅲ-3-11 米国・英国でバランス型投資信託に投資した場合の試算

〔米国の場合〕



	運用商品	リターン(年平均)
----	ファンドA	12.7%
—	ファンドB	16.1%

〔英国の場合〕



	運用商品	リターン(年平均)
----	ファンドC	13.2%
—	ファンドD	13.6%

(注 1) 米国・英国それぞれで、国内・国外、株式・債券に分散投資する 2003 年以前より運用されている投資信託のうち、規模の大きい 2 商品を選定（米国は Bloomberg にて資産配分方針が資産混合・国内外の Mutual Fund から、英国は FE Trustnet にて資産配分方針が株式 20～60%の資産混合（英国資産運用業協会（IMA）基準）の Unit trust 又は OEIC から選定）。

	資産残高（ネット）	投資資産（国内株：海外株：債券）	
ファンド A(米)	61,000 億円	26%：32%：20%	(2014 年 4 月末)
ファンド B(米)	37,000 億円	39%：38%：3%	(2014 年 3 月末)
ファンド C(英)	8,000 億円	45%：14%：32%	(2014 年 4 月 15 日)
ファンド D(英)	5,000 億円	14%：37%：35%	(2014 年 3 月末)

（資産残高は各時点のドル円、ポンド円レートで換算。投資資産の比率は、国内株・海外株・債券以外も含まれるため合算は 100%とならない。また、運用報告書上、国内株・海外株・債券と明示されていない場合もこれらが含まれる可能性がある。）

(注 2) 購入時手数料は各ファンドの目論見書に記載された所定の販売手数料率。分配金がある場合は再投資せず受け取り。

(注 3) 期中の分配金の課税税率は米国 15%、英国 10%として計算。ただし、所得により税率が異なり得るほか、米国ではさらに州税等がかかり得る。

(出典) Bloomberg、FE Trustnet、各ファンドの運用報告書等

③投資信託販売態勢の検証に係る問題意識

資産運用では、一般に、投資対象（地域（国内・国外）・種類（債券や株式等））や投資時期を分散して投資することにより、長期的に安定的な収益が期待できるとされており、これまで述べた例もこの見方と整合的である。実際、米国での、確定拠出年金や、英国での ISA(Individual Savings Accounts)においても、投資信託を通じたこうした投資が行われている。

日本で、こうした投資による資産形成が定着しないのはなぜか。投資信託の乗換え売買による販売手数料により収益を稼ぐ、という経営のインセンティブが金融機関にあることに起因しているのではないか、という問題意識に基づき、投資信託販売に係る営業現場のインセンティブや提供商品選定の考え方等について検証を行った。

（２）モニタリング結果

①営業現場のインセンティブ

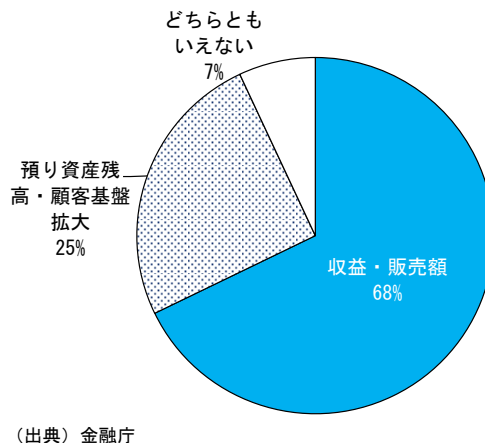
まず、銀行が、投資信託販売について営業現場に対していかなるインセンティブ付けを行っているかにつき、各銀行⁷⁷にアンケート調査等を行った。

具体的には、営業店における業績評価の判断材料となる指標（収益、販売額、預り資産残高、顧客基盤（新規顧客等）など）を、それぞれどの程度の比重で評価しているかについて質問を行った。

この結果、「収益・販売額」、「預り資産残高」及び「顧客基盤拡大」のおおよその比重を見ると、3：1：1（主要行等の例）や 5：1：1（地域銀行の例）など、収益・販売額に大きく重点を置いている例が多くみられた。他方、中には、1：3：1（地域銀行の例）と残高に比重を置いている例もあった。

そこで、アンケートから得られた各行の業績評価のための指標を「収益・販売額」と「預り資産残高・顧客基盤拡大」に分けて、いずれを重視しているかで全体を整理したところ、図表Ⅲ-3-12 のように、7 割の銀行が「収益・販売額」に比重を置いているとの結果となった。

図表Ⅲ-3-12 預り資産に係る営業店業績評価の比重



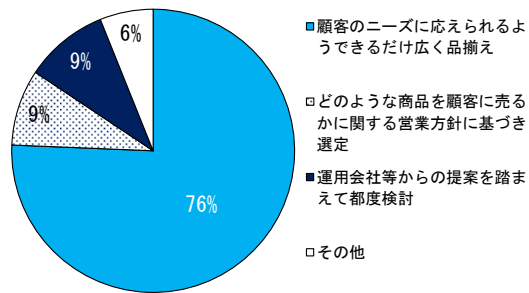
②提供商品選定の考え方

次に、提供商品選定の考え方を各銀行にアンケート調査等を行った結果、主要行等を含む多くの銀行が、顧客の様々なニーズに応える観点から幅広い商品を揃える方針と回答した（次頁図表Ⅲ-3-13）。

77 対象は、主要行等及び地域銀行。

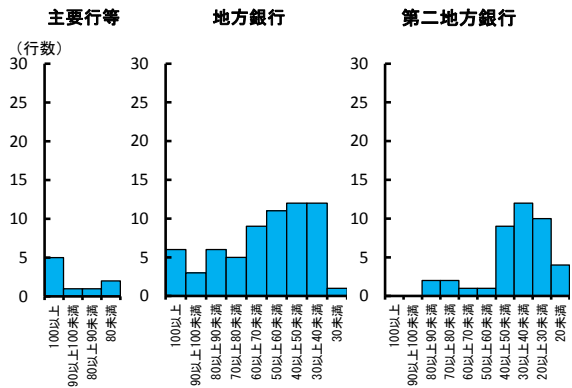
各銀行の取扱商品数で見ると、主要行等で平均 119 商品、地銀で平均 62 商品、第二地銀で平均 38 商品との結果となっている（図表Ⅲ-3-14）。

図表Ⅲ-3-13 投資信託等に係る提供商品選定の考え方



（出典）金融庁

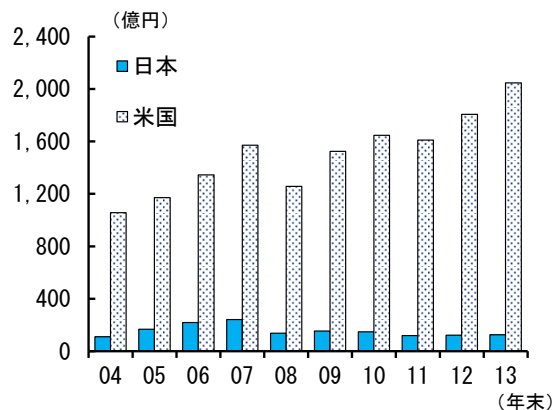
図表Ⅲ-3-14 投資信託取扱商品数の状況



（出典）金融庁

日本の投資信託全般を、米国との比較で見ると、1本あたりの資産規模がかなり小さい傾向にある（図表Ⅲ-3-15）。この背景の一つとして、前述の銀行の幅広い商品を揃える方針ともあいまって、次々と新しい商品が設定、販売される一方、償還されるファンドも多いことで、総じて、ファンドの資産残高が伸びていない状況にあるのではないかと考えられる（図表Ⅲ-3-16）。

図表Ⅲ-3-15 日本・米国の投資信託の1本あたりの平均資産残高の推移

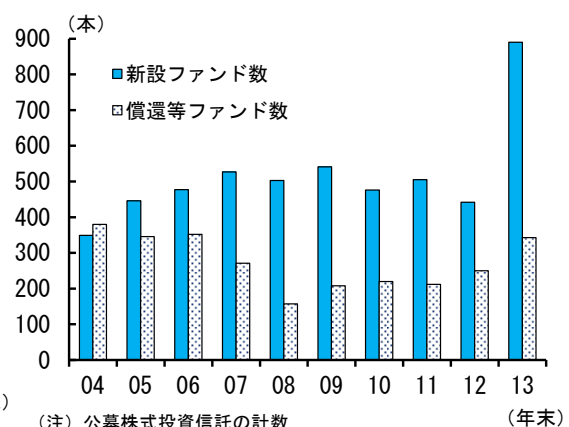


（注1）単位型（Close-end fund）・ETF 除く。

（注2）1ドル=104.9円（13年末）で換算。

（出典）投資信託協会、Investment Company Institute

図表Ⅲ-3-16 日本の投資信託の過去10年間の新設・償還ファンド数推移



（注）公募株式投資信託の計数

（出典）投資信託協会

また、グループ内に運用会社を有する銀行⁷⁸（3メガバンクグループ及び三井住友信託銀行、新生銀行）について、商品選定におけるグループ内運用会社の商品の取扱いについて調査したところ、これらの銀行の取り扱う投資信託のうち、グループ内の運用会社のものは平均5割程度であった。ただし、商品選定にあたって、例えば、既存商品と重複していてもグループ会社の提案であれば採用するといった優遇事例までは、特に認められなかった。

③顧客のニーズに適った販売

顧客のニーズに適った販売を行う観点から、どのような営業戦略を採っているのかを各銀行にアンケート調査を行った。

この結果、大半の銀行は、明確に顧客層を分けた営業戦略を立てていないか、又は、顧客をセグメント分けしている場合でも資産（規模等）を基準にするにとどまっており、組織として顧客の資産形成のニーズを踏まえて、それに沿った営業を行うとの観点からは、一層の工夫の余地がないか、さらに検討していくことが考えられる。

例えば、個人の資産形成を考える上では、長い運用期間とキャッシュフローが見込める若年層ではリスクの比較的高い運用、取崩しの始まる退職者層では安定した運用、というように、ライフサイクルに応じて適した運用方法は異なると言われており、これを踏まえて顧客の年代別に営業方法を変えることも考えられる。ただし、今回、セグメント分けをしている銀行のうち、年齢（資産形成層・退職者層等）を基準とする銀行は16%にとどまっている。

なお、海外の大手金融機関の中では、個人向け業務における顧客ニーズに適った販売の工夫として、例えば、顧客の年齢を含めた属性や過去の取引履歴等をデータ処理し、営業職員に対して、個々の顧客のニーズに沿った商品提案を行わせるシステムを構築している事例もみられる。この金融機関では、組織として、個々の顧客のニーズに合わせた提案を行い、顧客の満足度と、自らの収益拡大の両立を図っていると言われている。

④投資信託販売姿勢の変化

①～③で見たように、銀行の投資信託販売業務については、総じて、経営は販売手数料を重視し、その観点から営業現場へのインセンティブ付与を行ってきた。このため、顧客において2～3年の短期間での乗換え売買（これにつながる投資信託商品の頻繁な組成と償還）が行われる傾向がみられた。

78 傘下の運用会社が本年5月に業務開始したあおぞら銀行は含めていない。

そうした中、銀行の預かる投資信託残高は増えていない状況が続いている。

他方で、3メガバンクグループを中心に、NISAの導入などを契機として、以下のような動きが出てきている。

- i. 業績評価体系を、これまでの収益への傾斜から残高や顧客基盤拡大を重視する方向へ転換。
- ii. 販売計画においても、手数料収益の目標を引き下げ、投資信託の預り資産残高の積み上げを重視する方針へと転換。
- iii. 分配回数が少なく手数料率も低い商品や、特定の指数に連動するよう分散投資を行う商品（インデックスファンド）を中長期保有に向けた商品と位置付け、ラインナップの充実・提供商品の再整理を実施。

特に、3メガバンクグループでは、ここ1年余りの間に業績評価体系を見直し、「預り資産残高・顧客基盤拡大」を重視する方向へと転換している。また、中には、リスクの複雑な商品は、グループ内の証券会社でのみ取り扱うこととし、銀行窓口での提供を取りやめる動きも出てきている。

（3）今後の課題

日本において、様々な資産への分散投資を通じた個人の安定的な資産形成を進めていくには、①金融機関が顧客のニーズを的確に把握し、そのニーズに沿った商品のうち顧客にとって最良の商品を提供する、②こうした取組みが、顧客による投資の成功体験をもたらし、ひいては、貯蓄から投資への流れを一層進めることにつながる、③この結果、金融機関においても、投資信託販売業務の収益が拡大・安定していく、という好循環を実現することが重要である。

既に述べたように、一部の銀行で新たな動きが現れているが、投資信託を販売する銀行においては、今後さらに、こうした好循環を実現する観点から、投資信託販売業務に改善・向上できる点がないか、検討することが期待される。

また、銀行の業績評価で預り資産残高等を重視する動きについても、営業現場の目標（インセンティブ）が行き過ぎると、例えば、営業店で顧客の解約の求めに消極的な対応が取られるなど、顧客の意向に沿わない営業がなされる懸念もあることから、目標設定の適切性等について不断に検証されることが重要である。

また、リスクの複雑な商品を、銀行窓口ではなくグループ内の証券会社でのみ取り扱う場合においても、顧客に適切な情報提供を行い、最適な商品の提案を行うことが求められる。

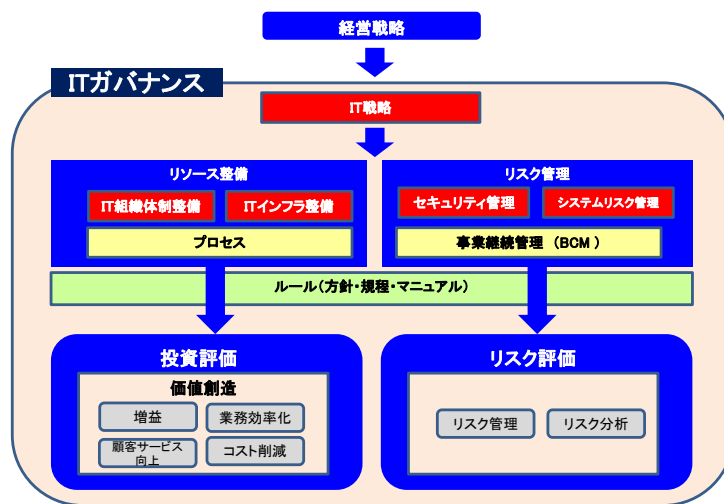
4. IT ガバナンス

(1) 検証の意義・検証手法

金融機関におけるコンピュータシステムの導入は、1960～70 年代の預金・為替事務等の自動化から始まるが、その後、24 時間入出金サービスやインターネットバンキング等のサービスの登場、リスク管理やマーケット分析への応用等により経営戦略や事業戦略と不可分の領域に及んでいる。このように、金融機関は巨大なシステム装置産業となっており、経営戦略や事業戦略上重要な領域に適時・適切なシステム投資を行い、導入したシステムを効率的・安定的に運用することが、顧客利便性を高め、顧客ニーズに則した商品・サービスを適時に展開するために重要である。

本事務年度においては、金融機関が、「経営戦略や事業戦略と IT 戦略を整合させ、導入したシステムを効率的・安定的に運営するためのマネジメント態勢」(IT ガバナンス(図表Ⅲ-4-1))をどのように構築し効果を発揮しているかについてアンケート及びオフサイト・オンサイトによるモニタリングにより実態を把握した。

図表Ⅲ-4-1 IT ガバナンスの構造 (概念図)



(2) モニタリング結果 (3メガバンクグループ)

① IT ガバナンスの状況

IT ガバナンスを推進するためのシステム部門の体制としては、事業部門ごとのシステム部署が事業部門内のシステムを所管し本部のシステム部門

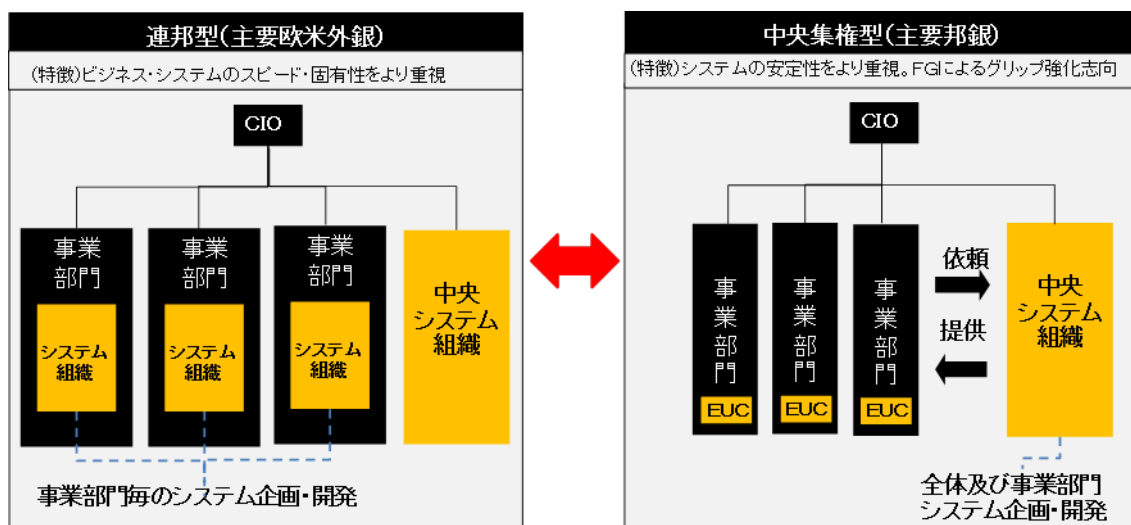
が全体を統括する「連邦型」と本部のシステム部門が全社のシステムを所管する「中央集権型」（次頁図表Ⅲ-4-2）が挙げられる。主に欧米主要行が採用する「連邦型」の組織体制は、事業部門のニーズを取り入れやすいが、重複投資が発生しやすいと言われている。一方、3メガバンクグループが採用する「中央集権型」の組織体制はシステムを安定的に開発・維持するのに適しているが、事業部門のニーズをシステム投資に反映するのに時間差が発生しやすいと言われている。3メガバンクグループにおいては、システムの安定稼働に対する社会的要請が高いこと等を反映し、システムの安定稼働を主目的とした投資への比重が高い傾向がある。

IT投資が業務粗利益に占める割合をみると、一部のG-SIFIsでは7%となっているのに対して、3メガバンクグループでは5%程度となっている。また、IT投資の目的をみると、G-SIFIsでは戦略的IT投資を2～3割行っている先があるのに対して、3メガバンクグループは1割程度となっている。

このような状況下、3メガバンクグループでは、事業戦略目標の早期実現や新ビジネス創出のための戦略的IT投資が課題となっており、事業部門にシステム企画機能を配置しシステム部門との一体化を進める取組み、システムの競争力確保を目的とした新規分野への戦略投資を確保する取組み等がみられる。

また、システム開発・運用について、一部のG-SIFIsでは、4～5割は内製化する先もあるなど相応のIT人材をグループ内に保有しているが、3メガバンクグループでは、これまでコスト削減や稼働量の変動を考慮し外部委託を推進してきた。しかしながら、最近ではシステムをビジネスの中核業務として捉え、ノウハウを蓄積し今後の新機能実現までの期間を短縮するため、内製化を目指す取組みもなされている。

図表Ⅲ-4-2 連邦型システム部門と中央集権型システム部門（概念図）



②データガバナンス態勢の整備

IT 技術の進展により大量のマーケティングデータ⁷⁹等を収集・分析することが可能となったことや、国際金融危機を受けリスクデータ⁸⁰分析の重要性が再認識されたことなどから、G-SIFIs を中心に、組織が保有するデータを一元的に収集・管理・分析し、経営判断に用いるための態勢（以下、「データガバナンス態勢」という）が構築されつつある。そこで、データガバナンス態勢の構築状況についてモニタリングを実施した。

主要 G-SIFIs では、金融安定化に向けた国際金融規制の動向⁸¹に対応し、グループ全体のリスクデータを適切に集計・報告することに加え、競争力強化のために各種経営・マーケティングデータなど多様なデータをグループ全体で一元的に収集・管理・分析するためデータガバナンス態勢を構築しつつある。

例えば、次頁図表Ⅲ-4-3 のとおり、グループ全体及び個々の事業部門にデータガバナンスのための組織を設置し、チーフ・データ・オフィサー（データガバナンスの最高責任者、CDO）やデータ・サイエンティスト（データ分析の専門家）などを配置する金融機関もみられる。また、経営の意思決定を支援するための IT インフラとして、経営情報システム（MIS）を整備しつ

79 顧客動向や顧客構成等、営業分析のためのデータ。

80 信用リスクや市場リスク等の分析に用いるデータ、融資に関するデータや市場取引に関するデータが含まれる。

81 脚注 23 バーゼル銀行監督委員会（BCBS）の「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」参照。

つある。

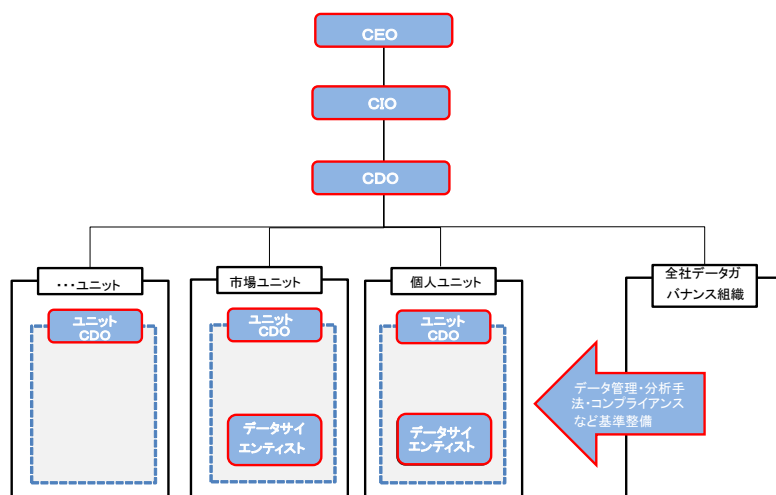
3メガバンクグループにおいては、国際金融規制に対応したリスクデータ集計・報告の仕組みの構築を進めており、将来的にはグループ全体の経営・マーケティングデータなども対象としたデータガバナンス態勢の整備を検討している。

具体的には、グループ内に分散しているデータを統合し、データ管理や分析等に係る役割・機能を明確にし、グループ横断的な知識・ノウハウを一元的に蓄積・管理し経営戦略に活用する仕組みの整備を計画している。

リスクデータや経営・マーケティングデータを一元的に収集・分析する上での課題としては、グループ内の異なる企業間やシステム間において、同一名称で内容が異なるデータや異なる名称で内容が重複するデータを整理することや、データの更新時期について整合をとること等が挙げられる。またデータ管理者の明確化や、各データの取扱ルール整備も必要である。

経営情報システム(MIS)等を含むデータガバナンス態勢の構築・活用は、グループ全体のリスクをより実効的かつ効率的に管理するとともに、顧客ニーズにあった商品・サービスをタイムリーに展開するため、3メガバンクグループやG-SIFIsにとって喫緊の経営課題であり、システムや組織等の整備・強化を進めているところである。

図表Ⅲ-4-3 主要G-SIFIsに見られるデータガバナンス組織例（概念図）



(3) モニタリング結果（地域銀行）

①IT ガバナンスの状況

多くの地域銀行においては、システムコストの削減や平準化、高度なシステム機能の実現等を目的として、勘定系システム等の基幹システムを自行で開発・運用する形態から、複数の銀行と共に共同センターを利用する形態に移行している。

その結果、地域銀行のシステム部門では、システムの開発・運用機能を縮小し、事業部門ニーズの集約や共同センターの業務状況管理などのシステム企画機能に専念する傾向にある。

こうした状況下、IT戦略としての中長期システム計画を確認したところ、グループ銀行間で協調したサービス展開を可能とするためにシステムを統一化する取組みや、自行独自商品・サービスの展開を重視して次期システム選定時に機能追加の容易性を最重要評価項目とするなどの特徴（図表Ⅲ-4-4）が認められた。

なお、システム統一に要する期間を確認すると、3年以内にシステムを統一しているグループがある一方、5～6年を要したグループもある（図表Ⅲ-4-5）。このように、システム選定等に時間を要した事例があり、当初のシステム統合計画が重要と考えられる。

図表Ⅲ-4-4 経営統合に伴うシステム統合の状況

経営統合に伴い全てのグループ内子銀行が勘定系システムを統合 (2014年5月末現在)						
グループ	経営統合前システム			経営統合後システム		
	子銀行1	子銀行2	子銀行3	子銀行1	子銀行2	子銀行3
A	自営	自営	—	同一共同センターを使用	—	—
B	自営	自営	自営	同一共同センターを使用	—	—
C	自営	自営	自営	Cグループシステムを共同利用		
D	自営	自営	—	Dグループシステムを共同利用		
E	共同センター	共同センター	—	同一共同センターを使用	—	—
F	同一共同センターを使用	—	—	同一共同センターを使用	—	元々同一センターを使用
G	共同センター	共同センター	—	同一共同センターを使用	—	—

（出典）銀行・共同センター公表資料

図表Ⅲ-4-5 持株会社設立からシステム統一までの期間

システム統一までの期間	対象グループ数	備考
0～2年	1	以前から同一共同センターを使用
～3年	3	
～4年	0	
4年以上	3	3グループとも5年以上を要した

（出典）金融庁

また、多くの銀行では中長期システム計画に具体的な目標を設定し、計画終了時に達成状況を評価して次の計画に活かしていく取組みが認められる一方で、計画終了時の評価が明確になされていない事例も認められた（図表Ⅲ-4-6）。

図表Ⅲ-4-6 地域銀行におけるシステム計画達成の評価実施状況

	調査対象行	評価実施行	評価未実施行
地銀	12 行	11 行	1 行
第二地銀	10 行	6 行	4 行
合計	22 行	17 行	5 行

（出典）金融庁

地域銀行においても、IT を経営戦略に活用していくことが益々重要となっており、中長期的な観点から経営戦略と IT 戦略が整合的なものとなるよう、経営陣レベルで IT について主体的に議論することが求められる。

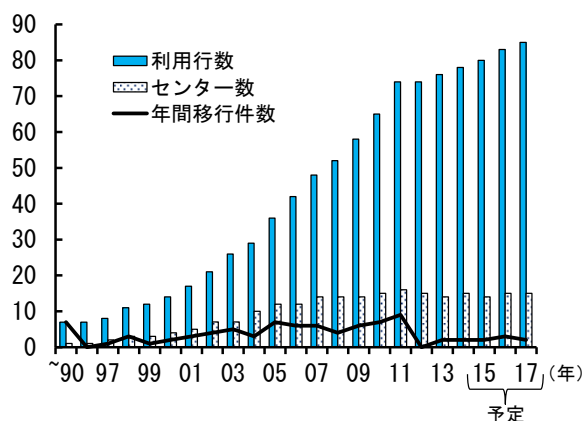
②共同センターのガバナンス

地域銀行の約 8 割が共同センターを利用しており、システムリスクの所在が個別金融機関から共同センターに移行していることから、利用行による共同センターの外部委託管理の状況や共同センター内部の管理状況についてモニタリングを実施した。

i. 共同センター利用の推移

地域銀行における勘定系システムの共同化は、地域を限定しない広域型の共同センターが初めて稼動した 1997 年頃に始まり、2000 年以降に複数のベンダーが共同センターを開設して本格的な展開を迎えた。2008 年には共同センター利用行が 50 行を越え、2014 年 5 月末時点で利用行 78 行、共同センターは 15 に達している。今後 2017 年までに利用を開始する予定の銀行まで含めると、地域銀行の 8 割以上（106 行中 85 行）が共同センターを利用することとなる（次頁図表Ⅲ-4-7）。

図表Ⅲ-4-7 システム共同化の進展



(出典) 銀行・共同センター公表資料

ii. 共同センターの利用目的

システム共同化の目的として、多くの金融機関がシステムコストの削減や平準化、自行システム要員の削減による人材の戦略的配置、高度なシステム機能の充実や新商品・サービスの迅速な対応を挙げている。

また、開発・運用作業の集約化により、制度変更等における情報収集や開発作業が容易になることや、システムの品質向上により、障害発生件数が減少するとの目的も挙げられている。

iii. 共同センター利用に係るリスク

モニタリング結果や当庁報告内容等を分析すると、共同センター利用に伴うリスクとしては以下のものが認められる（図表Ⅲ-4-8）。

図表Ⅲ-4-8 共同センター利用に伴うリスク例

リスク種別	具体例
①経営戦略・事業戦略との適合性リスク ⁸²	共同センター利用により、共同利用機能の追加に関しては費用削減・期間短縮ができたとする一方、自行独自機能の追加では費用や開発期間が増加したとする評価がある。
②共同センターの内部統制不備に起因するリスク	共同センター内部者の不正により顧客情報が漏えいした例がある。
③1つの障害が利用行全体に影響を及ぼすリスク	プログラムにバグがあり、複数の利用行において誤った手数料が徴収されるケースが発生した例がある。

82 共同センターの機能やベンダーの運営方針が利用行の経営戦略や事業戦略に適合しているかどうかのリスク。

④緊急時対応が適切に実施できないリスク	複数行にまたがる事故が発生した場合において、利用行間で対応方針の調整が不十分で、連携した対応が取れなかった例がある。
⑤共同センターの利用行減少に伴うリスク	共同センターの利用行が経営統合等により減少した例がある。

（出典）金融庁

iv. 利用行によるガバナンス（次頁図表Ⅲ-4-9）

【運営委員会の設置】

利用行及び共同センターは、利用行から提出された開発案件やセンター運営に係る事項を調整し開発の可否や対応方針を協議するため、会議体（以下、「運営委員会」という）を設置している。

運営委員会では、利用行間で開発案件に関する議論がなされる他、①システムの稼動状況、②障害の発生状況や原因・対策、③サービス水準に関する合意（SLA）の遵守状況、④運用体制の変更、⑤監査対応の状況、⑥開発案件の進捗状況等について、共同センターから報告を受け協議する場となっている。

【幹事行制度の設置】

多くの共同センターでは幹事行制度を設け、選任された幹事行が利用行間の開発案件の調整等を行いセンター運営の円滑化を図っている。幹事行制度においては、特定行が幹事行を担当する場合と持ち回りとする場合とがある。また、幹事行を設置していない共同センターにおいては多くの場合、共同センターの運営ベンダーが運営委員会の事務局機能を担っている。

共同センターの運営において幹事行の役割は重要であるが、幹事行以外の利用行においても、共同センターの開発案件や内部管理態勢の向上などの運営方針に積極的に関与することが期待される。

【利用行による監査・モニタリング】

利用行による共同センターの監査が少なくとも毎年 1 回は実施されている。

利用行においては、システム経験者が内部監査部門に配属され、共同センターの監査を実施するが、中小規模行ではシステム経験者が不足しがちである。そこで一部の共同センターでは、複数の利用行から監査人

が参加し事前に定めた検証項目を分担する合同監査が実施されている。これにより、システム経験者不足の問題を回避し、共同センター側も、個別行による監査と比べ受け入れ負担が軽減できるとしている。

図表Ⅲ-4-9 共同センターにおけるガバナンスの取組み (2014年5月末現在)

取組内容	調査対象 共同センター	有り	無し
運営委員会 設置有無	8	8	0
幹事行制度 導入有無	8	3	5
年1回以上の定期監査	8	8	0
合同監査 実施有無	8	4	4

(出典) 金融庁

v. 共同センター利用に係る課題

モニタリングによれば、共同センターへの移行を失敗とするものや喫緊の改善が必要であるという意見はなかった。一方で、利用行が挙げる主な課題としては以下のものがある。

【システム人材の確保・育成】

共同化により、自行のシステム要員を他部門へ戦略的に配置転換し、残った要員も高齢化が進み、システム企画、プロジェクト管理に精通した人材の維持が難しくなっている。そこで、スキルの向上のため、共同センターや運営会社に行員を出向させ、システム企画・開発を経験させている利用行がある。

また、システム担当役員及びシステム部門は、システム障害等の緊急時に復旧方針や対処方針策定において重要な役割を担うことから、共同センターと連携した障害訓練等により必要なスキルを確保していくことが必要とされている。

【共同化範囲の拡大】

コスト削減を進めるため、従来は共同センター利用行が自行で開発や運用していた自行バッチシステム⁸³やサブシステム⁸⁴の共同化が課題

83 各利用行の独自帳表等を作成するシステムであり、多くの場合、各利用行により開発・運用されている。各利用行独自の事務処理や収益管理のため本部や営業店に配布される帳票の作成システム等が含まれる。

84 預金・為替・融資以外の周辺的な業務を扱うシステムであり、多くの場合、利用行の各部門によって独自に導入されている。例えばリスク管理・業務部門などが独自に導入している「ALMシステム」「顧客管理システム」等がある。

であるという意見がある。

【次期システムの検討】

一部の共同センターでは、共同化から相当期間を経過しており機能強化のため、次期システムの検討が課題であるとしている。

（４）モニタリング結果（保険会社）

①IT ガバナンスの状況

大手保険会社⁸⁵では、2000 年代以降、経営基盤の強化等のために再編・グループ化が進行した。これらの保険会社では統合効果を最大限発揮するためには、システム統合に対して継続的な投資が重要としている。

その他のシステム投資分野としては、営業支援等の顧客接点の強化に関する分野やシステムの安全対策に関わる分野（災害復旧対応やサイバー攻撃対応）への対応も重要としている（図表Ⅲ-4-10）。

システムに関する課題としては、9 社中 5 社が、システム部門の人材育成、継続的な人材確保が課題であるとしている。

図表Ⅲ-4-10 保険会社の重点投資分野

重点投資分野	件数	具体例
顧客接点機能強化	9	顧客データの一元化（生保） データ分析機能強化（生保） ネットサービス強化（生保） 代理店システム強化（損保） モバイル端末活用（損保）
システム構造改革・ 機能再編 （システム統合を含む）	3	グループ共通システム（損保） ペーパー・キャッシュレス（損保）
災害復旧対応 サイバー攻撃対応	2	標的型攻撃への対応（生保） 大規模地震に備えデータセンターを東西に分散（損保）
各種リスク管理機能	2	端末内データレス化（生保） 決裁プロセス電子化（生保）
海外グループ子会社との連携 機能	1	通信インフラ高度化（生保）

（注）対象は、大手保険会社 9 社
（出典）金融庁

85 ここでは、大手生保 4 社及び大手損保 3 グループ（5 社）の計 9 社を指す。

②クラウドコンピューティング⁸⁶の活用

保険会社ではクラウドコンピューティングサービス（以下、「クラウド」という）の利用が進展している。クラウドは導入に要する期間やコストが少ない等のメリットがある一方、自社の情報を外部に保管委託することに伴うリスクが存在する。そこで、クラウド利用に伴う保険会社のリスク認識やリスク軽減の状況を確認した。

i. クラウドの利用状況

モニタリング対象とした大手生保4社、大手損保3グループ（5社）のうち、生命保険2社、損害保険4社、計6社がクラウドを利用しており、クラウド利用の進展が認められる（図表Ⅲ-4-11）。

図表Ⅲ-4-11 利用中の主なクラウドシステム

クラウドシステム	対象業務
社内情報システム	グループウェア、人事評価、新卒採用支援、健康管理、安否確認
資産管理システム	不動産・物品等管理、予算管理
営業支援システム	代理店と社内の情報共有、営業マネジメント（スケジュール、課題、目標等管理）
対顧客システム	コールセンター

（出典）金融庁

いずれの保険会社も、①基幹系システムに利用しない、②重要業務、重要な顧客情報を扱う業務で使用しない、③事前にリスクを評価した上で利用するなど、利用分野を限定し、利用条件を定める等の制限を設けて利用している。

ii. クラウド利用に伴うリスクと対応

共通するリスク認識としては、①データの所在を把握できないリスク、②海外の事業者を利用する場合、データセンターの所在国の法規制によるコンプライアンスや内部統制上のリスク、③他社の障害が当社の利用領域の性能や可用性に影響を及ぼすリスク、④契約解除時におけるデータ引渡し、消去の確実性が保証されないリスク等がある。

このため、リスクの管理が困難であるとして、クラウドの利用に慎

86 ネットワーク経由でコンピューティングサービスを利用する形態、自社でシステムを開発する形態と比較し、導入コストや期間を削減でき、取引量の変化に柔軟に対応できるといわれている。

重な姿勢を見せている保険会社がある。

一方、クラウドを利用している保険会社では、これらのリスクを分析の上、クラウド事業者が提供している標準契約に、リスク軽減条項を明記してリスクの軽減策を講じている。

また、一部のクラウド事業者においては、利用金融機関との調整により契約に盛り込まれた上記のリスク軽減条項を標準契約に取り入れる取組みが認められる。必要なリスク軽減条項が標準契約に取り入れられることにより、クラウドがより受け入れやすくなると考えられる（図表Ⅲ-4-12）。

図表Ⅲ-4-12 リスク認識とリスク軽減策

リスク認識	リスク軽減策の例
①データの所在を把握できないリスク	<ul style="list-style-type: none">・利用分野の限定<ul style="list-style-type: none">✓ 基幹系システムでの利用禁止✓ 重要業務（契約管理、精算業務、保険金支払）での利用禁止✓ 重要な顧客情報（クレジットカード情報、センシティブ情報）の委託禁止・契約にリスク軽減条項を明記<ul style="list-style-type: none">✓ データの管理状況に関する調査権・その他<ul style="list-style-type: none">✓ 事前のリスク評価の実施
②データセンター所在国の法規制を受けることによるコンプライアンス、内部統制上のリスク	<ul style="list-style-type: none">・契約にリスク軽減条項を明記<ul style="list-style-type: none">✓ 準拠法を日本法とし、裁判管轄を国内の裁判所とする規定✓ 内部統制に係る監査報告を毎年受ける規定
③他社で発生したシステム障害が当社の利用に影響を与えるリスク	<ul style="list-style-type: none">・契約にリスク軽減条項を明記<ul style="list-style-type: none">✓ 監査権限、業務状況の報告義務✓ サービス水準に関する合意（SLA）の締結
④契約解除時のデータ返却、消去の確実性や情報漏えい等のリスク	<ul style="list-style-type: none">・契約にリスク軽減条項を明記<ul style="list-style-type: none">✓ 契約解除時のデータ返却、消去等の確認等の実施

（出典）金融庁

（５）モニタリング結果（サイバー攻撃対応）

近年、金融機関を狙ったサイバー攻撃により大きな被害が発生している。2012年12月及び2013年2月には、海外の組織的犯罪集団がクレジットカード取引システムのデータを改ざん・盗取し、全世界同時犯行により内外のATMから総額45億円を不正に引き出している。このように、インターネットを活用した金融サービスが広く普及するにつれ、サイバー攻撃の増加、多様化、巧妙化が急速に進んでいる。

こうした中、海外を含む最新情報の収集体制構築、情報セキュリティを理解し経営判断ができる人材の確保など、サイバー攻撃の高度化に対応できる態勢の構築が課題となっている。

また、2020 年東京オリンピック・パラリンピックの開催による訪日外国人の増加等を見据え、海外発行クレジットカード等の利便性を向上させるといった動きがあるが、こうしたキャッシュレス決済の普及による利便性・効率性の向上を進めていくにあたっては、併せて消費者が決済サービスを安全に利用できる環境整備等を図る必要があり、サイバー攻撃に対する対策がこれまで以上に重要である。

G-SIFIs のサイバー攻撃の対応体制では、広範囲な攻撃の発生を反映して、3 メガバンクグループと比べ多くの人員やコストを配置している。

一方、3 メガバンクグループでは、サイバー攻撃を経営上の重要なリスクの一つとして認識し態勢整備を進めている。具体的な対応としては、サイバー攻撃対応の専門組織としてコンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織（CSIRT）を設置しサイバー攻撃に備えている。また、米国の主要行が協同で運営する情報共有組織（FS-ISAC）等に参加し、最新情報を収集する取組みも開始している。今後ともサイバー攻撃のリスクを継続的に評価し、評価結果を反映した対応体制を構築していくことが重要である（図表Ⅲ-4-13）。

図表Ⅲ-4-13 サイバー攻撃対応体制比較

項目	G-SIFIs の状況	3 メガバンクグループの状況
サイバー攻撃等の被害	米国内では、DDoS ⁸⁷ 攻撃が2012年末から2013年初に頻繁に発生、2013年の9.11では大規模サイバー攻撃が発生。 英国内では、DDoS被害が時折発生。 オランダでは、2013年4月に同時多発的DDoS攻撃発生。	国内ではDDoS等のサイバー攻撃は限定的。ただし、インターネットバンキングの不正送金被害は昨年急増。 ・2013年 1,315件 約14億600万円 ・2012年 64件 約4,800万円 ・2011年 165件 約3億800万円 （発生件数・金額合計 警察庁発表資料による）
サイバー攻撃対応体制	CSIRTを立ち上げ、グループの体制を整備。また、米国の金融機関では、サイバー攻撃被害から金融システム全体を守るとの共通認識の基、迅速な情報共有を横断的に実施。サイバー攻撃に対して、ログ分析（攻撃予兆分析）の高度化 ⁸⁸ 推進。	CSIRTを立ち上げ、グループ・グローバル体制を整備推進中。 また、インターネットバンキング不正送金に対しては、ワンタイムパスワードの普及促進、顧客への注意喚起強化などを進めている状況。

（出典）金融庁

87 複数のネットワークに分散する大量のコンピュータが一斉に特定のネットワークやコンピュータへ接続要求を送出し、通信容量をあふれさせて機能を停止させてしまう攻撃。

88 社内の機密情報アクセス状況や外部情報を収集し、データ解析などにより不審な活動を検知する取組み。

（６）今後の課題

金融機関にとって経営戦略や事業戦略を反映したシステムを導入し効率的・安定的に運用するために IT ガバナンスは重要である。今回のモニタリングにより、金融機関にとって優先度の高いシステム投資分野や課題が明らかになったことから、これらの対応状況について今後、重点的にモニタリングを実施する。

まず、インターネットバンキングの不正送金が増加していることから、業態を問わず金融機関の対応状況や課題について幅広くモニタリングする。

３メガバンクグループについては、アジアを中心とするグローバルビジネスを重視しており、IT インフラ整備の方針や対応状況についてモニタリングする。

地域銀行については、本事務年度に引き続き共同センターをモニタリングするとともに、インターネットバンキング等の共同センターのモニタリングも検討する。また、勘定系システムを独自に開発・運用している地域銀行に対して、事業継続の観点からシステムの将来計画等についてモニタリングする。

さらに、外部委託先管理について、システムの委託先が開発・運用業務を海外に再委託（オフショア化）する場合があることから、オフショア化の現状やそのリスクと対策に関するモニタリングの在り方を検討する。

また、金融機関におけるクラウドの利用についても、関係機関と連携しつつ⁸⁹そのリスクと対策に関するモニタリングの在り方を検討する。

89 金融情報システムセンター（FISC）を含む。

第Ⅳ章 当局としての取組み

第Ⅳ章では、昨年の金融モニタリング基本方針で掲げたモニタリング手法の見直しと課題等のうち、第Ⅱ章、第Ⅲ章において言及されなかった主な取組みや今後の課題について紹介する。

1. 海外当局等との連携等

グローバルに活動する金融機関に対して有効かつ適切な監督対応を実施するため、監督カレッジ（本事務年度における参加回数 32 回）や個別面談等を通じて、海外当局（米、英、欧州、韓国、香港、シンガポール等）と情報交換を行い、連携の強化を図った。

また、外国銀行の本部・本店経営陣の来日の機会等を捉え、経営方針やリスクの認識・管理状況について、積極的に意見交換を実施した。

今後とも、これらの取組みに加え、モニタリングを通じて得た知見を活用し、金融安定理事会（FSB）やバーゼル銀行監督委員会（BCBS）等における国際金融規制に関する議論に積極的に参画していく。

2. 当局における情報収集、活用

（1）インテリジェンス態勢

金融モニタリングの端緒となる情報収集を強化するため、金融機関等の監督・検査及び金融資本市場の監視、その他金融庁の業務に関連する情報収集・分析の強化、情報活用を図ることとして、「金融資本市場に関連するインテリジェンスの収集・分析 PT」（以下「インテリジェンス PT」という）を設置した。

また、一部銀行における反社等の問題を踏まえ、情報収集態勢を一層強化するため、警察庁等の関係機関、各国当局との連携を強化することとし、「不正取引等に関するインテリジェンスチーム」（以下「インテリジェンスチーム」という）を創設した。

例えば、インテリジェンス PT では、公募増資や第三者割当増資による資金調達が増加しつつある現状において、これらの資金調達手段に潜む内在的なリスクを検討し、インテリジェンスチームでは、こうした検討を踏まえ、関係機関との連携の在り方、当局における態勢の在り方などについて検討を行っているところである。

金融行政における課題への対応に資するよう、引き続き、インテリジェンスチームやインテリジェンス PT において検討をしていく。

(2) モニタリング情報の一層の活用

昨年公表した金融モニタリング基本方針では、「リアルタイムでの金融機関、金融システムの実態把握」を課題として掲げた。これを受けて、当庁では、マクロプルーデンス（金融システム全体の健全性）の視点を重視しつつ、金融機関や金融システムが直面するリスクの変化を出来るだけ早く把握するため、金融機関から当庁に対する定期的な報告資料の集計・分析を行ってきた。

本レポートは、こうした分析結果に加え、水平的レビュー等で得られた情報を集約し、類型化・一般化した上で、活用して作成している。

こうした分析等のベースとなる定期的な報告資料や水平的レビュー等で入手すべき情報は、金融システムを取り巻く経済金融情勢や金融機関の経営環境に応じて、見直しや追加収集を機動的に行っていく。また、監督・検査両部局での連携強化を図りながら、収集した情報を統合的に管理・活用する態勢（IT システムを含む）を整備することが重要である。

さらに、内外の識者・専門家の知見も活用しつつ、入手した情報のより円滑な利用、タイムリーかつ高度な分析につなげ、個別情報の取扱いに細心の注意を払いつつ、本レポートのような機会を活用し、その結果の還元を図っていくことも重要な課題と考えている。

3. 検査官の専門性向上

金融機関の業務の高度化・複雑化に伴い、当局としても、実効性のあるモニタリングを実現するために専門性の高い検証作業が益々必要となってきた。

こうした問題意識の下、本事務年度においては、3メガバンクグループに対する水平的レビューの実施にあたり、各グループに共通する重要課題（①経営管理（ガバナンス）、②融資業務、③外貨流動性リスク管理、④信託業務、⑤反社会的勢力、マネー・ローンダリング対応、⑥投資信託販売業務態勢、⑦IT ガバナンス）について業務・リスクカテゴリー別の専門チームを編成し、各グループを通年で担当する主任検査官（EIC）チームと協働で、横断的な検証を実施した。

今後とも、専門性の高い分野に関する知見の蓄積・拡充や、グローバル・ベスト・プラクティスに関する知見を組織的に蓄積・拡充していくため、中長期的な観点から、外部専門家の登用や、内部人材の育成等に計画的に取り組んでいく必要がある。

4. 検査の質的向上に向けた取組み

(1) 検査手法等の見直し

金融モニタリング基本方針に則り、検査手法の改善や見直しを行う中で、昨年12月における一部銀行等における反社との取引の問題を踏まえ、①問題事案やリスクの早期発見、②重要事案についてのより深い検証、③検査の運用や態勢の改善等の検査の質的向上策について公表した。

具体的には、①問題事案やリスクを早期発見すべく、金融機関のビジネス動向の把握等に努めることとし、特に反社対応については水平的レビューを実施し、業態毎の取扱状況の把握を行った。また、②重要事案については、事実関係の精査にとどまらず、問題の根本原因（とりわけ経営陣の認識やガバナンス上の問題の有無）に遡った検証を実施することとした。更に、③検査の運用や態勢の改善として、反社・マネロン専門チームの創設や、検査期間の延長や検査官の追加投入など機動的・弾力的な立入検査の運営に努めることとした。

(2) 信用リスク管理の高度化に向けた取組み

昨年公表した金融モニタリング基本方針では、「金融機関全体の健全性の観点からあまり重大でない小口の資産査定については、金融機関において、引当等の管理態勢が整備され有効に機能していれば、その判断を極力尊重する」とされていた。

来事務年度においては、こうした方向性を継続・発展させるべく、リスク専門チームを編成し、信用リスク管理に関するベスト・プラクティスを把握し、金融機関の信用リスク管理の高度化につなげていく。その過程において、高度な信用リスク管理の在り方について知見を蓄積し、金融機関に還元していく。

（３）オンサイト・オフサイトによる継続的なモニタリングの更なる推進

金融庁では、本事務年度、オフサイト・モニタリングをこれまで以上に重視し、検査・監督両局が連携して効率的・実効的なモニタリングの実施に努めてきたが、来事務年度以降においても、モニタリング方針と監督方針の一本化も含め、検査局と監督局のより一層の連携を進めていく。

以 上