

未来を拓く戦略プロジェクト

商工中金イネーブラー事業



人を思う。未来を思う。

商工中金

2019年11月18日

プロジェクト概要

商工中金は、地方経済や地域の中核産業の再興を実現する「本業支援一体型金融フロンティア事業」を「商工中金イネーブラー事業」と名付け、今秋から本格開始します。

具体的には、商工中金の特性を活かした販路開拓などの高度なソリューション提供と、徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現します。

商工中金の新しいビジネスモデルである「経営支援総合金融サービス事業」において、地域全体への波及効果の高い取組みを通して、営業店と本部が一体となって「標準的枠組み（プラットフォーム）」を作り出し、全国に展開してまいります。

第一弾プロジェクト

下記の5分野で推進します。

各プロジェクトの概要は下記の通りです。

① 地域中核企業等の再生支援

過去の窮境から再生を果たそうとする地域中核企業等に対し、金融取引正常化への再チャレンジを支援。

② 旅館・観光業の価値創出支援

良い観光資源を持ちながら、観光地全体としてのブランディング・マーケティングができない地域の価値創出を総合的に支援。

③ 地域産品のブランディング・マーケティング支援

良い地域商材を持ちながら、ブランディング・マーケティング力の不足により販売推進に至らない中小企業を総合的に支援。

④ IT化推進等による生産性向上支援

専門人材の育成や活用といった根本的な課題解決を通じて、IT化推進等による生産性向上を支援。

⑤ 戦略的SDG's支援

中小企業に対するSDG'sの啓蒙活動を推進し、インパクト評価等により、地域全体への波及効果の高い取組みを支援。

イネーブラー事業の展開

上記5つのプロジェクトについて事例の積上げ・ブラッシュアップ・プラットフォームの構築を今年度中に行い、全国展開に備えます。

第2弾のプロジェクトについては、2020年度以降の実現を目指しつつ課題を整理しながら進めてまいります。同時に営業店を通じた地域や企業のニーズや戦略を把握しながら、過当競争構造の解消につながる産業再編など新たなプロジェクトにも取り組んでまいります。

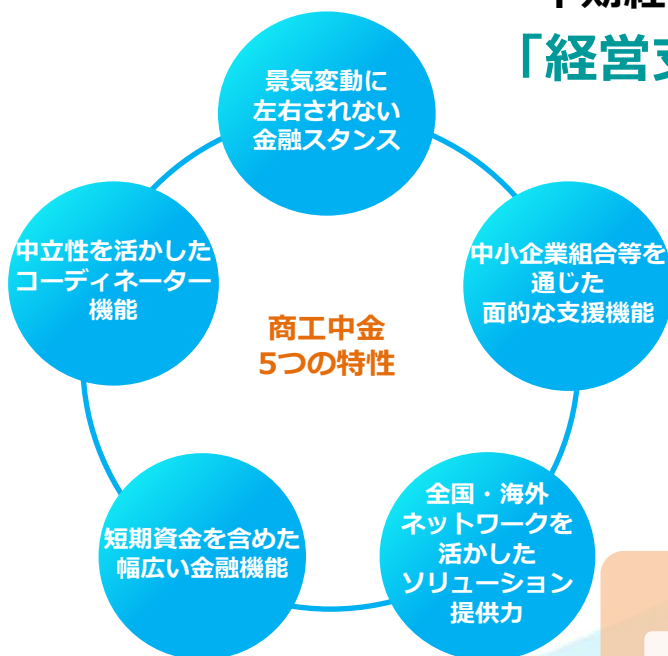
商工中金の5つの特性を活かし、重点分野を中心とした個社支援を中期経営計画として展開しています。その中で、3つのイネーブラーの視座を通して、「経済活性化」「地方創生」「産業競争力向上」につながる地域全体への波及効果の高い取組みをサポートしていきます。

経済
活性化

地方
創生

産業
競争力
向上

中期経営計画 「経営支援総合金融サービス事業」を展開



イネーブラーの視座

姿勢

- 金融慣行の打破
- 地域全体、産業界全体の視座
- 根本的な問題解決

ノウハウ・技術

- 高度な支援スキーム構築
- トータルプランニング
- 全国ネットワーク

リスクテイク

- 前例にとらわれない与信や与信手法
- 従来の業界水準を超えた運用
- 金融排除層への幅広い支援

重点分野と本業支援のデイリーソリューション

Aゾーン

資金繰り最適化支援

Bゾーン

事業再生・経営改善支援

Cゾーン

地域けん引企業等の
高リスク事業支援

Dゾーン

創業等の信用リスクの
高い事業者支援

地域・産業支援

個社支援

従来の窮境から再生を果たそうとする企業への
「金融取引正常化再チャレンジ」

金融慣行
の打破



支援スキーム
構築



踏み込んだ
リスクテイク

通常対応の場合

過去の金融慣行やノウハウでは限界がある

従来の慣行で対応

- メイン行・準メイン行の判断を最重視
- 既往行で完結
- 過去の取引事例に傾倒

限定的なリソース・ノウハウで対応

- 再生支援部署の縮小
- 難しい案件は外部専門機関へ委ねる
- 地域内での対応に留まる

限定的なリスクテイク

- 毀損先への新規融資など本来再生局面に必要な資金供給が困難
- 従来視点による債権カットまでの対応

イネーブラー対応
の場合

今まで救えなかった地域の中核企業等を再生

金融慣行の打破

- 取引の有無・地位に関わらずリスクマネーを供給
- 債権カット先についても対応
- 積極的かつ中立的なコーディネート

高度な再生 スキーム構築

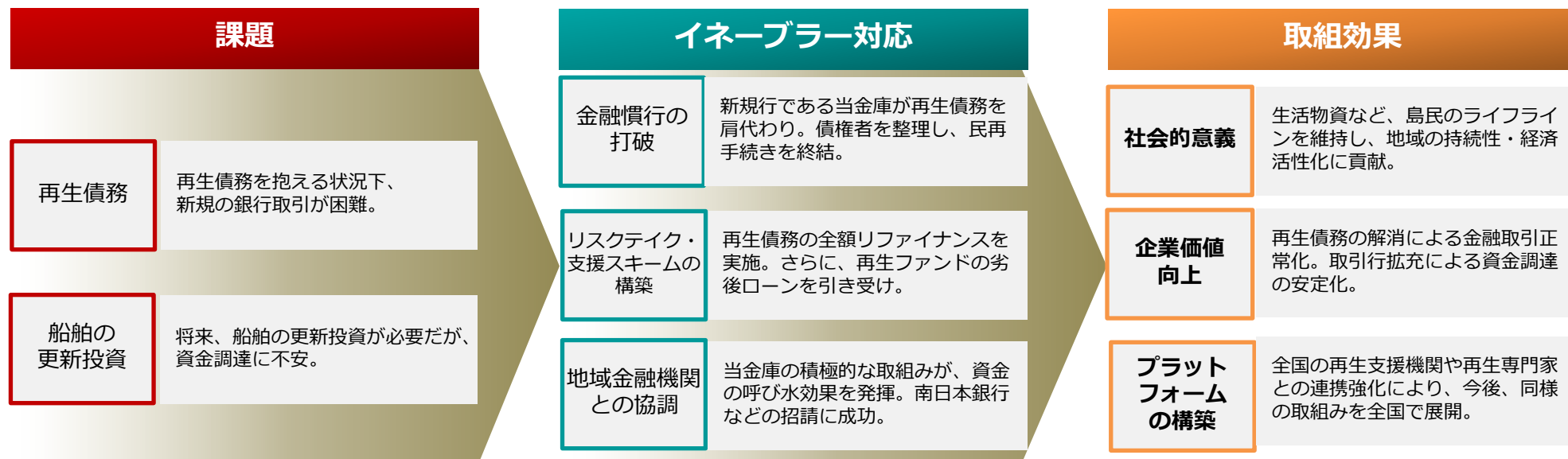
- 再生支援スキルの高いハンズオン部隊を保有
- 劣後ローン等の豊富な金融支援ラインナップを保有
- 全国ネットワーク・専門プレイヤーとの連携(再生支援協議会・ファンド・土業等)

一歩踏み込んだ リスクテイク

- 事業性評価に基づく再生に必要な新規融資
- 延滞税や再生債務の肩代わり

再生ステージからの脱却を図るためのリファイナンス支援

- 鹿児島県の本土と奄美群島を結ぶ内航海運業者。離島で必要とされる生活関連物資や建設資材などの運搬を担い、島民のライフラインを支えていたが、燃料の高騰や過去の建造資金負担などから資金繰りが逼迫。2013年5月に民事再生手続きを申請した。
- 現社長と再生ファンドが中心となり、2018年12月にMBOを実施するなど、再生計画は順調に進捗していたが、再生債務を抱えるなか、新たな資金の調達に不安があった。
- 商工中金は新規行ながら、南日本銀行と協調し、再生債務の全額リファイナンスを実施し、民再手続きを終結。さらに、事業性評価を綿密に行った上で、再生ファンドの劣後ローンを引き受け。
- 当金庫の取組みが呼び水となり、その後、他の地域金融機関との新規取引も開始され、現在、保有船舶のリプレイスに向け、投資計画を検討している。

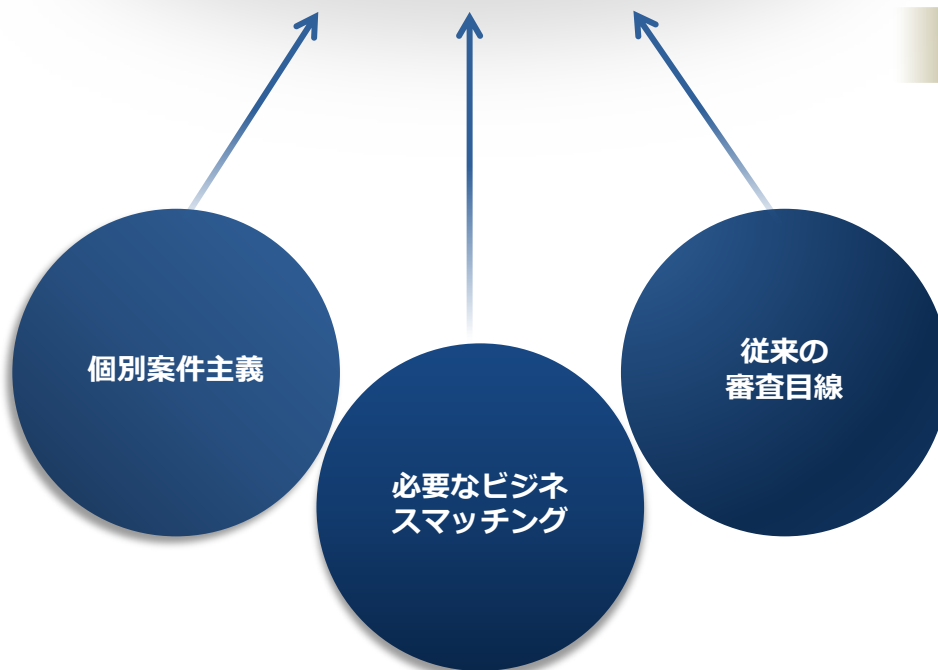


地域の旅館・観光産業の業界再編や
老朽化対策等を通じた「地域観光再生」



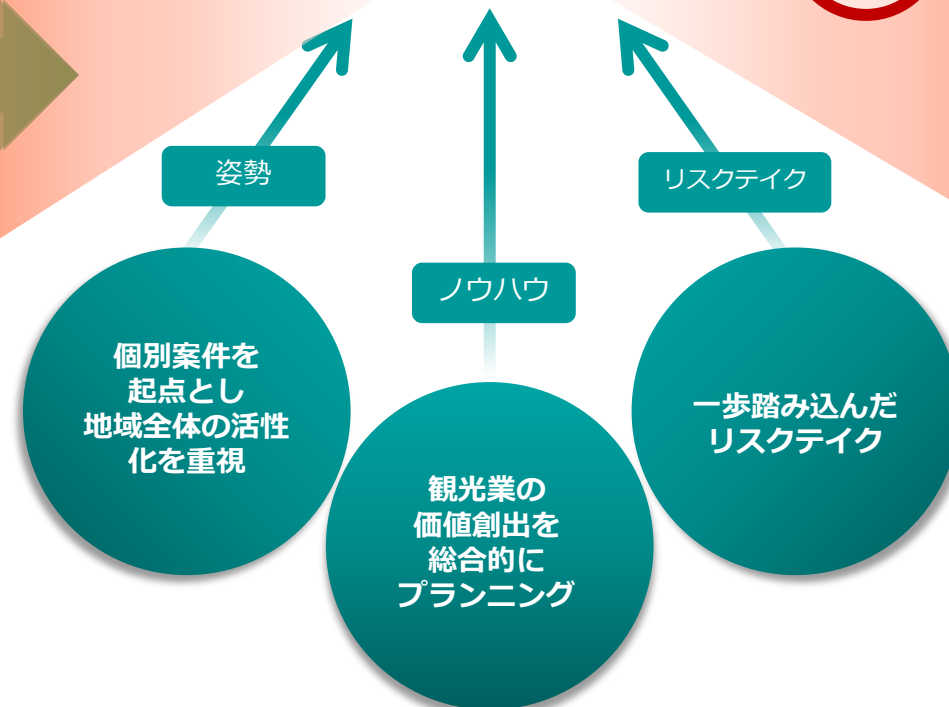
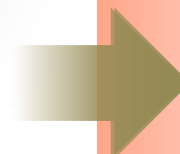
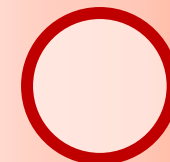
通常対応の場合

個社ニーズに
応じた案件支援



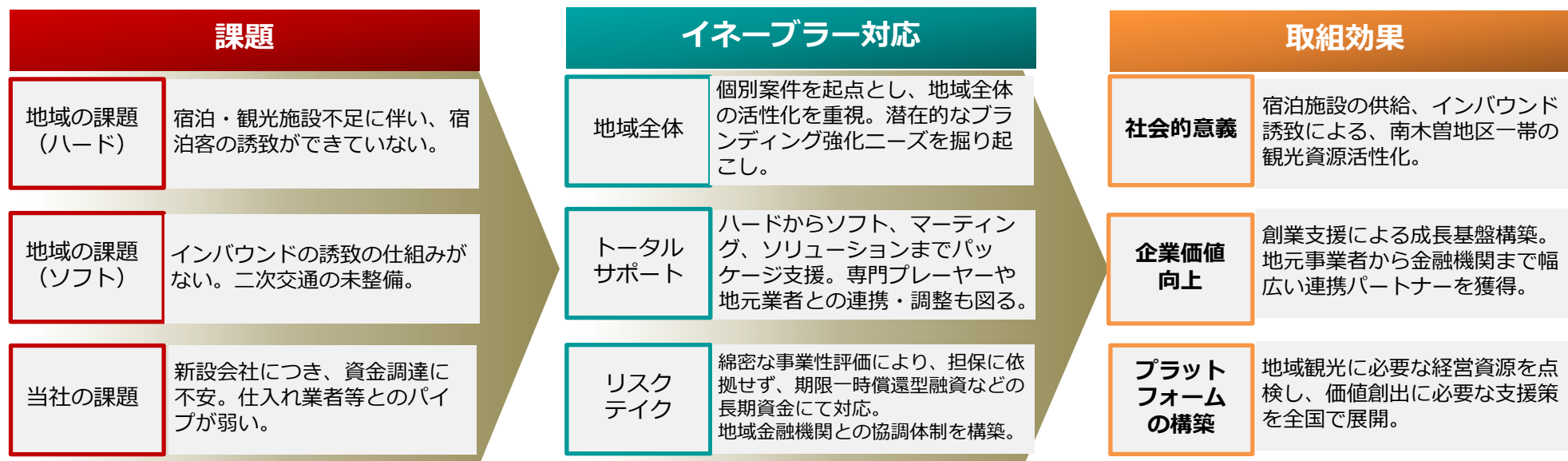
イネーブラー対応の場合

地域全体の観光活性化を視野に
プロジェクトを進行



金融・本業の一体支援により、地域の観光再生に取り組む スタートアップ企業を支援

- 長野県の南木曽町は、宿場町の古い街並みや大自然などの観光資源が豊富。一方で、宿泊や観光施設が少なく、宿泊観光客の誘致が課題。
- 当社は、ホテルやレストランに加え、アウトドアアクティビティを提供する「アドベンチャーツーリズム」など、当地の観光活性化を目的に2018年3月設立。
- 商工中金は新規行ながら、設立間もない当社に対し、地域資源である古民家を活用したホテルの開業資金を、岐阜信用金庫と協調して融資。
- 個社支援のみならず、地域全体の課題解決に向けて、インバウンドの誘致（①）、地元食材業者や家具工芸品業者、2次交通業者等を紹介し（②）、DMOとも連携（③）。金融・本業の一体支援に取り組み、同社のスタートアップを支えた。

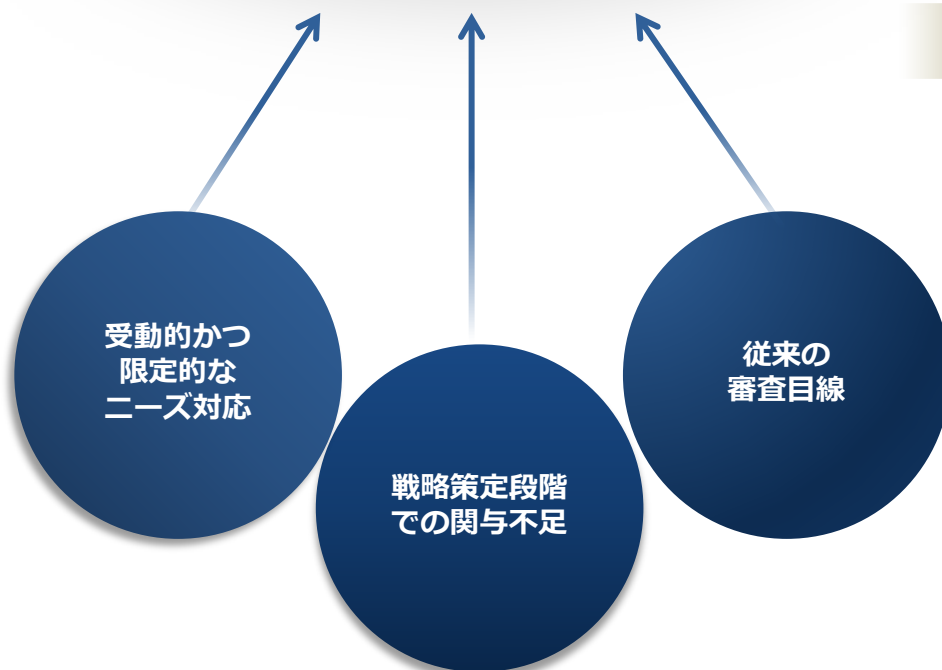


食品・飲料品に関するブランディング・
マーケティングを通じた「地域資源の活性化」



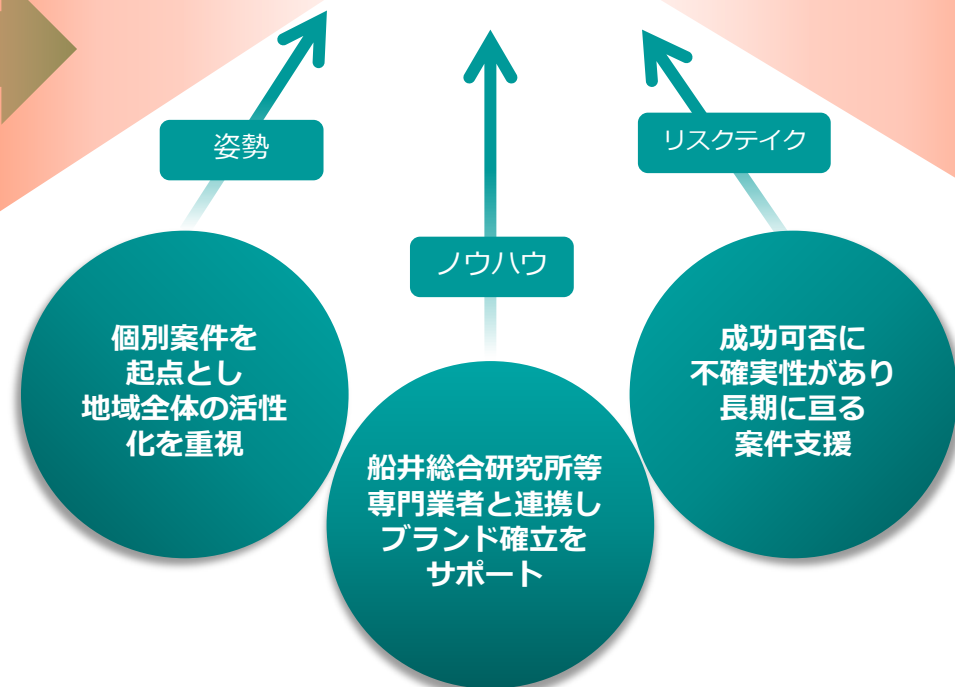
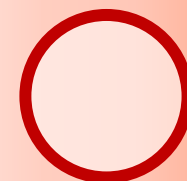
通常対応の場合

個社ニーズに
応じた案件支援



イネーブラー対応の場合

地域資源としての
ブランド確立をサポート

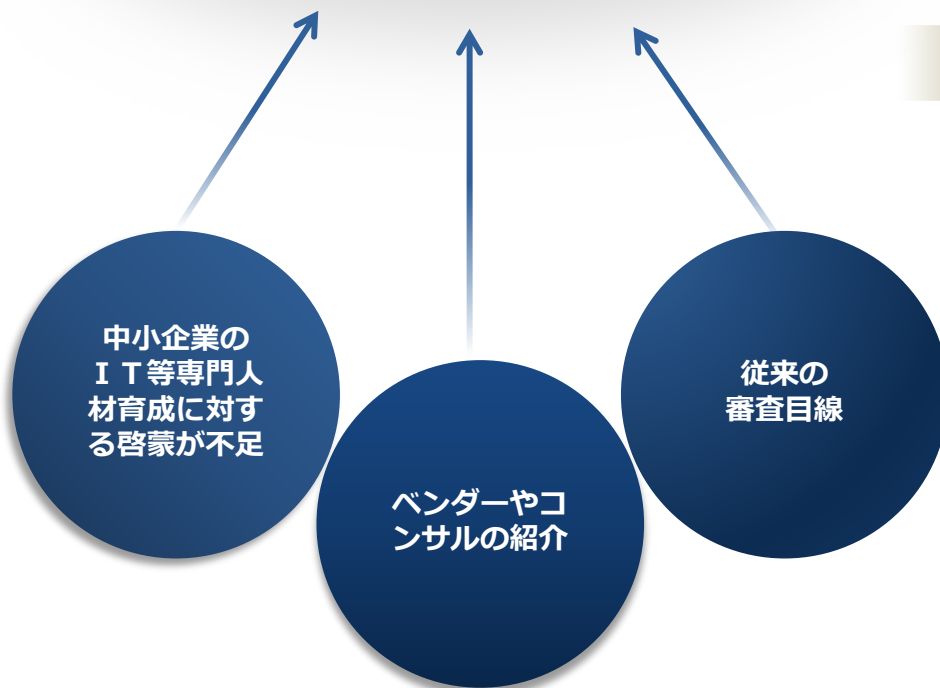


中小企業の人材育成やIT化推進等による
「生産性向上」



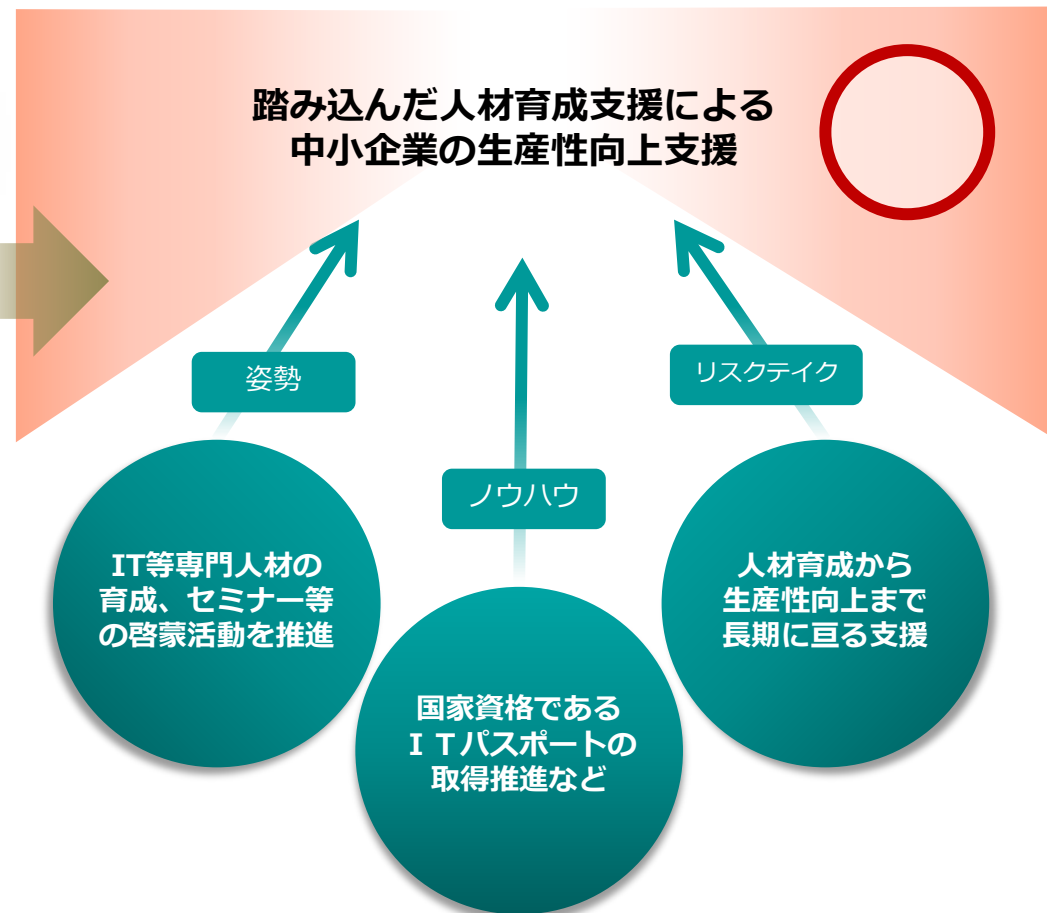
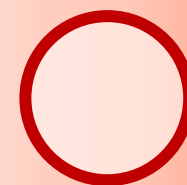
通常対応の場合

個社ニーズに
応じた案件支援



イネーブラー対応の場合

踏み込んだ人材育成支援による
中小企業の実産性向上支援



SDGsに取り組む中小企業の支援を通じた
「地方創生・産業競争力向上」

SDGs経営
の取り組み

中小企業
への浸透
地域持続性

中小企業の新たなビジネスチャンスを支援

通常対応の場合

自行の地域環境に適した
SDG'sテーマを選択



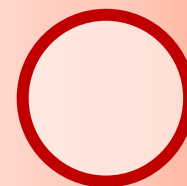
SDG'sに関
する中小企業
への啓蒙活動
が不足

SDG'sを
評価する審査
目線の醸成が
不足

限定的な
リスクテイク

イネーブラー対応の場合

波及効果の高い
SDG's案件に取り組み
地域活性化を支援



姿勢

中小企業に対する
SDG'sの啓蒙活動
を推進

ノウハウ

SDG'sの
インパクト評価

リスクテイク

地域への
波及効果に応じた
リスクテイク

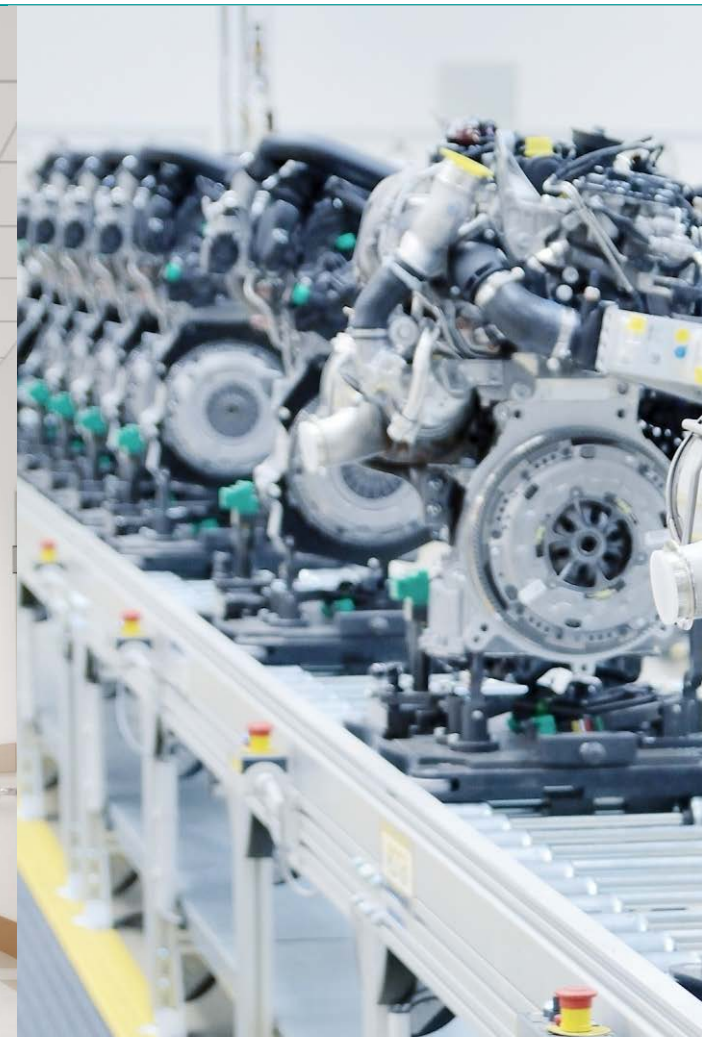
イネーブラー事業 第2弾予定（2020年度以降の展開）



倉庫シェアリングによる
物流生産性向上支援



医療機関の機能転換等による
地域医療安定化支援



サプライチェーン改革など
中小企業の業態転換支援

商工中金は
地方経済や地域の中核産業の
再興に不可欠である
中小企業・組合の皆さまに寄り添い
徹底的に伴走支援してまいります。