

# 地域金融機関のコーポレートガバナンスに係る一考察 (その1)

林 欣吾

日本大学大学院総合社会情報研究科

## A Study on Corporate Governance of Japanese Regional Financial Institutions (Part 1)

HAYASHI Kingo

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

This paper, based on data prepared by the Financial Services Agency, describes changes in financial administration since the 1990s and their impact on regional financial institution management, as well as recent issues and problems. The financial administration after the collapse of the bubble economy was to carry out “follow-up checks”, “strict individual asset assessments”, and “legal compliance checks” toward regional financial institutions. As a result, regional financial institutions gave priority to the establishment of a management system to meet the requirements of financial inspections by the Financial Services Agency. Therefore, it forced management of regional financial institutions to concentrate their “form, past, and part”, and they neglected their basic activities for “financial intermediary functions”, “user convenience” and “market vitality”. Therefore, the Financial Services Agency changed a policy that emphasizes “real, future, and overall” instead of “form, past, and part” of regional financial institutions. Also recently, the Financial Services Agency requires regional financial institutions to build their own sustainable business models. However, some of them are unable to do so because of problems and issues with management and governance. For regional financial institutions, building a sustainable business model requires deepening new approaches rather than traditional approaches. To that end, it is essential to reform the governance of regional financial institutions.

---

### 1.はじめに

筆者は、地域金融機関に勤務し、長年にわたり地域金融行政と、地域金融経営を地域金融機関内部から体験してきた。特に大蔵省が解体され、金融監督庁、そして金融庁へと体制が変更した時期においては、地域金融に限らず、金融業界においてはさまざまな事象、変遷が見られた。

当時も現在も、絶えず金融機関は金融当局の監視のもと、業務を行ってきたといっても過言ではない。しかしその金融行政は言うに及ばず、地域金融機関

の経営やガバナンスは、大きな変革の時を迎えている。

ここ数年、金融庁は地域金融機関に対し、それぞれ独自の持続可能なビジネスモデルを構築するように強く働きかけている。さまざまな創意工夫を行い、独自のビジネスモデルを構築し、それが軌道に乗りつつある地域金融機関もあるが、一方で、奏功していないところもあるとされている。

ビジネスモデルの構築は、いわば経営判断の一環である。経営判断はすなわち、経営の実践といえる。

各地域金融機関は、それぞれの地域特性等に合わせた経営を実践していると思われがちであるが、金融庁の最近の調査では、ビジネスモデルの構築がうまくできていない地域金融機関においては、経営トップや取締役会が、本来行わなければならない経営に対する責任を果たしていないこと、そして、それを補うべきガバナンスが機能していないと指摘している。

筆者は、これまで地域金融機関によるファミリービジネス支援について、経営戦略の面から研究に取り組んできた。地域金融機関の経営戦略を論じることが、昨今では、持続可能なビジネスモデルの構築につながる重要なテーマといえる。しかし、たとえ目指すビジネスモデルがすばらしいものであったとしても、組織やガバナンス<sup>1</sup>が整っていない状態では、いわゆる絵に描いた餅になりかねない。ガバナンスに問題を抱えている地域金融機関では、ビジネスモデル云々よりも、やはりガバナンス問題の解決が先行されるべきである。それができて初めて、経営戦略をより効果的に運用することが可能となるのではないだろうか。正しい経営判断は正しいガバナンスから生じるものである。よって、正しいガバナンスの構築が、今後の地域金融機関の生き残りのカギとなると、筆者は確信している。

よって筆者は、今後の研究課題として、地域金融機関のガバナンスを中心に採り上げていくこととする。そして、金融庁も指摘している事項であるが、経営トップが長期にわたり経営に関与している地域金融機関においては、ガバナンスに課題を持ち、その影響でさまざまな弊害が生じている可能性があると考え、特に注目していく。

そこでまず本稿では、金融庁作成の資料に基づき、金融庁、および金融行政を論の中心とする。特に、昨今の金融行政の課題が生じるきっかけとなった、

1990年代以降の金融行政の変遷について触れ、それらが地域金融機関経営に与えた影響について採り上げる。そのうえで、最近の地域金融機関における課題と、問題点について述べていく。

以上、述べたように、筆者は地域金融機関のガバナンス問題について研究を進めるが、本稿で取り上げられない問題、例えば、地域金融機関におけるガバナンスの現状における具体的な問題点、経営トップの経営に対する長期関与、また先行研究の整理、およびその指摘事項に係る評価についても、継続的に取り組んでいきたい。

## 2.本論

### 2.1 金融庁と金融行政

まずは金融庁、そして金融行政とはいかなるものなのか、記していく。

#### 2.1.1 金融庁の任務

金融庁とはいかなる任務のために組織化されたのであろうか。その答えは、「金融庁設置法・第二章 金融庁の設置並びに任務及び所掌事務等・第二節 金融庁の任務及び所掌事務等・第三条」に「任務」として記載されている。以下のとおりである。

第三条 金融庁は、我が国の金融の機能の安定を確保し、預金者、保険契約者、有価証券の投資者その他これらに準ずる者の保護を図るとともに、金融の円滑を図ることを任務とする。

2 前項に定めるもののほか、金融庁は、同項の任務に関連する特定の内閣の重要政策に関する内閣の事務を助けることを任務とする。

3 金融庁は、前項の任務を遂行するに当たり、内閣官房を助けるものとする。

特に第一項の部分が重要であり、要約すると、金融の機能安定、預金者等保護、金融の円滑化が主な任務となろう。

#### 2.1.2 金融行政の影響力

上述したとおり、金融行政はまさに日本経済の進路を方向付ける重要な役割を持っており、その動き

<sup>1</sup> 本稿では、「ガバナンス（コーポレートガバナンス）」とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」と定義する。（株）東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』、2018年6月、1頁。

はこれまでも大きく注目を集めてきた。当然、地域金融機関も金融行政により、その運営等において大きく影響を受けており、また対応を余儀なくされてきた<sup>2</sup>。特に、後述する「金融検査マニュアル」の内容に則った対応を行うことが、金融機関における最重要課題の一つとなった。

### 2.1.3 金融行政の目標

次に、金融行政の目標について触れる。

金融庁のホームページによると、次のような記載がある。

「金融庁は、金融を取り巻く環境が急激に変化する中であっても、(1)金融システムの安定/金融仲介機能の発揮、(2)利用者保護/利用者利便、(3)市場の公正性・透明性/市場の活力のそれぞれを両立させることを通じて、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大を目指すことを目標とし、金融行政に取り組んでいます<sup>3</sup>。」

また、2018年6月に公表された「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」によると、「金融行政の究極的な目標は国民の厚生を最大化に貢献すること」であり、「国民の厚生に対する貢献とは、経済的な観点からは、企業・経済の持続的成長というフローの面を通じてのものと、国民の安定的な資産形成等というストックの面を通じてのものが中心となる」としている。そして、発足当初の任務としていた、金融システムの安定、利用者の保護、市場の公正性・透明性の確保については、現在も極めて重要ではあるが、「金融行政の究極的な目標を実現するための手段であり、究極的な目標の達成のための必要条件であっても、十分条件ではない<sup>4</sup>」とし、

<sup>2</sup> 安田原三・相川直之・笹原昭五『いまなぜ信金・信組か—協同組織金融機関の存在意義』日本経済評論社、2007年11月10日、56-59頁。

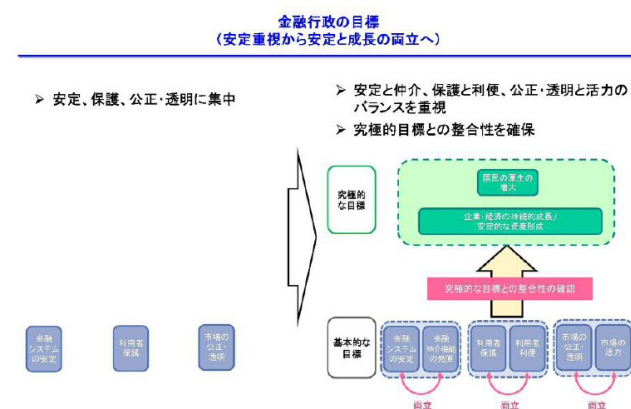
<sup>3</sup> 金融庁ホームページ『金融庁について』、<https://www.fsa.go.jp/common/about/fsainfo.html> に2019年8月26日アクセス。

<sup>4</sup> 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)』、2018年6月、4頁。

方針の一部転換を示唆している。そのうえで、様々な過去の経緯を踏まえ、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大」という究極的な目標を達成するためには、①金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立、②利用者保護と利用者利便の両立、③市場の公正性・透明性と市場の活力の両立を目指すべきであり、①～③を金融行政の基本的な目標と位置づけることができるとしている<sup>5</sup>(図表1参照)。

つまり、基本的スタンスには変化はないものの、「金融システムの安定」だけでなく「金融仲介機能の発揮」を、同じく「利用者保護」だけでなく「利用者利便」を、さらには「市場の公正性・透明性」だけでなく「市場の活力」について、それぞれ双方をバランスよく両立させることの重要性を強調する内容になっている。ここに至った経緯については、後述したい。

図表1 金融行政の目標の変化



出所 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)』、2018年6月、5頁。

## 2.2 金融庁作成の資料について

金融庁は金融行政を遂行するにあたり、さまざまな資料で、検査・監督に関する方針を示している。筆者は、次節以降で金融行政の変遷について触れていきたいと考えているが、詳細に触れる前に、本稿で採り上げる資料における主なものについて、若干の説明をすることが、理解に役立つことから、以下

<sup>5</sup> 同上、4-5頁。

に述べる。

### 2.2.1 金融検査マニュアル（預金等受入金融機関に係る検査マニュアル）

バブル経済の崩壊に伴う金融不安が、解決すべき大きな問題であったため、1999年に「金融再生トータルプラン（第2次とりまとめ）」等を踏まえ設置された「金融検査マニュアル検討会」において、金融検査マニュアルが策定された。金融行政全体に対する信頼の確立を目指すため、①当局の検査・監督機能の向上、②透明な行政の確立、③金融機関の自己責任に基づく経営、という3つの大きな柱がベースとなっていた。その後、2007年には、バーゼルⅡの導入も踏まえ、内部管理態勢部分について的大幅改正を実施し、現在の枠組みになった<sup>6</sup>。

このマニュアルは、金融検査官が、金融機関を検査する際に用いる手引書として位置付けられている。現行では、「経営管理（ガバナンス）」、「金融円滑化編」、「リスク管理等編」などの大項目から、それぞれ詳細なチェック項目を有しており、各金融機関においては、自己責任原則に基づき、経営陣のリーダーシップの下、創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性に応じた方針、内部規程等を策定し、金融機関の業務の健全性と適切性の確保を図ることを期待する内容となっている<sup>7</sup>。

しかし、詳細は後述するが、このマニュアルによる弊害が散見されるようになったため、検査マニュアルを廃止する方針が打ち出された。2018年6月公表の「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」において、「実務での誤解や戸惑い、混乱の生じないよう、準備期間を設けることとし、廃止の時期は平成30年度終了後（平成31年4月1日以降）を目途とする<sup>8</sup>」とされ、2019年9月公表の「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方（案）の概要」において、2019年

12月に検査マニュアルを廃止するとしている<sup>9</sup>。

### 2.2.2 金融モニタリング有識者会議資料

金融検査マニュアルの策定以降、担保・保証に過度に依存するような融資が顕著となったため、借り手の事業を、しっかり把握したうえでの融資への転換を図ることなどを目的に、モニタリングの考え方や手法を見直す必要性が生じた。そこで、新しいモニタリングの基本的な考え方や手法等について、議論や整理を行い、それらを踏まえて新しいモニタリングの考え方をとりまとめ、金融機関等と共有を図るとともに国際的に発信していくことを目的に、外部の有識者による「金融モニタリング有識者会議」を2016年に設置した<sup>10</sup>。この会議は、計6回行われ、それぞれ会議資料が作成された。その資料は金融庁のホームページ上に掲載されており、本稿でもその一部を参考としている。

また最終結果は、「検査・監督改革の方向と課題—金融モニタリング有識者会議報告書—」にとりまとめられた。同報告書において、先に触れた検査マニュアルの抜本の見直しが提言され、のちの検査マニュアル廃止方針の決定に至るきっかけとなった。

### 2.2.3 金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）

この方針は、上述した金融モニタリング有識者会議が、2017年3月に公表した報告書、「検査・監督改革の方向と課題」を踏まえ、金融行政の視野を「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」に広げ、金融行政の究極的な目標の達成により、効果的に寄与できる新しい検査・監督を実現するために、基本的な考え方と進め方を整理し、2018年6月に公表したものである<sup>11</sup>。

<sup>6</sup> 金融庁『第5回金融モニタリング有識者会議資料』、2016年12月12日、2頁。

<sup>7</sup> 金融庁『金融検査マニュアル（預金等受入金融機関に係る検査マニュアル）』、2015年11月、2頁。

<sup>8</sup> 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』、2018年6月、33頁。

<sup>9</sup> 金融庁『検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方（案）の概要』、2019年9月、1頁。

<sup>10</sup> 金融庁ホームページ『金融モニタリング有識者会議』の設置について』、<https://www.fsa.go.jp/news/28/singi/20160822-1.html> に2019年9月20日アクセス。

<sup>11</sup> 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』、2018年6月、2頁。

## 2.2.4 金融行政方針と金融レポート

2015年以降、年度ごとに「金融行政方針」を公表しているが、これは年度ごとの検査・監督に関する方針を公表することを目的としている。そしてそれに基づいて検査等を行った結果を「金融レポート」として公表している。そしてその結果を、次年度以降の「金融行政方針」を反映させるというルーティーンを行っている。

## 2.3 金融行政の変遷

前述したとおり、ここからは、前節で触れた金融庁作成の資料に基づき、1990年代以降の金融行政を取り巻く環境の変化に触れていくことで、金融行政の変遷の理解を深めることとする。

### 2.3.1 金融行政を取り巻く環境の変化と金融行政

1990年代に入り、俗にいうバブル経済の崩壊が始まった。これにより、長期化する景気後退、資産デフレ、銀行の不良債権問題等が発生し、金融行政はその後始末に追われた。その大目標は、金融業界に寄せられた不安を払しょくし、信頼を回復することであり、それも早急な対応が急務であった。

対応として何よりも求められたのは、金融機関及び金融行政は、過去に積みあがった不良債権を海外や市場が信頼できる形で厳格かつ正直に測定して公表し、それを迅速に処理することであった。そのため、1998年に金融監督庁が発足し、検査を実施した。その検査は、資産査定に重点を置き、また同時に厳格な資産査定の結果、債務超過が明らかな金融機関に対しては、破たん処理を行うこととなった。つまり、当時の金融行政といえば、検査・監督は必然的に不良債権査定・破たん処理を強力に進めることであり、それを権力的に行うことであった<sup>12</sup>。

### 2.3.2 金融検査マニュアルの誕生

金融行政を権力的に行うためには、わかりやすい基準が求められた。

<sup>12</sup> 三井秀範「金融モニタリングの現状と課題について」『New Finance』、2016年11月1日、6-7頁。

そこで不良債権を正確に測定するには、適切な物差しが必要なため、不良債権の資産査定基準や償却・引き当て基準が作成され、1999年に「金融検査マニュアル」という形で公表された。公表の理由としては、護送船団方式<sup>13</sup>と表現されるような、不公平かつ密室的な金融行政というそれまでの批判に 대응するために、「金融検査マニュアル」を見れば、どう

- ・事前にルールを明らかにし、これを厳格に適用する、事後チェック行政
- ・厳格な個別資産査定中心の検査
- ・法令遵守確認の徹底

であり、これらに則って検査・監督が進められた。

2000年に金融庁が発足した後も、同マニュアルに沿って検査が続行された。結果として、不良債権問題は一応の収束を見ることとなり、ミニマムスタンダードとしての利用者保護は大きく進展した。また、コンプライアンス重視も徹底され、これらを含め一定の評価を得る結果となった<sup>14</sup>。つまり、金融システムの安定、利用者保護、市場の公正性・透明性の確保という、当初の金融庁の任務を果たすことには成功した。

### 2.3.3 金融検査マニュアルによる弊害

しかしながら、実効性のある金融検査マニュアルによるアプローチも、機械的に継続すると逆に副作用として、以下の三点のような懸念事項が現れるようになった<sup>15</sup>。

#### ○形式への集中

- ・銀行融資において、借り手の事業内容ではなく、

<sup>13</sup> 護送船団方式 (convoy system) とは、金融システムの安定性維持のため、経営効率の悪い金融機関でさえもつぶさない方針を指す。最も船足の遅い船に合わせて (落伍がないように) 進む船団になぞらえて、こう呼ばれた。飛田紀男「終戦直後の金融・銀行」『豊橋創造大学紀要』第8号、2004年、83頁。

<sup>14</sup> 三井秀範「金融モニタリングの現状と課題について」『New Finance』、2016年11月1日、7頁。

<sup>15</sup> 金融庁『第1回金融モニタリング有識者会議資料』、2016年8月24日、2頁。

担保・保証があるかといった形式を必要以上に重視

- ・顧客ニーズに即したサービス提供より、金融機関はルール遵守の証拠作りに注力

#### ○過去への集中

- ・将来の経営の持続可能性よりも、バランスシート（＝過去の経営の結果）の健全性に集中
- ・顧客ニーズの変化への対応よりも、過去のコンプライアンス違反の議論に集中

#### ○部分への集中

- ・金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなく、個別の資産査定に集中
- ・個別の法令違反行為だけを咎めて、問題発生の根本原因の究明や必要な対策の議論を軽視

つまり金融庁（2018）によれば、「当局が『実質・未来・全体』の視点なしに『形式・過去・部分』だけで判断を行うならば、『当局の失敗<sup>16</sup>』の原因となるとともに、『市場の失敗<sup>17</sup>』にも効果的に対応でき

<sup>16</sup> 例えば、過剰規制・過剰介入によって市場を歪める、金融機関の創意工夫を不必要に制限する、過度な裁量により民間部門での予見可能性が損なわれる、当局の情報力・能力の限界から誤った判断を押し付けてしまったりタイミングが遅れてしまったりする、所掌事務の視点からの部分最適化を図る結果幅広い視点での国民全体の厚生の最適化から乖離してしまう、コンプライアンス・コストが不必要に増大する、等の可能性を挙げている。金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』、2018年6月、7頁。

<sup>17</sup> 市場の失敗をもたらす要因として、個別金融機関の行動が金融システムや経済全体にマイナスやプラスの影響を及ぼすにもかかわらず、その影響が個別金融機関の経営判断に織り込まれない「外部不経済」や「外部経済」の問題、金融機関と顧客等との間に情報格差が存在する「情報の非対称性」の問題、自社・自行だけの経営戦略の変更では経営改善が達成できず、悪い均衡から脱することができない「囚人のジレンマ」の問題、合理的な判断を意図していても、個人の認識能力の限界や知識・経験が不十分であることから、それを十分になしえない「個人の限定合理性」の問題、株主や金融機関全体にとっての長期的な利益と、金融機関役職員が行動する際の誘因が整合せず、結果として

ない」としたうえで、「当局の側における『形式・過去・部分』への集中は、金融機関内部における『形式・過去・部分』への集中を促進・強化する傾向がある<sup>18</sup>」とし、地域金融機関の志向を「形式・過去・部分」へ導いてしまった結果に対し、自らを戒めている。

具体的に、融資取引のある企業を例にとると、保証・担保がしっかり徴求されている融資取引企業が、いい企業と判断され、企業そのものの中身を軽視する傾向が強まる傾向が見られた。つまり、「金融システム」の安定を重視しすぎ、本来の金融の役割である「金融仲介機能の発揮」がおろそかになったのである。

また法令遵守違反に関しては、「利用者保護」にこだわった結果、過去のルール違反の摘発などを重視し、防止策等の発展的な議論がなされなかったため、ルールを守っていれば十分で、「利用者利便」も軽視されてしまった。

さらには、世界各国の日本市場への不安を払しょくさせるため、「市場の公正性・透明性」にこだわった結果、利用者に様々な金融機会を与えるような「市場の活力」という、日本の金融市場に、従来から期待されていた機能を果たすことが軽視されるようになった。

つまり金融行政の本来の究極的な目標である、国民の厚生を最大化への貢献は軽視され、金融機能や地域金融機関の立場や延命が重視されたといっている。

このように、バブル崩壊という金融不安の払しょくが一番の懸念材料であった当時においては、画一的な手法により正しく資産を査定することは、最大の効果を発揮したが、結果として様々な弊害を生じさせる結果となった。

#### 2.3.4 弊害の打破

金融庁は、上述した「形式・過去・部分」に判断を集中した反省を踏まえ、「実質・未来・全体」を志

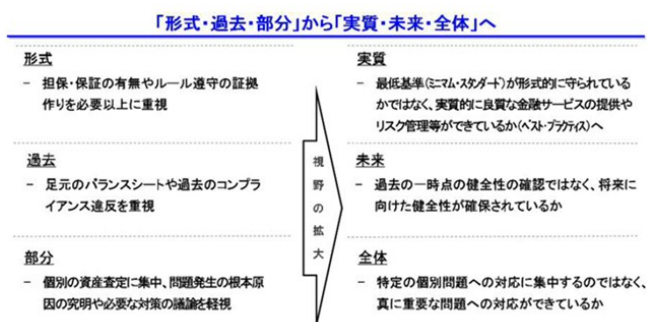
役職員が自らの目先の利益を優先した行動をとってしまう「エージェンシー問題」等が考えられるとしている。同上、5-6頁。

<sup>18</sup> 同上、8頁。

向した金融行政を進めようとしている。基本的な考え方は、以下のとおりである<sup>19</sup>（図表2参照）。

- 「形式から実質へ」
  - ・規制の形式的な遵守の確認に留まらず、実質的に良質な金融サービスの提供やリスク管理等ができてきているかを重視
- 「過去から未来へ」
  - ・例えば、過去の一時点の健全性の確認だけに留まらず、将来に向けた健全性が確保されているかも重視
- 「部分から全体へ」
  - ・特定の個別問題への対応に集中するより、真に重要な問題への対応ができてきているかを重視

図表2 金融検査の視点の変化



出所 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』、2018年6月、8頁。

金融庁自らも、「当局の失敗」の存在を認めていることからわかるように、官僚制の傾向として、「形式・過去・部分」への集中は金融行政のあらゆる局面において発生する可能性がある。こうした傾向を点検し続け、意識的に「実質・未来・全体」へと視野を拡大する努力を継続すること、そして、検査・監督の進め方、金融庁のガバナンス、品質管理、諸規程、組織、人材、情報インフラ等について、具体的な改革を相互に整合性を持った形で計画的・組織的に進めていくことで、「実質・未来・全体」を目指

<sup>19</sup> 同上、8頁。

すとしている<sup>20</sup>。

## 2.4 金融機関の期待される対応

それでは、金融機関はいかなる対応が求められているのであろうか。本節も、金融庁の資料を基に紐解いていく。

### 2.4.1 金融庁の危機感

「平成27事務年度金融レポート」によると、「世界的な経済成長率の鈍化やデフレ圧力の強まり、緩和的な金融政策の継続等により、貸出業務の収益性が低下」しており、「我が国においては、人口減少・高齢化社会の下で期待成長率が低下するとともに、金利水準も趨勢的に低下<sup>21</sup>」しているため、「地域銀行では、貸出が緩やかに増加しているものの、国内の金利水準の低下を受けた貸出利鞘の縮小によって、資金利益は減少が続いている<sup>22</sup>」としている。そのうえで、「今後、金利低下が続く中、短期で調達し、中長期の貸出や有価証券運用を行う単に長短の金利差を利用しただけのビジネスモデルの持続可能性について検証が必要である<sup>23</sup>」としている。言うまでもなく、貸出業務は金融機関の主業務であるが、それ以外の業務に取り組む必要性を説いている。

さらに、「平成28事務年度金融行政方針」においては、「人口の減少や高齢化の進展、FinTech等の技術革新の動き、世界的な長短金利の低下等、金融機関の経営環境は大きく変化して」おり、「横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルが限界に近づいているなど、従来型のビジネスモデルでは競争力を失う可能性<sup>24</sup>」を指摘しており、さらに危機感を強めていることがわかる。

そして、2018年6月の「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」においても、「金融は日進月歩であり、金融機関は最低基準だけを念

<sup>20</sup> 同上、8頁。

<sup>21</sup> 金融庁『平成27事務年度金融レポート』、2016年9月、6頁。

<sup>22</sup> 同上、7頁。

<sup>23</sup> 同上、8頁。

<sup>24</sup> 金融庁『平成28事務年度金融行政方針』、2016年10月、18頁。

頭に置くのではなく、ビジネスモデルやリスク管理の高度化努力を続けることが必要」とし、また「金融仲介機能の発揮、利用者利便、市場の活力の3目標についても、各金融機関が自らの置かれた状況に応じ多様で主体的な創意工夫を発揮することが望ましく、「こうしたベスト・プラクティスを追求する金融機関の努力を、当局として開示の充実（「見える化」）や探究的な対話を通じて支援する<sup>25</sup>」としている。

これらを踏まえ昨今の金融庁は、上記したような過去の反省からマニュアルベースの検査手法をやめ、金融機関との対話を重視する方針を示し、金融機関の「持続可能なビジネスモデル」の構築を目的に、各金融機関と議論を重ねている<sup>26</sup>。

#### 2.4.2 金融機関のビジネスモデル

上記のとおり、金融庁は金融機関に「持続可能なビジネスモデル」の構築を求めている。それでは一般的に、金融機関のビジネスモデルとはどんなものであろうか。例えば川本（2015）は、低利で預金を集めて、不良債権化するリスクの少ない融資に注力、余剰資金を国債で運用して運用益で利益を稼いでいくこととしている<sup>27</sup>。つまり、金融機関のビジネスモデルというと、預金・融資をメインとしたものを想像しがちである。しかし、従来の預金・融資だけではなく、昨今では事業承継や創業支援、ビジネスマッチングなどのコンサルタント機能、キャッシュレス時代をにらんだIT技術の導入、地方創生を目的とした大学や地方自治体との連携など、様々な取り組みに注目が集まってきている。これらを組み合わせ、独自の方向性を築くことも、新しいビジネスモデルとなる可能性もあろう。

#### 2.4.3 金融機関の持続可能なビジネスモデル

<sup>25</sup> 金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』、2018年6月、9頁。

<sup>26</sup> 遠藤俊英「対応急務 早期警戒制度 インタビュー」『金融財政事情』、2019年7月1日、10頁。

<sup>27</sup> 川本裕子『金融機関マネジメント パンカーのための経営戦略論』東洋経済新報社、2015年4月9日、80頁。

上記したとおり、金融機関は他と同様な動きを取ることなく、それぞれ独自のこだわりを持ったビジネスモデルの構築が可能な時代となっている。かつては、護送船団方式と揶揄されるような、官僚の意向通りの画一的な運営をすることが金融機関にとっての使命であった。しかしそのような、横並びの体制を、明確に否定しなければならない状況になっている。

それらを踏まえ、各金融機関は、現状分析と将来予測を行い、その地域でいかに持続していくかを考えることが重要となっている。この実行こそが、持続可能なビジネスモデルを構築することであり、いわば金融機関の「経営」を行うことそのものである<sup>28</sup>。

とはいつても、金融機関の利益の大半は貸出金利息である。金融機関同士の競争を計る手段として、預金や融資残高という大きな指標が無くならないことからわかるように、旧来の預金・融資への強いこだわりを捨て去ることも、難しい課題の一つである。もちろん、預金・融資業務をやめることは、金融機関である以上は不可能であるが、金利競争をしない方針を立てている金融機関や、営業担当からノルマを無くし、顧客ニーズの把握や課題解決にどう取り組んだかなどで人事評価をする動きもある。これも一つのビジネスモデルであり、「経営」手法であらう。

#### 2.4.4 経営陣とガバナンス

「持続可能なビジネスモデル」の構築に、ここ数年関心が寄せられていたが、昨今はそのモデルを導き出す経営陣にもスポットが当たり始めている。金融庁も経営陣と対話を重ねることで、ビジネスモデル構築の手助けが進んだ事例があることを認めている一方、構築できていない金融機関は、将来を見据えた「経営」ができていないことを示唆している<sup>29</sup>。

持続可能なビジネスモデルの構築、いわば「経営」を行うのは、当然経営陣である。かつては、官僚の指示通りの確に行動できるタイプが、経営陣として

<sup>28</sup> 遠藤俊英「対応急務 早期警戒制度 インタビュー」『金融財政事情』、2019年7月1日、11頁。

<sup>29</sup> 同上、11頁。



ふさわしかったのかもしれない。彼らを「調整型」とすれば、今は「事業構想力」のある人物が求められている<sup>30</sup>。つまり、より経営陣の対応、決断が重要となっていることは明白であり、「事業構想力」のない経営陣は即刻退陣すべきであろう。

また、新しいビジネスモデルの構築をなすための経営改革には、それらを導き出すガバナンスも重要となってくる。経営トップや取締役会、社外取締役がしっかり責任をもって経営に当たることが求められているが、金融庁もそういったガバナンスが機能していない地域金融機関に注目している。

## 2.5 まとめ

ここまででふれたように、地域金融機関を取り巻く環境はますます厳しさを増している。合併や連携、提携などのニュースが散見されることからわかるように、地域金融機関は生き残りのための模索が続いている。

また、金融庁がマニュアルベースの行政に代表されるような、官僚主義的発想について過ちを認めたくて、各金融機関に独自の新しいビジネスモデルの構築を求めている昨今の試みは、今後も進むことが予想される。それに伴い、地域金融機関を率いる経営陣の発想の転換、そして地域金融機関にふさわしいガバナンスの構築も、今後ますます重要となるであろう。

## 3.さいごに

本稿では、金融庁作成の資料に基づき、1990年代以降の金融行政の変遷について触れ、最近の地域金融機関経営における課題と、問題点について採り上げた。

バブル経済崩壊以降の金融行政は、事後チェック、厳格な個別資産査定、法令遵守確認等に重きを置くものであったため、結果的に地域金融機関に「形式・過去・部分」に固執させてしまい、地域金融機関に本来求められている「金融仲介機能の発揮」、「利用

者利便」、「市場の活力」のための活動がおろそかになってしまった。そして金融庁も誤りを認め、「実質・未来・全体」を重視する方針に転換し、それと併せて、各地域金融機関に対し、独自の持続可能なビジネスモデルの構築を促している。しかし、経営陣やガバナンスに問題を抱えている地域金融機関も存在し、課題となっている。

地域金融機関にとって、持続可能なビジネスモデルの構築には、旧来のやり方ではなく、新しい取り組みを深化させる必要が生じている。そのためにも、経営を行うベースとなる地域金融機関の経営陣、そしてそれを支える取締役会などのガバナンスについての更なる探求が必要であると筆者は考える。そこで筆者の今後の課題として、金融機関の経営トップ、経営陣やガバナンスの具体的な課題が、各金融機関の経営に与える影響について、より深く模索していきたい。

## 参考文献

- 遠藤俊英「対応急務 早期警戒制度 インタビュー」『金融財政事情』、2019年7月1日
- 大庫直樹「将来につながる事業構想力が地域金融機関の生き残りのカギ」『金融財政事情』、2019年7月1日
- 川本裕子『金融機関マネジメント バンカーのための経営戦略論』東洋経済新報社、2015年4月9日
- 金融庁ホームページ『金融庁について』、<https://www.fsa.go.jp/common/about/fsainfo.html>に2019年8月26日アクセス。
- 金融庁ホームページ『「金融モニタリング有識者会議」の設置について』、<https://www.fsa.go.jp/news/28/singi/20160822-1.html>に2019年9月20日アクセス。
- 金融庁『金融検査マニュアル（預金等受入金融機関に係る検査マニュアル）』、2015年11月
- 金融庁『第1回金融モニタリング有識者会議資料』、2016年8月24日
- 金融庁『第5回金融モニタリング有識者会議資料』、2016年12月12日
- 金融庁『平成27事務年度金融レポート』、2016年9

<sup>30</sup> 大庫直樹「将来につながる事業構想力が地域金融機関の生き残りのカギ」『金融財政事情』、2019年7月1日、14頁。

月

金融庁『平成 28 事務年度金融行政方針』、2016 年 10

月

金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・  
監督基本方針）』、2018 年 6 月

金融庁『検査マニュアル廃止後の融資に関する検  
査・監督の考え方と進め方（案）の概要』、2019  
年 9 月

三井秀範「金融モニタリングの現状と課題について」  
『New Finance』、2016 年 11 月 1 日

安田原三・相川直之・笹原昭五『いまなぜ信金・信  
組か—協同組織金融機関の存在意義』日本経済  
評論社、2007 年 11 月 10 日

(Received: October 17,2019)

(Issued in internet Edition:November 1,2019)