

座談会

コロナ禍と不正・不祥事(上)

—環境変化とコンプライアンス・リスク管理への影響を読み解く—

- 近時の不正・不祥事とコロナ禍の影響
- 金融庁の問題提起の背景
- 不正・不祥事の発生と企業風土
- 不正リスクを高めている要因
- ルールの形骸化と収益偏重で弱まる牽制機能とその見直し
- コンプライアンス・リスク管理は経営の根幹
- コンプライアンス・リスク管理とリスクベース・アプローチ
- 発見統制機能強化のための組織風土改革

金融庁 総合政策局 リスク分析総括課
コンダクト企画室長

信森 毅博

金融庁 総合政策局 リスク分析総括課
大手銀行モニタリング室 課長補佐 (当時)

安原 秀岳

有限責任監査法人トーマツ
マネージングディレクター・弁護士

今野 雅司

株式会社金融監査コンプライアンス研究所
代表取締役

宇佐美 豊 (司会)

金融機関における不正・不祥事の発生について、近時、コロナ禍における環境変化が不祥事等の類型・態様に影響をもたらしているのではとの指摘がなされる一方(宇佐美豊「コロナ禍で浮かび上がる地域金融機関の不祥事件分析」(資料)参照)、金融庁においても、本年2月、3月の「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点」の中で「現金着服等の不正発生の未然防止について」の問題提起が示されました。

就業環境等が大きく変化するなか、金融機関における不正・不祥事等の未然防止を含むコンプライアンス・リスク管理態勢について、改めてどのように捉え、考えるべきか、識者および金融庁のご担当の方々を迎え、議論を尽くしていただきました。

座談会前半は、コロナ禍による環境変化が個人の不正・不祥事の態様へ与えた影響や、不正リスクの高まりへの対応等が主な議論の中心となりました。

なお、座談会の内容については、参加者の現に所属する組織・事務所、また過去に所属した組織等の意見・見解ではなく、個人の意見であることをお断りいたします。

宇佐美 近時の金融機関においては不祥事等、特に現金事故、さらに横領や詐欺なども後を絶たない状況のなか、コロナ禍という新しいファクターが不正の動機などに影響していると考えられます。本日の座談会では、金融庁からも問題提起がございました現金事故・不祥事と外的環境等の変化に係る関係はあるの

か、さらには組織風土やコンプライアンス・リスク管理といった点について、お話を進めてみたいと思います。

まずはご参加の皆様、自己紹介をお願いいたします。

信森 金融庁の信森です。2年前から任期付きでコンダクト企画室長を拝命しております。コンダクト企画室の所掌は大きく

地域活性化学会金融部会研究会

元地域金融マンのアントレプレナーシップ

長谷川 貴一、小野 浩幸



一 開会挨拶
(小野教授)

本日はたくさんの方にご参加いただき、ありがとうございます。株式会社BIH (Battery Innovation Hub) の長谷川さんの講演に先立ち、今回の研究会の意図について簡単に説明したいと思います。

長谷川さんは、もともと山形銀行内に立ち上げられた「山形成長戦略推進プロジェクト」の初期メンバーでした。その活動のなかで、山形大学との人事交流で先端研究プロジェクトのマネジメントに尽力され、今は山

形銀行を退職されて大学発ベンチャーの経営者になっていきます。当研究会では、かつて京都信用金庫からアフリカのトーゴへ飛んで起業した中須俊治さんのお話を取り上げたことがあります。今回はさらに飛んだ内容になることを期待しています。なぜ銀行をスピンアウトしてハイテクベンチャーに身を投じたのか。そんな話をお聞きできればと思っています。

二 長谷川氏による講演

BIHの長谷川です。2002年に株式会社山形銀行に入行

し、その後10年間は法人畑を歩んで参りました。2012年の6月、「山形成長戦略プロジェクト」の初期メンバーに選ばれました。2012年9月に、プロジェクトの一環として、山形大学の蓄電デバイス部門に向することになります。2015



●小野教授による開会の挨拶

挨拶

小野 浩幸

(地域活性化学会 金融部会長、
山形大学大学院 教授)

報告者

長谷川 貴一

(株式会社BIH
代表取締役 社長)

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の解説（下）

長島・大野・常松法律事務所 弁護士 小林 信明

三 再生型手続のフロー

再生型手続の全体のフローのイメージは図表2（本誌886号31頁）のとおりである。この流れに沿ってポイントや留意事項を解説する。

1 中小企業は、手続利用を得て、第三者支援専門家を

中小企業者は、本手続の利用を検討するにあたって、自身が対象企業の要件（GL3項(1)①）(注2)に合致するかの確認を行うとともに、外部専門家（弁護士、公認会計士、税理士等の専門家）で顧問関係にある者を含む」と相談しつつ、原則

的には、公表されたリストから第三者支援専門家の候補者を選ぶことになる（GL4項(1)①）。同候補者の選任には、主要債権者全員からの同意が必要となるので、主要債権者に対して手続利用の申出を行うことになる（例外的に、対象債権者全員からの同意があれば公表された第三者支援専門家候補者リスト外から選任も可能である。GL同号②）。第三者支援専門家は受任義務があるわけではなく、また、利益相反関係の確認をする必要があるため、中小企業者や外部専門家は、簡潔な説明資料等で第三者支援専門家候補者に受諾可否を打診することが望ましい（Q&A「Q32」）。また第三者支援専門家候補者は、受諾した場合には、「独立して公平

な立場」を担保するため、中小企業者や対象債権者と利害関係を有しないことの確認書（Q&A「参考書式1」）を提出する等する（Q&A「Q42」）。また、この段階では、対象債権者に対して、時間的余裕をもって事前に相談しておくことが望ましい（Q&A「Q18」）。なお、中小企業者にとっては、他の準則型私的整理手続等と本手続のうちどれを利用すべきかを悩むこともあり得るが、自社の経営・財務および事業の状況などを踏まえつつ、外部専門家や対象債権者と前広に相談しつつ検討してほしい。また、手続を開始してから初めてわかる実態や手続開始後の事態の変化等により、利用する手続きの変更が必要になることもあると考

えられる。本手続では、手続きの途中でも、再生型から廃業型へ、廃業型から再生型へ移行することは妨げられないので（GL4項(9)、Q&A「Q80」、「Q81」）、関係者間で協議のうえ、柔軟に対応してほしい。

2 第三者支援専門家が、事業再生計画策定支援等を開始

中小企業者から申出を受けた第三者支援専門家は、主要債権者の意向も踏まえて、再生支援を行うことが不相当ではないと判断した場合には、中小企業者の資産・負債および損益の状況の調査検証や事業再生計画策定の支援等を開始する（GL4項(1)③）。なお、財務的精査等は、外部専門家が先行し、第三者支援専門家はそれを検証することが

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第20回 金融行政への対話の導入

遠藤俊英 (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、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、元金融庁長官の遠藤俊英氏を迎えて、金融行政への対話の導入についての対談をお伝えする。

● なぜ、対話が必要なのか？

山口 金融庁に対話を導入された遠藤さんに、なぜ、それが必要だったのかをお聞きしたいと思います。まず、遠藤さんが認識していた金融行政の課題とは何だったのですか？

遠藤 金融行政が一方通行になっていったことです。金融庁は、金融機関という民間企業を相手に仕事をしています。金融機関に行動変容を促すのが金融庁の

行政です。金融庁がよかれと思って指導すると、金融機関は、自分たちが心底納得していかなくとも、「言われているから形を作らなければいけない」となっていました。本来、自分たちが主体となるべきところを、当局の顔色を窺う行動様式になっていることに問題がありました。金融行政の主役は、あくまで金融機関で、金融庁ではありません。金融機関がどう動いてくれるか、顧客にどのような付加価値を提供するのが重要なのです。指示や指導ではなく、対話なのは、考えるのは金融機関自身だからです。そして、金融機関に行動変容をもたらすためには、金融庁の意識や行動を変えなければいけない。そう考えました。

山口 過去においては、金融機関を強く指導する金融庁があったと思います。

遠藤 そうです。できていないとさらに強く指導しようとする。強く指導されると、「わか

りました」と表面的には従うのですが、腑に落ちないことは治らないです。結局そういうことの繰返しになります。「それに意味があるのか」が根本的な疑問でした。金融庁の担当者は、短い期間で異動します。すると、目の前の問題について、すぐに結果を求める思考や行動になります。そうではなくて、担当者が長期的な対話をつないでいて、金融機関が自分事として、自分たちのあり方やビジネスを変えていくことを継続的に見届けていかなければならない、と思っています。

● 金融行政への対話導入の経緯

山口 遠藤さんが「金融行政に対話が使えろ」と思ったきっかけは、何ですか？

遠藤 かなり前でしたが、参加していた外部の勉強会でグループに見学に行くことがありました。そこで、初めて1on1について知りました。1on1は、