

■ 中期経営計画（商工中金経営改革プログラム）

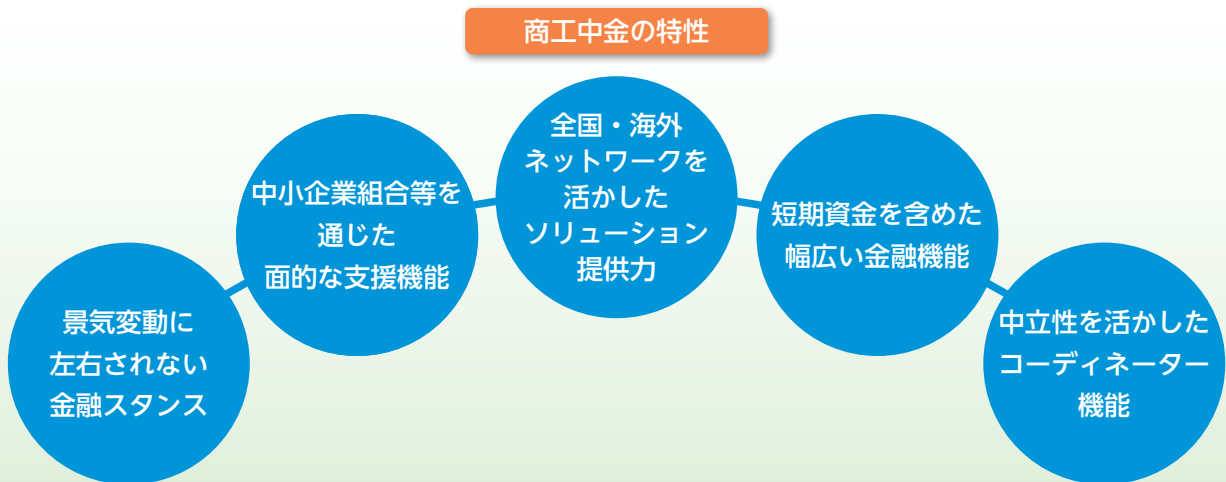
概要

プログラムの位置づけ

- 中期経営計画は、2018年5月22日に主務省に提出いたしました「業務の改善計画」の内容を着実に実行していくための実施計画です。
- 商工中金は、この計画に基づき、中小企業のための金融機関という使命、役割を果たしていくという本来の姿に「原点回帰」し、真にお客さまのニーズ起点・お客さま目線での業務運営に転換していきます。

KPIの設定

- 中期経営計画に基づき、商工中金の特性を活かした「経営支援総合金融サービス事業」を展開し、持続可能なビジネスモデルを確立していくため、主要な施策に対してKPIを設定し、その進捗状況を公表していきます。
- KPIは、お客さまのニーズにお応えした結果をモニタリングするための指標として捉え、ビジネスモデルの確立に向けて、適切にPDCAサイクルを回していきます。



「経営支援総合金融サービス事業」を展開

基本的な考え方

企業価値向上

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していきます。

持続可能性

付加価値の高い業務を通じ、トップライン（資金利益、役務収益）を確保するとともに、聖域のない経営合理化を進めることにより、自立した持続可能なビジネスモデルを実現し、商工中金の企業価値向上に取り組みます。

構造改革

金融業界を取り巻く経営環境は一層厳しさが増すため、役職員一体で危機感を共有の上、未来志向の構造改革を進めます。

社会的課題解決

SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取組みを実践し、我が国の発展に貢献していきます。

経営改革プログラムの当初目標と最終年度予想

2021年度予想

- 貸出残高は当初目標を6,600億円上回る9兆4,800億円を見込んでいます。
- 2020年度にコロナ対応の資金繰り支援に注力したこともあり、2021年度の重点分野貸出残高は中期経営計画目標対比▲4,900億円の2兆6,200億円を見込んでいますが、コロナ禍を踏まえた中小企業の課題解決に向けて、これまで以上に本業支援、伴走支援に取り組んでまいります。
- 収益面では、国内のマイナス金利導入、米国金利の低下等外部環境変化に伴う市場関連収益の落込み等により、業務粗利益は当初目標対比▲50億円の1,100億円を見込んでいます。
- 経費は、店舗機能の見直しやその他合理化施策を予定通り実施したことに加えて、環境変化を踏まえた追加施策を実施した結果、中期経営計画目標通りの690億円となる見通しです。また、資金調達における非対面取引への移行についても計画以上に進め、低コストで安定的な調達構造を確立いたしました。
- 経常利益は、上記に加え、与信費用についてコロナ禍での取引先企業の業績悪化を保守的に見積もったこと等により、当初目標対比▲105億円の145億円を予想しています。

重点分野の貸出残高

(単位：億円)

	19年度 実績	20年度 実績	21年度 予想	21年度 当初目標	当初 目標対比
合計	83,589	95,616	94,800	88,200	+6,600
重点分野	19,280	21,376	26,200	31,100	▲4,900
Aゾーン	9,074	9,758	12,600	16,000	▲3,400
Bゾーン	9,384	10,297	12,000	9,600	+2,400
Cゾーン	1,668	2,640	3,300	3,500	▲200
Dゾーン	585	615	800	2,000	▲1,200
重点分野以外	64,309	74,240	68,600	57,100	+11,500

(注) 貸出残高には私募債等を含む。また、重点分野の各ゾーンの重複をみこむため、ゾーン別残高と合計値は一致しない

目標とする経営指標

(単位：億円)

	20年度 実績	21年度 予想	21年度 当初目標	当初 目標対比
業務粗利益	1,054	1,100	1,150程度	▲50
業務純益	329	410	460程度	▲50
経常利益	76	145	250程度	▲105
当期純利益	87	90	175程度	▲85
OHR	69%	63%	60%程度	+3%

予想値は、中期経営計画の最終年度の達成度合いを示すためのものです。当金庫は非上場企業であり、上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。予想が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

課題の共有

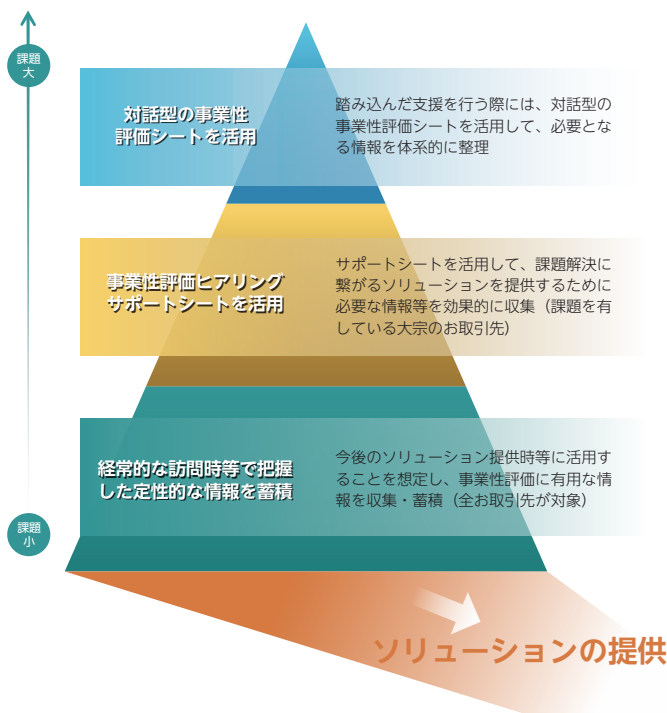
- 中期経営計画を実施する前提として、商工中金の取引スタンスにかかる考え方等をお客さまに丁寧に説明し、対話を通じて課題を共有していきます。
- この過程を通じて、お客さまとの強固なリレーションを築いてまいります。
- ほぼ全取引先との共有が図られたことから、KPIとしての集計は2020年3月を以って終了しましたが、商工中金の考え方を繰り返し説明し、リレーションの構築に努めてまいります。

商工中金の考え方

- ① 真にお客さま本位で長期的な視点から中小企業及び中小企業組合の価値向上 (=「共通価値の創造」) に貢献することが目的であり、事業性評価に基づく融資や本業支援により、「財務CFと営業CFの改善」に継続的に取り組みます。
- ② 財務CF改善と営業CF改善に取り組むため、お客さまとの対話と現場の実査に基づいて事業性評価の一丁目一番地 (入口) である正常運転資金 (=営業CFの源) をまずは適切に把握します。
- ③ 安定した取引スタンス、ぶれない姿勢を示しつつ、「財務CF改善」に加え「営業CF改善」に向けた本業支援に取り組むことにより、お客さまとの強固な「信頼関係」の構築に継続的に取り組みます。

事業性評価の取組み強化

- 事業性評価を経営支援総合金融サービス事業の起点と位置付け、全社的な取組みを強化。



事業性評価の取組み

- 事業性評価を「経営支援総合金融サービス」を展開していくための入り口として再定義し、お取引先ニーズ起点で課題共有を図り、課題や情報を体系的に蓄積していくことで提供するソリューションの高度化に努めています。
- 外部機関とも連携して研修を強化し、職員の事業性評価のスキルアップを図るとともに、ローカルベンチマークを参照した事業性評価ツールなども活用して、事業性評価の取組みを強化しています。
- 2018年度から2019年度にかけて、ほぼすべてのお客さまに対して事業性評価 (正常運転資金の把握) を実施し、課題を共有しました。共有した課題の解決に繋がるソリューション提供に継続して取り組んでまいります。

KPI

- ◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数
106,532件 (21.3期)
- ◆ ローカルベンチマークの取組件数^(※)
40,031件 (21.3期)
- ◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率 (長期貸出)
84.3% (21.3期)

(※) 取組みを開始した2019年度からの累計件数

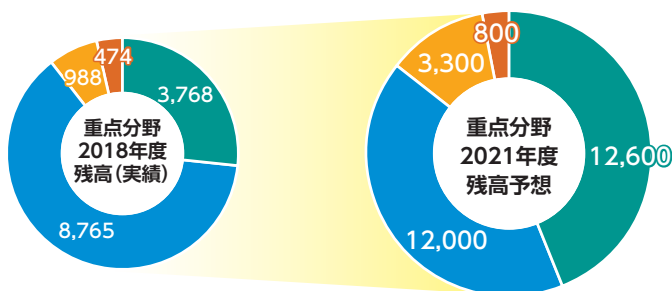
ファイナンス支援

取組み内容

- 重点的に取り組む分野をAからDゾーンと定義。商工中金の特性を活かしつつ、顧客のニーズや課題に応じたファイナンスの提供に注力します。

<p>Aゾーン</p> <p>財務構造改革支援</p> <p>事業性評価を起点に、財務構造改革を実施したのち、本業支援を行うことで、企業価値向上を支援。</p>	<p>Bゾーン</p> <p>事業再生・経営改善支援等</p> <p>債務超過や赤字等、財務・収支に課題を有しているお取引先に対し、経営改善計画の策定支援等を通じ、事業再生・経営改善を支援。</p>	<p>Cゾーン</p> <p>産業構造の変革への挑戦支援</p> <p>業界集約化やビジネスモデルの変革（脱下請け化、海外展開）を行う企業に対し、産業再編M&A、海外展開支援等を実施。</p>	<p>Dゾーン</p> <p>新産業への挑戦や創業支援</p> <p>フロンティア分野（航空機、ロボット、高度IT）に挑戦する企業や創業から間もない企業に対し、投融資と本業支援一体の支援を実施し、地域の金融機能の高度化に取り組む。</p>
--	---	--	---

■Aゾーン ■Bゾーン ■Cゾーン ■Dゾーン (単位：億円)



KPI ※実績値はすべて21.3期

- ◆Aゾーン支援件数 **13,725件**
残高 **9,758億円**
- ◆Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 **466件**
リファイナンス支援件数 **328件**
- ◆Bゾーン先のランクアップの状況
ランクアップした取引先 **418先・7.7%**
経営指標が改善した取引先 **2,354先・68.4%**
- ◆Cゾーン支援件数 **493件**
残高 **2,640億円**
- ◆Dゾーン支援件数 **742件**
残高 **615億円**

KPI一覧

- ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2019年度	2020年度	2021年度見込(※)
Aゾーン	取組件数	16,474件	13,725件	—
	取組金額	14,779億円	13,036億円	—
	貸出残高	9,074億円	9,758億円	12,600億円
Bゾーン	計画策定支援(累計)	1,185件	1,651件	—
	リファイナンス(累計)	1,213件	1,541件	—
	ランクアップ数・率	544先・13.5%	418先・7.7%	—
	経営指標改善状況	2,575先・76.0%	2,354先・68.4%	—
	貸出残高	9,384億円	10,297億円	12,000億円
Cゾーン	取組件数	568件	493件	—
	取組金額	985億円	1,343億円	—
	貸出残高	1,668億円	2,640億円	3,300億円
Dゾーン	取組件数	1,048件	742件	—
	取組金額	379億円	338億円	—
	貸出残高	585億円	615億円	800億円

※A～Dゾーンの貸出残高は、2020年度までの実績等を踏まえた見直し実施後の予想値

K P I 一 覧 (そ の 他)

● 前提・事業性評価

	2019年度	2020年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	65,112件	—
事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数	61,913件	—

	2019年度	2020年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	89,426件	106,532件
ローカルベンチマークの取組件数	33,790件	40,031件
経営者保証GLに基づく無保証貸出比率	41.2%	84.3%

● ソリューション提供 (本業支援)

	2019年度	2020年度
事業承継支援件数	308件	193件
M&A支援件数	20件	21件
ビジネスマッチング支援件数	615件	607件
海外与信先数	1,090先	1,041先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,748件	2,010件
組合事務局長会議開催件数	160件	35件

● 体制・人材

	2019年度	2020年度	2021年度目標
同行訪問件数 (経営ソリューション本部)	5,292件	3,614件	—
事業性評価外部資格取得率	75.1%	90.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	71.1%	84.8%	80.0%
内部資格取得者数 (ソリューション)	134名	146名	130名
内部資格取得者数 (経営改善)	102名	117名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2019年度	2020年度
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	1,001件
業界団体との意見交換会開催件数	7件	3件
連携・協業件数 (ソリューション提供)	583件	438件
協調融資件数	2,160件	1,549件

● 収支の状況

	2019年度	2020年度
OHR	72%	69%
経常利益	205億円	76億円

● アウトカム (CFの改善)

	2019年度	2020年度
営業CF改善先数	502先	980先
財務CF改善先数	7,825先	8,812先

※いずれも2018年度からの累計

● アウトカム (与信費用の低減)

	2019年度	2020年度
破綻懸念先以下⇨ 要注意先以上	▲53億円	▲13億円
要注意先⇨ 正常先	▲29億円	▲15億円

■ 2021年度の業務運営方針

- 産業構造の大きな転換が取引先中小企業の経営環境に大きな影響を及ぼす現下の状況を踏まえ、顧客志向を徹底する組織を目指して絶え間ない変化にチャレンジし、持続可能なビジネスモデルの確立に取り組みます。
- 当面は、足下の新型コロナウイルス感染症の影響が長期化していることに鑑み、危機対応業務の指定金融機関として、資本性劣後ローンを含めて、制度を的確に運用しつつ、影響を受けられた皆さまの実情に応じた迅速な対応を行ってまいります。
- 加えて、取引先中小企業の過剰債務等の課題解決に貢献するため、エクイティを含むバランスシート全体の最適化を図るファイナンスや付加価値の高いソリューションの提供を行ってまいります。
- 事業再生や経営改善を必要とするに至った取引先中小企業に対しては、地域の金融機関を有力なパートナーとし、商工中金の特性を活かしたソリューションも活用しながら経営改善をサポートしてまいります。
- これらのビジネスモデルの確立に向けた取組みを持続的なものとするため、ペーパーレス化やシステム化等による営業部門・バックオフィス部門の抜本的な業務改革、店舗統合等による店舗運営コストの低減、持続可能な資金調達方法の確立に取り組んでまいります。
- さらに、商工中金の業務や組織風土の変革に加えて、取引先中小企業の生産性向上を支援するため、データやデジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進してまいります。
- ビジネスモデルを支える屋台骨としてのコンプライアンス意識の改革や内部管理態勢の強化、職員の能力を最大限に発揮できる人事制度の構築等、これまでの取組みの一層の定着に向けて、ダイバーシティの推進やインクルージョンの浸透にも取り組んでまいります。
- こうした取組みにより、「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいります。

■ 商工中金の全国ネットワーク

日本全国47都道府県に店舗を有し、各地域が抱える課題に真正面から、向き合い、地域を支える中小企業をサポートしています。



新型コロナウイルス
感染症と危機対応業務

志賀高原リゾート開発
株式会社（長野県）

← P.13

Bゾーン

品野セラミックタイル工業株式会社（愛知県） ← P.17

組合支援

協同組合大阪紙文具流通センター（大阪府） ← P.23

Aゾーン

株式会社ひびき精機（山口県） ← P.15

商工中金
イネーブラー事業

株式会社アイディエス（熊本県） ← P.27





地域金融機関
との連携・協業

阿寒バス株式会社 (北海道) ← P.24

Cゾーン

株式会社北浜造船鉄工 (青森県) ← P.19

事業承継・M&A

平林物産株式会社 (千葉県) ← P.22

Dゾーン

株式会社ビードットメディカル (東京都) ← P.21

Dゾーン

株式会社10X (東京都) ← P.21



ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 商工中金の全国ネットワーク

新型コロナウイルス感染症と危機対応業務の取組み

2008年10月1日以降、災害発生や経済・金融秩序の混乱等の危機時に対応するため、新たに危機対応体制が構築されています。商工中金は、中小企業・中堅企業等に対し危機対応のための融資を実施する指定金融機関(※1)として定められています。

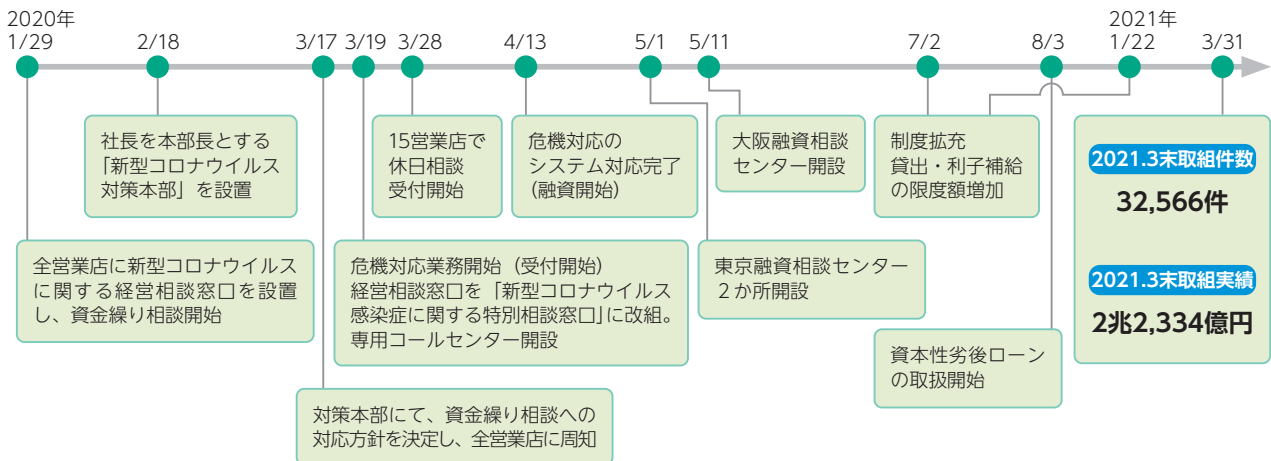
世界の経済動向に大きな影響を与えている新型コロナウイルス感染症に対し、商工中金は、影響を受けた中小企業者への資金繰り相談のため、1月29日に「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置し、3月19日には危機対応業務を開始しています。また、8月3日には、資本性劣後ローン(※2)の取り扱いを開始し、財務安定化に向けた資本の増強が必要な事業者に対して、民間の金融機関とともに金融面でのサポートを継続しています。中小企業・中堅企業等からの相談に対し、懇切・丁寧かつ迅速な対応に努め、セーフティネット機能の発揮に全力をあげて取り組んでいます。なお、危機対応業務については、商工中金あり方検討会の提言を受け、真の危機時に限定される取扱いとなっており、公的な業務として峻別し、また不正防止の観点から適合性を確保した業務運営を行っています。

※1 指定金融機関：申請する民間金融機関の内、一定の基準を満たすものを主務大臣が指定(商工中金と日本政策投資銀行)

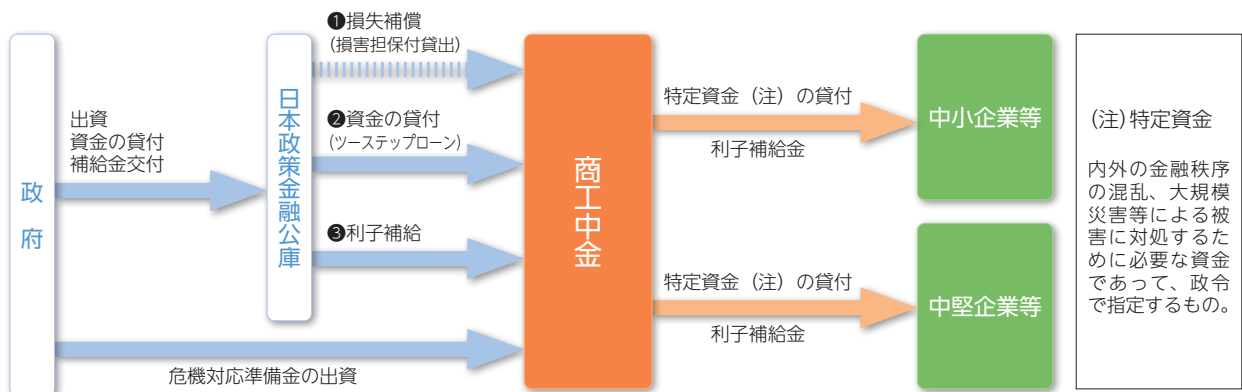
主務大臣が危機を認定した場合には、日本政策金融公庫からのリスク補完等を受けて、貸付等の「危機対応業務」を実施

※2 資本性劣後ローンとは、法的倒産時に他の負債より返済の順位が劣後する「資本金的な性格を持った劣後ローン」のことを言い、借入をしても金融機関から「自己資本とみなされるもの」を言います。

新型コロナウイルスの資金繰りへの相談対応の流れ



危機対応業務のスキーム図



① 損害担保付貸出：日本政策金融公庫からの信用補完(損失額の一部補償)を受け、特定資金の貸付を行う制度
補償割合：中小企業者 80%、中堅企業者 70%

② ツーステップローン：日本政策金融公庫から財政投融資貸付等を原資としたバックファイナンスを受けて、特定資金の貸付を行う制度

③ 利子補給：日本政策金融公庫から利子補給を受けることを前提に、商工中金が、お客さまに特別利率での貸付を行い、あるいは、お客さまに対し、後日、利子補給金をお支払いする制度

取組事例

地域の事業者を支える日本有数のスキーリゾートを資本性劣後ローンでサポート

志賀高原リゾート開発株式会社（長野県下高井郡山ノ内町）は、日本有数のスノーリゾート志賀高原スキー場の主要エリアを運営しています。同スキー場は、上信越高原国立公園内に位置し、雄大で美しい自然景観のもと、長野オリンピックの舞台になるなど、日本のスキー場の中でも最大級の規模と良好な雪質で知られています。



同社は、新型コロナウイルス感染症の影響等により、営業時間の短縮や一部施設の休館などを強いられました。こうした中、利用者や従業員の健康と安全確保を最優先に「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」を策定し、徹底した感染予防対策のもとで施設の運営に努めています。また、近年の温暖化やスノーレジャー人口の減少への備えとして、人工降雪機の増設やゴンドラの新設など、リゾート内施設の拡充にも積極的に取り組んでいましたが、アフターコロナを見据えた財務戦略の策定に課題を抱えていました。

商工中金は、経営者との対話や他のスキーリゾートとの比較等、綿密な事業性評価をV (Value up) レポートにまとめ、事業計画の検証やブラッシュアップを行いました。その中で、志賀高原全体の活性化を考える同社の取り組みや事業活動が、地域の事業者や経済にとって必要不可欠なものであることを確認しました。同事業計画を地域金融機関と共有し、資本の増強効果がある期間20年期限一括償還型の資本性劣後ローンを提供することで、同社の財務基盤拡充と金融取引体制の強化をサポートしました。



重点分野への取組み

Aゾーン【財務構造改革支援】

商工中金は、事業性評価を経営支援総合金融サービス事業の起点と位置付けています。お客さまとの信頼関係を深め、事業内容を理解し、将来の成長可能性を把握するため、状況に応じたヒアリングや商流把握等を実施し、体系的に蓄積した情報を与信時やソリューション提供時の判断に活用していきます。

商工中金は、深度ある対話による事業性評価を通じて、お客さまの課題を的確に把握し、そのニーズを踏まえ、抜本的な解決に繋がるリファイナンス、運転資金需要に合わせた当座貸越、期限一括償還型貸出等での資金対応を契機とした財務CFの改善による財務構造改革に取り組みつつ、併せてビジネスマッチング等により営業CFの改善に繋がる本業支援にも取り組んでいきます。

①財務構造改革（調整・呼び水機能を発揮するためのシンジケートローン組成等）

商工中金は、お客さまの約定弁済付の長期借入金をコミットメントラインや期限一括償還型貸出などの借入金に切り替え、キャッシュフローと年間返済額のミスマッチを解消し、本業に専念できる環境を作り出していきます。また、このようなリファイナンス等の財務改善ニーズに対しては、地域金融機関等との連携によるシンジケートローンを活用しています。なお、これまでに商工中金が組成したシンジケートローンの参加招聘行は212行を数えます。

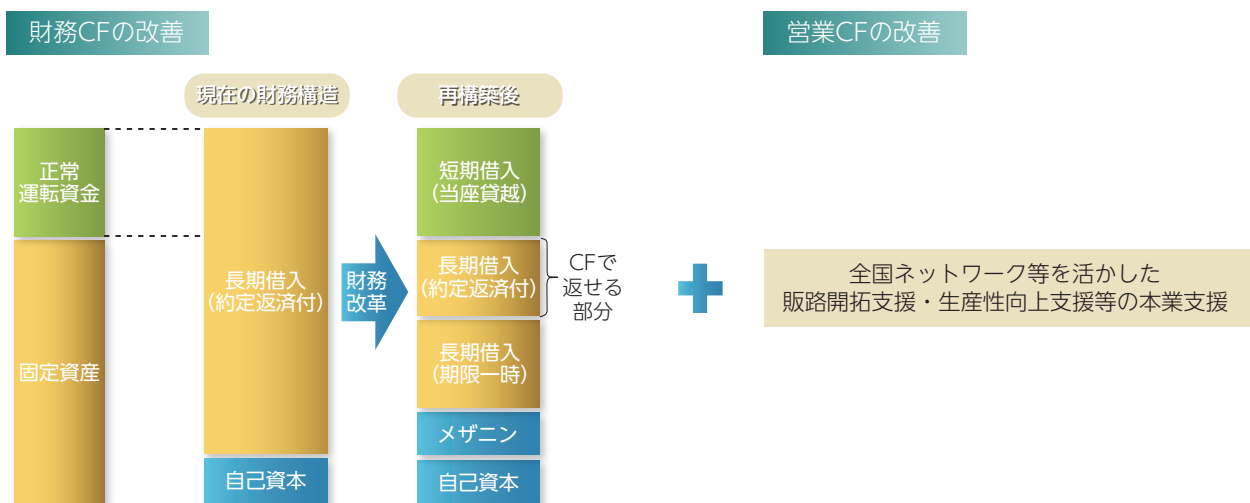
②ビジネスマッチング（販路拡大支援・生産性向上支援）

商工中金は、国内外のネットワークやお客さま組織（中金会やユース会）、提携事業者や中小企業支援機関を活用し、売上増加や仕入れコスト削減等、お取引先の企業価値向上に繋がるビジネスマッチング業務を強化していきます。

※中金会とはお取引先により組織された団体で、国内・海外に103団体あり、約17,600社の会員を擁しています。

※ユース会とはお取引先の若手経営者により組織された団体で、全国に87団体あり、約6,000名の会員を擁しています。

Aゾーン支援（CFイノベーション）



ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取組み

取組事例

地域金融機関と連携し、リファイナンス型のシンジケートローンを組成



株式会社ひびき精機（山口県下関市）は、インコネル等の難加工素材の切削・平面加工業者です。半導体製造装置や航空エンジン部品など、ミクロン単位の厳しい品質要求にも短納期で対応可能な高い技術力を有し、2013年には国際規格JISQ9100（航空宇宙）を取得しています。また、2020年7月にはNTT西日本と連携し、中国地区初の「ローカル5G」のモデル工場を稼働させるなど、IoTの活用にも積極的に取り組んでいます。同社は、更なる成長のため、安定的な運転資金枠を確保したいと考えていました。



商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた事業性評価を実施。売上の繁閑差が大きい半導体業界特有の問題や、同社が推進するスマートファクトリー（無人化）に熟練工員の技術等が加わることで製品の更なる高付加価値化が実現可能であることを確認しました。商工中金は、メインバンクに加え、新たに招聘した地域金融機関とも同社の現状を共有し、営業キャッシュフローと財務キャッシュフローのミスマッチを解消する短期継続融資枠（コミットメントライン）をシンジケートローンにて組成する等、同社の積極的な事業展開をサポートしました。

Bゾーン【事業再生・経営改善支援等】

商工中金は、これまでも一貫してお客さまの事業再生と経営改善支援を行ってまいりました。また、中期経営計画においては、商工中金が能動的・主導的に支援を行う先として、メイン・準メイン先等のお客さま約4,000社を選定しました。今後も経営改善計画の策定支援や予実管理を踏まえ、適切なソリューションを提供し、お客さまの企業価値向上に貢献していきます。

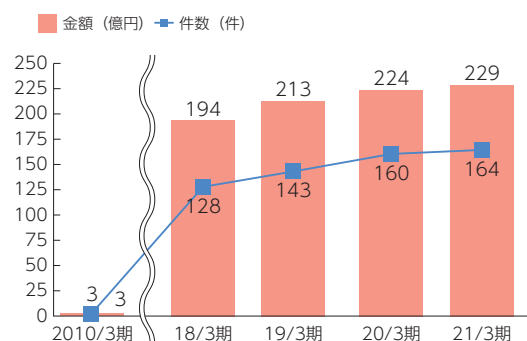
また、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関、よろず支援拠点や顧問税理士等の外部機関との連携を強化し、地域金融機関との協調を通じて中小企業等の皆さまの企業価値向上に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取り組み

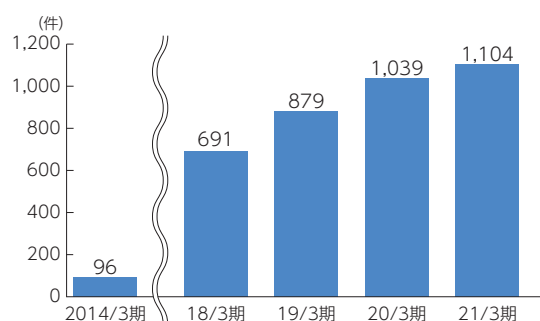
～これまでの再生支援への取り組み～

2001年 7月	事業再生支援貸付（DIPファイナンス）取扱い開始
2004年 1月	経営支援室 設置
2004年 3月	DDS第1号案件を実行（日本初）
2006年 3月	償還条件付DES取扱い開始
2012年11月	再生支援プログラム創設
2013年10月	リファイナンス制度取扱い開始
2018年 6月	経営サポート部 設置

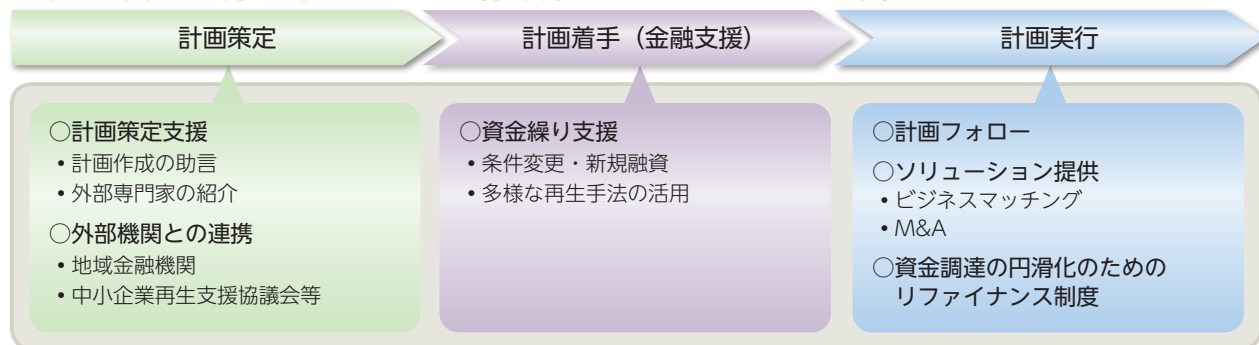
<DDSの取組実績（累計）>



<リファイナンス制度の取組実績（累計）>



過年度の取組み：再生支援プログラム（事業再生ノウハウのパッケージ化）



取組事例

地域金融機関と協調し、金融取引の正常化をサポート

品野セラミックタイル工業株式会社（愛知県瀬戸市）は、国内トップシェアを誇る床タイルの製造業者です。視覚障害者に対応した床タイルを開発する等、セラミックに関する複数の特許技術を保有。機能的でデザイン性に優れた多様な製品を短納期で提供しています。



過去、同社は、多角化投資や研究開発に取り組み、業容の拡大を図ってきましたが、円高に伴う海外からの安価な製品流入等の影響を受け、大きな損失の計上を迫られました。その後、厳しい状況下においても、生産工場の集約化、原材料の調達方法の見直し、各種生産工程のスリム化など、様々な経営合理化に向けた取組みを継続しています。また、同社は品揃えの多さ、短納期対応や販売後のフォロー等の強みを磨き上げるとともに主力販売先から後押しを受けることで、業績は改善傾向にあります。

商工中金は、主要取引先へのヒアリングを通じて同社の技術力を把握するなど、綿密な事業性評価を行うとともに、経営課題を同社と共有しました。その結果、生産設備の高度化と財務構造の見直しが必要と考え、同社のほか、コンサルティング機能を持つ商工中金経済研究所を交えて中長期計画を策定し、主要行の瀬戸信用金庫と共有しました。商工中金は、資本性劣後ローンのノウハウを瀬戸信用金庫に提供するとともに、同社に対し期間20年期限一括償還型の資本性劣後ローンに取り組み、地域金融機関と協調して財務基盤の強化と金融取引の正常化をサポートしました。

※2020年12月、商工中金と瀬戸信金は、再生支援にかかる業務協力文書を締結しています。



Cゾーン【産業構造の変革への挑戦支援】

商工中金は、地域経済への影響力を有する地域中核企業等がリスクの高い事業に乗り出そうとする取組みや、再編及び新たな成長が見込まれる産業に対し、全国ネットワークを活用したソリューション提供等を行っていきます。また、中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応するため、北中米、ASEAN、中国を重点地域と位置付け、ニューヨーク支店を活用した地域金融機関との連携強化や、現地政府機関や現地銀行とのアライアンス強化等を行っています。

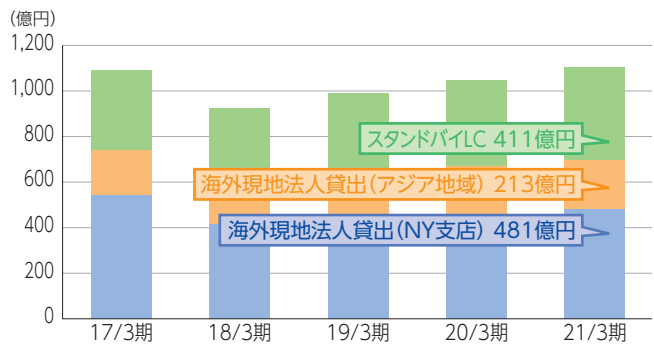
■ 海外展開支援

中小企業の海外展開には金融のみならず、情報提供によるサポートが有効であることから、1996年より「情報提供」と「金融サービス」を併せて提供する「海外展開支援」に取り組んでいます。

情報提供面では、本部専門スタッフがお取引先を訪問し、海外展開へのアドバイスをはじめ、投資環境情報の提供等を通じたサポートを行っています。海外においても、商工中金の各海外拠点や職員派遣先と連携したサポート体制を構築しています。

金融サービス面では、海外提携金融機関を活用したスタンドバイ・クレジットによる資金調達サポートや海外現地法人直接貸出、親子ローン等による資金支援のほか、輸出入にかかる貿易金融等、さまざまな形態のサービスを提供しています。

海外向け金融サービス残高推移（現地法人貸出、スタンドバイLC）



■ 商工中金の海外ネットワーク

商工中金では、4つの海外拠点を設置しています。また、海外の政府機関・金融機関等と業務提携を行っており、こうした海外ネットワークを通じて、金融・情報の両面から、お客さまの海外展開をサポートしています。

- 海外提携機関**
- ・タイ投資委員会 (BOI)・フィリピン貿易産業省 (DTI)
 - ・ベトナム外国投資庁 (FIA)・インドネシア投資調整庁 (BKPM)
 - ・スタンダード・チャータード銀行 (英国)
 - ・バンコック銀行 (タイ)・交通銀行 (中国)
 - ・バンク・ネガラ・インドネシア (インドネシア)
 - ・リサール商業銀行 (フィリピン)・上海市外国投資促進センター (中国)
 - ・南通市経済開発区 (中国)・平湖経済開発区 (中国)
 - ・広州開発区投資促進局 (中国)・佛山市南海区経済促進局 (中国)
 - ・丹陽経済開発区 (中国)
 - ・カナダ商務部

海外拠点と職員の派遣先



取組事例

地域金融機関と協調し、ジブチ共和国向けODAプロジェクトをサポート

株式会社北浜造船鉄工（青森県青森市）は、フェリー、港湾作業船やタグボートなどの造船業者です。陸奥湾の民間事業者として唯一全長60mのドックを保有し、幅広い造船需要に対応してきました。今回、同社は、日本・ジブチ共和国間のODAプロジェクト、タジュラ湾海上輸送能力強化計画の一環として全長50mのフェリー建造に取り組みます。同フェリーは山岳地域が多く道路整備が遅れているジブチ共和国の北部と南部を海路で結び、食料や水、燃料などの生活必需品の運搬に使用されます。



商工中金の提案は、発展途上国の社会インフラ整備や地域の開発促進、経済格差の是正につながる海外ODAや研究機関向けの大口輸出時等に債務（銀行）保証を求められるケースに対応しています。商工中金は、本取組みにより同社に対する理解を深めるとともに、大型プロジェクトの実現を通じ、地域金融機関との協調体制強化に貢献しました。

商工中金は、経営者ヒアリングを通じた事業性評価を行い、プロジェクト明細を作成するとともにフェリー建造時に発生する前受金相当額の銀行保証を発注国より求められていることや、複数の金融機関による協調体制を望んでいることを確認しました。同情報を複数の地域金融機関と共有し、2年に渡る大型海外プロジェクトに必要な前受金返還保証を地域金融機関が参加するシンジケーション方式で提供しました。



※本事例は、債務保証形式の貸出のため、重点分野Cゾーンの取組件数、貸出金額の計上対象外となります。

Dゾーン【新産業への挑戦や創業支援】

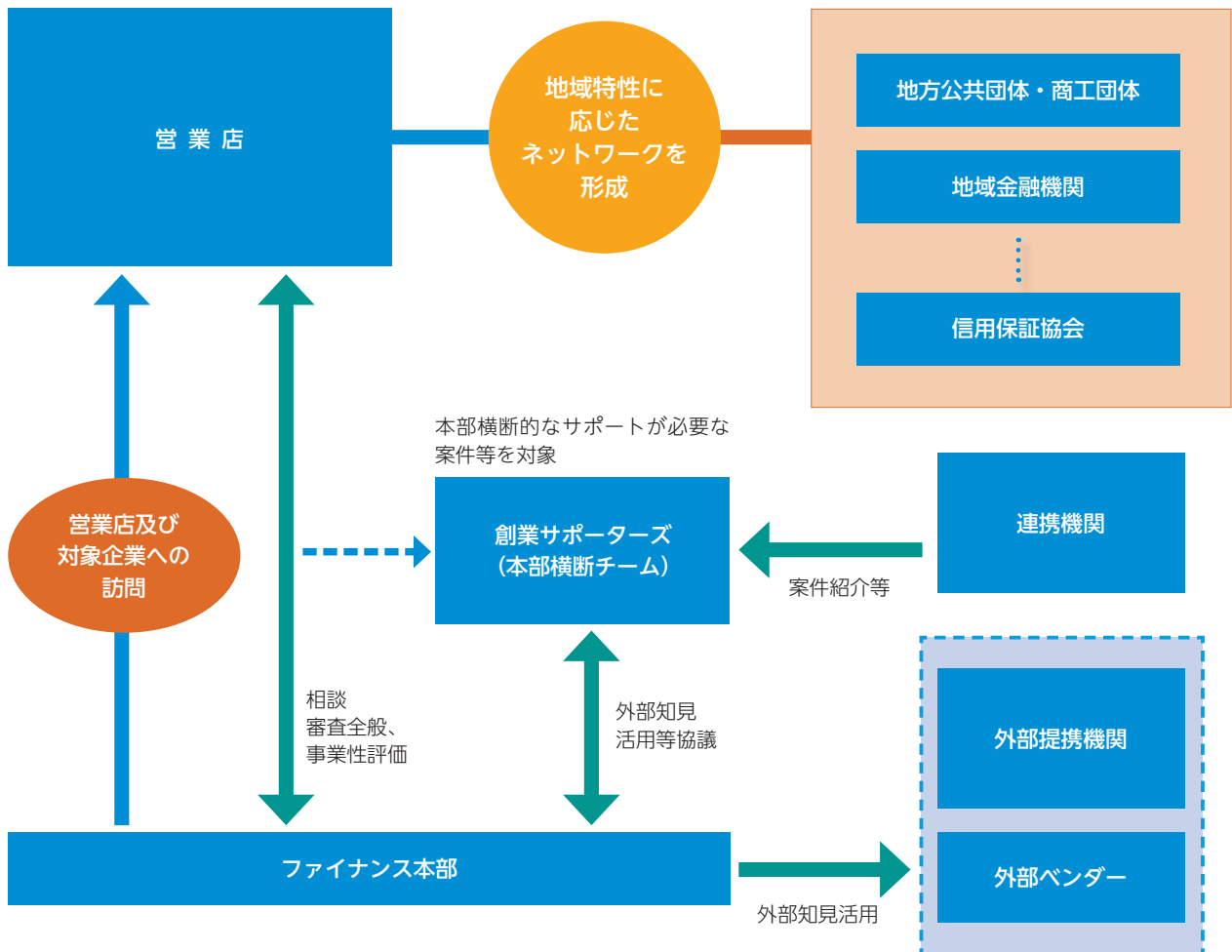
商工中金は、創業から間もない企業やフロンティア分野（航空機、ロボット、高度IT）に挑戦する企業に対し、投融資と本業を一体で支援しつつ、地域の金融機能の高度化に取り組んでいきます。

ロボットやバイオなどフロンティア分野に対する支援は、有用な情報や高度な知識が必要となるケースも多いため、業界動向や産業分析等のビジネスインテリジェンスの高度化に取り組むとともに、外部機関、国や地方公共団体の施策と連動した支援を強化していきます。



ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取組み

新産業への挑戦や創業支援スキーム



取組事例

超小型がん治療装置の研究開発ベンチャー企業をサポート

株式会社ビードットメディカル（東京都江戸川区）は、国立研究開発法人の一部門である放射線医学総合研究所の研究者が立ち上げた陽子線がん治療装置の開発業者です。独自開発した超小型陽子線がん治療装置は、照射したエネルギーの大部分を腫瘍にのみ照射するため、X線を使った従来の放射線治療に比べ患者の副作用が小さく、入院や手術を伴わずに治療が可能です。また、治療装置の小型化と低価格化を実現しています。



商工中金は、同社開発の陽子線がん治療装置の独自性や技術力、計画の実現性などを分析するとともに、導入を検討する医療機関や外部の専門家へのヒアリングを通じた事業性評価を実施。新型コロナウイルス感染症拡大による業績への影響や、「増資による株式価値の希薄化」という資金調達・財務戦略・資本政策上の課題を解決するため、同社に対する融資の一部を期限一括償還かつ資本増強効果がある資本金劣後ローンにてサポートしました。

創業5年以内のITサービス企業を金融面からサポート

株式会社10X（東京都中央区）は、ネットスーパーなどのチェーンストアECを迅速に立ち上げ可能なサービス「Stailer」を開発・提供するITサービス業者です。「Stailer」は、ネットスーパーの立ち上げや運営に必要な機能をワンストップで提供し、POSなどの基幹データを連携するだけで商品・在庫マスタが自動生成できる等、新たな投資やシステム変更が不要であるため、大手小売業者等が同サービスを導入しています。



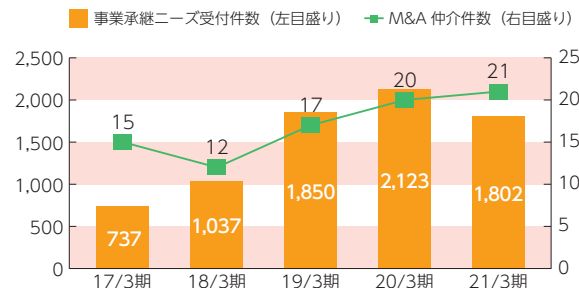
商工中金は、決算実績や担保・保証に依拠することなく、同社が保有する技術や成長性に着目。技術の有用性を見極めるため、現地訪問やサービス導入先へのヒアリングなどを通じた綿密な事業性評価を実施しました。その上で、事業計画の達成状況に応じて融資が実施される分割実行型タームローンを無保証で契約しました。

事業承継・M&A

商工中金は、全国ネットワークとお取引先とのリレーションを活用し、事業承継支援やM&A支援などに積極的に取り組んでいます。

近時、経営者の高齢化や後継者不在などを理由として、事業承継やM&Aのサポートを必要とするニーズが顕在化しています。これらのお取引先ニーズに対し、各種情報提供や事業承継に必要な資金調達支援を行うほか、税理士等の外部機関と連携しながら、M&Aを含めた、問題解決に向けた総合的なサポートに積極的に取り組んでいます。

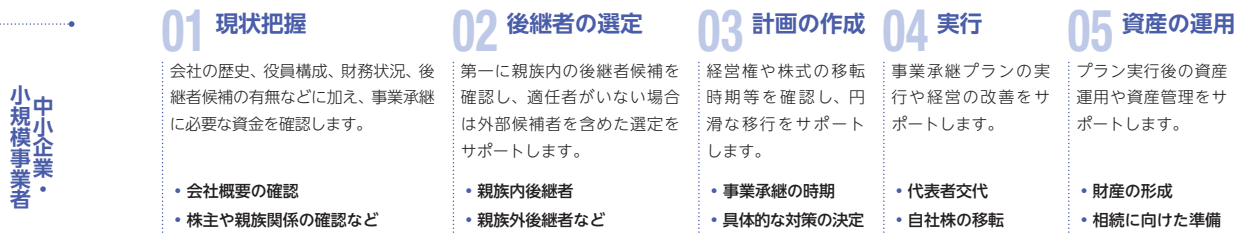
事業承継ニーズ受付件数・M&A仲介件数



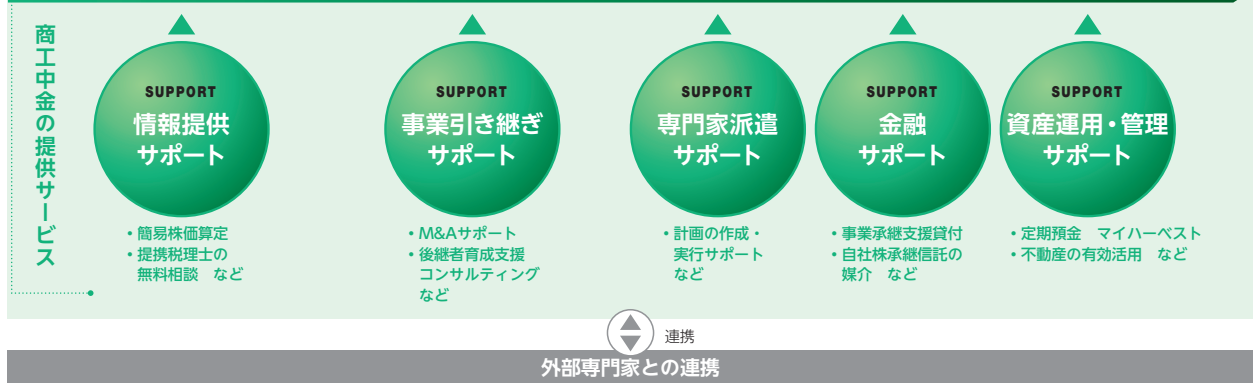
事業承継・M&Aのサポート

商工中金は、中小企業・小規模事業者オーナーが抱える事業承継問題に取り組んでいます。事業承継問題の解決には、長い準備期間を必要とする場合もあり、事業者の経営計画の一環として、対策を講じる必要があります。

商工中金は、グループの総合力を活かしすべてのフェーズにおいて、お客さまの円滑な事業承継のサポートを行っています。



事業承継の進め方



取組事例

後継者不在企業を仲介し、新たな事業展開をサポート

平林物産株式会社（千葉県夷隅郡大多喜町）は、農業用自社製造パイプハウスなど、農業資材の開発から製造、施工まで一貫して手掛ける各種農業資材等の販売業者です。同社は、新たな事業展開に向け販路拡大や新商材の取り扱いを検討していました。

商工中金は、経営者ヒアリングを通じた事業性評価を行い、同社の課題を確認。外部の専門業者と連携し、後継者不在に悩む株式会社せきながとのマッチングを実施しました。本取組みにより、同社の販路や取り扱う商品の拡大シナジーが図られるとともに、株式会社せきながの専門人材の活用が図られ、雇用の維持にも繋がっています。



■ 経営者保証に関するガイドラインへの取組み

商工中金は、従来より、経営者保証に過度に依存しない融資手法の活用等により、中小企業者等の皆さまを積極的に支援しております。経営者保証に関するガイドライン研究会より2013年12月5日「経営者保証に関するガイドライン」および2019年12月24日事業承継に焦点をあてた「経営者保証に関するガイドラインの特則」が公表されました。商工中金ではガイドラインおよび特則の趣旨を踏まえ、適切な対応に努めてまいります。

【代表者の交代時における対応】

(単位：件、%)

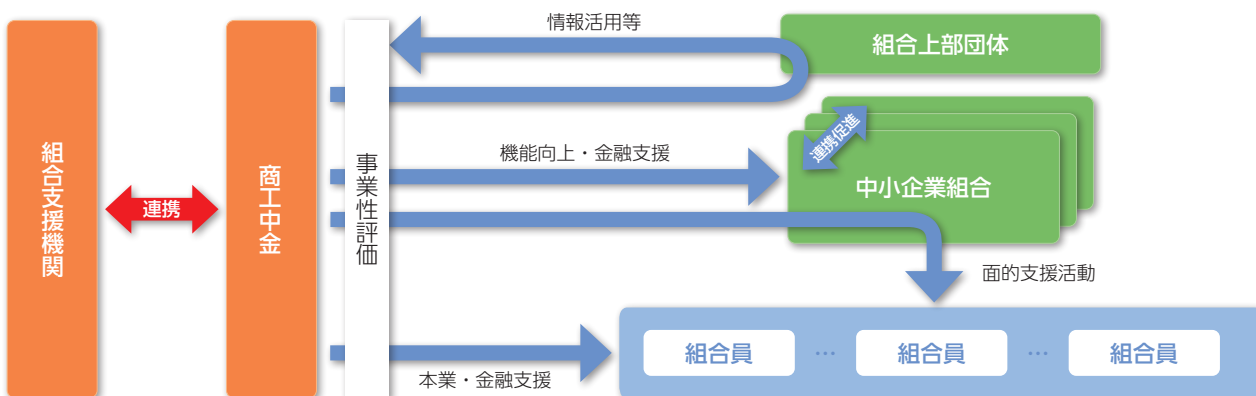
	2019年度		2020年度	
	件数	構成比	件数	構成比
1 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	495	11.0%	664	17.3%
2 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	785	17.4%	567	14.8%
3 旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	3,198	71.0%	2,600	67.9%
4 旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数	27	0.6%	0	0.0%

■ 組合支援

中小企業組合は、共同事業を通じた個々の組合員の生産性向上、地域資源を活用した域外需要の開拓、情報発信機能など、地域経済活性化のための有効な課題解決機能を有する存在です。

商工中金は、事業性評価の取組みを通じ、中小企業組合や組合員と課題を共有しながら、事業の円滑な承継、生産性向上、事業再生、財務改善、新事業進出等の様々なニーズに対し、商工中金ならではのソリューションを提供することで、組合や組合員の価値向上に取り組んでいきます。

中小企業団体中央会や中小企業基盤整備機構等の組合支援機関とも連携しながら、上記課題やニーズ等に応えることはもとより、団地組合の建替・再整備等の資金ニーズ等にも応えていくことで、商工中金ならではの「地方創生」に取り組めます。



取組事例

BCP計画を策定し、自然災害に備える協同組合をサポート

協同組合大阪紙文具流通センター（大阪府東大阪市）は、和洋紙や文房具の流通業者など42社で構成され、金融事業等を実施しています。同組合は、想定される大規模な自然災害に備え、中小企業庁が推奨する「連携事業継続力強化計画」を策定し、近畿経済産業局より認定を受けました。同計画は、災害発生時に組合員の早期復旧をサポートするため、必要な資金を迅速に供給すること等を定めており、同組合は資金枠の確保に課題を抱えていました。

商工中金は、同組合が災害発生時に迅速かつ機動的に資金の出し入れができるコミットメントラインを開設し、必要な資金を組合から組合員に提供するスキームを構築しました。

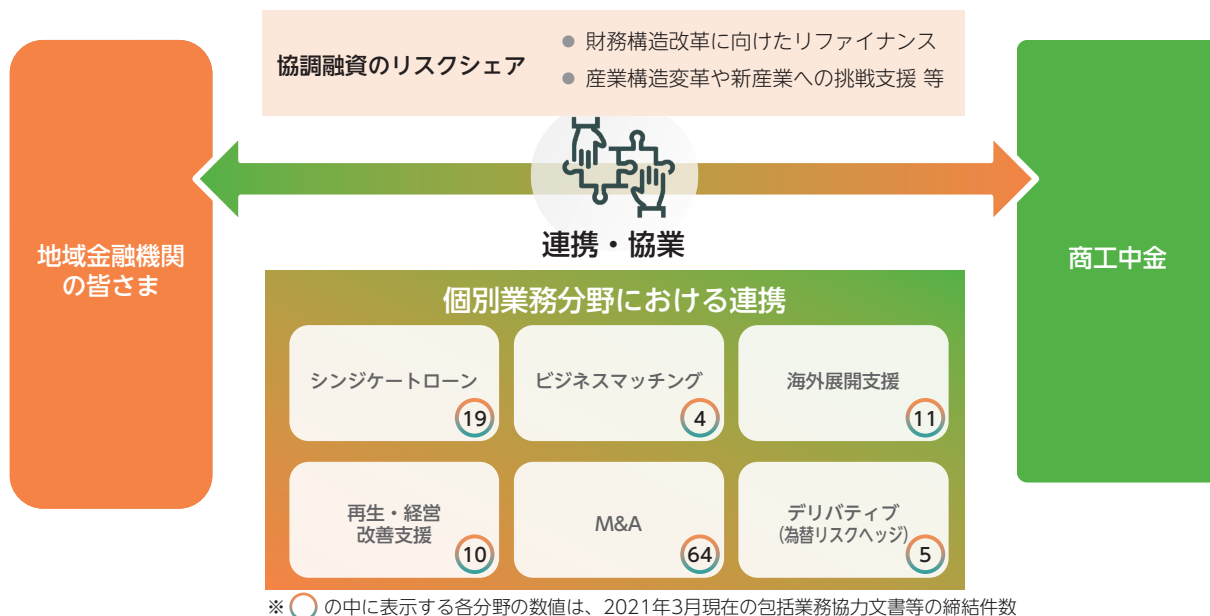


■ 地域金融機関との連携・協業

商工中金は、地域金融機関やその業界団体を「地域における共存・相互補完を基本に、地域の金融円滑化と地域経済の活性化を協調して達成するパートナー」と位置付け、地域金融機関との連携を業務運営の基本の一つとして取り組んできました。

地域連携推進室を中心に、全営業店に設置した地域金融機関や地方公共団体等に対する「連絡窓口」を通じて、地域金融機関との信頼関係を構築し、連携・協業を一層推進しています。

具体的には、再生支援、新事業進出、大規模投資や経営改善支援における金融取引見直しでのリスクシェアを推進していく他、シンジケートローンのエージェントやM&A等の業務ノウハウ、及びビジネスマッチング・M&A等のプラットフォームの共有、海外拠点を活用した連携等に取り組んでいます。



ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 地域金融機関との連携・協業

取組事例

地域金融機関と連携し、旅客バス事業者をサポート

阿寒バス株式会社（北海道釧路市）は、道東エリアの一般路線バスや長距離バス、空港バスを運行する旅客輸送業者で、地域社会を支える重要な役割を担っています。同社は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、空港路線等の旅客輸送が大幅に減少し、運休や減便を余儀なくされました。

商工中金は、綿密な事業性評価を行い、同社と課題を共有し、事業計画の策定をサポート。また、メインバンクの北洋銀行と連携して、北洋銀行は必要な運転資金を、商工中金は10年期限一括償還型の資本性劣後ローンを提供する等、財務基盤と金融取引体制の強化をサポートしました。



※商工中金と北洋銀行は、2021年2月に新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者を連携してサポートする取組みを開始しています。

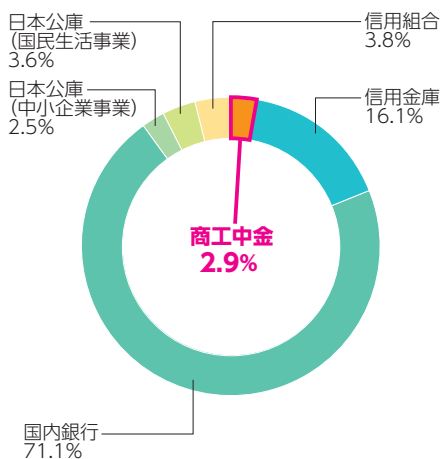
■ セーフティネット機能の発揮

地震や台風などの自然災害の他、受注元の破綻・事業制限、その他大規模な経済変動等の際し、商工中金は中小企業の資金繰り支援に全力をあげて取り組んでいます。

■ 安定した取引スタンス

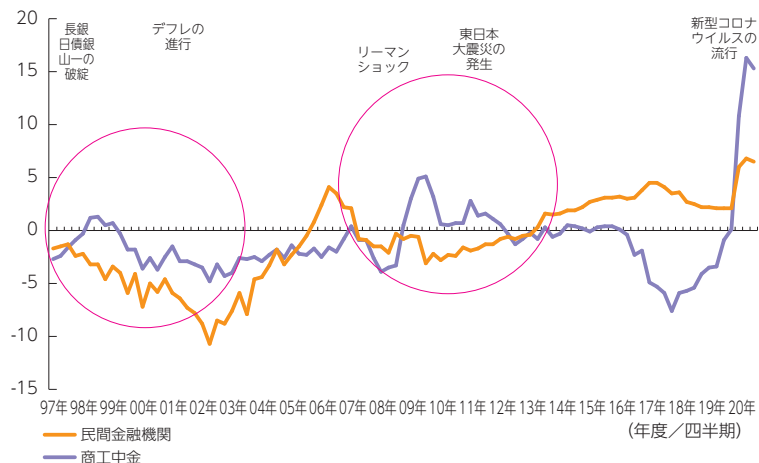
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

■ 中小・中堅企業向け融資に占める 商工中金の割合 (2020年12月末時点)



・国内銀行は都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行等。
 (資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、日本政策金融公庫、全国信用組合中央協会

■ 商工中金の貸出と民間金融機関の 中小・中堅企業向け貸出増減率の推移 (前年同期比増減率、%)



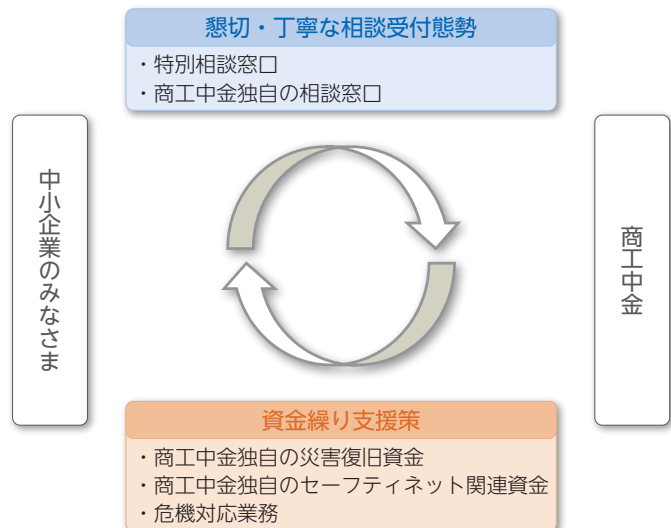
・民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を用いた。
 ・2020年度第3四半期までの推移。
 (資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

■ 商工中金の取組み

我が国の景気は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴い悪化しております。

また、昨年、一昨年に続き、本年度においても令和2年7月豪雨や台風第10号などの自然災害が国内各地で発生しており、地球温暖化により今後気象災害のリスクが更に高まることが懸念されています。

商工中金はこのような災害や外部環境の変化に対し、主務省の要請を受けた特別相談窓口および商工中金独自の相談窓口を開設し、影響を受けた事業者に対して懇切丁寧な相談対応にあたりるとともに、独自の災害復旧資金などの融資制度を措置することでセーフティネット機能の発揮に努めています。



■ 商工中金イネーブラー事業

商工中金は、地方経済や地域の中核産業の再興を実現する「本業支援一体型金融フロンティア事業」を「商工中金イネーブラー事業（※）」と名付け、2019年秋から本格開始しました。

商工中金の特性を活かした販路開拓などの高度なソリューション提供と、徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現していきます。

商工中金の新しいビジネスモデルである「経営支援総合金融サービス事業」において、地域全体への波及効果の高い取組みを通して、営業店と本部が一体となって「標準的枠組み（プラットフォーム）」を作り出し、全国に展開してまいります。

※イネーブラーとは「enable（可能にする）」を語源とし「不可能を可能にする」伴走者という意味です。

イネーブラー事業の背景

商工中金の5つの特性を活かし、重点分野を中心とした個社支援を中期経営計画として展開しています。その中で、3つのイネーブラーの視座を通して、「経済活性化」「地方創生」「産業競争力向上」に繋がる地域全体への波及効果の高い取組みをサポートしていきます。



ウィズコロナにおけるイネーブラー事業の展開

- ウィズコロナも踏まえた今後の展開にあたっては、①高度なソリューション提供およびノウハウの蓄積を加速させるために「推進体制の見直し」と、②中小企業等の経営ニーズの変化を踏まえた「プロジェクトの再構築」を行いました。



プロジェクト事例

株式会社アイディエス（熊本県）

大規模災害時にも、迅速な資金調達を可能にする 災害対応型コミットメントラインを締結



株式会社アイディエス（熊本県熊本市）は、血液等の検体前処理・搬送システムを構築する医療機器メーカーです。熊本県内に複数の拠点を構え、医療分野の国際標準規格ISO13485を取得し、研究開発から部品製造、組立を一貫して行う独自のスタイルで、同分野で世界トップシェアを誇ります。

同社は、2016年の熊本地震（最大震度7）や日本各地で相次ぐ地震発生を踏まえ、大規模災害時には金融機関の貸付不能事由となる一般的なコミットメントラインではなく、有事に安定した資金調達が可能な「災害対応型コミットメントライン」の導入を計画しました。これにより、有事においても販売先の要望に迅速かつ柔軟に対応できるよう、円滑な資金調達手段を確保して事業の継続性を高め、ステークホルダーからの信頼を高めていきます。

商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた事業性評価を実施。同社の製品が他社の自動分析装置間を繋ぐなど高度な技術を有し、世界市場への安定供給と製品の自動化、迅速性、安全性が求められていることを確認。同社のBCP対策の一環として、拠点を構える熊本県下の災害に備え、資金の出し入れが自由な災害対応型コミットメントラインを開設しました。

災害対応型コミットメントラインとは			
	当座貸越	通常の コミットメントライン	災害対応型 コミットメントライン
貸付のコミット	なし	あり	あり
コミットメントフィー	なし	あり	あり
災害発生時の 貸付義務	なし	免除 (貸付義務を負わない)	免除されない (貸付義務を負う)
災害発生時の コペナンツ抵触	(原則) コペナンツなし	抵触可能性 あり	対象災害発生時 は抵触せず

- ### 特徴
- 通常のコミットメントライン
自然災害が発生した場合、貸付人の貸付義務が免除される
 - 災害対応型コミットメントライン
対象災害が発生した場合、貸付人の貸付義務が免除されない
＝災害発生時にも機動的な資金調達が可能
 - 対象災害
取引先の事業拠点、災害リスクを踏まえて個別に設定可能
(地震、降雨、津波による災害を想定)

ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 商工中金イネーブラー事業

■ 株式会社商工組合中央金庫法の概要について

商工中金は、2008年10月に、株式会社商工組合中央金庫法に基づき、中小企業団体とその構成員に対する金融の円滑化の目的と機能を維持しながら、それまでの協同組織金融機関から同法に基づく特殊会社となりました。

その後、2009年6月には、未曾有の経済・金融の混乱による危機への対応に万全を期するため、2011年3月には、東日本大震災に対応するため、同法の改正が行われ、そして、2015年5月、「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」が成立しております。

商工中金の目的

株式会社商工組合中央金庫は、その完全民営化の実現に向けて経営の自主性を確保しつつ、中小企業等協同組合その他主として中小規模の事業者を構成員とする団体およびその構成員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を目的とする株式会社です。

業務

株式会社化に際して、貸出、預金、為替、保証などフルバンキングサービスを更に充実。また、2015年5月に成立した改正法において、危機対応業務を的確に実施するための措置がなされております。

〔商工中金の中小企業金融機能の根幹を維持するための措置〕

- 主たる貸付対象をメンバー（株主である中小企業団体とその構成員）に限定。
- 商工債発行を継続。
- 中小企業等協同組合などによる商工中金の代理業務を継続。

〔中小企業等に対してより多様なサービスを提供するための措置〕

- 従たる貸付対象を拡大（メンバーの国内子会社、メンバーの事業を承継する者など）。
- 保証業務などの対象制限を撤廃。
- 預金資格制限を撤廃。併せて、預金保険制度の対象。

〔危機対応業務を的確に実施するための措置〕

- 商工中金は、当分の間、その目的を達成するため、危機対応業務を行う責務を有します。併せて、危機対応業務の実行性を確保するため、政府による追加出資の期限が延長されるとともに、危機対応業務に関する事業計画等の提出が義務付けられています。
- 政府は、今後、適当な時期に、危機対応業務の在り方及び商工中金に対する国の関与の在り方について検討を加え、所要の措置を講じることになります。

〔適正な競争関係の確保〕

- 商工中金は、当分の間、他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することを求められています。

組織・監督・開示

- 商工中金の株主は、政府ならびに中小企業団体およびその構成員に限定。
- 主務大臣の監督は真に必要なものに限定。
- ディスクロージャー誌等を作成・開示。

政府保有株式の扱い

- 政府は、その保有する商工中金株式について、商工中金の目的達成に与える影響及び市場の動向を勘案しつつ、これまでの具体的な処分期限に代えて、できる限り早期に全部処分するとされています。
- 一方で、政府は、当分の間、危機対応業務を実施する民間金融機関の状況、危機対応準備金への出資状況、商工中金による危機対応業務の実施状況、商工中金の財政基盤、中小企業等の資金余力、社会経済情勢の変化等を勘案し、危機対応業務の的確な実施のために必要な商工中金株式を保有します。

（参考）株式会社商工組合中央金庫法改正の推移

	2008年 商工中金法	2009年 商工中金法改正	2011年 商工中金法改正	2015年 商工中金法改正
追加政府出資	—	2012年3月まで可能	2015年3月まで可能	当分の間可能
在り方の検討	—	2012年3月までに検討	2015年3月までに検討	適当な時期に検討
政府保有株式	政府は、2008年10月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、2012年3月まで処分しない 2012年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、2015年3月まで処分しない 2015年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、できる限り早期に全部処分 政府は、当分の間、必要な株式を保有