

# 株式会社商工組合中央金庫 第4回業務運営委員会 議事概要

---

1. 開催日 平成29年7月28日(金) 12:45~14:25

2. 出席者(「委員名簿」別添)

(委員出席者) 敬称略

青山伸悦、岡室博之、笹島律夫、高橋晴樹、中嶋修、福井弘、望月芳雄

(商工中金出席者)

菊地代表取締役副社長、梅田常務執行役員、中谷執行役員総務部長、佐藤執行役員経営企画部長、宮田執行役員、鍛冶執行役員、牧野組織金融部長兼地域連携室長、羽根業務推進部長、落合金融法人室長

3. 議事概要

(諮問事項)

①危機対応業務の要件確認における不正行為事案を受けた当金庫の対応等

②他の事業者との間の適正な競争関係の確保の状況の検証及び地域金融機関との多様な連携の在り方等

(委員からの主な発言等)

①危機対応業務の要件確認における不正行為事案を受けた当金庫の対応等

- ・ 危機対応業務の要件に該当しない企業への融資は、社会から理解は得られない。徹底的に調査し、再発を防止することが、信頼回復につながる。
- ・ 今回の事案は、これまでの連携に水を差しかねないもの。徹底的に調査して根本原因を特定するしかない。
- ・ 業績評価とコンプライアンス意識に盲点があった。業績評価の対象になると現場は頑張るが、意図しない動き方が起きてしまうのは、指標とした経営陣の問題である。「お客様のため」と「業績評価」が相俟って、事案が発生したのではないか。
- ・ 一般的なコンプライアンスの教育・研修はやっていると思うが、危機対応業務の資金の出所が公という認識が薄かったのではないか。この点をしっかり認識すれば、基本的にはこのような問題は起きないと思う。
- ・ 民間金融機関が対応しなかった時に、商工中金は柔軟に対応してくれたと感じている中小企業や中小企業組合もいるが、国の血税を用いた制度における不正行為は問題である。
- ・ 商工中金は非常に頼りになる金融機関と各地の商工会議所から声があがっており、今もその声に変わりはない。
- ・ 株主である中小企業組合としては、柔軟であり、かつ、適切にチャレンジしていただける金融機関として、地方銀行と一緒にリスクをとって取り組むことを望む。
- ・ 経営不振企業に対する経営改善支援など、萎縮しないで前向きに取り組んでいくべき。また、政府系金融機関として、リスクマネー供給や保証に頼らない融資を積極的に取り組んでいただきたい。
- ・ 業績評価の見直しにより、職員のモチベーション低下が一番心配。前向きなビジョンや商工中金にしかないものをしっかり出していくことが大切。
- ・ 地方では、早く正常に戻してほしい、萎縮することなく元気に今まで通り期待される商工中金であってほしいという気持ちの方が強い。
- ・ 政府系金融機関として民間金融機関と違った特殊な業務を行っているので、その面を發揮しないと意味がない。萎縮しないで従来通りしっかりと役割を發揮していただきたい。
- ・ 地域の企業にとって、様々な金融機関が連携しつつ健全に競争することが何より重要であるので、今回の事案にしっかり向き合うと同時に、現場の職員が萎縮することなく将来を見据えて業務に励んでいただきたい。
- ・ 現場の職員や支店が方向を間違えないよう、業務評価において適切なインセンティブを与えることが一番重要。加えて、内部コミュニケーションの改善や外部の独立機関を主な窓口とする内部通報制度により、一層コミュニケーションを良くすることも必要。インセンティブとコミュニケーションの両方を措置し、長期的に取り組んでいただきたい。

②他の事業者との間の適正な競争関係の確保の状況の検証及び地域金融機関との多様な連携の在り方等

- ・ F i n T e c hの活用は中小企業の生産性向上に有用であり、商工会議所としても前向きに取り組んでいるので、商工中金においても積極的に活用いただきたい。
- ・ 全国各地の金融機関が F i n T e c hについて色々と取り組んでいるので、色々な知見を持ち寄って、有効なやり方を全国的に展開していくことが望ましい。また、金融機関のみならず、取引先の事務軽減などにも役立つので、商工中金とも連携いただきたい。
- ・ 小さな都市の商工会議所において、小さな企業の有効な取組事例が出てきている。このような動きをどんどん広げるような支援と共通認識を図っていただきたい。
- ・ 生産性向上は、その裏にある人手不足対策の大きなツールの1つ。商工会議所をあげて取り組んでいるので、商工中金でも支援いただきたい。
- ・ 人手不足への対応として、生産性向上や前向き投資があげられる。設備投資の際には、資金需要への対応に加え、金融機関から見た業務改善方法等の助言もお願いしたい。
- ・ 事業承継において経営者保証が隘路となっているとの声があり、商工会議所としても経営者保証ガイドラインの活用に取り組んでいくので、商工中金においてもガイドラインの活用・定着に協力いただきたい。
- ・ 民間金融機関と商工中金との連携の成果が着実に出てきている。今後とも、こういった取組みをお願いしたい。
- ・ 競合する金融機関で肩代わり攻防するのはお互い様。ただし、商工中金とは協力関係をもって取り組んでいきたい。
- ・ 地方が活性化するためには、中小企業の企業規模ではなく、企業数が大事。数の集約化が進むと東京みたいになり、地方の特色が全くなってしまう。もう少し抜本的に地方の中小企業のために、今までの延長線上の考え方ではなく、数ある金融機関の中で、政府系として際立った取組みをお願いしたい。
- ・ 課題を多く抱える中小企業を伴走型でいかに事業継続させるかが地方の課題。
- ・ 高度化融資を取り組みやすくなるよう、中央会としても自治体に働きかけていくので、商工中金も連携いただきたい。
- ・ 卸団地が「まち」を活性化するために非常に良い土地をもらってから40~50年経った。今度は集団化ではなく、「まち」としてどう活かし、どのように地方創生の中心地としていくのか大きな絵を描くことが必要。商工中金には、10年、20年経った時に、本当に世話になった、力強く寄り添ってもらったと思ってもらえるような取組みを大いに期待したい。
- ・ これまでは国が主に中小企業支援事業を考え、それを自治体が請け負ってきたが、今は都道府県や市区町村が積極的にアイデアを出し、積極的に支援策を打ち出していくことが求められている。商工中金の取組事例において、地元の市と組んで対応するのは非常に良いこと。
- ・ 商工中金は全国展開しており、長い実績もあり、省庁のように10年先を見据えた制度設計や戦略展開を独自に企画・調査できるので、10年先、20年先の地域の将来の設計を考え、各自自治体や地域の金融機関と大いに連携していただきたい。
- ・ これまでの商工中金の連携に基づく支援実績や取組事例は非常に参考になる。これから様々な支援の成果が出てくるので、幅広く実績を分析することが重要。例えば、同じ地域の同業者の平均と比較する等、取組事例の相対化を行い、支援の因果関係を明確になるよう調査・分析を行っていただきたい。