

対応急務 特集

早期警戒制度

金融庁は4月3日、「早期警戒制度」を見直す中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の改正案を公表した。早期警戒制度とは、自己資本が所要水準を上回っている金融機関に対しても、健全性の維持・向上に向けた経営改善を促すための仕組み。「収益性」「信用リスク」「安定性」「資金繰り」について問題が確認された金融機関には、報告徴求命令や業務改善命令が発出されることもある。

今回の見直しは、足もとの実態にとどまらず、「持続可能な収益性」や「将来的な健全性」にも着目できるようにしたもの。これにより地域金融機関には、将来にわたる持続可能なビジネスモデルの構築が求められ、中期的な収益性や持続可能性が厳しいと判断された金融機関は行政処分に至る可能性がある。マイナス金利政策や人口減少といった逆風の中で、地域金融機関は長期にわたって持続可能なビジネスモデルをどう描くのか。もはや先送りは許されない。

INTERVIEW

早期警戒制度の見直しは、ここ数年の金融機関との対話を制度に落とし込んだものであり、将来にわたる健全性、収益性にも着目する制度に改めた。持続可能なビジネスモデルとは、5年後、10年後もしっかりと収益を上げられるビジネスの芽を機動的につくっておくことだと思つ。早期警戒制度のステップ3では、場合によって金融機関に業務改善命令などを発する可能性はあるが、この制度は金融機関経営の独立性を尊重するものであり、金融庁は伴走者として、一緒になって経営改善をサポートしていきたい。

「対話」を行政手法の枠組みとして示す

——中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正して早期警戒制度を見直し、将来の収益性と健全性にも着目するモニタリングを制度化した。この見直しにどんな思いを込めたのか

従前の早期警戒制度は、足もとの数字をスナップショットとして静的にとらえ何らかの政策対応を行うものであったが、あまりうまく機能していなかった。足もとの収益性だけではな

く、将来にわたる収益性を動的に見ていく必要がある。

早期警戒制度の見直しの目的は、地域金融機関に、将来にわたる健全性の確保と金融仲介機能を十分に発揮してもらうことにある。そのため、収益見通しなどの数字だけではなく、経営理念や経営戦略、収益性を確保するための具体的施策など、多面的な議論を行っていく。

ここ数年、金融機関との対話の中で、持続可能なビジネスモデルをどう構築していくのかについて議論してきた。今回の見直しは、こうした対話を行政手

法として制度化したものだ。

——金融機関との対話について、手応えは感じているか

対話の結果、金融機関が新しい一步を踏み出してくれた事例はいくつもある。例えば、有価証券運用でいえば、ある銀行と含み益の益出しによって決算をつくることに、どれほどの意味があるのかについて議論した。頭取は、配当を維持しなければ、銀行のレピュテーションにかかわると考えていた。そこで、その銀行が「本当に重視すべきステークホルダーはだれか」という議論をした。

最終的に頭取は、「金融庁の言っていることは確かにそうだ。議論して頭の整理がついた」と言い、益出しをやめて、配当を抑制するなどの軌道修正を行った。さらに、有価証券運用のリスク管理にこれ以上のリソースを割くことはバランスを欠くと考え、有価証券のポートフォリオを縮小することを決め

た。これは一つの事例だが、金融庁の担当者の主張にいやいや従ったものではない。対話の結果、頭取が自分で考え決断された事例だ。

経営の独立性を尊重

——持続可能なビジネスモデルを構築できていない地域金融機関は、どこに問題があるのか

「持続可能なビジネスモデル」という言い方が人口に膾炙しているが、注意しなければならないのは、どの地域金融機関にも通用する特定の「持続可能なビジネスモデル」などは存在しないということ。「持続可能なビジネスモデル」という言葉には、多くの思い・インプリケーションが含まれている。現状分

将来にわたる収益性をもとに 地域金融機関と対話を重ねる

早期警戒制度は経営をサポートする「伴走型」



金融庁 長官 遠藤 俊英

析と将来予測を踏まえ、金融機関がその地域でいかにして持続・存続していくのかを考えるこ

と、いわば「経営」そのものを言い換えた言葉が「持続可能なビジネスモデル」といえる。

いかなる経営理念のもと、どのような業務を展開すること、顧客・地域、そして金融機関自身にとってもプラスになる関係を構築できるのか。当然、

地域の経済状況や産業の特徴が異なれば、そのやり方も変わる。また、いま有効なビジネスのあり方も、5年後、10年後はその後の状況の変化により、通用しなくなるかもしれない。それに備えて、次のビジネスの芽を機動的につくっておくことも「経営」は考えなければならぬ。それが「持続可能なビジネスモデル」だと思う。なかなか難しいかもしれないが、そうしたことが実践できている金融機関はある。

——新しい早期警戒制度では、三つのステップで地域金融機関をモニタリングすることが示された

ステップ1は将来予測を踏まえたスクリーニングだ。おおむね5年以内のコア業務純益(除

く投資信託解約損益)やストレス事象を想定した自己資本の状況などを確認し、一定の水準を下回る地域金融機関はステップ2に移る。

本格的な議論はステップ2から始まる。地域の経済状況や顧客基盤の見通しといった前提条件をはじめ、経営理念、経営戦略の具体的な施策、追加コストの発生といった定量的なものまで、ある程度の時間軸をもってどう金融仲介機能を発揮していくのかをじっくりと聞く。納得できるような説明が行われるのであれば、ステップ2で終わるだ。

ステップ2の説明に必ずしも十分な合理性がないと思われる場合は、ステップ3に移る。業務改善命令や報告徴求に至る場合もある。それは何のために実施するのかというと「経営が行き詰まる前に、一緒にビジネスモデルを再構築していきましよう」ということ。例えば、今後

数年間にわたってコア業務純益が下がっていくような場合に、そのテコ入れをどうするのかについて金融庁も一緒になって考えていく。早期警戒制度は金融機関の経営の独立性を尊重する「伴走型」であり、あくまで金融機関をサポートする制度だ。

——ステップ3では、当局として店舗や人員配置、配当抑制などに踏み込むことも想定しているのか

店舗や人員配置、配当抑制などはまさに経営判断の領域だ。まずは経営の考えを聞かせてもらう。経営の意思に反して、当局が一方的に何かを押し付けるようなことを想定した仕組みではない。自分たちが納得していないのに金融庁から押し付けられることになったら、本当の意味での業務改善はできない。経営層がコストカットに取り組み、経営を筋肉質にして再建していくのだと、自らが納得して初めて物事が前に進むと思う。

公益的な理由が求められる金融機関の役割の拡大

——地域金融機関の有価証券運用の割合が高まっている。有価証券運用に一段と傾斜するようなビジネスモデルを持続可能と評価できるか

あくまで有価証券運用は、預貸率にギャップがあり、そのギャップを埋めるための業務だと思う。有価証券運用をできるだけ安定的に行うために、最低限何が必要なのかという視点が重要だ。運用・リスク管理体制をポートフォリオに即して整備しなければならない。

運用・リスク管理体制に十分な経営資源を割けない場合には、運用を外出することも一案だ。また、複数の銀行を傘下に持つ金融持株会社であれば、できるだけ一つのところにヒトも運用資金も集めて効率的な運用を行う戦略も考えられる。

——ビジネスモデルを再構築す

一環として、地域金融機関は自社不動産の有効活用をはじめ、非金融業務を強化しようとしている。

ビジネスモデルの再構築の一環として、非金融業務をどこまで認めていくのかについては、できるだけ緩和していくつもりだが、限界は当然ある。

自社不動産の有効活用については、地方創生あるいは地域経済の活性化という文脈で、地域経済にプラスの影響を与えるものであり、それが自らの経営の持続可能性を増すことになる。前向きにとらえるべきだろう。

公的資金の注入以前に自力の取組みが必要

—— ステップ3で業務改善命令が出された金融機関も、金融機能強化法に基づく公的資金注入の対象として考えられるのか

理屈からすれば考えられないわけではないが、個別のケースによるのだろう。業務改善命令

が出たから機械的に公的資金を注入しないと判断するわけではない。場合によっては、公的資金の注入が合理的だと考えられるケースがあるかもしれない。しかし、事実上は公的資金の注入以前に、経営統合や業務提携なども含め、自力で歩みだすことが必要ではないか。

—— 地域銀行の上場維持の是非についてさまざまな指摘がある。この点をどう考えるか

地域銀行が上場を維持すべきか、廃止すべきかについては、まさに経営判断だ。その際、上場の意義をしっかりと考えることは重要だ。特に地域銀行にとって、尊重すべきステークホルダーは誰かを十分に考えるべきだ。

肌感覚から言えば、一般的な地域銀行において、外国人投資家に配当を一定額分配しなければいけないという配慮は、一部の地域銀行の経営者が考えているほど優先されるべき話なの

だろうか。それよりは顧客企業や従業員、地域社会に対するコミットメントのほうが優先されるのではないだろうか。もちろん、上場廃止によって、失うものもあるだろう。それをどうとらえるのかも経営の判断だ。

経営者としていざばんに考えるべきは、金融仲介機能を存続させることだ。自分たちが守るべき顧客、雇用、地域があり、その維持のための最初の一手、次の一手と歩を進めるうちに、上場をどう考えるかも経営者の視野に入ってくるのではないか。

（聞き手・本誌 北山桂／

厚治英一）

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、11年総務企画局審議官、14年検査局長、15年監督局長、18年7月から現職。