

第7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10月18日（木） 13：45～14：40

○場所：経済産業省 本館17階 第1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）、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、事務局（中小企業庁）より、資料2に沿って説明。その後、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】

○調達面では、起債可能額の動向だけでなく、金利上昇も念頭に入れて分析・検討しておく必要がある。この点、中期経営計画でも触れておいても良いのではないかと。また、「調達の多様化を進めるため、機関投資家のニーズが見込まれる年限・金利での長年限の拡充を検討する」とあるが、具体的な方法如何。

○外部人材受入によるコスト増の吸収方法としては、出向も考えられるのではないかと。

○大変立派な計画ができたと思うが、重要なのは職員一人ひとりがよく理解し、自分のこととして捉えて、実現に向けて取り組むこと。そのために、経営陣は職員の納得感が得られるような説明をすることが必要。重点4分野についても専門家を育て、必要であれば外部から採用するなど、体制を整えた上で、計画が達成されるようにして欲しい。

→・募集債は、現在、3年債・5年債・10年債を発行しているが、機関投資家からは、例えば7年債のニーズもある。こうした点を踏まえた記述である。

・外部人材受入によるコスト増の吸収策については、仰る通り。

・人材育成と総人件費の抑制を両立させる観点で、賞与のウェイトを上げてメリハリのある給与体系とする方針。今後、労働組合との調整は必要ながら、経営陣としては、可及的速やかに新たな人事制度の構築を行いたい。

【委員】

- 民営化を目指すということは、ビジネスモデルの転換による事業再生に他ならない。そういう意味で初年度からの計画のスピードが重要であり、1年目でどこまで実施するか、計画を上回るペースで改革が出来るかが鍵である。
- ビジネスモデル改革のための更なる深掘りもポイントである。リスク性のメザニン資金を出していくということは、中小企業の経営環境や収益を上げていく商工中金のビジネスモデルを考えると、当然の方向であるが、商品設計や実行のための人材育成、リスク管理など、現場力と企画力の両方がないと中小企業へのソリューション提供はできない。そのためにしっかりと尽力して欲しい。
- 経費節減の徹底の面では、成果主義の導入により総人件費のさらなる圧縮を図ることが必要であり、そのもとで、本当に能力と意欲のある職員にインセンティブを付けていくことが重要。
- 当評価委員会のミッションは、完全民営化に向けて全面的に注力する商工中金の改革をしっかりとモニタリングするという事。このミッションに照らせば、「どういった民営化を実現していくのか」を意識して事業改革を進めていくことも大事である。「どういった株主を想定して、事業改革を考えていくのか」など、早い段階から考えて改革を進めていくことが必要。
- 商工中金が中小企業の役に立つ、そうしたもとで収益を上げるビジネスモデルとなるために職員一人ひとりが変わっていく必要があるし、一丸となって取り組む必要がある。これからは正念場であり、頑張ってもらいたい。

【委員】

- 立派な改革プログラムができたと思うが、職員の立場やレベルに応じて、噛み砕いた教育をお願いしたい。丁寧に指導して頂いて、このプログラムが成功するようにして欲しい。

【委員】

- 中期経営計画の内容については、これで頑張ってもらくということでは同意している。今朝の朝刊等を見ると、「店舗削減、人員リストラ」という見出しが出ていた。この点、経費削減の努力により結果として、そうなることはあり得ると思うが、それ自体を目標としている訳ではないと認識している。そこで、中期経営計画の副題である「持続可能なビジネスモデルの確立に向けて」が、経費削減によってのみ持続可能性が増すと取られてしまうのではないかと懸念しており、むしろ「経営支援総合金融サービス業のビジネスモデルの確立に向けて」とした方が良いのではないかと考える。
- 今後の進捗を考える際に、「早くやらないといけない」というのは、その通りだが、直ぐに結果が出るものでもないと思う。拙速に結果を求めて失敗するよりは、3年後のゴールに向けて計画に合わせて取り組み、経営陣がしっかりと進捗管理して欲しい。

【委員】

- 最大のキーワードは、「解体的出直し」と「完全民営化の方向で4年間全面注力する」の二つの言葉であり、その大前提として、全国の中小企業に向き合える金融機関であるというのが、言うまでもない商工中金のレゾンデートルそのものである。すなわち、中小企業のための金融機関であるとの前提の下で、不祥事を発生させたことを根っこから見直し解体的な出直しをして、4年後に完全民営化が視野に入ってくるということを肝に銘じて欲しい。
- 副題見直しの提案は示唆的であるが、サステナブルな中小企業向けのビジネスモデルを確立するというのが商工中金の決意であるということであれば、現行案のままでもよいと思う。
- 調達面の課題については、過去の経験も踏まえて検討して頂きたい。また、コストカッターが良いという訳ではないが、無駄を省くのは重要。AIなど環境変化が想定を超えるスピードで進んでいることを踏まえて、経費の合理化を考えて頂きたい。また、拙速は良くないが、前向きな経費の効率化を考えて頂きたい。民営化を念頭に自分達で自分達の給料を稼ぐという当たり前の認識を持って欲しい。この点、4年後も現在の年収が続くかという点、それは商工中金の努力次第であるという点を肝に銘じて欲しい。
- 元気がないと言われる日本の中小企業のために商工中金の存在意義は大きい。志を高く持って、益々頑張ってもらいたい。

中期経営計画の内容を委員長に一任することについて各委員とも賛同となった。

- ・中期経営計画の策定にあたっては、幅広く有用な意見を頂戴した。全てを盛り込んでいる訳ではないが、全て経営陣の胸に刺さっており、肝に銘じてやって行きたい。
- ・解体的出直しという観点では、職員の意識・行動改革が重要。そのために、貸出金増加をメインとした業務運営から決別し、今下期には業績評価項目からも削除した。評価の軸は、中小企業のためにどんな取り組みをしたのか、そのプロセス、結果はどうかという点である。加えて、本部から営業店への業績目標の割り当ても止め、各営業店がコスト面も含めて自ら考える仕組みとした。また、各職員へのノルマ禁止も営業店長会議で表明した。従来の延長線上では、このビジネスモデルの達成は不可能であると認識している。真に中小企業のためになるビジネスモデルを確立するためには、短期的な結果を追うよりも、職員の意識・行動改革にじっくりと取り組んで参りたい。
- ・一方、スピード感も重要であり、そのために外部機関との連携、外部人材の採用に積極的に取り組んでいきたい。また、店舗統廃合や地方店におけるリテール部門の縮小等の構造改革を横断的に企画・推進する専門チームを近々立ち上げ、進めて行く方針である。
- ・今回頂いた意見を踏まえて、ビジネスモデル実現に向けて、しっかり頑張ってもらいたい。また、進捗状況については、評価委員会に報告し、ご意見を頂きながら、

ゴールに向けてしっかり取り組んで参りたい。この後、取締役会で決議し、記者会見で公表する予定。

- ・本当にありがとうございました。引き続き宜しくお願いします。

以 上