

## 1. 地域金融のモニタリングの在り方

- この数年、どのように地域金融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。かつての検査の形とは決別し、オフサイトモニタリングによる分析をもとに、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、あるいは目利き力を発揮し、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等は、「金融仲介機能の発揮」の目標を意識したモニタリングである。他方、収益管理体制、与信集中・金利リスクの状況ヒアリング、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等は、「金融システムの安定性」を目標にしたモニタリングである。
- 過去5年を振り返ると、年によっては、どちらか一方のモニタリングに偏っていたという反省がある。今後は、両立を目指す中間目標の実現を図るため、この2種類のモニタリングをバランスよく実施していく。モニタリング対象者もできるだけ拡大し、金融機関の取組を全体として把握すべく、理事長の考えておられる経営方針がどのような形で具体化され、現場に浸透していくか、支店長や営業職員とも議論することで確認していきたい。
- ここ数年、必ずしも皆様方と認識が共有出来ていない、特にトップヒアリング等でうまく共有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、言わば、ファクトに基づく対話である。金融機関を巡る状況をどう分析するのか、それを例えばストレステストのシナリオにどう落とし込むか、様々な議論があると思うが、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、何よりも重要だと考える。

## 2. 財務局との協力

- 信用金庫のモニタリングは、基本的には、財務局が担当している。ただ、財務局のモニタリングは、どちらかというところ、信用金庫のプルーデンスや有価証券運用等の健全性の面にやや偏ったモニタリングが行われていたと考えている。
- 今後は、2つの中間目標の両立を目指すという観点から、プルーデンスや有価証券運用の健全性の面からモニタリングを進めると同時に、各信用金庫の地域における金融仲介機能の発揮状況についてのモニタリングも進めていきたいと考えている。その両面からバランス良く各信用金庫の状況を的確に把握していきたい。
- 特に、信用金庫の金融仲介機能の発揮については、身近な財務局が密接にかつ継続的にコミュニケーションをとることにより、その向上につながると思われ、それが地元企業の生産性向上、地域経済活性化につながることを期待される。こうした財務局・財務事務所の活動には、金融庁としても特別のチーム・ラインを組成し、全面的に協力する。このチームは、霞ヶ関を離れ、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実際にどのような役割を担っているのか、どこに地域発展の可能性があるのか、金融監督者の目線ではなくて、金融機関の目線、すなわち金融機関として地域金融・地域経済に何ができるかを金融機関と共に考える、そうしたチームを組成したい。
- 地域経済にコミットし、地域に密着して金融サービスを提供する協同組織金融機関としての信用金庫のビジネスモデルは、いわゆる「狭域・高密度」のリレーションシップバンキングのビジネスモデルは、今や銀行においても、目指すべき1つの形になっているのではないかと考えている。現下のような厳しい経営環境にある中においても、これまで地域に求められてきた密なりレーションに基づく顧客に寄り添った対応は、さらに深掘りしていくことが、何よりも重要であり、ビジネスモデルとしても適切ではないかと考える。

### 3. 理事長とのトップヒアリング

- トップヒアリングで聞きたいことは、金融仲介機能の発揮と金融機関の健全性の確保。この2つの目標を構成する経営理念と経営戦略をいかに立案し、いかにそれを具体的な方策に落とし込み、その戦略を実現しようとしているのかにつける。何名かの地域金融機関のトップからは、そういった自分の経営理念、経営戦略とその具体策に関しては、自分の言葉で語られるので、そういった経営戦略は、聞いていても説得力がある。また、そういったトップの方との議論では、経営の目的は足元の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、継続性を確保することが、まさに経営の目的だと考えている。金融機関には色々な課題があるが、様々な課題に対して、同時、かつ、直ちに解決できなくても、時間軸をもってしっかり解決しようと考えているのであれば、その対応を見守っていきたいと考えている。ただし、この時間軸をもった対応とは、単なる問題解決の先送りとは異なる。
  - また、優れた経営トップは、部門別、分野別の収益管理を行い、資本と人的資源をいかに配分するか、それにより当該金融機関の収入をいかに確保していくか、それを戦略的に思考されている。
  - ガバナンスについて、株式会社形態の銀行や証券会社、損害保険会社や一部の生命保険会社、相互会社形態の生命保険会社などの他の業態において、社外取締役等の外部からの有識者を交えたボードにおいて議論を行い、経営の透明性や適切性を高める取組みが行われている。地域において、あるべき経営を行っていくためには、理事長のリーダーシップの重要性に加え、広い視野や知見、客観的な観点から意見を言うことができる職員外理事や員外監事等に加えて、より適切な意思決定を行っていくための仕組みを意識して設けている信用金庫もいくつかある。また、理事会に加えて評議委員会やアドバイザリーボードといった枠組みを設けることで、理事長だけでなく理事等が議論する中で、適切なガバナンスのもと、地域にとって求められる金庫経営を目指す動きがみられる。また、地域のキーパーソンである、自治体や商工団体等と密に連携し意見交換を行うことで、それを経営に反映させる取組みもみられている。
- 各信用金庫におかれては、経営者の適切な経営判断をいかに確保す

るかについて、様々な工夫を行っていただきたい。

- 事業性評価については、様々に取り組んでいただいていると認識しているが、一方で事業性評価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、理解をもとに、どう顧客に積極的に関わっていくかが重要である。優れた金融機関では、事業性評価の哲学が現場にまで浸透しており、そうした支店長と議論すると、「事業性評価は、支店の日頃の営業活動そのものであり、なんら特別な活動ではない」と言っていた。また、将来を見据えた経営トップは、事業性評価・コンサルティング機能を将来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。
- 「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、結果として金融機関自身の経営の持続可能性の確保につながる」。これが「共通価値の創造」と我々は言ってきた。好循環となるループの時間軸をどう捉えるかについては、優れた金融機関の事業性評価の取組みは、直ちに融資の拡大、利ざや拡大に結びつかなくても、あるいは、足元の手数料収入に結びつかなくても、より長期の目線をもって、企業との関わり合い、ノウハウを深掘りすることが、金融機関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のではないかと考えている。

#### 4. 中央機関の役割

- 個別の信用金庫にとって、現在の低金利の継続や人口減少に伴う地域経済の縮小などにより貸出業務によるトップラインを伸ばすことは、非常に難しい状況にある。こうした状況の中、有価証券運用の高度化と併せてそのリスク管理の高度化、コスト構造の改善が、信用金庫業界の喫緊の課題と考えている。
- こうした課題については、個々の信用金庫の経営努力の範疇を超える可能性もあり、規模の経済が効き易い分野でもある。信用金庫業界は、株式会社形態の銀行とは異なり、協同組織金融機関として志を同じくする中央機関、すなわち「信金中金」を有している。信金中金が、こう

した課題にスピード感を持って積極的に取り組むことは意義がある。

- 顧客や地域に対してより良いサービスを提供していくためにも、各信用金庫の対顧客業務に影響を及ぼさない後方事務等の共通化・共同化を進めることは、業界として必要なことと考えている。皆様方の熱意ある取組みを期待している。信用金庫業界として、様々な新たな取組みを始めたことも承知しているが、今事務年度は、こうした業界全体の取組みについて議論を深めたい。

## 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。信用金庫のみの新規無保証融資割合は約 10%と前年同期比約 1%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。信用金庫のみでは、二重徴求の割合は約 57%と、前年同期比約 8%ポイント低下しているが、全体平均と比較して高くなっている。

### 【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、金融機関全体としてガイドラインの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では、事業者の実情等を踏まえて、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などの取組みを行っている。

## (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、二重徴求の割合が低い金融機関では、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などの取組みを行っている。
- これらの調査結果を踏まえて、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。

## 6. 全銀システムの稼働時間拡大を踏まえた金融犯罪対策について

- 全銀ネットにおいて、決済インフラの高度化等を図るため、平成 30 年 10 月 9 日に、全銀システムの稼働時間を 24 時間 365 日に拡大する予定と承知している。
- 稼働時間の拡大により、他行宛振込の即時着金時間帯が拡大されることから、振り込め詐欺等の特殊詐欺やインターネットバンキングの不正送金被害が新たに平日夜間・休日にも発生するおそれがあり、これらの被害を迅速に抑止するための対策等が必要との認識の下、業界団体・関係当局において議論・検討を行ってきたところ。
- 今般、信金中金において、全銀システムの稼働時間拡大も踏まえた金融犯罪対策について通達を発出し、傘下金庫に周知している。当該通達において、各金庫が体制整備に当たって検討すべき論点として、(平日夜間・休日における) 捜査機関や振込利用顧客からの連絡・照会受付体制の整備のほか、インターネットバンキングの不正利用防止のためのモニタリングの実施、振込・送金等の上限金額の設定可能化等が示されている。

- 加えて、顧客向けのセキュリティ対策として、パソコンや無線 LAN の通信装置等について、未利用時は可能な限り電源を切断することや、振込・払戻し等の限度額を必要な範囲内でできるだけ低く設定することなどを再周知・再徹底することとされている。
- 各金庫においては、これまでも金融犯罪防止のために各種対策を講じているものと承知しているが、引き続き、全銀システムの稼働時間拡大も踏まえ、金融犯罪の防止に万全を期してもらいたい。

## **7. 新元号への円滑な移行に向けた取組み**

- 政府では、改元に伴って国民生活に支障が生じることがないようにするため、各府省庁が連携して、新元号の公表時期を 1 ヶ月前と想定して情報システム改修等の準備作業を進めているところである。
- 各金融機関では、例えば、ダミーの新元号を使用したテストを事前に実施し、システム上の影響確認を早めに行うことや、旧元号が記載された証書等の取扱いを明確化しておくこと等が必要になると考えられるところ、適切に準備作業を行っていただきたい。

(以上)