



『金融機関.YOM』は銀行員のための総合サイト『銀行員.COM (ドットコム)』(<http://www.ginkouin.com/>)と連動した情報を紙面でお届けするメディアです。

第7号

金融庁 特集

金融庁の消費者保護への取組みと 銀行のコンプライアンス体制について

長官 五味 廣文

監督局の役割と業務について

審議官 河野 正道

金融検査マニュアルの改訂

検査局 総務課 調査室長 天谷 知子

金融庁から見たメガバンクの戦略

監督局 銀行第一課長 遠藤 俊英

地域密着型金融における 地方銀行の役割

監督局 銀行第二課長 川上 尚貴



金融庁の消費者保護への取組みと 銀行のコンプライアンス体制について

金融庁 長官 五味 廣文

金融庁は現在、我が国経済の安定化・円滑化のため、より強固な金融システムの構築に取り組んでいます。
また「貯蓄から投資へ」の流れのなか、民間金融機関等に対する厳正な検査・監督、証券取引等の監視を通じ、証券市場の構造改革や利用者保護の強化を推進しています。

このような中、金融庁の五味廣文長官に、銀行のコンプライアンス体制に対する評価、地方銀行の地域に果たす役割等についてお話をうかがいました。また、これからを担う若い銀行員に対する期待感や、銀行で働くことの社会的意義についても力強いメッセージをいただいています。

聞き手…リッキーズビジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一

金融庁の消費者保護への取組みと 銀行のコンプライアンス体制について

澁谷…金融庁は、金融機能の安定化・円滑化と金融分野における消費者保護に日頃から貢献されているわけですが、現在銀行は資金収益が縮小していく中で、役務収益の拡大ということで投資信託や年金保険、デリバティブ等のリスク商品の販売を積極的に行なっております。

最初の質問ですが、このような状況下で、金融庁が昨年、今年と銀行や証券会社に対し、

業務改善ないしは停止命令を発動したケースが出ております。現在の銀行の公共性やコンプライアンスの遵守状況について、長官はどのようにお考えになっていますか。

五味長官…不良債権問題が正常化したのを受けて、銀行に対しては金融マーケットの活力増進を要請しようということに転換しました。まず、一番力を入れているのは一般利用者の側についてです。消費者の方々ができるだけ多様な金融商品を、できるだけ多くのチャネルでアクセスできることを目指して規制の緩和をどんどんしているわけです。それが、恐ら

くたまたま今おっしゃいましたように、各銀行の現状からいって、役務収益の拡大あるいは収益の多様化を目指すという方向と一致したということで、急速に銀行の方で、新しい商品の取扱いが進んでいるということだろうと思います。

金融庁、行政当局はもちろん規制緩和を行っただけではありません。規制緩和を進めますと、当然消費者がこれまであまり接しなかったような商品にも幅広く接することになりますので、規制の体系を組み替えて同種の商品については同種の消費者保護策を講

金融庁の消費者保護への取組みと銀行のコンプライアンス体制について



じてきました。どの業態の金融機関が取扱っているかということではなく、同じ商品であればどの業態で取扱われても同じ消費者保護策を講ずるといって、規制の組み替えをしているわけです。

ところで、新たな金融商品の取扱高がどんどん伸びている銀行において、顧客保護という視点から、こうした新しい商品を扱う体制が十分に整っているか、あるいはそれが機能しているかという点を見ますと、ちよつとまだ課題があります。それは現実にはやはり行政

処分という形で、体制整備を命ぜざるをえないケースも出ていることに表れていると思います。

銀行はこれまでモノカルチャーで、基本的には預金という商品しか扱ってきませんでした。預金というものは、ご承知のように確定利付きで、元本保証があつて合同運用だということですから、一番金融商品の中では安全度が高い商品です。

そういうもののしか扱ってこなかった銀行が、今後例えば元本保証はあつても、利息が確定利付きではなく変動であるとか、あるいは元本保証自体がない商品も扱い、銀行の選択によつては個別の株式の売買もできるようななつていくということです。そうなると合同運用ですらないわけです。これまでの預金に比べると大変にハイリスク・ハイリターンのもので扱うことになるわけです。これを消費者に、適切にどういう商品であるかを説明する体制を整えることは、とても大事なことでだと思います。

それに、今まで文化として慣れていないところに一つの問題があるのだらうと思います。が、そういう弱点が逆に強みの裏返しでもあると思うのです。というのは、そもそも銀行は損をさせるようなことをしない、非常に安心な場だというコンセプションが、お客様に

はあるわけですから、投資信託でも証券会社に行きに行くのに二の足を踏んでいた人が、銀行には買いに来てくれるということもあるのです。信頼に支えられてこれまでやってきた業界ですから、それを自分の長所としてとらえ、それを壊さずむしろ活用するという積極的な視点で、行員の皆さんの意識の改革や実際の説明義務履行のための訓練といったことに力を入れていただくことが大事だと思います。

澁谷…やはり銀行が長年培ってきた信用、信頼というものをベースに、その強みを生かして預金者の皆様により多様な金融商品を提供していくことが非常に大切であり、銀行はその窓口として期待されているということですね。

五味長官…そうですね。伝統的に、銀行といえば信用を支えるという仕事をずっとしてこられているし、これからもそうだと思います。その裏返しとして、国民からの信用に支えられているところがあるわけですから、ここを大事にしなければいけません。もちろんそこで逆に失敗すると、本来の信用自体を失つてしまふ恐れがありますので、まだこれからという新しい分野で行った小さな失敗が、もっと大きな、銀行全体を支えている信用に悪い影響をもたらすようでは元も子ありませんから。経営陣だけでなく、個々の行員さんも、大

いに意識して努力してもらわなければいけないところですよ。

澁谷…店頭で販売されている商品が多様化して複雑化してくると同時に、それに伴う説明責任がありますので、銀行でもそのための研修、セミナーを一生懸命やられて、リスクをきちんと消費者の皆さんにご理解いただけるような努力をされているということだと思います。

五味長官…そうですね。それから、行員の方にはぜひ意識していただきたいのは、お客さんが求めているものは何かということをよく聞き取ることです。説明は当然申し上げなければいけないでしょうけれど、そもそもどういう金融サービス、あるいはどういう資産運用をお客さんは欲していて、銀行に何を求めて来られたのかということを正しく把握することです。また、何か商品をお勧めしているやり取りの中から、「この人が一番求めているものは、もしかしたら別のものかもしれない」というところをきちんと汲み取って、それに合った商品の提供と正しい説明をすること、これはとても大事だと思います。

商品内容のうち、「ここがこの商品の売りですよ」という説明は、もちろんちゃんとしなければいけないわけですが、逆に「そのかわりにこういう点が注意点ですよ」という、チラシやパンフレットでは小さい字で書いて

ある部分の説明を銀行の方は慣れていないようですよ。そういった部分の内容を、きちんと相手が理解しているかどうかを確かめて説明してあげることが大切です。商品を売るためのチラシですから、そこはいろいろデザインがあると思いますが、やはり実際にご説明なさるときは小さい字で書いてあるところほど注意して、そこは絶対に説明漏れがないようにすることが大事です。もともと銀行のお客さんはリスクというものに慣れていない方が多いわけですから。

澁谷…また、一方でそのような金融商品は法人に対しても販売されているようですが、そのとき銀行の貸し手という立場を考えると、企業経営者としては融資を引き上げられると困るということもあって、やむなく購入しているというような優越的地位の問題があり、個人の方のお取引とは違った面もあるのではないかと思います。

五味長官…今まで申し上げたのは、もっぱら一般消費者の方で、主に預金者という立場の方との関係ですけれども、銀行は資金の貸し手として企業等のお取引先もあるわけで、こういう方との間で金融サービスの提供、資金運用手段あるいはリスクヘッジ手段を提供なさる時は、これこそ本当にニーズがあるかどうかをきちんと確認する必要があります。

もちろん以前優越的地位の濫用として問題になったようなデリバティブ取引を実際に必要としているお取引先企業はたくさんいるわけです。問題はその売り方が正しかったのか、あるいは相手のニーズが本当にあるのかを確かめたうえで販売したのかどうかということにあります。相手が本当に必要としており、銀行としてもそれを購入していただくことがお客様のためになるという判断がきちんとできる状態なのかどうか、そこをよく検証して商売しなければいけません。

優越的地位については、貸し手と借り手がいれば、それだけで貸し手側が優越的地位にいるわけです。対等の立場の人が、何かちよつとした違いを強調して優越的地位を主張する場合とは違い、銀行と借り手という関係では、一言間違っただけを言っただけで優越的地位の濫用ということになってしまうのです。ここは本当によく注意して、借り手の企業にとって本当に必要なものなのかどうかということ、必ずチェックしなければいけません。

澁谷…預金者から見ると、やはり自分のニーズ、ライフプランに合ったものかどうかということがありますが、企業が借り手の立場ですと、より優越的地位の問題になってしまいがちなので、それに注意することが必要ですね。

五味長官…それは本当に必要です。向き合っただけで優越的地位にいますので、それは気をつけないといけない。裏返すと、われわれ当局も銀行との関係では、当局であるというだけで優越的地位になりますから、検査とかいろいろ話し合いをするときは、気をつけて法律に則ってやらなければいけません。

澁谷…お客様のニーズを正しく把握して、今提供しようとしているものが本当に必要とされている最適な商品やサービスなのかどうかということ、きちんと見極めるコミュニケーション能力が非常に大切ですね。

五味長官…大切だと思います、おっしゃる通りです。

地方銀行の地域に果たす役割について

澁谷…次に、金融庁は地域密着型金融の機能強化という取り組みでおられます。各地方金融機関はアクションプログラムを掲げ、成果を上げていらっしゃると思います。現在地方銀行は第一地銀が65行、第二地銀が45行ありますが、メガバンクが統合されて集約されたなか、今後地方銀行が地域にとつて果たす役割や、企業と銀行の関わり方について、長官はどのようにお考えですか。

五味長官…大手行も収益を求めて、地方の企業融資にも積極的に参入して、競争が激化しています。当局としては、競争があること自体は結構なことであると思います。大切なことは、競争の中で自分の強みを本当に活かして、将来も持続的に地域の経済を支えるという視点で、有効な金融仲介機能を提供できるかどうか。このところで、ぜひ競争してもらいたいと思うのです。単に金利が高い、安いということだけの競争では、いずれ不幸な結果をもたらすことがありうると思います。

そのために核になるのは、地域金融機関なのです。地域金融機関でなければ持つていない競争力というものが、地域経済の中ではあるわけです。それは安い金利を提供するという意味での競争力ではなく、やはり情報力の戦いです。地域金融機関というものは、その地域の経済やさまざまな実情を一番よく知っているわけですから、そこは主要行の視点とは訳が違います。集積がありますので、そういう濃密な人間関係なり取引関係、そして長期にわたる関係に基づいた情報力というもの、それを地域経済のためにどう発信していくか。それによって、地域経済を振興していくというこの視点での競争力をおおいに発揮していただく必要があると思います。地域密着型金融とは、まさにそれを言っているわけです。

それは、多少高めの金利を払うに値するも

のであるということを、地元の利用者の方に納得していただけないとだめなのです。そこに重点を置いて、例えば銀行の経営方針なり融資方針なり、あるいは銀行としてどのような企業文化の下に活動しているのかということ、地域の皆さんに存分にアピールする。かつ個々の取引において、相手先、借入先の将来像のイメージを描きながら動態的に判断をする必要があります。現在、要注意先かどうかということではなく、この取引先が将来にわたって健全な企業として、地域経済に貢献してもらえる存在になっていくためには何をすべきか。そのための情報を提供して、育てていくという活動をぜひやっていただきたいと思っています。

それができていれば、価格競争で多少不利であっても、地元から選ばれると思います。そのことが地域経済にとっておそらくハッピーな結果をもたらすのです。この点を、十分に認識していただきたいと思いますね。

澁谷…従来、金融機関は借入を申し込みに来た企業の内容を審査して貸すという姿勢でした。今長官がおっしゃったのは、自分から情報を発信し、アピールして理解してもらうということが大切であり、自分の銀行はどういう銀行で何が強みなのかということを知ることが、その前提になければならないということです。

五味長官…私はそう思います。地域密着型金融のアクションプログラムの中では、銀行ごとに地域密着型金融推進のための計画を作って公表してもらっています。そういう作業の中で自行が目指すものや自分達の一番の強みは何かというところを、地域住民あるいは取引先に問うわけです。そうすると必ず反応があるはずですから、その反応を読み誤らないことです。「いや、こういうことを期待しているのだ」と。できることもできないこともあるでしょうけれど、そうやって双方向の対話を地元とする。そこから個々の債務者の方とも当然ですが、もう少し大きな地元の経済界や一般消費者の方の皮膚感覚みたいなものをきちんと汲み取って、それを経営の改革に活かしていくということが大事です。対話がないとうまくいかないのです。

澁谷…問いかけと、それに対する反応、双方向の対話を将来の経営に活かしていく。

五味長官…それが大事です。地域銀行の場合にはそれがまた蓄積されますから。支店長が仮に代わっても、同じ地域、同じ銀行の中にその方はおられるわけですし、また戻ってこられることもある。あるいは、それから経営の中核に上がったからといっても東京へ行ってしまうわけではなくて、地元におられるわけですから。こういう集積の力を、銀行全体で溜めていくということでしょうか、それが大事だと思います。



澁谷…今までの銀行は、過去から現在までのところで財務分析をして、安定性というか償還可能性みたいなところを見て貸していきませんが、長官がおっしゃったのは、将来にわたって地域とともに歩む、そして企業も発展していくという、未来志向で共に考えていくような姿勢が大切だということですね。

五味長官…私はかねがね、この点は地域金融機関だけではなくて、主要行でも全く同じだと思っています。取引先企業が現在どういう状況にあるか、これはもちろん財務諸表を作

るのに必要ですから正確に把握しなければいけません。それは最低限のことです。大事なのは、その取引先が将来どういう企業になっていくかということ、さまざま自分が持っている情報から分析し、今何を取引先に提案する必要があるか、あるいは取引先のリスク管理をしていくうえで銀行はどこにもっとも注意しておかなければいけないか、そういうことを分析することなのです。財務諸表を作るための債務者区分などは、それはそれとして、もっと動態的にダイナミックに将来を見ていく。

銀行でなければ持っていない情報もあります。例えば、銀行は調査部を持ち、ある債務者が属している業界全体や地域経済が、今どのような変化のトレンドの中で動いているかを把握しようとしています。また、中央から大企業や大規模店舗等の競合他社の進出計画があるのかないのか、そういうことが個別の地域の債務者にとって、どういう経営上の影響をもたらすのか。それらを見越したうえで、今手を打つとしたら何をしなければいけないのか。今正常先である債務者が、将来とも正常先であり続けるためには、そのまま放っておいていいということは絶対にない。要注意先をランクアップさせることは、リリースシヨンプバンキングでも積極的に取り組まれています。もっと大事なのは正常先を正常先であり続けさせるための戦略なのです。

金融庁の消費者保護への取組みと銀行のコンプライアンス体制について

そういう意味では、これからは「不良債権問題」ではなく「正常債権問題」で、その能力の有無が勝敗を分けることになるかもしれないと思います。

澁谷…そうすると、いわゆる情報力の弱い中小企業に対しては、銀行は自らの情報ネットワークを使って、先を見越したアドバイスや情報提供をするべきだということでしょうか。

五味長官…おっしゃる通りです。

澁谷…金融機関は違った視点から経済、地域全体や業界を見ていかなければいけない。

五味長官…ちょっと冷めた目で見ることでできるはずですね。経営の規模も、それなりの大きさを持っているわけですし、あるところで業績不振の企業が出たとしても、一方で発展している企業もある。そういう意味で、少しマクロで物事を見ながら戦略を立てて、それをまた提案していくゆとりがあるはずですよ。

澁谷…長官がおっしゃったように、やはり地域によって、かなり地域性や課題が違ってきて、銀行による個性の違いのようなものがこれから必要になってくるということでしょうか。

五味長官…統計上はやむをえず地域金融機関平均の不良債権比率を発表しますが、本来合

算することがいいかどうかという問題をいつも感じます。営業範囲としている地域経済の特殊性や現状というものは、地域ごとに相当に違いますから。

そして、その地域の中で経営するという銀行の宿命からすれば、その地域経済の現状に応じた経営をしなければならぬわけですね。一概に不良債権比率や預貸率が平均と比べて高いとか低いとかいっても意味がない。問題はどうしてそうなっているのかであり、そのような前提の下で、将来を見越した経営戦略をどう立てておられるかということが大事です。個性が大事です。

リレーシヨシップバンキングの計画について、ときどき「何を求めますか」とインタビューなどで聞かれると、私は必ず「個性です」と答えます。それに尽きるということです。経営基盤となっている地域と自行の特性というのをよく知り、そのうえで立てるリレーシヨシップバンキングの計画はおのずと違ってくるはずですよ。

澁谷…そうですね。長官に話を伺って、私も中期経営計画やアクションプランは、地域に対する問いかけであることがよく分かりました。それに対して、地域の消費者の皆さん、企業経営者が言っていることを汲み上げて経営に活かしていくことで、個性的な銀行、選ばれる銀

行になっていくという流れですね。

五味長官…そうですね。

澁谷…金融庁はいわゆる監督機能だけでなく、銀行の進むべき道の方向づけのようなことも、アクションプログラムといった施策の中で打ち出されているということですか。

五味長官…それはもちろん個々の銀行の経営判断の問題になります。全国レベルで今どういうことが起こっているかということも一種の情報なのですが、そういう集積された情報を、ある程度各銀行の個別の計数まで立ち入ったところで集積できているのは当局ですから、そこから読み取れる、銀行が将来何を目指すべきかあるいは今何に気をつけるべきかというメッセージは、当局の責任として出していかなければいけない。そういうことだろうと思います。

澁谷…分かりました。2番目の質問とダブるところがありますが、金融のグローバル化、郵政や政府系金融機関の民営化など、銀行を取り巻く状況は激変しています。今後、顧客である消費者や企業経営者から選ばれる銀行となるため必要な機能には、従来の資金仲介機能だけではなく、先ほど長官がおっしゃられたような情報提供機能というものがありますが、その他にどのような役割や機能を果たしていくべきでしょうか。



五味長官…まあ、どうしたら選んでもらえるかということは、それこそ経営者なり行員の方が考える話ということが前提になります。私はあまりあれこれというより、資金仲介機能という基本の部分を、銀行で働く方一人一人が掘り下げて認識をして、それを一つ一つの取引に誠実に活かしていくことだろうと思っています。金融ですから、適切な管理の下でリスクを取ってくれる人がいないと、お金の融通がうまくできないということなので、その意味で銀行が果たす役割は、まさにリスクを取って管理することに尽きてくる。

資産運用主体型であれ資金調達主体型であれ、そのお客様の持っているニーズをこの資金仲介のメカニズムに乗せていく。そのときに銀行が持っているリスク管理能力を最大限に活かすということです。それによってできるだけ効率的に、資金が必要とされるところに回っていったってその効果を発揮する。それが地域経済なり国の経済を向上させていく。この大きなメカニズムの中に、一人一人のお客様さんの持っているニーズをうまく乗せて、最大限の付加価値をつけていく役目を持っていることを、誠実に認識をして努力している銀行は選ばれると思いますね。

もちろん、預貸業務だけではなくいろいろな多様な商品を使うこともあります。それから当然のことですが、顧客を大事にするという

視点から、お客様の属性や商品の特性に合った説明をきちんとして対応していくことに、私は尽きるような気がします。選ばれるために必要なことは、やはりそういう意味での信用だと思っています。

澁谷…お客様に対して、誠実に対応する姿勢ですね。

五味長官…法律的には善管注意義務と、管理責任みたいなものがいわれますけども。やはりお金というものは、預ける人にとっても借りる人にとっても大変重要な意味を持ちますから、そのお金を精一杯働かせるための道具として銀行はあるということを、よく認識してやっていただくことだと思います。

澁谷…今おっしゃったように、各銀行はリスク管理能力を発揮し、資金をどこに振り分けていくかという資金仲介機能を果たす場合に、誠実にお客様のニーズを吸い上げて対応していくことが、非常に大切であるということですね。

五味長官…リスク管理能力ということに関連して、地域密着型金融においては担保保証を過度にとらないということが求められますが、過度には依存しないけれど担保も保証も当然必要な保全手段です。ただ担保を取るなら取るで、今まで担保として取りにくいとか取っ

ていなかったもので、実は保全手段として有効なものがあるのではないか、そういうことをその取引先の特性に応じて、前例やこれまでの当局とのやり取り等にとらわれずに、一歩踏み出して考えてみるということです。

売掛債権担保融資だけでなく動産担保融資というの也开始されていますが、最初にやった人はなかなか勇気があると思います。しかしよく工夫すればそれが担保としての機能を果たすことがあるわけです。もしそれでちよつと不備な部分があるとして、それが規制上の問題であるなら当局に言っていただければいいし、技術的な問題であれば動産担保に詳しいコンサルティングファームへ相談を持ちかけてみるとか。

動産担保なんて千差万別ですから、同じ手法がすべてに適用できるわけではないのです。でも、その土地の特産品とか、「これを担保にできたら、ずいぶん資金調達がしやすくなる」というものがあると思うし、お客様側からも「これはだめですか」という話があると思うのです。そのときに、「従来やっていないから」とか「難しいから」ということではなくて、必要なら一歩踏み出してみるといふチャレンジができるような体質を作っていけば信用も得られるし、機能を果たして選ばれると思います。

澁谷…動産でブタ、小松菜や笹かまぼこを担保に取るという例があります。今経営者の方は、銀行の支店長や担当者には、昔のように自分たちの企業の事業内容を深く理解してほしいと望んでいます。そういうことを考えると、今の動産担保というものは、銀行からも事業の流れ、サプライチェーン全体を見ることができるといことで、お客様が望んでいることとぴたりくるという感じがします。

五味長官…そうですね。それはすごくいいポイントです。実際にお客様のビジネスの現場を見に行くなどして、経営している人の経営の仕方、例えばその方が牛を育てているのであれば、その人の牛の育て方や管理の仕方というところまで銀行は知っておくのです。そうすると、担保として大丈夫な牛と、「この人の牛は担保に取っても価値が低いぞ」と、同じ牛でも違いが出てくるわけです。そういうところは、やはり銀行側が取引先をよく知る、そのために骨身を惜しまず足を運んで話も聞き、実態も見せてもらう。

また、経営者の相談に乗った場合、アドバイスした結果がすぐに活きる経営者と活きない経営者がいるわけです。そうすると、銀行も付き合ひ方に差をつけないといけない。よき気をつけた管理をしなければいけない取引先と、任せて大丈夫という取引先がいるわけですから。

澁谷…そういう見極めが、すごく大切ですね。企業経営者からは、昔は支店長も会社へ来てくれたものだが、最近では工場見学に来てくれないとか、外食でも店に食べに来てくれないという話を耳にします。銀行側としては忙しく、収益を追いかけるとなかなかそういう時間をかけていられないようです。

五味長官…このところ、ずっとリストラ、リストラでしたから。

澁谷…銀行の現場に人が足りないということになっていきます。

やはり事業をよく勉強し、動産担保などもうまく活用して、資金が流れる仕組みを研究し作っていくことを銀行はやらなければいけないですね。

五味長官…それに関連して、銀行の経営者の方に申し上げたいのは、そういった努力が活きるようにするためには、支店に対する権限の委譲を積極的に考えていただく必要があるということです。非常に苦しかった時期というのは、やはり本部に集中した管理というものが必要だったかもしれませんが、だんだんお金が回り始めるこういう時期には、できるだけ権限を分散して各支店の創意工夫、努力というものがそのまま実績に乗りやすい仕組みを工夫してあげてほしいと思います。困っ

たことに、本部では当局の方を向いていて、お客様の方々を向いていないことがあります。自己資本比率を気にする銀行経営をしている方が貸出の稟議を見れば、できれば貸したくないという結論になってしまいうわけですが、本来はそうではないはずです。

地元の経済の役に立つためのチャレンジをし、それを収益につなげていくという視点で体当たりしていく人たちに、少しくらい権限を委譲しても、しっかりと内部管理体制があれば、現場が暴走するようなリスクはコントロールできますから、そこは一工夫していただきたい。

一方、内部管理体制は監査、検査の機能強化により整えることができます。そこでは、監査方針、監査基準、監査マニュアルなどを経営者の責任で定め、行員に徹底すること、質の高い監査要員を確保すること、そして監査、検査の結果を経営に生かすことが大切です。権限委譲と監査、検査の強化を、経営者の責任でパッケージで実施することにより、競争力と信頼の双方を高めることができると考えています。

また、もちろんすべての銀行がそうかどうかではないですが、全般的な傾向としては、まだ中央に権限が集中しすぎているような気がしています。

澁谷…一つの県や地域といっても、その中に地域や支店の特性、例えば住宅街の中にあるとか港の近くにあるとか、様々ですね。ある程度権限を委譲していかないと、迅速な対応や貸出しができませんし、なかなか地域の事情を理解することはできないと思います。

若手銀行員に対する期待について

澁谷…最後に、今の若手銀行員の方や、これから銀行で働きたいという意欲を持った学生に期待すること、彼らに求められているものについて伺います。最近、若手銀行員たちがせっかく銀行に入ったのに、志半ばといいますが、銀行で働く面白さを知る前の入行後3年ぐらいで辞めていくということを耳にします。そんな方々に何かアドバイスをいただけますでしょうか。

五味長官…銀行の仕事というものは金融の基本です。当座、使い道のないお金を、使い道はあるけれど当座のお金がないというところへ融通する形で、それに伴う危険を管理していくという基本の仕事です。私はそれを「お金を働かせる」と呼びますが、お金が付加価値を生むわけです。だから、利息を受け取れたり払えたりするわけですが、この世の中を豊かにしていくって、生活の選択肢を広げていくために、金融というものは本当になくてはならない基

本のインフラストラクチャーであるわけです。この機能がなければ、世の中の豊かさは全く違ってくる。豊かとは金持ちであるかどうかということではなくて、生活の選択の幅が広いということです。そのためにお金を一番有用なところへ回してどんな働きさせて、それで付加価値を高めていくという基本の仕事をしているわけです。逆に言えば、そこで失敗があると国民生活全体が崩れる可能性のある、非常に重要な仕事だということです。

これは日々の営業活動の積み重ねでももちろん実現されていくわけですが、実際によく考えると、経済の一番基本になるインフラストラクチャーの部分ですから、理論的にも研究すればものすごく深いものがあるし、いろいろな方面にこの機能が広がっていくわけです。

できれば、日々の業務だけではなく少し時間を取って、金融が学問的にどんなふうになっているのか、また金融の持っている機能がどういう広がりを持つのかということを、理論的・学術的に勉強する時間というのを持っていただいたいと思います。そうすると金融の仕事が面白くなってくると思うのです。そのことが自分の将来も開いていくと思いますが、銀行員の全員が研究好きではだめですが、そういう方の中から国際的に活躍するような優れた金融技術を持った銀行マンが登場すると思います。あるいはその金融機関において

知恵袋となるような、素晴らしい理論家が登場し、そういう理論を追求する中で培った、営業の人とはまったく違う人脈を活用して、新しい分野にその銀行を導いていくといったような場面も出てくると思います。

私は、得意先回りなど預金や融資獲得のための日々の活動だけに埋没しないで、忙しくてもどこかで時間を作って金融の理論を勉強していただくことが必要だと思います。最近、大学でも公開講座をやっていますし、あるいは御社（リッキーズビジネスソリューション）でもそういった機会を提供されているわけで、勉強に割く時間を仕事のひとつとして意識して作ってもらうのです。そこで自分がどれくらい世の中の役に立っているか、あるいはもつと役に立つには何かもつとできることがあるのではないかという姿勢で、少し広い視野から金融を眺めるということを是非してもらいたい。それで仕事が面白くなると思います。

澁谷…金融というものは勉強すること、社会貢献とか、理論的にどういう深まりがあるかということに気付くことができるということです。

五味長官…それでやる気が出てくると思いますし、例えば銀行員の営業マンが「なんで毎日自転車に乗って走っているのかな」と思うの

金融庁の消費者保護への取組みと銀行のコンプライアンス体制について

ではなく、実はそれがどういう形で役に立っているのかというメカニズムを、頭の中に叩き込んでやっていくということが大事なのだと思います。取引先が喜んだということも生き甲斐でしょうけれど、自分の仕事は実はもっと広い意味で社会の役に立っているという、日々の行動からでは実感できないような部分は、仕組みをしっかりと勉強することで見つけていただきたい。

そうすると、逆に言えば何か難しい判断を迫られたり、トラブルにぶち当たったりしたときにも、そこへ一回戻ってみて頭を冷やして、どうしてこの仕事をやっているのか、この仕事はどういうメカニズムで世の中の役に立っているかというところに戻ってみると、意外に簡単に答えが出ることもありますね。

金融庁に限らず役所の仕事についても、非常に複雑な要素が絡み合っていて判断に窮したり、幾通りもの方向の違う選択肢が出て迷ったりした場合、私は若い人たちに「公務員なのだから、そういう場合は国民がどこにいるか探せ」とよく言っています。

これは例えですが、ジェット戦闘機のパイロットが雲の中で空中戦の訓練をしているときに、自分が今上に向かって飛んでいるのか、下に向かって飛んでいるのか、あるいは旋回中なのか、もしかしたら裏返しになって地面

が頭の上にあるのかどうか、全然分からなくなることもあるそうです。そういうときには、あらゆる計器がぐちゃぐちゃに回っていますから、教えられるのは「水平儀を見ろ。ほかの計器は一切無視せよ。」ということだそうです。とにかく水平儀を見れば地面がどちらにあるかが分かるから、地面と反対の方に操縦桿を引け、それからゆっくり考えろという話です。私もそれを言っているのです。あれこれややこしい話がいっぱいあるけれど、とにかくこれをやったら国民のためになるかならないかという、非常に単純なところで線を引いてみる。そして方角を決めたら、そこからいろいろな配慮すべき要素を付け加えていけばいいということです。

銀行の経営や現場の銀行員のお仕事をなさっていてもそうです。戻る縁（よすが）は、当然顧客であったり、あるいは会社の存続利益であったりするでしょうけれど、その背後に、金融というものがどういうメカニズムで世の中の役に立っているかということがあるわけです。そのメカニズムを理解していれば、つらいとき、あるいは迷うときもたぶん間違えない。

澁谷…社会に貢献したいとか、企業を育成したいとかいろいろ考えて入行してくるのですが、雲の中でどちらか分からなくなったら「辞めよう」ということになってしまう。社会

に自分たちがどう貢献できるかというメカニズムをちゃんと勉強し、それを日々心の中に持って仕事をしていくことが大切だということですね。

五味長官…その通りです。どれだけ契約を取ったかということに埋没していくと間違いに巻き込まれると思います。日々の仕事で忙しいとは思いますが、勉強するかしないかは意志の力の問題なのです。



長官の略歴



▲ 五味長官はマリリン・モンローが好き。

五味 廣文(ごみ ひろふみ)

昭和24年5月13日生。神奈川県出身。

東京大学法学部卒業

ハーバード・ロースクール LL.M

昭和47年 大蔵省入省
 昭和48年 国税庁名古屋国税局調査査察部
 昭和49年 大蔵省大臣官房調査企画課
 昭和50年 内閣総理大臣官房審議室
 昭和52年 国税庁東京国税局館山税務署長
 昭和53年 // 調査査察部査察課課長補佐
 昭和55年 // 長官官房付(ハーバード大学国際租税講座)
 昭和56年 大蔵省国際金融局投資第二課課長補佐
 昭和58年 // 主計局給与課課長補佐
 昭和60年 // 主計官補佐(通産第一、二係主査)
 昭和62年 熊本県企画開発部長
 平成 元年 日本たばこ産業 企画部経営管理課長
 平成 3 年 大蔵省主計局共済課長
 平成 5 年 // // 主計官(防衛担当)
 平成 6 年 // 銀行局特別金融課長
 平成 8 年 // // 調査課長
 平成 9 年 // 大臣官房参事官兼大臣官房審議官
 兼内閣総理大臣官房金融監督庁設立準備室主幹
 兼内閣審議官(内閣官房内閣内政審議室)
 平成10年 金融監督庁検査部長
 平成12年 金融庁証券取引等監視委員会事務局長
 平成13年 // 検査局長
 平成14年 // 監督局長
 平成16年 金融庁長官

長官の素顔(アンケート)

① 愛読書

聖書、塩野七生の著作

他に、愛読書ということではありませんが、最近は欧米の現代小説を好んで読んでいます。ドイツのベルンハント・シュリンク、カナダのアステリア・マクラウド、金原瑞人訳の一連のアメリカヤングアダルト小説などが印象に残っています。レイモンド・カーバーには原書で挑戦中。

② 尊敬する人物

周恩来

尊敬とは別に大好きな人として、マリリン・モンロー、長嶋茂雄。

③ 座右の銘

「やるべきことをやるべきときにきちんとやる」

中学1年のとき、訓育主任の先生がおっしゃっていた言葉。

④ 趣味

アイロンかけ、朝の味噌汁作り、休日の食事の賄い

家事の分担ではなく、あくまでも気が向けば自分の都合でやるもの。

そうすると、とても良い気分転換になります。家内も「あてにしない」ということで了解しています。

監督局の役割と業務について

金融庁 総務企画局審議官(監督局担当)

河野 正道

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役
澁谷 耕一

河野 正道(こうの まさみち)

東京大学法学部卒業
昭和53年 大蔵省入省
平成18年 金融庁総務企画局審議官(監督局担当)

監督局の業務

澁谷…監督局の業務について、また監督局と検査局との違いについてお聞かせください。

河野審議官…オフサイトのモニタリング、許認可と行政処分というのが監督局の業務になります。諸外国では我が国のように「検査」と「監督」という分け方はあまりなく、オンサイトの監督とオフサイトの監督というような位置付けになっていますが、我が国ではオンサイトの方を現場に臨んで検査するという意

味で、「検査」と位置付けて、検査局で行っています。

そして、実際に銀行の現場に臨むのではなくて、オフサイトで日々いろいろと経営状況などをモニターする方を「監督」という位置付けで監督局が行っています。

従って、検査局の方で問題を発見した場合でも、それは金融機関のサイドに検査結果としてフィードバックされた上で、最終的に行政処分などが必要であれば、監督局の方で行うことになっています。

監督局は旧大蔵省の組織とは違い、横割りの形になっています。金融機関ごとに法律に基づいて、監督局の方で所管を分けて担当しています。例えば、昔であれば、銀行局、証券局、あるいは銀行局の保険部というふうに分かれていましたが、今はそういう区分けではなくて、一つの局の中で横断的に見えています。

ただ、各所管課が伝統的なビジネスラインに沿って分かれている面もあるので、業態横断的な監督の導入に努めている状況です。また国際監督室もあって、海外の当局との連携など国際的な広がりも強化しています。このように縦割りの課と横割りの室の組み合わせで日常的に監督業務を行っています。

澁谷…不良債権問題などがあつた時期の金融の安定化というものから、今度は金融の活力を取り戻すことに監督局の方向性も変わってきたと思います。

河野審議官…そうですね。金融環境の変化は、監督を行く上でも焦点の転換につながっていることは事実です。従前であれば、不良債権問題への緊急対応のよ

うなことが最優先事項でしたが、このフェーズはもう終わっていますので、現在の焦点は利用者の視点ということになるでしょう。

利用者の視点というのは、利用者の利便と利用者保護に大別できます。利用者の利便は、適正な情報開示の下で金融機関がお客様のニーズに合ったサービスの提供ができるということです。一方利用者保護は、分野によって多少扱いが違う部分がありますが、そのお客様の知識や資産、あるいは経験の範囲で適正な説明を行い、適正な商品をお勧めするような販売体制を確保することです。

それから、当然ですが金融機関の健全性が確保されていることが必要です。自己資本比率が保たれて、かつコンプライアンスなどの分野で健全性が保たれることは、お客様に不測の損害をもたらさないことを意味するからです。

また、監督局は預金保険制度を所管しておりますので、万が一、金融機関が破綻するような金融危機には速やかに対応して、金融システムの安定を堅持し、最終的な預金者を保護するという部分も担当しています。

澁谷…健全性を保つ指導をされていますし、一方で、ペイオフも解禁されたなか、一千万円までは保護するけれど、残りのところは預金者のリスクであるという預金者に対する意識付けも金融庁でやられていることですね。

河野審議官…まず、この預金保険制度についての周知、あるいは金融経済教育一般については、金融庁と

して力を入れております。実は、私個人も金融経済教育の一環として、広島大学大学院で客員教授をやっています。だいたい月に一回ぐらい土曜日にまとめて三時間講義をします。以前私が『金融財政事情』に連載したものは、その講義ノートを原稿にしたものです。

澁谷…社会人のための金融教育ですね。

河野審議官…はい、そうです。それから、狭い意味での監督行政以外に、リレーシヨシップバンキング、地域密着型金融の推進をやっています。これは監督権限に基づいてということでは必ずしもなくて、むしろ、もうちょっと幅広くある種のプロモーション、国民運動として、地域金融をいかに活性化していくか、それを地域再生にどうやって結び付けていくかという観点からの政策の推進もこの監督局でやっています。

グローバルな金融市場の活性化は、総務企画局が主催している金融審議会のスタディグループで検討されています。その中の監督行政に関係する部分は私共の担当ですので、スタディグループのご意見をお聞きしながら東京市場の国際化なり、活性化のために何ができるかといったことも議論しています。

澁谷…利用者の利便性向上、および地域経済への貢献、それから、金融機関におけるITの戦略的活用についても監督局が推進、プロモーションなどをやられているのですか。

河野審議官…そうですね。実はこれは金融庁の中でも総務企画局と監督局の二つの局にまたがって、総務企画局の官房部門と企画部門とで、それぞれ分担して全体的な政策の方向性を位置付けた後、監督局と連携してやっています。

ITの戦略的活用という部分は、まず私どもの立場からすれば、各金融機関の皆様の自主的な経営判断に基づくIT投資なり、ITの活用が基本ですが、監督局が一番関心を持っている分野は、セキュリティの分野です。ここでもいうセキュリティには、金融犯罪の防止もありますが、もう一つは個人情報保護という側面もありまして、そういった観点から、ITの活用なり、高度化といったことについては、非常に強い関心を持っています。

ですから、ITセキュリティに関する検討会などを行い、そこで金融機関の方々に情報交換をしていただくとともに、政府として何かできることがあるかどうかといったことも検討しています。

地域密着型金融推進に対する 評価と今後の対応

澁谷…「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」が19年3月末で終わって、これについての今後の新たな枠組みを示すものとして「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」が金融審議会の報告書として発表されました。また金融機関の業績が回復している中、各金融機関からも中期経営計画が発表されていますが、これらについてお聞かせください。

河野審議官…そうですね。中期経営計画は各金融機関が自主的に作られるもので、監督局が審査をしているわけではないので、あまり踏み込んだことは言えないのですが、全体的な印象としては、各金融機関とも前向きな改革を意識されています。より幅広くビジネス活動を行おうとする動きもあれば、得意分野に特化していく動きもあります。

全体として、先ほど言いました利用者のニーズに合った、利用者の相談に乗ってあげられる業務というものを意識されているという意味では、こういった部分は大きい評価できると思います。

ただ、それらを実行していく段階では、具体性と時間軸の面で更なる努力をお願いしたいと思っています。それは日本の金融そのものが、諸外国と比べて収益性の面や新しいビジネスへの展開、意思決定のスピードなどでやや物足りないという声を多く聞くからです。

行政としても改善すべき点は改善したいと思っています。ビジネスの制約にならないような規制環境、監督の在り方を追求しないといけません。それから、情報公開や時間軸の面で、過去行政は批判を受けていますので、情報公開に努めるとともに、様々な面でスピードを意識しないといけないと思っています。

例えば、当局が各金融機関の建てた健全化計画の相談に乗る時に、二年ぐらい前までの環境では、非常に厳しいリストラもお願いしましたが、現段階では、ただ経費が減るだけでいいということではなく、逆に合理的な理由があれば、経費を増やしてでも収益性を向上させ、公的資金をできるだけ早く返済す

るといった、納税者にとってもいい形を追求しようと考えています。そういう意味では、金融機関サイドにも注文をする一方、行政サイドとしても、整合性のとれた改革が必要です。

澁谷…今回の発表では、かなりの部分を各地域金融機関の自主性に任せ、地域の集積された情報を使うことで、積極的なリーダーシップを発揮することを要望されているように感じますが、その点についてはいかがでしょうか。

河野審議官…この内容を検討していただいた金融審議会のワーキンググループの審議を通じて、金融機関に対してこうした期待が高まっているのを実感しました。

また行政に対しての注文としては、総花的であるとか、チェックリストの消し込みに終わっているとか、いろいろとメニューだけは並べたけれども、成果につながっていないなど、厳しいご批判もいただいています。それは率直に反省をした上で、この先というものを展望していく必要があると思っています。

今日の環境下では、金融機関は利用者のニーズにより即したビジネスモデルなり、ビジネス展開を図っていく必要があります。その中で、行政としては金融機関の自由度を尊重しながら、環境整備なりサポートをするための体制を作っていく必要があると思います。

行政の対応としては、新しい制度の導入とともに、行政窓口の連携のようなこともずいぶん行っています。



す。例えば、事業再生をしようという方々が行政の窓口はばらばらでやりにくいかとか、どこかの窓口に行っているのか分らないとか、財務局へ行ったところ、経産局へ行ってくれとか、市役所あるいは商工会議所に行ってくださいと言われて、非常に不便をしているという話が実際に聞こえてきましたので、その辺の窓口をもっと集約して、利用しやすいものにすることも課題として盛り込んでいます。

澁谷…ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化ということで、成長段階に合わせた審査機能を強化するとか、ずいぶん具体的な内容になっていると思うのですが。

河野審議官…この言葉で表現したかったのは、例えば、事業再生にしても、事業再生しなければならぬような段階になる前に何かできたことがあるのではないかということですが。

もう一つは、今、非常に大きなテーマが事業承継ということ、まさにこのフェーズではなかなか中小企業の後継者がいない。あるいは、後継者がいてもいろいろな事情から円滑な承継がしにくいというような場合に、どういふふうに対応するかという問題があります。そうすると、ポイント、ポイントだけのサポートでは足りませんので、もっとライフサイクルに即したものが考えられていいと思いますし、そこにこそ地域金融機関らしさといえますが、リレーシヨンプランキングの意味というものがあのかなと思います。

リレーシヨンプランキングに対する言葉としてトランザクションバンキングという言葉がありますが、ポイント、ポイントの取引でいいのであれば、まさにマーケットメカニズムにのっとったトランザクションバンキングの方がむしろいいということになるのだらうと思います。しかし、地域金融機関が追求するビジネスモデルはおそらくそういうものではなくて、リレーシヨンプランに基づいて、もうちょっと長い企業のライフサイクルに沿って、その取引関係をベースにいろいろなサービスを提供していくとい

うものだと思います。

その一方で、問題は、やはり貸出だけではないということ。今までのリレーシヨシップバンクの報告書などでは、中小企業貸出が低迷している中、中小企業に対する不良債権をどう減少していくかというテーマがありましたので、まず貸出を再構築しようという流れが強かったのは事実です。

しかし、今の金融環境からしますと、もっと幅広く金融サービスをとらえる必要があります。例えば、今まで証券市場を活用していたよりもワンランク規模の小さい企業や、あるいはベンチャーでも、もう少しと直接金融を活用できる方法がないかとか、その際に金融機関としてサポートすることができないではないか、あるいは、M&Aや事業承継についてのアドバイスやビジネスマッチングなどの幅広い金融サービスを提供していくことで、リレーシヨシップバンキングというものをとらえる必要があるのではないかという意見が出ました。その辺も、どこまでうまく表現できたか分かりませんが、この中に書いているつもりです。

もう一つ付け加えますと、人材という面でも、地域の一流の人材というのが地域金融機関には集まっているように思います。そうした一流の人材の活動範囲を、金融機関の特定業務だけに絞るのではなくもっと活動範囲を広げる、あるいは地域金融機関の中だけで足りない部分は、ネットワークを活用して、人と人、もしくは人とニーズとのマッチングを行う。こういった面でまだまだ金融機関の皆さんが活躍できる場は多いのではないかと考えています。

澁谷…私もよく会社の社長の方々からお聞きすることとは、金融機関にやつてもらいたいことはコンサルティングや、人の紹介だということでした。

まさに今、審議官がおっしゃったような、単にお客様のビジネスをマッチングするだけではなくて、いろいろなリソース、アレンジといいますか、外部専門家や大学などのそういった人とのマッチングを行うことだと思います。

河野審議官…こういうときにおそらく難しいのは、よく金融機関の方々から伺うことですが、なかなかビジネスにつながらない、あるいは収益性の向上につながらないということです。ただ一方で、利用者の方々から伺う限りでは、そういう付加価値の高いサービスを提供していただけるのであれば、もっとフィーを払ってもいいとおっしゃいます。それが実際の交渉になったら、どこまで実現できるかというのはありますが、付加価値の高いサービスであれば、それなりのフィーをいただけるということになっていくことが理想だと思います。

おそらくリレーシヨシップ・バンキングを推進するということは、そういう考え方なり、そういう発想を普及させることだと思いますし、あるいは、それを支援するような環境を行政として作らなければいけません。実際にやっていただくのは金融機関の皆さんですが、こうした金融機関の現場を支えていくようなコンサルティングやビジネスモデルはますます広がるでしょう。

澁谷…金融機関の場合、借入をしてくださいとか、外

為をくださいとか、デリバティブをやってくださいというような交渉が多くて、本格的な価格交渉をやったことがないことに原因があるのではないかと思います。

価格交渉はそれなりに難しい交渉ですが、本当にコンサルティングが付加価値があるものだったら、金利の0.1%がどうのこうのは関係なくて、実際のコンサルティングフィーとして払ってもいいということになります。

河野審議官…銀行業界では、価格を案件ごとに区分けしていくのは簡単ではないということもよく分かりますが、そうは言ってもすべてドンブリ勘定でもないと思いますから、その辺をこれから先、一層追求していただきたいという気持ちはあります。

金融機関の コンプライアンス体制について

澁谷…最近、金融機関において、組織的なものから行員の着服といった個人的なものまでいろいろな不祥事が起こっています。優越的地位を濫用したケースもありましたが、最近の不祥事について、審議官はどのように感じているかお聞かせください。

河野審議官…金融機関というのは信頼が命ですから、不祥事は大変遺憾なこと。行政に言われる前に、我がこととして原因究明、再発防止を徹底してやっていただきたいと思っています。

また、地域金融機関でも件数が多いということと

役席者が絡んだ事件が多いというのは憂慮しております。このあたりは経営者の意識を高めて、職員教育を徹底していくとか、基本的なことをやっていくしかないでしょう。最近の厳しい業務環境なり、あるいは金融機関の営業の現場での変化がこういった事件に寄与している面があったのであれば、長いチームで原因を取り除くためには、そういった点にも目配りが必要かもしれません。

つまり、どうしても効率化を目指すために、二重チェック、三重チェックがおろそかになるとか、あるいは研修のための時間が節約をされてしまうとか、もつと悪いケースは、役員レベルで目標優先の営業を行うために、コンプライアンスがおろそかになるといったようなことがあってはいけません。そういう直接的な行為者だけを責めるとか、その直属の上司だけを責めるということではなくて、もつと経営体としての金融機関の在り方をよく見渡していただきたいと考えています。

また、行政処分の在り方については、私どもとしての考え方をまとめて公表したものがありません。金融庁のホームページにも出ていますが、とかく金融機関の処分を行うときに恣意的であるとか、不透明であるというような批判を受けますが、私どもとしては、こうした明確な基準で行政処分の判断をしています。

それから、今ちよつと話題になっていますプリンシプルベース対ルールベースの監督の問題ですが、監督指針や検査マニュアルにおいては、一言で言えば、両者の適正なバランスが必要ではないかと思えます。行政としてもより時代にふさわしいやり方を

追求していく必要がありますので、内外無差別というのは最初にうたっていますし、事前のルールの明示、デュープロセス（適正な手続き）、最後に透明性という三本柱でいろいろな策を講じています。また実際に監督指針をパブリックコメントに付すときも、後で相当修正しています。過去の実績を見ても、修正のないことのほうが珍しいのです。

この修正については、私はいいことだと思います。完璧なものを最初から行政として用意しろと言われる方がむしろ不可能で、ルールの案をご覧いただいて、それに対して、いろいろな厳しいコメントも含めてちょうだいした上で、修正していくのが望ましいやり方だと思いますので、また率直にご意見を伺いたいと思います。ご意見を寄せていただいたことで何か不利になるとか、そんなことは本当にありません。そのようなことがもしあるようでしたら、それはむしろ私共の方に問題がありますので、そこは誤解のないように遠慮なくご意見やご要望を寄せていただきたいと思っています。

澁谷…今、金融機関はどこも収益性の強化を目指していて、収益の追求ということになると、若い営業の担当の人たちは数字を上げるために一生懸命になる。そうすると、銀行の社会的使命やそういういったものとの葛藤が自分の中に出てくる中で一部辞めたり、不正を行ってしまうのではないかと思います。それについて、審議官が若い人たちに對して、こういうふうに考えてもらいたいとか、期待したいなところを最後にお聞かせください。

河野審議官…私の立場からしますと、まず金融機関の公共性なり、社会的使命というものをよく認識していただきたいと思えますし、やはりそれが基本だと思えます。いくら収益を上げて、それに伴って信頼を損なってしまう、あるいは継続的に営業ができなくなるようなことになってしましますと元も子もありません。従って若い人たちにも、まず銀行業務の公共性や社会的使命をよく踏まえていただきたいと思えます。

若い方にそれをお願いすると同時に、経営者の方にはきちんとバランスの取れた社員教育、あるいは支店の現場で数字が独り歩きすることのないようにお願いしたいと思えます。結局、監督当局の立場からしますと、検査や行政処分のような監督上の手段で、すべての問題を是正できるなどとは思っていません。もともとそんなことは不可能ですし、もしそれをしようと思えば、膨大な人数なり、時間を納税者の負担で投入しないといけませんから、そんな方向を追求するのは間違いだと思えます。

銀行員の皆様にいかに自らの問題としてコンプライアンスというものをとらえていただくか、法令遵守というのは自分のためにあると思っていいただくことが最重要だと思っています。そういう意味で、金融庁が何か言うから、いやいやながらするようなことはないようにしていただきたいですし、まず、自ら改善していただけるように、私どもとしてもルールをきちんとご説明する。あるいは、そのルールの作成の過程できちんとご意見を反映させる。そういう努力をしていきたいと思えます。

WEBサイト[銀行員ドットコム]の運営／フリーペーパー[金融機関.YOM]の発行

銀行員のための総合情報サイト
<http://www.ginkouin.com>

銀行員.com®

- 注目銀行の戦略を知る
銀行トップインタビュー
- 業界動向がつかめる
企業経営者インタビュー
- 社長の心にも響く
澁谷耕一の『今週の一言』
- 自宅でも融資稟議書が書ける
お役立ちお勧めリンク集
- ライバルに差をつける
銀行員の知らない会計の話

その他、企業の財務・経理
 担当者の方にも使える情報
 が満載



季刊フリーペーパー「金融機関.YOM -ドットヨム-」
 「銀行員ドットコム」と連動した情報を紙面で
 お届けしています。

発行部数：約5,000部

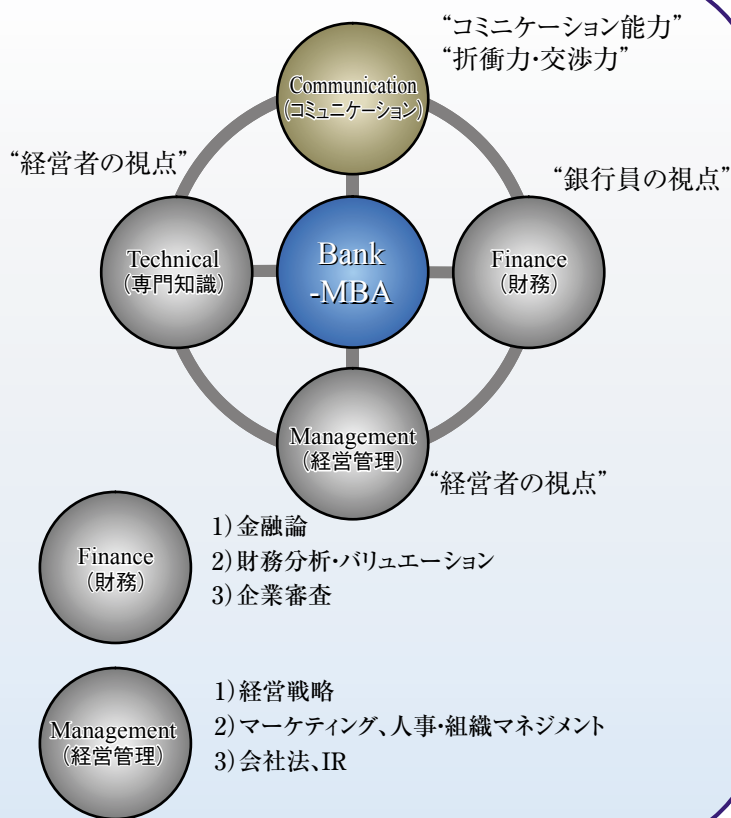
購読者層：
 国内の全銀行・信用金庫
 の経営者層および部店長



RBSのご提供する銀行員セミナーのご案内

“Bank-MBA”

「経営者のように考える銀行員を育成する」
 という視点からカリキュラムを貴行のために
 完全カスタマイズします。
 全てのカリキュラムは「銀行員のために」、
 「銀行員に最低必要な」内容にするととも
 に、ケーススタディやロールプレイングなど実
 践的な手法も取り入れています。



お問い合わせ・ご相談は

企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リッキービジネスソリューション株式会社



〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル7F
 TEL：03-3282-7711 FAX：03-3282-7714
 URL：<http://www.rickie-bs.com/>
 E-mail：mail@rickie-bs.com

私達には見えています。

顧客が銀行に何を期待しているのかがー

リッキービジネスソリューション株式会社は、銀行出身者を中心とした、顧客と銀行の関係を考えるコンサルティングファームです。

豊富な経営コンサルティングの実績と利用者の目線を持ち、銀行からは見えにくい、銀行の顧客＝“企業経営者と個人”の“本音と期待”を最も理解しています。

“顧客から選ばれる銀行”となるための戦略について、
私たちに是非ご相談ください。

リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一の著書

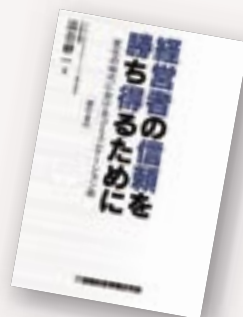
発行＝社団法人金融財政事情研究会
販売＝株式会社きんざい

金融機関職員への熱きエール！法人営業のノウハウ・実践例を満載 経営者の信頼を勝ち得るために

変化の時代における銀行員のコミュニケーション術

リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一[著]

四六版・208頁・定価1,890円(税込)



- 企業経営者の信頼を得るために、銀行員が頭に入れておくべき環境変化と企業経営者が金融機関に求めるニーズ、期待を徹底解説。
- 金融機関の“強み”は何か？—その強みを法人営業に生かすためのノウハウや実践例(企業経営者への情報提供やビジネスマッチング等)を、24年にわたる筆者の銀行員時代の経験をふまえて伝授。
- かつて法人新規開拓で行内トップクラスの実績を誇った筆者が、企業経営者とコミュニケーション術と新規開拓必勝法を公開。
- ビジネス全般に役立つ「一言コラム」や、筆者が面談した企業経営者の「心に残る言葉」も掲載。法人営業で視野を広げるための指針を提示した。

主要目次

- 第一章 企業経営者・銀行員にとって、いまどんな時代か？
- 第二章 企業経営者と銀行員の間にあるギャップ
- 第三章 法人新規開拓はなぜ行うのか？
- 第四章 実践！企業経営者とのコミュニケーション

- 第五章 銀行員は最高のコンサルタントになれる
- 第六章 ビジネスに役立つ一言コラム選
- 第七章 企業経営者に学ぶ11の言葉

大竹美喜 アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社) 創業者・最高顧問

推薦

「銀行の法人営業において、皆さんの交渉相手はあくまで企業経営者です。本書を通じて、一人ひとりが目線を高くもち、自らの“強み”を発揮し、企業経営者のよき相談相手として、将来を語り合う関係を目指していただきたい。」

金融検査 マニュアルの改訂

金融庁 検査局総務課検査企画官兼調査室長
兼バーゼルⅡ検査準備室長

天谷 知子

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役
澁谷 耕一

天谷 知子(あまや ともこ)

東京大学法学部卒業

昭和61年 大蔵省入省

平成18年 検査局総務課検査企画官兼調査室長兼バーゼルⅡ検査準備室長

金融検査マニュアルについて

澁谷…まずはじめに、改訂された検査マニュアルについて、そのポイントをお聞かせ下さい。

天谷調査室長…今回の金融検査マニュアル改訂全体を通じて考えていたことは、金融機関の経営者の主体的な意思決定というものをしっかり見るようなマニュアルにしたということでした。ポイントを一つと言われたら、そこになります。

今回、この時期に金融検査マニュアルを改訂しなければいけなかった一番大きな理由は、バーゼルⅡの実施によるものでした。バーゼルⅡが目指しているものは、金融機関自身によるリスク管理の高度化と経営陣の主体的なコミットメントということですから、こういったニュアンスがマニュアル全体に表れるようにしたことが、大きなポイントの一つだと思います。

澁谷…経営陣による態勢構築というのがマニュアルに定義されていますが、経営者自身による主体性のあるリスク管理の高度化とはどういったものか聞かせ下さい。

天谷調査室長…PDCAサイクルという言い方をしますが、別に特別なものではなくて、単純な話、自分で計画を作ってやってみて、うまくいっているかどうか見ましようということです。

今までのマニュアルには、「きちんとした方針に合わせてしっかり規程や組織を作りましょう」ということは書かれていました。しかし、「作った規程や組織がうまくいっているかをきちんと見て、評価して、必要ならどんどん改善していきましょう」という点は、あいまいで埋もれがちだったという感じがします。

金融機関自身の受け止め方を見ても、リスク管理については、平成11年にマニュアルができた当時は、



組織や規程があまり整備されていなかったの、マニュアルが一種のテキストになっていたように感じます。しかし、今では組織や規程がないという金融機関はありませんから、次のステップとして今の態勢が本当にこれでいいのかということを見直す必要があります。どんどん見直して改善していくという態勢がきちんとできているか、今回のマニュアルでは、このことを重視しました。

澁谷…構築した態勢を、環境の変化の中で合っているのか、うまく機能しているのか、常に見直していくという観点ですね。

天谷調査室長…そうです。最初に作るべきというのは、確かにマニュアルや他行のやっていることがテキストになるかもしれませんが、1回作ってしまったら、テキストは「現場」にあるのではないかということをお願いしています。

そういう意味では、現場からの情報がしつかりと経営陣に伝わっているかどうかが鍵になってくると思います。ですから、マニュアルの中でも報告体制とか監査とか、そういうことを集中的に書きました。

だいたい問題が起きるときは、そんなこととは知りませんでしたというのが定番ですね。だから、逆に知らなかったという状況にならないようにするために、どういう態勢を作るのかということも非常に重要だと考えています。

澁谷…次に、検査マニュアルの運営について伺います。金融機関によって規模がずいぶん違う中で、特色や創意工夫を求めています。具体的にどのよう

天谷調査室長…たぶん、先ほど申し上げたことと重なってくると思いますが、「戦略目標」と「現場」という2つの軸を常にきちんと持って、答えを見つ

けていたきたいと考えています。

「戦略目標」というのはマニュアルの用語ですから、それぞれの金融機関では別の名称で呼ぶこともあると思いますが、経営方針にあった金融機関全体の戦略目標があり、そこから、各分野の目標とか管理方針、さらに規程やもっと細かいルールといういろいろあると思います。それらを一貫して見ていくこと、整合性のとれたものとする、これが重要です。

「現場」というのは、つまり、自らの現場としつかりと対話をしていくことです。対話というのは、単に文字通りの対話だけではなくて、よく見つめるということだと思っています。そこから、自分たちが伸ばそうとしている強みは何か。あるいは、どこにかなければいけない弱みは何かがわかってくるのではないのでしょうか。

検査マニュアルそのものは戦略の進め方を検査するわけではないのですが、結果としてその要素があります。

そういう意味で、今回の改訂したマニュアルの中では、顧客保護というのを新しく打ち出しています。法令遵守と顧客保護の違いは、いろいろな見方があるのですが、私は、顧客保護は顧客の視点に立つこと、法令等遵守は法令の視点に立つことだと考えています。

要するに、目が法令の方に向いているのか、お客さんの方に向いているのかということです。多くの

銀行にとつての強みは、「銀行さんの言うことだから」と信頼してくれる人がいるということではないでしょうか。「銀行さんが言うことだから」と信頼してくれるお客さんがいるから、商売ができています。だから顧客保護の判断基準とは、法律にどう書いてあるかとかではなくて、「銀行さんの言うことだから」という安心感をどの程度のレベルで持つてもらいたいかにしたいと思います。

実際に、ほとんどの金融機関はそこが一番大事だと思っていますし、お客様第一とか、お客様から愛される金融機関とかを経営方針に掲げています。それならば、法律が何を求めているとかではなくて、どんなふうにお客さんから信頼されたいのか、どうしたらその信頼を得られるのかという基準で考える必要があるのではないのでしょうか。この点は、どこまでが顧客満足度の世界で、どこまでが顧客保護として金融庁が指摘するところかというのは、迷うところがあるかもしれません。でも、お客さまに期待させて営業しておきながらそれを裏切るというのは、業務としてどこがおかしいですね。

一般の企業との比較をすると、メーカーにしろ、サービス業にしろ、消費者が厳しい目を持てば、製品の性能は上がるし、サービスの質も上がりますね。ルールが厳しいから質が上がるのではなくて、消費者が厳しいから質が上がる。そういう意味で、金融機関にとって本当にいいサービスをし

ように思ったら、ルールが厳しいからではなくて、お客さんの目に応えたいからということの上がつていくのだと思います。

だから、今回のマニュアルは、マニュアルを本
当に理解して実施していただければ、お客さんか
ら自分たちが何を期待されていて、どうすればも
っと応えられるのかという、経営そのものにもプ
ラスになる要素が含まれていると考えています。

澁谷…ルールが厳しいからではなくて、お客さまの
目が厳しいから質が上がっていく。それで経営の質
やサービスの質も上がっていくという点は、確かに
そうですね。

過去に積み上げてきた信用の蓄積を裏切るような
ことがあると、その信用がどんどん失われていつて、
逆に信用を全くなくすことになってしまいます。

天谷調査室長…金融機関の信用は、苦勞して作って
きたものなのかもしれませんし、気が付いたらで
き上がっていたのかもしれませんが、やはり簡単
に作るうと思つて作れるものではありません。金
融機関の皆さんに、「ルールを守ればいい」、「法律
上はこうなんだから、それでお客さんの期待を裏
切つてもいいんだ」という業務をすることでは本
当にいいんですかとお聞きすれば、そんなことを目
指しているのではないとおっしゃるでしょう。で
すから、法令等遵守と顧客保護との違いは非常に

意識してマニュアルに織り込んでいます。

銀行のリスク管理態勢の 構築方法について

澁谷…次にリスク管理態勢についてお聞かせ下さい。

天谷調査室長…まずリスクは何かということを特定
することが必要となります。リスク管理態勢はマニ
ュアルの中ではリスクの特定、評価、モニタリング、
コントロールという言い方をしています。これは、当
行はどんなリスクを持っているのだろうかと思え
て、それはいったいどのくらい大変なものなのか、ど
ういうふうにしてそのリスクの影響をとらえればよいの
か、小さいならこれで平気かな、大きいならどうしよ
う、というように判断していくということです。

リスク管理というと、リスク評価の測定の部分ば
かり強調されるような気がするのですが、自分がど
ういうリスクを持っているか、それをどうしようか
ということを考えるのがリスク管理で、リスクを測
定するというのは、それをやるための道具にすぎな
い。この順番は間違えないでいただきたいです。

道具だけ持つていても、リスク管理にはなりま
せん。システムを導入するとか、何とかという手
法を、他の銀行がみんな使っているみたいだから、
自分も使わなければいけないとか考えるのではな
くて、リスクを見極め、その最適なコントロール

の方法を探していくことを大事にしていたきた
いと考えています。よく分からないけれど、高度
なシステムを形だけ他の銀行のまねして入れまし
たというぐらいだったら、自分が分かっている範
囲で初歩的なやり方かもしれないけれど、しっか
りとやっている方がずっといいですね。

リスク管理というのは、要するに経営判断です
から、あなたはこういう経営判断をしないといは
システムは教えてくれません。試行段階として、
いろいろなシステムを持つて、それを比べてみる
のはいいです。ただ、自分の経営判断であるリス
ク管理で、本当に使うものは、自分が分かるもの
でなければだめだということは、大事にしてい
ただきたいと考えています。

そういう意味で言うと、時には、正々堂々と遅
れる勇気も重要だと思います。つまり、他行が何
か採用すると、よくわからないけれど急いで自行
でも同じものを採用してしまいうくらいなら、正々
堂々と遅れていただいて納得のいくものを採用し
てくださいということですね。

澁谷…信用リスク管理態勢には、営業推進や与信管
理とか様々な部署が関係します。ここの連携につ
いてはどうお考えでしょうか。審査部門が強すぎて営
業推進が進まないということも聞きます。

天谷調査室長…連携というよりも牽制関係です。特

に審査と営業は牽制関係だと思えますから、審査が強過ぎて、営業が進まないというよりも、ブレーキがあるからこそ、安心してアクセルが踏めるという関係ではないでしょうか。そういう気持ちを持てないのであれば、うまく機能していないのか、それとも、お互いが何をやっているか分かり合っていないのか、何か原因があるのだと思います。

ABL(アセットバックローン)について

澁谷…最後になりますが、リレーシンシツプバッキングの取り組みにおいて、最近、債権担保や動産担保といったABL(アセットバックローン)の活用が始まっています。新しい手法だと思えますが、何か留意すべき点などはございますか。

天谷調査室長…今回のマニュアルの改訂では、一般担保の中で明記しましたが、この手法は担保の継続的なモニタリングが命です。マニュアルに、担保価値のきちんとしたモニタリングについて書いてあります。担保資産が動産や債権の場合は特に、モニタリングしていなければ、担保価値があるかどうか分からなくなりますからね。

これは根本的に不動産の担保評価をモニタリングするのはまったく意味が違います。不動産の担保評価のモニタリングは、まさに担保としての

「価値」のモニタリングですが、動産や債権の場合は、実際やっていることは「事業」のモニタリングです。だから、まさにこのリレバンの中でも債権担保や動産担保というのは、単に担保の種類という議論ではなくて、事業価値の見極め、モニタリングという議論になるわけです。

だから、動産担保や債権担保というのは、言葉は確かに担保だし、マニュアル上も担保として扱

っていますが、実際やることは担保の範囲が広がったのではなくて、事業をモニタリングする手法が増えたということですから、そのところを明確に意識していただく必要はあると思います。

たぶん、今、先行してやっている金融機関の方は、そこに目を付けて始められているのだと思いますが、単に、マニュアルで担保の種類として書いてあるものが増えたから、うちも新たな担保をやろうかなという感じでとらえるとしたら、うまくいかなってしまおうと思います。ですから、担保として取れるものが増えたというよりは、事業をモニタリングするツールが増えたのとらえていただきたいと思っています。

澁谷…確かに不動産担保とは違いますね。事業全体をモニタリングすることが、担保価値のモニタリングになりますから。

天谷調査室長…そうですね。だから、実際この手法をとった時は、担保価値である事業をきちんと見ていることになりえますから、早め早めに手がうたれ、実際に、担保を使って回収するという出番はないことになりました。担保をとることで、担保がいらなくなってしまうという、これは非常に面白いものですね。



金融庁から見た メガバンクの戦略

金融庁 監督局銀行第一課長
遠藤 俊英

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役
澁谷 耕一

遠藤 俊英(えんどう としひで)

東京大学法学部卒業
昭和57年 大蔵省入省
平成18年 金融庁監督局銀行第一課長

澁谷…監督当局と金融機関との関係についてお聞かせ下さい。

遠藤銀行第一課長…今、金融資本市場の国際化に関する議論が金融審議会などで行われていますが、その中の1つのテーマとして、金融業界と監督当局とのかわり合いがあります。

例えばロンドンのシティにおけるFSA（金融監督当局）は、純粹な監督当局というよりも自主規制機関と当局との中間に位置づけられるような機関ですが、シティという市場をどうするかという点について、銀行との間で密にコミュニケーション

ションを持っています。いまや、ロンドンのシティはニューヨークのウォールストリートが危機感を抱くほど、プレゼンスが大きくなっています。

私達は「日本はどうすべきか」という問題意識で、監督当局の監督行政の在り方を議論しています。

最も重要なことは、「きちんとコミュニケーションが取れているか」ということです。私達はそういうつもりは全くないのですが、金融機関の側からすると、金融庁にはフランクな話はしにくいという意識があるかもしれません。そうだとすれば、今後どのように改善していくかをよく検討していかなければなりません。

澁谷…金融機関側にも、金融庁と昔のようにフランクなコミュニケーションがしたいという声があると思います。なにか、工夫をされていますか。

遠藤銀行第一課長…最近、テーマを決めて、フリーディスカッションをやるという取組を始めています。前もって、当局から主要行側にお話したいことを伝え、そのテーマに基づいて、会長行はじめ各主要行とフリーディスカッションをしています。この趣旨は、銀行の立場がどうか金融庁の立場がどうかだというよりも、金融業に携わる、あるいは金融行政に携わる者として、世の中で様々な指摘される問題に関してどのように考えるかということについて、個人のベースで構わないから、率直に討議したいということです。現状、試行錯誤が続いていますが、着実に根付かせていきたいと考えています。

銀行第一課の業務内容について

澁谷…具体的な銀行第一課の業務について、お教えいただけますでしょうか。

遠藤銀行第一課長…銀行第一課の業務は「主要行等」の監督です。「主要行等」というのは、銀行第二課が所管している銀行以外の銀行を指します。銀行第二課の所管は地銀と第二地銀ですので、それ以外の銀行と名が付くところは、全て銀行第一課が所管します。例えば、メガバンクをはじめとした主要な都市銀行、信託銀行などがそうです。

それと新しい銀行です。日本振興銀行や新銀行東京。セブン銀行、ジャパンネット銀行、ソニー銀行といったインターネット銀行などがあげられます。また、新しく設立される銀行の免許申請業務なども担当します。

加えて外国銀行も担当しています。外国銀行は信託の現地法人が一部ございますが、それ以外は基本的には全部支店ですから、そういう支店についての免許・認可業務を担当します。

このように銀行第一課の所管はかなり間口が広いといえます。また、担当の職員は銀行の担当の方と直接やりとりし、自分で案件のすべてをまとめあげなければなりません。大変忙しく厳しい仕事ですが、やりがいをもって取り組んでもらっていると思います。

検査局と監督局は、基本的にはオンサイトとオフサイトの関係です。オンサイトというのはまさ

に検査であって、通常の検査が終わると「検査結果通知」というものを金融機関に出します。その後は検査局で指摘された内容について、金融機関側の認識、指摘された問題の原因究明、それに對する改善対応等について、銀行法の24条に基づき報告を徴求します。その第一次的な報告徴求の報告書が来て、そこからオフサイト、つまり我々監督局の仕事になります。

提出された報告書に基づいて、銀行はどのように考えているのか、我々はそれをどのように理解したらいのか、議論していきます。「分析が甘いのではないか」「認識がちよつと違うのではないか」「もう少し深掘りして調べるべきではないか」「改善策はこういった方向で検討すべきではないか」など、いろいろな議論が出てきます。両者合意の内容を盛り込んで、24条報告書を固めていきます。

問題がなければ、それで一応ワンクールが終わります。検査が終わって、我々が24条報告をいただいて、その24条に基づいていろいろな議論の中で、多少のマイナーな問題があった場合は、その問題に對する銀行の改善方針を確認して終わりになります。

深刻な問題があった場合、つまり24条報告に基づいて改善を打ち出したものの、我々の目から見て、やや認識が甘いのではないかと思われ、銀行独自の努力では十分にその問題に對する改善が来ないと判断される場合には、行政対応、行政処分ということになります。

行政処分には26条に基づく業務改善命令などがあります。業務改善命令は、業務の一時停止を伴



う場合と伴わない場合の双方があります。

更に抜本的な対策が必要と判断される場合、27条に基づく認可の取り消しといった処分もあります。個別事案の内容によって、様々な対応を判断していくことになります。

このような検査局検査を起点とする業務以外にも、例えば不祥事が起こった場合の対応、あるいは銀行の主要株主が変わる場合の対応なども業務の一環です。

また、外銀が支店を出したいといった場合の免許付与であるとか、まったく新しい金融機関をつくりたいといったときの免許付与も我が課の専門の係が担当します。本事務年度は、郵貯銀行の対応も銀行第一課でやってきました。来事務年度はそのための新しい担当室を作ることになると思いますが、現状では銀行第一課が総務省、郵政公社、日本郵政といろいろな議論している状況です。

澁谷：非常に幅広い業務範囲なのでですね。

メガバンクの今後の戦略と 当局の関係について

遠藤銀行第一課長：特にメガバンクを中心とする主要行に関しては、不良債権問題がほぼ終わりましたので、これからは前向きな観点で「どういう形でナショナルフラッグを掲げてビジネスを展開していくか」が注目されることです。これに関しては、金融機関が独自の経営戦略で検討することですので、監督当局がどうこう言う話ではありません。

メガバンク戦略への当局の関わりあいは、具体的に銀行から説明をいただいた上で、「こうした問題について、どういうふうに考えられますか」とか「巷間しかじかの問題が指摘されますが、銀行はどう対応されるのですか」など、個別テーマのディスカッションが中心です。

一般に言われるように欧米の主要行に比べると、メガバンクの収益力はまだまだ弱い。それをどのように欧米と比肩するレベルに持っていこうとし

ているのか、日本の金融機関の強さは何なのか、それをどう引き出して、どう欧米の主要行と戦っていくのかという点は、監督当局という立場を超えて非常に興味深い問題です。それは、メガバンクのみの話にとどまらずに、日本経済全体にも影響を与えます。ぜひ頑張っていたきたいと思っています。

澁谷…メガバンクは現在、グローバル化や総合金融化、収益力の強化などに取り組んでいます。その中で銀行は独自性を出しながらやっていると思いますが、それに対して当局は、監督という観点ではなく、1つの方向性を一緒に考えていくということですか。

遠藤銀行第一課長…そうですね、現在議論している金融資本市場の国際化などは、そうした一緒に考えるべき問題だと思います。これまでも、法律や政省令など目に見える規制や、商慣行も含む事実上の規制について、大幅な規制緩和を進めてきました。

しかし、まだ規制は残っており、それが足かせになって日本の金融機関が欧米の主要行と伍して戦えるような環境になっていない部分もあるかもしれません。過剰規制や合理的とは言えない内容であれば、直していく必要があると思います。そういう問題点を正しく認識するためにも、金融機関とよく意見交換を行い、金融機関が何をやるうとしているのか、それについてサポートできることはないだろうか、よく検討していく必要があります。

澁谷…100兆円を超える資金量を有するメガバンクが国際金融市場に展開していくにあたり、巨大多なりリスクをどう管理していくか、また信用リスクの管理などが重要な課題であると考えられますが、監督上の観点からはいかがですか。

遠藤銀行第一課長…重要な課題だと思います。前向きな業務を展開していく基礎として、経営管理・リスク管理・コンプライアンスなどの体制を整備する



必要性が高まっています。

例えば、メガバンクは今後、国際業務を拡大していくと言っていますが、コントリールが容易でない諸外国において、どのような形でコンプライアンス体制を構築していくのか、が注目されます。

このような管理が十分にできなければ、諸外国のルールによる行政処分など、その金融機関の存続を脅かす問題を引き起こしかねません。それに対しては、本国のヘッドクォーターがどのように各国の支店なり現法について見ているかが当然問題になります。

よって我々も監督当局の立場から、海外に進出する場合にどのような形でコンプライアンス体制を徹底するのか、という観点からヘッドクォーターに対する監督をやっていきます。それは決して金融機関が積極的にビジネスを拡大することの足を引っ張るということではありません。銀行業務を展開する上での基本であり当局から何か言われなくても自発的に行われるはずで、不良債権問題から脱却して、国際業務が焦眉の課題であるということやや焦っているところもあるかもしれないので、冷静になって一緒に議論していこうと考えています。

澁谷…また、バーゼルⅡとかJ・SOXとか、いろいろな意味での内部管理体制の問題も、もちろんコンプライアンスについても、特に銀行が巨大化している中で取り組んでいかなければならない問題ですね。

遠藤銀行第一課長…そうですね。しかし、当局からあらゆることについて指示されると、銀行はたまたまないと思いますよ。今の時代、そういう意味でのコストは莫大でしょう。内部管理を徹底しながら、なおかつビジネスを積極展開するのが銀行の立場であり、そのバランスをとるのはそう簡単ではありません。

銀行は免許業種です。しかし、彼らは慈善事業をやっているわけではなくて、ビジネスをやっているのですから、そういう立場も分かります。ですから、行政上の要請をきちっと実現していただき、なおかつ彼らの経営戦略に則ったビジネスを十分にやっていただくためには、どこまで足元を、コンプライアンスならコンプライアンスを固めなければいけないのか、かなり率直に議論していく必要があります。

我々が言うのをそのまま聞いてもらえば、膨大なレポートを毎月毎月当局に出さないといけないという話になってしまいますが、それはあまり生産的とはいえない。時代の要請に基づいて、SOX法、バーゼルⅡなどが求められているわけですから、これらが満たされなければ、結局、世界の競争の中で落伍してしまいます。つまり、彼らのインセンティブとしてこれらの取組をやる訳です。やり方については「こういう形でやらせてください」「こういう形でレポートを出させてください」という話は当然あると思いますから、そういった率直な意見を表明していただけることを期待しています。

澁谷…受け身ではなくて、能動的に働きかけることが必要なわけですね。

遠藤銀行第一課長…そうですね。監督当局への対応も彼らのビジネス戦略の一つだと思います。当局の指示に受動的に対応するだけではなく、銀行としての能動的な対処方針を率直に打ち出していきたいと思っています。

澁谷…長官もお話の中で、内部管理体制は経営機関の経営者が独自に決めることであり、そこに優秀な人を配置して、監査や検査というものを重視してやっていくことがまずは重要であるとおっしゃっています。そうすることで、自由に活動できる規律が生まれ、いい形で銀行経営ができるということですね。

遠藤銀行第一課長…銀行一課が所管している、日本を代表する主要行は、ビジネスの面においても、内部管理体制や経営管理体制においても、日本の金融機関の模範になっていただきたい。監督当局に何か言われたからやるのではなくて、「コンプライアンスのベストプラクティスはこういうものだ」と自ら示していただきたい。

我々は、説明がしっかりしており、運営体制に問題がなく、業績も相応に上がって、不祥事等の問題も発生していないということになれば、当然納得します。銀行第一課所管金融機関は大銀行なわけですから、自分たちでプライドを持って、ビジネスの面においても、あるいはそのほかの経営

統治、ガバナンス、コンプライアンス等においても、むしろ金融当局に範を示していただくことを期待しています。

例えば、海外の金融機関のコンプライアンス体制や、ビジネスモデル、ガバナンスなどをいち早く知って、それを自分たちの銀行でどこまで取り入れるか、カスタマイズしていくかということを、銀行は常に研究しています。

当局は、それを教えてもらう側です。私達は生の情報を直接知っているわけではないのですから、そこはぜひ、銀行自らが新しいモデルというか、新しいベストプラクティスをつくっていったきたいと思っています。

澁谷…確かに、法人中心とリテールとでサービスの内容は大きく異なりますね。リテールは、例えば預金で金利を上げればそっちに行ってしまうし、手数料をタダにすればこっちに行ってしまうし、個人とというのは移り気ですからね。法人のように長く付き合おうとか、過去の経緯があるからとは考えない。だから、どうしてもサービス業になっていかなければいけないので、その苦勞はあると思いますね。

消費者保護に関する対応について

澁谷…銀行は、収益力の強化ということで、デリバティブの販売や、その中で優越的地位の濫用などの問題が昨年も起こりました。この点については引き続き厳しく監督する方針ですか。

遠藤銀行第一課長…そうですね。やはり預金者や消費者保護というのは、今の時代、監督当局に求められている要請だと思いますので、別に厳しいつもりはないのですが、問題があれば、その問題に応じた対応をしていくことだと思います。

収益力を強化しなければならぬ、ビジネスを拡大していかなければならないというのは、金融機関が当然目指すべきところだとは思いますが、後から振り返ってみて、「この商売のやり方はおかしいのではないか」と思われるような商売で伸びていくというのは、いろいろと禍根を残しますし、金融機関の成長にとってもプラスの話にはならないと思います。

そこはコンプライアンスを徹底しつつ、業務を拡大していく。顧客にちゃんと納得してもらい、説明した上で新たな金融商品を買ってもらおうという形でやっていただかなければならないと思います。

澁谷…私もよくセミナーで話をするのですが、お客様の満足度、それが収益ですよ。満足度が向上すれば、当然ながら収益率も上がります。「取りあえず金を貸しているのだから、デリバティブをやってください」とか、このようなことでは、今、課長がおっしゃったように問題が残って、いずれ離れていく。長い付き合いを考えるとよくないと思います。

遠藤銀行第一課長…そうですね。場当たりのになってしまうと、そういうことになります。

CSRについて

澁谷…CSR(企業の社会的責任)についても、金融庁はいろいろな意味で指導されていますね。

遠藤銀行第一課長…私達の部署は外資系も担当しているので、外資系のCSRについてもいろいろ聞く機会があります。そこで感じるのですが、欧米の金融機関では、組織として、あるいは個人として、もうければそれで終わりということではなくて、その獲得した利益を何らかの形で社会に還元しようという、そういう行動パターンなり、そういう発想というものがある。その点は日本の社会、日本の個人、組織にはあまり見られませんね。

寄って立つところは、やはり宗教心というか、個人を超えたものへの尊敬と惧れの念ということでしょう。人間の限界というものを子供のころから教育されて、今の違いがあるということではないかなと、大仰かもしれませんが。

欧米系金融機関の方々と話していると、使いきれないほどの報酬をもらって、結局、彼らは何をしているかというところ、それを寄付しています。個人としてもそうですし、組織としても、もちろんビジネス上役立つところはありますが、そういうことをやりますよね。

日本人あるいは日本の組織はそこら辺がなかなか板に付いてこない。何かいいことをやればすぐに報道して誉めてもらいたいとか、何か見返りがほしいというふうになるじゃないですか。「別に見

返りがなくてもいいじゃないか」と思うのですが、なかなかそうはならないですね。やはり何らかの見返りがある、あるいは、ちゃんとマスコミが注目してくれるのではないと、CSRの部分に金をかけるとか人材を割くのは損だと考えてしまいます。

CSRの寄って立つのは、社会的存在である金融機関ということでしょう。著名な金融機関の名前は誰でも知っている。いまや学生の就職人気のNo.1も金融機関ですね。

日本を代表する社会的存在なので、利益獲得を至上とするのではなく、自分の利益を社会に還元しようという発想を持っていた方がいいと思います。他の会社、組織、あるいは個人が「あの銀行は、あるいはあの銀行員の方は、こういった活動を行うのか。」と皆が感心するリーディングケースを構築していただきたい。

例えば、今、金融教育云々と盛んに言われています。具体的な金融教育については、各金融機関がそれなりにお金を使い、人を派遣し、いろいろ努力されているのですが、その割にはまだそれほど注目を浴びていません。しかし、やり続けることに意味があります。近い将来、あのときに金融機関が頑張ってくれたから、これだけ金融リテラシーを持った社会人がたくさん生まれたのだということになるのではないのでしょうか。

CSRの活動は、始めてすぐに見返りとか結果を得るのは難しいと思いますが、やり続けることに意味があると考えています。

地域密着型金融における 地方銀行の役割

金融庁 監督局銀行第二課長

川上 尚貴

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役
澁谷 耕一

川上 尚貴(かわかみ なおたか)

東京大学法学部卒業
昭和58年 大蔵省入省
平成17年 金融庁監督局銀行第二課長

銀行第二課の業務について

澁谷…銀行第二課の業務について教えてください。

川上銀行第二課長…金融機関に対する行政として監督と検査とがあります。銀行第二課の業務はその中の監督行政です。監督局の中で地銀65行と第二地銀45行の合計110行の監督行政を担当しています。

銀行第二課は現在23人の体制ですが、原則として各財務局を経由しつつ、それぞれの銀行を監督

しています。

澁谷…つまり、財務局がその地域の金融機関の窓口ということ、その上部組織として、銀行第二課があるということですね。

川上銀行第二課長…そうです。役割分担の中で、一義的には財務局で見ながら、銀行第二課で全体を



見ているということです。

澁谷…そうすると、財務局は非常に地域金融機関と関係が深く、コンタクトもあると思いますが、銀行第二課は、地域金融機関と実際の接触や、ご面談などの機会がありますか。

川上銀行第二課長…最近、そういう機会を増やしています。率直に言うと、少し前は、例えば私の立場、銀行第二課長の肩書の者が地方に行くと、それだけで「あそこの地方の地域銀行は問題があるのではないか」と言われた時期もありました。それがようやく、金融システムを巡る状況も平時に移行してきましたので、私どもはむしろ機会をとらえて、積極的に足を運ぶようにしています。直接お話を聞いたり実際に目で見たりするのは重要だと考えており、いろいろな機会をとらえて、コミュニケーション強化を図っています。

地域密着型金融における 地方銀行の役割

澁谷…地銀ごとに地域性や規模や歴史などが違います。リレーシヨシシップバンキング、地域密着型金融など今後地銀の果たすべき役割はいろいろあると思いますが、どうお考えでしょうか。

川上銀行第二課長…先日、金融審議会の第二部会で新しいリレーシヨシバンキングの枠組みについ

て報告書をいただきました。有識者の方々にご議論いただいた中で一つ一致した意見は、地銀の一番の強みは地域の情報を非常に濃密に持っていることだ、というものです。

当初のリレバンの取組みでは、不良債権問題が深刻でしたので、それへの緊急対応という観点で全体の底上げを図るため、地域密着型金融として多くのメニューが盛り込まれた面があります。しかし今回は、全体として金融システムをめぐる環境が平時に移行してきている中で、それぞれの地域金融機関が地域の特性やニーズを踏まえて、どう地域密着のビジネスモデルを「深めて」いくかということ、強く打ち出しています。

もともと四年前に作られた最初の地域密着型金融のアクションプログラムでは、金融再生プログラムでメガバンクに対して二年間で不良債権比率の半減を求める中、諸条件の異なる地域金融機関に対しては、同様のアプローチは採れないとの判断の下、地域経済や地域の主たる取引先である中小企業の活性化を図りながら、結果として、不良債権問題を解決していくというアプローチを採った経緯があります。今回も、そのアプローチを継続していきながら、さらに地域ごとに多様性がある様々なニーズをより深くとらえて、収益面での持続可能なビジネスモデルを確立するということを強調しているということです。

地銀・第二地銀には、地域の利用者と共存共栄することを目指してくださいと申し上げています。そのためには、地域独自の事情・利用者のニーズ

との見合いの中で自分たちの得意技を見極め、どの分野で収益をあげられるかを判断し、経営資源をそこに集中することが必要となります。

地域銀行の収益構造を見ると、不良債権を減らしてきた結果として、不良債権の処理コストが下がり、以前に比べると全体の収益は相当改善していますが、最近に至り、収益の計数は横ばいになってきています。これは、本業の資金利益で十分利益を上げられていない現状があるためです。地域それぞれの競争状況もあると思いますが、貸出額はこの二年ぐらいプラスに転じているのに対し、金利が取れていない。かろうじて役務収益、すなわち投信や保険の販売手数料などでカバーしている状態です。ですから、これからはいよいよ本業の部分で、多様化、高度化する地域の利用者のニーズをきちんととらえて、如何に収益を上げていくかが大事になってきます。

郵貯銀行の話や政策金融改革の話などいろいろな外部環境の変化に対応していくためにも、自分たちが提供できるサービス、付加価値は何かというところを見極めて、収益を上げていくコア業務を見つけていくことが基本だと思います。

澁谷…多くの銀行が、こういった情報・ニーズをどうやって持続可能な収益に結び付けていくかで悩まれていますからね。

川上銀行第二課長…安倍内閣になって、新しい政策的要請として浮上してきた一つが「地域の面的

再生」です。これまでのリレーションシップバンキングの中でも、ライフサイクルに応じた取引先中小企業のサポート、つまりベンチャー創業期の支援から始まり、発展期には経営改善の支援、そして少し経営が危うくなってきたときには事業再生の支援という各段階ごとのサポートについてずっと言ってきました。

ライフサイクルに応じたサポートの中でも、今回特に重視されたのが事業再生です。今までは「点」として企業の事業再生はできても、それが「面」的な広がりを持つことは、なかなかありませんでした。今回、地域全体の活性化が叫ばれる中で、地域の「面」的再生への貢献として、地域金融機関には二つの役割が期待されています。

一つは、地域のいろいろなプレーヤーの中で、地域金融機関というのは地域経済全体を展望し得る立場にあつて、かつその地域において優秀な人材を集め、調査力、企画力を有しているので、地域再生のビジョン策定についてもサポートできる役割があるのではないかと思います。

もう一つは地域再生に対するコーディネーター役です。行政だけ、民間だけで地域再生に対応していくことが難しくなっている中、官と民がパートナーシップの下、リスクとリターンを配分し、契約を通じてガバナンスや実行方法を整備、互いに得意な分野と不得意な分野を役割分担していくことが、地域では必要になっています。この手の話というのは、銀行の方が普段やっている業務にかなり近いところがありますから、そういう地域

のコーディネーター役としてももう一段の役割を期待できると考えています。

そして、まさにこうしたことがメガバンクやほかの業態ではなかなかできない、地域の情報を生かしたビジネスモデルですし、これが収益に結び付けられれば、持続可能な地域貢献ということで、地域の利用者に提供できると思います。

澁谷…私も地銀の頭取から「地域だけにコミットメントがあるから、不良債権処理もなかなかできない」とか「メガバンクが、低利で優良企業にどんな貸すから、金利が上げられなくて苦しい」ということをお聞きます。

川上銀行第二課長…リスクとリターンをきちんと見極めていかないと、最終的に長続きしないので、やはり地域へのコミットメントは適度なコミットメントでなければいけないと思います。このことは四年前の最初の金融審議会の報告書にもありましたし、今回の報告書でも再確認されています。長い目できちんと見合うビジネスモデルでやっていただくということが大切だと思います。

実際に事業再生のノウハウを蓄積されている地銀に何うと、事業再生が収益に結び付いているようです。地域金融機関の事業再生では、じっくりと取引先の改善を促しながら、ランクアップさせていく方法がかなりのウエイトを占めています。こういうことを一度やってみると、やり方も分かるし、人材も育ちます。そうするとだんだん好循環になって、ビジネスの種として、

ずっと継続的、持続的に組織の中に定着するということにもなってきますね。こういう、企業がいい時も悪い時も長い目でしっかりお付き合いをしていくことのメリットを、地銀の経営者の方々はアピールすることが大事でしょう。

なお、地銀はメガバンクに比べてマンパワー、規模の制約がありますから、何でも自前でやろうといってもなかなか困難です。外部のいろいろな専門家ともよく連携、アウトソーシングなどしながら、付加価値を付けていくというところが大切です。

リスクの分担についても、地域金融機関だけでは高いリスクを全部自分で負えないとすれば、ファンドも活用し、エクイティも入れながら、リスクを分担してやっていくことが必要と思います。

地域にエクイティを入れるにしても、結局、ファンドとの橋渡しができる地域金融機関の役割が重要なのです。地域金融に関する様々な側面の主要なチャネルが、地域金融機関にあるというのが実態です。地域金融機関は、ファンドだけでなく、私どもの出先の各財務局、経産局をはじめ中小企業政策や地域再生を担っている関係省庁、地方公共団体や商工会議所など、地域の様々なプレーヤーとも、上手に連携しうる存在でしょう。

澁谷…高齢化が進み、なおかつ人口減少も進んでいます。東海地方などと東北地方や北海道を比べ

ると、かなり地域的な格差も出てきて、いわゆる都市型地方銀行と地方型地方銀行に分かれてきます。地銀の経営は地域の影響を受けるところがずいぶんあると思いますが、その辺はいかがお考えですか。

川上銀行第二課長…そこはある意味地域金融機関の宿命なのでしょう。

どこの業務で収益を上げるかというコアを決めることと、証券化とかシンジケートローンといった市場型間接金融の手法を使って、地域集中リスクを緩和していくということとの、バランスが必要だろうと考えています。

確かに、地域によつては、県境の住み分けが従来のように絶対ということではなくなってきたり、感じもありますから、これからは地域ごとにいろいろな展開があり得るのではないかと思います。

澁谷…そうしますとやはり、各銀行が独自の得意分野を作っていないと厳しくなりますね。

しかし、多くの銀行が独自の得意分野、付加価値をどう作っていくか悩まれているようです。

川上銀行第二課長…お金を貸すときにも、どういうニーズに応えてお金を貸すかということが重要だと思っています。ただ単に借りてくださいということでは駄目で、ニーズを作り出していく必要があるということです。

例えば、今回のリレバンの新たな枠組みでは事

業承継の支援を新たに明示しました。後継者難に対処するために、親族に限らずかなり幅広いところから後継者を連れてこない、なかなか地域企業の持続は難しくなっています。ここでは、人と企業の橋渡しといったことにも、地域金融機関の情報のネットワークを活用していただきたいと思います。

また、以前は地域ではM&Aの手法に抵抗があったと思いますが、今は地道な事業承継のためのM&Aが本当に数多く起こっています。これらの支援も、顧客ニーズに合った、今までになり付加価値の一つだと思います。

澁谷…例えば、東京の情報を地方に持つていくとか、地方の情報を東京に持つてくるとか、そういう情報の橋渡しも銀行はできますからね。

川上銀行第二課長…最近、はやりのビジネスマッチングも重要です。いいものを持つているのに、うまくマーケットで評価されない多くの中小企業の経営者の資質や技術力、将来性といったものをきちんと目利きするというのが、もともと地域金融機関の役割です。そうした目利きをきちんとして、いいものを持つているけれど、販路がないという企業に、マッチングをしてあげる。それで売上が何割か伸びれば、収益が全然違ってきます。銀行にとっても、今までより債務者区分がよくなって収益増加につながりますし、運転資金の融資も増えます。



私も有識者、学者の方との意見交換の際、よくうかがうのですが、企業が金融機関を選ぶ理由についてのアンケート調査を見ると、金融機関の側の方が、金利で自分の銀行が選ばれたのではないかと思います。金利で自分の銀行が選ばれたのではないかと、他方で利用者である企業側の声を聞いてみると、決して金利だけで選んではいけない、というソリューションの提案をしてくれるかということを選んでい

との回答も多いようです。利用者は金融機関に「かかりつけ医」みたいな感じを求めていると思いますね。

他方、取引先企業の要求水準もどんどん上がってきていますから、リレーシオンシップバンキングというのは単に取引先企業と仲良くするというだけではなくて、そういう取引先企業の要求水準に合った提案がどうできるか、どういう付加価値の付いたサービスを提供できるかということところが重要になっており、各金融機関はそこで勝負していく必要があると思います。

金融機関の自主性の尊重について

澁谷…最後ですが、今回、金融検査マニュアルが改定され、バーゼルⅡへの対応ということで各金融機関の主体性を重視する方針になりました。

川上銀行第二課長…検査マニュアルの話は検査局の管轄ですが、今回のマニュアルでは、ミニマムスタンダードという用語はなくし、またベストプラクティスとして期待される項目を従来より減らし、リスク管理も、それぞれの金融機関の身の丈に応じて、リスク管理も、体制整備も、それぞれ主体的にやっていた、という方向性が出ていると考えています。

バーゼルⅡについても、第一の柱でいろいろな選択肢を提供していますし、第二の柱では、金融

機関が主体的に自己管理を行い、当局はその自己管理の結果を二次的にチェックするという形の規制になっています。これは、各金融機関がリスク管理で様々な選択肢を、身の丈に就いて取することを認めているためです。

リレーシヨバンキングについても、「選択と集中」でメリハリをつけると以前から言っていたものの、なかなかそうならないという批判がありました。例えば、この前の二年間のアクションプログラムでは、金融機関への要請事項が二十数項目に及んでいました。今回はそれをリレーシヨバンキングのコアと言うべき三項目に簡素化しています。そして、その三項目を実行いただくための具体的方法は各金融機関にお任せして、判断してくださいという形にしています。

具体的には、第一にライフサイクルに応じた取引先企業の支援をさらに強化すること、第二に中小企業に合った形の資金供給手法を徹底すること、第三に地域の情報集積を活かし、自らの収益機会にもつながる持続可能な地域経済への貢献を行うこと、の三項目です。

それから、推進の手法としても、今まで四年間は不良債権問題に対する緊急対応から始まったこともあって、二年ごとに二年間の期限付きの特別な計画策定をお願いしていました。そして半年ごとに取り組み状況を当局に報告、また公表していただいていたのですが、今回はそれも簡素化しました。一律の取り組み、公表をお願いするのは先ほどの三項目だけに絞り、あとは各金融機関の自

主性に任せ、そこから先のそれぞれの重点事項や取り組み内容は、各金融機関の既存の経営計画なりに折り込んで、それぞれの決算の機会などにその進捗状況を任意に公表することをお願いすることと始めています。

当局の方はむしろ金融機関の自主性を尊重しながら、パブリックプレッシャーの確保に力を入れていく方針です。例えば、利用者の声を引き続ききちんと把握をするとか、各県単位できめ細かくシンポジウムなどを開催して、先進的な事例や普及させていきたい事例をご紹介することや、金融庁なり財務局なりのホームページで各金融機関の取り組みが一覧性を持って見えるようにすることです。そういう対応を通じて、環境整備あるいは動機付けというものをやっていきたいと思っています。

主体はあくまで地域金融機関であり、それを評価する一番の主体は地域の利用者です。当局は、その両者の間で環境整備などを行います。そういう意味では、今回の新しい検査マニュアルやバーゼルII、今回のリレーシヨバンキングの新しい枠組みは全て、金融機関の自主性を尊重し、自己責任を原則としながら、当局は側面からサポートするという形になっていると言つてよいかと思えます。各金融機関におかれては、この趣旨をしっかりと受け止めていただいて、自らの経営戦略を考えていただきたいと思います。

FORECAST AGE FOR MANAGEMENT

経営予測
エイジ

ビジネスを制するのは、次の時代を予測する力。

でも、忙しくて新聞を読むのがやっと。吊革広告で見たビジネス雑誌の記事が気になる。...

月刊『経営予測エイジ』は、忙しい貴方の
“予測力”をサポートする情報源。

企業経営者、企画担当者、銀行員等、毎月数千人の幅広い層に読まれています。

リッキー
ビジネス
ソリューション(株)
代表 渋谷耕一
推薦!

ビジネス情報誌、経済紙・専門紙、レポート、ネット上の情報など90種以上の
多数の情報誌から、重要な記事を読みやすく要約

ご購入のお申し込みは

FAX お電話、インターネットにて

会社名・ご住所・お名前・お電話番号(またはE-mailアドレス)・
購読期間をお知らせください。

追って、請求書と銀行振込・郵便振替用紙をお送りします。

購読料	1年間	▶ 24,000円(送料・税込み)
	2年間(8.3% 割引)	▶ 44,000円(送料・税込み)
	3年間(12.5%割引)	▶ 63,000円(送料・税込み)

ご希望の方には、
最新号を無料見本誌
としてお届けします!

ご購入のお申し込みと同様
の方法で『無料見本誌希望』
とお書きください

毎月、約60点の記事を選定

- 基準は
- 重要な内容で、
わかりやすく面白く具体的なもの
 - 過去の分析より、
今日・明日のために有益な記事
 - 記事が特定の分野に偏らないこと



B5版 約90ページ
毎月15日頃にお届け

お問い合わせ・お申し込み先

株式会社 予測エイジ社

〒151-0061 東京都渋谷区初台1-49-3-1102

tel: 03-5354-3681(代) fax: 03-5354-3683 e-mail: info@yosoku.co.jp

URL: http://www.yosoku.co.jp

金融庁の任務

国内外の金融行政や金融機関の検査・監督を行う国家機関であり、わが国の金融機能の安定を確保し、預金者・保険契約者・有価証券の投資者等の保護を図るとともに、金融の円滑化を図ることが金融庁の任務である。（金融庁設置法第三条）

市場規律と自己責任原則を基軸とした、透明かつ公正な金融行政の徹底を目指し、金融制度の企画立案や民間金融機関等に対する厳正な検査・監督、証券取引等の監視を通じ、経済の再生と活性化のための強固な金融システムの構築や、経済発展を支える投資資金が円滑に供給されるよう証券市場の構造改革を進めるなどの重要な課題に取り組んでいる。

金融庁は内閣府の外局に位置づけられ、長には、事務次官と同格の金融庁長官、さらにその上位に金融政策全般を掌理する金融担当相が置かれている。金融政策を企画・立案などを担う総務企画局、金融機関の財務状況などの検査する検査局、金融機関へのモニタリングや行政指導を行う監督局の三局体制。証券取引等監視委員会や公認会計士・監査審査会などの事務局も所管する。

施 策

- 安定的で活力ある金融システムの構築
- 時代をリードする金融インフラの整備
- 利用者保護に配慮した
金融のルールを整備と適切な運用
- 明確なルールに基づく透明
かつ公正な金融行政の徹底
- 金融行政の専門性・先見性の向上と体制の整備
- 外国金融監督当局との連携強化と
国際的なルール策定への積極的貢献

組 織

総務企画局

→ 金融庁の総合的な調整、金融制度に関する企画・立案

検査局

→ 民間金融機関等の検査

監督局

→ 民間金融機関等の監督

証券取引等監視委員会

→ 犯則事件の調査・開示検査・証券検査等

公認会計士・監査審査委員会

→ 公認会計士試験の実施・公認会計士の監査業務に関する審査・検査等

審判官

→ 課徴金に係る行政審判

業務の内容（金融庁設置法第四条）

- ① 金融制度の企画立案
- ② 銀行、証券会社、保険会社などの民間金融機関や証券取引所などの市場関係者に対する検査・監督
- ③ 証券市場における取引ルールの設定
- ④ 企業会計基準の設定、その他企業の財務に関すること
- ⑤ 公認会計士、監査法人等の監督
- ⑥ 国際的に調和のとれた金融行政の確立に向けた国際機関における作業や二国間・多国間金融協議への参加
- ⑦ 証券市場等のルール遵守状況の監視等

金融庁概要

(平成19年6月12日現在)

沿革

- | | |
|----------|---|
| 平成10年 6月 | 民間金融機関に対する検査・監督及び証券取引等の監視を担う行政機関として金融監督庁が総理府の外局として設立。 |
| 平成10年12月 | 国務大臣を委員長とする金融再生委員会が設置され、金融監督庁は金融再生委員会の管理下に移行。 |
| 平成12年 7月 | 金融監督庁を金融庁に改組するのに伴い、これまで大蔵省が担ってきた金融制度の企画立案にかかる事務を統合。 |
| 平成13年 1月 | 中央省庁の再編により内閣府の外局となる。また金融再生委員会廃止に伴い、金融機関の破綻処理等の事務を引き継ぐ。 |
| 平成15年 4月 | 政策金融機関(日本郵政公社、日本政策投資銀行等)に対する検査の権限をそれぞれの政策金融機関所管庁から委任を受ける。 |

金融庁のシンボルマーク

金融庁の英文名称である「Financial Services Agency」の頭文字であるF、S及びAを並べて図案化したもの。

中央の「S」の部分は、円滑な金融の流れを表現し、両側からこの流れを守っている様子(状況)をイメージ。水色は、円滑な金融の流れと金融庁の行政の透明性を表現している。



中央合同庁舎第四号館

リッキービジネスソリューションは

金融機関の『営業戦略』と『研修』をお手伝いします。



営業企画

営業戦略／マニュアルの企画・策定
 ビジネスマッチング企画・運営
 情報収集・分析・活用支援

銀行の 営業戦略

人事企画

人事制度の企画・策定
 営業研修計画の策定・運営
 研修・講演の運営

経営企画

経営企画書／
 マニュアルの
 企画・策定

信頼を勝ち得るソリューション

金融機関トップと、企業経営者の双方に厚い信頼のネットワークを持つRBS。

金融機関事情にも、企業経営者の悩みにも精通したコンサルタントが、お客様に信頼され選ばれる金融機関になるためのベストソリューション・営業戦略などをご提案します。

研修・セミナーによる充実のフォローアップ

メガバンク・地方銀行ほかで、研修・講演を数多く開催しております。
 営業スキル・ノウハウの定着をお手伝いします。

銀行員のための総合情報サイト

<http://www.ginkouin.com>



個人投資家向けIR説明会 & IR

個人投資家を対象とした企業のサポーター作りと、IR説明会の企画、実施サポートを行っています。



お問合せ／資料請求

企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リッキービジネスソリューション株式会社



〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル7F
 TEL : 03-3282-7711 FAX : 03-3282-7714
 URL : <http://www.rickie-bs.com>
 E-mail : mail@rickie-bs.com