

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 報告書の概要

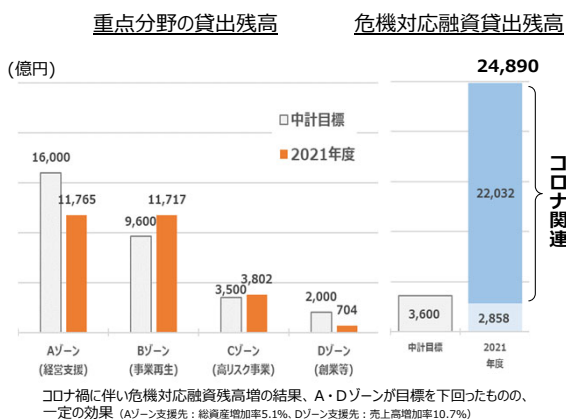
1. はじめに

- 商工中金は、**経営環境の変化に対応した中小企業改革支援の担い手**として、**事業再構築などの前向き投資**や**スタートアップ支援**はもとより、コロナ禍からの立ち直り支援など、**今後一層ニーズが高まる再生支援**において、全国ネットワークを通じて、ノウハウや知見を更に活用していくことが期待。
- **中小企業専門の金融機関**として、商工中金に期待する役割、**中小企業のための商工中金改革**という観点から、2022年12月以降、計7回にわたって、新たなビジネスモデルを踏まえた今後の商工中金の在り方について検討。

2. 中小企業目線での商工中金の在り方

(1) 商工中金の特性

- ① **設立以来の中小企業専門金融機関** (1936年に国と民間の共同出資で設立)
 - 貸出残高の**9割以上が中小企業向け**
 - 貸出残高の**約4割が3億円以下**であり小口分散
- ② **全国99支店等のネットワークを活用**
 - 広域での事業承継候補先やビジネスマッチング候補先の提供など
- ③ **4年間の改革を通じて確立したビジネスモデル**
 - 経営者保証に依存しない**事業性評価に基づく融資** (経営者保証なしの新規融資:61% (21年度)) や、**経営支援型、事業再生・経営改善、高リスク事業に対する融資**といった重点分野支援で**ビジネスモデルを確立**
 - 特に、事業再生・経営改善では、2004年に**日本初のDDS実行、中小企業活性化協議会への持ち込み件数トップ**など、豊富なノウハウあり
 - 商工中金の機能の根幹である**中小企業組合支援**においても独自性を発揮 (全国の中小企業組合3.6万のうち、約1.9万が株主。株主たる組合所属企業は約190万社)

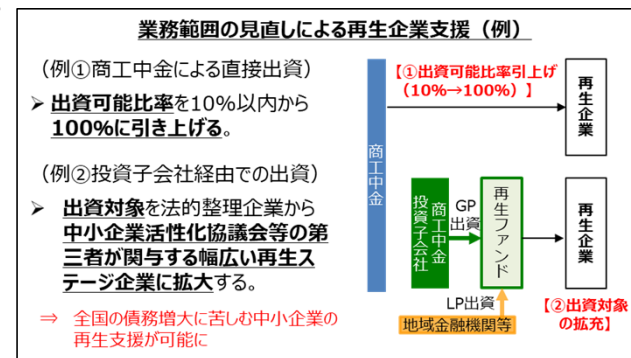


	2018年度	2021年度	中計目標
業務粗利益	1,061億円	1,189億円	1,150億円程度
経費	754億円	661億円	690億円程度
当期純利益	144億円	183億円	175億円程度
OHR	71%	55.5% (地銀上位行 56.1%)	60%程度

(*) 危機対応業務分等を除く業務粗利益は2021年度928億円。

(2) 今後期待される役割・ビジネスモデル

- ① **「真に中小企業の役に立つ」金融機関として寄り添った支援**
 - 地域密着型支援に強みを有する**民間金融機関と連携・協業**をしながら、中小企業を支える。
 - **コロナ禍からの立ち直り支援**、経営者保証に依存しない**事業性評価に基づく融資**、GX・DX等の時代の変革を踏まえた**産業転換支援**、**経営者の高齢化**や**域内市場縮小**への対応等、専門性を必要とする事業に注力。中小企業向けの金融機能の底上げを実現。
 - 特に、民間ゼロゼロ融資返済が本格化。まずは借換保証で支援しつつ今から2~3年後には再生支援も本格化。**商工中金のノウハウを1日も早く活用**することが求められている。商中は、中計に再生支援を差別化分野と位置づけ、**今後5千社の再生・経営改善支援を目指すこと**としている。



② 危機対応業務の実施

- 危機時における**迅速な資金供給**を行う(**雨の日に傘を貸す**)ことを、取引先からも強く期待。

③ 日本政策金融公庫との差別化

- 民業補完(公庫)ではなく、**中小企業団体とその構成員に対する金融の円滑化**を目的とした組織。

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 報告書の概要

3. 資金面での政策措置

	現状	今後の方針
政府保有株式	<ul style="list-style-type: none"> ①自己資本の充実(利益剰余金は株式会社化直後の3倍)、②商中単独の信用力向上から、<u>政府の株式の意義は低下</u>。加えて、<u>商中法に基づく一定の政府関与が可能</u>。 現場で、政府系であることから、<u>踏み込んだ支援を躊躇する、「上から目線」との指摘を受けるケースあり。「半官半民」の弊害を除去し、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る</u>必要あり。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府の株式保有の意義低下、<u>中小企業による中小企業のための金融機関という位置づけの明確化（半官半民の弊害の除去、職員の意識改革、モチベーション維持等）</u>などを踏まえ、<u>政府保有株式は全部売却</u>。 全部売却のタイミングは、コロナ禍からの立ち直りに向け、<u>商工中金がノウハウを有する経営改善・再生支援の強化の観点</u>も踏まえ、<u>「今」このタイミングで、改革を実行すべき</u>。 なお、売却方法の決定や手続など一定期間が必要であることから、<u>制度改正から2年以内に、公正な価格・方式での売却を前提に全部売却</u>。
特別準備金	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社化に際して、強固な財務基盤を確保するため、政府出資と利益剰余金の一部を振り替えたもの(4,008億円)。 自己資本比率の算定上、普通株式等Tier1に算入可能。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>特別準備金は維持</u>。ただし、危機対応準備金同様の規定に修正（「国庫に納付することができる」→「国庫に納付するものとする」）。 商工中金の自主的な判断に基づき行われる特別準備金の<u>国庫納付のための準備として、毎年度、一定額を積み立て</u>。
商工債	<ul style="list-style-type: none"> 金融債の一種であり、社債と比較して迅速な発行が可能。 資金調達に占める割合は低下 67%(2009.3)→36%(2022.3) 	<ul style="list-style-type: none"> 民間金融機関との資金調達環境の違いや危機時の耐性を確保する観点も踏まえ、<u>商工債の発行は維持。依存度を更に低下させていく努力を</u>求める。

4. 資金面以外の政策措置

	現状	今後の方針
適正な競争関係の確保、連携・協業の推進	<ul style="list-style-type: none"> 民業圧迫回避規定(適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮)が措置。 商工中金及び民間金融機関は、これまでも連携・協業を推進。 →業務協力文書締結：289件、コロナ資本金劣後ローンは約95%が協調融資 	<ul style="list-style-type: none"> <u>「民業圧迫回避規定」を現行条文のまま存置</u>。 <u>民間金融機関との連携・協業を進める規定を創設</u>。 <u>民間金融機関の声</u>が商工中金の経営陣や主務省庁に届く仕組みの構築。 連携・協業を含む<u>ビジネスモデルの確立状況について検証</u>。
危機対応業務・危機対応準備金	<ul style="list-style-type: none"> 商工中金は、「危機対応業務を行う責務を有する」と規定。 危機対応の財政基盤確保のため、危機対応準備金(1,295億円)を措置。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>危機対応業務を行う責務を維持</u>(株主資格制限の維持により確実な実施を担保)。 <u>危機対応準備金を維持</u>。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> 業務範囲は、下記の点などについて、銀行法と比べて制約あり。 本体業務：登録型人材派遣やシステム販売等 出資業務：再生企業への出資や投資専門子会社経由の出資 子会社保有：銀行業高度化会社 	<ul style="list-style-type: none"> 左記業務など中小企業の抱える課題に対してより幅広く対応していく観点から、中小企業専門の金融機関として<u>必要な範囲で、業務範囲を銀行法並びに拡充</u>。(住宅ローン等個人向け融資等は引き続き実施しない) <u>業務範囲の見直しは、株主資格の規定から政府を削除する時と同タイミング</u>。
各種規制	<ul style="list-style-type: none"> 銀行法よりも緩やかな規制あり。 (自己資本比率規制・早期是正措置、大口信用供与規制、金融ADR等) 	<ul style="list-style-type: none"> 金融ADRを措置。大口信用供与規制を強化。 自己資本比率規制は努力義務を維持、<u>早期是正措置導入は見送り</u>。
政府による関与	<ul style="list-style-type: none"> 主務大臣による一般監督権限あり。 各種認可あり(新株発行、定款変更、代表取締役等の選定等)。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>一般監督権限、定款変更等の認可は維持</u>。 <u>新株発行認可は廃止</u>。代表取締役選定等の認可は届出に移行。<small>(政府保有株式売却から2年以内)</small>
株主資格	<ul style="list-style-type: none"> 商工中金の株主資格は中小企業組合とその構成員に限定。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>株主資格制限は維持</u>した上で、<u>中小企業関係団体にも拡大</u>。

政府保有株式以外の資金面での政策措置や、資金面以外での施策措置を担保する観点から、**商工中金法は存置**。

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 報告書の概要

5. 商工中金の取組

- これまでも、商工中金が企業理念として策定している「**パーパス・ミッション**」に基づき、「真に中小企業の役に立つ」金融機関として寄り添った支援を実行。
- 「真に中小企業の役に立つ」という経営方針を確実に実行し、また経営方針の持続性を確保する観点から、**中小企業に寄り添った支援**を行い、**危機対応業務を実施**するとの考え方を**定款に記載することを強く期待**。

商工中金の企業理念

新しい企業理念

「これからの時代・社会・地球」の望むべき姿を念頭にパーパス・ミッションを制定。

PURPOSE

—商工中金が実現していきたい、これからの社会の姿—
企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。

MISSION

—PURPOSEを実現するために、商工中金が果たすべき使命—
**安心と豊かさを生み出すパートナーとして、
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。**

6. 完全民営化との関係

- **完全民営化の方針は維持**。株式を売却後の**商中法廃止は、改めて判断**。
- 商工中金法の廃止の判断に当たっては、**特別準備金を含む自己資本の状況、危機対応業務の実施状況**、今回の改革後の中小企業に寄り添った支援や再生・スタートアップ支援など**商工中金に期待される役割に係るビジネスモデルの確立状況などを勘案**。

行政改革推進法（2006年公布）

商工組合中央金庫（略）は、完全民営化するものとする。

商工中金法（2015年改正）

政府は、政府保有株式について(略)、できる限り早期にその全部を処分するものとする。政府は、政府保有株式の全部を処分したときは、直ちにこの法律を廃止するための措置を講ずるとともに、株式会社商工組合中央金庫の有する**中小企業等協同組合その他の中小企業者を構成員とする団体及びその構成員に対する金融機能の根幹が維持されることとなるよう、株主資格を制限するための措置その他必要な措置を講ずるものとする。**

7. おわりに

- 「**中小企業金融の円滑化**」という目的や、**危機時に融資を担うといった役割**は維持した上で、**中小企業による中小企業のための金融機関**という商工中金の性質をより徹底させることが改革の趣旨。
- 中小企業による中小企業のための金融機関として活躍するためには、引き続き、**ガバナンスの強化、ビジネスモデルの改善・見直し**を行うことに加え、**経営・財務体質の強化に不断に取り組む**ことが必要。
- この改革を実行に移すことで、コロナ禍からの地域経済再生支援やGX対応等の時代の変革に対応した支援が充実するとともに、**地域金融機関との連携・協業の強化を通じた中小企業向けの金融機能の底上げ**が実現することを強く期待。

（参考）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 委員名簿（敬称略）

【委員】

座長 川村 雄介 一般社団法人グローバル政策研究所 代表理事
伊藤 麻美 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）
川崎 修 株式会社東研サーモテック 相談役
家森 信善 神戸大学経済経営研究所 教授

伊東 眞幸 株式会社フイंकロス・デジタル 代表取締役社長
翁 百合 株式会社日本総合研究所 理事長
中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長

【オブザーバー】

財務省、金融庁、株式会社商工組合中央金庫