

第6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9月13日（木）15：00～17：00

○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】

- 中小企業の支援を行っている会社の方と会う機会があったので、「商工中金は変わったか」と聞いたところ「全然変わっていない」とのこと。その会社は小規模な会社を支援しており、商工中金には殆ど何もやってもらえなかったとのことなので伺いするが、Bゾーンについて、1万2千社のうち、4千社を重点先とするとのことだが、残りの重点先ではない8千社は小規模な会社になるのか。

→・Bゾーンの事業再生支援先1万2千社のうちの重点支援先4千社は、①財務の毀損状況・再生可能性、②当金庫の取引金融機関としての地位が上位以上の先、③当該企業における金融支援の緊急度、の三つの軸で対象先を選定している。結果として、残り8千社は、当金庫の取引金融機関としての地位が中位以下、または融資金額が一定額未満の先となっている。

【委員】

- 重点先を選定することに異論はないが、融資金額が一定額未満の先について商工中金がメインになるのは難しいため、外部連携で対応すべき。多くのステークホルダーがいる中で、商工中金が変わったことを理解してもらうよう、経済合理性の範囲で、小規模な会社への対応も考えていただきたい。そのためには外部連携でやる方が、手間も掛からなくて良いのではないか。

- ・重点支援先 4 千社は、本部としてもハンズオンの観点で管理度合いを高めて支援していく予定。また、営業店には「経営サポーター」（仮称）という経営改善支援・再生支援の専担者 80 名を設置し、本部が当該職員との連携を強化し支援していく。残りの 8 千社は、営業店の担当者主体に支援することになるが、「経営サポーター」が同様にファイナンス面でのアドバイスを行い、その中で DDS 等の金融支援やビジネスマッチングが必要となった場合などには、本部の管理度合いが高い重点支援先 4 千社と随時入れ替えるなど、トスアップの機能も持たせる方針である。
- ・また、「経営サポーター」の 80 名は、今年 12 月までに 40 名、来年上期までに 40 名を認定する予定である。現在、その候補者に対して研修を行っており、当然にして小規模取引先についても、しっかり取り組んでいく予定である。ちなみに、中小企業再生支援協議会の計画策定支援完了（全行同意）件数のうち、当金庫の関与割合は 25%程度であり、現在も再生支援に積極的に取り組んでいると認識している。浸透という観点ではご指摘のような面もあるかもしれないが、今後も幅広い層に対して経営改善支援を行っていききたい。

【委員】

- 「商工中金は変わっていない」と言った方からは、一方で「公庫は変わっている」というコメントがあった。商工中金も実際には変わっているはずなので、そのことが理解されるよう、積極的に外部連携をやっていただきたい。

- ・先程申し上げた再生協における支援（全行同意）件数のうち、当金庫の件数が、ここ数年コンスタントに 25%と、関与度が高い水準で変わってないということだと認識しているが、引き続き積極的に取り組んで参りたい。

【委員】

- 中小企業再生支援協議会が特殊な案件を多く手掛ける中で、全国を見渡すと規模が小さく中小企業再生支援協議会にかからない案件はたくさんあるが、小さい企業を放置するべきではない。中小企業再生支援協議会が対応する案件の中で商工中金のシェアが高いというのは自慢ではなく、それ以外の案件をやってこそ商工中金の価値がある。今秋公表予定の中期経営計画は、正にそこをどのように実現するのが重要で、中小企業再生支援協議会でのシェアについては、あまり強調しない方がよい。
- 「中立性を活かしたコーディネーター機能」について、意味を教えてください。

- ・都道府県毎に地域金融機関の状況が異なる中で、例えば、地元地銀と県外地銀との間で、当金庫が中立的な立場で調整役を果たして欲しいとの期待は、地域金融機関、お客様の双方から必ずあり、貢献できると考えている。

【委員】

- 商工中金がメインになった方がよいのではないかというケースは全国にかなりあ

る。そこで及び腰になると地域の中小企業のためにならない。個人的な意見だが、メイン行から十分な支援が受けられない場合は、商工中金が取って代わるくらいの積極性はあってもよいのではないか。委員の皆さんの意見も聞いていただきたい。

【委員】

- 中立性という言葉については、例えば、民間には取れない長期の期間リスクでも取るといった、民間の利益一辺倒でなく公的な意味合いを持つイメージ。本日の説明のように、全国ネットワークがあり、地域に偏頗しないサービスを提供できるという意味だとするとわかりにくい。

【委員】

- 地元金融機関との協調は大切であるが、協調を追究するあまり消極的になるのはまずい。取引先企業としては、地銀との付き合いも商工中金との付き合いも長いので、上手くやってもらいたいが、商工中金が遠慮することはない。

【委員】

- 事業再生等の局面では、メインと準メインの間でスタックしてしまい、先に進めないケースがある。そのような場合に、等距離の関係にある商工中金がコーディネートすることができるのではないか。

【委員】

- 同一県内でもメインとなる銀行が異なる顧客同士では、銀行の色がついてしまって、顧客同士がうまく繋がらないケースが考えられる。そのような場合に、中立的な立場から、顧客同士を繋ぐということもあるのではないか。

【委員】

- 中小企業再生支援協議会や日本公庫、信用保証協会が行っているようなコーディネート機能を商工中金が行うということかと思う。ただし、商工中金の事業規模や顧客との関係性に鑑み、あまりに小さいような先については、外部の機関にお願いする方が現実的であると思う。

【委員】

- 各委員のご意見をお伺いすると、中立性に関しては色々と考え方がるので、営業現場に落としこむ時に混乱しないように、配慮して欲しい。

【委員】

- 商工中金は面倒見が良いため、事業者としては甘えてしまいがちである。取引先企業経営者が企業家精神を持つように、アドバイスや融資を通じて、喚起していただきたい。

→・かつて、「商工中金が非常に厳しく指導してくれたお陰で今がある」と話してくれた経営者がいる。また、「本当の意味で企業を育てるという役割もある」との話も頂いており、それは当金庫が目指すところである。業績に結び付けるまでには時間が掛かると思うが、職員がVレポート作成などの能力を身に着けなければ、本当の意味で変わったとはならない。また、単にお客様の課題やニーズを聞くだけでなく、経営指導していくことまでできている金融機関は少ないと認識しており、ここまでできれば、当金庫の強みになると考えている。

【委員】

- 組合支援と人材育成について検討・整理されたことは良かったと感じているが、人材育成の基本的考え方として、「上から変える」とある。トップダウンだけでなく、ボトムアップでも変えると伝わる必要がある。
 - 中期経営計画においては、中小企業の企業価値向上を支援することが、商工中金にとっても企業価値を向上させることに繋がるという書き振りとして欲しい。
 - ソリューション収益について、件数の増加を見込んでいるのか、フィー体系の見直しも想定しているのか。また、ROEについて、危機対応勘定における収益を外した場合、どの様に推移するのか教えて欲しい。
 - 情報連携を強化し、経営ソリューション本部が、「リエゾン機関」としての役割を果たして、全国から集まる情報を、如何に上手く捌くことができるかが重要であるとする。
 - 先般の不祥事では、内部監査が十分に機能しなかったことにも原因があると思うが、今後の内部監査について、どの様に考えるのか。
 - 物件費の削減については、コピー費、電気料金の削減など民間では当たり前に行っていることに、様々な取り組み余地がある。支店長が音頭を取って、一人一人が取り組むことでかなり変わってくるのではないかと。
 - 外部から「目に見えて変わってきた」と評価されることが重要であると思う。
- ・人材育成の基本的考え方について、資料にある「上から変える」というのは表現の誤り。「上から下を変える」のではなく、「上が変わる」という主旨である。すなわち、まずは、マネジメント層の仕事のやり方やお客様に対する姿勢を変えていくことが重要であり、これが変わらなければ、組織は変わらないと認識している。
- ・また、商工中金の企業価値向上を中期経営計画の基本的考え方に位置付けることについても、ご指摘を踏まえて修正したい。
 - ・ソリューション収益については、手数料体系の大幅な見直しは予定しておらず、ソリューション提供の増加が収益増加に繋がることを想定している。もっとも、ソリューションは、やって行くにつれて深度が深まり、結果的に単価アップにつながることも考えられ、期待したいところ。
 - ・経営ソリューション本部の体制は、単に体制を作るだけでなく、魂を入れて行くことが重要であると認識している。この点、営業店からは、「本部が御用聞きに変化している」とのプラスの評価も出ている。

- ・監査機能の強化については、自店監査、内部監査、監査役監査それぞれで継続的に取り組んでいる。社外監査役の関与も強まっているほか、自店監査では、潜在的なリスクを早期発見し潰すという事例も出始めている。ただし、リスク・ベース・アプローチの強化は課題であると認識している。
- ・コスト削減も仰る通りながら、本部の指示で削減するのではなく、各営業店が店毎の計画を策定する中で気付くことが重要である。細かな点を含めて削れる経費はかなりあると認識している。
- ・「商工中金は変わってない」との外部からの声については、何が駄目なのか、持ち帰って分析・検討したい。
- ・危機対応融資は、新規実行を織り込まない場合、減少していくと見込んでいるが、それがROEに与える影響は小さいと見込んでいる。一方、自己資本比率に関しては、危機対応融資からプロパー融資へのシフトにより、リスクアセットが増加するとみている。

【委員】

- 経費については、削るところと使うところを間違えている先が多いとの印象を持っている。どう合理的に使うのか、我が事として見ていく必要がある。

【委員】

- 経営合理化に向けたロードマップは、年度毎に人員体制への影響などを管理できるようにしておく必要がある。また、前倒しで施策をやるとなった場合、どのような形で対応するかということも含めてトータルで管理していただければと思う。
- 資料に「産業再編」とあるが、「事業再編」の方が良いのではないか。
- 配当については、内部留保やリスクの顕在化の度合いなども踏まえて検討すべきではないか。
- 地域金融機関との協調によるファイナンス支援については、地域金融機関の立場から見て理解の得られる表現とする必要がある。また、低金利による肩代わりの抑止に対しては、顧客の要請によるものか否かの判断は難しく、本部のモニタリング体制の中で、個別案件の検証が重要であると考えている。
- 資金調達について、募集債の先行きの償還、新規調達、足もと発行条件が以前と比べてどうか、教えて欲しい。
- 営業店業績評価について、営業店による計画を尊重することは良いが、その計画の積み上げが、商工中金全体の目標値を下回った場合どうするのか。また、人事評価制度にプロセス重視の考え方を採るのであれば、営業店業績評価についても同じ考え方を採る必要がある。

- 経営合理化や重点分野への再配置を織り込んだ人員計画と、そのロードマップの策定については、現在取り組んでいる。
- ・産業再編という言葉を使っているのは、一事業法人の再編に止まらず、川上と川下や県を跨ぐM&A等の支援による地域の産業構造の再構築をCゾーンに位置付け、

地域金融機関とも連携しながら、戦略的に取り組むべきとの意味を含めたものである。

- ・地域金融機関融資の肩代わりについて、当金庫から持ち掛け、これを顧客ニーズと言っては不適當であり、新規先に対する低金利での肩代わり攻勢も含めて慎むことを徹底している。また、重点分野の支援先については、適切な金利設定を必要条件として課している。もっとも、これらの状況については、地域金融機関の団体との間で意見交換を開始している中で、厳しい指摘も頂いているため、しっかり検証・説明するプロセスを継続していきたい。
- ・プロセス重視の人事評価制度と営業店業績評価制度の連関性については、ご指摘を踏まえて、検討して参りたい。
- ・募集債調達については、今後、強化していく方針にある。その前提として重要なのは、今後、公表する中期経営計画を投資家に説明して、ご理解いただくことだと認識している。

【委員】

- 資金調達計画と資金調達コストの関係については、過去のイベント時の経験を踏まえて、厳しくストレスを掛けて保守的に分析する必要がある。
 - 営業店長の任期と営業店独自の計画の期間が異なる場合に、どう運用するかは難しい課題である。
 - ブロックチェーンなどの最新の金融技術による業務システムのコスト削減などを織り込んだ計画となっているか教えて欲しい。
- ・営業店毎の目標設定は、営業店任せではなく、本部が関与する下で一緒に策定するとの認識にある。その積み上げが当金庫全体の計画に対して不足となった場合には、ボトムラインを確保することが重要との認識の下、コスト削減のピッチを速めるなどの取り組みが必要になると考えている。
- ・営業店長の任期については、現状の2年～2年半は、もう少し長くても良いと考えるため、検討していくほか、店毎の中期経営計画も、外部環境の変化や営業店長の異動等に合わせて、年度毎に修正していくということがあり得ると考えている。
 - ・ブロックチェーンについては、検討体制を構築中であり、勉強しているところ。

【委員】

- 売上10億円規模の企業に対する支援が、金融機関の取組みの弱いところであり、早く外部機関との連携などにより、取組みをスピードアップする必要がある。また、経営改善計画策定支援事業を活用して、外部コンサルを使って経営改善をやった方が勉強にもなり、良いのではないかと考える。

【委員】

- 今後のリスク配賦について、市場リスク量の増加が見込まれているのは、このリスクを、より取りにいく結果なのか。組合支援は商工中金の強みであると思うが、

現状、組合向け融資を伸ばしていけるような関係が構築されているか。最後に、商工中金は、かつて資産証券化に熱心に取り組んでいたと認識しているが、今後の取り組みスタンスはどうか教えて欲しい。

- ・市場リスクは、金利上昇や株価下落など、一定のストレスを掛けた場合を織り込んで算出した結果である。
- ・組合向け貸付は、減少傾向にあるが、例えば、物流団地の高度化・生産性向上等の新しいニーズや新しい組合設立の動きも出てきているため、こうした動きに対応していきたい。
- ・資産証券化については、潜在的なニーズがありそうな貸出債権の流動化など、内部での検討を開始した段階である。

【委員】

○それでは、大変どうも、ありがとうございました。

以 上