

オン・オフ一体モニタリングの深化

情報収集・分析能力を向上させ、 質の高いモニタリングを推進

オン・オフ一体のモニタリング手法は道半ばだ。情報収集や分析のための態勢を整備し、外部評価を導入するなどしてモニタリングの質を向上させていく。金融機関の収益環境は厳しい状況にあるが、地域金融機関の中には、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みが不十分なところも見られる。将来的な収益力が厳しいと思われる金融機関をいち早く見つけ出して、対話していくための新たなツールとして、金融庁では早期警戒制度の見直しに着手している。

財務局と協働して

地域金融のモニタリング強化

——金融庁は検査・監督の手法として、オフサイトモニタリングによる分析を基にして、必要な場合にターゲット検査を行うオン・オフ一体のモニタリング手法を重視してきた。これまでの成果や課題をどう感じている

か

オン・オフ一体のモニタリング手法については道半ばだと認識している。今後取り組む課題として次の3点が挙げられる。
1点目が、金融機関をモニタリングするための情報収集や分析において、きちんと態勢づくりをしたうえで、その能力を向

上させていくこと。情報収集としては、財務諸表の計数面はもろろんのこと、その金融機関が地域経済や地域企業、個人のお客さまからどのように評価されているのかといった定性的な情報も収集し、きちんと分析していくことが重要だ。
2点目は、こうした情報を踏

まえた金融機関との対話の深化だ。金融庁と金融機関のトップが1時間会話をしても噛み合った内容でなければ、あまり意味がない。金融庁からは「金融機関の問題点や課題がどこにあるのか」を申し上げたいし、逆に金融機関からは「どのような経営理念に基づいてどのような経



金融庁
監督局長 栗田 照久

営計画を策定・実行しようとしているか」を率直にうかがいたい。噛み合った議論となり、お互いに気付きがあれば意義があるが、実際に実施してみると意外と難しい。分析したデータやファクトに基づいて、より客観的な議論を行い、双方が同じ視点を共有できる対話となるよう留意していきたい。

3点目が、こうした施策を実行していくための人材育成だ。モニタリングは、金融庁が金融機関への一方的な思い込みで実施してはいけない。また、金融庁のモニタリング手法が「上から目線、高圧的」と言われてもいけない。そのためにも、例えば外部評価を導入などの手法でモニタリングの質を高めていく。地に足の着いた実効的なモニタリングを推進していきたい。

——今事務年度の地域金融機関に対するモニタリングでは、トップヒアリングの強化や財務局

との役割分担の明確化などに取り組んでいる。この狙いは

トップヒアリングがモニタリングのすべてではないが、重要な取組みの一つだ。地域金融機関の経営環境が非常に厳しいなか、金融仲介機能の発揮と金融機関の健全性確保に向けてどのような経営理念のもとで経営戦略を立案し、実践しているのかを率直にうかがいたい。理念や戦略を実際にどのように組織に浸透させ、どのように執行していくかは、トップマネジメントとしての重要な仕事だ。

地域金融機関のモニタリングでは、地域経済、地域の実情をよく把握している財務局が地域金融機関とコミュニケーションしていくことが大事だと考えている。当然、金融庁は全体的な方針を策定するが、すべての金融機関に対してきめ細かなモニタリングをすることは不可能だし、効率的ではない。モニタリングの担当組織はここまで紆余

曲折あるが、ここ2～3年は、特に地域銀行に対しては、金融庁が主体となってモニタリングしてきた。しかし、健全に経営されている地域金融機関については、普段から財務局が対話をし、モニタリングしていくほうが金融仲介機能を発揮してもらううえでもよいのではないかと考えた。そこで、例えば有価証券運用などの専門チームが主体となる場合や金融機能強化法による公的資金が注入されているなどの地域金融機関のモニタリングは引き続き金融庁が主体となって担当するが、それ以外は財務局が一定の役割を担う体制に改めた。

——資産査定を中心とする定例検査がなくなったことで、地域金融機関において貸倒引当金の積立不足が起きているような懸念はないか

定期的な立入検査での資産査定は実施していないが、当然ながら金融機関の健全性に影響を

与えるような大口与信先などへの引当についてはきちんと検証している。必要があればターゲット検査も実施していく方針だ。引当金に関して注視しているのは、今まで減少していた地域の銀行の与信関係費用が2018年9月期決算では増加していることだ。スルガ銀行のシェアハ

ウス問題の要因を除いても、全体として与信関係費用が上がっている。詳細に分析しなければいけないが、これまでは比較的景気が良く貸倒引当金を取り崩してきたが、足もとでは逆に、将来の景気悪化に備えて戦略的に引当を積んでいることがうかがわれる。こうした実態からも、与信関係費用については適切に対応されていると見ている。

地域銀行における不良債権の保全率は82%（18年3月期）で、それなりに高い水準にある。引当不足のような状況が起きないよう、引き続き大口先への与信状況などを注視していく。

収益環境に対する認識が 甘い金融機関も存在

——大手行だけではなく、地域金融機関でも経費削減や店舗統廃合の取組みが進み始めている。5年先、10年先を見据えたビジネスモデル構築への取組みをどう評価しているか

個々の地域金融機関によってビジネスモデル変革への進捗度合いが異なる。例えば、事業性評価や担保・保証に過度に依存しない融資など、顧客の数字に現れない側面に着眼して融資を推進している金融機関はある。こうした施策には時間がかかるが、地道に取り組んでいる金融機関があることは確かで、実を結び始めている金融機関も見られる。

一方で、収益環境が極めて厳しくなっている中でも、まだ認識が甘く、楽観的な金融機関も存在する。こうした金融機関については、個別に対話の中で認

識を深めていきたい。

——現在のような収益環境の中でも認識が甘い金融機関は、いざとなったら金融機能強化法で救済してもらえろといったモラルハザードが起きているようなことはないか

金融機能強化法が適用されれば、経営強化計画を提出し、収益性や効率性等の目標に対して責任を負わなければいけない。経営者はもう少し自由に経営したいと思うのではないか。レピュテーションリスクもあるので、モラルハザードが起きているというのではないだろう。

大手行向けの重要テーマは ガバナンスの構築

——足もとにおける大手行へのモニタリングの着眼点は

大手行も地域金融機関と同じく厳しい経営環境にあることは変わらないが、大手行に対するモニタリングの着眼点としてまず重要なのが、持続可能なビジネスモデルの構築に向けたガバ

ナンスだ。いま大手行は銀行単体ではなく、グループ一体で戦略を策定し、さまざまなビジネスを展開している。課題としては、店舗や人員配置の見直し、またデジタルイゼーションが進展する中でどう対応するかといった、足もとから将来に向けたさまざまなテーマがある。こうした課題に適切に対応していく

上で、最終的にはガバナンスが極めて重要になる。融資規律の維持と国内外のクレジットサイクルの転換を見据えた対応も重要なテーマだ。米国の金利上昇や中国の経済情勢、米中貿易摩擦の激化、英国のEU離脱などの諸問題により、市場環境が不透明になっており、マーケットが急激に変化する可能性がある。クレジットサイクルが転換期を迎える可能性にも配慮する必要がある。大手行はリスクの高いエクスポージャーをそれなりに有しているため、見通しを誤ると大きな損失につ

ながりかねない。どのように先々を見通してリスク管理をしていくのが、今まで以上に大事なテーマになっている。

また、大手行では国際業務が増えているため、外貨の安定的な調達や流動性管理などが重要な要素になっている。米ドルをはじめ主要な外貨調達コストが高くなっているが、海外で資金がショートするようなことが起きてはならない。こうした点も金融庁として関心を持って注視している。

——スルガ銀行や東日本銀行でコンプライアンスやガバナンスに関する深刻な問題が露呈した。こうした問題をもっと早期に把握するために、金融庁としてどのような取組みを進めていくのか

コンプライアンスやガバナンスの問題は簡単に数字で現れるものではない。どういう問題が起きているのか、よく情報収集・情報分析していきたい。スルガ銀行のシェアハウスを巡る

一連の問題に関しても、金融庁の金融サービス利用者相談室などに届く苦情や意見について、もう少し丹念に分析していれば実態を把握できた可能性があると考えている。今後はこうした情報などを基に金融機関の組織全体がどうなっているのかを適切に把握し、コンプライアンスの強化につながるようなモニタリングを推進していきたい。

——今事務年度に実施した立入検査では、行員に対してガバナンスやコンプライアンスの問題を把握するような無記名のアンケート調査を実施したケースもあると聞く。こうした取組みは今後実施していくのか

検査方法はその時々によって異なるため、具体的な手法については回答を差し控えたい。

早期警戒制度の指標に中長期的な目線を導入

——金融行政方針で「早期警戒制度」の見直しが見直されている。この狙いや見直しの方向性は

は 所要自己資本を下回り早期是正措置を発動する段階では、当該金融機関はすでに相当厳しい状況になっている。早期警戒制度はそれ以前に問題を認識し、早めに経営改善を促すものだが、今回の見直しにあたってはこの基本的な考え方を変えるわけではない。

ただし、現状の早期警戒制度は、収益性や安定性、資金繰りなど足もとの指標に着目しており、将来にわたる収益性や健全性をとらえるわけではない。いま求められているのは持続可能なビジネスモデルの構築であり、将来的に収益力が厳しいと思われる金融機関をいち早く見つけ出して、対話していくための新たなツールが必要だ。そのツールとして、早期警戒制度の見直しに着手している。現在は、フオワードルッキングに経営を見通せる指標としてどのような項目を取り入れたらよいかを検

討している段階だ。指標づくりは非常に難しいが、遅くとも今事務年度中には固めたいと考えている。

——19年4月以降に金融検査マニュアルが廃止される。現在、「融資に関する検査・監督実務」についての研究会で新たなリスク評価手法、引当手法の議論が進んでいるが、どのような方向性になりそうか

金融検査マニュアルを廃止することは、現状の金融機関の実務を否定することではない。今の実務でうまくいくのであれば、それでも構わない。ただし、世の中の動きが早い時代に、金融検査マニュアルに書いてあることしかやってはいけないといった発想に陥ってはいけないため、廃止することとした。金融機関の判断で早めに引当の認識をするなど、多様で主体的な創意工夫の余地があるべきというのが金融庁の問題意識だ。会計ルールや監査の問題も関係してくるが、もう少し柔軟に対応できる

ようにしたい。

金融機関ごとに、引当について考え方が違うのは構わない。研究会の議論の結果、金融機関のビジネスモデルや経営方針に沿ったかたちで、将来の備えができるようになればいい。金融機関はそれぞれ個性があり、置かれている状況が違う。それぞれの借手の実情を把握し、それに基づく引当を可能にする枠組みが必要だと考えている。

（聞き手・本誌 北山桂／小林晋也／加藤精一郎）

くりた てるひさ
87年京都大学法学部卒、大蔵省入省。09年金融庁監督局証券課長、11年総務企画局企業開示課長、13年監督局銀行第一課長、14年総務企画局総務課長、16年監督局参事官などを経て、18年7月から現職。