日本金融監查協会 講演資料

今後の金融行政の方向性

一過去・現在・そして未来一

金融庁長官 遠藤 俊英 平成30年12月26日 (水)

目次

- 1. 金融行政の改革
- 2. 金融行政の重点施策
- (1)デジタライゼーションの加速的な進展への対応
- (2)家計の安定的な資産形成の促進
- (3)活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保
- (4)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)顧客の信頼感・安心感の確保
- (6)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. 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證券等の破綻

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

<u>ベター・レギュレーション</u> (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 国民の厚生の増大の実現

背景①(金融庁発足時の検査・監督手法)

〇 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)

〇 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、問題発生の根本原因の究明や必要な対策の議論を軽視

「新しい検査・監督」の方向性

金融行政の質を高め、日本の金融力を高め、経済の潜在力が十全に発揮されるように するには、どのような検査・監督とすればよいか。

問題意識

- 従来のやり方では、
 - ✓ 重箱の隅をつつきがち で、重点課題に注力で きないのではないか。
 - ✓ バブルの後始末はできたが、新しい課題に予め対処できないのではないか。
 - ✓ 金融機関による多様で 主体的な<mark>創意工夫</mark>を妨 げてきたのではないか。

新しい検査・監督

- 以下を中心に取り組む。
 - ✓ 普段から金融機関について の理解を深め、重点課題に 焦点を当てる「全体を見た、 実質重視の最低基準検証」
 - ✓ 将来の健全性を分析し、 前広に対応を議論する 「動的な監督」
 - ✓ 横並びでない取組みに向けた動機とヒントを提供する「見える化と探究型対話」

検査 マニュアル の廃止

外部からの 提言・批判 が反映され るガバナン と 品質 理

人材育成• 確保、組織 改革

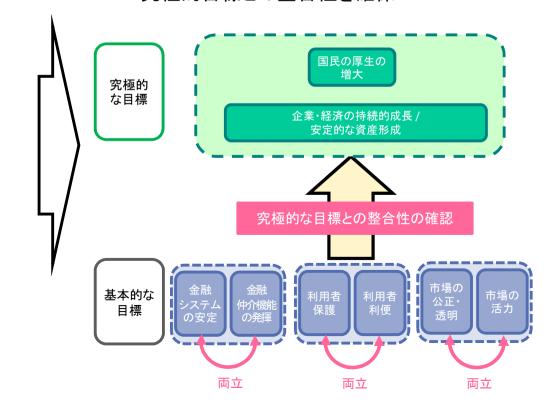


金融行政の基本的な考え方

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、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



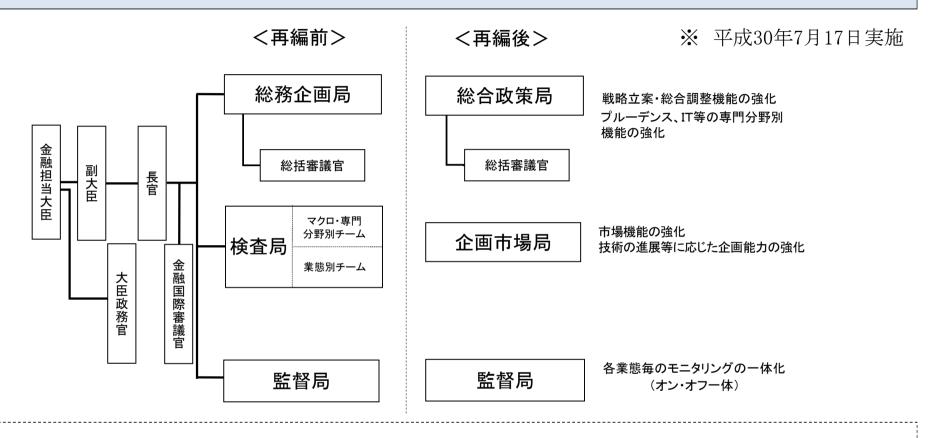






組織再編について

○ 金融行政を巡る課題の変化に適切に対応していく観点から、組織再編を実施。



- ・ 総合政策局 金融行政全体を俯瞰し、全庁的な金融行政の戦略立案や総合調整を行う機能を強化
 - 金融システム全体のリスクや業態横断的な課題に対応するため、プルーデンスやIT、リスク管理等の専門分野別機能を強化
- **企画市場局** 一 市場機能の強化や技術の進展等に応じた制度等の施策の企画能力を強化
- **監督局** ー 金融機関との継続的な対話を効果的かつ効率的に行うため、オンサイトモニタリング(検査)と オフサイトモニタリング(監督)を一体化

環境と課題の変化への対応

環境 中心課題 検査監督のツールとアプローチ 資産査定、 不良債権問題と金融 不良債権問題と金融危機の収 自己資本比 不安の継続 東 率規制 2000年代 最低基準の充足 前半まで チェック コンプライア 利用者保護に欠ける事 利用者保護の確保 ンス検査、行 例の多発 政処分 国際的な低金利環境 ベンチマーク 事業性評価、 の持続 生産性向上 顧客とともに 当局による情 への貢献 成長する持 報発信•金融 ベストプラクティス 国内の人口減少・高齢 続可能で多 機関による の追求に向けた対 様なビジネ ディスクロー 現在 顧客の立場 話 スモデルの に立った資 実現 利用者ニーズの多様 産運用手段 コードやプリ の提供 化 ンシプル リスクの形態と所在の フォワードルッキングなリスク把 リスクを巡る対話 握と対応 変化の加速

9

金融当局の改革

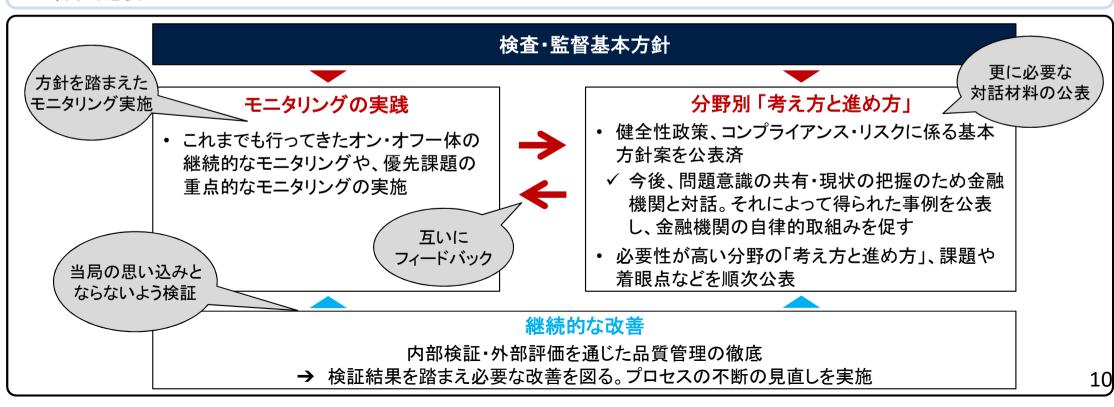
金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1)金融庁の改革

- 金融行政の質を不断に向上させていくため、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
- ▶ 以下のような取組みを通じ、若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化を実施
 - ✓ 上司が部下にきめ細かく育成・指導・評価を行い、活発なコミュニケーションが図られる環境整備(業務単位の少人数グループ化)
 - ✓ 外部有識者等を交えた、職員による自主的な政策提案の枠組みの設置(政策オープンラボ)
- 組織文化(カルチャー)及びガバナンスの改革の進捗状況について、職員の満足度を含め定期的に検証・公表し、更なる改善を実現

(2)検査・監督のあり方の見直し

■ 「検査・監督基本方針」(2018年6月公表)を踏まえた検査・監督を実践するとともに、モニタリングの質・深度や当局の対応を不断に改善きする必要



2. 金融行政の重点施策

変革期における金融サービスの向上にむけて

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

金融を取り巻く環境変化

- ・デジタライゼーションの加速
- ・人口減少・高齢化の進展
- ・ 低金利環境の長期化

<u>金融サービスの向上</u>に向けた 「金融育成庁」としての 7つの取組み

金融行政の目的

- ・安定的な資産形成
- ・企業・経済の持続的成長 を通じた**国民の厚生の増大**

- 1. デジタライゼーションの加速的な進展への対応 ~金融デジタライゼーション戦略~
- 2. 家計の安定的な資産形成の推進
- 3. 活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保
- 4. 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 ~経営者の役割とガバナンス~
- 5. 顧客の信頼感・安心感の確保 ~金融機関の行為・規律に関する課題~
- 6. 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
- 7. 金融当局・金融行政運営の改革

本事務年度は、PDCAを明確化させる観点から、従来の金融レポートと金融行政方針を一体として策定

(1)デジタライゼーションの加速的な進展への対応

(1) デジタライゼーションの加速的な進展への対応① ~ 金融デジタライゼーション戦略~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

- 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ライゼーションが加速
 - ▶ 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



新しいプレイヤーによるイノベーションの進展が進みやすい環境を整備していく必要 同時に、既存の金融機関も、新しいプレイヤーとの協働・連携や競争を通じて、ビジネスモデル変革による利用者利便の向上が求められている

【金融デジタライゼーション戦略の11の施策】

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. デジタライゼーションに対応する情報・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

基イ整セー

一ション

に向けた

(1)デジタライゼーションの加速的な進展への対応②

~金融デジタライゼーション戦略~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

;

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

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

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. デジタライゼーション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」における要素技術等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

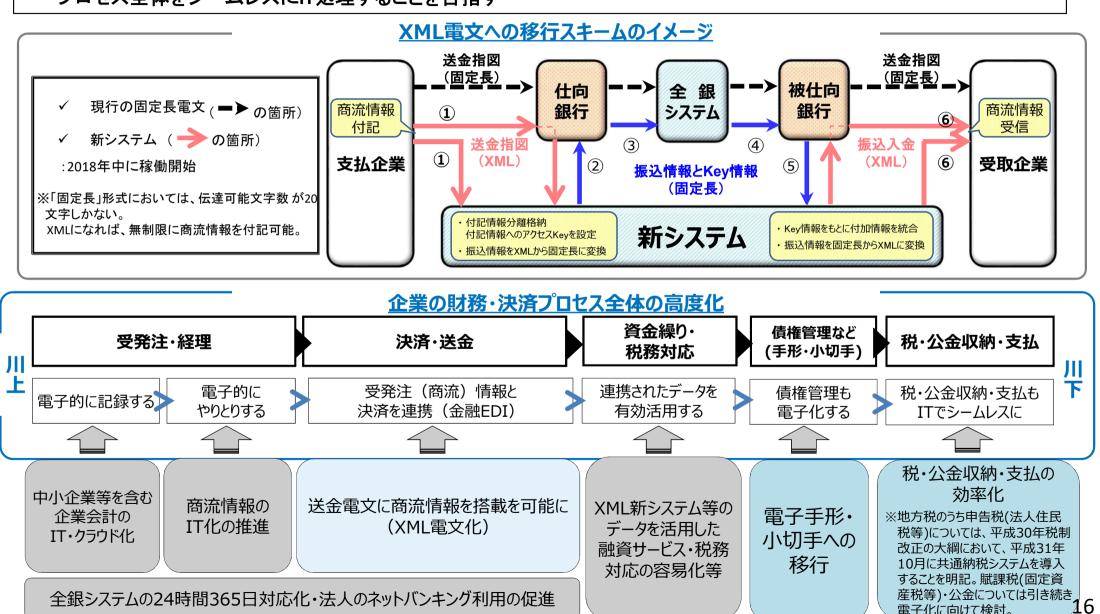
新たな実効性あるサイバーリスクへの対応策を金融機関に促し、サイバーセキュリティの国際連携を推進するとともに、デジタライゼーションに伴って生じる金融システムの新たなリスクに対応

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

フィンテック等を活用した企業の財務・決済プロセス全体の高度化

- 企業の財務・決済プロセスの高度化を図る観点から、受発注や請求といった商流情報を振込データに付帯してやり取り することを可能にする送金電文への移行(XML電文化)を実施(2018年12月新システム稼働予定)
- 今後、XML電文化を起点として、手形・小切手の電子化や税・公金収納・支払の効率化等を含め、企業の財務・決済の プロセス全体をシームレスにIT処理することを目指す



電子化に向けて検討。

FinTech Innovation Hubの設立・活動状況について

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。



(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、総合政策局の関係幹部・職員の約30名により構成。

活動状況

情報収集・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、意見交換を実施。その際、AI、ブロックチェーン等の技術面の観点や、資金供与決済等の金融サービスの観点に留意し、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。
- 先進的な取組事例は、庁内職員に適時に共有。

コミュニケーションの場の構築

- フィンテック・サミット2018の開催(2018年9月)
- 日本経済新聞社と共催。金融庁主催コンファレンスでは、ブロックチェーンのセッションを充実させ、初めてAIに特化したセッションを設けるなど、未来志向の討論を実施。
- ミートアップの開催(2018年8月、12月(予定))
- 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。

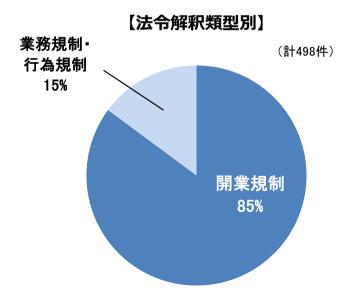
FinTechサポートデスク(フィンテック企業に対応する金融庁のワンストップ・サービス)について

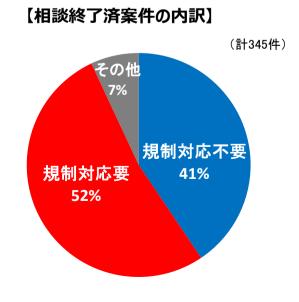
「FinTechサポートデスク」の概要

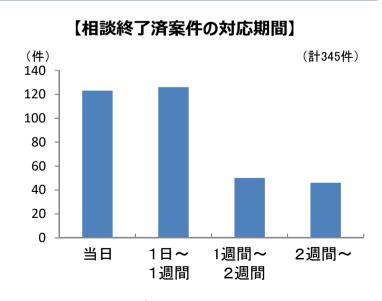
○ フィンテック企業の相談にワンストップで対応する相談・情報交換窓口。

tel: 03-3506-7080

- 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。
- 開設(2015年12月14日)以来、2018年6月末までの約2年半で、問合せ総数は602件
- 法令解釈に関する問合せ498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8割強(424件)。業務規制・行為規制 に関するものは2割弱(74件)
- 相談終了済案件(345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







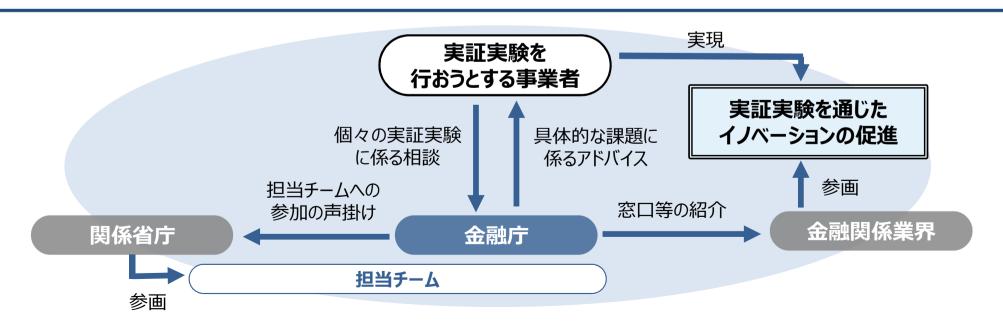
FinTech実証実験ハブの開設

「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。



フィンテックに係る協力枠組みの構築

英FCA・星MAS・豪ASIC・アブダビFSRA・スイスFINMA・ドバイFSAとの間でフィンテックに係る協力枠組みを構築

FCA: Financial Conduct Authority(金融行為規制機構) 2017年3月書簡交換MAS: Monetary Authority of Singapore(金融管理局) 同年3月書簡交換

ASIC: Australian Securities & Investments Commission (証券投資委員会) 同年6月書簡交換 FSRA: Financial Services Regulatory Authority (金融サービス規制庁) 同年9月書簡交換

FINMA: Swiss Financial Market Supervisory Authority(金融市場監督機構) 2018年4月書簡交換

DFSA: Dubai Financial Services Authority (金融サービス機構) 同年9月書簡交換

協力枠組みの概要

- 1 フィンテック企業の相互紹介
 - 〇 自国のフィンテック企業を相手国当局に紹介

海外進出に際して、 相手国当局からサポートを受けることを可能に

- 2 フィンテック企業に対する支援の提供
 - フィンテック企業の支援に特化した窓口の提供
 - 許認可申請前のサポート
 - 許認可申請中の手続きの支援や担当職員の紹介 等

3 当局間の情報共有



金融審議会 金融制度スタディ・グループ

諮問 (平成29年11月16日金融審議会総会)

情報技術の進展等の環境変化を踏まえた金融制度のあり方に関する検討

機能別・横断的な金融規制の整備等、情報技術の進展その他の我が国の金融を取り巻く環境変化を 踏まえた金融制度のあり方について検討を行うこと。

開催状況・審議テーマ

平成29事務年度

- ▶ 第1回(11月29日):機能別・横断的な金融規制の検討の必要性
- ▶ 第2回(12月15日):金融の「機能」の分類
- ▶ 第3・4回(1月17日・2月9日):金融の各「機能」において達成されるべき利益の整理
- ▶ 第5回(3月2日):達成されるべき利益の実現のために取られるべき「規制」の態様
- ▶ 第6回(3月27日):商品・サービスの提供プロセス等に着目したルール整備のあり方
- ▶ 第7回(4月19日):業務範囲規制やセーフティネット等の考え方と機能別・横断的な規制体系
- ▶ 第8-9回(6月6日-18日):中間整理

平成30事務年度

- ▶ 第1回(9月25日):情報の適切な利活用
- ▶ 第2回(10月25日):中間整理に関するヒアリング
- ▶ 第3回(11月9日):決済の横断法制①

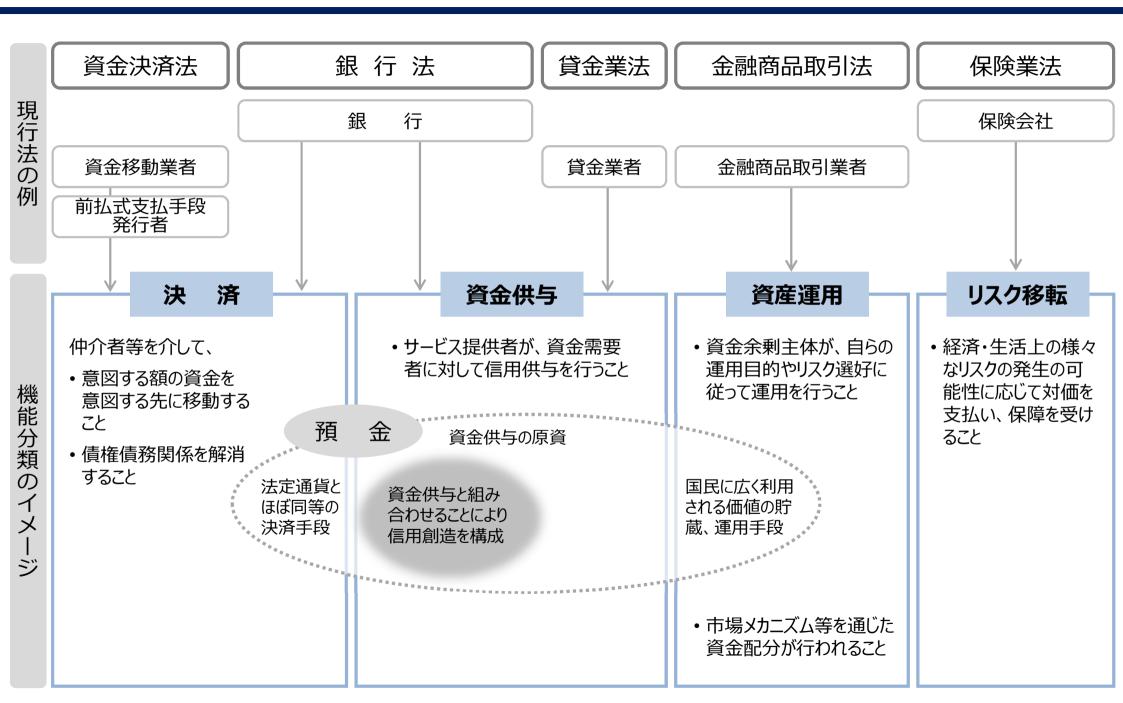
中間整理の主なポイント

- ITの進展等により、さまざまな主体が、金融サービスを個別の機能に分解して提供(アンバンドリング)する動きや、複数のサービスを組み合わせて提供(リバンドリング)する動きが拡大。
- 現状、基本的に業態ごとに業法が存在し、各プレイヤーのサービスが同一の機能・リスクを有していても、当該プレイヤー の属する業態ごとに規制の内容が異なり得る。
- 金融規制体系をより機能別・横断的なものとし、同一の機能・同一のリスクには同一のルールを適用することが重要。

当面の審議テーマ

○ デジタライゼーションが加速的に進展し、情報の利活用が金融サービスのあり方に大きな影響を与えつつある中、当面、情報の利活用に関連する(1)情報の適切な利活用、(2)決済の横断法制、(3)プラットフォーマーへの対応、(4)銀行・銀行グループに対する規制の見直しの論点から、事業者ヒアリングを行いつつ、検討

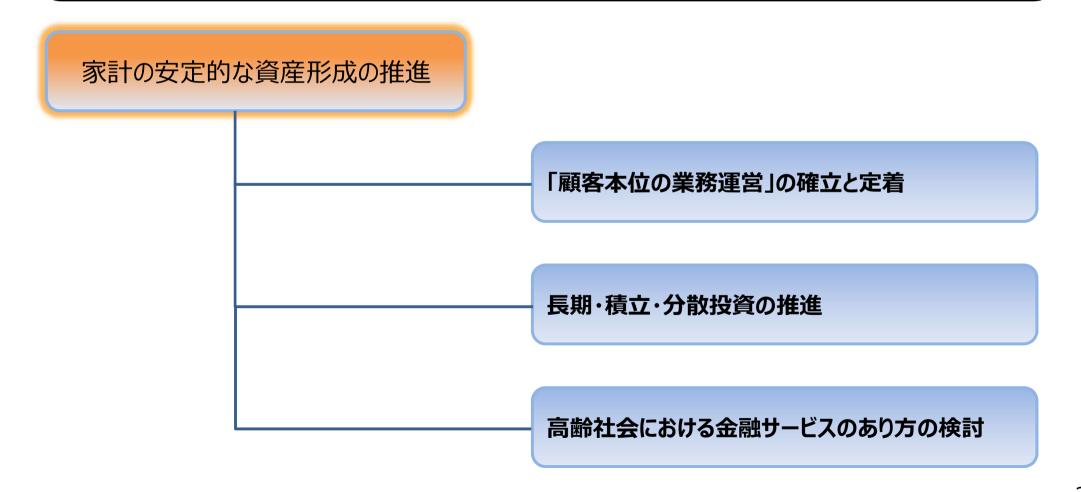
金融の「機能」の分類



(2)家計の安定的な資産形成の促進

(2) 家計の安定的な資産形成の推進 ①

- 人生100年時代を迎える中、利用者の生涯にわたって、ライフプランに合わせた良質で適切な金融サービスが提供され、安定的な資産形成を実現していくことがこれまで以上に求められている
- このため、金融機関による利用者の人生各ステージの需要に即した**顧客本位の業務運営を確立・定着**させるとともに、長期・積立・分散投資を推進していくこと等がますます重要



(2) 家計の安定的な資産形成の推進 ②

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1) 顧客本位の業務運営の確立と定着

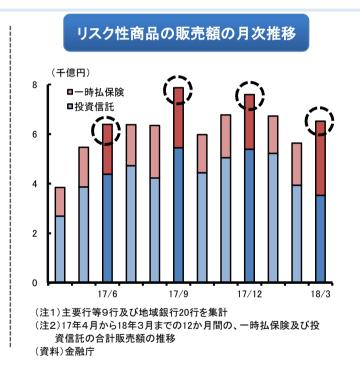
- 投資信託等の販売会社においては、投資信託の平均保有期間が短期化。営業現場では期末の収益目標を意識したプッシュ型営業 の可能性
- 金融商品の販売、助言、商品開発、資産管理、運用を行う全ての金融機関における顧客本位の業務運営の浸透・定着に向け、金融 機関の取組みの「見える化」の促進が課題

投資信託の平均保有期間の推移 1 主要行等 地域銀行 主要証券 2 2 2.4 2.5 2.4 2.6 17 (年度末) (注1)主要行等9行、地域銀行20行、主要証券7社を集計 (注2)自行販売、仲介販売の合質ペース

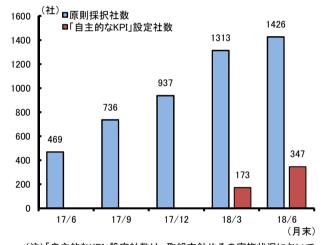
(注3)平均保有期間は、(前年度末残高+年度末残高)÷2

÷(年間の解約額+償還額)で算出

(資料)金融庁







- (注)「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を公表している金融事業者を集計
- (資料)金融庁
- ▶ 金融機関の経営者が、「顧客本位の業務運営に関する原則」を自らの理念としてどのように取り入れ、戦略を立て、その上で、現場においてどのように実践しているか、重点的に分析・検証
- ▶ 顧客アンケート調査を通じ、金融機関の取組みが顧客に浸透し、金融機関の選択に活用されているかなどの実態を分析・確認
- ▶ 投資信託の販売会社において比較可能な共通KPIの普及・浸透を図るとともに、投資信託の類似商品である貯蓄性保険も含め、商品内容等のさらなる「見える化」を促進

25

(2) 家計の安定的な資産形成の推進 ③

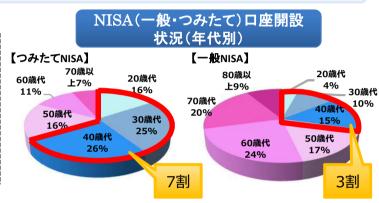
金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(2)長期・積立・分散投資の推進

■ 2018年1月開始のつみたてNISAは、20代~40代が口座開設者の約7割であり、新たな投資家層の拡大に寄与。ただし、認知度は40%程度であり、利用は一部の層にとどまる現状。制度面・普及面の双方において、更なる取組みが課題







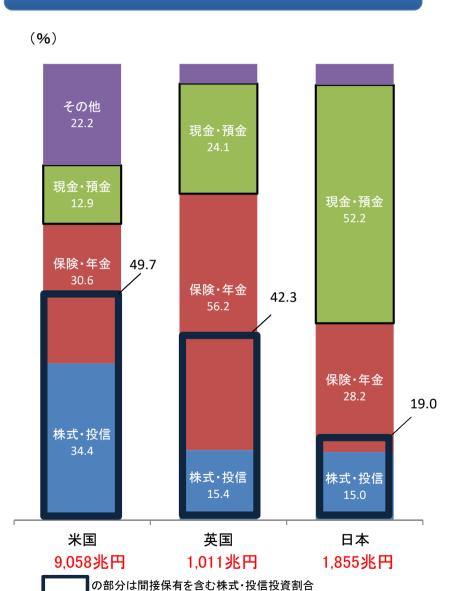
- ▶ 国民の生涯を通じた安定的な資産形成を支援する制度のあり方について、英国ISAも参考としつつ、他省庁と連携し、具体的な検討を実施
- ▶ 金融リテラシーの向上のため、金融庁・財務局による出張授業等を抜本的に拡充し、教材・内容を充実

(3) 高齢社会における金融サービスのあり方の検討

- 長寿化の進展、これに伴う退職世代等の保有する金融資産割合の増加、資産構成の現預金への偏重等による金融資産の伸び悩み、 ライフスタイルの多様化、といった現状
- 長生きに備えながら、自身の状況に応じた資産の形成・取崩し・承継等を図っていく必要
- ▶ 金融審議会市場ワーキング・グループにおいて、以下の点を議論。顧客の状況やニーズを起点としたビジネスモデルへの転換や非金融分野との連携等、金融業界が取り組むべき方向性と顧客が留意すべき事項についての原則のとりまとめを実施
 - ① 顧客のライフステージ・状況に応じたきめ細やかな商品・サービスの提供の推進とそれを支える環境の整備
 - ② 多様な顧客が自身の状況に適した商品・サービスを選択できるよう、老後の収支や商品・サービスの「見える化」
 - ③ 個人資産や事業の円滑な承継のための金融サービスのあり方
 - 4) フィナンシャル・ジェロントロジー(金融老年学)を踏まえた投資家保護のあり方

家計金融資産の比較

家計金融資産の構成比(2017年末)

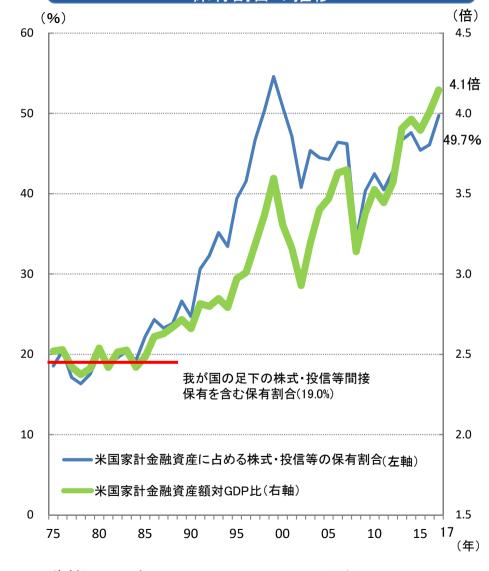


(注)17年12月末の為替レートにて換算

(出典) FRB、BOE、日本銀行より、金融庁作成

(1ドル=112.67円、1ポンド=152.24円)。

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

顧客本位の業務運営に関する原則(平成29年3月30日公表)の概要

1. 顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表等

2. 顧客の最善の利益の追求

3. 利益相反の 適切な管理

- 4. 手数料等の明確化
 - 5. 重要な情報の分かりやすい提供

6. 顧客にふさわしい サービスの提供

7. 従業員等に対する適切な動機づけの枠組み

投資信託の販売会社における比較可能な共通KPI(2018年6月29日)

「自主的なKPI」

- <u>金融事業者により内容が区々</u>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)

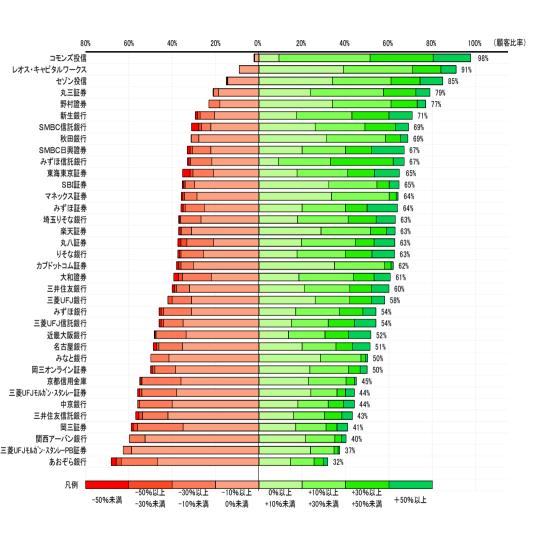
- ② 投信預り残高上位20銘柄のコスト・リターン
- ③ 投信預り残高上位20銘柄のリスク・リターン (どのようなリターン実績を持つ商品を顧客に多く提供してきたか)

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、<u>必要に応じて改善</u>。
- 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。

共通KPI(運用損益別顧客比率、投信預り残高上位20銘柄のコスト・リターン/リスク・リターン)

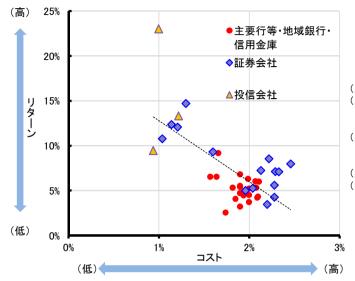
個社ごとの運用損益別顧客比率 (運用損益0以上の顧客割合が高い順)



(注1)基準日は18年3月末

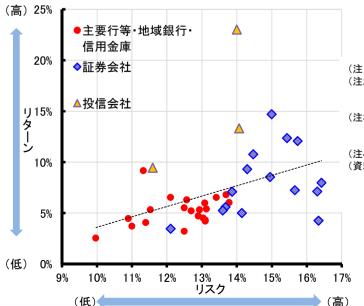
(注2)18年9月末までに、共通KPIにつき金融庁宛に報告のあった36事業者の公表データを集計 (注3)各社の右端のパーセンテージは、運用損益率0以上の顧客割合(小数点以下四捨五入) (資料)金融庁

各販売会社における投資信託のコスト・リターン (預り残高上位20銘柄の加重平均)



- (注1)基準日は18年3月末
- (注2)18年9月末までに、共通KPI公表につき金融 庁宛報告があった39事業者を集計。主要行等 には、主要メガ系信託を含む
- (注3)コストは、販売手数料率(税込)と信託報酬率 (税込)の合計値。リターンは、過去5年間の トータルリターン(年率換算)
- (注4)図の点線は回帰直線
- (資料)金融庁

各販売会社における投資信託のリスク・リターン (預り残高上位20銘柄の加重平均)



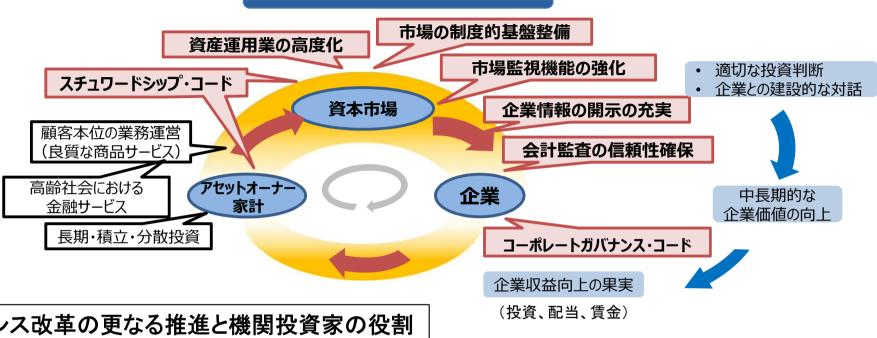
- (注1)基準日は18年3月末
- (注2)18年9月末までに、共通KPI公表につき金融 庁宛報告があった39事業者を集計。主要行等 には、主要メガ系信託を含む
- (注3)リスクは、過去5年間の月次リターンの標準 偏差(年率換算)。リターンは、過去5年間の トータルリターン(年率換算)
- (注4)図の点線は回帰直線
- (資料)金融庁

(3)活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保

(3)活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保①

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

資本市場の機能強化に向けた取組み



(1) ガバナンス改革の更なる推進と機関投資家の役割

「スチュワードシップ・コード」 (2014年2月策定、2017年5月改訂)

「コーポレートガバナンス・コード」 (2015年6月策定、2018年6月改訂)



- ▶ フォローアップ会議を開催し、政策保有株式の縮減、取締役会の多様性、個別 議決権行使結果の公表などを検証
- ▶ 企業と投資家の実効的な対話や企業の取組みのベストプラクティスの公表を行 うなどを通じ、コーポレートガバナンス改革を更に推進

(2) 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



- ▶ 業務運営インフラの高度化、新規参入の円滑化、投資運用人材の育成・確保など、資 産運用業の活性化・高度化に向けた課題について、総合的な検討・取組みを推進
- ▶ 利益相反管理態勢や運用力の高度化につながるガバナンス機能の発揮状況などにつ いて検証・対話。投資運用業者のより高度な業務運営態勢の確立を志向

(3)活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保②

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(3)企業情報の開示・会計監査

- 投資判断に必要な情報を十分かつ正確 に、適時にわかりやすく提供する必要
- 監査法人のマネジメントの強化や会計 監査に関する情報提供の更なる充実を 行う必要



- ▶ 経営戦略やガバナンス情報(政策保有株式、役員報酬等)などの企業情報の開 示の充実に向け、以下の取組みを実施
 - ✓ 内閣府令の改正・プリンシプルベースのガイダンスの策定
 - ✓ ベストプラクティスの収集・公表

(4)金融・資本市場の制度的基盤整備

■ 金融・資本市場の機能・魅力向上に向けた必要な対応・検討を進める必要



- ▶ 社債市場をはじめとするクレジット市場について、リスクに見合った適正なリターンが確保されず、その機能が十分発揮されていないのではないかといった観点を踏まえ、多様なプレーヤーが参加する厚みのある市場の形成・発展に向けた課題と対応策を整理・検討
- ▶ 取引所の国際競争力の強化、デリバティブ取引市場の拡大、投資家の利便性の 向上のため、関係者への働きかけを強化。総合取引所の早期実現へ前進

(5)市場監視機能の向上

■ 市場のグローバル化やデジタライゼー ションの進展などの環境変化に的確に 対応する必要

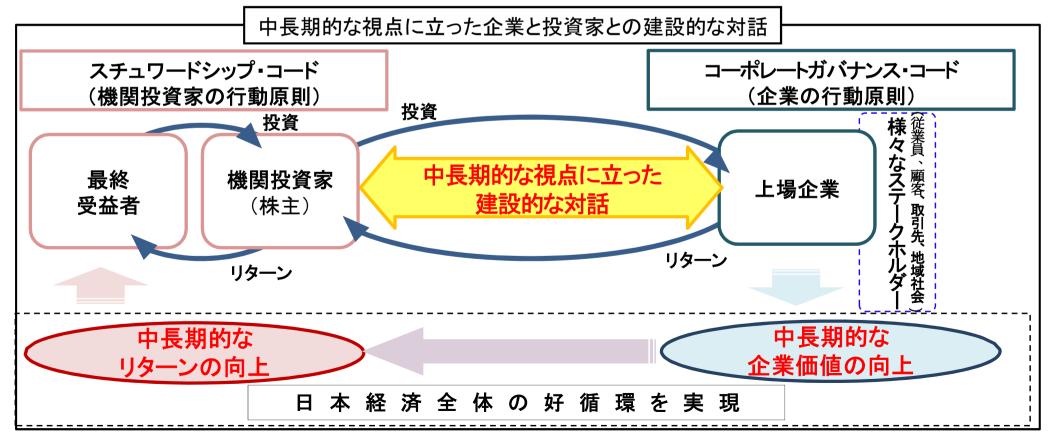


- ▶ 潜在的リスクに着目したマクロ的な視点に基づくタイムリーな市場監視を継続。 現在の市場監視手法や着眼等の改善を実施
- ▶ 行政処分の勧告を行うだけでなく、関係者との対話を通じた問題意識の共有や 対外的な情報発信を実施
- > AI等の活用も含めた新市場監視システムの導入に向け検討

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・コードの改訂と「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定①

- □ 中長期的な企業価値の向上に向けて、コーポレートガバナンス改革をより実効的なものとすることが必要。
- □ このため、コーポレートガバナンス・コードを改訂するとともに、投資家と企業の対話のためのガイド ラインを策定。

コーポレートガバナンス改革を巡る課題

- ・果断な経営判断
- ・戦略的・計画的な設備投資・研究開発投資・人材投資
- ·客観性·適時性·透明性あるCEOの選解任
- ・取締役会の多様性の確保
- 政策保有株式の縮減
- ・企業年金の専門性向上

コーポレートガバナンス・コード 改訂



(2014年2月策定:2017年5月改訂)

「対話ガイドライン」策定

(両コードの附属文書)

コーポレートガバナンス・コード

(2015年6月策定・2018年6月改訂)

機関投資家

建設的な対話

企業

コーポレートガバナンス・コードの改訂と「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定②

コーポレートガバナンス改革を巡る課題

コーポレートガバナンス・コード改訂と 「投資家と企業の対話ガイドライン」策定のポイント(※)

果断な経営判断

- 事業ポートフォリオの見直しなどの果断な経営判断とそれに 基づく方針の明確化
- 自社の資本コストの的確な把握

戦略的・計画的な 設備投資・研究開発投資・人材投資

- 戦略的・計画的な設備投資・研究開発投資・人材投資等の実施
- 手元資金の活用を含めた適切な財務管理の方針の策定・運用

客観性・適時性・透明性ある CEOの選解任 • 客観性・適時性・透明性あるCEOの選解任プロセスの確立 (独立した指名委員会の活用等)

取締役会の多様性の確保

• 取締役会がその役割を適切に果たすための十分な知識・経験・能力とジェンダー・国際性などの多様性の確保

政策保有株式の縮減

• 政策保有株式の保有目的や保有に伴う便益・リスクの検証と 政策保有に関する方針の明確化

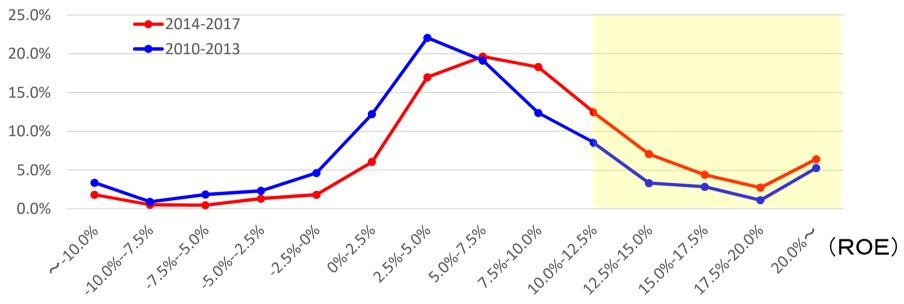
企業年金の専門性向上

- 自社の企業年金に運用に関する資質を備えた人材を計画的 に登用・配置するなどの母体企業としての取組み
- (※)これらの主なポイントについてコーポレートガバナンス・コードを改訂。 また、これらに関する機関投資家と企業との間の対話の実効性を高めるため「対話ガイドライン」を策定。

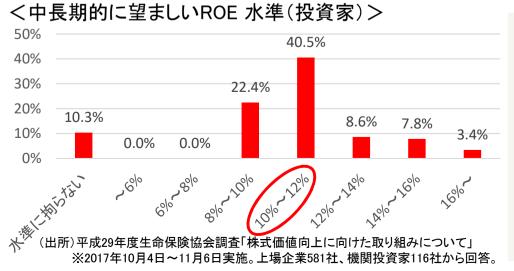
資本コストを意識した経営:投資家と企業の意識

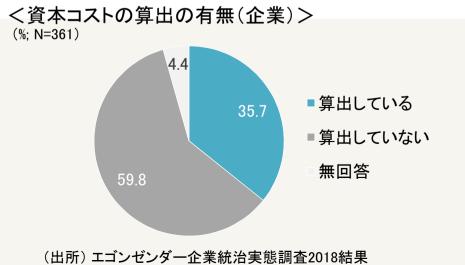
■ ROEの分布は、全体として右側に移動(上昇)しているものの、投資家の期待する水準に達する企業は少数。依然として資本コストへの意識が未だ不十分である企業が多く見られるとの指摘。

(全企業に対する構成比)



(出所)日経QUICKデータより金融庁作成(東証一部上場企業を対象に2010年から2017年まで8期間の財務数値を集計し、前半4期間と後半4期間を比較)





取締役会の機能発揮:社外取締役・女性取締役

- □ 2名以上独立社外取締役を選任する企業は、東証一部上場企業の91%、JPX日経400 対象企業の97%へと大幅に増加。
- □ 上場企業における女性役員の人数は1,700人超までに増加したものの、現在、上場企業における女性役員の比率は4.1%に留まる。

独立社外取締役を2名以上選任する企業の推移



上場企業の女性役員数の推移



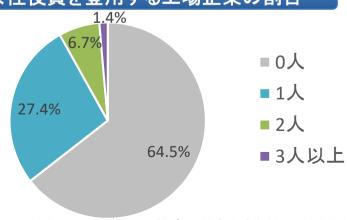
(注):調査時点は原則として各年7月31日現在。調査対象は、全上場企業。ジャスダック上場会社を含む。

「役員」は、取締役、会計参与、監査役、指名委員会等設置会社の執行役。

独立社外取締役を1/3以上選任する企業の推移



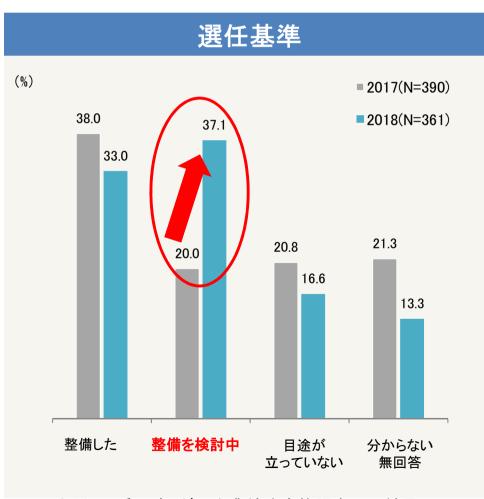
女性役員を登用する上場企業の割合

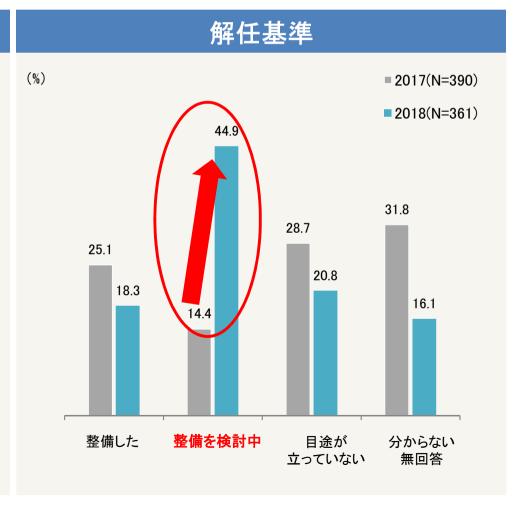


(出典)平成30年7月5日時点のEDINETデータに基づく内閣府作成資料より金融庁作成。 「役員」は、取締役、会計参与、監査役、指名委員会等設置会社の執行役。

取締役会の機能発揮: CEOの選解任基準

□ CEOの「選任基準」「解任基準」ともに「整備を検討中」とする企業が大幅に増加し、「目途が立っていない」「分からない、無回答」とする企業が大幅に減少。





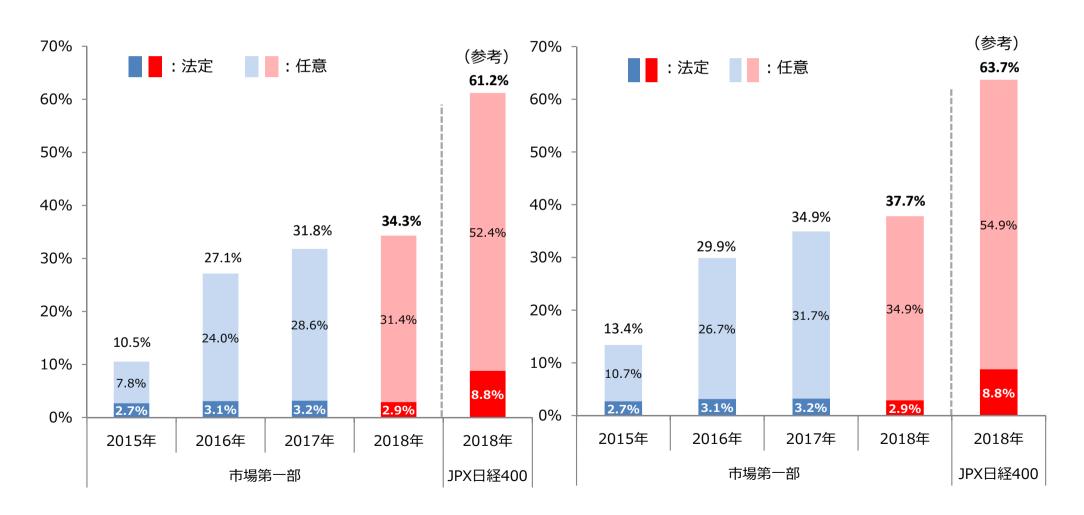
(出所)エゴンゼンダー企業統治実態調査2018結果

取締役会の機能発揮:指名・報酬委員会の設置状況

□法定または任意の指名委員会や報酬委員会を設置する企業は緩やかに増加している ものの、東証一部上場企業全体では未だ3割程度に留まる。

【指名委員会設置会社(市場第一部)の比率推移】

【報酬委員会設置会社(市場第一部)の比率推移】



(出所)東京証券取引所 40

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告(概要)

報告の内容

I 「財務情報」及び「記述情報」の充実

財務情報、及び、財務情報をより適切に理解するための記述情報を充実。

(例えば、経営戦略、経営者による経営成績等の分析(MD&A: Management Discussion and Analysis)、リスク情報など)

Ⅱ 建設的な対話の促進に向けたガバナンス情報の提供

企業と投資家との対話の観点から求められるガバナンス 情報の提供。

(例えば、役員報酬の算定方法、政策保有株式の保有状況など)

Ⅲ 情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組み

情報の信頼性を投資家が判断する際に有用な情報の充実と、 情報の適時な提供。

(例えば、監査人の継続監査期間など)

Ⅳ その他の課題

EDINETの利便性の向上、有価証券報告書の英文による開示の推奨など。

今後の取組み

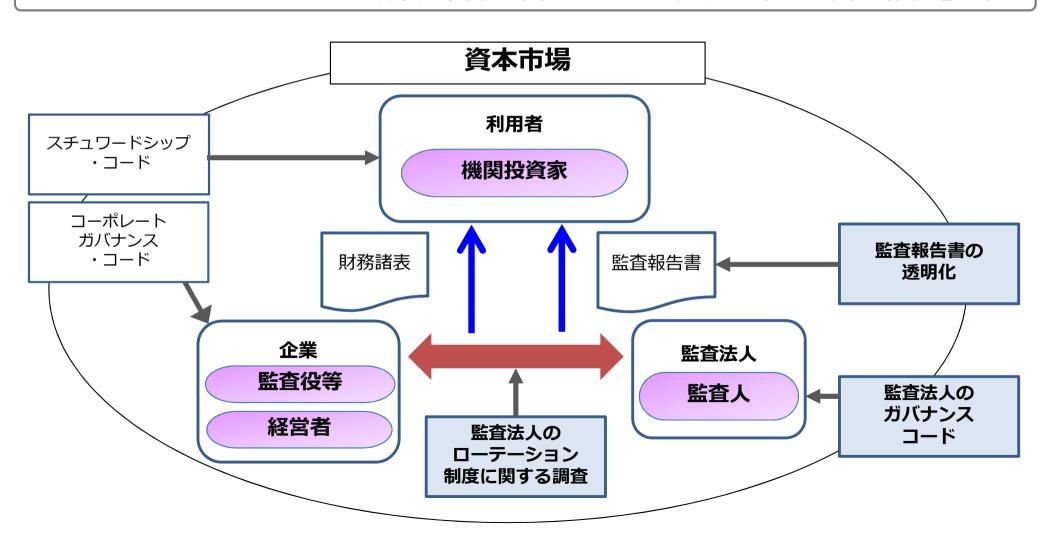
① プリンシプルベースの ガイダンスの策定

企業が経営目線で経営戦略・MD&A・リスクを把握・開示していく上でのプリンシプルを企業や投資家を交えて議論し、ガイダンスを策定

- ② 開示のベストプラクティス の収集・公表
- ③ 開示ルールの策定 (内閣府令改正)
- ▶ 役員報酬(報酬プログラム、 報酬実績)
- > 政策保有株式
- > 監査人の継続監査期間等

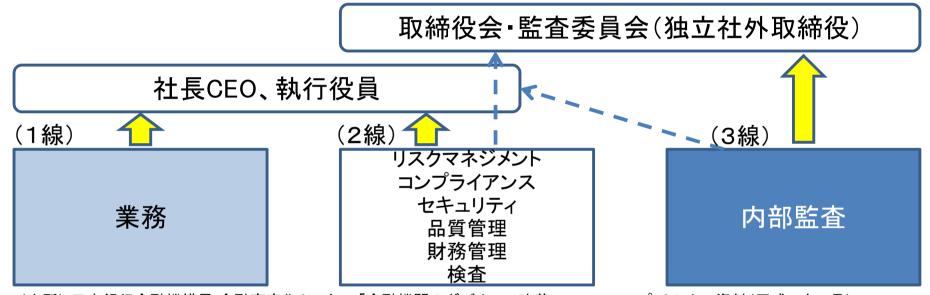
監査に対する信頼性の確保-①:「会計監査の信頼性確保」のための諸施策

- □ 近年の不正会計事案の発生等を受け、「会計監査の信頼性確保」に向け、以下の施策を 実施。
 - 「監査法人のガバナンス・コード」の策定(平成29年3月公表)
 - 「監査報告書の透明化」(平成30年7月監査基準改訂)
 - 監査法人のローテーション制度に関する調査(平成29年7月に第一次調査報告を公表)



監査に対する信頼性の確保-②: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(平成28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 当役員以外 の役員		監査委員会 又は監査等 委員会		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

資産運用業の高度化に向けて ~取組方針~

資産運用の高度化につながる環境整備への取組み +

投資運用業者のより高度な内部管理態勢の構築



グローバルな運用競争に耐えうる運用力 運用プロダクツの提供

高度化に向けた環境整備

- 〇グローバルスタンダードとの比較、投資運用業者、機関投資家、信託銀行等との対話等を通じて総合的 な検討・取組みを進める
- ✔ 業務運営インフラの高度化
 - ~ミドル・バック機能のプラットフォーム化
- ✔ 新規参入の円滑化による競争促進
 - ~多様な運用商品や運用戦略の参入による競争促進
- ✓ 投資運用人材の育成と確保
 - ~長期運用の視点から継続的な人材の育成

より高度な内部管理態勢の構築

- ○大手投資運用業者等に対するモニタリングを通じて検証・対話を実施
 - ✔ グループ会社・販売会社・顧客間の利益相反管理態勢
 - ✓ 運用力を高めるためのガバナンス機能の発揮(経営資源の効率的な配賦等)
 - ✓ パフォーマンス管理やリスクコントロール等の運用管理態勢
 - ✓ 運用外部委託先の選定·管理態勢

(3)活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保③

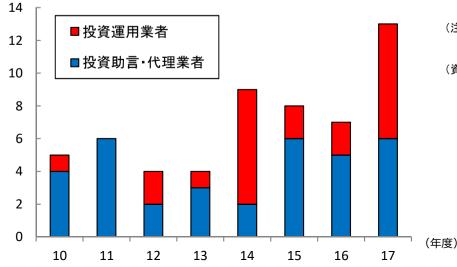
東京国際金融センターの推進

- 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
 - ✓ 昨事務年度、サポートデスクを通じて、3社の海外資産運用業者の業登録が完了
 - ✓ このうち1社は、英国大手資産運用業者の日本法人、2社は、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
- ▶ 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]

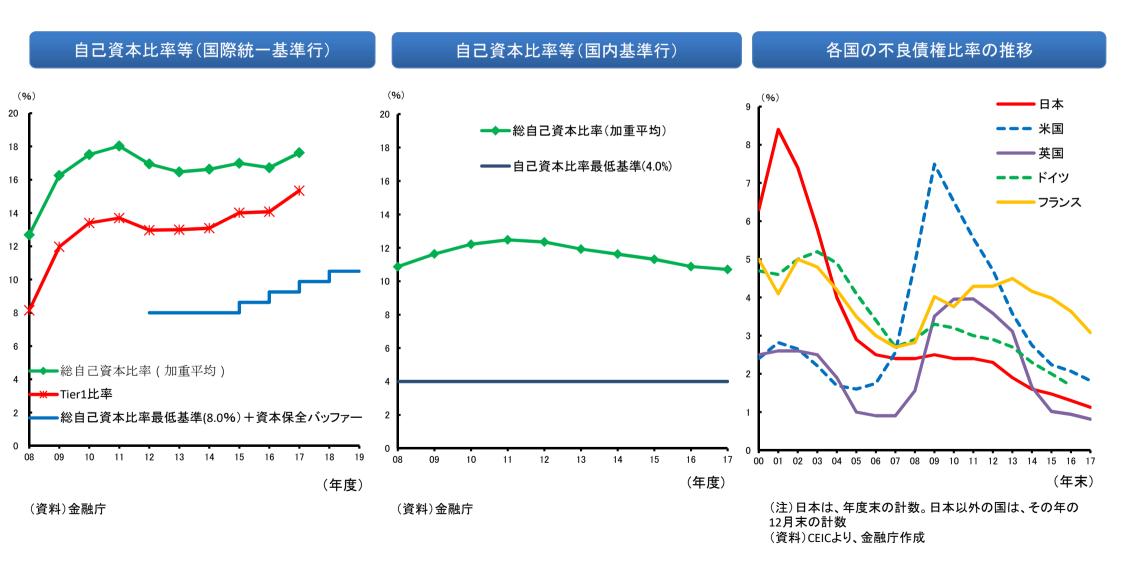


- (注)金融商品取引法の規定により、投資運用業又は投資助言・代理業として登録を行い、日本投資顧問業協会に新規で加入した外資系の金融事業者の件数
- (資料)一般社団法人日本投資顧問業協会より金融庁作成

(4)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

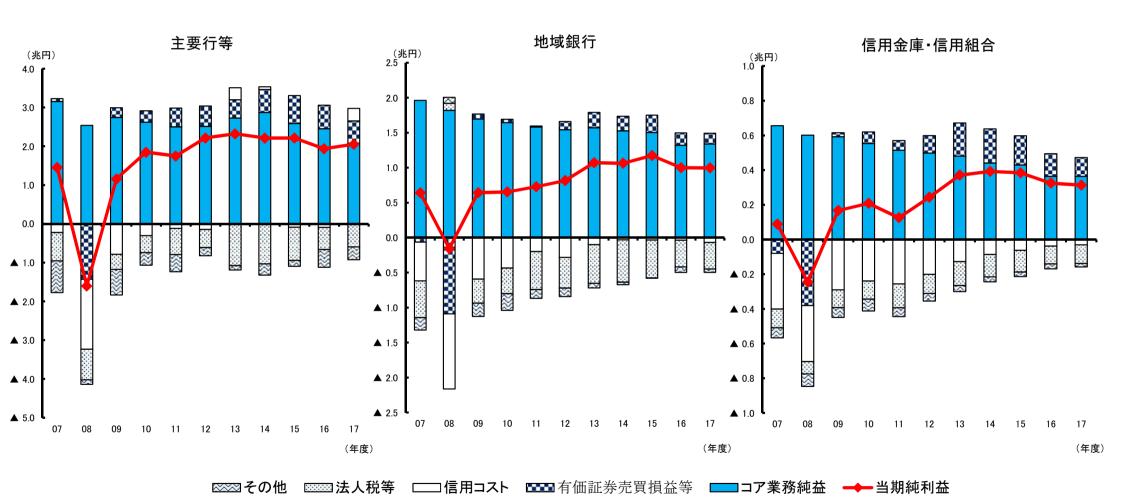
我が国金融システムの現状と評価

- 我が国金融システムの中心である銀行の自己資本比率は規制上の最低水準を上回っており、十分なバッファーを備えている
- 不良債権比率は2001年以降で最も低い水準となっており、国際的にも低位で推移している
- 現時点で、我が国金融システムは総じて安定し、頑健性を備えている



預金取扱金融機関の決算の動向

- 本業の収益力を表すコア業務純益(業務純益から国債等関係損益等の一時的な変動要因を除いたもの)は低下傾向
- 世界経済及び我が国経済が緩やかに回復する中で信用コストが低い水準に抑えられていることに加え、有価証券売却益の寄与により、当期純利益は一定水準を維持



(注1)地域銀行、信用金庫・信用組合については、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勘定尻+債券5勘定尻

⁽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)ー(貸倒引当金戻入益+償却債権取立益) (資料)金融庁

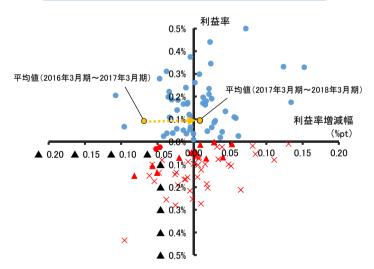
(4)金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保① ~経営者の役割とガバナンス~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1) 地域金融機関

- 地域銀行は、足元では役務取引等利益の増加によって本業利益率は下げ止まっているものの、過半数の54行で本業利益(貸出・手 数料ビジネス)が赤字(うち52行が2期以上連続赤字)。連続赤字の地域銀行が年々増加。本業赤字をカバーしていた公社債等の含 み益は減少
- ビジネスモデルの持続可能性や、有価証券運用のリスクテイク等に課題を抱える地域銀行をみると、経営戦略等を着実に実施できる 態勢の構築、リスクテイク領域・上限の設定やガバナンスの発揮などが不十分な先が存在
- 金融仲介機能の発揮状況については、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によれば、地域金融機関の 顧客企業と向き合う意識・取組姿勢に一定の改善の兆し

本業利益の利益率とその増減幅 (2017年3月期~2018年3月期)

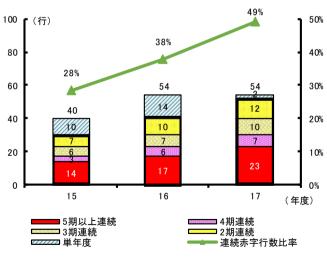


(注1) ●: 黒字 ●: 単年度赤字 ▲: 2期連続赤字 ×: 3期以上連続赤字 (注2) は地域銀行106行の平均値

(注3)本業利益の利益率

=(貸出残高×預貸金利回り差+役務取引等利益-営業経費)÷預金(平残)

地域銀行の本業赤字の状況

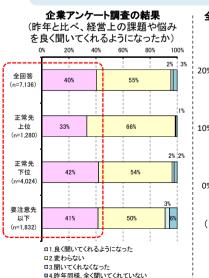


(注)連続赤字行数比率は、地域銀行106行に占める本業利益が2期以 上連続して赤字となっている銀行の比率

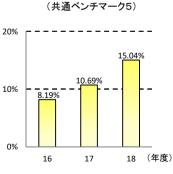
(資料)金融庁

企業アンケート調査の結果・ 金融仲介機能のベンチマークの状況

金融機関による経営課題の把握・企業との 対話について一定の改善の兆しが窺われる



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



(注)16/3期~18/3期の3期分全てに おいて計数の提出があった地域

銀行91行の平均

(資料)金融庁 (注)メインバンクについて集計 (資料)金融庁

49

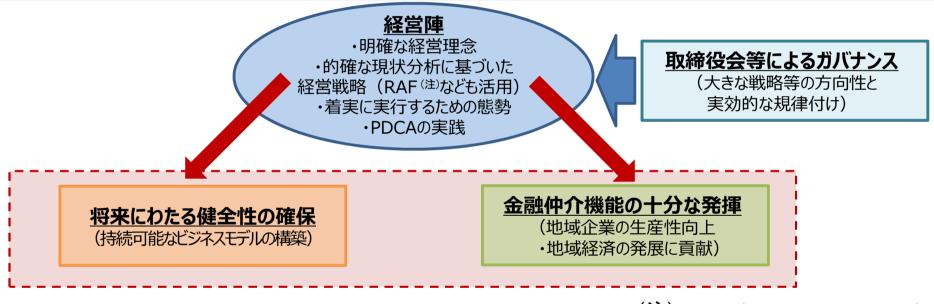
(資料)金融庁

(4)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 ~経営者の役割とガバナンス~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1) 地域金融機関

■ 地域金融機関が、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を通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、時間軸を意識して取り組むことが必要

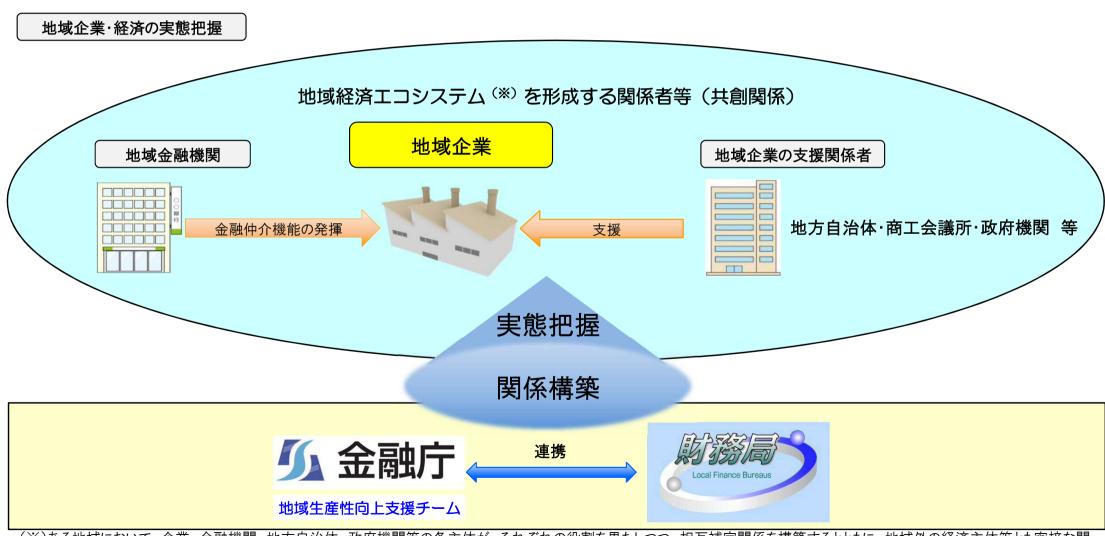


(注) RAF: Risk Appetite Framework

- ▶ 将来にわたる健全性が維持されるよう、オン・オフー体のモニタリングを実施。特に深刻な課題を抱える先については、課題解決に向けた早急な対応を促進。このため、早期警戒制度を見直し
- ▶ 金融庁の「地域生産性向上支援チーム」と各財務局とが連携し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、地域企業・経済の実態をきめ細かく把握。それらを基にした地域金融機関の経営トップを含む経営陣や、社外役員を含む取締役・監査役等(以下「経営陣等」)や営業現場の責任者との深度ある対話を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

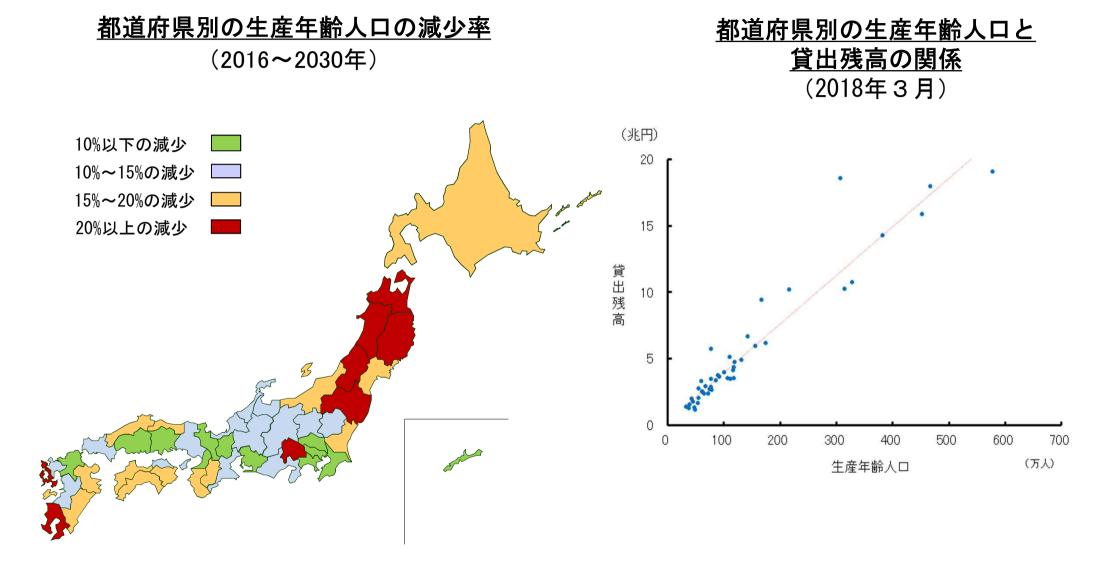
地域企業・経済の実態把握(「地域生産性向上支援チーム」の組成)

■ 金融庁に組成した地域生産性向上支援チームと財務局が連携し、地域企業・経済の生産性向上の実現に向け、地域企業のほか、地方自治体や商工会議所等の地域企業の支援関係者との対話等を通じ、地域企業の悩みや地域金融機関への要望等地域の実態をきめ細かく把握。その遂行に当たっては、財務局を通じて、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。



^(※)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。

地域金融機関



(出典)金融庁

(出典) 金融庁

顧客との関係構築の重要性①

- 多くの金融機関は、従来のビジネスモデルに限界に近づいている中で、<mark>持続可能なビジネスモデルの構築</mark>に向けた具体的かつ 有効な取組みが必要
- こうした中、顧客本位の良質な金融サービスを提供し、企業の生産性向上等を助けることにより、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保すること(顧客との「共通価値の創造」)は、持続可能なビジネスモデルの一つの有力な選択肢多くの金融機関は既にこの点を認識しているが、経営陣の意識や実際の現場の取組みの深度にはバラツキ
- O CSV(Creating Shared Value): 共通価値の創造 (「Harvard Business Review (2011年6月)」『Creating Shared Value (共通価値の戦略)』 マイケルE. ポーター より引用)

事業活動と社会を再び結びつけるために、企業は率先して行動しなければならない。進歩的なビジネス・リーダーの間では、このような認識がすでに定着しており、新しいモデルに向けた将来有望な取り組みも始まっている。(中略)その解決策は、「共通価値」の原則にある。これは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結びつくべきだろう。 (中略) 政府は、共通価値の創造を阻害するのではなく、後押しするような規制について学ばなければならない。(中略)また、企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである。

- 〇 事業は何か (『Management: Tasks, Responsibilities, Practecies (1974)』(マネジメントー課題、責任、実践) P. F. ドラッカー著 より引用)
 - ■われわれの事業は何か

成功を収めている企業の成功は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。 企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や定款や設立趣意書に よってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命 であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。 顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、期待、現実である。この事実からしても、「われわれの事業は何か」との問いに答えるには、 顧客からスタートしなければならない。すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

■われわれの事業のうち何を捨てるか

新しい事業の開始の決定と同じように重要なこととして、企業の使命に合わなくなり、<u>顧客に満足を与えなくなり、業績に貢献しなくなったものの体系的な廃棄がある</u>。(中略)「<u>それらのものは、今日も有効か、明日も有効か</u>」「<u>今日顧客に価値を与えているか、明日も顧客に価値を与えるか</u>」「<u>今日の人口、市場、技術、経済の実態に合っているか</u>。合っていないならば、いかにして廃棄するか、あるいは少なくとも、いかにしてそれらに資源や努力を投ずることを中止するか」

- 〇「三方よし」:売り手よし、買い手よし、世間よし(近江商人の精神)
 - ■「三方よし」の理念が確認できる最古の史料は、1754年に近江商人であった、中村治兵衛が書き残した家訓であるとされている。

(中村治兵衛家訓)

「たとへ他国へ商内に参り候ても、この商内物、この国の人一切の人々、皆々心よく着申され候ようにと、自分の事に思わず、<u>皆人よき様にと思ひ</u> 高利望み申さず、とかく天道のめぐみ次第と、ただそのゆくさきの人を大切におもふべく候・・・」

顧客との関係構築の重要性②

○ 忠誠心が高く、信頼を寄せてくれる顧客 (『Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business』(世界でいちばん大切にしたい会社~コンシャス・カンパニー~)ジョン・マッキー/ラジェンドラ・シソーディア著より引用)

<u>ビジネスの目的は、最終的には顧客のために価値を創り出すことが中心</u>となる。偉大な経営思想家、ピーター・ドラッカーは「<u>ビジネスの目的</u> に関する唯一の正しい定義は、顧客を創造することだ」と指摘した。

(中略)

言うまでもなく、顧客はどの企業にも批判的なものであるが、驚くべきことによく忘れられる存在でもある。企業はさまざまな社内手続きに忙殺されるあまり、自社がそもそもなぜ存在していたのかをつい見失う。アマゾンのジェフ・ベゾスは次のように指摘する。「たいていの企業のミーティングには、もしかしたら最も重要かもしれない関係者が出席しておりません。それはお客様です。だから、私たちは会社の中にいるとついお客様のことを忘れてしまいます。」そこでベゾスは、会議を開催する場合には、だれも座っていない椅子を必ず用意し、参加者に顧客の存在を意識させるようにした。

他のステークホルダーと同様、<u>顧客の幸せは、利益を得るための単なる手段ではなく、ビジネスの目的の一つ</u>だ。顧客を自社の目的(利益)の 手段として考える企業は、顧客への共感も、サービスへの取り組みも、顧客ニーズの理解も、顧客の幸福を目的とする企業ほどには高くない。顧 客は、だれかが自分のことを心から気遣ってくれていると、それに気づく。<u>顧客とは、奉仕されるために存在している人間であって、何かを売り</u> <u>つける相手=消費者ではない</u>。このことをよく承知する必要がある。実際、「消費者」という言葉には、その役割が消費することだけであるかの ような、非人間的な響きがある。

■顧客との密接な関係を構築する

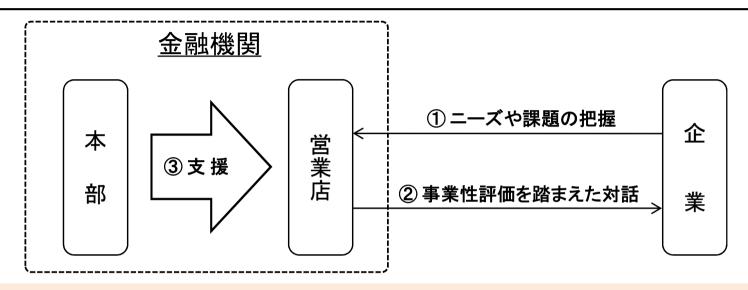
良い品を安い価格で購入することにしか興味のない顧客がいる一方で、目的や価値観が自分に合う企業と取引をしたいと考える顧客もしだいに増えている。そのような、製品やサービスに積極的に目を向け、関心を示す顧客とは、密接な関係を築ける可能性がある。顧客が関心を抱き、思い入れを持って投資してくれれば、どのような企業でも何かしらの利益を得るだろう。企業のために提案し、将来どの方向に進むべきかについて一家言を持つ顧客も増えてくる。我が社はいつ変化し、進化し、学び、そして成長すべきなのか?そうしたことに十分な助言を与えてくれるほどに会社のことを心配してくれるのだ。

明確な目的を持たず、単に顧客が何をほしいかを理解しようとするだけの会社は、本当に重要なものをつかめない。行動に心がこもらなくなり、顧客の望む商品やサービスを言われるがままに提供し、ついには顧客の望むものこそが正しい選択なのだと宣伝するようになる。顧客の側もその会社に思い入れがあるわけではないので、自分に奉仕するのではなく、自分に何かを売りつけようとする相手と捉えてしまう。だが、もし会社が明確な目的を持てば、本当の信頼関係を作り、情熱と志を共有できる顧客を引きつけられるチャンスが広がるだろう。現在のように、情報の民主化とソーシャルメディアが発達した時代にこそ、そのような関係が栄え、うわべだけの関係は消えていくはずなのだ。

信頼は顧客との良好な関係を維持するために不可欠で、誠実、透明性、高潔、尊敬、愛を伴った取引を通じて高まるものだ。だれかとの間に高い信頼 関係を築けると、その人は自分の友人や家族のような存在になる。ホールフーズは、お客様を消費者と考えていないし、そもそも物を買ってくれる得意 客とすら捉えていない。お客様が店舗にいらっしゃる間は、私たちの友人であり招待客だと考えたいのだ。

企業から評価される地域金融機関の取組み

■ 企業から評価される金融機関には、本部を含めた組織全体として、企業との課題共有を図る仕組みを構築し、 企業のニーズや課題に沿ったサービスの提供に努めているという、共通の特徴が見られた



≪共通の特徴≫

- ① 企業の二一ズや経営課題の把握において、経営者との直接対話、ヒアリング項目の策定、ITの活用による本部・営業店での情報共有等、独自の仕組みを構築
- ② 金融機関が分析した企業の事業性評価等を企業に開示しながら、経営課題の背景・根拠の分析結果や経営改善に向けたポイントを説明する等、企業との課題共有のための対話を実施
- ③ 企業への経営支援について、経営陣・本部が個々の進捗状況を確認し具体的な指示を行う等、営業店任せではなく 本部が積極的にサポート

≪その他の特徴的な取組み≫

- 企業の事業性に関する目利き力や企業に対する提案力の向上を図るための人材育成
- 〇 本業支援の取組みを行員の業績評価に反映

地域銀行における事業性評価に基づく取組事例

(1)個別の融資先への取組事例

事例1

(地域等によっては)スーパーなどの小売業は、<u>事業規模の拡大が収益率の向上に必ずしもつながらない</u>。営業効率を踏まえない売上の追求や営業エリアの拡大よりも、各店舗の採算管理が重要。

⇒ <u>営業エリア拡大のための融資よりも</u>、エリア戦略の転換や販売商品の絞込みといった<u>事</u>業再構築の提案とそれに伴う資金ニーズへの対応。

事例2

(地域等によっては)繊維関係の製造業者では、小売業者側が価格支配力を有しているため、自ら販売も手がける戦略に 転換。

⇒ 販売店舗毎の採算管理や売れ筋商品についての情報管理に必要なIT関連投資等のための融資提案。

(2) 態勢整備を行っている事例

(事例1)

<u>数値目標の達成度ではなく、営業の実行プロセスに主</u> 眼を置いて、営業店の業績評価を行う仕組みを構築した 事例。

従来の数値目標が、営業姿勢を短期的な成果追求の 方向に傾斜させ、必ずしも顧客の側に立った営業、顧客 を理解することにつながっていないと自己分析。

一部営業店で、よりプロセス(営業店の担当者が顧客 の事業を理解し、顧客の課題を見つけて適切な解決策を 提案しているかといった点)を重視して評価するようにし たところ、結果として、数値目標も達成。

こうした成果を踏まえ、この取組を全営業店に拡大。

(事例2)

取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識し、そのための事業性評価手法を自ら開発した事例。

地元主力産業から絶対に逃げないという経営方針を掲げ、それを実現するために、取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識。次のような事業性評価手法を自ら開発。

- ① 取引先の経営計画の策定支援にあたり、100~1,000項目の 定性面に着目した専門的なヒアリングの実施。
- ② 取引先とのコミュニケーションツールとして活用するための 簡易な定性面のヒアリングの実施。
- ③ 地域経済への影響が大きい主力産業の裾野企業群の定性 分析。

事業性評価に対する取組姿勢①

地域銀行のビジネスモデルは、地域の産業構造、地域経済の動向、また、各行の営業スタイル、財務収益構造、人材の質といった内外の要因により、様々な態様をとり得る。

同様に、事業性評価についても、雛形的な取組がある訳ではなく、ある銀行で効果のあった取組が、そのまま、他の銀行においても効果を上げるとは限らない。重要な点は、事業性評価への取組に当たっては、個々の施策にとどまらず、銀行全体として、経営陣の強力なコミットメントの下、実行施策の立案、管理態勢の構築、営業現場への浸透などが組織的に一貫性をもって実行されることにあると考える。

一部の地域銀行に対するヒアリングを行ったところ、銀行全体として組織的に事業性評価に取り組んでいる地域銀行については、いくつかの共通する特徴が認められた。

その後のヒアリングにおいては、それらの特徴に関する典型的な質問事項を「ヒアリング項目集」として整理し、これを参考に各行との議論を進めた。

【事業性評価に係るヒアリング項目集(1/2)】

区分	項目	内容
ガバナンス	①経営陣による的確な課題 設定と継続的な意思表明②経営戦略と一貫性のある 実行施策	・顧客の事業性評価や地域貢献に対する経営陣の考え方、組織としての取組方針はどのようなものか。・上記のような方針をどのようにして、営業現場まで徹底させているか。徹底状況の確認手法。

事業性評価に対する取組姿勢②

【事業性評価に係るヒアリング項目集(2/2)】

区分	項目	内容
戦略	③地域密着型金融の目的④顧客・市場に応じた戦略⑤地域の核となる産業の認識と関与	 ・地域銀行として、地域密着型金融の実践(コンサルティング機能の発揮)は、何を目的に行っているか。地域密着型金融の実践の効果をどのように測定、評価しているか。 ・営業施策を立案するに当たって、顧客をどのようにセグメント分けし、それに応じた施策を立案しているか。 ・営業地域において、地域の核となる(又は期待できる)産業はどのようなものか。当該産業の育成等についての関与状況。
業務	⑥顧客からの深度ある情報の取得⑦本部による営業店支援⑧顧客との接触時間の創出⑨ITの活用	 ・顧客の事業性を評価するに当たっては、顧客から財務情報にとどまらず深度ある情報を提供してもらうことが不可欠。このような情報提供を受けるために実践している取組は何か。 ・顧客の事業性を評価するために、本部組織が行っている営業店支援施策。 ・営業職員の顧客との接触度合いを高めるための具体的な施策とその成果。 ・事業性評価を促進するに当たってのITの活用状況。
管理等	⑩与信審査等への非財務情報の反映①業績評価・人事評価⑫人材育成⑬組織としてのノウハウの蓄積	・信用格付や案件審査のプロセスにおける非財務面の評価の加味状況。 ・営業店の業績評価や営業職員の人事評価において「担保・保証に必要以上に依存しない融資」や「事業性評価に基づく取組」をどのように反映させているか。 ・事業性評価やいわゆる「目利き」ができる人材をどのように確保、育成しているか。その際の事業会社等への出向や外部専門人材の受入(又は連携)についての考え方。 ・組織として、事業性評価等のノウハウをどのように蓄積しているか。

「金融仲介機能のベンチマーク」の活用

(1) 自己点検・評価

全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な「共通ベンチマーク」と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる「選択ベンチマーク」を提示。

これらに加え、金融機関が金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その活用も歓迎。

(2) 自主的開示

企業にとっては、自らの二一ズや課題解決に応えてくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要。

金融機関は、ベンチマークを用い、自身の金融仲介の取組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間の情報の非対称性の解消に努力。

(3) 対話の実施

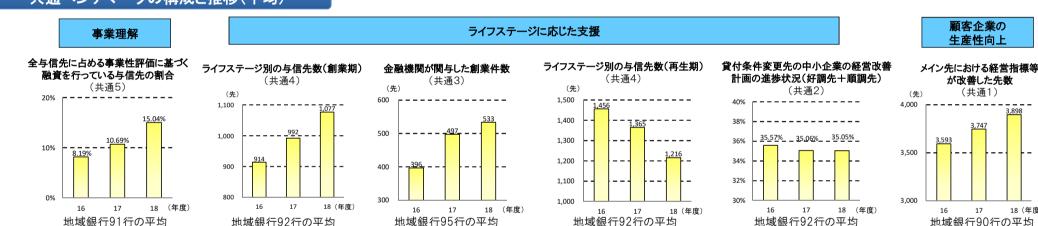
監督当局は、各金融機関における取組みの進捗状況や課題等について、それぞれの金融機関が金融仲介の質を高めていけるような、効果的な対話を行っていく。

金融仲介機能のベンチマーク -共通ベンチマークの構成と推移・地域銀行における進捗状況-

- 共通ベンチマークは、金融機関が顧客企業の事業内容をよく理解しているか(共通5)、ライフステージに応じた支援を行っているか(共通2~4)、その結果、顧客企業の経営改善等に寄与しているか(共通1)という、顧客企業の生産性向上に向けた取組みに関する一連のプロセスを端的に示す構成。
- 地域銀行から提出された各共通ベンチマークの進捗状況については、

 おおむねその取組みに進展が見られる。

共通ベンチマークの構成と推移(平均)



(注) 2016年3月期~2018年3月期の3期分全てにおいて計数の提出があった地域銀行を対象に算出。但し、各ベンチマークの定義が銀行毎に異なる点に留意。

(資料)金融庁

各々の共通ベンチマークについて、各地域銀行の取組みの進捗状況を確認

各地域銀行の取組みの進捗状況

	共通5	共通4(創業期)	共通3	共通4(再生期)	共通2	共通1
増加	84行	70行	63行	9行	28行	40行
横ばい	-	6行	8行	5行	6行	17行
減少	7行	16行	24行	78行	58行	33行

⁽注)銀行数は、指標毎に、2016年3月期~2018年3月期の3期分全てにおいて計数の提出があった地域銀行について集計。 進捗状況は、2018年3月期における2016年3月期比の増加率が5%以上を「増加」、0%以上5%未満を「横ばい」、0%未満を「減少」とした。

(参考)金融仲介機能のベンチマーク

- 金融仲介機能のベンチマークは、以下の共通ベンチマーク(共通1~5)と選択ベンチマーク(選択1~50)から構成され、主として地域金融機関による金融仲介機能の発揮状況について、自己評価への活用等を促すものとして、当庁から提示(平成28年9月公表)。
 - ✓ 共通ベンチマーク:全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能
 - ✓ 選択ベンチマーク: 各金融機関が自身のビジネスモデル等を踏まえて選択

共通ベンチマーク く共通1~5>

項目	具体例	
取引先企業の経営改善や成長力の強化	● 経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先数・融資額の推移	
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性向上	● 貸付条件変更先の経営改善計画の進捗状況● 金融機関が関与した創業、第二創業の件数● ライフステージ別の与信先数・融資額	
担保・保証依存の融資姿勢からの転換	● 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額	

選択ベンチマーク <選択1~50>

項目	具体例
地域企業とのリレーション	● 取引先数(うちメイン取引先数・地元の取引先数)の推移、担当者1人当たりの取引先数
担保・保証に過度に依存しない融資	事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数地元の中小企業向け融資のうち無担保融資先数経営者保証に関するガイドラインの活用先数
本業支援・企業のライフステージに応じた ソリューションの提供	事業再生支援で債権放棄等を行った先数及び実施金額創業支援、販路開拓支援、事業承継支援等の先数
経営人材支援	● 中小企業に対する経営人材等の紹介数
業務推進体制	● 中小企業向け融資や本業支援を担当する従業員数
支店・個人の業績評価	● 本業支援に関連する評価の支店・個人の業績評価に占める割合
外部専門家の活用	● 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
収益管理態勢	● 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績・中期的見込み
ガバナンスの発揮	取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する 取締役会における検討頻度、社外役員への説明頻度

ガイドラインの要件判断の状況について

- ▶ ガイドラインにおいて、以下の3要件を満たす場合、経営者保証を求めない可能性を検討(ただし、Q&Aにおいて、必ずしもすべての要件の充足を求めているわけではない旨規定。)。
 - ①法人と経営者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③適時適切な情報開示
- ▶ 無保証融資割合が高い金融機関と低い金融機関における、ガイドラインの要件の判断状況を見ると、①法人と経営者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化の判断について、大きな差が見られた。
- ▶ こうした相違の背景には、以下のような取組みの違いが見られた。
 - ✓ 無保証融資割合が低い金融機関は、ガイドラインの要件を形式的・厳格に判断して運用
 - ✓ 無保証融資割合が高い金融機関は、
 - ①経営トップが、むやみに保証を徴求しないよう指導を徹底する方針を定め、
 - ②現場担当者が保証徴求の要否を簡易に判断できるよう、本部で具体的・簡素な運用基準を設定
- ▶ ただし、無保証融資割合の低い金融機関の一部では、規定の見直し等により、同割合が足元で上昇。

	無保証融	金融機関の判断基準に基づき、 ガイドラインに関する要件を <u>満たしていないと判断している</u> 先の割合(注)			
資割合		①法人と経営者との関係の明確な区分・分離	②財務基盤の強化	③財務状況の正確 な把握、適時適切 な情報開示等	
C銀行	5%未満	56%	99%	9%	
D銀行	50%以上	6%	44%	Ο%	
調査対象行合計 (6行)		52%	61%	15%	

(注) 割合とは、受領データの全先数のうち、要件を満たしていないと判断している先の割合

【C銀行の状況】

- ・チェックシートがガイドライン本文をそのまま落とし 込んだ抽象的な判断基準となっている。
- ⇒調査を踏まえて、チェックシートの改定を行い、<u>抽象的であった各要件の判断基準を明確化するため、要件毎に複数の具体的条件に細分化</u>し、これらの<u>条件を一つでも充足すれば各要件を満たすことが出来るよう緩和</u>。(無保証融資割合が足元で上昇)

【D銀行の状況】

・チェックシートでは、債務超過や赤字体質ではない等の分かりやすい判断項目となっている。さらに、経営者とのリレーションによる情報や事業性評価の内容を取り入れ、要件が未充足でも、これらの内容を勘案し、総合的な保証徴求の判断を行っている。

事業承継時におけるガイドラインの活用状況(二重徴求)について

- ▶ 二重徴求について見ると、新経営者に対する保証徴求割合は、各行によりバラつきはあるものの概ね高い傾向を示しており、旧経営者に対する保証徴求割合(特に、旧経営者の経営関与が弱い先(※)における保証徴求割合)が低いほど、二重徴求の割合が低い傾向が見られた。
 - (※)経営関与が弱い先とは、①旧経営者の代表権がなく、かつ、②株式保有割合が1/2以下の先をいう。
- ▶ 二重徴求の割合が高い先と低い先の組織的な取組みについて、以下のように違いが見られた。
 - ✓ 二重徴求の割合が高い金融機関は、行内規定が不十分であるなど、二重徴求解消に向けた具体的な取組みが行われていない。
 - ✓ 二重徴求の割合が低い金融機関は経営トップ主導のもと、
 - ①二重徴求解消に向けて、二重徴求の原則禁止や事業承継時の具体的な徴求基準の明確化
 - ②新·旧経営者双方に対する説明や保証解除に向けたアドバイスを実施しているほか、
 - ③さらに、一部の金融機関は二重徴求後も定期的にフォローしている。

【二重徴求の割合と旧経営者の経営関与等について】

	全体に占める 二重徴求の割 合(注1)	全体に占める 新経営者保証徴 求の割合	全体に占める 旧経営者保証徴 求の割合	旧経営者保証徴求数 旧経営者の経営関与 が弱い先の債権数 (注2)
5行合計	38%	77%	57%	44%
H銀行	28%	89%	29%	2%
J銀行	59%	76%	80%	75%

- (注1) 受領データにおける二重徴求の割合を掲載。
- (注2) 旧経営者の経営関与の弱い貸出債権とは、①旧経営者の代表権がなく、 かつ、②株式保有割合が1/2以下の先をいう。

【J銀行の状況】

・事業承継時における行内規定もガイドライン本文をそのまま 記載するのみで、具体的な二重徴求解消に向けた取組みが 行われていない。

【H銀行の状況】

- ・旧経営者の保証解除について、<u>代表権の有無・株式保有割合等をもとに判断基準を明確化</u>し、<u>営業現場が判断しやすい</u>体制を整えている。
- ·<u>二重徴求後も決算書受領時に経営関与の実態等を確認</u>し、 保証要否判断を実施。

企業アンケート調査結果①

- 顧客企業による金融機関の評価を明らかにするため、約3万社に対しアンケート調査への協力を依頼し、8,546社から回答を 得た(回答率約3割、地域銀行1行あたりの平均回答社数114社)。
- 地域金融機関による顧客企業の事業内容等の理解や、顧客と向き合う意識・取組姿勢に一定の改善の兆しが窺われる。

(課題把握・事業内容等の理解)

- ✓ 昨年と比べて、顧客企業の「経営上の課題や悩み」を「良く聞いてくれるようになった」とする企業の割合が全体で4割、 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」とする企業の割合が全体で3割弱を占めている。
- ✓ 昨年と比べて、融資を受ける際に「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」とする企業の割合が全体で約3割を占めている。

Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、

貴社の経営上の課題を分析し、その結果を

60%

61%

69%

61%

54%

80%

2%

ll 10%

1%

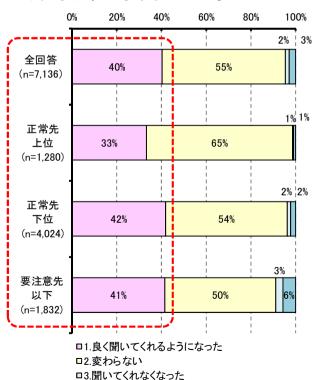
2%

9%

15%

貴社に伝えてくれるようになりましたか。

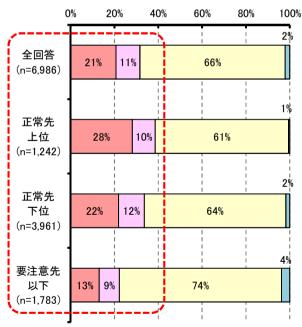
Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、 貴社の経営上の課題や悩みを良く聞いて くれるようになりましたか。



■4.昨年同様、全く聞いてくれていない

- 要注意先 以下 28%
 - ロ1.良く伝えてくれるようになった
 - □2.変わらない
 - □3.伝えてくれなくなった
 - □4.昨年同様、全く伝えてくれていない

Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、 担保や保証への依存状況に変化は見られま すか。



- ■1.担保・保証を求められることがなくなった
- □2.担保・保証を求められることが少なくなった
- □3.変わらない
- ■4.これまで以上に担保・保証を求められるようになった

全回答

(n=7.096)

正常先

上位

(n=1.271)

正常先

下位

(n=4.002)

(n=1.823)

27%

24%

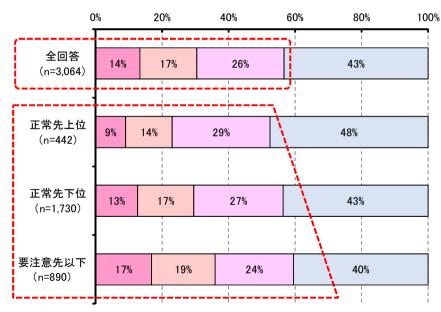
28%

企業アンケート調査結果②

(サービス提供の効果と取引の拡大)

- ✓ 金融機関から受けた経営支援サービスにより、過去1年以内に、「売上又は利益等が改善した」とする企業は約6割。特に債務者区分が下位になるほど高い効果が見られる。
- ✓ こうした金融機関の貢献に対し「新規融資を申し込んだ」とする企業が全体で約4割、「事業や経営に関する悩みや課題を相談するようになった」とする企業が要注意先以下で3割強。
- Q. 貴社の取引金融機関から受けた経営支援サービスにより、過去1年以内に、貴社の売上や収益、利益はどの程度改善しましたか。

金融機関からのサービスの効果



■1.売上·利益等の何れかが大幅に(10%以上)改善した

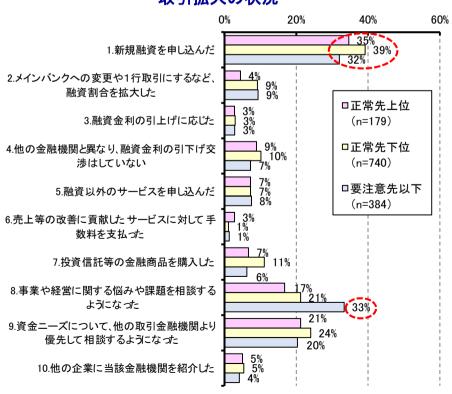
□2.売上・利益等の何れかがある程度(5%以上)改善した

□3.売上·利益等の何れかが若干(5%未満)改善した

□4.売上·利益等の何れにも、改善効果は見られなかった

Q. 貴社の取引金融機関が、貴社の売上や収益、利益の改善に貢献してくれた結果、当該金融機関との取引関係等に変化はありましたか。(複数回答可)

取引拡大の状況

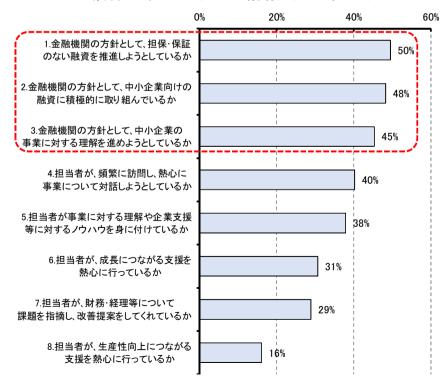


企業アンケート調査結果③

(金融機関の情報開示)

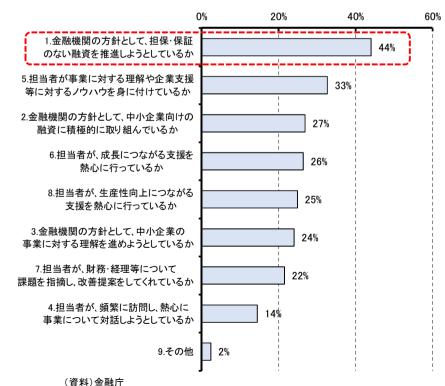
- ✓ 金融機関との取引変更に当たって**顧客企業が知りたいと考える情報**については「担保・保証のない融資の推進姿勢」「中小企業向けの融資への積極的取組み」「事業に対する理解の推進」がいずれも約5割。
- ✓ このうち特に「担保・保証のない融資の推進姿勢」に関する情報については「見えない」又は「入手できない」とする企業が約4割と最も多くなっている。
- Q. 貴社が、今後、金融機関との取引内容を変える(取引開始、拡大、又は縮小)に当たって、当該金融機関のどのような情報を知りたいですか。(複数回答可)

金融機関との取引内容変更に際し 顧客企業が知りたい情報(n=11.482)



Q. 左記の知りたい情報について、貴社から「見えない」・ 「入手できない」ものは何ですか。(複数回答可)

「見えない」・「入手できない」 金融機関の情報(n=3.171)



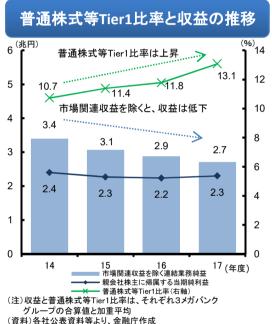
(資料)金融庁 (資料)金

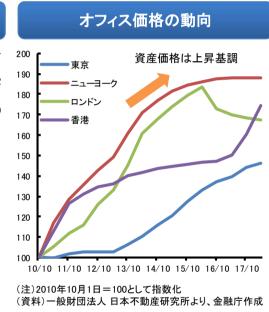
4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保③ ~経営者の役割とガバナンス~

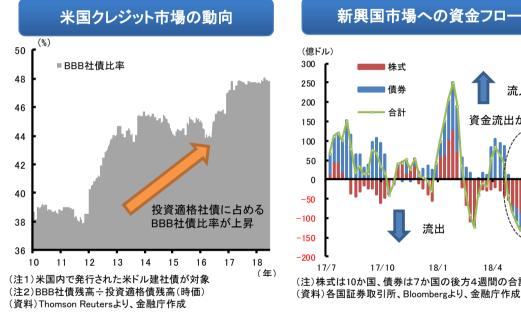
金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

大手銀行グループ

- 我が国の金融システムは総じて安定し頑健性を備えているものの、収益力は低下傾向
- 緩和的な金融環境の下、リスク性資産価格の上昇やリスク選好の高まりが見られ、グローバルに収益追求行動によるリスクが蓄積
- 海外業務が拡大する中、新興国を含む内外経済·市場環境の急激な変化への対応や安定的な外貨調達に向けた取組み等が課題









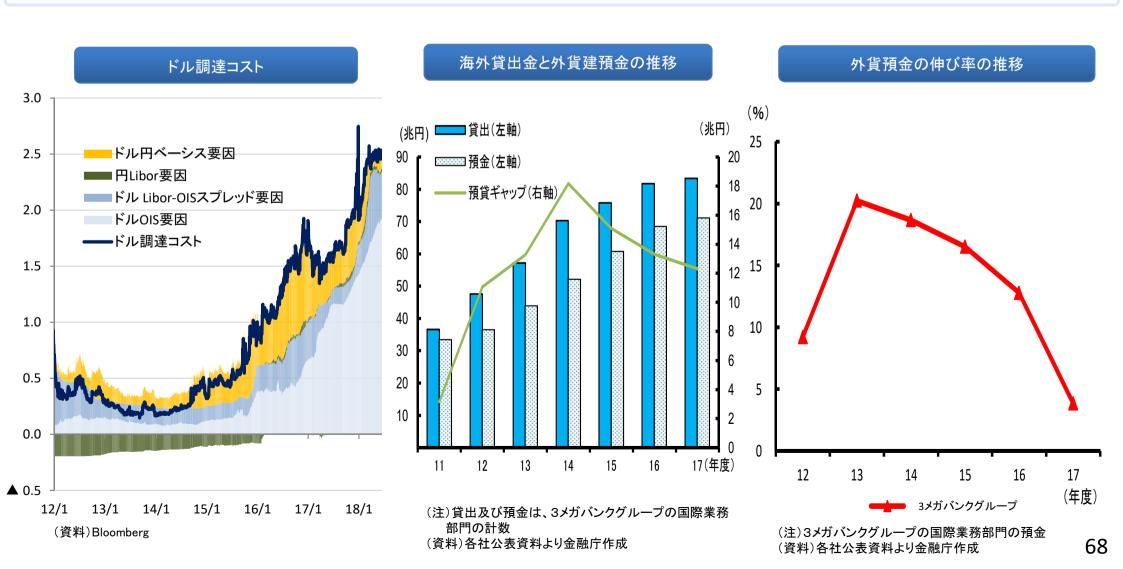
新興国市場への資金フロー

大手銀行7グループを対象とした水平的レビューを実施し、リスク管理等に関するベストプラクティスの追求に向けた取組みを促進

- マクロプルーデンス及びミクロプルーデンスの観点から、以下の課題への対処について対話を実施
 - デジタライゼーションの進展等、経営環境の変化に柔軟に対応できる経営・ガバナンス態勢の高度化
 - グループ・グローバルベースの経営管理態勢の高度化や、RAFやストレステストを通じたリスク管理態勢の高度化
 - 融資規律の維持やクレジットサイクルの転換を見据えた適切な対応
 - 機動的なポートフォリオ運営の態勢整備、安定的な外貨調達と外貨流動性管理の高度化、政策保有株の着実な縮減

邦銀の外貨流動性リスク管理

- 米国における金融政策の正常化に伴い、ドル調達コストは高止まりの状態が継続
- 外貨預貸差は縮小傾向にあり、市場性調達のうち円投を中長期中心に取り組む等、外貨調達構造安定化に向けた取組みが見られる
- 他方、足元では外貨建預金の伸び率は鈍化し、市場調達に一定程度依存している構造に変化はない
- 外貨の安定的調達を確保する態勢の整備、流動性ストレステストを含めた外貨流動性管理の高度化等を着眼点とし、モニタリング実施

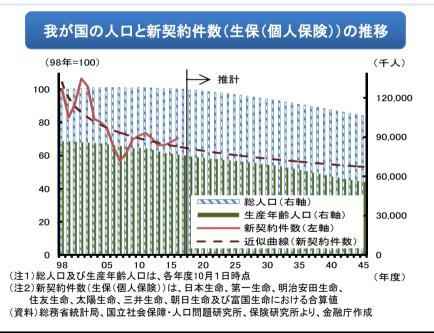


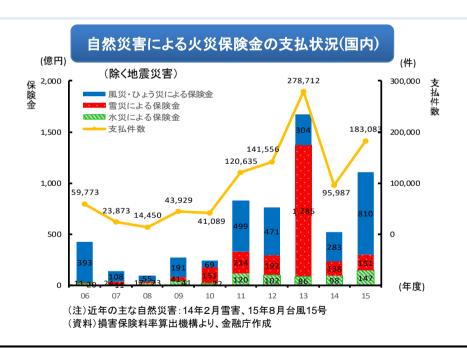
4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保④ ~経営者の役割とガバナンス~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(3) 保険会社等

- 顧客が自らのニーズに適った選択を行うために、保険商品の「見える化」を含む環境整備が重要
- 低金利環境の継続等により収益環境が厳しさを増す中、内外経済・市場の変動や自然災害の激甚化、サイバー攻撃による被害等の 新たな保険引受リスクの出現等、保険会社を取り巻くリスク変化が加速しており、これらに対応したリスク管理態勢等の構築が重要
- 国内保険市場の縮小の可能性や、長寿化による医療・介護負担の増加、デジタライゼーションや自動運転技術の進展等に伴う新たな保険ニーズの出現等、経営環境の変化に対応していくことが重要





- ▶ 貯蓄性保険(特に外貨建保険)の販売時における顧客への適切な情報提供に関するベストプラクティスの追求に向け、各社と対話
- ▶ リスク管理の高度化を促しつつ、経済価値ベースの資産負債評価の考え方を検査・監督に取り入れていくほか、自然災害等にかかる保険引受リスクや資産運用の管理態勢についてのモニタリングを高度化
- ▶ 経営環境の変化に対応した持続可能なビジネスモデルの構築、経営全般にわたるガバナンス機能について、各社の経営陣等と対話

4. 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 ~経営者の役割とガバナンス~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(4)証券会社

- 証券会社は収益や健全性が市場・景気動向の影響を受けやすい特性があるため、市況等に左右されにくい安定的な収益・財務基盤の 構築が課題
- グローバルな業務展開をしている証券会社については、将来を見据えた経営戦略の策定や機動的なリスク管理の実施が重要
- こうした経営課題や経営戦略について、取締役会が経営に対する監督機能を有効に果たすなど、適切なガバナンス機能が発揮されることが重要
- ▶ **顧客本位の業務運営の確立・定着**に向けた営業現場における取組みや、その定着度合いを示すKPIの策定状況等についてモニタリング
- ▶ グローバルな業務展開を支える経営管理態勢の強化や海外業務の特性を踏まえたリスク管理態勢の強化についてモニタリング
- 証券会社を取巻く環境変化が激しい中にあって、経営戦略の策定等にあたってガバナンス機能が適切に発揮されているか、経営陣等と深度ある対話を実施

(5)外国金融機関

- 外国金融機関の日本拠点では、運用難の一部本邦金融機関への外貨運用商品の提供や、日系の金融機関に対するドル流動性の供給といった動きに加え、金融危機時に撤退したビジネスを再開させる動きがみられる。これに伴い、金融機関のリスク特性が将来に向かってどのように変化するかを予見し、より効果的なモニタリングに結び付けていくことが課題
- G-SIBsの円滑な破綻処理のためのTLAC国際規制が2019年から実施されることから、新たな破たん処理枠組みを踏まえた監督対応が 重要
- ▶ 事業戦略の変革に伴う日本拠点のリスク変化をとらえた上で、内部統制やガバナンスについてモニタリングを実施
- ▶ 外国金融機関の本部・日本拠点との対話を通じてベストプラクティスを収集し、これらの知見を我が国の金融システムの発展にも活用
- ▶ 海外当局との連携を深化することにより、日本で活動するG-SIBsについて危機時の当局及びG-SIBsの対応能力を強化

(5)顧客の信頼感・安心感の確保

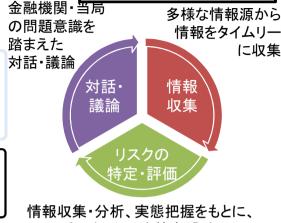
(5)顧客の信頼感・安心感の確保①

~金融機関の行為・規律に関する課題~

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1) コンプライアンス・リスク管理上の課題と取組み

- 金融機関の不適切な行為がその健全性に影響を及ぼしうる事例や、コンプライアンスの問題が経営 の重要問題と捉えられずに局所的対応に留まる事例が存在
- 当局としても、金融機関のビジネスモデルを踏まえリスクとなりうる情報を前広に察知・分析する必要
- 幅広い情報収集を通じたリスクの特定・評価を行い、リスクの程度に応じたモニタリングを実施 (個別金融機関で生じた問題が広がりをもって業態横断的に生じる可能性も考慮)



重要なリスクを特定・評価

(2) 内部監査

- -部の金融機関の内部監査は、**経営への牽制機能を発揮**する観点から、さらなる高度化が必要
- 内部規程等の遵守状況を検証する準拠性監査を、内部統制の有効性の評価に重点を置いた監査等、経営に資する監査へ転換して いくための対話を実施

(3) 投資用不動産向け融資

- アパート・マンションやシェアハウス等を対象とした投資用不動産向け融資については、①金融機関・悪質な持込不動産業者双方が 関与した、入居率・賃料、顧客財産・収入状況の改ざん、②抱き合わせ販売といった、顧客保護の観点から問題ある事例が発生
- 不動産価格が相対的に高額に設定され顧客が過大な債務を負うケースや、空室率の上昇・賃料の低下により顧客が返済不能となる ケース、その結果金融機関において損失が発生するといった信用リスク管理上の問題が存在
- 投資用不動産向け融資に関して、横断的アンケート調査や検査も活用しつつ、以下を中心に深度あるモニタリングを実施
 - 顧客の返済可能性を考慮した融資実行時の審査、持込不動産業者が提示した価格の検証や、空室率・賃料水準の推移の把握 を前提とした期中管理をはじめとする融資審査・管理態勢
 - 顧客の不動産購入目的を踏まえた借入の合理性の検証や、賃料収入に関するリスクの説明等、顧客保護等管理態勢
 - 不当な抱き合わせ販売を防止する等の法令等遵守態勢

(5)顧客の信頼感・安心感の確保②

~金融機関の行為・規律に関する課題~

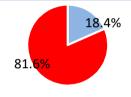
金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(4)仮想通貨(暗号資産)

- 仮想通貨(暗号資産)を取り巻く内外の環境の急速な変化 (例:価格の乱高下、新たな取引(証拠金取引や資金調達(ICO)等)の登場など)
- 顧客からの預り資産の外部流出事案等の発生
- ⇒ イノベーションに配意しつつ、利用者保護の確保に向けて、仮想通貨交換業の適正化を 図っていくことが重要
- ▶ 検査等で把握した問題点(2018年8月中間とりまとめ)を踏まえて厳正に登録審査・モニタリングを実施
- ▶ 自主規制団体の認定申請に対する審査を実施するとともに、自主規制機能の早期確立を促進
- ▶ 日本が2019年G20議長国であることを踏まえ、国際協調に向けた主導的な役割を果たす
- ▶ 「仮想通貨交換業等に関する研究会」(2018年3月設置)において、必要な制度的対応を検討



仮想通貨交換業者における 仮想通貨取引形態別の割合



- ※取引量ベース(証拠金取引については 想定元本ベース)(17年4月~18年3月)
- (注)対象は、登録業者のうち14社及びみなし業者3社
- (資料)日本仮想通貨交換業協会

■ 現物取引 ■ 証拠金·信用·先物取引

(5) 金融サービスの利便性向上

- 訪日外国人の利便性向上
- 障がい者等の利便性向上

(7)不正利用や金融トラブルへの対応

- ▶ インターネット等を利用した非対面取引の安全対策・不正送金への対応
- ▶ 振り込め詐欺等への対応
- ▶ 金融犯罪・無登録業者への対応
- ➤ 金融ADR制度の運用

(6)個人向け与信に関する取組み

- ▶ 銀行カードローン
- > 信用情報機関の信用情報のあり方
- > 多重債務問題への取組み

(8)その他の重点施策

- > 震災等自然災害への対応
- ▶ 業務の継続態勢の整備

(参考)仮想通貨に係る法制度の整備

1. MT GOXの事案について

- 平成26年、ビットコインの交換業者であるMT GOX社が破産手続開始(破産手続開始時、約48億円の債務超過)
- 同社代表者は、平成27年、業務上横領(ビットコイン売買のため顧客が預けた資金の着服等)等の容疑で逮捕

2. 国際的な議論の状況

○ FATF(金融活動作業部会)ガイダンス(H27年6月) 「各国は、仮想通貨と法定通貨を交換する交換業者に対し、登録・免許制を課すとともに、顧客の本人確認義務等のマネロン・ テロ資金供与規制を課すべきである。|

3. 日本における法制度の整備状況

- 仮想通貨と法定通貨の交換業者について、登録制を導入
- 利用者の信頼確保のため、利用者が預託した金銭・仮想通貨の分別管理等のルールを整備
 - 利用者が預託した金銭・仮想通貨の分別管理
 - 最低資本金・純資産に係るルール
 - 当局による報告徴求・検査・業務改善命令、自主規制等
- 利用者に対する情報提供
- 分別管理及び財務諸表についての外部監査
- システムの安全管理
- マネロン・テロ資金供与対策として、口座開設時における本人確認等を義務付け
 - 口座開設時等における本人確認
 - 疑わしい取引に係る当局への届出
- 本人確認記録、取引記録の作成・保存
- 社内体制の整備

(参考)仮想通貨交換業者に対する対応

- ✓ 法施行以降、登録審査を実施し、これまで16社を登録。また、法施行前から仮想通貨交換業を 行っている業者(みなし業者)16社とともにモニタリングを実施(平成29年8月、金融庁内に専担 部署を設置)
- ✓ 本年1月26日、コインチェック社(みなし業者)は不正アクセスを受け、ネットに接続された状態 で管理していた仮想通貨(NEM:580億円相当)が流出(被害者数:約26万人)
- 同事案を踏まえ、全てのみなし仮想通貨交換業者及び登録業者7社に対し、順次、立入検査を実施
- ✓ これまでに問題が判明したみなし仮想通貨交換業者10社及び登録業者7社に対し、業務停止命 令・業務改善命令を発出
- ✓ みなし仮想通貨交換業者(16社)のうち、1社は登録拒否(6月7日)、12社は既に取下げ等 コインチェック社を含む残り3社は業務改善報告書を現在審査中
- ✓ 今後、残りの登録業者9社に対して、順次、立入検査を実施
- ✓ また、これまで実施した仮想通貨交換業者等の検査・モニタリングで把握した実態や問題点につ いて、中間的にとりまとめ公表(8月10日)
 - ▶ 登録業者の自発的改善や、新規登録申請者の自己チェックに活用
 - ▶ 自主規制機関における自主規制ルールの検討に活用
 - ▶ 利用者における業者の選定等に活用
- ✓ 無登録営業の疑いがある業者に対し、事業の詳細等を確認するために照会書を発出。無登録 業者であることが判明した場合は、利用者保護のため警告書を発出(これまで海外事業者2社) 75

(参考)各国における仮想通貨の規制動向(各国公表資料等より作成)(2018年9月時点)

- マネーロンダリング・テロ資金供与対策(AML/CFT)の観点から、EUや米国、シンガポールでは登録制等の 導入の動き、中国では国内での取引禁止の動きがある。
- EU 欧州理事会と欧州議会が、仮想通貨の交換等を行 う者をAML/CFT規制の対象に追加する旨の指令改正案 に合意(2017年12月)し、採択(2018年5月)。EU官報掲 載の後、18ヶ月以内にEU各国は要法制化。
- 英国 財務省が、仮想通貨の交換等をAML/CFT規制の対象に追加する方針を公表(2015年3月)
- スイス 連邦金融市場監督機構(FINMA)が、顧客から金銭や仮想通貨を受け入れ、将来の取引のためにそれらを管理することは「預金の受入れ」に該当し、同国銀行法の規制が適用される旨(解釈)を公表(2014年6月)
- **ドイツ** 連邦金融監督庁(BaFin)が、仮想通貨は「金融商品」(financial instruments)のうち、私的な支払手段等を意味する「計算単位」(units of account)に該当し、仮想通貨の交換等は同国銀行法の規制が適用される旨(解釈)を公表(2014年2月)
- **フランス** プルーデンス規制・破綻処理庁(ACPR)が、仮想 通 貨 売 買 の 仲 介 は「支 払 サ ー ビ ス」(payment services)に該当し、同国通貨金融法典の規制が適用される旨(解釈)を公表(2014年1月)

- 米国 財務省が、仮想通貨の交換等を行う者は「資金移動業者」(money transmitter)に該当し、AML/CFT規制の対象である旨(解釈)を公表(2013年3月)
 - 利用者保護のための規制に関しては、州単位での対応
 - ・ニューヨーク州: 仮想通貨の交換等を行う者に係る規制を新設(2015年6月)
 - ・ワシントン州など:仮想通貨の交換等を行う者に対し 「資金移動業者」に係る業規制を適用する旨を公表
- **カナダ 仮想通貨交換所**に対して、1万カナダドル以上の取引について当局に報告を求めるなどAMLの観点から更なる規制強化を図る案を公表(2018年6月)
- **シンガポール** 金融管理局(MAS)が、**仮想通貨の交換等** を「支払サービス」(payment services)の一種と位置付け、AML/CFT規制の対象とする内容の「支払サービス法案」を市中協議(2017年11月~2018年1月)
- 中国 人民銀行(PBC)、銀行業監督管理委員会(CBRC)、 証券監督管理委員会(CSRC)等が、金融機関に対して仮 想通貨の取扱いを禁止したことに続き、国内の仮想通貨 交換所に対して閉鎖を指示した旨公表(2017年9月)
- 韓国 金融委員会(FSC)等が、AML/CFT規制として、仮想通貨取引の際に匿名口座の利用を禁止し、また改正仮想通貨AMLガイドラインにより、疑わしい取引に対して監視を強化することを公表(2018年6月)

(6)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

6. 世界共通の課題の解決への貢献と当局間のネットワーク・協力の強化

金融行政の実践と方針 (平成30事務年度) 主なポイント〈抜粋〉

(1)世界共通の課題の解決への貢献

(金融規制改革を含む国際的な議論への貢献)

- デジタライゼーションや高齢化の進展等により経済・金融システムの持続可能性にかかる課題が国内外に存在
- > 2019年G20議長国として、世界共通課題の解決に向けて議論を主導 特に規制の影響評価、金融市場の分断回避、仮想通貨(暗号資産)のルール形成等の金融システム上の課題に加え、高齢化社会 における金融包摂等の幅広い課題解決に取り組む

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

▶ 関係省庁とも協力し、TCFD提言に沿った開示に取り組む金融機関・企業をサポートする等、引き続き積極的にSDGsを推進 (注)TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures): FSB(金融安定理事会) 設立の気候関連財務情報開示タスクフォース

(マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対応)

▶ 我が国が規制で先行する仮想通貨(暗号資産)に関し、G20やFATFの議論を引き続き主導。本邦金融機関のリスクベース・アプローチでの管理態勢について、モニタリングを通じて高度化を促進 (注) FATF(Financial Action Task Force): 金融活動作業部会

(2)国際的な当局間のネットワーク・協力の強化

- 各国との協力枠組みは両国の経済・金融の発展と安定に資することが重要
- ▶ 具体的な取組み(日米経済対話、日EU金融規制・監督協力枠組み、 日中金融協力、ミャンマー支援計画等)を今後更に推進

特に、アジア新興国等への技術協力については、本邦金融機関の進出支援の観点も踏まえつつ、相手国のニーズに寄り添ったプログラム実施を通じて

(2018年6月)

ミャンマー保険セクター支援計画のミャンマー当局への手交

制度整備等に貢献。GLOPAC(グローバル金融連携センター)については研修や卒業生とのネットワークをさらに充実。これらの取組みを通じて相手国当局との規制・監督等の協力枠組みを強化

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という観点から、「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)

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)

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)

今事務年度の取組

- ✓ モニタリングで得られた情報等を還元し、金融機関等のさらなら実効的な態勢整備の一助としていただくとともに、広く利用者にも理解を得る観点から、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の現状と課題」を公表(30年8月)
- ✓ 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通じてマネロン・テロ資金供与対策の高度化を促していく

FATF相互審査の目的と効果

- (1) FATFはマネロン・テロ資金供与対策(AML/CFT)の国際基準「40の勧告」を策定
- (2) FATF加盟国等は、「40の勧告」に則った法令等の整備状況及びその実施の 有効性を相互に審査[※]
 - ※ 審査団は加盟国等の当局職員及び FATF 事務局職員で構成
- (3) 審査で認められた不備は、改善状況のフォローアップが行われる(審査結果 によりフォローアップの強度が異なる)
- (4) 審査結果、また、フォローアップ対応への評価が著しく低い場合、マネロン・ テロ資金供与の観点からリスクの高い国と認定されるおそれ
- (5) リスクが高いと認定された国の金融機関等は、他国の金融機関等との取引において、デューディリジェンスが厳格化されること等により、国際ビジネスにおける収益機会や顧客の国際取引支援に支障が生じるおそれ
 - (参考)2014年6月、FATFは日本に対し、第三次対日相互審査(2008年10月結果公表)で 指摘された不備への対応が遅れていたことから、迅速な立法措置等を促す声明を公表