



人を思う。未来を思う。

商工中金

# ご説明資料

---

2018年12月12日

## 1 2018年9月期の業績

● 2018年9月期の業績概要	・・・	3	● 不良債権の推移	・・・	9
● 資金運用勘定残高等の推移	・・・	4	● 自己査定状況・与信費用の推移	・・・	10
● 貸出金の構成	・・・	5	● 有価証券運用の状況	・・・	11
● 貸出金利回り等の推移	・・・	6	● 資金調達状況及び債券発行実績	・・・	12
● 非取引業務の取組み	・・・	7	● バーゼル規制関連比率	・・・	13
● 経費	・・・	8	● 危機対応準備金の適正な水準の検討	・・・	14

## 2 商工中金経営改革プログラム

● 環境・課題認識	・・・	16	● 地域金融機関との連携に向けた取組み	・・・	27
● 商工中金改革プログラムの概要①	・・・	17	● 持続可能な資金調達方法の確立	・・・	28
● 商工中金改革プログラムの概要②	・・・	18	● 経営合理化の概要	・・・	29
● 重点分野の取組み	・・・	19	● 経費の見通し	・・・	30
● 重点分野の取組み事例	・・・	20	● ガバナンス態勢の強化	・・・	31
● Aゾーン先への取組み	・・・	21	● コンプライアンス意識の立て直し	・・・	32
● Bゾーン先への取組み	・・・	22	● 信用リスク管理の高度化	・・・	33
● C・Dゾーン先への取組み	・・・	23	● 営業店業績評価	・・・	34
● 事業性評価の取組み強化	・・・	24	● 人事制度	・・・	35
● ソリューションニーズに対する取組み	・・・	25	● 収支目標	・・・	36
● ソリューションの具体的強化策	・・・	26			

# 2018年9月期の業績

---

1

# 2018年9月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2016/9期	2017/9期	2018/9期	前年同期比
業務粗利益	682	593	<b>540</b>	△53
資金利益	608	547	<b>486</b>	△61
役員取引等利益	41	30	<b>34</b>	4
特定取引利益	25	7	<b>13</b>	6
その他業務利益	7	7	<b>5</b>	△2
コア業務粗利益	681	591	<b>536</b>	△54
経費	391	381	<b>382</b>	0
業務純益（一般貸引繰入前）	290	211	<b>158</b>	△53
一般貸倒引当金繰入額（△）（a）	△26	-	-	-
臨時損益	△156	86	<b>142</b>	55
不良債権処理額（△）（b）	177	(※) △146	(※) △ <b>117</b>	28
経常利益	160	298	<b>300</b>	2
特別損益	△0	△0	<b>1</b>	2
法人税、住民税及び事業税	77	65	<b>93</b>	28
法人税等調整額	△13	29	△ <b>7</b>	△36
中間純利益	95	203	<b>216</b>	12

与信費用（a）+（b）（△は戻入益）	150	△146	△ <b>117</b>	28
ROA（中間純利益ベース）	0.15%	0.32%	<b>0.37%</b>	0.04%
ROE（中間純利益ベース）	2.09%	4.29%	<b>4.40%</b>	0.11%
総自己資本比率	13.23%	13.50%	<b>13.37%</b>	△0.13%
普通株式等Tier1比率	11.95%	12.43%	<b>12.63%</b>	0.20%
不良債権比率	3.7%	3.6%	<b>3.5%</b>	△0.1%

- コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。
- ROE：自己資本は期首と期末の平均により算出。
- 不良債権比率：IV分類額控除後のリスク管理債権の貸出金に占める割合。

## 2018/9期の業績のポイント

### 【業務粗利益】前年同期比 △53億円

貸出金の減少や利回りの低下を主因として、資金利益が減少したことなどから、業務粗利益は前年同期比53億円減少。

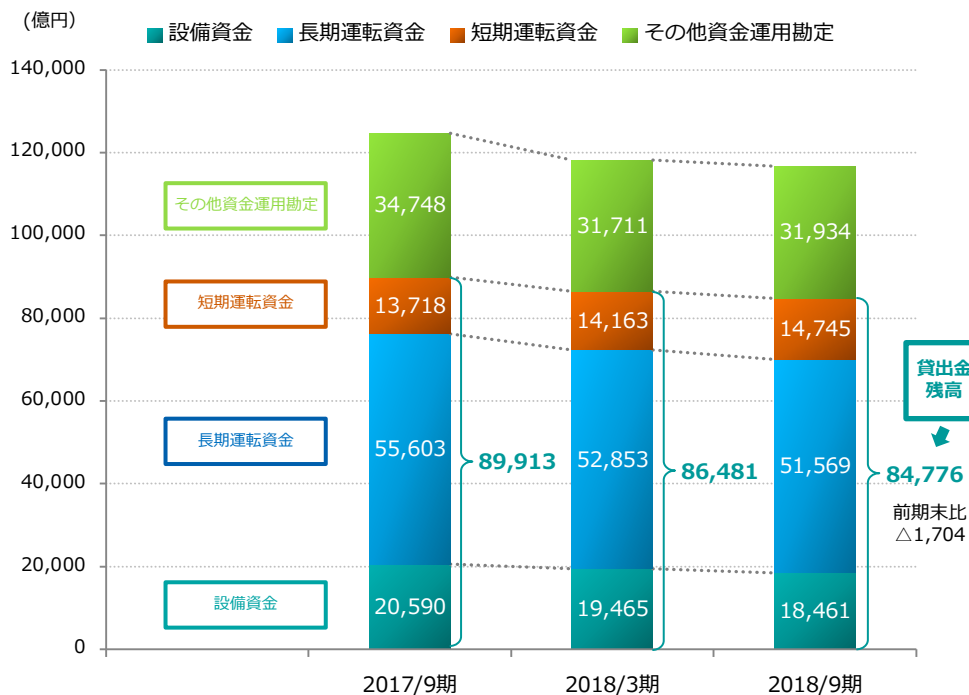
### 【与信費用】117億円の戻入

倒産が引き続き低水準で推移したこと等により、過去の引当金の戻入を計上。

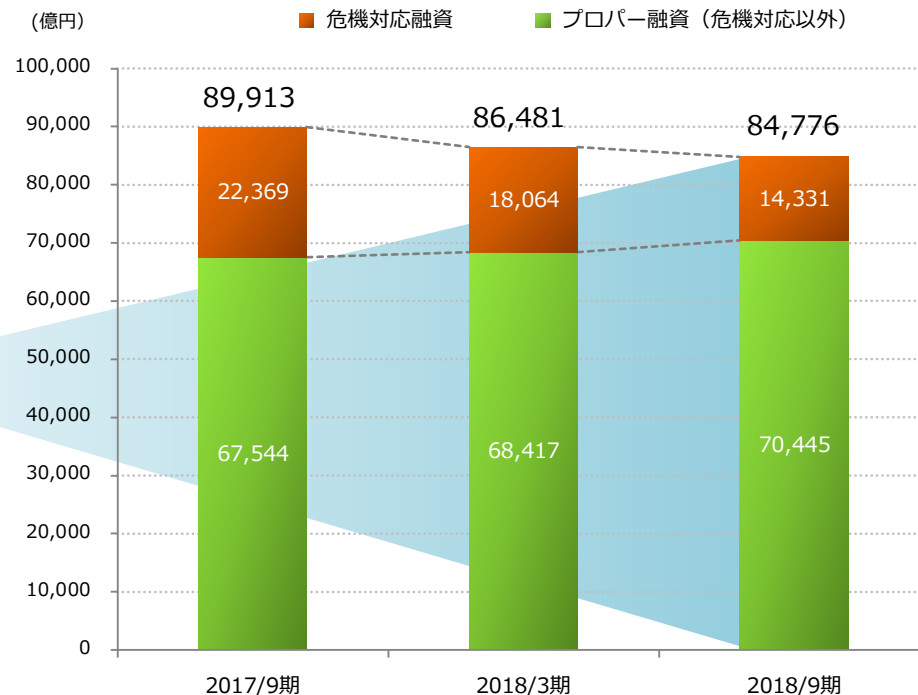
(※)不良債権処理額には、17/9期53億円、18/9期57億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

- 貸出金残高は前年度に続いて減少したが、お取引先ニーズ起点の対応を浸透させていく中で、足元で貸出は下げ止まり基調。

## 資金運用勘定残高の推移（末残）

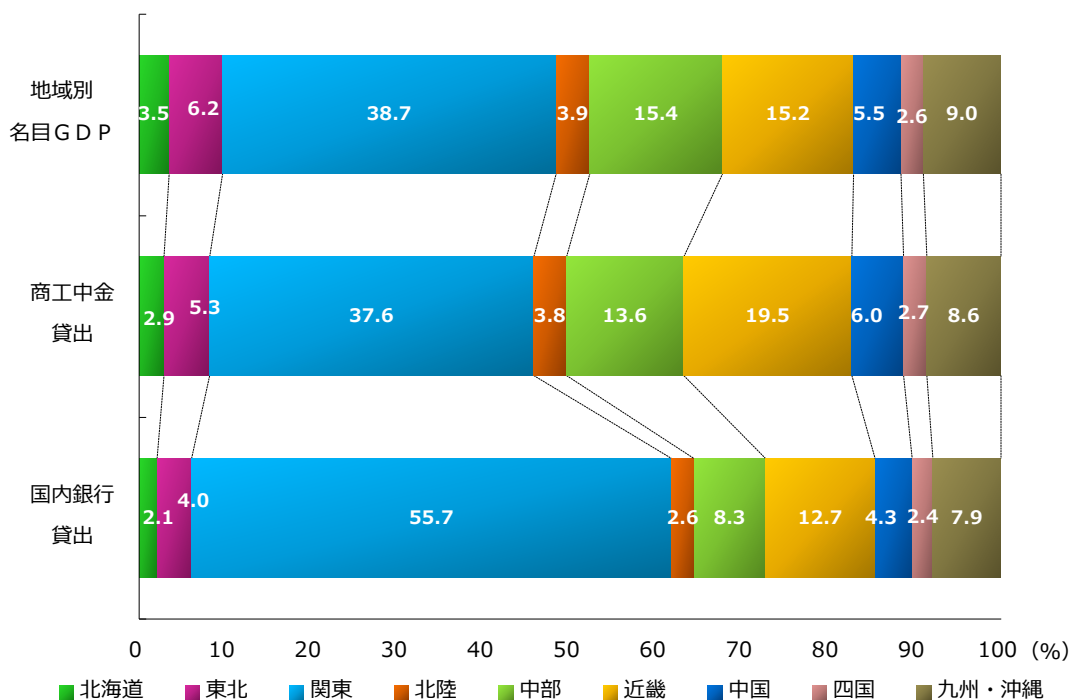


## 貸出金残高の推移

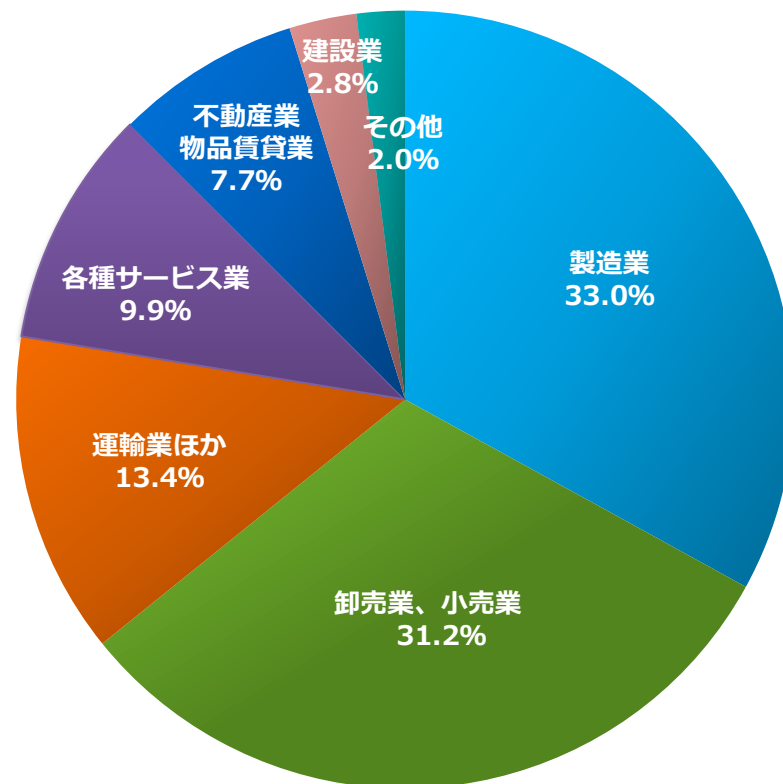


- 全国ネットワークを活かした中小企業の企業価値向上への取組みにより、地域や業種に偏りのない、経済実態に相関したポートフォリオを実現。

### 地域別貸出残高構成比



### 業種別貸出残高構成比



(注) 地域別名目GDPは2015年度、商工中金貸出および国内銀行貸出は2018年9月末時点。

(資料) 内閣府「県民経済計算」、日本銀行「都道府県別預金・現金・貸出金」

- 低金利環境継続の下、貸出金利回り、預金債券等利回りとも低下したが、足元で新規実行利回りは低下傾向に歯止めがかかりつつある。

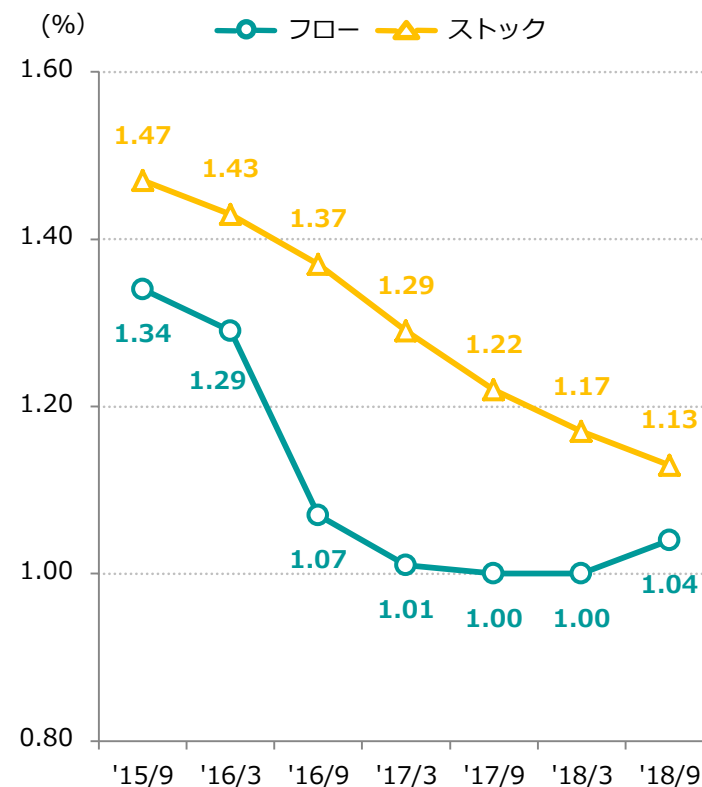
## 総資金利鞘等の推移

	2016/9期	2017/9期	2018/9期	前年同期比
資金運用利回り①	1.05	0.91	<b>0.86</b>	△ 0.05
貸出金利回り ②	1.32	1.18	<b>1.09</b>	△ 0.08
有価証券利回り	0.46	0.41	<b>0.44</b>	0.03
資金調達原価 ③	0.77	0.71	<b>0.76</b>	0.04
預金債券等原価 ④	0.85	0.80	<b>0.83</b>	0.03
預金債券等利回り ⑤	0.09	0.05	<b>0.04</b>	△ 0.00
経費率	0.76	0.75	<b>0.79</b>	0.03
総資金利鞘 ①－③	0.27	0.20	<b>0.09</b>	△ 0.10
預貸金利鞘 ②－④	0.46	0.37	<b>0.26</b>	△ 0.11
貸出・預金等利回り差 ②－⑤	1.23	1.12	<b>1.05</b>	△ 0.07

(%)

- 国内業務部門における実績

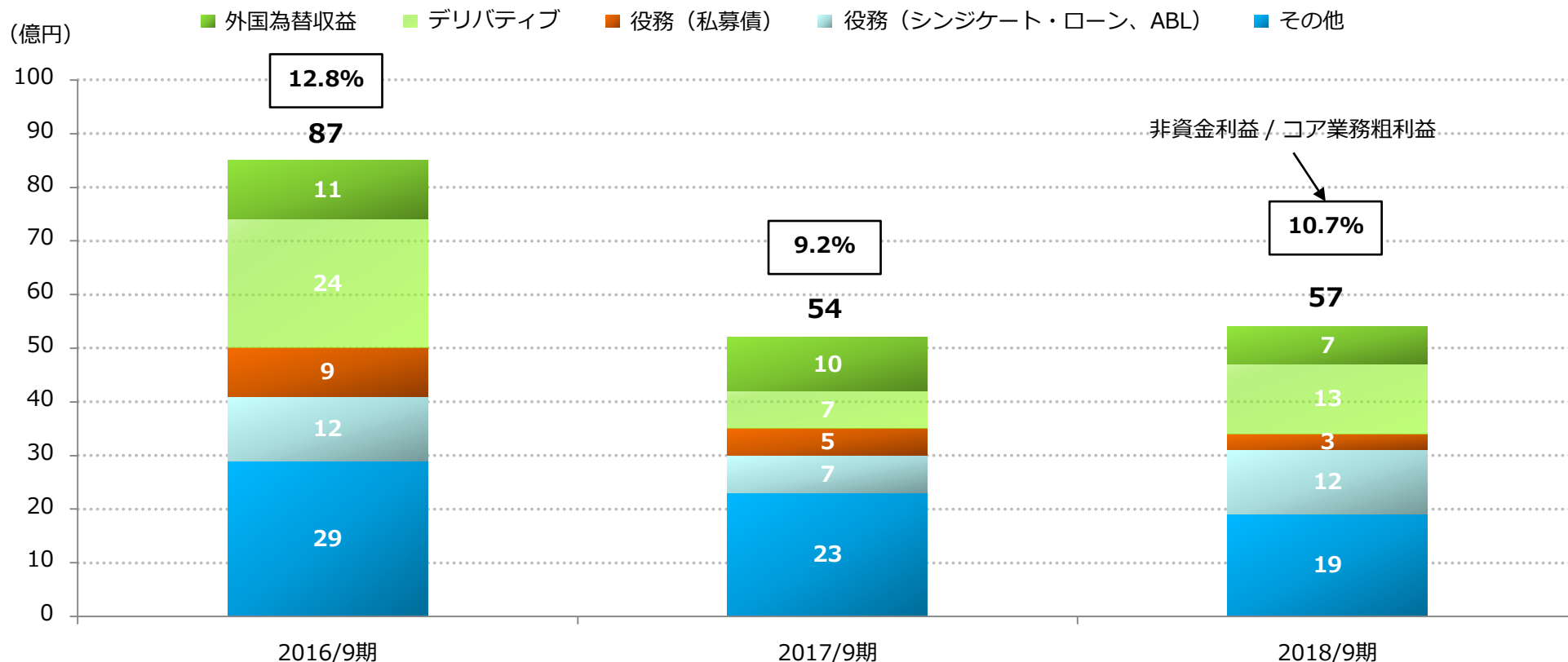
## 長期貸出金利回りの推移



- 管理会計ベースの数値



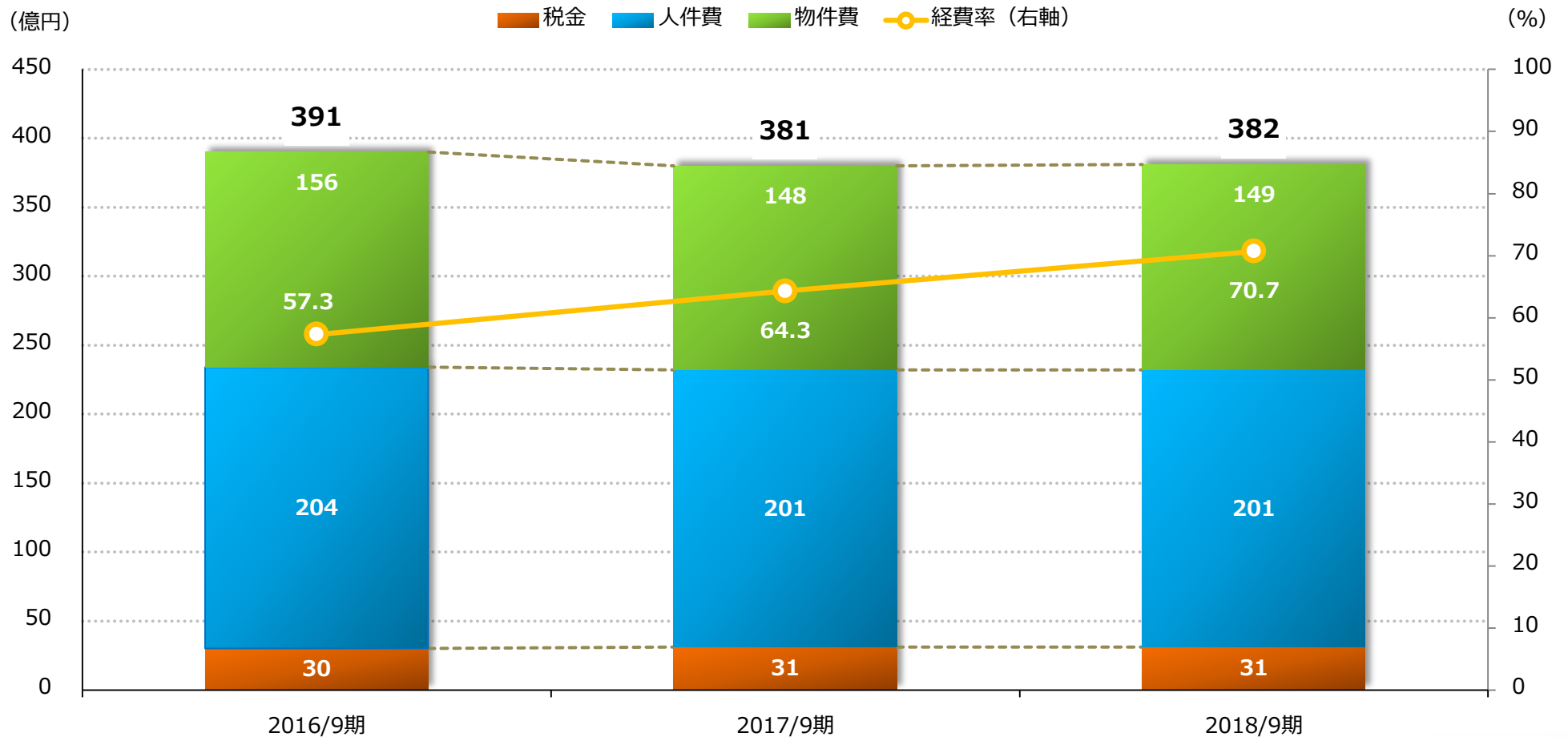
- お取引先ニーズへの対応を強化する観点から、営業店サポートを行う本部専担部署の体制を拡充。シンジケート・ローンの組成や為替リスクヘッジにかかるデリバティブ取引が増加。



- 危機対応業務にかかる支払補償料については、非資金利益から控除していない（2016/9期：14億円、2017/9期：10億円、2018/9期：6億円）。



- 必要な店舗投資やシステム投資を行った一方で、引き続き合理化に努めた結果、経費は前年同水準を維持。

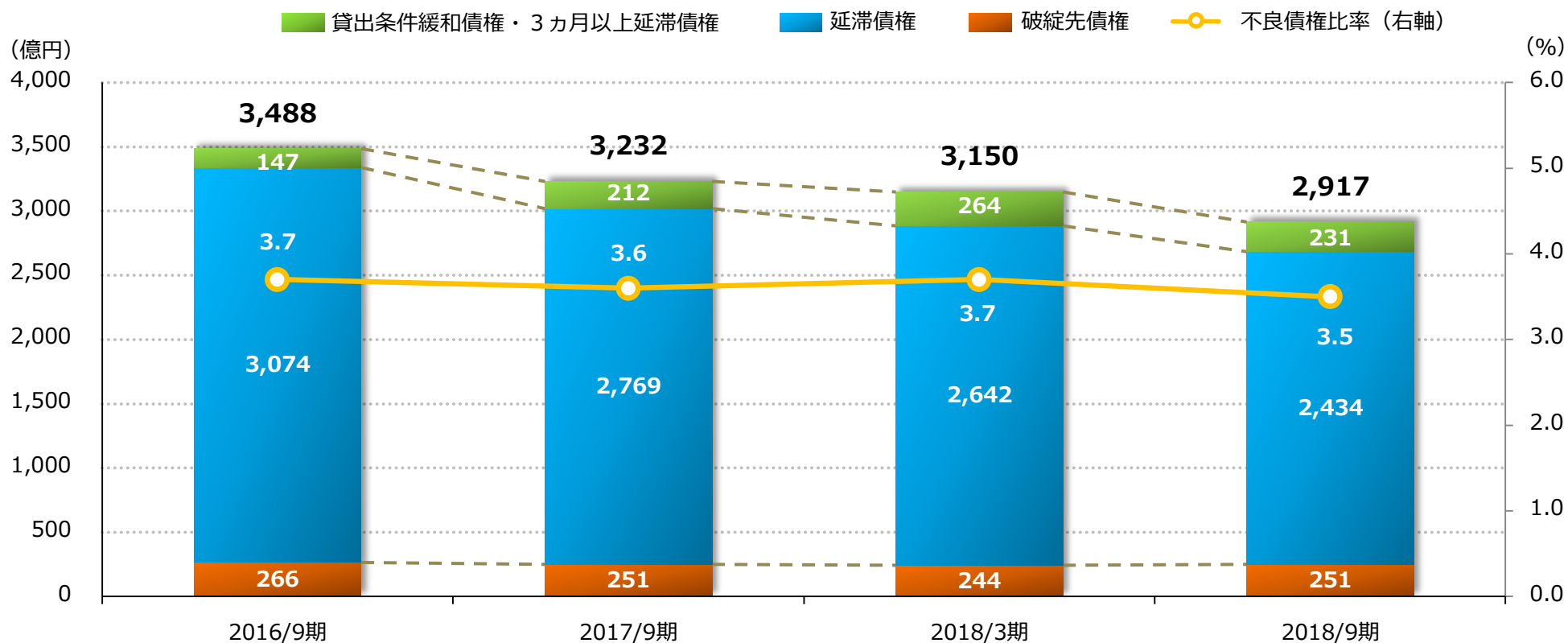


● 経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

- リスク管理債権は前期末比232億円減少、不良債権比率は前期末比0.2%低下。
- リスク管理債権の概ね9割程度は引当金や担保等によりカバー。

## リスク管理債権・不良債権比率の推移

(備考) リスク管理債権はIV分類額控除後の金額



- 経済情勢の回復に伴う倒産の減少など前年同様の傾向が継続し、与信費用は戻入益を計上。

## 自己査定の取引先区別残高

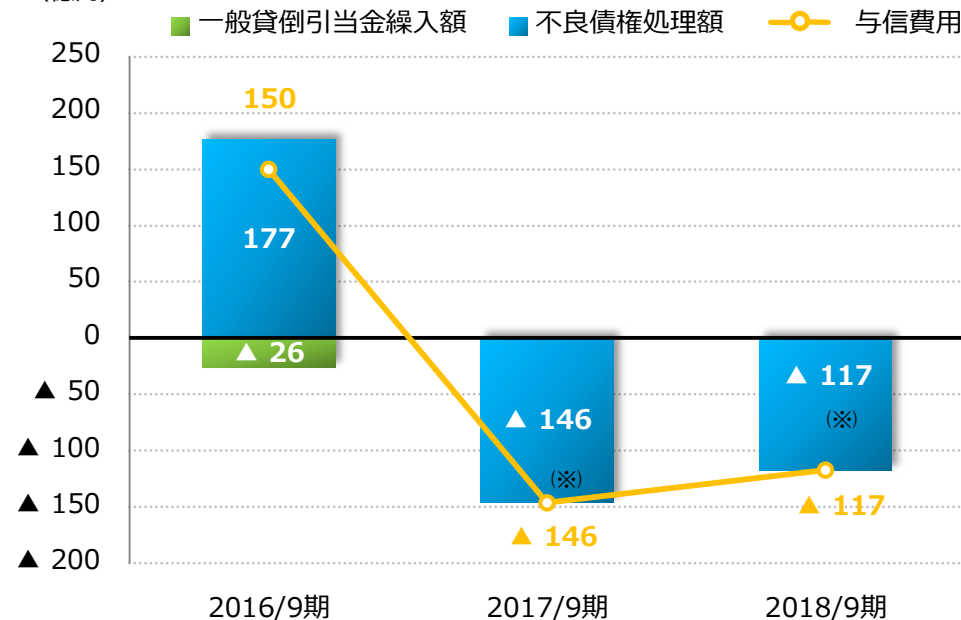
(億円)

	2018/3期		2018/9期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	573	0.6%	<b>587</b>	<b>0.7%</b>
実質破綻先	1,020	1.2%	<b>948</b>	<b>1.1%</b>
破綻懸念先	2,187	2.5%	<b>2,008</b>	<b>2.3%</b>
要注意先	24,310	27.3%	<b>23,513</b>	<b>27.0%</b>
要管理先	292	0.3%	<b>265</b>	<b>0.3%</b>
その他 要注意先	24,018	27.0%	<b>23,248</b>	<b>26.7%</b>
正常先	60,812	68.4%	<b>59,950</b>	<b>68.9%</b>
合計	88,904	100.0%	<b>87,009</b>	<b>100.0%</b>

※自己査定対象債権は、金融再生法に基づく開示対象債権と同一の基準にて開示。  
金融再生法に基づく開示対象債権は、貸出金のほか、商工中金保証付私募債、外国為替、支払承諾見返や未収利息、仮払金など貸出金に準ずる債権を含む。

## 与信費用の推移

(億円)



(※)不良債権処理額には、2017/9期53億円、2018/9期57億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

- 国内債券を中心とした有価証券運用を実施。外債や株式の割合は低く、マーケットの変動リスクは限定的。

## 有価証券種類別残高

(億円)

種類	2018/3期		2018/9期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	7,900	52%	6,091	45%	△1,808
地方債	3,472	23%	<b>4,026</b>	<b>29%</b>	554
政府保証債	1,067	7%	<b>1,064</b>	<b>8%</b>	△2
(取引先発行) 私募債	1,279	9%	<b>1,059</b>	<b>8%</b>	△220
その他社債	501	3%	<b>468</b>	<b>3%</b>	△33
株式	442	3%	<b>418</b>	<b>3%</b>	△23
その他の証券	483	3%	<b>583</b>	<b>4%</b>	100
うち外国債券	10	0%	<b>11</b>	<b>0%</b>	0
合計	15,146	100%	<b>13,712</b>	<b>100%</b>	△1,434

## 評価差額

(億円)

	2018/3期	2018/9期
評価差額	443	399
満期保有目的	76	<b>62</b>
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	367	<b>337</b>
うち外国債券	△0	△0
うち株式	221	<b>197</b>

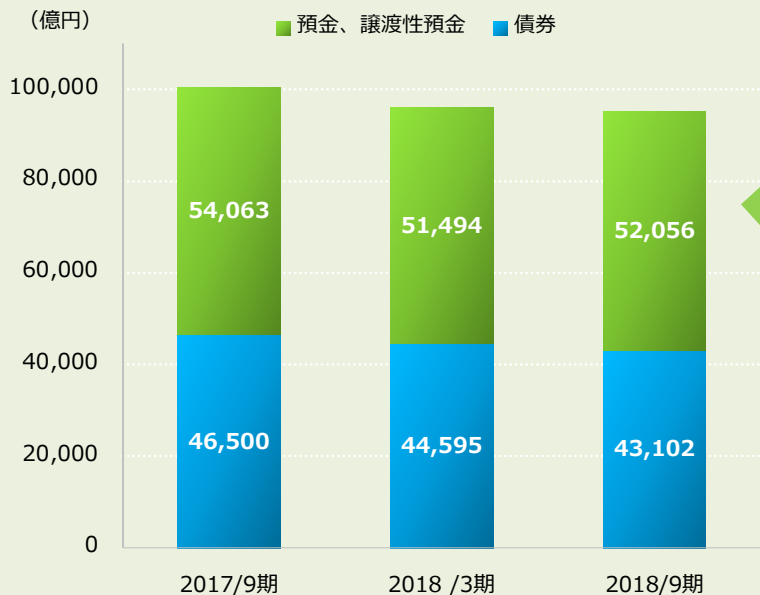
## 銀行勘定の金利リスク

(億円)

	2018/3期	2018/9期
△EVE最大値 (①)	642	<b>620</b>
Tier1資本の額 (②)	9,447	<b>9,492</b>
重要性テスト (①/②)	6.8%	<b>6.5%</b>

- 預金は、個人向け新型定期預金が前期末比約900億円増加し、預金全体で約560億円増加。
- 募集債は、引き続き資金ポジションをみながら弾力的に発行。

## 調達の内訳



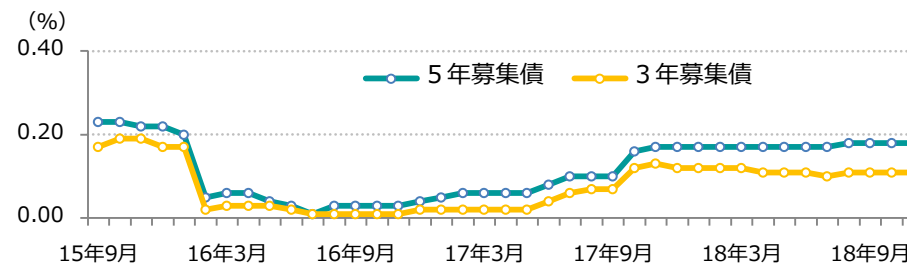
## 預金受入先の内訳

(億円)

	2018/3期	2018/9期	増減
一般法人等	28,384	<b>28,118</b>	△266
個人	23,110	<b>23,937</b>	827
マルチバズ	17,994	<b>18,893</b>	899
合計	51,494	<b>52,056</b>	561

個人向け  
新型定期預金

## 発行条件の推移



## 債券の年度間発行額

### <発行スタンス>

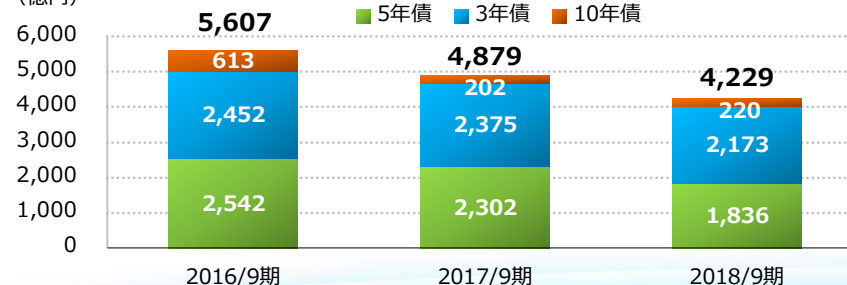
- 資金効率を高めるため、資金ポジションをみながら弾力的に発行。

### <発行実績>

- 3、5年債は原則毎月発行。
- 10年債は資金ポジションをみながら都度発行を検討。

## 債券発行額の内訳

(億円)



## バーゼル規制関連比率

- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1の割合が高いことなど、質の高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

### 自己資本等の推移

(億円)

	2016/9期	2017/9期	2018/3期	2018/9期
総自己資本の額	9,872	10,116	10,055	10,042
普通株式等Tier1	8,916	9,315	9,447	9,492
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170	<b>1,170</b>
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016	<b>1,016</b>
うち危機対応準備金	1,500	1,500	1,500	(※) <b>1,350</b>
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008	<b>4,008</b>
うち利益剰余金	1,240	1,616	1,775	<b>1,947</b>

※貸借対照表計上額から2018年6月21日定時株主総会決議に基づく減少予定額150億円を控除

### 連結レバレッジ比率の推移

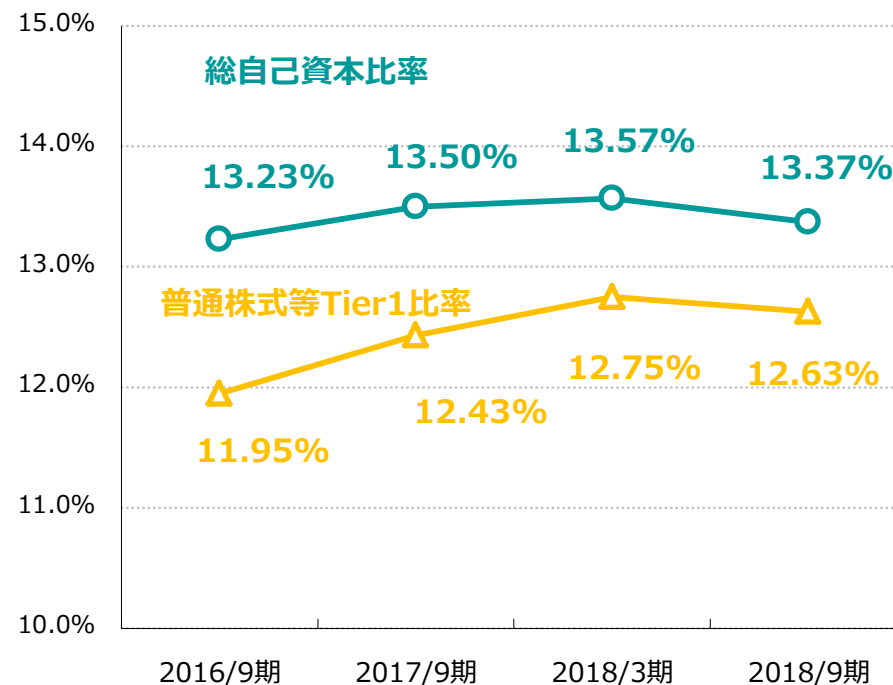
	2018/3期	2018/9期
連結レバレッジ比率	7.77%	<b>7.89%</b>

※本項目は連結の数値。

### 流動性カバレッジ比率の推移

	2018/3期 第4四半期	2019/3期 第2四半期
流動性カバレッジ比率	199.0%	<b>193.4%</b>

### 自己資本比率の推移



※商工中金の自己資本に関する規制は、金融庁・財務省・経済産業省告示にて、総自己資本比率8%以上等が目標とされています。



## 危機対応準備金の適正な水準の検討

- 危機対応準備金（1,500億円）については、今後の危機対応融資残高の減少等を踏まえて、危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至ったかどうかの観点から、適正な水準を事業年度毎に検討していく。

### 危機対応準備金の一部国庫納付 及び 危機対応準備金減額

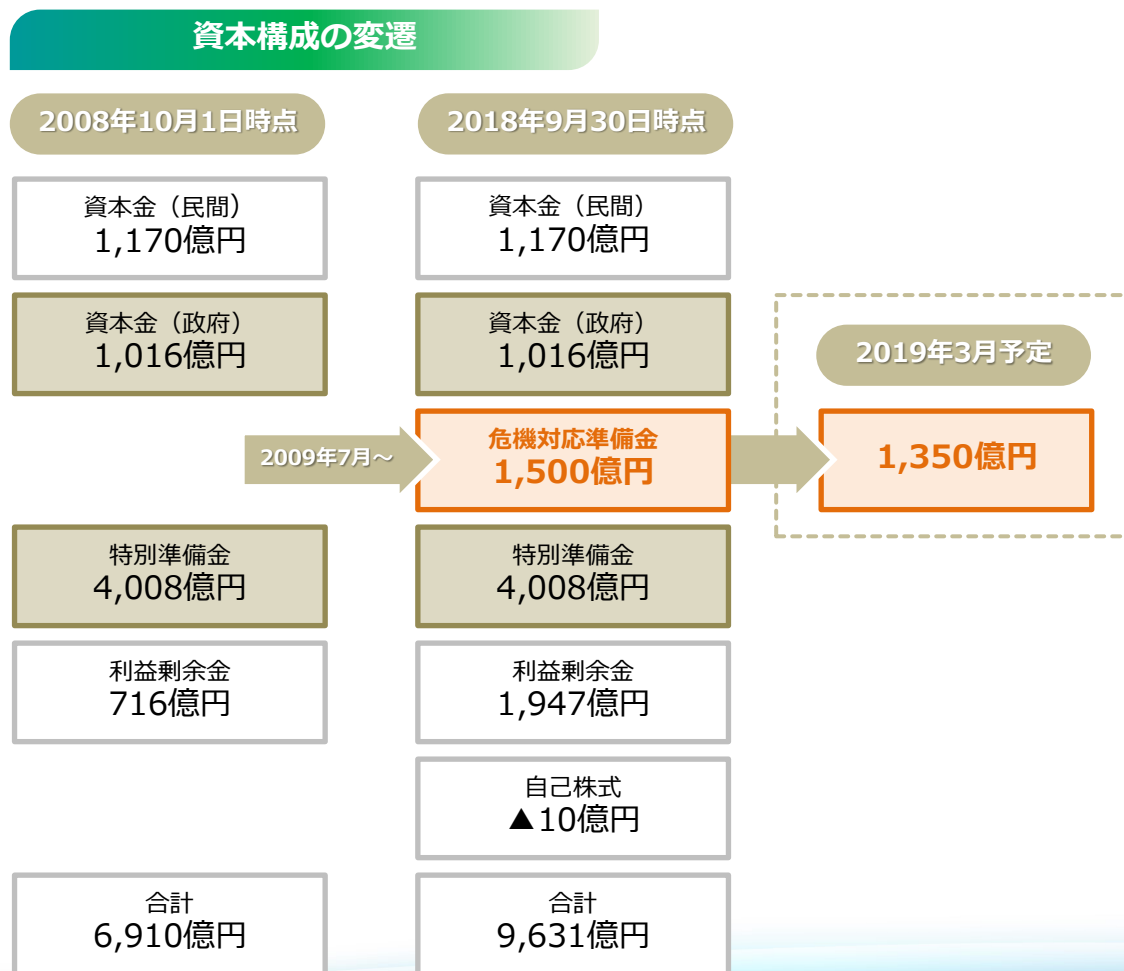
2018年6月21日開催の定時株主総会において、危機対応準備金の一部国庫納付及び危機対応準備金減額について決議。

2018年3月31日時点での危機対応融資残高等を勘案し、その一部である150億円を国庫納付しても危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至っているものと認め、2019年3月29日（予定）に、同額を国庫納付する。



来年度以降についても、適正な水準を  
事業年度ごとに検討。

### 資本構成の変遷



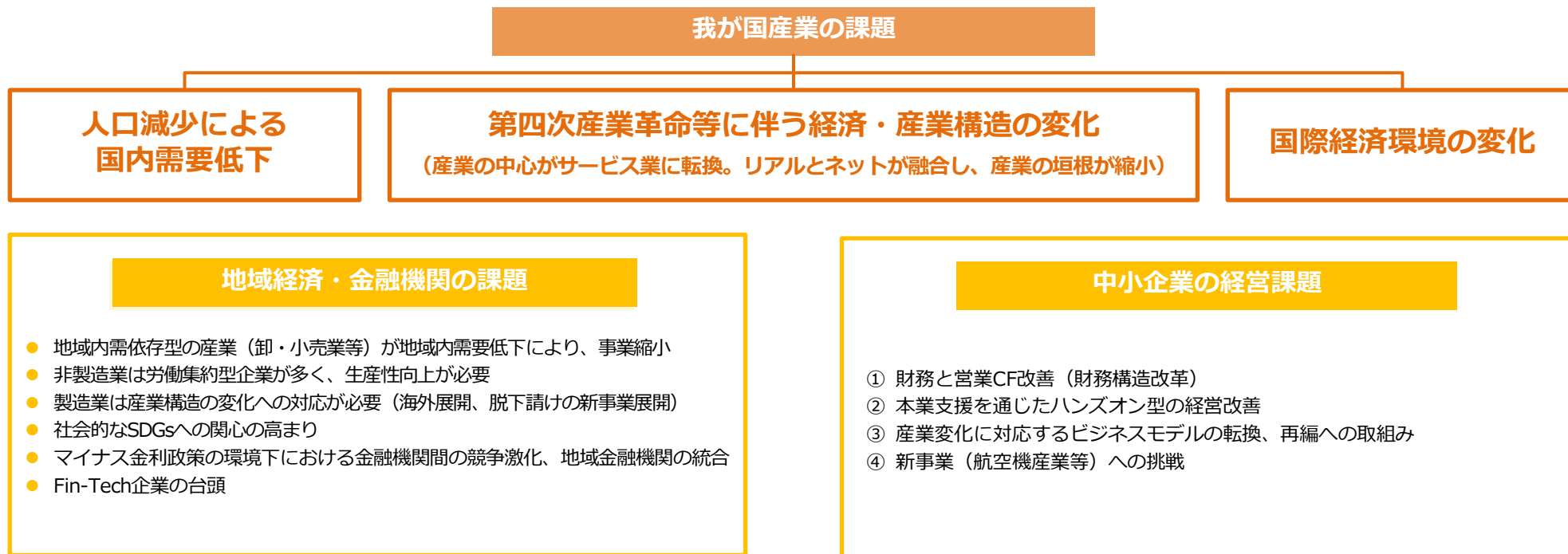


# 商工中金経営改革プログラム

---

# 2

外部環境の現状認識（～10年後）



商工中金の課題

上記の金融機関を取り巻く環境に加えて、とりわけ商工中金においては、  
危機対応業務等の不正事案を真摯に反省し、コンプライアンスが最優先される  
組織風土の改革が必要

## 商工中金の特性

景気変動に  
左右されない  
金融スタンス

中小企業組合等を  
通じた  
面的な支援機能

全国・海外  
ネットワークを  
活かした  
ソリューション提供力

短期資金を含めた  
幅広い金融機能

中立性を活かした  
コーディネーター機能

## 「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組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

## 重点分野の取組み

**A** ゾーン

### 財務構造改革支援

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（CFイノベーション）。

**B** ゾーン

### 事業再生・ 経営改善支援等

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。

**C** ゾーン

### 産業構造の変革への 挑戦支援

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。

**D** ゾーン

### 新産業への挑戦や創業支援

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。

## 重点分野を支える仕組み

### 安定調達確保

- 募集債、リテール預金、法人預金を3本柱とする。
- リテール預金は、業務改革の観点から非対面取引の推進を図る。

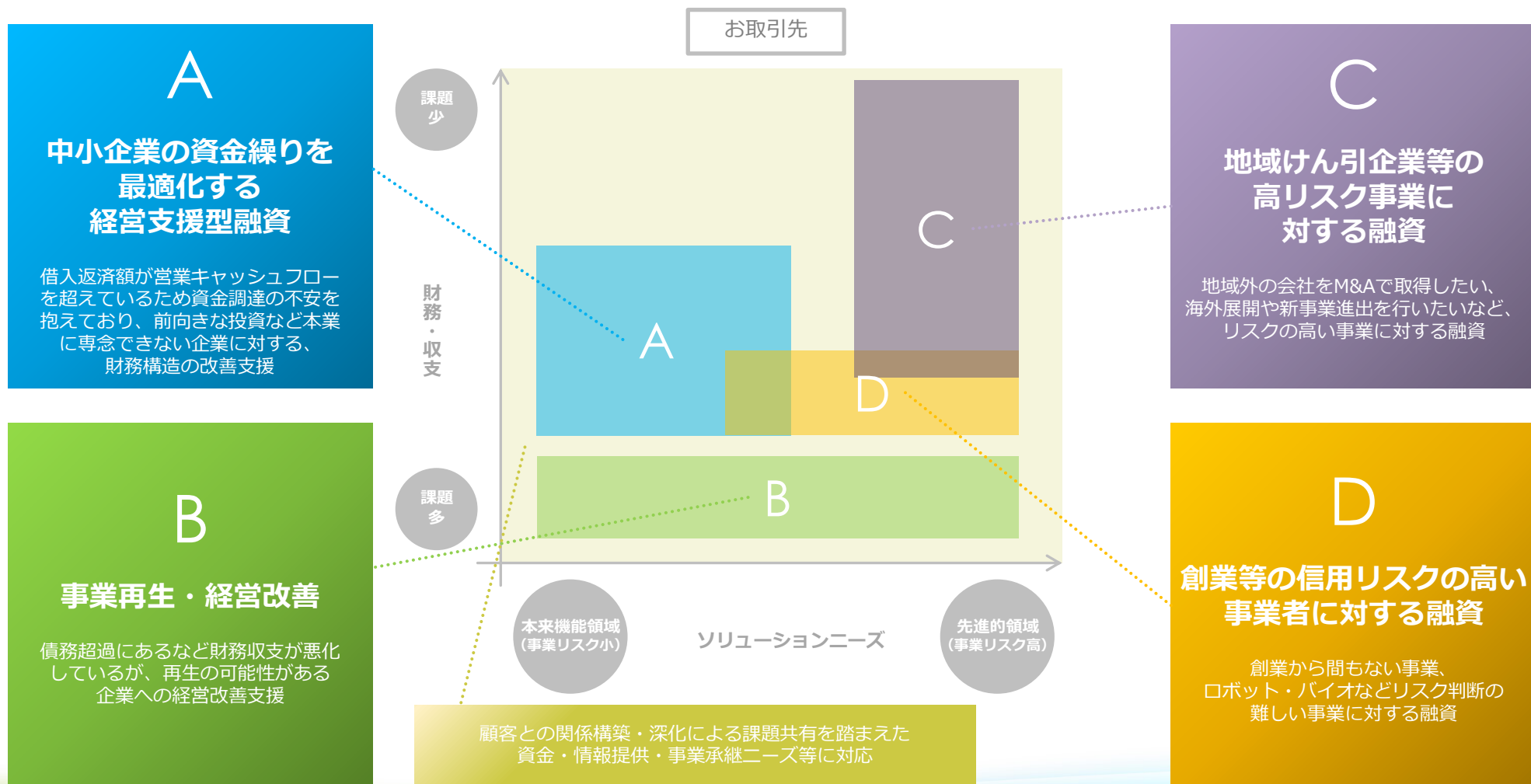
### 経営合理化

- 融資渉外業務の生産性向上
- バックオフィス業務の見直し
- 店舗機能の見直し
- その他経営合理化・効率化

### 組織風土の変革

- コンプライアンス意識の醸成
- 営業店業績評価・人事制度の見直し
- 人材育成強化

## 4つの重点分野への経営資源投入により経営改革を強力に推進。





## A 営業キャッシュフローと返済額がミスマッチな先への資金支援

**【事例】**  
ミスマッチ解消支援  
と本業支援

- 建築物等測量業者(当金庫下位先)。
- 商工中金は、技術力の優位性を確認するため、当社特許権について、外部機関による知財評価を実施。
- 当社はその高い技術力を背景に受注増加したことで、サイトギャップが拡大。資金繰りの改善という課題認識を共有し、コミットメントライン導入による資金繰り安定化に寄与。
- また、営業CF改善に向けて、採算管理を含めた受注管理面の高度化の必要性を共有し、今後、商工中金提携コンサルを紹介し、課題解決に向けたサポートを展開予定。

## B 事業再生支援、経営改善支援

**【事例】**  
当社の事業計画に  
伴走した再生支援

- 金属製品熱処理業者(当金庫メイン先)。リーマンショック以降の受注減少により連続赤字を計上するなど、財務悪化し返済緩和を継続。
- 商工中金は、社内会議への参加、継続的な経営陣との対話や、全工場の現地確認などを通じて、当社の強みや課題を把握。様々な改善提案を行うなど、経営改善に向けて中心的な役割を發揮。
- 収支も徐々に改善し、将来的に成長分野への投資も見込まれたため、地域金融機関と協調してリファイナンスを実施し、金融正常化を実現。

## C 地域を支える中小企業等のリスクの高い海外進出及び新事業進出支援

**【事例】**  
老舗酒造メーカーの  
ウイスキー事業  
進出支援

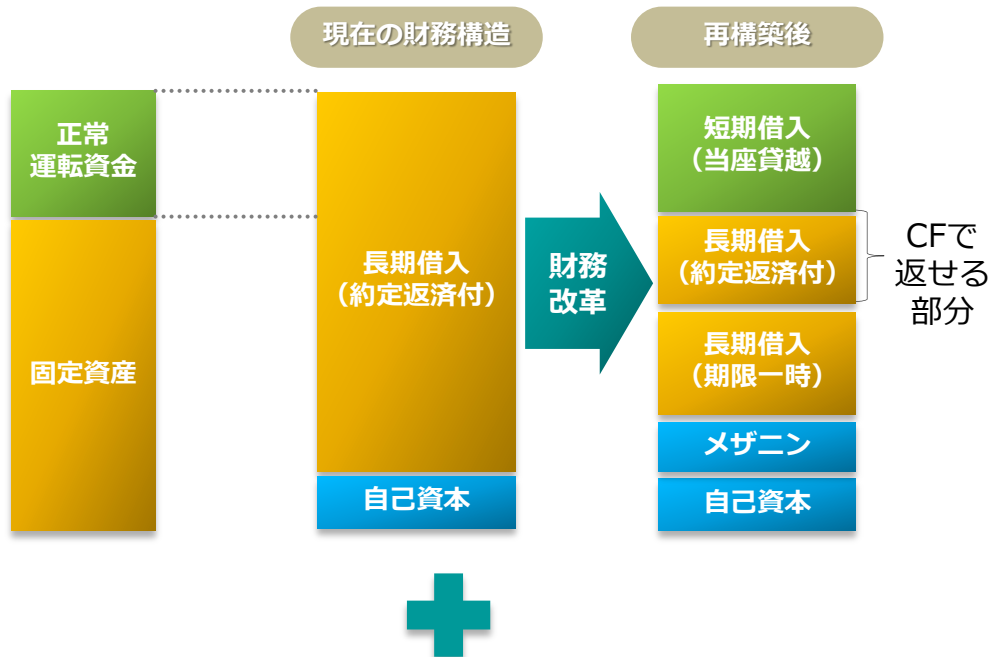
- 老舗酒造メーカー(当金庫上位先)。
- 過去、祖業の日本酒造りのノウハウを活かし、地ビール製造へ進出。今回新たに、地元産の原料100%のウイスキー製造へ進出。
- 商工中金は、事業性評価に基づき、当社の酒造りのノウハウやウイスキー事業を評価し、ウイスキーの熟成期間に必要となる在庫資金に期限一括返済型融資で対応。

## D 事業性の判断が難しくリスクの高い事業、創業等への支援

**【事例】**  
世界で戦い、勝てる  
スタートアップ企業  
(J-Startup認定企業)  
への支援

- 国内商材を中国をはじめとする成長市場に販売する越境ECサイト運営企業。
- 商工中金は、事業性評価に基づき、業界動向、事業の優位性や成長性、リスクシナリオを評価し、販売拡大に向けて商材拡充に必要な仕入資金に対応。
- あわせて、商材仕入先の拡充支援(本業支援)として、商工中金取引先とのビジネスマッチング支援を実施。

## 財務CFの改善



## 営業CFの改善

全国ネットワーク等を活かした  
販路開拓支援・生産性向上支援等の本業支援

※CF…キャッシュ・フローの略

## 取組事例

- 当社は建材等卸売業者。(当金庫M1先) 過年度に主要販売先倒産により多額の不良債権発生、また今年度に発生した九州北部豪雨により、九州営業所が被災し、在庫浸水損失計上により資金繰り逼迫。
- 資金繰り改善に向けて、準メイン行等とも協調し、既往借入金のリファイナンスや期限一括償還型の貸出への取組みを検討。また、過年度に倒産した大口販売先に対する売掛債権の償却計上により自己資本が毀損したため、資本増強策についても検討。
- 準メインは既往借入金のリファイナンスに対応する一方、商工中金は事業性評価を通じて、「今後、事業承継対策を実施していくなかで退職金計上が予定されている」「物流機能を改善すべく倉庫拡充を予定している」意向を確認。
- 将来的な資金負担の発生や自己資本の毀損が見込まれたため、期限一括償還型の資本的劣後ローンによる融資対応。
- 今後は事業承継に積極的に関与し、円滑な事業承継の実現にむけたサポートを展開予定。





### 再生計画策定とその後の本業支援を実現した事例

- 当社は繊維製品製造業者（当金庫上位先）。
- 過去にメイン行が再生計画を策定したが、取引金融機関間の合意が得られず計画が頓挫。
- 商工中金は、グループ会社：(株)商工中金経済研究所のコンサルタントと協働し、改善計画を策定した上で、中小企業再生支援協議会へ相談。加えて、取引各行への説明も行き、バンクミーティングを主導するなど連携強化に努めた結果、全行が計画に同意。
- また、計画同意後は返済緩和支援を行いつつ、各種補助金申請のサポート等本業支援に取り組み、収支も徐々に改善。将来的な増加運転資金等に対応するため、地域金融機関と連携してリファイナンスを実施し、金融正常化を実現。



### 抜本的な再生支援を実現した事例

- 当社は旅客運送業者（当金庫メイン先）。
- 過去の多角化の失敗・過剰投資により、借入過多、債務超過に陥るなど、抜本的な再生支援が必要な状態であった。
- 商工中金は、中小企業再生支援協議会へ相談を行いつつ、当社と資産売却や不採算事業からの撤退等、経営合理化にかかる議論を行い抜本的な再生計画を検討。また、取引金融機関との連携に向けた調整・交渉を継続し、再生計画の全行同意に尽力。
- メイン行として率先した支援姿勢を示し、協調体制を構築。金融支援として約7億円のD D Sに対応するなど、当社の事業再生に中心的な役割を發揮。

## 業界再編に資する取組み

### 隣接地域の同業他社のM&A資金対応。

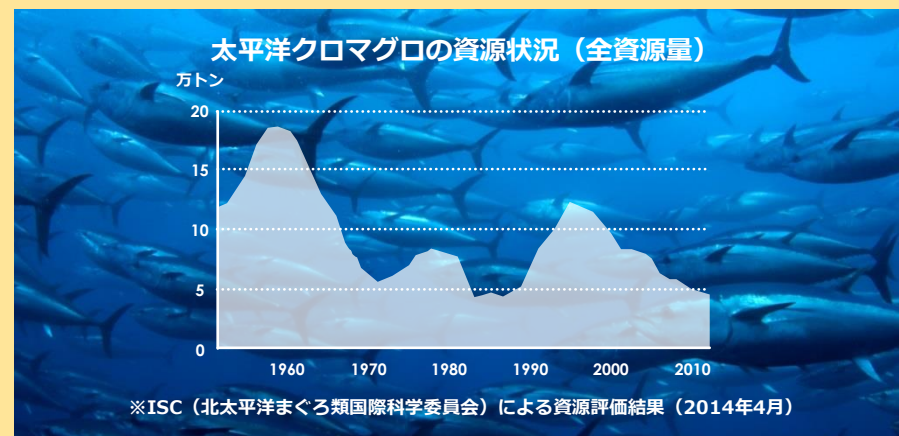
- 当社はコンクリート製品製造業者（当金庫準メイン先）、安定的な原材料確保や販売の空白地域への進出を検討。
- A社は、当社の隣接地域にある同業他社(当金庫下位先)。後継者不在である中、現社長の年齢面などを踏まえ、早期に円満な形での親族外承継を希望。
- 商工中金は、双方のニーズをマッチングし、当社がA社の全株式を取得し事業を引継ぎするため、買取資金を支援。
- 当社の今後の事業拡大を支援するとともに、A社の事業承継問題を円満に解決。



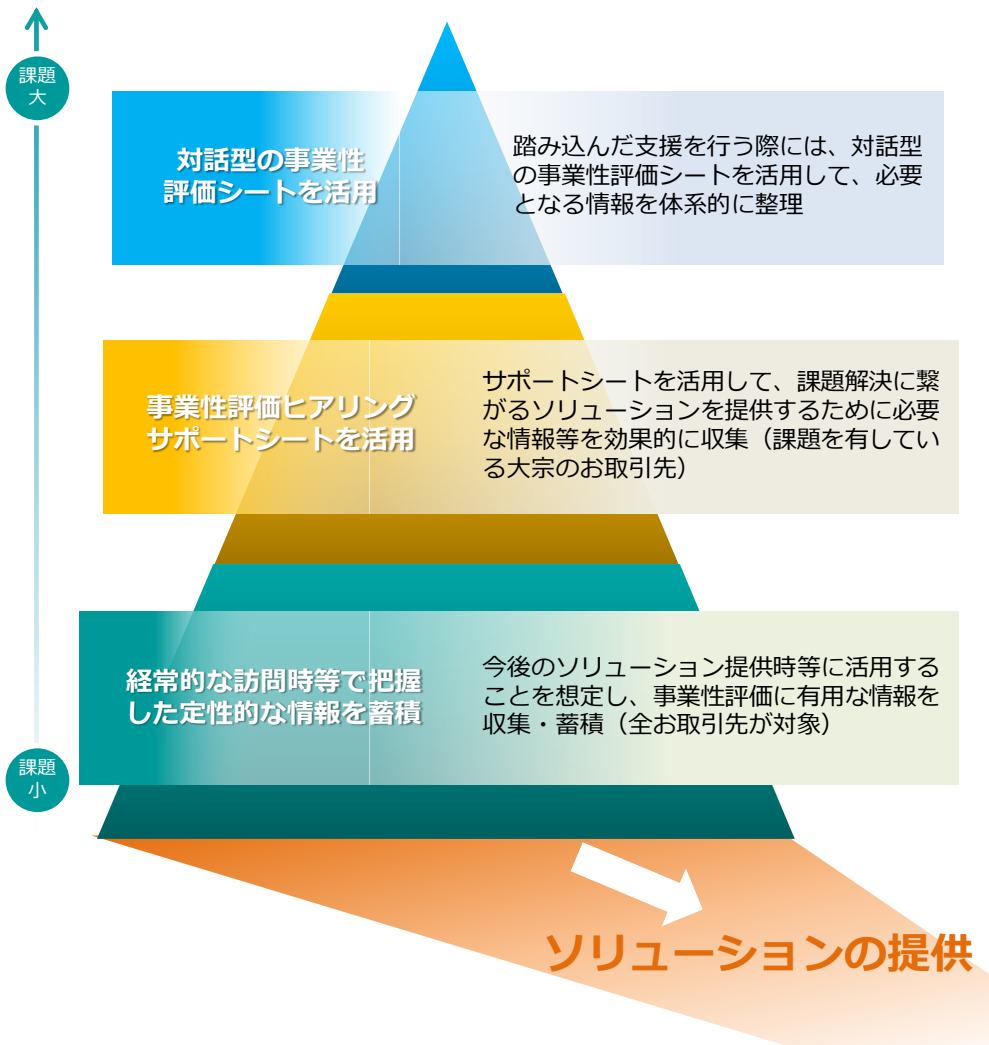
## 新事業進出への取組み

### リスクの高い新事業進出を資金支援。

- 当社は葬儀関連業者（当金庫中位先）。
- 新規事業としてマグロ養殖事業を開始。養殖期間中のマグロに対する資金負担（在庫資金）が大きく、金融調達面に課題あり。
- 商工中金は事業性評価に基づき、遠隔地にある養殖場等の実査など、当社の生産から販売までの強みを確認。
- 事業拡大に備えた大口の在庫資金を安定的に調達するため、地域金融機関と協調し、ABL形式により、融資対応。



- 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ポータルとして再定義のうえ、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等をルール化。
- 今後の事業性評価の取組みの考え方、事務フロー、ツールの活用方法等について、研修を実施。
- 事業性評価を起点とした資金支援を適切に実施していくため、外部有識者を含めたメンバーで構成する「事業性評価を起点とした資金支援実行チーム」を立ち上げ。

### 【更なる強化】

- 産業調査部の調査や外部情報機関との連携等により、地域経済や地域産業の分析を高度化。
- モニタリング付長期期限一括償還貸出、コミットメントラインのモニタリングや経営改善計画の進捗フォローを通じ、実態把握力を強化。
- 効果的なヒアリングを行うため、蓄積した情報、同業他社比較、産業調査レポート等をタブレットへ実装。

- 経営合理化や生産性向上により、営業店フロント部門や本部重点分野等へ経営資源を集中投下。また、外部人材を積極的に活用するとともに外部機関との連携を強化。

	2019年度目標	実績対比
ソリューション提供に関する社内資格者（営業店）	130名	+42名
経営改善支援専担者（営業店）	80名	+80名
経営ソリューション本部・ファイナンス本部（本部）	155名	+65名



新たな課題や複合的な課題に対応する  
専門部署を経営ソリューション本部に設置。

国（本省・地方支分部局）、地方公共団体、中小企業支援機関、人材紹介機関、IT企業、会計士、税理士、ファンド等外部機関と地域・全国双方レベルでこれまでの枠組みにとらわれない連携・協業を進める。



# ソリューションの具体的強化策

## 販路拡大・生産性向上支援



国内での販路拡大ニーズに加えて、M & Aニーズや海外での販路拡大ニーズにも対応。ビジネスマッチング担当の本部人員を増強し、ビジネスマッチングデータベースの整備・高度化を進めるとともに、AIを活用したマッチングシステムを導入。

## 財務改善支援



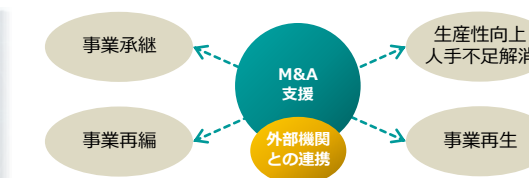
Aゾーン、Bゾーンに対する支援の一つとして、商工中金の中立的な立場を活かした地域金融機関との調整機能を発揮したシンジケートローンの活用を強化。また、生産性向上のための工場建替え等の大型の設備投資時の資金調達においても、お取引先の課題解決に繋がるソリューションとしてシンジケートローンを効果的に活用していく。

## 事業承継支援



中小企業経営者の高齢化に伴い、事業承継支援ニーズが増加。事業承継の入口から承継後の後継者の育成といった出口まで一貫したサポートを行うため、経営ソリューション本部の人員を大幅に増強し、取引先の相談にきめ細かく対応。

## M&A支援



事業承継の出口としてのM & Aに加え、生産性向上や人手不足を解決する手段としてのM & A、地域や業界のリーディングカンパニーが主導する事業再編に伴うM & A、事業再生M & A等、多様なニーズに対応するため、外部機関との連携を進めていく。

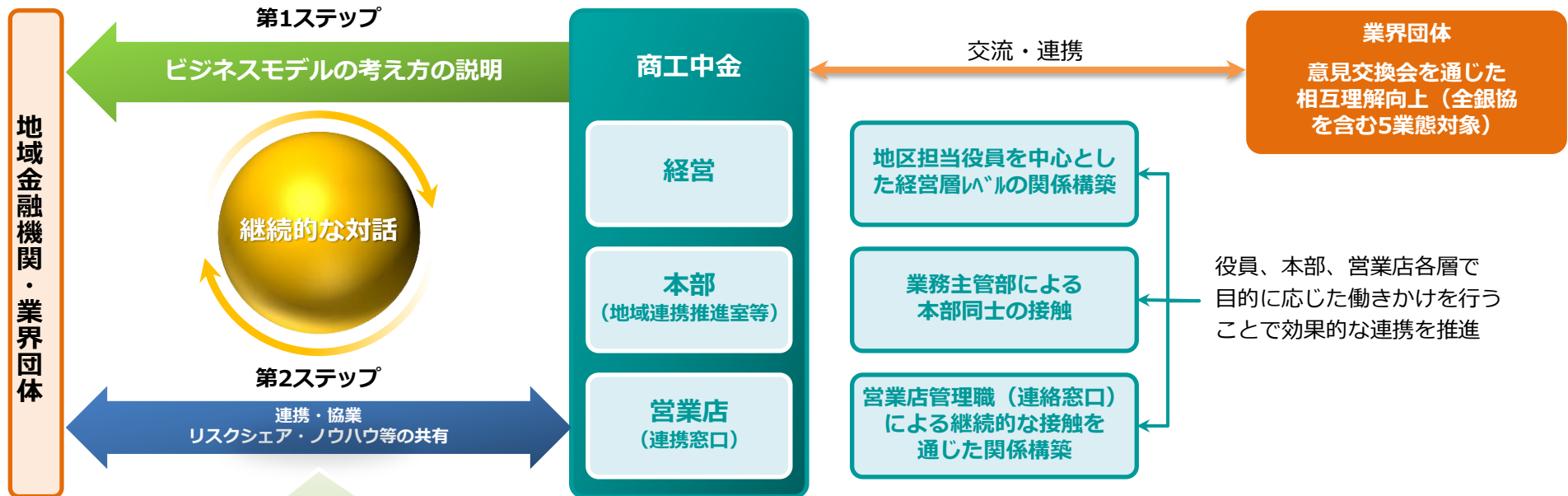
## 海外展開支援



中国・ASEAN・北中米を重点地域と位置付け、ASEAN地域での現地政府機関や現地銀行とのアライアンス強化、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等、中小企業の多様化する海外展開ニーズに的確に対応するための体制を整備の上、積極的なサポートを実施する。

## 地域金融機関との連携に向けた取組み

- ファイナンス支援によるリスクシェアやノウハウ・プラットフォームの共有を通じて、具体的な連携・協業を図る。
- リレーションに基づかない金利面のみでの競争は行わない。



### ● 協調によるファイナンス支援

#### 重点分野への取組み

- 財務構造の再構築を通じた財務C Fの改善
- 経営改善・事業再生支援
- 事業リスクを伴う成長支援に対する支援等

リスクテイクによる呼び水

協調によるリスクシェア

### ● 業務ノウハウ・プラットフォームの共有

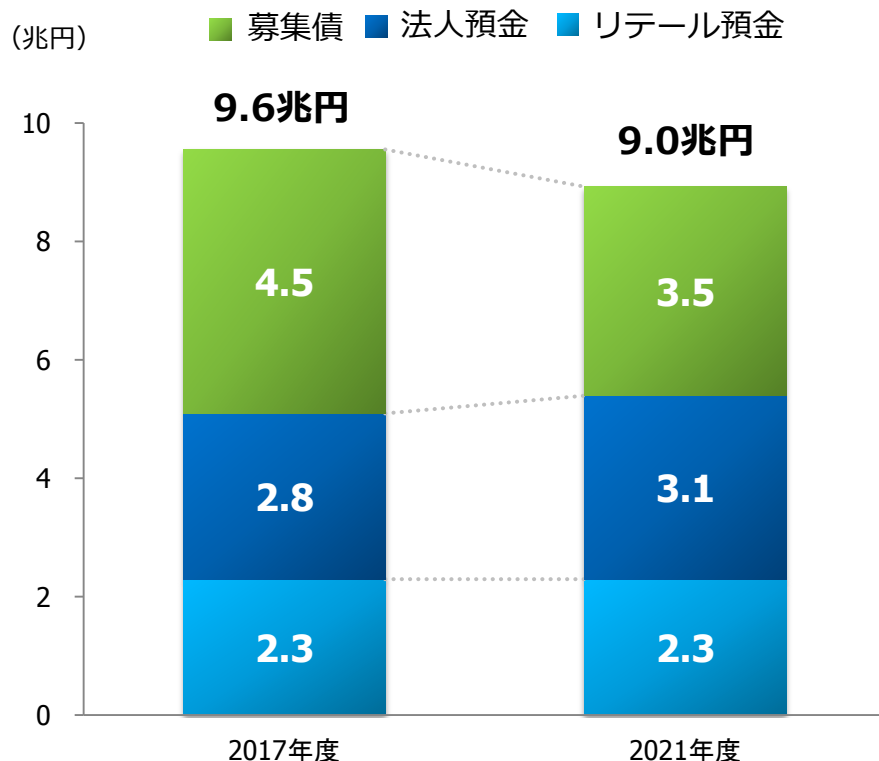
#### 業務ノウハウ

- シンジケートローン
- DDS、DES
- 海外展開支援等

#### プラットフォーム

- ビジネスマッチング
- M&A案件の情報交換
- 海外拠点活用等

- お客様のニーズ変化等を踏まえ、調達チャネルを再構築。
- 募集債、法人預金、リテール預金の三本柱トータルで必要調達額を確保。



- 募集債は4.5兆円から3.5兆円に減少。
- 法人預金の積み上げ等により、2021年度の調達残高は9.0兆円を確保。

募集債	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員を含む本部によるホールセール強化</li> <li>● 発行年限の拡充、販売先拡充、取引ニーズを開拓</li> </ul>
法人預金	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業職員のマインド向上による受入推進</li> <li>● 事業法人や機関投資家等からの預金受入強化</li> </ul>
リテール預金	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非対面取引（インターネットバンキング、テレホンバンキング）を推進</li> <li>● 夏・冬キャンペーンを廃止</li> <li>● 地方等店舗のリテール業務縮小</li> </ul>



## 経営合理化の概要

- 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。
- 経営合理化に徹底的かつ迅速に進めていくため、本部横断的な専任チームを設置。

### 経営合理化策

#### 融資渉外業務 の生産性向上

- タブレットの活用、ペーパーレス化、RPA(※)による業務の自動化・効率化
  - 取引先情報の拡充・分析の高度化
- ※RPA…ロボティクス・プロセス・オートメーション

#### バックオフィス 業務の見直し

- 融資契約業務等の本部集中化
- 顧客による手続きのセルフ化
- 業務の平準化

#### 店舗の見直し

- 大都市17店舗を対象に統合等の実施
- 地方等店舗42店舗を対象にリテール業務縮小等の実施

#### その他

- システム経費の抑制
- 業務委託費等の経常経費の削減

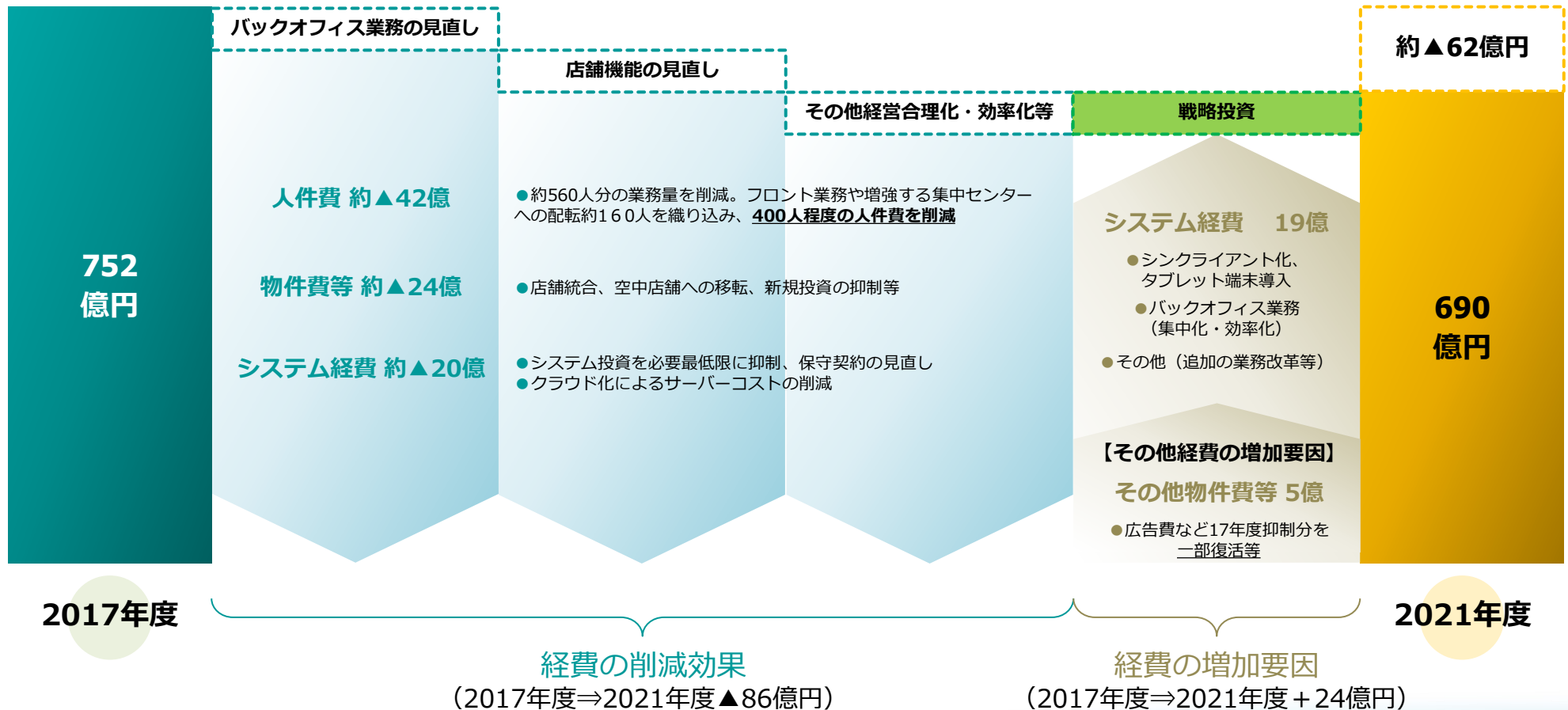
### リソースの再配分

- 経営合理化策の実施により、560名相当分の業務量を削減
- このうち約160名については、重点分野等へ再配置
- 残りの約400名については、自然減等により減員

### コストの最適化

- 店舗の見直しによる人件費・物件費を削減
- バックオフィス業務の見直しにより人件費等を削減
- その他人件費・物件費・システム経費等を削減
- 以上により、2021年度の経費は2017年度対比で約62億円を削減

- 業務見直しや店舗体制の見直し、不断の経費削減等により、トップラインに応じた経費構造を再構築。
- 新たなビジネスモデル実現に向けた戦略的投資等、経費増加（24億円）を吸収した上で、約62億円経費削減。  
2017年度経費 752億円（OHR 65%） ⇒ 2021年度経費 690億円（OHR 60%）



## これまでの課題

## ガバナンス強化策

### 経営体制

内部統制・ガバナンスの欠如が不正事案によって露呈

### 取締役会

社外役員によるけん制機能が発揮されていなかった

取締役会は形式的な報告や儀礼的な追認の場となっていた

### 経営体制の刷新

取締役の過半数に社外取締役を登用

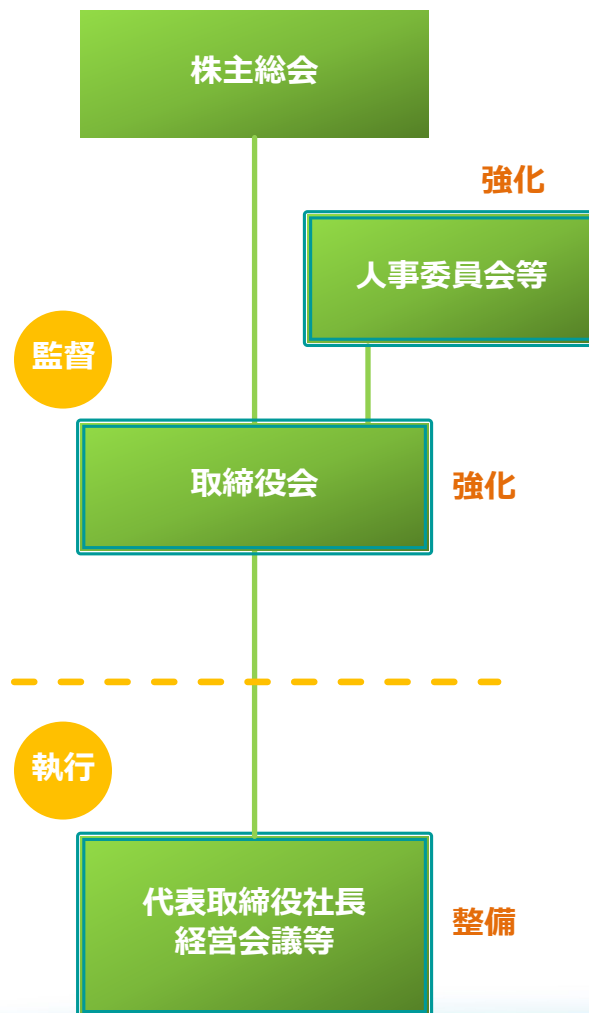


委任型執行役員導入等により執行態勢を整備

### 取締役会の機能強化

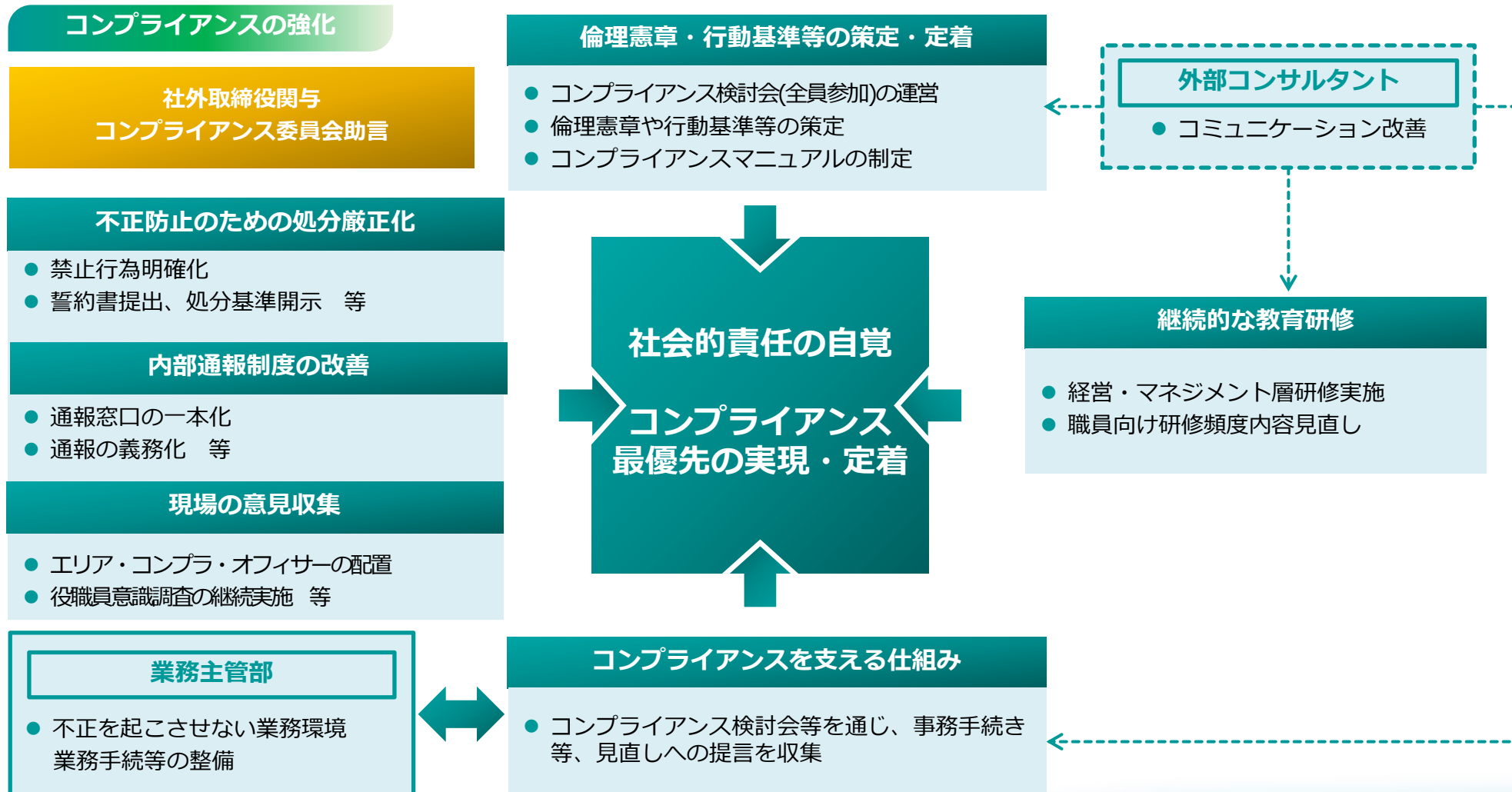
社外取締役他への報告・サポート態勢を整備

複数回審議等により取締役会での議論を活性化



# コンプライアンス意識の立て直し

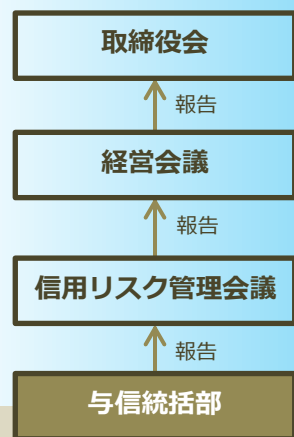
- なによりもコンプライアンスが最優先される組織へ。



- 事業性評価を通じた与信管理強化、業績改善サポートによる信用コストの低減を図るとともに、リスクの計量化等を通じた信用リスク管理の高度化に取り組む。

## 現状の取組み

### 信用リスク管理態勢



### 与信ポートフォリオのモニタリングやリスクの計量化を通じた信用リスク管理

- 自己査定・信用判定制度を活用した管理
- 与信ポートフォリオ管理
- 大口与信管理
- 信用リスク量計測

モニタリング

### (融資審査)

ファイナンス本部

営業店

### 適正な融資審査・管理を通じて貸出資産の健全性を確保

- ファイナンス本部内に経営改善・事業再生支援の専門部署である経営支援室を設置
- 営業店専行案件のモニタリングを通じた指導
- 研修等による審査ノウハウ等の強化
- 地域金融機関や再生支援協会等との連携

新たなビジネスモデルを踏まえ、現状の取組みを一層強化

## 取組み強化策

①

事業性評価やモニタリング等を通じた与信管理の強化

- 地域・規模別の各業種の実態動向分析等を活用し、お取引先が抱える課題を的確に把握するための取組み（事業性評価）を強化。
- 営業キャッシュフローに応じたモニタリング付貸出等を通じ、実態把握の向上による与信管理を強化。

②

経営改善・事業再生支援等による業績改善サポートの強化

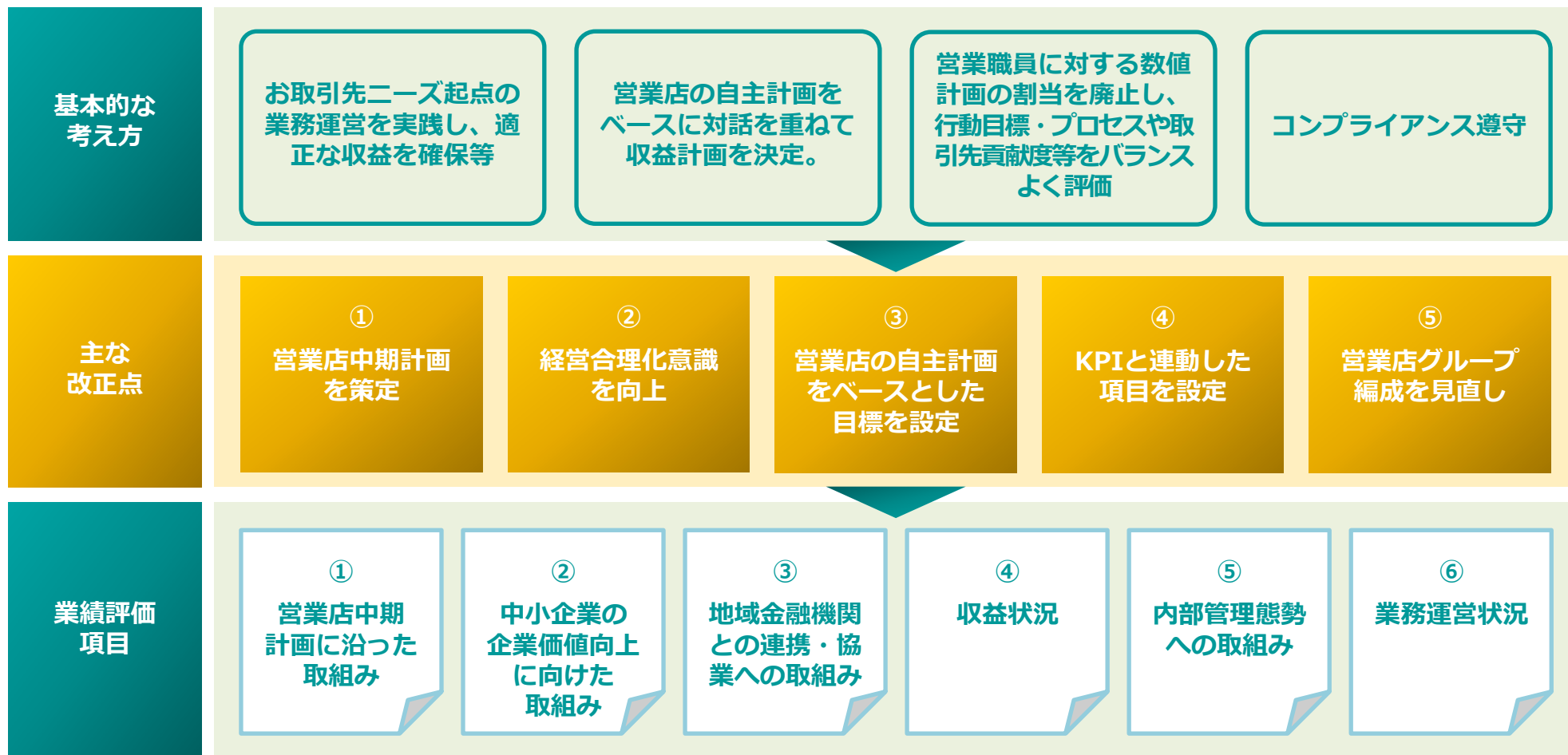
- 本部及び営業店における経営改善・再生支援を担う人員を増強等し、踏み込んだ支援を行う対象を拡大。
- 対象先には、事業性評価を通じた適切なソリューションの提供により、業績改善サポートを強化。

③

本部による信用リスクのモニタリング等の強化

- 重点分野のリスクテイクについても本部モニタリングを強化。
- 景気動向等の将来予測を織り込み信用リスク量計測を高度化。
- メザニン等の取組みに対して、リスク資本計画に組み込み、リスク・リターン管理を高度化。

- 営業職員の数値割当を廃止した上で、お取引先ニーズ起点の課題解決型のソリューション提供、その行動目標・プロセスや取引先への貢献度を適切に評価し、ビジネスモデルを支える手段として業績評価を再構築。





## 人事制度

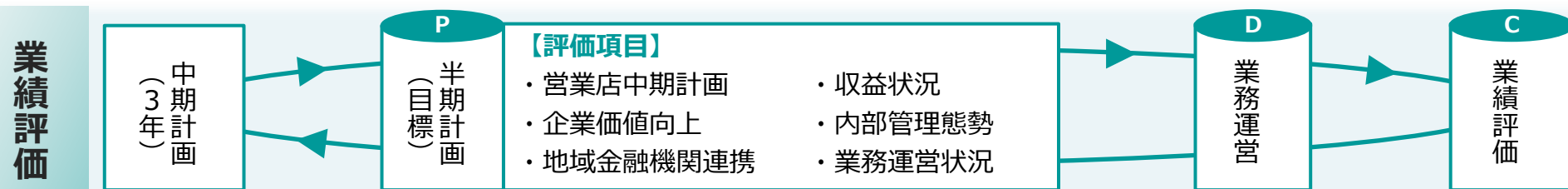
- 行動目標・プロセスや取引先貢献度をバランスよく評価
- 資格・職位毎の役割責任、職務遂行能力を明確化
- 全ての役員を含む課長層以上の職員を対象として360度評価を実施

### 人事評価制度



職員の能力を  
最大限発揮  
できる仕組み

- 女性活躍等の観点から、新たな総合職工リア制度を構築し、コース転換の柔軟性や採用を強化
- 外部専門人材の採用・活用を強化
- 役割や職務、働き振りに基づくメリハリのある給与・賞与支給を実現



営業店による自主運営

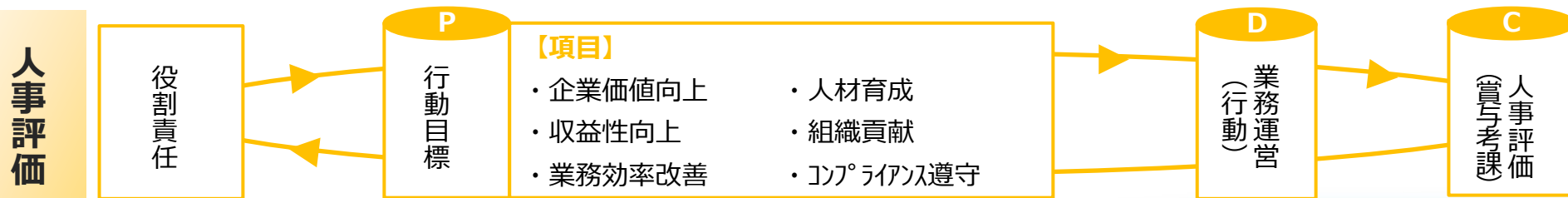


支店長・上司



職員・部下

職員のモチベーション向上  
と納得感の醸成





## 2021年度計数目標

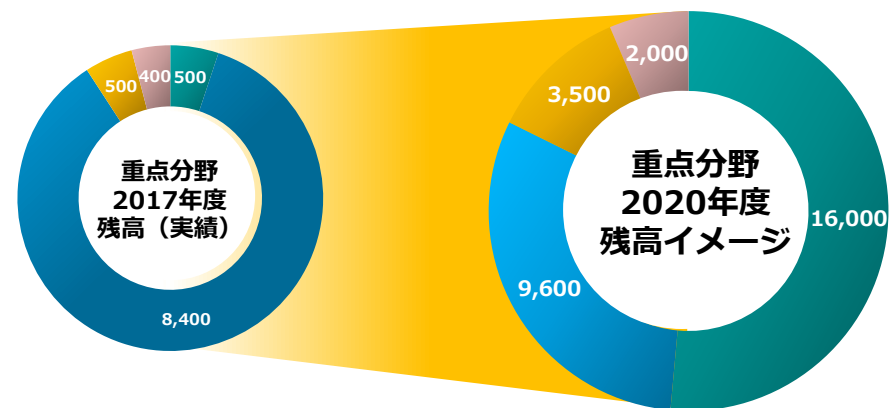
	2017年度実績	2021年度目標
業務粗利益	1,165億円	1,150億円程度
業務純益	413億円	460億円程度
経常利益	569億円	250億円程度
当期純利益	362億円	175億円程度
OHR	65%	60%程度

(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	<b>88,200</b>	1,100
危機対応融資（損害担保付）	26,000	18,000	<b>3,600</b>	△14,400
プロパー融資	59,200	59,300	<b>53,500</b>	△5,800
重点分野以外	85,200	77,300	<b>57,100</b>	△20,200
重点分野	9,800	9,800	<b>31,100</b>	21,300
Aゾーン（キャッシュ・着目融資）	500	500	<b>16,000</b>	15,500
Bゾーン（事業再生、経営改善）	8,400	8,400	<b>9,600</b>	1,200
Cゾーン（高リスク事業進出）	500	500	<b>3,500</b>	3,000
Dゾーン（新事業、創業）	400	400	<b>2,000</b>	1,600

- 危機対応融資が減少する中、中小企業の企業価値向上に貢献し、適正かつ安定的な業務粗利益を確保
- 業務粗利益に見合った水準の経費構造を再構築
- 的確な事業性評価、モニタリング等を通じ、信用コストを低減
- 上記の取組みによる利益の確保を通じて、一層の配当の充実や内部留保の蓄積を目指し、自立した持続可能なビジネスモデルの実現および企業価値の向上に取り組む

■ Aゾーン ■ Bゾーン ■ Cゾーン ■ Dゾーン



# 参考資料

---

Appendix

- 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に取り組む。

## 地方公共団体や関係機関との連携

### 組合支援（新潟支店）

- 規格外の未利用柿を使って柿酢を製造・販売していくために地元の柿生産者が中心となって組合を設立。
- 組合は、新潟市産業振興財団の協力も得て、新商品（柿酢）を開発。
- 商工中金は新潟県中小企業団体中央会と連携し、六次産業化に向けた事業計画と資金計画のアドバイスを実施するとともに必要資金に対応。未利用柿を有効活用するバリューチェーンの構築をサポート。

### 生産性向上（水戸支店）

- 建設用の建材を運ぶハンガーやパレットなどの製造販売及び関連商品のリース・レンタルを行う企業。
- 工場増設を機に、課題であった生産効率の向上に専門家とも意見交換しながら取り組みたい意向があることを聴取。
- 商工中金は、外部支援機関（よろず支援機関）への取り次ぎを実施。同機関からは、専門家派遣により、加工工程の改善方法の助言を受けた一方、商工中金は財務面から分析結果をフォロー。
- 結果として、生産方法の変更と工場内のレイアウト改善を実施し、約20%の生産性向上を実現。

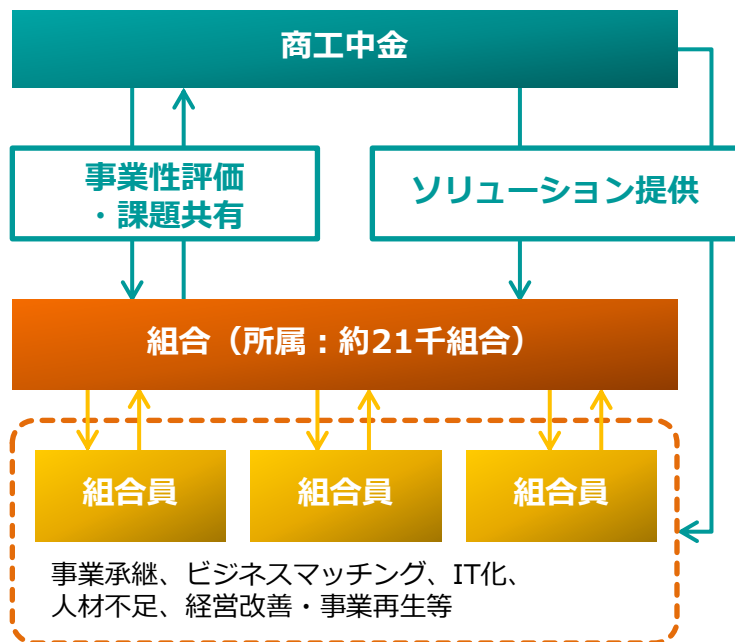
### 創業支援（名古屋支店）

- ホットヨガスタジオの運営を目的に新設された企業。
- 創業間もない中、積極的な店舗展開を実施し、既存店舗は、オープンから短期間で黒字化するなど投資基準を厳格に運用。一方、先行投資の実施から安定した収支実績を確認するには至らず。
- 商工中金は、信用保証協会と連携し、国内におけるヨガ市場の認知度、定着状況等の評価を行い、新規出店資金に対応。創業期で資金調達方法など経験乏しい当社に対し調達方法のアドバイスも実施。
- 新規出店により更なる成長が見込まれ、企業価値向上に資する支援となった。

## 組合支援への取組み

- 中小企業組合は、傘下の組合員も含め、極めて重要な取引基盤。重点分野を中心とした多様なソリューションを効果的・効率的かつ面的に提供することで、商工中金ならではの「地方創生」に取り組む。

### 組合との関係強化を通じた ソリューション提供



### 主な支援事例

#### 県と連携して組合の円滑な資金調達をサポートすることで、地域の生産性向上に寄与

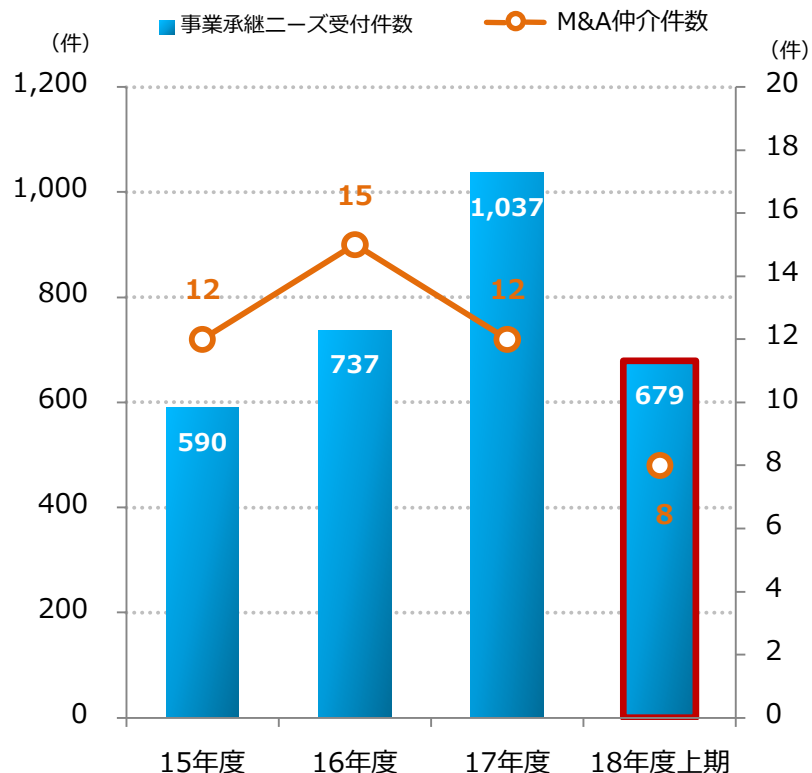
- 水産加工を行う組合員から加工処理過程で生じる魚粕や魚油などの残滓を回収し、工場内で農業用肥料や石鹼原料を生産するリサイクル事業を展開。
- 製品の高付加価値化や処理能力増強を目指して、設備リニューアルを計画。商工中金は、県とも連携しながら、県の高度化支援貸付に対する債務保証や、つなぎ資金への対応等、円滑な資金調達をサポート。
- 本計画の遂行により、製品単価や生産性向上が見込まれ、組合員を含めた地域の稼ぐ力の向上に寄与。

#### 中小企業団体中央会と連携した事業性評価を実施し、組合をポータルとした地域一帯の観光振興に寄与

- 遊覧船事業を行う組合。組合が予約・受付業務を行い、組合員が組合所有船舶（大中型船）を含めたオペレーター業務を実施。近年、組合員が減少する中で、組合員も含めた組合全体で生き残るべく、地域の遊覧船遊事業の維持を図ってきた。
- 県が進めるインバウンド強化策に呼应し、収容定員を増加させる船舶の近代化投資を計画。一方、組合事務局は具体的計画立案に悩みを抱えていたため、商工中金は、県の中小企業団体中央会と連携してサポートを開始。
- 過去の計画等も活用しながら計画策定を支援、竣工後は、地域のインバウンド需要喚起により、観光振興への寄与を見込む。

- 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、M & Aなどに積極的に取り組む。

## 事業承継・M & Aの取組実績



## 全国ネットワークを活用したビジネスマッチング

- 運送業を営む当社（当金庫未取引）は、後継者不在を理由に、取引のある地元金融機関（X行）宛、M & Aによる第三者への譲渡を相談。
- X行では「株主の事情から早急に譲渡先を探索して欲しい」という当社要望を受け、従前より提携関係にあり、全国規模で候補先の探索が可能な商工中金に相談。
- 商工中金は、全国ネットワークを活かし早期に買い候補先企業の探索・紹介を行い、当社の営業エリアを重要拠点と考えていた他県で運送業を営むY社とのマッチングに成約。
- X行と商工中金が協働し、スピーディに対応できたことから、相談から約3ヶ月で成約、地域金融機関と連携してお取引先の課題解決に貢献。

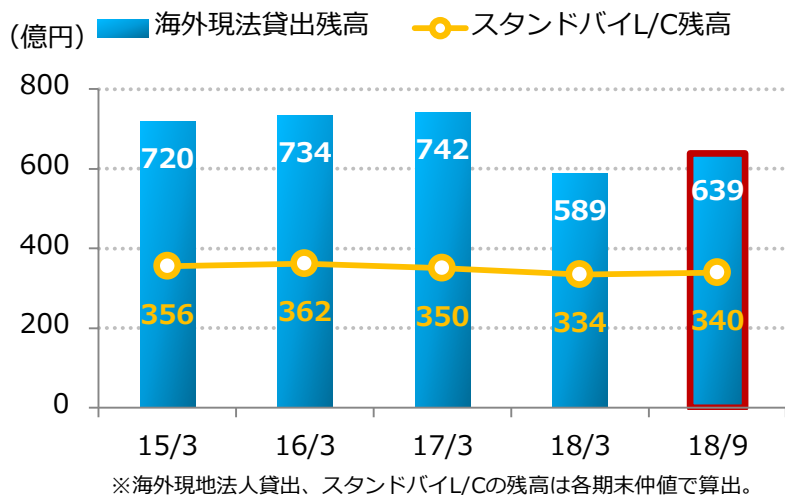




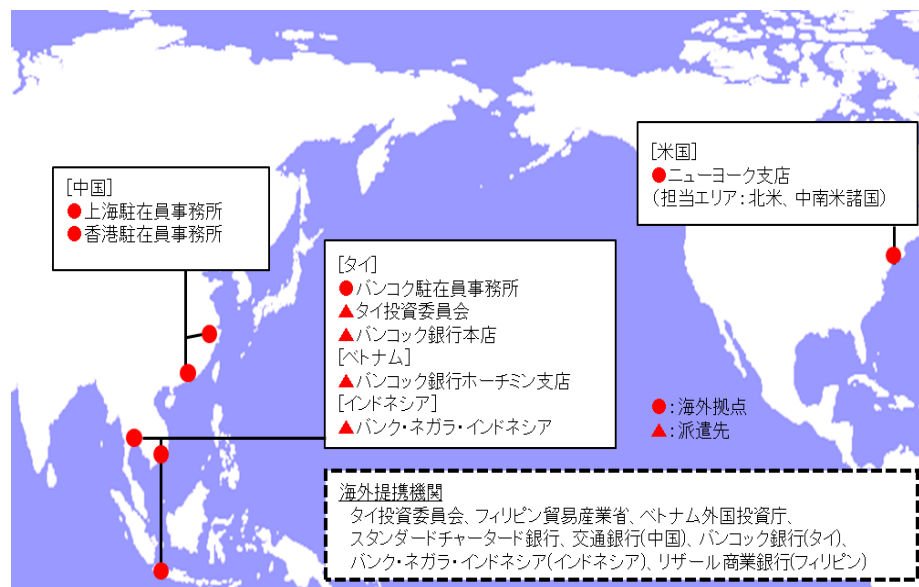
## 海外展開支援への取組み状況

- 親子ローンや海外現地法人貸出、スタンドバイ・クレジットなどの手法により、お取引先の海外進出を支援。海外拠点をはじめ、国内外の提携機関のネットワークを活用してきめ細かな情報提供に取り組む。

### 海外現法貸出、スタンドバイ/C残高推移



### 海外ネットワーク



### 海外展開支援の事例

- 当社は地域未来牽引企業に認定された精密金属加工業者。経済産業省主催の「シリコンバレーミッション」への参加を契機に、米国のスタートアップ企業の試作品製造に取り組むべく、米国への現地法人の設立及び工場取得を計画。
- 商工中金は、同社との継続的な対話を通じて事業性評価を行い、当該事業計画に賛同。また、ジェットロ国内事務所及びロサンゼルス事務所と連携し、情報提供や現地の不動産売買等にかかる進出支援を行うとともに、新設現地法人の事業開始に必要な資金にニューヨーク支店の米ドル建て融資により対応。

## 経営者保証に関するガイドラインへの対応

### 基本的な対応

- 「経営者保証に関するガイドライン」に則した取扱い。
  - ▶ お取引先からのご相談に応じ、個別に対応を検討。
- 「経営者保証に関するガイドライン」についてお取引先への説明を実施。
  - ▶ お取引先向けのパンフレットを作成し、説明・交付。
- 「経営者保証に関するガイドライン」において経営者保証の代替手段として位置付けられている「停止条件付連帯保証」も活用。

### 率先した無保証対応により、地域金融機関の呼び水効果となった事例

- 当社は脱酸素剤等の製造業者(当金庫メイン先)。
- 代表者が高齢のため事業承継を検討中であったが、経営者保証負担と既存借入の返済負担などを理由に、代表者交代に二の足を踏んでいることを聴取。
- 商工中金は、経営者保証に関するガイドラインの説明を行い、無保証対応の期待がある旨を聴取。取引行も含めた経営者保証の免除や返済負担軽減のニーズも踏まえ、経営者無保証とするリファイナンス型シンジケートローンを提案。取引各行も商工中金の方針に合意し、保証免除・シンジケートローンへの参加を決定。
- 代表者は、商工中金が率先して提案し、地域金融機関を含む取引各行の調整機能を発揮したことで、円滑な代表者変更が進められると高く評価。

正 式 名 称	：	株式会社 商工組合中央金庫（略称 / 商工中金）	2008年10月1日株式会社化
業 務 開 始	：	1936年12月10日	
根 拠 法	：	株式会社商工組合中央金庫法（平成19年法律第74号）	
店 舗 等	：	104（国内100・全都道府県に配置、海外4）	
職 員 数	：	4,005名	
資 本 金	：	2,186億円	
資 金 量	：	95,158億円（うち、預金 50,929億円、譲渡性預金 1,126億円、債券 43,102億円）	
貸 出 金	：	84,776億円	
外 部 格 付	：	R&I ムーディーズ JCR	・・・AA-（ネガティブ）（発行体格付） ・・・A1（ネガティブ）（長期預金格付） ・・・AA+（ネガティブ）（長期発行体格付）

2018年9月30日現在

## ご照会先等

- 本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、記載されている意見や予測は株式・債券の募集、売出し、売買などを勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述については、作成（または別途記載された日付）時点のものであり、その時点で入手可能な情報に基づく前提、計画、期待、判断及び仮定を使用しています。これら将来の見通しに関する記載は、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可能性があります。これらの記述は、本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を商工中金は有しておりません。
- ここに記載されている内容は、商工中金が信頼に足り、かつ正確であると判断した情報に基づき作成していますが、経済環境等の不確実な要因の影響を受けるものであり、商工中金がその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

### 商工中金 経営企画部

荒井 [tetsurou-arai02@gm.shokochukin.co.jp](mailto:tetsurou-arai02@gm.shokochukin.co.jp)

岡口 [ryota-okaguchi12@gm.shokochukin.co.jp](mailto:ryota-okaguchi12@gm.shokochukin.co.jp)

TEL: 03-3246-9983 FAX: 03-3242-4650