

金融行政の展望 —対話のポイント—

金融庁長官 遠藤 俊英

令和2年1月9日（木）

目次

I. 金融行政の改革

II. 金融行政の重点施策等

- (1) 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保
- (2) 金融デジタルイゼーション戦略の推進
- (3) 多様なニーズに応じた金融サービスの向上
- (4) 世界共通の課題の解決への貢献と国際的な当局間のネットワーク・協力の強化
- (5) 金融当局・金融行政運営の改革

I . 金融行政の改革

金融行政を巡る主な出来事

金融行政に
求められる課題

ルールの明確化・透明
かつ公正な金融行政

金融危機対応

不良債権問題
への対応

「金融処分庁」から
「金融育成庁」へ

1980年代	土地・株価バブル
1990年代	不良債権問題の深刻化
1997年	タイバーツ暴落(アジア金融危機の発端)、北海道拓殖銀行や山一証券等の破綻
1998年	金融監督庁発足、日本長期信用銀行や日本債券信用銀行の国有化
1999年	「金融検査マニュアル」公表
2000年	金融庁発足
2001年	特別検査の実施(主要行)
2002年	「金融再生プログラム」公表
2003年	主要行(りそな銀行)への資本増強、 大手地方銀行(足利銀行)の一時国有化
2005年	ペイオフ解禁の実施、 主要行の不良債権比率半減目標達成
2007年	ベター・レギュレーションの4本の柱公表
2008年	リーマンショック
2012年	第二次安倍内閣発足、アベノミクス開始
2013年	金融モニタリング基本方針公表
2014年	金融モニタリングレポート公表
2015年～	金融行政方針公表
2016年～	金融レポート公表

ベター・レギュレーション
(金融規制の質的向上)の4本の柱

1. ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組合せ
2. 優先課題の早期認識と効果的対応
3. 金融機関の自助努力尊重と金融機関へのインセンティブの重視
4. 行政対応の透明性・予測可能性の向上

金融庁の任務

- ・金融システムの安定
- ・利用者の保護・利用者利便の向上
- ・公正・透明で活力ある市場の確立

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 of 増大の実現

背景①(金融庁発足時の検査・監督手法)

- 金融庁(金融監督庁)は、発足当初(監督庁1998年)、金融危機に際しての諸課題に対応し、以下を特色とする検査・監督の手法に転換。当時の大きな課題であった不良債権問題の解決等に取り組んだ。

当時の主な課題

- ✓ 金融行政への信頼の回復
- ✓ 不良債権問題の解決
- ✓ 利用者保護のためのミニマム・スタンダードの徹底



発足当時の検査・監督の方針

- ルール重視の事後チェック行政
- 厳格な個別資産査定中心の検査
- 法令遵守確認の徹底

⇒ この結果、不良債権問題は収束し、最低限の利用者保護の徹底が図られた。

背景②(これまでの検査・監督の手法の限界)

○ しかし、実効性のあったアプローチも、機械的に継続すると逆に副作用を生むおそれ。

考えられる主な副作用

■ 形式への集中

- 例えば、
- ✓ 銀行融資において、借り手の事業内容ではなく、担保・保証があるかといった形式を必要以上に重視
 - ✓ 顧客ニーズに即したサービス提供より、金融機関はルール遵守の証拠作りに注力

■ 過去への集中

- 例えば、
- ✓ 将来の経営の持続可能性よりも、バランスシート(=過去の経営の結果)の健全性に集中
 - ✓ 顧客ニーズの変化への対応よりも、過去のコンプライアンス違反の議論に集中

■ 部分への集中

- 例えば、
- ✓ 金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなく、個別の資産査定に集中
 - ✓ 個別の法令違反行為だけを咎めて、問題発生の本原因の究明や必要な対策の議論を軽視

金融行政の基本的な考え方

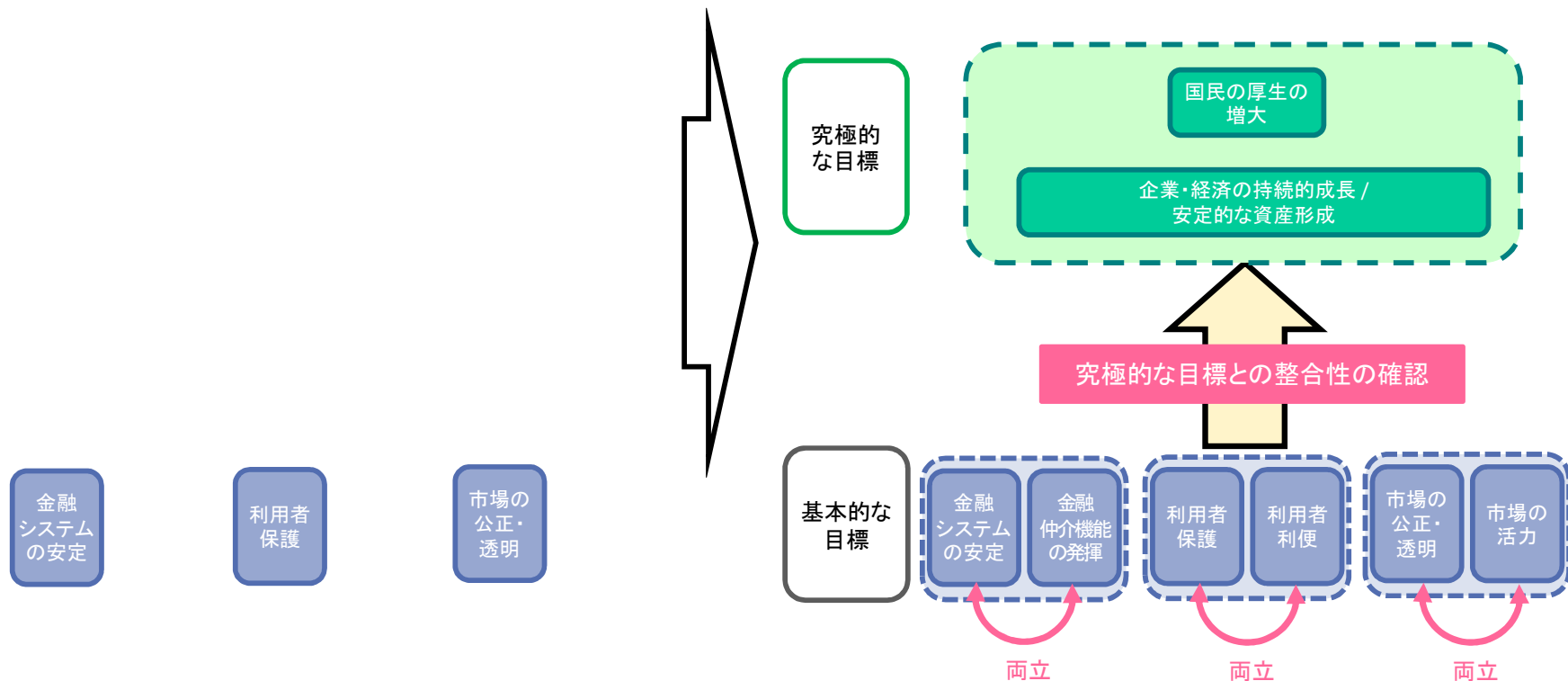
金融行政の目標

- 本来、金融行政の究極的な目標は、企業・経済の**持続的な成長**を支え、また、国民の**安定的な資産形成**に寄与することを通じて、**国民の厚生**の**最大化**に貢献することと位置づけられる。
- 金融庁発足から数年は、金融システムの安定、利用者の保護、市場の公正性・透明性の確保に注力していたが、究極的な目標を達成するためには、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者の保護と利用者利便、市場の公正性・透明性と市場の活力について、**各目標のバランスの取れた実現**を目指していくことが重要である。

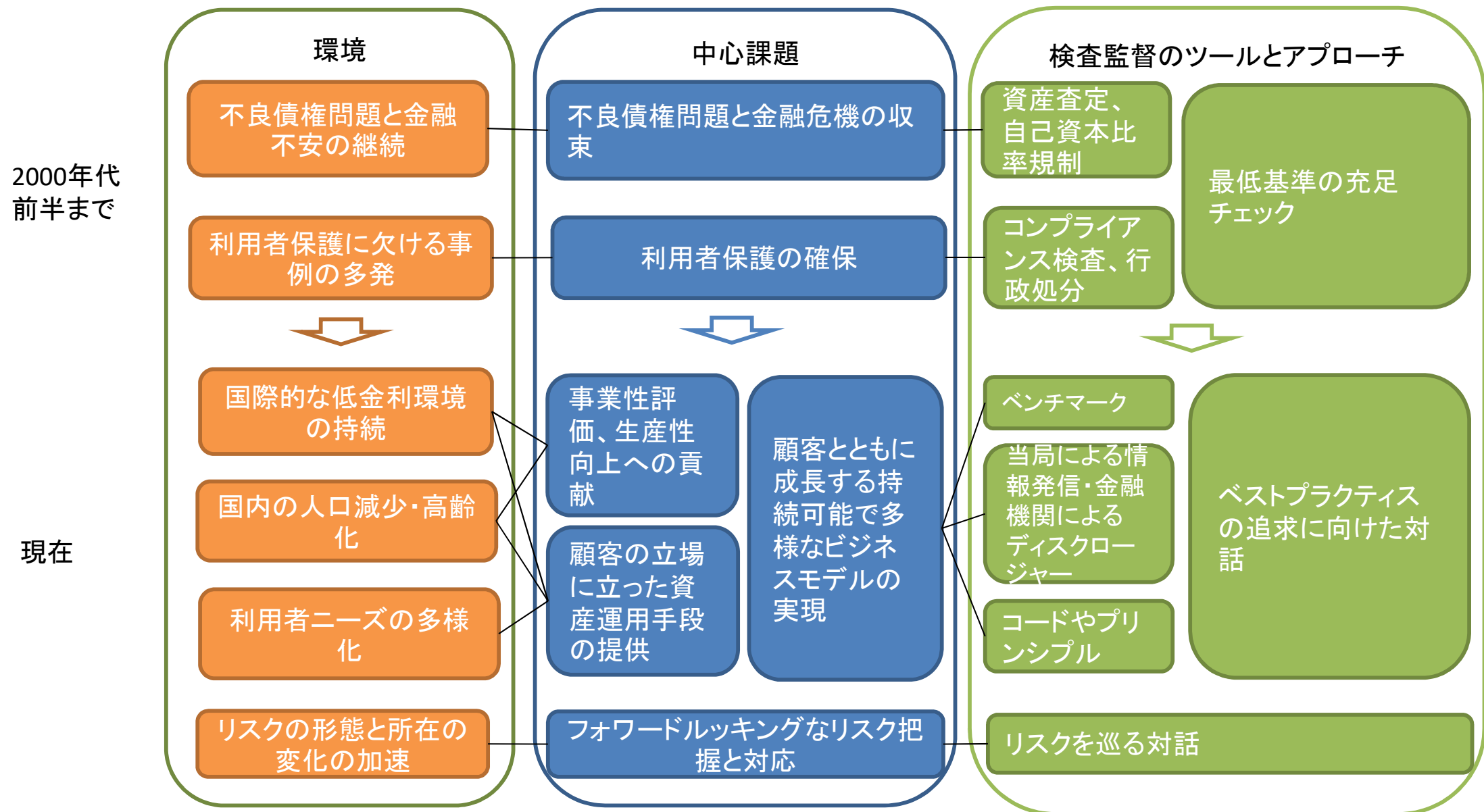
➤ 安定、保護、公正・透明に集中

➤ 安定と仲介、保護と利便、公正・透明と活力のバランスを重視

➤ 究極的目標との整合性を確保



環境と課題の変化への対応



利用者を中心とした新時代の金融サービス

1. 金融デジタル化戦略の推進

- データの利活用の促進等のデータ戦略の推進
- イノベーションに向けた FinTech Innovation Hubによる情報収集・支援機能の強化
- 機能別・横断的法制による多様な金融サービスに向けたイノベーションの促進

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

- 社会環境の変化や多様なライフプラン・ニーズに応じた金融・情報リテラシーを得られる機会の提供
- 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現
- 高齢者、障がい者、被災者等の多様な利用者にとっての信頼・安心確保
- 暗号資産（仮想通貨）への対応

3. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保

- 人口減・低金利環境等の下、金融仲介機能の適切な発揮と金融機関の健全性確保の両立に向け、的確なモニタリングを実施
- 地域金融機関の経営理念やビジネスモデルについて対話・検証
- 地域金融機関のビジネスモデル確立のための環境整備に向け、業務範囲にかかる規制緩和や、地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点（コア・イシュー）の策定等を実施

「金融育成庁」として、金融サービスの多様な利用者・受益者の視点に立った

3 + 2 の取組みを推進し、より豊かな国民生活の実現へ

+ 1. 世界共通の課題の解決への貢献と国際的な当局間のネットワーク・協力の強化

- 各国間の規制の齟齬への対応や、金融技術革新を踏まえた規制のあり方の検討など、G20福岡で提起した課題のフォローアップ
- 本邦金融機関の海外進出支援に向けた幅広い国との協力強化

+ 2. 金融当局・金融行政運営の改革

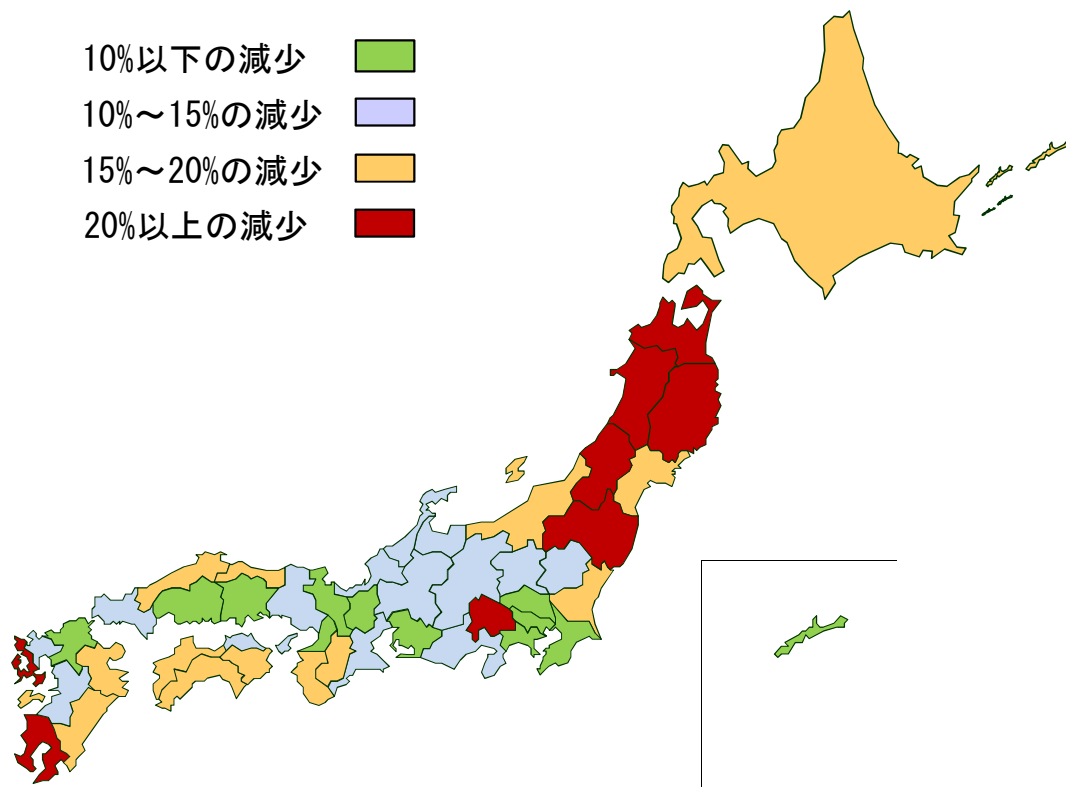
- 利用者視点に立った質の高い金融行政を実現
- このため、職員の自主的な取組みの推進等により組織活性化
- 分野ごとの「考え方と進め方」による新しい検査・監督の実践

Ⅱ. 金融行政の重点施策等

(1) 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの 安定の確保

地域金融機関を取り巻く環境の変化

都道府県別の生産年齢人口の減少率 (2016～2030年)



(出典) 金融庁

10年国債利回りの推移 (2012～2019年)

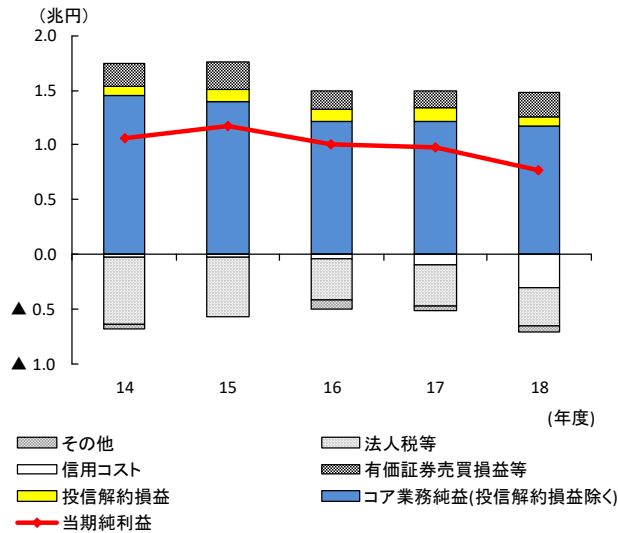


(出典) Bloomberg より、金融庁作成

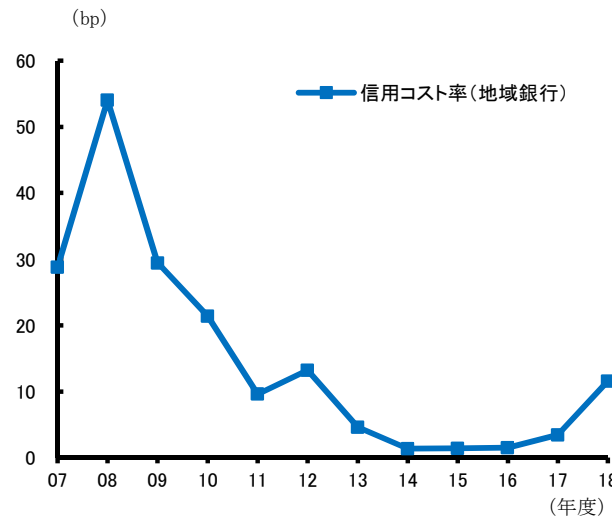
(2) 地域金融：地域金融機関を巡る経営環境

- 地域銀行の決算の状況を見ると、コア業務純益(投信解約損益除く)は貸出利鞘の縮小から低下傾向で推移。信用コストの増加なども加わり、当期純利益も低下傾向
- 信用コスト率は、景気が緩やかに回復する中で、過去の平均と比べて極めて低い水準で推移しているものの、2017年度以降は上昇しており、今後注視していく必要
- 地域銀行の運用する国債・地方債の約4割が今後3年間以内に償還。今後とも、地域金融機関の経営体力やリスクコントロール能力に見合ったリスクテイク等の観点も踏まえて、モニタリングを実施
- 持続可能な収益性と将来にわたる健全性の確保の観点から懸念のある地域金融機関に対しては、早期警戒制度を活用し、早め早めの経営改善を促す

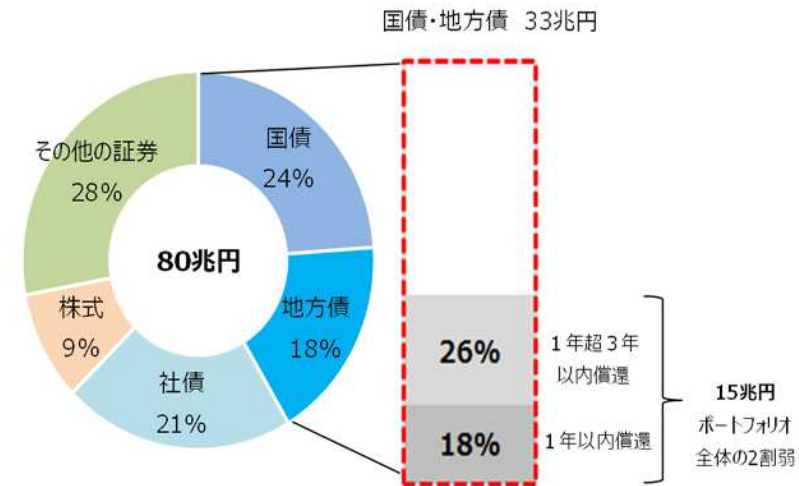
地域銀行の決算の動向



地域銀行の信用コスト率の推移



地域銀行の有価証券の保有状況
(2019年3月末時点)



(注1) 期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない

(注2) 有価証券売買損益等=株式3勘定戻+債券5勘定戻

(注3) 信用コスト=(一般貸倒引当金繰入額+個別貸倒引当金繰入額+特定海外債権引当勘定繰入額+貸出金償却)-(貸倒引当金戻入益+償却債権取立益)

(資料) 金融庁

(注1) 期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない

(注2) 信用コスト率=信用コスト額/貸出金残高

(注3) 信用コスト=(一般貸倒引当金繰入額+個別貸倒引当金繰入額+特定海外債権引当勘定繰入額+貸出金償却)-(貸倒引当金戻入益+償却債権取立益)

(資料) 金融庁

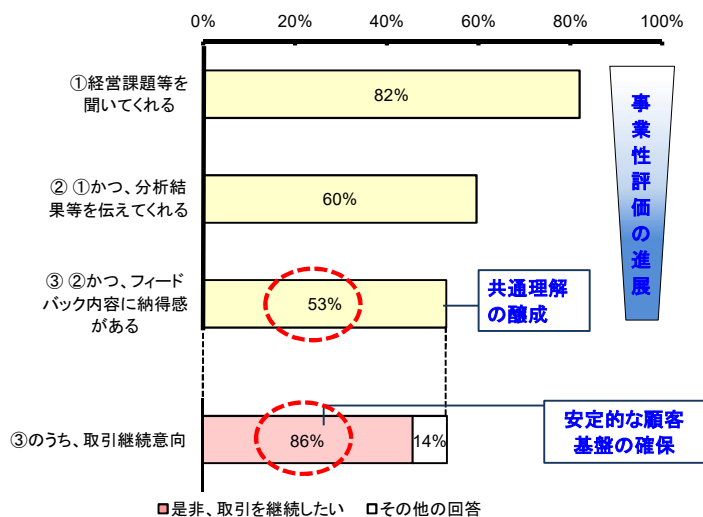
(資料) 各社公表資料より、金融庁作成

(2) 地域金融：金融仲介機能の発揮状況

- 金融仲介機能の発揮については一定の進展。「企業アンケート調査」によれば、「自社の経営課題につき地域金融機関が納得感のある分析や対応を行っている」と考える企業が約半数(53%)（「金融仲介機能のベンチマーク」からも、事業性評価に基づく融資の進展が見て取れる）
 - また、このうちの9割弱(86%)の企業が、金融機関との取引継続を強く希望。企業の経営課題に耳を傾け、企業との間で認識を一致させて共通理解の醸成を進めていくことが、金融機関の安定的な顧客基盤の確保にも寄与
 - 金融機関による融資以外のサービス提供を望む企業は少なくない^(※)が、実際に金融機関から経営改善支援サービスの提案を受けた企業は約3割(融資等の提案を受けた企業は約6割)。地域金融機関による、企業ニーズのくみ取りとこれに応じた各種サービス提供を期待
- (※)過去1年間で金融機関からの「融資を必要としなかった」とする企業のうち、7割超が融資以外の「サービス提供」を受けたいと回答

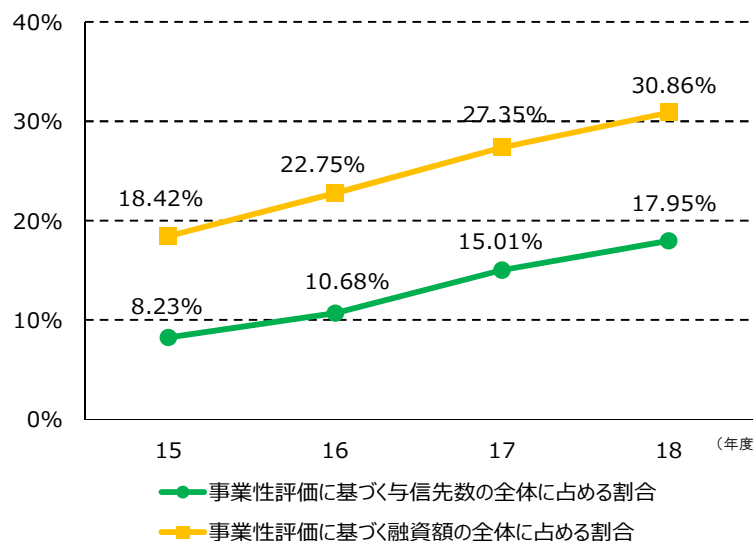
事業性評価の進展状況

平成30年度 企業アンケート調査の結果



※)なお、③以外の先のうち、「是非、取引を継続したい」と回答した者は約6割。

(参考)金融仲介機能のベンチマーク
(事業性評価に基づく与信先数・融資額の全体に占める割合の推移)

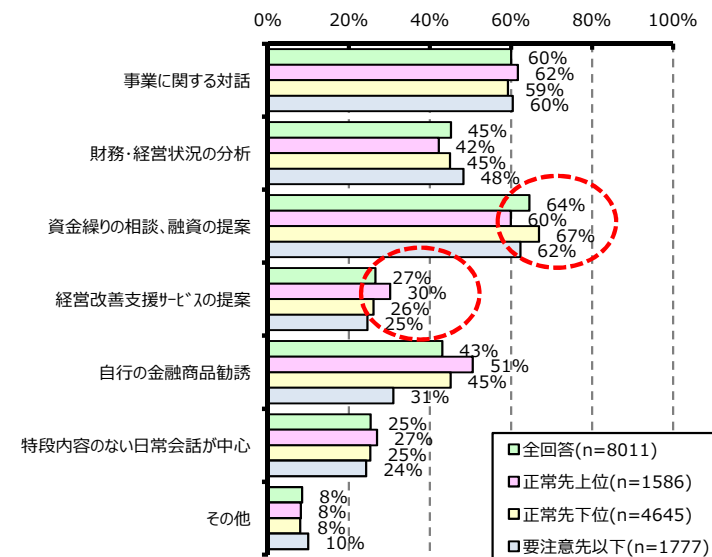


(注)メインバンクについて集計(n=8,057)
(資料)金融庁

(注)16/3期～19/3期の4期間において全ての計数の確認ができる地域銀行について集計(n=88)。
(資料)金融庁

地域金融機関の取組課題 (平成30年度企業アンケート調査結果より)

Q.過去1年間について、取引金融機関の担当者は、貴社を訪問した際、どのようなことをしてくれましたか。
(複数回答可)



(注)メインバンクについて集計
(資料)金融庁

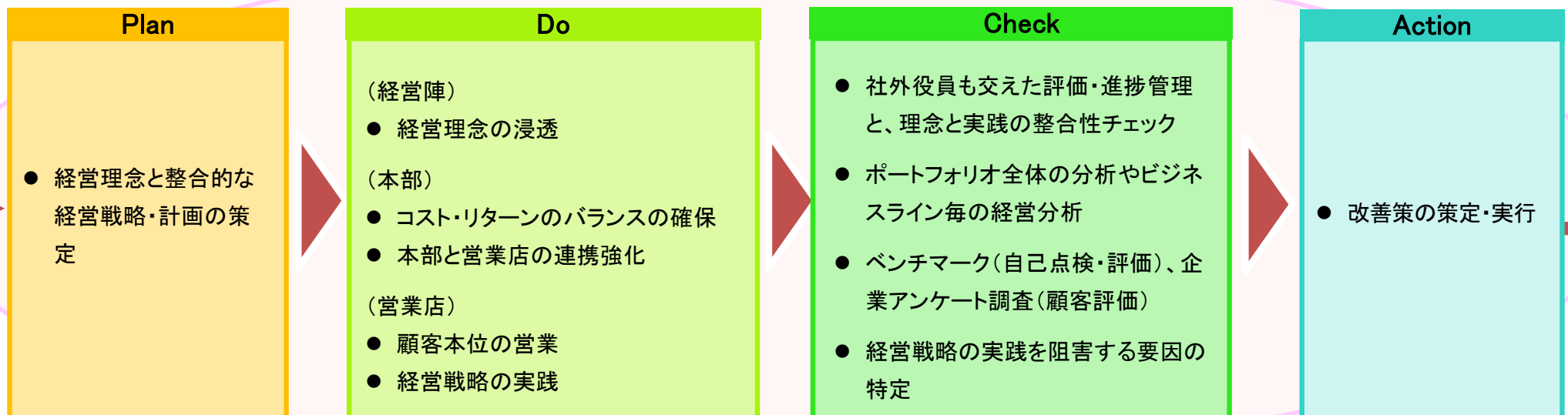
(2) 地域金融機関の対応と課題

- 地域金融機関は、安定した収益と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することによって、地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献することが求められる
 - そのため、地域金融機関の経営者は確固たる経営理念を確立し、その実現に向けた経営戦略の策定とその着実な実行、PDCAの実践を図ることが重要(下図参照)
- 当局は、地域金融機関の各階層(経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員)、社外取締役とフラットな関係で対話を実施。対話にあたっては、心理的安全性(※)を確保することに努める

※心理的安全性:一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状態や雰囲気

持続可能なビジネスモデルの構築に向けた地域金融機関の経営のあり方

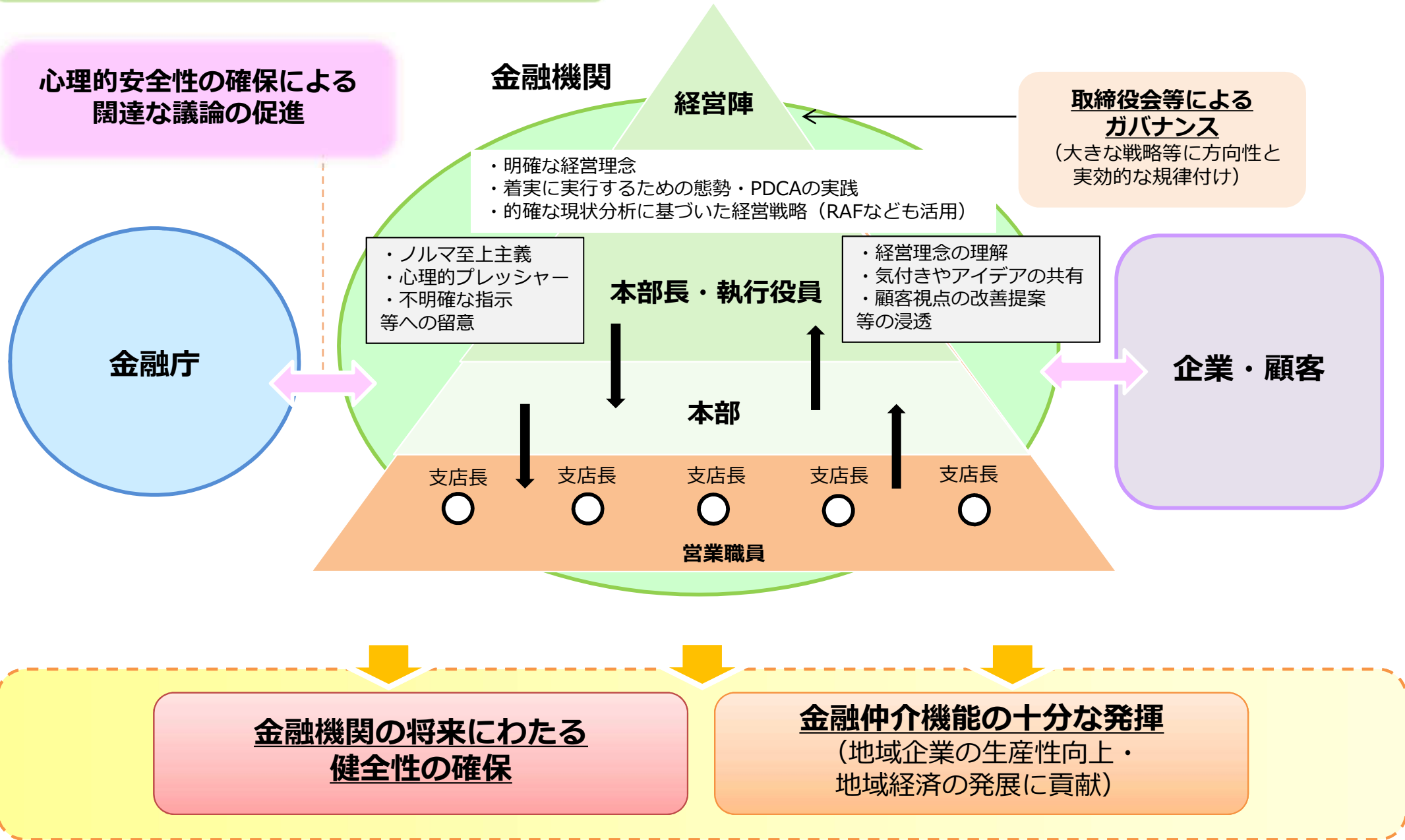
経営理念



3. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保⑤

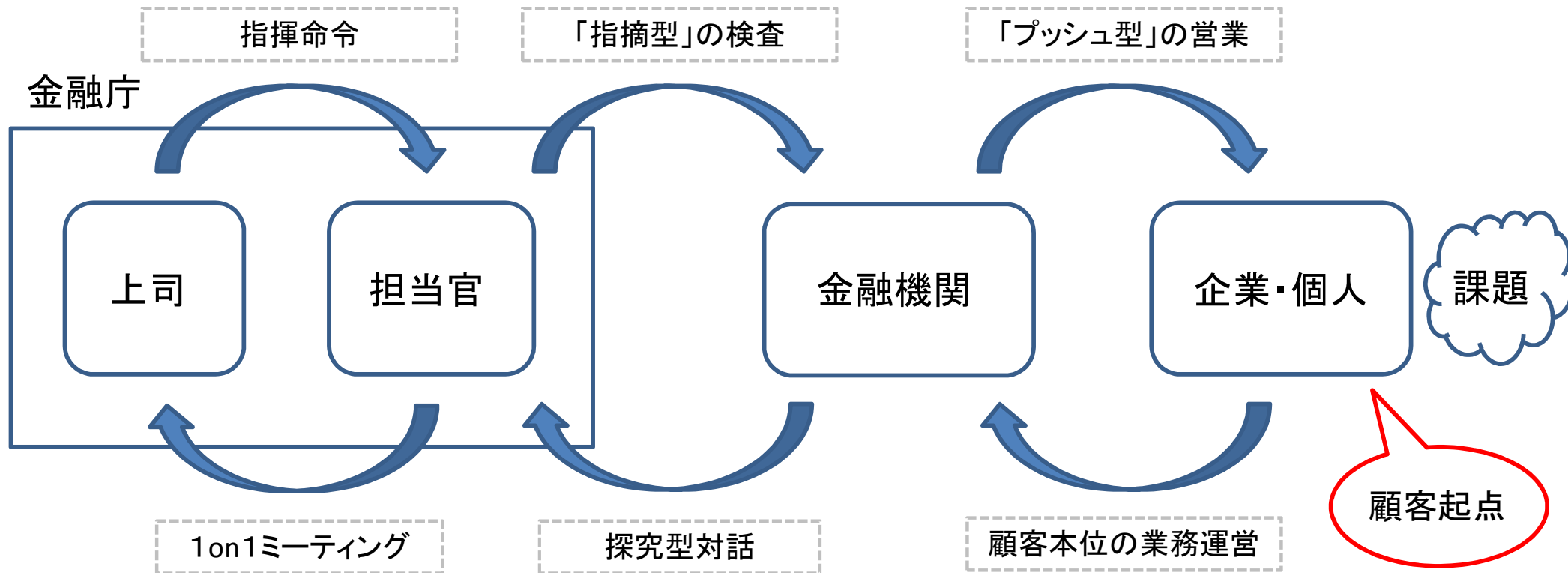
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(参考) 企業・顧客と金融機関、金融庁



顧客との「共通価値の創造」のために

- 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



指示の連鎖 “Chain of Command” から、対話の連鎖 “Chain of Dialogue” へ

地域経済エコシステムの推進

■ 地域課題解決支援チーム

金融育成庁として、昨事務年度に庁内の若手職員が立ち上げた「地域課題解決支援チーム」のメンバーが、地域課題のある現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点になり、地域課題の解決に資する施策を共同企画・実施していく取組みをさらに進めていく。

(例) 新現役交流会2.0(首都圏人材を活用した経営課題解決支援策)、潜在的起業希望者支援に関する環境整備、官金が交流する「ちいきん会」の定期的開催

■ 地域課題解決支援室

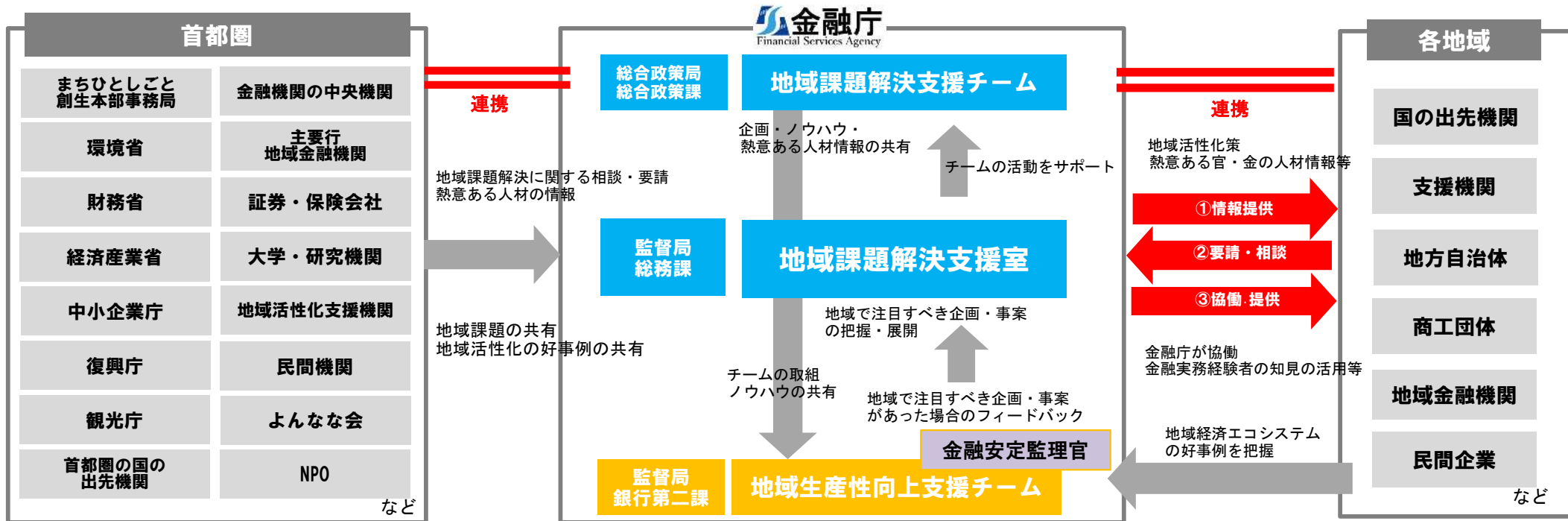
地域課題解決支援チームのサポートとその活動や連携で得た情報やノウハウの蓄積と提供を行う。

(例) 地域の注目すべき企画・取組に関する情報収集と他の地域への展開についての検討

地域のメインプレイヤー等の求めに応じて、活性化策や熱意のある官・金の人材情報等を財務局と共有し、地域経済エコシステムの形成・深化を支援

■ 地域生産性向上支援チーム

昨事務年度、東北地方で地域の関係者との対話を通じて地域企業の現状・産業構造等に関する幅広い情報収集・関係構築を試みたところであり、この取組みの対象地域を全国へ広げていく。



地域課題解決支援チームの活動について(1)

■ 若手職員を中心とした人材の育成等のため、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、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、その一環として「地域課題解決支援チーム」が発足

(1) 地域課題の解決のための連携

- 熱意ある自治体職員から、地域課題やその解決に向けたアイデアを把握し、国・金融機関等の支援活動を学ぶ
- 把握した課題の解決に向けて、地域に入り込んでキーパーソンをつなぎ、「地域経済エコシステム」(*)の形成支援を行う

(*)ある地域において、企業、金融機関、地方自治体、政府機関等の各主体が、それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創してゆく関係。

(2) 自治体職員との金融機関職員等とのネットワーク構築支援

- 熱意ある自治体職員と金融機関職員や支援機関等とのインフォーマルな交流の場を開催
- 公務員と金融機関職員等がダイアログ(対話)しやすい環境を整備

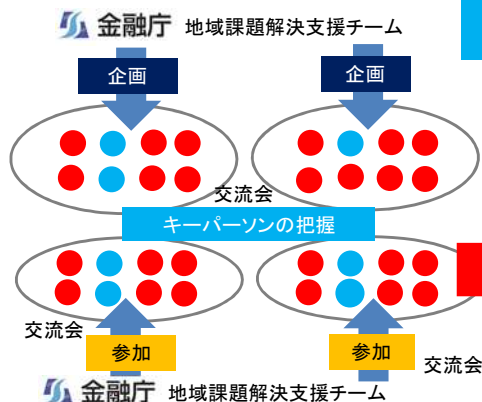
(3) チームの特徴と活動のイメージ

特徴

- 「人」と「人」をつなぐ
- SNSの積極的活用
- 熱意のあるキーパーソンとの協働

- 全国ネットワークのある先(全国組織等)との協働
- 課題共有の初期段階から地域に入り込み、自らも提案

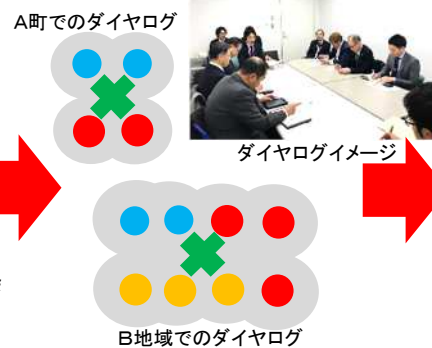
1 熱意のある産学官金のキーパーソンが集う交流会を自ら企画・開催



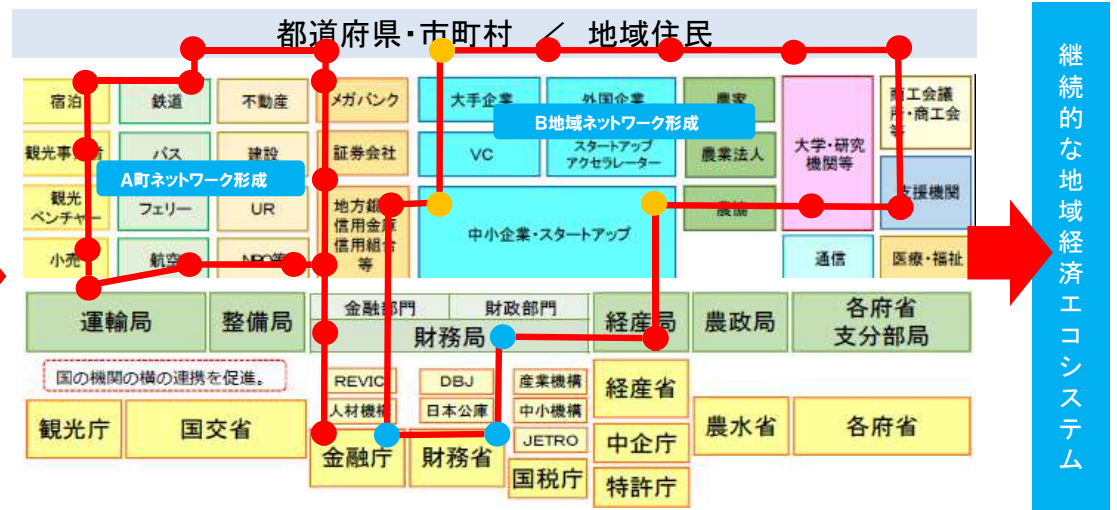
2 各種交流会への参加

3 信頼関係を築いたキーパーソンとのダイアログ

⇒キーパーソンのネットワークを活用し関係先を拡張



4 地域に入り込み、人と人をつなげる有志のダイアログを開催(ある地域課題を共有するなど初期段階から一緒に考え、解決に取り組む)



継続的な地域経済エコシステム

- 地域キーパーソン
- 金融庁・財務局メンバー
- 協力機関有志
- ネットワーク

地域課題解決支援チームの活動について(2)

(1) コミュニティの形成支援「ちいきん会」

(地方創生に関心ある公務員と金融マンの交流会)

■背景: 地元経済を支える、熱意ある公務員は、一緒に行動できる金融機関職員との接点を求めている。

■目的:

- ・熱意ある公務員と金融機関職員が、肩書を外して安心して建設的な議論を展開する場の提供
- ・相談・共感・行動できる仲間との出会いをサポート。

■内容

- ・参加者のテーマプレゼン(3分/人)
- ・共感するテーマで車座意見交換
- ・立食での交流会



■ちいきん会 ■Facebookページ

ちいきん会の開催

①	2019.3 東京	230名
②	2019.6 東京	200名
③	2019.11 福島	380名



■ちいきん会(福島)事務局↑は、官学学有志50名で構成。

- 福島県、福島市、伊達市など
- 経済産業局、復興局、環境事務所
- 福島学院大学、東北オフサイトにーティング
- 本部: よんなな会、JPBV、環境省、金融庁
まちひとしごと、城南信金、第一勧信



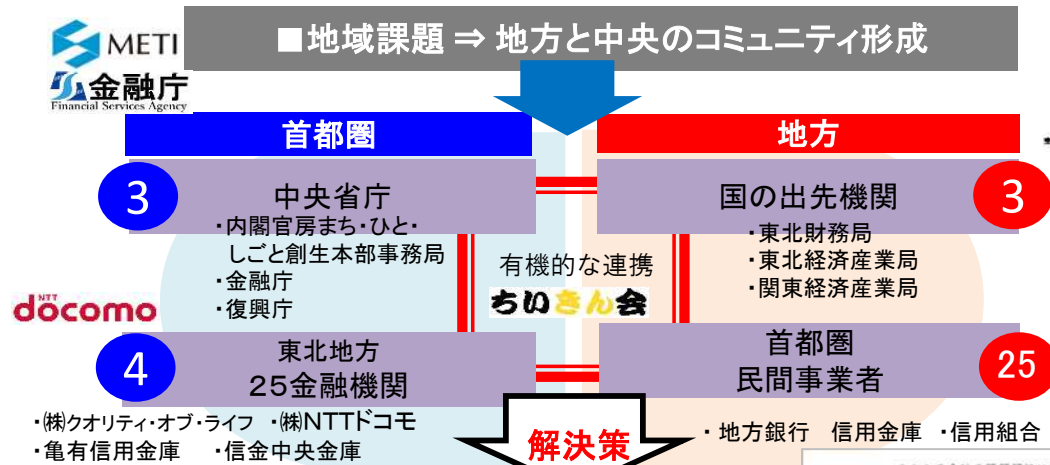
成果

(2) 地域課題解決に資する施策「新現役交流会2.0」を5省庁や金融機関等と共同企画・実施

■目的: 地域の中小企業の経営課題解決に資する人材(専門性の高い首都圏人材)支援、多様な雇用形態など

■過程:

- ・解決に向けて、関係省庁や民間業者への聞き取り・意見調整
- ・金融庁が金融機関の取引先支援メニュー拡大に向け検討



「新現役交流会2.0」の開催

- 日時: 11月28日(木)9:00-
- 会場: 信金中金 京橋別館(東京)
- WEB会場: 東北財務局、盛岡財務事務所、福島復興局
- 参加: 金融機関等 **25機関**(銀行6、信金18、信組1 ほか)
東北の中小企業 43社



- ①首都圏企業OB等の人材活用による 企業の生産性向上
- ②金融庁と協力機関が、初めての取組にチャレンジすることで、企画・運営ノウハウの金融機関等への提供や改善提案を行う18

地域課題解決支援チームの活動について(3)

(3)「ちいきん会 熊本ダイアログ」

＝熊本版「ちいきん会」(有志)の活動で、関係機関への官民連携の企画・提案を行う

① 特徴(ちいきん会やよんなな会での出会いが契機)

- 様々な機関に属する熱量あるメンバーと交流を深められる
- 金融庁・財務局、各支援機関や報道機関が参加→強い情報発信力

② ダイアログに関する現在の協議事項

- 施策の提案に向けて、支援機関と企画や実施要領を調整中
- ダイアログを熊本における官民有志の提案チームとして位置づけ
ダイアログの組織化(継続性を求め、信用保証協会が調整中)

■ 具体的な取組み 地域課題(起業促進)への対応策を 公的な会議(がんばろう!くまもと経営支援ネットワーク連携会議)に提案

■若者の県内定住、働く場の確保→起業創業の促進

- ▲事業計画策定前の「潜在的起業希望者」に対する支援が必要
- ▲起業創業支援情報(セミナー情報)をまとめて入手できない
- ▲先輩起業者の話を聞きたいが、聞ける機会が少ない

地域
課題

■産学官金言が連携し、
これまでサポートが及ばなかった
潜在的起業希望者に向けて、

- ① 起業経験者やまとまった支援情報の紹介
- ② 起業希望者が参加しやすい起業セミナーの定期的開催

などを提案していく



ダイアログは、平日夜の終業後に開催。(提供)熊本日日新聞 →

(4)支援チームの相談内容(2019.10.31現在)ほか

- 金融育成庁として、地域課題のある現場(地域・民間)に飛び込み、地方と中央、産学官金をつなぎ、地域のプレイヤーが活躍できるための地域課題の解決策を共同企画・実施。
- 地域から課題を把握し、可能な限り対応していく。



地域から寄せられた、金融機関が関係する相談内容

1	<ul style="list-style-type: none"> ■ちいきん会関係 <ul style="list-style-type: none"> ・キーパーソン紹介 12件 ・ちいきん会・ダイアログの要請 8件 ・ダイアログ視察の要請 5件 	25件
2	<ul style="list-style-type: none"> ■金融機関が主として関係する相談 <ul style="list-style-type: none"> ・国の施策による要望・相談 5件 ・新現役交流会2.0の問合せ 25件 ・創業促進(熊本の取組)問合せ 12件 ・副業人材に関する相談 8件 	40件
3	<ul style="list-style-type: none"> ■その他: <ul style="list-style-type: none"> 地域経済エコシステム、空き家、観光促進に関する相談 	5件

■情報発信

- ・FSA公式twitterによる発信
- ・チームの講演依頼
- ・まちひとしごと創生本部の連携交流ひろば(HP)での「ちいきん会」情報を掲載
- ・「ちいきん会」フェイスブック(820名)でのコミュニティ形成

■総務省、経産省、農水省、環境省との連携

■地域金融機関職員等の採用。

- 「金融育成庁」としての、地域金融機関の企業支援機能の向上と、これを通じた地域経済への貢献のための直近1年間の取組みを、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」として、整理・公表

地域企業・経済の実態把握

企業アンケート

- 平成27年度より実施する「企業アンケート」について、昨年度も約**3万社**に依頼（約9千社から回答）

（30年度調査の主なポイント）

- ✓ 「自社の経営課題につき、地域金融機関が納得感のある分析や対応を行っている」と評価する企業が約半数
- ✓ 融資以外の経営改善支援等を金融機関に求める顧客も多いが、実際にこうしたサービスの提供を受けた企業は約3割に止まる

企業等との対話

- 地域企業等との関係構築等を通じ、地域の実態把握を進めるため、「地域生産性向上支援チーム」を2018年9月に立ち上げ
- 地域生産性向上支援チームは、東北地方を中心に、**53の企業・税理士等、18の自治体・商工団体等**を訪問するなど、地域に入り込み実態把握

こうした活動から、地域金融機関の企業支援に関し得た「気づき」

⇒ 別紙1参照

地域における金融仲介

地域金融機関との対話

- 金融庁・財務局において、金融機関の経営陣・本部・営業店など様々な階層と、多数の対話を実施
- こうした中で、ある地域銀行との間で行った対話は、今後の取組みにおける一つの参考事例となる試み

⇒ 別紙2参照

(別紙1)「地域生産性向上支援チーム」による地域企業等への実態把握

- 地域生産性向上支援チームは、東北地方を中心に、53の企業・税理士等、18の自治体・商工団体等を訪問。地域に入り込む中で、企業等からは、地域金融機関による企業支援等に関し、例えば以下の様な声が聞かれた。

「金融機関は真に経営改善支援が必要な企業ではなく、支援実績件数を稼ぎやすい企業ばかりに注力している。支援件数についての行内のノルマを達成した後は、更なる支援に消極的になってしまう。」

⇒ 金融機関において**企業支援活動がノルマ化**し、顧客支援等の障害に

「企業としては税理士や支援団体には早めに相談できるが、金融機関は、金利や借入条件の交渉が必要な先で、ある程度準備を整えてから対応しなければならない相手と考えている。」

⇒ 企業にとって、**金融機関は相談相手ではなく、交渉相手**

「金融機関は、業務改善計画の策定時に経費削減ばかりを提案してくる。業務改善計画が、リストラによる金融機関への返済原資の確保のためだけに使われているのではないかと感じる。」

※一方で、金融機関は顧客の業務改善には経費削減が最善と考えており、金融機関と顧客の認識に不一致

⇒ 企業は、金融機関からの**業務改善支援の内容に不信感を抱きがち**

「金融機関は、創業支援について相談窓口等を設置しているが、自ら情報を拾いに行くという印象はない。創業期の資金繰りの支援は、むしろ税理士などの方が熱心であるという印象。」

⇒ **創業支援等を掲げる金融機関も、実態が伴っていないおそれ**

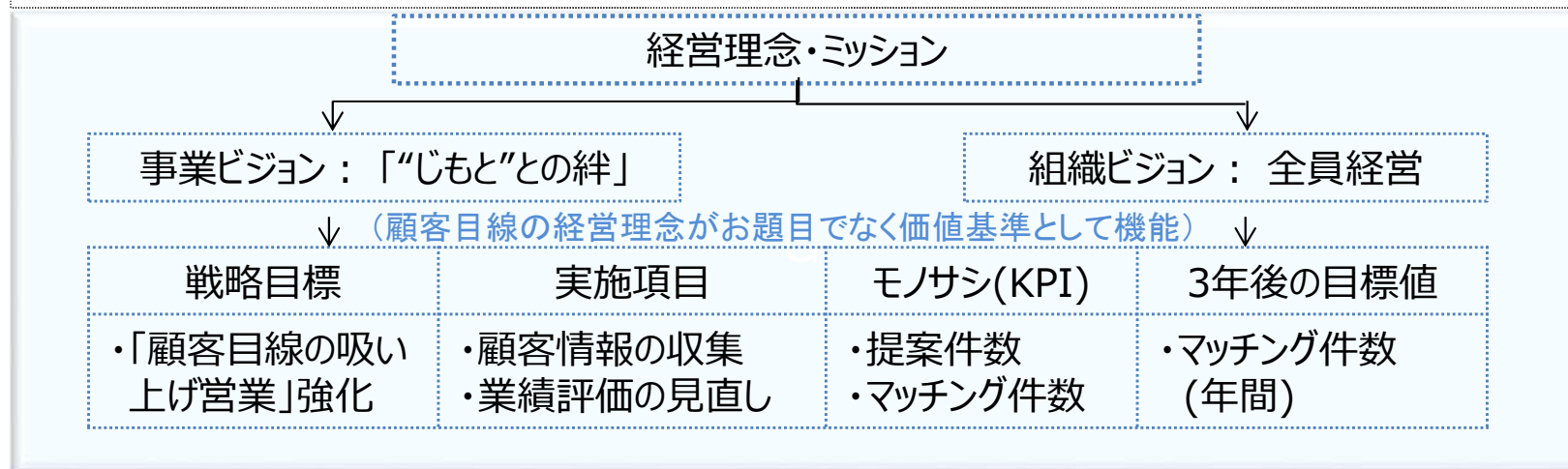
(別紙2) ある地域銀行との対話の例

- 当行における経営理念・経営方針と、この実現に向けた様々な取組状況を「見える化」し、具体的に理解するため、経営トップ、本部各部門、営業店まで様々な階層と、約2週間の日程で対話を実践。
- 対話を通じて、当行において、本部各部門における経営理念から紐解いた施策の企画・検討や、これを実行するための人材開発も含めた営業店の支援といった取組みが、浸透・実践されつつあることを確認

(例)「顧客目線の営業」実行のための取組み事例

- 中小企業向けセミナー開催や個別顧客への訪問徹底等を通じ、顧客企業と議論を重ねることで、顧客の経営課題を吸い上げ。
- 経験者教育、ローテーション期間延長などで若手人材を育成。営業の若手行員複数から「顧客の課題を明らかにするため、過去の記録等を基に仮説を設定し、顧客と対話を重ねている(仮説に誤りがあれば何度でも見直す)」などの声。

経営理念と実現のための戦略等を以下の様な「共有化シート」で「見える化」し、当行と共有。今後の継続的な対話に活用



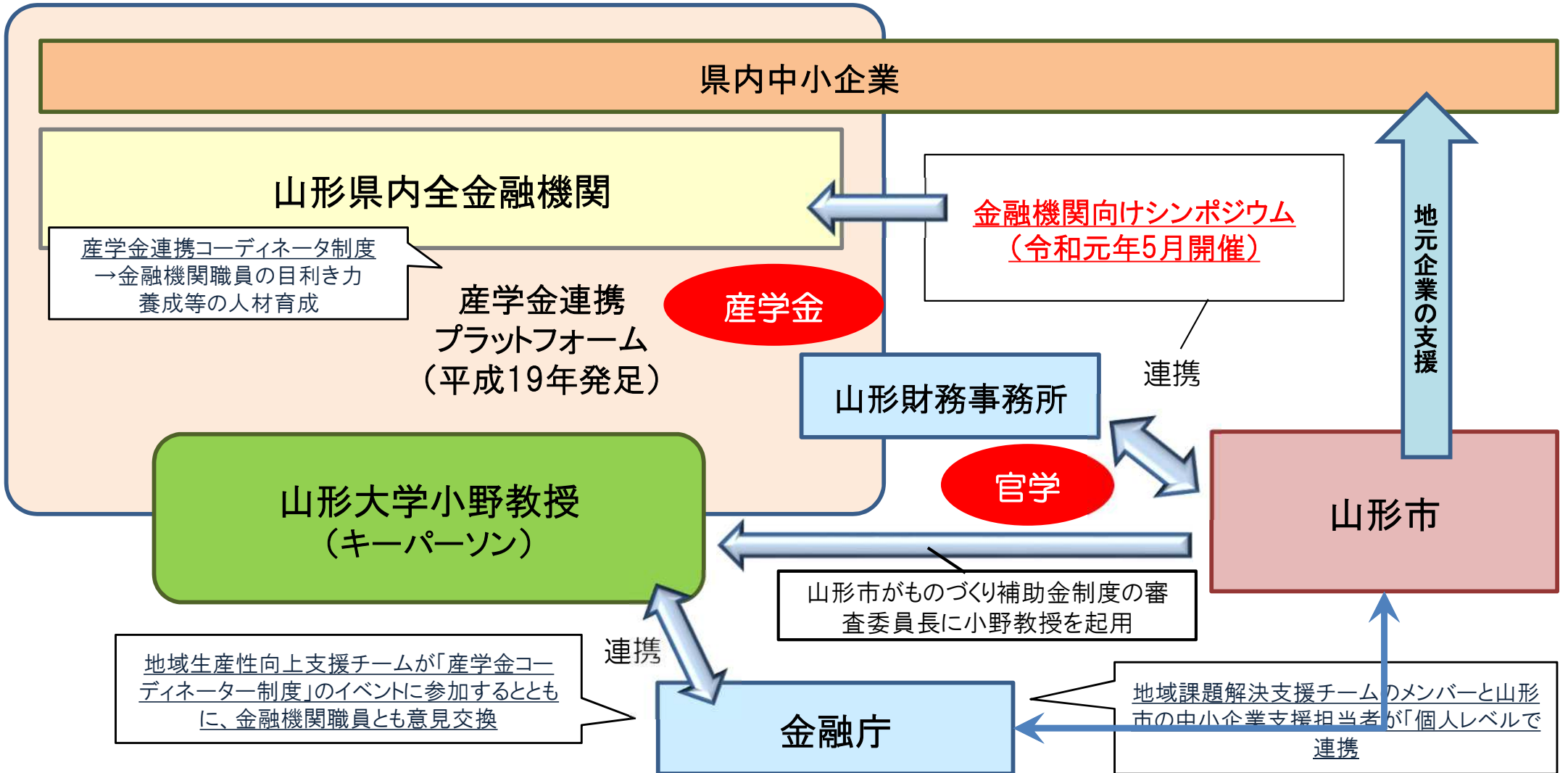
- 確認された当行の現状を踏まえ、当行に対する金融庁としての「気づき」を共有。

(例)「顧客目線の営業」強化という目標を踏まえると、人事評価の基準は収益結果に限らず業績(プロセス)に拠ることが整合的ではないか、顧客目線に近い営業店への権限委譲を進めることも有効ではないか、などを「気づき」として共有

⇒ 地域銀行との対話の実践に係る一つのあり方

(別紙3) 地域経済エコシステムの特筆事例

- 山形大学の小野教授が平成19年に県内金融機関に呼びかけ「産学金連携プラットフォーム制度」を発足させ独自の中小企業支援を開始(産学金)
- その後、行政諸機関が小野教授との連携を開始(官学)。
例:東北経産局(山形大学を中小企業応援センター等国の拠点に認定)、山形市(補助金制度の審査委員長へ起用)



今後の地域銀行のモニタリング

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。

早期警戒制度の運用

- 将来にわたる収益性・健全性の確保の観点から懸念のある地域金融機関に対しては、早期警戒制度を活用しつつ、モニタリング等を実施。
- その運用に当たっては、金融機関自らの経営理念・経営戦略に照らし、**どのような金融仲介機能を発揮しようとしているか、必要な人的資源が十分に確保・育成・活用されているか**などに留意。
- また、当局担当者の先入観に基づく対話や、一方的な指導にならないよう、当局の分析結果を示しながら、**金融機関の意見を十分に踏まえ、理解を得ながら行っていく。**

現行のアプローチ

「収益性改善措置」

足下の基本的な収益指標を基準として、収益性の改善が必要と認められる銀行に対してヒアリング等を実施し、改善を促す。

必要に応じて、

- ・ 報告徴求命令（法第24条）
- ・ 業務改善命令（法第26条）を発出。

※ なお、上記のほか、

- ・ 信用リスク改善措置
 - ・ 安定性(市場リスク)改善措置
 - ・ 資金繰り改善措置
- がある。

「収益性改善措置」を見直し

新たなアプローチ

「**持続可能な収益性**」や「**将来にわたる健全性**」に着目した早め早めのモニタリングを実施

ステップ1

以下の項目について、**足下の傾向が継続すると仮定した場合の将来（概ね5年以内）のコア業務純益（除く投資信託解約損益）やストレス事象を想定した自己資本比率**を算出。

- ・ 貸出金・預金利息
- ・ 有価証券利息配当金
- ・ 役務取引等利益
- ・ 経費 等

これらの状況が一定の水準を下回る銀行に対して、ステップ2の対応を実施。

ステップ2

銀行自らが想定する**将来の収益や自己資本の見通し**について、以下の観点から**総合的に妥当性を検証**。

- ・ 地域の経済状況や顧客基盤の見通し
 - ・ 実施予定の施策とその効果（トップラインの増強、経費削減、増資等）
 - ・ 追加コストの発生（本店建替・償却、システム更改費用、減損、繰延税金資産の取崩し、信用コスト等）
 - ・ 有価証券の益出し余力 等
- その際、銀行が自らの経営理念・経営戦略に照らし、**どのような金融仲介機能を発揮しようとしているか、必要な人的資源が十分に確保・育成・活用されているか**等に留意。

ステップ3

ステップ2の結果、例えば、**将来の一定期間（概ね5年以内）に、コア業務純益（除く投資信託解約損益）が継続的に赤字になる、または最低所要自己資本比率を下回る**ことが見込まれる銀行に対し、

- ・ **検査等を実施**し、業務運営やガバナンスの発揮状況等について深度ある検証を実施。
- ・ 報告徴求命令のほか、業務改善を確実に実行させる必要があると認められる場合には、**業務改善命令を発出**。

(2) 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策

地域銀行における競争政策のあり方

- 地域銀行によるインフラ的サービスの維持と地域経済・産業の再生を図るため、「成長戦略実行計画」に基づき、独占禁止法の適用除外に係る**特例法の制定に向け関係省庁として協力**

地域金融機関の業務範囲に係る規制緩和等

- 地域企業の生産性向上等に向けた金融機関の取組みをサポートするため、**地域活性化や事業承継等を円滑に実施するための議決権保有制限(5%ルール)の緩和や、地域商社への5%超の出資を可能にするなどの、業務範囲に関する規制緩和等を実施**
- 金融機関が、コンプライアンス・リスクの低減を図りつつ、柔軟な人材配置を行うことで、人材(ヒューマンアセット)の育成とこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくなるよう、**人事ローテーション等に関する監督指針の規定を見直し**
- 他の金融機関向け出資に係る制限(**ダブルギアリング規制**)の特例承認について、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資する一定の出資等を対象範囲とするよう、告示等を見直し

経営者保証に関するガイドライン

- 円滑な事業承継を促す観点から、**事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の策定**に取り組むとともに、**金融仲介の取組状況を客観的に評価できるKPI(「事業承継時の保証徴求割合」、「新規融資のうち経営者保証に依存しない融資割合」)**を設定

将来にわたる規律付け・インセンティブ付与

- 地域金融機関の将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能も視野に入れ、**預金保険料率のあり方の方向性について、関係者による検討**

地域金融機関のガバナンス機能の向上

- 金融機関と当局の双方がより具体的かつ深度ある対話を行い、金融機関内での自発的な議論が活発に行われるよう、**地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点(コア・イシュー)を策定するとともに、社外取締役への情報発信(対話を含む)を充実**

持続可能なビジネスモデルに関する探究型対話の実践

- 確固たる経営理念の下での戦略・計画の実行、PDCAの実践状況等について、地域金融機関の各階層(経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員)、社外取締役との**探究型対話を実施**。対話に当たっては、**心理的安全性を確保**することに努める。

地域銀行における競争政策のあり方

令和元事務年度 実践と方針

- 「未来投資戦略 2018」(2018年6月15日閣議決定)において、「競争の在り方について、政府全体として検討を進め、本年度中に結論を得る」旨盛り込まれたことを受け、未来投資会議において議論が行われた。金融庁としては、人口減少等により経営環境が厳しい地域銀行の経営力を強化し、地域の金融インフラ機能を確保する観点から、地域銀行にとって予見可能性の高いルールが策定されるよう議論に貢献。
- 未来投資会議における議論を受け、「成長戦略実行計画」(2019年6月21日閣議決定)において、地域銀行の経営統合については統合により生じる余力に応じて、地方におけるサービス維持への取組みを行うことを前提に、シェアが高くなっても特例的に経営統合が認められるよう、10年間の時限措置として独占禁止法の適用除外を認める特例法を2020年の通常国会に提出することとされた。
- 地域銀行によるインフラ的サービスの維持と地域経済・産業の再生を図るため、「成長戦略実行計画」に基づく上記特例法の制定に向け、関係省庁として協力していく。

成長戦略実行計画(令和元年6月21日閣議決定)ー地域金融機関の競争政策部分ー

- 地域銀行による地域におけるインフラ的サービスを維持するため、特例法を設ける。
- 特例法に基づき、経営統合を行おうとする金融機関が金融庁に対して独占禁止法の適用除外の申請。
- 金融庁は公正取引委員会に協議(①～④の要件について主に金融庁、⑤について主に公正取引委員会が審査)。
 - ① 地銀が将来にわたって地域における中小企業等の顧客向け貸出・手数料事業の提供を持続的に行うことが困難となるおそれのある地域であること。
 - ② 申請者の地銀が継続的に、当該事業からの収益で、当該事業のネットワークを持続するための経費等をまかなえないこと。
 - ③ 経営統合により相当の経営改善や機能維持が認められること。
 - ④ 上記③の結果生じる余力に応じた地域経済への貢献が見込まれること。
 - ⑤ 「経営統合が(競争を減らしても)利用者(一般消費者)の利益に資すること。
- 金融庁は、①～④の要件を満たす場合には、公正取引委員会に協議を行い、⑤の要件該当性を含めた公正取引委員会の意見を尊重する。
- 10年の時限措置とする。2020年の通常国会に特例法の法案提出を図る。

金融機関の業務範囲にかかる規制緩和

- 金融機関の中には、地道に継続して地域企業の生産性向上や地域活性化に努めている金融機関も多数存在しており、こうした自主的な取組みをサポートするため、これまで、**業務範囲等に関する規制緩和**を実施。

見直しの例

金融機関が所有する不動産の有効活用：監督指針改正（平成29年9月）

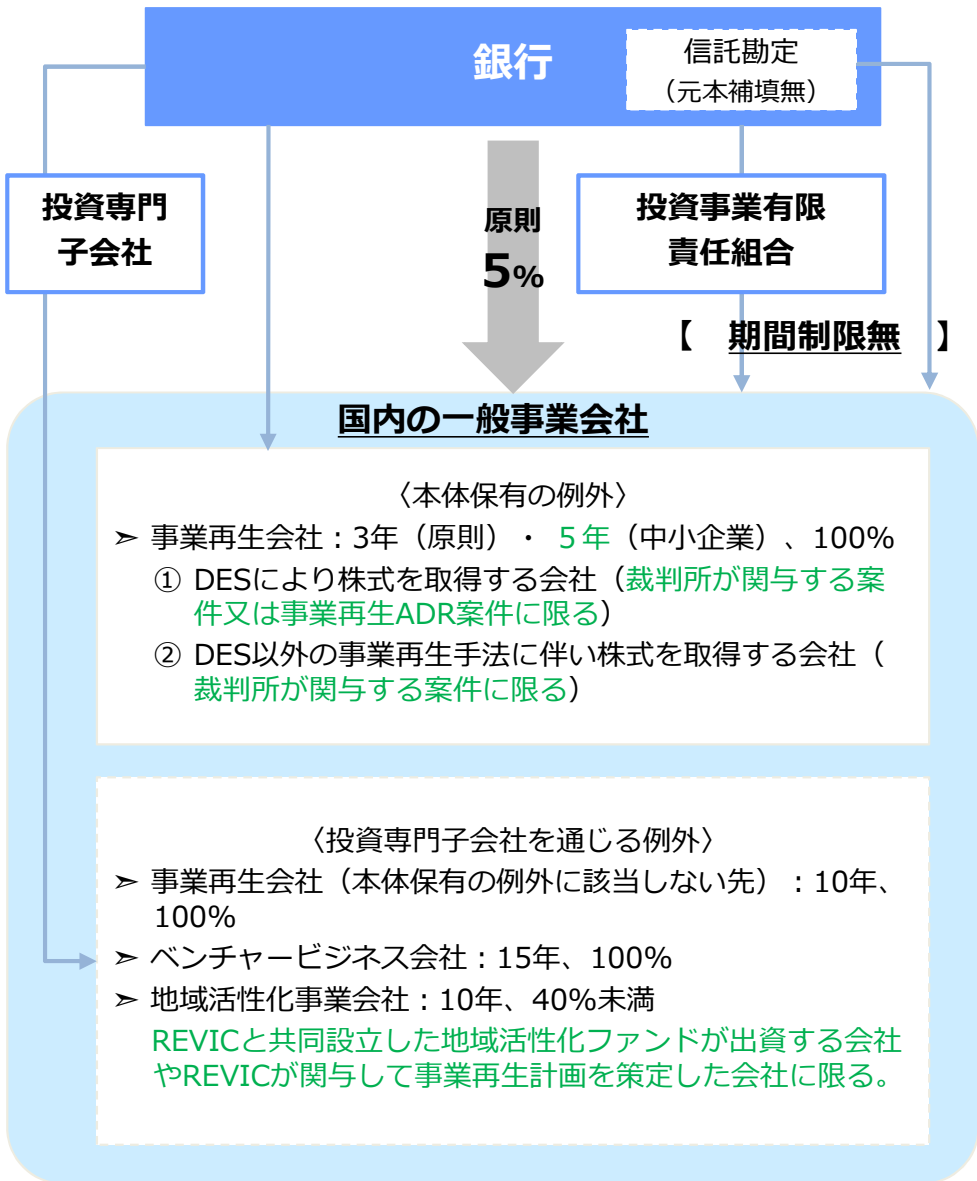
- 自治体等の**公共的な役割を有する主体からの要請に基づき保有不動産の賃貸を行う場合は、その規模等について柔軟に解釈できる旨を明確化。**
- 平成30事務年度においては、意見交換会等の場で、**積極的に当局へ相談していただくようアナウンスするとともに、財務局への相談案件を、即時に金融庁に報告してもらうことで、金融庁でも検討を実施。**

銀行本体及び銀行子会社等が行う「人材紹介業務」：監督指針改正（平成30年3月）

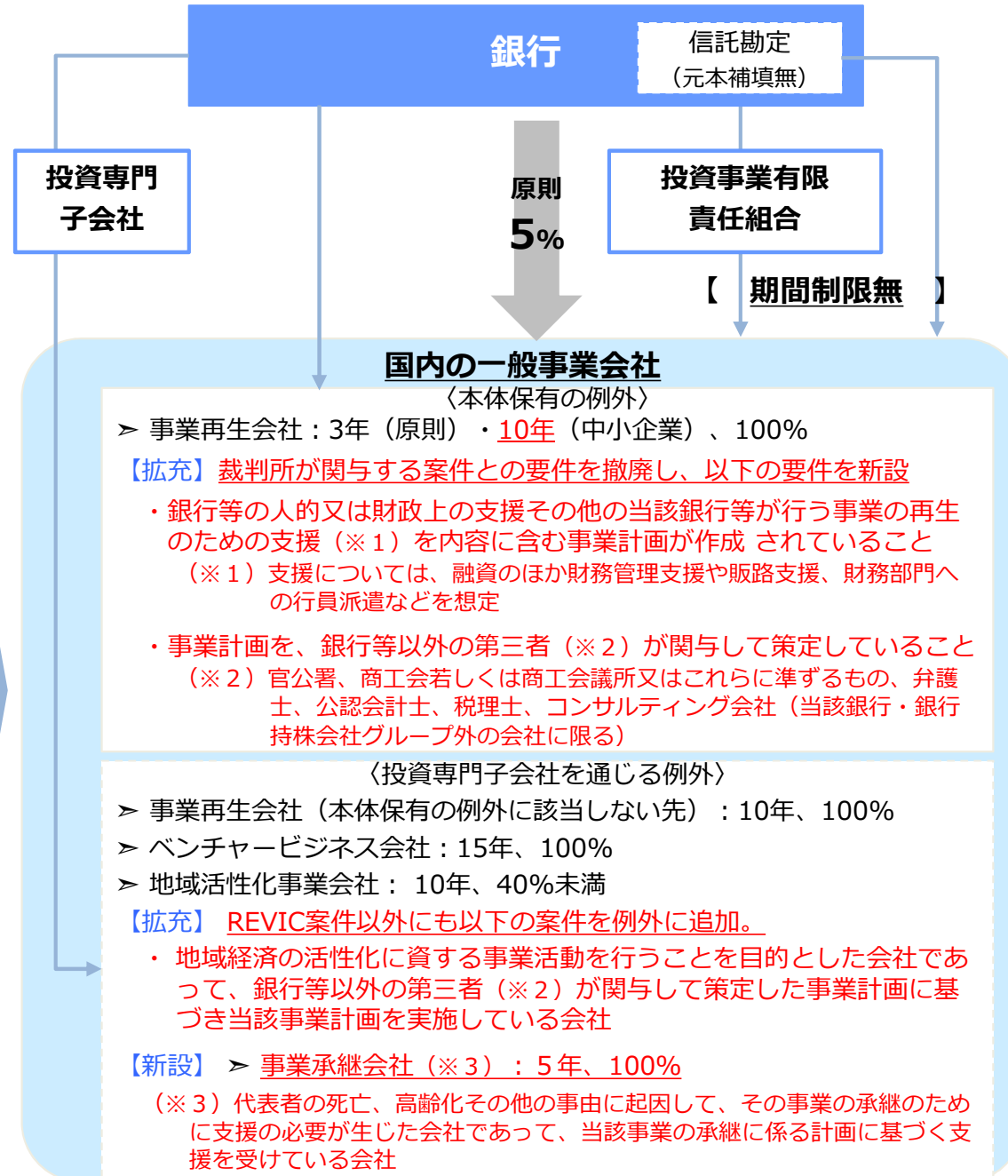
- 銀行本体及び銀行子会社等において、**取引先企業に対する人材紹介業務を行うことが可能であることを明確化。**

銀行等による議決権保有制限の見直し(令和元年10月15日改正)

現行



改正案

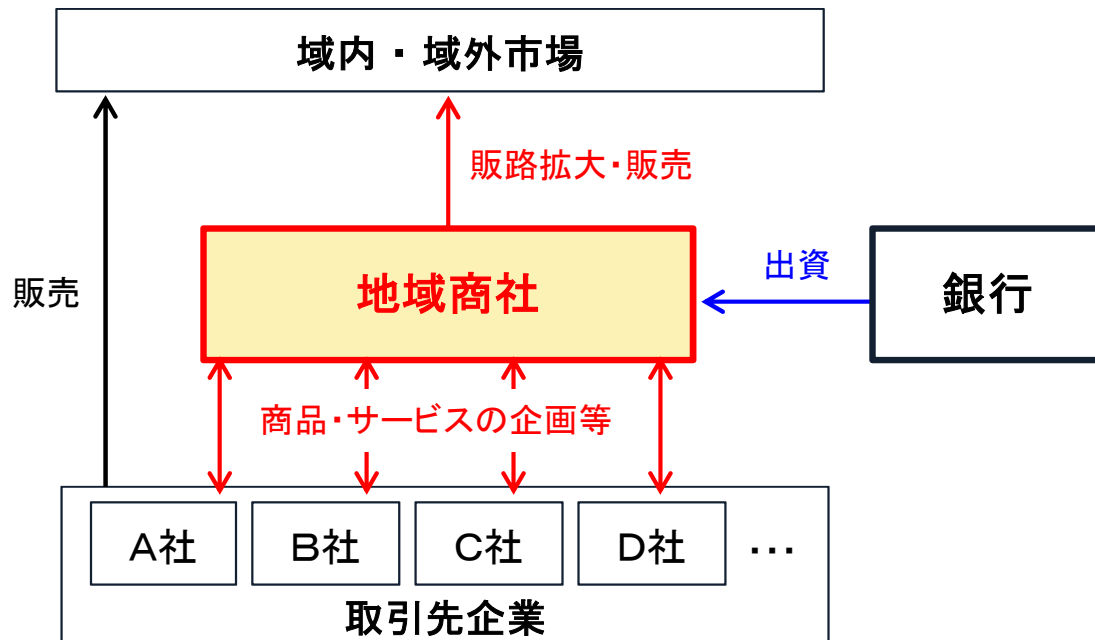


「地域商社」への銀行の出資について(令和元年10月15日改正)

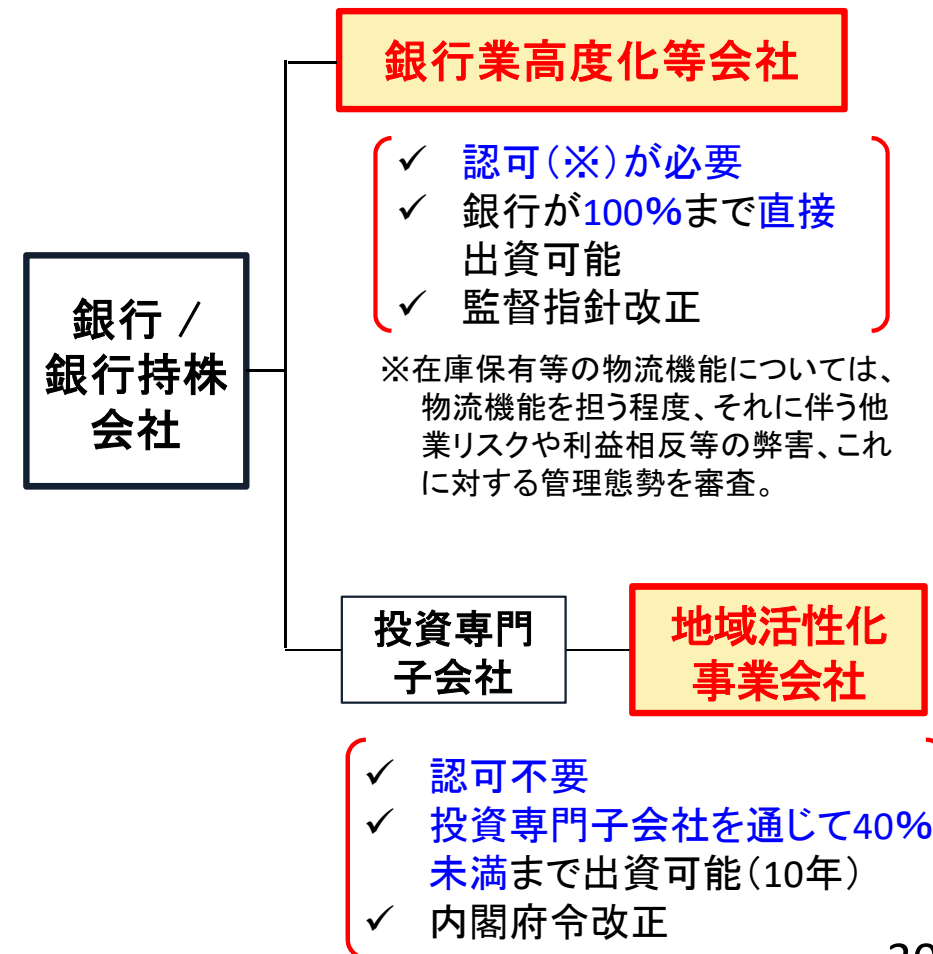
- 監督指針を改正し、**地域銀行が認可を条件に「地域商社」に出資できるよう明確化**(5%超100%まで)
(※)地域商社が、銀行業高度化等会社に該当する場合
銀行業高度化等会社：銀行業の高度化・利用者利便の向上に資する業務等を営む会社(平成28年銀行法改正で導入)
- また、内閣府令を改正し、**投資専門子会社を通じた地域活性化を目的とした事業を行う会社(地域商社等)への議決権保有制限を緩和**(5%超40%未満まで)

地域商社

- 地方創生や地域経済の活性化等のため、**地域の優れた製品・サービスの販路を新たに開拓**することで、**従来以上の収益を引き出し**、**そこで得られた知見や収益を生産者に還元**していく事業を営む会社



出資方法



人事ローテーション等に関する規定の見直し(令和元年12月18日改正)

- 金融庁は、金融機関の人材の配置に関して、不正防止等の観点から、これまで監督指針等で人事ローテーションや職場離脱制度(最低限年1回、1週間以上連続して離脱)等、特定の方法を定めてその遵守を求めてきた。
- しかしながら、**コンプライアンス・リスクの管理手法は、必ずしも特定の方法に限られるものではない**。また、**柔軟な人材配置を可能とすることで**、金融機関が、**人材の育成やこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくしていくことも重要**。
- こうした観点から、監督指針における**人事ローテーション等の特定の方法を定めている規定については削除することとし**、令和元年12月18日に、検査マニュアル廃止と同時に施行。

(参考)現行の中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針(抜粋)

Ⅱ-3-3 事務リスク

Ⅱ-3-3-1 意義

事務リスクとは、銀行の役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより、銀行が損失を被るリスクをいうが、銀行は当該リスクに係る内部管理態勢を適切に整備し、業務の健全かつ適切な運営により信頼性の確保に努める必要がある。

Ⅱ-3-3-2 主な着眼点

(4)人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業務に従事させることなくローテーションを確保するよう配慮されているか。人事担当者等と連携し、連続休暇、研修、内部出向制度等により、最低限年一回、一週間以上連続して、職場を離れる方策をとっているか。職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。なお、派遣職員等についても、事故防止等の観点から、可能な範囲で職員と同様の措置を講じているか。

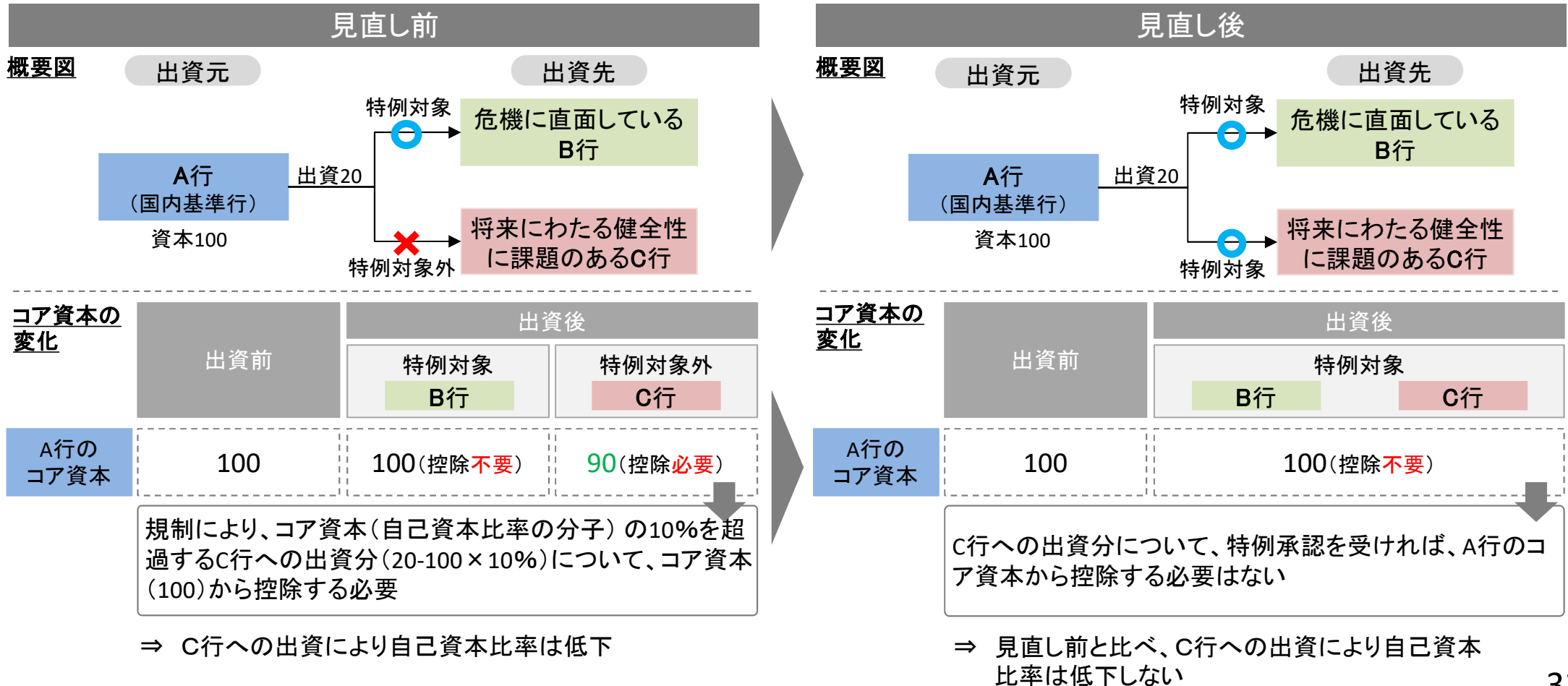
人事ローテーション等の特定の方法を定めている規定について、削除。

(柔軟な人材配置を可能とすることで、金融機関が人材の育成や良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくしていく。)

ダブルギアリング規制の見直し

- ダブルギアリング規制とは、金融機関の経営破綻の影響が他の金融機関に波及すること(システミック・リスク)を抑制するため、自己資本比率規制上、金融機関が他の金融機関に対して行う一定の出資等を、出資元の自己資本から控除するもの。
- ただし、出資先の危機時の救済のための出資※については、当庁の承認があれば、特例としてダブルギアリング規制を適用しない(=出資元の自己資本から控除不要)こととしている(特例承認)。
- 今般、持続可能な収益性や将来にわたる健全性に課題がある先への出資等についても、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資すると認められるものについては、こうした特例承認の対象とする方向で、規制の見直しを検討。

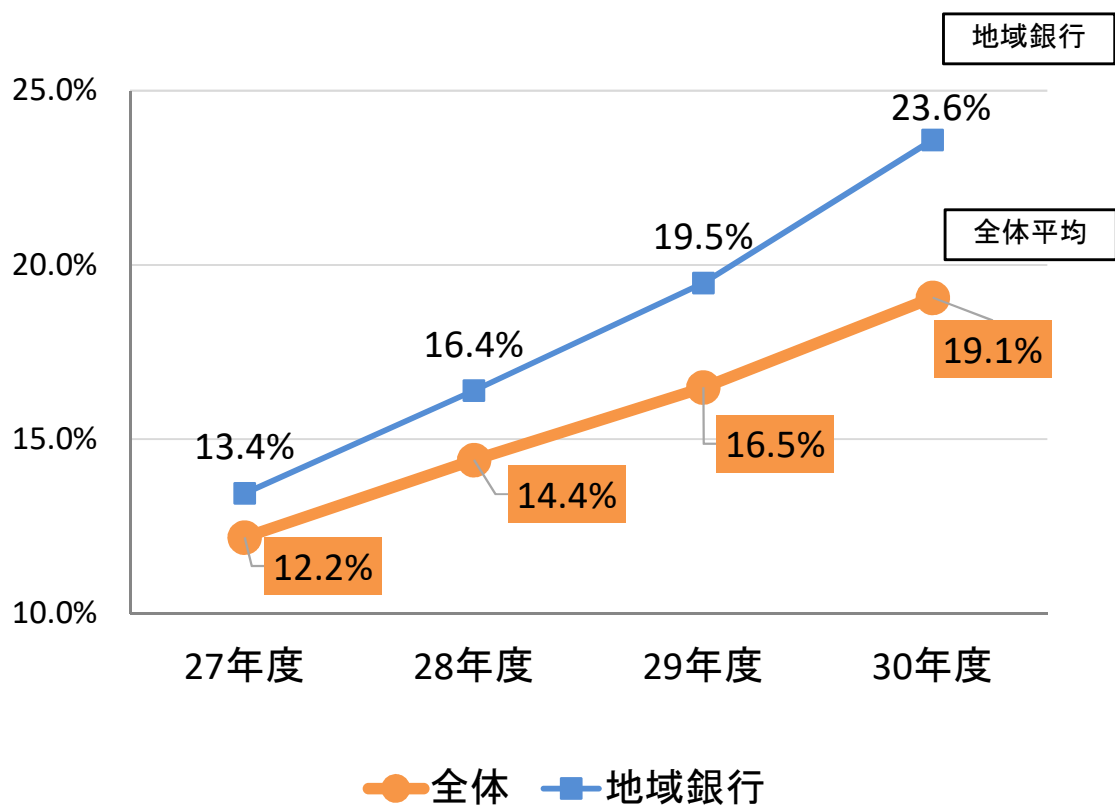
(※)「その存続が極めて困難であると認められる者の救済又は処理のための資金の援助を行うことを目的として保有することとなった資本調達手段」をいう。



経営者保証に関するガイドライン① –活用実績–

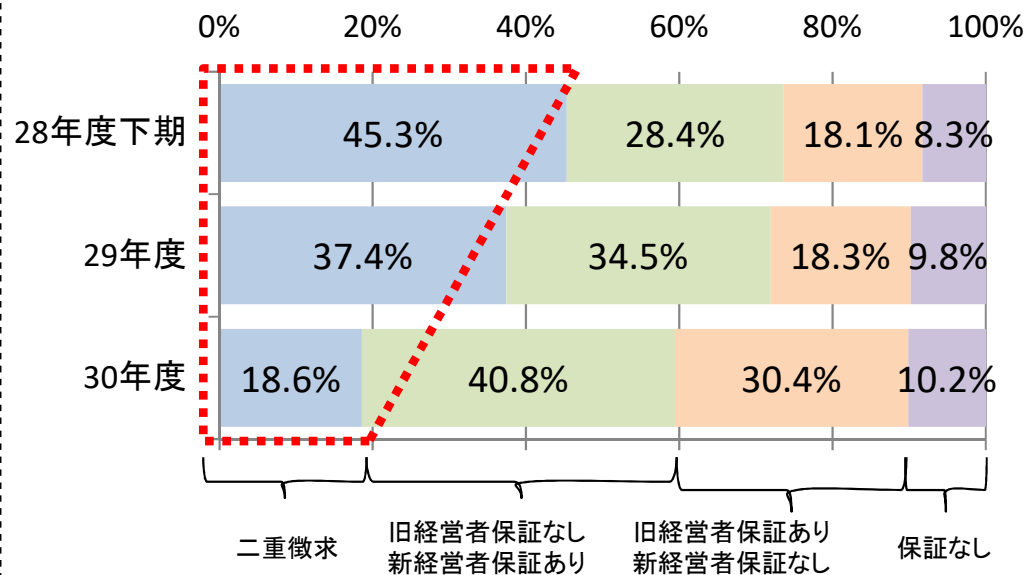
- 民間金融機関^(※)に対し、「経営者保証に関するガイドライン活用実績調査」を半期に一度実施。
(※) 主要行等、その他銀行、地域銀行、信用金庫（信金中央金庫を含む）、信用組合（全国信用組合連合会を含む）
- 平成30年度の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況を見ると、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合については、一部の地域金融機関で同割合が50%を超えている先がある。民間金融機関全体では19.1%と、前年度の実績と比べて2.6%ポイント上昇。
- 代表者の交代時の対応状況については、特に新・旧経営者から二重で個人保証を徴求している割合が約19%であり、前年同期比約19%ポイント低下（事業承継時のデータを取り始めた平成28年度下期比約26.7%ポイント低下）。

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移



(資料)金融庁

事業承継時の保証徴求割合の推移



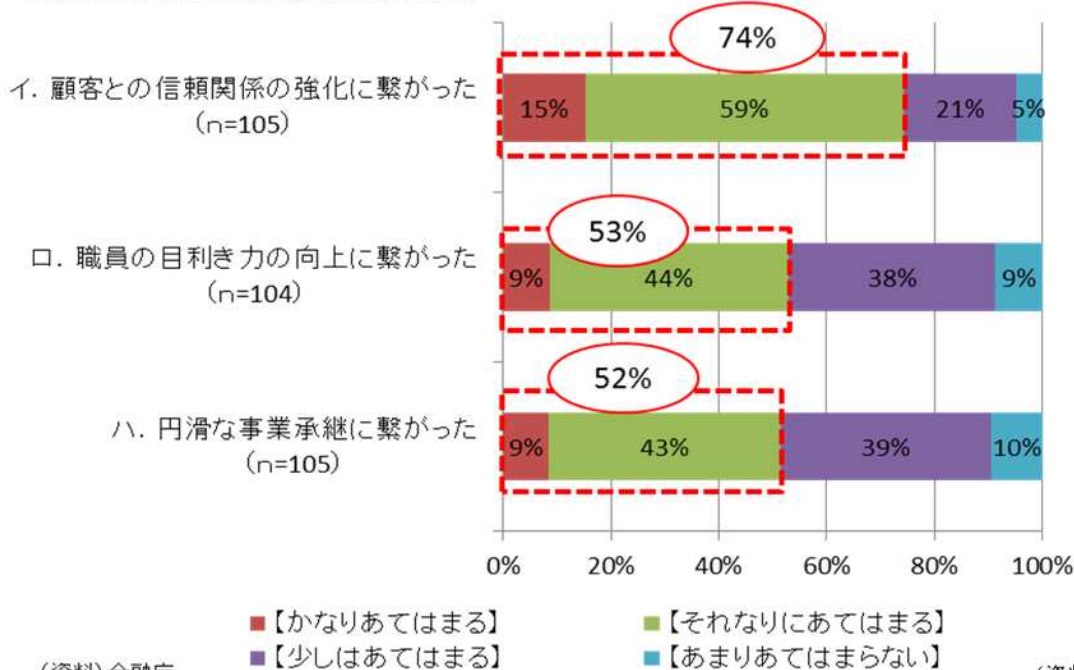
(注)上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載。

(資料)金融庁

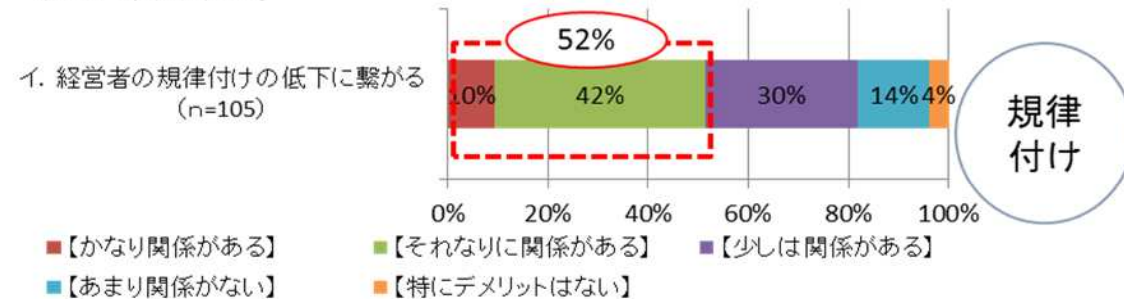
経営者保証に関するガイドライン② –アンケート調査結果(1)–

- 平成30事務年度、経営トップを含めた金融機関との対話やガイドラインの活用促進が与える影響等について「地域銀行に対する「経営者保証に関するガイドライン」のアンケート調査」を実施した結果、以下の点を把握した。
- 多くの地域銀行が、ガイドラインの活用促進は、**顧客との信頼関係や職員の目利き能力の向上に繋がった**と回答し、顧客の円滑な事業承継にもつながっている。取引先企業の財務内容の悪化に繋がるなどのデメリットは感じてない。
- ガイドラインの活用促進によるデメリットとして、地域銀行は、経営者の規律付けの低下を招くことを危惧していることが窺える。一方で、貸出債権に対する経営者保証からの回収率をみると、回収率を把握している地域銀行のうち、6割以上が1%未満の回収率に留まっている。
- **多くの地域銀行にとって経営者保証を徴求することは、回収を前提とした保全としての役割ではなく、経営者の規律付けのための役割として期待しているもの**と考えられる。

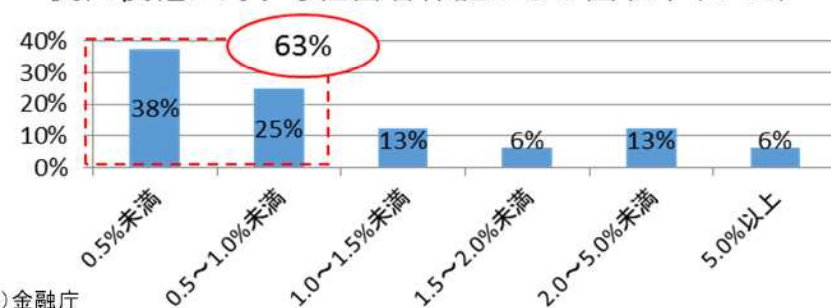
【問】 ガイドラインの活用を促進することで受けられる付随的な効果等(メリットなど)はどのようなものがありますか。



【問】 ガイドラインの活用を促進させることでのデメリットがあるとすればどのようなものがありますか。



貸出債権に対する経営者保証からの回収率 (n=32)

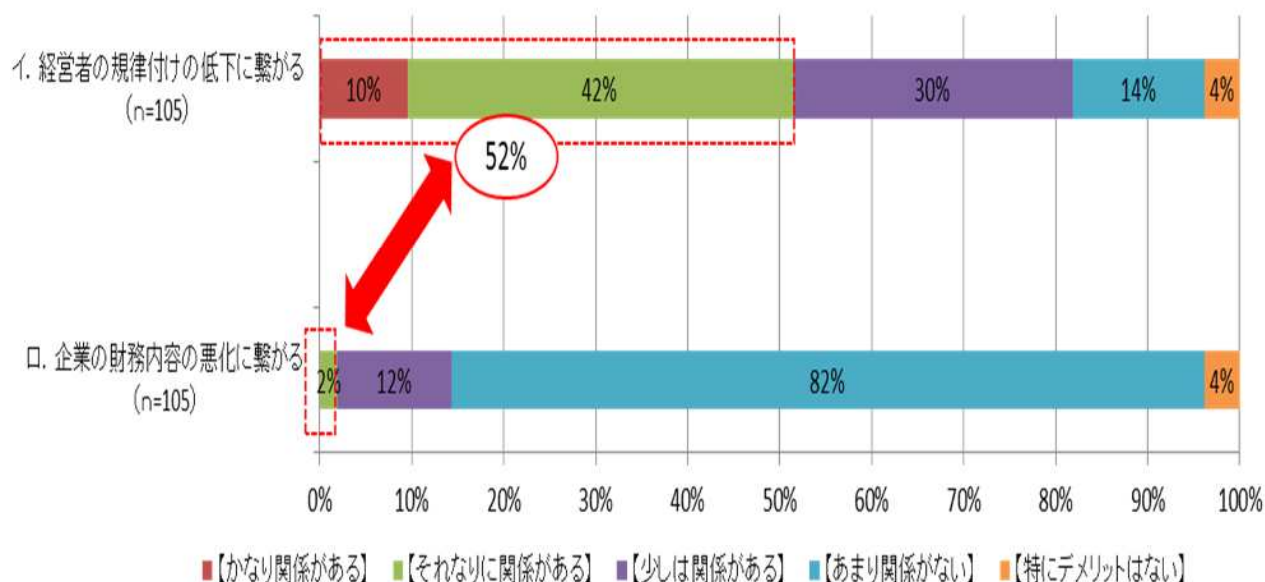


(※) 回収率を把握していると回答した地域銀行は105行中32行。

経営者保証に関するガイドライン③ –アンケート調査結果(2)–

- 地域銀行にはデメリットとして、経営者の規律付けの低下を危惧する意見がある一方、それが**具体的に取引先企業の財務内容の悪化に繋がることを懸念する声は少ない**。
- 各金融機関においては、規律付けの具体的な意味や実際の効果等について、十分に検討していく必要がある。
- 第三者保証の利用が制限される改正民法の施行を2020年に控え、**経営に関与していない旧経営者からの保証徴求に関して、まだ検討が進んでいない地域銀行は5割以上となっている**。一方、何らかの形で対策を進めている地域銀行では、**明確な保証徴求基準を定めることや、原則として保証を解除するなどの具体的な対応がとられつつある**。

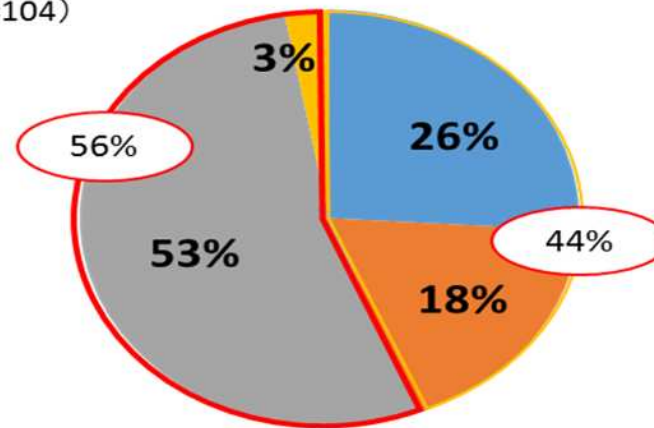
【問】 ガイドラインの活用を促進させることでのデメリットがあるとすればどのようなものがありますか。



(資料)金融庁

【問】

民法改正の施行(令和2年4月)により、第三者保証の利用が制限されますが、これに備えて、経営関与していない旧経営者からの保証徴求を避けるための対策を実施していますか。(n=104)



- イ. 既に実施済み
- ロ. 今後実施する予定
- ハ. 問題意識はあるが、未だ実施できていない
- ニ. 現時点で実施する予定はない

(資料)金融庁

経営者保証に関するガイドライン④ — 今後の取組み —

- 今後の取組みとして、事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の策定に取り組むとともに、2019年9月9日に設定した金融仲介機能の取組状況を客観的に評価できる指標群(KPI) (※)について、各銀行における2019年度下期以降の状況の公表を促す。

(※)「事業承継時の保証徴求割合(新旧経営者の双方、旧経営者のみ、新経営者のみ、両者とも保証徴求せず)」、「新規融資のうち経営者保証に依存しない融資割合」

成長戦略実行計画(令和元年6月21日閣議決定) — 経営者保証に関するガイドライン関係抜粋 —

Ⅲ. 人口減少下での地方施策の強化

6. 中小企業・小規模事業者の生産性向上

(2) 新たに講ずべき具体的施策

ii) 新陳代謝の促進

- ・ 中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継及びそれを通じた地域経済の持続的発展は、金融機関が経営基盤を継続的に確保する上でも重要であるという観点を踏まえ、以下の施策を推進し、事業承継の阻害要因となり得る経営者保証に関し、真に必要な場合に限るとの金融機関の運用を徹底するとともに、事業者の支援を行う。

(略)

- 事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」(2013年12月5日経営者保証に関するガイドライン研究会策定)の特則を、年内を目途に策定し、その後の速やかな運用開始を目指す。同特則では、金融機関において、原則として前経営者、後継者の双方から二重には保証を求めないようにする。また、両者の保証要否の検討において事業承継への影響も考慮した柔軟な判断を促進すべく、具体的な着眼点や対応手法などについても明記する。

(略)

- 金融機関における金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群(KPI)として、「事業承継時における保証徴求割合(前経営者と後継者から二重、前経営者のみ、後継者のみ、両者とも保証徴求せず)」及び「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」を設定し、2019年度下期以降の状況の公表を通じ、金融仲介の取組状況の「見える化」を推進することや、上記の施策を通じて民間金融機関による経営者保証に依存しない融資についても一層進めていく。

将来にわたる規律付け・インセンティブ付与のための預金保険料率、ガバナンス機能の向上に向けた対応

将来にわたる規律付け・インセンティブ付与のための預金保険料率

現行の預金保険料率

- 預金保険の対象金融機関^(注)は、預金保険の対象となる預金の量に預金保険料率を乗じて算出された預金保険料を、毎年度、預金保険機構に対して納付。
(注) 銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、信金中央金庫、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、商工組合中央金庫。
- 現行、預金保険料率は、これらの**金融機関に対して同一の預金保険料率が適用**。



- 預金保険法上、各金融機関の健全性に応じて異なる**預金保険料率(可変料率)**を適用することも許容(可変料率は海外でも多くの国で導入)。

令和元事務年度の方針

- 地域金融機関の**将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能**も視野に入れ、現行制度を前提にしつつ、**預金保険料率のあり方の方向性について、関係者による検討を進める**。

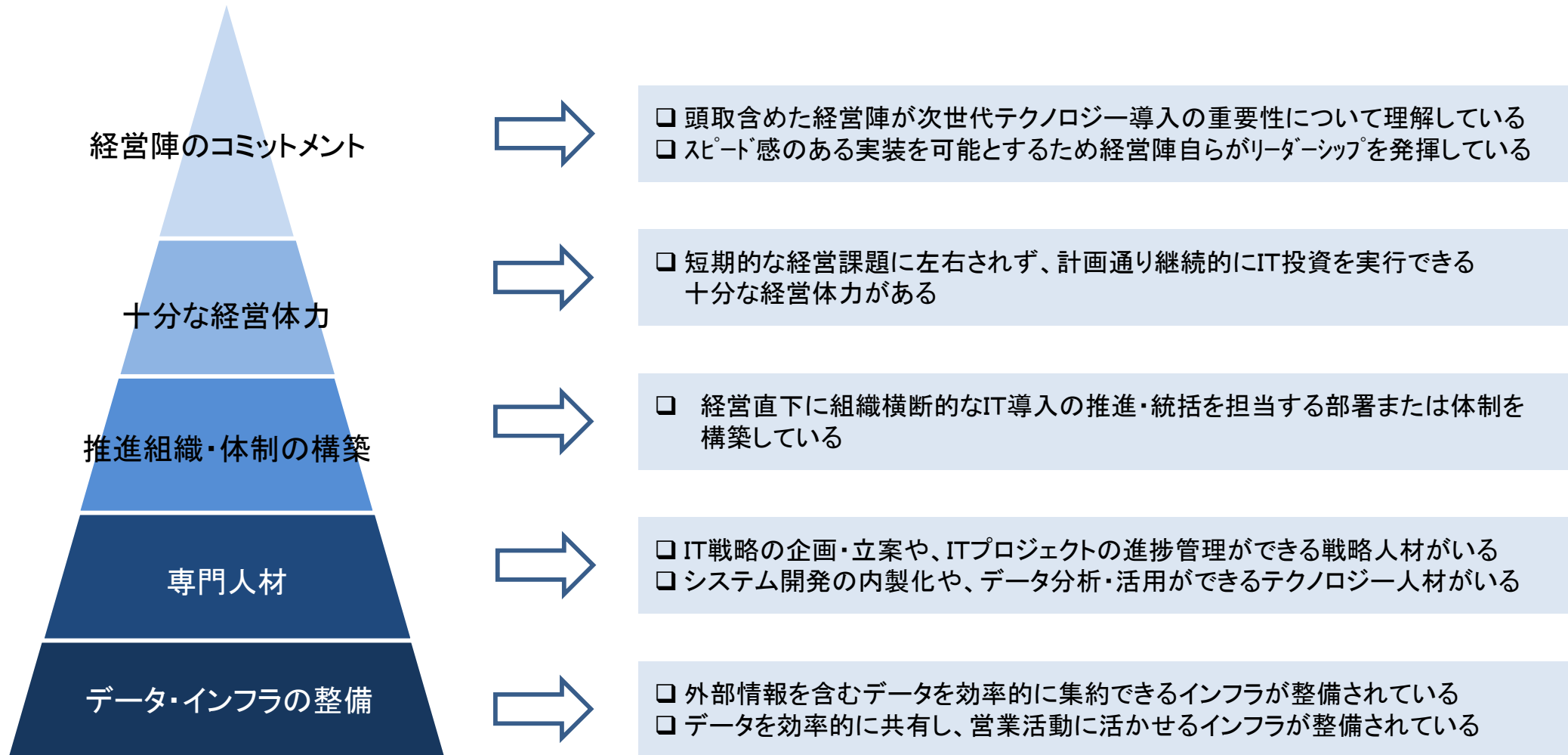
ガバナンス機能の向上に向けた対応

令和元事務年度の方針

- 金融機関と当局の双方が**共通の課題認識**を持って、その解決に向けてより一層具体的かつ深度ある対話を行い、**金融機関内での自発的な議論**が活発に行われるよう、**地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点(コア・イシュー)**を策定するとともに、**社外取締役への情報発信(対話を含む)を充実**。

次世代テクノロジーを活用した地域銀行の新たなビジネスモデルの検討

- 地域金融機関のデジタルイゼーションを進めるに当たって、5つの必要な要件がある。
- 特に、頭取を含めた経営陣のコミットメントが重要。次世代テクノロジーの必要性やインパクトに対する理解に加えて、導入・推進のスピードや優先付けの経営判断が必要。
- 経営リソースの確保、組織体制や仕組みの変革等トップのリーダーシップが求められる。



(3) 大手銀行グループ

- 収益手段の拡大・多様化を企図して海外業務やグループ連携業務を推進した結果、抱えるリスクは多様化・複雑化

モニタリング態勢の強化

- 統一的目線による横断的検証のための水平的レビューの実施
- 金融機関が抱える様々なリスクに対する包括的な検証
- 金融業を取り巻く環境変化に伴うリスク変容の早期の把握
- 内外拠点実地調査や海外当局との緊密な意見交換
- 課題の根本原因を追究するための経営陣等との対話

モニタリングの着眼点

I. グループベース、グローバルベースのガバナンス態勢の構築

- ①海外拠点ガバナンス、②グループ内子法人(銀信証等)の連携と持株会社の役割、③「3つの防衛線」の実効性(含む審査態勢・内部監査の実効性及び人材の確保・育成)、④リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)の高度化と実効性確保 等

II. クレジットサイクルの転換を見据えた対応

- ①レバレッジローン/CLO投資のリスク管理、②与信先集中管理(大口集中及び業種集中(特に不動産、エネルギー))、③先行きを見据えた予想損失に基づく引当、④ストレステストの活用・高度化 等

III. ビジネスモデルの変化とリスク管理の高度化

- ①ストレス環境に備えた流動性資産確保や外貨建てバランスシートの持続的なコントロール策などの外貨流動性リスク管理、②リスクテイク領域の拡大に伴うリスク管理、③信託業務の拡大に伴うリスク管理、④政策保有株式の縮減、⑤デジタルライゼーションとITリスク管理、⑥AML・サイバーセキュリティ、⑦SDGs 等

(4) 保険会社

【顧客本位の業務運営の定着】

- 販売の現場において、顧客意向等の適切な把握、最善の商品の提案を行うとともに、丁寧な説明を通じて顧客の理解を得ることが重要

※ これまでのモニタリングにおいて、外貨建保険についての苦情が増加しており、特に、商品の内容を十分に理解していない顧客に販売したことに起因するものが多く認められている。

- 商品審査の段階から、従来以上に、商品の狙い・見込み顧客層、保険募集管理等の態勢整備の状況を確認
- 経営レベルでどのような議論や取組みが行われているか、包括的にモニタリングを実施

【持続可能なビジネスモデルの構築】

- 長寿化による医療・介護負担増やデジタル化の進展等に伴う保険ニーズの変化、自然災害の激甚化等によるリスクの変化への対応が重要

- 近年の大規模風水災等の頻発など、自然災害の激甚化等のリスク変化に応じた保険会社のリスク管理態勢の高度化を促進
- 経済価値ベースの新たなソルベンシー規制について有識者会議で議論するなど、モニタリングの高度化を推進

【ガバナンスの機能発揮】

- 上記の課題に対応するため、経営全般にわたるガバナンスの機能発揮が必要

- 上記のモニタリングにおいて、取締役会等が重要な経営判断の過程において深度ある議論を行っているか等を注視
- 特に、海外子会社管理において取締役会等が実効的なガバナンス機能を発揮しているか、モニタリングを実施

外貨建保険・年金件数、苦情件数(新契約関連)



(資料)生命保険協会より金融庁作成

過去の風水災等による支払保険金(1970年以降)

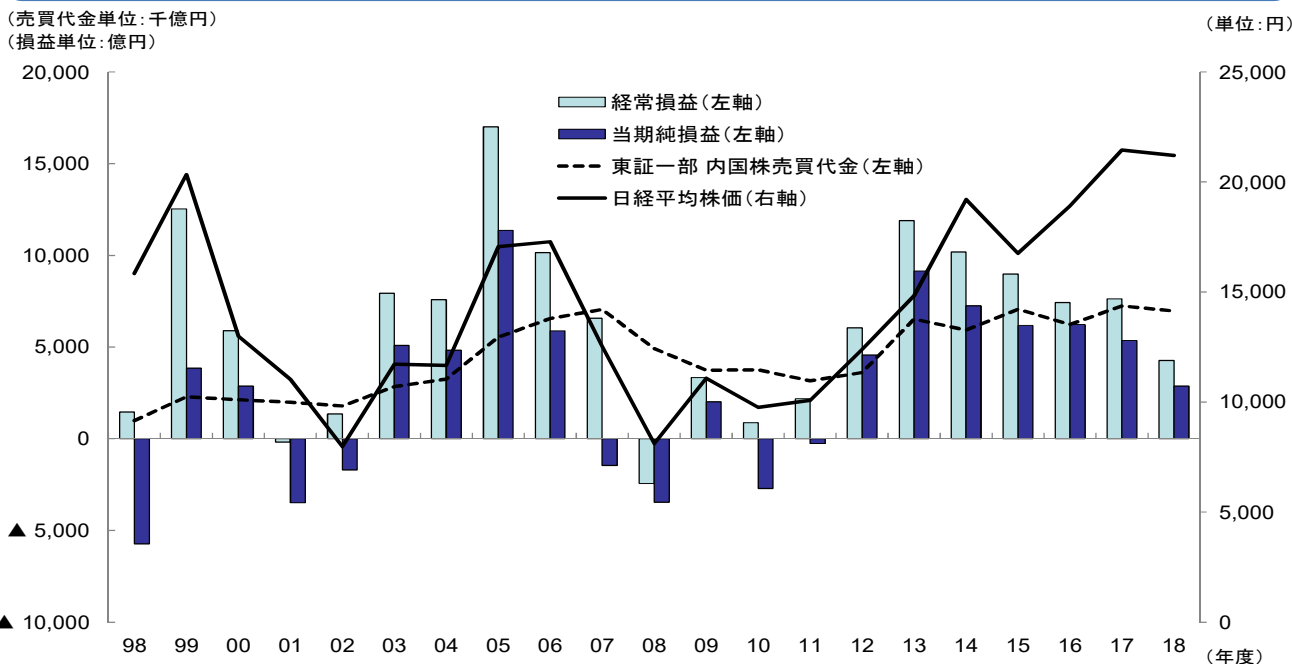
順位	災害名	支払件数	支払保険金
1	平成30年台風21号	857,284件	10,678億円
2	平成3年台風19号	607,324件	5,680億円
3	平成16年台風18号	427,954件	3,874億円
4	平成26年2月雪害	326,591件	3,224億円
5	平成11年台風18号	306,359件	3,147億円
6	平成30年台風24号	412,707件	3,061億円
7	平成30年7月豪雨	55,320件	1,956億円
8	平成27年台風15号	225,523件	1,642億円
9	平成10年台風7号	181,278件	1,599億円
10	平成16年台風23号	144,364件	1,380億円

(注)2019年3月末現在
(資料)日本損害保険協会より金融庁作成

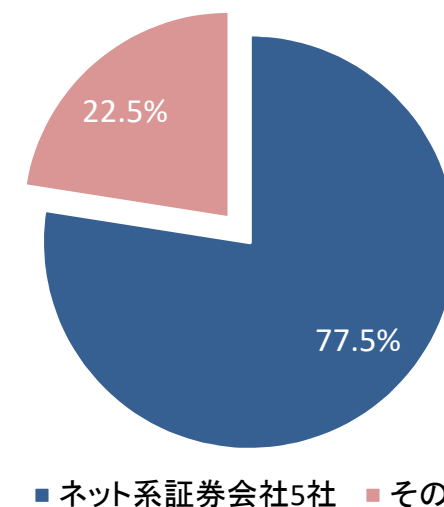
(5) 証券会社

- 足元で厳しい収益環境に置かれる中、売買委託手数料等のフロー収益中心でなく、市場・景気動向の影響に左右されにくい**安定的な収益・財務基盤**の構築が課題
- 顧客層の高齢化、IT化の進展に伴う取引チャネルの多様化等、取り巻く環境変化を踏まえれば、既存の営業体制を前提としたビジネスモデルではなく、ストック収益を重視する戦略への転換、フィンテックの活用、地域における他社との連携を模索するなど、**将来にわたって持続可能なビジネスモデル**を構築していくことが重要
- 市場のゲートキーパーの役割を果たすため、法令等の趣旨や目的を踏まえた**実効性のあるコンプライアンス態勢**を構築することが重要

全国証券会社の決算と日経平均株価・東証一部内国株売買代金の推移



個人株式等委託売買代金に対する
ネット系証券会社5社の割合(2018年度)



(注1)個人株式等委託売買代金は、東証・名証1部・2部等における、株式、ETF及びREITの現物取引及び信用取引を含む
(注2)ネット系証券会社のうち口座数上位5社を集計
(資料)日本取引所グループ、金融庁

以下の課題への対応を含め、**適切なガバナンス機能の発揮**について、経営陣等との深度ある対話を実施

- 金融ビジネス環境の変化を踏まえた、持続可能なビジネスモデルの構築
- プリンシプル・ベースの実効性のあるコンプライアンス態勢及び顧客の利益を尊重した業務態勢の構築

(6) 外国金融機関

- 外国金融機関は、デジタル化の進展等の環境変化の下、グループ全体の経営戦略やビジネスモデルが変容する中で、日本拠点としても利用者ニーズをよりの確に捉え、利益水準の維持・向上を図ることを目指している。外国金融機関は、このような変化に対応して、適切な内部管理態勢を確保することが求められる
- G-SIBsの円滑な破綻処理のためのTLAC国際規制の実施を踏まえ、新たな破綻処理枠組みを踏まえた監督対応が重要

- ビジネスモデル変容に伴う日本拠点のリスク変化を捉えた上で、経営管理、法令等遵守、リスク管理及び内部管理の各態勢やガバナンスについてモニタリングを実施。態勢上の不備が認められた外国金融機関に対しては、適切な態勢整備を求める
- 海外当局との連携の深化により、我が国で活動するG-SIBsに係る危機時の当局及びG-SIBsの対応能力を強化する

(7) 資金移動業者

- 資金移動業者は、業者間の規模格差が大きく、また、ビジネスモデルについても様々であるため、業者によって内部管理体制やリスクの所在が異なる。また、今後、キャッシュレス化の一層の進展、外国人の利用の増加等により、更なる参入や新たなサービスの展開及び資金移動業を取り巻くリスクの大きな変動も予想される
- 資金移動業者による適切なサービスの実施を確保し、利用者を保護していくため、経営環境やリスクの変化に適時に対応できる経営管理、内部管理体制の充実等を更に促すことが重要

- 資金移動業者のビジネスモデルや外国人利用の今後の展開、利用実態等を把握・分析し、新たな業務展開やリスクの変化を踏まえたリスクベース・アプローチに基づくモニタリングを継続
- 特に、送金資金に係る保全管理、システムリスク管理・セキュリティ対策、マネロン・テロ資金供与対策については、資金移動業者の規模・特性を踏まえつつ、内部管理体制の充実等に向けたモニタリングと対話の強化を図る

Ⅱ. 金融行政の重点施策等

(2) 金融デジタルイゼーション戦略の推進

金融デジタル化の進展

- **生活面**ではあらゆるモノ・コトがデジタル情報化し、**ビジネス面**では金融だけでなく生産・流通・販売に至るまで、さらに**行政**においても**隅々までデジタルが適用されるデジタル化**が加速
 - ITを活かし、決済等の金融サービスを切り出し（アンバンドリング）、eコマース等の業務と部分的に組み合わせる（リバンドリング）など、**新しいプレイヤーが金融分野に進出**
 - 情報の蓄積・分析が量・質ともに飛躍的に増加・向上し、**情報の利活用が進展 → ビジネスが革新的に変わる可能性**



重点5分野の新たな取組み

(1) データ戦略の推進

- データの利活用の促進等のデータ戦略の推進(情報銀行の活用も含めた、金融機関の取組みの促進等)

(2) イノベーションに向けたチャレンジの促進

- 新たな金融サービス創出を目指す多様なプレーヤーを後押し(FinTech Innovation Hubによる情報収集・支援機能の強化等)

(3) 機能別・横断的法制の整備

- デジタルイノベーションに伴う金融サービスの変容に対応するため、機能・リスクに応じた金融法制を整備(「決済」分野の横断化・柔構造化や横断的な金融サービス仲介法制の実現)

(4) 金融行政・金融インフラの整備

- 効率的な行政・デジタルイノベーションの基盤を整備(RegTech/SupTechエコシステムの実体化に向けた取組み)

(5) グローバルな課題への対応

- サイバーセキュリティへの対応やブロックチェーン等最新技術の動向把握など(分散型金融システムについてマルチステークホルダー型アプローチで議論するガバナンスフォーラム(仮称)の開催、暗号資産に関連した新たな構想の出現を踏まえた対応の検討等) 45

- 平成30事務年度は、例えば以下の取組みにより一定の成果
 - ✓ FinTech Innovation Hubの立ち上げと100社ヒアリング等による情報収集
 - ✓ FinTechサポートデスクとFinTech実証実験ハブによるイノベーションの支援
 - ✓ 「フィンテック・サミット2018」「ブロックチェーン・ラウンドテーブル」の開催など国際的ネットワークの強化
 - ✓ 金融機関による情報の利活用に係る制度整備
- データの利活用によって金融のあり方が大きく変わる状況にある中、海外では、ビッグデータの利活用等を通じたデジタルイノベーションが飛躍的に進展データ政策を巡って国際的な議論が活発化。また、暗号資産に関連した新たな構想も出現

1. 金融デジタルイノベーション戦略の推進①

金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(1) データ戦略の推進

■ 個人情報保護等に十分配慮した上でデータの利活用等を推進

- データの利活用による高度なサービス提供を進めるため、**情報銀行の活用**も含め、**金融機関の取組みを促進**
- **顧客のプライバシーその他の顧客保護**を図る。**民間事業者による革新的な本人確認の実装支援**などデジタルイノベーションに合わせた取組みを推進
- **個人情報保護等に十分配慮**した上で、個人情報以外の情報については、**データ・フリー・フロー・ウィズ・トラスト**の考え方にに基づき、**自由・安全・安心なデータ流通**を図る国際的なデータ政策の進展を踏まえ対応

(2) イノベーションに向けたチャレンジの促進

■ 新たな金融サービス創出を目指す多様なプレーヤーを後押し

- **FinTech Innovation Hub**等による情報収集・支援機能を強化
- **フィンテック関連法制に関する情報発信の強化**など、**FinTechサポートデスク**や**FinTech実証実験ハブ**等によるイノベーションの支援を促進するほか、**金融庁職員による出張相談**や**フィンテック事業者等との交流・情報交換**を内外のオープン・スペースで実施
- **オープン・アーキテクチャ**を活用した取組みを推進。**オープンAPI**については、**金融機関と業者との契約締結に係る合同説明会・相談会を実施**するほか、**金融機関と電子決済代行業者との契約状況等に関する調査を行い必要に応じて公表**し、両者の協働・連携を通じたオープン・イノベーションを推進

データが金融のビジネスモデルに多大な影響

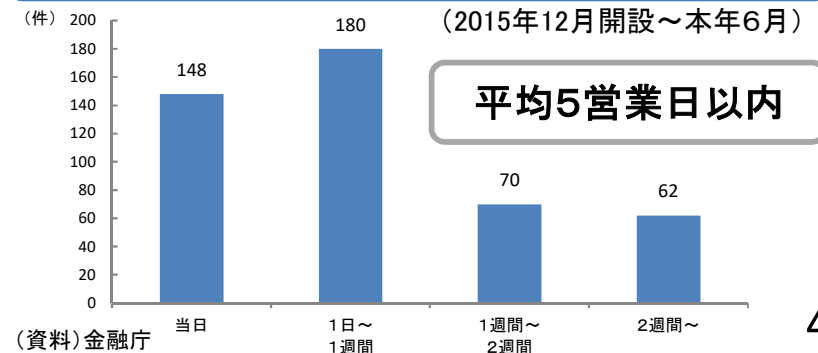


フィンテック関係者との交流
(Meetup with FSAより)



(出典) GoodWay

FinTechサポートデスクにおける
相談終了済案件の対応期間



FinTech Innovation Hubについて

設立趣旨

- フィンテックにより金融サービスが動的に変化していく中、イノベーションの動きを促進していくことが重要。
- フィンテックについての最新トレンド・状況を把握し、今後の金融行政にも役立てていく観点から、**FinTech Innovation Hub**を設置（2018年7月）。

（参考）メンバーは、総合政策課フィンテック室を中心に、企画市場局、総合政策局等の関係幹部・職員の約30名により構成。



活動状況

情報収集機能・イノベーション促進

● 「100社ヒアリング」の実施

- － フィンテック企業を中心に、金融機関、ITベンダーなど様々な関係者を訪問し、最新の取り組み等について意見交換を実施。
- － AI、ブロックチェーン等の技術面や、資金供与決済等の金融サービスの特性にも留意し、ヒアリング先を抽出。
- － ヒアリング先企業のニーズ、課題に応じて、当庁の「FinTechサポートデスク」や「実証実験ハブ」といった支援ツールを紹介し、活用を促進。
- － 庁内職員の啓蒙を兼ねたフィードバックの機会創出。（「FinTech Meetup ランチオン」を開催し、有識者との意見交換の場を創出）

フィンテック・ステークホルダーの連携の機会 新たなパブリックコンサルテーションの場の構築

● フィンテック・サミットの開催

- － 日本経済新聞社と共催。2019年の金融庁主催コンファレンスでは、G20「技術革新セミナー」で議論されたブロックチェーンに関するマルチステークホルダーガバナンスの他、AI・API・サイバーセキュリティ等の分野で、先進的なトピックを議論。

● Meetup with FSAの開催

- － Fintech協会等の協力を得て、フィンテック企業等との双方向のコミュニケーションの場として開催。

[開催実績]

FINOLAB@大手町（2018年8月）、Plug and Play@渋谷（同12月）、Fukuoka Growth Next@博多（2019年1月）、Neutrino@渋谷（同年5月）、グローバルビジネスハブ東京@大手町（同年7月）、京都リサーチパーク（同年10月）

「FinTechサポートデスク」の概要

- フィンテック企業の相談にワンストップで対応する相談・情報交換窓口。
- 既存の法令に触れないこと等の法令解釈の明確化や、個別事案のガイダンスについて、平均 1 週間程度で対応。
- IT技術の進展が金融業に与える影響を前広に分析するとともに、金融イノベーションを促進。

tel : 03-3506-7080

- 開設(2015年12月14日)以来、2019年9月末までに、問合せ総数は919件
- 法令解釈に関する問合せ767件の内、開業規制(事業開始にあたっての許可・登録の要否)に関するものが9割弱(655件)。業務規制・行為規制に関するものは1割強(112件)
- 相談終了済案件(477件)の内、規制がかからないとの回答をしたものは約4割、回答期間は概ね1週間程度

【法令解釈類型別】

【相談終了済案件の内訳】

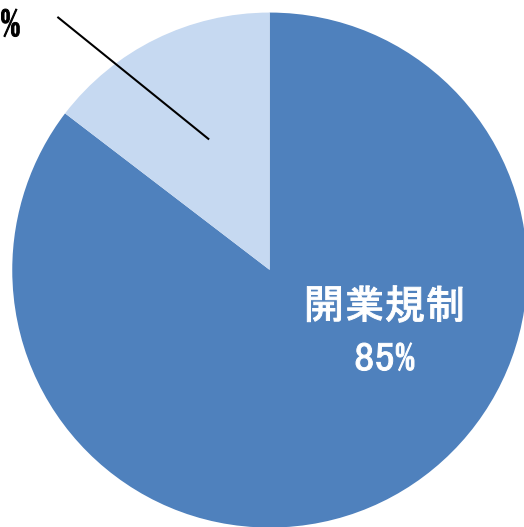
【相談終了済案件の対応期間】

業務規制・行為規制

(計767件)

15%

開業規制
85%

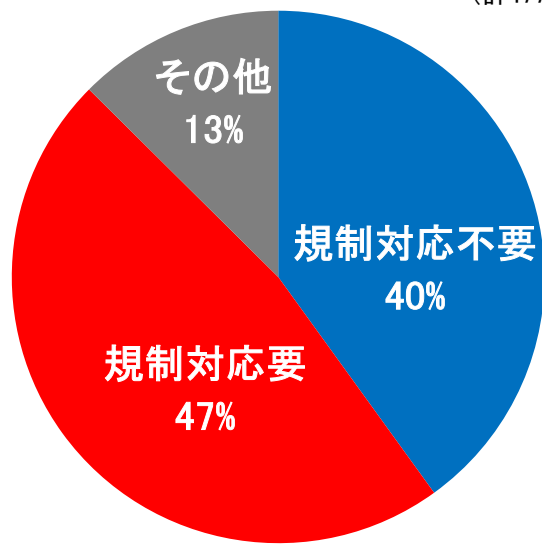


(計477件)

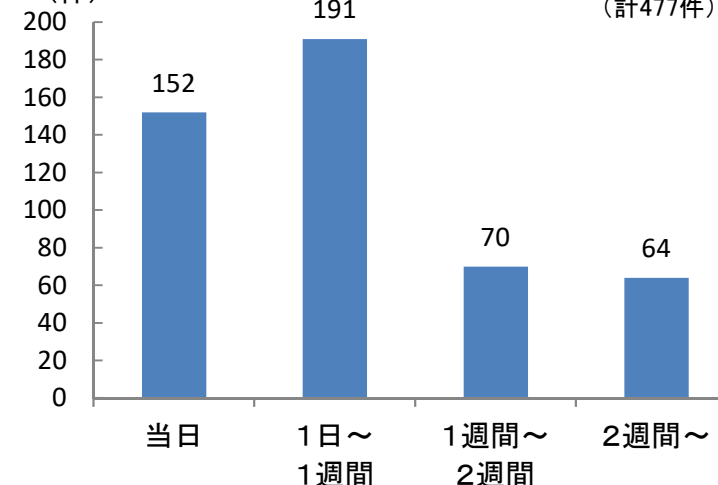
その他
13%

規制対応不要
40%

規制対応要
47%



(件)



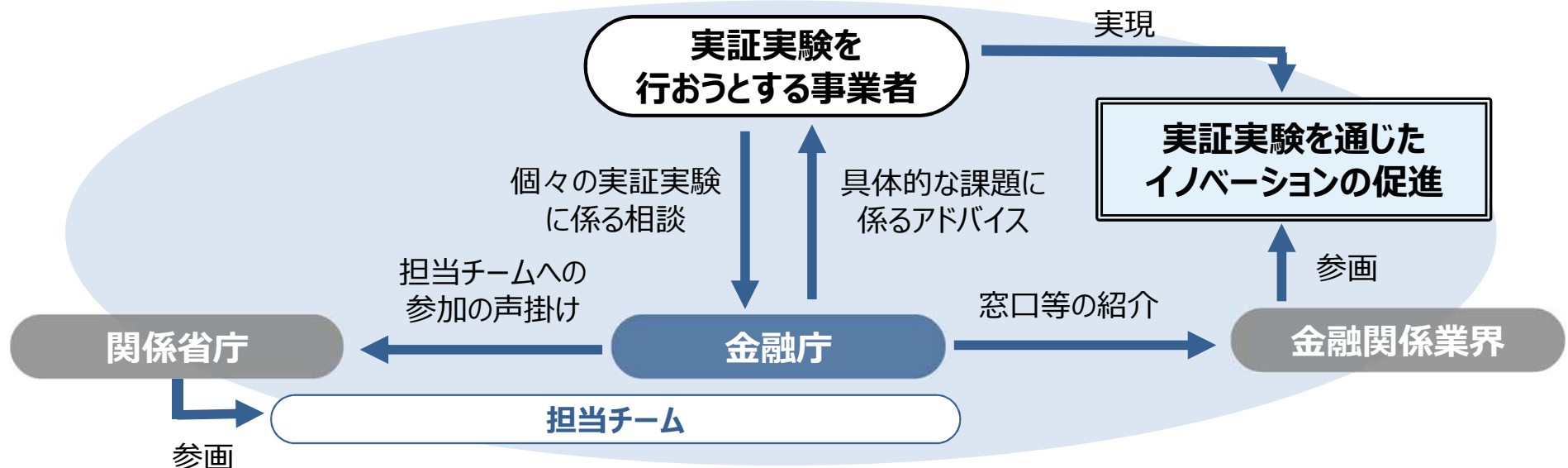
平均1週間程度

FinTech実証実験ハブの開設

- ✓ 「未来投資戦略2017」（2017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、2017年9月21日、「FinTech実証実験ハブ」を開設。

tel : 03-3581-9510
email : pochub@fsa.go.jp

- ✓ 利用者利便や企業の生産性向上、サービスの革新性等の観点から、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。



(参考) FinTech実証実験ハブにおける受付状況

	申込者	実証実験概要	支援決定 公表日	実験期間	実験結果 公表日
1	みずほフィナンシャルグループ 三井住友フィナンシャルグループ 三菱UFJフィナンシャル・グループ デロイトトーマツグループ 等	ブロックチェーン技術を用いて、顧客が、ある金融機関において行った本人確認の結果を、他の金融機関との取引にも利用できる仕組みの構築に係る実証実験	2017年 11月2日	2017年11月 ～2018年3月	2018年 7月17日
2	大日本印刷 西日本シティ銀行	顔認証技術を用いて本人確認を実施する機器の実用化に係る実証実験	2018年 3月16日	2018年4月～9月	2018年 10月24日
3	FRONTEO、三菱UFJ銀行 りそな銀行、横浜銀行 SMBC日興証券	人工知能を用いた金融機関のコンプライアンス業務の効率化に向けた実証実験	2018年 5月7日	2018年5月～6月	2018年 8月1日
4	日本通信、群馬銀行 千葉銀行、徳島銀行 マネーフォワード、サイバートラスト	スマートフォンのSIMカードを用いた利用者認証の仕組みに係る実証実験	2018年 5月31日	2018年8月～10月	2019年 1月24日
5	TORANOTEC GMOペイメントゲートウェイ セブン銀行、ポケットチェンジ	買い物の際に生じたおつり等の小銭を投入することによって、そのまま投資に回せる装置の導入に係る実証実験	2018年 11月8日	実験開始から 3ヶ月程度を予定	—

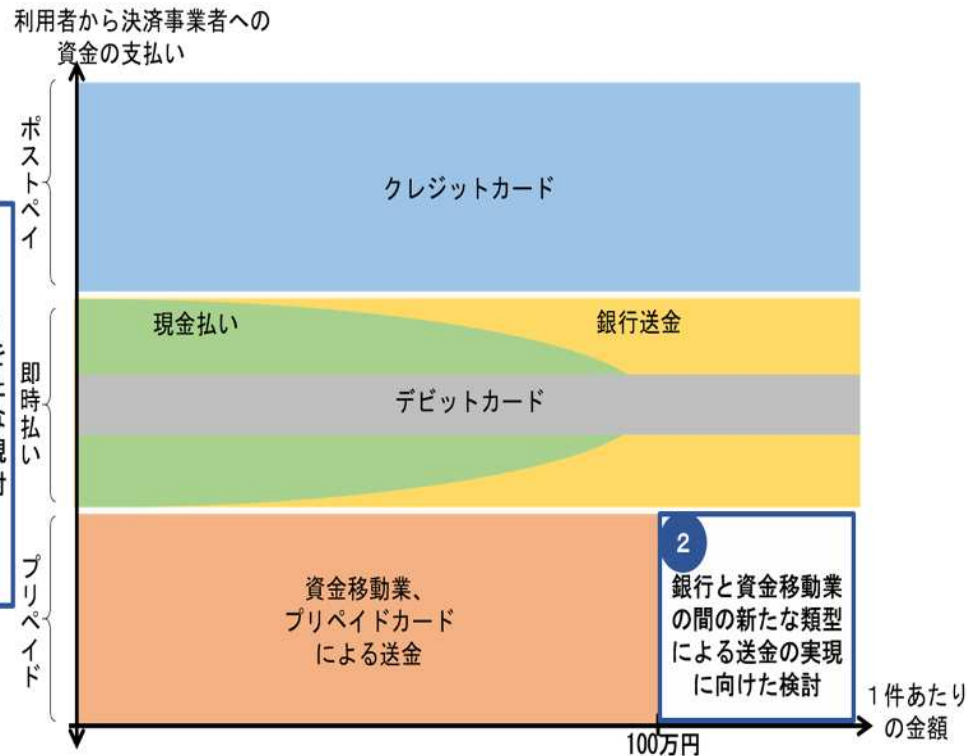
(3) 機能別・横断的法制の整備

■ デジタル化に伴う金融サービスの変容に対応するため、機能・リスクに応じた金融法制の整備を図る

- 「決済」分野について横断化・柔構造化を図り、柔軟で利便性の高いキャッシュレス決済手段の実現に向けて取り組む
- 金融サービス仲介法制については、利便性の高いワンストップのチャネルの実現に向けて取り組む

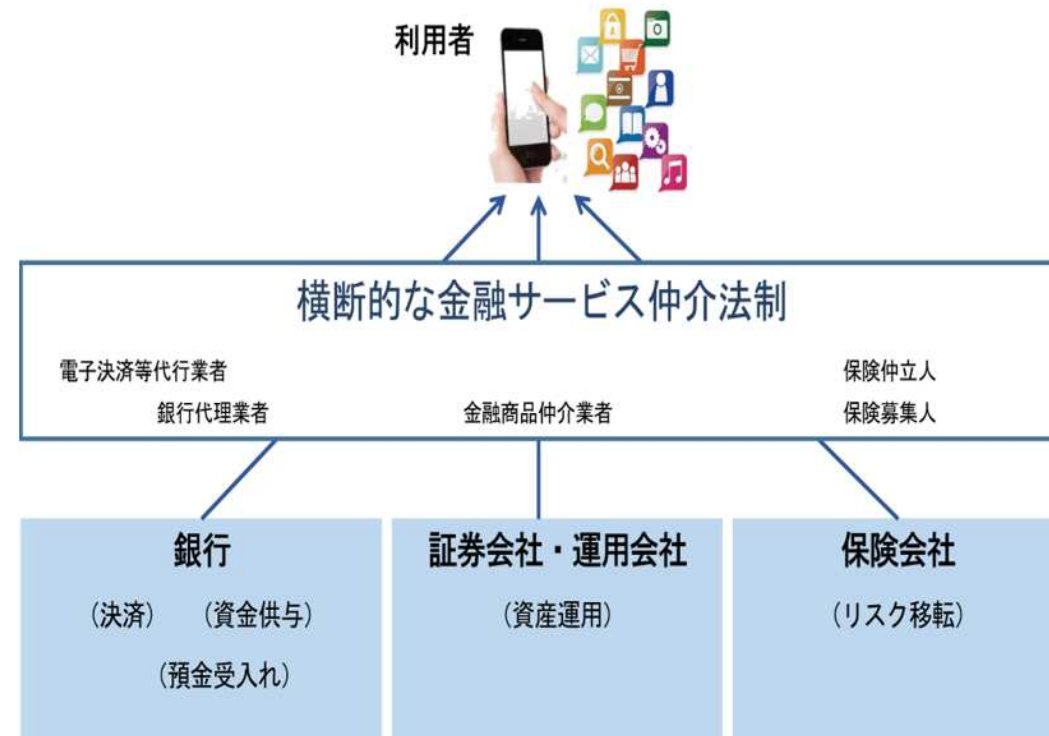
「決済」分野の横断化・柔構造化

【(資料) 未来投資会議(平成31年2月13日)
麻生金融担当大臣提出資料より抜粋】



横断的な金融サービス仲介法制

【(資料) 未来投資会議(平成31年2月13日)
麻生金融担当大臣提出資料より抜粋】



情報通信技術の発展を背景に、イノベーションの促進を通じ、利用者利便の向上と利用者保護のバランスに留意した制度を整備。

決済法制

キャッシュレス時代の利用者ニーズに応え、利便性が高く安心・安全な決済サービスを実現するため、柔軟かつ過不足のない規制を整備。

資金移動業

- ①「高額」（100万円超）送金を取り扱う事業者
 - ・ 新しい類型（認可制）を創設。
 - ・ 具体的な送金指図を伴わない資金の受入れを禁止。
- ②現行規制を前提に事業を行う事業者
 - ・ 利用者資金残高が送金上限額（100万円）を超える場合、事業者が送金との関連性を確認し、無関係な場合は払出し。
- ③「少額」（数万円程度）送金を取り扱う事業者
 - ・ 利用者資金について、供託等の現行の保全方法に代えて、自己の財産と分別した預金での管理を認める。

* このほか、供託、保全契約、信託契約の併用を認めるなど、利用者資金の保全方法を合理化。

前払式支払手段

- チャージ残高の譲渡が可能なものについて、不適切な取引を防止するために発行者に求められる対応を明確化。
- * 利用者資金の保全額（半額）の引き上げについては、共通の認識が得られず（直ちに実施せず）。

無権限取引への対応

- 事業者の自主的な対応を促す観点から、利用者に対する情報提供事項に個社の対応方針を追加。

収納代行

- 割り勘アプリについて、資金移動業の規制対象であることを明確化。
- * エスクローについては、共通の認識が得られず（直ちに制度整備せず）。

金融サービス仲介法制

多様な金融サービスの提供をワンストップで受けられる利便性の高い金融仲介サービスを実現する観点から、このようなサービスを提供しようとする仲介業者に適した業種を創設。

新たな仲介業の創設

- 業種毎の登録等を受けずとも、1つの登録で銀行・証券・保険全ての分野での仲介を可能に。
 - * 一定の要件を満たせば、電子決済等代行業の登録手続を省略可能。
- 特定の金融機関への所属を求めず、業務上のパートナーとして金融機関と連携・協働する関係に。
 - * これにより、金融機関は、①仲介業者に指導等を行う義務や、②仲介業者が顧客に加えた損害を原則として賠償する責任、を負わない。

業務範囲

- 銀行・証券・保険分野の金融サービスのうち、仲介にあたって高度な説明を要しないと考えられるものの媒介。

参入規制

- 賠償資力の確保に資するよう、事業規模に応じた額の保証金の供託等の義務付け。

行為規制

- 仲介する金融サービスの特性に応じて必要な規制を過不足なく適用するアクティビティ・ベースの規制体系を志向。
 - ・ 顧客資産の受入れの禁止
 - ・ 顧客情報の適正な取扱いの確保
 - ・ 仲介業者の中立性の確保（手数料の開示等）
 - ・ 顧客に対する説明義務

その他

- 新たな仲介業者に係る協会や紛争解決手続の規定の整備。

(4) 金融行政・金融インフラの整備

■ 効率的な行政・デジタルイノベーションの基盤を整備

- **金融行政のデジタル化**について、金融機関からのニーズ等を踏まえた実証実験を官民協働で行うなど、**RegTech/SupTechエコシステム**の**具体化に向けた取組み**を進める
- 決済情報に商流情報を載せることを可能とする**全銀EDIシステムの利用の促進、手形・小切機能の電子化、税・公金の収納・支払の効率化**等を通じた川上から川下までの**企業の財務・決済プロセスの高度化を実現**

(5) グローバルな課題への対応

■ サイバーセキュリティへの対応やブロックチェーン等最新技術の動向把握など

- 「**G20 技術革新にかかるハイレベルセミナー**」等での議論も踏まえ、分散型金融システムのガバナンスのあり方について、当局、技術者、学識経験者等の幅広いステークホルダーがマルチステークホルダー型アプローチで議論する**ガバナンスフォーラム(仮称)**を開催
- 「**フィンテック・サミット**」等の開催による我が国フィンテック等の進捗を発信。**海外当局とのフィンテックにかかる協力枠組みを強化**
- 暗号資産に関連した**新たな構想の出現を踏まえた対応の検討**
- 外部委託先を含む**サイバーセキュリティ管理体制の強化**等を推進

RegTech/SupTechエコシステム の目指すコンセプト

実効性	金融機関の内部管理、当局の金融モニタリングの向上
効率性	金融機関の経営・当局報告コスト、金融機関・当局のシステムコストの低減
柔軟性 (連結性)	新たな技術、非金融分野のplayerへの対応も可能
速報性 (リアルタイム)	参加者が情報をリアルタイムに把握
双方向性 (データシェアリング)	報告するための一方通行のシステムではなく、参加者が共有
簡易性	従来型の重厚長大なシステムではなく、簡易なシステムでアジャイルに開発
機密性	共有される情報については機密性を確保

G20技術革新にかかるハイレベルセミナー (2019年6月8日 福岡にて)



(出典) GoodWay

- SupTech※導入の取組開始にあたっては、外部有識者等と意見交換を行い、民間企業におけるIT技術及びデータの利活用状況や金融機関等におけるRegTech・FinTechの取組状況を把握しつつ検討を行った。
(※) Supervisory Technologyの略。規制当局・法執行機関が検査・監督等の高度化・効率化のために活用するIT技術の意味で用いている。
- こうした検討を踏まえ、主に業務効率化の観点から、①既存の徴求データの日本銀行との一元化等、②分析業務等の自動化(RPA(Robotic Process Automation)※)を、分析高度化の観点から、③粒度の細かいデータの利活用の取組み・検討に着手した。
(※)パソコン上で行う作業をソフトウェアが自動で遂行する仕組みをいう。
- また、将来的にデジタルトランスフォーメーションが今後更に進展した社会における金融モニタリング業務の変革も念頭に、データ・ITを介し官民双方がメリットを享受できる仕組みの1案として、④RegTech/SupTechエコシステムの構想についても模索した。

従来の検査・監督

新しい検査・監督

対応の方向性

モニタリング

- 定期検査中心のモニタリング

- オン・オフ一体の継続的なモニタリング
- フォワードルッキングな分析
- 正確な実態把握

- ビッグデータ分析によるモニタリングの変革
- きめ細かい実態把握を通じた対話の充実

データ

- 検査(オンサイト)で詳細な情報を入手
- 定期検査の間の期間(オフサイト)は基礎的なデータを入手

- オフサイトで詳細な情報を継続的に収集する必要
- データの精度を向上させる必要

- 監督コストの低減
- ビッグデータの利活用
- 既存データの日銀との共有や廃止

システム

- オフサイトにおける基礎的なデータ入手のためのシステムを構築

- 上記に対応したシステムを構築する必要

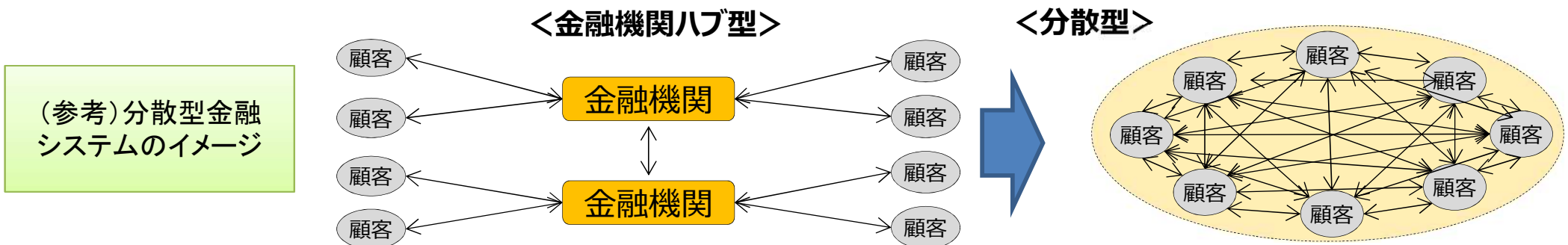
- AI等新たなIT技術を導入

エコシステムの模索

金融セクターにおける技術革新(分散型金融技術)

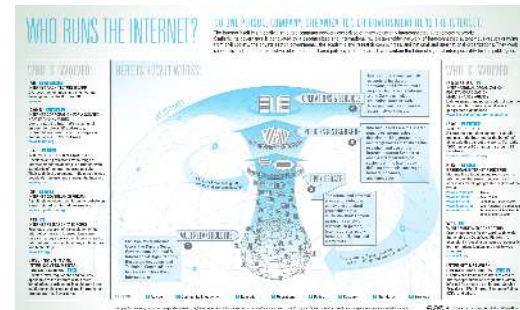
金融安定理事会(FSB) 報告書

- 従来、金融サービスは金融機関が仲介してきたが、分散型台帳技術(DLT)やP2Pプラットフォームなどの分散型金融技術は、顧客間での直接の金融取引を可能にする。本報告書は、分散型金融技術が広く普及していった場合に、金融安定性や規制、ガバナンスにどのような影響を与えるかを展望するもの。以下を指摘。
 - ✓ 銀行のB/S上のリスクが減る一方で、P2P信用供与は一方向に流れ易くなりうる。
 - ✓ 分散性がシステム耐性を高める一方で、特定のコア開発者への集中が新たなリスクになりうる。
 - ✓ 仲介金融機関がなくなることで、金融規制・監督を通じた公益確保が困難になる可能性があることから、当局、技術者、業界、学界含む広範な利害関係者間の対話を通じたアプローチを模索する必要性がある。



(参考)インターネット・ガバナンスにおけるマルチステークホルダー型アプローチ

- 分散型金融技術と同じく自律分散型のネットワークであるインターネットでは、マルチステークホルダー型のガバナンス・アプローチがとられている



(参考)インターネットのガバナンス

出典: the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN)

ブロックチェーン・エコシステム「規制力(Regulatability)の再考」

分散化
Decentralization

- ・「分散型」金融システムでは、仲介者が不在化していく可能性



規制ターゲットの曖昧化

自律性
Autonomous

- ・サードパーティーの介入によっても停止不能システム



規制で禁止してもサービス自体は止まらない

匿名性
Anonymity

- ・准匿名性 (pseudonymity) ・複雑な匿名化技術が進展



追跡可能性 (traceability) の欠如

耐性
Tamper-resistance

- ・記録 = 「誰もが修正・削除不能」



事後補正ができない (irrevocable)

グローバル性
International

- ・デジタルの世界での歯止めのないグローバル化を体験



国境を超え、地下にも進展する可能性

開放性
Openness

- ・誰もが開発可能であり、誰もが参加可能な環境



責任の所在の不明確化

- ・分散型金融システムでは、法や規制のみではコントロールが困難な領域が拡大
- ・規制執行性 (Regulatory enforceability) や規制の役割を再考・再定義していく必要

協調の欠如 No coordination



- 誰しも「より良い社会」となることは否定しない。
- しかし、調整に失敗することが屢々。

誤解 Misunderstandings



- 共通言語がない。コミュニケーションの場がない
- 関係者間での誤解が生じやすい

イノベーションの壁 Blockers for innovation



- 結局、ステーク間が隔絶されたまま独立してイノベーションが進む。
- 社会的環境との隔絶を生んだり、健全なイノベーションが進まない状況に陥るおそれ

- ステークホルダー間のコミュニケーションの醸成・コンセンサスメイクを行う場が必要。
- エコシステムにおける「健全なガバナンスの構築」という長期的目標を共有。

G20大阪首脳宣言（2019年6月28-29日 於：日本・大阪）仮訳（抜粋）

17. 技術革新は、金融システム及びより広い経済に重要な便益をもたらし得る。暗号資産は、現時点でグローバル金融システムの安定に脅威をもたらしていないが、我々は、注意深く進展を監視するとともに、既存の及び生じつつあるリスクに警戒を続ける。我々は、金融安定理事会（FSB）と他の基準設定主体による進行中の作業を歓迎するとともに、追加的な多国間での、必要に応じた対応にかかる助言を求める。我々は、マネーロンダリング及びテロ資金供与への対策のため、最近改訂された、仮想資産や関連業者に対する金融活動作業部会（FATF）基準を適用するとのコミットメントを再確認する。我々は、FATFの解釈ノート及びガイダンスの採択を歓迎する。我々はまた、分散型金融技術のあり得る影響、及び当局が他のステークホルダーとどのように関与できるかについてのFSBの作業を歓迎する。我々は、サイバーの強じん性を高める努力を強化し続ける。

分散型金融システムの新たな国際協調「Blockchain Global Governance Conference(BG2C)」

G20などの議論を踏まえ、**分散型金融システム**において健全なガバナンスを構築するために、規制当局や技術者、学識経験者等の**幅広いステークホルダー**が世界中から参加し議論する「**Blockchain Global Governance Conference(BG2C)**」を2020年3月9日、10日に開催する。

2019年3月
第3回ブロックチェーンラウンド
テーブル「国際共同研究」(金融庁)

2019年6月
G20財務大臣・中央銀行総裁会議
・首脳会合(福岡・大阪)

・マルチステークホルダーガバナンスの必要性について議論。



「G20技術革新にかかるハイレベルセミナー」

(出典:Goodway)

2019年9月
FIN/SUM 2019
(東京)

・マルチステークホルダーガバナンスの論点や設計を議論。



※今後も継続的に議論を行う

2020年3月9日・10日
**Blockchain Global
Governance
Conference[BG2C]**
(東京・日本橋)

金融分野のサイバーセキュリティレポート(令和元年6月)の概要(1/2)

1. 背景

- デジタル化の加速的な進展、国際的な議論の進展、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等、金融機関を取り巻く環境変化等を踏まえ、「金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針」をアップデート(2018年10月)
- 同取組方針に沿った取組みにおいて、把握した実態や共通する課題等を取りまとめレポートとして公表

2. 取組概要

(1) デジタル化の加速的な進展を踏まえた対応

- ITベンダー等の外部有識者へのヒアリングを踏まえ、①クラウドサービス、②AI(RPA)、③外部連携、④外部接続、⑤IoT、の5つの観点に整理。次に、大手金融機関等へのヒアリングを実施し、課題・リスク等への対応等について把握・分析
- リスク評価、入口・内部・出口対策(多層防御)に加え、監視・検知機能の強化、重要な外部委託も含めたBCPの整備と演習・訓練を通じて実効性の向上を図っていく必要

(2) 国際的な議論への貢献・対応

- G7財務大臣・中央銀行総裁会議において、「脅威ベースのペネトレーションテスト(TLPT)」及び「サードパーティのサイバーリスクマネジメント」に関する基礎的要素を策定・公表(2018年10月)。また、G7諸国がクロスボーダーに連携して実施する「合同演習」へ参加。

(3) 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等への対応

- 関係団体(内閣サイバーセキュリティセンター、日本銀行、業界団体(CEPTOAR)、金融ISACやFISC)との連携を一層緊密にするため、「サイバーセキュリティ対策関係者連携会議」を立上げ(2019年6月)。関係団体との間で連携手順を共有するとともに、演習等を通じて実効性を確認していく

金融分野のサイバーセキュリティレポート(令和元年6月)の概要(2/2)

(4) 金融機関のサイバーセキュリティ管理態勢の強化

① 平時のサイバー対策

結果概要	
中小金融機関等	
地域銀行	・経営陣も関与して取組計画を策定し、自主的に強化を図っている。一方、脆弱性診断等については意識的に実施している先は一部に留まり、実施基準も定められておらず、必要性が十分浸透していない
信金・信組	・大部分はリスク評価を実施し、コンチプランを策定。今後はリスク評価に基づく対策が重要 ・脆弱性診断等は地銀以上に浸透していない
大手金融機関	
3メガ等	・海外の最新動向を踏まえた自組織の取組計画を策定し、高度化に向けた取組みを実施。サイバー攻撃の複雑化・巧妙化、国際的な動向等を踏まえ、グループ・グローバルでの一元的な管理態勢の更なる高度化に期待

② 有事のサイバー対策

結果概要	
中小金融機関等	・金融庁演習(DeltaWall)の参加を通じて、多くの金融機関が演習を通じてコンチプラン等の見直しなど、対応態勢を改善。しかし、インシデント対応時における委託先との連携や顧客対応等に課題
大手金融機関	・合同演習に参画するなど、大規模なインシデントに対する対応能力の向上に取り組んだ ・「脅威インテリジェンス」の活用など、TLPTの深度を更に高めていく必要

(5) 情報共有の枠組みの実効性向上

- 金融ISAC等の情報共有機関を活用した「共助」の意義について機会を捉えて周知するとともに、地域内の情報共有の促進
- FISC主催の「サイバーセキュリティワークショップ」に当庁からも講師を派遣

(6) 金融分野の人材育成の強化

- 財務(支)局とも連携し、金融機関の経営層向けセミナー等を開催

金融分野のサイバーセキュリティを巡る状況

- 昨今、世界各国において、大規模なサイバー攻撃が発生しており、攻撃手法は一層高度化・複雑化
- 我が国においても、サイバー攻撃は大手金融機関のみならず、中小金融機関や暗号資産交換業者にまで拡大しており、実効性のあるサイバーセキュリティ対策は急務
- サイバー攻撃の脅威は金融システムの安定に影響を及ぼしかねない大きなリスクとなっており、金融業界全体のインシデント対応能力の更なる向上が不可欠

これまでの演習の概要

- 過去3回演習を実施。2016年度は77先・延べ約900人、2017年度は101先・延べ約1,400人、2018年度は105先・延べ約1,400人が参加
- 多くの金融機関がコンチプラン等の見直しや社内外の情報連携強化に向けた対応を実施し、演習を通じて対応態勢を改善。一方、インシデント対応時における委託先との連携や顧客対応等が不十分、インシデント対応に必要な人員が確保できていないなどの課題が認められ、対応能力の向上を図っていく必要

金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習(Delta Wall IV)

- ◆ 本年10月上旬、2020年東京オリパラ大会に向けた、大規模インシデントの発生に備え、中小金融機関のみならず大手金融機関等も参加して、**金融庁主催による4回目の「金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習」(Delta Wall IV(注))を実施**

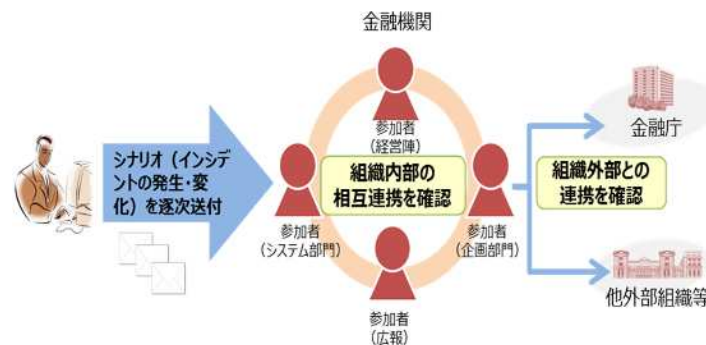
(注)Delta Wall: サイバーセキュリティ対策のカギとなる「自助」、「共助」、「公助」の3つの視点(Delta)+防御(Wall)

- ◆ 本演習の対象となっていなかった業態(資金移動業者、前払式手段発行者、監査法人等)を追加し、**約120社が参加**
- ◆ **2020年東京オリパラ大会の開催時におけるリスク等を想定したシナリオ**とし、預金取扱金融機関・証券会社等向けシナリオとその他業界向けシナリオで実施

演習の特徴

- インシデント発生時における金融機関内外の情報連携に係る対応体制や手順の確認を目的とした**机上演習**
- 経営層や多くの関係部署(システム部門、広報、企画部門等)が参加できるよう、**自職場参加方式**で実施(⇔会場集合方式)
- 民間の**専門家の知見や攻撃の実例分析等を参考**にしつつ、金融機関が陥りやすい弱点が浮き彫りとなり、**参加者が「気づき」を得る**ことができる内容
- 参加金融機関がPDCAサイクルを回しつつ、対応能力の向上を図れるよう、具体的な改善策を示すなど、**事後評価に力点**
- 本演習の結果は、参加金融機関以外にも**業界全体にフィードバック**

演習スキーム



【演習シナリオの概要】

預金取扱金融機関、証券会社等向け

- ✓ 東京2020大会開催期における、ネットワーク障害の発生及びホームページへのDDoS攻撃
- ✓ 他の金融機関との連携を担うネットワーク機器異常による決済システムの停止
- ✓ システム異常の原因及びDDoS攻撃の種類が判明

その他業界(生損保、暗号資産交換業者、監査法人等)向け

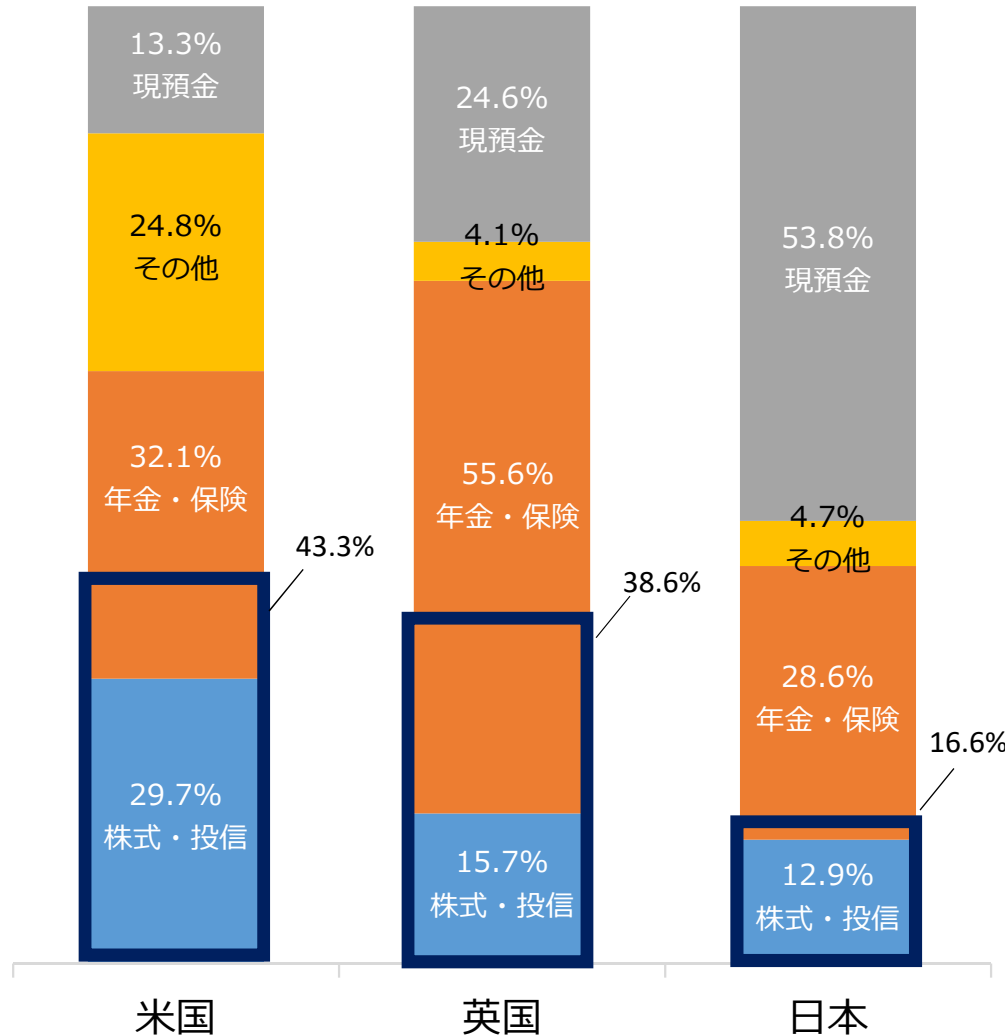
- ✓ 東京2020大会に関わるサイバー攻撃についての注意喚起
- ✓ ホームページへのDDoS攻撃、標的型メール攻撃
- ✓ DDoS攻撃の種類及びインシデントの発生原因が判明

Ⅱ. 金融行政の重点施策等

(3) 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

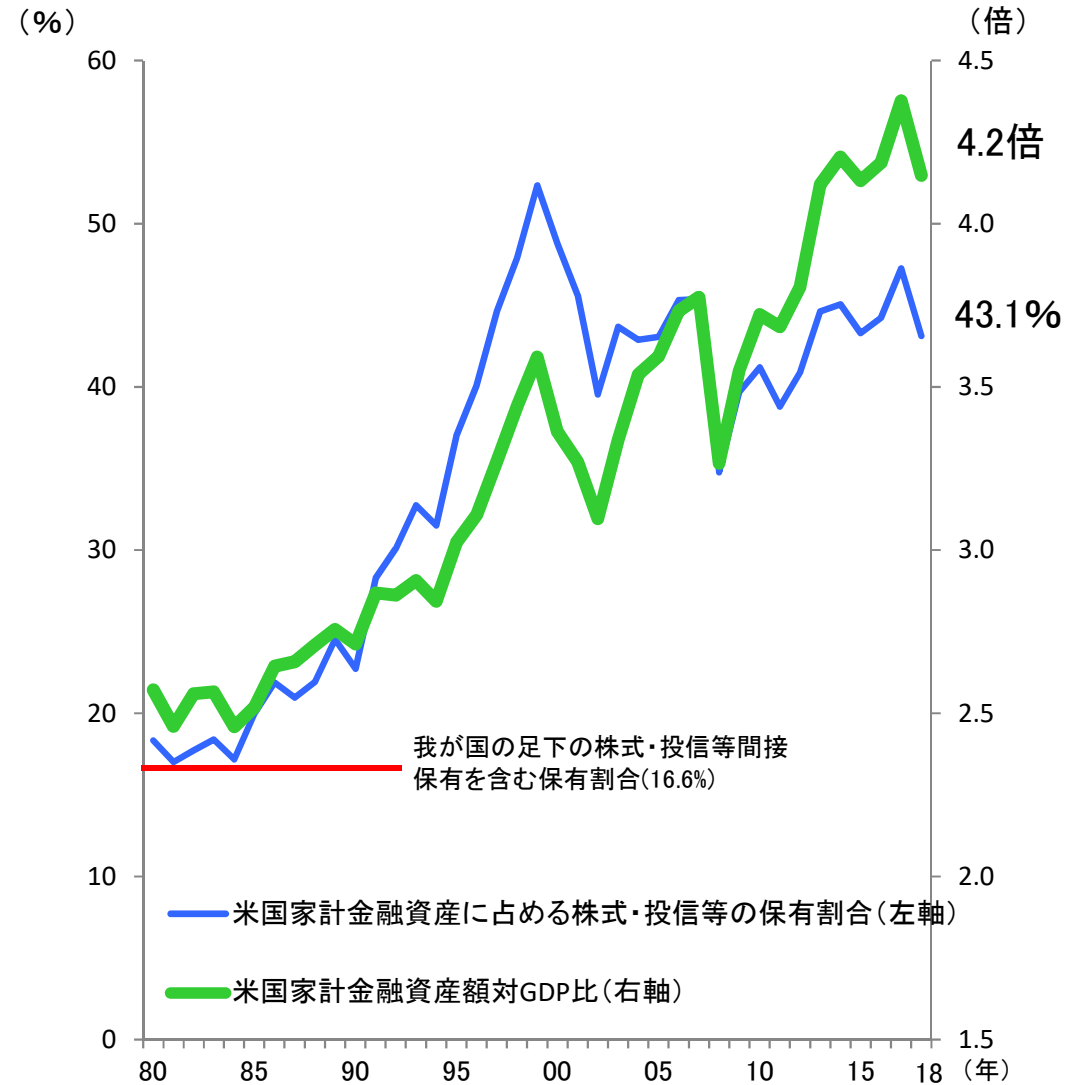
家計金融資産の比較

各国家計の株式・投信の割合
(2018年末)



(※) 株式・投信は間接保有を含む割合。
(出典) FRB、BOE、日本銀行より、金融庁作成

米国家計金融資産の株式・投資信託の
保有割合の推移



(資料) FRB、米 Bureau of Economic Analysisより、金融庁作成

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(1) 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現

家計の金融・情報リテラシー

- 社会環境の変化や多様なライフプラン・ニーズに応じた金融・情報リテラシーを得られる機会を幅広い関係者と連携して提供
- 金融商品購入時のベスト・プラクティスの提供
- デジタルチャネルを活用した多角的アプローチ
- NISAの改革(つみたてNISAの恒久化)

販売会社による顧客本位の業務運営

- 顧客本位の業務運営にかかる経営理念・戦略・取組みの、営業現場への浸透・実践
- 良質なアドバイスができる担い手の充実や手数料体系のあり方の議論

アセットオーナーの機能発揮

- アセットオーナーの運用態勢の充実
- スチュワードシップ活動の強化

最終受益者である家計に企業価値の向上と収益の果実がもたらされるよう、インベストメント・チェーンの各参加者が求められる役割を果たしていくことが必要

コーポレートガバナンス改革

- スチュワードシップ・コードの改訂
- 証券市場構造の見直しにあわせたガバナンスのあり方の検討
- 企業開示の充実

金融・資本市場の機能・魅力向上

- 総合取引所の実現
- 証券市場構造の見直し
- 東京国際金融センターの推進
- 社債市場の活性化
- インベストメントチェーンの参加者が果たすべき役割に関する調査・検討
- 市場監視機能の向上

資産運用業の高度化

- 新規参入の促進
- 投資運用業者の運用力強化に向けた業務運営態勢の確立
- 運用力・運用商品のパフォーマンスの「見える化」

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(1) 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現①

金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(1) 家計の金融・情報リテラシーと長期・積立・分散投資

- 日本が議長国を務めたG20において作成された、「高齢化と金融包摂」についての報告書「福岡ポリシー・プライオリティ」では、デジタル化の進展、ライフプラン設計の重要性、金融詐欺防止等を踏まえ、**金融・情報リテラシーの役割の重要性を指摘**
- 家計の金融リテラシーを関係する情報リテラシーとともに向上させることを通じ、**ライフステージに応じた様々なニーズに見合う金融サービスを各個人が適切に選択し、最適なポートフォリオを構築できるような環境を総合的に整備していくことが重要**
- 長期・積立・分散投資の推進のため普及に取り組んでいる**つみたてNISAは利用者が増加しているものの、制度やその内容を十分知るきっかけが無いとの声も存在**

- 新中学校学習指導要領・新高校学習指導要領の実施を見据え、教育現場と意見交換をした上で、**実践的な教材・副教材の作成・展開**や、大学の教員養成課程への講師派遣
- **リテラシーの向上のための取組みを行なっている関係組織とも連携し**、出張授業、セミナー、教材の作成等の施策をより効果的に実施
- 金融サービス利用者が**金融商品購入時に参考にできるようなベスト・プラクティス**の提供
- **デジタルチャネルの活用**や**ポイント・おつり投資**を通じた投資のきっかけ作りなど、広範な層に対する**多角的アプローチ**
- **NISA・つみたてNISAの恒久化**に向けた取組み

出張授業の様子



昨事務年度の出張授業の実施件数

実施学校数	67校（大学：29 高校：24 中学校：11 小学校：2 特支：1）
派遣講師数	103名（延べ）

つみたてNISA口座数

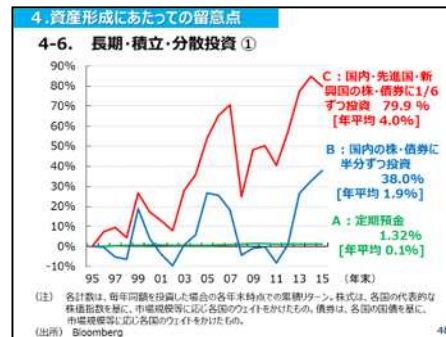
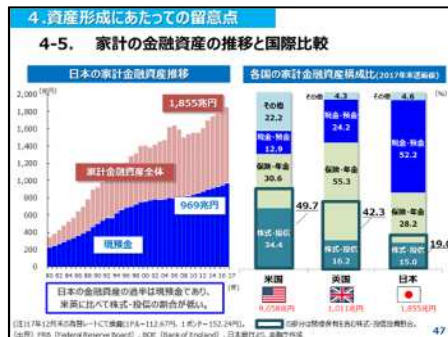


(資料)金融庁

出張授業の抜本的拡充について

- ✓ 2018年度より、金融庁・財務局職員による出張授業を抜本的に拡充。学校等に出向いて授業を行うことを希望する金融庁職員を募集し、これらの職員を学校等に順次派遣中。
(2019年12月末の実績：107校、延べ151名派遣、講座受講者数 約1万6千名)
- ✓ こうした出張授業の経験や、アクティブラーニング等の観点を踏まえ、教材についても改善に取り組んでいるところ。

【出張授業の主な内容】



【出張授業の様子】



↑ 学習院大学 (2019.9.13)

NISA制度の見直しについて

第一 令和2年度税制改正の基本的考え方

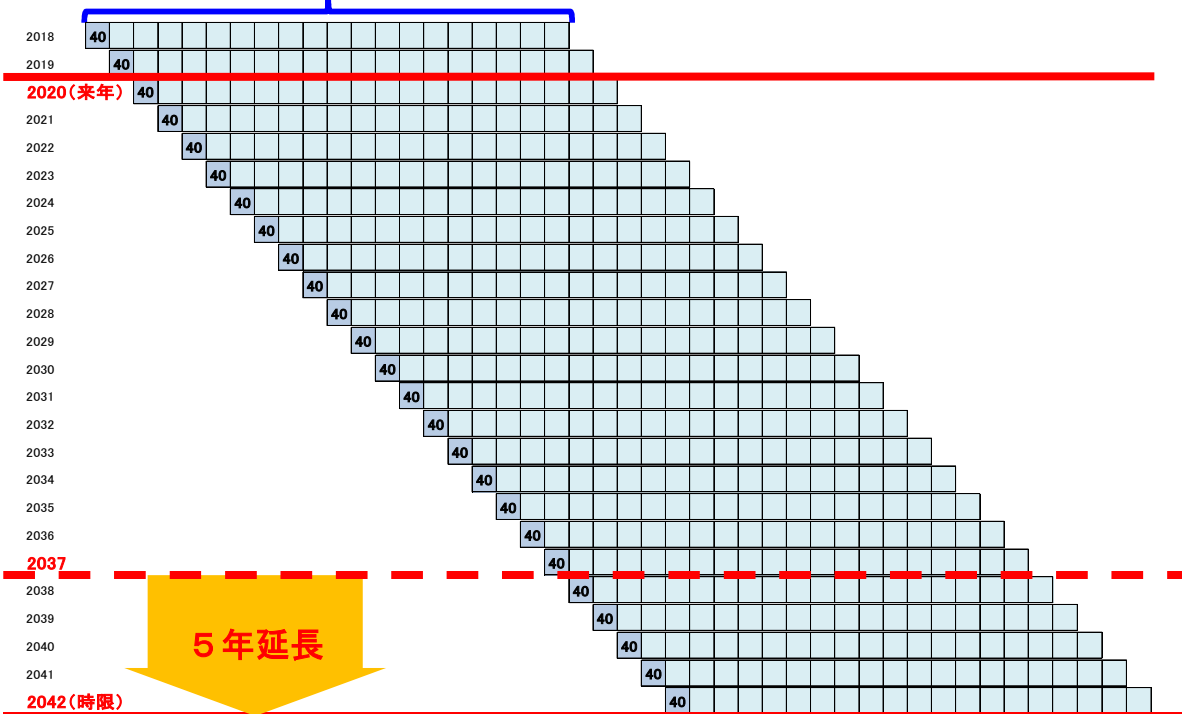
人生100年時代を迎え、高齢期における就労の拡大や働き方の多様化に対応し、私的年金の加入可能年齢等の引上げや、中小企業への企業年金の普及・拡大等に取り組む。成長資金の供給を促しつつ、家計の安定的な資産形成を促進する観点から、NISA制度全体を見直す中でつみたてNISAを延長し、少額からの積立・分散投資を促進していく。

4. 経済社会の構造変化を踏まえた税制の見直し

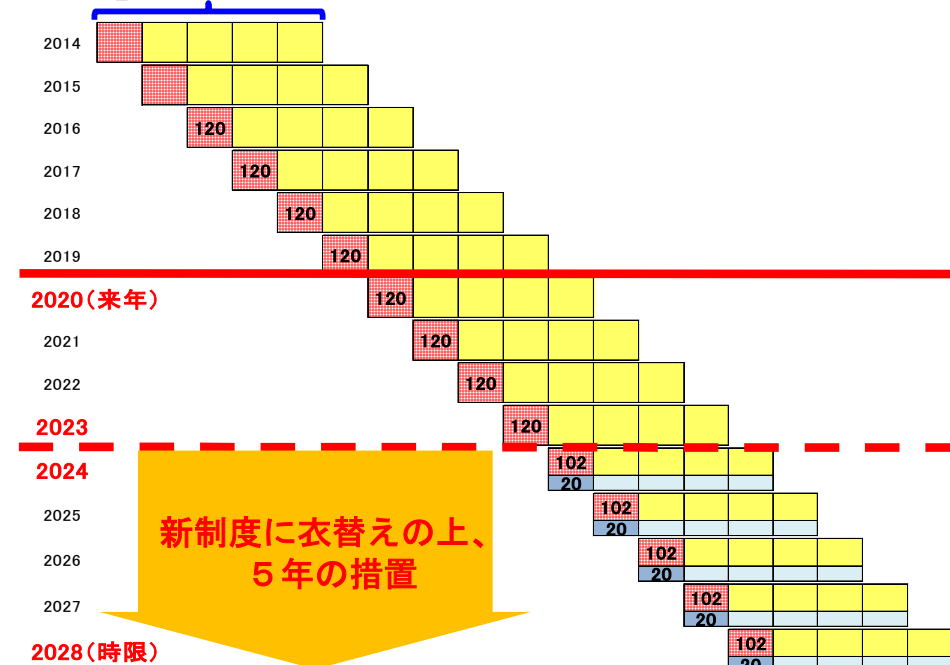
経済成長に必要な成長資金の供給を促すとともに、人生100年時代にふさわしい家計の安定的な資産形成を支援していく観点から、NISA制度について、少額からの積立・分散投資をさらに促進する方向で制度の見直しを行いつつ、口座開設可能期間を延長する。

基本的な制度としては、非課税期間5年間の一般NISAについては、より多くの国民に積立・分散投資による安定的な資産形成を促す観点から、積み立てを行っている場合には別枠の非課税投資を可能とする2階建ての制度に見直したうえで、口座開設可能期間を5年延長する。投資対象商品については、1階部分はつみたてNISAと同様とし、2階部分は、現行の一般NISAから高レバレッジ投資信託など安定的な資産形成に不向きな一部の商品を除くこととする。また、非課税期間20年間の現行のつみたてNISAについては5年延長し、ジュニアNISAについては、利用実績が乏しいことから延長せず、新規の口座開設を2023年までとする。

【つみたてNISA】20年間



【一般NISA】5年間



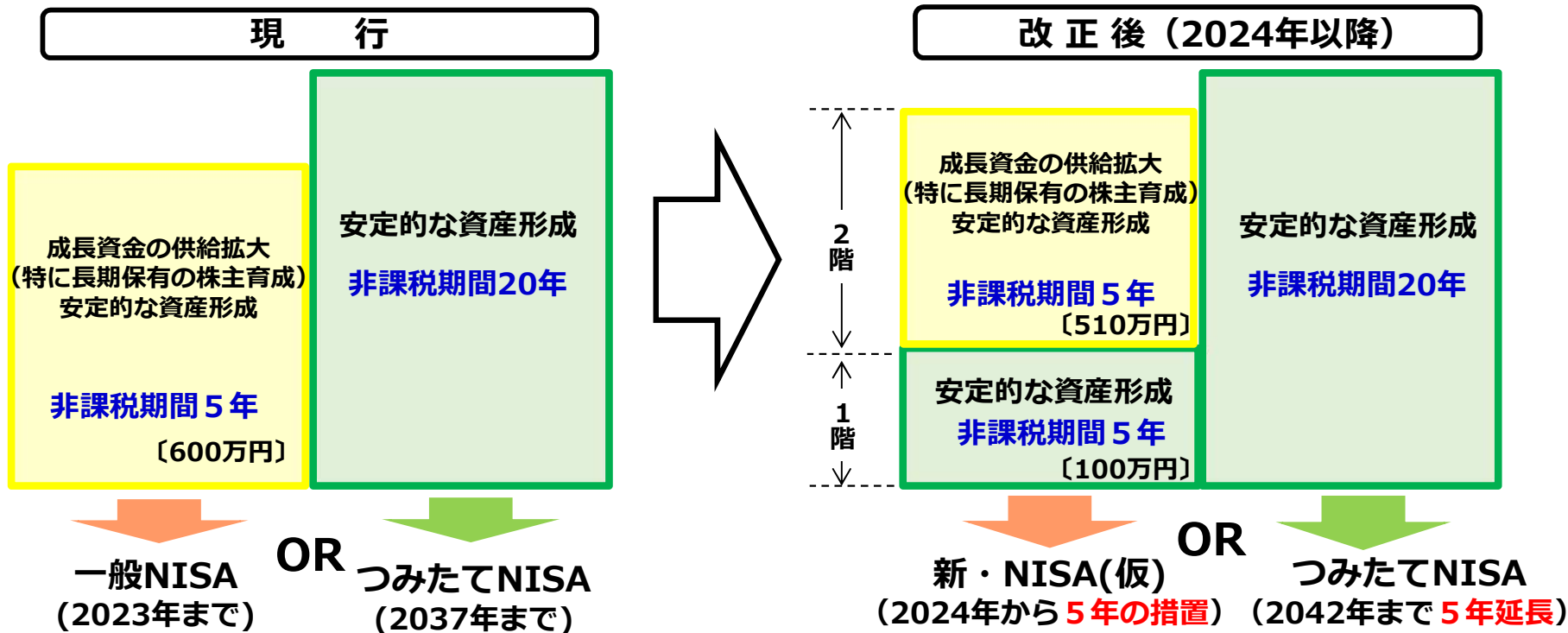
※ジュニアNISAについては延長せず(2023年末で終了)

NISA改正のイメージ

	新・NISA (仮称) (2024年から5年間)	つみたてNISA (5年間延長)
年間の投資上限額	2階 102万円 1階 20万円 ※より多くの国民に積立・分散投資を経験してもらうため、原則として、2階の非課税枠を利用するためには1階での積立投資を行う必要。 ※例外として、成長資金の供給拡大（特に長期保有の株主育成）の観点から、2階で上場株式のみに投資する場合は、1階での積立投資は不要。	40万円
非課税期間	2階 5年間 1階 5年間 (終了後は「つみたてNISA」への移行可能)	20年間
口座開設可能期間	令和5年(2023年)まで ⇒ 令和10年(2028年)まで (5年間措置)	令和19年(2037年)まで ⇒ 令和24年(2042年)まで (5年間延長)
投資対象商品	2階 上場株式・公募株式投資信託等 (注) 1階 つみたてNISAと同様 (積立・分散投資に適した一定の公募株式投資信託等)	積立・分散投資に適した一定の公募株式投資信託等

(備考)「ジュニアNISA」は延長せずに、現行法の規定どおり2023年末で終了。

(注)レバレッジを効かせている投資信託、及び上場株式のうち整理銘柄・監理銘柄を投資対象から除外。



2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(1) 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現②

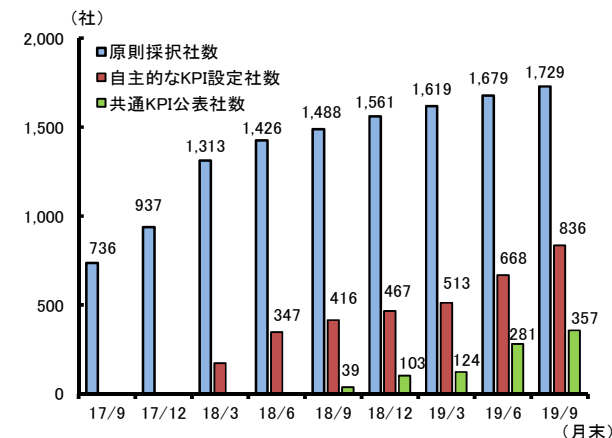
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)
を一部更新

(2) 顧客本位の業務運営の確立と定着

- 「顧客本位の業務運営の原則」を採択した事業者数は増加しているものの、「原則」の趣旨を自ら咀嚼し、実践するスタンスが欠如している事例が散見
- 業績評価体系の見直しや顧客へのコンサルティングの充実等に取り組む姿勢は強まっているが、販売会社間での深度にバラツキ
- 銀行における投資信託の販売額が大幅に減少している一方、外貨建一時払い保険の販売額が急増
- 顧客意識調査においては、金融機関の取組み等についての情報をわかりやすく伝えることが課題

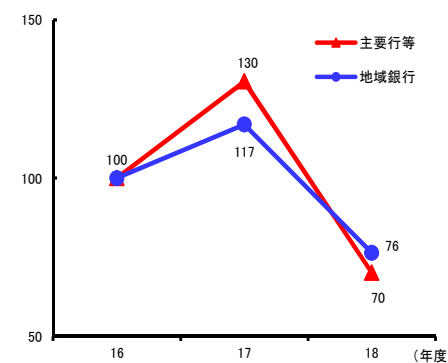
- 「原則」を自らの経営理念に取り入れ、その実現に向けた戦略・取組みが、営業現場に浸透し、実践されているか、経営者等と対話
- 外貨建保険等の販売額が増加している商品について、営業現場における顧客宛提案等の実態や本部における管理の状況についてモニタリング
- 比較可能な共通KPIの時系列分析結果の公表等により、その更なる普及・浸透を図るなど、金融機関の取組みの「見える化」を促進
- 良質なアドバイスができる人材の育成や、顧客の利益を金融機関がより目指していくような手数料体系のあり方について、金融機関と議論

「顧客本位の業務運営の原則」の採択社数・「自主的なKPI」「共通KPI」公表社数



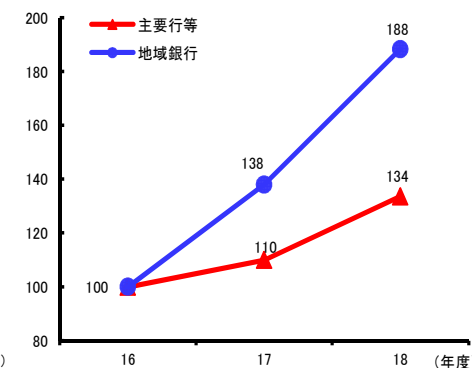
(注1)「自主的なKPI」設定社数は、取組方針やその実施状況においてKPIを公表している事業者を集計
(注2)「共通KPI」公表社数は、3指標の共通KPIのうち、1指標以上公表している事業者を集計
(資料)金融庁

銀行における投資信託の販売額



(注1)主要行等9行、地域銀行20行を集計。
(注2)自行販売、仲介販売、紹介販売の合算ベース。
(注3)16年度を100として指数化。
(資料)金融庁

銀行における外貨建一時払い保険の販売額



(注1)主要行等9行、地域銀行20行を集計。
(注2)16年度を100として指数化。
(資料)金融庁

【参考】投資信託の販売会社における比較可能な共通KPI

「自主的なKPI」

- 金融事業者により内容が区々であり、顧客が良質の商品・サービスを提供する事業者を選ぶことは必ずしも容易ではない。
- 金融事業者間で比較できるように、統一的な情報を金融事業者に公表させることが望ましい、との要望。



投資信託の販売会社における比較可能な「共通KPI」

- 長期的にリスクや手数料等に見合ったリターンがどの程度生じているかを表す3指標を「共通KPI」として設定。これらは、現時点において販売会社が保有するデータから算出可能で、ビジネスモデルに依らず比較が可能且つ端的な指標として考えられるもの。

① 運用損益別顧客比率

(保有投資信託にどのくらいのリターンが生じているか)

② 投信預り残高上位20銘柄のコスト・リターン

③ 投信預り残高上位20銘柄のリスク・リターン

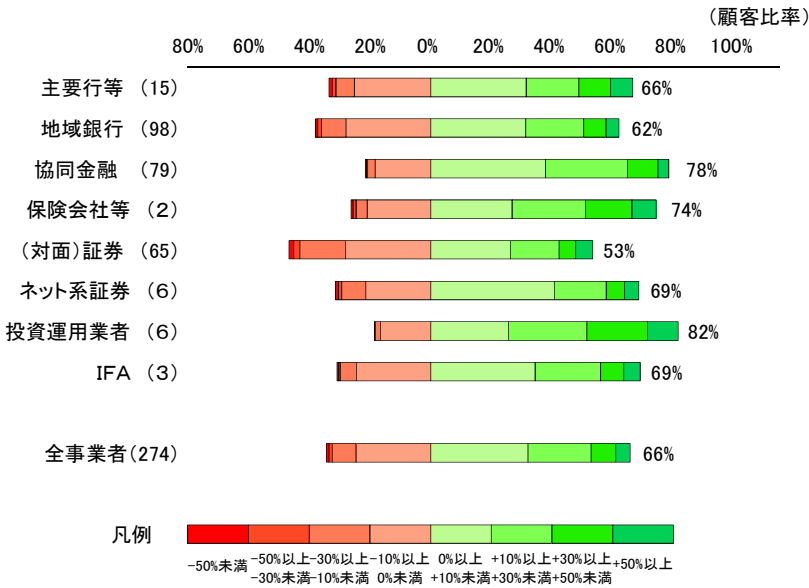
(どのようなリターン実績を持つ商品を顧客に多く提供してきたか)

見方及び今後の展開

- 顧客は「共通KPI」と「自主的なKPI」を併せ、金融事業者の取組状況を総合的に判断可能。「共通KPI」についても、特定の指標のみではなく、複数の指標を見ていくこと、かつ時系列でみることが重要。
- 販売会社において自社の数値の公表を期待。今後、「共通KPI」については、金融事業者の取組状況(システム対応等)を踏まえ、必要に応じて改善。
- 今後、投資信託の販売会社以外の業態においても、比較可能なKPIの指標に関する検討を進めていく。

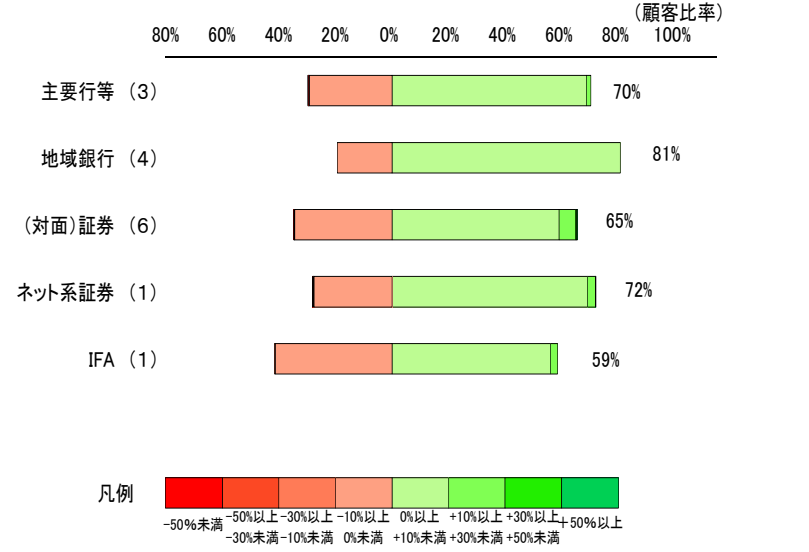
【参考】業態別の運用損益別顧客比率

投資信託の運用損益別顧客比率
(業態別、19年3月末基準)



(注1) 基準日19年3月末。19年9月末までに金融庁に報告があった金融事業者(274先)の公表データを集計(単純平均)
 (注2) 各業態の右端のパーセンテージは、運用損益率0%以上の顧客割合(小数点以下四捨五入)
 (注3) 各業態の右側の()内数値は、公表先数
 (注4) 協同金融にJAバンクを含む
 (資料) 金融庁

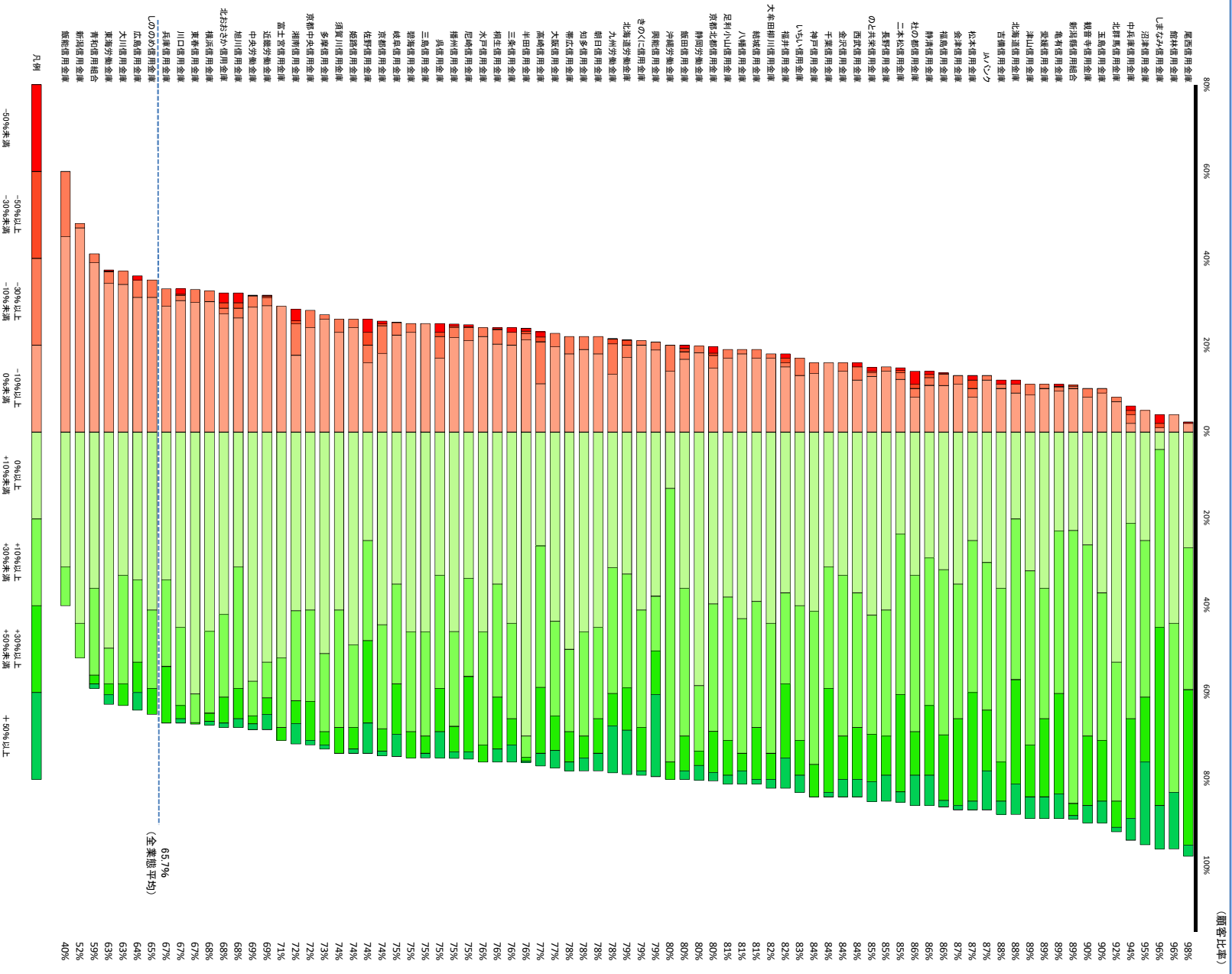
ファンドラップの運用損益別顧客比率
(業態別、19年3月末基準)



(注1) 基準日19年3月末。19年6月末までに金融庁に報告があった金融事業者(15先)の公表データを集計(単純平均)
 (注2) 各業態の右端のパーセンテージは、運用損益率0%以上の顧客割合(小数点以下四捨五入)
 (注3) 各業態の右側の()内数値は、公表先数
 (資料) 金融庁

【参考】運用損益別顧客比率(投資信託-②)

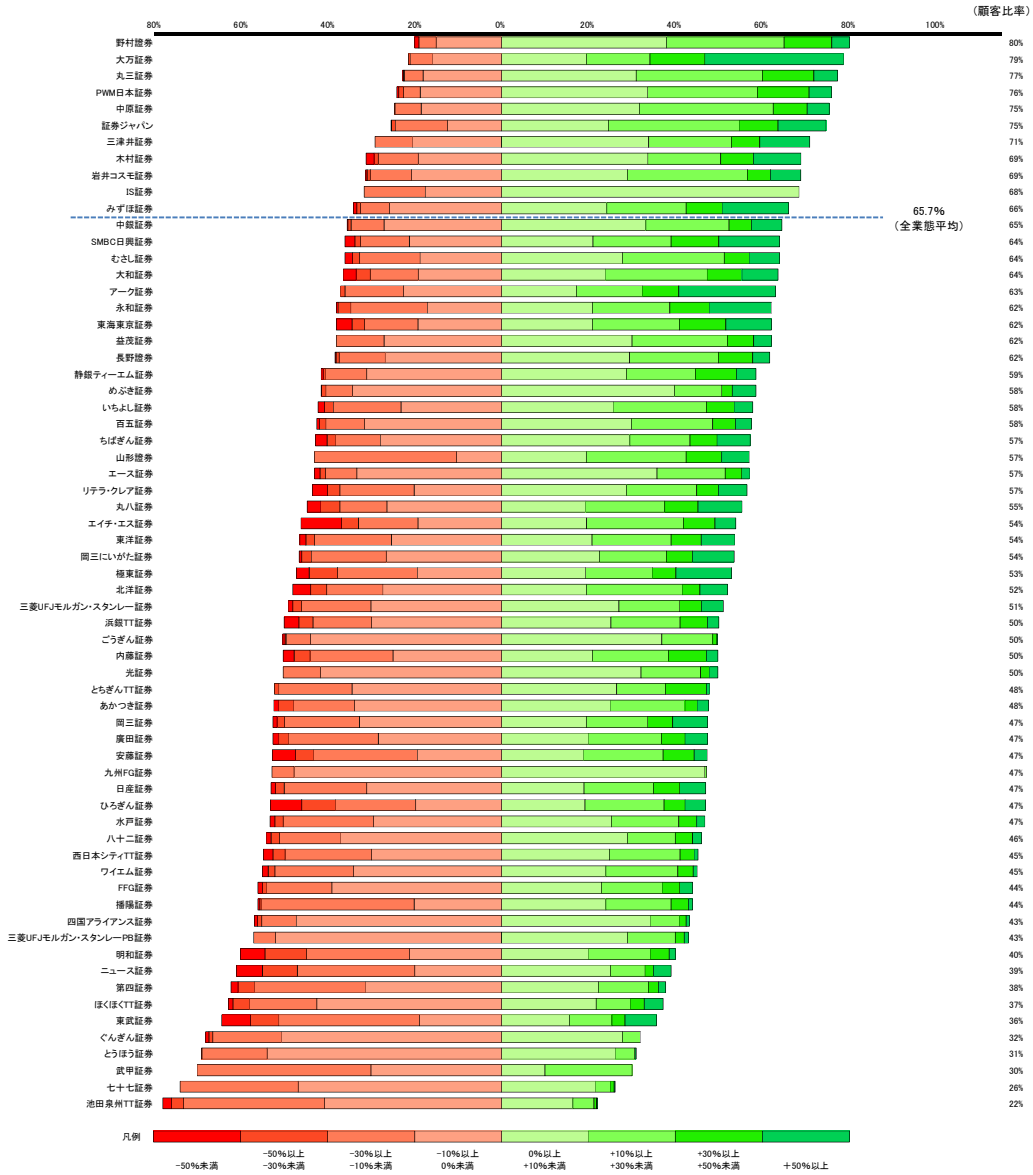
運用損益別顧客比率(協同金融)
 (運用損益率0%以上の顧客割合が高い順)



(注1) 基準日は19年3月末
 (注2) 19年9月末までに、金融庁に報告があった協同組織金融機関(79先)の公表データを集計
 (注3) 各社の右端のパフォーマンスは、運用損益率0%以上の顧客割合(小数点以下四捨五入)
 (注4) JAバンクは全国ベースの数値を計上
 (資料) 金融庁

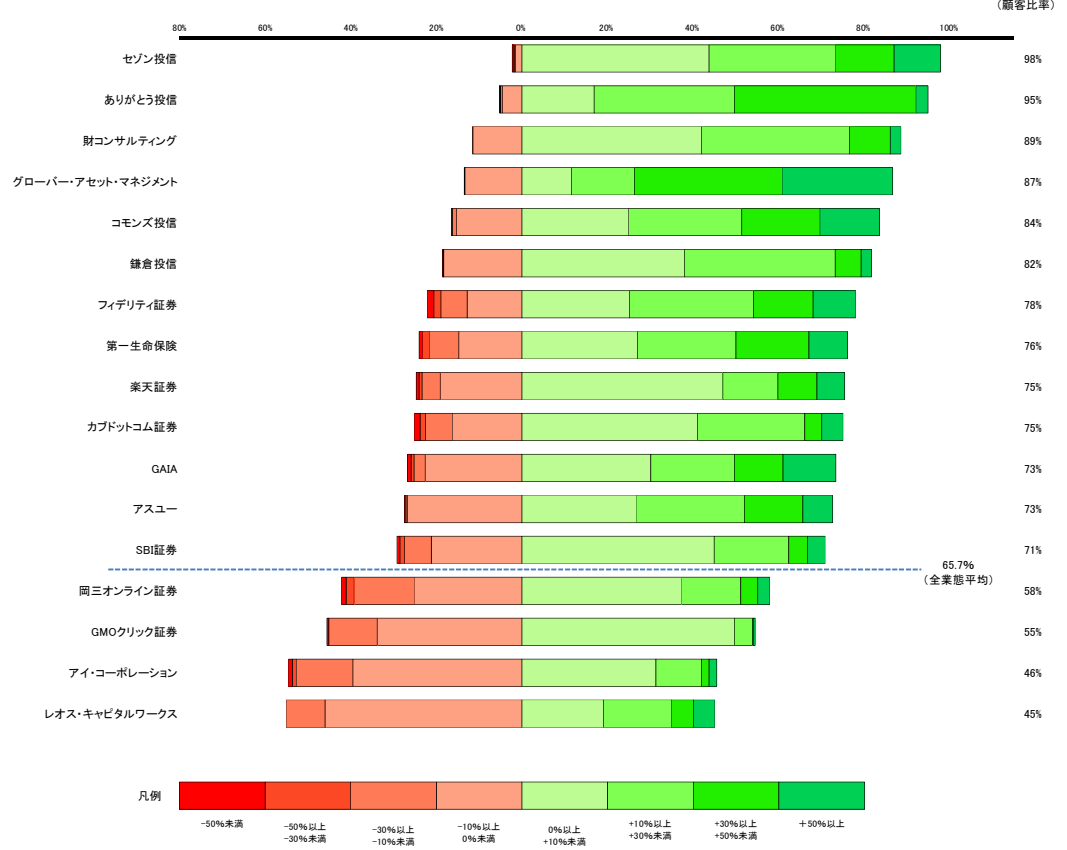
【参考】運用損益別顧客比率(投資信託-③)

運用損益別顧客比率 ((対面)証券)
(運用損益率0%以上の顧客割合が高い順)



(注1) 基準日は19年3月末
(注2) 19年9月末までに、金融庁に報告があった証券会社(65先)の公表データを集計
(注3) 各社の右端のパーセンテージは、運用損益率0%以上の顧客割合(小数点以下四捨五入)
(資料) 金融庁

運用損益別顧客比率 (その他事業者)
(運用損益率0%以上の顧客割合が高い順)

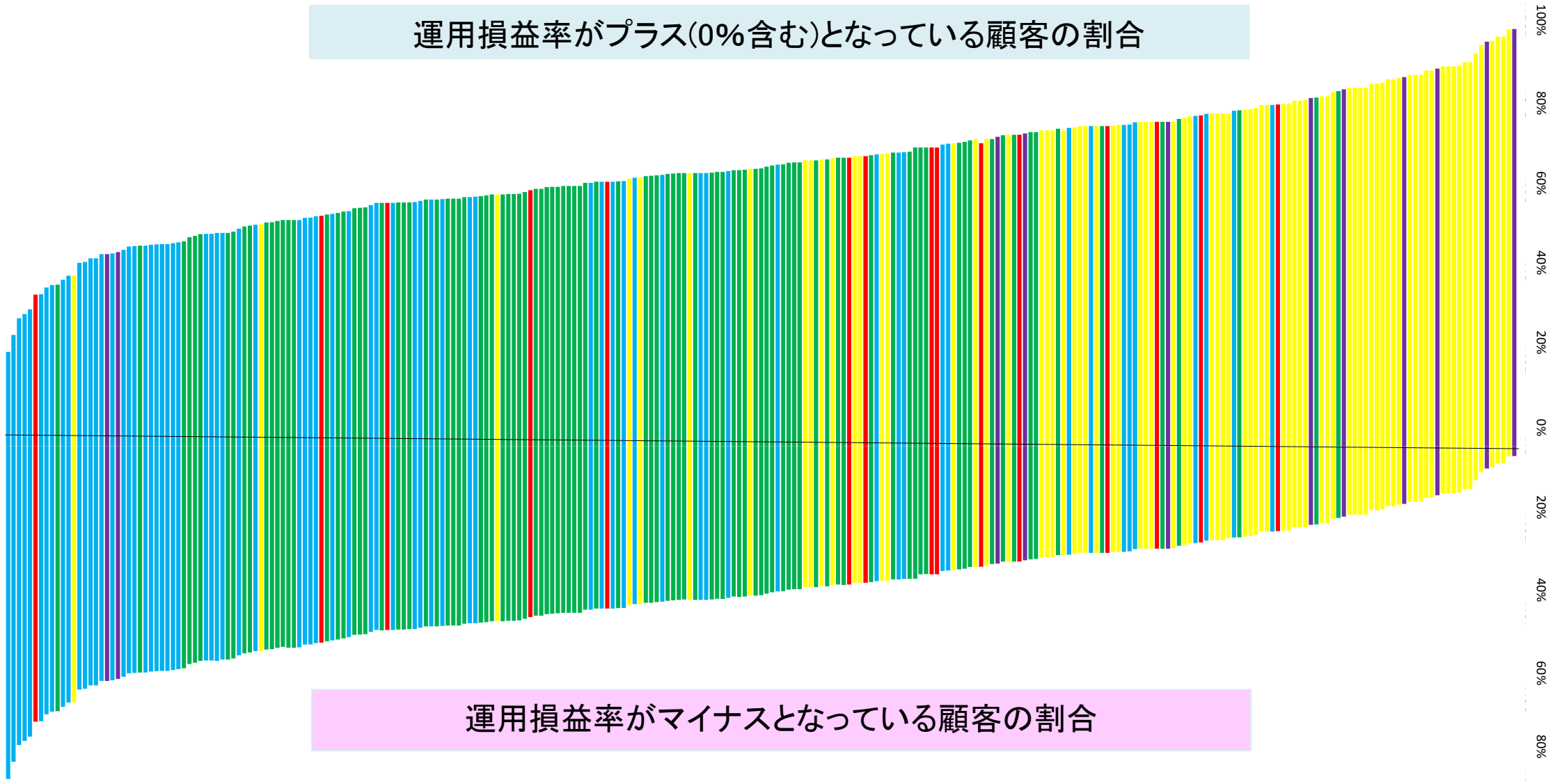


(注1) 基準日は19年3月末
(注2) 19年9月末までに、金融庁に報告があった金融事業者(17先)の公表データを集計
(注3) 各社の右端のパーセンテージは、運用損益率0%以上の顧客割合(小数点以下四捨五入)
(資料) 金融庁

【参考】運用損益別顧客比率(投資信託-④)

運用損益別顧客比率(全業態)
(右から、運用損益率0%以上の顧客割合が高い順)

運用損益率がプラス(0%含む)となっている顧客の割合



運用損益率がマイナスとなっている顧客の割合

■ 主要行等(15先) ■ 地域銀行(98先) ■ 協同金融(79先) ■ 証券会社(71先) ■ その他事業者(11先)

(注1) 基準日は19年3月末 (注2) 19年9月末までに、金融庁に報告があった金融事業者(274先)のデータを集計 (注3) その他事業者とは、投資運用会社・IFA・保険会社等 (資料) 金融庁

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(1) 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現③

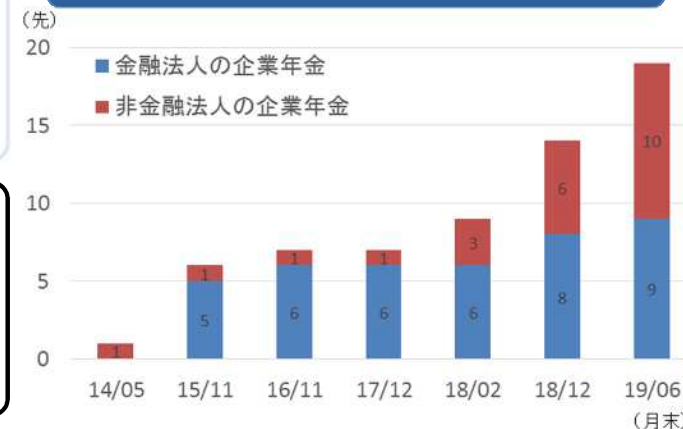
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(3) アセットオーナーの機能発揮

- 資金の好循環に向け、運用機関に働きかけやモニタリングを行う**アセットオーナーの機能発揮**が極めて重要
- **企業年金のステュワードシップ・コード**受入れが増加

- 経済界をはじめとする**様々な関係者との連携**強化や母体企業への働きかけによって、**企業年金の運用態勢の充実**を促進
- **母体企業**によるステュワードシップ活動に対する理解を促進しつつ、**企業年金**のステュワードシップ活動を後押し

企業年金のステュワードシップ・コード受入状況



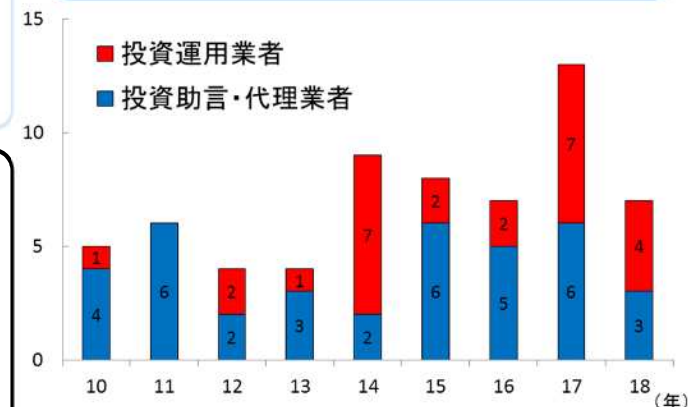
(資料)金融庁

(4) 資産運用業の高度化

- 資産運用業の高度化は、**資本市場の活性化**や**国民の安定的な資産形成**を実現する上で**重要**
- 投資運用業者は、**良好な運用成果を上げる**ことを通じて顧客の信頼を獲得し、**自らの収益基盤を強固なもの**とすることが重要

- 投資運用業者や商品を選別するための「見える化」や新規参入の円滑化により**競争促進を図る**ことで高度化を推進
- 投資運用業者が目指す具体的な姿やそれを達成するための方策の明確化や、海外の運用会社等の先進的な取組み等も踏まえながら、**運用体制の整備等、運用力強化に向けた業務運営態勢の確立を目指す**

外資系業者の新規加入数の推移



(注)金融商品取引法の規定により、投資運用業又は投資助言・代理業として登録を行い、日本投資顧問業協会に新規で加入した外資系の金融事業者の件数

(資料)一般社団法人日本投資顧問業協会より金融庁作成

株式会社QUICK・資産運用研究所による公募投資信託に関する調査

- 国内の運用会社が各社各様のKPIを公表する中、複数の運用会社が自主的に用いているシャープレシオと累積リターンについて、国内の公募投資信託の調査を株式会社QUICK・資産運用研究所に委託し、結果を公表(2019年7月3日)
- 1999年～2018年の各年末を基準日として、対象資産ごとにQUICKが作成した16の分類別に、運用パフォーマンスの傾向を分析

分析手法の概要

- ◆ 分析対象
 - ・ 国内籍公募追加型株式投資信託
 - ・ 計測時点で5年間の運用実績
- ◆ 計算手法
 - ・ 対象ファンドのシャープレシオ・累積リターン・価格変動リスクについて、各年末を算出基準日として過去5年間の期間で算出



調査結果

- ① 累積リターンの高い運用会社は、概ねシャープレシオも高い傾向
- ② 各分類のインデックス型の平均パフォーマンスを、多くの運用会社が下回る傾向
- ③ 預かり資産残高が大きくても、必ずしもパフォーマンスが上位とは限らない

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(1) 最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現④

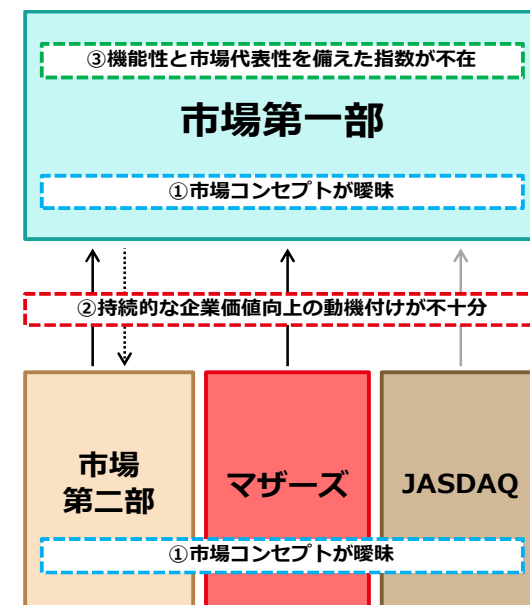
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(5) 金融・資本市場の機能・魅力の向上

■ 金融・資本市場の機能・魅力向上に向けて、必要な対応・検討を進めていく必要

- 2020年度上期の**総合取引所の実現**を目指す
- 証券取引所の**市場構造**が**上場会社の持続的な企業価値向上とベンチャー企業の育成に資するもの**となるよう見直し
- **東京の国際金融センター**としての地位向上に向けた取組みを推進
- **多様な社債が発行される市場の形成・発展**に向けて、調査・検討を実施
- **受託者の責任**のあり方を含め、**インベストメントチェーンの参加者の果たすべき役割**について、諸外国の状況を参考としながら、調査・検討を実施
- 網羅的・機動的で深度ある市場監視の実施に向け、**ITの活用(SupTech)**や**市場監視の手法等の改善**などを検討

現在の市場構造を巡る課題



(資料) (株)東京証券取引所

(6) コーポレートガバナンス改革

- **投資家の企業に対する理解**を深め、建設的な対話の実質化を促すなど、改革の実効性を高めることが重要
- **企業情報の開示の充実**は、投資家と企業の建設的な対話を促進し、**企業の経営の質を高め、企業価値の向上**を図る観点からも重要

- 投資家と企業の対話の深化に向け**スチュワードシップ・コード**を改訂
- **市場構造の見直し**の動向を踏まえ、例えば、グローバルスタンダードに沿った取締役会の構成など、**各市場のコンセプトにふさわしいガバナンスのあり方**等を検討
- 有価証券報告書における**経営戦略等の記述情報の充実**に向け、特に**企業の経営者に働きかけ**

ICGN^(注)年次総会の模様 (本年7/16-18東京開催)



(注) International Corporate Governance Network

金融審議会市場ワーキング・グループ 市場構造専門グループ報告書の概要（2019年12月27日）

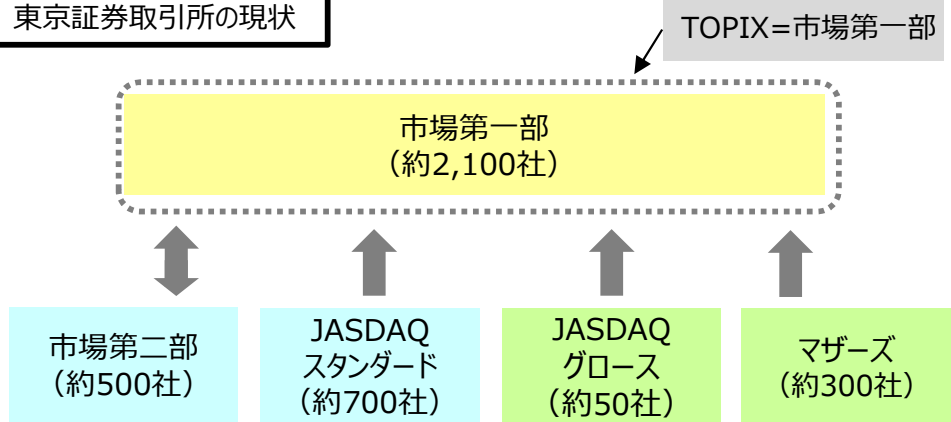
－令和時代における企業と投資家のための新たな市場に向けて－

東京証券取引所の市場構造について、①上場会社やベンチャー企業の持続的な成長と企業価値の向上を促し、②内外の投資家にとって魅力あふれる市場となるよう、見直しを行う。

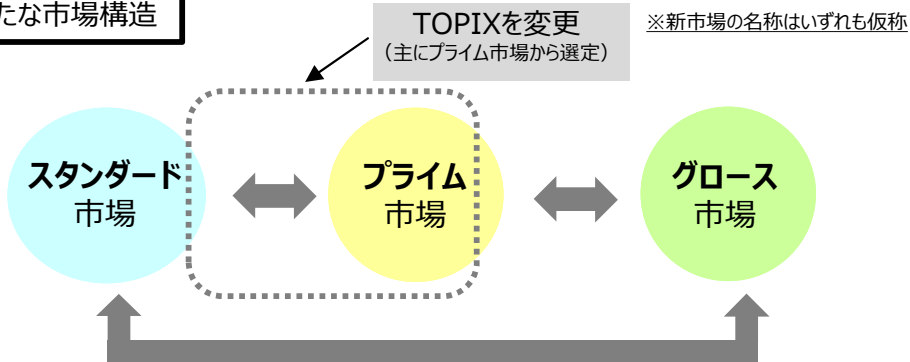
現状の市場構造を巡る課題

- 東京証券取引所に5つある各市場区分のコンセプトが曖昧
- 上場企業の持続的な企業価値向上に向けた動機づけに乏しい
- 「TOPIX（東証株価指数）＝市場第一部」となっており、投資対象としての機能性を備えていない

東京証券取引所の現状



新たな市場構造



3つの市場区分に再編（企業は適切と考える市場区分を選択可）

- 各市場のコンセプトを明確化
- 上場企業やベンチャー企業の持続的な成長と、企業価値の向上を促すメカニズムの強化

プライム市場

- 高い時価総額・流動性、より高いガバナンスを備え、投資家との建設的な対話を企業価値向上の中心に据える企業が上場
 - 新たに上場する企業は、流通時価総額等の上場・退出基準を厳格化。ただし、ネット系企業等のビジネスモデルによっては、直近赤字でも加重した条件で上場可。
 - 一段高いコーポレートガバナンス・コードを適用。
- ※ 既存の市場第一部上場企業は、選択により引き続き上場が可能。

スタンダード市場

- 一定の時価総額・流動性、基本的なガバナンスを備えた企業が上場
 - コーポレートガバナンス・コードの全原則を適用

グロース市場

- 高い成長可能性を有する一方、相対的にリスクが高い企業が上場
 - 時価総額に係る上場基準を維持（ベンチャー企業の育成に資する市場）

TOPIXの見直し

- 市場区分とTOPIXの範囲を切り離す
- 現在のTOPIXとの連続性も考慮しつつ、より流動性を重視して選定

東京国際金融センターの推進

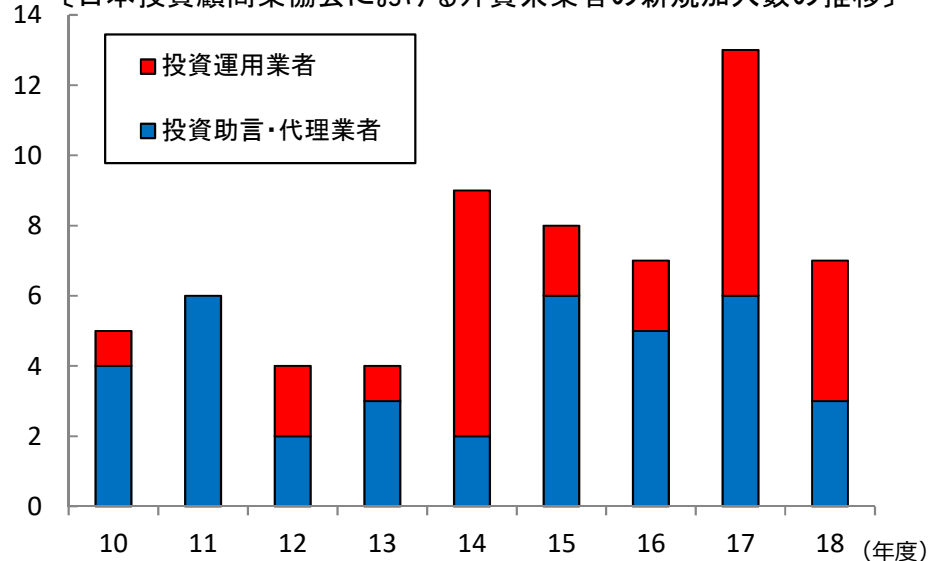
東京国際金融センターの推進

- 金融面において、東京が魅力あるビジネスの場として認知され、世界中から人材、情報、資金の集まる国際都市として発展していくことは、重要な課題
- 近年、海外資産運用業者等が我が国の金融マーケットへ進出する動きを活発化させている動き
- こうした傾向を確実に定着させていくことが、東京国際金融センターを推進していく上で有効



- 「**ファストエントリー**」を実現するため、「**金融業の拠点開設サポートデスク**」を2017年4月に開設し、海外金融事業者の日本拠点の開設を促進
- 東京都が運営する金融法令以外の手続きに関する相談窓口とも相互に連携し、一体的な取組みを展開
 - ✓ これまで、サポートデスクを通じて、**18社**(2019年11月末時点)の海外資産運用業者等(海外大手資産運用業者の日本法人や、日本を離れ海外を拠点に事業を行ってきた日本人ファンドマネージャーが運営する資産運用業者等)の業登録が完了
- 今後も、海外金融事業者の日本進出の更なる円滑化に向け、サポートデスクを活用し、「ファストエントリー」を実現する

〔日本投資顧問業協会における外資系業者の新規加入数の推移〕



(注)金融商品取引法の規定により、投資運用業又は投資助言・代理業として登録を行い、日本投資顧問業協会に新規で加入した外資系の金融事業者の件数

(資料)一般社団法人日本投資顧問業協会より金融庁作成

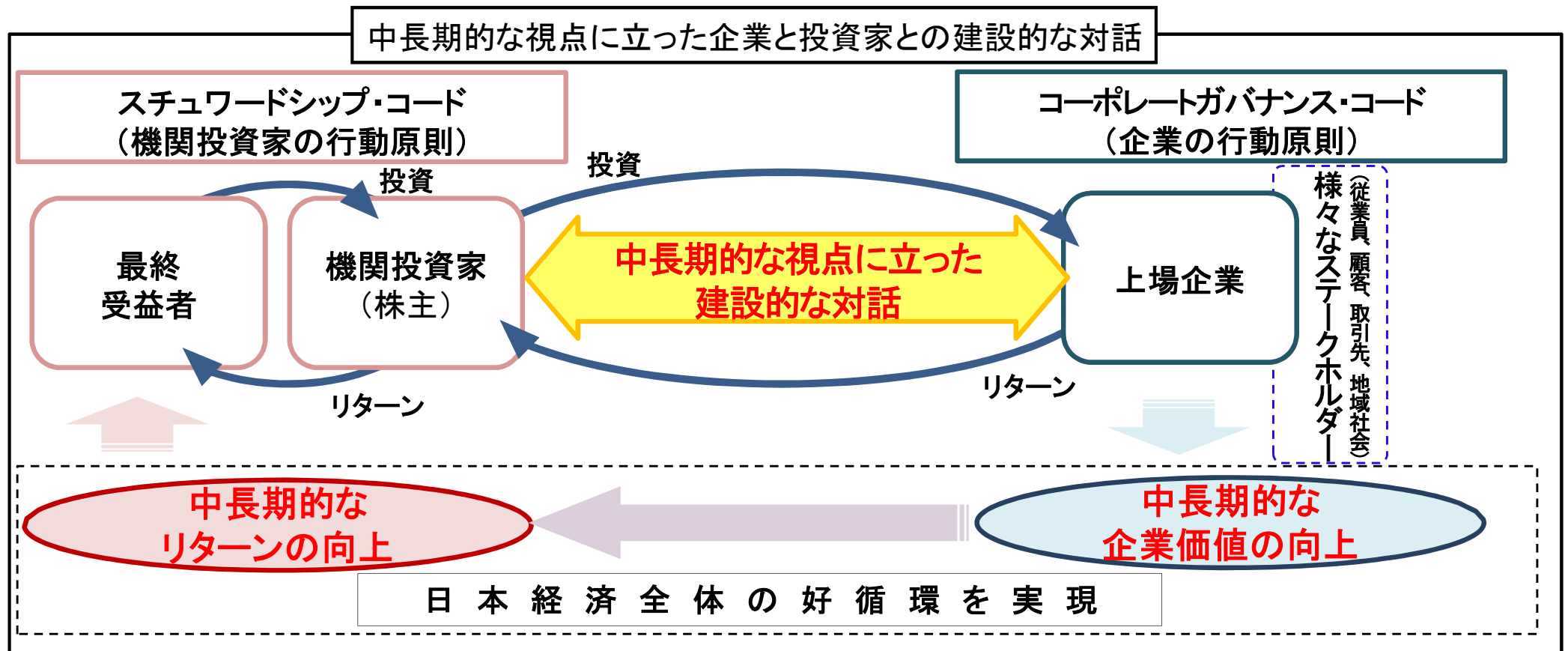
＜東京都における取組み～資産運用業者の育成＞

- 東京版EMP(新興資産運用業者育成プログラム)ファンド創設支援
 - 新興資産運用業者に資金を委託し、育成するインセンティブを国内機関投資家に与える仕組みとして、EMPファンドを運営する事業者を認定し、ファンド運営費用を補助
- ミドル・バックオフィス業務の支援
 - 新興資産運用業者等のミドル・バックオフィス業務に係る負担を軽減し、運用業務に経営資源を集中できるようにするため、ミドル・バックオフィス業務の外部委託費用を補助

コーポレートガバナンス改革の深化に向けた取組み

コーポレートガバナンス改革に向けたこれまでの取組み

- 安倍内閣発足以降、成長戦略の一環として、
 - 「スチュワードシップ・コード」を策定（2014年2月策定、2017年5月改訂）
 - ⇒ 機関投資家（年金基金やその委託を受けた運用機関等）に対して、企業との対話を行い、中長期的視点から投資先企業の持続的成長を促すことを求める行動原則。
 - 「コーポレートガバナンス・コード」を策定（2015年6月適用開始、2018年6月改訂）
 - ⇒ 上場企業に対して、幅広いステークホルダー（株主、従業員、顧客、取引先、地域社会等）と適切に協働しつつ、実効的な経営戦略の下、中長期的な収益力の改善を図ることを求める行動原則。



コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性

-「ステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)-

- コーポレートガバナンス改革の更なる推進のため、フォローアップ会議において、
- ・足下の課題を踏まえた**ステュワードシップ・コードの改訂の方向性**
 - ・コーポレートガバナンス改革において**残された課題**
- を盛り込んだ意見書を取りまとめ(2019年4月24日公表)。

検討課題(抄)

コーポレートガバナンスに関する今後の検討の方向性

監査の信頼性確保

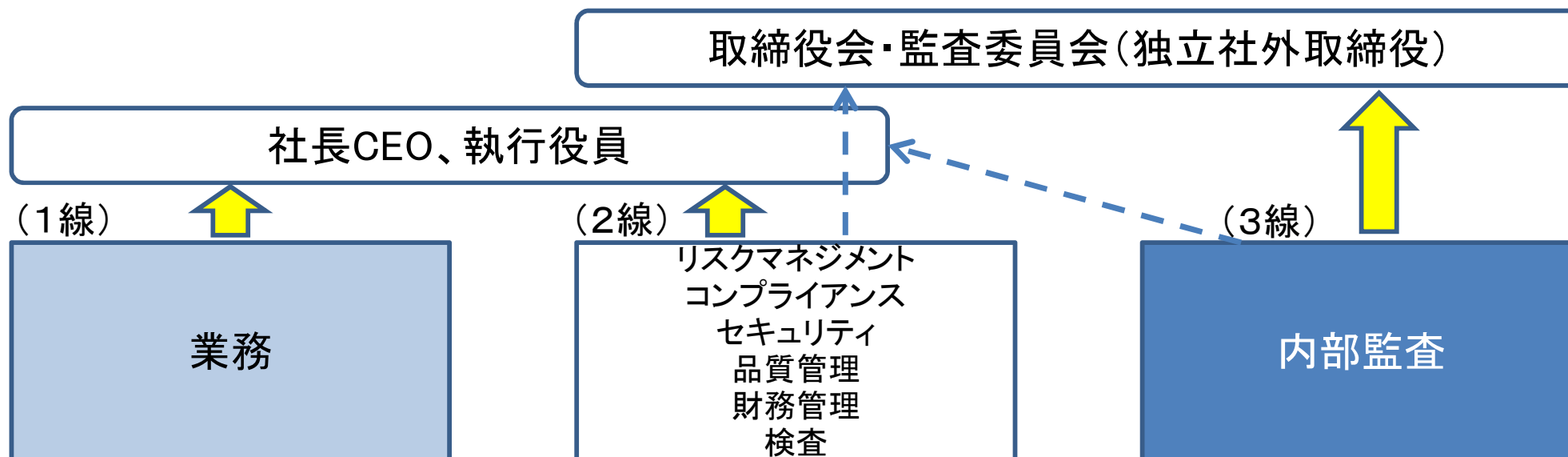
- ・内部監査部門が、**独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告を行うことを促す**

グループガバナンス

- ・上場子会社等のガバナンスの問題をはじめとする**グループガバナンスの議論を踏まえ、一般株主保護の観点からグループガバナンスの在り方に関する検討を推進**

内部監査

- 内部監査においては、第1線の業務部門、第2線管理部門、第3線の内部監査部門がそれぞれ独立して有効に機能する必要。
- 内部監査部門において、経営から独立した監督機関(モニタリングボード)を直接のレポーティングラインとする企業は未だ少数。



(出所) 日本銀行金融機構局 金融高度化センター「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー資料(2016年2月)

<内部監査報告書の宛名> (n=967、複数回答可)

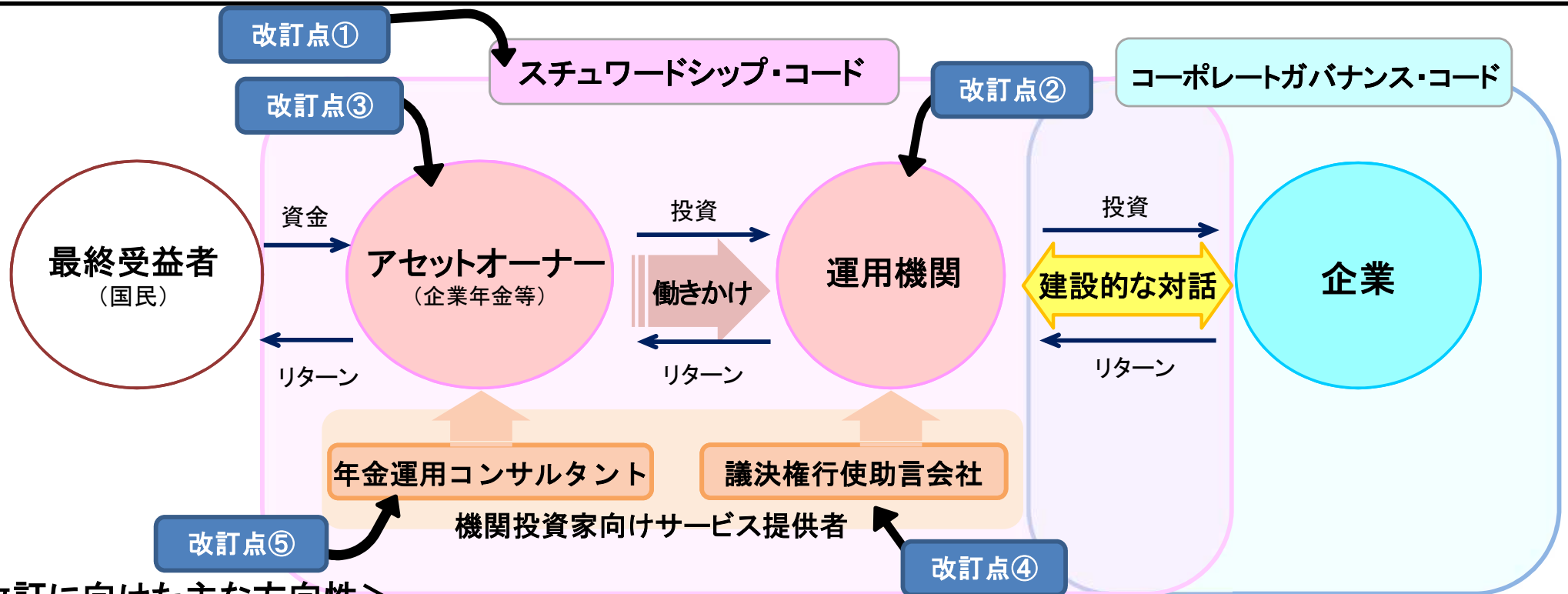
	社長(会長等含む)	常務会・経営会議	内部監査担当役員	内部監査担当役員以外の役員	取締役会	監査委員会又は監査等委員会	監査役(会)	被監査部門担当役員・部門長	その他
該当社数	779	70	151	84	104	88	245	432	31
比率(%)	80.6	7.2	15.6	8.7	10.8	9.1	25.3	44.7	3.2

(出所) 日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査(2017年監査白書)」

スチュワードシップ・コードの改訂に向けた方向性のポイント

-スチュワードシップ・コードの改訂案<2019年12月20日公表>-

- コーポレートガバナンス改革の実効性の向上に向け、スチュワードシップ・コードの改訂を予定。
- スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会(2019年10月～12月に3回開催)における議論を踏まえ、2019年12月20日より、改訂案のパブリックコメントを開始(2020年1月31日まで)。



<改訂に向けた主な方向性>

- ① 全体に関わる論点
 - (1)「中長期的な企業価値向上」という目的の意識
 - (2)サステナビリティ(中長期的な持続可能性)の考慮
 - (3)債券を保有する機関投資家等へのコードの適用
 - ② 運用機関: 建設的な対話の促進に向けた情報提供の充実
 - ③ アセットオーナー: 企業年金のスチュワードシップ活動の後押し
 - ④ 議決権行使助言会社
 - ⑤ 年金運用コンサルタント
- ④ 議決権行使助言会社 } : 機関投資家向けサービスの質の向上
- ⑤ 年金運用コンサルタント }

スチュワードシップ・コードの改訂案の概要

-スチュワードシップ・コードの改訂案<2019年12月20日公表>-

改訂案の概要

① 全体に関わる論点

- (1) 中長期的な企業価値の向上及び企業の持続的な成長という目的にスチュワードシップ活動が向けられたかを意識すべき
- (2) サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)への考慮
- (3) コードの目的に沿うスチュワードシップ活動ができる場合における、上場株式以外の資産(債券等)を保有する機関投資家へのコードの適用

② 運用機関

- ・外観的に利益相反が疑われる議案や議決権行使方針に照らして説明を要する判断を行った議案等、投資先企業との建設的な対話に資する観点から重要と判断される議案について「賛否の理由」を公表すべき
- ・企業との対話の状況を含むスチュワードシップ活動の結果や自己評価について、企業の持続的な成長と中長期的な投資リターンの拡大に向けられたかを意識して公表することが重要

③ アセットオーナー

- ・規模や能力等に応じてスチュワードシップ活動を行うべき

④ 議決権行使助言会社

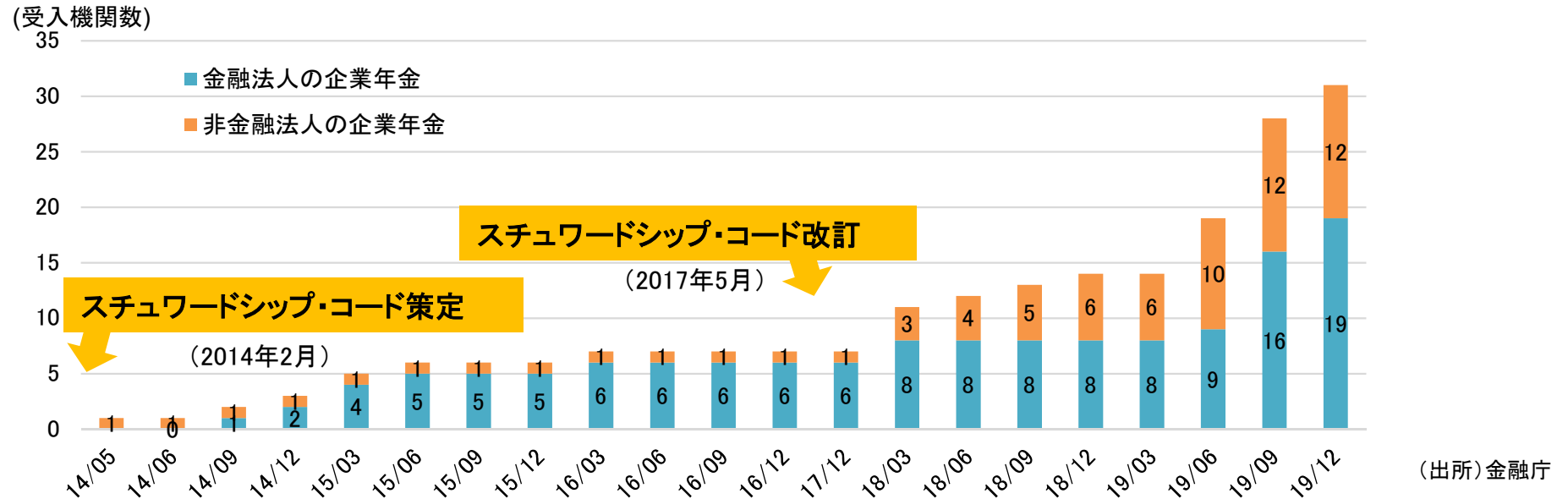
- 助言の正確性や透明性を確保するため、
- ・人的・組織的体制の充実(日本拠点の整備含む)
 - ・助言策定プロセスの透明性の確保
 - ・企業との積極的な意見交換

⑤ 年金運用コンサルタント

- ・利益相反の管理を行うべき

企業年金のステュワードシップ・コードの受入れ数の推移

□ ステュワードシップ・コードを受け入れている273の機関投資家のうち、**企業年金は31基金**（前回改訂後、新たに**24基金**が受入れを表明）。（令和元年12月末時点）



<企業年金による受入れ>

金融法人	
2014年	三菱UFJ信託銀行企業年金基金 三菱UFJ銀行企業年金基金
2015年	三井住友銀行企業年金基金 みずほ企業年金基金、りそな企業年金基金
2016年	三井住友信託銀行企業年金基金
2018年	あいおいニッセイ同和企業年金基金 三井住友海上企業年金基金
2019年	横浜銀行企業年金基金、百五銀行企業年金基金 千葉銀行企業年金基金、中国銀行企業年金基金 第四銀行企業年金基金、北越銀行企業年金基金 伊予銀行企業年金基金、東邦銀行企業年金基金 武蔵野銀行企業年金基金、肥後銀行企業年金基金 鹿児島銀行企業年金基金

非金融法人	
2014年	セコム企業年金基金
2018年	パナソニック企業年金基金 エーザイ企業年金基金、エヌ・ティ・ティ企業年金基金 全国建設企業年金基金、三菱商事企業年金基金
2019年	公認会計士企業年金基金、大塚製薬企業年金基金 カシオ企業年金基金、伊藤忠企業年金基金 日本ITソフトウェア企業年金基金 オムロン企業年金基金

企業年金のステュワードシップ活動等に関するヒアリング結果の概要

□ 昨年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂等を踏まえ、**企業年金のステュワードシップ活動**等に関する企業等の取組みについて、金融庁より、企業や企業年金に対して**ヒアリング**を実施。

【主なヒアリング結果】

- コード受入れの準備はしており、他社の動向を注視。
 - コード受入れに伴う大きな負担はないが、運用機関の評価プロセスの確立が課題。
 - コードを受け入れると、企業年金が投資先企業と直接対話する必要があると誤解していた。また、規約型はコードの受入れはできないものと思っていた。企業年金に求められるステュワードシップ活動の範囲・程度に悩む中小の企業年金は多い。
- コード受入れに向けた準備状況は様々。
- 金融リテラシーの向上も課題。企業年金の人的な体制整備は、母体企業のサポートが重要。
 - 企業年金の運営には、母体企業の理解が必須だとは思いますが、母体企業との相互理解が図れている企業年金は多いわけではない。
- 企業年金のステュワードシップ活動への参加に向けて、母体企業のサポートが重要。

金融庁においても、企業年金のステュワードシップ活動の後押しに向け、企業年金や母体企業に対し、疑問点の解消に向けたサポート等を引き続き実施予定。

両コードにおけるアセットオーナーに関する主なポイント

スチュワードシップ・コード(案) ※2019年12月20日よりパブリックコメントを募集している改訂案

指針

- 1-3. **アセットオーナー**は、最終受益者の視点を意識しつつ、その利益の確保のため、自らの規模や能力等に応じ、**運用機関による実効的なスチュワードシップ活動が行われるよう、運用機関に促すべき**である。アセットオーナーが直接、議決権行使を伴う資金の運用を行う場合には、自らの規模や能力等に応じ、自ら投資先企業との対話等のスチュワードシップ活動に取り組むべきである。
- 1-4. **アセットオーナー**は、自らの規模や能力等に応じ、運用機関による実効的なスチュワードシップ活動が行われるよう、運用機関の選定や運用委託契約の締結に際して、議決権行使を含め、**スチュワードシップ活動に関して求める事項や原則を運用機関に対して明確に示すべき**である。特に大規模なアセットオーナーにおいては、インベストメント・チェーンの中での自らの置かれている位置・役割を踏まえ、運用機関の方針を検証なく単に採択するのではなく、スチュワードシップ責任を果たす観点から、自ら主体的に検討を行った上で、運用機関に対して議決権行使を含むスチュワードシップ活動に関して求める事項や原則を明確に示すべきである。
- 1-5. **アセットオーナー**は、自らの規模や能力等に応じ、運用機関のスチュワードシップ活動が自らの方針と整合的なものとなっているかについて、運用機関の自己評価なども活用しながら、**実効的に運用機関に対するモニタリングを行うべき**である。このモニタリングに際しては、運用機関と投資先企業との間の対話等のスチュワードシップ活動の「質」に重点を置くべきであり、運用機関と投資先企業との面談回数・面談時間や議決権行使の賛否の比率等の形式的な確認に終始すべきではない。

コーポレートガバナンス・コード ※2018年改訂時に追加

【原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、**企業年金が運用(運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む)の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべき**である。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

経団連の会員企業に対する要請(2018年12月25日)

一般社団法人日本経済団体連合会
常務理事 井上 隆

企業年金のステュワードシップ活動に関するお願い

ご高承の通り、経団連では Society 5.0 の実現を通じたSDGsの達成を掲げて活動を展開しているところです。Society 5.0の実現に向けてイノベーションを活性化するためには、投資先としての日本企業の魅力をさらに高め、世界からわが国の資本市場に資金を呼び込むことがきわめて重要であり、実効あるコーポレート・ガバナンスの実現に向けた取組を推進していく必要があります。会員企業の皆様におかれましても、自社の状況を踏まえ、望ましいコーポレート・ガバナンスの確立に向けた取組を着実に進めていただいていることと存じます。

コーポレート・ガバナンスを真に実効あるものとするためには、発行体企業の取り組みに加え、機関投資家の取組も不可欠です。機関投資家には、投資先企業やその事業環境等への深い理解に基づく建設的なエンゲージメントなどを通じて、当該企業の企業価値の向上を促すことが求められます。

こうした中、最終受益者の最も近くに位置し、企業との対話の直接の相手方となる運用機関に対して働きかけやモニタリングを行っているアセットオーナーの役割がきわめて重要であるとの観点から、政府は、昨年5月29日に日本版ステュワードシップ・コードを改訂し、アセットオーナーの役割を一層明確化しました。また、本年6月1日のコーポレートガバナンス・コードの改訂においては、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮のため、母体企業による人事・運営面における取組が求められることとなりました。

企業年金によるステュワードシップ活動の強化は、わが国企業全体のコーポレート・ガバナンスの充実に資するのみならず、従業員の安定的な資産形成や企業自らの財政状態にも好影響を与えるものと考えられます。こうした観点から経団連としても、企業年金においてステュワードシップ・コードの受入れが広がり、実効的なステュワードシップ活動が進められていくことを期待しているところです。

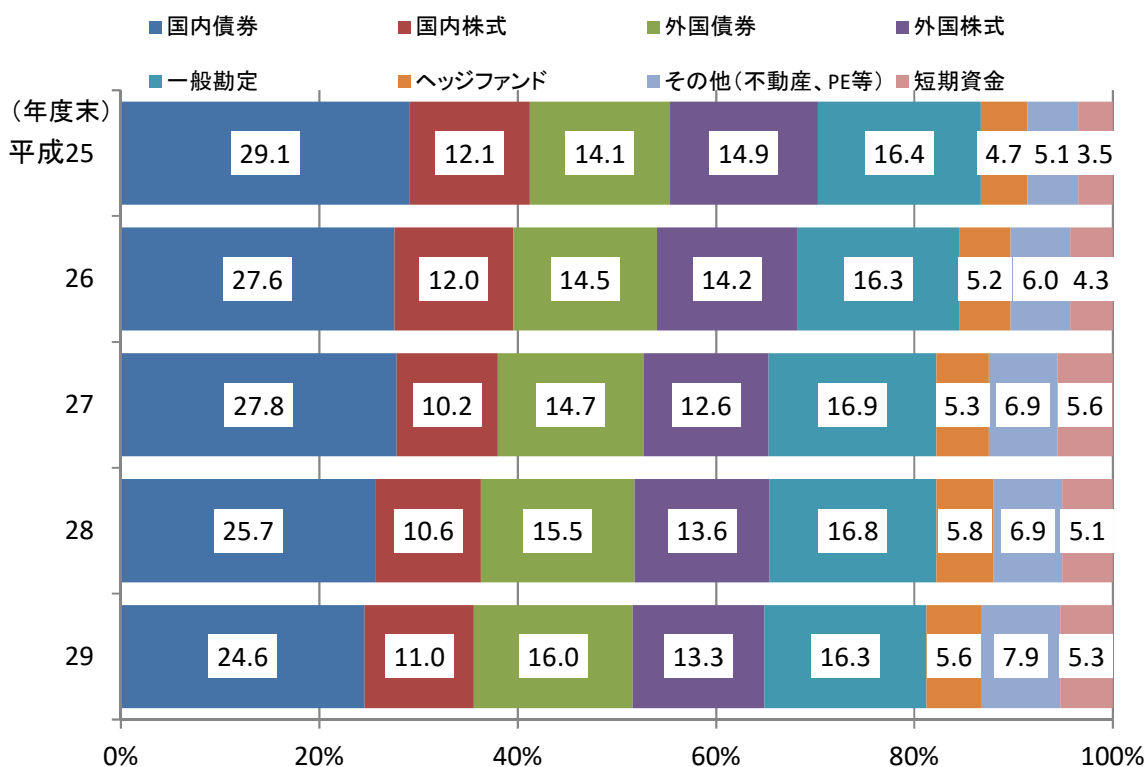
会員企業の皆様におかれては、自社の企業年金に関して既に様々な取組を進められているところと存じますが、ステュワードシップ・コードの受入れを含め、企業年金のステュワードシップ活動の強化について引き続きご尽力いただきますようお願い申し上げます。

(注)下線は金融庁にて付記。

企業年金の資産構成割合及び運用状況について

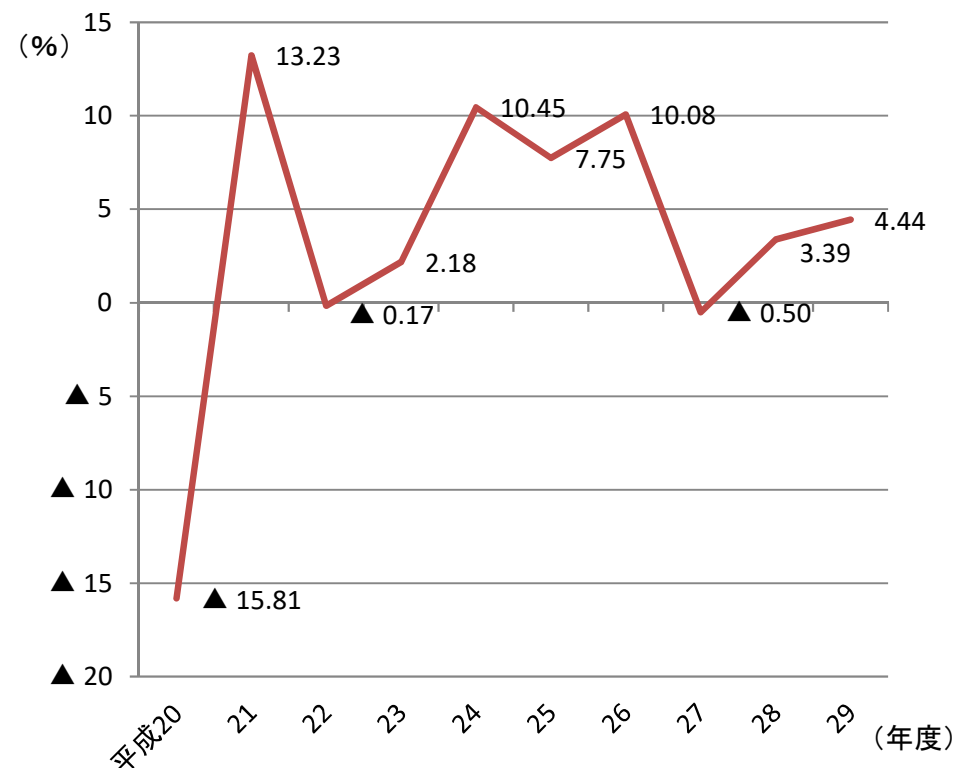
- 企業年金(DB)の資産構成割合を見ると、ヘッジファンド等のオルタナティブ資産は増加傾向。国内株式等については、近年同水準で推移。
- 資金の好循環に向け、最終受益者の最も近くに位置し、運用機関に働きかけやモニタリングを行うアセットオーナーの機能発揮は重要。企業年金とも対話を行いつつ、運用態勢の充実の促進に向けた取組みを行っていく。

企業年金(DB)の資産構成割合の推移



(出所) 企業年金連合会「平成29年度企業年金実態調査」

企業年金(DB)の運用利回り



役員報酬の好事例及び政策保有株式の好開示のポイント（2019年11月公表）

記述情報（財務情報以外の開示情報）は、財務情報を補完し、投資家の判断を適切なものとする重要な役割。有価証券報告書について、ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実に向けた取組みを促すため、昨年3月に「[記述情報の開示の好事例集](#)」を公表。

昨年1月の内閣府令改正により役員報酬と政策保有株式の開示を拡充したことを踏まえ、昨年11月に、上記好事例集に**役員報酬**の好事例を追加すると共に、**政策保有株式**について投資家が期待する好開示のポイントを公表。

○ 役員報酬

- 投資家・アナリストと企業からなる「勉強会」を開催し、「勉強会」で[投資家・アナリストから紹介があった開示例](#)を「[記述情報の開示の好事例集](#)」に追加・更新。
- 以下の内容を具体的に記載している開示例を追加。
 - ✓ 業績連動報酬の算定方法等の報酬プログラム
 - ✓ KPIを踏まえた報酬実績
 - ✓ 取締役会・報酬委員会の報酬決定に係る活動内容等

The image shows a page from the 'Asahi Kasei Corporation (3/3) Quarterly Financial Statement (2019 Q3) P57-58'. It contains a table with columns for 'Director', 'Executive Officer', and 'Other Officers'. The table lists various compensation items such as 'Basic Salary', 'Performance-based Compensation', and 'Retirement Allowance'. There are also several text boxes providing detailed explanations of the compensation policies and performance metrics used.

○ 政策保有株式

- 投資家・アナリストが[好開示と考える開示と現状の開示の乖離が大きい](#)との意見が聞かれたため、好事例の公表に代えて、[投資家・アナリストの意見を纏めた好開示のポイント](#)を例示として公表。
- 好開示のポイントの主な内容は以下の通り。
 - ✓ 経営戦略と関連付けた保有方針や売却の方針等を記載
 - ✓ 時価（含み益）や配当金による検証だけでなく、経営戦略と関連付けて保有効果等を記載
- このポイントを参考に、より良い開示に向けた検討が行われることを期待

「記述情報の開示の好事例集」の更新（2019年12月公表）

昨年3月に公表した「記述情報の開示の好事例集」について、投資家・アナリスト及び企業からなる勉強会を開催し、その後公表された有価証券報告書等の中から、経営方針、事業等のリスク、経営者による経営成績等の分析（MD&A：Management Discussion and Analysis）等に関する好事例を収集し、昨年12月に追加・更新

- 好事例集の章立ては、「記述情報の開示に関する原則」（2019年3月公表）各論の項目と対応それぞれの開示例では、好事例として着目したポイントを青色のボックスにコメント。当該コメントは「記述情報の開示に関する原則」と対応
⇒ 好事例集と「記述情報の開示に関する原則」とを併せて利用することで、より両者についての理解が深まる
- 好事例集では、有価証券報告書における開示例に加え、任意の開示書類（いわゆる統合報告書など）における開示例のうち有価証券報告書における開示の参考となりうるものも紹介
⇒ 青色のボックスのコメントを参考に、当該開示例の要素が有価証券報告書に取り込まれることを期待
- 更新した開示例には、経営目線の議論や経営者の考えを反映したもの、任意の開示書類における記載を有価証券報告書に取り込んだもの、図表を用いて記載を工夫したもの等あり
- 好事例集は、随時更新を行う予定（昨年12月最終更新）



1. 「経営方針、経営成績及びリスクに関する事項」の開示例
アニコム ホールディングス株式会社 有価証券報告書（2019年3月期）P2, 17-18

【経営方針】経営目的及び経営の方向性
【経営成績】経営成績の概要
【リスク】経営リスクの概要

1. 経営方針、経営目的及び経営の方向性
2. 経営成績の概要
3. 経営リスクの概要

金融庁
2019年12月公表

2. 「事業等のリスク」の開示例
味の素株式会社 有価証券報告書（2019年3月期）P19-20

【事業等のリスク】
1. 事業の概要
2. 事業のリスク

味の素株式会社は、味の素グループの経営方針、経営目的及び経営の方向性を踏まえ、事業の概要、事業のリスク、経営方針、経営目的及び経営の方向性を開示しております。

味の素株式会社は、味の素グループの経営方針、経営目的及び経営の方向性を踏まえ、事業の概要、事業のリスク、経営方針、経営目的及び経営の方向性を開示しております。

3. 「MD&A」に関する事項の開示例
株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2019年3月期）P15-17

【MD&A】経営成績の分析
1. 経営成績の概要
2. 経営成績の分析

丸井グループは、経営成績の概要、経営成績の分析、経営方針、経営目的及び経営の方向性を開示しております。

丸井グループは、経営成績の概要、経営成績の分析、経営方針、経営目的及び経営の方向性を開示しております。

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(2) 多様な金融サービス利用者のニーズへの対応と信頼感・安心感の確保①

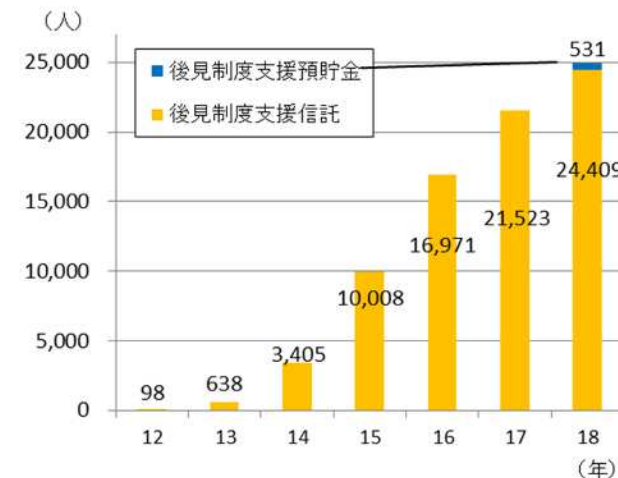
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(1) 高齢者等、障がい者への対応

- 我が国では、今後一層高齢化が進展、高齢者の財産管理やライフデザインに対する支援が一層重要に
- 障がい者の権利、利益が尊重されるよう、必要かつ合理的な配慮が行われる必要

- 後見制度支援預金の導入や認知症サポーターの養成、不測の事態における預金の払出しなど顧客の事情に配慮した対応のほか、高齢者等に対応した金融商品や認知症に関する様々な金融商品・サービスの開発・普及を後押し
- 障がい者への対応について、金融機関の施設・態勢の整備、現場職員への浸透の徹底

後見制度支援信託等の累計利用者数



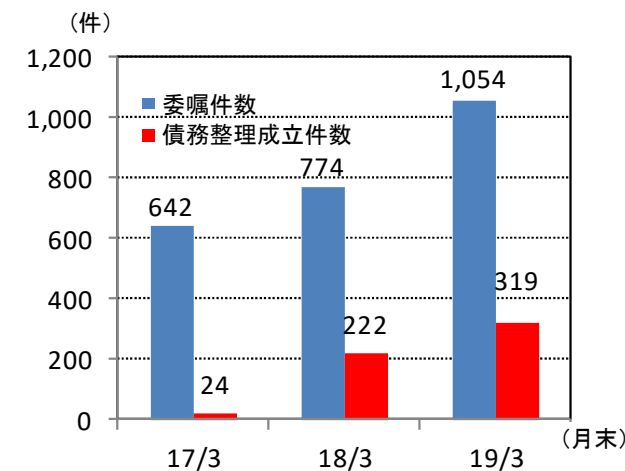
(資料)最高裁判所「後見制度支援信託等の利用状況等について」を基に金融庁作成

(2) 震災等自然災害の被災者への対応

- 大規模災害発生時に、金融機関に対し、「金融上の措置」要請を行うほか、被災者のニーズに沿ったきめ細かな対応を促していくことが重要

- 金融機関に対する自然災害被災者債務整理ガイドラインの周知に加え、平時からの金融機関の対応態勢の整備を促進
- 災害発生時には、関係機関と緊密な連絡をとりつつ、金融機関に対し「金融上の措置」に関する要請を行うなど、的確な対応を行っていくとともに、復旧・復興に向けた、自然災害被災者債務整理ガイドライン等に基づく被災者へのきめ細かな対応を促進

自然災害債務整理ガイドラインの利用状況



(注)累計

(資料)一般社団法人東日本大震災・自然災害被災者債務整理ガイドライン運営機関資料より、金融庁作成

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(2) 多様な金融サービス利用者のニーズへの対応と信頼感・安心感の確保②

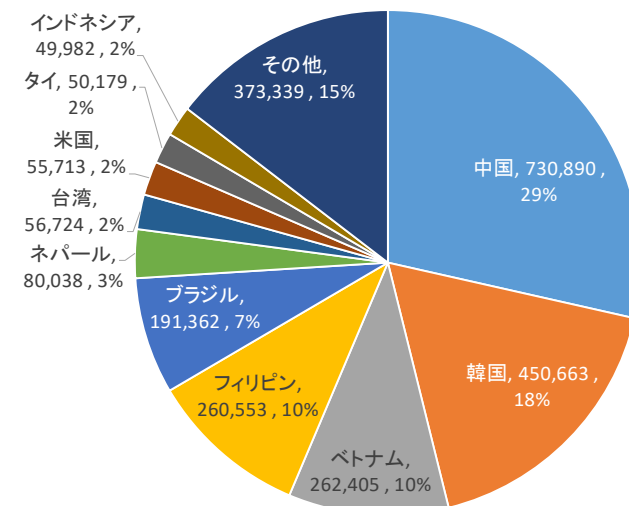
金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

(3) 外国人への対応

- 銀行等の預貯金口座や海外送金の利用について、外国人の利便性の向上等を図るとともに、マネロンや違法業者の利用等への対策が必要

- 外国人の預貯金口座や海外送金の円滑な利用のため、金融機関における多言語対応を充実するとともに、金融サービスの利用に関する情報や犯罪等への注意喚起等を外国人や受入れ関係者へパンフレットなどを用いて周知
- マネロン対策等の観点から、金融機関における在留カードによる本人確認など外国人顧客に対する適切かつ継続的な顧客管理の強化や、外国人に対し、無免許・無登録の金融機関を利用しないよう情報の提供

平成29年度末の国籍・地域別在留外国人数



金融庁作成パンフレット対応言語

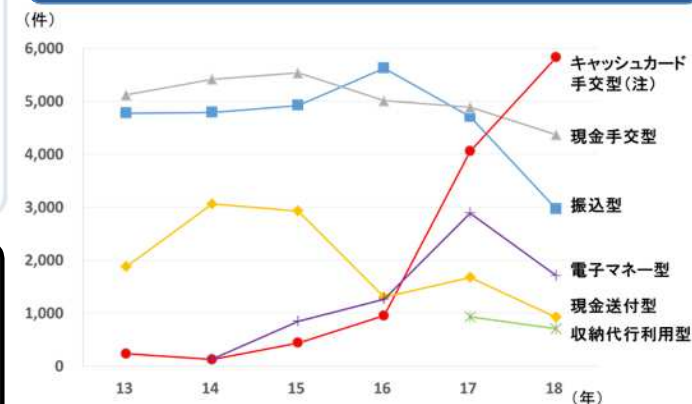
- ・ やさしい日本語・英語・中国語・韓国語・ベトナム語
- ・ タガログ語・ポルトガル語・ネパール語・タイ語
- ・ マレー語・スペイン語・ビルマ語・クメール語・モンゴル語

(4) 不正利用・金融トラブルへの対応

- 振り込み詐欺の手口は年々巧妙化し、特殊詐欺被害は、認知件数及び被害額共に依然高水準で推移
- スマートフォン等を用いた新たな決済サービスの利用が広まる中、新たな手口による不正取引も発生

- 金融機関に対し振り込み詐欺などの特殊詐欺による被害の未然防止策の更なる実施等を促すとともに、被害者救済対応の状況を確認
- インターネット取引等の非対面取引の利便性に配慮しつつ、新手口の実態を踏まえた不正送金・利用被害への対策等を実施

特殊詐欺交付形態別認知推移



(注)最近では、警察官等になりすました犯人が、言葉巧みに被害者からキャッシュカードをだまし取り、預貯金を引き出してしまう「キャッシュカード手交型」の件数が急増。
(資料)警察庁資料より金融庁作成

2. 多様なニーズに応じた金融サービスの向上

(2) 多様な金融サービス利用者のニーズへの対応と信頼感・安心感の確保③

金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

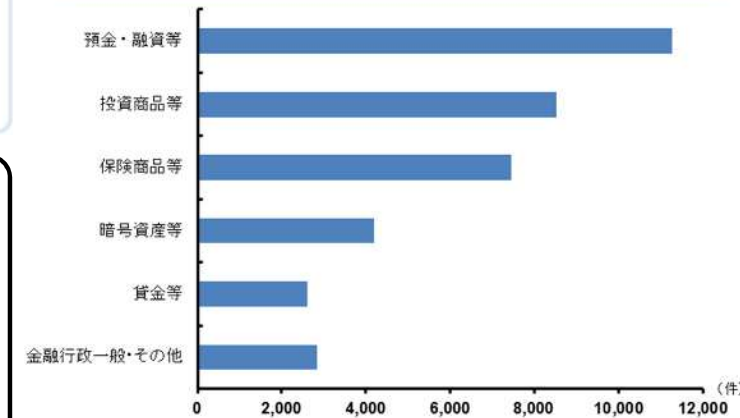
(5) 利用者の声の活用、コンプライアンス・リスク管理の向上

- 金融機関が法令等遵守・利用者保護・市場の公正を確保した業務運営を行うことを後押しするため、当局としても多様で幅広い情報を収集・分析し、金融機関の経営・リスク管理に与える影響を評価する必要
- コンプライアンス・リスクを早期に特定・評価するため、ITを用いて、当局に寄せられた**苦情・相談の分析を高度化**させるとともに、内外の規制・経済情勢に関する幅広い情報を収集・分析
- 経営陣の姿勢、内部統制の仕組み、企業文化等の着眼点をもとに、**企業価値向上に向けた金融機関のコンプライアンス・リスク管理の高度化**に係る対話を実施

(6) 暗号資産（仮想通貨）への対応

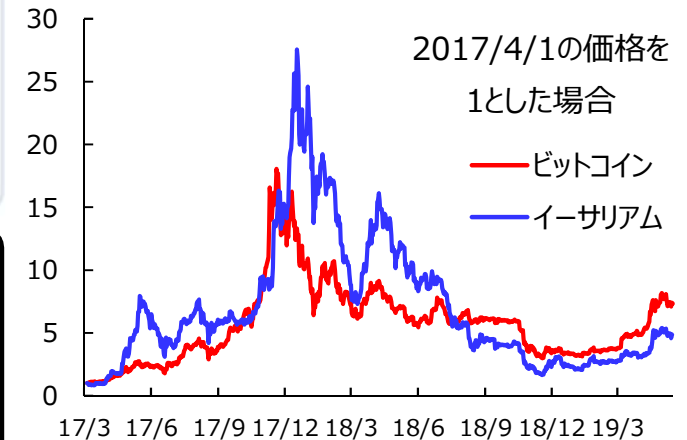
- 暗号資産の流出事案の発生や、上場企業・海外業者による暗号資産交換業者への出資・買収等、環境変化に応じた機動的なリスク管理態勢の構築等が重要
- 利用者保護の確保を通じた事業者の信頼性向上はイノベーションの大前提であることに留意しつつ、引き続き、イノベーションと利用者保護のバランスを図ることが重要
- 暗号資産における環境変化を踏まえた**資金決済法等改正法の円滑な実施**に向けて、政府令・事務ガイドラインの改正やモニタリング体制・手法の検討、自主規制機能の早期確立の促進などの取組みを着実に推進
- 暗号資産を巡る新たな動きを踏まえた、**フォワードルッキングなモニタリング**の実施及び**海外当局等との連携の強化**

金融サービス利用者相談室における苦情・相談等の受付状況



(注)2018年4月～2019年3月の受付状況
(資料)金融庁

主要な暗号資産の価格の推移



(資料)CoinMarketCapより 金融庁作成

企業価値の向上につながるコンプライアンス・リスク管理に向けて

経緯

- 「**金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）**」（2018年6月公表）を前提としたディスカッション・ペーパーの一つとして、「**コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）**」を公表（同年10月）。
- 意見募集時に寄せられた意見を踏まえ、①金融機関におけるコンプライアンス・リスク管理の傾向と課題、②コンプライアンス・リスク管理基本方針で示した問題意識を踏まえた取組み事例、③問題事象につながった事例を整理した「**コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題**」を公表（2019年6月）。

コンプライアンス・リスク管理基本方針のポイント

金融機関の対応

従来の問題点

- 形式的な法令違反のチェックに終始、表面的な再発防止策の策定等、ルールベースでの対応の積み重なり（「コンプラ疲れ」）
- 発生した個別問題に対する事後的な対応
- 経営の問題と切り離された、管理部門中心の局所的・部分的な対応

金融庁の重箱の隅をつつくような検査が上記を助長

改善の方向性 (経営の問題であるとの認識の醸成)

- 経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導
- 「世間の常識」とずれないために、外部有識者等の視点を活用するガバナンス態勢を構築
- 潜在的な問題を前広に察知し、その顕在化を未然に防止
- 金融機関の規模・特性に応じたリスクベースでのメリハリのある管理態勢を構築

金融庁の今後の対応

- ルールベースではなく、経営の問題としての取組みを評価することを目的とした金融機関の経営陣との対話
- 重要な問題に焦点を当てた、リスクベースのモニタリング
- 金融機関の規模・特性に応じ、負担に配慮

主な傾向と課題

- 収益環境を踏まえた事業部門強化や業務効率化の必要性、人的・物的資源の限界、役職員へのインセンティブ付与等と実効的なコンプライアンス・リスク管理の両立等、**様々な課題や悩みを抱えながら、多くの金融機関が試行錯誤の過程**にあるものの、コンプライアンス・リスク管理のための検討及び取組みが一定程度進捗。
- 他方、**経営陣を含む役職員が法令等の既存のルールを遵守していれば足りるという発想にとどまっている事例等**が依然として見られる状況。

- **コンプライアンス・リスク管理は経営の問題であるとの認識の下、法令等の既存のルールを遵守していれば足りるという発想から抜け出すことが重要。**

今後の進め方

- 金融庁においては、**企業価値の向上につながるコンプライアンス・リスク管理に向けた金融機関の取組みを後押し**すべく、①**実態把握の対象の拡大**、②**具体的な課題等に着目した対話**、③**情報発信等**を進めていく。

暗号資産業界の現状

登録済みの16社で設立した団体を、自主規制団体として認定し、行政による検査監督と連携（18年10月）

登録業者 22社（19年12月24日現在）

（順次立入検査を実施）

・マネーパートナーズ	・ビットポイントジャパン	・LVC
・ <u>QUOINE</u>	・DMM Bitcoin	・LastRoots
・bitFlyer	・TaoTao	・FXcoin
・ <u>ビットバンク</u>	・Bitgate	・ <u>フィスコ仮想通貨取引所</u>
・SBI VCTレード	・BITOCEAN	・ <u>テックビューロ</u>
・GMOコイン	・コインチェック	・Xtheta
・フォビジャパン	・楽天ウォレット	
・BTCボックス	・ディーカレット	

※下線の社は立入検査を実施し、業務改善命令発出・フォロー中

みなし登録 16社 ➡ 0社

（全社に立入検査を実施済み）

※ 申請取下げなど 12社
登録拒否 1社
（FSHO）
登録 3社
（コインチェック、楽天ウォレット、LastRoots）

新規参入を希望する事業者 約60社（19年12月時点）

○ 新規参入を希望する事業者が多様かつ多数

〔 大手上場企業系から中小規模・独立ベンチャー企業、金商業者・両替業者や海外事業者系など 〕

○ 登録審査の透明性を高める観点から、

① 登録審査に現在利用している「質問票」（400項目超）を公表し、厳格に審査（18年10月）

② 更に、審査プロセスに要する時間的目安（概ね6か月程度）等を公表（19年1月）

情報通信技術の進展に伴う金融取引の多様化に対応するための資金決済に関する法律等の一部を改正する法律の概要(令和元年5月31日成立)

現状

近年の**情報通信技術の進展**に伴い、**金融取引が多様化** → **これに対応した制度整備が必要**

課題① 暗号資産(仮想通貨)の流出事案の発生や投機対象化



利用者保護の確保や業務の適正化が必要

課題② 暗号資産(仮想通貨)を用いた証拠金取引や資金調達(ICO)の登場



取引ルールの整備・明確化が必要

課題③ 情報・データの利活用の社会的な進展や金融取引の国際化



金融機関の業務範囲規制の整備等が必要

改正の概要

国際的な動向等を踏まえ、法令上の呼称を「仮想通貨」から「暗号資産」に変更

① 暗号資産の交換・管理業務への対応

- ◆ 顧客の暗号資産は、原則として信頼性の高い方法(コールドウォレット等)で管理することを義務付け
- ◆ 顧客の暗号資産を流出リスクがある方法(ホットウォレット)で管理する場合には、別途、見合いの弁済原資(同種・同量の暗号資産)を保持することを義務付け
- ◆ 過剰な広告・勧誘を禁止 など

② 暗号資産を用いた新たな取引への対応

- ◆ 暗号資産を用いた証拠金取引について、外国為替証拠金取引(FX取引)と同様に、販売・勧誘規制等を整備
- ◆ 収益分配を受ける権利が付与されたICOトークンについて、
 - ・金融商品取引規制の対象となることを明確化
 - ・株式等と同様に、投資家への情報開示の制度や販売・勧誘規制等を整備 など

③ 情報・データの利活用の進展等への対応

- ◆ 金融機関(銀行、保険会社等)の業務に、顧客に関する情報を同意を得て第三者に提供する業務等を追加
- ◆ 金融機関が行う店頭デリバティブ取引における証拠金の清算に関し、国際的な取引慣行に対応するための規定を整備 など

- 暗号資産の取引に関するルールの明確化や業務の適正化を通じた**イノベーションと利用者保護のバランスの確保**
- 利用者利便の向上や決済の安定性確保を通じた**金融の機能に対する信頼の向上**

Ⅱ．金融行政の重点施策等

(4) 世界共通の課題の解決への貢献及び 当局間のネットワーク・協力の強化

+1. 世界共通の課題の解決への貢献と国際的な当局間のネットワーク・協力の強化

(1) G20福岡で提起した課題のフォローアップ

G20福岡で日本が提起した課題	今後のフォローアップ
各国間の規制の齟齬や重複が原因となって世界の金融市場が分断されるリスクについて問題提起	各国間の規制の相互承認の円滑化や、資本や流動性の囲い込み抑制に向け、対応を具体化
金融技術革新が進む中での、規制のあり方を展望	当局や技術者を含む多様な関係者との対話(マルチステークホルダー型アプローチ)を試行
暗号資産について、各国の関連当局の一覧や当局向けの監督手引書を取りまとめ	暗号資産に関連した新たな構想の出現を踏まえた対応を検討

G20技術革新にかかるハイレベルセミナー



金融連携センターの研修プログラムに招聘した研究員と金融庁職員



(2) 国際的な当局間ネットワーク・協力の強化

- 日中金融協力やミャンマー支援計画等に加え、本邦金融機関の海外進出に関するニーズの把握・支援を充実し、幅広い国等との協力関係を構築・深化
- 中長期的な視点に立った当局間交流の強化や、新興国における知日派の育成に向けて、大学等とも連携し「金融連携センター(GLOPAC)」のプログラムを強化

(3) 持続可能な開発目標 (SDGs (Sustainable Development Goals)) の推進

- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に沿った開示に自主的に取り組む企業をサポート

日本議長下でのG20プライオリティ

I. 世界経済ーリスクと課題

- (A) 世界経済リスクのサーベイランス
- (B) グローバル・インバランス問題への対処
- (C) 高齢化の課題・政策対応

II. 成長力強化のための具体的取組

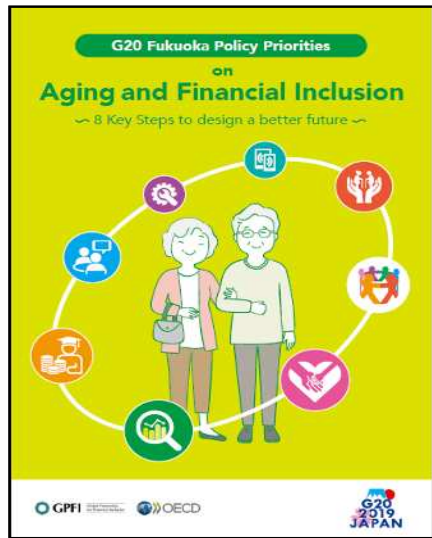
- (D) 質の高いインフラ投資
- (E) 自然災害に対する強靱性の強化
- (F) 途上国におけるUHC(Universal Health Coverage)ファイナンス
- (G) 低所得国における債務透明性の向上及び債務持続可能性の確保

III. 技術革新・グローバル化がもたらす経済社会の構造変化への対応

- (H) 国際租税
- (I) 金融市場の分断を回避する国際的な連携・協力
- (J) 金融セクターにおける技術革新ー機会と課題

高齢化と金融包摂のための「G20 福岡ポリシー・プライオリティ」

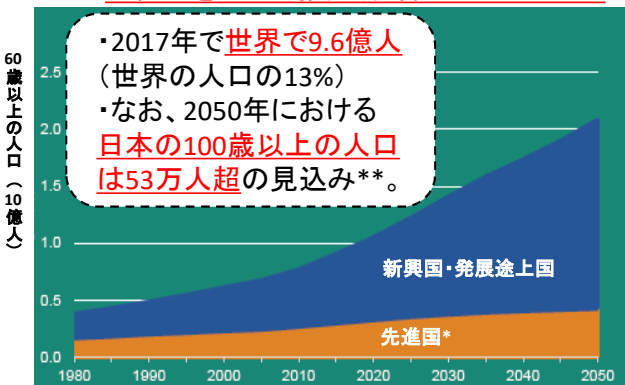
- 高齢化は、全世界で急速に進展。国際社会は従来の金融サービスでは対応できない新たな課題に直面。
- 日本は、G20の下にある「金融包摂のためのグローバルパートナーシップ（GPGFI）」の議長に就任。高齢化先進国として、「高齢化と金融包摂」をテーマに設定し、議論を主導。
- 同テーマの下、GPGFIはOECDと共同で、国際社会が直面する高齢化の課題と対応について、下記の8つの項目からなる「**G20福岡ポリシー・プライオリティ**」を策定。G20財務大臣・中央銀行総裁会合に提出・承認。



参考

図：世界の60歳以上の人口は**2050年に20億人を超える推計（世界の人口の20%）**

- ・2017年で**世界で9.6億人**（世界の人口の13%）
- ・なお、2050年における**日本の100歳以上の人口は53万人超**の見込み**。



*欧州・北米・豪州・NZ・日本 **国立社会保障・人口問題研究所 (国連 2017年)



データとエビデンスの活用

より効果的な政策を実施するため、データやエビデンス（裏付け）を活用する。



イノベーションの推進

身体機能の補完や犯罪防止に資する、高齢者に優しい技術を活用する。



デジタルと金融のリテラシー

生涯に渡りお金を適切に管理・運用するためのリテラシーの向上を支援する。



詐欺等に対する高齢者の保護

高齢者専用の対応や職員の研修を通じて、経済的虐待や詐欺から高齢者を保護する。



生涯のファイナンシャルプランニング

アドバイザーや税制優遇等を通じ、長寿時代における適切な資産形成・活用を促す。



分野横断の連携

非金融分野を含めたコミュニティの関係者（コンビニ・公共交通機関等）が高齢者の金融包摂を支援する。



多様なニーズへのカスタマイズ

顧客中心の視点に立って、ジェロントロジーの観点を踏まえつつ、多様な高齢者のニーズに対応したサービスや商品を提供する。



脆弱性への対応

女性・若者・中小企業など、金融包摂を実現する上で特に重要な人口層を支援する。

Libraの概要 (6月18日公表のホワイトペーパー等をベースに作成)

Libra協会

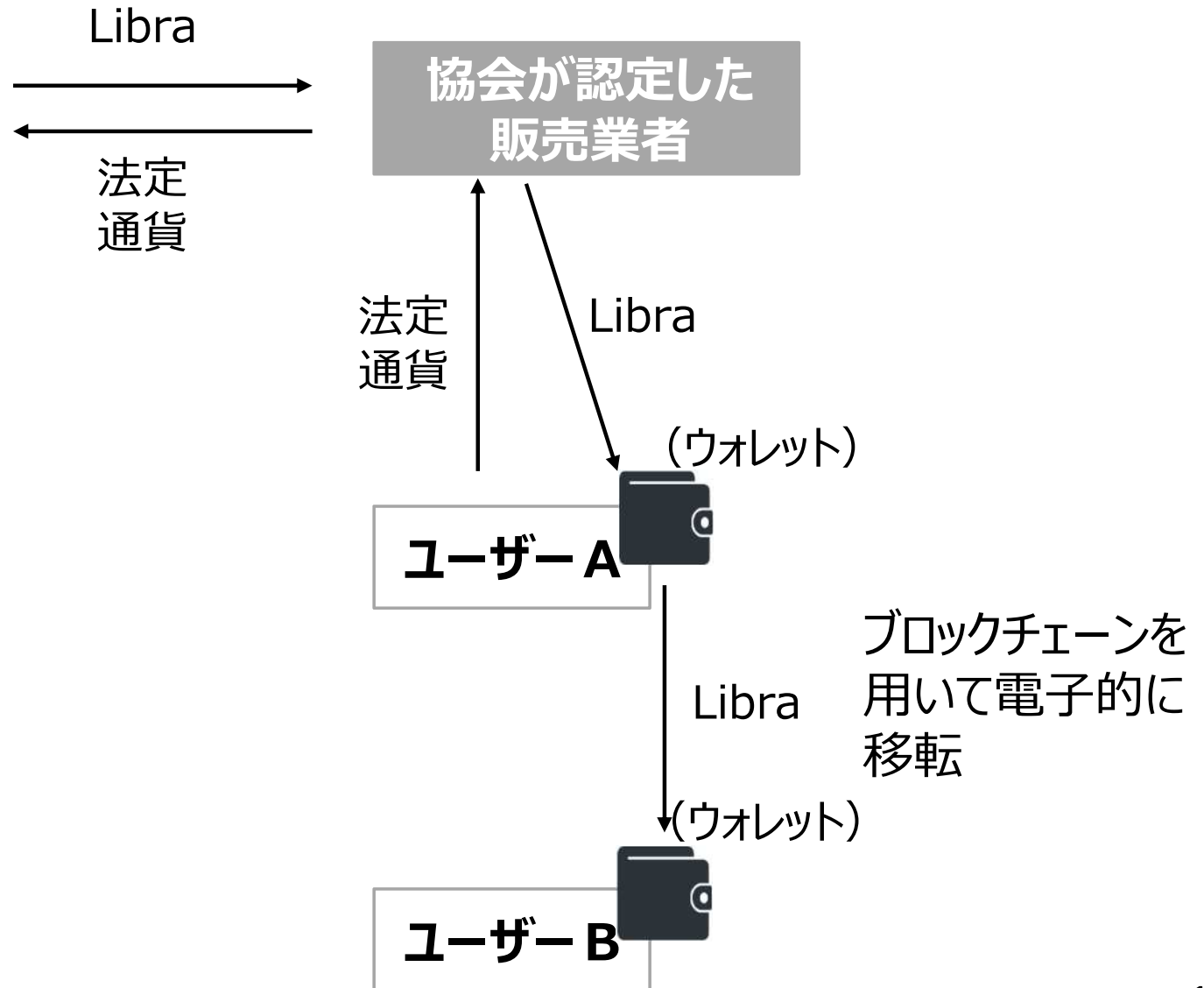
(本部：スイス)

リザーブ資産

※地理的に分散して管理

複数の安定通貨による

銀行預金・短期国債等



G20: グローバル・ステーブルコイン

いわゆる**ステーブルコイン**（例：Facebookが主導するリブラ）は、米ドル等の**裏付け資産**の存在により価値の安定を図るとともに、**最新の技術**を用いて安価で迅速な送金を可能にすることを目指す仕組み。特に**大規模に展開**される場合、**様々な課題・リスク**を惹起する。

<指摘されている主な課題・リスク>

- マネーロンダリング
- 金融安定への影響
- 消費者・投資家保護
- 金融政策への波及
- サイバーセキュリティ
- 通貨主権
- 租税回避

G7（議長国：フランス）

- 7月のシャンティイ会合で、「規制・政策上の懸念・課題は、サービス開始前に対処される必要がある」とのメッセージを発出。
- 今般、諸課題を整理したG7作業部会の報告書とともに、議長ステートメントを公表。

G20（議長国：日本）

（2019年10月17-18日 於：ワシントンD.C.）

- 今般、ステーブルコインを初めて本格的に議論。
- 中国、インド等を含むG20の幅広いメンバー間で合意を形成し、プレスリリースの発出に成功。
- 民間主体が発行するステーブルコインのみならず、その他の**類似の取組も対象に追加**。

<G20プレスリリースのポイント>

- 金融安定理事会（FSB）及び金融活動作業部会（FATF）の中間報告を歓迎し、来年の最終報告を期待。さらに、通貨主権に係る問題等について、IMFに検討を要請。
- グローバル・ステーブルコイン及びその他の類似の取組が生じさせる政策・規制上の深刻なリスクは、サービス開始前に吟味され、適切に対処される必要がある。

1.我々は、基準設定主体が現在行っている金融技術革新から生じる既存の及び生じつつあるリスクについての作業を支持するとともに、大阪サミット首脳宣言を受けて金融安定理事会（FSB）および金融活動作業部会（FATF）から提出された、グローバル・ステーブルコインに関する報告を歓迎する。

2.我々は、2020年におけるFSBおよびFATFの更なる報告を期待する。我々はまた、IMFに対し、現在行っている作業に立脚して、加盟国の通貨主権に係る問題を含むマクロ経済上のインプリケーションについて、各国の特徴を考慮しつつ、検討することを要請する。

3.我々は、金融技術革新による潜在的な便益を認識しつつも、グローバル・ステーブルコイン及びその他のシステム上大きな影響を与えうる類似の取組が政策及び規制上の一連の深刻なリスクを生じさせることになるということに同意する。そのようなリスクは、特に、マネーロンダリング、不正な金融、消費者・投資家保護に関するものを含め、こうしたプロジェクトのサービス開始前に吟味され、適切に対処される必要がある。

グローバル・ステーブルコインに関する報告書

- FSB ステーブルコインに関する規制上の課題
- FATF G20へのFATF議長報告

マネロン・テロ資金供与対策に係る金融庁の主な取組み

ガイドライン

- ✓ マネロン・テロ資金供与に係るリスク管理の基本的な考え方を明らかにし、金融機関等の実効的な態勢整備を促す観点から、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を公表（30年2月策定、31年4月改訂）

実態調査

- ✓ 金融機関等のマネロン・テロ資金供与リスクを把握するために、リスクに関する基礎的な定量データ及び態勢面に関する情報等の整備・収集を要請（30年3月、31年3月）

チェックシート

- ✓ 窓口における基本動作等を含む送金取引に係る、基本的な確認事項（「緊急チェックシート」）を発出し、検証状況の確認を要請（30年3月）

ギャップ分析

- ✓ 「ガイドライン」における記載事項全般について、金融機関等の現状との差異（ギャップ）及び、当該差異を解消するための分析を要請（30年5～6月、31年3月）

今後の取組

- ✓ 金融機関等から提出を受けたギャップ分析等を基にヒアリングを実施し、立入検査も含めた的確なモニタリングを実施するとともに、関係省庁、関係団体とも引き続き連携しながら、マネロン・テロ資金供与対策の高度化を促していく

レポートの構成

はじめに(現状認識)

マネロン・テロ資金供与リスクの状況

⇒暴力団、犯罪に関与する来日外国人のマネロン・テロ資金供与、特殊詐欺が多発
⇒他国当局による処分事案の増加

金融環境の変化に伴う新たなリスクの発生

⇒デジタル化の進展に伴う取引の国際化と犯罪手法の巧妙化
⇒非金融事業者による金融サービスへの参入

マネロン・テロ資金供与対策に係るコストの増加

⇒国際化、犯罪手法の巧妙化等に伴い、マネロン・テロ資金供与対策に係るコストが増加
⇒専門人材の配置やITシステムの活用、システム共同化等に課題

国際社会の要請とFATF対日相互審査への対応

⇒各国が協調しながら、官官・官民が連携して対応することが必要

各業態の現状と課題

預金取扱金融機関

ー地域金融機関
ー3メガバンク

仮想通貨交換業者

資金移動業者

保険会社

金融商品取引業者等

金融庁の取組み

- ① マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに基づく諸施策等
 - i. 今事務年度以前における取組み
 - ii. 金融機関等に対するモニタリングの実施
 - iii. ガイドラインの改正
 - iv. 疑わしい取引の参考事例の改訂
 - v. 金融機関等に対する対策高度化に向けた働きかけ(アウトリーチ)
 - vi. 一般の利用者に向けた広報
 - vii. 外国人材の受入れ・共生のための環境整備

② 業界団体等の連携

各業態別の現状と課題

- ① 業態共通の全体傾向
多くの金融機関等が態勢の高度化を進めており、全体的にはレベルが上がってきていると認められるが、未だにバラつきが見られる。
- ② 地域金融機関
リスクの特定・評価・低減の考え方自体は浸透。ただし、網羅的かつ具体的なリスクの分析及び継続的な顧客管理が不十分な事例も存在。
- ③ 3メガバンク
ガイドラインの求める水準はほとんど実施済。ただし、海外送金の事務受託、グループ・グローバルベースの管理等に課題が認められる。本年6月より継続的な顧客管理に着手。
- ④ 仮想通貨交換業者
システムセキュリティの問題に加え、適切に取引時確認やフィルタリングを実施していない事例が存在。依然としてリソースの確保にも課題。
- ⑤ 資金移動業者
外国人材の増加等を踏まえ、取引量の増加が見込まれる。リスクの特定・評価の充実度にバラつきが存在。NRAの記載のほか、自社の特性を勘案した分析が不足。取引モニタリング・フィルタリングに関する有効性を検証することも課題。
- ⑥ その他の事業者(保険会社、金融商品取引業者等)
大手を中心として、全体的に態勢整備に進捗が見られるものの、個社ごとにバラつきが見られる。業態のリスク等を踏まえた上、リスクの特定・評価及び継続的な顧客管理の実施が重要。

Ⅱ. 金融行政の重点施策等

(5) 金融当局・金融行政運営の改革

(1) 金融庁の改革

- 利用者視点に立った質の高い金融行政を実現するためには、金融庁が、職員にとってやりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場となる必要

- ✓ 局・課室ごとに課題を特定し、**改革目標を設定し、取組状況を「見える化」**
- ✓ 職員の自主的な取組みの更なる推進
 - 職場の課題の吸い上げと改善のための**有志職員(公募)による組織活性化**に向けた取組み
 - **FSAアカデミア**(職員の自主的な学びの場作りの支援)
 - **政策オープンラボ**(職員の自主的な政策提案の枠組み)
- ✓ 職員の成長支援や対話力向上のための**1on1ミーティングの推進**
- ✓ 財務局とのコミュニケーション向上・連携を強化

政策オープンラボの様子
(第1回ちいきん会(2019年3月))



(2) 新しい検査・監督の実践に向けた取組み

- 金融機関との対話を重視したプリンシプルベースの検査・監督の定着を図るとともに、その質・深度を更に高める必要

モニタリングの方針(考え方・進め方)

対話 material となる**分野ごとの「考え方と進め方」**※の公表

対話を通じて把握した**金融機関の取組み事例や課題**の公表

※コンプライアンス・リスク管理、健全性政策、ITガバナンス
(今後、「融資実務」を追加予定)

対話に活用

モニタリング方針に基づいた「対話」の**実践を徹底**(PDCAサイクルの定着)

⇒ **金融機関との信頼関係**の構築を目指す

フィードバック

新たなモニタリングの実践

- 金融機関ごとの**優先課題に重点**を置いた、**対話重視型**の継続的なモニタリングの定着
- 実効性ある対話を行うため、**心理的安全性**を確保することを重視
- 社外を含む**幅広い役職員**と意見交換等
- **財務局と一体**となったモニタリング(意見交換の充実等の連携強化)

モニタリングの品質管理(第三者による外部評価等)

これまでの進捗(全体像)

【目的】1人ひとりの職員が、やりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場へと変革すること

→ 職員が、自身の仕事や自らのキャリアパスについて「自分ごと」として考え、行動することが必要

ハード面の改革〔当面の人事基本方針〕

- 人事配置の改革
 - ✓ 能力主義に基づく任用
 - ✓ ローテーションの長期化
 - ✓ 配置の偏り是正(官房・長期在任者)
 - ✓ 総務係長強化
- 人事評価の見直し
 - ✓ 360度評価研修の対象拡大
 - ✓ 評価単位の見直し(少人数グループ化)
- 人材育成の改革
 - ✓ 専門分野ごとの育成(担当者明確化、育成プラン策定)
 - ✓ キャリア形成支援(説明会の充実、キャリア面談の見直し)
 - ✓ 研修の見直し
- 改革の定着・深化
 - ✓ 満足度調査の実施

1人ひとりの職員の行動を変えるためには、ハード面だけでなく、ソフト面の改革(組織活性化)が必要

ソフト面の改革〔組織活性化〕

- コミュニケーションの充実
 - ✓ Tone at the top
 - ✓ タウンミーティング
 - ✓ 少人数グループ化(1on1ミーティング)
 - ✓ FSA FUTURE
- 参加の機会の提供
 - ✓ 政策Open lab
 - ✓ 金融経済教育(講師派遣)
 - ✓ 「何でも目安箱」

コミュニケーション活性化に向けた取組み

Tone at the top

- 職員（特に若手職員）と幹部職員とのコミュニケーション機会の増加等を図るため、遠藤長官からの定期的な意見発信を実施（昨事務年度11回開催）

✓ これまでの開催テーマ：

- ・新事務年度の開始にあたって
- ・組織活性化
- ・モニタリングのありかた
- ・地域金融のモニタリング体制



Tone at the top の模様

タウンミーティング

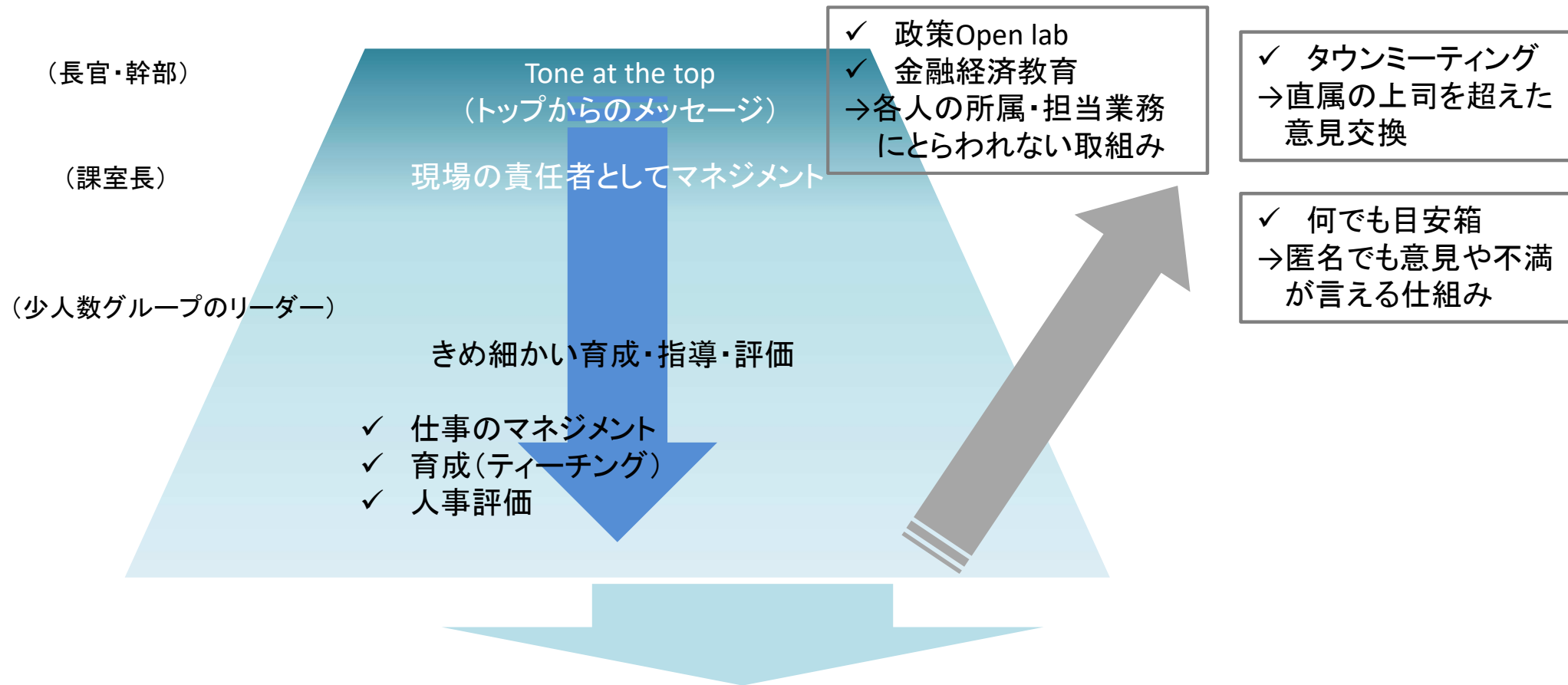
- 職員と幹部職員とのコミュニケーション機会の増加等を図るため、各局幹部が開催（昨事務年度約100回開催）

少人数グループ化

- 若手職員を中心とした人材の育成・活用や、組織の活性化を図る観点から、各課室の中で5～10名程度の「少人数グループ」を編成し、職員が「自分の仕事を誰にも見てもらえていない」と感じることなく、かつ、双方向の活発なコミュニケーションが図られる環境を整備するとともに、職員同士がお互いに支え合える体制を構築（仕事のやり方を、係単位からグループ単位へ）

コミュニケーション活性化に向けた取組み(現状分析)

■ 組織や幹部の考えを直接聞く機会(仕組み)は充実



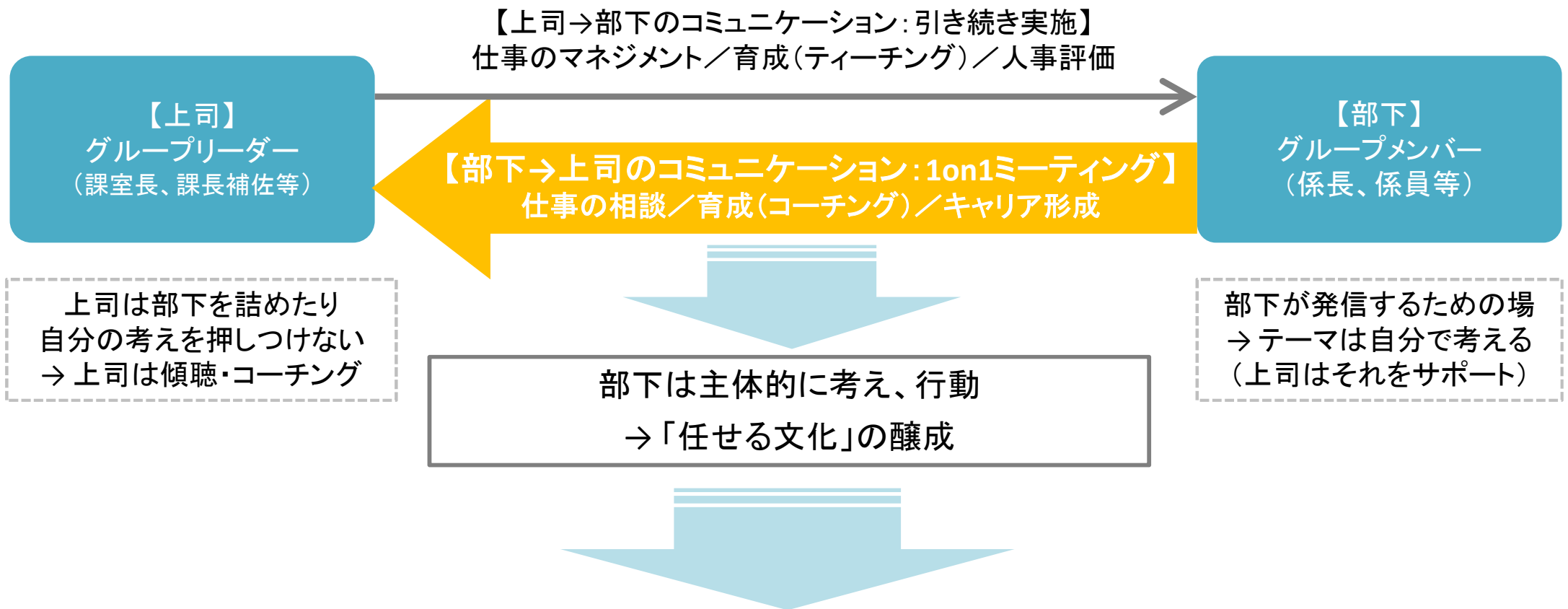
■ 若手職員にとって、幹部の存在は身近になったかもしれないが、コミュニケーションが上(上司)→下(部下)の一方通行となっていないか? 【双方向の対話の必要性】

■ コミュニケーションは活性化しても、部下は言いたいことを言えず(こんなこと言って大丈夫?怒られない?)、上司からの声かけ待ち・指示待ちになってしまっていないか? 【心理的安全性の確保の必要性】

1on1ミーティングの導入

- 部下職員の主体的な行動を引き出すためには、双方向のコミュニケーションが不可欠
→ 部下が主体となるコミュニケーションの仕組みとしての1on1ミーティングを導入

(1on1ミーティングのイメージ)



1人ひとりの職員が、やりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場へ

優れたマネージャーが実践する8つの習慣(グーグルのプロジェクト・オキシジェン)

Rule 1

部下と定期的に対話(1on1ミーティング)を行い、具体的かつ建設的なフィードバックを行う。

Rule 2

部下にできることは任せて、マイクロマネジメントをしない。
大きな課題にチャレンジできるよう、少し高い目標を設定する。

Rule 3

部下のことを、仕事だけでなく、ひとりの人間として見て、思いやりを持って接する。
部下の成功と心身の健康を気にかけている事を態度で示す。

Rule 4

優先順位の高い仕事にチームを集中させ、成果を挙げる。
上司として、チームの目標実現にとって障害となるものを取り除く。

Rule 5

コミュニケーションを常に双方向で行う。部下の話に耳を傾け、部下と情報を共有する。
部下が自由に意見を言えるオープンな環境をつくる。

Rule 6

部下のキャリア開発を支援する。

Rule 7

(たとえ混乱の中にあっても、)チームの目標と戦略を常に明確に示す。

Rule 8

部下にアドバイスできるに足る重要で技術的な専門知識を持っている。
必要があれば袖をまくり上げ、部下と一緒に課題に取り組む。

(注1) Rule1~8は、チームの業績と満足度にとって重要度の高い順

(注2) 同プロジェクトの紹介記事等を参考に金融庁作成

民間企業の取組事例(1on1ミーティング)

- 1on1ミーティングは、グーグルなどシリコンバレーの企業が導入し、注目を集める。
- 日本でも、ヤフー、パナソニック、楽天、日清食品などの企業が導入。

グーグル

- ✓ 2012年に開始した「プロジェクト・アリストテレス」では、生産性の高いチームの特性として、「心理的安全性」が高いことが最も重要であるとしている。
(※)心理的安全性(Psychological Safety):メンバーが「こんなことを言ったらチーム内で馬鹿にされないだろうか?」といったネガティブなプレッシャーを受けず、自分らしくいられると感じる状態
- ✓ チームの心理的安全性を高めるための仕組みとして「1on1ミーティング」を導入
(1人のマネジャーが十分に面倒を見られるメンバーの数は7名以内)

パナソニック・コネクティッドビジネスソリューションズ社(B2Bソリューション事業の社内カンパニー)

- ✓ 事業とマネジメントの変革に向け、風土(カルチャー&マインド)の変革を目的として2018年4月より導入
- ✓ 1on1ミーティングのねらい:社員の自律的な行動を引き出す

[概要]

- ✓ 前提としてのSpan of Controlの適正化(7名)
- ✓ ルール化(部下1人あたり15分/2週間)
- ✓ 人事評価と連動(1on1と360度評価がセット)
- ✓ 部下が上司に話をするのが9割
- ✓ 上司は部下の話を聴くのがつとめ(teachingではなくcoaching)
- ✓ 1on1に必要なスキルの習得機会の提供(コーチング研修)

(ご参考)組織における心理的安全性①

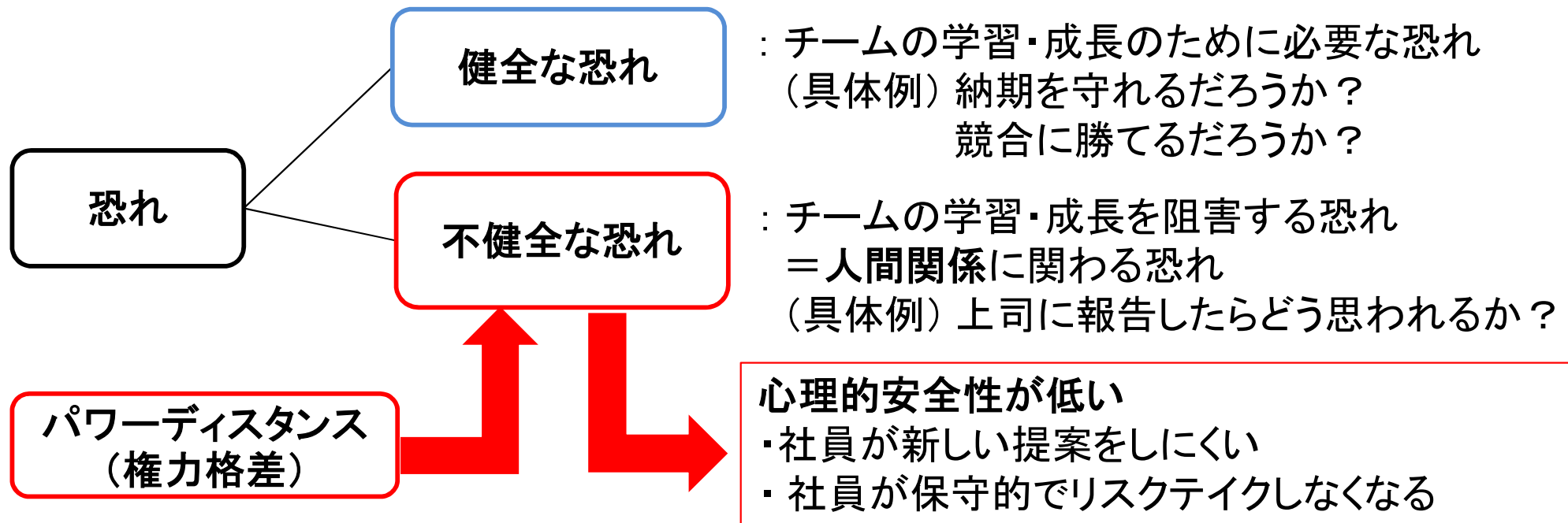
ハーバードビジネススクール教授 エイミー・エドモンドソン氏
「ハーバードが学ぶ日本企業」(出典:2019.11.4~6 日経電子版)



心理的安全性とは？

チームメンバーがお互いに『このチームでは対人リスクをとっても大丈夫だ』と信じている状態

組織に存在する2種類の「恐れ」



(ご参考)組織における心理的安全性②

「組織の中の恐れ」の事例比較 ～ 東日本大震災時の地震・津波対策～

恐れに満ちた組織

(例) 福島第1原子力発電所

所員が上司への問題の報告を恐れる傾向
(不健全な恐れ)



地震学者による安全対策の不備の指摘・東電の津波による被害可能性の試算が無視されて、所長へ報告されなかった。



メルトダウンと爆発の回避ができなかった。

恐れのない組織

(例) 福島第2原子力発電所

所長が従業員との信頼関係を確保し、地震発生直後から所員への情報共有に努めた。
(心理的安全性の確保)



所員の目の前の状況に対する「健全な恐れ」を軽減し、人間関係よりも仕事に集中することができた。



所長を中心としたチームの卓越したチームワークで、メルトダウンと爆発を回避できた。

不健全な恐れを取り除き、心理的安全性を確保するにはどうするべきか。

求められるリーダーの役割

① 職場における心理的安全性を創出することが、会社の存続・成長にとって不可欠であることを社員に伝える

⇒ 社員が新しいアイデアを出すことが、会社の成長に必要なことを理解する。

② 社員に「命令」するのではなく「質問」する

⇒ 感情的に怒るのではなく意見を求め、一緒に問題を解決する姿勢を見せることで、思っていることを発言しやすくなる。

個々の社員が情熱をもって、協調的に、主体的に行動できる環境の創出

政策オープンラボ

- ✓ 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、職員による自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）を設置。
- ✓ プロジェクト参加者は、業務時間のうち1～2割程度を政策オープンラボに充ててよいこととし、活動に必要な経費（例：有識者へのヒアリングに要する費用）を支給。あわせて、幹部職員を各プロジェクトチームにメンターとして配置し、プロジェクトの進捗管理を行う。
- ✓ 昨事務年度、15のプロジェクトチームが立ち上がり、約80名の職員が参加し、それぞれ幹部への報告会を実施。

具体的な取組事例

金融教育のあり方	Pillar2 資本賦課及びそれを通じたマクプルツールの検討
有価証券報告書等の審査業務におけるAI利用の検討	金融庁ネットワークを活用した地域課題解決支援
金融庁のビジョン策定	ルーティン業務におけるIT技術の活用
金融行政のオーラルヒストリー	2040年における金融の将来像
資産運用業の高度化に資する調査及び諸施策の検討	職員のコミュニケーションの活性化
デリバティブ取引市場におけるDynamic supervisionを目指して	米国商業銀行や当局検査・監督の実態
データ・定量分析に基づいた政策立案のためのヒストリカルデータの整理・分析モデルの提案	家計ドッグ構想（個人・家計の効率的な資産形成のための手法）
子育て職員プロジェクト	

融資に関する検査・監督の見直しについて

1. 金融検査マニュアル廃止に向けた対応

平成30年6月

- 新しい検査・監督の考え方と進め方を整理し、「検査・監督基本方針」を公表。
- ✓ 分野別の基本方針を策定した上で、平成31年4月以降に検査マニュアルを廃止する方針を明記。

(参考)その後公表した分野別の基本方針

- コンプライアンス(平成30年10月)
- 健全性(平成31年3月)
- ITガバナンス(令和元年6月)

平成30年7月以降

- 検査マニュアルの「別表(※)」に関して、有識者、業界団体、公認会計士協会、日本銀行、日本商工会議所等による検討会をのべ4回開催。

※ 「別表」は、不良債権を分類し、損失額を見積もり引当を算定するルールを示したものの。

令和元年9月10日

- 「別表」に代わるディスカッションペーパーの意見募集を開始。

令和元年12月

- 寄せられた意見を踏まえ本文書を最終化し、検査マニュアルを廃止。

2. 融資に関する検査・監督の見直しの背景

バブル崩壊時

- 借り手は不動産等へ投資を集中。
- 資産価格の急落を主要因として、借り手は大幅な債務超過におちいり債務返済能力が著しく低下
- 不良債権問題への対応が最優先課題。

⇒ 当局は、金融検査マニュアルを用いて、実質債務超過かどうかを重視した厳格な自己査定・償却・引当を金融機関に求めた

過去を重視した実務が定着

- 顧客の足元の財務状況や担保・保証を重視して融資
- 足元の財務状況で債務者区分し、過去実績と担保・保証の有無を重視して引当

現在

融資を取り巻く環境変化

- 人口減少、高齢化の進展、産業構造の変化などにより、借り手の本業の経営悪化の要因が多様化
- 低金利環境の長期化に伴い、金融機関は厳しい収益環境
- 金融機関においては、融資業務についても、経営理念を明確にし、自らの強みを活かして独自の取組みを行う動きが広がりつつある。

⇒ これまでの融資に関する検査・監督は、各金融機関のビジネスモデルとは切り離して、特定の内部管理態勢のあり方を想定して設計されてきたため、金融機関の融資に関する様々な取組みや将来損失の的確な見積りを制約する結果となっている可能性が指摘されている。

検査マニュアルによる画一的な対応を如何に改めるか

3. 融資に関する検査・監督の考え方と進め方

金融機関が創意工夫を行いやすくするにはどうしたらよいか。

- ① 一律の目線ではなく、金融機関の経営理念・戦略の多様性があることを理解し、金融機関の個性・特性に着目し、これに即した検査・監督を行う。
 - ② 当局が①のような検査・監督を実践することで、
 - (a) 早期に顧客の業況の変化を引当に反映させることにより、迅速な支援が可能となる
 - (b) 将来を見据えた幅広い情報に基づき、よりの確な金融仲介、引当が可能となる
- ※ 当局は、金融機関の経営理念・戦略との整合性に着眼することで、金融機関の金融仲介・支援や引当の合理性を検証することができる。

① 金融機関の経営理念・戦略に応じた検査・監督

1. 金融機関の個性・特性(=全体像)を理解する。
 - 金融機関がどのような経営環境の中で、何を目指しているのか(経営理念)、そのためにどのような経営戦略や融資方針、リスクテイク方針を採用しているのか
2. その上で、どのように金融仲介機能を発揮しようとしているのか、それに伴う健全性上の課題は何かを明らかにする(健全性と金融仲介は表裏一体)。
 - 例えば、地域に根ざした融資を行うのであれば、当該地域の産業事情に通じているか、当該産業特有のリスクにどのように対応しようとしているのか等

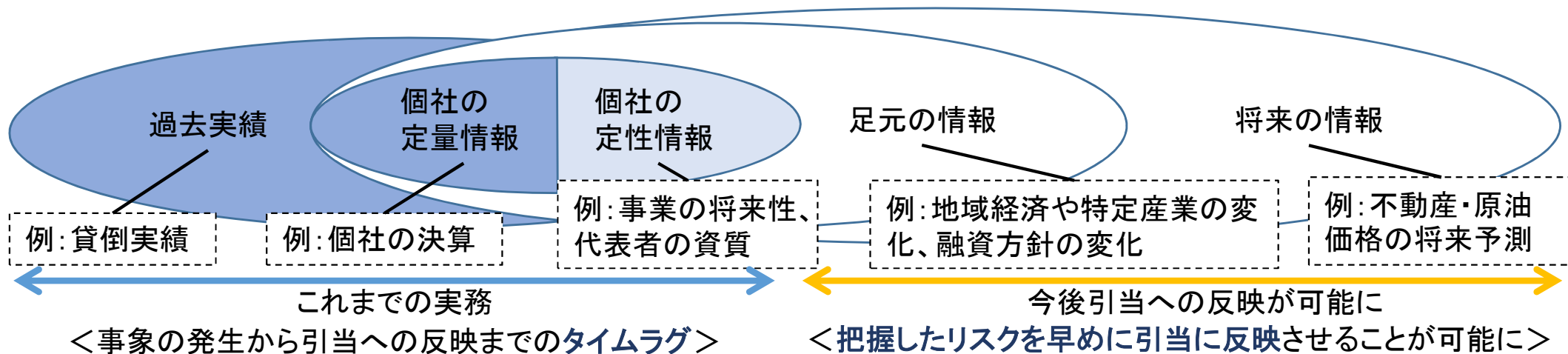
② 将来を見据えた引当の見積り

1. 金融検査マニュアルに基づいて定着した現状の引当実務(主に過去実績を基に算定)は否定しない。
2. マニュアルに記載がなくとも、足元や将来の情報に基づきよりの確な引当と早期の支援を可能に。

(例1) 自然災害(個社毎の損失額が不明な段階でも、類例や被災状況等を踏まえ大まかに推計・引当)

(例2) 技術革新(関連会社のメーカーからの受注に実際に影響が出る前でも、将来の受注減少が見込まれれば予め引当)

(例3) 特定産業の好・不調(足元好調でも、将来の不調が見込まれれば引当に反映)



(注) 健全性・適切性の観点から問題があると認められる場合には、従前同様、ガバナンス・態勢の是正や、償却・引当の適切な見積りを求める。

(是正を求める事例)

(例1) 恣意的な信用状態の仮装 (例: 返済可能性のない利息追貸し、迂回融資、循環取引を用いた売上の仮装、信用力のないグループ会社による保証など)

(例2) 根拠のない引当の過少見積り (例: 貸倒れが少ない時期の過去実績のみを用いるなど)

(例3) 貸出先の信用状態の悪化に気付かず、突発破綻が繰り返し発生

4. 金融機関を含む関係者の現在及び今後の取組み

現在の取組み

- 既に、本文書の考え方に即して引当を実践、又は検討している金融機関が存在。

(取組み事例)

- 地銀協と公認会計士協会が連携して外部の共通データベース(CRITS、SDB等)の情報を利用した引当の見積もりについて検討中(地銀協は日本銀行にもデータ分析に関する連携を依頼)。
- 個別金融機関でも、地元の特産産業のリスクやミドルリスク先貸出のリスクなどを踏まえた引当を実践・検討。

今後の取組み

特に、将来を見据えた引当の見積りを進めやすくするためには、本文書で示している視点や事例などに加え、今後も事例の蓄積や関係者間での認識の共通化が求められている。

- 金融機関が、信用リスクをよりの確に引当に反映する方法を検討する際に生じる様々な悩みや課題について、日本公認会計士協会・日本銀行・金融庁で議論できるように、金融庁に相談受付窓口を設置した。
- 寄せられた相談について、相談者との了承が取れた場合に、金融庁HPで検討結果を公表する予定。