

第1回 商工中金改革の状況検討会 議事概要

- 日 時：令和7年7月7日（月）16：00～18：00
- 形 式：対面（経済産業省国際会議室）・オンライン（Webex）
- 出席者：

【委員】

朝倉委員、新居委員、小田委員、小林委員、中嶋委員、松岡委員、矢吹委員、家森委員

【ゲストスピーカー】

株式会社日本総合研究所 シニアフェロー 翁様

【オブザーバー】

全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、財務省（大江 政策金融課長）、金融庁（金ヶ崎 協同組織金融室長）

【商工中金】

関根代表取締役社長、牧野取締役副会長、垂石常務執行役員・経営企画部長

【事務局】

山下中小企業庁長官、山本中小企業庁次長、坂本事業環境部長、橋本金融課長

※小田委員、第二地方銀行協会はオンライン参加

● 議事の概要

- 冒頭、山下中小企業庁長官から挨拶。
- 事務局（橋本金融課長）より、座長の選任（家森委員が選任）。
- 家森座長より議事の運営（資料3）について方針を確認し、異議なし。
- 参加委員より自己紹介。
- 事務局（橋本金融課長）から資料4を、商工中金（関根社長）から資料5を、ゲストスピーカー（翁様）から資料6を、それぞれ説明。
- その後、自由討議。主な発言は以下の通り（委員等の了解を得たものではない）。

【委員発言】

（ビジネスモデル）

- 融資について、長期リスクをとれるのが強み。長期資金を劣後ローン等で地域金融機関と連携しながら提供するとよい。危機対応業務は危機時に中小企業の助けになる制度。
- 事業再生について、サザンカファンドのようなリスクマネー供給は重要。地域に根ざした支援ができる人材が枯渇している。失敗事例のナレッジ共有が重要。
- 事業再生における DIP ファイナンス等においては、あまり存在感はない。EXIT ファイナンス等のエクイティ面でも存在感を上げてほしい。
- 事業承継支援について、リソースが限られている中、地銀と連携して支援すべき。物流など、単一の自治体での対応が難しい分野においては、商工中金の広域的ネットワークを活用して支援すべき。

- 事業承継について、M&A 仲介はフィーが高い。サービスに対して適切なフィーか検証していただきたい。
- 商工中金キャピタル（投資専門子会社）や、つながる未来ファンド、サザンカなどのファンドを運営しているが、再生した後の経営は難しいのではないかと懸念が生じかねない。M&A 仲介とファンドを併営していると、ファンドにファーストルックさせているという懸念が生じかねない。自社ファンド運営より、事業承継ファンドに LP 出資した方がよいと思う。中小企業基盤整備機構との重複はあるが、整理可能ではないか。
- 事業承継等においては、長期資金が課題になる。ソリューションとしてエクイティに近いリスクキャピタルの提供が必要。
- スタートアップ支援について、アーリーステージの支援が課題。事業を成長させていくには伴走支援が必要。金融機関もリスクを取って、一緒に成長していくべき。スタートアップのマッチング支援などを行っているが、ベンチャーファンドに LP 出資をしてもよい。
- DX については現場サポートが重要で、SaaS の紹介等を行うことも実施すべき。
- 地域では 8 割が人手不足を課題に挙げており、早急に対策を考える必要がある。ヒューマンデザインの取組をさらに進めるべき。
- コンサルティング機能を強化することは容易ではない。そのため、既存のコンサルティング会社を買収するか、顧客をコンサルティング会社に紹介してフィーを得るモデルが有効ではないか。また、パートタイム CXO として、各都道府県に商工中金等が CFO や COO を設置し、中小企業からの相談窓口として機能させるのも有効ではないか。
- 中小企業の運転資本供与に紐づくものに限って、大企業への投融資を行うべきではないか。大企業を活性化することで、間接的に中小企業を支援する役割が重要。
- 中小企業で働く人を支える B2B2C はできないか。福利厚生や消費者金融など、中小企業の賃金に紐付くような金融支援の仕組みが考えられないか。
- 商工中金は様々なメニューを持っており、社会的な意義もあるが、株式価値を上げて、うまく回っていくか検証していくべき。
- 民間金融機関の対応が困難な領域に価値があるので、危機対応業務など民間金融機関との差別化に期待。
- ビジネスモデルや経営方針が逆戻りすること等も懸念されるので、本検討会の中で確り検証頂きたい。
- マクロで見ると、商工中金が対象とする領域ではオーバーバンキングが続いており、商工中金の市場における役割、立ち位置を明確にする必要がある。

（収益源の多様化・安定化）

- どの程度の利益計上を目指すべきか要検討。指標として、ROE、ROA、業務純利益等の何が適しているのか精査が必要。高く設定しすぎると利益追求に走ってしまう。海外において同様の取組を行っている金融機関を参考に検討すべき。
- 「中小企業のための」金融機関を目指すのであれば、利益計上の目標によっては、中小企業との関係でコンフリクトが生じうる。自社の利益をどの程度目指すかは要検討。

(組織力)

- 商工中金の今後の目指す姿は良い方向だが、現実的には実行に移す商工中金の人材が重要であり、モニタリングが必要。
- 経営改善計画の策定能力は足りていないのでスキルアップを図るべき。
- 商工中金に優秀な人材は多いが、マンパワーが足りないので、外部機関の利用をさらに進めるべき。経営改善では、さらに企業に入り込んで支援すべき。商工中金の支店長が、各経済産業局や信用保証協会と連携しながら支援する仕組みが必要。

(地域金融機関との連携)

- 改正法において、民業圧迫回避、連携協業規定が規定されており、これに基づいた業務運営を期待。
- どのような形の連携を目指すのか軸を明確化すべき。地域金融機関との業務提携書の内容を教えていただきたい。
- 商工中金のクレジットポリシーにもあるが、リレーションに基づかない金利面における競争は行わないこととなっている。これらも踏まえ、民間金融機関との連携が進むよう議論を進めていただきたい。
- 事業再生、シンジケートローン、設備資金においては概ね連携出来ている。一部において、貸出金利が低利で競合している事例もある。
- 商工中金は、大型設備投資の長期資金や、経営改善途上へのリスクマネー供給など、民間のみでは対応が困難な領域において、連携協業を進めながら支援することが地域経済発展につながる。
- RIETI の地域金融機関支店長向けのアンケート結果では、提示する金利が低いという回答も多かった。実際には、こういった状況は無くなってきていると聞いているが、現場でのコミュニケーション不足なのか、よく確認していきたい。

(ガバナンス)

- 株主が極度に分散している状況で、株主たる中小企業が株主責任を果たすのは難しい。ボードシートか法令で縛るといった対応しかない。上場することが適しているかは分からないが、上場株投資家は短期的な利益を会社に要求する場合も多いため、不向きと思われる。
- 関根社長はこれまでの改革で成果を上げている。
- IPOにより、マーケットからの監視がされると整理することも選択肢の一つ。その際、上場株になりたくない者は種類株を選べるようにし、中小企業組合等は種類株を持つ。高配当性向の普通株をマーケットで流通させるようにすれば、マーケットによる監視と危機対応業務の両立ができる。
- 政府という大株主がいなくなり、中小企業が株主になった。株主総会等において牽制機能を果たせないのであれば、IPO もひとつの選択肢。しかし、現実的な手法としては、中小企業団体である株主との対話を日常的に行い、経営に生かす仕組みづくりを充実した方がよい。
- 上場するなら機関投資家の牽制が働くが、現在は株主が分散しており、融資を受けている者が株主となる場合もあり、株主が牽制機能を働かせることができるのか心配が残る。
- 今後の出口戦略をどう描いているかが重要。それに見合ったガバナンス構造を検討すべき。

(その他)

- 本検討会の権能と目的を明確にする必要がある。

以上