

特集 激動の 地域金融行政

地域金融行政の動向が目まぐるしい。金融庁は、規制・監督の方向性として「持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策」を取りまとめ、大胆な規制緩和策などを盛り込んだ。あわせて、探究型対話の実践的アプローチや、検査マニュアル廃止後の融資実務に関する監督上の考え方も発表。遠藤俊英長官は「地域金融機関のビジネスモデルのあり方について、根本的かつ真剣な議論をする時期だ」と強調する。新たな施策を矢継ぎ早に打ち出す地域金融行政を深掘りする。

インタビュー



金融庁長官 遠藤 俊英

地域金融機関は 経営理念に立脚した経営を 目指してほしい

「経営理念の確立」に 注力する意図

——今事務年度の金融行政方針では、監督の着眼点として「経営理念の確立」に注力することを全面に打ち出している。どのような意図があるのか

金融機関の「持続可能なビジネスモデルの構築」を考えた場合、創造性を後押しする右脳の的なアートの部分と、定量的なアプローチを取る左脳のサイエンスの部分のバランスよく使っていくことが重要でないかという思いを強くしている。従来、金融機関はどちらかというとサイエンスにかたよりがちだったように思うので、経営陣にはもっと「感性」を発揮するアートの部分を大切に、自分たちの組織を導いていただきたい。そのカギを握るのが「経営理念」だと考えている。金融機関は「経営理念はすでに掲げている」という反応を示すが、はた

してその経営理念に基づいて組織が運営されているのか、疑問に感じている。経営理念には立派な文言がつづられているのに、顧客本位とは思えないような商品売ってたり、単に事業性評価シートを量産しているだけといった行動が見られる。

まずは、経営理念を単なる作文で終わらせるのではなく、自分たちには何が期待されているのか、どんな経営をすべきなのかについて、左脳と右脳の両方で突き詰めてもらいたい。

経営理念とは何か。いろいろなとらえ方があると思うが、私は次のような三つの基軸からなると理解している。まず、この組織は何のために存在するのか、究極の目標は何か（mission）。次に、その目標を達成するために何を大切にして日々の業務を営んでいくのか（policy）。さらに、この究極の目標と大切にすべき価値を踏まえ、いかなる組織をつくり、何を成

し遂げていくのか (vision)。以上のような経営理念を組織運営にブレイクダウンし、PDCAを回しながら実践していくことで、理念に沿った経営ができるはずだ。経営理念を単なる飾り物で終わらせるのではなく、本当の意味で理念を体現できるビジネスにこそ持続可能性があるのではないか。

——「ノルマ至上主義」にも警鐘を鳴らしている

金融機関はNPOではないので、収益を上げることに注力するのは当然だ。ただ、経営理念で「顧客第一」と言っておきながら、現場では、目先の収益のために、顧客との長期的な関係性を築くことを放棄してまで手数料の高い投資商品を勧めている場合もあり、こうした行動をもたらししている背景に「ノルマ至上主義」があるのだと思う。経営理念を重視してほしいと言っているのは、こうした矛盾した行動をおかしいと思わないのか、という問題提起でもある。

か、という問題提起でもある。

——金融庁が取り組んでいる探究型対話において、「心理的安全性」の確保の重要性が謳われている。この意味するところは

顧客起点で課題を解決するためには、金融庁も変わる必要がある。金融機関に持続可能なビジネスモデルの構築を促すのは、従前の「指摘型」検査では対応が難しい。金融機関の考えに耳を傾け、気付きを得てもらう「探究型対話」こそ、われわれの付加価値だ。そのためには、金融庁と金融機関の間で「心理的安全性」が確保されないければならない。

意味としては「一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状況や雰囲気」といったことになるが、もともと米グーグルが生産性向上に向けたプロジェクトの調査結果で示した「心理的安全性が確保されていない場合に、メンバーが周囲の評価を気に掛

けるあまり、結果として、チームの生産性を低下させる」との結論に由来する言葉だ。金融庁も昨事務年度より「1on1ミーティング」を導入し、「心理的安全性」の重要性を実感しているところだ。

金融機関内部においても、経営理念がくまなく浸透することで、役職員共通の価値観が醸成され、職場における「心理的安全性」が確保される。そうなれば、顧客本位でない「プッシュ型」の営業などが展開されることはなくなるのではないか。当局と金融機関、金融機関と顧客の間で、指示の連鎖 (Chain of Command) から対話の連鎖 (Chain of Dialogue) へとパラダイムシフトを図っている。

地域金融機関の努力に資する環境を整備

——金融行政方針には、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた「パッケージ

ジ策」が盛り込まれた。パッケージに込めた思いとは

地域金融機関は利益水準が低位にとどまるなど非常に厳しい経営環境下にあり、持続可能なビジネスモデルの構築は道半ばの状況だ。金融庁としても、今事務年度に新たな施策を導入しつつ、持続可能な収益性あるいは将来にわたる健全性についてモニタリングを行い、早期早めの経営改善を促していく。地域金融機関の努力に資するような環境をつくっていかなければならないという問題意識のもと、今後検討していく規制の見直しなどを明確化したものが、一般のパッケージ策だ。パッケージ策に盛り込んだ規制緩和などをフル活用して、経営環境の変化に対応してもらいたい。

——ダブルギアリング規制を見直すことがパッケージ策に盛り込まれたが、どのような施策を検討しているのか

現状の規制でも、危機に陥っ

た金融機関に対する出資はダブルギアリング控除の例外規定が適用されるが、それを前の段階から適用できるようにするイメージだ。自己資本比率は一定水準を維持できているものの、PLが悪化し、将来的に厳しくなることが見込まれるような金融機関に対する出資についても例外規定を広げていこうと考えている。

来年の通常国会で独占禁止法の適用例外措置を立法化していく準備をしているが、この適用例外措置は、将来にわたり顧客にサービス提供を行うことが難しい等が認められる場合に金融機関同士の統合の特例を認めるものである。ダブルギアリング規制についても、地域金融機関の将来にわたる健全性の維持および地域における金融仲介機能の継続的な発揮の観点から例外規定の対象範囲を見直すものであり、将来性を加味する点で目指すところは同じである。

——可変料率を視野に入れた預金保険料率のあり方を検討するということだが、どう検討を進めていくのか

保険制度である以上、本来は複数の保険料率があつて、金融機関の健全性や財務の状況に応じてより健全な金融機関には低い保険料率が適用される枠組みは、保険集団を維持するうえで合理的だと思う。現状そうなっていないのは、財務基盤が相対的に弱い金融機関への影響等に留意すべきという議論があつたからだ。しかし、複数の保険料率を前提とした可変保険料率制度を導入することになれば、より健全で、強固な金融機関をつくっていくこととするインセンティブ付けになるはずだ。わが国の金融業界の環境変化や各国制度などとも見ながら、どのような環境を整えていくべきかを検討していきたい。

ただし、これまで本格的な議論をしてこなかったので、金融

庁に知見が蓄積されていない。まずは、海外制度の調査等、検討のための準備作業を庁内で進めたいうえで、年明け以降、何らかの会議体のようなものをつくり、いかなる制度にすることが望ましいのか、料率決定の根拠となる評価項目などの論点も含めて、検討を行っていきたい。

——パッケージ策には、地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する「主要論点（コア・イシュー）」を策定するところだが、この狙いは

上場会社に対してはコーポレートガバナンス・コードがある。地域金融機関に対して、探究型対話の前提になるもの、つまり地域金融機関の経営・ガバナンスのあり方について、経営陣が念頭に置くべき事項を共有化したものがコア・イシューだ。金融機関と共同作業を行いながら地域金融に求められる主な論点を明らかにし、年内にも公表したい。

「次のビジネスを創る」という発想の転換

——銀行業高度化等会社の枠組みを使って地域商社への100%出資を認めるなど、業務範囲規制の見直しには一定の進展が見られる。どのような金融機関の行動変化を期待しているか

業務範囲規制に関しては、規制緩和要望が地域金融機関から継続して提出されているので、われわれも真剣に検討していく。金融機関は、要望を出すにあたって具体的なビジネス展開を描いているのだから、各種規制が緩和された暁にはただちに実行に移してほしい。顧客のニーズをとらえた金融機関のサービスの提供が十分かという点、コンサルティングを含めまだ疑問だ。銀行業高度化等会社などを活用して自らイノベーションを起こし、新しいビジネスを創り出してほしい。

——銀行側には、銀行と「コマー

スの「ワンウェイ規制」を見直し、プレイングフィールドを水平にすべきという声強い

金融機関は「預金」を取り扱っているという点で、コマースとは決定的に違う。預金保険制度をはじめとするセーフティネットが信用力となっており、金融機関の営業基盤を支えている。一方で、預金を扱っているからこそさまざまな規制も受けて、このような規制が金融機関の存立基盤を担保している面がある。こうした観点を考慮しながら、また機能別・横断的規制体系との調和も図りながら、環境変化にそぐわなくなってきた部分があれば適切に見直していく。

地域金融機関の創意工夫に期待

——早期警戒制度が見直され、その運用が始まった。現在の状況と今後の展開は

現在は、金融機関の将来的なコア業務純益（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比率の推移などを金融庁内部で検討する「ステップ1」の検証作業を通じて、「ステップ2」の選定先を議論していく段階にある。ステップ2に選定された金融機関に対しては、改善に向けた施策やわれわれの想定と齟齬があるならばその根拠を説明してもらいたい。そこでお互いが納得したかたちになれば、それで終わりで。ただ、議論の結果、どう考えても見通しが楽観的過ぎたり、われわれとして理解できなかったりする場合には、「ステップ3」として、銀行法25条に基づき検査や24条に基づく報告徴求を実施し、場合によっては26条に基づき業務改善命令を発出することもある。

ただし、こうした措置はペナルティーではなく、あくまでも金融機関と金融庁との間で密に議論し、フォローしていくことを狙いとしている。行政運営の

透明性を高めるために、制度の内容を公表し、公式な枠組みのもと実施していくことを理解してもらいたい。

——検査マニュアルの廃止にあたって、償却・引当実務に関する監督の目線はどう変わるか

各金融機関の経営のあり方や地域産業の分布状況・特性などを踏まえ、自らに適した償却・引当の実務を考えてほしい。金融庁は、その実務や創意工夫を妨げるようなことはしない。もし従前の別表のルールが、健全性の面でも金融仲介機能の発揮の面でも理にかなっていると判断するならば、継続して使ってもらえばよい。

検査マニュアルの廃止にあたり、日本公認会計士協会に対しても「金融庁はこれまでの検討結果に基づき新たな方針で臨みますので、監査法人もぜひ理解してほしい」と明確に伝えてきた。おおむねコンセンサスは得られている。今後は、金融機関

と会計監査人とのコミュニケーションの中で実務上の知見が積み上がってくるだろう。

——地域金融機関では有価証券運用への収益依存度が高まっているが、「含み損益」が経営に与える影響度が高くなっているが、国内基準行では「含み損益」がコア資本に反映されていない。自己資本比率規制を見直す考えはあるか

足もとにおいては規制を変更する考えはない。ただ、地域金融機関の有価証券運用の実態については、近年、つぶさにモニタリングしており、それらを取りまとめで得られた示唆などを中間報告として公表してきた。今後も継続的にフォローアップしていく。

（聞き手・本誌 北山桂／小林晋也）

えんどう としひで

82年東京大学法学部卒、大蔵省入省。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。