

第6回商工中金の在り方検討会 議事録

日時：平成29年12月27日（水）10：00～12：00

場所：経済産業省別館3階第312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 おはようございます。定刻より少し早いようですけれども、皆さんお集まりでございまして、これから第6回「商工中金の在り方検討会」を始めたいと思います。朝早くから、また暮れのお忙しい中、大変ありがとうございます。よろしく願いいたします。

本日は、これまでの論点整理を行えばなと思っております。

初めに資料の確認ですが、お手元に資料1、2、3と3種類がiPadに格納されているかと思っております。もし不備がございましたら、事務局のほうにお申しつけください。

ちなみに、前回第5回は、御案内のとおり非公開で行いました。その関係で、当日の議事要旨を資料3として格納しておりますので、御確認いただければと思います。

きょうで6回目ということで、これまで5回にわたり、とりわけ前回の非公開のときには相当機微に触れる数字等の御説明もいただいた中、ギャラリーを意識しない極めて本音のぶつけ合いというものもできて、座長の私も大分頭が整理できてきたかなと。もちろん、現状の中で御意見が多岐にわたっていることは間違いありませんが、マジョリティー的な方向性というものもほぼ見えてきたのかなというような勝手な希望的な観測を持っているわけであります。

そういうことを踏まえて、私のほうでこれまでの議論の経緯を踏まえた、論点がこういうことになるのではないかとこのものを資料2のほうに御用意してございます。

（報道関係者退室）

○川村座長 それでは、特にこの論点、方向性を考えるに当たって、委員の皆様はいずれも金融、投資、再生等の超エキスパートの皆様ばかりでございまして、議論の中心が金融仲介者でありますとか、そちらの在り方に置かれたわけでありまして、申すまでもなく、その先に利用者があるわけで、特に本件、商工中金で言えば、組合員でありますとか、中堅・中小企業の利用者の皆さんの目線、彼らのためになる銀行であるかどうか、これは民であれ、官であれ、同じことではあります、そういう利用者目線といいますか、日本の7割以上を担っている中小企業が元気になっていただかないことには、その成長も何もないわけでありまして、そのための重要な金融面のサポートインフラであるという認識は、委員の全てが共通に強く認識しているはずでございまして。もちろん議論がどうしても割とテクニカルに仲介者がかかわるべしという言い方にはなりますけれども、その伏線には当然中小企業の応援だという意識があることは言うに及ばぬことだと思っております。

また、今までの議論の中で、ミドルリスクであるとか、ミドル層であるとか、ミドル業務、ミドルという言葉がしばしば出てきておりまして、恐らく委員の間で目線にそう大きな違いはないと思うのですが、きょうはせつかくの機会でございますので、特に御専門の委員の方々からは、ミドルというもののもう少し具体的なイメージというものがあれば、これから御意見を開陳される中で御説明いただけると、大変参考になるかなと思っ
ている次第でございます。

そんな前置きの中で、資料2を私なりに論点というものを整理してみたものですが、簡単に申し上げようと思います。

これまでの議論は、大きく4点 이슈があると思っております。1つは、商中のビジネスモデル、もう一つが危機対応業務というもの、いま一つがガバナンス、コンプライアンス、そして完全民営化というものをどう考えるか、この4つが大きな 이슈だと思います。

まず、1番目の商工中金のビジネスモデルの在り方というものに関しては、実は現時点で中小企業や地域経済の発展に不可欠で必要なのだけれども、それを民間金融機関が担い切れていない、いわゆるミドルリスクという分野のビジネスがあるのではないかと、これに重点化したビジネスモデルを構築すべきではないかという考え方が論点としてあると思います。

そして、その絡みで、ではそのミドルリスクというものを一体どのように定義するか、あるいはどういう手法があり得るのかというテーマもございます。では、ミドルリスク以外の分野の伝統的融資と申しますか、こういうものの取り扱いを商工中金についてどう考えるのかという 이슈もございます。

また、これらのビジネスモデルというものを構築していくべきというのは、委員のほぼ一致している見解かと思うのですが、どのように構築していくか、構築が可能なのか、また、それをモニタリング、チェックをどのようにしていくのかということが主なビジネスモデルに関する論点かなと思います。

大きな2番目が危機対応業務でございます。危機時におきます民間金融機関の信用保証制度を活用した対応というのが既にございますし、また、来年からは危機関連保証等、さらなる政策対応というものも検討されている中で、これに加えて商工中金の危機対応業務というものをどのように位置づけるかということがあろうかと思ひます。

とりわけ、今回の一連の不祥事というものが危機対応融資に藉口（しゃこう）した形で幅広く行われてしまったという事実もある中で、もし危機対応業務が必要であるという場合にも、危機認定の対象の事象でありますとか、適用の期限でありますとか、利子補給の取り扱いであるとか、こういうものをどういうふうにすべきかという論点があると思ひます。

大きな3つ目が、サステナブルなビジネスモデルを実現するための商工中金のガバナンス強化、これも非常に重要な 이슈だと思っております。期間は、論者、やり方によっ

て幅があるわけでありますが、政府出資があつて、官と民と両方の規律が混在していく期間というのが若干出てくるわけでありまして、そういう間には第三者委員会のような、いわば商工中金の外にあつてきっちりガバナンスを見ていくという仕組みが必要ではないだろうかという御指摘もありまして、またそういった第三者委員会にどういう機能を期待するかということがあると思います。

また、組織のガバナンスを強化したり、コンプライアンスを徹底するというのは、組織論だけではだめで、人事体系や評価を含めてどのような施策を講じるべきかということも大きな論点だと思ひます。

最後の4番目は、完全民営化の問題でございます。もともとこの議論が始まった最初から、避けられないテーマというか、大きな矛盾も呼んでいたテーマであつて、最終的な解になるころかなということ、どうということかと言ひますと、御案内のとおり、現在の商工中金法にも明確に将来の完全民営化ということは記載されているわけでありましてけれども、そういう中で今回こういう議論の場が設けられ、先ほど論点で御紹介したような、新たなビジネスモデルを構築していこう、あるいは危機時に対する対応を変えていこうということになった中で、この完全民営化というものについてどう考えるのかというのが、この検討会の結語になることなのかなということ、私なりの論点を並べてみた次第でございます。

こういふことで、今まで過去5回議論してきたものは、大きく分けると恐らくこの中に全部入るのかなと認識している次第でございますが、これにつきまして、前回、大分私も勉強させていただきまされたけれども、改めて今回ここで各委員からの御意見あるいはコメントを頂戴できればと思ひます。

いつもどうしても最初に私は目が合つて富山先生になってしまうので、そう考えると、きょうは利用者の代表である菊地委員からコメントをいただければと思ひます。

○菊地委員 おはようございます。菊地でございます。

この会議で、利用者といひますか、取引先といひますか、その立場の話が割に出ないのではないかと思ひております。それから、ミドルリスクのことでございましてけれども、前の議論で、正常先を早く言えば縮小して、ミドルリスクの企業と取引を多くするというような感じの話がございましたけれども、我々の立場とすると、例えば取引先の立場とすると、自分の会社がどういふ正常先なのか、ミドルリスクのある立場なのかといふのはよくわからない。それから、中小企業といふのは、残念ながらずっと安定といふことはなくて、かなり変動するわけですね。正常先、ミドルリスク先といふのを رفتり来たりする。そういふことで、正常先になつても商工中金さんと取引が続くといひますか、そういうのではないかと大変困るのではないかと思ひます。

それから、商工中金さんの場合は、取引をしていて、だんだん取引先が大きくなって、海外進出とか新事業に投資するとなつたときに、正常先だから商工中金としてはバックアップできない、これも非常に困るわけですね。そういふことで、ぜひひとつ商工中金のよき

というのを残していただきたいと思います。

そういう面からすると、どうしてもある程度の政府系でないと、いざというときの素早い対応ができないのではないかと。これが我々取引先の共通した認識ではないかと。そんなふうには思っております。

雑駁でございますけれども、今感じていることを申し上げました。以上でございます。
○川村座長 菊地委員、ちょっとその関連でお聞きしたいのですけれども、危機対応融資について、先ほど私は論点で挙げさせていただいたのですが、この点についてどんなふうにお考えでしょうか。

○菊地委員 私は、危機対応融資というのは、何が起こるかわかりませんので、一番早く国の政策がぱっと伝わるということが大事です。商工中金さんは長年やっているノウハウがありますから、これは大切にしなければいけないと思います。

ただ、今回の問題のように、それがだらだら続いたということでいろいろな疑問が出てきたわけでございますけれども、その点を改善すれば、今までと同じやり方でぜひお願いしたいと思います。

それから、この前、地銀の方のお話もありましたけれども、そういう危機対応業務に対して手を挙げるといことがないようなので、やはり商工中金さんが一番専門でございますので、我々中小企業の立場からすると、ぜひその業務は続けていただきたいと思っております。

○川村座長 ありがとうございます。

もう一つ、そうは言ってもこういう問題が起こってしまった後、我々の議論の中で第三者委員会的なところでしっかりモニタリングさせていただかなければという問題意識が出ているわけですが、その点についてはいかがお考えでしょうか。

○菊地委員 それは当然だと思います。やはり内部に入っていると、一生懸命やる余り、規定よりもはみ出る。それから、予算がとれているということで、それを消化するというような、自然と真面目な職員ほど一生懸命やるということでございます。ですから、それをある程度コントロールするということは必要ではないかと思っております。

○川村座長 ありがとうございます。

では、いつも最後になってしまっている家森委員のほうから御意見を申し上げます。

○家森委員 ありがとうございます。

前回お休みしたので、前回の盛り上がりをよくわかっていないというところがあるのですけれども、きょう先生からいただいたのは、今までもう既に議論したところなので重なりますけれども、あえてもう一度申し上げさせていただきたいと思っております。

まず、今後、商工中金の新しいビジネスモデルとして、経営不振企業、あるいは事業再生の局面にある難しい企業、それから事業承継などの新たな課題、こういうところに対して重点を置いていただくということは非常に期待したいと思います。

手法について言えば、従来型の融資だけということではなくて、民間金融機関をリード

するつもりで新しい手法にどんどんと挑戦をしていただく、そういうイノベーターとして新たに生まれ変わっていただきたいと思います。

ミドルリスク型のビジネスモデルに特化するということを決めると、その他の業務というのはやはり従になっていくと思うわけです。菊地委員がおっしゃる御懸念ももつともでありまして、そこをやるなというような規定は必要ないと思うのですが、そういう部分については民間と共同でやって欲しいです。私の実施した企業アンケートでも、国際化の場合になかなか民間の一般の金融機関、特に小さな金融機関は難しいとのことですから。そこはやはり商工中金さんと一緒にやるというような形で、立派な会社どうしが2つ合わさって1と1で3ぐらいになってサービスを提供していただけるような形に展開をする。それを目指さないと、商工中金さんの明日はないのだろうと私自身は思っております。

逆に、今までどおりの業務についてもどんどんやりなさいにすると、この新しいビジネスモデルに行く際に退路を断たないと、どうしても苦しくなったら従来型のビジネスモデルへというふうになってしまうのではないのかなという心配から、ちょっと厳しい言い方になりますけれども、ミドルリスクにフォーカスをするビジネスモデルというふうに訴えるほうがいいのではないかと思います。

新しいビジネスモデルは、金融庁さんも含めて、私たち研究者も、民間の金融機関はこういう方向に行くべきではないかと長年議論しているのですが、なかなか現実には進まないのが実際です。ですから、中小企業の皆さんは不安を感じていらっしゃるわけです。

ですけれども、どう考えても、今提示しているようなビジネスモデル以外に、地域中小企業金融機関が生き残っていける道というのはそんなになさそうなのです。その意味で言うと、やはりこれをうまくやられる、商工中金さんがそれを先頭を切ってやられると、商工中金の職員さんにとって、すごく新しいビジネスモデルなので厳しいのですが、逆に言うと、これで成功したら、仮に商工中金さんが解散になったとしても、皆さん、そこらじゅうの金融機関に雇っていただけるような、雇われ力のある人たちになります。そういう希望を持って商工中金の方々は挑戦できるのではないのかなと思います。

それから、モニタリングについては、非常に特殊な、日本で1社だけという状況です。一般の金融機関のガバナンスの仕組みだけではやはり難しく、座長がおっしゃいましたように、新しいビジネスモデルに向かってちゃんと進んでいるかどうかをチェックするような仕組みが必要ですし、そのチェックをするのも、やはり具体的にこういう点というようなチェックリストなのか、行動規範なのか、何らかの基準を明確に定めておかないと、いいように解釈されて、右とみんなですいたのに、いやいや左とも読めるみたいにならないようにしておく必要があるのではないかと思います。

それから、危機対応業務に関しては、東日本大震災、あるいはリーマンショックのようなものも含むかもしれませんが、こういう例外的なクラスの災害時には金融的な備えを用意しておくことで、中小企業の皆さんに安心感を与えられる面があるのではないかと、これまでも申し上げております。そのために、時期を絞って、緊急時の流動性を提供できる

仕組みを残すことに私自身は異論ありません。

同時に、ただ、信用保証制度について今回改革が進みまして、保証制度の枠もいざというときには従来よりも大きくなっているということ、しっかり中小企業の方に中企庁さんとしてもアピールしていただいて、緊急対応業務以外のセーフティネットがこれだけちゃんとなってきたのだということも同時にもっと積極的に広報をしていただきたいと思います。

それから、ガバナンスの強化に関して、民営化をするということは、法律がもともとそうになっているわけですが、何も工夫もないまま民営化をしたら、結局、従来型のボリューム志向の金融機関が1社できることになる。そうすると、今、社会が求めているような、ここで新しいビジネスモデルとした、そこを捨てていくような感じの民営化になってしまうのを懸念して、その部分だけは何とか国に残すなり、何か別の方法をしないといけないのではないかという問題提起をしていたのですが、今、その捨てられそうなところを今後本業にしてやっていくのだということだと、それは非常にいいことだと思っているところ。

このようなビジネスモデルになるということになると、ただ、これが今民間でもなかなか進んでいないということから考えると、「明日からこれをやりなさい」、「はい、できます」というわけにはいかないのも実際です。これから何年間でやっていただく決めても、目先のボリュームがとれないとか、苦しい苦しいと思っているので、きょうで監視が終わりとなったら瞬間に向こうへ飛んでいくことがないということを確認してからでないと、難しいのではないかと思います。だから、常に逆戻りするリスクがあるので、その間も、これに決めた、これしかないというのが組織全体に十分浸透しているかということをチェックしていく必要があるのではないかと思います。

モニタリングも、その意味で言うと、変なことをしているという監視とともに、経営陣はきっとこれから現場の方々のカルチャーを変えていくのにすごいストレスがあると思うので、特に経営陣の方をバックアップするような形、こうしないと皆さんはだめなのですよということを言っていくような委員会としての機能も重要ではないかと思います。

それから、完全民営化について言えば、今後民営化した後、経営に自立性のめどが立たないのに、さようならというわけにはいかないと思いますので、何年か先に検証をこの仕組みでやると新しい経営陣にお願いをしてやっていただいて、民営化をしてもちゃんと中小企業の方々にも心配せずにサービスを提供できるし、経営体としても自立できるということで、初めて法改正でしっかりした民営化になっていくのではないかと思います。

ただ、検証期間はいつまででもいいというわけにはいかないと思いますので、何らかの期間を決めて、退路を断って商工中金の方々にやっていただくというのが必要ではないかと思います。

では、どのぐらいの期間かということで、私は別に具体的なアイデアはないのですが、例えば独立行政法人の中期計画というのは大体3年から5年となっていますので、

この期間でやれないようだったら望みは薄いのかなということから、このぐらいの期間かなというイメージを持っております。

以上、一旦ここまでとさせていただきます。ありがとうございました。

○川村座長 大変網羅的にありがとうございました。

それでは、こちらから順番で、中原委員、いかがでしょうか。

○中原委員 当初思っていたよりは非常に複雑な課題なので、私も考えがまとまらないのですけれども、今新しく議論の中心に入ってきたミドルリスクに対する、またはミドル層に対する融資機関に特化していこうという課題。そして、言葉はともかくとして、レイジーバンクの中でリーダーシップをとって、新しい銀行、特に地銀を中心とした銀行のモデルづくりをしていくのであるという課題は、今までの議論から発展した新しい提案が出てきたのだろうと思います。

このことは、もともと大きな課題であった民営化とは全く違う路線になっていると思います。ミドルリスクに対する金融機関として変身していこうという課題と、民営化という課題をまとめようとしているので、少し無理が出てきたのではないのかなと私は思っています。

したがって、一つの方法論ですけれども、民営化という課題を捨ててしまったほうがいいのではないかと思います。もしも、国策としてそういう銀行をつくっていくのであるという事を前面に押し出すのであれば、それに対して何らかの誘導策というか、インセンティブを与えていく必要があるわけで、それは普通の銀行と違ったインセンティブ、普通の銀行とは違った役割規定をしていくということになります。すなわち政府の強い介入といいますか、方向づけをしていかないと成り立たないのではないかと思います。

したがって、きょうの議論の中で、民営化を優先していくのか、ビジネスモデルの新しい先駆者となって役割を与えていくのかという点について、もう少し議論を深めていったほうがいいのではないかと思います。

私個人の意見は、新しい役割を与えるほうがいいというものです。先ほどの家森先生の議論と同じで、商工中金を民営化しても、今日やろうが、5年後にやろうが、3大メガに続く新しい民間銀行を野に放つということになるわけで、果たしてそれが銀行が多過ぎると言われている現状にプラスになることなのか。官がこの問題の解決策に事欠いて、民営化という美名のもとに、新しい問題を野に投げるだけではないのかなという気がしております。

とりあえず以上です。

○川村座長 ありがとうございました。

富山委員、いかがでしょうか。

○富山委員 今の中原さんの考え方は一つの考え方だと思っています。ただ、問題の難しさは、仮に政策金融機関としてすっきりさせるのであれば、完全100%政府出資にしなければいけないです。半官半民というモデルは多分とり得ないのです。

加えて、もちろん私も一つの選択肢とっているので言っているのですけれども、その場合に、恐らくプロパー融資からは急速に撤退ということになります。要するに、民業補完に徹するという事なので、プロパー融資から撤退しなさいということになると思います。

完全に政策金融機関にするということは、フルバンキングというのもあり得ないと思います。公庫のような、ある種ナローバンクの世界でしか民業補完というのはあり得ないのです。もしそれを決断するのだったら、その中でミドルリスクゾーンをやっていきましょうというのが一つの選択肢だと思います。だから、どれを選ぶかと思っています。

もう一方の議論としては、私はむしろ完全民営化論です。なぜこの立場をとるかということ、少なくとも完全政府系になるということは、サイズはきっと今の4分の1ぐらいになると思いますよ。バランスシートも組織も4分の1ぐらいにして、恐らく公庫と一緒にするのかな。そういう現実がありますよということを行った上で、今の商工中金の一つの極めて根源的な問題は、前、翁さんもおっしゃっていましたが、商工中金のプロパー融資に依存しているビジネスモデルが盤石であれば、こういうややこしいことが起きていないはずなのです。プロパー融資の世界は、これも中原さんが言われたことかぶるのですが、完全な供給過剰構造になっていて、むしろマーケットは縮む一方の中で、オーバーバンキングでオーバー預金の状態なのです。だから、薄利多売合戦をみんなでやりながら沈んでいっているわけです。

そういった中で、繰り返しになりますが、今の商工中金のモデルはフルバンキングの預金機能を持った、決済機能を持った、完全な銀行なのですね。かつ、地域の中小企業に貸しているわけです。

このモデルは本来ローカルな、密度で勝負するビジネスモデルであって、全国ネットのモデルではないのです。全国モデルが有利だったら、もう地域金融は恐らくメガバンクが席卷しているはずなのです。なぜ席卷できないかといったら、基本的に密度の経済性で勝負するビジネスモデルなのです。これは本質的に規模ではないのです。だから、むしろ全国ネットワークの銀行であるということは、ある意味、過大な固定費を抱えながらやっていかなければいけない、ものすごく不利な条件を商工中金さんは背負わされているのです。その極めて不利な条件を背負わされている中で何とかやっていこうと思って、さっきの家森先生ではないけれども、苦しくなったらとにかく薄利多売でいっぱい貸しましょうという方向になるのですよ。経営の現実というのは。

そのときに、これは一つの過程として、基本的にフルバンキング機能というものを持ちながら、私はダウンサイジングが不可避だと思っていますが、できるだけ今の職員の雇用を維持するという前提でモデル転換をしようと思うと、私は逆に完全民営化ということをはっきり言わないとできないと思いますよ。

要は、半官半民である限り常に民業補完に徹しなさいという圧力が働きます。今回これだけの事件を起こしてしまったということは、逆にプロパー融資なんかは絶対に拡大でき

ないですよ。当然、民間の金融機関から何をやっているのだということになっているわけですから、どう考えても基本的に縮小せざるを得ないですよ。

何が言いたいかという、この環境下で、逆に商工中金というエンティティが、官か民かは関係なく純粋に事業体として生き延びようと思ったら、完全民営化に向かうことを鮮明に宣言しない限りは、直ちにプロパー融資を縮小しろということになりますから、宣言することで初めてプロパー融資を徐々に小さくしていく。だから、アカウントは維持しても、一つのお客さん当たりの金額を小さくしていくというプロセスになると思うのです。それを同じお客さんの中で、どちらかというミドルリスク融資に置きかえていくというプロセスになると思うのですが、これは完全民営化を宣言しないと現実問題としてできないですよ。

あと、ミドルリスクゾーンも同じことで、金融庁さんは民間金融機関にやらせるわけでしょう。みんな入っていくわけでしょう。がががん入ってくるわけですよ。一方で、相変わらず商工中金さんは半官半民です、政策金融機関です、民業補完ですと言ったら、取引先でぶつかったらどうするのですか。遠慮してくださいになりますよ。例えば群馬県で群馬銀行がやりますと言ったら、ごめんなさい、商工中金さん、遠慮してくださいになりますよ。だって、半官半民である以上、民業補完に徹しろと言われるのだから。だから、どっちかなのです。

中原さんが言われたように、もう鮮明に完全政策金融機関にするのだと。だから、民間の出資は政府が買い取って100%政府系にして、そのかわり直ちにプロパー融資から撤退して、本当に政策的に必要な民業補完ゾーンだけに集中する小さな銀行になっていくか。小さいというか、今よりは小さい政策金融機関になっていくという道筋か、逆に今言ったように完全民営化を鮮明に宣言することによって経営の自由度と時間的猶予を与えて、その中で徐々にビジネスモデル、あるいはポートフォリオを取得していくという道を選ぶのか、多分どっちかしかないです。

どっちも選ばないで、もし半官半民で引っ張って、かつ民業補完だと言ったら、ちょっと極端なことを言うけれども、これはそのうち潰れますよ。今すぐではないけれども、どこかでポイント・オブ・ノーリターンを超えちゃって。すごく重い固定費を抱えて、全国ネットでやっている地域金融機関というすごく不思議なモデルで、おまけに民業補完と言われるから、手かせ足かせをつけられて競争の中で生きていきなさいとなってしまいますよ。それこそ引き受ける人はいますか。こういう何か知らないけれども、民業補完という十字架、半官半民という十字架。

ですから、菊地さんの気持ちはよくわかるのですけれども、本当の問題は商工中金が成り立たなくなってしまうかもしれないということなのです。なくなったら、中小企業にとって何もできなくなってしまう。現実には、地域金融というのはそこまでもう激的な過剰供給構造で、激的な薄利多売合戦をやっているのです。日本の金融の中でモスト・レッドオーシャンなのです。その中で、くどいようですけれども、半官半民の十字架、民業補

完の十字架を背負わされて泳いでいくのは大変ですよ。

私は今回は、変な新自由主義論的に、あるいは市場原理主義的に完全民営化を言っているのではないのです。現実問題として、商工中金という、せっかく良質な人材が集まって、今回いろいろな問題を起こしたけれども、根はすごくモラルの高い人が集まっている組織だと昔から認識しているので、これだけある種の素質のある組織体があって、なおかつ、今までのミドルリスクを狙ったプレーヤーとは違って、既にちゃんとしたアカウントを持っているのですよ。

今までのミドルリスクにチャレンジした金融機関の共通の蹉跌は、アカウントを持っていないところでミドルマーケットに入っていくって、何が起きたかということの中堅・中小企業から逆選択されたわけです。でも、幸い商工中金さんはものすごく多くの中小企業のアカウントを持っているので、そのアカウントの中で、実はポートフォリオを通常のプロパー融資から比較的中低リスクに、多分その中で比率を変えていくというモデルになると思うので、菊地さんが言われるように、全然違うところに貸してしまうとか、今、取引を切るというモデルにはならないはずなのです。だから、私ははるかにいい条件でミドルリスクにシフトすることが可能なシチュエーションにあると思っています。

ですから、くどいようですけれども、例えば3年後か5年後に家森先生が言われた民営化の云々というのは、これは是非ではなくて可否です。その段階でビジネスモデルがちゃんと確立されていて、ある種自立的な金融機関としてサステナブルになっているかどうかということを検証するというのがポイントで、是非論というのは、法律上完全民営化になっているわけだから、これはある種の価値選択を既に行っているのです。日本国の民主的選択としては。

とすると、むしろ3年後、5年後にちゃんとビジネスモデルが転換して、本当の意味で持続的に中小企業の役に立てるような、あるいはユニークに差別化されて役に立てるような銀行になっているかどうかというのを、多分3年か5年後に可否を判断して、それがゴーであれば、むしろ私は完全民営化したほうが商工中金という組織体、企業体というのは持続的に中小企業のために役に立てると思っています。

その観点から、私は中間解はないと思っていますので、クリアにここで完全民営化を宣言して、経営の自由度、あるいは時間的猶予を与えて、一方でバランスシートを拡大するというのが恐らくこの目指しているモデルとは違っているでしょうから、維持か、徐々に小さくしながら、アセットの内容を低利の薄利多売の融資から、比較的中低と利息が、それこそ今信金の平均貸出金利が1.9%ぐらいでしたか、だから信金の平均よりとれるぐらいの金利のゾーンを狙っていきながらポートフォリオを入れかえていくのを目指していくというのが私は一番いい案だと思っています。ただ、くどいようですけれども、これは選択の問題だから、もちろん中原委員が言われたような選択も私は否定しません。

だから、変な話、例えば3年、5年後にこれは絶対無理だとなったら、ひょっとすると中原先生が言われたような選択もそこでありかもしれませんけれども、現時点においては、

せっかく3,800人の優秀な行員がいるわけですから、彼らの力を使って可能性を追求するというのが、多くのステークホルダー、それは出資している国もそうでしょうし、株主である中小企業者もそうでしょうし、職員にとっても、周りのいろいろなステークホルダーにとって、少なくとも現時点では私は最良の解かなと思っています。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

私も司会を外れて何か言いたくなるのですけれども、我慢して、多胡委員、よろしくお願ひします。

○多胡委員 組織論的な今のお話については、私も全く依存はありません。要は、生半かな中途半端な形で引っ張るとするのは一番よくないと思っています。

それで、ちょっと違う視点から幾つかお話しさせていただきたいのですが、冒頭、座長がおっしゃったお客様の視点というのは非常に重要で、新聞報道とかそういうものを見ても思うのですが、それから中小企業の事業者の方々の声というのもそれなりに伺っていますと、今回私たちがここで議論していることは、日本型金融排除の層に対して新生商工中金が対応することで、中小企業の再成長・活性化につながるということを議論しているわけで、そこは私はマスコミの人にも言いたいだけけれども、そこをきちんと報道してほしいのですね。

私はよく言うのですけれども、今までの議事概要が、事務局の方が頑張ってください、かなり早い時点で出ているわけです。逐語の分は遅れるにしても、ポイントは全部出ている、あれを読めば今どういう議論をしているかというのはわかるはずなのです。ところが、中小企業にはそういうふうに伝わっていないのですね。これは私たちの責任もあるけれども、メディアもきちんと報道してほしい。今日はいっぱい来ておられるから言いたいけれども、ここがまずポイントだということで、冒頭まさに座長のおっしゃったとおりで、そこが今までちょっと弱かったな。それで、結構誤解を招いているところもあるのではないかとと思っています。

今言っているビジネスモデルをミドルリスク層云々という話ですけれども、これは決して新しいビジネスモデルではないのです。昔、銀行が当たり前にやっていたことなのです。だから、別に新しいビジネスモデルをつくらと言っているのではないのです。それが何か知らないけれども、銀行の中からなくなってしまった。

非公開の席でしたけれども、商工中金のこともレイジーバンクに成り下がっていると言いました。みんなレイジーバンクになっているのです。だから、そこをもとに戻すというのはまさに中小企業の再成長・活性化のために絶対必要なこと。

だから、今回の商工中金さんの問題が出たことを踏まえて、そういう展開に持っていくというのは非常に重要なことだと思って、そういう気持ちで恐らく委員の皆さんも議論されていると思いますし、私自身もそういう視点でやっている。

商工中金が変わることで中小企業にとって不利益があるのか、それは全くないと私は思

うのです。むしろ、レイジーバンクを覚醒させるための呼び水になるという意味が大きい
です。それについては、富山さんがおっしゃったように完全民営化というのを視野に置か
ないといけないし、これは第5回議事要旨にも出ていますので言いますけれども、3年と
か、3～5年とか、いろいろな意見が出ているわけですね。その間にしっかり頑張っ
てここをやってくださいよと。もしダメな場合は、中原さんがおっしゃったような展開だ
ってもちろん出てくるのだけれども、とにかくここをやるのが中小企業のためになるのだ
というところを商中さん自身も自覚していただきたいと思うし、これは第3回の森俊彦さ
んのプレゼンにもあったのですけれども、そういう層が150～190万社と彼はたしか言っ
ているのですね。これも森さんの発言ということで、中小企業庁のホームページに出ていま
す。それだけのマーケットがある。ウルトラ・レッドオーシャンのところは、正常先の上
位、中位。でも、そこから下はまだブルーの部分があるのです。でも、誰も行かない。本
当におかしいのですけれども、それが実態なのです。普通に考えて、そんなばかなことは
ないだろうと思うのだけれども、そのとおりなのです。まずそこなのです。

それで、このビジネスモデルが可能かというのは、実はそれがあるから可能で、新しい
ビジネスモデルでも何でもない。早くもとに戻った人の勝ちなのです。だから、商工中金
さん、早く戻ってください。そこなのです。

それで、恐らく商工中金の現場の方、私も何人か知っている人がいますけれども、やは
りこういう仕事をしたいとみんな言っています。でも、なぜできなかったか。それをやっ
ても評価されなかったからです。危機対応業務のほうが評価されたからです。だから、現
場が腐っていると思うのだけれども、この後に話をします。

何が言いたいのか。まず、危機対応勘定というのは今後やはり分離していかないと、完全
民営化に向かって走っていく場合も、そこをベースにしてやらなければいけないから、こ
れは勘定分離を直ちにやらなければいけない。そうしないと、新しいビジネスモデルで頑
張った人の評価もできません。

次のポイントですけれども、このビジネスモデルがどうやって実効性を確保できるか。
私もコンサルタントの端くれですけれども、通常はビジネスモデルを提示して、これをや
ってください、これで済むのです。ところが、それだけでは足りない金融機関があるのだ
です。ビジネスモデルを組み立てても、さっき家森先生の話にもありましたけれども、ちょ
っと苦しくなると変な方向に行ってしまう。これはやはり心配だし、商工中金さんはどう
なのかなという感想を申し上げます。嫌なことを言いますが、企業風土がおかしくなっ
ているのではないかと正直思います。私は商工中金さんと、何回か前に言いましたけれども、
ものすごい長いおつき合いがあります。やはり企業風土がおかしくなっている。

それと、今日社長さんとか常務さんがいらっしゃるのですけれども、経営や本部のコン
トロールが効いていないのではないかとということが現場で今起こっていて、特にこの1週
間ぐらい顕著に聞こえてきます。やっていることはもっと前かもしれないけれども、割と
そういうのが私の耳にどんどん入ってきています。これは皆さんのところにも入っている

と思うのですけれども、例えば、いまだにぴかぴかの正常先の上位、中位。これはレッドゾーンです。ここに低利の借り換え提案が多発している。今現在ですよ。

それから、これは本当に腹が立ったのだけれども、組織形態が変わったら低金利で借りられなくなるから今のうちに借りてくださいなどということをやっている。もう県名まで言いたいけれども、某県の某支店ですよ。こんなことを平気でやっている。国民の税金を何だと思っているのか。こういう状態です。あり得ない。

検討会でどういう議論がされているか、何度も言いますけれども、議事概要に全部出ているわけですよ。メディアのほうももうちょっと正確に発信してほしいのだけれども、例えば私が商工中金の支店長だったらそれを見ていますよ。見ると、方向性というのはこっちだなというのがわかるわけです。だったら、その流れを見て、ミドルリスク層を先駆けてやって、商工中金はこうだ、俺たちはやっているんだぞというのを胸を張って言える支店がどこかありますか。私が聞いている限りはないですよ。ということは、結局、企業文化、企業カルチャーの問題。でも、もともと商中のカルチャーはそうではなかったと思います。

ここを戻すためには、ビジネスモデルがこれだから頑張ってくださいだけでは、私は信用できません。申しわけないけれども。だから、そのためにはやはり活動指針。先ほど、家森先生が行動基準とおっしゃいましたか。行動規範とおっしゃいましたか。これと全く同じなのです。

私自身は活動指針と言っているのだけれども、これを策定して現場の規律づけをやらないと、ビジネスモデルだけを提示するというのはちょっと心配です。家森先生がおっしゃったように、どこかに行ってしまう可能性があります。やはりノルマ漬けのプロダクトアウトから、お客様中心のミドル層を中心としたモデルに変わるための活動指針は必要です。ただ、これを細かくし過ぎると、現場の活動は縛られて動きづらくなることも事実です。だから、そんなに細かく規定する必要はありませんが、シンプルだけれども、本質を突いたものは必要です。よく地域の銀行とか信用金庫がやっていますけれども、毎日、朝礼のときにこうこうこうですというのを唱和するぐらいの活動指針をつくらなければだめです。ビジネスモデルだけを投げて、はいどうぞやってくださいというのはちょっと心配だし、この1カ月ぐらいの地域金融機関から来る商工中金の話なんかを聞いていると、やはりそれが必要です。もちろん地域金融機関もそこまで言えることを自分たちもやっているのかと言いたいのですけれども。割れ鍋に綴じ蓋みたいな感じで、言うやつも言うやつだと思ってしまうけれども、実際にそういう事実があるということはやはり事実なのでしょう。そこなのですね。

それで、今言った活動指針というのは公表しなければだめです。公表して、家森先生は退路を断つとおっしゃったけれども、私は活動指針は公表すべきだと思うし、商工中金さんには背水の陣を敷いてもらわなければいけない。だから、3年とか5年とかいろいろあったのだけれども、その期間に徹底的にやってもらわなければいけません。それに基づい

た業績評価、人事考課、あと監査部門も強化しなければいけない。これは富山さんがおっしゃっていたけれども、やはり監査部門に権限を持たせてキャリアパスをつくってあげる。地域金融機関のいいところは、みんなこういうやり方をしています。地銀で監査役から頭取になった人がいるのですよ。そのぐらいに形が変わっていかなければいけないと思っています。だから、これでビジネスモデルの実効性を確保するというのは極めて重要だと思っています。

あと、それを第三者委員会がチェックする云々という話は言うまでもないのですけれども、長くなったので前半はここで、また後半にしゃべります。危機対応のところは一旦置いておきますけれども、ひとまず平時のところはこれでやってほしいのですね。ぜひお願いいたします。

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、翁委員、お願いします。

○翁委員 まず、ビジネスモデルのところですけども、皆さんがおっしゃったように、やはりミドルリスクのところ集中して取り組んでいくということがこれからの日本の中小企業のためには必要なことだと私も思います。

いずれの中小企業も、人口動態の変化や大きな環境変化でさまざまな課題を抱えていると思います。そういったところに対して、一緒になって考えてサポートしていくというような金融機関であってほしいと思います。事業再生、事業承継、事業再構築、いずれもほとんどの中小企業が直面している問題だと思っています。

以前いらした森会長がビジネスモデルの例を出していただきましたけれども、ああいう形で動態モニタリングをしながらメザニンの融資をしていくというものに加えて、富山さんたちがやっていらっしゃるような事業再構築を抜本的にできるというものを兼ね備えた、そういった商工中金になっていくことが必要なのではないかと考えています。

政策金融というのは高度成長期にスタートしており、ボリューム志向という量的補完の時代から始まっているので、そういうところが現在も残っている感じがいたします。そういうボリューム志向はやめるということが基本的に重要だと思っています。

そう考えますと、ミドルリスク先、要注意先など、本気で事業再生していきたいと考えている中小企業に対してしっかりと対応していく。それから、今、多胡さんからも御指摘がありましたけれども、既存の金融機関の融資に対して低利の金利攻勢をかけたり、肩がわりをするといったようなことはもうやめていただくということと、あと、メインバンク、既存の民営機関と協業しながら一緒に考えていく。そういうことをビジネスモデルとして確立していただきたいと思っています。

今、多胡さんの最近の動きというのがびっくりいたしましたけれども、そうだとすると、本当に従業員の方々にこういったビジネスモデルの変化、どういう融資方針で対応するのか、どういう企業とどういうふうに対応してサポートしていくのかということについて、一定の指針を設けるということは重要だと思いました。

そして、それを公表することによって、外からの監視、取引先やほかの金融機関からの監視もできる。ですから、一定の指針を出すということについては、自ら新商工中金が考えて、今言ったような方向だと思えるのですけれども、それを守っていくということに意味があると思いますし、その指針と同時に必要なのは評価システムの変更であると思います。

そういった形で内部から自律的にやっていくということが重要ですし、それを外の第三者委員会が競争状況、ガバナンス体制の監視、ビジネスモデル改革の監視、それから、評価システムや指針がどう守られているかということも監視していくことが必要とされるかなと思っております。

こういったモデルというのは、皆様御指摘のように、地域銀行にとっての先導的なモデルになるはずですので、まさに中小企業のためにそういったモデルを築いていただくということが求められているのかなと思っております。

危機対応のことはよろしいですか。

○川村座長 どうぞ。

○翁委員 多胡さんが遠慮されたのであれなのですけれども、私も信用保証を活用した対応ということで、来年の4月から相当できることになるのでは、ということはっております。もちろん盤石にしていくということは必要でありますので、今ある危機対応を、もちろん利子補給のところは非常に限定的にしていくことは当然ですし、危機認定も限定的にする。適用期限は1年にする。それから、短期の融資にするということも必要ですし、実際問題、指定金融機関の制度を変えていかないと私はだめだと思っております。従来の代理貸し、ツー・ステップ・ローンとか、損害担保とか、まだ指定金融機関が残る部分があると思うのですけれども、本来は民間が指定金融機関になるように制度を設計していたのは、日常そういう人たちとつき合っているからそれができるという設計になっていたはずなので、民間が手を挙げられやすい制度ができないのかということをもう一回検討していただきたいと思っております。

もう一つは、窓口ということであれば、日本政策金融公庫というのもたくさん窓口があるので、こういったところを活用するというところではないか。いずれにせよ、義務づけという形で商工中金にやらせるのは、民間金融機関などいろいろな人たちのすくみでそういう形になっていて、見直すことがどうしても必要だと私は思っております。

ただ、民間になった商工中金がそういうことをやるかどうかというのは、本当に中小企業のためにやるのだったら、危機のときに助ければいいのです。そういうのが本来の商工中金のDNAなのではないかと私は思うわけです。

ですので、私は義務のところを見直す必要があると申し上げているわけですし、厳しいときにしっかりつき合ってサポートしていく、自主的に雨の日に傘を差すという金融機関になっていけばいいのではないかと思っております。

あと、監視の在り方ということでは、今、中小企業庁、財務省、金融庁で、業務改善計画で移行状況を監視していくという形になっていると思うのですけれども、中小企業庁の

監督の在り方についても、監督と予算をとってくるというところが一緒になっていたという事で、監督を分離してやるとか、少し内部のやり方というのを見直ししたほうがいいのではないかなという印象を持っております。

とりあえずそんなことで、私も中間解というのではないと思っておりますので、まず完全民営化に向けて頑張ってみる。そして、それを数年間で検証する。もちろん、中原委員がおっしゃったような考え方というのは一つの考え方だと思いますが、そこは富山さんと同じで、完全に政府系になったら、今つき合っているらっしゃる中小企業の方に非常に大きな影響を与えてしまう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。

多胡委員、危機対応についていかがでしょうか。

○多胡委員 さっき長くなったので途中で切ってしまったのですが、翁委員がおっしゃったことは基本的に全く違和感はないのです。短期資金とおっしゃったのですが、私もそこが結構重要だと思っていて、千葉銀行さんの地銀協の説明を聞いたときのことを、今日は危機対応のところがポイントだというふうに座長のメモの中にあると伺ったので、あのときのことを思い出してみ、議事を見たのですが、究極の危機時には必要である、たしかこういう発言だったと思うのです。それで、事務手続とかそういうのいろいろ面倒くさくてがたがたやって、そういうこともあるからなかなか指定金融機関にはならなかった。でも、ほとんどのところは信用保証、セーフティネット保証でしたか、あれとか、たしか東日本のときにはグループ補助金とかが出て対応できるけれども、究極の危機時には要るのだと言われたのですね。はっきり言って、私はそれは要らないと思っていたのです。でも、当事者の地方銀行協会が究極は要るのだと言われたので、これは緊急時の流動性対策というふうに私は解釈しました。

あのとき、たしか富山委員も農協の窓口だってやるべきだと言われたのをよく覚えているのですが、やはり広くあまねくどこからも流動性がちゃんととれる状態にするというのが危機対応の意味ではないですか。究極の危機。つまり、そこを超えたら、いろいろな制度が発動するわけだから、短い期間ではないですか。ということは、資金の期間は短くなればおかし。まさに翁委員がおっしゃった短期資金、そのとおりだと思うのです。やはり短期の資金でなければいけない。

それで、こういう資金というのは次がちゃんとあるから返済原資がわかっている。わかっているならば、私はあのとき代理貸しと言ったのだけれども、いわゆる平時の代理貸しではなくて、危機時の代理貸しというのは100%保証でいいのです。だって、返済原資があるのですから。だから、モラルハザードもへったくれもないのです。もしやるのだったらそういう仕組みです。だって、地銀協が必要だと言うのだから。金融機関が必要だと言うのだったら、私はもともとこれは要らないと思ったけれども、それは考え方を変えましたけれども、だったらこういうやり方しかないなど。広くあまねく中小企業のためなのです。今の緊急保証制度よりもっと中小企業のためになる形に変えなければいけない。そこをやる

にはどうするかというのを考えたほうがいいのかなど。

それから、翁さんが義務とおっしゃったのだけれども、そこは私なりにどう考えているかという、危機対応業務があるから政府系、商工中金となっているけれどもこの建てつけは無理があります。これにメスを入れることは制度設計が変わることだから、非常に力仕事かもしれない。いまの論点は3年とか5年の間にこういうことをやるのだ、その間は政府系にしておくよということ、だから政府系なのですね。危機対応があるから政府系ではないのです。もうこの時点で法律の建てつけが実質的に変わっているのですよね。私たちの議論の中で、危機対応があるから政府系であるという議論はもうないはずなのです。むしろ、3年とか5年の間に、ブルーオーシャンでしたか、そこをしっかりとやってくれと。要は、中小企業のためにいいことをやってくださいと。それで民間も覚醒すればもっといいじゃないか。だから、その間は政府系だよというふうに建てつけを変えなければいけない。

だから、危機対応業務を義務にするのではないのですよね。義務にするところは、こういうビジネスモデルをやるというところ。さっきの翁委員のお話で言えば、義務にするところは違う。そういうふうに変えなければいけないのかなと思っています。

お客様のためにという視点でずっと申し上げているのだけれども、これは商工中金の職員のためにもなるのですね。結局、こういう危機対応業務で、それを拡大解釈しながら、それをプロダクトアウトでやっていくというのでは、現場の職員はもうやる気を失いますよ。それより、今、私たちがみんなで議論していることを、大変かもしれないけれども、やってくださいと。そのために金融機関に入ったのでしょうか。これは職員のためだと思うのです。それでも嫌だという職員がいれば。

○富山委員 やめてもらう。

○多胡委員 やめてもらう。そういうところなのです。これが私の危機対応のポイントです。よろしくお願いします。

○川村座長 ありがとうございます。

こうなると、私も少し申し上げる機会をいただければと思います。

先ほど、中原委員、あるいは富山委員もおっしゃったように、要するに選択肢は2つしかないと思うのです。民営化なのか、もう特殊な政府機関としてダウンサイズして残すか。多分この2つだろうと思うのです。

もう一つ、私が冒頭申し上げた、中小企業、利用者ということを見たときに、私は商工中金はものすごいチャンスをこの場でもらいつつあるなというのが私の印象なのです。というのは、今から20年、30年、金融危機ということが叫ばれ、これはマクロの金融危機と、もう一つは個別金融機関の不祥事と両方あったわけです。そのダブルでかかってきた。例えば証券業界なんかを見ると、潰れるはずがないところがこの世にもうなくなっているわけです。ですから、それに戸惑って、当時の社長が号泣されるようなことがあったけれども、泣いても喚いても世の中は存在を認めてくれなかったという事実があって、仮に商工

中金が違う業態で完全の民間だったら、ああいう場面が私は来ているだろうと思っています。つまり、ビジネスモデルから見ても、もう全くないのです。

どうマクロで見ても。ビジネスがないところに大規模な不祥事を起こして、あまつさえ、多胡委員がおっしゃるように、今をもっても何か懲りていないみたいなことがあるとしたら、そういう企業は存在しないのですよね。これはもう退場ですよ。だから、それだけ見れば、退場していただくという結論しか出ていかない。

ただ、そこに半分近く政府が出資をしているということ、圧倒的多数の何万社という中小企業の取引先、150～190万という膨大な母数があるって、そこに政策的というか、世の中のための意味があると。

では、この商工中金をより本当に中堅・中小企業のためになって、まだブルーオーシャンであるところ、あるいはグリーンフィールドであるところに率先垂範して、いわば立て直して、あるいは多胡委員の言葉を借りれば、昔の善人に戻ってやるのだというチャンスが3年から5年差上げましょうということではないか。つまり、これは先ほど多胡委員のお耳に入ったことが本当だとすると、商工中金の現場の皆さんはちゃんとおわかりになっているのだろうか。つまり、かつての商工中金というか、この間までの商工中金が永続するという前提でやっているような構造ではないかなと、ちょっとびっくりしているのです。

ちょうど長崎に行って、カラスとトンビがいっぱいいるのです。そうすると、トンビが油揚げをさらっていくと、そこにカラスが2羽やってきてそれを奪い取っている姿をよく見ていたのですけれども、今の民間と商工中金はそんなことをやっている場合かと。一方はレイジーで、一方はノット・ケイパブルと言われている状況は困るわけですね。何が一番困るかという、利用者が一番困る。

私の認識は、激変緩和ではないけれども、制度的なつくりがねじれている。危機対応が義務になっていて、だから政府が金を持っていてみたいなことがある。他方で、民業補完と言いつつ途端に、補完というのは2番目という意味でありますから、補欠という意味もあるので、用意ドンは、原則正選手がけがでもしない限り出られませんという意味なので、これは業務が本来変なのです。補完で収益を上げろということはほぼ不可能なのだけれども、今の建てつけとしてはそういうことになっているところもある。だから、この期間をできるだけ短くして、一部の委員は懸念も示されていますが、中小企業のためのミドルリスク業務であり、そして相手もプラチナ層ではなくて、基本的にミドルリスク層を相手にするビジネスということを中心にして、危機対応業務も、残念ながら民間・商中の間の罵り合いみたいで、今、商中の立場が弱いので、民間が罵りあっているみたいな印象を私は持っているのですけれども、晴れた日に何とか、雨の日に何とかという部分もいろいろ聞くとこころであり、そうなるとうちの危機対応のときに、最後のひっかき傷ぐらひは向こう数年、皆さんがおっしゃる3年から5年ぐらひは非常に限定的に例外的に残しておく、その後は全部民間の窓口で対応できるような国の制度、システムを今回の危機関連保

証なんかもその一環かもしれませんが、そういうことをさらに広範にやっていっていただくということではないかなと。

それから、ミドルリスクというもののイメージとしては、先ほど富山委員が1.9%以上ぐらいかなみたいなことをおっしゃっていたと思うのですが、多分そういうことなのではないかなと。最近、民間の金融機関も利ざやが全く稼げないので、投資信託を売ったり、保険を売ったり、いろいろお行儀がいいことがテレビの特番でもこの間も出ていましたけれども、そういうふうがやむを得ないようなことになっている。

これは、実は金融機関から見るとノーリスクですよ。これはミドルリスクではない。そこは混同していただくと困る。これはリスクが顧客に転嫁されているだけであって、ここで我々が言っているミドルリスクというのは、インターミディエイトであり、アカウントをリスクにさらしてやっていく、そういうミドルリスクの業務で、それは2%弱ぐらいが一つのめどなのかなという理解だろうと思います。

それから、ミドル層といったときに、私、正常先に下位も含むのか含まないのか、この辺は微妙にいろいろ検証する必要があると思うのですが、イメージとしてはいわゆる要注意先をセンターにした部分というのがミドル層なのかなというイメージを持っております。

特に重要なのはガバナンスのところで、富山委員が郵政民営化の委員会が一つのイメージだとおっしゃいましたが、そのとおりで、いわば取締役会を、取締役というのは変な言い方ですけども、残念ながらこういうことを起こしてしまうと、商工中金に対する信用の問題と、もう一つは数年かけて大きく変わって、すばらしい、新しいタイプの民営金融機関に生まれ変わるという期間でありますから、そこがネガティブなものをちゃんと監視するという意味と、ポジティブに誘導してモニタリングしてあげる、両方必要だろうと思いますので、第三者委員会的なものは、法令上の権限をどうするのか、根拠をどうするのかというのはあるにしても、かなり権限の強いものは必要なのではないかなと。

あともう一つ、コンプライアンスにしても、ガバナンスにしても、結局人間のインセンティブを自らモチベートするような人事システムをちゃんと構築していただかなければだめだと思うのですね。

仮の話ですが、3年以内に正常先の比率を今の半分にしようとか、要注意先を3倍にしろと、そういう数値目標を与えたとします。そうすると、これがノルマ化になって、おまえの支店はこれだけにしろ、あれだけにしろという、今度は正常先なのに要注意先だとして達成しましたみたいな、どこかで聞いたような話が起らないとは言いきれないわけですね。そうではなくて、それに従事する職員が自ら、これだけやれば我々の新しい商中のビジネスモデル、中心になるビジネスモデルに全力を挙げればボーナスが上がります、給料が上がります、出世が早くなります、そういう人事体系をきっちりつくっていただき、しかも、そういうところまでこの第三者委員会は見ていくべきではないかと思います。結局は人間のやることなので。その一番の根っこは、それがユーザーである、利用者である中小企業の皆さんのニーズにちゃんと応えているものかということとイコールだろうと思

っています。

そういう意味でのコンプライアンスの人事ということも見ていくと同時に、民営化ということは、冒頭にも申しましたように、とにかく法律のたてつけは完全民営化と言っているのだけれども、いろいろなことでできなくなっている。

ある意味で、今回、商工中金は建てつけに非常に無理がある中で、民営化と言いながら、事実上民営化ができない形で来ていた中で、とうとうインフルエンザにかかってしまった、発熱してしまった。これで解熱剤の注射を打っても、そういう根っこの矛盾があれば、また病気になってしまう。だから、それを短い期間、3年から5年かけて大きく改めて、そして新生、民営化されたものにしていくというのが、御異論がある委員の方もいらっしゃると思うのですけれども、今日伺って私なりの整理をすると、大体そういうイメージかなと感じているところであります。

富山さん、いかがでしょうか。

○富山委員 ガバナンスの話をしすぎ余りしなかったもので、これは多分2例あって、まず商中さん自身の取締役及び経営の問題が一義的にあるわけで、実は最大の不安は、かなり強力な経営者を連れてきて相当頑張ったモデル転換をやっていくということになるので、いろいろな意味で能力のある方が来てくれないと結構大変なのだろうなと思います。これがまず固有名詞的に大変だろうなと思っているので、関係者は頑張ってくださいねということだと思うのですけれども、これが一つ。

もう一つは、相当頑張らなければいけない経営者の方をどう支えていくというか、ある種モニタリングしながら支えていくような、これは一義的には取締役会だと思うのですけれども、その取締役会の体制をつくれるかというのが次の問いだと思います。

それで、こういうことを私自身仕事でいっぱいやってきているので、どういうことが起きるかという、相当孤独な闘いをやるのです。かつての細谷さんもそうだし、池田さんもそうだと思うのですけれども、金融機関の再建のパターンというのは、ある程度組織もバランスシートも一旦やや縮めて、そこから戻るといって、基本的にはV字型のストーリーになるのですけれども、この過程はすごく組織にストレスがかかるし、お客さんにもストレスがかかります。ですから、それを乗り越えていこうと思ったら、相当大変な仕事になりますので、これはやはり取締役会が大事です。

今回の状況で言えば、できれば社外を過半数にしたほうが良いと思います。形態は委員会とか監査役会とかは自分は余りこだわらないタイプなのですけれども、やはり社外の方が過半数になってあげないと、変な話、例えば日野さんたちのプロパーの人たちはきっとものすごく板挟みになりますから。勝手に心配するとすごく板挟みになるので、板挟みになって改革を頑張っていく現場の人たちからすれば、むしろ社外が過半数のほうが防波堤になるので、私はそういう形をつくってあげたほうが改革を進める人たちにとってやりやすくなると思います。これが一つです。

もう一つ、その関連で言うと、指名委員会なり、指名諮問委員会はかなりちゃんとした

ものにしたほうが良いと思います。だから、ここは形だけではなくて、実質においても相当ちゃんとした指名をやっていくということが大事なかなと思っています。これは社内の誰を抜擢するかというのもそうですし、さっき言ったように、人事というのはものすごく動機づけを決めるので、これからの商中においてどういう人がプロモートされていって、どういう人が重い役割を担わされていくかというのはとても大事なことで、どちらかという、従来のイナーシャとは違う人事をやっていくことになると思うのです。かなりの抜擢もあるでしょうし、あるいは外部から招聘ということもあると思うのです。

それこそ、ミドルリスクゾーンというのは、前から議論したように結構フィンテックの影響なんかも今後受けていくし、ABLなんかもひょっとすると従来型よりはかなりフィンテック型になっていく可能性もあるので、そうするとまた異質な人材に来てもらわなければいけないから、指名委員会、指名諮問委員会の役割は大事なかなと思っています。これが本体に関する問題です。

それから、その上にかぶさる第三者委員会に関しては、ここはまさに官・民の規律が少なくとも完全民営化までは混在するのですね。かつ、特に商中が政府系の中で難しいのは、既に株主構成が半官半民になっているという問題です。

ここは、以前議論があったように、結構錯綜した利害相反の問題があって、例えば前も言いましたけれども、政府出資と利用者でもある商工事業者出資というのは、実は株主同士で利益相反が潜在的にはあるのです。特に政府系として純化すればするほど、政府系施策というのは背景は国民の税金を使っているわけです。利子補給なんかは典型的にそうなのです。使っている相手、享受者は中小事業者ということになるから、残りの株主ということになるのです。そうすると、お金を出している国民を代表している政府出資分と、施策のメリットを享受する中小事業者の間は、実は潜在的には利害対立があるのです。そういう意味で、突き詰めて考えると結構複雑なのです。

今回のケースもそうで、不正問題で借りられたほうからすると、「What's wrong?」なのです。だって、安い金利で借りられているわけだから、別に全然アンハッピーではないのです。安い金利で借りていることは事実なのだから。でも、それを出しているのは実は国民の側なので、国民からすると税金を変な方法で使われたということになってしまうわけで、そういうややこしい問題もあるし、当然、さっき申し上げた半官半民の状態がしばらくは続くわけですから、その状態においては、そもそも今回のような事件が起きた以上は、間違いなく民間金融機関の側からすごく気持ちよく「民業圧迫けしからん」と言えるような状況が生まれているわけですよ。その圧力にずっとさらされるわけです。そういう手かせ足かせもかかる中で、一方で最終的に完全民営化を指向して、民業としてちゃんと自立できる方向に誘導していかなければいけないので、まさに郵政、特にゆうちょ銀行をどうするかというときと全く同じ命題です。

あのときも、実は郵政民営化委員会ではどんな議論をされていたかということ、どうしてもとりあえず業容拡大、かつ完全民営化されても成り立つようにということを見ると、

当時のゆうちょであれば圧倒的に国債運用だったのを、当然民間に貸したくなるわけですね。

当時の状況で言うと、一番簡単に伸ばせそうだったのは住宅ローンだったのです。だから、住宅ローンをやりたいという話に必ずなるのです。だけど、これは遠藤さんがいらっしゃるのですが、住宅ローンなんてレッドゾーンになるのは見え見えなわけです。住宅ローンは、バランスシートのポートフォリオを国債から普通の貸し出しに短期的に移したいということになると、それが一番簡単な方法となるから、どうしても住宅ローンに傾倒するわけです。これはある意味、取締役会でもしようがないことです。さっき家森さんが言われましたけれども、ある種固定費をカバーしようと思ったら、薄くてもいいからどうしても金利を稼ぎたいということになるので。けども、イコールフットィングとか、競争状況とか、レッドオーシャン的なことを考えると、構造的に言うと、これは共倒れの構図なのです。ちょっと引いて考えたときに。

要は、ゆうちょ銀行単独で物を見たときの最適解と、ちょっと引いて見たときの金融全体で見たときの最適解はずれてくるのです。このずれの問題というのは、少なくとも政府の資本が入っている以上は無視できないわけです。ある種の公共的な利益があるわけですから。そうすると、そこでやはりブレーキを踏むというのはすごく大事な役割で、このブレーキを自ら取締役会で踏むというのは結構難しいことです。要するに、ジレンマに陥ってしまうから。

そういった意味合いで考えると、この第三者委員会の役割は極めて大事だし、第三者委員会というのはある種公取的な機能も果たさなければいけない。郵政民営化委員会をやっていて、自分は公取の委員かと思うことが結構あったのです。イコールフットィングとかレベルプレイングフィールドの議論をしなければいけないので。相応の見識のある強いメンバーでやらないと、能力的にも結構大変です。結果論から言うと、私はゆうちょ銀行の動きに関して、ある意味でいろいろなブレーキを踏んだことが今はいいほうに作用していると私は思います。

ゆうちょ銀行は鮮明に運用型のある種のナローバンクモデルで、佐護さんや今の池田さんとかでかなりしっかりしたポートフォリオ展開が進んできているので、そこはそういうブレーキを踏んだことが正しかったと私は思っているのです。

かなりちゃんとした見識を持った、かつ強い組織にしておかないと、短期的にはそれを揺るがす圧力が働きます。これは両方からです。商中さんのほうからもいろいろな要望が来るでしょうし、民間からも来るでしょうし、あるいは政策的な政治向きからも来るでしょうから、そこで変なほうに振れてしまうと話がおかしくなるので、三条委員会とまで言いませんけれども、ちゃんとした独立性を持った、かつ見識のある人たちで、長期的な視野で何が正しいのかということを考えていってもらわなければいけないので、ここの人選もすごく大事です。

だから、商中自身の社外取の人というのは、とにかくビジネス経験が豊富な方、改革を

進めるというタイプのちょっとエネルギーというか、突進力のあるようなメンバーが大事だと思いますけれども、一方で第三者委員会のほうは、ややマクロ的といいたいでしょうか、メタ的に物事を見られて、ある種フェアに物事を判断できるようなメンバーが大事なのかなと思います。

以上です。

○川村座長 ありがとうございます。

これまで、皆さんの御意見は大体あれだと思っておりますけれども、菊地委員、いかがでしょうか。

○菊地委員 余り難しいことはよくわからないのですが、私も50年商工中金さんと取引をしてきまして、非常に恩恵を受けてきたという世代でございます。ですから、次の世代に向かって、商工中金さんが、また次の世代がある年になって非常によかったというようになるような金融機関に、ぜひ一つ皆さんのお知恵をいただいて、成長していただきたいと思っております。

以上でございます。

○川村座長 今、菊地委員から、非常に当然のことでありまして、我々もそういう気持ちで議論を続けてきているつもりでございますので、これも多胡委員の御指摘のとおりかと思っております。

前回、今回とほぼ皆さんの本音の心の丈（たけ）は何ったのかなという感じでございます。今後の動きについてでございますけれども、今日の議論を私なりにもう一回整理して、それで年明けのどこかの時期に中間取りまとめ的なものをお示しし、そして皆さんに御議論いただくというような段取りで考えようかと思っておりますが、いかがでしょうか。よろしゅうございますか。

どうぞ。

○富山委員 在り方とは直接関係ないのですが、ネガティブなことを言って申しわけないのですが、これはやはり相当な事件なのです。不正の規模、深さ。それで、それこそ安達社長が主導されて、かなりしっかりした第三者委員会をつくって、國廣さんが中心になってあれだけすばらしいレポートをまとめています。

ちょっとえぐい言い方をしますと、落とし前ということになるのですが、これから新生商工中金に向かっていくという選択をするのであれば、あの不祥事に対してかなり直接的な責任を負っている人たちがどうその責任について落とし前をつけるかという話は、どうしても未来へ向くためにも避けて通れないし、あるいはさっき多胡委員が言われたように、あの話は私の耳にも入ってきている。要は、そういう人たちがまだいるということは、ひょっとすると、安達さんはしっかり指導されているけど、前任者だか前々任者だかわかりませんが、歴代トップの人たちの毒が効いているのですよ。その毒を一掃するためには、申しわけないけれども、言い方は悪いけれども、ある種いけにえは必要ですよ。一罰百戒だから。

どういふふうに落とし前をつけていくかというのは、結果的に古くて邪悪になってしまった部分から決別するという一つのメッセージに、私は行員に対してもなると思うので、これはこの検討会を超えた議論で、むしろ安藤さんたちにお問い合わせの話になりますけれども、ちゃんとしたけじめをつけるというのはこれから前へ向くために必要だし、こういうけじめというのは深くシャープにやることが大事だと思います。

ちょっと一言だけ。

○川村座長 今、富山委員がおっしゃったことは、まさにさっき私が申し上げたように、普通の会社だったら多分なくなっているよという重い事実があると思うのです。やはり中小企業者という大きな支えがあり、また半官半民で幸か不幸かねじれを起こしているので残ってしまうみたいな部分も否定はできないわけで、それをラッキーというのでは困るわけです。これは大事件でありますし、極端な形で言えば、商工中金の上から下まで全てが組織として個々人として全員が討ち死にするということが民間だったら十分あり得る世界だということの自覚、これはもう当然やっていたかなければいけないし、それを商工中金の在り方検討会として、ちゃんとした真面目なことになりなさいと。余りにそれも言わずもがなのですけれども、第三者委員会だとか、モニタリングだとか、ガバナンスをきっちりやれとか、また外付けでつくらなければいけないということは、逆に言うと、現在の商工中金については一人で放置できないというのを、この委員会としても共通基盤として持っているということだと思っております。そうでなければ、第三者委員会だ、モニタリングだと、自立的な経営でやっていただければいいのだけれども、残念ながら自立的な経営を今の商工中金には無理であろうというのは我々の共通の自覚だと思っておりますので、その辺は、今後さまざまな業務改善命令等、行政庁からのいろいろな処分等も出ている中で、そのモニタリングを含めて、そちらのほうでもきっちりやっていただくということではないかなと思っております。

安藤長官、いかがでしょうか。

○安藤委員 今、各委員の皆様方からいただいた御意見、私もこれまで大体聞かせていただいておりますけれども、今後の商工中金を、皆様方それぞれのお立場、あるいはこれまでの御経験を踏まえて、本当に真剣にお考えいただいていると。もちろん委員の皆様方の間で意見の相違があるのは当然だと思っておりますけれども、皆様方が押しなべて商工中金、そして利用される中小企業の皆様方に対して非常に真摯にお考えいただいているということにまず厚く感謝を申し上げたいと思います。

最後におまとめになられた座長の話に私は全く同感でございます。また、年明けに御議論を深めていただきながら、皆様方の御意見をこの場限りということではなくて、私どもとしてもしっかりと継続して商工中金の新しい方向に向けて、実効性を担保する形、継続的なシステムとして回っていく仕掛け、こういうものを私どもとしてもしっかりと考えていきたいと思っております。

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、今日は割とさくさくと進んでまいりましたけれども、特に何時までと決めているわけではございませんので、これでもしよろしければ。

どうぞ。

○中原委員 座長の御意向としてはできるだけ速やかに結論を求めていこうということで、私も今の座長がまとめられた方向性について違和感はありません。「中原だけ少し意見が違うようだが」ということでありましたが、私はこの時点で完全国営化、完全民営化というものの選択を迫っているつもりはございません。ただ一つ、時間の要素をどうこなしていくのかということについて、もう少し議論は必要ではないのかなという気がしております。

座長が今まとめられたことを私なりに理解しますと、今までの商工中金の戦前からつながっていたマニフェストをここで新しく定義し直して、ミドルリスクという言葉で定義される業務について、ほかの地銀がサボっているであろう、または今後の日本再生のために必要であろう領域にビジネスモデルを転換していくその機関車として、この期間、商中の位置づけを変えていこうということかと思えます。そして、その変える期間として3年か、5年かという一つの時間的猶予を与えていこうと。私もその流れについてはそうなのだろうと思えます。

次のクエスチョンですが、これは私が最初にこだわったことです。完成したら、民営化するのかしないのか。この点を私は知りたいと思うのです。いろいろなケースが想定されるわけですが、そんな簡単ではないだろうと言われるかもしれませんが、商工中金だけが新しい銀行に脱皮する。地銀は脱皮しない。その中で、商工中金を地銀といいますか、民営化のカテゴリーにぼんと入れて、おまえ好きなことをやっていいよ、銀行法で許されている限りは好きなことをやっていいよという民営化をするのか？それとも、私は3年でそんなことが日本全国津々浦々浸透するとは思わないのですけれども、3年後にそのマニフェストをどうするのか。民営化することが日本にとってベストなのか、それともそういうステータスを残して、引き続きそのモデルに向けたリーディングバンクとして存続させるのか。または、最後の選択ですが、これで役目が終わったので国営化するのか、または排除するのかという問題。後者は失敗した場合の議論になりましようけれども、そのところを見ておきたい。すなわち、商工中金のビジネスモデルの成功ということは民営化によって証明されるのかどうかという点を、私はある程度前以ってきちんとしておいたほうがいいという気がいたします。

○川村座長 どうぞ。

○富山委員 そこはすごく大事なポイントだと思っていて、さっきちょっと申し上げましたけれども、これは政策的マニフェストという側面と事業的に自立的に成り立つか。これは現状、完全100%政府保有だったらこんなことを気にしなくてもいいのですけれども、このケースは半官半民なので両方とも常に考えなければいけないですね。

私自身の認識は、今のままではビジネスとしてもうだめでしょうということなのです。

どう考えても。私は地銀の再建もやっているのによく知っています。大体わかっているつもりなのですが、このまま引っ張っていったら、要は成り立たないでしょうということなのです。

かつ、ビジネスモデルを転換するときに現実には何をやらなければいけないかという、突然プロパー融資の正常先をゼロにしたら瞬間的に潰れます。それは絶対できないのです。ということは、やるにしても、徐々に入れかえるということをやっていかなければいけない。

その一方で、徐々に入れかえるということはそれなりに残高は残るわけだから、これについては半官半民で政策金融機関である限りは常に民業補完圧力が働くのです。最終的に完全民営化という方向を鮮明にしない限りはものすごく働きます。さっさと減らせという議論に絶対なります。これだけの不祥事を起こしたのだから。

そうすると、私自身の問題意識としては、かつ、ミドルリスクゾーンだって、先ほど申し上げたように、金融庁は民間金融機関にやれと言っているわけですから、ここで競争が起きるはずなのです。ちゃんと遠藤さんたちがいい仕事をすれば。そういうことになるのです。

そうすると、またここで完全民営化をはっきりしないと、何で商中は出てくるのだと。おまえらは民間の補完だろうとなるに決まっているのです。もしちゃんとやれば、多胡さんが言われるように、本来収益がとれる、ROAが上がるゾーンなのだから、何でおまえら、いるんだよということになりますよ。

私が申し上げたいのは、移行期間というものを本当に極めて難しいモデル転換をやっていくためには、完全民営化というゴールを鮮明にしないとできないでしょうと言っているのです。要するに、うまくいったときにまた考えますということになってしまうと、結局、どうなるかわかりません、半官半民でずっと居続ける可能性があります、政策金融で居続ける可能性がありますということを前提にした瞬間に、民業補完の十字架と半官半民の十字架を商工中金は背負うのです。だって、ずっとその問題が残っているのだから。そんな圧力がかかっている状態でできますかという問いです。私だったら絶対に受けません。経営者としてできるわけがないから。そっちに向かうのだったら、どっちかですよ。

政策的マニフェストを圧倒的に優先します。だから、民業としての問題は忘れて結構です。だから、急にバランスシート縮小でもかまいません。要は、完全にマニフェスト中心で、全ての人員、資源をミドルリスクだけに傾注します。極めてラディカルな、急激なシフトを行いますということ。それは完全に官だってできますよね。別に民業としての自立性を問われないのだから。それだったらやる人はいる。暇だったら受けてもいいかなという感じはします。

逆に、完全民営化を鮮明にして、営々と将来にわたって経済的に自立できる、そういう金融機関をつくる、それだったら受ける人がいるような気がするけれども、3年、5年たったところでもう一度考えましょうだったら、今、この状態で受ける人はいないですよ。

だって、現実問題としてフィージブルでない。

だから、この3年、5年の過ごし方はすごく重要かつ難しいのです。くどいようだけれども、もともとのビジネスモデルが壊れているから、危機対応融資に傾斜したわけでしょう。もともとのビジネスモデルが隆々としていて持続的に成長するのだったら、誰もこんな商品に傾倒しないですよ。でも、たまたま気がついてみたら、どんどん既存のビジネスモデルが厳しくなっていて、貸出平均金利も下がっていく中で、かつ、コスト構造的には不利なのです。全国ネットワークでフルバンキングで支店も持っているということは、固定費が重いわけだから。その中で生き延びていこうとしたら、一番簡単な方法は薄利多売、とにかくバランスシートを大きくすることなのです。そのときにたまたま危機対応融資という極めて独占オリジナル商品があったので、そこに乗ったというのは、私はすごくよくわかるのです。当時の経営者の心境としてはわかるのだけれども、それが実態なので、このマンダートの議論と、とにかく事業的な自立性、経済的自立性というのは、とにかく半官半民である以上はどちらも考えなければいけないので、仮に3年後、5年後に半官半民でい続けるのか、あるいは完全民営化か、それとも完全政府系かというのを、分岐点をニュートラルに残すという前提になると、この3年、5年は過ごしようがないと私は思います。そういう問題意識です。

○川村座長 恐らくこの辺は富山委員と翁委員と、民営化についてほぼ認識が一緒だと思うのですけれども、やはり3年か、5年か。もし政府系ということで行くならば、今政府系だと決めてしまって、非常にサイズを小さくして、限って、場合によるとその選択肢というのは、もう政策金融公庫の一部門にするという選択だってあるかもしれない。それを決めるとしたら今ですよ。そうではなくて、何で3年後、5年後かといったら、もちろん法律的に民営化するためにいろいろな縛りがあって、手続的においそれとすぐ行くわけではないという制度的な建てつけはわかっている上で、もう3年後、5年後には民営化して、ひょっとしたら優秀な地銀もコンペティターと一緒にその収益を奪い合っているかもしれません。それはそれでいいじゃないかと。もうフルパワーで闘ってくださいと。

ひょっとしたら、ネガティブなシナリオでいけば、3年後、5年後、そのビジネスモデルが民間の商工中金としてできないという可能性はあると思うのです。そうしたら、退出していただくしかないということではないのでしょうか。

○中原委員 構想といいますか、流れは今の富山委員のお話で私もよくわかりました。これはどちらが重要で、どちらがより重要でないかということなので、選択になってくると思うのですけれども、今のお話を結論づけると民営化は一種の御褒美ですよ。つまり、こういうマンダート、ミドルリスク層というものに対する新しいビジネスモデルを開拓したということが、3年後、5年後にブルーフできれば、君は民営化させるから切り込んでいきなさい、一民間銀行としてやっていきなさい。それが成功しない場合には、どうしても危機対応等のいろいろなことに備える重要な国策の機能を切り取って、公庫と合併させる、または何らかの形で縮小して残して、残った銀行や店舗はできれば民間に引き取って

もりたい。この2つのオプション。そうすると、民営化は御褒美、こちらは御褒美ではない。今のマンドートから考えると。

○富山委員 そうであるといいなということです。

○中原委員 そうということですね。

○富山委員 そうなっているといいなと。

○川村座長 御褒美と言うか、結果。

○中原委員 御褒美と言いますか、それは一生懸命努力したことの一つのプルーフであるということですよ。

○川村座長 御褒美というか、それしか道がないのではないかとということです。

○中原委員 わかりました。それを御褒美と言うかは別として。

そうすると、民営化だなどというのは最後まで残りますよね。そうすると、さっきの富山さんの裏なのですが、最後は民営化で静岡銀行だ、千葉銀行だとバッティングして競争していくのだとなったら、プロパー業務は捨てられないと思いますよ。

○富山委員 その問題は、要は戦略的に合理的に行動するのであれば、徐々に縮小ですよ。銀行の再建のABCとして。だって、資産効率が悪いのだから。差別化戦略をとるということになるので。

もちろん、完全民営化後、何をするかは勝手ですよ。これは再建事案なので、再生事案ということを見ると、少なくとも銀行の再生の過程でバランスシートの拡大はあり得ないので、基本的にはバランスシートを縮小しながら資産効率を上げていくというのはイロハのイですから。

ですから、中原さんが言われたように、完全民営化の後にどういう競争をするかというのは、これはもう完全に自由だと思います。でも、少なくとも完全民営化に至る道筋というのは、それまでは完全民営化されていない。だから、これはすごく民営化の矛盾構造なのですけれども、完全民営化されるまでのプロセスというのは、ある意味で戦略的選択肢というのは外部的にかなり規定されるし、少なくとも地域金融機関の銀行の事業ということを私なりに理解する限りにおいては、今目指している方向が最も合理的な戦略的選択肢だと思います。逆にバランスシート膨張に行くと、極めてやばい展開になります。商中自身がむしろ苦しい状況になると思う。

○多胡委員 若干ずれて恐縮です。例えば、今の段階ではなくて、別の時点で今回の商工中金の事件が起こったらこういう議論はできなかったと思います。なぜかということ、要はいまは日本型排除がすごく進んでいる特別な状況ということです。特別な状況だからこういう方向性が出せた。ミドルリスク層をやれというのは、言葉をかえれば金融排除を撲滅しろということです。

それで、今、商工中金もそうだけれども、民間の金融機関が異常なまでに金融排除の構造になっている。富山さんのお話で言えば、レッドオーシャン状態。正常先の上位と中位のところだけにみんなが集中しているわけです。そこが空いているのです。普通はあり得

ない。

もう一個大きな要因は、メガバンクが中小企業とかその辺をやらなくなるのです。この業務は対株主でいって、グローバルに考えても、他の周辺業種と比べても、一番収益が悪いのです。この市場は良い先をプロダクトアウトでやっても収益なんか上がりません。だから、ハンズオンというのか何というのかわからないけれども、リレバン型でやれば収益が上がると私は思っているし、そこの多くは金融排除をされるゾーンなのに、そこに手間をかけないでみんながやろうとしているから、わけがわからないことになっている。

今、スペシャル・シチュエーションなわけです。ここだからできる。この3年、5年だからできる。別の時代だったら、申しわけないけれども、商工中金の解決策は出せないですよ。そう私は思っています。

○川村座長 翁さん、いかがですか。

○翁委員 やはり中間解はないので、もし完全に政府系になる選択肢を残すのであれば、今しかないということだと思っています。

一旦ここで完全民営化の方向に舵を切り、3年から5年ということスタートするのであれば、その方向でとにかくやっていく。最終的にそれがうまくいかなかった場合には、民間への資産売却、資産・負債承継というか、そういう形になるのだらうと思います。

やはり完全民営化に向けてのプロセスではまだ半官半民ですので、民業補完の必要性がどうしても出てくるわけですが、それによりインセンティブがゆがむわけですね。ですので、その期間をできるだけ限定的にし、かつ監視しながら新しいモデルに転換していく。おっしゃるとおり、バランスシートは縮小の方向になりますので、そういう形でリストラチャリングを一定期間の中で実現していくということではないかと思っております。

○川村座長 家森委員、いかがでしょうか。

○家森委員 3年後から5年後に完全民営化をする、その後は自由ですというのは、確かにそうなのですが、そのときにこのビジネスモデルに特化をして、監視から離しても心配いらぬような感じに3年から5年でやっていただかないと、失敗した民営化になってしまうと思うのです。

○富山委員 潰れてしまう。

○家森委員 私も、先生がおっしゃるとおり潰れると思うのです。ですから、3年か5年の間にこのビジネスモデルに特化をして民営化ができるという、政府のたがを外しても、そこでこれからやっていくぞというような形になるというのがベストのシナリオで、それを新経営陣には実現してもらうように、あるいは外部監視はそこを監視していく。そうしないと、中小企業者にとってもよくないと私は思います。

○川村座長 今日もう熱心な、熱い御議論をありがとうございます。

それでは、先ほど中原委員の問題意識という御疑問も、また富山委員、翁委員、多胡委員、家森委員、そして菊地委員、皆さんの御意見も私なりにこれからじっくり消化、ほぼ消化できたかなと思っているのですけれども、その上で年明けのどこかの時期で、

私なりに今日までの議論をまとめた中間の取りまとめ案というものを御提示して、そして皆さんに再度御議論いただければと思っております。

日程につきましては、ちょうど明日が御用納めでしょうか、メディアの皆さんも静かにお休みできるように、まだ日程は決めておりません。私もこの作業も残りますものですから。そういうことで、年明けに改めて御連絡したいと思います。

また、本日の議事概要、議事録は、今日は公開でございますので、従前と同様に公開させていただきます。

今日は少し早目に終わりましたが、濃密な御議論をいただきました。年の暮れの大変お忙しい時期にありがとうございました。また、年内、このメンバーで一堂に会するのは今日が最後だと思いますが、どうぞよいお年をお迎えください。

ありがとうございました。