



トップインタビュー



ゆたかなコミュニティを求めて

21世紀のコミュニティ・バンクを目指して ～地域社会の社会的紐帯を育む～

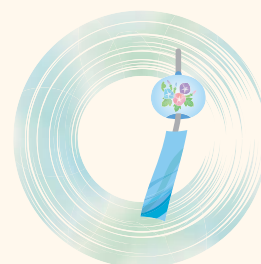
京都信用金庫 理事長 増田 寿幸

スペシャルインタビュー



働き方改革なくして 地方創生なし!

三重県知事 鈴木 英敬



これからの地域金融機関のあり方

金融庁監督局 銀行第二課長 柴田 聡



21世紀のコミュニティ・バンクを目指して ～地域社会の社会的紐帯を育む～

京都信用金庫 理事長 **増田 寿幸 氏**

聞き手：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**

1970年、42歳という若さで京都信用金庫の理事長に就任した榊田喜四夫氏（故人）は、長年「信用金庫とはどうあるべきなのか」というコミュニティ・バンク論を唱えておられました。榊田理事長の唱えたコミュニティ・バンク論は、現在の地域金融機関に求められているものではないかと思い、今回は、その榊田理事長の想いを受け継ぎ、理想のコミュニティ・バンクの実現に向けて取り組む、京都信用金庫の増田理事長にお話をお伺いしました。

——「金融サービスを通じて地域社会に新たな社会的紐帯、人々の絆を育むこと」を社会的使命とする京都信用金庫、及び増田理事長の経営理念についてお聞かせください。

増田理事長：私たちは1970年に「コミュニティ・バンク宣言」を発表しました。そのあとのバブル期には京都の地価も乱高下し、1980年代後半から1990年代にかけては様々な問題に直面し、翻弄されていました。金融システムの問題が一段落した2005年頃に、私たちもようやく落ち着きを取り戻し始めました。当時、私は副理事長でしたが、その頃に策定を始めた2007年の中期経営計画が一つのターニングポイントになりました。

「21世紀のコミュニティ・バンクを目指して」という中期経営計画を策定しましたが、テーマとして「地域社会に新たな社会的紐帯、人々の絆を育むことが我々の使命である」と掲げました。「21世紀のコミュニティ・バンクとは何をするのか」を議論した結果の答えが「地域社会に社会的紐帯を育むこと」だったのです。

私は、当時の理事長が「取引先の社長は元気やけど内心は孤独なのでは」と言ったことを鮮明に覚えています。私はこれを非常に重要な社会問題だと感じました。当時はリーマンショックが起こる前のグローバリズム全盛期であり、勢いのある企業は海外で利益を上げ、国内は諦めているような状況でした。国内では「非正規雇用」や「氷河期」といった言葉があふれ、多くの中小企業の経営者が悩みを

抱えていました。また、家庭内の暴力事件なども急増しているように感じました。

私たちは「社長は孤独である」と思われる背景や、信じ難いような家庭内暴力事件が起きる背景が同じ問題に行き着き、世の中がグローバル化で華やかになる一方で何かが失われていると感じていました。そのような中、京都大学の先生から「社会の人と人との繋がりが希薄化し、社会的紐帯が劣化しているのです」と教えていただきました。さらに「今こそ信用金庫の出番ですよ。協同組織というのは、二宮尊徳の時代から絆のようなものを育むことが使命でした」と教えられ、私たちは「21世紀のコミュニティ・バンクとは絆づくりをすることだ」と思ったのです。他の株式会社である銀行と私たちの違いを聞かれれば、そこに違いがあるべきだと思いました。

また、当時の金融監督庁から「リレバン（リレーションシップバンキング）」という考え方が発表されましたが、私たちはリレバンという言葉聞けば聞くほど、違和感がありました。リレバンとは、金融機関とその顧客の間のリレーションシップを育むことだと理解しましたが、私たちはそうではないと思ったのです。金融機関と顧客の間だけではなく、社会のそれぞれの人たちの間で紐帯が劣化していることこそが問題であると捉えていたからです。

2008年、私が理事長に就任すると、リーマンショックが起きましたが、その際、アメリカの経済学者ジョセフ・



増田 寿幸（ますだ としゆき）
京都大学理学部卒業。1975年京都信用金庫入庫。営業情報部長、経営企画部長などを
経て、1996年理事。
常務、専務理事を歴任し、
2006年副理事長。2008年理
事長。2013年には京都経済
同友会の代表幹事を務め、現
在は特別幹事。

ユージン・スティグリッツ氏が「金融資本主義は自分勝手であり、これからの資本主義はその点を改めなければならない」というような意味のことを主張したことに、非常に心を打たれました。私たちは「その通りだ。『絆づくり』という考え方は決して間違っていない」と思ったのです。関西では、近江商人の三方よしの考え方が色濃く残っています。また、京都には大丸百貨店の「先義後利」のような家訓のある家がたくさん残っています。リーマンショックを経験することで、改めてそのような考え方が大切であることを痛感し、私たちは意を強くしました。

「絆づくり」を経営理念とする私たちは、コミュニティのための金融機関であって、21世紀においては特に「絆」「社会的紐帯」を形成することが使命だと思っています。

すべては「絆づくり」から始まる

——事業性評価に対する取組みについてお聞かせください。

増田理事長：私たちは「絆」「社会的紐帯」をつくり、それを金融でどのように対応するかだと思っています。金融とは、融資を実行し、その対価として金利をいただくビジネスですが、それ自体が「社会的紐帯」をつくるわけではありません。「事業がどのような利を生んで、どのような展開になっていくのか」、つまり、お客様の事業を理解し、その理解が正確であって初めて事業として成立します。「人を理解する」「お客様を理解する」には、お客様との間で

ある種の信頼関係ができていなければなりません。また、お客様の仕入先や販売先など、様々な関係の人たちと社会的紐帯を太くすることによって、商売が繁盛するのです。私たちの場合、事業性評価という観点よりも「人と人との関係のようなものを形成していく」ことから入り、お客様を支援したいと思います。

金融庁が仰る「持続可能なビジネスモデル」に関しても、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という、まさに近江商人の三方よしの条件が成立していなければなりません。融資を実行するために、お客様の事業を評価するのでもありません。目の前のお客様が何をしようとしているのかを正確に理解すること、お客様が孤独で悩んでいる場合には仲間を紹介することなど、すべては「絆づくり」から始まります。私たちの事業性評価に対する取組みは、「絆づくり」を通して、お客様が何を行い、何を目標しているのかを理解することにポイントがあると思います。

創業支援「ここから、はじまる」

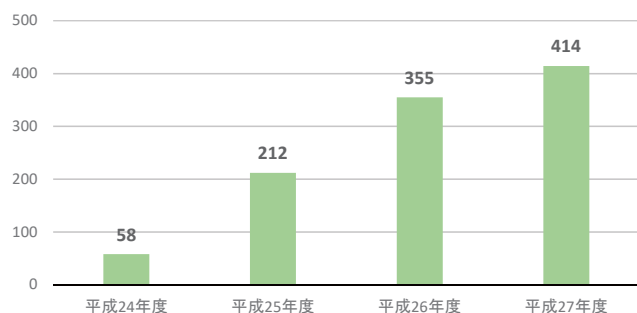
——創業支援の取組みについてお聞かせください。

増田理事長：私たちは「お客様の悩みを聞けることを価値とする」という考え方のもと動いていましたが、特に創業して間もないお客様に対する融資が中々実行されないことに問題を感じていました。そこで、「創業支援をしっかりとやろう」と言い、「ここから、はじまる」という創業支援

専門の商品を作りました。しかし、専門商品を作っても、すぐにはうまくいきませんでした。その理由は、「絆づくり」がうまくいっていなかったからなのです。

当時、創業支援がうまくいかない理由を聞いて回ったところ、創業者のインタビューに苦戦していることが判明しました。つまり、創業者は人に事業を説明することに慣れていないため、私たちが話を聞いても疑問に感じることや、内容を理解するのが難しいと感じることが多く、既にお取引のあるお客様より対応が難しいと感じていたのです。しかし、「絆づくり」を宣言し、お客様のことを一番理解しようとする金融機関であるならば、これを集中的に取り組むべきだと思いました。創業というステージにおいて、お客様の話をしっかりと聞くことができる金融機関になることが、「絆づくり金融」のポイントだと強く意識しました。

創業支援融資実績(件数)



(出所) 京都信用金庫 平成27年度ディスクロージャー

ビジネスマッチングは「絆づくり」のきっかけ

——ビジネスマッチングにも精力的に取り組まれているとお聞きしました。ビジネスマッチングを始められたきっかけについてお聞かせください。

増田理事長：最近、若い世代になればなるほど、人の懷に飛び込んで、その人の考えや悩み事を聞くことが不得手になっているように思います。その理由の一つには、デジタル技術の発達を考えられ、それが若い人の対話能力を劣化させているのではないのでしょうか。つまり、人と面と向かって言葉のキャッチボールをできない若者が増え、何でもメールで済ませようとしませんが、それでは相手方の表情や仕草から何かを理解するということが出来なくなってしまっています。これは、私たちの営業職員にも同様に言えることで、私たちがビジネスマッチングを始めたきっかけは、そこにあります。

私たちから何も提供するものがなく、お客様から一方的に何かを教えてもらうことは、相当の話術を持っている人でも



難しいでしょう。お客様と深い会話をするには、相手の困り事や問題意識からさや寄せしていくことが一番ですが、それを抽象的に教えても、若い世代には伝わらないため、お悩み相談を目的にビジネスマッチングを始めたのです。

コミュニティ・バンクとは 「コミュニケーション量を増大させる金融機関」

——創業支援もビジネスマッチングもすべて「絆づくり」の考え方が根本にあるんですね。その他に大切にされている考え方や取り組みはありますか？

増田理事長：私たちの宣言する「絆づくり」「社会的紐帯を形成する」とは端的に言えば、「コミュニケーション量を増やす」ことです。私たちは、人と人とが会話する機会が減り、さらには家庭内での会話量が減っていることを問題と捉えていました。「職員同士の絆づくり」「お客様との絆づくり」など、すべての根本は対話にあります。コミュニティ・バンクとは「コミュニケーション量を増大させる金融機関」なのです。

この数年間、ダイアログの研究会として、社員を集めた社内勉強会を何十回も開催し、議論を重ねてきました。また、社外にファシリテーションの研究家がいると聞けば、その方を訪ねて、話を聞いたりもしました。私たちは、それほど対話技術というものに強い関心を持っているのです。

近年、アメリカでも、大学生の共感能力が10年間で40%劣化しているというアンケート調査結果が出ています。アンケートでは、さらにアメリカの大学生の70%が「対話が不得手」「メールで済ませたい」と回答しているようです。「対話が不得手」と回答する理由には、「対話の場合はすぐに返答しないといけない」「会って話をするのが面倒くさい」などが挙げられており、デジタル技術の発達が若い世代の対話をする場や時間、機会を奪っているように見えます。これは日本でも同様に起きている問題ではないのでしょうか。

私たちは小学生ぐらいから、もっと意識的に対話技術を向

上させるようなプログラムが必要だと感じています。そして、金融機関はそのようなことに一番敏感であるべき職種です。しかし、現代では多くの銀行が Face to Face のやり取りを減らしています。例えば、FinTech を活用して財務データを把握し、それに応じた借入枠を設定しますといった新しい金融の流れがありますが、だからこそ、必ずお客様とお会いして、最近の事業に関するお話をして融資をする私たちのやり方の価値が向上すると思います。Face to Face の関係がなくなってしまうえば、社長の孤独感を感じとることもできなければ、新しい事業の発見もできなくなり、私たちがお手伝いできる機会そのものがなくなってしまうでしょう。私たちは今後も地域内で Face to Face の関係を続けます。

私たちはデジタル技術の発達を全く受け入れないというわけではありません。デジタル技術などの先端技術を思いっきり使い、一方で起こりうる様々な問題に対処しようという考え方を持っているのです。預金取引では、デジタル技術を活用して、お客様が来店された際のおもてなしがきちんとできるように、窓口でのお客様とのやり取りに関して、必ずメモを取るようにして、それをコンタクト履歴として残しています。例えば、大阪の支店で「今度、娘が東京の大学に入学することになった」というお客様との会話内容を記録したとします。そのお客様が、京都の支店で振込手続きをされた際に、窓口の職員が「東京に行かれた娘さんはお元気ですか」と一言添えると、お客様は大変びっくりされます。なかには、むっとされるお客様もいらっしゃいますが、10 人中 9 人は大変感激されます。私たちは、そのようなビジネスを目指しているのです。

祇園祭にクラウドファンディング

——地方創生に関する取組みについてお聞かせください。

増田理事長：クラウドファンディングには早い段階から着目して取り組んでいます。直近では、祇園祭の山鉾連合会から「祇園祭の寄付金が集まらなくて困っている」と話を聞いた支店長が、「クラウドファンディングで資金を集めましょう」と提案をしました。山鉾連合会から「それは何ですか。祇園祭 1000 年の歴史上、そのようなことはやったことがない」と言われましたが、支店長が「だからこそやりましょう」と言って取り組んだ結果、目標金額の 4 倍以上の資金が集まり、大成功しました。

私たちは基本的には「絆づくり」として事業者の悩みを受け止め、その悩みを解決しようと取り組んでいますので、その一挙手一投足が地方創生に繋がると考えています。

職員の「絆づくり」

——「健康経営優良法人 2017 ～ホワイト 500～」に認定された京都信用金庫の健康経営及び働き方改革に関する取組みについてお聞かせください。

増田理事長：「絆づくり」を宣言したとき、私たちは職場における職員の絆が希薄になっていると感じました。また、働き方に関して、職員がお給料のために嫌々仕事をするのではなく、自分たちの仕事に価値を見出して仕事をするべきだという考え方が根本にあります。「ホワイト 500」に表彰されましたが、何か特別に立派な取組みをしているわけではありません。職員の健康や余暇などに可能な範囲で手当てができるようにと考えているだけです。取組みと言うならば、経営ベンチマークに、私たちは「離職率の低下」に関する項目を設けようと考えています。それは、お客様との共通価値の創造の前に、職員と信用金庫の共通価値が形成されていなければ、お客様との共通価値など形成できるはずがないと考えているからです。

さらに、この 4 月から「アントレサポート支援制度」という制度をスタートさせました。創業支援の取組みなどを通じて、職員がお客様と真剣に語り合えば、職員に「自分も経営してみたい」という想いが芽生えるのは自然なことです。この制度を使えば、京都信金を退職して独立する職員には「いつでも出ていったときの机と椅子は置いておきます」ということを保証していますので、チャレンジした結果が失敗であっても、京都信金への出戻りが可能です。一応の目安は 5 年としていますが、10 年でもいいと思っています。そこまで視野に入れた上で働き方を考えたいと思っていますが、何よりも職員の働き方に対する考え方として「自分の人生を大切に自然に働こう」という意識に繋がるのではないかと思います。





働き方改革なくして 地方創生なし！

三重県知事 **鈴木 英敬 氏**

聞き手：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**

三重県は『日本の文化聖地』

澁谷：三重県の魅力についてお聞かせください。

鈴木知事：三重県には、昨年5月に開催されたG7伊勢志摩サミットで、各国の首脳を魅了した様々な魅力があります。一言でいえば、三重県は『日本の文化聖地』です。伊勢神宮は現在の場所に2000年間鎮座し、1300年間遷宮を受け、日本の神道の頂点とされています。神道とは、人種や宗派、性別、世代を超えた多様なものを寛容に受け入れるという精神性のもので、日本人が大切にしてきたものです。伊賀市生誕の松尾芭蕉が説いた「不易流行」や、松阪市生誕の本居宣長が表現した「もののあはれ」なども、まさに日本人が大切にしてきた精神性だと思います。

目に見える伝統文化は、他県にもたくさんありますが、三重県には目に見えない「価値観」や「精神性」があります。私は、それを『日本の文化聖地』と言っています。三重県には、目で見て美しいものや、口に入れて美味しいもの、触ってみて楽しいものもたくさんありますが、訪れる方々には、そのような精神性が育まれてきた空気感をぜひ味わっていただきたいと思います。

また、三重県は暮らしやすい場所でもあります。県民所得は全国6位、一世帯当たりの貯蓄額（津市）は全国1位、平均労働時間の短さは全国2位、持ち家比率は全国7位です。さらに、75歳以上の医療費は全国で8番目に少なく、BMI（肥満度）指数は男女ともに全国で1番低いので、健康で豊かに暮らしやすい場所であると言えます。

澁谷：三重県は海あり、山あり、景観ありで、さらには熊野古道や伊勢神宮など、観光地にも非常に恵まれていますね。

鈴木知事：自然に恵まれていることも三重県の魅力ですが、単に自然が魅力的であるだけでなく、その自然を持続可能にしていくための資源管理も徹底しています。例えば、漁を

する海女さんに対して、一斉に海に潜って漁をすることを防ぐため、ウェットスーツは一軒に1着しか支給されません。また、伊勢えびは年中獲れますが、5月1日から9月末日まで禁漁にしています。県内で一番伊勢えびが獲れる和具漁港（志摩市）では、大きな網の目の網しか使用してはならないと自主規制までして、種の保存を図っています。自然と資源管理を持続可能にできる知恵と工夫が、三重県の魅力です。

日本一の松阪牛、人気が高まるあおさのりなど、魅力溢れる食材が満載

澁谷：県自慢の食材や名産品についてお聞かせください。

鈴木知事：松阪牛は、県自慢の食材の筆頭格です。1935年の全国肉用畜産博覧会で、最高名誉賞を受賞したことをきっかけに日本一と言われるようになりました。手間暇をかけて育てているため、味と飼育の努力が「匠の技」のように評価されています。通常の肉牛の出荷月齢が30か月未満であるのに対し、松阪牛は平均32か月です。『特産松阪牛』（松阪牛全体の約5.8%）と呼ばれる牛になれば、38か月以上になります。

松阪牛の肉質は赤々とせず、脂肪中に不飽和脂肪酸が多い





鈴木 英敬 (すずき えいけい)

三重県知事。東京大学経済学部卒業。平成 10 年通商産業省入省。平成 20 年自由民主党三重県第二選挙区支部長。平成 23 年 4 月から三重県知事。

ため、サシが多くてもあっさりしているのが特徴です。また、不飽和脂肪酸は融点が低く、早く溶けるため、脂が残りにくく、温度の高い鉄板焼きなどより、すき焼きの方がより美味しく調理できます。

三重県では、松阪牛や伊勢えび、牡蠣、アワビなど、高級食材のイメージが強いですが、最近特に売れているのはあおさのりです。あおさの生産量は、三重県が全国 1 位です。食物繊維が非常に多く、健康ブームに伴い、非常に人気が高まっています。東京の日本橋に「三重テラス」というアンテナショップがありますが、そこでもあおさは人気です。あおさは、県民の食卓に日常的に並ぶ食材ですが、このように人気が出てきた背景には、三重県が伊勢志摩を中心に、朝廷や神宮に食べ物を納めてきた「御食つ国」と言われ、東海道を通じて食文化が豊かになってきたことがあると思います。

そして、三重県は様々な食の境目であり、食の東西文化の交流地点になっています。例えば、カレーに入れる具材は桑名市を境に牛肉か豚肉で分かれ、桑名市には牛肉と豚肉の両方を味わえる「桑名カレー」があります。また、おにぎり用の海苔は、亀山市で焼き海苔か味付け海苔に分かれます。これらの食の境目は、木曽川、揖斐川、長良川の木曽三川を渡っていく過程でできたのではないかと思います。

澁谷：他にも、三重県には的矢かきなど、全国的に有名な食材がたくさんありますね。

鈴木知事：的矢かきは、一事業者でしか生産されていませんが、全国で唯一、無菌養殖を行っています。出荷する際に、紫外線をあてた無菌の水の中で最後の仕上げをするので、技術、安全衛生上ともにレベルの高いものになっています。牡蠣は、鳥羽市の浦村などでもよく獲れ、県の漁獲量は全国 7 位ぐらいです。広島県や宮城県などの牡蠣は、養殖して出荷するまで大体 2 ～ 3 年かかりますが、三重県の牡蠣は 1 年牡蠣と言われ、1 年で立派に大きく育ちます。養殖の牡蠣を吊り下げていく過程で、牡蠣同士の隙間をいっぱい空けて、1 牡蠣あたりの養分がたくさん摂れるようにしています。また、鳥羽湾や的矢湾は養分が多いため、牡蠣が海に浸かっている時間も短く、牡蠣特有の海臭さがほとんどありません。

雇用を生み出す農業『農業版 MBA』

澁谷：地域の 6 次産業化に対する県の支援体制や取組みについてお聞かせください。

鈴木知事：三重県の農業を表現するときに、多彩な農業という言い方をします。三重県は南北に長いため、気候が多様で、地域によって作っているものが異なります。県庁は津市ですが、桑名市、四日市市などに農林事務所といった地域機関を設けています。その地域機関に 6 次産業化の担当者を配置し、地域の実情に応じた 6 次産業化ができるように、「6 次産業



化サポートセンター」を三重銀行協力のもと設置しています。同センターでは、6次産業化の法律に基づいた事業計画の策定や、事業者同士のマッチングなどを行っています。

現在、計画認定を受けているものは59件ありますが、その中で面白い取組みをしている事例をご紹介します。一つは浅井農園のトマトです。元々植木生産業だった浅井農園は、社長交代を機にオランダのフードバレーなどで使用されている最新鋭の設備を用いて、国内最大級の食物工場を作り、そこで「房なりトマト」と呼ばれるミニトマトを栽培しています。大手商社も出資するぐらい注目が集まり、そのトマトを使用したジュースも販売しています。

また、他県からの移住者で設立された「DEALK（デアルケ）」という会社があります。伊勢志摩サミットでも振舞われた200%濃縮トマトジュースを作っていましたが、6次産業化の認定を受けて、トマトジュースにリンゴジュースを少し加えたミックスジュースを新たに開発しています。

澁谷：最近モクモクファームなどの施設も益々大きくなっていますよね。

鈴木知事：三重県にとって、モクモクファームは雇用を生み出す農業施設として、非常に大きな存在です。雇用を生み出す農業を活性化したいと思い、平成29年度より三重大学の地域戦略センターと連携して、『農業版MBA』を作りました。雇用を生み出す農業者になれる人材を育て、第2のモクモクファームを目指す人たちが出てきてほしいと思います。

働き方改革なくして地方創生なし

澁谷：地方創生に関する取組みについてお聞かせください。

鈴木知事：地方創生で独自性の高い取組みは『働き方改革』です。雇用の量を増やそうという施策を行っている地域はたくさん存在します。量が増えることによって、地域にたくさ

んの人が来て、人口減少に歯止めがかかることは当然ですが、働く場の質的向上がないと差別化は図れません。三重県では「長時間労働は是正されている」「ワークライフバランスが確立されている」「生産性が高い」という働く場の質的向上を目指しています。県の地方創生交付金の事業費合計26億円のうち、約15%を『働き方改革』に活用しています。その結果、採用エントリー数が5倍になる企業や、従業員減少にも拘わらず、売上高が伸びたという企業ができています。

また、子育て支援のNPO法人「マザーズライフサポーター」では、0～4歳児を持つ母親たちが3つの班（仕事班、託児班、待機班）に分かれて、農業と育児に取り組んでいます。仕事班は農業法人と連携して10～14時まで農作業に取り組み、託児班は、仕事班の子どもと自分たちの子どもの面倒を空き家等でみます。そして、待機班は仕事班、育児班の子どもに急病が生じた際の交代人員として待機するのです。これにより、「農業の担い手確保」「子育て支援」「空き家活用」の一石三鳥の取組みが可能になります。鈴鹿市で始まったこの取組みを、現在県全体で広めようとしています。三重県にとっては『働き方改革なくして地方創生なし』です。

他にも、地元の金融機関や大学、JETROなどと連携して、外資系企業の誘致にも力を入れています。昨年度は、経済産業省の工場立地動向調査（1,000㎡以上）において、企業の工場用地の取得面積が全国2位でした。昨年度から外資系企業のためのワンストップ窓口として、24時間対応の窓口を設けました。さらに企業誘致に関する県の補助金についても、外資系企業は国内企業よりも優遇しています。

津市には半導体の研磨剤などを製造するキャボット・マイクロエレクトロニクス社（アメリカ）の日本工場があります。最初は2名だけの営業所でしたが、現在はそこで約200名の方が働いています。県内に営業所を作って、三重県を好きになってもらい、最終的に工場を誘致した成功事例です。ま

た、昨年度はホットスタンプと呼ばれる自動車の軽量化技術を保有するゲスタンプ・オートモション社（スペイン）が、松阪市に工場を設け、日本初進出をすると発表しました。

澁谷：アメリカやヨーロッパなど、様々な国からの企業誘致に成功しているのですね。

鈴木知事：地域の金融機関や損害保険会社には、世界中に支店などがあります。そのネットワークを活かすべく、今年の3月23日に、県と地域金融機関や損害保険会社などで協力覚書を締結しました。県内企業に対する海外展開の相談窓口としてビジネスサポートデスクを設け、金融機関の世界中の支店などを活用し、海外展開を支援します。当然、そこでも海外からの企業誘致に関する情報を得るつもりです。

澁谷：食関連の海外輸出や海外展開はいかがでしょうか。

鈴木知事：海外への食材提供では、タイへのみかん輸出が成功事例として挙げられます。タイに柑橘類を輸出しているのは、三重県と静岡県だけで、みかんで有名な和歌山県や愛媛県も輸出できていないのです。これからも、先行的にマーケットを獲得したいと思っています。

また、海外輸出に加えて、東京オリンピック・パラリンピックへの食材提供にも取り組んでいきます。選手村やメディアセンターで、三重県産農林水産物が使用されるためには、GAPなどの認証を受ける必要がありますので、認証取得の支援を積極的に行っていく予定です。

ちなみに、日本で初めて林業でFSC認証を取得したのが、三重県の速水林業です。オリンピックなどで使用される木材や紙は、FSC認証などの森林認証が優先されます。積極的にそのような取組みを支援していきたいと思っています。

父親ならではの育児、「男性も変わる」という意識を持つことが大切

澁谷：一昨年のイクボス宣言後、『イクメン オブ ザ イヤー 2015 特別賞』や『ベスト・ファーザー イエローリボン賞』を受賞し、首長として育休も取得された、鈴木知事の「働き方」や「育児」に対するお考えについてお聞かせください。

鈴木知事：私は、日本の少子化対策が成功しない大きな要因の一つとして、男性が変わらないことが挙げられると思います。平成2年の1.57ショック後に、エンゼルプランや少子化対策などが誕生してから25年以上が経過しますが、施策のほとんどが「女性に仕事を両立してもらう」「女性の子育てを応援する」など、「女性」に何かをしてもらうものばかりです。しかし、家族を形成するのは男女ともであるはずで、「男性も変わる」という考え方でなければダメだと思い、私自身が率先垂範する形で、昨年育休を取得しました。

また、男性が育児をすることは男磨きにも繋がると考えています。育児をするには、合理的に段取りよく、食事や洗濯



『ベスト・ファーザー イエローリボン賞』の賞状



鈴木知事の著書絵本『「パパ」はどうしてパパなの？』

をして、子どもの面倒をみなければなりません。これは、仕事の時間管理にも繋がっていきます。そして、何といたっても子どもに関わることは楽しいですからね。子育ては大変ですが、幸せを感じることが出来ますので、男性にはもっと育児に関わり、幸せを感じ取ってもらいたいと思います。私の場合、妻もオリンピックに出場し、多くの方々にご支援をいただいた人生を経験しています。妻がお役に立てることは、これからも積極的に取り組み、彼女自身が輝き続けてほしいと思っています。妻からも「私と同じようなことをする第2ママは求めている」と言われていますので、私は父親として子どもの成長に関わるようなことをしようと心がけています。

現在、三重県では自治体として初めてモンベルと包括協定を締結するなど、「三重まるごと自然体験構想」の実現に向けて取り組んでいます。国立青少年教育振興機構の調査によれば、子どもの頃に海や川でたくさん遊んだり、星を眺めたりする経験をした子どもほど、大人になってからものごとをやり遂げたいとか、もっと学びたいという意欲が高くなるという結果が出ています。自然を活かした子育てを頑張ってもらえるような環境を整え、三重県を自然体験の聖地にしたいと思っています。

澁谷：母親の補完ではなくて、父親として育児に取り組むことが大事ということですね。



最先端テクノロジー AIを活用した ヘルスケアアプリで 健康寿命の延伸をサポート



株式会社 FiNC

代表取締役副社長 CAO 兼 CWO 乗松 文夫

予防×ヘルスケア×テクノロジーに 特化したヘルステックベンチャー

FiNC（フィンク）は、予防領域に特化したヘルステックベンチャーとして、エンジニア、医師、トレーナー、管理栄養士などの専門家で構成されたプロフェッショナル集団です。医療費の高騰や超高齢化などの課題解決を目指し、スマートフォン専用のヘルスケアアプリの企画・運営を中心にサービス展開しています。

日本では、健康寿命（継続的な医療・介護を必要とせず、自立して生活できる期間）が平均寿命よりも11年も短いのが現状です。健康寿命が失われ、長い病院暮らしや寝たきりの期間が始まると、生活の質が落ち、医療費も激増します。健康寿命が失われる原因は、栄養、運動、休養など、若い頃からの生活習慣の乱れにあると言われています。FiNCの使命は、その因子の顕在化を予防することにあります。そのためには、正確なエビデンスを取りながら生活習慣指導を徹底し、栄養や健康の知識をしっかりと身につけてもらうことが重要ですが、個別対面での指導には限界があります。そこで、スマホを使えばより多くの人にその恩恵を享受してもらうことが可能になるのです。

AI（人工知能）を活用して、一人ひとりの利用者データを解析し、その人にパーソナライズされた指導やアドバイスを提供する仕組みをゼロからつくり上げてきました。

個人向けサービスプログラム

個人向けサービスとして、『FiNC ダイエット家庭教師』があります。外食や高カロリーなメニューを控えたり、激しい運動をするといったストイックなダイエットは、長くは続かないものです。FiNCでは生活習慣そのものの改善に注目したオンライン完結型のパーソナルプログラムをつくり、管理栄養士やトレーナーなどのヘルスケア専門家がマンツーマンで食を中心に、生活習慣の改善を徹底的にサポートし、無理なく続けられるダイエット法を指導しています。

「スマホ上でリアルな専門家が様々な指導をしていくと同時に、AIが質問をして、それに答えていくことで様々なやりと

りが生まれ、それをもとにその人の嗜好や生活パターンなどの個人データが蓄積されます。蓄積された大量のデータを分析すれば、どのような生活をしているとどのような病気になりやすいかといったエビデンスも積み上げていくことができます。

また、都内で展開している『FiNC Fit』（プライベートルーム）では、姿勢改善などのパーソナルトレーニング、食事指導やメンタル面のサポートをマンツーマンで直接指導しています。

法人向けソリューション事業

従業員とご家族の心身の健康向上をサポートするオールインワンパッケージサービスとして、「FiNC for Business」があります。「FiNC for Business」を導入している企業では、従業員がスマホ上でFiNCのアプリを使用して、生活習慣等を調査する質問に回答することで、一人ひとりにパーソナライズされた生活習慣改善タスクのリcommendや優待（特典）サービスを受けることができます。さらに、著名なアスリートやトレーナー、栄養士等といった専門家が発信するレシピやフィットネス等の様々なコンテンツを利用できるほか、個別に栄養の相談や心の相談などができる機能も付いています。アプリ上では、日本最大級20万件の食品データベースと運動プログラムを内蔵した「パーソナルコーチ AI」が、従業員一人ひとりの生活習慣や悩みにあわせた健康・美容アドバイスを行います。

この法人向けソリューションには、労務・人事の管理者から見ると3つの優れた点が備わっています。

1. 各種サーベイ回答の統計分析による「見える化」と「数値化」

従業員の健康診断結果（身体状態調査）、ウェルネスサーベイ（生活習慣調査）、ストレスチェック（メンタル調査）の回答結果を統計分析することにより、部門別・組織別ウェルネススコアや不調な従業員の分布など、各種心身の健康リスクを数値化できます。これにより、部門や組織の課題から従業員のフィジカル、メンタル、エンゲージメントなどの状況が総合的に把握できるようになり、状況に応じて管理者からのプッシュ通知などもタイムリーにできるようになります。

2. 社員の生活習慣の改善と満足度向上

従業員自らが健康に向けた取組みを活性化することによって、生産性の向上、従来の意識向上、満足度向上に寄与します。

3. ウェルネス経営による企業ブランドの強化

FiNCの「ウェルネス経営」には、単に病気を予防すれば終わりということではなく、従業員が日頃から活き活きと健全な生活をしようという概念が含まれています。心も身体も健康であることは大きな経営課題です。不規則な生活習慣を楽しみながら改善していくことで、病気にかかりにくくなり、生産性向上にもつながるという循環を生み出していくことが目的です。ウェルネス経営を行っていくことが、企業のイメージを高め、ブランド価値向上にも寄与していきます。

健康保険組合向け 特定保健指導プログラム

健康保険組合にも今までにない画期的な特定保健指導のソリューションを提供しています。

今後、特定保健指導は単に受診率の向上だけを目指すのではなく、受診後の成果を問われるようになります。FiNCでは、専門家による食事指導と遠隔でも受診できる仕組みを構築し、成果報酬型の価格体系を取り入れることで、より成果にこだわった特定保健指導が可能になりました。現在多くの健康保険組合において、FiNCが提供するサービスの導入が進んでいます。

経済産業省「健康経営優良法人（ホワイト500）」

経済産業省は2016年度から、東京証券取引所と共同で、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」と選定し、公表しています。また、2020年までに500社を健康経営優良法人として認定する「ホワイト500」という制度がスタートしました。

「ホワイト500」の認定基準は、(1)経営理念・方針 (2)組織・体制 (3)制度・施策実行 (4)評価・改善 (5)法令遵守・リスクマネジメントという「健康経営銘柄」の評価項目をベースにしたもので、法人の規模に応じて達成レベルの基準が設定されています。今回認定されなかったことで、就職活動をしている学生のイメージダウンにつながり、求人に大きく影響すると懸念している企業もあるそうです。「健康経営銘柄」や「ホワイト500」に認定されれば、従業員想いの企業というイメージが広く定着し、就職希望者が増え、優秀な人材を獲得できるでしょう。

「ホワイト500」にノミネートした企業には5つ星、4つ星といった段階判定が下されます。有名企業でも5つ星を取れない企業が多い中、FiNCは5つ星の認定をいただきました。FiNCでは、健康経営銘柄の選定で求められているすべての評価項目をカバーできるソリューション提案ができるため、判定結果が低い企業や、まだ認定されていない企業に対して、総合的なサポートを実施しています。

“FiNC for Business” (法人向けFiNCソリューション)

ベースパッケージ

FiNC@work(従業員向け) 従業員(+家族)向け 生活習慣変革/健康増進インフラ	FiNC Insight(管理者向け) 企業(マネジメント)向け 組織可視化・分析ツール	福利厚生 従業員満足度向上 (ライフスタイル)

※ストレスチェックサービス無料付帯

オプションパッケージ

FiNC家庭教師 減量希望者向け オンライン栄養指導	FiNCストレスチェック ウェルNESSスコア評価 (厚労省法令準拠)

監修医師：吉野医師

その他ソリューション

- 出張ウェルNESSタイム
- ウェルNESSセミナー
- 健康経営コンサルティング
- オフィス健康グッズ
- ウェアラブル機器
- 遺伝子検査
- ジャーサラダ/健康弁当
- ウェルNESS経営協議会

●会社概要

会社名：株式会社 FiNC

設立：2012年4月11日

代表：溝口 勇児

資本金：1,811 百万円

所在地：東京都千代田区有楽町1丁目12-1 新有楽町ビル5階

URL：https://www.finc.com/

◆乗松 文夫 (のりまつ ふみお)

慶應義塾大学経済学部卒。1973年日本興業銀行入社。審査部、ニューヨーク支店、ボンドチーフディーラー、執行役員個人営業推進部長などを経て、みずほFG発足後は営業部門担当常務に就任。2003年協和発酵工業に転じ、協和発酵フーズ社長、協和発酵キリン常務を歴任。2009年中堅総合商社ミヤコ化学社長、2012年社会システムデザイン副社長に就任。2014年7月株式会社FiNC代表取締役副社長 CAO 兼 CWO 就任。

これからの地域金融機関のあり方

金融庁監督局 銀行第二課長※ 柴田 聡 氏

聞き手：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

※ 2017年6月5日インタビュー時点
2017年7月より金融庁総務企画局参事官（国際担当）

澁谷：これまでのご経歴、及び金融庁でご担当されている業務についてお聞かせください。

柴田：私は岩手県の山間部に生まれ、高校は盛岡に下宿して通いました。大学を出て、平成4年に大蔵省（現財務省）に入省し、金融庁が発足した平成12年から16年までの4年間、金融庁で課長補佐として勤務しました。平成14年から16年には監督局に所属し、銀行二課の総括補佐も務めました。その後、財務省主計局、在中国大使館、内閣官房等を経て、昨年、12年ぶりに課長として銀行二課にカムバックしました。

金融庁に初めて来た当時は、金融機関の不良債権問題が大きな経済課題となっていた時期でした。私は信金信組を担当する協同組織金融室と、地方銀行を担当する銀行二課に所属しておりましたが、当時は人不足で、主要行も含めた様々な案件に対応していました。

主要行に不良債権の直接償却を促す「金融再生プログラム」や、リレーシップバンキングのアクションプログラムの策定に加え、平成15年には足利銀行の経営破綻・国有化も経験するなど、監督局時代の2年間は非常に濃密でした。当時を経験した人は金融庁にもあまり残っておらず、今では数少ない「戦中派」の一人です。現在の経営環境は当時とは全く異なりますが、私は今でも当時を思い出し、緊張感を持って職務に取り組んでいます。

現在、金融庁で取り組んでいるテーマには「金融仲介機能の質の向上」や「日本型金融排除」など様々なものがありますが、それらの原点には、平成15年に打ち出したリレーシップバンキングの考え方があると思います。

当時は、主要行とは異なるアプローチで不良債権を処理するべきだという考えのもとスタートしました。最近では、「地域金融機関のビジネスモデルの持続可能性」という観点での議論が中心になっていますが、地域金融機関が「地域の企業や経済に対して積極的な役割及び機能を発揮していくべき」

という基本的な考え方は、当時から現在まで一貫して連続していると考えています。

あれから十年以上が経過しましたが、現状を見ると、これまでの取組みの成果が出始めている金融機関もあれば、今後取組みを強化していく金融機関もあり、取組みには差が出ていると思います。リレーシップバンキングの取組みの成果が出るまでには相応の時間がかかるでしょう。

私は金融庁に4年間勤めた後、財務省や内閣官房でも地域経済活性化の仕事をしましたが、地域金融機関が自らの地域で果たすべき役割の大きさを改めて実感しました。地域金融機関は資金のみならず、人材・情報・アイデア等が集中する地域経済の中核的存在です。地域経済ネットワークの中心として、地域の企業に対して、資金供給面の支援のみならず、幅広い経営支援を行っていく役割が期待されています。

地域経済の活性化に向けて、地域金融機関はビジネスの立場から積極的に関与し、地域全体が発展する要の存在になってほしいと常々思っています。そうすることは、地域金融機関にとっても、地域の企業や社会にとっても望ましいことではないかとの考えをもって、私は現在金融庁での業務に取り組んでいます。

リレーシップバンキングの成果が問われるのはこれから

澁谷：金融機関のリレーシップバンキングの取組状況については、どのようにお考えでしょうか。

柴田：一言で言えば、道半ばの状況ではないかと思います。当時と比較すると、事業再生の取組みなどは格段に進んだと思います。エクイティ資金の供給も当時は皆無に近い状態でしたが、現在は多くのファンドが組成されています。しかし、まだ地域内で求められているニーズやレベルにまで達しているとは言えず、まだまだ課題は多く残っていると思います。

◆柴田 聡（しばた さとる）

1969年岩手県生まれ。92年東京大学経済学部卒業。大蔵省（現財務省）入省。

96年スタンフォード大学修士。

金融庁副大臣秘書官、同監督局総務課課長補佐、銀行第二課総括補佐、財務省主計局主査、在中国大使館参事官、内閣参事官（内閣官房副長官補室）等を経て、2016年6月金融庁監督局 銀行第二課長、17年7月金融庁総務企画局参事官（国際担当）。



澁谷：地域金融機関には、地方銀行、信用金庫、信用組合とありますが、業態によって取組みに違いはあるのでしょうか。

柴田：地方銀行に関しては、長い時間をかけてじっくり取り組んできた銀行とそうではない銀行において、成果面でかなりの差が出てきていると思います。信用金庫や信用組合に関しては、各々で強固な経営モデルがあり、取組みは千差万別だと思いますが、非常にオリジナリティが高く、かつ営業スタイルが徹底しているところが多いと感じます。

澁谷：確かに信金信組は、地域に密着した個性的な取組みを行っているところが多いですね。

事業性評価の本質は「取引先とのコミュニケーション」と「課題解決」にある

澁谷：事業性評価を行い、融資する地域金融機関職員には、今後取引先との間でどのような対応や行動が求められるのでしょうか。

柴田：地方銀行の方々に事業性評価の取組みをヒアリングしていますが、「事業性評価」の本質は「取引先とのコミュニケーション」と「課題解決（ソリューションの提供）」にあるのではないのでしょうか。取引先が置かれている状況や課題を的確に捉え、それを取引先と共有し、取引先が満足できるレベルでソリューション提供がなされているかどうかを重要と考えます。

金融機関の機械的、画一的な対応により資金調達に苦労している企業の中には、その事業の実態を正確に捉えれば、高い成長性が見出せる企業もあると思います。もし金融機関の支援により、企業の成長機会を実現できれば、取引先と金融機関の間には、非常に強い信頼関係が生まれてくるでしょう。

全国には、そのような企業も数多く存在します。各金融機関で成功事例が積み上げられ、それらが組織内でも共有されるようになれば、現場レベルで良い取組みが浸透していくと思います。ただし、現時点でそこまでできている金融機関は多くはないのではないのでしょうか。

澁谷：事業性評価とは、取引先を評価することが目的ではなくて、事業性評価をツールとして取引先と対話し、取引先に対する理解を深めていくことが大切なんですね。確かに、企業経営者から「ある銀行では新規事業に対する融資を断られたが、別の銀行が融資を実行してくれた結果、大きく成長しました」という話を聞くことがあります。

柴田：地域金融機関の経営陣の方々とお話していると、若い頃に現場で創業支援や事業再生などを経験された方が、経営陣になられて、強いリーダーシップのもと事業性評価の取組みを進められている事例に接します。そうした金融機関は、本部と現場の関係も含めて、全行的な仕組みをしっかりと構築されていると感じています。事業性評価に対する取組みは、経営陣の先導力と現場への浸透度が重要なのではないのでしょうか。

澁谷さんの仰る通り、誰も見向きもしなかった企業に対して、金融機関が早い段階から入り込み、事業の成長性をしっかりと評価した上で融資を実行し、成長を支援した事例はたくさんあります。こうした成功体験を組織内で共有することで、現場で働く金融機関職員の士気に繋げることが大切です。

取引先に喜ばれ、金融機関にとってもプラスになるような事例が組織内で共有され、「ぜひ自店でも取り組んでみたい」という動きが各現場で広がれば、自律的な好循環が生まれるはずです。私も岩手県出身なので実感を込めて思うのですが、

地域金融機関に勤める職員の方々は、「地域のために」「担当しているお客さまの役に立ちたい」という志を持って入社した方がほとんどだと思います。その志に火がつくような取り組みが各金融機関で広がっていけば、真に地域経済に根ざした安定した経営が実現されていくのではないかと考えます。

地方創生のポイントは 地域金融機関と自治体の連携

澁谷：地方創生において地域金融機関が果たすべき役割についてお聞かせください。

柴田：地域金融機関に対して「地方創生」と言うと、本来自治体などの行政がやるべきことを地域金融機関にやってくれと言っているように誤解されるケースがありますが、我々が言いたいのは、そのようなことではありません。

地域金融機関は民間企業ではありますが、同時に地域経済の中核を担い、地域経済のあらゆるネットワークを繋ぐハブ的な存在です。そうした立場から、自治体等の関係機関とも連携して地域経済の活性化に貢献すべきではないかと思っています。

国や自治体は、地域金融機関のようなき細かいネットワークは持っていません。地域金融機関が連携に加わることで初めて、地方創生の政策効果が隅々まで浸透すると思います。その意味で、生きた情報を持った地域金融機関が、自治体等ともしっかりと連携・協力を図りながら、自らのネットワークも活用して、積極的に地域経済に貢献することが、地方創生の成否のポイントになると思います。

澁谷：私も双方で地方創生に関するお話をしますが、同じ県でありながら、金融機関と自治体の連携が非常に図れていると感じる地域もあれば、一方で互いに異なる取り組みを行っていると感じる地域もあります。

柴田：行政からすれば、金融機関は敷居が高いと思っている部分もあるようで、双方のコミュニケーションがしっかりと図れていないケースは多いと思います。仮に私が首長であれば、地域金融機関との連携は非常に重要な取り組みとして最優先で取り組むと思います。行政からも地域金融機関に対して、もっと積極的にアプローチをすれば、それに応じる金融機関も多いかもしれませんね。行政と地域金融機関が様々な分野で連携していくことが、結果的には、地域住民や地元企業のため、ひいては地域経済のためになるのではないのでしょうか。

持続可能なビジネスモデルとは 地域と共にどのように栄えていくか

澁谷：持続可能なビジネスモデルは、どのように構築していくべきなのでしょう。

柴田：持続可能なビジネスモデルを具体的にどのように構築



するかは、まさに各地域金融機関の経営戦略次第だと思います。オリジナリティの高い独自のビジネスモデルを構築されている金融機関もあれば、従来は比較的リスクが高いと敬遠されていた顧客層を徹底的に訪問して事業性評価を行い、一定の信用リスクも取りながら高い収益を実現している地域金融機関もあると思います。

最近、地域金融機関同士の経営統合が相次いでいますが、経営判断における選択肢の一つであると思います。金融業はシステムや店舗などの固定費が大きく、経営統合による規模の経済性のメリットは大きいと考えられます。地域内で総合的な金融サービスを維持していこうと考えた時に、経営統合によって経費効率化を実現することが、持続可能性を高める上で有効な場合も多いと思います。ただし、その際には、経営統合によって生じた経営資源を、顧客や地域経済にしっかり振り向けていくことが重要と考えます。

不良債権処理の時代の経験からしても、地域金融機関の経営が不安定化すれば、地域経済に与える影響は甚大なものがあります。「持続可能なビジネスモデル」と言うと、金融機関単独の課題として印象を持たれがちですが、これは「地域経済の安定」そのものも意味していると、私は思っています。地域金融機関が持続的かつ安定的な経営を行うことは、地域経済の安定、さらには地域金融機関に預金を預ける地域住民の安心にも繋がります。結局、地域金融機関の「持続可能なビジネスモデル」とは、その経営基盤である地域と共にどのように栄えていくかということに尽きるのではないのでしょうか。

地域金融機関が不安定な状態になれば、地域の方々は安心して生活や事業活動ができません。その意味で、地域金融機関の皆さんには、将来にわたって、どのようにして安定した経営を維持していくのかを、自らの社会的責任として真剣に考えていただき、当局としても、地域金融機関のそうした自助努力を応援していきたいと思っています。

(注) 文中の意見はあくまで個人的見解であり、金融庁の公式見解ではありません。

次世代が求める コーポレートガバナンスの改革

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹



はじめに

日本企業のパフォーマンスは長期停滞している。収益力を示すROEをみると、足許は8%台に幾分上昇しているが、世界平均の2桁台と比べると依然見劣りがする。株価の推移をみると、1990年以降、世界平均が3倍になったのに対して、日本は一進一退を繰り返しているに過ぎない。

日本の個人金融資産をみると、1,800兆円に達しており、日本企業が稼いだ成果を端的に示している。しかし、この30年間、個人金融資産はほぼ横ばいで増えていない。個人金融資産は祖父、父親の世代が稼いで築いたものであり、我々の世代は遺産として受け継いだに過ぎない。我々の世代はグローバルな競争の中で「稼ぐ」力を失っている。

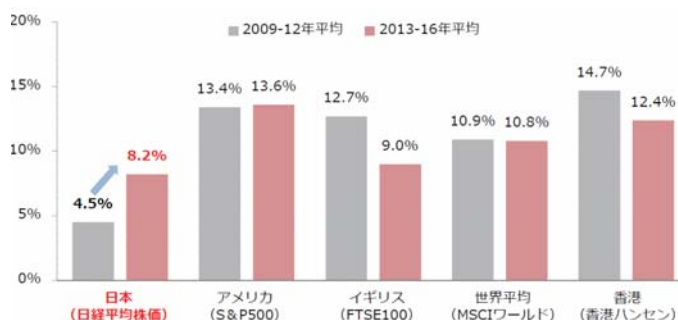
将来、人口は減少し、日本経済の潜在成長率はマイナスになると言われている。今後、我々の世代は、個人金融資産を取り崩すことになるだろう。「児孫のために美田を買わず」とは言うが、次世代のために「稼ぐ」力を取り戻す努力が必要ではないだろうか。

一方、日本企業で重大な不祥事件が繰り返し起きている点も看過できない。

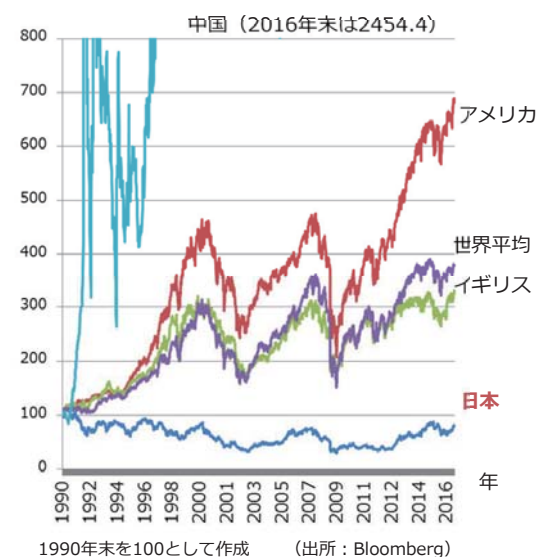
海外では、エンロン、ワールドコム事件を契機にして、社外取締役・監査委員の権限強化が図られ、ガバナンス改革が大きく進展したほか、SOX法の制定もあって、有力企業の不正会計事件が起きることはなくなった。しかし、日本では、カネボウの不正会計を契機にして、J-SOXが制定され、内部統制報告書制度が形式的に導入されたが、ガバナンス改革は進まなかった。オリンパス、東芝などの有力企業が不正会計事件を引き起こしている。

また、この数年間をみても、J R北海道がレール幅の異常値を改ざん・放置したため、脱線事故が発生したほか、旭化成建材が杭打ち工事データを改ざん・放置したため、マンションが傾く事故を引き起こした。さらには、東洋タイヤではビル・建物用の免振ゴム、三菱自動車で

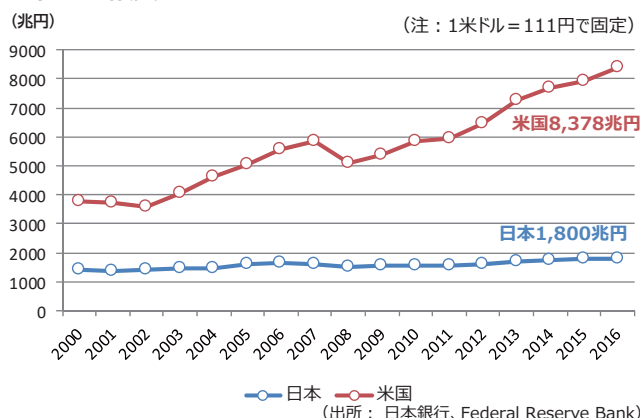
各国主要指数採用銘柄のROE 平均



1990年代以降の株価の推移



個人金融資産



はエンジンの排気ガスに関する品質データの改ざん問題が発覚した。

どんな組織にも不祥事は起きるものだが、近年、日本企業で起きている不祥事は、顧客や株主・投資家の信頼を裏切るもので、社会的にみて絶対に起こしてはならないレベルのものが少なくない。しかも、問題が根深いと感じるのは、不正に直接関与したものや周囲で不正に気付いていたものを含めると関係者が極めて多いことである。たとえば、東芝の不正会計に関しては、不正発覚後、あるマスコミが内部告発を受け付けるサイトを立ち上げたところ、1,000 件以上の内部告発メールが届いたという。

これまでのマスコミ報道をみると、いずれの事件も特定の企業の特異な企業文化の問題としてとらえたり、経営者や当事者の個人的な資質の問題として片づけられたりすることが多かったように思う。

しかし、日本の有力企業に勤める多くの役職員が直接・間接にかかわっていたのだ。少なくとも世間の平均以上の常識があるはずの人々が引き起こしたもので、しかも、自浄作用がほとんど働かなかったという深刻な共通点があることを見逃してはならない。なぜ、我々は重大な不祥事の発生を防げずにいるのか、本気で考えるべきではないか。

日本独自のガバナンス慣行

日本企業のパフォーマンスが長期停滞し、重大な不祥事が繰り返し発生するのはなぜなのか。日本企業に共通する理由・背景があるはずだ。

日本企業には、国際社会ではみられない独自のガバナンス慣行がある。以下の 12 項目は、多くの有識者との議論を通

じて、筆者が日本独自のガバナンス慣行と言えるものをまとめたものである。これらが「攻め」と「守り」の両面の弱さとなり、日本企業のパフォーマンスの長期停滞や重大な不祥事となって顕在化していると考えられる。

- ・取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。
- ・現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。
- ・社長・会長を務めた後、相談役・顧問等として会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。
- ・社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。
- ・経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。
- ・社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。
- ・社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。
- ・社外監査役は、月 1 回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。
- ・社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。
- ・内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。
- ・内部監査部門には専門職（プロフェッショナル）がいない。2～3 年で執行側に戻るか、定年退職する。
- ・株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。

次世代とガバナンスの改革を考える

日本独自のガバナンス慣行が日本企業のパフォーマンスや不祥事の発生にどのようにかかわっているかの実証研究は、長期間のデータ収集が必要となることや長い観測期間のうちに社会環境も変わってしまうことなどから難しい作業である。実証研究は、専門の研究者に任せることにしたい。

筆者は、複数の大学で教鞭をとっており、実務家の立場で

ガバナンスに関して講義を行っている。学生たちの関心は極めて高く、とても熱心に聴講してくれている。

折角の機会であるので、次世代を担う学生たちが、日本独自のガバナンス慣行（12 項目）に関して、どのように感じるのか。また、将来、彼らが、どのようなガバナンスを望むのかを知りたいと考え、以下の 3 つの問いを投げかけてみた。

Q1：日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由・背景として関連があると思われるのはどれか。

Q2：日本企業で重大な不祥事が繰り返し起きる理由・背景として関連があると思われるのはどれか。

Q3：ガバナンス慣行として問題があり、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれか。

まず、日本企業のパフォーマンスが長期停滞し、重大な不祥事が繰り返されているという事実のみを説明して、1回目のアンケート調査を行った。そして、ガバナンスのグローバル・スタンダードが成立した経緯や、日本独自のガバナンス慣行とグローバル・スタンダードの相違に関して、詳細に講

義を行った。そのうえで、2回目のアンケート調査を実施し、講義の前後でどのように回答が変化するかをみた。アンケートに協力してくれたのは、京都大（約50名）、一橋大（約50名）、慶應義塾大（約50名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4回生である。

日本企業のパフォーマンスの長期停滞の理由・背景

次世代は、日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由、背景として関連があると思われる日本独自のガバナンス

慣行として、以下のものを挙げた。

（単位：構成比 %）

Q1：日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由・背景として関連があると思われるのはどれか。	講義前	講義後
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	55	57
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。	55	57
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	32	56
社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	46	54
社長・会長を務めた後、相談役・顧問等として会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。	50	51
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会はあっても形式的である。	37	44

アンケート結果のなかで、何よりも注目すべき点は「経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない」との回答が最も多く、講義前も後も過半に達していることだ（講義前55%、講義後57%）。

国際社会では、目標達成に向けた内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化するのは当たり前のことだ。それらを文書化することで、社外取締役は経営者に対する監督機能を発揮することができる。相談役や顧問等による経営への不透明な関与も排除しやすくなる。業績が上がらないときに、外部環境の変化によるものか、経営者のマネジメントの問題なのか、責任の所在を客観的に評価することができる。そうならば安定株主も経営者の言い分だけを聞いて無条件に経営者を支持することはできない。

次世代は、日本企業が「稼ぐ力」を取り戻すには、目標達成に向けた内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化することが先決だと考えている。文書化によって、経営者

は社外取締役に、しっかりと「説明責任」を果たすようになり、社外取締役は経営者の「結果責任」を厳しく検証することができるようになる。この繰り返しが「稼ぐ力」を生み出すことを次世代は良く理解している。

それ以外の項目は、実務家も指摘していることであり、とくに違和感はない。安定株主が存在し、社外取締役の数も少ない日本企業の場合、業績が上がらなくても社長に対するプレッシャーは掛かりにくい。報酬も業績連動部分が少ないため、リスクテイクには消極的になりがちだ。相談役、顧問等として会社に残っている前社長、前会長の影響力も強く、彼らに指名されて就任した現社長が過去の経営路線を大きく変えるような改革を断行するのは難しい。

アンケート結果を見る限り、次世代は、これらの点も良く理解しているようだ。講義を聴く前から、上記に該当する項目に関して、次世代の3～5割が日本企業のパフォーマンスの長期停滞の理由、背景と思われると回答している（講義後は5割前後に上昇）。



日本企業で重大な不祥事が繰り返される理由、背景

次世代は、日本企業で重大な不祥事が繰り返される理由、
背景として関連があると思われる日本独自のガバナンス慣行

として、以下のものを挙げた。

(単位：構成比 %)

Q2：日本企業で重大な不祥事が繰り返し起きる理由・背景として関連があると思われるのはどれか。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	60	77
内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。	56	67
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	54	61
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	54	52
内部監査部門には専門職がない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。	45	47
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	46	42

最も多かった回答は「取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離されていない」ことであった（講義前 60%、講義後 77%）。実際、経営者の不正や組織的な不祥事隠しなど深刻な問題が起きるのは、取締役会が社内取締役で占められ、誤った「社内の論理」が支配的になっているときである。

最近、わが国のガバナンス改革を巡る議論は、社外取締役の不在が「攻め」の弱さにつながるというものが多い。しかし、国際社会で社外取締役が選任され、その権限が強化されたのは、経営者が関与する不正が多発したからだ。その意味では、次世代の回答は的を射たものと言える。

続いて2番目に多かった回答は「内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている」（講義前 56%、講義後 67%）というものであり、3番目に多かった回答は「社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている」（講義前 54%、講義後 61%）というものであった。これら日本独自の慣行は、内部監査、会計監査の独立性を大きく損なうものとして、国際社会では許容されていない。

講義では、日本企業は社長が元部下の中から自分を監査する監査役、監査委員を指名する。内部監査部門は社長の指揮

下に置かれ、社長は監査対象にならないと説明する。どの大学でも教室中が笑いで包まれるが、日本企業で起きた実例を話すと、一転して教室は沈鬱な雰囲気になる。

山一証券、オリンパス、東芝では、不正会計に関与した張本人が監査役、監査委員として選ばれていた。彼らはその立場を利用して不正会計を隠ぺいしていた。また、山一証券、東芝では、内部監査部門は、社長の指揮下に置かれていたため、不正の事実を知らずながら報告書には記載せず、隠ぺいに加担していた。いずれも経営者からの独立性が確保されないため、監査が完全に機能しなくなった典型的な事例である。

一方、国際社会では、エンロン、ワールドコム事件を教訓にして、社外取締役を監査の総責任者（監査委員長）に選任して、会計監査人の選定を任せたり、内部監査のプロ集団を指揮する権限を与えるようになった。監査機能に関して、経営者からの独立性を高めることで、国際社会は、不正会計などの重大な不祥事の抑止に成功した。

国際社会と日本企業のガバナンス改革への取り組みの違いを知った次世代が、どれほど暗く険しい表情をするかを経営者と株主は知るべきである。



今後、早期に是正すべき日本独自のガバナンス慣行

最後に、ガバナンス慣行として問題があるため、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれかを尋ねた。

最も多かった回答は「取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない」というものだった（講義前 57%、講義後 77%）。

続いて2番目に多かった回答が「内部監査部門が社長の指

揮命令下に置かれている」（講義前 49%、講義後 63%）。

3番目に多かった回答が「経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない」であった（講義前 53%、講義後 60%）。

次世代は取締役会、リスク管理機能、内部監査機能それぞ

れの早期是正が必要と考えている。

人口の減少、内外競争の激化、IT の発展など経営を取り巻く環境は大きく変化している。日本企業・金融機関は、ガバナンス改革を進めながら、新たなビジネスモデル構築に挑戦しなければならない。

今後は、社外取締役として多様な人材を受け入れ、取締役会で経営課題を共有して対応策を協議し、経営者と取締役会は新たな経営ビジョンを示すことが求められる。

このとき、リスク管理機能の強化も重要だ。新たなビジネスを展開するに際して、内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化し、社外取締役に説明のうえ承認してもらう必要がある。新たなビジネスの展開に動くとき、エマージング・リスクにも配慮したプロセスの構築と文書化の作業が求められる。

内部監査は、新たなビジネスモデルを徹底的に検証し、万一危険な兆候があれば中止を勧告したり、改善策を提示する機能を強化する必要がある。このためには、内部監査部門を社外取締役の指揮下に置いて、客観的に経営全体を評価する経営監査（アシュアランス）態勢の構築は不可欠である。

転換期を迎えた日本企業・金融機関が激しい競争に勝ち残るには取締役会、リスク管理機能、監査機能の三位一体の改革を進めなければならない。次世代に残すべきガバナンス態勢を考え直すときだ。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。

(単位：構成比 %)

Q3：ガバナンス慣行として問題があり、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれか。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	57	77
内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。	49	64
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	53	60
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	45	59
社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。	44	58
内部監査部門には専門職（プロフェッショナル）がいない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。	48	57
社外監査役にはごく少数のスタッフがいますが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	44	45
社長・会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	41	43
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会はあっても形式的である。	40	40
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	35	39
社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	28	36
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。	48	57

◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大経済学部卒。日本銀行入行。2006年金融高度化センター企画役（現職）。FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰（兼職）。同研究会のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びか

けて、11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、埼玉大、慶應義塾大、東京経済大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授・講師を務める（兼職）。著書に「リスク計量化入門」、「内部監査入門」（共著、金融財政事情研究会）

太陽光発電事業者様をご紹介します

改正 FIT 法 (2017 年 4 月施行) に対応した、太陽光のウエストがご提供する 「攻め」と「守り」の O&M

289 サイト、275 MWの豊富な O&M ノウハウ

- ・月平均 1,200 件以上の警報に対応しています。
- ・同地域にある発電所のデータ比較で、不具合をいち早く検知します。

365 日 24 時間発電監視

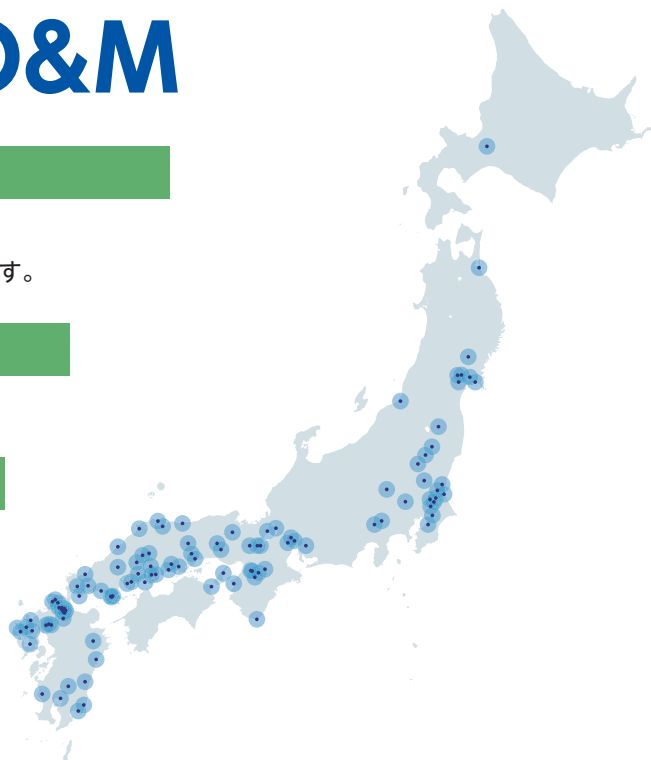
- ・主任技術者と連携し、迅速に警報対応します。

特別高圧の O&M

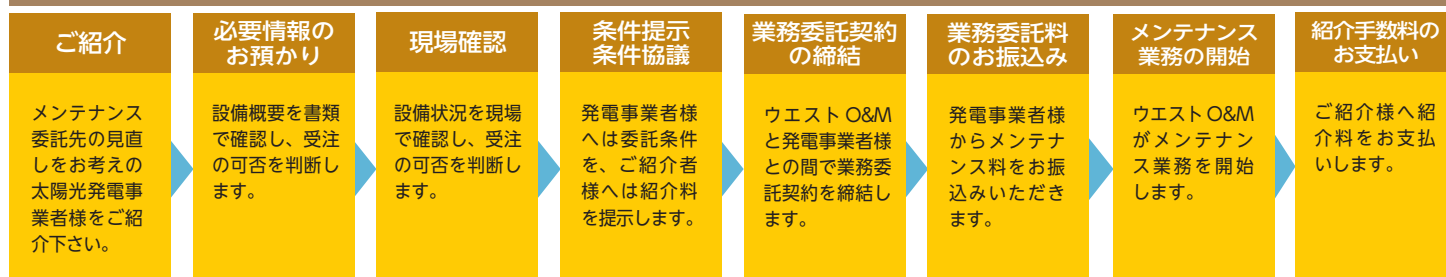
- ・主任技術者から保安点検まで、高い技術で対応します。

充実した豊富な保守メニュー

- ・お客様のニーズにワンストップ窓口で対応します。
- ・保険組込みで、自然災害・盗難にも迅速対応します。



メガソーラーメンテナンス業務のご紹介からサービス開始までの流れ



募集要項

- 特別高圧、高圧の太陽光発電所
- 遠隔監視装置が設置されている発電所
- 本州、四国、九州に設置されている発電所

まずはお電話またはメールにてご連絡ください。

広島本社代表

担当：大室美優紀

TEL : 082-296-1510 miyuki.oomuro@west-gr.co.jp



WEST GROUP

株式会社ウエスト O&M

【社 名】 株式会社ウエスト O&M

【設 立】 2013 年 6 月

【代表者】 代表取締役社長 大山 正彦

【資本金】 1 億円

【所在地】 東京本社：東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティビル 31F

広島本社：広島県広島市西区楠木町 1-15-34 ウエスト第 2 ビル

私共ウエストグループは、2017 年 5 月現在自治体協定 105 ヶ所、全国 236 ヶ所のメガソーラー・産業用 8,500 件以上・住宅用 46,000 件以上の施工実績を持つ太陽光発電のリーディングカンパニー。太陽光発電の全てを手がけ、提案から設計、資材調達、施工、アフターメンテナンス、既存太陽光発電所売買に至るまで、確かな技術と蓄積したノウハウを駆使し、お客様の発電所運営をしっかりとサポートし、発電能力の最大化をお約束します。

弊社グループは、地域金融機関 5 行と太陽光ビジネスマッチング契約を締結しております。ご紹介頂きました発電事業者様と弊社の間で、メンテナンス契約が成立した場合、マッチング手数料をお支払いします。