



人を思う。未来を思う。

商工中金

経営改革プログラムの 進捗状況について

2019年5月

プログラムの位置づけ

- 経営改革プログラムは、2018年5月22日に主務省に提出いたしました「業務の改善計画」の内容を着実に実行していくための実施計画です。
- 商工中金は、この計画に基づき、中小企業のための金融機関という使命、役割を果たしていくという本来の姿に「原点回帰」し、真にお客さまのニーズ起点・お客さま目線での業務運営に転換していきます。

K P I の設定

- 経営改革プログラムに基づき、商工中金の特徴を活かした「経営支援総合金融サービス事業」を展開し、持続可能なビジネスモデルを確立していくため、主要な施策に対してK P Iを設定し、その進捗状況を公表していきます。
- K P Iは、お客さまのニーズにお応えした結果をモニタリングするための指標として捉え、ビジネスモデルの確立に向けて、適切にP D C Aサイクルを回していきます。

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がなく、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していきます。

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みます。

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ます。

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きます。

- 経営改革プログラムを実施する前提として、商工中金の取引スタンスにかかる考え方等をお客さまに丁寧に説明し、対話を通じて課題を共有していきます。
- この過程を通じて、お客さまとの強固なリレーションを築いてまいります。

商工中金の考え方

- ① 真にお客様本位で長期的な視点から中小企業及び中小企業組合の価値向上（＝「共通価値の創造」）に貢献することが目的であり、事業性評価に基づく融資や本業支援により、「財務ＣＦと営業ＣＦの改善」に継続的に取り組みます。
- ② 財務ＣＦ改善と営業ＣＦ改善に取り組むため、お客さまとの対話と現場の実査に基づいて事業性評価の一丁目一番地（入口）である正常運転資金（＝営業ＣＦの源）をまずは適切に把握します。
- ③ 安定した取引スタンス、ぶれない姿勢を示しつつ、「財務ＣＦ改善」に加え「営業ＣＦ改善」に向けた本業支援に取り組むことにより、お客さまとの強固な「信頼関係」の構築に継続的に取り組みます。

K P I

◆商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数

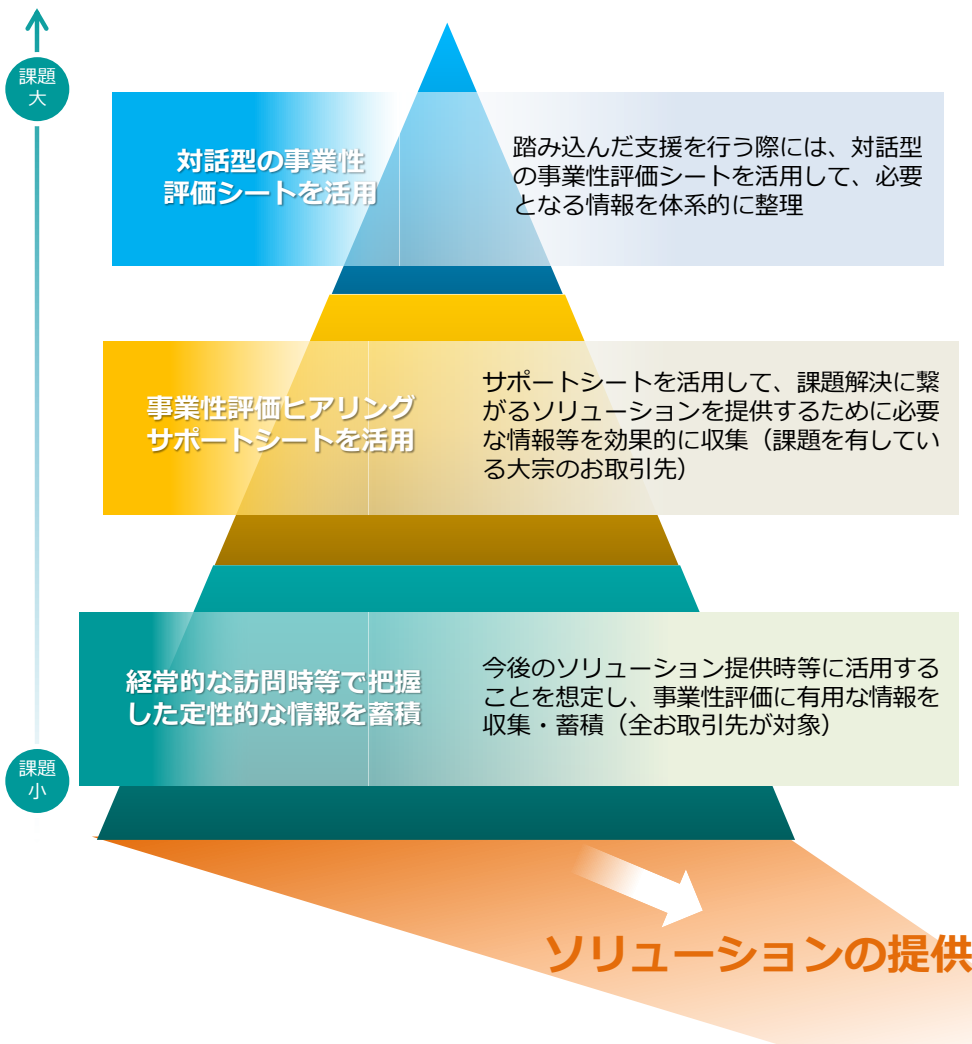
53,698先・79.8%（19.3期）

◆事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数

26,076先・38.8%（19.3期）

※パーセンテージは、商工中金がビジネスモデルの共有が必要と判断した取引先数に対する割合

- 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入り口として再定義し、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で提供するソリューションの高度化に努めています。
- 外部機関とも連携して研修を強化し、職員の事業性評価のスキルアップを図るとともに、ローカルベンチマークを参照した事業性評価ツールなども活用して、事業性評価の取組みを強化しています。
- 2018年度は、約40%のお客さまに対して事業性評価（正常運転資金の把握）を実施し、課題を共有しました。早期に全てのお客さまと課題を共有できるよう、継続して取り組んでまいります。

K P I

- ◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数
85,491件（19.3期）
- ◆ ローカルベンチマークの取組件数
※2019年度からの施策のため、次年度以降から公表
- ◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率（長期貸出）
35.8%（19.3期）

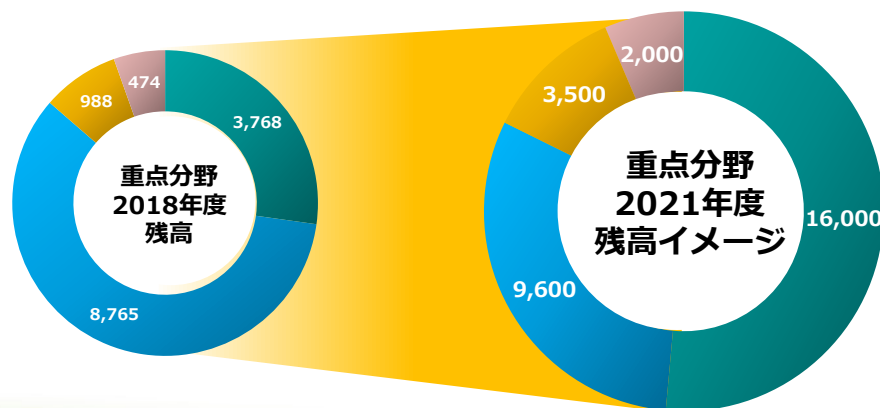
取組み内容

- 重点的に取り組む分野をAからDゾーンと定義。商工中金の特性を活かしつつ、顧客のニーズや課題に応じたファイナンスの提供に注力します。

A ゾーン	B ゾーン	C ゾーン	D ゾーン
財務構造改革支援	事業再生・経営改善支援等	産業構造の変革への挑戦支援	新産業への挑戦や創業支援
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。	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。	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。	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。

■ Aゾーン ■ Bゾーン ■ Cゾーン ■ Dゾーン

(単位：億円)



K P I

※実績値はすべて19.3期

◆ Aゾーン支援件数 4,331件
残高 3,768億円

◆ Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 543件
リファイナンス支援件数 578件

◆ Bゾーン先のランクアップの状況
ランクアップした取引先 532先・13.7%

経営指標が改善した取引先
(次年度以降から公表)

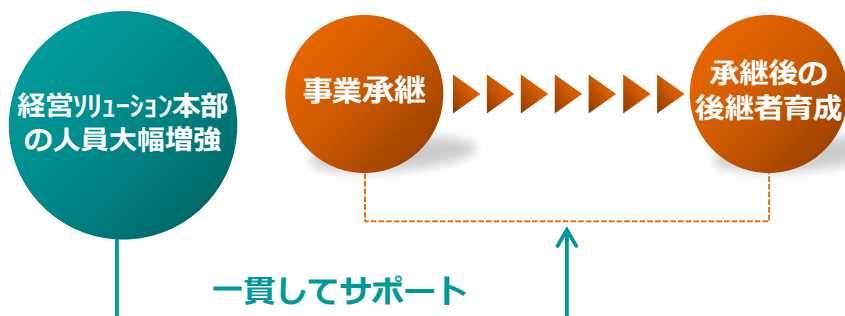
◆ Cゾーン支援件数 238件
残高 988億円

◆ Dゾーン支援件数 309件
残高 474億円

取組み内容

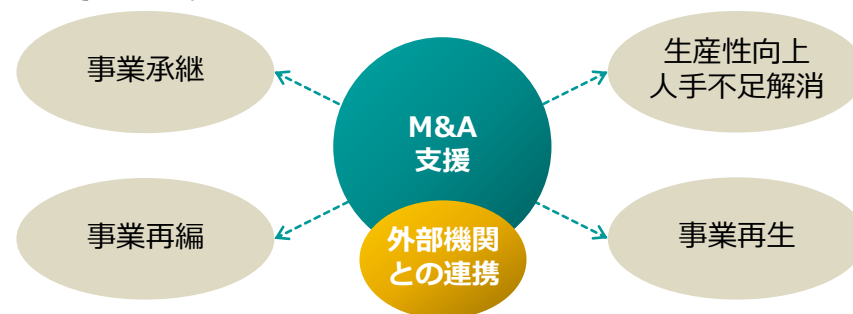
● 事業承継支援

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しています。



● 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、事業再生に資するM & A等、多様なニーズに対応するため外部機関との連携も進めていきます。



事例

隣接地域の同業他社のM&A資金対応

- 後継者不在であった九州エリアの製造業A社について、九州への進出を企図していた関西エリアの製造業B社へ紹介し、M & Aによる事業承継を実現しました。
- A社は元々、既存役員へのMBOによる承継を目指し、商工中金も当該ニーズをフォローしていました。しかしながら、予定していたMBOが実施できなくなったことから、M & Aスキームでの相談となりました。
- 商工中金のネットワークを活かし、全国から候補先をマッチングした結果、関西エリアB社とのM & Aが成約しました。

K P I

◆ 事業承継支援件数 ※1

198件 (19.3期)

◆ M & A 支援件数 ※2

17件 (19.3期)

※1 事業承継支援のためのファイナンス支援を実施した件数、事業承継コンサル契約を締結した件数の合計

※2 商工中金のサポートにより成約した支援件数

取組み内容

- 商工中金が有する国内外ネットワークを使い、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します。
- 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、A Iを活用したマッチングシステムを導入していきます。

ビジネスマッチング
担当人員
の増強



データベース
の整備・高度化



A Iを活用した
マッチングシステム
の導入

事例

販売先の開拓を支援

- C社は、乾麺を主力とする東北地方の製麺業者です。
- 東日本大震災前は、売上のうち県外が7割を超えていましたが、原発事故による風評被害を受け県外の売上も大幅減少しました。現在も売上は回復せず、元金棚上げによる金融支援を実施していました。
- 商工中金は、事業デューデリジェンスの中で新規受注獲得による売上改善が必要との課題をC社と共有しました。
- 関西エリアの商工中金取引先D社とのマッチングにより新規販売先（麺3種類）を獲得し、今後の売上拡大が見込まれています。

K P I

◆ビジネスマッチング支援件数（※）

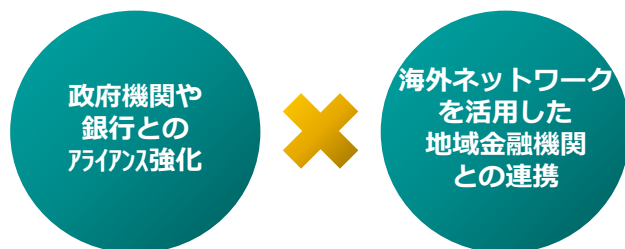
383件（2019.3期）

※ 取引先間、提携先と取引先間、他の金融機関の取引先と商工中金の取引先間のビジネスマッチングの成約件数



取組み内容

- 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はじめとする海外ネットワーク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します。



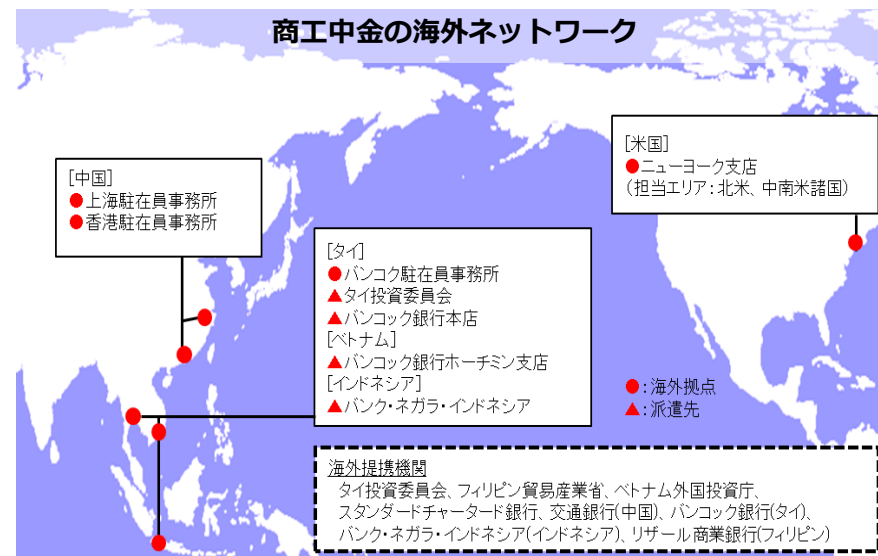
中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応

事例

ベトナムでのリゾートホテル建設プロジェクトを伴走サポート

- E社はスパ&リゾートを展開し、日本人はもとより、海外インバウンド客からも支持される人気のホテルを運営しています。今般、E社は成長する東南アジアのリゾート需要を取り込むため、シンジケートローンを活用し、ベトナム・ダナン市で最高級リゾートホテルの建設を計画しました。
- 商工中金は、E社との継続的な対話を通じて事業性評価を行い、本プロジェクトが拡大する海外需要を取り込みつつ、クールジャパン戦略にも貢献する内容であることを確認しました。
- ダナン市が千葉県で実施する投資セミナーをE社と共催で開催するなど、プロジェクト立上げ段階から伴走支援を実施しました。

商工中金の海外ネットワーク



KPI

◆ 海外展開支援の状況

海外与信先数 (※1) 1,106先 (2019.3期)

海外現地法人の課題・ニーズ把握件数 (※2)

2,550件 (2019.3期)

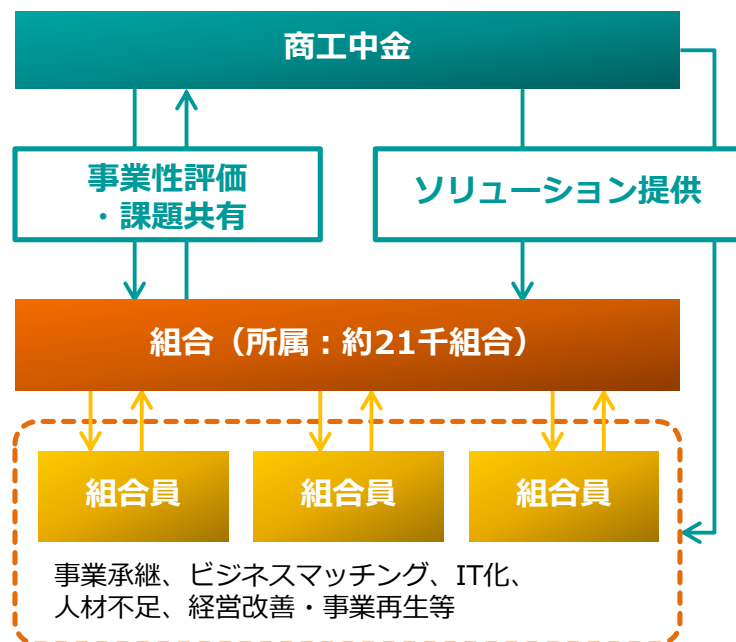
※1 現地法人への貸付、スタンバイL/Cによる保証、親子ローンによる貸付を有する取引先海外現地法人先数

※2 商工中金の海外拠点において、現地における取引先の課題やニーズを把握した件数

取組み内容

- 中小企業組合に対し、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」に取り組んでいます。

組合との関係強化を通じた ソリューション提供



K P I

◆組合事務局長会議開催件数（※）

86件（2019.3期）

※ 組合が抱える課題抽出や他の組合との連携強化等を目的として、商工中金が中小企業団体中央会と連携して開催する「組合事務局長会議」の開催件数

事例

組合事務局長会議を通じて組合の託児所事業開始に向けた検討をサポート

- 商工中金諏訪支店では、取引のある組合において人手不足の観点から託児所の開設ニーズがあることを把握しました。
- 今後、「働き方改革」が進む中で意義のある取組みであることから、組合による「託児所事業」をテーマに事務局長会議を開催しました。
- 開催にあたり、諏訪支店は行政機関等からのヒアリングや業界動向調査を実施のうえ、事業収支のシミュレーションを作成し、会議資料として配布しました。
- 会議を通じて、参加組合の託児所事業についての理解が深まり、活発な意見交換がなされました。
- 今後は、組合員のニーズも踏まえ、託児所事業開始に向けたサポートを実施していく予定です。

取組み内容

- お客さまのニーズを的確に把握するための事業性評価能力の向上、ソリューション提供に関する社内資格取得者や経営改善に関する社内資格取得者等の専門人材育成プログラムの構築、外部研修による高度な知識・スキルの習得等、ビジネスモデルを支えるための人材育成を強化します。
- 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しました。また、本業支援に関して、お客さまとの接点を増やす観点から、経営ソリューション本部による同行訪問件数もKPIとして設定しています。

取組実績

- 事業性評価に係る外部資格取得率は、前年の39.4%から60.2%に増加しました。
- 事業承継に係る外部資格取得率は、前年の30.7%から46.4%に増加しました。
- 事業承継やM & A等のソリューション提供に関する社内資格（ビジネスソリューションアドバイザー・BSA）について、2018年10月に基準を明確化したうえで、研修等の強化を図り、2019年1月に31名を追加し、有資格者を122名としました。
- 事業再生や経営改善に関する社内資格（経営サポーター）について、段階的な育成を進め、2018年12月に45名、2019年3月に48名を任命しました。

K P I

※実績値はすべて19.3期

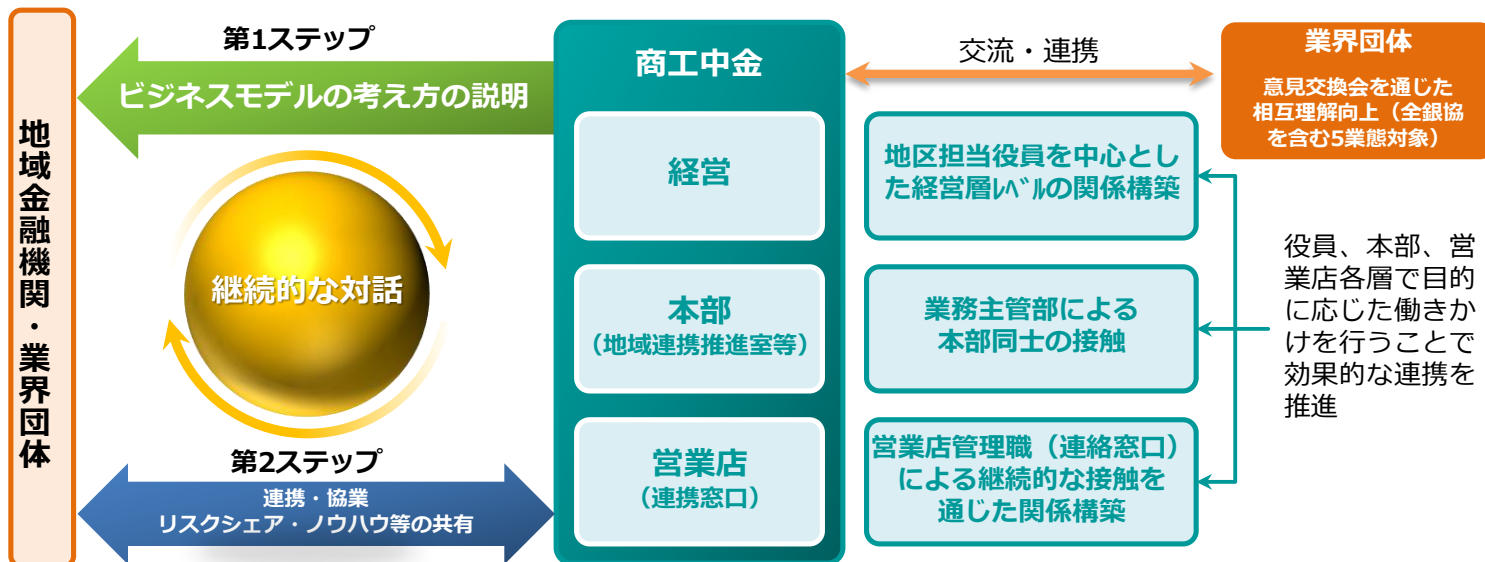
- ◆本部の同行訪問件数
4,469件
- ◆事業性評価に係る外部資格取得率（※1）
60.2%
- ◆事業承継に係る外部資格取得率（※2）
46.4%
- ◆社内資格の取得者数
ソリューション提供社内資格取得者
122名
経営改善支援社内資格取得者
93名

※1 銀行業務検定（事業性評価3級）、金融業務能力検定（金融業務3級）の取得率

※2 銀行業務検定（事業承継アドバイザー3級）、金融業務能力検定（金融業務2級事業承継・M & Aアドバイザー）、FP技能士3級の取得率

取組み内容

- 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・協業を図ります。
- リレーションに基づかない金利面のみでの競争は行いません。



事例

地域金融機関と連携して取引先の財務CF改善に貢献

- F社は、インテリア向けの生地製造業者で、業種柄、在庫備蓄に伴う資金負担が過年度からの課題となっていました。
- 商工中金は、F社とメイン銀行のG行に財務CFの改善を目的としたリファイナンス・シンジケートローンを提案しました。
- G行は、シンジケートローンのアレンジ業務の実績が少なかったことから、商工中金が本部を交えてサポートし、G行を主幹事とした円滑なシンジケート組成に貢献しました。

KPI

※実績値はすべて19.3期

◆地域金融機関との情報交換

地域金融機関への訪問件数	967件
業界団体との意見交換会の開催件数	10件

◆本業支援・ファイナンス支援における協調

協調によるソリューション提供件数	515件
地域金融機関との協調融資件	1,032件

営業C Fの改善

- 重点分野での課題解決や伴走型の本業支援により、お客さまの営業C F改善に貢献してまいります。

K P I

◆営業C F改善先数 (※) **147先 (19.3期)**

※ ビジネスマッチングの成約により、営業C Fの改善に寄与した取引先数

与信費用の低減

- お客さまと課題を共有し、その課題解決に繋がるソリューションを提供することで、お客さまの企業価値向上を支援していきます。

K P I

◆ランクアップによる与信費用の低減 (※)

▲84億円 (19.3期)

※取引先のランクアップ(破綻懸念先から要注意先、要注意先から正常先等)により低減された与信費用額

財務C Fの改善

- 事業性評価を起点とするAゾーン貸出による支援により、お客さまの財務C F改善に貢献してまいります。

K P I

◆財務C F改善先数 (※) **2,825先 (19.3期)**

※ Aゾーン貸出による対応の結果、財務C Fの改善に寄与した取引先数

収支の状況

- 重点分野での取組み強化や経営合理化の推進による利益の確保を通じて、安定的な調達基盤の維持とともに、自立した持続可能なビジネスモデルの実現に取り組みます。

K P I

◆O H R **71% (19.3期)**

◆経常利益 **307億円 (19.3期)**

● 前提・事業性評価

	2017年度	2018年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	—	53,698件
事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数	—	26,076件

	2017年度	2018年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	—	85,491件
ローカルベンチマークの取組件数	—	次回以降から
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	—	35.8%

● ソリューション提供（本業支援）

	2017年度	2018年度
事業承継支援件数	162件	198件
M & A 支援件数	9件	17件
ビジネスマッチング支援件数	205件	383件
海外与信先数	1,159先	1,106先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,034件	2,550件
組合事務局長会議開催件数	4件	86件

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2017年度	2018年度	2021年度見込
A ゾーン	取組件数	—	4,331件	4,000件
	取組金額	—	4,335億円	4,000億円
	貸出残高	—	3,768億円	16,000億円
B ゾーン	計画策定支援	—	543件	2,150件
	リファイナンス	—	578件	1,400件
	ランクアップ数・率	—	532先・13.7%	—
	経営指標改善状況	—	次回以降から	—
	貸出残高	—	8,765億円	9,600億円
C ゾーン	取組件数	—	238件	750件
	取組金額	—	394億円	750億円
	貸出残高	—	988億円(※)	3,500億円
D ゾーン	取組件数	—	309件	800件
	取組金額	—	112億円	400億円
	貸出残高	—	474億円	2,000億円

※外貨による貸付等117億円含む

● 体制・人材

	2017年度	2018年度	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	2,926件	4,469件	—
事業性評価外部資格取得率	39.4%	60.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	30.7%	46.4%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	88名	122名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	—	93名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2017年度	2018年度
地域金融機関等への訪問件数	—	967件
業界団体との意見交換会開催件数	—	10件
連携・協業件数（ソリューション提供）	—	515件
協調融資件数	—	1,032件

● 収支の状況

	2017年度	2018年度
OHR	65%	71%
経常利益	569億円	307億円

● アウトカム（CFの改善）

	2017年度	2018年度
営業CF改善先数	—	147先
財務CF改善先数	—	2,825先

● アウトカム（与信費用の低減）

	2017年度	2018年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	—	▲47億円
要注意先⇒ 正常先	—	▲37億円