

## 1. 主要行への期待（総論）

- まず初めに、皆様方に対する期待を述べさせていただく。これまでも、主要行のトップの皆様に対しては、我が国を支えるリーディングバンクとしての矜持を改めて自覚していただき、日本の将来のために何をすべきか、という大局的な見地で銀行経営に臨んでいただきたいと繰り返し申し上げてきた。
- そのうえで、世の中が大きく変わっていくなかで、引き続き必要とされる「新たな銀行業の在り様」や「銀行業の将来像」とはどのようなものなのか、そしてそれを実現するために何をしていくのか、という問いかけをさせていただいた。
- 申しあげるまでもなく、この平成の30年間に起きた我が国の社会・経済・金融の変化は構造的かつ不可逆的なものである。そして、現在進行中の情報通信における指数関数的な技術革新は、さらに我々の生活を大きく変えようとしている。
- こうした中で、（将来像について）唯一の正解はないものの、これまでの成功モデルの延長線上にはないということだけは、共通の理解になっているように思われる。
- 年始の賀詞交換会で、高島会長は、今年の庚子（かのえね）を「進化によって新しい芽がうまく育つ年」と紹介された。大きな環境変化というチャレンジに適応するためには不断に変革を続けていくしかない。今年はぜひ種を芽吹かせ、育てていく年にしていただきたいと思う。
- そして、新たな芽が青葉を茂らせ、花を咲かせるためには、隅々まで養分がいきわたる必要がある。皆様が組織のリーダーとしてどんなに素晴らしい将来像や理念を抱いていても、それらが最前線でお客様に接する現場の職員の行動レベルで浸透し、定着していなければ、何も変わらない。

- 組織の文化を変えることはもちろん容易ではないが、一部の銀行では、これまでの人事上の制度や慣行を改める、あるいは、数千人規模の従業員を対象に対話を実践する、といった取り組みが始まっていると耳にし、大変心強く思う。
- 言うまでもなく、皆様銀行は預金として集めた資金を貸出にまわすことにより資金を循環させているが、地方に出てさまざまな方にお会いすると、資金よりも人材不足に悩む声をよく聞く。この点、政府としても、地域企業の生産性を向上させるためには、課題解決に必要なプロフェッショナル人材のマッチングを進めることが重要課題と考えており、まち・ひと・しごと創生総合戦略に掲げられたような様々な施策を講じている。
- 皆様におかれても、銀行グループにいる首都圏の優秀な人材や取引先の人材を流動化させ、循環させることによって、地域における人材不足という課題に対応していただくことを期待している。ぜひ強いリーダーシップを発揮していただき、日本を代表するリーディングカンパニーとして、範を示していただきたいと考えているが、こうした取り組みがチャレンジングであることは承知しているので、我々としても、皆様と共に考えていきたいと思う。

## 2. 大手銀行グループに対するモニタリングについて

- 次に、今事務年度のモニタリングについて申し上げる。足元の状況として、金融機関を取り巻く外部環境をみると、国際金融市場では世界経済の減速懸念や地政学的な不確実性等を背景に、株価は不安定な動きを示しつつも総じて高水準で推移し、欧米当局による緩和的な金融政策により低金利状態が継続している。
- 引き続き、欧米当局による金融政策の動向、米企業の債務の更なる積み上がりに伴い考えられる影響、EU離脱後の英国・欧州の新たな通商関係が欧州景気にもたらす影響、米中貿易摩擦の問題や香港・台湾等アジア新興国における地政学リスクの高まり等が、わが国金融システムや各金融機関のビジネスに与える影響等について注視していく。

- 国内では、企業収益が改善していく中で内部留保が積み上がり、資金需要の低迷、貸出利鞘の低下等に伴い、銀行ビジネスの中核をなす国内預貸金収益は低下を続けている。そうした中、大手銀行グループでは、収益確保に向けたリスクテイクを積極化し、より高い収益率を求めてグローバル展開やグループ連携業務を推進している。
- 先ほど申し上げた通り、世の中が変わっていく中で、銀行が経済社会で果たすべき役割を考え、利用者のニーズをタイムリーに捉えつつ、銀行自身が変わっていく姿勢を持つことは大事なことでと考えている。ただし、収益確保を急ぐあまり、健全性を支えるガバナンスやリスク管理、内部監査等の内部統制機能について、実効性ある態勢が整備されないまま、拙速にフロント業務を拡大することはあってはならないことである。
- そうしたことから、今事務年度においては海外拠点の現地調査にも力を入れてきた。海外当局と話をすると、邦銀のグローバルなプレゼンスは以前にも増して高まっており、邦銀に向けられる当局目線が年々厳しくなっていることを実感している。
- 海外拠点の業務に対する管理、牽制機能は十全に発揮されているか、例えば、現地のオートノミーを維持する中でも、主要なリスクに関する情報は、海外拠点任せにすることなく、担当役員や東京本部が、拠点モニタリングや複線的な情報収集等を行うなど、実効的な統括機能を発揮できているか等、今一度点検をして頂きたいと思う。
- なお、改善に向けた取組みの中でご留意頂きたいのは、個別タスクの進捗管理に陥ることなく、経営陣の皆さまの強いリーダーシップのもと、根本原因まで立ち返って行内で議論を深めていただきたい。従来のように当庁からの個別の指摘を担当部署がひとつひとつ消し込んでいくような形式的な改善プロセスではなく、当庁との対話の内容を気づきとして、自ら認識している課題を含めてガバナンスやリスク管理の強化に向けたPDCAを実践していく上での材料としていただきたい。

(以 上)