

1. 台風 19 号による被害について

- まず、週末の台風 19 号により被災された皆様に対して、心よりお見舞い申し上げます。
- 今回の台風 19 号による被害は極めて広範囲に及んでおり、いまだ多数の方が避難生活を続けている中、生活や経済活動への影響が長期化する懸念もある。
今回の災害に対し、1 都 12 県（岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県及び静岡県）に災害救助法の適用がなされたことを受け、各財務局（東北、関東、東海）より「金融上の措置要請」を関係金融機関等に発出させて頂いた。
- 金融機関としても、また職員やそのご家族の方で、被災された方もいらっしゃると思う。心よりお見舞い申し上げます。
その上で、金融機関として、今回の災害に当たって、迅速な被害状況の把握や金融機関の営業店舗等の復旧に努めて頂くとともに、当該措置要請を踏まえた被災者へのきめ細かな支援対応をお願いしたい。
- また、今般の災害で、住宅等に被害があった被災者に対して、「自然災害ガイドライン」に基づき、住宅ローンなどの免除・減額を申し出ることができること等を積極的に周知し、また、金融機関としても丁寧に顧客の相談等に応じつつ積極的に活用するようお願いしたい。
- 金融庁としても、現地への職員派遣や、これを通じた実態把握も含め、しっかりと対応していく。

2. 金融機関との探究型対話について

（金融機関との対話について）

- 昨事務年度から、金融機関との「探究型対話」を試行してきたところ。今事務年度も、金融庁・財務局が一体となって、経営陣を含む、各階層（経営トップ、役員、本部職員、支店長、営業職員）、社外取締役の方々との対話を進めていく。

- 具体的には、各金融機関の頭取の皆様と、トップヒアリングとして、引き続き、財務局長又は金融庁幹部から、各金融機関における経営理念、これを踏まえた経営戦略、組織への浸透状況をどう認識されているか、どの様な具体的な方策で戦略を実現しようとしているのか、引き続きお聞きしたい。

また、こうした個々の金融機関と対話を積重ねていくことに加え、複数の金融機関の職員の方と定期的に意見交換を行う場を設ける。

具体的には、

- ・ 頭取・社長以外の役員と、毎月グループディスカッション形式で対話を行う（第二地銀協加盟行）
- ・ 同様に支店長とも、10月以降毎月、少人数の対話の機会を設ける（地銀協加盟行）
- ・ さらに、社外役員との間で、協会主催の研修の機会も捉えつつ、意見交換を行う（全地域銀行）

といった取組みを進めていく。

- こうした対話は順次実施しつつあるが、金融機関の参加者から、特徴のある取組み・悩みが共有され、また、参加銀行間で活発な質疑が行われたと聞いている。共有された事例・悩みを一例としてご紹介させていただきます。

- ・ 本業支援（事業性評価）を行う人材育成の手法について、工夫をしている取組事例

（営業店の渉外担当が顧客の事業性を評価するに当り、金融機関の渉外担当が企業の財務等についての資料を本部（事業性評価推進部署）に持参し、本部の分析システムも使いながら、一日かけて本部職員がマンツーマンで企業の見方を渉外担当に伝授）

（本業支援として、顧客から経営課題を伺い、商流等を分析して課題対応に向けた問題点や銀行として出来ることを具体化し、顧客に伝達・コミットするほか、併せて、コミットの内容等について、社長以下、担当以外の管理職、営業店の現場等を含めた報告会で、担当者自身が説明を行い、行内に取組みを浸透）

・ 本業支援の対価についての悩み

(低金利環境下で、本業支援の対価を金利で得ていくことは容易でないが、サービスに対する対価として顧客から徐々に理解を頂きつつある)

(他行と異なるサービスを提供して、ソリューションに対する対価として理解をいただくことが重要)

- なお、本業支援については、顧客企業と接触し、顧客と伴走してその課題の解決につとめることが重要であり、その結果としての貸出スプレッドや手数料、信用コストの変化等について、短期的な1対1対応の結果を求めることは必ずしも適さないのではないか。

3. パッケージ策の進捗状況について

- 次に、「地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策」の検討状況について述べる。
- まず、業務範囲に係る規制緩和等については、
 - ・ 地域活性化や事業承継等を円滑に実施するための議決権保有制限（5%ルール）の緩和に係る内閣府令の改正、及び地域商社への5%超の出資を可能とするための監督指針の改正を、10月15日に行った。
 - ・ 人事ローテーション等に係る監督指針の規定について、人材育成や良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくするよう見直しを検討してきたところ、10月11日に改正案を公表した。
 - ・ ダブルギアリング規制の見直しにおいても検討を進めており、年内には改正案を公表したい。
- 預金保険料率については、現行制度を前提にしつつ、地域金融機関の将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能も視野に入れ、そのあり方の方向性について、検討を行っている。

現在、海外制度の調査等、検討のための準備作業を庁内で進めているところであるが、具体的な検討を行うに当たっては、金融機関の意見も聴取する形で進めたい。
- 最後に、金融機関自身の経営とガバナンスの実効性の向上のため、

自ら振り返るに当たって重要と考えられる論点を整理した、「地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点（コア・イシュー）」について、地域銀行の経営を行う上で、経営トップが、何を論点として、どのように悩まれているのかを想像しながら、策定していきたい。

- ・ まず、「経営理念」について。「持続可能なビジネスモデル」の構築が求められる中で、金融機関においても、安定的な収益を得て将来的に事業を展開していくため、また、これを行員・社員と実現していくため、一般事業会社のように、「経営理念」の追求が必要ではないだろうか。
- ・ 「経営理念」については、この組織が何のために存在するのか。究極の目標は何か（mission）、目標を達成するために、何を大切にしていって日々の業務を営んでいくのか（value）、これらを踏まえ、どういう組織を長期的に作っていくのか（vision）、といった側面・基軸があるとされているが、いずれの角度からであっても、今一度自行の経営理念を見つめ直していただきたい。
- ・ 次に、「経営理念」をどのように行内の隅々に浸透させていくか。どう理念を行動規範にまで落とし込むべく議論を深めていくのか。様々な手法があると思う。
- ・ また、こうした経営理念に基づき、経営トップが現下の金融経済情勢を踏まえ、健全な危機意識を持ちつつ、課題解決に向けた経営戦略をいかに練り上げていくか。
- ・ 取締役会、特に社外取締役は、経営トップ（経営陣）に対する監督機能を発揮しつつ、例えば、社外取締役自身の実業界の経験を踏まえた経営への助言をいかに行っていくのか

など、地域銀行の経営を行う上で、形式ではなく実質的にガバナンスを機能させるための論点について、経営トップの考えを対話の中で聞かせていただきながら、金融機関と協働して、コア・イシューを策定したいと考えている。

- 皆様方におかれては、本パッケージ策の活用も含め、持続可能なビジネスモデルの確立と地域企業、地域経済への貢献に向けて創意工夫を図っていただきたい。

4. 新しい早期警戒制度の実施状況について

- また、今事務年度からは、新しい早期警戒制度の運用を開始する。新たな早期警戒制度の下では、「ステップ1」で一定のスクリーニングを実施した上で、「ステップ2」の対象となった金融機関に対して、オフサイトモニタリングとして、経営計画等において金融機関自らが想定する将来の収益や自己資本の見通しについて、対話することとしている。
- ステップ2の対象となった金融機関におかれては、将来の収益や自己資本の見通しなどについて、議論させていただくこととなるが、金融庁としては、対話に当たっては、金融機関の納得感を得ながら進めていくことが重要であると考えており、金融庁からの分析結果も示しながら、丁寧に議論を進めさせていただく。

5. 地域経済エコシステムの推進について

- 先月の意見交換会において、金融育成庁として、地域課題解決支援チームを発足させ、同チームにおいて、地域課題の解決に資する施策を金融機関や自治体などと共同企画していくこと等をご説明した。今回は同チームが注力している2つの活動を、特にご紹介させていただきたい。
- ① 地域には、生産年齢人口の減少、企業の廃業と事業承継、次世代につながる産業育成・創業支援など、様々な課題が存在するが、こうした課題の解決に高い関心を有するキーパーソンが出会う場として、公務員や金融マンの有志が集う交流会「ちいきん会」を開催している。「ちいきん会」は、これまでに2度開催しているが、有志の出会い・交流が、地域課題解決に向けた関係者の具体的連携につながっていくことが重要であると考えており、地域課題解決支援チームでは、例えば熊本において、「ちいきん会」を契機として集った自治体、支援機関、金融機関等の有志と、「創業支援」に焦点を当てて、同県における潜在的な創業希望者の起業支援の枠組みづくりが出来ないか、継続的に議論を行っている。

「ちいきん会」については、地元参加者からご要望を頂き、福島県

で 11 月 9 日に開催予定であり、ぜひ熱意ある地銀の方々に参加頂きたい。

- ② また、「課題解決支援チーム」が「ちいきん会」で出会った東北の自治体や金融機関等の方からは、地方の中小企業において、東京等の大都市圏の市場を理解し、企業の経営方針や財務戦略等の実務に専門的にアドバイスを行い、相談に乗ってくれる「首都圏に強い課題解決人材」が不足しているとの指摘があった。

この課題解決に向けた 1 つの取組みとして、「課題解決支援チーム」では、11 月 28 日に、官（金融庁、復興庁、まちひとしごと創生本部、地方経産局、東北財務局）、民（IT 事業者）、金（地元金融機関）の共同企画として、WEB 活用して岩手・仙台・福島と東京をつなぎ、26 の金融機関と、その顧客である経営人材の確保や生産性向上等に課題を抱える 43 の中小企業が参加し、企業経営上の専門分野に実務経験を有する者をマッチングするイベント（「新現役交流会 2.0」）を開催する。

官民金で連携し、金融界においても銀行・信金・信組横断で連携し、専門人材をマッチングしていくイベントは意義があると考えている。

こうした取組みが、中小企業の人材不足や、地方から東京への人材流出など、日本各地に共通する課題への解決の一助となるよう、引き続き取り組んでいきたい。

こうした取り組み、特に地域課題の解決は地域金融機関と共同して取り組みたいと考えている。そうした観点から、金融庁では常勤・非常勤で金融機関からともに活動していただける熱意ある職員を公募しているし、実際の地域におけるイベントでは当該地域の金融機関と協力していきたいと考えているのでよろしくお願いしたい。

6. 顧客本位の業務運営の浸透・定着について

- 本年 8 月、昨事務年度のモニタリング結果（「投資信託等の販売会社における顧客本位の業務運営のモニタリング結果について」）と今事務年度のモニタリング方針（「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」）を公表。
- 本年 9 月、「顧客本位の業務運営」に関する取組みについて、一部の

金融機関にアンケート調査を依頼しているところであるが、当該金融機関におかれては、ご協力をお願いしたい。

(以 上)