



金融庁特集



「共通価値の創造」を 目指して

長官 遠藤 俊英

金融機関との 「探究型対話」を目指して

監督局 総務課長 堀本 善雄

メガバンクが新たな未来を 切り開くことに期待

監督局 銀行第一課長 柳瀬 護

地域金融機関に 求められる役割とは

監督局 銀行第二課
地域金融生産性向上支援室長 日下 智晴

金融庁の組織文化の 改革・人材育成とは

総合政策局 組織戦略監理官 新発田 龍史

「共通価値の創造」を目指して

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役 澁谷 耕一

金融庁 長官 遠藤 俊英 氏

遠藤 俊英（えんどう・としひで）

昭和 34 年生まれ、山梨県出身。昭和 57 年東京大学法学部卒業後、大蔵省に入省。昭和 59 年英国ロンドン大学（LSE）経済学修士。国税庁や大蔵省の各部署で課長補佐、平成 10 年に国際通貨基金（IMF）アジア太平洋局審議役を務める。平成 23 年金融庁監督局審議官としてパーゼル基準などに携わる。その後、金融庁検査局長（平成 26 年 7 月）、監督局長（平成 27 年 7 月）を歴任し、平成 30 年 7 月より長官（現職）。



共通価値の創造とは、 好循環のループを生み出すこと

澁谷：金融行政における足元の優先課題についてお聞かせください。

遠藤長官：優先課題として大きなテーマを一つ申し上げるとすれば、地域金融機関が今後どのようなビジネスモデルを展開していくのかです。これまでも、地域金融機関の方々には、持続可能なビジネスモデルを確立していただきたいと申し上げてきました。

地域金融機関は、その地域にあること自体に存在価値があります。地域の企業に対して、地域金融機関が何らかの付加価値を提供していくためには、事業性評価を通じて経営者あるいはその企業のビジネスモデルを見極め、担保・保証に依存しない融資の実行に繋げていくことが望ましいと考えています。そのように、地域金融機関が企業に伴走するような形で、企業の成長に貢献することで、それが地域経済にも良い影響をもたらす、最終的には地域金融機関の安定的な収益として還元される好循環のループを確立することが理想の姿でしょう。「共通価値の創造」とは、そのような好循環のループを生み出すことであり、これまで

も地域においてそのような取組みが期待されていると申し上げ、議論を重ねてきました。結局のところ、地域金融機関の経営トップがどこまで自らの理念を明確化し、その理念を地域において実現したいのかという「強い想い」と「実行力」にかかっています。

今後の我々の具体的なモニタリングのあり方として、経営トップの掲げる理念がどのように戦略として落とし込まれ、それを実現するための態勢構築と、営業現場において何が徹底されているのかを確認し、経営トップの方々と議論していくことを考えています。例えば、営業のインセンティブ構造において、経営トップの理念から始まり、現場職員の意識や行動に至るまで、全体としての整合性を確認し、経営トップの目指す姿通りに実現されているのを見ていきたいと思っています。そして、経営理念を実現するために、経営トップ自らがどのように行動し、PDCAに取り組んでいるのかを検証する必要があります。そのためには、地域金融機関にとって最も身近な存在である財務局にもフルに活動してもらい、各財務局長をはじめ、監督局長や監督局審議官、さらには長官である私自身が、地域金融機関の経営トップと直接議論していくことを考えています。

財務局と連携し、 地域金融をサポートする

澁谷：検査・監督のあり方の見直し、それに伴って期待する効果についてお聞かせください。

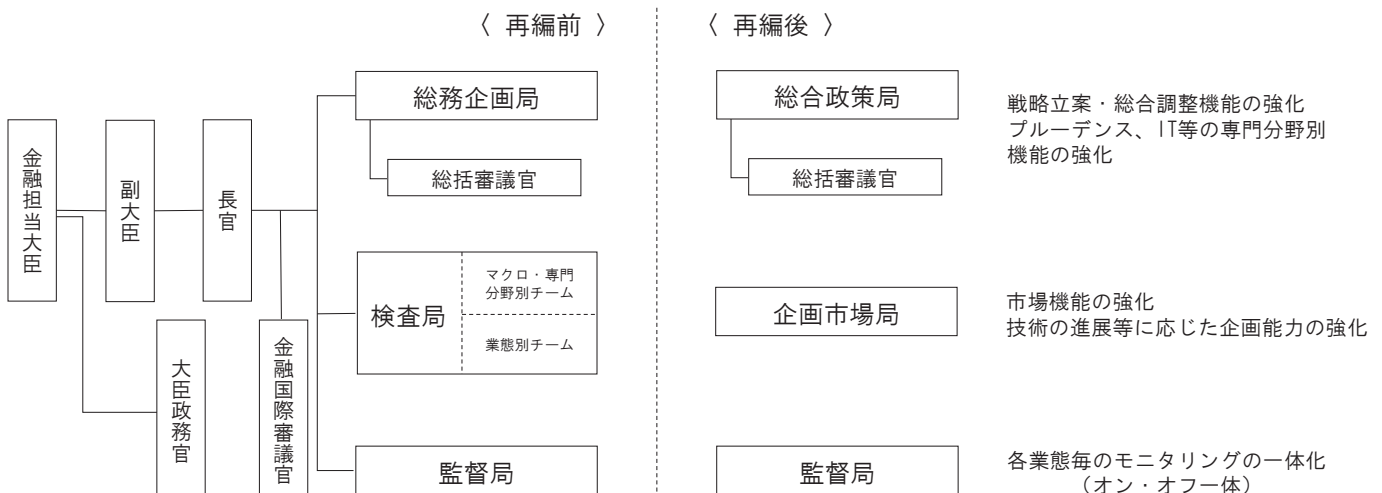
遠藤長官：地域金融機関から「金融庁は元々、健全性の確保と金融仲介機能の発揮についてバランスをとり、議論を進めていくと言っていたはずだが、実際にはそのバランスがとれていないのではないか」という意見があります。つまり、「有価証券運用のリスク管理態勢がなっていない」、「収益低下にもかかわらず、従来通りの配当金額が維持されている」など、金融機関の健全性確保に関して厳しい指摘をする一方、金融仲介機能の立て直しや発揮に関しては全く議論が及ばず、評価されていないという意見です。

そこで、我々も体制を見直しました。従来は、総合政策局と監督局にまたがって、地域金融機関の健全性や金融仲

介機能の発揮に関する議論がなされてきましたが、財務局との連携やオペレーションを含め、地域金融機関に関する指揮命令を監督局に一本化しました。

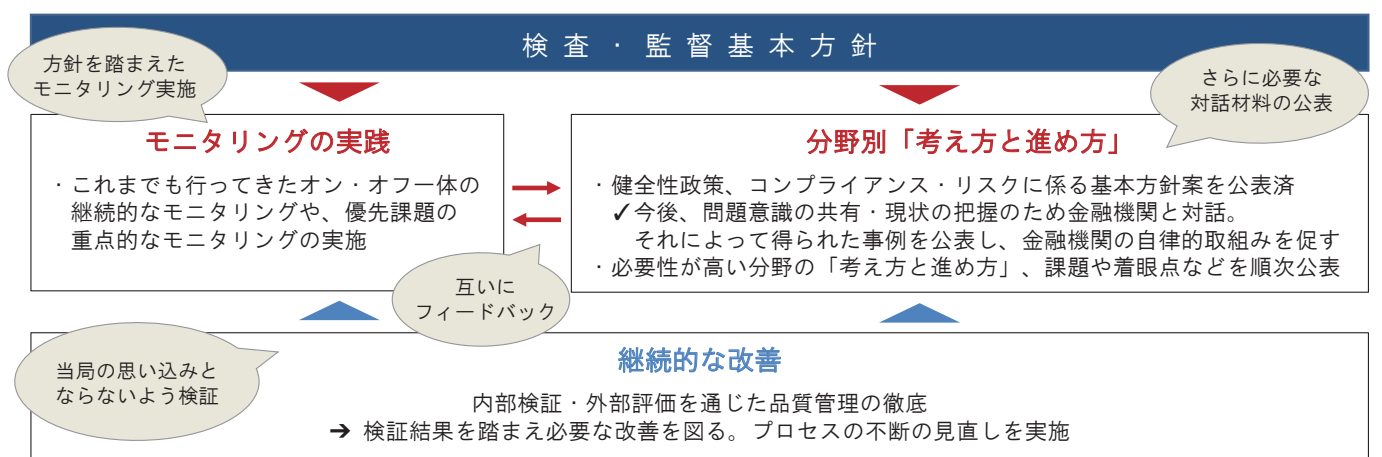
健全性や円滑化の対応をする部隊や、金融機能強化法が適用されている金融機関に関するモニタリングを実施する部隊など、地域金融に関して様々な機能を持った部隊全ての指揮命令系統を監督局長、監督局地域金融担当審議官のもとに集約しました。そして、監督局と財務局がテレビ会議や電話会議などを通じて、頻繁に連絡を取り合い、財務局の職員に金融庁内の議論にも参加してもらう体制を整えました。文字通り、財務局と金融庁が一体となり、リアルタイムに近い形で地域金融に関して議論できる体制にしました。今回の体制見直しに伴い、地域金融機関の方々と健全性の確保と金融仲介機能の発揮に関して、よりバランスのとれた議論ができるようになることを期待しています。

金融庁の組織再編（平成 30 年 7 月 17 日実施）



(金融庁資料)

新たな検査・監督基本方針（平成 30 年 6 月公表）



(金融庁資料)



中長期的な視点で捉え、 議論していきたい

澁谷：事業性評価を軸とした金融機関に対する監督・指導についてお聞かせください。

遠藤長官：地域金融機関は、これから事業性評価を軸として金融仲介機能のレベルを上げ、それを収益に結びつけていく流れを作っていかなければなりません。収益性という観点で申し上げれば、現時点では事業性評価が企業へのアドバイスやコンサルティングのレベルから事業承継やM&Aなどの金融機関のビジネスに発展して、それが収益に十分寄与する状況までには至っていません。繰り返しになりますが、地域金融機関の様々な活動が相手方の企業に付加価値をもたらし、それが企業の安定的な成長・発展に繋がり、地域経済の活性化に貢献することが大切です。そして、それを繰り返すことによって、好循環のループが生まれ、地域金融機関の安定的な収益確保に繋がり、「共通価値の創造」という目標に到達します。そのような観点から、我々自身も金融仲介機能の再構築に関しては、相応の時間がかかることを理解しています。

地域金融機関と健全性に関して議論すれば、どうしても足元の状況を見た短期的な話となってしまいます。金融仲介機能を発揮し、安定的な収益確保を目指そうとする地域金融機関の中長期的な取組みに関してもしっかりと評価し、議論していきたいと考えています。地域金融機関の中には、金融機能強化法の公的資金を投入している金融機関もあります。公的資金投入により15～25年かけて金融

機能を強化し、地域のために金融仲介機能の発揮を目指そうとする金融機関や、ビジネスモデルの持続可能性に懸念があるような金融機関においてはモニタリングを強化していきます。場合によっては、業務改善命令を出すなど、我々の監督・フォローアップのもとでビジネスモデルやガバナンス改革を進めていく金融機関もあるでしょう。しかし、多くの地域金融機関においては、腰を据えて中長期的な視点でビジネスを考え、各々の地域で金融仲介機能をしっかりと発揮し、事業性評価の取組みを確立していただきたいと思っています。そのためにも、我々も短期的な物事に捉われず、財務局も交えたトップ同士によるバランスのとれた議論をしていきたいと考えています。

目の前で困っている顧客を 助けることができるか

澁谷：地域金融機関が金融仲介機能を発揮していくためには、地域性や地域の強みである地場産業など、地域経済の状況についてもしっかりと分析し、理解しておくことがポイントになりそうですね。

遠藤長官：おっしゃるとおりです。そのために、我々も可能な限り、財務局と協力しながら、地域の経済状況を踏まえ、地域金融機関の方々と議論していくことが重要だと考えています。モニタリングをはじめ、我々がこれまでのヒアリングを通じて収集してきた情報や知見を客観的なものとして、地域金融機関に提示し、議論していきたいと考えています。

単なる地域の経済状況の把握に留まらず、財務局による

地域経済エコシステムの形成に向けた取り組みをはじめ、昨年7月に設置した地域生産性向上支援チームをも十分に活用していきたいと考えています。同チームでは、地域のエコシステムを構成する金融機関のみならず、自治体や地域住民、商工会議所・商工会、中小企業団体中央会など、地域経済に関わる様々な方々のお考えを伺いながら、地域経済を活性化すべく取り組んでいます。

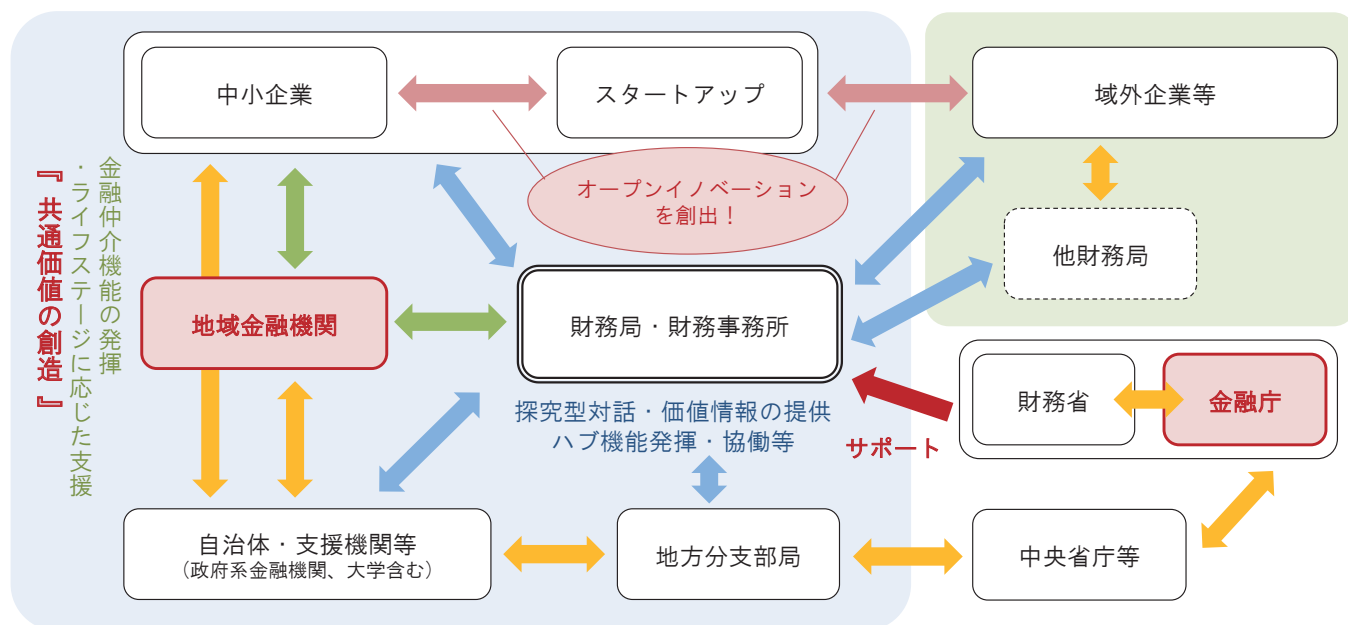
また、肩書で仕事をするのではなく、どの地域にもやる気に満ちた人、人望や実力を兼ね備えた人が存在し、彼らが様々なネットワークを築き、中心となって活動しています。地域生産性向上支援チームが実際に地域に入り込み、様々な分野で活躍している人や、問題意識を持って取り組んでいる人と接点を持ち、彼らが持つネットワークも活用して、地域経済の活性化をサポートしていきます。

そして、そのような取り組みの中に、地域金融機関にも入っていただきたいと考えています。出来上がったものに対して、融資の実行可否を判断するだけではなく、我々と共に地域の課題を共有する初期段階から関わり、一緒に取り組んでいくことが大切です。我々自身も、実際にそのような取り組みの中に入ってサポートしていくことで、はじめてその地域の現状や実態を把握できると考えています。また、我々

なりに把握した上で、必要があれば、我々自身がブリッジ役となり、地域金融機関へ橋渡しするような取り組みも推進していきたいと思っています。このような取り組みには時間がかかり、すぐにマクロ経済へ波及する話ではないかもしれませんが、しかし、地域金融機関に対して、単にああすべき、こうすべきと言うだけではなく、地域の広がりの中でキーパーソン同士を結びつけ、地域金融機関の事業性評価や金融円滑化の機能を存分に発揮していただくべく環境づくりをしていきたいと考えています。

さらに言えば、地域金融機関の中でも、やる気のある支店長は、銀行の内外を問わず、全く動きが違ってくるように感じます。単に顧客への融資実行を目的に行動しているのではなく、「目の前に困っている顧客がいれば助けたい」という意思から行動しています。結局のところ、そのような行動ができるかに尽きると思います。常にそのような問題意識を持ち、困っている顧客がいれば、「助けようじゃないか」「お互いに盛り立てていこうじゃないか」と思うことができるかです。各地域で努力している人同士が繋がりを持てば、そのような関係は芽づる式に繋がり、最終的には非常に有効的な人脈やネットワークへと発展していきます。

◆ 地域経済エコシステム



財務局の特徴

① 全都道府県に拠点

- ・地域の各主体と顔の見える関係
- ・全国横断的なネットワーク

② 地域金融行政を担当

- ・地域金融機関との対話を通じて、地域における金融仲介機能の発揮を促す役割

金融仲介機能の十分な発揮に向けた取り組み

(地域企業・経済の実態把握(「地域生産性向上支援チーム」の組成))

地域企業・経済の生産性向上の実現に向け、企業アンケート・ヒアリング結果も踏まえつつ、地域企業のほか、地方自治体や商工会議所・商工会等の地域企業の支援関係者との対話等を通じ、地域企業等の本音・悩みや、金融機関に対する期待や要望、さらには、その理由や背景等にまで至る地域経済・企業の実態について、きめ細かく把握する。その遂行に当たっては、金融庁に組成した専任チーム「地域生産性向上支援チーム」が、地域に長期間、直接出向き、財務局を通じ、地域経済エコシステムを形成する関係者等との関係を構築しつつ実践する。

平成30年9月金融庁「変革期における金融サービスの向上に向けて」より抜粋

(財務省資料)

顧客起点の サービス提供が全て

澁谷：金融サービスの変化やフィンテックの登場などデジタル化の急速な進展に対して、金融庁として、どのように対応していくのかをお聞かせください。

遠藤長官：フィンテックやデジタル化の流れは不可避であり、地域金融機関はこの流れの中でどのように対応していくべきかを考えていかなければなりません。デジタル化の進化・発展に伴い、既存の金融機関の一部のサービスや機能、顧客が奪われてしまうという懸念から対立するのか、ベンチャー企業と連携することで、フィンテックやデジタル化を自らのサービスや機能に取り込んでいくのかの二つに分かれるでしょう。昨今、多くの分野で新たなサービスを手掛けるフィンテック企業が誕生していますが、それらの企業と上手に協調することで、既存の金融サービスのレベル向上を目指す金融機関も出てきています。

一方で、個別の地域金融機関がどこまでデジタル化に対応できるのかといった議論は当然あり、地域金融機関単独では対応が難しいケースがあるのも事実です。そのような場合には、複数の地域金融機関が連携を組み、フィンテックやデジタル化の流れを上手に取り込んでいくことも重要だと思います。

そもそも、金融機関は、顧客に対してどのようなサービス・付加価値を提供できるのかという視点に立って発想すべきであり、フィンテックやデジタル化への対

応は、顧客本位そのものに繋がると思います。同じような考え方として、地域金融機関の経営統合や合併に関する議論がよくなされますが、その目的がコスト削減だけではなく、経営統合や合併によって、目の前の顧客に対して、以前より付加価値の高いサービスが提供できるようになるのかを考えることが重要です。

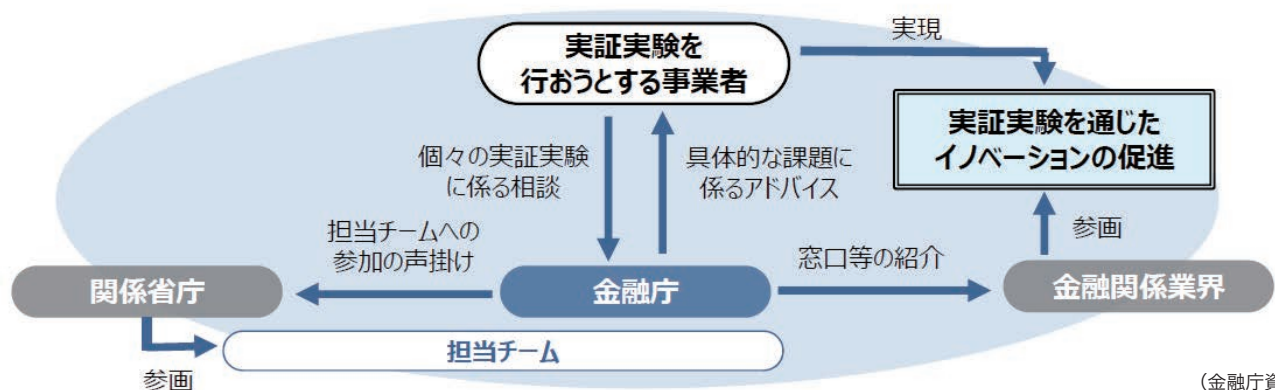
顧客起点で取組みを進めていくことができれば、それが持続可能なビジネスモデルの構築へと繋がります。共通価値の創造についても同様であり、地域金融機関から「地域のために取り組みます」というメッセージをよくお聞きしますが、顧客起点によるビジネスの構築は未だ十分ではないと思います。素晴らしいメッセージを発信した次には、すぐに収益や自らのビジネスを優先する形になってしまっているのがほとんどで、顧客起点の発想はそのメッセージを発信した瞬間に頭から離れているように感じています。

金融機関の経営とは、営業店舗へ収益目標やノルマを割り当て、目標やノルマ達成に向けて邁進することが従来の常識だったかもしれませんが、そのやり方がいつまで持続可能なかを根本から考え直すべき時代にあると思います。そうこうしている間に、新たなフィンテック企業に顧客を奪われ、金融機関はお互いに金利競争するしかない状況に陥っていることに危機感を抱きます。

私自身が様々なヒアリングを通じて感じることは、本部などが現場に目標やノルマを課すことによって掌握し過ぎると、現場において顧客本意の業務はできないということです。例えば、営業店の担当者が目の前の顧客に対して、「何とかして助けてい」という意思を持って対応することが顧

FinTech 実証実験ハブ（平成 29 年 9 月設置）

- ✓ 「未来投資戦略2017」（平成29年6月閣議決定）を踏まえ、金融庁は、フィンテック企業や金融機関が、前例のない実証実験を行おうとする際に抱きがちな躊躇・懸念を払拭するため、平成29年9月「FinTech実証実験ハブ」を開設。
- ✓ ①明確性、②社会的意義、③革新性、④利用者保護、⑤実験の遂行可能性の観点から、支援の可否を判断。
- ✓ 個々の実験毎に、
 - 金融庁内に担当チームを組成し、必要に応じて関係省庁とも連携し、フィンテック企業や金融機関がイノベーションに向けた実証実験を行うことができるよう、支援。
 - 実験中及び終了後も、継続的にアドバイスを行うなど、一定期間にわたってサポート。

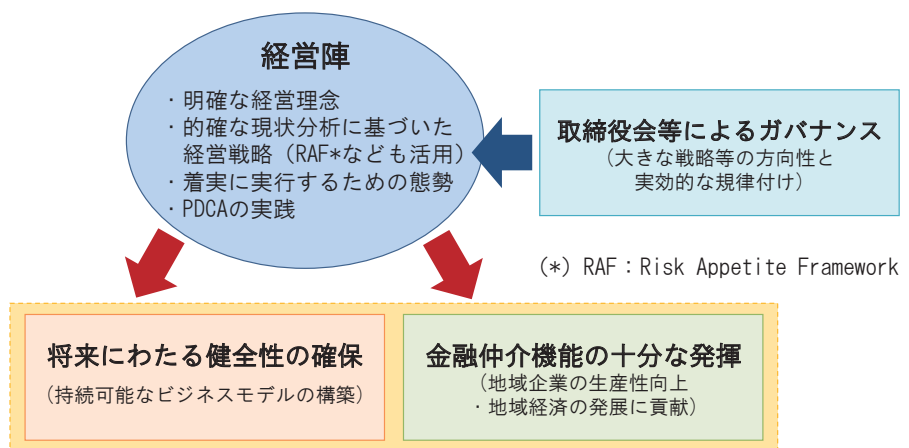


（金融庁資料）



地方銀行フードセレクション 2018 開会式にて
地方銀行に熱いメッセージを送る遠藤長官

地域金融機関の経営者の役割とガバナンス



(金融庁資料)

客本意の原点ですが、そこに収益目標やノルマが課されると、顧客起点のサービス提供は難しくなります。これまで常識だと思われていたビジネス、経営の有り方を抜本的に変え、顧客本意とはどのようにすべきなのかを考えていただきたいと思います。

また、デジタル化が新しい技術のみを提供しているのではなく、実はフィンテック企業が経営の本質に着眼し、顧客本位の取組みを進めていることを認識しなければなりません。ビッグデータの活用がよく話題になりますが、それは顧客が求めるもの、ニーズをできるだけ早く捉え、それに対していち早くサービスを提供しようとしているに過ぎません。つまりは、全てが顧客起点で動いているのです。

従って、フィンテックベンチャーなどの最先端と言われている企業は、実は顧客起点のサービスを展開することにより、事業を拡大していると言えます。いかにも IT を駆使することで事業を拡大しているような言われ方をしていますが、顧客起点のサービスを展開できていることが事業の拡大に大きく影響していると考えます。金融機関が、IT 技術のみをもって、それらの IT ベンチャー企業に追いつくのは大変かもしれませんが、業務の取り組み方などを含めて、改めて顧客起点のサービスを提供するにはどうすれば良いのかを根本から考え直していくべきだと思います。

経営トップの理念を 組織内で徹底し、浸透させる

澁谷：確かに、金融機関は決算時期が近づくと、目標やノルマ達成に向けた営業活動に拍車がかかり、そのような観点では顧客本位とは少しかけ離れた対応に陥ってしまう傾向にあると思います。顧客本位を徹底するには、どのように取り組むべきなのでしょうか。

遠藤長官：金融機関の決算時期だからという話は、あくまでも自分たちの事情であり、顧客本位の行動とは言い難いと思います。金融機関として本来あるべき姿は、顧客に頼りにされれば、万難を排して何とか取り組もうとすることです。真剣に顧客や地域のことを考え、それを経営トップの方々が本気で望んでいるのであれば、それを現場に徹底して伝えていかなければなりません。

組織というのは、上を見て行動するものです。問題が生じたときに、現場の職員が顧客ではなく、自分たちのことを優先すれば、それは経営トップの「顧客のために」という自らの考えを組織内で徹底できていないということです。そのような観点から申し上げれば、経営トップの理念を具体化し、第一線で徹底できているのは、比較的規模の小さい金融機関の方が多いと感じています。例えば、信用金庫や信用組合では、理事長の経営理念が明確でわかりやすく、組織全体から営業の第一線に至るまで具体化できているケースが多いように思います。

これを地域の銀行でも実現していただきたいと考えていますが、銀行の場合には、どうしても本部対支店といった関係が間に入り、経営トップの意向がなかなか現場まで浸透しないケースが多いと思います。経営トップの意識を組織内で徹底することに関しては、協同組織の金融機関と株式会社の金融機関の違いには関係はありません。我々もそのような観点に基づき、地域金融機関と経営やガバナンスのあり方について議論し、実際にどのように動いているのかを見定めなくてはなりません。

全ての起点となるのは、経営トップが何を考え、何を実行しようとしているのかに尽きます。そのためにも、それが営業の現場を含めて正しく理解され、しっかりと実行されているのかを検証した上で、それを再び経営トップに確認し、議論していきたいと思います。

金融機関との「探究型対話」を目指して

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社

代表取締役 澁谷 耕一

金融庁 監督局 総務課長

堀本 善雄 氏



堀本 善雄（ほりもと・よしお）

昭和 41 年生まれ、兵庫県出身。平成 2 年大蔵省（現：財務省）入省。ハーバード大学大学院の留学経験などを経て、平成 12 年の金融庁発足とともに財務省より出向（当時：監督局総務課課長補佐）。不良債権のオフバランス化等、6 年間検査・監督業務に携わり、財務省に戻った後、平成 20 年米系コンサルティング会社プロモントリー・フィナンシャル・ジャパンに転職。同社で常務、専務を歴任した後、平成 25 年監督局・検査局の双方を所管する参事官（金融モニタリング担当）として、再び金融庁に入庁。その後、銀行第二課長を経て、監督局総務課長（現職）に至る。

一度目の 金融庁入庁

澁 谷：最初に金融庁に入庁されたときの担当業務についてお聞かせください。

堀本課長：平成 2 年に大蔵省（現：財務省）に入省し、その後平成 12 年に監督局総務課企画調整係の課長補佐として金融庁に入庁しました。入庁当時は、柳澤伯夫氏が 2 度目の金融担当大臣として、不良債権のオフバランス処理の指揮をとっていた時期です。私はその担当を任されることになり、課長補佐として大臣直下で不良債権処理を進めてきました。その後、検査局において、足利銀行や UFJ 銀行等への立入検査に関与しました。

不良債権問題が柳澤大臣から竹中大臣に引き継がれ、伊藤達也大臣のもとで終了宣言がなされた後、私は平成 18 年より財務省 文書課の企画官を務め、福田康夫政権のときに官邸の秘書官となりました。そして、平成 20 年に米系の民間コンサルティング会社であるプロモントリーに転職しました。

民間のコンサルティング会社から 再び金融庁へ

澁 谷：民間のコンサルティング会社を経て、改めて金融庁へ復帰されますが、その背景には何があったのでしょうか。

堀本課長：平成 25 年に金融庁の中途採用に応募し、再び金融庁で働くことになりました。当時は、畑中龍太郎長官のも

と方向転換を進めていく中で、金融庁が課長クラスの人材を公募していました。行政の抜本的な方向転換に関わることができる機会はそう滅多にあるものではないので、そのような局面で仕事をしたいという気持ちで応募しました。

私は、どちらかというと、「仕事があって組織がある」という考えです。つまり、民間のコンサルティング会社に転職するときも、金融庁に復帰するときも、目の前にチャンスがあり、それにチャレンジすることが面白そうな仕事だと感じた結果でした。「官、民、官」というキャリアを珍しがられ、それに関する質問をよく受けますが、私自身はあまりそれを意識したことはありません。

金融機関を絡めた 地方創生への仕組みづくり

澁 谷：金融庁に復帰された後は、どのような業務に取り組まれてきたのでしょうか。

堀本課長：人口減少や高齢化をはじめ、地方経済の変化に対して、金融機関のビジネスモデルは転換期を迎えていたため、検査・監督やシステムの新しい改革に向けた企画業務に取り組みました。そして、石破茂大臣のもと、まち・ひと・しごと創生本部の初代担当参事官を務めました。

当時、主に取り組んだことは三つあり、一つは地方創生交付金の創設に係る業務です。地方公共団体が、地方創生に向けて打ち出す政策や、その施策に係る人件費を補填するときに必要な地方創生交付金を通じた支援を行いました。二つ目

は、地方公共団体が地方創生計画を策定する際に、地方自治体の政策に金融機関のノウハウを生かすという仕組みづくりに携わりました。最後に、三つ目は、地方創生における重要な人材の確保を目的に、日本人材機構をはじめとする枠組みの整備に携わりました。そのような業務を経て、監督局の銀行第二課長、検査課総務課長などを務め、現在に至ります。

澁谷：地方自治体の政策に金融機関のノウハウを生かすとは、具体的にどのようなことでしょうか。

堀本課長：地域には、地方創生を企画する人材が不足しています。つまり、どこに組織に所属しているかにかかわらず、企画できる人材を総動員するしかない状況です。限られた人材の中で、いかにして地方創生に向けて取り組んでいくべきかという話になりますが、地域全体で人材を有効活用していくためにも地域金融機関の役割はとても重要です。

地域が策定する政策の中には、単に地方創生交付金を受けるためだけのいわゆる絵に描いた餅になるケースがあり得ます。そのようなケースにおいては、地域金融機関の地域経済や産業に関する知見などを活用できると思い、地方自治体と金融機関との連携体制を整える調整役の仕事もしました。このようなパターンの連携は、あまり前例がないため、両者が互いに戸惑い、受け身の姿勢となるところを調整した経験があります。

金融機関のビジネスモデル転換に積極的に関与

澁谷：地域金融機関と継続的な対話を、効果的・効率的に行うための施策についてお聞かせください。

堀本課長：体制上のオンサイトとオフサイトのモニタリングの一体化がよく言われますが、これは金融庁内の運用上の問題です。より重要な点は、地域金融機関のビジネスモデルのあり方が問われ、金融機関経営が大きな転換点を迎えている

中において、監督当局として、どのように地域の金融システムを改革し、金融仲介機能を維持していくべきかという課題意識です。

立入検査やヒアリング、監督上の処分、指導、事例公表など、我々の持つ様々なツールを活用し、金融機関のビジネスモデル転換を目指すわけですが、それら個々のツールを如何に戦略的に使っていけるような監督体制ができるかが重要なのであって、オンサイトとオフサイトを一体化することは、その取組みのほんの一例でしかありません。

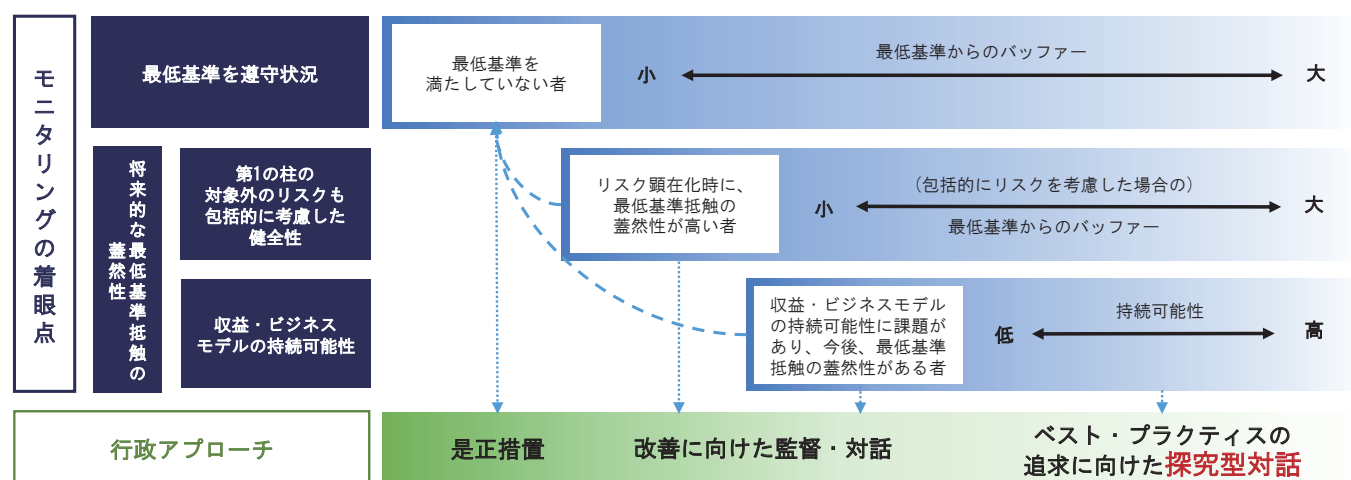
むしろ、より重要なことは、我々当局が、地域金融機関の経営について、従来以上に踏み込んだ形で関与せざるを得なくなったということだと考えています。個々の金融機関について、そのビジネスモデル改善を目指して取り組んでいきますので、従来のように、一定のルールに基づいて、問題点を指摘し、是正させるというやり方だけでは難しい話だと思います。

当然のことながら、民間の金融機関の個々の経営判断に関して、我々が最終的な責任をとれるような立場にはありません。そのような中で、我々が直面している課題は、どのように、金融機関との対話方法を工夫し、金融機関のビジネスモデルの改善を促していくかということなのです。

継続的な対話を効果的・効率的に行うための施策という観点では、試行錯誤しながら取り組んでいます。例えば、従来のような指摘型の検査、監督が必要な場合もあるとは思いますが、これからは「探求型対話」、つまり、我々と金融機関が互いに協力して課題解決に取り組んでいくような対話も、今後求められていきます。

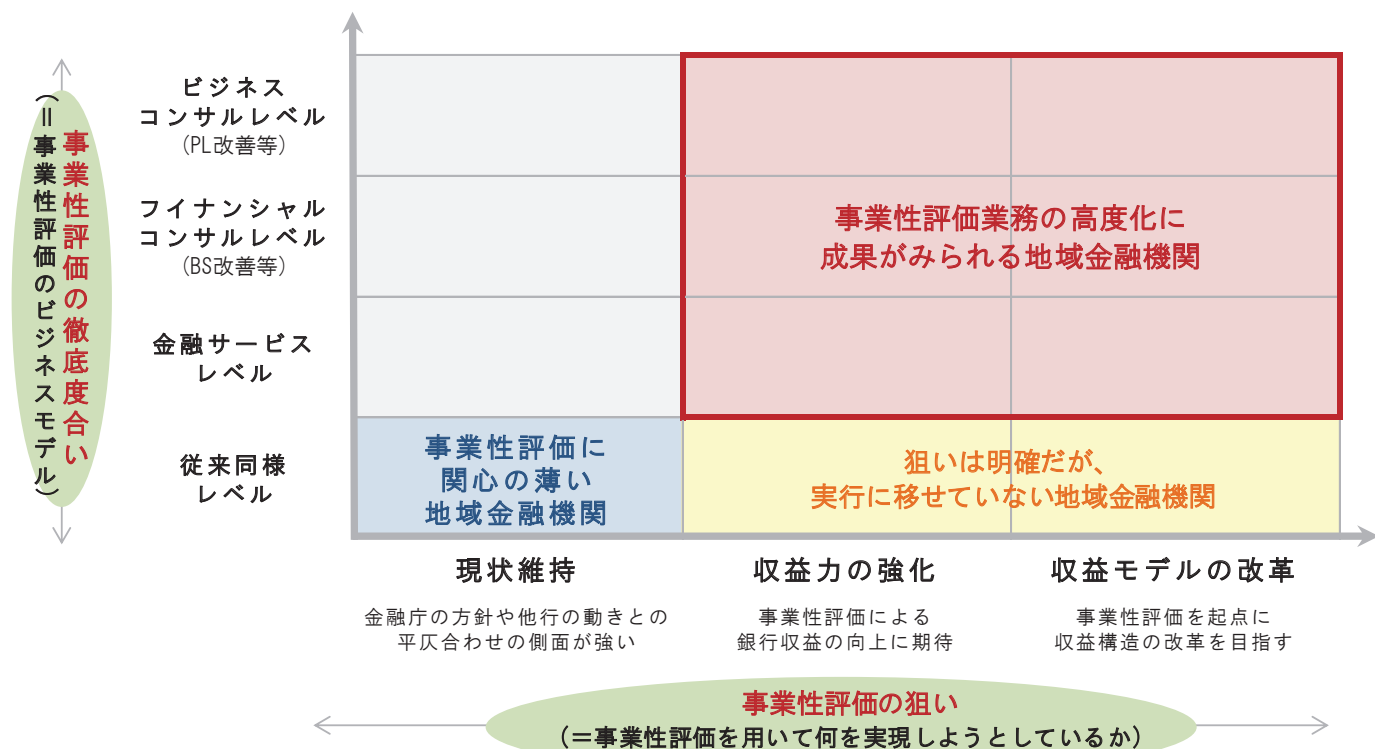
このため、検査官や監督官の人材育成が重要となります。金融機関の経営課題に関与していく以上、検査官や監督官が「経営」について、金融機関の方々とある程度しっかり対話ができるようになっていなければなりません。まずは、金融機関の経営陣がどのような問題意識や方針で経営に臨んでい

持続的な健全性を確保するための動的な監督の位置づけ



(金融庁資料)

事業性評価における各地域金融機関のセグメンテーション



(金融庁金融研究センター資料)

るのかをしっかりと把握する必要があります。問題点を単に指摘するだけではなく、「このような取組みも他に例があるようです」といった、対話が有効な場合もあるでしょう。これまでも、このような創意工夫を図り、取り組んできましたが、平成30事務年度は、これまで以上に金融機関を取り巻く経営環境についてしっかりと把握し、議論できるよう取り組んでいます。

その一環として、我々は、金融機関の先にいる中小企業、さらには地方経済について理解を深めていかなければならないと考えています。つまり、企業の経営者が抱えている経営課題の背景や環境に関する理解を深めてこそ、金融機関と有効的な対話が可能になると考えています。そのため、全国の財務局との連携も深めています。

また、地域金融機関の経営課題は、ある意味構造的な問題であり、金融庁の職員自身がそれをしっかりと理解していなければ、誤った対応をしてしまうリスクを抱えています。そのような観点からも、地域経済や産業、企業についての理解を深め、コミュニケーションスキルを高めることが求められますが、従来、我々は、厳格なルールに基づいた業務遂行を得意としてきた面があり、難易度の高いタスクでもあります。ただし、金融行政の高度化を目指し、直面している課題に対応すべき手段はこれしかないと考えていますので、力を入れて取り組んでいきたいと思っています。

事業性評価業務の高度化に向けて

澁谷: 地域金融機関の事業性評価の取組み状況についてお聞かせください。

堀本課長: 我々の金融研究センターが公表した「金融機関による事業性評価の定着に向けた採算化にかかる分析・考察」にて、あくまでサンプル的ですが、地域銀行の事業性評価に関する取組みについて分析した図を掲載しています。事業性評価に関して、「事業性評価の狙い」(横軸)と「事業性評価の徹底度合い(=ビジネスモデル)」(縦軸)の2軸で評価し、セグメンテーション分けしています。

「事業性評価の狙い」とは、事業性評価を用いて、金融機関の経営上、何を実現しようとしているのかを「現状維持」「収益力の強化」「収益モデルの改革」の三段階に分けて、評価しています。「収益力の強化」は、事業性評価を通じて貸出業務について収益の拡大を目指す金融機関です。「収益モデルの改革」は、事業性評価の取組みを起点として、貸出収益のみならず、各種手数料ビジネス等他のビジネス展開を視野に入れた取組みを目指す金融機関が分類されます。「現状維持」については、必ずしも、ネガティブな意味で言っているわけではなく、リソースコスト、市場等を踏まえて、事業性評価業務を高度化する以外の経営戦略もとっている

という意味です。

他方、「事業性評価の徹底度合い（＝ビジネスモデル）」は、金融機関が顧客に対してどのようなサービスを提供しているか、その内容による分類です。単なるビジネスマッチングから、ファイナンスだけではなく、顧客のPLの改善についての助言、支援まで様々なレベルがあります。

金融機関によっては右上の「事業性評価業務の高度化に成果がみられる地域金融機関」に位置付けられる地域金融機関もあります。ただ、そうした金融機関でも、事業性評価を強化することで貸出金利が上昇したといった単純な話ではなく、取組みの結果として、まず、職員のモチベーションや能力が向上し、顧客との日頃のコミュニケーションや関係が変化し、顧客基盤が強化され、その結果として貸出残高、付随サービス、非金利収入が増加するといったプロセスになります。

このため、左下の「事業性評価に関心の薄い地域金融機関」から右上の「事業性評価業務の高度化に成果がみられる地域金融機関」になるまでに、早いケースで7～8年、遅いケースだと17～18年かかっています。つまり、少なくともこれまででは、事業性評価に取り組み、それがビジネスモデルの変革、さらには収益モデルの変革に辿り着くまで、約10年かかることがわかってきました。

以上はいくまで1つの分析に過ぎませんが、事業性評価業務の高度化は、その収益化までに長い時間を要するため、地域金融機関の経営者としては、その間、どのように短期的な

収益をある程度確保しつつ、時間軸の異なる目標を同時に達成していくかを考える必要が生じてきます。この点が、地域金融機関の経営者にとって、最も重要な経営課題であり、平成30事務年度では、これまで以上に地域金融機関の経営者が、この経営課題にどのような問題意識を持って取り組もうとしているのか、つまり、経営者自身の行動やガバナンスに目を向けていこうと考えています。抽象的なガバナンスの形の話ではなく、こうした具体的な経営に関する問題意識に即して、ガバナンスがどのように機能しているかを見ていこうということです。

したがって、我々も、この時間軸を意識しながら、各金融機関の状況に応じて、様々な検査・監督の手法を組み合わせていく方針でいます。当面、健全性に懸念がない地域金融機関（多くの場合そうですが）には、事業性評価業務の高度化も含め、中長期的なビジネスモデルの改善を進めていただきたいと思います。このためにどのような取組みをどのような体制で行おうとされているかを、我々は、対話の中で把握していきたいと考えます。

一方、健全性に懸念がある金融機関については、例えば、リストラや配当抑制等、比較的短時間での収益性改善を促しながら、同時に中期的な収益力向上を図っていく必要があります。当然、我々は、これら個々の経営問題に対して、画一的で明確な答えを持っているわけではありません。それでも、我々は、以上のようなことを意識しながら、金融機関の取組みを見ていき、対話を重ねたいと思います。

◆ 課題解決に向けた方向性

多数の金融機関

- ✓ 地域金融機関には、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決策に資するアドバイスやファイナンスの提供などの**金融仲介機能を十分に発揮**することによって、**地域企業の生産性向上**を図り、ひいては**地域経済の発展に貢献**していくことが求められる。
- ✓ また、こうしたことが、金融機関自身にとっても**継続的な経営基盤を確保する上で重要**である（「共通価値の創造」）。

「共通価値の創造」という**好循環のループ**は、最終的には、事業性評価や本業支援により**金融仲介機能を徹底した金融機関が安定的な収益を上げる**ことができるようになることで完結。

そこにいたるまでには、相応の時間を要することが想定される。金融庁としては、多数の金融機関に対しては時間軸をしっかりと意識しつつ、**金融仲介機能の発揮に向けた取組みを見守っていく**。

時間軸を意識して対応しなければいけないグループ

- ✓ コア業務純益（投信解約益を除く）が大幅に低下し、収益が継続的に低迷しているような一部の金融機関に対しては、将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくために、**早め早めの経営改善**（ex. 店舗・人員配置の見直しなど業務効率化を含め、実現可能で有効な経営計画・収益計画の策定と実行）を行う必要。

収益上の深刻な課題、健全性の問題を抱える金融機関については、**比較的短い時間軸の中で**、健全性の改善に向けた**早急な対応が必要**であり、金融庁としても適切な対応が必要。

その際、**経営状況に見合わないような配当を維持**することや、決算の見栄えを気にするあまり、**有価証券含み損の処理を先送り**することについても、社外取締役も含めた経営陣等とも十分に議論し、**注意を喚起**していく。

- ✓ 金融機能強化法に基づき、**公的資金を注入している金融機関は**、地域における**金融仲介機能の強化のために公的資金が注入**されており、注入後15年（震災特例金融機関については最長25年）で資金を返済する必要。
- ✓ **好循環のループを15年等で確固たるもの**にすることが求められる。

本業支援や事業性評価によるリスクを取った貸し出しなどその地域における**金融仲介機能の発揮によって、いかに収益が生み出される状況**になっているかをよく注意して議論していくことが必要。

特に、**返済期限までの時間が短くなっているが、必ずしも返済原資の蓄積が芳しくない金融機関**については、時間軸を意識し、**金融仲介の取組みをいかに収益の積み上がり**に結びつけるかを意識してモニタリングしていく。

（金融庁資料）

メガバンクが 新たな未来を切り開くことに期待

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役 澁谷 耕一

金融庁 監督局 銀行第一課長

柳瀬 護 氏

柳瀬 護（やなせ・まもる）

昭和 44 年生まれ、東京都出身。平成 4 年大蔵省（現：財務省）入省。監督局銀行第一課、銀行第二課、監督企画室長、健全性基準室長などを経て、IMF（国際通貨基金）金融資本市場局シニアエキスパート、財務省国際局為替市場課長、同省大臣官房参事官を歴任。平成 30 年 7 月より現職。



銀行経営のあり方は 変化している

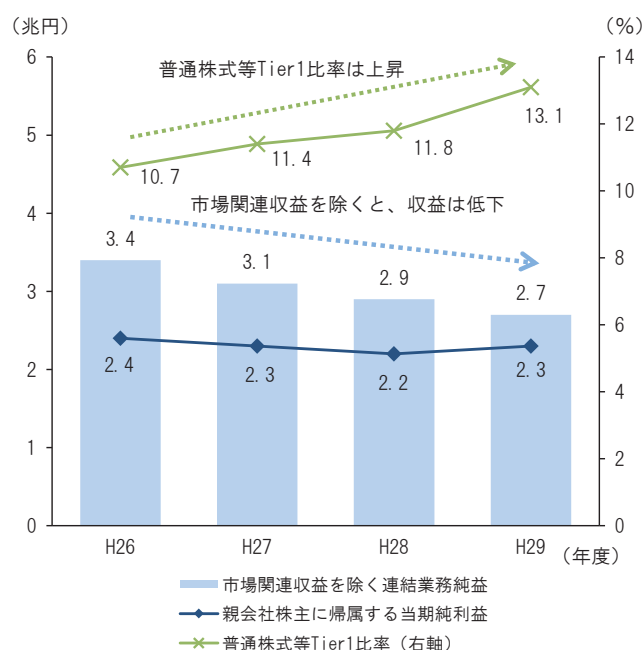
澁谷：メガバンクの現状、及び取り巻く環境についてお聞かせください。

柳瀬課長：現在、私は新規参入銀行や銀行業務免許の審査を担当していますが、フィンテックやデジタルライゼーションの影響など、金融業界は大きな変革期にあると認識しています。

主要行等の自己資本比率や不良債権比率など、金融機関の健全性に関する大きな問題は生じていませんが、収益力には大きな課題があります。特に、国内向けの資金収益や有価証券の含み益は伸びにくい状況にあり、全体として手数料収益や海外収益への依存度が上昇しています。日本の銀行経営は、これまで貸出金を中心とした資金収益をビジネスモデルの根幹においてきました。しかし、足元の収益構造は必ずしも貸出金が大きな収益を生んでいるわけではありません。銀行が企業とのリレーションを築く上で、貸出金を中心にあることに変わりはありませんが、貸出金よりトランザクション収益の占める割合が大きくなってきている銀行もある中、銀行経営も貸出金をメインとしていた時代から変わっていかざるを得ません。

銀行経営のあり方が変化すれば、組織体制や人材育成、ガバナンスも変わってくると思います。メガバンクでは、既にカンパニー制や事業本部制などを導入し、改革を進め

◆ メガバンクの普通株式等 Tier1 比較と収益の推移



（注）収益と普通株式等Tier1比率は、それぞれメガバンクグループの合算値と加重平均

（金融庁資料）

金融デジタル化戦略の11の施策

情報をより使いやすく	1. 情報の蓄積と利活用 利用者や金融機関等の多様なプレイヤーが情報を利活用しやすくなるよう、①情報連携のための環境整備（決済高度化・オープンAPIの推進）、②制度面での検討（機能別・横断的法制において検討）を行うとともに、③金融機関とITの戦略的活用・ITガバナンスについて対話を実施
	2. 顧客のプライバシー、匿名性や顧客情報の信頼性その他の顧客保護 本人確認のデジタル化の推進のほか、情報の利活用の際の匿名性の確保、顧客情報の信頼性確保を含む個人情報の保護や、ブロックチェーン等、新しい技術を活用した顧客保護に向けた取組みを推進
	3. デジタル化に対応する情報・金融リテラシー どのような金融サービスが利用できるか、また、自らの個人情報等が金融を含む商品・サービスの勧誘にどのように利活用されるかといった情報・金融リテラシーの向上を推進
官民のデジタル化	4. 金融・非金融の情報の伝達を可能とする金融インフラのデジタル化 利用者の利便性向上や企業の生産性向上、キャッシュレス化に向けたインフラ整備として①企業の財務・決済プロセスの高度化や、②証券分野におけるブロックチェーン技術の活用等の推進
	5. 金融行政のデジタル化 ①金融機関のシステム対応コストを低減しつつ、当局によるリアルタイムな実態把握を可能にする官民双方にメリットのあるRegTechエコシステムを将来的に構築するための検討、②EDINETのオープンAPI化による開示情報の提供等を実施
新しいビジネスへの挑戦を支援	6. 様々なサンドボックス等によるイノベーションに向けたチャレンジの促進 ①「FinTech Innovation Hub」を立ち上げ「100社ヒアリング」を実施することにより情報を収集するとともに、②FinTech実証実験ハブや③FinTechサポートデスク等の様々なサンドボックスの活用を促進
	7. オープン・アーキテクチャによるイノベーションの推進 オープンAPIの推進等により、金融機関とフィンテック企業の連携を推進
デジタル化に向けた基盤の整備	8. 国際的なネットワーク ①海外当局とのフィンテック推進協力枠組みの構築、②フィンテック・サミットの開催に取り組むとともに、③仮想通貨（暗号資産）の国際的なルール形成に貢献
	9. デジタル化の基盤となるブロックチェーン、AI、ビッグデータ技術等の推進 ①ブロックチェーン技術の活用可能性や課題等にかかる国際的な共同研究の実施、②「FinTech Innovation Hub」における要素技術に係るヒアリングの実施
	10. サイバーセキュリティその他金融システム上の課題等への対応 新たな実効性あるサイバーリスクへの対応策を金融機関に促し、サイバーセキュリティの国際連携を推進するとともに、デジタル化に伴って生じる金融システムの新たなリスクに対応
	11. これらの課題を実現するための機能別・横断的法制 フィンテック等の技術革新の動向や金融サービスのトレンドの方向性も視野に入れつつ、金融規制体系をより機能別・横断的なものにしていくことについて検討

（金融庁資料）

ていますが、収益構造が変化の中で、銀行や組織のあり方については経営陣のみならず、銀行員一人ひとりが考えていく必要があります。また、より長期的には、デジタル化が銀行業務に与える影響を考慮した経営戦略を計っていく必要もあります。

このような現実を踏まえ、健全な銀行経営を行っていくために、銀行自らが変わっていかなくてはならない時代を迎えています。金融庁としても、そのような変化に対して、各金融機関がガバナンスやリスク管理、コンプライアンス面において、どのように対応していくかに関心を持って注視しています。

地域金融機関と連携し、新たな取組みに挑戦する

澁谷：メガバンクと地域金融機関の連携についてお聞かせください。

柳瀬課長：銀行経営のあり方が変わろうとする中で、メガバンクが地域金融機関の模範となるよう対応していただきたいと思います。そして、地域金融機関と連携して新たな取組みに挑戦し、機動性を損なわない範囲で規模の利益を追求していただくことが重要と考えています。

例えば、デジタル化について言えば、一般的にはキャッシュレスやRPAなどの話になるケースが多い

と思いますが、中堅・中小企業に対する貸出において、新たな技術を活用して日々の入出金や商流を把握し、貸出実行に結びつける取組みなども重要です。銀行経営のあり方が問われているときに、機動性や柔軟性を保つことができれば、デジタル化の波に対応していくのは困難であり、その点に関しては、地域金融機関も感度を高くし、様々な形で連携を図っていく必要があります。

メガバンクがリーダーシップを発揮し、新たな未来を切り拓く

澁谷：オープンAPIやキャッシュレス化の推進において、メガバンクの役割と期待についてお聞かせください。

柳瀬課長：オープンAPIやキャッシュレス化の推進は、顧客とのインターフェースを大きく変えていくものとなります。金融機関はそれらを異業種からの競合参入というリスク面から考えるのではなく、顧客に対してより質の高い金融サービスを提供するためにはどのように活用すべきかといった観点で考え、取り組むことが重要です。単に、それらが時流だから取り組むというのではなく、金融機関として本来提供すべきサービスは何かという視点に立ち、新規参入業者との提携も含め、どのように技術を活用し、自らのサービスとして提供するのが良いのか、考えていただきたいと思います。

オープン API やキャッシュレス化などの進展は、既存のコスト構造を大きく変えることに繋がるなど、銀行業界のメリットに繋がる可能性も大いにあると思います。低金利市況などを背景に厳しいと言われる銀行業界にとって、新たな未来を切り拓けるチャンスと捉え、ぜひとも積極的に取り組んでいただきたいと思います。特に、メガバンクは人材面や資金面では、地域金融機関に比べて恵まれています。短期的なシステムコストをどのように回収するかではなく、様々なベンチャー企業と連携し、コスト低減やより良い金融サービスの提供をどう実現するかを考えていただきたいと思います。

キャッシュレス化については、今まさに転換期にあり、5年後には最終的な姿がかなり見えてくるのではと考えています。そのためにも、メガバンクにおいては、柔軟性や機動性を保ちながら、銀行界を牽引するようなリーダーシップの発揮を期待しています。

このようなデジタル化が進めば、銀行の店舗のあり方も見直しを迫られていくと考えています。目抜き通りの1階に大きな看板を吊り下げた店舗を構え、店内にはローカウンターとハイカウンターがあり、ロビーやカウンター越しには多くの事務スタッフがいて、その背後に役席者・支店長がいるという伝統的な銀行の店舗の姿が、果たして時代のニーズに合っているのかを考える時代が来ているのではないのでしょうか。時代の変化に積極的に対応していくことでコスト構造改革なども図っていけるものだと思います。

新たなプレイヤー参入は、利便性向上と経済の活力向上に繋がる

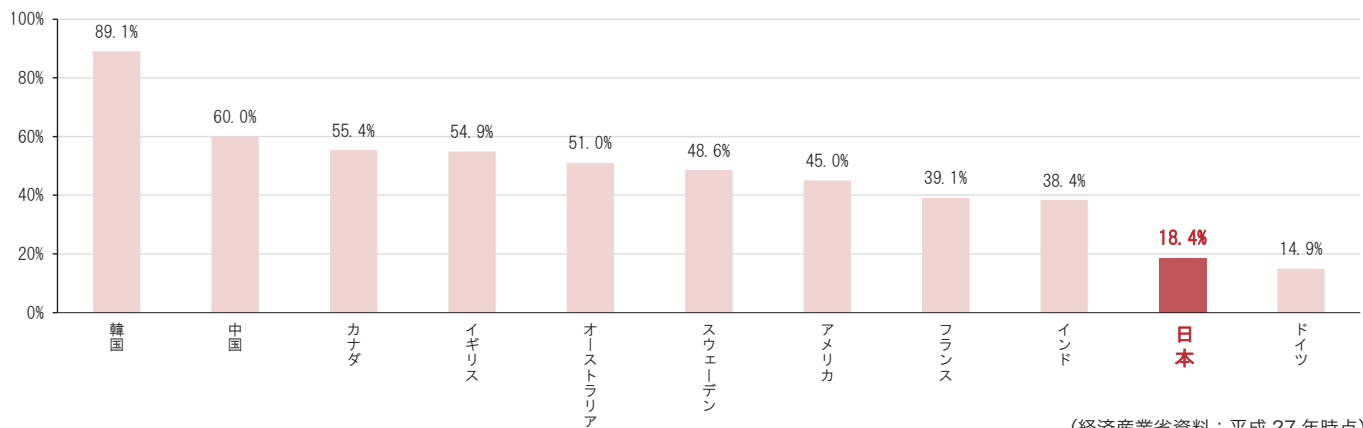
澁谷：金融機関以外の主要プレイヤー（楽天、LINE、ヤフー&ソフトバンク、ドコモ、au など）の金融戦略に対する見解と、メガバンクのポジショニングについてお聞かせください。

柳瀬課長：IT 業界や通信業界において、金融業や銀行業に対する関心が高まっていることは歓迎です。様々なプレイヤーが、従来の慣習に囚われず、多様なビジネスモデルへ参入を試みることは、利用者の利便性向上という観点では好ましいことであり、わが国経済の活力にとっても極めて大切なことだと考えています。ただし、銀行業は、国の信用のもと元本保証の預金サービスを提供できる点で、他業とは大きく異なります。安全性や健全性をしっかりと確保し、取り組んでいただく必要があります。

その上で、銀行業界においても、異業種からの参入の動きについて、単にリスクと捉えず、お互いが持つ価値や手法をどのように融合し、どのように共働できるのかを、ぜひ考えていただきたいと思います。例えば、フィンテックについて、必ずしも全ての技術やサービスを自前で一から創り上げる必要はありません。様々な業界が生み出した技術・サービスを活用し、パートナーを組むべきときは組むべきでしょう。そのためにも、銀行の経営陣の方々には、様々なベンチャー企業の取組みについて、興味・関心を持っていただきたいと思います。



◆ 各国のキャッシュレス決済比率の状況



(経済産業省資料：平成 27 年時点)

● メガバンクにとって海外展開のチャンスは拡大している

澁谷：グローバル市場や国際社会におけるメガバンクの役割と課題についてお聞かせください。

柳瀬課長：リーマン・ショックなどにより、欧米の銀行がビジネスの選択と集中を進めてきた結果、一昔前に比べ、日本の金融機関、特にメガバンクにとってのビジネスチャンスは拡大してきていると思います。日本の金融機関の低収益状況を考えると、海外に積極的に進出し、海外の成長をビジネスに取り込む動きは、産業としての金融にとっても重要です。

一方、海外進出にあたり、リスク管理やコンプライアンスの体制をしっかりと整えておく必要があります。海外と日本では環境や慣習が異なる部分が多くありますので、それに合わせた体制作りが欠かせません。例えば、マネーロンダリングについては、国内外で関心が高まっており、各国当局が求める水準も年々厳しくなっています。そのような中、本人確認をはじめ、国内と海外の情報をどう取得し、

どうシステム対応や人材確保を行っていくのかなど、リスクを踏まえた重要度を適切に判断できる経営体制・ガバナンス体制の構築が必要です。この点、海外におけるメガバンクの地位は、欧米金融機関に比べて相対的に上がっており、その分、各国の監督当局の目線も相対的に厳しくなっているという認識をぜひ持っていただきたいと思います。

また、中長期的には、人材育成・管理が極めて重要な課題です。グループ全体で国内外のスタッフを活かせるような経営管理体制の整備や企業文化の育成を進める必要があります。

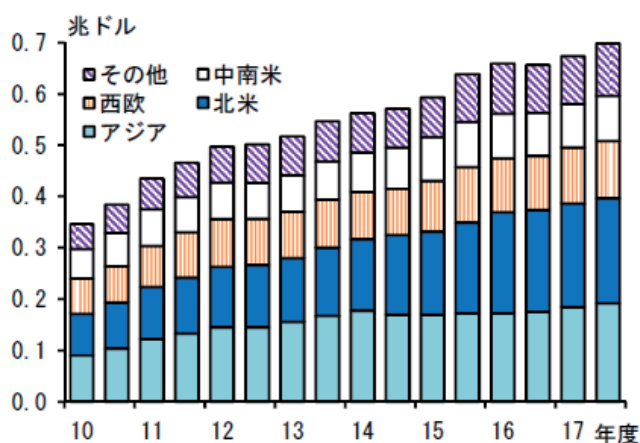
● メガバンクは銀行界の模範となり、地域金融機関に示す

澁谷：最後に、改めてメガバンクに期待する役割についてお聞かせください。

柳瀬課長：銀行の役割とは、企業や経済のファイナンスを支えることであり、それ自体は従来と変わりありませんが、今や企業の調達手段はデットに限ったものではありません。デットやエクイティを組み合わせ、企業の金融周りを支える高度な金融サポートができるようにしていただきたいと思います。また、中堅・中小企業にもフィンテックなどの新たなテクノロジーを活用し、より良い資金供給サービスが展開できるようになることを期待しています。

国内のリテールビジネスにおいても、メガバンクは、最も多くの顧客がアクセスできる金融サービスを手掛けており、大きな役割を果たしています。顧客の資産や所得の状況を踏まえて、人生 100 年時代にふさわしいファインランシャルプランニングに基づいたより良い金融サービスを提供するなど、従来の延長ではない、新しいリテールバンキングのモデルを考え、展開し、地域金融機関も含めて範を示していただくことを期待しています。

◆ 3メガバンクの地域別海外貸出残高



(日本銀行平成 30 年 10 月付 金融システムレポート)

地域金融機関に求められる役割とは

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役 澁谷 耕一

金融庁 監督局 銀行第二課
地域金融生産性向上支援室長

日下 智晴 氏

日下 智晴（くさか・ともはる）

昭和 36 年生まれ、広島県出身。昭和 59 年神戸大学経営学部卒業後、広島銀行に入行。広島銀行では総合企画部担当部長、融資企画部長、リスク統括部長等を歴任。平成 27 年広島銀行を退社し、金融庁に入庁。地域金融の政策キーマンとして、地域金融機関の金融仲介の質の改善に取り組む。



地域の実態を

金融庁自身の目で確かめる

澁谷：地域金融生産性向上支援室の業務・役割についてお聞かせください。

日下室長：企業や経済の持続的成長を金融行政の目的として、金融仲介機能の質の改善に取り組み始めてから 3 年が経過します。それが地域でどのように実践されているのかを自らの目で確かめたいと考え、地域の企業を中心に、経営者が抱えている悩みや支援者の取組成果などの実態を把握すべく、地域金融生産性向上支援チームを組成しました。

また、全国に拠点を持つ財務局では、地域の実情を知るために、折に触れて地域企業や行政機関等と意見交換するなどのネットワークを構築しています。私たちは財務局と密に連携することで、財務局が日頃収集している情報も参考にして、地域で何が起きているのかをしっかりと把握していきたいと考えています。

澁谷：地域金融生産性向上支援室のメンバーはどのように構成されているのでしょうか。

日下室長：地域金融企画室や協同組織金融室などの職員が兼務する形で構成されています。また、我々が地方を訪ねる方法も、財務局を通じて地域の企業を訪問したり、保証

協会などの支援機関の支援企業を訪問したりと様々です。地域では、地域活性化に取り組む人たちのネットワーク構築を目指す行政関係者や、なんとか地域課題を解決しようと奔走している方、大企業のリソースを活用して地域にイノベーションを起こそうとする方など、様々な方が活動されています。この半年間の活動を通じて、地域の取組みにいくつかのパターンも見えてきました。そのような活動から良い方向に動き始めている地域があり、我々としてはその中から特徴的な事例を見つけ出し、具体的な後押しをしていきたいと考えています。

事業性評価は

自動車のエンジンのようなもの

澁谷：企業アンケート調査の結果や、金融仲介機能のベンチマークの状況についてお聞かせください。

日下室長：平成 30 年度は、各金融機関から直近 3 年間のベンチマークのデータを頂戴し、各金融機関の取組みを見ようとしています。企業アンケート調査の結果に加え、共通ベンチマークの項目は、金融機関の足元の金融仲介への取組状況を端的に表す指標として制定していますが、「概ね前進が見られる」という評価をしています。

事業性評価については、金融庁として 25 年度からその

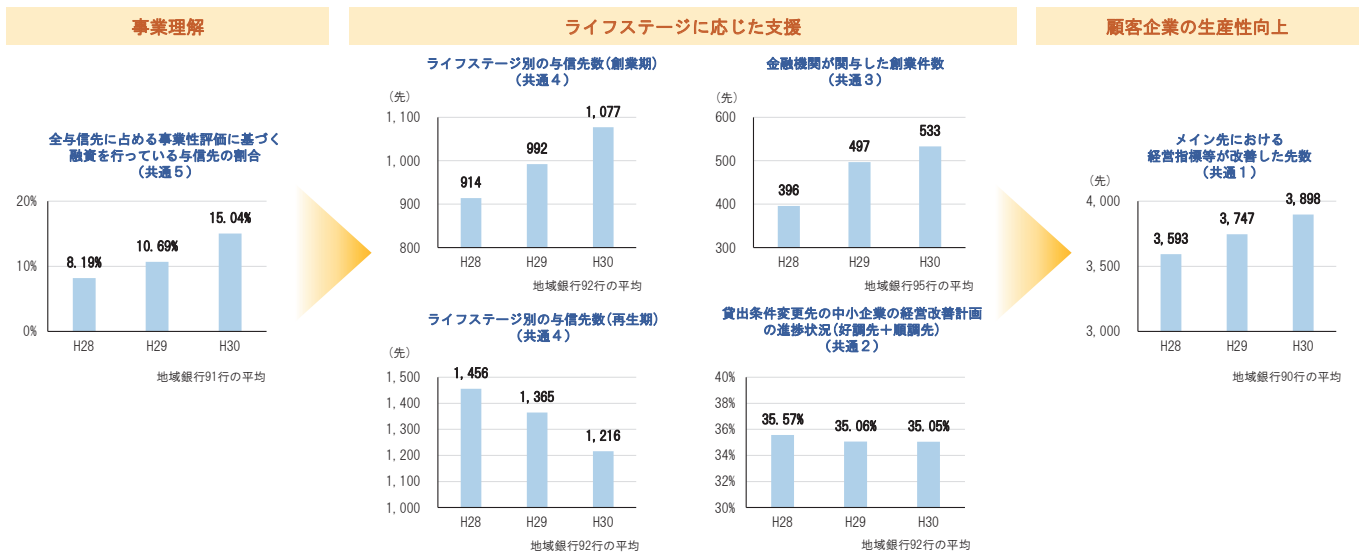
必要性を訴えてきましたが、事業性評価とは、金融機関にとっていわば自動車のエンジンのようなものです。つまり、金融機関が顧客本意の金融仲介を進める上では、事業性評価というエンジンを搭載していることが不可欠であり、そのパワーが強ければ質の高い金融仲介のサービスが提供できると考えています。金融機関は事業性評価を通じて、取引先のことを理解すると共に、彼らが抱える課題に対してアドバイスができるようになるまで、エンジンの性能を高めてほしいと思います。

そして、その性能がある程度高まれば、それをコンサルティングという形で取引先に還元していただきたいと思います。コンサルティングを行うようになって初めて取引先との共通価値が創造され、金融機関の収益にも繋がります。そのため、金融機関の社内体制としては、まずは事業性評価の能力を高めること、次に取引先にコンサルティングを提供できるようになることという2段階で整えていただきたいと思います。

既に、いくつかの金融機関においては、実際にそのような取組みが前進しているという印象を受けます。特に、地場産業がはっきりしている地域では、その地場産業を支援するため、金融機関自らがその業種に対する専門性や知見を高めようと努力しているケースもあります。これも事業性評価をエンジンに例えるならば、走行に適した性能をどこまで高めることができるかということです。事業性評価というエンジンを自ら行きたい方向へ少しずつ改良し続けることが大切であり、もうこれで終わりということはありません。常にレベルアップを目指し、改良を続けていただきたいと思います。

また、地方公共団体との連携では、県は地銀ですが、市町村は信金信組と親和性が高いと思います。県庁所在地以外に本拠を構える信金信組が、その市町村の役所などと一緒に何かに取り組んでいる場合、非常に力を発揮していると感じる事例が多く、これからも増えていくのではないかと考えています。

共通ベンチマークの構成と3年間の推移



注)平成28年3月期～平成30年3月期の3期分において係数の提出があった地域銀行を対象に算出。(金融庁資料)

過去3年間(平成28/3期～30/3期)の共通ベンチマークの進捗状況

共通ベンチマーク				銀行数			
				増加	横ばい	減少	計
顧客企業の生産性向上	共通1	メイン先における経営指標等が改善した先数		40	17	33	90
ライフステージに応じた支援	共通2	貸出条件変更先の中小企業の経営改善計画の進捗状況(好調先+順調先)		28	6	58	92
	共通3	金融機関が関与した創業の件数		63	8	24	95
	共通4	ライフステージ別の与信先数	(創業期)	70	6	16	92
			(再生期)	9	5	78	92
事業理解	共通5	全与信先に占める事業性評価に基づく融資を行っている与信先の割合		84	-	7	91

注) 銀行数：指標ごとに、平成28/3期～30/3期の3期分全てにおいて提出があった地域銀行について集計。
進捗状況：平成30/3期における平成28/3期比の増加率が5%以上を「増加」、0%以上5%未満を「横ばい」、0%未満を「減少」として集計。
(金融庁資料よりRBS作成)

顧客の持続的成長 ＝金融機関の持続的成長

澁 谷：金融機関が行うコンサルティングについてお聞かせください。

日下室長：金融機関の経営者は、「健全性の確保」と「金融仲介機能の発揮」の両面を追求しなければならない立場にあります。しかし、これは表裏一体であり、金融機関の取引先が正常に経営を継続できれば、金融機関の健全性も維持されます。さらに言えば、金融機関が取引先に対して、経営レベルでアドバイスし、その取引先が持続的に成長すれば、結果的には金融機関の持続的な成長にも繋がります。

これまで、金融機関は自らが努力をしても、取引先が倒産すれば融資が不良債権となるため、結局は取引先からの回収額次第という考え方から担保や保証への依存に繋がっていました。しかし、これからは取引先を倒産させないこと、すなわち金融機関が取引先の事業リスクをしっかりと把握し、リスクが顕在化しないよう支援することが求められています。それが事業性評価のレベルで言うところの「ビジネスコンサルティングレベル」です。例えば取引先が果敢にリスクをとって投資したとしても、それが失敗に終わらなければ、結果的には金融機関の健全性の確保にも直結します。金融機関がそのように対応できれば、皆が幸せな状態になるでしょう。

もちろん、同じ業界であっても取引先によって事業内容が少しずつ異なるため、金融機関の担当者によっても事業性評価にばらつきが生じるでしょう。しかし、取引先が新たな展開へ一歩踏み出すべく、リスクを取ろうとするときに、金融機関は自らのこととして相談に応じることが大切です。取引先の判断のみで選択肢を選び、そのリスクをそのまま許容するのではなく、金融機関も取引先と一緒に考えていることによって、ビジネスコンサルティングレベルに近づいていけるものと思います。



「理解」の先の 「提案」へ

澁 谷：地域企業のニーズと地域金融機関の取組みのギャップが生まれている背景や状況、さらには課題についてお聞かせください。

日下室長：金融庁では、企業アンケート調査を継続してきたことで、地域企業のニーズをきめ細かく把握できつつあります。例えば、平成30年度のアンケート調査結果から申し上げますと、前年と比較して「取引金融機関（メイン行）の対応に変化はありましたか」という質問に対し、「事業に関してよく聞いてくれるようになった」という回答が40%ありました。しかし、「経営上の課題の分析結果を良く伝えてくれるようになった」という回答は27%であり、その差については「事業のことを聞いたのに課題を指摘してくれない」金融機関があるということです。これは、金融機関は取引先の事業を理解しようとはしているものの、その先の改善提案まではできていないケースがあることを意味しています。

この状況を改善していくためには、金融機関が事業性評価の質を高め、取引先から聞いたことに対して、何らかのフィードバックをしていかなければなりません。取引先の取扱商品について理解できた後、次は「その商品をどのようにして売っていけば良いのか」まで考えることができれば、ビジネスチャンスは大きく広がるでしょう。ぜひとも、取引先に対し、フィードバックとともにそのような提案ができるようになっていただきたいと思います。

顧客企業から見た金融機関の評価（企業アンケート調査）

項目	全回答	正常先上位	正常先下位	要注意先以下
昨年と比べ、経営上の課題や悩みを 「良く聞いてくれるようになった」割合	40%	33%	42%	41%
昨年と比べ、経営上の課題を分析し、 その結果を「良く伝えてくれるようになった」割合	27%	24%	28%	28%
昨年と比べ、担保・保証を求められることが 「なくなった又は少なくなった」割合	32%	38%	34%	22%

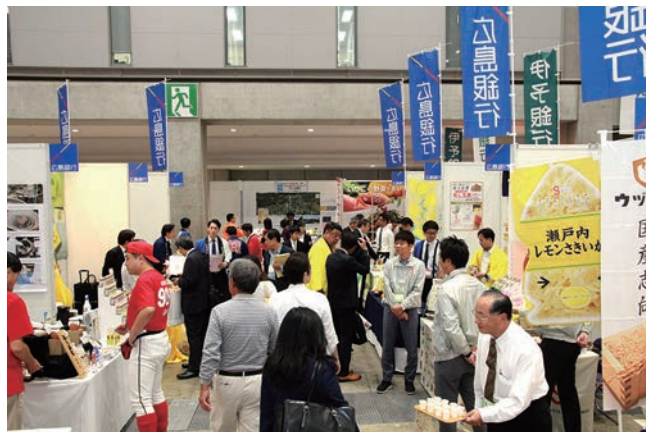
（金融庁資料）

地方銀行が取引先と共に 成長を目指す姿が見られる

澁谷：弊社と第一地方銀行が主催する「地方銀行フードセレクション 2018」にご来場いただきましたが、ご感想をお聞かせください。

日下室長：会場内で、地方銀行の職員が取引先の商品をセールの姿を目にして、まさにこれが取引先と共に成長していく姿だと思いました。地方銀行の職員が、我が事のように取引先の商品を提案し、説明している姿は素晴らしくかつ頼もしく感じました。

また、首都圏の地方銀行より、首都圏から遠い地域の地方銀行の方が積極的に参加しているような印象もありました。販路開拓のチャンスが限られているからかもしれません。いずれにせよ、このような機会に取引先と同じ目線になることが大切なのだと思います。



地方銀行フードセレクション 2018 広島銀行エリアの様子

◆ 地方銀行フードセレクション 2018 の主催銀行一覧（第一地方銀行）



金融庁の組織文化の改革・人材育成とは

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社
代表取締役 澁谷 耕一

金融庁 総合政策局 組織戦略監理官

新発田 龍史 氏

新発田 龍史（しばた・たつふみ）

昭和45年生まれ、東京都出身。平成5年東京大学法学部卒業、平成9年コロンビア大学国際関係・公共政策大学院修了。平成5年大蔵省（現：財務省）入省。大臣官房、銀行局、金融企画局、主税局、金融庁監督局、金融担当副大臣秘書官、金融庁総務企画局等の勤務を経て、平成21年金融庁総務企画局総務課人事企画室長、平成23年同政策課総括企画官、平成24年国際協力銀行ロンドン駐在員事務所上席駐在員、平成27年財務省主税局主税企画官を歴任し、平成29年7月より現職。金融庁の組織文化・人事の改革とともに、開発研修室長を兼務し、人材育成を担当。



地域の実態を

金融庁自身の目で確かめる

澁谷：「組織文化（カルチャー）の改革」への取組みと基本方針のポイントについてお聞かせください。

新発田監理官：金融を取り巻く環境は、加速的・指数関数的に変化しています。金融業界だけでなく、我々行政当局もこうした変化に対応していかなければ、国民に期待される質の高い金融行政は実現できません。このため、平成30年7月に「金融庁の改革について」を公表し、時代の流れを先読みして課題を設定できるリーダーの育成、国民のため、国益のために主体的に行動する職員の育成、組織としての専門性の向上など、環境変化に遅れをとらないよう、健全な危機意識を持って組織文化の変革に取り組むことを目指しています。

最近では、地方創生、海外展開、フィンテックなど金融業界にとっての課題は複雑化・多様化しています。しかし、それらの課題に対して、各分野の専門スキルを持った人材を上手に活用していかなければ、金融機関が抱える課題を解決するのは困難な時代だと考えています。我々自身も「金融×テクノロジー」「金融×地域」など、「金融× α 」の α の部分で多様な人材が集まる組織になる必要があります。

そして、多様な人材が集まれば集まるほど、金融庁自身は何を目指しているのか、金融機関に期待すべきことは何

であるのかを庁内でしっかりと共有することが大切だと考えています。「我々は、国民のため、国益のために働くのだ」ということを常に意識して仕事をするという基本的な行動原理を庁内で浸透させ、定着させることが、金融庁改革のねらいです。

現場を知る民間出身者は 貴重な存在

澁谷：金融機関をはじめとした民間企業からの人材受入状況と、人材を受け入れる狙いについてお聞かせください。

新発田監理官：金融庁で働く約1,600名の職員のうち、およそ4分の1（約400名）が民間出身です。この比率は霞が関の他省庁と比較しても相当異色だと思いますが、多様なスキルや経験を有する人材が在籍していることは、我々の強みでもあります。特に、金融行政は、民間やマーケットの現場で起きていることが対象ですので、同じようなバックグラウンドで、同じような発想しかできない金太郎飴のような組織では、世の中の動向にタイムリー且つスピーディーにキャッチアップできず、良い政策をつくれません。

他方で、最先端の技術や知見は急速に進化しているので、人材交流のあり方も変化しています。例えば、フィンテックのような最先端の技術や知見を持つ方には、非常勤のアドバイザーとして職員と一緒に仕事をさせていただくことを通じて、組織としての専門性の向上を図ろうとしています。今後

とも、様々な形で民間との接点を増やし、世の中の動きに遅れをとらないようにしていくことが重要だと考えています。

職員一人ひとりの自立と 多様性のある組織づくり

澁谷：金融庁の人材育成についてお聞かせください。

新発田監理官：若手職員の中には、「金融庁で働いていても、外部から来ている専門家やカウンターパートの金融機関の方々のような専門的なスキルは身につかないのではないか」と心配する向きもあります。事実その通りで、金融庁の中にいるだけでは、残念ながら、どんなに頑張っても、市場運用の最前線やフィンテックなどの最先端の分野で日々のぎを削っている人たちには決して追いつくことはできません。

我々に求められている専門性とは、「金融行政のプロ」としての専門性であると考えています。つまり、専門家の話を理解し、経済とお金の流れなど全体を統合して見る力、そこから課題を発見し、それを政策に落とし込み、実現していく力、金融機関を横断的・水平的に見て、各金融機関が持つ強み・弱みを俯瞰する力などです。これらは金融庁で働く中で、しっかり身に付けてもらえるよう、人材育成に今まで以上に注力していく必要があると考えています。

また、例えば、地域の経済やコミュニティのために存在する地域金融機関のことを考えてみれば、金融に関する専門書をたくさん読み、専門知識ばかりを身につけても、地域金融に関する行政のプロとして良い仕事ができるとは言えないと思います。想像力ももちろん大事ですが、それだ

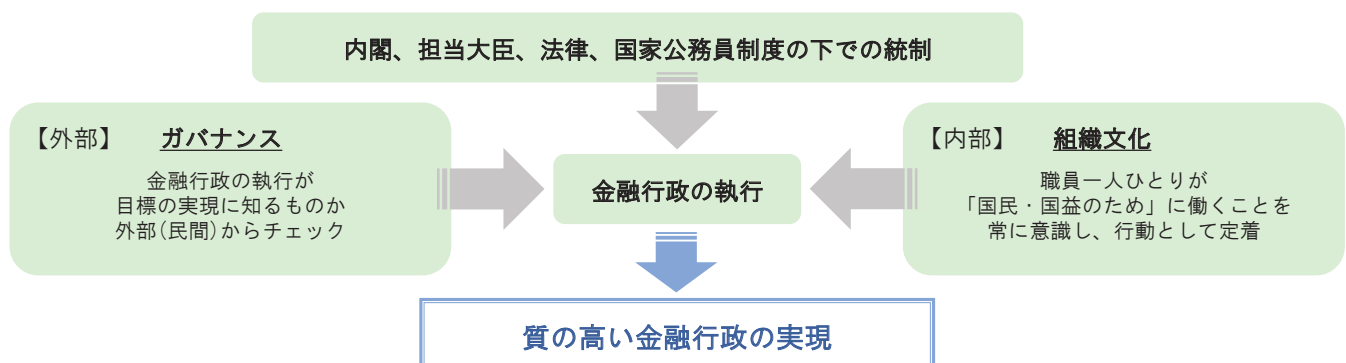
けでなく、実際に自らの目で現場を見て、体感することも大切であり、そこで関わった人たちを納得させるためにはどのように伝え、どのような政策を展開すべきかを学ぶ必要があります。そうした観点からは、金融庁の職員も若いうちからどんどん外に出て、現場の実態を理解し、霞が関では経験できないような最前線の経験を積み、それを行政に活かすことが大切だと考えています。

そして何より大切なのは、金融庁で働く一人ひとりの職員が、主体的に考え、行動することだと考えています。職員のやる気に応えるため、金融経済教育の講師として母校などで教えてみないかと公募したところ、約90名が手を挙げました。また、「政策オープンラボ」には、約80名の職員が、自分の担当外だけど手がけてみたいプロジェクトに自主的に参加しています。こうした取組みを通じて、若者のやる気創出、職員一人ひとりのモチベーション向上を目指しているところです。さらには、職員が幹部と自由に意見交換ができるランチの機会を設けたり、「何でも目安箱」という匿名でも職員が意見や要望を言える仕組みを作り、それに対してどのように対応したかということを庁内のポータルでオープンにするなど、コミュニケーションを活性化するための様々な取組みも実施しています。

ところで、金融庁の一課当たりの職員数が50名を超える課も多いため、課長のマネジメントも大変です。そこで、5～10名程度の少人数グループに括り直し、グループリーダーとメンバーとの1on1ミーティングを始めました。上の立場にある者があれこれ指導するだけでは、いつまでも「指示待ち」のままになってしまいます。部下が

金融庁改革の基本的な考え方

- 金融の急激な変化に遅れをとることなく、金融行政に対する国民の信頼や期待に応えていくためには、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」という金融行政の目標の実現に向け、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応していく必要。
- そのためには、金融庁を常に課題を先取りし、不断に自己変革する組織に改革することで、将来にわたって金融行政の質を継続的に向上させる必要。
- これまでも民間出身者の積極的な登用（職員の1/4が民間出身）等、多様性のある組織への変革を進めてきたが、更なる改革の推進のためには、金融行政の執行面におけるガバナンスと組織文化の改革が不可欠。



(金融庁資料)

自らの考えや言いたいことを発言しても、頭ごなしに否定されることなく、耳を傾けてもらえるような環境を築いてはじめて、一人ひとりが自ら考え、主体的に行動することができるようになると考えています。

1 on 1 ミーティングは、上司による管理ではなく、部下の成長のための機会ですので、部下が「何をやりたいのか」「何か困っていることはないか」をしっかりと聴き、部下が自ら考え、解決策を発見できるよう、グループリーダーのためのコーチング研修も始めています。

人材育成や組織開発の取組みは、金融庁に限らず、どの金融機関、事業会社にも共通する課題だと感じています。私も今の仕事を担当するようになって、様々な組織の方からお話を伺っていますが、どなたも同様の問題意識を持たれていることに気がきました。これだけ世の中の変化が激しく、将来を予測するのが難しい社会において、組織のトップが全ての課題に解を持ち合わせるのは到底不可能で、昔ながらの上から動けと言われた通りにしか動けない組織では、顧客のニーズに的確に応えるのは難しくなっています。職員一人ひとりが自分の頭でよく考え、色々な知見を持ち寄ることで、課題を解決する新しい発想が生まれる組織を目指していききたいと思います。

経歴や在籍期間にかかわらず活躍できる組織を目指して

蒔 谷：最後に、改めて金融庁の目指す将来像・あるべき姿についてお聞かせください。

新発田監理官：「国民のため」「国益のため」に貢献するという志に共鳴し、自らの能力や資質を活かしたいと考える人であれば、採用区分や年次、経歴等にかかわらず活躍できる組織を目指していきます。様々な強みを持った職員が、金融行政のミッションの実現という旗印の下で、主体的に考え、行動するという意味では、いわば「水滸伝」の梁山泊のようなイメージに近いかもしれません。また、長年民間セクターで働いてきた方が専門的なスキルを国のために活かしたいと思い金融庁に入ってくる、逆に、金融庁で働いてきた方が行政官として培った経験を民間で活かしたいと外に出て行く、さらには官民両方のハイブリッドな経験を金融行政で活かしたいと一度辞めた人が戻ってくる、といった形で、組織の内外の行き来がより頻繁に起きる、そういうオープンな行政組織に結果的になっていくのではないかと考えています。

そうした中で、金融庁で仕事をする中で、自らの成長を実感し、やりがいを感じられるから、金融庁で働くことを選択する、そういった人たちが集まる組織になってはじめて、国民の期待と信頼に応えられる、質の高い金融行政

が実現できると考えています。

繰り返しになりますが、金融行政を取りまく環境は急速に変化しています。金融庁の改革も一度やれば、もう当分やらなくてもよいというものではありません。現状に満足することなく、世の中の変化に遅れをとらないよう、常により良い組織になるようたゆまず改革を続けていきたいと思っています。

改革が目指す金融庁の将来像

改革後の金融庁

- 「国民のため、国益のため」に、自らの能力や資質を活かして貢献したいという者であれば、経歴や在籍期間にかかわらず活躍できる組織
- 能力主義を徹底し、多様な職員の一人ひとりが、組織の内外で通用する人材価値を高め、プロフェッショナルとして自立した組織
- 終身雇用、年功序列といった旧来の慣行に囚われず、組織の内外の往来がより柔軟な開かれた組織改革後の金融庁



目指す姿

- 金融庁で働く一人ひとりの職員が、絶えず国益への貢献を意識して行動することで、質の高い金融行政を実現し、国民の期待と信頼に応えていく
- （その結果）金融庁が、一人ひとりの職員にとって、仕事の大小にかかわらず、国家公務員としてのやりがいを感じ、働いてよかったと思える職場になる

（金融庁資料）

金融庁職員のあり方

金融庁職員のあり方

金融庁職員は、国民からの負託を受けて行政を行っていることを常に意識し、国民のため、国益のために働く。

1. 国民のため、国益のために働く

- 省益を追わず、国益を追う。
- 「虫の目」と「鳥の目」を持つ。
- 事実に基づき、真因を突き止める。
- 公僕（パブリックサーバント）であることを常に意識する。

2. 「国益」を担うことができる「個」の確立を図る

- 自己を省みて、日々、進化していく。
改めるべき点は、改める。
- 他の世界と交わりながら自分を高め、
プロフェッショナルとしての力量と誇りを持つ。
- 国益にかなうと考えた場合には、自ら進んで発言する。

3. 「個」の力を引き出し育てる組織文化（カルチャー）を作る

- 都合の悪い現実から目を背けず、問題を先送りしない。
- 前向きな失敗は、良しとする。
- 良い仕事は良い職場環境から。

（平成 30 年 7 月 4 日金融庁「当面の人事方針」より抜粋）

金融庁から国家戦略特区へ

金融庁 総合政策局 秘書課付※ 小泉 亮輔 氏

※平成 30 年 11 月より日本人材機構へ出向中

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 宮下 祐輔

——地方創生人材支援制度を活用し、地方に行こうと考えたきっかけは何だったのでしょうか。

公務員として数年過ごすうちに、日本国・国益に貢献すべき国家公務員として、「人生のほとんどを首都圏で暮らしている自分が、果たして国内のことをどこまでリアルな目線で理解できているのか」という疑問を抱き、現場に近い場所で地方の実情を学びたいという思いが芽生えました。

——その中で、出向先として、なぜ養父市を選んだのでしょうか。

養父市は国家戦略特区に指定され、国・県の政策頼みではなく、市長の「自ら改革し、地方創生を実現する」という想いに目が留まり、「この場所なら、得難い経験ができるのではないか」と感じました。地方自治体とはあまり馴染みのない金融庁の職員でしたが、幸運にも市長の問題意識が経済と金融機関との連携にあったため、快く受け入れていただき、働かせていただけることになりました。

——養父市に 2 年間出向し、取り組んだことについてお聞かせください。

国家戦略特区事業の推進ということで、金融庁とは畑違いのことにも多く取り組みました。農業特区という意味では、西日本最大級の植物工場の立ち上げにも携わりました。また、地域交通 NPO や遠隔医療の実現といったテーマでも、当局との折衝から事業の立ち上げまで携わることができました。金融機関との連携強化という側面では、地元金融機関とともに、採用に悩む地元企業向けのインターンシップの企画や、新たな融資制度の立ち上げにも携わりました。

——出向を終えてのご感想と、現在の業務についてお聞かせください。

養父市への出向は、地方の実情を学ぶ上で大変有意義な経験でした。しかし、それだけではなく、難しい課題に対して、周りに助けられながら主体的に取り組めたことも、物事の考え方や人との付き合い方など、自分の人間性にも影響を与える非常に有難い経験でした。現在は、地方公務員から政府系人材紹介会社の職員に立場を変え、中小企業の経営課題の一つである「人」という側面から支援する、地方創生に向けた業務に携わっています。



（左手前）養父市のインターンシップ企画に取り組む小泉氏



（二列目右端）小泉氏、（隣）但馬銀行 中島課長

小泉 亮輔（こいずみ・りょうすけ）

平成元年生まれ、東京出身。平成 25 年金融庁に入庁。監督局証券課、総務企画局政策課（税制）、監督局銀行第二課を経て、平成 28 年 7 月から平成 30 年 6 月まで養父市企画総務部国家戦略特区・地方創生課参事として、養父市に出向。その後、平成 30 年 7 月から 10 月まで総合政策局秘書課、平成 30 年 11 月より現職。

2 年間小泉氏と共に「養父市創生」に取り組まれた但馬銀行 中島課長と養父市 東主事

但馬銀行 法人営業部 地域密着推進課 中島課長

金融機関と行政は、立場が異なることによるものの見方や考え方の相違をはじめ、互いの得手不得手などから、上手に連携できないケースがあります。しかし、小泉さんに来ていただき、その橋渡し役を担っていただいたことで、養父市と新たに色々な取り組みを展開することができました。また、地域のイベントに参加すると、そこには小泉さんの姿があり、地域の方々のお話に真剣に耳を傾け、親しく交流されている様子を拝見すると、任期満了で東京へ戻られるのが惜しくて堪りませんでした。

養父市 国家戦略特区・地方創生課 東主事

規制改革を進める上で、小泉さんは非常に心強い存在でした。地域の課題や危機感をすぐにご理解いただき、我々にはない知見や発想をもって「養父市創生のために」と、たくさんのご意見やアドバイスをいただきました。また、地元金融機関との連携にもご協力いただく等、小泉さんのおかげで地域に活気が出て、より一体感が生まれたと思います。

食を通じて日本を元気に！

地方の食品の**首都圏**での販路拡大を支援



株式会社樽正本店（兵庫県）



株式会社いわきチョコレート（福島県）



千成亭（滋賀県）



株式会社やまさ（山口県）

※上記4社は**地方銀行フードセレクション**出展社です

弊社の地方創生事業

- ・地方銀行フードセレクション
- ・「食の魅力」発見商談会
- ・農林水産省補助事業 「地域食材展示商談会」「産地視察ツアー」
- ・地方銀行連携「地方からの贈り物」プロジェクト
- ・地方自治体との連携



企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リックビービジネスソリューション株式会社