

ご説明資料

平成29年6月14日



商工中金

平成29年5月9日、「危機対応業務の要件確認における不正行為事案」に関し、経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省より、株式会社商工組合中央金庫法第59条及び株式会社日本政策金融公庫法第24条にもとづく行政処分を受け、6月9日、命令に対する作業工程並びに業務の改善計画を提出いたしました。

この度の問題に関しまして、お取引先の皆様その他多くのステークホルダーの皆様に、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。

今回の行政処分を厳粛に受け止め、このような事態を二度と発生させることのないよう、調査を継続して全容を解明するとともに、抜本的な再発防止策を策定の上、直ちに実行し、信頼回復に全力をあげて取り組んでまいります。

危機対応業務の要件確認 における不正行為

○事案の概要

- H28.10.24：危機対応業務における貸付対象の要件確認にあたり、一部の職員による、お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：第三者委員会設置、事実確認・原因分析・再発防止策の提言等を依頼。
- H29.04.25：第三者委員会の調査報告書を受領。
- H29.05.09：主務省等より行政処分。
- H29.06.09：命令に対する作業工程並びに業務の改善計画を提出。

○当金庫の認識

- ① 不正リスクへの認識が甘く、不正防止に係る手続きの不備など、管理態勢が不十分であったこと。
- ② 危機対応業務を業績評価に組み込むなどにより、制度趣旨に沿った運用を十分徹底できず、本部から現場に過度なプレッシャーを与えてしまったこと、また、コンプライアンス意識が不十分であったこと。
- ③ 過去に池袋支店にて不正行為を把握する機会があったが、管理部門の不適切な対応により問題が適切に把握されず、十分な再発防止策を講じられなかったことなど、本部の管理態勢に問題があったこと。

○行政処分を踏まえた取組み

代表取締役社長直轄の改革本部を設置し、必要な対応に全力で速やかに取り組んでまいります。

- ① 危機対応業務に係る業務運営の適切性を確保するため、当面直ちに実施すべき業務の改善計画を迅速・着実に実行します。
- ② 調査未実施の危機対応貸付全体について、外部の専門家のチェックを受ける等により客観性を十分に確保した調査を継続し、問題の所在やその根本原因を特定し、全容を明らかにした上で、抜本的な再発防止策の策定等に取り組みます。
- ③ 取引先に不利益を及ぼさないよう他の貸付への振替等を実施し、日本公庫への利子補給金等の返還等に適切に対応します。

目次

第1部 平成29年3月期の業績

- | | | | |
|-----------------|--------|-------------------|--------|
| ● 平成29年3月期の業績概要 | ・・・ 5 | ● 不良債権の推移 | ・・・ 11 |
| ● 資金運用勘定残高等の推移 | ・・・ 6 | ● 自己査定の状況・与信費用の推移 | ・・・ 12 |
| ● 総資金利鞘等の推移 | ・・・ 7 | ● 有価証券運用の状況 | ・・・ 13 |
| ● 非資金取引業務の取組強化 | ・・・ 8 | ● バーゼル規制関連比率 | ・・・ 14 |
| ● 経費 | ・・・ 10 | ● 資金調達状況及び債券発行実績 | ・・・ 15 |

第2部 中小企業を取り巻く環境と商工中金の使命・役割

- | | | | |
|---------------------|--------|-----------------------|--------|
| ● 中小企業を巡る金融・経済環境 | ・・・ 17 | ● 企業間連携支援への取組状況 | ・・・ 24 |
| ● 商工中金の使命・役割発揮 | ・・・ 19 | ● 再生支援プログラムの概要 | ・・・ 25 |
| ● セーフティネット機能の発揮 | ・・・ 20 | ● 地域活性化への取組み | ・・・ 26 |
| ● 成長・創業支援プログラムの取組状況 | ・・・ 21 | ● 経営者保証に関するガイドラインへの対応 | ・・・ 30 |
| ● 海外展開支援への取組状況 | ・・・ 22 | ● 平成29年度の業務展開 | ・・・ 31 |

第1部

平成29年3月期の業績

第2部

中小企業を取り巻く環境と商工中金の使命・役割

平成29年3月期の業績概要

計数は当金庫単体ベース（以下同様）

（億円）

	27/3期	28/3期	29/3期	前期比
業務粗利益	1,496	1,413	1,344	△ 69
コア業務粗利益	1,480	1,401	1,344	△ 56
経費	755	761	782	21
業務純益（一般貸引繰入前）	740	652	562	△ 90
一般貸倒引当金繰入額 (a)	△ 47	88	△ 82	△ 171
臨時損失	427	228	153	△ 75
不良債権処理額(b)	436	254	152	△ 101
経常利益	360	335	491	156
特別損益	△ 0	△ 2	△ 2	0
法人税、住民税及び事業税	172	141	141	0
法人税等調整額	31	75	34	△ 40
当期純利益	156	115	313	197

与信費用(a)+(b)	389	343	69	△ 273
ROA(当期純利益ベース)	0.12%	0.09%	0.24%	0.15%
ROE(当期純利益ベース)	1.75%	1.27%	3.39%	2.11%
総自己資本比率	13.59%	13.41%	13.16%	△0.25%
普通株式等Tier 1比率	12.25%	12.07%	12.03%	△0.04%
不良債権比率	4.1%	3.8%	3.6%	△0.2%

29/3期の業績のポイント

【業務粗利益】前期比△69億円：
低金利環境継続の下、総資金利鞘は縮小。資金利益の減少等により、業務粗利益は前期比69億円減少。

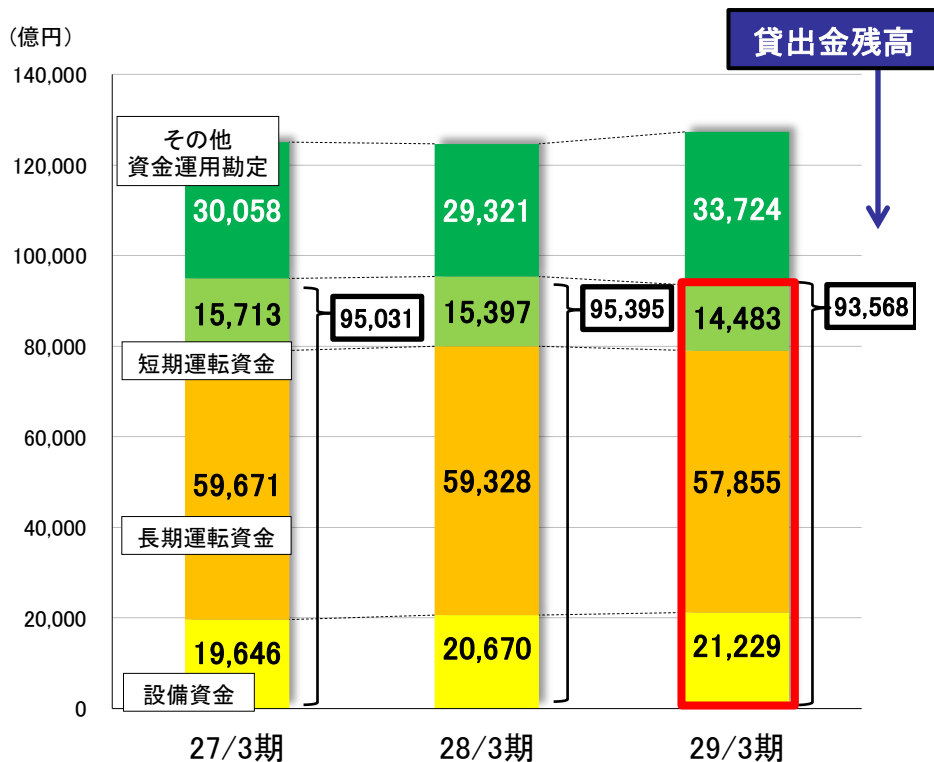
【与信費用】前期比△273億円：
景気回復、倒産の減少等により一般貸倒引当金繰入額は171億円減少、不良債権処理額は101億円減少した結果、与信費用は前期比273億円減少。

- ・臨時損失は臨時収益控除後。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。

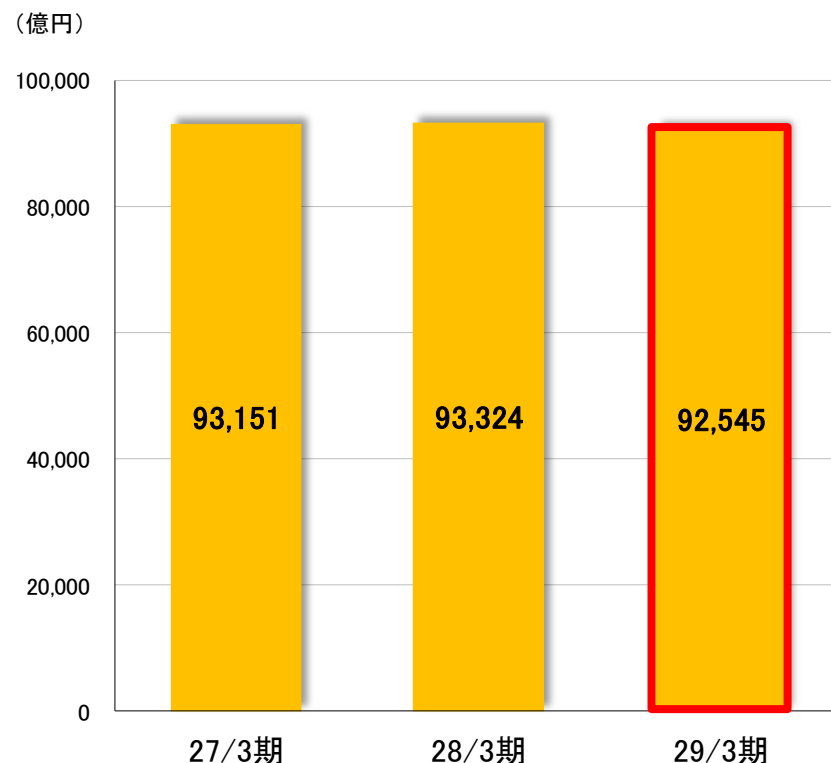
資金運用勘定残高等の推移

- 政府の設備投資促進策に呼応した取組強化により設備資金が増加したものの、運転資金が減少したことから、貸出金残高は前期末比1,827億円減少。

○資金運用勘定残高の推移（末残）



○貸出金平均残高の推移



総資金利鞘等の推移

- 低金利環境の下、貸出金利回り、預金債券等利回りとも低下。総資金利鞘は縮小。

○総資金利鞘等の推移

(%)

	27/3期	28/3期	29/3期	前期比
資金運用利回り①	1.23	1.15	1.00	△0.14
貸出金利回り ②	1.51	1.41	1.28	△0.13
有価証券利回り	0.48	0.45	0.45	△0.00
資金調達原価 ③	0.85	0.81	0.75	△0.06
預金債券等原価 ④	0.92	0.88	0.84	△0.04
預金債券等利回り ⑤	0.15	0.13	0.07	△0.05
経費率	0.76	0.75	0.76	0.01
総資金利鞘 ①－③	0.38	0.33	0.25	△0.07
預貸金利鞘 ②－④	0.58	0.53	0.44	△0.08
貸出・預金等利回り差 ②－⑤	1.35	1.28	1.20	△0.07

・国内業務部門における実績

非資金取引業務の取組強化①

- 取引先の経営ニーズへの取組みを強化することで、非資金利益の拡大を図る。

○主なソリューション項目

海外展開支援

海外展開を進める中小企業を積極的にサポート

- 海外投資に必要な資金を国内で融資するほか、海外現地法人が現地で行う資金調達を、現地法人貸出や債務保証（スタンドバイL/C）でサポート。

- 海外ネットワークの活用

海外拠点：ニューヨーク支店、上海駐在員事務所、香港駐在員事務所、バンコク駐在員事務所

派遣先：タイ（バンコク）、ベトナム（ホーチミン）、インドネシア（ジャカルタ）

提携機関：香港上海銀行（アジア中心）、交通銀行（中国）、バンコック銀行（タイ）、スタンダードチャータード銀行（アジア中心）
バンク・ネガラ・インドネシア（インドネシア）

財務リスクマネジメント支援

財務リスクの軽減により経営の安定化を図る中小企業に対し、企業ニーズに応じた金利・為替変動リスク回避等リスクマネジメント手法を提案

- 金利系/通貨系デリバティブ、為替予約等

企業間連携支援

後継者不在や更なる成長の事業戦略を描く中小企業に対し、商工中金の全国ネットワークを活用し、M&Aやビジネスマッチングなどによりサポート

- M&A業務 5つのストロングポイント

- ・ 充実の顧客基盤…7万社のお取引先基盤
- ・ 広域エリア…全都道府県に100店舗
- ・ 外部機関との連携…専門の弁護士・会計士と連携
- ・ 豊富な実績…専門セクションによる年間500件以上の相談対応
- ・ フルサポート機能…相談からクロージング（最終契約締結・代金決済）までフルサポート

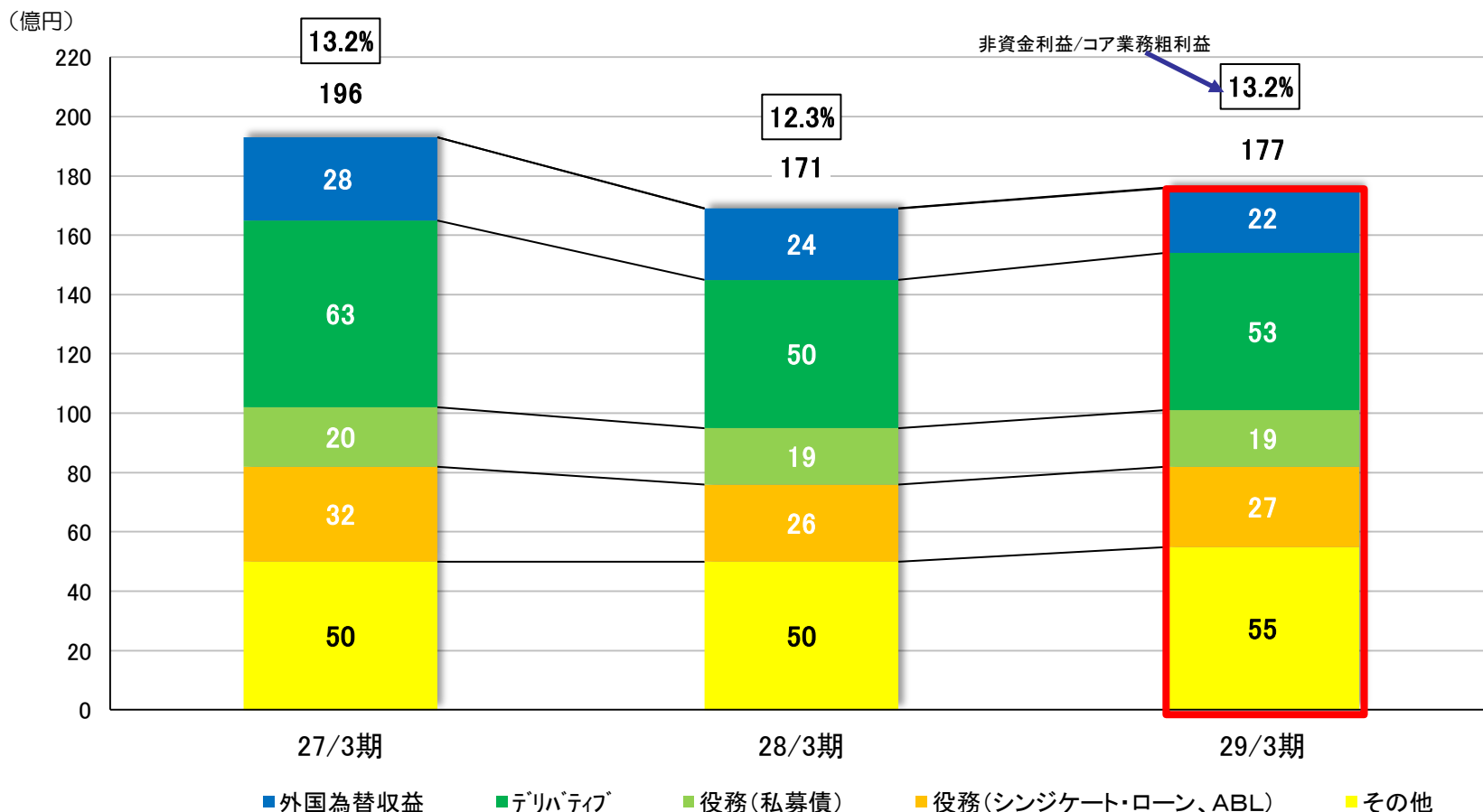
多様な資金調達ニーズへの対応

様々な金融手法を活用して、中小企業の多様な資金調達ニーズをサポート

- ABL…「事業のライフサイクル」に着目した新たな融資スキームとして資金調達の多様化をサポート
- シンジケート・ローン…中小企業の大型の資金調達ニーズに応えるため、主幹事として円滑な組成をサポート
- 流動化…資産のオフバランス化や資金調達の多様化を目的とした資産流動化ニーズに応えるためサポート

非資金取引業務の取組強化②

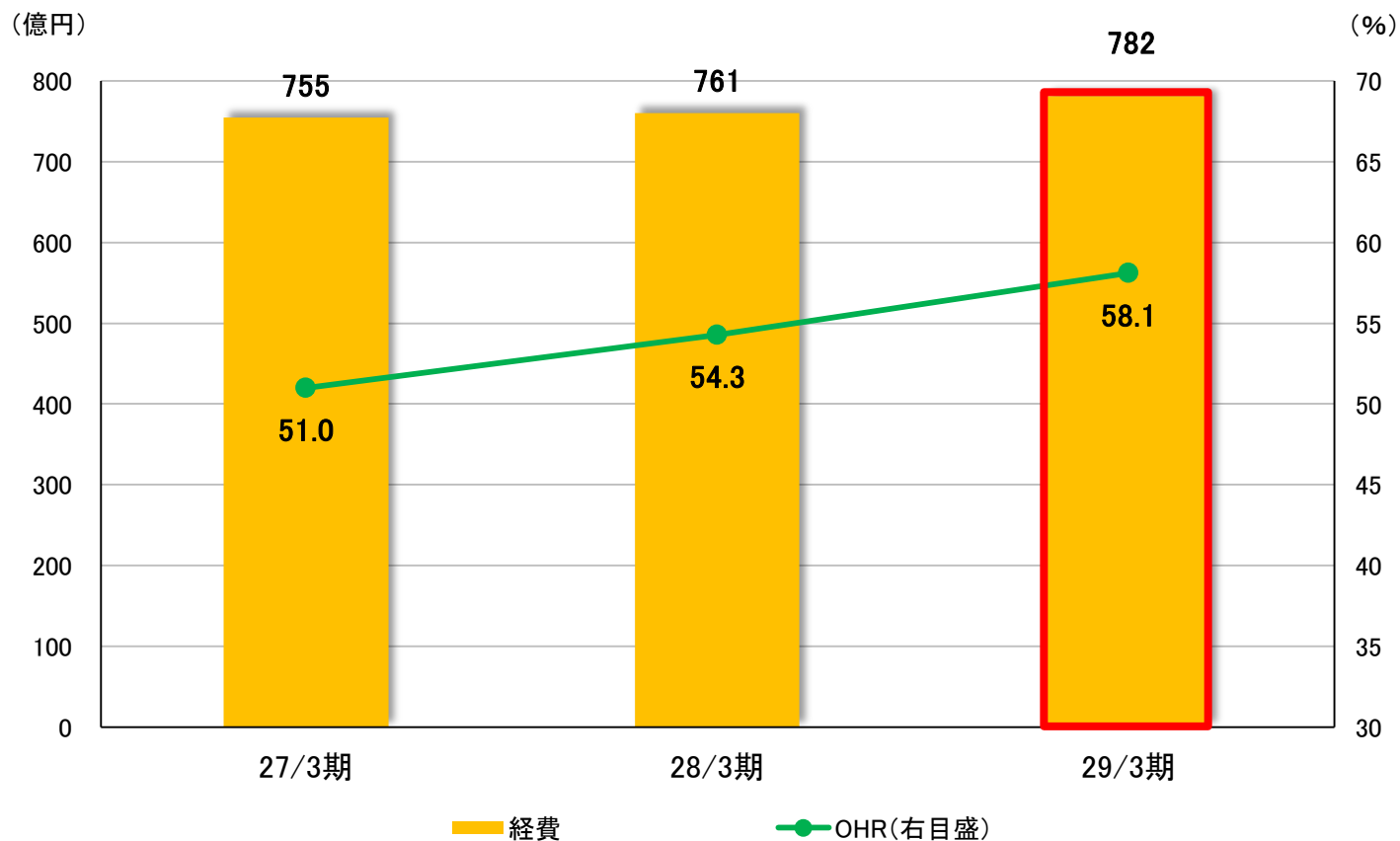
- シンジケート・ローンやデリバティブ取引への対応やお取引先中小企業の海外展開への積極的なサポートを実施。



・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（27/3期：32億円、28/3期：31億円、29/3期：26億円）。

経費

- 引き続き合理化に努めた一方、必要な店舗投資やシステム投資に伴う物件費が6億円増加したほか、事業税が11億円増加した結果、経費は前期比21億円増加。



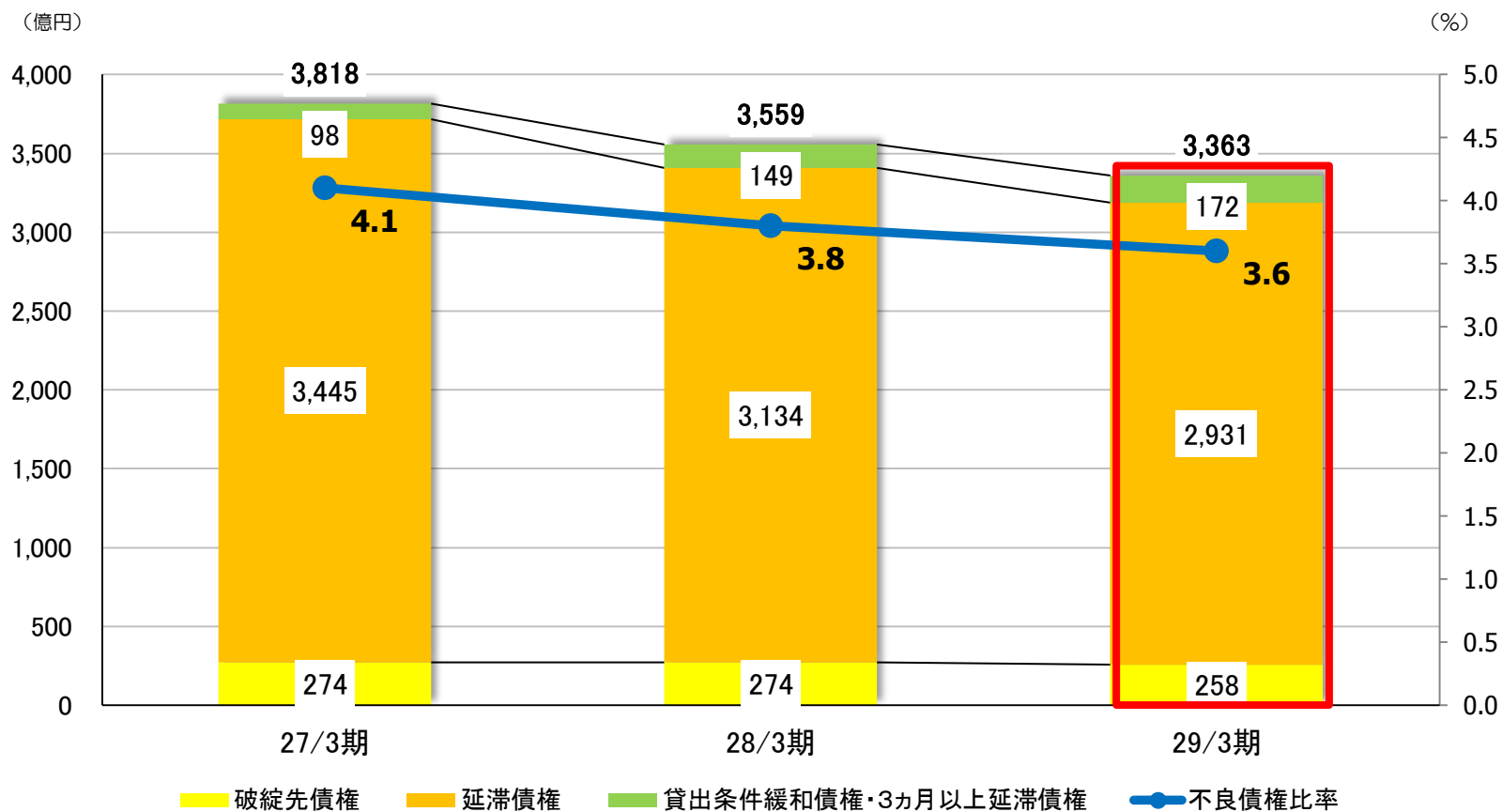
・ OHR (右目盛) = 経費 / コア業務粗利益

不良債権の推移

- リスク管理債権は前期末比195億円減少、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



自己査定状況・与信費用の推移

- お取引先中小企業の業況改善に伴い、要注意先以下先の残高が減少し、正常先の残高が増加。
- 与信費用は、景気回復、倒産の減少、取引先中小企業の業況改善等による一般貸倒引当金繰入額の減少等から、前期比273億円減少。
- セーフティネット機能を的確に発揮するとともに、お取引先の経営課題を把握・共有化しサポートを強化するなど早期の経営改善を促進。

○自己査定の取引先区別残高

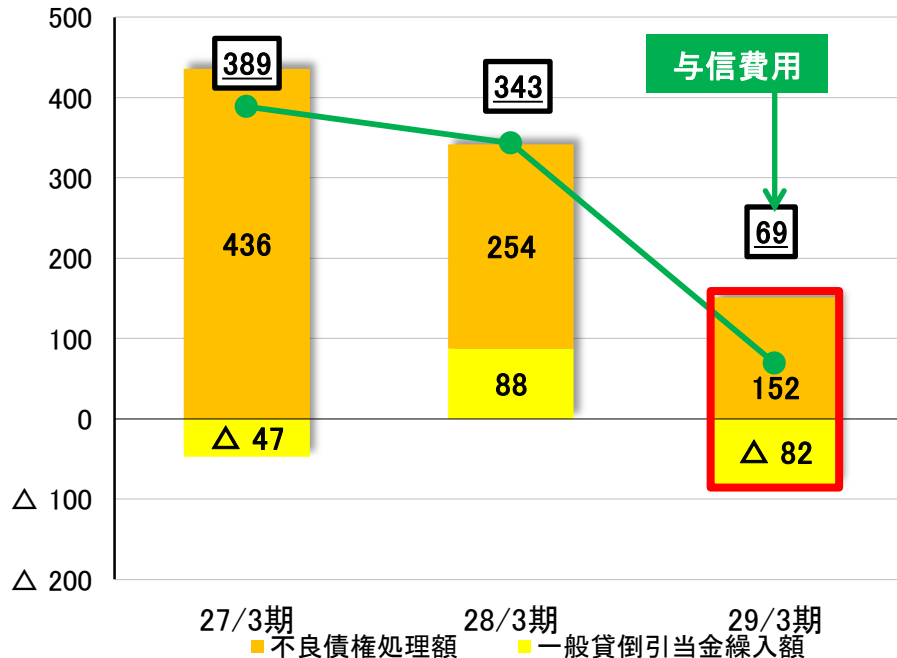
(億円)

	28/3期		29/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	694	0.7%	591	0.6%
実質破綻先	1,192	1.2%	1,133	1.2%
破綻懸念先	2,639	2.7%	2,419	2.5%
要注意先	29,757	30.2%	27,633	28.6%
要管理先	171	0.2%	193	0.2%
その他 要注意先	29,585	30.0%	27,440	28.4%
正常先	64,203	65.2%	64,734	67.1%
合計	98,488	100.0%	96,513	100.0%

※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)



有価証券運用の状況

- 国内債券を中心とした有価証券運用を実施。

○有価証券種類別残高

(億円)

種類	28/3期		29/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	12,480	73%	9,213	60%	△ 3,267
地方債	500	3%	1,886	12%	1,385
政府保証債	1,077	6%	1,073	7%	△ 4
(取引先発行)私募債	1,845	11%	1,787	12%	△ 58
その他社債	379	2%	667	4%	287
株式	342	2%	396	2%	53
その他の証券	407	3%	407	3%	△ 0
うち外国債券	225	1%	11	0%	△ 214
合計	17,035	100%	15,431	100%	△ 1,603

○評価差額

(億円)

	28/3期	29/3期
評価差額	470	435
満期保有目的	158	97
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	312	338
うち外国証券	0	0
うち株式	120	175

○アウトライヤー比率

	28/3期	29/3期
99%1%法	0.5%	0.5%

バーゼル規制関連比率

○自己資本等の推移

(億円)

	27/3期	28/3期	29/3期
総自己資本の額	9,700	9,805	9,964
普通株式等Tier1	8,743	8,820	9,110
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,500	1,500	1,500
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,119	1,189	1,457

・自己資本は普通株式等Tier1を中心とした構成。

○連結レバレッジ比率の推移

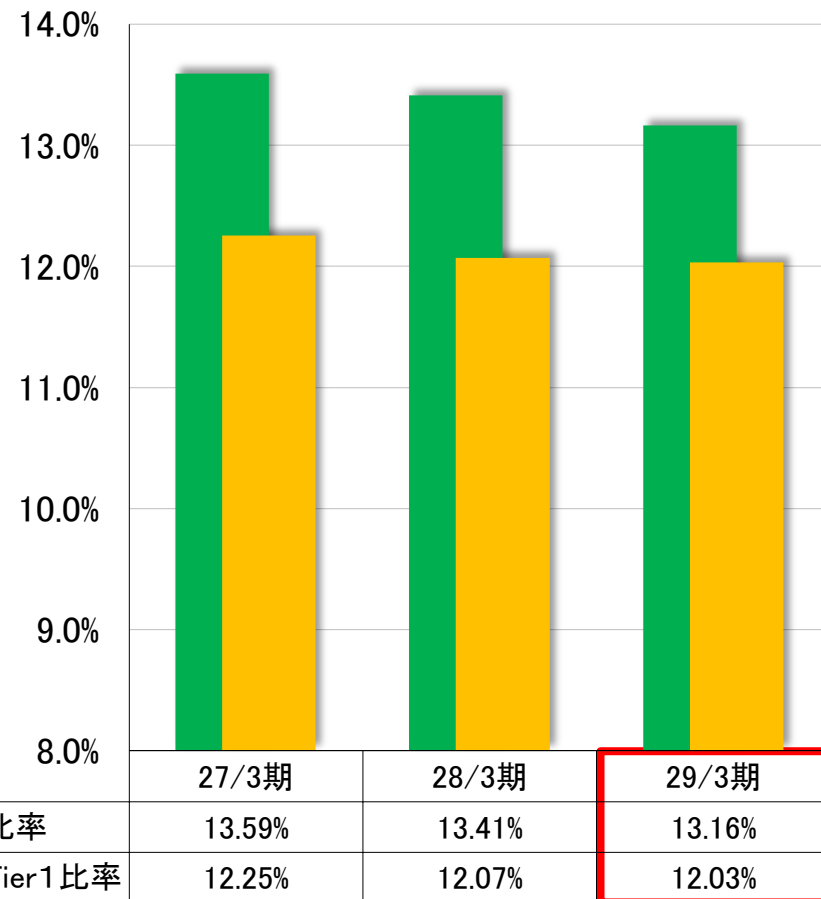
	28/3期	29/3期
連結レバレッジ比率	6.88%	6.97%

※本項目は連結の数値。

○流動性カバレッジ比率の推移

	28/3期 第4四半期	29/3期 第4四半期
流動性カバレッジ比率	164.7%	168.5%

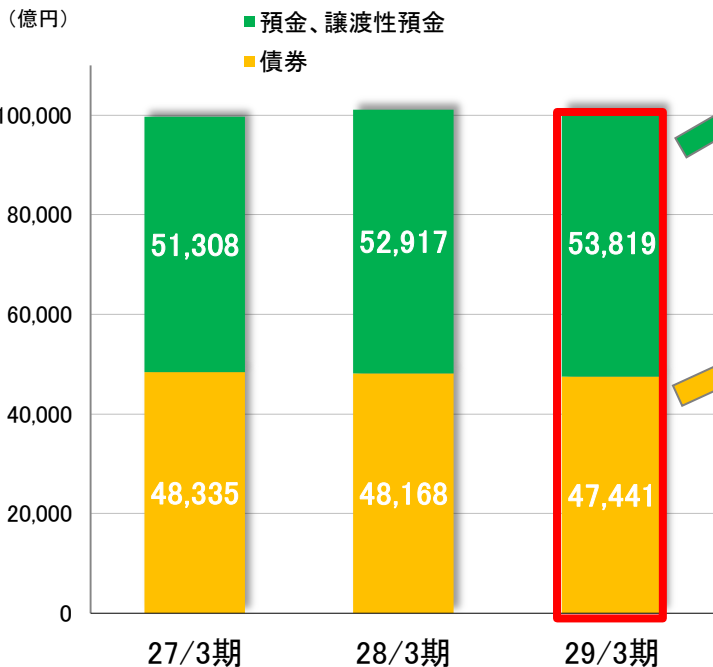
○自己資本比率の推移



※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る。

資金調達の内訳及び債券発行実績

調達の内訳



○預金受入先の内訳

(億円)

	28/3期	29/3期	増減
一般法人等	29,263	30,428	1,164
個人	23,653	23,391	△261
合計	52,917	53,819	902

個人向け新型定期預金（マイハーベスト）の残高は18,109億円
（前期比△545億円）

※預金は譲渡性預金を含む。

○債券販売先別残高の内訳

(億円)

	28/3期	29/3期	増減
募集債（主に機関投資家向け）	47,776	47,283	△493
売出債（主に個人向け）	392	157	△234
合計	48,168	47,441	△727

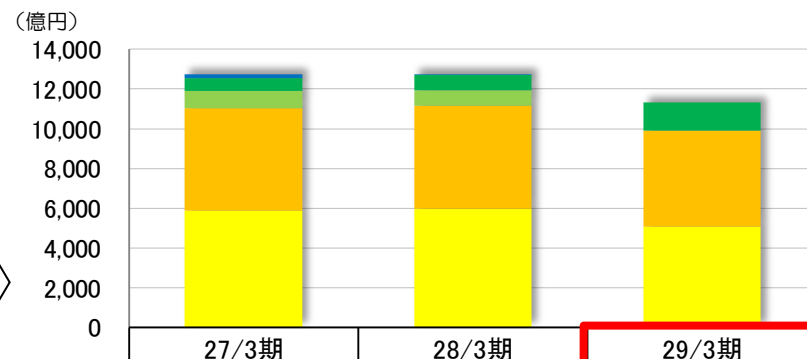
債券の年度間発行額

<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。



	27/3期	28/3期	29/3期
5年売出債	201	13	-
10年債	636	762	1,389
1年債	887	775	-
3年債	5,163	5,205	4,842
5年債	5,864	5,963	5,079

第1部

平成29年3月期の業績

第2部

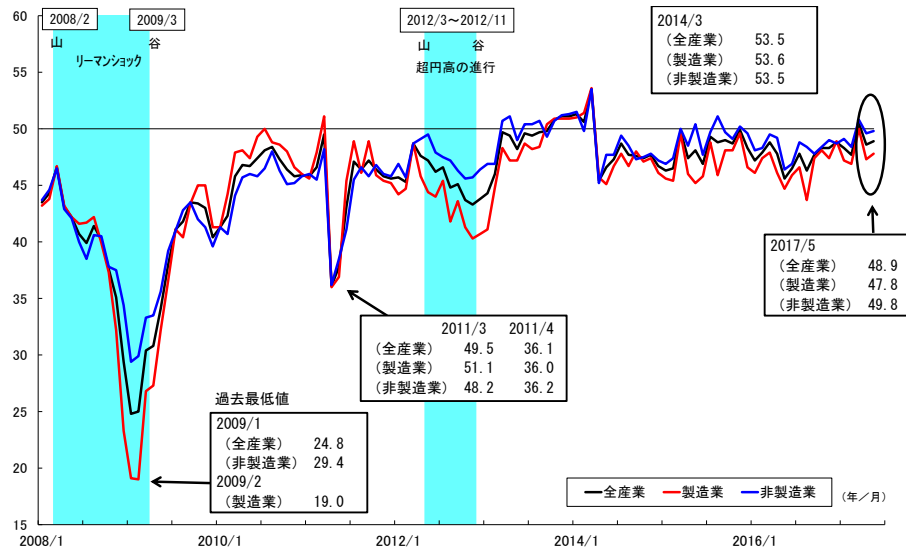
中小企業を取り巻く環境と商工中金の使命・役割

中小企業を巡る金融・経済環境①

- 我が国の景気について、設備投資は一進一退であるが、輸出は増加し、生産は持ち直しており、個人消費にも持ち直しの兆しがみられる。
- 中小企業の景況感は、「好転」「悪化」の境目である50をやや下回る水準で一進一退の動きが続いている。人手不足を感じる中小企業は多く、労働需給逼迫による人件費負担の増加等が引き続き懸念される。

○中小企業の景況判断指数

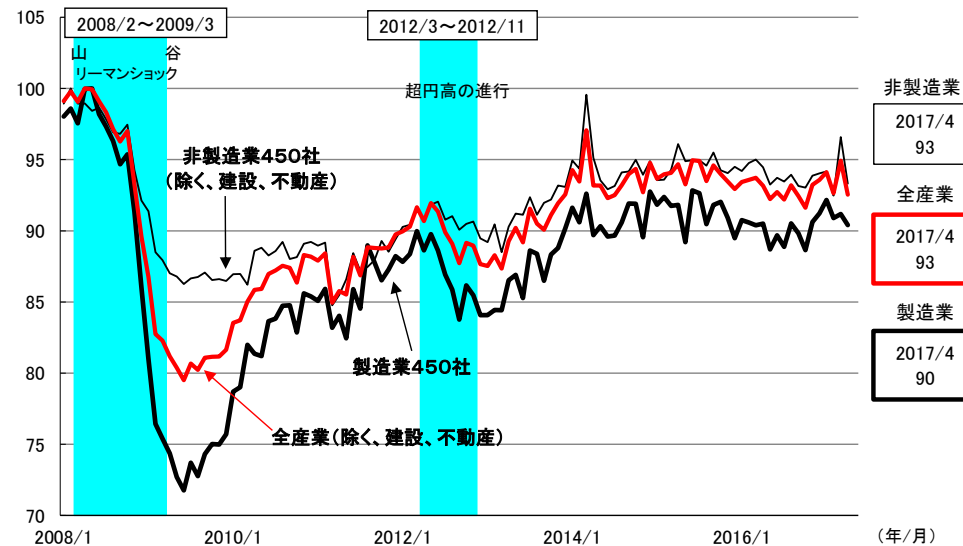
- 景況判断指数 = $\{ (\text{「好転」企業数} \times 1 + \text{「不変」企業数} \times 0.5) \div \text{調査対象企業数} \} \times 100$
 指数が50を上回っていれば調査対象企業群の景況判断が前月より「好転」したことを表し、50を下回っていれば景況判断が前月より「悪化」したことを表す。



(出所) 商工中金『中小企業月次景況観測』(2017年5月調査)

○売上高のピークからの落ち込み度合い

- リーマン・ショック前の売上高ピーク時点(全産業2008/4、製造業2008/5、非製造業2008/2)を100として作成。



- 調査対象である個々の企業の売上規模の違いを排除したうえで、①全産業900社(建設・不動産を除く)、②製造業450社、③非製造業450社(建設・不動産除く)の売上について、ピーク時点=100として指数化した参考値。

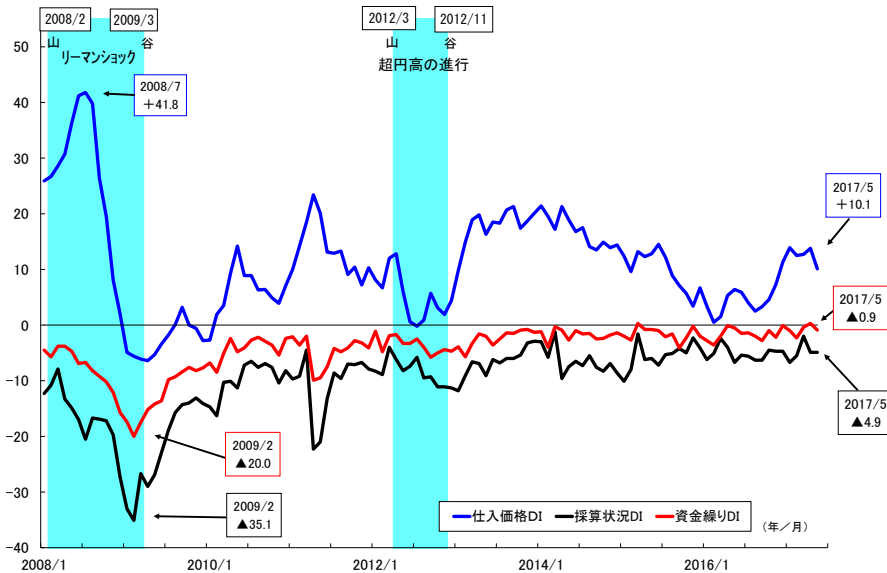
(出所) 商工中金『中小企業月次景況観測』(2017年5月調査)

中小企業を巡る金融・経済環境②

- 仕入価格は、「上昇」超幅が高水準で推移。採算状況・資金繰りは振れを伴いながらも横ばい圏内の推移。
- 生産設備は、振れを伴いながらも横ばい圏内の推移。雇用状況は、「不足」超幅が拡大傾向にあり、過去最高水準。

○中小企業の仕入価格、採算状況、資金繰り

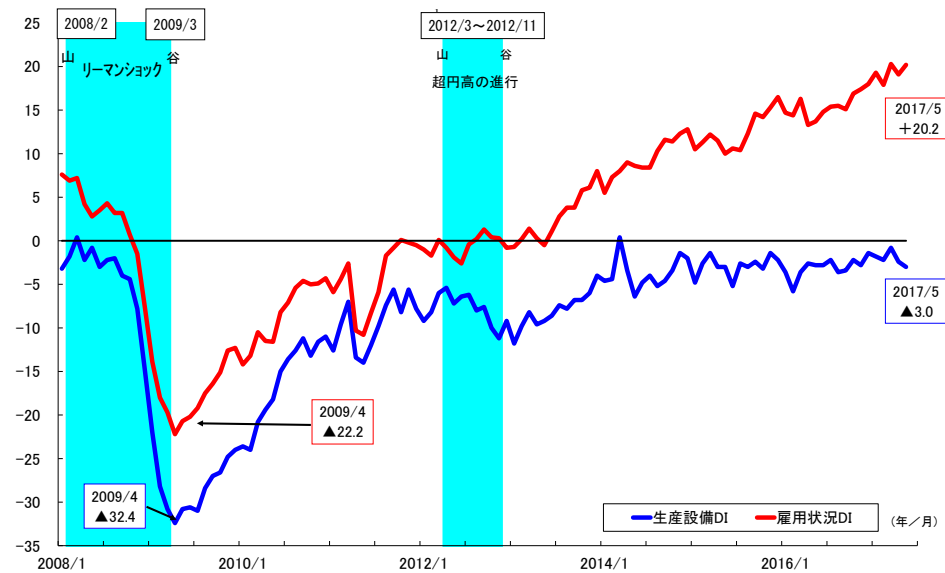
- ・仕入価格DI=「上昇」-「下落」の企業割合（％）
- ・採算状況DI、資金繰りDI=「好転」-「悪化」の企業割合（％）



(出所) 商工中金『中小企業月次景況観測』(2017年5月調査)

○中小企業の生産設備、雇用状況

- ・生産設備DI、雇用状況DI=「不足」-「過剰」の企業割合（％）



- ・生産設備DIは該当業種のみ

(出所) 商工中金『中小企業月次景況観測』(2017年5月調査)

商工中金の使命・役割発揮

○商工中金の使命

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。

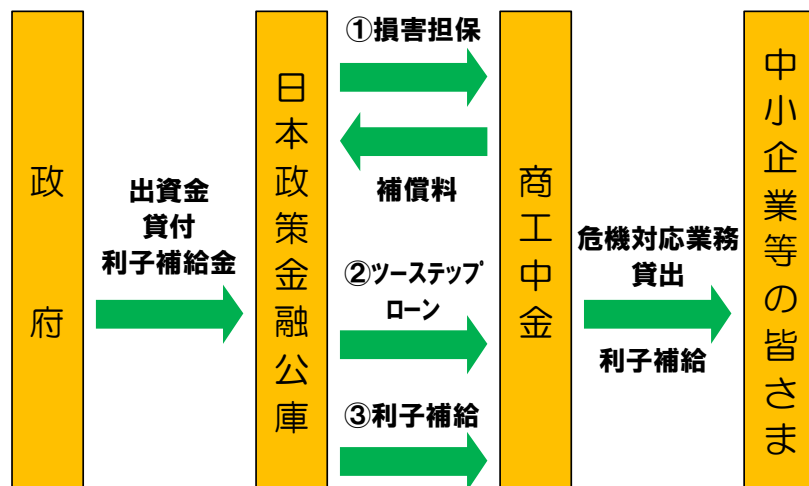
お客さまと分かち合った無数の喜びが、各地で実を結び、やがて日本の新たな力を創造していく、これこそが、私たち商工中金の使命です。

○当面優先的に取り組むべき課題

- ◆ 経済環境の変化の中、様々な影響を受ける中小企業に対し、引き続きセーフティネット機能の発揮に万全を期す。
- ◆ 「成長・創業支援プログラム」や財政投融资の活用により、取引先の持続的成長に向けたリスクマネーを供給。
- ◆ 「再生支援プログラム」により経営改善計画策定支援やそのフォロー等コンサルティング機能を発揮。
- ◆ 地域金融機関や地方公共団体等関係機関との連携を一層強化し、成長・再生支援等の取組みを通じて地域経済活性化に貢献。
- ◆ コンプライアンスの徹底、特に危機対応業務の不正事案に関する再発防止策の策定・実施に万全を期す。
- ◆ 業務の効率化等、一層の経営合理化へ取り組み、商工中金自らの健全な経営基盤の構築と収益力の向上に繋げる。

セーフティネット機能の発揮 (危機対応業務の取組状況)

○危機対応業務のスキーム



- ①損害担保 …日本政策金融公庫から一部補償（中小企業向けは元金の80%）を受けて中小企業等に融資する制度
- ②ツーステップローン …日本政策金融公庫からバックファイナンスを受けて中小企業等に融資する制度
- ③利子補給制度…日本政策金融公庫から受ける利子補給を原資として中小企業等に利子補給する制度
※25年3月より、金融と経営支援の一体的な取組みにより中小企業等の経営改善を促進するべく、「経営支援型利子補給制度」を創設

- 平成20年秋のリーマンショックに端を発する経済・金融危機以降、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きた。
- その結果、制度開始以降の累計実績は22万1千件、12兆4千億円（うち、デフレ等関連は3万4千件、1兆6千億円、東日本大震災関連は3万8千件、2兆2千億円）を超える規模となり、こうした中小企業の資金繰りや経営の安定化への支援を通じて、大震災からの復旧・復興、地域の雇用維持・経済の安定化に貢献。
- 昨年の熊本地震の影響を受けた事業者に対しても、危機対応業務等で金融支援を実施。

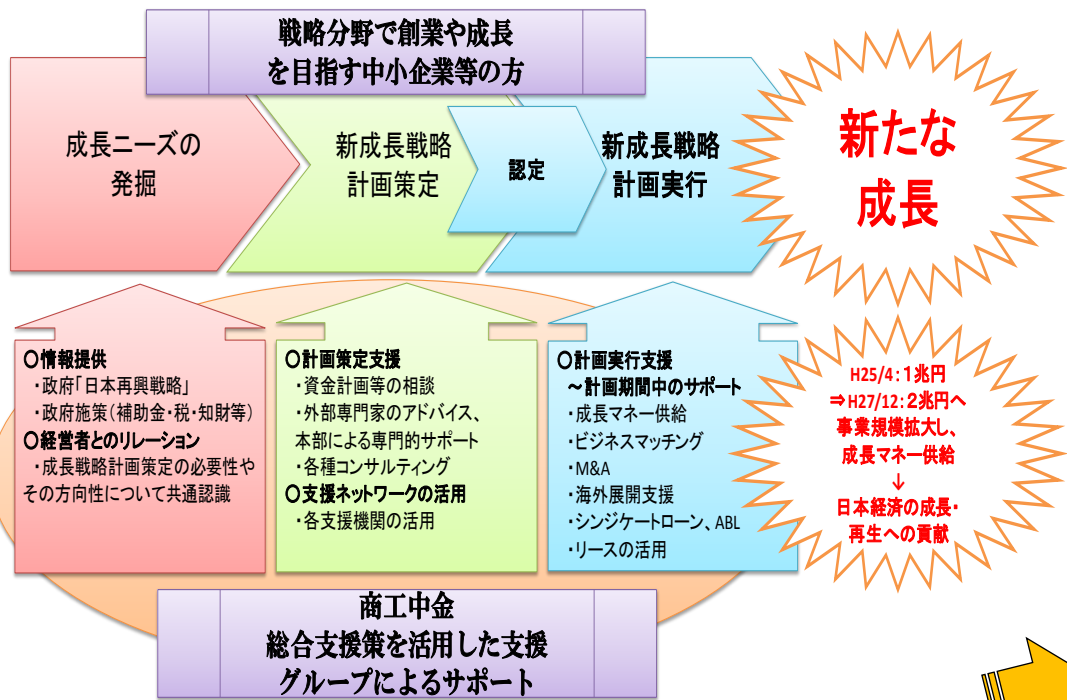
○危機対応融資の取組実績（29年3月末）

	20年10月～ 29年3月末の実績	うちデフレ等関連 (26年2月24日～29年3月末)		うち東日本大震災関連 (23年3月12日～ 29年3月末)
			うち経営支援型 利子補給制度	
中小企業等向け	11兆6,749億円 (218,645件)	1兆6,414億円 (34,205件)	8,919億円 (17,375件)	2兆776億円 (37,845件)
中堅企業等向け	7,557億円 (2,960件)	—	—	1,303億円 (652件)
合計	12兆4,306億円 (221,605件)	1兆6,414億円 (34,205件)	8,919億円 (17,375件)	2兆2,079億円 (38,497件)

成長・創業支援プログラムの取組状況

- 「成長・創業支援プログラム」により、集約化や生産性向上等設備資金ニーズに対し、迅速かつ的確に成長マネーを供給。取引先の持続的な成長を支援するとともに、日本経済の成長・再生に貢献。
- 制度開始以降の累計実行額は29年3月末で2兆1千億円を突破。

○成長・創業支援プログラムの概要



○分野別実績等（29年3月末）

（件、億円）

成長分野	制度開始以降（22年7月以降）			
	うち25年4月以降			
	件数	実行額	件数	実行額
環境・エネルギー事業	10,443	6,096	5,894	4,224
雇用支援・人材育成事業	6,343	3,603	5,494	3,182
アジア諸国等における投資・事業展開	3,195	2,228	2,016	1,454
医療・介護・健康関連事業	2,531	1,714	1,763	1,213
研究開発	1,592	1,113	1,188	832
社会インフラ整備・高度化	1,631	1,054	1,304	858
地域再生・都市再生事業	1,146	816	950	657
農林水産業・農商工連携事業	1,358	891	1,001	677
その他	5,474	3,647	3,907	2,696
合計	33,713	21,162	23,517	15,793

○拡充内容

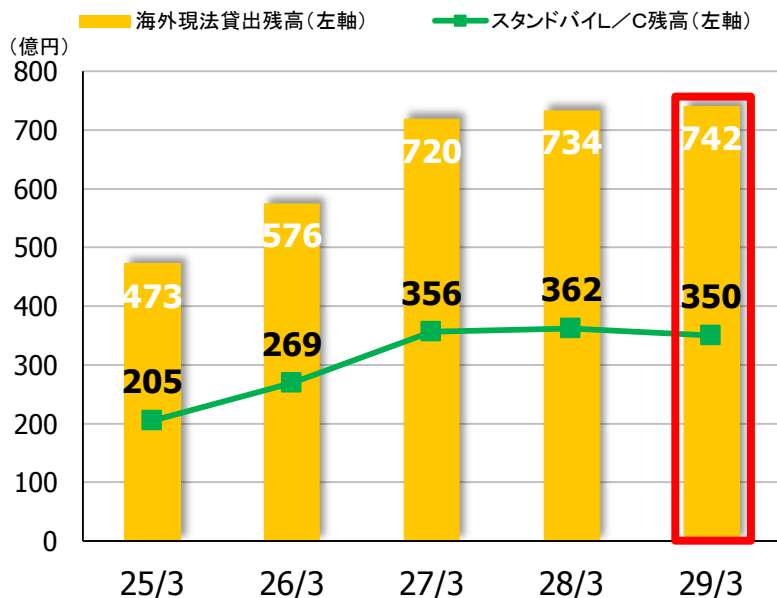
- 目標額を2兆円に上方修正（制度開始以降累計2兆5千億円）。
- 「農林水産・医療・観光分野」等の地域資源の活用、「海外展開」等域外需要の開拓を重点分野に位置付け。
- 6次産業化や組合を活用した共同化・協業化等、生産性向上の取組みを積極的に支援。

※27年12月に目標額を1兆円から2兆円に上方修正し取組みを拡充

海外展開支援への取組状況①

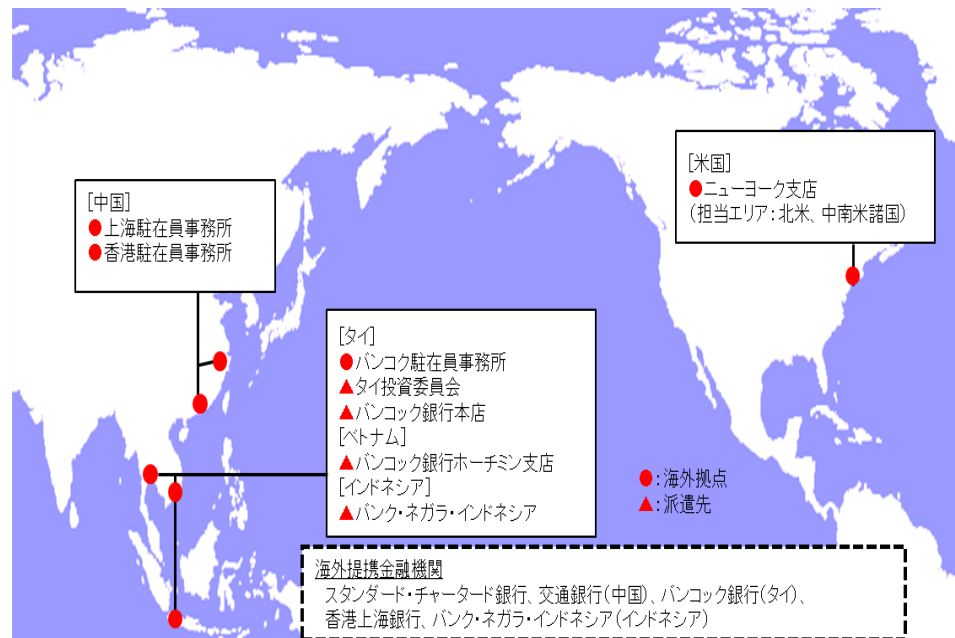
- アジアや北米など海外の需要を自らの成長に取り込んでいく取引先に対して、融資を始め多様な金融サービス、各種情報の提供など付加価値の高い海外展開支援を実施しています。
- 海外ネットワークの拡充に注力し、取引先の海外展開ニーズに対し、より積極的にサポートしていく体制を構築しています。
- 29年2月に上海支店開業にかかる中国当局認可を取得し、開業に向けて準備中です。

○海外現法貸出、スタンドバイ/C残高推移



※海外現地法人貸出、スタンドバイ/Cの残高は各期末仲値で算出。

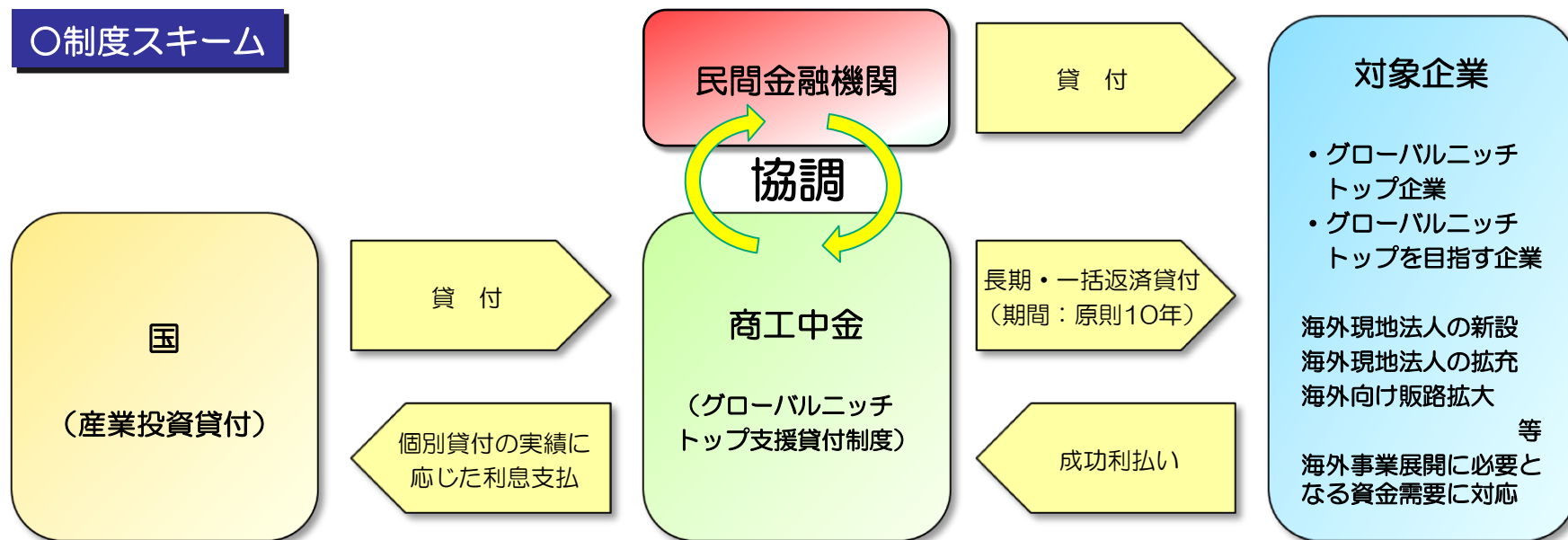
○海外ネットワーク



海外展開支援への取組状況②

- 産業競争力の強化を目的に、特定分野に優れ世界で存在感を示すグローバルニッチトップを目指す中堅・中小企業等に対し、海外市場に乗り出す際に必要となる長期資金を供給する「グローバルニッチトップ支援貸付制度」を26年4月1日に創設。
- 投資回収までの期間が長期にわたり、事業リスクも大きいことに鑑み、10年期限一時返済、利息負担を成功払いとする貸付で対象事業者を支援。
- 制度上、民間金融機関と協調して支援を行う仕組み（協調支援を織り込んだ計画が必要）。
- 29年度も財政投融资計画にて措置された産業投資貸付を活用し、推進中。
26年度実績：112件・135億円、27年度実績：143件・153億円、28年度実績：87件・89億円

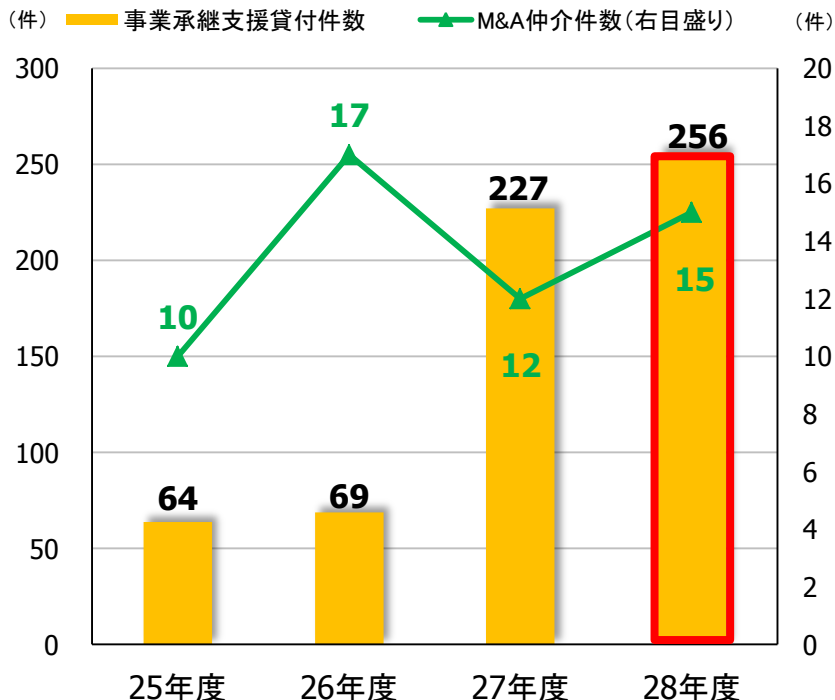
○制度スキーム



企業間連携支援への取組状況

- ビジネスマッチングは、取引先の売上増加、仕入ルート多様化等を通じて取引先の成長や企業価値向上に寄与することから、全国や海外のネットワークを活用し、積極的に対応。
- 事業承継・M&Aは、経営者高齢化や後継者不在等早期の事業承継対策が必要な取引先に対して、各種情報提供や税理士等外部機関紹介のほか、事業承継支援貸付やM&A等で総合的にサポート。

○事業承継・M&Aの取組実績



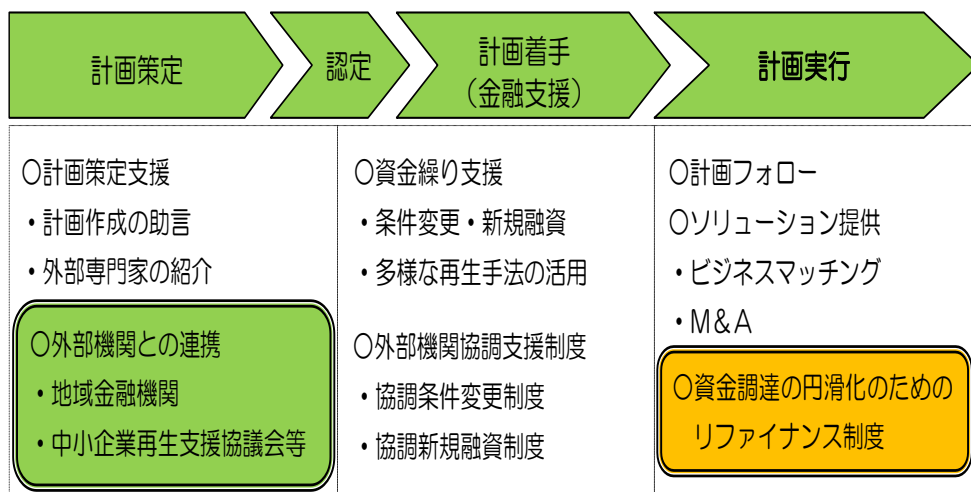
○全国ネットワークを活用したビジネスマッチング

- 中部地区で土木建築業を営むK社は、大手電力会社から堆砂浚渫作業（堆積した土砂等を取り去り、貯水量を確保）を長年請け負っていました。
- 採集した砂の商材転用を検討していましたが、販路開拓が実現していませんでした。
- 相談を受けた商工中金は、全国のペット・園芸資材関連企業とのビジネスマッチングを提案しました。該当しそうな取引先を抽出し、支店間で連携したところ、東海地区のS社が関心を示し商談が実現しました。
- 本事例では、中部と東海という別エリアのお取引先同士のご紹介を行い、商工中金の全国ネットワークを活かし、お取引先のニーズをマッチングすることができました。

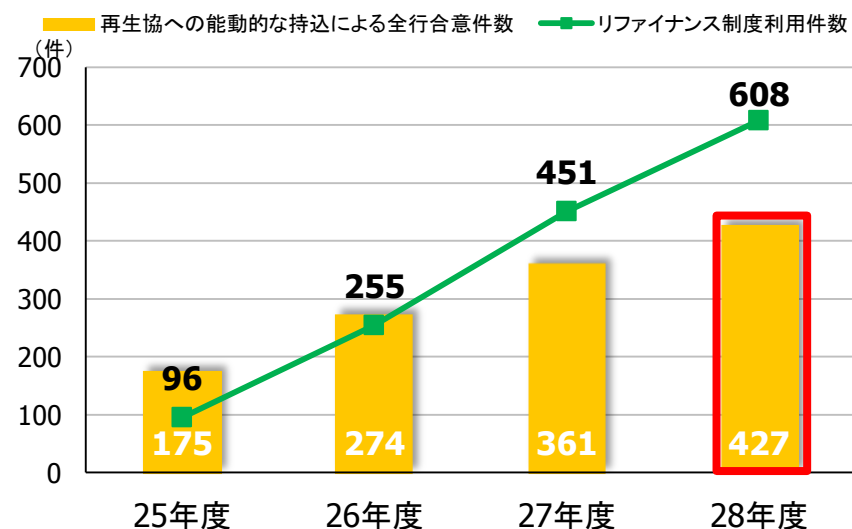
再生支援プログラムの概要

- 培ってきた事業再生のノウハウをパッケージ化し、より積極的に、経営改善計画策定から達成まで一貫した総合的なサポートを行うため、24年11月に「再生支援プログラム」を創設。
- 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に対して、成長に必要な資金調達の円滑化を目的としたリファイナンス制度を25年10月に創設し、プログラムを拡充。
- 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、取引先の企業価値向上や地域経済活性化に貢献。

○再生支援プログラムの概要



○再生支援プログラムの関連実績



※実績は累計件数

「再生協への能動的な持込による全行合意件数」は再生支援プログラム創設以降の実績

地域活性化への取組み①

○地域活性化への取組みに対する考え方

- 地域においては人口減少・高齢化の諸課題へ対応していくことが特に重要
- 中小企業は地域の経済社会・雇用を支える重要な存在で、かつ地域経済のけん引役
- 地域にとって、中小企業の更なる躍進を促すことは、重要な課題解決策のひとつ

地域特性に即した、千差万別ともいえる課題

- ・ 地域産業（地場産業）の成長、地域資源（農林水産資源）の活用 他

地方が共通して抱える構造的な課題（人口減少等）

- ・ 企業の生産性・効率性の向上、集約化、組合等による中小企業の連携 他

商工中金ならではの強みを活かした支援

- ① 中小企業組合等を通じた面的な支援機能
- ② 全国ネットワークの総合金融機能
- ③ 公的金融機関として公平性・中立性を活かしたコーディネーター機能(呼び水機能)
- ④ ABL等先進的手法を含めた多様なソリューション機能

全国津々浦々で地域経済の活性化

地域活性化への取組み②

- 前述の考え方のもと、商工中金は「地域活性化支援プログラム」により、地方公共団体や関係機関と連携しながら、取引先の成長、再生支援等に取り組み、地域の面的な取り組みへと繋げ、「地域経済の活性化」や「地域雇用の創造」に貢献。

○地域活性化支援プログラムの概要



○取組概要

地域
経済
活
性
化

【農林水産業】

- 農林水産業が主力産業となっている地域では、当金庫の全国ネットワークを活用した6次産業化・農商工連携サポート等を実施（札幌、秋田、鹿児島等）

【地域産業支援】

- 各地域における主幹産業を地方公共団体等の関連機関とも連携を図りながら、金融・情報・各種ソリューション提供と多面的に支援（新潟、岐阜、津等）

【復興支援】

- 販路開拓の支援や観光キャンペーンを後押しするための「復興支援ロビー展」、復興特区制度を活用した金融支援等、様々な形で復興を後押し（盛岡、仙台、福島）

【海外展開】

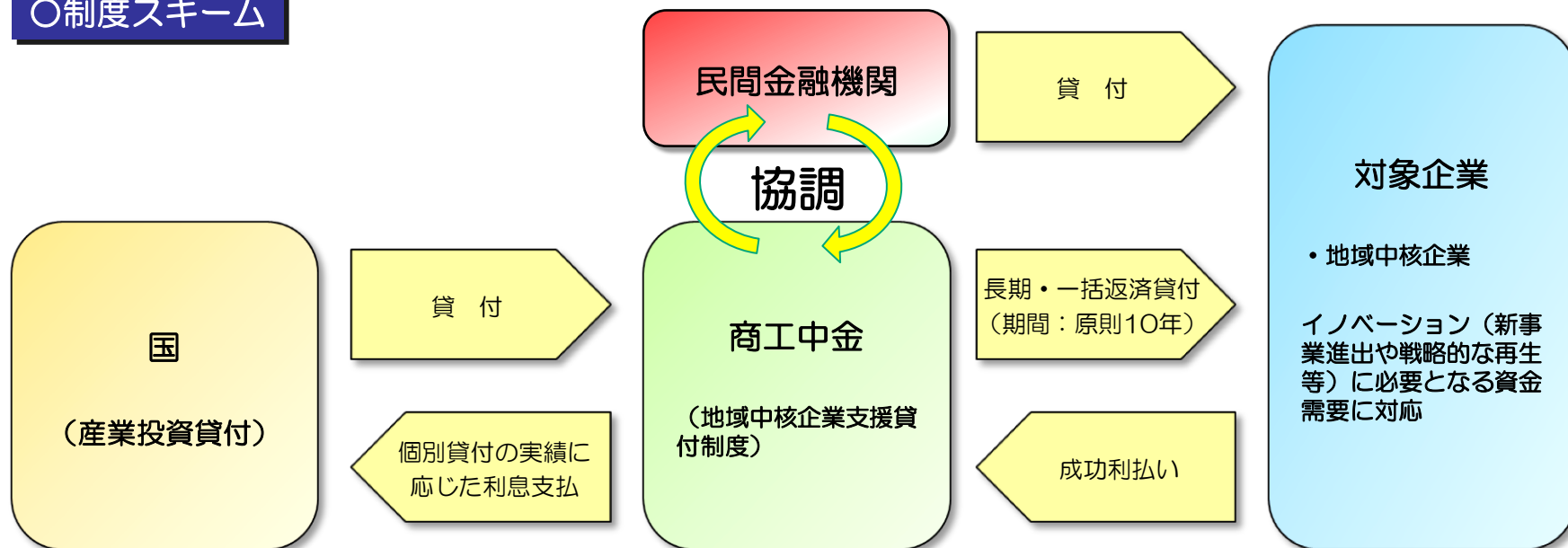
- 地方公共団体等と連携した制度融資による金融支援や営業店に設置した海外展開サポートデスクを活用した海外展開支援を実施（さいたま、浜松、久留米等）



地域活性化への取組み③

- 地域経済の活性化を図るために、地域の中核を担う中堅・中小企業に対し、新事業展開や前向きな経営改善に必要となる長期資金を供給する「地域中核企業支援貸付制度」を27年4月9日に創設。
- 投資回収までの期間が長期にわたり、事業リスクも大きいことに鑑み、10年期限一時返済、利息負担を成功払いとする貸付で対象事業者を支援。
- 制度上、民間金融機関と協調して支援を行う仕組み（協調支援を織り込んだ計画が必要）。
- 29年度も財政投融资計画にて措置された産業投資貸付を活用し、推進中。
27年度実績：62件・80億円、28年度実績：63件・70億円

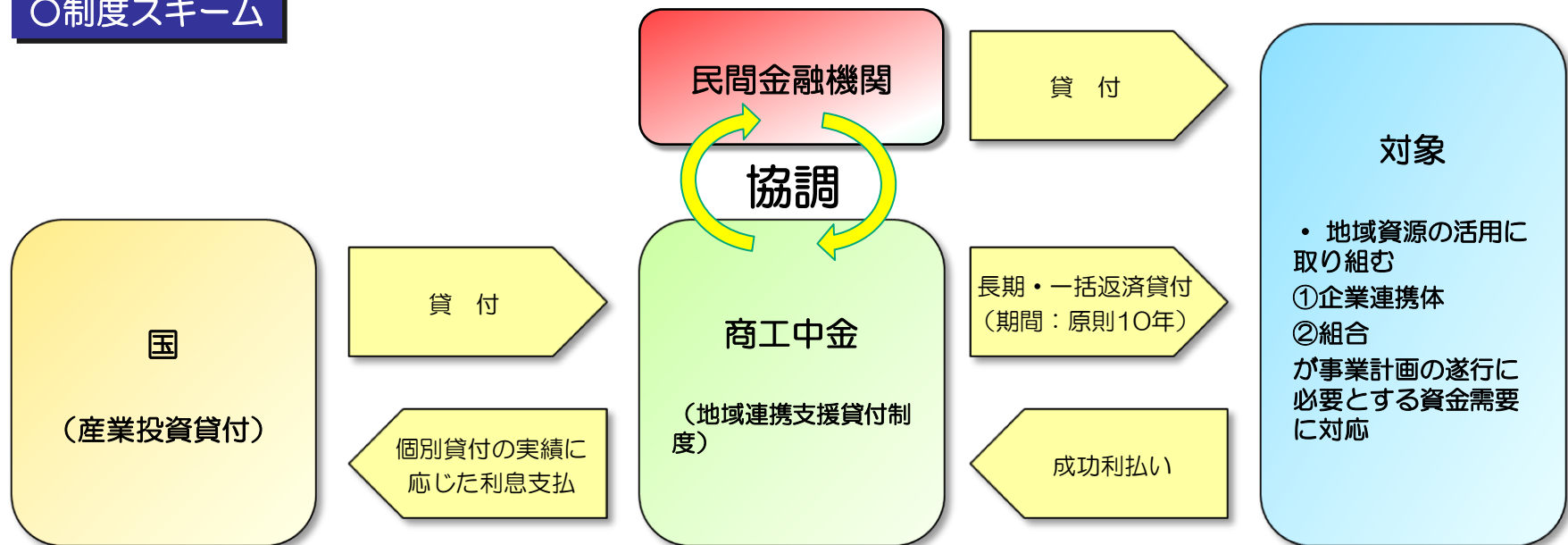
○制度スキーム



地域活性化への取組み④

- 地域の中小企業が連携し、農林水産物や観光資源等の地域資源を活用して成長を目指す取組みや地域の中小企業が組織した事業協同組合による地域資源の高付加価値化などを通じて地域経済の活性化を図るため、「地域連携支援貸付制度」を28年4月1日に創設。
- 投資回収までの期間が長期にわたり、事業リスクも大きいことに鑑み、10年期限一時返済、利息負担を成功払いとする貸付で対象事業者を支援。
- 制度上、民間金融機関と協調して支援を行う仕組み（協調支援を織り込んだ計画が必要）。
- 29年度も財政投融资計画にて措置された産業投資貸付を活用し、推進中。
28年度実績：41件・30億円

○制度スキーム



経営者保証に関するガイドラインへの対応

- 「経営者保証に関するガイドライン」について、以下のとおり適切に対応。

○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。

○事業承継が課題となっている先に対して全行協調での無保証対応を実現した事例

- A社は地元最大規模のショッピングセンターを運営。
- 地元企業の共同出資によって設立した経緯あり、出資企業のうち1社から選出された代表者が、全ての金融機関借入の個人保証をしてきた。
- 現代表者は高齢のため退任を希望していたが、次期代表者の選定にあたり、個人保証がネックとなっていた。また、過年度に業績悪化して以降、全行協調による返済緩和対応がされてきたが、最近の業績改善を踏まえ、借入の正常化を希望していた。
- こうした状況の中、当金庫は、経営者保証GLに則った無保証対応と、借入正常化のためのリファイナンスを、全行協調で対応することを検討。
- 結果、当金庫が主幹事としてシンジケートローンを組成することで、無保証対応とリファイナンスを同時に、全行協調で実現。経営課題を解決したことで、当社から高い評価を受けた。

平成29年度の業務展開

- 中小企業の景況感は、原油価格の上昇や人手不足等によりコスト上昇懸念が高まっている。外部環境の悪化等で資金繰りに支障を来す中小企業に対し、セーフティネット機能の発揮に万全を期す。
- 「成長・創業支援プログラム」により取引先の持続的成長をサポートするとともに、「再生支援プログラム」により経営改善計画策定支援やそのフォロー等、コンサルティング機能を発揮。
- 地方公共団体、地域金融機関等との連携を図り、上記の取組みを地域の面的な取組みへと繋げ、地域経済活性化へ貢献。
- 危機対応業務の不正事案に関する再発防止策の策定等、コンプライアンスの徹底に万全を期す。

徹底した顧客第一主義の下、上記の取組みを通じて、商工中金自らの健全な経営基盤の構築に繋げていく。

業務粗利益の確保

- 貸出：セーフティネット機能の発揮に万全を期すとともに、生産性向上等の設備資金ニーズに対し、「成長・創業支援プログラム」等により成長マネーを供給するなど、貸出残高の確保に注力。
- 貸出利鞘：取引先の企業価値向上に繋がる取組みを強化。非金利競争力を強化し貸出利鞘の確保を図る。
- 役務収益の拡大：「成長・創業支援プログラム」等の取組みにより、取引先の経営課題に深く入り込み、的確なニーズ対応を行う（海外進出や農商工連携、医療介護等の成長分野への進出支援、ビジネスマッチングやM&A等の企業間連携支援、事業承継支援等に対応。子会社を含めたグループの総合力も活用）。
- 受信取引の強化：法人を中心とする取引先からの営業性資金の吸収に向けた取組みを継続するとともに、コスト預金の外貨調達に注力。

経費の削減

- 業務の効率化等、一層の経営合理化を推進。

与信費用の削減

- 「再生支援プログラム」等の取組みにより、取引先の早期の経営改善促進など経営課題解決に向けたサポートを強化。
- 取引先の事業資産への着目など、取引先の実態把握向上に向けた取組みを強化。

商工中金の概要

- 正式名称 株式会社 商工組合中央金庫（略称／商工中金） 平成20年10月1日 株式会社化
- 業務開始 昭和11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 3,886名
- 資本金 2,186億円
- 資金量 101,261億円（うち、預金 51,090億円、譲渡性預金 2,729億円、債券 47,441億円）
- 貸出金 93,568億円
- 外部格付 R&I ••• AA-（安定的）（発行体格付）
ムーディーズ ••• A1（安定的）（長期預金格付）
JCR ••• AA+（ネガティブ）（長期発行体格付）

平成29年3月31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
岡口	ryota-okaguchi12@gm.shokochukin.co.jp
電話	03-3246-9983
FAX	03-3242-4650