



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

---

2020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。

## KPI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KPIを設定し、その進捗状況を公表していきます。
- KPI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PDCAサイクルを回していきます。

## 商工中金の特性



## 「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。
- ほぼ全取引先との共有が図られたことから、KPIとしての集計は2020年3月を以って終了しますが、商工中金の考え方を繰り返し説明し、リレーションの構築に努めてまいります。

### 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C Fと営業C Fの改善」に継続的に取り組みます。
- ② 財務C F改善と営業C F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C Fの源）を先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C F改善」に加え「営業C F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。

### KPI

◆ 商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数

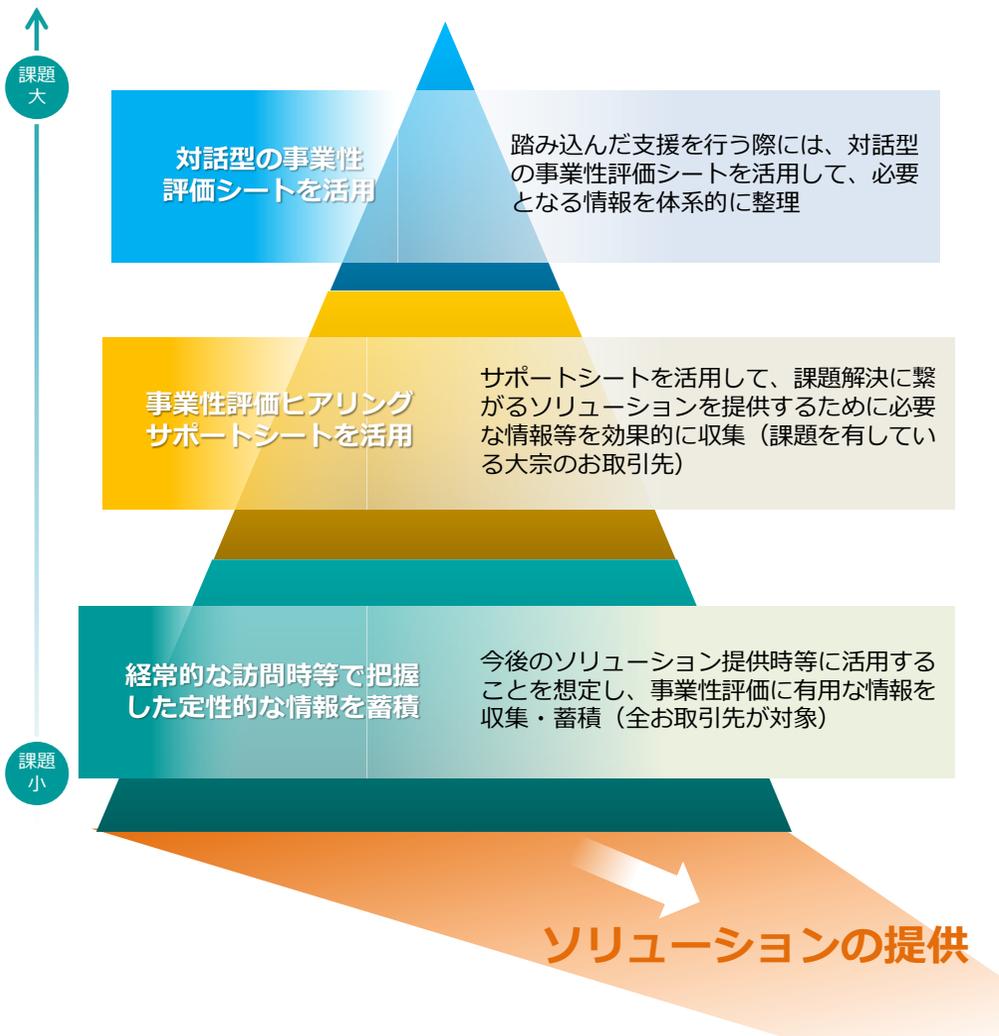
65,112先・100.0% (20.3期)

◆ 事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数

61,913先・95.1% (20.3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年度から2019年度にかけて、ほぼすべて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。共有した課題の解決に繋がるソリューション提供に継続して取り組んでまいります。

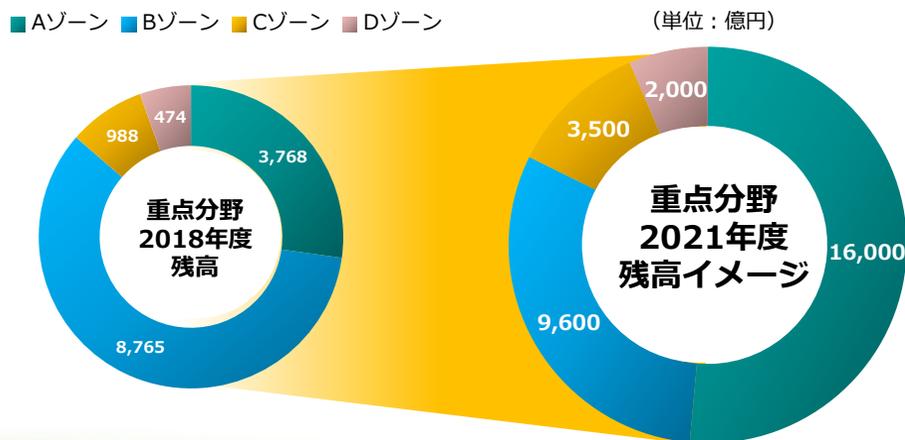
## KPI

- ◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数  
89,426件（20.3期）
- ◆ ローカルベンチマークの取組件数  
33,790件（20.3期）
- ◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率（長期貸出）  
41.2%（20.3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
<b>財務構造改革支援</b> 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。	<b>事業再生・経営改善支援等</b> 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。	<b>産業構造の変革への挑戦支援</b> 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。	<b>新産業への挑戦や創業支援</b> 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。



## KPI

※実績値はすべて20.3期

◆ Aゾーン支援件数 16,474件  
残高 9,074億円

◆ Bゾーン支援状況  
経営改善計画策定支援件数 642件  
リファイナンス支援件数 635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 544先・13.5%  
□ 経営指標が改善した取引先 2,575先・76.0%

◆ Cゾーン支援件数 568件  
残高 1,668億円

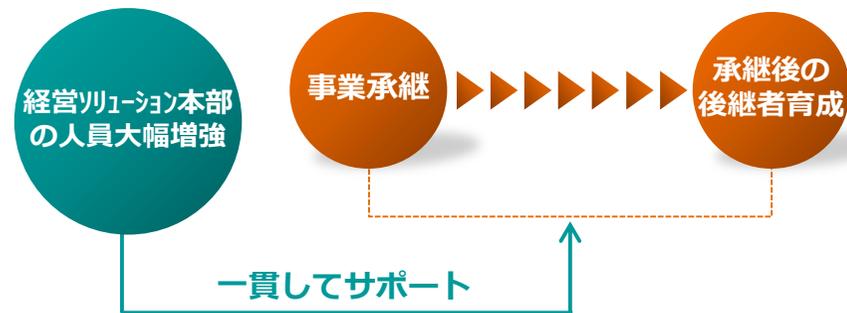
◆ Dゾーン支援件数 1,048件  
残高 585億円

## 【本業支援】 事業承継支援・M&A支援

### 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

#### 取引先と連携した事業承継サポート

- A社社長は、近時の後継者不足等を要因とした中小企業の廃業による日本の製造業が有する技術が失われることに大きな危機感を持っていました。その課題を解消するため、廃業等の危機に瀕した企業を受け継ぎ、維持発展させることを志向する企業としてA社を設立しました。
- A社は買収後に企業の磨き上げを行い、再売却するのではなく、技術力はあるものの、中小企業の弱点であることが多いIT面をサポートすることで企業価値の向上を図り、引き続き、企業グループとして地域雇用の維持も実現するものです。
- 今回、A社は後継者不在に悩む自動車部品を製造する企業から事業譲渡を受けることを検討し、商工中金は、SPCを利用したスキームにより、地域金融機関と連携し、事業性評価を実施のうえ協調融資を行いました。

### KPI

#### ◆ 事業承継支援件数 ※1

308件 (20.3期)

#### ◆ M&A支援件数 ※2

20件 (20.3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

## 【本業支援】 ビジネスマッチング支援

### 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、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、AIを活用したマッチングシステムを導入していきます。



### KPI

#### ◆ビジネスマッチング支援件数 (※)

615件 (20.3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

### 事例

#### 外部と連携した倉庫シェアリングプラットフォームの提供

- 物流業界の生産性向上や産業競争力強化へ向け、国内で唯一倉庫シェアリングサービスを手掛ける株式会社soucoとビジネスマッチングに関する基本契約書を締結しました。
- souco 社の倉庫シェアリングプラットフォームと、商工中金の広範な顧客基盤を連携させ、物流業界の生産性向上を支援していくことを目指しています。
- 商工中金は遊休不動産・施設の有効活用や物流の効率化等を通じて、中小企業の企業価値に貢献してまいります。



- 倉庫シェアリングサービスの提供
- 契約～保険～決裁をワンストップで実現
- (将来的な) シェアリングサービスの機能強化・高スペック化



- 全国のお客さまに対する招致・啓蒙
- ファイナンス・決済面をサポート
- 本プラットフォームのご利用を契機に不動産有効活用・資金調達等、広範なニーズに対応



## 【本業支援】 海外展開支援

### 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。



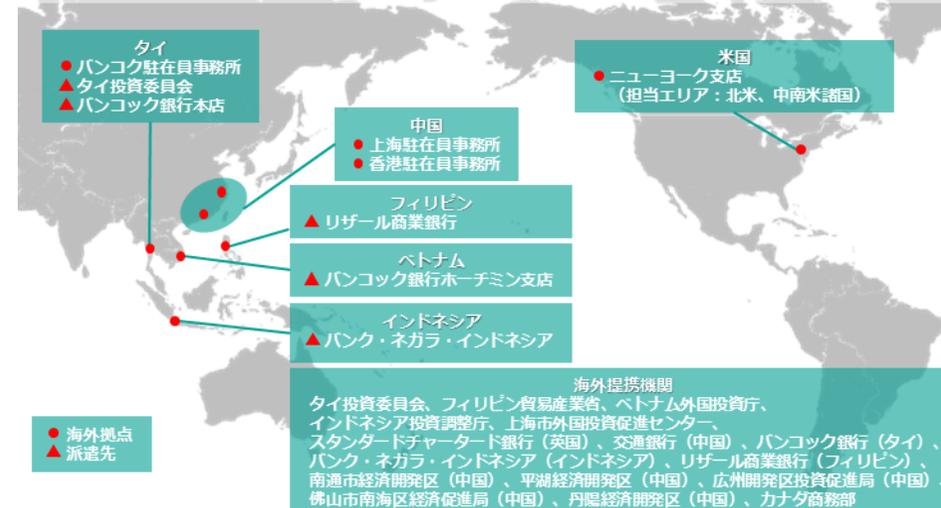
中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応

### 事例

#### 地元信用金庫と協調して米国での事業展開をサポート

- B社は自社開発の24時間無人稼働工場を軸とした独自の生産管理システムで、金属加工や試作品製造に強みを有する企業です。米国試作品市場に参入すべく、2014年4月に米国法人を設立しました。
- 米国スタートアップ企業の試作品製造需要を取り込み、受注は堅調に推移しましたが、取引のある地元信金には海外ファイナンス機能がないために米国法人での運転資金調達に課題となっていました。
- 課題を解消するため、地元信金が発行するSBLCを受けて商工中金のニューヨーク支店が資金枠を提供する協調融資を実施しました。
- 運転資金枠の確保により、米国現法は米国航空宇宙関連企業やエンターテイメント企業からの受注に対応できるようになりました。

### 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） 1,090先（20.3期）  
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数（※2） 2,748件（20.3期）

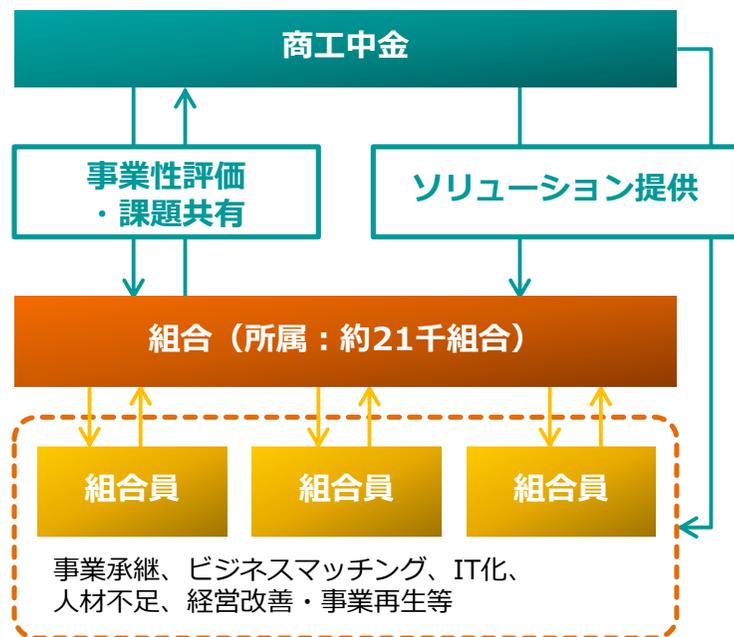
※1 現地法人への貸付、スタンバイL/Cによる保証、親子ローンによる貸付を有する取引先海外現地法人先数

※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



## KPI

### ◆組合事務局長会議開催件数 (※)

160件 (20.3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

### 地方公共団体と連携した災害時対応を資金面からサポート

- C組合は、愛知県内のテントやシートの製造、加工、販売業者など57社で構成されています。
- 東南海トラフ地震等に備え、2018年12月に愛知県、2020年1月には名古屋市と「災害時における応急対策用資材等の供給等の協力に関する協定」を締結しました。
- 大規模災害発生時に愛知県・名古屋市からの要請により、必要なテントやシート類、避難所でのプライバシー確保のための間仕切りなどを組合員に委託して自治体に供給します。
- 大規模災害発生初期には、短期間に多数の物資の供給を要請され、多額の仕入れ資金が生じることから、商工中金は組合員が安定的に資金調達をできるコミットメントライン枠2億円を開設することにより支援しました。

## 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60.2%から75.1%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46.4%から71.1%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、研修等の強化を図り、有資格者を134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、有資格者を102名としました。

## KPI

※実績値はすべて20.3期

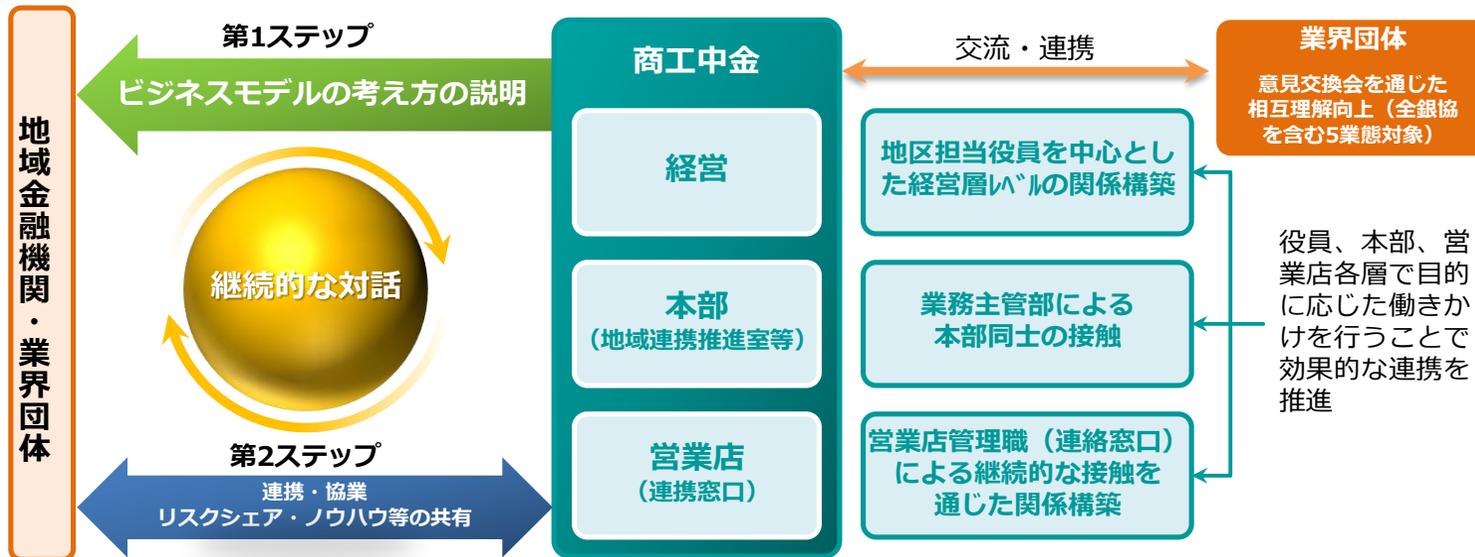
- ◆ 本部の同行訪問件数 **5,292件**
- ◆ 事業性評価に係る外部資格取得率（※1） **75.1%**
- ◆ 事業承継に係る外部資格取得率（※2） **71.1%**
- ◆ 社内資格の取得者数  
ソリューション提供社内資格取得者 **134名**  
経営改善支援社内資格取得者 **102名**

※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地域活性化に貢献

- D社はバス・タクシー業を中心に観光・不動産事業等を手掛け、地域の活性化・街づくりに貢献する地域の中核企業です。
- 今回、地域活性化の観点から地域の鉄道事業者と共同で駅前の再開発 (複合型大規模商業ビルの建設) を計画しました。
- 本件は多額の資金が必要となることから、D社は不動産ノンリコースローンでの資金調達を検討しました。
- 商工中金は共同主幹事として、スキーム構築や契約書作成について、メインの地域金融機関をサポートし、地域金融機関3行が参加したシンジケートローンの組成を実現しました。
- 今後は、駅前広場を中心とした地域の活性化が期待されています。

## KPI

※実績値はすべて20.3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	1,458件
業界団体との意見交換会の開催件数	7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	583件
地域金融機関との協調融資件	2,160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 (※) **502先**  
(20.3期までの累計)

※ ビジネスマッチングの成約により、営業C Fの改善に寄与した延べ取引先数

## 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まいります。

### K P I

◆ ランクアップによる与信費用の低減 (※)  
▲ **82億円** (20.3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 (※) **7,825先**  
(20.3期までの累計)

※ 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 **72%** (20.3期)  
◆ 経常利益 **205億円** (20.3期)

## ● 前提・事業性評価

	2018年度	2019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	<b>65,112件</b>
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	<b>61,913件</b>

	2018年度	2019年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	85,491件	<b>89,426件</b>
ローカルベンチマークの取組件数	–	<b>33,790件</b>
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	35.8%	<b>41.2%</b>

## ● ソリューション提供（本業支援）

	2018年度	2019年度	増減
事業承継支援件数	198件	<b>308件</b>	110
M & A 支援件数	17件	<b>20件</b>	3
ビジネスマッチング支援件数	383件	<b>615件</b>	232
海外与信先数	1,106先	<b>1,090先</b>	△16
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,550件	<b>2,748件</b>	198
組合事務局長会議開催件数	86件	<b>160件</b>	74

## ● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2018年度	2019年度	増減
Aゾーン	取組件数	4,331件	<b>16,474件</b>	—
	取組金額	4,335億円	<b>14,779億円</b>	—
	貸出残高	3,768億円	<b>9,074億円</b>	5,306
Bゾーン	計画策定支援（累計）	543件	<b>1,185件</b>	—
	リファイナンス（累計）	578件	<b>1,213件</b>	—
	ランクアップ数・率	532先・13.7%	<b>544先・13.5%</b>	—
	経営指標改善状況	—	<b>2,575先・76.0%</b>	—
	貸出残高	8,765億円	<b>9,384億円</b>	619
Cゾーン	取組件数	238件	<b>568件</b>	—
	取組金額	394億円	<b>985億円</b>	—
	貸出残高	988億円(※)	<b>1,668億円(※)</b>	680
Dゾーン	取組件数	309件	<b>1,048件</b>	—
	取組金額	112億円	<b>379億円</b>	—
	貸出残高	474億円	<b>585億円</b>	111

※1 A、C、Dゾーンの取組件数・取組金額は、当座貸越契約等に基づく短期貸出も含めた片道の実行件数・実行金額の合計

※2 Cゾーンの2018年度貸出残高には、外貨による貸付等117億円含む

※3 Cゾーンの2019年度貸出残高には、外貨による貸付等188億円含む

## ● 体制・人材

	2018年度	2019年度	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	4,469件	<b>5,292件</b>	—
事業性評価外部資格取得率	60.2%	<b>75.1%</b>	<b>80.0%</b>
事業承継外部資格取得率	46.4%	<b>71.1%</b>	<b>80.0%</b>
内部資格取得者数（ソリューション）	122名	<b>134名</b>	<b>130名</b>
内部資格取得者数（経営改善）	93名	<b>102名</b>	<b>80名</b>

## ● 地域金融機関との連携・協業

	2018年度	2019年度
地域金融機関等への訪問件数	967件	<b>1,458件</b>
業界団体との意見交換会開催件数	10件	<b>7件</b>
連携・協業件数（ソリューション提供）	515件	<b>583件</b>
協調融資件数	1,032件	<b>2,160件</b>

## ● 収支の状況

	2018年度	2019年度
OHR	71%	<b>72%</b>
経常利益	307億円	<b>205億円</b>

## ● アウトカム（CFの改善）

	2018年度	2019年度
営業CF改善先数	147先	<b>502先</b>
財務CF改善先数	2,825先	<b>7,825先</b>

※いずれも2018年度からの累計

## ● アウトカム（与信費用の低減）

	2018年度	2019年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲47億円	<b>▲53億円</b>
要注意先⇒ 正常先	▲37億円	<b>▲29億円</b>