

## 1. 地域金融の課題

### (1) 環境変化への迅速な対応

- 地域金融機関を取り巻く環境が急激に変化している。長短金利差は、過去に比べ大きく縮小しており、その結果、長短金利差に頼り、融資量の拡大で収益をあげる従来型のビジネスの収益性は低下を続けている。
- 最近の決算をみると、それが既に顕在化しており、半数以上の地域銀行が本業赤字となっており、信用組合においても同様の傾向がみられる。こうした状況が継続すると、金融機関の健全性の問題に進展する恐れがある。
- これに加え、構造的な問題として、人口減少等による資金需要の減少やテクノロジーの進化による金融業自体の変化が生じており、各金融機関における環境変化への迅速な対応が望まれる。

### (2) 地域企業・経済への貢献と自らの経営安定の両立

- 金融機関の経営の安定性は地域企業・経済の発展と相関が高い。地域金融機関と同様に人口減少などに直面する地域企業の経営課題の解決に貢献することが出来る金融機関は、厳しい経営環境の中でも、顧客との信頼関係をベースに生き残っていくことが可能。
- 金利環境の変化などにより、金融機関の本業から得られる収益は予想以上に減少しており、金融機関も当局も、よりスピード感を持って、環境変化への対応が必要。

## 2. 金融行政の方針

### (1) 検査・監督の見直し

- 金融検査マニュアルに基づくこれまでの検査は、前述の地域金融を

取り巻く課題の解決に資するものとはなっていなかった面がある。

- 金融機関と一緒に課題を解決していくため、昨年春に検査・監督の見直しに関する有識者会議の報告を出していただき、それをベースに半年以上金融庁内で検討したうえで、昨年12月に検査・監督の基本方針をパブリック・コメントにかけたところ。(その考え方については[こちら](#))。

## (2) 個別組合に対する検査・監督対応等

- 地域銀行に対するモニタリングについては、昨年から、銀行ごとの収益性、健全性、ガバナンスの質などに関するデータの蓄積と分析に、大きなリソースを充てている。
- 今後は、こうした各行ごとのプロファイリングに基づき、メリハリのある検査・監督を行っていき、信用組合などの協同組織金融機関にも展開していく方針である。
- 健全性やガバナンス・内部統制などの点で問題が少ない金融機関とは、主としてベストプラクティスに向けた対話を中心にしていく。
- 他方で、ビジネスモデルの持続性が乏しく収益性や健全性に問題がある金融機関、ガバナンスや内部統制等に問題が認められる金融機関とは、検査などを通じた実態把握に基づき、改善策についての深度ある対話を、問題が解決するまで継続していく。
- また、昨年1年間は、地域銀行の有価証券運用に焦点をあて、モニタリングを行ってきた。その中では、証券運用とリスク管理における専門性や経営の関与のあり方に大きな問題がある銀行が認められた。
- 最近になっても、世界的に金利正常化が予想される中、20年国債購入を増加させるなどにより金利リスクを増大させている金融機関が存在する。有価証券の具体的運用は、各金融機関の経営判断に属することであるが、本業の収入減を埋め合わせるための目先の金利収入を理由に、過大なリスクをとっている金融機関が少なからず見受けられるこ

とに大きな懸念を有している。

- 同様の問題は、信用組合業界においても散見されており、本業で収益をあげられず経営体力も弱い金融機関が、本質的な経営課題と向き合わず、足元の収益確保のために、十分なリスク分析無しに無謀ともいえる運用を行なっていることは、健全性の観点から大きな問題であり、こうした金融機関の運用・リスク管理の改善は、急を要する行政課題と認識している。

### (3) 早期是正のメカニズム

- 最近における地域金融機関を取り巻く環境変化や収益の減少は、個別金融機関の問題もさることながら、業界全体に通ずる側面もある。今後色々なリスクシナリオが顕在化する可能性がある中、今述べたような個別金融機関との対話のみで、果たして、将来にわたる金融システムの健全性を維持できるか、という問題意識を持っている。
- 特に、抜本的な改革無しに収益性や健全性の改善が望めないという客観的な実態があるにもかかわらず、経営の認識が甘く、必要な対応を先送りし、結果として自力では回復不可能な程度にまで経営が悪化する金融機関が今後出現する可能性がある。
- 現在、金融機関の健全性維持の枠組みとして、監督指針で早期警戒制度、法律で早期是正措置が規定されているが、現行の枠組みに基づく対応だけでは、金融機関の健全性の維持への取り組みが遅きに失することとならないか、検討する必要がある。

### (4) 地域に貢献する金融機関への支援

#### ① 地域経済活性化支援機構 (REVIC)、日本人材機構

- 厳しい経営環境が続く中、地域企業や地域経済の発展に貢献しようと努力している金融機関を支援することも行政の重要な役割と認識している。

- ただし、金融機関の中には、そのため、これまでのビジネスモデルの変革や抜本的なリストラが必要と経営が認識しても、具体的に何をしたらよいか分からない、または経営を助けて改革を遂行する人材が不足している、などの悩みを抱えている経営者もいると考えられる。
- REVICにおいては、これまで金融機関の事業性評価や事業再生支援の能力を高めるための人材派遣や職員研修を行ってきたが、子会社の日本人材機構と共同で、そうした金融機関に対し経営サポート人材等の派遣を行い、金融機関の価値向上を支援したい。

## ② 業務範囲の見直し

- 地域金融機関が地域企業の価値向上や地域経済の活性化に貢献できるよう、業務範囲に関する規制緩和を検討しているが、まず、金融機関本体や子会社等が取引先企業に対して行う人材紹介業務が、規制上問題ない旨を監督指針で明確化すべく、パブリック・コメントを先月より開始している。
- 金融機関の役割が、単に預金をとって融資するものから、顧客の課題や悩みに応える中でファイナンスのツールを提供すると言う具合に変化を遂げている中で、従来の金融機関の業務範囲の考え方は一部時代に即さないものとなっているとの認識を強めている。地域の活性化に資する保有不動産の有効活用を含め、業務の規制緩和を幅広く考えていく。

## ③ 金融機能強化法

- 金融機関がビジネスモデルを顧客本位に変更しようとしても、一朝一夕に出来るものではなく、そうした変革が安定的な収益構造につながるまでには時間をかけた継続的な取り組みが必要。
- 現実に、顧客本位の業務運営を実践している金融機関の中には、金融機能強化法に基づく公的資金の注入により、財務の健全性を保ちながら、着実にビジネスモデルの転換を進めているところがあり、公的資金の活用も、地域金融機関の健全性と地元企業・経済への貢献を両立させ

るひとつの有力な手段と考えられる。

- 他方で、公的資金の注入を受けながら、制度が意図した地域経済の活性化に貢献する金融機能の強化に課題が認められる金融機関も存在。
- 公的資金を活用する金融機関に対しては、中央機関と連携し、法の趣旨に即したビジネスモデルの確立状況等に応じたメリハリあるモニタリングを行うと共に、金融機能強化法の運用を含めたあり方についても、改善の余地がないか検討を行っていく。

#### (5) 公的金融と民間金融の役割

- 公的金融は、民業補完を旨としつつ、民間金融と連携・協業して地域経済の発展を下支えすることが本来の目的と考えられる。商工中金で発生した不正事案を踏まえ、昨年11月から「商工中金の在り方検討会」において議論が行われ、1月11日に「中間取りまとめ」が行われた。
- その中では、商工中金は、地域金融機関と信頼関係に基づき連携・協業しながら、生産性が低く、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業等の支援に重点的に取り組み、当該企業の生産性向上等に貢献し、それを通じて適正な金利・手数料収入を得るビジネスモデルを構築すべき旨、提言されたところ。
- また、外部に独立性の高い「第三者委員会」を設置して、ビジネスモデル構築の進捗状況をモニタリングしていく旨の提言もなされている。
- 「商工中金の在り方検討会」においては、日本政策金融公庫をはじめとした公的金融全般についても、例えば、
  - (i) 民間金融機関で十分資金需要に対応できる現在の環境では、公的金融の役割を抜本的に見直すべき。
  - (ii) 公的金融の役割は、市場の失敗の補完であり、これを機会に他の政府系金融機関、信用保証制度も含めて全体として制度見直しの議論が必要である。
  - (iii) 政府系金融機関の金利は、地域金融の金利のプライシングに大きな影響を及ぼしている。

など、様々な意見が出された。

- 金融庁としても、金融機関の協力を得ながら、更なる実態調査に努め、公的金融と民間金融の望ましい関係の実現に向けて、関係省庁等との議論を行っていく予定。
- 上記2（3）から（5）の事項については、それぞれが相互に関連することから、今後、「金融仲介の改善に向けた検討会議」で有識者の方々に議論して頂き、考え方をとりまとめる予定。

### 3. 信用組合への期待

- 地域の金融機関や企業を取り巻く環境は厳しさを増しているが、他方、地域企業には、ITの活用による経費の削減、事業の選択と集中といった生産性向上策を適切に実施すれば、企業価値の向上が見込める先は決して少なくない。多くの中小企業は、社長と営業部門、製造部門があるだけで、大企業のように企画部や財務部といった経営戦略やファイナンス政策などを考える部署や人材が不足しているところが多いと思われる。企業の経営者の課題や悩みを聞き、当該企業の価値向上につながる有益なアドバイスとファイナンスを提供し、地域企業・経済に貢献することが、地域金融機関に期待される役割だと考えている。
- 多くの信用組合では、これまでも相互扶助の理念の下、顧客本位の良質な金融サービスを提供し、地域の企業・経済の成長を支援することにより自らの収益の安定を図るといったビジネスモデルを実践していると認識している。
- 他方、人口減少や低金利の継続などにより経営環境が厳しくなる中、こうしたビジネスモデルを将来にわたって持続的なものとするためには、経費の更なる節減合理化をはかっていくことが重要だと考える。これは個々の信用組合の取組みだけでは限界があり、各組合のミドル・バックの業務を共通化するなど、中央機関の果たす役割が重要である。
- また、中央機関は、各信用組合の好取組み（ベストプラクティス）を他の信用組合に展開することなどにより、業界全体の底上げを図って

いく点でも、重要な役割を果たすことができる。

- 連合会は、そうした問題意識を持ち、これまでも様々な改革を実践しているが、今後においても、個別信用組合と連合会が協働し、業界全体の健全性を保つとともに、地域経済の発展に貢献することを期待している。

#### 4. 「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績及び参考事例集の公表について

##### (1) 活用実績について

- 経営者保証ガイドラインについて、昨年12月27日に、平成29年度上半期の民間金融機関における活用実績を公表した。
- 全体の活用件数は約31万件と、前年同期比約13%増加（約4万件の増加）となり、新規融資全体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16.3%と、前年同期の実績と比べて1.8%ポイント上昇している。信用組合のみで見ると、約9%と前年同期から横ばい。
- また、代表者の交代時の対応状況について見ると、特に新・旧経営者から二重で個人保証を徴求している割合が約38%であり、前期比約9.0%ポイント低下している。
- ただし、信用組合のみでは、この二重徴求の割合は約51%（前期比約4.0%ポイント低下）であり、全体平均と比較しても高くなっている。
- 二重徴求の割合が高かった信用組合では、
  - ・ 代表者の交代時には、個人保証の必要性を確認し、また十分な説明を行うといった規定はなく、運用は営業現場任せとなっている
  - ・ 二重徴求の割合が高い点について、組織として問題意識を持っておらず、前回より何か取組みを変えたことはないところが見られた。
- 事業承継時に二重で個人保証を徴求している問題は、昨年9月の意

見交換会においても指摘したが、本来、金融機関は、保全を確保する必要性と個人保証に依存せずに円滑な事業承継支援を行う必要性の双方をギリギリのラインまで検討する等、ひと手間をかけて個人保証の徴求を判断すべきものと考えている。しかし、これらの事例を見る限りでは、代表者の交代時には、営業現場任せにして、十分な検討をせずに慣例的に個人保証を徴求しているケースが多いのではないかと考えざるを得ない。

- 一方で、協同組織金融機関において、
  - ・ 円滑な事業承継を推進する観点から、経営層が対応策を検討し、原則、旧個人保証は解除することとし、解除しない場合においても解除に向けたアドバイスやフォローを行うことを組織として徹底して取り組んでいる
  - ・ 一定の担保・個人保証の徴求が必要な場合でも、企業の負担を少しでも軽減するために、融資額に対して不動産等の担保で保全されている部分は減額して適切な個人保証額を設定することをルール化しているといったガイドラインの一層の活用に向けた組織的な取り組みが見られた。
  
- 円滑な事業承継に向けた金融仲介機能の発揮については、各金融機関により多様な考え方があると思われることから、経営トップがどのように考え、どのように顧客分析し、今後どのように取り組んでいくのか、よくよく議論したい。

## (2) 参考事例集の公表について

- 金融庁が「経営者保証に関するガイドライン」の活用を促すため公表している参考事例集について、今回、新たに8事例を追加した改訂版を昨年12月27日に公表しており、その中から、協同組織金融機関による有効な取組事例を1つ紹介する。
  - ・ 本件は、サブメインでありながらも、当社との信頼関係を維持しながら、当社の経営状態や資金繰りを把握し、地域経済への影響を考慮し、事業譲渡による抜本再生に取り組んだ事例。企業や経営者の中に

深く入り込んで実態を把握している強みを生かして、雇用や取引先等地域全体への影響を考慮し、サブメインであるが、メインバンク任せにせず、自ら主体的に対応した点が意義深いものとする。

- なお、1月26日、全国銀行協会が主体となって、企業の財務データ面だけでなく、企業の事業内容や成長可能性等を踏まえて個人保証の必要性を判断するようガイドラインのQ&Aを改定している。
- 信用組合においてもこれらの取組みや事例、Q&Aを参考にして、一層のガイドラインの活用に取り組んでほしい。

## 5. サイバーセキュリティについて

### (1) 実態把握

- 信金・信組のサイバーセキュリティ対策については、昨事務年度まで、当庁主催ワークショップや他業態への実態把握結果のフィードバック等を通じて、業態全体の底上げに重点を置き取組みを推進してきた。  
こうした取組みを踏まえ、昨年9月から12月にかけて、預金量の多い先等を中心に信金・信組への実態把握を実施した。  
しかしながら、多くの信金・信組において、依然として経営層の関与が希薄であり、サイバーセキュリティ対策の基礎的な部分について、取組みに着手できていない、または停滞している状況が見られた。  
サイバーセキュリティが経営上の重要課題であると認識していただくことが重要である。

### (2) サイバー演習

- また、昨秋実施したサイバー演習（Delta Wall II）について、演習参加金融機関に対し、先般、事後評価を還元した。預金取扱金融機関では、信金・信組など規模の小さい業態ほど対応が不十分な傾向。  
サイバー攻撃に的確に対応するためには、様々な可能性を考慮して行動するなど、より広い視野での対応が必要。
- 当庁では、27年7月に公表した「金融分野のサイバーセキュリティ

強化に向けた取組方針」に基づき、これまで、サイバーセキュリティ対策への理解の浸透に努めてきており、多くの業態では取組みが進んできている。

しかしながら、信組業界においては、依然としてサイバーセキュリティ対策に大きな進展がみられず、金融 ISAC への加盟も進んでいない。攻撃の裾野が拡がり中小金融機関へのサイバー攻撃が増加傾向にあることを踏まえれば、その対策を加速させる必要がある。

- 当庁としても、現在、信組業界が取組んでいる「リスク評価の手法」や「コンチプランの策定」にかかる業界標準のひな型の作成に向けた取組みを支援しているほか、FISC や金融 ISAC に対し、中小金融機関向けのワークショップ等の開催を要請している。
- 実態把握および演習を通じて判明した課題事例や良好事例は、今後、業界団体を通じて全組合にフィードバックするので、各自よく再点検し改善につなげていただきたい。  
サイバー攻撃が高度化・複雑化し、中小金融機関へのサイバーセキュリティのリスクが一層高まる中、各組合におかれては、サイバーリスクをコーポレートリスクとして捉え、理事長自らがリーダーシップを発揮し対策を加速してほしい。
- また、個別金融機関のみでサイバー攻撃に対応することは限界がある。そのため、金融 ISAC 等の情報共有機関等を活用して情報共有・分析を行う「共助」の観点が必要であり、ぜひ加盟を積極的に検討してほしい。

(以上)