

## 第1回商工中金の在り方検討会 議事録

日時：平成29年11月17日（金）10:30～12:30

場所：経済産業省本館17階第1～3共用会議室

出席者：世耕大臣、川村委員（座長）、翁委員、菊地委員、多胡委員、富山委員、  
中原委員、安藤委員、遠藤委員、可部委員

○川村座長 おはようございます。それでは、ただいまより第1回「商工中金の在り方検討会」を開催いたします。

本日は、世耕弘成経済産業大臣にも御出席いただいております。大変公務御多忙の中、最初の検討会に御出席いただくということで、この会議の重要性をあらわしているのではないかとと思いますが、初めに、世耕大臣より御挨拶いただければと思います。よろしくお願いいたします。

○世耕大臣 本日は皆さん、それぞれいろいろと御用のある中にもかかわらず、こうやってお集まりをいただきました。本当にありがとうございました。

商工中金の不正問題を受けまして、10月25日、商工中金に対して2度目の業務改善命令を経産省として発出したところでありますけれども、今回の問題は、危機対応業務を不適切に運用したということと、それを組織として防げなかったという商工中金のビジネスモデルとガバナンスが本質的な問題だと思っております。商工中金は、こういった問題を根絶して、解体的出直しをすることが必要不可欠な状況になっております。その実現のために、地域金融を初めとした豊富な知見と経験を持っておられる専門家の皆さんに忌憚のない御意見を伺うべく、この検討会を設置させていただきました。

この検討会では、ぜひ地域、中小企業に貢献するビジネスモデルの再構築はどうあるべきか、危機対応業務について、真の危機時に限定して機能するよう抜本的に見直すにはどうすればいいのか。また、持続可能なビジネスモデルを支える最高レベルのガバナンスの構築をどうしていくかなど、商工中金の在り方について本当に聖域なく、幅広く、ゼロベースで御議論をいただきたいと思っております。

スケジュールありきでは考えておりませんが、一方で、できるだけ早く改革を動かしたいという思いもありますので、できれば年内にお取りまとめをいただければ幸いです。ぜひ御遠慮なく闊達な御議論をしていただきたいと思っておりますし、ここでも出していただいた結論は経産省として真摯に受けとめて、しっかりと改革に反映をしてまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○川村座長 大変ありがとうございました。

大臣からも非常に、いわばゼロベースの検討をという御下問を頂戴しておりますので、闊達な意見交換と前向きな、建設的な議論の運びを考えております。

それでは、大臣は公務御多用の中ですので、ここで御退室されます。

○世耕大臣 大変申しわけございません。あとはどうぞよろしく申し上げます。ありがとうございました。

(世耕大臣退室)

○川村座長 それでは、早速、中身に入りたいと思いますが、初めに形式的で、iPadに全ての資料が格納されておるはずでございます。御確認ください。資料1から資料5までありますが、資料4は枝番で4つほどございます。もし不備等ございましたら、事務局のほうに申し出ていただければと思います。

次に、先ほど大臣からもポイントにつき御発言がありましたけれども、この検討会の位置づけについて若干付言したいと思っております。これはもう繰り返しになりますけれども、先ほどの問題意識を踏まえ、さまざまなことを御議論いただくわけでありますけれども、この会議と配付資料につきましては、原則として公開とさせていただきます。なお、個別の事情等によりまして、一部を非公開とするかどうかにつきまして判断を求められた場合には、座長である私に御一任いただければと思います。よろしくお願いいたします。

早速この議論に入るわけでありますけれども、各委員からこれから御意見頂戴したいと思っておりますが、私なりに議論のきっかけとしてちょっと思うところを簡単に申し上げたいと思っております。

まず大きく3つの柱があって、第1番目に商工中金の今後のビジネスモデルの在り方ということになるわけですが、これは当然のことながら、商工中金を含むいわゆる地域金融機関にどういう機能が求められるかということであり、また、商工中金に不可欠の民業補完というものを地域金融情勢全体の中でどのように位置づけるのか。また、そういう中で持続可能な商工中金のビジネスモデルとはどういうものがあるのだろうかということだろうと思っております。実はこの点に関しても、10月25日に商工中金から出されております今後の業務の改善計画というものがございまして、ここでもリファーされておりますが、私が拝見した感じでは、方向性は出しておられると思うのですけれども、重要なのはこれを具体的にどのように詰めていくのか。民業補完と言いつつ、危機対応業務以外の平時の業務を、商工中金のいわばレゾンデートルとのバランスというのでしょうか、見合いの中でどのように具体的に考えていくかということが重要ではないかと思っております。

次のポイントとしてのいわゆる危機対応業務の見直しでございますけれども、これについては、民間金融機関の対応や、ほかの例えば日本公庫のような公的な金融制度や信用保証制度があるわけでありまして、こういうものを鑑みながら、商工中金の役割とか、あるいは組織がどういうものであるべきかということでありまして、また、危機とは何なのかと、危機の認定とはどのようにしなければいけないのかということが当然あると思っております。

これもまた業務改善計画を拝見しますと、独立性の強い新しい部署を創設するなど、組織論や手続論についてはかなり踏み込んだ言及がなされていると思っておりますけれども、そもそも国のお金を出すことよっての危機対応業務とは何なのか。あるいは、そういう意味でいけば、併存しているような国のお金を使う日本公庫、ここのデマケーションをどう

考えていくのか。また、危機のときに民間金融のチャンネルでありながら最終的には公的資金である信用保証制度、ここのバランスをどう考えていくのか。こういうことをぜひ御議論いただければと思っております。

3番目に、いわゆるガバナンスの問題であります。これはさきの商工中金による改善計画でも相当踏み込んで詳細に書かれておりますけれども、これに追加的な再発防止策とかガバナンス強化策はあるものかと。あるいは、ビジネスモデルとガバナンスというのは全然別物ではなくて裏表の関係だろうと思えます。対立するものではないわけでありませけれども、そういう中で、ガバナンスのためのガバナンスにならないように。最近は非常にガバナンス論も盛んで、いろいろなところでいろいろなことが言われているのですが、ややもすると、為にするガバナンス論だったりすることがあるかと感じるころもあるのですが、この商工中金のガバナンスにいわば魂を入れることが必要だと思いますし、そのためには、やはり人間が運営するものでありますので、特に人事のインセンティブであるとか評価、組織とか、それぞれのパイプラインと人事の評価の結びつきと独立性みたいな、こういう議論は絶対に必要だと思いますので、この辺につきましても、知見豊かな委員の皆様からぜひ建設的な御意見をいただければと思えます。

これが私の議論のきっかけということで認識している部分でございますし、もちろんこれに囚われずに闊達な、先ほどの大臣のお話ではありませんが、解体的出直しなのだというごもでございますので、これから各委員からお一人10分程度、今回の処分等を受けての総論的な御意見、御感想を伺えればと思えます。

早速伺いたいと思うのですが、ちょうど先ほど富山委員と目が合ってしまったので、富山委員からよろしくお願ひします。

○富山委員 ありがとうございます。

まず、私のほうからは、冒頭、今、川村さんからあった①のところですが、1つ目のビジネスモデルの議論が多分出発点だと思うので、私なりの今の中小企業金融あるいは地域金融をめぐる認識について申し上げたいと思えます。

我々も実際に中でやっていますので、かつては商中さんとも仕事をしたことがありますし、あと、地域企業の再生も現状いっぱいやっています。その中で感じていること、1つは、中小企業あるいは地域経済がなかなか不振でという問題はずっとあるわけですが、そこで基本認識として割とありがちな誤解は、地域経済の不振がいわゆる資金供給が滞っているから不振になっているという認識がありがちです。でも、これははっきり言って全く間違いです。全く関係ないです。もっと言ってしまえば、今の地域金融機関の預貸状況と業務純益状況を見ればわかるように、はっきり言ってお金じゃぶじゃぶです。嫌というほどお金はじゃぶじゃぶあります。そんな問題ではありません。これは明確に言い切ってしまう。

問題は、地域における中小企業群のビジネスモデルが弱っているのです。弱っていて、したがってPLが弱っていて、あるいはPLが弱っているということは付加価値生産性が低い

わけですから、当然高い賃金も払えないから人も集まってこないということが今起きているわけで、結果として跡を継ぐ人もいないのです。跡継ぎがないのは、金が回ってこないからいないのではなくて、儲からないからいないのです。だから、ここにひたすら資金供給をいっぱいやったからと、こんなものはゾンビの延命になるだけで、むしろ罪つくりです。これがはっきり言って、リーマンショックの一時期を除けば、この20年ぐらい続いている状況だと私は思います。

地域金融機関の長期的な預貸の低下の問題と、当然、利ざやの低下の問題というのは、もちろん今、ゼロ金利でそれが加速している部分がありますが、単に加速しただけであって、長期傾向は全然変わっていないのです。これは私が再生機構をやったときからその予兆はありました。

そう考えると、資金需給の問題において、民間が十分な資金供給できないから、先ほどの公庫も含めて政府系がそれを補うというのは、はっきり言って緊急時を除いてほとんど意味がないです。もったときつい言い方をしてしまえば、私はもともと保証協会融資に関しても非常に批判的ですし、産業再生機構をやっている、どう役に立っているのかよくわからなかったし、再生をやるときに正直言ってああいう仕組みはかえって邪魔な場合もありました。

何が言いたいかというと、結局、ああいう仕組みがあり過ぎて、そこに過剰な資金があるものだから何が起きるかということ、民間の金融機関は、ある意味では、例えば担保が足りないとか、難しい融資はそちらに押しつけようとするのです。だから、民間金融機関が一生懸命保証協会融資をとるためのお手伝いをしてしまっているわけです。結局何が起きるかということ、民間金融機関が墮落する。民業補完を超えていて、要するに墮落させているのです。貸し手を墮落させる、借り手も墮落させる。

私たちが再生で何をやっているかというと、墮落してしまっている貸し手と借り手の間に入って、とにかくちゃんとやろうぜと、お上に頼らずに真面目に事業をやろうぜと、真面目に経営をしようぜというところから全てが始まるのです。それをちゃんとやっていると資金需要が生まれます。ということは、実は経営や人や事業の問題が先にありきであって、金の問題はその2次的、3次的な話です。

要するに政策的な順番をひっくり返さないと、このゆがんだ構図、特に地域金融の世界においてすごくゆがんだ構図は多分直らないし、そこで安易に保証協会とか、色々な政策金融とか、ひょっとすると商中さんもやっているのかもしれませんが、そういうのをやるおかげでまた民間金融機関の預貸が下がるのです。そして地域金融機関の業務純益はどんどん悪化するという変な悪循環が起きていて、結局、本当に地域の中小企業が必要としている彼ら自身のビジネスモデルをどう改善、改良していくか、あるいは転換していくか、どうやったら彼らのPLを強くできるかということに関して、残念ながらほとんど貢献できていないです。

もっと言ってしまえば、赤字のたらずまいを供給するようなことをやっているものだから

ら、ますますそこに手がつかなくなります。こういうある種の政策的な金融というのは一種の薬みたいなものですから、少量を適当に使っている限りにおいては効果があります。だけれども、これを使い過ぎたら薬漬けになってしまうのです。要はアルコールになってしまうのです。はっきり言ってそれに近い状況がずっとこの20年起きていていると思います。

そうすると、そこで全体論として考えないといけないのは、要するに地域金融というのは供給過剰産業なのです。資金という面では供給過剰の状況が起きている中で、一方で現実問題としては経営的なタレントや経営的な人材は完全に供給不足が起きているのです。これが本当に起きていることであって、だとすれば、そこをどう補っていいのか。もし金融機関が現状の能力において事業モデルを立て直すであるとか、あるいは事業性評価であるとか、あるいはそこに経営人材を送り込むことに対して機能不全を起こしているのであれば、私はそこには政府系が果たす役割はまだあると思います。

あるいは資金供給においても、デット性資金はじゃぶじゃぶですが、地域においては擬似的なものも含めてエクイティ性資金が足りません。では、そのエクイティ性資金をどうするのか。地域企業の場合には、いわゆるIPOでアップサイドを負うというモデルはなかなか追求できないので、通常の東京にいるようなエクイティファンドは登場しませんから、恐らく現実的に、我々はそこにエクイティ性資金を供給していますけれども、我々みたいなプレーヤーは超レアで、普通はないのです。ないとすると、それを誰がやっていくのかという問題は今後も残っています。

いわゆる政府系金融機関の民営化の議論が出てきたときに、その後、いろいろな展開をそれぞれされましたが、私の認識では、比較的、政投銀は地域で割と共存できているのです。1つの理由は、明らかに政投銀はかなりエクイティサイドに、彼らの中心軸をメザニンとエクイティに振っていったのです。たしか政投銀は預金金融機関にならなかったのです。だからそれができたのだと思いますけれども、あれは何を意味しているかということ、やはり地域においてエクイティ性資金は足りないのです。エクイティ性資金には2つの意味合いがあって、事業モデルを転換するということはそれなりにリスク的な負荷がかかります。そこを元本保証預金金融機関のローンでやるというのは矛盾があるのです。そうすると、やはりエクイティ性資金の供給は大事だし、先ほど言ったように普通の民間のプライベート・エクイティ・ファンドがそれを果たせないとすれば、そこに民業を補完する意味合いがひょっとしたらあるかもしれません。

もう一つの問題は、エクイティ性資金というのは一定のガバナンスにかかわることができるので、したがって、経営に対する関与を高めることができます。残念ながら、デットガバナンスというのは会社が破綻のふちに立たされない限りはガバナンス的な影響力を与えられないので、そういった意味で言うと、政投銀はうまく補完関係をつくっているような気がするのですが、残念ながら今のところ商中さんの場合でも、あるいはそのほかの公庫の場合でも、そういう関係性をうまくつくれていないという認識を私は持っているので、

例えばそういったことを考えていくことが必要なのかと思っています。

もう一点、こういうことをつらつら全部含めて考えると、今まででき上がってきた政府系、特に地域金融における政府系金融機関、これは公庫あるいは保証協会融資も含めてですが、これは正直言って高度成長時代のモデルなのですね。民間金融機関に十分な資金力がなくて、それをどう補完するかというのが平時の役割。緊急時においては、こういう緊急融資を担っていくという、平時あるいは緊急時によってそれぞれの役割があったので今の姿が成り立つのですが、もう高度成長の時代ではないので、くどいようですが、資金が足りないということは現実に起きていないわけです。

だとすると、むしろその役割はかなり抜本的に切りかえる時期に来ています。私は20年前からこんなことを言っているのだけれども、残念ながらそこはなかなか変わってくれていなくて、その中で残念ながら商中さんも民営化という宿命を背負わされてしまったので、やはり規模拡大をしなければいけないし、収益拡大をしなければいけないとなると、ここに無理が来るのです。地銀でさえ既に苦しくなっているところに、かなりこれだけの大きな規模の金融機関が入ってきて、そこで成長しろと言われたって、安達さんもいらっしやいますけれども、それを私がやれと言われてもつらいと思いますよ。これは正直言って非常につらい状況になるわけです。

こういう不正が大規模に起きるといえるのは、かつてのカネボウもそうだし、最近は東芝もそうだし、恐らく神戸製鋼などもそうなのですから、大体背景においてもっと大きな理由があるのです。要するに事業モデルに無理がかかっているのです。事業モデルと経営環境のミスマッチということで無理がかかっているとすれば、その無理な構図からある意味では解放してあげない限りは、これはまた違った形で起きます。今回、ひょっとしたら不正融資かもしれないけれども、将来は不正会計かもしれないし、そういうことが起きてくるので。だとすると、これは大臣が言われたとおりで、やはりゼロベースでビジネスモデルの転換を考えるべきだし、私自身は、先ほど申し上げたように、民間の今の金融機関なり、あるいは民間のエクイティファンドなりというのが果たすことが難しい役割・機能が地域にはありますから、それをどのように政府系の金融機関なり政府系の仕組みなりが果たすかということは、私は検討に値すると思うのです。その軸をちゃんとここの検討会で明確にしていって、その中で、ある意味ではむしろゼロからベンチャーをつくるつもりで商工中金の今後のあり方を考えるべきだと思っています。

裏返して言うと、絶対にこういうときに発想を間違えてはいけないのは、現状、例えば9兆円の資金があります。それから、3,800人の従業員がいます。この3,800人を食わすためにどうするかという発想は絶対に持ってはだめです。極論すれば、規模が4分の1になってもいいのです。要は新しい役割、機能を考えたときに、それを果たすのに必要な資金量と果たし得る人材がどれだけ要するのかをゼロベースで考えるべきで、それがもし1,000人だったら、私は1,000人でやり直すべきだと思います。

大体こういう再建案を考えるときに間違えるのは、今いる人を食わすためということか

ら入ってしまうのです。そうすると食わすための資金量が必要で、食わすための業務量が必要となってしまいますでしょう。それは経済社会が求めている地域金融における政府系機関の持つべき役割やその量と質と合わないとなれば、ここに必ずまた矛盾が起きます。これは人の問題なのでなかなか難しいと思いますけれども、ただ、今ははっきり言って人手不足なので、私もいろいろなリストラにかかわっていますが、今は全然リストラは楽勝です。商中は相当レベルの高い人がいるので、私は幾らでも次の仕事はあると思っているので、これは本当にそう思います。なので、一旦そういうことは忘れて、くどいようですが、今、特に地域の経済社会において何が本当に民間では埋められないミッシングピースなのか。そこにおいてどのぐらいのクオリティの人がどれだけ必要で、どれだけ資金量が必要なのかということゼロベースから考えるべきです。

要するに、これだけの問題が起きているわけですから、逆に言うと、本当に持続的に、本当に地域にとって必要な投融資会社としてそういった役割を再定義することはすごいチャンスなのです。私は、ぜひこのチャンスを生かしていただいて、新たなビジネスモデルの商工中金というものをつくっていければ、ある種これだけの犠牲を払うわけですが、その甲斐があるなと思っています。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

今まさに富山委員に御指摘いただいた後半部分、前半ももちろん非常に重要なことなのですけれども、今回の議論の柱が3つある中でどれが優先順位なのだというのは実は余り意味がなくて、私は、変な話ですが、目が覚めたら状況が全く変わっている中で、きのうまでやっていたのと同じことをマイナーチェンジしてもこれはとてももたないだろうと。では、そういう中でどういう新しいモデルが必要なのかというのが最初にあって、それがあってのガバナンスであるし、それに対する最適規模の人・物・金は何なのだという発想をしていかないと、最初から現状をとにかく維持するためという、ゾンビ金融機関を国費でそのまま養うという話になってしまっていて、これは人材にとっても非常によくない。ですから、ここは非常に厳しい議論も出てくるはずでありますし、また、解体的とかゼロベースというのは、まさにそこの大臣の発想と全く同じところではないかと感じているわけがあります。

特に大きく金融が変わってきているという地方の現場のリアリティあるお話をいただいたわけですが、ややマクロ的なことも含めて、金融財政の御専門である翁委員、いかがでしょうか。

○翁委員 今回の商工中金の事案につきましては、危機対応融資というのは本来セーフティネットのために設計されたものであったはずでありますのに、それが民間との競争のための手段として、それで書類の改ざんなどがあって積極的に活用して、それをノルマにしていたということで、私としては非常に驚いた次第でございます。本来、民業の補完ということで機能すべきところを、民間と競合してあるまじき状況に陥っていたと思っております。

ます。また、危機対応融資で予算措置されていたものが商工中金の貸出収益の45%ぐらいにもなっているということで、この機能がないと今の規模での経営が成り立たないというような状況にもなっていると思っています。

今、富山委員がおっしゃったことと私の結論は非常に似ていると思うのですが、少し違うアプローチでお話をしてみたいと思うのですが、中小企業分野の公的関与の必要性はどこにあるのかということから考えてみたいと思っています。

中小企業分野ということをやっと離れて、公的金融、政策金融が必要な場合はどこにあるかということを見ると、伝統的には明確な政策目的が存在していて、民間では補えない、市場の失敗があるというところで、それを補完する必要がある場合には、政策金融というのは必要であるということだと思います。特に危機の場合は別として、平時の場合もあるとすれば、いわゆる外部性ゆえに政策的に誘導しなければならない場合があるときとか、また、民間金融だけに任せておいては市場の失敗が存在するということにあると思います。

こういったところが今なお中小企業分野においてどうなのかということを考えてみますと、現在の時点を見ますと、まだほかに中小企業分野には幾つかの公的関与がありまして、日本政策金融公庫が中小企業分野に融資を行っている。それから、REVICなどの官民ファンドがエクイティ性資金の供給や事業再生のノウハウや人材を提供するというをやっているわけでございます。

この点、マクロ的に見ますと、これは富山さんがおっしゃったとおりで、企業部門はマクロ的にも資金余剰の状況にあるということございまして、民間金融機関はマクロ的に見れば融資先がなかなかないということで、実際に日本政策金融公庫の中小企業部門や商工中金との間でも競合があるというようなことも聞いております。この辺の実態については、この会議でも確認ができればと思っております。

しかし、一方で、先ほど御指摘があったのですけれども、民間金融機関が地方創生や地方企業支援ということでできていないこともたくさんあると思っております。それは先ほど富山委員もおっしゃったのですけれども、お金をどんどん出すということではなくて、むしろ多くの中小企業が直面しているさまざまな経営問題について、どうやってそれを解決していくか。事業再生、事業再構築、それをどうやってサポートしていくかということが地方創生の最大の課題になっていると思っております。そこをサポートできるというのは、ノウハウ、それから人材、こういったところだと思っています。ですから、お金を出していくことよりも、むしろノウハウ、人材というものをサポートしていく機能が必要なのではないかと考えます。

実は商工中金は、もともとはそういうことを目指していたはずなのではないですかということ私を感じております。サブスーパーバンクとか、まさに民業の補完としてそれを目指していたということでもありますし、そういう人材も私はいたと思っております。ですので、現状でいろいろな事案が今回出てきたのですけれども、そういった人たちが十分残

っているのかということも確認したいと思います。十分残っていて、人材は確かにいらっしやると思うのですけれども、それを確認した上でそういうものが残っているとすれば、そのノウハウを民間金融機関とともに協業して、そして地域をサポートしていくという機能があり得るのではないかと考えております。ですから、民業と協業する、民業を補完するモデルとしてやっていく。そうすれば、全体としてバランスシートが縮小していくということは当然のことだと私も考えております。

ノウハウの補完機能としてやっていくとすると、今、商工中金は決済もやっているフルバンキングの機能を持っていると思うのです。ここをどう考えていくかということも当然あるかなと思っています。信用金庫クラスになってきますと、やはりそういった民間金融機関との競合を考えますと、フルバンキングという決済を提供しているところをどう考えていくか。限定的なものにしていくか。切り離れたビジネスモデルにしていくのか。そういったことも考えていく必要があると考えていますが、いずれにせよバランスシートは縮小していく。融資も預金もそういった方向で考えていく必要があるかと考えております。

仮に中小企業分野について市場の失敗はないのだという見方をした場合、これは伝統的な民業補完論に立てば、完全民営化とか廃止という結論になっていくと思います。ただ、完全民営化ということ考えた場合、これを決断した時代と今というのは相当違ってきているのではないかとことです。富山さんもおっしゃったことなのですけれども、低成長のもとでのマクロ的な資金余剰の環境、人口動態の変化、この低金利状況の持続、そういったことを考えますと、地銀自体も非常に厳しい状況にある。そういったところにフルバンクのまま商工中金が完全民営化という形でこれまでの方針を貫くのかということについては、私は疑問がございます。

拡大志向の民営化ということは、そういった経済環境とは両立しにくい、それから、商工中金の現状の収益構造を考えましても、かえって無理な経営をするというリスクが大きいのではないかと考えております。

競合の状況とか、ノウハウがどのように今も残っているのかと、いろいろ確認したいことはございますけれども、やはり本来目指していたノウハウの部分、それから人材の提供なども含めまして、地域の民間企業をサポートする組織として抜本的に生まれ変わっていく。そこを活かした機能を発揮させるビジネスモデルに転換し、バランスシートは縮小していくということではないかと考えております。

ガバナンスのところは民間的なものを入れていかなければいけないと考えております。これはまた機会を変えて議論をするのかもしれませんが、徹底的にガバナンスは変えていくことが必要だと考えております。

それから、富山さんがおっしゃったように、日本の公的金融を担うほかの組織の公的金融の手法、そういったものも今回、これを機会に全体として見直していくことが欠かせないと思っています。これは日本政策金融公庫、それから信用保証のあり方、こういったところも議論していくことが必要だと考えております。

それから、現在あります官民ファンドもサンセットでできております。こういったところとの関係をどう考えていくのか。こういったことも非常に重要なテーマになってくるのではないかと考えております。

御指摘がありましたけれども、日本の中小企業金融とか政策金融はデット、ローンに偏り過ぎていたとっておりますけれども、今足りない部分はエクイティの部分でありまして、そういったところをどう考えていくのかということも含めて議論が必要だと思います。

最後になりますけれども、危機対応というのは、政策金融の必要な根拠の一つであるとは思っております。ただ、この危機対応につきましても、リーマンショック級の金融危機とか東日本大震災クラスの金融危機のときには非常に重要だと思っております。これは商工中金のビジネスモデルとも関連してくるのですが、商工中金がこれからも担う必要があるのかということも考えていく必要があると思っております。これはほかの機関やほかの手法でもできるのかということを検証する必要があると思っております。信用保証制度といったものが短期的にはすごく効く場合もありますので、そういったこととの関係をどう考えるのか。

それから、利子補給というやり方は非常に大きな問題があるのではないかと。本来これを設計したときには、民間金融機関が指定金融機関になることも想定していたのですけれども、ここについてどう考えるのか。それから、危機の認定が非常に多過ぎると思っておりますので、ここについてどう考えるか。こういったことが論点になっていくと思っております。

○川村座長 多岐にわたりありがとうございます。

基本的な視点というか切り口、問題意識は富山委員と非常に似ているというか、ほぼ同じなのかな。私も座長の立場からお二人の意見を伺った中で、やはりエクイティ性資金による地方の活性化というのでしょうか。いわば日本全体の成長戦略は、言いかえるとデット戦略ではなくてエクイティ戦略のはずなのです。そこにもものすごくミッシングリンクがあって、いわば東京の大企業の感覚でそれをそのままステレオタイプして地方に当てはめようとする。例えば、地域でそういう問題意識はものすごくあるのだけれども、集まってくるのは県庁と大学と嫌々地銀が出てくる。一応、一番もっともらしいことは政府系の金融機関の現地の方がおっしゃる。それで行くぞと言って、懇親会をやって、翌日から何もやらないというのが残念ながら実態ではないかと。しかし、それではいけない。その部分を何とかする、いわば新しい創業的出直しとしての商工中金へのある意味で期待というものもあるのではないかと、今のお二人のお話を伺っていると感ずるのです。

ちょうど地域金融、金融回りのお話がずっと続いておりましたが、やはり現実に地銀での御経験等もおありの多胡委員から御意見を伺えればと思っております。

○多胡委員 どうも多胡でございます。

お二人のお話を聞いていて、基本的に大きな違いはないのですが、今の座長の御指名の

趣旨も踏まえまして話をします。実を言いますと、2007年から2008年の内閣府での政策金融改革ワーキングチームというものがあまして、翁さんが座長をされていて、それに参加した経緯があります。それから、その同時期に商工中金の政策評価委員会というのが2004年から2008年までありまして、株式会社に改組するとともに終了したのですが、その委員もやっておりました。その2つの議論の中でのメインテーマは、やはり民業補完だったのです。その後、商工中金とは疎遠になっていたのですが、今回のことがあって、商工中金の企業理念を改めて見てみたのです。企業理念を読みますと、はっきり言って地方銀行と全く同じ。唯一違うのは、全国に展開するネットワーク力を最大限活かし云々、日本の新しい力を創造する。つまり、地域という言葉が全国・日本というふうに切りかわっているだけで、あとは全部一緒なのです。

私が一番思ったのは、民業補完という言葉が経営理念のどこにもないことです。ほかの政府系金融機関にも、企業理念の中には一切入っていない。10月25日に安達社長の記者会見のお話を、私は実はあるメディアの方から速記を読ませてもらったのですが、やはりその部分のお話がなかった。例えば、税金の関係があるから国民の皆さんに御迷惑ということとか、企業の皆さんに御迷惑ということはあったのだけれども、民間金融機関に対して云々というのが全くなかった。ということは、やはり民業補完と言いながら、どんどん離れていっている。かつて、翁さんのところでやらせていただいたワーキングチームにしても、政策評価委員会にしても、そこで議論した話とは企業理念から変わっていたというのは正直びっくりいたしました。

まず民業補完の話からいくと、民業補完というのは民間金融機関の信頼関係が大前提なのです。私は、民間金融機関の社外役員を今3つやっていて、10年以上やっているのですが、後から例で出しますけれども、商工中金と地元の銀行で地域を支えたといういい事例はいっぱい知っています。過去はそうでした。富山さんのお話にも、翁さんのお話にもありましたけれども、やはりそれなりの人材がおられて、私はある地方銀行の社外取締役で、鹿児島なのですけれども、その銀行には商工中金との協業が一番うまくいった事例がありました。地元の基幹企業を一緒に再生したという経験があるのです。ところが、その鹿児島で今回の問題が起こったというのは非常に象徴的というか、残念というか、それだけ変化をしてしまったというのを感じているのです。

民業補完については、今回の先週出た金融行政方針にも明快に書かれていますし、その前段となった金融レポート、これは10月に出ておるのですが、富山さんと御一緒した金融庁の検討会議でも議論になった3万社の企業アンケートがありましたね。あの中にも政府系のことが出ていたのです。具体的に言うと政府系金融機関との取引を選択した理由を企業の人に聞いているのです。3万社のアンケートで回答が8,900と聞いておりますが、「民間金融機関も支援してくれたが、政府系金融機関のほうが借り入れ条件がよかったから」がトップで59%、第5位に「民間金融機関では支援してくれなかったから」というのがあり7%です。普通に考えれば、恐らく第5位がトップに来て100%というのが答えであろう

と思ったのですが。これが実態なのですね。

あ那时的議論でも、これは補助金ではないかという話があったのです。一番のポイントは、要するに政府のほうが安いからと。かつ、答えた人の半分以上は正常先なのです。さらに気づいたのは、民間では支援してくれなかったからというのが7%しかいないということは、実は金融排除があるということなのです。わずか7%しかいないということは、ほかにももっと政府系金融機関を必要としているお客さんがいたと捉えられるわけです。そういう意味では、金融排除は明らかに存在するし、民業補完はその金融排除の部分をカバーすることになります。

これは、民間金融機関側にはいろいろ意見があると思いますし、次回、民間金融機関側の御説明があると思うのですがけれども、私なりに、民業補完が必要なところは実は3つあると思っています。まず、業況の厳しい中小企業への融資、俗に言うミドルリスク層というものです。ここに対してしっかりお金が出ているかどうか。余り出ていないと思います。それから、先ほどの富山さんの話ともつながるのですがけれども、実は地域の中小零細の場合はエクイティもさることながら、やはりデットで疑似エクイティの融資が中心になります。これが出るところに出ているかどうか。最近ここは弱いのではないかと思います。

2番目は、これも先ほどから出ていましたが、地域企業の再生業務、いわゆる事業再生、これも必要です。

3番目は、小口のためにコスト効率が悪い小規模企業や創業企業。これは日本政策金融公庫の国民生活事業がカバーしている部分でして、実は民間から民業圧迫の声がほとんど聞こえてきません。公的金融の民業補完ができています。この3番目のポイントはちょっと置いておくと、やはりミドルリスク層への対応と企業の事業再生、この2つのところが補完の議論のポイントになるのではないかと思います。

これらの分野についての民間の取り組みは明らかに二極化しています。しっかりやっている金融機関と全くだめな金融機関。これはどこを見ればわかるかということ、たとえば温泉地を見ればわかるのです。地元の温泉地で、ほとんどの旅館やホテルがファンドですか、いわゆる安売りの事業者さん、別に悪いとは言いませんけれども、そういうところとか、外資系とか、こういうところで全部固められているような某地域とかです。良いほうは実名をあげますけれども、地元資本の旅館・ホテルが地元金融機関のタグで守られているのは道後温泉、それから指宿もそうかな。そういうところもあるのです。それに比べると、東北の某温泉地などはめためたになっているわけですよ。ですから、民業補完というのはこういうところをしっかりとやるべきだと思います。それから政府系金融機関というのはあくまでも従属的な立場であって、民間の仕振りによって活動範囲にメリハリをつけるべきだと思うのです。

実は平成18年に翁座長の行革のときも、私は政府系金融機関、あときは中小企業金融公庫が主だったのですがけれども、に対し良い事例を出してくれとお願いをしたら、ことごとく民間金融機関のだらしない地域だったのです。だから、二極化は明快なのです。そ

ういう意味での民業補完というのはまだまだやることがいっぱいあるというのは間違いないと思っています。ただ、信頼関係がないとこれはできませんから、今みたいな信頼関係の状態では全くスタートができない。だから、やはりその部分からもう一回やり直さなければいけないと思っています。

次に危機対応業務についてです。今の商工中金は危機対応業務こそが政府出資や公的サポートの前提条件という建て付けになっているわけです。要するに、これがあるから政府系であると。ところが、先ほど翁委員のお話にもあったのですけれども、指定金融機関には民間になっていない。指定金融機関になる条件とかをいろいろ調べてみたのですが、非常にハードルが低いのです。誰でもできるのではないかと思うのですが、どこも手を挙げていない。

資料3にも出ていましたけれども、13ページ「商工中金の民営化をめぐる議論」というところ、要は平成27年の改正のときに、危機対応業務について現時点では民間金融機関のどこも指定金融機関の手を挙げていないから、もちろん将来的には民営化を考えるけれども、当分の間は危機対応業務をやるのだというふうになっている。要は、危機対応業務があるから政府系であると書いてあるのです。なぜ民間がやらないのか。ハードルからすれば非常に低いので、誰でもできるのではないかと思うのですが、手を挙げていない。

危機対応のときに、例えば東日本とか熊本とかいろいろあったわけですがけれども、そのときに民間が何もやっていないかと言えば決してそうではない。恐らく民間は冗談じゃないと思うのです。つまり、危機対応業務以外にもいろいろな手段を使ってやるべきことをやったのではないか。特に本当の危機になると様々な施策が出てきます。例えば保証協会は100%保証になりますし、東日本のときはたしかグループ補助金制度で経済産業省からも資金が出たり、そういうことで本当に危機のときにはいろいろなものが出てくる。だから危機対応業務がなくても民間は対応できたのです。となると、果たして危機対応業務は要るのかどうかという議論をしてもいいのではないかと私は思っています。

ポイントは何かというと、「危機対応業務で政府系」ということではなくて、考え方を変えて、まさに平時も含めてですけれども、「民業補完をやるから公的な資本のサポートとか、調達5割を占めている利付金融債の政府保証みなしになる。」つまり、危機対応業務をやるからではなくて、民業補完をやるからという形で、これは法律改正とかいろいろ細かいこと、大事なことになると思うのですけれども、そのぐらいのことを考えないと、この問題はなかなか片づかないのではないかと私は思っています。これが危機対応です。

ビジネスモデルは先ほど申し上げたとおりで、ミドルリスク層と企業再生、これは正直言って民間も最近是非常に疎かになっているゾーンです。ですから、ここをしっかりと商工中金にやっていただきたい。まさに短期、長期、両方持っている商工中金だったらできる。運転資金も出せませんとミドルリスク層のモニタリングも事業再生もできないのです。長期の金だけではできないのです。ですから、そういう意味では、商工中金が唯一のミドルリスク層への資金仲介や事業再生ができる政府系金融機関だと私は思っています。

もう一つ、エリアという視点があるのです。最近、新聞報道等でメガバンクの国内中小企業取引の抑制的な動きが非常に目立つわけですが、実際に株主のことを考えれば、一番もうからないのは国内の預貸業務であると言えらるわけで、そうしますと、メガバンクのシェアの高い東京、首都圏、このエリアで中小企業金融の空洞化が非常に懸念されます。実際にそういう動きが起こりつつあります。

それから、名古屋もそうです。名古屋は東海銀行という地元の経済を支えている強い銀行があったわけですが、この銀行が三菱UFJとなったことによって、その後の名古屋のマーケットは地銀や信用金庫の存在感が高まっているものの、細かく見ると、メインとしてしっかり支えるというよりは、ぶら下がり融資のケースが多いのです。東京もそうです。リーマンショック以降、メガバンクが抑制的になると、主役は他の金融機関に変わりますが、金融機関の数がやたら多くなってぶら下がるだけのメイン不在。これは企業にとってはたまったものではないですね。こういう状態が起こっているのだとすれば、商工中金がそういうマーケットでしっかりやるというのは、ある意味で補完になるわけです。かつ、これは商工中金の方に昔伺ったのですが、もし間違っていたら済みません、商工中金のビジネスの中で都市部は収益性が高い。地方の赤字を都市部で埋めているという話を聞いたことがあります。ということは、穴があいている都市部でしっかり取り組めば収益面でも貢献する。都市部でもミドルリスク層と事業再生ということですね。

あと、企業風土の改革。これはガバナンスとの絡みなのですが、10年前に、商工中金の政策評価委員会で議論したときの形とは変わってしまった。要するにもとに戻すということなのですが、プロダクトアウト型の安易な物売り集団になってしまった組織をいかにもとに戻すか。人材はそろっておられると思うので、それをいかに本来の姿に戻すかと。商工中金からの転職者の話をメガバンクの人間に聞いたことがあります。メガバンクに転職した商工中金の元職員の人がいろいろ話をしたら、メガバンクよりもノルマ体質がもっと強烈なのでびっくりしたというような笑えない話もあるというぐらい、そのプロダクトアウト型の安易な物売り集団になってしまった。ここをもとに戻さなければいけない。

存じ上げている商工中金の方が多く、いろいろ伺うと、内部と現場の二重構造が際立っている。つまり、双方向のコミュニケーションが悪くて強烈な上意下達型になっています。余計なお世話かもしれませんが、本部と現場を総取っかえするぐらいのことをやらないとだめではないかとも思います。

それから、業績評価と人事制度の見直し。これもプロダクトアウト型の業績評価や人事制度のままでは恐らくもとに戻れない。だから、やはりここをしっかりと変えていかなければならない。さらには民間金融機関と同様のベンチマークを入れなければいけないし、フィデューシャリー・デューティーの取り組み、それから今、共通KPIなどもあるのですが、このようなものの導入を考えるべきだと思うのです。

さらに言えば政府系金融機関のベンチマークはあってもいいのではないかと思います。

民業補完という前提をつけたところで、これは商工中金だけではなくて、ほかの政府系金融機関に対しても、政府系金融機関の専用ベンチマークは必要だと思います。

不祥事絡みで言うと、古い話で恐縮なのですが、実際に商工中金の方々と議論していた中にもあったのですが、要はシステム対応の必要性を感じます。いわゆる融資支援システムのような形でしっかりとしたシステム対応をすれば不祥事というのはかなりカバーできる。例えば決算書類などとは当然、スキャナーでとっていきますから、そういうものが改ざんしづらい。人の力だけではなかなかできないのであればシステム対応というものも検討すべきではないか。実際、商工中金ではかつて検討したようですが、残念ながら、そういう形にはならなかったようですね。これが企業風土。

ガバナンスについては皆様のおっしゃるとおりなのですが、今、民間金融機関も監査部が非常にしっかりしている銀行は業績もいいですし、逆に監査部門が昔の検査部のおじさん集団みたいところは相変わらずだめみたいところがあるので、監査部とかコンプライアンス部門をてこ入れするということ。

それから、コーポレートガバナンス・コードを適用していく。コンプライ・オア・エクспレイン、このようなところも、今もやっていらっしゃるかもしれませんが、そこをしっかりと行う。今言っていることは全部、民間がやっていることなのですが、そのあたりのことは必ず御検討いただきたいと思っています。

最後の点ですが、先ほどミドルリスク層と事業再生というお話をしましたけれども、この部分をしっかりやっている民間金融機関は収益力があります。これは間違いありません。決算を見ても、非常に収益力のある地方銀行などはミドルリスク層と企業再生をしっかりやっています。ということは、ここをしっかりとやれば収益的にも十分将来が見えてくる。それから、地方銀行とか信用金庫もそうですけれども、収益の足を引っ張っているのはマス個人です。マスマテール。これが商工中金にはないのです。ですから、構造的にコスト効率はいいのです。そういう意味でも収益性は決して先が暗くない。

さらに、中小企業向けの融資ポートフォリオについていえば、それぞれの地域金融機関は地域集中リスクを抱えています。ところが、商工中金のポートフォリオは日本の中小企業の分散リスクとなっています。ですから、いわゆる信用リスク的に言っても日本の産業構造そのもののリスクになっている。地域金融機関の場合には、地域の集中リスクをかかえており、与信費用を相当見込まなければいけないのだけれども、商工中金はある程度分散されている。私は、収益的には決して恵まれていない組織形態ではないと思っています。だから、何でここまで危機対応に頼らなければいけないのかと、民間金融機関の役員の端くれとしては思います。

以上です。長くなりまして済みません。

○川村座長 ありがとうございます。

今のお話を伺っていると、業界は全然違うわけでありましてけれども、例えば証券業界を

見たときに、かつて伝統的な証券会社が二百数十社あったわけですね。それが手数料自由化から始まった大きな変化の中、国際化等々がある中で、また銀行による市場業務が始まる中で、物すごく粗っぽい言い方をすれば、現在でもさらに成長を続けている事業者は多分ざっくり言うと20社あるかないか。つまり、もう10分の1以下になってきている。やはりマーケットの変化に迅速に適応していかなければいけないのではないかと。

そこで、商工中金の場合、非常に悩ましいはずの危機対応業務がおもしろかった。苦いはずのものがおもしろかったというところにもものすごく真逆のものをを感じるわけであります。

今、金融関係の御専門の皆さんにお話を伺いましたので、次はより現場に近いというか、リアルビジネスの世界ということで、菊地委員から御意見をいただければと思います。

○菊地委員 私の今の感想は、大学院の講座に小学生が出たというような感じがしまして、非常に差があるのではないかと感じております。私は、中小企業の中でも小企業の代表みたいなものですが、商工中金ができたのが昭和11年で、81年たつわけですけれども、私はその次の年に生まれまして80、もう少しで81になるのです。ですから、どうしても過去のことを言いたくなるというか、そういうことがあります。

そこで、先ほど富山先生からのお話がありましたけれども、高度成長時代のモデルではだめだということなのですが、どうも昔のことを考えてしまうわけですね。というのは、私どもも50年以上、商工中金さんとお付き合いというか取引しているわけですけれども、商工中金さんのいいところは人材なのですね。中小企業の内容をよく知っているといひますか、中小向けの専門の銀行ですので、そういうことで細かいところまで気を使ってくれる。商工中金さんは取引先の中小企業の持続的発展を支援するという方針でやっているわけですけれども、皆さんそういう気持ちでやっていて、今回の危機対応業務の鹿児島の問題がありましたけれども、そのとき会議がありまして、私は申し上げたのですが、せっかくいろいろ中小企業のためにやろうと思っている職員の皆さんが萎縮してしまうと、せっかくの商工中金の特徴である企業の立場に立っていろいろなことをアドバイスしたりしてくれる力が弱ってしまうのではないかと。そういうことで、余り厳しい処置をしないでもらいたいということを発言したことがありますけれども、そのような感じでございます。

私どもは、どうしてそのように申し上げるかということ、昔、中小企業集団化という問題がありまして、そのとき国のほうの集団化事業の資金が事業の65%で、残りを商工中金さんが融資していただきました。そのおかげで、私どもの協同組合をつくったときは20名ぐらいだったのですけれども、その後時間がたちまして、今や150名以上になっておりますが、やはり振り返ってみますと、その都度その都度いろいろな問題が起こるわけです。そのときに商工中金さんの支店長さんを初め、職員の方が親身になっていろいろ相談に乗ってくれたと、これが大きいのではないかと感じております。

危機対応業務ですけれども、取引している皆さんの話を聞きますと、何かのときは商工中金さんが頼りだということを行っていますね。それから、私どもは足利なのですが、足利の企業の皆さんといろいろ話をしますと、企業というのは何年に一遍かなり厳しい状況

が来ることがあるわけですがけれども、そのときこう言っていました。メインの銀行、メインバンクがあるわけですがけれども、商工中金さんに話したらメインバンクとタイアップしてくれて融資をしていただけたと。そのおかげで20年たって今があるのだという話をしているところもありまして、古い話になりますけれども、商工中金さんの温かいいろいろなアドバイスというものが、我々に対しては非常によかったなと思っております。

もう一つ、我々の率直な感じですがけれども、政府系だということで非常に安心しているという感じがあるのです。国を頼ってはいけませんでしょうけれども、何かのときは商工中金さんに相談すればという気持ちがあります。

今回の鹿児島県の例も、一生懸命やる余り、やや勇み足になったのではないかと思うのです。だから、この勇み足を余り強く戒めますと、消極的な職員が多くなってしまいます。これが一番問題ではないかと思えます。

地銀との協力体制ですがけれども、たまたま私どものところは14年ばかり前、足利銀行の問題がございまして、足利と名前がつくように、足利は非常に足利銀行との取引が多いわけです。ところが、寝耳に水のように破綻した。大変なことになってしまった。そのとき商工中金さんは、土曜日に破綻したわけですがけれども、次の月曜日にはちゃんと相談窓口を開設していただきました。これで足利の企業の皆さんは非常にほっとしたというか、安心したといいますか、そんな事例もございました。ですから、足利の場合は地銀さんと商工中金さんが割にじっくりいっていると、栃木県ですがけれども、そのように思います。

そんなことで、余り難しいことはわからないのですが、仕事をやっている立場からすると、商工中金さんはお金も貸してくれるし、人も貸してくれるといいますか、コンサルの役割をしていただけるといいますか、非常にそういう面で、今後ともそういう人の面を特によろしくお願ひしたいと思えます。

以上でございますけれども、簡単で済みません。

○川村座長 ありがとうございます。貴重なお立場から、非常にほうと思ったのですがけれども、教えていただきたい点が1つだけございまして、鹿児島支店等に見られるように、職員の方が一生懸命ゆえに勇み足を踏んでしまったと。余りそれをぎゅうぎゅう厳しくやり過ぎると萎縮してしまうのではないかという御発言があったかと思うのですが、ただ、この報告書を見ますと、八百数十人の処分者を出し、100店舗のうちの9割以上が関わっており、相当数の関わりがあった。これは我々が外から客観的というか報告結果を見ますと、こういうのを勇み足と言いかたをしましてしまいますと、ほかの人は、逆に言うと、へ理屈みたいになりますけれども、勇み足をしなければ商工中金はもう成り行かないのだというふうにも聞こえるのです。

例えば、この融資を受けておられる取引先として、自社のBS/PL、財務内容が実際より悪いというふうには知らない間になさされていて融資を受けるというような現実が仮にあったときに、委員はその行為についてどうお考えになりますでしょうか。

○菊地委員 改ざんという問題は、これは丸々不正ですからよくないことだと思います。

そういうのを今度の問題で皆さん、職員の方は気がついたと思うのです。今までも多少あったのではないかと思うのですけれども、そういう面で、ある意味ではよかったなと思います。

ただ、余り厳しくすると、ここまで業務をやればよいというのを幾らか安全をとって消極的になっても困るなというのが私の考えです。

○川村座長 ありがとうございます。

○菊地委員 済みません。

○川村座長 とんでもないです。

いろいろな意見というか、いろいろな立場からですが、いわば総合的に、総合商社の御経験からではございませんが、中原委員、いかがでございましょうか。

○中原委員 中原でございます。私、今の時点では、皆様のような網羅的または全体的、客観的な意見というのはまだ出しにくくて、もう少しこの会議の中で勉強しながら自分の考えをまとめていきたいと思えます。

その中で、今のお話も踏まえまして幾つか私が気づいた点、また、これはもっと検討しなければいけないのだろうと思う点を申し上げますと、この民業圧迫という言葉なのです。具体的な例ではなくて申しわけないのですが、例えば商工中金の職員がある企業に行ってお金を貸すでも、預金をお願いするでも行って、そこにたまたま地銀の担当者が来て競合になったと。そのとき、もし民間の補完が業務だったら、商工中金の方は帰らなければいけないのかということなのです。それはないだろうと私は思うのです。商工中金の方も当然競争して、その地銀の方と融資条件または預金の条件についてがんがんやり合うだろうなど。それで商工中金が勝ったら、それが民業圧迫なのだろうかと思うのです。

いろいろな理由で商工中金が勝つ場合がありますね。もし政府のお金が入っているがゆえに金利が安かったとか、補助金があったとかいうことで安かったら、これは多分民業圧迫だろうと私は思うのですけれども、いろいろな理由があるでしょう。先ほどおっしゃったとおり、商工中金のお兄ちゃんのほうがよほど私たちのことを理解してくれて、隅々までわかった上でやってくれたというようなことで商工中金を選択する企業もあるかもしれないと思うのです。ですから、民業圧迫という言葉が我々はずっときちんと定義しなければいけないと思えます。

先ほど座長からも、10月25日の資料の中に民業圧迫をしないようにという商工中金内部からの声が出ていますが、私はそれは本当にできるのかなと。民業圧迫という言葉の定義は、経産省なり中小企業庁なり、またはここにいる我々が定義してあげないと、現場にいる人自身が定義することは不可能だと私は思います。まさに菊地さんがおっしゃったとおり一生懸命やりますから、線引きを自分でするのは不可能だというのが私の一つの感想であります。

それから、私も、もし政府金融機関が中小企業を特別の措置によって、すなわち税金によって助ける必要がないのであれば、やる必要はないと私も思います。私の質問は、本当

にそうですかという質問で、これは私はまだ今日の時点ではわかりません。ですから、この会議を通じてそれをぜひ理解していきたいと思うのですが、先ほど多胡委員が御指摘されたミドルリスクへの融資、または企業の再生という言葉です。それから、指定金融機関に対してどこも危機のときに手を挙げなかったということ。つまり、ミドルリスクの融資を一般の銀行がやらない、または企業の再生についてはなかなかまだお金が回っていないということですね。それから、指定金融機関については誰も一般の地銀が手を挙げなかった。これはいろいろな理由があると思うのですが、多分その理由は魅力がないからだと思うのです。その魅力がないところを商工中金にやらせるのであれば、商工中金に対してその見返りに何かの措置をしてあげないとやる気にならないと思うのです。それが補助金なのか、政府の出資なのかはわかりません。これもこの検討課題だろうとは思いますが、そのことをきちんとバランスをとる必要があると思います。

もしも中小企業に対するそういう特別措置が要らないというのが結論だったら、これは簡単です。これはクリアにして商工中金からその機能を取り払えばいいのだろうと思いますが、そこまでの我々が納得するような数字的または統計的な資料もぜひ私は見たいと思っております。

あと1つ、民業圧迫という言葉と同時に民業補完という言葉がたびたび使われています。補完とは何だろうかということをもう一回考えてみますと、1つ単純に、一番簡単に思うのはいわゆる協調融資でございます。これは菊地さんからも1つの例が出されて、民間と商工中金が協調して融資をしたという例が幾つかあったし、私はこれは多分非常にいい方法論だろうと思うのです。例えば、私が勤めていた会社で貿易とか投資などをするとき、もちろん自金も出しますが、ここにJICAと一緒に来てくれるとか、輸銀と一緒に来てくれるとか、特に政府のお金が何%かでもエクイティとして入ってくると、特に発展途上国の場合は政府が交渉相手になることがありますけれども、わずか何%かでも日本政府の出資があれば圧倒的に向こうはこちらをリスペクトしてくれますので、交渉態度も強くなれるし、かなり強気の交渉ができるという意味では、政府が入っているのは非常にありがたいということです。したがって、私は、それが地方版でも同じだろうなど。もし地銀と商工中金と一緒にあって協調融資をしてくれれば、きっとそれは事業にとってプラスの面があるのだろうなど想定します。具体的にこれがあるからというのはわかりませんが、きっとそうだろうと思います。

では、富山委員が最初に御指摘されたとおり、金余りの時代にそういう仕組みが今でも必要なのかというのは定量的な分析が必要なのだろうと思います。ですから、まず、量的な協調についてはそう思います。

次は質的な協調なのですが、先ほど翁委員もおっしゃったとおり、ノウハウを出す、または人材を出す、これが1つ、商工中金の役割でありますというお言葉がありました。私もそう思います。では、商工中金は人とアイデア、知恵を出して、銀行がお金を出して協調融資するのか。そうすると、商工中金は一体何で儲けるのだということになってしまい

ますね。まだまだこの国においては知恵に対してお金をなかなか出さない状況にあります。これは小企業であろうが大企業であろうが同じでありまして、もし商工中金の民業補完という定義における役割が知恵と人材だけであれば、ではどうやって商工中金は今後儲けていくのだということを我々がきちんと定義してあげないと、そのことも不可能だろうなと思います。

とりあえず私が今まで資料をいただいて勉強した範囲、または今の議論をお聞きして思った点でありまして、私は別に解決策を出していないのですが、こういうことをきちんとやらないと、商工中金にここは法律にこう書いてあるから、民業を圧迫するなど書いてあるからうまくやれと言っても、それは不可能だろうなというのが私の感想であります。

○川村座長 ありがとうございます。

大変本質的なポイントを幾つか御指摘いただいています、例えば民業圧迫あるいはその反対側の民業補完とは何なのだと。これは昨今の経済成長戦略の中に随所に必ず、公的な関与がある場合は民業補完に徹しろ、民業圧迫になるなどというのは呪文のように出てくるわけです。それを個別具体的に考えたときに、実はこれは大変難しく、民業圧迫にならないということは何かと言えば、儲かることはするなともとれるわけです。では、儲かることはするな、だけれども、国の金だから損もしてはいけなと。では、それは何なのだとということになると、大変な誤解や混乱を呼んでいるのも一方で事実ですし、典型的には官民ファンドなどを見ている、ほとんどの人がよく理解していない。民業補完で政策目的があって、だけれども長期でペーシェントなリスクをとる。先ほど菊地委員がおっしゃった大学院の講義ではありませんけれども、それってどういう意味なんだということを中心に周りの、ありていに言えば国民の皆さんもよく御理解されていないので、いろいろな誤解が生まれてしまう。

そうすると、商工中金の場合はまさに、先ほど富山委員からも御指摘がありましたように、時代が変わった中で、かつての高度成長における民業補完とか民業圧迫にならないというモデルと、これから先、多分21世紀になってから完全に変わっているのではないか。難問ではありますけれども、そういう意味における民業圧迫とか民業補完という捉え方をしなければいけないのではないかと感じているところです。

それと、やはり中小企業に対して国費を投じる措置ということをどう考えるか。これは私も富山委員や翁委員と一緒に財政制度等審議会の財投分科会というところに出させてもらっていますが、必ず議論になるところで、これってどうなのよと。VIXからいけば市場に任せればいいのではないかという部分があるけれども、どうしても市場が置き去りにしていく、あるいはマーケットが失敗するというのは現実にあって、先進国を含めて恐らく全ての国がそういう中小企業のサブシナイゼーションやサポートの制度を持っているというのは、やはりそういう部分があるのだろうなと。ただ、それは今の日本のやり方でよいのかという部分は当然議論しなければいけないと思います。

そこで、商工中金という一つのエンティティとして考えた場合に、ではこれから何をし

て食べていくのかというところは大変な課題であると思います。これはそうであるといことではなくて、例えばというハイポセシスの言い方で申し上げれば、全国にランチ展開してマスマーケットを相手にしている場合であれば、何千人という単位の人と何百というランチが必要だったかもしれない。しかし、それも今やAIであるとかフィンテックの世界で急速にメガバンクもそれを縮めてきているわけですね。いわばほとんどを人間以外の手で自動化して、システム化して、ネットワーク化してやってしまう。コストをどんどん下げるといことは大メガバンクも一方でやっている。ですから、マスマーケットも大きく変わってきている。

そうなると、マスではなくて、いわばテーラーメイドのミドルリスクであり、企業再生であり、先ほど多胡委員や皆さん企業関係の方はおっしゃっていた。そのマーケットにフォーカスするということは、当然クオリティの高い、相当投資をされた人材を投入しなければいけないし、彼らの人件費は高くなければいけない。ありていに言えば、外資のGSやモルスタでトップクラスで働くような人が商工中金に移って給料が10分の1になりましたとって来るのかという問題も現実としてはある。そういうことを考えていかなければいけないという難しさもあると思うのです。

ただ、今般の件がいわばトリガーになって、ビジネスモデルが実は変わっているのに変わらないまま来てしまったことの矛盾というのが出てきたと私は思うので、そこはやはり何か考えていかなければいけない。ですから、拡大とスリム化と両方セットで考えていかなければいけないのではないかということを感じているところでありますが、中原委員から一番根っこの根本的な問題を提起いただいたと思います。ありがとうございます。

また皆さんの意見、乱取的に総論を伺いたいと思うのですが、本日せっかく関係省庁の幹部の皆様もお見えになっていますので簡単に、余り10分も必要ないですけども、ちょっと感想というか御意見、コメントをいただければと思います。

では、まずは安藤長官のほうからいかがでしょうか。

○安藤長官 中小企業庁の安藤でございます。私どもの考えは、冒頭、大臣が申し上げたことに尽きますので、特段ございませんけれども、やや事務方として今のお話をお伺いして思ったことだけ一、二点申し上げたいと思います。

皆様方に共通しておられたのは、まず一体何が必要な機能なのかというところをしっかりと考えて、そこの価値観のすり合わせから始めようではないかというお話だったように思います。また、その機能の中において民間金融機関が行われるもの、政府系で行わなければいけないもの、また、政府系の中で商工中金が行うべきもの、あるいは行えるものもしっかりと整理するというお話だったと思います。

その際に、私どもの具体的な制度設計を考えるに当たりましては、いわゆる平時と言っている問題と、それと危機と言われているときの対応でございます。このときの機能が何なのか。先ほど中原さんがおっしゃった話にも通じますけれども、求められているもの、やれと言われているものと、それをやるための組織、体制というものはやはりどこかでし

っかりとかみ合わさっていませんと、やれと言われていないものもやるスタイルになっている、あるいは逆に、やるべきでないと言われてるようにやるようなスタイルになっているということの齟齬が発生してしまうということであると思います。

ただ、難しいのは、機能ということについて、これもやはりそれぞれのお立場、あるいは御経験の中でのある種の価値観の相違が必ず出てくるものであると思いますので、そこについてそれぞれのお立場からの御意見をいただいて、私ども、そして政府全体としての検討にぜひ資させていただきたいと思っています。

お願いでありますけれども、どうしても私ども、今の民業圧迫というお話もそうかもしれませんが、やや言葉に言葉を上塗りして議論をしてしまって、本質が時々わからなくなってしまうという点もございます。事業再生、あるいはミドルリスク等々のお話の中において、こういうことを言っているのだと、こういう事業なのだということをぜひかみ砕いてお話ししていただけますと、私どもを含めて、あるいは世の中、国民の皆様方、一般の方々を含めて、お話の中身がより皮膚感をもって御理解していただけるかなと思わせていただきました。ありがとうございます。

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、可部審議官、いかがでしょうか。

○財務省可部総括審 財務省の可部でございます。

冒頭、世耕大臣からございましたように、今回の検査あるいは商工中金の報告を踏まえて、この検討会におきまして、危機対応融資に依存しない新たなビジネスモデルとは何であるのか、また、今回、運用において非違が見られました危機対応融資をどのように改めていくべきなのか、そうした事柄を実際に担保していくためのガバナンスの仕組みはどういったことなのかということにつきまして、本日、委員の先生方から、例えばこうした事柄は民間金融機関でも既に十分できるのではないかというようなお話、他方で、こうした部分は実は民間金融機関では十分対応できていない部分があって、そうした部分については具体的に商工中金のほうで対応してもらうことが期待されるのではないかという具体的な御示唆が多々ございました。そうした御議論を踏まえながら、しっかり3省庁で連携しながら対応してまいりたいと思っておりますので、御指導賜りたいと思います。

○川村座長 ありがとうございます。

遠藤局長、いかがでしょうか。

○金融庁遠藤局長 ありがとうございます。金融庁の遠藤でございます。

きょうの御議論を聞かせていただきまして、我々は通常、金融庁は地方銀行に対してかなりいろいろなことを議論しているのですが、それに割に共通するところがあるなと感じております。我々は金融レポートとか行政方針というものをを出しております。地域金融機関に関しては、この人口構造というものが、人口が高齢化している、減っているとか、低金利状況が長く続いているということで非常に業務を圧迫しております、結局そこを打ち破るには、やはり顧客企業に相当本気で向き合って、先ほどの多胡委員がおっし

やっていますようにミドルリスク層でありますとか、あるいは生産性が低くて経営に非常に苦しんでいる企業があるので、そういったところに入って行って、そこをサポートすることによって企業の生産性を上げて、収益を上げる。それがウイン・ウインで好循環を生んで、自分にもはね返ってくるのではないかという議論をしております。

ただ、地方金融機関などといろいろ議論しますと、彼らも人材でありますとかノウハウというのは足りないところがあって、今回の商工中金の話は、もし商工中金がそういうところを補ってくれるような存在になれば、これは商工中金と地方銀行にとってウイン・ウインになれるのかなという感じもしております。

そうはいつでも、先ほど翁委員からありましたように、そういうノウハウ、人材はまだ残っているのかとか、いろいろと現状分析しなければならない課題はあるとは思いますが、地域における中小企業をサポートすることによって地域経済を活性化する、あるいは地方創生に結びつける。それはやはり地方銀行にとっても商工中金がそういう存在であってくれるのは非常に有益ではないかという観点で今回議論を聞かせていただきました。引き続き、よろしく願いいたします。

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、本日、御欠席の神戸大学の家森委員からペーパーが出されております。資料5になります。ご覧いただければと思いますが、簡単に私なりに理解しているポイントだけ御報告申し上げますと、大きく3つ、1つ目に商工中金のビジネスモデルの在り方、2つ目に危機時の対応の在り方、3つ目がそのための商中のガバナンスの在り方ということについてお書きいただいております。

まず、商工中金のビジネスモデルの在り方ということについては、まずもって平時において持続可能なビジネスモデルの構築が重要だと。その点、最近の商工中金が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な点が気になるけれども、現状でも信金・信組を補完する力は十分にあるのではないかと。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が大きい。もう一つが、地域金融のセーフティネットとしての役割を果たしてもらいたいと。これが大きくビジネスモデルのあり方について御指摘いただいているところです。

2番目に危機対応でございますけれども、これは危機対応を民間金融機関が取り扱えるように工夫ができないものかと。それから、日本公庫だけでは対応できないのか、あるいは信用保証制度の機能強化で代替できないのかというような問題提起をされております。

3つ目のガバナンスについては、社外役員の増員というのはいいのだけれども、肝心なことは、彼らに十分情報が伝わっていなかったこととか、あるいは理解不足があったのではないかと。こういう部分を改善しなければ、ただ人を増やしても意味がないのではないかと。職員に対しては、やはりインセンティブの与え方が経営の本質で、商工中金が今後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が非常に重要であるし、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はないかと、このような御指摘をいただいております。

そこで、一当たり総論的な御議論をいただいたところで、ここからは各委員御随意に、きょうの皆さんの御意見を踏まえつつ。

富山委員、どうぞ。

○富山委員 昔、民業を圧迫する立場だったので、そのときの経験で幾つか申し上げると、それこそ私は足利銀行の件では栃木県の温泉旅館の再建もいっぱいやりましたので、そのときの記憶も含めて申し上げますと、確かに民業圧迫とか民業補完という概念はすごく難しいのです。中原さんがおっしゃったとおりに難しく、いろいろな市場の失敗の起き方とかがあって、その中には構造的、宿命的なものもあります。先ほど中原さんが言われたのは多分GtoGの話なども構造的ですね。向こうはGが出てくるので、Gとプライベートでは勝負にならないから、ここで当然GtoGで、多分JBICなどがそういう役割を果たしていると思いますが、そういう構造的、宿命的な話。

もう一つは、民間が能力的に何らかの理由でその能力が欠落しているというケースがあって、その場合は恐らく、本来は時限的補完なのですね。何だかんだいって日本は自由主義経済国家ですから。そうすると、今、遠藤さんが言われたとおりに、このミドルリスク層というのは長期的には民間の金融機関がやるべきだと思いますよ。だって、やっているほうが儲かるのだから。我々もそれに近い仕事をしていて、はっきり言って儲かっているので、何でやらないのだろうかと正直思います。儲からないというのは嘘ですよ。

あえて言えば、極めて零細企業の再生事案においてどうするかという問題は、手間に対してのリターンが小さいのでどうしていくかという問題があると思います。ここはかなり構造的な問題があるような、宿命的な問題があるので、そこで公的金融機関がどうするかという議論はあると思います。ここは先ほど中原さんが言われたとおりに、かなりちゃんと丁寧に区分けをしていかないと、大ざっぱな議論をしているとすごく危ない感じがします。

ただ、くどいようですが、要は本来やるべきなのにやっていない白地がかなりあることは事実で、それは実は私たちが産業再生機構をやっているときに、官の立場でやっていて、あのゾーンはあいているなど思ったのです。再生機構として仕事して、ちゃんと収益を上げているのです。実は再生機構は3分の2ぐらいが中堅・中小企業案件なのです。大企業でダイエーとかカネボウは目立ちますけれども、足利銀行の旅館の件も含めて、実際に案件の4分の3は中堅・中小企業だったのです。そこでちゃんと収益を私たちは上げていたので、だから、民間になってもできるかなと思ってやっているわけで、ちゃんと今のうちの会社も黒字の会社になっていますから、やはりそのゾーンは、中長期的には少なくとも中堅企業から中企業ですね。小・零細はなかなか難しい問題がありますけれども、中堅及び中企業の世界においては十分に収益を上げられる領域なので、私はそこは先ほどの疑似エクイティの問題、あるいはエクイティも含めて、私の頭の中では広い意味でエクイティなのです。だから、疑似エクイティ性のローンであれ、あるいはメザニンであれ、要はそこにはマーケットがありますから、むしろ中長期的にはそこをちゃんと地域の金融機関が

やっていくように、それを促していくことが本来で、そうすると、そこで商工中金が果たせる役割というのはある意味では時限的なのです。本来そういう進化を商工中金さんが促していったら、それがもしだんだん民間でできるようになったらむしろ引いていくというのが筋だと私は思います。

私自身も、そういう意味で言ってしまうと、産業再生機構をやっているときに何ら遠慮はしませんでした。民業圧迫は全然気にしなかったです。そして、結論から言うと、要するに誰もやっていないので、時限的に誰もやっていないところをやって何が悪いのだということが正直あったので、いろいろ反発も受けましたけれども、でも、私はそれは正しかったと思っています。

ただ、中央では御案内のように事業再生というのはかなりのファンドが非常に活発になって、要はエクイティファンドがどんどんやる時代になってはいますが、残念ながら地方の中堅・中小企業の世界においては、まだまだ民間の企業は弱いので、そこをどう補完していくかということにおいては私は役割があると思うのですけれども、くどいようですが、私はこれは本来時限的で、5年なり10年なり、それがちゃんとうまくトランスファーできるのであれば、むしろ商工中金の優秀な人は地銀に転職すればいいと思います。私はそれが答えだと思う。だって、産業再生機構は実際にそうなっているわけだから、民間に移っているわけです。その機能はむしろダウンサイジングしていくのが私は筋だと思います。

要は、民業圧迫論は時間軸も大事なのです。実は多くの機能が私は時限的だと思っています。それが10年、20年かかろうとも、それは短期、中期いろいろありますけれども、20年というタームで考えたら私は本来時限的なものが多いと思っています。これが1つ目。

もう一つ、中小企業のセクターにおいてどれだけ政府的な補助が必要かという問いがありました。これはたしか財投のときにも国際比較がありましたでしょう。やはり日本は多いのですよ。まともな先進国の中では異常に多くて、正直言って、まだ開発途上国みたいなぐらいの大きさがあります。ここはやはり私は異常だと思うし、それをやってきた結果として日本が、例えばドイツやアメリカと比べて経済成長率が高いのだったらいいですよ。やった結果として、この国の経済成長率は低いのですよ。特に地方の経済成長率はめちゃめちゃ低いのです。ということは、残念ながらそれだけの政府補助が結果的に経済成長率につながっていないのです。私は、その最大の背景は、それが結果として生産性の低い企業をむしろ温存するほうに働いていて、要は新陳代謝なりコンソリデーションなり集約化をむしろ遅らせる方向に働いている部分の副作用のほうが大ききような気がしています。

裏返して言ってしまうと、我々みたいな商売をやっている人間からすると、変な話、そこが逆に利益の種なのです。私は地方のバス会社とかいろいろな再建をやっていますけれども、入っていくと、いろいろな意味で補助金漬けなのですよ。めちゃめちゃ低い低生産性の経営をやっているのです。だから、これも産業再生機構のときに学んだことなのです。

けれども、翁さんはあのとき委員だったので覚えていると思いますけれども、最初に産業再生機構で九州産交という地方のバス会社をやるときにも大論争になってしまって、そんな人口が減っている地方のバス会社で経営が火だるまの会社なんか再生できるわけがないじゃんという感じで、実は我々も心の中では六、七割そう思っていたのですが、一応これは政府系機関なので、一定の要件を果たしていたら支援しなければいけないので支援したわけです。やってみたら、はっきり言って申しわけないけれども、とにかく、えっというぐらいのレベルの経営です。経営者なのだから最低限このぐらいのことは真面目にやれよなという話が、要は英語で言うローハンギングフルーツというのですか。低いところにぶら下がっているフルーツがいっぱいあって、それを真面目にこつこつ拾っているだけで黒字になるのです。多分今でも九州産交は熊本の中では相当優良企業ですよ。結局そういう企業が現実問題としてたくさんあるのです。

そこはものすごくもったいないことであって、結局そこで生産性を上げられて、ちゃんと利益を出せるようになって、例えば賃金も上げられれば、そういう地方の中堅・中小企業にこそ、この国の成長のチャンスがある。国内におけるGDP貢献で考えると、私はパナソニックの役員をやっていますけれども、パナソニックにこれ以上貢献しろというのは結構大変ですよ。世界で競争しているのだから、これ以上国内に投資しろと言われてたって、それは限度があるのです。これはグローバル競争だから。だけれども、地域の企業においてはまだまだそういうふうにはちゃんと経営を改善していくことを考えたら、実は投資する需要もあるし、投融資の需要もあるし、もっと生産性を上げて給料を高められる余地が地方にはいっぱいあるのです。

なので、そうするとこれから大事なことは、例えばもし税金を使うのだったら、どういう税金の使い方をすればそこを促せるのか。くどいようですが、今までは結果として、この20年、30年、地域経済は成長していないのだから、ということは結果的に貢献していないのです。賃金も上がっていないということは、賃金上昇にも余り貢献していないのです。これは厳然たる事実として統計的ファクトだから認めなければだめだし、かつ、繰り返しくなりましても、どこかの先進国よりもはるかに大きなお金が入っているのです。あるいは使われているわけで、それも結局貢献していないのです。

そうすると、この議論をぜひとも未来志向にしてもらいたいのは、何だかんだいって地域の経済、地域の企業が持続的に伸びていくというのは本質的にはそれを担っていく民の力なのです。民の能力を高めていかないと、絶対にこんなものは持続的な成長にならないのです。

そうすると、少なくとも過去はそうならなかったことはある意味では結論が出ているわけだから、未来に向けて本当に地域の企業の経営レベルを上げて、生産性を上げて、賃金を上げるためにはどういう役割を商中が果たし得るのか、あるいは公庫が果たし得るのかということを、ここは真摯に考えるべき時が来ているし、その限りにおいて、私はまだまだ確かに政府系の金融機関が果たせる役割はあると思います。というのは、現状、民

間の企業ができていないのだから。だけれども、くどいようですけれども、それを逆に言うとか常態化して、当然のごとく政府系金融機関がかなりの大きな役割を、今のような大きな量的な比率においてそこに関わるということを温存することは、私は絶対に間違いだと思います。それによって地域は再生しないと思います。これは断言してしまいます。

実際にやっているからよくわかるのだけれども、最終的には民の力、民自身が、地域の民間企業が本気で自分の足で立って、自分の力でその地域をよくして行って、賃金を高めない限り、若者は東京から帰ってこないですよ。幾ら税金で補助金漬けにして、何か知らないけれどもちょっと地域創生ごっこをしたって、若者はばかではないから、そんなものに20年後、30年後の未来はないということはわかっているから、東京から帰ってこないですよ。やはりこれは本気でその地域の経済、企業をどうしていくかということを実面目に考えて、多少厳しい局面があるかもしれないし、倒産する会社も出てくるかもしれないけれども、ディシプリンの中で本気で立ち上がっていく会社や経営者や若者たちを応援すべきで、その視点でもう一度商中の役割を見直すべきだし、私も、商中に現実問題として現状の地域の金融機関よりもはるかに高いレベルの人材がいることもよく見ています。よく知っているし、私の友人もいっぱいいるので、3,800人全員とは言いませんけれども、せっかくああいう人材がいることは事実なので、そういった人たちを本当に活かすとすれば、あるいはそういう人たちはみんな地域の経済、地域の中堅・中小企業を何とかしたいという思いを多くの人が真面目に真摯に持っています。

彼らの思いを本当に活かすとすれば、私が申し上げたような脈絡でこの企業体を、これは実は公庫とか保証協会はみんな同じ問題があると思っています。要は、残念ながら保証協会にしても公庫にしても、伝統的に持ってきた今の大きな残高を担っていくための人がいっぱいいて、そこの仕事を維持するためになっているところがあるのですよ。そのために仕事をしている部分があるのです。そうするとやはりこれは本来的に本末転倒になってしまうし、その結果として保証協会もあれだけ巨大な残高が残っていると思っています。

ちょっと前までの人手が余っている時代だったら、そういった会社でばんばんリストラして、人を市場に放り出すことに躊躇を感じましたけれども、今はとにかく社会的に人手不足なのだから、そんなこと気にしなくていいと思うのです。気にしなくていいとすれば、そういう人たちも含めて、本当に未来のこの国の成長やこの国の賃金上昇のために役に立つ仕事をしていくということを再構成すべきですから、ここは自分自身が政府系の機関に行ったときもそう思ってやったし、そう思って仕事はできたし、そう思って何だかんだいって損はしなかったし、だから、これはできるはずなのです。できないというのは、はっきり言って嘘ですよ。

なので、そこはやはり未来志向で議論をしていったほうがいいし、とにかく残念ながら今のフレームワークは古過ぎる。これは1960年代、70年代までの仕組みなのです。その後、日本が長期不況に陥ったときにこの仕組みを、ある意味では、ゾンビ企業を延命する

ことによって過大な失業問題を起こさないために機能を果たしてきて、少なくとも2012年まで、要は団塊の世代がまだ現役で非常に多くの雇用が過剰雇用の時代において、大企業からあふれ出た雇用がどんどん中小企業に流れ込んでいましたから、鬼怒川の旅館にもたくさん流れ込んでいました。その時代にばんばん会社を潰してしまうと、あるいは政府系金融機関が引き揚げてしまうと、そこで大量の破綻や失業が生まれて社会的にもものすごくいろいろなコストが生じたはずなのです。その時代において、私は、保証協会の役割も高度成長期と違った意味であったと思います。社会の安定という意味です。

だけれども、今ははっきり言って、この国はこの先20年、30年、絶対に人手不足です。少子高齢から来ているわけで、これは多少の景気に関係なく人手不足ですよ。だって、実際に私たちがやっている東北地方なんて景気の悪い時代からずっと人手不足なのだから。ということは、これはずっと人手不足なので、その機能はもう必要ないのです。雇用の安定のために中小企業を守る必要性はないのです。今必要なのは、中小企業、零細企業、小企業の生産性をどうやって上げて、どうやってそこで働く人の賃金を上げられるか。これが本当の勝負なのです。だから、ブラックな中小企業は存在する必要はないです。ブラックなバス会社が存在する必要はないのです。よりホワイトにしていくためにどうするかということなのだから、そこにいろいろな議論をフォーカスして、その中で誰がどういう役割を果たすかということに議論を集中したほうがいいので、財投などでいろいろなデータが国際比較とかで出ていましたでしょう。そういうのがあったらここでも共有させてもらったらいいのかなと思います。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

富山委員あるいは多胡委員、各委員が御指摘されていることですがけれども、私の認識でも、結局、第二次世界大戦が終わって荒廃の中から日本が立ち上がる中で、片方で郵貯、資金運用部の仕組みを使って全国から少ないお金を集め、それを公共投資に活かし、一方、間接金融主体のシステムで民のお金を預金で集め、それを人為的低金利で設備投資に回す。官民ともにいわゆる設備投資、インフラ整備に充てて、それと固定的な円レートもあって、ぐっと発展していったのが50年代から60年代ですと。

商工中金がもともとつくられたのはそれ以前の昭和11年ということであり、また、日本の高度成長の屋台骨で支えた中小企業とともに生きてきたという非常に立派な歴史も持っているわけなので、何かその残像効果がいつまでも残ってしまっている。すばらしい映画を見ると、映画館を出て有楽町あたりを歩いていてもまだ現実ではなくてドラマの中にいるみたいな錯覚に陥るのだけれども、何かそのような気が何となく私もするのです。

そこで、今、富山委員からも御指摘のあった、海外等も含めたアベイラビリティのある参考になるいろいろなデータとか、そういうものをぜひ役所サイドからも御提示いただければ非常に助かるなと思うことが1つ。

それから、先ほどからミドルリスクや再生、実はミドルリスクは収益性が高いのだとい

うお話、そういういろいろな商中の今後のビジネスの分野についての言及がある一方で、私も一番気になったのは、金融庁のまさにこの処分発表と同じ日に出された金融レポートの中の公的金融機関との取引全般に係る満足度というところで、融資条件がよいというのが非常に多く、例えば事業への理解、信頼関係の構築というところが政府系金融機関に対しては18%の方がイエスと答えている一方、民間のほうは25%の満足度がある。この25%と18%の差が有意なのか有意でないのか、これはいろいろ議論があるところだと思いますけれども、少なくとも全体を見ると、結局、金利が安いから政府系に行ったと。これで見ると、政府系は余り相談が得意ではないみたいなのですけれども、せっかく商中の御関係の方がお見えになっているので、現実の金融への相談サービス、そういったいわばソフトの部分というのでしょうか。例えばその視点などでは、民間金融機関と比べてどんな感じで行われているのでしょうか。

○商工中金安達社長 商工中金の安達でございます。本日はどうもありがとうございます。大変感謝申し上げます。

今のお話でございますが、人材もいるのかというお話もございまして、それについてお答えさせていただきますけれども、中小企業のソリューションに協力することは非常に重要なことだと私は思っておりまして、事業承継とかビジネスマッチング、それからもちろん事業再生もそうですし、シンジケートローンなどもそうなのですが、これらについて今でももちろん積極的に対応してございまして、例えば数字を申し上げさせていただきますと、事業再生につきましては、中小企業の再生支援協議会の計画策定がございまして、昨年度、28年度全体で1,047企業について事業再生計画が立てられたのですが、そのうち商工中金が関与させていただいたのは264ございまして、商工中金の一つの大きな注力する部門として事業再生がございまして。

それから、ビジネスマッチングなどでもそうでございますけれども、これも1,000件ぐらいいやってございまして、特に全国ネットワークがあることによって地域をまたぐビジネスマッチングなどもやっております。それから、シンジケートローンにつきましても、28年度、私どもは主幹事件数としては140件ということで、こういったソリューション事業については大きな政府系金融機関の柱としてございまして、この視点でこういうことが行われるように本部にソリューション事業部というものもつくって推進しているところでございます。

ただ一方で、今回のことで危機対応業務に注力し過ぎたことによって、人材がそちらのほうに割かれたこともございますので、今回のことを契機としてもう一回、再度ここにおいてビジネスモデルをいろいろ御議論していただいた上で、今の人材をきちんと活用していきたいと思っております。

以上でございます。

○川村座長 ありがとうございます。

引き続き、自由討議を続けたいと思っておりますけれども、中原委員、どうぞ。

○中原委員 質問になるのですが、今、富山委員がお話しされたミドルリスク分野への融資、投融資、または企業の再生、小規模企業再生事業というのは、私は今の社長のお話等も含めて、商工中金の次の分野として有望ではないかと思うのですが、ミドルリスク分野または企業再生事業へのお金の出し方が、富山委員の意見は従来のデットファイナンスではなくてエクイティファイナンスに向かうべきではないかとおっしゃっているように聞こえました。そうすると次の疑問は、商工中金として、またはもっと言えば地銀もそうなのでしょうけれども、通常、再生機構とかいろいろなファンド的な形でエクイティプロバイダーとしてやっている分野に、伝統的なデットファイナンスをやっている銀行がどうやって進出していくのか。

また、形式論からいえば、商工中金にエクイティプロバイダーとしての定款上の決めがあるのか。もしないのであれば、これを改正してエクイティプロバイダーを重点的にやるような商工中金に対する政策誘導が必要ではないかと思うのですが、地銀も含めて、デットを離れてエクイティプロバイダーになっていかにせるということをどうこの会議で取り上げていくのか、または全体の政策論に落とし込めるのか、方向性をヒントしていただければと思うのですが。

○川村座長 私は、これは次回以降のまさに大きな議論の柱になると思っています。先ほど安藤長官からもありましたように、ジャーゴンが我々が使うのはどうしても多いので、そのジャーゴンを明確に定義していかなければいけないと思うのです。例えばエクイティといっても、富山委員がおっしゃっているのはピュアなエクイティではなくて、いわゆる世で言うメザニンのもの。形はローンであっても劣後ローンみたいなものも、富山委員の頭の中では広い意味でのエクイティに入っていると私は理解していますし、あるいは優先株的なものもあるし、オプションを組み込んだものもある。

ですから、そういう意味でいくと、ガバナンスがものすごく一番強いのは多分ピュアエクイティ、通常の株式だと思うのですが、これは株主間契約で結ぶ以外は余りハンドルできないようなガバナンスの限りなくデットに近いエクイティもある。いわゆるメザニンの世界のものが多分これから重要な議論になってきて、商工中金の定款上どうなっているか、私も詳細は承知しておりませんが、これは定款関係なく、もしやるべきであるということになれば変えてくださいという話になるので、私は、エクイティの議論はそういうことだと思います。

つまり、そういう意味でいけば、例えばファンドといってもいろいろなファンドがあって、債券中心のものばかりやっているものもあれば、ベンチマークばかりやっているものもあれば、メザニンのものもあれば、いろいろある中で、非常に乱暴な言い方になりますけれども、私は商工中金も一つのファンドだと考えています。見方としてですね。ですから、ファンドとしてどういうファンドであるべきか。商工中金なるファンドが中小企業に対してどう向き合っていくのか。また、そこが危機対応をどう位置づけるのか。一方で、危機対応と民営化というのがセットになっている中で、それを今後民営化ということも、

この場での民営化そのもののべき論とかではなくて、多分この検討会の延長としては、あるいはひょっとするとこの中でそういう議論も方向性も出てくるのかもしれない。これはまだこれからやってみないとわかりません。大臣がおっしゃるように、全くシナリオはありませんと、皆さんの議論をとにかくまとめ上げていくということなので、2回目以降やっていくことになると思うのですが、今の段階での私の認識は、そのように捉えております。

中原委員、よろしいでしょうか。

○中原委員 はい。ありがとうございます。

○川村座長 どちらかという委員が金融寄りばかりで似たような意見が多いのですが、菊地委員、いろいろ御意見もおありでしょうから、どうぞ。

○菊地委員 それでは、申し上げます。

先ほど、我々は昔の高度化事業の集団化というところで協同組合をつくりまして、18社が出ました。現在何社あるかというところ8社なのです。それは倒産というのでも2社はやりましたけれども、あとは後継者不足です。結局、後継者がいないものですから廃業する。そういうことで協同組合でそこを引き受けまして、協働組合員がまたそれを引き受けるという形で、協同組合全体の従業員の数は減っていないのですけれども、経営している方が減ってきた。これが全体的な小規模の企業は、そういう意味で、後継者問題というのは本当に切実な問題ではないかと思えます。

だから、そういうときに商工中金さんはそういう事情をよくわかっているんで、ハッピータイアできるようにうまく誘導して、ほかのところをそれを引き継がせる。そのようなことを一生懸命やっていただきたいなと思っております。

以上でございます。

○川村座長 端的に申し上げますと、事業承継という大きな問題に対して商工中金には引き続きしっかり頑張っていたきたいと。

○菊地委員 我々のところでそれだけ減っているわけですから、ほかの業界も全部そういう流れだと思います。

○川村座長 わかりました。

ほかに委員の皆さん、どうぞ、多胡委員。

○多胡委員 エクイティとデットの話にちょっと戻ってよろしいでしょうか。座長もおっしゃったとおりで、今、例えば要注意先クラスのところなのですけれども、証書貸付の比率が8割を超えているのです。でも長期資金の比率が本来そのように高いはずがありません。ですから、それをきれいに切り分ける。つまり、運転資金の部分、これは当座貸越等の短期資金に、本来の設備は減価償却に見合う約定弁済つきに。そうすると恐らく要注意クラスだと金が足りませんから、そこは資本性融資になるのですね。ここの組み替えをやるだけで、恐らく円滑化法の対象先40万社のうち半分ぐらいは黒字になるという意見もある。

いろいろな地銀などに、そもそも要注意先クラスでありながら事業そのものが黒字の先ほどのぐらいありますかと質問すると、驚くべきことに答えられる金融機関はありません。こういう会社の長期債務を切り分けてみると、実際に事業キャッシュフローが生きてくる。長期べた貸しをやっているがために、約定弁済額で事業キャッシュフローが吹っ飛んでいるケースがものすごく多く、これを是正せねばなりません。

そもそも中小企業で本当にピュアエクイティが必要云々という議論になるのは、恐らく地域の企業のほんの一部です。あとの企業は、先ほどから出ている短期継続融資期日一括の資本性融資が資本の役割をするのです。ですから、日本公庫の資本性融資というのは非常に多く出ていますね。民間でもそれをやっている金融機関が幾つかあるのですが、そういう金融機関は当然収益がいいです。儲かっています。だから、ミドルリスク層で儲からないわけがないというのは私も全く同感です。そこを何でやらないのか。

次回、民間金融機関の方に意見を聞いてみたいのですけれども、信用保証協会の保証制度の利用も含め、普通の中小企業への融資がほとんど証書貸付になっている。この異常性から説き起こさなければいけないし、金融庁のほうではいわゆる短期の転がし、短コロといますけれども、これについては、かつては実際の運転資金とギャップが出てくると分類債権になるという検査マニュアルの問題が根底にあった。ただ、これは遠藤局長のときに是正されました。

ただ、是正されたことが余り金融機関に浸透していないのです。融資を本来の資金使途に組み戻すのは極めて簡単なことです。こんな簡単なことすらやっていない。本業支援といったコンサルティングなどという前の、これは融資のイロハなのです。エクイティにこだわると、地域金融機関の方からは「ほとんどの中小小規模企業にはエクイティの議論はありません」という話になるので、大企業の議論とは別だということを蛇足ながら申し添えます。

○川村座長 今の御指摘は大変重要なところで、表面だけ見ていくと、いや、それはないよとなるのだけれども、実際の貸し出しの本質というか性格を見ていったときに、それを振り替えられるではないかみたいな分析は絶対に必要だと思いますし、多分そのギャップが今、地域金融機関の中でも、一方でオーババンキングが言われるのできっちり稼いでおられるところと、そうではなくて、せいのとみんな赤信号を渡っちゃうみたいのところと差が出てきているのだと思うのです。ですから、その辺も非常に重要な参考にしつつ、今後の議論を深めていければと思っております。

翁委員、いかがでしょうか。

○翁委員 2点ぐらい申し上げたいのですけれども、1つは、やはり今の地方の中堅・中小企業というのも全てほとんどビジネスモデルの改革を求められていると思うのです。再生機構のころは選択と集中という考え方でやっていたものが、もう今やどンドン地方の人口が減ってきていますから、どうやってビジネスを連携していくとか、そういった知恵を絞ってやっていかなければならない変化があると思うのです。そういう意味で、商工中

金が全国のネットワークを持っているということは、例えば民間金融機関が相手にしている企業であってもそういうところをサポートして、いろいろなビジネスモデルの改革と一緒にサポートしていく、そのネットワークを使って支援することができるのではないかと思います。大きく環境が変化してきているし、これからも人口が減っていくという世界の中で、どのように中堅・中小企業を支援できるのかというところでどう役立てるのかを考えていく必要があるのではないかと思います。

ノウハウ、人材ということが中心になっていくとすると、やはりそれはどうしてもダウンサイジングの問題は避けられないと思いますので、そういった全体としてのボリュームを小さくしながら、どのようにビジネスモデルを新しくしていくかということを考えていくことがどうしても必要になるかと思います。

もう一つはエクイティの話なのですが、これはやはり公的金融の全体像をにらみながら議論したほうがいいと思います。それからまた、民間もメザニンをかなりできる部分があるので、民間がかなりやれるという部分はございます。それから、日本公庫も一部メザニンの部分をやっているわけですね。一時的に官民ファンドがエクイティを持つということはあるわけですが、中堅・中小企業は最終的に事業会社にエクイティは持ってもらう形になって、M&Aという形で新しいビジネスモデルに変化していくことが多いわけですね。

ですから、エクイティホルダーとしての公的金融はあったほうがいいという議論をするのは、やや気をつけなければいけない議論だと思っていて、むしろいいエクイティプロバイダーを探してきて、どのように企業のビジネスモデルを変えていくかということのほうが大事なのではないかと思います。

それから、デットの方はやはりデットの人材なので、そこがいきなりエクイティをやるということはなかなか難しいということも十分に踏まえる必要があると思います。

○川村座長 ありがとうございます。

もうぼちぼち時間になってしまったのですが、まさに今、翁委員のおっしゃったエクイティのホルダーとして公的部分がどうあるべきかというのは非常に重要な問題で、私は当然のことながら、先ほど富山委員がおっしゃったことに絡みますけれども、限定的にイグジットを前提にしたテンポラリーなホルダーでしかあり得ない。これは大前提だと思います。

ただ、その中で我々が言っているメザニンというのはそこまではいかない。いわばちょっとヌエミたいなところはあるわけですが、それでどのようにやっていく余地があるのかということではないかと思いますし、また、ノウハウ、人材を考えた場合に、どうしてもダウンサイジングは避けられないというのはそのとおりだと思います。どこまでという問題はあるにしても、そのとおりだと思います。そうやっていくと、やはりその先に、公的というものも曖昧になってきました、危機対応も曖昧になってきました、ダウンサイジングもしました、競争力はありますとなったら、それは完全なプライベート・ファイナ

ンシャル・インスティテューションではないかということも多分その先にあるのだと思います。そこまでの議論は当検討会のフォーカスではありませんが、多分議論の先にはそういう絵面も見えてくるのではないかと思います。

本日はあっという間の2時間でごさいますて、非常に多岐にわたる貴重な御意見をいただきまして大変ありがとうございました。役所の方々もいろいろコメントをありがとうございました。商工中金の御両者にもいろいろまたよろしくお願ひしたいと思ひます。

非常に段取りが悪くて中途半端な形で終わってしまいましたけれども、第1回目は、ちょっと時間も過ぎてしまいましたので、これにて終会させていただきます。

次回は、現状では12月1日を予定しております。

また、本日の議事概要、議事録の作成等の公表は後日行うことになると思ひます。

それでは、本日はこれで終結したいと思ひます。どうもありがとうございました。