

「聖域」なきデジタルライゼーションを 加速させるメガバンク テクノロジーと意識改革で業務効率化を推進

金融機関の収益環境が厳しさを増し、業務効率化や生産性の向上が一層課題となるなか、メガバンクでは業務をデジタル化させることで効率化の実現や経費率の削減につながる動きが加速している。その取り組みでさまざまな新しい活躍をみせているのが、事務作業などの定型業務を自動化する「RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）」とよばれる技術（ロボット）だ。このロボットがいま、銀行業務を大幅に変革させ始めている。

三菱UFJフィナンシャル・グループ

岩盤業務の デジタル化を断行

「デジタルライゼーション（業務のデジタル化）への取り組みが金融機関の競争力を決定的に左右する可能性がある」。

三菱UFJフィナンシャル・グループの平野信行社長は5月

19日、決算説明会の席で新戦略「MUFJ再創造イニシアティブ」を公表し、そのなかで「デジタルを活用した事業変革の重要性」を強調した。一連の業務プロセスにデジタルライゼーションを深く浸透させるため、「聖域なき業務変革」を断行することを標榜。その推進に向けて2

000億円規模の投資を行い、トップラインの伸長とコスト削減効果により、2023年度（次々期中計の最終年度）までに約3000億円の営業純益効果を目指すことを打ち出した。

さらに、デジタルライゼーションを進めるうえで最高責任者として、チーフ・デジタル・トランスフォーメーション・オフィサー（CDO）の役割を新設。また、傘下の三菱東京UFJ銀行にはデジタルライゼーションの各プロジェクトを推進する

デジタル企画部を設置した。

同部の西田良映・事業開発グループ上席調査役は、「人の手でしか行えない、システム化には対応できないとされてきた業務のデジタル化を推進していく」と、岩盤業務のデジタル化に取り組む覚悟を示す。もともと同部の前身である旧デジタルイノベーション推進部は、おもに新しいサービスを生み出すために将来的な活用が見込まれるブロックチェーン等の技術開発を担っていた。今回の組織

商工中金の不正融資事件、 組織の見直し議論に発展も

大規模かつ長期にわたる組織的な不正融資が発覚した商工組合中央金庫（商工中金）は6月9日、業務改善計画を経済産業省、財務省、金融庁の3省庁に提出した。これまでに実施した全22万件の危機対応融資を9月末までに調査し、さらなる不正がなかったか検証作業を進める。調査結果が判明しだい、経営責任の明確化や不正に関与した職員の処分も実施する。さらには、危機対応業務や商工中金の組織のあり方を見直す議論にまで発展しそうな様相を呈している。

700人体制で全件調査へ

商工中金の安達健祐社長は6月9日、危機対応業務において組織的な不正融資が繰り返し行われていたことを受けて、中小企業庁の宮本聡長官に業務改善計画や計画実施のための作業工程表を提出した。第三者委員会が調査した2万8200件（4月末までに調査済み）を除く19万2000件についても、9月末までに調査を終了させる。その調査にあたっては、弁護士や公認会計士など110人を中心に、総勢700人超の体制が組まれる。調査結果が判明しだい、経営責任を明確化し、不正にかかわった職員の処分も実施する方針だ。

不正が発覚した危機対応業務は、業績が急激に悪化した中小企業に資金支援を行う国の制度融資。商工中金は予算消化のため

に、企業が金融機関に提出する「試算表」（財務書類）を改竄して融資を実施する不正行為を働き、これまでに全国100支店中35支店で不正融資が行われていたことがわかっている。問題の全容解明を図るため、5月下旬以降、検査ノウハウをもつ金融庁が主務官庁の経産省、財務省と協力して、主導的に立入り検査を実施している。

昨年11月の事件発覚からすでに半年以上が経過しているが、不正融資の規模がどこまでふくらむのか見通せないのが実情だ。危機対応業務が始まった2008年以降、長期にわたって不正融資が繰り返し行われており、不正の全体像がつかめないためだ。経産省所管の政府系金融機関であるがために金融庁の検査・監督が実施されず、また上場企業のようなガバナンス機能が働いていなかったことが今回の事件の背景にある。経産省に対しても、商工中金の営業現場の

実態を「長年にわたって見過ごしてきた責任は大きい」との指摘が強まっている。

温床となった組織風土

金融庁検査で焦点の一つになっているのが、不祥事を生んだ根本要因の解明、すなわちガバナンスやコンプライアンス態勢の検証だ。関係当局は、「第三者委の指摘である」「組織の空気に問題があった」というだけで済ますわけにはいかない。商工中金のガバナンス・コンプライアンス態勢を細かく検証し、改善を促していく（幹部）意向を示している。商工中金も今回の事件を重く受けとめており、営業店での数値目標による業績評価を停止するだけではなく、月に1回「コンプライアンス研修」を実施し、経営姿勢の明確化やマネジメント体制の整備・強化にも取り組んでいく。その一環として、外部から社外取締役・社外監査役を招聘する意向だ。

第三者委が不正融資の根本原因の一つと位置付けた「組織風土」の抜本的な改善も喫緊の課題だ。第三者委によれば、「いろいろな選択肢を出して異論・反論を戦わせ、危機を克服していくという意思が（組織内に）まったく認められない」「正直に事実に向き合おうと声をあげる、異分子」がまったくないかった」といい、こうした組織風土が不正融資の温床になっていた。職員にとっても、不正融資は、ノルマ達成の常

規制の効果と影響が議論されるレポ市場

CGFS「レポ市場の機能度に関する報告書」の背景を読み解く

主要国・地域の中央銀行の集まりであるグローバル金融システム委員会(CGFS)(注1)が4月12日、レポ市場の機能度に関する報告書(以下、「CGFS報告書」)を公表した。近年の規制強化によってレポ取引が減少し、レポ市場の機能度に問題が生じていないか、との問題意識に基づくものである。本稿では、今回の報告書の議論の背景に光をあててみたい。

日本銀行 金融市場局兼国際局

審議役 秀島 弘高

「望ましいこと」だったレポ取引の活発化

まず、レポ取引の基本的な機能やグローバル金融危機を契機とした規制強化論の背景を振り返る。そのうえで、CGFS報告書の内容そのものというよりは少し広い視点から、レポ取引のリスクと規制の狙いや、その評価の留意点について述べることにしたい。同報告書のおもな内容については日銀レビューで

解説しているので、そちらを参照されたい(注2)。

レポ取引は、資金を提供する代わりに担保を手に入れる、あるいは担保を提供して資金を調達する取引である(図表1)。有担保取引であることから、資金提供者側からみれば無担保取引よりもリスクが少なく、担保提供者側からみれば、担保資産の有効活用が可能となり、担保資産の流動性向上にもつながる。あるいは、資金を事前に手当て

しなくても、レポ取引で調達した資金で担保資産を購入して、適宜売却する(その代り金でレポ取引による借入金返済する)といったことが可能となる。

また、レポ取引では、一般的に日次で担保資産を時価評価し、担保価格が上昇した場合には担保の余剰分を返還し、担保価格が下落した場合には追加担保(あるいは追証、マージン)の差入れを請求することになっている。担保提供者側からみれば

担保資産のより有効な活用が、資金提供者側からみればきめ細かなリスク管理が実現できる取引慣行となっている。

こうした特性を背景に、これまでレポ取引の活発化は一般に「望ましいこと」ととらえられてきた。とくに、わが国ではレポ取引のほとんどは国債を担保としていることから、国債市場の整備あるいは国債市場の流動性向上といった文脈で、その市場育成が図られてきた面もある。