

# 広がり始めたシェアエコへの期待と課題 大手金融機関でも周辺ビジネスを模索する動きが

遊休資産の余剰主体と不足主体をネット上でマッチングするシェアリング・エコノミー。社会課題解決のツールになるというメリットもあり、国や地方も推進に乗り出している。既存の業法との兼ね合いや顧客保護の確保、統計・税制の整備といった課題も存在するが、大手金融機関でもシェアサービスへの取引先ニーズを手掛かりにビジネスを模索する動きが始めている。シェアエコは地方との相性がよいこともあり、地域金融機関の支援・活用も期待されている。

## エアビー、ウーバーのほか 多様なサービスが登場

遊休資産の余剰主体と不足主体が、ネット上のマッチング・プラットフォームを介して、その遊休資産を有償で共有する経済活動「シェアリング・エコノミー」（シェアエコ）が近年注目を集めている。余剰主体・不足主体は個人・法人を問わないが、これまで消費者にすぎなかった個人が、自身の遊休資産を見知らぬ個人とシェアすること

で収入を得られるという、C to Cの側面がとくに注目されることが多い。この場合の「エコノミー」はたんに「経済」と訳されることが多いが、シェアするビジネスによる「経済圏内の好循環」というニュアンスが強い。本特集では、関連用語を次のように称することにしている。プラットフォームを提供する会社は「シェア事業者」または「プラットフォーム企業」、シェア事業者が提供するサービスは「シェアサービス」、シェア

サービスにおいてサービスを提供する遊休資産の余剰主体は「サービス提供者」または「ホスト」、サービスの提供を受ける遊休資産の不足主体は「利用者」または「ゲスト」。

シェアサービスの対象となる遊休資産は、シェアリングエコノミー協会では、空間、モノ、移動手段、スキル、お金に分類されている。遊休資産である自宅を宿泊所として貸し出す民泊のプラットフォームである Airbnb（エアビー）や、個人

が所有する自動車を有償で移動手段として提供するUber（ウーバー）は、その事業の革新性もあって、シェアサービスの代名詞的存在となっているが、近年、このほかにもさまざまなサービスが登場している。

移動手段分野では、たとえば高級車のシェアのほか、最近では自転車シェアも注目されている。中国のシェア事業者であるmobike（摩拜单车・モバイク）は今夏、日本への進出を果たした。8月下旬に札幌で事業

# 不正融資の全貌解明でも見通せない 商工中金の「あり方」

商工組合中央金庫（商工中金）は10月25日、危機対応融資を巡る不正に関して関係省庁に調査報告書を提出したうえで2度目となる業務改善命令を受け、業務の改善計画を公表した。経済産業省も自身の監督責任を実質的に認めたとうえで、「商工中金の在り方検討会」において聖域なく議論を行っていくとしている。一方、低利融資を受けている企業と商工中金との取引関係は依然として強固ともいわれ、不正の全貌が解明されてもなお、同金庫の今後のあるべき姿は見通しづらい。

## ほぼ全店における 不正の横行が明らかに

商工中金の鹿児島支店において、危機対応業務で稟議に使用する試算表の改竄等の不正行為が発覚したのは昨年10月24日。それから1年を経て、ようやく不正融資の全体像が明らかになった。

商工中金が10月25日に公表した調査報告書および業務の改善計画によれば、2008年度から昨年11月30日までに実行された危機対応融資（21万9923口座）について、営業店ごとに件数のバラつきがあるものの、100カ店中97カ店で不正が行われていた。不正に関与したのは444名、不正の件数は4609件、融資実行額は2646億円にのぼる。このうち危機対応業務の要件に該当しないもの等について、商工中金は日本政策金融公庫に対して利子補給

金の返還などを実施する。処分対象者は3886名の全職員のうち813名に及んだ。安達健祐社長は後任の社長が決定するまで無報酬で現職にとどまる。

商工中金では今回の不正の原因を「内部統制の未整備と過度な業績プレッシャー」「危機対応融資の「武器」としての利用」などと分析。経営上の重要事項を副社長以下のプロパーだけで実質的に決定していた状況も明かした。昨年12月以降は国の制度資金を業績評価の対象外とするなど、「公的金融と通常業務の峻別」を掲げている。

今回の調査には、弁護士などの外部専門家に加えて商工中金の職員約620名も携わったが、その過程でも新たな不正が相次いで明らかになった。当初9月末とされていた調査の終了時期が延期されたのも、調査に加わった同金庫の職員のうち11名が事前の申告に反して不正に関与していたこと

がわかり、再調査が必要になったため。昨年11月に当面の再発防止策として打ち出した「顧客からの受領書類への押印」についても、印鑑の偽造による不正が1件確認された。また、危機対応業務関連以外でも、金庫内の資料の捏造や領収書等の改竄、取引先企業に対して実施する調査票の捏造などの不正が判明したため、これらの一部については調査を続ける。調査終了時期のメドは立っていない。

## 「検討会」で年内に 議論をとりまとめ

元・経産省事務次官の安達社長は会見で、「ひとえに商工中金の責任」と監督官庁である経産省の責任を否定したが、政府・経産省が危機対応業務を推進してきたことなどが不正の遠因という声は根強い。

経産省の世耕弘成大臣は25日の会見で、「重く受けとめる」と話し、嶋田隆事務次官と中小企業庁の安藤久佳長官に厳重注意を行った。大臣・次官・中企庁長官は給与を自主返納するため、実質的に監督責任を認めたかたちだ。また、中企庁では事業環境部の金融課から検査部門を独立させるなど、中小企業金融の検査体制を強化している。金融課ではこれまで中小企業政策の企画・立案から検査・監督まで4名の担当者で担ってきたが、商工中金の実態を把握できていなかったことへの批判が強まっている。

# 営業戦略の転換と統合シナジীরの進化で筋肉質な収益体質へ

フィデアホールディングス 取締役兼代表執行役社長CEO

田尾 祐一

マイナス金利政策が導入されて以降、地方銀行をとりまく経営環境はガラリと変わった。これまでは貸出のボリュームが増えれば自然と収益がついてきたが、もはや貸出を増やすだけでは銀行経営が成り立たない。従来の収益構造を大胆に変革し、どんなビジネスモデルを築き上げるのか、生き残りに向けた競争はすでに始まっている。フィデアホールディングスは今期からスタートした第3次中期経営計画で、目指す新しいビジネスモデルの姿を打ち出した。貸出のボリュームを積み上げるスツックビジネスから、コンサルティング営業へと一気に舵を切り、さらに傘下2行が合併した場合と同じレベルの統合効果を発揮できる組織改革を断行する。

## 貸出増強優先からの意識改革

多くの地方銀行で同じような傾向だと思  
うが、2016年1月に日銀がマイナス金

利政策導入を決定してからは、収益環  
境がガラリと変わった。われわれは今  
年度から新たな経営計画となる「第3  
次中期経営計画」(図表)をスタート  
しているが、計画を策定するにあたっ

