

1. 金融機関の将来にわたる健全性と金融仲介機能

- 9月26日、平成30事務年度の「実践と方針」を公表した。その中で示しているとおりに、金融仲介機能の発揮の重要性についてはこれまでと変わらない。すなわち、地域金融機関には、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資するアドバイスやファイナンスの提供などの金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献していくことが求められる。また、こうしたことが、金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保する上で重要である（「共通価値の創造」）、旨記述したところ。

- 一方、最近の地域金融行政に対しては、地域銀行の皆様からの声として、例えば、
 - ・金融庁は健全性の観点のみに焦点を当てるようになったのではない
 - ・金融仲介機能の発揮を頑張っていると言っても聞く耳を持ってくれないなどのご意見も頂戴しているところ。

- これらの意見に対しては、7月の意見交換会において説明したように、健全性の観点、金融仲介機能の発揮の観点は、バランスをとった形できちんと対話するモニタリングの態勢としていきたいと考えている。健全性と金融仲介機能のモニタリングの進捗状況には差異があったため、金融庁のモニタリングが健全性に焦点をあてているかのようにつまづいてしまったのかもしれない。9月に公表した金融行政方針のガバナンスの図にあるように、「将来にわたる健全性の確保」と「金融仲介機能の十分な発揮」の両方を求めてご苦労されている経営トップと噛み合った議論、建設的な対話ができるよう、早急にモニタリングの態勢を整えていきたい。

- 皆様方経営トップと金融庁・財務局幹部とのミーティングにおい

て、「健全性の確保」と「金融仲介の発揮」の両面にわたる議論をしていく。「健全性」については、検査も含めた我々のモニタリング結果を元に議論していく。「金融仲介」に関しては、「地域生産性向上支援チーム」が中心となって把握した、地域企業・経済の実態を前提に、「金融仲介機能のベンチマーク」の客観的指標や「企業アンケート調査」等を活用しながら、皆様方の金融仲介機能のさらなる発揮に向け、深度ある「対話」に取り組んでいきたいと考えている。

- 地域金融機関の金融仲介機能の発揮については、「共通価値の創造」という好循環のループ、顧客企業の経営課題を適切に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的継続的に実施することにより、地域企業の生産性を向上させ、地域経済の発展に資する、それが、地域金融機関にとっても継続的な経営基盤を確保することになる、というループの構築を目指すのが重要ではないかと申し上げてきた。このループは最終的には、事業性評価や本業支援により金融仲介機能を徹底した金融機関が安定的な収益を上げることができるようになることで完結する。しかし、そこにいたるまでは相応の時間がかかることは我々もよく理解している。金融庁としては、この時間軸をしっかりと意識しつつ、金融仲介機能の発揮に向けた取り組みを見守っていきたい。
- 多数の金融機関に対しては、こうした対応を当局として取っていくことになる。低金利が継続する中、地域銀行の経営環境は厳しく、こうした課題にバランスよく対処していくのは非常に難しい経営の舵取りであることは我々も十分に理解しているつもり。当局としても、しっかりとフォローし、建設的な対話を行っていきたい。
- ただし、その一方で、この「時間軸」ということに関して、意識して対応しなければならない二つのグループがあると考えている。
- 一つのグループは、コア業務純益（投信解約益を除く）が大幅に低下し、収益が継続的に低迷しているような一部の銀行である。こうした銀行に対しては、将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくために、早め早めの経営改善を行ってもらう必要が

ある。こうした銀行については、時間をかけた金融仲介の取組みはもちろん真剣に取り組んでいただくわけであるが、それと並行して、そうした取組みが実を結ぶまでの間に重大な問題が発生しないよう、例えば、店舗や人員配置の見直しなど業務の効率化を含め、実現可能で有効な経営計画・収益計画を早急に策定し、それを時間を置かずに実行してもらうことが必要なケースがあると考えられる。

○ 言い換えれば、収益上の深刻な課題、健全性の問題を抱える金融機関については、金融仲介の取組みに時間をかけて取り組んでいただいていることは理解しつつも、比較的短い時間軸の中で、健全性の改善に向けた早急な対応を行う必要があり、当局としても適切に対応していく。その際、経営状況に見合わないような配当を維持することや、決算の見栄えを気にするあまり、有価証券含み損の処理を先送りすることについても、社外取締役も含めた経営陣等とも十分に議論し、注意を喚起していく。

○ もう一つのグループは、金融機能強化法に基づき、公的資金を注入している金融機関である。これらの金融機関は、地域における金融仲介機能の強化のために公的資金を受け入れており、注入後 15 年（震災特例行については最長で 25 年）でその資金を返済しなければならぬため、共通価値の創造にかかる好循環のループを 15 年等で確固たるものにするのが求められている。最近の強化法対象金融機関に臨む当局のアプローチも、

- ・金融仲介機能の発揮に向けた取組み状況、と
- ・公的資金の返済原資の蓄積の進捗状況、

の二つの軸を基本に対象金融機関と対話しているところ。したがって、手段を選ばずに収益さえあげれば良いという、収益先にありきの考え方は、機能強化法の趣旨に反すると考えている。あくまで、本業支援や事業性評価によるリスクをとった貸し出しなどその地域における金融仲介機能の発揮によって収益が生み出される状況になっているかをよく注意して議論していかなければならない。ただし、ここでも、時間軸が重要となってくる。機能強化法は、15 年、25 年といった公的資金投入にあたっては長い時間軸を設定した枠組みであるが、かなりの期間が経過し、返済期限までの時間が短くなってきている中、必ずしも、返済原資の蓄積が芳しくない銀行については、先に述べた

好循環のループが完結しきれていないということであるから、いかに好循環のループを完結するか、すなわち、金融仲介の取り組みをいかに収益の積み上げりに結びつけるのかを意識してモニタリングしていくこととなる。

- 7月の意見交換会でも述べたとおり、対話は金融機関と当局との協同作業であり、対話の結果、お互いの理解の共通基盤ができ、お互いに「気づき」を得ることが重要。先日、「対話」に関する著述のある大学教授と話したが、「対話」というのは、相手から答えを聞くのではなく、あくまで、言葉のやり取りの中で自分で解を発見する、解に「気づく」協同作業過程ということであった。当局としても、対話に関する研修を重ね、対話における発言の仕方に十分留意していこうと考えている。皆様方も、くれぐれも、「当局が言うことなので、腹落ちしていないけれども、反論することはやめておこう。」などと、ゆめゆめ考えないように、気になることは、発言していただきたいと思う。
- 7月の意見交換会の場において、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旨、お伝えしたところ。9月、金融庁の金融研究センターにおいて、複数の地域金融機関の協力の下、事業性評価を用いたビジネスモデルのあり方について、その具体的な効果分析や実現に向けた要件検証を行い、公表した。
- 本研究によれば、収益モデルの改革や収益力の強化を狙い、事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関は、いずれも将来に対する強い危機感からそうした取り組みを行っている。研究の結果、
 - ・ 事業性評価は、貸出残高や格付改善の面において、銀行収益に一定の貢献をもたらすこと
 - ・ 一方、金利低下に対する抑制効果を発揮するのは短期的には難しいこと
 - ・ その効果は将来的な収益構造の改革に向けた顧客基盤の構築・顧客の潜在ニーズの把握、組織風土の改革・人材育成等にも寄与し得ること

などの特徴が確認された。

- また、その効果実現に向けては、事業性評価の位置付け・狙いを明確化し、経営トップ主導で、誰に対して、どのようなサービスを、どのような体制で提供するかといったビジネスモデルの改革の徹底が必要であること。事業性評価に必要なノウハウの蓄積・営業現場の行動変革は一朝一夕には実現しえないことから、5年後・10年後を見据えた長期的な目線での取組みが不可欠であることも示唆された。
- この研究成果については、「金融機関による事業性評価の定着に向けた採算化にかかる分析・考察」と題したディスカッション・ペーパーとして、金融庁金融研究センターのホームページ上で閲覧可能であるので、是非ご覧いただきたい。
- 引き続き、このような分析結果や情報については皆様方に適時にお伝えしていきたいと考えている。

2. 金融機関の行為・規律

(1) 投資用不動産向け融資に関する一斉検証について

- スルガ銀行に対する検査等の結果、シェアハウス向け融資を含む投資用不動産融資に関して、書類の改ざん等の不正行為や抱き合わせ販売といった法令違反が確認され、当行の内部管理態勢及び経営管理態勢に問題があることが認められたところ。
- 金融機関の業務運営においては、顧客を保護し、法令等を遵守するのは当然であり、経営陣による適切な経営管理の下、そうした業務運営が実現されていく必要がある。
- こうした観点も踏まえ、9月に公表した「実践と方針」にも記載のとおり、金融庁は、投資用不動産向け融資に係る融資審査・管理態勢、顧客保護等管理態勢や法令等遵守態勢に問題がないか、横断的なアンケート調査を通じた深度あるモニタリングを実施する。

- アンケート調査は、近日中に財務局経由で発出予定であり、ご回答を御願いたい。

(2) コンプライアンス・リスク管理基本方針について

- 本年7月より意見募集を行った「コンプライアンス・リスク管理基本方針」について、頂いた御意見や投資用不動産向け融資に関して見られた問題を踏まえて必要な追記・修正を行い、10月15日に公表した。
- 各金融機関において、コンプライアンスは経営の問題であるとの認識が醸成されること、ビジネスモデル・経営戦略と一体の最適なリスク管理態勢の整備や問題事象の未然予防に向けた自律的な取組みがなされることを期待している。是非、各金融機関において、そのビジネスモデル・経営戦略を踏まえ、何が自社にとってのリスクにつながるか検討を進めていただきたい。
- 今後、先進的な取組みも含めて、広くコンプライアンス・リスク管理に関する実態把握を行いたいと考えており、引き続きご理解・ご協力をお願いする。収集した事例やプラクティス、共通課題等を取りまとめ、皆様にフィードバックさせていただきたいと考えている。