

第 4 回 商工中金の在り方検討会 議事概要

○日時：平成 29 年 12 月 15 日（金）13：00～15：00

○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、可部委員

○議事概要：

冒頭、翁委員、多胡委員、富山委員より前回までの議論を振り返るかたちでコメントがあった。その概要は以下のとおり。

【委員】

- ガバナンスや組織の在り方を検討するためには、今後のビジネスモデル像に沿って議論する必要があるだろう。来年度よりセーフティネット保証の機能が強化されるため、商工中金から危機対応業務を切り離すことができ、商工中金は民営化していくことになると思う。既存の民間金融機関が対応できていない中小企業の事業再生や事業承継の支援、ミドルリスク層への取組みなどについて、商工中金の全国ネットワークを活用して行うことが商工中金が利益を上げられる道であり、また民間金融機関との協業にもなる。こうしたビジネスモデルが成り立ち得ることは、可能性として前回確認された。なお、中小企業に短期的な出資を行うとの議論があったが、商工中金はこれまでにそうした業務を行っていないため、当面は難しいのではないかと。
- 民営化ということになれば、従来のプロパー融資やフルバンク機能は今後も維持して構わないということになる。
- 今後のビジネスモデルを考えていく上では、本当に民営化できるのかという観点から、経費のほか、キャッシュフローをどの程度の人材で産むことができるかなどについて、現実的な試算が必要になる。
- 民営化に向かう過渡期では、公的資金が投入されている民間銀行と同じように、金融庁も一定程度の監視をすることが必要ではないかと。時間はかかると思うが、できるだけ速やかに民営化することが望ましい。

- このような前提に立てば、今後、商工中金は中小企業の企業価値の向上を目指す企業として、そうした組織に合ったリーダーをトップに呼び、経営のガバナンスや人事・業績評価の改革をすることが必要。取締役会は、実質的に経営戦略の議論、執行の監督を行い、その人事・業績は中小企業の企業価値を高める仕事をしているかどうかで評価されるべき、ということになる。

【委員】

- 商工中金のプロパー融資は6.7兆円ある。その太宗は商工組合系の中小企業、その卒業生企業およびその関連企業であり、残りは民間金融機関と切磋琢磨している。後者については、ABL や海外進出の支援などによって、商工中金が民間金融機関よりも優位性を有していると分析している。
- 前回の森会長の詳細にわたる話でミドルリスク層への円滑な金融仲介、事業再生・事業承継の支援は、商業銀行の本来業務であり、収益性があることも確認できている。なぜ多くの民間金融機関がそれらをやらないかという点、レイジーバンクであるため。商工中金はメリハリをつけて、レイジーバンクの業務エリアではこうした融資をどんどん伸ばせばよい。また、東京・大阪・名古屋といったメガバンクのシェアが高い地域は、メガバンクが収益性の高くない国内中小企業取引に抑制的になっているため、誰かがカバーしなくてはならず、商工中金にその役割を頑張ってもらいたい。
- ミドルリスク層への円滑な金融仲介や事業再生の支援を行うためには、資本力が必要。現在の商工中金の自己資本比率からみると、公的なサポートがないと難しく、拙速な完全民営化には疑問がある。民間金融機関についても、こうした取組みのために金融機能強化法により公的資金を注入しており、これと同じ視点で商工中金の問題も考えればよい。
- 以上のような業務は、融資業務の原点そのもの。普通の地銀や信金、あるいは商工中金の職員であればできることであり、人材の問題をそれほど気にする必要はない。高度なコンサルを行う前に、借入の形態を変えるだけでよい事業者が多く存在する。しかし、民間金融機関では、経営陣や本部にそうした意識がなく、現場が業績評価や人事で処遇されないために、組織的・継続的にそうした業務に取り組めていない。
- 商工組合系の中小企業等への融資は、商工中金が顧客との信頼関係の中で積み上げたものであり、地銀のトップ行であっても入り込めないほど商工中金の地盤がある。商工中金の縮小論が出ているが、顧客に迷惑をかけてはいけないため、「プロパー融資を減らせ」ということならば気をつけなくてはならない。

【委員】

- 先ほど商工中金には資本が足りないという議論があったが、ミドルリスク層への融資や事業再生と資本は関係がない。ビジネスとして成立するのであれば、商工中金は民間から資本増強することができるはずであり、それが資本主義。バランスシートを小さくするというだけでもよい。こうした業務が民間でも成り立つのであるにもかかわらず、公的金融機関が暗黙の政府保証により安いコストで資金調達して取り組むのであれば、完全に民業圧迫になる。商工中金がミドルリスク層のマーケットで頑張れる可能性があることに全く異論はないが、その場合は政府系である必要は全くない。
- 中小企業の事業再生を担える人材は、財務、税務、法務、ビジネス、経営、労務、親族問題、人間洞察力、コミュニケーション能力、胆力、度胸などを兼ね備えている必要がある。また、中小企業の事業再生は常駐でハンズオン支援を行わなければならないため、1人が担当できる数は数件になる。事業再生の世界では、現場で10年程度鍛えられて漸く一人前になる。現在の商工中金に事業再生に取り組めるプロフェッショナルは何人いるのか。
- 現状、ミドルリスク層への融資にはどのようなタイプがあり、スプレッドはどのようになっているのか、信用コストまで考えた場合にコア事業としてできるのか、といった問題がある。こうしたことが、おそらく地銀がこのマーケットに手を出しづらい背景である。
- また、ミドルリスク層への融資の収益によって、フルバンクの商業銀行の機能を支えることができるのか。プロパー融資については、政府系金融機関の役割を終えていくとすれば、融資先に迷惑をかけないようにゆっくりと縮小していくことになる。仮に、ミドルリスク層への融資に一定のボリュームがないとすれば、そうした業務で商工中金の巨大な固定費を支えられるのか。
- どのような会社でも、新しいビジネスモデルに転換し、本当の意味で再生するチャンスというのは大きなイベントが起きた時である。商工中金がこの先10年、20年と続く企業になるための今回のチャンスを逃してはいけない。
- ミドルリスク層への融資や事業再生のゾーンが空いていることは否定しない。その場合、商工中金が政府系金融機関として取り組むのであれば、時限的、ロールモデル的に業務を行い、ビジネスモデルを作り上げてそれを民間に移転して、最後は民間に買収してもらえばよい。または、早期に完全民営化し、正々堂々と民間金融機関と競い合うべき。

続いて、商工中金のガバナンスに関する討議を行った。主なやり取りは以下のとおり。

【委員】

- ガバナンスおよびコンプライアンスの論点について整理したい。まず、執行部門への牽制とチェックがしっかりできているか。また、執行部門から独立した監査体制ができているか。そして、アクセルとブレーキのバランスが取れた営業推進体制となっているかなどである。特に、政策目的を持った危機対応融資が武器として使われ、しかもノルマ化されていたことについて、今後はどういうチェック体制とするのかということが重要であると思う。
- 完全民営化に向けては、可及的速やかにという考え方のほか、様々な理由から数年単位の時間が必要となるとの考え方、また、完全民営化は問題があり政策金融機関のままとする方がよいとの考え方が本検討会では出ている。完全民営化と言っても、今年や来年からというわけにはいかないことから、いずれにせよ、長いか短いかはともかくとして政府が関与する期間があるため、そうした状態におけるガバナンス、コンプライアンスについて議論したい。
- 商工中金では、バランスシートを改ざんした取引先に対してしっかりと説明をしているのか。こうした対応についてもガバナンスの発露の1つであると思う。
→ 要件非該当の顧客には説明をした上で危機対応融資を回収し、その代わりにプロパー融資で対応している。その際の融資条件は顧客に不利にならないように不変としている。

【委員】

- 危機対応融資と同じ条件でプロパー融資に切り替えたとすれば、危機対応融資には利子補給があったことから、商工中金では逆ザヤになっている融資案件が何件かあるということか。
→ 利幅が狭くなってきているのは事実。
- 商工中金はメンバーシップ金融機関であるため、一定の利益を期待している株主と、商工中金からお金を借りている事業者という二面性がある。お金の借り手は危機対応融資と同じ条件を享受している一方で、株主に対しては、配当の削減などで一定の我慢を強いらざるを得ない状況であるということか。
→ 利子補給分は日本政策金融公庫に返還しているため、今回の中間決算でも損失として計上している。ただし、一方で、信用コストが減少していることもあって、中間決算の段階では収益に大きな影響は与えていない。

【委員】

- 組合員への融資と、株主である組合員との関係は利益相反になりかねないが、商工中金はこの点について、従前はどのような説明をしてきたのか。
- 組合はなかなか民間金融機関からお金を借りることができなかったということから始まっているビジネスモデルであり、利益相反になっているものではないと考えている。

【委員】

- 組合の中で閉じていけば利害が一致するが、政府出資があるため、敢えて言えば一般国民と組合員との間で利益相反が起きる。このため、政府出資がないほうがすっきりすると思う。

【委員】

- 仮に商工中金が完全民営化され、組合の構成員以外の株主が入ってきた場合のガバナンスを考える際、利益相反の問題は重要になる。
- 資料4の2ページ目に、商工中金のガバナンス体制として、経営諮問委員会や業務運営委員会等について記載があるが、ガバナンスという意味で役に立っているのか。
- 経営諮問委員会は平成20年に株式会社化した時に始まり、中小企業に貢献するためということで年2回開催している。地区懇談会については、常に中小企業の目線で経営の在り方を考える上でご意見をお伺いしている。業務運営委員会は、平成27年の法律改正後に作ったものであり、その際に重要な論点となった「他の事業者との適正な競争関係を確保する」ため、地域金融機関や学識者、中小企業団体の方に加わっていただき、商工中金が地域金融機関とどのように連携していくかについて議論していただいている。

【委員】

- 商工中金では、全国の支店の地区代表者が集まる経営諮問委員会が年2回開催されるほか、全国11地区を商工中金の常務級が訪れて意見交換する地区懇談会が年1回開催される。外部に対して細かく配慮している金融機関であると考えている。

【委員】

- ガバナンスというのは権力メカニズムの話。会社における権力というのは人事権とお金の配分であり、そこに関わらないガバナンスは全ておままごとである。

- 今回の不正事案について、第三者委員会の報告書を熟読したが、池袋事案ではあれだけ経営の中枢が関わっていながら、社外取締役がそれを知らなかったということに驚愕した。それを知らせなかった当時の社長も、知らせる仕組みになっていなかったのも問題。
- 社外取締役や社外監査役が積極的に経営に関与する仕組みを考えるべき。その場合、情報の流れや人事権について、社外取締役がコントロール権を握るようにならなければまた同じことが起きるのではないか。
- 完全民営化までには、3年か、5年か、10年か時間がかかると思うが、その過程において商工中金をどのように統治するかというのは難しい問題。すなわち、民業を補完しなければならないとすると、出資者との利益相反が起これ、取締役会がその問題を吸収しきめることは難しい。郵政民営化の際には郵政民営化委員会を作り、取締役会よりも上の階層で、公益的な観点と民間の市場原理の間のバランスを取るような統治システムを導入しており、こうした仕組みを作ったほうがよいのではないか。

【委員】

- 社外取締役について、情報が入ってこないにもかかわらず機能しろと言われても誰も引き受けないのではないか。執行部門を牽制・チェックするために、適時適切な情報伝達をどのように行うかが1丁目1番地である。

【委員】

- 情報共有の問題のほか、取締役が経営の監督の役割として重要な位置付けにあったのかということが、今回の事案を見れば疑問であり、抜本的な改革が必要。また、民営化ということになるのであれば、資本構成の問題についてもきちんと考えることも必要。
- 民業との関係では、外部に委員会を作るなどして業務範囲などについてチェックをする組織が民営化までの過渡期には必要になってくると考えている。

【委員】

- ガバナンスについては、どのような仕組みを作っても、結局はどのような人を入れるかということが問題になる。
- 私の社外取締役の経験では、特に肝心な情報ほどなかなか入ってこない。このため、自ら現場を回ったり、社内で親しい人を作ったりしたが、これは本来おかしいことである。こうした社外取締役への情報提供については、日本はアメリカなどに比べると遅れているが、この問題は経営トップが本気でガバナンスを機能させようと考えているかどうかにかかっている。

【委員】

- 合併であるとか M&A であるとかの前向きな戦略に関するガバナンスについてはある程度マニュアル化されており、それで解決できると考えている。問題はネガティブ情報であり、責任を取らなければならない社内および社外の取締役などのようなかたちで情報を入れていくのかということが一番重要。今回の不正事案では、報告書を見ると社内のトップと社外取締役に伝わっていなかった。商工中金のガバナンスの仕組みが今のままであれば、社長を引き受ける人は永遠にでてこないのではないか。

【委員】

- 池袋事案当時の社長の対応について、未必の故意かもしれないが、結局見過ごしてしまったのは重過失と言われても仕方がない。今回の不正事案は、日本的な組織の中において、ある目的・ノルマをかける時の問題と、個人の質に関わる問題があったと思う。また、次の問題として、社長の指名もガバナンスの問題であるため、当時の社長指名の仕方が適切であったかということになる。
- 監査役設置会社の場合、内部監査役は取締役になれなかった人の充て職ポストになってしまっている場合が少なくないが、本来はコンプライアンスや内部管理のラインにいた人のゴールのポストであるべき。
- 商工中金が民間の範となるような仕組みを確立してほしい。

【委員】

- ガバナンスはチェックと言われるが、セキュリティ、すなわち経営陣の安全保障であるというのが私の実感。
- 証券業界の場合、コンプライアンスのラインでも頑張れば代表取締役になれるという道が用意されている。こうしたゴールを用意するということが、現実的に有効にワークしている事例を私は日常的に見ている。
- 他方、取締役に情報がしっかり入る仕組みも重要であるが、インフォーマルなルートだけであると、「ちくり」のような話が混在したり、権力闘争に利用されてしまったりということもあるため、しっかりした情報が入ってくるルートをどのように確保するか。

【委員】

- ここまでの議論には、コンプライアンスを組織の中でどのように実行していくかという問題と、企業の重大な意思決定をどのようなシステムの中で行うかという問題の2つがあり、これには全く正反対の力学が働くため、分けて考えるべきである。

- コンプライアンスについては、法律だけを守ればよいのか、一般道徳・常識を守るのか、いくらでも境界線があり得るため、ルールをはっきり決めることが重要。また、悪いことをしたら絶対見つかるのだという企業風土を作り、決定打はないのだから、多少のコストをかけてでも透明性があり、社長に直接情報が伝えられるような仕組みを企業の中にたくさん設けることが良いことだと考える。商工中金で働き始めているであろう自浄作用を後押しすることが重要である。
- 意思決定については、例えば、M&A の情報などはぎりぎりまで明らかにしないわけで、情報を入れればよいというものではない。
- 商工中金が完全民営化するまでは、株主総会すなわち大株主である政府の役割が最も重要。商工中金の目標は政府が明確に定義すべきであって、商工中金の内部では決められない。また、株主総会と取締役会の間には報告・選任という関係だけでない。政府が明確な指示を与えて、その指示をきちんと守っているかどうかは取締役会で見るという普通の企業と異なる体制とすることが必要。

【委員】

- 商工中金が現在果たしている機能のうち、完全民営化したら何がなくなって、何が困るのかということ、中小企業の立場から、確認していただきたい。
- ガバナンスについて業務改善命令で指摘されている事項は、商工中金もこれまで大なり小なり取り組んできたはずであるし、多くの民間金融機関でも取り組まれていることだと思う。ガバナンスが実態を伴っていないのは、商工中金は政府の補助を受けているから甘さがあったのか、それとも民営会社でもたくさん起こっているわけであって特別な理由はないのか、という観点で議論する必要がある。
- 政府系金融機関である間の中期的なガバナンスの問題を考えると、①市場によるプレッシャーを受けているか、②政策目的である業務を適切に行っているかという2つの論点がある。
- ①については、暗黙の政府保証が外れることが、預金金利や債券金利にどのようなインパクトがあるのかよくわからないが、平時である現時点で政府系故に特に有利な資金調達ができているようには見えない。また、貸出業務については、政府の補助を受けて行っている部分以外は民間金融機関として競争をしており、貸出市場ではマーケットのガバナンスが十分働いていると考えているため、商工中金が変な経営をしていたら既に存在しないのではないかと。
- ②については、市場の規律が働かないため、このような業務を行っている間は、何らかの監督をしていくことが必要である。また、普通の民間会社ではない間は、より独立性の高い内部組織において追加的なチェックを行うことが必要である。

- コンプライアンスは確かに重要であるが、厳しくしすぎると本来期待されている中小企業への質の高い助言や融資ができなくなるのではないか。例えば、不正事案の調査報告書によれば、ものづくり補助金に係る認定支援機関としての支援業務については、今後は業績評価から除外するとのことである。こうした業務はしっかり行ってもらって、それをチェックする仕組みにしないといけない。
- このように考えると、商工中金が政府系金融機関である間はかなり重いコンプライアンスが求められるため、よりその期間を短くして、早く身軽になれるようにしなければいけないのかもしれない。

【委員】

- 商工中金が完全民営化されると儲かる業務しか行わなくなる。国は将来の中小企業についてどのようなイメージを持っているのかということが話題になる。中小企業の役割がますます重要になるということであれば、商工中金には消極的にならないで頑張ってもらいたい。

【委員】

- 今回の不正事案は、商工中金が完全民営化を求められていることと同時に、危機対応という政策をやらなければならなかったというねじれに起因していると思う。そのねじれを解消することをまず目標にするべき。
- 仮に今後、民営化するとしても半官半民の状態が当面は残るため、その期間中は民業との競争をどのようにしていくかについて、第三者委員会のようなものを見ていく工夫が必要となってくる。また、収益を追求しながらも、コンプライアンスは守るというガバナンスも当然必要である。

【委員】

- 私は「民業圧迫」という言葉を使わないほうがよいと考えている。民間金融機関と競合したら営業を止めろというのは、商売の憲法に違反することである。民営化に進むということは儲かる企業にしないということだから、それに対する自然な行為を曖昧に縛ったところで意味がない。コンプライアンスの問題は、組織としての商工中金の役割を具体的に定義づけ、それに対してやってはいけないことを明確に示すことによって、片付けるしかない。そうした商工中金の役割を定義するのは政府の役目である。
- 政府系金融機関の定義は、必ずしも政府の資本が入っているかどうかではない。民間に任せておいては理想的な状況にならない場合に、政府という名の下においてある方向に引っ張っていくのであるから、政府がその引っ張っていく力を明確に示さなくてはならない。

【委員】

- 次の問題は、モニタリングしていく、あるいはスーパーバイジングをしていくボディをどのような権能を持った、誰にやってもらうかということが非常に重要になる。その際、役所は、民主主義の政治的統制の中で仕事をしているので、そのボディから何らか遮断した方がよいのではないか。日銀の統治システムと近くなるが、ある程度独立性を持ったボディを設定する必要がある。

【委員】

- 本日の議論を整理したい。まず商工中金が完全民営化するまでの間は何らかの官の関与がある中で、中立的で強力なチェックやモニタリングを行う組織を作り、ガバナンスを確保するということである。次に、コンプライアンスは人事評価と結びついているため、そのことに留意した体制が必要である。そして、組織内でコンプライアンス部門の人間に夢があるように、当該部門の人事評価システムと結びついた仕組みが必要である。

最後に、座長から発言があり、次回（12月20日）の検討会については、商工中金の経営情報等を共有しつつ率直な意見交換を行うため非公開とすること、また、議論の内容については議事要旨を後日公表するとともに、次々回（12月27日）の検討会で紹介することとなった。

以 上