

討議資料（１）

（金融グループにおける経営管理のあり方）

1. はじめに

足許、金融グループを取り巻く環境は、大きな変化に晒されている。

FinTech（IT を活用した革新的な金融サービス事業）の拡大に代表される近時の IT イノベーションの急速な進展は、決済をはじめとする金融サービスの今後のあり方に大きな影響を及ぼすものである。欧米金融機関が、こうした環境変化に戦略的に応じる動きを活発化させる中、日本の金融グループがこれと伍して戦っていくためには、日本の金融グループにおいても、決済サービスをはじめとする様々な金融サービス分野において、イノベーションの促進に向けた取組みを強化していくことが重要な課題となっている。

また、金融グループの状況をみると、メガバンクグループなど大規模金融グループでは、銀行以外の業態の子会社や海外子会社のグループ全体に占める収益の割合が増加傾向にあるほか、地域に目を転じれば、持株会社を活用し、県域の枠を越えた経営統合の動きが見られ、その中で統合によるシナジー・コスト削減効果を発揮することが期待されるなど、グローバル・ローカルな経済・金融環境の変化に対応しつつ、それぞれ新たな展開を迎えている。

金融グループを巡る近時の国際的な議論では、持株会社を中心とした金融グループ全体としての健全性等を母国当局が責任を持って監督していくべきとの流れにある。

金融グループを巡る制度的枠組みについては、これまで、業態別子会社方式による銀行・証券・信託等の相互参入を皮切りに、銀行持株会社制度の導入、これらに伴う業務範囲の見直しなど、累次の見直しが重ねられてきたところであるが、金融グループを取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、日本の金融グループが、実効的な経営管理のもとで、より戦略的かつ柔軟な業務運営を行うことが可能となるよう、金融グループを巡る制度のあり方について、今日的な状況に即した見直しを行っていく必要があると考えるが、どうか。

2. 経営管理のあり方

(1) 金融グループの経営管理を巡る状況

持株会社をつくって形成される金融グループは、大別して、持株会社を頂点として、その傘下に銀行、証券、信託など多様な業態の子会社（海外子会社を含む）を有するケースと持株会社のもとに複数の銀行と幾つかの子会社を有するケースが存在する。こうした金融グループにおける経営管理のあり方については、これまでのヒアリング等を通じて、下記のような実態が確認されている。

①メガバンクグループ等

メガバンクグループなど、大規模な金融グループは概ね前者のケースに該当し、いずれのグループにおいても、グループ全体としての経営管理機能の充実に向けた取組みがなされている。また、足許では、各エンティティベースでの経営管理に加え、例えば、リテール、ホールセールなど、ビジネスセグメントベースで横断的な経営管理を行う「マトリクス・マネジメント」と呼ばれる欧米金融機関において一般的とされる手法での経営管理の取組みも見られるところである。

各グループにおける経営管理の具体的な態様をみると、必ずしも一様ではない。

例えば、グループ内のストラクチャー（法人構成）については、持株会社の下に、銀行・証券・信託など、グループ内の主要会社を併存させるストラクチャーを採り、持株会社がこれら主要会社の直接の株主となることで、グループ全体の経営管理の中心的な存在とする例も見られる。他方、持株会社の直接の傘下に主要会社を置くものの、幾つかの主要会社をグループ内の中核銀行等の子会社（持株会社からすれば孫会社）とするストラクチャーを採り、経営管理上、持株会社傘下の中核銀行等にある程度大きな役割を担わせる例などもある。更に、規模の大きくない子会社については、持株会社の直接の傘下に置くか、孫会社とするかは、各グループによって様々である。

各グループにおける持株会社及び傘下子銀行の機関設計について見ると、持株会社に関しては、指名委員会等設置会社であるものと監査役会設置会社であるものがある。また、法令に基づく委員会との位置づけではなく、

任意の委員会を設けているケースがある。子銀行については、いずれのグループも監査役会設置会社となっている（参考資料1参照）。

グループ運営の実態についてみると、程度の差はあるものの、持株会社と各子会社との間及び子会社相互間で、役職員の兼務などを通じて情報共有と意志決定の調整を行いつつ、グループの経営戦略の策定等を行っている例が多く見られる。

②地域銀行グループ

地域銀行グループにおいては、上記のような経営管理形態とは異なり、各地域におけるブランド力・顧客基盤等を背景とし、持株会社の直接の傘下に複数の銀行が存在するケースが一般的である。

地域銀行グループにおいては、ブランド力等を背景に持株会社傘下の各銀行がある程度の独立性を保つケースが多いと思われるが、グループ運営上、持株会社が果たす役割の大小、及び、傘下銀行その他の子会社の果たす役割は、各グループによって様々と思われる。持株会社及び傘下子銀行の機関設計について見ると、指名委員会等設置会社であるものや監査等委員会設置会社であるもの、監査役会設置会社であるものなど、その形態は様々である（参考資料1参照）。

また、地域銀行グループのストラクチャーについては、恒久的な形態として捉えているグループと、将来的な統合・再編等を見据えた過渡的な形態として捉えているグループがあると思われる。

(2) 経営管理のあるべき姿についての基本的考え方

こうした各金融グループにおける経営管理形態の差異は、国際業務を展開しているか、国内業務のみに注力しているかといった経営形態の差異等に由来する他、各グループが強みを持つ（又は注力しようとする）ビジネス分野の差異、グループが営む各ビジネスの規模・リスク特性、グループ外企業との提携関係、人事・資本政策を含む経営戦略全般などに由来するものと考えられる。また、グループ形成に至る歴史的な経緯等も反映されているものと考えられる。

こうした点を踏まえれば、金融グループにおける経営管理のあるべき姿は区々であり、例えば、単一のモデルのようなものを念頭に置くよりも、

むしろ、営業基盤・規模・リスク特性・経営戦略等に応じて区々であることを前提とした上で、如何にして実効性を有する経営管理体制の構築を図っていくか、との視点が重要と考えられるのではないか。

各金融グループにおいて、どのような経営管理体制が望ましいかについては、各グループの実状を踏まえた上で、各グループと監督サイドとの間で日常的に対話が行われているところである。銀行法令等の規制は、それが銀行業を営む金融グループが共通に遵守すべきルールを定めるものであるとすれば、各金融グループと監督サイドとの対話等を通じて見出される各金融機関の実状を踏まえた経営管理のあるべき姿を制約するべきものではなく、各金融グループの経営管理体制の選択に対して基本的に中立的なものであるべき、と考えられるのではないか。

(3) グループ全体の経営管理の実効性

① 経営管理に求められる機能

金融グループにおける経営管理のあるべき姿は区々であることを前提としつつ、それぞれのグループの経営管理体制が十分に実効的であるためには、どのような機能が求められるべきと考えられるか。

金融グループは、法人格を異にする各エンティティが、いわばひとつの集合体を形成し、エンティティの枠を越え、グループ一体として様々な業務を展開するものとの側面がある。これを踏まえれば、各金融グループにおいて、グループ全体の経営方針が明確に策定され、それがグループ各エンティティにおいて浸透・徹底されるとともに、経営方針の実行に伴う各種リスクを的確に把握し、リスク顕在化時にも適切に対応できる体制の構築・運用が求められると考えられるのではないか。

この観点からは、グループの経営管理として、例えば、

- ・ グループの経営方針の策定
- ・ グループの収益・リスクテイク方針、並びに資本政策等の策定
- ・ グループの経営管理体制の構築・運用
- ・ グループのコンプライアンス体制の構築・運用と利益相反管理
- ・ グループの再建計画の策定・運用

などを行うことを求めていくことが考えられるが、どうか。

なお、上記のような点については、金融グループを巡る国際的な議論等でも指摘がなされているところである（参考資料2参照）。

以上のような機能を、グループの中で、どのような経営管理体制の下で発揮していくかが論点となる。これについては、①持株会社において、統合的にグループ全体を運営する体制、②持株会社を設置することなく、例えば親銀行等がグループ全体の経営管理を行う体制、③持株会社を設置しつつ、グループ傘下の主要なエンティティが持株会社とともに、グループ全体を運営していく経営管理体制の例が考えられる。

このうち、②の場合には、リスクの把握、利益相反管理の徹底等について、③の場合には、これに加え、主要エンティティに対する株主による直接のガバナンスが機能しにくくなり得ることについて、ガバナンス上の工夫が必要になりうると考えられるが、いずれにせよ、最終的にどのような経営管理体制のもとで、どのような工夫を行っていくかについては、各金融グループと監督当局との日常の対話等を通じ、最適な解が見出されていくものと考えられるのではないかと。

② ガバナンス機構

例えば、持株会社が上記の機能を果たす際の、当該持株会社におけるガバナンス機構の設計については、上記のとおり、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社の例がある。持株会社においては、持株会社の取締役会等に「社外の視点」を取り入れるなどの工夫も行いながら、グループ傘下の各エンティティの業務執行全体に対し、実効的な監督機能を発揮できる体制が確立されていくことが重要と考えられるが、そのためにとられるべきガバナンス機構の具体的な形は、グループごとに区々でありうることを踏まえれば、持株会社のガバナンス機構に関し、特定の機関設計を強制するなど、外形的・画一的に規定することは適当ではないとも考えられるが、どうか。

③ 持株会社による業務執行・役職員の兼職

上記のように、金融グループの経営管理体制として、「社外の視点」を取り入れるなどの工夫も行いながら、グループ全体に対して実効的な監督機能の発揮が確保されているのであれば、例えば、グループ内の各エンティ

ティにおける共通・重複業務などについて、持株会社がこれを統括的・一元的に実施することは、持株会社が現行制度上認められていない業務執行の一部を担うことになるものの、これを容認する方向で検討することが考えられるのではないか。また、持株会社と傘下のエンティティの役職員が兼職することなどについても、柔軟に考える余地があるのではないか。

④ 会社法との関係（参考資料3参照）

金融グループの経営管理のあり方を考えるにあたっては、会社法による規制等との関係で、以下のような論点が考えられる。これについて、どう考えるか。

(イ) 持株会社において実効的な監督機能を発揮する体制が整っており、その下でグループの経営管理を行っている等のケースについて、会社法や銀行法が、その子銀行にまで監査役会等の設置を求めていることは、「屋上屋を架していないか」との指摘がある。一方、個々に監査役会等を設置することにより、より強固な監督機能が発揮されるとの議論もあり得るが、これについて、どう考えるべきか。

(ロ) 持株会社は子銀行の株主としての権限を有するが、子銀行の取締役等に具体的に指揮命令する権限を有してはいない。株主としての権限行使とは別に、持株会社が子銀行に対して指揮命令を行い得ることを制度的に担保すべきとの指摘がある。一方、法人格が異なること及び子銀行に少数株主や債権者が存在することを踏まえると、慎重に考えるべきとの議論もあり得るが、これについて、どう考えるべきか。

(ハ) 持株会社の指揮命令に子銀行の取締役が従った場合には、当該取締役には任務懈怠責任が生じないこととすべきとの指摘がある。一方、子銀行の取締役は持株会社の指導を受けつつも最終的には自己の判断で経営判断を行うべきとの議論もあり得るが、これについて、どう考えるべきか（注）。

（注）なお、上記（ハ）の検討にあたっては、近時、会社法について、親会社株主及び子会社の少数株主の保護の観点からの改正がなされていることとの関係をどのように整理するかの検討も必要と考えられる。

⑤ 情報の共有

グループ全体の実効的な経営管理を行う上では、グループ内でそのための情報を集約・共有することが必要になると考えられる。この点に関しては、既に、現行法令においても、「子法人等の経営管理に関する業務」に係る情報の共有は、許容されているところであり（参考資料3参照）、これにより、グループ内での適正な情報の共有を可能とする枠組みはあると考えられるのではないかと。

（注）これに関連して、銀証のファイアーウォール規制の修正（法人情報のオプトアウトの撤廃）が必要ではないかとの指摘もあるが、これは「経営管理」を超えて、「対顧客の取引」との関係での情報共有のあり方の問題であり、利益相反管理、銀行の優越的地位の観点など、金融グループの経営管理のあり方とは、別個の慎重な検討が必要と考えられるのではないかと。

その他、金融グループの経営管理のあり方に関して、検討すべき点はないかと。