

第11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3年1月18日（月）15：00～16：30

○場所：経済産業省 別館8階 843会議室

○出席者：川村委員長（一般社団法人グローバル政策研究所 代表理事）、伊東委員（株式会社フィंक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）、家森委員（神戸大学経済経営研究所 教授）、川寄委員（株式会社東研サーモテック 相談役）

※商工中金からは関根社長、鍛冶専務以下が出席

※委員はWEB会議にて出席

※中嶋委員（板橋区立企業活性化センター センター長）は欠席

○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶後、中小企業庁より資料3（公表）に沿って資金繰り支援策について、商工中金より資料2（非公表）に沿って重点分野およびコロナウイルス対応状況・2020年度収支見込みについて説明。
- ・以後の主な質疑は以下のとおり

【委員】

※事前に意見書を受領。川村委員長が代読。

○まず全般として、各支店及び本部の担当者は危機対応業務をこなしながら、積極的に経営改善にも取り組んでおり、商工中金の今までの改革、体制作りと、努力が実っていると評価している。その上で質問事項が3点ある。1点目は、不良債権が増加している現実についてどう考えているのか。2点目は、今後コロナの影響で急増する2回目の運転資金に対する融資姿勢をどうするか。3点目は、急増する可能性がある取引先企業の倒産対策はどうするか。

→・【商工中金】①足元、商工中金の貸出先において倒産・破綻は増加していないが、条件変更先の残高が増加傾向にあり、適切な与信管理をしていきたい。②民間金融機関も含め非常に潤沢な資金供給が行われており、危機対応融資も相当長期間の据置期間が設定できることもあって、今のところ2回目の運転資金申込み相談が増加している状況ではないが、資本性劣後ローンも含め様々なメニューで対応していく。③コロナ影響が大きい宿泊業、航空機産業に対して説明会等を行ったところ。このように関係機関と連携しながら業種ごとにきめ細かく対応していく。

→・【川村委員長】委員から、民間金融機関のセーフティネット4号保証によるノーリスク融資は、本当に困っている企業の頼りにならないのではないかと指摘しているが、この点にコメントいただきたい。

→・【商工中金】4年前の「商工中金の在り方検討会」から、救いの手を差し伸べる、「雨の日に傘をさす」という使命に変わりはない。一方で過剰債務になっていくことも

懸念であり、この点については、企業経営者との対話で継続的な経営方針と一緒に考えることも重要と考えている。

【委員】

- 先ほども委員から意見があったが、危機対応と同時に、今後のウィズコロナのビジネスモデルに合わせた、エクイティ・劣後ローンの供給など、ビジネスモデル確立に向けた取組みを評価したい。今後もしっかりやってほしい。取引先企業にとっての真のサポートをお願いしたい。
 - 質問は4つ。①コロナ相談での謝絶とは、これ以上借入れを行うと過剰債務になるという懸念での対応か。②A～Dゾーン先にも危機対応融資を行っていると聞いているが、重点分野との組み合わせについての方針を教えてほしい。③KPIはひとつのメルクマールだが、この上期は危機対応業務一色の中で、職員の方々の意識、現場の感じはどうか。④中小企業のDXも推進していくべきだと考えているが、クラウド会計や全国銀行資金決済ネットワークの商流状況など弾みになるものもあるのではないか。
- ・【商工中金】①の謝絶案件について、危機対応融資は国が作った制度融資であり、中長期的には業況回復見込みである要件を満たすことが必要であり、新規の企業において、コロナ前から赤字体質で、コロナの影響がなくなっても償還できない場合などは端的には上記の要件を充たさないケースである。この場合、融資申込に対しては残念ながら謝絶を行う一方で、給付金・雇用調整助成金のご案内など経営面でのサポートを行った。次に②の重点分野と危機対応融資との組み合わせだが、危機対応融資は非常に条件がいいので、こちらを借りたいというニーズが先行するが、本質的な課題がCF改善ということであれば重点分野対応や、借換ニーズに対応していくなど、制度要件とその他経営課題につき、コンビネーションで対応していく。③職員は、事業性評価や本業支援、重点分野対応にやりがいをもって意欲的に取り組んでいる。④中小企業のDXはニーズも高いことから、販路開拓提案も含めて支援したいと考えている。

【委員】

- 商工中金が将来的に完全民営化することを想定しての質問だが、公的な部門は、公庫と商工中金がある中で、どうして商工中金に行ったと考えるか。あるいは両方に行ったということか。また、民営化した商工中金が危機対応を担うことは難しいのか。
 - 危機のときは初動が大事だが、民間では初動ができないのはやむを得ない部分もある。実際、民間金融機関による実質無利子・無担保融資が始まるまでは、融資が進まなかった。商工中金が国の機関でなかったときには、どうなるのか。
 - 資料中の長期の貸出金利の状況について説明いただきたい。
 - ポストコロナ対応のソリューションについて、銀行では人材紹介業から人材派遣業もできるように拡充されるが、商工中金の人材ソリューションについてのツールや活用状況を教えてほしい。
- ・【商工中金】ファクトとして、公庫が先行して特別貸付を開始して、4月にシステム整備を終えた商工中金が追いかけて、5月に民間金融機関による実質無利子・無担保

融資が開始した。日本公庫（中小事業）の顧客層の方々が、資金繰りが心配ということで両機関に行ったり、紹介されて当金庫に流れてきたりということはあったが、既往取引先約8万社は当金庫へ、新規は日本公庫から流れてきたというイメージか。危機対応業務への参入のハードルについては、当金庫としては、システム対応も終わっており、完全民営化しても参入のハードルは高くないが、セーフティネットとしては強化されるので、他行の参入に対しては協力したいし、日本公庫には制度の柔軟化をお願いしたい。

金利については、危機対応も相応の金利であること、重点分野で相応の金利が確保できており、いわゆるハイリスクハイリターンのもものが寄与している。当然に低金利競争をやめていることもあり、改善傾向にある。

当金庫独自で中小企業の方々の幸福度に着目した調査サービスを開始し、現在約170社にお使いいただいている。中小企業内のヒューマンリソース活用に繋がる。

- ・【商工中金】 危機対応の在り方は、今後、役所や政治の場でいろいろ検証されると思うが、今回のような全国的危機が起きたとき、公庫と当金庫だけでは不十分。医療崩壊に近い状態に達し、民間病院が受け入れないことが問題になっているが、金融も同様で、民間金融機関による実質無利子・無担保融資が発動するまでは金融崩壊の状況であった。受付がパンクするような状況で、当金庫としては相談センターを3か所設けるなどして、しのいできて、ようやく民間金融機関による実質無利子・無担保融資が始まって、落ち着いてきた。補償がついているか否かによって、安心感も含めてスムーズな資金供給ができるか否か、大きく変わる。今後十分に検証されるべき点だと感じている。

- ・【委員】 民間が出てきた背景は、民間が必ずしも自らのリスクで手を挙げたわけではなく、ラストリゾートが国庫にあって、国に頼っているのではないか。完全民営化すると、商工中金はOWNリスクで融資できなくなるのではないか。
- ・【委員】 商工中金の立ち上がりが若干遅くなった理由は、不正の原因となった危機対応業務の開始がタブー化されていて、しばらくは様子を見ていたからという認識か。
- ・【商工中金】 民間が対応したのはゼロゼロ融資が大きいのは事実で、そこはおっしゃる通り。ただ危機対応融資も8割部分に国の補償があるわけで、その分リスクテイクが可能となり迅速な支援に繋がっている。また、民営化となっても、危機対応業務はやっていくものと考えている。危機対応が発動された限りは当然にやっていくということは変わらない。初動については、危機対応業務実施以前の1月に直ちに特別相談窓口を設置しており、プロパー中心であるが、コロナ影響が生じた企業に対してしっかり相談体制は構築していた。その後、危機対応業務の発動を受けて相談受付を開始したので、制度融資の開始の時期としては公庫と比較すると遅れた形となったが、危機が顕在化したのは3～4月であり、3月19日には危機対応制度は開始されていた。したがって、コロナ対応の相談は1月から始められていた。

【委員】

- 商工中金の危機対応融資への努力に敬意を表したい。これからも頑張ってください。今回は長い時間かけて議論してきた、将来の商工中金のあり方を考える際の、重点分野に含まれたさまざまなリスクにつき、第9回評価委員会資料をベースにお

聞きしたい。①Aゾーンについて「正常下位～要注意先」といった信用判定別の直近の貸出割合を長期・短期別に把握していれば教えてほしい。②Bゾーンについては、今後、「ハンズオン」、「早期改善支援先」のそれぞれについて経営改善計画ありの先となしの先の数を教えて欲しい。また「その他支援先」は、今後については、何先になるのか。さらに、これまで、経営改善計画あり先については「計画再策定要」「計画進捗不芳」「概ね計画通り進捗」の3つに、また、経営改善計画なし先については「財務上の課題が重い先」、「財務上の課題が比較的軽微な先」の2つに分離し、管理していたと思うが、今後についても同様なことはやっていくのか。③Cゾーンについて、海外展開、大型設備、地域未来牽引企業といった切り口に変わりはあるのか。④Dゾーンについて、これまでは本部創業サポーターを軸とした営業店支援や、外部機関が算出する倒産予測値を活用してアプローチをするよう営業店を指導しているということだったが今後も続けていくのか。⑤資料中に「想定されるソリューションニーズ」が7つ程列挙されているが、このうち「事業承継計画の見直し」「事業再編・事業承継に伴う売却ニーズ」「新たなニーズや取組みへのサポート」については、いつの時代においても金融機関に多く寄せられるニーズであり、また、「グローバル戦略の見直し（チャイナプラスワン）」「為替変動リスクへの対応」は件数が限られていると思われる。したがって実質的には、「コロナ影響を踏まえた調達体制の再構築」や「コロナ影響に伴う負債増加、財務毀損への対応」がメインになるかと思うが、そうしたニーズは最終的にはBゾーンとの連携に関わる部分になると思う。そういう意味から、Bゾーンへの取組に伴う負荷がますます増加すると思うが、経営サポーター人材は十分か。

- ・【商工中金】 Bゾーンについて、経営改善計画の有無など事業者の状況に応じて対応していくことには変わりはない。Cゾーンの切り口は、これまで、ご指摘の3つの分類をしていたが、これに加えて、アフターコロナにおける企業課題、サプライチェーンの見直し、非対面での販路開拓、カーボンニュートラル、自動車産業の改革など、コーポレーショントランスフォーメーションへの対応を行っていく。首都圏の店舗において、IT系のベンチャー、創業のムーブメントがある。首都圏の部隊の充実など、体制を整備する。Bゾーンに関する本部のサポート体制は、業種別アプローチや、通称「ZK計画」と呼んでいるが、飲食店や観光業等で、外部で経営コンサルをやっていた人間を置くなどの取組中であり、営業店の融資担当者全員を経営サポーターとして育成させたい。
- ・【商工中金】 ポートフォリオ全体が下に落ちているので、しっかり管理してやっていく。
- ・【商工中金】 Bゾーン全体の拡充について、全員経営サポーターにしようということで職員の研修も実施している。民間金融機関から連携した再生支援の依頼もある。危機対応による資金繰り支援は危機時には重要なことであるが、資金繰り支援だけでは、企業価値向上や再生支援に繋がらず、むしろ過剰債務化する恐れもある。本当に大事なのは、こういった状況をチャンスと捉えて飛躍の場にしたいと思っている企業に対して、M&Aや外国投資も含めてどういう前向きなソリューションが提供できるのか、イネーブラーの話もしたが、高度なソリューション提供ができることが重要。先ほど委員からご意見があった職員マインドの議論にも繋がるが、危機対応もきちんとやるが、そのあとのフォローに職員の意識は移っている。

【川村委員長】

○この評価委員会は、来年、いよいよあり方についての方向性を出すという時期が迫ってきている。今日の報告を聞くと、きちんといろいろ準備されているという印象だが、このコロナの影響は中期経営計画に対して、大きく阻害する要因になっているか。コロナの影響を受けて様々なものが延長するべきではないかという声を受けているが、どう考えているか。当委員会については、検討を大きく阻害する要因にはなっておらず、今の足元で考えると、あるいは見通せる範囲でいえば、スケジュール通りで進行できるという理解でよいか。

→・【商工中金】私どもとしては、そういう思いでいる。第3波は懸念事項であるが、アフターコロナを含む経営改善支援・ソリューション支援で結果を出していくということに尽きる。

【川村委員長】

○次回は、2020年度の決算が取り纏まったタイミングで開催したい。これで本日の会議を終了する。

以上