

# 住宅金融支援機構における内部統制について

平成27年2月3日

# 目 次

---

1	住宅金融支援機構のガバナンス体制～全体の概要～	1
2	住宅金融支援機構の内部統制～内部統制基本方針～	2
2-1	コンプライアンス体制	3
2-2	顧客保護等管理体制	5
2-3	リスク管理体系	6
2-4	内部監査体制	11
2-5	監事監査の体制	12
	【参考】職員一人ひとりの意識改革を目指して	13





## 2 住宅金融支援機構の内部統制 ～内部統制基本方針～

- 経営理念の実現のため、内部統制基本方針を策定し、PDCAサイクルによる適切な内部統制の取組を進めるとともに、統制環境の充実など、内部統制の更なる高度化に取り組む。

### 【内部統制基本方針】 <抜粋>



独立行政法人通則法の改正に伴い、内部統制システムの整備に関する事項を業務方法書にも定めることとなる。

#### (1) コンプライアンス体制

- ・機構の基本的使命と社会的責任を意識した業務行動を徹底するためのコンプライアンス憲章の制定
- ・コンプライアンス委員会の設置、コンプライアンスプログラムの策定等のコンプライアンス推進体制等の整備
- ・コンプライアンス違反発生時の体制の整備

#### (2) 顧客保護等管理体制

- ・顧客説明、顧客サポート等管理、顧客情報管理に関する規程、体制の整備
- ・プライバシーポリシーの制定、情報セキュリティに関する規程の整備

#### (3) リスク管理体制

- ・リスク管理に関する規程の整備
- ・リスクの所在、種類及び特性の把握、各個別リスク管理に必要なリスク管理委員会の設置等のリスク管理体制の整備

#### (4) 役員会の設置等

- ・職務権限及び意思決定ルールを明確にするための組織や文書決裁に関する規程の整備
- ・経営に関する事項について審議を行い、理事長の意思決定に資するための役員会の設置

#### (5) 内部監査体制

- ・他の事業部門から独立した理事長直属の内部監査担当部の設置等

#### (6) 監事監査への体制

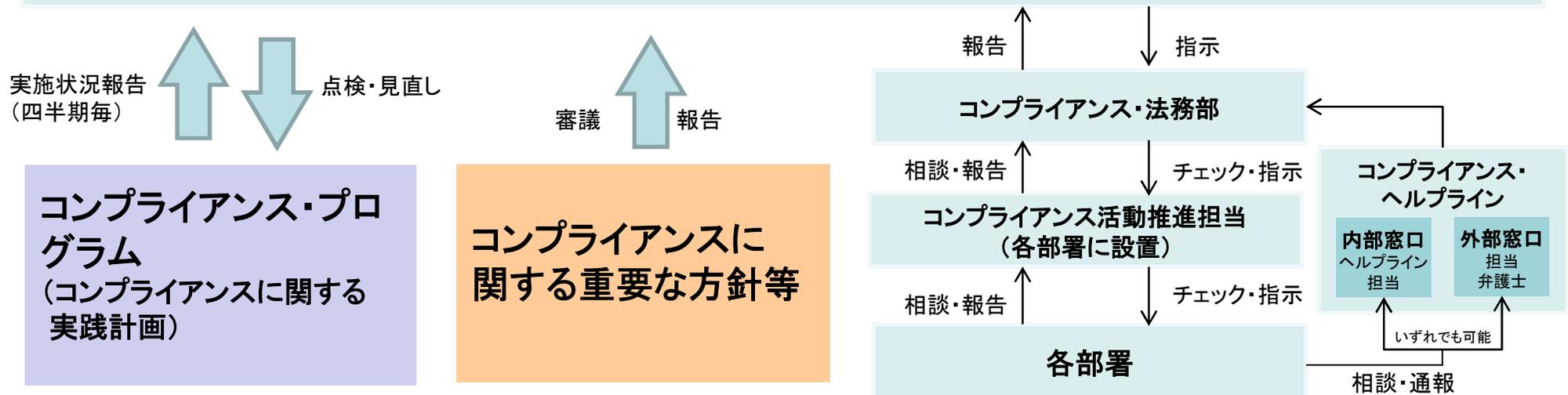
- ・機構から独立した監事が実効的に監査を実施するための体制の整備

## 2-1 コンプライアンス体制

- 理事長を委員長とし、外部有識者の委員も加わったコンプライアンス委員会を設置
- コンプライアンスに関する実践計画として、年度ごとにコンプライアンス・プログラムを作成  
実施状況を四半期ごとにコンプライアンス委員会にて点検・検証し、必要な見直しを行うなど、PDCA管理を実施

### コンプライアンス委員会

- 委員長：理事長
- 委員：副理事長、理事、コンプライアンス・法務部長、総務人事部長、  
外部有識者等委員長が指名する者（平成26年度は外部有識者3名）  
委員のほか、監事及び監査部長が出席
- 原則として四半期毎開催（平成25年度7回、平成26年度4回（12月末時点）） ※外部有識者は年2回出席



## 2-1 コンプライアンス体制

- コンプライアンス委員会では、コンプライアンス・プログラム(コンプライアンスに関する実践計画)の骨子やコンプライアンスの活動状況などを審議、報告
- 外部有識者である委員からは、取組結果について前向きな評価を受けている。

### コンプライアンス委員会での審議

(平成25、26年度の議題の一部)

- ・ 平成26年度コンプライアンス・プログラムの骨子
- ・ 平成26年度第1四半期のコンプライアンス活動状況
- ・ 平成26年度コンプライアンス・プログラムの一部変更
- ・ コンプライアンス委員会において審議又は報告された事案に係る職員の処分状況

### コンプライアンス・プログラム

(平成26年度のコンプライアンスプログラムの一部)

- ・ コンプライアンス上のリスクの洗い出し等
- ・ コンプライアンスドリル、研修、セミナー
- ・ 人事管理の徹底など不祥事の再発防止策のPDCA
- ・ 理事長・役員と職員との対話

### 外部有識者からの評価等

- 平成25年度のコンプライアンス活動報告(※)については全体的に高い評価。「現在の取組を続けてほしい。」とのご意見あり。

※ コンプライアンス上のリスクの洗い出し(H25年度全部署のグループ単位で521項目)や横展開等の進め方、コンプライアンスドリル(テスト)の結果分析やその後の対応、現場感覚と乖離したルールの見直し等

- 今後の取組に関するアドバイスとして、「より適切な業務ができるように、実態を把握するためのモニタリングを着実に実施すべき」とのご意見あり。
- 個人デスク等の点検について、職員の抵抗があると言われる「予告なし点検」を導入したことを評価

## 2-2 顧客保護等管理体制（個人情報保護）

- 機構は、「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第59号）」その他の諸規範を遵守するとともに、プライバシーポリシー（個人情報保護方針）を策定（平成17年4月）
- お客さま等に関する個人情報を大量に保有していることから、「大量の個人情報を簡単には持ちださせない」及び「万一持ち出された場合でも早期に発見する。」といった観点で誠実かつ積極的に取組を実施

### ○機構内部

- ・個人情報の発信、受信ルール等の策定並びに現場への点検・事務指導及び現場による自主点検の実施
- ・外部へのメール送信についてシステム制御
- ・標的型攻撃（特定の情報を狙ったサイバー攻撃）を想定した対策方針を決定し、標的型攻撃メールに対する訓練実施や緊急かつ的確に対応するための専門対応チームJHF-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置（平成26年12月）
- ・なお、標的型攻撃等外部からの攻撃を優先的に対応してきたところであるが、先般発生した民間企業における個人情報の大量流出事案を踏まえて、内部不正（重要なデータの不正持ち出し）に対する観点での対策を順次実施

### ○委託先（受託金融機関・受託債権回収会社）

- ・受託機関適合基準や委託契約等に情報資産の安全管理措置に関する条項を規定
- ・年に1回安全管理措置状況の調査を実施。この他業務監査において個人情報の管理体制等の監査を実施。
- ・再委託の審査基準に個人情報に係る情報セキュリティの対策を規定するとともに、その遵守状況について委託先を通じて確認
- ・情報資産の安全確保に関する条項を規定した再委託契約の締結を義務付け

【個人情報漏えい等の報告件数（平成26年12月末時点）】（単位：件）

		24年度	25年度	26年度
機構内部		6	21	7
委託先	郵便事故以外	54	46	28
	郵便事故	22	36	19
合計		82	103	54

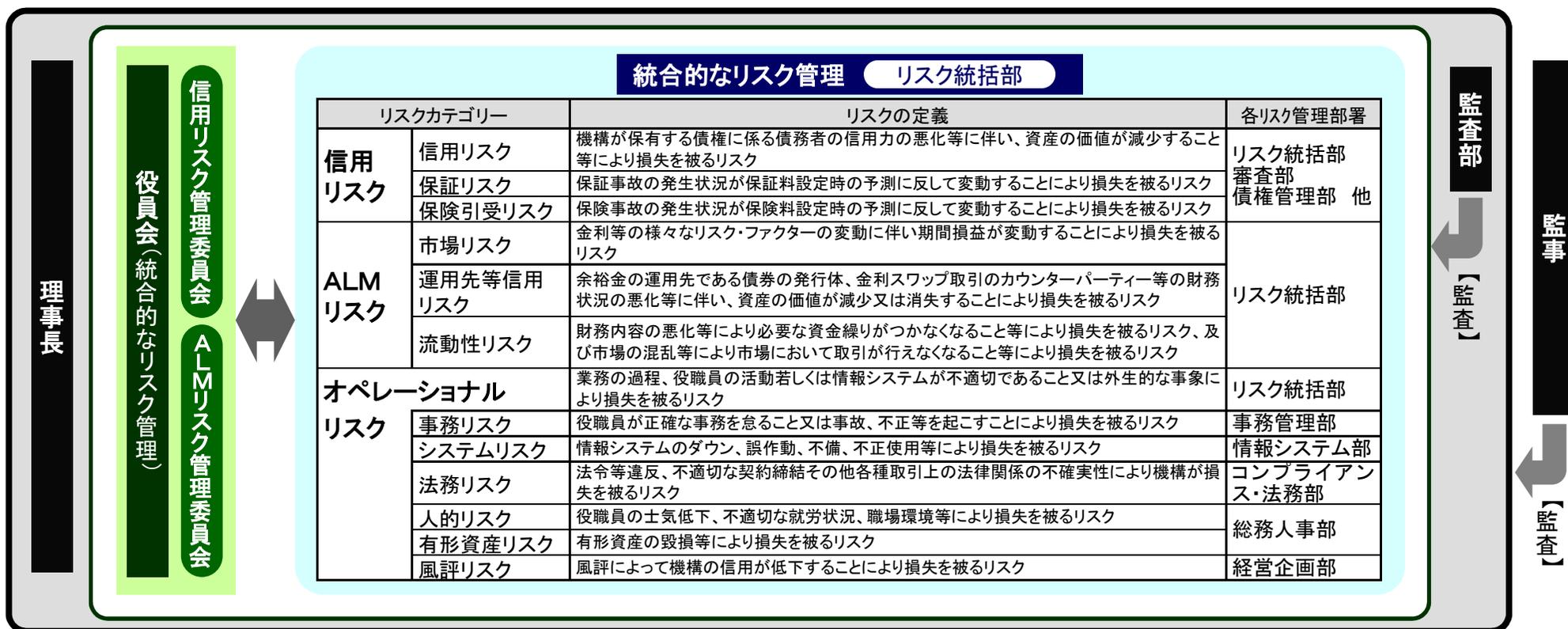
※ 機構内部で発生したものについては、その多くが守秘義務のある機構の委託先への誤送付や事務所内で発生した紛失、誤廃棄であり、第三者へ直接情報が流出している可能性は極めて低い。

なお、委託先で発生したものも含め、現時点において二次被害の報告はない。



## 2-3 リスク管理体系 ～リスクカテゴリーとリスクの定義～

- 機構では、リスクの種類を下記のカテゴリーで分類し、これらのリスクを適切に管理するため、各リスク管理を担当する役員・部署を定めるとともに、機構内の信用リスク管理委員会及びALMリスク管理委員会において、各リスク管理に関する企画・立案等を審議。また、各リスクの管理状況を全体としてとりまとめた統合的リスク管理に係るモニタリング及び今後の体制整備については、役員会において審議している。
- 各リスクのモニタリングに加え、信用リスク及びALMリスクのそれぞれについて複数のストレスシナリオによる生涯収益シミュレーションを実施。また、両リスクについて同時にストレスシナリオが発生した場合のストレステストも実施。これらの結果を信用リスク管理委員会、ALMリスク管理委員会及び役員会に報告している。



## 2-3 リスク管理体系 ～モニタリングの具体的内容～

### 【フラット35の主なリスクのモニタリング】

リスク カテゴリー	モニタリング内容
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローンの顧客属性から想定される信用リスクをスコアリング等により計測し、金利で設定した信用リスクプレミアムで不足が生じていないかモニタリングを実施</li> <li>・返済中の住宅ローンの延滞やデフォルトの実績から上記の想定信用リスクに納まっているかモニタリングを実施</li> </ul>
市場リスク (金利リスク・期限 前償還リスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・35年間の期間損益の変動を捉えるため、EaR分析(1万通りの金利パスを用いたモンテカルロシミュレーション)によりALMリスクを計測し、金利で設定したALMリスクプレミアムで不足が生じていないかモニタリングを実施</li> </ul>
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2か月先までの買取に必要となる資金を見込んで、必要額が確保されているかモニタリングを実施</li> </ul>

#### (参考)リスク分担について

○信用リスク: **機構が信用リスクを負担** (金利及び出資金で対応)

○市場リスク:



[信託財産]



超過担保部分に対応する住宅ローンの資金調達は、SB(一般担保債券)を発行することから、**機構が市場リスクを負担**(金利及び出資金で対応)※



MBS発行により市場リスクを**投資家へ転嫁**

※住宅ローンは顧客が自由に返済できるオプションがあるため、調達した資金(負債)と住宅ローン(資産)のキャッシュフローを合わせることが難しいという特徴があり、再調達時の金利上昇又は再運用時の金利低下により損失が発生するリスクがある。



住宅金融支援機構  
Japan Housing Finance Agency

## 2-3 リスク管理体系 ～機構におけるリスク管理～

### ■ フラット35におけるリスク管理

- (1) 長期固定金利の住宅ローンが資産の大宗を占めているため、期間損益の変動をリスクとして認識
- (2) 通常損失よりも上ブレした場合に備えて、通常予測される最大損失額までは金利(顧客負担)によりカバーする仕組み(図1参照)

#### 【信用リスク】

→ 住宅金融公庫以来のデータを分析

#### 【ALMリスク】

→ EaR分析により10,000通りの金利パスによるモンテカルロシミュレーションを実施

それぞれ、通常予測される最大損失額が発現しても収支相償となるようにリスクプレミアム(金利上乘せ分)を設定

これらにより両リスクが上ブレしても35年間の期間損益(生涯収益)が赤字にならないようにしている。

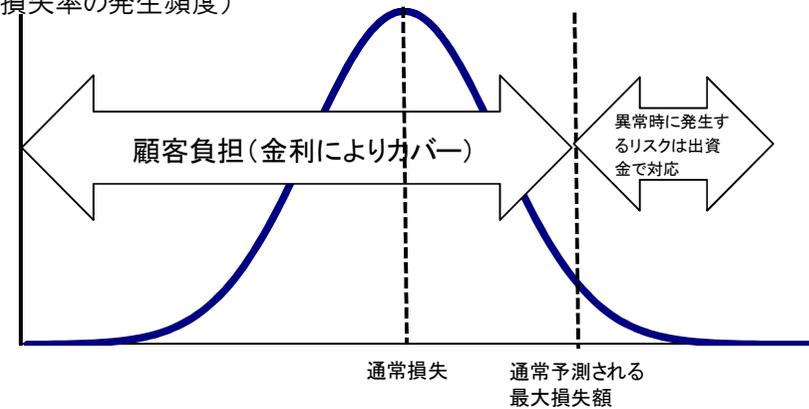
- (3) なお、証券化支援事業(買取型)の信用リスク及びALMリスクについては、

- ・ 収益の発現に対して費用(損失)の発現が遅れる傾向があり、
- ・ 融資期間の当初6～7年間に発生した利益でその後の損失を賄う収益構造となっている。

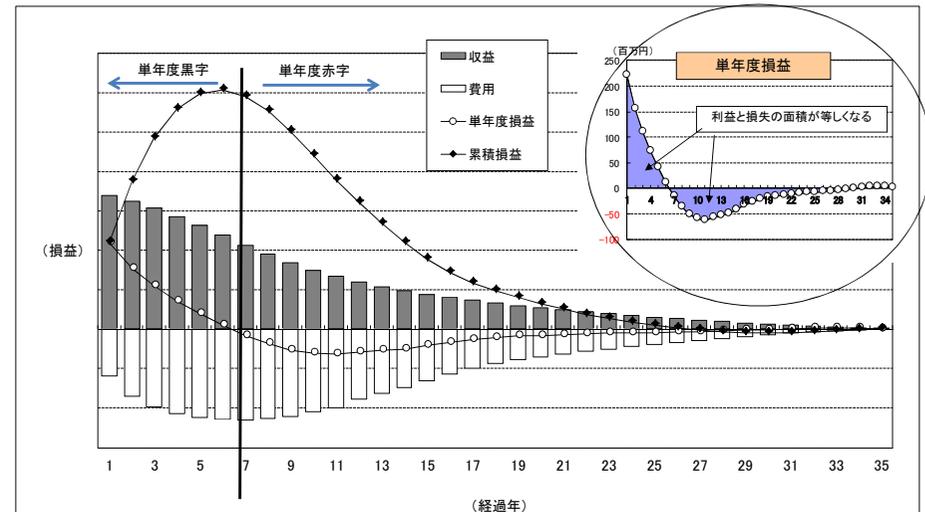
このため、当初に発生する利益剰余金を積立金とし、その後の損失発生時に積立金を取り崩すこととしている(図2参照)。

(図1)

(損失率の発生頻度)



(図2) 信用リスクに係る収益及び費用の発現イメージ



## 2-3 リスク管理体系 ～過去の不祥事等を踏まえた取組～

- 業務の有効性を確保するために、中期目標等の達成を阻害するリスクを検証し、過去に発生した不祥事を踏まえた取組を実施するなど、予防的・発見的統制の観点から統制環境を整備

### (1) 予防的統制

#### ① 不祥事を踏まえた統制整備

##### ・人事管理の徹底による再発防止

過去の収賄事件を踏まえ、懸念・不審情報があった場合の情報共有の徹底、内部通報制度の周知徹底、所属長及び人事部署による職員面談の実施、退職者アンケートの実施等の人事管理を徹底

##### ・システムのダブルオペレーションによる不正防止

決裁手続を経ずに単独で融資承認していたという不適切な事務処理事案を踏まえ、重要な承認業務については原則として担当者と管理職者等による二重のシステムオペレーションを必要とする仕様に変更するなど、不正防止策を実施

#### ② マネジメント全般の統制整備

##### ・決裁権限の委譲による管理職者のマネジメント強化

決裁内容に照らした決裁権者の適切性及び業務負荷状況を勘案し、決裁権限を委譲することで、上位決裁権者が日常業務のモニタリングを行うなどのマネジメントに注力できる態勢を整備し、内部管理体制を強化

##### ・過剰なルールの見直しによる職員の潜在的負荷の軽減

現場の実態や感覚と乖離して過剰な負担を強いている等の原因となっているルールの洗い出し及び見直しを実施するとともに、各部署において、継続的なルールの見直しに向けたモニタリングを継続的に行うための態勢を構築し、取組を実施

### (2) 発見的統制

#### ① 検査的視点の強化等

内部監査において、個人デスク内の書類を確認する等の検査的視点を強化した監査を実施。また、内部自主点検や実地点検・モニタリングの実施状況やその有効性を加味し、発見的統制を意識した監査を実施

#### ② 自部署での点検

民間金融機関における運用を踏まえ、不正防止の観点から、自部署における執務室内の個人デスク等の点検や長期休暇の取得の徹底についての検討を実施

## 2-3 リスク管理体系 ～業務の効率化に向けた取組～

■ 業務をより効率的に遂行するため、業務の生産性向上に向けた取組を実施

### (1) 経営資源の配分(選択と集中を図るための業務集約)

- ・支店業務(債権回収業務、審査業務、電話相談業務、経理業務等)を本店へ集約・外部委託化の促進  
→専門性を高め処理スピードをアップさせるとともに、必要な部署へ経営資源を機動的に配分

### (2) 決裁権限の委譲・過剰なルールの見直し(再掲)

- ・決裁権限の委譲と例外管理の実施及び過剰なルールの見直しにより、管理職者のマネジメント強化及び職員の潜在的負荷軽減を行う。  
→管理職のマネジメント強化、業務スピードの向上

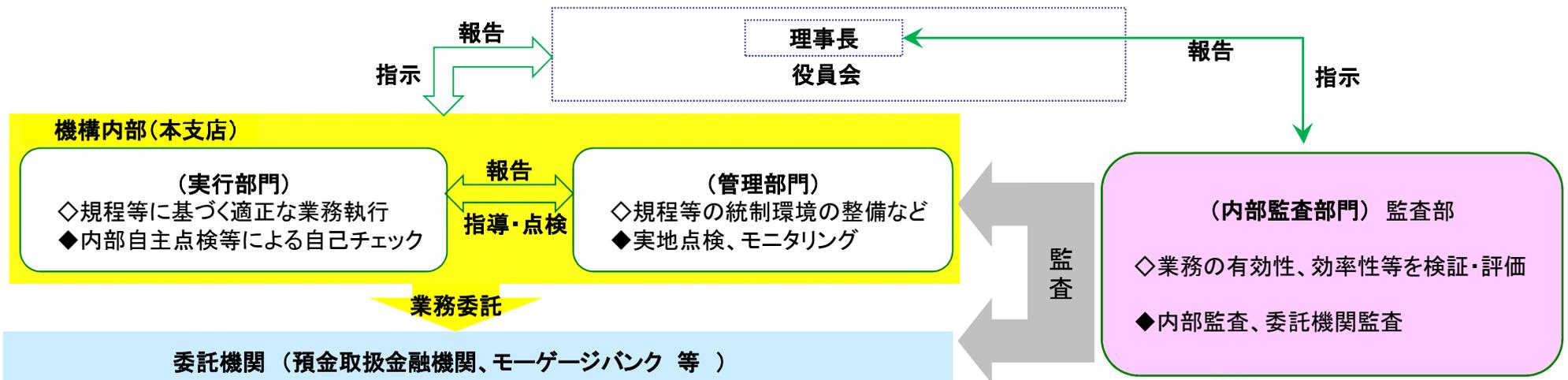
### (3) 現場でのカイゼン活動

- ①外部環境の変化等に対応して業務運営を行うため、業務の有効性及び効率性を改善する取組として、現場でのカイゼン活動を積極的に推進
- ②年に一度「カイゼン発表全国大会」を開催。遠藤功先生(早稲田大学ビジネススクール教授)をお招きし、発表された各カイゼン事例に対するご講評をいただいた。なお、CS推進部お客さまコールセンターが発表した事例について遠藤先生の書籍「現場論」(東洋経済新報社)に掲載頂き、評価いただいている。  
→外部環境の変化への対応、現場力の強化

## 2-4 内部監査体制

### ■業務の適正を確保するための内部監査体制

- ・監査は、機構の業務に関して適法性、有効性、効率性、リスク管理の適切性等の観点から検証及び評価を行い、必要に応じて是正及び改善措置を講じるよう求めることにより、内部統制の有効性を高め、業務の適正かつ効率的な運営及び綱紀の保持を確保することを目的としている。
- ・他の事業部門から独立した理事長直属の内部監査部門（監査部）を設置の上、内部監査の独立性を確保し、内部監査に関する規程に基づき監査を実施している。
- ・監査の実施に当たっては、トップマネジメントのリスク認識と、リスクアプローチ手法を用いたボトムアップのリスク認識を踏まえ、中期監査計画（平成25年度～平成27年度）及び年度監査計画を策定し、理事長の承認を経て、役員会に報告している。
- ・内部監査としては、機構の本支店に対する監査、自己査定監査を実施している。また、委託機関（約600機関）に対する委託機関監査としては、実地監査（年間約50機関）、書面監査（全委託機関）を実施している。
- ・監査結果は理事長に報告するとともに、役員会に報告している。また、監査結果についてのフォローアップを行い、理事長及び役員会に報告している。



## 2-5 監事監査の体制

### ■ 監事監査

- ・毎年度監事監査計画を策定し、決算監査や機構の業務運営に係る業務監査等を実施
- ・毎年6月末までに監事監査報告書を取りまとめ、理事長及び主務大臣に提出。その後ホームページにおいて公表
- ・理事長及びその他の役員は、監事の求めに応じ意見交換等を実施

### 【主な監査項目】

#### 1 内部統制システムの構築・運用の状況について

理事長を始めとする役員等による機構の内部統制システムの構築・運用の状況が十分であるかどうか。特に、本店内での統制状況、本店による支店への統制状況及び支店内での統制状況が適切であるかを監査

##### 【監査項目】

- (1) 経営理念・経営方針、コンプライアンスの徹底・浸透の状況
- (2) 機構の事業運営に関わる統合的リスク管理・各種リスク管理の状況
- (3) 役員等の重要な会議における審議状況、意思決定プロセスの状況

#### 2 組織・業務運営について

本店所管部署及び本支店現場における業務及び業務基盤の充実に向けた取組について、態勢整備・運用の状況が十分であるかどうか。特に、有効性・効率性の観点から適切かどうかを監査

##### 【監査項目】

- (1) 各部署の課題への取組状況
- (2) 各部署の業務執行上のリスクの把握状況及び対応状況
- (3) 各部署の業務課題の選択と集中、プライオリティの明確化、全体最適を旨として部署間連携等の状況
- (4) 経営資源(ヒト・モノ・カネ)の配分状況

※その他、独立行政法人改革等に関する基本的な方針等についてや、既往指摘事項への対応状況についても監査



## 【参考】職員一人ひとりの意識改革を目指して

統制環境の整備と並行して、職員一人ひとりの意識改革に取り組み、「組織力」の源である「個」の力を向上

### (1) アクションプラン・コミットメントの導入 (H18～)

- ・ 経営目標を達成するために、重点的に取り組む事項について部署ごとにアクションプランを策定
- ・ 目標水準についてトップダウンではなく、部署を預かる所属長が理事長にコミットする仕組みを導入

### (2) 部署別業績評価の導入 (H19～)

- ・ 各部署の目標の達成状況に応じ、賞与に反映する仕組みを導入
- ・ 成果にこだわるよう意識改革を実施

### (3) 人事・給与制度改革の実施 (H19～)

- ・ 業務領域、転勤条件の違いにより「総合職」と「業務職」(※)の2つの職種に区分  
(※平成26年度より「業務職」を廃止し、新たに「ビジネスキャリア職」を創設)
- ・ 「総合職」は企画立案型で高い成果・能力を重視するため、賃金カーブを早期立ち上がりとする仕組みを導入

### (4) 研修制度の見直し

- ・ 機構職員の強み・弱みを分析し、自主性、自発性及び自立性(現場力)を持った行動を促すよう体系的な研修計画を策定
- ・ 専門能力の向上のほか、各層で360度診断を行うなど、マネジメント能力の向上を推進
- ・ 行動改革の一環として、従前、研修機会の無かった40～50歳代の一般職層に刺激を与える機会を提供

### (5) 中途採用の本格実施 (H25～)

- ・ H25 : 10名    H26 : 9名    (出身 : 銀行、証券会社、生保会社、住宅事業者等)

### (6) 女性活躍推進の取組 (H25～)

- ・ 女性活躍推進担当の設置、就業継続のための支援制度の拡充、女性リーダー育成研修等の各種研修の実施 等
- ・ 目標 (H28.4.1) 女性役員 1名 女性管理職割合 約4%

その他独法移行期には、民間企業出身者をトップとした組織改革を断行。

民間企業、主務省、プロパーから構成されるバランスのとれた役員構成とし、組織の骨格固めを行っている。