

討議資料（２） （金融グループの共通・重複業務の集約）

（１）基本的な考え方

国内外において日本の金融グループを取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、日本の金融グループがこうした動きに戦略的に対応していくためには、グループとしての経営管理の実効性を確保するとともに、グループとしてより柔軟かつ効率的な業務運営を行うことも併せて重要である。

特に、足許、地方においては、持株会社を活用し、県域の枠を越えた経営統合の動きが見られ、その中で統合によるシナジー・コスト削減効果を発揮することが期待されている。

こうした中、地域銀行を中心に、金融グループからは、例えば、システム管理や資金運用など、グループ内の各エンティティに共通・重複する業務を、持株会社あるいは、その子会社に集約することで、コスト削減を図りたいとの声がある。金融グループ内の共通・重複業務を集約することは、グループ全体の業務運営におけるシナジー・コスト削減効果の発揮に資するものであり、ひいては、利用者利便の向上にも資する面がある。経営管理の実効性の確保と規制の趣旨には十分に配慮しつつ、各金融グループが、こうした取組みを進めていく中、制度の面からも見直しの余地がないか、検討していく必要がある、との指摘についてどう考えるか。

（２）業務集約にあたって関連する規制のあり方

各金融グループが様々な取組みを進める中、グループ内の共通・重複業務の集約に当たっては、銀行法令による規制等との関係で、例えば、以下のようなことについて、柔軟化が許容されないかとの声がある。

（イ）現行制度のもとでは、持株会社が行える業務は、「子会社の経営管理を行うこと並びにこれに附帯する業務」に限定されており（銀行法第52条の21）、持株会社自身が業務執行を担うことは認められていない。他方、金融グループからは、グループ全体の資金運用や共通システムの管理など、グループ内の各エンティティにおいて共通・重複す

る業務について、持株会社が統括的・一元的に実施した方がコスト削減につながり、また、グループ全体の効率的なリスク管理も行いやすいことが考えられることから、持株会社がこうした業務の執行を担うという選択肢も柔軟に認めて欲しいとの声がある。

他方、持株会社が業務執行を担うことについて、これを無制限に許容することとなれば、本来、持株会社に期待されている経営管理機能の発揮が疎かになってしまうのではないかと、また、子会社との利益相反が生じる可能性がないか、との見方もあり得る。

この点については、上記のように、持株会社が統括的・一元的に実施することが、グループ全体の一体的・効率的な経営管理に資すると考えられる業務であれば、例えば、持株会社の取締役会等に、「社外の視点」を取り入れるなどの工夫も行いながら、グループ全体に対する実効的な監督機能の発揮が確保されることを前提に（前回会合における議論参照）、持株会社が業務執行を担うことを許容していく余地があるのではないかとこの考え方について、どう考えるか。

(ロ) グループ内の共通・重複業務をグループ傘下の特定の子会社に集約する場合、持株会社に課されている上記のような業務範囲上の制約は存在しないが、子会社に対する業務の委託元である銀行には、委託先に対する管理義務が課されている（銀行法第12条の2）。このため、グループ傘下の複数の銀行からグループ共通業務を傘下の子会社に集約する場合、委託元である各子銀行は、それぞれが別個に、委託先の管理義務を負うことになり、グループ内の業務集約に際して、大きな負担が生じることになる可能性がある。

この点については、委託先の管理義務を持株会社が一元的に担うことで、委託先に対する責任や指揮命令が一元化されれば、グループ全体の経営管理の実効性の確保にも資するとの考え方もあり、委託元である各子銀行それぞれに別個・重複して、委託先の管理を求めるのではなく、グループ全体の経営管理を担う持株会社による一元的な管理に委ねることを許容して欲しいとの声があるが、どう考えるか。

(ハ) 銀行がその特別関係者（兄弟会社、子会社等）との間で取引を行う場合、特別関係者を優遇する条件（銀行にとっては不利な条件）での取引（注）、又は、特別関係者に不当に不利益を与える条件で取引を行うことは原則として禁じられている（銀行法第13条の2）（いわゆる「アームズ・レングス・ルール」）。

（注）具体的には、内閣府令により、「その営む業務の種類、規模及び信用度等に照らして当該特定関係者と同様であると認められる当該特定関係者以外の者との間で、当該特定関係者との間で行う取引と同種及び同量の取引を同様の状況の下で行った場合に成立することとなる取引の条件」より不利な条件で行う取引が禁止されている。

アームズ・レングス・ルールは、平成4年の銀行法改正により認められた「業態別子会社方式」での銀行の他業態への参入に伴う弊害を防止する観点から導入された規定である。

その趣旨は、銀行が自らと特別の関係がある者の利益を図ることにより、銀行の健全性を損ない、預金者等の利益が害されることを防止することにある。加えて、銀行単体でのリスク管理のみならず、アームズ・レングス・ルールをグループ全体のリスク管理手段の一つとして機能させることで、ディシプリンの効いていない仲間内での不明朗な取引が銀行グループ全体としての健全性に問題を生じさせるような事態を防止することも目的としている。

一方、足許、金融機関のグループ化が進展する中、今日的には、グループ内の資源を有効に活用し、シナジー効果を発揮することで、グループ全体の収益の最大化を図ることも重要な課題として考えられる。これに関連して、例えば、金融グループ内で資金余剰の状態にあるエンティティから資金が不足しているエンティティに対し、例えば、社内レート（注）を活用して資金融通を行い、グループ全体の収益強化を図るといったケースが考えられる。

（注）例えば、同一グループ内に、A銀行とB銀行がある場合において、A銀行は余剰資金を日銀の当座預金で運用しているが、このレート（B銀行の信用度に基づく調達金利よりは低いレート）を基準にB銀行に資金融通。B銀行は、低コストで調達した資金をもとに、その営業基盤の地域においてサービスを展開し、グルー

プ全体での収益向上を図ろうというもの（参考資料1）。

このようなケースにおいて、例えば、A銀行の健全性を害してまでB銀行に収益を上げさせることは、銀行の健全性確保の観点から問題が生じるおそれがある。また、グループ内で収益・リスク管理に関する合理的かつ明確なルールを定めることなく、このような取引を無限定に許容すると、エンティティごとの収益・リスク管理をあいまいにするおそれもある。

他方、例えば、個別銀行の健全性を害することなくシナジー効果によって収益が生じ（シナジー効果によって生じた収益をグループ内に配分することが基本）、グループ内で収益・リスク管理に関する合理的かつ明確なルールが定められている場合には、アームズ・レングス・ルールに基づく条件での取引は、グループ収益の最大化の実現、及び、その成果の適切な配分に適さない場面もある可能性がある。

また、アームズ・レングス・ルールが、銀行の他業態への進出に伴う弊害を防止する観点から導入されたとの経緯を踏まえれば、グループ外の他業態との競争条件に不均衡をもたらさないよう留意する必要があるが、同一グループ内に複数の銀行が存在する場合の銀行間の取引にまでこうした規制を及ぼすことが適切かとの議論もあり得る。

上記のような点を踏まえ、どのように考えるべきか。

(二) 邦銀や外国銀行支店が、外国銀行の業務の代理・媒介を行う場合には、委託元法人（外国銀行）ごとに認可を受けることが求められている。このため、同一グループに属する複数の外国銀行から委託を受ける場合であっても、委託元法人毎に、その都度、認可を受ける必要がある（銀行法第52条の2）（参考資料2）。このため、特にグローバルに経済活動を展開する金融グループからは、例えば、日本に本拠地を置く企業グループの世界各地の支店・関係会社に対して、当該金融グループの各拠点を活用して、グループ一体で機動的にサービス提供することが行いづらくなっている、との指摘がある。

外国銀行の業務の代理・媒介について、委託元法人ごとに個別の認可が求められている趣旨は、外国銀行に対しては、直接の監督権限が

及ばないことから、国内においてその業務の代理・媒介を行う者に対する監督を通じて、問題のある外国銀行によって不適切な金融サービスが国内で提供されることを防ぐことなどにある。

この点に鑑みれば、不適切な金融サービスの提供などを防止することが必要であり、引き続き、受託元である邦銀や外国銀行支店に対する当該業務に係る日々の監督等の徹底（注）を図りつつ、例えば、委託元法人グループ単位での包括的な認可制のもとで、グループ全体として、その財務の健全性及び業務の適切性は担保し、グループ内の外国銀行が新たに委託元となる場合には、届出を求めること等の措置を講じる一方で、委託元法人単位での個別認可まで求めなくとも良いのではないかとの考え方もあり得るが、どう考えるか。

（注）例えば、委託元銀行（外国銀行）の職員が来日し、委託先銀行（邦銀や外国銀行支店）による外国銀行代理業務をサポートする場合に、委託先銀行が委託元銀行の当該職員の活動について記録を実施する等、適切に管理・監督しているかをモニタリング。

その他、金融グループの共通・重複業務の集約のあり方に関して、検討すべき点があるか。