

第4回 検討会提出資料

2017.12.15

「今後目指すビジネスモデルに沿ったガバナンスのあり方の検討を」

翁百合

- ① 大規模な経済危機、災害等のためのセーフティネット保証が来年度より機能強化されれば、商工中金から従来義務付けられていた公的金融の根拠とされた危機対応業務を切り離せる。そうであれば、商工中金は民営化（⇒時間はかかるが完全民営化へ）。
- ② 既存の民間金融機関ができていない中小企業の事業再生、事業承継支援、ミドルリスク分野、特に商工中金の全国ネットワークを活用して事業再生を支援することが、自らも **profit** をあげられる道であり、既存民間金融機関との協業になるだろう。このビジネスモデルが **profitable** になり「得る」ことは、第3回の森会長の議論で確認された。
- ③ 従来の危機対応融資残高が満期到来で徐々に減少する中、従来のプロパー融資、フルバンク機能は、政府系金融ではなくなることを前提にすれば、今後も継続してやってもかまわないという整理になる。真のエクイティへの短期的出資は、投資家人材はいないであろうから、当面は無理ではないか。
- ④ 人件費、物件費等の経費はいずれにせよ削減せざるを得ない。民営化のパスを考えるうえで、キャッシュフローについての大まかな試算が必要。
- ⑤ 徐々に公的資本分を取引先中小企業などに売却して民営化していき、協同組織的な金融機関になるイメージか？ **profitable** になり、他の投資家に関心を示すようになれば、もちろんこれにこだわるものではない。過渡期は、公的資金が投入されている金融機能強化法対象の民間銀行のように、金融庁も監視することが必要ではないか。数年単位の期間はかかるが、できるだけ速やかな民営化が望ましい。
- ⑥ なお、前述の危機や災害時のために機能強化されるセーフティネット保証は、民間商工中金も含め、どの民間金融機関も利用可能。
- ⑦ 以上のような中小企業の企業価値向上実現を経営理念とし、自らも民営化を実現していく組織に生まれ変わり、この組織に合ったリーダーをトップによんで、その経営理念に沿った経営のガバナンス、人事業績評価に改革していく。取締役会では経営戦略の議論、執行の監督を実質的に行い、人事・業績評価も中小企業の企業価値を高める仕事を評価することが求められる。

以上