



金融庁 御中

「モニタリングの実施状況等に係るコンサルティング業務」
報告書概要

2018年3月

プロテビティ合同会社

本資料の位置づけ

- 本資料は、金融庁による委託調査『モニタリングの実施状況等に係るコンサルティング業務』(平成29年11月公示、平成30年1月4日契約、以下「本業務」)に基づき、弊社[プロティビティ合同会社]にて受託した本業務をとりまとめた最終報告書の「概要版」です。
- 本資料は「概要版」であることから、最終報告書で言及されている事項をすべて網羅したものではなく、重要な事項に係る参考資料との位置づけとなります。
- 本資料における、金融庁によるモニタリング態勢に対しての金融機関による評価は、本業務にて調査対象となった各金融機関からの意見を総合したものであり、特定の金融機関の置かれている状況を示すものではありません。
- 本資料は、本業務の受託期間である平成30年1月4日から同年3月30日までの状況を調査したものです。その後に状況が変化した場合においても、弊社は本資料を改定する義務を負うものではありません。
- 本資料は、本業務の委託者である金融庁における利用のみを意図したものであり、金融庁以外の第三者が利用することを意図して作成されたものではありません。したがって弊社は、本資料に記載されている情報を利用したいかなる第三者に対しても何らの責任を負うものではありません。

本資料の内容

- 調査結果概要 03
- 分析、提言 04
- 調査結果
 - 金融機関の評価 13
 - 金融庁職員の問題意識 35

調査結果概要

金融行政方針上の理念、および、新たなモニタリングの方針・理念については、金融機関側から全般的に肯定的な評価を受けている

- 総論として、モニタリングの基本的考え方・理念には賛同するとしている金融機関が大多数となっている
- また、従来手法からの大変革の試みに理解を示し、金融機関と金融庁が共にあるべき姿を模索している途上と認識している意見も多い

モニタリング・プロセス(モニタリング実務)においては、金融機関におけるモニタリングに対する満足度は高いが、理念から実際のモニタリング実務への落とし込みには課題が見られ、金融機関からも過渡期と認識されている

- 対話アプローチによるコミュニケーションの質の向上および金融機関側の負担軽減を高く評価
- ただし、理念から実際のモニタリング実務への落とし込みについて、金融庁内での試行錯誤、手探り感については金融機関もモニタリングを通じて実感していることが窺われる

金融庁職員からは、金融行政の理念については全般的に肯定的に評価している一方で、モニタリングの「あるべき姿」については意見が分かれており、また、態勢強化についても求められている

- 金融機関の実態把握や潜在リスクの補足の観点で、オフサイト中心のモニタリングに限界を感じているといった意見が挙げられている
- また、モニタリング方針を実務に落とし込む上での組織、手続き、人員体制の脆弱性への批判として、例えば、金融庁内の指揮命令系統の明確化、業務における属人性の最小化、部署・チーム間連携強化、インフラ強化、人材育成強化等について多数の意見が出ている

分析、提言

調査、分析の観点

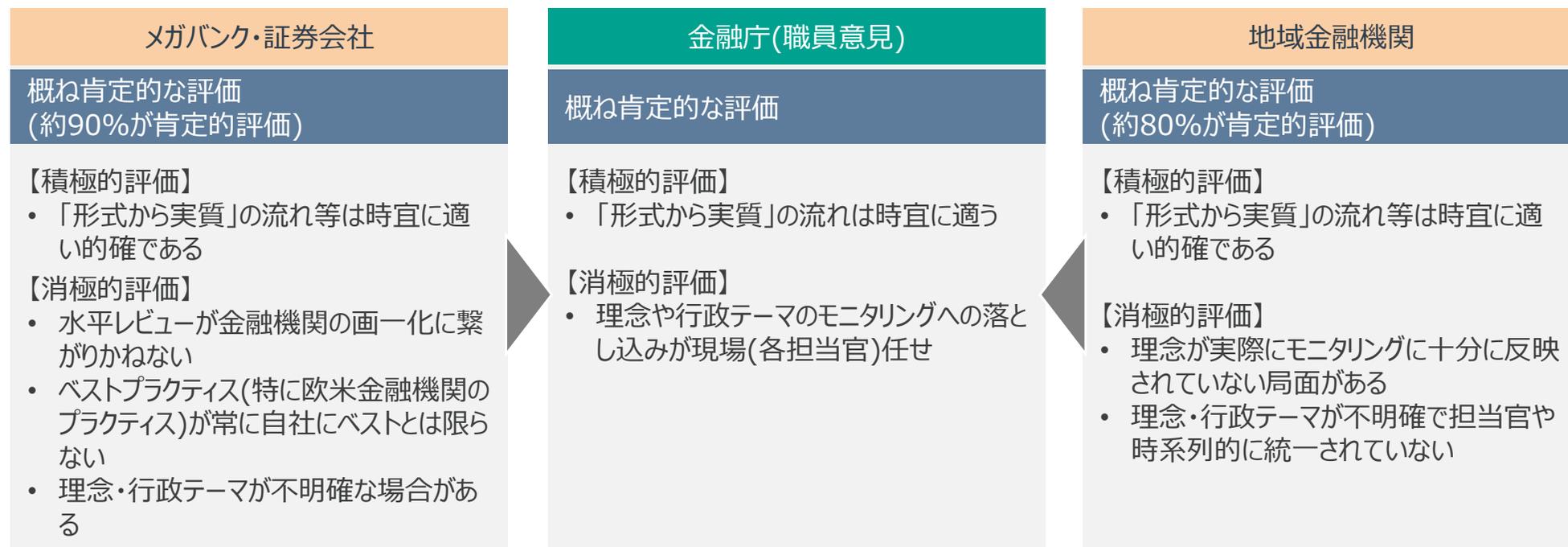
本件調査では、金融機関によるモニタリング態勢の評価・分析の観点として以下を挙げている。

モニタリング方針、理念	モニタリング方針や理念に対する賛否、是非
モニタリング・プロセス (モニタリング実務)	① 総論 <ul style="list-style-type: none">モニタリング・プロセス全体に対する満足度
	① テーマ設定、予備調査 <ul style="list-style-type: none">テーマ設定の的確性、個別テーマ毎の検証項目提出データ・資料の種類および量、準備のための時間猶予分析手法
	② ヒアリング、対話 <ul style="list-style-type: none">対象者、実施頻度、所要時間有益性(対話を通じ、金融機関側に有益な「気付き」をもたらしているか)
	③ フィードバック、フォローアップ <ul style="list-style-type: none">有益性(フィードバックやフォローアップが、自行・自社の客観的状況、また、経営や業務運営上の課題の特定、および、改善施策の検討・策定において有益か)金融庁の問題意識の提示に際しての金融機関の「感じ方」「受け取り方」
	④ 金融庁側のモニタリング実施体制 <ul style="list-style-type: none">人員体制、役割分担、チーム内での連携、意志疎通専門知識、経験、対話能力担当官の態度、言動
従来手法との比較	従来手法と新たなモニタリング手法に関する意見等

加えて、モニタリングを実施している金融庁職員に対しても同様の観点からアンケート及びインタビューを実施し、問題意識の把握を行った。

分析・提言： モニタリング方針・理念

方針・理念に関してはメガバンク・証券会社、地域金融機関等から総じて肯定的な評価を受ける。但し、実務や具体的な施策への落とし込みにおいては、消極的な評価も少なからずあり。



【想定される原因】

- ・ 理念、テーマ等の庁内(財務局含む)コンセンサス、浸透が不十分
- ・ 理念、テーマ等の具体的射程(メルクマール)が明確化されていない

【提言】

- ・ 理念、テーマ等の定義、メルクマールの明確化・具体化(庁内、対外の双方)
- ・ 理念、テーマ等の浸透のための庁内コミュニケーション策の充実化(文書化、研修)

分析・提言： モニタリング・プロセス -①テーマ設定・予備調査(全般)

モニタリングのテーマ設定については概ね肯定的な評価を得ている。他方でテーマ毎の具体的な検証項目(着眼点)等については不明確との評価あり。

メガバンク・証券会社	金融庁(職員意見)	地域金融機関
<p>メガバンクはテーマ設定・検証項目共に肯定的、証券会社はテーマ設定に対して若干否定的(約23%が否定的評価)</p>	<p>テーマ設定や対象行の妥当性は概ね肯定的に評価、他方テーマ毎の検証項目については明確化に課題を認識(48%が否定的評価)</p>	<p>テーマ設定には肯定的な評価、検証項目の明確化については若干否定的(約34%が否定的評価)</p>
<p>【積極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営の根幹に関わる内容や世論に適する等納得感のあるテーマ設定 <p>【消極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 不要なテーマはモニタリングから外すなど柔軟、機動的なテーマの選択が必要 対象金融機関のプロファイルに応じた絞ったテーマにすべき 	<p>【積極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各テーマは社会的要請に基づくものが多く納得感あり <p>【消極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 検証項目等の設定は属人的であり、複数チームや複数期で同種テーマを取扱う場合、場当たりの傾向がある 	<p>【積極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> テーマ設定は的確、自行が選定されたこともベンチマークなどから明白で納得感あり <p>【消極的評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 選定基準が若干ヒストリカル(過去のエクスポージャーの積み上がりなど) テーマ如何では対象行に選定された事自体がレピュテーションリスクを有するため、情報管理等配慮が必要

【想定される原因】

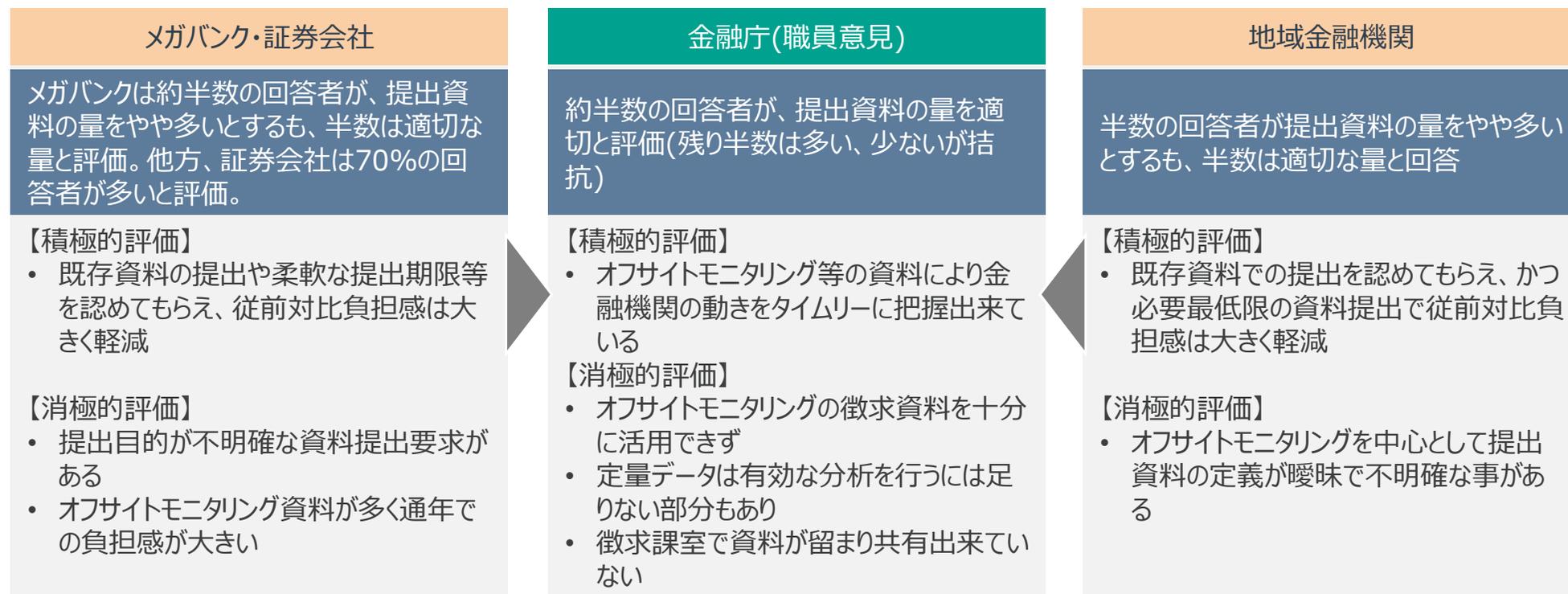
- 水平レビューの一律的な実施
- テーマに応じたモニタリング項目の属人的な実施

【提言】

- モニタリング実施前のモニタリング項目の(ある程度の)標準化： 例)過去のモニタリング項目の整理、蓄積、複数チーム等での擦り合せ機会等
- モニタリング対象行のプロファイリングの高度化(フォワードルッキングな選定)、影響等の事前整理(特に対外公表)

分析・提言： モニタリング・プロセス -①テーマ設定・予備調査(提出データ・資料の種類及び量)

データ提出にあたっては金融機関に不必要な負担を掛けない配慮が金融機関にも理解され、実際に従前対比で大きく負担が軽減されている。他方でオフサイトモニタリングを中心に総体としての資料提出の負担感を金融機関は有している状況。



【想定される原因】

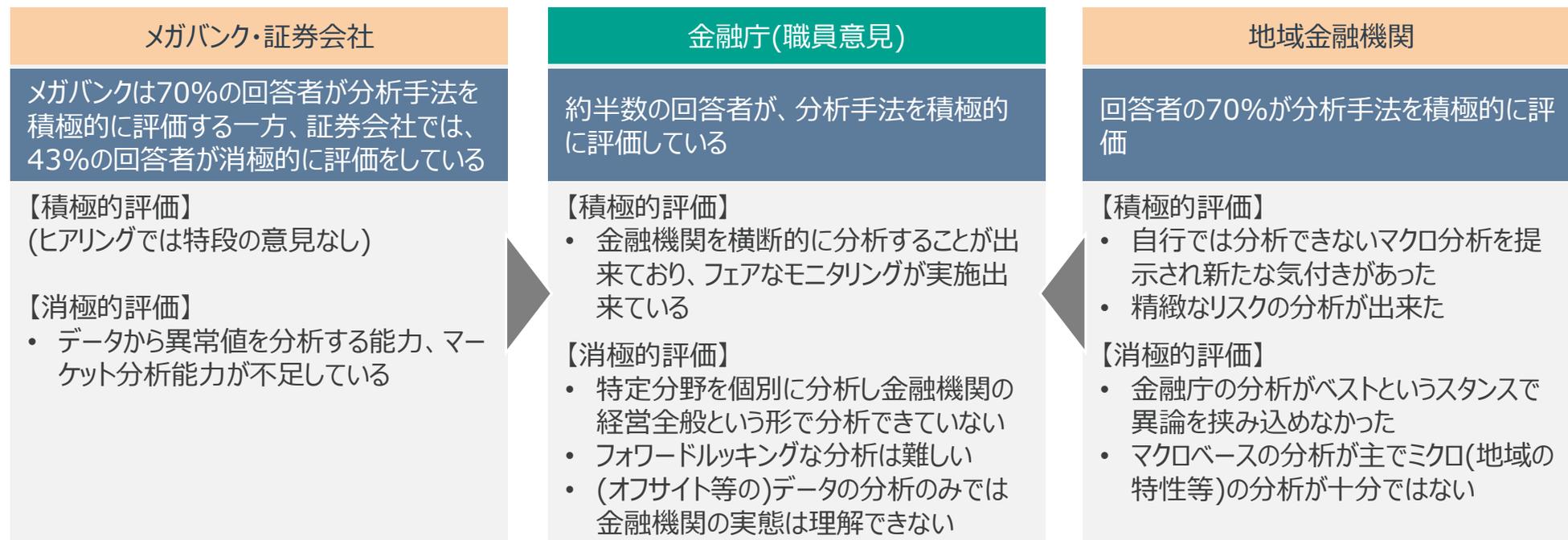
- ・ オフサイトモニタリングの資料について徴求目的が明確化されていない
- ・ 資料の庁内共有の仕組みが不十分(オフサイトモニタリングシステム等の使いづらさも)

【提言】

- ・ 資料徴求目的の明確化、棚卸と、その金融機関向け提示
- ・ 資料共有態勢の高度化、オフサイトモニタリングシステムの改善・充実

分析・提言： モニタリング・プロセス -①テーマ設定・予備調査(分析手法)

データ等の分析手法は、メガ・地域金融機関からは比較的積極的に評価を受ける一方で証券会社からは若干消極的な評価を受けている。特に地域金融機関では自行での分析能力に限界があるため、金融庁の分析を素直に評価している傾向が見受けられる。



【想定される原因】

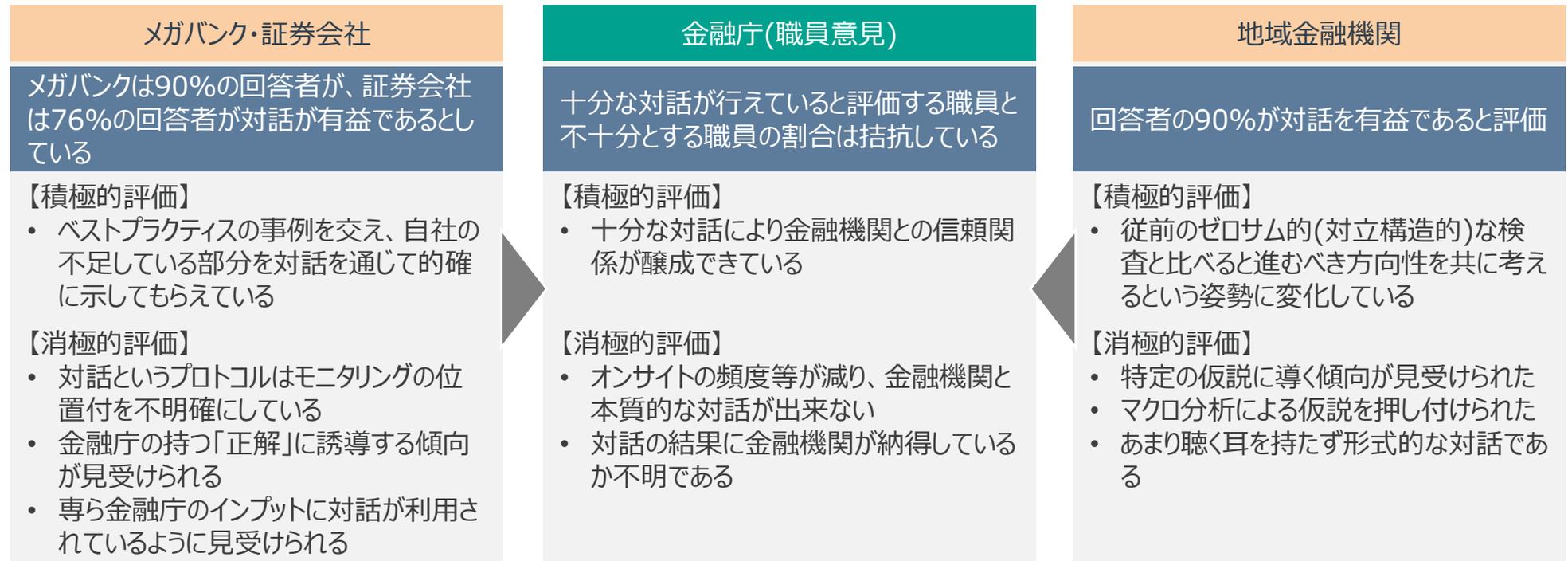
- メガバンク・証券会社対比でのデータ分析能力(人的、インフラ共)の低さ
- オフサイト等のデータ分析とオンサイトでの対話等の役割分担等の整理が出来ていない

【提言】

- オフサイトでのデータ分析能力の向上
- モニタリングのライフステージ(オフサイトモニタリング、オフサイトからオンサイトへのモニタリングの移行、オンサイトモニタリング)毎の分析手法の役割分担の明確化

分析・提言： モニタリング・プロセス -②ヒアリング、対話

対話を重視したモニタリングの手法については、何れの金融機関も対話のプロトコルを積極的に評価し、モニタリングのアウトプットとしての所見等に対する納得感にもつながっている。他方で一部には特定の仮説を押し付けたり、誘導するような対話が行われたことを指摘する声も散見される。



【想定される原因】

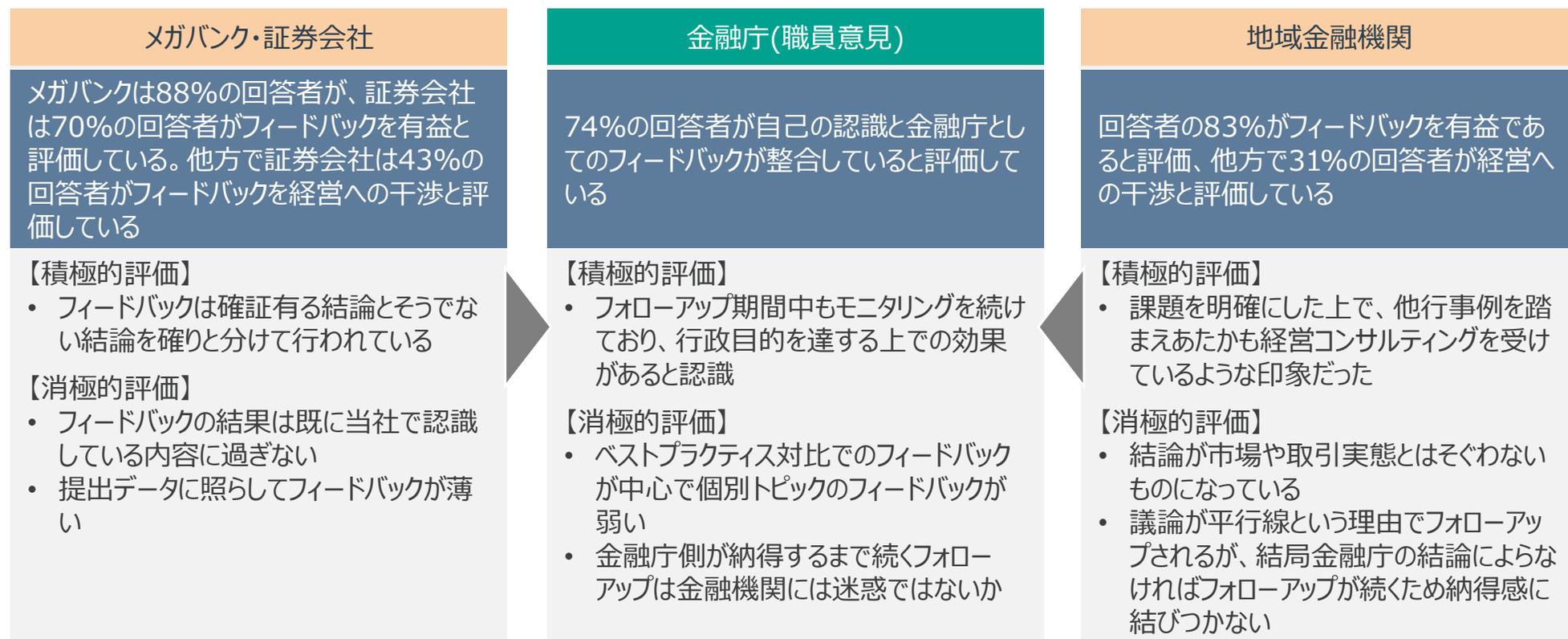
- メガバンク等に対しては、情報の非対称性から、一部の分野を除き実質的に先進事例等を金融庁が教えて貰う場になっている
- 限られた時間等制約の中で、当初設定した行政目的を達成することに主眼が置かれ、形式的に対話を行っている

【提言】

- 金融庁にとって純粋なインプットの場合と、従前検査に類するモニタリング等の区別をつけた対話の実施
- 当初仮説に沿わない金融機関の発言を踏まえた事実認定や、モニタリング目的への短絡的誘導を行わない対話手法の徹底

分析・提言： モニタリング・プロセス -③フィードバック、フォローアップ

フィードバックのタイミング、手法等については総じて高い評価を得ている一方で、それらを経営等への干渉等と捉えるなど納得感を有していない意見が、地域金融機関、証券会社等で一定程度ながら見受けられた。



【想定される原因】

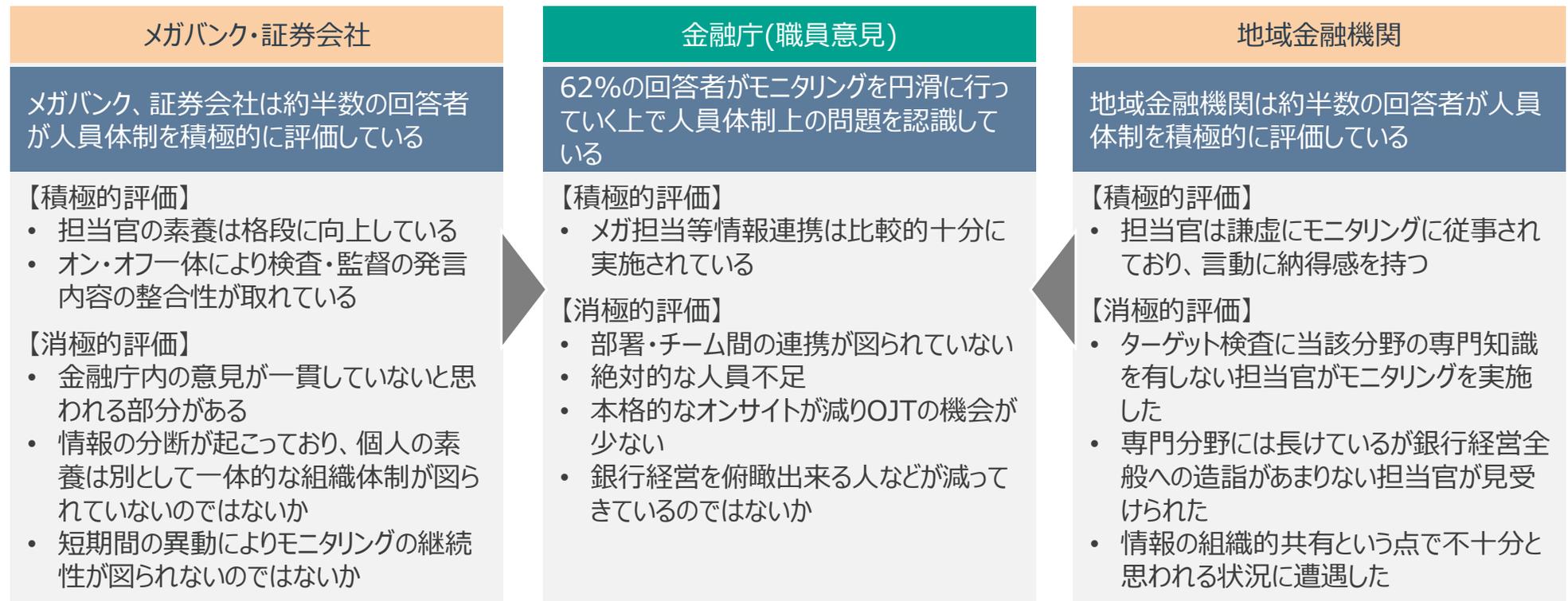
- メガバンク等に対しては、情報の非対称性から、金融機関側が有益と評価するフィードバックの水準にまで金融庁のアウトプットが達していない
- 実質的な対話が出来ておらずフィードバックを受ける金融機関側の納得感が醸成出来ていない

【提言】(「②ヒアリング、対話」と同旨)

- 金融庁にとって純粋なインプットの場合と、従前検査に類するモニタリング等の区別をつけた対話の実施
- 当初仮説に沿わない金融機関の発言を踏まえた事実認定やモニタリング目的への短絡的誘導を行わない対話手法の徹底

分析・提言： モニタリング・プロセス -④金融庁側のモニタリング実施体制

モニタリングの実施体制について金融機関は比較的好意的に評価しつつも、体制の継続性を求める傾向が見受けられた。それと呼応して金融庁職員からは属人的な能力に依拠する傾向から体制の脆弱性を指摘する意見が散見された。



【想定される原因】

- モニタリングチーム等が細分化、輻輳化しており情報共有等の機会や意思決定の統一的なプロセスが築けていない
- 専門性を有する人材及び金融機関との信頼関係を醸成した人材と異動等のスケジュールが整合していない

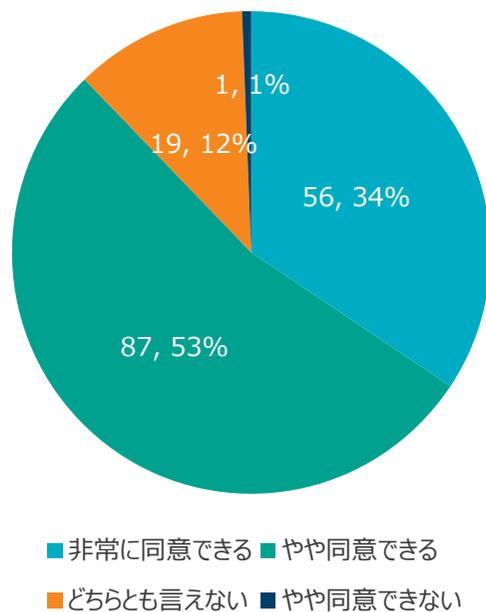
【提言】

- 情報共有の基盤整備、またモニタリングプロセスの共有の仕組み整備
- モニタリング上必要な専門人材(逆に経営全般を理解できるゼネラリスト的な人材)の人材要件の明確化と戦略的な人員配置・ローテーションプランの整理

調査結果 (金融機関の評価)

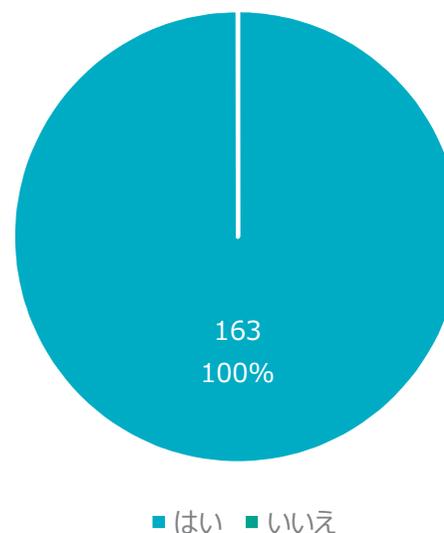
モニタリング方針、理念 1/3

質問1. 新たな手法によるモニタリングに対し全体的に満足している。



モニタリング方針、理念 2/3

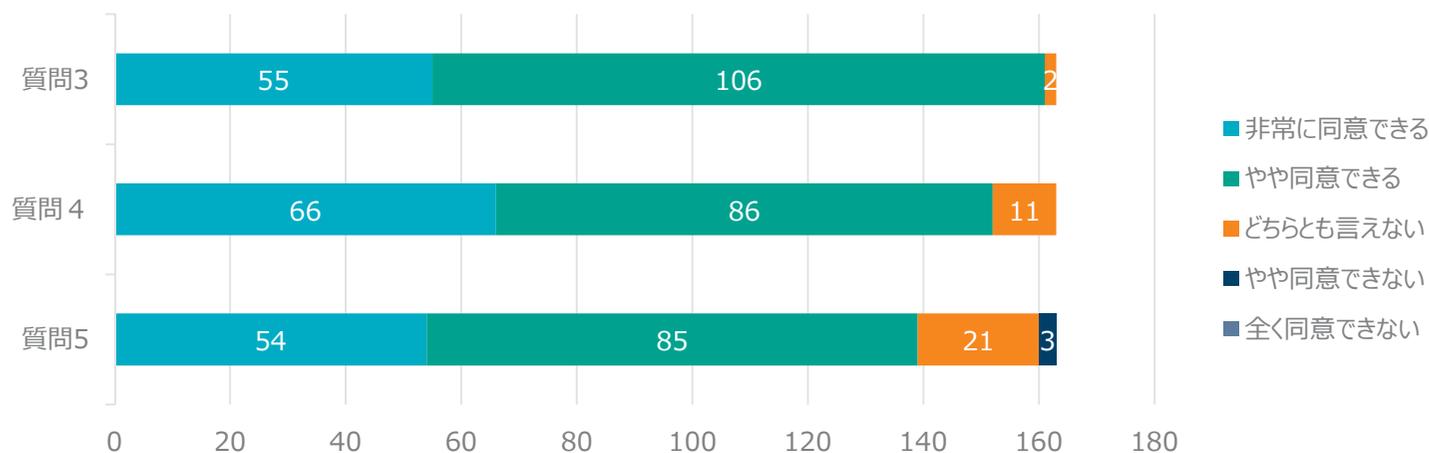
質問2. 金融行政方針や検査・監督の考え方・進め方に目を通したことがある。



質問3. 金融行政方針や検査・監督の考え方・進め方を理解できた。

質問4. 金融行政方針や検査・監督の考え方・進め方は時代に即している。

質問5. モニタリングの目的および実施手続きは金融庁より事前に明確に示されている。



モニタリング方針、理念 3/3

ヒアリング全般を通じて、金融行政方針上の理念、および、新たなモニタリングの方針・理念については全般的に肯定的な評価を受けており、総論として、モニタリングの基本的考え方・理念には賛同するとしている金融機関が大多数となっている。

+ 業態を通じた賛同意見

- 金融行政の基本的な考え方として、金融行政の視野を、「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へと広げていくとしており、理念に賛同する。
- 「実質・未来・全体」を実現するためのアプローチとしての「ルールとプリンシプルのバランス」、「見える化」の充実、「フォワードルッキングな視点」についても、各金融機関において、方向性としては的確であり時代に即している。
- 行政方針では、当局の態勢整備として「金融行政に対して外部からの提言・批判が反映される仕組みも整えていく」としているが、今回のような外部調査会社を活用したモニタリング調査（本件調査を指す）を実施すること自体が画期的であり、この施策を高く評価する。

一方で、少数かつ個別論点ではあるが、金融機関から挙げられた批判的意見は次の通り。

- メガバンク、証券会社等

- 水平レビューの考え方は、各社のビジネスの創意工夫とは逆行し、業界で画一的施策に陥るおそれがある。
- ベストプラクティスの考え方については、欧米基準をそのまま日本に適用しようとする場合があることに違和感がある。

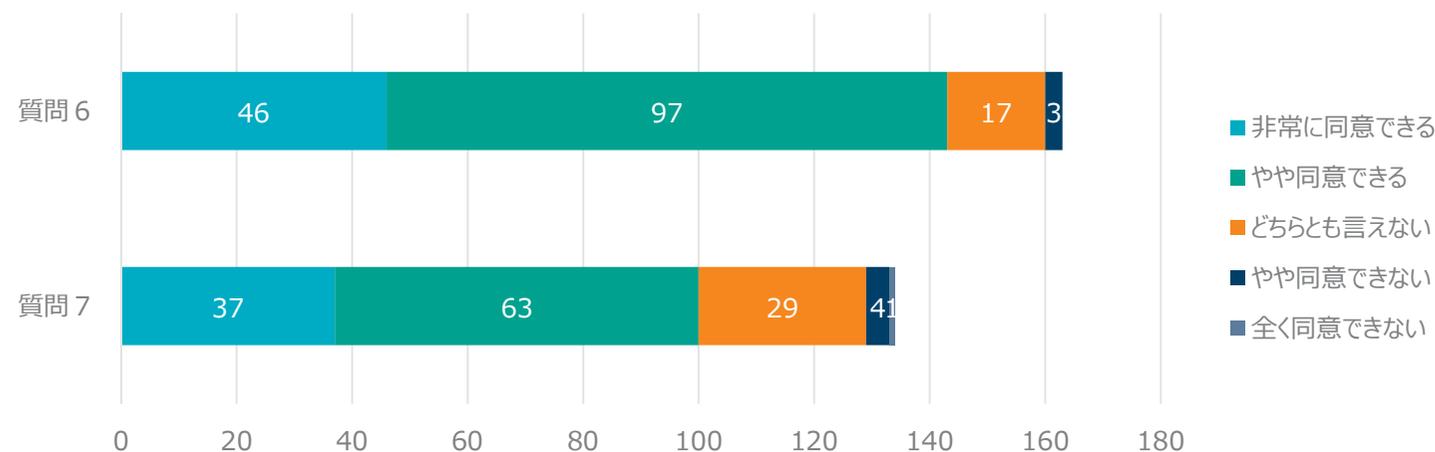
地域金融機関

- 理念や考え方は正論であるが、その運用方法が追い付いていないと感じる。実務に具体的にどう落とすべきかが不明瞭である。
- 検査・監督の焦点が「利用者保護」、あるいは、金融機関の貸出先である企業救済に当てられており、金融サービスの利用者を意識しすぎたメッセージとなっている。本来は利用者側にもリスクを負う責任はあり、金融機関に責任や負担を負わせすぎている節がある。
- 公表文書で発せられる各種施策や用語は、抽象概念や情緒的で文学的な表現が多く、分かりにくい。定義が曖昧であることにより解釈に自由度が生まれると、過剰な反応や行き過ぎが発生するおそれがある。行政が発する一言一句の重みを認識すべきである。
- 金融庁が打ち出すテーマや方針は厳密に定義し、一貫性を持って対応していただきたい。

モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 全般 1/2

質問6. モニタリングにおける個別テーマは外部環境や自社の状況を踏まえて的確に設定されている。

質問7. モニタリングでは、個別テーマ毎に検証項目が明確化されている。(オンサイトのみ)



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査

全般 2/2

テーマ設定の納得性については、現在の社会・経済環境に即したテーマであるとの評価をはじめ、肯定的な意見が大部分であった。

+ メガバンク、証券会社等	地域金融機関
<ul style="list-style-type: none"> 個別のテーマ設定について納得感はある。優先順位をつけて機動的にテーマを変えていくという方向性は、時代に即している。 モニタリングのテーマはビジネスの根幹に係るものであり、世論を反映したテーマでもある。 	<ul style="list-style-type: none"> 通期のモニタリングや決算に基づきプロファイリングされ、問題がある先が選定されるプロセスだが、対象金融機関となったことについては、当社はベンチマーク対比で劣後していたため、一定程度納得感があった。

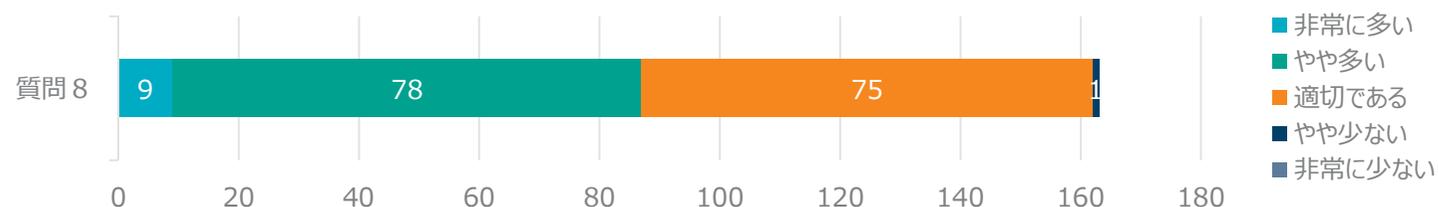
一方で、メガバンク・証券会社等からは、テーマの絞り込みの機動性欠如を指摘する声や金融庁との目線の差異を指摘する声が聞かれた。

また、地域金融機関からは、検証項目の設定方法や、モニタリングのテーマおよび対象金融機関に関する金融庁からの情報発信の方法等についての納得性の欠如を指摘する声が聞かれた。

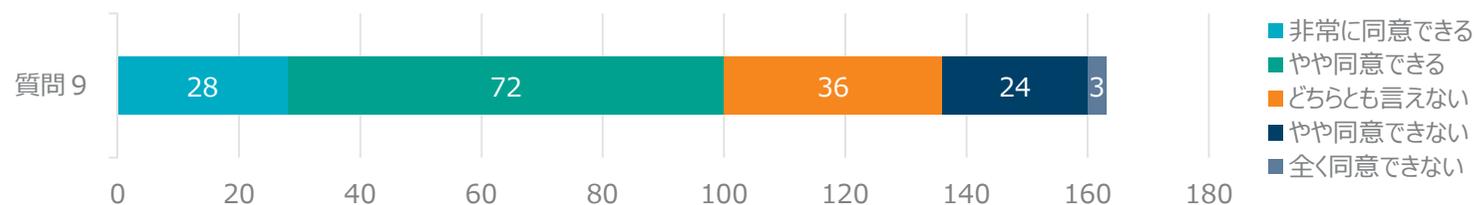
- メガバンク、証券会社等	地域金融機関
<ul style="list-style-type: none"> 金融庁・金融機関共にリソースは限られているので、機動的に新たなテーマを組み込む一方で、不要となったテーマについてはモニタリングを中止する等、メリハリをつけた対応をお願いしたい。 金融機関の全てを総花的にチェックしようとするのではなく、各機関の強みや市場における位置づけ、また、金融庁として目指してほしい姿などを明確にした上で、的を絞ってモニタリングをするべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> テーマによっては、自行が対象金融機関に選定された場合に高いレピュテーションリスクを負う。金融庁による情報管理および情報発信の在り方について、改めて慎重に検討していただきたい。

モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 提出データ・資料の種類および量 1/2

質問8. 提出データ・資料の種類および量は、モニタリングの目的を達成する上で適切である。



質問9. 提出データ・資料の準備・整備には、十分な時間が与えられている。



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 提出データ・資料の種類および量 2/2

提出資料・データの準備負担は従来検査に比べ格段に減少したとの意見が多数となっている。

+

メガバンク、証券会社等

- 資料作成において、既存資料で対応可能である上、提出が間に合わなければ口頭でも良い等、柔軟に対応いただいております、大分資料準備の負担は減ったとの認識。

地域金融機関

- 資料関係は、非常に簡素化され、必要最低限であり、従来対比で負担は格段に減った。オンサイト・モニタリングで提出した資料はほぼ既存のもので間に合った。

一方で、上記のような意見はあくまでも従来手法対比での評価であり、引き続き批判的意見が挙げられていることに留意すべきである。

-

メガバンク、証券会社等

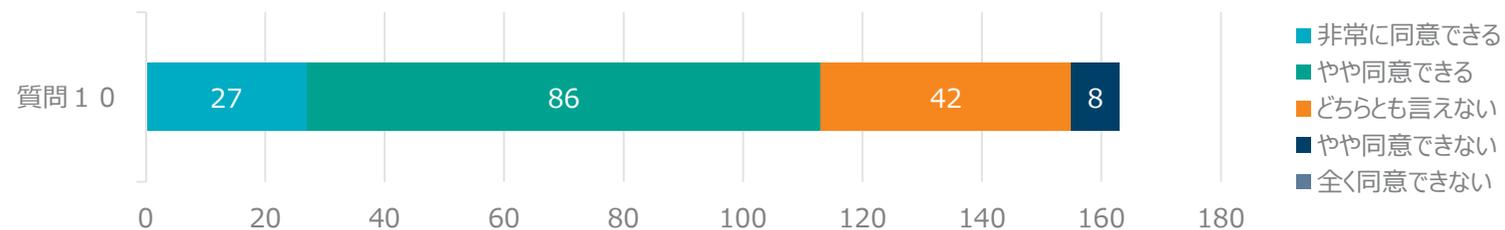
- 提出時限が困難な場合や、徴求目的や依頼の背景について明確でない場合があり、対応に苦慮することも少なくない。
- リスク管理関連では、オフサイトでの資料提出負担がむしろ多大になる傾向がある。

地域金融機関

- オフサイト・モニタリングでの徴求資料に関しては、定義や目的を明確化していただきたい。資料の定義が曖昧であることから内容確認のために繰り返し電話等で照会をする必要があり、非効率と感じる。

モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 分析手法 1/2

質問10. 各種資料・データを踏まえたモニタリングの分析方法は、検証項目の分析を行う上で適切である。
（オンサイト） / 各種資料・データを踏まえたモニタリングの分析は、建設的なヒアリング・対話に
つながるよう、適切に行われている。（非オンサイト）



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査

分析手法 2/2

金融庁が行う分析手法・分析結果についての納得性・有益性の認識は、それらを提示される各金融機関の分析能力や、分析の前提となるデータ入手能力に依存するところであり、業態間の「受け取り方」の差異傾向と関連している。

+

メガバンク、証券会社等

(ヒアリングでは特段の意見なし)

地域金融機関

- 当行では分析しえない統計等を用いたマクロ分析（人口動態、競合予測、当行の強み等）によって新たな気づきを得られた。
- 担当官の指導の下で、リスク管理について初めて精緻な分析を実施したことは大変有益であった。

一方で、分析の視点や前提、分析項目の妥当性等について、各業態より以下のような批判的な意見も複数聞かれた。

-

メガバンク、証券会社等

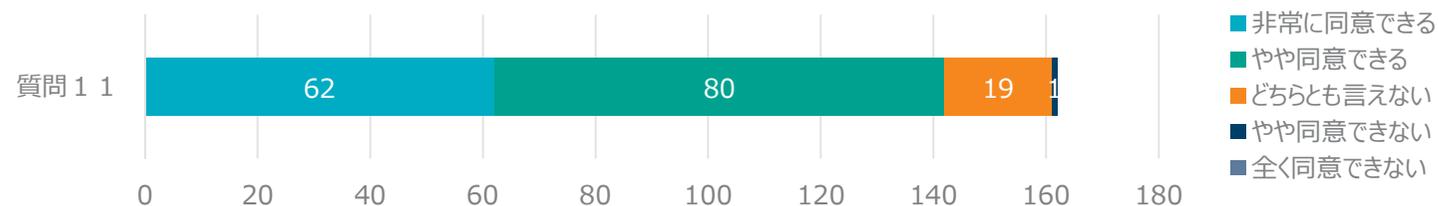
- データから異常値等を分析する能力、あるいは、マーケットを監視するシステムが金融庁側に不足していると感じる。マーケットが急変した直後に事後対応的に、特定の商品の売買について、どのような市場参加者がどのように行動したか等について質問を受けることがあるが、当方でも実態は分かりかねる。

地域金融機関

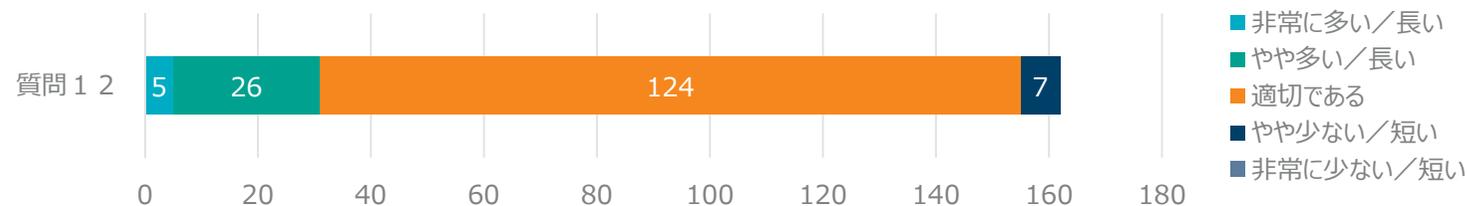
- 金融庁より、当行独自にシミュレーションを実施するよう指示があったが、金融庁側のシミュレーションがベストとのスタンスであった。金融庁側のシミュレーションを批判した者が本庁に呼び出され詰問されたという事例を耳にしているため、当行では異論のある点についても表立って反論することができない。
- マクロの視点に偏重しており、ミクロの視点が不足している。地域の特性や歴史、また、現場で起こっていることへの理解が不十分であり、結果として分析根拠に説得力がない。より複眼的であるべきである。

モニタリング・プロセス ②ヒアリング、対話 1/3

質問11. 金融庁が指定する個々のヒアリング対象者は適切に選定されている。



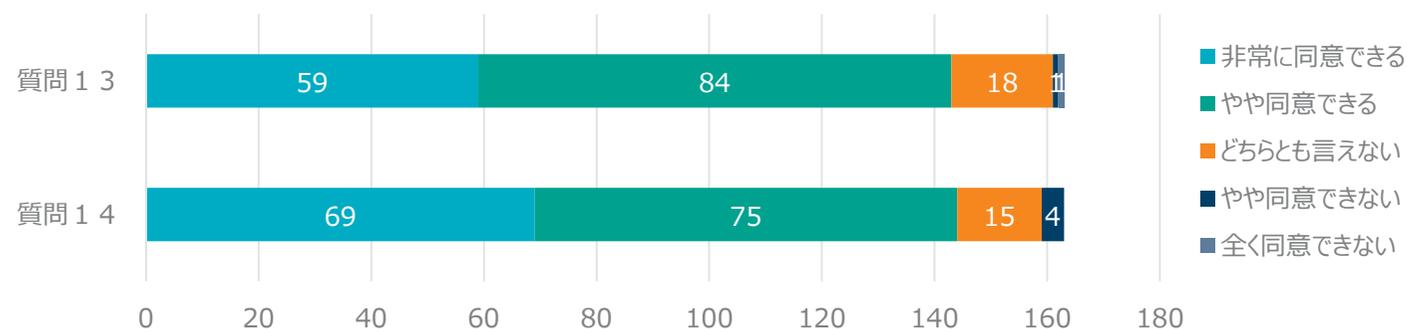
質問12.ヒアリング・対話の実施頻度、および、個々の対話の時間は適切である。



モニタリング・プロセス ②ヒアリング、対話 2/3

質問13. ヒアリングでは適切なコミュニケーション・ツール（面談、電話、メール、使用する資料等）が用いられている。

質問14. ヒアリング・対話は、気付きを得る上で有益である。（オンサイト）／ モニタリングにおけるヒアリング・対話の一連のプロセスは、自社の客観的状況、また、経営や業務運営上の課題の特定、および、改善施策の検討・策定において有益である。（非オンサイト）



モニタリング・プロセス ②ヒアリング、対話 3/3

金融機関との継続的な「対話」を志向するヒアリング・コミュニケーション手法に対しては、全ての対象機関より、従来手法から大きく改善していると高く評価する声が聞かれた。また、その中には、共に考える対話型のコミュニケーションを通じて、自社の経営課題の特定・分析、および、必要な対応策の検討において、金融庁より有益な示唆を得られているとの意見も多く含まれている。

+

メガバンク、証券会社等

- ベストプラクティス事例を交えながら、自社の弱みや不足している部分について、金融庁としての大局的な見方を示していただいている。

地域金融機関

- 従来検査での金融庁との対話にはゼロサム的な視点で臨むことが強かったが、現在では、進むべき方向性について共に考えるといった姿勢に変化している。

一方で、金融庁側での対話の前提や対話の進め方に対しては、業態毎に視点は異なるものの、批判的な意見も複数聞かれた。

-

メガバンク、証券会社等

- モニタリングの位置づけ、また、対話の中での発言のその後の取扱等が不明瞭であるため、お互いに忖度が働き対話が噛み合わない、また、実質的な議論に展開しないといったことが多々ある。
- どこまで率直に本音を言うべきか（態勢整備上の懸念点が発見された場合何らかの処分に繋がるおそれはないか）、また、担当官の発言をどう受け止めるべきか等で悩む場面がある。従前に比較し、金融庁側の意図を読み取らないといけないケースが増えている。
- プリンシプルとはいっても、各論に入ると金融庁側には正解となる回答イメージがあり、その「正解」と合致する回答をしない限り、繰り返し同じ質問を投げかけてくるといったことがよくある。自由な議論ができないのであれば、指針となる基準を提示すべきである。
- 当行に関する情報のみならずG-SIFIsの先進事例なども含め、当方側から意見・情報を引き出すことを目的としたやり取りとなっており、実質的な議論になっていない。

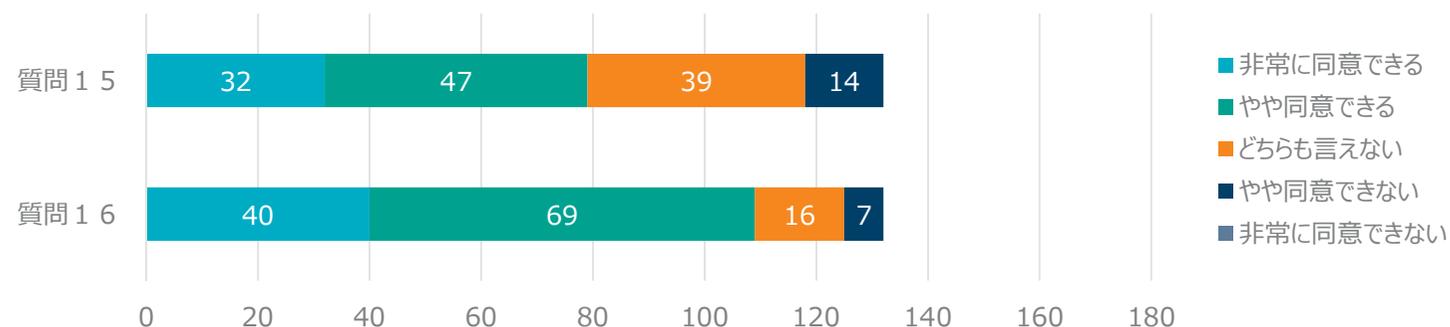
地域金融機関

- 特定の仮説に誘導していこうとする姿勢を感じた（「評価損を出していること自体悪である」、「収益は清く正しく稼ぐべき」、「カードローンビジネスは縮小すべきである」、「貸出利息および手数料以外は不適切な利益である」、「地銀には外債等のリスク管理能力はないため外債投資は縮小すべきである」等）。
- マクロ分析に基づき得られた仮説を全国の金融機関に一律に適合させようとしており、「中央の目線」の押しつけを感じた。
- あまり「対話」を感じられなかった。仮説ありき、結論ありきの証拠集めのための対話であり形式的と感じた。

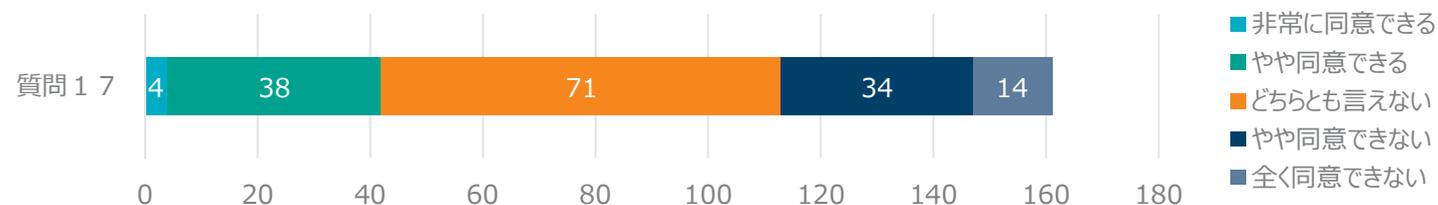
モニタリング・プロセス ③フィードバック、フォローアップ 1/3

質問15. モニタリングのフィードバックの手法およびタイミングは適切である。(オンサイトのみ)

質問16. モニタリングのフィードバックは、自社の客観的状況、また、経営や業務運営上の課題の特定、および、改善施策の検討・策定において有益である。(オンサイトのみ)

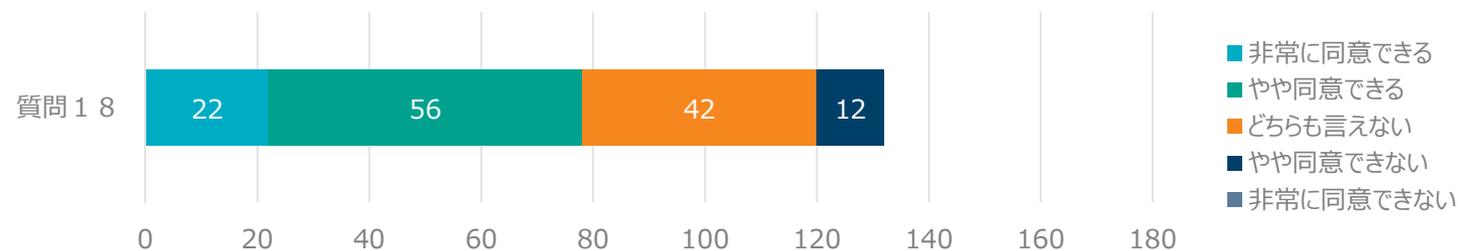


質問17. フィードバックが経営そのものへの干渉や強制のように感じることがある。



モニタリング・プロセス ③フィードバック、フォローアップ 2/3

質問18. フィードバック後のフォローアップは、適切な手法、頻度で実施されている。(オンサイトのみ)



モニタリング・プロセス ③フィードバック、フォローアップ 3/3

金融機関に対する金融庁からのフィードバックに関しては、各金融機関から、経営課題の特定・分析および経営管理態勢強化へ向けた取り組みの促進につながる有益なフィードバックを得ているとの意見が得られた。

+ メガバンク、証券会社等	地域金融機関
<ul style="list-style-type: none"> フィードバックには納得している。金融庁側で確認のある内容に関しては半ば断定口調で明言されるが、それについてはなるほどと思わされることが多々ある。 提供される情報量、フィードバックの量は総じて満足している。足りないと思う場合もあるが、その際は後程金融庁に質問しているので問題ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 課題を事前に特定した上で、幅広く他行事例を紹介いただきながら、対応策についても当行に適合する処方箋をアドバイスいただけた点は有益であった。 経営計画について外部検証を実施していただき、レベルアップにつながった。

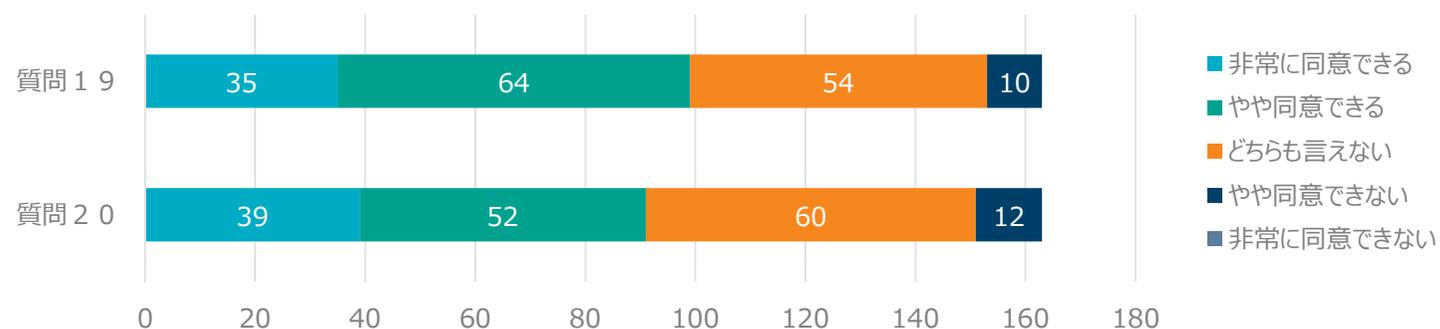
一方で、フィードバックの適時性や説得力といった観点で、批判的な意見も複数聞かれた。

- メガバンク、証券会社等	地域金融機関
<ul style="list-style-type: none"> 相当量のデータや資料を提出したが、それらがフィードバックにどう生かされているのか見えない。フィードバックは、インタビュー結果のみに基づいているように思われ、提出資料・データを十分に分析している証跡が見当たらない。フィードバックの量、質共に物足りなさを感じている。 フィードバックを受けてはいるが、新しい気付きなど有益な情報は得ていない。当社において既に気付いている課題を改めて指摘・書面化されるのみである。 	<ul style="list-style-type: none"> 金融庁側と当行側での課題解決までの時間軸に差異がある。金融庁の着眼点は貸出件数、貸出量の伸び悩み、および、本業の収益性確保の将来性にあるが、成果を出すには時間がかかる。しかし、その点は考慮されていない。容易な回答が見いだせない中で、一方的に回答を迫られている印象であった。 事業性評価による融資拡大は本業収益拡大につながるものではなく、実務未経験者による机上の空論である。 議論が平行線を辿った論点はフォローアップされているが、なぜフォローアップされないといけないのか、根拠が不明であり、指導・強制のように感じる。

モニタリング・プロセス ④金融庁側のモニタリング実施体制 1/3

質問19. モニタリングに係る金融庁側の人員体制（役割分担等）はモニタリングを円滑に実施する上で有効に組成されている。

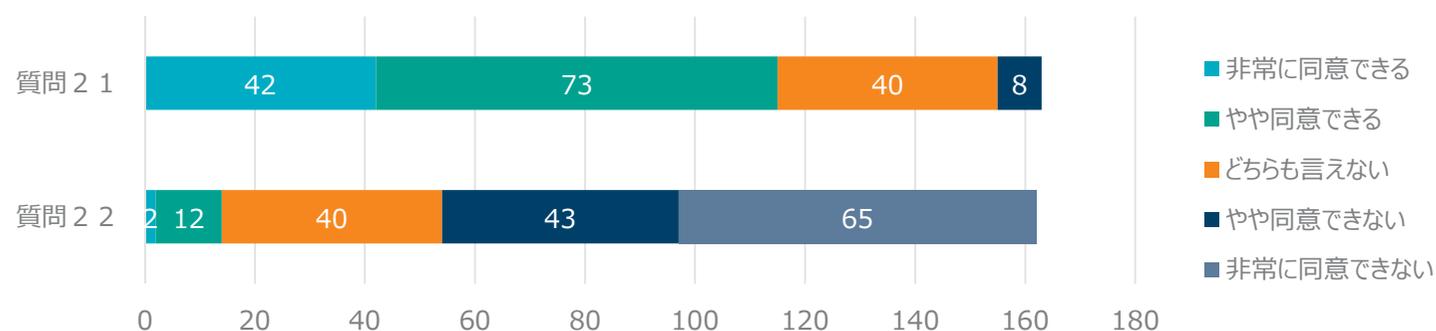
質問20. モニタリングの運営において、金融庁側のモニタリングチーム内での連携やコミュニケーションは十分に図られている。



モニタリング・プロセス ④金融庁側のモニタリング実施体制 2/3

質問21. モニタリングの運営において、モニタリング担当官は、十分な専門知識や経験、対話能力・コミュニケーション能力を有している。

質問22. モニタリングの目的に合致しない態度・言動を金融機関に対してとっている担当官に接したことがある。あるいはそのような担当官がいると聞いたことがある。



モニタリング・プロセス ④金融庁側のモニタリング実施体制 3/3

モニタリング実施体制に関しては、担当官の専門性やコミュニケーション能力・姿勢の向上を高く評価する声が、全ての金融機関から聴取された。

+

メガバンク、証券会社等

- ・ オン・オフ一体により、監督と検査がワンボイス化した。
- ・ 従来検査対比で、主任検査官・担当者のレベルは、ノウハウ・知識の面で飛躍的に高まっていると感じる。

地域金融機関

- ・ 検査官のコミュニケーションは紳士的かつ丁寧である。各種対応も金融機関側の負担を最小限とするよう配慮いただいている。
- ・ 当行側の話をよく聞いていただき、当行が気付いていない点を指摘していただいた。受け入れやすいコミュニケーションであり、検査というよりコンサルティングを受けているような感覚であった。

一方、担当官とのコミュニケーションにおいて、金融庁としての統一的意见・考え方が示されていない点を批判する声が複数聞かれた。また、モニタリングの予見可能性が立てにくい点や金融庁上層部を意識したコミュニケーションとなっている点、金融庁内での人材断絶懸念、また、特定分野における担当官の専門性の不十分さを指摘する声が聞かれた。

-

メガバンク、証券会社等

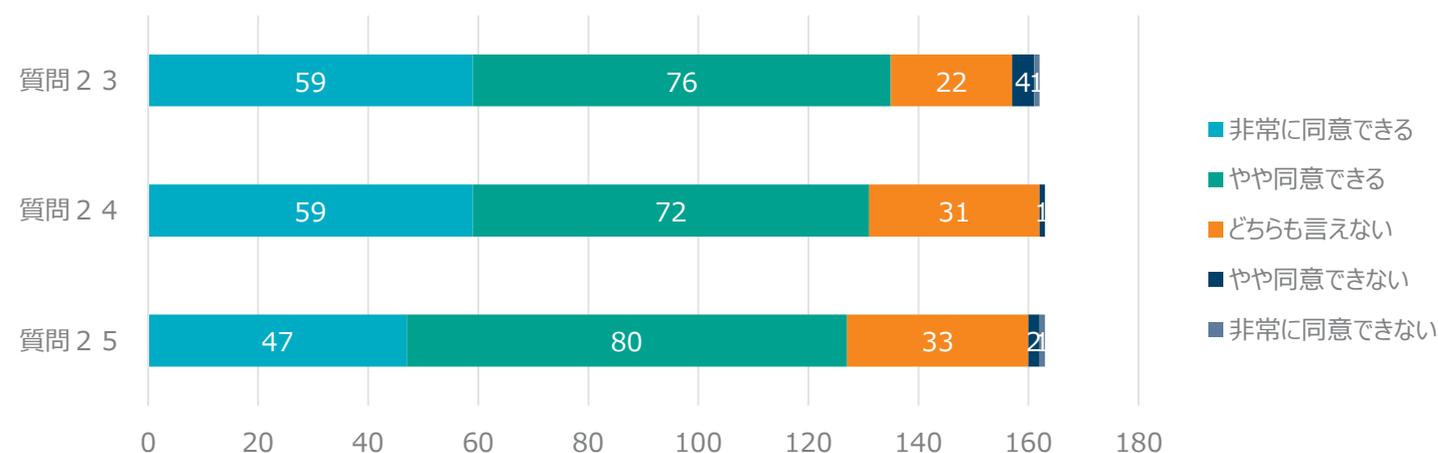
- ・ 金融庁の意見をワンボイスでいただきたい。EiC、監督ライン等各ライン、あるいは、許認可を行う部局とモニタリング担当部局から、まったく異なる指示・意見を受けることがある（フィデューシャリー・デューティー、ストレステスト、国際規制等）。横ラインでの意見の統一が図られていないように見受けられる。
- ・ 2,3年周期でモニタリング人員が総入れ替えとなるが、その際には一から説明しなくてはならず負担を感じる。
- ・ モニタリングの質が個人の能力に依存していることに不安を感じている。現在のような人事ローテーションでは金融庁側に専門性が育たないのではと懸念。組織として引継ぎを確り行うことと、長期的視点で人材育成を行うことの2点を要望したい。
- ・ 担当官は、マーケットや証券業務の知見をあまり持っていないという印象である。また、リスク商品の購入を含めた中長期分散投資の経験がないものと思料。

地域金融機関

- ・ 金融庁内での幹部や上席を意識した発言が多く（「幹部がこのように言っている」等）、現場担当官には裁量の余地がないのではないかと感じた。
- ・ 議論の焦点が担当官の専門分野に絞られていたように感じる。
- ・ 特定分野については深い知識を有しているが、事業全体への理解度は低いように感じた。
- ・ 末端の担当者レベルでは、従来の手法とあまり変わらないのではないかと感じた。

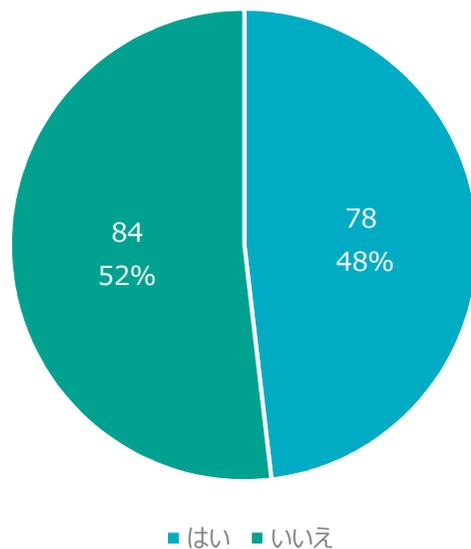
従来手法との比較 1/3

- 質問23. 新たなモニタリング手法における手続きは、従来検査に比べて優れている。
- 質問24. 新たなモニタリング手法におけるモニタリング担当官とのコミュニケーションは、従前検査に比べて優れている。
- 質問25. 新たなモニタリング手法によるフィードバックは、従前検査に比べて経営上の課題の特定および業務運営の向上を図る上で有益である。



従来手法との比較 2/3

質問26. 今後のモニタリング態勢においても、プリンシプル・原則だけではなく、より具体的な基準が設けられるべきだと考えますか。



従来手法との比較 3/3

従来のモニタリング手法と比較し、新たなモニタリング手法の理念の意義、モニタリング・プロセスにおける金融機関側の負担が軽減している点や、対話型のアプローチに進化している点、等を高く評価し歓迎する意見が多数聞かれたことは、これまで述べた通りである。

一方で、従来の手法の方が優位であると感じる点、客観的かつ公式の検査基準に基づかないプリンシプルベースのアプローチに対する違和感を表明する意見も複数聞かれている。

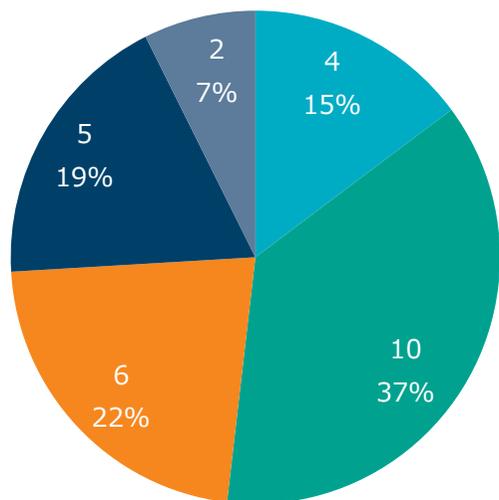


メガバンク、証券会社等	地域金融機関
<ul style="list-style-type: none"> 金融検査マニュアルのような従来型に合わせる必要はないが、最低限クリアすべき基準・目安がないと腹の探り合いになり、秩序が不安定化するのではないか。抽象的になり過ぎることには反対である。 一部明確な基準（ミニマム・スタンダード）があった方がよいテーマもある（償却・引当、ストレステスト、顧客本位の業務運営、サイバーセキュリティ、等）。 	<ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスの基準化を懸念し、高水準事例ではなく、標準的事例の提示を希望する。 償却・引当基準等の会計処理は金融検査マニュアルの記載に基づく実務が定着している。開示部分については、一定の基準が必要。

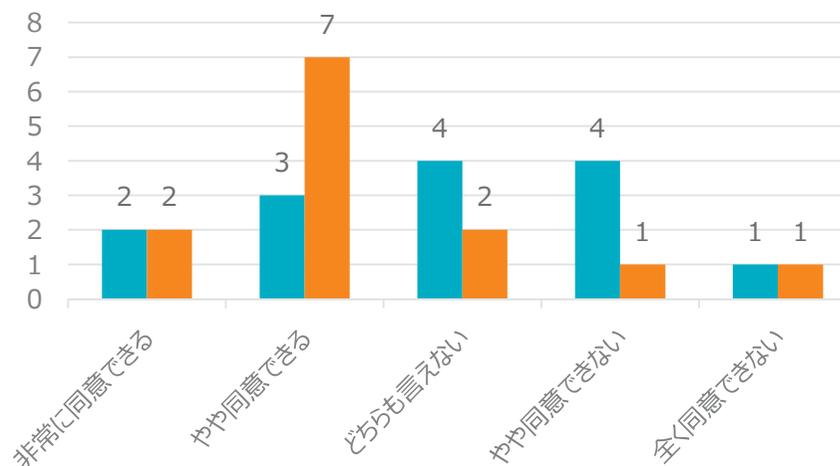
調査結果 (金融庁職員の問題意識)

モニタリング方針、理念 1/3

質問1. 新たな手法によるモニタリングに対し全体的に満足している。



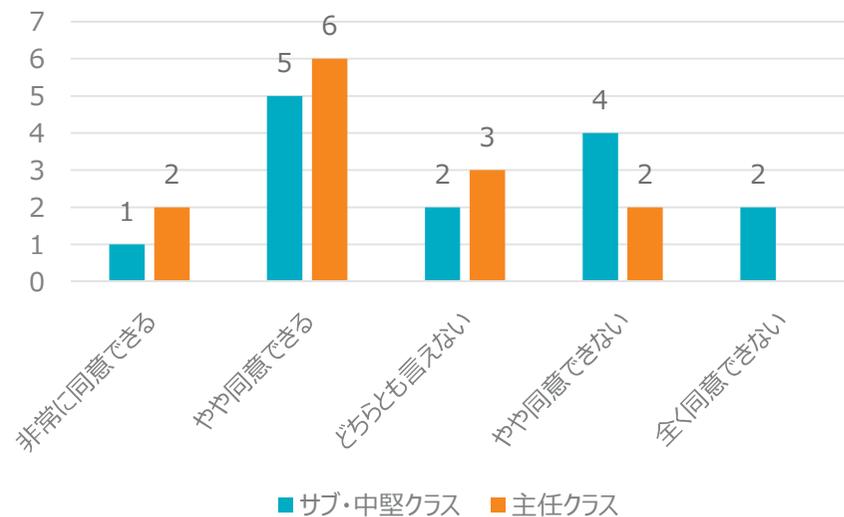
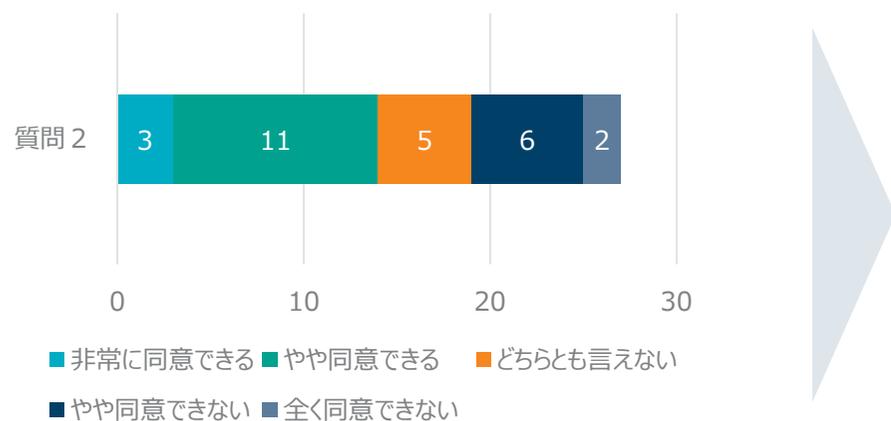
■ 非常に同意できる ■ やや同意できる ■ どちらとも言えない
 ■ やや同意できない ■ 全く同意できない



■ サブ・中堅クラス ■ 主任クラス

モニタリング方針、理念 2/3

質問2. モニタリング実施に先立ち、個々のモニタリングの目的および実施手続きは適切に設定されている。



モニタリング方針、理念 3/3

新たなモニタリング手法の理念や考え方、改革の方向性には賛同している一方で、理念の浸透度や枠組み、組織の役割分担・連携において、批判的意見が見られた。



肯定的意見

- 新たなモニタリング手法の理念や考え方、改革の方向性には、賛同している。
- オン・オフ一体によるモニタリングという考え方は、理にかなっており正しい方向性と考え。金融機関とは対立軸に基づき対峙するのではなく対話するスタンスに変わっており、新手法の対話型アプローチは現在の時代に即していると考え。



批判的意見

理念の浸透度	<ul style="list-style-type: none"> • 庁全体の方向感が末端まで伝わっていない。現場は各人が手探りで業務を進めており組織的動きとして機能していない。恣意的行政、あるいは、行政の不透明化につながるおそれがある。 • モニタリングの実施方針やアプローチの仕方は現場に一任されており、全体を俯瞰した企画立案力が不足している。
体系的な枠組み	<ul style="list-style-type: none"> • 過渡期であり、走りながら進めるアプローチになるのは仕方ないが、今後は、一定程度システムチックな対応を可能とする枠組みを構築する必要がある。 • プリンシプルベースでは、個々の金融機関の評価に個人差が生じる可能性がある。品質保証の仕組みが弱い。検査官の発言の妥当性を判断する仕組みが無いように感じる。
役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> • 庁内の組織体制については、金融庁が金融機関側に要求している態勢を、金融庁自身が構築できていない。 • オンオフ一体化の掛け声の下、オンに入るべき時にオフで済ませてしまう傾向があるのではないか。オフにおいて金融機関側と十分なコミュニケーションができていないかというのではない。 • チーム間での横連携ができていない。チーム内では上長の目線で一定程度のレベルは確保できるが、各チーム間での横比較等は実施できていない。 • 実務では立入検査等緊急性の高い事案が発生した際、非担当先であっても即検査に駆り出される状況。担当先の金融機関に対する通年でのリスクアセスメントに基づく腰を据えたアプローチが疎かになっているのが現状である。モニタリングの実効性を高めるために、監督人材と検査人材を分ける必要があるのではないだろうか。

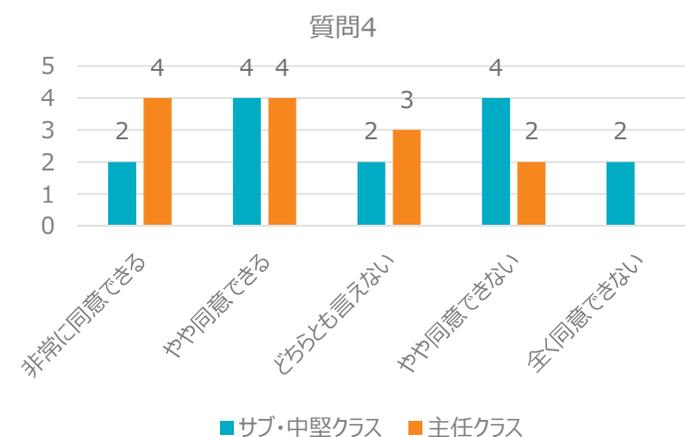
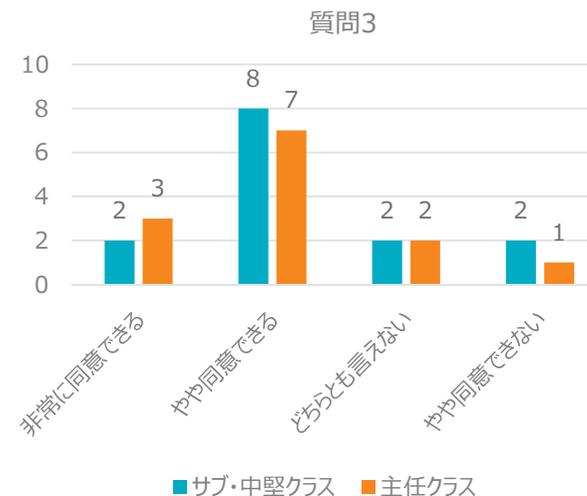
モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 全般 1/2

質問3. モニタリングにおける個別テーマは外部環境や当社の状況を踏まえて的確に設定されている。

質問4. モニタリングでは、個別テーマ毎に検証項目が明確化されている。



	質問4	質問3
非常に同意できる	6	5
やや同意できる	8	15
どちらとも言えない	5	4
やや同意できない	6	3
全く同意できない	2	0



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 全般 2/2

テーマの適切性、テーマ設定の機動性については評価されている一方で、時代に応じた機動性を支えるための態勢について問題意識が多く見られた。



肯定的意見

- 各テーマは社会的要請に応じて設定されているため多かろうが少なかろうが対応するべきもの。テーマ数・仕事量にはそれほど違和感はない。
- 従来2年周期検査は機動的ではなく、時代錯誤のように感じていた。

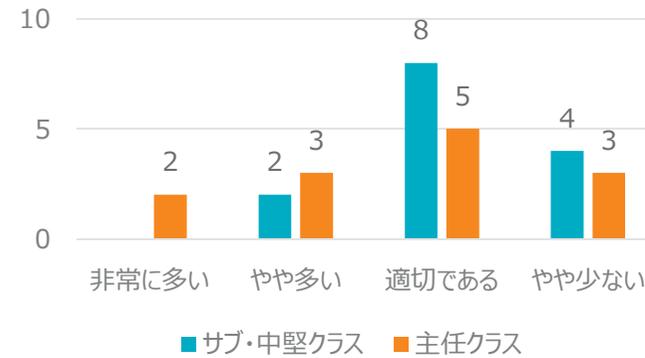
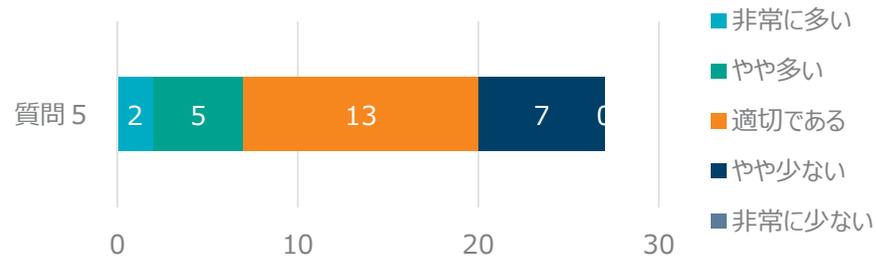


批判的意見

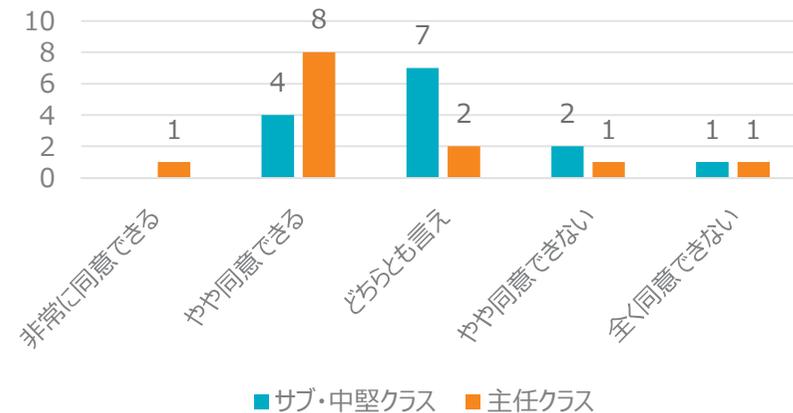
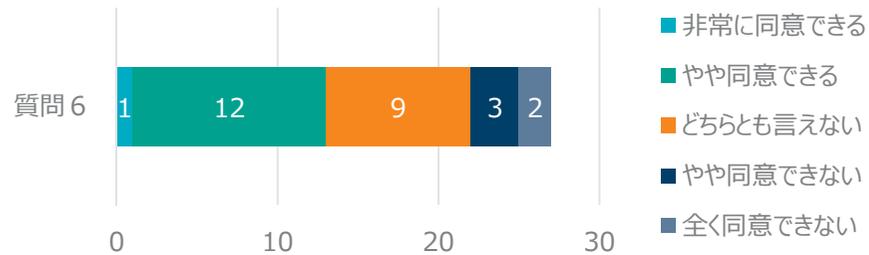
インフラ、ITシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> プロフィールの作成にあたり、毎年金融機関向けの質問項目を各チームで作成しているが、業種・業態毎に質問項目をデータベース化する等システム化・効率化できる余地がある。当初は銀行台帳に代わるデータベースを作成するようなイメージであったはずのものが、全く生かされていない。各人の力量に基づき属人的に検査が実施されている状況。
役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> テーマ数自体は問題とは思わないが、一つのテーマを検証するチームが複数（3-4程度）あり、連携がうまくいっていない。また、検証事項の事前設定・共有が不十分であることから各人各様に動いており非効率と感じる。関与する検査官の数が多くなるほど、この点への配慮は重要である。
機動性と表裏一体である突発性対応	<ul style="list-style-type: none"> テーマの数は多すぎるとは思わないが、アドホックな検査が入ると担当者が突発的に不在になってしまう点は問題とを感じる。

モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 提出データ・資料の種類および量 1/2

質問5. 徴求データ・資料の種類および量は、モニタリングの目的を達成する上で適切である。



質問6. 徴求データ・資料の受領のタイミングは、モニタリングを実施する上で適切である。



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 提出データ・資料の種類および量 2/2

金融機関に徴求するデータ・資料量は最小限とすることが前提となっており、金融庁として十分なものと認識されているが、モニタリング領域・分野によっては不足となっている場合がある。

一方で、庁内で消化不良のままとなっている資料もあり、目的に応じた的確なデータ・資料徴求がなされていない場合や、連携不足から金融機関に対して重複して徴求している場合もある。



肯定的意見

- 定性的資料は十分であると感じている。検査に入っていないときに確認するようにしている。
- 定性的資料（取締役会等）を月次で金融機関から提示いただくことでタイムリーに対象先の動きを確認できている。議事録も添付されており、金融機関内部の考え方もわかるのでありがたい。但し、年次のプロフィールにそれらをうまく落とし込むのは難しい。
- 徴求資料の量は最低限とする前提だが、市場リスク等のテーマにおいては多めに貰わざるを得ないため、金融機関にも相応に対応いただいている。

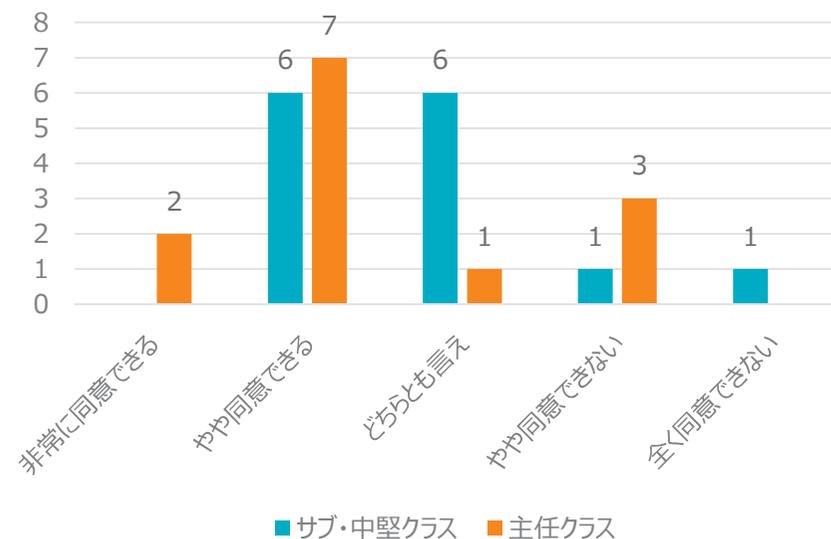
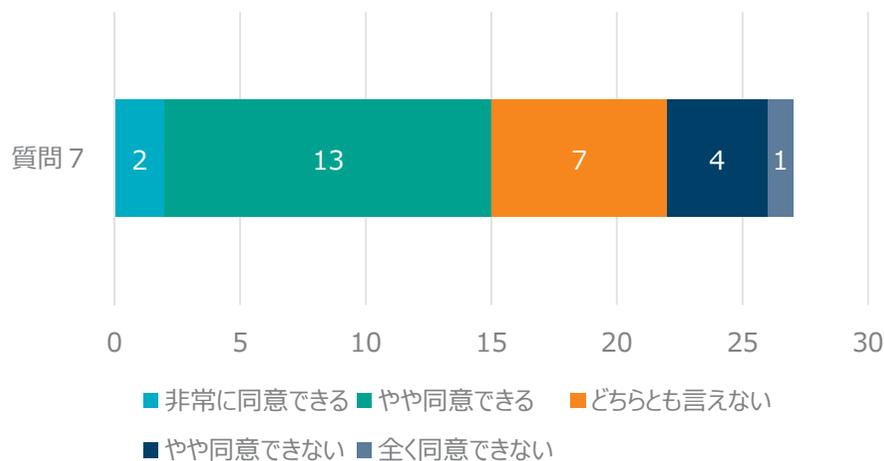


批判的意見

データ・資料の不足	<ul style="list-style-type: none"> • 信用リスク系のデータが不足している。大口100社だけでなくより広範な債務者まで分析する必要があると感じている。 • 3メガについてはデータ量は全く足りない。グローバルガバナンスに関するモニタリングでは、海外拠点の資料も分析する必要があるが、銀行自身が各海外支店の資料を収集できていない。
データ・資料の重複	<ul style="list-style-type: none"> • 監督側と検査側で保持しているデータが共有されていないため、金融機関側からすれば監督側と検査側に提出する資料に重複感があるのではないかと感じる。 • 定量データについては、各課固有で持っているデータが多いが共有がされていない。データ分析から得られる示唆（金融機関の強みや弱点）は多いため、データの共有を進めてほしい。関係者が適宜アクセスできる状態にすべき。
消化不良	<ul style="list-style-type: none"> • 慣行として徴求しているオフサイトモニタリングでの定量データ・資料の他、経営会議・リスク管理委員会の資料を提示いただいているが、オフサイトモニタリングの資料は、有効に活用できていないのではないかと感じている。また、使用意図についても明確に伝えていないケースがある。

モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 分析手法 1/2

質問7. 各種資料・データを踏まえたモニタリングの分析方法は、検証項目の分析を行う上で適切である。



モニタリング・プロセス ①テーマ設定、予備調査 分析手法 2/2

マクロ的な分析手法やフォワードルッキングの観点に関して金融庁職員には肯定的に受け入れられている一方で、担当官ごとの属人性や、個別専門領域への観点の偏りについての問題意識や、データによる分析結果の実効性について疑念が見られる。



肯定的意見

- かつては個別に一つの金融機関と深い関係を構築している印象だったが、現在は、マクロ的視点で全体の動きを同じ物差しでみて相対的に物事を判断するようになってきている。よりフェアなモニタリングに移行していると感じる。
- メガについては新手法でのモニタリングを4,5年前から実施しており、手法が確立してきている。3メガについて、縦横の連携ができています。

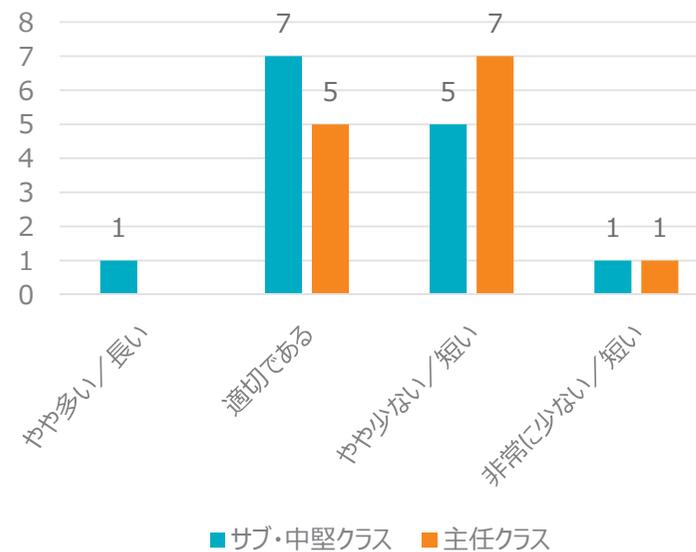
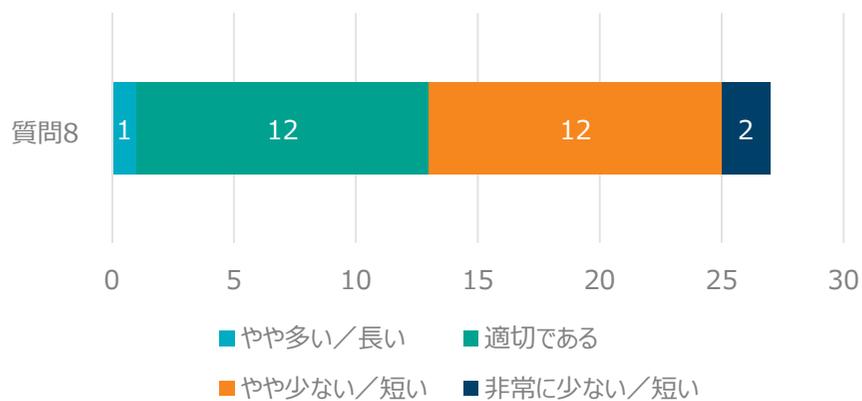


批判的意見

属人性、 観点の偏り	<ul style="list-style-type: none"> 銀行全体ではなく専門・担当分野に基づき分析しそこから課題抽出しており、属人的かつ偏りのある対応になっている。 担当官は特定の担当分野のみ（市場リスク等）をみていければいいという意識がある。また、自らが行った分析結果が最終的にどう取り扱われているかも見えていない。例えば、有価証券に関する分析結果が、金融機関の全体の運営の中でどの程度大きな問題になっているか等は見えない。
実効性	<ul style="list-style-type: none"> 検査の目的や趣旨は従前とは異なるが、手続きは昔の手続きに乗せていかなければならない。その手続きに、時間がかかる。 フォワードルッキングの観点に関して、将来分析（将来の株価予想等）をしたところで、金融機関からは「たればの話だろ」と言われてしまい納得感を得られない心象。フォワードルッキングなモニタリングをどう進めればいいのかわからない。幹部には、様々な情報が入ってくるだろうが、末端の人間への情報共有がされておらず、幹部との間で見解の相違が生じているように感じる。 上層部からは単純にデータを見ればいいといわれるが、実態把握のためにはそれでは不十分であり、より複雑な検証が求められる。制度設計当時には、コンピューターである程度分析されて、抽出された問題箇所を重点的に見ればいいと言われていたが、実際に出てくるデータはそれほど示唆的なものではない。システムで信頼するに足る分析結果をある程度抽出できるようになるとより効率化を図れるのではないかと。 オンでマンツーマンで、担当者から話を伺うのと、オフで銀行の代表から予め準備された資料について説明を聞くのでは、検査官の理解度に違いが出てくる。

モニタリング・プロセス ②ヒアリング、対話 1/2

質問8. ヒアリング・対話の実施頻度、および、個々の対話の時間は適切である。



モニタリング・プロセス ②ヒアリング、対話 2/2

対話路線による金融機関との信頼関係構築についての重要性は浸透しており、深度ある対話が実践されていると考えられるが、オフサイトモニタリング中心であることによる金融機関の本質的な問題点把握が不足しているのではという問題意識がある。



肯定的意見

- ヒアリング・対話の頻度や時間は適切だと考える。
- 継続的な定期ヒアリングを通じて、適宜連絡可能な関係が築かれており、信頼醸成が進んでいる。3メガについては金融庁において十分なリソースを張っており、先方の対応もこなれてきていると感じる。

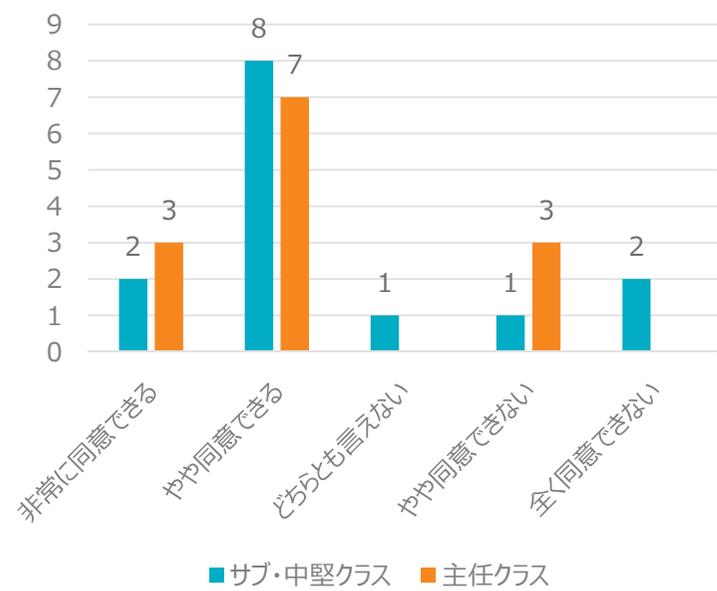
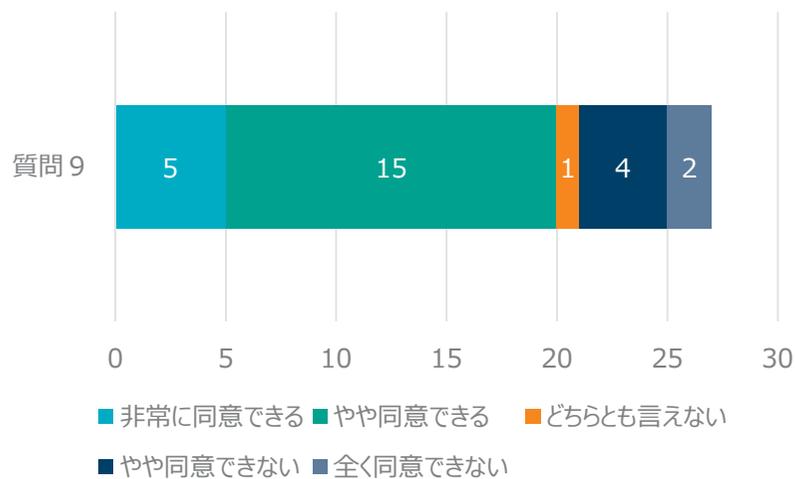


批判的意見

<p>オフサイト中心の運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> • オフサイトにおいて各行の経営戦略・資料等から強み・弱みを分析し仮説を立てるが、その仮説について銀行側と十分に議論できていない。「オンオフ一体化」と称しているが、オンとオフの連携がうまく機能していない。 • 現状ではオンサイトヒアリングがほぼない状況であり、本質的な議論ができていない。オンとオフの違いは個別事例を見るかどうかだが、本部と営業店で意見が異なるケースもあるので、オンサイトで個別事例を見るというやり方を捨ててはいけないと思う。現場（営業所等）に話を聞く等しないと本質は見えてこない。 • オンでは、先方の緊張感が格段に違う。従前のオンサイトでは、金融機関側において対策本部が設置され1か月程集中的に対応するという運用であった。現在では任意のヒアリングに答えるというスタンスで回答速度も遅くなり、効率的でない。
<p>知見の属人性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 他行事例やベストプラクティスはデータベース・知見の蓄積がないため、属人的な暗黙知となっている。 • 3メガの水平レビューでは、こちらからの問いかけに対し「それは他の2メガにも言っているのか」と聞かれることがある。いかに3メガへの対話の平仄を合わせていくべきかは課題である。
<p>地域金融機関への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3メガ等は人的資源が豊富であるため、プリンシプルを示すことである程度対応できるが、地銀等是对応できていないのではないかという印象がある。 • 地銀に関しては、新手法への対応は金融機関毎に異なる。対話やフィードバックの受け取り方は、頭取の力量により、前向きに受け止めてくれる方と、単なる批判として構えてくる方とに分かれる。こちらも、将来の持続可能性を踏まえたいうでの議論であり、危機感をもって対応している。 • このままでは地銀は特にガラパゴス化していくのではないか。オンサイト不在で実態が分からないまま5-10年が経過し、改めて検査したところ、多くの金融機関で経営・内部管理態勢に重大な問題が発生していた等といった事態にならないか懸念している。

モニタリング・プロセス ③フィードバック、フォローアップ 1/2

質問9. 自身の行ったモニタリングの成果は、適切にフィードバックの中に反映されている。



モニタリング・プロセス ③フィードバック、フォローアップ 2/2

フィードバック手法や内容については肯定的意見が出ている一方で、前項「③ヒアリング、対話」と関連し、フィードバックやフォローアップが不足しているのではという問題意識が聞かれた。



肯定的意見

- 検証対象項目およびフィードバックの内容については、金融機関側の理解を得られていると考える。
- 従前のような事後検証結果の報告だけではなく、リアルタイムでビジネスの持続可能性等についてフィードバックを行う点は評価されるべき。
- 検査終了後も業務の中で継続してフォローアップを実施しており、フォローアップが終了するまでモニタリングを行う運用は、金融機関に対し一種の抑止力になっており、実質的には24条報告と同じような効果があるのではないかと感じている。

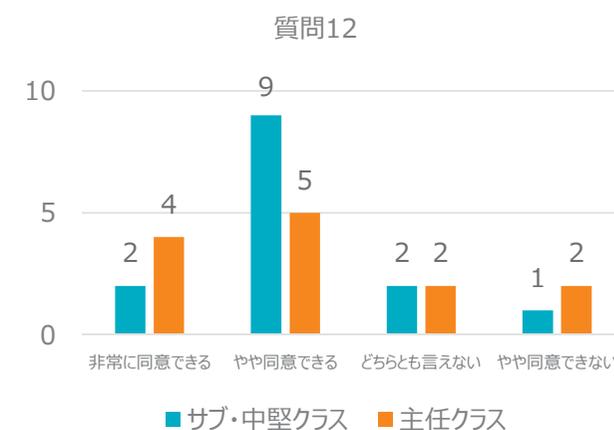
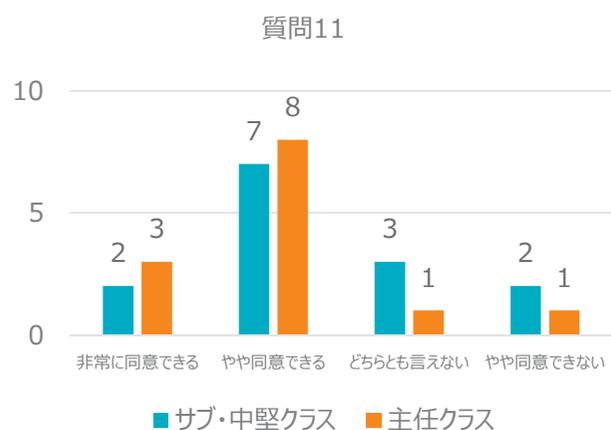
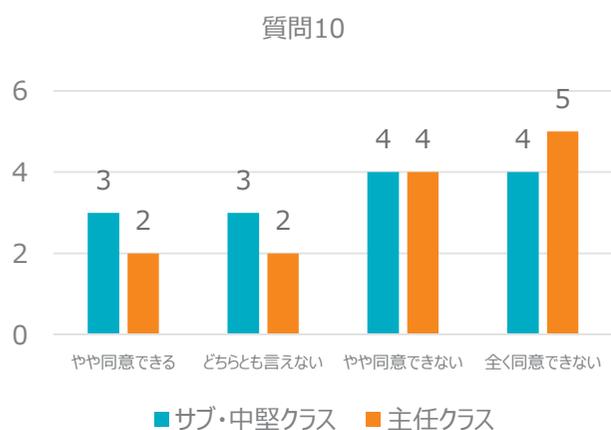
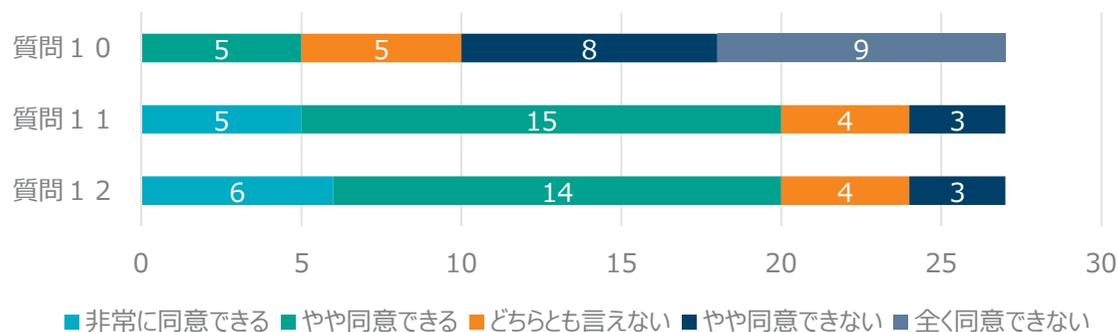


批判的意見

フィードバックの 十分性	<ul style="list-style-type: none"> • 従来検査では、川下（現場）から出てきたポイントを基に総括をまとめていたが、現在は、3メガを水平レビューにかけベストプラクティスを比較した上で指摘事項をまとめている。個別のトピックに対するフィードバックや課題設定は出来ていないと感じる。 • オフサイト中心のモニタリングでは、フィードバックは資料等の分析結果のまとめが主となっており、先方との対話を促すような内容になっていないのではないかと感じる（オンでは議論を重ねた上で最終的に文書化する）。
振り返り/ フォローアップの 不足	<ul style="list-style-type: none"> • モニタリング終了後、実施内容についての振り返りやチーム間の横串評価等はなく、やりっぱなしで終わってしまった印象である。PDCAの中に振り返りへの問題意識はなく、また、取り組むべき事案が山積しており、振り返りを行っている時間もない状況である。 • 検査後にフィードバック事項についてのフォローアップを行うが、金融庁側で納得するまでフォローアップを続ける運用である。これは、金融機関としては迷惑な話かもしれない。

モニタリング・プロセス ④モニタリング実施体制 1/2

- 質問10. モニタリングに係る金融庁側の人員体制はモニタリングを円滑に実施する上で有効に組成されている。
- 質問11. モニタリングチーム内のコミュニケーションは十分図られている。
- 質問12. モニタリングの運営において、モニタリング担当官である自分は、十分な専門知識や経験やコンサルティングスキル（分析能力、支援能力）を有している。



モニタリング・プロセス ④モニタリング実施体制 2/2

部署・チーム間連携、人員不足、指揮命令系統、人材育成等について多数の批判的意見が出ている。



肯定的意見

- メガチームはある程度横比較できている。オン・オフ通じて毎日短時間であっても面談を実施しているため、うまく機能している。



批判的意見

部署・チーム間連携	<ul style="list-style-type: none"> 部署・チーム間の連携はほぼ図られていない。 マトリクス制組織になり指揮命令系統が複雑化したことで組織運営に非効率が生じている。上層部が実際の現場に目を向けているか疑問がある。組織としての統一目線がない。仕事が属人化している。 信用組合・信用金庫については、財務局が担当している。地銀は、金融庁が基本的に対応している。財務局と金融庁の発言や姿勢でずれが生じていることもあり、足並みや方向感をすり合わせなければならない。
人員不足	<ul style="list-style-type: none"> 絶対的な検査官の数が少ない。主任の負担が大きい。まとめる能力を保持する人材が少ない。 全体的にリソース不足である。現状リソースが無い中でのオンオフ一体になっている。
指揮命令系統	<ul style="list-style-type: none"> 幹部の関心・問題意識に基づき機動的に優先順位が変わる態勢となっており、腰を据えて一つの問題に対処できる態勢にはない。検査から戻ると、対応事項の優先順位が変わっていることがよくある。 幹部への報告に係る時間が長く、最終決裁が下りるまでのリードタイムが長い。
担当官の資質 (人材要件)	<ul style="list-style-type: none"> 求められるスキルとしては、①経営陣を説得するための知識やコミュニケーションスキルと、それ以前の②金融業務の知見・理解力が挙げられる。②を補填するために金融機関出身の中途採用者を増やしているが、オンサイトが実施されない中で、プロパー職員にとってはOJTで学ぶ機会がほとんどないのが実態。 有価証券、マネロン等については当該領域の専門性が必要だが、それ以外に関しては、金融機関側との対峙力・交渉力がより重要なスキルである。オンサイトをこなしていける人材は減少傾向にある。
担当官の資質 (人材育成)	<ul style="list-style-type: none"> 専門人材の育成が必要である。また、各人が得た知見を組織的にどう蓄積し引き継いでいくかも課題。 若い世代は1,2年で異動する運営となっているが、育成面でこの方法が有効か疑問である。 プロパー職員のスキルアップは喫緊課題。主任中心でモニタリングが遂行されるため、次世代が育たない。継続的にオンサイトに配置する等によりトレーニング期間を確保する必要がある。 各人の専門性が強すぎて、全体を俯瞰した上での対応力・機動力に欠ける専門家集団になってきているのではないか。

Face the Future with Confidence

© 2018 Protiviti Inc. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti®