

第7回商工中金の在り方検討会 議事録

日時：平成30年1月11日（木）10：00～11：10

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、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。定刻になりましたので、早速、第7回「商工中金の在り方検討会」を開催したいと思います。

本日は、昨年暮れにかけて大変お忙しい中、精力的に御議論いただいた、これらの議論を踏まえまして、提言の取りまとめについて御相談させていただきたいと思っております。

まず、資料の確認でございますけれども、従前どおりiPadに格納しております資料が4種類ございますが、遺漏はございませんでしょうか。もし何かございましたら、事務局にお申し出ください。

それから、本日の委員の御出席状況ですが、富山委員がどうしてもスケジュールが合わず御欠席ということでございます。その他の委員は全員御出席なさっております。

それでは、資料2でございます。昨年来の議論を振り返りますと、大変踏み込んだ、かつ本音ベースのいろいろな御議論、御意見があったと承知しておりますし、また、年末年始にかけまして、私も過去の議事概要を全部子細に拝見させていただき、また参考で来られた識者の方の御意見等も改めて勉強させていただいた次第でございます。

そういう中で、昨年、年末最後の12月27日におきます意見で、おおむねの方向の取れんはあるのかなという感じを持ちまして、それを踏まえて本日の資料2の取りまとめ案というものを御用意させていただきました。

各委員におかれましては事前に御了知いただいている部分もあろうかと思いますが、私のほうから簡単にそのポイントだけ御報告させていただきたいと思っております。資料2をご覧ください。

まず、そもそもこの在り方検討会がなぜ、またどういう目的で設置されたのかということについて一言しております。

今回の件は、申すまでもなく、危機対応融資に藉口した全社的と申しますか、全組織的な不正融資というものが長年にわたり幅広く行われてきたという、いわば政策金融機関としては前代未聞の出来事だったと思っております。そのようなことを踏まえ、2度の業務改善命令が発出されるという状況もあり、今回のいわゆる大臣の言われる解体的な出直しをするのだという問題意識につながっていったわけでありまして、私どもはそれを受けて鋭意検討させていただきました。

この提言を踏まえまして、商工中金というのはもともと中小企業のための金融機関でありまして、ユーザーである全国の中小企業に多いに貢献する金融機関となっ

い、そのための解体的出直しをしていただきたいということであり、また、政府におかれましても商工中金の外に第三者委員会を設置し、これは監視の部分と育むという部分と両方あるかと思いますが、こういう第三者委員会を設置するなどして商工中金を適切に監督していくことを強く期待したいということが最初にございます。

次は、これは承前でございまして、今回の不祥事についてのあらましを申しております。ただ、2ページが一番下でございますが、繰り返しになりますけれども、2回目の業務改善命令において主務大臣のほうから、いわゆる民業補完の趣旨を踏まえた持続可能なビジネスモデルというものが策定、実行できるのか、できるとしたらどうかという点と、もう一つは取締役会の強化とか外部人材の登用を含む、新たな経営管理態勢を構築してもらいたいということで我々に御依頼があり、これを踏まえて主務大臣に商工中金におかれては業務改善計画を提出していただきたいということになるわけでありませう。

これらを踏まえて大きく我々の議論というのは4点になるのかなと。第1点が商工中金の新しいビジネスモデルの在り方ということでございます。まず、今回の不正事案は、再三申し上げていますように、従前のビジネスモデルに限界が生じていた証左ではないかと。他方で、民間の地域金融機関が必ずしも中小企業の生産性向上等に十分に対応できていない。したがって、商工中金としては、このような民間の地域金融機関と信頼関係に基づいて連携・協業しながら、このような中小企業に対する支援に重点的に取り組んでいくべきである。また、このような取り組みを通じて、適正な金利や手数料等を得るビジネスモデルを構築してもらいたいし、地域の金融機関による中小企業支援の濃淡に応じてその役割というのは若干濃い薄いがあるだろうと。

その手法としては、これも再三御議論いただいているところで、一つはいわゆる事業性評価を中心とした融資等、伝統的な銀行本来業務の機能というものを強化してもらいたい。もう一つは、事業再生でありますとか、資本金ローン等のメザニンファイナンス、M&Aといった金融先進分野での取り組みと、この大きな2つに分けられるだろうと。

こういうことによって、中小企業にとっては、商工中金から単なる融資にとどまらない支援を受けることが期待できるのではないかと。商工中金にとっても、こういうビジネスモデルを確立し、実行していくことによって、初めて持続的な経営を成り立たせ、継続的に安定して中小企業の支援を実施していくことができるのではないかと。

商工中金としては、解体的出直しを図るため、今後、集中期間として4年間、政府出資のもとでこのような分野の取り組みに全面注力してもらいたい。そして、4年後にこのようなビジネスモデルが確立されたかどうかについて徹底検証するという考え方であり、その過程ではその分野以外の融資残高というものは次第に減少させてくる筋合いではないかと。そして、最適な事業規模、組織規模としていくことが必要であろうと。

商工中金では、これらの分野に重点化していくための行動規範、いわゆるクレジットポリシーと呼ばれるものや、KPIを含む業務改善計画を策定し、公表していただきたいということが大きな1番目のビジネスモデルに関するものであります。

次に、危機対応業務についてでございます。商工中金の危機対応業務というのは抜本的に見直しの必要がある。結論的には、現行やっている危機対応業務からは、災害対応、一昨年度の実績の10分の1以下であります。この災害対応を除いて全面撤退して、危機事象としてのデフレ脱却といったようなものは廃止してもらおうということでございます。

今後は、政策目的を真の危機時における流動性の供給ということに絞り込む。そして、危機時というのは、もう誰が考えてもそうだなと思われる大規模災害等の真の危機時に限定し、この危機事象については定期モニタリングをし、時限は原則1年とする。また、短期的な融資をメインにして、設備投資の長期融資は災害時などに実施するにとどめる。利子補給が不正事案の9割で利用されていたわけでありましたが、これが武器化というような厳しい評価も受けたものでありますが、この利子補給については災害時など、極めて限定的に適用する。

そして、また政府から危機対応準備金として1,500億円が積み立てられておりますけれども、これについては今後の推移等を見ながら適正な水準を検討していくということになります。

これらを踏まえつつ、現実に実際の危機が発生したときに、現在、民間金融機関は信用保証制度というもう一つ大きなシステムがあるわけでありましたが、危機関連保証という新しい制度が信用保証の中にこの4月から導入されます。このような中での民間金融機関の対応と、先ほど申し上げたような、見直し後の商工中金の危機対応業務、この両者についてパフォーマンスを徹底的に比較検証する。そして、商工中金の危機対応業務を実施する責務が引き続き必要なかどうかということを検証し、あわせて、危機対応というのは政策金融公庫だけではなく、さまざまな政策的手法があるわけでありましたが、それらの政策的対応についても不断に幅広く検討していく必要があるということが危機対応についてでございます。

3つ目が、非常に重要なポイントとしてガバナンスに関する部分でございます。商工中金におかれては、内部統制・ガバナンスの欠如というものがあつたということを厳しく反省していただき、解体的出直しを図るべく、代表取締役や過半以上の社外取締役などを含めて外部の人材を積極的に登用して、経営体制刷新を図っていただきたい。

特に代表取締役社長につきましては、改革を進めていくための強いリーダーシップ、困難を克服してきた経験、机上の空論とさせない現場力、これらを兼ね備えて、真に中小企業のためとなるビジネスモデルへの転換を実現できる人材が必要であろうと。そして、先ほどの4年間に象徴されます当面の間は、政府出資があつていわば官・民混在でございます。このような時期においては、商工中金の外部に独立性の高い第三者委員会を設置して、強力なガバナンスを効かせていくべきであると。

この第三者委員会は、商工中金の業務改善計画を策定する際に、その内容に対して意見しますし、またその上でクレジットポリシーに照らした運用が行われているのか、民業圧迫が発生していないのかというようなチェックを適時行うとともに、新たなビジネスモデル構築の進捗状況をKPIも含めて少なくとも毎年モニタリングし、評価していく。そして、

4年後の徹底検証についても実施します。

商工中金では、このような評価をきっちり受けとめて、役職員の人事、報酬・給与、こういうものに明確に反映させていただきたいし、その結果を第三者委員会に御報告願いたい。主務大臣におかれても、このような第三者委員会のチェックや評価を踏まえながら、適切な監督を実施していただきたい。

さらに、組織ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底という観点から、体制をいろいろ改めていただく必要があり、特に取締役会、なかんずく社外取締役に対して適切なタイミングで適切な情報が上がる仕組みをきっちりこしらえていただきたいし、監査・コンプライアンス部門が経営トップに直結する仕組みにしてもらいたい。そして、彼らの人事評価を営業部門から独立させ、コンプライアンス、プロパーで例えば取締役になることができるといったようなキャリアパスを明確にさせていただきたいし、先ほど申し上げたあるべきビジネスモデルを踏まえた人事評価の見直しも行っていただきたい。

そして、管理会計上、当面残る公的業務の部分とプロパーの業務の部分とを明確に分けた体制を敷いてもらいたいし、また異動についても本店と支店間の人事異動を活発化していただきたい。

いずれにしても、このようなガバナンス強化に係る業務改善計画というものを策定、公表してもらいたいということでございます。

最後に4番目、いわゆる民営化についてでございます。まず、これは1. で申し述べたビジネスモデル構築の取り組みは、完全民営化という方向のもとに4年間全面注力して実施していただくものでありまして、そのようなビジネスモデルが確立されたかどうかの徹底的な検証、もう一つは2. の危機時の対応についての検証と検討を踏まえて、完全民営化の実行への移行を判断する。

以上が私なりにこれまでの御議論を踏まえ、当検討会での主要な、収れんした意見かというふうに考えて御披露した次第でございますけれども、以上につきまして委員からの御意見を頂戴したいと思います。

それでは、今日は遠くからはおいでいただいている家森委員からよろしく願いいたします。

○家森委員 ありがとうございます。

まず、川村先生には、私自身の議論ももちろんですけども、私自身が理解しているこの検討会議での重要な論点をうまく盛り込んでいただいたと思っております。

その上で、修文というよりは、ここにこういう私のメッセージを込めていただきたいなということで申し上げたいと思います。

1つ目が、3ページの○の3つ目に、「商工中金は、地域金融機関と信頼関係に基づき連携・協業しながら、上記のような中小企業に対する支援に重点的に取り組んで」云々とありますけれども、ここの地域金融機関との連携・協業のところですか。私自身は、今後、商工中金が生きていく、活躍されていく上での鍵になるのがこの協働、連携だと思います。

ここに活路を求められることになると思うのです。ですから、ぜひ、商工中金が地域金融機関とうまく補完していくビジネスモデルに転換するという点において、連携・協業しながらという点を、軽く流すようなことではなくて、まさにここがビジネスモデルのコアになるのではないかと私自身は感じております。

それから、4ページの冒頭に、「その過程で商工中金は、上記分野以外の融資残高を減少させ、最適な事業規模・組織規模としていくことが必要となる」という表現が出ております。私自身は、当初、こういう形で事業規模を小さくしていくということを書くのにかなり抵抗感が実はありました。ところが、前回、多胡先生から極めて遺憾な現状をお聞きいたしまして、ここは少し厳し目に書かざるを得ないのかなということで、今回、こういう表現について私自身も賛成をさせていただいております。

むしろ、これは融資残高だけでなく、民間金融機関が普通にできている、例えば外国為替の送金など、そんなところもやっていただく必要はないのかもしれないし、投信の販売も必要ないのかもしれないということと言うと、求めていることはもっと厳しいのかもしれないけれども、これからの本業をしっかりとやるということを明確にしておきたいです。

ただ、同時に、今度は、ここの「減る」ということが伝わると、中小企業の方々の間で商工中金がこれから貸しはがしをしていいのかとか、貸し渋りをするようにこの委員会が言っているのかみたいに思われても大変困るわけですし、この点で言えば、特に商工会議所や中小企業団体、菊地委員などの立場の方々に、ぜひ議論の全体像の中でこういうことが言われていて、これは決して中小企業にとって資金繰りが厳しくなるものではなくて、民間でもしっかりできるところは民間にやっていただいて、民間にできないところに新生商工中金が行っていただくので、結局、座長が冒頭の御説明でおっしゃったように、トータルではむしろ支援の幅が広がるのだというところをきちんと広報していただいて、不安が広がらないようにしていただきたいと思っております。

それから、4ページの下の部分に信用保証制度について、これはぜひ書いていただきたいと私は強く要望していたのですが、セーフティネットとしての危機対応業務が今後小さくなるけれども、他方で信用保証制度がきちんと充実するということを書いていただいて、これで中小企業者の方々の不安感を少しでも減らせているのではないかと思います。同時に、新しく信用保証制度が始まるわけですし、まだこれはどういうふうな運用されていくか、十分わからない、みんなわからないわけですので、ぜひこれは中小企業庁において信用保証協会としっかり連携、指導されまして、信用保証制度の環境整備の充実を努めていただきたい。飾りではなくて、いざとなったときにさっと使えるということをしかりと保証していただきたいと思っております。

ビジネスモデルのガバナンスの強化については、もうここに書いておおりで、私は特につけ加えることはありません。

最後の完全民営化について、6ページのところでございます。この委員会が最初始まっ

たときに、私自身は単純な民営化をすると、まさに解体的民営化になるのではないかと心配しました。それでは困るので、一部の中小企業の方々が必要とする部分だけは切り離して、それを政府系の金融機関として残すか、あるいは日本公庫のところへ持っていくような形で、何とかそこだけは維持していただきたいということを思っておりました。

ところが、ずっと議論をしているうちに、解体的民営化ではなくて、ビジネスモデル転換型の民営化という道を今回とってみようということになったということで、それができるのなら一番いいことだと私自身思って、会社を解体してしまうわけではなくて、ビジネスモデルを転換しながら民営化をしていく、このロジックは非常に大事だろうと思っております。

もう一点、ここの文章のところ、これは言わずもがなで、前回、中原委員のほうから御指摘もあったことですが、民営化ができないということは、その後は大変なことになるのだということで、民営化しなくて済むのではなくて、民営化しない場合には大変なことになってしまうということがここには含まれているのだと思います。考えてみると、転換ができないということは、結局、社会的な意義がもうないということになりますので、商工中金の存在そのものの問題になるのだと思います。

最後に、こちらには書いてなくて、座長の取りまとめの最初のほうの文章にややあるわけですが、この報告書全体が商工中金の業務を転換するということであり、先ほども申し上げたわけですが、ビジネスモデルが転換すれば、中小企業者、地域経済にとってプラスになるような改革になるのだという点です。さらに、解体的な民営化ではなくて、モデル転換型の民営化になるので、商工中金そのものにとってもプラスになり得るし、それから職員の方にとっても、これをやり切れればきっと、地域の皆さんから頼りにされる将来があるのだという、このあたりのことをぜひいろいろところで御説明いただきたいと思っております。

最後に、これは金融庁さんに対してのお願いになってしまうかもしれませんが、商工中金がこういうビジネスモデルに変わっていくので、私自身は民間金融機関との連携が鍵になると思っております。民間金融機関の側もこの連携をしっかりと受けとめて、地域の中小企業、地域経済のために体制をしっかりとつくっていただきたいと思っておりました。

以上です。

○川村座長 大変ありがとうございました。細部にわたる、この取りまとめ案に込められているメッセージということで、これはいずれも家森委員のおっしゃるとおりのことを大変スリム化した文章で書いておりますので、行間とまでは申しませんが、今のメッセージは盛り込ませていただいたつもりであります。また、今後これを世の中に広く遡及するに当たっても、ただいま御指摘の諸点についてはきっちりと反映して、しっかり御説明していくということだろうと思います。ありがとうございます。

それでは、中原委員、御意見を願います。

○中原委員 座長、取りまとめ、御苦労さまでございました。

私個人としては、この取りまとめ案の大枠につきましては賛成いたしますし、多分これが現時点ではとり得る唯一の選択肢かなと思います。ただ、内容につきまして、今後これを具体化する中で言葉として落とし込んでいかなければいけないと思う点が2つあります。

1つは、この案によると3ページの真ん中の1)、2)のところですが、ちょうど真ん中にあります今後の商工中金のビジネスモデルの問題、その次の4ページの一番上の問題、これは商工中金の量的縮小を示唆しているところですが、この部分、それから最後のページの完全民営化の問題、私はこの3つに絞ってお話を申し上げたいのです。

まず、このまとめ案には、従業員の立場に立った、または新しい執行部の立場に立った、民間企業としての成長戦略が具体化されていないと思うのです。成長戦略はそもそもこの案をベースに商工中金で決めていくべきものなので、そこまでこの委員会の答申として記述する必要はないかと思うのですが、まず、民間企業の中で働く社員というのは、どうしても量的拡大と質的变化といいますか、この2つが求められるわけで、量的拡大というのは成長戦略の中で欠かせない項目の一つだと思うのです。にもかかわらず、商工中金に対していわゆるプロパー融資という、ある分野ではありますけれども、量的拡大をするな、量的縮小せよと言っているわけですから、これを個々の従業員がどう受けとめて自分なりの成長戦略を書いていくのか。この新しい執行部の民間企業という側面を持ったこの企業の成長戦略をどう書くのかというのは非常に難しい作業であると思います。もちろんミドルリスクという言葉に置きかえられる質的向上で会社を変えていくという、クオリティーの面の変化を要求されるわけですが、やはり量的拡大なしの成長戦略を納得させるという作業は相当厳しいだろうなと思います。これが第1点です。

最後の完全民営化の問題ですが、私も前の会議で申し上げたかもしれませんが、いわゆる完全民営化して民間に投げてしまえば全てが解決と私は思わないのです。民間企業の最大の社会貢献というのは利益を出していくということですよね。適正、適法な手段で利益を出して、税金を払い、雇用を拡大するというのが民間企業の宿命であるならば、民営化された瞬間、当然商工中金は地銀とまたバッティングしていくわけです。そのことと、それまでの間、4年間の間にビジネスモデルを変えて民間の補完業務に徹すべきであるという、この定義の変換点、4年後の変換点をどう乗り切るかということについては、今、回答を出す必要はないのでしょうけれども、この4年間の商工中金の内部の方々、それを見守る委員会の非常に難しい仕事になると思います。

ですから、言葉は悪いですが、民営化という言葉をも美化して、それで解決したということにはしないように、この4年間の作業をやっていくのであろうなと思います。

以上です。

○川村座長 大変ありがとうございます。ただいまの中原委員の御指摘は極めてごもっともというか、今後、現実に実質化していくに当たって、それに従事する関係者も不安と期待と戸惑いが大変あるところだろうと思います。

特にミドルリスク業務と我々が言いならしてきたこの分野、ミドル層に対するミドルリスクを中心にしたビジネスである。これはブルーオーシャンである。恐らく理屈としてはそのとおりでありましょう。ただ、かねてから中原委員も御指摘のように、そんなブルーオーシャンだったら、数多ある、何百とある民間業者が出て行ってないのだ、やはり出て行ってない理由があるのではないかという御指摘は大変重たい御指摘だと思います。

他方、そうは言っても、それはある種、多胡委員のおっしゃる日本的な金融排除の中で、ほかのところがレッドオーシャンでこすり合うことがむしろ収益の源泉になって、それが所与のものとなっている民間金融機関が大変多いのではないか。それは、特に20年前以降からの不良債権問題等で、金融機関の健全性というものを一義的にするという中で、この20年間身についてしまった、非常にハイリスクだけれどもハイリターン、あるいはミドルリスクだけれどもミドルリターン、新規の分野というところに行かず、従前のものを何度も何度も掘り返してしまうみたいな習い性ができてしまったのではないか。また、富山委員がおっしゃるような、ここは本当にいい人材をきっちり配していけば、一番おいしいビジネスのはずであるというような御指摘等々もあったわけであります。

私も中立的な立場でどちらも一理あるなと思いつつ、もう一つ思ったのは、中原委員の御回答も考えると、商工中金がフルバンキングであると。フルバンキングということは、逆に言えばコスト、固定費が非常に高い。例えば個別の民間ファンド等であれば決済機能などを持っていないわけですし、人数も少ないわけですし、システム維持コストは大変低い。それが全国100、海外も4カ所でしょうか、これだけ広域展開している中、システムも相当な負荷がかかってくる。そういうところと同断に論じていいのかということも私なりにいろいろ悩んだところがございました。

ただ、次第に議論をしていく中で、それこそ金融庁の金融行政方針、金融レポート、これが地域金融機関に対して、まさにここで我々が商工中金のメインビジネスにしていくべきであると指摘させていただいている部分、ここは民間金融機関もぜひやるべきなのだ、やらなければいけないのだ、それが中小企業のための円滑な金融サービスであるという認識等々も踏まえていきますと、やはり課題は大きいし、また楽をして収益が上がる分野では決してないと思います。ただ、ここを突破口として、リーディングカンパニー、リーディング金融機関として商工中金がこれを中心に担っていただく。しかも、その前提には先ほど家森委員もおっしゃった民間金融機関とのコラボレーション、協業、非常によい関係をお互いに築きながらというところでいけば、こういう方向しかないのではないかなと考え、このようなまとめ方にさせていただいた次第であります。

もう1点、民営化についてでございます。議論を振り返ってみますと、もうこれは民営化という解しかないのだということを当初から気づかれ、指摘された複数の委員がいらっしやいました。そうではないという委員もいらっしやいました。私自身はどうかというと、最初に民営化ありきで議論を始めると、多分この検討会は1回で終わってしまって、富山委員の表現を借りれば、鶴（ぬえ）のような、一方で半官、一方で半民で、政府が株

を持っていることによる政府系の責務が発生してしまっていて、そこで民業補完に徹しなければいけない部分が他方であると。他方で、通常の民間金融機関と変わらない業務、フルバンキングもあって、ここのねじれが今回の矛盾を招来したのではないか。そういうねじれの中で、ではどういうビジネスとか、ガバナンスとか、危機対応の在り方があるのかという議論を進めていった中、最終的にたどり着くところは民営化の是非論をやらざるを得ない。ですから、最初からいきなり民営化しますといたら、一つの民営金融機関になってしまうので、それであとはどうぞやってくださいということになるわけですが、この議論はそう単純ではなく、各委員におかれては、とりあえず民営化を置いておいてという議論もしたのだけれども、結局、答えはここにお書きしたような、一定の期間を置いて民営化だということが恐らくマジョリティだったのではないだろうか。

もちろん、委員においても、政府系であるという存在を全然否定しているわけではなくて、そういう選択肢もあり得ると。ただ、その場合には現在の、あるいはこれまでの商工中金とは全く違う模様、形になってしまうだろうと。

そういう中で、私の気持ちとしては、商工中金のためということよりも、全国の7万8,000の中小企業取引先があり、10兆円近い融資残高、そして昭和11年からの長い実績と歴史を持っている相手方層である中小企業の皆さん、この方々を困らせてはいけないし、もっとプラスアルファで活用していただくためにはどうすればいいかということが、この報告書に書きましたような新たな、本来、中小企業といい形で向き合っていくべき業務、これに注力し、非常に限定的で、信用保証制度等の広義の危機対応というのは、今後、どんどん拡充、充実しているわけでありますが、やはり菊地委員からもしばしば漏れるように、いやいや理屈はそうかもしれないけれども、最後のところは公的なのがないと不安なのだよねというのも偽らざるお気持ちだと思います。したがって、非常に限定的な危機対応業務も当面続行しつつ、ただ、ビジネスについては、先ほど申し上げたミドルリスク業務というものに注力していけば、その先に明確に民営化というものを見てこない、これはなかなか進まないのではないかという見方をさせていただいたわけであります。

ちなみに、これも釈迦に説法でございますが、現在の商工中金法の建てつけも、とにかく完全民営化ということを前提にしている制度的な建てつけもある中、今回このような不祥事が起こったということをきっかけに、この議論がさらに進むことを期待したいということで御理解賜れば大変光栄でございます。ありがとうございます。

では、多胡委員、御意見を申し上げます。

○多胡委員 多胡です。

これを改めて読ませていただいて、本当に短期間にここまでまとめられた座長の御尽力に敬意を表したいと思います。

改めて読んで思ったことですが、このビジネスモデルは、家森委員がおっしゃった転換型のビジネスモデルということで、これ以外にチョイスはないと私も思っております。これをいかに実践に移すかということがポイントになると思っております。その話に

については、後半、お話をしたいのですが、前半でお話をしたいのは、第一回目の11月17日に話をしたときに、私は言い方を間違えたところとちょっと反省をしているところがあるのです。

というのは、ミドルリスク層とか事業再生という言葉でくくっていったのですが、本来であれば、今日の紙の2ページにも出ているのですが、「10月25日の主務大臣による2度目の業務改善命令において」というところで、いわゆる民業補完の趣旨を踏まえた持続可能なビジネスモデルをつくる、これを書いてあるわけですね。11月の段階ではこれが頭にあっただけなのなのですが、割と各論的にミドルリスク、事業再生というふうに具体的に私はたしかしゃべったと思うのですが、やはりあのとき言わなければいけなかったことは、日本型金融排除が起こっているという現実のもとで、そういう層を徹底的に新生商工中金が取り組むという言い方にすればよかったと、実は内心忸怩たるものがありました。

そういう建てつけで話がスタートしていれば、恐らく中小企業の皆さんも必要以上の御心配もなかつたろうし、さらには、これは家森委員も座長おっしゃっていましたが、職員の皆さんもその辺のところやはり違うと思うのです。やはり日本型金融排除が起こっているというのは明らかであるし、そこの撲滅に向けてしっかりやる。それが民業補完の趣旨を踏まえた持続可能なビジネスモデルであると。

では、具体的には何かというと、ブルーオーシャンであるところのミドルリスク層、事業再生分野、ここはもともと商工中金の中には遺伝子としてあるわけですから、ここに原点回帰する、そういう言い方をすればよかったと反省をしております。

実際に骨格ができ上がりまして、それを動かす段になって、行動規範とかKPIとか、しっかりしたものを今後決めていかれると思うのですが、この年末年始、年賀状をもらったり、かつての知り合いといろいろコミュニケーションする場があったのですが、商工中金の関係者、OBの方、現職の職員の方、さらに子弟が商工中金の人とか、結構多いのですけれども、そういう方々から年賀状とかメールをいろいろいただいたのですが、やはりずっしり重く受けとめざるを得ないというのは、確かに骨格はできました、KPI、行動規範とか、いろいろな形で現場が動いていただくような仕組みもつくりますと。それから、第三者機関等でのきちんとした評価というか、牽制も働くような仕組みができました。ただ、実際に動かなければいけない。ポイントになるのは実際にやる場所なのです。

今回、社長さんはこういう人であるべきだということも書いてあるし、社外の比率を高めなければいけないというのがあるのですが、やはり常勤のところ果たして大丈夫かというのが現場の声なのです。商工中金の本部の方とか役員の方には非常に厳しいことを言いますが、現場のほうからの声は、危機対応融資がミドルリスク層向けの融資に商品が変わるだけなのではないか。そういう非常に厭世的な声が上がっているのです。今までと同じプロダクトアウトで量の割り振りや戻りたきの上意下達の本部の今の体質に対して、現場はものすごく不信感があるのです。

ですから、12月27日にもそういうような幾つかの事例を出しまして、家森先生も御指摘になりましたけれども、今までできなかったのに、今の本部や常勤役員で本当に変わる

のか、できるのかという声は結構あるのです。もう最終回だろうと思うので、私はここは言わなければいけないのかなと。実際動かす段になって、そこをしっかりとやらないと、本当にいい仕組みができたと思うのだけれども、それを動かす人たちとのところが大丈夫なのかなというのがあるって、これも座長の最初のページにも書いてありますが、解体的な出直しというのは、まさにその常勤のところだと私は思っているのです。ですから、社外ですとか、枠組みとかはいいけれども、常勤のところは本当に解体的な出直しという意識はあるのかどうか。ここが商工中金の現場の方の話とか、いろいろなところから聞こえてくる話からすると、どうも心配なのですね。

ですから、本部役員、適材適所の観点からメンバーを一新するぐらいのてこ入れをやらなければいけないのではないかと。そうしないと、新しく入った経営者の方からすれば、そこをサポートするような本部や常勤役員の方々がきちんとなっていないと、非常に苦労が大きいと思うのです。期間はわずか4年しかありません。

実際、こういうビジネスモデルをやっている地方銀行は幾つかあるのです。その銀行なんかは10年がかりでやっているのです。現場の意識を変えるまで時間がかかります。実は私の関与しているところも今やっていますけれども、ものすごく苦労しています。ですから、それは常勤が本当に必死になってやらなければならないことで、今までのプロダクトアウトや単に商品がミドル層に変わったからいいのだというような意識だったら絶対できません。4年後は解体しかないです。もしくは政府系に全部くっつけるしか答えがないのです。中原委員もおっしゃったように、これはもう結果としては見えているわけで、4年間の間でそこを必死にやらなければいけない。一番やらなければいけないのは常勤の人たちなのです。ここの覚悟をきちんと持っていただきたいというのが一番申し上げたいことだと思っています。言わずもがなかもしれませんけれども、そこがないと、ここまででき上がったものが本当に実現できないのではないかと。老婆心ながらそこを申し上げたいと思います。よろしく願いいたします。

○川村座長 大変ありがとうございます。多胡委員の1点目の問題意識というか、議論が、主人公は中小企業なのに、いつの間にか、むしろそれを皆さんが不安になってしまうような議論になってしまったのではないかと御懸念、これは進行役の私に責任の一端もあろうかと思うのですが、途中でも申し上げたかと思いますが、我々は、この委員も各分野のエキスパートであり、とりわけ金融系の御専門の方々が多い中で、どうしても仲介者のあるべき姿というところにスポットライトを当てて議論をしてまいりました。特に前半は。しかし、当然、仲介者でありますからインターメディアリーなので、出口・入口があるわけで、その入口と申しますか、ユーザーあつてのインターメディアリーなわけですから、それは言わずもがなで議論をしていたつもりではありました。

ただ、多胡委員も御指摘のとおりで、これを外部の方がお聞きになったときに、いろいろな議論をしているし、金融用語は飛び交うし、ジャーゴンが飛び交うけれども、私たちはどうなるのだろうかという御不安を惹起せしめたのが、公開の場でありますから、より

その嫌いはあったのかなということで、これは確認的ですが、冒頭、私自身の案の御説明のときに申し上げたように、利用者ありきということは全く変わっていないので、これは御指摘のとおりで、その含意はこの案の中にも含めさせていただいたつもりであります。

それから、常勤の問題。これは直接、常勤者が云々ということは書いてないですけども、私の思いとしては、とりわけ5ページのガバナンス強化の後半のところですね。かねてから人事が全てではないかというふうに申し上げ、私はそう思っているところでありまして、おっしゃるとおり、すばらしい外部からの社長さんがいらっしゃる、すばらしい社外取締役が半分おりますといっても、ある意味で3,800人の中の数人にすぎないわけでありまして、その3,800人の大宗の皆さんを動かすのはラインで、ラインとして評価権を持っている上司、この上司のためならどこでも頑張るぞと言えるような上司がいるかどうかということで決まるのが常であります。

ここは、いろいろ人事評価を変えろとか、人事体制を変えろとか、それも第三者委員会に報告しろとか、人事とか評価について当面の4年間の間は箸の上げ下ろしまでいろいろ物を言わせていただくと。この第三者委員会のみならず、大変厳しい中小企業庁や、もっと厳しい金融庁なども控えている、こういう構成の中でいわばクリンチさせていただくような状況なわけです。

その中でこれをやれといったときに、これは当然のことながら言わずもがなで、常勤のラインの人事というものは、役員さんからライン部長、ライン課長に至るまで、それこそ抜本的というのか、解体的というのか、その結果、同じような人がつくこともあるかもしれませんが、そこの見直しというのを実は私は一番の大作業であると思っています。

とりわけ金融業務はそうですけれども、結局、人とシステムがなければ成っていかない業務であり、その一方の極めて重要な人というところは、私どもの取りまとめ案の方向で中身を実質化していくために不可欠の要素であり、そこを今、多胡委員がきちっと補足していただいたとおり、それをやらないと、社長を外部から、役員を外部からというだけで、いわばミドル業務をゆえなきノルマ化みたいなことをすると何が待っているかということ、4年後に商工中金はない。これははっきりしていると思います。

したがって、そこの部分は商工中金の生き残りとして、当然先にある中小企業の金融円滑化という観点からも、ここは当然、内部できっちりやっていただくのは言わずもがなのかなという思いでこのペーパーは書かせていただいているということをお知らせさせていただきたいと思っております。どうもありがとうございます。

それでは、菊地委員、よろしく申し上げます。

○菊地委員 川村座長さんにすごくよくまとめていただきましてありがとうございました。

我々中小企業の立場とすると、商工中金さんがどうなるのだろう、今までどおりの資金調達ができるのかどうか、そういう結構単純なことで心配している人がたくさんおります。そういうことで、中小企業にとって将来にもメリットがあるのだと、そういう点をぜひひとついろいろな面で知らせていただきたいと思いますと思っております。

もう一つ、第2点ですが、4年後に完全民営化という方向で出ておりますけれども、実は商工中金さんは協同組合のメンバーの出資がどちらかというと政府の出資より多いわけです。ですから、4年後の完全民営化というときに、やはり出資者の意見も細かく聞いていただいて、それでハッピーになるようにぜひお願いしたいと思います。

以上でございます。ありがとうございます。

○川村座長 ありがとうございます。後段の部分は、当然、株主権というのがある話でございますし、これはもう言わずもがなのことだと思います。

もう一つ、商工中金のバランスシートは結構複雑でございます。純然たる、いわゆるピュアエクイティの部分と、株式の部分、普通株の部分と、それに政府からのサブサイドとか、準備金的なものが危機対応融資のみならず特別準備金等もあります。そういう中で、単純に株から見ると46対54ぐらいになるわけですが、そういった政府出資の分をどこまでどういうふうに捉えていくのか等々の法的、技術的なテーマというのは、今後その段階に向けていろいろ検討していただく。その過程では株主権をきちっと尊重するのは当然だと思います。

それから、とりわけ大きいのは菊地委員のおっしゃる、そうは言っても中小企業の皆さんにとって、この商工中金が今までよりも機能を減らしてしまったり、自分たちにとって頼りにならない存在になってもらったら困るという御懸念、御心配というのはもっともでございます。先ほど多胡委員もそれを含めておっしゃったかと思うのですが、商工中金のそもそも論から始めても、現在、この取りまとめの中にも書きましたが、民間金融機関が本来発揮すべきなのに発揮できていない部分、そこに中小企業のニーズが非常に強い部分、ここに力を入れてくださいということをお願いしているわけでありまして。

ここの検討会の議論で何度も出たように、いわゆる優良な取引先の単純融資というのはもう完全に飽和状態になっていて、そこは放っておいても、商工中金が何をしなくても心配はない。心配があるのは、やはりミドルリスク以下のところで、彼らをより前に進めるため、成長していただくためのミドル業務の、昔で言っている事業性評価でありますとか、現在進行形のより先端的な金融サービスでありますとか、こういうものを提供して、今までなかなか中小企業のニーズに応えられていないことを、先頭に立って商工中金がお受けしましょうと。それが、結果として、多胡委員が強調されている日本的な金融排除というものをどんどんなくしていこうということにあります。

ですから、これは我々の心、気持ちというのは、利用者である中小企業金融円滑化というものが第一義であるということは、この中にも散りばめさせていただいたつもりでありますので、これは折に触れいろいろなところで強調していきたいと思っております。どうもありがとうございます。

では、翁委員、いかがでしょうか。

○翁委員 取りまとめ、どうもありがとうございます。

三、四点申し上げたいと思います。一つは、今回の商工中金のビジネスモデルの大転換

というのは、まさに中小企業のためにやっていくことであるということが非常に重要だと思っております。

今、中小企業は人口減少とか、IT化とか、さまざまな環境変化にさらされていて、持続可能なビジネスモデルを自ら築いていくということが本当に重要で、また、事業承継とかに直面されている企業も非常に多いと思います。そういった企業に対して、本当にしっかりと今後そうした環境の激変の中を生き抜いていける、まさに中小企業の企業価値を向上させていくということに商工中金がサポートできる、そういった金融機関に生まれ変わっていただきたいということであると思います。

今までの不祥事では補助金的なものに依存する形の融資になってしまっていたわけですが、むしろそこを本当に大きく変えるということが中小企業にとって必要であり、また中小企業からも感謝される、そういった金融機関に商工中金も変わるというメッセージというのが大事ではないかと思っているというのが1つ目です。

2つ目は、富山さんが今日出されているコメントとも関係するのですが、今回、商工中金のビジネスモデルというのは、半官半民であるということに大きな限界があって、いろいろ議論してきた結果、ビジネスモデルを大転換するオプション、その結果としての完全民営化、これは家森委員もおっしゃったのですが、完全民営化か完全政府系になるか、このオプションの2つしかないということで、結果的に現時点では手遅れにならない間に完全民営化をしていこうといったことを選ぶことになったと私は理解しています。

私自身も完全に政府系になるというオプションも最初あるのかなと思っていたのですが、最終的には完全民営化に向けて頑張ってください、そういったビジネスモデルの大転換を厳しく求めていくという方向になったということだと思います。その意味で、富山さんも書いていらっしゃるのですが、中間解はないということだと思っております、あわせて危機対応のほうもしかりと御検討をいただきたいと思っております。

それで、まず家森委員もおっしゃいましたけれども、信用保証をどういうふうにやりやすくしていくのか。それから、今までいろいろな課題として指摘された危機対応の課題、問題点、有効な対応策、こういったものを改善していくことが非常に重要だと思っております。ですので、商工中金の義務がはずれても、危機のときにも大丈夫である、万全であるという体制を政府のほうでもつくっていただくということかなと思っております。

ここで機能を検証するということが書いてあるのですが、4年間の間に危機が来るか、それとも4年間のうちに来ることがいいのか、来ないほうがいいのか、そこは難しいところだと私は実は思っております。やはりとにかく人事を尽くす。どんなときに危機が来ても大丈夫なように、政府のほうでも検討していただくことがとても大事なのではないかと思っております。そういう意味で、最後のところ検討・検証と書いてありますが、そういったことできちんとこちらのほうも検討して対応していくことが大事ではないかと思っております。

3つ目は、先ほど多胡委員がおっしゃったことで、ビジネスモデルの大転換をやる以上、

新しい社長がその大転換を引っ張っていきやすい企業にしていくということが非常に重要で、そこは今回の大不祥事があった土壌を刷新するということが大事で、従業員の方々が気持ちよく新しくビジネスモデルの転換に取り組めるように配慮していくことが大事であると思っておりますし、役職員一体となってビジネスモデルの大転換を図っていただきたいと思っております。

最後ですけれども、これは感想ですが、今回いろいろな議論をしていくうちに、現在の政策金融が抱える課題、民間金融が抱える課題、いろいろなことがここで浮き彫りになってきたと思っております。それは今回のこの委員会の範疇を超えると思っておりますけれども、新しい環境の中で民間金融機関がどうあるべきなのか、政府系金融機関がどういう補完的な業務をやるべきなのか、こういったことも幅広く検討していく必要があるという問題意識を持ちました。

以上でございます。

○川村座長 大変包括的にありがとうございました。今、翁委員がおっしゃったポイントの中のポイント、この案の中のポイントをさらに敷衍して御説明していただいたと思います。それぞれにこの中に盛り込んだつもりであります。

とりわけ中間解はないのだというところに、先ほどの私の御説明の中で申し上げたように、初めから民営化か、半官半民かという議論を最初からしたわけではないのだけれども、いろいろ検討し、在り方を追求していく中で、結果として中途半端なのが一番いけないねというところに至ったということは大変重要であると思っております。それに、ある意味で徹底する新しいビジネスモデルであり、新しいガバナンスであり、新しいインセンティブづけであり、新しい危機対応業務でありますので、がらっと変わる中での強い経営のリーダーシップ、そして現場がやる気を起こす、これは非常に重要だというのはおっしゃるとおりであると思っております。

また、最後に感想とおっしゃった部分は、我々の検討会ののりがあるので、どうしても報告書に入れるというところまでは行きませんでした。途中の議論の中で、例えば危機対応業務は日本公庫にまとめるという方向性はないのかとか、あるいはいろいろな政府系金融機関とのバランスというのでしょうか、在り方ということまでいかないと、これだけ取り出しても、例えば信用保証制度とのバランスとか、いろいろなところでブレーキがかかるところがたくさんあります。ただ、そこは我々のミッションではないので、今回は深追いしないけれども、そういうテーマが引き続き残っているよということは大変重要な視点でございますし、今後、そのような絡みが出てくる中で、さまざまな御議論、あるいは行政においても御配慮いただければと思っております。大変ありがとうございました。

実は今日御欠席なのでございますけれども、お手元にあろうかと思っておりますが、富山委員からはペーパーをいただいておりますので、資料3でございますけれども、ごく簡単に御披露いたします。

まず、「商工中金『再生』に中間解はない」というタイトルでありまして、初めに、今回の大不祥事の根本構造は3つありますと。1つは従来型の民業補完機能は平時には実は不要になっていたと。2番目に、重い固定費を抱えて進行している商工中金のビジネスモデルというのが地域金融の過剰供給構造が深刻化する中で劣化していた。③として、まさに半官半民という鶴（ぬえ）のような存在ゆえに、独占的な民業補完商品、端的に言えば危機対応融資であります、これに傾倒し、薄利多売型、プロダクトアウト型融資拡大を企図した。これが原因であろうと。

結局、商工中金が半官半民で民業補完の十字架を背負ったままでは、3,800人の行員、全国ネットの支店網、フルバンキングのシステム経費等の重い固定費を支え切れずに、将来行き詰まりかねない現実があつて、再生に取り組まざるを得ないのだと。したがって、答えは二つに一つと。一つは完全民営化を前提にしたビジネスモデル大転換というオプション、もう一つは完全政府系金融機関に転換するオプション。

結論として富山委員は、まず中間解はいけないと。両方いいところどりの半官半民というのは結局失敗して、むしろ劣化を招くと。この2つのオプション、つまり完全民営化か完全政府系かということについて、今回の報告は前者、つまり完全民営化オプションを明確に選んで、かつ危機対応を根拠にした問題のすりかえを否定しているものであつて、取りまとめについては座長に一任するというペーパーをいただいている次第であります。大体、富山委員が従前から主張されていることをコンパクトにまとめていただいたかな、私の案と平仄が合うなど感じているところであります。

せっかく委員として各省庁からも御出席いただいておりますので、省庁サイドの委員の皆さんからも御意見なり、感想なりをいただきたいと思ひます。

まず、金融庁の遠藤監督局長、いかがでしょうか。

○遠藤委員 取りまとめ、ありがとうございました。各委員からもいろいろと御指摘いただきまして、本当にもっともなところだなと感じながら聞いておりました。

金融庁といたしましても、まさに今回の商工中金が今後中心となって特化すべきビジネスモデルというのは、我々、従来から民間金融機関にぜひ地域の中小企業あるいは地域経済の活性化のために頑張ってもらいたいといった分野、ビジネスモデルでありましたけれども、そういったところについて必ずしも十分ではないということで、商工中金がその部分に関して中心になってやっていただいて、地域金融機関と協業していくということは、地域の中小企業あるいは地域経済のために非常に有益な取り組みになるのではないかと心底思っております。ぜひ、そういった体制がこの4年の間に確立できるように、それが進展するように、我々監督当局という立場から、その部分について、第三者委員会なんかも協業しながらきちっとウォッチしていきたいと思ひます。

地域金融機関との連携・協業ということに関しては、家森委員からも御指摘がありましたけれども、民間金融機関側もその協業というのをきちっと受け入れられる体制というものをつくっているのかどうか、つくっていくべきだと思ひますので、そういったことに関

してはきちっと見ていきたいと思っております。

その中で、商工中金の監督・検査というのも当然やっていくわけですが、先ほど多胡委員から御指摘がございましたように、社外取とか上層部だけではなくて、まさに常勤がどうなっているのか、実際にビジネスの現場がどういうふうに動いているのかということに関しては、我々さまざまに営業の実態なんかについてもいろいろヒアリングしながら、具体的に検査・監督をやっているわけですが、そういった中で我々自身、どういった形でそれが変化しているのかということを見ていきたいと思っております。

それから、翁委員が最後におっしゃいました、政府系金融機関とか民間金融機関についての課題が今回の検討会の議論を通じて浮き彫りになったというのは、全く私もそのとおりだと思っております。

私どもは、今事務年度の行政方針において、公的金融の在り方についても、関係省庁とか政府系金融機関と直接いろいろな議論をしながら、今後の特に公的金融と民間金融機関の協業の在り方について課題を浮き彫りにして、今後どういう方向で進むべきなのかということについて議論していきたいということを行政方針に書いております。

今回の検討会の議論で浮き彫りになりました課題というのを踏まえまして、金融庁といたしましても、そういった課題に関してさらに深掘りをしていきたい、議論していきたいと考えています。

以上でございます。

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、財務省の可部総括審議官、いかがでしょうか。

○可部委員 ありがとうございます。

昨年来、6回にわたりまして大変濃密な御議論をいただきました。ビジネスモデルの在り方、危機対応業務の在り方、これらを実際実現するためのガバナンスの在り方について、極めて明確な方針をいただきましたことに感謝いたしたいと思えます。

これを受けまして、今後、それぞれの御提言に沿った運営がなされていくように、経済産業省、あるいは金融庁とも連携し、また新たな第三者委員会とも連携して対応してまいりたいと思えます。

また、翁委員から御指摘がございました政策金融の在り方につきましては、この会議でも民間金融機関の方からも御指摘もございました。これらについては、政策金融機関自体も、私どもも入って民間の方からも御意見を伺って意見交換をするという枠組みがございますので、きちんとそうした中で対応してまいりたいと考えております。

○川村座長 大変ありがとうございます。

最後に、安藤中小企業庁長官からお願いします。

○安藤委員 改めまして、商工中金の危機対応業務に係ります不正案件につきましては、監督官庁といたしまして、経済産業省、中小企業庁として深くおわびを申し上げたいと思

っております。

その上で、委員の皆様方、大変御多忙の中で精力的に御議論いただきました。とりわけ、川村座長におかれましてはお取りまとめの案を御提示いただきまして、深く感謝申し上げます。

大臣には毎回毎回、こういう御議論をこういう観点からいただいているということについては逐一御報告を申し上げております。本日の御議論も、また私どものほうから責任を持って大臣にはしっかりと御報告申し上げたいと思います。

いずれにいたしましても、主務省といたしまして、今後の制度設計にかかわる問題、あるいは商工中金に対します監督という立場、その両面におきましてしっかりと対応させていただきたいと思っております。

中小企業庁といたしまして、私どもの監督をする能力のアップも大変必要だと思っておりますので、このあたりについてはまた皆様方の御知見をいただきたいと思っております。

今、多くの皆様方から御意見をいただいた中で大変ありがたかったのは、中小企業の立場あるいは地域経営の実態からして一体何が必要とされているのか、今後の中小企業がさまざまな課題を抱えている中でどういう機能としての金融が必要とされているのか、こういう視点を中心に御議論いただいたということが大変ありがたかったと思っております。また、それを新しいモデルとして行っていくことが商工中金として今後機能を発揮していくための唯一の道であろうという御議論をいただいたということでもあります。まさに提言案の3ページを中心とした御議論が、改めて今日各委員の皆様方から御提起をされたことに厚く感謝を申し上げます。

また、危機の問題がいろいろと御議論がありました。危機関連保証の問題、これは新しくこの4月から施行させていただきます。こういった制度のしっかりとした周知なり、民間金融機関の皆様への御理解をいただくことについて、全力を挙げてやらせていただきたいと思っております。

他方、釈迦に説法ですが、指定金融機関の話も含めて、民間の金融機関の方の危機時における率先した対応が、この御議論の中においてもありましたように、当然前提となる、より重要になってきているということだと思っております。このあたりにつきまして、金融庁の皆様方とまた力を合わせて、民間金融機関の皆様方の御理解を得ながら、今日委員の皆様方におかれましてはそれぞれのお立場から民間金融機関の皆さん方に、また折を見てこういった御議論を皆様方のお立場からも賜れば幸いであると思っております。

いずれにいたしましても、今後とも皆様方の大所高所に立った御助言、御指導を賜りたいと思っておりますので、この場をお借りいたしまして改めてお願い申し上げますとともに、厚く感謝を申し上げます。

○川村座長 大変ありがとうございました。

それでは、メモを含めまして委員全員の御意見を最終的にお聞きし、確認させていただいたわけでございますけれども、ここで大きな異議がなければ、本日私のほうから御提出

いたしました提言案を基本的に各委員におかれましては御了承いただき、最終的には私にと御一任いただけるということでよろしいでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○川村座長 ありがとうございます。

それでは、後日、本日の議事概要と議事録を作成し、公表いたします。今日は若干時間が余りましたし、マスコミに対してはまた午後、ブリーフィングの時間をとっているようでもありますので、余り余計なことは言いたくないのですけれども、今回、私が最初にこの立場を拝命するに当たって、最初はこんなに困難なのはとても任ではないですよということでお断りしかけていたところが正直でございます。

というのは、今回の重さというのが、変な言い方ですけども、大臣や長官が、しかも自分たちが任期でないときに立場責任として処分を受けるということの重さ、これは民間でも社内処分とかよくあるわけではありますが、公的な世界におけるそのような処分というのはとても重たいというのが、私が今は去ること20年、30年前でありますけれども、当時の旧大蔵省証券局、銀行局の方々が、「いいじゃん、給料が半月ぐらい」なんて私どもが冗談で言っていたとき、もう立ち上がれませんよと非常にショックを受けておられた当時の若き官僚たちが何人もいたのを目の当たりに見ている、これはすごいことであると。経産大臣、中小企業庁長官以下、自らに処分を課す、しかも自分が任期でなかったところを立場責任としてというのは、これは半端なことではないぞ、とてもそのようなことをどうこうするなんていうことはお受けできるような立場ではないし、そんな能力もないというのが最初の印象でございました。

ただ、その後、いろいろお話をしていくうちに、本日お集まりのような方々もメンバーとしてという話も漏れ聞き、これは逆に真にユーザーである中小企業の皆さんのために商工中金がどう生まれ変わるかという議論というのはとても大事だし、いささかながらマーケットというものに生きてき、また、いささか個人的になりますが、私の大学時代のゼミ生に商工中金に勤めている元学生がいて、彼とはもちろんコンタクトしていませんが、とても真面目で非常に優秀で誠実な学生だったのです。ですから、「おまえやっていないよな」と電話する気も起こらず、頑張っているということをお秘かに祈りつつ、そんなこともはるか西の長崎のゼミ室を思い出しながら、それでは清水から飛び降りる覚悟でやってみようということでお受けした次第であります。

ですから、そういう中で、議論の内容については縷々述べて御了承いただいたとおりでございますけれども、とりわけ商工中金の役職員以下全員の皆さんにおかれてはこれだけ重たいことであった。しかも、大きくビジネスモデルを変えざるを得ないきっかけになった大きな事象であった、事件であったということでもあります。ありていに言えば、商工中金を大きく変えていくために、大きな国民経済的コストをかけてきているわけでもあります。

では、それはなぜかということになれば、それは広くは、言うまでもなく中小企業という利用者の利便性を向上させるためでありますし、また、企業人という立場からご覧いた

できれば、それは3,800人の行員が再活性化して頑張っていたとこの強いメッセージだろうと思っております。

したがって、これだけの時間と大きなコストをかけてきたことでありまして、私のほうではこのような取りまとめを御了承いただきましたけれども、この過程で委員からいろいろな御意見が出て、それぞれが大変示唆に富む重要な御意見だと思えます。必ずしも完全に一致している方向でないものもございますけれども、そういう点も一つ一つ残らずきっちり、忖度ではなくて、実際に組み入れていただいて対応していただければと思っております。

実は、これからの商工中金の歩む道というのは、4年間という非常に短い期間でありますし、これは中原委員も再三御指摘のように、そんな手ぬるい仕事ではないぞということもそのとおりであります。しかも、ほとんどの人がまだチャレンジしたことの無い世界でもありますので、ここは本当に不退転の決意で、また従業員、役職員一丸となって頑張りたいと思っている次第でございます。また、各関係監督あるいは関連省庁の皆さんからも、この第三者委員会といいコラボをしながら、きちっとしたよりよい商工中金への御指導、サポートをお願いできればと思っている次第でございます。

短い期間に非常にインテンシブにやらせていただいた中、各委員におかれましては年末年始大変御多忙でもある中、非常に貴重な御意見を親身なお立場からいただきました。大変ありがとうございました。

それでは、一応ここで中間取りまとめというものを公表させていただくということで、本日の第7回の検討会を終了したいと思います。どうもありがとうございました。