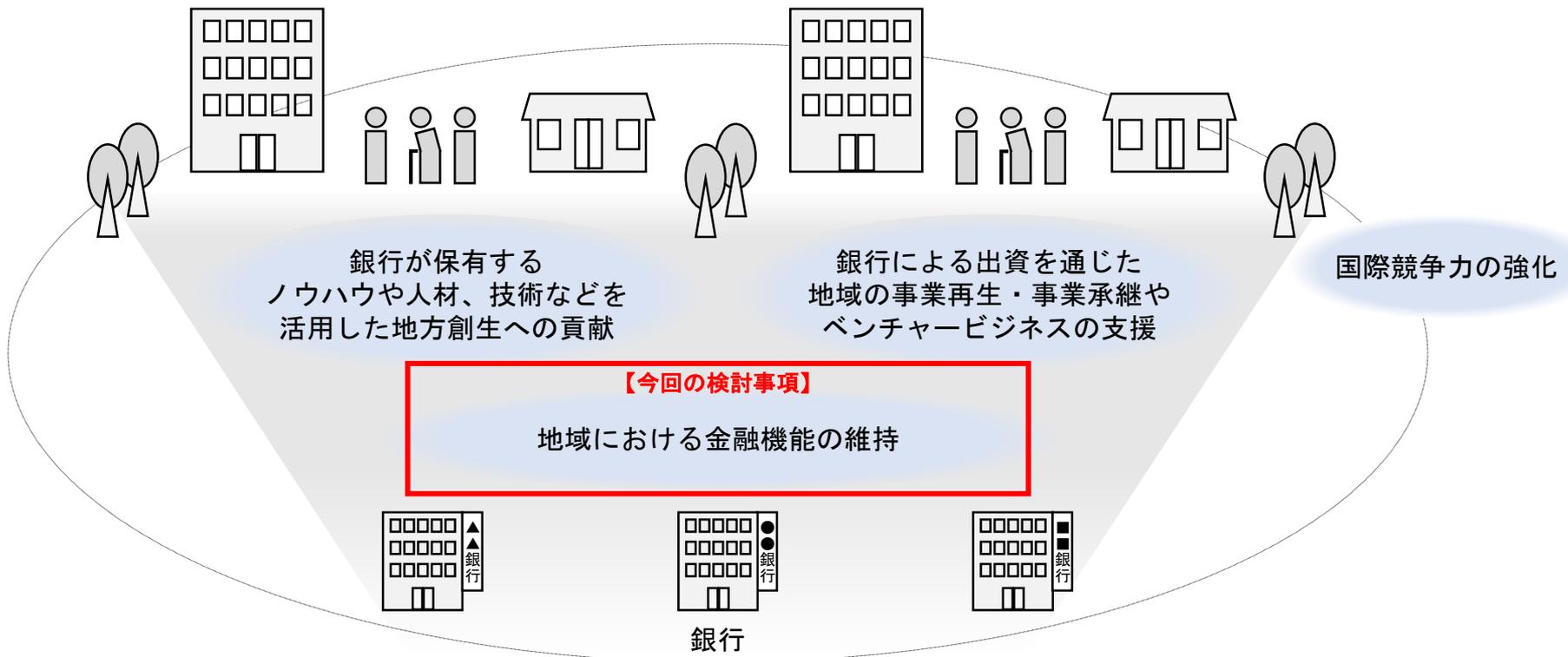


# 事務局説明資料

---

2020年10月28日  
金 融 庁

- 人口減少・少子高齢化といった構造的課題に対応し、**地域社会・経済を活性化していくことが喫緊の課題**。特に今後は、**ポストコロナも見据え、地方創生の取組みを加速していく必要があります**、こうした取組みにおいて**銀行は、重要な役割を果たすことが求められている**。
- このため、**地方創生に資する銀行の取組みを後押しする観点などから、制度のあり方を検討する**。



【参考】「成長戦略フォローアップ」(2020年7月17日閣議決定)記載の検討項目

- ・ 銀行の他業禁止規制の緩和についての検討
- ・ 銀行の一般事業会社への出資規制の緩和についての検討
- ・ 銀行が保有する人材や技術などのリソースの活用に向けた検討
- ・ 一般事業会社による銀行保有のあり方の検討
- ・ 国際競争力の強化に向けた検討

# 「地域における金融機能の維持」に関連する論点と目次

- 人口減少による資金需要の継続的な減少や低金利環境の継続など、地域金融機関の経営環境は厳しさを増している。こうした中、新型コロナウイルス感染症等の影響を受けた中小企業への資金繰り支援などにおいては、地域金融機関の役割の重要性が再認識されたところである。
- 地域金融機関は今後、「地域からの信頼」を含めたリソースを活用して地域経済の回復と成長を支え、さらには、地域社会の課題解決に貢献していくことが求められている。
- こうした役割を果たしていく上では、地域金融機関は自らの経営判断の下、収益力の向上や合理化・効率化によって持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたって健全性を確保していくことが必要である。

## 1. 収益力の向上

- ・ 第2回会合や第3回会合においては、「銀行が保有するノウハウや人材、技術などを活用した地方創生への貢献」や「銀行による出資を通じた地域の事業再生・事業承継やベンチャービジネスの支援」との関連で、銀行の業務範囲規制や議決権取得等制限（5%・15%ルール）の緩和を討議事項とした。  
銀行が、これらの規制の緩和も受けて、適切なガバナンスとリスク管理の下、地方創生等に資する業務を営むことは、収益力の向上にも資すると考えられる。

※ 協同組織金融機関による地方創生等に資する取組みについては今回取り扱う。 . . . . . 7

## 2. 合理化・効率化等 . . . . . 11

(1) 本部機能 . . . . . 13

(2) 店舗機能 . . . . . 17

(3) 地域銀行の経営とステークホルダー . . . . . 22

## 【総論】

- 技術進歩やデジタル経済、人口動態、地球環境変化などの大きな変化に対し、「銀行」のみならず「金融」がどう答えていくべきなのか、という観点が大事。また、「業」のみに着目することなく、機能別・横断的な視点を持つことが大切。
- 銀行はここ数ヶ月、企業に対する流動性供給という責任を果たしていると考えられる。コロナショックへの対応に大いに貢献した。新型コロナウイルス感染症関連の緊急融資の多くは「赤字補填融資」であり、今後、企業に対する長期にわたる金融機関の関与が必要になる。
- コロナショックはバブル崩壊とは異なり、企業の損益計算書（PL）の損失が出発点である。サービス業を営む中小事業者への影響が大きいことも踏まえると、その影響は地域金融機関を直撃しやすい。
- 新型コロナウイルス感染症等の影響により、企業の事業環境が大きく変わっている。ビジネスモデルの転換なしの事業再生は成り立たない状況にある。地域銀行が、コンサルティング業務などにリソースを振り向けられるようにすることが重要。
- 利用者が銀行に望むのは、安心・安全で信頼できる社会インフラであること。健全性を保つことは絶対条件であり、セキュリティやそれを担保するコンプライアンス、ガバナンスの必要性は、どのような制度改正を行うにしても不変。
- 企業の事業再生やベンチャー支援という観点では、地域銀行の収益力の低下が一番の障害。銀行のビジネスモデルの転換や組織の改革を促す必要。また、銀行が自身のデジタル・トランスフォーメーションに取り組まなければ、地域の事業会社に対して指導はできない。
- 健全性の確保や利益相反取引の防止などが適切に図られていることを前提として、銀行自身に収益や事業を考えてもらい、不適切なことがあれば事後規制の形で当局が関与していくということもあり得る。

## 【業務範囲規制関連】

- 現行の業務範囲規制は、金融と非金融の境界が比較的明確であった時代に構築された。しかし、近年、両者の境界は不明確となっており、銀行と商業の分離の見直しが求められるのは当然。その際、銀行が果たすべき社会的機能を考えることが重要である。銀行に対する社会の期待は時代とともに変化してきたが、これまで緩和されてきた規制の利用例などを見る必要がある。
- 銀行の業務の範囲を全面的に自由にすべきとは思わないが、経営環境が変化する中で業務範囲規制の緩和の余地が広がってきている。現状、規制があるために、顧客にとってふさわしい助言や支援ができていないことが懸念される。
- 限定列举を原則とする現行規制から、イギリスやドイツのような「原則自由」への移行は急すぎるという意見もある。だが、認可や収入依存度規制の緩和・撤廃については議論を深めるべき。
- 業務範囲を拡大したからすぐに儲かる訳ではなく、収益改善への道のりは長い。日本の銀行は、純粋な銀行業務以外の業務に対し、自ら門を閉ざしてしまう、という「構造的な問題」がある。論点は2つあり、1つは、短期的に地域銀行の収益・ビジネスに資する目的での業務範囲の見直し。もう1つは、より長期の「構造的な問題」に対応するための見直しである。

## 【議決権取得等制限（5%・15%ルール）関連】

- 一律・画一的に5%・15%ルールを適用する必要はないのではないか。中小企業を念頭にしている地域金融では、「競争制限的な圧力」といった問題は起こりにくく、柔軟な対応を考えるべき。自然災害が激甚化し、突発的な損失に耐えうる資本を中小企業も積まなければならない中、資本金の供給の道を広げていくことを検討する必要がある。

## 【銀行主要株主規制関連】

- 銀行持株会社規制と主要株主規制の「イコールフットィング」を目指すべきとの指摘がある。まずは、この2本立ての規制となってから約20年の歴史の中で、どのような問題があったのか、あるいはなかったのか、見てみるべき。なお、「イコールフットィング」を実現するために事業会社を締め出すようなことは、賢明ではないと思う。
- プラットフォーマーが主要株主になることを想定した場合、プラットフォームによる優越的地位の濫用に留意する必要。これまでは「銀行が強い存在である」という暗黙の前提があったが、その前提が変化している可能性についても考える必要。セーフティネットや破綻処理のあり方なども含め、幅広く考えていく必要がある。

## 【その他（地域金融関連等）】

- 給与ファクタリングによる利用者被害も生じている。地域金融機関は、大口のビジネスだけでなく、社会全体の活性化や、その鍵となるサステナブル・シェアードバリューの創造に、力を注いでもらいたい。
- 地域では銀行のほか、信用金庫が非常に頼られてる存在であるという事実は、地域金融のあり方を考える上で重要。中小企業は資金繰りだけでなく様々なサポートを必要としており、その役割を担うのは、現状では地域金融機関なのではないか。
- 新しい生活、元気な社会を再構築していこうとする機運が高まる中、「プロジェクト」を推進して持続可能にするための財源や経営へのアドバイスが決定的に欠けている。地域住民との信頼関係を構築している地域金融機関が果たすべき役割は大きい。
- コロナショックは、地域銀行にとっても「損益計算書（PL）の問題」となる。公的な資本注入だけでは対応が困難なおそれもあり、地域銀行の収支構造の改革が必要。企業が資金余剰化し、金利が「水没」しているという背景もある中、地域銀行は自らの収支構造の改革に向けて、社外流出抑制ために配当率の引下げを検討することも考えられる。
- 地域銀行をめぐっては、株主と地域のステークホルダーの利益が相反することもある。こうしたことも踏まえ、地域銀行のガバナンスのあり方を考える必要。上場から非上場となる（「非上場化」）ことや、上場と非上場の中間的存在である「株主コミュニティ」を活用することも、経営判断の選択肢として考えられるのではないかと。
- 収益性が厳しい地域における金融サービスのネットワークの維持を、事業者にすべて投げるのではなく、国として補助や積極的な支援をしていくべきではないか。
- 地域銀行には広域連携やデジタル化の加速が求められるが、自力で投資することは難しい。地域銀行の再編も含めた「協力」がソリューションになると思う。業態を超えた再編が進まないということが足かせになっている可能性もあるので、合併転換法などの活用も検討に値する。

地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点 (コア・イシュー)  
～「形式」から「実質」への変革～

はじめに (本文書を策定した趣旨)

- 地域銀行は、一般に、地域に根差し、地域における預金・融資量で大きな割合を占め、基本的な決済機能を担うなど、地域経済を支える重要な役割を果たしている。
- 一方、地域銀行の経営環境は、低金利環境の継続や人口減少を背景に年々厳しさを増している。こうした中、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を確保するとともに、地域における金融仲介機能を継続的に発揮していくことが、一層重要となっている。
- このため、経営トップや取締役会等が、自行の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、自行を取り巻く経営環境を的確に分析し、経営戦略を策定・実践することも、一層重要となっている。
- 上記を踏まえ、本文書は、地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するため、参考となる主要な論点 (コア・イシュー) を整理したものである。
- もとより、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求めものでもない。
- 本文書は、あくまで、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るに当たって、参考として活用されることを目的とするものであり、経営やガバナンスの向上に向けた「気づき」が得られることを期待する。
- さらに、金融庁としても、こうした主要論点について、地域銀行と深度ある対話 (「探究型対話」) を行うことを通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深めてまいりたい。

(注1) 金融庁のモニタリングにおいて、本文書を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く、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」を求めものでもない。

(注2) 本文書においては、多くの地域銀行で採用されている監査役会設置会社を念頭に整理しているが、自行の機関設計に応じて、適宜読み替えられたい。

(注3) 本文書は、地域銀行を対象とするものであるが、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) を踏まえて、必要に応じて、自らの経営やガバナンスを振り返るに当たって活用されたい。

## 主要論点1 地域銀行の経営理念

自行の経営理念は、どのようなものであり、自行の経営環境の中で、どのように機能しているか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

### 【具体的な論点(例)】

- ・ 自行にとってのステークホルダー(顧客、従業員、地域社会、株主等)をどのように考えているか。ステークホルダーの中で、特に重視すべき先や、ステークホルダー間のバランスをどのように考えているか。
- ・ その際、特に上場している場合には、企業価値の最大化との関係をどのように考えているか。

## 主要論点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。

### 【具体的な論点(例)】

- ・ 自行の存立基盤である「地域(テリトリー)」の範囲をどのように考えているか。また、当該地域と営業活動の範囲となる「商域」との関係をどのように考えているか。
- ・ 自行にとって様々なステークホルダーがいる中で、経営理念も踏まえて、地域をどのように位置付け、どのような関わりを持っていくこととしているか。
- ・ 上記を踏まえ、地域社会のステークホルダーとどのような対話・協働を行っているか。

## 主要論点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。

### 【具体的な論点(例)】

- ・ 顧客サービスの在り方や、地域の人口動態の変化、働き方改革、デジタルライゼーションの進展などの経営環境の変化を踏まえ、業務プロセスの合理化や業務体制の見直しをどのように考えているか。
- ・ 顧客の利便性、競合他社等の動向、革新的技術の進展などを考慮しつつ、自行にとって、店舗などのチャネルはどうあるべきと考えているか。
- ・ 経営理念や経営戦略を実現するために、他機関との連携について、どのように考えているか。例えば、有価証券運用における外部専門家・外部機関の活用やシステム統合・共同化など、様々な選択肢がある中で、どのように考えているか。

協同組織金融機関による  
地方創生等に資する取組み

# 協同組織金融機関のあり方

## ○ 協同組織金融機関のあり方（2009年6月 金融審議会金融分科会第二部会 協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ「中間論点整理報告書」（抄））

- 協同組織金融機関は、本来、相互扶助を理念とし、非営利という特性を有するものと位置づけられており、その基本的性格は、中小企業及び個人など、一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者が構成員となり、これらの者が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立されたという点にある。  
このような協同組織金融機関の基本的性格や、その背景にある相互扶助という理念は、地域金融及び中小企業金融の専門金融機関としての協同組織金融機関に求められる役割を最大限発揮するために活かされる必要がある。このことは、金融・資本市場の発展が見られる今日においてもなお、また、地域経済の疲弊や格差の問題が指摘される今日であるからこそより一層、あてはまるものと考えられる。
- 協同組織金融機関の本来的な役割は、相互扶助という理念の下で、中小企業及び個人への金融仲介機能を専ら果たしていくことであり、この役割を十全に果たすべく、協同組織金融機関には、税制上の軽減措置が講じられている。協同組織金融機関は、この本来的な役割を果たし、地域経済・中小企業に対する円滑な資金提供を通じて地域の資本基盤整備や雇用の確保に積極的に貢献していくことが重要である。
- 協同組織金融機関は、以下のような機能を果たしていくことが望まれる。
  - 中小企業金融機能  
中小企業の規模に応じたきめ細かな金融機能の発揮等が求められる。これに関連して、取引先が健全なときにも必要に応じて事業計画の作成の支援や助言を行うなど、貸出に付加した金融サービスを提供すべきとの指摘がある。
  - 中小企業再生支援機能  
業種や地域の実情を踏まえた中小企業の再生支援が求められる。
  - 生活基盤支援機能  
業績不振の中小企業経営者や多重債務者に対するきめ細かい対応や、地域で生活支援活動を行っている団体に対する協力・支援が求められる。
  - 地域金融支援機能  
商店街の活性化、ニュービジネスの育成等、地域の再生に積極的に関わっていくことが求められる。
  - コンサルティング機能  
上記の役割を担っていくためには、情報提供、アドバイス等のコンサルティング機能の一層の強化が求められる。
- 金融機関の利用者の視点からは、同様のサービスを同様の方法で提供する主体が複数あるよりも、サービスやその提供方法の選択肢が多様である方が、利便性が高い。協同組織金融機関と地域銀行が横並びで発展していくのではなく、協同組織金融機関としての本来の強みを十分に活かすべく、協同組織金融機関の側でも、例えば、地域の中小企業のニーズに対応した資金融通、情報提供、コンサルティング等のきめの細かいサービスの提供に経営資源を投入するなど、業務の「選択と集中」が図られていくことが望まれる。
- 今後の協同組織金融機関の業務範囲のあり方については、銀行と同じ規制に服しているなら業務範囲に差を設ける合理的な理由はなく、一律に銀行と同じ業務を認めた上で選択性としてよいのではないかと指摘がある一方で、業務範囲の拡大については、協同組織金融機関が果たすべき本来的な役割と整合的であるかを厳格に問うべきとの指摘もあった。
- 一般に、金融機関の業務範囲を拡大する際には、その業務に特有のリスクに見合った専門人材やリスク管理体制の構築が当然必要となる。従って、そのようなコストを負担してでも協同組織金融機関がやるべき業務とは何か、そのようなコストを負担することで、中小企業金融等の専門金融機関として協同組織金融機関が本来果たすべき役割を安定的に果たせなくなるのではないか等の観点から、今後の業務範囲についてあり方の検討を行っていくことが望ましい。

## 協同組織金融機関（単位組織）本体の業務範囲

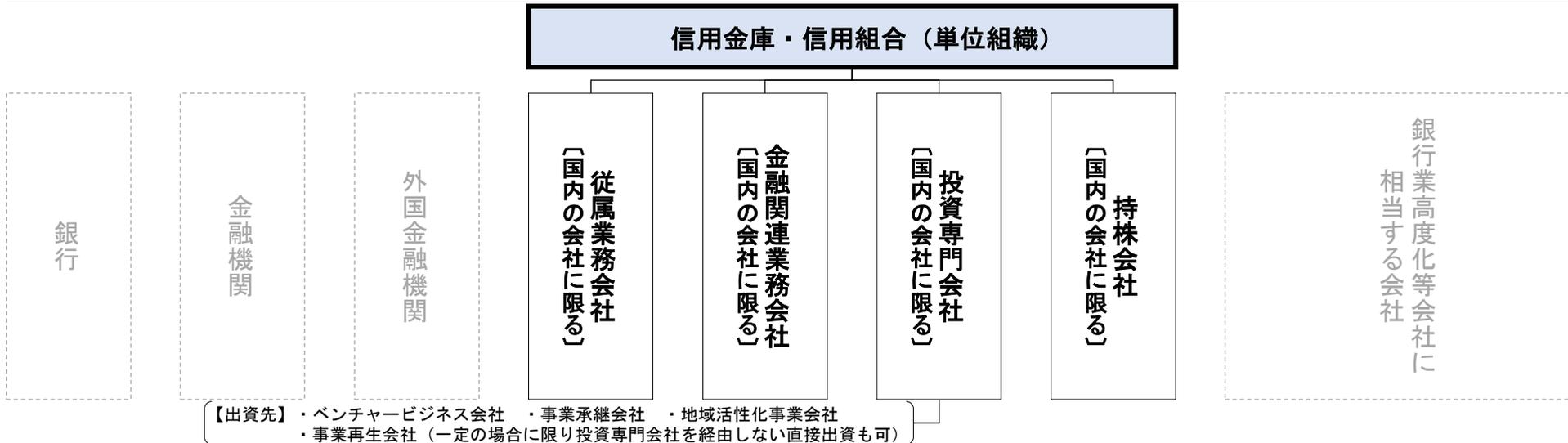
- 信用金庫や信用組合など協同組織金融機関の単位組織（本体）が行うことができる業務（固有業務・付随業務・法定他業等）の種類は、銀行（本体）のそれと基本的には同一である。ただし、協同組織という性質上、**会員・組合員のために行うことが前提**とされている。

		信用金庫	信用組合 (地域)	[参考] 銀行
<b>組織</b>				
根拠法		信用金庫法	中小企業等協同組合法 協同組合による金融事業に関する法律	銀行法
組織形態		協同組織		株式会社
地区		定款で定める地区		-
会員・組合員 [株主]		地区内に住所または居所・事業所を有する者、地区内において勤労に従事する者など 事業者の制限 従業員300人以下または資本金等9億円以下      従業員300人以下または資本金等3億円以下※など		制限なし
議決権		1 会員・組合員につき 1 議決権		1 株につき 1 議決権
<b>サービスの提供相手等に係る制限</b>				
固有業務	預金等	制限なし	組合員以外は預金等総額の20%以内	制限なし
	貸付け等	会員・組合員以外は貸付け等総額の20%以内 金融機関等への貸付けは制限なし		制限なし
	為替	制限なし		
付随業務	一部の業務（債務保証等、有価証券の貸付け、ファイナンス・リース業務）は 会員等・組合員等に限定			制限なし
法定他業等	一部の業務（地方債・社債等の募集・管理受託業務等）は 会員等・組合員等に限定			制限なし

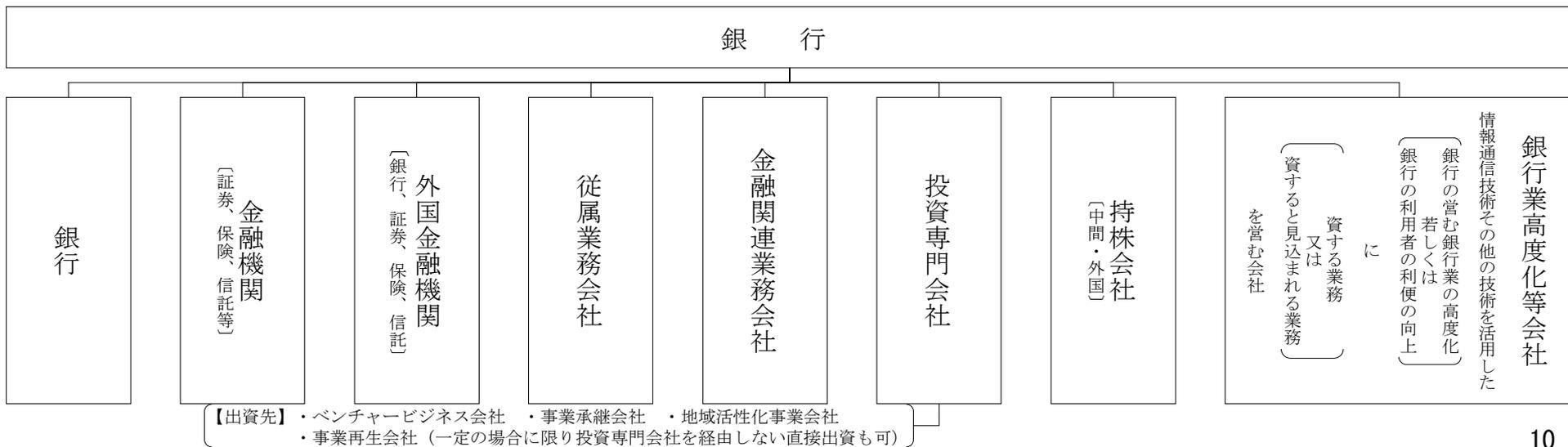
※ 【信用組合の組合員たる資格】ただし、小売業を主たる事業とする事業者については従業員50人以下または資本金等5千万円以下、サービス業を主たる事業とする事業者については従業員100人以下または資本金等5千万円以下、卸売業を主たる事業とする事業者については従業員100人以下または資本金等1億円以下。

# 協同組織金融機関（単位組織）の子会社業務範囲規制

- 相互扶助を理念とし、非営利という特性を有する協同組織金融機関が、会員・組合員以外の不特定多数の者を顧客として広範な事業活動を行い得る会社を保有することは制限されている。具体的には、銀行とは異なり、証券会社などの金融機関や、銀行業高度化等会社に相当する会社を子会社として保有することは認められていない。



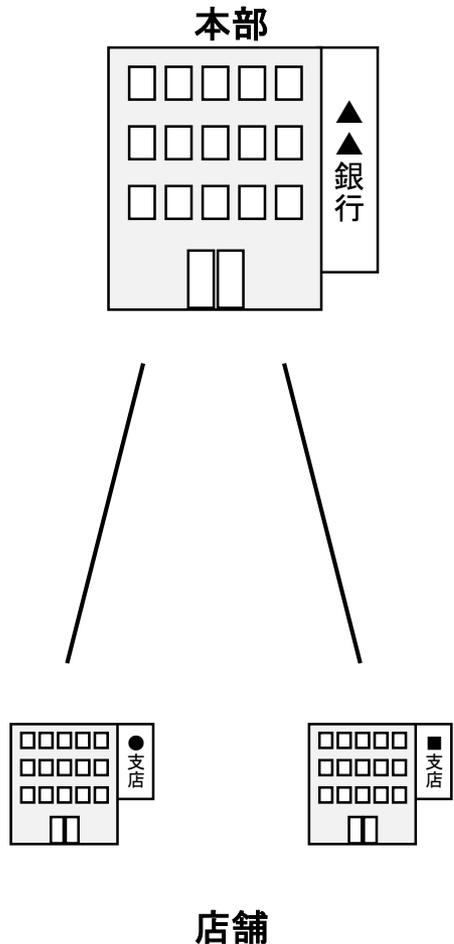
注 中央機関（連合会）は、銀行業高度化等会社に相当する会社を子会社として保有可能であるなど、単位組織とは一部異なる規制が適用される。



合理化・効率化等

# 地域金融機関の本部機能と店舗機能

○ 地域金融機関は、地域の利用者の利便が低下しないよう最大限配慮しつつ、本部機能・店舗機能それぞれの合理化・効率化を図ることなどを通じて持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたって健全性を確保していくことが必要である。



## 本部機能の例

- ・ 経営企画（戦略企画）
- ・ リスク管理（信用リスク等の管理）
- ・ コンプライアンス（法令遵守状況の点検、法令遵守マニュアルの作成、マネーロンダリング・テロ資金供与防止（AML））
- ・ 融資（融資企画、与信管理、審査）
- ・ 営業統括（商品・サービス開発、店舗業務の推進）
- ・ 人事（採用、研修、福利厚生）
- ・ システム（ITシステムの企画、開発、運営）
- ・ 内部監査
- ・ 店舗事務統括
- ・ 財務（予算管理、資金調達）
- ・ 有価証券運用 等

## 店舗機能の例

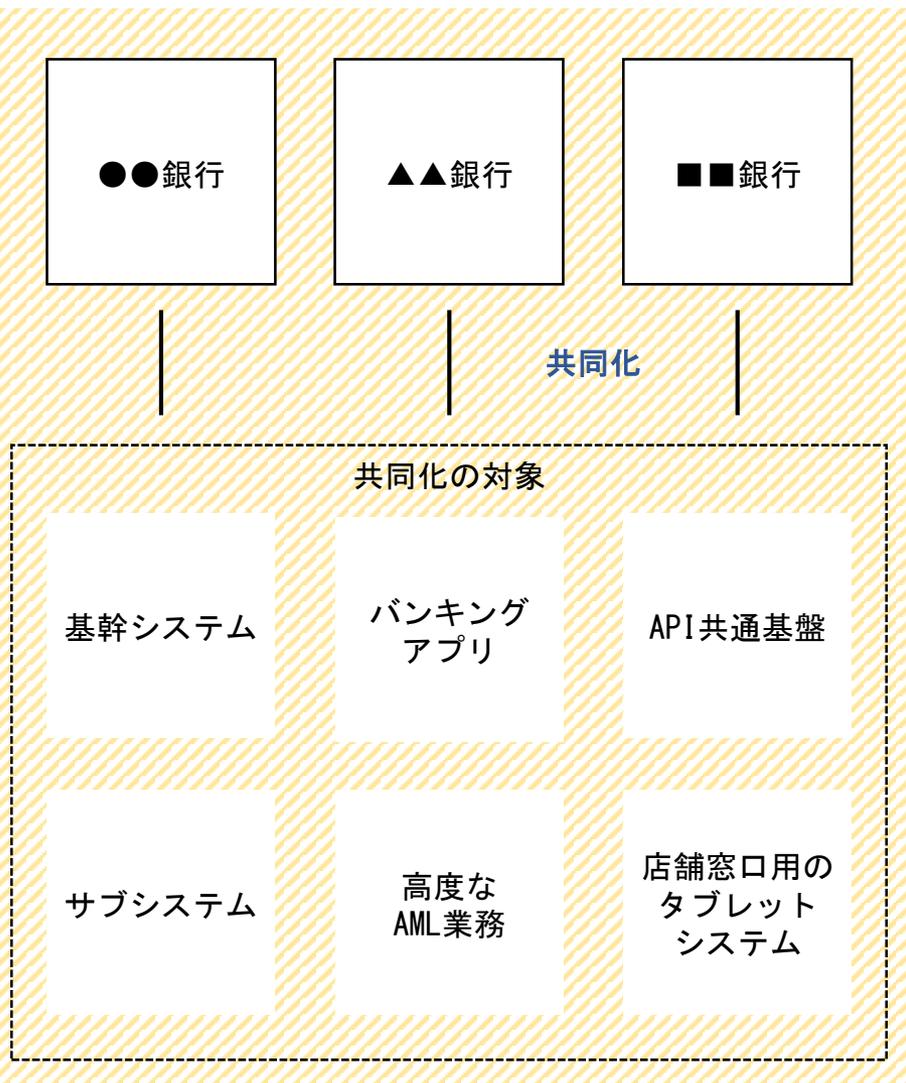
- ・ 窓口（口座開設、預金入出金、送金、税金や公共料金の収納、年金の受取り、通帳繰越）
- ・ 個人融資（住宅ローン、自動車ローン、教育ローン）
- ・ 事業性融資（運転資金や設備投資資金）
- ・ 資産運用相談（個人の資産運用相談、投資信託の販売）
- ・ 渉外（個人や企業への訪問、資金調達・運用・経営コンサルティング）
- ・ 後方事務（現金の処理、申込書類の確認）
- 等

<本部機能>

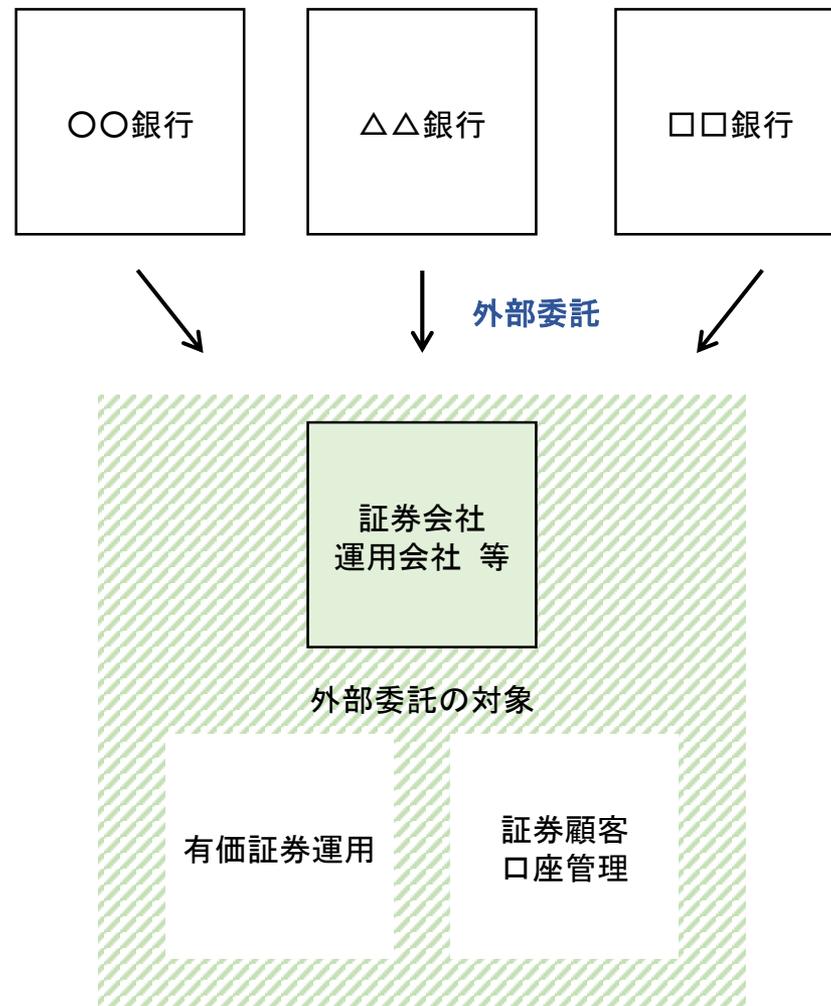
# 本部機能の合理化・効率化

- 金融機関の本部機能については、共同化や外部委託を通じて合理化・効率化を目指す取組みが進められている。
- 一方で、例えば、複数の銀行が共同でITシステムの開発・運営を行う「共同センター」については、課題も指摘されている。

### ITシステムとそれに関連する機能の共同化の例



### 有価証券運用とそれに関連する機能の外部委託の例





## 「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」公表の背景



- 金融庁では「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」を公表（2019年6月）
- 同文書では、「今後整理していくべき論点」として以下の3点を列記
  - ①「地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方」
  - ②「メガバンクや大手生損保等のグローバルにビジネスを行う金融機関におけるグローバルITガバナンス」
  - ③「デジタルイノベーション等による金融業の変化に合わせたモニタリングのあり方」
- 今事務年度は、①・②について実態把握。（②は、海外展開が進行中の保険業界について、まずは把握）

### ①地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方

### ②大手生損保等のグローバルにビジネスを行う金融機関におけるグローバルITガバナンス

#### 背景

- ✓ 共同センターは当初、ITコスト削減に資する取組みとして進展。9割以上の地域銀行が加盟
- ✓ 一方、共同センターの利用が長期化する中、新サービスへの機動的な対応の困難さ、共同センター利用料等のコスト面で懸念も顕在化

- ✓ 国内大手保険グループでは、新たなマーケットを求め海外展開を加速。グループ・グローバルシナジーを高めるIT戦略の必要性が上昇
- ✓ 一方、海外グループ会社において、システム開発遅延やコスト超過などの事例が散見

#### 実態把握

- 昨年9月～11月にかけて、地域銀行全行に対して、ITコストを含むアンケートを実施
- また、アンケート結果を補完するため、いくつかの地域銀行に、共同センターの実態把握を中心にサンプルヒアリングを実施

- 昨年11月～本年1月にかけて、海外に展開する国内大手保険グループに対して、グローバルITガバナンスに関するアンケート及びヒアリングを実施

# 「地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方」の整理

- 預金取扱金融機関の勘定系システムの費用は預金量により増減することが多いことから、ITコストの効率性・適切性について「システム関連経費／預金量」を確認。この結果、①地域銀行全体は、信金・信組と比べて高コストの結果であったほか、②収益規模が小さい地域銀行ほどコスト構造に課題がある様子がうかがわれた。
- 新たなIT・デジタル技術の利用は、相応に進んでいる結果であったが（例えばクラウドサービスについては、約86%の地域銀行が導入）、地域銀行が直接技術を導入するよりも利用している外部サービスが導入したものを活用するところに留まっている様子がうかがわれた。（ITが戦略的に活用されていない可能性）

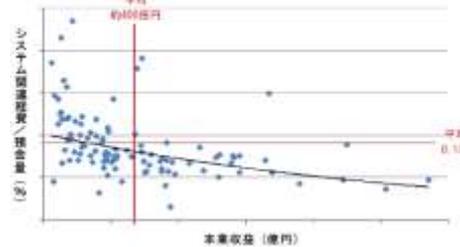
主な集計・分析内容

【業態別のシステム関連経費／預金量】

	地銀全体 (104行)	信用金庫 <推計>	信用組合 <推計>	ネット専門銀行
BS 預金量（平均）	3.3兆円	5,540億円※3	1,419億円※2	2.6兆円
P/L システム経費（平均）	47億円※1	6.6億円※2	1.5億円※2	58億円※1
指標 システム経費／預金量	0.18%	0.12%	0.11%	0.32%
営業経費／本業収益	71%	79%	71%	66%

※1 出典：2019年9月に金融庁が実施したアンケート調査結果より引用  
 ※2 出典：FISC（公益財団法人金融情報システムセンター）が公開している金融機関アンケート結果のうち、2018年度システム関連経費実績（見込）額の業態別平均（信用金庫208庫、信用組合43組）より引用  
 ※3 預金量は、2019年3月期の全信用金庫（259庫）、全信用組合（146組）の平均

【システム関連経費の効率性（地銀全体）】



【新たなIT・デジタル技術の取組状況】

	利用有無 状況	利活用例 (上段：外部サービス等の汎用的な利用 下段：自らの業務に根差した本格利用)	
AI技術	51.9%	ロボットアドバイザー、マーケティングなど 融資業務活用、不正取引検知など	2割程度 1割未満
RPA	70.2%	データ入力等の電子化された定型業務 AIと連携した分析・判断等の非定型業務	7割程度 -
データ活用	66.3%	社内で発生するデータの活用 接続先・SNS等から取得するデータの活用	6割未満 1割未満

## ITコストの効率性・適切性

- 地域銀行の「システム関連経費／預金量」が信金・信組よりも高い結果となった背景には、共同化の規模（スケールメリット）の大小、共同化の対象範囲（個別カスタマイズの程度）などが影響と推測

## 新たなIT・デジタル技術

- 新技術の本格的な活用が進まないのは、柔軟性の乏しいレガシーシステムが起因している可能性

- ☞ ITコストの適正化を図りつつ、収益面も含めて、経営戦略に沿ってITシステムが機動的に対応できる形にしていくことなどが求められる。また、取組みを支えるIT人材の確保・育成やシステムベンダーとの契約関係のあり方も重要である。
- ☞ 信金・信組のコストが抑えられている背景等から、接続・データ仕様標準化や業態を跨いだ共同利用の可能性等も探ることも考えられる。

調査結果の概要

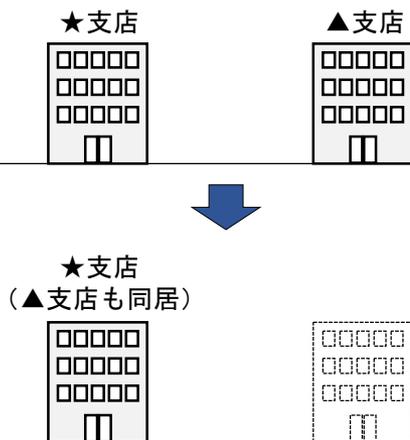
## <店舖機能>

## 店舗機能の合理化・効率化

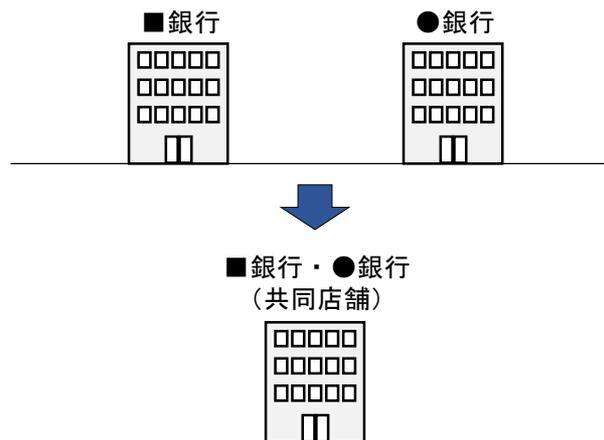
- 足許では共同店舗の設置を含め、**地域金融機関による店舗網の見直し**が行われている。今後、人口減少地域などにおいては、従来型の店舗の維持が経済的に困難となり、機能の縮小や廃止を検討せざるを得ないことも考えられる。その際には、**地域の利用者の利便が低下しないよう、最大限配慮することが必要**である。

### 店舗網の見直しの際の選択肢の例

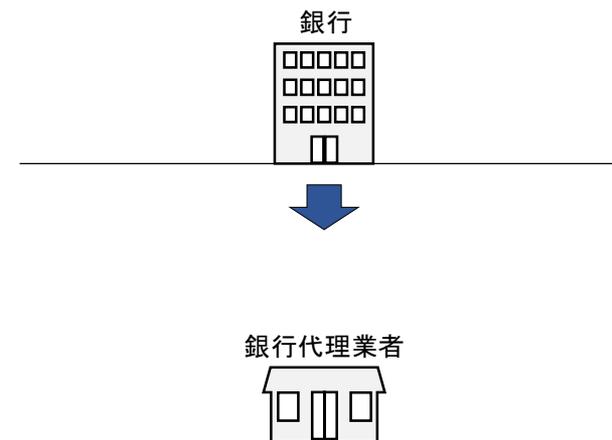
#### 店舗内店舗



#### 共同店舗



#### 銀行代理業者の活用



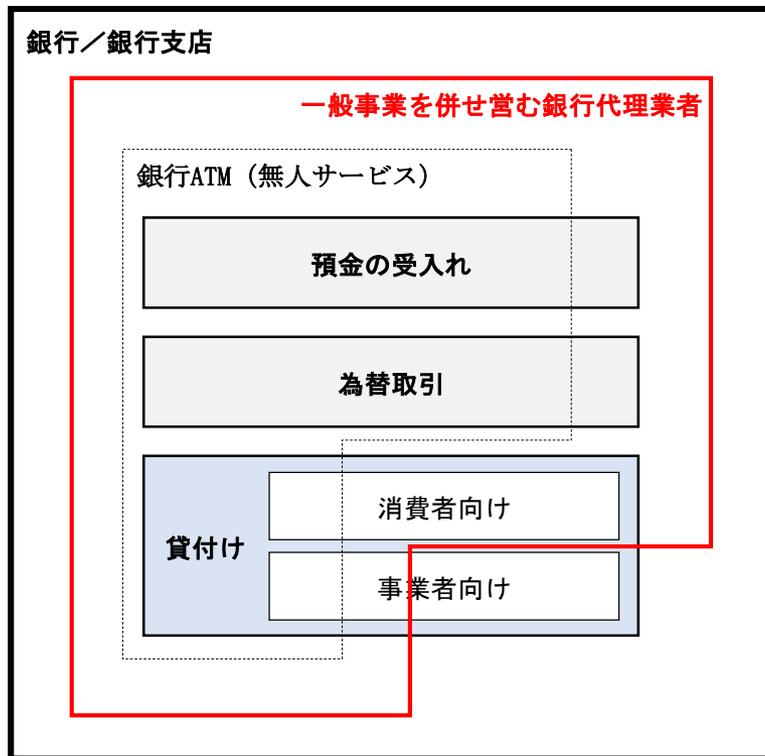
### [参考] 複数の銀行が共同の営業所を設置する場合の留意点（「主要行等向けの総合的な監督指針」（抄））

- 銀行の店舗戦略や業務運営の見直しが進められている中、例えば、**過疎地にある営業所を住民等のニーズに基づき維持する場合や、経営統合の結果として生じた同一地域に所在する営業所について、複数の銀行が共同で営業所を設置することが考えられる。**運営形態としては、複数の銀行が共同して営業所を設置する場合のほか、例えば、一方の銀行が他方の銀行から委託を受けて銀行代理業や登録金融機関業務などの業務を行う場合や、**複数の銀行が同一の者に銀行代理業を委託する場合**などが考えられる。
- このように、複数の銀行が、同一建物、同一フロアに共同の営業所を設置して運営する場合、必ずしも、当該銀行自身の業務のためのスペースと、他の銀行の業務のためのスペースとの間に、**いわゆる遮断壁を設ける必要はないものの、顧客の誤認防止等の観点から、特に以下の点に留意すること。**
  - ① 銀行が、その営業所を他の銀行等の金融機関の本支店等と同一建物、同一フロアに設置してその業務を行う場合には、以下の点について、**顧客に対して十分な説明を行っているか。**
    - イ 当該銀行と当該金融機関は、**別法人であること。**      ロ 当該銀行が提供する商品・サービスは、当該金融機関が提供しているものではないこと。
  - ② 銀行の営業職員が、他の銀行等の金融機関の営業部門と兼職をしている場合には、**顧客の誤認防止の観点から、以下のような措置が適切に講じられているか。**また、**銀行における報告態勢、指揮・命令系統を明確にしているか。**
    - イ 営業職員が同一の営業所内で取り扱う**商品・サービスの内容及びその提供主体である法人名を、当該営業所に掲示すること**などにより、**来訪した顧客が容易に認識できるようにすること。**
    - ロ～ニ (略)
  - ③ 共同の営業所を運営する他の銀行等の金融機関の業務に**顧客情報が顧客の同意なく流用されることのないよう、顧客情報の適正な管理のため、Ⅲ-3-3-3（注：顧客等に関する情報管理態勢）を踏まえた対応が適切に講じられているか。**

# 銀行代理業の概要（１）

- 銀行代理業者には、例えば、①銀行自らが設立し、支店機能を代替させるもの、②証券会社などが同一グループ内の銀行の代理店となるもの、③業務提携した銀行同士が相互に代理店になるものなどがある。現行制度は、一般事業を併せ営む代理業者について、取扱可能な貸付けの範囲を制限している。

## 銀行・銀行代理業者・ATMの取扱可能サービスの差異



## 銀行代理業者の取扱可能サービス（詳細）

			専業の代理業者	一般事業を併せ営む代理業者	
預金の受入れ			○ (取扱可能)	○	
為替取引			○	○	
貸付け	消費者向け		○	○	
		代理			
		預金等担保	○	○	
		上記以外	○	× (取扱不可)	
	事業者向け		預金等担保	○	○
		媒介	規格化商品 (注)	○	△ 与信審査× 上限1000万円
上記以外			○	×	

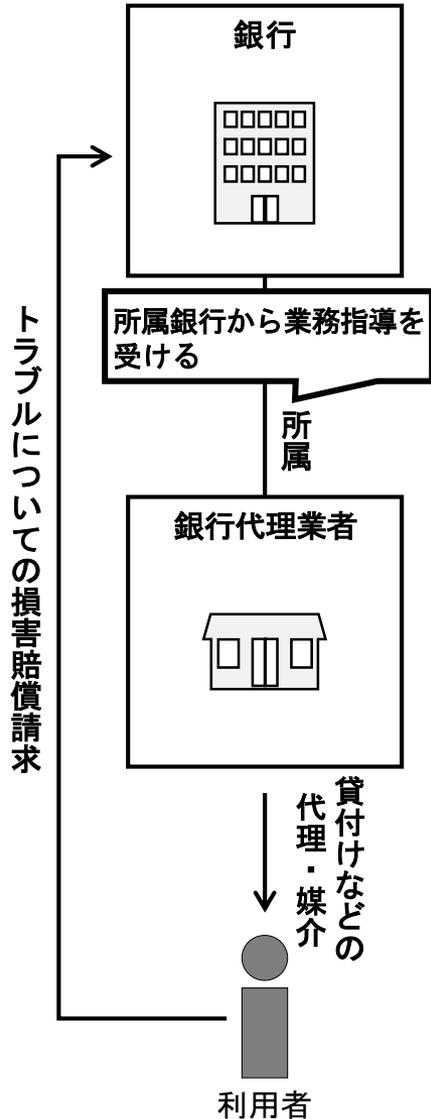
(注) 「規格化商品」とは、資金需要者に関する財務情報の機械的処理のみにより、貸付けの可否及び貸付条件が設定されることがあらかじめ決められている貸付商品。

※ 銀行から受託して以下を行うに過ぎない者は銀行代理業許可は不要。

- イ. 商品案内チラシ・パンフレット・契約申込書等の単なる配布・交付  
(注) このとき、取扱金融機関名や同金融機関の連絡先等を伝えることは差し支えないが、配布又は交付する書類の記載方法等の説明をする場合には、媒介に当たることがあり得ることに留意する。
- ロ. 契約申込書及びその添付書類等の受領・回収  
(注) このとき、単なる契約申込書の受領・回収又は契約申込書の誤記・記載漏れ・必要書類の添付漏れの指摘を超えて、契約申込書の記載内容の確認等まで行う場合は、媒介に当たることがあり得ることに留意する。
- ハ. 金融商品説明会における一般的な銀行取扱商品の仕組み・活用法等についての説明

## 銀行代理業の概要（2）

- 銀行代理業者に対しては、利用者保護の観点などから、優越的地位の濫用の禁止や抱き合わせ販売等の禁止、情実融資の禁止などが法令上定められている。なお、**一般事業を併営する銀行代理業者については、併営に関して当局の許可・承認を得る必要がある。**



### 銀行代理業者に対する規制

#### 【参入規制等】

- 参入許可
    - ・財産的基礎
    - ・人的構成等（銀行代理業の的確、公正かつ効率的な遂行に必要な能力／十分な社会的信用）
  - 一般事業の併営に係る承認等
    - ・一般事業の併営により銀行代理業の適正かつ確実な運営に支障が生じるおそれがないこと
  - 顧客情報の適切な取扱い
- 等

#### 【禁止行為】

- 虚偽告知の禁止
  - 断定的判断の提供等の禁止
  - 重要事項の不告知の禁止
  - 優越的地位の濫用の禁止
    - ・銀行代理業者としての取引上の優越的地位の濫用の禁止
    - ・兼業業務における取引上の優越的地位の濫用の禁止
  - 抱き合わせ販売等の禁止
    - ・不当に、自己と取引を行うことを条件として、貸付けなどの代理・媒介をする行為などの禁止
  - 情実融資の禁止
    - ・銀行代理業者の密接関係者に対し、所属銀行に不利益を与えるものであると知りながら、通常よりも有利な条件で貸付けなどの代理・媒介をする行為の禁止
- 等

#### 【監督規定】

- 報告徴求
  - 立入検査
  - 業務改善命令
- 等

## 銀行代理業の概要（3）

### [参考] 銀行代理業者の禁止行為、不適切な取引等（「主要行等向けの総合的な監督指針」（抄））

- 銀行代理業者としての取引上の優越的地位を不当に利用する行為については、（略）例えば次に掲げる行為は、銀行代理業者としての取引上の優越的地位を不当に利用する行為に該当し得る（なお、このうち①及び②は、施行規則第34条の53第2号に規定する「顧客に対し、不当に、自己又は自己の指定する事業者と取引を行うことを条件として、法第2条第14項各号に規定する契約の締結の代理又は媒介をする行為」にも該当し得る。）。

- ① 顧客に対し、自己が兼業業務として行う業務について自己と取引しない場合には資金の貸付けを内容とする契約（その他法第2条第14項各号に掲げる行為を含む。以下②から④において同じ。）の代理又は媒介を取りやめる旨又は資金の貸付けを内容とする契約の代理又は媒介に関し不利な取扱いをする旨を示唆し、兼業業務で取り扱う商品を購入することを事実上余儀なくさせること。
- ② 顧客に対する資金の貸付けを内容とする契約の代理又は媒介に当たり、兼業業務で取り扱う商品の購入を要請し、これに従うことを事実上余儀なくさせること。
- ③ 顧客に対し、自己が兼業業務として行う業務の競争者と取引する場合には資金の貸付けを内容とする契約の代理又は媒介を取りやめる旨又は資金の貸付けを内容とする契約の代理又は媒介に関し不利な取扱いをする旨を示唆し、自己の兼業業務における競争者からの商品の購入を妨害すること。
- ④ 顧客に対する資金の貸付けを内容とする契約の代理又は媒介を行うに当たり、自己の兼業業務における競争者から商品の購入を行わないことを要請し、これに従うことを事実上余儀なくさせること。

- 兼業業務における取引上の優越的地位を不当に利用する行為については、（略）例えば、Ⅷ-3-2-2-4（6）に掲げる行為は、兼業業務における取引上の優越的地位を不当に利用する行為に該当し得る（なお、このうち①及び②は、施行規則第34条の53第4号に規定する「顧客に対し、不当に、法第2条第14号各号に規定する契約の締結の代理又は媒介を行うことを条件として、自己又は自己の指定する事業者と取引をする行為」にも該当し得る。）。

（参考：Ⅷ-3-2-2-4（6）に掲げる行為）

- ① 顧客に対し、銀行代理業として代理又は媒介する預金の受入れを内容とする契約（その他法第2条第14項各号に掲げる行為についても同様。以下②から④において同じ。）の締結に応じない場合には兼業業務に係る取引を取りやめる旨又は兼業業務に関し不利な取扱いをする旨を示唆し、預金の受入れを内容とする契約を締結することを事実上余儀なくさせること。
  - ② 顧客に対する兼業業務の取引を行うに当たり、銀行代理業として代理又は媒介する預金の受入れを内容とする契約の締結を要請し、これに従うことを事実上余儀なくさせること。
  - ③ 顧客に対し、銀行代理業に係る業務として行う業務の競争者と取引する場合には兼業業務の取引を取りやめる旨又は兼業業務に関し不利な取扱いをする旨を示唆し、自己の競争者（銀行及び銀行代理業者を含む。④において同じ。）と預金の受入れを内容とする契約を締結することを妨害すること。
  - ④ 顧客に対する兼業業務の取引を行うに当たり、自己の競争者と預金の受入れを内容とする契約を行わないことを要請し、これに従うことを事実上余儀なくさせること。
- 法第52条の45、施行規則第34条の53に規定する禁止行為を防止するための態勢整備に関しては、以下の点に留意することとする。
    - ① 禁止行為を防止するための措置を講ずる責任を有する部署又は担当者を配置し、かつ、それらの部署又は担当者によって禁止行為の防止措置が適切に講じられているかを検証するための内部管理態勢が整備されているか。
    - ② 禁止行為を防止するために必要な研修の実施等の体制、顧客からの苦情に対応するための体制等に関する社内規則の策定及び社内周知が行われているか。
    - ③ 禁止行為を防止するため、銀行代理業に関する法令についての知識及び実務経験を有する者による定期的かつ必要に応じて適宜研修を実施しているか。
    - ④ 禁止行為に係る顧客からの苦情受付窓口の明示、苦情処理担当部署の設置、苦情案件処理手順等の策定等の苦情対応態勢が整備されているか。

## <地域銀行の経営とステークホルダー>

## 地域銀行の経営とステークホルダー

○ 地域銀行が自らの業務の公共性に鑑み、**地域の企業や利用者などのステークホルダーに配慮して経営を行おうとする際には、株主という別のステークホルダーとの関係にも配慮する必要がある**。地域銀行による持続可能なビジネスモデルの構築が必要とされる中、この点に関連して様々な指摘がなされている。

- 近年、上場株式会社である地域銀行を中心に、株主還元に対する意識の高まりから、収益力の低下にもかかわらず安定配当を重視する結果として、配当性向が切り上がる先もみられる【日本銀行「金融システムレポート」（2019年4月）】
- 株主は、往々にして、中長期的な収益より短期的な収益を重視することがあると指摘されている。このため、目先の利益のために過度なリスクテイクを求めたり、現時点で財務上の利益が上がっていることに満足し、持続可能な収益確保のために必要な経営改革を求めないといった状況もありうる。また、株主は投資額以上の損失を追わない立場にあるため、預金者やセーフティ・ネットの負担において過大なテールリスクを取るよう経営陣に求める誘引も有する【金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針）」（2019年3月）】
- （地方銀行の持続的なエコシステム実現の観点から、）上場企業として求められる利益水準の維持が困難な地域銀行の場合、非上場化によって収益目標を引き下げることにも一案になる【高田創「地域エコシステム実現と地銀の非上場化・信金化」（2019年5月）】
- （非上場化への検討事項として、）第一に、相応規模の自己資本の手当てを行うことを前提とした場合、創業家によるMBO的対応など、多額の資金供出を前提にした対応が考えられる。しかし、創業家などによる支配は、ガバナンスの欠如のリスクが高まることは、指摘するまでもない。第二に、預金を資金調達源とするような目的の、一般事業会社による株式取得は、銀行法の求めに応じた主要株主としての認可（銀行法第52条の9）を得る段階で『機関銀行』等の視点からの厳格な審査が見込まれる。第三に、コーポレートガバナンス・コードのような上場会社に対する明示的原則から離れてしまうことで、銀行法が株主に期待している本質的な規律付けが失われてしまう危険性がある。（略）第四として、株式の流動性の問題である。それぞれの経済的事情により、資金化が必要な場合が出てくる。非上場化は、市場における株式売却の機会を失わせかねない。第五として、（略）MBOそのものの合理性についての担保である。具体的には、『MBOが企業価値向上に資するものか』そして『公正な手続きを通じた株主利益への配慮』である。【野崎浩成「地域銀行の非上場化に関する考察」政策情報学会誌第13巻第1号（2019年11月）】

## 制度概要

株主コミュニティとは、地域に根差した企業等の資金調達を支援する観点から、非上場株式の取引・換金ニーズに応えることを目的として、2015年5月に創設された非上場株式の流通取引・資金調達の制度です。

株主コミュニティとは、証券会社が非上場株式の銘柄ごとに株主コミュニティを組成し、これに参加する投資者に対してのみ投資勧誘を認める仕組みです。

株主コミュニティの参加者としては、その会社の役員、従業員、その親族、株主、継続的な取引先といった会社関係者のほか、新規成長企業等への資金供給により成長を支援する意向のある投資者や、地域に根差した企業の財・サービスの提供を受けている(又は受けようとする)ことから株主優待を期待する方などの非上場株式の取引意向のある方等が想定されます。

本協会は、株主コミュニティを組成・運営する証券会社を指定し、公表します。この指定を受けなければ、証券会社は、株主コミュニティを組成・運営することができません。

株主コミュニティは、自主規制規則により次のような規制があることが特徴です。なお、証券会社における各社の取扱いは、各証券会社が作成した取扱要領において定められ、そのウェブサイトに表示する等の方法により公表されます。

### 取り扱われる有価証券について

- 証券会社は、株主コミュニティ銘柄として取り扱おうとする株式とその株式を発行する会社の財務状況等を審査し、適当と認めたもののみ、株主コミュニティを組成することができます。

### 投資勧誘について

- 証券会社は、株主コミュニティの参加者に対してのみ株主コミュニティ銘柄の投資勧誘を行うことが認められています。株主コミュニティに参加していない投資者の方に対し、株主コミュニティ銘柄の投資勧誘を行うことは禁止されています。
- 証券会社は、事業会社の役員・従業員及び株主に対してのみ株主コミュニティへの参加を勧誘することができます。それ以外の方に対し、株主コミュニティへの参加を勧誘することは禁止されています。
- 証券会社は、投資者の方が株主コミュニティへの参加を申し出た場合のみ、株主コミュニティへの参加の手続きを行うことが認められています。
- 証券会社は、どのような株主コミュニティ銘柄を取り扱っているのかが分かるように、銘柄名や会社のウェブページのURL等の基本的な情報を公表します。それ以外の株主コミュニティ銘柄を発行する会社の財務情報等の詳しい情報については、参加者のみに提供することとされており、参加者以外の方に提供することは禁止されています。

### 取引について

- 証券会社は、投資経験や預り資産等についての取引開始基準を定め、この基準を含めた適合性を確認することができた投資者との間でのみ、株主コミュニティ銘柄の取引を行うことが認められています。
- 株主コミュニティ銘柄の取引は、当該株主コミュニティ銘柄の参加者間又は参加者と証券会社との間で行うこととされています。 24