

時事通信社
「金融懇話会」

アフターコロナ時代の金融

金融庁長官 遠藤 俊英

令和2年7月3日（金）

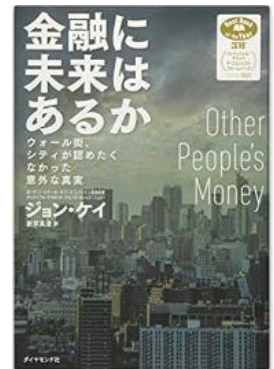
目次

- I．新型コロナウイルスの拡大を受けた市場の動向
- II．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
- III．金融デジタライゼーション戦略
- IV．キャッシュレスの推進
- V．多様なニーズに応じた金融サービスの向上

I．新型コロナウイルスの拡大を受けた市場の動向

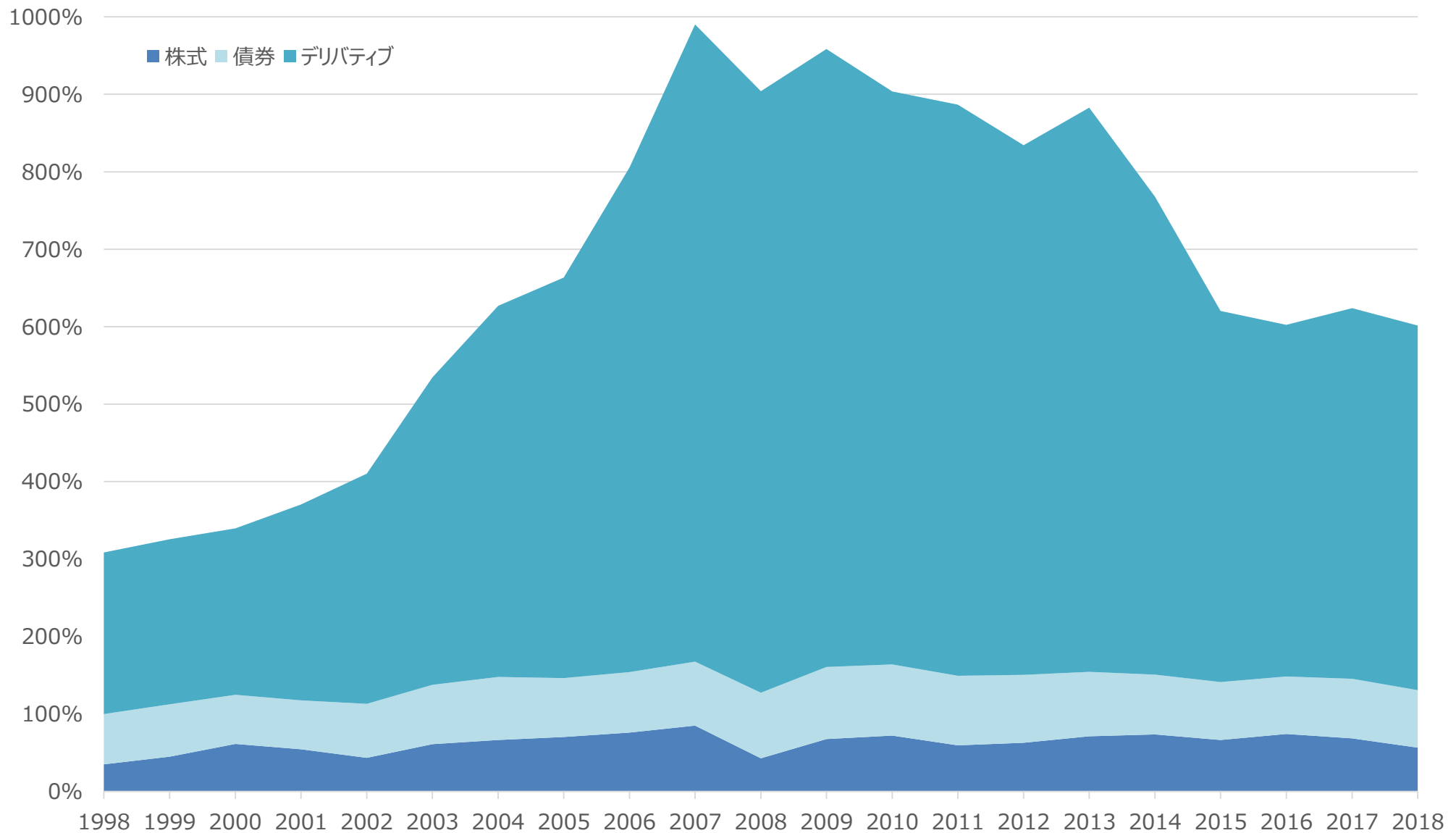
本著の問題意識・提言

- 金融業界は規模も報酬も膨らみ、財界と経済の中で次第に中心的な役割を占めるようになったが、その過程で、金融の基本的な目的と実体経済のニーズからかけ離れていった。金融の性質の変化が実体経済のニーズの変化とほとんど無関係に起こった。「金融とは何のためにあるのか?」「金融活動の質はどう変わったのか」。
- 金融は、本来、決済システム、借り手と貸し手の引き合わせ、家計の管理、リスク制御という4つの道筋を通じて、社会と経済に貢献し得るが、これをどの程度進展させたのか。(進展させていないのではないか)
- 金融活動の規模が爆発的なまでに膨らんだ原因は、主にデリバティブ(金融派生商品)市場の発展に求められる。金融活動の拡大は、既にある資産のパッケージングと再パッケージング、トレーディングが膨張したことによる。(行き過ぎた金融化(financialization)、「金融は特別」という認識の広まり)
- 金融化によって、金融機関の規模は大きくなったが、問題の核心は規模ではなく複雑さである。複雑な構造がシステムの頑健性を奪っている。不必要な複雑化を避けると同時に、避けられない複雑性は注意深く管理に当たるべきである。
- 金融が存在するのは、家計と企業に奉仕するため。我々が求める金融機関とは、業務範囲が絞られ、はっきりとした建設的な目的を持ち、それを達成するのに適した経営システム、ガバナンス体制、資本構造を備えたものである。
- 私は金融システムの持つ二つの主要な機能について、サーチ(探査)とスチュワードシップ(管理)という単語で表現していく。サーチとは、新規の投資機会を探すことであり、スチュワードシップとは、既に生み出された長期資産を管理することである。



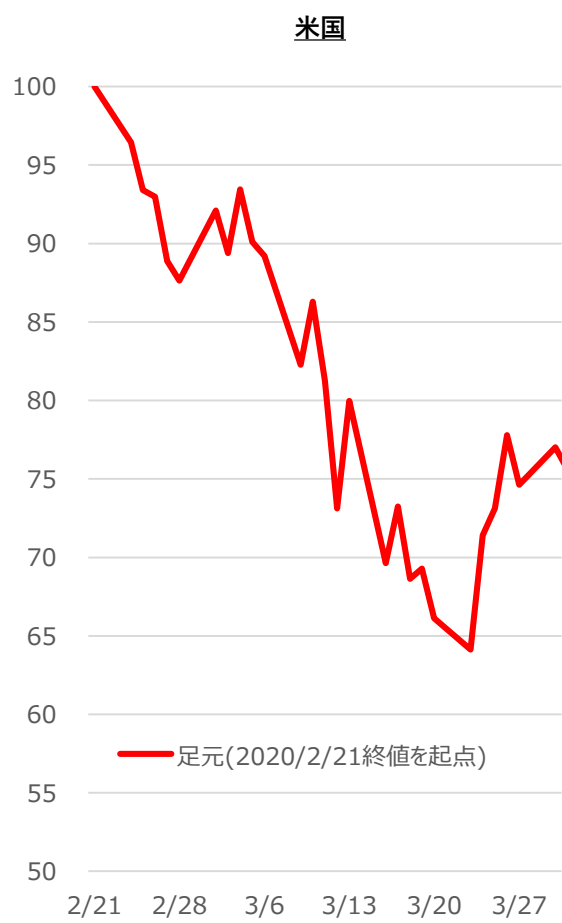
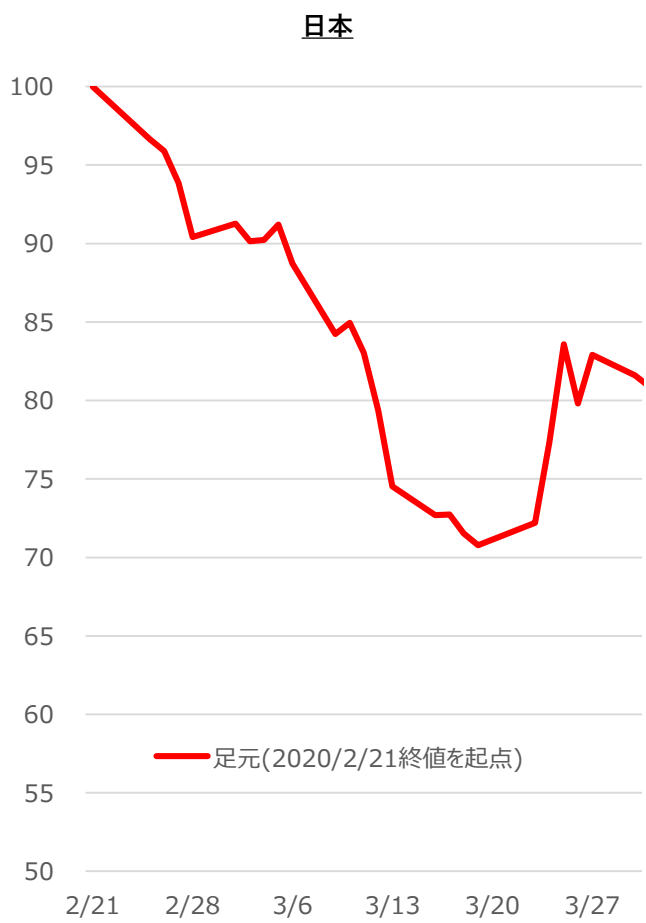
金融資産の市場規模

(各資産の資産規模のGDP比を累積)

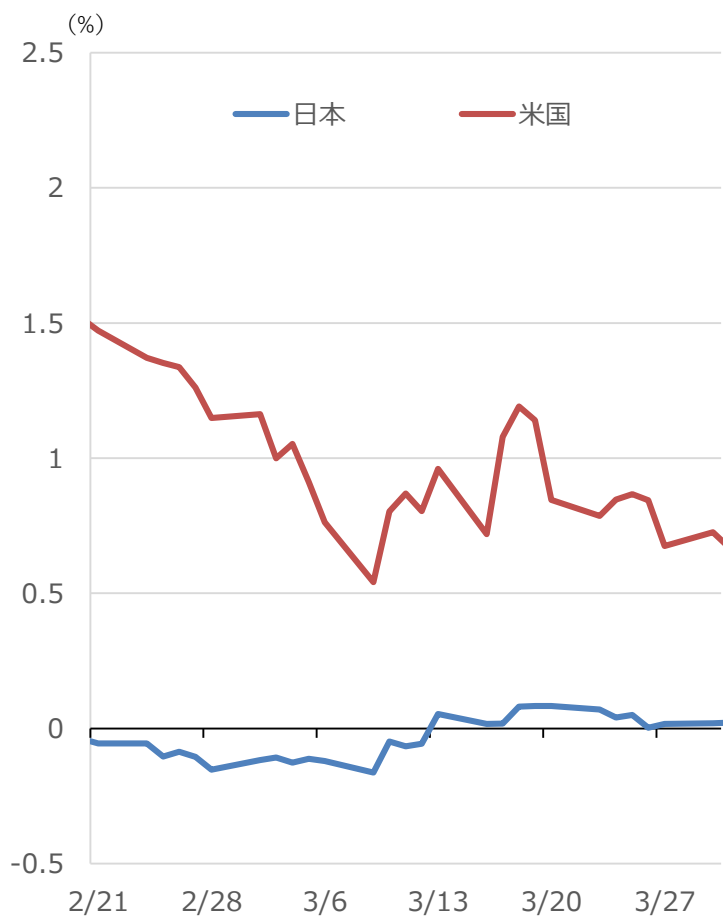


(出所：国際取引所連合、BIS、IMF)

（図表1）日米株価指数の推移（足元）



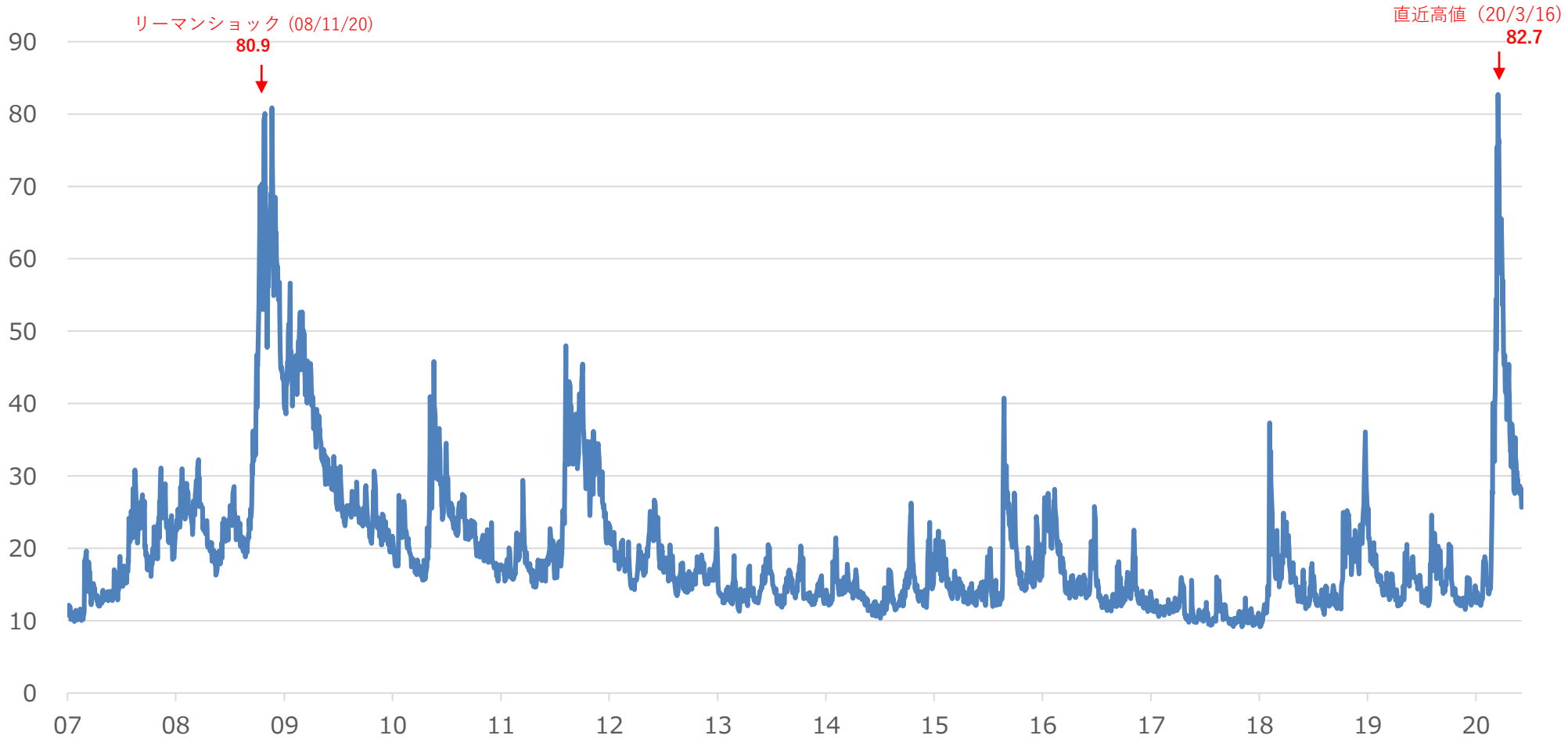
（図表2）日米10年国債金利の変化



（出所：Bloomberg）

新型コロナウイルスの拡大を受けた市場の動向（市場のボラティリティ）

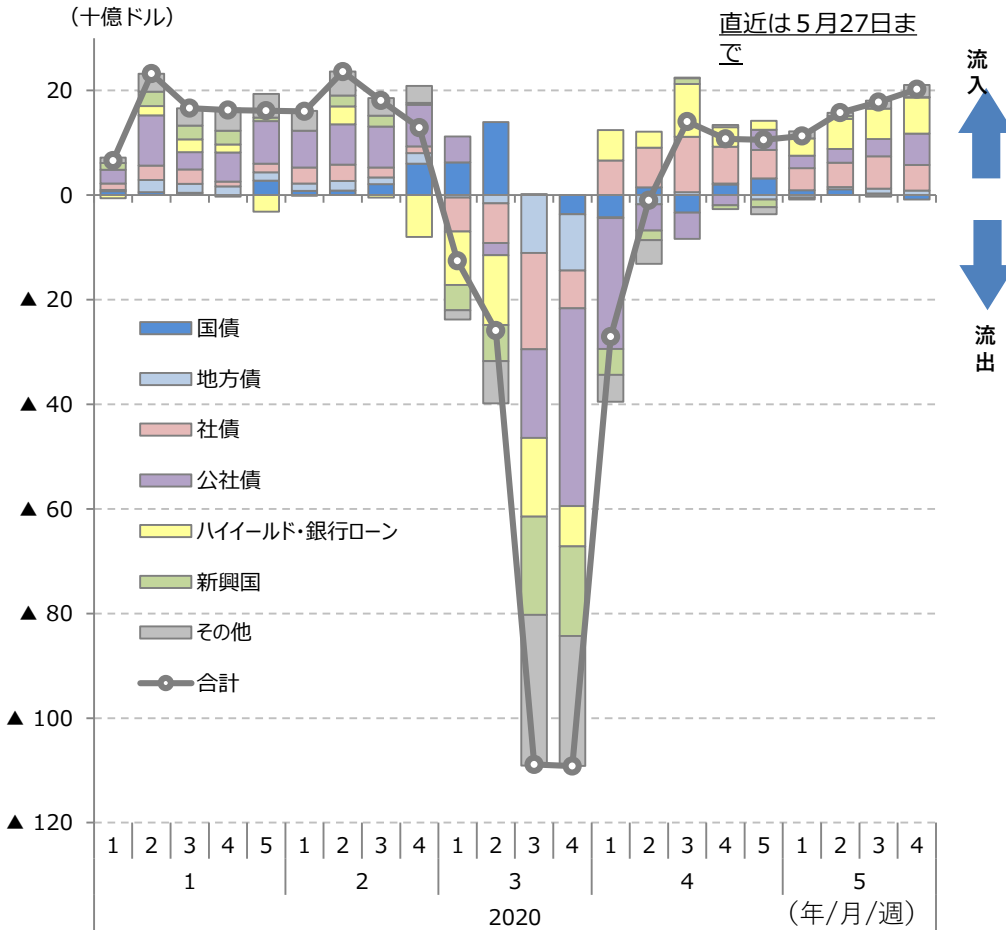
VIX指数（米国S&P500のボラティリティ インデックス）



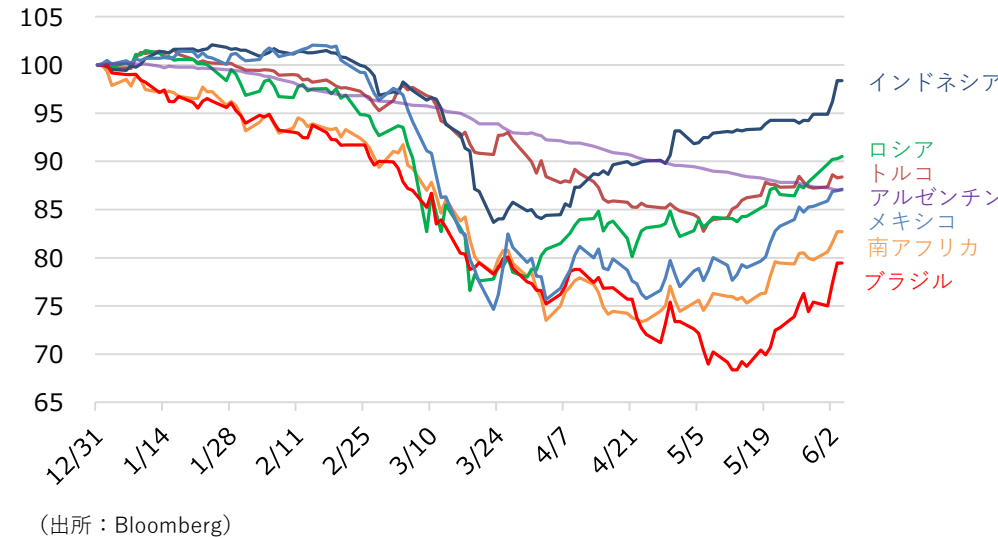
（出所：Bloomberg）

新型コロナウイルスの拡大を受けた市場の動向（債券市場や新興国からの資金流出）

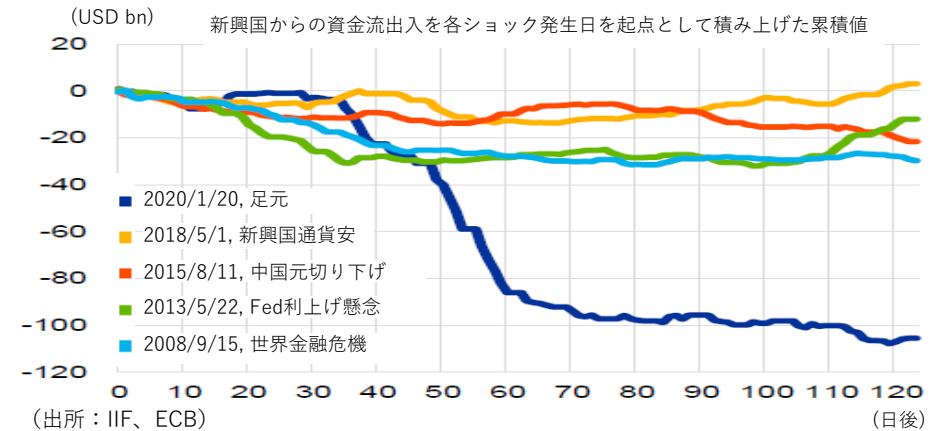
（図表１）債券ファンドフロー



（図表２）新興国通貨の動向（2020/1/1=100）



（図表３）新興国からの資金流出（過去のショックとの比較）



新型コロナウイルス感染症に係る事業者等への資金繰り支援（金融庁における対応）

○ 3月6日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた事業者の資金繰り支援に係る大臣談話の公表、大臣名による要請文を発出

【要請事項】

- ・事業者訪問や緊急相談窓口の設置などをしてきめ細かく実態を把握すること、
 - ・既往債務について、返済猶予等の条件変更について迅速かつ柔軟に対応すること、
 - ・新規融資について、金融機関の緊急融資制度の積極的な実施（担保・保証徴求の弾力化含む）に加え、政策金融機関との連携も含め、事業者ニーズに迅速かつ適切に対応すること、
 - ・事業者に対する支援を迅速かつ適切に実施できる態勢を構築すること
- を現場の営業担当者等を含めた金融機関全体に徹底すること

【金融庁の対応】

事業者への資金繰り支援の取組みの促進を当面の検査・監督の最重点事項とし、

- ・特別ヒアリングによる金融機関のモニタリングの実施、
- ・金融機関に対して貸出の条件変更等の取組み状況の報告（銀行法第24条等による報告徴求）を求め、その状況の公表

など、金融機関の取組み状況を適時適切に確認していく。

○ 4月27日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策を踏まえた資金繰り支援に係る大臣談話の公表、要請文を発出

【要請事項】

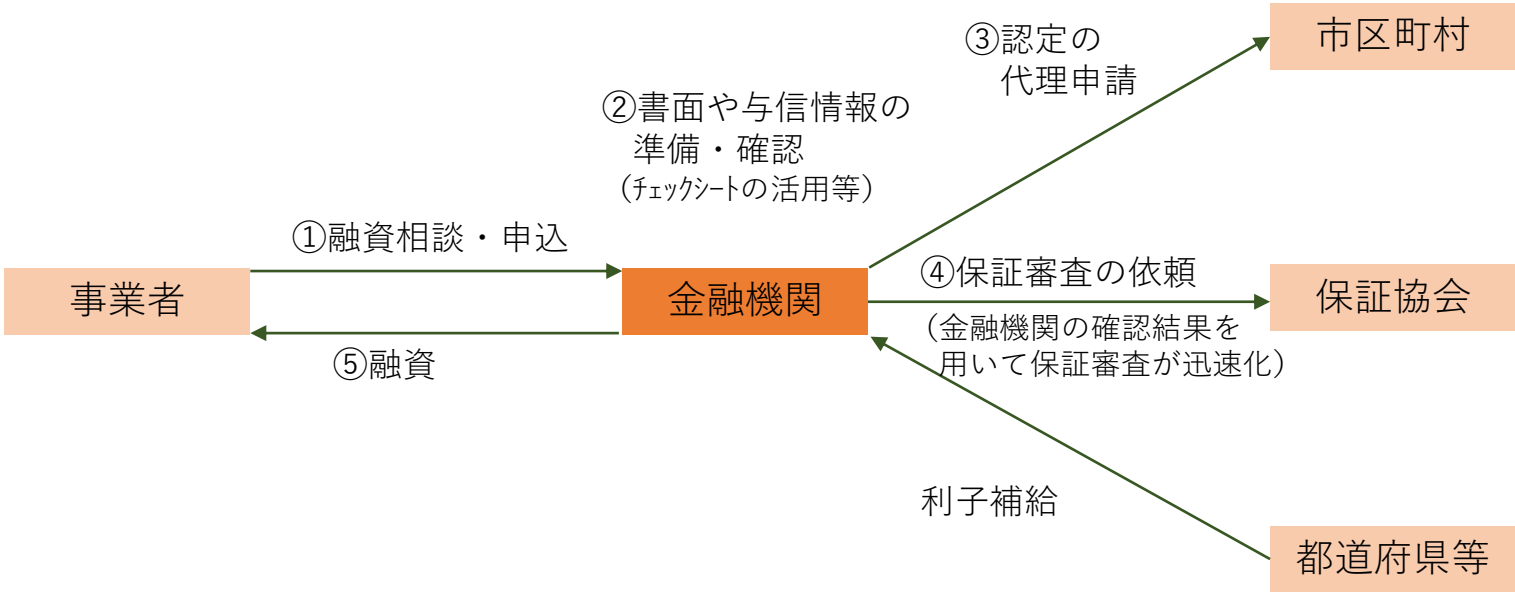
- ・実質無利子・無担保の融資制度に基づく資金供給を迅速かつ適切に行い、事業者への資金繰り支援を徹底すること
- ・その際、事業者の利便に鑑み、制度融資の実施に当たっては、「金融機関ワンストップ手続き」を推進し、各種手続きの一元化・迅速化を進めること
- ・資金繰りが逼迫している事業者の実情を踏まえ、こうした制度融資をはじめとする金融機関融資や、各種給付金の支給等が行われるまでの間に必要となるつなぎ融資等を積極的に実施すること
- ・5月2日から6日の連休中も、必要な店舗を開いて、事業者からの相談に応じる態勢を整備すること

等を要請

金融機関ワンストップ手続きの推進

- 民間実質無利子融資の円滑かつ迅速な実施に向け、あらゆるリソースを最大限活用し、**金融機関がワンストップで効率的、迅速に各種手続きを行う。**

金融機関によるワンストップ手続きのイメージ



※事業者の利便性の観点から、自治体によっては、スキームの一部が異なる場合もある。

新型コロナウイルス感染症に係る事業者等への資金繰り支援（金融機関の対応①）

○ 銀行における返済猶予等の条件変更の実績（令和2年4月末時点）

債務者が中小企業である場合の実行率は99.8%、住宅資金借入者である場合の実行率は98.0%

【債務者が中小企業である場合】

（単位：件）

	申込み					A/(A+B)
		実行(A)	謝絶(B)	審査中	取下げ	
主要行等(9)	11,815	4,344	18	7,161	292	99.6%
地域銀行(103)	63,850	37,237	67	25,593	953	99.8%
その他の銀行(78)	239	107	0	128	4	100.0%
合計(190)	75,904	41,688	85	32,882	1,249	99.8%

- ・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行をいう。
- ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行をいう。
- ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、整理回収機構をいう。
- ・ 左端の欄中の括弧内は、令和2年4月末時点の金融機関数。
- ・ 件数は、貸付債権ベース。

【債務者が住宅資金借入者である場合】

（単位：件）

	申込み					A/(A+B)
		実行(A)	謝絶(B)	審査中	取下げ	
主要行等(9)	1,345	107	7	1,196	35	93.9%
地域銀行(103)	5,260	1,284	21	3,751	204	98.4%
その他の銀行(78)	153	32	1	111	9	97.0%
合計(190)	6,758	1,423	29	5,058	248	98.0%

- ・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行をいう。
- ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行をいう。
- ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、整理回収機構をいう。
- ・ 左端の欄中の括弧内は、令和2年4月末時点の金融機関数。
- ・ 件数は、貸付債権ベース。

○ 銀行の対応事例

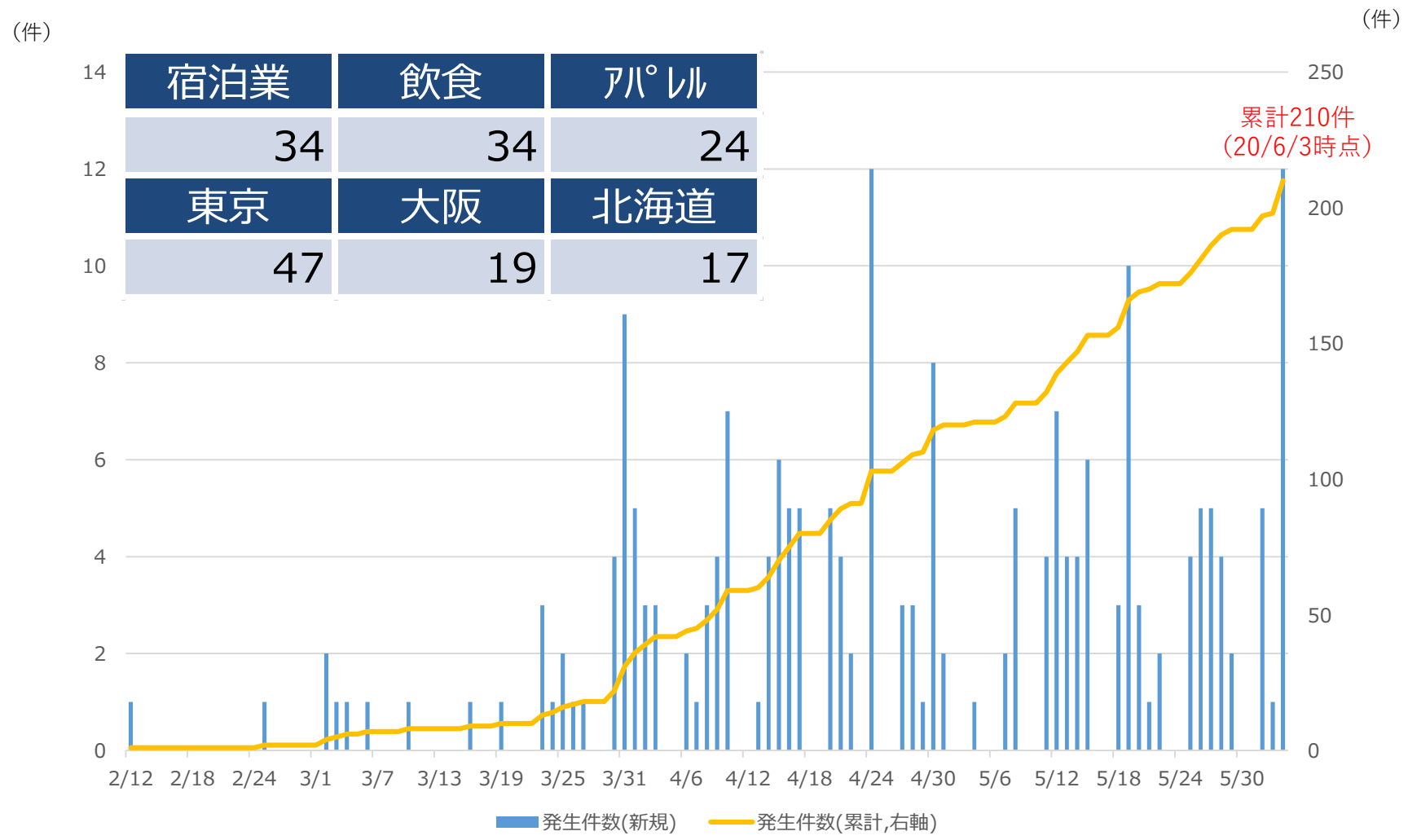
【事業者に係る条件変更・新規融資等の対応】

- ・事業者からの条件変更等の相談があった場合には、審査を行うことなく、まずは、3ヶ月の元金据置ないし期限延長を実施
- ・受注が大幅に減少した事業者に対し、積極的な支援策としてまず1年間の元金据置を実施。将来の資金面の見通しがついた時点で、見通しに合わせ返済期限を柔軟に延長予定
- ・返済財源等に見通しが立たない場合に、一旦、6ヶ月程度の短期資金の貸出で対応し、その間に資金面・事業面でどのような対応策が考え得るか、事業者とともに検討
- ・事業者の不安を解消するため、コロナ関連の特別融資（プロパー）の返済期間を10年から15年へ、元金据置期間を2年から5年へと延長
- ・条件変更等にあたって通常であれば支払いを求めている違約金・手数料等について、本部からの明確な指示の下、一律に免除
- ・事業者のテナント料負担が軽減されるよう、テナントビル所有者への融資について、1年間の元金据置を実施
- ・テナントの家賃支払いを1年間減免しているビル所有者への融資について、同期間の元金据置・期限延長を実施
- ・テナントの家賃支払いを1年間猶予したビル所有者に対して、家賃収入の減少額に相当する金額を、複数の民間金融機関が協調して融資実行
- ・条件変更中・事業再生中の事業者について、従前からのメイン行としての事業性評価を元に事業継続は可能と判断し、新規融資を実行

【住宅ローン等への対応】

- ・住宅ローンに係る返済猶予等の相談について、審査を行わずに最長1年間の元金据置等を実施
- ・住宅ローンの返済猶予の求めに対して、まず6ヵ月間、元金を据え置き、6か月後にその時点の状況を踏まえ対応を再検討する（条件変更手数料も無料）
- ・住宅ローンについても返済猶予等の取組みを行っていることを、具体的な事例とともにリーフレットにまとめ公表・幅広く広報
- ・住宅の完成前に実行される形の住宅関連融資について、工期の長期化を見据え、住宅完成・引渡しまで元金を据え置く（条件変更手数料も無料）

国内新型コロナウイルス関連倒産件数

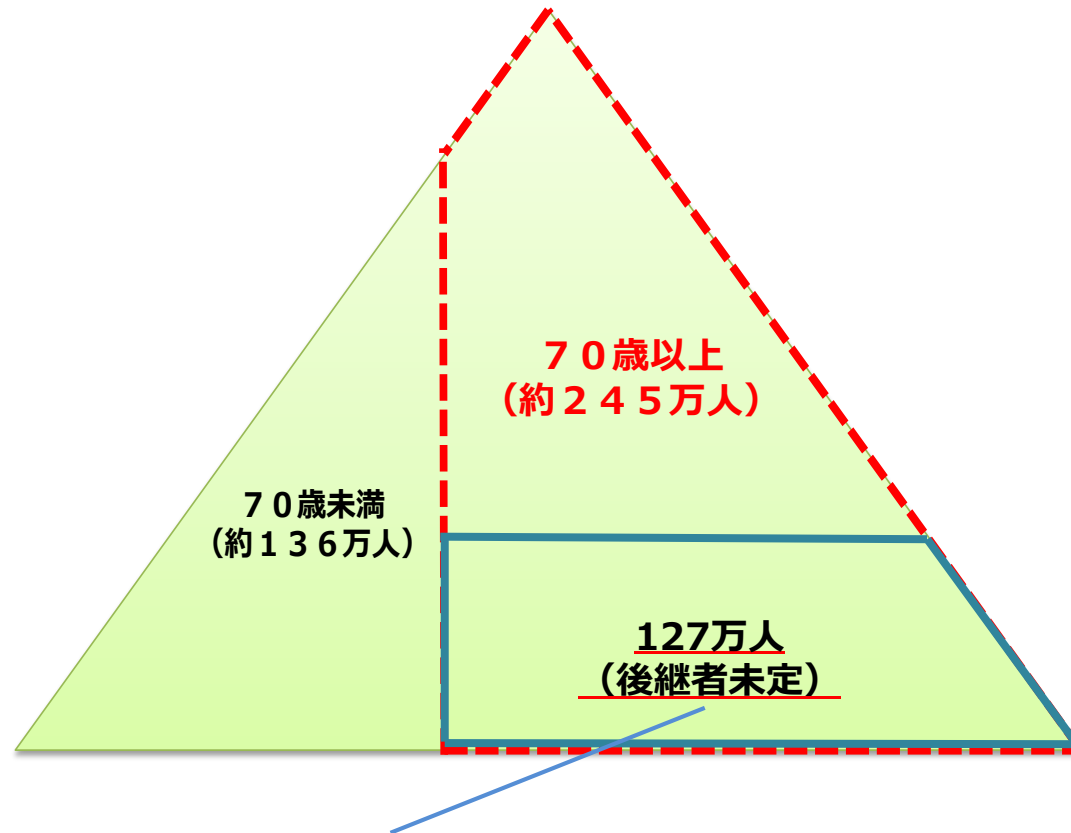


※負債総額1千万円以上（出所：東京商工リサーチ）

事業承継の課題

<2025年の中小企業経営者>

[全体：約381万人]



- 70歳以上経営者の約半分（127万人）が後継者未定。
- 廃業が急増すれば、2025年までに650万人の雇用と、22兆円のGDPが失われる可能性。

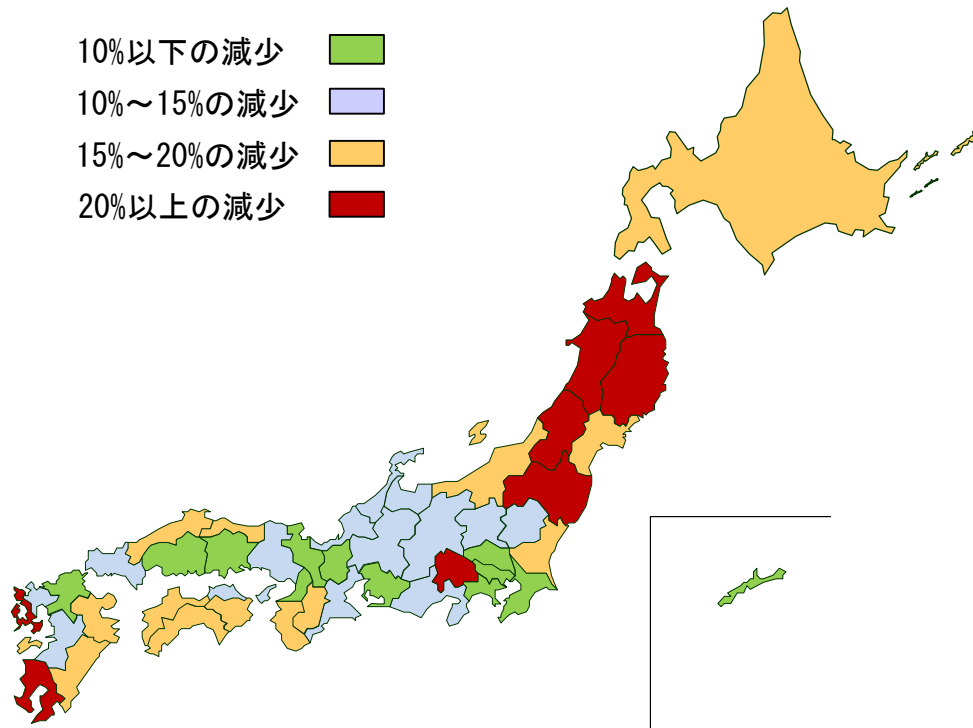
(資料) 平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

Ⅲ. 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 — 地域金融行政

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

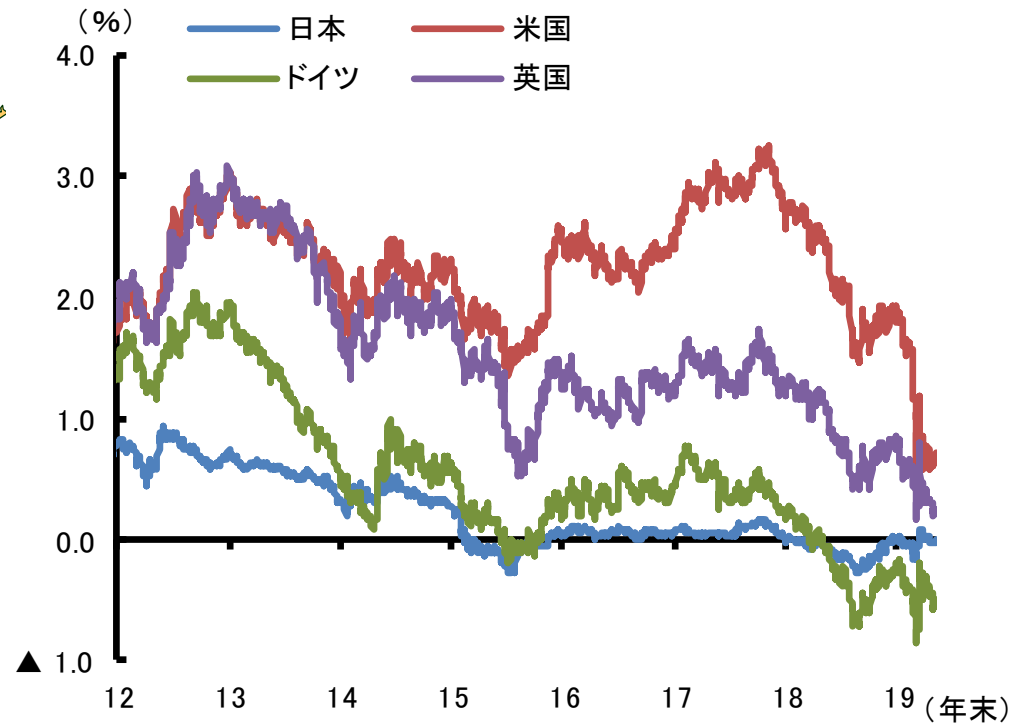
(2016～2030年)



(出典) 金融庁

10年国債利回りの推移

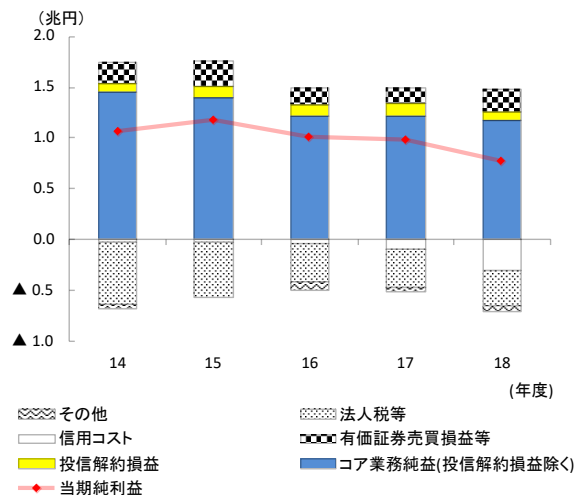
(2012～2020年)



(出典) Bloomberg より、金融庁作成

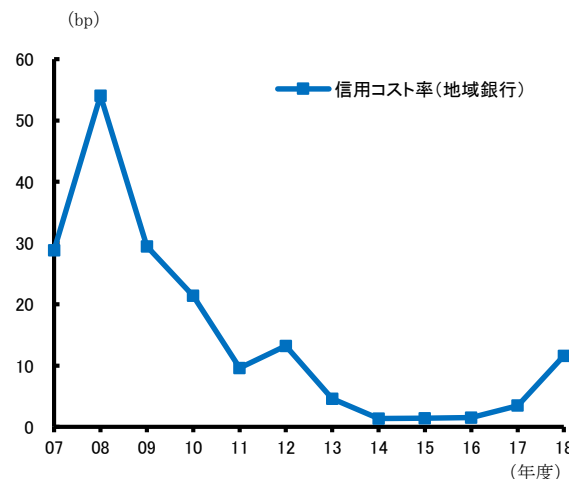
- 地域銀行の決算の状況を見ると、コア業務純益(投信解約損益除く)は貸出利鞘の縮小から低下傾向で推移。信用コストの増加なども加わり、当期純利益も低下傾向
- 信用コスト率は、景気が緩やかに回復する中で、過去の平均と比べて極めて低い水準で推移しているものの、2017年度以降は上昇しており、今後注視していく必要
- 地域銀行の運用する国債・地方債の約4割が今後3年以内に償還。今後とも、地域金融機関の経営体力やリスクコントロール能力に見合ったリスクテイク等の観点も踏まえて、モニタリングを実施
- 持続可能な収益性と将来にわたる健全性の確保の観点から懸念のある地域金融機関に対しては、早期警戒制度を活用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

地域銀行の決算の動向



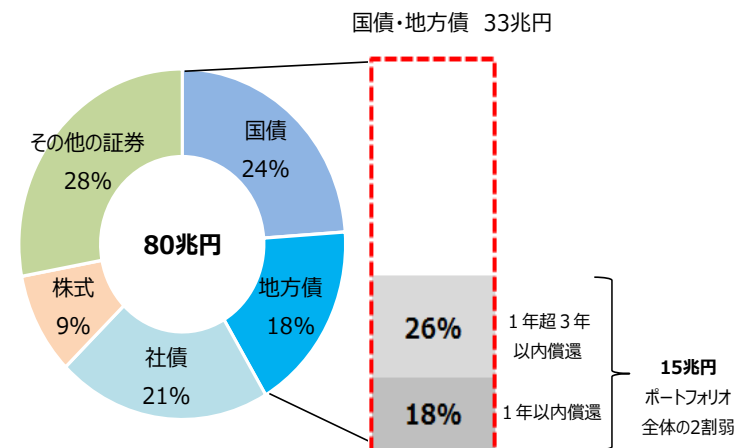
(注1) 期中合併における非継続金融機関の計数は含まれない
(注2) 有価証券売買損益等＝株式3勘定戻り＋債券5勘定戻り
(注3) 信用コスト＝(一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒引当金繰入額＋特定海外債権引当勘定繰入額＋貸出金償却)－(貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益)
(資料) 金融庁

地域銀行の信用コスト率の推移



(注1) 期中合併における非継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

地域銀行の有価証券の保有状況
(2019年3月末時点)

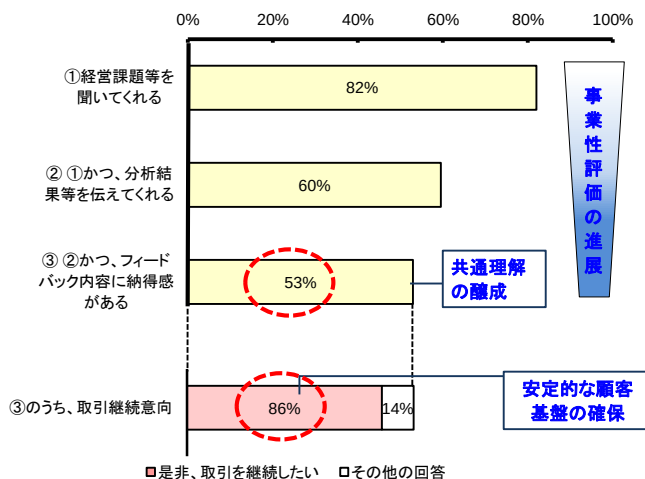


(資料) 各社公表資料より、金融庁作成

- 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

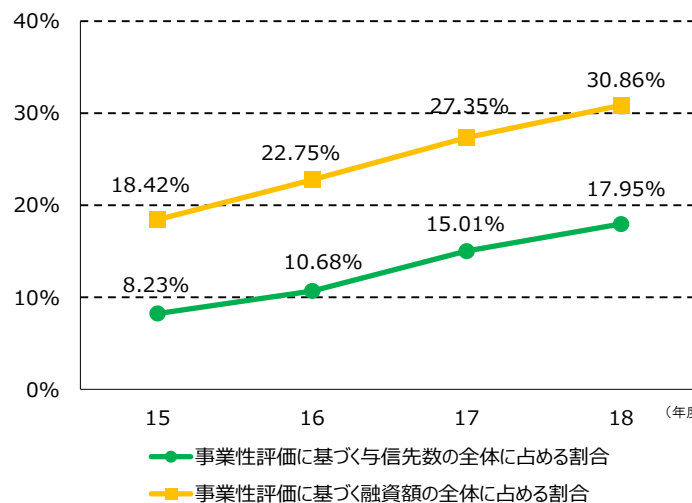
事業性評価の進展状況

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)

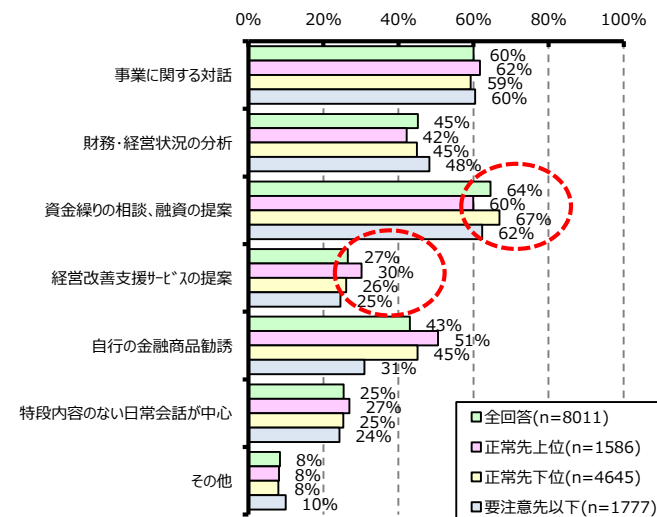
(資料) 金融庁

(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

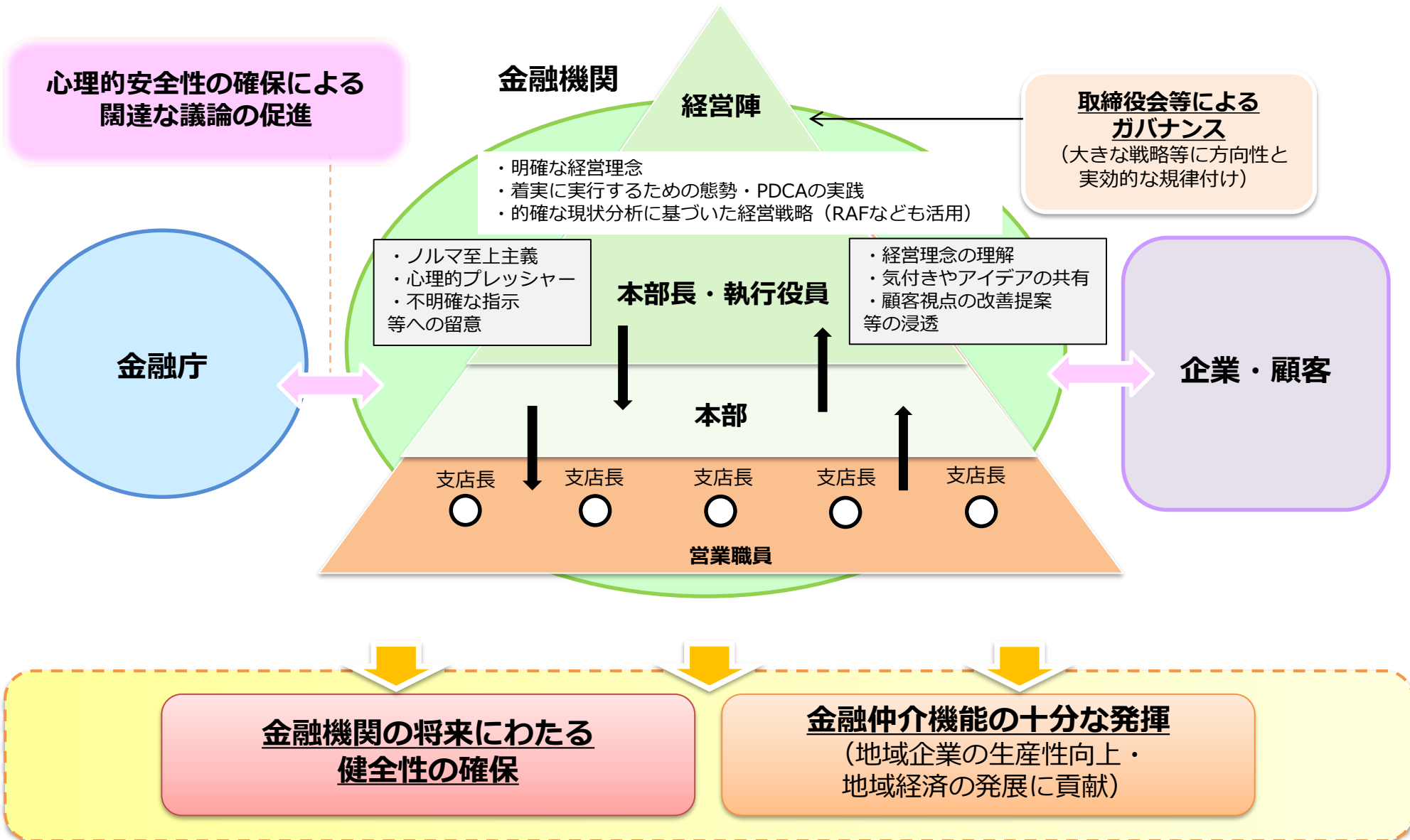
地域金融機関の取組課題 (平成30年度企業アンケート調査結果より)

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)



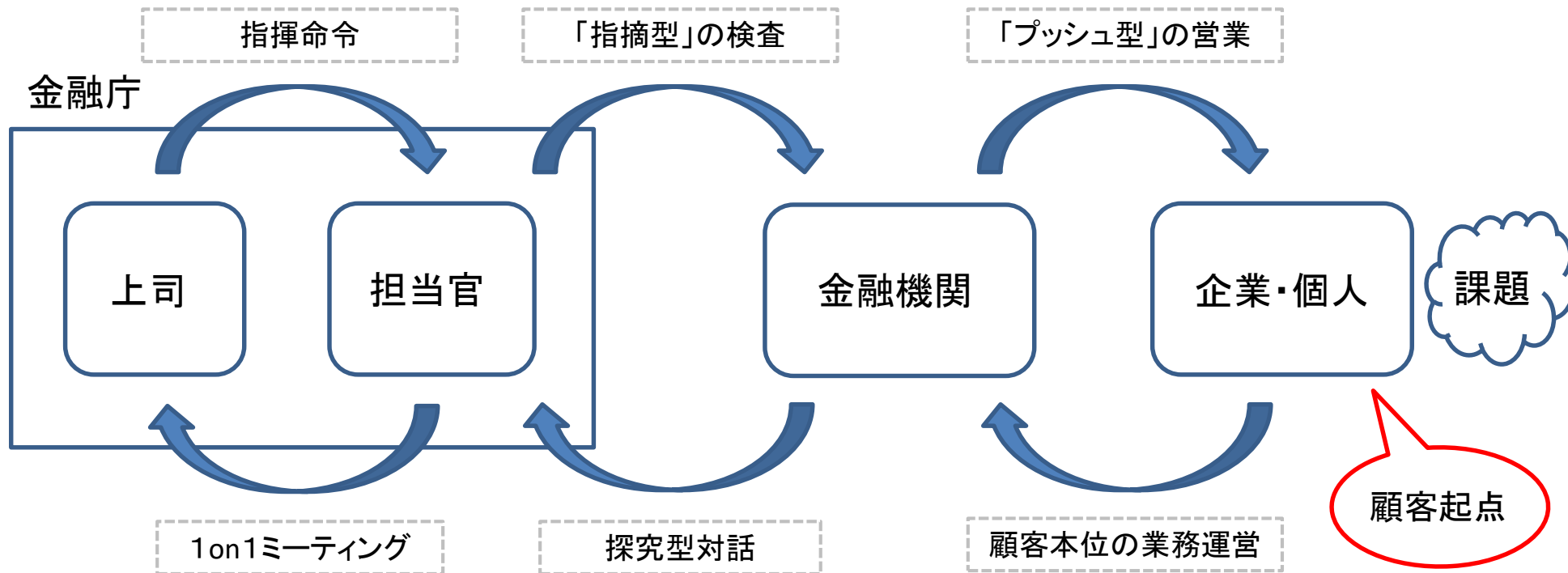
(注) メインバンクについて集計

(資料) 金融庁



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

地域金融を通じた経済の活性化及び課題解決に向けたサミットの開催

名称 Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) ※

概要

- 地域金融機関を取り巻く経営環境は、長期的な低金利環境の継続や人口減少等による構造的な問題、デジタライゼーションの台頭による新たな競争の進展などを背景に、予測困難な状況にある。
- こうしたなか、令和新時代の地域金融（Regional Banking）について、
 - ① 【Release】 自らの“想い”と“壁”を解き放ち、関係者との相互・共通理解を醸成
 - ② 【Remarkable】 優良事例の発信・共有等
 - ③ 【Redesign】 地域金融機関における変革と持続可能なビジネスモデルの構築をコンセプトに、幅広い関係者と共に地域金融のチカラで創り出したい未来を考える。
- 地域経済の活性化のために期待される地域金融の役割について、
金融（カネ）の仲介のみならず、経営資源（ヒト・モノ）や情報の仲介といった
視野の拡大を行い、地域金融機関の新たな可能性を模索できるようなコンテンツを盛り込んでいく。
- 本サミットが、**地域経済・金融の共通価値の創造**に繋がる起点となり、令和新時代の新たな取組みが生まれ、拡大していくことを期待。

※「安心と成長の未来を拓く総合経済対策」（令和元年12月5日 閣議決定）において、企業の生産性向上支援の金融仲介機能強化策として策定。

- 本サミットは、全国2～3カ所で開催予定。

第1弾 東京：6月16日開催 ライブ中継（一部録画配信）

農耕型地域金融について

山形大学大学院理工学研究科ものづくり技術経営学専攻 専攻長 教授 小野 浩幸氏

1985年 北海道大学卒業 山形県庁入庁
1999年 山形県庁退職 山形大学工学部助手/
ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー専任教員
2000年 米国スタンフォード大学 客員研究員(～2001年3月)
2001年 山形大学助教授(～2002年3月)
2003年 山形大学大学院理工学研究科博士後期課程修了(博士号取得)
2005年 大学院理工学研究科技術経営学専攻(MOT)教授
2009年 山形大学国際事業化研究センター 副センター長(～2017年3月)
2009年 工学部米沢街中サテライトキャンパス長(～2020年3月)

2009年 7月～ 産学連携学会 理事(2015年～2017年学会長)
2013年 7月～ 地域活性化学会 理事(2019年～副会長)
2013年 大学院技術経営学専攻(MOT)副専攻長(～2020年3月)
2016年 山形大学東北創生研究所 産業構造研究部門長(～2019年3月)
2017年 山形大学産学連携推進本部 副本部長 理事特別補佐
2017年 コワーキングスペース C&Cひがしね チーフプロデューサー
2018年 山形大学地域価値創成学研究所長
2020年 大学院技術経営学専攻(MOT)専攻長



農耕型金融とは

顧客の長期的付加価値を顧客とともに育てていく金融モデル



“先用後利”

狩猟型金融モデル：競合と顧客シェアを取り合う金融モデル

“用利同時”

平成20年の産学金連携コーディネータ研修から使用しているスライド

求められるこれからの地域金融機関像



狩猟型
金融モデル

優良企業の囲い込み、過剰なサービス、
知縁・地縁による狩(刈)り取り から

ゼロサム社会での競争



農耕型
金融モデル

金融支援+価値創造のために へ
“共に歩む” プラスサム社会への共創

財務情報に表れない事業・経営情報を見極めて
“顧客とともに価値を創造する”地域の担い手

「地味で地道なイノベーション」の積み重ね

- 小野教授は、顧客の長期的付加価値を顧客とともに育てていく「農耕型金融」を提唱される中、産学金連携のもと、金融機関職員に対して、企業の将来の事業性を評価できる目利き力を養成する人材育成に取り組んできた。
- また、地域金融機関は、資金のみならず企業が必要としている知識や情報を適切に届けられることができる社会的地位にあるとし、販売額やシェアを中心とするKPIから、顧客の価値向上にどれだけ貢献できたかに評価基準をシフトし、顧客とともに価値を創造する地域の担い手になることが、これからの地域金融であると提言。
- これは、新型コロナウイルス感染症の影響からの脱却を目指す企業に対して、今後、資金繰りにとどまらず、事業改善支援の面でも寄り添っていくことが求められる地域金融機関にとって、今まさに求められていることではないか。

コロナ後の地域金融

京都信用金庫 会長 増田 寿幸氏

1975年 3月 京都大学理学部卒業
1975年 4月 京都信用金庫入庫
1996年 10月 理事
2002年 6月 常務理事
2004年 6月 専務専務
2006年 6月 副理事長
2008年 6月 理事長
2018年 6月 会長



基本的な対処方法

「取引先の経営課題に取組み、非金利の収益機会を創出し、既存の金利収益を補完する」

実質的な対処方法

「取引先の経営人材を補強し、企業価値の増大に貢献し、その増大部分の一部を収益として計上する」

5. 新しい地域金融

① 新しい営業組織

一人当たり担当先を絞った営業体制の導入
営業目標は担当先の売上高、営業利益率
担当先での副業（経営企画分野）を資本注入付きで承認

② ビジネスマッチング

販路開拓マッチングなどに加え、資本提携先や業務提携先を有料マッチング

③ DESの活用、PEファンドの設定

資本の供給だけではなくストックオプションも活用して収益化
PEファンド投資信託の小口窓口販売による資金調達

- 増田会長は、「取引先とのリレーションシップの強化の結果として、金融機関の自己利益が確保できる」との信念に基づき、これまで信用金庫経営の舵取りをしてきた。
- 大打撃を受けた地域経済をどのような形で復活させていくのか、今こそ全ての地域金融の関係者が知恵を出し合い、スクラムを組んで日本の経済を支えていかなければならないと提言。
- 特に、地域金融機関はリレーションを強化する取引先を絞ってより深い関係性を築いたうえで取引先の価値を高め、いくべきとの提言は、長年にわたり地域の事業者や産業を支えるとの不退転の覚悟で陣頭指揮を執ってきたからこそ至られた思いではないか。

非金融領域による未来創造

山口フィナンシャルグループ 代表取締役社長 吉村 猛氏

1983年 3月 東京大学経済学部卒業

1983年 4月 山口銀行入行

2006年 10月 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長

2007年 1月 山口銀行 総合企画部長 兼 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長

2009年 6月 山口銀行 取締役就任

2009年 6月 山口フィナンシャルグループ 取締役就任

2011年 6月 山口銀行 常務取締役就任 徳山支店長委嘱

2012年 6月 同行 常務取締役 東京本部長委嘱

2015年 6月 同行 常務取締役

2016年 6月 山口銀行 取締役頭取就任 兼
山口フィナンシャルグループ 取締役社長就任(現任)

2017年 6月 もみじ銀行 取締役就任

2017年 6月 北九州銀行 取締役就任

2018年 6月 もみじ銀行 取締役退任

2018年 6月 北九州銀行 取締役退任

2018年 6月 山口銀行 取締役会長就任(現任)



未来創造に向けた核心部分

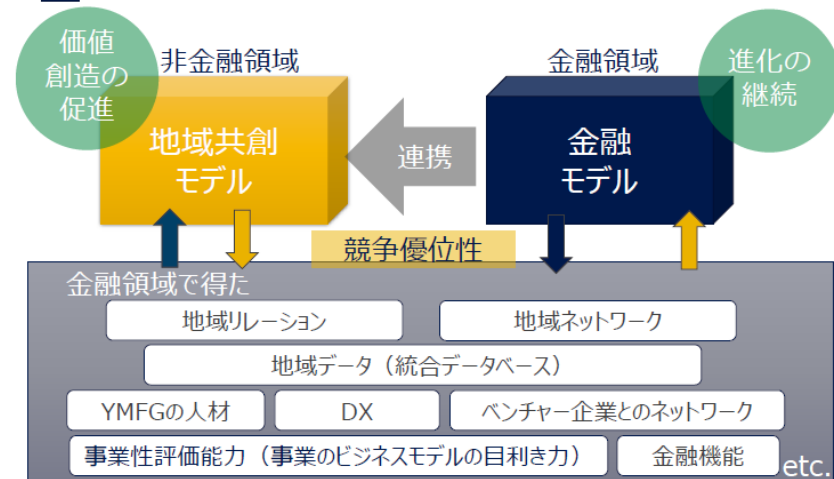
目指すべき姿

金融の枠を超え、**圧倒的な当事者意識**を以って
地域を巻き込み、社会課題を解決する

リージョナル・バリューアップ
カンパニー

(地域価値向上会社)

ビジネスモデルの刷新



銀行文化の変革と起業家精神の融合

- 山口フィナンシャルグループの吉村社長は、非金融領域による未来創造についての想いと、具体的な戦略について披露。
- 地域経済が危機的状況にあるなか、多くの社会課題を抱える地域にとっては、課題解決ビジネスこそが成長産業になりうるとの信念のもと、「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、社会課題を解決する」ことを目指すべき姿として掲げている。
- 従来のビジネスモデルを刷新し、この目指す姿を実現するためには、銀行文化の変革にまで踏み込む必要があると訴えた。従来の銀行業からの脱却を意識した新たなビジネスモデルを模索するあり方のひとつと言えるだろう。

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、平成31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・実施していく取り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

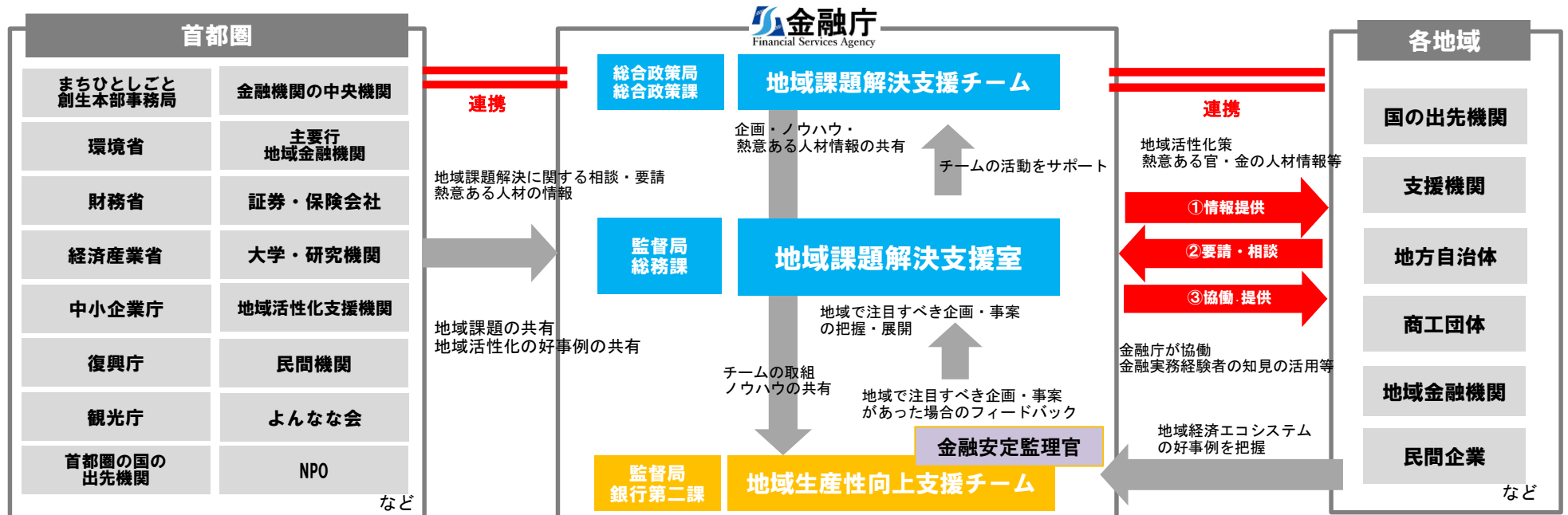
地域課題解決支援チームのサポートとその活動や連携で得た情報やノウハウの蓄積と提供を行う。

(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

平成31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、この取り組みの対象地域を全国へ拡げていく。



「ちいきん会」の開催から地域ダイアログへ

(R2.4作成) 金融庁
地域課題解決支援チーム

地域での官金民のネットワークの構築支援「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)

■ 課題：熱意ある公務員は、一緒に行動できる金融機関職員との出会いの場を求めている



■ 熱量の高い金融機関や国・自治体、民間等の有志が集まり、肩書を外して交流する場。問題意識やノウハウを共有し、有機的に結びつき画期的な事例が生まれることを期待。

■ 今後、非対面(オンライン)での開催を含め、参加者同士または地域の相談者と連携し、ネットワーク構築をサポート。

■ ちいきん会の開催

↓ 支援チームによるフォロー

■ 各地での有志ダイアログ



1 開催当日まで
地域を事務局がサポート
「ちいきん会」を開催希望の
地元有志を本部事務局がサポート



2 有志のテーマピッチ(3分)
例: 金融機関の副業人材活用事業
例: 起業を促進するには？



3 ピッチに共感した仲間
とのサークルセッション
少人数で意見交換
ダイアログ可能性を確認



4 立食での交流会
参加名簿を共有、
役職に関係なく交流



5 開催後、地元有志と
チームとのダイアログ
各地域の有志と、地域課題
解決に向けた議論を継続



ちいきん会のコンセプト

- ・熱意ある有志が集う
 - ・手弁当スタイルの交流会
 - ・心理的安全性を確保し、肩書を外し
 - ・仲間と自分事として地域課題を議論
 - ・立食で、インフォーマルの交流会で親交を深める
- 【完全紹介制、休日開催】
【事務局有志、参加料、一品持ち寄り】
【私服、役職無関係】
【官民金によるサークルセッション】
【多くの仲間と交流】

これまでの参加状況

2019.3	東京	230名
2019.6	東京	200名
2019.11	福島	380名

ちいきん会Facebook



地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例

(1) 東北ダイアログ⇒金融機関と連携した首都圏人材活用事例

■ 令和元年11月28日、地域課題解決支援チームは、5省庁と東北地方の25金融機関とともに「新現役交流会2.0」を企画し共同開催。
※東北3県の中小企業43社(内WEB20社)、企業OB約100名参加

■ WEBを活用し、東京(信金中央金庫)、盛岡(盛岡財務事務所)、仙台(東北財務局)、福島(福島復興局)で面談を行いました。

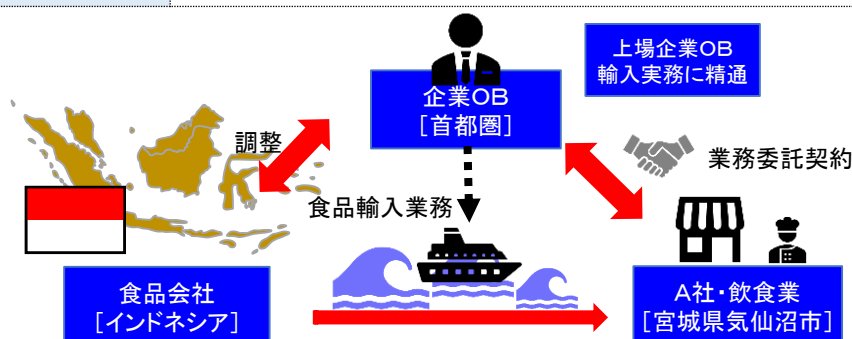
※「新現役交流会」とは、中小企業者と首都圏を中心とした大手企業OBなどの専門人材(新現役という)とが、課題解決のためにマッチングする交流会。



■ 企業は支援人材を比較優位で選べる利点があるため満足度も高く、参加した**43社中36社(うちWEB 15社)**が**企業OBの支援を希望**。
地方における専門人材ニーズへの新たな対応事例を企画できた。

【 気仙沼市とインドネシアを結んだマッチング事例 】

企業課題	気仙沼市では漁船員として多くのインドネシア人が定住。インドネシア料理に使用する食材や調味料の調達が課題。
企業OB対応	食材調達リスト整理 国内調達と輸入のコスト比較⇒輸入を選択
結果	食品輸入に向けた実務助言者として業務委託契約



(2) 熊本ダイアログ⇒起業創業促進に向けた官民の取組み

■ 平成31年3月、「ちいきん会」を契機として、熊本の有志による「ちいきん会熊本ダイアログ」が発足。

■ 官民金有志は、平日夜、終業後に「起業・創業にやさしいまち熊本」をテーマに、必要な仕組みづくりを議論。

■ ダイアログでは、起業希望者の掘り起しを目に気軽に立寄れる書店にて創業促進イベントを開催。

■ 起業希望者が「気軽に先輩起業家に相談できる」や「ワンストップ相談を可能とする」官金連携の仕組みを企画・実現。



〔 創業促進イベントの様子 〕



〔 ダイアログの様子 〕

【提案内容】

サービス名	「起業・創業ワンストップサービス」
採択先	熊本県中小企業経営支援連携会議 (事務局: 熊本県信用保証協会)
利用開始	令和2年4月1日～
対象	事業計画作成前のアイデア段階の方 (「潜在的な」起業希望者)
内容	起業経験者を相談者のメンターとするほか、関係支援機関が様々な支援メニューをワンストップで提供

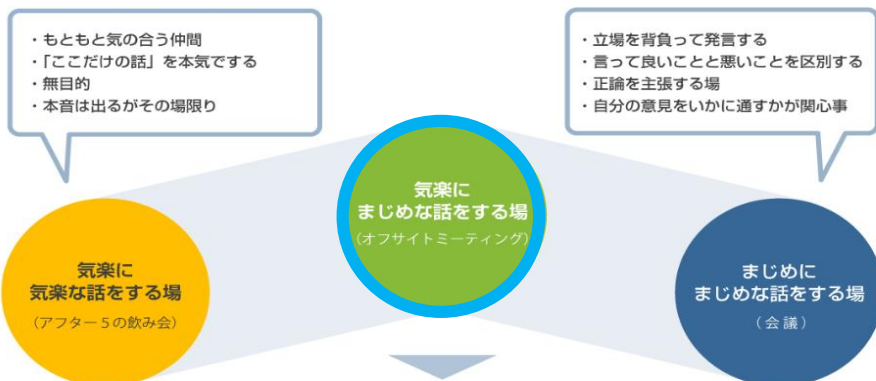


地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例

(1) 各地のダイアログの開催状況

■ダイアログの特徴

- 心理的安全性が確保された熱量ある有志が
- 気楽に(肩書きを外し)まじめに建設的な議論を行う



(出典)SCHOLAR CONSULT

【ダイアログの一例】

■気仙沼ダイアログ(オンライン)

- ・市事業の地方創生交付金活用の検討
- ・中小企業支援機関開設とその円滑運用

■福島ダイアログ(オンライン)

- ・パラレル人材活用事業の円滑な実行
- ・福島イノベーションコースト構想の実施

■裾野ダイアログ(オンライン)

- ・広域での官民地域コミュニティ形成支援

■久留米ダイアログ(オンライン)

- ・官学金と連携した学生の起業支援

■大分ダイアログ

- ・国東半島の観光促進事業サポート



[久留米ダイアログ]



[福島ダイアログ]



[オンラインでのダイアログ]

(2) 地域課題解決支援チームに寄せられた相談等

■支援チームの情報発信・体制強化等



■情報発信

- ・金融庁HPでの紹介・相談受付開始
- ・内閣官房HPに「ちいきん会」情報を掲示
- ・中央と地域、官と民をつなぐコミュニティ形成
ちいきん会facebook(約1,300名)

■地域金融機関から職員採用(3名)

■中央省庁(6省庁)との連携企画

- ・金融機関と自治体職員が国の職員と交流する
「霞が関ダイアログ」開催

■民間と連携した飲食店支援プロジェクトへの参画



■全国各地から寄せられた相談

(2020.3.31現在)

1	■ちいきん会・人の紹介関係 ・キーパーソン紹介 30件 ・ちいきん会・ダイアログ 21件	51件
2	■金融機関が主として関係する相談 ・国の施策の要望 13件 ・創業促進関係 13件 ・新現役交流会2.0 30件 ・副業人材関係 24件	80件
3	■その他の個別の相談	12件

■コロナウィルスの影響もあり、他地域や域内におけるキーパーソンの紹介や各地の特徴的な取組の紹介を求める相談が増加している。

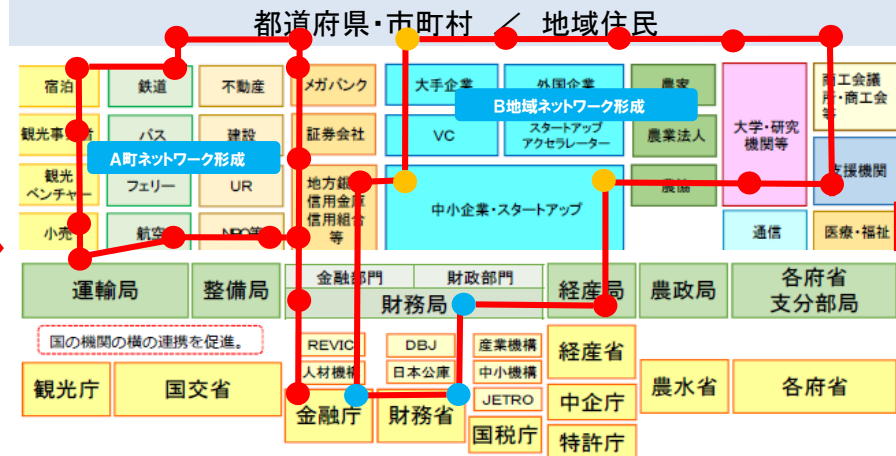
■若手職員を中心とした人材の育成等のため、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、職員の自主的な政策提案の枠組み(政策オープンラボ)を設置、その一環として「地域課題解決支援チーム」が発足

- 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

- 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

- 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

④ 地域に入り込み、人と人をつなげる有志のタイアログを開催
(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)



28

新たな形態での「ちいきん会2.0」の開催へ！

(1) 6月28日「ちいきん会2.0」開催！ ■オンライン開催 ■全国の有志団体との連携 ■テーマごとの少人数開催



今こそ行動！ 白熱
共感に集う有志ネット



金融庁長官
遠藤俊英

共同通社 編集委員
橋本卓典

組織外、地域内外の人とつながるって、
行動するには、まずどうする？どう仲間
る方にオススメです!!

14:00	開会
14:10	クロストーク
15:00	休憩
15:10	ちいきん会の地方開催に向けて
15:20	ショートプレゼン地域課題の提供、紹介したい官民の取組
16:00	テーマ毎のグループセッション
16:30	閉会
16:40	(参加自由) 延長戦！ゲスト、ちいきん会地域コーディネーターと交流
17:30	完全閉会

Peatix でお申し込みください
6/27 (土) 締切です



(3) 全国の有志団体(例:テラロック(香川))との連携

第5回テラロック collaborate with ちいきん会 金融庁長官 メッセージ

疾風勁草、試される金融

2020.5.24 SUN 14:00-16:30 切符 1,000円

16:30-17:00 オンライン交流会 (希望者のみ)

金融庁長官 遠藤俊英氏

ちいきん会 審査員 菅野大志氏

コモンズ投信株式会社 取締役会長 兼ESG最高責任者 渡澤健氏

共同通社 編集委員 橋本卓典氏

ことだまグループ代表 真鍋康正氏



(2) ちいきん会コミュニティの開放⇒連携支援

- ちいきん会のネットワーク(約1300名)を活用
- 霞が関と地域、官民のタイムリーな連携を支援
- 相互の呼びかけ(例:事例収集、キーマン紹介)



- 互いの課題や取組を共有
- 施策の検討や施策の円滑な運用に活用



ちいきん会 >
プライベートルームグループ メンバー1292人

■お願い!! 招待担当者をご紹介下さい!! ■
連休にもかかわらず、中小企業の明日のためにご出勤されてる方もおられると思います。お疲れ様です。

■早速ですが、皆さまのお近くで市区町村の商工関係部署で、ホームページ4.5号の売上減少認定事業を担っている方をご紹介いただけますか? 電帳を教えるだけでなく、ありがたいですし、もし、こんなことができたなら良いのに、うちはこうやってうまくやっているというアイデアなど、実現性外観で構いません!!

(4) テーマ(副業人材活用)毎の少人数オンラインダイアログ開催

- ちいきん会 副業人材活用ダイアログ

- 開催: 6月26日(金)20:00-
- 対象: テーマに関心の高い産学官金有志
- ゲスト: 九州財務局長 大津 俊哉氏

Work Design Lab 代表 石川 貴志氏

- 7月に第2回、第3回を開催予定。



ちいきん会2.0 オンラインダイアログ「副業・兼業人材活用セミナー」～菅野、副業はじめてたよ～

2020/06/26 (金)
20:00 - 21:40 JST

地域活性化に向けた各地域での取り組み事例①(山形県鶴岡市)

- 若年層の人口減少が続く中で、**次の世代を担う人材と魅力ある産業を育てる基盤づくり**のため、庄内14市町村・県が核となる研究所(慶應義塾大学先端生命科学研究所)を誘致。
- 将来の人口減少に対処するため、**世界を驚かせる最先端の学術研究所を整備することで地域振興**を図る。
- **雇用創出、交流人口増加、高度な専門人材の集積につながる**とともに、山形銀行の試算では、**年間30億円を超える経済波及効果を生み出している**と推計される。

誘致にあたりリーダーシップを発揮した山形県鶴岡市 富塚陽一元市長の言葉

「この市はこのままでは消滅して30年後はないかもしれない。だから**新産業をゼロからつくる必要がある**。コスト競争で新興国に勝てない日本は、ものすごくいいものをつくり、高く売るしかない。そんな**知的産業をゼロから興すためには先端的な研究所が必要**である」

「周りの人たちは富田さんに、『地元住民への貢献や経済効果はあるのか』と言ってくるかもしれない。しかし、**私が本当にあなたに期待していることは短期的な経済効果や地元貢献ではない**。世界がふりむく研究所にして街の学術レベルを高めてほしい。世界をアッと言わせる研究成果を出してほしいのです」

(慶大誘致の理由は)
「今の納税者のためではない。**将来世代への種まきだ**」

地域活性化に向けた各地域での取り組み事例①(山形県鶴岡市)

- 2001年、**山形県鶴岡市**が、**慶應義塾大学先端生命科学研究所** (Institute for Advanced Biosciences , IAB) を誘致。
- 同研究拠点から、HMT(ヒューマン・メタボローム・テクノロジー)、Spiberなど、**世界的に注目を集めるベンチャー企業が成長**。

(参考)ベンチャー企業



メタボローム解析、
うつ病の診断キット開発
(2013年マザーズ上場)

YAMAGATA DESIGN



ヤマガタデザイン

SalivaTech
サリバテック



世界初の人口クモ糸繊維の量産化
技術を確立
合成タンパク質素材の衣料開発



地域開発、
まちづくりを推進するディベロッパー
(Spiberメンバーが独立して起業)



人の便から腸内細菌の
遺伝子情報などを解析

唾液からがんなどの疾患
を検査する技術を開発

Metcela
メトセラ

移植用の心臓細胞の製造・販売
心臓以外の臓器細胞の製造販売も計画

- 2014年、Spiberのメンバーが独立し**地域開発を行うベンチャー(YAMAGATA DESIGN)**を設立。同社が行政に代わり、土地開発、教育・住宅環境整備、外国人対応など地域デザインを推進、鶴岡サイエンスパークのブランディング、コミュニケーション等を担当。
- 滞在環境の充実や地域のおもてなし拠点として、2018年9月、宿泊滞在施設「**SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE**」(建築家 坂茂氏が設計)をオープン。
- 2018年までに、**山形銀行、荘内銀行、鶴岡信用金庫と日本政策金融公庫**が、**総額22億円の協調融資**を実施。
- 2019年10月、地元JAと連携し、有機農業等の新ブランド「**SHONAI ROOTS**」を立ち上げ。付加価値の高い作物の販売を通じ、所得向上と新規就農者獲得を目指す。



地域活性化に向けた各地域での取り組み事例②(北海道北部)

- **稚内信金**では、地域の置かれた環境に向き合い、**地場産業の構造転換**を進め、また、**将来への投資にも注力**
- **市長(町村長)－会頭(商工会長)－理事長(支店長)**が三位一体で**地域の課題に団結**して取り組む
- **自らの経営体力を地域のためのリスクテイクに使い、地域や産業に寄り添った伴走型の支援**

- かつては遠洋漁業で隆盛 → 200カイリ漁業規制により急速に衰退
- 豊かな観光資源を活かし、漁業依存型の産業からの転換、雇用先、人口の維持を図る
⇒ **市や道、国、航空会社と連携し、観光に必要なインフラ**(空港、宿泊施設、航空路線)を整備
- **内部留保(地域の資本)を、地域に必要な産業のために使い、有価証券運用などで過度なリスクを取らない**
⇒ **担保・保証に依存せず、取引先の経営課題解決などに取り組む、伴走型の支援**
- **水産加工業(ホタテ養殖)、風力発電事業の育成**に取り組む
⇒ **猿払村は、全国市町村所得ランキングで、港区(東京都)、千代田区(同左)に次ぐ3位**



稚内信金の営業エリア



オトンルイ風力発電と利尻富士

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ならないグループ

- ✓ **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げ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、または最低所必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**。

モニタリング結果

- 「地域銀行有価証券モニタリング中間とりまとめ(18年7月公表)」の課題を踏まえたモニタリングを実施
 - ✓ 本業利益の赤字を補うため、期間収益の積み上げありきの投資方針のもと、**経営体力に見合わないリスクテイクを行い、多額の含み損を抱えた**事例が見受けられた
 - ✓ 一方で、**経営陣の関与のもとリスクテイクに見合った管理態勢の整備が図られている**事例も見受けられた(左下参照)

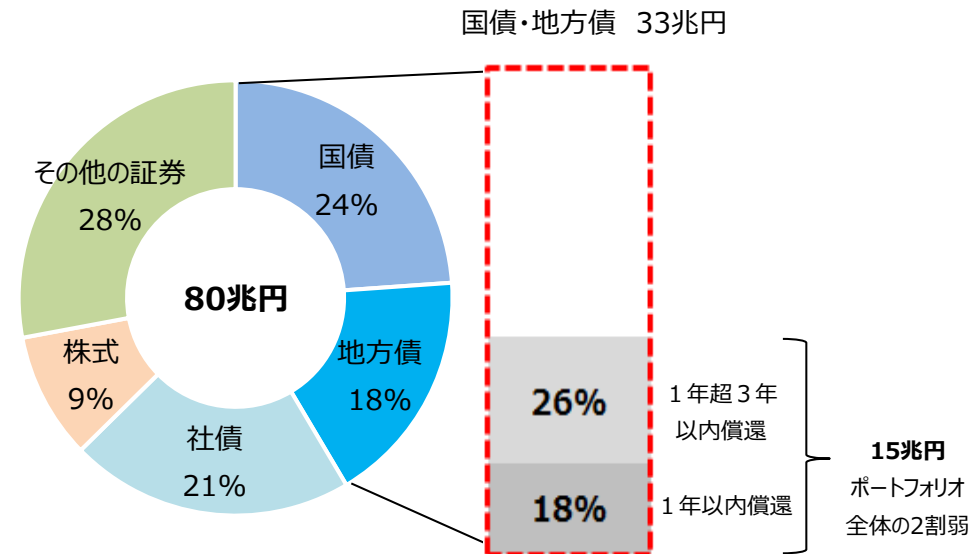
本事務年度の方針

- 低金利環境が継続する中、国債・地方債の償還を迎え、利益を維持するための過度なリスクテイクの懸念(右下参照)
 - **経営陣による一層のリスクガバナンスの発揮**や**リスクテイクに見合った有価証券運用・リスク管理態勢の強化**について、深度ある対話を行うことにより、有価証券運用態勢の高度化を促す

経営陣の関与が認められる事例

- 損失限度額の見直しやアクションプランの策定等により、外貨金利リスクに対する管理態勢を整備し、市場急変時には経営会議及びALM委員会を開催し、機動的に意思決定を行っている
- 経営陣がリスクテイク領域や投資スタンスの決定に関与した上で運用方針・運用計画を明確化し、これに応じた商品ごとの損失限度額を収益の範囲内に設定するとともに、保守的なストレステストを実施した上でアクションプランを策定し、定期的な見直しを実施している

地域銀行の有価証券の保有状況(2019年3月末時点)



(資料)各社公表資料より、金融庁作成

✓ 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。

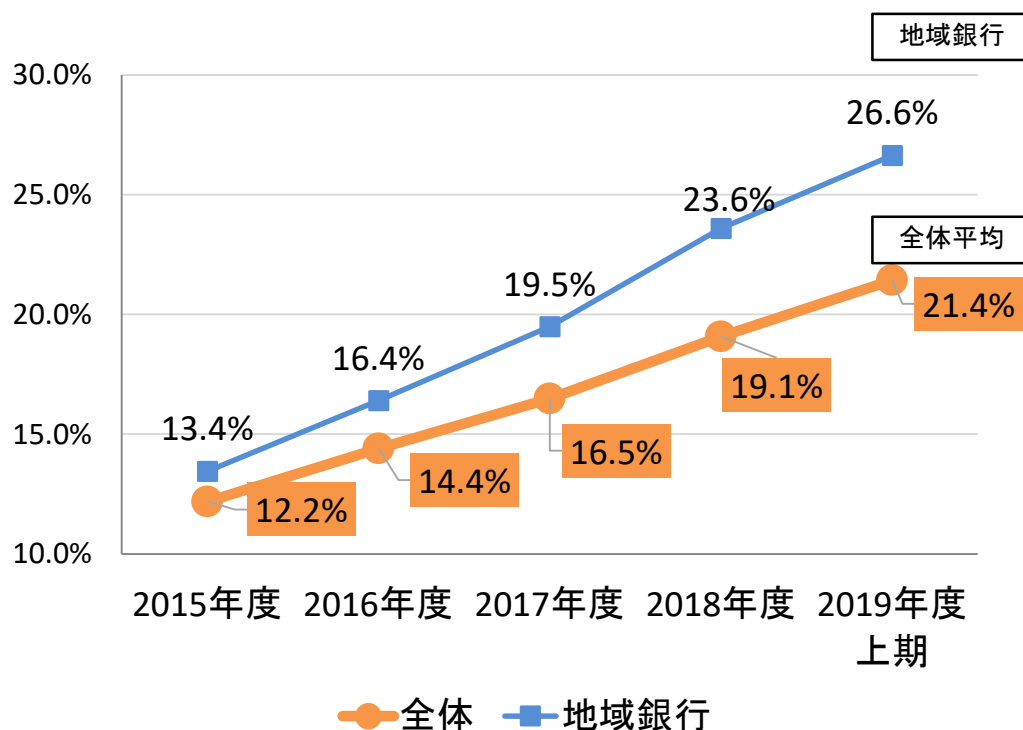
経営者保証に関するガイドライン ―活用実績―

- 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）

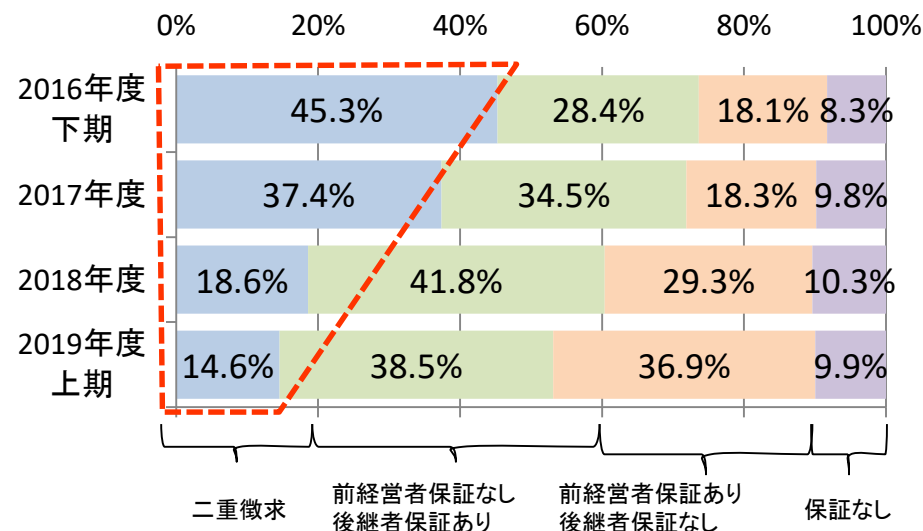
- 2019 年度上期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況を見ると、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合については、一部の地域金融機関で同割合が50%を超えている先がある。**民間金融機関全体では21.4%と、前年度の実績と比べて2.3%ポイント上昇。**
- 事業承継時（代表者の交代時）の対応状況については、特に前経営者・後継者から二重で個人保証を徴求している割合が**14.6%**であり、**前年度比4.0%ポイント低下**（事業承継時のデータを取り始めた**2016年度下期比30.7%ポイント低下**）。

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) 上記は前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 ―今後の取組み―

- 今後の取組みとして、2019年12月24日に公表された、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**」の特則の活用を促すとともに、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。

【背景】

- 地域銀行は、地域経済を支える重要な役割を果たす一方、経営環境が厳しさを増す中、持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたる健全性の確保、金融仲介機能の継続的な発揮が、一層重要
- このため、経営トップや取締役会等が、経営理念を改めて見つめ直すとともに、実効的なガバナンスに基づき、経営環境の的確な分析と経営戦略の策定・実践も、一層重要

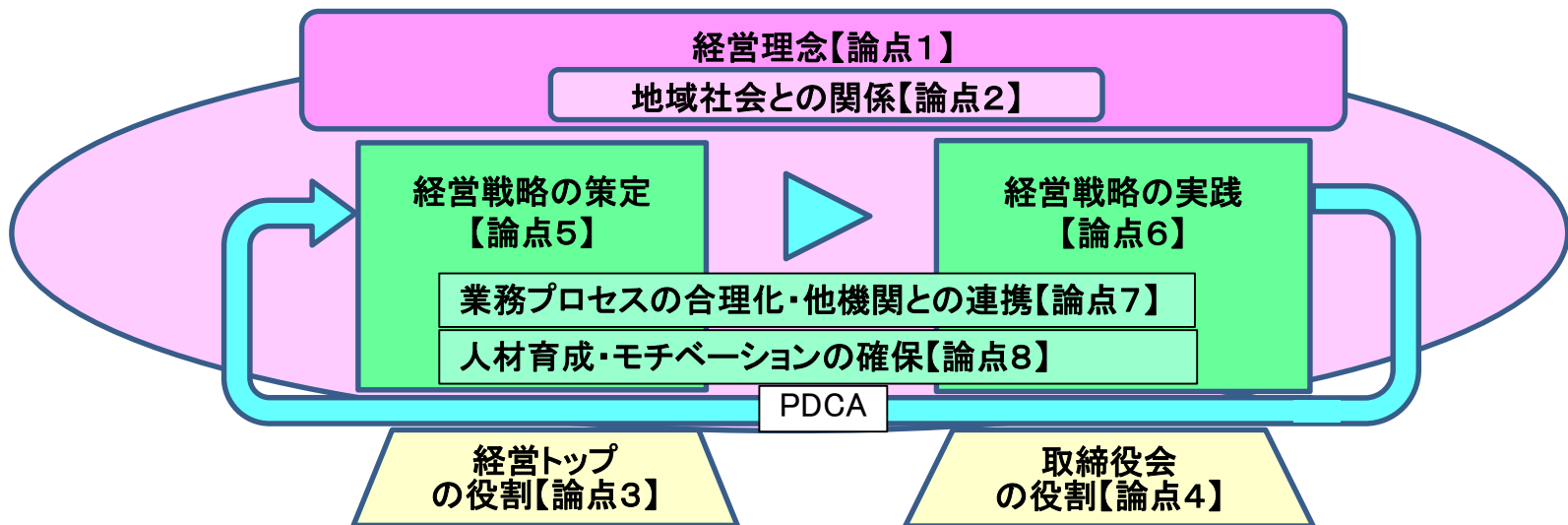
【趣旨】

地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するよう、主要論点(コア・イシュー)を整理・公表

【活用方法と期待される効果】

- 本コア・イシューにより、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返り、これらの向上に向けた「気づき」が得られることを期待
- 当局としても、主要論点に係る地域銀行との深度ある対話（「探究型対話」）を通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深める

(注1) 経営理念・経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を前提にチェックリストとして用いるものではない
(注2) 本コア・イシューは、地域銀行が対象であるが、協同組織金融機関においても、その特性（相互扶助の理念等）を踏まえ、必要に応じて活用されたい



経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・ 이슈)のポイント

【論点1】地域銀行の経営理念

経営理念には、責務(ミッション)・価値観(バリュー)・目標(ビジョン)といった側面がある中で、自行の経営理念はどのようなものか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

【論点2】地域社会との関係

自行は、地域社会との関係をどのように考えているか。また、地域社会のステークホルダーとどのように対話しているか。

【論点3】経営者の役割

経営トップは、自行の強み・弱みなど、現状をどのように把握し、どのように評価しているか。仮に、課題があると考えた場合、その解決に向けて、先送りすることなく、どのような取組みを行っているか。後継者の育成をどのように考えているか。

【論点4】取締役会の役割

自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役にどのような役割を期待しているか。取締役会、社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に、課題があると考えた場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

【論点5】経営戦略の策定

自行において、どのようなプロセスを経て経営戦略を策定しているか。経営理念と経営戦略の関係をどのように考えているか。現場の意見の反映を含め、経営戦略の実践状況の検証や今後の戦略への反映など、PDCAプロセスはどのようなものか。

【論点6】経営戦略の実践

経営戦略を実践するに当たって、コストとリターンのバランスの分析や、それに基づくポートフォリオ(業務の構成と経営資源の配分)の構築をどのように行っているか。

【論点7】業務プロセスの合理化や他機関との連携

経営戦略を実践するに当たって、経営環境の変化等を踏まえて、業務プロセスの合理化や他機関との連携などをどのように考えているか。

【論点8】人材育成、モチベーションの確保

経営理念等を踏まえ、自行の行員に求められる能力をどのように考えているか。そのための人材育成に向けて、どのような取組みを行っているか。役職員が、業務に誇りとやりがいを感じるとともに、安心して働ける環境を整備するために、どのような取組みを行っているか。

IV. 金融デジタルイゼーション戦略の推進

金融デジタルイノベーション戦略の推進

- 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**。

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**の具体化に向けた取組み）

(5) グローバルな課題への対応

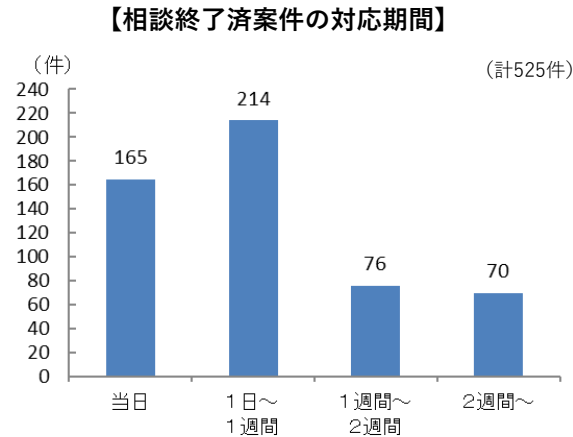
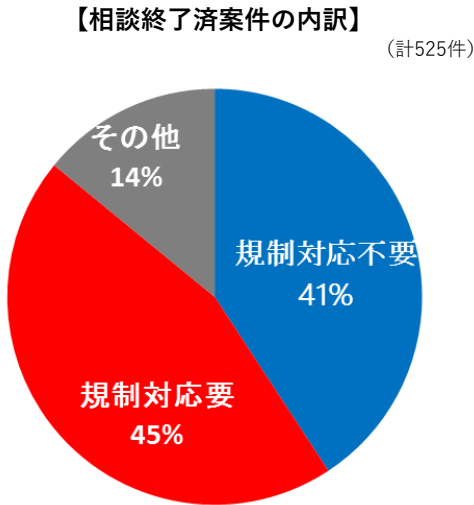
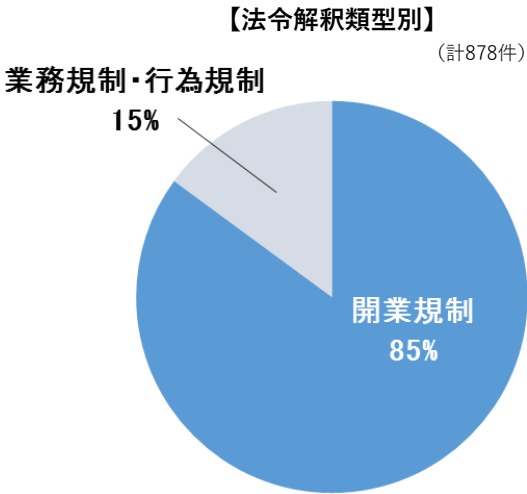
- サイバーセキュリティへの対応やブロックチェーン等最新技術の動向把握など（分散型金融システムについてマルチステークホルダー型アプローチで議論する**ガバナンスフォーラム（仮称）**の開催、暗号資産に関連した**新たな構想の出現を踏まえた対応の検討**等）

「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 5 営業日以内に対応。
- 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

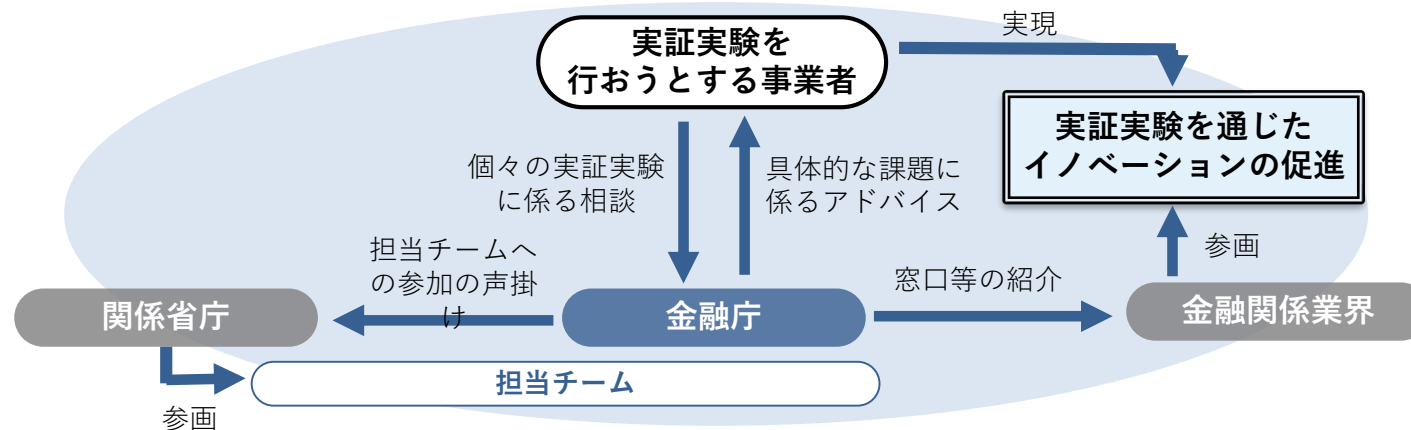
- 開設（2015年12月14日）以来、2020年 3 月末までに、**問合せ総数は1,063件**
- 法令解釈に関する問合せ878件の内、開業規制（事業開始にあたっての許可・登録の可否）に関するものが 9 割弱（747件）。業務規制・行為規制に関するものは 1 割強（131件）
- 相談終了済案件（525件）の内、規制がかからないとの回答をしたものは約 4 割、**回答期間は平均 5 営業日以内**



➡ 平均 5 営業日以内

- ✓ 「未来投資戦略2017」（平成29年6月閣議決定）を踏まえ、金融庁は、フィンテック企業や金融機関が、前例のない実証実験を行おうとする際に抱きがちな躊躇・懸念を払拭するため、9月21日、「FinTech実証実験ハブ」を開設。

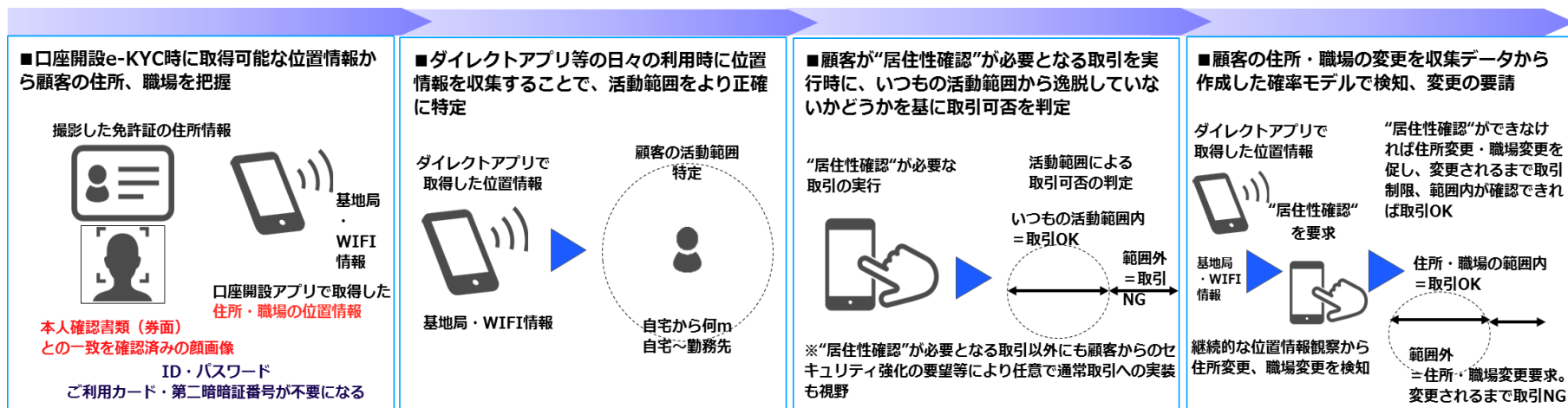
tel : 03-3581-9510
email : pochub@fsa.go.jp
- ✓ ①明確性、②社会的意義、③革新性、④利用者保護、⑤実験の遂行可能性の観点から、支援の可否を判断。
- ✓ 個々の実験毎に、
 - 金融庁内に担当チームを組成し、必要に応じて関係省庁とも連携し、フィンテック企業や金融機関がイノベーションに向けた実証実験を行うことができるよう、支援。
 - 実験中及び終了後も、継続的にアドバイスを行うなど、一定期間にわたってサポート。



【FinTech実証実験ハブ⑥】位置情報等を活用した本人認証及び顧客管理に関する実証実験

- 従来のID・パスワード方式に替えて、顧客のスマートフォン等の取引端末に係る位置情報と顧客の生体情報（顔認証）を、インターネットバンキングにおけるログイン・取引認証に用いるとともに、その位置情報を顧客の登録情報の最新化等に活用することを検討。
- インターネットバンキングにおけるセキュリティの確保や顧客管理（カスタマー・デュー・ディリジェンス：CDD）の高度化が可能か検証。
- 参加企業は、みずほFG、みずほ銀行、グーグル・クラウド・ジャパン、野村総合研究所、大日本印刷。
- 実験期間は、2020年5月から10月を予定。

実験概要



金融庁の関わり

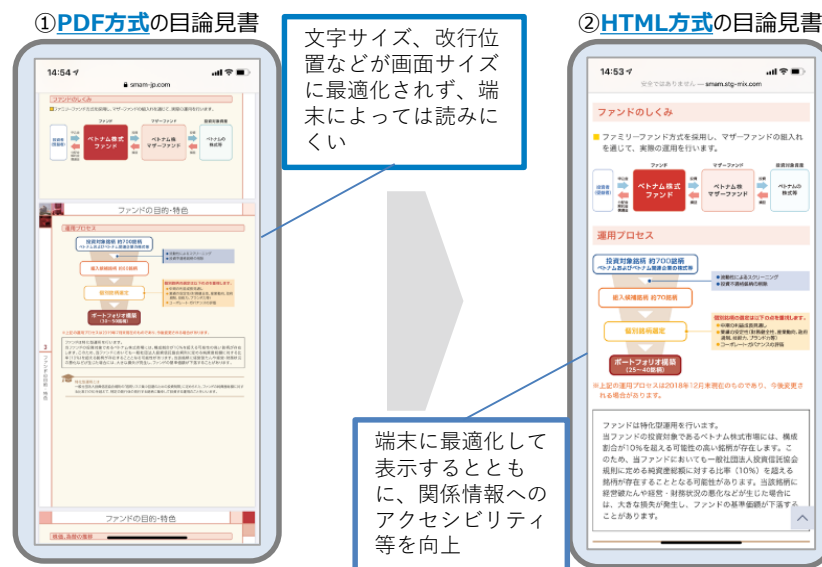
- 顔認証とジオロケーションの組合せにより本人認証を行うことに関するセキュリティ確保について、監督指針等の観点から検証。
- 当該顧客が行う取引等を地理的側面から把握することにより、顧客のリスク変化の兆候を早期に発見し、能動的に顧客の登録情報の変更申告を促すことについて、金融機関による「顧客管理（CDD）」の観点から検証。

【FinTech実証実験ハブ⑦】投資信託の目論見書に係る電子交付の高度化に向けた実証実験

- 投資信託の目論見書に係る電子交付について、従来のPDF形式に替えて、HTML形式で作成・交付することを検討。
- これにより、投資信託販売時における商品内容の説明実務の高度化や顧客の利便性・満足度等の向上が可能か等を検証。
- 参加企業は、新生銀行のほか、投資信託委託会社である三井住友DSアセットマネジメント、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント、アストマックス投信投資顧問。
- 実験期間は、2020年7月から12月を予定。

実験概要

- 投資信託の交付目論見書の電子ファイルをHTML方式で提供
 - ・ 対面（店頭・訪問）での投資信託販売現場において、HTML版交付目論見書・補完書面を電子交付
※PDF形式による交付も併せて実施
 - ・ 多くの顧客が利用するデバイスの表示に適した仕様を採用し、スマートフォン等の端末に応じて表示を最適化
 - ・ 関連情報へのアクセシビリティの強化など、見やすく分かりやすいコンテンツを提供することにより、顧客の理解度・満足度の向上を図る
- 顧客の利便性・満足度等向上の効果検証、課題分析
 - ・ HTML形式による目論見書とPDF形式との比較検討
 - ・ 顧客・販売スタッフへのアンケートやサイトのアクセス解析等による分析を実施し、課題を抽出 等



金融庁の関わり

- HTML形式による交付目論見書の記載方法及びその交付方法が、目論見書の電子交付に係る法制度と整合的であるか等について検証。

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	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 10月24日
3	FRONTEO、三菱UFJ銀行 りそな銀行、横浜銀行 S M B C 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 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	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	—
6	みずほ銀行 グーグル・クラウド・ジャパン 野村総合研究所 大日本印刷	顧客の生体情報とスマートフォン等の位置情報を活用した、本人認証及び顧客管理の高度化に係る実証実験	2020年 4月10日	—
7	新生銀行 三井住友DSアセットマネジメント ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント アストマックス投信投資顧問	投資信託の目論見書に係る電子交付の高度化に向けた実証実験	2020年 5月29日	—

これまで金融機関のサービスを支えてきた基幹系システムについては、肥大化や複雑化の結果、デジタルライゼーションの恩恵を利用者にもたらしするための機動的な対応が困難になったり、過大なコスト負担を生じさせるなどの課題が指摘される。一方、一部の金融機関等では、こうした課題を乗り越え、迅速なアプリケーション開発や外部サービスとの機動的な接続等を目指した前向きなチャレンジも始まっている。

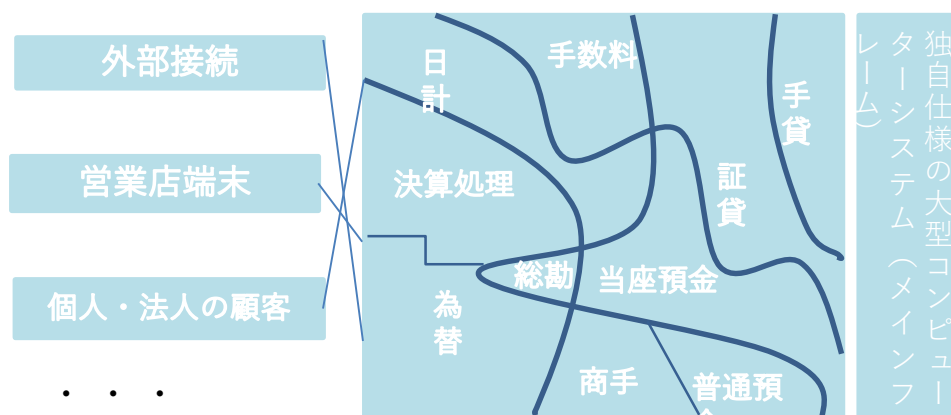
TEL: 05-3581-9510 Email: pochub@fsa.go.jp

こうした金融機関の基幹系システムに関する先進的な取組みに対して、法令解釈等の機能に加えて、ITガバナンスやITに関するリスク管理等システムモニタリングの観点から支援するため、「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を令和2年3月に設置した。

①社会的意義、②先進性、③利用者保護、④遂行可能性の観点から支援の可否を判断。支援決定後は、個々の案件毎に金融庁内のシステムモニタリング担当者や外部有識者からなるチームを組成し、支援。

(例) 銀行の勘定系システムの場合のイメージ

課題のある現行のシステム



新しい取組みの例

- ✓ オープン系システム
公開されている仕様で構築された環境の中で複数のベンダーが開発するソフトウェアや機器を組み合わせで構築されるシステムで、製品の柔軟な選択が可能。
- ✓ コンポーネント化・マイクロサービス化
独立して実装する各機能・サービスの構成要素を疎結合で構築することで、システム変更の影響を極小化することが可能。
- ✓ クラウド化
勘定系システムをパブリッククラウド上に実装することで、自前のシステム資源を持たずに、必要なシステムリソースの適時調達が可能。また、ハードウェアのメンテナンスから解放される。加えて、クラウド経由で提供されるAI等の新技術活用が容易に可能。

(注) 基幹系システム・フロントランナー・サポートハブは、銀行等の預金取扱金融機関に限定したものではありません。

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）。



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

- ー 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、最新の取組み等について意見交換を実施。
- ー 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。
- ー 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。
- ー 興味深い取組事例は、庁内職員の啓蒙を兼ねた、フィードバックの機会を提供。

フィンテック・ステークホルダーの連携の機会の提供 新たなコンサルテーションの場を構築

・フィンテック・サミットの開催

- ー 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。

・ミートアップの開催

- ー Fintech協会等の協力を得て、金融庁幹部と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。[フィノラボ@大手町（18年8月）、Plug and Play@渋谷（同12月）、DIAGONAL RUN TOKYO@八重洲（2020年1月）等]
- ー 地方ミートアップ@福岡・佐賀（19年1月）、@京都（同年10月）

報告書

▼ FinTech Innovation Hub 活動報告

「多様なフィンテックステークホルダーとの対話から見えた10の主要な発見（Key Findings）」

※ 金融庁HPよりダウンロード可能

FinTech Innovation Hub 活動報告

「多様なフィンテックステークホルダーとの対話から
見えた10の主要な発見（Key Findings）」

2019年9月
金 融 庁



10の主要な発見（Key Findings）

（1）A I ・ データ活用

① A I とデータ活用の融合によるフローデータを用いたオンラインレンディングの進展

② 金融機関のデータ利活用により、変わりゆく金融マーケティングのアプローチ（生データのクオリティを活かす匿名加工情報を活用したマーケティング等）

③ データ活用を容易化する技術やモデル構築・検証技術の高度化の動き

（2）ブロックチェーン

④ パブリック型ブロックチェーンの問題を解決する新たな技術動向の進展と分散型金融システムにおけるステークホルダー間連携の必要性

⑤ パブリック型ブロックチェーン（暗号資産取引）のセキュリティを高める動き

⑥ 許可型ブロックチェーン等を活用した、金融と商流を繋ぐB2Bユースケース創出の動き

（3）A P I

⑦ 効果的なA P I 認証をはじめ、国際的にA P I 接続のセキュリティに関する実務標準を目指す動き

⑧ A P I による金融間や金融・非金融を繋ぐ異業種間連携（eKYCを含む）の創出の動き

（4）ビジネス革新

⑨ ビジネス・レンディング・事業承継（M&A）などのプラットフォーム提供による経営支援・社会課題解決型フィンテックの登場

⑩ デジタル化の促進やイノベーション創出に向け、よりソフトなアライアンスによる知の集約・創出の動き（企業ラボ・アクセラレータ等）

FIN/SUMは金融庁と日本経済新聞社の共催による4回目の開催。2019年G20技術革新にかかるハイレベルセミナーで議論した分散型金融システムにおけるマルチステークホルダーガバナンスや、AI、API、サイバーセキュリティなど、様々な分野において先進的な議論を実施。

[Programme] [JFSA Symposium(Sept. 5)]
(*:Moderator)

Opening Remarks

Toshihide Endo (Commissioner, JFSA)



Session 3: Prescription for challenges of blockchain-based financial system – Issues on Privacy and Traceability

Kazue Sako* (Distinguished Researcher, NEC), **Ian Miers** (Zcash Company), **Jesse Spiro** (Chainalysis), **Ernie Ho** (UnBlock Analysis), **Yuta Takanashi** (Deputy director, JFSA), **Donald Battle** (USA FINCEN)



Session 1: BigTech Revolution in Finance

Ryozo Himino* (Vice Minister for International Affairs, JFSA), **Scott Mullins** (Head of Worldwide Financial Services Business and Market Development, AWS), **Tommasso Mancini Griffoli** (Deputy Division Chief, IMF), **Shinji Tokunaga** (CEO, GO-NET JAPAN), **Reese Jones** (Co-founder, Singularity University), **Nick Cook** (Director of Innovation, UKFCA)



Session 4: Forefront of Unlocking the Banking Business – API Architecture and Security

Jumpei Miwa* (Director, Fintech and innovation Office, JFSA), **Nat Sakimura** (Senior Researcher / Chairman of the board, NRI / Open ID Foundation), **Mark Makdad** (Moneytree), **Gavin Littlejohn** (FDATA), **Patrick McMurray** (API Metrics), **Akira Yamagami** (MD, NTT Data Institute of Management Consulting)



Session 2: Designing Multi-Stakeholders Cooperation in blockchain-based economy – New Governance System for the “DeFi”

Shin'ichiro Matsuo* (Research Professor, Georgetown Univ.), **Mai Santamaria** (Head of Financial Advisory, Ireland Ministry of Finance), **Allen Piscitelle** (Blockstream), **Shigeya Suzuki** (Project Professor, Keio Univ.), **Akihiko Yoshida** (Deputy Commissioner for International Affairs, JFSA)



Session 5: CyberSecurity envisaging Olympic games 2020 and implication for financial system

Kiyotaka Sasaki* (Advisor, JFSA), **Dougie Grant** (UK National Cyber Security Centre), **Keisuke Kamata** (Executive Director / CTO, Financials ISAC Japan), **Mike Hom** (Product Manager, Chronicle, group of Alphabet Inc.), **Takeshi Doi** (Chief of Cyber Risk Sec., MS&AD InterRisk Research & Consulting, Inc.), **Barrett Brown** (COO, Palantir Japan)



Speech – Digital Initiative of SDGs

Marianne Haahr (Green Digital Finance Alliance)



Fireside Chat 1: Future design of AI and Data Ethics

Yuri Okina* (Chairperson, JRI), **David Beardmore** (Commercial Director, Open Data Institute), **Tatsuhiko Yamamoto** (Professor, Keio Univ.), **P  teris Zilgalvis** (European Commission)



Fireside Chat 2: What is Next Banking Platform?

Toshio Taki* (Board Director, MoneyForward), **Shaul David** (Head of New Business Proposition and Partnership, Railsbank), **Venkatesh Saha** (TransferWise), **Kenichi Nagayoshi** (CEO, iBank), **Hiroshi Okada** (Director for Banking, Payment, and Insurance Regulations, JFSA)



Legendary Talk – Implication of Governance for “DeFi” learned from the Wisdom of Internet Governance

Shin'ichiro Matsuo* (Research Professor, Georgetown Univ.), **Jun Murai** (Professor, Keio Univ.), **David Farber** (Co-Director, Cyber Civilization Research Center, Keio Univ.)



Closing Remarks

Taro Aso (Minister, JFSA)



【特別座談会1】 人工知能（AI）とデータ倫理 Future Design of AI and Data Ethics



Yuri Okina (Chairperson, JRI)[Moderator]
David Beardmore (Commercial Director, Open Data Institute)
Tatsuhiko Yamamoto (Professor, Keio Univ.)
Pēteris Zilgalvis (Head of Unit, Digital Innovation and Blockchain, European Commission)

パネルセッションでDavid Beardmore氏の紹介があった「Data Ethics Canvas」。データを扱うプロジェクトについて、倫理上の問題を考えるためのガイダンスとなるもの。
詳しくは、(<https://theodi.org/article/data-ethics-canvas/>) 参照

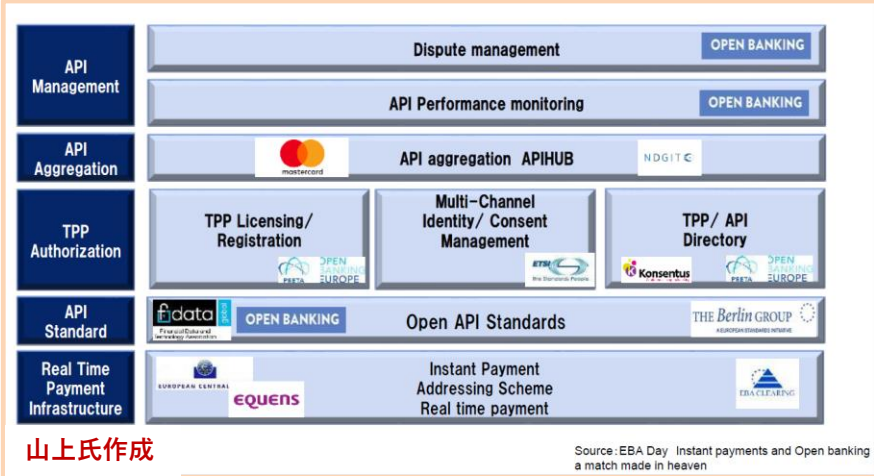


- 保険会社や政府のパスポート申請でAIが**偏った判断**を行い、**利用者に不利益が生じている事例**が報告されている。
- スコアリング等に際して**AIによる判断の理由が説明できない場合**、個人がどのように振舞えばよいかわからないため、他者との同調圧力が働くという自由や多様性の縮減を招いたり、社会的な排除が固定化する可能性があるなど、様々な**倫理的な問題がある**。
- EUにおいては、「EU FinTech Lab」を立ち上げ、AI等の企業が導入しようとする新しい技術について当局と一緒に議論することで、速やかにリスクを特定し、どう対処すべきか把握することができる。
- イノベーションとデータ倫理のバランスをとるためには、新しい技術開発と並行して倫理面および法制面の論点が検討され、実装の段階ではその枠組みが完成していることが望ましい。他方、当局サイドは技術への理解が遅く立法には時間がかかることが課題。
- これからのAIの時代において公正性を確保していく観点からは、いかに個人のデータをとられないようにするかではなく、個人のデータが活用されることを前提に、プライバシーを確保した上でデータを適切に管理していくことが重要。
- **イノベーションと倫理はトレードオフの関係にはない**。イノベーションは倫理面を考慮しながら進展しなくてはならず、仮に問題のある形でデータが利用されてしまうと革新的なサービスに対する信頼は失われてしまう。

【セッション4】
 バンキングビジネス開放の最前線—APIアーキテクチャーとセキュリティの観点から
 Forefront of Unlocking the Banking Business-API Architecture and Security



Jumpei Miwa (Director, Fintech and innovation Office, JFSA) [Moderator]
Nat Sakimura (Senior Researcher / Chairman of the board, NRI / OpenID Foundation),
Mark Makdad (Chief of Platform & Founder, Moneytree)
Gavin Littlejohn (Chairman, FDATA)
Patrick McMurray (Business Development Manager, API Metrics)
Akira Yamagami (MD, NTT Data Institute of Management Consulting)



山上氏作成

- APIエコノミー全体で機能する様々な階層 (layer) が良好に機能していくことが重要。
- 接続標準 (API Standard) やセキュリティ・認証 (Authentication) などの技術レイヤーの仕様標準化の動きが進展しつつある。
- APIのセキュリティに関するハイレベル標準である「FAPI」 (Financial-grade APIの略) は、セキュリティを専門とする大学と連携し、FAPIが高品質のセキュリティが確保されていることを実証。FAPIのテストハーネスが無償で公開されている。
- 英国オープンバンキング (Open Banking) は、各銀行が異なるAPI仕様で実装され、接続が非常に複雑になる状況。それを解消するため、FAPIを導入。
- 日本のAPI実施では、各銀行との契約の締結の他、それぞれの銀行との接続安全性を確保するセキュリティレビューを経る必要があり時間を要している。他方、概ね実務的にはそれほど大きな差異はなく標準的に導入されているのが日本の特徴。
- 標準化なくしては、銀行との間で多くのコストが発生する。[標準的なシステム監査の必要性等]
- 接続の不安定さにより、顧客から多くの苦情 (dispute) を受けるケースが増えている。円滑な接続がサービスの質を左右する。
- APIのセキュリティの水準の設定については、各国の水準が異なる中で、APIの発展を目指し、銀行とフィンテック企業などの関係者が情報共有などを行うことが重要。標準化の議論等を国際間の差異をなくすため継続的に情報交換していく必要。

【特別座談会2】

バンキングプラットフォームの将来像

What is Next Banking Platform?



Toshio Taki (Board Director, MoneyForward)

[Moderator]

Shaul David (Head of New Business

Proposition and Partnership, Railsbank)

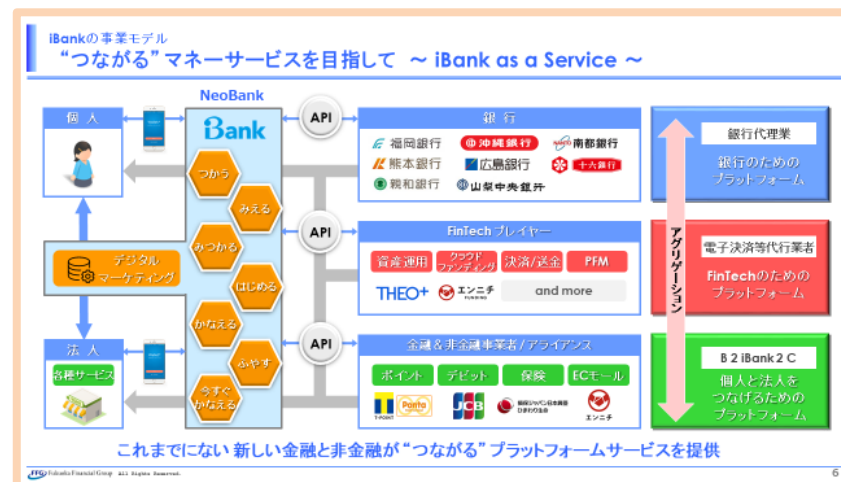
Venkatesh Saha (Head of APAC Expansion,

TransferWise)

Kenichi Nagayoshi (CEO, iBank)

Hiroshi Okada (Director for Banking,
Payment, and Insurance Regulations, JFSA)

iBankマーケティング
永吉氏作成資料

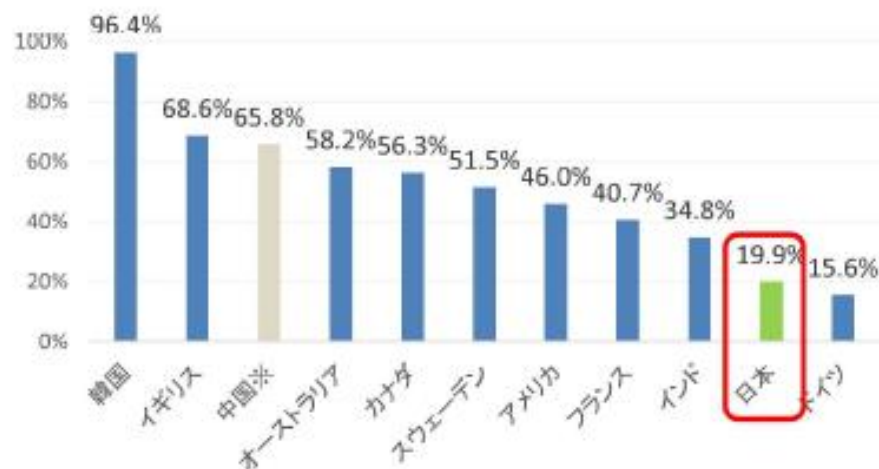


- 従来、銀行は預金口座を通して様々な金融商品を提供する窓口になっていたが、近い将来、金融サービスはより専門化し、顧客は専門的な商品を銀行以外の企業から選択するようになる
- 複数の銀行の商品やサービスをAPIによる情報連携で一つのプラットフォームとして提示することで、シンプルで分かりやすいサービスを顧客に提供できる
- 金融サービスだけでなく、金融取引につながる周辺サービス（非金融サービス）を取り込んでいくことで、顧客との接点を増やし、プラットフォームとして機能できる
- 「預金、決済、融資」を提供する既存の銀行は金融分野のプラットフォームと成り得る可能性が大きいですが、銀行のみならず、それ以外のプレイヤーも金融分野のプラットフォームになることができる
- 融資、保険、証券など、金融サービスの提供者とエンドユーザーをつなぐ形でのプラットフォームの提供は可能であり、銀行免許がなくともそうした業務を行うことができるように金融法制にて対応していきたい
- 将来的には、「銀行 vs. フィンテック企業」ではなく、フィンテック企業が提供する専門的な商品やサービスを銀行とともに提供していくようになるのではないかと

V. キャッシュレスの推進

- 日本のキャッシュレス決済比率は約20%にとどまっているが、主要各国では40%~60%台。
- キャッシュレス決済比率を2025年までに4割程度、将来的には世界最高水準の80%を目指す。

世界各国のキャッシュレス比率比較 (2016年)



(出典)キャッシュレス・ロードマップ2019

我が国のキャッシュレス支払額及び比率の推移 (2018年)



(出典)内閣府『2018年度国民経済計算年報』 民間最終消費支出:名目
(一社)日本クレジット協会調査(注)2012年までは加盟クレジット会社へのアンケート調査結果を
基にした推計値、平成28年以降は指定信用情報機関に登録されている実数値を使用。
デビット:日本デビットカード推進協議会(J-debit) 2016以降は日本銀行レポート。
電子マネー:日本銀行「電子マネー計数」

「成長戦略フォローアップ」(令和元年6月21日閣議決定)

【抜粋】2025年6月までに、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを目指す。

「キャッシュレス・ビジョン」(平成30年4月11日 キャッシュレス検討会策定)

【抜粋】大阪・関西万博(2025年)に向けて、「支払い方改革宣言」として「未来投資戦略2017」で設定したキャッシュレス決済比率40%の目標を前倒し、高いキャッシュレス決済比率の実現を本検討会として宣言する。さらに将来的には、世界最高水準の80%を目指していく。

少額決済サービスの比較

Bank Pay

J Jcoin

銀行 Pay

PayPay

運営主体	銀行連合（JEPPO*）	みずほ銀行	GMO (アプリ・ブランドは各行提供)	ソフトバンク (資金移動業者として)
チャージ元の豊富さ	現在は23行 (J-Debit加盟は1,311行、 参加表明先は700行超)	約90行 (相対契約 ／リアルタイム口振)	10行 (GMO PGネットワークで 接続)	約60行 (相対契約／リアルタイム口振)
加盟店への入金サイクル	3営業日後 (直接契約の場合)	10日間 (1か月も選択可能)	翌営業日	翌日（ジャパンネット銀行） 翌々営業日（上記以外）
政策対応 (ポイント対応)	プリペイド機能なし (開発可能)	プリペイド機能あり	プリペイド機能なし	プリペイド機能あり
個人間送金機能	なし	あり	なし	あり
加盟店数	約3,000店	約25万店	NA	185万ヶ所

- JEPPO（日本電子決済推進機構）：2005年にJ-Debit推進協議会から名称変更。都銀・地銀・第二地銀・信金・労金・信組・農漁協を含め1,311行が参加。いずれも2020年2月時点。

（資料） 各社公表資料により、金融庁作成

- **BankPay**は、オールバンクのJ-Debitの基盤を活かしたオール**J-Debit**は、日本電子決済推進機構（JEPPPO）が運営するキャッシュカードで支払やキャッシュアウトが可能なサービスであり、かつ、**1,300金融機関の口座が接続されている決済インフラ**としての機能も有する。
- **バンクのスマホ決済サービス**。（2019/10月開始。現在、3メガを含む20行が参加済。約800行が参加検討中）

J-Debit／BankPay

【特徴】

- 1,300の金融機関が参加可能
- 加盟店精算と金融機関決済を担うクリアリングシステムと振込手数料不要の資金精算スキームが確立済み
- **加盟店は一行と契約すれば、1,300の金融機関のサービス利用者と取引可能**

※ 現状、利用できる店舗が限定的（J-Debit：約50万カ所
⇒ Visa加盟店：3,800万カ所）であることから、加盟店開拓が重要

日本電子決済推進機構（JEPPPO）

【概要】

- 1998年6月22日に日本デビットカード推進協議会が発足し、2005年4月1日に日本電子決済推進機構を正式名称として発足
- 会長：NTTデータ
- 副会長：ゆうちょ銀行、みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行
- 理事：全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、農林中央金庫の各業態代表

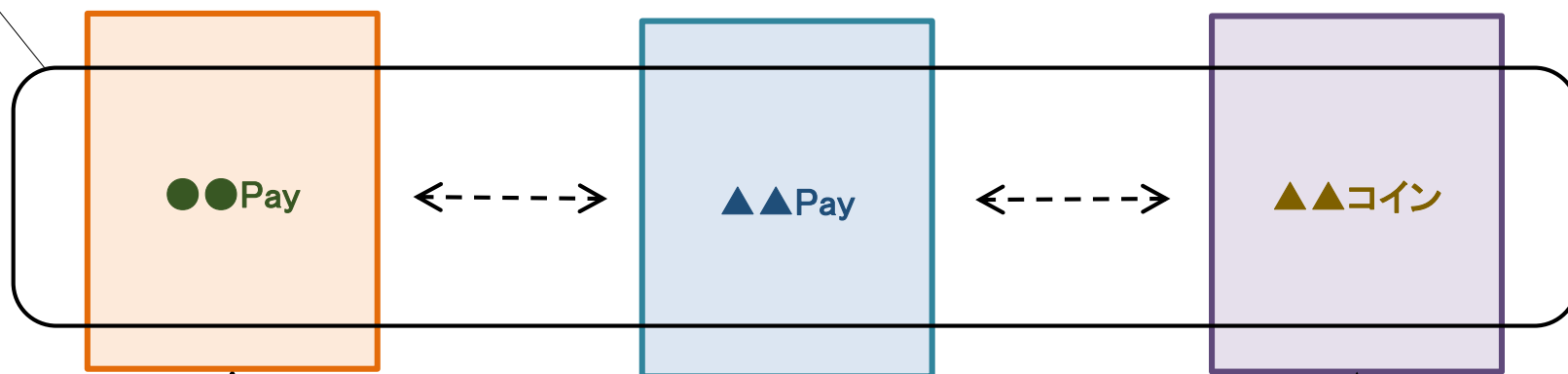
友人/家族へ「送る/送ってもらう」、お店で「支払う」、銀行口座へ「チャージ/口座に戻す」という、お金に関する“様々な行為”がスマホで完結。



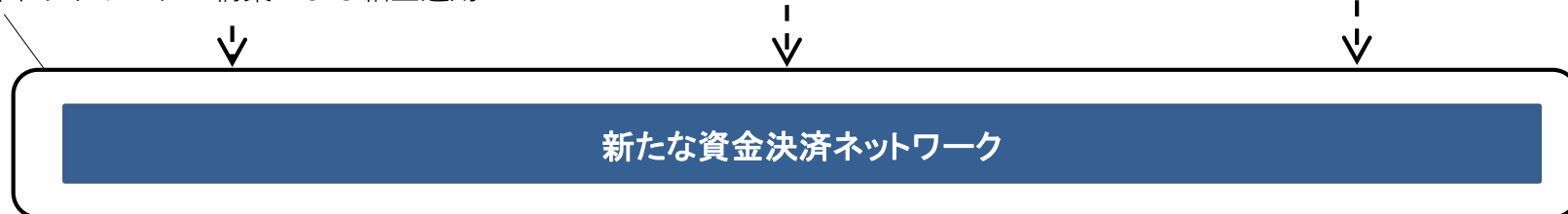
決済における相互運用性（インターオペラビリティ）の確保

- 様々な決済手段が登場する中、各決済間の相互運用性確保は、残された重要な課題。
- 各ペイメント間での自由なポイント/電子マネーの交換・移動が可能となれば、資金の相互運用性が確保され、ユーザー利便性の向上に資する可能性。
- その他にも、新たな資金決済ネットワークの構築により、各ペイメントと接続することで相互運用性を確保することも考えられる。

① 各ペイメント間でのポイント/電子マネーの相互運用



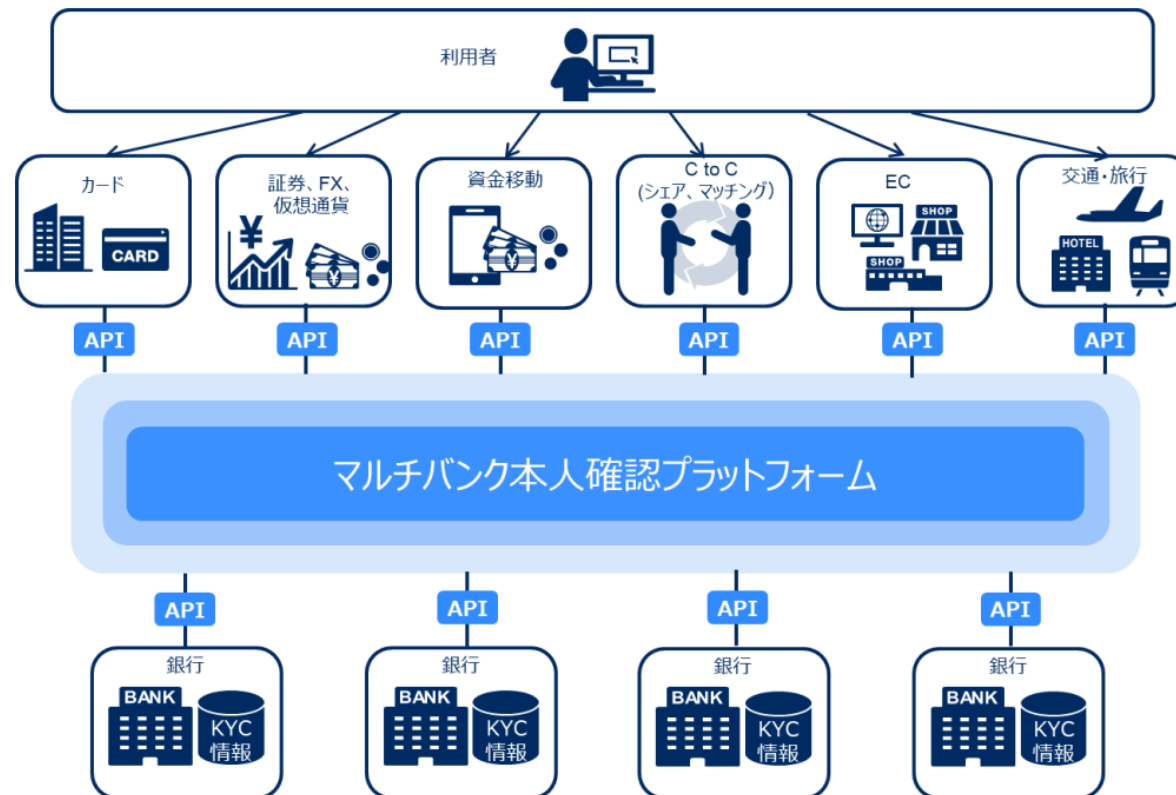
② 新たな資金決済ネットワークの構築による相互運用



(参考) KYCの「相互運用性」向上に繋がり得る取組事例：マルチバンク本人確認プラットフォーム

- NECは、各金融機関が保有する顧客情報を提供する本人確認プラットフォームの構築を公表（2020年5月）
2020年6月より証券会社での口座開設時に同プラットフォームが利用できるようシステムを稼働する予定。
- これにより、本プラットフォームに参加する銀行に銀行口座を有する顧客は、キャッシュレス決済の初期登録やネット証券の口座開設等、様々な場面において、本人確認手順をオンラインで迅速に完結できるようになる。
- 参加金融機関は、みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、横浜銀行、ふくおかフィナンシャルグループ。
北海道銀行、七十七銀行、北陸銀行、西日本シティフィナンシャルホールディングス、東日本銀行等、地銀十数行も参加を検討。

概要図



第35回未来投資会議（令和2年2月7日）資料抜粋

新たな成長戦略実行計画策定に向けた今後の進め方のたたき台

- 第4次産業革命の進展に伴う決済インフラのあり方

銀行への接続手数料や銀行振込手数料のあり方や、多様な事業者同士の安価な少額送金を可能とする決済システムのあり方。

中銀デジタル通貨（CBDC）との関係（主要中銀幹部の見方）

- 「円建てのデジタルマネーが多々ある中で、CBDCに関する調査研究を進めると同時に、民間マネーの利用を促進していくことで、CBDCが目指す決済機能の向上を実現していくことが重要・・・民間デジタルマネー間の相互運用性が高まれば、一般受容性という点で、中銀マネーに近接し得る」（日銀・黒田総裁〔19年12月4日〕）
- 「中央銀行がCBDCを発行し、多くの消費者がこれを使うようになれば、こうした（決済手段の林立）状態の解消につながる可能性は確かにあるかもしれない。・・・しかし、・・・現在は、FinTech企業や銀行が互いに競争し、決済のイノベーションを進めている段階。まずは、情報技術面で優位にある民間部門のイノベーションを促進していくことが重要」（日銀・雨宮副総裁講演〔19年7月5日〕）
- 「FRBはCBDCにいきなり飛び込むのではなく、自らの提供する中銀決済システムを改善し、民間決済システムにおけるイノベーションを促進していく」（FRB・ブレイナード理事講演〔20年2月5日〕）
- 「CBDCの発行によって銀行を市場から追い出してはならない。まずは、民間のイノベーションを促進すべき」（ECB・クーレ前理事講演〔19年11月26日〕）

フィンテックを活用した金融サービスの向上に向けた競争政策上の課題について（概要）



1

背景・趣旨

- 銀行等を中心にサービスが提供されてきた金融分野において、近年フィンテック企業の新規参入が進展（公表）

家計簿サービス・会計サービス

銀行の口座情報等を利活用して家計簿サービス等を提供する電子決済等代行業者の参入

QRコード等を用いたキャッシュレス決済

スマートフォンでQRコード等を読み取るなどの方法により決済サービスを提供する資金移動業者の参入

新規参入の促進・公正で自由な競争環境の整備による、イノベーションの促進・利用者利便の向上

データの利活用による効率的な資産管理
中小企業等の生産性向上

低コストで利便性の高い決済の実現

実態調査の実施（概要）

調査方法

- 銀行、電子決済等代行業者、システムベンダーに対するヒアリング
- 上記事業者（計205社）に対するアンケート調査
- 家計簿サービスのユーザー（計2,000名）に対するアンケート調査
- 銀行、資金移動業者、決済インフラ提供事業者に対するヒアリング
- 上記事業者（計206社）に対するアンケート調査
- コード決済のユーザー（計4,000名）に対するアンケート調査

競争政策上・独占禁止法上の考え方

電子決済等代行業者の銀行への接続

- 現時点では、契約締結期限に向けて、契約がまとまりつつあるが、今後、取引上の地位が優越する銀行が、契約の見直しを行い、電子決済等代行業者に正常な商慣行に照らして不当に不利益を与える場合には、独占禁止法上問題となるおそれ。
- 競争政策の観点からは、今後とも、銀行が保有する預金口座等の情報へのアクセスが適切に確保されることが必要。

銀行によるAPI接続のためのシステムの調達

- システムの調達に十分な競争性が確保されることが望ましい。
- 既存ベンダーがシステムの仕様公開を拒むなど、他社ベンダーによる受注を不当に妨害する場合には、独占禁止法上問題となるおそれ。

銀行口座から資金移動業者のアカウントへのチャージ（入金フロー）

- 自らもコード決済を提供する銀行が資金移動業者へのチャージ等取引を不当に拒絶すること等は、独占禁止法上問題となるおそれ。
- 銀行口座からのチャージに不可欠な決済インフラの利用料金については、当事者間の交渉を通じて適切に設定されることが望ましい。

資金移動業者のアカウントから銀行口座への振込（出金フロー）

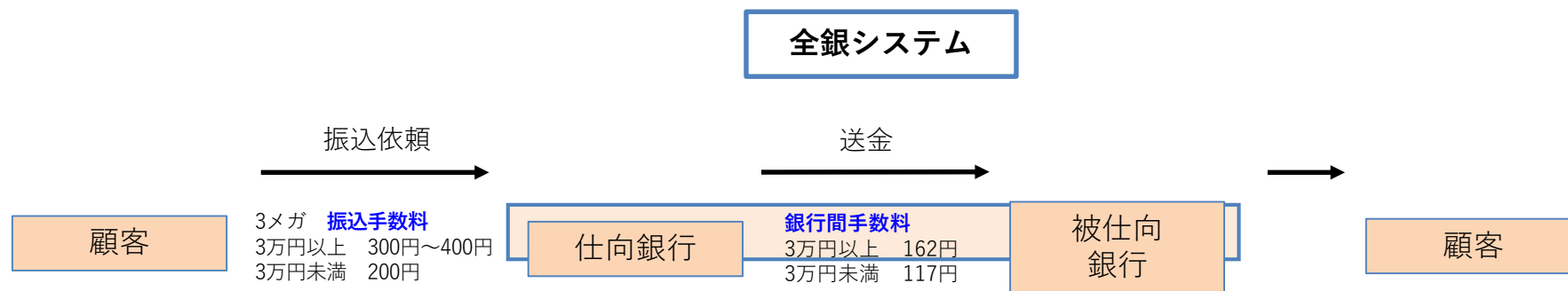
- 振込手数料の水準に影響を及ぼす銀行間手数料が40年以上不変。銀行間手数料の水準が維持されている現状の是正が必要。
- 競争条件のイコールフットイングの観点から、全銀システムへの資金移動業者のアクセスの開放に向けた検討が行われることが望ましい。また、全銀システムの効率性確保のため、ガバナンスの強化・透明性の確保が必要。

銀行間手数料： 銀行間の決済において、振込1件あたりに仕向銀行から被仕向銀行に支払われる手数料

- 銀行間手数料は、1件＝117円（振込金額が3万円未満）または1件＝162円（振込金額が3万円以上の場合）と、全銀行一律に固定されている（過去40年間見直されていない）。

（注）一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク（全銀ネット）：

金融機関相互間の内国為替取引をオンライン処理する「全銀システム」を運営



（一社）全国銀行資金決済ネットワーク・プレスリリース（令和2年5月22日）： 「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の設置について

1. 目的・テーマ

- 国を挙げたキャッシュレス化の取組みや少額決済を中心とした新たなサービスの展開等、わが国の決済・送金システムを取り巻く環境は、この数年で大きく変化している。また、国外に目を向けると、スウェーデンのSwish、米国のVenmoといった個人間送金サービスが国民に広く利用され、従来の現金や銀行振込の社会的役割を代替しているほか、英国のようにノンバンクが資金決済システムに直接接続し、銀行と同等に自ら資金移動を実現する例も見られる。そして、これらの環境変化を背景に、わが国の資金決済の根幹を担う全銀システムを通じ、銀行やFintechによる決済サービスのインターオペラビリティ（相互運用性）の確保や、利便性の高い個人間送金サービス等を実現していくことへの期待が日々高まりつつある。
- こうした状況を踏まえ、本タスクフォースは、わが国資金決済システムの高度化・効率化に向けて、全銀システムが将来目指すべき姿について、銀行という従来の枠組みにとらわれずに検討を推進するために設置したものである。
- 本タスクフォースにおいては、諸外国にもみられるノンバンクの参加や付加価値サービス（少額送金サービス等）、その他新技術の導入等について、その可否を含めたわが国の決済への活用方法に関する検討を行う。
- なお、検討状況および検討結果については、原則として対外公表するとともに、令和2年度の全銀ネット有識者会議に報告する。

2. メンバー構成

- 学識者、決済業種関係団体、システム関連事業者、金融庁、日本銀行、銀行および全銀ネット事務局とする。
- また、検討内容に応じて、ノンバンク決済事業者や外部有識者が出席する。

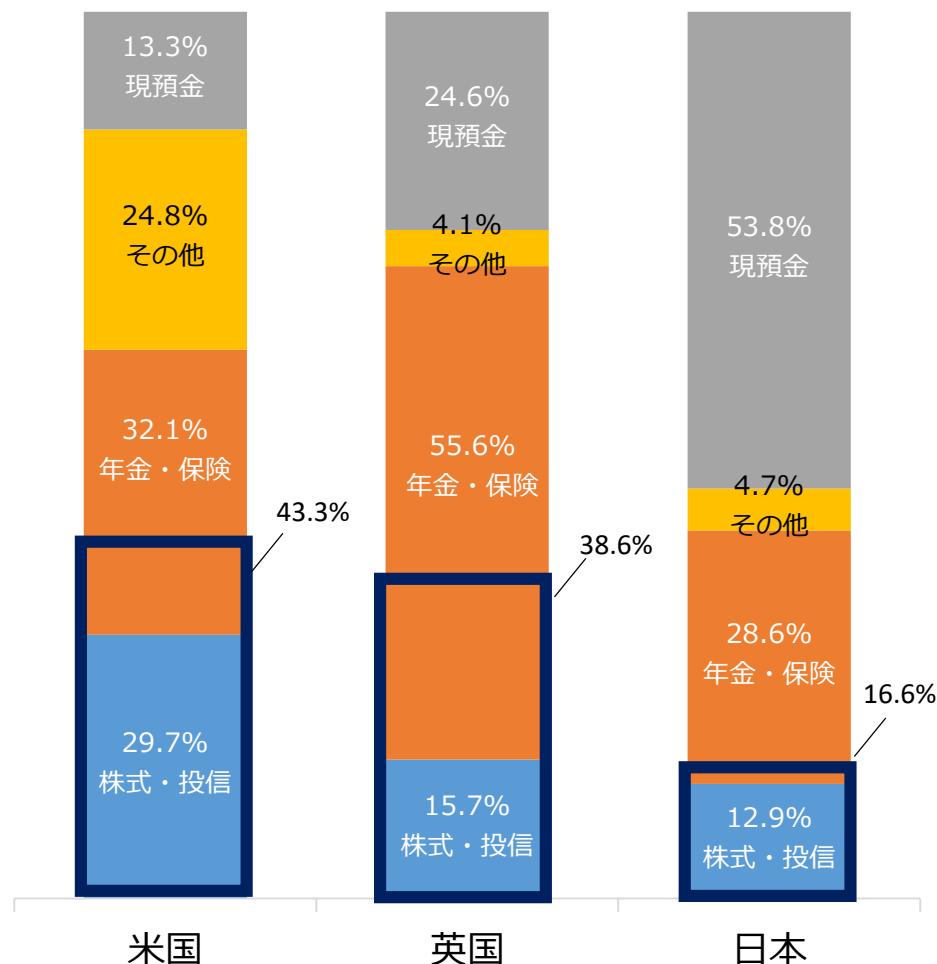
3. 設置期間

- 令和2年5月18日から令和3年3月31日までとする。

VI. 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

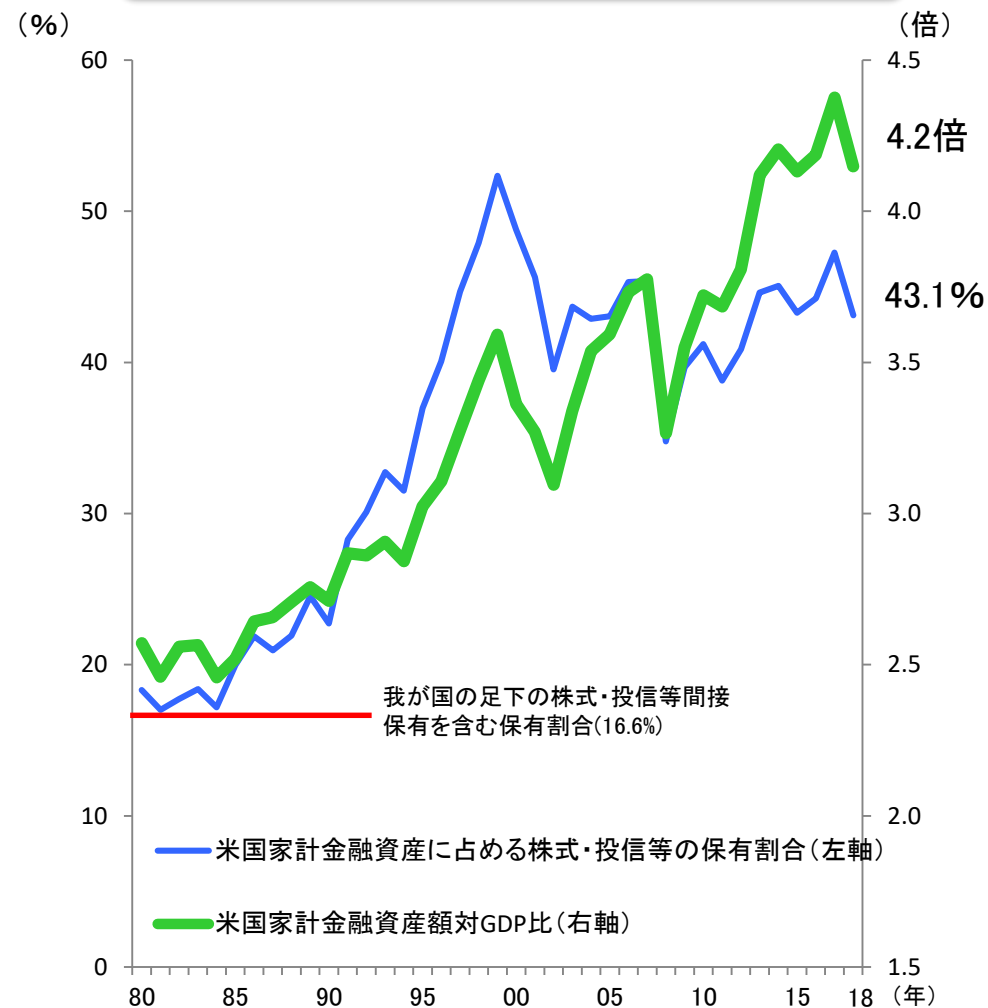
各国家計の株式・投信の割合
(2018年末)



(※) 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

最終受益者の資産形成に資する資金の好循環の実現

金融行政の実践と方針
(令和元事務年度)

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」

(注) インベストメント・チェーン(投資の連鎖)とは、顧客・受益者から投資先企業へ投資がなされ、その価値向上に伴う配当等が家計に還元される一連の流れをいう。

資産運用業高度化プロセスレポート2020 ~概要~

I 現状

- 日本の豊富な家計金融資産が日本経済や世界経済の成長に効果的に活用され、国民がその成長の恩恵を得ることを通じて安定的な資産形成を図っていくため、資産運用業界に対する期待はますます高まっている。
- 1. 国際的な資産運用業界の状況をみると、グローバルにはETFやパッシブ運用の急伸により、手数料競争・寡占化等が進み、**日本の資産運用会社も厳しい競争にさらされつつある**。
- 2. 国内の**アクティブ公募投信の平均的なパフォーマンス**をみると、**信託報酬等のコストに見合うだけの水準を確保できていない**と考えられる。こうしたパフォーマンスの結果、**顧客の支持が十分に得られておらず**、公募投信市場の純資産残高も伸び悩んでいる。

II 主な課題

- 日本の資産運用会社が、中長期的に良好かつ持続可能な運用成果を上げ、顧客の信頼・支持を獲得し、収益基盤を確立していくためには、以下のような課題について具体的な取組みを進めていくことが期待される。
- 1. **ガバナンス**：経営・ファンド運営に対する顧客利益の観点からの牽制機能の発揮が不十分なのではないか、運用ビジネスに対する親会社・グループ会社の理解・協力が不十分なのではないか
〔社外取締役を含むファンド運営に係る会議体の設置は進んでいるが権限は弱く、個別ファンドを管理・検証する仕組みの構築には至っていない。運用ビジネスの理解が十分ではない親会社が資産運用業高度化の足かせになっている可能性〕
- 2. **経営体制**：顧客利益を最優先し、長期運用の視点を重視する経営体制が整備できていないのではないかと
〔グループ外から資産運用業務の経験豊富な人材を運用子会社の経営トップに招聘する社がある一方で、従来のグループ内の順送り人事により、運用ビジネスの経験等が乏しい人材が経営陣に選任されている社も存在〕
- 3. **目指す姿・強み**：運用会社としての目指す姿や強みが明確化されておらず、その実現に向けた取組みが進んでいないのではないかと
〔自社の強みを確立していこうとする動きが一部に見られるが、総合的なソリューションを提供していく旨の姿を示すに止まり、何を強みとして顧客の期待に応えていくのか必ずしも明確化されていない傾向〕
- 4. **業務運営体制**：顧客利益最優先・運用重視の視点を持ち、目指す姿や強みを実現するための業務運営が実現できていないのではないかと
〔運用会社独自の人事・報酬制度導入の動きが見られるも、顧客本位の商品組成やパフォーマンス確保の更なる取組みが期待される〕

※〔 〕はこれまでのモニタリングの中で認められた状況

- こうした取組みを進めることにより、顧客利益の観点から、①運用力を強化し、②商品組成・提供にあたって、商品数をむやみに増やすことなく、中長期的に良好で持続可能な運用成果を上げられる商品に注力すること、③不採算ファンドや中長期にパフォーマンスが悪化しているような少額投信について積極的に償還・併合を進めるなどのファンド管理を徹底すること、などが期待される。

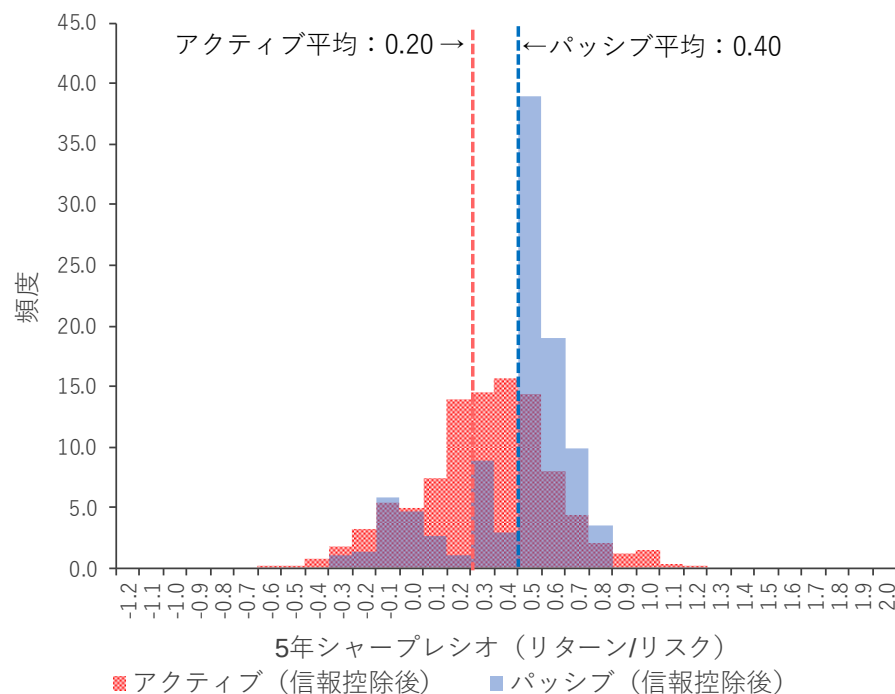
III 対応の方向性

- 国内資産運用会社、及び資産運用会社がグループに属する場合にはその親会社とも、各社が創意工夫を図りながら以下の取組みを一層進めていけるよう、**経営陣を含め対話を継続的に進めていく**。
 - 1. **顧客利益を最優先するガバナンスの確立と機能発揮**
 - 2. **資産運用ビジネスに知見のある経営陣による顧客利益最優先・長期視点での運用を重視した経営を行うための経営体制**
 - 3. **目指す姿・強みの明確化と、その実現に向けた具体的な取組みの推進**
 - 4. **役職員の評価・報酬制度や商品組成を含むプロダクトガバナンス、ファンドの運営管理等に係る業務運営体制の構築・改善**
- 以上の取組みを進めることにより、左記①～③を実現しつつ、顧客本位の商品を提供し、中長期的に良好かつ持続可能な運用成果を上げ、顧客の支持・信頼を獲得して、収益基盤を強固にしていくことが必要。
- 良好なパフォーマンスを実現している独立系等の特徴ある資産運用会社との間で、パフォーマンスの要因や持続可能性についての対話を進めていく。
 - 機関投資家向けの私募投信や一任運用の状況についても調査・分析・公表していくほか、公募投信のパフォーマンスの「見える化」や新規参入の促進策等を推進していく。

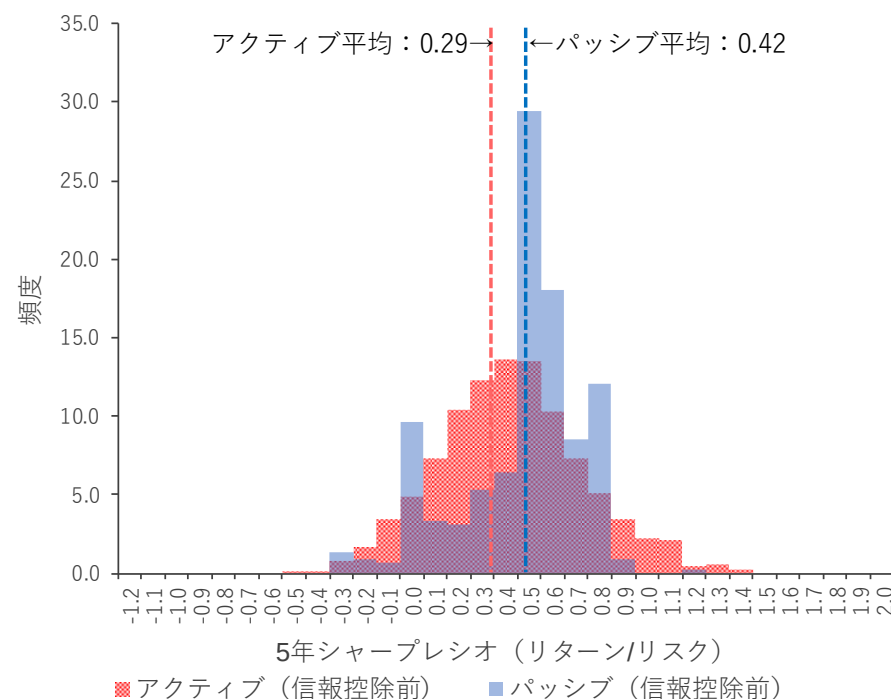
日本の公募投信の状況： アクティブ投信のパフォーマンス上の課題

- 資産運用会社が提供する商品のうち、国民の資産形成において重要な商品の一つである公募投信について、全ファンドベースで過去5年間のパフォーマンスをみると、アクティブ投信の信託報酬控除後シャープレシオ（平均0.20）は、パッシブ投信（平均0.40）を下回る（図表A）。
- 信託報酬控除前のシャープレシオをみても、アクティブ投信（平均0.29）は、総じてパッシブ投信（平均0.42）を下回る。日本のアクティブ投信は、市場平均を上回る超過収益を上げるという目標を達成できていないものが多い（図表B）。
- 但し、過去5年間のパフォーマンス上位の公募投信は、独立系の資産運用会社が運用しているアクティブ投信となっているほか、大手資産運用会社が提供するアクティブ投信の中にも、中長期に良好なパフォーマンスを実現している例が見られる。

A. 信託報酬控除後のシャープレシオ



B. 信託報酬控除前のシャープレシオ



(注) 19年12月末時点の国内公募投信が対象（ETF等を除く）。標準偏差の3σ以上は除外の上、各ファンドの5年シャープレシオを加重平均して算出。

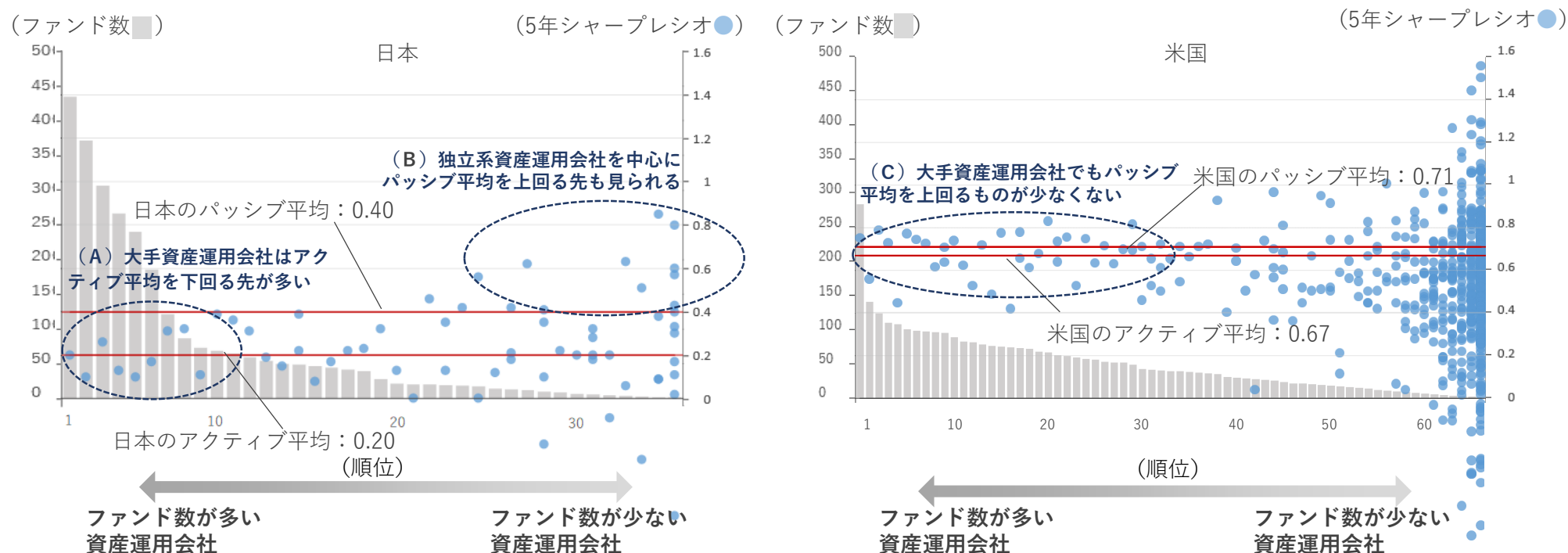
投資信託協会の商品区分の「インデックス型」を「パッシブ」としている。信託報酬は、19年12月末時点の金額を使用。

(出所) QUICK

日本の公募投信の状況：米国投信とのパフォーマンス比較（運用ファンド数別）

- 日米のアクティブ公募投信のパフォーマンス（5年シャープレシオ）を、資産運用会社の運用ファンド数（本数）別に比較してみると、日本では運用本数の多い大手の資産運用会社で、パッシブ平均（0.40）のみならず、アクティブ平均（0.20）をも下回る先が多い（A）。日本でも、パッシブ平均（0.40）を上回るパフォーマンスを上げている先が見られるが、運用本数の少ない独立系資産運用会社を中心となっている（B）。
- 米国では、運用本数の多い大手先でもパッシブ平均（0.71）を上回るものが少なくない（C）。
- 日本のアクティブ公募投信の平均パフォーマンスが低い理由としては、後述するように、パフォーマンスが低くなりがちな少額投信が多いことが一因となっている。

日米資産運用会社が運用するアクティブファンドの数とパフォーマンス（左からファンド数の多い順）



（注）日本は国内公募投信、米国はミューチュアルファンドが対象（日米とも19年12月末時点、ETF等を除く）。各ファンドの5年シャープレシオを残高加重平均して算出。
（出所）QUICK、モーニングスター

資産運用会社が中長期的に良好で持続可能な運用成果を実現していくための取組みの後押し

- 国内資産運用会社、及び資産運用会社がグループに属する場合にはその親会社とも、各社が創意工夫を図りながら以下の取組みを一層進めていけるよう、経営陣を含め対話を継続的に行っていく。
 - (1) 顧客利益を最優先するガバナンスの確立と機能発揮
 - (2) 資産運用ビジネスに知見のある経営陣による顧客利益最優先・長期視点での運用を重視した経営を行うための経営体制
 - (3) 目指す姿・強みの明確化と、その実現に向けた具体的な取組みの推進
 - (4) 役職員の評価・報酬制度や商品組成を含むプロダクトガバナンス、ファンドの運営管理等に係る業務運営体制の構築・改善以上の取組みを一層進めることにより、①運用力を強化し、②商品組成・提供にあたって、商品数をむやみに増やすことなく、中長期的に良好で持続可能な運用成果を上げられる商品に注力する、③不採算ファンドや中長期にパフォーマンスが悪化しているような少額投信について積極的に償還・併合を進めるなどのファンド管理を徹底すること、などを実現しつつ、顧客本位の商品を提供し、中長期的に良好かつ持続可能な運用成果を上げ、顧客の支持・信頼を獲得して、収益基盤を強固にしていくことが必要。
- また、運用哲学や理念を徹底し、良好なパフォーマンスを実現している独立系等の特徴ある資産運用会社との間で、運用力強化に資する取組みや課題について対話を実施していく。

