

# 商工中金経営改革プログラム

～持続可能なビジネスモデルの確立に向けて～

2018年10月

商工中金

# 目 次

<b>I. 商工中金経営改革プログラムの全体像</b> .....	<b>1</b>
1. 商工中金経営改革プログラムの位置付け.....	1
2. 外部環境.....	1
2.1. 我が国産業の課題.....	1
2.2. 地域経済の課題.....	2
2.3. 金融機関の課題.....	2
2.4. 当金庫の課題.....	2
2.5. 中小企業の経営課題.....	2
3. 基本的考え方.....	3
4. 重点分野推進のための行動規範.....	3
5. 重点分野の取組み.....	4
6. 重点分野を支える仕組み.....	4
<b>II. ビジネスモデルの確立に向けた取組み</b> .....	<b>4</b>
1. 取組み方針.....	4
2. 事業性評価の取組み強化.....	6
3. 重点分野に対する取組み.....	7
3.1 Aゾーンニーズへの対応.....	7
3.2 Bゾーンニーズへの対応.....	8
3.3 C、Dゾーンニーズへの対応.....	9
3.4 エクイティファイナンスへの取組み.....	9
4. ソリューションニーズに対する取組み.....	9
4.1 体制の強化.....	9
4.2 外部連携によるソリューション提供の高度化.....	10
4.3 具体的な強化策.....	11
5. 組合支援の新展開.....	12
6. 地域金融機関との連携・協業.....	12
6.1 基本方針.....	12
6.2 具体的取組み.....	12
<b>III. ビジネスモデルを支える仕組み</b> .....	<b>13</b>
1. 持続可能な資金調達方法の確立.....	13
1.1 調達に係る基本的な考え方.....	13
1.2 具体的な対応について.....	13
2. 経営合理化に向けた取組み.....	14
2.1 営業窓口業務(融資渉外部門)の生産性向上.....	14
2.2 バックオフィス業務の見直し.....	15
2.3 店舗機能の見直し.....	15

2.4 人員・コストの最適化.....	16
2.5 リソースの再配分.....	16
3. ビジネスモデル実現のための態勢の整備.....	16
3.1 コンプライアンス意識の立て直しと不正防止に向けた取組み強化.....	16
3.2 信用リスク管理の高度化.....	18
3.3 営業店業績評価.....	19
3.4 人事制度.....	19
3.5 人材育成.....	20
4. KPI.....	20
5. 収支目標.....	21
6. 今後の対応.....	21

**【文中の用語について】**

- 営業窓口・・・営業店において、融資渉外業務を担当する職員
- 窓事務・・・営業店において、主に営業窓口の事務補助を行う職員
- 営業企画・・・営業店において、融資契約事務等の営業関係の後方事務を担当するセクション
- 窓口サービス業務・・・リテール預金、法人預金、為替等の業務
- バックオフィス業務・・・営業企画及び窓口サービス業務

## **I. 商工中金経営改革プログラムの全体像**

### **1. 商工中金経営改革プログラムの位置付け**

- ・ 当金庫は 2018 年 5 月 22 日、経済産業大臣の指示に基づき設置された「商工中金の在り方検討会」の提言、並びに「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」（以下「評価委員会」という。）の意見を真摯に受け止め、これを踏まえて、2017 年 10 月 25 日付の株式会社商工組合中央金庫法第 59 条及び株式会社日本政策金融公庫法第 24 条による命令に基づき、「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」や「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」に係る業務の改善計画を提出した。
- ・ 危機対応業務等の不正事案に繋がった当金庫本位の業務運営を真摯に反省し、経営体制の刷新を行うとともに、顧客とのリレーションを深化させ、真に顧客本位で長期的な視点から、困難な経営課題を抱えている中小企業の企業価値向上に貢献するというビジネスモデルの再構築に向け、全役職員がその意識を共有し、一丸となって解体的な出直しを図る。
- ・ 本プログラムは、顧客に付加価値の高いサービスを提供することで適正な収益を確保し当金庫の企業価値を高めるとともに、当金庫の業務、組織及び人事制度を抜本的に改革し業務の徹底した高度化・効率化を実行することで、持続可能なビジネスモデルを実現のうえ社会に貢献していくための実行計画として位置付ける。（計画期間は 2018 年 4 月～2022 年 3 月の 4 年間とする。）

### **2. 外部環境**

- ・ 向こう 10 年程度の経営環境の変化を見据え、的確に顧客のニーズに対応していくため、中長期的な視点から外部環境を認識する。

#### **2.1. 我が国産業の課題**

- ・ 少子高齢化やそれに伴う人口減少は、医療・介護サービス等一部の分野で国内需要を拡大させる一方、多くの分野で国内需要の減少要因となると考えられる。
- ・ 第 4 次産業革命による IoT、ビッグデータ、人工知能 (AI)、ロボット等の活用の促進は、産業構造や就業構造を大きく変化させ、これまでの財・サービスの生産・提供の在り方を根本から変えていく可能性がある。
- ・ 消費者ニーズの多様化、経済のグローバル化等の影響により、これまで地域の雇用を支えてきた製造業の従業員は減少傾向である一方、サービス業の従業員数は増加している。
- ・ eコマース企業による実店舗の出店、IoT やビッグデータの活用による製造業のサービス業化等、リアルとネットの融合による産業の高度化により、これまでの業界の枠にとらわれない活動が活発化する。
- ・ アメリカの通商政策の動向やそれに対する中国の反応、英国の EU 離脱を始めとするヨーロッパにおける政策に関する不確実性等、国際経済の動向についても注視が必要である。

## 2.2. 地域経済の課題

- ・ 少子高齢化や人口減に伴う需要減少により、地域内需依存型の産業である卸・小売業等は、売上が低迷しており、産業の集約、再編が不可避となる。
- ・ 我が国の非製造業は労働集約型企業が多く、相対的に労働生産性が低いとされており、ICTの利活用や省力化投資等による生産性向上への対応が必要である。
- ・ 製造業については、産業構造への変化に対応するため、脱下請化に向けた新事業展開や海外展開等の対応が必要となる。
- ・ 国内外におけるSDGs(Sustainable Development Goals)への意識の高まりを受け、再生エネルギー、リサイクル、医療・介護等、地域の中小企業にとって馴染みのある分野でもビジネスチャンスが拡大する可能性がある。

## 2.3. 金融機関の課題

- ・ マイナス金利政策の影響もあり、貸出に伴う収支は低下傾向にあることから、各地域金融機関は、これらの影響をカバーするため、県境を越えた地域での貸出残高や役務収益を増加させている。こうした環境下、金融機関同士の競争は厳しさを増すことが想定されており、地域内・地域外を問わず、一層の経営統合や合併が進む可能性がある。
- ・ 国内のFinTech市場規模は拡大傾向にあり、現在も積極的な取り組みが行われている仮想通貨、ソーシャルレンディング、クラウド型会計ソフトはもとより、新たな分野でのFinTech活用も期待されているところ。このため、今後は新規参入による他業種との競合や金融機関とIT事業者・小売業者等との連携が増加することが見込まれている。

## 2.4. 当金庫の課題

- ・ 上記金融機関の課題や金融機関を取り巻く環境に加えて、とりわけ当金庫においては、危機対応業務等の不正事案を真摯に反省し、組織風土の改革が必要である。

## 2.5. 中小企業の経営課題

- ・ 外部環境等を踏まえ、当金庫が認識すべき中小企業の経営課題は、類型化すると以下のとおり。
  - ①財務と営業CF(キャッシュフロー)改善  
借入返済の負担が重く、営業キャッシュフローと返済のミスマッチがあるため潜在的な資金繰りの不安があり、資金調達の心配なく事業に専念することが困難である。
  - ②本業支援を通じたハンズオン型の経営改善  
債務超過や赤字等、財務・収支上の課題を有しており、事業に支障を来している又は来たすおそれがある。このような企業に対しては、本業自体の建て直しをハンズオンで行うことが必要である。
  - ③産業変化に対応するビジネスモデルの展開、再編への取り組み  
域外の会社をM&Aにより取得したい、リスクの伴う海外展開や新事業進出を行いたい等、経営戦略上、高度なサポートを要する。

#### ④新事業(航空機産業等)への挑戦

創業から間もなく事業性の判断が難しい、あるいは航空機部品、ロボット関連、高度IT、バイオ医薬品等の事業性・リスク判断が難しい分野に取り組んでいるため、円滑な資金調達が困難である。

### 3. 基本的考え方

- ・ 外部環境や中小企業の課題等を踏まえつつ、当金庫の特性(①景気変動に左右されない金融スタンス、②中小企業組合等を通じた面的な支援機能、③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、④短期資金を含めた幅広い金融機能、⑤中立性を活かしたコーディネーター機能)を活かして、「経営支援総合金融サービス事業」を展開していく。
- ・ 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する。
- ・ こうした付加価値の高い業務を通じて、適正な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、当金庫の企業価値向上に取り組む。
- ・ 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る。
- ・ これらを通じ、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く。

### 4. 重点分野推進のための行動規範

- ・ ビジネスモデルの実現に向け、組織一体となって取り組むため、以下の行動規範を役職員一人ひとりが徹底していく。

#### <基本方針>

- 私たちは、「経営支援総合金融サービス事業」へ転換し、真にお客さま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に貢献します。

#### <重点対象>

- 私たちは、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業やリスクの高い事業に乗りだそうとしている中小企業に対する支援に重点的に取り組みます。

#### <行動>

- 私たちは、お客さまに寄り添い、お客さまとの信頼関係の構築に取り組めます。
- 私たちは、お客さまと対話を深め、お客さまの事業を理解し、課題の共有に取り組めます。
- 私たちは、お客さまの課題解決に向け、ソリューションの提供に取り組めます。
- 私たちは、こうした取組みにおいて、地域金融機関との信頼関係に基づき連携・協業を行います。
- 私たちは、お客さまとの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。

## 5. 重点分野の取組み

- ・ 中小企業の課題を踏まえ、生産性が低く、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業やリスクの高い事業に乗り出そうとしているがうまく進められない中小企業に対し、顧客の状況や地域の実情等に応じて地域金融機関とも連携・協業し、以下の重点分野を中心とした顧客の課題解決に繋がるソリューションを提供する。
  - ①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する。(CFイノベーション)
  - ②債務超過や赤字等、財務・収支に課題を有している企業に対し、経営改善計画の策定支援等を通じ、事業再生・経営改善を支援する。
  - ③業界集約化やビジネスモデルの変革(脱下請化、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する。
  - ④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。

## 6. 重点分野を支える仕組み

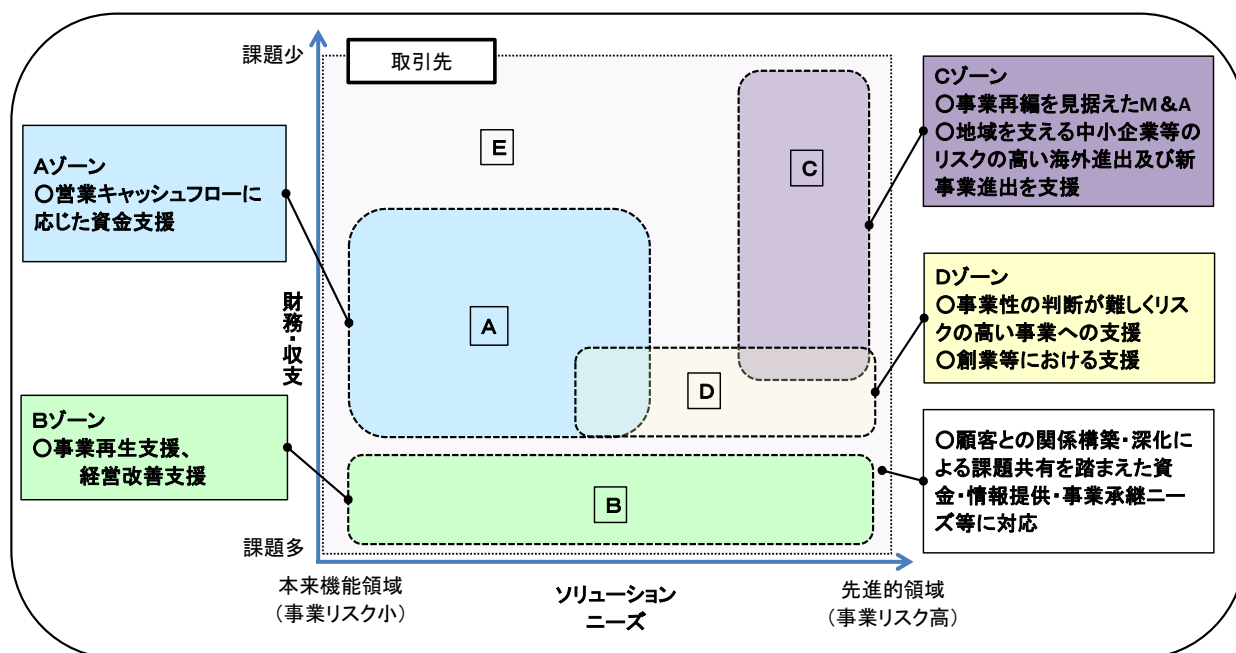
- ・ 顧客の資金ニーズに対応していくため、募集債、法人預金、リテール預金を三本柱とした安定的な調達基盤を確立する。リテール預金については、業務改革の観点からも、非対面取引(IB(インターネットバンキング)、テレホンバンキング)の推進を図る。
- ・ 持続可能なビジネスモデル確立のため、営業窓口業務(融資渉外部門)の生産性の向上、バックオフィス業務の見直し、店舗機能の見直し等の経営合理化・効率化策を実施する。
- ・ 顧客ニーズ起点の課題解決型のソリューション提供や短期的な成果だけでなく行動目標・プロセスや顧客の貢献度等を中心に評価できるよう、営業店業績評価及び人事評価の全面的な見直しを実施する。

## II. ビジネスモデルの確立に向けた取組み

### 1. 取組み方針

- ・ 重点的に取り組む分野について、AからDまでのゾーンとして定義のうえ、当金庫の特性を活かしつつ、顧客のニーズに応じたソリューションを提供することにより、顧客の企業価値向上に貢献していく。
- ・ 重点分野への取組みを着実に実施していく観点から、M&Aや事業再生などの専門領域の高度化や営業力強化が不可欠であり、内部資源のシフトに加え、外部人材も積極的に活用する。
- ・ 重点分野以外のニーズ層に対しても、顧客との関係構築・深化により課題共有し、事業承継、人材確保、販路開拓、生産性向上、IT活用等の幅広いソリューションや資金ニーズに対応する。また、重点分野か否かに関わらず、担保や経営者保証等に依存しない貸出の推進を図り、円滑な事業承継や組合を通じた組合員への貸出の活性化に貢献していく。

## 【重点分野】



## 【当金庫の特性を活かした重点分野の事例】

	組合を通じた面的支援機能	全国・国際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
Aゾーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合の機能を活用した情報提供やソリューション提供(事業承継や人材不足への対応等)(以上、A～D共通)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路拡大や容容拡大を目指す企業に対する域外企業とのビジネスマッチング及びM&amp;Aによる本業支援(以上、A～D共通)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務構造の再構築に繋がる抜本的なリファイナンス支援(当座貸越、長期期限一括償還貸付等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的なリファイナンスを行う際の取引金融機関のまとめ・牽引役</li> </ul>
Bゾーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>跡地買取により財務が悪化している組合に対する資金支援及びソリューション提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生先に対する域外のスポンサーや事業売却先とのアレンジ等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的な事業再生が必要な先に対するDDS、資本的劣後ローン等を活用した再生支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生支援時の取引金融機関のまとめ・牽引役</li> </ul>
Cゾーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合を活用した航空機部品等の新事業進出支援</li> <li>団地組合等に対する再開発支援、防災のための団地組合の移転等に対する支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の公的機関や金融機関とのネットワークを活用した海外進出支援</li> <li>再編が見込まれる業種に対する地域を越えたM&amp;A等を活用したサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域中核企業がリスクの伴う新規事業に進出する際の資本的劣後ローンによる資金支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型設備資金導入や本格的な海外展開時等における協調融資のアレンジ</li> </ul>
Dゾーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人技能実習生受入事業を実施する介護事業者組合等に対する資金支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-START UP企業に対するビジネスマッチングによる販路拡大支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-START UP企業に対するものづくり補助金等の入金までのつなぎ資金対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業に取り組む際の当金庫のリスクマネーを呼び水とした協調融資のアレンジ</li> </ul>

景気変動に左右されない金融スタンス



## 【貸出残高の見通し】

- ・ A～Dゾーンの重点分野にかかるファイナンス等の課題解決型金融に注力することにより、2021年度における重点分野の貸出残高は約3兆円を見込む。

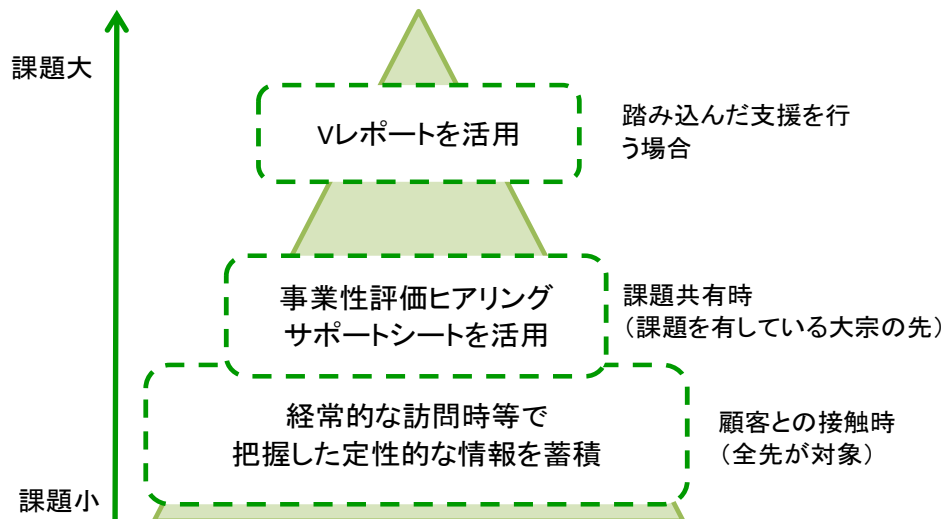
(単位:億円)

	16年度 実績	17年度 実績	21年度 見込	17年度 対比
合計	95,000	87,100	88,200	1,100
危機対応融資(損害担保付)	26,000	18,000	3,600	-14,400
プロバ-融資	59,200	59,300	53,500	-5,800
重点分野以外	85,200	77,300	57,100	-20,200
重点分野	9,800	9,800	31,100	21,300
Aゾーン(キャッシュ-着目融資)	500	500	16,000	15,500
Bゾーン(事業再生、経営改善)	8,400	8,400	9,600	1,200
Cゾーン(高リスク事業進出)	500	500	3,500	3,000
Dゾーン(新事業、創業)	400	400	2,000	1,600

## 2. 事業性評価の取組み強化

- ・ 事業性評価は、取引先との信頼関係を深め、取引先の事業内容を理解し、将来の成長可能性を把握するための取引先をよく知る活動全般を指すものとし、経営支援総合金融サービス事業を展開していくための起点と位置付ける。
- ・ 経常的な訪問時、課題共有時、踏み込んだ支援を行う場合等、状況に応じたヒアリングや商流把握等を実施のうえ、体系的に情報を蓄積し、与信時やソリューション提供時の判断に活用していく。この際には、ヒアリングサポートシートや対話型の事業性評価シート(「Vレポ-ト」)等のツールを有効活用していくが、将来的には、タブレットにこれらのツールを実装し、より効率的に事業性評価に必要な情報を収集・蓄積できる仕組みを構築する。
- ・ 事業性評価の取組みを強化するにあたり、組織全体として必要となる知識やスキルのレベルアップを図るため、階層に応じた研修を継続的に実施する。営業窓口全員を対象とした階層別の「事業性評価研修」に加えて、OJTにおける指導役となる営業課長層を対象とした「勉強会」、営業担当者の経営改善支援スキル習得を目的とした「経営サポ-ター養成講座」等により、事業性評価力の底上げを図る。
- ・ 事業性評価を実施した企業のその後の状況や提供したソリューションの適否等については、データの蓄積・分析を実施し、有用な分析結果や有効事例は営業店に還元して組織的なレベルアップを図る。また、産業調査部の調査や外部情報機関との連携等により、事業性評価に活用するための地域経済や地域産業の分析を高度化していく。

## 【事業性評価イメージ】

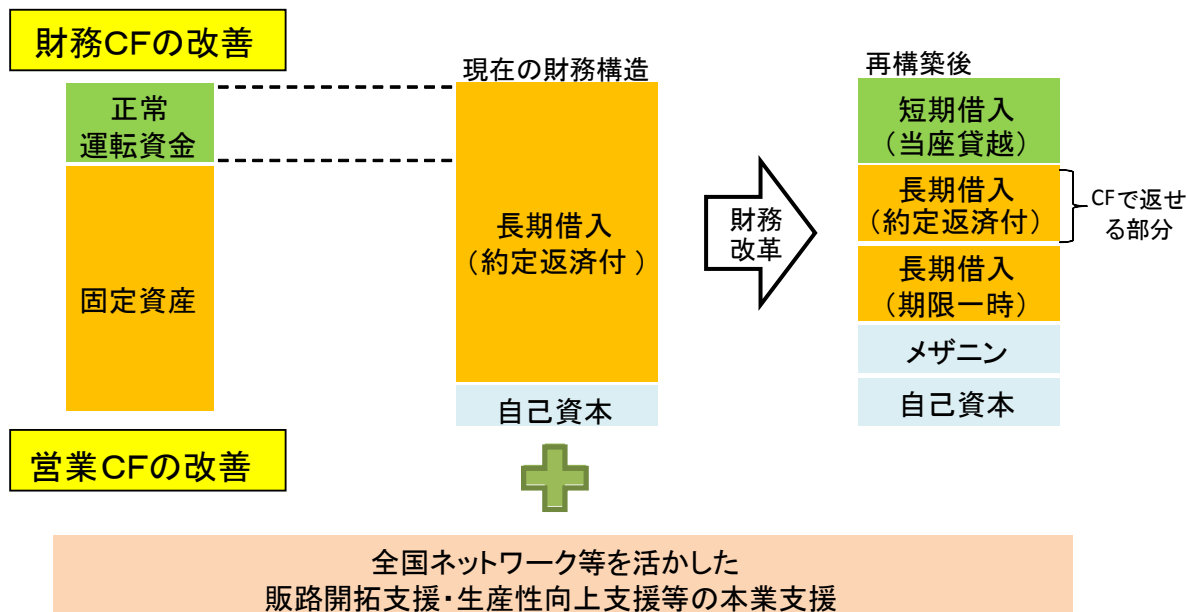


### 3. 重点分野に対する取組み

#### 3.1 Aゾーンニーズへの対応

- ・ 深度ある対話による事業性評価を通じて、取引先の課題を的確に把握し、顧客ニーズを踏まえ、抜本的な課題解決に繋がるリファイナンス、運転資金需要に合わせた当座貸越、期限一括償還貸出等での資金対応を契機とした営業CFの改善による財務構造改革に取り組む。こうした取組みを「CFイノベーション」と位置づけ、全店的な取組みとして強化する。
- ・ 事業性評価を通じて、営業CFが低迷している根本原因を把握し、顧客との認識共有を図りながら、財務改善支援と同時並行的にビジネスマッチング、人材紹介、生産性向上支援、コンサル提供等、営業CFの改善に繋がる本業支援に取り組む。
- ・ Aゾーン支援先に対しては、継続的なモニタリングを通じて、営業CFの改善状況や実態等の把握に努め、状況に応じた適切なソリューションを提供していく。
- ・ Aゾーンを含めた事業性評価を起点とした資金支援を適切に実施していくため、外部有識者、営業店の次長・課長、本部の関係部長等をメンバーとした検討チームを2018年7月に設置した。検討チームでは、Aゾーン向け貸出の実施状況等のモニタリング、モニタリング結果を踏まえた改善方法等を検討し、適切な運用に反映させていく。

## 【Aゾーン対応イメージ】



### 3.2 Bゾーンニーズへの対応

- ・ 財務・収支に課題を抱える取引先のうち、当金庫が能動的・主導的に支援を行う先として、メイン・準メイン先等の取引先約 4,000 社を選定し、経営改善計画の策定支援や予実管理を踏まえ、適切なソリューションを提供し、取引先の企業価値向上に貢献していく。
- ・ 支援対象先約 4,000 社に対して、本支店が一体となり、質の高いソリューションを提供していくため、経営サポート部の体制を強化する。支援対象先のうち、一定の残高を有する等、当金庫の収支へ与える影響が大きい先は、担当する審査役を増員のうえ、本部が直接担当して支援を行う。また、経営改善支援について、営業店への指導・助言を行うための人員も増員し、営業店に対するサポート体制を強化する。
- ・ より高度で実践的なコンサルティングの実態把握方法や経営課題の発掘方法を習得し、多様な経営ニーズに対応するスキルを有した、「経営サポーター」を新設し、営業店で支援対象先を担当する専担者として位置付ける。経営サポーターの育成には一定の時間を要すること、営業店ごとに支援対象先のばらつきがあること等も踏まえ、2019 年 9 月までに段階的に配置を行っていく。
- ・ 組織全体の早期経営改善に資する事業性評価スキルの底上げを図るため、営業店の職員（管理職～若手）や審査役の各層を対象に、外部機関を活用した研修を強化する。また、より効果的な支援を行うため、よろず支援拠点や顧問税理士等の外部機関との連携を強化していく。

## 【重点支援対象イメージ】

所管	本部役割	先数
営業店専担者 (経営サポーター)	支援ステージに応じたサポート 営業店専担者への指導・助言	3,000
本部 (早期経営改善グループ)	経営改善計画の進捗モニタリング 営業店専担者への指導・助言	700
本部(ハンズオングループ)	本部審査役が担当	240
本部(再生グループ)	本部審査役が担当	60

### 3.3 C、Dゾーンニーズへの対応

- ・ 地域経済への影響力を有する地域中核企業等がリスクの高い事業に乗り出そうとする取組みをメザニン等のリスクマネー供給や当金庫の全国ネットワークを活用したソリューション提供等でサポートを行う。
- ・ 特に、今後、再編等が見込まれる産業(観光、運送、自動車部品製造等)や新たな成長が期待される産業(航空機、医薬品、医療等)に属する企業へのサポートを強化する。
- ・ C、Dゾーンに対する支援は、有用な情報や高度な知識が必要となるケースも多いため、業界動向や産業分析等のビジネスインテリジェンスの高度化に取り組むとともに、外部機関や国や地方公共団体の施策と連動した支援を強化する。

### 3.4 エクイティファイナンスへの取組み

- ・ A、B、C、Dゾーンいずれにおいても、ソリューション提供に伴うエクイティ性資金等のニーズに対して積極的に応えていく体制を構築する。同時に、中小企業全般の課題である事業承継時等における安定株主ニーズについても、現行業務を強化・拡充することで積極的に対応していく。
- ・ また、シニア、メザニン、エクイティと中小企業のステージに応じた多様なニーズに合わせて対応するため、ファンド機能の活用も検討する。

## 4. ソリューションニーズに対する取組み

### 4.1 体制の強化

- ・ 顧客の課題解決に繋がる効果的なソリューションを提供していくため、経営ソリューション本部を新設し、営業店サポート部、ソリューション事業部、国際部、市場営業部が一体的に営業店をサポートする体制を構築する。
- ・ 営業店からの相談に対して、内容に応じてきめ細かく対応するため、①広く相談を受け付けるサポートデスク、②本部の複数の部署に跨る案件に的確に対応するための本部横断検討会、③新たな課題や複合的な課題に対応する人材としてソリューションクリエイターを設置する。
- ・ 経営ソリューション本部に配属する専門人材について、早急に育成を行いつつ、2019年度末を目処に50名程度の増員(80名⇒135名)を図り、同行訪問の頻度や個別案件への関与を高めていき、組織としてのソリューション提供力を強化する。高度な専門知識を必要と

する事業承継・M&A支援については、積極的な外部人材受入と外部出向派遣によりノウハウ補完及びスキルの高度化を図る。

- ・ソリューション提供に関する社内資格者(ビジネスソリューションアドバイザー、社内呼称「BSA」)を現状 88 名から 130 名程度まで増員する。

#### 4.2 外部連携によるソリューション提供の高度化

- ・中小企業の様々なステージやニーズに応じた質の高いソリューションを提供していくに当たり、ノウハウがない、あるいはリソースに制約がある分野においては、外部機関との連携を強化し、ノウハウ不足やソリューション提供力を補完するとともに、外部機関への積極的な出向派遣や外部人材の受入・登用を通じて、当金庫全体の知識やスキル、ノウハウの高度化を行う。
- ・国(本省・地方支分部局)、地方公共団体、中小企業支援機関、人材紹介機関、IT企業、会計士、税理士、ファンド等外部機関と地域・全国双方レベルでこれまでの枠組みにとられない連携・協業を進める。

#### 【想定される連携先】

連携目的	連携名称	具体的連携先(例)	連携内容
顧客との 接点拡充 (関係構築)	情報連携	よろず支援拠点 引継ぎセンター 商工会議所・税理士団体 信用情報機関 国(本省・地方支分部局) 地方公共団体 中央会 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>本業支援での重点情報連携</u></li> <li>・ソリューション連携まで見据えた積極的な情報収集</li> <li>・中小企業を取り巻く<u>経済政策や地域政策</u>等を収集</li> <li>・<u>組合支援</u>や活性化策を収集</li> </ul>
顧客への 取組み (事業性評価 課題解決)	ソリューション連携	信用保証協会 JETRO等支援機関 REVIC 日本生産性本部 日本人材機構 産業革新投資機構 海外需要開拓支援機構 税務・事業コンサル 経済産業局、財務局 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>アライアンスによるソリューション提供のための重点連携</u></li> <li>・<u>課題解決リソースを補完(人材交流)</u></li> <li>・<u>国内外の顧客基盤とネットワーク</u>を更に活用するためのソリューション機能を連携</li> </ul>
顧客への 新たな取組み (ソリューション の深掘り)	ノウハウ連携	フィンテック企業 AIマッチング等企業 事業承継ファンド 再生ファンド 産業総合研究所 民間事業者、金融機関等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当金庫の技術革新並びにソリューション高度化に必要な<u>ノウハウを補完する重点連携</u></li> <li>・<u>先進的取組や将来的な課題解決</u>に資するノウハウを収集</li> </ul>

### 4.3 具体的な強化策

#### (事業承継・M&A支援)

- ・ 中小企業経営者の高齢化が進んでおり、今後5年間で30万以上の経営者が70歳になるにも関わらず、その6割が後継者未定、70代の経営者でも承継準備を行っているのは半数と言われており、中小企業の事業承継支援ニーズも増加が見込まれている。
- ・ 事業承継の入口となるスキーム構築支援や税務相談からM&AやMBO等の解決策のサポート、承継後の後継者の育成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、取引先中小企業の相談にきめ細かく対応していく。
- ・ 事業承継に伴うファイナンスニーズに対しては、顧客ニーズやスキームに応じて、シニア、メザニン、エクイティを効果的に活用する。また、増加する事業承継ニーズに質と量の両面から対応していくため、外部機関との連携を強化する。
- ・ 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M&A等、多様なニーズに対応するため、経営ソリューション本部が案件発掘の段階から積極的に関与していくとともに、外部機関との連携も進めていく。

#### (販路拡大・生産性向上支援)

- ・ 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ていくことも視野に入れ、ビジネスマッチング担当の人員を増強し、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の導入を図ることで、迅速性と精度を高めたビジネスマッチング体制を整備する。
- ・ 生産性向上や人手不足等の課題を有する中小企業に対しては、関係会社も含めたコンサルティング対応の強化、国や地方公共団体の施策と連動したIT導入支援、人材紹介、情報提供等、課題解決に繋がるソリューション提供を行う。

#### (財務改善支援)

- ・ Aゾーン先に対する財務構造改革支援やBゾーン先に対する金融正常化に向けたエグジット支援等を行うに際して、効果的な手法の一つとして、当金庫の中立的な立場を活かした地域金融機関との調整機能を発揮したシンジケートローンの活用を強化する。また、生産性向上のための工場建替え等の大型の設備投資時の資金調達においても、顧客の課題解決に繋がるソリューションとしてシンジケートローンを効果的に活用していく。
- ・ 経営ソリューション本部の担当者を増強し、取引先への同行訪問の頻度を高めるとともに、案件発掘の段階から積極的に関与していく。また、ソリューションクリエイターが主導する複合的な案件や高度なソリューションが必要とされる案件でシンジケートローンや債権流動化等を活用した質の高い財務改善を提案していく。

#### (海外展開支援)

- ・ 中国・ASEAN・北中米を重点地域と位置付け、人民元建て現地法人貸付へのサポート強化、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うえ、積極的なサポートを実施する。

- ・ 海外ネットワークや海外展開支援ノウハウが十分でなく、当金庫との連携・協業ニーズを有する地域金融機関とは積極的なコミュニケーションを通じて相互補完的な連携・協業体制を構築する。
- ・ 当金庫の海外拠点における活動を強化し、取引先中小企業の現地法人等との接触を増やすことで、現地における資金需要やソリューションニーズをきめ細かく吸い上げ、案件対応に注力していく。ニーズの増加が見込まれる地域については、必要に応じて人員体制や現地機関等との連携を強化する。

### **(リスクヘッジ支援)**

- ・ 多様化する為替変動に対するリスクヘッジニーズにきめ細かく対応することにより、新たな顧客層の掘り起こしを進める。
- ・ デリバティブの取扱いがない又はデリバティブの取扱いはあるが、商品面やシステム面での制約がある地域金融機関との連携を強化し、当該地域金融機関の取引先が有するヘッジニーズに当金庫が対応することで中小企業の課題解決に繋げていく仕組みを構築する。

## **5. 組合支援の新展開**

- ・ 中小企業組合(当金庫所属:約 21 千組合)は、傘下の組合員も含め当金庫の重要な取引基盤であることを再認識のうえ、組合の機能を活用し、重点分野を中心に多様なソリューションを効果的かつ面的に提供していく。
- ・ 事業性評価の取組みを通じて、組合自身や組合員の課題を共有し、生産性向上、事業再生、財務改善、新事業進出等の様々な課題やニーズに対して当金庫ならではのソリューション提供により、組合及び組合員の価値向上に貢献する。
- ・ 地場組合傘下の中小企業の課題解決に注力することにより、中小企業の大きな課題である事業承継の円滑化、小規模事業者の資金ニーズへの対応等、当金庫ならではの「地方創生」に取り組む。

## **6. 地域金融機関との連携・協業**

### **6.1 基本方針**

- ・ 当金庫の重点分野への取組みについての考え方の共有を図りつつ、地域金融機関等の中小企業支援の濃淡を踏まえ、連携・協業によるファイナンス支援(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、具体的な連携を行っていく。
- ・ 適正な競争関係確保に向けて、「金利適用」や「肩代わり」の考え方(6.2 参照)を再徹底するとともに、それらの運用状況を確認するため、本部でモニタリングする態勢を整備する。

### **6.2 具体的取組み**

- ・ 円滑な連携・協業を進めるため、営業店管理職(連絡窓口)による継続的な接触を通じた関係構築、業務主管部による本部同士の接触、地区担当役員を中心とした経営層レベル

の関係構築と重層的なリレーションを構築する。

- 重点分野のうち、①財務構造の再構築を通じた財務CFの改善、②経営改善・事業再生支援、③事業リスクを伴う成長支援に対する支援等、その性質上、地域金融機関と協調して支援を行うことで、より高い効果が得られる分野での取組みを推進する。
- ABLやシンジケートローン等の金融手法やデリバティブ業務等の地域金融機関へのノウハウ共有、M&A案件やビジネスマッチングにおける情報共有、共同実施を通じた取引先への本業支援強化、等により地域金融機関との連携・協業を推進する。
- 「金利適用」については、取引先ニーズ、信用格付、総合的な取引状況に基づき地域や取引金融機関の金利も踏まえた適切なプライシングを実施する。「肩代わり」については、顧客から具体的な要請があり、金融円滑化及び適正な競争関係確保の観点から、合理性が認められる場合に対応し、必要に応じて対象金融機関に対して事前説明を行う等、丁寧な対応を徹底する。
- 金利、肩代わりに関する協議については、本部が営業店判断の妥当性を個別に検証し、必要に応じて営業店への指導や、承認に係る条件付与を行うとともに、実行された貸出金利の分析やサンプルチェック等を通じて、適正な競争関係が確保されているかについてのモニタリングを実施する。

### Ⅲ. ビジネスモデルを支える仕組み

#### 1. 持続可能な資金調達方法の確立

##### 1.1 調達に係る基本的な考え方

- 調達コスト及びバーゼル規制への対応を念頭に置きつつ、募集債・法人預金・リテール預金の三本柱のバランスを踏まえ、必要な調達額を確保する。
- 募集債は足下における発行状況、法人調達は積み上げによる増加、リテール調達は特定店舗の業務縮小によるマイナス影響を踏まえた調達計画とする。ただし、各調達手段や手元流動性の状況に応じて、適宜見直しを行う。

【2022年3月の種別調達残高見込み】（単位：億円）

	2018/3(実績)	2022/3
	末残	末残
募集債	44,600	35,300
預金	51,100	54,400
合計	95,700	89,700

##### 1.2 具体的な対応について

###### (募集債)

- 募集債は、必要な資金量を効率的かつ低利に調達できる手段として、機関投資家向け販売を最大限推進することで、引き続き安定的な調達基盤の確保を図る。



- ・ 具体的には、トップセールスを含めた本部によるセールス・同行訪問を積極的に実施し、地方銀行・大手信用金庫等との取引を推進するとともに、取引ニーズの開拓を進める。
- ・ また、調達が多様化を進めるため、機関投資家のニーズが見込まれる年限・金利での長年限債の拡充を検討する。

### (法人預金)

- ・ 安定的かつ低コストの調達手段として一層の基盤拡充を図るため、調達マインドの向上のための研修の強化、営業店のインセンティブを高めるための本支店勘定レートの見直し、弾力的な金利適用による受入強化等を行っていく。
- ・ 事業法人や機関投資家等からの預金・NCD(譲渡性預金)の受入を推進する。

### (リテール預金)

- ・ リテール調達については、顧客ニーズの変化に対応した調達チャネルを再構築するため、非対面取引(IB(インターネットバンキング)、テレホンバンキング)を推進するとともに、業務の効率化の観点から、夏・冬キャンペーンを廃止し、分散型キャンペーンを実施する。
- ・ さらに、来店客数や残高が一定以下の特定の営業店においてはリテール業務の縮小を行う。こうした対応によるボリューム面のマイナス影響は、非対面取引の推進(IB限定キャンペーンの実施やスマホアプリの導入によるIBへの誘導、テレホンバンキングの活用強化)や大口の店頭顧客に対するフォローの強化等によりカバーする。

### (その他)

- ・ 外為経常取引先からの安定調達を図るため、アプローチ強化のための営業店サポートツールの整備や外為Web(外国為替用IB)の機能拡充等による外貨預金の積み上げを図る。
- ・ 預金調達で不足する必要資金を調達するため、ニューヨーク支店の市場調達先の拡充を図るとともに、本部による調達可能先の裾野拡大やドル・ユーロ以外の通貨の調達体制の整備を進める。

## 2. 経営合理化に向けた取組み

- ・ 新たなビジネスモデルの実現に向けて、全国ネットワークを維持しつつ、重点分野へのリソースの再配分とコスト最適化を図るため、営業窓口業務(融資渉外部門)の生産性向上、バックオフィス業務の効率化、フルバンキング機能を含めた店舗機能の見直し等に徹底的に取り組む。

### 2.1 営業窓口業務(融資渉外部門)の生産性向上

- ・ 営業ラインの業務プロセスについて、情報のデジタル化・ペーパーレス化による業務フローの組み換え、RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)等による定型判断業務の自動化、無駄な作業の削減等により、抜本的な効率化を進め、事業性評価を通じた取引先との課題共有や取引先の企業価値向上に繋がるソリューション提供を行うための時間を捻出する。

- ・ タブレットの活用等により、取扱情報のデジタル化・ペーパーレス化を進めるとともに、財務アドバイスや事業性評価を効率的・機動的に実施し、営業品質の向上を図る。また、すきま時間を効率的に活用することによる外訪活動の効率化も進める。
- ・ ペーパーレス化の推進により、自店検査のオフサイト化を実現し、検査の効率化と精度の向上を図る。
- ・ システムの高度化やRPAの活用による反社会的勢力等の確認作業や信用判定作業の効率化・自動化に加え、本部による融資契約業務の集中化や実態を踏まえた決裁権限の見直し等、業務フローの見直しによる効率化を図る。
- ・ 事業性評価等を通じて体系的に蓄積された情報は、分析を加えたうえで、外部機関との連携も図りつつ、事業性評価の高度化や効果的なソリューション提供等に活用していく。また、業績管理の高度化や営業店の事務量モニタリングを実施し、効率的な店舗運営に反映させていく。

## 2.2 バックオフィス業務の見直し

- ・ 融資契約業務等の本部集中化、顧客による手続きのセルフ化、業務の平準化等により、業務及びそれらに要する人員の削減を図るとともに、集中化されない窓口サービス業務及び融資契約以外の営業企画業務等は業務統合による効率化を図る。
- ・ 営業窓口が顧客との接点を十分に確保し、事業性評価や重点分野における取組みを強化していくため、一連のバックオフィス業務の見直しにより捻出した人員の一部は窓事務として再配置する。
- ・ 採算性、事務負担等の観点から、投資信託等の業務について廃止・縮小を行う。また、事務手順の見直しによる事務効率化、分散型キャンペーンの導入による業務の平準化を推進する。
- ・ システムの高度化や使送便・郵便の活用により、契約書作成や融資実行等の融資契約事務、新規口座開設、変更届、印鑑届の処理等の窓口サービス業務の一部について、事務集中センターに集中化する。
- ・ 電子記帳台の導入、オープン出納機の高度化、IB機能の拡充等を実施し、手続きのセルフ化による職員の後工程作業の省力化を進めるとともに、RPA等の活用による自動化やペーパーレス化による文書管理の負担軽減を図る。
- ・ また、本部業務においても、RPAの活用による自動化、業務の担い手変更等による人件費抑制、システム投資の抑制や保守契約の見直しによるシステム経費の削減、その他徹底した固定費の削減等による経営の合理化を進める。

## 2.3 店舗機能の見直し

- ・ 顧客利便性への配慮、全国ネットワークの維持、重点分野へのリソース配分とコスト最適化、今後の環境変化を想定した営業店業務、リテール調達基盤等の多面的な検証を踏まえた店舗機能の見直しを実施する。

- ・ 大都市店舗 17 店舗は、活動地域に重複がある等、店舗密度が高く、顧客利便性を損なう懸念が相対的に小さい一方、コストの削減効果が大きいことを踏まえ、それぞれの店舗の特性等に応じて統合、機能縮小等を行う。
- ・ リテール業務の非対面化に向け、全店で夏・冬の店頭キャンペーンを廃止するとともに、リテールの来店客数や残高が一定以下の 42 店舗については、リテール預金業務を縮小する。また、法人預金・為替業務についても、IBへの移行推進等により店頭における事務体制のスリム化を図る。
- ・ 店舗の立地条件や来店客数等に応じ、営業時間の短縮(昼休みの導入)を検討する。
- ・ その他の店舗においても、低コストの空中店舗への移転等、経済合理性が認められる移転候補物件等があった場合には、個別に対応を検討する。

## 2.4 人員・コストの最適化

- ・ 上記のとおり、業務の効率化や店舗体制の見直し等の経営合理化・効率化を徹底的に進めることにより、▲560名相当程度の業務量削減を行い、ビジネスモデルの担い手である営業店フロント部門や本部重点分野等への再配置を行うとともに、最適な人員配置の実現を目指す。この結果として、自然減を中心に▲400名程度の減少を見込む。
- ・ また、コスト面においては、トップラインに応じた経費構造の再構築を図る観点から、ビジネスモデル実現に向けた戦略的投資や経費負担を吸収した上で、▲60億円程度の経費削減を図り、2021年度の経費は690億円程度とする。

## 2.5 リソースの再配分

- ・ 重点分野の取組みを強化するため、①過年度の業務量の減少に関わらず、一定数の営業窓口人員を確保、②営業窓口業務(融資渉外部門)そのものの生産性の向上・高度化を推進、③バックオフィス業務の見直しによって生じた人員を営業窓口事務等の営業店フロント部門に再配置等の対応を行う。
- ・ また同様に、本部においても効率化を進めることによって生じた経営資源を経営ソリューション本部、ファイナンス本部等の重点分野を担うセクションや営業店バックオフィス業務の集中化に対応するための事務集中部門に再配置を行う。
- ・ また、マーケット規模が大きい大都市圏には、重点的に経営資源の配分を行う。

## 3. ビジネスモデル実現のための態勢の整備

### 3.1 コンプライアンス意識の立て直しと不正防止に向けた取組み強化

#### (コンプライアンス意識の立て直しと態勢の強化)

- ・ 公正・誠実でコンプライアンスを最優先する組織として再生するため、「コンプライアンス再生プログラム」に基づき、エリア・コンプライアンス・オフィサーの設置、誓約書の提出、内部通報制度の改善等を実施するとともに、倫理憲章やコンプライアンス行動基準を策定した。
- ・ 各部室店におけるコンプライアンス検討会の実施、エリア・コンプライアンス・オフィサーの臨店、継続的な教育研修等を通じて、引き続き、コンプライアンスの定着や風通しの良い組織風土作りに向けた取組みを実施する。

- ・ 監査部・コンプライアンス統括部が代表取締役役に直結し、代表取締役が正確かつ迅速に情報を把握できる仕組みを構築するとともに、内部監査会議・コンプライアンス会議を経営会議レベルまで格上げした。
- ・ 取締役会の諮問機関、コンプライアンス統括部の指導機関として外部弁護士を委員長としたコンプライアンス委員会を設置した。

## 【倫理憲章と行動基準】

### 1. コンプライアンスの徹底

私たちは、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会規範にもとることのないよう、常に高い道徳観・倫理観をもって行動します。

#### 【行動基準】

- ①誰にでも、どのような業務にも不正の可能性があることを理解し、常に不正防止を念頭に置き業務に取り組みます。
- ②規定やルールを正しく理解し、手順省略はせずに業務を行います。また、規定やルールを、曖昧なまま、都合よいように勝手に解釈はしません。
- ③本部は、分かりやすい通牒・マニュアルを策定するとともに、必要に応じ改善・見直しを行います。
- ④コンプライアンス検討会を定期的に行い、繰り返し研修・議論を行い、規範意識を向上させます。

### 2. お客さまに対する姿勢

私たちは、中小企業専門の総合金融機関であるという原点に常に立ち返り、お客さまからの信頼とお客さまの満足を第一に考え行動します。

#### 【行動基準】

- ①私たちは、お客さまに寄り添い、お客様との信頼関係の構築に取り組みます。
- ②私たちは、お客さまと対話を深め、お客さまの事業を理解し、課題の共有に取り組みます。
- ③私たちは、お客様の課題解決に向け、ソリューションの提供に取り組みます。
- ④お客様のニーズに対して、支店内・本支店が協力し迅速に対応します。

### 3. 社会に対する責任

私たちは、透明性が求められる社会的公器である金融機関の一員として、また地域社会の一員として、常に社会的責任を自覚し、公正・誠実に行動します。

#### 【行動基準】

- ①自らの行動が当金庫の行動と見られていることを常に意識し、公正・誠実に行動します。
- ②行政や地域金融機関等と連携・協働し、地域社会へ貢献するよう考えます。
- ③他の職員が不正を行っているのを発見したら、見て見ぬふりはせず、速やかに上司や職員相談窓口へ報告します。
- ④不正の発見の報告を受けた上司は、隠すことなく本部に報告します。
- ⑤反社会的勢力および団体に対しては毅然とした対応をし、関係を遮断します。

- ⑥当金庫の預金口座が、テロ等の資金源となりうる資金のマネーロンダリングなどの犯罪に利用されることがないようにします。

#### 4. 目指すべき組織

私たちは、あらゆる人の人権と多様性を尊重し、ハラスメントや差別のない風通しの良い職場環境の構築に努めます。

##### 【行動基準】

- ①ハラスメントをなくし、何でも相談・意見し合える職場を作ります。
- ②困ったことがあれば、一人で抱え込まず相談します。
- ③困っている様子の人には積極的に声掛けします。
- ④上司や同僚に相談しにくい場合には、エリア・コンプライアンス・オフィサーや職員相談窓口  
に相談できないか考えます。
- ⑤上司は、部下が困っていないか常に気を配り、耳を傾け、積極的に声掛けをします。
- ⑥本部は、営業店の意見に真摯に耳を傾け、迅速・誠実に対応します。

#### (内部監査の機能強化)

- ・ オフサイト監査及びオフサイトモニタリング強化によりリスクの変化をタイムリーに把握する等リスク評価を実施し、リスクの高い営業店に対して機動的にオンサイト監査を実施する等、リスクベース監査に向けた取組みを強化する。また、本部監査はテーマ別監査への一層のシフトを行うほか、部署別監査等をリスクの深度に応じた監査頻度とする等の取組みを強化する。
- ・ 中期監査計画を策定し、専門性を有する人材の確保、外部監査の活用及びシステム導入による新たな監査技法の導入等、監査の高度化を実現させるための体制整備を進め、経営に対して適時適切にレポートを行う。

#### (不正防止に向けた取組み)

- ・ 業務全般について、RCSA(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント)を活用し、不正リスクシナリオの拡充・点検の実施、必要な統制措置やモニタリングの強化等による管理態勢を整備する。
- ・ 顧客からの受領書類に係る取扱いを明確化するとともに、帳票や関連通牒の改正を実施し、自作や改ざん等の不正防止ルールを整備する。

### 3.2 信用リスク管理の高度化

- ・ 在るべきビジネスモデルの実現に向け、的確な事業性評価やモニタリングを通じた与信管理の強化や事業再生・経営改善支援を通じた業績改善のサポート強化による信用コストの低減化に取り組むとともに、リスクの計量化等を通じた信用リスク管理を高度化する。
- ・ 「Vレポート」や「事業性評価ヒアリングサポートシート」を活用した的確な事業性評価の取組みの強化及び営業キャッシュフローに応じたモニタリング付貸出等を通じた実態把握の向上等により与信管理を強化するとともに、本部及び営業店における事業再生・経営改善支

援を担う人員を増員し、スキル向上に向けた取組みを通じた取引先の業績改善サポートを強化することにより、信用コストの低減化に取り組む。

- ・ 試算表をデータ分析が可能な形で蓄積する等の取引先の予兆・実態把握の高度化、景気動向等の将来予測を織り込んだ信用リスク量計測の高度化、メザニン等の取組みをリスク資本計画に組み込むことによるリスク・リターン管理の高度化等、信用リスク管理の高度化に取り組む。

### 3.3 営業店業績評価

- ・ ビジネスモデルに基づく業務運営を円滑に進めるため、ビジネスモデルの根幹となる顧客ニーズ起点の課題解決型のソリューション提供、その行動目標・プロセスや顧客への貢献度までを適切に評価し、ビジネスモデルを支える有効な手段として業績評価を再構築する。
- ・ 営業店の自主性を高め、地域の特性や実情に応じたビジネスモデルの推進を図るため、営業店長が中心となり、本部との認識共有を図りながら、中長期的な視点から営業店中期計画を策定し、その計画内容や進捗状況を業績評価に反映させていく。
- ・ 営業店中期経営計画の作成過程においては、営業店長と職員との間の継続的な対話によるコミュニケーションを重視し、モチベーション向上に繋がる納得感の高い業績評価としていく。
- ・ また、当金庫本位の貸出残高を積上げるような業務運営を改め、真の顧客ニーズを起点とした営業活動を徹底、実践する観点から、本部が営業店に一方的に数値計画を割り当てせず、営業店の自主計画をベースに本支店で対話を重ねて収益計画を決定する等、業績評価の抜本的な見直しを実施する。
- ・ 営業窓口に対しては、数値計画の割り当てを廃止し、取引先の課題解決に向けた提案活動などの行動目標・プロセス、顧客貢献度に対する評価を導入する。
- ・ 危機対応業務等の公的業務との峻別を図るとともに、重要な内部管理態勢の項目としてコンプライアンスの徹底を設定し、コンプライアンスを遵守し、その上で業務計画を達成する健全な業務運営を確保する。

### 3.4 人事制度

- ・ ビジネスモデルの推進を支えるとともに、評価制度の透明性・公平性のより一層の確保を通じた職員のモチベーション向上と持続的な成長を促すため、目標管理制度の評価方法について、営業店業績評価に連動して、行動目標・プロセスや顧客への貢献度等を適切に評価できるよう見直すほか、全ての役員を含む課長層以上の職員を対象とした360度評価の実施、年次考課に用いる職務遂行能力(コンピテンシー)の見直しを行う。
- ・ 女性活躍の観点も含め、職員がやりがいをもって能力を最大限発揮できるよう、高度専門人材の活用や新たな総合職エリア制度の構築等、人材活用の枠組みを見直すほか、コース転換の一層の柔軟化等、役割や職務、働き振りに基づくメリハリのある給与・賞与支給を実現する。

### 3.5 人材育成

- ・ 組織風土の改革に向け、支店長をはじめとするマネジメント層への研修を拡充するとともに、職員一人ひとりの自己啓発の意識向上に向けた取組み強化や業務効率化を踏まえた職員の多能化を推進する。
- ・ 顧客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、BSAや経営サポーター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、ビジネスモデルの実現を支えるための人材育成を強化する。
- ・ 指導員制度(ブラシス制度、ペア制度等)、OJTを中心とした若手営業窓口の育成システムの定着化を図るとともに、階層別研修において事業性評価に必要な知識スキルの強化に向けカリキュラムの見直しを行う。

### 4. KPI

- ・ 本プログラムに基づき、ビジネスモデルの確立に向けて、各施策を着実に進めていくため、以下の項目をKPIとして設定し、その進捗を把握のうえ、適切にPDCAサイクルを回していく。
- ・ ノルマ化による弊害・形骸化の懸念が少なく、進捗状況をよりきめ細かくフォローする必要がある項目については、目標値を設定し評価委員会に報告する。また、KPIの裏づけとなる取引先の業務パフォーマンス指標のモニタリングや顧客アンケートを実施する。

#### 【KPI項目】

項目	内容
事業性評価	顧客との課題共有件数
	対話型事業性評価シートの活用状況
	「経営者保証に関するガイドライン」の対応状況
ソリューション提供	本業支援件数（事業承継支援件数・M&A支援件数・ビジネスマッチング支援件数等）
	重点対象に対するファイナンス支援件数 （Aゾーン：モニタリング付短期継続貸出等の実行件数」といったゾーン毎の実行件数等）
	事業再生支援先・経営改善支援先における経営改善の状況
体制・人材	本部によるサポート状況（訪問先数等）
	事業性評価に係る外部資格（「事業性評価3級」・「事業承継アドバイザー3級」等）の取得率
	ソリューション提供及び経営改善支援等に関する社内資格者数
地域金融機関との連携・協業の状況	地域金融機関やその業界団体との意見・情報交換会の実施件数
	地域金融機関との連携・協業件数（協調融資（シローン等）・M&A・ビジネスマッチング等）

※上記項目のほか、貸出金利等の状況について、評価委員会へ報告を行う。

## 5. 収支目標

- ・ 危機対応融資が減少する中、経営支援総合金融サービス事業を展開し、中小企業の企業価値向上に貢献することで、適正かつ安定的な業務粗利益(資金利益、役務収益)の確保につなげていく。
- ・ 抜本的な業務改革、店舗体制の見直しやシステムコストの最適化等、聖域のない経営合理化を進め、業務粗利益に見合った水準の経費構造の再構築に取り組む。(OHR60%程度)。
- ・ 危機対応融資の減少や重点分野への取組み等を踏まえ、一定の信用コストの増加を見込むが、的確な事業性評価、モニタリングやポートフォリオ管理等を通じた与信管理の高度化、経営改善支援等への注力により、信用コストの低減化に取り組む。
- ・ 上記の取組みにより、利益の確保を通じて、一層の配当の充実や内部留保の蓄積を目指し、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及び企業価値の向上に取り組む。

### 【2021 年度計数目標】

	2017 年度実績	2021 年度目標
業務粗利益※	1,165 億円	1,150 億円程度
経費	752 億円	690 億円程度
業務純益	413 億円	460 億円程度
経常利益	569 億円	250 億円程度
当期純利益	362 億円	175 億円程度
OHR	65%	60%程度

※うち危機対応融資の資金利益:(2017 年度実績)363 億円、(2021 年度見込)65 億円程度

### (収益ストレス発現時における利益確保の方策)

- ・ 自立した持続可能なビジネスモデルの実現に向け、一定のストレスシナリオ発現を想定した収支シミュレーションを実施。
- ・ 具体的には、貸出ボリュームや利鞘、ソリューション関連収益を想定通り確保できないことによるトップラインの減少、デフォルト率の上昇等による信用コストの増加等の収益ストレスが具現化した場合、人件費や物件費等の経費削減策の更なる深掘りを検討する。

## 6. 今後の対応

- ・ 本プログラムについては、持続可能なビジネスモデルの確立に向けて、社内への周知・浸透を図るとともに、取引先や地域金融機関、機関投資家等のステークホルダーに対しても理解が得られるよう説明の強化に取り組む。
- ・ 本プログラムで策定した経営合理化等の施策を着実に実行する観点から、専担組織を設置する等、推進体制を整備する。
- ・ 本プログラムにおける継続検討事項(本部組織の追加見直し、関係会社機能の見直し等)についても引き続き検討を進める。