

## ■ 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、平成20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、平成21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、平成23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、平成27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、平成27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

	平成20年 商工中金法	平成21年 商工中金法改正	平成23年 商工中金法改正	平成27年 商工中金法改正
追加政府出資	—	24年3月まで可能	27年3月まで可能	当分の間可能
在り方の検討	—	24年3月までに検討	27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、20年10月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、24年3月まで処分しない 24年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、27年3月まで処分しない 27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

## ■ 危機対応業務等における不正行為事案

当金庫の危機対応業務の不正行為事案に関しまして、お取引先をはじめ、国民の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

危機対応業務の要件確認にあたって必要となる書類を改ざんする等の不正行為が広範に発生しただけでなく、その他の業務においても不適切な業務運営があったことにより、平成29年10月25日、経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省より、二度目の行政処分を受けました。今回の事態は、組織の信頼を根底から揺るがす重大な事態であり、真に厳粛に受け止めております。

当金庫といたしましては、組織全体で今回の不祥事を心から反省した上で、ガバナンス態勢の強化やコンプライアンスの立て直しなど、再発防止策を着実に実施し、皆さまから再び信頼いただけるよう、役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

### ■ 事案の概要

- H28.10.24 : 商工中金の危機対応業務における貸付対象の要件確認にあたり、職員による、取引先の試算表等の数値・日付の入替え、変更等の改ざんが判明。
- H28.12.12 : 第三者委員会を設置し、調査・原因究明・再発防止策の提言を依頼。
- H29.04.25 : 第三者委員会の調査報告書を公表。
- H29.05.09 : 主務省（経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省）による業務改善命令（全件調査の実施、当面直ちに実施すべき再発防止策の策定・実行）。  
5月以降 : 調査未実施の危機対応貸付全体について継続調査を実施。主務省検査の実施。
- H29.10.25 : 主務省検査の結果及び全件調査の結果報告等を受けて、2度目の業務改善命令。  
主務省に「調査報告書」及び「業務の改善計画」を提出。  
政府において、「商工中金の在り方検討会」を設置。

### ■ 業務改善命令の主な内容

※不正行為の発生や不適切な業務運営を防止するため、以下の観点も含め、法令等遵守態勢、経営管理態勢及び内部管理態勢等を抜本的に見直すこと。

- (1) 問題発生時以降現在に至るまでの役職員の責任の所在の明確化
- (2) 監査機能の強化及び組織運営の適正化を含む抜本的な再発防止策の策定・実行
- (3) いわゆる民業補完の趣旨を踏まえた持続可能なビジネスモデルの策定・実行
- (4) 取締役会の強化や外部人材の登用を含む新たな経営管理態勢の構築  
(3) 及び (4) に係る業務の改善計画については、経済産業大臣の指示に基づき設置された「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえて策定し、提出すること

## ■ 継続調査結果の概要（平成29年10月25日付調査報告書抜粋）

### ● 不正があると判定した口座

口座数（発生比率）	4,609口座（2.1%）
営業店数	97営業店
融資実行額（発生比率）	264,649百万円（2.1%）
融資残高	59,260百万円

※第三者委員会調査分を含む（不正行為者数、要件充足性調査も同様）

### ● 左記のうち、要件充足が確認できなかった口座

要件充足が確認できなかった口座数	3,255口座	
返還	既受領補償金残高	80百万円
	既受領利子補給金額	869百万円
	合計	950百万円
繰上償還	ツーステップローン残高	942百万円

当金庫が認定した不正行為者数 444名 ※危機対応業務開始以降平成28年11月までの営業担当者は延べ約2,300名

### ● 判定不能であるため不正の疑義が払拭できなかった口座

要件充足が確認できなかった口座数	4,803口座	
返還	既受領補償金残高	1,433百万円
	既受領利子補給金額	1,231百万円
	合計	2,665百万円
繰上償還	ツーステップローン残高	1,126百万円

判定不能であるため不正の疑義が払拭できなかった口座についても、要件充足性調査を実施。

要件に該当しない案件について、他の貸付への振替等により取引先に不利益を及ぼさないよう適切かつ速やかに手続きを行うとともに、日本政策金融公庫に対する既受領補償金及び利子補給金等の返還等を適切に対応する。

## ■ 問題の所在と根本原因

本事案の根本原因は以下の4つにあると考えております。

### ① 危機対応業務における内部統制の未整備と過度な業績プレッシャー

公的金融である危機対応業務は、本来、これを担う当金庫の利益追求の手段ではなく、当金庫は、公益性と営利性を両立する内部統制環境を整備する必要があった。しかしながら、経営陣及び本部は、こうした内部統制環境を十分整備することなく、危機対応業務を主要な業務と位置付け、危機対応融資に係るニーズが減退している時期にも事業規模を維持することを企図し、予算を営業店の業績評価に組込んで過度な業績プレッシャーをかけた。

### ② 危機対応業務の「武器」としての利用

危機対応業務には、いわゆる民業補完としての役割があるにもかかわらず、経営陣及び本部は、危機対応業務を他の金融機関との競争上優位性のあるツール（「武器」）として認識し、収益や営業基盤の維持・拡充に利用するとともに、実績を残すことによって政策性の発揮を示す等、危機対応業務を過度に推進した。

### ③ 不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下

経営陣及び本部は、職員に対して、制度趣旨の徹底や行動規範遵守の働きかけをすべきところ、形式的又は表面的に危機要件へ当てはめる運用を恣憑し、又は過度なプレッシャーをかけつつ黙認してきた。そうした姿勢が、コンプライアンス意識の低下を招き、多数の不正行為をもたらした。

### ④ ガバナンス態勢の欠如

経営上の重要事項が、副社長以下のプロパーによる非公式の関係役員会で決定され、取締役会は、形式的な報告や儀礼的な追認の場になっており、社外役員によるけん制機能を含め、取締役会の機能発揮が不十分であった。また、不正を防止するための態勢整備が不十分であり、本部の縦割り統制による現場業務の繁忙化などについて適切な統制が図れなかったこと等、ガバナンス態勢が欠如していた。

また、池袋事案では、本部は特別調査や危機要件の該当性の認定等において、重大性を薄め問題を矮小化して事案を処理し、その過程に経営陣も深く関与していた。

## ■ 抜本的再発防止策

今般の業務改善命令を踏まえ、業務の改善計画の一部として、改めて抜本的な再発防止策を策定しました。また、業務・組織のあり方を抜本的に見直すために、危機対応業務等改革本部を改組し、新たに代表取締役社長を本部長とする商工中金改革実行本部を設置しました。

今後、当金庫はこうした体制の下、経済産業大臣の指示に基づき政府に設置された「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえ、他の事業者との間の適正な競争関係の確保を図った持続可能なビジネスモデル及び取締役会の強化や外部人材の登用を含む新たな経営管理態勢の構築に係る業務の改善計画を策定・実行してまいります。

### 1. 公的金融と通常業務の峻別

危機対応業務を通常業務と峻別し、危機対応業務については、制度趣旨を踏まえた運用の徹底や本部専門部署の創設等により内部管理体制を強化する。

通常業務については、「商工中金の在り方検討会」の検討結果も踏まえ、より民間金融機関と協調するビジネスモデルを検討するとともに、真にお客様本位の業務運営を徹底するため、営業店の業務環境における課題・要望を適正に把握し、業務改善・施策に反映するための体制等を整備する。

(主な対策)

#### ①危機対応業務等の制度趣旨を踏まえた運用徹底

- ・危機対応業務等の公的融資の実績を業績評価の項目から除外
- ・要件適合性の確認を全件本部協議の対象化
- ・本部専門部署が、形式要件に加え、資金繰り等の状況も踏まえ、危機対応業務で対応することの妥当性を検証
- ・簡易な確認資料（手書き等）を認めない厳格な確認プロセスを導入
- ・適正な競争環境の確保の観点から、適用金利については、信用コスト、経費等を勘案した利率を設定の上、地域実情等の市場利率を歪めない水準で運用するよう徹底

#### ②危機対応業務等の公的融資の本部専門部署の創設

#### ③営業現場のキャパシティを念頭に置いた通常業務の運営

- ・本部の専門サポート体制の構築や、本部と営業店の役割分担の見直しを検討
- ・政府が設置する「商工中金の在り方検討会」の検討結果も踏まえ、民間金融機関と協調するビジネスモデルを検討

### 2. コンプライアンス意識の立て直し

金融機関としての基本的規律を職員に徹底するなど、抜本的かつ継続的な取組みを実施する。また、抑止力発揮の観点から、改ざん行為に対する人事処分は十分な検討を行った上で決定し、人事処分の内容を適時かつ適切に職員宛て周知・注意喚起を実施する。

(主な対策)

- ・「コンプライアンス再生プログラム」を策定し、金融機関の規律や経営理念を周知徹底
- ・コンプライアンス研修の対象・手法を拡充

### 3. ガバナンス態勢の見直し

取締役会の機能強化、コンプライアンス統括部署や内部監査部門といった本部牽制部署の体制強化、営業店のチェック機能や本部のモニタリング機能を強化するとともに、外部チェック機能も活用した不祥事件等の報告体制を強化することで、ガバナンス態勢の強化に取り組む。



(主な対策)

①取締役会の機能強化

- ・政府の設置する「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえ、新たな経営管理態勢の構築を検討

②本部牽制部署の体制強化

- ・「コンプライアンス統括室」を「部」に格上げするとともに、地域毎にコンプライアンス担当の管理職を配置
- ・これまでの各営業店等に対する画一的な監査から、不正のリスクを洗い出し、リスクが高いと思われる営業店や業務に重点的に監査を実施
- ・第一線（営業店）、第二線（本部の業務主管部）、第三線（監査部）の体制を構築し、不正発覚時は、コンプライアンス統括部や第二線が特別調査を実施し、第三線はその調査の監査を行うよう、役割分担を明確化

③リスク管理態勢の強化

- ・各部署において業務全般に内包するリスクの自己点検を行い、必要な統制策を検討実施するとともに、不正リスクの兆候を把握する取組みを強化

④不祥事件等に対する対応の強化

- ・不正発生の第一報時から、外部弁護士を長として新設する「コンプライアンス委員会」がその不正事案への対応状況を把握するとともに、コンプライアンス統括部が迅速に取締役会等に報告する体制を整備（当委員会に特別調査の発議権も付与）

4. 組織全体の働き方・意識改革

職員にとって働きがいのある適正な職場環境の整備に向けて、経営姿勢の周知や営業店と経営・本部のコミュニケーション活性化に向けた取組みの拡充、本支店間の人事交流や多様性・専門性のある人材の確保などを通じて組織全体の活性化に取り組む。

(主な対策)

①適正な職場環境の整備

- ・中間マネジメント研修の強化やハラスメント防止の取組み、適正な時間外勤務を徹底

②本支店間コミュニケーション等の活性化、多様性・専門性のある人材の確保

- ・本部が営業店の課題を適正に把握する体制を整備し、本部と営業店をより一層行き来する人事ローテーションを実施

■ 商工中金の在り方検討会

今般の不正事案を踏まえ、再発防止やガバナンスの徹底強化はもとより、商工中金による危機対応業務の見直し、さらには危機時以外における在るべきビジネスモデルの方向性など、商工中金の在り方を検討するため、経済産業大臣の指示に基づき、検討会が設置されました。

検討会では、平成30年1月11日に提言として、中間とりまとめが行われました。

当金庫は、検討会の提言（中間とりまとめ）を真摯に受け止め、これを踏まえて、今後、業務の改善計画を策定してまいります。

(構成メンバー)

座長	川村 雄介	株式会社大和総研 副理事長
	翁 百合	株式会社日本総合研究所 副理事長
	菊地 義治	菊地歯車株式会社 会長
	多胡 秀人	一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
	富山 和彦	株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO
	中原 秀人	三菱商事株式会社 前副社長
	家森 信善	神戸大学経済経営研究所 教授
	中小企業庁、財務省、金融庁	

## ■ 商工中金の企業理念

### 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はじ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。

#### 職員 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

- 1：お客さまの立場になり、
- 2：お客さまの未来を考え、
- 3：お客さまから求められるスキルを磨き、

- 4：お客さまのために一丸となって、
- 5：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。

## ■ 平成29年度下期の業務運営方針

### <危機対応業務における不正行為事案等に対する取組み>

- 今回の不正行為事案等は、組織の信頼を根底から揺るがす重大な事態であり、真に厳粛に受け止めております。二度とこのような事態を発生させることのないよう、再発防止策の着実な実施に役職員一丸となって取り組み、皆さまから再び信頼いただけるよう、努めてまいります。
- 平成29年10月25日に設置した、代表取締役社長を本部長とする「商工中金改革実行本部」の下、経済産業大臣の指示に基づき政府に設置された「商工中金の在り方検討会」の結果を踏まえ、これからのビジネスモデルの再構築・ガバナンスの強化等についても、抜本的な改善計画を策定してまいります。

### <中小企業と中小企業組合の企業価値向上、地域活性化への貢献に向けた取組み>

- 中小企業においては、景況感は持ち直しの動きがみられますが、非製造業を中心に人手不足感は強まっており、コスト上昇への懸念が高まっています。このような環境のもと、災害からの復旧・復興や地域経済活性化に取り組む中小企業の皆さまや、業績・資金繰りに影響が生じている中小企業の皆さまを支えていくため、商工中金は、引き続き、セーフティネット機能の発揮に組織をあげて最大限の対応を図ってまいります。
- 成長支援については、生産性向上を目的とした設備投資、集約化等の事業再構築、人手不足への対応等に関するニーズが見込まれる中、「適時適切な成長資金の供給」、「地域金融機関と連携したリスクマネーの供給」、「海外展開支援」、「M&Aや事業承継支援」、「ビジネスマッチング」等への取組みを強化し、中小企業の多様なニーズに対応してまいります。
- 再生支援については、地域金融機関や各支援機関との連携を一層強化し、経営改善計画の策定支援やそのフォロー等のコンサルティング機能の発揮、抜本的な再生支援、金融取引の正常化支援等に取り組んでまいります。

## ■ 第三次中期経営計画の概要 (平成27年4月～平成30年3月)

10年後の将来を見据えると、人口減少時代の本格到来やグローバル化の一層の進展により、地域の中小企業が変化に対応するための経営ニーズは高度化していくことが考えられます。こうしたニーズに対して、セーフティネット機能はもとより、ネットワーク機能やソリューション機能を活かし、中小企業の皆さまや地域経済を支えていることは商工中金の使命そのものであり、国や中小企業の皆さまから強い期待が寄せられています。

第三次中期経営計画策定に際しては、商工中金の使命を十分踏まえつつ、業務環境の変化による新たな課題に対応することといたしました。

### 第三次中期経営計画の基本的な考え方

- 中小企業や地域の皆さまから信頼され選ばれる金融機関としてさらに成長していくため、「中小企業組合と中小企業の持続的成長を支援する」という基本的な方向性を堅持しつつ、お客さまニーズを起点とした経営スタンスをより一層組織として徹底します。また、自らの強靱な経営基盤を構築し、商工中金の存在意義を確固たるものとします。





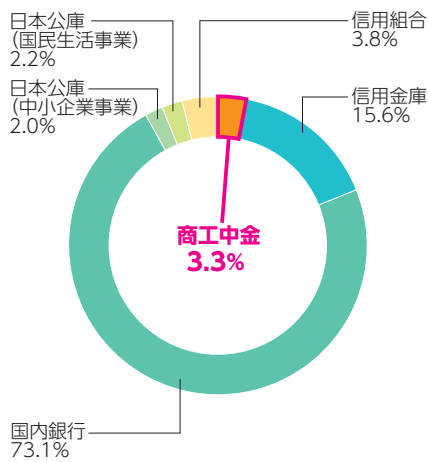
# セーフティネット機能の発揮

平成20年秋口の米国サブプライムローン問題に端を発した金融経済危機、平成23年3月に発生した東日本大震災などに対し、政府による危機認定が発動され、商工中金は中小企業に対する唯一法定された指定金融機関として、危機対応業務を中心に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。

## 安定した取引スタンス

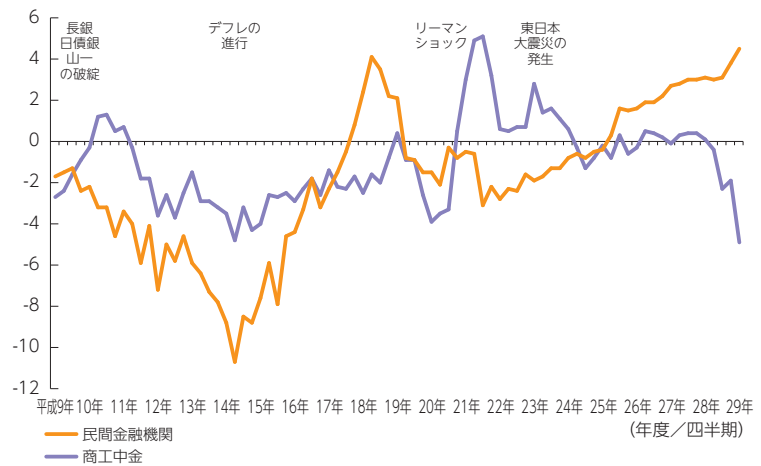
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

### 中小・中堅企業向け融資に占める 商工中金の割合 (平成29年6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。  
・平成29年度第1四半期までの推移。  
(資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

使命実現に向けて  
セーフティネット機能の発揮

## 商工中金のセーフティネット機能の発揮

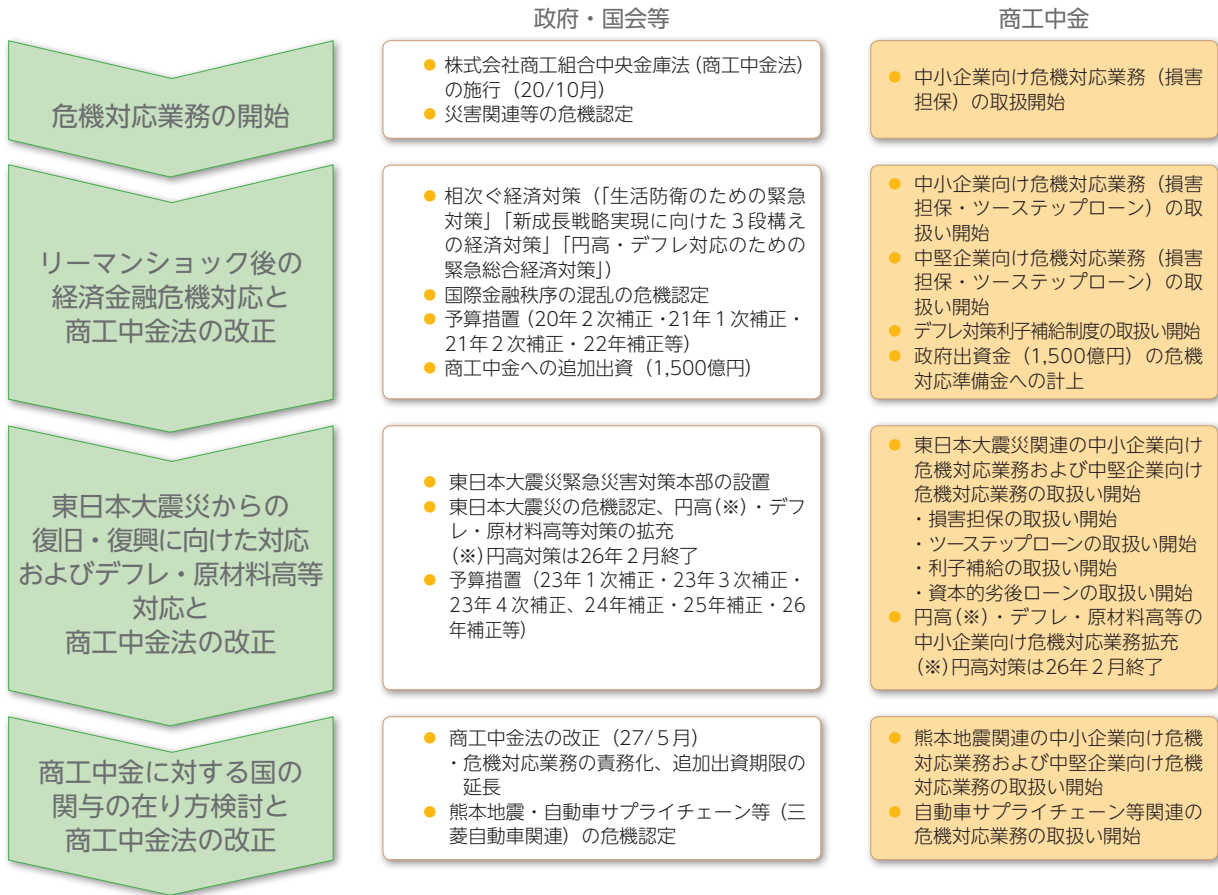
株式会社移行前

<p>平成9～12年 金融機関の 相次ぐ破綻等</p> <p>平成13～15年 金融再生プログラム 不良債権集中処理</p>	<p><b>政府の施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (国の特別貸付) セーフティネット貸付制度</li> <li>● 金融安定化特別保証制度30兆円</li> <li>● 新たな保証制度創設             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売掛債権担保融資保証</li> <li>・ 資金繰り円滑化借換保証</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>商工中金の取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記施策を実施</li> <li>● 独自の制度の創設             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 無担保融資</li> <li>・ 日々の資金繰りを支援する短期運転資金</li> </ul> </li> <li>● 経営改善支援             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業再生支援協議会等とも連携</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

株式会社移行後

<p>平成20年10月 株式会社化以降の 取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>危機対応業務</b> 法定の指定金融機関としての確な対応を図る。 ①損害担保付貸出、②ツーステップローン、③利子補給制度の活用</li> <li>● <b>独自のセーフティネット貸付</b></li> <li>● <b>信用保証協会</b> 緊急保証制度や東日本大震災復興緊急保証制度を活用</li> </ul>
--------------------------------------	--

## 政府・国会等による主な措置と商工中金の取組み



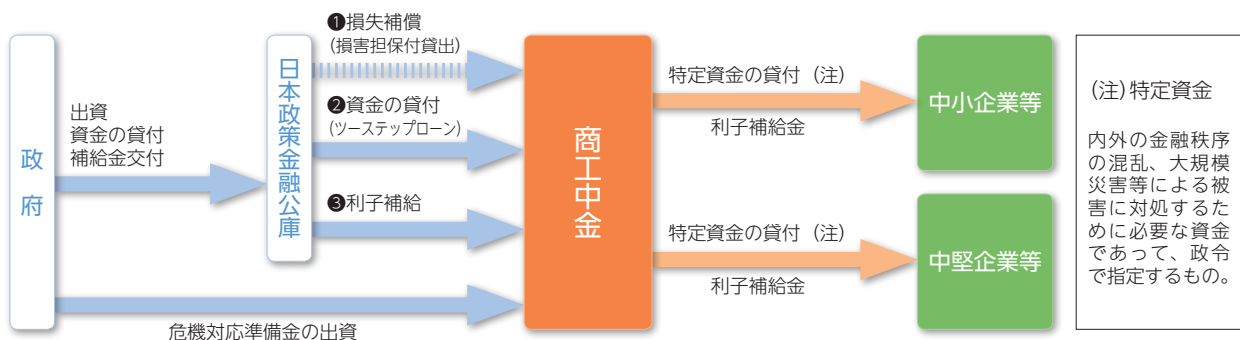
## 危機対応業務の概要

平成20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等を実施する機関（指定金融機関※）として定められています。

※指定金融機関：申請する民間金融機関のうち、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、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

## 危機対応業務のスキーム図



- ① 損害担保貸付：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 利子補給制度：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

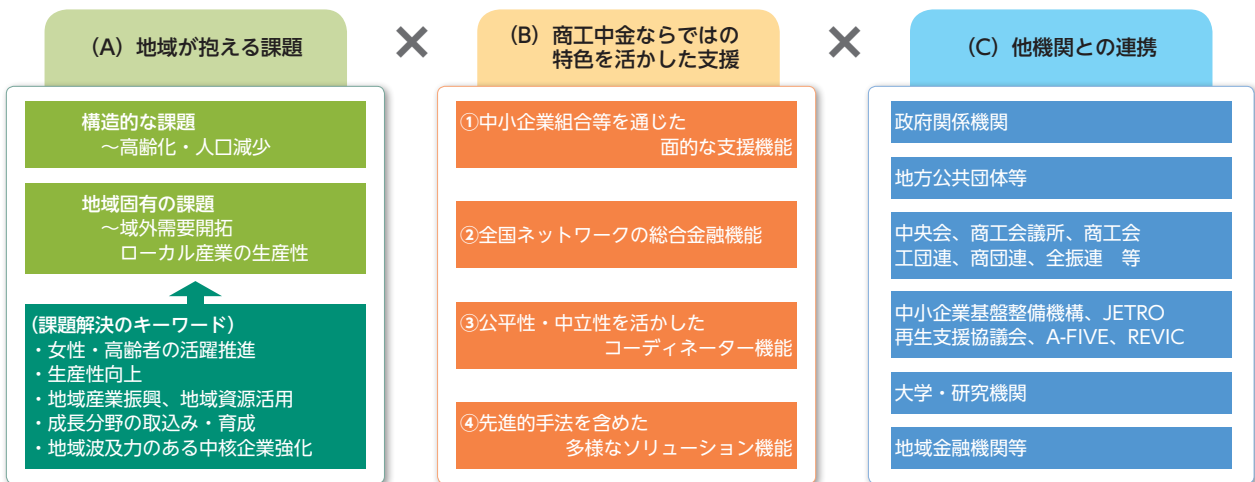
# 中小企業の企業価値向上へのサポート

## 地域活性化支援

### ■ 地域活性化支援

商工中金は、地域が抱える構造的な課題や地域固有の課題に対して、商工中金ならではの特色を活かした支援を図ることで、全国津々浦々で地域の特性に応じた地域活性化を支援しています。

各営業店で、地方公共団体や関係機関と連携しながら、取引先中小企業等の成長や再生支援等を通じた地域活性化に取り組んでいます。



### ■ 地域活性化支援の取組み

#### 地域中核企業支援 (宇都宮支店)

- ・栃木県は、「地域中核企業」を独自に認定する制度を創設し、県や金融機関によるタスクフォースを結成し、認定企業をサポートする取組みを開始。
- ・設備投資を予定している医薬品製造事業者（認定企業）に対し、地域未来投資促進法の支援対象となるよう、県担当部署と連携。投資に必要な資金は、地域金融機関と協調融資を予定。

#### 観光振興 (釧路営業所)

- ・釧路市は観光庁から「観光立国ショーケース」のモデル都市の指定を受けるなど、観光振興に尽力。
- ・外国人観光客等の受入強化に向けて、FREE Wi-Fiや施設内マップ多言語化等の整備事業に取り組む組合に対し、商工中金は釧路市と連携。
- ・商店街集客力向上支援事業の活用提言や、計画の助言を実施し、中心市街地の活性化に寄与。

#### 女性活躍支援 (大津・彦根支店)

- ・滋賀県は、女性活躍推進に寄与する企業等に対して認証制度を実施。
- ・商工中金は、県と連携した制度融資として「SHIGA女性活躍ローン」を創設し、第1号案件として、婦人アパレル企業への対応を実施。
- ・また、障害児向け学童保育サービスを提供する創業者に対しては、商工中金独自の制度融資で対応し、地域雇用の創出に寄与。

使命実現に向けて ▼ 中小企業の企業価値向上へのサポート

## ■ 成長・創業支援の概要

商工中金では、平成22年7月、社会経済情勢の変化により成長力の低下を余儀なくされていて、今後、成長分野での成長を目指す中小企業等の皆さまをサポートする「成長戦略総合支援プログラム」を創設しました。平成25年4月に「成長・創業支援プログラム」へ改称し、代表者個人の保証を求めない制度（※）の創設等を行い、成長分野で成長を目指す中小企業等の皆さまの持続的な成長をサポートしております。

現在では、重点分野として「農林水産」、「医療介護」、「観光」、「海外展開」の各分野を掲げ、当該分野に取組む中小企業等の皆さま、および6次産業化や共同化・協業化等「生産性向上」に取組む中小企業等の皆さまへの支援を強化しております。

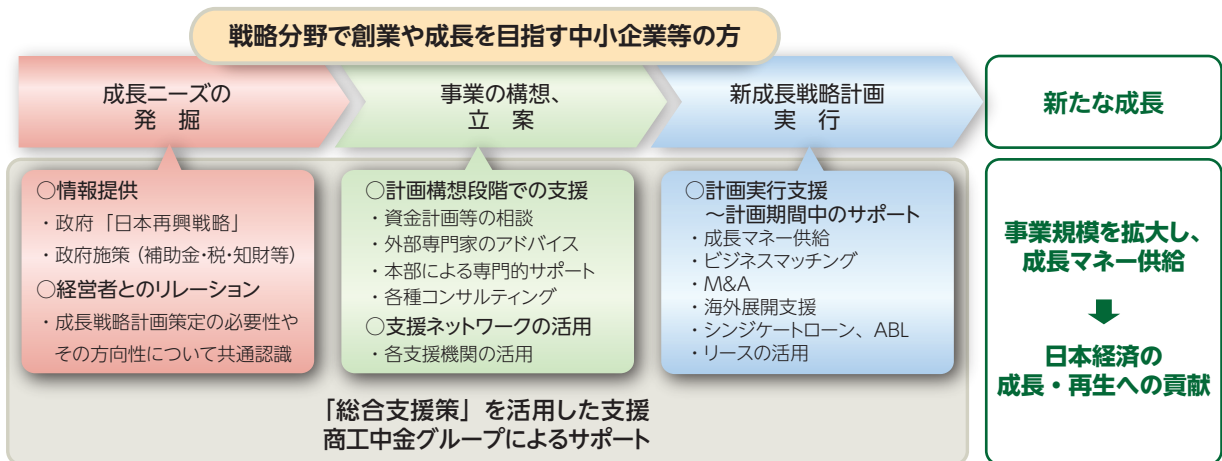
（※）事前に定めた誓約事項（コベナンツ）に違反した場合以外には保証が発生しない仕組み（「停止条件付連帯保証」）

### ● 構想段階での支援

- 事業の構想段階において、資金計画など金融面でのご相談のほか、本部専門スタッフによるソリューション提供、各種コンサルティングを行いながら、お客さまの立場に立った支援を行います。

### ● 計画実行支援 ～成長マネーの供給、実効性を高めるためのソリューション提供～

- 「新成長戦略計画」を実施する上で必要となる資金について、商工中金が創設した低利融資制度により金融面のサポートを行います。
- 計画実効性を高めるため、ビジネスマッチング、M&A、海外展開支援などさまざまなソリューションを提供します。



## 取組事例

### 【成長戦略】

#### 地域有力企業の新たな分野への挑戦を資金面からサポート

ウラセ株式会社（福井県鯖江市）は各種繊維素材の染色・捺染・機能性加工を行う地域の有力企業です。

同社は、染色加工における国内マーケットの減少に対して危機感を抱き、新分野の製品開発に注力しています。そうした中、同社は原子力研究開発機構と共同で「レーザー遮光カーテン」の開発に取り組み、技術の確立に成功しました。耐レーザー光照射と耐熱性を併せ持つ技術の実用化で、廃炉作業時に必要な場所でレーザーを使用することが可能となり、作業能率は大幅に向上します。このため、同社は商品化に向けた事業計画を策定し、これに対して、商工中金は、外部有識者も参加する事業計画認定委員会で審議の上で認定を行い、必要資金を融資しました。

また、当金庫は、同事業の拡大が地域経済へ波及する効果が期待されると判断したため、地域未来投資促進法に基づく「地域未来牽引企業」として同社を推薦しました。

## 海外展開支援

商工中金は、中小企業の皆さまに対して、公的金融機関で唯一のフルバンキング機能を活かして、貿易金融などで日々の事業活動のお手伝いをするほか、親子ローンや海外現地法人貸出、スタンバイ・クレジットといった手法で海外現地法人の資金調達に寄与しています。また、海外拠点（ニューヨーク支店、香港駐在員事務所、上海駐在員事務所、バンコク駐在員事務所）をはじめ、国内外の提携機関のネットワークも活用して、きめ細やかな情報提供を行っています。

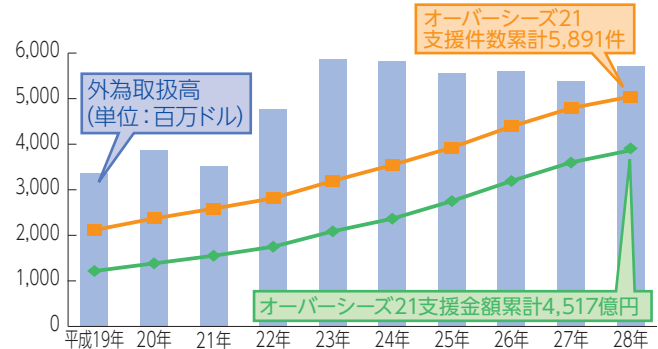
### ■ 海外展開支援（オーバーシーズ21）

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、平成8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（オーバーシーズ21）」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。

オーバーシーズ21実績



### ■ 海外展開サポートデスク

平成23年2月1日に設置した「中小企業海外展開サポートデスク」では、中小企業の皆さまの海外展開に関する多様な相談・ニーズに対し機動的かつ効果的に応えるため、JETRO（日本貿易振興機構）やNEXI（日本貿易保険）、中小企業基盤整備機構等の国内関係機関やタイ投資委員会（BOI）等の海外提携機関とも連携し、情報提供等のきめ細やかなサポートを行っています。同サポートデスクには、これまでに海外での拠点設立、資金調達、貿易決済をはじめとした累計で22,852件のご相談をいただいています（平成29年9月末時点）。

商工中金はこれからも中小企業の皆さまの海外展開への幅広いサポートを行っていきます。

### ■ 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4つの金融機関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。

#### 海外提携金融機関

- ・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）

#### 海外拠点と職員の派遣先

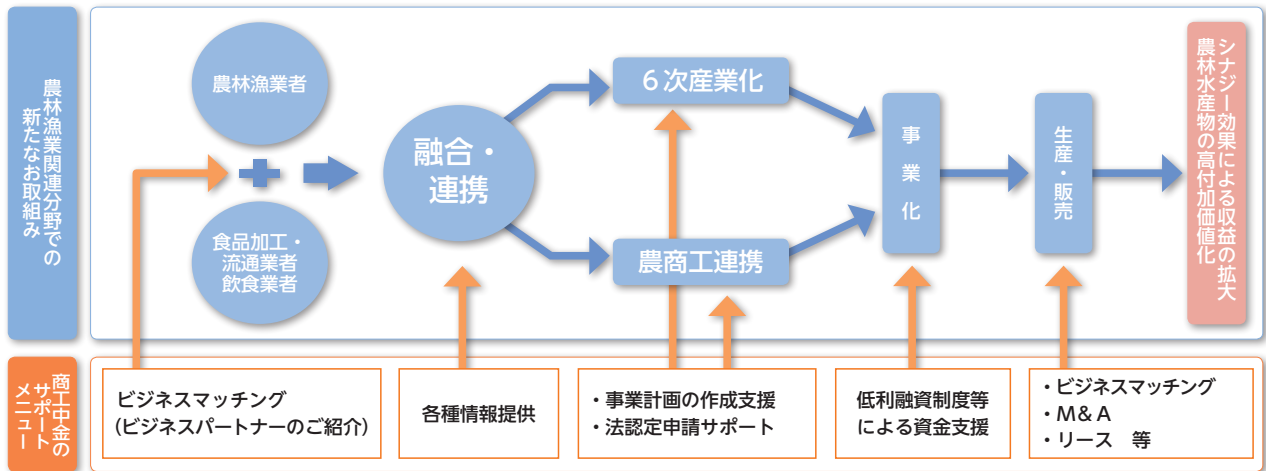




## ■ 農商工連携支援

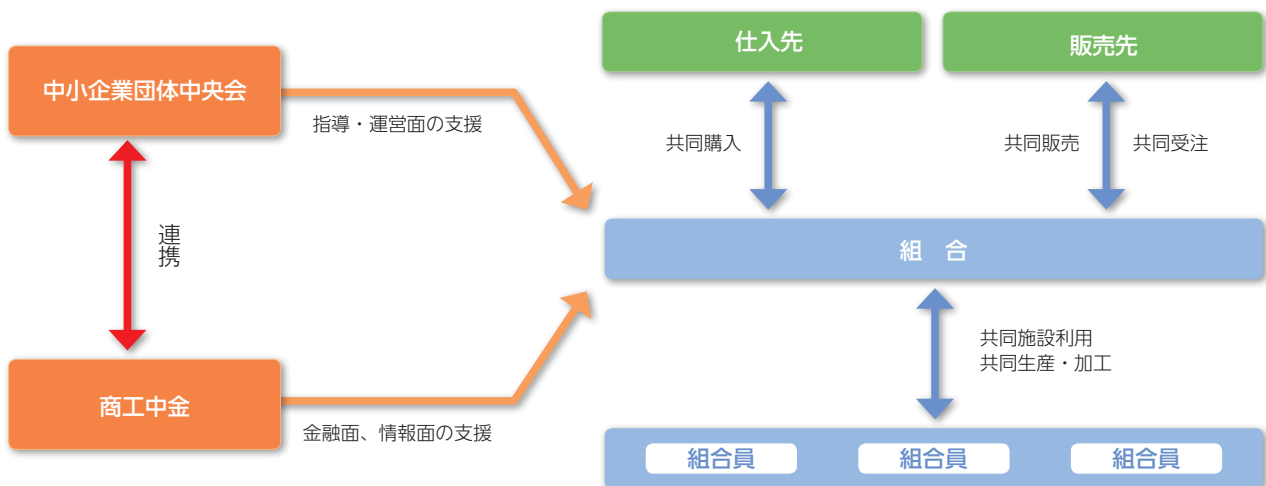
政府においては、地域の基幹産業である商工業と農林水産業との連携を強化し、相乗効果を発揮する取組みを支援するため、「農商工連携支援」施策を展開しています。

農商工等連携促進法に基づく認定を取得するとさまざまな支援措置を受けることができ、中小企業の皆さまにとってメリットが大きいことから、商工中金では政府や支援機関と連携して法認定のための申請サポートを行うとともに必要な資金を融資するなど情報面・金融面から総合的に支援しています。



## ■ 組合支援

中小企業組合は、共同事業を通じた組合員の生産性向上や、連携組織として組合員の新たな事業展開を支える役割を果たすなど、個々の企業では解決できない課題を克服し、中小企業の企業価値向上の担い手となる存在です。商工中金といたしましても中小企業組合の指導機関である中小企業団体中央会と連携し、「中央会推薦貸付制度」等の金融面の支援や補助金等施策情報の提供等により組合支援に取り組んでいます。



## ■ 企業間連携支援（ビジネスマッチング、事業承継・M&A）

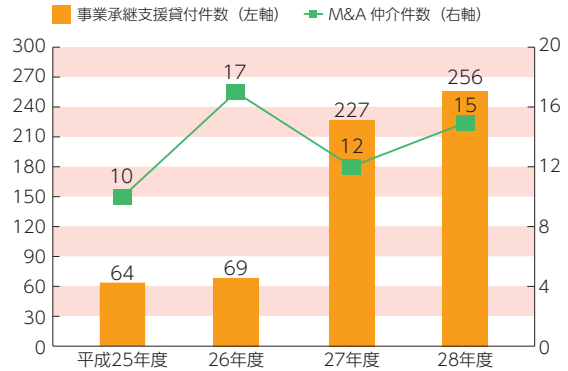
商工中金の全国ネットワークとお取引先とのリレーションを活用したビジネスマッチングや、事業承継支援やM&Aなどに積極的に取り組んでいます。

ビジネスマッチングは、売上増加、仕入コスト削減等を通じてお取引先の企業価値向上につながるものであり、ユース会（※1）や中金会（※2）と連携しつつ取組みを強化してまいります。

事業承継・M&Aは、経営者高齢化や後継者不在など、早期の事業承継対策が必要な企業が多くみられ、また対策への関心も高まっております。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の支援を行うほか、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。

（※1）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88団体あり、約6,000名の会員を擁しています。  
（※2）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17,000社の会員を擁しています。

事業承継支援貸付件数・M&A仲介件数



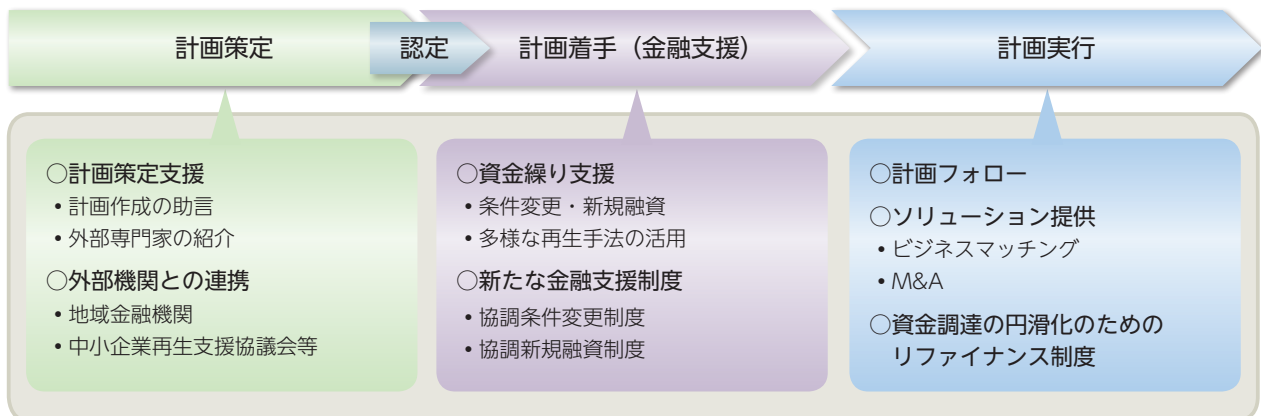
## ■ 再生支援

商工中金は、これまで培ってきた事業再生のノウハウをパッケージ化し、より一層積極的に経営改善計画の策定からその達成まで、一貫した総合的なサポートを行うため、平成24年11月に「再生支援プログラム」を創設しました。

また、平成25年10月には、計画に沿った改善努力により業績が改善してきた中小企業等の皆さまに対する、成長に必要な資金調達の円滑化のためのリファイナンス制度を創設し、プログラムを拡充しました。

引き続き、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関との連携や地域金融機関との協調を通じ、中小企業等の皆さまの企業価値向上や地域再生・活性化に向け、取り組んでまいります。

### 再生支援プログラムの流れ



## 地域金融機関との連携

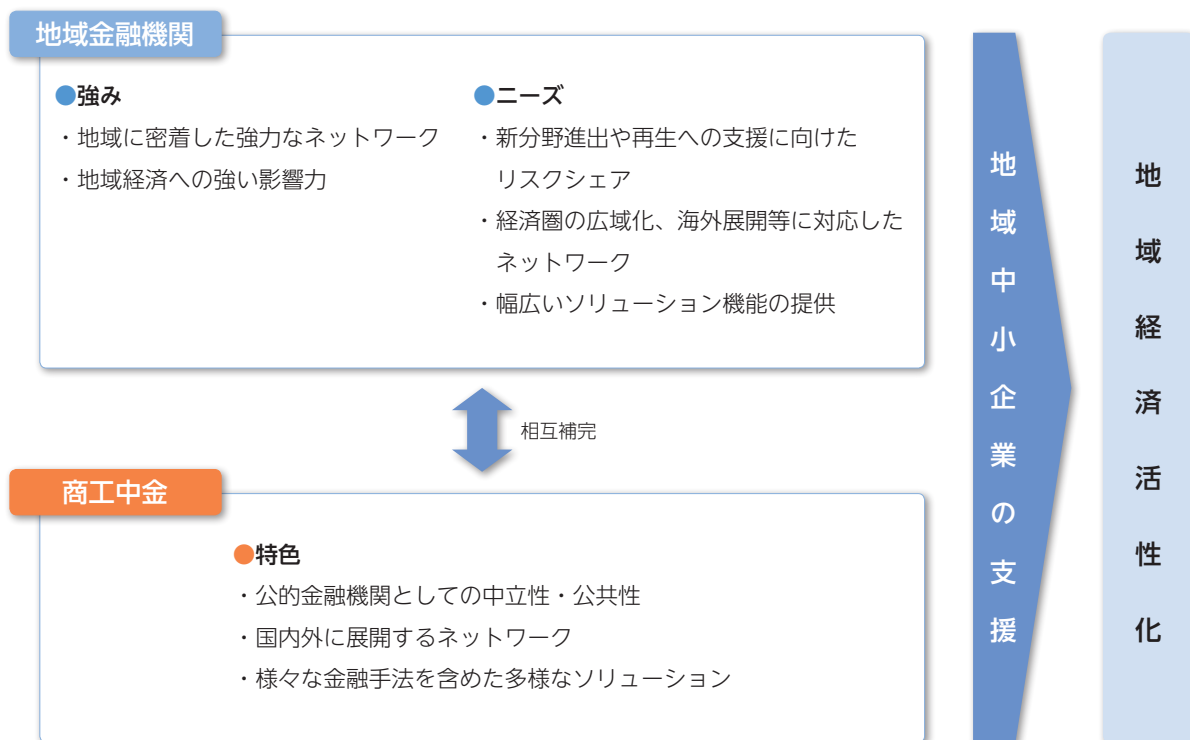
商工中金は、地域金融機関との連携を業務運営の基本の一つとしております。

平成26年4月1日付で設置した地域連携室を中心に、本支店一体となって地域金融機関との連携を一層深めてまいりました。

また、平成27年3月には、全営業店に地域金融機関、地方公共団体、その他関係機関に対する「連絡窓口」を設置し、きめ細かい情報交換等によって、連携の取組みを進めております。

具体的な取組みとして、中立性・公共性、全国ネットワーク、多様なソリューションといった商工中金の特色を活かし、地域金融機関との協調融資により、地域の中小企業を支援しているほか、M&AやABL、国際業務など幅広い分野で相互補完的なソリューションの提供等を通じた連携を実施しております。

使命実現に向けて  
▼ 地域金融機関との連携



### 業務協力文書締結実績（平成29年9月）

業務協力文書締結状況	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
地域金融機関数	64	41	264	150	519
業務協力文書締結先数	61	40	245	117	463

## 金融円滑化への取り組み

商工中金では、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律(中小企業金融円滑化法)」\*の趣旨を踏まえ、期待される役割の十分な発揮に努めてまいりました。\*商工中金は同法の対象金融機関ではありません。

同法は平成25年3月末を以って終了しましたが、商工中金は、「中小企業団体およびその構成員の金融の円滑化」を目的とした金融機関として、金融円滑化に向けた下記の「取組方針(金融円滑化基本方針)」のもと、「推進・管理態勢」・「苦情相談体制」・「事業改善・再生支援体制」などの態勢の強化により、その使命を果たすよう取り組んでおります。

特に、経済情勢や金融変化により経営に支障をきたす等影響を受けている中小企業者等の皆さまからの借入申込や貸付条件の変更の相談等に対して、万全を期するため、平成21年12月7日に「中小企業金融円滑化相談窓口」を、平成25年3月8日に「経営改善・資金繰り相談窓口」を全営業店に開設し、懇切・丁寧・迅速かつ個別の実情に応じた弾力的な対応を行っているところです。

経営改善や再生に取り組む中小企業者等の皆さまに対しましては、皆さまの抱える経営課題を共有し、貸付条件の変更等による資金面の支援とともに、経営課題の解決策の提案や経営改善計画の策定支援、計画の進捗状況のフォローといった「コンサルティング機能」を発揮して、業績好転と自立的存続の実現に向けた積極的なサポートを行っております。

また商工中金では、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。平成25年12月5日、経営者保証に関するガイドライン研究会より「経営者保証に関するガイドライン」が公表されましたが、商工中金ではガイドラインの趣旨を踏まえ、適切な対応に努めてまいります。

### 金融円滑化基本方針

- ①新規お借入やお借入条件の変更等のご相談・お申し込みに対しましては、懇切・丁寧・迅速な対応を心がけ、実態把握と資金使途・償還財源の検討を十分に行い、長期的な視点から安定的な資金供給を行うよう、適切な審査に努めてまいります。
- ②経営相談・経営指導および経営改善に向けた取組みに関する支援につきましては、お客さまと十分なコミュニケーションを図り、当金庫が永年培ったノウハウや多様な金融手法を活用し、お客さまの実情と企業実態を踏まえた適切な対応に努めてまいります。
- ③お客さまの企業（事業）価値を適切に見極め、その向上に貢献できるよう、研修教育等により職員の能力向上に努めてまいります。
- ④新規お借入やお借入条件の変更等のご相談・お申し込みに係る審査結果等のご説明は、理解と納得が得られるよう、お客さまの知識や経験および財産の状況等に応じ、適切かつ丁寧にまいります。
- ⑤お客さまからのお問い合わせ、ご相談、ご要望および苦情には、真摯に対応します。
- ⑥お借入条件の変更等のご相談・お申し込みに対しましては、お客さまの取引金融機関や信用保証協会その他関係機関とも十分に連携し、適切に対応するよう努めてまいります。

### ■ 中小企業の金融円滑化に向けた貸付条件の変更等の実績〈平成21年12月7日～平成29年9月末累計〉

(単位：件、百万円)

貸付条件の変更の申込み		うち、実行に係る貸付債権		うち、謝絶に係る貸付債権		うち、審査中の貸付債権		うち、取下げに係る貸付債権	
債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額
253,067	9,275,965	241,585	8,864,682	3,706	134,617	3,153	102,392	4,623	174,274

(注) 本計数には、旧債の借換は含まれておりません。