

第7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5年2月17日（金）15：30～16：30

○場所：経済産業省本館17階第1特別会議室

○出席者：西村経済産業大臣、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）、川寄委員（株式会社東研サーモテック 相談役）、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）

※伊東委員、翁委員、川寄委員、家森委員はWEB会議にて出席

※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

○議事の概要：

- 冒頭、西村大臣から以下のとおり挨拶。

【西村大臣】

- ・委員の皆さまには、ご多忙なところ、昨年以来、既に6度にわたって、「中小企業のための商工中金改革」という観点から、今後の商工中金のあるべき役割について、積極的な議論を重ねていただき感謝。
- ・この検討会の議論のとおり、中小企業を取り巻く環境は、コロナからの回復期ではあるが、GX・DXに対応した産業構造の転換など非常に厳しい状況。そのため、中小企業を支える商工中金の改革は待ったなし。今回の改革は、商工中金の機能強化により、こうした変革期にある中小企業を牽引し、「未来を創る」ことが狙い。
- ・商工中金が4年間の経営改革で確立したビジネスモデルを更に進化させ、真に「中小企業による中小企業のための金融機関」として生まれ変わり、民間金融機関と連携しつつ、中小企業の成長・構造改革の牽引役となることが不可欠。
- ・そのため、民間金融機関との適正な競争関係の確保や連携・協業に加え、危機対応業務の責務を法的に位置付けた上で、再生支援やスタートアップ支援などの強みや独自性を有する分野で中小企業支援モデルを確立するため、再生企業への出資上限の撤廃など、業務範囲の拡大を行うことが必要。そうしたモデルを地域金融機関に広げていくことも期待。
- ・併せて、政府保有株式の全部売却により「半官半民」の弊害を除去し、政府系であることによる「甘え」を捨て、全国ネットワークという商工中金ならではの特徴を活かして、意識改革により職員が一步踏み込んだ支援を行うことで、「支援の質」を向上させることも重要。
- ・そういった観点から、本日、商工中金の改革案をとりまとめて頂くことを期待。これまでの議論に感謝しつつ、ぜひとりまとめに向けて、最後、議論をお願いしたい。

- 次に、事務局から資料4に基づき、報告書（案）に関して説明。
- 続いて、自由討議を実施。主な発言は以下のとおり。

【委員】

- ・限られた時間において、様々な意見が出たが、それらを良い形にまとめてもらった。
- ・中小企業のためというのは、ひいては国のためになる。商工中金が、他の民間金融機関や、さらにはパートナーとなる中小企業と切磋琢磨しながら、中小企業を甘やかすということではなく、グローバルな戦いで勝ち抜けるような関係性を構築してほしい。

【委員】

- ・商工中金に対しては、評価委員会の4年間、評価委員として厳しく接してきたが、それに対してよく対応していただき、そして、理想の金融機関を目指して様々な計画を策定し、それに向けて非常によく努力をされてきた。
- ・このコロナ禍において、政府系金融機関は非常に頑張ったという印象を持っており、そのおかげで我々も大変助かったと感じている。
- ・今回は完全民営化という形ではないが、この不透明な時代においては、今回のスタイルをもう少し続けてもらうことが支援機関の立場としては有難い。商工中金は、誇りを持って頑張ってもらいたい。

【委員】

- ・評価委員会からこの在り方検討会まで関わったが、商工中金の改革の取組みには敬服する。コロナ禍という大変な時期の中で、経営指標も改善しており、何より職員のモチベーションが非常に上がっていることを実感している。
- ・報告書は良くまとまっており、この形でスタートして、株式をどのような形で中小企業の皆さんが持つことになるかといったこと含めてフォローをしていくことが大事。
- ・地域金融機関の心配もあるかと思うが、今の時代は競争と協調をどう上手く行っていくかということがあらゆる業界において課題となっており、地域金融機関ともそういう関係を目指してもらいたい。

【委員】

- ・短期間で良くまとめられた報告書だと思う。
- ・今回の改革では、制度面において商工中金の経営陣はかなり自由度を持つことができるが、その一方で、今までなかった厳しさにも直面することになると思う。
- ・報告書の「おわりに」にも記載しているとおり、「引き続き、組織風土改革、ガバナンスの強化に取り組むとともに、ビジネスモデルについても、その改善・見直しを行うことに加え、金融機関を取り巻く厳しい経営環境等を踏まえ、経営・財務体質の強化に不断に取り組むことが必要である」ということを、商工中金にはしっかりと認識してもらい、今まで以上に良い経営をしていくことを望みたい。

【委員】

- ・今回の報告書について、意見は全て反映されており、追加のコメントはない。

- ・2017年の最初の在り方検討会のときは、商工中金の存在意義そのものが終わってしまったのかもしれないと感じており、ビジネスモデルの転換も現実的に可能なのか懐疑的な部分はあったがチャレンジしてみようということだった。その後、関根社長や役職員の皆さんの大変な努力により、毎回報告してもらう度に、状況が改善していると感じたところ。
- ・今後、政府株式を売却することになるが、役所においては、これを公正なプロセスで進められるようしっかりと対応してもらおうとともに、商工中金においては、これからが民営化の本番になるわけなので、こうした改革を行ったことが日本の中小企業金融にとって良かったと言えるよう努力してもらいたい。
- ・株式会社化が「民営化1.0」で、今回の政府株式の売却が「民営化2.0」だとすると、商工中金法を廃止する「民営化3.0」には今回の改革では到達できなかったわけだが、それは、やはり過去の経緯から中小企業、金融機関、地域の皆さんから、本当に商工中金が、商工中金法を廃止した後も、今の状態のままでいくのか懸念があり、しばらく様子を見ようという判断になったからだと思う。「民営化3.0」に行けるよう引き続き努力をしてほしい。
- ・今後、中小企業の皆さんが株主として、商工中金の運営の主役になるわけなので、株主としてきちんと商工中金を指導していく責任も中小企業に生じることになったわけなので、その点はよろしくお願ひしたい。
- ・さらに、今回、民間金融機関と連携することを法的に措置することになるが、これはお互いがパートナーにならないと上手くいかないため、民間金融機関においても商工中金との連携を上手く活用してもらい、地域の中小企業をしっかりサポートしてもらいたい。
- ・今後国会に法案が提出されることになると思うが、それはまだ「民営化2.0」の段階であることから、その先を見据えて進めてもらいたいと思う。

【委員】

- ・報告書を取りまとめていただき、関係された皆さんのご尽力に感謝。
- ・今回の商工中金の民営化の原点というのは、真に中小企業のためになる改革を実現するためのものであるということは、改めて確認しておきたい。
- ・先ほど大臣もおっしゃっていたが、今、日本経済は大変革の時代であり、GXやDX、サプライチェーンの様々な組み替えなど、産業構造に目まぐるしい変化が起こっており、こうした中で、各企業がビジネスモデルを今後どうしていくか真剣に考えているところ。そして、それをサポートしていく金融機関の役割というのも非常に大きくなっている。このタイミングで商工中金が民営化の新しい段階に移行するということは、中小企業の未来のために汗をかくことができるようにしていくものだ理解している。
- ・また、これは商工中金だけでなく、民間金融機関においても、そうした課題を抱えた中小企業を支援していくことが必要であり、商工中金と民間金融機関が適切に競争し、また、連携しながら、日本経済の持続的な成長に貢献してもらいたい。
- ・商工中金はこの4年間大変な努力をされて、新しいビジネスモデルを定着してきたが、今回の改革を機に、それをさらに進化させていくことが重要であり、そのためには、経営者のサクセッションプランについてもしっかりと議論をしてほしい。
- ・今までは半官半民だったが、今後は、中小企業がガバナンスの主役となり、ガバナン

スの強化が一層重要になるため、この点しっかりと進めてもらいたい。

- ここで座長から、報告書案について、原案のとおり最終報告書として公表してよいか各委員に諮り、各委員がこれを了承。

【座長】

- ・ 只今、各委員よりご了承をいただいたので、案を抜いたものを最終報告書として、本日公表する。
- ・ 最後に私なりの所感を述べさせていただきます。
- ・ まず、商工中金においては、これからがスタートになる。
- ・ 中小企業を甘やかすのではなく、切磋琢磨していくことが重要であるとの話があったが、これは、我が国の大半の経済、雇用を担っている中小企業にとって非常に重要なことであり、商工中金が目指す新たなサービスやサポートに繋がるキーワードになると思っている。
- ・ 危機時の初動対応は、やはり政府系が頼りになるという大変重たい言葉があり、だからこそ、今回の民営化において、委員の言葉を借りると、「民営化2.0」が現実的なソリューションだったということだと思う。
- ・ これからは業界を問わず、競争と協調が極めて重要だという話が出たが、6～7年前の商工中金の所業はとりわけひどく、民間金融機関から見れば未だに警戒感を持っているのは事実だと思う。ただし、現在、民間金融機関の経営も非常に厳しい状況に置かれており、ここで商工中金が民間金融機関と協調していくことにより、日本全体の金融機関の底上げに繋がると感じたところ。
- ・ 報告書の「おわりに」のところで、商工中金が中小企業向けの金融機関という、その考え方を絶対に忘れないよう重ねて協調されており、まさにそのとおりだと思う。
- ・ この商工中金の一連の改革を「民営化1.0」、「民営化2.0」、「民営化3.0」という巧みな表現を使って説明されていたが、なぜ今回「民営化1.0」から「民営化3.0」まで行くことができず、「民営化2.0」になったのかというと、先ほど委員からご指摘いただいたことが理由になってくるのだろう。
- ・ 「中小企業のため」という、その原点を忘れてはいけないということと、今後、ガバナンス改革をしっかりと進めるべきというご指摘をいただいた。
- ・ 振り返ると、商工中金の過去の不祥事の大きな原因は、ガバナンスが全く機能していなかったことであり、今後、ステークホルダーは全て中小企業組合あるいは中小企業になるわけなので、彼らにしっかりとガバナンスを見てもらう必要がある。
- ・ また、商工中金としても、監査等委員会設置会社やその先の指名委員会設置会社への移行も選択肢になることから、これらをしっかりと進めていくことが商工中金と中小企業のサステナビリティに係る重要なテーマになると思う。
- ・ この6年という期間で、商工中金がここまで頑張ってもらえるとは正直期待しておらず、ある意味、目標を超過達成してもらったと思っている。昨年夏の評価委員会において、新たなビジネスモデルは概ね確立したと評価したが、その後も気を緩めることなく引き続き努力をしており、今後もますます頑張ってもらいたいと思っている。
- ・ また、金融庁や財務省においても、経産省とともに共管となっており、この「民営化2.0」、そして、将来の「民営化3.0」に向けた取組みにおいてもその重要性は揺

らがないものと思っている。商工中金は、今後、基本は民になっていくわけだが、中小企業の世界においては、官がそれに全く冷淡ということにはならないと思うので、引き続き霞ヶ関の皆さんも競争と協調でしっかりサポートしてもらいたい。

- 委員の皆さん、事務局の皆さんには、格段の尽力をいただき、ここまで来られたことに改めて深謝。

以上