

第 1 回 商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会 議事概要

○日時：平成30年4月19日（木）16：00～18：00

○場所：経済産業省 本館17階 第1～3共用会議室

○出席者：川村委員長（株式会社大和総研 副理事長）、伊東委員（株式会社NTTデータ経営研究所 理事）、翁委員（株式会社日本総合研究所 理事長）、菊地委員（菊地歯車株式会社 会長）、中嶋委員（板橋区立企業活性化センター センター長）、家森委員（神戸大学経済経営研究所 教授）

※商工中金からは関根社長、日野常務以下が出席

○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より挨拶及び委員会の趣旨を以下の通り説明。
 - ・本評価委員会は、本年1月の「商工中金の在り方検討会」の提言を受け、先月（3月27日）、政府により設置されたもの。
 - ・本評価委員会の役割として、以下の3つの柱が示されている。
 - ①商工中金が「商工中金の在り方検討会」の提言を受け止め、中小企業にとって付加価値の高い分野に重点化する新たなビジネスモデルを策定する際に意見をし、その後の進捗状況のモニタリングを行う。
 - ②4年後にビジネスモデルが確立されたかどうかの徹底検証を行う。
 - ③危機時に商工中金が危機対応業務を実施する責務が引き続き必要かどうかについて、政府が検証する際に、必要な助言を行う。
 - ・商工中金は、先月27日に就任した関根新社長が改革の先頭に立って、新たなビジネスモデルの構築や組織のガバナンス強化に全力で取り組んでいるが、本評価委員会として、商工中金の改革を後押しするべく、その役割を果たしていく。
- ・その後、各委員より挨拶し、委員会の公開方針について申し合わせを行うとともに、非公表の配布資料の情報については委員・随行者・事務局限りとすることを確認。
- ・続けて中小企業庁より資料5に沿って商工中金の危機対応業務の見直しについて説明。
- ・次に商工中金より資料6に沿って経営状況等について説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり（→は商工中金の回答）。

【委員】

- 業務改善計画の方向性は有識者検討会の提言の内容に沿っており、違和感はない。4年という短期間に、新たなビジネスモデルを構築することが重要。
 - そのためにも、職員が組織のミッションを理解し、具体的に行動するためのクレジットポリシーを早急にまとめ、また、外部にも理解してもらうため開示すべき。
 - 事業性評価融資や再生支援など、これまで行えていなかった分野について、どのように職員に定着させるのか。
 - 中小企業のIoT対応やIT化への支援については、どのように取り組んでいくのか。
- ・クレジットポリシーについては、現在は検討中であり、開示の方針。
- ・事業性評価については、これまでも顧客との長期的な関係を構築してきた中で、それを行うための素地はある。他方で、このところ危機対応業務に依存する中で、顧客の課題を解決していく取組が欠けていたと考えており、今後は顧客との対話を通じてその課題を把握し、課題解決につなげていくという取組を一層進めていきたい。
 - ・再生支援については、再生支援協議会の支援案件の30%程度は商工中金が関与するなど、金融機関の中でもトップクラスの実績を有しているが、今後は、よりコミットした再生支援を行うための人員の増強や外部コンサルの活用などを通じて、体制強化していきたい。
 - ・IoT対応やIT化の支援については、Fintech企業との連携等により中小企業を支援したい。

【委員】

- 有識者検討会では、新たなビジネスモデルを構築して4年後に完全民営化に向かっていくのか、さもなければ商工中金は消滅するかくらいの議論を行った。また、融資や組織の規模も適正化する必要があるといった議論も行った。こうした議論は商工中金にとっては厳しいものと認識しているが、職員には浸透しているのか。

【委員】

- 職員の悩みやメンタルヘルスには、どのように対応していくのか。

- ・検討会の提言の内容について、現時点ですべての職員の腹に落ちきっているかという
と必ずしもそうではないのも事実であり、今後に不安を抱えている職員もいる。これを一つの方向に引っ張るのが社長である自分の役割だと認識。そのため、商工中金の
ミッションは完全民営化に向かって新たなビジネスモデルの構築に全面注力すること
だと、できる限り一人一人の職員に生の声で説明するための取組を行っている。でき
るだけ早く、新たなビジネスモデルを含む業務改善計画を作り上げ、職員に対して、
商工中金が目指す道、取り組むべき道を伝えていきたい。
- ・また、風通しの良い組織にすることが重要。不正の根本原因の一つとしても、上意下
達・一方通行的な本部と営業店との関係・縦割りといった風通しの悪い組織であった
ことが挙げられる。風通しが良くなれば色々な相談も可能となる。

【委員】

- 顧客にとって付加価値の高いサービスとは、すなわち顧客の真のニーズに応えること
のできるサービスであるが、そのニーズをどのように把握していくのが重要。
- 貸出・資金繰り・事業再生に偏重することなく、当該中小企業の商品に競争力がある
か、ビジネスモデルは、時代に適応しているか、コスト構造はどうか、リスク管理はど
うか等様々な角度から企業を診断し必要となる分野での支援をしていくことも重要。
- そのため、実績・ノウハウの無い領域については、外部の力も借りて、顧客の課題に応
えるための体制整備が重要。中小企業に対するコンサルティング機能が十分な地銀は
少なく、商工中金が真剣に取り組めば大きな差別化となる。
- 事業性評価では、顧客が提供する商品・サービスの競争力をしっかり分析するという
ことも重要。そのためには、産業調査体制をしっかりと構築し、当該企業の競争力を同
業他社との比較の中で冷静に見極めていくことが必要である。しかし、調査のための
調査であってはならず、その結果を融資審査や営業推進に効果的に活用していくこと
が重要である。
- 4年間という時間軸の中で、組織体制とプレイヤーをどう変革していくのか、ビジネ
スモデルが目指すトップラインとコスト構造をどのように実現できるのか、それを行
っていく人材をどのように確保していくのか等、具体的に議論していかなければなら
ない。

【委員】

- 商工中金が一足飛びにコンサルティング業務を行うのも難しく、まずはよろず支援拠
点との連携など、段階的に取り組む方法もある。具体的に議論していきたい。

【委員】

- 顧客のニーズの把握では、中小企業は収益管理や給与体系のインセンティブ化とい
った部分を少し変えるだけで相当程度変わることも多い。こうした中小企業共通の課題
を抽出する等の取組も行ってもらいたい。
- 支援すべき対象となる企業について、支店ごとと個社ごとにマッピングしていくなど、
具体策の検討に必要となる取組も進めてもらいたい。

- ・今までは貸出がまず先にあり、それに付帯してソリューションがあるという形であ
ったが、今後はそれを改めて、営業が顧客のところに出向いてコミュニケーションを深
めることによってニーズを把握し、それに対するソリューション機能を強化していく。

- ・産業調査といったインテリジェンスについては、未だ不十分な面が多々ある。産業構造の変化をとらえて顧客の課題を解決するためのソリューションを提供できるような力を養っていききたい。また、政府が行っている様々な施策も十分に活用できておらず、例えば海外展開支援では JETRO などとより密接な連携をとっていくなどの取組も進めたい。

【委員】

- 若手を中心に職員のモチベーションの低下が懸念される。職員間のコミュニケーションを深め、好事例を共有する等の取組も進めてほしい。
- 支店長が店内をまとめるように、本部は、支店長のモチベーションが高まるよう支援に取り組んでほしい。

【委員】

- 上の立場の人間が覚悟を決めて、本当にゼロからのスタートを切るという意識をもつと持たないと、計画に魂が入らないし、下にも響かない。
- 基本的な方針を実現するための具体的な取組が重要。例えば、支店長自らが顧客に向き、支援するくらいでなければいけない。
- 外部の目を恐れすぎずに、夢と希望をもって改革に取り組んでほしい。4年後に、外部から「民営化されたら困る」と言われるくらいの存在になってもらいたい。

【委員】

- 経営陣が一丸となるのはもちろんのこと、支店長クラスも含めた中間管理職が一から心を入れ替えて取り組む必要がある。

- ・現状では職員に様々な意見があるのも事実。業務改善計画を策定していく中で、全社一丸となって取り組むようモチベーションを高めていきたい。
- ・現場力が重要だと考えている。ルールがあっても現場にそれを実行する力がなければ意味がない。業績評価や人事評価の見直しも含め、改革を実施していきたい。

【委員】

- 商工中金は全国に支店があるが、地域によって中小企業のニーズも異なるだろう。地域性も踏まえ、やり方を変えてもいいと思う。

【委員】

- エリアごとに、現状分析、今後のプロジェクション、あるべき体制について考えるべき。改革はきれいごとではなく、各論になるほど頭の痛い問題が出てくる。

【委員】

- 地域の金融機関による中小企業支援の濃淡に合わせてその在り方も異なるべきだが、現場レベルでどのように取り組んでいくのか、具体的に話をしていきたい。

- ・地域の特性はご指摘のとおり。この点も踏まえて計画を策定したい。内部の特別チームで検討しているが、外部コンサルも活用し、4年後のトップライン・ボトムラインも見据え、IT化や働き方改革も含めて、リソースの再配分について考えたい。

【委員】

- 完全民営化の方針は10年前から変わっていないが、様々な経緯の中で実行されていない。ビジネスモデルを構築して完全民営化を実行に移せなければどうなるか分からないというくらいの意識を持ち、業務改善計画を策定したら改革へ一直線に進むべき。
- 業務改善計画の公表は6月の定時株主総会を念頭に置いているのか。

- ・少なくとも骨格についてはその方向で努力していきたい。なお、株主総会を開くには事前の招集通知が必要。

以上