

## 第12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9月9日（月）16：30～18：30

○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

※委員長以外の委員はWEB会議にて出席

※川寄委員（株式会社東研サーモテック 相談役）は欠席

#### ○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶後、商工中金より資料2（非公表）、中小企業庁より資料3（一部非公表）に沿って説明。
- ・主な質疑は以下のとおり。

<資料2について>

#### 【委員】

○ビジネスマッチングを支援して、フィーはもらえるような体制になっているのか。事業再構築補助金のコンサルが増えており、他の金融機関ではフィーをたくさんもらったりしているところも見られるが、商工中金は、その点をどのように考えているか。

→・【商工中金】お客様どうしを繋げるビジネスマッチングは無料で実施しているが、スタートアップ企業の商品販売にあたっての仲介などは手数料をもらっている。そういう2本柱なので、お客様に役に立つような形で、フィーを取ることも、中には無償でというところもやっている。事業再構築の補助金につき手数料をいただくことは考えていない。事業再構築の設備資金やリファイナンスなどのニーズで金利収入をもらうという考え方で進めている。

#### 【委員】

○長期金利の利回りが20年度の1Qから下がっているのは、マーケットの実勢を反映しているという理解でよろしいか。

→・【商工中金】そのとおりである。

○危機対応に対する商工中金の評価は、どう総括しているか。

→・【商工中金】公庫と1か月のラグを持ちながら、初動の資金対応はできた。昨年5月頃から忙殺されたがしっかり対応をできたと感じている。既往のお客様から頼りにしてもらっただけではなく、新しいお客さまにも、一定程度の貢献ができた。危機対応に関しては、社長以下のリーダーシップで非常に厳密な個別管理を行い、不正は

発生していない。その一方で、重点分野の取組に対する時間が割けなくなった部分があるため、最終年度である今年度はリカバリーをしていきたい。

#### 【委員】

○経費は、中期経営計画と比較していい結果が出ているが、もう少し取り組まなくてはならない部分はあるか。

- ・【商工中金】人件費・物件費含めて、効果的・継続的に対応できた。デジタル化の進展を踏まえると、店舗の役割などさらなる踏み込みができる余地があると思っている。DXの流れや職員のデモグラフィも変わってくるため、より少数精鋭でどうやっていくのかが継続的な課題だと認識している。

#### 【委員】

○ビジネスモデルに関しては、特に重点分野ではBゾーンなどにかなりしっかり取り組まれていると思う。融資も、企業の売上と比較して過大な債務にならないようにという判断をしているため、うまく進んできていると思っている。収益については、課題はあるが、経費など対応が進んできていると思う。コロナで、リモートワークや出張を取り止めることでコストが削減されている側面もあると思う。今後、コロナが収束していく中で、どのようになると考えているか。また、どのようなビジネスモデル改革を促して、旅館や飲食などをサポートしているのか。ESGに取り組まれているということだが、どういう点に重点的に取り組まれているのか。

- ・【商工中金】コストの点は、今後、いい意味で投資していきたい。まず、出張旅費などは、フェイス・トゥ・フェイスが必要なものについては復活したい。2番目は、DXを進めるための戦略投資に取り組みたい。3番目は、人材については、M&Aやマーケット、ESGの戦略的な専門人材は、ある程度お金を払ってでも取り込んでいきたい。この3つは今後コスト投入が必要な分野だと考えている。ESGに関しては、当金庫は製造業の取引先が多いが、CASEの動きなどの世の中全体の動きにつきレポートを出したりしている。再生エネルギーへの資金ニーズなど、ある種のプロジェクトファイナンス。Sは、職員のウェルフェアを計測する商品を開発。
- ・【商工中金】Bゾーン支援に王道は無いが、旅館については、基本はマーケティングとコスト分析。マーケティングはキャリア人材が活躍。地元で職員がいるので、実際に泊まって気づいたことをレポートするなど、サービスがどうだったか、競合がどうかなど、価格が妥当か、付加価値の高い価格帯のリピーターのためにどうすればいいのか、などに取り組んでいる。飲食業については、FL比率。ロスがどれくらいか、回転率がどれくらいかなど、経営会議に参加してアドバイスするなどそういう手伝いをしている。

#### 【委員長】

○民間のゼロゼロ融資は春先に終わり、商工中金の融資も水準的には月当たりピークの10分の1ぐらいになっている。次のステージに移ろうとしている中で、商工中金の本業、プロパーと重点分野にどのような影響が出つつあるのか、それにどう対応していくのか。例えば、危機対応融資による新規の取引先を今後継続的な取引先として取り込めるのか。また、様々なマッチングサービスに誘導するという形が可能か。

- ・【商工中金】危機対応融資のうち、従来取引がなかった非常に小口の企業については、追加の融資はあまり想定されない一方で、これまで取り組めなかった地場有力の企業に対してはビジネスマッチングや、設備投資なら地銀と協調するなど、コロナ1回で

終わらずに次のステップを考えていく。また、コロナで厳しいお客様に関しては、引当も積んでいるので、ランクアップ支援を通じて、最終利益の引き上げにつなげていきたいと考えている。

#### 【委員長】

○貸し先に対してのリスク管理は、従来と変わったことはないのか。あるいはコロナの中でよりきめ細かなリスク対応をした上で、商工中金としてのコンティンジェンシーを考える必要があると思う。

→・【商工中金】従来から信用リスク管理会議などで業種別の状況を確認している。昨年からは、TKCから試算表を毎月もらえる仕組みを構築し、試算表を用いての傾向分析が可能となった。与信管理の高度化を進めていく。

#### 【委員】

○今回、40兆円ぐらいの資金が投入され、これから返済が開始されていくが、今後の中小企業の経営どのように考えているか。

→・【商工中金】キャッシュリッチになっていて当座は大丈夫ということだと認識しているが、この猶予期間にどういう業態変更を支援していくか、製造業であればDXやカーボンニュートラルへの変革があるはず。金融面での支援のみならず、経営面での指導、よろずなどいろんなネットワークを用いて、愚直に対応していく。

→・【商工中金】今後、企業が直面するのは、利子補給終了後の金利負担の増加と返済の負担。条件変更を商工中金が先行して実施し、民間金融機関にも促す。その猶予期間にキャッシュフローをあげてもらおう。時間軸を儲けながら、経営者と向かい合っていく。

#### <資料3について>

#### 【委員】

○商工中金の今の取引先の中で、危機対応がきっかけになり、取引が長く続いている企業は多いか。また、医療機関を見るときの今の民間の金融機関と商工中金の見方の違いはあるか。

→・【商工中金】昨年度の新規取引先は例年より非常に多かった。2008年のリーマンショック以降、今でも長く取引いただいているところも多く、当時1部上場企業からの申込もあったが、そこで取引が始まり、その後も義理堅くお付き合いいただいている上場企業もある。医療法人に関しては審査ノウハウが難しく、当金庫も十分に出来ていないと感じているが、得意としている金融機関もあり、本部どうしでやり取りしながら対応している。たとえば診療報酬債権の流動化など、ノウハウを共有しながらしっかり取り組んでいきたい。

#### 【委員】

○商工中金を利用した事業者へのヒアリング結果として「今後の事業展開等に関する資料を作ってもらってよかった」というような内容もあるが、これはコンサルフィーを取らずにいわゆるサービスでやっている部分という理解でよろしいか。

→・【商工中金】基本的にはそうである。

○お客様に喜んでいただくのは大変結構な事なのだが、「コンサルティングは今後、有料でやっていくのが基本」というお話もあったように、今後、コンサルティングや資料作成をどこまでサービスでやり、どこから有料でやるのか、すなわち企業として限られた経営資源をどう配分していくのか、が難しいところだと認識しているがいかがか。

→・【商工中金】 その通りだと思う。

【委員】

○据置期間の中で経営改善をやっていくことが重要な視点だと思うがどうか。また、商工中金としては今後、もう少し先のビジネスモデルとしては、今の取引先を深く掘っていくような感じのイメージなのか、それとも、どんどん浅くても広げていくというイメージなのか。

→・【商工中金】 据置期間については、これからどうなるか分からないので、とりあえず手元資金を、ということであれば、過剰債務にならないよう、早めに据置を終了させて返済を進めていく。逆にコロナがいつ終わるか分からない中で見通しが立たない事業者は据置期間を長くにとって、債務の状況を見ながら対応。1つ1つ対応した結果、このような形になっている。

→・【商工中金】 商工中金は伝統的に地域の中核企業を含めて、製造業、卸小売、運輸業が多くあるが、これから日本全体の構造改革の中で大きなビジネスモデルチェンジとかM&A、戦略的な再編とかが進んでいくと思われる。コンサルやM&Aの様々なアドバイスに今以上にエネルギーをかけノウハウを培っていく必要がある。この分野は地域の中核的な銀行との協働連携が不可避だと思う。

【委員】

○既存の民間金融機関に比べて、商工中金の認識としては、この据置期間中の取引先への支援というのは質が高いと言えるか。

→・【商工中金】 事業者に寄り添った対応というのは、経営者の方々に伝わっていると考えている。

【委員長】

○10年に1回あるかないかの危機の中で、危機対応融資という業務そのものへの向き合い方について、現商工中金としてはどのように考えているのか。

→・【商工中金】 危機対応業務自体は政策的には必要な業務だと思う。これがあつたおかげで多くの企業が本当に救われたということは間違いないため、危機時にこれを発動するというのはあつてしかるべきだと思う。ただ、基本的に商工中金だけというのはおかしいので、しっかりと検証して欲しい。全国に100しか支店がないため、パンク状態でニーズにこたえきれない。政策的に行うのであれば広く遍く融資を受けられる体制が大事だと思う。図らずもゼロゼロ融資が始まったため、そこから申込件数も減り、落ち着き、正常化してきた。一方で、全体から言うと、公庫も入れれば40兆円ぐらいあるうちの2兆円であり、パーセンテージでは我々が救ったとは言い難い。それから、ゼロゼロ融資も課題がある。2年後、3年後、無利子ではなくなった時点、返済が始まった時点、そのときに民間金融機関がその不足分を補う融資が対応できるのかどうかという問題もある。今は危機時であるため、しっかりと対応するということであるが、商工中金の危機対応業務の在り方を議論すると同時に、ゼロゼロ融資も含めて、危機対応の在り方をしっかりと議論していただきたい。

→・【事務局】 危機対応の指定金融機関の仕組みについては、関係省庁と議論しつつ、運用を改善していきたい。また、民間ゼロゼロ融資は今年の3月で終わり、4月から、民間金融機関の伴走支援を要件とする新しく伴走型支援の特別保証制度を開始。

【委員】

○新陳代謝論とかゾンビ企業の退場など厳しい対応を迫られてくる可能性もある中で、

法的手続なり、債権カットが進む可能性がある。その点についてどのようにお考えか。

- ・【商工中金】今後の法定整理が出てくると、公庫から保証を8割受けているとはいえ、一定の与信費用が生じるというのはリスク。キャッシュフローが出ていれば、返済条件を緩和して、過剰債務を徐々に解消していく。キャッシュフローが生まれるためのビジネスマッチングを支援し、しっかり支えていく。一方で経営者の意思が変わらない場合、経営改善も進まない場合は、民間金融機関の動向も見ながらの見極めになると思う。
- ・【商工中金】中小企業版私的整理のガイドラインの制定など、合理的でスピーディーな債務処理のスキームを政府・金融機関が一丸となって確立することが必要になってくると思う。

**【委員長】**

○次回の開催については、調整の上連絡。

以 上