

広がり始めた

サクセSSIONプラン導入の動き

今後は地銀を中心に、経営人材の選抜・育成の透明化を実現できるか

大手行を中心にサクセSSIONプラン（後継者計画）導入の動きがみられる。経営幹部選抜の透明化を図り、金融機関が求める経営人材を育成することで、持続的な企業価値向上に結びつける取組みだ。「コーポレートガバナンス・コード」が同プランの整備を求めているほか、金融庁もガバナンスの質を向上させる施策として注目しているが、地域銀行ではまだ取組みが広がっていない。「攻めのガバナンス」の構築に向け、経営人材の選抜・育成を改革できるか注目されている。

金融機関のトップ選任にも変化が求められている

次のCEOや頭取の選任――

金融機関経営の命運を左右する一大事でありながら、現任トップの専権事項としてこれまでブラックボックス化されてきた。しかし、こうした後継者選抜にも変化が求められている。

東京証券取引所が2015年に整備した「コーポレートガバ

ナンス・コード」（以下、「CGコード」）導入により、サクセSSIONプラン（後継者計画）の策定を意識する金融機関が増

えてきたためだ。サクセSSIONプランとは、「経営陣の選出を行うための継続的なPDCAサイクル」（企業統治コンサル

ティング会社エゴンゼンダーの岩田健一氏）であり、CGコードでは「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、経営

最高責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべき」（補充原則4-1③）、「経営陣幹部の選任や解任について（中略）適切に実行すべき」（同4-13①）と示されている。

ほとんどの金融機関はCGコード上の原則をすべてコンプライ（実施）していることから、サクセSSIONプラン策定への取組みが求められているものの、開示が要求されていない項目で

もあり、各金融機関での対応は異なるのが現状だ。

後継者に求められる要件や選任基準を明確化し、金融機関が求める人材像に沿った後継者候補を切れ間なく輩出する仕組みを構築することで、持続的な企業価値向上を図るほか、サクセSSIONプランに社外取締役を関与させることで、ガバナンスの高度化にもつながっていく。

また、非常事態によりトップ交代を余儀なくされた場合に備え

「撤回」も視野に入り始めた FFGと十八銀行の経営統合

公正取引委員会は2017年12月15日、ともに新潟県を地盤とする第四銀行と北越銀行の経営統合を承認したことを発表した。その審査結果をみると、長崎県での市場シェアが大きく高まるふくおかフィナンシャルグループ（FFG）と十八銀行の経営統合のハードルがきわめて高いことも再認識された。FFGと十八銀行は定期的に公取委との協議の場を設けて交渉を続けているが、審査は膠着状態のままだ。はたして、統合実現に向けた突破口は見つかるのか。

新潟県とは異なる 長崎県の競争環境

「このままでは無理」——公取委の深町正徳企業結合課長は、第四銀行と北越銀行の経営統合に関する審査結果を公表した12月15日の会見で、FFGと十八銀行の経営統合について、両社から示されている条件で認めることはできないと公式に認めた。

公取委は第四銀行と北越銀行の経営統合を問題解消措置などの条件なしに承認したが、その審査結果をみると、十八銀行とFFG傘下の親和銀行がしのぎを削る長崎県との違いが浮き彫りになる。新潟県では中小企業向けの事業性貸出について、地域の顧客に対するアンケートの結果をふまえ、経済産業省の「地域経済分析」をもとに両行が提案した10の経済圏を「市場の地理的範囲」に採用。佐渡にも店舗をもつ第二地

銀の光大銀行のほか、9の信用金庫、11の信用組合も競争事業者として認められた。

一方、地域経済分析で長崎県は「長崎」「佐世保」「五島」「島原」と区分されるが、そのほかに西海市、松浦市、さらに島嶼部の平戸市、対馬市などの地域がある。新潟県と比較して面積では3分の1、人口でも60%にすぎない長崎県だが、離島を含め入り組んだエリアからなっていることがわかる。また、第二地銀の長崎銀行、たちばな信用金庫、五つの信用組合が本店を置くものの、それぞれ規模も小さいうえ、それらが店舗をもたない地域もあるため、競争事業者の存在が認められない状況だ。

すれ違う公取委と FFG・十八銀行

FFGと十八銀行が16年2月26日に経営統合に関する基本合意を公表してから間も

なく2年。経営統合が無期限延期にまで追い込まれた背景には何があるのだろうか。

まず複数の関係者が指摘するのは、両社による基本合意時の説明に対する違和感だ。

「お互いに向けていた競争エネルギーを、地元長崎の発展のため、地元取引先の企業価値向上のために」（十八銀行の森拓二郎頭取）という説明は、一部を顧客に還元するとしても、まさに競争を回避して独占利益を得るための経営統合だと受け止められかねない。債権譲渡などの問題解消措置についての認識も含めて「基本合意前の関係当局や法律事務所などの調整が不十分だったのではないか」との声がある。さらに、昨年7月25日に経営統合の無期限延期を公表した際、「顧客の不安解消のため」として、経営統合の目的等のほかに公取委との交渉状況を説明したことも「公取委の反発を招いたのではないか」（関係者）と指摘される。こうしたすれ違いもあってか、公取委は12月6日に開かれた山田昭典事務総長の定例会見で「企業結合審査の考え方」を公表するなど、積極的な情報発信を行って両社を牽制する姿勢を示している。

これに対し、金融機関の監督官庁である金融庁が、FFGと十八銀行の経営統合を側面支援する動きを見せ始めた。12月11日に開かれた「金融仲介の改善に向けた検討会議」では、公取委による「考え方」の公表を受けるかたちで「地域金融機関の競争のあり方」を議題に取り上げ、踏み込んだ

官民連携による態勢整備が急務の マネロン対策

ガイドライン案はパブコメを終え、実践段階へ

金融庁が昨年12月8日に公表した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン（案）」が1月12日に約1カ月間の意見募集期間を終える。マネロン・テロ資金供与対策の政府間会合であるFATFは、2019年秋に第4次対日審査を予定しており、残された準備期間は2年足らず。金融庁は「FATFの審査をクリアするためには、マネロンやテロ資金供与に利用されない金融システムを官民連携によって確立していくことが急務」と呼びかけている。

「想定よりも高い」 第4次審査のレベル感

金融庁が今回、AML/CFT（マネロン・テロ資金供与対策）の実効的な態勢整備を促す目的でパブリックコメントに付した金融機関向けの指針（ガイドライン）は、2019年秋に予定されている第4次対日審査を強く意識したものだ。FATFの審査団はAML/CFTの

専門知識・実務経験を有する各国の当局職員で構成され、審査の過程で不備や問題点が見つければ、当該国に改善を要求する。評価が低ければ、（マネロンに

関して）「リスクが高い国」「対策が甘い国」とみなされる。その結果、金融機関の外国為替・国際送金業務等に支障を来し収益機会を失うおそれがある。FATFの第4次審査はすでに始まっているが、「審査のレベルは金融庁が当初想定していたよ

り高く、第3次審査のときに軽々とクリアしていた国も苦戦している」（金融庁幹部）状況だという。

第4次審査への対応を急ぐ金融庁は、金融機関の経営陣に「頭の切り替え」を求めている。AML/CFTは金融庁の検査・監督のカテゴリー上は「コンプライアンス」に属するが、その要諦は「リスク管理」にあるためだ。「金融機関の経営陣が従来のコンプライアンスの延長

線上でAML/CFTを考えているとしたら、FATFが進めようとしているリスクベースアプローチを理解することができず、対日審査への対応も不十分になる」（同）といい、ガイドライン案でも「経営陣が主体的かつ積極的にマネロン・テロ資金供与対策に関与することが不可欠である」（3ページ）と強調している。

地銀・信金が狙われた 昨年の逮捕事案

実際に国内では近年、看過できない事件が発生している。代表的なのが、海外で得た約16億円の犯罪収益を14年3月から15年12月にかけて国内金融機関40口座で引き出したとして、昨年

