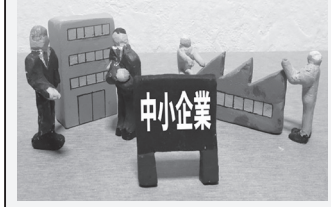


転換期にある中小企業の事業再生に対する 地域金融機関の踏み込みと課題

合同会社リンクアンドクリエーション代表 高橋 太



コロナ禍により、多くの中小企業が未曾有のダメージを受け、緊急融資などにより当面の資金繰りを確保している。さらにウクライナ危機に起因する原材料高騰等の影響も生じている。事業のダメージが大きい事業者を中心に、早い段階から事業の再構築を検討すべきであり、今後中小企業の事業再生ニーズの増加が見込まれる。

金融機関は事業の再生見込みをしっかりと判断し、いわゆる「ゾンビ企業の延命」を避けねばならない。私見であるが、大都市の大企業と地域の中小企業の現場では「ゾンビ企業とは何か」に目線の差を感じる。地域の中小企業を特別視してはいけないが、そこにまだ汲み取れていない

点があれば、今後の事業再生の取組みに組み込む必要がある。地域金融機関はすでにコロナ禍前は死語同然であった事業再生の強化に着手しており、地域事業者の再生には地域金融機関の役割が重大である。地域事業者の再生、地域経済の維持、地域金融機関の役割はリンクする面がある。地域金融機関が未曾有のダメージを受けている地域事業者の事業再生に一層効果的な役割を果たすためには何ができるのか。かつて経験した内容が、新たな課題も確実に出てくる点を含め本稿で愚考したい。

一 地域中小企業の事業再生の現況

1 特徴
地域の中小企業の事業再生における特徴を挙げる。

- ① 企業規模が小さく企業数が多い。
- ② 経営者と株主が一体であるオーナー企業が多い。
- ③ 最大のステークホルダー（経営の利害関係者）とも言えるメインバンクの理解を得ることが不可欠である（メインバンクガバナンス）。
- ④ 事業者の取引先も金融機関の融資先である。地域社会には、多様な事業が必要である。事業再生は個社ベースで進めるが、地域という面の視点も重要である。
- ⑤ 事業者は財務・管理会計が不十分で、迅速、正確な経営状況の把握がしづらい傾向がある。
- ⑥ 本業の改善、経営組織体制の強化が必要であり、事業および組織面で改善すべき点が多い。
- ⑦ 外部専門家（コンサルタント、弁護士、会計士等）の活用は重要である。ただし、地域中小企業は、負担できる手数料水準に限度があり目線が合いづらいこともある。
- ⑧ 企業規模は小さいが、借入先が、メガバンク、地方銀行、信用金庫、政府系金融機関等、性格が異なる金融機関が錯綜し、関係者調整は難航することもある。
- ⑨ 経営者の危機感の醸成が難しい。コロナ前からの業況悪化要因（自責）とコロナ禍要因（他

座談会

コロナ禍と不正・不祥事(下)

—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

- リモートワークの影響と統制環境の変化
- リモートワーク下の不正リスクへの対応
- コンプライアンス・リスク管理基本方針の理解
～金融庁の検査の状況
- 管理対象としてのコンプライアンス・リスクの捉え方
- 企業文化・組織風土と不正発生の関係
- 「顧客本位」と「収益」の両立
- 人事制度・業績評価のあり方と企業文化
- 最後に—金融機関が意識すべきこと

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)

前号に続き、金融機関における近時の不正・不祥事の傾向、および金融庁「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」における「現金着服等の不正発生の未然防止について」の問題提起を踏まえ、金融機関の不正・不祥事等とコンプライアンス・リスクに関する議論をお届けします。

今号掲載の後半は、リモートワーク下の不正リスクから、コンプライアンス・リスク管理の捉え方、また金融機関の業績評価・人事評価を含む企業文化のあり方へと議論が拡がりました。

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。

リモートワークの影響と統制環境の変化

宇佐美 金融庁の「主な論点」の4つの項目では、内部統制環境の変化、あるいは心理面という新しい言葉が出てきています。新しい言葉が出てきています。が、上の3つの論点と、4つ目の論点が、少し異なる観点かなという気がしたのですけども……

信森 その論点は、不正のトリアングルで言えば動機や正當化に関連します。リモートワークなどに伴って統制環境が変化したが、ということはすぐに気づくでしょうが、リモートワークに伴い在宅勤務で別のストレスがたまるといったようなことはないのか。ご家庭の事情にもよるので、どこまで一般化してよいかわかりませんが、実は正當化の要素に影響するかもしれない。リモート環境は、多様なルールで影響してくる可能性があるということが言いたかったことです。

リモートワークに伴ってIT面でのチェックを強化することは大事です。しかしながら、統制は、突き詰めれば、すり抜けられる可能性をゼロにすること

所有者不明土地の解消に向けた 民事基本法制の見直しについて

(民法・不動産登記法改正及び

相続土地国庫帰属法)

三井住友銀行総務部 法務室 弁護士

鹿浦大観



一 見直しの概要・スケジュール

2021年4月21日、「民法等の一部を改正する法律」および「相続等により取得した土地所有権の国庫への帰属に関する法律」(以下、「相続土地国庫帰属法」という)が成立し、同月28日に公布されている。両法律は、相続登記がされないこと等により生じる所有者不明土地の増加等を解決すべく、所有者不明土地の「発生の予防」と「利用の円滑化」の観点から、総合的な見直しを行ったものである

(以下、民法・不動産登記法の改正および相続土地国庫帰属法の創設について併せて「本改正」という)。

本改正は、2023年4月より施行される予定である(なお、①相続登記の申請の義務化関係に関する改正は2024年4月以降、②住所等変更登記の申請の義務化関係の改正については2026年4月までに施行予定)。

本改正の内容は多岐にわたるものの、以下、内容を概観しつつ、銀行実務への影響が想定され得る点を解説する(注1)。

二 課題等および政府の解決に向けての方針

近時、相続登記がなされないこと等により所有者不明土地(①不動産登記簿により所有者が直ちに判明しない土地、②所有者が判明しているものの、その所在が不明で連絡がつかない土地)が発生している。

その背景としては、相続登記の申請は義務ではなく、申請をしなくても特段不利益を被ることはない点、遺産分割をしないまま相続が繰り返されることで土地共有者がねずみ算式に増加

している点等が挙げられる(注2)。

そして、所有者不明土地の発生により、現在の土地所有者の探索に多大な時間と費用がかかっており、公共事業や民間取引が阻害され、結果として土地の利活用が阻害されるという問題が発生している。当該課題を解決すべく、所有者不明土地の「発生防止」、また、すでに発生している所有者不明土地の「利用の円滑化」を図るため本改正がなされている。

コンプライアンスチェック 営業店法務の落とし穴



人事考課実施時の留意事項 ～多くの労働争議が進行中という 実情にも留意すべき～

オペレーショナル・デザイナー（沼津信用金庫 参与） 佐々木 城彦



はじめに

本誌発行時は、9月末または10月初旬などの基準日に沿って、上期中の実績に対する人事考課がなされる頃と見込む。ただでさえ事務量が嵩む上半期末を挟み、考課実務への負担感を覚えている考課者も少なくないことだろう。

人事部門からは、管理監督職へ昇級・昇格した該当者等に対し、考課方法の指導がなされたことだろう。さらに、全考課者に対し、ハロー効果・中心化傾向・寛大化傾向・期末誤差などの注意喚起も恒常的になされる姿が平均的だ。その一方で、考課にまつわる法令や判例の解説は必ずしも十分ではないと考えるため、各金融機関での考課実施時に参考とされたい。

1 人事考課の運用実態

もちろん事業規模などにより異なるものの、相当数の店舗などを擁する平均的な金融機関で

の人事制度は、複数の職制で各々の職能資格制度を並行に運営させる「複線型」が一般的だ（次頁図表1）。直接雇用の行員・

職員はこれらのいずれかに属し、各々の職制内での昇級昇格や賞与配分のため、「直属の管理監督者＋部門長」等による「階段式」の人事考課が年2～4回程度実施されている。

これまで筆者に寄せられた相談では、①「1～5」の整数の絶対評価のうち「3」が全体の9割超などの極端な中心化傾向、②考課者から被考課者に対する制度・結果等の還元不十分、が数多くみられた。地域・規模・時季などを問わず幅広くみられる動向のため、同様の課題の蔓延や長期化による問題意識の希薄化などが疑われよう。

2 法令上の規制内容等

(1) 降格降職・賞与と人事考課

長期雇用システム下の労働契約においては、原則として、使用者が、労働者を特定の職務や