

1. 人事異動に伴う所掌変更について（全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、信託協会、日本証券業協会、生命保険協会、日本損害保険協会）

- 今回の異動においては、監督とモニタリングの一元的対応を徹底する観点から、各業態において、一人の審議官級が、監督とモニタリングを併せて所掌することを原則とした。一方、マネロンやFDと言った業態横断的なテーマについてのモニタリングは、総合政策局審議官が所掌することになる。
- また、税制、資産運用高度化及びデジタルイゼーションの取りまとめについては、総合政策局総合政策課で担当するが、これについては、総合政策局長及び新たに設けられた政策立案総括審議官が所掌することになる。

2. 持続可能なビジネスモデルの構築と探究型対話（全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会）

- 「地域生産性向上支援チーム」の活動
昨年9月、「地域生産性向上支援チーム」を立ち上げ、当該チームや財務局の職員が地域に入り込み、まずは、地域企業・経済の実態把握に努めてきた。さらに、そうして得た知識を元に、財務局および金融庁は、昨事務年度、数多くの地域銀行と対話を行ってきたところ。
これらの活動状況については、「実践と方針」に加え、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」として新たにまとめ公表したいと考えている。
昨年は、財務局にも独自に「対話」のあり方を工夫し実践してもらった。さらに金融庁も支援チームを中心に、探究型対話を突き詰めていった。ある地域銀行と行った探究型対話は、一つのいい形を作ることができたのではないかと感じており、紹介させていただきたい。
この対話では、当該銀行の「経営理念・ミッション」を起点とする、3つの分野における銀行の対応ぶりを理解するように努めた。

- ① 当該銀行が地域社会で実現したいことは何か、その背景や歴史、頭取の経営観
- ② ミッション・理念を具体化する戦略目標と実行策、それを測る物差しと3年後の目標設定
- ③ ミッション・理念が営業現場において、判断や行動の価値基準として機能していることの確認

当該銀行の頭取は、既存の銀行業からの変革を見据えた未来志向のミッションを掲げていた。その理念・ミッションを理解するために、

- ・“じもと”との絆という事業ビジョン
- ・全員経営という組織ビジョン

に分解して対話を進めたことで、ミッションの実現にむけてやりたいこと、やれていないことが具体性を持って理解することができた。例えば、

- ① 本部の各部がミッションから紐解いた各種施策を企画検討し、営業店を支援する態勢ができているのかどうか、
- ② 事業ビジョンを実践するためには営業のあり方そのもののパラダイムシフトが必要であるが、どこまで本質に切り込んだ営業のビジネスモデルを創造しようとしているのか、
- ③ 営業店の現場では、中小企業の経営課題の発見について、ミッション・理念を体現した、「顧客目線の吸い上げ営業」をどこまで実現できているか、

等について、銀行と支援チームの認識の共有が図られたと考えている。

さらに、今後の継続的対話に向けて、今回の対話の中で支援チームが気づいたことを「7つの気づき」として整理し、支援チームとしての課題設定・問題認識を率直に述べたところである。

こうした対話の内容を踏まえ、銀行の「ありたい姿（ミッション・経営理念）」、「やりたいこと（戦略目標）」、「そのための行動（アクションプラン）」、「それを測るモノサシ（KPI）」などの項目を盛りこんだ「共有化シート」を作成し、「見える化」を図ったところ。

対話の手法は支援チームのやり方がすべてではなく、各財務局の創意工夫により様々な形で本事務年度も行ってまいりたい。

○ 「探究型対話」によって得られた気づき

こうした探究型対話の（試行的）実践を通して、当局としても得るところがあった。主なものをご紹介しますと、次のような点。

- ① 第一に、「経営理念・ミッション」の重要性。「経営理念」は、その銀行が存在する目的と意義を表す重要な言葉であり、経営のあらゆる場面、例えば、経営トップが重要な経営判断をする際や営業店の職員が顧客に対峙する際、自分の行動は本当に「経営理念」に照らして適切であるかを振り返る、拠り所になるものということ。
- ② 第二に、「探究型対話」の実践にあたっては、次の3つの点に気をつけることで、対話の中身に関して双方の理解が深まり、お互いよりよい気づきを得やすくなる。
 - ・ 当局側から、企業アンケート結果や金融仲介機能のベンチマーク等の客観的事実に基づいた分析や、それらから得られた仮説などを資料化してお示しする。
 - ・ 地域銀行と当局が対話を「フラットな関係」で進めることを心がける。もともと監督・被監督との関係にあり対等な立場になりにくい両者が、互いに考えていることを安心して話すことができる「心理的安全性 (psychological safety)」(※) が確保され、「創発的な対話」を実現することができる。

(※)「心理的安全性」とは、『一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状態や雰囲気』と解されている。
 - ・ 目指すべきビジネスモデルの実現に向けた組織内の共通認識の醸成が重要であり、例えば「共有化シート」を作成・活用して、「見える化」することにより整理することが効果的である。
- ③ 第三に、経営理念・ミッションを、経営戦略や具体的な施策、KPIに落とし込み、どのように実現していくのか、進捗がうまくいっていない場合には、その要因は何か、そしてその改善対応策は何かをしっかりと検討すること、すわなち「PDCA の実践」が、持続可能なビジネスモデルの構築に不可欠。

○ 本年度・今後の「探究型対話」について

昨事務年度は、こうした支援チームや財務局の活動を通じて、試行的な試みも含め、様々な金融機関の方々と対話し新たな知見を得た。

引き続き、地域金融機関には、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によって、地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献することが求められるものと考えている。

地域金融機関がこうした役目を果たせるよう、引き続き、本事務年度においても、支援チームや財務局の活動などを通じて、金融庁・財務局自身の対話手法の確立や能力の向上に努め、地域銀行の経営陣を含む各階層の方々と対話を行ってまいりたい。

新たな工夫としては、既存の対話・ヒアリングや意見交換の枠組みに加え、例えば、人数限定の率直な意見交換も含め、多様なコミュニケーションの場を設定していきたいと考えているので、よろしく願いしたい。

3. 2018 事務年度におけるモニタリング結果等の公表について（全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、投資信託協会、生命保険業協会、日本損害保険協会、日本証券業協会）

- 昨事務年度、総合政策局が重点的に実施したモニタリングの結果について、6月以降、取りまとめのうえ随時公表しているところ。
- 各金融機関においては、当該モニタリング結果も活用しながら、管理態勢の整備や高度化に向けた創意・工夫を積み重ねて頂くとともに、金融庁としても、今後、モニタリングや「対話」において、具体的な活用を図ってまいりたい。
- 公表案件のうち、「金融モニタリングにおけるデジタルライゼーションの取組状況」に関連した RegTech/SupTech エコシステムに関する取組みとして、当庁と金融機関間における情報の収集・蓄積・分析（利活用）の高度化・効率化について官民協働で実証実験を行うことを検討している。今後、具体的な案件募集を行う予定。

4. 経営者保証ガイドラインの活用実績等について（全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会）

- 6月28日に、31年3月期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況を公表。
- 新規融資に占める無保証融資の割合の増加傾向や、事業承継時に新旧両経営者から保証を求める、いわゆる二重徴求の割合の減少傾向が継続。但し、全体としてはまだ改善の余地がある。
- 今後は、円滑な事業承継を促す観点から、関係団体と連携し、事業承継時に焦点を当てた経営者保証ガイドラインの特則の策定に取り組んでいく（「成長戦略実行計画・成長戦略フォローアップ・令和元年度革新的事業活動に関する実行計画」令和元年6月21日公表）。

（特則の主な内容）

- ・ 真に必要な場合を除き、原則として二重徴求は行わないこと
 - ・ 後継者に保証を求めることが事業承継に与える影響も踏まえて保証徴求の要否を柔軟に判断すべきことや、その際の具体的な対応手法等を明記
- また、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）（「事業承継時における保証徴求割合」、「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合」）を設定し、各銀行の取組状況の「見える化」を推進（「成長戦略実行計画・成長戦略フォローアップ・令和元年度革新的事業活動に関する実行計画」令和元年6月21日公表）。

5. 貸付条件の変更等の状況（全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会）

- 6月28日に、31年3月期の「貸付条件の変更等の状況」を公表。
- 貸付条件の変更等の実行率は全体で95%を超える高い水準で推移しており、条件変更等の取組みは金融機関に定着してきたことを鑑み、今回（31年3月期）の計数の報告をもって一旦休止（注）する。

（注）今後、金融機関に定着している金融円滑化の取組みに変化が生じた場合や、経済情勢の急激な変化により金融円滑化の取組みを強化する必要性が生じた場合は、再度報告を依頼する

6. FATF 第4次対日相互審査への対応及び政府広報の実施予定について

(全国信用金庫協会、日本証券業協会、生命保険業協会、日本損害保険協会)

- 本年10月のFATFオンサイト審査まであと3ヶ月余りとなった。
- 各金融機関におかれては、経営陣の主導の下、4月に改訂したガイドラインで明確化した、全ての顧客のリスク評価やリスクに応じた継続的な顧客管理の実施に向けて、取組みを加速させて頂きたい。マネロン及びテロ資金供与対策への取組みは、経営陣の理解と関与が重要である。
- 政府としては、金融機関等の利用者の理解を深めて頂くために、本年8月から9月にかけて、新聞広告、ラジオ、テレビ等により、金融機関窓口等での取引時の情報提供への協力を求める政府広報を実施する予定。引き続き官民一体となってマネロン・テロ資金供与対策に取り組んで参りたい。

7. 資産運用業の高度化 (日本証券業協会、投資信託協会)

(1) 投資運用会社の運用力の強化に向けた業務運営態勢の確立

- 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ためには、投資運用会社が運用力を強化し、中長期的に良好な運用パフォーマンスを投資家に提供することにより、顧客の信頼を獲得し、自らの収益基盤が強固になるという好循環の実現を図ることが重要。
- 昨事務年度、まずは、比較的運用資産規模の大きいいくつかの投資運用会社との間で、運用の高度化に向けた対話を実施し、各社に共通する3つの課題が確認できた。
 - ① 国内市場での運用収益機会が限られる中で、運用対象や手法の多様化を図るためのグローバル運用体制の強化、
 - ② グローバル運用の担い手である運用専門人材の育成・確保、
 - ③ 運用体制の基盤となるインフラの革新

- いずれの課題についても、具体的な取組みを進めている会社がある一方で、検討の段階に留まっている先も認められている。
- 今事務年度においても、引き続き投資運用会社の運用力の強化に向けた業務運営態勢の確立をめざし、モニタリングを継続する。

具体的には、

- ① 投資運用会社が目指している資産運用ビジネスの具体的な姿やそれを達成するための具体的な方策、その進捗について対話を行っていきたいと考えている。

また、

- ② 昨事務年度に確認した各社に共通する3つの課題についても議論を深めていきたいと考えている。今事務年度は、海外の投資運用会社等の先進的な取組等も広範に調査し、それを一つの座標軸にして、対話を深めて参りたいと考えている。

(2) 資産運用の高度化に向けた環境整備

- 投資家による運用会社、運用商品の選別やそれを通じた運用会社の競争促進のために運用力の見える化の取組みが重要だと考えている。
- 当庁では、各運用会社が運用力の見える化として取り上げることが多かったシャープレシオや累積リターンといった指標について、QUICKへの委託調査結果を公表した。皆様におかれても、参考としていただきたい。
- 今事務年度は、こうした調査結果も踏まえつつ、運用力の見える化への取組みも含めた資産運用業の高度化について皆様との対話を深めてまいりたいと考えている。

(以 上)