

金融グループ制度改革の論点

銀行グループのビジネスに大きな変革をもたらす議論が、金融審議会の「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」で進められている。持株会社によってグループ全体の経営管理やリスク管理が適切になされ、かつ十分な自己資本を備えている銀行グループには、通常よりも柔

軟な業務展開を認めるというもの。いずれ銀行業務とのシナジー効果が見込まれるようなITベンチャーを銀行グループに取り込むことにより、資金利ザヤの低下で将来の収益に不安を抱えている国内の銀行ビジネスでも、新たな戦略展開の途が開かれる可能性を秘めている。

ワーキング・グループの論点と制度改革の方向性 持株会社による適切な経営管理を促し、柔軟な業務展開を可能に

今年3月に開催された金融審議会総会での諮問を受けて、5月19日に「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」（金融グループ制度WG）を発足させた。わが国における金融グループの業務範囲や経営管理のあり方、持株会社の役割などが主要な論点であり、必要に応じて法改正などの制度整備を図っていく。

金融庁 総務企画局
参事官 中島 淳一



金融グループの業務範囲と 経営管理のあり方を議論

——金融グループ制度WGを立ち上げた背景は

金融審議会では昨年から「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」を開催してきた。日本の決済サービスはATMの多機能化など進んでい

る部分もあるが、欧米の先進的な金融グループに比べて前向きなIT投資が少ない。また欧米の金融グループではITベンチャーへの出資や提携を通じて、いわゆる自前主義ではないオープンイノベーションによって革新的な決済サービスを自らのグループに取り込む動きが目立っている。決済高度化スタディ・

グループでは、日本の金融グループの業務範囲規制がこの差をもたらしている要因の一つではないかとの指摘もあった。

日本の金融グループからも、戦略的なIT投資の途を広げてほしいという声があがっている。銀行本体や金融グループの業務範囲をどこまで認めるべきなのかについて、しっかりと議論し

なければならぬという問題意識に加え、こうした問題は、金融グループのIT戦略、経営戦略に密接不可分であるとの認識に至ったことが金融グループ制度WGを立ち上げたきっかけだ。また、足もとの金融グループを巡る環境の変化もWG立上げの背景である。監督や規制のあり方として、従来のように子会

社である銀行を中心にとらえるのではなく、金融グループ全体としてとらえる必要があるのではないかとという問題意識がもととあった。近時の国際的な金融監督の議論でも、グローバルに展開する金融グループの破綻処理の仕組みとして、万が一のときは持株会社の所在国の監督当局が、持株会社に対する処理権限を通じて金融グループを一体的に処理するSPE (Single Point of Entry) という考え方が主流になるなど、持株会社を中心とした金融グループ全体の健全性を母国当局が責任をもつて監督していくという流れになっている。

メガバンクなどは銀行持株会社形態を採用しているが、傘下の銀行以外の業態の子会社や海外子会社による収益が増加傾向にある一方、グループによっては銀行本体からの収益が連結収益の半分程度にすぎず、こうした趨勢は今後も継続するのではないかと思われる。従来の銀行法の枠組みは、おもに銀行を中心にとらえているが、銀行グループのうち、厳密に銀行法がと

らえている部分が半分だけ、ということになる、枠組みと実態が乖離してきているのではないかとも思われる。

銀行法においても、持株会社は子会社の銀行やその他の子会社の経営管理を行うことになっている。しかし、実態としては、グループの中核を担ってきた銀行の力が強く、グループ各社の経営管理を親会社である持株会社が担っているのか、銀行が担っているのか曖昧な面がある。

親会社である持株会社にしつかりとした経営管理を促すことで、金融グループ全体の経営管理の高度化を図るような監督・規制のあり方を議論する必要があるのではない。

また、最近の動きとしては、地方銀行が持株会社形態で経営統合する事例が増えているが、現在の持株会社制度のもとではコスト削減など、思いきった統合効果を発揮しづらいといった声があがっている。持株会社形態による経営統合では、それぞれの銀行のブランドを残せるメリットがある一方で、たんに個別銀行の上に持株会社を乗せた

にすぎないという批判の声もある。

持株会社の役割は、銀行法で「経営管理とそれに付帯する業務」に限定されているが、持株会社形態によって経営統合した地方銀行から、子銀行の資本調達や資金運用の機能、またはバックオフィスといった共通部分を持株会社に切り出すことで統合効果を発揮したいという要望があがっている。G-SIBsを対象とした国際的な規制でも、秩序立った破綻処理のための枠組みであるTLACにおいて、持株会社が破綻時の損失吸収力を備えた資本または適格負債を発行・保有することが求められている。

金融グループ制度WGでは、わが国における金融グループの業務範囲や経営管理のあり方、持株会社の役割などについて議論を深め、望ましい制度のあり方について検討していく。

会社法との調整が必要になることも

——制度整備として、どのような方向性が考えられるのか

たとえば、持株会社がグループ全体の経営管理やリスク管理を適切に行っているなど、グループ全体のなかで中核的な機能を実効的に発揮できていて、かつ資本が十分にあるような金融グループについては、グループ全体として、付加的に業務展開の柔軟化を認める方向性が考えられる。

持株会社の役割については、引き続き、グループの経営管理が中心になると思うが、もう少し幅広い業務を担えるようにする必要がないか、といったことも考えていく必要がある。たとえば、持株会社における経営管理の範囲や、子銀行に共通する業務を持株会社に切り出すことなどの是非について議論していくことが考えられる。

また、持株会社が子会社の経営管理に関するさまざまな方針や各種の計画を決めることが望ましいということになれば、子会社の取締役の役割についても議論する必要があるだろう。銀行をはじめとする子会社は持株会社が決定したことを執行するだけなのか、それともその執行

に関してチェックする役割も担うべきなのかなどについても議論することが考えられる。

——会社法の規定では、持株会社が子会社の業務・経営に直接関与できないことになっている。持株会社の役割を広げた場合、会社法と平仄が合わなくなるおそれはないか

最初から会社法との調整ありきで考えているわけではない。まずは金融ビジネスの発展や金融グループの機能発揮を図っていくにあたって、どのような経営管理のあり方が望ましいのか、その結果、会社法との間で、何らかの調整を考える必要が生じることもあるかもしれないが、まずは金融グループの基本的なあり方から議論するのではない。

米FHCステータスが参考になる

——適切な経営管理や資本の十分性が認められる金融グループについては、柔軟な業務展開を認める方向性ということだが、「適切な経営管理」とはどのような状態をさすのか

たとえば、一般的な経営の方針はもとより、グループ全体の「収益目標」や「リスク許容度」、それと整合する「資本政策」など、より具体的な経営管理の方針を定めていて、グループ全体の経営管理・リスク管理・流動性管理などを行える態勢が構築されていることが考えられるのではない。また、金融グループにおいては「利益相反の問題」が生じうるが、利益相反をしつかりと防止できる態勢の構築も重要な着眼点になるだろう。

また、G-SIFIsの対象となつているメガバンクは、万が一の破綻時に備えて「再建・破綻処理計画」(RRP)をつくることになっているが、持株会社でその計画を策定できる態勢となつているかも知れるだろう。これらはあくまで一例だが、しっかりとした経営管理といった場合には、具体的な各種計画の策定、それを実際に運用できる態勢の確保が求められることになる。

——WGでは、適切な経営管理がなされている金融グループの

業務範囲を緩和している制度の例として、アメリカのFHCステータスが紹介された。日本でもFHCステータスのような制度を取り入れていくのか

アメリカのFHC(金融持株会社)ステータスは参考の一つにはなると思う。ただし、アメリカのまねをしようと思つていくわけではない。結論ありきではなく、あくまで参考としてとらえている。

FHCステータスは、自己資本が充実していて経営管理の状況が良好と認められる銀行持株会社グループについて、通常の銀行持株会社グループよりも柔軟な業務展開を容認する制度だ。FHCグループには、個別認可制度のもとで「金融業務を補完する業務」の展開が認められている。補完業務は、扱える業務があらかじめ限定列挙されているわけではなく、個別に展開したい業務内容を申請して認可されれば、展開が認められる柔軟な仕組みになっている。こうした制度は日本にはない。FHCステータスのような制度を導入することの是非は論点の一つに

なるだろう。

銀行がフィンテックを展開すること

——どのような業務が「補完業務」に位置付けられるのか

銀行にとっては業務に制限がないほうがいいかもしれないが、一般の事業者と比較すると銀行は預金保険制度によって守られた公共性の高い業務がビジネスの中核にあり、そこから得られた収益の余力を投資に回すことができる。資金も豊富にある。銀行を中核とする金融グループが、一般の事業会社とまったく同じように業務を行うことは想定していない。金融サービスの利用者利便や銀行の国際競争力の向上に寄与する業務が基本であり、銀行経営の健全性に及ぼす影響を考慮することも考えられる。アメリカでもすべての業務が承認されているわけではない。

最近、金融とテクノロジーを融合させた「フィンテック」(FinTech)が非常に注目されている。欧米の銀行ではフィンテックを展開している会社を取

り込むような事例が増えているが、フィンテックと呼ばれる事業のなかには、現時点では必ずしも銀行業務とかかわりのないような技術が含まれているケースがある。たとえば、まだ決済サービスに使えるかどうかかわからない「個人認証の技術」や「優れた検索機能の技術」、あるいは「性能の高いマッチング機能の技術」や「電子プラットフォームをつくる技術」などは、それだけでは銀行業務や金融関連業務とはいえないかもしれないが、いずれ銀行業務に密接にかかわるかもしれない。銀行業務とのシナジーが明らかに

たときには、こうした技術がすべて他業種にとられてしまっていることも考えられる。このように、いまは銀行業務と関係がなくても、いずれ銀行業務とのシナジーが見込まれるような事業が、もしかしたら「補完する業務」になるかもしれない。

銀行のなかには、「フィンテックを将来の決済サービスに活用するために取り込んでいきたいが、現在の業務範囲のなかで取り込んでいいのかわかりづら

い」という声もある。金融グループ制度WGでは、銀行がこうした業務を取り込んでいくことの是非を含め、銀行業務の周辺にある業務やサービス、技術などをどう位置付けていくのかなどについて議論・整理していくことになるだろう。

——補完業務は銀行本体ではなく、銀行の兄弟会社で行うことが想定されるのか

いずれ銀行業務に深く関係するような業務になるかもしれないが、もしかしたら関係せずに注ぎ込んだ資本がムダになるかもしれないリスクがあるような事業に投資するのであれば、兄弟会社をつくって展開し、預金を扱う銀行本体との間でリスクを遮断するほうが望ましいのではないか。ただし、銀行本体や銀行子会社の業務範囲についても、これに伴い、あらためて議論・整理する必要があるだろう。

電子商取引への参入も視野

——決済高度化スタディ・グループでは、現行法でビジネスマツチング業務が認められている

のに、なぜ電子商取引が認められていないのかといった議論があった。電子商取引の扱いについても議論するのか

現行法でビジネスマツチング業務は取引先企業に対するコンサルティング業務の延長として認められているのであって、電子商取引は念頭におかれていなかった。

一方で、ひと口で電子商取引といっても多様なビジネス形態がある。たんなる「場貸し」やホームページの運営だけならばリスクは低いかもしれないが、自らがモノを売ったり、倉庫をもつて物流・配送をしたりする

とリスクが高まる。電子商取引が銀行の業務範囲として認められるのかといった議論だけではなく、たとえば兄弟会社での展開を念頭においたときにどのような形態まで可能なのかといったことについても議論することが考えられる。

——地方銀行における持株会社形態での統合効果の発揮も主要な論点の一つだが、現状においてどのような規制上の妨げがあるのか

現在においても、持株会社形態で統合した金融グループが統合効果を発揮しているケースがあり、規制上の妨げがあるとは考えていない。

ただし、統合効果を発揮する取組みとして、たとえば子銀行の資産運用やシステム管理を持株会社に切り出そうとした場合に、それが業務の執行に該当してしまおうとすることがある。より統合効果を発揮しやすくするため、経営管理とそれに付帯する業務の範囲や、持株会社の役割についてあらためて議論する必要があると考えている。

（聞き手・本誌 北山 桂／厚治英二）

なかじま じゅんいち

85年東京大学工学部卒、大蔵省（現財務省）入省、08年財務省理財局国債業務課長、10年同国債企画課長、11年金融庁総務企画局政策課長（兼金融研究センター副センター長）、13年同総務課長、14年現職。