

2018/10/21

商工中金問題をどう考えるか

商工中金から不当差別をなくし明るい職場をつくり

中小企業の発展をめざす懇話会

略称 商工中金懇話会 事務局長 尾藤憲和

一、 商工中金の概要と戦後株式会社化までの歴史

1. 2018年3月末現在 概要

① 正式名称 株式会社商工組合中央金庫、略称商工中金

昭和11年に商工組合中央金庫法に基づく組織金融機関として、設立されたが2007年株式会社化

② 店舗・役職員 全国すべての都道府県に100の店舗があり、海外支店も4店舗。役職員数は3,869人。

③ 資本金 2186億円、 政府出資1,016億円 (46.5%) 民間出資1170億円 (53.5%) 民間出資は原則として所属組合とその構成員しかできない

④ 資金量 資金量9兆3,443億円、ニッキン全国金融機関ランキングでは、千葉銀行・福岡銀行に次ぐ第14位

⑤ 貸出取引先数 約7万8千先 所属中小企業組合および組合員

⑥ 格付 A1 (ムーディーズ) 設立されて以来70有余年にわたって、政府からの赤字補填を受けた経験はない。

⑦ 特徴

商工中金の特徴をあらわすキャッチフレーズは「中小企業者の、中小企業者による、中小企業者のための銀行」。商工中金は他の政府系金融機関と異なり政府と民間の中小企業組合の両者が共同して出資し設立された金融機関です。中小企業組合が出資者となっているのは、中小企業組合を通じて事業資金を供給する役割をになっているためです。このため組織金融機関とも呼ばれます。

商工中金は他の政府系金融機関が、政府資金の貸出や保証のみを行うのに対し、商工中金は普通の銀行とおなじようにフルバンク機能を有しており、貸出・預金・内国為替業務だけでなく、外国為替業務等も行っており、常に中小企業によりそっ

ていける機能を持った金融機関。

2. 戦後株式会社化までのあゆみ

年・月	主な動き
1936/6	商工組合中央金庫法が施行 (存続期間50年・同年10月主務大臣の設立認可)
1946/6	中小企業等協同組合法制定 同法により中小企業を組織化し、経営規模を適正化し、大企業との格差是正を図るための推進組織として多くの組合が設立された。
1963/7	中小企業基本法制定 「二重構造問題」の解決を図るために、中小企業の経済的社会的制約による不利を是正することが具体的な目標とされた。集団化事業など、中小企業を組織化し、経営規模の適正化を推し進めることで、大企業との格差是正を図っていくために組合が設立された。
1976/12	商工中金懇話会発足 不当な差別を一掃し、商工中金を真に中小企業に役立つ金融機関にすることを目的
1985/4	商工中金法改正 (存続期間50年→恒久化)
1999/10	中小企業基本法改正 理念の転換:「格差の是正」→中小企業の自助努力を正面から支援 重点政策の転換:中小企業構造の高度化 → 「創業」の支援 政策手段の転換・多様化: 組合は、組合作りの促進から経営資源の相互補完の手段へ。金融は、間接金融中心から、直接金融も視野に入れたものに。
2000/3	貸出金残高減少傾向となる 政府の中小企業政策における協同組合・間接金融の地位低下、景気もデフレ傾向・2007年11月から景気が後退局面に入ったこともあり、1999年3月末残11兆1,137億円をピークに2000年3月末残は10兆9519億円と1618億円減少。以後毎年減少は続き2008年3月末残は9兆1149億円と1999年末比約2割、金額にして約2兆円も減少した。
2001/12	特殊法人等整理合理化計画を閣議決定 (①民業補完、②政策コスト最小化、③機関・業務の統合合理化の原則の下、抜本的な検討を行った上で、公的金融の対象分野、規模、組織の見直しを行う。)
2002/12	経済財政諮問会議が「政策金融改革について」を公表 (民間金融機関が正常化することを前提に、現行政策金融機関8機関の貸出残高について、将来的に対GDP比で半減することを目指す。)
2005/11	経済財政諮問会議が「政策金融改革の基本方針」を公表 (政策金融は、①中小零細企業・個人の資金調達、②国策上重要な海外資源確保、国際競争力確保に不可欠な金融、③円借款(政策金融機能と援助機能を併せ持つ)の3つの機能に限定し、それ以外は撤退。)
2005/12	「行政改革の重要方針」を閣議決定 (11月の「政策金融改革の基本方針」及び12月の「行政改革の重要方針」を受けて、商工中金は「所属団体中小企業向けのフルバンキング機能を行う機関として完全民営化する、財務基盤整備等のため最低限の移行措置を講ずる」こととなった。)
2006/5	「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律(行政改革推進法)」が成立 (商工中金は平成20(2008)年度の概ね5年～7年後を目途として完全民営化することが)
2006/6	政策金融改革推進本部・行政改革推進本部が「政策金融改革に係る制度設計」を決定
2007/5	株式会社商工組合中央金庫法が成立 (平成20(2008)年10月に株式会社に移行し、移行後の商工中金の位置付けや業務範囲を定めている。完全民営化の扱い:平成20(2008)年10月を起点として概ね5～7年

二、不正融資の発覚

1. 株式会社化後不正融資発覚までのあゆみ

年・月	主な動き
2007/5	株式会社商工組合中央金庫法が成立 (平成 20(2008)年 10 月に株式会社に移行し、移行後の商工中金の位置 付けや業務範囲を定めている。完全民営化の扱い:平成 20(2008)年 10 月を起点として概ね5~7年)
2008/9	リーマンショック
2008/10	商工中金が株式会社に転換、危機対応業務を開始
2009/6	中小企業者及び中堅事業者等に対する資金供給の円滑化を図るための株式会社商工組合中央金庫法等の一部を改正する法律が成立 (完全民営化の扱い<3年半延期>:平成 24(2012)年4月を起点として概ね5~7年後(平成 29(2017)~31(2019)年度))
2010/6	中小企業憲章制定 原則に「中小企業組合、業種間連携などの取組を支援し、力の発揮を増幅する」を含む
2011/3	東日本大震災
2011/5	東日本大震災に対処するため株式会社商工組合中央金庫法を一部改正 (完全民営化の扱い<3年延期>:平成 27(2015)年4月を起点として 概ね5~7年後(平成 32(2020)~34(2022)年度))
2014/12	商工中金池袋支店での不正疑義案件(池袋事案)に対する商工中金監査部による特別 調査が行われる
2015/1	財務省・経済産業省が「株式会社日本政策投資銀行及び株式会社商工組合中央金庫の在り方についての方針を公表します」を報道発表
2015/5	株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する 法律が成立 (完全民営化の方針は堅持するものの、政府は「当分の間」、商工中金が 危機対応業務を的確に実施するために必要な株式を保有する)
2016/10	商工中金鹿児島支店において危機対応業務における不適切な手続による 貸付が行われていたことが発覚 (商工中金は 11 月 22 日付プレスリリース で公表)

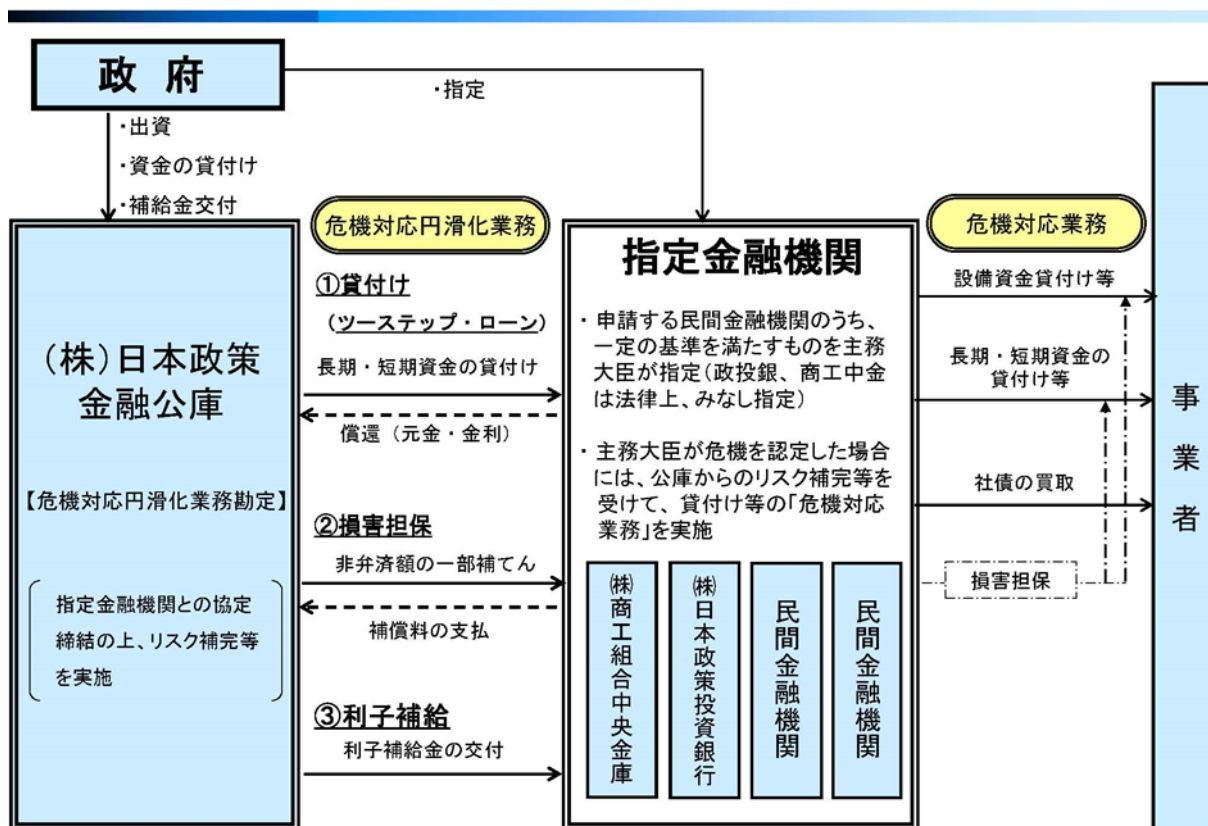
商工中金危機対応業務の実績				単位:億円、%
年度末	A危機対応 貸出残高	Bプロパー 貸出残高	C(A+B) 総貸出残高	A/C 危機 対応貸比率
2007	0	91,149	91,149	0.0
2008	3,846	87,766	91,612	4.2
2009	23,015	71,541	94,556	24.3
2010	33,447	61,755	95,202	35.1
2011	39,510	56,759	96,269	41.0
2012	41,527	53,963	95,490	43.5
2013	40,249	54,635	94,884	42.4
2014	36,865	58,166	95,031	38.8
2015	33,829	61,566	95,395	35.5
2016	26,700	66,868	93,568	28.5

商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会 配布資料
「商工中金の危機対応業務の見直しについて」より作成

危機対応融資制度

経済産業省HP

指定金融機関を通じた危機対応業務の概要



主務大臣が認定する内外の金融秩序の混乱、大規模災害等の危機発生時において

は、日本政策金融公庫から危機対応等円滑化業務として指定金融機関(商工中金)に対して一定の信用の供与(ツーステップ・ローン、損害担保、利子補給)が行われ、これを受けた指定金融機関が、事業者等に対して危機に対処するために必要な資金供給(危機対応業務)を行うこととなる。

借入のできる中小企業者は、リーマンショック危機場合ならば、リーマンショックにより、一時的に売り上げの減少その他の業況の悪化を来している中小企業者であることが要件となる。そして、この売上減少といえるためには、試算表等の資料により、売上、粗利益、営業利益、経常利益が直近3か月、前年同期比いずれかで5%以上減収または減益している者と確認できることが必要とされている。

成績を上げるために要件に合致しない企業に危機対応融資を実行しようと思ったら、確認資料の試算表等を改ざんする等して、売上高を低くしなければならない。このようにして不正融資は行われた。

2. 不正融資の原因

(1) 一般職員の不正

危機対応業務推進が商工中金の責務であり、その責務を果たす間は民営化は猶予される。

- 経済産業省に過大な目標を提出
- 過大な目標を達成するための目標数字を本部が作成し需要を勘案せず機械的に支店に配分
- 目標は必達であり、目標達成状況に応じ人事考課が行われる。
- 目標達成のためのプレッシャーと事務繁忙。
- 不正行為に走る。
- 不正行為をとがめる声を上げられない職場、そのような職場を作った商工中金
- 上司も目標があるため不正を黙認。

(2) 経営幹部の不正 池袋事案

商工中金経営幹部が、経済産業省が商工中金の在り方についての方針検討中だったため、不正融資の揉み消しを図った。しかし、幹部らは不正をしているという認識すらなかった。コンプライアンス意識の欠如。

- 2014/12/19 池袋支店の店内監査で危機対応制度融資貸付稟議書を監査で複数の営業担当者による稟議書添付の危機融資要件を立証する試算表の、自作・改ざんの疑いが発覚。

- 12/25 不正融資事件の報告が社長にされ、社長ら幹部による対策会議。政治門題化させてはいけないという大方針。
- 12/25～6 会議の結果を受け本部のコンプライアンス統括室が顧問弁護士と相談。本件試算表の自作・改ざんが私文書偽造罪にあたらぬというためには、顧客名義の試算表について、「商工中金作成(名義)資料(=商工中金内部資料)と認識して作成していた場合、故意がないため、私文書偽造罪は成立しない。また、「顧客の承諾を得ていたと思っている場合」や「顧客の承諾を得られると思っている場合」には、故意がないため、私文書偽造罪は成立しない。という回答を得た。そこで、コンプライアンス統括室のこの整理に基づき、試算表の改ざん等は私文書偽造罪に該当するものではなく、貸付稟議書に添付された試算表には原則として問題はないとしようとした。
- 12/29 監査部が不正行為者と面談し、試算表はすべて、顧客ヒアリング等顧客の意向に沿って作成したものであり、私文書偽造罪にあたるようなものはないと結論。
- 1/9～13 組織金融部が顧客から聞き取り等をして危機要件の充足をおおまかに確認し、証拠隠滅のため試算表等の証拠書類を差し替える。
- 1/13 監査部長は社長以下の経営陣に対し、疑義口座110口座すべてについて問題はなかった速報した。いずれの役員もこれに安堵し、特段の疑問や問題指摘をしていない。
- 1/21 経済産業省、株式会社日本政策投資銀行及び株式会社商工組合中央金庫の在り方 についての方針を公表。

(3) 不正が行われた真の原因は商工中金の株式会社化・民営化の方針にある

商工中金は、平成 20 年 10 月(2008年)に株式会社化されたが、商工中金法に基づく特殊会社として、発行済株式の 46.5%を政府が、残りを民間が保有している。その目的は、日本の経済の基盤を支える中小企業に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことが目的とされており、公的な性格を色濃く残す金融機関であり、事実上、自由に営利を追求することができるわけではない。しかし、株式会社である以上、営利を追求し、株主(過半数を占める民間の株主を含む。)の利益の最大化を目指すことは当然に要求される。これは株式会社としての正義である。かたや、上記のとおり、危機対応融資は、国の税金が投入される制度融資で、公的性格がひととき強い業務であるが、それは民間の金融機関が積極的に融資を行わない(行いたくない)状況にある中小企業の顧客に対して

融資を実行することが求めるものであり、大きな利益を期待できるものではなく、そもそも営利を第一義に考えて実施されるべきものではない。それが商工中金の本来業務・責務であると位置づけられる点に、商工中金という存在の抱える矛盾がある。

株式会社として利益追求を要求されるところに危機対応融資を行わせれば、本来これを利益追求の手段とするべきではないという制度趣旨があったとしても、現場がこれを顧客にとって有利な商品の一つとして営業することになること、また、支店や課への割当が、営業ノルマとして認識され得ることは、容易に想像ができることである。制度の導入時に、そのような状況が生じ得ることに想いが至らなかったとするならば、それは想像力の欠如とリスク認識の甘さとして批判されてもやむを得ない。

(株式会社商工組合中央金庫危機対応業務にかかる第三者委員会著「調査報告書」P136)

(4) 不正があっても過去最高益 スルガ銀行との違い

①危機対応業務に係る融資約 22.1 万件の全件調査の結果、不正口座数は 4,609 件（全体の 約 2 %。融資実行額で 2,646 億円）（注）

②不正行為者数は 444 名、国内 100 営業店のうち 97 店舗で不正が発生

③処分者は不正行為者、支店監督者、本部職員の計 813 名

④景気回復、倒産の減少等により過去の引当金の戻入を計上したことなどから、与信費用は前期比 264 億円減少した。このため、危機対応業務の不正事案等に伴う損失 85 億円（利子補給金等の返還や継続調査費用 75 億円、並びに損害担保契約・信用保証契約の解除に伴う与信費用に含まれる貸倒引当金 増加 10 億円）を計上しても、臨時損益は 156 億円のプラスとなり、2018年3月期当期純利益は史上最高の 362 億円だった。

⑤商工中金の不正融資は業況を悪くみせかけて危機対応融資をしたものであるから、不良債権の発生はない。利子補給金等の不正受給額の返還原資は顧客から徴求していないので、顧客に対して負担を求めている。このため、不正が発覚しても、顧客離れはおこっていない。

⑥しかし、本業のもうけを表す業務純利益は年々減少しており今後の経営は楽観できない。

2018年3月期の業績概要				
	2016/3期	2017/3期	2018/3期	億円 前期比
業務粗利益	1,413	1,344	1,165	△ 178
コア業務粗利益	1,401	1,344	1,163	△ 180
経費	761	782	752	△ 29
業務純益(一般貸引繰入前)	652	562	413	△ 148
一般貸倒引当金繰入額	88	△ 82	—	82
臨時損益	△ 228	△ 153	156	309
不良債権処理額	254	152	△ 194	△ 347
経常利益	335	491	569	77
特別損益	△ 2	△ 2	△ 6	△ 4
法人税、住民税及び事業税	141	141	131	△ 9
法人税等等調整額	75	34	68	33
当期純利益	115	313	362	49

三、商工中金再建の動き

1. 不正融資発覚後のあゆみ

年・月	主な動き
2016/10	商工中金鹿児島支店において危機対応業務における不適切な手続による貸付が行われていたことが発覚 (商工中金は11月22日付プレスリリースで公表)
2016/12	商工中金が「危機対応業務にかかる第三者委員会」を設置
2017/4	商工中金の第三者委員会が調査報告書を公表(池袋事案明るみに)
2017/5	商工中金に対し業務改善命令を発動(初の行政処分)
2017/10	商工中金が調査報告書(全件調査)を中小企業庁に提出 商工中金に対し2度目の業務改善命令
2017/11	商工中金の在り方検討会(座長:川村雄介大和総研副理事長)が議論を開始
2018/1	商工中金の在り方検討会が中間取りまとめを公表 (「4年後に完全民営化の実行への移行を判断する」としている)
2018/3	政府「商工中金を監視する第三者委員会」を設置 業務改善計画の作成・進捗、危機対応業務等で新たな不正がおきていないかどうかを点検
2018/5	ビジネスモデル等に係る業務の改善計画を経済産業省に提出 (3割以上の店舗を対象に統廃合や機能の見直しを検討。民間金融機関との金利競争を脱し、貸出先の経営改善や事業承継などへの取り組みに力を入れる。取締役会は過半を社外取締役とし、業務の執行と監督の分離を徹底する。)
2018/10	中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」を公表 危機対応融資の減少分をキャッシュフロー着目融資で埋める。所属組合を重要な取引基盤と再認識し、組合支援を新展開する。店舗統合は大都市店舗のみで行う。業務の効率化や店舗体制の見直しを行い400名程度の人員減少を見込む

商工中金の在り方検討会・商工中金の改革を監視する政府の第三者委員会 委員一覧表			
商工中金の在り方検討会		商工中金の改革を監視する政府の第三者委員会	
委員名	役職名	委員名	役職名
座長		座長	
河村 雄介	大和総研 副理事長	河村 雄介	大和総研 副理事長
翁 百合	日本総合研究所 副理事長	翁 百合	日本総合研究所 副理事長
菊地 義治	菊地菌車(株) 会長	菊地 義治	菊地菌車(株) 会長
多胡 秀人	(一社)地域の魅力研究所 代表理事		
富山 和彦	(株)経営共創基盤 代表取締役CEO		
中原 秀人	三菱商事(株)前副社長		
家森 信善	神戸大学経済経営研究所 教授	家森 信善	神戸大学経済経営研究所 教授
安藤 久佳	中小企業庁 長官		
遠藤 俊英	金融庁 監督局長		
可部 哲生	財務省 総括審議官		
		伊藤 真幸	NTTデータ経営研究所理事
		中嶋 修	板橋区立企業活性化センター長

菊地菌車（株）は足利鉄工団地協同組合員、元商工中金総代組合。家森信義教授の専門は金融論、地域経済と地域・中小企業金融の研究あり。中小企業団体中央会などの中小企業・協同組合団体関係者は参加していない。このような少人数で商工中金の将来計画を形作ってよいのかという問題がある。

2. 業務改善計画

基本方針

- 危機対応業務等の不正事案に繋がった当金庫本位の業務運営 を真摯に反省し、経営体制の刷新を行うとともに、顧客とのリレーションを深化させ、真に顧客本位で長期的な視点から、困難な 経営課題を抱えている中小企業の企業価値向上に貢献するというビジネスモデルの再構築に向け、全役職員がその意識を共有し、一丸となって解体的な出直しを図る。
- 今後、①中小企業専門金融機関としての実績・ノウハウを有すること、②国内外のネットワークを有すること、③調整機能や呼び水機能を有することといった当金庫ならではの特性を活かした「経営支援総合金融サービス事業」へ転換する。具体的には、生産性が低く、経営改善、事業再生や事業承継等 を必要としている中小企業やリスクの高い事業に乗り出そうとしているがうまく進められない中小企業に対する課題解決に繋がる付加価値の高いサービスの提供に重点的に取り組む。
- こうした取組みにおいては、外部機関の専門的な能力・機能を活用するとともに、地域金融機関と信頼関係に基づき連携・協業しながら、地域金融機関の中小企業支援の濃淡を踏まえて対応する。
- 上記の取組みにより、基盤である中小企業組合とその構成員に 対する金融の円

滑化という法目的も達成する。顧客に付加価値の高いサービスを提供することで適正な収益を確保し当金庫の企業価値を高めるとともに、当金庫の業務、組織及び人事制度を抜本的に改革し業務の徹底した高度化・効率化を実行することで、自立した持続可能なビジネスモデルを実現の上、社会に貢献していく。

特に重点的にソリューションを提供するゾーン

Aゾーン □ 借入返済の負担が重く、潜在的な資金繰りの不安があることから、営業キャッシュフローと返済のミスマッチを解消したい、あるいは資金調達の心配なく事業に専念したいとのニーズがある層。

Bゾーン □ 債務超過や赤字等、財務・収支上の課題を有しており、事業に支障を来している又は来たすおそれがあることから、債務超過や赤字を解消したい、金融正常化を図りたい、収支を改善したいとのニーズがある層。

Cゾーン □ 経営戦略上、高度なサポートを必要としており、域外の会社をM&Aにより取得したい、リスクの伴う海外展開や新事業進出を行いたい等のニーズがある層。

Dゾーン □ 創業から間もなく事業性の判断が難しい、あるいは航空機部品、ロボット関連、高度IT、バイオ医薬品等の事業性・リスク判断が難しい分野に取り組んでおり、事業リスクに応じた資金調達のニーズがある層。

店舗廃止は問題

特に問題となるのは店舗廃止が計画されていることです。改善計画の過程で貸出金が減少することはやむを得ないと考えており、経費節減のための店舗廃止を含む合理化が検討されています。

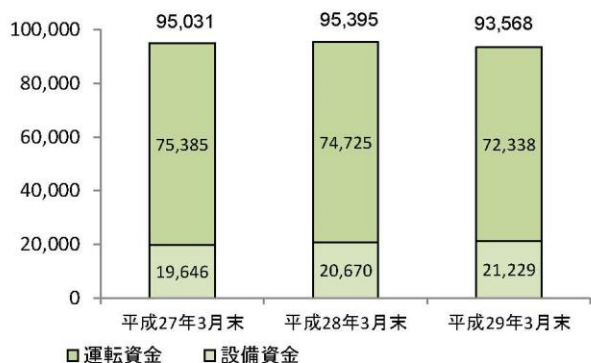
商工中金は現在でも多額の融資ができる不動産融資にかたよらない融資をしており、都市部だけでなく広く地方にも貸出をしています。都市銀行が撤退している地方都市で商工中金はがんばっています。効率が悪くても産業のかたよりなく、地方経済発展のために地方店舗は守っていく必要があります。

商工中金の在り方検討会提出資料(2017年11月作成)

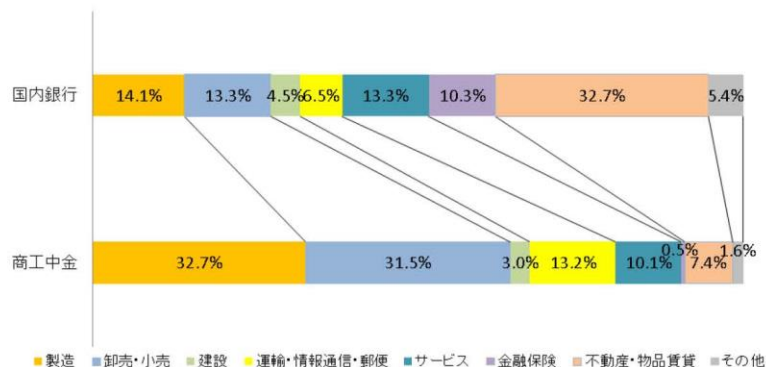
財務状況の概要① (貸出金の状況)

- 貸出金残高は9.3兆円。国内銀行と比べると、製造業や卸売・小売業に対する貸出金の比率が高い。
- 全国の店舗を活用して、地域の経済規模に沿った貸出を実施。

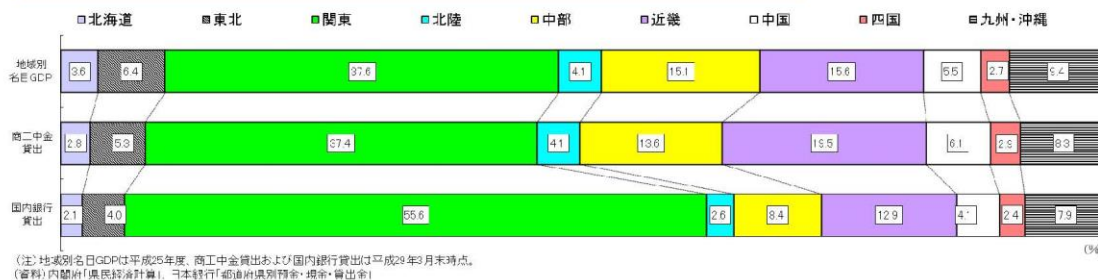
○貸出金残高推移 (単位：億円)



○貸出金業種別内訳 (単位：億円)



○地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出残高構成比比較



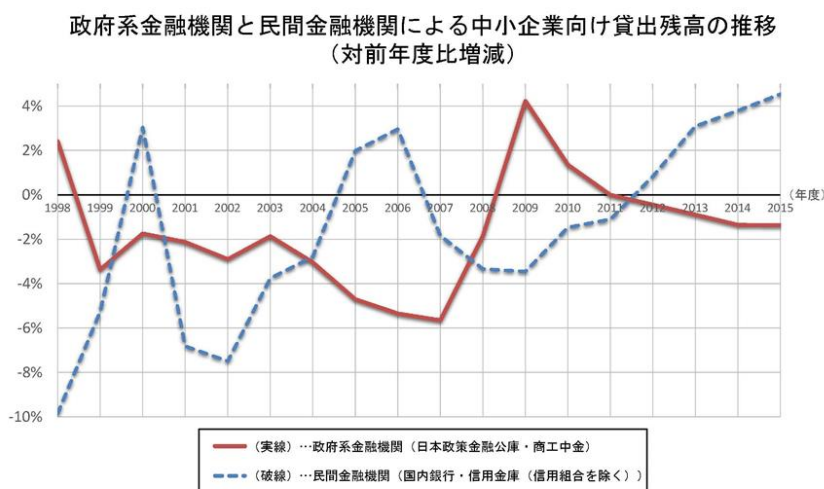
3. 業務改善計画に欠けているもの——商工中金設立の原点に返れ

業務改善計画には「上記の取組みにより、基盤である中小企業組合とその構成員に対する金融の円滑化という法目的も達成する。」とあるのみで中小企業組合の発展とともに成長する商工中金という視点が欠けている。

また、民営化・株式会社化の大方針を転換し、政府系中小企業専門組織金融機関として、事業者の信頼を得て行こうという視点もない。

政府系中小企業専門金融機関が中小企業者から信頼されていることは、みずほ総合研究所が2015年12月中小企業に実施したアンケート調査において、中小企業が希望する資金調達の手法の第一位は「公的金融機関からの借入」の39.9%であったことにも示されている。また、下図のように中小企業の資金繰りを下支えする役割を果たしており、このことが信頼を高めていると思われる。

商工中金設立の原点は次の政府答弁に簡潔にまとめられている。「商工中金は、組合みずからが相互扶助の精神に基づいてみずからの金融の円滑化を図るために政府の助成のもとにつくった共同施設、いわゆる中小企業者の、中小企業者による、中小企業者のための銀行、こういうことが言われておるのでございまして、民間的な色彩が非常に強い、いわゆる補完金融を旨として、全資金を国に依存する公庫とは大いにその性格を異にしていおるところでございまして、したがって、政府系中小企業金融機関三機関の中でも商工中金は非常に特異の性格を持っておる。すなわち、中小公庫、国民公庫(現在は統合されて日本政策金融公庫)が国の代行機関として、中小企業者や国民大衆が民間金融機関から融通を受けるのが困難な資金の供給を目的とする機関であるのに対しまして、商工中金は、中小企業の組織化の推進という特別の役割を担いながら、同金庫への出資によりメンバーとなった中小企業の組



出典：「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」(2016年12月20日)
(中小企業政策審議会 基本問題小委員会 金融ワーキンググループ)より岩淵友事務所作成
2017年5月18日 参議院経済産業委員会提出資料③ 日本共産党 岩淵友

合及びその構成員に対して資金の円滑な供給を行う機関でございまして。」(1985年4月10日衆議院商工委員会における村田敬次郎通産大臣の発言「商工組合中央金庫法逐条解説」P21)

4. 協同組合には可能性がある。

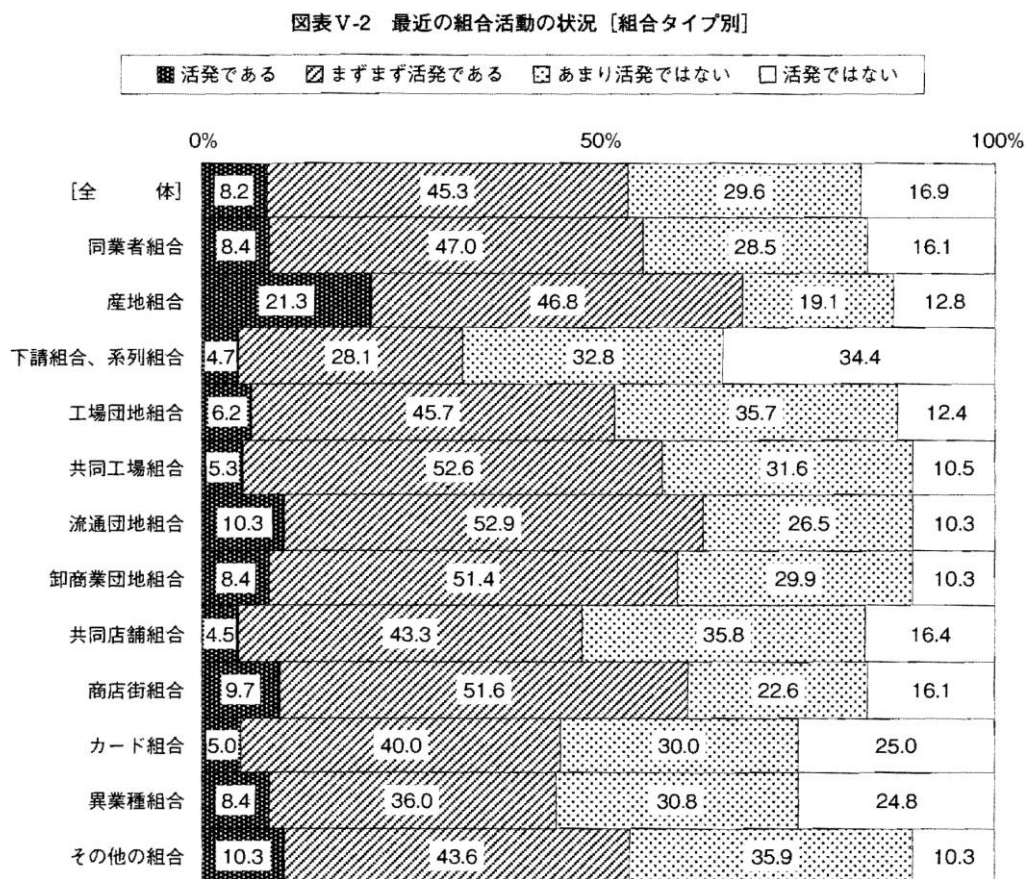
協同組合化・組織化は、中小企業が単独では成し得ない事業展開や経営改善を進めていくための有力な手段の一つであることに変わりはなく、中小企業組合は今日においても依然として様々な可能を持っている組織である。中小企業が組織化の意義とその効用を再確認し、相互扶助精神を尊重しつつ自主的に組織に関与していくことで、協同組合等の制度は有効に活用される。商工中金はこの中小企業者と共に、協同組合等の組織の発展に寄与し、成長していくべきである。

協同組合にもいろいろあり、活発な活動を継続している組合がある。企業組合など創業に適した組合もある。商工中金が今後も危機対応業務を円滑に行っていくためには、日ごろのつきあいがあり企業の内情を熟知していなければできない。

平時の制度融資として組合活動を支援する制度融資(組織強化資金制度等)などを

強化して組織化を政府・地方公共団体とともにすすめていくことが重要である。

最近の組合活動の状況 [組合タイプ別]



2013.4 組合実態調査報告書(商工中金他調査)より

組合設立の動向

中小企業組合の新規設立数は、22年度303組合、23年度333組合、24年度339組合、25年度327組合、26年度362組合と300組合台で、27年度では440組合、28年度406組合と27年度と同様に400組合を超えている。新設組合を組合の種類別にみると、事業協同組合は373組合と全体の9割を占めている。企業組合は、13年度までは新設組合の1割近くを占め、15年度からは2割台となった。その後、22年度14.2%、23年度13.2%、24年度13.6%、25年度16.5%、26年度11.9%と1割で推移したが、27年度7.5%、28年度は31組合で7.6%と1桁で横ばいとなっている。(図表-1) また、新設組合を業種別にみると、異業種159組合が最も多く、以下、サービス業72組合、建設業58組合と続いている。

事業協同組合

28年度の新設は373組合で前年度に比べて減少となった。新設事業協同組合の業種別の構成を昭和55年度と比較すると、「卸売業」「小売業」の割合は昭和55年度に33.7%であったのに対し、平成28年度は4.8%と低下している。一方で、「異業種」の割合は4.6%から42.6%、「サービス業」の割合は9.4%から19.3%となっており、業種を超えた異業種の事業者が集まり設立するケースが増えてきている。事業協同組合は、中小企業者が相互扶助の精神に基づき協同して経済事業を行うことによって、経営の近代化・合理化並びに経済的地位の改善向上を図ることを目的とする組合である。中小企業の組合制度の中でも代表的な存在で、広く中小企業者に利用されている。組合員の事業に関する共同事業であればさまざまな事業を実施できる。

企業組合

企業組合の設立は、19年度以降は40～60組合台で推移し、25年度54組合、26年度43組合、27年度33組合、28年度は31組合と近年は減少傾向にある。企業組合は個人が組合に資本と労働力を投入し、組合自体が一つの企業体となって事業活動を行い、組合員は組合の事業に従事するという特色を持つ制度である。小規模な事業者が経営規模の適正化を図る場合や個人が自らの働く場を確保するのに適していることから、昭和20年代後半から30年代前半にかけて1万組合を超えたこともあったが事業不振や次世代への事業継承が円滑に行われずに休眠状態になる組合も多く、平成11年度には2,000組合を割るに至った。しかし、企業組合は法人格をもつ組織として主婦や高齢者、定年後のサラリーマン等が事業を起こすのに適しており、また、平成11年の中小企業基本法の改正により創業促進が政策課題となった中で、創業のための組織としての機能が再評価されたことから、14年度から18年度までは100組合を超える設立数があった。

(平成29年度版中小企業組合白書概要)

沖縄県組織強化育成資金（一般貸付）

融資対象者	沖縄県信用保証協会の保証対象業種に属し、県内に主たる事務所を有する1年以上事業を営む協同組合等及びその構成員
資金使途	運転資金、設備資金又は運転・設備資金

融資限度額	1組合当たり、共同事業資金 5,000万円以内 、転貸資金 3億円以内 (1転貸先 3,000万円以内)、 1組合員当たり 3,000万円以内 ※転貸資金は一般貸付のみ
融資期間	・ 運転資金 7年以内 (据置期間 1年以内を含む。) ・ 設備資金 10年以内 (据置期間 1年以内を含む。)
償還方法	分割返済
融資利率	年 1.30% (※期中に見直しあり) (平成30年4月1日現在の利率)
保証料率	0.40%~0.80% (直前の決算における貸借対照表及び損益計算書等に基づき保証協会が決定)
担保・保証人	担 保：必要に応じて求める 保証人：原則として、法人の代表者を除いては、保証人を徴求しないこととする
受付窓口	県中小企業団体中央会
融資受付時期	随時受付
取扱金融機関	商工組合中央金庫

2018年5月25日現在

5. 中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」

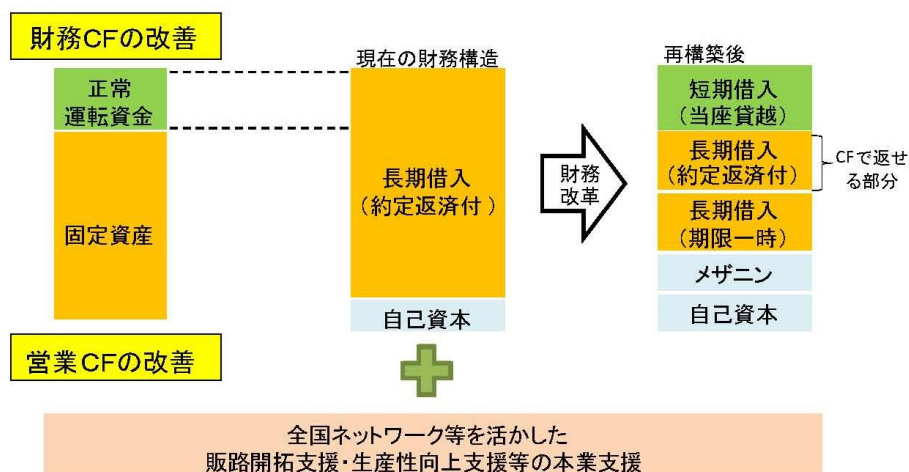
10月18日に業務改善計画を具体化した中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」が公表されましたので、その内容をご紹介します。業務改善計画の改善点として私たちが指摘した部分が一部取り入れられています。問題は実行できるかです。軌道に乗るまで経営が悪化することは目に見えています。再建までの間の批判にどう答えるか、時間との闘いになると思います。

基本的考え方

外部環境や中小企業の課題等を踏まえつつ、当金庫の特性 (①景気変動に左右されない 金融スタンス、②中小企業組合等を通じた面的な支援機能、③全国・海外ネットワークを活かしたソリューション (解決方法) 提供力、④短期資金を含め

た幅広い金融機能、⑤中立性を活かしたコーディネーター機能)を活かして、「経営支援総合金融サービス事業」を展開していく。長期的な視点から景気変動等に左右されることなく、中小企業・中小企業組合に寄り添い、信頼関係を構築・深化させることで、真のニーズや課題に応じた最適なソリューションを効果的に提供し、企業価値向上に貢献する。

危機対応融資の減少分をキャッシュフロー (CF) 着目融資で埋める



図中の「メザニン」とは通常融資よりリスクの高い、DES, DDS, 劣後ローンなどによる資金供給のことです。DESとはデット・エクイティ・スワップ、"Debt (債務)"と"Equity (株式)"を"Swap (交換)"することで、債務の株式化のことをいいます。DDSとはデット・デット・スワップのことで既存の貸出債権を他の一般債権よりも返済順位の低い劣後ローンに切り替える手法のことをいいます。

【貸出残高の見通し】

- ・ A～Dゾーンの重点分野にかかるファイナンス等の課題解決型金融に注力することにより、2021年度における重点分野の貸出残高は約3兆円を見込む。

(単位:億円)

	16年度 実績	17年度 実績	21年度 見込	17年度 対比
合計	95,000	87,100	88,200	1,100
危機対応融資(損害担保付)	26,000	18,000	3,600	-14,400
プロバ-融資	59,200	59,300	53,500	-5,800
重点分野以外	85,200	77,300	57,100	-20,200
重点分野	9,800	9,800	31,100	21,300
Aゾーン(キャッシュ-着目融資)	500	500	16,000	15,500
Bゾーン(事業再生、経営改善)	8,400	8,400	9,600	1,200
Cゾーン(高リスク事業進出)	500	500	3,500	3,000
Dゾーン(新事業、創業)	400	400	2,000	1,600

【2022年3月の種別調達残高見込み】 (単位:億円)

	2018/3(実績)	2022/3
	末残	末残
募集債	44,600	35,300
預金	51,100	54,400
合計	95,700	89,700

組合支援の新展開

中小企業組合(当金庫所属:約21千組合)は、傘下の組合員も含め当金庫の重要な取引基盤であることを再認識のうえ、組合の機能を活用し、重点分野を中心に多様なソリューションを効果的かつ面的に提供していく。

事業性評価の取組みを通じて、組合自身や組合員の課題を共有し、生産性向上、事業再生、財務改善、新事業進出等の様々な課題やニーズに対して当金庫ならではのソリューション提供により、組合及び組合員の価値向上に貢献する。

地場組合傘下の中小企業の課題解決に注力することにより、中小企業の大きな課題である事業承継の円滑化、小規模事業者の資金ニーズへの対応等、当金庫ならではの「地方創生」に取り組む。

店舗機能の見直し、人員減少

大都市店舗17店舗は、活動地域に重複がある等、店舗密度が高く、顧客利便性を損なう懸念が相対的に小さいことを踏まえ、それぞれの店舗の特性等に応じて統合、機能縮小等を行う。リテールの来店客数や残高が一定以下の42店舗についてはリテール預金業務を縮小する。これらにより400名程度の人員減少を見込む。