

政策評価に関する有識者会議

2018年6月22日

金融庁 総務企画局政策課

午前8時27分 開会

○今泉政策評価室長 皆様おそろいでございますので、政策評価有識者会議を始めさせていただきます。

有識者の皆様におかれましては、お忙しい中、お集まりいただきましてまことにありがとうございます。

会議のメンバーにつきましては、お時間も限られておりますので、お手元の配席図をもちましてご紹介にかえさせていただきます。

本日の議事進行は吉野座長にお願いしてございます。それでは、吉野座長、よろしくお願いいいたします。

○吉野座長 おはようございます。皆様、ご多忙のところをご参集くださりましてありがとうございます。

報道関係者の方々は、ここでカメラの撮影は終了とさせていただきたいので、よろしくお願いいいたします。また、本会議におきましては、報道関係者以外の方々も含めて、動画、静止画の撮影、あるいは録音はご配慮いただきますようにご協力をお願いしたいと存じます。

それから、傍聴されておられます方々におかれましても、静粛に傍聴されますことをお願いしたいと思います。

それでは、議事のほうに入らせていただきたいと思います。

最初に、佐々木総括審議官よりご説明をお願いいたします。

○佐々木総括審議官 おはようございます。席上にお配りしております資料を簡単にご紹介したいと思います。本日は、金融庁の政策評価に関しまして、平成29年度実績評価についてご審議いただきますけれども、資料2のこの厚い資料が実績評価書案となります。

他方、資料1という「平成29年度の金融庁の取組み」という表題の資料がございます。これは本日の議論の助けになるように、この1年間の金融行政の主な取り組みの成果、それから、今後の課題について簡単にまとめたものでございます。ごく簡単にアウトラインだけご紹介いたしますと、1. 総論にありますとおり、金融庁の役割として、①金融システムの安定/仲介機能の発揮、②利用者保護/利用者利便、③市場の公正性・透明性/市場の活力の3つのそれぞれの機能のバランス、両立を通じて、究極的には、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大させるということを目標としているということでございます。

こうした究極の目標に向けまして、2. 以下で4つ、「金融行政の組織・運営の改革」、「金融システムの安定と金融仲介機能の発揮」、「国民の安定的な資産形成、金融・資本市場の整備」、そして、「IT技術の進展等への対応」ということで、取り組んできております。こうした多くの事業におきましては、目標を達成している部分も多くございますけれども、さらにこうした目標に向けて取り組むべき課題もそれぞれ明らかになっております。

主な課題は、この資料1の中に書かせていただいておりますけれども、これらに通じて、今日の政策評価によるPDCAサイクルも回しながら、次年度以降の取り組みをさらに加速していきたいというふうに考えております。

以上でございます。

○吉野座長 ありがとうございます。

それでは、これから議論に入らせていただきますけれども、あらかじめ委員の先生方には会議資料のお目通しもいただいておりますので、早速、委員の皆様からご意見を伺いたいと思います。

なお、多胡委員からあらかじめ資料のご提出がございますので、席上に配付させていただいております。

それから、今日は、翁委員がご欠席ですけれども、事前に意見を頂戴しておりますので、これも配付させていただいております。

それでは、金融庁の取り組みの評価、それから、今後の取り組みに対しまして、各委員の先生からご意見、ご感想などをご自由にお願ひしたいと思います。

どなたからでも結構ですが、いかがでしょうか。

では、岩間委員のほうからお願いいたします。

○岩間委員 岩間でございます。私は資産運用の関係で仕事をしまりまして、主にそういう観点からのお話ということになると思うんですけれども、この3年間してこられた取り組みを拝見しまして、金融庁の政策そのものは、マクロでは非常に納得感があるものだとは私は常日ごろ考えております。ただ、今後の課題として考えるとすれば、資料に書いてございますように、国民の信頼を勝ち得るような資産運用業を目指す観点からは、いわゆる市場の利用者の保護ということ、それから、市場の安定ということ、公正性・透明性ということ、これらは非常に大事なことだと思いますけれども、一方で、業界としては力をつけなきゃいけないということがございますので、その観点でもう少し踏み込んで、金融庁と業界がご一緒にやっていくようなことができるといいなと思っております。

総論めいた話で恐縮ですが、私としてはそういうような課題が残されているんじゃないかなと思っております。

○吉野座長 ありがとうございます。多胡委員、資料の説明をよろしくお願ひいたします。

○多胡委員 おはようございます。多胡でございます。お手元の資料もちょっとお話ししたいんですが、一応、資料1で取り組みの要約をいただいているので、ここの中のポイントを最初にお話しさせていただきます。

この大項目の金融庁自身の行政運営・組織の改革というところなんですけれども、やはり(1)の組織文化(カルチャー)の変革、ここに着手したということは非常に大きな一歩だと思っています。組織文化を変えるというのは、これは民間もそうなんですけれども、非常に時間がかかるんですけども、やはり後戻りすることなく、着実に進めていただきたいと思っています。

それから、(2)のガバナンス改革と総合政策機能の強化のところについては、やはり形式的ではなくて、深度のある議論の場を多面的につくる。政策評価有識者会議もおそらく去年と今年とはかなり形が変わっていると思いますし、その他いろいろ有識者会議等々も含めて、いろんな場ができたということは、これもおそらく他省庁にはなかなかないことであって、非常に大きな一歩だと思っております、そのうちの幾つかに出席させてもらって、それは非常に感じております。

それから、3番目の検査・監督のあり方の見直し。これは金融機関が今一番注目しているところではあるわけなんですけれども、やはりルールベースからプリンシプルベース、フォワード・ルッキングという視点で監督・検査を見直すことは、これはもう金融庁のこの3年間の大きな旗印であった国民経済の発展に資する金融行政。このためにはこれは絶対必須になるわけですね。ですから、そこに踏み込めたというのは大いに評価できることだと思っています。これが一応、金融行政の運営についての私なりの感想です。

それで、先ほど岩間委員は、資産運用のところをお話しされたんですけども、私のところは、どちらかというと、大項目3の金融仲介機能のところは直接携わったというか、関係したところなので、ここについてのコメントを出したいと思っています。この3年間の金融仲介機能のところ、これに関して紙をつくってみました。

それがこの私の提出資料で、何でこのようなものをつくったかという、3年間の中でこういうステップを踏んできたんだろうというふうに私なりに解釈したわけですけど、や

はり金融庁の現場の方とか財務局の方とかいろんな方と接点を持ってお話をする、さらには、今日、メディアもおられますけど、メディアの方、それから、もちろん当事者である金融機関と話をする機会が多いんですけども、ここに書いてあることのパーツ、パーツは非常に議論されるんですが、全体を見た中で、このパーツがどういう役割を果たしているかというところになると、非常に危なっかしい議論が多いというのは率直に感じております。

この2枚の紙の1番目に書いてあるように、結局、国民の経済の発展に資するという銀行法1条のところから始まって、それが顧客本位のビジネスモデルという28年度の絵になり、それをベースとしたところの将来の健全性と。過去のB/Sではなくて、将来の健全性のための、将来のB/Sのための、今のP/Lみたいな形で変化してきているわけですね。ですから、この変化の全体像がなかなか見えてないと結構議論していると感じます。これは金融機関としゃべっていてもあるし、メディアの人もご理解をされていない方もいるし、金融庁の内部の方と離しても時々、おっ、大丈夫かなというようなことを思うことがあるので、このところのやはりせつかく立派な仕組みが3年間で組み立てられたわけですから、これがきちんと浸透するようなところ。つまり、PDCAで言えば、Pはいいけど、Dのところ、さらに改善の余地があるのではないかと。これは対話とかコミュニケーションのところ、非常に大きいのではないかとこのように考えております。

ですから、これが金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の前段のところなんですけど、2つ、項目がありますので、これも一つ一つ見てみたんですが、3の(1)、金融仲介における将来にわたる健全性の確保というところ、これも実は大きな転換でございまして、従来のような過去のバランスシートを、これは早期是正措置とかその辺の話につながるわけですけど、ここを見ていくところから、やはり将来の健全性というふうに変ったというのは大きな変化です。これは言葉を変えてみれば、金融機関にとってみれば、再チャレンジのチャンスをもたらしたということだと思っておりますし、金融機能強化法も実は全く同じ考え方で、やはり将来の健全性に向けて、今のビジネスモデルを変えるために資本が足りないのを、機能強化法の公的資金を使ってもらうという、同じ考え方なんです。けれども、こういう大きな変化があったのにもかかわらず、やはりそういう視点での金融機関との対話、金融機関と行政との対話というのはまだ道半ばであると。この大きな変化というところがなかなか十分理解されていない、浸透していないというのは正直否定できないと思っております。

過去のバランスシート、過去の結果を見て云々という議論がまだまだ強いんだけど、やはりビジネスモデル自体をきちんと判断する。これは行政にもきちんと見てほしいし、金融機関自身もみずからのビジネスモデルが将来どうなんだとしっかり考えていく。まさにフォワード・ルッキングというところをどういうふうに考えているのかというところは、まだまだ改善の余地があると思います。たまたま幾つかの銀行が今回、実際にこの流れで業務改善命令等の話にもなっているわけですが、そこもやはり将来に向けてのビジネスモデルのところのポイントなんだよというところをやはりきちんと理解していただく必要がある。金融庁からはちゃんと発信されているんだろうけども、発信の仕方がちょっとまだまだなのかなという気がしております。

それと、3.(2)の最後のところ、金融仲介機能の十分な発揮についての対応というところなんですけど、これはベンチマークとかKPIとかいろいろ、これは平成28年にベンチマークの議論が出て、今、KPI、さらには共通KPIという話があるわけですが、これについてもやはりこれが十分議論が尽くされない中で出ていくと、またまた誤解が起これば。チェックリストになってしまうというところがあるので、やはり入念な議論がさらに必要ではないかというふうに思っています。

そのあたりのところも含めて、これは全部共通して言えるんですけど、やはり対話。金融庁内部の対話、それから、金融機関との対話、それから、メディアに対する発信、このあたりのところをしっかりとやるのが、この完璧に近いPが意味もあるDにつながる非常に大事な要素であるというふうに感じております。

以上です。

○吉野座長 どうもありがとうございます。

じゃ、引き続き富山委員、よろしく願いいたします。

○富山委員 ありがとうございます。今までの振り返りの感じで言っちゃうと、ちょっと脱線しますが、最近、会社の企業経営もそうなんですけど、ちゃんとやると怪しげな雑誌に書かれるんですよ。怪しげな雑誌に書かれているということは、いい仕事をしているという証明なので、私は結構なことかなと思っております。これは総論です。

これは本当に真面目に思っているの、私がかかわっている株式会社2つも最近書かれたので、いいことだなと思っていて、経営者にも、よかったじゃんと言っているんですけど、本当に。これは本気で言っています。

ちょっと真面目なモードに戻りますと、今後のことを考えたときに、私、翁さんが書か

れている、特に2のところですね。これはやっぱりすごく気になっているというか、ある種の危機感といいたいでしょうか。今後の金融庁としての非常に重大なテーマがここには潜んでいると思っていて、ある意味ここまでの、これは仮想通貨もそうですが、いろんな変化に対して、ある種、受動適応的には、ある意味、一部先行しながら非常に迅速に動いてきていると思うんですが、要するに、これはやっぱりデジタル革命の波がよいよ本格的に來ているわけです。

それで、いわゆるトランザクションがインターネットベースになるぐらいの話は別にデジタル革命としては序の口の話でありまして、別にあれで銀行のビジネスモデルが破壊されたわけではないので。ただ、問題は、これは例えば電機産業なんかその典型ですが、要は、デジタル革命というのはやっぱり破壊性があるって、過去、何が起きてきたかといったら、最初の第1段階では、要は、IBMの帝国が崩壊するわけですね。もう揺らぐことなき大帝国が崩壊するわけです。

じゃ、それを取ってかわったのは、インテルとかマイクロソフトとか、当時で見れば、どうでもいいようなベンチャーです。そもそもIBMの新規事業のパソコン事業の、そのまた下請けだったわけですが、要は、これが取ってかわるわけです。

その次のフェーズは、いわゆる通信ですよ。それまで通信の王様といえばAT&Tであって、あるいはモトローラであって、日本国内だったらNECや富士通だったわけです。じゃ、インターネットのウェブ革命とモバイル革命だけで、どうなっちゃったかといったら、携帯電話がいっぱい売れて、もう圧倒的に通信量が増えているんですね。じゃ、その果実を誰が手にしたかといったら、今さっき挙げた会社ではなくて、結局、フェイスブックだったり、グーグルだったり、あるいはアップルだったりするわけです。

こういうことがやっぱりデジタル革命の破壊性として起きるわけで、そのときにそれこそ日本の電機産業というのはもうめっちゃめっちゃにやられたわけですよ。もうおかげさまで、パナソニックはもう既にテレビは実質的にはつくっておりません。昔、日本の家電といったらテレビだったわけです。だから、それがなくなっている。

もし同じような波が来るとすると、ひょっとすると、銀行全部なくなっちゃうかもしれないです。これは本当に。後づけで考えたら何かいろいろ説明はできるんですけどね。要するに、すさまじい破壊性の波が、じわじわと來ているわけですよ。中国ではまさにそれが起きているし、これで中国とアメリカで起きちゃったら、もうほとんど世界の3分の2ぐらいで起きちゃうわけですから、残りの国がそうじゃないということは絶対あり得な

いので、とすると、その破壊の波が起きる中で、ここに書いてあるとおりの国民生活や資産形成にとって、いかにそれが阻害要因とならずに、むしろ、追い風になるように、金融の産業構造や、あるいは競争構造をどう誘導していくかというのは、極めて私は行政の重要な役割だと思っています。

正直言って、テレビ産業が壊れても、テレビ産業にそんなに公益性はないので、誰かがつくったら売ってくれるので、別にテレビが見れなくなるわけじゃないんですよ。誰かがつくりますから。ただ、従来のテレビをつくってお金をもうける、組み立ててもうけるというモデルは崩壊するわけで、そのおかげで、日本の電機産業というのはガラッと変わっちゃって、結局、昔の形でかろうじて、もとの会社の原型を何とかとどめて生き残っているのは、はっきり言って大手電機メーカーでは多分、日立、三菱、パナソニックの3社くらいです。ということは、ほかはもう原型をとどめてないわけです。

そんなこと、10年前に誰も予測できませんでしたから、ですから、そういうことを考えると、仮に金融で同じようなことが起きると、かなりこれは社会的な影響が大きいですよ。多分そうなっちゃうんですね。ですから、ここをこの後どうしていくかというのは、おそらく金融庁としては極めて重大なミッションになっていくんだろうなと思っています。

残念ながら、これは金融庁の責任範囲ではありませんけど、今までの、さっき言ったデジタル革命の幾つかのフェーズにおいて、必ずしも政策的に、あるいは行政的に正しい手を打ってこられたかという、はっきり言って、それは答えはノーです。いろいろやってきたし、経済界もいろんなことを言っていました、経済界の側もとんちんかんだっし、それを受けるのは主に経産省や総務省だったんですが、霞が関の側もとんちんかんなことをやってきたわけで、五重苦だ、六重苦だと騒いで、それを解消したって、はっきり言って、別にテレビ事業は復活しませんから。ですから、要は、そこがこの後、すごくテーマになるような気がしているので、そういった意味合いにおいて、金融庁としての組織能力の強化といいましょうか。そこはぜひぜひ考えていただきたいです。

ちょっと余計な話ですけど、銀行業も、これはわかりやすく言うと、現時点においてかなり高い固定費のビジネスモデルなんですね。この高固定費型のビジネスモデルというのは、実はもろい。私がかかわってきた企業、まあ、エアラインなんかもそうですけど、要は、高固定費型の、ある種の装置産業化していくと、固定費稼働率が一定のパーセンテージを下回っちゃうと、どうやっても赤字になるんですよ。あつと言う間にキャッシュもなくなってっちゃうんです。明らかに今の日本の地域金融機関もそうだし、あるいはメ

がだってそうなんですけど、大変高固定費なビジネスモデルになっているわけで、こういうモデルが、実はデジタル革命の波が来たときに一番弱いんです。一番もろいんです。柔軟性がないので。

そうすると、危機が来るときは一斉に来ます。行き方としては、それこそバタバタ行っちゃう。本当に電機メーカーがバタバタ行っみたいに行きますから、願わくば、そういう、ややカオスな状態を回避しながら、どうやってこのデジタル革命の波をある種、ミテイゲート、和らげながら、かつ、産業構造、あるいは競争の構図を、預金者や国民に迷惑かけないで、むしろ国民の福利に資するように転換していくかというのは、これはおそらく市場任せにするとかなりディスラプティブになりますので、そこはぜひぜひこの後のテーマとして金融庁さんには頑張っていただきたいなと思っています。また、繰り返になりますけども、それについていこうと思うと、その変化のある種先端で起きていることとかスピード感に、金融庁の行政マンの皆さんが同じペースでついていかなきゃいけないので、そのときにどれだけの迅速性であったり、あるいは政策の中身の、やっぱりかなり創造性、能動性みたいなものが求められます。

そうすると、これは昨日、サンケイビジネスアイに書きましたけど、競争政策なんかも、いろいろありますけど、例えば今の公取もそうだけど、問題は、極めて受動的なんですよね。受動的にはすごく真面目に執行はやっているんだけども、このかかる状況においては、それじゃ済まないんですよ。やっぱり明らかにクリエイティビティやプロアクティブ、能動性が求められるわけですから、そうすると、それはどちらかという、従来の行政組織を担ってきた人たちの持っているスキルセットとか、あるいは組織能力とか、かなり異質な、むしろ民間の側で起業なんかしちゃうタイプのそういう能力特性ということになってくるので。

こうしたことは、今後はおそらく、この金融領域でボコボコ出てきます。いろんなベンチャーで。多分、世界中でこれをみんなやるので、やっぱり70億人がみんな躍起になっているいろんなことをやれば、いろんなビジネスモデルが出てきちゃうので、あと、技術革新が猛烈な勢いで進みますから、この先、5年から10年は多分すごい状況になると思います。ですから、それに即応できるようなフォーメーションはぜひともこの後、迅速につくっていただければ素晴らしいなと思います。

以上です。

○吉野座長 ありがとうございます。

それでは、岩原先生、いかがでしょうか。

○岩原委員　まず総論的なところから申し上げさせていただきますと、金融庁の目標を明確に記して、特に最終的には国民の厚生を増大させることが目的であるということを明確にして、行政組織の改革を図ってきた。そして、行政の中身についても、日本の経済の活性化を図るようないろいろな取り組みを図られてきたことは非常に高く評価したいと思います。

特に實際上、日本の経済に一番影響を与えたのは、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードではないかと思います。日本経済のいわばベースになる各企業の活性化を図るといってところまで踏み込んだ行政を図られてきたことは非常に評価すべきではないかと思っております。

次に、それを具体化するところで申しますと、まず現場のほうの問題として申し上げますと、検査・監督について改革が図られるわけでありますが、例えば検査であれば、検査官の人が、ここに書いてあるような政策目標に従った検査を行うような、インセンティブのスキームをつくり上げる必要があるのではないかと。抽象的な目標を掲げることは容易ですけれども、本当にそれに沿ったフォワード・ルッキングな検査・監督が行われるようにするには、何よりも実際に検査に当たる検査官の人たちがそういう政策目標に従った検査あるいは監督を行うことによって評価されるという仕組みをビルトインしないと、實際上、かけ声だけフォワード・ルッキングといっても、それはなかなか実行できない。かつて、検査に対する検査を受ける側からのいろいろな批判等もあったのは、もともとの検査の目標や検査マニュアルの理念に問題があるというよりは、それを実際に運用した検査官の人たちの行動が、もともと検査マニュアル等が求めていたものと違う形で発揮されてしまったことから生じている部分が多い。検査官が、なるべく摘発を多くして、償却引当の不足を指摘すればするほど、よい検査をしたような受けとめ方がされていたことは、検査を受ける金融機関側からの強い不満にもなっていたのではないかと考えています。こういう改革をする以上は、改革に沿った検査・監督が行われるようなインセンティブシステムを実際の検査・監督に当たる人たちの間につくる必要がある。改革の理念に従った検査・監督をしたことが評価されるような行政の体制をつくると、これが一番大事であり、また、難しいところではないかと考えています。

それから、また、行政の中の政策立案能力を非常に高める必要があると思っております。金融機関がビジネスモデルを見直していくことが大事だということが非常に強く指摘され

ているわけでありますが、それを評価する検査・監督を行うわけですから、検査・監督をする側がそういうビジネスモデルのあり方等について、自分自身が高い評価能力、金融機関の将来あるべき姿のモデルを自分自身で持ってないと、検査・監督を受ける金融機関に対して適切なアドバイス等ができないはずであります。そのためには金融庁自身、特にトップで行政をリードされる方が非常に高い政策立案能力を持つ必要があると思います。

先ほどの富山委員が御指摘されたように、世界の金融、経済の仕組みが根本的に変わろうとしているときに、金融庁は、将来のあるべき金融について相当な見識を持つ必要がある。そういう政策立案能力を金融庁だけでなく、学界や、あるいは実務界が協力して、いわばオールジャパンで日本のそういう立案能力を高めるような仕組みを検討する必要があると思います。

根本的な経済のあり方が変化する中で、例えばA I等、データの利活用をすることによって、新しいビジネスモデルをつくっていったりするということが非常に重要になってくると思われますが、そうなる、これはもう金融機関、金融庁だけの問題ではないと思いますので、金融庁の枠を超えた、そういう情報に関する行政を扱う機関、例えば消費者庁、総務省、経産省などとも連携して、データを利活用して、どういう新しい経済を起こしていくかということを検討できるようなものをつくっていただきたい。それには省庁の枠を超えた努力が必要ではないかと思えます。個人情報保護法が障害にならないようにするとか、いろいろ省庁の枠を超えた検討をしないと、そういう検討ができないのではないかと思っております。

それから、この取り組みの文章を拝見させていただいて、全体の感想として申しますと、地方金融機関の問題の関心が取り組みの中の多くを占めている感じでありまして、それ以外の問題についても、金融庁としては取り組んでいただきたい。例えば3メガのような金融機関が国際競争力のある金融業に育ててほしい。本当の意味での国際的な金融プレーヤーを育てるためにはどうしたらいいかということが大きい課題としてあるのではないかと思っております。

それから、どちらかというと、銀行に問題が偏っておりますので、証券や保険についての課題が、いま一つ明確になっていない。確かに証券については、4の国民の安定的な資産形成に資する金融・資本市場の整備が関係するとは思いますが、これを超えて、日本の証券業がより大きな機能を発揮する、できれば日本の証券業界の中からも世界的なプレーヤーが生まれてくるようにするにはどうしたらいいか、日本において本格的な投資銀行を

いかに育てるべきか、ということも考えられるべきであります。また、保険については、改革がなかなか難しいところではないかと思っておりますが、本当に保険契約者の利益のための経営が行われ、保険という安全資産を持つことが国民の厚生に役立つようにするにはどうしたらいいかという観点、そしてまた、保険会社がそういう目線での経営をし、そしてまた、非常に高い経営力を発揮して、保険会社についても世界的なプレーヤーのところが出てくるようにするにはどうしたらいいかということを検討する必要があるのではないかというように考えております。

とりあえず簡単でございますが、以上、申し上げさせていただきました。

○吉野座長 ありがとうございます。

じゃ、私からも数点意見を述べさせていただきたいと思えます。まず最初は、富山委員や皆様からご指摘ありました構造変化の中での金融行政をどうするかということだと思います。特に大きなイノベーションが起こっている、こういう変化の中で、金融行政をしっかりとやっていけるかどうか。よく言われるのは、企業の社長で一番重要なのは、危機が来たときにきちんと対応できるかと。普段のときには必ず誰でも大体できるわけですけども、ショックとか危機が企業にとって起きたときに、しっかりした経営ができて、方針転換ができるかということがおそらく企業の社長の重要なところですから、やっぱり金融行政が一番問われているのは、すぐそこまで来ている構造変化の中で、日本の金融行政をどうするかということを中心にきちんと考えなくちゃいけない。それから、2番目は、金融庁全体の若い職員の人たちが入ってくるときのキャリアパスとして、ここに来ると、やっぱり将来ずっといろいろやっていって、退職後もいろいろ自分のやったことが役立つんだというふうに思ってもらえる省庁になっていただきたいと思います。

フランスは、シアンスポ、ENAを出て、向こうの財務省に入りますけれども、彼らはすごくプライドを持っていて、我々はすごく能力があるから退職した後もさらにいろんな職場があるんだと、こういう形です。やっぱり金融庁でもキャリアパスとして、ここで仕事をしたことによって、社会に貢献し、それから退職後もさらにそれが使えるという、そういうキャリアパスを皆さんに示していただければ、いい人材が来ると思えます。

それから、官と民との関係なんですけど、経済学者の多くは、アメリカとか英語のところで勉強するものですから、どうしてもアングロサクソンのことに必ずなるんですけど、私は個人的にフランスとかドイツとかスウェーデンでも勉強しましたので、やっぱり欧州大陸とアングロサクソンが大きく違うということです。フランスは、今、申し上げました

典型的に官と民が一緒にやると。実はドイツも官がものすごく一緒にやっています。スウェーデンもすごく官が入ってきています。

こういうようにやっぱり英語を母国語としない国における金融業のあり方というのは、アングロサクソンの言葉が全部誰でもしゃべって、行政が関与しなくてもビジネスができるところとちょっと違うと思いますので、そこはやっぱり欧州大陸との連携というのもぜひ一つ、頭に置いていただきたいと思います。

それから、関連のところでは、金融行政の変化の中で、自由に競争をやってもらって、イノベーションを妨げない行政をお願いしたいと思うんですね。ただ同時に安定的な金融仲介でないといけないんですけれども、やっぱりイノベーションをやりそうな人たちに、こういう条件がないからダメだとかいうのではなくて、そういう人たちにはもっと簡単に入ってこられて、それでいろいろやってもらえるという体制をつくっていただけませんか、先ほどの構造変化に耐えていけないと思います。

中国では、現金が信用できないとか、レストランでも悪いことをする人たちがいるようで、そうすると、アリペイとかでキャッシュレスにしていくことに、非常にニーズがあったわけです。ところが、日本は、お札もきれいですし、それから、みんな悪いこともしませんから、現金の社会であると。先週、中国の会議でびっくりしたんですけど、中国人が最近はお金もアリペイで払ってくれと言うぐらいキャッシュが使えなくなったと。これぐらいのことだそうでありまして、ですから、みんなアリペイでピュッ、ピュッとやる社会になってきているわけですね。そうすると、データも全部蓄積できますし、それから、効率もものすごく上がると。意外に中国というのは、このキャッシュのトランスファーの面ではものすごく効率性が上がるかもしれないと思います。

そういう意味では、日本も自由な競争、それと、そこでイノベーションができるところはどんどんやっていただける体制にさせていただいて、それからもう一つは、イノベーションの新しいことをやる人たちがやりやすいような環境をつくっていただきたいと思います。何かあるイノベーションの方々に聞いていると、あるところは経産省に行かなくちゃいけない。あるところは金融庁に行かなくちゃいけない。あるところは消費者庁に行かなくちゃいけない。どこと、どこと、どこに申請したらいいのかもよくわからないというようなことを聞いたこともありますので、やっぱりそういう新しい人たちが入りやすいような行政としての全体の体系というのも考えていただきたいと思います。

それから3番目は、金融庁の人材で、外部人材の活用というのは非常に重要だと思いま

して、弁護士の方とか会計士の方々、皆さん来られて、非常にいいことだと思うんですけども、そこでのノウハウがその方々だけに蓄積されて、金融庁に残らないと困ると思います。ですから、やっぱり外部人材の方がこっちに來られて、そこでのノウハウ、中身と、こののを金融庁全体で共有できるような体制にして、それで、外と中との連携というのが必要だというふうに思います。

それから4番目は、検査・監督のところでは、特に検査や監督で、各金融機関に行かれる方がいろいろコメントをされるときに、「さすが金融庁の職員のコメントだな」と思われる検査・監督をしていただきたいと思いますというふうに思っています。

それこそが金融庁がやっぱり尊敬されて、いろいろ金融機関にとっても参考になることになると思います。金融庁の優位性というのは、全国レベルで比較できる、さらに国際的にも比較できる、ということで、それは各金融機関にはなかなかできないことですから、そういう金融庁でしかできないところをうまく使って、それで、さすが金融庁のコメントはいいなというふうに皆さんにぜひ考えていただきたいと思います。

それから、先ほどから富山委員や皆さんからあるように、既存の金融業は人を抱え過ぎていることになると思いますから、そのヒューマンキャピタルをいかにほかのところに移動させることができるか。人材の再教育といいますか、そういうことをどこかできちんととらせず、大失業時代というのが来るように思うわけです。それは各金融機関にそういうことができるかという、各金融機関は余裕がなくなっていますから、なかなかできないと思いますので、何かこれも金融行政全体として雇用の流動性をいかにスムーズに持っていくかということは考えていただきたいと思います。

それから、アセットマネジメントの能力というのをやっぱりいかに上げていくかと。年金なんかで、企業年金に関してよくお聞きするのは、企業年金の会社の担当の方にあまり金融経済の知識がないと。そうすると、アセットマネージャーに対しても強く言えなくなりますから、なかなかいい運用ができないということになると思いますので、やっぱり金融経済教育をいろんな企業のレベルでもやっていただいて、それで日本のアセットマネジメントが世界で引けをとらないという、こういう体制が必要だと思います。特に高齢者の方に資産が偏っていますから、高齢化の中では、稼ぐ力という意味で、アセットマネジメントに力がなければ、もう全く収入がないわけで、やっぱりアセットマネジメントのリターンを上げるということが必要だと思います。

それから、国際的ないろいろなサイバー攻撃のときに、今の全世界的な動きは、サイバ

一攻撃を受けた人たちが悪いんだと。それで、犯人に対する追及というのはあんまりないように思います。普通の犯罪であれば、誰かがスリに合えば、スリが悪いのであって、すりされた人が悪いんだというのはあんまりないと思うんですね。

ところが、サイバーの攻撃とかこういうのに関しましては、受けたやつが悪いんだということだけになってしまっていますから、おそらくこれはバーゼルなんかや、FSBなんかや、国際機関で全体だと思わすけれども、あるところは国家単位でこういう攻撃をしかけるようなことをやっている国もあるといううわさも聞いておりますから、そういう犯人に対するきちんとした罰則、それから、それを見つけるという、そういう国際的な組織をオールラウンドでつくっていただく必要もあると思います。

それから、ちょっと別の観点なんですけど、日本の所得格差がどうなっているかというのを調べているときに、トップの10%の所得の方と、それから、低いほうの10%の方を比較したときに、やっぱりすごく差が出てくるときと差が出てこないときがあります。差が出てくるときというのは、株価とか金融市場が非常によくなっているとき。このときに格差が出てくるんです。それから、それが悪くなってくると、格差が縮まるわけです。つまり、これは金融資産の配分において、やっぱり所得の高い人のほうがいろんな資産を持っている。これによって格差が上がり、それから、そうじゃないときには下がるわけですね。これが今、金融庁が進められているつみたてNISAとかいろいろなことによって、やっぱり所得の低い方々も資産を分散させることによって、それが結局、所得と金融資産に関する所得格差の縮小にもつながるといことになると思いますから、やっぱりいろんな分散投資というのは本当に進めていただくことは、日本の所得格差のためにもいいというふうに思います。

それから最後は、アジアに私、何度も行くのですが、中国の金融に対するいろいろな力がこれから出てくると思います。これまでは貿易における中国の輸出であったと思いますけれども、もう少ししてくると、今度は金融行政、金融システム、こういうところで中国流のやり方で、アジアでやっぺいこうという動きが出てくる可能性があると思います。

そのときにある程度、日本とかアジア各国が一緒になって、本当にアジアにおける金融市場、それから、銀行業の市場、保険の市場もあわせてですけれども、これをきちんと日本なり何か国がリードすることによって、バランスのとれたアジアの金融市場というのを育成し続けることが大切だと思います。

その関連では、最後にアジアとか海外に出ていくときに日本の金融業で、海外で負けな

いところというのはどういうところがあるのだろうか。こういうところで行けば、日本は国際的にも必ず勝てるんだと。こういうところが弱いので、なかなか勝てないんだというようなことをもっと明確にして、そこで強いところは伸ばし、弱いところは是正していくと、こういうことはありませんと、なかなか国際的な競争力ができないんじゃないかと思っています。

それで、一つだけ私が今やっているのは土地信託を、実はインフラの事業で使えるということがわかったわけです。これは今、アジアでインフラが進んでいるんですけども、土地収用が全然できないわけです。新幹線をインドでつくっているんですけど、ちょっとした土地に30人ぐらい、一族郎党が地主として出て来るわけですね。そんなところと交渉しているとどうしようもないわけで、土地信託の制度があれば、土地の保有者はそのまま持っていていいですよ。あと、それをリースなり、賃料としてお金を払いますよとすれば、土地のことを解決せずに、もうそのままインフラの整備ができるわけで、今、インドでは2つの州に土地信託の制度を入れてもらおうと思っていて、そうすると、インフラのほとんどをやっていけると。

インドネシアも同じように土地の収用はすごく大変なものですから、こういう制度ができればもっと行けるのではないかと。そうすると、いろんなところで多分、私はここだけで今やっていますが、日本の金融業で使えるところというのがアジアでもいっぱいあると思うんですね。そういうところで、それぞれの国に入っていくということが重要ではないかというふうに思います。

以上が私の意見でございます。

それでは、金融庁の方々に全員、皆様方のご意見も踏まえまして、最後15分ぐらいございますけれども、どなたからでも結構ですが、いかがでしょうか。

じゃ、佐々木さん、どうぞ。

○佐々木総括審議官 非常に多くの有益なご示唆、ご意見をいただいたかと思っておりますけれども、私のほうから、特に組織、カルチャーの改革、人事に係る部分もコメントをさせていただきたいと思っております。先ほど富山委員からも、それから、岩原委員からも、それから、今、吉野座長からも人事、あるいは人材の面、あるいはデジタル革命、イノベーション、こういう問題を先取りしていくような組織のあり方、人事のあり方に対していろいろご意見賜ったと思っております。

その中で若干具体的なところで、例えば岩原委員からは、今回のいろいろな改革、これ

が絵に描いた餅ではなくて、現場にどのように浸透させるかと。インセンティブが重要ではないかというご指摘でございましたけど、まさにそのとおりでございまして、金融行政方針、あるいは先ほどの資料1にありますようないろいろな方針を現場に浸透させるためには、特に役所の組織の場合には報酬というインセンティブというよりは、人事のインセンティブのほうが大きいんだろうと思います。したがって、既に一部管理職以上の職階に求められる能力要件である「局長クラス・課室長クラスのコンピテンシー」であるとか、あるいは「金融庁職員のあり方」、心構え、これを定めておりますけれども、こういったものが現に人事評価に反映されると、それがまた見える形でわかるというような取り組みが必要だと考えてございまして、これは順次、取り組んでいるところでございます。

それから、金融機関との対話の中でもこうした方針が現場に浸透するように、インセンティブづけとしての、人事での評価、評価の途中のプロセスでの品質管理、これをさらに強化する必要があると考えています。

次に、デジタル革命含めて、根本的な、非常に構造的な大きな変化を先取りして、対応をとっていく必要があります。こうした将来を見据えて、課題が金融庁の世界にとどまらない、すなわち他業種あるいは国内にとどまらない、課題も含めて、一見、金融庁あるいは金融に関係しない部分も含めて課題を認識して、それを金融庁の課題としてアジェンダとしてセッティングして、それに具体的な取り組みを進めていくという、とりわけリーダーに求められる能力というのはますます重要になってくると思います。これも今回、管理職のコンピテンシーの中にそうした課題も含めておりますけれども、こうしたアジェンダセッティング能力、これをリーダー、さらに組織としても総合政策局を今回、人事異動後の組織でつくりますけれども、その中で、そうした課題のアイデンティフィケーション、アジェンダセッティング、そして、それをもとにした具体的な施策の遂行と、こういう機能を強化していく必要があるので、ぜひ取り組んでいきたいと考えております。

それから、吉野座長から、職員のキャリアパスとの関係で何点かご指摘、ご示唆をいただいております。今回、金融行政方針の中にも書いておりますとおり、金融庁の職員として、国益、国のため、国民を意識して仕事をしていくことを目標としています。また、そういう目標を持って仕事をする中で、自分の専門性が高まり、いろいろな分野での活躍のチャンスが広がる、国のために仕事をするのが併せて個人の幸せにもつながる、能力の向上にもつながる、といういい循環といいますか、こういうキャリアパスになることが必要だということはご尤もでございまして、これも今回、今、人事改革の中で検討を進め

ているところですが、具体的にぜひこれもやっていきたいと思っています。

それから、人材の点では、外部の人材、弁護士、会計士、その他いろいろな専門家に絶えず活用していくということが重要になっておりますけれども、そうした人材の金融庁での働き、これがインスティテューショナルなものとして、メモリとして残る。いろんな形で、チェックリストとかいろんなプロダクトが出てくるんですけれども、それをさらに金融庁の組織として一過性のものでなくて継続していくような、そういうPDCAを回して、さらに向上させていくと、こういうことが必要かと思っております。

それから、金融教育についても吉野座長から、今、進めております金融教育に関するさまざまな施策を企業レベルにというご指摘をいただきましたが、これも今後の取り組みの中で検討していきたいと思っております。

それから、サイバー攻撃の問題につきましては、今までは攻撃される側のいろいろな防御、これを中心に取り組んできておりますが、その攻撃する側の犯人をもう少し探して対応すべきだとかご指摘いただきました。ここはなかなかまだ誰が犯人なのかということ特定するのが難しいという課題はございますけれども、防御一辺倒ではなくて、いかに攻撃側に対応していくか、一部国際的な警察組織など、我々各国とも連携は日本としても進めているところがございますけれども、そうした面での必要性、これもさらに考えていきたいと思えます。

とりあえず私のほうから、私に関係いたしますポイントを述べさせていただきました。

○吉野座長 ほかにいかがでしょうか。遠藤局長。

○遠藤監督局長 監督局から、多くの委員の先生方から共通して指摘されているような点があるんじゃないかなというふうには私、理解しておりますので、そういったことを中心に少しお話しさせていただきたいと思えます。

多胡委員から、地域金融機関のビジネスモデルというのが変わってきていると、この将来の健全性というのを確保するために、今のビジネスモデルというのを変えていくんだと、そういう意識が本当に金融機関側にあるのかどうかという疑問に対して、検査・監督でどういうふうにかかわり合っていくんだというようなご指摘がございました。これは、岩原先生からもありましたけれども、やっぱりビジネスモデルのあり方云々というのは、基本的には最終的に経営判断だという形で、金融機関に全部自分たちで考えろということではなくて、我々自身もまさにこの地域のこの経済状況の中で、さまざまな制約状況がある中で、どういうビジネスモデルというのが本来あるべきなのか、あるいは、今、足元は苦し

いかかもしれないけれども、将来に向けてどういった体制を構築することによって、持続可能なビジネスモデルというのを構築し得るのかということに関して、対話をしながら当事者意識を持って議論していかなければいけないかなというふうに思っています。

やっぱりそういった相手の立場に身を置いたような形で議論していかないと、本当の意味での対話というのは成り立たないんじゃないかなと思いますので、我々自身も、それから、検査・監督に当たる者もそういったことを自覚して、改めて検査・監督の新しい形というものをつくっていかなくちゃいけないだろうなというふうに思っております。

それから、同じような心構えなんですけれども、富山委員からご指摘がありました、あまりにも金融庁含めて、行政のあり方が受動的であるということと、スピード感というものが足りないんじゃないのかというご指摘がありまして、確かにご指摘のようなところというのはまだまだ足りないかなということを実感している次第でございます。

やはり世の中が今どういうふうに動いているのか、それから、将来、まさにそれがどういう姿になるのかというイメージーションというもの、想像力というのをもっと豊かに持って、能動的に今の動きというものを捉えていくような、そういった行政というのをやっていかなくちゃいけないんじゃないかなと思います。

ですから、既存の行政のやり方だと、なかなかそういうことは捉えにくいところがあるかもしれませんが、金融庁ではかなり大胆にこの組織を改革していきますので、そういった中で、我々は意識を持って、もっと積極的に、もっと能動的に世の中の動きというものを、フォワード・ルッキングに捉えて、我々行政が何ができるのかということの意識を持って、さらにこの金融庁の行政の改革というのを展開していかななくちゃいけないんじゃないかなというふうに思っております。

それから、先ほど岩原先生からありました、地域金融機関に少し行政の重さが、少なくとも文章上はあって、例えば保険、証券についての考え方、問題提起というのが少ないんじゃないかというご指摘がございました。監督局内部ではかなりいろいろ議論しているんですけれども、外に出したときに、この地域金融機関ほど長い叙述にはなっていないんです。ただ、例えば証券会社、証券業というものに関しては、単なる今の典型的な証券業だけではなくて、広い意味での証券業にあたるアセットマネジメント業などをいかに育てていくかということについて、もっと我々態勢的にも、それから、政策的にも重きを置いたものを打ち出していかなくちゃいけないんじゃないかなというふうに議論しておりますので、今もやっているつもりなんですけれども、さらにそういうことを打ち出していかなく

やいけないと思っています。

それから、保険業も、特に生命保険みたいなものに関しては、極めて長期のビジネスでありますし、諸外国、特にヨーロッパの保険会社に比べて、保障性的の商品というものに重きを置くような、おそらく世界的に見ると、かなり日本固有の長期的なビジネスを展開するような産業になっておりまして、そういうものに対して我々どういうアプローチをとるのか。その中で国際的な枠組みは時価評価的なもので、その資産というものを見なきゃいけないというような動きになっていますので、これはもう今までのおそらく保険行政の基本というものを、これはかなり引っくり返すような話になりますから、そういった中で我々、対保険に対してどういう行政を展開していくのかというのを考えていかなきゃいけませんし、内部ではかなりいろいろ議論して、どういうツールでもって、どういうふうに当たっていくのかというようなことについていろいろ議論しておりますので、それはわかる形で外に出していかなければいけないんじゃないかなと思っています。

吉野先生からありましたように、検査・監督のあり方に関して、金融庁のコメントというものが金融機関にとっても非常に有益なものになるような形にしなければいけない、これはそのとおりでございますが、そのためには我々自身の中でさまざまな人材育成でありますとか、教育でありますとか、あるいは我々自身がさまざまな方といろいろ議論することによって、我々の知見、見識というものを高めていくということが必要ではないかなというふうに思っております。

既存の金融業が人を抱え込み過ぎているのではないかなというご指摘に関しても、基本的には産業の盛衰というのがございますから、今の典型的な銀行業から、例えば新しい金融機能を営むようなベンチャーのほうに人が移っていくというようなことに関しては、社会現象としてはそういうことがあると思いますけれども、必ずしもそれだけではなくて、行政全体の中でそういったものを、今からまさに伸びていくところに人がうまく移るような形で、それをスムーズに行うために行政として何か手助けすることができるのかどうかということはよく考えていかなければいけないかなというふうに思っています。

以上です。

○氷見野金融国際審議官 吉野先生から中国の金融の力が大きくいろんなところから出てくるだろうというお話がありました。実際、課題ももちろん多いではありますが、幾つかの面で、例えば規模の面でいいますと、中国の銀行システムは既にヨーロッパ全体の銀行システムを超えて、世界最大の銀行システムになっておりますし、イノベーションという

意味では、ある意味、国中、サンドボックスになってしまっているようなところがあります。

さらに、能力という面でも、例えば中国の銀監会の課長クラスの人と話すと、もうどどん力がついてきていて、卑近なところでは正しい英語の文章をきちんと論理的に書ける力でもかなり高いところに来ておるといふふうに思います。

そういう中でどう対応していくかということですが、一つは中国を理解して、対話できる力を金融庁も高めていく必要があると思っております。最近の環境の変化もあって、そこはかなり対話ができるようになってきておるとは思います。多分、人材育成の面から始めて、語学研修を始めて、大分やり方を変えていく必要があると思っております。

あと、アジアが中国流だけになってしまっているのかという話ですが、例えばミャンマーには保険と証券の専門家を送って、今まさに制度をつくっている局面で日本からの貢献に努めておりますし、先生のアドバイスをいただいてやっているグローバル金融連携センター（GLOPAC）という研修生の仕組みですとか、そういったところにも引き続き力を入れていきたいと考えております。ありがとうございます。

○池田総務企画局長 企画局の関係では、本日、国民の信頼を得る資産運用業をともに考えていくといった課題、それとも関連しますけれども、コーポレートガバナンス改革への対応をさらに進めていくということ、また、デジタルイノベーションへの対応あるいはそれに関連して、データの利活用のための環境を他省庁などとも連携しながら考えていくといったようなことをご指摘いただきまして、一つ一つ伺いましたことをそのとおりで思っております。これらのものについて、創造的、能動的に考えて、発信していくことの重要性は私どもも日ごろ痛感しているところでございます。

金融庁の中において、私の担当しております企画局にとっては、そうした役割を果たしていくことがとりわけ重要なものとして求められているというふうに考えております。同時に金融庁が発信していくことがとんちんかんなことにならないようにしていく必要もありますので、これまでもデジタルへの対応、コーポレートガバナンス改革などにおいて、委員の皆様方にはいろいろな形でご指導、ご支援いただきまいりましたけれども、どうか引き続きよろしくお願いをしたいと思います。

○三井検査局長 検査に限らず、モニタリングあるいは金融機関との関係で、既に佐々木総括審議官等が話したことで重複しますので、それを省いて申し上げますと、金融機関に対する検査のスキルあるいは知見、それから、経営なりビジネスモデルに対する理解、フ

ワード・ルッキングに見ていく力ということの関連になるんですけども、委員ご指摘のように、デジタル革命をはじめとして、破壊的な変化が進んでいるということと、それから、人口減少で、地域でも需要サイドが大幅かつ急速に減少するという、いずれの局面からも既存の金融システムにすごいストレスが今かかっているし、今後かかっていくと。そういうことに対して、今後、行政がどう対応していくかというための一種、材料集めであり、実態把握と将来の予測のベースになるようなモニタリングをきちんとしていかなきゃいけないということで、ご指摘のようなスキルとか見方とか、もちろん足りていないところ、多々ありまして、ご指摘しっかり踏まえて努力していかなければいけないというふうに改めて感じた次第です。

その過程でどうしても検査官は、伝統的な金融機関ばかり見るという性癖が、自分も含めてありますけれども、実際に起きている破壊は、情報だったり、金融機関の外で金融機関と密接に絡み合っ、金融機関の機能を奪い取っていくようないろんな営みがあって、ここについての知見が足りないなど考えております。また、人口が減っていくと、固定費が高いのが金融機関ですので、それをどういう形でビジネスを維持していくかという、新たなビジネスモデルを考える力というのがやはり不足していると思ひまして、これら2点、金融機関の外で、株式市場のように確立したマーケットがない、世の中に見えないようないろんなプレーヤーが、見える形、見えない形で行っていることも含めて、しっかり実態把握をする力をどうつけたらいいかと、これは大きな悩みなんですけど、ご指導を賜りながらしっかり頑張っていきたいと思ひております。

○吉野座長 いろいろな貴重なご意見、それから、コメントありがとうございました。

机上に配付させていただいております翁委員のご意見も含めまして、本日いただきましたご意見の取りまとめにつきましては、私にご一任いただければと思ひますけれども、よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

○吉野座長 ありがとうございます。

それでは、最後に、森長官から一言ございますでしょうか。よろしくお願ひいたします。

○森長官 今日は、大変有意義なご意見いただきまして、ありがとうございます。

金融庁は、この3年間、金融を取り巻く環境変化に行政の対応がこれまで遅れていた部分でのキャッチアップや、新たな課題や将来の課題への対応を、相当な勢いでやってきたと思ひております。

今の状況としては、今日も委員の方々からのご意見にありましたが、例えば監督・検査について、「基本方針」は、我々として自信を持てるものを出しましたが、検査官、監督担当者がきちんとそれを体現できているかというところまでは至っておらず、(PDCAの) Dの世界を着実に進めていくことが課題となっております。

それから、3年間様々な課題の解決に努めてきましたが、課題の残高はむしろ増えているのではないかと思います。まず、富山委員も言われたように、金融を取り巻く環境が加速度的に変化してきています。それから、これまで20年間、ゼロ金利でリスクプレミアムや流動性プレミアムがない世界が続いてきたのに金融機関もなれ親しんでいると思われませんが、それが正常化したときにどうなるか、ということにも対応していかないといけません。

先ほども3メガバンクや証券会社の国際競争力の話が出ましたが、例えば、日本と比べてROEも相当高く進んでいると思われるアメリカの金融機関も、そのビジネスはこの10年間で目まぐるしく変わって、多くの金融機関はテクノロジー会社のようになっていると思います。でも、テクノロジー会社になればなっただ、グーグルなどと比較されることになってきます。では、このように変化が激しく金融と非金融の垣根が明らかでなくなってきたときに、国際競争力を持った金融機関というのは何か、(競争力を持つために) どうあるべきか、ということは、我々にははっきり言ってなかなかわからないですし、どうこう言えないと思います。ただ、一つ言えるのは、ずっと金融機関を見てきて、やはり組織のカルチャー、ガバナンスの巧拙は変化への対応において相当大きな要素を占めるということだと思います。例えば、大きな金融機関であっても、悪い経営をすると、すぐに悪くなってしまいますし、逆もしかりで、そこは我々としては、(良いガバナンスに向けて) いろいろな議論ができるのではないかと思います。

それから、同じことはやはり金融庁のガバナンスについても言えて、こうした山積する、さらに増えていく課題にきちんと対応するためには、金融庁のガバナンスの改革というものを、相当な決意を持ってやらないといけないと思っています。そういうことで、外からの意見や批判が継続的に入る、人材を多様化する、優秀なリーダーを選べる仕組みをつくる、外部とのネットワーキングを増やす、それから、富山委員が言われたように、プロアクティブに課題に対処するカルチャー、こういったものを、岩原先生が言われたように、人事の評価体系、それから、採用、任用のあり方にまで踏み込んでやらないといけません。これは大変チャレンジングな課題だと思います。

これまでの私の経験から言って、課題に対応するため新たな枠組みをPDCAまで配慮してつくっても、2年ぐらいうると、だんだんモメンタムがなくなって、自然に止まっちゃうということが多いんですね。ですから、常にアクセルを踏んで、ようやく世の中の動きにキープアップできるんじゃないかと思っています。今年からこの政策評価のあり方も変えましたけれども、さらに委員の方々や外部の方々に我々の行政を見ていただいて、いろいろなご意見、ご批判をいただく。我々としては、(有益な意見や批判をいただくために)自分たちが何をやっているかということをよりオープンにディスクローズしていく。そうしたメカニズムをつくって、絶えず我々が安住できないようにしていく必要があると考えておりますので、また今後とも引き続きよろしく願いいたします。

○吉野座長 森長官、どうもありがとうございました。

それでは、これで、今日は締めくくりとさせていただきますが、最後、事務局から連絡事項をお願いいたします。

○今泉政策評価室長 ありがとうございます。本日のご議論を踏まえました実績評価書の修正につきましては、要否も含め、吉野座長とご相談の上、委員の皆様方にご連絡させていただきます。

また、本日の資料や議事録につきましては、後日公表いたしますが、公表に先立ちまして、有識者委員の皆様方にご確認をお願いさせていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上です。

○吉野座長 今日は早朝からどうもありがとうございました。これで終了させていただきます。

午前9時41分 閉会