

1. 地域金融に関するモニタリング等について

(1) 経営トップのリーダーシップと責任

- 地域金融行政について、改めて振り返ってみると、ここ数年は、金融庁として、できるだけ客観的な状況、ファクトに基づく分析を皆様にお示しして、今後どうしていくかを我々と共に考えていくというスタンスで臨んできた。

それを参考に、皆様自身も自らの信用金庫を取り巻く状況とビジネスの変化をより客観的に分析していただき、これからのビジネスモデルと信用金庫のあり様を経営トップとして考えていただきたい、との方針で臨んできた。

- 持続可能なビジネスモデルの構築は、これまでも我々が継続して申し上げてきた通り、金融機関の皆様がそれぞれ決める領域であり、当局が金融機関に対して、具体的に指導するような話ではない。

しかしながら、金融行政の目的として掲げている、金融仲介機能の十分な発揮を具体的に行っていただくことは、地元の地域企業の生産性向上を図り、地域経済の発展に貢献し、それが、最終的には地域金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保することに繋がり、経営を持続させる上で重要であるといった旨は、皆様がビジネスモデルを再構築する上で考えていただきたいこととして、足掛け5年間以上、訴え続けてきた。

- こうしたビジネスモデルを考えていく上では、株式会社である地域銀行と異なり、狭域高密度で、会員のことを課題・悩みも含めて深く理解し、会員のための課題解決を通じた金融仲介を貫ける信用金庫だからこそ力を発揮できる可能性があると考えている。

加えて、地域を越えて金庫同士が連携することにより、銀行以上の広いネットワークをつくり、個々の信用金庫の営業エリアでは解決できない課題を克服し、ビジネスの質を高めている信用金庫もある。

- このような「つながり」を起点として実際にビジネスを展開している幾つかの信用金庫の最近の事例を紹介する。

- ① ある信用金庫は、定期的に各店舗の会議室を開放し、会員と起業希望者が交流し、想いを語る場を提供している。これは、営業店を単なる金融を扱う場所ではなく、会員同士がつながるコミュニティの場として位置付けて金融機能を提供しようとする試みである。

このコミュニティに参加した女性起業家は、そこで知り合った他の女性経営者と連携して新規事業を立ち上げることに成功するなどの成果も出始めている。

- ② 被災地にある信用金庫は、都内の仲間の信用金庫の持つ産学官ネットワークを活用して、取引先の経営課題を解決している。

これは、一部報道もされたが、地元の特産品であるフカヒレの加工過程で出る部位の活用について、都内の信用金庫の連携先の大学の技術の応用を図るとともに、販路開拓にも協力。被災地と都内消費者を結び付けることに成功した事例である。

- ③ さらに、こうした連携の枠を広げ、広域に所在する多くの信用金庫同士が連携する取組みも見られる。

昨年末に、全国の 24 信用金庫がネットワークを構築し、取引先が抱える課題の解決に向け、地域の枠を超えた支援に取り組んでいると聞いている。

未だ始まったばかりのネットワークではあるが、都内の会社が、他県に進出するにあたって、特殊な建設技術を持つ施工業者を探していたが、その地元県の信用金庫がこの要望に見合った取引先を直ぐに紹介し、それぞれの取引先の課題解決に寄与した事例がある。ビジネスマッチングフェアのようなイベントも多く見られるが、このように、個別具体的な要望に個別に伝えていく信金のネットワークならではの成功事例も出始めている。

- こうした新たな取組みが進んでいる一方、なかなか成果につながらない信用金庫もある。その原因を考えると、理事長が会員共通の経済的・社会的・文化的ニーズを果たすという協同組織金融機関としての基本的価値の実現に向けて、それをやり遂げようという、強い危機意識・覚悟を持ち、その取組みを十分に咀嚼・翻訳し、陣頭指揮をとって実効していこうとしなければ、中々成果には結び付かないと考えられる。

- 銀行と比べると、経営トップと顧客や職員との距離が近く、経営方針や意気込みを直接伝えることも出来る信用金庫は、経営トップのリーダーシップが経営に直結している。経営トップのリーダーシップの下、単独で経営を続ける場合、業務提携で金融サービスの向上を図る場合、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行う場合も、トップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要である。

抜本的な経営改革が必要な信用金庫は、理事長自らの任期中に決断し、実現するとの強い認識を持っていただきたい。

- 先月、カナダで「Global Alliance for Banking on Values (GABV)」という、自らの金融仲介が持続的な社会・経済をつくることに貢献しているかといった価値を重視する、世界的な金融機関のサミットが開催され、日本の加盟金融機関と共に金融庁の者も出席した。彼らはリーマンショックなどの反省を踏まえ、自分達の金融仲介が、真に地域の企業や産業、コミュニティ、マイノリティなどの金融包摂や、気候変動等のグローバルな課題に対応し、サステナブルな世界の実現に貢献しているかを真剣に議論している。

- 加えて、現地のホスト金融機関も訪問したが、当金融機関ではサブプライムローンでの反省を踏まえ、ウォールストリートのような金融から決別し、地域の会員のための金融仲介を目指すための組織改革を10年近く継続していると聞く。その過程では、他の金融機関の模倣や外部コンサルに頼らず、自らの組織の上下様々な階層や、会員等の内外の関係者と共にダイアログを繰り返し行い、自らの組織が目指す方向を組織浸透するよう取り組むとともに、会員のリテラシー向上のために活動している。

また、‘well-being index’ と呼ばれる、幸福度のような評価指標を設け、会員の数値が非会員の数値よりも高く、かつ、一定の目標以上の水準に達しているかを組織の評価指標として設けている。こうした、自らの組織が、会員のより豊かな暮らしに貢献しているかを客観的に検証するような興味深い取り組みもみられる。

- 昨今、製造業を中心とする老舗の大企業の経営が悪化し、リーダーシップとガバナンスの欠如が指摘されていることが非常に目に付くが、これは決して他人事ではない。こうした点も踏まえ、我々当局は、経営トップの皆様が自らの状況をどのように認識し、如何に本気でビジネスモデルの再構築に取り組んでいくのか、ガバナンスの機能発揮にどのように取り組んでいくのかについて、しっかりとモニタリングしていきたいと考えている。

(2) 地域生産性向上支援チームの取組み

- 金融庁では、今事務年度、「対話」を通じて、地域金融機関による金融仲介機能の更なる発揮に資するよう、「地域生産性向上支援チーム」を新設し、その任務にあたらせている。

地域においては、地域経済の活性化あるいは地域経済の下支えにとって無くてはならない地域企業、こうした企業を支援する機関、商工団体、地方公共団体などがお互いに有機的に連関しながら地域経済を支える、いわゆる「地域経済エコシステム」が存在しており、その中に、地域金融機関がしっかりと位置付けられ、付加価値を発揮していくことが重要である。地域生産性向上支援チームは、その発揮に向け、金融機関と対話することで互いに「気づき」を得ることを、ミッションの一つとしている。

- 人員が限られており、全国展開はできないため、本チームはこれまで、「東北地方」、「東海地方」にそれぞれ分かれ、当該地域の様々な業種の地域企業、支援機関、商工団体、地方公共団体などと議論を重ね、地域において企業の置かれている現状、産業構造、さらにはその地域のエコシステムを誰が支え、どう機能しているのかといった内容を我々なりに理解してきたつもり。

また、地域金融機関の個別の取組みが、地域経済エコシステムの中でどう位置付けられ、他者からどう評価されているかといった見立て・意見を蓄積してきた。

- いくつかの代表的な声をご紹介すると、企業や企業の支援機関からは、
 - ・ 資金面のほか、コンサルや海外展開支援等のサービス提供の面でも金融機関に大変助けられている、

- ・ 案件持込の大半は金融機関であり、支援先への帯同訪問も実施するなど、金融機関との連携はとれている、
- といった、金融機関を評価する声が聞かれる一方で、
- ・ 資金の貸し借りがある金融機関は交渉相手であり、相談相手にはなり得ない、
 - ・ 渉外担当はよく訪問してくれるが、勉強不足。決算書を渡しても読める人がいなく、読み込んでコメントするでもなく持ち帰るのみ、
- といった厳しい声も聞かれた。

- また、地域のエコシステムに関連する意見としては、
 - ・ 地方創生の実現に向け、地域金融機関の保守的な文化・風土の変革を期待したい、
 - ・ 金融機関は、本業支援もさることながら、むしろ、様々な業種の社長等と交流できる場をもっとつくってほしい、といった意見も得られた。

- 私自身も、昨年秋、400名を超える地方公共団体の有志の若手・中堅職員が集まる意見交換会の場で、対話形式の講演を行い、その後、参加された様々な地域の公務員の方と話してみたところ、「地域で色々な企画を考案しても、地域金融機関の職員からは、『自分たちが主体的に関わっていく、自分たちがどんどんネットワークの中に入り込んで中心になる』といった意気込みが感じられない」といった意見が多く聞かれた。

そうではないケースもあるのかもしれないが、地域金融機関の職員はもっと積極的に地域社会・地域経済への貢献に向け、行動していくことが期待されているのかな、と強く感じたところ。

- こうした状況を踏まえ、地域金融機関による金融仲介機能の更なる発揮に係る「探究型対話」を具体的に実現・深化させていくために、地域生産性向上支援チームには2つの活動に当面注力してほしいと要請している。

- ① 1つ目は、対話の実践を通じた手法の構築である。東海の生産性向上支援チームは、ある地域銀行のご協力のもと、銀行自身が描いている“ありたい姿”、そしてそれに向けた当該計画期間中の“やり

たいこと”と“そのための行動”、そして“それを測るモノサシ”などを傾聴し、対話してきた。その結果は、銀行の計画期間中での継続的対話を通じたお互いの気づきを得るため、共有化シートにとりまとめた。

こうした探究型対話の試行的な枠組みづくりを受け、東海のチームが所属している東海財務局では、チームの支援を受けながらある地域銀行でも対話を行った。

また他の財務局でも、地域銀行の状況を踏まえて創意工夫して対話を行っていることから、金融庁では今後、探究型対話の枠組みづくりに向けて検討していくこととしている。

- ② 2つ目は、対話を通じて、金融機関が新たな「気づき」を得てもらうための我々側の情報・知見の蓄積とそのノウハウの養成。こちらは東北地方の生産性向上支援チームのメンバーが、「地域金融・産業実態調査」を行うなど、金融機関経営における外部環境について、より深度ある実態把握に取り組んでいく。また、別途、今事務年度においても引き続き、我々の実践に基づく新たな切り口を入れた企業アンケート調査を実施している。

こうした地域生産性向上支援チームの全体的な活動については事務年度内を目途に取りまとめ、金融レポートとは別に、対外的に公表することを検討している。

(3) 信用金庫のモニタリングについて

- 信用金庫は、規模の大小により、その個性は異なるものの、相互扶助、協同組織の精神の下に運営されている協同組織金融機関として同様の特性を有している。さらに、銀行に比べて規模の小さい信用金庫の経営を補完するため、信金中金が信用金庫の経営管理態勢や収益力強化、資本支援などのサポートを行っており、中央機関と個別金庫が一体となって、会員のための金融機関という社会的な意義を果たす必要があると考えている。

こうしたことから、信用金庫は、経営基盤となるコミュニティを構成する小規模零細企業の金融ニーズに的確に応えること、いわば、「日本型金融排除」に抗する最後の砦、中小企業金融のラストリゾートとして機能していると言える。

- これまでの信用金庫に対するモニタリングは、最も現場に近い財務局が主担となり金融庁と連携しながら、個別信用金庫の置かれた経営環境や経営課題等をプロファイリングし、オフサイトとオンサイトが一体となってメリハリを付けたモニタリングを実施している。もっとも、そのモニタリング手法は、どちらかと言うと、健全性の確保、リスク管理、コンプライアンスなどに偏ったテーマを扱ってきた、との指摘もある。
- 今事務年度の行政方針においては、「将来にわたる健全性の確保」と「金融仲介機能の十分な発揮」のバランスをとってモニタリングすることとしている。このことは、金融仲介機能の発揮を通じて、収益を得て経営体力を付け、健全性を向上させるというサイクルを前提にしている。したがって、モニタリングにあたっては、金融仲介と健全性は一体・不可分のものとして、統合的に対話していきたい。
- 具体的な対話のプロセスとしては、
 - ① 先ず、対話の出発点として、現在の健全性、仲介機能の発揮状況について、信用金庫と当局で、その評価を共有する。
 - ② 次に、信用金庫が、将来どのような姿を目指すのか、目指しているのかを確認する。
 - ③ 最後に、その目標に行き着く経路について、どのような金融仲介機能の発揮を通じて、すなわち、どのような事業戦略を通じて達成していくのか、また、それを達成していくためにどのようなガバナンスを効かせていくのか、について、対話していく。
- これらの対話に当たっては、健全性の現状認識を踏まえ、時間軸を持って対応していく。具体的には、足下の収益性や経営体力が脆弱な信用金庫に対しては、先ずは早急に財務上の改善対応を求める一方、その他の信用金庫にあっては、金融仲介機能の発揮が金融機関の経営安定に資するようなビジネスモデルの構築について、ある程度の時間をかけて対話していきたい。

いずれにしても、こうした対話プロセスについては、更に工夫できないか、金融庁と財務局の間で検討しているところであり、その進捗状況

については折に触れて皆様方にもお伝えしていく。ご意見があれば伺いしたい。

(4) 業務範囲規制の緩和

- 地域金融機関の皆様からは、業務範囲に関するものを含め、様々な規制緩和要望をいただいている。

- 我々は、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頂くべきかという観点で、そうした規制緩和要望について検討している。出来る限り緩和する方向で対応したい。

- 現時点で考えているところを申し上げますと、
 - ① デジタイゼーションの流れの中で、フィンテック企業・フィンテックベンチャーとの適正な競争・協業を促すため、地域金融機関の保有する膨大な情報の利活用を柔軟に行えるようにすべきだと考えている。そのため、関係法案を先般、国会に提出したところである。
 - ② 2点目は、地域における円滑な事業承継や事業再生等に地域金融機関が貢献できるよう、議決権の保有制限（10%ルール）を緩和する要望がある。一般的には、預金を預かる金融機関がエクイティ資金をどこまで提供できるのか（すべきなのか）は、金融行政上の非常に難しい、本質的な課題の一つであり、悩ましい課題であるが、地域金融機関の経営の健全性なども踏まえつつ、前向きに検討してまいりたい。
 - ③ 3点目は、金融機関保有不動産の有効活用について、今事務年度から、財務局への相談案件を、即時に金融庁に報告してもらい、金融庁でしっかりと検討を行っている。

近年の改正の結果、地域の商店街などから何らかの要請が必要となる場合もあると思うが、自己保有不動産の活用については、経営上の必要があれば、ぜひ積極的に検討し、早め早めに当局に相談いただきたい。

2. サイバーセキュリティ対策の強化について

- 国内金融分野におけるサイバー攻撃の動向については、大手金融機関のみならず、中小金融機関にまでその裾野が拡大している。実際に、本年度に中小金融機関の Web サイトの改ざんが複数回発生しており、実効性のあるサイバーセキュリティ対策は急務となっている。
- 信用金庫に対しては、これまで実態把握や演習等を通じて対策を促してきたところであるが、
 - ・ 今事務年度に実施した実態把握では、業態内上位であっても、経営陣の関与が見られず、未だ基礎的な態勢整備が遅れており、
 - ・ 演習については、コンチプランの策定に遅れが見られる先では、演習時の対応も不十分な結果であり、他業態と比較して依然として取組みが遅れている状況。
- こうした状況を踏まえ、昨年 12 月、各信用金庫に対して、今年度中のサイバーセキュリティに係るリスク評価、コンティンジェンシープランの整備を要請している。今後はこれらの整備状況も踏まえ、リスクベース・アプローチに基づき、信金・信組に対する実態把握に注力していく予定である。
- 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、サイバー攻撃の脅威は益々高まっている状況にある。各金融機関においては、こうしたリスクの高まりを認識し、経営陣の適切な関与の下、取組みを進めて頂きたい。

3. 政策オープンラボの活動について

- 金融庁においては、若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化に取り組むとともに、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげるため、職員の自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）を設置したところ。
- そのような中で、ある監督局の若手職員の発案により、地域課題の

解決をサポートしようとするチームが立ち上がった。この趣旨に賛同した庁内の若手職員が、全国の自治体職員と地域課題について対話を行い、金融機関を含めた関係機関と連携し、金融庁としてその解決を支援できることがないか活動しているところである。

- そのような地域課題を把握する対話の中で、多くの自治体職員から、
 - ・ 地方公務員にとって、財政・商工部門などに所属しない限り、金融機関との接点は少なく、若手職員が直接交流する機会は殆どない
 - ・ 地域における地域金融機関の存在は大きく、地域活性化に向けて志を同じくする金融機関職員と交流したいなどといった、金融機関職員と交流の場を求める声が多く寄せられた。

- このような声を受け、3月24日（日）、大手町で金融機関と公務員の若手有志が集う第1回交流会（「ちいきん会」）を開催することになった。

金融機関の職員が参加される場合には、もちろん個人の任意の判断による参加となるが、交流会の趣旨をご理解いただき、また逆に参加した職員から業務上の報告を求める、職員を派遣するなどといった交流会の趣旨を妨げるようなことは行わず、関心を持った職員が自発的に参加できるように配慮いただきたい。

4. ゆうちょ銀行の限度額規制をめぐる議論について

- 昨年、郵政民営化委員会が公表した意見書においては、通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定することとし、限度額は、それぞれ1,300万円ずつ同額とし、本年4月からの実施を目指すこととされた。
 - ① 今回の預入限度額の見直しにおいては、貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替え等により、撤廃することとしており、
 - ② 将来、更なる見直しを行う場合には、
 - ・ 日本郵政グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政ビジネスモデルを再構築し、
 - ・ 日本郵政が保有するゆうちょ銀行株を3分の2未満となるまで売却する

ことを条件に、通常貯金の限度額について検討することとなっている。

- 今事務年度から、ゆうちょ銀行・日本郵政について、他の主要行と同様、通年モニタリングの対象としている。
 - ・ 強固なガバナンスに支えられた適切な経営判断が行われているか、
 - ・ 低金利環境下で運用難にある中でバランスシートの抑制が適切に行われているか、
 - ・ 金融2社の株式の売却収入の活用を含め、持続可能なビジネスモデルの再構築に向けて検討が行われているか、
- などの点については、金融庁として問題意識を持ち、通年モニタリングの中で、継続して検証していきたい。

5. 公的金融と民間金融のあり方について

- 公的金融の制度面については、昨年末、公的金融の貸出金利水準の引上げやセーフティーネット貸付制度等の各種融資制度の対象範囲の限定といった制度変更が実施された。
- また、運用面については、本年度より、日本公庫に問題事案を受け付ける連絡窓口の運用の改善が図られている。実際に融資現場において問題事案が発生した場合には、民間金融機関の支店から、当該窓口連絡することで、公庫側では本店に共有される。これにより、民間金融機関と公庫の双方で、本店・支店のやり取りを通じて、リアルタイムの解決を図るための仕組みになっていると承知している。
- 民間金融機関においては、現場で把握した問題事案について、この連絡窓口を積極的に活用してタイムリーに公庫に伝え、コミュニケーションを取ることが重要。この点、しっかりと対応していただくようお願いしたい。
- また、公的金融と民間金融の連携・協調に向けて、今後、更なる改善を図っていくためには、民間金融機関が問題事例に関する正確かつ具体的な実態把握を行い、それに基づく的確な制度面・運用面の要望を制度所管官庁等に対して継続的に行っていくことが重要。そうした対応についてもしっかりと実行していただきたい。

6. 顧客本位の業務運営について

- 今般、投資信託の販売会社における「顧客本位の業務運営」の足元の取組状況についてとりまとめ公表した。経営陣が自ら浸透・定着に取り組む姿勢が見られる一方、「取組方針・KPI」に関する顧客の認知度向上や販売員の理解度向上、営業現場の声の収集・分析強化、顧客への情報提供の充実などについては課題もみられた。
- 取組方針・KPIの公表状況及び共通KPIの傾向分析について公表した。一部の投資信託の販売会社では、運用損益別顧客比率を顧客属性ごとに分析するなど、共通KPIを販売手法の妥当性の検証に活用する動きも見られた。引き続き、販売会社には共通KPIの公表を期待している。

7. マネロン等に係る実態調査に基づくモニタリングについて

- 昨年12月に、臨時の報告徴求を発出し、先月ご提出いただいた。ご多忙な時期にご協力をいただき感謝申し上げます。
- 頂いたデータについては、FATF 審査団宛の自己申告書の作成に用いるとともに、当庁において、データ分析を行い、今後のモニタリングにも活用していく。各金融機関においても、自社の分析等にご活用いただきたい。
- なお、今月は、昨年の3月と同様に、定例の報告徴求が予定されている。昨年のデータとの比較を行い、このデータもモニタリングに活用していくので、引き続きご協力をお願いしたい。

8. 外国人材の受入れ拡大に向けた対応について

- 昨年12月に出入国管理法の改正案が成立し、4月1日から、新たな在留資格による外国人材の受入れが始まる予定。昨年末には、外国人の受入れ・共生のための施策のパッケージとして、政府から「総合的対応策」が公表された。「総合的対応策」では、外国人の生活サービス環境の改善に向けた施策として、金融機関に対しても、円滑な口座開

設や多言語対応の充実、手続きの明確化のためのガイドラインや規定の整備等が求められている。

- これを受け、当庁から各業界団体に対して要請文を発出している。また、全銀協において、勤務形態の確認方法や多言語対応の取組みについて、アンケート調査を実施しており、結果が共有されていると承知している。各金融機関におかれても、当該事例等を参考に、各金融機関内で体制を整備していただくようお願いする。

- また、外国人口座の開設や期中・出口の管理については、現在、全銀協で留意すべき点や対応事例等を取りまとめ中である。このような全銀協の取組みも参考に、引き続き、リスクベース・アプローチに基づいて、マネロン・テロ資金対策に御留意いただくようお願いする。

9. 健全性基準に係る告示等の改正について

- FSB やバーゼル委員会での合意を踏まえ、2019年3月末から、TLAC規制の導入やファンド向けエクイティ出資の見直し等、新たな規制を実施すべく、3月15日に告示及び監督指針等を公表したところ。

- 貴協会におかれては、新しい規制の円滑な実施に向けて準備いただくよう、引き続きご協力をお願いしたい。

(以上)