

## 第 6 回 商工中金の在り方検討会 議事概要

○日時：平成 29 年 12 月 27 日（水）10：00～12：00

○場所：経済産業省 別館 3 階 第 312 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、座長より主な論点が提起され、各委員が順にコメントを行った。委員からの主なご意見は以下のとおり。

**【委員】**

- 本検討会では、利用者・取引先の立場での話が少ないのではないかと考えている。
- 正常先を縮小して、ミドルリスク層との取引を多くするという議論であるが、取引先の立場では、自らが正常先なのか、ミドルリスク層なのかよくわからない。また、中小企業は業績がずっと安定しているということではなく、正常先とミドルリスク層を行ったり来たりするため、正常先になっても商工中金と取引が続かなくては大変困る。加えて、取引先が海外に進出する、あるいは新事業に投資するといった場合に、正常先であるため商工中金がバックアップできないということであるとこれも困る。商工中金の良さをぜひ残してもらいたい。
- 政府系でなければいざという時に素早い対応ができないのではないかとということが取引先の共通した認識でないか。
- 危機対応融資については、商工中金にノウハウがあり、国の政策が最も早く伝わることから、大切にしなければいけない。今回の不正事件は危機対応融資をただらと続けてしまって起きたことから、この点を改善した上で、これまでと同様に業務を続けてもらいたい。
- 第三者委員会によるモニタリングは当然必要であると思う。職員が一生懸命であるあまり、規程をはみ出したり、予算を消化するということがあったので、そうしたことをコントロールする仕組みは必要である。

**【委員】**

- 新しいビジネスモデルとして、経営不振企業等への支援や事業承継などの新たな課題に重点を置くことには非常に期待したい。また、民間金融機関をリード

するつもりで新しい手法にも挑戦し、イノベーターとして生まれ変わってほしい。

- 新しいビジネスモデルは、民間金融機関もその方向に行くべきと金融庁も含めて長年議論しているが、現実には進んでいない。しかし、こうしたビジネスモデル以外に地域の金融機関が生き残る道はなさそうであり、先頭を切る商工中金が成功すれば、仮に商工中金が解散することになったとしても、職員はそこから中の金融機関に雇ってもらえるのではないかと。
- ミドルリスク型のビジネスモデルに特化することを決めれば、その他の業務をやるなという規定は必要ないが、そうした業務については民間金融機関と協同で展開することを目指さないと商工中金に明日はない。
- 一方、新しいビジネスモデルに転換することについて退路を断たないと、苦しくなったら従来型のビジネスモデルに戻ってしまうという心配がある。ビジネスモデルの転換が進んでいるかチェックするためには行動規範等の基準を明確に定める必要がある。
- 危機対応業務については、東日本大震災クラスの災害時において金融面の備えを用意しておくことが、中小企業に安心感を与える面があるため、時期を限って、緊急時の流動性を提供する仕組みを残しておくことに異論はない。ただし、信用保証制度の改革が進んでいることから、危機対応業務以外のセーフティネットがしっかりしてきたということを中小企業庁にはもっと積極的に広報してほしい。
- モニタリングについては、経営陣は現場のカルチャーを変えるために大きなストレスがあると予想されることから、経営陣の監視だけでなくバックアップするような機能が重要である。
- 完全民営化については、民営化後の経営の自立性に目処がつくことが必要であり、それを検証した後に、法改正をして民営化をしていくことになるのではないかと。ただし、その検証期間はいつまでもよいというわけにはいかない。例えば、独立行政法人の中期計画が3年から5年となっているため、この程度の期間が順当とのイメージを持っている。

## 【委員】

- ミドルリスク層への融資に特化した金融機関となることと、完全民営化ということをもとめようとするのに無理があると考えている。方法論の1つとして、完全民営化という課題を捨ててしまったほうが良いのではないかと。国策としてミドルリスク層に融資する金融機関を作るのであれば、それに対するインセンティブを与える必要があるわけで、それは普通の銀行とは異なる役割規定をしていくということである。政府の介入や方向付けをしなければ成り立たない。
- 完全民営化を優先していくのか、新しいビジネスモデルの先駆者の役割を優先するのかという点について、もう少し議論を深めていきたい。私は新しい役割

を与える方が良いと考えている。民営化を今日やろうが、5年後にやろうが、三メガバンクに続く新しい銀行を野に放つわけで、果たしてそれが銀行が多すぎると言われている現状にプラスになることなのか疑問である。

#### 【委員】

- 仮に政策金融機関として商工中金を残すのであれば、100%政府出資にしなければならない。その際には民業補完に徹することになるため、通常のプロパー融資からは撤退することになるし、フルバンキングのままでもあり得ない。バランスシートや組織の規模も4分の1くらいになるはずであり、日本政策金融公庫と統合することも考えられるだろう。
- 商工中金の根源的な問題は、通常のプロパー融資に依存しているビジネスモデルが磐石でないということである。プロパー融資が完全に供給過剰なマーケットで実施されており、かつそのマーケットが縮む一方である中で、薄利多売合戦をみんなでやりながら沈んでいっている。そうでなければ危機対応業務にこれほど傾注しなかったはず。
- なお、フルバンキングで、かつ地域の中小企業に融資するというビジネスモデルは、本来は規模ではなく、密度の経済性で勝負するものである。全国ネットワークであるということは過大な固定費を抱えているということであり、商工中金は不利な条件を背負わされている。
- この状況で半官半民のまま「民業補完」の十字架を背負わされた状態で長期的存続は難しい。ビジネスモデルを転換する上で必須の戦略的な自由度も著しく制限される。
- 中間解はないという意味で完全政府系化も1つの選択肢ではあるが、私は完全民営化の立場を取る。数年後の完全民営化を宣言することによって、経営の自由度と時間的猶予を得ることで、それまでに通常のプロパー融資を徐々に縮小しつつ、ミドルリスク融資に置き換えていくことが可能になる。ビジネスモデルを転換して、ユニークに差別化し、持続的に中小企業の役に立てる金融機関になっているかどうかを3年後か5年後に判断するのではないかと。また、私はいずれの選択でも職員のダウンサイズが不可避ではあると考えているものの、完全民営化を目指してビジネスモデルを転換する選択の方ができるだけ雇用を維持することが可能になる。3,800人の優秀な職員がいるわけなので、その力を使って可能性を追求することが利用者である中小企業を含めたすべてのステークホルダーにとって現時点での最良の解である。
- 今までにミドルリスク層を狙ったプレーヤーと異なり、商工中金は多くの中小企業のアカウトを持っているという強みがある。また、その中でポートフォリオを変えていくモデルになるため、既存の取引先と全く異なる層に融資をするとか、現在の取引が切れるということにはならない。信金の平均貸出金利が1.9%くらいであるため、その程度の金利を取れる層を狙っていきながらポート

フォリオを入れ替えていくのだろう。

### 【委員】

- 本検討会で議論しているミドルリスク層への融資というのは、かつての銀行は当たり前に行っていたもので、決して新しいビジネスモデルではない。現在は商工中金も含めてレイジーバンクになってしまっているため、それを元に戻すことが日本型金融排除を受けている中小企業の再成長・活性化のために絶対に必要である。マスコミもこうした議論をきちんと報道してほしい。
- 商工中金のビジネスモデルが変わることによって、中小企業が不利益を受けるということは全くない。むしろ民間のレイジーバンクを覚醒させるための呼び水となる。第3回の検討会における森氏のプレゼンによれば、ミドルリスク層は150～190万社存在し、マーケットが十分にある。そのためには、商工中金が3年や5年といった期間で完全民営化することを視野に置く必要。
- 危機対応融資とプロパー融資の勘定は直ちに分離する必要。そうしなければ、頑張った職員を評価することができない。
- 民間金融機関から、「商工中金による正常先の上位～中位に対する低利での借り換え提案が現在でも多発している」といった声が聞かれている。また、これまでの本検討会での議論を受けて、商工中金の現場がミドルリスク層への融資に先駆けて取り組んでいるという話も聞かない。やはり商工中金の企業風土はおかしくなっている。現場への規律付けを行い、新しいビジネスモデルの実効性を確保するため、活動指針を策定・公表することが必要である。なお、活動指針には現場の活動を制約するような細かい規定は現場が動かなくなるので必要ないが、朝礼等の際に唱和するくらい取り組んで欲しい。
- ガバナンスの観点からは、こうした活動指針に基づく実績評価や人事考課を行うとともに、監査部門の権限を強化し、同部門の職員のキャリアパスを構築することが必要。
- 危機対応業務については、第2回の検討会において地銀協から「究極の危機時には必要である」との意見があった。これについては、様々な支援制度が発動されるまでの流動性対策であると解釈しており、それならば短期資金でなければおかしいほか、広く遍く多くの窓口から流動性の供給を受けられるようにすることが必要。こうした短期融資には返済原資があるのだから、危機時には代理貸しの保証割合を100%にすることも含めて、より中小企業のためになる仕組みに変えていくべき。
- 現在は危機対応業務を担うから商工中金は政府系であるとしているが、今後は中小企業のために新しいビジネスモデルに取り組むため、その間は政府系であるという建て付けにすべき。なお、新しいビジネスモデルは、これまでは評価されなかったが商工中金の職員が本来やりたかったことであり、職員のためにもなる。

## 【委員】

- ビジネスモデルについては、ミドルリスク層に集中的に取り組んでいくことが、人口動態の変化等で様々な課題を抱えている日本の中小企業のために必要である。そうした企業に対して、一緒になって考え、サポートしていく金融機関であってほしい。
- 政策金融は量的補完の時代である高度成長期にスタートしており、ボリューム志向が残っている感じがしており、それを止めることが重要。既存の金融機関の融資に対して、低利の金利攻勢をかけたり、肩代わりをしたりといったことはもう止めるべき。
- こうしたビジネスモデルの変化について職員の隅々に浸透させるため、一定の指針を設けることが重要。かつ、それを公表することによって、取引先や他の金融機関からの監視が可能となる。また、こうした指針の策定と同時に人事評価システムの変更も必要である。
- ガバナンスについては、内部から自律的に行っていくことが重要であるが、それとともに第三者委員会が競争状況やガバナンス体制、ビジネスモデル改革の状況、評価システムや指針の遵守状況などを監視していくことが必要ではないか。
- 危機対応については、来年の4月からスタートする危機関連保証を活用することで相当対応できると考えているが、磐石にしていくことは必要。ただし、利子補給を非常に限定的にすることは当然であるほか、危機認定を限定的にし、適用期限を1年とする、短期の融資にするといったことが求められる。また、指定金融機関制度を変えていくべきであり、本来、民間金融機関が指定金融機関となることとしていたのは、日常的に付き合っているから融資ができるという設計になっていたはずであるため、民間金融機関が手を挙げやすい制度にできないのかも一回検討してほしい。加えて、窓口という点では、日本政策金融公庫にもたくさん窓口があるため、これを活用していくべきではないか。
- 商工中金に対する危機対応業務の義務付けについては見直す必要がある。民営化後の商工中金については、中小企業のために危機時に助けるのが本来の商工中金のDNAであると思うので、自らの判断で危機時に対応すればよいと思う。
- 監視の在り方については、中小企業庁において監督と予算を取っている部署が一緒であるということで、監督する部署を分離するといったかたちで、見直しをした方がよいのではないか。
- 完全民営化については、中間解はないと思うので、まずは完全民営化に向けて頑張ってもらい、それを数年後に検証するという事ではないか。完全政府系化は、フルバンク機能を切り離すことが必要になってしまうため、取引している中小企業に大きな影響を与えるのではないかと思う。

## 【委員】

- 選択肢は、民営化なのか、特殊な政府機関としてダウンサイズして残すかの2つしかないと思う。
- 商工中金は大きなチャンスをついてある。今から20～30年前にマクロの金融危機と個別金融機関の不祥事の両方があった証券業界をみると、潰れるはずがない先がこの世からなくなっている。仮に商工中金が民間金融機関であれば、ビジネスモデルからしても、そうした場面が来ていただろう。しかし、半分近く政府が出資し、何万社という中小企業の取引先があることに政策金融という意味があり、本当に中小・中堅企業のためになるチャンスを3～5年差し上げようということである。
- 私の認識では制度が振れている。危機対応が義務になっているから政府が出資をしている一方、そのために民業補完を求められる中で収益を上げるということは不可能である。だからこうした半官半民の期間をできる限り短くして、ミドルリスク層を相手にするビジネスを中心に転換していくべきである。その際、ミドルリスク層のイメージとしては、2%弱くらいの金利が一つの目処ではないか。また、ミドルリスク層とは、正常先下位を含むか含まないかについては検証が必要であるが、要注意先を中心にした部分というイメージを持っている。
- 危機対応業務については、3～5年くらいは非常に限定的に例外的に残しておく、その後は民間の窓口で対応できるような制度・システムの構築を今後行っていくべき。
- ガバナンスについては、ネガティブな意味での監視とポジティブに誘導してモニタリングするという両方が必要。このため、権限の強い第三者委員会的なものが必要ではないか。また、職員が自らモチベートするような人事システムを構築しなければならない。例えば、正常先の比率を3年以内に半分にしようとか、要注意先を3倍にしようとかいう数値目標を与えるとノルマ化してしまい、正常先なのに要注意先だとするような改ざんがまた起こらないとも限らない。新しいビジネスモデルに全力を挙げれば、給料が上がりますよ、出世が早くなりますよという人事体系を作り、第三者委員会がそうしたところまでチェックしていくべきである。それが、中小企業のニーズに応じているということとイコールだと思う。

## 【委員】

- ガバナンスの問題には、商工中金自体とその上に置く第三者委員会の2つがある。
- 商工中金については、まず、相当大きなビジネスモデルの転換なので、色々な意味で能力のある、かなり強力な経営者を連れてくる必要がある。そうした上で、その経営者をモニタリングしながら支えていく取締役会の体制を作る必要があるが、できれば取締役会の過半数は社外取締役とすべき。相当大きなビジ

ネスモデルの転換を行う中で、組織にも顧客にもストレスがかかり、プロパーの取締役が板ばさみになることが予想されるため、社外取締役を過半数とした方がある種の防波堤となり、改革を進めやすくなる。

- また、今後の商工中金は、従来とは異なる抜擢人事や、外部からの人材の招聘があり得るため、指名委員会や指名諮問委員会の役割が非常に重要になる。
- 株主構成が半官半民である商工中金には、政府出資と、利用者でもある商工事業者による出資の間で、錯綜した利益相反の問題がある。また、以前に紹介した郵政民営化委員会においては、ゆうちょ銀行単独でみた場合の最適解と、金融全体でみた場合の最適解にズレが生じるという問題があった。その際に、取締役会が公共的な利益に照らして自らブレーキを踏むことは難しいことから、第三者委員会の役割が極めて重要になる。独立性をもって長期的な視野でマクロ的にフェアに物事を判断することができるような相当の見識のあるメンバーを集める必要があるだろう。他方、商工中金の取締役会は、ビジネス経験が豊富で、改革を進めるタイプの突進力のあるメンバーが大事である。

#### 【委員】

- 私自身、50年間に亘り商工中金と取引をしてきて、非常に恩恵を受けた世代である。商工中金には、次の世代にとってもあって良かったとなるような金融機関に成長してもらいたい。

#### 【委員】

- 商工中金の在り方とは直接関係ないが、今回の不正事件はその規模や深さからいって相当重大であり、直接的な責任を負っている者がどのような落とし前をつけるかということは、未来を向くためにも避けて通れない。安達社長はしっかり指導されているが、前任者あるいは前々任者の毒が効いているわけであり、それから決別するという職員に対するメッセージになるため、けじめをしっかりとつけてもらいたい。

#### 【委員】

- 座長がまとめた方向性に違和感はない。私は現時点での完全国営化あるいは完全民営化の選択肢を迫っているわけではない。これまでの議論を私なりに整理すると、戦前から存在する商工中金のマンデートを定義し直して、3年あるいは5年という時間的猶予を与え、「ミドルリスク」という言葉で定義される地銀がさぼっている領域にビジネスモデルを転換していく機関車としての位置付けに変えていくということだと理解する。私は3年程度の期間では日本全国津々浦々でそうした業務が浸透するとは予想していないが、仮に商工中金だけが新しい銀行に脱皮して、地銀が脱皮していない場合、商工中金は銀行法で許されている限りは好きなことをやってよいというかたちで民営化するのか、それと

も引き続き新しいビジネスモデルに向けたリーディングバンクとして現在のステータスのままで存続させるのかという課題が残る。

**【委員】**

- 既に半官半民であるため、政策的なマנדートという側面と事業として自律的に成り立つかという側面の両方とも考えなくてはいけない。
- ビジネスモデルを転換するとき、正常先のプロパー融資を突然ゼロにしたら商工中金は多分潰れる。徐々に入れ替えていかなければならないが、その場合には完全民営化するという方向を鮮明にしない限り、民業補完の圧力が働き続け、民業補完の十字架を背負ってしまう。ミドルリスク層についても、金融庁は民間金融機関にやれと言っているのだから、同様である。3年後あるいは5年後に半官半民で居続けるのか、完全民営化するのか、完全政府系にするのかという分岐点をニュートラルに残すことが前提になると、これからの3年間は過ごしようがないのではないか。

**【委員】**

- 構造については理解した。結論づけると、民営化は一種のご褒美であるということか？ ミドルリスク層に対する新しいビジネスモデルを開拓したことが、3年後ないし5年後に証明できれば、一民間銀行としてやっていくことになる。それが成功しなかった場合には、危機対応等の重要な機能を縮小して残すか、あるいは切り取って日本政策金融公庫と合併させ、残った店舗等は民間に引き取ってもらうということになる。最後は民営化し、他の民間金融機関と競争していくとするならば、その間プロパー融資を捨てられないのではないか。

**【委員】**

- 完全民営化すればその途中で次第に民業補完の縛りから自由になるのは確かではあるが、合理的に行動するのであれば、通常のプロパー融資は資産効率が悪いのであるから、完全民営化後も低利で過当競争のプロパー融資は徐々に縮小することになるはず。銀行の再生の過程では、まずはバランスシートを縮小しながら資産効率を上げていくのがイロハのイである。

**【委員】**

- ミドルリスク層への融資を行うということは、日本型金融排除を撲滅するということ。現在は正常先の上位～中位への融資に金融機関が集中しているため、そのゾーンが空いている。また、今後、メガバンクは中小企業向け融資を収益が上がらないために行わなくなるが、これは手間隙をかけないで取り組もうとするからそうなるのであって、リレバン型でやれば収益は上がるはずである。こうした現在の状況は特別であり、だから商工中金について解決策を出すこと

ができる。この3～5年でなければ出せなかった。

**【委員】**

- 中間解はなく、政府系に特化させて残すのであれば今決断するしかないし、完全民営化の方向であれば3～5年後にということととにかくやっていくしかない。最終的にうまくいかなかった場合には資産負債を他の金融機関に承継するかたちになるのではないか。
- 完全民営化に向かうに当たり、途中段階では民業補完という制約があるため、インセンティブが歪むことから、その期間をできるだけ短くし、かつ監視しながら新しいビジネスモデルに転換していくべき。

**【委員】**

- 3～5年後に新しいビジネスモデルに特化してやっていけるかたちでなければ、失敗した民営化になってしまう。政府のたがを外してもやっていける状態を新経営陣に実現してもらうように、外部からも監視をしていくことでなければ、中小企業にとっても望ましくない。

以 上