

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第6回 金融機関との対話と金融庁の改革

新発田龍史 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対話をお伝えするものである。

今回は、金融庁監督局銀行第二課長の新発田龍史氏との「金融機関との対話と金融庁の改革」についての対話をお伝えする。

●金融機関の変革の方向性

山口 金融庁が金融機関に求めている「持続可能なビジネスモデル」について、新発田さんはどうのように考えていますか？

新発田 従来の銀行のビジネスモデルは、預金を集め融資し、利ザヤで儲けて、地域に還元する、といったものでした。高度成長期には、少ない資金を効率的に必要な産業に振り向ける要請の中に銀行制度がありまし

た。そのために店舗、業務などにさまざまな規制があったわけです。

現在は、国内だけではなくグローバルに見ても資金余剰の状態です。日本の中小・大企業では、無借金企業が全体の3分の1超を占めるようになりました。昔ながらの預貸中心のビジネスモデルは持続可能性が問われています。

企業がお金を借りるのは、「事業をするため」です。であれば、企業が事業を実現していくために、銀行に何ができるか、を考える必要があります。提供するソリューションには、販路開拓支援を始めとして様々なものがあります。そこから資金調達の話が出てくることもあるでしょう。非金融、脱金融といわれませんが、今までと全く違う仕事ではなく、金融の一段階前にあるニーズから関わることが本質だ、と思います。

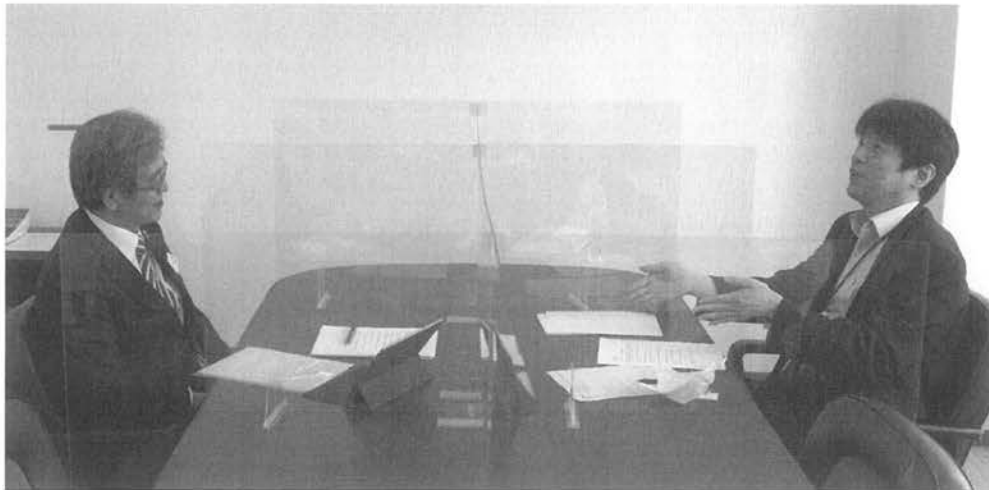
山口 多くの金融機関では、組織の構造が、従来型のサービス提供時代のままです。持続可能なビジネスモデルの構築のため

に、何をどう変えていけばいいのでしょうか？

新発田 従来の預貸中心のビジネスモデルはピラミッド型の組織に合っていた、と思います。上からノルマを課して、号令をかけるやり方は高度成長期にはマッチしていました。

しかし、経済成長が鈍化する中で、ビジネスモデルの変革が必要になっていきます。その際には、一人ひとりのお客様の課題をどう解決するかがポイントになる、と思います。お客様と向き合い、課題を聞き出し、それを下から上へトスアップできる組織が必要だと思います。しかし、金融機関の現場からは、「金融庁や銀行本部からは、顧客本位という題目を聞くけれど、実際には、お客様それぞれの話を聞いて、解決していくような仕事はやらせてもらえない」といった声を聞きます。

山口 新発田さんのお話には、金融機関の組織変革への示唆がある、と思います。しかし、金融庁全体としては、金融機関の



●金融庁・金融機関の職員とも、自ら考え、変化することが大事

組織構造の変革の必要性までには言及していないように思えます。

新発田 金融機関の組織文化を変えていく必要はあると思っ
ています。ただ、組織の構造を根
本から変えなければ、そこで働
く人たちは変わらない、
というわけでもないと思
います。個人は誰しも、
職場での自分、家庭での
自分、趣味の集まりでの
自分といったように、多
様な自分を使い分けてい
ます。個人の持つ多様性
に着目し、組織の束縛を
緩くするだけで、変化に
対応する職員を生み出す
ことはできる、と思いま
す。

●地域金融機関
との対話

山口 昨年、金融庁では
「コアイシュー」(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)を公表しました。私
が見た限りでは、地域金
融機関の経営者向けの共
通質問項目といった印象
です。コアイシューを公

表した狙いは何ですか？

新発田 コアイシューは我々が
経営陣と対話する時のツールと
いえます。経営理念が首尾一貫
しているか、例えば、「顧客本位」
と言いながら、それは違うこ
とをしているか、といったこ
とを確認しています。金融検査
マニュアルを廃止し、いきなり
「さあどうぞ自由にやってくだ
さい」と言ってもうまくはいか
ないでしょう。ですから、対話
をするにあたっての標準的な主
要論点として示したものです。

山口 地域金融機関の経営者か
らは、「財務局は、自分が話し
たい話を聞いてくれなかった」
との声を聞くことがあります。

新発田 これまでの金融庁で
は、金融機関経営者の苦労や想
いを聞く前に、ROAやOHR
(経費率)といった数字に焦点
を当てた議論をしがちでした。
例えば、企業向けのコンサル
ティングサービスについて、「役
務収益の数字が低いままなの
で、うまくいっていない」と単

純に評価してしまうようなこと
です。収益的な結果が数字に現
れるには時間がかかる場合もあ
るし、貸出金利を高いままで維
持できていたり、信用コストを
抑えられていたりなど、より広
い範囲で効果をみる必要がある
と考えています。

山口 金融庁では、近年、金融
機関との「探究型対話」を打ち
出しています。「探究型対話」
が意味しているところは何で
しょうか？

新発田 「探究型対話」には、
相手を論破することを目的にし
ない、金融庁が予め用意した仮
説を当てはめるようなやり方を
やめよう、といった意味がある
と思います。

これまでの金融庁は、例えば、
音楽大学を志望する学生に数学
の点数の低さを指摘するような
ことをしてききました。しかし、
金融機関の進路も多様でいいと
思います。

地域金融機関が何を目指して
いるのか、地元でどのような存
在でありたいのかは、一様では

ありません。自分たちの経営がうまくいっているかどうかは、金融機関の経営者自身が気にしているはずで、それを聞けばいいのです。また、金融機関の経営者の個性もそれぞれです。まずは、それぞれの個性を受けとめ、受け容れるところから、対話を始める必要があります。

山口 金融庁・財務局の取組みを示す「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」では、探究型対話の事例が掲載されていますね。

新発田 金融庁が公表している「好事例」については、字数が限られる中、エピソードとしての文脈が削げ落ちる場合もあるので、表面的な書きぶりをそのまま鵜呑みにしないことが重要です。

コロナ禍において、審査なしで融資した事例を取り上げる際に、「審査しなかった」と書くかどうかで採めた、という話があったとします。その事例の文脈部分がいままま示してしまうと、「審査せずに貸せばいい

てことだな」と誤解されてしまいます。しかし、日頃から事業者との関係が築けていて、すでに事業が評価できていたもので、危機時に即決した、という事例であれば、それは、審査の有無ではなく、日頃からの関係の構築がポイントだったはずで、好事例として示されている金融機関については、実際に行っていて、見てほしいです。その上で、いったん咀嚼して、自分たちの組織で使える部分と使えない部分を判断してほしいと思います。

●金融庁の改革

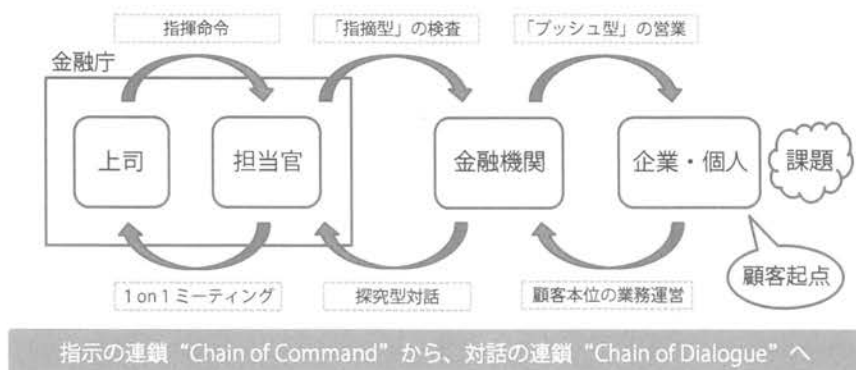
山口 新発田さんは、以前に、組織戦略監理官として、金融庁の改革を担当されていましたね。その関係で、私が執筆した「金融機関のしなやかな変革」においても、新発田さんの話を取り上げさせていただきました。金融庁の組織改革において、新発田さんが最も大事にしたことは何でしょうか？

新発田 職員が自ら考え、行動することです。金融庁の改革にあたって、金融行政の目標を「国民の厚生増大」であると再確認をしました。これによって、金融庁職員の目線が上がった、と思います。ただ、金融庁全体の方向性が正しいとしても、職員が腹落ちしなければ、ついてきてくれません。また、前例を重視することで、新しいことをやりたい人の考えを無視してしまつては、現状を超えられませんが、職員一人ひとりが自分で考えて動ける組織にしたい、と思いました。

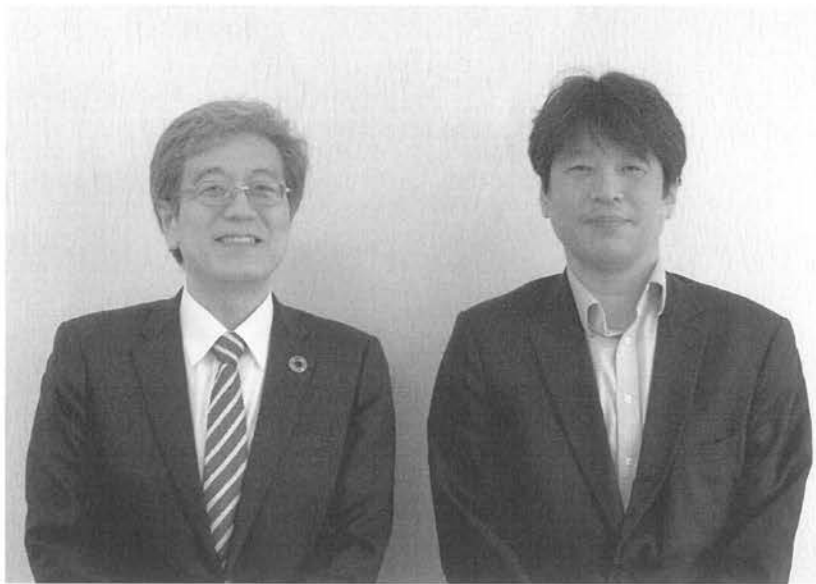
山口 今のお話は、新発田さんが組織戦略監理官時代に示した「指示の連鎖（Chain of Command）から対話の連鎖（Chain of Dialogue）へ」のコンセプトにつながっていると思います。

新発田 私たちの目指す「国民のための行政」は、金融機関の「顧客本位」と同じです。金融機関の向こう側にいる顧客が国民ですから。金融機関が顧客本

【図表】金融行政における1 on 1 ミーティングの位置づけ



位の業務運営をしていくために、金融庁の担当者は金融機関本位の探究型対話をしていく必要があります。そのためには、金融庁内部において、上司から部下への指示を手放して、1 on 1 で部下の話に傾聴すること



●対話と金融庁の改革について熱い対談が行われた

だと思いました。金融庁は金融システムの一部ですので、金融庁が変わることが金融界を変えられることにつながる、と思っています（図表）。

山口 改革によって、金融庁内部で起きている具体的な変化が

あれば、教えてください。

新発田 今、金融庁の館内では、エレベーターホールに、様々な貼り紙がされています。金融庁職員が主催するイベントの告知などが貼ってあります。最初は、私たちの部署が勝手に始めました。改革の取組み

は目に見えたほうがいいし、金融庁に来られるお客様 の目にも止まれば 会話のネタにも なります。そうす ると、いろいろな人が真 似をし始めまし た。この動きは職 員個人が自分で考 えて動き出すこと につながっている と思います。

山口 金融庁の組 織改革の取組みの 一つである「政策 オープンラボ」に ついて教えてください。

新発田 金融庁版の社内副業の ようなものです。金融行政の オーラルヒストリーを残した い、AIを活用して何かやりた い等、自分たちで手をあげて好 きなことをやっています。

山口 クラブ活動のようにも見 えますね。先日、政策オープン ラボの一つである「ちいきん会」 （地方創生に興味がある公務員 と金融マンの交流の場）のオン ライン開催に参加しました。「ち いきん会」から派生した「○○ ダイヤログ」という役所と金 融機関の若手職員の対話会が各 地域に広がっている様子がわか りました。なによりも、若い人 たちが楽しそうにやっているの が、いいなと思いました。

新発田 信用保証協会における 特別保証認定プロセスの電子化 も、ちいきん会が関わった成果 です。また、包括担保法制に関 する提案も政策オープンラボか ら出てきたものです。金融庁の 若手職員が、米国の中小企業金 融の実態を研究するなかで気づ いたことから始まりました。

山口 昔は、上司に何か提言し ても、「お前が偉くなつてから やれ」と言われたものです。そ れで意欲がしぼんでしまいました。若手の行動から、思いもし ない方向に政策が展開されるよ うになった政策オープンラボ は、金融庁の改革の一つの証左 だと思います。

プロフィール
（ゲスト）

しばた・たつふみ ●1993年東京大 学法学部卒、大蔵省入省。2009年 金融庁総務企画局総務課人事企画室 長、11年同政策課総括企画官、12年国 際協力銀行ロンドン駐在員事務所上 席 駐在員、15年財務省主税局主税企画官、 17年金融庁総務企画局組織戦略監理 官、19年監督局銀行第一課長。20年7 月より金融庁監督局銀行第二課長。現 在に至る。

（聞き手）

やまぐち・しょうぞう ●1987年日 本銀行入行後、金融機関の調査・モニ タリング部署を中心に担当し、金融高 度化センター副センター長を経て、18 年に株式会社金融経営研究所を設立。 金融を通じた社会の発展を目的に「熱 い金融マン協会」を運営。