

## 行政減量・効率化有識者会議（第 5 1 回）議事概要

### 1. 日時

平成 20 年 5 月 21 日（水） 13:30～15:30

### 2. 場所

総理官邸 4 大会議室

### 3. 出席者

#### 〔委員〕

茂木友三郎（座長）、逢見直人、翁百合、小幡純子、樫谷隆夫、菊池哲郎、富田俊基、森貞述の各委員

#### 〔専門委員〕

安念潤司、梶川融、草野満代、寫信彦の各専門委員

#### 〔事務局〕

福井良次行政改革推進本部事務局長、青木一郎行政改革推進本部事務局次長  
ほか

#### 〔日本政策金融公庫〕

安居中小企業金融公庫総裁ほか

#### 〔日本政策投資銀行〕

室伏日本政策投資銀行総裁ほか

#### 〔商工組合中央金庫〕

江崎商工組合中央金庫理事長ほか

#### 〔農林水産省〕

本川畜産部長ほか

#### 〔厚生労働省〕

新島職業能力開発局長ほか

### 4. 主な議題

- 政策金融機関からのヒアリングについて
  - (1) 日本政策金融公庫
  - (2) 日本政策投資銀行
  - (3) 商工組合中央金庫
- 「独立行政法人整理合理化計画」のフォローアップについて
  - (1) 農畜産業振興機構（農林水産省）
  - (2) 雇用・能力開発機構（厚生労働省）

### 5. 議事の経過

（開会）

## **(政策金融機関からのヒアリングについて)**

各政策金融機関から説明の後、委員より以下の意見が出された。

### **〔日本政策金融公庫〕**

- ・ 地域によって民間金融機関の状況にバラツキがあることから、民業補完のあり方については、地域ごとにきめ細かい対応をするべき。
- ・ 不良債権が重荷になっている地域においては、マッチング事業などの地域活性化支援が有効に働きにくいことから、企業再生にも積極的に取り組むことが重要。
- ・ 統合後も、各機関がこれまで中小企業、農林水産業などの分野ごとに培ってきた金融サービスのノウハウを維持していくべき。
- ・ 中小企業金融公庫の信用保険部門は赤字が続いており、多額の予算措置が講じられている状況であることから、総裁がリーダーシップをとって経営の改善に取り組んでほしい。

### **〔日本政策投資銀行〕**

- ・ 投融資一体型の金融は利益相反の可能性があるので、コンプライアンス体制の整備が必要。
- ・ 旧開銀の頃から行われている設備投資計画の調査は大変貴重なものであり、民営化後も継続されることを期待。
- ・ 民営化後に民間金融機関の1つとして埋没しないためには、旧開銀が存在感を示したように、政投銀も個性を強く打ち出すべき。存在感を増すことによって、いい人材を集めることができる。

### **〔商工組合中央金庫〕**

- ・ 商工中金は株主が中小企業関係者に限定されていることから、株主の立場と顧客の立場が対立することは起こりにくいと考えるが、その分ガバナンスの体制整備が重要。

## **(「独立行政法人整理合理化計画」のフォローアップについて)**

各主務省から説明の後、委員より以下の意見・質問が出された。

### **〔農畜産業振興機構（農林水産省）〕**

- ・ 畜産関係業務で事業主体の公募化を推進しているが、公募要領で要件を厳しくすれば、実績のある業者しか入れないのではないか。
- ・ 10の地方事務所を3つに減らしたが、人員についても同様に削減したのか。
- ・ 4月に設置されたコンプライアンス委員会は、どのような体制で、どのようなことを実施しているのか。
- ・ 野菜関係業務で公益法人の役割が見直されたが、それ以外の業務においても、公益法人に対する見直しは実施されたのか。

### 〔雇用・能力開発機構（厚生労働省）〕

- ・ 私のしごと館については、民間委託の公募を行って、もし応募者がいなかったら、廃止するのか。
- ・ 民間委託しても、赤字たれ流しという体質は変わらないのでは問題。
- ・ キャリア教育は、国の労働政策として財政で実施すべきと思う。
- ・ 減価償却費が年間20～30億円もかかる立派な施設でないとキャリア教育・職業体験ができないのか。金が余り過ぎている。コスト意識が全くない。
- ・ 規模を縮小し、他の使い方に変更することも考えられる。民間委託には準備期間が必要だが、7月1日の委託開始はもう間に合わないのではないか。
- ・ 巨大な設備投資が必要だったのかという疑問はあるが、今、建物が現に存在しているということを前提に考えないといけない。
- ・ 5年間もかけなくても、職業体験以外で年間6億円を稼ぐことが可能かどうかは、事業計画の段階で専門家が見れば判断できる。
- ・ 私のしごと館の教訓は、ハコモノを作るほど雇用保険料が潤沢ではいけないということだ。
- ・ 雇用・能力開発機構を見直し、税金の支出を減らしていかなければならない。労働保険特別会計の剰余の基金残高が兆単位で存在しているにもかかわらず、1600億円も国費を特別会計に注入し、私のしごと館に象徴されるような問題ばかり起こしている。もっと緊迫感をもって取り組んでほしい。
- ・ 民間委託をしても、存廃の結論は今年末に出さなければならない。施設を売却して売却価格を最大とするシナリオと、存続して運営を見直すシナリオの両方を比較して、検討すべき。
- ・ 雇用・能力開発機構の法人存廃の検討タイミングについては、1年が目途であるから急いでほしい。私のしごと館の検討も1年であり、運営を委託しながら廃止するというシナリオを描かないと間に合わない。また、前回のヒアリングでも依頼したが、機構廃止のシミュレーションを示してほしい。
- ・ 雇用促進住宅のブロック単位での委託については、他の民間入札者が落札しなかった原因を分析し、次年度の都道府県単位の委託に生かしてほしい。
- ・ 離職者訓練、在職者訓練は、毎年、多額の支出をして、本当に真に効果的な職業訓練が行われているか疑問である。訓練コースのリニューアルも、ニーズに合ったコース設定ができていないのではないのか。

### （閉会）

〈文責：行政改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）〉

※ 今回会議の資料は、行革事務局ホームページの次の箇所に掲載しています。

<http://www.gyokaku.go.jp/genryoukourituka/dai51/siryoku.html>

# (株)日本政策金融公庫の 経営理念

平成20年5月

国民生活金融公庫  
農林漁業金融公庫  
中小企業金融公庫  
国際協力銀行

# 基本理念

## 政策金融の的確な実施

国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。

## ガバナンスの重視

高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。

さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

# 活動指針

## 国民経済・国際経済発展への貢献

- ・ 国民一般、中小企業者及び農林水産業者の成長・発展に貢献する。
- ・ 我が国にとって重要な資源の確保や、我が国産業の国際競争力の維持・向上を通じて、我が国及び開発途上地域の持続可能な発展に貢献する。
- ・ 内外の金融秩序の混乱又は大規模な災害等による被害に対処する。

## 地域活性化への貢献

- ・ 地域に根ざした活動を展開し、政策金融の各分野の機能を一体的に発揮することにより、雇用の維持・創出など地域の活性化に貢献する。

## お客さまサービスの向上

- ・商品・サービスの質を高め、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応することにより、お客さまの信頼に応える。
- ・政策金融の各分野のノウハウ・情報を相互に活用することにより、付加価値を創造する。

## 環境問題への対応

- ・環境に配慮した企業活動に努め、環境問題への対応に寄与する業務を行うことを通じて、社会に貢献する。

## 働きがいのある職場づくり

- ・社員一人ひとりが政策金融を担うための専門性を高め、誇りと使命感を持って能力を存分に発揮できる、働きがいのある職場をつくる。

# 顧客サービスの向上と店舗統合

## 1 顧客サービスの向上

10月の新公庫の発足に向け、これまで以上に利用者に対するサービス向上が図られるよう、「政策金融改革に係る制度設計」に基づき、準備を進めているところ。具体的には、以下のとおり。

- (1) 農林水産業者向けにおいては、他分野と同様に定員削減に取り組みつつ、現行22店舗の人員を全都道府県の新公庫の統合店舗48ヵ所に振り向け、顧客サービスの向上に努める。
- (2) 中小企業者向け(現行59ヵ所の店舗)及び農林水産業者向けにおいては、新公庫の全ての店舗152ヵ所で、テレビ電話等を活用することにより、金融サービス(融資制度)の情報を提供できる体制を整える。
- (3) 国民一般向けにおいては、これまでどおり全ての店舗152ヵ所で、金融サービスを提供する。

「政策金融改革に係る制度設計(抄)」(平成18年6月27日政策金融改革推進本部、行政改革推進本部決定)

新政策金融機関が提供する国民一般、中小企業者及び農林水産業者向けの融資等の金融サービスにつき、支店に適切に担当者を置く等により、全支店において全ての分野の融資制度に関する情報提供体制を整備する。

また、個々の案件の受付窓口の整備、政策に精通した専門人材による融資の審査・実行について、適切に支店の一元化を図りつつ、幅広く対応できる体制を強化する(国民一般と中小企業者向けは全支店での対応、農林水産業者向けは全ての都道府県での対応を可能とすることが基本)。



## 2 店舗統合の準備状況

- (1) 同一の借用ビルに既に3機関が入居して営業を開始しているもの  
4店舗 = 高松、高知、松江、金沢
- (2) 同一の建物に2機関(国民 + 農林、国民 + 中小)が入居して営業を開始しているもの  
11店舗 = 帯広、千葉、福井、北見、山口、松本、旭川、千住、堺、前橋、岡山
- (3) 20年8月までに店舗統合を予定しているもの  
3機関による店舗統合 5店舗 = 和歌山、青森、徳島、大阪、名古屋  
2機関による店舗統合 2店舗 = 奈良、大津

# シナジー効果の発揮について

## 1 農商工連携

(1) 地域活性化支援

(2) 顧客の成長支援

地域の農林水産業者、中堅の中小企業者、小規模事業者の連携事業等の共同推進（資金・情報提供）

地域異業種交流会、地域セミナーの共同開催

商談会における協力

農林水産業者と商工業者のマッチング

各機関の関係諸団体を活用した連携

## 2 国内海外連携

（グローバル化支援）

海外投資環境情報の提供

各機関の情報誌の相互活用による顧客への情報提供

海外投資セミナー、海外現地法人交流会における協力

農林・中小公庫のニーズ調査を踏まえた、既に海外に進出済の顧客の支援の検討

シナジー効果の検討にあたっては民間金融機関との連携に十分留意する。

## 具体的な取組み状況

### (1) 農商工連携

#### 地域の農林水産業者、中堅の中小企業者、小規模事業者の連携事業等の共同推進

##### 地域活性化案件の共同実施

- ・第1号案件:(株)紀州ほそ川【梅 エ キ ス】 地域資源活用融資[中小] + アグリフードEXPO[農林]
- ・第2号案件:第一製網(株)【防鳥ネット】 経営革新融資[中小] + 養鶏業者へのマッチング[農林]
- ・第3号案件:(株)果実堂【甘夏ドレッシング】 地域資源活用融資[中小] + アグリフードEXPO[農林]

##### 商談会における協力

全国ビジネス商談会 [ 中小主催 : 1/28 ]

国民・農林協賛、各機関の資料コーナー設置、国民・農林職員の出席

アグリフードEXPO2008大阪 [ 農林主催 : 2/26 ~ 27 ]

各機関協賛、中小から出展者5社紹介、国民・中小による来場者募集協力、各機関の共同ブース設置、各機関の役職員の出席

### (2) 国内海外連携(グローバル化支援)

##### 投資環境資料の提供

JBICの各国投資環境に係る調査資料を国民・中小・農林に提供し、各機関は本部の海外担当部署に同資料を備え付け、営業店からの問合せに活用

##### 海外投資セミナーにおける協力

JBICが今年3月に海外3ヵ所(中国青島・上海、ジャカルタ)で実施した海外投資調査の結果説明会に、各機関が参加募集の協力をし、中小の取引先19社が参加

▶ 株式会社日本政策投資銀行の経営理念について

2008年5月21日



日本政策投資銀行  
Development Bank of Japan

# I. 日本政策投資銀行の概要



- **設立** 1999年10月1日 日本政策投資銀行法に基づき、日本開発銀行(1951年設立)と北海道東北開発公庫(1956年設立)を統合して設立
- **主務大臣** 財務大臣及び国土交通大臣
- **目的** 経済社会の活力の向上及び持続的発展、豊かな国民生活の実現並びに地域経済の自立的発展に資するため、一般の金融機関が行う金融等を補完し、又は奨励することを旨とし、長期資金の供給等を行い、もって我が国の経済社会政策に金融上の寄与をすること
- **資本金** 1兆2,722億円(全額政府出資、2008/3末)
- **役職員** 役員16名(2008/3現在)＋職員1,347名(2008/3末)
- **事業規模** 貸出金残高 11兆8,002億円(2007/9末)
- **業務内容** ①長期資金の供給等(出融資、債務保証等) ②プロジェクト支援  
③情報発信

## Ⅱ 日本政策投資銀行の民営化プロセス

平成19年6月6日、第166回通常国会において、「株式会社日本政策投資銀行法」が成立しました

- 日本政策投資銀行(DBJ)は、平成20年10月に株式会社化（民営化）いたします
- 市場の動向を踏まえつつ、概ね5～7年後を目途に完全民営化いたします

### 民営化までのプロセス

	平成 18 年度	19	20	21	22	23	24	25～27	28	
		準備期間 (政府系金融機関)		移行期間(概ね5～7年:市場の動向を踏まえつつ) (政府が株式を保有する特殊会社)					完全民営化後	
		平成19年6月 新DBJ法 成立	平成20年10月 民営化 (株式会社化)							完全民営化
株主	政府100%		政府					民間		民間100%
会社形態	政府系金融機関(特殊法人)		株式会社(特殊会社)					株式会社		
業務	現行DBJ法に基づく		新DBJ法に基づく					一般金融法令に基づく		
資金調達	政府保証債・財政融資資金借入・自己調達		自己調達・政府保証債・財政融資資金借入					自己調達		

※完全民営化後の業態については、移行期間における業務運営を踏まえ、最も適合した業態を選択します。

## Ⅲ. 企業理念

### ○ 金融力で未来をデザインします

私たちは、創造的金融活動による課題解決で、お客様の信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきます。

### ○ 企業理念の実現を支える固有の特性(3つのW)

- Will** <志> 私たちの4つのDNAである「長期性」、「中立性」、「パブリックマインド」、「信頼性」を核とした基本姿勢
- Wisdom**<智> 私たちが培ってきた経験・ノウハウ、そこから生まれる「先見性」、「目利き能力」および「新しい金融技術への取り組み」などの知的財産
- With**<連携> 私たちが築いてきたお客様や、地方自治体、個性を活かした協業を行う金融機関などとの信頼関係

## IV. 「金融力」で取り組むお客様の課題解決

### ○ 「金融力」によって課題を解決

時代や地域の特徴を踏まえながら、お客様（事業法人、公共法人、金融法人）の課題を解決し、新たな経済価値・社会価値を創造することで、日本社会の豊かな未来づくりに貢献することを目指してまいります。

**時代の課題** 環境対策や防災、危機対応業務への対応 など

**企業の課題** 事業再生やイノベーション など

**地域の課題** 地域の再生・インフラ整備 など



## V. 投融資一体型の金融サービスについて

### ○ 長期の投融資機能の根幹を維持

これまでの長期融資に加え、近年は多様化するお客様ニーズに対応するため、長期的なプロジェクトの審査能力などを活かして、仕組み金融やファンド投資などにも力を入れています。

民営化後は、この投資機能をさらに強化し、長期的視野に基づく投資・融資を両輪とした幅広いサービスを提供してまいります。

### ○ 投融資一体型の金融機関を目指す

上記にM&Aアドバイザーや、コンサルティング業務などの情報サービスを加え、お客様にとって価値ある個性を発揮する、オンリーワンの金融機関を目指します。

# 新体制への移行に向けた対応状況

平成20年5月21日



# 1. 商工中金の概要

- 設立 昭和11年11月30日 (平成20年3月31日現在)
- 店舗数 102店舗(国内99店舗・全都道府県に配置、海外3店舗)
- 職員数 4,240名
- 資本金 5,227億円  
うち政府出資 4,054億円(77.5%) ⇒20年10月、うち約3,000億円は特別準備金に  
民間出資 1,174億円(22.5%)  
(出資中小企業組合数25,822組合)
- 資金調達 債券 68,219億円(72.0%)  
預金 26,550億円(28.0%)
- 資金運用 貸出金 91,149億円(所属中小企業組合とその組合員が貸出業務の主な対象)  
うち設備資金 22,616億円(24.8%)  
長期運転資金 39,185億円(43.0%)  
短期運転資金 29,348億円(32.2%)  
有価証券14,635億円(主として国債)
- 総代数 135名(都道府県単位の民間出資者による選挙で決定)

## ● 決算概況

	16年度	17年度	18年度
業務粗利益	1,499	1,479	1,479
経常利益	153	285	282
法人税等	30	18	6
当期利益	92	128	142
出資配当率	3%	3%	3%
自己資本比率	7.78%	8.01%	8.31%
不良債権比率	5.30%	4.80%	4.10%

金額単位:億円

## 2. 企業理念

○新商工中金の目指す姿をより明確にするために、これまでの経営理念をベースに、役職員の意見を取りまとめる形で、企業理念としてブラッシュアップしました。この企業理念は、新商工中金の業務運営の核となるものです。

### 使命

中小企業による中小企業のための金融機関である商工中金にとって、お客さまの成長こそが私たちの成長です。

私たちは、お客さまの立場になって長期的な視点で企業を見つめ、創業以来培ってきた中小企業経営への深い理解力と先進的な金融手法を始めとする総合金融サービス、そして、全国に展開するネットワーク力を最大限に活かし、企業のライフステージに応じたソリューションでお客さまの持続的成長を支援してまいります。

お客さまと分かち合った無数の喜びが、各地で実を結び、やがて日本の新たな力を創造していく、これこそが、私たち商工中金の使命です。

### 経営姿勢

中小企業の皆さまに対して

長期安定取引に基づく安心と、問題解決に資するサービスを提供します  
企業間連携・地域連携を促進し新たなビジネス機会を創出します  
お客さまの成長を通じて私たちも成長し、長期的な企業価値向上を目指します

資金をお預けいただく皆さまに対して

健全な経営に徹し、信頼・誠実・丁寧を旨とする対応を実現します  
資産運用の良きパートナーとしてベストな運用をサポートします  
社会貢献へつなげる運用を実現します

社員に対して

現場主義を徹底し、チャレンジを奨励する活力ある組織を目指します  
専門能力の開発をサポートし、プロフェッショナルな人材を育成します  
プロセスを重視し、社会に貢献する喜び、誇りが感じられる職場をつくります

社会に対して

コンプライアンスを徹底します  
経営の透明性を高め、情報の開示・発信に努めます  
すべてのステークホルダーの満足を追求し、地域経済の発展に貢献します

### 行動指針

お客さまの立場になり、お客さまの未来を考え、お客さまから求められるスキルを磨き、お客さまのために一丸となって、お客さまの夢を応援していく。

高い志と公正・健全な精神を胸に、私たちは誇りをもって行動します。

### 3. 第一次中期経営計画

○株式会社化以後初めての経営計画である、第一次中期経営計画(平成20年10月～24年3月)の概要は、以下の通りです。

#### 使命実現に向けた取組み

#### 中小企業の持続的成長支援

⇒ **お客さまの企業価値向上 = 当金庫の企業価値向上**

1. 長期的な取引スタンスに基づく安定的な資金供給
2. ライフステージに応じた多様なソリューション提供
3. 社会的課題解決に向けた総合支援
4. 企業間連携・ネットワーク化支援
5. セーフティネット機能の発揮

#### 使命実現を支える仕組み

1. 資金調達基盤の拡充
  - ①ホールセール調達の基盤維持・強化
  - ②リテール調達基盤の強化
2. 健全な経営基盤の構築
  - ①債権の健全性向上
  - ②市場業務の運用力強化
  - ③業務の効率化
3. 計画実現のための内部態勢整備
  - ①内部管理態勢の高度化
  - ②内外コミュニケーションの強化(広報、IRなど)
  - ③店舗戦略
  - ④システム基盤整備
  - ⑤人事戦略

## 4. 新体制移行に向けた取組み

○新体制移行に向けた取組みとして、企業理念・第一次中期経営計画の策定のほか、以下の準備を進めています。

### 1. 転換計画の検討

- 転換計画の検討のため、各地の総代から選定された16名で構成される「転換計画検討委員会」を4回開催。
- 機関設計、中小企業の意向を経営に反映させるための経営諮問委員会の設置等について、検討を実施。

### 2. 出資・株式事務

- 20年10月以降の株式売買の方法として、相対売買の仕組みに加え、証券会社の店頭扱いによる売買の仕組みを構築中。

### 3. お客さまへの説明等

- 中小企業庁の委託事業として、全国中小企業団体中央会の主催により、昨年秋、及び本年1～2月に「商工中金の転換に係る説明会」を全国各地で開催。
- 株式会社化後の経営の方向性、株式の取扱い等について、出資者及び主要取引先に説明を行うとともに、株式会社化を告知する新聞広告を実施。今夏、全取引先に株式会社化に関する通知文書を送付予定。

### 4. 内部態勢の整備

#### 4-1. 預金保険法の適用

- 預金保険法の適用に向けた顧客データ整備等を実施。

#### 4-2. 決算関連

- 中間・連結財務諸表の策定、有価証券報告書の作成に向け、体制整備を実施。

#### 4-3. システム整備

- 預金保険法の適用、中間・連結決算関連、「株式会社商工組合中央金庫」への名称変更、預金資格制限撤廃に伴うものなど、新体制移行に伴い必要なシステム開発を実施。