

# 金融機関トップとの 「探求的対話」に 力を入れる

## 新たな金融行政の枠組みを 実現させるステージ

金融庁では広範な行政テーマや課題を設定してきたが、これからはそのテーマや課題を具体的に実行していくステージだ。モニタリング手法の方向性は変えないが、スルガ銀行の問題を一つの反省材料として、これからのモニタリングのあり方を考えていかなければいけないとも思っている。各種プリンシプルへの対応や持続可能なビジネスモデルの構築などについては、金融機関との対話を通じてその取組みを確認していきたい。

### 枠組みづくりから 「実行」のステージへ

——金融行政のあり方を大きく見直した森前長官からバトンを引き継いだ。金融行政の舵をどう取っていくのか

森前長官は、新しい時代に合った金融行政の枠組みを構築するため、不良債権問題に対応していた時代の行政から変わらなければならぬという問題意識のもと、金融行政のあり方を大きく見直した。さまざまな議論



金融庁 長官 遠藤 俊英

を重ねた結果、金融行政としてかなりウイングの広い枠組みになっている。

これからは、この枠組みをうまく機能させるステージだと思っている。金融行政の新たな枠組みについてわれわれなりに検証し、把握して、足りない部分があれば補っていく。この枠組みがより機能するように、金融行政に取り組んでいく。

——金融庁ではこの間、「顧客本位の業務運営」をはじめ、数多くの「プリンシプル」を金融機関に提示してきた。金融機関の取組み状況をどう評価しているか

金融庁では、顧客本位の業務運営やKPIといったプリンシプルを示し、金融機関の取組みの「見える化」を進めてきた。「見える化」とは、金融機関がこれらの方針や数字をディスクロージャー誌やホームページに掲載せれば良いというものではない。それをわかりやすく見せて、「なるほど、この金融機関は顧客本位で考えているのだな」とお客さまに理解してもらって、初めて「見える化」されたと言

える。ところが現状は、「金融庁に言われたとおり発表しました」で終わっているのではないか。

大事なのは、その方針を具体的にどう営業現場に徹底させているかだ。インセンティブのあり方を含め、内部の営業ルールをどのように変えたのか。あるいは、顧客に対してどのような金融サービスや金融商品を勧めるべきなのかを経営としてしっかりと議論しているのか。経営陣が十分に議論して方針を具体化し、実行して、さらにはPDCAがうまく回っていることをチェックしなければいけない。

金融庁がプリンシプルを示せば、「金融機関はそれに従って合理的に動いてもらえるのだろう」というのは甘い見通しだと思うので、金融機関の取組み状況はわれわれも検証させていた。金融機関へのモニタリングや対話の中で、実際に何を考えているのか、どのような取組みをしているのかを見せていただく。

——金融機関に対するモニタリングでは、大きなテーマが事務

年度によって異なる印象がある。金融行政方針では今後、どのようなことをテーマに据えていくのか

これまでテーマはかなり出ているので、そのテーマが達成できているのかどうかを検証する局面だと思う。例えば、金融庁が提示した「金融仲介機能のベンチマーク」などについては、「見える化」の観点でいえば、依然として工夫の余地があるのではないかと、思われ、さらに深化させていきたい。

さきほど申し上げたとおり、課題設定としてウイングを広げてきたので、今後はそれらの課題を達成できているのかを検証し、PDCAを回しながら必要な改善をしていく。金融レポートや金融行政方針も、なるべく早いタイミングで出したいと考えている。金融行政のPDCAについても、できるだけ早く目に見えるかたちにしていきたい。

### スルガ問題には 忸怩たる思い

——資産査定などを定期的に定期的に立入検査でチェックしてい

た仕組みを、モニタリングという手法に改めた。この手法を見直すことは考えているか

検査・監督のあり方に関してはここ数年議論して、オンサイトとオフサイトのシームレスなモニタリングをやるようになってきている。この手法は、まずマクロプルーデンスの視点から情報を得て、個々の金融機関がいまどういうリスクにさらされているのかをとらえ、オフサイトのヒアリングを実施するところから始まる。昔の検査は、情報把握が必ずしも十分でなくとも、とにかく検査に入って、そこで何か問題がないかを調べるものだった。ただ、検査官も入った以上は何か見つけた。だから重箱の隅をつつくこともあった。目的と手法が逆転していた。そういう検査はこれからもやるべきではない。

われわれが資産査定を問題にしたのは、検査に入れば必ず資産査定を行うという形式に堕していたからだ。モニタリングという新たな手法は、まずはオフサイトのヒアリングを実施し、それでもリスクや問題を特定で

きない場合に、ターゲットを絞ったオンラインの検査を行う。

信用リスクやポートフォリオに問題があるのならば、やはり資産査定の実施を行うべきだし、現実に実施している。そういうかたちでターゲットや重大なリスクを絞り込んだ上で、オンラインで検証している。このプロセスが有効に機能すれば、いろいろなリスクが早期発見できるのではないかと期待している。

——最近、スルガ銀行や東日本銀行、鹿児島相互信用金庫など金融機関の不祥事が相次いでいる。コンプライアンス面のリスク把握をどう強化していくのか。コンプライアンスの問題は、内部通報や顧客からの苦情が一つの起点になると思う。金融庁の金融サービス利用者相談室にも膨大な苦情が来ている。その情報の中から、いかに早期に問題の芽を見つけられるか。この情報処理が重要だと思っている。現在も金融庁では、「金融機関にその苦情を伝えて構わないか」と顧客から了解を取って、該当の金融機関に聞いている。ただ、膨大な情報の中から、本

当に問題視すべきものと、そうではないものとを区別するのは至難の業だ。スルガ銀行についても「おかしな融資が行われているのではないか」という苦情があった。

そうした情報を金融機関に伝えると、「そんな問題はありません」とか「そういう問題は過去にありましたが、すでに解消しています」といった応答で終わってしまうこともあるのだと思う。こうした苦情は短期間に集中して出てくるわけではなく、年を越えてポツポツとしか来ないので、点を線につなげることが問題を把握していくしかない。情報を積み重ね、過去の苦情も参考にしつつ、情報処理の精度を高めていきたい。

——スルガ銀行の今般の事案では、検査・監督をしつかりできなかったという金融庁としての責任は感じているか

個人的には忸怩たる思いがある。今回の問題に対してどういうモニタリングをすべきだったのか。そこはわれわれの一つの反省材料として、これからのモニタリングのあり方を考えてい

かなければいけないと思っ

スルガ銀行の職員の中にもおかしいと思った人もいるかもしれないが、結果的に言えばその声は経営に届いていない。内部監査や経営陣は本来、現場に一番近い。そこが問題を十分把握していない段階で、監督当局とはいえ外部のわれわれがそれを察知するのは難しい。ただ、こういった問題をリアルタイムでどこまでつかめるのか。そこは課題だと認識している。

### トップヒアリングや財務局との連携を重視

——地銀に対して近年、持続可能性のあるビジネスモデルの構築を要請しているが、評価できる地銀は増えてきているか

厳しい外部環境の中で、新しいビジネスの種をまき始めたり、スリム化を図ろうとしたりと、戦略的にいろいろと考え、実行しようとしている頭取は相応におられるとの印象は持っている。地域銀行の本業収益は、すでに過半が赤字の状態だ。生産年齢人口の減少は貸出に相関する

し、低金利が続く中で利ザヤも取れなくなっている。

持続可能な経営戦略を本気で考えなければいけないが、全体的に見るとおおよそ、そんな感じはしない。中期経営計画などでは「何%伸ばします」といった計画を立てるが、計画未達で期間を終えてもP D C Aを回さない。これでは実質的に経営戦略や経営計画を立てていないことになると思うし、とうてい、真剣な経営判断をしているとは言えないのではないか。真剣な経営判断をしていないところに持続可能なビジネスモデルをつくるのは困難だ。

経営理念や経営戦略、それに基づいて営業部隊などを動かす態勢づくりはすべて経営が考えるべきだ。そうした議論がしっかりとしてきているのかどうか。モニタリングや対話の中で把握していきたい。

——地域金融機関向けのモニタリングについては、金融庁と財務局が連携を強化し、トップヒアリングを重視していく方針かと思う。地域金融機関のモニタリングをどう展開していくのか

## 金融機関トップとの「探求的対話」に力を入れる

この厳しい時代において、経営トップの役割はものすごく重要だ。トップの考え方や決断を知るには、やはりトップヒアリングが重要になる。ところが、財務局長が地域金融機関に対して実施しているトップヒアリングは、年に1〜2回。1時間程度話ただけで完璧なヒアリングなどできるはずがない。具体的な方針や論点などについて継続して議論していかなければダメだ。こうしたトップヒアリングの展開は「探求的対話」とも言えるが、金融庁だけでは多くの地域金融機関に対応することはできない。財務局と一緒にやってやらなければ無理だ。

ここ数年、地域銀行のモニタリングは金融庁に集中させてきた。新しいモニタリングのモデルをつくるためにそうしてきたわけだが、これからは地域銀行に対して財務局とともにモニタリングを進めていく。その際の重要なポイントは「トップ同士で議論すること」。これまでのように検査の最後になって頭取が出てくるようなやり取りでは、持続可能なビジネスモデル

の議論などできない。トップが何を考えているのか。それをどう具体化しようとしているのか。そうしたことを、財務局長や監督局長、総合政策局長、長官も対話の中で聞いていく。こちらがトップでなければ、地域金融機関だって真剣に議論する気持ちにならないだろう。物事はボトムアップではなく、トップダウンで動く。だからこそ、まずはトップに当たるべきだ。なかには金融行政経験のない財務局長もいるが、財務局には金融に精通した職員がいるので、その人たちがうまくサポートし、場合によっては金融庁の支援チームの職員と財務局長が共同で地域金融機関のトップにヒアリングする。

### 投信販売の客観的な数字はできるだけ公表

金融庁が6月末に発表した「投資信託の共通KPIを用いた分析」で、銀行から投信を購入した46%の顧客が含み損を抱えていることが明らかになった。この数字をどうとらえているのか

改善に向けての第一歩という認識だ。調査では46%の人が損失を抱えている一方で、半数強の人がプラスになっていた。ただし、この数字にはプラスのまま売り抜けた人や損を出して売却した人は含まれていない。その点で正確な評価を下すのは難しいが、客観的な数字はできるだけ公表すべきだと考えている。どうすればこの数字を向上させられるのか、各金融機関には真剣に考えてほしい。どういう戦略で、どういう商品を、どのように説明して売ろうとしているのかを、対話の中で聞かせてもらいたいと思っている。

民間人採用には今後も積極的に取り組むのか

外部のプロフェッショナルにぜひ来ていただきたいと思っている。特に来年、日本はG20の議長国であり、金融庁参与としてスペイン中央銀行総裁だったハイメ・カルアナ前国際決済銀行総裁をこのほど採用した。財務省と金融庁が連携し、G20での課題設定や議論を深めていく。国際的な金融規制の枠組みの検証や暗号資産に関する問題、各

金融当局が自国の規制を域外適用しようとするグローバルマーケットの分断化の問題など、金融庁でなければ深掘りできないテーマもある。

金融庁全体として、職員のレベルを引き上げていく。地域金融は金融庁の大きなテーマであり、うまく対話できる能力を付けていってもらいたいし、同時に、国際的にも通用する人材ができるだけ多く育成したい。

（聞き手・本誌 北山桂／武下毅）

えんどう としひで

82年東京大学法学部卒、大蔵省入省。05年金融庁監督局銀行第一課長、10年総務企画局参事官（監督局担当）、11年総務企画局審議官（監督局担当）、13年総務企画局審議官（企画・市場・官房担当）、14年検査局長、15年監督局長、18年7月から現職。