

## 第8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：令和元年5月9日（木） 16：00～18：05

○場所：経済産業省 別館2階 231会議室

○出席者：川村委員長（株式会社大和総研 特別理事）、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、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3及び資料4（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】

○Aゾーンの先について、正常先下位・要注意先を中心に行うとしていたが、18年度の比率はそれほどではない。その理由は、取組の最初なので正常先上位の方が取り組みやすいからなのか、現場でとにかく数字を出さないといけないというバイアスがあるからなのか。

○ソリューション提供の実績が上がっており、評価するが、これは今までもできていたことを改めて提示しているだけなのか、今までできていなかったものが新たな取組としてできるようになったのか。

→・商工中金のお取引先は約7万2千社。商工中金と比較的リレーションが近い親密先企業から事業性評価を始めており、Aゾーンの信用格付け別の実績は、お取引先の母集団に相似しているため。今後は、積極的に正常先下位・要注意先にもアプローチをしていきたい。

- ・ソリューション提供については、新たに「工程管理表」を用いて、お取引先のニーズを全先管理するようにした。ソリューション提供は従前からやっていたことではあるが、本部を含めた組織全体でお取引先のニーズを把握する仕組みとし、事業性評価の取組を進める中で、組織全体としてのソリューション提供力が向上しつつあるものと考えている。

### 【委員】

○私は、全国のよろず支援拠点と付き合いがあるが、商工中金が、活発に来ている、

非常に努力しているという報告が来ており、その点は評価したい。

○業務合理化の取組状況をもう少し細かく説明していただきたい。また、各営業店の営業マンの時間の無駄をなくすことで生まれた余剰時間において、どういうことをやったのか、教えていただきたい。

→・業務合理化ができるかできないかによって中期経営計画が実現できるかが決まると考えている。具体的には、定型業務の本部集中化とペーパーレスなどにより担当職の業務を効率化し、その分の余力を営業担当者のサポートに回すことで、営業担当者の業務負担を軽減し、営業担当者がお客様と面談する等の本業に専念させていく。

・定型業務の本部集中化については、東村山の本部集中センターに定型業務を集めるということが中核的な取組である。

### 【委員】

○商工中金の支店に行くと、以前と比べて職員が張り切っている印象。関根社長の方針が浸透して皆活発になっていると思われる。

○特に中小・小規模事業者等で問題になっているのは、総務・財務関係の人材不足。そういった人材について、商工中金から来ていただくといったことを期待する。また、営業担当者にとっても、実務面から経営のいいところ悪いところの違いについて若い時から知っておいてもらおうと、将来事業者に適切なアドバイスしていただけるのではないかと考えており、よろしく願いたい。

### 【委員】

○2018年度の実績は、業務粗利益ベースではほぼ中期経営計画策定時の目標に沿っているが、当期純利益ベースで見ると、中期経営計画策定時の目標を下回っている。こういった状況でも最終的には中期経営計画目標を達成するということが、追加的な対応を現時点では考えておられるのか。今後の状況によっては、追加策の実施も検討と資料に記載があるが、今後の状況というのは、どのようなタイミングで判断することになるか。

○この1年間取り組まれて、ビジネスモデルの手ごたえをどのように感じておられるのか。

○関根社長になってから、外部の社外役員も入れられて、新しいガバナンス体制を構築されているが、ガバナンス体制をどう評価しているか。それが、どう機能しているか、取締役会の議論はどう活性化しているか、教えていただきたい。

→・2018年度の当期純利益が計画策定時の目標を下回っている要因は、引当基準の見直しや減損実施等の特殊事情によるもの。

・追加策に関しては、足下で見られつつある貸出残高と貸出利回りの改善トレンドを維持・強化していくことで、トップラインをしっかりと反転させていくことが可能であると認識している。具体的には、重点分野について、例えば正常先下位・要注意

先に対するAゾーン支援が上手く行っている等の優良店舗の取組方法を各店舗に展開することで、営業店ごとのばらつきの解消とボトムアップに取り組んでいる。

- ・こうした取組により営業店ごと担当者ごとのばらつきを是正し、本来支援すべき先への取り組みを徹底していく。3ヶ月、半年、1年で定点観測を行い、年度途中でも、想定していないような悪いトレンドが見られれば、次の手を打っていく。
- ・経費について、店舗に係るコストについては、店舗統合も含めて削減努力をやっている。人件費については、出向について取引先からのニーズにお応えしながら、最終年度までにしっかりと結果を出す所存。
- ・ガバナンス体制については、社外役員が過半数を占める取締役会やその後の意見交換会などで、いいことも悪いことも含めて情報は全部出して議論している。

## 【委員】

- 商工中金がいわば局地戦で一生懸命努力されているのは、その通りかと思うが、特に期限がある中においては、個々の局地戦で戦っても全体で負けてしまうということでは意味がなく、あえて厳しいことも言わせていただく。
- 全体を俯瞰すると、まず貸出残高について18年度は中期経営計画策定時の目標比でマイナスとなっている。特に貸出残高全体の中で大きなウェイトを占めるプロパー融資についてもマイナスとなっているが、顧客離れが起きているのではないかと心配している。ついては、17年度、18年度の融資先数と19年度の見込みの融資先数を知りたい。
- 次に貸出利回りについて、中計比さらにマイナスになっているが、今後は、利回りが高かった既存の貸出の返済を見込んでいいのか教えてもらいたい。
- また、経費については、預金保険料と税金を除いた人件費、システム関連費、その他物件費が真水だと思っているが、それで見ると18年度経費は中期経営計画の目標比プラスである。
- こうした18年度の現状を踏まえ、関根社長は前回の委員会の締めくくりの挨拶で、「21年度のOHRはなんとしても60%必達する。」と明言しているが現状をしっかりと把握した上で、中計をローリングし、必要があれば、踏み込んだ経営合理化を検討するしかないのではないか。
- 地域金融機関に対する融資の肩代わりや一定の水準を下回る金利を適用する場合には、本部がモニタリングし、必要に応じて支店指導を行っているとのことだが、18年度においてはどのような事例があって、どのように対処をされたのか教えていただきたい。
- 人員計画の中で、出向については、出向先の確保を含めて実行するのが大変難しい。年度別の出向計画を作成いただき、きめ細かく出向先の確保ができるのかどうかというのをフォローして頂きたいというお願いを前回の会議でさせて頂いたが、当初の年度別の出向計画との対比での18年度の実績と19年度の計画について、出向先の確保見込みも含めて進捗状況を教えていただきたい。出向先が確保できなくなると自然退職でしか対応できなくなるので、人員は減らない。

○KPIの実績について、どう総括しているのかお伺いしたい。

○コンプライアンス違反の事例について、どのように対応されたのか。また、お示し  
いただいている事例は不祥事件には該当しないという判断は社外役員含めた取締役  
の共通認識ということでしょうか。

→・プロパー融資の減少については、重点分野の融資の利用が進んでおり、取引先の  
減少というよりもポートフォリオのシフトと考えている。他方、不正事案の判明以  
降、17年度18年度には他の金融機関から肩代わりを受けた例があった面もある。な  
お、危機対応融資の残高は減少しつつあるため、今後、貸出全体の減少は、落ち着  
くと思われる。

- ・融資先数については、2年間で減少している。主たる要因としては、この2年間危  
機対応の不正事案への対応により営業活動がシュリンクしていたことや、既往先が  
中心となる重点分野の取組等で、新規取引が従前の3分の1程度になっている。新  
しい顧客の経営ニーズへの対応が課題と考えている。
- ・利回りの低下については、そもそも全体的な利回りの低下の環境に加えて、高い利  
回りの貸し出しの償還があるという二つの要因による。
- ・資料的にはご提供していないが、内部的には足下のトップライン・ボトムラインの  
状況で、様々な仮定を置いた上で21年度の見直しを作成している。商工中金として  
は、そうした検討を踏まえた上で、業務粗利益の目標は達成可能と考えている。
- ・ただし、中期経営計画の進捗状況の把握と必要に応じた見直しは不断にやっていか  
なくてはならないと考えているし、コスト削減も必達であると認識。削減に向けて  
年度ごとにやるべきことを計画立てて遂行途上であり、今後もしっかりと取り組ん  
でいきたい。
- ・地域金融機関との肩代わり、低金利競争については、全国地方銀行協会、第二地方  
銀行協会との間で、先方の考える問題事例を共有して、個別案件ごとにチェックと  
回答、必要に応じた指導を行っている。
- ・KPIの総括評価については、重点分野中のAゾーンに関する活動は概ねうまく行っ  
ているが、C・Dゾーンは課題もあると認識している。

その理由については分析中であるが、リスクが高いCゾーンの融資、M&A、海外  
展開、過大な大型設備投資等、具体的な案件の組成に時間がかかっていることも要  
因と考えている。今後は、成功しているソリューション提供事例を横展開すること  
が重要であると考えており、地域の中小企業が抱えている課題の中で、政策的な案  
件、例えば、農商工連携、航空機産業進出、インバウンド観光支援など、政策的な  
高い案件について、特別なプロジェクトチームを本部で立ち上げて、成功事例を作  
っていく試みを開始したところ。

Dゾーンについては、地方には大口の創業ニーズが少ないので、地域による役割分  
担も必要と考えている。

- ・また、エクイティ性資金についてノウハウが足りない。これについても成長ファン  
ドとの連携を含め、ノウハウ、ファンディングのリスク管理も学習して取り組んで

まいりたい。

### 【委員】

- 内部的にさまざまな仮定を置いた上で 21 年度の見通しを作成しているとのことだが、是非それを、この場で公開していただき、認識を共有させていただきたい。残された時間はそう長くはなく、一刻も早く皆で共通認識を持ち、今やらねばならないことに着手しないと、取返しのつかないことになるかと心配している。

### 【委員】

- この半年、商工中金が一丸となって頑張ってきたという認識は委員全員共有している。
  - その上で、4年間という短い期間を踏まえれば、最初の半年はなんとなく調子が良いということで方針を変えることなくやってしまうことは大きな誤り。その観点から、不断に計画見直しの可否を考えていくべき。
  - 18年度の数字を見ると、少なくとも業務純利益ベースではまあまあの達成度。ただし、特に経費については、様々な事情や理由があることは理解するが、これを下げていくのは必達の課題ではないか。
  - 調達についても、足下の状況を踏まえて、資金調達計画の見直しの可否を考えたほうがよい。
  - 貸出の減少について、危機対応融資が2兆円剥落するのを代替するというのは元々簡単ではない上に、日本の銀行の預貸業務そのものが暗礁に乗り上げている。商工中金もその環境の中に入っていることは間違いなく、もっと融資残高をシビアに考えることも検討するべき。
  - 中期経営計画目標の実現に取り組む、その意気やよしであるが、必要に応じ、見直しの可否も検討いただきたい。ただし、見直す場合には、経費については、トップラインに見合う水準に目標を見直すべきではないか。
  - 加えて、危機対応融資の不正行為については、トップに情報が入っていなかったということが非常に深刻な問題であった。その大きな反省を踏まえ、関根社長をトップに意識改革を図って努力されていることは理解する。経営陣にネガティブインフォメーションがきちんと上がっているのか。大体多くの不祥事は取締役会にちゃんと情報があがってない、モニタリングしようにもモニタリングの対象の情報がないという状況で起こっている事が大半。不正行為防止のため、もう少し踏み込んだ対応策等について、次回で結構なのでお伺いしたい。
- ・中期経営計画の進捗状況を常に把握し、必要に応じて適時に見直しを行う、というのは当然のこと。ただし、今はどちらかといえば、体制づくり、お客様とのリレーションによる事業性評価という本来あるべき姿の追求を重視すべき時期であると認識している。
- ・コンプライアンスの話については、ほぼ全件上がってきており、取締役会に全部報告している。不正事案発生後、新たに「エリアコンプライアンスオフィサー」を設

け、オフィサーが全店回って情報を集めているほか、各支店でコンプライアンス検討会を実施し、そこでの取組みも全て本部に吸い上げ把握しており、コンプライアンス意識は相当上がってきていると考えている。

以 上