

第5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8月31日（金）13：00～15：00

○場所：経済産業省 別館2階 227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（株式会社フィンクロス・デジタル代表取締役社長）、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、鍛冶専務以下が出席

○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶・本日の評価委員会の趣旨説明を行った後、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】

- 現状認識については、ここに示された三つのほかに、益々厳しさが増す他金融機関との競争上の課題や商工中金の置かれた特殊な立場を追加する必要がある。また、基本的な考え方については、「顧客との信頼関係を構築深化させる」という点を明示すべきであると考えます。
 - 今後策定する中期経営計画は、達成しないと後がない計画であり、それを実行に移していく各職員が中期経営計画の内容について、よく理解し、腹落ちすることが重要。このため、今後、役員が営業店キャラバンなどをやっていくと思うが、各職員が理解できるよう分かりやすいパンフレット・冊子等を作って配付して欲しい。また、業務改善計画で示した「新たなビジネスモデルの実現に向けた行動規範」が大変重要であるため、中期経営計画にも再掲載し、「商工中金に対する世間の厳しい目」という現実もしっかり伝えるべきである。
 - 収支目標において、トップラインについては、ある程度リスクを取って資金収益を上げる計画を立てているとお聞きしているが、それに見合った与信費用は計上されているのか、また、的確な事業性評価モニタリングやポートフォリオ管理等を通じた与信管理の高度化、経営改善支援等への注力について、具体策があるのか確認したい。
- ・現状認識の精緻化と職員への展開の仕方については、頂いたアドバイスを踏まえて検討していきたい。
- ・また、A・Bゾーン等の取組みに当たっては、顧客とのリレーション強化や新たなモニタリング・スキームの導入により予兆管理を強化するほか、専門的なノウハウ

を持つ外部機関との連携についても具体的な検討を開始している。

- ・また、事業性評価やAゾーンなど重点分野の取組みを全店舗で開始したところ、「商流」が若手融資渉外担当者の共通キーワードになって来ている。重点分野への取組みの基礎となる事業性評価の重要性が各職員に芽生え始めていると考えており、この流れをさらに加速させて行きたい。

【委員】

- 新しいビジネスモデルと経営合理化の実現に向けた基本的な考え方は、よく纏まっているとの印象を持ったが、商工中金の持つ強みが各重点分野にどの様に関連しているか教えて欲しい。例えば、エクイティ等の対応については、ファンドとの連携を考える前の段階として、エクイティの出し手について商工中金の持つ全国ネットワークと多数の既存取引先企業を活かす形で工夫できるのではないか。
- Aゾーンの取組みにあたっては、これまでの長期資金での提供から、短期借入や当座貸越に切り替えていくとのことであるが、取組みにあたっては、その切り替えが対象企業にとってどのようなメリットにつながるのか、説明できないと上手く行かないと思われる。こうした中、職員の意識は高まってきたとの話があったが、企業からの声を含めて現状認識をお聞かせ頂きたい。
- リスク資本の見通しについて、長期金利の動向も踏まえた市場リスクをどう見ているか、教えて頂きたい。
- A～Dゾーン合計で一人あたり何件を担当することになるのか教えて欲しい。また、業務量計測の前提条件やフィービリティも教えて欲しい。
- 危機対応業務が減ってもなお事務コストが大きいという声を聞くが、見直し後の業務量的前提はどうなっているのか確認したい。

→・当金庫の強みとビジネスモデルの関係のうち、エクイティ対応の部分では、典型的な企業再生（Bゾーン）で、当金庫が幹事となり、関係先金融機関を取り纏める中で、デッド・エクイティ・スワップなどを実行するなど、企業再生ファンドを介することなく、地元金融機関と協調して対応している。他方で、Cゾーンでは、内需型産業で国内市場縮小を踏まえて、野心的な企業が全国チェーンへの脱皮を狙いM&Aを仕掛けているが、こうした場合では、全国展開を行っている当金庫とプライベート・エクイティ・ファンドの連携はあり得ると考えている。何れにせよ案件に応じた対応を採って行きたい。

- ・今後4年間の収支見通し等を策定するに当たって、当金庫の営業努力・経営合理化等を織り込むが、リーマンショック等のマクロ金融経済環境の極めて大きな変化は織り込まないことを考えている。この点は、収益への反映ではなく、資本でカバーすることを想定している。
- ・重点分野への投下時間は、既存業務の圧縮により捻出できるのではないかとみているが、今後無理が生じていないか、情報収集し検証していきたい。また、危機対応融資については、これまでに実施した融資の事後フォローが負担になっている。
- ・Aゾーンの取組みにあたっては、顧客との信頼構築と事業性評価・課題共有が重要

になるが、顧客の話をしっかり聞くという取り組みは当金庫内で着実に広がっている。この点、8月に行った営業店長会議での報告でも顧客との対話時間が確実に長くなっているとの報告を受けている。また、顧客側からも当金庫が耳を傾けてくれるようになったとの声が聞かれている。そのうえで、単に資金繰りギャップを埋めれば良いというのではなく、本業支援も含めて顧客の理解を得て、その対価としてリターンを頂くということが重要であると認識しており、各営業店にも繰り返し伝えている。また、有効事例を本部で収集し、具体的な動き方として各営業店に展開していくこと、モデル店舗として2店舗を選んで本部担当者が張り付く形で徹底指導し、そこでの有効事例も各営業店に横展開していくことなどに取り組んでいく方針である。

【委員】

- 新しいビジネスモデルと経営合理化策は、綿密に練られているとの印象を持った。ただし、取引先企業の立場からみると、経営合理化が強くと出ると、融資判断が厳しくなるのではないかと印象を持つのではないか。このため、スリム化しても、こうした形で取引先企業の役に立っているという成功事例を積み上げ、横展開してもらいたい。

→・今秋に公表予定の中期経営計画は、前向きな改革であり、自身の成長の機会として捉えている。新たなビジネスモデルに基づく取り組みは、顧客から「いいね」という声も出始めているので、今後も地道に取り組んでいきたい。

【委員】

- 内容は概ね良いと思うが、少し頭でっかちではないか。商工中金がこう生まれ変わるとのイメージチェンジが大切だが、十分に表れていない。また、A・Bゾーンをやるには、事業性評価のレベルアップの取り組みが足りない。融資姿勢、管理方法など、末端の融資渉外担当者にも理解できるようにしていくことが必要である。「Vレポート」もみたが、事業性評価の際のヒアリングの仕方も優良な会社と財務や収支に課題が多い会社とでやり方は異なると思う。このため、より高度なヒアリングの仕方を作り、商工中金方式のレポートを作った方が良いと思う。
- 事務効率化により空き時間を作るという部分は、どの金融機関も十分にできていない重要な取り組みであるが、この空き時間を単に顧客訪問に充てるのではなく、融資渉外担当者間での情報共有やレベルアップのための勉強に充ててはどうか。

→・新たなビジネスモデルの確立は、決して簡単ではないが、確実にできると確信を持っている。例えば、「Vレポート」の社内コンテストを実施したところ、全国113名から応募があった。7割が入社7年目までの融資渉外担当者であったが、昨日実施した九州ブロック大会でのプレゼンテーションでは、課題分析は十分できていた。また、よろず支援拠点など外部専門機関との連携もしっかりと取り組んでいきたい。

- ・金庫内の雰囲気は、自分たちのやるべきことが分かってきた中で、かなり前向きになってきた。また、今後、営業店毎に自主的な計画を策定してもらう方針であり、その中で色んな気づきが出てきてくれることを期待している。

【委員】

- 事業性評価能力の向上に向けた取り組みのうち、2～4年目の職員が階層別研修の対象とのことだが、それ以上の職員全てがスキルを備えている訳ではないと思う。また、2～4年目に行う予定の研修を倍のスピードで行うなど、早期育成に取り組んで欲しい。4年も掛かるとなると、中期計画期間が終わってしまう。

【委員】

- これまでの商工中金でなくなっていることが分かるように、何が変わったのかを明確に示せると良いと思う。また、「Vレポート」を作ることができる職員が現時点で何人いて、2年程度の教育で作成できるようになるのか教えて頂きたい。
- 為替デリバティブの販売については、売ることが目的化しないようにして欲しい。
- A～Dゾーン先に対する訪問回数については、現状何回訪問しているのか、それが何回に増えるのか教えて欲しい。

- 「Vレポート」の作成は、入庫2年目の融資渉外担当者から実際に取り組んでおり、その後、3～4年目と年数を重ねることで深化させる計画で研修を実施している。すなわち、2年目から実際に作ることができる内容となっている。また、作成過程では、上司の帯同訪問や店内検討会を行っており組織でサポートをしている。
- ・ご指摘の通り、為替デリバティブの販売は、顧客ニーズ起点という観点での取り組みが大前提。役務収益の内訳をみると、大半が金利スワップと為替デリバティブであるが、このうち金利スワップでは、変動金利型の地域金融機関との協調シンジケート・ローンが多い中で、固定金利型融資へのリファイナンスニーズが増えてきている。他方、為替デリバティブでは、顧客の海外展開支援や貿易などで、しっかり顧客の商流や事業を理解した上での取り組みとなるよう厳格に管理して行きたい。
- ・訪問件数については、これまでA～Dゾーンという切り分けをしていなかったため、正確な比較は困難ながら、年間の総訪問件数と取引先数との比から単純平均で1先あたり年間7回訪問している計算になる。これに加えて、少なくとも2回訪問回数を増やすという前提で投下時間を算出しているが、追加的な業務時間については、業務効率化により、十分捻出可能であると考えている。

【委員】

- 何件訪問という定量的な目標も重要だが、ソリューションは質が重要である。この点も踏まえて、しっかり取り組んで欲しい。

【委員】

- 経営合理化策の内容は良くまとまっていると思うが、こうした個々の施策が絵モチにならないよう実効性の担保が重要である。そうした中で、一番重要なのは、各施策の実行時期と各施策の効果が出現する時期等を明確にした肌理細かなロードマップを作成し、具体的にその一つ一つを誰がどの様に行っていくのか、明確化していく必要がある。この点、本委員会では、そのロードマップに沿って、中期経営計画をフォローアップしていくことも重要であろう。
- 人員体制については、事務合理化や重点分野への再配置などの計画を織り込んで、それらがバランスするかチェックするなど、肌理細かなロードマップの策定とフォローアップの実施が必要であると考えます。

【委員】

- A～Dゾーンについては、全国で同じような課題を抱えている企業が多いと思われる中で、そうした先の情報を把握して、如何に適切なリエゾンとなって連携する体制を構築できるかが、このビジネスモデルで重要な点であると思われる。
- バックオフィスの効率化等は、前倒しでここ1～2年でやっていくことが重要である。調達は、募集債は難しいとの印象を持っている。もう少し、預金にウエイトを置いた方がよいとの感想を持った。インターネットバンキング等を活用した効率的な預金獲得が望まれる。
- 給与体系についても、360度評価も作ったうえで、賞与重視の評価体系に変える必要がある。

- ・当金庫は、全国展開していると言いながら、例えば、九州の情報を北海道で活用する取組みが十分ではなかったと感じている。こうした中、今回、産業調査部を作ったのは、情報を集約し、機会損失を減らすためである。
 - ・バックオフィスの効率化は、仰るとおりできるだけ前倒しで取り組んでいきたい。
 - ・募集債は、機関投資家にとって魅力的との声が聞かれている。ロットも大きいため、調達の1つの柱として上手く活用して行きたい。
 - ・賞与のウエイトも大事な点だと考えている。

【委員】

- KPIは、数字を決めると無理やりやることになるとの懸念は理解するが、商工中金の内部的な管理や評価委員会として評価するためには数値目標が必要である。また、商工中金自身の目標もさることながら、顧客がどうなかつた把握できるようにすることが重要であり、取引先の生産性とか経営改善の項目を入れて欲しい。外部連携については、例えばTKCのシステムなどを活用すると、月次で取引先の試算表を見ることができるようになるが、こうした省力化に取り組む余地はあり、日本の中小企業を会計面から強くしていく方向で頑張るというのも考えて欲しい。
- 人事評価は、社内の360度だけでなく、顧客の声も客観的に取り入れるような仕組みを考えて欲しい。

【委員】

- クレジット・ポリシーにお客様に寄り添うとあるが、事務合理化によりフェイス・トゥ・フェイスが甘くなることを懸念している。

【委員】

- 顧客が作るべき資料を商工中金が作る必要ないと思う。資料を作ることに注力するよりは、昔に戻り顧客の財務諸表等をじっくり見るということを大切にしてもらいたい。

【委員】

- 今回の議論を総括すると、説明の内容は良い内容だと思うが、どう顧客や職員に説明し、どう実現していくのか、すなわち、HOWの部分が重要というのが共通の認識だったと思う。
- 商工中金におかれては、今回の議論を今後の中期経営計画の策定に活かして頂きたい。

以 上