

特

強まる「SDGs経営」への要請、 動き出す金融機関

社会的課題の解決は地域に ビジネスチャンスをもたらす

SDGsの取組みを金融機関に求める声が急速に強まっている。SDGsは人類繁栄のための大目標だけあって身近に感じにくい面もあるが、社会的課題の解決に向けた取組みを起点に経営計画を策定する金融機関も出始めている。環境や社会、ガバナンスに配慮している企業を選別して投資するESG投資はすでに規模を拡大させており、足もとでは融資やコンサルティング機能を通じて、取引先企業にSDGsへの貢献を促す取組みも出てきている。

求められる SDGsに則した経営

SDGsへの取組みを金融機関に求める声が急速に強まっている。例えば、首相官邸に置かれたSDGs推進本部が2019年6月に公表した「拡大版S

DGsアクションプラン2019」では、「地方創生SDGs金融」の中心主体として地域金融機関が位置付けられており、「SDGsを通じた地域金融機関と地域事業者の連携促進」が謳われている。

国連総会ウィークの9月22日

には、国連責任銀行原則の発効が宣言され、賛同表明した銀行による署名イベントの開催も予定されている。同原則は、銀行経営の目標をSDGsやパリ協定など社会的目標に則したものにすることを要請するもの。日本からは三井住友信託銀行、三

井住友銀行、みずほ銀行、三菱UFJ銀行の4行が賛同表明している（9月4日現在）。

SDGsとは「持続可能な開発目標＝Sustainable Development Goals」の略語であり、これは15年に国連が開催した「持続可能な開発サミット」で採択された人類繁栄のための行動計画だ。17の目標（図表1）、169のターゲットで構成され、その目標達成に向けて30年までに行動に移すことをあらゆるステークホルダーに求めている。日本でも浸透している社会的責任投資やCSR（企業の社会的責任）、ESG（環境、社会、企業統治）といった概念も包含しており、SDGsにもとる企業活動をしているような場合には取引から締め出されるような

わが国のシェアリングエコノミー 政策の狙いと今後は

「個」を基軸とした経済圏の創出へ

今年6月21日に閣議決定された政府の「成長戦略」では、「Society 5.0」「デジタルトランスフォーメーション」「5G」「フィンテック」「Maas」などと並び、シェアリングエコノミーも相当の紙幅が割かれている。筆者は今年7月までの約3年間、政府部内の二つの部署でシェアリングエコノミーを推進してきたが、就任当初は、(私自身も含め)多くの政府関係者が言葉さえも知らなかったことを思うと隔世の感がある。だが、「ようやく時代が追い付いてきた」と安堵するのも早計であり、世間のキャッチアップの先をいくかたちでシェアリングエコノミーは変化を続けている。本稿では、シェアリングエコノミーの概観や政府の取り組み内容を紹介したのち、今後の展開について考えを述べたい。

前内閣官房 一丁総合戦略室
シェアリングエコノミー促進室 企画官
(現総務省 総合通信基盤局
電波部 電波環境課 認証推進室長)

高田 裕介

シェアリングエコノミー とは何か

(1) C to C マatching サービス
本論に先立ち、シェアリング
エコノミーがいかなるものであ

るかを確認する必要がある。本稿では、政府の有識者会議での定義を参考にして、①主に個人と個人が、②使われていない時間や資産を、③リアルタイムに利用しまたは利用させる、④ネット上のマatching サービス

(C to C マatching サービス)として議論を進める。
①の「個人」という言葉について補足すると、サービスを提供する側については、被雇用者としての個人でなく、事業主としての個人である。また、必ず

しも本業として従事するわけではなく副業としている場合も多い。これにより、提供する側は、「好きなときに／好きなだけ／好きなことを」仕事にできるメリットがある一方、請け負った業務に契約当事者として責任を負うことが求められる。提供を受ける側は、廉価でユニークなサービスを楽しむことができる半面、品質にバラつきも多いことから、サービスの質を「目利き」することを求められることになる。これらの点が既存のB to C型サービスとの相違点で

金融庁の行政方針、 粛々と進める地銀再編の地ならし

金融庁は8月28日、2019事務年度で取り組む重点施策をまとめた「金融行政のこれまでの実践と今後の方針」（行政方針）を発表した。なかでも踏み込んだ内容になっているのが、地域金融機関に対する規制・監督のあり方だ。地銀の業績不振が一段と深刻になっている現状を浮き彫りにし、地銀再編の「地ならし」と見られる文言をちりばめた。地銀が再編を含めたビジネスモデルの抜本的な見直しに踏み込めるよう、金融庁の準備には余念がない様子が見え始める。

ノルマ至上主義の排除 に動く金融庁

今回の行政方針における地銀向けの重要ポイントの一つが、経営理念と整合的な経営戦略・計画を策定し、それを適切に実行できているかどうかだ。例えば、「お客さま中心主義」に徹すると謳いながら、期末になるとリスク性金融商品の販売額が増加している金融機関はめずらしくない。こうした実態からは、経営理念が組織全体に行きわたらず、営業目標の達成に重きが置かれていく様子が見え、金融庁の遠藤俊英長官は「ノルマ至上主義こそが攪乱要因」との問題意識を強く持っている。

金融業界では近年、スルガ銀行や日本郵政など、行き過ぎたノルマに追われた現場の焦りが不正の温床になっている事実が目

立つ。金融庁では「ノルマが幅を利かせて経営を揺るがす事実をこれ以上起こさせないわけにはいかない」（幹部）と、その警戒感最高潮に達している。なかには「営業店にもっと自主裁量を認めるべき。場合によっては営業店を本部から切り離して分権化させたほうがよいのでは」との声もあるという。その背景には、「商品ありきの数値目標といった圧力がなければ、営業職員は自ずと顧客本位であろうとする」（同）という性善説があるようだ。

行政方針では、こうした状況を是正する監督のアプローチとして、「地域金融機関の各階層（経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員）、社外取締役とフラットな関係で対話を実践していく」と明記した。さらに、本部と支店や役員間で自由闊達に議論できる「心理的安全性」の確保が重要だとし、金融庁は対話を通じて、そ

の環境整備の重要性を金融機関に説いていく構えだ。

探究型対話に怯える金融機関も

金融行政当局（金融庁・財務局）が地域金融機関の各階層と実施する対話は「探究型対話」と表現されており、経営戦略・計画の実行やPDCAの実践状況などを確認する中で、金融機関に「気付き」を促すものだ。当局と金融機関との対話でも「心理的安全性」の重視が強調されている。だが、地域金融機関の中には「胸襟を開いて対話できる相手ではない」（地銀幹部）と冷ややかに見る向きもある。

仮に、素直に胸襟を開いてしまったらどうか——。対話の相手が各階層というのがミソで、ある第二地銀の役員は「従前なら組織一丸となって当局検査に対応していたが、現場職員と対峙する検査官がいわゆる『仮想敵』でなくなると、経営陣にとってはおののしい世界になる」と戦々とした様子も。職員がざつとばらんに語った内容に、当局として聞き捨てならないことがあったらどのような扱いになるのか。金融庁では昨事務年度の金融モニタリングでも、営業職員向けに無記名のアンケート調査を試行的に実施し、不正営業やノルマ至上主義の実態などを把握しようとしてきた。探究型対話を通じてそうした声を拾う機会が増えるだけに、経営陣の悩みは尽きない。