

1. 世界経済・市場環境の変化に対する強靱性の確保

- 昨年後半以降、米国の金利上昇や米中貿易摩擦への懸念等から、市場のボラティリティが上昇し、クレジットスプレッドの大きな拡大も見られた。
- 足元、市場は落ち着きを取り戻しているが、米中貿易摩擦の長期化や英国のEU離脱への懸念、米国の財政効果の剥落などから、世界経済は先行き減速するとの見方が強まっている。人口減少による国内市場の縮小等、我が国経済の構造的要因に、内外の循環的要因が相まって、主要行等を巡る環境は一段と悪化すると思われる。
- 金利低下が続く環境下において、これまでは利息収入の減少を市場部門の益出しで埋め合わせてきたと思う。しかしながら、今事務年度の「実践と方針」で掲げたように、主要行等全体で、政策保有株を除く有価証券含み益は既に枯渇している。金利低下余地も限られる中、かつてのように、含み益というバッファには期待できないのが現状である。
- こうした中であっても、主要行等が、将来に向けて国内における金融仲介機能を十分に発揮し、企業・経済の持続的成長と、国民の安定的な資産形成等に貢献することを期待している。しかしながら、主要行等の中には、近い将来の含み益の枯渇を理解しつつも、市場部門の利益に大きく依存した業務計画を策定し、目先の業績をよく見せようとしている先が存在しており、こうした金融機関が、過度なリスクテイクで健全性を損ねることがないか、心配している。
- 主要行等においては、現在、直面している環境を踏まえ、市場運用について一段と警戒感を高めるとともに、市場部門の業績に依存しない持続可能なビジネスモデルを確立してほしい。
- 当庁では、ここ数年、主要行等で導入が進んでいるリスク・アペタ

イト・フレームワーク（RAF）に基づくリスクガバナンス態勢の在り方について、取締役や経営陣と対話を行っている。例えば、単にリスク管理指標を設定するのではなく、事業戦略と一体となったRAFを構築し、リスク・リターンを意識した適切なリスクテイクに関する議論を、社外取締役を含め、取締役会レベルで十分行う必要があるといった指摘をしている。主要行等のRAFに基づく業務運営については、引き続き議論していきたい。

- また、経営環境の悪化が見込まれる中で、国内において安定的に金融仲介機能を発揮するには、危機時も見据えた十分な自己資本の蓄積が重要であるし、また、環境変化に即したタイムリーなストレステストを活用した、有価証券や海外貸出等の機動的なポートフォリオ運営が一段と重要になる。主要行等については、足元では、一定程度の強度のストレスに対しても金融仲介機能が十分に発揮される水準の資本を有していると評価しているが、有価証券の含み益を除くと、グローバルなG-SIBsと比較して見劣りする水準にある先もある。
- 当庁としては、主要行等の資本の十分性と頑健性、ストレステストの活用等を含めた機動的なポートフォリオ運営について、対話を一層深めていきたいと考えている。

2. グループ・ガバナンス、経営・リスク管理の強化

- 収益環境が厳しい中、海外の事業、投資の拡大やグループ連携ビジネスの拡大は一つの解なのかもしれない。しかしながら、このようなグローバル・グループベースの業務拡大を持続可能なものにするには、経営陣のリーダーシップの下、グローバルベースでグループ・ガバナンスの強化や経営、リスク管理の強化が必要である。
- クレジットサイクルの転換を含め、急激な市場環境の変化を見据えれば、新たなリスクテイク領域の拡大を志向する際には、フロントの知見に頼るのではなく、チーフ・リスク・オフィサー（CRO）の指揮の下、2線による十分な牽制機能が発揮されることが重要と考えている。

- 加えて、3線である内部監査が有効に機能していることも重要である。主要行等の中には、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」で提示されているようなグローバルスタンダードとは異なり、内部監査結果の報告が監督機能を持つ取締役会に対してではなく、執行側の経営陣に対して行われる体制の先もあると理解している。もとより、内部監査が有効に機能しているかについては、形式面に捉われず実質面から評価されるべきと考えているが、こうした先において、経営監査の視点から十分な内部監査機能が発揮されているか、疑問に感じている。
- 主要行等において、そのようなことは無いと信じているが、旧行意識に捉われて、2線、3線も含めた経営上重要なポジションに適切な人材が配置されていないといったことが起きないようにしてほしい。
- 具体的な懸念事項についていくつか申し上げる。子会社管理については、現地のオートノミーを維持する中で、主要なリスクに関わる情報は、速やかに東京の本部に伝達され、本部として必要な対応を取る必要がある。しかしながら、こうしたレポーティング体制が適切に構築されていないケースが見受けられる。主要行等においては、地域と本部の権限のバランスを取りつつ、グループとしての健全な業務運営を確保するための明確なポリシーを策定し、それを実効性あるものにしていく必要がある。
- また、外貨流動性リスクは、海外事業を行う主要行等では経営のトップリスクとして掲げていると思うが、実際には、ここまでの事業拡大の過程で、外貨資産の拡大を市場性調達で埋め合わせており、危機時に流動性リスクが顕在化する懸念がある。流動性ストレステストでは、リーマンショック級のストレスを想定していると思うが、当時と今とでは、市場全体に占める邦銀の必要調達額や、レバレッジ比率規制の導入等、資金の出し手を取り巻く金融規制の環境も大きく異なる。また、新興国においては資金移動等に関する規制環境が突然変更される可能性もある。主要行等においては、過去の調達実績に捉われることなく、安定的な調達手段を確保するとともに、粒度の細かい調達先の分析などを踏まえて、危機時への備えを万全なものとする等、流動性リスク管理を高度化してほしい。

- 加えて、海外では、資産拡大に一定の制約がある中で、主要行等では、例えば、
 - ・レバレッジドローン残高の拡大、
 - ・レバレッジドローンが組み込まれたローン担保証券（CLO）投資の拡大、
 - ・CLO 組成のためのウェアハウジング業務の着手、
 - ・航空機リースファイナンス、等、高採算ビジネスの拡大を志向し、よりリスクの高いビジネスに取り組んでいると思う。主要行等においては、リスク拡大領域における専門人材の確保やリスク管理態勢の構築に努めていると思うが、G-SIBs 等と比べて、質・量の両面で必要な人材を確保しているか、強固なリスク管理態勢を構築できているか、分析し、足りない場合には、強化してほしい。

- さらに、欧米金融機関において業務の選択と集中が進む中、邦銀のグローバルなプレゼンスは想像以上に高まっている。健全性リスクに加えて、マネロン・テロ資金供与対策やサイバーリスク対策については、海外の金融監督当局のトピックイシューになっていることもあり、各国当局と話していても、これらの分野にかかる邦銀に向けられた当局目線が年々厳しくなっていることを実感している。当庁においても、これらの分野の海外における先進的な事例の調査を進め、そのギャップと必要な対策について主要行等にフィードバックし、対策の強化を促している。例えば、マネロン・テロ資金供与対策におけるリスクベース・アプローチの徹底や、サイバーセキュリティ分野の経営レベルでの専担者の設置など、それぞれの対策強化に向けた具体的な計画の策定と、それに基づく取組みの進展を促してきている。グローバルな金融システムネットワークの構成員として、着実な取組みを期待している。

- このほか、グループビジネスにおいても、銀証連携の場面で優越的地位の濫用を防止するための社内カルチャーが適切に醸成されているか、顧客本位の業務運営が営業の現場にまで定着するような取組みが行われているか、昨年、問題となった投資用不動産向け融資について、規律が正常に働いているかなどについても、当庁は高い関心を有して

いる。

- 以上の論点については、社外取締役の方々とも対話を深めていきたいと考えているので、宜しく願いたい。

3. 迅速な意思決定が可能なガバナンス態勢の構築

- 国内の資金利鞘が縮小する中、主要行等においては、一昨年から店舗・チャネルの見直しやRPA、AIを活用した業務の見直し等、構造改革に取り組んでいることと思う。
- 他方で、他業態による利便性の高い決済サービス提供の動きや銀行業への新規参入の動き、さらには出資関係の見直しにより事業会社が銀行業への関与を強化する動きなども見られ、銀行を巡る競争環境は一層厳しいものとなっている。こうした競争環境の変化に機動的に対応するためには、主要行等においても、意思決定をタイムリーに実行できるガバナンス態勢を構築し、利用者の期待に応える金融サービスの提供や既存業務の効率化を進めていく必要がある。
- 例えば、オープンAPIについては、銀行にとって脅威と考える向きもあるかもしれないが、フィンテック業者と適切に連携を図れば、利用者利便の向上を図りつつ、銀行の構造改革をさらに推進することができる。例えば、オープンAPIを活用して、中小企業の日々の決済情報をAIで分析し、融資審査業務の効率化を積極的に検討している銀行もある。
- デジタライゼーションが進展し、金融サービスの競争が激しくなれば、主要行等の既存の店舗や取引先のネットワーク、伝統的な業務運営のあり方は、競争上の優位ではなくなってくると思う。生き残るためには、サービスや機能で他社と差別化し、顧客に選ばれる銀行になっていく必要があり、そのためにはどのような人材・技術・組織体制が必要なのか、早急かつ真剣に検討してほしい。
- 先日、他業態の会社に転職した元銀行員の方と話をした際、銀行時

代とは意思決定のスピードや、UI/UX への拘り方が全く異なると驚いていた。その会社では、数か月単位でプロジェクトを実行に移していくスピード感が求められているようで、銀行時代とは異なり、売れ筋商品の顧客数をいかにして更に増加させるか、といったことを必死に研究していると聞いた。こうした例に留まらず、銀行と競争関係にある新しい事業会社の組織・文化については、学ぶところも大きいと思う。

- 主要行等におかれては、利用者利便の高いサービスの提供に向けて、迅速な意思決定が可能なガバナンス態勢の構築やカルチャーの醸成に取り組んで頂きたい。

4. 情報の利活用について

- 利用者から情報の提供を受けて、それを保管・分析し、自らの業務に活用する、また、必要に応じて当該利用者の同意を得たうえで、第三者に提供するといった、いわゆる「情報の利活用」については、銀行本体で営むことを可能にする方向で、通常国会への法案提出に向けて検討しているところ。
- 情報の利活用については、競争力の高いサービスの提供に向けて、一般事業会社やフィンテック業者が積極的に取り組んでいる。法改正が前提にはなるが、皆様方におかれても、他業態の動きに乗り遅れることなく情報の利活用に取り組み、積極的に顧客利便に資するサービスを提供していくことを期待している。
- 他方で、EU の一般データ保護規則（GDPR）等、個人情報保護の動きは世界的に高まっている。情報の適切な保護を怠ると、顧客が銀行から離れていくことにもつながり得るので、顧客同意の取り方やデータの提供先管理については十分留意して頂きたい。

5. 資産運用業の高度化について

- 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、資産運用業の高度化は重要。まずは、幅広く運用サービスを提供している

大手金融グループにおける課題について、議論を深めていきたい。

○ これまでのモニタリングを通じて、例えば、次のような課題があるのではないかと考えている。

- ・ GPIF のアクティブ運用委託先は、外資系運用会社の資産額比率が実質的に約7割を占め、日系運用会社は、3割程度にとどまっている。また、海外資産やオルタナティブ資産への投資については、受託機関が日本の運用会社であっても、ほぼ全てが海外の運用会社に再委託されているのが実状。自社運用だから良い、外部に再委託しているから良くないといったことではない。重要なことは、顧客の利益を第一に、最良の運用商品を提供するよう自社運用に磨きをかけていくこと、また外部へ再委託運用をする際には、しっかりとした目利きとモニタリングをすることだと考えている。

国内の機関投資家は、国内市場での運用収益機会が限られ、投資運用対象の拡大や先進的な運用手法のニーズが高まっている。国内の運用会社は、そうしたニーズに応えられる、「グローバル運用体制の強化」が必要ではないか。

個人向け投資信託について、過去には、販売会社の意向もあり、海外資産に投資する高分配・テーマ型等の高い手数料収入が見込める売れ筋商品の組成が繰り返され、回転売買されていた実態もあったと聞く。その結果、長期投資での運用残高が増えず、多種多様な小規模ファンドの乱立を招き、自社運用体制の拡充や高度化を図ることができず、安易に外部委託に頼り続ける等、全体として悪循環に陥っていた面もあるのではないか。国民の安定的な資産形成の観点から、グループ内運用会社の商品開発や運用体制の在り方について考えていく必要。

- ・ また、運用会社では、運用人材が国内資産の伝統的運用に偏り、在籍期間の長期化が進んだ結果、その後継者に不安があるだけでなく、国内資産以外の運用を担う次世代の運用人材が育っていないとの声も聞く。将来の人材ポートフォリオを真剣に考え、運用専門人材を発掘・確保し、育成することが重要。
- ・ さらには、運用の高度化を支えるための「インフラ・プラットフォーム

一ムの革新」も重要な課題。グローバルな投資運用商品の拡大や最先端の運用手法を手がけるのであれば、それを実現し安定的に運用する為のフロント、ミドルのシステムが欠かせない。

- 主要行等におかれては、資産運用ビジネスをグループ戦略の重要分野のひとつと位置づけているが、当庁としては、グループ内の親会社と資産運用会社の経営双方が、本分野への深い理解と強いコミットメントに基づき、的確な経営資源を投入していかなければ、資産運用業の高度化は実現しないと考えている。今後のモニタリングにおいては、例えば、グループ内の資産運用会社において、資産運用業に十分な知見を有する社長やその他の経営陣を配しているか、グループとして資産運用会社に経営を任せるにあたって、経営陣がリーダーシップを発揮できるよう、経営権限の実質的な委譲、経営の独立性、必要な予算が確保されているか等、について関心を持っている。また、運用の高度化に向けた皆様のグループとしての経営戦略についても、議論したいと考えている。

(以上)