

1. 今後の地域金融モニタリングについて

(地域金融モニタリングのあり方)

- この数年、どのように地域金融機関のモニタリングを進めるかについては、様々な模索をしてきた。かつて、金融機関の検査は、数年のインターバルをおいて定期的を実施する、検査の最初はチーム全員が資産査定を行う、検査マニュアルのリスクカテゴリーごとに何か指摘しようとするために時に重箱の隅までつつく、といったことがあった。このような検査のレガシーとは決別し、オフサイト・モニタリングによる分析を基に必要な場合にターゲット検査を行う、いわゆるオン・オフ一体のモニタリングに切り替えてきた。
- モニタリングは、金融行政の中間目標に応じて大きく2つに分かれる。ベストプラクティスを見出し横展開するための水平的レビューや目利き力を発揮し担保・保証に依存しない融資の形を探ろうとする事業性評価ヒアリングなどは、金融仲介機能の発揮という中間目標を意識したモニタリングである。
- 他方で、収益管理体制、与信集中、金利リスクなどの状況ヒアリング、有価証券運用に関するモニタリング、ビジネスモデルの持続可能性に課題が認められる先に対する検査などは、金融システムの安定性という目標を意識したモニタリングである。
- 過去5年間を振り返ると、年によって、どちらか一方のモニタリングにやや偏っていたと反省。今後、両立を目指す中間目標の実現を図るために、これら2種類のモニタリングは、バランスよく実施する所存。
- モニタリングの対象者もできるだけ拡大し、金融機関の取組みを全体として把握すべく努めていく。経営トップ、経営層のみならず、社外取締役にも直接話を聞いていく。また、頭取の考えている経営方針がどのような形で具体化され、現場に浸透しているか、支店長や営業職員と議論することで確認していく。

- この数年心掛けているつもりでいるものの、必ずしも皆様と認識が共有できていない、特にトップヒアリングにおいてうまくできていないと感じているのが、分析したデータに基づく、より客観的な議論、つまりファクトに基づく対話である。金融機関を巡る情報をどのように分析していくか、それを例えばストレステストのシナリオにどのように落とし込むのかについては、様々な考え方や見立てがある。これに関しては、議論を尽くして金融機関と当局が同じ視点を共有することが重要と考える。

(財務局との協力)

- この数年間は、地方銀行のモニタリングについて、新たな方法を検討するために、金融庁が主体となってモニタリングを行ってきた。今後は金融庁と財務局の役割分担を明確化して、両者がモニタリングを行っていく。プルーデンスや有価証券運用など専門チームが主体となる場合や、金融機能強化法で公的資金が注入されている金融機関のフォローアップが必要な場合は、金融庁が主にモニタリングを担当する。それ以外の場合は、すべて財務局が担当する。特に、地方銀行による金融仲介機能の発揮については、地方銀行とより身近な財務局が、密接かつ継続的にコミュニケーションを取ることがその向上につながる。また、財務局、財務事務所が、地元の中小企業へのヒアリングを直接行い、その結果を金融機関との対話にフィードバックすることにより、金融仲介の質を上げ、それが地元企業の生産性の向上、地域経済の活性化につながることを期待される。このような財務局、財務事務所の活動には、当庁としても特別のチーム・ラインを組成し、全面協力する所存。このチームは、霞が関を離れ、常に地域を回り、皆様方と対話することで、真の地方の問題は何か、その中で地域金融機関はどのような役割を実際に担っているのか、どこに地域発展の可能性があるか等について、金融監督者の目線ではなく、金融機関の目線で考える。すなわち、金融機関として地域企業と地域経済に何ができるかを金融機関とともに考える、そのようなチームを組成したい。

(頭取方とのトップヒアリング)

- これまでも頭取の皆様へのトップヒアリングの機会があったが、これからもモニタリングのラップアップは、財務局が主体となる場合は

財務局長、当庁が主体となる場合は監督局長か、総合政策局長あるいは長官が行っていくことを考えている。

- トップヒアリングにおいて聞きたいことは、金融仲介機能の発揮と金融機関の健全性確保という2つの目標を包摂する経営理念と戦略をいかに立案し、いかに具体的な方策により実現しようとしているのかに尽きる。優れた頭取は、経営理念、経営戦略とその具体策について、自分の言葉で語るのので、聞いていて極めて説得力があった。また、そのような頭取は、経営の目的を短期的な利益の確保ではなく、課題に適切に対応しつつ、組織の持続性、永続性を確保することと考えていた。金融機関が抱えるいくつかの課題を直ちに解決できなくても、時間軸を持ってしっかりと解決することが必要と考えているのであれば、当庁もその対応を見守っていきたい。ただし、この時間軸を持った対応とは、単なる問題解決の先送りとは異なる。
- また、優れた頭取は、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）を有益な経営ツールとして活用しており、部門別、分野別の収益管理を行い、資本と人的資金をいかに配置するかによって、当該銀行の強みをいかに発揮していくかを戦略的に思考されていた。
- ガバナンスのあり方についても、議論になった。まず、どのような人を社外取締役を選任されているかについて、地域の実情に通じた人と考える傾向にあるが、その人の経験、知見に基づき、頭取にとって耳の痛いことを言ってくれる人を選ぶことが何より重要。そうした社外取締役の問題提起、発言をどこまで真剣に受け止め、経営を反省する材料にしているかも重要なポイント。
- メガバンク、ゆうちょ銀行、大手の生命保険、損害保険、証券会社の社外取締役の方々から、ヒアリングを行うことにより、取締役会の議論の様子、経営の実態の理解も格段に進んだ。今事務年度は地方銀行についても社外取締役との議論を行い、そのガバナンスの状況を把握していく。具体的には、重要な経営判断について、どれだけ社外取締役を含めた納得感のある議論を経ているのか、取締役会が内部監査部門を上手く使って経営の監視機能をどれだけ有効に果たしているのかを見ていく。

- なお、相当意識の高い頭取であっても、サクセッションプラン（後継者の選任）については、自分が決めるとい人が多い。人に関しては自分がよく分かっているという認識と思うが、候補者を様々な人の目で見てもらい、評価してもらうプロセスは、経営の継続性を確保する上で重要な課題。
- 事業性評価についても、よく話題になった。事業性評価については、各行で様々に取り組まれてきたと理解しているが、一方で事業性評価のシートを数多く営業現場に作らせることが、最終目標になってしまっている金融機関がある。事業性評価は手段であり、その評価、理解を基にどう企業に積極的に関わっていくかが大切。優れた金融機関においては、事業性評価の哲学が現場にまで浸透しており、そうした銀行の支店長は、事業性評価とは支店の日頃の営業活動そのものであり、何ら特別な活動ではないと強調していたる。
- また、将来を見据えた頭取は、事業性評価・コンサルティング機能を将来の銀行のビジネスの柱に育てようという意図を持って、人材を割いて事業性評価に取り組んでいる。当庁は、共通価値の創造ということで、事業性評価を含む取引先企業の付加価値を向上させる取組みが地域経済の発展につながり、結果として銀行自身の経営の持続可能性確保につながる、これを共通価値の創造と言ってきた。事業性評価を1つの起点とする好循環のループを作ることが共通価値の創造であるが、この好循環のループとなる時間軸をどう捉えるかについて、優れた銀行は、事業性評価の取組みがただちに融資の拡大、利鞘の拡大、足許の手数料収入に結び付かなくても、より長期の目標を持って、企業との関わりのノウハウを深掘りすることが銀行の将来にとって極めて重要であると考え、時間軸の長い好循環のループを描いている。

2. 地域銀行モニタリングに係るとりまとめの公表について

- 地域銀行のモニタリングに関して、金融庁はこれまで、特にビジネスモデルの持続可能性やガバナンス等に深刻な課題を抱えている先有

価証券のリスク・エクスポージャーが大きな先に対して、必要に応じて検査も活用しながら、深度あるモニタリングを実施してきた。

- こうしたモニタリングの結果については、これまでの意見交換会（5、6月）においても具体的な事例等を交えながら、情報共有しているところ。
- 金融庁は、今般、それらの結果と併せて、今後に向けた金融庁の問題意識をとりまとめ、「平成 29 事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ」、及び「地域銀行有価証券運用モニタリング 中間とりまとめ」として公表した。
- これらのとりまとめでは、地域銀行が将来に亘って健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮できるよう、金融庁が今後、地域銀行と引き続き対話を深めていく上での問題意識として、
 - ・ 経営戦略・計画の策定と P D C A、経営体力等に見合ったリスクテイク
 - ・ 経営戦略・計画が着実に実行できる態勢の構築
 - ・ 取締役会・内部監査といったガバナンスの発揮

を掲げている。

- また、有価証券運用については、過大なリスクテイクは個別金融機関のみならず、連鎖的に金融システム全体に対する信認低下をもたらす懸念があることから、
 - ・ 経営体力・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク
 - ・ リスクテイクに見合った実効的な運用態勢・リスク管理態勢の構築
 - ・ リスクアペタイトフレームワークの活用を含めたリスクガバナンスの発揮

が重要であることを提言した。

- なお、地域銀行との対話に際しては、チェックリストの個別項目を

形式的に満たしているかではなく、ガバナンス、内部管理・リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか否かを評価していく。

- 地域銀行においては、本とりまとめを参考に、経営状況を点検し、同様の問題を抱える地域銀行においては、バランスシートの健全性に大きな問題が生じていない今、直ちに改善に取り組んでもらいたい。

3. 地域銀行モニタリングの着眼点について

- 地域銀行を取り巻く経営環境を踏まえ、今事務年度において、重点的にモニタリングを行う必要があると考えている事項について3点申し上げる。
- 1点目が「持続可能なビジネスモデルの構築に向けたガバナンスの発揮」である。この着眼点については、先ほど「平成29事務年度地域銀行モニタリング結果とりまとめ」の公表に関して申し上げた内容と同様でありそちらを参照してもらいたい。
- 2点目が「長期に亘る金融緩和継続に伴うリスクへの対応」である。
- この着眼点では、
 - ・ 審査や途上管理、経営改善支援といった融資の基本的とも言える行動が適切に行われているか（融資規律の維持）、
 - ・ 国内外のクレジットサイクルの転換を見据え、自己査定や償却・引当等が適切に行われているか、
 - ・ 貸出残高増加の主要因となっている不動産業向け融資（アパマンローンを含む）の営業推進や審査が適切に行われているか、を重点的に検証していく。
- 3点目が「経済・市場環境の急激な変化への対応」である。
- この着眼点では、米欧の金融政策の正常化、貿易摩擦の激化、新興

国・欧州周縁国債務など、国内外の経済・市場環境の変化を適時に捉え、そこから生じるリスクに遅滞なく対応していくことが重要である。

- そのためにも、リスクテイクに見合った運用・リスク管理態勢はもとより、例えばストレステストの活用や与信集中リスクの管理など、機動的なポートフォリオ管理を行うための態勢が整備されているか、を重点的に検証していく。
- なお、今、申し上げた3点については、画一的な視点でモニタリングするものではない。あくまで、規模やリスク特性に応じて、視点は異なる。
- 個別金融機関のリスクは、ひいては、連鎖的に金融システム全体のリスクを生じさせかねないことから、金融庁では、今事務年度から新たに設置される総合政策局において、モニタリングのみならず、必要な政策の立案・検討を含め、全体的・包括的な視点をもって対応していく。
- このような考えの下、先ほど申し上げた3点については、総合政策局内のプルーデンスグループが各業態別のモニタリングを担っていく。
- また、マネロン対応やサイバーセキュリティ、フィデューシャリー・デューティーなど、個別の重要な点については、同局内のコンダクトグループが業態横断的にモニタリングを担っていく。
- こうした組織変更を通じて、金融庁では、ノウハウの蓄積やモニタリングを担う職員の専門性・能力の向上を図り、実効的なモニタリングの実施に努めていく。

4. 地域金融機関の経営統合に関する検討

- また、近年、地域金融機関の経営統合が多く見られることも踏まえ、昨事務年度は、地域金融における競争のあり方について、金融仲

介の改善に関する検討会議においてご議論いただいた。ご議論については、「地域金融の課題と競争のあり方」として報告書が取りまとめられ、4月に公表されたところ。

- 同報告書では経営統合について、金融庁による監督等も通じて、寡占・独占の弊害の防止や、地域企業・経済への貢献の実現を図っていくことが必要であるとの提言がなされている。こうした提言を踏まえ、地域金融機関の経営統合に関する監督等について、引き続き検討を行っていく。
- こうした中、先般閣議決定された未来投資戦略 2018 の中で、地域にとって不可欠な基盤的サービスの確保、地域等での企業の経営力の強化、公正かつ自由な競争環境の確保、一般利用者の利益の向上といった観点から競争のあり方について政府全体として検討を進めて、本年度内に結論を得ることが盛り込まれており、地域金融における競争のあり方について、引き続き、政府全体で検討を行っていく。

5. 「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績及び実態調査結果の公表について

- 「経営者保証に関するガイドライン」について、平成 29 年度下半期の活用実績と実態調査の結果を公表したので、紹介する。

(活用実績について)

- 活用実績について、新規融資全体に占める経営者保証に依存しない融資の割合は 16.1%、前年同期比約 2.1%ポイント上昇している。地域銀行のみの新規無保証融資割合は約 20%と前年同期比約 4%ポイント上昇している。
- 代表者の交代時に、新・旧経営者から二重で個人保証を徴求している割合は約 36.3%と、前年同期比約 10%ポイント低下している。地域銀行のみでは、二重徴求の割合は約 28.7%と、前年同期比約 10%ポイント低下しており、全体平均と比較しても低くなっている。

(実態調査結果について)

(1) ガイドラインの要件判断の状況

- 営業現場の担当者が保証徴求の可否を簡易に判断できるよう、具体的かつ明確な基準を定めている金融機関では、営業店でどのように対応すべきかが明確となり、基準に従って無保証での取扱いが行いやすくなるため、金融機関全体としてガイドラインのより積極的な活用が促進されている。
- 無保証融資割合が高く推移している金融機関の対応を具体的に見てみると、
 - ・ ガイドラインを形式的に適用するのではなく、事業者の実情等を踏まえて、抽象的に記述されている各要件の判断基準を明確化するため、要件毎に複数の具体的条件に細分化し、これらの条件を一つでも充足すれば当該要件を満たすことが出来る明確かつ簡素な要件判断の基準を定める
 - ・ 各要件を具体化・明確化する取組みを行った上で、それでもなお、要件を十分に満たしていない状況であっても、直ちに保証を徴求するのではなく、事業者とのリレーションを通じて把握した内容や事業性評価の内容を勘案して、真に経営者保証を求める必要があるか総合的に判断するなどの運用をしているなどの取組みを行っていることがわかった。

(2) 事業承継時におけるガイドラインの活用状況

- 事業承継時におけるガイドラインの活用状況について、二重徴求の割合が高い金融機関と低い金融機関を見ると、新経営者に対する保証徴求割合は、全般的に概ね高い傾向を示す一方、旧経営者の経営関与が弱い先における旧経営者の保証徴求の割合が高いほど、二重徴求の割合が高い傾向が見られた。
- 二重徴求の割合が低い金融機関の取組事例を見てみると、
 - ・ 経営トップ主導のもと、二重徴求の原則禁止や、旧経営者への保証が第三者保証に該当する可能性があることを踏まえて、代表権の有無や株式保有割合等をもとに事業承継時の具体的な保証徴求基準を定めている
 - ・ 新経営者だけでなく旧経営者に対してもガイドラインの説明を

行うとともに、旧経営者に対して保証解除に向けたアドバイスを
行う

などの取組みを行っていることがわかった。

- これらの調査結果を踏まえて、事業承継時における二重徴求を含めたガイドラインの更なる活用を推進するために、金融庁としては、
 - ・ 優良な組織的取組事例等の横展開やガイドラインQ&Aの改正等による環境整備
 - ・ 自主的な開示などの金融機関による取組みの見える化
 - ・ 金融機関との対話を行うことが重要であると考えている。

- 経営陣の皆様には、ガイドラインの積極的な活用に向けて、取組方針の見直しや態勢の整備等に取り組んでいただきたい。

(以上)