

## 第2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11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 センター長）、家森委員（神戸大学経済経営研究所 教授）

※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3（非公表）に沿って経営状況等について説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり（→は商工中金の回答）。

### 【委員】

- 全体としては前回議論した基本方針を踏まえた内容が示されている。ただ、収支については、リスクが顕現化して貸出残高が目標を下回ったり信用コストが増大する可能性も踏まえて、その達成可能性を検証することが必要。
- また、商工中金は資金の半分を債券で調達しているため、格付を維持しなければ調達コストも上昇してしまう。
- 今後危機対応融資の残高がなくなっていくと、それを補うためには折り返しでの融資が必要となるが、根拠をもってそれが可能と言えるのかという感想を持った。

### 【委員】

- 金利のみでの競争をしないということについては、「商工中金の在り方検討会」での議論を踏まえ、クレジットポリシーのみならずKPIにも必ず加えていただきたい。

→・適正な金利を設定することは、当金庫の経営や民間金融機関との関係において極めて重要であると認識しており、検討したい。

### 【委員】

- 民業圧迫とならないよう民間金融機関に過度に気を使う結果、困っている中小企業が助からないのでは本末転倒であり、バランスを取ることが重要である。

### 【委員】

- 重点分野以外についても、より高度化した施策を練り上げて、それを渉外担当者に根付かせていく必要がある。そうでなければ、重点分野のみをやればよいというような変な誤解を職員に与えてしまうことになる。

### 【委員】

- 事業性評価は重点分野等のみに対して行うという誤解があるように感じるが、そうではないことについて職員には留意してもらいたい。

→・重点分野に注力するためにも、重点分野以外についても事業性評価をしっかりと行った上でリレーションを深めながらしっかり取り組んでいく。この点は、顧客と職員に誤解がないように丁寧に説明していきたい。

### 【委員】

○ 重点分野以外のプロパー融資のうち、財務面に問題の少ない先からは撤退するのか。

→・当金庫が重点分野に注力していくと、例えばこれまでリレーションに基づかず金利面のみのメリットで取引していた先の貸出残高は自然と減少していく可能性があるという意味である。

### 【委員】

○ 重点分野以外のプロパー融資のうち、信用格付けが上位であるなど財務面に問題の少ない先の貸出残高は依然として大きく、重点分野への取組の結果として減少していくことになるにしても、商工中金にとっては引き続き重要な取引先である。民間金融機関とフェアな競争条件になった時に、民間金融機関を凌駕できるなら、中小企業の顧客のためになり、批判されるべきものではない。ただし、こうした顧客層はボリュームこそ取れるものの、利益が出ていないのではないかと。何らかの付加価値をつけて、そうした層でも稼げるようになることが望ましい。

→・いかに有益なソリューションを提供するかが重要であると認識している。

### 【委員】

○ 危機対応融資は今後プロパー融資に振り替わっていくのか。危機対応融資を実行している先といっても、商工中金メイン先もあれば、そうでない先もあり、全てを商工中金が対応できるとは限らない。また、振り替わった融資に対する引当金の問題もある。

### 【委員】

○ 営業キャッシュフローと年間返済額のミスマッチが大きい企業への融資が今後は増えていくとのことだが、企業の実態をしっかりと踏まえた上で対応する必要。

### 【委員】

○ 危機対応融資先の属性をしっかりと分析して、プロパー融資に振り替えていくことが本場に可能であるか深掘りしてほしい。

→・事業性評価をしっかりと行って信用リスクを把握しながら、本業支援等を通じて顧客の企業価値向上に貢献していきたい。

### 【委員】

○ 「商工中金の在り方検討会」の提言では、4年間は完全民営化に向けて全面注力するとされている。4年後に完全民営化できる状況になったかを評価するためには、やや長いタームでみて、配当を増やすことができ、調達コストが上昇してもカバーできる見通しが立つということである。このままでは、4年後に完全民営化ができると判断することについて全く自信がない。

○ 完全民営化への移行ではない中間解はあり得ないため、商工中金には背水の陣でビジネスモデルの改革に臨んでもらいたい。完全民営化に向かっていくから、組織能力も強化され、商工中金がプロパー融資を引き続き行うことに民間金融機関も納得する。

○ 役職員の業績評価を見直すことによって、報酬・給与にメリハリをつけることが必要。

○ 事業性評価は、支店長と担当者が一緒になって取り組まないと上手く機能しないと思う。

○ 店舗網の圧縮も今後検討していくとのこと、イメージができれば報告してほしい。

- 今回提示されたビジネスモデルやクレジットポリシーの方向は良いと思うので、早く現場に浸透させ、動きだしてほしい。

→・店舗体制の見直しについては今後精査をしたい。ただし、各地域に大切な顧客や株主がいらっしゃり、慎重に進めなくてはならない。

#### 【委員】

- 支店長と本部の間に軋轢が生じる局面もあると思うので、支店長が迷わないよう、支店長の権限と義務、位置づけを明確にすべき。

#### 【委員】

- クレジットポリシーには、商工中金が中小企業金融の在り方を変えていく先導者となる、あるいは他の金融機関にはないユニークなビジネスモデルに変わっていくという、職員に元気が出るような、前向きな要素も前面に出してもらいたい。
- 金融機関の支店長向けに実施したアンケートによれば、民間金融機関では中堅層が手薄であるため、事業性評価を行える人材が不足していることが一番の課題であるということであったが、これは商工中金も同様ではないか。支店に対する本部のサポートのほか、外部との連携によって中堅層の不足を補う工夫が必要である。

→・ビジネスモデルが前向きなものであることは、職員に腹落ちするかたちで伝えたい。  
・現場レベルでも商工会議所やよろず支援拠点等と連携する取り組みを求めていく。

#### 【委員】

- 4年後に完全民営化への移行を睨むにあたって、収支状況は重要な指標であるが、貸出利回りは簡単には確保できないのではないかと。既存貸出の折り返しの場合、これまでよりも質の高いサービスを提供するからといって全ての顧客が金利の上乗せを許容するとは考えにくいし、銀行間の生き残りをかけた競争が激化する中で、今よりも金利が低下していく可能性も考えなければならない。

#### 【委員】

- どの顧客層にはどのくらいの金利で貸出ができるのか、他の金融機関の融資の状況も踏まえた上で、融資の性格に応じた分析をしっかりと行ってほしい。納得性のある数字の積み上げが必要である。

#### 【委員】

- 完全民営化して他の金融機関と競争していくことを視野に入れるとすれば、一段の経費の削減が必要である。そして、が、目標とする経費の総額やそれを人件費と物件費にブレークダウンした、それぞれの目安を設定し、それらを実現するための施策を年度単位の行動計画に落とし込んでいかないと絵に描いた餅になる。
- 現状の全国ネットワークについても、地域の中企業支援の濃淡に合わせて取り組む結果として、必ずしも全国ネットワークを維持する必要がない場合には、見直すことも考えるべきではないか。

#### 【委員】

- 経費は削る方も削られる方も非常にづらいものであるが、しっかりと検討すべき。例えば、システム改修の費用についても検討の余地がないのか。利益水準がボトムラインとなった場合にどうするのかということ念頭に作業を行ってほしい。

### 【委員】

○ 経費については、再検討いただき、見直していただきたい。

- ・経費については、店舗体制の見直し、システム等の細かい見直しも含めて検討したい。
- ・掘り下げた事業性評価を行っていくこととしている中では、顧客との接点となる営業担当者の役割は重要と考えている。
  - ・全都道府県に支店があることは商工中金の特徴の1つであり、各所には多数の株主企業とそのネットワークが存在している。このため、協同組織的金融機関として中小企業目線で店舗網は維持しつつ、その体制見直しを考えていきたい。

### 【委員】

○ ビジネスモデルを実現していく上で、支店の職員が実際にどう動いていくことができるか検討の深掘りが必要ではないか。職員の意識改革も必要。経営改善支援は時間と労力がかかるものであり、それを行うためには顧客と向き合うための時間が必要。信用保証協会やよろず支援拠点と連携することも考えられる。そうした現場の具体策について、次回議論していきたい。

### 【委員】

○ 金利が多少高かったとしても、手厚い支援やアドバイスが受けられるといった中小企業にとってのメリットがあることが大事。日本にとって中小企業は宝である。その宝を維持し、さらに発展させるという意識をもって頑張ってもらいたい。

- ・現在の作業の段階は、骨格の策定やメニュー出しまでは行えたが、精緻かつ具体的なレシピはまだ出せていないというところ。
- ・人員の在り方も含めてコストをどう削減していくのか、さらに深掘りをしていく必要があると認識している。
  - ・真に中小企業のために役立つ機関として自立できるかどうか重要と考えている。そのため、危機感をもって取り組まなければいけないということ、意識改革が必要であるということも全くその通り。経営としてはそのメッセージを発信し続けていくことと、併せて現場の声を吸い上げていくという双方向のコミュニケーションを深めていくことが必要であると考えている。

以 上