

第14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12月21日（火）15：30～17：30

○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

※一般社団法人全国地方銀行協会、商工中金取引先、商工中金社外取締役がヒアリング先として出席

※中嶋委員、翁委員以外の委員はWEB会議にて出席

○議事概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶後、一般社団法人全国地方銀行協会（以下、地銀協）より資料2に沿って商工中金との連携・協調の状況等を説明、次に商工中金取引先より、資料3に沿って商工中金との関係性等を説明、さらに商工中金社外取締役より資料4に沿って商工中金のガバナンス等を説明、その後、資料5、6に沿って中期経営計画の進捗、コロナ禍における中小企業支援の状況、組織風土改革を説明し、最後に、事務局より資料7の今後の経済対策における主な資金繰り支援施策を説明。
- ・主な質疑は以下のとおり

<地銀協のヒアリングに対する質疑>

【委員長】

○全般的に商工中金との協力関係が進んでいることはよいが、地域によってアンケート調査結果に濃淡があるように思う。地域差はあるものなのか。

→ （地銀協） 特に地域的な特徴は相対的に見られていない。連携や協調の状況は全国的に進展していると考えている。資料だけ見ると偏っている印象を受けるかもしれないが、我々が精査したところ偏っていることはない。

【委員長】

○民間金融機関からの不満として金利競争という言葉がよく出る。商工中金は以前の不祥事のときに危機対応融資を悪用した結果、民間の金融機関がひどい目にあつた。政府系金融機関とはいえ、それなりのリターンを返さないといけませんが、金利競争はある程度合理的な範囲とみているのか。

→ （地銀協） コロナの状況の中で、危機対応融資が行われているため、特にその点だけを切り取って問題視するべきではないと考えている。また、商工中金から公開された平均の投入レートを見ても、地銀と概ね同じ水準である。このため、以前の商工中金の不祥事のときのようなことを申し上げる状況ではない。

【委員】

○アンケートは地域によって濃淡があるが、商工中金だけでなく、地銀にも責任があるかもしれないため、しっかり調べて欲しい。ゼロゼロ融資で相当の利益を出しているにも拘わらず、冷たい対応をとる地銀があると聞いている。御意見伺いたい。

→ （地銀協） 今回のゼロゼロ融資の問題は、例えば、提出する資料や市町村等とのやり取りに紙ベースのものが非常に多く、審査の過程で混乱があった。ゴールデンウ

イクが明けた頃には落ち着きを取り戻し、事業者に一安心していただいたと感じている。これを教訓として、ノウハウを蓄積し、しっかりと対応していきたい。

【委員長】

○指定金融機関参入のハードルが非常に高いが、金融機関のほぼ全ては指定金融機関の選択はあり得ないという捉え方でよいか。

→ (地銀協) 指定金融機関への参入は個別金融機関の判断であるが、特殊な法律に基づいた対応が求められていることや金利計算、債権の回収など、地銀の対応と異なる部分が多い。商工中金は別のシステムを導入し、その専門の部署があると聞いている。平時からこうした対応を民間金融機関に求めることは酷ではないかと考えている。

【委員】

○アンケート調査の中で「リスク先の対応に関して、商工中金が他に先駆けて金利引き上げを行う、あるいはリスクに応じず回収を進めるなど、誠実さに欠ける対応が見られる」、「中には商工中金から金利が高い当行借入の借換提案を受けている取引先もあった。」という明確な指摘がある。これまで商工中金からは、営業店で行き過ぎた動きがないかどうか本部で定期的にモニタリングし、そうしたことが起きないような仕組みになっているとお聞きしていたが、今回のアンケート結果について商工中金はどのように感じているか。

→ (商工中金) 個別事案における見解の相違は、地銀協、第二地銀協との定期的な打ち合わせでも出てくる論点。可能な範囲で事実関係を確認しているが、指摘頂いている銀行側の認識が違っているケース、あるいは我々が企業から聞いている話と、取引先が地域金融機関に説明している内容が異なっているケースがある。まず事実関係を究明したい。その上で、結果的に一部の担当者などが我々の原則に沿った対応をしていないとすれば、率直にお詫びしないとイケない。

<商工中金取引先のヒアリングに対する質疑>

【委員】

○関根社長が就任してから経営計画を4年間進めてきたが、何か変化を感じているところはるか。

→ (商工中金取引先①) 現場の方では分からないが、担当者や支店長が身を引き締めて仕事に臨んでいると思う。会社の中でトップの方針に従っている姿だと感じている。

→ (商工中金取引先②) 変わらない使命のために変わり続けるというスローガンを関根社長は掲げており、我々の海外でのチャレンジに対して融資をしていただいた。火中の栗を拾いに行った関根社長の想いに呼応するように、職員の皆さんがチャレンジングになっているように思う。

【委員】

○危機対応業務の不適切なことがあった時代の商工中金と今との間で変化はあるか。

→ (商工中金取引先①) 危機対応業務の不適切な事案があったときは担当者に同情した。あのときは日銀が金利を緩めていた一方で、出口がデフレで需要が大きい中での板挟みにあって、必要以上の資金供給を課せられていて気の毒だと思っていた。

→ (商工中金取引先②) 目標が当時は上から決まったものが下りてきていた話などを聞いたことがあるが、事件以降、支店が今の顧客状況に応じて目標を定めるようになったと聞いている。数字を作ることは簡単だが、目先の数字をつくるのではなく、長期的に付き合う企業が育つような支援をしていく、企業を育てながら支援するという意識が高まったと思う。

【委員】

○今回答のあった金融界に対する見方は参考になった。政府系はメインバンクにならないため消極的な対応となってしまう。東京の場合、全域を支える地域金融機関はないことから、商工中金がメインバンクで支えているという構造が見られる。その点は他の事業者も同じ意見ではないか。支援していただいている企業からの目線でお話を聞かせていただいて良かったと感じている。

【委員長】

○コロナの影響でアルミの時価が暴騰し、コストが上がって価格に転嫁出来ない。グローバルな市場に出て行かないといけない環境で、運転資金の支援が重要になってくるが、商工中金のスタンスはどうか。また、今後海外に進出する業種があるが、民間の金融機関と商工中金を比べたときどう捉えているか。

- （商工中金取引先①） コロナにより昨年夏頃の売上が半減。その後、7割まで回復したが、7割から戻らないため、非常に危機感を覚えている。商工中金の担当者や支店長とはよく情報交換しており、こうした状況であるが来年の設備投資も計画を変えることなく支援をいただけるという話を頂いている。
- （商工中金取引先②） 海外展開に際し、海外の土地、建物も担保として見てもらえなかった。商工中金と一緒にシンジケートローンを受けたいと金融機関に相談したときに、商工中金がメインであれば大丈夫という声があった。そのような強みがあると思う。国内の運転資金も同様。民間金融機関からお金を出やすくなるような状況をつくっていただいたと思う。

<商工中金社外取締役のヒアリングに対する質疑>

【委員】

○資料によると「人事評価も「あるべきビジネスモデル」に即した体系に組み込まれており、収益ノルマとは隔絶したポジティブな動機付けと捉えている」ということだが、具体的にどのような点を工夫しているのか。

- （商工中金社外取締役①） 人事評価の中に事業性評価についての理解度が入っている。それが発揮されているかどうかを評価する点が従前とは大きく変わっているところ。

【委員】

○今後の見通しのところで民業圧迫で自制しているというのが現状とのことだが、内部でどのように議論されているか。

- （商工中金社外取締役②） コロナ禍で、事業者が求めているのは資金繰り支援に加え、事業変革、経営改善をどれだけ見てくれるかという点。民間金融機関は民間ゼロ融資により、以前より見抜く力が落ちていると感じる。最大のリスクを取っているのは、各県の信用保証協会。事業変革支援については、商工中金はZKでやっているためお客様からの期待が高まる。商工中金の担当者は、もっと踏み込みたいと思っているが、民業圧迫と言われるのを懸念しており、その点が政府系であるデメリットであると痛感している。

【委員】

○営業店によってバラツキがあるとのことだが、一番バラツキがあるのはどのような点か。

- （商工中金社外取締役②） 業績評価や人事制度などの見える世界、いわゆる左脳の世界ではなく、右脳の世界、企業文化という見えない世界を変える必要がある。右脳のところにチャレンジしていけば営業店のバラツキがなくなると思う。

<商工中金からの説明に対する質疑>

【委員】

○ZKは無理があるのではと感じる。若手で能力がない人が経営改善をするのは難しい

場合もある。事業性評価が偏った場合に、事業者に迷惑をかけるのは良くないため、全員がそうすることには慎重になった方がいい。

【委員】

○1点目は、決算に関してはほとんどの粗利益が、資金利益で生み出されており、役員利益が少ない。今後資金利益中心でやっていけるのか。2点目は、民間が対応できていない分野を商工中金が担っているという意味で、商工中金の存在は大きいと感じる。3点目は、ガバナンスは、商工中金が5年ほどで変わってきているのは何があったのか。公的な監視がなくなれば、元に戻ってしまうのではないかと、制度としてどう安定させていくかを今後考えていく必要。

【委員】

○取締役からまだ変わらないリーダーが残っているという話があったが、なぜ変わらないのか。人材育成に力を入れているとのことだが、今推進しようとしている人材育成の取組を教えてください。

→ (商工中金) ZK 計画は無理があるのではないかについては、営業店に1人又は2人程度が担っているのが実態であるが、そのノウハウは広めていくべき。一方、BSA という成長支援の資格もあり、両方とも出来るような人材育成を行っている。

資金利益中心で継続していけるかについては、銀行である以上、基本は資金利益だと思ふ。リレーションシップバンキングを実現するには手間がかかるため、デジタル化を活用し、ボリュームを維持しながら、きめ細かい対応をしていく。一方で、商工中金法には制約があり、銀行法に基づく銀行では出来ることが、商工中金では出来ないことが多い。民業圧迫に相当気を遣っており、事業者から求められたとしても、シェアを増やしてはいけない、メインをとってはいけないと非常に抑制的に運営している。

ガバナンスについては、経営者次第ではないかと思ふ。取締役会をどれくらい活性化させるか、ガバナンスをどう効かせるかは、執行サイドでコントロールできる。それをやるかやらないかの差。

変わらないリーダーがいるという点については、長年染みついたもの。リーダーシップスタイルは随分変化してきたと申し上げたが、調査会社の話ではこれだけ変わった会社は世界で見たことなく、ビジョン型リーダーの数値も世界的にもない水準とのこと。最初のころ指示命令型の一本足打法であったが、指示命令型で指導を受けた社員は指示命令型のリーダーになってしまう。それ以外のリーダーシップにより育った社員は、そこで実体験として学ぶため、その人達はそのリーダーシップスタイルを実施すると、組織的に定着していく。

人材育成については、自分の人生を自分で切り開いてほしいという思い。これからの時代は、様々な専門分野があり、様々な生き方がある。自分でどうなりたいかをしっかり勉強する。そのための環境や材料は用意する。

【事務局】

○危機対応業務を年度末まで延長したということをご報告させていただく。

【委員長】

○これで本日の会を終了。次回は2月を予定。

以上