

## 第17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 ＜議事要旨＞

○日時：令和4年8月3日（水）15：00～15：40

○場所：経済産業省本館17階第1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）、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

※伊東委員、家森委員は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）、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

### ○議事の概要：

- ・冒頭、川村委員長より開会挨拶。
- ・商工中金より資料2に沿って「DXプロジェクトについて」説明。
- ・事務局より資料3、資料4に沿って「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会報告書（案）」について説明。その際、資料5により、欠席の中嶋委員から報告書（案）について異存がない意見があったこと及び川寄委員からも報告書の内容に賛同旨の事前連絡があったことを報告。
- ・報告書については、委員会に提示した案で各委員に了承された。
- ・主な討議内容は以下のとおり。

### 「DXプロジェクトについて」に関する討議

#### 【委員】

- ・「データの高度利活用」は非常に重要だと考えている。商工中金は、データを貯める器であるデータレイクは既に持っているのか、それともこれから作る予定なのか。

#### 【商工中金】

- ・データレイク基盤は、現在、商工中金には存在しておらず、今後、営業支援システムや勘定系システムなどに分散的に存在しているデータを有機的に活用するためデータレイク基盤の構築を進めていきたいと考えている。

#### 【委員】

- ・このプロジェクトは、コストはどのくらいかかるのか。また、中計にも織り込み済みなのか。

#### 【商工中金】

- ・費用は当面60億円程度を見込んでおり、中計にも織り込み済みである。今年度以降、順次、システム入札、要件定義工程、開発工程へと移行していくことになる。

#### 【委員】

- ・今後、インボイスの導入に伴い、EDIなども進めていく必要があると思うが、こうした動きに対して、商工中金では、どのような体制で進めていくのか。

#### 【商工中金】

- ・インボイスや電子帳簿保存法など様々な動きがある中で、どういう規模、業種、特性

のお客様に対して電子基盤的なサービスを提供できるか検討を始めている。

## 「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会報告書（案）」に関する討議

### 【委員】

- ・全体として良くまとまっている報告書だと思う。あえて言うと、次の2点が気になる。
- ・1つは、資料4である「報告書」本体の16ページの19行～20行目に「A・B・Cゾーン支援がビジネスモデルとして確立されていると評価できる」と記載してあるが、それぞれの目標に対する達成度合いの違いを踏まえれば、ゾーン毎に書き分けた方が良いと思う。
- ・2つ目は、今後、「概要」だけが一人歩きした際の誤解を避けるためにも、資料4である「報告書」本体の16ページの24行～25行目に「M&A支援等を通じたソリューション事業の収益化は今後の課題であり」と明記されていることを踏まえ、資料3である「報告書」の概要の「6. 今後の課題」の中にも、同様の記載を行った方が良いと思う。

### 【委員長】

- ・委員からいただいたご指摘については、趣旨は理解しているが、分量との兼ね合いがあるので、原案どおりとさせていただきます。

### 【委員】

- ・報告書については、これまでの経緯を簡潔にまとめてもらっており内容については賛同する。
- ・評価委員会では、商工中金が「真に中小企業にとって必要な機関に生まれ変わったのか」、「危機対応業務に頼らない新たなビジネスモデルを構築できたのか」、「二度と不正を起こさないガバナンス体制を構築できたのか」といった点をモニターしてきたものと認識している。
- ・これらの点で、商工中金は満足いく成果を上げることができたと考えている。この間の関根社長をはじめとする商工中金の皆様のご努力に深く敬意を表する。
- ・危機対応業務については、貸し出すところまでは適切に実施することができたと思っているが、これはまだ片道であり、融資を受けた企業が借入を返済しつつ、新たな事業モデルを確立することができてはじめて、危機対応業務が全体として成功したと評価できると思っている。商工中金においては、この出口についての取組を一層頑張ってもらいたい。
- ・また、資本性劣後ローンは、報告書の中で95%が民間金融機関との協調となると記載されており、こうした民間協調ができる商工中金の強みを一層活かしていくことを期待している。

### 【委員長】

- ・委員の意見は私が感じていることと同じ。これまでの商工中金の取組は高く評価できるが、大事なのはこの先である。只今、委員からご指摘があった点を踏まえて、商工中金のさらに飛躍を期待している。

### 【委員】

- ・報告書については、特に異論はない。
- ・この4年間、関根社長以下、役員、従業員の皆様の一丸となった改革の取組を大いに評価する。

- ・ウィズコロナやアフターコロナにおいては、多くの中小企業がビジネスモデルを転換させていくことが重要となり、その際、商工中金が、ビジネスマッチングや、M&Aなどで大きな役割を果たすことを期待している。
- ・危機対応業務では、従前から申し上げているとおり、民間金融機関にも参入してもらうことが必要。これまでも政府において様々な見直しをしているところだが、こうした取組を着実に進めて、民間金融機関が危機対応業務を実施できる体制を構築してもらいたい。

### 【委員長】

- ・報告書案・報告書概要案については、原案どおりで委員会の結論とし、公表させて頂くことでよろしいか。(委員の肯首を受け、)原案どおり、委員会のとりまとめとさせて頂く。
- ・4年間、17回にわたり評価委員会の開催に当たって、委員の皆様には、精力的かつ建設的に議論を行っていただき、本当に感謝申し上げます。
- ・4年前と現在で、私自身驚いたことが二点ある。
- ・一点目は、不正事案から今日に至るまで、商工中金はトップマネジメントから現場の職員一人一人が一丸となって大変な努力をされた。これは私が想像する以上の成果であり、ポジティブな意味で驚いた。
- ・二点目のサプライズは、全く想定もしなかった新型コロナウイルスへの対応である。不正事案以降、商工中金の危機対応業務は制限的にしていくとの考えがあった中、新型コロナウイルスの広がりや影響の大きさを踏まえると、日本政策金融公庫だけでは対応が難しい状況になった。そこで、公的金融機関として商工中金が思い切って出ていこうということで、一転、危機対応業務を実施することになり、これは社会的に大変意義があったと考えている。
- ・今後も残念ながら危機というものはこの日本に必ずやってくるのが想定される。そのときに公的金融機関だけでなく、民間金融機関にも手を挙げてもらう必要があり、そのために、実務面で生じる様々な問題を一つ一つ解決していくことが重要。また、商工中金からも危機対応業務は非常に重要な業務であり、引き続きしっかり実施していくとの決意も述べてもらったことは大きな意義があった。

### 【商工中金】

- ・川村委員長をはじめ、委員の皆様には、これまで17回にわたる評価委員会の中で、ご議論いただいたこと、感謝申し上げます。また、商工中金のこの4年間の成果は、役職員全員の努力の賜物であり、役職員一同にも感謝申し上げます。そして、お客様からの温かいご支援やご協力に対しても感謝申し上げます。
- ・当初全く想定していなかった新型コロナウイルスだったが、新たなビジネスモデルへの挑戦を止めてしまえば、商工中金は危機対応のみの金融機関になってしまい、それは、お客様が期待している姿ではない。そこで、危機対応業務と新たなビジネスモデルへの挑戦の両方を役職員が一生懸命取り組んだことが、結果として、お客様と委員の皆様からの評価につながったものと思っている。
- ・本日もお話があったが、まさにこれから本当の意味で、商工中金が地域においてどう在るべきかが問われていると思っている。
- ・今後の在り方については、政府や国会などにおいてご審議いただくことになると思うが、一点だけ申し上げますと、真に中小企業のお客様のお役に立つ金融機関の在るべき

姿は何かというその一点をぶれずにご議論いただきたいと思っている。

- 我々は、パーパスとして「企業の未来を支えていく。日本の変化につよくする。」、ミッションとして「安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。」ということを決めており、これからも役職員一同、この想いを胸にしっかり頑張っていく。
- 4年間のご審議に対して、改めて御礼申し上げます。

**【事務局】**

- 17回にわたり、委員の皆様には非常に熱心にご審議いただいたこと、感謝申し上げます。
- 本日、報告書を取りまとめたが、一定の留保はあるかもしれないが、委員の皆様から、商工中金のこの4年間の経営について高く評価いただいたことは、関根社長をはじめとする商工中金の役職員のご努力の賜物であり、敬意を表する。
- 今後は、ここで評価いただいたことが議論のベースになると考えており、引き続き様々な形でご相談させていただきながら、議論を進めてまいりたい。

以上