

1. 地域金融に関するモニタリング等

(1) 経営トップのリーダーシップと責任

- ここ数年の地域金融行政について改めて振り返ってみた。ここ数年は、金融庁として、できるだけ客観的な状況、ファクトに基づく分析を皆様に示して、今後どうしていくかを我々と共に考えていくというスタンスで臨んできた。

それを参考に、皆様自身も自らの信用組合を取り巻く状況とビジネスの変化をより客観的に分析していただき、これからのビジネスモデルと信用組合のあり様を経営トップとして考えていただきたい、との方針で臨んできた。

- 持続可能なビジネスモデルの構築は、これまでも我々が継続して申し上げてきた通り、金融機関の皆様がそれぞれ決める領域であり、当局が具体的に、指導するような話ではない。

しかしながら、金融行政の目的として掲げている、金融仲介機能の十分な発揮を具体的に行っていただくことは、地元の地域企業の生産性向上を図り、地域経済の発展にも貢献する、それが、最終的には地域金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保することに繋がり、経営を持続させる上で重要であるといった旨は、皆様がビジネスモデルを再構築する上で考えていただきたいこととして、足掛け5年間以上、訴え続けてきた。

- こうしたビジネスモデルを考えていく上では、株式会社である地域銀行と異なり、狭域高密度で、組合員のためのビジネスを貫ける信用組合だからこそ力を発揮できる可能性があると考えている。

- 実際に、幾つかの信用組合の取組みを注目している。例えば、
 - ① 貸出に特化することによって差別化したサービスを提供している組合がある。具体的には、本来の預貸業務に専念し、顧客とのコミ

コミュニケーションを常に行い経営状況を正確に把握することにより、融資判断のスピードアップ、資金使途を踏まえた的確な資金繰り支援をおこなう組合がある。

- ② 単に顧客と頻繁に会うだけではなく、会う時間、テーマを決め、顧客とより深度ある対話を行い、課題の克服に向けた取組みの認識まで考え方を一致させてから、解決策の実行に取り組むといった組合もある。
- ③ 地域や同業者などのコミュニティを基盤とする信用組合において、組合員からの信頼感の醸成に重きを置き、取引関係を維持・確保することによりビジネスを展開しようとする組合がある。こうしたビジネスモデルにおいて、組合は、いわゆる金融包摂の担い手になり得る。
- ④ 協同組合の基本的価値である共同体意識を育むため、営業店を組合員同士がつながるコミュニティの場として位置付けて、金融を扱う協同組織ではなく、コミュニティを通じて金融機能を提供しようとする組合もある。更に、信用組合間の協同により、お互いの顧客により良いサービスを提供している事例もある。

○ こうした先進的な組合からノウハウを学び、経営課題の解決に取り組み始めて成果が上がっている組合がある。

一方、同じような取組みであっても、なかなか成果につながらない組合もある。その原因を考えると、結局、どのような有効な取組みであっても、まず、組合員共通の経済的・社会的・文化的ニーズを果たすという協同組合としての基本的価値の実現に向けて、経営トップが強い危機意識を持ち、その取組みを十分に咀嚼・翻訳し、更に、やり抜くという覚悟がなければ、中々成果には結び付かない、というガバナンスの問題なのではないかと考えられる。

○ 銀行と比べると、経営トップと顧客・組合員や職員との距離が近く、経営方針や意気込みを直接伝えることも出来る信用組合は、経営トップのリーダーシップが経営に直結している。経営トップのリーダーシ

ップの下、単独で経営を続ける場合であっても、業務提携で金融サービスの向上を図る場合であっても、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行う場合であっても、トップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要である。

抜本的な経営改革が必要な組合は、理事長自らの任期中に決断し、実現するとの強い認識を持っていただきたい。

- 昨今、製造業を中心とする老舗の大企業の経営が悪化し、リーダーシップとガバナンスの欠如が指摘されていることが非常に目に付くが、これは決して他人事ではない。こうした点も踏まえ、我々当局は、経営トップの皆様が自らの状況をどのように認識し、如何に本気でビジネスモデルの再構築に取り組んでいくのか、ガバナンスの機能発揮にどのように取り組んでいくのかについて、しっかりとモニタリングしていきたいと考えている。

(2) 地域生産性向上支援チームの取組み

- 金融庁では、今事務年度、「対話」を通じて、地域金融機関による金融仲介機能の更なる発揮に資するよう、「地域生産性向上支援チーム」を新設し、その任務にあたらせている。

地域においては、地域経済の活性化あるいは地域経済の下支えにとって無くてはならない地域企業、こうした企業を支援する機関、商工団体、地方公共団体などがお互いに有機的に連関しながら地域経済を支える、いわゆる「地域経済エコシステム」が存在している。そうしたエコシステムの中に、地域金融機関がしっかりと位置付けられ、貢献していることが重要。9月に「好循環のループ」ということを申し上げた。また、従来よりCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）という概念を申し上げてきた。これらは、複数関係者が互いに連携しあう地域経済エコシステムの中で、特に地域金融機関はどう動くべきかに着目し、説明してきた概念であると理解している。好循環のループあるいはCSVは、自分のこと、特に自己の収益を真っ先に考えるとうまく構築できず、むしろ相手方（多くは顧客企業）あるいはエコシステムを構築する

他者への貢献を第一に考えることで、好循環のループを作り、CSVを効率的・効果的に発揮しうるのではないか。そうした仮説に基づく地域の実態を把握し、金融機関と対話することで互いに「気づき」を得る。そうした大きなミッションが地域生産性向上支援チームに与えられ、活動しているところ。

- 人員が限られており、全国展開はできないため、本チームはこれまで、「東北地方」、「東海地方」にそれぞれ分かれ、当該地域の様々な業種の地域企業、支援機関、商工団体、地方公共団体などと十分に意見交換を行い、地域において企業の置かれている現状、産業構造、さらにはその地域のエコシステムを誰が支え、どう機能しているのかといった内容を我々なりに理解してきたつもり。また、地域金融機関の個別の取組みや地域経済エコシステムの中で、どう位置付けられ、他者からどう評価されているかといった見立て・意見を蓄積してきた。
- いくつかの代表的な声をご紹介しますと、企業や企業の支援機関からは、
 - ・ 金融機関からは、資金面のほか、コンサルや海外展開支援等のサービス提供の面でも大変助けられている、
 - ・ 案件持込の大半は金融機関であり、支援先への帯同訪問も実施するなど、金融機関との連携はとれている、といった、金融機関を評価する声が聞かれる一方で、
 - ・ 資金の貸し借りがある金融機関は交渉相手であり、相談相手にはなり得ない、
 - ・ 渉外担当はよく訪問してくれるが、勉強不足。決算書を渡しても読める人がいなく、読み込んでコメントするでもなく持ち帰るのみ、といった厳しい声も聞かれた。
- また、地域のエコシステムに関連する意見としては、
 - ・ 地方創生の実現に向け、地域金融機関の保守的な文化・風土の変革を期待したい、
 - ・ 金融機関は、本業支援もさることながら、むしろ、様々な業種の社長等と交流できる場をもっとつくってほしい、といった意見も得られた。

- 私自身も、昨秋、400名を超える地方公共団体の有志の若手・中堅職員が集まる意見交換会の場で、対話形式の講演を行い、その後、参加された様々な地域の公務員の方と話してみたところ、

「地域で色んな企画を考案しても、地域金融機関の職員の方々からは、『自分たちが主体的に関わっていく、自分たちがどんどんネットワークの中に入り込んで中心になる』といった意気込みが全然感じられない」

といった意見が多く聞かれた。もしかしたら、そうではないケースがどこかにあるのかもしれないが、地域金融機関の職員はもっと積極的に地域社会・地域経済への貢献に向け、行動していくことが期待されているのかな、と強く感じたところ。

- こうした状況を踏まえ、皆様方との「探求型対話」を具体的に実現・深化させていくために、地域生産性向上支援チームには2つの活動に当面注力してほしいと要請している。

① 1つ目は、具体的な対話の実践とその手法の構築。現状、東海地区の生産性向上支援チームのメンバーが、ある地域銀行にご協力いただきながら、銀行の“ありたい姿”、“やりたいこと”、“そのための行動”、“それを測るモノサシ”などをお聞きしたうえで、そうした内容を定型シートに記載、双方で認識を共有することによって対話のポイントを明確にして進めていくという、試行的な手法を実践している。この対話の手法の構築と実践をしっかりと完成させていきたい。まだ途上ではあるが、協力いただいている銀行からは、当行のありたい姿などが具体的に再認識でき、こうした形の「対話」は大変有意義だとの評価をいただいている。

② 2つ目は、対話を通じて、金融機関が新たな「気づき」を得てもらうための我々側の情報・知見の蓄積とそのノウハウの養成。こちらは東北地方の生産性向上支援チームのメンバーが、「地域金融・産業実態調査」を行うなど、金融機関経営における外部環境について、より深度ある実態把握に取り組んでいく。また、別途、今事務年度においても引き続き、我々の実践に基づく新たな切り口を入れた企業アンケート調査を実施する予定。

- また、こうした地域生産性向上支援チームの全体的な活動について

は、事務年度内を目途に取りまとめ、金融レポートとは別に、対外的に公表することを検討している。

(3)信用組合のモニタリングについて

- 信用組合は、地域、業域、職域の別、或いは、規模の大小により、その個性は異なるものの、相互扶助、協同組合の精神の下に運営されている協同組織金融機関として同様の特性を有している。さらに、銀行に比べて規模の小さい信用組合の経営を補完するため、全信組連と全信中協が、信用組合の経営管理態勢や収益力強化、資本支援などのサポートを行っており、中央機関と個別組合が一体となって、組合員のための金融機関という社会的な意義を果たす必要があると考えている。

こうしたことから、信用組合は、経営基盤となるコミュニティを構成する小規模零細企業の金融ニーズに的確に応えること、いわば、「日本型金融排除」に抗する最後の砦、中小企業金融のラストリゾートとして機能していると言える。

- これまでの信用組合に対するモニタリングは、最も現場に近い財務局が主担となり金融庁と連携しながら、個別組合の置かれた経営環境や経営課題等をプロファイリングし、オフサイトとオンサイトが一体となってメリハリを付けたモニタリングを実施している。もっとも、そのモニタリング手法は、どちらかと言うと、健全性の確保、リスク管理、コンプライアンスなどに偏ったテーマを扱ってきた、との指摘もある。
- 今事務年度の行政方針においては、「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」のバランスをとってモニタリングすることとしている。このことは、金融仲介機能の発揮を通じて、収益を得て経営体力を付け、健全性を向上させるというサイクルを前提にしている。したがって、モニタリングにあたっては、金融仲介と健全性は一体・不可分のものとして、統合的に対話していきたい。
- 具体的な対話のプロセスとしては、

- ① 先ず、対話の出発点として、現在の健全性、仲介機能の発揮状況について、組合と当局で、その評価を共有したい。
- ② 次に、組合が、将来どのような姿を目指すのか、目指しているのかを確認したい。
- ③ 最後に、その目標に行き着く経路について、どのような金融仲介機能の発揮を通じて、すなわち、どのような事業戦略を通じて達成していくのか、また、それを達成していくためにどのようなガバナンスを効かせていくのか、について、対話していきたい。

○ これらの対話に当たっては、健全性の現状認識を踏まえ、時間軸を持って対応していく。具体的には、足下の収益性や経営体力が脆弱な組合に対しては、先ずは早急に財務上の改善対応を求める一方、その他の組合にあっては、金融仲介機能の発揮が金融機関の経営安定に資するようなビジネスモデルの構築について、ある程度の時間をかけて対話していきたい。

いずれにしても、こうした対話プロセスについては、更に工夫できないか、金融庁と財務局の間で検討しているところであり、その進捗状況については折に触れて皆様方にもお伝えしていく。ご意見があれば伺いしたい。

(4) 業務範囲規制の緩和

- 地域金融機関の皆様からは、業務範囲に関するものを含め、様々な規制緩和要望をいただいている。
- 我々は、地域金融機関が地域企業に対して必要なアドバイスと適切なファイナンスを提供し、顧客の生産性向上や地域経済の活性化に貢献するにはどのような業務を行って頂くべきかという観点で、そうした規制緩和要望について検討している。出来る限り緩和する方向で対応したい。
- 現時点で考えているところを申し上げますと、

① デジタライゼーションの流れの中で、フィンテック企業・フィンテックベンチャーとの適正な競争・協業を促すため、地域金融機関の保有する膨大な情報の利活用を柔軟に行えるようにすべきだと考えている。そのための通常国会への法案提出も視野に入れ、必要な対応を図っていきたい。

② 地域における円滑な事業承継や事業再生等に地域金融機関が貢献できるよう、議決権の保有制限を緩和する要望がある。一般的には、預金を預かる金融機関がエクイティ資金をどこまで提供できるかについては、金融行政上の非常に難しい、本質的な課題の一つであり、地域の事業承継や事業再生といった現下の社会的課題に応えていく上でどこまで例外が設けられるか検討したい。皆様には、地域の具体的な事情と、それに対し金融機関としてどのように取組みたいのか具体的な話をお聞かせいただきたい。

③ 金融機関の保有不動産の有効活用については、今事務年度から、財務局への相談案件を、即時に金融庁に報告してもらい、金融庁でしっかりと検討を行っている。

近年の改正の結果、地域の商店街などから何らかの要請が必要となる場合もあると思うが、自己保有不動産の活用については、経営上の必要があれば、ぜひ積極的に検討し、早め早めに当局に相談いただきたい。

○ このように、業務範囲等の規制の緩和に関しては、運用での対応も含めて、出来る限り前向きに検討させていただいているので、引き続き、皆様の方で追加のご要望等があれば、我々当局に忌憚なく相談していただきたい。

2. サイバーセキュリティ対策の強化について

○ 国内金融分野におけるサイバー攻撃の動向については、大手金融機関のみならず、中小金融機関にまでその裾野が拡大している。実際に、本年度に中小金融機関の Web サイトの改ざんが複数回発生しており、実効性のあるサイバーセキュリティ対策は急務となっている。

- 信用組合に対しては、これまで実態把握や演習等を通じて対策を促してきたところであるが、
 - ・ 今事務年度に実施した実態把握では、業態内上位であっても、経営陣の関与が見られず、未だ基礎的な態勢整備が遅れており、
 - ・ 演習については、コンチプランの策定に遅れが見られる先では、演習時の対応も不十分な結果であり、他業態と比較して依然として取組みが遅れている状況。
- こうした状況を踏まえ、特に、サイバーセキュリティ対策の土台となる、サイバーセキュリティに係るリスク評価、コンティンジェンシープランの整備に関しては、既に各信用組合に対し今年度中の実施を要請しているところである。当庁としても、各信用組合の対応状況を確認させて頂くので、経営陣の適切な関与の下、確実に取り組んでいただくようお願いしたい。
- 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、サイバー攻撃の脅威は益々高まっている状況にある。各金融機関においては、こうしたリスクの高まりを認識し、取組みを進めていただきたい。

3. キャッシュレス決済の推進について

- 本年10月には、消費税率引上げに伴う経済対策として、中小・小規模事業者におけるキャッシュレス決済へのポイント還元や、決済端末機の購入補助などの支援制度が実施される予定である。
- 顧客の商取引は現金決済が主流であり、カード決済を導入している事業者は少ない、という組合もあると思われるが、当該制度を機に、消費者が、ポイント還元を目的にキャッシュレス決済がある事業者を選択し、現金決済しか扱っていない事業者との取引が避けられる、という可能性も考えられる。
- 本制度については今後、経済産業省が中心となって説明会を開催するなど制度の周知・広報活動を行っていく。皆様方におかれても、本制度についてご理解いただき、顧客の利便性に資するよう、制度の概要や申込方法を案内するなど周知・活用にご協力いただきたい。

4. 改元及び 10 連休に向けた対応について

- 本年 5 月 1 日に予定されている改元に向けた対応については、各金融機関において、
 - ・ 取引等に支障が生じることのないよう、優先順位を付けつつシステム改修を行う、
 - ・ システム連携等を行っている他の企業・地公体等のシステム対応状況を確認し、データ送受等に支障が生じないか確認する、
 - ・ 旧元号の残存する帳票等の取扱い等について顧客へ周知するなど、準備に万全を期していただきたい。
- 更に、10 連休についても、システム改修、事務態勢の整備のほか、ATM や窓口等の営業予定の周知や、顧客影響に係る注意喚起など、万全の対応をお願いしたい。

5. 顧客本位の業務運営について

- 当庁では、投資信託等の販売会社における「顧客本位の業務運営」の取組状況について公表しているところ、今般、足元の取組状況についてとりまとめを行った。
- 経営陣が自ら浸透・定着に取り組む姿勢が見られる一方、「取組方針・KPI」に関する顧客の認知度向上や販売員の理解度向上、営業現場の声の収集・分析強化、顧客への情報提供の充実などについて課題がみられた。
- また、金融事業者における昨年末までの取組方針・KPI の公表状況を取りまとめ公表した。併せて、販売会社における比較可能な共通 KPI の傾向分析も公表。
- 引き続き、投資信託の販売会社には共通 KPI の公表を期待している。

(以上)