

商工中金「再生」に中間解はない

2018年1月11日 富山和彦

今回の大不祥事の根本構造は以下の通りである。

- ① そもそも中小企業向け金融において量的に民業を補完するという、政府系金融機関としての商工中金の従来型民業補完機能は、平時においては不要になっていたこと
- ② 加えて、「全国に薄く広いネットワーク」と「フルバンキング機能」と言う、重い固定費を抱えて地域の中小企業向けの融資ビジネスを行う商工中金のビジネスモデルが、地域金融の過剰供給構造の深刻化の中で構造的に劣化しつつあること
- ③ そこで「半官半民型」の政策金融機関と言う鶴（ぬえ）的な存在ゆえに手にした、危機対応融資と言う独占的な「民業補完」商品に傾倒することで「薄利多売型」融資拡大を企図したこと

今後、地域金融の過剰供給構造が解消する見込みは小さく、加えてフィンテック革命の脅威、そして今回の大不祥事を機に平時における民業補完ビジネス領域もますます狭まるなかで、商工中金が半官半民で民業補完の十字架を背負ったままでは、3800人の行員、全国ネットの支店網、フルバンキングのシステム経費等の重い固定費を支えきれずに将来、行き詰りかねない現実を踏まえて「再生」に取り組みねばならないのである。

したがって、答えは二つに一つしかありえない。

- ・ 完全民営化を前提にしたビジネスモデル大転換オプション：完全民営化を手遅れにならない期間（3～5年）内に目指すことを鮮明にし、よって相応の経営の自由度を手にして、ミドルリスクビジネスをコアドメインとするユニークな地域金融機関へ大転換を図る
- ・ 完全政府系金融機関に転換するオプション：政府出資100%に改組し、有事対応を始め民業補完機能に徹するのに必要な機能と資産規模、組織規模に絞り込んで純粋な政策金融機関に生まれ変わる（少なくとも通常のプロパー融資からは速やかに撤退）

危機対応を気にするあまり、一見、便利そうな「半官半民型」の鶴的な金融機関として存続する可能性、すなわち中間解の可能性をここで残すことは、かえって商工中金のビジネスモデルと組織能力の劣化を加速し、むしろ将来の危機対応能力さえ毀損する。

そもそも危機対応については、問題点と有効な対応策が明らかになっている現行の各種制度の改良、改善が本筋であり、それを、商工中金を半官半民の鶴的組織に据え置く根拠とすることは問題のすり替えである。

本提言は上記選択肢の前者（完全民営化オプション）を明確に選び、かつ危機対応機能を根拠にした問題のすり替えを否定しているものであり、とりまとめについては座長に一任する。