

## 第2回 新たなビジネスモデルを踏まえた商工中金の在り方検討会 ＜議事要旨＞

○日時：令和4年12月27日（火）16：30～18：00

○場所：経済産業省本館17階第1特別会議室

○出席者：川村座長（一般社団法人グローバル政策研究所 代表理事）、伊東委員（株式会社フィンクロス・デジタル 代表取締役社長）、伊藤委員（埼玉県鍍金工業組合理事長（日本電鍍工業株式会社 代表取締役））、翁委員（株式会社日本総合研究所 理事長）、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）

※財務省からは、奥総括審議官が出席

※金融庁からは、伊藤監督局長が出席

※商工中金からは関根社長、鍛冶専務が出席

※商工中金経営諮問委員会からは杉浦委員長が出席

※伊東委員、翁委員、家森委員はWEB会議にて出席

※川寄委員は欠席

○ヒアリング対象者：

全国中小企業団体中央会（森会長）、三八五流通株式会社（泉山代表取締役会長）、ワッティ株式会社（菅波代表取締役社長）

○議事の概要：

- 冒頭、座長から以下のとおり挨拶。

### 【座長】

- ・第1回の記者へのブリーフィングにおいて、「春頃まで」と言ったら色々な憶測を呼んだ。拙速にやるつもりは一切ないが、遅すぎるというのも本意ではない。商工中金改革の議論は不祥事発覚後、既に5年間にわたって、検討会と評価委員会を多数行ってきた。私の中では、この検討会はいわば、最終試験という位置づけ。
  - ・プレスブリーフィングでは、「梅が咲く頃には結論を」と申し上げたが、地域によって梅が咲く時期は、当然時期が異なる。全ては今後の議論の熟し方によるものと考えていただきたい。
  - ・一方で、法律改正の関係で申し上げると、この検討会は、法律改正自体を行う検討会ではないが、仮に内容によっては法律改正が必要だということになり、関係者との調整が完了しているのであれば、検討会としても、政府の手続きとの関係は頭に置いておく必要がある。
- 次に、事務局から資料3に基づき、第1回検討会で出された主な意見と商工中金に対する期待・要望に関して説明。これに対して、第1回検討会で欠席の委員から以下の発言。

### 【委員】

- ・不祥事が発生したときの検討会に参加し、そこで、今後4年間、完全民営化に向けて

全面注力するという結論を出した。その後、そのミッションに従い、改革の取組状況について評価委員会でモニタリングしてきた。

- ・ 関根社長のリーダーシップの下、役職員一同大変な努力をされて、ビジネスモデルの改革を実現された。また、取引先の方々からもこのビジネスモデルで進めてほしいという話を伺った。
- ・ 真に中小企業の発展を考える金融機関として、これからも商工中金が発展していくためには、その延長線上に、中小企業が株主になって民営化していくことが必要だと考える。
- ・ 評価委員会でも民間金融機関からお話を伺い、そこで、商工中金は協調や連携を行う方向に変化しているという話を伺った。
- ・ 本会議においても、民間金融機関も含めて様々な方々のご意見を伺うというプロセスを進めていき、民営化の道筋を描いていくべき。
- ・ 現在、GXやDXなど中小企業を取り巻く環境が大きく変化していく中、金融機関全体で、中小企業のビジネスモデルの変革を後押ししていくことが、日本経済の持続的成長のためにも不可欠。
- ・ 商工中金にもそうした役割を果たしてもらうことを期待しており、そうした観点で、議論に参加していきたい。

- 次に、関根社長から資料4-1、資料4-2に基づき、商工中金改革を踏まえた今後の経営方針、政府保有株式処分の意義、第1回検討会で出された質問事項に対する回答に関して発言。主な発言は以下のとおり。

#### 【商工中金】

- ・ 2022年度より、民営化を持続可能とする更なる経営改革に取り組んでいる。具体的には、パーパス・ミッションの制定や、商工中金の強みである「全国ネットワーク」や「事業性評価」を強力に磨き上げるとともに、それらを支えるシステムインフラを刷新していく。
- ・ 政府株については、①職員の遠慮からの解放、②格付影響の低減、③組合と中小企業による株主ガバナンスの実現の3つの観点から処分する意義があると考えます。
- ・ また、これまで通り中小企業に寄り添った姿勢を堅持していくことを改めて明確化するため、パーパス・ミッションやクレジットポリシーの考え方を定款へ記載することも株主中小企業と相談したい。
- ・ 民営化は商工中金にとっては真の自律と自立を突き付けるものであり、取りようによっては厳しい選択である。しかし、政府株があるという甘えを捨てることで、真に中小企業のお客さまのお役に立ち、適正な収益をあげると共に不断の合理化努力に注力することができ、収益・財務基盤を更に強化することが可能となる。
- ・ いずれにしても、全ては中小企業者のために、政府との連携は維持しつつも、株主中小企業の理解が得られる形で、政府出資のある金融機関から独り立ちをし、ますます中小企業者の役に立たせる金融機関を目指していく。

- 次に、事務局から資料5に基づき、第1回検討会で出されたご指摘に対する事務局の考えを説明。

● 続いて、ヒアリングを実施。主な発言は以下のとおり。

【森氏】

- ・ 2点、要望と意見を述べる。
- ・ 1点目は、商工中金に対する要望である。組合や組合員の新たな必要性に商工中金が応えることができるよう、組合員企業から特に要望の強い、①経営者保証によらない融資の拡大、②出資機能の拡大、③組合が行う事業承継への取り組みの支援や組合員企業の事業承継支援の充実、④フィンテックなどの新しい高度な金融サービスの提供、⑤DX、GXなどの新規事業に関する専門人材の組合や組合員企業への派遣、⑥その他、普通銀行に比べて現在制約している業務の解禁などの6点の実現をお願いしたい。特に、②、③、⑥をお願いしたい。
- ・ 2点目は、政府出資に関して意見である。政府出資による商工中金に対する政府の直接のガバナンスや信用供与がなくても商工中金は存続可能であり、また、政府出資の存在に伴い、商工中金の業務が一部制約されていることを考え合わせると、政府出資の必要性を見直す必要があると考える。その際、政府出資の引き受け先である株主については、組合及びその構成員である中小・小規模事業者や、中央会などの中小企業関係の団体に限定することをお願いしたい。
- ・ なお、政府出資の肩代わり先が組合や中小企業などであると、商工中金の格付けなどが低下し、財務体質が弱まる恐れもあり、危機対応業務や債券発行への懸念もあることから、特別準備金や危機対応準備金については、引き続き商工中金に存置するようお願いしたい。

【泉山氏】

- ・ コロナ禍でタクシーやホテルといった事業は逆風を受けたが、何とか雇用を維持し、地域経済の活性化のために頑張っている。そうした中、商工中金にも支援してもらい、大変ありがたく思っている。
- ・ 政府株をどうするかといった話が出ているが、この4年間、関根社長をはじめ、役職員の方々の努力を評価委員会も認めているところであり、これを逆戻りさせてはダメだと思う。
- ・ 中小企業は、力はないかもしれないが、「みんなで買おうよ」という気持ちは持っており、また、そうした方向に向けて働きかけていきたいと考えている。
- ・ ただ、政府株の処分と一緒に、特別準備金もなくなってしまうと、商工中金が思った仕事ができなくなることが懸念されるため、そこはしっかり維持してほしい。
- ・ 我々ローカル企業も一生懸命頑張っているので、商工中金においても今まで以上にバージョンアップして、一層の支援をお願いしたい。
- ・ 商工中金が進んでいる方向について、大賛成である。

【菅波氏】

- ・ 私の会社は先代から引き継ぎ、現在、代替わりの時期が来ているが、今回の商工中金の話聞いて、商工中金もちょうど代替わりの時期に当たるのではないかと感じた。
- ・ 関根社長を筆頭に取り組んでこられた4年間の改革は、様々な形で評価を受けている。
- ・ 民営化は、商工中金が存続する上での一つの通過点であり、ここから、商工中金と中

小企業がお互いに自立した対等な関係を構築してくことで、本当の意味での民営化につながっていくものと思っている。

- ・私の会社も商工中金の株主であり、政府株を一気に放出することについて、不安に思う部分もあるが、それでも、商工中金が、真に自立した企業として日本の国力を強めていける金融機関になるためにも、民営化には賛成していきたい。
- ・商工中金には真の力を発揮していただき、ますます力強い中小企業のパートナーであってほしいと考えている。

● 次に、杉浦委員長から資料7に基づき、商工中金経営諮問委員会の要望に関して発言。主な発言内容は以下のとおり。

**【杉浦氏】**

- ・12月20日に、取引先を代表して経営諮問委員会として、商工中金の在り方に関する要望書を取りまとめた。
- ・取りまとめに当たり、諮問委員会の場に出された主な意見を3点申し上げる。1点目は、株主資格制限を維持してほしいということ。2点目は、完全民営化されても今までのように危機対応業務はしっかりやってもらいたいということ。3点目は、政府出資が外れることで、今までやれなかった業務にも取り組んでもらいたいということ。
- ・政府株の行方には多少の不安はあるが、中小企業専門の金融機関という特徴が一層ユニークなものになるということで、この要望を踏まえていただければ、民営化に積極的に賛同したいと思っている。

● 最後に、自由討議を実施。主な発言は以下のとおり。

**【金融庁】**

- ・次回以降、民間金融機関からの意見を聞く予定と伺っているが、それに先立ち、金融庁からのお願いを申し上げる。
- ・過去、民間金融機関側には、商工中金に対し、民業圧迫との批判・不信感があり、さらに危機対応業務における不祥事によってそれらが高まった状態にあった。
- ・そうした中、関根社長のリーダーシップの下で商工中金の改革が進み、コロナ禍に至って、足許では、商工中金・民間金融機関の良好な信頼関係・協力関係が築かれつつあると思っている。今後、事業者支援を一層促進するためにも、この関係性を崩さず、維持・向上していくことが不可欠。
- ・本検討会は、今申し上げたようなことについて配慮してご議論を進めていただきたい。
- ・コロナの影響の長期化や物価高騰の状況、また今後の事業再生局面などにおいて、商工中金と民間金融機関との間で、引き続き連携・協業が求められる中で、両者の信頼関係・協力関係がより一層強固となるように議論を進めていただきたい。
- ・拙速な検討にならないよう、民間金融機関の意見を幅広く聴いていただき、理解を充分に得ながら、丁寧に議論検討が行われることを願います。

**【委員】**

- ・政府の株式を売り出し、民営化した場合の特別準備金の取り扱いについては、民業圧

迫の回避、そのための民間金融機関とのイコールフットイングの実現ということも考慮すべきである。

- また、どういった先に政府保有株を購入してもらえるかを考えた場合、そうした潜在購入先が商工中金の新たなビジネスモデルに興味を持ち、その将来性に期待することが大前提となるであろう。そうした意味からも今後のビジネスモデルの精微化は必要だ。
- したがって、結果として株主資格制限にもつながる「想定する潜在購入先」には、例えば、こうしたビジネスモデルがマッチし、そのためには、こうした分野での業務規制の緩和が必要である、というように、株主資格制限とビジネスモデル、さらには業務規制の緩和は相互に関連したものであり、それらを別個に議論していくと、全体として整合性を欠いたものになる危険性があると認識している。
- 次回以降、様々な参考人の方々から意見をうかがうに当たっては、以上のような点を念頭に置き、頭を整理しながら議論を進めていく必要があると考える。

## 【委員】

- 「雨の日に傘を貸す」という考え方は今後も変わらないというが、これについて事業者の安心感を持ってもらうために、定款の目的にこの趣旨を記載するといった工夫もあるのではないか。
- 全国ネットワークについては、将来を考えると、金融技術や通信技術の発達により支店網の意味は変わってくるのが予想されるため、そのような中で、全国ネットワークの維持をすることが、かえって、商工中金の企業価値を毀損させ、中小企業金融の役割を果たせなくなる恐れがあるのではないか。この点についてはどう考えるべきか難しい問題。
- 特別準備金については、これが過大になると、政府株を売り出す場合の株価が高くなり買う側の負担感が生じてしまうのではないか。また、特別準備金は、商工中金のリスクテイクに応じて適切な額を配分すべきであり、過剰な資本を配分してしまうとコスト高の体質になるため、よく考えていく必要がある。
- 一般監督権限については、完全民営化を行った場合、この権限を残す必要があるのか、あるいは、銀行に対する現在の監督のレベルで対応が可能であるのかといった点を検討する必要がある。
- 民間金融機関との関係については、現行法の附則において、民業圧迫回避規定が措置されているが、民営化した後も何らかの規定を措置すべきか、それとも措置しなくても大丈夫かといった点が論点になる。
- 業務範囲の拡大については、特に違和感はない。銀行の規制水準を参考に今後考えていけばよい。
- 危機対応業務については、2007年の国会の付帯決議というのは重いと認識。将来的には、民間金融機関でも危機対応業務が実施するようになれば、明示的に義務化は外せるかもしれないが、当面の間は、何らかの形で商工中金の責務を規定する必要があると感じている。
- 政府保有株を売却する場合、誰が株を買うか、また一気に引き受けることができるのか、それとも時間をかけて引き受けてもらう必要があるのかについては、意見があれば伺いたい。

- ・株式保有制限については、その全てを制約する必要があるのか、それとも、例えば、1/3までは誰が保有してもよいとする考えもあるのか、あるいは、組合であっても1人の議決権者が過大に持つということを認めてもよいのかについて、意見があれば伺いたい。また、引受者を限定した場合、商工中金がいざというときに資金調達をする際の制約になりかねないという点は今後検討が必要。

### 【泉山氏】

- ・中小企業団体以外の株主が一定数入ってきた場合、その人たちの意見も反映させざるを得ず、中小企業のための金融機関という性格が薄れてくる。
- ・商工中金は、中小企業にフォーカスして、中小企業のための金融機関であるという点は堅持してほしい。そうしなければ、普通の銀行との違いがなくなると思う。

### 【委員】

- ・商工中金が中小企業のための金融機関であることはありがたいと思う反面、株主資格を限定することで、株主が全員商工中金の味方であった場合、また、ぬるま湯に浸かってしまうというリスクはないかということ懸念。
- ・ある意味で「ポジティブな野党」が入ってきた方が、商工中金が今後より良い形に発展していくのではないか。
- ・確かに、足を引っ張るような株主が大半の株式を保有した場合は、商工中金の本来の在るべき姿ではなくなってしまうと思うが、モノポリーにならない程度で上手いやり方があるのであれば、色々な意見が出てくる株主構成になることがベストではないか。

### 【商工中金】

- ・様々なご意見をいただいたが、現時点では、株主資格制限は守るべきだと考えている。
- ・様々な方々が心配しているとおりに、ステークホルダーが増えれば増えるほど、様々な思惑が入ってきて、その思惑にも当然配慮しなければならなくなる。
- ・中小企業団体とその傘下の企業、それに加えて、中央会や商工会議所といった中小企業関連団体までを範囲とすることはあり得ると思っているが、一般に開放するということは望んでいない。

### 【委員】

- ・全国を回っていると、現在の保証協会、民間金融機関、公庫、商工中金の関係は、バランスが取れていると感じている。
- ・危機対応業務は引き続き残るということで安心したが、今はコロナや円安など企業は大変な状況になっており、商工中金の民営化の時期については、ある程度の時間が必要かもしれない。
- ・板橋区でも22社くらい商工中金の取引先を支援しているが、あまり組合を前面に出す会社はない印象。よって、組合のことが前面に出すことで、一般の中小企業支援とずれが生じないようにしてほしい。

### 【森氏】

- ・商工中金の原点は、やはり組合のための金融機関であると認識。

- ・株主が多くなればなるほど、また商工中金が営業をかけることになり、そうすると、かつて不正が起きたときと同じ状況になりかねないということ危惧している。
- ・そこで、組合が株主となり、組合と商工中金の関係を強固なものにしながら、商工中金の良さを引き出していくことがベターだと考える。
- ・組合金融を守るためにも、組合の株主構成を高めていった方がよいと考えている。

### 【委員】

- ・3点申し上げる。
- ・1点目は、株主資格について、中小企業や組合に限定する方向が望ましい。
- ・2点目は、地域金融機関との連携・協業について、何らかの制度的な担保を入れるということが考えられる。また、商工中金の強みである全国ネットワークとは、支店網を意味するというよりは、顧客基盤と情報という分野にあり、民間金融機関と協業できる部分があると思う。事業性評価の強みに関しても、地域金融機関と連携しながら、ビジネスモデル改革を迫られている多くの企業をサポートしていくことができると思う。
- ・最後に、ヒアリングで皆さんが強調されていた通り、中小企業が株主になることでガバナンスを発揮することが大事であると認識。現在、政府の認可事項として、取締役の選解任や配当まで全部決めているが、完全民営化すれば、こうした認可事項は見直していく必要があると考えている。

### 【商工中金】

- ・民間金融機関との連携協調は、逆に言うと、これをやらないと、商工中金も業務ができない。連携協調の契約書を百以上の民間金融機関と結んでおり、これを崩して何ができるかと言ったら、全く何もできない。商工中金と民間金融機関がお互いにリスクシェアしながら、地域経済を支えていくことが重要。
- ・特別準備金については、これを原資として、スタートアップや再生支援といったリスクが高く、民間金融機関がなかなかできない分野に、しっかりと取り組んでいきたい。これを資本的な武器にして、民間金融機関よりも優位な立場に立って、競争しようといった考えは一切ない。
- ・ガバナンスの問題については、政府出資がなくなったときに、株以外の部分でガバナンスの利かせ方があまりに過度だと、経営の責任は誰がとるんだということになりかねないため、しっかり検討いただきたいと思っている。

以上