

地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー） ～「形式」から「実質」への変革～

（目次）

0. はじめに（本文書を策定した趣旨）

1. 地域銀行の経営理念

- ・ 経営理念
- ・ 地域銀行の責務・価値観・目標
- ・ 経営理念の行内への浸透
- ・ 地域銀行のステークホルダー

2. 地域社会との関係

- ・ 地域との関わり
- ・ 地域のステークホルダーとの対話・協働

3. 経営者の役割

- ・ 頭取による現状認識・将来見通し
- ・ 頭取による中長期的な方向付け
- ・ 後継者の育成

4. 取締役会の役割

- ・ 取締役会の役割
- ・ 社外取締役の役割
- ・ 取締役の選解任

5. 経営戦略の策定

- ・ 経営戦略の策定プロセス
- ・ 経営理念と経営戦略の関係性
- ・ 経営戦略の実績評価・経営戦略の見直し（PDCA）

6. 経営戦略の実践

- ・コスト・リターン等の分析
- ・ポートフォリオの構築
- ・急激な環境変化に対する取組み

7. 業務プロセスの合理化や他機関との連携

- ・業務プロセス・運営の効率化
- ・店舗の在り方
- ・他機関との連携

8. 人材育成、モチベーションの確保

- ・人材育成
- ・モチベーションの向上に向けた取組み

はじめに(本文書を策定した趣旨)

- 地域銀行は、一般に、地域に根差し、地域における預金・融資量で大きな割合を占め、基本的な決済機能を担うなど、地域経済を支える重要な役割を果たしている。
- 一方、地域銀行の経営環境は、低金利環境の継続や人口減少を背景に年々厳しさを増している。こうした中、持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたる健全性を確保するとともに、地域における金融仲介機能を継続的に発揮していくことが、一層重要となっている。
- このため、経営トップや取締役会等が、自行の経営理念を改めて見つめ直すとともに、実効的なガバナンスに基づき、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・実践することも、一層重要となっている。
- 上記を踏まえ、本文書は、地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するため、参考となる主要な論点（コア・イシュー）を整理したものである。
- もとより、経営理念・経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を求めるものでもない。
- 本文書は、あくまで、経営トップや取締役会等が自らの経営やガバナンスの現状を振り返るに当たって、参考として活用されることを目的とするものであり、経営やガバナンスの向上に向けた「気づき」が得られることを期待する。
- さらに、金融庁としても、こうした主要論点について、地域銀行と深度ある対話（「探究型対話」）を行うことを通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深めてまいりたい。

(注1) 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。

(注2) 本文書においては、多くの地域銀行で採用されている監査役会設置会社を念頭に整理しているが、自行の機関設計に応じて、適宜読み替えられたい。

(注3) 本文書は、地域銀行を対象とするものであるが、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されたい。

主要論点 1 地域銀行の経営理念

自行の経営理念は、どのようなものであり、自行の経営環境の中で、どのように機能しているか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 経営理念は、各行にとって固有のものであり、一つの解があるものではないが、責務（ミッション）、価値観（バリュー）、目標（ビジョン）といった側面の一つ、又は全ての意味合いを有していると考えられる。
（注）ミッション：企業が果たすべき責務、存在意義
バリュー：組織共通の価値観
ビジョン：将来のありたい姿、究極の目標
- ・ 経営理念には上記のような側面があると考えられる中で、策定の意図・経緯等を踏まえて、自行の経営理念はどのような性格のものか。例えば、どのような責務（ミッション）を果たそうと考えているか、自行にとっての組織共通の価値観（バリュー）とはどのようなものか、将来の「ありたい姿」として、どのような組織を長期的に作り上げていくことを目標（ビジョン）としているか。
- ・ 自行の経営理念は、どのような効果を果たしていると考えているか。
（注）経営理念の策定による効果の例
 - ・ 組織としての目指すべき姿を明確にした、中長期的な観点からの意思決定
 - ・ 経営理念に共感した従業員が自ら考え、行動し、高い成果を出す素地
 - ・ 不祥事の予防（コンプライアンス意識の向上）や不祥事発生時の拠るべき行動指針
 - ・ 行員のモチベーションの向上
 - ・ 企業のブランドイメージの向上
- ・ 経営理念を行内の隅々にまで浸透させるために、どのような取組みを行っているか。また、経営理念は、どのくらい行内に浸透していると考えているか。
- ・ 自行の企業文化は、どのようなものか。経営理念を企業文化にどのように反映しているか。
（注）企業文化とは、企業の社員の間で、意識的あるいは無意識的に共有されている価値観や行動規範
- ・ 自行にとってのステークホルダー（顧客、従業員、地域社会、株主等）をどのように考えているか。ステークホルダーの中で、特に重視すべき先や、ステークホルダー間のバランスをどのように考えているか。
- ・ その際、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。

主要論点2 地域社会との関係

自行は、地域社会との関係をどのように考えているか。また、地域社会のステークホルダーとどのように対話しているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 自行の存立基盤である「地域(テリトリー)」の範囲をどのように考えているか。また、当該地域と営業活動の範囲となる「商域」との関係をどのように考えているか。
- ・ 自行にとって様々な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。
- ・ 上記を踏まえ、地域社会のステークホルダーとどのような対話・協働を行っているか。

主要論点3 経営者の役割

経営トップ（以下、「頭取」という。）は、自行の現状をどのように把握し、どのように評価しているか。仮に課題があると考えた場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 頭取は、地域経済の将来の展望、革新的な技術の進展、新規参入を含む競合他社等の動向も踏まえ、自行の位置付け、強み・弱みなど、自行の現状を的確に把握するために、どのような取組みを行っているか。
- ・ 頭取は、こうした現状把握の結果として、自行の経営状況を、自行が将来的に持続可能かどうかも含めて、どのように考えているか。
- ・ 仮に課題があると考えた場合、その解決に向けて、課題を先送りすることなく、自らの任期中に取り組んでいくために、頭取は、どのような時間軸を意識し、どのような対応を行っているか。
- ・ 頭取は、こうした対応を具体的な「経営戦略」に練り上げるために、取締役とどのような議論を行っているか。また、現場からのフィードバックをどのように得ているか。
- ・ 経営戦略の中には、長期的な時間軸を要する取組みもあると考えられる中で、頭取は、経営戦略を共有・継承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。

主要論点 4 取締役会の役割

自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役にどのような役割を期待しているか。取締役会、社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に課題があると考えられる場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。自行の取締役会の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に課題があると考えられる場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。
- ・ 取締役会に期待する役割を踏まえ、取締役会の構成をどのように考えているか。社外取締役に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。期待する役割を發揮するために、どのような取組みを行っているか。
- ・ 自行の頭取又は取締役としてふさわしい能力をどのように考えているか。ふさわしい能力を踏まえ、頭取又は取締役を選解任するために、どのような取組みを行っているか。
- ・ 経営理念や経営戦略を実現するための執行役員や管理職のダイバーシティをどのように考えているか。自行の現状をどのように評価しているか。

主要論点 5 経営戦略の策定

自行において、どのようなプロセスを経て経営戦略を策定しているか。経営理念と経営戦略の関係性をどのように考えているか。経営戦略の実践状況の検証（現場の意見の反映を含む。）や今後の経営戦略への反映など、PDCA プロセスはどのようなものか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 経営戦略を策定するために、自行の現状や将来見通し（ビジネスモデルの持続可能性）、革新的技術の進展などを基に、現場からの意見を含め、どのような議論を重ねているか。
- ・ 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。
- ・ 経営戦略について、現場の納得感を得て、現場の第一線にまで浸透させるために、どのような取組みを行っているか。

- ・ 経営戦略において、顧客目線で様々な創意工夫を行うに当たって、仮に監督当局の規制・指導が課題となる場合、当局からの情報発信等を待つだけではなく、積極的に当局と対話するなど、課題の解決に向けて、どのような取組みを行っているか。
- ・ 経営戦略の達成度合いを、収益性・効率性や健全性等に係る指標（コア業務純益、当期利益、ROA、RORA、ROE、OHR、自己資本比率等）などを活用しながら、どのように検証・評価しているか。仮に不十分であったとすれば、どのように原因を究明し、改善に向けてどのような取組みを行っているか。

主要論点 6 経営戦略の実践

経営戦略を実践するに当たって、コストとリターンや、リスクとリターンのバランスの分析と、それに基づくポートフォリオの構築をどのように行っているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ コストとリターン等のバランスの分析を踏まえ、自行のポートフォリオ（業務の構成と経営資源の配分）の現状をどのように評価しているか。
- ・ こうした評価の結果を踏まえ、持続可能なビジネスモデルを維持するために、自行のポートフォリオをどのように構築・再構築しているか。
- ・ 例えば、個人・法人向け業務や市場業務等がある中で、コストとリターン等のバランスの分析・評価を踏まえ、時間軸も意識しながら、どのような顧客にどのようなサービスを提供しようと考えているか。有価証券運用について、経営戦略の中での位置付けをどのように考えているか。
- ・ 災害を含む急激な環境変化に対し、経営理念に基づき、どのような取組みを行っているか。

主要論点 7 業務プロセスの合理化や他機関との連携

経営戦略を実践するに当たって、経営環境の変化等を踏まえて、業務プロセスの合理化や他機関との連携などをどのように考えているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 顧客サービスの在り方や、地域の人口動態の変化、働き方改革、デジタルイノベーションの進展などの経営環境の変化を踏まえ、業務プロセスの合理化や業務体制の見直しをどのように考えているか。
- ・ 顧客の利便性、競合他社等の動向、革新的技術の進展などを考慮しつつ、自行にとって、店舗などのチャネルはどうあるべきと考えているか。

- ・ 経営理念や経営戦略を実現するために、他機関との連携について、どのように考えているか。例えば、有価証券運用における外部専門家・外部機関の活用やシステム統合・共同化など、様々な選択肢がある中で、どのように考えているか。

主要論点 8 人材育成、モチベーションの確保

経営理念等を踏まえ、自行の行員に求められる能力をどのように考えているか。そのための人材育成に向けて、どのような取組みを行っているか。役職員が、業務に誇りとやりがいを感じるとともに、安心して働ける環境を整備するために、どのような取組みを行っているか。

【具体的な論点（例）】

- ・ 自行の行員にとって必要な能力とは、どのようなものか。また、他行との違いも含め、現状をどのように評価しているか。
- ・ こうした能力を踏まえ、行員の採用や行員に必要な能力を育成するために、外部の活用も含め、どのような取組みを行っているか。
- ・ 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。
- ・ 行員のやりがいや満足度をどのように把握し、現状をどのように評価しているか。
- ・ 経営理念や経営戦略に沿った対応を行員が実践するように、例えば、業績目標や人事評価の活用など、どのような取組みを行っているか。また、現状をどのように評価しているか。
- ・ 仮に課題があると考える場合、どのような取組みを行っているか。