

第 3 回 商工中金のあり方検討会議(12/11) を振り返って

多胡秀人
(2017/12/14)

12/11 の会議は、商工中金の「平時における民業補完」ということでビジネスモデルの根幹となる議論だったと重要な考える。

森俊彦会長のプレゼンテーションは明快であったが、その後の議論が拡散した感は否めない。

ガバナンスの議論に入る前に、商工中金のビジネスモデルの議論をきちんと整理するべきではないか。

ビジネスモデルあつてのガバナンスである。

平時のビジネスモデルという観点から、とりあえず水膨れした危機対応業務を切り離し、「プロパー融資をどうとらえるべきか」ということになるのではないか。

まずは現状分析。

商工中金のプロパー融資 6.7 兆円のうち、

→ 大宗は商工組合系の中小小規模企業と、その卒業生企業や関連企業 (A ゾーン)

→ 残りは民間との切磋琢磨している先 (B ゾーン)

→ とくに B ゾーンでは金融フロンティアの業務で民間の先を行っていたことは事実

ポイントは以下の通り、

- ..1 ... 12/11 の森俊彦氏のプレゼンテーションで明快になった通り、ミドルリスク層の取組みと事業再生 (そこからの事業承継も) は補助金以上に中小規模企業の求めるもの。この業務は民間金融機関でもできること。しかるに民間金融機関の多くが Lazy Bank なので、商工中金による業務の余地は大きい。
- ..2 ... ただし、ミドルリスク層と事業再生に取り組むには資本力がいる。商工中金は自己資本が脆弱で、現状この業務をやるには公的サポートが必須。ちなみに金融機能強化法 (地域活性化のための公的資金) では同じことを注入行 (地域銀行 13 行) に求めているが、15 年超の時間的猶予を与えている。商工中金の拙速な完全民営化は疑問。
- ..3 ... ミドルリスク層への円滑化と事業再生 (→事業承継) という森俊彦さんのプレゼンテーションの内容は融資業務の原点そのもの、イロハのイである。決して高度なコンサルをやれと言っているのではない。普通の地域金融機関の人間や商工中金の職員であればできること。なぜ一部の例外を除きほとんどの金融機関がやっていないかといえば、経営陣や本部がそういう方針を持っておらず、現場は顧客のためを思ってやったとしても業績評価のポイントにならず、人事面でも処遇されない。
- ..4 ... A ゾーンは商工中金が長い時間をかけて、顧客との信頼関係によって築き上げたものであり、地銀などがなかなか入り込めない世界である。縮小論が A ゾーンにまで踏み込むようだと顧客の不安が高まる。今回の商工中金の不祥事に対し、規模縮小で"みそぎ"という意見もあるが、顧客に迷惑をかけるようだと本質を踏み外すことになる。

..5 ... 金融フロンティアだけを取り出せばインベストメントバンク的だが、
そもそも金融フロンティアや海外進出サポートは民間金融機関との競争
する上での機能であり、本会議の論点の中心になるものではない。

以上