

第3回 商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会 議事概要

○日時：平成30年5月16日（水）15：30～17：30

○場所：経済産業省 別館9階 948会議室

○出席者：川村委員長（株式会社大和総研 副理事長）、伊東委員（株式会社NTTデータ経営研究所 理事）、翁委員（株式会社日本総合研究所 理事長）、菊地委員（菊地歯車株式会社 会長）、中嶋委員（板橋区立企業活性化センター センター一長）

※商工中金からは関根社長、日野常務以下が出席

○議事概要：

- ・冒頭、商工中金より資料（非公表）に沿って説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり（→は商工中金の回答）。

【委員】

- 現在議論を進めている業務改善計画と中期経営計画の関係について、まずは業務改善計画を、その後中期経営計画を、というスケジュールは理解。
- 両者については、その根幹をなす大前提をあらかじめオーソライズしておくべき。その大前提は「持続可能で自立できる経営体質を構築すること」ではないか。具体的には、ビジネスモデルが定着したあかつきに得られるであろうトップラインの下で、事業が持続可能となる経費構造をつくるということが求められる。
- ストレスシナリオが実現した場合でも、「持続可能で自立できる経営」である必要がある。
- このため、トップラインの下で持続可能な経費の水準を明確化すべき。その後、その水準を目指して、人件費や物件費も含めて既存経費をどの程度にしていく必要があるのかを具体的に検討していくことが筋。

【委員】

- 業務改善計画と中期経営計画は、その前に政府から発出された業務改善命令、商工中金の在り方検討会、そして本評価委員会と一連の流れの中にあり、そういう意味で、業務改善計画と中期経営計画はそれぞれが独立したものではなく、まさに同時並行的に検討が行われていると理解している。
- 他方で、スケジュールとしては業務改善計画が先にあり、その後中期経営計画がある。前回社長からコメントいただいたとおり、ようやく大項目から中項目くらいまで検討が進められてきたところであり、鋭意、小項目に落とし込んでいくことになる。中期経営計画が出るまでには、経営体として当然に様々な計画値をもっておく必要があるが、業務改善計画の時点でどこまで目標値を具体化して公表するかということは難しい部分もあるかと思う。

- ・業務改善計画と中期経営計画の根幹をなす大原則が必要という点はまったくそのとおりであると考えている。ご指摘はトップラインの下で経費構造を再構築していくことが必要ということであると理解しており、その点はしっかりと業務改善計画にも明記していきたい。
- ・収益や経費などの数値面については、業務改善計画の内容を中期経営計画に具体的に落とし込んでいく過程で詳細に検討していきたい。

【委員】

- 色々わかりやすい形で示していただいていると思う。今あったような指摘も含めて、しっかりと良い計画をつくっていただきたい。

【委員】

- 最も重要なことは、全役職員が意識を変えていくこと。顧客である中小企業の価値を上げていくことはもちろんだが、それによって商工中金自身が企業価値を上げていくことが必要。自立に向けて、コスト意識をもちながら、中小企業に対して最高のサービスを提供することで、公明正大に利益を追求していくという視点での意識改革がまだ足りないように思える。
- 事業性評価は、支援先企業のニーズがどこにあるのかというのはもちろんのことだが、職員にその企業やバックグラウンドをよく勉強してもらうことが必要。課題の解決はその先にあるものであり、顧客に最高のサービスを提供するために勉強をすることに取り組んでもらいたい。
- 返済額と営業キャッシュフローがミスマッチな先に対しては、これまでは主に危機対応融資によって融資を行ってきたと思うが、それが単にプロパーに振り替わっていくわけではなく、ソリューションが本当に顧客のニーズに合っているのかということをしつかりと見た上で融資を含めた支援を行っていくことが重要。これまでの危機対応融資とはまるで中身が違うということを認識してもらいたい。

【委員】

- 企画先行・本部先行で物事が進み、現場が取り残されるということはあるが、重要なことは、改革が職員一人一人の行動につながる。例えば、業務効率化のためのAIやタブレットの活用などは、それはそれとして重要である一方で、その結果として一人一人の職員が時間を効率的に配分できるようになるということが最も重要な点であり、ツールありきではない点に留意してもらいたい。

【委員】

- 経営改善に当たっては経営者の覚悟が肝である。社長と幹部が覚悟をもち、全ての職員が初心を忘れることなく取り組むことが重要。
- 金融機関は、財務はわかるが事業性はわからないことが多く、経営改善や事業性評価といったことに重点化する新たなビジネスモデルを実現できている金融機関はどれだけあるだろうか。また大企業のコンサルは世の中にいるが、中小企業のコンサルは本当に少ないので、商工中金が新たなビジネスモデルを本当に実現し、中小企業のコンサルを行っていくべき。

- 経営改革イコール意識改革というご指摘はまったく同意であり、全力で取り組んでいきたい。また、いかに職員を教育し、戦力とすることができるかということが重要であり、そのための人材育成の投資は惜しまない。
- ・ 最高のサービスを提供して公明正大な利益を追求していくことが必要というのもそのとおりと認識。そうした意識を職員がもつためにも、人事評価・業績評価が重要であると考えている。例えば、支店長は一人の経営者として、地域のマーケットに見合った支援を裁量性をもって行い、そのことが評価されるような仕組みを構築していく。

【委員】

- 金融機関は、人事ローテーションで大体二年程度で職員が転勤するが、顧客である中小企業から見れば「なんで代わってしまうんだ」という思いをもつことが多い。新しい体制では、人事面でこうした点も配慮してもらいたい。
- 経営改善において、事業性評価はあくまでも入口であり、重要なのはその先の経営改善計画をどのように作っていくのかということ。具体的にどのように対応していくのか、その部分がまだ見えてこないなので、いずれ見せてほしい。
- 職員が顧客と向き合う時間をつくるためのシステムの構築というのは画期的な取組。ほかにも、例えばテレビ電話を通じて、営業店と本部、営業店と顧客がすぐに相談をできるようにするといったことも考えられる。是非頑張ってもらいたい。
- また、現状で取引がある債務超過等の財務上の問題を有する先について、商工中金がメイン・準メインの先を重点的に支援していくのはいいが、それ以外の先についても、地銀の対応が疎かになっているようなところは商工中金がしっかりと支援してもらいたい。

【委員】

- 渉外担当者はどうしても自らの顧客に思い入れがあるため、事業性評価を行う上では、顧客である中小企業の製品や技術をひいき目に見るのではなく客観的な目で見ることが必要だ。このため、産業調査をしっかりと行うことにより、顧客が提供する商品・サービスの市場における競争力を客観的に把握・確認し、その上で的確なアドバイス・支援を行うことが重要。
- 顧客情報の蓄積・活用高度化と業務フローの効率化、さらには、取扱情報のデジタル化と時間活用への取組は、それぞれ緻密に関連していることから、全体を俯瞰しながら、これらについて、しっかりと取り組んでももらいたい。

【委員】

- 信用リスク管理の高度化はもちろん重要だが、システムを使って管理しているというだけではなく、最後は人が人を見るという、信用リスクを超えたところのリスク管理も重要。金融機関や証券会社でよくある不祥事は、ほとんどが機械の問題ではなくて人の問題であり、最新のシステムを使っていれば防げるものではないという点は留意してもらいたい。

【委員】

- KPIについては、今後、どのように目標値に落とし込んでいくことができるかということが重要。
- 地銀も多くの社外取締役を招聘しているが、その真の実力を活用しきれていないのが実情。取締役会に付議・報告される案件について、丁寧に説明することや、1つの案件に関して、取締役会を複数回開催するといった取組は良いと思うが、それだけではなく、商工中金自身のことを社外取締役によく理解してもらうための勉強会を細めに開催するといったような仕組みを構築することが重要ではないか。
- すなわち、商工中金の全体像を良く理解していただいた上で、個々の案件について、意見をもらうという形にしないと取締役会での議論が、かみ合わなくなる危険性がある。
- 不正リスクへの対応やコンプライアンスについては、経営トップに対して、特に悪い情報が的確にスピード感をもって伝達されることが重要であり、そのための仕

組み作りが必要であることは今回の件ではっきりしている。是非とも早急に対応を図っていただきたい

- ・社外取締役に対しては、入口で商工中金のことをしっかり理解してもらうことや、情報に容易にアクセスが可能となるような取組を行っていききたい。
- ・不正リスクに対しては、業績を上げるために改ざんを行うといったリスクにも対応するため、事例を徹底的に調べ数多くのシナリオを抽出した上で、統制の在り方を検証しているところ。
- ・また、経営陣へのタイムリーな情報伝達は非常に重要であることを痛感しており、新たに外部弁護士等からなるコンプライアンス委員会を設置しており、昨年11月から既に16回開催している。そこで足下の事案をすべてチェックし、その結果がコンプライアンス部署から取締役会に報告される仕組みとなっている。危機対応融資以外の不正事案の調査も、すべてこのプロセスを経ている。いずれにせよ、コンプライアンスの再生は最重要事項として取り組んでいく。

【委員】

- 商工中金のことを何も知らない社外取締役がいると、そのことがブレーキになることもあると考えられるので、よく理解してもらうための取組が必要。
- コンプライアンスは、不祥事が起きた場合に経営にフィードバックされているかということが重要。さらには、不正をチェックする人の人事評価は、営業に勝るとも劣らない重要なもの。コンプライアンスの徹底については、全体像を示して取り組んでほしい。

【委員】

- 取引先の中小企業からすると、商工中金が今後どのように変わっていくのかということがあまり理解できていないことも多い。計画を策定するだけでなく、取引先の中小企業に対しても社長のメッセージを配布するといったことなどを通じて、わかりやすくPRしてもらいたい。
- ・これだけ大きな計画がしっかりと全職員の腹に落ちるようになるためにも、計画策定後には社長としてのメッセージを早急に出していき、支店長会議や課長会議などの場でもしっかりと伝えていききたい。また、ご指摘いただいたとおり、お客さんに対して伝えることも重要な視点であり、中金会やユース会などを通じて私のメッセージを伝えていくほか、営業店の職員がお客さんに対して説明をできるように取り組んでいきたい。

【委員】

- KPIの設定は非常に難しく、職員がこれを目標としてしまい、その結果、自立に向けてうまくはたらかないことも考えられる。例えば、顧客に対する課題解決の提案ということを考えても、重要なことはどれだけ多くのプレゼンをしたかということではなく、それが顧客にどのように評価されているかということ。自立していくために本当に必要なKPIは何なのかを考えてほしい。
- ガバナンスについては、社長が改革のリーダーシップを発揮する上でも、人事委員会や報酬委員会に社外取締役が第三者的な視点で関与した上で新たな経営陣の評価が行われ、それが人事や報酬にしっかりと反映されることが重要。監督と執行の分離の重要性はまさにそうした点にあるため、しっかりと取り組んでほしい。
- コンプライアンスについても同様に、社外取締役が第三者的な目でチェックを行

うなど、その役割を発揮することが重要。情報が経営トップだけではなく、社外取締役にも素早く伝わり、社外取締役の力も借りながら対応していくことが必要。

- また、商工中金のフィロソフィー、何が正しいのか、ということについて、例えばJALの稲盛会長が手帳を使って改革に取り組んだように、職員一人一人がいつでも根本に立ち返って考えることができるような工夫をしてもらいたい。

- ・業務改善計画には、人事委員会や報酬委員会の強化も盛り込んでいきたい。
- ・コンプライアンスは、とにかく、職員一人一人の意識が変わるまで繰り返し取り組んでいくことが必要であると考えており、ツールも含めて準備をしたい。
- ・情報が素早く伝わるためのチャンネルは多く用意していく必要がある。私が社長に就任して以降、様々なルートでずいぶん色々な情報があがってくるようになってきたが、組織の風通しを良くして、不正が生じた場合にも早い段階で対応できるようにするため、しっかりと取り組んでいきたい。
- ・KPIについては、測定指標として適切なものは何か、その目標値はどのくらいかといった点が非常に悩ましく、社内でも相当の議論が行われているが、重要なことは、手順を間違わないようにすることであると認識している。例えば、業績評価において、結果だけを見るのではなく、そのプロセスを評価していく。結果が悪かった場合には、本部と一緒にどこに問題があったかを考えていくようにしたい。

【委員】

- 目標値に対して、その結果を見て検証を行っていくことであれば、相当な工夫を行わなければならない。

【委員】

- 例えば、中小企業診断士という資格を有しているからといって、その人が良い支援を行うことができるとは限らない。カッコいいことばかり言っても仕方がなく、例えば、再生局面でリスクをとって融資を行っていく際には誰が決裁をするのか、経営改善計画をどのようにするのか、といった中身が重要。

【委員】

- KPIは本当に難しいものであり、そもそもKPIとは何かということが必ずしも世の中で確立されているわけでもない。何をもって成果を測定するのかについては、目標をクリアするためのアリバイ作りではなく、いかに顧客の役に立ったかというメジャーが必要。業務改善計画において、大きな項目くらいは書き込めるよう、さらに検討を進めてもらいたい。

以 上