

## コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方

No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
1	はじめに（本文書を策定した趣旨）	<p>全面的に賛同できる内容で、強力に押し進めていただきたい。</p> <p>3ページの注3において、協同組織金融機関での活用についても言及されているが、真にガバナンスを変革させるべきは協同組織金融機関であると考え。是非とも、協同組織金融機関にも焦点を当てていただきたい。</p> <p>現状、ほぼ全ての信用金庫において、総代会制度が導入されているが、これがまったく機能していない。</p> <p>総代は実質的に理事長が選任できることから、モノを言わない人ばかりを選任している。また、総代会においては金庫の経営状況や先行きを理解できるような説明はなされておらず、お土産や懇親会でご機嫌をとっているのみである。</p> <p>また、監事や外部役員についても実質的に理事長が選任できることから、ガバナンスの効きようがない。</p> <p>金融庁が本当にガバナンスの改革を進めていこうと思うのであれば、まず、この機関設計の改革からお願いしたい。執行と監督の分離は、少なくとも必要であると考え。</p>	<p>本文書は、地域銀行を対象とするものですが、協同組織金融機関においても、その特性（相互扶助の理念等）を踏まえて、必要に応じて、自らの経営やガバナンスを振り返るに当たって活用いただきたいと考えております。</p> <p>また、協同組織金融機関のガバナンスに関する意見については、貴重なご意見として承ります。</p>
2	はじめに（本文書を策定した趣旨）	<p>地域銀行においては従前より、IR資料やディスクロージャーなどにより経営理念や経営戦略などを明らかにしていることから、本文書を整理されたことについては、評価できる。</p> <p>しかしながら、本文書を経営トップや取締役会等が真剣になって意識し、実行に移しているかどうかである。経営トップが部下の行員に経営戦略などを策定させ、当局のモニタリング時に答弁書などを作成させてトップヒアリングに臨むのは無責任も甚だしいと考える。</p> <p>折角、本文書についての定義も明確にされたことと本文書は当局のモニタリング対策ではなく利害関係者のコアである地域のお客様への誓いなどとして、取締役会などの機関決定が前提となるが、これからは、経営理念・地域社会との関係・経営者の役割・取締役会の役割・経営戦略の策定・経営戦略の実践・業務プロセスの合理化や他機関との連携・人材育成、モチベーションの確保などの主要論点を経営トップ自らが自書なりワープロ打ちのどちらでも構わないが、書き上げたも</p>	<p>貴重なご意見として承ります。</p> <p>なお、経営トップ等による本文書の活用方法については、地域銀行の創意工夫ある対応を期待しております。</p> <p>また、金融庁としても、本文書について、深度ある対話を行ってまいります。</p>

No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
		<p>のに署名するなりして利害関係者に文書で示すことができるようにしていただきたい。そうすれば、突然当局がオンサイト・モニタリング(立入検査)を行っても、実りある議論ができるのではないか。</p> <p>上記については、信用金庫や信用組合などの協同組織金融機関について同様の措置を望む。</p>	
3	はじめに(本文書を策定した趣旨)	<p>「はじめに」について、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」によるアプローチは、その内容が実質的に規範と位置付けられ、「コンプライ」しなければならないものと捉えられがちである。</p> <p>本文書の策定趣旨において「金融庁のモニタリングにおいて、本文書を一つの解を前提にチェックリストとして用いるものではなく、いわゆる『コンプライ・オア・エクスプレイン』を求めるものでもない」と明記されているように、モニタリングの実際の運営にあたっては、単一の価値観を押しつけることのないよう十分留意願いたい。</p> <p>加えて、各行の創意工夫を後押し頂く意味でも、双方向の議論、建設的な対話を、引き続き行っていただきたい。</p>	<p>本文書については、「はじめに(本文書を策定した趣旨)」に記載しているとおり、経営理念・経営戦略等は、各行に固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を求めるものではないと考えております。</p> <p>したがって、金融庁として、本文書についての対話を行う際にも、上記の考え方に沿って対応してまいります。</p>
4	はじめに(本文書を策定した趣旨)	<p>経営理念・経営戦略等は各行にとって固有のものであるが、経営理念の浸透等、各行において試行錯誤を重ねている事項も多くある。経営とガバナンスの向上に資するような好事例がある場合は、今後の参考とするために、差し支えない範囲で情報共有していただきたい。</p>	<p>本文書についての対話の個別の内容については、個別行の営業上の秘密に関わるものもあり、慎重に取り扱う必要があると考えておりますが、そうした問題が生じないものがあれば、必要に応じて情報共有します。</p>
5	はじめに(本文書を策定した趣旨)	<p>より建設的な意見交換を実施するうえで、各金融機関において準備等も必要となると考えられるため、ディスカッション実施にあたっての予見可能性を高めていただきたい。</p>	<p>ご意見を踏まえた対応に努めてまいりたいと考えております。</p>
6	はじめに(本文書を策定した趣旨)	<p>本文書は、トップヒアリングを行う際など、金融庁と経営トップとの双方向の対話を行っていく際に活用されると聞いているが、その他に具体的に想定される使用例があれば、示していただきたい。</p>	<p>本文書についての対話においては、ご指摘のとおり、主に地域銀行の経営トップとの対話において活用していくことを考えていますが、本文書は、経営とガバナンスに関する論点であり、こうした議論を行うことが適当な者、例えば、経営トップ以外の役員(社外役員等)との対話においても活用することが考えられます。</p>
7	はじめに(本文書を策定した趣旨)	<p>本文書に基づく対話の内容については、金融庁の各部局や</p>	<p>ご指摘を踏まえた対応に努めてまいりたいと考</p>

No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
		各財務局等の間で連携・共有し、整合的・合理的に対応いただきたい。	えております。
8	はじめに（本文書を策定した趣旨）	会社経営にあたっての基本事項が書かれている。なぜ、8項目を選定したのか、示していただきたい。	8つの主要論点の多くは、一般企業においても、有用な経営とガバナンスの論点と考えられます。 なお、本文書の「はじめに（本文書を策定した趣旨）」に記載しているとおり、地域銀行の経営環境が年々厳しさを増す中においては、実効的なガバナンスを発揮することが重要です。 そうした中においては、経営トップが、経営理念から改めて見つめ直して、自行を取り巻く経営環境を的確に分析し、経営戦略を策定・実践していただき、経営やガバナンスの向上に繋げていただきたいという考えのもとで、作成したものです。
9	主要論点1「地域銀行の経営理念」	主要論点1「地域銀行の経営理念」について、「特に上場している場合には、企業価値の最大化との関係をどのように考えているか」とあるが、ここでいう「企業価値の最大化」とは何を意味しているのか。仮に、企業価値の最大化を「時価総額の最大化」と捉えているのであれば、株価至上主義（≒ROE至上主義）、すなわち、様々なステークホルダーのうち、株主を最重要視する議論へと偏重しかねない。 地方銀行は、主要論点1にもあるとおり、株主以外にも従業員、取引先、地域社会等の多くのステークホルダーとの関係性の中で成り立っている。そうした中で、地方銀行は、短期的には収益につながらない場合でも、地域活性化に資する支援等を通じて中長期的に企業価値の向上に繋がる取組みを行っている。 このような社会的存在である地方銀行については、上場企業であっても、短期的な財務的指標だけではなく、中長期的な観点から、従業員の雇用維持や社会貢献への取組み等を適切に考慮した議論が行われるよう、十分留意していただきたい。	「企業価値の最大化」については、短期的、長期的な視点も含め、様々なとらえ方があり、多義的に使用されていると考えられます。 本文書の「はじめに（本文書を策定した趣旨）」に記載しているとおり、経営理念・経営戦略等は、各行に固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を求めるものではなく、ご指摘の「企業価値の最大化」についても、上記の考え方と同様と考えております。 したがって、金融庁として、自行にとって様々なステークホルダーがいる中で、「企業価値の最大化との関係」について対話する際にも、上記の考え方に沿って対応してまいります。
10	主要論点1「地域銀行の経営理念」	短期的な数値目標の達成状況に過大なウエイトを置くとガバナンスが崩壊し、職員の離職を増やす可能性がある。地域社会の抱える課題の解決や地域産業の発展こそが自行利益を増やすことであるという認識（CSV）が経営理念に埋め込まれ	ご意見のとおり、「共通価値の創造」の視点については、重要なものと考えております。 そうした視点から、「地域社会との関係」を主要論点2として掲げております。その中で、「様々な

No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
		<p>ているかが重要である。 そのため、主要論点に次のポイント加えることで地域銀行の「気づき」が得やすくなるものとする。</p> <p>1. 地域経営理念 (1) 経営理念には、地域の繁栄なくして自行の繁栄はないという「共通価値の創造」の考えが取り入れられているか。 (2) 「共通価値の創造」の考えは経営戦略や業務プロセスに落とし込まれているか。</p>	<p>ステークホルダーがいる中で、経営理念も踏まえて、地域をどのように位置付け、どのような関わりを持っていくこととしているか」といった論点を掲げているほか、主要論点5「経営戦略の策定」において、「自行の経営理念・経営目標及び両者を繋ぐ経営戦略との関係性や繋がりをどのように考えているか」を論点として掲げております。 ご意見については、今後の対話において、参考にさせていただきます。</p>
11	主要論点4「取締役会の役割」	<p>主要論点4「取締役会の役割」について、社外取締役の役割の重要性に異論はない。 他方、地元のほとんどの主要企業と取引を行っている地域銀行にとっては、現行の東京証券取引所の「独立性」規準に照らせば、鉄道・電力・ガス会社等の公益企業の経営者でさえ独立性を欠くとして、地元経済人から独立社外取締役を選任することのハードルが高くなっている。結果として、地元で生活していない者（首都圏在住者など）や企業経営に従事していない者（法曹・学識者など）に頼らざるを得ない運営を余儀なくされている。「取締役会の構成をどのように考えているか」との論点例があるが、こうした地方の実情を踏まえた議論を行っていただきたい。</p>	<p>貴重なご意見として承ります。 本文書においては、「はじめに（本文書を策定した趣旨）」に記載しているとおり、経営理念・経営戦略等は、各行に固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を求めものではないと考えております。 金融庁として、「取締役会の構成」についての対話を行う際にも、上記の考え方に沿って対応してまいります。</p>
12	主要論点5「経営戦略の策定」	<p>主要論点5「経営戦略の策定」について、「経営戦略の達成度合い」を測る指標として「コア業務純益、当期利益、ROA、RORA、ROE、OHR、自己資本比率等」と列記されている。いずれも収益力を測る指標であるが、国内業務を中心とする地域銀行の収益環境は、長期化する低金利環境、異業種や公的金融機関との必ずしも対等とは言えない競争環境、マネーローダリング対策をはじめとする管理コストの増大など、極めて厳しい状況に置かれている。 こうした中、地域銀行は、顧客の多様化するニーズに応えながら地域の金融インフラとしての機能を安定的・継続的に果たしていくため、持続可能なビジネスモデルを模索している。 各地域銀行が、公正な競争条件の下で、地域のニーズに応えるべく、多様で主体的な創意工夫の取り組みを更に推し進めることができるよう、金融庁においては、他の関係省庁と</p>	<p>金融機関の中には、地道に継続して地域企業の生産性向上や地域活性化に努めている金融機関も多数存在しており、こうした自主的な取り組みをサポートするため、これまで、業務範囲等に関する規制緩和を実施してまいりました。 今後も、規制緩和については、地域金融機関が地域企業に対して必要なアドバイスと適切なファイナンスを提供し、顧客の生産性向上や地域経済の活性化に貢献するにはどのような業務を行っていただくべきかという観点から、引き続き検討を行ってまいります。</p>



No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
		も連携し、銀行グループの業務範囲の拡大など、一段の規制緩和を検討いただきたい。	
13	主要論点5「経営戦略の策定」	<p>環境変化が激しいときにあっては、組織が自律的に変革できることが重要である。現状の危機感、組織の価値、顧客・市場の理解、それらを踏まえた理想の共有、理想と現実のギャップから戦略課題を抽出して戦略を策定する。それを業務プロセスに落とし込み、結果を評価し、次の改善につなげていくPDCAプロセスが確立して機能するように検討することが必要である。</p> <p>以上の考えに基づき、主要論点に次のポイント加えることで地域銀行の「気づき」が得やすくなるものとする。</p> <p>5. 経営戦略の策定 経営戦略は、「環境の変化」をどう捉え、経営理念の実現に向けてどう考えているか。</p>	<p>ご意見のとおり、経営戦略の実践において、災害を含む急激な環境変化に対して、経営理念に基づき、どのような対応を行っていくかについては、昨今の経営環境において重要な論点と考えます。そのため、主要論点6の内容を修正します。</p> <p>また、日本型金融排除の視点で考えることも重要と考えております。</p> <p>ご意見については、今後の対話において、参考にさせていただきます。</p>
14	主要論点6「経営戦略の実践」	<p>事業構成（ポートフォリオ）の見直しに際しては、自行が日本型金融排除を起こしていないかを再検討することが重要である。地域で必要とされる企業であるものの事業性評価が行われないことで企業価値の消滅を招くことのないようなポートフォリオ運営であることが重要である。</p> <p>以上の考えに基づき、主要論点に次のポイント加えることで地域銀行の「気づき」が得やすくなるものとする。</p> <p>6. 経営戦略の実践 事業構成（ポートフォリオ）の見直しを進めることによって日本型金融排除を起こしていないか。しっかりとした事業性評価に取り組んでいるか</p>	
15	主要論点7「業務プロセスの合理化や他機関との連携」	<p>業務プロセスは大きく分けて2つのプロセスの検討が重要である。顧客に直接価値を届ける基幹プロセスと、基幹プロセスをサポートする支援プロセスである。例えば、低コストの金融サービスを届けるという基幹プロセスもある一方、経営支援など厚いサポートを提供するプロセスもある。したがって、営業店の業務プロセスを顧客ニーズに基づいて再構成しなければならない。また、本部の支援機能は営業店の基幹プロセスを支援するわけであるから、基幹プロセスから評価を受け、改善していく必要がある。すなわち、経営陣→本部</p>	<p>ご意見のとおり、顧客や現場目線で、経営戦略の策定や業務プロセスの見直しなどを行うことは重要であると考えております。このため、主要論点3「経営者の役割」や主要論点5「経営戦略の策定」、主要論点7「業務プロセスの合理化や他機関との連携」において、「現場からのフィードバックをどのように得ているか」「経営戦略を策定するため、…現場からの意見を含め、どのような議論を重ねているか」「顧客の利便性…を考慮しつつ、」といった論</p>

No.	項目	コメントの概要	金融庁の考え方
		<p>→支店→顧客、から、顧客→支店→本部→経営陣、というこれまでと逆方向のプロセス改善フィードバックが重要である。</p> <p>「他機関との連携」は、自行に不足する経営資源を内部に取り込むだけの問題に矮小化するのではなく、ともにビジネスを進めるパートナーシップの位置づけに引き上げる意識改革が重要である。パートナーシップはCSVのように、長期的で互恵的な関係に基礎づけられています。パートナーシップの構築によってどのような新しい協調関係が成立するのかを問う必要がある。</p> <p>以上の考えに基づき、主要論点に次のポイント加えることで地域銀行の「気づき」が得やすくなるものとする。</p> <p>7. 業務プロセスの合理化や他機関との連携</p> <p>(1) 情報の流れが、経営陣→本部→支店→顧客だけではなく、顧客に目を向け、顧客→支店→本部→経営陣といったプロセス改善フィードバックができているか。</p> <p>(2) 他機関との連携は、長期的で互恵的なパートナーシップが構築できているか。</p>	<p>点を掲げております。</p> <p>また、「連携」については、ご意見の「長期的で互恵的なパートナーシップ」も含まれると考えております。</p> <p>ご意見については、今後の対話において、参考にさせていただきます。</p>
16	<p>主要論点8「人材育成、モチベーションの確保」</p>	<p>最大の経営資源は人材です。職員が、将来のあるべき姿について自ら考える意欲と能力を持つことができるように不断の育成を図ることが求められる。また、本来持っている力をチームワークとして最大限に発揮させるためには、営業店、本部の各部室のそれぞれが一つのチームとして関連に活動していなければならない。チームは一人のスーパースターではなく、全員の相互信頼によって最大の効果を生じさせる。自分が新しいアイデアを出せること、自分の考えが受け入れてもらえることといった心理的安全性のある職場を作っていくことは人材活性化の条件である。</p> <p>以上の考えに基づき、主要論点に次のポイント加えることで地域銀行の「気づき」が得やすくなるものとする。</p> <p>8. 人材育成、モチベーションの確保</p> <p>(1) 職員が安心して、自分の考えを自由に発言したり行動に移したりできる「心理的安全性」は確保されているか。</p> <p>(2) 企業経営者とともに、しっかりとした事業の将来性を考えることができる人材の育成が図られているか。</p>	<p>ご意見のとおり、職員が将来のあるべき姿「ビジョン」について意欲と能力を持つよう育成を図ることやチームワークを発揮させるための取組み、心理的安全性といった視点は重要と考えております。</p> <p>そのため、主要論点3「経営者の役割」において、「頭取は、経営戦略を共有・承継し得る後継者を含む次世代リーダーの育成をどのように行っているか」といった論点を掲げております。</p> <p>また、心理的安全性の確保については、主要論点8「人材育成、モチベーションの確保」において、「行員が、誇りとやりがいを感じて業務を実施するために、どのような取組みを行っているか」といった論点での一つの視点であると考えられます。</p> <p>ご意見については、今後の対話において、参考にさせていただきます。</p>