

ご説明資料

平成29年12月13日



商工中金

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、関係者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。

目次

第1部 危機対応業務における不正行為事案～抜本的再発防止策の骨子等～

● これまでの経緯	・・・ 4	● 商工中金の在り方検討会	・・・ 11
● 継続調査結果の概要	・・・ 5		
● 問題の所在と根本原因	・・・ 6		
● 関係者の処分等	・・・ 7		
● 抜本的再発防止策	・・・ 9		

第2部 平成29年9月期の業績

● 平成29年9月期の業績概要	・・・ 13	● 不良債権の推移	・・・ 19
● 資金運用勘定残高等の推移	・・・ 14	● 自己査定状況・与信費用の推移	・・・ 20
● 総資金利鞘等の推移	・・・ 15	● 有価証券運用の状況	・・・ 21
● 非資金取引業務の取組み	・・・ 16	● パーゼル規制関連比率	・・・ 22
● 経費	・・・ 18	● 資金調達状況及び債券発行実績	・・・ 23

第1部

危機対応業務における不正行為事案

第2部

平成29年9月期の業績

1. これまでの経緯

○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、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「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（10/25）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

業務の改善計画を提出

今後、在り方検討会の結果を踏まえ、策定

2. 継続調査結果の概要

危機対応業務取扱開始以降、平成28年11月30日までに貸出した危機対応融資（219,923口座）について、外部弁護士や会計士等の参画により客観性を担保しつつ、継続調査を実施。

1. 不正があると判定した口座

○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人

2. 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。

3. 問題の所在と根本原因

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

経営陣及び本部は、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、危機対応融資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・拡充のために利用した。

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慫慂し、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、社外役員のけん制機能を含め機能発揮が不十分であった。また、池袋事案では、本部は特別調査等において重大性を薄め問題を矮小化して処理し、その過程に経営陣も深く関与していた。

4. 関係者の処分等①

○役員処分の概要 前回（4月25日）行った処分から変更して実施

（役員報酬の減額）

対象者	変更前	変更後
代表取締役社長 安達健祐	月額報酬30%、2か月（自主返納）	無報酬（任期中） ・処分として月額報酬100%、6か月（報酬減額） ・残余の額は自主返納
代表取締役副社長 稲垣光隆、菊地慶幸	月額報酬30%、2か月（自主返納）	月額報酬50%、6か月（報酬減額）
取締役常務執行役員 門田光司、佐藤昌昭	月額報酬20%、2か月（自主返納）	月額報酬50%、6か月（報酬減額）
取締役常務執行役員 長谷川裕二	月額報酬20%、2か月（自主返納）	月額報酬20%、6か月（報酬減額）
取締役常務執行役員 小野口勇雄、清水紀男	—	月額報酬15%、6か月（報酬減額）
常務執行役員 日野賀文、中村俊彦、梅田晃士郎	—	月額報酬15%、6か月（報酬減額）

（退任済み役員に対する相当額の自主返納の要請）

対象者	変更前	変更後
前代表取締役社長 杉山秀二 前代表取締役副社長 木村幸俊、森英雄	月額報酬30%、2か月	月額報酬100%、6か月
元代表取締役社長 関哲夫	月額報酬30%、2か月	月額報酬50%、6か月
元代表取締役専務 安倍保	月額報酬10%、2か月	月額報酬20%、6か月
元代表取締役専務 法師人稔	月額報酬10%、2か月	同左（変更なし）
元取締役常務執行役員 藤田巳幸	—	月額報酬20%、6か月

4. 関係者の処分等②

○不正行為者・関係者である職員の処分 当金庫の規定に基づき処分

不正行為の行為者・関係者である職員については、当金庫の規定に基づき厳正に処分いたしました。

処分対象者の合計は813名（全職員3,886名）※一部重複あり

（①危機対応業務に関係する本部室職員）

危機対応業務の執行に関係する本部室のうち、本部室長等経験者	52名 (池袋事案に関係する6名を含む)
-------------------------------	-------------------------

（②不正行為者の上司）

不正行為を行った職員の上司であった職員	483名
---------------------	------

（③不正行為者）

不正行為を行った職員	332名 (行為者444名のうち退職者112名を除いた人数)
------------	-----------------------------------

5. 抜本的再発防止策①

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。また、業務・組織の在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。今後、政府において設置される「商工中金の在り方検討会」の結果も踏まえ、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改善計画を検討。

①公的金融と通常業務の峻別

危機対応業務については、制度趣旨を踏まえ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、営業店の業務関係における課題・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。

主な再発防止策

危機対応業務等の制度趣旨を踏まえた運用の徹底

危機対応業務等の公的融資の本部専門部署の創設

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

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。

主な再発防止策

「コンプライアンス再生プログラム」の策定・実施

コンプライアンス研修の対象・手法の拡充

5. 抜本的再発防止策②

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。

主な再発防止策

取締役会の機能強化

本部牽制部署の体制強化

リスク管理態勢の強化

不祥事件等に対する対応の強化

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。

主な再発防止策

適正な職場環境の整備

本支店間コミュニケーション等の活性化、多様性・専門性ある人材の確保

6. 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政府において検討会が設置された。

在り方検討会は、平成29年11月17日を第一回として現在までに3回開催。

○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	

第1部

危機対応業務における不正行為事案

第2部

平成29年9月期の業績

平成29年9月期の業績概要

計数は当金庫単体ベース（以下同様）

（億円）

	27/9期	28/9期	29/9期	前年同期比
業務粗利益	717	682	593	△ 88
コア業務粗利益	704	681	591	△ 90
経費	383	391	381	△ 9
業務純益（一般貸引繰入前）	334	290	211	△ 78
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	90	△ 26	-	26
臨時損益	△ 59	△ 156	86	243
不良債権処理額（△）(b)	72	177	(※) △ 146	△ 323
経常利益	184	160	298	138
特別損益	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0
法人税、住民税及び事業税	81	77	65	△ 12
法人税等調整額	△ 11	△ 13	29	42
中間純利益	113	95	203	107

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	163	150	△ 146	△ 297
ROA(中間純利益ベース)	0.18%	0.15%	0.32%	0.17%
ROE(中間純利益ベース)	2.51%	2.09%	4.29%	2.20%
総自己資本比率	13.63%	13.23%	13.50%	0.26%
普通株式等Tier 1比率	12.19%	11.95%	12.43%	0.47%
不良債権比率	3.9%	3.7%	3.6%	△0.1%

- ・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。

29/9期の業績のポイント

【業務粗利益】前年同期比△ 88億円：
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
前年同期比88億円減少。

【与信費用】前年同期比△ 297億円：
景気回復、倒産の減少等により、過去の
引当金の戻入を計上したことなどから、
与信費用は前年同期比297億円減少。

【危機対応業務の不正事案に伴う損失】
78億円

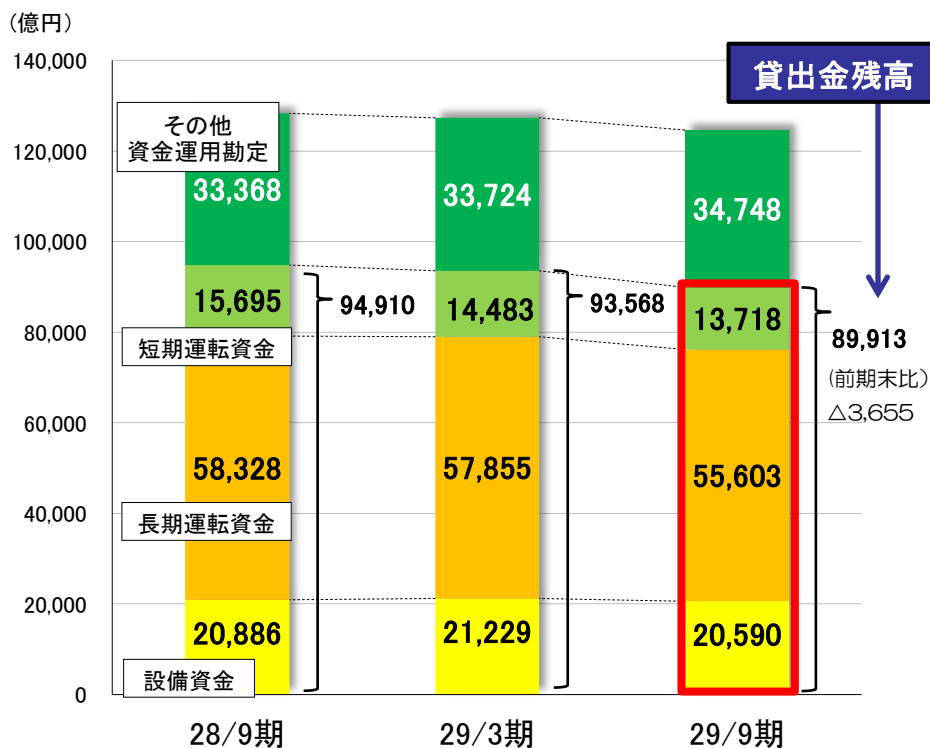
利子補給金等の返還や継続調査費用64
億円、並びに損害担保契約の解除に伴う
与信費用に含まれる貸倒引当金増加14
億円、合計78億円を計上。

(※)不良債権処理額△ 146億円には一般貸
倒引当金戻入益53億円を含む。

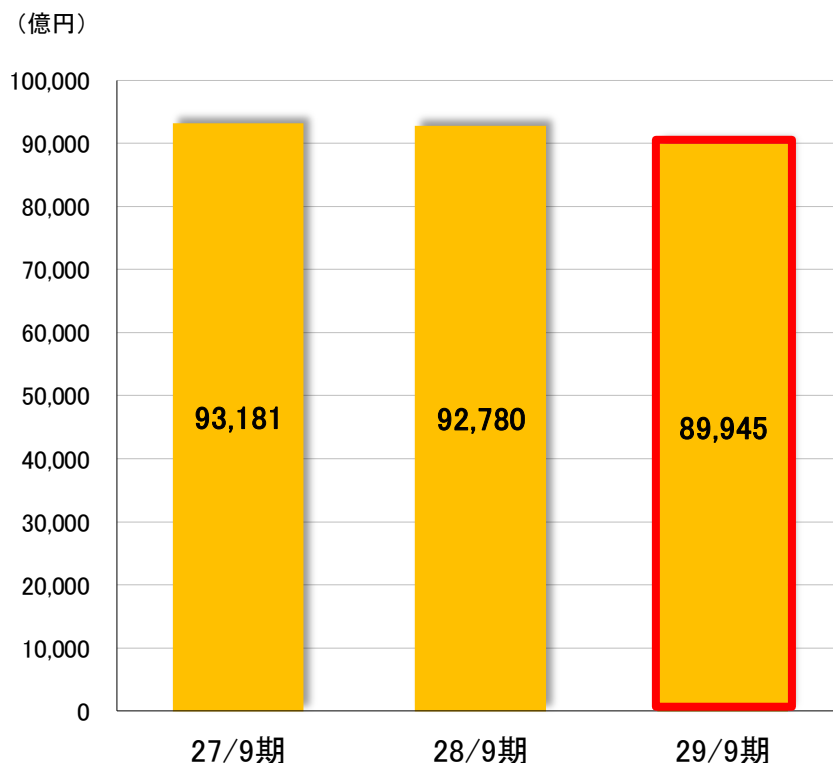
資金運用勘定残高等の推移

- お取引先の運転資金需要の低迷や危機対応業務の不正行為事案への対応に最優先で取り組んだ結果等から、貸出金残高は前期末比3,655億円減少。

○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

- 低金利環境継続の下、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

(%)

	27/9期	28/9期	29/9期	前年同期比
資金運用利回り①	1.16	1.05	0.91	△0.13
貸出金利回り ②	1.43	1.32	1.18	△0.13
有価証券利回り	0.48	0.46	0.41	△0.04
資金調達原価 ③	0.82	0.77	0.71	△0.05
預金債券等原価 ④	0.89	0.85	0.80	△0.04
預金債券等利回り ⑤	0.13	0.09	0.05	△0.03
経費率	0.76	0.76	0.75	△0.01
総資金利鞘 ①－③	0.33	0.27	0.20	△0.07
預貸金利鞘 ②－④	0.53	0.46	0.37	△0.09
貸出・預金等利回り差 ②－⑤	1.30	1.23	1.12	△0.10

・国内業務部門における実績

非資金取引業務の取組み①

- お取引先の経営ニーズに対するソリューション提供の取組みにより、非資金利益の拡充につなげる。

○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…7.8万社のお取引先基盤
- ・ 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

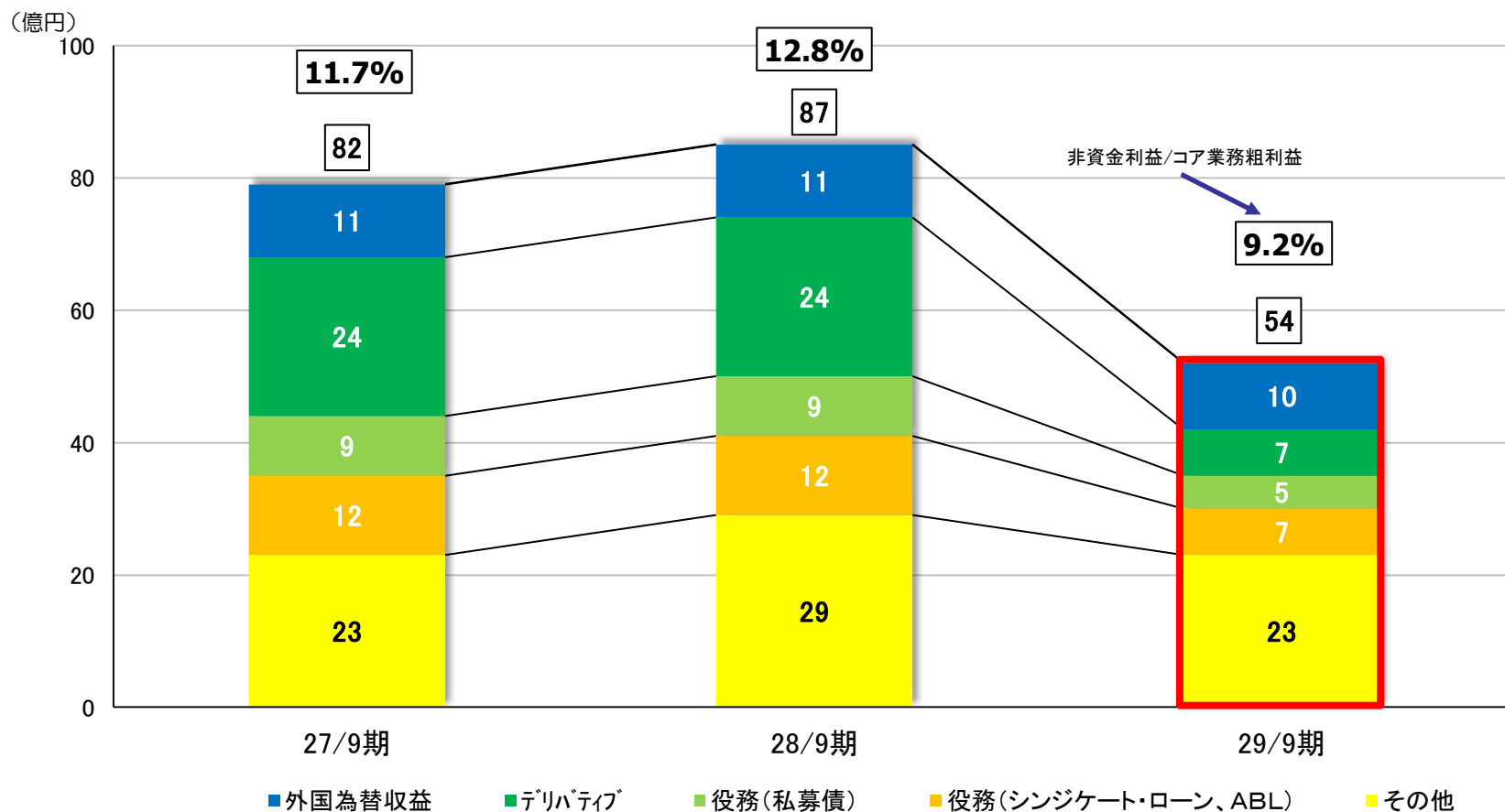
多様な資金調達ニーズへの対応

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

- 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

非資金取引業務の取組み②

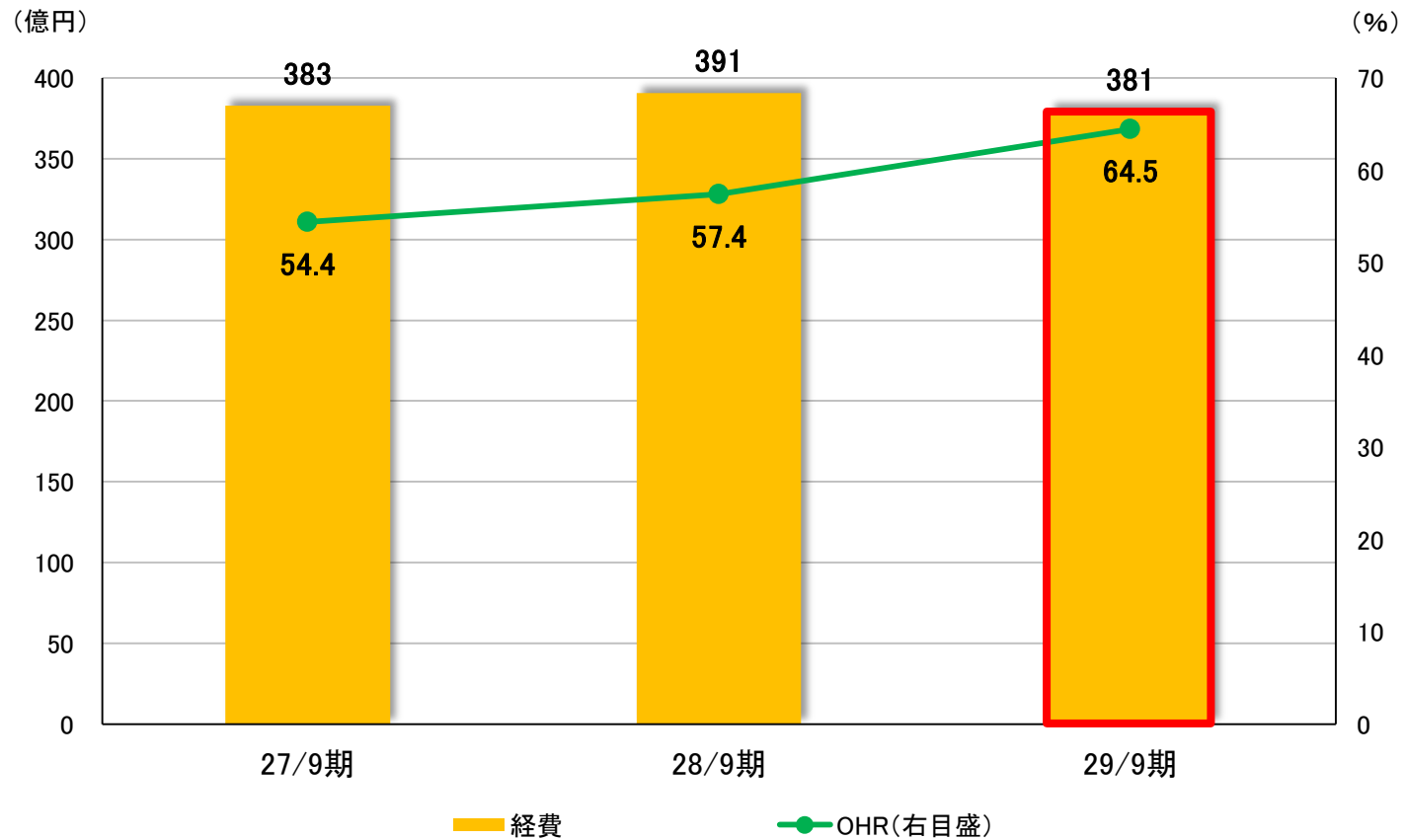
- 外国為替相場の動向や低金利環境の継続などの情勢から、デリバティブ取引が減少したことを主因として、非資金利益は前年同期比33億円減少。



・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(27/9期:15億円、28/9期:14億円、29/9期:10億円)。

経費

- 引き続き合理化に努め、システム関連経費を中心に物件費が7億円減少したほか、人件費が2億円減少した結果、経費は前年同期比9億円減少。



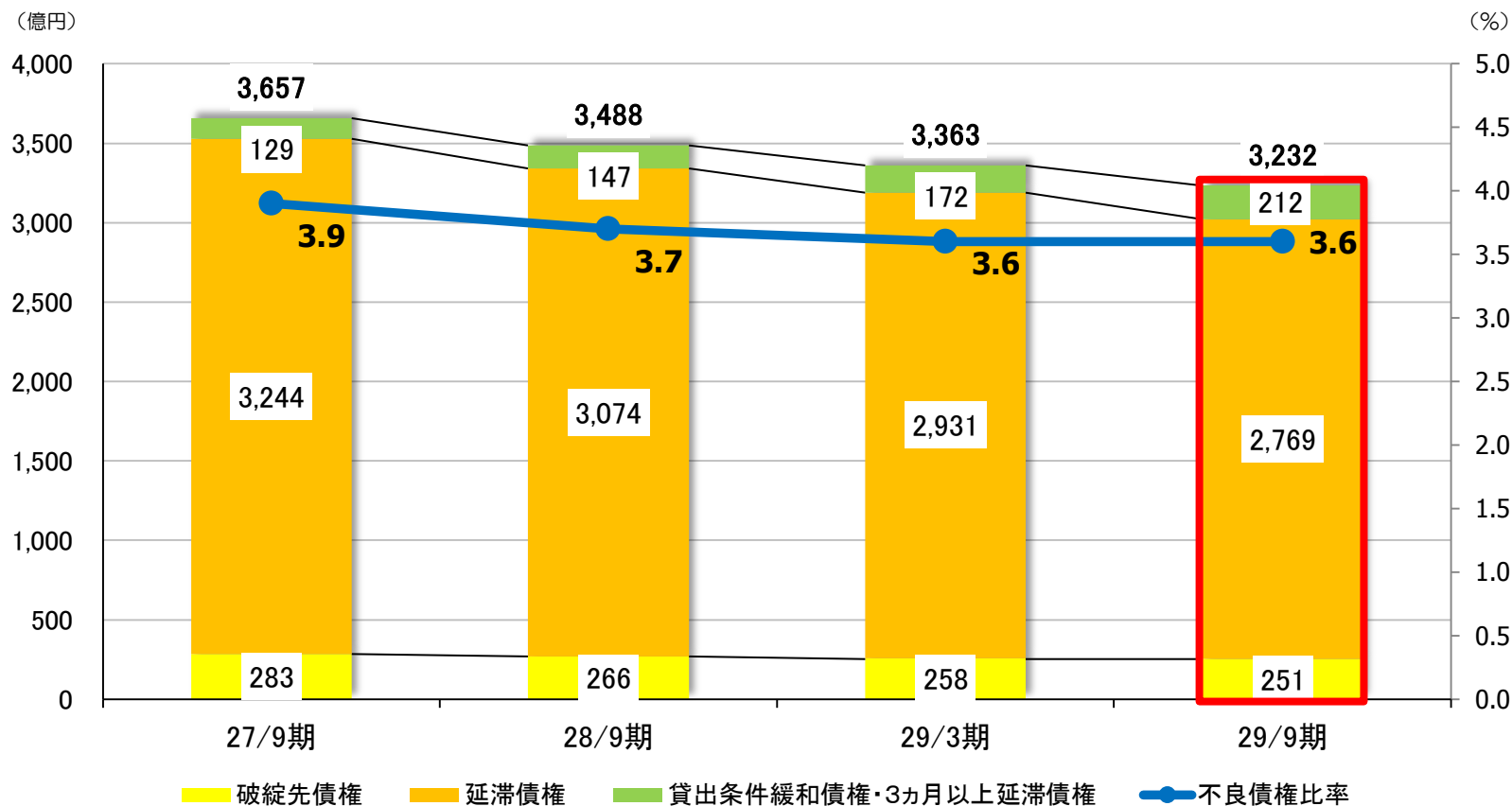
・ OHR (右目盛) = 経費 / コア業務粗利益

不良債権の推移

- リスク管理債権は前期末比130億円減少。総貸出金残高の減少から不良債権比率は前期末比同水準。
- 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割合が低下し、正常先の割合が上昇。
- 与信費用は、経済情勢の回復に伴う倒産の減少等による不良債権処理額の減少や、それに伴う引当率の低下などにより、過去の引当金の戻入益を計上した結果、前年同期比297億円減少。

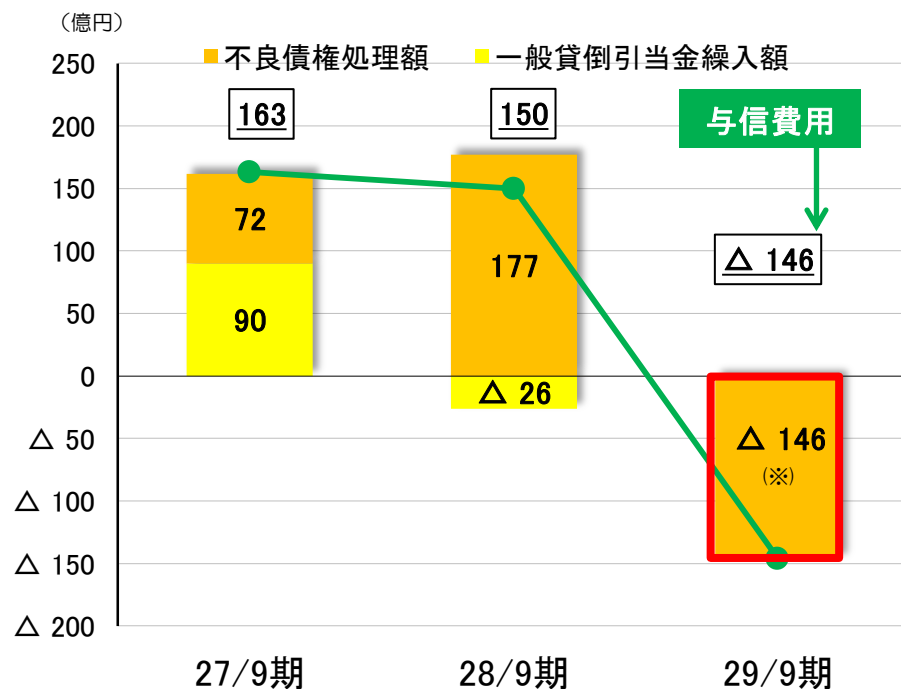
○自己査定の取引先区別残高

(億円)

	29/3期		29/9期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	591	0.6%	587	0.6%
実質破綻先	1,133	1.2%	1,071	1.2%
破綻懸念先	2,419	2.5%	2,282	2.5%
要注意先	27,633	28.6%	25,942	28.0%
要管理先	193	0.2%	234	0.2%
その他 要注意先	27,440	28.4%	25,707	27.8%
正常先	64,734	67.1%	62,731	67.7%
合計	96,513	100.0%	92,615	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



(※) 不良債権処理額△146億円には一般貸倒引当金戻入益53億円を含む。

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	29/3期		29/9期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	9,213	60%	8,185	55%	△ 1,027
地方債	1,886	12%	2,676	18%	789
政府保証債	1,073	7%	1,069	7%	△ 3
(取引先発行)私募債	1,787	12%	1,511	10%	△ 275
その他社債	667	4%	617	4%	△ 49
株式	396	2%	422	3%	25
その他の証券	407	3%	426	3%	18
うち外国債券	11	0%	11	0%	0
合計	15,431	100%	14,908	100%	△ 522

○評価差額

(億円)

	29/3期	29/9期
評価差額	435	421
満期保有目的	97	79
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	338	342
うち外国証券	0	△0
うち株式	175	200

○アウトライヤー比率

	29/3期	29/9期
99%1%法	0.5%	1.1%

バーゼル規制関連比率

○自己資本等の推移

(億円)

	27/9期	28/9期	29/3期	29/9期
総自己資本の額	9,897	9,872	9,964	10,116
普通株式等Tier1	8,851	8,916	9,110	9,315
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,500	1,500	1,500	1,500
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,187	1,240	1,457	1,616

・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

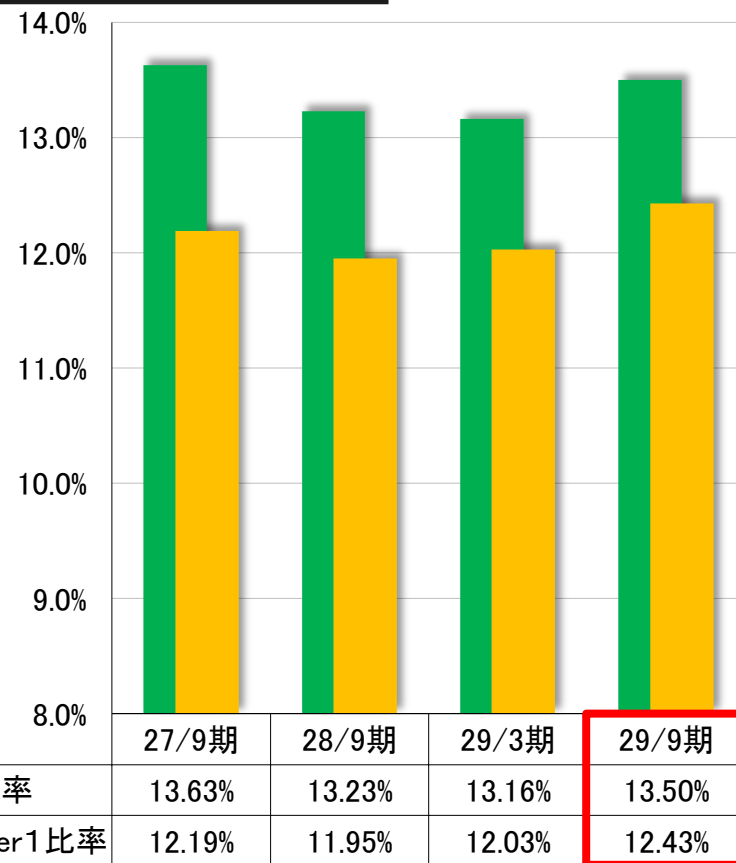
	29/3期	29/9期
連結レバレッジ比率	6.97%	7.27%

※本項目は連結の数値。

○流動性カバレッジ比率の推移

	29/3期 第2四半期	30/3期 第2四半期
流動性カバレッジ比率	166.8%	187.6%

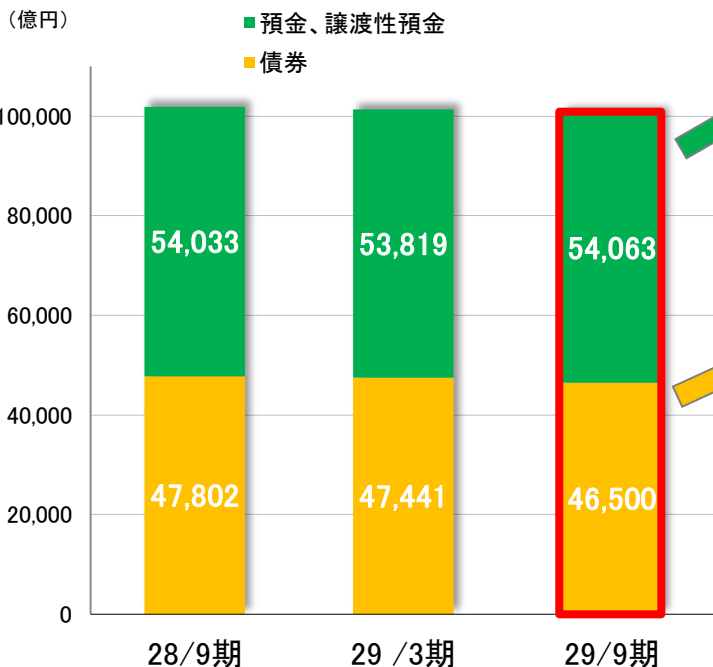
○自己資本比率の推移



※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)

	29/3期	29/9期	増減
一般法人等	30,428	30,325	△ 102
個人	23,391	23,737	345
合計	53,819	54,063	243

※預金は譲渡性預金を含む。

個人向け新型定期預金（マイハーベスト）の残高は18,684億円
（前期末比+574億円）

○債券販売先の内訳

(億円)

	29/3期	29/9期	増減
募集債（主に機関投資家向け）	47,283	46,423	△ 859
売出債（主に個人向け）	157	76	△ 81
合計	47,441	46,500	△ 940

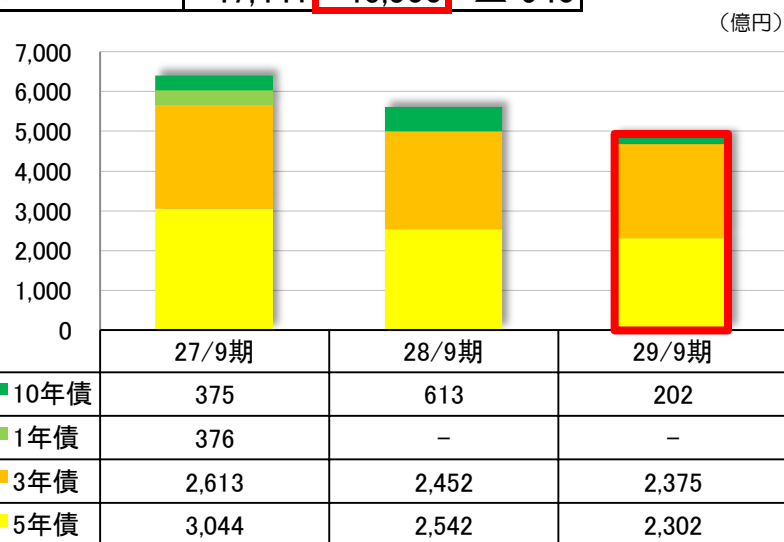
債券の年度間発行額

<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。



参 考 資 料

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

- 商工中金は、地方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。

(A) 地域が抱える課題

×

(B) 商工中金ならではの強みを活かした支援

×

(C) 他機関との連携

構造的な課題

～高齢化・人口減少

地域固有の課題

～域外需要開拓
ローカル産業の生産性

(課題解決のキーワード)

- ・女性・高齢者の活躍推進
- ・生産性向上
- ・地域産業振興、地域資源活用
- ・成長分野の取込み・育成
- ・地域波及力のある中核企業強化

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 公平性・中立性を活かした
コーディネーター機能

④ 先進的手法を含めた
多様なソリューション機能

政府関係機関

地方公共団体等

中央会、商工会議所、商工会
工団連、商団連、全振連 等

中小企業基盤整備機構、JETRO
再生支援協議会、A-FIVE、REVIC

大学・研究機関

地域金融機関等

地域活性化への取組み②

○地方公共団体や関係機関との連携

地域中核企業支援(宇都宮支店)

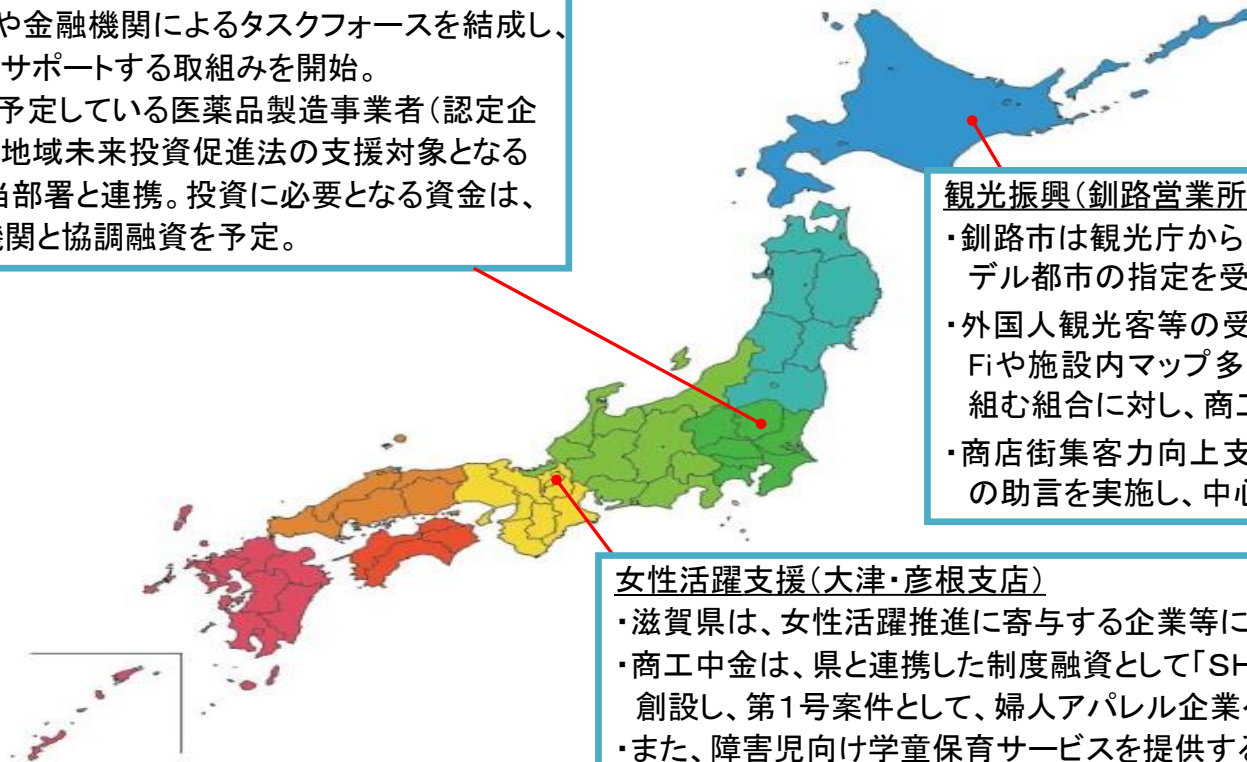
- ・栃木県は、「地域中核企業」を独自に認定する制度を創設し、県や金融機関によるタスクフォースを結成し、認定企業をサポートする取組みを開始。
- ・設備投資を予定している医薬品製造事業者(認定企業)に対し、地域未来投資促進法の支援対象となるよう、県担当部署と連携。投資に必要な資金は、地域金融機関と協調融資を予定。

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。



地域活性化への取組み③

○よろず支援拠点と連携し非製造業の生産性向上をサポートした事例

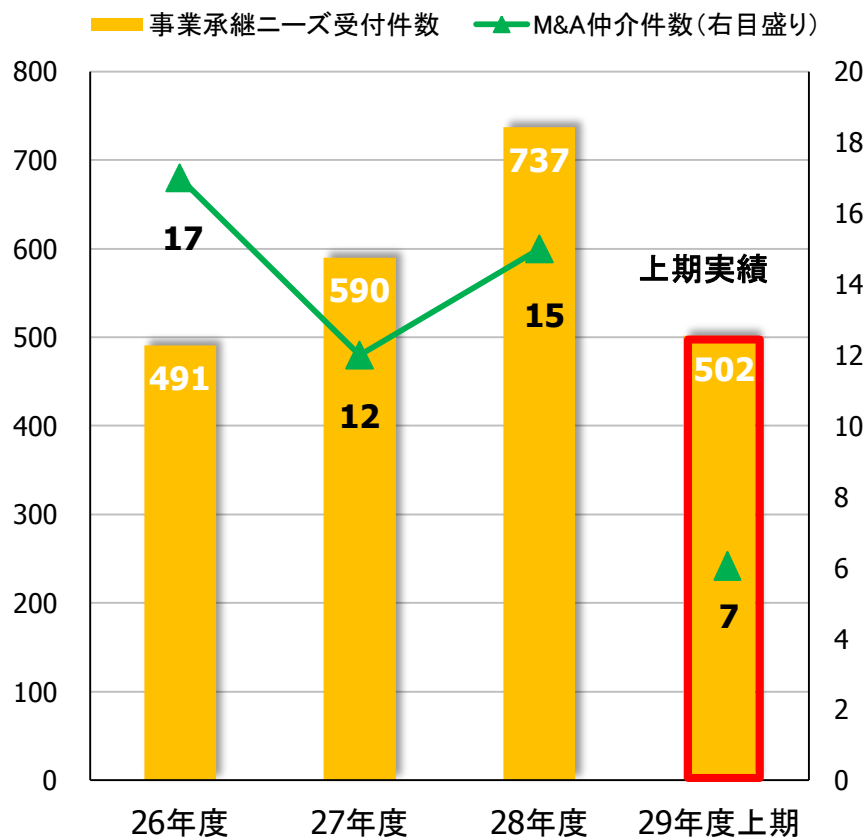
- E社は、主に10~20代の女性向けの婦人服やアパレルの企画製造卸売・小売を実施する事業者。円安による商品値上げや消費税率引き上げへの対応などを実施したところ、売上低迷し、業績が急激に悪化しました。
- 商工中金は、県のよろず支援拠点と連携し、コーディネーターによる「よろず相談会」を開催し、E社を同相談会に案内。
- E社はよろず支援拠点の機能を活用し、購買履歴の分析強化等を柱とする経営力向上計画の認定を受けました。商工中金は、計画認定に向けたサポートを行うとともに、事業実施に必要な運転資金を融資しました。
- 地域の関係機関と連携した取組みにより、非製造業の生産性向上に寄与しました。

○再生支援協議会、地域金融機関と連携し、中心市街地のランドマークの再生をサポートした事例

- F社は、各種会合や慶事等に利用される中心街のランドマークとなるホテルを運営する事業者。
- 外部環境の悪化や設備負担から借入過多・収支低迷の状況が続き、加えて築40年超と老朽化が顕著。既存借入の返済負担の軽減に加え耐震化工事等の追加投資も必要なことから、抜本的な経営改善計画の策定が必要と判断し、再生支援協議会へ相談。
- 当金庫は中位行ながら、自己資金やグループ企業からの資金支援、優先弁済の取り決め等について、主力2行をサポートしながら再生協や他行と協議を実施。その結果、既存債務のDDS化に加え、耐震・改修資金への対応を含む再生計画に全行合意。
- 地場の象徴的存在であるホテルのリニューアルと事業存続を通じた地域活性化に貢献しました。

企業間連携支援への取組状況

○事業承継・M&Aの取組実績

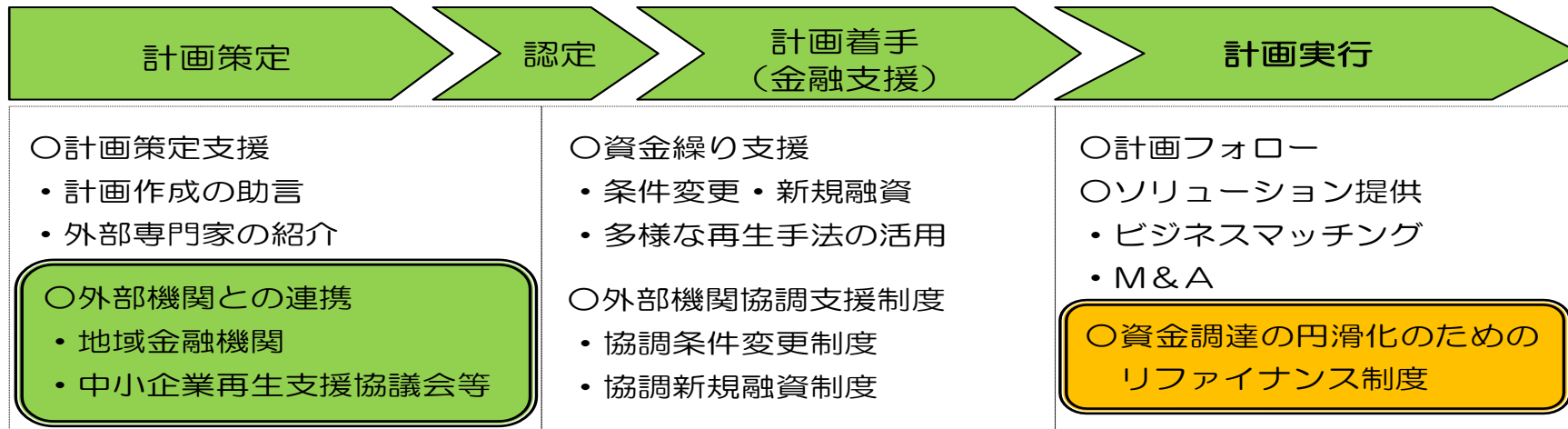


○全国ネットワークを活用したビジネスマッチング

- 中部地区で産業機械製造業向けに金属加工・板金・溶接組立を行うC社は、最新鋭の設備を導入したことで、生産性の向上が図られ、新たな業界への受注先開拓ニーズがありました。
- ニーズを把握した商工中金は、C社から新規開拓リストを受領し、医療用機器を製造するP社と取引のある営業店と連携を図り、商談の場を提供しました。
- その後、短期間で商談がまとまり、試作品受注へと進展、量産化に向けた商談が継続しています。
- 商工中金のネットワークを活かし、C社の販路開拓ニーズに応える一方、有力な外注先を確保することができたP社の生産体制の整備に貢献することができました。

再生支援プログラムの概要

○再生支援プログラムの概要

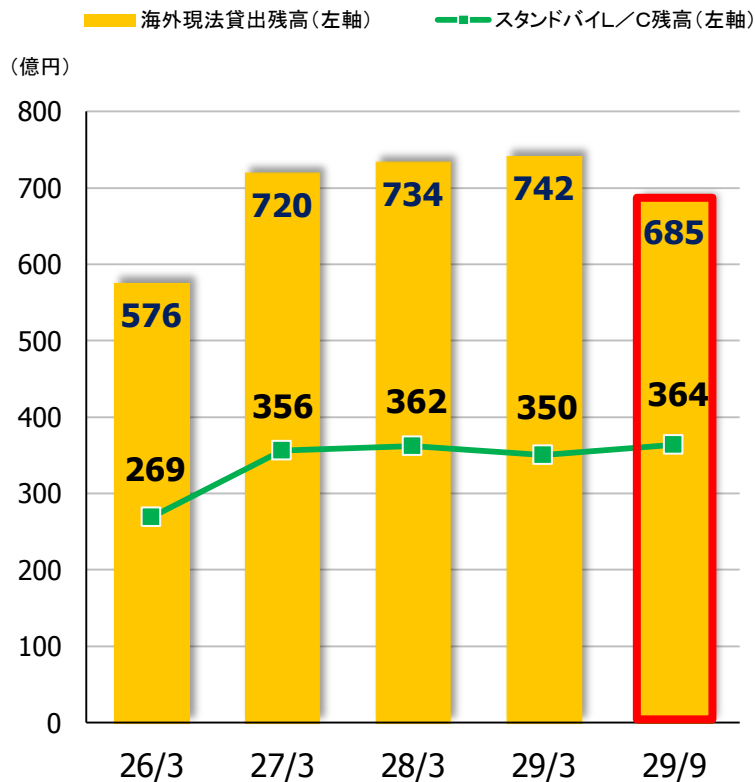


○再生支援の事例

- ・D社は中部地区の染色業者。原材料高騰等の影響から平成21年8月から既往借入金の返済緩和を行ってきました。その後、再生支援協議会の策定した計画に基づき、平成25年に黒字化して以降黒字が定着。
- ・今後の安定的な経営には、老朽代替を含めた継続的な設備投資が必要であったが、新規調達できず自己資金の範囲内で対応していたことから、商工中金は既往借入金のリファイナンスを提案。
- ・協調行であるC銀行とも意見交換を行い、メインバンクとして金融取引正常化に向けた取組みをサポート。
- ・29年6月に総額4.8億円（うち当金庫2.4億円）期間15年の新規融資を実行。

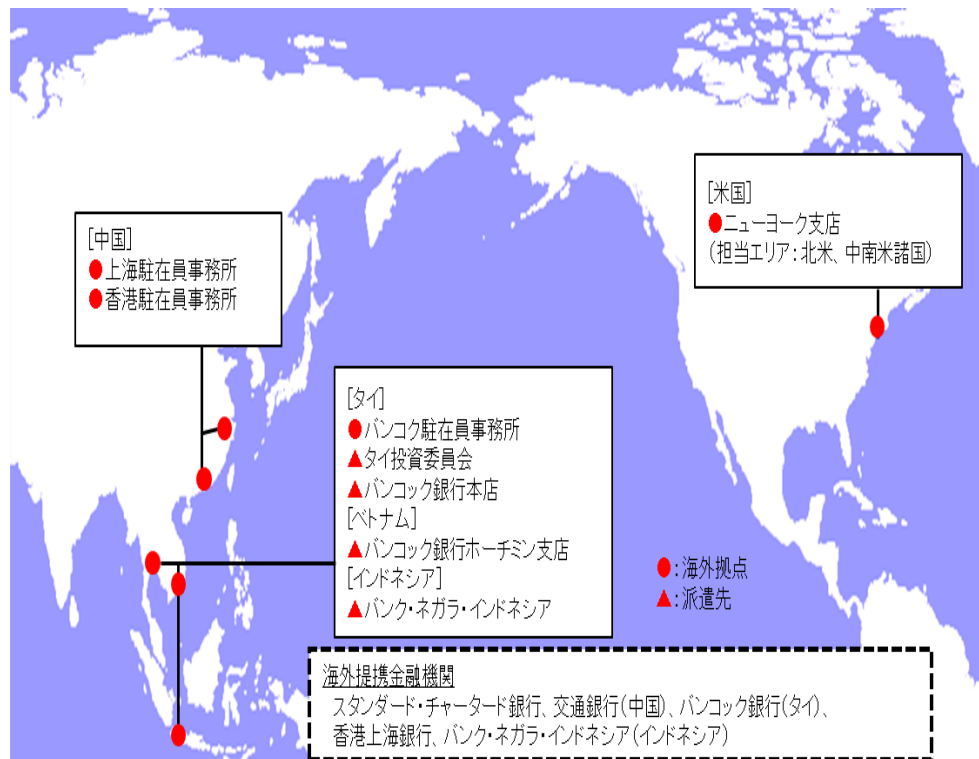
海外展開支援への取組状況

○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



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。

○事業承継が課題となっている先に対して率先して無保証対応した事例

- H社はコンビニート向け設備部品の卸売業者。当金庫は下位行。
- 当社の社長は60代。事業承継への取組みについてヒアリングしたところ、数年以内に非同族の社員に事業を承継することを考えているが、個人保証がネックとなっている旨を確認。
- そこで当社に対して経営者保証ガイドラインの説明を行ったところ、「ガイドラインの存在は知っていたが、金融機関から説明を受けたのは初めて。ぜひ無保証対応を検討して欲しい。」との申出あり。
- 申出を受けて、ガイドラインに則した検討を行い、業況推移や内部留保、ディスクローズ状況に問題ないことから、無保証対応を実施。
- 代表者からは、「個人保証は事業承継における大きな課題であった。率先して対応いただき、他の金融機関の保証条件見直しの契機にもなった。感謝している。」と高い評価を受けた。

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 3,994名
- 資本金 2,186億円
- 資金量 100,564億円（うち、預金 51,062億円、譲渡性預金 3,000億円、債券 46,500億円）
- 貸出金 89,913億円
- 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
岡口	ryota-okaguchi12@gm.shokochukin.co.jp
電話	03-3246-9983
FAX	03-3242-4650