

## 金融審議会

金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ

### 報告

～ 金融グループを巡る制度のあり方について ～

平成 27 年 12 月 22 日

## 目 次

はじめに.....	1
第1章 金融グループにおける経営管理のあり方.....	2
1. 金融グループの経営管理を巡る状況.....	2
(1) メガバンクグループ等.....	2
(2) 地域銀行グループ.....	3
2. 経営管理のあるべき姿についての基本的考え方.....	3
3. グループ全体の経営管理の実効性の確保.....	4
(1) 経営管理に求められる機能.....	4
(2) 会社法等との関係.....	5
(3) 情報の共有.....	5
第2章 金融グループの共通・重複業務の集約.....	6
1. 基本的な考え方.....	6
2. グループ内の共通・重複業務集約にあたって関連する規制のあり方.....	6
(1) 持株会社による共通・重複業務の執行.....	6
(2) 子会社への業務集約の容易化.....	7
(3) グループ内の資金融通の容易化.....	7
(4) グループ一体での銀行サービス提供の容易化.....	9
第3章 金融グループにおけるIT・決済関連業務の取扱い.....	10
1. 金融グループの業務範囲に係る法制上の考え方.....	10
2. IT・決済関連業務への取組み.....	11
(1) 金融関連IT企業等への出資の容易化.....	11
(2) 銀行グループ内外の決済関連事務等の受託の容易化.....	13
(3) 異業種からの参入との関係.....	14
おわりに.....	15

金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」  
メンバー名簿

平成 27 年 12 月 22 日現在

座 長	岩原 紳作	早稲田大学大学院法務研究科教授
メンバ ー	大崎 貞和	(株)野村総合研究所主席研究員
	翁 百合	(株)日本総合研究所副理事長
	加藤 貴仁	東京大学大学院法学政治学研究科准教授
	川村 健一	(株)横浜銀行取締役常務執行役員
	神作 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	小鈴 裕之	みずほ総合研究所(株)金融調査部長
	中村 善二	UBS証券(株)代表取締役社長兼 UBS銀行東京支店在日代表兼 UBSグループ在日代表
	野崎 浩成	京都文教大学総合社会学部教授
	林田 晃雄	(株)読売新聞東京本社論説副委員長
	福田 慎一	東京大学大学院経済学研究科教授
	藤井 文世	(株)北洋銀行常務取締役
	藤原 弘治	(株)みずほフィナンシャルグループ取締役執行役常務
	船津 浩司	同志社大学法学部准教授
	松井 秀征	立教大学法学部法学科教授
	宮本 勝弘	新日鐵住金(株)常務執行役員
	家森 信善	神戸大学経済経営研究所教授
吉崎 健	(株)NTTドコモ執行役員金融ビジネス推進部長	
オブザーバー	竹林 俊憲	法務省民事局参事官
	高野 寿也	財務省大臣官房信用機構課長
	林 新一郎	日本銀行金融機構局審議役

(敬称略・五十音順)

※ 本ワーキング・グループにおいては、上記メンバーに加え、以下のような関係者を招き、意見交換を実施した。

○ 第2回      武 英克      (株)みずほフィナンシャルグループ戦略企画部長  
(平成27年5月26日) 中島 達      (株)三井住友フィナンシャルグループ企画部長  
                 半沢 淳一      (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ経営企画部部長

○ 第3回      多胡 秀人      一般社団法人地域の魅力研究所代表理事  
(平成27年6月16日)

○ 第4回      池尾 和人      慶應義塾大学経済学部教授  
(平成27年6月29日)

(敬称略)

## はじめに

銀行を中核とする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。

金融・IT（情報技術）を融合させるいわゆる FinTech<sup>1</sup>の台頭に代表される 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業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競争していくためには、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見ると、メガバンクグループなどでは、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、県域の枠を越えた銀行間の経営統合の動きがみられるなど、グローバル・ローカルな経済・金融環境の変化に対応し、それぞれ新たな展開を迎えている。

更に、グローバルに活動する金融グループを巡る国際的な議論では、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を、持株会社の所在する母国の当局が責任を持って監督していくべきとの流れもある。

こうした状況等を踏まえ、平成 27 年 3 月 3 日の金融審議会総会において、金融担当大臣より、「金融グループの業務の多様化・国際化の進展等の環境変化を踏まえ、金融グループを巡る制度のあり方等について検討を行うこと」との諮問が行われた。この諮問を受けて、金融審議会は、「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」を設置し、同年 5 月から 9 回にわたり、関係者からのヒアリングを行いながら、金融グループにおける経営管理機能の充実とグループ全体での戦略的かつ柔軟な業務運営の促進との視点を踏まえ、審議を行った。

本報告書は、当ワーキング・グループにおける審議結果をとりまとめたものである。

---

<sup>1</sup> FinTech とは、金融（Finance）と技術（Technology）を掛け合わせた造語であり、主に、IT を活用した革新的な金融サービス事業を指す。特に、近年は、海外を中心に、IT ベンチャー企業が、IT 技術を武器に、伝統的な銀行等が提供していない金融サービスを提供する動きが活発化している。

# 第1章 金融グループにおける経営管理のあり方

## 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、①メガバンクグループにみられる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）を有するものと、②地域銀行グループにみられる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ものが存在する。

### （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では、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<sup>2</sup>。

一方で、各グループにおける経営管理形態の具体的な態様をみると、必ずしも一様ではない。

グループ内のストラクチャー（法人構成）については、まず、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並存させ、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がみられる。また、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）として、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もある。更に、グループ内の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を見ると、持株会社に関しては、指名委員会等設置会社と監査役会設置会社とがあるほか、法令に基づかない任意の委員会を設けているケースもある。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。

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ながら、グループの経営戦略の策定等を行っている例が多くみられる。

---

<sup>2</sup> 例えば、各エンティティベース（法人単位）での経営管理に加え、リテール、ホールセールなど、ビジネスセグメントベース（業務の種類単位）でエンティティ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がみられる。

## (2) 地域銀行グループ

地域銀行グループにおいては、メガバンクグループ等の経営管理形態とは異なり、各銀行の営業地域ごとのブランド力や顧客基盤等の維持を背景とし、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多い。

地域銀行グループにおいては、持株会社傘下の各銀行がブランド力等を背景にある程度の独立性を保つケースが多いとみられるものの、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や機関設計、ストラクチャーは、各グループによって様々である。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や監査等委員会設置会社、監査役会設置会社があり、その形態は様々である。

また、地域銀行グループのストラクチャーについては、将来の更なる統合・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もあるとみられる。

## 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業務内容の差異に由来するほか、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、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形態のあるべき姿は、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。

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、各グループと監督当局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、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り、各金融グループの実状を踏まえた経営管理体制の選択に対して基本的に中立的であるべきと考えられる。

### 3. グループ全体の経営管理の実効性の確保

#### (1) 経営管理に求められる機能

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、グループ体として様々な業務を展開するものとしての側面がある。これを踏まえれば、金融グループにおける経営管理の「形態」は区々であることを前提としつつ、金融グループにおける経営管理の「機能」については、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、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。

この観点から、金融グループを巡る国際的な議論等における指摘<sup>3</sup>も踏まえつつ、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（特に、G-SIFIs の場合）

などを行うことを求めていくことが適当と考えられる。

これに対し、現行法では、持株会社や、持株会社がない場合のグループの頂点の銀行について、これらの者が果たすべき金融グループにおける経営管理機能の内容についての明確な規定が置かれていない。したがって、これらの者に対して、グループの経営管理として求められる機能を法令上明確にしておくことが適当と考えられる。

---

<sup>3</sup> 例えば、「銀行のためのコーポレート・ガバナンスの諸原則」（2015年7月 バーゼル銀行監督委員会）では、「(原則5：グループ構造のガバナンス) グループ構造において、親会社の取締役会は、グループに対する全般的な責任を有し、また、グループやグループ内企業の構造・業務およびリスクに照らして適切で明瞭なガバナンスの仕組みを確保することについて、全般的な責任を有する。取締役会と上級管理職は、銀行の業務運営上の構造やそれが引き起こすリスクを知り、理解すべきである。」とされている。



## (2) 会社法等との関係

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、会社法や銀行法による規制等との関係で、以下のような指摘が存在する。

- ・ 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対し、具体的に指揮命令する権限を有しておらず、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る必要はないか。その上で、当該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る必要がないか。
- ・ こうした問題を回避するための方策として、経営委任契約を活用することが考えられるが、契約の有効性に問題はないか。
- ・ 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、そのもとでグループの経営管理を行っているケースについて、グループ内の子銀行にまで、例えば、監査役会等の設置による別個の監督体制の整備が求められていることが、かえって監督体制を錯綜させる結果を生むこともあり、過剰な要請となっていないか。

これらの点については、金融グループについてのみ、通常の事業会社とは異なる規律を及ぼすだけの特別なニーズ・要請があるか否かといった視点に加え、持株会社とその傘下の子銀行とでは法人格を異にすることや、子銀行の少数株主や債権者が存在すること、一定の部分に特則を設けた場合に会社法の体系全体との間で整合性を確保できるか等にも十分留意し、引き続き検討を深めていくことが適切と考えられる。

## (3) 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<sup>4</sup>、これらの業務に係る、グループ全体としての実効的な経営管理をより有効に機能させていく方向での適正な情報の共有については、これを柔軟に認めていくことが考えられよう。

---

<sup>4</sup> 金融商品取引業等に関する内閣府令第153条第1項第7号リ、同条第3項等参照。

## 第2章 金融グループの共通・重複業務の集約

### 1. 基本的な考え方

国内外において日本の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こうした動きに戦略的に対応していくためには、グループとしての経営管理の実効性を確保するとともに、グループとしてより柔軟かつ効率的な業務運営を行うことが重要である。

特に、地方においては、持株会社を活用し、県域の枠を越えた経営統合の動きが進展しているが、その中で統合によるシナジー効果・コスト削減効果を発揮することが大きな課題となっている。

こうした中、地域銀行を中心に、金融グループからは、例えば、グループ内の各エンティティに共通・重複する業務を、持株会社あるいは、その子会社に集約することで、コスト削減を図りたいとの声がある。金融グループ内の共通・重複業務を集約することは、グループ全体の業務運営におけるシナジー効果・コスト削減効果の発揮に寄与するものであり、ひいては、利用者利便の向上にも資する面がある。経営管理の実効性の確保と規制の趣旨には十分に配慮しつつ、各金融グループが、こうした取組みを更に進めることができるよう、制度面からも必要な見直しを行っていくことが重要である。

### 2. グループ内の共通・重複業務集約にあたって関連する規制のあり方

#### (1) 持株会社による共通・重複業務の執行

現行法のもとでは、持株会社が行うことができる業務は、「子会社の経営管理を行うこと並びにこれに附帯する業務」に限定されており<sup>5</sup>、持株会社自身が業務執行を担うことは認められていない。

この点に関し、金融グループからは、グループ全体の資金運用や共通システムの管理など、グループ内の各エンティティにおいて共通・重複する業務について、持株会社が統括的・一元的に実施した方がコスト削減につながり、また、グループ全体の効率的なリスク管理も行いやすいと考えられることから、持株会社がこうした

---

<sup>5</sup> 銀行法第52条の21

業務の執行を担うという選択肢も柔軟に認めて欲しいとの声がある。

他方、持株会社が業務執行を担うことについて、これを無制限に許容することとなれば、本来、持株会社に期待されている経営管理機能の発揮が疎かになる可能性が、また、子会社との利益相反が生じる可能性があり得る。

この点については、上記のように、グループ内の共通・重複業務を持株会社が統括的・一元的に実施することが、グループ全体の一体的・効率的な経営管理に資すると考えられる業務であって、例えば、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、グループ全体に対する実効的な監督機能の発揮が確保されるのであれば、持株会社が業務執行を担うことを許容していくことが考えられる。

## (2) 子会社への業務集約の容易化

グループ内の共通・重複業務をグループ傘下の特定の子会社に集約する場合、子会社に対する業務の委託元である銀行には、委託先に対する管理義務が課されている<sup>6</sup>。

このため、グループ傘下の複数の銀行からグループ共通業務を傘下の子会社に集約する場合、委託元である各子銀行は、それぞれが別個に、委託先の管理義務を負うことになり、グループ内の業務集約に際して、大きな負担が生じることになる可能性がある。

この点については、委託先の管理義務を持株会社が一元的に担うことで、委託先に対する責任や指揮命令が一元化されれば、グループ全体の経営管理の実効性の確保にも資すると考えられる。このため、委託元である各子銀行それぞれに重複して委託先の管理を求めるのではなく、グループ全体の経営管理を担う持株会社による一元的な管理に委ねることを許容することが適当と考えられる。

## (3) グループ内の資金融通の容易化

金融グループにおいては、統合によるシナジー効果発揮に向けた様々な取組みが行われている。こうした中、グループ全体での収益強化を図るため、金融グループからは、グループ内で資金余剰の状態にあるエンティティから資金不足のエンティ

---

<sup>6</sup> 銀行法第12条の2

ティに対し、社内レートを活用して資金融通を行いたいとの声がある<sup>7</sup>。

この点に関し、現行法上、銀行がその特定関係者（兄弟会社、子会社等）との間で取引を行う場合、特定関係者を優遇する条件（銀行にとっては不利な条件）での取引<sup>8</sup>、又は、特定関係者に不当に不利益を与える条件で取引を行うことは原則として禁じられている<sup>9</sup>、<sup>10</sup>（いわゆる「アームズ・レングス・ルール」）。

アームズ・レングス・ルールの趣旨は、銀行が自らと特別の関係がある者の利益を図ることにより、銀行の健全性を損ない、預金者等の利益が害されることを防止することにある。加えて、銀行単体でのリスク管理のみならず、アームズ・レングス・ルールをグループ全体のリスク管理手段の一つとして機能させることで、ディシプリンの効いていない仲間内での不明朗な取引が銀行グループ全体としての健全性に問題を生じさせるような事態を防止することも目的としている。

一方、金融機関のグループ化が進展する中、今日的には、グループ内の資源を有効に活用し、シナジー効果を発揮することで、グループ全体の収益の最大化を図ることも重要な課題となっている。その際、持株会社の傘下に複数の銀行が存在するようなケースにおいては、現行のアームズ・レングス・ルールに基づく条件での取引が、必ずしもグループ収益の最大化の実現、及び、その成果の適切な配分に適さない場面もある可能性がある。

この点、アームズ・レングス・ルールについては、今後、金融グループにおける業務の柔軟化がますます図られていく中、その趣旨の徹底は一層重要になっていくものと考えられるが、同時に、例えば、グループ内の資金融通に係るアームズ・レングス・ルールの適用については、アームズ・レングス・ルールの趣旨が損なわれないよう留意しながら、グループにおけるシナジー効果の発揮といった今日的な課題を踏まえて、柔軟化を図る余地がないか検討することが考えられる。

その際、まず、アームズ・レングス・ルールが、銀行の他業態への進出に伴う弊

---

<sup>7</sup> 例えば、同一グループ内に、A銀行とB銀行がある場合において、A銀行は余剰資金を日銀の当座預金で運用しているが、このレート（B銀行の信用度に基づく調達金利よりは低いレート）を基準にB銀行に資金融通。B銀行は、低コストで調達した資金をもとに、その営業基盤の地域においてサービスを展開し、グループ全体での収益向上を図るといったことが考えられる。

<sup>8</sup> 銀行法施行規則により、「その営む業務の種類、規模及び信用度等に照らして当該特定関係者と同様であると認められる当該特定関係者以外の者との間で、当該特定関係者との間で行う取引と同種及び同量の取引を同様の状況のもとで行った場合に成立することとなる取引の条件」より不利な条件で行う取引が禁止されている。

<sup>9</sup> 銀行法第13条の2

<sup>10</sup> アームズ・レングス・ルールは、平成4年の銀行法改正により認められた「業態別子会社方式」での銀行の他業態への参入に伴う弊害を防止する観点から導入された規定である。

害を防止する観点から導入されたものであることを踏まえれば、グループ外の他業態との競争条件に不均衡をもたらさないよう、あくまで、同一グループ内に複数の銀行が存在する場合の銀行間の取引のみを対象とすることが適当と考えられる。

また、グループ内での資金融通にあたっては、預金保険制度や会社法等との関係にも留意が必要と考えられる。具体的には、同一グループ内であっても傘下の銀行は、それぞれに預金者保護の対象とされていること、更に、これら各子銀行には、それぞれに債権者が存在することに留意する必要がある。

このような観点からは、

- ・ グループ内での収益・リスク管理等が恣意的にならないよう、アームズ・レングス・ルールに代わる明確な取引ルールを定めていることに加え、
- ・ 当該銀行の財務状況が健全であり、それが損なわれるおそれがないこと<sup>11</sup>

が必要と考えられる。

更に、グループ傘下の子銀行には少数株主が存在し得ることとの関係にも留意する必要がある。このため、

- ・ 各子銀行に少数株主が存在しないことを原則としつつ、
- ・ 仮に、少数株主が存在する場合には、各子銀行の経営陣（取締役、監査役）において、当該取引について少数株主に対する説明責任を十分に果たせることが必要と考えられる<sup>11、12、13</sup>。

以上のような前提のもと、上記のようなグループ内の資金融通の柔軟化を許容することが考えられる。

#### （４）グループ一体での銀行サービス提供の容易化

現行法では、邦銀や外国銀行支店が、外国銀行の業務の代理・媒介を行う場合には、委託元法人（外国銀行）ごとに認可を受けることが求められている。このため、同一グループに属する複数の外国銀行から委託を受ける場合であっても、委託元法人毎に、その都度、認可を受ける必要がある<sup>14</sup>。このため、特にグローバルに経済活動を展開する金融グループからは、例えば、日本に本拠地を置く企業グループの世界各地の支店・関係会社に対して、当該金融グループの各拠点を活用して、グルー

<sup>11</sup> 資金融通元である子銀行において、当該銀行の財務状況の健全性についての判断や少数株主に対する説明を行うにあたっては、当該取引自体が当該銀行の財務等に与える影響にとどまらず、グループにおけるシナジー効果の発揮が、当該銀行の財務等に与える影響についても勘案されるものと考えられる。

<sup>12</sup> このような説明責任を十分に果たしえない形での取引については、私法上、取締役等の経営判断にかかる責任を惹起する可能性があり得る点には留意が必要と考えられる。

<sup>13</sup> このほか、金融グループにおいては、このようなグループ内での取引の税務上の取扱いについても、別途の留意が必要と考えられる。

<sup>14</sup> 銀行法第52条の2

プー一体で機動的にサービス提供することが行いづらくなっており、認可や届出などの事前の規制を全面的に撤廃することも含めて検討して欲しいとの指摘がある。

外国銀行の業務の代理・媒介について、認可の枠組みが設けられている趣旨は、外国銀行に対しては、直接の監督権限が及ばないことから、国内においてその業務の代理・媒介を行う者に対する監督を通じて、外国銀行によって不適切な金融サービスが国内で提供されることを防ぐことなどにある。こうした観点を考えると、認可制は引き続き必要なものと考えられる。

また、現行法のもとでは、委託元の外国銀行の監督を担う外国当局の規制・監督の態様、外国銀行支店のビジネスモデルや内部管理体制等の態様も個々の外国銀行ごとに様々であり得ることに留意し、個別の認可を求めているが、監督当局において、委託元たる外国銀行グループ全体のビジネスモデルや内部管理体制等について審査し、これに加え、個々の委託先である外国銀行支店について、日々の監督等を的確に行うことを前提とすれば、必ずしも委託元法人ごとの個別の認可を求める必要までではないものと考えられる。

このため、委託元法人単位での個別認可に代えて、委託元法人グループ単位での包括的な認可制のもとで、グループ内の外国銀行が新たに委託元となる場合には届出を求めることとすることが適当と考えられる。

### 第3章 金融グループにおける IT・決済関連業務の取扱い

#### 1. 金融グループの業務範囲に係る法制上の考え方

日本の金融グループが、今後も持続的成長を続けていくためには、IT分野におけるイノベーションを戦略的に取り込みながら、柔軟に業務展開を行っていくことが重要と考えられる<sup>15</sup>。

これに関し、銀行を中核とする金融グループは、預金を用いた決済機能の提供や、信用創造・金融仲介を営むなど、社会・経済上の重要なインフラ機能を担っている。

---

<sup>15</sup> 金融商品取引所や清算機関についても、同様の観点からの見直しを検討すべきとの指摘もあった。これらの市場インフラについては、原則、市場開設等の本来業務とこれに附帯する業務以外は認められていないが、これは市場の運営という公共性の高い業務を安定的に運営させる観点を踏まえたものと考えられる。一方で諸外国では、国境を越えた取引所間の連携、IT関連業務など他業種との連携の動きもみられるところであり、こうした足許の環境変化にも留意した検討は、今後の重要な課題のひとつであると位置付けられよう。

このため、これらの金融グループにおいては、まずもって銀行が担うべき本来的な役割の発揮に注力することが求められており、その行い得る業務については、他業禁止の規制が課された上で、その子会社・兄弟会社の行い得る業務と併せて、関係法令等において個別に定められている。

銀行を中核とする金融グループにおける業務範囲のあり方を考えるにあたっては、まず、上記の他業禁止が課されている趣旨、すなわち、

- ・ 本業専念による効率性の発揮
- ・ 他業リスクの回避
- ・ 利益相反の防止
- ・ 優越的地位の濫用の防止

を踏まえ、更に、今日的な視点としては、多様な業務を営むことで、組織構造の単純性が損なわれ、グループの実効的な経営管理が困難になることがないか、といった点を考慮する必要がある。

その上で、新たな業務を追加する場合に、グループ内のいずれのエンティティ（銀行本体、子会社、兄弟会社）に認めることが適当かについては、従来、

- ・ 当該業務と銀行の本来的業務との機能的な親近性
- ・ 当該業務のリスクと既に銀行が負っているリスクとの同質性
- ・ 銀行本体へのリスク波及の程度

等を勘案して決定するものとされてきている<sup>16</sup>。

## 2. IT・決済関連業務への取組み

### (1) 金融関連 IT 企業等への出資の容易化

近年、FinTech と呼ばれる IT 技術を活用した独創的な金融サービス事業が、急速に拡大しつつある。例えば、スマートフォンを用いた新たな決済サービスや携帯電話番号等を用いた送金サービスなどが、主に IT 企業または、それとの連携によって、

<sup>16</sup> 「金融審議会金融分科会第二部会報告 ～銀行・保険会社グループの業務範囲規制のあり方等について～」(平成 19 年 12 月 18 日) 参照。

なお、現行法は、上記のような考え方にに基づき、

- ・ 銀行の子会社には、銀行本体に許容される業務に加え、証券業務、信託業務、保険業務、金融関連業務(銀行業務等に付随又は関連する業務)、従属業務(銀行又は銀行グループに属する証券会社、保険会社、信託会社の業務に従属する業務)等
- ・ 兄弟会社には、銀行子会社に許容される業務に加えて、商品現物取引が許容される枠組みとなっている。

新たな形で利便性高く提供されている。欧米金融機関では、こうした技術の取込みを目的に、決済関連をはじめとする IT 企業への出資・買収を通じ、自身の金融サービスを拡充している。

また、欧米金融機関や国内外の事業会社においては、IT 技術を活用し、インターネット上で、出店者及びその提供商品に関する情報を集約・提供し、それを通じ出店者と購入者が取引を行う場を提供する、いわゆる EC モール（電子商取引市場）運営会社への出資等を行う動きがみられる<sup>17</sup>ところである。

EC モールには、資金の流れと不可分の商流情報が集約されるため、例えば、こうした情報を融資審査等に活用するなどにより、新たな金融サービスの提供が可能になるとの見方がある<sup>18、19</sup>。また、EC モールは、都心部に店舗を構えることのできない地方の中小業者にとって新たな成長インフラとしての選択肢となり得るとの声もある。

こうした中、日本の金融グループにおいても、これらの企業等への出資を通じ、IT 技術の革新の成果を銀行業務に取り込みたいとの要請が高まりを見せている。

金融グループとして、FinTech の動きに対応した出資を行う場合、出資対象となる企業の業務には、様々なものが想定され得る。例えば、当該企業の業務が、銀行自らの業務に従属するものとなることが明確に認められるものであれば、「従属業務」<sup>20</sup>となり、また、それが、金融関連のサービスに結実していくものと認められるものであれば、「金融関連業務」<sup>21</sup>となる余地もある。

他方、出資の時点では、出資先企業における技術・サービス開発の将来性は見込めるものの、その成果がどのような分野で活用されていくか、十分な確実性をもって見込めないものもあり得る。こうした観点からは、従来の整理である「従属業務」や「金融関連業務」に必ずしも該当しない領域が想定される。

---

17 米国では、連邦規則等において、ファインダー業務として、銀行による EC モールの運営が許容されている。

18 EC モールを運営する事業者の中には、「取引の場の提供」のみならず、自ら在庫を保有し、機能的に物流をも担う者もあるが、銀行業との親近性や他業リスクを踏まえれば、あくまで、銀行を中核とする金融グループにおいては、物流までは担わないことを前提に考える必要がある。

19 EC モールの機能は、①取引当事者の紹介、②出店者の販売戦略等に係るアドバイス提供、③取引成立後の代金支払い、④商流情報を活用した融資といった機能に大別できると考えられるが、これらは、いずれも銀行に許容されている業務、または、これと親近性のある業務であるとも考えられる。

20 現在、銀行の子会社・兄弟会社には、「従属業務」（銀行又はその子会社・兄弟会社の「営む業務に従属する業務として内閣府令で定めるもの」）を営むことが認められている（「主として当該銀行、その子会社の営む業務のためにその業務を営んでいるものに限る」こととされている）。当該「従属業務」には、現在、営業用不動産管理業務、事務用品購入・管理業務、システム関連業務、ATM 保守点検業務、労働者派遣などが規定されている。

21 現在、銀行の子会社・兄弟会社には、「金融関連業務」として、銀行業務等に付随又は関連する業務を営むことが認められている。



この点について、FinTech への対応は、それ自体、将来の可能性への戦略的な対応が必要<sup>22</sup>となるものであり、その取扱いを柔軟に考えていくことが適当と考えられる<sup>23</sup>。

また、上記の EC モール運営会社への出資の例にみられるとおり、従来、他業と整理されてきている分野の中にも、銀行業との間で強い親近性を有し、銀行業と組み合わせることで、利用者利便の高い金融サービスの提供につながることを期待される分野も、今後、増大していくことが予想される。

以上のことを考えると、金融グループが行うことができる業務を法令上、予め全て列挙しておくのではなく、それらに加えて、将来的に様々な展開が予想される中で、より柔軟に業務展開ができるような枠組みを設けることが考えられる。

このため、例えば、銀行持株会社や銀行は、認可を受けて、「銀行が提供するサービスの向上に資する業務又はその可能性のある業務」を行うための子会社等への出資を行うことができることとし、その認可に際しては、上記のような銀行を中核とする金融グループにおける他業禁止の趣旨等を踏まえ、例えば、

- ・ グループの財務の健全性に問題がないこと
- ・ 銀行業務のリスクとの親近性があることその他銀行本体へのリスク波及の程度が高くないと見込まれること
- ・ 優越的地位の濫用や利益相反による弊害のおそれがないこと
- ・ 当該出資が、グループが提供する金融サービスの拡大又はその機会の拡大に寄与するものであると見込まれること

等を勘案することが考えられる。

なお、具体的な出資の割合については、子会社と兄弟会社とでリスク遮断の有効性が異なること等を踏まえると、銀行持株会社による保有と銀行による保有とで、出資先企業の業務内容・リスク等に応じて出資割合の上限に差が生じることも考えられよう。

## (2) 銀行グループ内外の決済関連事務等の受託の容易化

現行、銀行の子会社・兄弟会社であって、決済関連のシステム事務などの業務（「従属業務」）を営む会社については、親銀行グループからの収入が総収入の 50%以上であること（加えて、当該銀行グループに属する銀行からの収入があること）が求められている。

---

<sup>22</sup> 将来の業界動向に関して不確実性が大きい場合、経営者にとっては、新たな分野に参入する権利を留保するために業務範囲を広げておく戦略をとることも重要との指摘がある。

<sup>23</sup> この点について、出資先企業における技術・サービスが、最終的に金融分野でのサービスに結実しない場合も考えられるが、そうした場合には、それが明らかになった段階において、出資の解消を求めるなどの対応を行っていくことが適当であり、将来性への投資・挑戦の途を閉ざすことは適当ではないとの指摘があった。

この点について、金融グループでは、決済関連事務の合理化等を通じたコスト構造の見直しや、IT 投資を戦略的に実施していく必要性が高まりをみせる中、グループ内での、または、他のグループからの決済関連事務の受託等を容易にしてほしいとの声がある<sup>24</sup>。

「従属業務」について「収入依存度規制」が設けられている趣旨は、「従属業務」は銀行業からみれば他業であるため、無制限にこれを銀行グループ内で営むことは健全性確保の観点から適切でないと考えられる一方で、銀行業務の遂行に必要な業務であることから、銀行業務との一体性を確保することができる範囲に限定して、その取扱いを許容する点にあると考えられる。

この点、「従属業務」には、IT システムの開発のように、初期コストは高額であるが、その後、規模の経済が働き、追加的費用は逡減していくといったものも存在する。こうしたものについても、同様に収入依存度規制を当てはめると、戦略的 IT 投資が求められる中、コストが過大なものとなり、結果として、戦略的な IT 投資が損なわれるおそれがあり得るとの指摘がある。

こうした点に照らして、「従属業務」のうち、銀行のシステム管理や ATM 保守など、業務の IT 化の進展に伴い銀行グループ内での業務効率化、あるいは、IT 投資の戦略的な実施に際し、複数の金融グループ間の連携・協働が強く求められる業務については、現在一律に 50%以上とされている収入依存度を引き下げるなど、規制を柔軟化<sup>25</sup>することが適当と考えられる<sup>26</sup>。

### (3) 異業種からの参入との関係

日本においては、2000 年代初頭以降、事業会社等のいわゆる異業種による銀行業への参入が本格化し、当該異業種グループが、自らの事業とグループ内の銀行との

---

<sup>24</sup> これに関連して、従属業務を営む会社が、親銀行グループを含む複数の銀行グループから業務を受託する場合には、これらグループからの収入の合計が総収入の 90%以上となること（加えて、これら各グループに属する銀行からの収入があること）とのルールも別途存在するが、なお結果として支障が生じることになるとの指摘がある。例えば、親銀行グループから 70 (>50%)、他の事業会社等から 30 の収入を得ている従属業務会社が、更に、別の銀行グループから追加的に 50 の業務受託を受ける場合、親銀行グループからの収入 (70) は総収入 (150) の約 47% (<50%) となり、また、追加受託後の親銀行グループと他の銀行グループからの収入 (120) は総収入 (150) の 80% (<90%) となることから、いずれのルールも満たすことができず、収入依存規制に抵触することとなる。

<sup>25</sup> 現行法上、「従属業務」は、「主として」銀行の営む業務のために営むものとされている点について見直すことが適当と考えられる。

<sup>26</sup> 現行法上、IT 関連の業務が従属業務と位置付けられていることについては、将来的に見直しの余地がないか検討が必要であるとの指摘もあった。

間で、その店舗ネットワークや顧客基盤などの共通化を通じて、シナジー効果を発揮するなど、銀行を活用した新たな形態でのビジネスモデルが構築されている。

伝統的な銀行を中核とする金融グループのあり方を考える上では、こうした異業種グループとのイコール・フットィング<sup>27</sup>も視野に入れつつ、検討を行っていくことが重要ではないかとの指摘もある。

この点については、

- ・ 異業種からの参入の増加や、異業種グループ内の銀行の業務量の増加等が進む可能性もある中、異業種グループに対する監督権限が現状で十分か。例えば、異業種グループの銀行の親会社には、主要株主としての規制が課されるのみであるところ、仮に、異業種から参入した金融グループの行動に問題がある場合、十分な監督を行うことができるか、
  - ・ 今後のイノベーションの進展を視野に入れれば、異業種からの銀行業への参入を過度に抑制することには慎重であるべきではないか、
- といった観点を踏まえ、今後、更に検討を深めていくことが適当であると考えられる。

## おわりに

以上が、本ワーキング・グループにおける審議の結果である。今後、関係者において、本報告書に示された考え方を踏まえ、適切な制度整備が進められることを期待する。

今回の結論は、日本の金融グループの経営管理の充実を図るとともに、グループ内の共通・重複業務の集約や金融関連 IT 企業等への出資を容易化することにより、金融グループ全体の業務運営におけるシナジー効果・コスト削減効果の発揮やイノベーションの取込み、ひいては、金融グループが提供するサービスの向上やそれを享受する利用者利便の向上に繋がることを期待してのものである。

当局及び金融グループにおいては、こうした趣旨を十分に踏まえ、適切な対応がなされることを望みたい。また、金融グループを取り巻く環境の変化等に対応し、金融グループを巡る制度のあり方については、今後も継続的な検討が行われることを期待したい。

---

<sup>27</sup> 現行法上、銀行持株会社は「総資産に占める子会社株式の価額が 100 分の 50 を超える会社」と定義され、銀行持株会社傘下のグループ全体に業務範囲規制が適用されている。

他方、流通系など異業種グループの銀行の親会社（事業会社）については、銀行持株会社の定義に該当せず、銀行の主要株主（銀行議決権の 20%以上を保有する会社）としての規制が課されるのみで、業務範囲の規制等は課されていない。

なお、米国では、「銀行の議決権の 25%以上を所有すること、又は、取締役の過半数を選任することなどにより、銀行を支配する会社」を銀行持株会社として定義している（12 USC 1841 (a)）。