

## 第13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10月28日（木）9：55～11：45

○場所：経済産業省 本館17階 第一特別会議室

○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）、川寄委員（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）、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

※中嶋委員以外の委員はWEB会議にて出席

#### ○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶（4部制での開催等の説明）後、商工中金より資料2（第一部）に沿って中計の進捗状況やビジネスモデル等を説明、さらに資料2（第二部）に沿って危機対応新規の状況および事務局より資料3に沿ってゼロゼロ融資アンケートにつき説明、その後、資料2（第三部）に沿ってガバナンス体制を説明し、最後に、事務局より今後の評価委員会の進め方を説明。
- ・主な質疑は以下のとおり

#### <第一部>

##### 【委員】

- 収益基盤について、将来的な資金利益と非資金利益の割合はどう考えているか。その関係で資料11ページのソリューション収益について、ビジネスマッチングやMAなどをやっているが収益状況を教えてほしい。OHRが下がっていることは良いことだが、これが採用や人材育成の観点で問題が起こっていないか。
- （商工中金） 役務収益を増やしていきたいが、次の経営ビジョンを検討する中でテーマの1つと考えており、社内の議論を深めた上でしかるべきタイミングで説明したいが、他方で、金利水準やお客様ニーズによるのでかっちりとした数字・比率をお示しすることは難しい。コンサルテーションの部分は基本的に無償のものが多くあり、我々もどうということに対してどれくらいお金を払っていただくかということにつき示していない点と、そもそもフィーをもらうほどのレベルに達していない点、両面の課題があるので、ここはフィービジネス企業との差を埋めていきたい。また、OHRに関しては、人件費・物件費をかなり抑制してきた結果であり、ここ数年は事務職員の新規採用はゼロ。これにより一部の店舗で繁忙感が増しているとも聞いているし、MA専門家の中途採用を増やしていくなど前向き投資も必要と考えておりしっかり取り組んでいく。

##### 【委員】

- 中間決算、非常に頑張っている。その上で、①危機対応の部分が収益の1/4と伺っているがこの部分の評価はどうか。②いまは与信費用が圧縮されているとのことだが、コロナで影響を受けた企業がどう収益に響いてくるか。③OHRは非常に低くなっていて素晴らしいが、リモートでの交渉等で一時的に抑えられている部分もある。今後出張や現場実査なども必要だと思うが、今回のコロナでの新たな対応を生

かした形でコストの圧縮につなげられると見ているか。④ビジネスマッチング・幸せデザインサーベイなど顧客ニーズに合ったものと感じるが、質を高くすることによって稼ぐ力としてほしい。

- (商工中金) ①危機対応のウエイトは相応にあるので、下支えされてよかったという側面もあるが、プロパーで稼げた部分が流れたという側面もある。コロナにより前向きの投資が抑制された部分もあるので、コロナ危機対応の特需はあるものの、一定の機会損失もあったと考えている。②与信費用は大口破綻も無くて堅調に推移しているが、経営サポートによって出来る限り発生リスクを下げていく。行政サポートや地銀との連携も必要。③OHRに関しては変動費の増加はある一方で、テレワークを活用したとしてもパフォーマンスが維持できていると感じており、物件費のさらなる圧縮は可能。

### 【委員】

- 財務の健全性・効率性は改善されている。6ページの支援企業の顧客アンケートで、良い評価が出ているのは結構なことだと思うが、顧客ニーズはどんどん変化するので、この評価に甘んじることなく常にアンテナを高くして、そうしたニーズの変化に対応できるような態勢を整えていただきたい。8ページのところで何を軸にするか難しいと思うが、設備投資だけではなく他に見るべきポイントがあるのであれば検討・研究してほしい。9ページのハンズオン先の改善率が記載されているが、改善率の目標値はあったか。また、ハンズオン先の改善率は27.7%とあり、その他重点先25.2%と大差ないが、ハンズオン先は商工中金としてもそれなりのパワーをかけている先なので、もう少し改善率が上がっても良いのではないか。10ページの評価も難しいが、収益の観点もあるのでないか。
- (商工中金) 特に2点はおっしゃるとおりで、Aゾーンの目的はCFがどう改善したかということであって、色々な角度から分析したい。BゾーンはKPIでウォッチしているので、ランクアップを追っていくことは重要。格付が変わらない層が半分くらいあるが、悪化していないということが定性的な効果だと感じている。CDゾーンのアウトカムについては、大型投資の支援やスタートアップ支援であり、売上が分かりやすいメルクマール。
- (商工中金) ハンズオンについては、コロナ影響が大きい旅館業なども多く含まれている。KPIで示されているランクアップの取組中であり、ランクアップによる収益効果も現れている。

### 【委員】

- 今回はいろいろな形のもの網羅されているが、「コロナに対する対策・対応」というところをもう少し具体的に示してほしい。特に業種別での状況も取り上げてほしい。また地域に沿った戦略も必要であり、地域金融機関との連携はしっかりやっているが、事業性評価や経営サポーター制度などをもっと積極的に出してほしい。民間も公的も含めてオールジャパンでやらなければならないので、深掘してほしい。
- (委員長) このリクエストの意味するところは、ここ数年間で商工中金がよい形で浮上してきたということであり、上級クラスになると試験問題も難しくなると受け止めてほしい。

## <第二部>

### 【委員の先ほどのコメントにつき】

- (商工中金) 業種別に関しては、コロナ特定業種の旅館・飲食・旅客などの対応も相当数あったが、製造業などの伝統的顧客基盤への対応に加えて、文化や娯楽、フィルハーモニーやJリーグなどへの対応も行ってきたところ。地域戦略もおっしゃ

る通り。製造、観光産業は厳しいことも理解している。地域金融機関との連携も、具体的な分野での連携のための協定を行っており、深いステージでの連携につき、定量的データで示していきたい。

**【委員】**

○モラルハザード的に使われていたり、アドバイスをすることが求められているにもかかわらず、そうでない金融機関が多いことが確認できて、貴重なデータと思う。

**【委員】**

○まとめて書かれているように「もっと積極的に事業等に関するアドバイスをしてほしい」と考える先が17%存在するのは事実であるが、他方「金融機関による融資以外の支援は求めている」と考える先も37%あるので、この両方をまとめて記載すべきではないか。そうしないとミスリードしてしまう可能性がある。

→（事務局）資料を公表する予定はないが、ご意見を踏まえ気を付けるようにする。

**【委員】**

○「お金を借りた」ということで満足していて、アドバイスなんてしてもらえない、と思っているということであり、これは金融機関にとって深刻な問題ではないか。商工中金の場合、ソリューションは収益になっていない中でどの程度アドバイス等をやっているのか。

→（商工中金）20百万円借りたいという申出があったが、5百万円しかご融資しなかったある事業者がある。各種補助金や過剰債務になることの経営アドバイスをした結果、「借りられなかったのは残念だが、それ以上のアドバイスをもらいおつりがきた」とのリアクションをいただいた。このように融資する段階でかなり入り込んでいるが、フィーをもらっていないケースも相応にあると思う。

**【委員】**

○中期経営計画は、順調に進んできていると実感。今後はソリューション収益をあげていく必要。新しいソリューションとは具体的にどのようなことを考えているか。

→（商工中金）18ページに表にしているが、事業承継やMAなどの品質の高いコンサルテーションも待ったなしで、危機対応融資の返済が始まる中での再生型のファイナンスも本格化すると思う。中長期的には、中小企業の生産性向上のためのDX支援や、自動車産業ではカーボンニュートラルなどのビジネスモデルチェンジが必要になってくるので、リスクマネー供給が必要になってくる。よりプロフェッショナルな人材の確保や、データ利活用の高度化によって、品質向上を図っていきたい。

<第三部>

**【委員長】**

○不正問題の時には、不正が広範に行われていたにもかかわらず、情報が上がってこなかった、情報が上がる仕組みができていなかったということであったが、その後、内部統制やガバナンスの状況はどうか。しっかり現場の声が上がってくると思うか。

→（商工中金）監査部が社長直轄になりダイレクトに経営層に届くようになったこと、内部通報が拡充され現場の声がダイレクトに届くようになったこと、エリアコンプラオフィサーが命令系統とは別に設置されたこと、の3つの安全装置を入れている。

**【委員】**

○工夫をしながら順調に推移していると思っている。24ページに不正の根本原因の根本の根本として、ノルマ主義、風通しの悪さを並べて「上意下達」と指摘されてい

るが、現在はトップダウンではなく、ボトムアップ的な仕事の仕方に変えていくような努力はされているのか。

- (商工中金) 本部から枠をはめて営業店にやらせるということは無く、各営業店で議論して、本部とも何度かキャッチボールをして数字を固めている。そもそも仕組みが抜本的に変わっている。
- (山田部長) たとえば重点分野の推進であれば、本部のスタッフでサポートチームを作って意見交換をする。次期中期経営計画のビジョンも若手職員が手をあげて参加するなど、本部においてもボトムアップを推進してきたところ。

#### 【委員】

○風通しの良さについて定点観測したデータはないのか。

- (商工中金) コンプライアンスについての意識調査、経年変化が面白いのでお示ししたい。

#### 【委員】

○民営化について、どういう方に株式を持ってもらうかという観点で、株主総会の場において何かコメントはあるか。

- (商工中金) 株主総会はコロナ禍で入場抑制しているので議論していないが、地域ごとの地区懇談会などで、本音ベースでコメントいただいている。当面のコロナ危機は評価いただいております、幸せデザインサーベイも評価いただいております。民営化後のセーフティーネットについても、オーナーと建設的な議論を進めていきたい。

#### 【委員】

○経営諮問委員会では、地区の経済や要望などの具体的な話が出ている。全国で要望や課題が異なることは参考になるし、各地区の課題が自由に発言されている場であって、勉強になっている。

#### 【委員】

○聞く耳をもって進めていることが顕著に出ている。とはいえ、風通しの良さが本当に正しいのかという疑問がある。社長が変わったときに大丈夫か、という心配がある。どうやって各人に責任感を持たせるか、ということにつき疑問を感じるころ。

- (委員長) 気候変動から始まってダイバーシティやSDGsなどのさまざまな切り口があって、メディアがビジネスとして拡散している。本当に経営として充たせるのか、サクセッションプランとして、どういうスペックが必要なのか、考えたらいいと思う。
- (商工中金) 経営としてはいろんな手を打っている。コスト面やシステム面など。最も大事なのが、職員が、自分自身のミッションとして、中小企業の役に立つということを体現できるか。それが出来ないとビジネスモデル構築とは言えないが、意識改革はかなり進んできていると思っている。また、面接シートにも数字を書くことを厳禁にしている。本当に結果が出るのか？と心配する声も多かったが、上から言われてやるのではなくて、どうやったら自分が成長できるのか、達成感を味わえるのか、これを一生懸命やっている。これが出来るか出来ないかが本当のゴール。職員の意識改革は十分進んでいるので、変な経営をしない限りは大丈夫で、方向性さえ間違わなければ大丈夫な能力を持っていると思う。上期は十分な成果が出ている。あとは、これが続けられるかどうか。

#### 【委員長】

○これで本日の会を終了。次回は12月を予定。

以上