

## 第4回商工中金の在り方検討会 議事録

日時：平成29年12月15日（金）13：00～15：00

場所：経済産業省本館17階第1～3共用会議室

出席者：川村委員（座長）、翁委員、菊地委員、多胡委員、富山委員、中原委員、  
家森委員、安藤委員、遠藤委員、可部委員

○川村座長 若干早いようですけれども、安藤長官はちょっと遅れられるということで、ほかの委員はおそろいでございますので開催したいと思います。

これより第4回「商工中金の在り方検討会」を始めます。

本日は、ガバナンス・コンプライアンスについて御議論いただきたいと思っております。初めに、お手元の資料を御確認いただきたいと思います。今回はやや多くて、資料1から資料6までございます。もし格納等されておられません方がいらっしゃいましたら、事務局のほうにお申し出ください。

先ほど、本日はガバナンス・コンプライアンスが中心であると申しましたけれども、委員の皆様から御意見の資料が2点、並びに質問状1通が出ておりますので、こちらのほうから始めたいと思います。

早速、資料2-1を御提出の翁委員より簡単に御説明をお願いしたいと思います。

○翁委員 ありがとうございます。

きょうはガバナンスの議論に入ると伺ったのですが、ガバナンスというのはどういうビジネスモデルをつくっていくかというイメージがないと、実効的な議論にはならないと私は思いまして、今までの何回かの議論で一応考えをまとめてみまして、その上でこうかなというような意見を少し出させていただきました。

1番目ですけれども、危機対応の議論をいたしました。来年度より新しい大規模な経済危機、災害等のためのセーフティネット保証というのが始まるということで、これが機能強化されるということになりましたので、商工中金が従来義務づけられていた公的金融の根拠とされていた危機対応業務というものはもう切り離すことができるようになる。そうであれば、商工中金は民営化をしていくということであろうと思います。

今までの議論では、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、それから入っていないミドルリスクの分野、こういった分野や、特に商工中金は全国ネットワークがあるので、ここを活用した事業再生や事業改革を支援するというのが、考えられるプロフィットを上げられる道である。それから、既存の民間金融機関と競合はする部分はあると思うのですが、協業ができる分野であろう。今、民間金融機関ができていないというお話でございましたので。

こういうビジネスモデルが本当にプロフィタブルかということは、これからよく検証しなければいけないわけですが、なり得るということについては、前回、森会長の議

論でお話をいただいたということで、まだこれは可能性のところですが、そういうことが確認されているレベルだと思います。

そして、民営化ということになっていきますと、従来の危機対応融資残高は徐々に減少していく。公的金融という形に位置づけるということでないということであれば、従来のプロパー融資やフルバンク機能というのは今後も継続してやっていっても構わないという整理になるだろう。

ただ、今まで事業再生という分野はどの程度なさっていたかということはよく承知していませんし、そこについてはまだはっきりわからないですし、また、真のエクイティへの短期的出資という議論もあったのですけれども、今までそういったことをなさっていないであろうから、当面はこういった短期的出資であっても難しいのではないかと考えます。

また、今後のビジネスモデルとして考えていく上では、本当に民営化ができるのかどうか、どういうパスが描けるのかということにつきましては、人件費、物件費の経費や、どういうキャッシュフローが今のどの程度の人材で生むことができるかという、かなり現実的な数字での試算が必要になると思っております。

もしそれがうまくいくようであれば、徐々に公的資本分を取引先の中小企業とか、そういったところ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なのだろうか。もしプロフィタブルなビジネスモデルになりまして、ほかの投資家が関心を示すようになれば、こういった出口がどういうところなのかということについて、もちろんこだわることではない。

ただ、民営化に向かう過渡期は、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と同じようなイメージだと思いますので、金融庁も一定程度監視することが必要になってくるのではないかと。もし、民営化するのであれば、期間はかかると思っておりますけれども、目標としてできるだけ速やかに民営化することが望ましいと考えます。

また、セーフティネット保証というのは、民間になる商工中金も含め、どの民間金融機関も利用可能な制度であるという位置づけであると思っておりますので、危機対応の義務ということからは解き放てると思っております。

以上のように考えますと、民営化ができるかどうかということについては、十分に吟味する必要がいろいろな意味であると思うのですけれども、そのようなことを前提に中小企業の企業価値の向上の実現を目指していく企業になるということで、みずからも民営化を実現していくということであれば、そういう組織に生まれ変わり、そういう組織に合ったリーダーをトップに呼んで、そして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ということが必要になる。

取締役会では、経営戦略の議論、執行の監督を実質的に行うことが求められるし、また、人事・業績評価も中小企業の企業価値を高める仕事をしているのかどうか、それで業績評価をするということが求められるのではないかと。思います。

いずれにせよ、どういうビジネスモデルにしていくのかということで、今までの前提で

考えると、こういうビジネスモデルになるのではないか。そうだとしたら、それに合った、ガバナンスを考えていく必要があるのではないか。まだ、全ていろいろな前提つきではございますけれども、ひとまず私の意見ということで述べさせていただきました。

○川村座長 どうもありがとうございます。

それでは、資料2-2を御提出の多胡委員のほうから御説明をお願いします。

○多胡委員 多胡でございます。

これは昨日書いた紙ですが、月曜日の議論で非常に盛り上がったというか、ちょっとまとまり切れなかった、恐らく座長が一番苦勞されたと思うのですが、それがあって、これは翁委員と同じ視点ですけれども、ひとまずビジネスモデルのところの私なりの整理です。それで、今、翁委員がおっしゃったことと非常に共通点が多いのですが、一応この紙を見ていただいて御説明します。

まず、危機対応業務については翁委員と全く同じ意見でございます。平時のビジネスモデルということで、そこをコメントさせていただきます。

商工中金のバランスシートを見ると、プロパー融資が3月末の数字で6兆7,000億あって、それを私なりの分け方をすると、商工組合系の中小企業とその卒業生企業、それから関連企業。昔、私が商工中金の政策評価の仕事をしたとき、たしか5兆円ぐらいと言われていましたけれども、今は若干減少しているのではないかと思います。この6.7兆のうちの大宗はこういう部分であります。残りの部分のプロパーは、民間と切磋琢磨しているところ。

ちなみに、1番のAゾーンというのは、今も始まる前に菊地会長とお話をしていたのですが、菊地会長も恐らくこういう歴史をお持ちになっていらっしゃるのかなと思って、きょうはお話を事前に伺いました。

Bゾーンというのは、金融フロンティア、これはずっと出ておりましたけれども、いろいろ新しいABLのドキュメンテーションとか、海外進出とか、地方銀行より先端を行っている部分、この金融フロンティアのところでもBゾーンでも優位性を出し、もちろんAゾーンに対しても提供しているのですが、これがプロパー6兆7,000億の実態であると私なりに分析しております。

ポイントとして幾つかあるのですが、1番目のポイントは、前回の森俊彦さんのプレゼンで非常に明快になったと私は思っています。お話を伺っていて、ミドルリスク層の取り組みとか経営支援、そこからの事業承継への展開、これは商業銀行の本来業務だと思いました。かつ、収益性についても確認ができました。

それで、今日たまたま御用意いただいた資料6の議事録を拝見していると、森さんのところを私も読んでみたのですが、実際の数字が出ているのですね。あのときも御説明があったと思うのですが、収益性というのはかなり確認できる。にもかかわらず、前回も出たのですが、何でこういう収益性のあるところを民間がやらないのだと。これは民間金融機関の普通の本来業務なのですね。これを何でやらないのか、おかしいじゃ

ないかということで、森さんの資料にもたしかありましてし、私もその後フォローしましたけれども、やはり民間がレイジーバンクであるということで、そこがポイントになるのかなと思っている。だから、民間がレイジーであるからこそ、商工中金の業務の余地はでかい。ただ、レイジーと言うと、恐らく地銀協さんあたりからメモが回ると、「多胡のやろう、けしからん」という話になると思うのだけれども、地域金融機関の中でも大きな差があると思うのです。もちろん、しっかりやっている銀行はあります。でも、私が見ている限りでは、だめな銀行のほうが圧倒的に多いのです。そうすると、大部分のレイジーバンクのエリアでは、競合がいまいませんから、商工中金は縦横無尽にどんどん実績を伸ばせばいいと思うし、逆にそうではないところについては競合、競争していけばいいわけです。

もう一つ、これは第1回目のときに触れたのですけれども、実は東京とか名古屋とか大阪のような特殊事情があります。1回目にお話ししましたから覚えている方もおられると思いますがけれども、要するにこういうエリアというのはメガバンクのメインシェアが高いのです。メガの世界なのです。ですから、東京商工リサーチのデータなんかを見ても、例えば島根県なんかは65%を地元の地銀のメインバンクシェアなのですが、これが神戸とか東京になるとがくんと落ちるわけです。たしか兵庫県ではトップバンクのシェアが21%だったと思います。その21%というのもトップはメガバンクなわけです。

そういった具合に、メガバンクの比率が非常に高い地域は、御案内のとおり、メガは対株主でいくと、国内の中小企業取引というのは収益性が必ずしも高くないために、どちらかという抑制的になっている。これは地域のお客さんからすれば非常に心配なところですね。ここが商工中金に頑張っていただけるエリアだと思っています。

商工中金のビジネスモデルは全国的に満遍なくではなく、めり張りが重要です。レイジーバンクがいるかないかというのと、あとはメガバンクのシェアが高いところはメガが退いていくという中で、やはり誰かがカバーしなければいけない。力を入れるところはこういう部分なのかなと思っています。

こういうことを総合していけば、12月11日の森俊彦さんがおっしゃったプレゼンの中身というのは十分機能するし、かつ収益性も見込めるのではないかと思っています。

ポイントの2ですが、これは資本の話です。ミドルリスク層への経営支援やさらに踏み込んで事業再生となると資本力が要ります。今、商工中金の自己資本比率は、9月はちょっとわからないですけれども、3月末の数字でTier1でいくと12ぐらいですか、全体で13ぐらいなのだけれども、公的サポートを外すと恐らく8%は維持できない。7の前半とか。これも商工中金さんがおられるので伺えばいいと思うのですけれども、恐らく8%は維持できない。これでこの業務をやるのは結構きついのです。そうなると、完全民営化を直ちにやるというのは非常に拙速で、民営化については疑問だと。やる業務はこれだけれども、やはり資金面での公的サポートがないとなかなか難しいと思っています。

これと似た話で、前回もお話ししましたがけれども、公的資金を入れる金融機能強化法というのがあるのです。これは何のためにやっているかという、地域活性化のためなので

す。昔は銀行自身の、彼らが変わらなければいけないという銀行に対する問題解決のためだったのですけれども、今は銀行が資金をいかに地域の活性化のために使うかという趣旨で、今、13の銀行に対して出ているのです。私はその審査を6年ぐらいずっとやっているのですが、見るポイントは何かという、やはり森さんがお話しになったのと同じポイントなのです。ミドルリスク層をどう見ているか、事業再生とか事業承継に対してどういうふうにやっているか、やっていないか、ここを見ているのです。実は全く同じ論点なのです。つまり、レイジーバンクと言うと銀行の人は怒るかもしれないけれども、多くの地域金融機関はここが弱いのですよ。だから、公的資金を入れてしっかりやってくれというところがあって、実際に結果も出ているのです。出ない銀行もあるのですけれども、しっかりやっている銀行がある。だから、これと同じ視点で商工中金の問題も考えればいかなど私は思って、前回そういう発言をしました。これが資本のポイントです。

次は人材です。商工中金に人がいるのかいないか、大丈夫かという話があったのですが、森さんのプレゼンの内容を見ると、融資業務の原点そのものなのです。難しいことはありません。はっきり言ってイロハのイです。それは決して高度なコンサルをやれと言っているわけではなくて、もちろん高度なコンサルが必要な、売り上げをふやすとか、いろいろなことをやらなければいけない事業者もあるけれども、その前に借り入れの形態を変えるだけで、事業キャッシュフローの黒字がそのまま生きるような円滑化法の対象先なんかもあるのです。こういう先は多いのです。ということは、こういうところからまずやっていかなければいけないのではないか。それは普通の地銀や信金の人間、それから商工中金の職員であればできることです。だから、森さんのプレゼンの業務範囲であれば、人材がないというのは余り気にする必要はない。本格的な事業再生となると10人に1人、5人に1人の人たちの世界だし、それは育てていかなければいけないけれども、現在の地域金融中小企業金融の問題は、それ以前の問題だと思っています。

こういうふうに言うと、こういう状況であるにもかかわらず何で民間銀行がやらないのだという話になるのですが、一部の例外を除いてほとんどの銀行はやっていません。組織的、継続的にやっているとは言えません。個別の何とか支店の何とか支店長が頑張っていますという話は幾らでもあるのですけれども、組織としてはやっていません。非常に少ないです。地銀や信金の経営陣とか本部がそういう意識がないということです。方針もないということです。

現場はお客のためを思って、こういう業務をやりたいと思っています。ところが、上から指示が出ない。やっても評価されない。業績も評価されないし、人事面でも処遇されない。だから、組織の運動にならない。それで、結局どうなるかという、そういう仕事をやりたいと思っている若者たちがやる気を失う。地銀や信金の職員もそうですし、恐らく商工中金の職員もそうだと思うのです。そういう仕事をしたいと思って入っているけれども、全然違う話になる。結局、早期退職者がふえる。こういうふうになっているわけです。だから、儲かるし、人もできるのに、何でやらないのかという不思議な話、本当にこれが

からくりなのです。こういうところが人材の問題です。

4番目と5番目を軽く話します。Aのゾーンというのは、昭和11年から80年かけてお客との信頼関係の中で築き上げたものだと思っています。私自身、鹿児島とか山陰で、実際に社外の役員をやっています。浜松でもやっています。こういうゾーンのお客さんというのは、地銀のトップ行でもなかなか入りづらい。なかなか入れない。そういう実体験があります。なかなか難しいです。それだけ商工中金の地盤というのはしっかりある。

それで、今、縮小論とかみそぎ云々というのももちろんあるのだけれども、ここに踏み込むと顧客の不安が物すごく高まってきます。お客に迷惑をかけるようだと、これは本質とは違う話になります。このAゾーンというのは、今までの議論では余り出なかったのです。プロパー全部を見て、それを幾らに減らせみたい論点なのだけれども、これはちょっと気をつけなければいけないかなと思っています。

それから、金融フロンティアとは極めてインベストメントバンキング的なところはあるけれども、これは機能でありますから、これだけを切り離してこの業務でひとり立ちするというのは現実味が全くないと思っています。

こういうのが3回分を振り返っての私なりの意見です。これをベースにしたガバナンスの話については、後から話をさせていただきます。

以上です。

○川村座長 どうもありがとうございました。

それでは、これは御意見というよりも御質問ということですが、富山委員から提出されています。私も詳細には拝見していませんが、読んで字のとおりなのかもしれません。

ただ、最初るとき、とても儲かる分野だと富山委員がおっしゃっていて、その中であなたはできるのかということですよね。ちょっと簡単に御説明ください。

○富山委員 恐らく多胡委員とは前提が大分違うので、はっきりと違う意見を申し上げます。

例えば資本がないとできないという話がありましたね。結論から言うと、ほとんど関係ないです。もしドルリスクゾーンというのがちゃんと融資的に成立するモードであれば、民間から資本増強をすればいいのです。増資すればいいのです。要は、ここが儲かるゾーンであって、ちゃんと民間でも成り立つゾーンであるにもかかわらず、もし公的金融機関が暗黙の政府保証で安い資本コストで調達した資金でこれをやるとすれば、これは完全に民業圧迫です。

例えば、もし産業再生機構があのまま残ってやっていれば、今ごろ断トツ圧勝の再生ファンドになっています。それをあえて私たちはやらなかったのです。理由は簡単で、日本は市場経済の国だからなのです。中小企業だって市場経済で生きていくのです。グローバル経営競争をやっているときに容赦してくれないですからね。中長期的にこの国を弱くしてきたのは、問題はこれなのです。体を張って真剣にフェアなフィールドでオープンに闘

うことをやってこなかったから、日本の経済はだめになってきたのです。このことを忘れてはだめです。この30年間の中小企業の歴史は、その敗北の歴史なのだからということです。

さっきの議論は、別に多胡委員の御議論の中で、商中がミドルリスクマーケットで頑張れる可能性がある、これに対しては全く異論がないです。いまだに、私はなぜ政府系でなければいけないのかということは全く納得できないです。民間から資本を集めればいいではないですか。だって、これは儲かるのでしょ。それをやる能力が商中にあるのでしょ。そうなのではないですか。それに対する疑問。多胡さんには申しわけないけれども、私は今の議論は全く100%理解できない。それが集まらなければ、この国は資本主義の国ではないですよ。もしそこにビジネスオポチュニティがあつて、何か知らないけれども、民間が手を出さなくて、商工中金にそれだけの組織能力があるのだったら、普通はお金が集まりますよ。集まらないのだったら、この国の資本主義はどうかしていると私は思います。

その裏返しでこの質問なのです。ミドルリスク融資モデルは結構でございますと。ここはむしろ商中のサイズの問題。ミドルリスク融資をやっていく上で、例えばさっきの自己資本が足りないというのだったら、バランスシートを小さくすればいいのですよ。バランスシートを半分になれば、自己資本比率はかなり高くなるのではないですか。

Aゾーンはそのとおりでしょう。だけど、政府系金融機関のもともとの成り立ちは、民間の資本蓄積が十分でなかった時代に、政府がそれにかかわって資金供給をするというモデルだったから、もともとそれはあるに決まっているのです。逆に、民間の資金供給力がふえてきたら、Aゾーンはゆっくりと撤退していかなければいけなかったのです。残高を減らすべきだったのです。それはまさに私たちは再生機構でやったことです。どんどん私たちは出資残高を減らしていきました。もちろん、相手方は不安に思いますよ。それまで政府に守られている感じがあるのだけれども、そのことが本当に正しいのか。

要は、正々堂々と民間から資本を集めろよ、正々堂々と民間から金を借りてこいよというのが政府系としては正しい姿だと、私たちは翁先生も含めて思っていたので、後半はどんどん出資を減らしていったし、我々の出資額は落としていきました。100%間違いなく、あのときの対象企業からはそのことについて私は感謝されている自信があります。彼らは、そのおかげで完全に民間としていったわけだからということです。これがまず前提です。

それで、現状の組織能力について問います。申しわけない、これも多胡委員とは全く意見が違います。やはり事業再生をなめています。正直、さっきの話に関しては、なめてんじゃねえよと結構怒っています。

見てください。中小企業再生は大変なのです。財務、税務、法務、ビジネス、ここまではいいです。経営、労務、親族問題、多くの場合はどろどろになります。人間洞察力、極めて人間的に深いコミュニケーション能力、胆力、度胸。

中堅・中小企業再生人材というのは多能工でなければいけないのです。大企業の再生であれば、何十人と動員できるのです。そうすると、完全に分業できるから、財務は財務の

子でいいし、法務は法務の子でいいのです。だけど、中小企業は何十人も動員したらペイしないから、大体1人か2人でやるのですよ。1人2人で乗り込んでいった人間というのは、1人でこういうことを全部こなさなければいけないのです。

次のページを見てください。これは栃木県で私たちがやってきた案件です。再生機構案件で、翁先生はよく覚えていると思いますけれども、はっきり言って、大企業再生でややこしい事件は起きていないです。従業員が刺されそうになったり、油をかけられて火をつけられそうになったのは全部この手の案件です。それだけ人間の深い業や、これはオーナー会社ですからいろいろどろどろした問題とか、親族の問題とか、もちろん債務保証の問題とか、例えばお嫁に行ったお姉さんまで債務保証をして、それが保証協会融資だったりして、あのおとき商中は物すごく協力的に債権放棄に応じてくれましたけれども、保証協会は全然応じてくれなかったの、そのためにそれこそ大臣まで動かして保証協会に債権放棄をしてもらったり、全部こういう案件です。

あるいは、働いている人が不法就労者だったり、こういう言葉は言いにくいだけれども、働いている仲居さんの首を切ったら、下手をしたら風俗に落ちてしまうかもしれないみたいなことはこういう案件で多いのですよ。これが中小企業再生の現実なのです。

もとに戻ります。本当にきれいごとではないのです。働いている人も、こういうところは下層労働者の人が多いですから。働いている人は、カネボウや日本航空みたいなエリート正社員ではないのですよ。ということは、これはハンズオンでやらなければいけないのです。時々ちょろちょろとコンサルタントで行って、ちょろちょろと何か言ったからといって会社なんかよくなるのです。だって、そんな能力がある人はいないのだから。だから、常駐ハンズオンになります。そうすると、1人で持てるのは数件です。中小企業はハンズオフは効かないです。もちろん一流企業であれば、中にスタッフもいるし、お金も持っていますから、時々ちょろちょろと行ってこうしてくださいと言うと、1カ月後には結構できているのですけれども、中小企業はできない。

では、このレベルで考えたときに、今の商工中金に我々から見て一人前の事業再生プロフェッショナルは何人いるのですか。その問いです。これは極めてリアルな問いです。事業再生で食っていくということは、これができるということです。「あなたは風邪ですよ、ちょっと養生してください」という話は、別に再生案件でも何でもありません。普通の融資案件です。要は「ドクターX」の世界なのです。

うちはプロフェッショナルが200人います。200人の中で、中小案件、後ろに座っている田矢さんはその担当ですけれども、中小案件を扱える人間はうちの中で言ったら相当エリートの腕っこきです。若い、右だか左だかわからないお兄ちゃんにやらせるのは、むしろ大企業です。中小案件をできるということは相当の腕っこきです。「ドクターX」の世界です。そこまでできる人間はどのぐらいだろう。50人いるかな、いないかな。うちでさえ50人いないですよ。では、何人いるのですかという問いです。

それから、次はミドルリスク融資なんてどれだけできるのかという話です。現状どれだ



けのミドルリスク融資があるのか。どんなタイプがあるのですか。そのセグメント収支はどうなっているか。スプレッドは。それから、もちろんこれは信用コストがかかります。恐らくこの辺の問題が通常の地銀さんがなかなか手を出してこない背景だと思いますよ。正直ベースで言うと。

では、これをコア事業にできるほどの事業性はあるのですか。こういった信用コストまで考えたときに。ミドルリスク融資を担える人材、さっき多胡さんがおっしゃったように、中小企業の事業性評価ができる人材はわかりました。それは何人いるのですか。

余計なことかもしれないけれども、うちの社内に新卒の黄色いくちばしの子が入ってきます。その子たちは最初はただの大卒のお兄ちゃんです。この子たちが3年か4年ぐらいまでうちに絶対にクリアしなければいけない社内テストがあります。今、この瞬間、商中の職員に受けさせて何人受かるのでしょうか。私に言わせれば、私たちからすると最低の一挙手一投足の試験ですけれども、例えば東京大学法学部を優秀な成績で御卒業された子たちでも一発で受かる子は一人もいません。3年間うちに徹底的に絞れば、みんな受かりますよ。そういうこともあって、実はうちは今多くの金融機関からトレーニングを受け入れております。要はそういうことです。これもそう簡単な話ではないですよ。

こういった基礎的な一挙手一投足を覚えた上で、現場に放り込んで鍛えに鍛えて、早い子で10年で一人前です。こと事業再生までいくとなると。そんな甘い世界ではないです。結構、体を張らなければいけないのだから。

3つ目。ミドルリスク融資の収益でフル商業銀行モデルの固定費を支えられるのか。さっきのプロパー融資の残高は、各行の歴史があるでしょう。もし仮にこれが本来の政府系金融の役割としてその領域における役割を置いていくとすれば、これは漸次撤退ということになりますよね。ゆっくりと縮小だと思います。もし融資先に迷惑をかけないのであれば、かけないようにゆっくり縮小です。だから、小さくなるということは間違いない。だって、明らかにこのゾーンは過剰供給構造なのだから。そうだとすると、ミドルリスク融資にむしろフォーカスしたコア事業にするとやっているのだから、ここで稼ぐわけでしょう。それはそんなにボリュームビジネスだったらいいですけども、もしボリュームビジネスでないとすれば、そのボリュームで果たしてこの巨大な固定費を支えられるのですか。預金獲得・管理、決済性口座サービス、かなり大きな固定費がかかりますよ。システム、支店、要員。

それから、フィンテック革命でフル商業銀行モデルのコスト優位性はどんどん劣化しているのですよ。だから、今、メガバンクでさえあんなに必死こいて構造転換をしているのです。そこでフル商業銀行モデルでミドルリスク融資を行うビジネスモデルって、現実問題として、10年後、20年後に皆さん責任を持てるのですか。

厳しいことのように聞こえるかもしれないけれども、現実論として真面目に商工中金で働いている20代、30代の人のことを考えているのですよ。彼らは商中で20年、30年生きていくわけでしょう。30年後、私はこの世にいるかどうか知らないけれども、彼らは家族を

含めて体を張って商中で働いているわけでしょう。だとすれば、20年、30年、ちゃんと持続するビジネスモデルを考えましょうよ。いろいろな議論をとりあえず丸くまとめて、問題を先送りして、政治的にごちゃごちゃしないようにやろうとしているような力を、私はきょうの議論から感じています。私はこれははっきり違うと思う。

私自身こういう仕事をしてきたから、大きな会社、小さな会社、いろいろな会社の栄枯盛衰、生と死を見つめてきました。ビジネスモデルがだんだん壊れていく、あるいは構造的な環境変化がある中で、どんな会社でも、本当の意味で再生する、次の新しいモデルに転換できるチャンスは1回は必ず来るのです。これはこういうイベントが起きたときなのです。こういう大きなイベントが起きたときでないと、日本の組織は本格的な構造転換ができないのですよ。

もう実名で言うけれども、例えばリーマンショックのときに日立はそれをやったのです。だから、今、隆盛効果が起こっているのです。これは実名を言わないけれども、浜松町の会社はそれをやらなかったのです。だから、あんなったのです。今、商工中金がこの先10年、20年と持続的な企業になっていくためのチャンスなのです。そのチャンスを逸してはだめですよ。

この委員は全員、本質的には私たちが死んだ後のことを考えなければだめだ。20年後、30年後にここにいる人が全部なくなるときに、商工中金が隆々たる、中で働く人が本当に誇りを持って働ける組織として繁栄しているかどうかですよ。これは中途半端な感じで先送りしてごらんないな。ずっと日陰者ですよ。変な十字架を背負って、今回の事件を背負ったまま、何も抜本的、根本的な中身も変えず、ちょろちょろとガバナンスをいじっただけで、中の職員はずっと日陰者ですよ。何かどこか十字架を背負って、何かどこかに後ろめたさを感じながら、また民業圧迫と言われるのではないかと、何かかと言われるのではないかと、変なコンプレックスを背負いながら働くような組織になりますよ。それでいいのですか。私はそういうことは断固許せない。この組織はちゃんと膿を出して、抜本的なモデル転換をやらなければだめですよ。3,800人のうち半分ぐらいはまだ若者でしょう。これから20年、30年、商工中金で働きながら自己実現をし、なおかつ家族を養い、お子さんたちにとって、お父さん、お母さんの仕事を誇りを持って友達に語れる組織になりたいわけでしょう。そこは真剣に議論しましょうよ。私はそう思う。

結局、以上の問いの全てにリアルに説得力のある答えをしていただけないと、この一連の議論の前提は成り立たないです。何か知らないけれども、私が言っていることは理念型だと言っているばかりがいるけれども、私に言わせればこっちが現実論ですよ。先送りの議論なんて全然現実論でも何でもありません。先送りできる問題ならいいです。これは先送りできないでしょう。それだけ状況が変わっているのだから、先送りしてはだめですよ。金融庁だって先送りできないと思っているから、民間金融機関に関して思い切りプレッシャーをかけているわけではないですか。

確かにこのゾーンがあいていることは全く私も否定しません。この前の森さんもおっし

やるとおりです。だったら、これはくどいようだけれども、答えは二つに一つです。要は、政府系として残るのであれば、政府系の中でこのビジネスモデルを追求するのであれば、この後のガバナンスの議論につながりますけれども、もう時限で、解散するか何かの前提で、あくまでもロールモデル的にそういう業務をやって、再生機構が4年で解散したように解散すればいいのです。その役割が終わったら、もういいのだから。必死になって商工中金は残りの寿命の中で一生懸命ビジネスモデルをつくり上げて、それを民間に移転していけばいいのです。最後は、民間に従業員ごと買収してもらえばいいのです。それが正しい姿です。実際、私はそうやったのだから、できないことはないですよ。

もう一つの姿は、もう完全民営化をさっさとやって、正々堂々と民間金融機関とこのゾーンで競い合うことです。資本が足りないのだったら、増強すればいいのです。別に政府が出資を一旦ふやしてもいいですよ。一番簡単なのは、バランスシートを小さくすることです。

言っておきますけれども、事業再生に資本力は関係ないですよ。うちの会社は資本力はないですから。これは専門家の人はみんな知っていますけれども、事業再生フィールドはうちは断トツの圧倒的ナンバーワンですから。できていますよ。何も困らないです。これが現実なのです。

なので、私は年末で時間がないのだけれども、余りうだうだ議論してもかかったらなくなるので、ここは腹を割って本音のちゃんとした議論をやらないと、くどいようだけれども、本当に後で禍根を残しますよ。10年後、20年後に商工中金はえらいことになりますよ。ここはくどいようだけれども、メガバンクでさえあれだけ必死こいて生き残るためにやっているのですよ。ここはちゃんと議論しましょう。

とにかく願わくば次回以降、商中の皆さんに正直に本音でこの問いに答えていただきたい。これはくどいようですけれども、別に商中を貶めるために言っているわけではなくて、現状の組織能力を前提にビジネスモデルを展開していかないと、お医者さんの議論で言ってしまうと、うちの組織には風邪を治す普通の家庭医の能力しかないのだけれども、私たちはドクターXで食っていきますみたいな話になるので、それはまた逆の意味で、今の商中で働いている皆さんにできないことをやれみたいなことを言うのも嫌なので、やはりできることをちゃんと現実を踏まえながら、かつ、もし時間をかけてできるようになれば、時間をかけることが大事だし、そのための前提条件は、私はむしろ完全民営化したほうがいいと思っているのですけれども、その条件が整うようなビジネスモデルや、あるいは政府との関係性をつくっていったほうがいいと思うのです。ということは、まず前提認識としてこの現実論というのは共有することが大事だと思います。これは翁さんも言われたとおりだと思います。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

今、幾つかいろいろ根っこの部分というか、我々のこれまでの議論でも、この分野の担

い手、人材、能力、収益性、こういうものはどうかというのは折に触れている議論になっています。ここでまとめて次回以降ということで商工中金のほうには突きつけられている質問でございますので、よろしくお答えいただきたいと思います。

本日中心にというガバナンス・コンプライアンスに入りたいと思うのですが、最初に2人の意見と1人の質問というよりも実質的に御意見に近い部分で、実はこの危機対応融資とビジネスモデルとガバナンス・コンプライアンスというのは本当は解剖できない三位一体になっているものなのだけれども、議論のプロセスとしてどういうふうに因数分解していくか。だけど、因数分解しようと思っても、割り切れるものではないという悩みは当然あるわけで、きょうのガバナンス・コンプライアンスの議論でも、そこはどうしても行ったり来たりは当然するものだと思っておりますので、お三方の御指摘は大変いい点を突いていただいたのではないかと考えております。

その上で、あえて本日のお題でありますガバナンス・コンプライアンスということに入りたいと思いますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

そこで、例えばガバナンス・コンプライアンスでいけば論点が幾つかあると思うことがありますので、私のほうで簡単な実効性あるガバナンスとコンプライアンスということのメモを書いておひます。

これは、ガバナンスにしてみれば、ある意味で当たり前と言へば当たり前の話ばかりなのです。よく言われているところの執行サイドへの牽制とチェックがちゃんとできているのかということ。それから、独立した監査体制ができているのかということ。それと、営利企業と考へた場合、営業推進的観点とそれに対するブレーキというものが、どうひうバランスのとれた営業推進体制をとるのか。

小見出しの中で、私は今回の現実に商工中金において発生した不正融資、これは重たいと思ひます。これが私も想像を絶したノルマの達成ということに対するすごいプレッシャーがあったと。民間会社で、ノルマという言い方にするか、収益目標というか、いろいろな言い方があるにしても、収益企業であれば当然の話であります。一方で、それこそ政策目的を持った危機対応融資が報告書によれば武器として使われたということで、しかもそれがノルマ化されていたというのは、にわかには信じがたい現象だったと思ひますけれども、一体それを今後どうするのだと。当然、直ちにやめなければいけない話ですが、それを踏まえてどうひうチェック・アンド・バランスをとっているのかということと、もう一つ、実は先ほどから、前回もそうですけれども、民営化というものに関して、私の認識は委員の間でそんな大きな差異はないのかなと考へておひますが、民営化に向かひての距離感というか、時間感覚というものは若干、あるいは切り口の違ひによって出てきているのかなと。

私なりの今までの理解でいくと、可及的速やかにとにかく主たるものは民営化で競うべきであつて、マーケットの中でやるのが一番効率的で、世のため国のためになることであるという議論が一つある。もう一つは、そうは言つても、もう少し段階を置く必要がある

のではないかと。それにはいろいろな理由があって、縷々述べられていますが、直ちにとっても数年単位が必要になってくるのではないかという考え方がある。

もう一つ、そうは言っても商工中金が政策金融機関であるということに対して大変な信頼というのを利用者としては持っているのです、それをにわかに民営化というのは問題が多いのではないかと。つまり、政策金融機関のままでいてもらったほうが良いという御意見もあったと考えております。つまり、3通りあった。

そういう中で、仮にガバナンスの議論を、完全に民間になってしまった後のガバナンスの議論であれば余りここでやる意味もなくて、東証のコーポレートガバナンス・コードをしっかりと読んでもらうだけの話だと思うのです。だから、それを確認的にやる部分と、ただそうは言っても、今まで皆さんの御意見を伺っていると、恐らく富山委員が一番早期の民営化ということをお主張になっていると思うのですが、そうは言っても、今の法律のたてつけなどを見ると、いきなり今年から、来年からというわけにもいかない。ちょっとの期間、それが論者によって長い人、短い人があるけれども、今のままでいく期間というものも、多少か、相当か、続くわけであります。そうすると、そこである程度まだ官というものがかかっている期間があるので、そうすると政策目的というものと、先ほどの収益追求とどうバランスをとるのだと。くどいようですが、政策目的を武器にして収益を上げるというモデルなんて許されるわけがないのです。だけど、現実には相当の期間、しかも多数にわたって起こってしまった。では、その体制が、ちょっとというか、これからある程度の期間は続くとなったとき、そこは直ちにつまなければいけない。私はこれは非常に緊急性のある問題だと思っています。

そこで、このガバナンス・コンプライアンスについて御議論いただきたいと思うのですが、最初に私のほうから商工中金さんに教えていただきたい点があるのです。今回、いろいろな不正事件が起きました。当然、起こった後の後始末という問題がある。これは経営責任、あるいは社内の担当者、関連社員の処分みたいな内向きのものもありますが、取引先に対してどういう対応をとられたのか。私が思いますに、これも大きなガバナンスの発露だと思うのです。もちろん起こしてはいけないけれども、起こってはならないと言われていたことがよく起こっているのですが、起こってはならないことが起こった後、それに対して顧客に対してどういう対応をとられているのか。

というのは、これは伝聞なので、私も勝手にそうだと断定するつもりは全くありませんが、実は取引先のバランスシートを悪いように改ざんされてお金を引っ張ってこられたケースが今回大きな問題になっているわけですが、その改ざんされた取引相手に対してきちりした説明がなされているのか、いないのかという点に関して、いろいろ疑問が寄せられているということも聞いております。ですから、これは事が発覚した後のガバナンスの具現化の世界ですが、その点はどのようにになっているのか、直近の状況としてお聞かせ願えればと思います。

○商工中金安達社長　今回、不正融資事案で大変御迷惑をかけたわけでございますけれど

も、全数調査をいたしましたから、要件非該当のお客様にはその旨御説明をして、危機対応融資はそこで解除させていただいて、そのかわり私どものプロパー融資で対応させていただいているということでございます。その融資条件は、お客様の不利にならないように変わらない形でプロパー融資で手当てさせていただいているということでございます。

したがって、要件が確認できなかったことに対しては、全てのお客様に御説明を申し上げているというところでございます。

○商工中金日野常務 少し補足をさせていただきます。

私どもは、当然ながら民間の株主さんが多数いらっしゃいます。多数のお取引先がいらっしゃいますので、今回起こった事案につきまして、その原因と対応について一通り皆さんに御説明させていただいているところでございます。

○川村座長 どうぞ。中原委員。

○中原委員 その質問の答えですけれども、利子補給というのもパッケージで入っていたわけですね。緊急融資と同じ条件でプロパー融資に切りかえたということは、商工中金としては現在逆ぎやをしている融資案件が何件かあるという意味ですか。

○商工中金安達社長 逆ぎやの意味でございますけれども、別に1対1対応をしているわけではございませんが、その部分の利幅はすごく狭くなってきているということでございます。

○中原委員 そうすると、商工中金がメンバーシップ銀行であるということは、一定の利益を期待している株主と、商工中金からお金を借りることによって事業をやっているメンバー企業があるという二面性がありますね。そうすると、お客様、すなわちお金の借り手は、緊急融資と同じ条件をエンジョイする一方、株主であるメンバーに対しては配当の削減とか、または商工中金のアセットの縮小といいますか、利益の縮小とか、そういうことで一定の我慢を強いらざるを得ない状況であるということですね。

○商工中金安達社長 利子補給分は返還してございますから、その分は費用として損失として立ってございまして、その部分は今回の中間決算でも計上してございます。

配当に関しましては、今の中間決算の段階では、一方で貸出費用が減少していることもあって、収益に大きな影響を与えていないということでございます。

○川村座長 今回の御両者のやりとりで思ったのですけれども、組合員あるいは構成員への融資という問題と、それが株主であるというのは、ある意味で典型的な利益相反になりかねないのではないですか。一般論から言っても。そのところを、今回の不正融資の話と離れたとしても、従前、組合員融資に対する部分と株主という相反するところをどういうふうに商工中金として対応、説明されてきたのでしょうか。

○商工中金安達社長 商工組合中央金庫でございますから、組合から御出資いただいて、それで御出資いただいた組合と組合員の方にお金を貸すというのが最初のビジネスモデルでございます。そういった会員組織の金融機関というのはほかにもあると思いますので、特に組合はなかなか民間からお金を借りられないということもあって、そこから始まって

いるビジネスモデルでございますので、そこが利益相反になっているということではないと思っております。

○富山委員 恐らく組合の中で閉じていけば利害が一致するのでしょうかけれども、問題は政府出資が入っているので、あえてあるとすれば、1億2,000万の一般国民と組合の間で多分利益相反が起き得る可能性があるということと私は理解します。だから、くどいようだけれども、政府出資がないほうがすっきりすると思う。

○川村座長 私がなぜこんなことを申し上げたかという、いわゆる頼母子講から発しているような相互扶助の中で閉じている世界というのは利益共同だと思っております。利益相反ではなくて、両方が利益共同体だと思っておりますが、株式会社でオープンを原則とし、しかも組合員、構成員以外の株主、今は具体的には政府ですけれども、あるいは今後民営化となってさらにほかの株主が入ってきたときに、この問題は結構重要で、今後ガバナンス等を考えるときもぜひそこは念頭に置いておいていただきたいという趣旨です。

それでは、別に私のメモに沿っていただく必要は全然ないのですけれども、私のほうから配付しました資料3、これはガバナンスというよりコンプライアンスなのですけれども、これについてごく簡単に申し上げたいと思います。

資料3の絵のほうがいいと思います。これは何かというと、現在、日本証券業協会のメンバーである証券会社が全社これに準拠しています。証券業界というのも、40年、30年前は大変な不祥事と、それからどうやって抜けいくかということの歴史でありまして、そのときに大きく問題になったのが、不祥事、不正事案、あるいは利益相反事案、これが究極のところ、営業推進的関心とそのチェック機能というのが、幾ら組織図をきれいにしても動かなかったのです。トップのほうはそういうことはまさか起こってないと思っても、思っていない中でいろいろプレッシャーがかかってきて、現場はそれが細分化してくるものですから、最終的にはそれを追求せざるを得ない。それをチェックする立場の人間も、チェックしなければいけないことはわかっているけれども、その評価は自分の上司がするという大矛盾に逢着したわけです。

それを断ち切ろうとしたのはなぜかという、ガバナンスであれ、コンプライアンスであれ、最後は人事だなというところを痛感しておりまして、この絵で見ますと、ここの部室店という枠の中、支店とお考えいただければいいのですけれども、支店長、部室店長がいて、その下の外務員というのは、銀行でいけば通常の営業の担当者ということになりますが、この外務員の諸行動についてコンプライアンスをチェックする内部管理責任者というのがいるわけですが、実はこの内部管理責任者は部室店長には所属はしていないのです。部室店長にはもちろんいろいろ意見は言います。

例えば非常にグレーな商いであるけれども、収益上やらなければいけない。だけど、コンプラ上かなり問題があるなというときに、部室店長も人の子でありますから、グレーだったらやってくれ、数字が上がるからということになって、不祥事を惹起してきた。そこで、そこを切り離して、内部管理責任者は上の支店の外枠にある内部管理統括責任者とい

うのは、代表権を持った専務とか副社長にしているのですね。ここに直結させて、ここが人事を見る。ですから、支店長がどう言おうが、内部管理統括責任者の人事考課は支店長ではなくて、最終的に内部管理統括責任者につながるラインで見ている。つまり、そこで完全に分離することによって大きな効果を上げてきたという実態がございます。

したがって、私も日本証券業協会の自主規制委員というものを10年やっています、念柄いろいろ起こるのですけれども、最終的には人間は稼ぐために働いている人がほとんどなわけですから、やはり稼ぎにつながる評価かどうかということで、そこをひもづけてしまうとどうしても限界があるのです。ですから、ここを完全に分離するということは、ガバナンスというよりも、より現場に近い、コンプライアンスの世界ですが、参考事例として御紹介したという次第であります。

それでは、ガバナンス・コンプライアンス全体論の議論に戻りたいと思います。私もガバナンスの議論で、さっき申し上げたように、やや迷いというか何と言うか、ある種確立されているガバナンスの考え方がもうあるので、これを商工中金にどういうふう当てはめていくかということなのかなと。

このメモに書いたことは当たり前のことばかりで、資料4でございますが、現状、むしろ商工中金がガバナンス・コンプライアンス体制を出しておられるところの2ページこのポンチ絵を、「商工中金におけるガバナンス体制」という株主総会以下、いろいろ詳細が書いてあるのですけれども、ここについて御説明いただきたいと思うのです。

また私からの質問で、ここのオレンジの経営諮問委員会、業務運営委員会、コンプライアンス委員会、人事委員会、報酬委員会というのはワークするものなののでしょうか。

どうぞ、菊地委員。

○菊地委員 たまたま私、経営諮問委員会に入っているわけです。経営諮問委員会は、原則年に2回あります。全国の商工中金の支店の地区の代表者が集まるわけですが、そういう会議があります。

もう一つ、地区懇談会というのがありまして、これは全国を11地区に分けて説明会がある。そのほかに、毎年1回は各支店で商工中金の常務級の方がお見えになって商工中金のことを説明して、なおいろいろな意見を聞く。外から考えると、かなり細かく配慮している銀行ではないかと私は思っているわけです。内部的にいろいろ問題があるということですが、どうしてそんなに問題があるのかなというのが素朴な印象でございます。

以上です。

○川村座長 商工中金さん、いかがですか。

○商工中金安達社長 経営諮問委員会は、平成20年に株式会社化したときに始まったものでございます。中小企業の意向を経営に反映させるものということで、菊地委員がおっしゃいましたけれども、年に2回開催しているものでございます。

それから、先ほどおっしゃったように地区懇というのがございます、地域ごとにもそういう取り組みをさせていただいて、常に中小企業が目線で経営をどうしていくかと



いう御意見をお伺いする場でございます。

業務運営委員会というのは、平成27年、この間の法律改正の後でつくったものでございまして、その法律改正のときに非常に重要な論点となったのは、他の事業者と適正な協調環境を確保するというので、地域金融機関の方、学識者、商工会議所、中小企業団体の方に集まっていただいて、地域において商工中金が地域金融機関とどうやって連携していくかという御意見を伺っている場でございます。

○川村座長 ありがとうございます。

私の素朴な疑問は、委員の皆さんの御意見を伺いたいのですけれども、別に経営諮問委員会を年に2回、あるいは業務運営委員会とか、こういうものがあっていけないと言っているわけではなくて、どの会社でもきっちりした会社は大体こういうものを置かれています。だから、これ自体が意味ないとか、そんなことを申し上げるつもりはないのですが、ガバナンスという体制の中で、これがそういう意味で本当に役に立っているのかなど。つまり、限られたリソースの中でより有効なガバナンスにするために、こういった委員会というのを「ガバナンス体制です」と入れられることに、私はやや違和感を抱いているところです。

どうぞ。

○富山委員 伊藤邦雄さんと並んで、一応ミスターガバナンスの一人なので。

リアルガバナンスというのは、権力メカニズムの話なのです。権力メカニズムをどう健全に機能させるかという話なので、会社における権力というのは人事権とお金の配分ですよ。どこでもそうです。国でもそうです。だから、国会でそういうことは決めるわけです。そこにかかわらないガバナンスは全部おままごとです。結論から言うと。ということは、やはり取締役会なのです。あるいは監査役会そのものなのです。これ以外にガバナンスなんて何もできないです。

問題は、今回のような内部的にいろいろな問題が起きたときに、私は国広さんたちがつくったものを熟読いたしました。大変エキサイティングというか、さすが国広さんは素晴らしい報告書をつくっていますが、何とか事件がありましたね、池袋事件ですか。あの件で、あれだけ経営中枢の人がかなりかかわっていろいろな議論をしていて、かつ、あれはかなりクリティカルな問題ですよ。要件に当てはめるかどうかという。要するに、こうなりかねない経営上の根幹マターをあそこまで議論していながら、社外の人には知らなかったわけでしょう。これは驚天動地です。それを知らせなかった当時の社長も社長ですが、そういうふう知らせる仕組みになっていなかったことが問題ですよ。

多分ああいうやばい話は、再生機構のときに翁先生に全部言っていたはずですよ。いろいろなやばい話を全部知っているでしょう。それがガバナンスですよ。理由は簡単で、私の人事権は翁さんたちが持っていたのだから。私の首を切れるのは翁さんたちだったわけですから。それは当然ですよ。そういうやばい話を自分の人事権者に報告するのは当たり前ですよ。だから、大所高所から御意見をいただくのは結構ですよ。それはやらないより

やったほうがいいけれども、それはガバナンスの問題ではないです。ガバナンスというのは権力メカニズムの問題なのです。ということは、権力を持たない人がそこにガバナンスで貢献するという事は100%あり得ません。

とすると、結局、今回の問題をどうしていくかということを実を真面目に考えると、要はさっき川村さんがおっしゃったようなジレンマを抱えた問題を社内の仕組みの中で解決するのは限界があるわけで、そこに当然社外取や社外監査役というのが積極的に関与する仕組みを考えるべきだし、そうするとその情報の流れですね。内部通報にしても、あるいは人事権のラインにしても、例えばそういったことにかかわる人たちの人事権というものを仮に執行サイドの、要するに売り上げを上げなければいけない人が握っていれば、そんなものは絶対に報告しないに決まっていますよ、人間の本性として。それは人間を性善説的に考え過ぎです。ガバナンスというのは基本的には性悪説でつくるものですから、そういった情報の流れなり、あるいは人事権というのは、当然社外がコントロール権を握っているところに持ってこない、同じことが起きるような気がします。これが1点です。

その脈絡でもう一つ申し上げるとするならば、これはもうちょっと大きい話になるのですが、さっき地域のいろいろな話で民業との関係のことを安達さんがおっしゃっていましたが、仮にさっき川村さんがおっしゃったように、完全民営化まである程度時間がかかるとしましょう。それは私もそう思います。それが3年か、5年か、10年かと、多分違いはあると思いますけれども、現実論としてそうでしょう。その過程というのは、完全民営化に向かって進んでいくプロセスなのです。これをどう統治するかというのが実は一番難しい問題で、その過程においては民業補完に徹しなければいけないという脈絡において、ひょっとすると出資者との利益相反が実は起きるのです。そうすると、今度は取締役会が微妙な立場になるのです。

今回のケースは、例えば再生機構の場合は100%政府出資でしたから、実は取締役会の中で民業としての利益を上げるという問題と公益政策の問題というのは、むしろ再生委員会の翁先生たちを中心にバランスをとることが可能だったし、そのことによって後で政府から訴えられるということはないわけです。政策は政府自身の問題なのだから。だけど、本件は民間が資本を持っているから、実はバランスをとるというのは間違いなくものすごく難しい作業になります。

そうすると、それを取締役会という枠の中で本当にやり切れるのか。それとも、郵政のときに郵政民営化委員会というのをつくりましたけれども、そういうもう一つ上のレイヤーで公益的な観点と民間の市場原理の間のバランスをとるような統治システムを導入するのか、そこは考えたほうがいいような気がします。

結局、郵政の場合は、今は変わったと思いますが、当時は民営化委員会が完全に業務範囲の許認可を事実上持っていました。だから、住宅ローンに参入したいと言っても、私たちがだめと言ったらだめだったのです。住宅ローンをやるにしても、必ず両方からヒアリングをやって、もし仮にプロパー融資をどうかするという事になれば、どのペースでど

のくらいやるかということを経営の公平性を考慮しながら郵政民営化委員会が決めていました。どのくらいのペースで比率を変えていくのか、縮小だったらどのくらいのペースで縮小していくのかという議論は民営化委員会で決めて、それに基本的にはゆうちょ銀行の取締役会の枠の中で意思決定するということをやっていたので、もちろん取締役会の中である種の利益相反といいたいまいしょうか、利益対立問題を解消できればそれがいいのですが、ちょっと気になっているのは、既に民間出資が入っているのだから、さっき川村さんが言われた、いろいろな利益相反がありますよね。利益相反の問題を取締役会の中で全部吸収できるかと言われると、ちょっとしんどくて、もし「富山、おまえやれ」と言われたら、ちょっと遠慮したいなという感じの社外取になるので、ここはどうしていくかというのは、すばっと答えはないのですが、一つのヒントとして郵政民営化委員会のケースを御紹介しましたが、そういう仕組みを上手につくっていったほうがいいような気はしています。

○川村座長 ありがとうございます。

今、富山さんがおっしゃったことは、まさに私の一番の悩みというか、どうするのかかと正直思っていて、そういう中で、商工中金さんには申しわけないけれども、この絵を見たときに、ガバナンスということをきっちり御理解いただいているのかどうか、失礼な言い方ですが、やや疑問に思ったのでお尋ねしたのです。

つまり、いろいろな委員会があるというのは、それはそれで全然いいのですけれども、経営に直結し、牽制し、モニタリングし、それが全体収益につながっていく体制をどうやってつくるか。まして、そこは能力的にあるかないか、富山委員のは置いておくとして、仮に組合員同士のそれなりの規模のM&Aがあつて、その誰かが社外取的な立場に立っていてみたいなのが今後現実に起こってくると思うのです。そのとき、どうやってウェイブするのか。あるいは、それをどうやってチェックするのか。自己申告だけなのか。だけど、残念なのは、この世界は性善説ではいけないところがあるので、ガバナンスの議論というのは、私の理解では、全てが性善説でいけばガバナンスなんかは要らないので、みんないい人なわけですよ。要するに、性悪説に立たざるを得ないからガバナンスがあるわけで、その中で商工中金が現に悪いことをしてしまったと。そうすると、世の中の的には余計性悪説に見ざるを得ないところのガバナンスだと私は思うのです。

ですから、より各論というか、踏み込んだ議論として、経営諮問委員会やその他委員会はいいいけれども、その分のリソースとか手間とか能力とかコストをもっと、例えば社外取をどうするとか、独立取締役というのが本当に機能するための、さっきの話ではないですけども、情報が入らないで機能しろと言われても、危なくて誰も受けないですね。チェックしろ、チェックしろという肝心のチェックすべき情報が入ってこなくて、起こった後、あんたは社外取締役だから責任がと言っても、だれも受けっこないわけですよ。その、私の最初のメモに書いた、執行サイドを効果的に牽制しなければいけない、チェックしなければいけないのだけれども、そこへ適時適切な情報伝達をどうやって行うのか。これが

私は肝で一丁目一番地だろうと思うのです。

翁委員、いかがですか。

○翁委員 もちろんそのとおりだと思います。やはり、社外の人たちを入れて、実質的な議論が本当に取締役会でどのぐらいできていたのかという問題がありまして、そこは情報共有の問題と、取締役がどのように経営の中の監督の役割として重要な位置づけにあったのかというところは、今回の事案を見れば疑問に感じておりますので、そこは抜本的に改革していかなければいけないと思っています。

それから、先ほど富山さんがおっしゃったように、パスが民営化ということになれば、やはりここの資本構成の問題、座長もおっしゃったので、その問題をきちんと考える必要があるということが一つ。

あと、ほかの民業との関係で、外部に何らかの委員会をつくるなりして、どういうふう民営化をスムーズに進めていくかということについて、業務範囲とか、そういったことについてチェックをするという組織が一時的には過渡期において必要になってくると思っております。

○川村座長 多胡委員に伺いたいと思うのですが、商工中金のきょう提出されているガバナンス、あるいは先ほどの御説明と、民間の地域金融機関とを比較したときに、何か感ずるところとか、ここは一緒だとか違うというところはございませんでしょうか。

○多胡委員 先ほど座長がおっしゃった、要は仕組みができて人問題だと。これは実は全く同じで、何とか委員会とかを最初につくったのはどこの地方銀行、でも全く機能していないのです。結局、ちゃんとした人を入れるか入れないか。それから、どういう人がやるか。私も変な人間なので、雇ってくれる銀行というのは限られています。ガタガタ言われたくない人は絶対雇わない。だから、太っ腹な人しか雇って欲しくない。もう一つありましたね。社外役員に情報が入らない。これは本当に困るのです。本当に入らないです。

具体的なことを言うと、どろどろになるから言いたくないけれども、大事な情報が入らなくて困ったケースは何回もあります。社外を13年やりましたけれども、情報の肝心なところは入らないことがある。だから、どうやって自分でそういう情報が入る仕組みをつくるかということの試行錯誤、現場を回ったり、親しい人をいっぱいつくったりとやっているけれども、これはおかしいのですね。属人的にやっていることではない。

だから、これを見せてもらって、特に今回のいろいろな事件が起こって、いろいろ強化した後がこれですか。それともその前の姿ですか。

○商工中金安達社長 強化後でございます。

○多胡委員 ですよ。

○商工中金安達社長 一つ違ったのは、この中でコンプライアンス委員会というのを新設いたしまして、不正事案があったら全て外部の弁護士の委員長なるところに上げて、すぐ取締役会に上がるような仕組みにしてございます。そのところが今回抜本的に変えたところでございます。

○多胡委員 これを見せていただいている、まさに人の問題と情報がどうきちんと回って機能するか、そこをどうするか。形だけを見て議論してもしょうがない。これは座長がおっしゃったとおりなのですね。

これは逆に富山さんに教えてもらいたいのですけれども、例えば合併の話はどの段階で社外が知るべきなのですか。

○富山委員 事案のレベルによるのですけれども、少なくとも私がかかわっているやつは、懇談レベルではもちろんバイディングな契約を結ぶ前に話をするようにしろと言っています。ですから、その段階でブレーキがかかるケースはもちろんあります。会社の命運にかかる問題ですから。

○多胡委員 そうですよ。一番重要な案件というのは、例えば統合合併。ただ、こういうのが事前に社外に入っているかと言えば、ちょっとタッチな話なのだけれども、入っていないですよ。

○富山委員 補足すると、会社としての大方針としての議論がありますよね。当社は、どちらかという統合合併型の再編をしていながらエリア規模拡大を目指すという大方針を持つかどうか。それは、まともに社外取締役会が機能していれば、年に1回か2回はそういう議論をやっているはずなのです。

そうすると、その枠の中で出てくる合併案件とか買収案件というのは、ある意味では方針決議は役会でされているわけなので、すごいアリーステージから説明してもらう必要はないわけです。でも、実際の具体的なディールとしてどうなるかということは、合併レベルの話であれば、ものによっては企業の命運にかかわる重要決議事項に決まっていますから、当然議論しなければいけないわけですが、いきなり出されて、ここでイエスと言ってくれと、それはやはり時間的には無理なので、当然、みんなが口をちゃんとつぐむという前提で、恐らく1カ月前ぐらいの取締役会で、役会の中というよりは懇談ベースの中で情報を共有して、そこはまだ固まる前ですから言いたいことはそこで言うおいて、それで本当に決議という流れが、私が理解している中では普通にスムーズにいつているケースだと思います。

○多胡委員 まさに会社にとって大事な話が果たして社外まできちんと通っているかという、いろいろな事例を私も自分のことも含めて調べてみたけれども、今おっしゃったように、アリーステージの個別案件は別にして、基本方針というのはこういうのがあるからというところがどうなのかなと。アメリカなんかと比べると、日本は非常にそこはおくれているというのは痛感しているのです。繰り返しになりますが、形は幾らでもつくれるわけですよ。これは結局、経営トップが本気でやる気があるかどうか、ここに尽きるのではないかという気はしています。

○川村座長 今のお話で、合併とかM&Aとか統合とか、広く言えば前向きな戦略に関しては、どういう段階で方針を出し、ある程度マンドートをもらった後、個別についてどういう形でプレノティスでどのくらいで社外にもお話を。言ってみれば、競合他社に

「おたく、どうしてる」みたいな、何となくマニュアル化されて、私はそれはそれで解決できるのかなと思います。

問題はネガティブ情報なのです。まさに今回の件なんかもそうなのですが、実はこんなけしからんことをやっていたみたいな話を、具体的に言えば責任をとらなければならない立場の社内の取締役、社外取締役、ここにどういう形で入れていくのかということが、私は今回の件で一番重要なのではないかと思いますね。

どうしてもガバナンスの議論では、社外取締役の牽制ということも言うし、それもとても大事なだけでも、今回の場合は、報告書を見ますと、社内のトップの取締役にもどうも上がってなかった。だけど、トップの人はお知らせに引っ張られてわあわあ言われるというのが現実だと思うのです。それがあってはいけない。つまり、それが続く商工中金の仕組みのままでいったとしたら、永遠に社長を引き受ける人はいませんよね。いかがですか。

○商工中金安達社長 今回の一連の不正事案は、去年の10月24日に鹿児島支店の中で発見されて、それで10月25日、次の日に私は直ちに上がり、鹿児島をよく調査した。鹿児島で結構案件が出てきて、かつ、これがほかにもないのかということで各店を少し調査したところ、やはりありそうだということで、12月に第三者委員会をつくって、徹底的に國廣弁護士に委員長になっていただいて調査していただいたという案件でございまして、少なくとも私が経営に携わっているときには直ちに上がってまいりました。

それから、今回の鹿児島事案も直ちに取締役会のほうに報告してございます。要するに、不正が確認された段階でございます。

○川村座長 今のはとても怖い御説明だと思うのです。直ちに上がって、直ちにトップも知り得たということは、今回はガバナンス体制としては問題がなかったということですよ。

○富山委員 レポートを読む範囲では、個別具体的に言ってしまうと、私は池袋事案が問題だと思います。あそこまで当時のS社長のところまで入って、あれだけ議論していて、未必の故意かもしれないけれども、あれを結局見過ごしたというのは経営者の質の問題だと思うのだけれども、はっきり言って、あれを見逃したというのは重過失ですよ。あそこまで議論しているわけで、少なくともああいう話は公にかかわる問題なのだから、推定有罪で物を処理するのは当然のことです。だって、税金を使っているのだから。

池袋事案の見逃しに関しては、問題は恐らく2つ重なっていて、1つは構造的な、日本のああいっただ組織にありがちな、昔の証券会社もそうでしょうけれども、ある種サラリーマン共同体システムの中にある、ノルマをかけると起きがちな問題と、申しわけないけれども、かなりトップの個人の質にかかわる問題があったと思います。

そうすると、次の問題は、何でそんな御仁を社長にしたのですかと、またこれはガバナンスの問題なのです。別に個人攻撃をしたくはないけれども、経営は結果ですから、結果的にそういうパフォーマンスをした人間をどうして社長に据えたのですかというガバナ

ンスの問題になるのです。では、そのときの社長指名委員なり、指名の仕方は本当にちゃんとやっていたのですかという問いになります。

これは別に政府が株を持っていても同じことで、今回の東京電力なんて、申しわけないけれども、完全にこっち側で、要するに今の小早川という社長を民間の側の社外取が選んでいるわけです。ですから、結局、ガバナンスの問題に戻るのです。だから、私は何度も言っていますけれども、人事権とかそういった問題にかかわれないガバナンスはままとだし、あるいは情報の流れで言うと、いろいろな不祥事を私は見てきましたけれども、一つのポイントは、さっきから申し上げているように、問題が起きたときのネガティブ情報をどのルートから誰に上げるルートがつくってあって、そのルートにかかわった人間の人事権なり、最終的なプロモーションゴールをどこに設定するかなのです。

日本の例えば監査役会設置会社の場合に、圧倒的に情報アクセシビリティが高いのは内部監査役なのです。もともと社内のネットワークを持っているのだから。

ところが、これもストレートに言うと、日本の会社の内部監査役は、多くの場合は取締役になれなかった人の充て職ポストになっているのです。これはおかしい。だから、メーカーなどで言ってしまうと、結構、営業出身の人が監査役になったりするのです。これはおかしくて、社内出身の監査役というポストは、本来コンプライアンスラインとか管理ラインにいた人のゴールポストであるべきなのです。だって、ラインが違うわけだから。

そう考えると、内部管理部門にいた人のゴールのポストとしてそこを設定すべきであって、そう考えると、そこにかかわる人間というのは別に社長を目指しているわけではないのだから、最終的に社内出身の監査役のトップに立てるかどうか、あるいは監査役会長になるかどうかということを経営にするわけで、そこは多くの会社はすごく問題を抱えていると思います。

結局、社内監査役が充て職ポストになっているから、営業などをずっとやってきて、法律も知らないわ、会計ルールは知らないわ、簿記会計もわからない人が多くの会社で平気で監査役をやっています。これは明らかに間違いです。

だから、せっかくこういう機会なので、監査役会設置会社でもいいし、監査等委員会設置会社でもいいのですけれども、委員会設置会社であれば監査委員長、あるいは監査委員になる社内出身の人間、その人たちのポストはそういう充て職ではなくて、残念賞ではなくて、社内で管理ラインあるいはコンプライアンスラインの人のゴールポストとして設定していくというのは、一つのロールモデルになる機会ではないかなと思うのが一つ。

もう一つは、さはさりながら、社内の人だとある意味ではいろいろな忖度が働くとするれば、やはり社外の監査役や社外の取締役や取締役に直接情報が入るルートを確認しておくことだと思います。

これは私も経験があって、社外で長年やって顔がきいてくると結構入ってきます。そういうことが起きるようになってくる。でも、余りインフォーマルなもの嫌らしいので、むしろちゃんとそういう情報が入るルートというものを確立しておくということが一つ大事

です。当然、私たちも素人ではないので、入ってくる中にはだめにするやつもあるわけですよ。権力闘争の絡みで、要はブラック週刊誌に書かすようなものもあれば、いかにもちゃんとしているのもあるわけで、それはもちろん入ってきた段階で、それがちゃんとしたものかどうかというのはそれこそ社内監査役なんかでちゃんと話をして裏をとるということになると思うので、そういったルートをつくっていくというのはすごく大事です。

社内監査役であれ、社外取締役であれ、その気になれば、やはり会社法上の強力な権限を持っていますから、その人が知っているか知らないかというのは物すごく大きな意味を持つと思います。そういった仕組みを、むしろ「隗より始めよ」で、商工中金さんがある種民間の範になるような仕組みを今回確立していってくれば、さっき安達さんが言われたように、少なくとも鹿児島事件以降は非常にちゃんと機能したわけですから、本人を前にして言いにくいのですが、ひょっとしたらそれは安達さんの人徳だったり、そういうものに依存しているとすると、それは属人的な話になってしまうので、システムティックにそれが再現できるようにするにはどうしたらいいかということを考えていかれたらいいのではないかと思います。

○川村座長 ありがとうございます。

いつもは温厚な私がこれに関して厳し目なことを言っているのは、実はガバナンスというのはちょっと誤解されている部分があって、チェック、チェックと言うのですけれども、これはセキュリティだというのが私の実感なのです。経営陣の安全保障なのです。

結局、ジャングルで何が歩いているかわからない、百鬼夜行しているということを前提に組織をつくったときに、その中で全く目をつぶって何もなくていじるというのは危なくてしょうがないわけだから、それをいかに危険から逃れられるか、あるいは事前に察知して危険を封じられるかというためにあるのがガバナンスで、そういうために、言いかえると今後の商工中金を担う経営陣がプロテクトされるガバナンスというのはどうなのだという言い方からすると、相当厳し目にやらないと、人間はチェックされると嫌だ嫌だとなるのですけれども、そうではなくて、俺たちを守る仕組みはどうなのだという意味で申し上げているのです。

そこで、余り座長が意見を言っただけとはいけないのでしようけれども、富山委員がおっしゃった1番目のゴールポストにそれなりのポストをちゃんと用意して、その人たちが物すごくインセンティブを持てるという、これはとても大事だと思います。

先ほどの証券界の例の場合、これはコンプライアンスのほうではありますけれども、一番頑張れば代表取締役になれるという道を用意しているわけです。サラリーマンになると、俺は社長になるという勢いで入ってきても、大体5年か10年たつとぎゅっとなって、重役になればもう最高だというふうになっていく中で、代表取締役になれるというのはすごいあれで、少なくとも形式的なポストは社長と同格なわけですよ。こういうのをゴールに用意してあげるというのは、私は現に非常に有効にワークしている例を日常見していますということが1つ。



それから、社外に情報が入る仕組みというのはとても大事で、特にこれは企業がやばくなっていた局面ほど重要だと思うのです。よく動いていて、業績もいいです、みんな頑張っているしと、このときはなくても全然いいのです。逆に、何かおかしいぞとなっていたときに、インフォーマルなルートだけだと、チクリとか、ある種の特殊週刊メディアに出してしまうような話が混在してくるわけです。これは逆に早まって、おっしゃるような、結構醜いダウンサイドでの権力闘争に利用されるようなこともあるので、そこがチクリ情報みたいなのではなくて、ちゃんとした情報が入ってくることをどうやって確保できるのだろうか。これが物すごく有効に働いているという例を私は残念ながらまだよく知らないのですけれども、委員の方々に御存じの方とか、ヒントは。

中原委員、いかがでしょうか。

○中原委員 ありがとうございます。

今のこの瞬間に議論されていることは2つの側面があって、いわゆるコンプライアンスをどうやって組織の中で実行していくかという問題と、企業にかかわる重大な意思決定についてどういうシステムの中で決めていくのかという2つの議論があって、私はこれは全く正反対の力学が働くと思っています。

コンプライアンスは圧倒的に透明度を高めるということでは確保できないと思います。一方、会社にとっての重要な意思決定というのは、徹底的な機密、徹底的な情報規制というシステムでしか成立しないと思うのです。ですから、この2つの議論は分けるべきだと思います。コンプライアンスと言う以上は、何にコンプライするのかということでありますから、これはルールをはっきり決めるだけのことだと思うのです。

通常の間企業ですと、正しい行いをして儲ける、これしか企業のバリューはないわけです。企業の美徳は儲けることでもありますから、そこで不正なこと、間違ったこと、場合によっては道徳に反することをやってはいけないという規制をかけないと、儲けることだけをやってしまうので、それで規制が必要になる。何にコンプライするのか、法律だけにコンプライしていればいいのか、一般道徳・常識にコンプライするのかということ、幾らでも幅広い線ができてきてしまいます。

私は商工中金の一人一人とお話ししたことは一回もないのですけれども、これだけ大量の処分者を出した商工中金の方々は、今、物すごくディスカレッジされていて、非常に厳しい状況にいるのだと思うのですけれども、私は必ず自浄作用が働くと思うのです。

今、この瞬間の商工中金の3,800人の方々の「しまった」といった気持ちをいかにして形にするか、コンプライアンスのシステムをどうやるかということが今問われているわけですが、私はトランスペレンシーしかないと思います。

例えば、直言する組織、社長に直行するシステムはやるべきでしょう。きっと10出てくる直言、何とか箱に入ってくる話の9割は告げ口でしょう。ほとんどバリューのないもの。けれども、そのコストを使ってもトランスペレンシーのあるシステムを会社の中にたくさんつくってあげて、隅っこのほうで悪いことをしたら絶対に見つかるという風土をつくっ

ていくしかなくて、私はいろいろなシステムをつくることはいいことだと思います。形で決定版はないわけですから。形をたくさんつくることによって、そういう風土をつくっていく。これを商工中金はできると思いますし、今、スタートしているであろう自浄作用を我々がどんどん押していってあげるといったことなのだと思います。

もう一つのほうですけれども、私は情報が公開されればいいというものではないと思います。M&Aの事業なんかは、富山さんはそうはおっしゃったけれども、ぎりぎりまで知らせませんよね。どこかの企業を買収するなんていうのがちょろっと漏れたら、ほとんどの話は御破算になってしまうわけで、信頼できる人間、すなわち極秘という判子を押さないと極秘であることがわからない人には普通は言わないわけですよ。判子を押さなくても極秘だとわかる人にしか情報は渡さない。そういうものですから、この2つを混同してはいけないと思っております。

それで、この会社は、先ほど言った、少なくとも完全民営化をするという方向がまだ出ているわけではないですが、出たとしても、完全民営化するまでは民間企業ではないわけです。そうすると、儲ければいいという存在ではないわけです。さっき言ったように、正しいことをやって儲ければいいというのが民間企業の定義だと私は思っています。資本構成とかいろいろなことがありますけれども、基本はそこなのです。したがって、儲けることが一番でない企業は民間企業ではないと私は定義しております。

そうすると、株主総会の役割がこの会社にとっては一番でかいのです。株主とは誰かというと、経産省、金融庁です。政府が50%持っているならば、株主イコール政府ですから、この政府が明確にこの企業の目的を定義してあげないと、この中では決められない。それが私の考えであります。

ですから、株主総会と取締役会の中に報告・選任とありますが、これだけではないだろうと思います。株主総会、すなわち政府が明確な指示を与えて、その指示をきちんと守っているかどうかを役会で見極める。普通の企業とは若干異なった体制にしてあげないと、内部でルールを決めるということ自身は、あるデリゲーションの中でやったらいいのですけれども、その最も根幹のところ、憲法だけはきちんと書いてあげる必要があると思います。

○川村座長 きょう静かな家森委員、いかがでしょうか。

○家森委員 ようやく当たりました。ありがとうございます。

最初に思うのは、商工中金の何が問題なのかというのが一つです。さっき富山先生がおっしゃったように、例えば政府が関与しているので、トップの選び方に民間とは違うゆがみがあるのだというのなら、そこは問題で、少なくともそこは現在はちゃんとしなければいけない。もう一つ、民営化をしていくプロセスで世の中の模範になってもらうのだということ、さっき中原先生がおっしゃったような感じの政府としての新たな使命づけとしてやる部分を足すのならそうです。それ以外には、完全民営化した後はもう民営化企業ですから、先ほど座長がおっしゃったように、普通のガバナンスコードでやっていただければ

いいと私は思っています。

今回、先生が書かれた、あるいは業務改善計画なんかで指摘されている事項というのも、多分、商工中金さんも大なり小なり今までやられていたでしょうし、多くの民間金融機関もやられていることだと思うのですね。それが実体を伴っていない理由は、商工中金が政府の補助を受けている部分で甘い部分があるから起こっているのか、それとも別に民間会社でもたくさん起こっているわけなので、そちらなのかということになるかと思います。後者については、通常の金融機関としてのガバナンスをしっかりといただくというのが大原則ではないかと思います。

次に、私もやがて今の商工中金さんというのは完全民営化のほうへ進む、というのは1回目のメモのところに書かせていただいていたのですけれども、そうになっていくプロセスで、中小企業の立場に立ったときに、今、商工中金さんが果たされている機能のうち、完全民営化したら何がなくなって、それは世の中全体として何が困るのかというのを確認しておきたいと思います。

例えばインベストメントバンキング的な機能は十分に儲かるからやれるということですが、今、商工中金さんがやられている中小・零細の小さなところ、従業員10人以下のところのケアについて、この完全民営化企業でやっていけるのか。やっていける可能性もあると思うのですけれども、やっていけないのなら、例えば商工中金のその機能を上手に今の日本公庫のほうに一部移管してやっていただくとか、です。中小企業の方々の立場から言えば、商工中金が民営化していくのは多分皆さんそういう方向だと思うのですが、民営化していくプロセスで何がなくなっていったら、それをどうやって対応できるかというのをまず考えていきたいと思いました。

それから、きょうもともと予想していたのは、政府系である間のガバナンスの問題だと思っていたので、そちらを少し用意してきたので、そちらもしゃべらせていただこうと思います。

まず、民営化をしていく中で2つの問題というか、論点があり得ると思うのです。その1つは、市場によるプレッシャーを受けている部分がちゃんとあるかどうか。それが乏しいから政府系金融機関というのはやはりだめだというのは、一つの意見として当然あるわけですが。もう一つは、今回のような政策目的を適切にやっていないという問題です。政府系である間は2つの種類の問題があると思うのです。

まず、市場によるプレッシャーの部分について言うと、私が商工中金のいろいろなディスクロージャー誌なんかを見ると、端的なメリットとしては暗黙の政府保証というのと、配当が1株について2円ほど安いという部分だけであって、平常時ならどの程度政府保証が外れること自体がそんな大変なことなのか、私のような経営をやったことがない人間からは思えるわけです。発行している預金金利や債券金利の利回りを見ても、そんなに商工中金にプレミアムがついて有利になっているように見えないのです。政府保証が外れたら、どんなインパクトがあるのかというのが少しわかりませんでした。

さらに、貸し出し業務のほうは同じように、補助を受けている部分は別にすれば、民間銀行と一緒に競争されているわけですので、株主のガバナンスももちろん大切ですが、経済理論で言うともう一つはマーケットのガバナンスで、社長がぬるま湯につかっていると、当然不十分なサービスをするので、お客さんが選ばないので会社は潰れるというガバナンスが働くわけです。貸し出し市場では競争圧力は十分働いていると私は思うので、実はそんなにガバナンスは、変なことをやっていたら既に会社がないのではないかと思っっているというのが1つ目です。

もう一つは、政策目的で実施されているわけですが、これは市場の規律が働かないわけですね。安い金利で出してしまうから、多少悪いサービスでもこっちのほうがいいわとなってしまうので、ここについてはしっかりと見ていく必要があって、今回の危機対応業務は原価割れで売る商品をノルマをかけてみんなで売ろうというわけですが、民間会社だったらこんなことはあり得ない商売をやっていたわけです。

そういうことから考えると、政府系である間には、さっき富山先生がおっしゃったようなアイデアも含めて、特別にこういうことをやってもらっている間には何らかの形で監督をうわ乗せしていく必要があると思います。

それから、先ほどほかの先生方がおっしゃったように、普通の民間会社でない間においては、より独立性の高い内部組織で追加的なチェックをやるということが必要になると思うのです。

そうすると、例えば業務の改善計画の中の抜粋の3ページには、危機管理対応については「適用金利については、信用コスト・経費等を勘案した利率を設定のうえ、市場規律を歪めない水準での運用を徹底する」と書かれているのですが、例えばこれを誰が検証するかなのです。先ほどおっしゃったように、営業でノルマがあるような方々が検証したら、まあまあいいやというのが今までやっていたわけですから、もししばらく国の形でやるのなら、こういうものを透明性の高い組織としてチェックするような仕組みを置いておかないといけないのではないかと思います。

ついでに言うと、コンプライアンスというのは確かに大事なのですが、厳しくし過ぎてしまうのもどうなのかなと私自身は思うのです。不祥事があったことを反省して、今回、それを根絶すべきだということいろいろなことをされているのですが、余りにも今度はコンプライアンスが過度になってしまうと、本来期待されている中小企業への質の高い助言とか融資ができなくなってしまうと思います。

例えば、この調査報告書の中で書いてあることによると、ものづくり補助金にかかる認定支援機関としての支援業務は、これからは業績評価からは除外するとか、経営力向上計画に係る認定支援機関としての支援実績も評価から外すということになっています。本来こういうことをやってもらおうと思っっているのに、こういうことはやるなということになってしまう。確かにこういうことでの書類の間違い、不適切なことがあったからということで、やめてしまうというのではなく、これはちゃんとやってもらって、それをチェックす

るという仕組みにしないといけないのではないかと思います。

そうやって考えていくと、政府系である間というのはかなり高い、重いコンプライアンスが乗ってくるわけです。それで果たして事業体としてやっていけるのかなと思うと、その期間をより短目にして、早く身軽になっていただけるようにしないといけないのかもしれない。きょう富山先生から最初に出た民営化のパスでの間の議論というのをもう少し詰めないといけないのではないかなと思いました。

以上です。ありがとうございます。

○川村座長 ありがとうございます。

金融機関のガバナンスとかコンプライアンスとか、そっちのほうの議論がやや中心になっていますけれども、利用者としてのお立場で、菊地委員、きょうの御議論はいかがでしょうか。

○菊地委員 我々といいますか、地元でもいろいろな方に聞きますと、商工中金さんが完全民営化になると、やはり儲かるどころかなくなるというのは、これはどうしても商売になりますから。ですから、基本的には将来、中小企業をどんなふうに国としてイメージを浮かべているのかというのがよく話に出るのです。現在は70%の雇用を中小企業はしているわけですがけれども、先ほどの富山先生のお話を聞きますと、自由競争みたいな形になると、中小企業は先行きがどんどん細るのではないかと。そういうことで、後でお聞きしたいなと思ったのですが、将来のイメージは中小企業というのはどんなパーセントになるのでしょうか。

○富山委員 今度、私の書いた本をお送りしますが、経済の中心は、むしろ日本の流れは、この30年間、雇用は大企業から中小企業に移ってきた歴史です。むしろ30年前のほうが大企業はたくさん雇用していました。それは、1つは大企業は雇用を失っていったという問題があるのですが、もう一つは産業構造の転換というのがあって、これは実はアメリカでもヨーロッパでも起きているのですが、一国の経済の中でグローバルな大企業が占める割合はみんな下がっています。ドイツでも下がっています。アメリカでも下がっています。ある意味では、先進国はみんな中堅・中小企業型経済に実はなっているのです。ですから、昔、日本が右肩上がりの加工貿易型立国だった時代というのは、みんなが大企業になることを目指しながら、あるいは大企業の下請として頑張るという姿がメインの姿で、どんどん大企業雇用もふえていったし、その時期は連合の組合構成比率がふえていったのですね。

ところが、恐らく1990年ぐらい、ちょうどバブルの崩壊ぐらいを境目に、先ほど申し上げた二重の意味で産業構造が大手製造業からサービス産業、あるいは流通や小売という、むしろ中堅・中小企業が中心になるようなローカル型の産業に変わっていったということと、国内から製造業が出ていった問題と表裏なのですけれども、これは先進国では宿命的にどこでも起きているのです。

そうすると、当然経済的な性格として、ローカル型の産業というのは基本的には規模よ

りも密度がきいてきます。我々はバス会社を栃木県で経営していますが、結局のところ、地方のローカルな中堅・中小企業経営の一番の鍵は、いわゆる規模的拡大ではなくて、地域に密着して、分ける化、見える化をちゃんとやって、ちゃんと儲かる仕事を堅実にやっていくということと、その過程の中でできるだけ新しいテクノロジーをうまいこと自分のものにしながら生産性を上げるということと、とりわけ菊地委員も御案内のように、今、人手不足の社会になっていますから、バス会社として成長しようと思うと、うちも一個一個の会社は中小のバスを買収してきていますから、一個一個のバス会社、地域のバス会社というのは、結局、地元の人が運転して地元の人を乗せているわけですね。そうやってまいりますと、今、成長しようと思うと、どれだけ運転手を確保できるかということに、もうローカルビジネスはそこが勝負です。物流以外はみんなやったが、みんなそうです。

そうすると、どれだけの人を確保できるかということになりますと、これも当たり前ののですが、当然賃金が高くて労働条件のいい会社がより多くの人を集めるということになるので、そうすると、やはり労働生産性を地道に上げていって、いい条件の人をたくさん集められるということが成長の源泉になっていて、恐らく日本のローカルバス会社で一番成長しているのはうちのグループです。栃木県でも非常に多くの方を雇用しています。それはいわゆるエリートではないわけで、地域を本当に下支えしているような平均的な、むしろブルーカラーに近いような方々を雇用しているわけです。

私自身が思っている今後の中小企業像というのは、そういったローカル経済を支えていく企業群、すなわち日本経済全体を支えていくのはむしろ中小企業だと思っています。ただ、それは頭数として会社がたくさん残ればいいというわけではなくて、雇用が余っていた時代は、確かに中小企業が大企業からあふれ出た雇用を吸収するという意味合いで言うと、さっきちょっと紹介した旅館業なんかはまさにそういう役割を果たしたのですね。ところが、私は旅館も経営していますが、今、旅館業も全然様相が変わっていて、人手不足の最たる産業になっております。ですから、いっぱいお客さんは来てくれるのですが、人手が足りないので商売を受けられないという状態が起きています。特に年末年始であるとか、あるいはゴールデンウィークの書き入れ時にも宴会を受けられないのです。仲居さんが足りないのです。

そうなってくると、結局、同じところにゴールは行くのですが、まさに政権もそういうことを考えているようですが、やはり生産性を上げて、労働生産性を高めて、労働分配率がフェアであれば賃金は上がっていきますから、そういったところで良質な雇用をつくっていくということが中小企業の最大の役割だと思っているのです。

私が会社の頭数に余りこだわらるべきではないと言ったのは、ホワイトな、良質な雇用をつくっている、地域の人々の賃金を上げられる、あるいは地域の人により長期的な安定雇用をつくれるような中小企業こそ応援すべきであって、だとすれば、ある業種においてはむしろ会社の数は減ったほうがいいのですね。旅館街も30軒あると、30軒全部がいい経営をしているわけではなくて、中には頭を使わない、安売りばかりやって、周りの旅館の足

を引っ張っている旅館が現実にあるのです。そこはむしろ融資は切ってもらって退出してもらったほうがいいのです。

そうすると、当然のことながら、そういう安売り競争を同じ旅館街の中でやらなくなるので、むしろよりいい経営をしている同士でいい経営をしていくことになるので、私が持っている中小企業像というのはそういう世界観です。だから、大事だと思っているので、ちょっときついことを言うように聞こえているかもしれませんが、私は本音で心の底から、これからの日本の経済を支えるのはベンチャーや中小企業だと思っているので、その分厳しいことを言っているように聞こえているかもしれないとしたら、御容赦ください。

○菊地委員 ありがとうございます。安心しました。これから中小企業の時代だということで、そうしますと、商工中金さんの役割というのも今後ともますます重要になるという感じがいたします。

我々は50年前から商工中金さんのお世話で現在があるわけですがけれども、今後も、こういうことがあっても商工中金さんは消極的にならないで、ぜひひとつ頑張ってくださいと思います。

以上です。

○川村座長 翁委員、どうぞ。

○翁委員 先ほど家森先生がおっしゃったことと関連するのですけれども、やはり過渡期というのは難しいと思っております。今回、商工中金のことで起こったことというのは、数回前にも申し上げたのですけれども、完全民営化を求められていながら危機対応という、そういったねじれですよね。完全民営化をやると同時に政策目的も一緒にやらなければいけないというところから、なぜかねじれが起こってしまって、こういう結果が起こってしまったということなので、そこをできるだけ解消する、すっきりとした業績や人事の評価にしていくということが私はとても重要なのではないかと考えていて、そのねじれをとるということを第一の目標にすることがとても大事だと思っております。

そうであっても、もし民営化をしたら、半官半民というのは当面は残るわけですが、そこに来た場合は、あとは民業と同じようなことをしているので、競争のところで余り大きなことが起こらないように、できるだけ速やかにその期間をどういうふうに第三者委員会みたいなものをつくってやれるようにしていくかということの工夫が必要になってくると思うのです。

同時に、収益を追求しながらもコンプライアンスを守っていく、そういったガバナンスは当然必要で、過渡期においても、多分座長が書いておられるのは私はそういう意味であれば、収益を追求するけれども、しっかりとコンプライアンスを守る、また過渡期であってもいたずらに民業の貸出先をとってくるとか、金利競争をするとか、そういうことを私たちは求めているわけではない。そういうことはしないという意味であればわかるのですけれども、ねじれをとるというのはこの根本的なところなので、それはしっかりやると

いうことがとても大事だと思っております。

○川村座長 ありがとうございます。

言うまでもなく、ねじれというか、制度的なところを、翁委員はとても優しくおっしゃったのだけれども、本来は別にねじらなくても済んだのだらうと思うのです。ねじれというか、こういう政策目的があるからそれを武器にして悪いことをするというは、この制度ゆえにできたのではなくて、環境的にそういうものを呼びやすくしてしまったということはあると思うのだけれども、だからといって、こういうことが起こって、ガバナンス、特にコンプライアンスのほうに問題がなかったかという、私はちょっと疑問を持つのです。

ただ、ここでの議論というのはフォワード・ルッキングにしなければいけないわけで、冒頭でも申し上げましたけれども、民営化したら別にガバナンス・コンプライアンスをどうだこうだという議論はない。だから、人によってスパンのイメージは違うかもしれないけれども、ここでの議論は当面政府というものが入って、政策目的が入っている間のガバナンス・コンプライアンスをどうしなければいけないかということだけだと思うのです。ただ、その前提としてビジネスがどうあるか、危機対応融資をどう位置づけるかという前回、前々回の議論は常に当然フィードバックされるわけですがけれども、そこで議論を絞って、先ほど中原委員だったと思うのですけれども、政府が関与している間は株主総会というところが一番大きい意思決定というか、方向を決めるところであって、このところから商工中金のほうにあるラインというか、ガイドラインを示さないと、なかなか動けないのではないかと、そういう御趣旨でしたよね。

そうすると、例えばその中でイメージとして政府の関与というのか、そこを組織的、体制的にどんなイメージだと中原委員は考えられるのでしょうか。

○中原委員 私は、民業圧迫という言葉は使わないほうがいいと思っています。といいますのは、優秀な営業マンであれば、競争して相手をたたき潰してもやりますよ。もし、商工中金の営業マンにとってAという中小企業から預金を獲得する、またはローンを出すということが、大手の、どこでもいいですが、例えば広島銀行の担当者とぶち当たった時、「やめておけ」と言うのは商売の自然の憲法に違反することです。「やめろ」と言うべきではないと思うのです。「やれ」だと思のです。

もしも、民業圧迫というのがマクロの意味でまずいのならば、例えばそういう政府系企業だから許されている一つのバジェットといいますか、緊急危機対策で何百億円なら何百億円というのをこういうクライテリアの人間に渡せという、その枠で縛るべきであって、実際に末端で兵隊が刀を持ってたたき合ったら、私はそんな言うことは聞かないと思います。

ですから、コンプライアンスというのは、あくまで書かれたこと、条文化されたこと、法律に書かれたこと、社内の規則に書かれたことに従うことであって、それに反するとコンプライアンス違反になるという事です。その前に大きな憲法として、民間企業というの



は儲けなさい、民営化に進むということは儲ける企業にきなさいということですから、それに対する自然な行為を曖昧なことで縛ったところで意味がないというのは私は申し上げております。

ですから、民業圧迫は起こり得るのです。これはしようがないのです。100人が100人全部やっては困るのでしょうけれども、100人の営業マンを野に放てばそういうことは起こる。そして、その起こったことを一生懸命クリティサイズしてたたいても、全体像は動かないだろうと思います。ですから、組織としてこの商工中金の役割の具体的な定義づけをして、それに対してやってはいけないことだけを明確に示すことによって、コンプライアンス問題を片づけるしかないと思います。

それで、私は政府がと言ったのは、政府の人間が出席する株主総会で決めなさいと言っているのではなくて、そういう商工中金の役割、定義を決めるのは政府であると申し上げているのです。商工中金の中の役員が誰であれ、社外取締役が何だろうが、俺たちは何をすると社会の役に立つのだろうということを彼らが考えるのではなくて、もう考えた、したがってこれを正しく実行してくれという形にしていけないと、政府系金融機関としての存在意義が問われると思うのです。

政府系金融機関の定義は、政府の資本が入っているかどうかということではないと思うのです。民間に任せておくと、必ずしも神の手が働いて理想的な状況に行かないかもしれない。それを何らかの形で、人間である我々が政府という名のもとにおいて一つの方向に引っ張っていくわけですから、その引っ張っていく力ということを明確に示さないといけない。示す人は内部の人ではなくて、外の人であるというのが私の理屈であります。

○川村座長 どうぞ、富山委員。

○富山委員 枠組み論は今、中原さんが言われたとおりで、私も同感です。今度はそれをどう運用するかという話だと思うのです。政府というところも結構ややこしい場所なので、私は政府系の電力会社の取締役もやっているのになかなか難しいところで、何が言いたいかと言うと、政府という人が一人いるわけではないので、そこには民主主義国家である以上いろいろな圧力も働きますし、揺らぎも起きます。その中で、今、中原さんが言われたようなことを、ある種コンシスタントにやっていかなければいけないというのは本当の難しいところで、再生機構にはいろいろな圧力がありましたからね。ダイエー事件とか、いろいろあったわけです。あれは政府の意向だったのかなといろいろ思うのですけれども、その方は今回の事件にもかかわっているのです。そのときの次官だったから。要はそういうことがある。現実には揺らぎが起きますのです。

何が言いたいかと言うと、要はそういうことをコンシスタントに誰がガバナンスできるか、あるいはそれを制御できるかということなので、次の問題はそれをモニタリングしていく、スーパーバイジングしていくようなボディをどうするかというのが大事で、郵政民営化もいろいろあって結構大変だったのです。今、中原さんが言われたことをちゃんとやると、いろいろな人から結果的に嫌われることになる。郵政の人からも憎まれるし、民間

の金融機関の方からも憎まれるし、いろいろな方からの憎まれ役になるのです。全ての人  
が中立ということは、全ての人を打ち砕くことになるので。ですから、このプロセ  
スというのは現実にはデリケートな揺らぎの中でやっていかなければいけないので、その  
ボディをどういう形でどういう権能を持った誰にやってもらうのですかというのが私はす  
ごく大事になってくるような気がします。

郵政民営化委員のときの感覚で申し上げると、あれは恒久的な民営化組織にするとい  
うのははっきり決まって、ある程度時間軸も決まっていたケースなので、当然のことながら  
民間の競争の中でその後生き抜いていかなければいけない。ということは、当該組織体が  
持っている組織能力というものの見合いの中で、今、中原さんが言われたように、どん  
どん民間で闘っていてももらわなければいけないわけで、それをやるなと言ってしま  
うと、いつまでたっても力がかからないというジレンマにはまってしまうのですね。

ただ、それを逆に余りナイーブにやり過ぎると、まだ当時は暗黙の政府保証が効いて  
いるうちは民間からするととんでもないということになるわけで、そのあんばいを見なが  
らやっていくということを実際にはマネージしなければいけない。ですから、割と高等なガ  
バナンスというか、スーパーバイジングをしていかなければいけない。

そこをこの中にいるどなたがやるかわかりませんが、何人かの方々が担われるこ  
とになると思うのですが、私はある程度政府のいわゆる役人からは遮断してあげたほうが、  
これを役所の方が直接やるのは結構しんどいように委員をやっていて思ったのです。

役所の方は、今度は民主主義の統制の中で、政治的統制の中でお仕事をされているので、  
やはり揺らぎの中で全くそういう話を無視できない部分がありますから、日銀の審議委員  
システムと近くなるかもしれませんが、ある程度の独立性を持ったボディを設定し  
ないと。

もちろん、くどいようですけれども、もう少し株主構成がすっきりしていれば、そこを  
ある程度取締役会が担ってもいいと思うのですけれども、ちょっと気になっているのは株  
主構成自体が複雑になっていますし、今、中原さんが言われたようなややこしさもある  
ので、むしろ私は本件は確かに政府側に持ったほうがいいのかという感じは正直しており  
ます。

以上です。

○川村座長 だんだん時間となってきましたけれども、ごくあらあらに私なりに整理をす  
ると、後半の特にガバナンス・コンプライアンスの部分については、完全民営化するまで  
の間は何らかの形で公的なかわり、官の関与というのがある中で、そこについて役所の  
人ダイレクトということではなくて、何らかの形の中立的な、しかも、私は相当マンド  
トリーな強力な機関である必要があると思うのですけれども、そういうチェックというの  
でしょうか、モニタリングというのでしょうか、そういう何らかのオーガニゼーションをつ  
くる。それをして、当面、そこにおけるガバナンスを官もするということなのかなと。

それと、コンプライアンスについては、これは言わずもがなで、民間であれ、官であれ、

コンプライアンスはコンプライアンスで一緒のことですし、特にこれは人事の評価ということと大変結びつくところでもあるので、それに十分留意したコンプライアンス体制が必要ではないか。

それと、富山さんもおっしゃった、その部門に対して組織の人間として任務に夢がある、そういう意味でいけば、また評価システムとも結びついた仕組みというのが必要なのではないかという印象を持ったところでもあります。

2分前に始めましたので、本日の議論はここで終了したいと思います。

そこで、次回等の御案内を差し上げたいと思います。次回は、来週の水曜日、12月20日に、暮れのお忙しいところを立て続けで、富山さんから収益機会を奪ってしまって申しわけないのですけれども、御参集いただきまして検討会を行います。

ただ、きょうの議論でも固有名詞というのでしょうか、いろいろタッチな話とか、あるいは商工中金を中心にいろいろな経営情報の中身なんかを共有しつつ、率直にいろいろ語り合わなければいけないということもありますので、私の判断ではございますが、次回は非公開でやらせていただきたいと思います。もちろん、この議論の内容につきましては、議事要旨を速やかに後日公表するのは言うまでもありませんし、年内最後、20日の次には27日、同じく水曜日に開催を次々回予定しておりますので、そこで御紹介させていただければと思います。

本日は、お忙しいところ、また熱い議論を引き続き大変ありがとうございました。