

平成 30 年 7 月 13 日
金 融 庁

平成 29 事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ

I. はじめに

我が国の地域銀行においては、低金利環境の継続や人口減少、高齢化の進展等により取り巻く環境が年々厳しさを増す中、こうした環境変化や構造的な変化に対して遅滞なく適切な対応をとり、持続可能なビジネスモデルを構築することが喫緊の課題となっている。

もとより地域銀行が目指すビジネスモデルは各行区々であり、その構築に向けた諸施策は経営判断に属する事項である。しかしながら、そうしたビジネスモデルは、地域に対する金融仲介機能を継続的に発揮し、金融システムの安定に資する持続可能なものである必要がある。そのため、金融庁においては、地域銀行各行の規模・特性・地域経済や競争環境などを踏まえたうえで、モニタリングを通じて課題の特定、評価、分析をするとともに、必要な場合には改善を促すことが求められている。

こうした問題意識のもと、今事務年度においては、ビジネスモデルの持続可能性やそれを支えるガバナンス等に課題を抱えている地域銀行に対して、検査も活用しながらモニタリングを実施した。

本とりまとめでは、モニタリングにおいて明らかになった課題と合わせて、今後の金融庁の問題意識を整理している。本とりまとめは、モニタリングを実施した先はもとより、それ以外の地域銀行においても、経営状況を点検するうえで参考になるものと考えられる。同様の課題を抱える地域銀行においては、バランスシートの健全性に大きな問題が生じていない今、直ちに改善に取り組む必要がある。

なお、経営状況の点検と課題の改善に際しては、以下の課題をチェックリストとして機械的・形式的に点検・改善を図っていくのではなく、ガバナンス、内部管理態勢、リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか、という視点が重要である。

Ⅱ. モニタリングで明らかとなった課題

1. 経営戦略・計画とリスクテイク

モニタリングを実施した先においては、中長期的な視点を持たず、中長期の採算性を度外視した低金利貸出を拡大している先や、目先の期間収益を確保するため、利回りの高い貸出債権を売却し、将来収益を喪失している先も存在している。

また、自らの経営実態を正確に把握しないまま、金利の緩やかな上昇や営業基盤の拡大など経営環境の好転を期待し、将来起こりうる課題を直視せず実現可能性に乏しい経営計画や収益計画を策定している先や、計画が大幅未達となっているにもかかわらず、その要因分析や対応策の策定を怠っている先が存在している。その結果、業績の低下が継続し、将来的な収益の維持・回復の見込みに懸念が生じたことで、繰延税金資産の取崩しや減損処理など損失の発生につながっている先も存在している。

このほか、経営理念に即したリスクテイク領域を定めることなく、リスクテイクが経営体力（自己資本・収益力、以下同じ）やリスクコントロール能力（運営態勢・リスク管理態勢、以下同じ）と比較して過大と考えられる先が少なからず存在している¹。そうした先は、コア業務純益が大幅に低下する中であっても、本質的な議論を行わないまま、中期経営計画や年度業務計画に掲げた当期純利益、配当額、配当性向を維持するためのリスクテイクを行おうとする傾向がある。

（1）中長期的な採算性

【目先の目標達成のため中長期的な採算性を度外視している事例】

- 「お願い営業」や散発的なキャンペーンを繰り返すことで、中長期の採算性を度外視した目先のボリューム拡大を志向し続け、事業性評価に基づく取引先支援など、中長期的な視野に基づく施策を講じていない。
- 近隣大都市の営業推進に傾斜した結果、貸出先数や貸出残高は増加傾向にあるが、貸出金利や地元シェアの低下により、本業利益（顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益²、以下同じ）は長期に亘って赤字、かつ赤字が拡大傾向にある。
- 不動産賃貸向け貸出において、大規模修繕や空室率を勘案した全返済期

¹ 有価証券運用に関する具体的事例は2018年7月「地域銀行有価証券運用モニタリング中間とりまとめ」参照。

² 顧客向けサービス業務利益＝貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費

間に亘る収支シミュレーションを実施せず、貸出実行初年度の返済財源が返済額を上回っているに過ぎない先向けの貸出を急増させている。

(2) 持続的な収益確保

【目先の収益確保のため将来の収益を犠牲にしている事例】

- 目先の期間収益を確保するため、当初の計画にはなかったにもかかわらず、地元の地公体向け貸出債権を売却する一方、売却により失われる将来の利息収入を補完する具体的な施策はない。
- コア業務純益が計画比で大幅に落ち込むことが見込まれたことから、地域への貢献を経営理念に掲げているにもかかわらず、県内向け貸出債権を売却する一方で、リスクが高いものの表面利回りの高い他行の大都市圏向け投資マンションローンの流動化債権を購入している。

(3) 経営計画・収益計画の実現可能性

【経営理念に基づく実現可能性ある経営計画・収益計画を策定していない事例】

- 営業現場の状況を踏まえないまま、経営陣（社外役員を含む、以下同じ）及び本部が企業貸出先の増加目標を設定しており、長期に亘って計画対比1割未満の達成率となっている。
- 必要な当期純利益から逆算して営業店目標を割り振った結果、目標を達成した営業店が長期に亘って皆無となっている。
- 新規貸出金利が継続して低下傾向にある中、計画上では直近の金利をその後の中期経営計画の全期間に亘る新規貸出金利として適用しているため、貸出金利息の計画と実績が大幅に乖離している。
- 取締役会等において、過去実績を踏まえた将来収益計画の妥当性について議論をしておらず、繰延税金資産の計上に関し、楽観的な見積りが継続している。

(4) 計画未達に対する分析・対応策

【計画未達にもかかわらず要因分析や対応策を検討・実行していない事例】

- 貸出金利息収入や役務収益が計画対比で大幅に乖離していること等について原因分析・検証をしていない。
- 目標の達成状況について、担当部署ごとに「○△×」で区分するにとどまり、目標未達となった原因について分析・検討をしておらず、業績改善

に向けた具体策を講じていない。

- 地元地域の事業所数が減少する中、具体的な対応策を検討・実行していないため、貸出先数及び貸出残高は減少の一途を辿っている。

2. 経営戦略や経営・収益計画を着実に実行できる態勢

モニタリングを実施した先においては、収益力が著しく悪化しているにもかかわらず、抜本的な経営効率化を検討・実施していない先が存在している。

また、収益の柱となっている商品・サービスの特性やリスクを理解せず、必要な収益管理もしていない先が存在している。

このほか、債務者の経営実態の把握を怠り、経営課題の解決に資する経営改善や事業再生支援に取り組んでいないにもかかわらず、債務者区分を維持・ランクアップしている先が存在している。そうした先では、正常先や要注意先からの破綻（突発破綻）が発生し、予期しない与信費用など損失の発生につながっている事例もみられている。

(1) 経営効率化

【収益の悪化にもかかわらず抜本的な経営効率化に取り組んでいない事例】

- 中長期的な経費削減効果よりも初期費用増加に伴う一時的な減益を恐れて、経費削減策について本格的に検討・実施しておらず、同規模他行比で経費率が高い一方、収益性は低い状況が継続している。
- 殆どの県内営業店が赤字となっているにもかかわらず、店舗戦略の見直し等、収益改善に向けた抜本的な経営効率化策を検討していない。

(2) 商品・サービスへの理解と収益管理

【商品・サービスの特性・リスク把握や収益管理をしていない事例】

- 新商品を従来商品の延長と誤認し、それが内包するリスクを一切評価しないままに取り扱いを開始している。
- 貸出残高全体に占める住宅ローンの割合が高い中、試算では5年目以降には採算割れとなることを認識しているにもかかわらず、住宅ローンの商品性を見直していない。
- 消費性ローンを高収益の重要商品と位置付けているものの、外部の保証

会社による保証に依存し、定期的に代弁率を集計・分析していないほか、保証料を控除した収益性を把握していない。

- 商品別収益管理等の不備から、経営陣は、一部営業店において特定商品の販売が急拡大している実態を適時に把握していない。

(3) 債務者の実態把握

【債務者の状況変化に対応していない事例】

- 資金繰り支援を目的とする専用商品を販売した債務者や経営改善支援先と指定している債務者に対して、経営改善に向けた提案・支援をしていない。
- 単独メインの債務者で、経営改善計画と実績に大幅な乖離があるにもかかわらず、経営改善のための具体策や債務者区分の見直しについて検討していない。
- 決算書徴求時等に債務者のネガティブな定性情報を把握しているにもかかわらず、自己査定ではそれらを勘案していない。
- 監査部による自己査定監査が極めて少数で実施されているため、債務者区分の前提となっている経営改善計画が全く進捗していない債務者が多数存在するにもかかわらず、これまで債務者区分の見直しに至った事例が一切ない。

3. ガバナンスの発揮

(1) 取締役会

モニタリングを実施した先においては、取締役会で経営課題に関する実質的な議論をしていない先や、社外取締役の客観的な視点や知見を活用していない先が存在している。

① 取締役会等での経営課題に関する実質的な議論

【取締役会等が形骸化し経営課題に関する実質的な議論がない事例】

- 取締役会への付議案件が役員選解任、法定決議事項、規程改訂にとどまり、経営に関する報告・議論がない。

- 会議前の過度な根回しが常態化した結果、取締役会が議論をする場ではなく、単に滞りなく決議する場となっている。
- 取締役は、自らが担当する部門の状況について報告するのみで、他部門も含めた経営課題全体に対し、俯瞰的な視点から改善に向けた議論をしていない。
- 長期に亘って営業基盤が損なわれ、収益指標が赤字に転じたにもかかわらず、取締役会において、貸出先数・残高減少に対する営業推進体制の見直しなど抜本的な経営改善策を検討していない。

②社外取締役の機能発揮

【社外取締役の専門性や経験・知見を経営に活かしていない事例】

- 執行側は、社外取締役に対して会議資料を提供するのみにとどまり、議案の背景や要点、経営会議等での議論内容の説明など必要な情報を提供しておらず、社外取締役も取締役会で殆ど発言していない。
- 中期経営計画の策定にあたり、社外取締役に対し、検討段階からではなく、計画案が固まった最終的な決議段階でのみ意見を求めていることから、社外取締役は内容に疑問を持ちつつも、審議時間がないことから、反対意見を述べるには至っていない。
- 社外取締役は「有価証券運用に係るリスク管理態勢が不十分」と指摘したものの、現状認識や対応策について経営陣から明確な説明を受けることのないまま、それ以上の追及もなく議論を終了している。

(2)内部監査

モニタリングを実施した先においては、内部監査に際してリスク度を評価していないうえ、「経営事項には踏み込めない」として事務不備の検証や規程等に準拠しているかどうかの検証にとどまり、経営への規律付けの観点からの監査を実施していない先が存在している。

また、市場運用部門やシステム部門など本部が抱える固有のリスクに着目した監査を実施していない先も存在している。

【内部監査の質・実効性に問題が認められる事例】

- 過度な営業推進による弊害が生じていないかといった問題意識の欠如から、他と比較して突出した業績を上げている営業店に対して監査を実

施していない。

- 経営目標に「役務利益増強」、「ミドル層へのリスクテイク拡大」を標榜しているにもかかわらず、それに伴って生じ得るリスクに関する監査を実施していない。
- 経営方針や経営環境の変化を踏まえることなく、内部監査項目を前年と全く同一としている。
- リスクアセスメントの結果として認識したリスクを監査項目に反映させていない。
- 市場運用部門に対する監査において、市場リスク管理態勢に着目することなく、他部店と同様に労務管理や情報管理上の問題、ALM委員会への付議状況等、行内の規程・マニュアル等に準拠した事務取扱が行われているかといった観点での監査しか実施していない。

Ⅲ. 金融庁の問題意識

2017年度の決算では地域銀行の過半数の54行で本業利益が赤字であり、うち12行が2期連続、40行が3期以上連続して赤字となっている。

こうした環境のもと、金融庁においては、地域銀行が将来に亘って健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮していくため、経営陣や監査部門（監査役、内部監査部門を含む）との間で、以下の問題意識に基づいて引き続き対話を深めていく。

その際、チェックリストの個別項目を形式的に満たしているか否かではなく、ガバナンス、内部管理態勢、リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか否かを評価していく。

【金融庁の問題意識】

地域銀行が将来に亘って健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮していくため、チェックリストを形式的に満たしているかではなく、ガバナンス、内部管理・リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか評価

1. 経営戦略・計画の着実な実行/経営体力等に見合ったリスクテイク

- 地域経済等の実態に適合した実現可能性ある経営戦略・計画
- 計画未達時の原因分析・改善策・着実な実行
- 取締役会等で定めたリスクテイク領域・上限内でのリスクテイク
- 将来収益・リスクを勘案した配当水準の検討・決定、説明責任

2. 経営戦略・計画が着実に実行できる態勢の構築

- 収益性の総合的評価・分析、組織・店舗・人員配置等業務効率化
- 商品・サービスの特性・リスク把握、適切な収益管理態勢の構築
- 急激な信用リスク顕在化に対応できる態勢の構築

3. ガバナンスの発揮 (取締役会・内部監査)

- 経営陣の継続的な育成・登用への配慮
- 相談役・顧問等による不適切な影響力排除
- 取締役会における経営計画・収益計画達成状況への責任明確化
- 社外取締役の役割明確化、確保・評価、評価を踏まえた選解任
- 経営を牽制・規律付ける内部監査の実施、内部監査態勢の構築

1. 経営戦略・計画の策定・着実な実行と経営体力等に見合ったリスクテイク

地域銀行においては、経営理念に基づき、地域経済等の実態に適合した実現可能性のある経営戦略や経営・収益計画を策定し、その計画に沿って直ちに取り組んでいくことはもとより、計画未達の場合にはその原因を分析のうえ、具体的な改善策を策定し、着実に実行していくことが重要である。

そのためには、取締役会において、経営・収益計画に関して営業現場の実態を踏まえたPDCAサイクルを構築していくことが必要である。

また、地域銀行においては、経営環境が急激に悪化した場合でも地域に対して金融仲介機能を継続的に発揮できるよう、リスクが顕在化した場合でも耐久できる自己資本を維持しておくことはもとより、リスクテイクを経営体力やリスクコントロール能力に見合う範囲に収めておくことが重要である。

そのためには、取締役会等において、リスクアペタイトフレームワーク³の活用を含め、経営理念に則したリスクテイク領域と、経営体力やリスクコントロール能力に則したリスクテイク上限を明確に定め、その範囲内でリスクテイクしていくことが必要である。

なお、地域銀行が将来に亘って必要な自己資本を維持するためには、取締役会等において、将来の収益見通しやリスクを勘案したうえで、配当水準の合理性・妥当性を検討・決定し、ステークホルダーに対して説明責任を果たしていくことが必要である。

2. 経営戦略や経営・収益計画を着実に実行できる態勢の構築

地域銀行が経営・収益計画を着実に実行していくためには、経営陣において、自行の収益性を総合的に分析・評価するとともに、組織・店舗・人員配置の見直しを含めた業務効率化を図っていくことが必要である。

また、経営陣において、商品・サービスの特性や内包するリスクを把握したうえで、それらの収益等を適切に管理・報告できる態勢を構築することが必要である。なお、リスク調整後の収益・収益比率指標の活用により、リスク考慮後の収

³ 自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を「リスクアペタイト」として表現し、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。

益性が把握できる態勢を構築することが望ましい。

このほか、地域銀行が今後の急激な信用リスク顕在化にも対応できるよう、経営陣において、債務者の資金繰りや取引実態を適時に把握したうえで、それを適正に自己査定に反映し、適正な償却・引当を実施する態勢を構築していくことが必要である。

3. ガバナンスの発揮

地域銀行においては、取締役会と内部監査部門が経営に対して有効に規律付けすることが重要である。

(1) 取締役会

取締役会においては、前掲1.で論じたとおり、経営理念に則したリスクテイク領域、経営体力やリスクコントロール能力に見合ったリスクテイク上限、中長期的視野に立った経営戦略、実現可能性のある経営計画・収益計画を設定・策定し、それらを適切にフォローしていくことが必要である。そのうえで、取締役会においては、経営目線で活発に議論できる経営陣の継続的な育成・登用に配慮するとともに、相談役・顧問等による不適切な影響力を排除する等、将来に亘ってガバナンスが持続的に発揮できる態勢を構築することが必要である。

その際、取締役会においては、経営計画・収益計画の達成状況に対する責任の所在を明確にしていくことが必要である。

また、取締役会における率直・活発で建設的な議論への貢献が期待できる人物を社外取締役の候補者として選定できるよう、取締役会等において、社外取締役に期待する役割を明確に定め、それに適した専門性や経験・知見を有する人材を確保できるよう努めることが必要である。そのうえで、選任された社外取締役が期待する役割を果たしているかについて、取締役会等が評価し、その評価を踏まえて再任・解任等について検討することが必要である。

なお、経営陣、特に経営トップにおいては、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、それらを積極的に取り入れながら、自己規律が機能する枠組みを構築していくことが必要である。

(2) 内部監査

内部監査においては、ビジネスモデルに基づくリスクアセスメントを実施し、リスク度の評価（リスク高・中・低等）に基づいて監査項目を選定することが必要である。そのうえで、市場運用部門やシステム部門を含めた本部に対しても、各部が所管するリスクの特性を踏まえ、経営への規律付けの観点から内部監査を実施することが必要である。

また、経営トップのリーダーシップのもと、取締役会等において、内部監査部門が被監査部門はもとより、経営に対して牽制機能を発揮できる態勢（人材の確保を含む）を構築することが必要である。