

第15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4年3月7日（月）15：30～17：00

○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後、商工中金より資料2に沿って「中期経営計画の進捗」、「地域金融機関との比較における独自性」、「次期中期経営計画の検討状況」を説明、次に事務局より、資料3、資料4に沿って「危機対応融資のアンケート調査」、「危機対応業務における運用見直し案」を説明。
- ・主な質疑は以下のとおり

<資料2>

- 【委員】現在の中期経営計画につき順調に進んでいると評価。その上で、①エクイティ支援につき、中小企業者が躊躇する場面もあるが、どのように取り組むのか。②経費につき、人件費は猛烈に削減されたが、DXなどで従来業務を削減したのか、ここまでスリム化できた部分を教えてほしい。③地域金融機関との関係につき、非常に良好な関係であるが、次期中期経営計画の中にどう組み込むのか。
- （商工中金）③の地域金融機関との連携においては、企業再生の分野等での連携が多いため、再生分野やリスクの高い投資におけるリスク分散という点では、民間金融機関とのシェアリングができると考えている。
- （商工中金）①エクイティ支援は、事業承継局面において分散されている株式を安定化のため一時的に持つという話と、プライム市場改革の中で仕入販売先との持ち合いを解消するという2つのニーズがある。商工中金にとっても収益機会のチャンスと捉えて取り組みを深めているところ。②の人件費については、契約事務を集中化し、多くの人が分散して行っていた事務を効率化したことや、預金に関するキャンペーンをボーナス期から誕生日へ平準化することで、店頭人員の抑制を図った。また、投資信託・窓販・公金預託の廃止など、業務の削減も行った。

- 【委員】①2021年の第三四半期の実績を見ると、地域金融機関等への訪問件数は増加。一方で連携・協業件数や協調融資件数が増加していないのはなぜか。②商工中金としては、事業承継やM&Aなどのソリューション提供に力を入れている認識だと思うが、顧客の評価にはその声がないのはなぜか。③中小企業の経営環境と経営課題を提示しており、その点は有意義なものであるが、商工中金自体の経営環境と経営課

題はどのようなものと認識しているか。④商工中金はDXをどのように認識し、の具体的にはどのような取り組みを行おうとしているのか。⑤「お客さまに不足する経営リソースの提供」として情報サービス、人財サービス、高度金融サービスの3つを掲げているが、ストーリー性を持たせるべきである。具体的には取引先の強み、弱みを客観的に把握し、経営課題を洗い出し、それを取引先と共有し解決するためのコンサルを実施し、求められれば情報・人財・高度金融の各種サービスを提供するという流れになると思う。

- (商工中金) ③商工中金自身はスタートアップ支援、サステナブル経営支援、再生支援にエネルギーを投入することが経営の発展につながると考えている。⑤中小企業の課題から商工中金自身の経営課題にどうつながり、それに対してどのようなソリューションを実施していくか書き方に工夫の余地があれば検討したい。④中小企業においてDXができている割合は全体の1、2割。中小企業の経営の方々がすぐ使えるようなDXのソリューションを営業店の担当者から紹介するなど地道な取り組みを行っていく。また商工中金自身がDXのプロバイダーとしてサービス提供していくべく、その研究も進めていく。
- (商工中金) ①2020年度についてはコロナ影響による資金供給を行うため、商工中金のシニアローンと民間のゼロゼロ融資を中心に多くの協調件数が上がった。一方、今年度訪問が増えている背景は、資金繰り支援から財務構造の抜本的な見直しをするため、過剰債務対応について地域金融機関から商工中金の話を聞きたいという要望があったことが影響。②顧客から海外投資案件や事業承継等の情報提供の範囲が広いとコメントはいただいている。メガバンクにおいてはロットが小さい中小企業の海外投資に対して丁寧な支援が難しいことがあり、商工中金への期待が大きい。

【委員】①地域金融機関との比較における独自性は、ポートフォリオの分散だけではなく、全国にあるからこそそのネットワークも強みではないか。これから進めていくスタートアップや事業再生においても、地域金融機関が保有するノウハウによってサポートの仕方が変わってくると思うので、商工中金の全国ネットワークは強みだと思う。②ソリューション提供にかかる収益化をどう考えているか。デューデリに費用がかかるために再生に踏み出せないという話を聞くが、安価にデューデリができれば中小企業でも再生が増えるのではないか。

- (商工中金) ①商工中金の強みとして「全国ネットワーク」という言葉を常に書いているが、今回はデータとしてお示しの観点から落ちていたため、今後修正していく。全国ネットワークであるからこそ、九州の事業者を東北の事業者が買収するような事例もある。②コンサルテーションの中で、先進的な取り組みとして幸せデザインサーベイはビジネスとして確立。デューデリのプロセスでのフィーから、エクイティやメザニンというプロセスでのフィーなども一案。また、若手を参謀として送り込んでフィーをいただくなど、人材ビジネスも進めていきたい。

【委員】トヨタのサプライヤーもサイバー攻撃を受けたというニュースにつき、潜在的な不安感がある。中小企業は脆弱だと感じるため、商工中金から情報提供いただけないか。

- (商工中金) 提携しているITベンダーの中には、中堅中小企業向けのセキュリティ

対策を行っている企業もあるため、紹介等に向けて検討したい。中小企業の DX 支援の中で顧客のニーズに寄り添いながら、ビジネスとしての可能性を探っていきたい。

【委員】原価計算ができていない中小企業も多いため、元請けや大企業に対して値上げできるように特にサポートしてほしい。経費削減は経営改善計画策定にあたってよくある手法ではあるものの、人件費を上げていくような努力が必要。質問としては、ランクアップについて具体的な成果を教えてほしい。

→ （商工中金）原価等の見える化ツールに関しては、製造業の原価、例えば CO2 の見える化も含めて、DX の文脈でも検討したい。

→ （商工中金）原価計算が出来ていないという話とも重なるが、ランクアップの話として、経営者と一緒に販売先に訪問し価格交渉を実施。結果売上増に繋がり、販売先からの受注が引き続き見込まれることから、信金と一緒にリファイナンスを行い、ランクアップに至った事例がある。資材価格が高騰している状況であるため、このようなニーズが多くなると考える。

【委員長】コロナが大変だがここへ来てウクライナの問題が発生し、原材料・エネルギー価格が高騰している。株価も暴落、製造業に関する打撃が大きいとみている。商工中金の取引先は製造業比率が高い。コロナとは別の危機、ダブル、トリプルでの危機がかかってくるため、しっかり中小企業支援をしてほしいという話が 1 点目。気合いの入ったコンサルテーション、アドバイザーが重要だと考えるが、場合によっては利益相反的な関係に至るため、ファイヤーウォールを作り、別部隊にてコンサルティングフィーをもらっているケースがある。次期中期経営計画を遂行するにあたり組織再編も重要ではないか。地域金融機関とも連携し、全国ネットワークであることは理解したが、金融業界が過当競争の中で、何が最大の特色なのか。現中期経営計画で掲げたガバナンスや収支ということについては、いずれも合格点だと感じているため、今後は、次に向けての議論になる。

→ （商工中金）日本の構造的変化、例えば人口減少やカーボンニュートラルなどの技術革新など、中小企業にとっての新たな危機が想定せずに発生する。このような変化に柔軟に対応できる、まさに「日本を変化に強くする」というパーパスを掲げたが、このような危機対応をしっかりやっていくことが重要。金融業界は過当競争だが、合併等で地域金融機関が一県一行になると、セカンドオピニオンは誰なのかという問題が発生。中小企業専門金融機関としての人材を育てていく。ここは様々な金融機関が同じようなこと言っているが、会社として、人材として、本当に整備されているかということに尽きる。物件費は抑えるが、人材等はしっかり投資していく。デューデリができないという話もあったが、将来を見据えた人材育成を実施しているところ。ここは 4 年間実施してきた話であり、当金庫の存在意義。

<資料 3・4>

【委員】説明のあった危機対応業務の運用見直し案は細かいようであり、商工中金にとって負担があったものと想像する。ぜひ検討して、しっかりと対応を進めてほしい。民間金融機関がしっかり手を挙げるといったところを作っていくことが大事。

【委員】利息計算などはシステムの問題であるが、人材面に関しては、めったに起こらないことのための整備を民間金融機関はしない。商工中金は今回のコロナ対応において、フレキシブルな対応をしたのか、それとも通常時からコストをかけているのか。

→ （商工中金） 2020年の3・4月は本部から応援人員を送り込み、火事場騒ぎはあったものの、その前の2年半で多能工化やスプリットオペレーションができるような態勢整備を行っていたため、ジャストインタイムで回った。2年間経験し、今後同様のことが起きても柔軟性を持って対応できる。民間金融機関が参入しても、負担が小さく、クイックレスポンスできるために柔軟な検討が進んでいくとありがたい。

【委員】危機対応そのものの在り方につき、従来民間ゼロゼロは無かったが、異例のゼロゼロができ上がって短期的に動き出すことができた。従来からある危機対応業務と、今回新たに措置した信用保証制度を活用した枠組みと、ツータイプの支援措置があったが、棲み分けについてどう考えるか。

→ （商工中金） 保証協会の保証承諾には一定の時間を要する。危機対応の良さは、慎重な融資判断は必要ではあるものの、指定金融機関の融資審査のみで完結する点。また金額面でも、危機対応業務における限度額の方が、今回措置された信用保証の保証枠よりも大きかったため、危機対応業務でより大きなロットに対応することができた。審査の迅速性と金額面の違いがあった。

→ （商工中金） 逆に津々浦々の小さな町・村における対応においては、ゼロゼロ融資の効果があった。

【委員】アンケートに対する質問。「危機対応融資利用後に商工中金からどのような支援を受けているか」に対して、「特になし」の比率が多い。「危機対応融資利用後の金融機関による支援内容をどのように評価しているか」に対して、「特になし」の層が「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」と答えている。これは全体でみるとかなりの割合で、結構重たい話と受け止めるべき。今後については、顧客の支援ニーズの有無確認について、より良い方法を取り入れるべく工夫してほしい。

→ （商工中金） コロナ危機対応においては据置期間が長いため、当座的には資金繰りニーズが無かった事業者が一定程度存在。他方で、当金庫自身が歩み寄って話を聞くべき層もいたと認識。両面から経営支援ニーズへの伴走をしていきたい。

【委員長】実務上・事務上のことだが、国のDXで解消され、できる限り簡素化されることもあると思う。一方でDXやAIで漏れる部分もあり、例えば、協定書の事故事由は実態を考慮すべき部分もあると思う。民間にとってやらされ感が強いいため、もう少し国として対応すべき。

【商工中金】このように制度見直しに動いていただいた中企庁と財務省に、まずは御礼を言いたい。個人的には、民間金融機関もできるのに手を挙げないことが問題であり、民間金融機関が参入すればゼロゼロ融資は不要になるのではないかと考えてい

る。今回のゼロゼロ融資は、融資額の全額を保証する制度となっていたため、信用保証協会による融資審査はあるものの、貸す側も借りる側もモラルハザードが起きる可能性があった。しかしながら、危機対応業務では融資額の2割は指定金融機関が直接リスクを負うため、民間金融機関がしっかりと審査を行うインセンティブが働く。当金庫は100店舗しか無いため限界がある。システム面はノウハウ提供するので、民間参入をぜひとも進めてほしい。

【委員長】

○次回は6月頃を予定。これで本日の会を終了。

以上