

第3回商工中金の在り方検討会 議事録

日時：平成29年12月11日（月）9：00～11：00

場所：経済産業省本館17階第1～3共用会議室

出席者：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、家森委員、安藤委員、遠藤委員（代理出席）、可部委員

ゲストスピーカー：森俊彦 特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長

○川村座長 おはようございます。定刻まで若干ございますけれども、委員の皆様、関係者、全員おそろいでございますので、また私の最初の無駄口を早くするために開始させていただきますと思います。

ただいまより、第3回「商工中金の在り方検討会」を始めさせていただきます。

本日は、中小企業金融についての御議論に加わっていただくために、森俊彦特定非営利活動法人日本動産鑑定会長に御出席をいただいております。

本日は、まず森会長から、20分ないし30分程度のプレゼンテーションを行っていただき、そのプレゼンの後、質疑応答も含めて、委員の皆様方のディスカッションに入りたいと思います。

本日のテーマは、商工中金のビジネスモデルの在り方ということに絞って御議論いただきたいと思います。

まず、お手元の資料の確認でございます。資料1から4まで、名簿その他、記載のとおりでございますので、もし不備等がございましたら、事務局のほうにお申し出いただければと思います。

また、本日は委員全員に御出席いただいております。

なお、本日は金融庁からは、遠藤監督局長が公務のため出席がかなわないということで、西田審議官に代理出席をいただいております。よろしくお願いいたします。

早速、森会長からのプレゼンテーションをお願いいたします。

○日本動産鑑定森会長 日本動産鑑定会長の森でございます。資料に入ります前に、一言述べます。

全国の中小企業活性化・成長戦略の関係で、中小企業を金融面から支援する事業性評価専門機関の立ち位置でございます。

私は、これから御説明します内容につきまして、地域金融機関の頭取、理事長を含めた支店長会議での講演をしていますほか、昨年からは、借り手の中小企業経営者の支援機関である中小企業基盤整備機構におきまして、全国の中小企業経営者向けにお金の借り方、また進んでいる顧客本位の金融機関の選択の仕方といった、金融リテラシー普及に取り組んできております。このような意味で、私は貸し手の金融機関と借り手の中小企業をつなぐ結節点に立って、金融機関と中小企業がWin-Winで成長し、地域活性化を実現していく、言

わば「共通価値の創造」を後押しさせていただく仕事をしております。

本日御説明するこの資料でございますけれども、先月、11月14日、安倍総理が本部長を務める未来投資会議のもとにあります構造改革徹底推進会合、議長は三村日本商工会議所会頭の場におきまして意見を述べたものに、今回のテーマ、商工中金のビジネスモデルを合体したものでございます。

資料を御覧ください。2ページです。

上半分は御存じのとおりでございます。下半分のポイントは、これから3ページ以降で御説明いたします。

3ページ、中小企業の「ビジネスモデル」の四角い枠を御覧ください。

中小企業の経営者は本業に全力で取り組む一方で、本来のお金の借り方、金融機関の選択の仕方については時間が十分充てられていない、御存じないというケースがほとんどでございます。

この図で、中小企業にとって、物を仕入れて、また物を作って、販売するために必要な運転資金は事業活動そのものです。運転資金の借り方がうまくできないと、自転車操業になり、本業に専念できなくなる。中小企業の運転資金は事業活動、ビジネスモデルそのものと強調しておきます。

ただ、中小企業経営者の方々が十分御理解されていないことが多いのに加えまして、金融機関の特にバブル崩壊後に入られた若手支店長以下の若い世代、若い行員も含め、この点を十分御理解されていないケースがとても多いと感じております。

次の「資金繰りの大原則」、これは申し述べるまでもございませぬ。短期資金（運転資金）は短期借入金で調達。一方、長期資金は長期借入金や自己資本で調達ということでございます。

次の枠です。必要運転資金は常に発生し、中小企業の事業の継続と成長には不可欠。返済不要な自己資本で全額調達は難しいということで、次の四角い枠の青字、その解決手段が専用当座貸越です。

当座貸越なので、例えば極度額が3,000万の場合、その枠内で社長さんが自由に仕入れをし、販売して入金したら、返済も自由です。擬似エクイティ、事実上の自己資本、中小企業のライフラインでございます。

専用当座貸越は、担保・保証に依存しない事業性評価融資の典型例、中小企業の成長戦略のインフラそのものでございます。まさに事実上の自己資本。小さい青い枠の①でございます。また②長期ベタ借りよりも、返済すればいいわけですので、金利負担も節約できます。さらに、印紙税が、手形は書きかえの都度数万円かかりますけれども、専用当座貸越は200円と格安。④貸越請求書、レシートを切る都度、仕入れ明細をつける。どんぶり勘定の是正と明記しましたが、これは中小企業経営者の方々のどんぶり勘定を是正する上で、みずから身を守るという意味で大変重要でございます。

少しコメントしますと、多くの金融機関は当座貸越はリスクがあるので、これまで基本

的に優良企業にしか出してきておりません。しかし、動態モニタリングができますので、後で御説明しますように、中小企業に寄り添う顧客本位の金融機関は、リスク先など、業績の悪い先に専用当座貸越を活用することで、一気に業績改善に持ち込んでおります。

一番下の四角い枠です。ところが、現状は必要運転資金まで長期運転資金の名目で証書貸付が大半で、資金繰り困難化に直結しております。そこを一気に御説明いたします。

4 ページは飛ばします。

5 ページの一番下の3 でございます。

専用当座貸越は昔の短コロとは全く別物。御記憶にある方も多いのではないかと思います。昔、短コロと呼ばれていた短期借入金は、バブル崩壊後の多額の不良債権処理の過程で激減しました。

昔の短コロは、①極度額の適切さもわからずセットし、②資金使途の確認も十分していなかった。一言で言いますと、単に右肩上がりの経済で回っていた。金融庁や日銀の検査・考査で不良債権に分類されたのもこうした理由によります。

私自身、日銀考査で、メガバンクは全て、地域金融機関も、沖縄はございませんけれども、北海道から鹿児島まで全部で60回近く出向きました。不良債権処理の過程では、短コロはこうした①②を背景としまして不良債権認定したということでございます。その際、金融機関の頭取、会長を含めた役員を中心に、ガバナンス、内部統制、業績評価制度、信用リスク管理や資産査定など、かなり踏み込んだやりとりをいたしました。

そうした経験も踏まえ、6 ページ、融資構造の現状と課題の説明に参ります。

左上の表、日銀の資金循環統計を見ますと、法人向け貸出は丸めて300兆円ございますが、この黄色のラインマーカー、ほとんど長期でございます。

コメントしますと、別の日銀の統計、設備資金統計を見ますと、業種によってばらつきがありますけれども、設備資金は借り入れの3割から5割です。一番設備資金を要するとされる旅館・ホテル業で5割程度でございます。すなわち、証書貸付はざっくり5割以下で良いはずでございますけれども、運転資金まで長期の証書貸付になってしまっている。マクロ的な統計で、日本全体の融資構造がこのようになっている。

統計によって数字にばらつきがございますので、右の図で全銀協の統計をチェックしております。赤と緑の線、この10年間、短期が減少の一方で、長期がどんどん増え続けています。

上の枠に整理いたしました。（1）日本全体の融資構造は、今や、法人借り入れの大半が長期。①約定返済がキャッシュフローを上回り、返済負担大。リスクの主因の一つとされております。②金融機関は、長期融資ですから、取引先企業に対し、長期間モニタリング無しの融資ノーチェック状態。結果、中小企業の資金繰り困難化をもたらすのと同時に、経営支援能力も著しく低下してしまっているというファクツがございます。

必要運転資金まで長期運転資金になってしまった背景は幾つかございますが、国の関係では、①金融検査マニュアルで、短期融資の不良債権認定で長期融資がどんどん増え、そ

の際、②信用保証協会の保証がベタ付けされていった。私も、日銀考査でこの査定をしたという背景でございます。

ただ、2015年1月、金融検査マニュアルは正常運転資金に対応した短期継続融資は何ら問題はないと改定済みでございます。あとは金融機関の行動にかかっているということでございます。

なお、さらにコメントしますと、②は、金融機関の内部の業績評価がいかに大切かの一例でございます。

下の緑の枠の(3)、事業承継、廃業防止は、事業再生、業績改善が鍵と。経営者保証無しの事業承継の可能化でございます。事業承継、廃業防止は、税制の問題がございますけれども、金融面からは、事業再生、業績改善が鍵でございます。まさに経営者保証無しの事業承継が可能化いたします。

そういう意味で、繰り返しになりますけれども、事業承継、廃業防止の車の両輪は、税制面の対応と同時に金融面の対応が非常に重要である。この事業再生・業績改善による経営者保証無しによって、かなり事業承継が進むと見ております。

7ページに参ります。金融機関は取引先企業に格付けをしています。現状、多くの金融機関は、企業の成長支援や地方創生では、取引先企業の中で正常先の上・中位層をターゲットとしているということでございます。私は日々、金融機関とやり取りしていますが、これが多くの場合、事実でございます。

ここに整理しました。オーババンキングは、よく耳にしますけれども、この図のとおり、正常先の上・中位、優良企業で集中的に発生している事象でございます。金利競争が激しく、マイナス金利下の最近では経費が十分カバーできていない。これは金融庁のレポートでも公表されている事実でございます。

本来、地域金融機関がみずからの地元を守り抜く上で必要な資金供給先であるミドルリスク先以下については、財務問題を抱え、ニューマネー無し、塩漬けで計画に沿っての回収のみ。保証協会、不動産担保、経営者保証で保全を図り、金融機関はリスクを十分とらないということでございます。

次です。正常先の上・中位層からミドルリスク層にランクダウンしますと、一言で言いますと、これは社長さんの生の言葉を耳にしましたが、手のひら返しとも言える対応が実態としてございます。金融庁が指摘する、いわゆる日本型金融排除の問題でございます。

図の青字、注目すべきは、進んでいる金融機関、顧客本位の金融機関でございます。現にございます。ミドルリスク先以下に手を入れる必要ありと。不良在庫・過去の負債等、なぜそうなったかについて、キーワードでございますが、事業性評価を行い見極める。足元のキャッシュフローは出ている、あるいは出るように業績改善計画を組むことができるリスク先などに対して、先ほど御説明しました、専用当座貸越と資本性ローンを活用すると一気に改善する事例を私は日々扱っております。

営業キャッシュフローを改善させ、成長軌道に乗せることが可能化します。取引先企業

の事業再生、事業承継、成長支援の実現、金融機関の持続可能なビジネスモデルの実現、まさに「共通価値の創造」の実現でございます。

続いて8ページの4、商工中金のビジネスモデルでございます。理念的な話ではなく、ファクツに基づいて御説明いたします。

(1) ビジネスモデルの対象ゾーンでございます。中小企業のライフステージの中でも、創業期、低迷期、再生期、いわゆる金融排除ゾーン、ミドルリスク先以下を中心に、中小企業支援に軸足を置く。ミドルリスク先以下は、不良債権予備軍ではなく成長予備軍という認識でございます。この認識がとても大切、重要と感じます。収益源、持続可能なビジネスモデル、「共通価値の創造」が実現できます。この際、地域金融機関と信頼関係の再構築が不可欠と感じております。

(2) ビジネスモデルがまさに収益を生むメカニズムでございます。金融排除ゾーンのリスク・プロファイルは基本同じでございます。エクイティ機能活用が鍵と。そのエクイティ機能をここに整理いたしました。

商業銀行のフルバンキング機能として、短期融資、専用当座貸越と資本性ローンということで、専用当貸は3ページで御説明いたしました。商流と金流を組織的・継続的に、まさに全営業店で動態モニタリングができます。それと資本性ローン、業績改善・成長に連動した金利ということで、注をつけておりますが、業績連動金利です。例えば要注意先、要管、破懸、実破になっていきますと、債務超過でございますので、その際には金利はほとんどとらない。しかし、これらの先を金融機関がしっかり支援し、まさに営業キャッシュフローを金融機関とともに上げる局面になっていけば、金利も連動して上がる。無担保・無保証・約定弁済無し、劣後ローンでございます。

「三本の矢」(注)でございます。①これらによって財務キャッシュフローの改善、②営業キャッシュフローの改善、③で、①②ができますと、経営者保証ガイドライン、先ほどの経営者保証無しの事業承継が可能化いたします。中小企業の生産性向上、経営者保証無しの事業承継可能化と。

事業再生、経営改善ですが、もちろん不必要な経費のカットは必要でございますが、無理なリストラ、コストカットではなく、給与等もこのモデルで改善いたします。

動態モニタリングに基づく組織的・継続的な、「組織的・継続的」というのもキーワードでございます。単発的に、花火が上がるような形で、事業再生できたとホームページで掲げるといふケースが金融機関で多うございますけれども、商工中金の全営業店がこのメカニズムで取り組む必要がある。それによって、この後説明しますけれども、持続可能なビジネスモデルができるということでございます。

全国展開の商工中金は全国に店舗がございます。このビジネスモデルの動態モニタリング機能を活用し、ビジネスマッチング、さらに海外進出支援、これによって増加運転資金と設備資金のニーズ拡大、短期・長期融資の増加、厚い利ざや、収益拡大、持続可能なビジネスモデル、このモデルをやり抜くことで収益確保ができます。

専用当座貸越も資本性ローンも、その対象が、非常にリスクのある中小、小規模事業者でございますので、やはり信頼関係が鍵でございます。

ガバナンス、経営理念と人事・業績評価が一通貫。金融機関は人材が鍵でございます。ESの再構築、共通価値の創造。

次に、商工中金のバランスシート、右の総資産12.8兆円のうち貸出金が9.4兆円。左側、まさに、平時のビジネスモデルでございますので、赤の危機対応が青のミドルリスク先以下に入れかわる。プロパーの中にも、青のミドルリスク先以下に入れかわることで、いずれのミドルリスク先以下に対しても、(2)の収益を生むメカニズムを実践することで収益源となります。

右の図の(参考)、2016年度貸出金利息1,192億円を9.4兆円で割りますと、表面の貸出金利はざっくりと1.27%でございます。先ほど、(2)の赤い字のところ、民間金融機関のごく一部では貸出利ざやが、まさに日銀のこのマイナス金利下でも縮小から反転・拡大に転じていると申し上げましたが、事実として専用当座貸越の金利は2~4%でございます。資本性ローンは業績改善で4~5%という話でございます。この1.27%の貸出金利は、今御説明しましたビジネスモデルを徹底的に全営業店で実践することで確保できると思量いたします。

ところで、このミドルリスク先以下の世の中で大変困っていらっしゃる中小企業と、日々、私はやりとりをしているのですが、定量的なマクロ的ボリューム感でございますけれども、法人税の統計で赤字が7割と言われておりますけれども、繰越欠損金がございますので、単年度赤字を見ますとざっくり5割でございます。中小企業380万社のうち190万社が赤字。課税逃れのために赤字にしておきたい企業がある一方で、本当は赤字なのだけれども、金融機関に融資をストップされかねないという意味で、黒字に決算操作をしている企業もございまして、私は両サイドを見ているのですが、この場合ではマクロ的なざっくりとした感じで190万社がミドルリスク先以下、もちろん5割ではなくて4割という話ですと、150万社というボリューム感でございます。

業績が芳しくない結果、後継者難ということで、2025年には130万社の中小企業が廃業の危機に陥る見通しでございます。これが今の中小企業の実態で、日本が直面している課題はそれだけ大きいと感じております。

ミドルリスク先以下を青字で示しましたが、中小企業を支援する専門機関としての商工中金にとって、例えばとブルーオーシャンがあると私は感じております。十分収益性はあると思量いたします。

留意点でございます。3点。①商工中金が上記メカニズムを軸に、持続可能なビジネスモデルに抜本改革できるか。ビジネスモデル、ガバナンス、組織形態、人事・業績評価はセット、今後、これが議論されると耳にしております。②民間金融機関におけるレイジーバンクの実情がどう変わっていくのか。③投資家が商工中金のビジネスモデルを理解し、評価するか。投資家と書きましたのは、中長期的に価値を見るという意味では、今、中小

企業組合が出資していますので、まさに商工組合中央金庫法上第1条にございます、組合組織が評価する、そこが非常に大切、鍵というふうにも感じております。

(3) 期待でございます。危機意識、ファクト（金融排除）、「今こそチャンス」、内・外の信頼関係の再構築、良貨が悪貨を駆逐、フロントランナーになっていただければと。「補助金をもらえてよかった」ではなく、「事業を良くしてもらった。事業承継できた。だから商工中金」。これはある方の生の声でございますし、全国の誠実に日々頑張っている中小企業の社長さん方の生の声ということでございます。これが商工中金のビジネスモデルというふうに感じております。商工中金が「共通価値の創造」を牽引していくことを強く期待しております。

残り、少し時間をいただきまして、補足の説明を3点いたします。これも理念的な話ではなく、ファクツに基づいた考えを述べます。これは資料に書いておりません。

第1の論点でございますが、金融庁も日本型金融排除を取り上げて、地域金融機関に対して、それへの対応を含めた持続可能なビジネスモデルをつくるようにと打ち出しております。ベクトルの方向は同じであれば、別に商工中金がやる必要はないのではないかと。これについて取り上げます。

先ほど8ページの(2)のバランスシートのところで御説明、指摘しましたけれども、中小企業380万社のうち、ぶれがあるとしても、ミドルリスク先以下がざっくり190万社、下に見積もって150万社でございます。民間金融機関でミドルリスク先に対応しない、いわゆるレイジーバンクは少なくないという認識でございます。

こうした金融機関はリスクをして倒産はさせないのですけれども、リスクが高いということで高金利は取り続ける。かつ、ニューマネーは出さないという状況が日本全国で起こっております。私はそういった状況と日々やりとり、闘っているということでございます。

リスクで数年放置しますと、例えば全国で直面している事業承継問題、息子さん、娘さん、サラリーマンの番頭さんも、経営者保証を出してまで事業を引き継ぎたいと思わないということでございます。結果、2025年にかけて130万社の中小企業が廃業の危機に直面していると報じられているとおりでございます。

創業理念が中小企業金融専門機関である商工中金が、ミドルリスク先以下を事業再生、業績改善させ、経営者保証無しの事業承継を実現する。政府の成長戦略、つまり中小企業の営業キャッシュフローの改善、生産性向上を後押しする。それを踏まえ、第1の論点、ポイントは2つございます。

第1、ミドルリスク先以下の中小企業190万社、廃業危機130万社、商工中金と民間金融機関がとったとられたの話ではないということでございます。この認識がまず重要。日本が直面している全国の中小企業のこれらの問題に一刻も早く対応すべきと感じます。そのフロントランナーに中小企業金融専門機関である商工中金がなることに違和感はないと感じております。レイジーバンクも覚醒し、追随すべきと思います。

全国の中小企業経営者から、お悩み相談を毎日のように受けています。私としましては、

常在戦場の危機意識を持って、日本浮上に本気で取り組まないとだめだと感じております。日本浮上に向けてベクトルの方向は同じ、「総力の結集」という意味で、繰り返しのようになりますが、とったとられたということではないと思います。

ポイントの第2は、前回会合におきまして地銀協からは、民間金融機関だけではリスクをとれない創業期や再生期などの企業があるとの認識が表明されたところでございます。民間がやらないのなら、またやるとしても成果を生むにはしばらく時間がかかるとなりますと、商工中金がフロントランナーとしてやっていく。民間と協調、連携していく意味が深くございます。冒頭申し上げましたけれども、まさに未来投資戦略、成長戦略で大きなコアになっている政策目標を商工中金がやるのだと。とても整合的だと思います。

第2の論点は、3,800人、100店舗についてでございます。今般の不正事案を受けて大変厳しい声も事実あると思います。ただ、全国の膨大な数の中小企業を支援する観点からしますと、現に商工中金では中途退職者が出ているとは思いますが、現有人員をフル活用すべきと感じます。これは第1の論点からの帰結でございます。人心一新で、スピード感を持って商工中金ビジネスモデルをやり抜いてほしい。

「襖は襖」。「ビジネスモデルはビジネスモデル」。ごっちゃにすべきではないというふうに感じます。

それと、しっかり皆さんにお伝えしたい点でございます。主役は全国の中小企業でございます。中小企業が活性化することで雇用が生まれ、地方が活性化します。これが「国の目的」、「国民の期待」というふうに思います。

第3の論点でございます。商工中金が取引先を事業再生で正常化させますと、レイジーバンクが低金利競争を仕掛けて、商工中金の収益性が落ちるのではないかと。プレゼン資料の8ページの緑色で強調しましたが、商工中金とまさにさまざまな信頼関係、特に顧客との信頼関係が鍵だと感じております。商工中金は、組合金融がレゾンデートルでございます。組合員との信頼関係を軸に、専用当座貸越と資本性ローンで正常化するわけでございますので、正常化後も商工中金とその支援を受けた中小企業は、他の金融機関からの低金利に対しても跳ね返す関係ができ上がります。

本質としまして、民間金融機関においても、実際に私は民間金融機関ともまさに中小企業支援をやっているのですけれども、実際に民間金融機関のごく一部でも寄り添って業績改善させたサブ金融機関がメインとなって、旧のメイン、例えばメガバンクの金利が0.3%なのだけでも、メインは2%から3%の金利をとり、貸し出しの利ざやが反転・拡大しているということでございます。これがファクトです。

商工中金は住宅ローンの販売はございませんし、投信、保険の販売には経営資源を割かないということであれば、新たなビジネスモデルは優位性がございます。

以上です。

○川村座長 大変ありがとうございました。

ただいまの森さんからプレゼンテーションを踏まえ、またこれまでの議論を踏まえて、

これからディスカッションに入っていきたいと思います。

私なりに、どういう論点があるのか、きょうのお話でも相当網羅的に出ておりますけれども、あくまでもこんな課題があるかなということでもあります。これは、第3回の御議論、特に初回に各委員から相当踏み込んだ御発言もいただいていた。本日のお題は、商工中金はどのようなビジネスをどのように担うべきかというのが我々に与えられているテーマだと思っておりますけれども、言いかえると、一方で民業補完あるいは民業圧迫、中原委員からその言葉も明確にしたほうが良いという御指摘があるわけでありましてけれども、仮にそれが所与のものとして、いわゆる民業圧迫とかがなく、民業補完的に商工中金が中心的に担っていくべき業務であり、言いかえると、民間金融機関が今担い切れていない機能、業務で、商中が中心的に担うべきものは何かということが全体のタイトルになるのかと。

そして、個別で見てくると、きょうの御議論にもありましたけれども、いわゆるミドルリスクの融資というものは具体的に何なのだろうか。ミドルリスクといった場合、ほとんどの議論、今回の議論でもそうですが、借入対象、要するに信用格付先の真ん中より低いものという、客体属性でミドルリスク層とどういう対象にという議論になってはいますが、同時にその中にはミドルリスク層ではなくて、融資といいますが、ファイナンスそのものがミドルリスクであるもの、例えばよく言われているメザニンでありますとか、こういうファイナンススキームあるいはツールとしてがミドルリスクのもの、それも再生向けのコンテキストで語られることが多いですけれども、当然成長向けというもののミドルリスクファイナンスというものもあると思うのですね。

つまり、ここではミドルリスク層とはどういうものを指し、きょうの森さんのプレゼンでも相当細かく言及されておりましたけれども、どういう対象層か。もう一つは、ミドルリスクのファイナンスツールにどういうものがあるのか。

各論的に言えば、要注意先への融資というのは、両方、要注意というのがミドルリスク層でありましょうし、そこへの融資というのがきょう例えば短期のものでいけば当座貸越のリボルビングアセットを使った擬似エクイティで、いわばABLを根っこに置いているものが御提示ありましたけれども、例えばそういうものになると、これはそういったファイナンスの手段ということになるでしょうし、金融庁が強く民間金融機関にも要請している事業性評価による融資というのも、事業性評価をきちっとしたところから出てくるツールというのは、単純な融資ではなくて、恐らくいろいろなオプションを組み込んであったり、さまざまな諸条件によって返済あるいは元金の返済が変わってくるような、種類株的なものもあるかもしれません。そういった意味でのミドルリスク層とミドルリスク手段みたいなものは、商中に担ってもらうべきものは何なのかということが一つあると思います。

それから、この場でもしばしば出てくるエクイティ性資金、我々は多分皆さん同じ認識で使っていると思うのですが、どうしてもこの分野になってくるとジャーゴンが大変多いので、公開していますと、聞いていらっしゃる方々がみんなで呪文を唱え合っているみたいに御理解されてしまっているところもあるやにも聞いていますので、できるだけわかり

やすく御議論いただければと思います。ここで言うエクイティ性資金というのは、例えばどういう資金形態が考えられるだろうかということがあると思います。

それ以外にも、よく言われている民間ではなかなかカバーし切れない、あるいは当面扱いにくいものと言われているものを今までも指摘していただいております。例えば、今回の商工中金の資料の中にもありますけれども、全国ネットワークを持っているという観点からした事業承継であるとか、M&A、マッチング、さらには海外展開の支援というものが挙げられております。また、中小企業が組合を組成し、あるいは既にある組合と連携して、さまざまな課題解決型の支援を行うということもあるのかなというものが今まで挙げられております。

これは1回目と本日の森さんのプレゼンの内容をごく荒っぽく論点として挙げると、こういうことということで、あくまでも頭の整理だけでございますけれども、これをこれから議論しようかということになるかと思っております。

早速、皆さんの御議論に入りたいと思います。せつかくでありますので、適宜御質問も森さんのほうにも御遠慮なく提示いただければと思います。

それでは、どなたからでも結構です。どうぞ、富山委員。

○富山委員 ファクトと一部意見に基づいたプレゼンをありがとうございました。

実は紙を用意してきたので配ってもいいですか。

○川村座長 どうぞ。

○富山委員 まさに今の川村座長の話とかぶるのですけれども、民業補完という話がやや曖昧になっている気がしていて、ちゃんと整理したほうがいいと思って、冒頭、民間金融機関が現状において担い切れていない云々というところで、あくまでも今回は政府系金融機関であるということを前提にした商工中金の在り方を考えようということを議論しているわけです。

そのときに、民業補完論というのは、この中で私は産業再生機構でファクトとして一番経験しているので、ちょっと整理したいのです。まず1つ目、典型的な、これは多分普遍的な民業補完性があるところですが、これは「民間企業の対応力に限界のあるリスクや業務領域への対応」です。これは、要するにカントリーリスクであるとか、あるいはG2G、ガバメント・ツー・ガバメント・マターにかかわるような外交リスクや、あるいは先方が政府系の金融機関が出てくるときに、こっちも政府系が出てくるという、イコールフットイングの問題、これはJBICなんかやっているようなことは明らかにそうですね。あと、日銀の仕事もそうかな。それから、巨大な天変地異にかかわるリスク。これも同じく、当然民間ではとり切れません。もう一つ、実態として社会政策を主な目的とした投融資業務。これは社会的ニーズは存在していて、国金なんかはその典型だと思いますけれども、実は中小企業金融の多くはこっちになっていると思っています。

これもまたファクトとして申し上げると、森さんは日銀なんでよく御存じでしょうが、過去30年間において日本は先進国の中で断トツに廃業率の低い国です。さっき、廃業率が

高まると、あたかも日本の成長性を妨げるようなことを森さんはおっしゃっていましたが、
どういふわけか、過去30年の歴史的ファクツとして、最も廃業率の低かった日本が圧倒的
に成長性が低くて、むしろ廃業率の高かったアメリカやドイツのほうが圧倒的に成長率
が高いのです。このファクツは、もし森さんなんか御見解があつたら教えていただきたい。

要は、中小企業の廃業がもし本当に経済成長の足を引っ張るのであれば、これは明らかに
過去30年の事実とは反するのです。アメリカやヨーロッパは日本よりもはるかにたくさ
んの企業が廃業しております。中小企業も潰れています。しかしながら、日本よりもはる
かに経済成長率は高いです。この問題をどう考えるのかということなのです。

私は、実は社会政策というのは、必要性は時代とともに変化すると思つていて、現状、
正直言つて、経済成長と良質な雇用をつくり出す上で、無理やり中小企業の廃業をとめる
というのは意味がないと私は明確に思つています。これは言い切つてしまいます。むしろ
会社の数を減らしたほうが良いと思つているので、私の実体験上、ファクツとして、明ら
かに生産性の向上にプラスに働くと、この15年間の経験で思つているので、もしそれが違
うのだというのであれば、実際のデータをファクツとして示していただきたいと思つます。

2番目、「民間企業では制度上の制約で市場機能を果たしにくい領域への対応」。これ
は、典型的には預金金融機関による本格的なエクイティ投資は、当然、銀行は銀行法上の
いろいろな制約があるので、できないのは当たり前です。ただし、この問題も市場機能の
すき間を埋めるような民間プレーヤーがイノベーションなり、あるいは制度改革が出てく
れば、補完性はなくなってしまうのです。ただ、現状、そういったものがないとすれば、
ある程度の補完性はあるということはそうなのでしょう。

やや2と3に近いのですが、「沿革的、社会経済的理由で民間の市場機能が未成熟な領
域への対応」。1970年代以前の民間の預金蓄積が不十分な時代における資金供給機能を政
府系が商中を含めてやっている。これはそのとおりです。ただ、現状は、預金蓄積はむし
ろあり過ぎて困っているのが日本の実態であります。

それから、2000年代までの私ども産業再生機構が登場するまでの事業再生全般もそうだ
ったでしょう。ただし、こういった話はあくまでも時限的な呼び水型、あるいはロールモ
デル型の民業補完機能ですから、民間が出てきたらさっさと撤退するのが筋でありまして、
全部出てきたら政府系機関としては解散するのが筋です。なので、産業再生機構は4年で
解散いたしました。私もわずか2年間のうち、実は最後のほうの半年は、これは翁委員が
よく御記憶でしょうが、民間のプライベート・エクイティ・ファンドがいっぱい出てきた
ので、我々は出資さえしませんでした。出資したのは最初の1年半だけです。この辺は極
めて厳格に民業補完性を私どもは守りました。その結果として、今、多くの再生ファンド
が民間に登場しております。

もし、この観点で現状あるとすれば、本格的なエクイティ投資を活用した地域の中堅・
中小企業の事業再生は今でもあるかもしれません。これは実は私どもはやっていますが、
実際に収益を上げておりますが、まだまだ民間のプレーが足りないという感じはしており

ます。

それから、人材や知恵の支援を通じた地域の中堅・中小企業の経営支援は、はっきり言ってやはり弱いです。日本の中小企業の非常に大きな問題点は、何よりも人材の不足であります。特に経営人材の不足であります。これは本当に切ないくらい厳しいです。裏返して言うと、今のところ、私どもは中堅・中小企業の再建は、はっきり言ってほぼ全戦全勝です。かわった問題はほぼ全部立て直しています。

これは、残念ながらお金でも当座貸越勘定の力でもなく、私どもが経営人材を派遣しているからです。明確にそう言い切ってしまう。いずれにしろ、これはあくまでも時限的な呼び水型、ロールモデル型なので、これが民間から出てきたら政府のものはやめたほうがいいのです。

4番目、「1、2、3のいずれにも該当しないが（たまたま？ どういうわけか？）民間が取り組んでいない市場領域」。きょうの森さんのお話は全くそのとおりで、私も100%アグリーなのですが、話を伺っていると、商工中金というのをそのまま民間金融機関に置きかえても全部成り立つ話なのです。何で民間金融機関がやらないのか。金融庁が悪いのか、ガバナンスが働いていないのか。

きょうの話は、西田さん、民間金融機関が制度的にできない話是一个もないですよ。全部できますよね。だからレイジーバンクなわけで、民間金融機関がやればいいではないかということに尽きると思うのです。今の話は全部アグリーです。200%、森さんの御意見にアグリーで、これはやるべきなのです。多分これは儲かります。だって、金利がそれなりにとれるし。

私も、86年に自分の会社を初めてつくったときに、とにかく当座貸越勘定がいかに重要かということはもちろんやっていて痛感したので、必死こいて住友銀行の芝支店に最初に当座貸越枠を上げてもらいました。これは本当にうれしくて、これがあることで本当にほっとしました。わずか3,000万かそこらでしたけれども、やはり3,000万借りるよりも3,000万当座貸越勘定のほうがありがたいのです。これは本当によくわかります。これも本来、銀行の決済機能を使ったお仕事なので、やればいいではないかという感じがします。

そうすると、本来、商業銀行業態が担えるし、収益化できる事業領域なので、政府系金融機関が、3と考えるのであれば民間が弱い間だけやって、これが出てきたらさっさとやめる。この領域は、政府系金融機関に固有の補完性はないのです。あくまでも民間がとんちんかんでやらないから、そうなっている話なのです。

そうすると、特定の政府系金融機関はここで優位性を持ち、その業務に主眼を置いて今後も業務をやるのであれば、これは儲かる領域なので、あしたから完全民営化すればいいのです。完全民営化した商工中金として営々と民間企業として本気でこれに、正直言ってこれに3,800は私は大き過ぎると思うのだけれども、もしこういう業務をやれる人間を商工中金が精選して例えば1,000人ぐらいでやるなら、私は投資しますよ。うちで買収してもいいですよ。これは絶対成功しますから。大成長高収益金融機関の誕生ですよ。本当にこ

れができるのだったら。

規模に関して私はこだわりがあって、さっき森さんは150万社とおっしゃいましたね。今、4,000人いるのかな、4,000人で150万社をカバーしようと思うと1人400社なのです。事業再生をなめてはだめで、1人400社なんかは絶対無理です。もし今の規模を正当化するのであれば、今、商中に4万人いて、そうすると1人40社ですから、4万人いるものを4万人いるからすごいのだというのだったらわかります。40社だったら、中堅・中小企業は何とかなるかもしれません。だけど、1人500社でも、仮に4分の1になると1人2,000社になるのかな。500社も2,000社も同じです。こんなものは絶対に無理です。私の経験で言うと、本当にちゃんとした事業再生モードの赤字会社を何とかカバーできるのは、1人20~30持ったらもう死にますよ。ブラックです。本当に過労死します。

そうすると、あまりこの議論を今の組織規模を維持するというロジックで持ち出さないほうがいいと思います。矛盾する。要するに、これはファクトとして論理破綻してしまうので、これはやめたほうがいい。

とにかく、くどいようですけれども、きょうの議論は基本的な事実、背景は全くアグリーです。そのとおりだと思います。ただ、もしそうだとすると、出口の議論としては多分2つに1つで、結局同じなのですけれども、もしこれを政府系金融機関としてやるのであれば、しょせん時限的な話になるので、これはむしろ金融庁さんがしっかり頑張ってもらって、民間の金融機関ががつつりこういう仕事をやるように。何ら制度的制約はないのだから。やれない理由は全くないので。圧倒的に数はいっぱいあるわけでしょう。職員数は、全国の信金、信組、地銀を足したら何万人といますよね。何万人で150万社をカバーしたほうがいいに決まっているのだから、これは明らかに彼らにやらせるべきなのです。そうすると、それをちゃんとやってもらって、それまでの時限的な枠組みの中でやっていただく。

となると、本来、金融行政がちゃんと機能して、さっきおっしゃったアベノミクスの未来投資会議の議論もちゃんと動いたら、多分数年の間にそうなるはずなので、数年のうちに商工中金は政府系金融機関として存在意義がなくなるということなのです。これはどう考えても、論理的にそうなのです。事実としても、論理的にも、そうになってしまうということです。

それから、逆に裏返して、これを恒常的な仕事としてやっていくのだと、むしろ民間金融機関と競うのであれば、もう可及的早期に完全民営化です。くどいようですけれども、本当にこのモデルで地域でやるといったら投資家は集まりますよ。うちも出します。多分、きょうのすばらしいプレゼンを前提に矢印を引いていくと、論理的に私はどっちかしかないと思います。

すばらしいプレゼンに御礼を申し上げたいのですが、ある意味で私の頭の中はすっきりしていて、だからこの紙を用意しておいてよかったなと思ったのですけれども、この紙の言わんとするところどおりに、3になるか、4になるか、多分どっちかしかないのだろう

と改めて思いました。ありがとうございました。

○川村座長 ありがとうございます。

私自身も、1回目のさまざまな議論であるとか、あるいはきょうの森さんのプレゼンを聞き、かつ、金融庁のついこの間も出された金融行政方針などを見てみますと、「地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンス（短期継続融資、メザニン等の資本性資金、公的金融との協調等を含む）の提供、必要に応じた経営人材等の確保といった支援を組織的・継続的に実践し、地域企業の適切な競争環境の実現に取り組むことが、ひいては自身の持続可能なビジネスモデルの構築につながる地域金融機関は多いと考えられる」、つまり、実は富山さんが先に爆弾を投げられてしまったので、司会としては大変困っているのですが、ちょっとそれは忘れていただいて、どういうふうにしようかと思ったのかというと、今、富山さんの解答用紙を拝見したわけですが、議論の進め方として、これまでの順序からすると、いろいろあった商工中金が、商工中金がと言うかどうかはこっちへ置いておいて、どういう中小企業支援のファイナンスの形がありますかねというメニューをまず御議論した上で、そうすると、どこかで見たなという話が次に出てくるので、ではそこをどうしようかと。実はこういう順序でもたせようと思ったのですが、そうでないと11時までもちませんで、10時に終わってしまいますものですから、今の富山さんの価値判断のところはとりあえずこちらへ置いていただいて、きょうの論点例で挙げたような、ほとんどが森さんも触れられたところですが、そういう順番でやらせていただけると助かるのですが、よろしいでしょうか。

多胡委員、いかがでしょうか。

○多胡委員 ちょっと笑っていたら指されてしまいました。座長がスクリーンに出しておられるミドルリスク層とエクイティ、これは実はきょうの森さんの話に全部出ています。ミドルリスク層というのは、きょうのプレゼンシートの7ページに全部出ていまして、これでは正常先の下から要注意、恐らく要管理まである程度入る。これがゾーンだと思うのです。こういう事業者たちのファイナンスがどうなっているかという話で、短期継続融資の一部と資本性融資がエクイティ性のところなのだよというご説明ですね。正常先は別に資本性の資金がなくても回るわけですから、結局、ここの部分の話なのです。

そうすると、繰り返しますがエクイティ性についてというのは、8ページに書いてある専用当座貸越と資本性融資。これで終わってしまうと、10時まで持つのでしょうかね。そういうわけにはいかないで、私も10時に終わってもいいのかと思っているのですけれども。

冗談はさておき、きょうの森さんのお話については、私も似たような活動をしていますから、全く同感です。ミドルリスク層のところは実は事業再生、事業承継、全部につながってきて、経営者保証に関するガイドライン、これはこの数年間の中小企業金融の大きな問題だったわけですが、ここをやればそこでの問題が全部片づくのです。ということは、

片づかないということは、富山さんのお話にもあるのだけれども、民間がレイジーだからなのです。これに尽きるわけです。まさにきょう言われたようなことを民間がやれば、それで済む話だというのは私も全く同感です。

エクイティについては、ピュアエクイティの議論というのは、各地域でほんの一握りの企業にしかないのです。例えば正常先の株だって、別に金融機関がそれを持ってあまりメリットはないわけです。それよりは金利をもらったほうがいいわけです。それから、資金調達をする側も、エクイティでやっても配当は損金計上をされませんよね。ところが、金利であれば損金計上できる。こういう二重課税の問題等も含めて、実は融資の形のほうがいいのです。であるからこそ、官民ファンドはなかなかボリュームが出てこない。この辺が理由なのです。最近、ファンドもデット形態のものが増えていますよね。やはりそういうところもあるのではないかと考えています。

ミドルリスク層とエクイティの話はこれぐらいにして、富山さんの話を聞いていて、森さんのきょうのお話に絡めて私は何を思ったかということ、この構図、実は公的資金を入れている地域銀行と全く同じなのです。

私は、きょう西田審議官もお見えになっていらっしゃいますけれども、金融機能強化法の公的資金を入れている銀行の審査を6年ぐらいやっています。金融機能強化法の公的資金はかつての早期健全化法とは違います。違うのは何かということ、要は地域を再生する、地域を元気にするために資本が足りないから、資本を国から求めるとというのが金融機能強化法なのです。昔の早期健全化法は、銀行自身が危なっかしいから資本を入れる。全く別物なのです。ここところが金融機関のほうも誤解があるし、メディアの方もなかなか理解が進んでいないところがあるのだけれども、要は今の公的資金はその資本を使って金融機関が地域をよくするために存在しているわけです。

今、13行ぐらいたしか入っていると思うのですけれども、私は審査をやっていてどこをポイントにしているかということ、健全性ではないのです。場合によっては収益性でもない。もちろんこれは大事です。でも、もっと大事なのは、きょうの商工中金がやるべき平時のビジネスモデルのポイントと全く同じなのです。要するに、ここをしっかりとやっている地方銀行に対してはもっと頑張れと。一方で自分の不良債権処理に国の資本を使っている銀行は締め上げる、こういうスタンスでやっているわけです。

そうすると、商工中金の平時のビジネスモデルは公的資金を入れている銀行と全く同じ図柄なのです。公的資金というのは、実は15年超の猶予があります。銀行によっては25年とかそういうものもありますけれども、大体15年超でやっています。ということは、結局、15年超の間に内部留保を積み上げて、それをベースに返済して、国からの資本がなくなる、こういう図柄を描きながらやっているわけです。これと非常によく似ているなど考えました。富山さんは二、三年で片づくとおっしゃったけれども、公的資金を入れる場合には15年ぐらいで見ているのです。

それで、きょうはこの話ではないのですけれども、午後、金融庁の議論でこの話になる

のかな。成果が出ています。某県では2番手の銀行が公的資金を入れて、1番手の銀行と実質的に順位がひっくり返ったのです。それぐらいのことが起こっています。2番手銀行は収益性もあるし、お客の支持は抜群に上がっています。一方、1番手の銀行さんは、どことは言いませんけれども、結構苦勞している。増資にも失敗した。

そういう観点からすると、富山さんのおっしゃった話は非常に過激なのだけれども、同意できるところは多いと思っています。

○川村座長 翁委員、いかがでしょうか。

○翁委員 森会長、どうもありがとうございました。

私もきょうお話しいただいたビジネスモデルについてはよく理解できましたし、民間がやれていないことをやるということであっても、民間としてできる、ということがよくわかりました。

それで、1つか2つ御質問したいのですけれども、事業再生を支援する、経営支援をするということだと、商工中金の人材、それから商工中金の中の人たちがどういうふうに機能するかということが一番重要だと思うのです。同時に、森さんもおっしゃったのですけれども、民間金融機関でもできているところとできていないところがあると。そうだとすると、できているところとできていないところの差はどこにあるのか。人材の差があるのか、経営の差なのか、それはどういうふうに見ておられるかということの一つお伺いしたいと思います。

それから、もしできれば金融庁の西田審議官にも、地銀、レイジーバンクについてこれがどうなっていくかということ最後に森さんが書いておられるのだけれども、どういうふうに今の地銀の現状を見ておられるかということについても、差し支えのない範囲で教えていただければ、議論の参考になるかなと思っています。

それから、政策金融ということで、日本政策金融公庫がたしか劣後ローンをやっているかと思うのですけれども、そこについて森会長はどういう問題というか、何か実態を見てお感じになっている制約というか、または機能していない面があるのかどうなのか、そのあたりも実態としてどうなっているか教えていただきたいと思います。

○川村座長 それでは、森さんのほうから2つ御質問にお答えいただいて、西田さんのほうからその後をお願いいたします。

○日本動産鑑定森会長 1点目は、経営による差です。金融業務は人材に尽きるということで、日本動産鑑定の賛助会員は100近くあるのですけれども、そのうち60近くが北海道の北海道銀行、北洋銀行、帯広信用金庫から沖縄の琉球銀行まで、地域金融機関が賛助会員になっていただいているのです。日々、頭取を含めた役員さんとか現場の若い方も含めて見ておまして、人材という意味では、それぞれの地域ですばらしい方が地域金融機関に入っていらっしゃるなと思います。

金融機関に差がある、私は厳しくレイジーバンクと。これは成城大学の村本名誉教授がレイジーバンクという用語を使われて、私はまさにとっと思ってきょうの資料にも入れたので

すけれども、レイジーバンクかそうではないかの差は、8ページの下に青の枠で囲みましたが、①持続可能なビジネスモデルに抜本改革できるかと。上記のメカニズムは、既に富山委員、多胡委員、翁委員からもございましたように、まさにメカニズムは金融庁が地域金融機関に求めているそのものです。私はここに中身を具体的に、専用当座貸越とか資本性ローンと書いたのですけれども、①のポイントは、御質問の第1番目、ビジネスモデルをやり抜くにはガバナンス、組織形態、人事・業績評価、ここが一通貫でないとならざる。経営による差、つまりトップの決断に尽きると感じています。

レイジーバンクと言うと本当に厳しいと思うのですけれども、実際につき合っている金融機関の頭取で、以前、支店長会議で話をし、全然変わらなくて、その頭取から改めてまた教育してほしいということで、全営業店長を集めるからということで、優柔不断といえますか、トップがこのビジネスモデルに決断できていない。

そうすると、若い職員とか全営業店長がいわゆる内部の業績評価ではすごく悩む、苦しむ。収益を上げるとか、貸出残高を伸ばせとか。でも、それを中小企業の社長さんが望んでいるわけではなくて、望んでいるのは営業キャッシュフローがいかにか上がるか、まさに生産性が上がるかと。でも、期末になるとお願い営業で、とにかく貸し出しをお願いしますと。だから、不要な借入れをし、不要な金利の支払いをする。それであってはならない。

ただ、ほぼ全ての地域金融機関のホームページには、経営理念を地域とともに地元活性化と掲げているのですけれども、レイジーバンクはそれが実践・実現できていない。そこは今申し上げたポイント、ガバナンス、組織形態、人事・業績評価が一通貫になっていない。それを決め切れないトップに尽きます。私はその頭取に、優柔不断が過ぎると、この前はつきり面と向かって苦言を呈したのですけれども、そこだと感じております。

第2点目、資本性ローンです。これは実際に私が扱っている話をしますと、頑張っている中小企業だが、単に赤字だけではなくて、債務超過幅が大きいと。そこで、まさに金融庁の言う事業性評価をしてみると、将来性はある。将来キャッシュを生む力はある。例えば知的財産を持っているというところ。実際に私は知財の評価もやっています。将来性はあるが、債務超過幅が大きいときには、日本政策金融公庫の資本性ローンを投入することによって、足元はまさに赤字なので、金利はほぼゼロでいいですよ。ただ、全面支援するので、業績が改善したときには金利が3%、4%、5%と。実際に見ていますと、業績改善して企業と金融機関がWin-Winで成長していくケースがございます。この資本性ローンを投入すると、まさに社長のインセンティブと金融機関のインセンティブはベクトルが同じ方向ですから、まさにインセンティブ・コンパティブルということで、結果的に一気に業績が改善する事例が多いのです。

一方で、これは少し前に投入された資本性ローンの場合ですが、業績が上がると金利が10%ぐらいになるのです。当初、デフォルトの統計データが十分無い中で、倒産するかもしれないといった時に実行したローンと考えられます。当初、日本政策金融公庫が想定し

たデフォルト率よりも、このところ下回っているということで、最近の上限金利は10%ではなくて5～6%に下がってきているのですけれども、かつての10%の金利を背負った中小企業の社長さんも随分いらっしゃる。

ただ、さすがに1割の金利負担というのは、それはそれで次への成長に向けてといったときに足かせになる。そこで、期前弁済をしたいといったときに、約定条件がかなり厳格といいますか、もちろん苦しいときに入れる、倒産するかもしれないということで、これは国の資金ですから厳しい条件はそれはそれで私は本当によくわかるのですけれども、その約定条件の厳しさといったところをもう少し柔軟に考える。ここは政府サイドの話なので、考えていただければと。そういった声が、中小企業の社長さんで実際にこのスキームで救われたという生の声としてございます。そういったところは工夫の余地があるのではないかとこのところでございます。

以上です。

○川村座長 西田審議官、お願いします。

○金融庁遠藤局長（代理） 遠藤局長のかわりで、西田と申します。

今、翁先生からいただいた御質問に十分お答えできるかわかりませんが、私自身、実は地域金融機関について、15年からリレーションシップ・バンキングというのを進めてきました。当時、不良債権処理をする、バランスシート調整をする観点からリレバンを始めたのですが、23年からビジネスモデルをしっかりと作り上げる、持続可能なビジネスモデルをつくるためのリレバンを推奨してきました。その中で取り組みも進んではきたのですが、足元の収益状況を見ますと、貸出手数料ビジネスである本業利益が、マイナス金利の影響もありますけれども、約過半の銀行でもう本業利益がマイナスの状況になっています。

一方、金融庁の実施した3万社アンケートですが、これは森さんの資料の後ろのほうにも掲載していただいていますけれども、9,000社近くの回答を得たのですが、それを見ていくと、例えば顧客への訪問は債務者区分が下にあるほど減少しているとか、あるいは相変わらず担保・保証がないと融資に応じてくれない企業が全体で4割、要注意先以下になると5割強になる。あるいは、過去1年以内に資金繰りが困った企業のうち、特段支援を受けていないという先が全体の3割、要注意先以下になると4割ということで、総じて地域金融機関はまだまだ格付けが低くて経営課題を抱えている企業への取り組みが不十分ではないかと思っています。

実際に我々がモニタリングしていても、金融機関の中には、先ほどの多胡先生からのお話にあったように、公的資金を入れた銀行を含めて、顧客との価値創造を目指すような持続可能なビジネスモデルを構築する上で、顧客本位の金融仲介の取り組みというものを、経営陣のリーダーシップのもとで組織を挙げて継続的に取り組んでいるところが十分あります。そういったところは、きょうお話がありましたミドルリスク層も含めて、企業の価値向上につながるような本業支援であるとか資金供給を行って、結果としてこういった低

金利環境が続いている中でも比較的安定的な収益を確保しているところがあります。

ただ、今、先生方からも民間金融機関に対して厳しい御意見があったように、こういった取り組みの重要性の認識であるとか、あるいは人材、ノウハウが不十分ということもあって、それが実践できずに、依然として担保・保証に依存した融資の量的拡大を継続している金融機関も多々あります。

さはされど、金融庁はここ1年、2年、「共通価値の創造」を目指すビジネスモデルの構築というのをさらに掲げていまして、BSの問題ではPLの問題として取り組んでいけないと思っていますし、私自身は平成23年のリレバンの大改正があったときから同じなのですが、最近言い出した言葉ではなくて、まさに23年からそういった考え方でやっている中で、まだまだ金融機関の取り組みは不十分かなと。したがって、金融庁としては、金融行政方針に書いたような方針を引き続きしっかりと地道にやっていきたいと思っています。

○川村座長 ありがとうございます。

先ほどの森さんのお話、今の審議官のコメント、あるいはその前の富山さんの全体的なものを見ると、要するにレイジーバンクというのはレイジーな頭取がいるということですよ。非常に端的に言えば。それは重要なインプリケーションなのは、今後、商工中金を考えていくときに、まさにレイジーなトップがいたらきっちりとしたガバナンスはできっこないわけですし、現場にも行かないわけですね。一気通貫なのでね。

今、日本の地銀の中でレイジーな頭取はどのくらいいらっしゃる感じですか。

○日本動産鑑定森会長 正確な数字は金融庁さんのほうが詳しいと思うのですが、民間金融機関が550ございます。私がきょう説明したビジネスモデルが唯一だと思いませんけれども、例えば私が御説明したビジネスモデルを実践してやり抜いている金融機関は両手あるかと。実際にこの日銀のマイナス金利下で、貸出利ざやが反転・拡大したと。これは土曜日だったのですが、7月8日に頭取は喜んで私に、ついに反転・拡大しましたと電話をかけてきた。現にそうなのですから、本当に反転・拡大し出したところはまだ片手です。

ですから、富山委員のお話をお伺いしていまして、恐らくメカニズム等は同じなので、あとは時間軸の話です。議論をはっきりさせる意味で、ずばっと短い時間軸を引かれたのだと思いますが、私からしますと、今申し上げましたように、550の民間金融機関でまだまだこれからで、私としては抜本改革した商工中金に本当に頑張っていたきたい。

繰り返しになりますけれども、主役は全国の中小企業です。そこは富山委員からお話がありましたように、退出しないといけないといったところももちろんございます。まさにそこは事業性評価をして、もちろんソルベンシーを支える経営者の人格、人柄です。人に尽きる。金融機関は人材に尽きるというお話が先ほどございましたけれども、これは中小企業も同じ。中小企業の社長の人格、やる気、ソルベンシー、その3本柱だと思うのです。そういう意味で、そこがないとまさに廃業ですねと。これは現に事業再生をやっている私

の立場からしましてもそうです。ただ、3本柱が揃っている真面目な社長さんはものすごく多いです。そういった社長さんが、先ほど御説明しましたように、この日本の融資構造全体が、日銀の資金循環勘定で300兆円あって、その8～9割は長期漬けになってしまっている。私は返済マシンにセットされてしまっていますねというふうに社長さんには申し上げるのですけれども、その重荷を取り去ってあげると一気に再生する。富山委員からは、そういうメカニズムには投資しますよという話だったのですけれども、まさにそういったメカニズムが働き出している金融機関もあるというのも事実でございます。

以上です。

○川村座長 何でこういう品のない質問をしたかという、今のお話は、言ってみれば、今の日本の金融機関の中にテン・ディリジェント頭取、ディリジェントバンクと、スリーハンドレットクラブではなくてファイブハンドレットクラブのレイジークラブがある。一方で、ファイブハンドレットの金融機関に金融庁は非常に強い要請をここ数年されていて、その要請の内容はきょうの森さんのプレゼンの内容とほぼ重なる話だと。富山さんの時間軸というところがもし妥協点というかソリューションがあるとしたら、そうではないかということですが、私はなぜそれを聞いたかという、一つには商工中金のきょうの資料3の1ページ目、「ミドルリスク層に対する取組」の要注意先比率というのを見ても、過去8年間、商工中金の場合はなべて30%が要注意先である。ところが、地銀5行で見ていると最近10%を切るくらいというふうに、この層への当たり方が単純に比率によると非常に地銀のほうが低いなど。ここをもっと増やさなければいけないのではないかと。

1回目のときに、これも富山委員が、今の地銀は儲からないところを一生懸命やって、儲かるところを全然やっていないと。多分これを別の表にすると、こういうことなのだと思うのです。

そうすると、西田さんや森会長が一生懸命叩いても、この500のレイジーを数年でディリジェントにできるのか。だとしたら、きょうの森さんのお話の中で、商工中金のむしろ特化したというか、こちらの民間が儲かるはずなのに儲かっていないところをこういう形でやるというのは一つ考えられるのかなと。きょうのお話とかデータでね。

どうぞ。

○富山委員 反論していいですか。もし本当にそれだけ長引いてどうしようもないやつが500もいるのであれば、私は逆で、むしろそこで中途半端に手を差し伸べるともっとばかになる、怠惰になるので、もう私は商中は民営化してがんがんやればいいのですよ。もうがんがんやって、競争で彼らを脅かすほうが私は効果があると思いますよ。いいじゃないですか、30兆ぐらいやっちゃいなさいよ。がんがん拡大して、がんがん民間の地銀のマーケットをとっていけばいいじゃないですか。そのほうが、恐らく今金融庁がやろうとしていることが加速すると思う。

何と言っても、レイジーなやつに効くのはディシプリンなのです。レイジーなやつを甘やかすと、ますますレイジーになるので、レイジーなやつに本気を出させるのはやはり競

争で圧迫することです。

何でこうやっていろいろわあわあ言われたり、びくびくしなければいけないのは、政府系だから、暗黙の政府保証があるから、こんなことをやったら民業圧迫だ、なんじやらかんじやらと言われるわけでしょう。だったら、もういいじゃないですか、もうこの際民間の金融機関になってがんがんやっつけてしましましょうよ。あしたからもう完全に民営化ですよ。あしたから株式を売り出して、1年か2年でさっさと上場して、がんがん20兆、30兆いっつけてしましましょう。三千何百人の組織から一万人の組織になればいいじゃないですか。今の問題提起に対して私が答えを出すのであれば、それが答えだと思います。

○川村座長 家森先生、いかがですか。

○家森委員 ちょっと話を戻してしまって、また後でそちらを話します。済みません。

私自身も民間金融機関について、森会長が言っておられるように、ぜひ変わって行ってほしいということをいろいろなところでお話をしているつもりですが、これまでの議論で言えば、例えば前回の中央会の内池様のお話とか菊地委員のお話とかでも、今のところは民間金融機関に対して拭いがたい不信感をお持ちだということですし、私が去年やっておりました信用保証制度の見直しのときの議論でも、事業者の方の意見があったので、結果としてこんな文言が報告書の中に入りました。「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り組みを充実させていくことも重要である」ということを入れたのです。これも、結局、森さんがさっきおっしゃった、手のひら返しがあるという心配が今のところあるからだということでもあります。

このような現実があると、今すぐにとというのは、私自身は本当は民間金融機関にやっていただけるようになってほしいとずっと思っていることなのですが、これは企業の方の観点から言うと、すごく不安を感じられるのではないかとというのが1点。

もう一点、逆に、その場合には商工中金と民間金融機関で、銀行から見たら競合するのですね。企業が商工中金に助けてもらうということは、そういうことになってくるのですけれども、現時点では、私は企業の立場から見て、こういう競合はあり得る競合だと思うのです。ただ、それが今回、例えば商工中金が政府系のまま続くとすれば、何らかの形で現場の行き過ぎをチェックするような内部での仕組みを用意しておく必要があるのではないかと。今回、こういう問題が出てきたわけですが、ああいうものがもっと現場のレベルのところで対応されるような仕組みが必要ではないのかなと思っています。

話を戻しますけれども、少なくともしばらく商工中金に何らかの役割を果たしてもらおうと思うと、きょう森さんがおっしゃっていたような、民間の金融機関にできない手薄な部分をやっていただくということになると思うのですけれども、そこで先ほど座長からも御指摘のあった資料3の「ミドルリスク層に対する取組」のところで、表の真ん中のところに、要注意をこれだけやっつけていながらも破綻は少ないという数字があるのですが、前回、富山委員からもありましたように、単に破綻をしないのはお金さえ出していれば潰れないわけで、それは意味がなくて、ちゃんとその会社を応援して生産性を上げるようなノウハ

ウはあるかという問題です。

商工中金さんがとりあえず潰さないでやれているというのは、それはノウハウがなくて可能で、実際にちゃんと伸ばしていけるノウハウをお持ちでなければ、そもそも助言活動というのはやってもらえないわけですが、そこの実績について何かデータをお持ちなら教えていただきたいという、一旦この質問をさせていただいてよろしいでしょうか。

○川村座長 今の御質問、いかがでしょうか。

○商工中金安達社長 商工中金でございます。

今の資料の3ページ目ですけれども、私どものリファイナンスの実績を示してごさいますけれども、28年度の上期で533件、下期で608件ということで、リファイナンスを積極的に地元金融機関とともにやっているというのが一つ我々の取り組みでございます。

あと、破綻率が低いということですが、逆に破綻懸念先に対して私どもが支援した結果、正常先及び要注意先に上がった件数は42件ぐらい、今の段階でございます。ということで、必ずしも多くではないわけですけれども、そういうところで正常先に戻っているところもあるということでございます。

○商工中金日野常務 少し補足をさせていただきますと、企業内容が必ずしもよくない状態、要注意先から、もちろん景況の回復とか、他行さんと一緒に経営改善に取り組んできたということでもありますけれども、財務内容改善のための提案とか、ビジネスモデル、財務キャッシュフロー、営業キャッシュフローの向上をお手伝いさせていただきながら、おおよそ年度間で15%ぐらいの企業が正常先に遷移しているというデータがございます。

○家森委員 どうもありがとうございます。

それは、商工中金さんに聞いていいのかわかりませんが、一般的な民間金融機関と比べてどうなのでしょう。優れているのでしょうか。15%というのはどのような認識をされておられますでしょうか。

○商工中金日野常務 申しわけありません。他行さんのデータを持っておりませんので、何とも言えないところでございます。

○家森委員 ありがとうございます。では、またぜひどこかで調べていただければと思います。能力があるかどうかというところは、なければそもそもそのビジネスモデルはできませんということです。

もう一点、森会長にお尋ねしたいのですけれども、今度商工中金がアドバイスの業務に入ってくられると、アドバイス業務の中での民業圧迫というのが起こり得るのではないかと思うのです。ただ、森会長は、既にABLをやられているわけで、商工中金がABLに入ってきて、お客さんがいっぱいいるから全然大丈夫なのだとおっしゃる意見のようですが、それぞれ分野があるなかで、民間のコンサルとかでできている部分も結構あるのではないかと思うのですが、今のところ商工中金が入ってやる部分は、領域的にも、質的にも、量的にも十二分にあるということを考えていますか。

○日本動産鑑定森会長 今、例えばということでABLがございましたけれども、ABLという

のを動産担保融資というような担保の発想で使っている金融機関は多いのですね。ところが、担保の発想になりますと、不動産担保でとり切れないので、信用保証協会の保証もとりに尽くしていると。だから、動産でもう最後の手段でみたいな、売掛債権も担保で、それをABLと思っている。私からすると勘違い金融機関と呼んでいるのですけれども、担保の発想でABLをとらえる限り、事業の中身を見ない。つまり、不動産担保のかわり、信用保証協会の保証のかわりと。ですから、真に事業を見るという意味でのAsset Based Lending、まさにアセット・事業性資産、ベースド・評価に基づく、レンディング・融資ですから、事業性資産の評価に基づく融資、短く事業性評価融資と私は呼んでいるのですけれども、真の意味でのABLを使いこなしているところは少ないです。

そういう意味で、これは私も実際に経験しているまさにファクツなのですけれども、ブルーオーシャンという表現をしましたが、主役は中小企業ですから、中小企業のお悩みを解決するために、成長支援をするためにやるべきゾーンはものすごく広い。一方で、金融機関サイドで、顧客に寄り添う金融機関の数と、持ち合わせる例えばABLという意味での技術が不足している。そこを抜本改革した商工中金がやり抜いていくというのは、そういう意味でビジネスモデルとして十分ある。これが私のプレゼンテーションの趣旨です。

それと、やはり商工組合中央金庫という、法上の第1条に明記されていますけれども、やはり組合と。私は前回、第2回を傍聴しておりまして、全国の中小企業の7割ですよ、傘下に262万社という組合組織がある。これは商工組合中央金庫としてのビジネスモデルのレゾンドートルということをお前はプレゼンで表現しましたが、核になると思います。ミドルリスク先以下をしっかりと支援していくには、やはり信頼関係です。最後は信頼関係だと、これも強調したのですけれども、そういう意味ではやるべきゾーンは非常に大きい。一方で、1番目に、ミドルリスク先以下に寄り添う地域金融機関は数が少ない。2番目に中小企業支援の技術を十分使いこなしていない。3番目に、商工中金としての組合金融、しっかりとまさに中小企業金融というレゾンドートルがある。その3点を私は確信しています。

○川村座長 富山さんのまさかり投法から、いろいろなバリエーションをもつてものすごく深い議論になっていますが、菊地委員、お聞きになっていかがでしょうか。

○菊地委員 あまり難しいことはわからないのですが、真面目な中小企業の経営者として、長年商工中金さんにつき合っています。

それで、この前も申し上げましたけれども、我々の時代は中小企業高度化事業というのが国のほうの施策で、全国に工業団地、商業団地ができて、かなり効果があったのではないかと思います。

ただ、最近になりますと低成長が続きまして、国のほうでも新しい高度化モデルといえますか、何かそういうのを研究していただいて、我々の高度化のときも商工中金さんが非常にバックアップしてくれたわけですけれども、やはり商工中金さんというのは全国に支店がある。これは地方銀行とは全然違うところであります。それから、中小企業専門の金

融機関ですので、中小企業のことを非常に詳しい職員が多いということで、何かの場合には寄り添って再建するとか、そういう例がたくさんございます。

そういうことで、商工中金さんの規模を縮小するとか、そういうのではなくて、今の中小企業を伸ばすといえますか、当然、幾らアドバイスしても生産性が上がらない中小企業は、この前も申し上げましたように、ハッピーリタイアするような形をとって、後でほかのところはM&Aで引き受ける。そういうことで生産性を高めていく。そういうことに商工中金さんの知恵を出していただきたいなと思います。

以上でございます。

○川村座長 例えば、私がサンプル的にきっかけとして出した論点の例を借りれば、一番の下の※印であります全国のネットワークの活用、あるいは組合と連携した取り組みとか、そういうことに特に菊地委員は意味があるということでしょうか。

○菊地委員 中小企業にとって非常に大きいと思います。例えば、全国ネットといえますと、ビジネスマッチングです。取引の関係で、商工中金の職員というのは全国ですから、転勤が非常に多いわけですね。そうしますと、職員にいろいろ相談しますと、それでは何支店の誰に連絡しましょうということで、そういう面がきめ細かく中小企業のためになっているのではないかと思います。

○川村座長 ありがとうございます。

先ほど、言い方の是非は別として、レイジーかディリジェントかということもあって、私自身は非常に自信を持っているのは、例えば証券化という言葉はもう25～26年前から日本でも盛んに言われ、ようやく少し出てきた。メザニンファイナンスとか、特に市場型間接金融なるものがこれからの日本の金融の担い手であると言われて15年ぐらい、もう懐かしい言葉になっている。つまり、懐かしい言葉になっているほど現状がそこまで普及しているかという、相変わらず経産省はタイトルだけを変えた同じようなテーマの検討会をやらざるを得ない状況が15年続いている。

その理由は何かという、まさにきょう森さん、あるいは富山さん、皆さんが、それが商中なのか民間なのかは別として、日本の金融セクターとしてどんどんやらなければいけない、やるべき、儲かる分野だと言っているのに、15年間広がってきていない。それは人材なのか。それもあるのだろう。銀行がほかのもっと儲かる場所があったのか、あるいはほかをやらざるを得ないことがあったのか。あるいは、銀行監督の例のマニュアルの問題等で指摘される現実の制約があったのか。いろいろあるのだと思うのですけれども、私なんかもそれこそ市場型だ、証券化だ、メザニンだということをずっと、これで大学の講義をやれば20年食っていける状況になっていて、これまた変な話だなど。その原因は何なのだろうかというところは、残念ながら、私の印象でありますけれども。

どうぞ。

○多胡委員 今のお話を聞いていて、私はもともとマーケットをやっていた人間で、相場とかをやっていた人間なのですが、今は中小企業、零細企業を見えていますけれども、いま

座長がおっしゃったそのファイナンスの形にはまる企業というのは地方にほとんどない。極めて限られている。それ以外の9割以上の事業者というのは、きょうの森さんのお話なのです。だから、メザニンだけでファイナンスするとか市場型間接金融、もちろんシンジケートローンとかありますよ、社債とかありますよ、でもこんなのは地方に行ってください一部です。だから、恐らくこれでは地方の大学で先生は食っていけないです。長崎はどうだったかわからないけれども。やはりそこが違うのだと思うのです。

今、ファンドの議論とかもあるのだけれども、大企業ではもちろんそれが成り立つわけですね。ただ地方のそれが成り立つような会社は非常に限定されている。でも、それ以外のところ、実は重いところなのですが、これこそがきょうの森さんのお話の世界なのです。そこがポイントだと思います。

○川村座長 例え、先ほど出てきた、もともとのABLなんかも、私の記憶ではもう20年間ぐらい債権譲渡特例法等々でどんどん整備が始まって、将来の売り掛け等まで動産の登記の対象になってくる。電子登記も認められるというふうに、制度上どんどん進んできているのに、ABLというのは中身を見てみると圧倒的に太陽光発電、これのでかいロットがほとんどだけで、それ以外は若干製造業なんかにはあるものの、ほとんどマーケットと言えるほどのものではなくて、はっきり言って特殊要因を除くと伸びていないのです。

私の理解だと、特に地方の中堅・中小企業の皆様は、いきなりメザニンだ、いきなり何だというよりも、単位としてはクラウドファンディングぐらいの単位のところ、それ以外はいわば総合的取引という中で出てきて、その典型がきょう御提示いただいた、多胡委員もおっしゃる森さんの世界というのは、昔で言う短コロ、今で言う当座貸越みたいな世界に何か資本性ローンがつながってくるというのがリアルな姿と、こういう御意見でよろしいでしょうか。

○多胡委員 ABLなのですけれども、日本の場合は、もちろんそれなりの大企業のABLと中小規模企業のそれは違うものです。大企業の場合はノンリコースローンのようなファイナンスの一形態。ところが中小規模企業では違う。後者の視点で見ると、先ほど森さんもおっしゃいましたけれども、日本の場合、ABLは誤訳したのです。どこがやったのか、経産省か、ちょっとわからないのですけれども、「動産担保融資」とやったのです。ABLの日本語訳は、森さんがおっしゃったとおり、本来「事業性評価融資」なのです。事業資産というのはバランスシートに乗っかっている棚卸資産みたいなものもあれば、オフバランスだったら知的資産もあるわけです。要するに、それを見て貸せというのがABLなのです。

ところが、担保融資とやった途端に話が違ふし、これは菊地社長なんかにも伺いたいのですけれども、動産担保をとられたら中小企業は終わりですよ。ほかから金を借りられませんよ。だから、ABLをとられたら、ある意味一行取引になるのです。そのぐらいを覚悟しなければいけないのです。

だから、何か勘違いして、メガバンクがABLのシンジケートローンなんてばかみみたいなことをやっているのだけれども、あり得ないわけです。ABLを担保という言葉にした途端に範

困が小さくなってしまふ。そこには導入したときのミスがあったと思いますね。

○川村座長 家森委員、どうぞ。

○家森委員 ちょっとまた話を戻します。さっきの下のほうのアドバイス、助言のところで、私が2013年に4,400社の中小企業向けのアンケート調査をやったことがあって、このとき、商工中金をメインバンクにしている企業に聞きました。アンケートの設計上、商工中金の比率はちょっと低く出のですが、商工中金、都銀、地銀、第二地銀、信用金庫をそれぞれ主たる取引先にしているところで、そういう金融機関から助言を受けたことがあるかというのを聞いてみたことがあるのです。

そうすると、地銀や第二地銀と商工中金ですと、その比率はほぼ一緒か、むしろ商工中金が負けています。ところが、信用金庫さんと比べると、例えば新しい販売先、新しい仕入れ先というビジネスマッチング系のこととか、海外展開に関するアドバイス、ここに書かれているようなこと、それから人材、新しい資金調達方法、潜在的な事業承継先などについては、信用金庫さんに比べると高い比率で商工中金さんから助言を受けているという企業があります。

そういうことから言うと、実績とすると、こういう分野で民間金融機関よりも高い能力をお持ちのようで、もし今後特化をしていくなら、今の能力をベースにしていくことからすると、そういう分野を強めていっていただくことになるかと思います。

逆に、メガバンクとか地銀の大手行とは、残念ながら、今、情報提供で優位になっている部分は私のアンケート調査では見当たらないということです。地方に行くと、実際には信金・信組さんとしか取引をされていない企業がいっぱいいるわけなので、そういうようなお客さんに対して質の高い助言を与えるというルートが一つ考えられるのではないかと思います。

○川村座長 中原委員、いかがでしょうか。

○中原委員 きょうの議論は非常に難しい面があって、私もなかなか自分の考えがまとまらないのですが、一つ、儲けることが使命である企業が儲かる領域に行かないはずがないと私は思うのです。ですから、富山先生がおっしゃっている、ここは儲かる領域だ、非常においしい領域であるというところに、地銀であれ、ほかの銀行であれ、行かないとすれば、そこは行かせない何かがあるはずなのですね。これを見つけない限り、私は地銀であれ、商工中金であれ、ビジネスモデルの本当の意味での変革はできないと思うのです。

それで、事業性評価という言葉がありましたけれども、要はその企業の在庫の回転から売り上げまで全てトランスパレントにして、それを先ほどおっしゃった、新しい銀行のお金の貸し方を見ていこうと、それを事業性評価とおっしゃっていると理解します。

そして事業性評価をしていけば、金融機関と当該企業との間で信頼関係が生まれていくということですね。このことが果たして今の銀行行政上、許されているのかどうかというのは非常に疑問に思うのです。

なぜかという、多分、金融庁であれ、経産省であれ、行政指導が行われるということ

は、行政指導を受ける方はそれに対する説明責任を負うということですよ。それに対して、「実は私は信頼関係を持っていますからやりました」というのは回答にならないのではないかと思います。

したがって、ここは行政指導ということと、民間の活性化ということの矛盾を解決せず、「儲けていないレイジーバンクの頭取は何をやっているのだ」というだけでは、この検討委員会の答申としては非常にレベルの低い答申になってしまうという気がいたします。

それで、今、富山先生がおっしゃったように、私も実は商工中金の使命は終わったのだらうなと思うのです。終わったからこそ民営化という議論をしているわけで、終わっていないなら民営化する必要はないわけですよ。

そうすると、きょうの課題は、ビジネスモデルとか、商工中金を活かせる、活かしていくという前提で主題が出ていますから、その主題に関する限りは今のような議論でいいと思うのですけれども、もしこれの結論が民営化ということに行くのだったら、商工中金の使命はもう終わったという前提の議論を展開していかなければならない。多分、座長はそのことをお考えになっていると思うのです。

話がまとまらないのですが、私のきょうの議論の中で思ったのは、儲かる場所なのになぜ儲かる仕事をしないのかをもっと突き詰めていかないと、これは単に商工中金の問題にとどまらず、地銀の問題にも発展するでしょうし、ましてや日本の企業の再生という大きな課題にまで結びつく問題で、意外と我々はポイントはわかってきたのだと思うのです。タックルする場所は。それがもう少しデータの的にわかってくると、いい解決策が出るような気がいたしました。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

私も、長い間、絶対にここはいい分野だ、やるべき分野だと言いながら、なかなか進んでいないという現状で、一つは地方の特に中堅・中小企業に関して言えば、先ほど多胡委員等がおっしゃったように、要するにそこのニーズはまだそこまでないのだ、現実のニーズは森会長のおっしゃったような分野なのだというのが一つの答えなのかなと。

もう一つは、正直、収益性のところ。富山委員はここはもう宝の山であると。中原委員からすると、宝の山なら何でもみんなやらないのだろうか、それは金融庁がとめているのかと。ところが、金融庁はそれをやれと言っている。ですから、何かスクラム型になって、そこのところは私も正直すとんと落ちていない。なぜなのか、絶対やるべき分野で、それは民がどんどんやって成長につなげ、収益を上げ、付加価値を高める分野なのに、何でもやらないのか。翁委員なんかは、こういういろいろな関連をされていると思いますが。

私、実は官民ファンドなんかをやっている、つくづく思うのです。何で官民ファンドなんてつくるのだと。本来だったらみんなやっているはずじゃん。海外はこういうのが成功している、ああいうのが成功していると。だけど、結局、官が1兆出したら民が2兆出ました、効果がありましたと。そんなのは黙っていたって民が3兆出すべき筋合いな

のに、結局、官が乗り出していかなければいけないみたいな分野があって、乗り出していくと、すぐけしからんということになって、いや、これは長いお金なのです、そんなに長くはないですとか、またわけのわからない議論になる。どうも日本はそういう繰り返しののです。

ちょっと商工中金というか、今のこういう分野、ビジネス分野として、恐らくみんながここについては反対ではないし、賛成なのだけれども、現実に広がってきていない。それについてどういうふうに御理解されますか。

○翁委員 さっき多胡委員がおっしゃったことが一つのヒントかなと思うのです。公的資金を入れるまで経営が悪化したところというのは、危機感を持って経営者がビジネスモデルを改革し、それで収益をそういった分野で上げていこうということで、10本の指にしかないとおっしゃっていましたが、そういうことができているところがあるわけです。ですから、一つは危機感を全体で共有して、まさに森さんが御指摘になったような、人事・業績評価まで含めてビジネスモデル全体を変えようとしているところまで、まだ追い詰められていないということが大きいのかなということが一つ。

あと、今まさに金融行政のほうも、この数年随分変えてきていますけれども、金融検査マニュアルの影響。そういったものも変えていこうとしていますし、幾つかの要素があると思うのですけれども、やはり一つはあまり危機感のないままに地域経済がだんだん低下していくという中で、覚醒をしていなかったところが結構あるのかなという印象を持ちます。

あまりいい答えにはなっていないかもしれないのですが。

○川村座長 どうぞ。

○富山委員 もう一方の現実として、もともと特に第一地銀なんかは県内シェアが本当に高いですね。それなりにいい融資先を捕まえていて、今まではそれに国債の金利もありましたから、その状況下で、かつ、ほとんどガバナンスが効かない株主構成になっているので、要は緩慢な衰退は心地よいのです。これはきょうはマスコミがいるので言いにくいのですが、新聞社の多くもそうなのですけれども、緩慢にずっと部数が減っていくのです。毎年リニアにずっと減っていくのです。減っていくのですけれども、例えば給料もそれなりに高かったり、不動産資産を持っているとか、バッファーがあるので、かつ成長しろ、もっと儲けろという圧力がほぼ働きません。多分、割と資産内容がよくて、いい貸出先を持っている銀行というのはそっくりで、50年後にはどう考えてもだめなのです。どんどん減っていつてしまう。だめなのですけれども、現状の頭取以下の経営陣、あるいは私らの年代からすると、自分の目の黒いうちには何も起きないのです。これはすごく簡単に計算できるのです。だって、リニアだから。そうすると、ここでこういう難しい、ややこしいことをリスクをとって、リスクをとるということは時々失敗も起きるわけですね。

大体、世の中というのは、うまくいっていることは誰も関心が持たなくて、何か起きたときだけ怒られるので、そこでいろいろ怒られるリスクはありますということになると、

さっきも多胡さんが言われたように、もう追い詰められてしまうと、これは反転攻勢でいくしかないので、ここまで水が来ていますから、勝負に出るところ、頑張るところですけども、この辺だと、このペースで上がっていても、とにかくあと20年もつと思ったら、多分そこでは勝負に出ない。これは今の行動経済学的に言うと、極めて合理的な均衡状態がきっと起きているような気がしていて、私はそれが圧倒的に多いような気がしています。だから、相変わらず新聞社が紙の媒体で頑張っているのと同じような構図なのです。

ただ、1点、さっきアセットバックドの話で思ったのですが、これは実はグローバルに最もアセット・バックド・ファイナンスを画期的にうまくやっているのはコマツなのです。例のKOMTRAXのデータでブルドーザーの稼働状況を、実はコマツは販売金融でものすごく収益を上げている会社で、御存じですよ。あのデータで、まさに流動性、担保とは言わない、要するに稼働状況はわかっているので極めて正確な与信が、例えば中国のような与信の難しいところにできているのです。

これをもっと発展させると、今まさにIoTとかああいうのができると、実はいろいろな技術的な可能性が出てくるわけで、そういうのは私はこれからむしろすごいビジネスオポチュニティがある領域ですし、そういう意味で言うと、決済性の口座を持っているということがまさにそのベースになるということを多分おっしゃりたいと思うのですが、そこで動いているのが全部リアルに見えるわけですから、そういう意味で言うと、当然、商業銀行に本来優位性があるし、将来的にひょっとするとその外側のアリババみたいな、アリペイみたいな業態のところが出てくるので、もっと発展性があると思っていますが、そうであれば、余計にむしろこれから今まで技術的に難しかったところからどんどん可能になっていくわけだから、そのロールモデルを示して危機感を与えるという意味で言ったら、またくどいようですけども、商中はさっさと民営化してがんがんやるべきです。遠慮しないで。

先ほどの信頼性の議論も全てそうなのですけれども、その中に政府系が関係する話をきょうはほとんど出てきていないのです。全然出てこない。政府出資があって暗黙の政府保証があることに起因している商中の優位性は全然なくて、中小企業組合組織で彼らが実質的な株主であるということは意味があると。それはそのとおりだと思います。それは別にほかの民間の金融機関のビジネスで幾らでもある話なので、伺えば伺うほどますます、さっきの中原さんではないですけども、政府系機関としての商工中金の役割はきょうの議論で終わっていることを示していて、そうしたらさっさと完全民営化でさっぱりして、どんどんむしろある種ドルアウトサイダーとして、日本の企業の世界を変えていってもらうようなイノベーターになってもらうのが筋かなと改めて思った次第です。

以上です。

○川村座長 どうぞ、多胡委員。

○多胡委員 またもとに戻すのですが、レイジーバンクの経営者の話なのですけれども、先ほど翁委員が公的資金を入れると危機感があるという話なのですけれども、実は今の

地域金融機関のトップというのは大体金融検査マニュアル世代なのです。要は、金融検査マニュアルで、20年ぐらい前からですかね、そこで対当局対応のルールベースの上手な人ばかりが偉くなっているのです。一つ前、二つ前の世代というのは、私よりちょっと上の世代ですけれども、若いころに金融の国際化とか証券化という中で、課長さんクラスで頑張った人なのです。新しいことにチャレンジした人なのです。そういう人は、例えば農業関連のところへ突っ込んでみたり、ABLだって太陽光なんてノンリコースローンみたいなものですが、そういうノンリコースローンABLとと本来の実態把握のABLの見分け方ができるのです。

ところが、今の経営者は、あまり悪口を言いたくないけれども、金融検査マニュアル対応しかやっていないのです。だから、はっきり言って無理なのです。きょう西田審議官が来ておられますが、私は経営者を変える方法を考えてくださいとよくお願いしているのです。

○川村座長 菊地委員に伺いたいのですけれども、きょう論理的にも実態的にもファクトを積み上げていけば、民間としての商工中金というのがあるということに何の違和感もなく、そこで公正取引委員会ではありませんが、どんどん競争してとっていけばいいじゃないかと。それで既存の組合員を含めて民間が困るところというのは見つからないよねという議論が一方で提示されているわけですが、その点について菊地委員はどんなふう感じられますか。

○菊地委員 中小企業の経営者は、今までの経験上、どうしても政府系の商工中金であってほしいという気持ちがあるのです。それは、過去に商工中金さんだけが非常に厳しいときに面倒を見ていただいたというのがあります。ですから、完全民営化になると、どうしても収益というものを相当考えなければならぬわけですから、そういうことで儲からないことはやらないというふうな形になると思うのです。ですから、何とかある程度政府系の出資が必要ではないかと。こんなふうに思っているのです。

○川村座長 今の政府が株を持っているということは、危機対応融資、危機対応業務との裏返しになっていて、その危機対応というのをどう考えるかというのを前回この場でもいろいろ御議論をいただいたわけですが、きょうの場合はそこを離れて、危機対応というのはとりあえず置いておいて、純然たる業務として考えた場合にどうかというふうに頭の整理をしていただければと思うのです。

その場合も、菊地委員のおっしゃる、やはり政府系というのは安心感がある。それは感覚的に私も何となくそう思うのです。私の親の世代なんかだったら、私立よりも県立高校へ入れという世代みたいな、国とか政治というのがあると信頼度が高いというのは何となくあるのはよくわかるのですが、それを個別のビジネスでいろいろ見ていったときに、やはり過去の実例等からいくと、端的に言うと、民間にひどい目に遭って殺されそうになったけれども、商中に救われたというケースが多分過去におありなのかなと。その辺はいかがなんでしょうか。

○菊地委員 どうしても民間ですと、取引先がちょっと危なくなると引きぎみになるのです。そういうときに、今までの周りを見ていますと、商工中金さんの場合は最後まで一生懸命アドバイスや何かしてやる。そういう事例がかなりあるものですから、どうしても我々の世代ですと、商工中金さんは政府系でいてもらいたいという感じは強いですね。あまり理論的ではないですが。

○川村座長 一つは、今回のこの議論は、もともとああいう危機対応融資に藉口した大規模な全庫を挙げての不正融資がありましたと。これはいわば国の金をこういう形で、しかも民業圧迫というか、民業虐待になるようなことをしてしまった。これはもう全部見直さなければいけない。当然の話ですが、それをきっかけに、そういう中で商工中金のビジネスというのはどうあるべきかと。多分こういう順番になっているのだと思うのです。

一つには、もし、変な話ですけれども、仮にああいう不正行為がなかりせば、多分今ごろ何もこういう問題提起はなされずに、民間のみに金融庁から事業性融資をしなさいということであっても、商工中金は同じようなことをやっていればいいということだったのだらうと思うのです。

ある意味でいいチャンスでもあって、ここで思いっきり商工中金のビジネスとしてこういうことが考えられるとなったときに、もう一つ疑問というか、テーマになってくるのが、きょうこの場では議論し切れなないと思いますが、商工中金のプロパー融資の世界をどう考えるのか。つまり、とても私の頭の中が判じ物みたいになっているのは、一方で政府系の金融機関ですよということをがちっと言うと、プロコンがあるわけですよ。当然、政府系金融機関だから、今、菊地委員がおっしゃったようなメリットというか、ユーザーにとっていい部分もある、そのかわりいろいろな規制というのもあって、不自由面もいっぱいある。ところが、そうではなくなった場合、ものすごく自由度は増してくる。

そうなったときに、現在、決済機能を持っています。そうすると、きょう森さんから御提示があったようなモデルも、決済機能を持ち、短期も長期も両方できょうということの中で、総合的な一気通貫のサービスを提供する中でもものすごく強みが出てくるのではないかと。

ところが、これを政府系としたときに、完全に民間と同じで、subsidizationだけ商工中金が受けるというモデルは多分あり得ないと思うのです。subsidizedしてもらったかわりに、どこかにrestrictionがあるということになるわけで、subsidized無しだったら、もう完全に民営化ということになる。もし、restrictionをかけるのなら、それはどこにかかるのだ。

そういう中で、現在ずっと行われているプロパー融資の話はどう考えるのか。これを完全に今のおりということになってくると、民間とどこが違ってくるのだという疑問も私はまだ全然解けているわけではなくて、富山委員の強烈なマッサージで時々ほどけるのですけれども、富山さん、いかがでしょうか。

○富山委員 だから、要するにプロパーの普通の貸し付けをやっているわけでしょう。証書貸付もきょうやっているわけですよ。ということは、くどいようですが、政府系を維持するのだったらそれをやめたほうがいいのです。やめるか、すごく縮小するかですよ。

要は、市場機能は普通のプロパー融資に関しては完全にオーバーバンキングで供給過剰なのだから、それを暗黙の政府保証がある政府系がやっている意義は全くないわけです。そうすると、貸出残高は今から激減するのではないですか。その分をきょう言われているような話で、むしろそっちを拡大する方向に持っていくべきなのです。

もちろん、政府系のほうが安心感があるというのは世代的なギャップで、私なんかは逆に政府系は信用しないのです。全く逆なのです。あと、若い方も恐らくみんな私と同じ感覚で、今の20代はみんなそうですね。政府のことは、こういう場で言うのも何ですが、あまり信用しておりません。ひょっとしたら、政府で働いている人もそうかもしれません。

それは、市場経済も含めて、いいことだと思っていて、何が言いたいかという、もし政府系のレンダーとしての優位性があるのだったら、銀行は全部国営化したほうがいいわけで、なぜ市場の金融機関があるかといったら、それは市場に優位性が多い場合はあるからあるわけですね。そういう意味では、あくまでも政府が補完できたとすれば、前回の議論で、有事のときにちゃんとセーフティネットを用意しておけばいい話であって、それが恒久的な組織として政府系がある必要性はないと思っています。

話をまた戻しますと、もし仮に完全民営化で、今議論されているような領域において、商工中金が比較優位、絶対優位があるのであれば、まともな経営者であれば多分プロパー融資は撤退していきます。儲からないですから。それをやるために、ものすごくコストをかけて、今、預金を集めるのだからめっちゃめっちゃコストがかかるので、それをやるためにものすごくコストがかかる。これはレギュレーションコストを含めて、一生懸命預金を集めてやるぐらいだったら、調達は債券のほうが安いと思うので、要はトランザクションコストまで、組織コストまで含めたら。

それを集めて、むしろきょうあった当座貸越であるとかメザニン性のものを貸していくという、むしろナローバンクのほうに。機能的には商業銀行機能は持っていてもいいのですけれども、むしろナローバンク的に機能を絞り込んでいって、ミドルリスク・ミドルリターンのところを集約していくというふうに、私がもし安達さんの立場だったら間違いなくそういう経営をします。それは市場プレーヤーとしては合理的だし、その領域でどんどん大きくなっていくと、日本の中で空前の高収益銀行になりますよ。ものすごいハイリターンで。要するにミドルリスク・ハイリターンの銀行になるので、大変高収益な金融機関になると私は思います。

そういう意味で言うと、くどいようですが、どっちに行くにしても、仮に政府系であれば、逆に言うとますます民業圧迫なのだからやめたほうがいいし、政府系でなくなるのだと、やめたというか、今は何分の1かに、多分5分1とか6分の1に縮小したほうがいいです。日常的な取引があったほうがいいので、そういう意味で根性見せのプロパー融資を残してもいいけれども、民間のメイン行がきょうのような、メザニン性のものであったり、あるいは当座貸越のほうにシフトするのであれば、むしろ小さくしたほうがいいです。だって、金利がとれないのだから。そういうのが正しいし、逆に政府系として残すのであれ

ば、余計にそこに政策理由があるとすれば、これは完全に民業圧迫になっているわけだから、そこはやめたほうが良いということになるので、政府系としているにしても、完全民営化に行くにしても、多分ここは縮小です。

とすると、くどいようですけれども、それを何分の1かに小さくするときに、今の9兆円と3,800人という組織は維持できるのですか、正当化できるのですかという問いです。

もう一点余計なことを言っておきますけれども、なぜ私は4分の1と言っているか。これは実は単純な根拠があって、あまりこういうことを言にくいのですけれども、商中の人が今いっぱいうちを受けに来るのです。現実問題として。似たようなことをうちはやっています。中堅・中小企業でもやっています。その部隊がいます。相当数のその担当がいます。そのチームが当然採用を検討するわけですが、私たちが見てちゃんとしたそういう経験を持っていて、その業務に耐え得る経験を持っているのは受けに来た5人か6人に1人です。普通に支店業務でプロパー貸しをしているだけだと、やはり無理なのです。きょう出ている話は無理なのです。そんな経営アドバイスなんてちゃんちゃらおかしいです。だって、その人は経営したことがないのだから。

その観点で言うと、それなりの臨床経験を持っていないと無理です。事業再建に対するアドバイスなんて。これは逆に言うと、東京大学か一橋か知らないけれども、そこそこ立派な大学を出て、10年、20年プロパー貸しをやっただけでそれができるのだったら、それは中小企業の経営者になれていますよ。そんな甘いものではないです。相当な臨床経験数。これは大門未知子さんみたいな外科医の世界なのです。そうすると、それなりの臨床経験をやらしてもらわないと、「私、失敗しないんです」とやらしてもらわなければいけないのだから。そうすると、大体五、六人に1人です。

だとすると、この領域に出てくるのだったら、商中の中で本当にこの領域で使える人は多目に見て4人に1人だと思っているので、実は4分の1と言っているのです。

以上です。

○川村座長 全然違う世界でいくと、私、個人的に思っているのは、この商工中金のモデルというのは、ある種、全国版の中堅・中小企業に特化した新型というか、商業銀行というよりもナローバンク機能を持った投資銀行業務、マーチャントバンクかインベストメントバンクだろうと思っているのですね。そこで、日本国内で最大級の当該業務をやっている業者と言えば、大和証券であり、野村証券であり、メガバンク系の投資銀行、ここのこういう機能を、あまり中小企業相手のビジネスはあまりないのですけれども、大企業と海外ですけれども、例えばニューヨークとかロンドンとか、海外の人数を含めても多分1,000人いないのですね。日本の東京だけで数百人規模なのだろうと思うのです。だからそうしろということではもちろんないのだけれども、こういう業務は何人ぐらいいるのかなど。

もう一つは、これだけAIだ、フィンテックだということで、一方でメガがどんどん人を減らしていくという状況の中で、私は3,800人がいいのかいけないのかということではなくて、それは置いて、業務として考えたときに、そういう意味でいけば、富山さんのおっ

しゃっている意見で、最初から一つの理念系としてはものすごく私自身は納得性があるのですね。だから、さっきのプロパー融資をどうするのですかということになった。

多分きょう森さんから御提示いただいた業務というのは、能力と、適性と、経験という3つがなければそう簡単に、紙で書いていただくとともにだともだとも思うけれども、これを個別の中小企業の現実に合わせて、ちゃんとしたアドバイスから融資につなげていけるだけの人材がいるか。なかなか難しいと思うのです。

そうなると、ここの分野に特化すると、ものすごく優秀な人たちのある程度限られた人数にならざるを得ないのかなど。そうすると、プロパー融資とか危機対応融資はどうなるのかというのが、いよいよ本格開幕でロードショーがまた次回以降ありますけれども、乞う御期待だと思っております。

余計なことを言ったら電波時計が11時を回ってしまいましたので、形式的な御案内をいたします。

まず、本日は森さん、議論にも御参加いただきまして、大変貴重なプレゼンテーションをありがとうございました。

次回はまた今週、すぐ来ます。12月15日の金曜日ということで行います。現在のところ、次回はガバナンス・コンプライアンス等についての議論をしていただければと思っております。

また、本日の議事概要、議事録につきましては、作成し、後日、公表いたします。

それでは、ちょっと段取りが悪く、1分15秒過ぎてしまいました。本日はこれで閉会させていただきます。どうもありがとうございました。