

「商工中金経営改革プログラム」の実績

2018年10月公表の中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」に基づき、中小企業や中小企業組合の期待に応え、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する「経営支援総合金融サービス事業」を展開することで、お客さまの企業価値向上に貢献してまいりました。更に、重点分野など付加価値の高い業務を通じて適正な収益を確保することに加え、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当金庫の企業価値向上にも取り組んでまいりました。

また、当初予定しなかった新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務にもしっかりと取り組むことができ、その結果、いずれの経営指標においても、当初策定した目標を達成することができました。

経営改革プログラムの基本的な考え方

「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する。

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む。

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る。

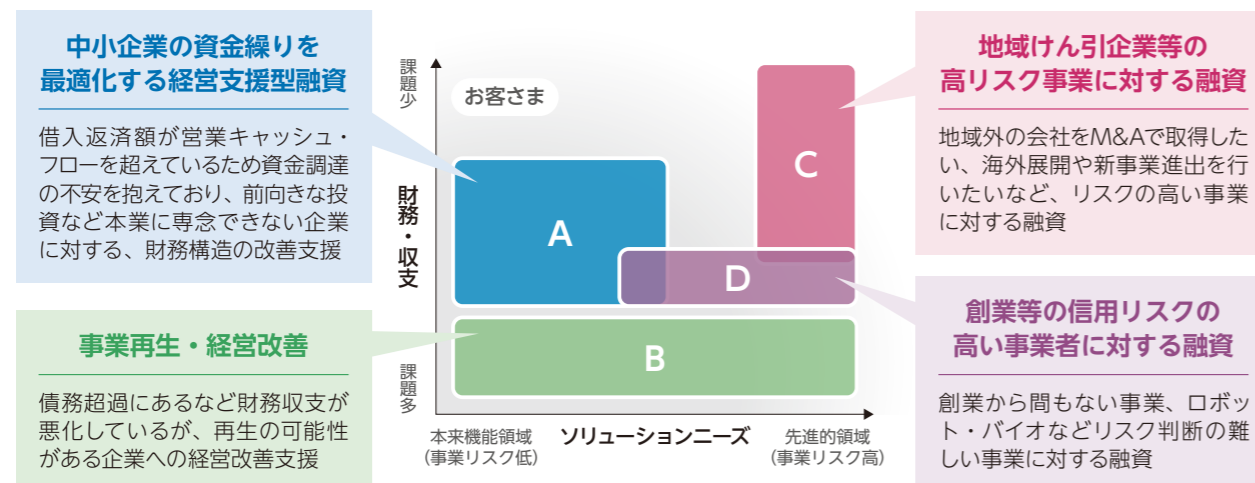
社会的課題解決

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

重点分野の説明

■お客さま支援～重点分野

重点的に取り組む分野をA～Dゾーンと定義。商工中金の特性を活かしつつ、お客さまのニーズや課題に応じたソリューションの提供に注力しました。



重点分野の取組みの自己評価

- 事業性評価を起点とする取組みが組織に定着。直近では、新型コロナウイルス感染症の影響による事業変化に対応するお客さまへの支援に注力しました。
 - Aゾーンは、資金繰りが悪化したお客さまや、商流に変化が生じたお客さまに対する踏み込んだ支援を実施いたしました。
 - Bゾーンは、財務・収支上の課題が顕在化したお客さまを含め、お客さまの収支改善、営業キャッシュフローの増加を通じ、過剰債務の圧縮等が図られるように、資本増強支援策も活用し、中長期的な目線をもって能動的にサポートいたしました。
 - Cゾーン及びDゾーンは、新型コロナウイルス感染症の影響で事業計画や調達計画の変更を余儀なくされたお客さまも多いことを踏まえ、これらの変更に対応するための新たなニーズを捉えた支援を実施いたしました。

お客さまからの評価

- お客さまからの評価 [お客さまアンケートによる結果 (毎年度、発送数約2万社。回答率35%弱程度)]
お客さまの総合満足度、信頼度、ロイヤルティを測るNPS (推奨意向度) については上昇傾向。

	総合満足度	信頼度	NPS
21年度	84.2	93.4	▲6.4
20年度	83.1	93.5	▲7.7
19年度	80.8	90.9	▲16.4
18年度	79.2	89.1	▲21.7

(注) 総合満足度は5段階評価で「5：満足している」または「4：どちらかといえば満足している」と回答した割合 (%)。
 (注) 信頼度は5段階評価で「5：信頼している」または「4：どちらかといえば信頼している」と回答した割合 (%)。
 (注) NPS：推奨者・批判者で計測される推奨意向度。
 0～10の11段階で、推奨者 (9,10) の割合から批判者 (0～6) の割合を引いた数値 (%)。
 NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

実績の説明

■重点分野の貸出残高

(単位：億円)

	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
合計	96,386	88,200	+8,186
重点分野	25,313	31,100	▲5,787
Aゾーン	11,765	16,000	▲4,235
Bゾーン	11,717	9,600	+2,117
Cゾーン	3,802	3,500	+302
Dゾーン	704	2,000	▲1,296
重点分野以外	71,073	57,100	+13,973
うち危機対応	24,890	-	-

■経営指標

(単位：億円)

	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,189	1,150程度	+39
業務純益	528	460程度	+68
経常利益	302	250程度	+52
当期純利益	183	175程度	+8
OHR	55%	60%程度	+5%

(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見込むため、ゾーン別残高と合計値は一致しない。

事業性評価を起点に、お客さまのパートナーとして、 お客さまの安心と安全に貢献していきます

重点分野（Aゾーン）× イネーブラー事業

FSX株式会社様（東京都）

地域金融機関と連携し、財務構造改革をサポート

FSX株式会社様は、おしぼりやタオルのレンタル、日用品雑貨等の販売業者です。東京工業大学と慶應義塾大学発の合同ベンチャーと共同開発した、99.99%以上ウイルスや菌を抑制する特許技術「VB」を使用した抗ウイルス・抗菌おしぼりを展開しています。2020年2月、VBおしぼりをクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」へ提供し、新型コロナウイルス感染症に立ち向かうエッセンシャルワーカー等の安心・安全確保に貢献しました。

商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価をValue upレポートにまとめ、同社の強みや財務上の課題を共有。過年度に残した事業承継上の課題を解決する新たな事業計画の策定をサポートしつつ、他の金融機関と協調して支援を実施しました。

具体的には、総額10億5,000万円のシンジケートローンを組成しました。本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、西武信用金庫、多摩信用金庫、東日本銀行、さらばし銀行が参加し、地域金融機関との協調により、その組成が実現したものです。また、別途資本金劣後ローン2億円を対応し、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解消と資本の増強、財務基盤の更なる強化を支援しました。



▶▶ 詳細はこちらの動画をご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=jBvLDI7Bflo>



【商工中金担当者の思い】
八王子支店(当時) 増田 健太郎

同社の藤波社長は、事業の将来性を前向きに考え、強い意志と行動力があります。レンタルおしぼり市場の成熟を見据えて、抗ウイルス製品の開発に前向きに取り組む社長のお力になれるよう、精一杯ご支援させていただきました。

イネーブラー事業とは

商工中金の特性を活かし、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」につながる地域全体への波及効果の高い取組みをサポートする事業です。

イネーブラーの視座

姿勢

- 金融慣行の打破
- 地域全体、産業界全体の視座
- 根本的な問題解決

ノウハウ・技術

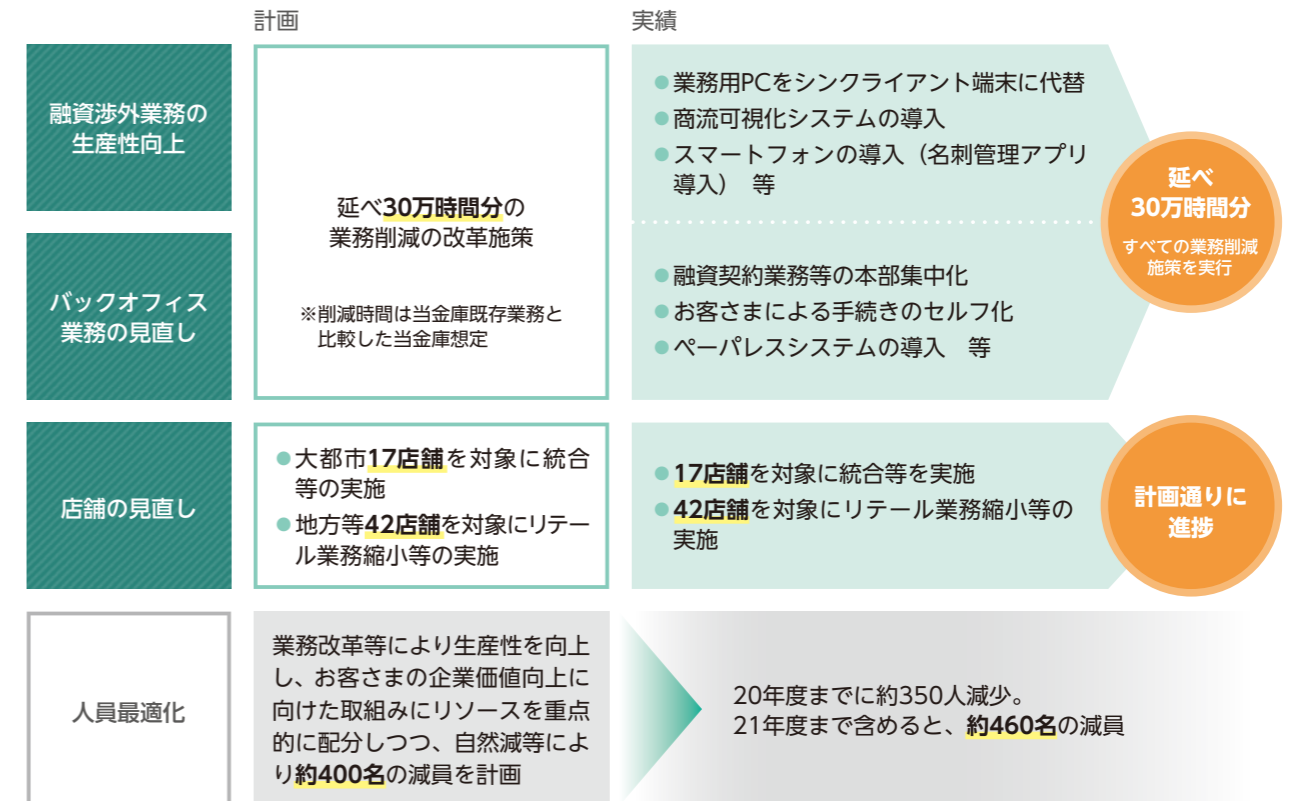
- 高度な支援スキーム構築
- トータルプランニング
- 全国ネットワーク

リスクテイク

- 前例にとらわれない与信や与信手法
- 従来の業界水準を超えた運用
- 金融排除層への幅広い支援

業務改革の取組み

全国ネットワークを維持しつつ、重点分野へのリソースの再配分とコスト最適化を図るため、営業窓口業務（融資渉外部門）の生産性向上・高度化、バックオフィス業務の効率化、フルバンク機能を含めた店舗機能の見直し等を実施しました。



BCP支援

草津電機株式会社様、滋賀県電化工業協同組合様（滋賀県）

震災等の大規模災害時に備える支援

草津電機株式会社様は産業機器や空調機等の小型モーターやポンプの製造業者です。国内外に複数の拠点を構え、製造設備を自社開発し、設備から製品の完成まで一貫して生産しています。同社社長が理事長を務める滋賀県電化工業協同組合様は、日本各地で相次ぐ災害発生に備え、組合員が事業を継続できる体制を構築するBCP（事業継続計画）の策定を支援していました。さらに、有事の際には組合員同士が連携しサプライチェーンを維持するために「連携事業継続力強化計画」を策定し、2021年3月に認定取得しました。

商工中金は、独立行政法人中小企業基盤整備機構や滋賀県中小企業団体中央会と連携し、同組合が進めるBCPセミナー等の開催を後押しするとともに組合員ごとのニーズに合わせた情報提供等のサポートを実施。複数の拠点を構える同社が、災害時にも販売先から安定供給を求められることを確認し、滋賀県及び他拠点の災害に備え、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。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ます。



▶▶ 詳細はこちらの動画をご覧ください。

https://www.youtube.com/watch?v=4_YSQ4ZLhKI



動画作成：中小企業基盤整備機構

INTERVIEW

業務改革の実行と機運の醸成

店舗・業務改革推進プロジェクトチームは、商工中金経営改革プログラムにおいて経営合理化の重点施策を担うために発足した専任チームの一つで、各種情報システムの導入や業務見直しを通じたペーパーレス化・リモートワーク実施などの業務効率化によって全国ネットワークを維持し、お客さまの利便性向上や職員の働き方改革の実現に取り組んできました。

業務改革の実行には、これまでと異なる行動様式を受け入れることが必要となりますが、誰でも慣れ親しんだ方法を変えることには不安があるものです。そのため、例えばペーパーレスの取組みでは、毎週金曜夕方に全社一斉の文書整理運動を実施するなど、改革機運の醸成にも留意しました。

これからも事務集約化を担う「サービスオフィス」の体制拡充等、座右の銘である「急がば回れ」の精神で、着実に進めていきたいと思っております。

店舗・業務改革推進プロジェクトチーム 水井 尚子

