

第3回事業運営審議委員会の審議概要

■日時：平成27年2月3日（火）10時00分開始～12時00分終了

■場所：住宅金融支援機構本店

■出席者：若杉委員長、池尾委員長代理、渡邊委員、河村委員

<議事1：住宅金融支援機構の内部統制>

機構から、住宅金融支援機構における内部統制の概要について説明した。項目については、次のとおり。

○住宅金融支援機構のガバナンス体制～全体の概要～

○住宅金融支援機構の内部統制～内部統制基本方針～

- ・コンプライアンス体制
- ・顧客保護等管理体制
- ・リスク管理体系
- ・内部監査体制
- ・監事監査の体制

○【参考】職員一人ひとりの意識改革を目指して

この際、次のとおり議論があった。

委員) 説明を聞いていて、しっかりやっているという感はある。ただ、守りのガバナンスというか、全体的には「不祥事を起こさないように」という姿勢が前面に出ている。積極的な経営を行う基盤としての「攻め」のガバナンスないし内部統制の仕組みがもう少しあってもよい。

その観点でいうと、資料の10ページ「リスク管理体系～業務の効率化に向けた取組～」には積極的な要素が入っている。問題を起こさないためというよりは、積極的な経営を支えるための仕組み、色彩、性格を強めるのが望ましいと思う。実際のところはどうか。

機構) 我々の組織は、新しいビジネスモデルに切り替えてきたときに、不祥事があったこともあり、まずは態勢の整備から進めることになった。そういう意味で、世の中で一般的に行われていることは全て実施しなければいけないと考え、守りのスタイルとなった。

職員と話をしている、委員のご指摘にあった「攻め」をやっていくためには、本店も含めて現場での遂行能力が大事だと思っており、「現場力向上ミーティング」というミーティングを原則として週1回、グループ単位で行っている。その中で、例えば身近な問題、コンプライアンスであったり、保存文書の誤廃棄であったり、情報の共有化等について議論してもらっている。

また最近では、物事を考えるためには経営情報を積極的に流していかなければ現場は考えられないと感じていて、企画部門や財務部門から経営情報通信を発信したりもしているが、これらの内容も「現場力向上ミーティング」の場で共有化して、なぜそのようになっているのかを考えるようにしている。

委員) 内部統制というと、事業上のリスクを管理するという観点と、職員がモチベーションを上げて働けるようにするという観点に分けられる。事業上のリスクについては、比較的業務に近いのでよく対応していると感じる。働く方々のモチベーションに関しては、エンプロイヤー・サーベイというようなものを行って多角的に分析し、その中で個々の職員のモチベーションの低下等を把握してリスクマネジメントを図るという手段がある。機構はエンプロイヤー・サーベイといった調査を行っているのか。

機構) ストレスチェックのようなものは定期的に行っているが、十分な分析ができているかという点、必ずしも胸を張れる状況ではない。CS推進部という部署があって、「ES(職員の満足)」に関することや先行的な企業の調査などもそこで行っている。

機構) 独法1期間に、外部の機関に委託してエンプロイヤー・サーベイを実施し、一般の企業や金融機関の水準と比べてどうなのか、職員の意識を確認して分析した。独法1期中に1回行ったが、その後は実施していない。

委員) バランスが難しい。そのような調査を行って、モチベーションが非常に下がっているという結果が出ると、それはそれで対応が難しい。

ただ、一方で計画には入れておいた方がいい。必ずしもフルスコープでやる必要はないが、特に気になっていることを少しずつ聞き、それらの結果をポジティブに捉え、業務にうまく活かしていけると良い。現場のモチベーションが下がると必ず不祥事が起きる。

機構) 毎年1、2回は職員に対して健康度調査(ストレスチェック)を行っている。調査では、非常に評価されてプラスの要素が出てくるところがある一方で、不満がたまっているところもある。その結果を受けて、各部門と人事部門との間で議論させたり、管理職に注意喚起したりしている。もっと幅広いエンプロイヤー・サーベイも検討したいと考えている。

委員) エンプロイヤー・サーベイを行う意義は、課題を共有すること。目的を正確に伝えて、その上で課題をディスカッションしましょうということ。ある民間企業では、小集団単位での生産性向上をうたっていて、その共通のものさしの中で、みんなが頑張っていくように仕向けている。経営の立場から見て、目的は効率性を徹底的に上げることだが、コミュニケーションの仕方がうまい。課題を共有して、できるところからカイゼンしている。そのようなところも参考にするとよい。

委員) 説明を聞いていて、コンプライアンスやガバナンスなど、内部統制として大事な要素がたくさんあることがあらためて分かった。機構という公の立場上、ある意味仕方がないとも思う。モラルを上げるためのコンプライアンスの仕組みができている組織や、組織一丸となっている組織は不祥事が起こりにくい。

例えば、機構は独立した組織体として、また金融機関として、リスク管理のためのガバナンスがある。検査というと、金融庁や会計検査院、主務省の指摘もある。金融のものさしで見たときに、機構は証券化した際の超過担保のリスクを自分たちでとっているが、ローン債権が事故化(デフォルト)した際に、なぜそういう事案に至ってしまったのかを分析するというリスク管理の話が、今日では出なかったように思う。

2年前の会計検査院からの指摘であったと思うが、機構はどれくらい把握しているのか。最初に窓口でどういうお客さまを取り込むのかは金融機関が決めるから、金融

機関にコントロールしてもらわないといけない。金融機関は利益を上げないといけないし、金融機関からすると機構のフラット35にどういうお客さまを仕向けてくるのか、というリスク管理の在り方の話にもなってくる。機構は窓口となっている金融機関のリスクをどのように考えているのか。

機構) まず、我々は公的機関ゆえの制約として、職業などを理由に融資選別を行うことはしていない。民間金融機関は口座を管理しているので、ある程度の財産もお分かりになり、一定の富裕層などは把握しておられる。そういう人にお貸しする場合はリスクが低いが、それ以外の人々のリスク管理はどうしているのかというご指摘だと思う。信用リスクの管理に関しては、その計量モデルをきちんと作り格付けをして、膨大な返済データに照らして想定信用リスクをはじきだし、それを常にウォッチして、実際のデフォルト率との乖離が想定内に収まっているかを常にモニタリングしている。

どのあたりまで融資するかは、信用リスクのモニタリングによってくる。最終的な判断は、過去のデータに照らし合わせて機構が行う。「貸さない親切」というものもある。せっかく手に入れた住宅を何年かで手放さなければならないという事態を招くのは良くない。

委員) 事故(デフォルト)が出てきたときに、分析などはしないのか。金融機関は情報を持っていて、一人ひとりの普段のお金の動きも管理しているし、全て分かっている。いろいろな金融機関が持ち込んできて、アベイラブルなお客さまとアベイラブルでないお客さまがある。機構は事故が発生した時に、どこまで数字をつかんで分析するのか。例えば、金融機関窓口によって対応に違いが出てないかという意味でチェックするのか。機構からすれば、公的機関だから民間で貸しにくい人にもぎりぎりのところでお貸しするという判断があって、線引きが難しいと思うが、そういう意味でのリスク管理の考え方を聞きたい。

機構) 我々は、個別債権ごとに過去の早期破綻率と照らし合わせて分析している。早期破綻が特定の金融機関に多いのではないかとご指摘だと思うが、我々は個々のお客さまと金融機関のビヘイビアがどういう状況にあるかは、当然のことながら把握している。金融機関ごとの早期破綻のパターンを分析し、審査に当たって何を見ないといけないかは金融機関にも明示している。そういうことが適切にできていない場合は、金融機関に対してその債権を戻すこととしている。我々としては以前から周知していたつもりだったが、検査院の指摘を踏まえて審査のポイントをより明確に義務化した。特定の金融機関が悪い債権を持ち込むということは基本的にはない。

委員) 2年前に同じ内容を別の場で議論したときに、オリジネーターの金融機関ごとに実績を見て、どこまでフィードバックして対応しているのかを議論していたが、その時よりは踏み込んだ分析を行っているということか。

機構) かなり踏み込んでいると思う。現在は審査のレベルまで明確化し、義務化しており、最近時は良くなっている。

委員) 機構に持ち込む金融機関はどれくらいあるのか。

機構) 300 行くらい。

委員) 判断の難しい案件を持ってくる金融機関もあるのか。

機構) 先ほど「貸さない親切もある」と申し上げたが、一般的に民間金融機関では難しいといわれるものであっても、住宅金融公庫の時代からそういう案件に融資してきた

データもあり、その中できちんと管理しているし、まさにその部分こそ公的機関としての使命だと考えている。

委員) 機構や一般企業がそれぞれの目標・目的をもってジョブをやるわけだが、ジョブ分けがきちんとできていることが大事で、そのためにジョブはどのような内容かを定めること、そしてそのやり方やプロセスを決めること、最後に自分のやった仕事为正しくルールどおりできているかをチェックすることが重要。それら全体が内部統制であり、実行に移しているのが企業の経営ということ。

自己チェック、相互チェックを内部で入れているだけだとおろそかになる可能性があるので、内部監査部門があって、決められたことをやっているかを確認する。例えば、過去の経験をどうフィードバックするのか、それを職務の中に書き込んで、どう経験に基づいてやっていくのかということ。

内部統制と事業の経営はほとんどイコールだから、「攻めの内部統制」がないということは「攻めの経営」がないということ。内部統制自体は、決められたことをやるだけから、そこに攻めもなにもない。それぞれの人が職務をきちんとやっていくことを確保するために、問題別に見る。例えば、法律を守る、規則を守るという観点がコンプライアンス。リスクをどう管理するかという観点がリスクマネジメント。あるいは個人情報漏えいを扱っているところが顧客情報の管理。内部統制もいろいろな切り口がある。その切り口は、どんな事業を行っているかで違う。

機構の場合には金融機関であるから、それを踏まえたリスクマネジメントが重要になる。だからこのようにリスク管理の議論になるし、今回の資料も最もページが割かれている。

委員) どういうコーポレートカルチャーを定着させるかが内部統制の議論で出てくるべき。金融機関だとリスク・アペタイト（リスクに対する姿勢）を明らかにすべきであり、最終的にはカルチャーとしてリスクに対する姿勢を定着させられるかということ。ルールや制度を整備するのも大事だが、最終的にはカルチャーとしてどういうものを定着させて、企業の体質を高めるかということ。目指すべきコーポレートカルチャーをステイメント化することを目指していけると良い。

委員) まさにそれを、統制環境（Control environment）という。企業カルチャー、企業風土も、トップが自分たちの仕事に誇りを持って効率的にやっといこうと言い続けることで、一人ひとりが自覚し、それが統制環境になる。

それにはトップがいつも繰り返し言い続けることが大事。それがあれば、細かい規則がなくても一人ひとりが自発的にきちんと取り組み、全体的にロスやコストが少なくなり、効率が上がる。例えば、家庭でいえば「嘘をつかない」とか、「人の物を盗らない」、「弱い者いじめをしない」とか、そういうことを繰り返し言われて、自分に染みついてきたのと同じこと。

機構) 私が常日頃言っていることは「考えて仕事をする」ということ。我々のような組織だと、政策実施機関として、目標や課題がいつも国から与えられるので、川上から川下へ情報が流れることが多い。しかし、そのような中でも、現場で一人ひとりが考えることを統制環境の素地として作りたい。「考えるコンプライアンス」と言ったら周りからは何なのかと言われたが、一人ひとりが考える現場を作ることが大事だと思っ

ている。基本的なルールは示すが、応用問題はできるだけ現場で考えて、自分たちで解決する。まず考える力を上げることが今の私のメッセージ。

委員) そういう意味でいうと、まさに資料の 13 ページにある「職員一人ひとりの意識改革を目指して」というようなことは、とても大事なこと。

<議事 2 : 平成 26 年度補正予算案及び平成 27 年度予算案>

機構から、住宅金融支援機構に係る平成 26 年度補正予算案及び平成 27 年度予算案について説明した。項目については、次のとおり。

- フラット 35 S の金利引下げ
- フラット 35 (買取型) の 9 割超融資の金利引下げ
- フラット 35 における中古住宅取得に併せたリフォーム資金の対象化
- 住宅融資保険における保険料率の引下げ
- 住宅融資保険事業のリバースモーゲージ型住宅ローンにおける建設・購入資金の対象化
- 耐震改修工事を行う住宅借上事業者向け融資
- 災害復興住宅融資の融資限度額の引上げ
- 東日本大震災に係る災害復興住宅融資の受付期間の延長

この際、次のとおり議論があった。

委員) 施策の背景として、住宅市場動向について伺いたい。住宅投資需要の落ち込みは、消費税引上げ前の駆け込みによる需要の先食いという理解でよいのか。

機構) まず趨勢的な話をすると、人口が減少し始め、世帯数もまもなくピークを迎え減少に転じることを踏まえれば、中長期的には住宅着工は減少するであろう。短期的には、消費税引上げ前の駆け込みによる反動減のほか、人件費、資材価格の上昇に伴う住宅価格上昇により、様子見の消費者が増えており、足下で着工が落ち込んでいる状況ではないかと思われる。

委員) 軽減税率の導入には基本的に反対である。しかし、住宅に関してフルに課税すると、今回のような駆け込みや反動減といった需要の変動が生じてしまうため、住宅には軽減税率はあってもよいと考えている。金利を引き下げて需要を喚起するよりも軽減税率などの政策の方が本質的ではないかとも思う。

また、頭金がいない住宅ローンは、今回は国の政策として実施するのであるが、資金計画において健全性が無い上、国際的に LTV (Loan to Value) に規制をかけようとしている動きもある中でそぐわない印象もある。

委員) 融資率が 9 割を超えるとデフォルト率が高くなるのか。

機構) 9 割までの融資と 9 割を超えた融資では大きく差がある。その信用リスクの増加分を金利としてお客さまに負担いただくとともに、住宅事業者から安易な利用とならないように案内してもらっている。

なお、住宅事業者からは、頭金相当の資力のある場合でも 100% の借入れを希望する人が比較的多いと聞く。

委員) 流動性資金は手元に残しておきたいということだろう。

委員) リバースモーゲージが伸びないと聞くと、その背景と課題は何か。

機構) 機構では、リバースモーゲージを融資保険と直接融資で取り扱っている。資金使途が、バリアフリーリフォームやサービス付き高齢者向け住宅の入居一時金などに限定している。

最後は担保処分ということになるため、融資に当たっては住宅の担保評価が重要となる。例えば、今回導入予定の建設・購入資金の場合では、融資限度額が5,000万円か担保評価額の50%のいずれか低い方となる。担保評価額の50%の方が適用されることが多いと考えられるため、利用者側からすれば思ったほどの借入れができないという印象を持たれるのではないかと。

リバースモーゲージの普及については、国交省でも中古住宅市場の活性化の勉強会の中で議論されているが、中古住宅の評価をどのようにしていくかが課題である。

機構) リバースモーゲージが普及していないというご指摘は、米国との比較においてなされているのが現状ではないか。米国において普及していることには理由があって、米国には、しっかりとした中古住宅の評価システムがあること、また、民間金融機関がリバースモーゲージを行う際の大きなリスクである地価の下落リスクに対する公的機関の保険があることが挙げられる。その保険は、日本の場合だと使途をリフォーム資金等に限定しているが、米国では限定しておらず、生活資金への融資も保証している。

委員) 今後、日本でも改善していくのか。

機構) 現在、国交省でも業界を巻き込んで中古流通の活性化に向けての検討が行われており、評価システムについては変わってくるのではないかと思う。その議論の中で、公的機関がどのように携わっていくのかという課題も出てくると思われる。

委員) 不動産価格の上昇が期待できないとリバースモーゲージは難しい。適正に評価できたとしても下落基調にあると難しい。

委員) ハウスメーカーでは、ロングライフ住宅を売りにしてメンテナンスで稼ぐところもある。信託銀行によると、子どもが遺産相続できなくなるため反対すると聞く。

委員) 日本の住宅ローンの枠組みが新築住宅中心のようである。ローン返済中での転売が困難な状況で、米国では転売がしやすい印象である。

委員) これはリコース、ノンリコースが関係しているのか。

機構) 米国でもノンリコースを法律上手当てしている州はそれほど多くない。その他は住宅価格が上がって実質的にノンリコースとなっているだけ。一定の経済環境の中で成立するところが大きい。リバースモーゲージについては、日本では国も力を入れてきており、地域金融機関も本格的に研究していると聞いているので、今後に期待している。

<議事3：住宅金融支援機構の課題と将来展望>

機構から、住宅金融支援機構の課題と将来展望について説明した。内容については、次のとおり。

○ 機構が国民にとってさらに「有用な組織」となるために、今後の機構の「あるべき

姿」について検討を始めている。

- 独立行政法人は、民間に委ねられると実施されないおそれがある事業を実施する組織。そうした観点から、機構が果たすべき役割は、インキュベーターとして民間部門がリスクを取りにくい事業に先導的にチャレンジしていく「リードオフ機能」や民間部門の活動を後方支援していく「プラットホーム機能」になると考えられる。

この際、次のとおり議論があった。

委員) 機構は、法律等いろいろ制約のある中であるものの、意欲的に検討している。それと、機構の果たす役割として「リードオフ機能」や「プラットホーム機能」というキーワードは良い。金利上昇に備えた商品は国民にとって必要だと思う。しかし、先が見えない中でどういう状況を想定した商品を提供できるのか、機構として考えて商品提供していく必要がある。

委員) 「住宅の売却(資金化)及び次の居住環境の確保が容易となる取組」はいい取組である。中古住宅流通の活性化や空き家対策にもなる。この取組の中心には、住宅流通市場という「マーケット」が入り、その「マーケット」の中には、いろいろな役割を果たす企業や組織体が重層的に入るイメージだろう。機構は、その企業や組織体の一つ。

委員) 海外での活動がおもしろい。経産省の貿易保険のようなイメージで、海外進出をする住宅事業者のサポートをする住宅保険みたいなものを提供するのもおもしろいのではないかと。フィリピンでは、ある程度まで所得が上がってくると住宅取得に対する関心が高くなっていると聞く。

委員) これからは、住宅の価値を上げることが重要。ロングライフ住宅や広い住宅というものもあるが、住宅1戸では価値が計れない。例えば、立派な住宅でも山奥に1戸ポツンと建っていても評価されず、やはり環境の中で評価されるものである。いい街ができれば、土地の下落リスクも抑えられ、住宅の価値は上がる。機構は、街づくり、都市づくりの観点からも提案していくのがいいのではないかと。もちろん機構だけではできないため、他機関を巻き込んでやればいいと思う。

機構) インキュベーターという意味でまずは機構がモデル事業を行い、その仕組みがワークすれば民間へ引き継いでいくことが考えられる。また、街づくりについては、当機構には技術職が80人いるが、価値の下がらない団地が実際にあるので彼らに研究させている。コミュニティがいいとか保育園、学校への利便性がいいとかいくつかの要素があるようなので、そういう観点での街づくりができればいい。最後に、海外について、先般、東南アジアの住宅事情に関して本を出した。大手ハウスメーカーだけでなく、九州では地場の工務店も進出していると聞いており、こうした本によって情報を提供しながら、将来的に住宅ローンでのお手伝いが必要となれば、こういったこともできればいいと思っている。

以上