

「平成29事務年度 金融行政方針」及び 「平成28年度 金融レポート」の概要

はじめに

—ビジネス上よく耳にするけれど、具体的にはイマイチよくわからない。誰かに聞こうにも、今更ながら恥ずかしい。自分で調べようにも時間がないし、どこから調べればよいか分からない—そのようなキーワードを取り上げて、インタビュー形式にて、トーマツの有識者が解説いたします。

今回は「平成29事務年度 金融行政方針」及び「平成28年度 金融レポート」について、有限責任監査法人トーマツ金融インダストリーグループにて金融行政の動向等に対応したガバナンスやコンプライアンス態勢等に関するアドバイザリーに携わる、ディレクターの三原治、シニアマネジャーの岡崎貴治が解説いたします。

【三原治ディレクタープロフィール】

有限責任監査法人トーマツ ディレクター。金融当局において、銀行・保険会社等の検査・監査業務に長年にわたって幅広く従事。2016年6月金融庁検査局検査監理官を最後に退職。同年9月から現職。金融庁在職中はメガバンク、大手保険会社、地域銀行等への数多くの金融検査・モニタリングにおいて主任検査官を務めた経験を有す。現在、大手行や保険会社等に金融行政の動向に対応したガバナンスやコンプライアンス態勢等についてのアドバイスのほか、セミナー活動にも従事している。



三原 治ディレクター

【岡崎貴治シニアマネジャープロフィール】

有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー。大手金融機関、信用リスク・データベース機関を経て、2010年8月に有限責任監査法人トーマツに入社。現在は金融インダストリーグループにおいて、リスク管理高度化、ストレステスト実施支援、国内・国外の金融規制等に関するアドバイザリー業務に従事。なお、2013年4月から2016年3月までは、金融庁において、内部格付手法等の承認審査、バーゼルⅢ（流動性規制等）の国内実施、バーゼル規制に関する部会メンバーを務めた。



岡崎 貴治シニアマネジャー

【「平成29事務年度 金融行政方針」及び「平成28年度 金融レポート」に関するインタビュー項目】

- Q1 金融行政方針の概要について
- Q2 預金取扱金融機関の対応について

Q1 金融行政方針の概要について

Q1-1 金融庁が金融行政方針を公表するようになったのは近年のことですが、金融庁は、金融行政方針を公表することで、どのような新しい効果を期待しているのでしょうか。

確かに、金融行政方針の前身である金融モニタリング基本方針が平成25年9月6日から公表されていますが、金融行政方針は平成27年9月18日から公表されたものなので、金融庁全体についての方針を公表したのは、比較的最近です。

金融行政方針で重要なのは、金融庁自身が目指すべき目標を明確にし、そのために達成すべき施策を明らかにすると共に、その進捗や実績を年次で評価し、「金融レポート」として公表し、両者を合わせてPDCAサイクルを回すことで、金融庁が金融機関に求めていることを示していることです。

また、「監督指針」のみでは金融機関サイドが中心になってしまうので、「金融行政方針」では金融機関のみならず、利用者（ユーザー）サイドも意識した指針となっています。

Q1-2 金融行政方針に関連して、金融機関が重点的に対応することを求められる事項は何でしょうか。

今回の金融行政方針では、地域金融機関に対するメッセージが多くなっています。これは、金融庁が地域金融機関の持続可能なビジネスモデルに対して懸念を持っていることの裏返しでもあります。

例えば、メガバンクは海外展開などで新しいビジネスの構築を検討することができますが、地域に根差している金融機関の場合には、そうした検討が困難なケースも想定されます。その場合、一つの選択肢として、経営統合などによって効率性を追求することが求められているようにも思われます。

もちろん地域金融機関が重点的に対応を求められているのは、問題意識を持って「持続可能なビジネスモデル」を考え、それを構築することです。

Q1-3 金融行政方針において、金融庁の組織文化の変革、金融庁のガバナンスの改革、金融庁の組織の見直しについて触れられています。金融庁は、このような事項を金融行政方針に含めて公表することによってどのような効果を期待しているのでしょうか。

環境変化に対応して金融庁も変革すると宣言することで、同じように、金融機関も変わって欲しいという思いが込められていると思われれます。

Q1-4 金融庁の組織再編で検査・監督が一体化されることに伴い、金融機関に対する検査・モニタリングはどのように変化していくことが想定されるのでしょうか。また、その中で金融機関はどのような対応が求められるのでしょうか。

検査・監督に関しては、平成29年12月15日に公表された「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」（案）で方向性が示されています。その中で示されているとおり、平成31年4月1日以降を目途に金融検査マニュアルは廃止される方向が打ち出されており、おそらく今後はチェックリスト的な画一的な検査などは行われなくなるというのが、最大の変化と考えられます。これにより金融機関の経営上の自由度が増すことが考えられます。

一方、モニタリングに関しては、引き続き、健全性基準はしっかりとモニタリングされていくと思われれますが、やや画一的な対応になっていた早期警戒制度を改良し、最低基準に達する以前から金融機関との対話を行いつつ、例えば、もしビジネスモデルの持続可能性に懸念がある場合には検査などが実施されることになると想定されます。

その際にも、従来のような定期的に全ての項目を検査（オンサイト）することは行わず、今後は、継続的なオフサイト・モニタリングで幅広い情報を収集し、必要な時に必要な項目をピンポイントで検査することになると思われれます。

また、当局は必要な内容について金融機関との対話を繰り返すこととなります。その際に、より良い対話をするために、金融機関の水平的レビューによる他の金融機関の知見を活用したり、企業などのユーザー・サイドに対するアンケートなどによる情報収集を行っていくと考えられます。

Q1-5 国民の安定的な資産形成に資することを目的として、「顧客本位の業務運営」の確立と定着が挙げられており、金融機関の取り組みの「見える化」を促進することが掲げられています。どのような項目を「見える化」すれば良いのか等、「見える化」に向けて金融機関は今後どのように取り組みを推進していけば良いのでしょうか。

「見える化」の意図は、金融機関の開示や情報発信を強化することによって、金融機関間の競争を促したり、金融機関とユーザーとの情報の非対称性をなくすことにあります。

今後は、金融機関が「見える化」したものを第三者機関が評価するケースも増えていくと思われます。

そのためには、金融機関は、様々な業務領域で、顧客本位の業務運営に関する成果指標(KPI)を明確にする必要があります。そして、それらKPIを金融仲介機能のベンチマークと関連付けるなど工夫をこらし、経営情報システム(MIS)を通じて管理していく必要があります。

Q2 預金取扱金融機関の対応について

Q2-1 地域金融機関は「持続可能なビジネスモデルの構築に向けた組織的・継続的な取り組みが必要」とされていますが（「平成29事務年度 金融行政方針」（以下「金融行政方針」という。）17ページ）、望ましいビジネスモデルの事例をお教えてください。

金融行政方針にも記載されていますが、「ビジネスモデルに単一のベスト・プラクティスがあるわけでは」ありません。ただ、持続可能なビジネスモデルを構築するためには、顧客との「共通価値の創造」が重要です。顧客とwin-winの関係、つまり、地域の企業に貢献することで、その企業が成長や改善することを通じて、金融機関も収益をあげられるような仕組みを作ることが大切です。なお、成功した事例は、「平成28年度 金融レポート」（以下「金融レポート」という。）26ページに紹介されています。

そのためには、金融機関が自己の事業目標を明確にし、その目標に足りないものがあれば、必要な施策の実現や経営資源を獲得するためのロードマップを作成し、KPI(重要業績評価指標)を用いてその達成度合いを経営陣が把握し、主体的に取組む必要があります。

例えば、「企業ヒアリング・アンケート調査」によると、債務者区分が下位(要注意先や破綻懸念先など)の企業への訪問が少なく、「日本型金融排除」が発生していることが伺われます。しかし、そのような経営課題を抱えている企業こそ提携先や事業承継先などの金融機関の情報力に期待しており、その期待に応え、企業が再生されれば、金利競争に巻き込まれることなく金融機関も収益が上げられ、「共通価値の創造」ができると考えられます。

そのためには、支店職員の本部への報告負担や過度な投資信託や保険の販売目標を軽減して、企業を訪問する営業の時間を十分に確保できるようにする必要があります。また、地域金融機関は、地域を超えた提携先や事業承継先などを企業に紹介できるようにするため、情報力を高める必要があります。

Q2-2 協同組織金融機関の場合には「持続可能なビジネスモデル構築に当たっては…リスク管理や経営分析に関する指導、収益向上や財務基盤強化の支援など、中央機関の役割が重要」とされていますが(金融行政方針19ページ)、中央機関がない地域金融機関の場合には、その役割を自行で賄わなければならないのでしょうか。

協同組織金融機関の場合には中央機関からの様々な支援が期待できる一方、中央機関がない地域金融機関の場合には「全国地方銀行協会」のような緩やかな連携しかないので、基本的には全てを自行で賄う必要があると考えられます。

もし単独で賄うことが困難な場合には、経営統合により体力をつけることや外部協力者の活用などが考えられます。

Q2-3 「持続可能なビジネスモデルが構築できていない金融機関」の「退出」について言及されていますが(金融行政方針21ページ)、金融庁は、どのような「退出」を想定されているのでしょうか。また、その場合、どのようにして「金融機能の維持」をするのでしょうか。

一般論として、金融機関の突然の「退出」によって、金融システムへの信認が損なわれたり、顧客企業や預金者等に悪影響が及ぶことは避けなければならないと考えられます。そうした点を踏まえると、その地域の金融機能を維持するためにも、何らかの形での経営統合も選択肢にあがると考えられます。

Q2-4 3メガバンクグループに対して「海外業務が拡大し、世界経済・金融市場環境の変化から受ける影響が大きくなっていることを踏まえ、ストレステストの活用を含め、環境変化に対する機動的なリスク管理の実施を促す」とされています(金融行政方針23ページ)、リスク管理のベスト・プラクティスの具体的な手法等についてお教えてください。

前述したMISとも関係しますが、リアルタイムでリスク情報を把握できる仕組みを構築し、経営陣に対してタイムリーかつ必要十分な経営関連情報が報告されることが期待されています。

なお、このような体制は、3メガバンクグループだけではなく、地域金融機関にも経営管理態勢の高度化の観点で同様の体制を整備することが期待されていると考えられます。

また、金融庁の求めているストレステストは、米国の共通シナリオに基づくストレステストではなく、各社のビジネスモデルに合致したシナリオに基づくストレステストです。つまり、金融機関は、独自のシナリオに基づいてストレステストを実施し、その結果を経営陣が適切に評価することが求められます。そして、金融庁は、そのプロセスや結果をチェックすることになります。

Q2-5 地域金融機関の事例(金融レポート26ページ)や信用金庫・信用組合の事例(金融レポート28ページ)が掲載されていますが、「顧客とのリレーションシップの強化」などといった長期的な取り組みが必要と思われるが、そのための経営体力を向上するために地域金融機関の経営統合が必要なのでしょうか。

経営統合は、経営体力を向上するための一つの選択肢にしかなりません。

本来、金融機関の経営体力を向上するには、よく言われていることですが、収益を上げることで内部留保により資本を積増し、その結果、さらにアセットを積増すことが可能となり、さらに収益が上げられるという好循環を作る必要があります。しかし、現在の低金利環境下では収益を十分に上げられず、また、増資などをするのも容易ではないため、結果的に経営統合が有力な選択肢となっていることが実情ではないでしょうか。

もちろん、経営統合しても経営体力を向上できるような成果が上がらなければ、意味がありません。これまでのところ、持株会社に権限が集中し1つの金融グループとして機能した経営統合が比較的うまくいっているようです。

Q2-6 金融行政方針では、預金取扱金融機関を地域金融機関と3メガバンクグループに大別し、金融レポートでは、グローバルに活動する金融機関と地域金融機関に大別されていますが、主要行(例:りそな銀行、三井住友信託銀行、あおぞら銀行など)は、どのような点に留意すればよろしいでしょうか。

例示されているような銀行は、相応に規模が大きく、金融システムに与える影響も小さくないことから、3メガバンクグループに準じた体制の整備と運用が求められるでしょう。また、主要行は、国際統一基準行ではなく国内基準行であっても、事実上、国際統一基準行に準じる体制の整備と運用が期待されていると考えられます。

最後に、まとめと金融機関に対するメッセージをお願いします。

今回の金融行政方針は、主に地域金融機関にフォーカスしており、経営環境変化への機動的な対応を求めています。そのためには、「持続可能なビジネスモデルの構築」が全てであり、従来のリスクを管理し抑制するだけでなく、経営情報管理の高度化(収益・コスト管理、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)等)、ガバナンスの高度化、人材ポートフォリオの見直し等、今までにない柔軟な発想に基づいた有機的な経営管理が必要です。そして、その根幹には、「顧客本位の業務運営」や顧客との「共通価値の創造」があります。

* 掲載内容は、2017年12月のインタビュー当時の内容です。

お問い合わせ

有限責任監査法人トーマツ 金融インダストリーグループ / FSJ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル

Tel: 03-6213-1163 Fax: 03-6213-1186

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

50th Making another half century of Impact
デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ
Deloitte Tohmatsu



IS 669126 / ISO 27001