

# 対 談

今、金融機関に何が求められているのか

～ リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義 ～

金融庁 長官 遠藤 俊英 氏

(聞き手)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役

碓井 茂樹



変革期における  
金融サービスの  
向上にむけて

金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)

平成30年9月 金融庁

# 変革期における金融サービスの向上にむけて

## 金融を取り巻く環境変化

- ・ デジタライゼーションの加速
- ・ 人口減少・高齢化の進展
- ・ 低金利環境の長期化

## 金融サービスの向上に向けた

### 「金融育成庁」としての

### 7つの取組み

## 金融行政の目的

- ・ 安定的な資産形成
- ・ 企業・経済の持続的成長  
を通じた国民の厚生の増大

1. デジタライゼーションの加速的な進展への対応 ～金融デジタライゼーション戦略～
2. 家計の安定的な資産形成の推進
3. 活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保
4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保 ～経営者の役割とガバナンス～
5. 顧客の信頼感・安心感の確保 ～金融機関の行為・規律に関する課題～
6. 世界共通の課題の解決への貢献及び当局間のネットワーク・協力の強化
7. 金融当局・金融行政運営の改革

本事務年度は、PDCAを明確化させる観点から、従来の金融レポートと金融行政方針を一体として策定

# 1. 新しい金融行政方針について

2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待

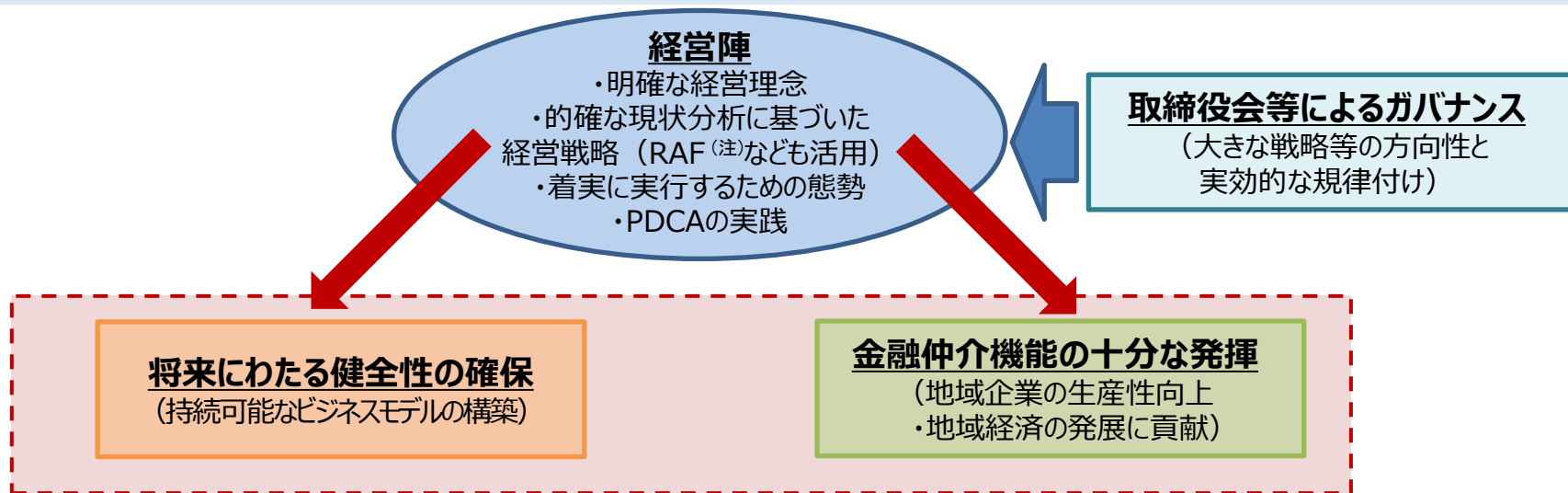
3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

4. 参加者からの質問

## 4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保(2) ～経営者の役割とガバナンス～

### (1) 地域金融機関

- 地域金融機関が、**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**することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、**経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮**が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、**時間軸を意識して取り組む**ことが必要



(注) RAF: Risk Appetite Framework

- 将来にわたる健全性が維持されるよう、**オン・オフ体のモニタリング**を実施。特に深刻な課題を抱える先については、**課題解決に向けた早急な対応を促進**。このため、**早期警戒制度を見直し**
- 金融庁の「**地域生産性向上支援チーム**」と各財務局とが**連携**し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、**地域企業・経済の実態をきめ細かく把握**。それらを基にした地域金融機関の**経営トップを含む経営陣や、社外役員を含む取締役・監査役等**(以下「**経営陣等**」)や**営業現場の責任者との深度ある対話**を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

1. 新しい金融行政方針について

**2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待**

3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

4. 参加者からの質問

## 事前アンケート調査結果

### ▽機関設計

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計)

	2018年度 委員会設置型を 採用	2019年度以降 委員会設置型に 移行を検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	36%	11%	47%
地域銀行・持株 会社(88先)	33%	12%	45%

### ▽独立社外取締役の人数

	2018年度 3分の1以上を 占めている	2019年度以降 3分の1以上に することを検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	34%	16%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	28%	19%	47%

1. 新しい金融行政方針について

**2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待**

3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

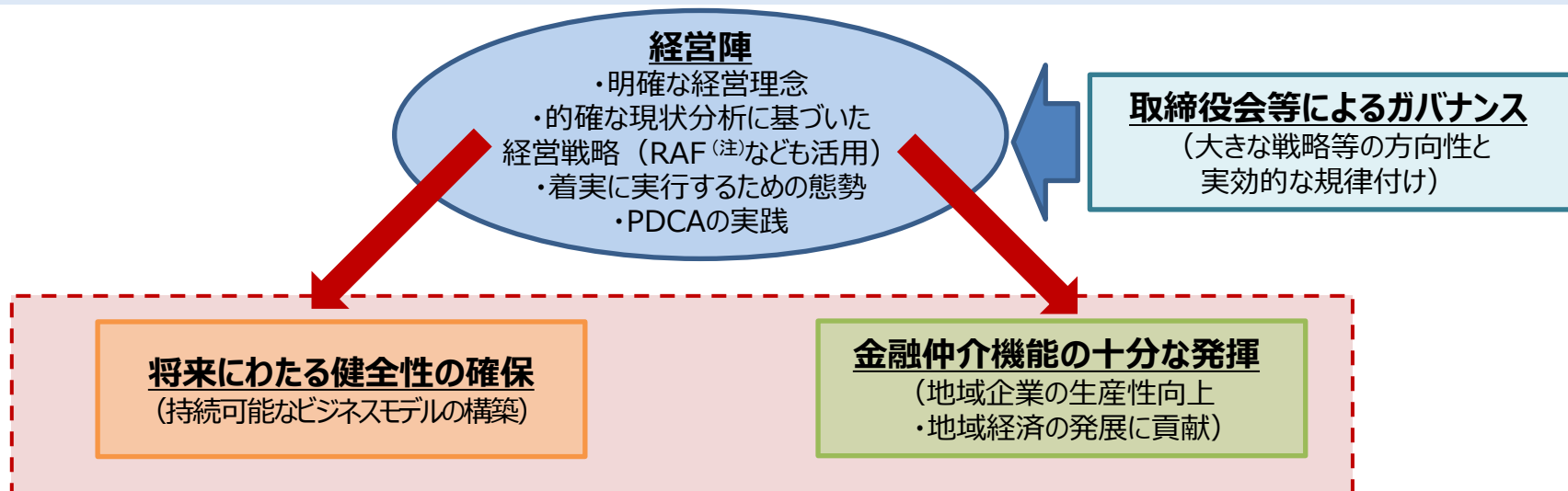
4. 参加者からの質問



## 4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保(2) ～経営者の役割とガバナンス～

### (1) 地域金融機関

- 地域金融機関が、**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**することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、**経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮**が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、**時間軸を意識して取り組む**ことが必要



(注) RAF: Risk Appetite Framework

- 将来にわたる健全性が維持されるよう、**オン・オフ体のモニタリング**を実施。特に深刻な課題を抱える先については、**課題解決に向けた早急な対応を促進**。このため、**早期警戒制度を見直し**
- 金融庁の「**地域生産性向上支援チーム**」と各財務局とが**連携**し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、**地域企業・経済の実態をきめ細かく把握**。それらを基にした地域金融機関の**経営トップを含む経営陣**や、**社外役員を含む取締役・監査役等**(以下「**経営陣等**」)や**営業現場の責任者との深度ある対話**を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

# 今後の地域銀行のモニタリング

～時間軸の意識～

## 多数の金融機関

- ✓ 地域金融機関には、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決策に資するアドバイスやファイナンスの提供などの**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**を図り、ひいては**地域経済の発展に貢献**していくことが求められる。
- ✓ また、こうしたことが、金融機関自身にとっても**継続的な経営基盤を確保する上で重要**である(「共通価値の創造」)。

「共通価値の創造」という**好循環のループ**は、最終的には、事業性評価や本業支援により**金融仲介機能を徹底した金融機関が安定的な収益を上げる**ことができるようになることで完結。

そこにいたるまでには、相応の時間を要することが想定される。金融庁としては、多数の金融機関に対しては時間軸をしっかりと意識しつつ、**金融仲介機能の発揮に向けた取組みを見守っていく**。

## 時間軸を意識して対応しなければいけないグループ

- ✓ **コア業務純益(投信解約益を除く)が大幅に低下し、収益が継続的に低迷しているような一部の金融機関**に対しては、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していくために、**早め早めの経営改善**(ex.店舗・人員配置の見直しなど業務効率化を含め、実現可能で有効な経営計画・収益計画の策定と実行)を行う必要。

収益上の深刻な課題、健全性の問題を抱える金融機関については、**比較的短い時間軸の中で**、健全性の改善に向けた**早急な対応が必要**であり、金融庁としても適切な対応が必要。

その際、**経営状況に見合わないような配当を維持**することや、決算の見栄えを気にするあまり、**有価証券含み損の処理を先送り**することについても、社外取締役も含めた経営陣等とも十分に議論し、**注意を喚起**していく。

- ✓ 金融機能強化法に基づき、**公的資金を注入している金融機関**は、地域における**金融仲介機能の強化のために公的資金が注入**されており、注入後15年(震災特別金融機関については最長25年)で資金を返済する必要。
- ✓ **好循環のループを15年等で確固たるもの**にすることが求められる。

本業支援や事業性評価によるリスクを取った貸し出しなどその地域における**金融仲介機能の発揮によって、いかに収益が生み出される状況**になっているかをよく注意して議論していくことが必要。

特に、**返済期限までの時間が短くなっているが、必ずしも返済原資の蓄積が芳しくない金融機関**については、時間軸を意識し、**金融仲介の取組みをいかに収益の積み上げりに結びつけるかを意識**してモニタリングしていく。

手法

対話(オフサイト)

オンサイト

ローリング・  
フォローアップ

1. 新しい金融行政方針について

**2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待**

3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

4. 参加者からの質問

1. 新しい金融行政方針について

2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待

**3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義**

4. 参加者からの質問

# 事前アンケート調査結果

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計)

## ▽リスクアペタイト・ステートメント(RAS)

	2018年度 RASを作成して いる	2019年度以降 RASの作成を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	20%	30%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	10%	34%	44%

## ▽リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

	2018年度 RAFを構築して いる	2019年度以降 RAFの構築を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	23%	38%	61%
地域銀行・持株 会社(88先)	14%	42%	56%

## 2018年金融行政方針

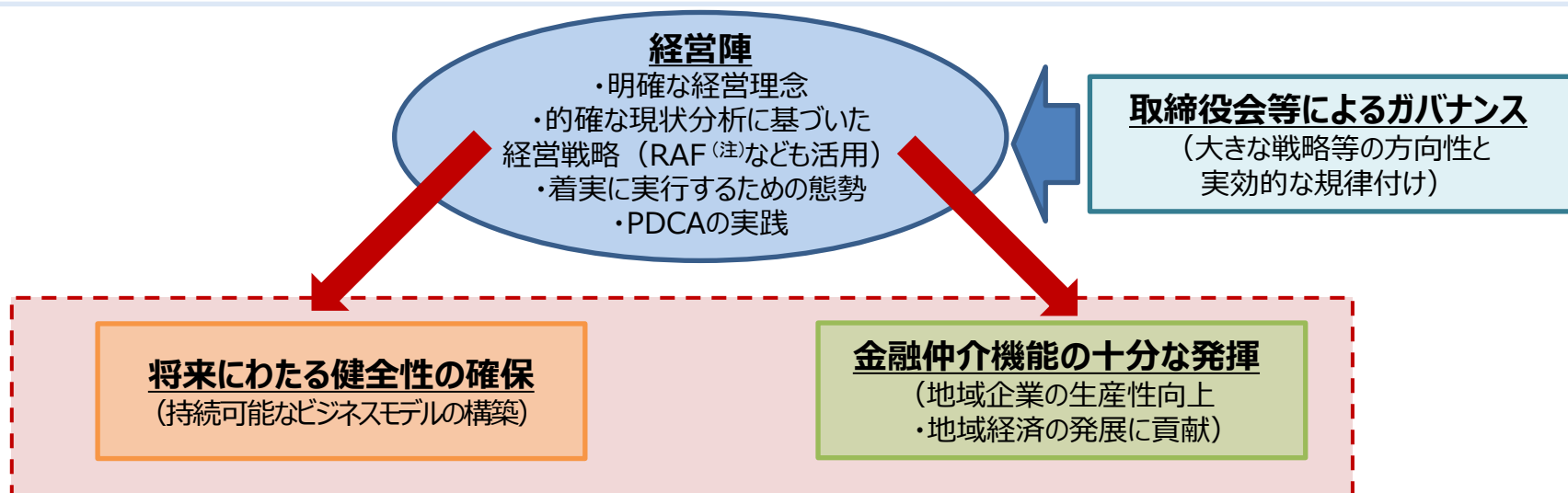
### 「変革期における金融サービスの向上に向けて ～これまでの金融行政の実践と今後の方針」

- 経営陣が、経営理念の実現に向け、的確な現状分析に基づく実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある(例えば、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)等も活用)。
- その際、時間軸をしっかりと意識して取り組むこと、成果を常に検証し改善を図ること(PDCAの実践)、取締役会がガバナンスを発揮し、経営に対して有益な貢献や規律付けを行うことが重要である。

## 4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保(2) ～経営者の役割とガバナンス～

### (1) 地域金融機関

- 地域金融機関が、**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**することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、**経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮**が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、**時間軸を意識して取り組む**ことが必要



(注) RAF: Risk Appetite Framework

- 将来にわたる健全性が維持されるよう、**オン・オフ体のモニタリング**を実施。特に深刻な課題を抱える先については、**課題解決に向けた早急な対応を促進**。このため、**早期警戒制度を見直し**
- 金融庁の「**地域生産性向上支援チーム**」と各財務局とが**連携**し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、**地域企業・経済の実態をきめ細かく把握**。それらを基にした地域金融機関の**経営トップを含む経営陣や、社外役員を含む取締役・監査役等**(以下「**経営陣等**」)や**営業現場の責任者との深度ある対話**を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

## 金融安定理事会 (FSB)

### 「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」(2013年11月)

#### はじめに

- 実効的なRAFの構築に取り組むことが金融機関と監督当局の両者にとって重要。
- 監督当局は、金融機関、とくにSIFIsが、FSB諸原則を満たすことができるように、いくつかのステップを踏むべきである。



1. 新しい金融行政方針について

2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待

3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

**4. 参加者からの質問**

## 参加者からの質問1

- RAFは、グローバル規制の一環として、まず、大手金融機関で導入が進みました。

今回、金融行政方針で、RAFの取り組みが例示されました。すでにRAFに取り組んでいる地域銀行もありますが、今後、規制対応として意識しておく必要があるのでしょうか？

## 参加者からの質問2

- 遠藤様が考える「実効性のあるRAF」とは、どのようなものでしょうか？
- RAFのグッド・プラクティスは、日本の金融機関でも見られているのでしょうか？

## 参加者からの質問3

- 将来的には、日本でも、監督当局と金融機関との間で対話を行うとき、RAFを1つの重要な対話ツールとして、活用していくという考えがあるのでしょうか。
- 大手金融機関とは、RAFを通じて、どのように対話が進んでいるのでしょうか。
- 今後、地域金融機関との対話が始まると思うがどのような点を留意すべきでしょうか。

## 参加者からの質問4

- 金融機関がRAFを構築すると、金融庁の検査・監督も変わるのではないかと思います。
- RAFは、金融機関によって異なりますので、その実効性を一律に評価することはできません。
- また、金融庁は、金融機関に対して適切な疑問の投げかけ、問題提起を行うことも必要になってくるのではないかと思います。
- 金融庁の職員にとっても、これまでなかったことと思います。
- 金融庁内部では、どのような対応を検討されているのでしょうか。