

第10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11月25日（月）14：00～16：00

○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）、川崎委員（株式会社東研サーモテック 相談役）、中嶋委員（板橋区立企業活性化センター センター長）

※商工中金からは関根社長、鍛冶専務以下が出席

※家森委員（神戸大学経済経営研究所 教授）は途中参加

○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、2019年度上期決算実績の概要に加え、資料2（非公表）及び資料3（非公表）に沿って説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり

【委員】

- 経営改革は、この1年間で予想以上に進展している印象。ただし、来年度には、数字で結果を出していく必要がある。この点、ノルマ主義廃止、残業抑制等の縛りの中でどのように目標達成していくのか。特に管理職は困っているのではないか。
- ・【商工中金】目標達成のために、マネジメント層向けのウェブ講座の用意。地区担当役員や営業店サポート部による訪問により、マネジメント力の弱い支店を重点的に底上げしている。ノルマを廃止し、顧客ニーズを踏まえたソリューション提供で職員のモチベーションは上がってきているが、構造改革は途半ば。来年度集中的に実施したい。

【委員】

- ビジネスモデルの改革はかなり定着してきた印象があり、継続して欲しい。
- OHR、経常利益の数字をどう出していくかが課題。取引先企業の企業価値向上とともに商工中金の企業価値も上げていくことが必要。また、人事制度見直しがコスト削減に繋がることも必要。生産性向上により会議に要する時間はもう少し削減できるのではないか。タブレット端末導入によるデジタルイゼーションは一人当たり時間削減効果だけでなく、データ利活用やネットワーク化によるコミュニケーション増加など生産性向上に結びつけることが可能なはず。
- 規制緩和で金融機関に対する出資規制（いわゆる5%ルール）が緩和されるが、商工中金への影響如何。また、融資残高の多い卸売業は、構造的に様々な問題を抱えて

いるが、M&A や連携で企業価値向上に結びつけられるのではないか。

○イネーブラー事業のうち SDG s (Sustainable Development Goals) 支援は、商工中金の DNA に近いのではないか。大企業製造業のサプライチェーンにおいて、ESG (Environment, Social, Governance) は中小企業が取り組むべき課題。

→・【商工中金】卸売業は、商業団地向けの高度化融資の協調案件で 50 年来の取引があるが、団地は再整備の時期に来ている他、流市法による業種制限の緩和（組合員資格を小売業に広げる等）、組合一体性の維持等の課題を抱えているのはご指摘の通り。団地の建て替え資金融資、共同事業についての提案、例えば BCP への取組みなど、ソリューション提供を進めている。

・SDG s は、垂直統合と産業構造改革にもつながるイネーブラー事業の中心テーマである。

・規制については、もともと一般銀行の 5%より緩和され 10%まで出資できるように措置されているものの、キャピタル子会社のようなものも含めて検討していく。

【委員】

○2019 年度上期の決算については、「概ね当初業務計画に比べて順調に推移している。」というのが御社側の評価であるが、そもそも当該業務計画は、中計目標を下回った水準で、計画されているのが実態である。また、P6 の右下にある「中計最終年度目標に向けた取組み」の 2 つ目のポイントで、指摘されているように、「中計目標の実現に取り組む」というのが現状における当社の大命題である。であるならば、そうした観点からの中立的、客観的な業績評価をしっかりと行うのがスジであると考えますが、残念ながらそれがなされてない。

○こうした中、貸出ボリューム以上にマクロ経済環境に影響を受けやすい、貸出金利について、大きな懸念を持っている。また、全体の貸出に占める「重点分野以外のプロパー貸出」の割合は、7 割弱と大きいことから、これに焦点を当てて話をしたい。

また、直近の金利動向がわかるフローベース（新規実行ベース）については、御社側で長期しかフォローされていない、ということなのでやむをえず「重点分野以外のプロパー長期貸」の金利に絞って話をしたい。

○2019 年度上期の「重点分野以外のプロパー長期貸」のレートについて、2018 年度上期から半期ベースで、下方推移している中で、これを達成するのはむずかしいと思われる。

○また、年度の資金収益に直結するストック・ベースで見ると、19 年度の「重点分野以外のプロパー長期貸」の業務計画上のレートは、過去の高金利貸出の返済が進むために低下しているものと思われるが、これを上記フロー金利の低下と、あいまって中計で想定した資金収益を確保するのは、極めて、むずかしいと思われる。

○こうした現実をふまえて、中計目標を達成するための現実的な処方せんを早急に描いてほしい。すなわち、現実問題として何が頑張れて、何が頑張れないかを明確にし、「誰が何をいつまでに行うか。」をはっきり明記してほしい。残された時間は、もうあまりない。

○2019 年度上期の与信費用が少なかったのは何よりだが、ここにきて地方銀行の与信

費用は、確実に増加していると報じられている。当庫においても、今後、時間差で与信コストが増加することも十分予想されることから、来期以降については、こうしたことも、勘案して、計画を作っていただきたい。

○この委員会において、継続して確認しなければならない諸点について、以下いくつか質問したい。

- ・まず、コンプラ委員会の付議状況の中で、融資関連・経費関連の内容として、特に気になるものは、なかったかどうか教えていただきたい。
- ・次に、大口預金先の動向については、従前より、十分注視していただきたい旨、お願いしているが、その後、大きな変化はないと理解しているのか。また、調達レートについても、想定以上に上昇するなど、特に気になる点はないか？
- ・職員の出向については、ほぼ計画通り、順調に進んでいる旨、以前報告があったが、現在も特段大きな変化はない、という認識でよいのか？
- ・「肩代わりに関する本部協議件数」については、2019年度上期は、どのような状況であったのか、教えてほしい。

→・【商工中金】コンプライアンスについては、前回報告と変わっていない。

- ・調達面では、大口法人預金の剥落リスクは感じていない。個人リテール預金もインターネットバンキングを使った定期預金の獲得が順調。地銀による3年債、5年債の引受が増加。出向は大都市圏で経理要員の需要に対して順調に対応している。
- ・2019年度上期の金利・肩代わりに関する本部協議案件は、概ね昨年と同じペース。地銀協、第二地銀協とは本部で年2回意見交換を実施し、個別に指摘があった案件は全件トレースして営業店に問題点があったか解析して金融団体に回答している。
- ・金利動向は、長期のAゾーン金利、プロパー金利は決して楽観できないが明らかに下げ止まり感があり、重点分野は上昇傾向。重点分野以外の金利は注視していく必要。しっかり経営支援を伴走して行く中で金利をチャージさせて頂くのが最大の対応策。この1年間は、マネジメントを改善しながらやっていく。2019年度の見通しが見えてきた段階で、金利動向・見通しを分析することで、2020年度、2021年度のトップラインの見通しが立つ。経費も同様。

【委員】

○重点支援先の先行きの見通しはどうか。特に重点支援先は、支援する以上、改善できないと早期廃業の選択肢が閉ざされ逆に困ることになるため慎重に対応する必要。

○営業店アンケート結果で、融資渉外担当者が顧客折衝に投下する時間の割合が増加しているが、サンプル数はどのくらいか。営業店の業績評価、人事制度見直し、営業店長への権限移譲、ノルマ廃止の効果如何。

○事業承継における専門家連携の取組について、具体例を教えて欲しい。兵庫県信用保証協会の会合で、今年は商工中金の取組みについて応募があったが、他の地域ではどうか。

→・【商工中金】営業店アンケートは、約1,000名の営業マンが対象で回答率は約7割。今後も継続実施する方針。業績評価は、従来は収益関連項目のみだったが、足もとは多角的に評価し、全体の項目数を減らした。これにより、支店長次第でメリハ

りの効いた評価ができつつある。

- ・Bゾーン支援の実績は、新聞記事等にも取り上げられ、着実に成果を上げているとの評価を受けている。今後、時系列でアウトカムを示すことができるようになると思う。
- ・外部機関との連携については、関西地区では保証協会指定（経営サポート事業）コンサルとの連携。東京地区では城北経営支援ネットワーク等よろず支援拠点との連携。連携の動きは各地区に広がりつつあり、地区毎の実のある連携強化に取り組んでいる。

【委員】

○Cゾーンについて、我々も海外展開しているが、製造業は投下資本が大きくタイミングの問題が重要。1995年にタイに進出して2年後にアジア経済危機を経験し苦労した。地銀の営業攻勢の結果、タイには同業者が12社も進出。タイの成長がピークアウトしたぐらいのタイミングで工場ができるといったこともあったが、煽った地銀もどうなのか。また、中国は規制が多く、思うように操業させてもらえない。冬はPM2.5等の問題もあり、操業停止を余儀なくされる。メキシコはトランプ政権の影響はあるが、わが社が海外展開している中では一番調子がいい。欧米系の部品メーカーからの引き合いが強い。海外展開を促す時に、そうした情報の精度を上げて行く必要がある。

○出向者を人選する際には、客観的な評価と企業への適性を図ることが必要。

→・【商工中金】海外の生情報をしっかりと取ってやっていく必要がある。海外4拠点を含めて情報蓄積があるほか、JETROとも提携している。

【委員】

○最終的には中期計画の達成が必要であり、今年は勝負の年。2020年度は一気にキャッチアップし、中期計画の達成に向かわなくてはならないが、具体的にどうするか。

○2019年度上期決算では、業務純益が中期計画の半分を達成した一方、OHR(Over Head Ratio)は異様に高いとの指摘が異口同音にあったが、中期計画通りまで下げることが重要。一気にやると現場が混乱するというのは理解できるが、商工中金は未だ危機ある中での中期計画であるという認識を持ってもらいたい。中期計画はハードルが高いと思ってもらってはまずい。

○重点分野の伸びは良いが、C・Dゾーンは、民間金融機関は無論、官民ファンド含め過当競争にある。職員養成に時間が掛かる割に競争も激しい。ボリュームの大きいプロパー融資に力を割いた方が効率的かもしれないので、検討してもらいたい。

○支店長がリーダーシップを発揮するためには責任と権限を持つべき、また、働き方改革の中で時間を有効活用すべき。未だ工夫の余地がある。

→・【商工中金】中期計画対比で厳しい状況にあるというのが率直な思い。市場金利の低下は収益低下に効いているが、金利と同様にボリュームも重要であり、期初のボリュームでその期の収益が分かる。危機対応融資が減少した一方でプロパー融資が増

加したが、これをどこまで伸ばせるか。単にボリュームを追うのではなく、新規開拓も重要。地区会議において、ノルマや低金利に依らないボリューム拡大のやり方、事例、マネジメントの方策について議論しており、下期もしっかりやりたい。今年度3月末の残高をどこまで伸ばせるかが試金石。これによって来年度以降が見えてくる。金利も重点分野は確実に上がってきている。このマイナス金利の中での金利引き上げは快挙。ただし、中期計画目標未達も事実であり、今年度末のトップラインの動向をみつつ、必要があれば見直す。OHRの引き下げは、やれることは全てやったと言えるように内部で追加策を検討中である。その検討結果も踏まえて評価委員会で議論していただき、2021年度どうするか評価してもらいたい。

- ・引当金の状況は地域銀行と逆行しているが、これは営業店がしっかり取引先企業のランクアップに取り組むようになってきた証左である。再生支援・経営改善支援に対する営業店姿勢が変わってきている。金融検査マニュアル廃止の中で、引当方法をどうするのかは要検討事項。金融庁のディスカッションペーパーをみると、ハンズオン支援をしっかりすれば引当の必要性も薄くなる。
- 「ノルマ廃止で現場がどうか」とのご指摘があったが、着実に変わってきていると思う。人材育成も業績評価に入れた。支店長自ら自己啓発研修をやるようになった。業績評価の見直しは、未だ過渡期であり、来年度も工夫していく。業務効率化により、余った内部職員に内部作業をさせたいと思っており、またダイバーシティも経営課題であり、その方たちの処遇も来年度のテーマ。
- 内部作業を減らすための準備は相当やっているが、タブレット端末がようやく行き渡ったところ。渉外担当者の作業をどれだけ代替させられるか、来年度しっかりやりたい。

【委員】

- タブレットも万能ではなく、メリット・デメリットがある。余裕時間をいかに作るか、その中で適正な利息を取ることに繋がる。全国各地を訪問して感じるのは、まだまだ商工中金が上から目線で、大きな案件しかやらないとのイメージがあること。特にBゾーンは頑張っているが、支店全体でもっと地域密着の姿勢が必要。

【委員長】

- 特に地方では、面の対応が難しい中で、A・Bゾーンは全国ネットを活かして相対的に高度なサービスを筋肉質でやっていくことが必要。支店の統廃合で顧客接点が薄くなる中で、デジタルで対応するよりも人間の温度感が重要な面もあり難しいところに差し掛かるが、引き続ききっちり推進して頂きたい。
- 次回の評価委員会は今年度の決算が取りまとまったところで開催したい。

以 上