

金融行政の課題と当面の対応

(資本市場研究会第 121 回時事懇談会における講演要旨、2020 年 12 月 14 日)

金融庁長官 氷見野良三

金融庁はまだ若い役所ですが、今年（2020 年）の 7 月で 20 歳になりました。金融監督庁の設立から数えれば 22 年ですし、金融再生委員会と合併して今の形になってからですと来年（2021 年）の 1 月で 20 年になります。本日本日お見えの皆様は、この間の歴史を直接ご覧になってこられた方が多いように思いますが、金融行政の推移についてどのようにお感じでしょうか。

金融行政の現在地

本音のところをお聞きするのは、特に所管業種にお勤めの方からは、必ずしも簡単ではありませんが、率直にお話しいただける方々からは、「金融監督庁が言っていた『透明なルールに基づく事後チェック型行政』というのは、重箱の隅をつつくような行き過ぎもなかったわけではないかもしれないが、まだしも何をしたいのか分かりやすかった。今の金融庁は、行政として責任をもって求める範囲を明確にせず、アドバイスの押し売りのようなことばかりしているのではないか。それは行政がやるべきことなのか」といった感想をお聞きすることがあります。

そうした感想をお持ちの方もあるいは多いのではないかと思いますので、今日はまず、なぜ現在のようなアプローチになっているのかについて、簡単に金融行政の歴史を振り返って考えさせていただければと思います。

まず、高度成長の時代、金融自由化以前の時代には、金融機関は決められた業務を間違いを犯さずにきちんと果たしていれば、だいたい経営に困ることはありませんでした。証券会社は株式売買手数料で食べていけましたし、また、銀行について言えば、なにぶん毎年の名目経済成長率が 15% とかあった時代ですから、よい借り手がどれだけでもいたし、一部の借り手が経営困難に陥っても、次の好況期にはだいたい立て直すことができた。立て直せなくても担保

不動産が値上がりしていたから貸倒損にはならなかったし、万が一貸倒損になっても、金利規制の下で利ザヤは厚く、毎年の収益のなかで吸収できた。吸収できなくても、持合い株の含み益を少し出せばカバーできた。それで足りなくても店舗網にレントがあったから当局としてもそれなりに打てる手があった。なので、情実融資とか、使い込みとか、余程悪いことをしなければならなかった。

ですから、検査も、間違ったことがないかを調べるのが中心だったし、それで十分だった。支店に臨店して金庫内を調べるところから始まって、厳しい検査が行われていたが、では、そうした厳しい検査でバブルの時期の過剰な融資を抑えることができたかという、それはできなかった。資金使途が確認されていないとか、借り手の事業計画が甘いとか指摘できたかもしれないが、とにかく担保不動産の値段が毎年上がり続けていたから、なかなかブレーキをかけるまでのことはできなかった。仮に、バブル後に策定された検査マニュアル別表の資産査定基準をもとに厳しく検査していたとしても、ミクロの実態把握をマクロブルーデンス的な視点に組み合わせて新たな工夫をしていかなければ、やはりバブルにブレーキはかけられなかっただろうと思います。

その後、バブルがはじけて、不良債権が増えて、はじめはセーフティネットの仕組みも資金も不十分だったが、1998年にはそれが整って、いよいよ不良債権に本格的に手を付けられるようになりました。日本経済最大の病気は不良債権問題で、それを解決することが最優先の課題だ。そのために金融監督庁を作った。後始末のための資金も用意した。そこで、金融監督庁初代検査部長の五味さんが検査官に言ったのが、君たちはレントゲン技師だ、どんな診断になるかは考えずに、とにかく正確なレントゲン写真を撮ってこい、という有名な指示で、まさに的確な指示だったと思います。当時携わった方々は大変な苦労の上にこの仕事を成し遂げられたと思います。

しかし、不良債権問題が解決した後、資産査定だけやっていたら健全性は確保できるか。レントゲンに写らない病気の方が心配なときに、昔かかった病気を理由にレントゲン写真ばかりとっていても健康診断としては不十分でしょう。資産査定や非違事項のチェックももちろん大切ですが、それだけでは将来の大事なリスクをとらえきれない時代になっている。すなわち、伝統的な銀行

業のルールをすべて厳正に守り、過大なリスクテイクを行わないよう身を持しても、それだけでは徐々に収益が減少し、いずれは地域経済を十分に支えられなくなる、場合によっては預金者に迷惑をかけてしまうことにもなりかねない時代になっている。それでも金融行政はルールのチェックだけを行い、そうした展開を座視していればいいのか。

これは極めて難しい課題で、例えば同じくマイナス金利環境の下にあるヨーロッパの銀行監督当局の文書を見ている、「金融機関が持続可能なビジネスモデルを確立できているか検証する」といった、日本の金融庁の言いぶりと似たような感じの表現に出くわすことがあります。国際機関の人からは、「なるべく資本を厚く持たせて、あわせて円滑な退出を可能にする準備に注力しなさい」といったアドバイスをされたこともあります。そういうもののしか彼らの教科書には載っていないのではないかと思います。

金融行政が何をすればいいのかについて、どこかに立派な教科書、国際的な通説があって、IMFだかバーゼル銀行監督委員会だか金融安定理事会の専門家がそれを熟知していて、日本もまじめに忠実にその通りやっていたらいい、というイメージをお持ちの方もいるかもしれませんが、しかし、課題先進国日本が直面している課題には、実はどの教科書にも答が書いてないものが多い。金融政策の世界でも、ゼロ金利政策とか、フォワード・ガイダンスとか、イールドカーブコントロールとか、マイナス金利以外の非伝統的金融政策は全部日銀が世界で最初に始めたわけですが、当時は海外の人は日本だけの特殊事情と思っていた。今では他の先進国も同じようなことを考えざるをえなくなっている。

5年前ぐらいに、金融庁が、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立が大切だ、安定と成長が両方大事だ、と言い出した時には、「金融監督官は金融システムの安定のことさえ考えていればいいのに、日本の金融庁はおかしい」みたいなことをいう人もいたのですが、数年したら、どの国の当局の人も昔からそう考えていたかのような顔をして似たような演説をするようになった。コロナ後はましてやそうです。これは何も金融庁に先見性があったわけでも何でもなくて、かつての環境では健全性さえチェックしていれば健全性が確保できていたのが、そうでない環境に日本が最初に立ち向かわざるを得なくな

った、ということだろうと思います。

先日、ウォール・ストリート・ジャーナルに、世界は日本の地銀対策を注視すべきだ、今は他人事だと思っても、明日は我が身だ、という、ちょっと皮肉な感じの記事が出ましたが、日本はいわば「非伝統的金融行政」を考えざるを得ないところに世界で最初に来てしまった、ということではないかと思います。

前置きが長くなってしまいました。本題の「金融行政の課題と当面の対応」に移らせていただければと思います。

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く

8月末に、金融庁の1年間の活動方針「金融行政方針」を公表いたしました。副題を「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」といたしました。¹ 先日の政府全体の経済対策も「守り」と「攻め」の二部構成になっておりますが、同じような趣旨ではないかと思っております。「コロナと戦う」と「コロナ後の新しい社会を築く」、あるいは「守り」と「攻め」が截然と区別できるわけではありませんが、便宜、二つに分けてお話ししたいと思います。

まず、「コロナと戦う」ですが、コロナの企業や家計に与える影響というのは、例えば（2020年の）3月ごろに比べればだいぶ分かるようになってきたけれども、依然簡単には見通せません。サービス業よりも製造業の方が状況が良いといっても、飛行機の部品を作っている企業と自動車の部品を作っている企業では大きな違いがあるし、自動車の部品でも、どのメーカーの自動車の部品か、どんな車種かでも随分違う。3月と6月と9月でも全然違う。このように先が見通せない中では、やはりまず資金繰りをつなぐことが最優先になります。この点については、民間金融機関、政府系金融機関、保証協会などの官民の主体の大変な努力があり、多くの事業者がコロナと戦う大きな支えとなっています。今後、年末、年度末を乗り切ることが第一の課題です。

¹ <https://www.fsa.go.jp/news/r2/20200831.html>

そのうえで、コロナ後の社会・経済の在り方、需要の姿というのは、コロナ前にそのまま戻るということではないわけですから、コロナ後のことも考えて、必要な業務改善、事業再生、事業転換などのことも考え始めていかなければなりません。事業承継など、前からあった課題にも答を出していかなければなりません。ですので、事業者の方がそうしたことを考えていくサポートを金融機関の側でも考えていくことが大事になります。

そのためには、地域金融機関自身にも体力が必要になります。地銀は、人材の面でも、地域からの信頼の面でも、地域でのネットワークの面でも、なんといっても地域の要ですから、地銀が地域経済の元気をどこまで支えられるかが地域の将来を大きく左右します。自らも必要な投資を行い、顧客との関係でも一定のリスクをとるためには、まずは収益、さらには資本の面の余力が必要になります。

しかし、過去10年を見ると、地銀全体で業務粗利益は7千億円程度減り、経費は2千億円程度削減したものの、実質業務純益は5千億円程度減ってしまいました。この10年間、地銀各行は大変な経営努力に努めてこられたわけですが、同じ努力をそのまま続けるだけでは、10年後には実質業務純益が2020年3月期決算の1兆3千億円から更に下がって、数千億円になりかねません。それでは与信関係費用をカバーする財源としても不十分ですし、そうなるからでは、地銀各行が持っている大きなポテンシャルを発揮するために打って出ることは難しくなると思われます。

OHRの改善に向けた日銀の新しい制度は今後3年、システム統合などの費用を応援する金融庁の新しい資金交付制度は今後5年の時限措置ですが、収益の拡大策であれ、コストカット策であれ、統合再編であれ、時間軸を限って腹を決めてもらいたいという気持ちは両方の制度に共通しているのではないかと思います。

そのための選択肢はできる限り用意したいと思います。今度の通常国会に提出する法案では、資金交付制度だけではなく、業務範囲の拡大や、業務共通化の制約撤廃についても盛り込みたいと考えています。そのうえで、わたしどもとしては、個別の銀行の実態をできるだけ的確に把握できるように努め、各行

の実情・課題に応じて、将来の在り方・具体的な選択肢・対応の時間軸等についての対話を深めていきたいと考えております。

「コロナと戦う」上での課題はさらにいくつもありますが、「コロナ後の新たな社会を築く」の方に話を移したいと思います。

デジタル化

現在、多くの国では、コロナの経済的な影響は様々な政策措置によりかなり抑え込まれていますが、コロナ後になると、コロナの間に蓄積した負の遺産の後始末に手間取るばかりの国と、コロナ後の新しい経済・社会への転換を柔軟に果たし、新しい成長の道を見出していく国に分かれてしまうのではないかと、ということが気になります。日本は後者にならなければなりません。

では、コロナ後の成長の機会は何か。様々なものが考えられますが、政府の掲げるデジタル化とカーボン・ニュートラル化はその代表的なものと思われます。

コロナで、対面・書面からリモートとデジタルへ、生活もビジネスも一気に動きました。政府もデジタル庁を設立し、手続きから押印を廃止し、マイナンバーを普及させ、デジタル化の障害を一気に取り払おうとしております。これを単なる効率化だけではなく、顧客の抱える様々な課題の解決にどう繋げていけるかが、新しい成長の決め手になるのではないかと思います。

デジタル化は営業職員の数を減らすためにも使えますが、営業職員により多くのプロダクトとツールとスキルを装備して、今までの何倍も活躍してもらうためにも使えます。既存のプロセスをオンラインに置き換えてそれでおしまいになりがちですが、顧客との間の一つ一つのやり取りをモニターしてプロセスをどんどん改善し続けるためにも使えます。デジタル化によって得られる顧客データの活用についての顧客の理解も、痒いところに手が届くようなサービスの実感を提供できてこそ得られ、情報をマネタイズしたい、という話だけでは、規制の維持強化を求める声が強くなるのではないかと思います。金融庁としても、デジタル化が単なるデジタルへの置き換え、英語でいえばデジタイゼ

ーションにとどまってしまうのではなくて、デジタル化を通じたビジネスや社会の変革、英語でいえばデジタルイゼーションにまで至るよう、環境整備に努めていきたいと思います。

今後を見通すと、デジタル化のインフラのどこまでを公的なセクターが担い、どこまでを民間の巨大プラットフォーマーが担い、どこまでをその他の主体や仕組みが担うのか、が大きな論点になるだろうと思います。キャッチアップ型後進国としては、公的セクター主導で急速な変革を実現したい気持ちになります。イノベーション促進の観点からは少なくともこれまでは民間の巨大プラットフォーマー間の競争の役割が大きかったような気がします。その両極の間には、官民が連携してバランスをとる姿もあるかもしれません。国や巨大プラットフォーマーが広範な情報を把握し統御する姿を避けようとすれば、分散型金融技術の役割も大事になるかもしれません。

金融庁は2019年にG20議長国として分散型金融技術に関する国際的な議論の開始を主導しましたが、その後も触媒役としての努力を続けており、本年（2020年）3月には、「ブロックチェーン・コミュニティの持続的な発展のため、すべてのステークホルダーの共通理解の醸成や直面する課題解決に向けた協力を行うためのオープンかつ中立的な場を提供すること」を目的として、ブロックチェーン・ガバナンス・イニシアチブ・ネットワーク、略称BGINという国際ネットワークが設立されるに至っております。²

カーボン・ニュートラル

気候変動問題については、日本政府も2050年にカーボン・ニュートラルを実現する方針を打ち出し、様々な改革を起動していますが、国際的にみても、2021年はCOP26開催の年であり、また、G20の議長がサウジアラビアからイタリアに代わる、G7の議長が米国から英国に代わる、米国の大統領もトランプさんからバイデンさんに代わる、など、これまでとは環境が大きく変わることが見込まれます。

² <https://bgin-global.org/>

昔は気候変動と言うと思想信条の話のように考える人も多かったと思いますが、現在では少なくとも3つの側面から、金融機関のビジネス上・経営上の客観的な重要要素になっているのではないかと思います。

一つは金融機関にとってのリスク管理の側面です。物理的リスクとして、損害保険会社であれば台風がどのようなコースを取るかで1000億円単位で保険金の支払い規模が変わる。移行リスクで考えれば、金融機関が自動車の部品メーカーに工場建設の設備資金を貸す際、ガソリンエンジンの部品の工場なのかガソリンを使わない自動車でも必要な部品なのかによって、返済資金として何年後のキャッシュフローまで見込めるかが変わってくるかもしれません。気候変動が借り手や自社のビジネスに与えるリスクを評価するのは、金融機関のリスク管理の重要な要素の1つとなっているのではないかと。

二つ目はお客様の変化の側面。金融機関の経営者の方と話していても、お客様から自社のESG面の取り組みを見られる度合い、お客様に選んでもらうためにESG面での取り組みが影響する度合いがだんだん高まっていくのではないかと、とおっしゃる方が2019年ぐらいから増えてきたように感じます。

三つ目はESG投資の主流化の側面です。以前から、「IRで欧米の投資家に会いに行くとESGの話ばかりされる」という話はよく聞きましたが、機関投資家の行動として、投資先とのエンゲージメントにおけるESG問題の比重が高まっているだけではなく、議決権行使にあたっての考慮度合いも、ポートフォリオ配分やダイベストにつなげる度合いもさらに高くなっているようです。上場企業として金融機関が資本市場で選ばれ支持され続ける存在であるためには、この問題は避けては通れなくなっているということだと思います。

金融庁としても、金融機関のリスク管理に関する着眼点の整理、投資家への投資機会の提供、開示の促進などの面で、対応を考えていきたいと考えていますが、国内での対応と同時に、重要になるのが国際ルール形成への参与です。

世界の金融規制当局・中央銀行・財務省・基準設定主体の集うフォーラムである金融安定理事会には、分析、政策形成、実施チェック、という役割ごとに常設委員会が設置されています。多くの問題では、一つ目から二つ目に進むか

どうか、すなわち、分析を担当する脆弱性常設委員会で議論した問題を私が議長を務めている規制監督常設委員会で議論するかどうかでひと悶着あるのが通常です。しかし、これまで脆弱性常設委員会で議論してきた気候変動の問題を規制監督常設委員会でも扱うことについては、10月ぐらいから各国とも賛成に転じており、次回のビデオ会議で具体的にどう進めるか議論することになっています。金融庁は、証券監督者国際機構でサステナブル金融の部会のうちの一つにおいて共同議長を務めていますし、11月に参加したサステナブル金融に関する国際プラットフォームでもやはり開示関係の部会の共同議長を務めています。

より重要なのは、I F R S財団のもとにできる予定のサステナビリティ基準審議会に日本からどう噛んでいくかで、同審議会の設計については、経団連、会計士協会、日本取引所グループ、年金積立金管理運用独立行政法人、金融関係諸団体、関係各省庁で集まって議論して意見書を出していますが、今後、民間から人を送り込んでいかなければなりません。

日本の組織はスターを作ることにとどちらかというと消極的ですが、この分野で国際的な発言力を確保するためには、官民とも、「日本ならこの人」という人をつくり、組織として継続的に守り育てていかないといけません。金融庁の場合は、2019年に池田賢志国際室長をチーフ・サステナブルファイナンス・オフィサー（CSFO）に任命し、その後市場業務監理官、保険課長と異動しても、CSFOの仕事は続けてもらっています。知見を蓄積し内外の人脈を築き、発信力を発揮してくれています。

国際金融センター

コロナ後の成長のもう一つのテーマとしては、日本の国際金融センターとしての機能向上があります。現在、香港は中国へのゲートウェイであると同時にアジアの国際金融センターとして機能しており、今後も重要な役割を果たし続けていくと思います。シンガポールは現在は東南アジアのセンターとしての役割が中心だと思いますが、常に機能拡大のための新機軸を打ち出し続けています。上海・深圳は国内市場の巨大さと成長力が魅力で、上海の新興ハイテク企業向け株式市場「科创板」には東証一部で時価総額上位になるような企業がつ

ぎつぎにIPOを果たしています。

しかし、アジア全体として、地政学的リスクなど様々なリスクに対して強靱な金融システムを築いていくということを考えた際には、日本が国際金融センターとして重要な役割を果たし、他の市場と相互補完的に機能できるようになることが大切だと考えます。

日本にいる外国人金融マンに聞くと、日本で仕事をしようとする際の障壁は3つある、金融庁と税務署と入管だ、ということになりますが、今回、省庁の壁を取り払っての連携で、不満が大きい点についてはかなり解決できる見通しになりました。

金融庁については、新規に日本に参入する資産運用会社については、事前相談から、登録・届出、その後の検査監督まで、全部英語で行えるオフィスを立ち上げ、申請書・報告書も英語で受け付ける改正を行い、あわせて、英語のできる税理士さんの紹介、不動産、医療、インターナショナルスクールまで、そのオフィスで相談に乗れる仕組みを始めます。また、例えば香港でやっている資産運用業務をそのまま日本に移すだけであれば、一定期間は届け出だけでできるようにしますし、プロ相手だけであれば、海外のお客さんが日本国内のプロ概念の列記にそのままあてはまらなくても、届出だけで仕事をできるようにします。³

税については、相続税・法人税・所得税に関する主要課題に3つとも対処される見通しです。香港では相続税率はゼロですが、日本に10年以上住むと、日本に来る前に築いた在外資産でも、最高税率で55%の相続税の対象になるので、Never die in Japan.という格言まであるようですが、わざわざ香港を引き払って日本に来る人が10年経ったら帰るつもりで来るのでしょうか。これについては10年以上住んでも大丈夫な制度に改正される見通しです。また、役員になっているアセットマネジャーに業績連動のボーナスを払うと、現状では法人税の上で経費として認めてもらえないのですが、金融庁のホームページにあらかじめ報酬の支払いルールを開示しておけば、経費として認めることになる

³ <https://www.fsa.go.jp/en/financialcenter/financialcenter.html>

見通しです。さらに、所得税についても、ファンドマネジャーが自分で投資した持ち分へのリターンについて、勤労報酬で最高税率55%なのか金融所得で20%なのか解釈の明確化を図り、業界の標準的な実務の範囲であれば金融所得扱いであることを明確にする見通しです。

入国管理については、一時ビザで入国して開業準備が整うと、実際の仕事を始める前にいったん帰国して再度別のビザの申請から始めなければならなかったのが、日本にいたままで切り替えの申請ができるようになりそうです。配偶者がいる場合には子供が小学生以下か配偶者が病気の場合にしか家事使用人を連れてこられないとか、家事使用人はひとりだけ、とかいった点についても見直しがなされることになりそうです。

コーポレート・ガバナンス

先日、米国の大手資産運用会社のCEOの方と話していたら、この方は創業者なのですが、それでも「危機対応と変革の力を決めるのは頭と心の多様性だ」といった趣旨のことを話しておられました。同じ会社の中で育ってきた役員だけで経営している企業にとっては、ましてや頭と心の多様性の確保は重要な課題であり、コロナ後の新しい社会を築く上ではなおさら重要になっていくと思われます。しかし、多様性といっても一朝一夕には実現できません。計画的に時間をかけて人材を育てていく必要があります。

現在、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードのフォローアップ会議で有識者の方々にご議論をいただいておりますが、そこでも多様性に関する論点が議論の中心の一つとなっています。ちかく意見書が公表される予定です。⁴

金融庁の改革

冒頭、金融行政の課題とアプローチの変化について申し上げましたが、そう

⁴ スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議意見書（5）「[「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保」](#)は2020年12月18日に公表された。

した変化の下では金融庁自身も変わっていかなければなりません。職場としての金融庁の改革は、遠藤前長官が特に心血を注いできた分野です。主な取り組みを3つご紹介させていただければと思います。マネジメントの重視、職員の主体性を発揮できる環境づくり、働き方改革の3つです。

一つ目はマネジメントの重視です。管理職について、プレーヤーとしての能力を優先して評価する傾向がありましたが、人事のうえでもマネジメント能力を重視するようにしています。360度評価や職員満足度調査を行い、管理職個人や組織全体が自らを省みる機会としています。管理職には自分なりのマネジメントについての方針・考え方を作って事務年度冒頭に職員とシェアしてもらうことにしていますが、宣言の内容が各人ごとに色とりどりで読みごたえがあります。

金融庁は与えられた課の数が少なく、一つの課に70名いたりするので、コンサルの人からは「コールセンターではあるまいし、企画立案部署でこれはない」と言われていました。職員の読んだ川柳に「新年会 隣の課長が 『君の名は?』」というのがあり、金融庁の社内報に優秀作として掲載されたくらいでしたが、7人ぐらいつつの少人数チームを課内に設け、それをマネジメントの単位にするように変えてきました。

二つ目は職員の主体的な取り組みを支える環境づくりです。例えば勤務時間の1～2割の範囲で、有志が集まってプロジェクトを遂行する「政策オープンラボ」の取り組みがあります。昨事務年度は14チーム、延べ120名が参加しましたが、日米の銀行業の違いを研究したチームが担保法制に関する提言をまとめ、現在有識者の方々に揉んでいただくとともに、法務省さんと議論させてもらっています。実現すれば、現在金融庁が取り組んでいるなかでも、もっとも根本的な影響のある施策になるのではないかと思います。⁵金融庁の外のさまざまな人たちとの対話の仕方を工夫し試みてきたチームもあります。

今年から金融庁自身のデータ戦略・分析力向上を目指す部署を設けましたが、これもラボの提言が元になっています。金融危機の時代を生きた先輩職員

⁵ 事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会の「[論点整理](#)」は、2020年12月25日に公表された。

のお話を聞いているチームもあります。また、プログラムの書ける若手が業務プロセスを電子化・合理化する取り組みもあり、いくつかすでに実装されていますが、そのうち「国会バッチ貸出簿の電子化」については「ワークライフバランス職場表彰」で国家公務員制度担当大臣表彰をいただきました。他省庁から当庁のワークショップに参加してくれる人も出ています。

金融庁にお見えになると、各階のエレベーター・ホールには、オープンラボのメンバーの企画した庁内外でのイベント・プロジェクト、新興 IT 企業の方など庁外の講師を招いての昼食会や勉強会など、色とりどりのポスターが張られ、何か高校のクラブ活動の勧誘時のような雰囲気です。部署を超え庁外の人も含め打ち合わせのできるちょっとおしゃれなスペースもできました。

三つ目は働き方改革です。例えば、2020年1月から新しい庁内LANの仕組みが稼働し、手のひら認証の軽量パソコンを家に持ち帰ってのリモートワークが、コロナもあって一気に進みました。何か問題が起きると、庁内のグループウェア上で関係部署がチームを作り、グループウェアで情報交換をし、資料や想定問答の調整を行い、グループウェア上やビデオ会議で議論する、という風になっています。毎週の庁内幹部会には、リモートで全国の財務局長にも参加してもらっています。国会答弁作業は庁内グループウェア上で行われ、早めに幹部や秘書官のインプットが行われ、官房が所要時間の統計を取って改善点を分析しています。

以上、金融行政の課題と当面の対応について概観させていただきました。引き続きご批判やご提言を頂ければと思います。ありがとうございました。