

1. 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組み

○ 昨年を振り返りをさせていただきます。

1年前のこの場で、私からは以下を申し上げます。

「各金融機関は、経営トップのリーダーシップの下、単独で経営を続けるにせよ、業務提携で金融サービスの幅を拡大させるにせよ、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行い健全性と金融仲介のレベルを上げていこうとするにせよ、地域金融機関のトップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要であります。しかしながら、この5年間を振り返ってみると、皆様方の決断と実行のスピード感は、十分でないといわざるを得ません。

抜本的な経営改革は、自らの任期中に決断し、実現するとの強い認識を、年初にあたってもっていただきたいと思います。」これが年初のメッセージでした。

○ 昨年8月に公表した「実践と方針」においては、経営トップが、「経営理念」を核にして、リーダーシップを発揮していただきたい旨を記述しております。「経営理念」は往々にして、抽象的なきれいな文言になりがちです。それぞれの銀行が、その「経営理念」を具体的にどのように実現しようとしているのか、営業職員が目のお客様に対してどのように対応することがその銀行の「経営理念」の求めるところなのか、経営陣と現場の職員との間でよくよく議論し、相互の深い理解を形成することが必要だと思えます。一方で、実践と方針では、実態としてピラミッドの上位である経営本部が、「経営理念」を脇に置いたノルマや心理的プレッシャーをピラミッドの下位にいる営業職員に課すことで足元の収益を確保しようとする、結果として失望した若手職員は銀行を離れていくといったことが起きていないか、そういう懸念も注意喚起しています。

○ 昨年については、これまで以上に、経営トップが、地域銀行のあるべき姿・役割、持続可能なビジネスモデルといった点について一定のご決断を行う事例があったとの印象をもっています。

○ 具体的には、

- ・ 同一又は近隣地域の他の地域金融機関と、資本・業務提携を図る、
- ・ 地域金融機関以外のお業態の金融機関等との間で、資本・業務における提携・協力関係を築いた上で、金融商品販売、事業承継・M&A・IT化等の企業向けサービスの提供、システム運用につき高度化を図る、といった発表をされた銀行がありました。こうした提携はそれ自体が目的ではなく、手段であり、提携によっていかなる銀行をつくり、地域の顧客にいかなるサービスを提供していくのかが重要であることを、今一度ご認識いただいた上で、提携プロセスを実現していただきたいと思います。
- ・ また、収益の確保は、それ自体が目的ではなく、銀行の持続可能性の確立は、あくまで地域企業・経済を継続的に支えるための手段である、との考え方を、中期経営計画で明確にしようとされる銀行もありました。中期経営計画の目標を、自行の様々な収益利益目標ではなく、地域の課題を具体的に解決することと設定されています。
- ・ また、自社グループを単なる銀行グループとしてではない「地方共創」に向けた「地域価値向上企業」グループと捉え、地域商社や、地域企業へのコンサルティング・人材紹介等にグループ全体として取り組む、こうした銀行も出てきました。

「持続可能なビジネスモデル」という場合、一つのビジネスのやり方に固執することを意味するのではなく、時代に応じて新たなビジネスに転換していくことが重要と考えます。今の主要ビジネスを継続しながら、新たなビジネスの芽を育て大きくすることは、困難さを伴うものの、将来にわたって生き残りを図っていくためには重要である、とのメッセージは以前ご紹介した「イノベーションのジレンマ」や「両利きの経営」といった本で語られているところです。地方銀行の子会

社である地域商社の若き社長さんたちと議論すると、既存の銀行とは異なる進取の気性、カルチャーの下、新しいビジネスを次々展開していかうとする積極性を感じました。銀行本体があまりとやかく言わず、どこまで自立性・独立性を与えるかなど、経営トップのコミットメントによって、結果に違いが出てくることも理解しました。

- ・ また、経営の効率化という観点から、例えば、郵便局と連携しながら、人員・店舗削減等を含めた効率化を進めている銀行も出てきました。郵便局と地銀との前向き積極的な連携は、両社にとって地域経済にも好影響を与えると思われます。
- ・ ビジネスモデルや経営戦略を考える際、あるいは経営効率化の戦略として IT 技術をいかに活用するかなどを考える際、銀行業とは異なるバックグラウンドを持つ人材と深く議論すること、議論のキャッチボールを行うことは、適格な経営判断にとって極めて重要です。事業会社を含め銀行外から経営に人を招聘する事例もありました。また、銀行以外の事例として、農業法人の IT 化のアドバイスを、東京の現役 IT 企業の方をお願いしている事例に遭遇しました。IT 企業の方は副業として週末利用で訪問していました。こうした有能な現役人材の副業を利用して銀行業が他の分野の知見を深める道も考えられると感じた次第です。

以上、自らのビジネスモデルの確立に向けた新たな取組みについて申し上げます。

- 言うまでもなくビジネスのあり方については、当局から、これが良い・あれは良くない、といった評価を申し上げるような話ではなく、各金融機関の経営判断に属する事項である。他行でやっている何らかのモデルを私や金融庁幹部が言及したからといって無理に真似する必要もない。なぜなら、ご自分で考え抜き決断した場合以外はうまくいかないことが通常だからです。
- 改めまして、地域金融機関のトップの皆様が、自行の経営に何が必要か、そのために何ができるのか、検討を尽くしていただきたい。従来の

考え方・枠組みに捉われず、外部人材の活用も含め、新たな発想・知見、異なる分野・組織の経験・リソースも活用して、検討を重ねていただきたい。多くの金融機関にとって、令和の実質初年の本年を、抜本的な経営改革に向けた、決断と実行の年にしていただきたい。

2. 地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点（コア・ 이슈）について

- 金融庁は、地域金融機関が経営改革に向けた取組みを進めるにあたっての環境を整備するため、「地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策」を策定したところ。各金融機関の取組みを後押しするためにも、「パッケージ策」に記載された施策については、順次タイムリーに実施しているところ。
- 具体的には、昨年10月にこの場でご紹介させて頂いた後も、
 - ・ 11月29日に、ダブルギアリング規制の見直しについて、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資すると認められる出資等を特例承認の対象とする改正案を公表しており、遅くとも3月までに公布する予定である。また、
 - ・ 12月18日に、コンプライアンス・リスク管理に関する監督指針の規定について、監督指針で「一定期間の人事ローテーション」や「一年に最低限週一回の職場離脱」等の特定の方法を定めている規定を削除する改正を公表したほか、
 - ・ 預金保険料率のあり方についての見直しについても、現在海外調査等を進めており、今後、対外的な議論を進めていきたいと考えている。
- また、「パッケージ策」では、経営トップの皆様方をはじめとする経営陣や社外取締役等が自身の経営とガバナンスの現状を振り返る際の参考としていただくための主要な論点を整理した「地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点（コア・イシュー）」を策定することとしている。

- これは、厳しい経営環境の中で、経営トップの皆様方や取締役会等が、自行の経営理念を見つめ直すとともに、実効的なガバナンスに基づき、自行を取り巻く経営環境を的確に分析し、経営戦略を策定・実践することが一層重要となっている、との問題意識に立ったもの。
- 「コア・イシュー」の具体的な内容について少し申し上げますと、
 - ・ 論点の項目については、経営理念、地域社会との関係、経営者や取締役会の役割、経営戦略の策定や実践、業務プロセスの合理化、人材育成などを論点として掲げる予定である。
 - ・ また、経営理念や経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、金融庁が一つの解を求めるものではないと考えており、例えば、経営理念について申し上げます、「自行の経営理念は、どのようなものか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。」といった形で、経営トップの皆様方が、自行の経営環境などを踏まえた上で、経営やガバナンスの現状を自ら振り返っていただきやすいよう、オープンクエスト形式とすることを考えている。
- 金融庁としては、本「コア・イシュー」によって、経営トップの皆様方が、経営やガバナンスの向上に向けた「気づき」を得られることを期待するとともに、我々も「深度ある対話」（探究型対話）を通じて、各行の経営理念・経営戦略等について、一層理解を深めていきたいと考えている。
- 現在、コア・イシューの策定に向けて作業を行っているところであるが、近いうちにパブリック・コメントに付し、関係者の方々のご意見も伺った上で、取りまとめることを予定しているので、よろしくお願いしたい。

3. 先導的人材マッチング事業について

- このほか、昨年12月に閣議決定された「経済対策」では、令和元年度補正予算として、地方創生関連予算として、「先導的人材マッチング事業」（10億円）が計上されることとされたところ。

- これは、地域金融機関等が、地域企業の経営課題や人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者等と連携して行う人材マッチング事業について、政府として財政的な支援を行うもの。
- 金融機関の人材紹介については、一昨年3月に監督指針を改正し、銀行及びその子会社等における取引先企業に対する人材紹介業務が可能であることを明確化したところであり、現在、職業安定法上の職業紹介事業の許可を取得している地域金融機関数は、30行を超えている。
- 今後、内閣府地方創生推進室より事業概要や申請手続き等が明らかにされた際には、前向きなご活用をご検討頂きたい。

4. TPP11、日EU・EPA等を見据えた我が国企業への支援について

- わが国通商交渉においては、①平成30年12月には米国以外の11か国によるTPP(TPP11)、②昨年2月には日EU・EPA、が発効し、さらに今般、③日米貿易協定及び日米デジタル貿易協定が1月1日に発効したなど、大きな進展があった。
- このような進展を受け、政府全体として、本邦企業の海外進出や国内産業の競争力強化等を図るため、前回の決定から2年経過した「総合的なTPP等関連政策大綱」を昨年12月5日に改訂したところ。
- 本邦企業や事業者の中には、協定の発効を踏まえ、海外進出や経営改革等に動き出している先もあるものと承知している。
- 金融機関におかれては、必要に応じ公的機関等とも連携しながら、海外進出や経営改革等に係る支援ニーズを的確に把握し、適切な情報提供や助言、資金提供等を行うことなど、こうした企業・事業者の動きを適切に後押ししていただくよう宜しくお願いしたい。

5. 生産性向上支援チームの活動について

- 生産性向上支援チームでは、地域銀行との対話をより充実したものとしていく観点から、地域企業の実業性向上に向けた具体的な取組み

を各地域に入り込んで伺う等の活動を行ってきたところ。

- 昨年9月から12月の3か月間では群馬県と島根県でこうした活動を行ったところ、地域企業における業務効率の改善や付加価値の創出に向けた具体的な活動を伺うことができ、例えば、島根県では、100年を超える歴史の長い企業が、時代の変化に合わせてやり方を変えてきたからこそ生き残ってこれた、といった示唆に富む話が伺うことができた。
- 今月からは、富山県、高知県で同様の活動を行う予定であり、引き続き、地域銀行との対話の質を向上させるべく、地域に入り込んで、各企業からの様々なお話を伺っていきたい。

6. 地域課題解決支援への取組み

- 地域課題支援チームでは、地域課題を共有・共感する仲間との出会いの場として、公務員や金融マンの有志が集う交流会「ちいきん会」をこれまで3回開催。(①平成31年3月東京、230名参加 ②令和元年6月東京、200名参加 ③令和元年11月福島、380名参加)
ちいきん会を契機とした官・金有志での建設的な対話・取組みも見られる。
- ちいきん会については、今後も、2月29日(土)に東京で、3月15日(日)に京都で開催予定であるほか、1月27日(月)には、地方創生の支援策を伝えたい国の政策担当者が、金融機関職員や自治体職員と対話する「ちいきん会・霞が関ダイアログ」も開催予定。
- また、地域課題解決支援チーム・室のメンバーとして、共に働いて頂ける方を公募し、2人の地域銀行職員が12月から加入。金融機関の実務的な知見を学びつつ、一緒に「ヒト・モノ・カネ・情報」が地域で循環していくような取組をサポートしていく。

7. 預金者の不測の事態に備えた対応状況に関する調査について

- 顧客に危篤状態など不測の事態が生じた際に、顧客本人や家族等に入院費や葬儀費用等の出費のための預貯金を払い出すといった対応については、これまでも、顧客の事情に配慮した真摯かつ柔軟な対応ができるよう手続きの策定や職員への周知をお願いしてきたところ。引き続き、現場の窓口担当者を含め、適切にご対応いただきたい。
- 各金融機関における対応状況を把握するための実態調査を行うこととし、先日、調査票を発出しているので、ご協力をお願いしたい。

(以 上)