

第4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5月22日（火）12：15～14：15

○場所：経済産業省 別館9階 948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 センター一長）、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、商工中金より資料（非公表）に沿って説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり（→は商工中金の回答）。

【委員】

○ もっとも重要なことは、クレジットポリシーがいかに役職員一人一人にまでしっかりと浸透するかということ。この点をどのように徹底していくか。

→・業務改善計画がとりまとめ次第、直ちに全職員に向けて私（社長）からメッセージを発信する予定。クレジットポリシーは、業務を行っていく上での基本中の基本であると同時に、顧客や他の金融機関などへのコミットでもあり、商工中金にとってのいわばバイブルである。別途策定済の倫理憲章などとともに、朝礼時の唱和などを含め、職員が常に触れることができるような工夫をしていく。

【委員】

- 本日提示いただいた業務改善計画案は、全体として、本評価委員会で行われた議論の内容が網羅されていると感じる。
- 内部監査態勢については、前回申し上げたが、悪い情報が代表取締役にはすばやく正確に伝わるのが重要。
- 「経営支援総合金融サービス事業」へ転換することだが、その定義というか内容を職員がしっかりと理解し、説明を行うことができるようにしてもらいたい。
- 顧客との単なる「関係」ではなく、「信頼関係」を構築・深化していくことが重要。顧客の事業への理解と課題の共有にしっかりと取り組んでもらいたい。
- これまでも申し上げてきたとおり、事業性評価を定着させていく上では産業調査が重要であり、これをしっかりと明記していただきたい
- 経営改善や事業再生などの経営課題を抱える中小企業だけではなく、優良な企業であっても改善すべき課題を抱えている。このため、重点分野を含めた様々な課題

に対応したソリューションを提供していくことが必要である。

- 今秋を目途に策定される中期経営計画は、いわば今回の業務改善計画の重要な実行計画の一部であり、これが、実のあるものでなければ、業務改善計画は絵に書いた餅になる。したがって社長をはじめとした経営陣の皆さまにおかれては、本腰を入れて、この策定に取り組んでいただきたい。

【委員】

- 商工中金が「自立」を目指すということを全職員がしっかりと意識をし、採算意識をもって、顧客の課題解決と企業価値の向上に貢献をしながら、利益を出していくということが重要。政府系金融機関としてずっと業務を行ってきた中で意識を改革していくことはなかなか難しいと思うが、4年後に「自立」していくために職員が一生懸命頑張ることができるよう取り組んでもらいたい。

【委員】

- 提示いただいた業務改善計画案は、非常に細かいところまで気を使ってつくられており、よくできていると思う。この内容を職員が本当に理解できるようにしっかりと取り組んでもらいたいし、また、顧客に対して冊子などを持って「商工中金はこう変わったんですよ」と説明できるようにしてもらいたい。

【委員】

- 業務改善計画案は、評価委員会で議論してきた内容が網羅されていると感じる。
- 今後、これを具体的に実行に移していく行動計画ないしアクションプランが非常に重要である。
- また、今後は現地で中小企業の経営改善に取り組むことも多くなると思うので、セキュリティの問題、情報漏洩などへの対応を含め、危機管理は特にしっかりとってもらいたい。
- 職員が顧客と対話をするための時間を確保するために業務プロセスを改善するというのは画期的な取組であり、おそらくどの金融機関もやれていないことであるので、ぜひ成功例を作っていただきたい。
- 現場の職員は、リスクが高くデフォルトの可能性があるところに対して資金を含めて支援を行うべきか悩むこともあると思う。そういう先こそ商工中金が支援して助ける先なのだということを、商工中金の内部でしっかりと伝えて、現場の対応を後押ししてほしい。

【委員】

- 信用リスク管理の高度化は、信用リスクを引き下げようということではなくて、支援先の中小企業をよくすることが重要であるという意識をもってもらいたい。
- 本評価委員会は、在り方検討会の提言を受けて、商工中金が計画を策定して実際に取り組んでいく上で、経営陣を後押ししていくもの。本日提示された業務改善計画案の内容には共感するし、今後もその取組を応援したい。

- K P Iについては、例えば、大胆な改革を必要とする1年目と、改革が少し定着してきた2・3年目では状況が異なるので、ずっと同じである必要があるわけでもなく、その時点に応じて適切なものを検討してもいいと思う。
- 職員には、既に退路は断たれているということ、4年がリミットであるということをしかりと理解してもらう必要がある。

【委員】

- 4年後に収益を上げていく「純粋な民間金融機関」として自立することができるかということが重要。そうでなければ、商工中金はもはや存在し得ないという危機感をもって取り組んでもらいたい。ビジネスモデルの改革は、地域金融の現状から見てチャンスでもあるため、社長には陣頭指揮をとってもらいたい。
- ・中期経営改革が重要であるというご指摘はまさにそのとおりだと認識。マイナス金利による利ざやの縮小は今後もボディブローのように効いてくるし、危機対応融資の残高も今後は減少していく。こうした中で、新たなビジネスモデルをしかりと確立していくためにも、経費も含めてしかりと検討していきたい。
- ・職員の意識改革については、先ほど申し上げた取組のほかにも、臨時の支店長会議をすぐにでも開催し、業務改善計画の内容の説明とともに、「もう後はない」という危機意識もしかり共有したい。

業務改善計画の内容を委員長に一任することについて各委員とも賛同となった。

- ・委員の皆様には、本当に感謝申し上げます。了承いただいた業務改善計画は、取締役会の決議を経た上で、主務省に提出したい。
- ・業務改善計画の内容を実現すべく、全社一丸となってしかりと取り組んでいきたい。そのためにも、今後、中期経営計画をしかりと作りこむ必要があると考えており、その策定経過においては、委員の皆様にもお諮りをしてご意見を伺いたい。今後ともよろしくお願い申し上げます。

以 上