

2017年11月17日

## 商工中金の在り方検討会（第1回）

神戸大学経済経営研究所 家森信善

本日は所用のために出席できないことから、（1）商工中金のビジネスモデルの在り方、（2）危機時の対応の在り方、（3）これらを実現するための商工中金のガバナンスの在り方、の3点について、簡単に検討が必要と思われる論点をまとめました。必要があれば、次回以降に説明させていただきます。

**（1）商工中金のビジネスモデルの在り方**

商工中金は、民間金融機関と政府系金融機関の2つの性格を併せ持つユニークな存在である。具体的な強みは、第1に、政府系で唯一、決済勘定を提供でき、短期貸出を行えること、第2に、都市銀行等を除けば、全国展開をしており幅広いネットワークを持っていること、などである。他方で、民間金融機関とほぼ同じ業務を行えるので、全面的に競合する恐れがある。

政府の補助によって実現する低金利を武器にするといったことではなく、平時において持続可能なビジネスモデルを構築することが重要である。残念ながら、最近の商工中金は、事業性評価等の点で民間金融機関をリードする存在となれていないようだが、商工中金には、現状でも、信用金庫や信用組合（および地銀・第二地銀の一部）の弱い部分（たとえば、企業に対する国際化の助言など）を補完する力が十分にあるとみられる。特に、事業再生や創業分野における民間金融機関による支援の強化に貢献することへの期待は大きい。

一方、政府系金融機関として存置するとすれば、地域金融のセーフティネットとしての役割を果たすことに可能性がある。たとえば、2017年6月に法改正がされた信用保証制度の改革の際に議論されたように、「メインバンクが十分な融資を行えない場合には、保証協会が他の金融機関を紹介するといった取組を充実させていく」場合に、商工中金は有力な受け皿になる。また、地域金融機関の経営統合が進む際の拮抗力として、フルバンキングのできる商工中金の存在意義を見いだすこともできるかもしれない。

**（2）危機時の対応の在り方**

これまで、危機時に民間企業は政府系金融機関を頼ってきたために、今後もその役割に期待する声が多いのは事実である。ただ、危機対応業務を民間金融機関が取り扱えるように工夫できないのか、日本公庫だけでは対応できないのか、信用保証制度の機能強化で代替できないのかななどを十分に検討する必要がある。

### (3) これらを実現するための商工中金のガバナンスの在り方

社外役員の増員は有効だと思うが、社外役員に十分な情報が伝わらなかったことや商工中金の在り方への理解不足に一因があることが示されており、この部分を改善しなければ、社外役員の増員は効果が薄い。

職員に対するインセンティブの与え方が経営の本質であり、今回の検証では、過度な業績プレッシャーが背景にあるとされている。商工中金の新しいガバナンス態勢では、これからの商工中金が伸ばしていくべき分野に傾注できるような職員へのインセンティブ付与と、そうした人材を育成できるような社内環境を整えられる人材をトップにおかねばならない。

現在の経営形態を維持してビジネスモデルの改革を当面進めるとして、危機については別の方法で対応できることが確認できれば、将来的に完全民営化も改革のための有力な選択肢であると思われる。いずれにせよ、きちんとしたマネジメントの下で、中小企業金融にやりがいを感じて働いてもらえる環境を急いで作らないと、人材の流出が起こってしまい、新しいビジネスモデルを実行できなくなってしまう。