

刊行にあたって

今般の新型コロナウイルスの影響は、金融機関が想定してきた緊急時対応・危機管理とは、大きく性質が異なるものであった。多くの金融機関がこれまで想定してきた「緊急時」「危機」は、震災や台風等、主に自然災害を想定しており、これに対するBCP等が検討の中心であったのではないと思われる。

今回の新型コロナウイルスがもたらした危機は、こうしたこれまでの想定と異なり、その影響が全国的・全世界的に及んでいることに第一の特徴がある。一部の拠点で業務継続が困難である場合にこれを他の拠点・本部等で代替するといった発想が通用せず、全社的な拠点の閉鎖や在宅勤務を余儀なくされる場合に、いかにして業務を継続するかという点が課題となった。海外拠点を有する場合には、各国・地域ごとに異なる危機の発生状況やこれに対する当局の規制状況等も踏まえたうえで、本部がいかに適時かつ適切に情報を収集し、指示を発することができるかが肝要となる。

第一の特徴とも関連するが、新型コロナウイルスの影響が全国的・全世界的であるがゆえに、資金繰りに困窮し、金融機関による即時の救済を必要とする事業者が多数の業種において発生する点が、第二の特徴として挙げられる。金融機関としては、自らも拠点の休業や従業員の在宅勤務等を行いながら、こうした顧客のニーズにも適切に応えていくことが求められる。

第三に、今回の危機は、効果的なワクチンの開発等がなされるまでは完全には解消せず、また季節の変動や国際的な移動の再開等により第二波・第三波の発生が予想されるなど、危機が相当期間長期化する可能性がある点にも特徴がある。金融機関としては、危機の長期化を前提とし、いかにして危機と付き合っていくかを踏まえて対応を講じていくことが必要となる。

ところで、こうした危機においても、平時と同様に業務を継続し、顧客や地域の期待に応えながら平時と同等以上の業績を達成している金融機関も存在する。すでに「緊急時」「危機」対応の巧拙が、金融機関の業績にも影響を与えつつあり、今後その影響が長期化していくと、挽回不能な差となって現れてくる可能性もある。金融機関においては、これまでのような「オペリスク」的発想から脱却し、「新常态（ニュー・ノーマル）」下での金融機関のあり方につき、経営の問題として捉え、「戦略リスク」の観点から緊急時対応・危機管理を検討していくことが重要となる。本書では、危機対応の各論を説明する前提として、これまでの発想を転換して経営の問題として捉えていく必要性につき、まず第1章で説明している。

このように、経営の問題、戦略リスクの問題として緊急時対応・危機管理を再構成したうえで、これらを具体的に実現していく諸施策についても、見直しが必要となる。第2章では、このうち、様々な危機を想定したBCPの策定や、テレワーク導入にあたっての態勢整備・リスク管理のあり方について言及している。

他方で、金融機関としては、危機に苦しむ顧客・地域社会にも最大限貢献していく公共的役割を有している。第3章では、顧客対応の観点から、平時の態勢整備、

取引先、顧客（地域）が緊急事態に陥った場合の対応（顧客対応整備）

一 平時から顧客に確認しておくべきこと

1 金融仲介機能の発揮にかかる取組方針

金融機関は、平時の経営環境においても、取引先、顧客（地域）に対する金融仲介機能の継続的な発揮を通じて、安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、取引先、顧客（地域）の持続的な成長に貢献していくために、経営陣が经营理念に基づいて適切な経営戦略を策定・実行し、また、取締役会等がガバナンスを発揮していくことが期待される。したがって、まず金融庁が公表している「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」（以下、「監督指針」という）に沿って、金融仲介機能の発揮にかかる取組方針で考慮すべき事項を確認する。

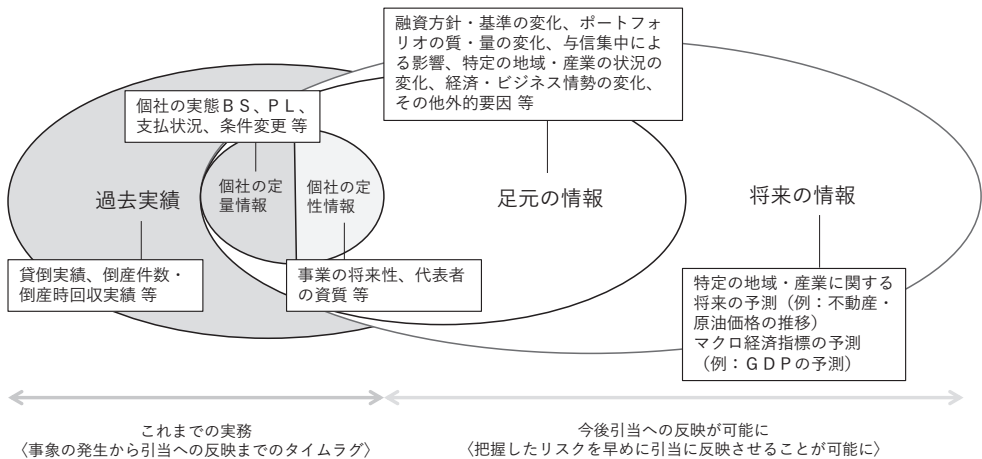
金融機関の基本的な役割としては、中小企業（小規模事業者を含む）や住宅ローン借入者など個々の借り手の状況をきめ細かく把握し、他業態も含め関係する他の金融機関等と十分連携を図りながら、円滑な資金供給（新規の信用供与を含む。（以下、同じ））や貸付けの条件の変更等に努めることが求められる。特に、金融機関は、株式会社地域経済活性化支援機構法（平成21年法律第63号）64条の規定の趣旨を十分に踏まえ、地域経済の活性化および地域における金融の円滑化などについて、適切かつ積極的な取組みが求められることに留意する必要がある。このような観点から、金融機関は、資金供給者としての役割のみならず、顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮を通じて、中小企業をはじめとする顧客企業の経営改善等に向けた取組みを最大限支援していくことも求められる（顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮については、後記4を参照）。

前記の基本的役割を踏まえ、金融仲介機能を組織全体として継続的に発揮するための態勢整備や取組状況を点検する際には、監督指針において挙げられている着眼点が最低要件になると考えられることから、後記4点に留意する必要がある。

- ① 中小企業や住宅ローン借入者など個々の借り手の状況をきめ細かく把握し、円滑な資金供給や貸付けの条件の変更等に努めているか。また、他業態も含め関係する他の金融機関等がある場合には、当該他の金融機関等と十分連携を図りながら、円滑な資金供給や貸付けの条件の変更等に努めているか。
- ② 株式会社地域経済活性化支援機構法第64条の規定の趣旨を踏まえ、事業者の事業の再生又は地域経済の活性化に資する事業活動を支援するに当たっては、地域における総合的な経済力の向上を通じた地域経済の活性化及び地域における金融の円滑化に資するよう、地域経済活性化支援機構との連携を図るとともに、自

ここで、金融庁が2019年12月に公表した「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」（以下、「融資D P」という）において、一般貸倒引当金に関して言及しているポイントのうち、信用リスク情報の引当への反映に関する考え方を紹介する。融資D Pでは、引当に反映する信用リスク情報を、(図表3-1)に示すとおり、時系列の観点から「過去実績」、「足元の情報」、「将来の情報」に大別し、さらに「個社の定量情報」と「個社の定性情報」を区分して整理している。このうち、一般的に過去実績と個社の定量情報および定性情報については、これまでの引当実務にも反映されてきたが、過去実績や財務データを重視した見積り方法では、信用リスクに重大な変化が生じた場合に、その影響を引当へ機動的に反映することが難しいことから、足元の情報やフォワードルッキングな観点に基づく将来の情報を見積りに反映できるよう各金融機関に創意工夫を促している。個社の定量情報および定性情報や足元の情報を適時に捕捉するには、平時から取引先と緊密にコミュニケーションが図られているかで情報の鮮度や精度が分かれてくる。

【図表3-1】信用リスクに関する情報の例



(出所) 融資D P (18 頁) に掲載されている図表をもとに筆者編集

また、前記の目的を補完する役割として、日常的・継続的な関係強化と経営の目標や課題の把握・分析がある。これは後記4で述べるコンサルティング機能の発揮に必要な顧客情報であり、その把握・分析にあたっての留意点として、①日常的・継続的な関係強化を通じた経営の目標や課題の把握・分析とライフステージ等の見極めと②顧客企業による経営の目標や課題の認識・主体的な取組みの促進の2点が監督指針に示されている。

1 点目は、顧客企業との日常的・継続的な接触により経営の悩み等を率直に相談できる信頼関係を構築し、それを通じて得られた顧客企業の財務情報や各種の定性情報をもとに、顧客企業の経営の目標や課題を把握する。そのうえで、次のような点を総合的に勘案して、顧客企業の経営の目標や課題を分析し、顧客企業のライフステージ（発展段階）や事業の持続可能性の程度等を適切かつ慎重に見極める。

【編 者】

デロイト トーマツ グループ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

本書は読者の皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トーマツ グループの各法人が本書をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本書における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またデロイト トーマツ グループの各法人、社員・職員または代理人のいずれも、本書に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。デロイト トーマツ グループの各法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

【執筆者略歴】（執筆順）

今野 雅司（このの・まさし）（はじめに、第2章二、三1～3執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー シニアマネジャー

弁護士として法律事務所、預金保険機構、金融庁勤務後、トーマツにて、金融機関のコンプライアンス、規制対応等の助言に従事。著書に、『マネロン・テロ資金供与リスクと金融機関の実務対応』（中央経済社）、『金融機関のコンプライアンス・リスク管理』（金融財政事情研究会）等。

佐々木 清隆（ささき・きよたか）（第1章一執筆）

デロイト トーマツ合同会社 上級顧問

大蔵省（現財務省）入省後、OECD、IMF 職員、金融庁・証券取引等監視委員会事務局局長、公認会計士・監査審査会事務局局長、総合政策局長として内外金融行政全般に広い経験を有する。

森 滋彦（もり・しげひこ）（第1章二執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー ディレクター
大手都市銀行グループのリスク統括部署で、RAF、ストレステストの他、信用リスク、市場・流動性リスク、オペレーショナルリスクと幅広くリスク管理に携わった。トーマツでは、主要金融機関に対するリスク管理に係るコンサルティング業務に従事。

尾方 哲郎（おがた・てつろう）（第2章一執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー シニアマネジャー
国際協力銀行、大手監査法人、大手金融機関において、リスク管理や国際規制対応など担当。トーマツでは金融機関向けにLIBOR移行に関するアドバイザリー業務等に従事。

早竹 裕士（はやたけ・ひろし）（第2章三4執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー ディレクター
システムベンダー、大手監査法人で決済高度化、バーゼル対応、金商法対応などを担当。トーマツにて、デジタルリスクリーダー兼ファイナンシャルリスクリーダーを務める。

伊藤 正彦（いとう・まさひこ）（第2章三4執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー シニアスタッフ
エコノミストとしてシンクタンクで勤務後、トーマツに入所。現在はRegTech導入を中心とした金融機関のデジタルトランスフォーメーション支援に従事している。

菽原 康雅（やぶはら・やすまさ）（第3章執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー シニアマネジャー
公認会計士として、大手金融機関の法定監査、IFRS導入支援業務、金融規制対応アドバイザリー等を担当。平成25年から3年間、金融庁監督局で主要行向けの国際金融規制導入等に従事。

川上 貴之（かわかみ・たかゆき）（第3章執筆）

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー シニアマネジャー
公認会計士として、監査法人、金融庁にて勤務。金融庁では金融検査および主要行等のモニタリング業務を担当。現在はトーマツにて、金融機関の会計監査を中心に、規制対応・内部統制高度化支援業務等に従事。

坂本 有毅（さかもと・ゆうき）（第4章一、二執筆）

D T弁護士法人 パートナー
長島・大野・常松法律事務所を皮切りに、現職に至るまで継続して金融取引や金融規制を中心とする企業法務に従事。金融庁にも出向し、金融税制の改正等も担当。近時は、電子契約等のスマートワーク移行支援も取り扱う。

柿平 宏明（かきひら・ひろあき）（第4章一、二執筆）

D T 弁護士法人 シニアマネジャー

2008年に弁護士登録して以降、銀行、証券会社等の金融機関に対し、窓口業務、管理回収、コンプライアンス等、多方面で法的助言を提供。著書・論稿に『銀行窓口の法務対策 4500 講』（共著 金融財政事情研究会）、「組織再編と会社分割のあり方」（事業再生と債権管理 26 巻 2 号（2012 年））等。

諏訪 貴紘（すわ・たかひろ）（第4章一、二執筆）

D T 弁護士法人 マネジャー

2017年に弁護士登録して以降、一般企業法務をはじめ、紛争処理、M & A、独禁法案件、地銀に対するコンプライアンス研修等を幅広く実施。著書に『企業不祥事・不正問題への対応』（共著 労務事情 2018 年 4 月）、『判例から読み解く 職場のハラスメント実務対応 Q & A 第 2 版』（共著 清文社 2019 年 8 月）等。

棚澤 高志（たなさわ・たかし）（第4章三執筆）

D T 弁護士法人 パートナー

地方裁判所裁判官、外資系法律事務所勤務を経て現職に至る。国内外の企業をクライアントとし、人事労務案件、民事・商事の各種紛争案件、国内および国際取引案件などに従事。

横手 章吾（よこて・しょうご）（第4章三執筆）

D T 弁護士法人 カウンセル

経営法曹会議会員。日系・外資系企業に対し、人事労務分野を中心に相談・紛争・交渉案件を支援している。企業不祥事対応、コンプライアンス体制構築等に関する助言も実施。

花田 裕介（はなだ・ゆうすけ）（第4章三執筆）

D T 弁護士法人 シニアマネジャー

経営法曹会議会員。外資系法律事務所での勤務を経て、人事労務案件や紛争案件のほか、国内案件・国際案件双方について企業法務全般を扱っている。