

## 1. 自然災害への対応について

- 平成 30 年 7 月豪雨、台風 21 号や北海道胆振東部地震といった自然災害が発生しており、被災された方々に心よりお悔やみとお見舞いを申し上げます。
- 日頃から地域を支えておられる信用組合の皆様におかれては、被災者の方々に配慮し、すでに預金の払戻しや融資等の各種手続における柔軟な取扱い、休日相談窓口の設置など積極的に対応していただき、大変感謝している。引き続き、ご協力を宜しくお願いしたい。

## 2. 金融行政の新たな枠組み

- 金融行政の新たな枠組みについて、その基本となるポイントは 3 つ。
- 1 つ目のポイントは、金融行政の最終目標と中間目標の再設定を行ったことである。企業・経済の持続的成長による国民の厚生を増大という究極の目標に向けて、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮を中間目標として両立させていくこととしている。この 2 つの中間目標を両立させていくためには、それを実現する政策手段もバランスをとって配置する必要がある。今後、具体的な内容について検討していく。
- 2 つ目のポイントは、プリンシプル・ベースの行政を徹底したことである。2007 年に金融規制の質的向上（ベターレギュレーション）の 4 本の柱の 1 つとして「ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組合せ」を掲げたものの、リーマンショックの発生などもあって、次の段階に進めなかったプリンシプル・ベースのレギュレーションを形あるものにした。具体的には、チェックシートの形で運用されていた検査マニュアルの廃止を決め、金融機関と当局が共有すべきプリンシプルとして、ディスカッション・ペーパーを公表した。このディスカッション・ペーパーは現時点で「健全性政策基本方針」及び「コンプライアンス・リスク管理基本方針」の 2 本である。

プリンシプルは、当局と金融機関との間で共有すべきものであり、まずはこのディスカッション・ペーパーを熟読いただき、議論をはじめていきたい。

- 3つ目は、金融機関の取組みの「見える化」を図り、顧客が金融機関を選べる環境を整えようとしたことである。金融仲介機能のベンチマークに関しては、一部の信用組合で既に計数が開示されているが、引き続き、金融仲介機能の改善について、このベンチマークをどう活用していくかを皆様と議論していきたい。定義を統一した共通KPIをつくり、金融機関の比較可能性を増すことで、「見える化」を更に徹底しようと考えているが、昨事務年度中には、示すことはできなかった。これについては、継続検討していく。
- 他方、顧客本位の業務運営の観点から、投資信託販売にかかる共通KPIは公表することができた。金融機関の窓販における活用が期待される。国民の長期的な資産形成にとって、身近な金融機関の窓口で勧められる金融商品が、国民にとって分かりやすく、資産形成に資するものであるか否かは極めて重要な要素である。今後は、投資信託のみならず、最近伸びている外貨建ての保険商品等の貯蓄性の保険商品も含めて、顧客の真の希望を汲み取った商品、サービスの提供がいかに進んでいるのかを、KPIなどを手掛かりにしてみたい。
- なお、「見える化」や、ディスクローズの観点から、金融モニタリングレポートにおいて、例えば事業性評価など金融仲介のベストプラクティスなどを公表してきたが、こうした一年に一度の公表にとどまらず、昨事務年度からは、銀行カードローン、有価証券運用などの横串検査の結果、経営者保証ガイドラインの実態調査など、適時に当方の事実認識、問題意識を皆様にお伝えするよう、フィードバック、ディスクローズを行っている。
- 新たな金融行政における3つのポイントの枠組みは、今後も不変である。しかし、今後この枠組みのもとでどう具体的に行政を展開していくかについては、様々な工夫や、PDCAを回したうえでの継続的な改善を積み重ねる必要がある。金融機関を取り巻く状況、環境は常に変化しており、我々がその時々で何を考え、何をしようとしている

のか、皆様に適時にお伝えし、議論していきたい。

### 3. 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。

#### 4. 財務局との協力

- 信用組合のモニタリングは、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、信用組合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、各信用組合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組合の状況を的確に把握していきたい。
- 特に、信用組合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が期待される。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、地域の企業や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組合のビジネスモデル、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。

## 5. 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聞くことも有効であり、一部の信用組合では理事会に加えてアドバイザリーボードのような枠組みを設けることで、適切なガバナンスのもと、地域にとって求められる組合経営を目指す動きもみられる。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もみられている。

各信用組合におかれては、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。その際、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、優れた金融機関における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捉え、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。

## 6. 中央機関の役割

- 個別の信用組合にとって、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、信用組合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、個々の信用組合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。信用組合業界は、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「全信組連」を有している。全信組連が、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、各信用組合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。信用組合業界として、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。

## 7. 対話のあり方

- 当庁はモニタリングにおいて、金融機関と「対話」を行うと繰り返し申しあげてきた。人によって「対話」の解釈は異なるが、現時点においては、次のように整理している。「対話」とは、討論のように相手を言い負かすことを目的とするのではなく、説得、説教とも異なる。心構えとしては、相手の言うことをじっくり聞く。相手の発言を大事にすることであり、是非の判断を直ちに行わずに留保すること。これが、重要なプロセスであると理解している。平たく言えば、自分が相手の立場であれば、どのように考えるか想像しながら応答することである。対話という呼びかけと応答のプロセスの中で、お互いの共通の基盤を構築し、お互いに気付きを得る、そうした気付きは新たに挑戦しようとする機運を醸成する。アカデミックの世界においては、「生成的対話」という。
- 当庁はモニタリングを通じて、こうした対話を行うべく努力していく。「当庁が言うので腹に落ちていないが従う」というのではなく、「自分の新たな発見、気付きに基づき行動する」という流れを作っていきたい。対話にあたっては、当該金融機関を取り巻く地域経済の状況を含む実態把握をしっかりと行い、企業経営者が金融機関に期待することにしっかりと念頭に置くように努める。こうした対話は一方的な作業ではなく、金融機関と当局との協同作業である。また、金融機関と顧客企業との間でも対話が行われることを期待する。

(以上)