

地域金融機関とガバナンス改革 新時代への適応力を高めるために

早稲田大学 大学院経営管理研究科 教授 川本 裕子

人口減少、超金融緩和、IT化、合併・統合の進行、ビジネスモデル再建など、地域金融機関をとりまく状況は厳しい。一方で、それに挑戦するには、古い企業体質が払拭しきれていない。まさに「前門の虎、後門の狼」という状況だが、いざれにせよ古い体質・伝統的な思考のままで、激変する環境を乗り切るのが困難なのは明らかだ。地域金融機関のガバナンス改革が待ったなしとされる理由は、そこにある。

地域金融機関を取り巻く現状と課題

日本社会は少子高齢化と人口減少で、市場自体が縮小している地域が多い。金融市場は、預金を集めても、マージンが極めて低い「超金融緩和時代」が長期化している。資産の多くを持つ高齢者は「長生きリスク」を懸念する向きも強く、資産運用にも消極的だ。一方で今後、金融機関はますますIT化が進む。コストは削減されるが、必要とされる人員規模は、今のビジネスモデルのままだと維持できない。

厳しい環境の中、最近、持ち株会社形式による合併・統合が地域金融機関で増えている。県内の貸し出しシェアが高かったために、公正取引委員会が統合計画を一時認めなかった長崎県の例を契機に、統合審査の例外的対応などの統合基準の見直しも、アジェンダに載りつつある。

他方、長年の古い企業体質は払拭しきれていない。最近の地域金融機関の不祥事には、隠ぺい行為や詐欺が過去から繰り返されてきた例も多い。長時間労働も、過労死の裁判事例は前からあったが違法な状態が放置されてきた。パワハラやセクハラも、「働き方改革」の流れの中でようやく正面から取り上げられるようになったものといえる。

ガバナンス改革の方向

ここではガバナンスをより強固にしていくために、企業組織の内外での改革の方向性、そして高い倫理観を生み出すためのポイントを指摘したい。

◆内部からのガバナンス強化

(企業内の動機づけ、チェック＆バランス)

ガバナンスとは、企業が持続的に企業価値を維持・向上させていくための統治の統合的な仕組みを指す。企業の持続的成長とコンプライアンス維持、顧客の満足、株主へのリターン、従業員の生きがいなどをバランスよく実現するのが「良いガバナンス」だ。

企業活動にはアクセル部分（成長拡大）と、ブレーキ部分（リスク管理とコンプライアンス）の両方があり、双方について様々な規律付けの仕組みが必要になる。「性善説」か「性悪説」かを問うよりも、人間は弱いものだという「性弱説」に基づいてアクセル側、ブレーキ側両面の慢心をチェックするのが王道だろう。動機づけ（インセンティブシステム）がキーワードとなる。

ブレーキ側では、ルール破りをやり得にしないことが肝要だ。短期的な収益評価を強めると、コンプライアンスが軽視される風潮を生む場合もある。金融機関と顧客との関係は長期的なものだ。将来にコストを先送る、不正を隠ぺいするなどの行為で「逃げ切れない」仕組みづくりが大切だ。具体的な方策としては、不正や過ちがあった場合のインセンティブ報酬のクローバック（回収）、ボーナスを長い時間をかけて分割払いにするなどだ。

一方アクセル側では、社員に企業価値向上に燃える心で取り組んでもらう必要がある。日本企業は全般的に職場の満足度は低く、金融機関も例外ではない。人員配置や人事制度を巡り、上下の権限配分や報告・評価のシステムの作りこみが欠かせない。金融機関でよくある「減点主義」は根本的見直しが必要だ。

◆外部からのガバナンス強化

経営陣の暴走、あるいは逆の、ぬるま湯的な怠慢はどう防ぐか。これは取締役会をいかに機能させるかだろう。内部取締役は「トップから命じられて昇進したポスト」と認識していることが多い。社外取締役の人選や活用方法、取締役会の運営など経営者はもっと知恵を絞るべきだ。

株式会社のいわゆる外部ステークホルダーである、株主・顧客・取引先・地域社会・規制当局・メディアなどとの関係を、いかに前向きに企業に生かしていくか。これも経営者の手腕が問われる。株主は株主総会での議決権行使と株主提案、あるいは、究極的にはその企業からEXITすること（株式売却）でガバナンスを効かせる。もちろん、一般的には各株主の持分は分散しているので経営へのコミットは必ずしも高くない。この点、機関投資家は2014年に日本版スチュワードシップ・コードで規定されたように、対話などにより、投資先企業の経営に必要に応じて物申すことが求められている。

政府も、規制機関として外部ガバナンスを担う。金融庁は地域金融機関に対しても「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」といって指導を繰り返している。しかし従来のように、行政指導を「お墨付き」のように考える態度からは脱却しなければならない。当局はあらゆる不正を正せるほど全知全能ではない。経営戦略・リスク管理は本来、金融機関経営の根幹だ。

◆高い倫理感を持つ企業組織

こうしたガバナンス改革が成功すれば、取締役会での透明で的確な意思決定、それらの

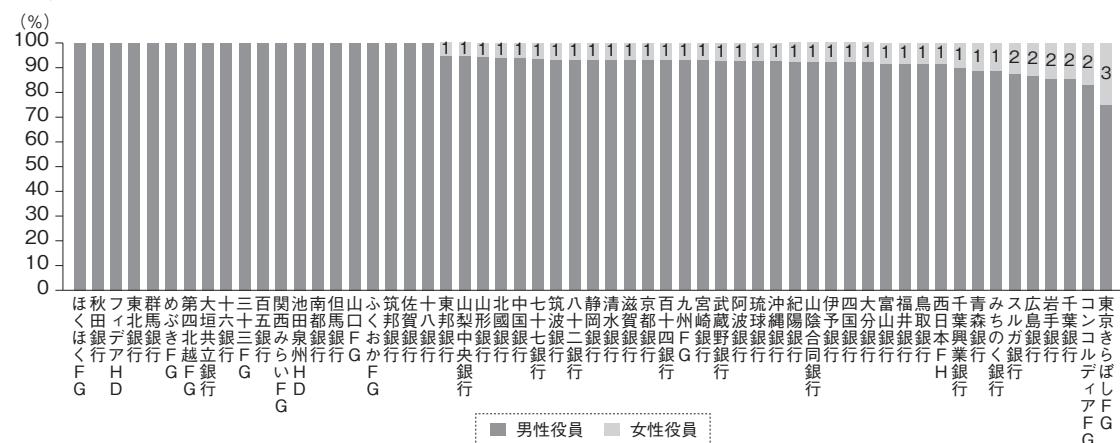
執行への着実な伝達と実行、社員教育の充実による意識改革、自己規律意識の醸成といった良いサイクルが生まれる。自社の姿や現状を客観的、謙虚に見極めることの大切さが共有された企業文化、風通しが良くオープンな組織の雰囲気は、まさに停滞や不祥事を防ぐ要諦だ。

今求められているのは、こうした高い倫理観を持つ企業像に向けた、地道な作業の積み重ねである。例えばトップ経営者も、内部だけの不透明なプロセスではなく、社外取締役を含め、取締役会メンバー全員に納得できる選び方が実現される。

ガバナンス改革の重要課題

その意味で、地域金融機関にとっての課題はかなり大きい。まず、取締役会の構成だ。「地域金融機関とは独立で、かつ優れた人は地元に少ないので、社外取締役を見つけられない」という話を聞くが、本当だろうか。経済界以外

図表1 地銀・持ち株会社の男女の役員比率



注1:対象としたのは、有価証券報告書を提出している主な地銀と持ち株会社57社

^{注2}「役員」とは「取締役」と「監査役」

注3:FGはフィナンシャルグループ、HDはホールディングス、FHはフィナンシャルホールディングス

注4:数字は女性役員の数

注5:金融機関の順は、役員が1人以上のところは女性比率順、ゼロのところは原則北から掲載

出所:各金融機関の有価証券報告書(2018.3)／日経バリューサー

にも候補を広げ、探した結果だろうか。

また、多様性は大きな課題だ。コーポレートガバナンス・コード改訂版は“4-11”で、取締役会は「ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」とし、ガイドラインの“3-6”には「取締役として女性が選任されているか」という項目もある。しかし、有価証券報告書を提出している地銀と持ち株会社57社を見てみると、監査役を含め全く女性のいない取締役会が20社で、1人が31社、2人の女性役員を選んでいるのは、広島銀行と千葉銀行、コンコルディアFGなどの5社、3人は東京きらぼしFGの1社に過ぎない（図表1）。全国で男性役員796人に対して、女性役員は44人と歴然とした差だ。もちろん、メガバンクを見ても、三菱UFJフィナンシャルグループの取締役会には女性が3人なのに対して、みずほフィナンシャルグループは2人、SMFGは1人である。

女性役員といっても、内部昇進者ではなく

社外者が占めている。地域金融機関のホームページの役員欄を見ると、どの会社も壮年日本人男性がとめどもなく登場する。同じ地域出身の同じような経験の同じような年齢の日本人男性だけの判断で、経営がなされていることになる。これでは戦略やリスクに偏りが生まれるのではと心配になる。

もちろん、取締役会の改革だけでは企業体质は変わらないだろう。長年、女性の社会的地位を実証研究してきた専門家からは「女性を人事考課の結果によらず昇進率の低い職に配置をする、といった間接差別をしていて、日本は社会学的には未だ、生まれによる属性で社会的機会が定まる前近代社会」とも指摘されている。これは前述の内部ガバナンス改革の問題だ。

さらに、2018年ガバナンスコードで方針明確化が求められている持ち合い株式の問題が大きい。政策保有株式は縮小が必至だが、両方向に変化が起こる。まず取引先の保有株式は、その売却を推進しようとすれば、総合採算などの強い銀行内統一指針で現場を支えることが必要となる。地域の企業との持ち合い株式の解消は、お互いの信頼関係をどう維持するのかを真剣に見直すきっかけとして、むしろ前向きにとらえた方がよい。

一方で、他社が保有する銀行株式が売却される場合は、新保有者が誰になるのかは当然に重要問題だ。すでに、メガバンクが関係地銀の株式を売った例も散見される。長期保有者を見つける努力は必須だが、上場廃止の選択肢も浮上するだろう。

ガバナンス改革が拓く未来

ヨーポレートガバナンス・コードの精神は

川本 裕子(かわもと ゆうこ)

東京都出身。1982年東大社会心理学科卒、オックスフォード大大学院修士(開発経済学)。三菱UFJフィナンシャルグループ社外取締役、国家公安委員。著書に「金融機関マネジメント」(東洋経済新報社・2015)、「銀行収益革命」(東洋経済新報社・2000)など。

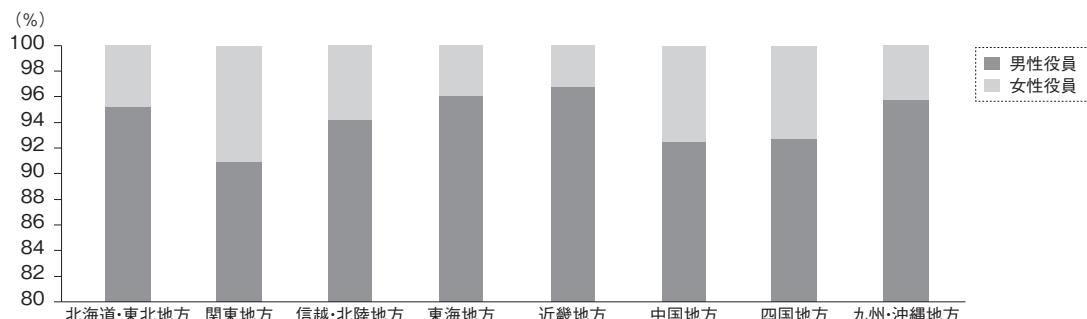


「コンプライ・オア・イクスプレイン」(従う、さもなければ説明せよ)であり、自主性を重んじている。トライアンドエラーを認め、多様性を許容することで、新たな時代への柔軟な適応力を高めようとしている。コーポレートガバナンス改革を進めていくことにより、地域金融機関のビジネスも新たな展開を見せるだろう。

どの機関も「地域に貢献する」が大前提となっているが、それは地域に閉じることを意味しない。デジタル化が大幅に進み、スマホですべての取引が完了するようになれば、地域金融機関のビジネス領域は格段に拡大するだろう。金融機関は、ますますテクノロジー会社の色彩が強くなる。顧客目線の商品ラインアップがAIによって提示されるようになり、人材不足を補える。伝統的店舗の統合廃止を進める中、キャンピングカーのような移動店舗が主流化し、むしろ従来の地理的な殻から抜け出すきっかけになるかもしれない。

最近、地方の企業やプロジェクトに「共感する」人から幅広く資金を集める、クラウドファンディングが注目されており、その仲介会社が、新しい価値を生み出している。金融機関が扱うには少しリスクが高いが、個人が少額の資金を自分の判断で出資するのは投資の新たな形と言える。しかし、取引先がクラウド

図表2 エリア別にみた地方金融における女性の役員の割合



出所:各金融機関の有価証券報告書(2018.3)／日経バリューサーチ

ファンディングに興味を持っても、担当者は融資先が減ってしまい評価に響くので、紹介には積極的ではないという。本当にそれでいいのだろうか。上述した評価制度の改革、インセンティブが必要な例だろう。

多様性の問題でも、女性役員や女性管理職を5割にするような採用、昇進方法に代えていくのはとんでもない発想だろうか。日本での地理的移動は、これまで女性は男性に比べて少なく、従って優秀な女性が相対的に地域には残りやすい傾向が強かった。であれば、地方で働く女性の家庭内の役割負担を減らすことにより地域金融機関が協力し、その活躍を後押しすることは、人材活用による地域経済の振興、新たな資金需要の醸成につながる。

図表2は、女性役員の割合をエリア別にみたものだが、女性役員の比率は四国・中国地方で多く、近畿、東海、北海道・東北地方で低い傾向がある。内閣官房資料(内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局作成)に、東京圏への転入の男女比較があるが、仙台、大阪、札幌、名古屋では女性の転出が、男性に比べて圧倒的に多い。一方、広島市や岡山市では男女差がとても少ない。単純に結論を引き出せるものでもないが、女性役員の多い地域と女性の活

躍度、住みやすさの正の関係、という仮説もありえるかもしれない。

デジタル化は「高齢者を取り残す」とよく言われるが、高齢者も例えばスマホを利用した場合の料金割引など、適切なインセンティブを与えれば、その行動は大きく変わるものではないか。人口密度の低い北欧では、そもそも高齢者のデジタル化は当然のこととして進んでいるそうだ。AIは顧客の認知機能も補えるので、高齢者の安心も増す。

自社株への投資家の問題についても、当該地域や日本にとらわれすぎていないだろうか。多くの地方都市は、海外と姉妹都市関係を結んで交流を深めている。それを投資に拡張するのには暴論だろうか。経済的なつながりが強まれば、地元の企業の海外展開を促進するきっかけになるかもしれない。

地域金融機関という悲観的な話が多くなるが、オープンにゼロベースで考えれば、色々な可能性がでてくるのではないかだろうか。しがらみにとらわれない、自由なガバナンス改革はそのためにある。

〔謝辞〕

資料の収集にあたっては、早稲田大学大学院経営管理研究科の荒瀬勇太氏のサポートを得た。感謝申し上げる。

