



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

2021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

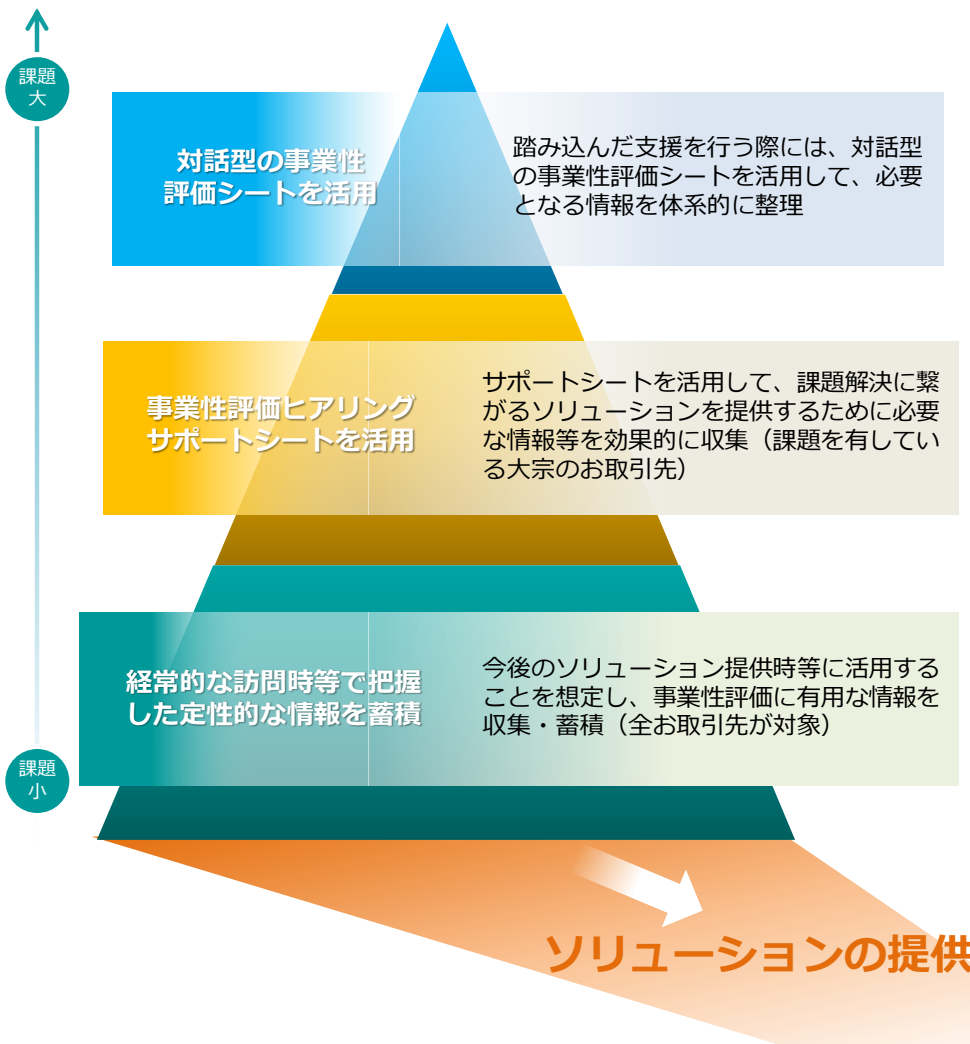
SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取組みを実践し、我が国の発展に貢献していきます。

- 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。
- 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したが、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。

- 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。

K P I

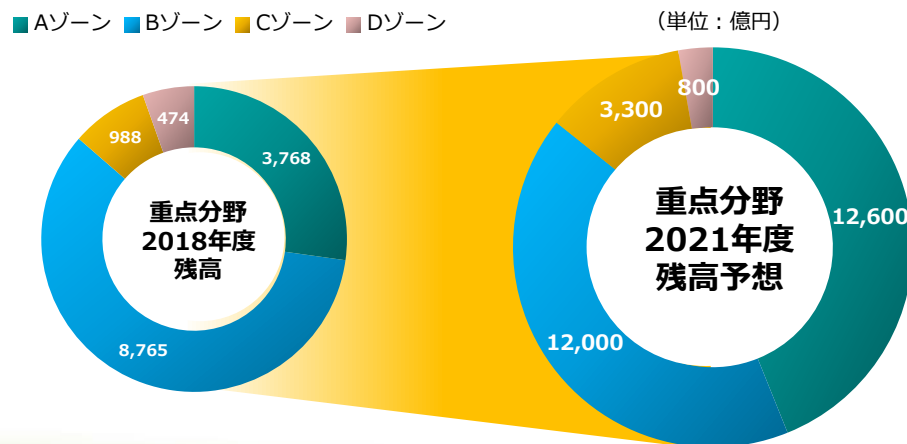
- ◆お客さまと共有した課題・ニーズの件数
106,532件（21.3期）
- ◆ローカルベンチマークの取組件数（※1）
40,031件（21.3期）
- ◆経営者保証GLに基づく無保証貸出比率（長期貸出）
84.3%（21.3期）

※1 取組みを開始した2019年度からの累計件数

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。	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。	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。	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。



K P I

※実績値はすべて21.3期

◆ Aゾーン支援件数 13,725件
残高 9,758億円

◆ Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 466件
リファイナンス支援件数 328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 418先・7.7%

□ 経営指標が改善した取引先 2,354先・68.4%

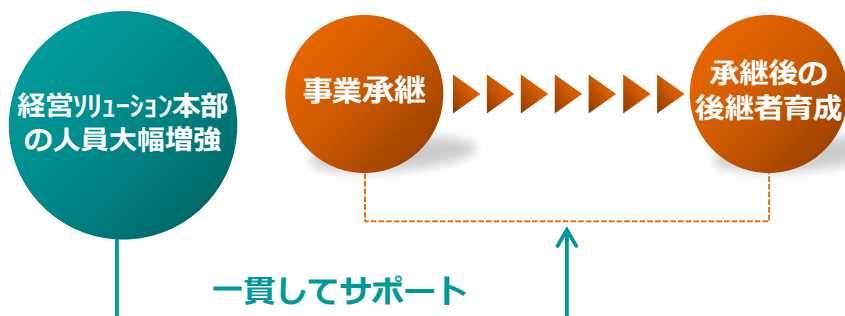
◆ Cゾーン支援件数 493件
残高 2,640億円

◆ Dゾーン支援件数 742件
残高 615億円

取組み内容

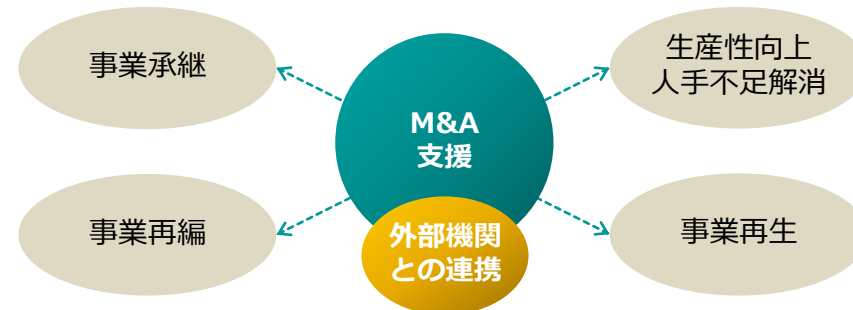
● 事業承継支援

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

顧客ニーズに寄り添い、信託を活用して行った事業承継サポート

- A社社長は70代後半となり、事業承継に課題は感じてはいましたが、直近に工場集約の設備投資を行ったことなどもあり、後継者である副社長（長女）に経営権を渡すことができずにいました。
- しかしながら、社長へ寄せられる提案の多くは金融機関目線の個人財産に着目した遺言書の作成や相続事務の受託であり、事業承継の解決にまで踏み込むことができませんでした。
- 商工中金はメインバンクとして日頃より社長と悩みを共有し、会社の意思決定権（議決権）は社長が持ちながら、自社株式の財産的な価値を副社長に移転することこそが社長の真なるニーズであることを把握。外部専門家と共に、経営権を引続き確保しながら、後継者へ保有する財産（自社株）の譲渡を行う信託契約を締結する手法での事業承継支援を行いました。

K P I

◆ 事業承継支援件数 ※1

193件 (21.3期)

◆ M & A 支援件数 ※2

21件 (21.3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活用し、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推進を図るとともに、ビジネスマッチングデータベースの整備・高度化にも取り組んでいます。
- お客さまに有益なソリューションメニューの提案を行うため、外部企業と連携し、課題解決のための支援を行っていきます。

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



外部企業
との連携

事例

外部企業と連携しお客さまのDX推進をサポート

- お客さまのDX推進を支援するため、クラウド人事・労務ソフトを手掛けるSmartHRとビジネスマッチング業務に係る契約締結を行いました。
- SmartHR社のもつシステム・ノウハウと、商工中金の広範な顧客基盤を連携させ、より多くのお客さまのDX推進につながるよう、支援を行っています。
- 本件取り組みにより、業務効率化、ペーパーレス化等につなげることでお客さまの生産性向上にもつながります。
- 商工中金では今後もお客さまのDX推進につながるようなソリューションメニューの提供先との連携を深め、お客さまの企業価値向上につながる働きかけを行っていきます。

KPI

◆ビジネスマッチング支援件数（※）

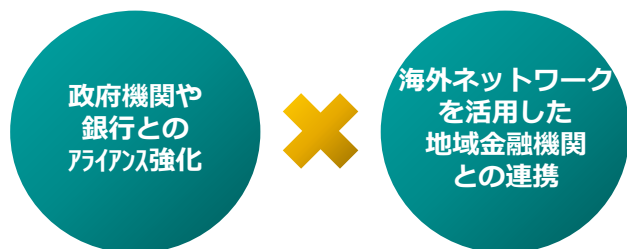
607件（21.3期）

※ 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。



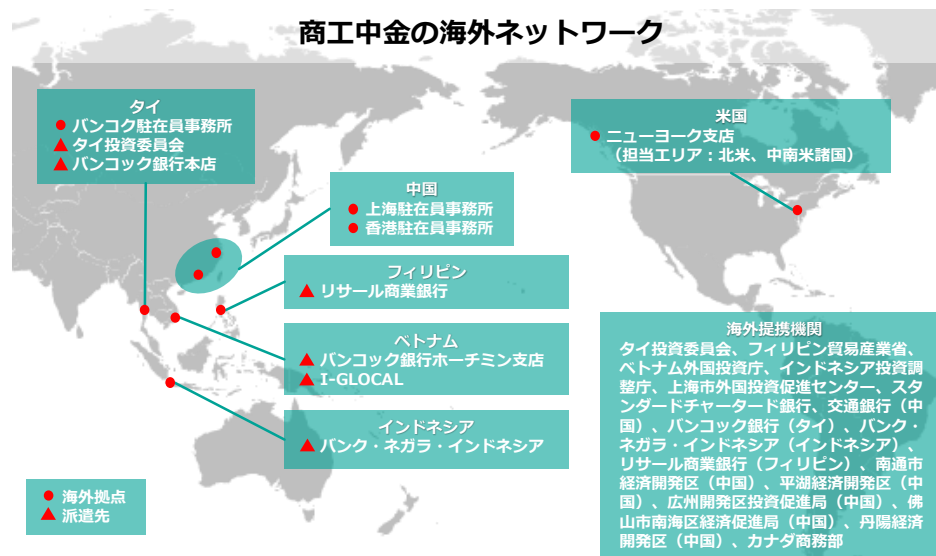
中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応

事例

ODAプロジェクトに取り組む企業をシンジケート型債務保証（前受金返還保証）で支援

- B社は、フェリー・港湾作業船やタグボートなどの造船業者です。
- 日本・ジブチ共和国間のODAプロジェクト、タジュラ湾海上輸送能力強化計画の一環として全長50 mのフェリー建造に取り組めます。同フェリーは山岳地域が多く道路整備が遅れているジブチ共和国の北部と南部を海路で結び、食料や水、燃料などの生活必需品の運搬に使用されます。
- 商工中金は、本プロジェクトが発展途上国の社会インフラであり、地域の開発促進や経済格差の是正につながるものと考え、事業性評価を通して同プロジェクト明細を作成し、同情報を地域金融機関と共有。大型海外プロジェクトに必要となる前受金返還保証を地域金融機関と協調して組成しました。

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） 1,041先（21.3期）

海外現地法人の課題・ニーズ把握件数（※2）

2,010件（21.3期）

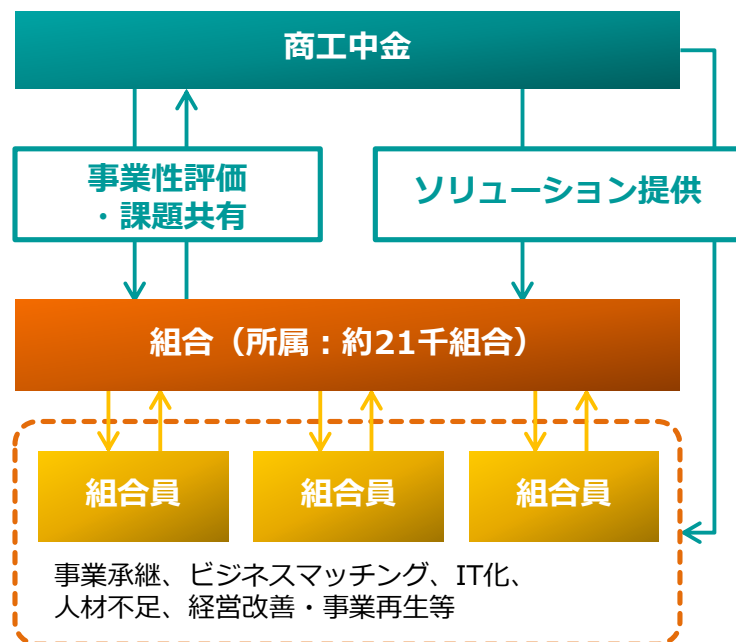
※1 現地法人への貸付、スタンドバイL/Cによる保証、親子ローンによる貸付を有する取引先海外現地法人先数

※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（※）

35件（21.3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

災害発生時に必要となる事業継続等に必要な資金をサポート

- C組合は、和洋紙や文房具の流通業者など42社で構成され、設立以来、一貫して組合員の経営安定化や合理化促進を後押ししています。また、金融事業を行うなど、資金面からも組合員の経営をサポートしてきました。
- 今回、同組合は、南海トラフ巨大地震など、想定される大規模な自然災害に備え、中小企業庁が推奨する「連携事業継続力強化計画」を策定し、近畿経済産業局より認定を受けました。
- 商工中金は、同組合の取組みが災害時の迅速な復旧・復興に貢献するものと考え、大阪府中小企業団体中央会と連携し、同組合の連携事業継続力強化計画策定を伴走してサポートするとともに、資金の出し入れが自由なコミットメントラインを開設しました。これにより災害発生時には、同組合から組合員に対して、円滑な資金供給等が可能となるスキームを構築しました。

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75.1%から90.2%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71.1%から84.8%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146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117名としました。

K P I

※実績値はすべて21.3期

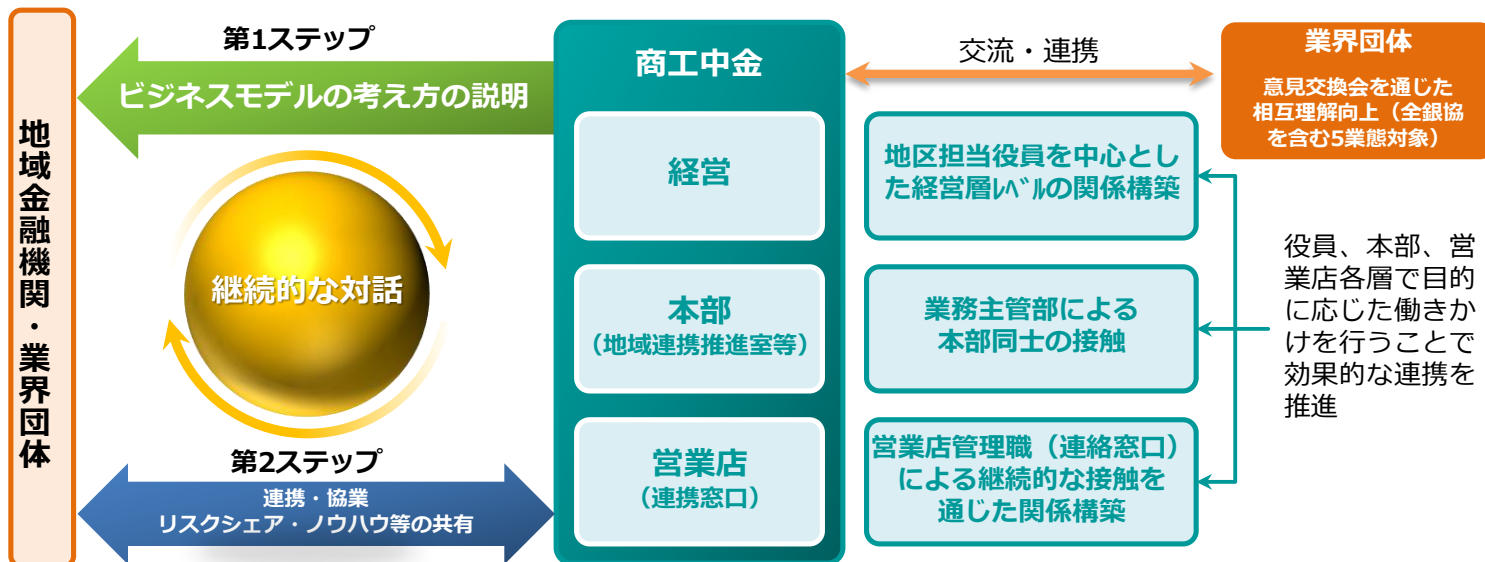
- ◆本部の同行訪問件数
3,614件
- ◆事業性評価に係る外部資格取得率（※1）
90.2%
- ◆事業承継に係る外部資格取得率（※2）
84.8%
- ◆社内資格の取得者数
ソリューション提供社内資格取得者
146名
経営改善支援社内資格取得者
117名

※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、事業承継シニアエキスパート、M & Aシニアエキスパートの取得率

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、約100台の車両を保有し、釧路市街から郊外まで延びる生活路線、道内の主要都市を結ぶ都市間バス、釧路空港バス、定期観光バスを運行する等、地域社会を支える重要な役割を担うバス事業者です。
- 商工中金は、事業性評価を行い、同社と現状の課題等を共有し、事業計画の策定をサポートしました。その結果、同社の取組みが地域住民にとって欠かすことができないインフラであるとともに世界遺産を含む道東の観光スポットを周遊する他、様々な観光施策等が地域の活性化に大きく貢献していると確認。
- 同計画をメインバンクの北洋銀行と共有したうえで、民間金融機関は必要な運転資金を、商工中金は10年期限一括償還型の資本性劣後ローンを提供し、財務基盤と金融取引体制の強化をサポートしました。

K P I

※実績値はすべて21.3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	1,001件
業界団体との意見交換会の開催件数	3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	438件
地域金融機関との協調融資件	1,549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 (※) **980先**

(21.3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いきます。

K P I

◆ランクアップによる与信費用の低減 (※)

▲28億円 (21.3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 (※) **8,812先**

(21.3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 **69% (21.3期)**

◆経常利益 **76億円 (21.3期)**

2021年度予想

- 貸出残高は当初目標を6,600億円上回る94,800億円を見込んでいます。
- 2020年度にコロナ対応の資金繰り支援に注力したこともあり、2021年度の重点分野貸出残高は中期経営計画目標対比▲4,900億円の2兆6,200億円を見込んでいますが、コロナ禍を踏まえた中小企業の課題解決に向けて、これまで以上に本業支援、伴走支援に取り組んでまいります。
- 収益面では、国内のマイナス金利導入、米国金利の低下等外部環境変化に伴う市場関連収益の落込み等により、業務粗利益は当初目標対比▲50億円の1,100億円を見込んでいます。
- 経費は、店舗機能の見直しやその他合理化施策を予定通り実施したことに加えて、環境変化を踏まえた追加施策を実施した結果、中期経営計画目標通りの690億円となる見通しです。また、資金調達における非対面取引への移行についても計画以上に進め、低コストで安定的な調達構造を確立いたしました。
- 経常利益は、上記に加え、与信費用についてコロナ禍での取引先企業の業績悪化を保守的に見積もったこと等により、当初目標対比▲105億円の145億円を予想しています。

重点分野の貸出残高

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	21年度予想	21年度当初目標	当初目標対比
合計	83,589	95,616	94,800	88,200	+6,600
重点分野	19,280	21,376	26,200	31,100	▲4,900
Aゾーン	9,074	9,758	12,600	16,000	▲3,400
Bゾーン	9,384	10,297	12,000	9,600	+2,400
Cゾーン	1,668	2,640	3,300	3,500	▲200
Dゾーン	585	615	800	2,000	▲1,200
重点分野以外	64,309	74,240	68,600	57,100	+11,500

目標とする経営指標

(単位：億円)

	20年度実績	21年度予想	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,054	1,100	1,150程度	▲50
業務純益	329	410	460程度	▲50
経常利益	76	145	250程度	▲105
当期純利益	87	90	175程度	▲85
OHR	69%	63%	60%程度	+3%

(注)貸出残高には私募債等を含む。また、重点分野の各ゾーンの重複をみこむため、ゾーン別残高と合計値は一致しない

予想値は、中期経営計画の最終年度の達成度合いを示すためのものです。当金庫は非上場企業であり、上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。予想が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

● 前提・事業性評価

	2019年度	2020年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	65,112件	— 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	61,913件	— 件

※KPIとしての集計は2020年3月を以って終了

	2019年度	2020年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	89,426件	106,532件
ローカルベンチマークの取組件数（累計）	33,790件	40,031件
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	41.2%	84.3%

※ローカルベンチマークの取組件数は2019年度からの累計

● ソリューション提供（本業支援）

	2019年度	2020年度	増減
事業承継支援件数	308件	193件	△115
M & A 支援件数	20件	21件	1
ビジネスマッチング支援件数	615件	607件	△8
海外与信先数	1,090先	1,041先	△49
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,748件	2,010件	△738
組合事務局長会議開催件数	160件	35件	△125

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2019年度	2020年度	増減
A ゾーン	取組件数	16,474件	13,725件	－
	取組金額	14,779億円	13,036億円	－
	貸出残高	9,074億円	9,758億円	684
B ゾーン	計画策定支援（累計）	1,185件	1,651件	
	リファイナンス（累計）	1,213件	1,541件	
	ランクアップ数・率	544先・13.5%	418先・7.7%	
	経営指標改善状況	2,575先・76.0%	2,354先・68.4%	
	貸出残高（※1）	9,384億円	10,297億円	
C ゾーン	取組件数	568件	493件	－
	取組金額	985億円	1,343億円	－
	貸出残高（※2）	1,668億円	2,640億円	972
D ゾーン	取組件数	1,048件	742件	－
	取組金額	379億円	338億円	－
	貸出残高	585億円	615億円	30

（注）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

※1 対象先を年度毎に洗い替えしているため2019年度実績とは母集団が異なる

※2 Cゾーンの貸出残高には、外貨による貸付等244億円含む（2019年度188億円）

● 体制・人材

	2019年度	2020年度	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	5,292件	3,614件	—
事業性評価外部資格取得率	75.1%	90.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	71.1%	84.8%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	134名	146名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	102名	117名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2019年度	2020年度
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	1,001件
業界団体との意見交換会開催件数	7件	3件
連携・協業件数（ソリューション提供）	583件	438件
協調融資件数	2,160件	1,549件

● 収支の状況

	2019年度	2020年度
OHR	72%	69%
経常利益	205億円	76億円

● アウトカム（C Fの改善）

	2019年度	2020年度
営業C F改善先数	502先	980先
財務C F改善先数	7,825先	8,812先

※いずれも2018年度からの累計

● アウトカム（与信費用の低減）

	2019年度	2020年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲53億円	▲13億円
要注意先⇒ 正常先	▲29億円	▲15億円