

第9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9月9日（月）10：00～12：00

○場 所：経済産業省 本館17階 第一共用会議室

○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）、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

※菊地委員（菊地歯車株式会社 会長）は欠席

○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、その後、商工中金より、資料2（非公表）及び資料3（非公表）に沿って説明、外部弁護士より資料4（非公表）に沿って説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり（⇒は外部弁護士、→は商工中金の回答）。

【委員】

- 内部通報について、具体的内容は、パワハラが多いのか。是正に至ったものはあるのか。匿名性の確保など通報のハードルを低くする工夫はあるのか。
- パワハラやセクハラについて、今まであったものが通報で出てきたということだと思うが、行為者は主に支店長クラスか中間管理職か。
- 不祥事発生時と企業風土は変わってきているのか、外部の目から見てどうか。

- ⇒・【外部弁護士】ノルマを原因としたハラスメントではなく職場の人間関係に基づく相談が多い。内部通報における匿名性の確保についてはルールを決めており、コンプライアンス研修で周知している。
- ・エリアコンプライアンスオフィサーも機能しており、かなりの情報をコンプライアンス委員会に上げてきて議論している。
 - ・ハラスメントの行為者は、必ずしも管理職ということではなく職員同士も多い。ハラスメントの中身も危機対応の不祥事と様変わりしている。
 - ・私は、危機対応の不正融資にかかる全件調査時から関与しているが、風土については、虚偽が減ったことは言える。ここ1年間新たな虚偽事案はない。
 - ・ハラスメント事案もあるが、人間関係のこじれが多く、ノルマに起因する事案が多いという印象はない。
 - ・商工中金のコンプライアンス態勢が他の金融機関より脆弱という印象はなく、通常の金融機関レベルにはなっている。関連部署のコンプライアンスに対する意識も高

くなっており、コンプライアンスのレベルは上がっていると感じている。

- ・前回の不祥事が理由で職員が萎縮し、職員のモチベーション低下することは良くないため、職員のモチベーションがアップするようなコンプライアンス態勢の運営をしていきたいと考えている。

【委員】

- コンプライアンス委員会に付議される議案は繰り返し審議されることが多いとのことだが、中身はどのようなものか。

- ⇒・【外部弁護士】 委員会で一度議論し、論点があるものは担当部に再度検討してもらう場合には、複数回審議となっている。
- ・第一報を調査した結果を第二回、第三回でやっているのでは、複数回審議となっているケースもある。

【委員】

- 本日の説明で、大きなコンプライアンス違反は起きないというイメージを持った。他方で、ノルマは欠かせない一面もある。命令系統、特に数値目標に対して一丸となって出来るイメージ作りができないか。

- ⇒・【外部弁護士】 世の中の組織が全体として優しくなっているという印象を持っているが、この流れは一過性のものでなく、時代が変わったと思うべきと考えている。ノルマや目標設定により社員をやる気にさせるという発想だけではなく、如何にして現場のモチベーションを上げるかを思案すべき。商工中金では目標を本部から上位下達するのではなく、各営業店現場の創意工夫で目標を策定する仕組みにしたようであるが、現場のモチベーションアップの観点から良い取組みであると考えている。

【委員】

- コンプライアンスリーダーは、コンプライアンスの責任者か。
- エリアコンプライアンスオフィサーの人事評価は営業ラインとは独立して評価しているのか。

- ・【商工中金】 各部室にコンプライアンスリーダーがいて、コンプライアンスにかかる部室店の旗振り役を担っている。コンプライアンス責任者は支店長。エリアコンプライアンスオフィサーは、営業店から独立してコンプライアンス統括部に所属して、2線として、週の半分くらいを臨店するなど活動している。

- コンプライアンス責任者は支店長とのことだが、コンプライアンスリーダーの人事評価は営業ラインなのか

→・【商工中金】各部室に1名以上のリーダーがいる。リーダーは各部室店の職員であり、人事評価は支店長等が行っている。

○コンプライアンスリーダーはエリアコンプライアンスオフィサーより独立性が無いと理解。内部通報制度であがってくる事案は事務ミス、主として人間関係のハラスメントで、これは下から上にあがってくるもの。一方、定期的な監査へのコンプライアンス委員会の関与はどうか。

→・【商工中金】コンプライアンス委員会としては臨店・監査はやっていない。エリアコンプライアンスオフィサーが2線として、監査部が3線としてヒアリング・調査を行っている。

○例えば今日のような台風だと、リスク管理とBCPとコンプライアンスが混ざる。対顧客や対社内で特殊な対応をするのか。

→・【商工中金】BCP対応はコンプライアンス統括部としてはやらない。経営企画部、管理部や営業店サポート部で対応。

○危機時の体制はどうか。連絡網はできているのか。

→・【商工中金】緊急時連絡網はしっかりとできている。

○先ほど商工中金のコンプライアンスは、他の金融機関と遜色ないとあった。今後を考えた時に、危機対応融資の不正のように1線も2線も3線も突破しガバナンスまで浸食するものを起こしてはいけない。まだ危機は起きていないが、今後、状況が緩くなったり、危機対応業務が発動されたときにはまた同様のリスクは生じないか。将来を見据えたコンプライアンス態勢の指導はいただけるか。

⇒・【外部弁護士】金融機関のコンプライアンス態勢では、将来発生しうるリスクを防止するという観点からは、内部監査機能の充実が重要と考えている。内部監査部門では、現在は顕在化していないが今後コンプライアンスリスクが発生する可能性がある分野をリスク毎にレベル分けするリスクマップを作成しているが、コンプライアンス委員会では、このリスクマップを基に内部監査部門と年1回のディスカッションをしている。このリスクマップを活用し、内部監査をメリハリつけてやってもらうことが将来のコンプライアンスリスクの発現防止の観点から効果的と考えている。コンプライアンス委員会としては、その他の点でも、将来を見据えた商工中金のコンプライアンス態勢の整備に協力して行きたい。

【委員】

○商工中金の現在のコンプライアンス態勢が遜色ないレベルであると聞いて安心した。

コンプライアンスは、明確に不適切、違法ではなくとも、公的金融機関として不適切というものがあると思う。この微妙なものについて、内部統制は機能しているか。

⇒・【外部弁護士】法令等遵守の「等」は、社会規範や企業倫理などを含むものであり、明確に違法ではなくとも遵守すべき分野である。他方で、社会規範や企業倫理はその外延が不明確であり、遵守の仕方が一義的ではなく、現場でも悩ましいことも少なくない。したがって、現場や本部で判断に迷ったものは、積極的にコンプライアンス委員会にあげてもらい、議論して行きたいと考えている。また、判断に迷う事案を前広に集めたいと思っているが、エリアコンプライアンスオフィサーが聞きに行き現場から吸い上げたり、色んなチャンネルを通して吸い上げていくことで対応していきたい。

【委員】

- Dゾーン（創業支援）の残高が18年度474億円からほとんど増えておらず、利回りも中計の想定を大きく下回っているが、その理由はなにか？また、18年度の利回りの記載が無いが、あれば教えてほしい。
- Aゾーン（キャッシュフローに課題がある企業への支援）の正常先下位から要注意先の融資比率は、今後どのようにしていくのか。今行っている推進施策だけでは難しいと思う。
- Bゾーン（再生支援）のハンズオン先について、経営改善あり先となし先は、計画再策定の要、計画進捗不芳、概ね計画どおり進捗、財務上の課題が重い、財務上の課題が比較的軽微のどこに該当するのか。
- Cゾーン（海外展開、産業再編M&A等の支援）は、①海外展開、②大型設備、③地域未来牽引企業の切り口で具体的にやっていくということだが、②と③は、そもそもCゾーンの定義に直接該当するものではないような気がする。
- Dゾーン（創業支援）は、これまでターゲットとしてこなかった層の創業5年目以内の企業に対してアプローチするとあるが、これまでどのような層をターゲットとしてきたのか。一般的にはシード期（設立準備段階）とスタートアップ期は、ハンズオン支援が重要だが、「創業サポーター」はそうしたことを実行していけるような人材で構成されているのか。
- 最終年度の数値を想定し、必要に応じて追加的な経営合理化策の実施を検討するためには、常に足元の状況を踏まえ、たとえば貸出ボリュームや利回りが、最終年度に当初想定したレベルになっていく蓋然性が高いのか等、都度検証していく必要がある。特にプロパー長期の実行レートについて、試算で上昇していくと置かれているが、日本、米国の長期金利の動向や米中貿易摩擦に端を発した世界経済の不透明感を考えると長期金利が順調に右肩上がりにあがっていくとは到底考えられない。このように、特に長期金利については、中計策定時と環境が大きく変化している。現在のこうした状況を踏まえて、中計最終年度の金利等をしっかり検証しているのか。もし、行っているのであればこの場で共有して欲しい。
- 肩代わりに関する本部協議件数の19年度第一四半期件数はないか。

【委員】

- ビジネスモデルの構築について、支店毎に異なると思うが、遅れている支店に対してどのような働きかけを行っているのか。今までは政府系金融機関としてやってきているが、ソリューションを提供してA B C Dゾーンそれぞれの分野で中小企業を支援し、しっかりとしたお客さまへサービスを提供しながら、収益をあげ、自立可能なビジネスモデルを構築していくということについて職員は肚落ちしているのか。
- C Dゾーンはようやくルールを整備したのが7月で、特にDゾーンについてノウハウが必要と考える。全ての日本企業が抱えている環境変化に対して、職員が感度良く、アドバイスするためには相当勉強が必要ではないか。デジタル化、I O T、キャッシュレス、オープンイノベーション、海外展開等、企業にアドバイスできるよう行員のレベルを上げることが全ての金融機関に必要。
- マクロ環境は金利、米中摩擦等厳しい点が多いが、インバウンド等で設備投資は強い面もある。長期的な日本経済の底上げのためには生産性向上の設備支援が重要。
- 適正な処遇を実現しながら総人件費をコントロールしていく、賞与部分を大きくしていく、360度評価も活かしつつしっかりとした評価をしていく。そのあたりの状況と追加的なコストの圧縮とどう関係しているか。

【委員】

- ものづくり補助金受給事業者支援など新聞等で商工中金は評価されている印象。現場の雰囲気も良い。まずはしっかりビジネスモデルを構築して欲しい、その上で最終的にはきちんと儲かる仕組みになるようにしてもらいたい。
- Bゾーンの重点支援先4000先の把握状況について、進捗はどういう状況か。
- 創業5年以内企業のアプローチに外部機関が算出する倒産予測を使うことは商工中金の強みになるのか。他機関と競合するレッドオーシャンに走っていくことになるのではないか。新しい顧客を増やすのは大事だが、ここに書いているアプローチは商工中金のやろうとしていることと合わないのではないか。
- 創業後数年の企業にアンケートしたところ一番困っているのは人材で、その次はお金だが、商工中金のソリューション提供の認識で人材は1%台とほとんどない。民間の進んでいるところと比較して少ないのではないか。
- K P Iについて、ランクアップにともなう与信費用の低減が80億円余りの収益となっているが、これからも見込みがあるのか、既にやりつくしているのか。

【委員】

- 日経ビジネスの記事を読んだが、関根社長の事業性評価等の取組みは素晴らしいと感じている。ただし、体制作りは終わって、これからは実績を出していかなければいけない。特にA Bゾーンはある意味では民間が不得意な所を商工中金がやる、ノルマをかけちゃいけないという中で、下期に向けてどのようにやるのか。
- 商工中金では、書類の簡素化、稟議を省く、ペーパーレス化等効率化が、実際にできているのか。営業マンが一日何時間ぐらい空いて、顧客に時間を割けるのか具体

的に示してほしい。

○事業性評価の外部資格を取るのもいいが、残された少ない時間の中で、実践が重要。

- ・【商工中金】事業性評価をして顧客と信頼関係を構築し収益を上げるというビジネスモデルについて、職員は、相当腑に落ちてやっている。その証左に、顧客への提案書である「Vレポート」のレベルが非常に高くなっている。商工中金は景気変動によってスタンスを変えないということが安心材料になっており、多少金利が高くてもよいという顧客が多いと思う。
- ・職員は相当勉強しているし、感度もあがっている。ノルマではなく、職員のモチベーションを上げて結果を出すというマネジメントが支店長に問われている。
 - ・監査部門については、検査部的な事務ミスを探すのではなく、支店長のマネジメントも監査するよう指示している。支店長が部下に伝えているか、風通しが良くなっているか、ビジネスモデル達成に向けてマネジメントができているのか、を監査項目に追加するよういっている。
 - ・Aゾーンの正常先下位・要注意先について、固定資産見合い、運転資金見合いでの与信など合理性のある与信基準を営業店に示していきたい。
 - ・Cゾーンについて、地域未来牽引企業は、6次産業化等リスクの高い企業を選定しているため、Cゾーンの定義と親和性が高い。
 - ・Dゾーンのところで、「創業サポーター」は営業店のサポート部隊であり、個々の創業先については、営業店にいる1000人の営業マンがどうハンズオンするかが課題。事業性評価を徹底し、相手先企業の社長と信頼関係を構築することが重要と考えている。
 - ・マクロ金利環境影響について、商工中金では、年度毎に年度計画を立て、それを半期毎に見直している。2019年度計画は、10月に見直し予定であり、マクロの金利評価も行う。現在のマクロの金利環境のインパクトは認識しているが、ソリューション収益や重点分野の金利などマイナス・プラスの両面も把握しながら、2019年度下期計画を策定していきたい。
 - ・Dゾーンについて、職員が最先端知識を身につけるのは困難だが研修も工夫している。また、地銀6、7行と共催で、タイ政府とビジネスマッチングを実施。
 - ・人件費の問題は、11月に制度改革に向けて、営業中堅層の賞与比率の引き上げ、昇進の階層構造フラット化、年功序列的な昇級制度の改革等、職員組合と協議中の段階。今後、収益影響も含めて、しっかりとしたご説明ができるのではないかと。
 - ・倒産予測値は機械的に使うのではなく、あくまで入口として参照する位置付け。
 - ・人材支援ニーズに対する取り組みが弱いのはご指摘のとおり。経営層人材ニーズについては日本人材機構との業務提携を活用していく。ITニーズについては、ITソリューションベンダーと組んで本業支援の一環として支援中。また、組合の託児所設置ニーズ、研修生ニーズ等も調査している。
 - ・ランクアップについては、引き続きBゾーン支援を行うとともに正常先下位・要注意先への取り組みが浸透していけば、更なる改善効果も出てくると考えている。
 - ・タブレット配布によるペーパーレス化は年度内に実施予定。無駄な企業訪問を減ら

して、活きた企業訪問を増やす。

- ・外部資格取得だけではなく、本部の専門知識の高い人間が、営業店の若手職員と同行訪問することによって、実践的な知識向上も図っている。
- ・Bゾーンのハンズオンについて、他行の了解が得られない、簡易な計画しかない先、ハンズオン先の見直しによって新たに入った先も含まれている。

【委員】

- 収益的に見て、中計策定時に想定していたラインと見てよいか。かなり苦戦しているのか。そうであれば、その原因と今後の見通しはどうか。
- OHR（経費/業務粗利益）の見通しはどうか。

- ・【商工中金】19年度第1四半期の実績は、収益的には半期計画の50%達成で、19年度は今のトレンドを維持することで、業務計画を達成可能と考えている。その上で、与信費用はランクアップも関係するが、第一四半期にそれほど出ていないのはプラス要因。マイナス面は、重点分野で金利を取りきれてない、マクロの金利影響がある。一方でソリューション収益は積み上げ可能と考えている。
- ・OHR（経費/業務粗利益）について、昨年10月にお約束した経費カットの措置は粛々と進めている。人件費、物件費はやるべきことをやっているが、分母となるトップラインが落ちている分だけ経費「率」は上がってしまっている。ビジネスモデル実現のために必須の経費は必要だが、そうでないところでは必要な追加措置はあり得ると考える。
 - ・今回の業務効率化策の準備は着々と進んでいる。これが出来上がると相当環境が変わる。ようやく一部の店舗で業務の本部集中やリテールの縮小が始まった。ここで生まれた余剰を営業に向け、担当職は顧客訪問もしてもらおう。勝負の年といったのはこの体制を作りきれぬかどうかにかかっている。収支への顕在化は来年度、再来年度となるが、OHR（経費/業務粗利益）も下がっていく。追加的な策については、今から頭の体操はやっており、最終年度に向けてしっかり取り組んでいきたい。

【委員】

- 関根社長は手応えを感じているようだが、数字を上げていかないと失敗と言わざるを得ない。今から数字をしっかりと上げて欲しい。Bゾーン顧客は商工中金を待っている。

- ・【商工中金】結果は当たり前で出し方が重要と考えている。数字だけであればもとのやり方でできるかもしれないが、それでは経営改革の趣旨に反する。

【委員】

- 中小企業のお役に立つことをしっかりとやっていくことが中計の重要なテーマであることは良く理解しているが、それと共に、3年後に民営化の議論、判断を行うまでに、しっかりと独り立ちできる財務体質を構築していくことも、重要なテーマで

ある。それが、できていなかったら、民営化の議論などできるはずもない。すなわち、この2つは重要な車の両輪なのである。

- すなわち、将来を見据えて、トップラインをしっかりと稼ぎ、OHR（経費/業務粗利益）60%の目標達成をどうやって行っていくのか、についても経営者としてしっかりと目を光らせ、バランスの良い経営を行っていただきたい。

【委員】

- かなり体制は整ってきているが、これからは如何にそれを全社一丸となって進めていくかの段階。足りないところを検討して、更に進めてもらいたい。
- 経費も、全社一丸となって、社員の意識で変わってくるところもある。OHR（経費/業務粗利益）目標達成はビジネスモデルに弊害の無い形で進めてもらいたい。

【委員】

- 地域金融機関の先導となるモデルを目指し、地銀との連携を浸透させて欲しい。

【委員長】

- 「形、体制は出来てきて、いよいよダッシュしていかないといけない。マクロの環境も含めて厳しい面もあるが、下期からは実績も問われる。」という本日の委員の意見を頭に入れて、商工中金の各経営会議や委員会等で実行してもらいたい。
- コンプライアンスの盤石さは譲れない線。収益をあげるのは当たり前だが、目標とノルマは違う。経営目標の数字が不正や不祥事、ハラスメントを起こしてはいけないので、チェックが必要。

以 上