

# 商工中金経営改革プログラム（中期経営計画）

## 概要版

2018年10月18日

# 「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～」

## ビジネスモデル等に係る業務の改善計画（2018年5月22日）

- ・ 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、一丸となって解体的な出直し**を図る
- ・ **過半の社外取締役の登用等**により経営体制を刷新
- ・ **内部監査・コンプライアンス両部門を代表取締役直轄**にするなどリスク管理態勢を抜本的に強化
- ・ **経営支援総合金融サービス事業へ転換**するとともに、**リレーションに基づかない金利面のみでの競争を行わないこと**等を旨とする行動規範を策定

## 商工中金経営改革プログラム（2018年10月）

### <ビジネスモデルの確立に向けた取組み>

- ・ **商工中金の特性を活用**して、**事業性評価を起点**として**重点分野に注力**し、**中小企業・中小企業組合の企業価値向上に貢献**

<b>商工中金の特性</b>	景気に左右されない金融スタンス	組合等を通じた面的支援	全国・海外ネットワーク	幅広い金融機能	コーディネーター機能
<b>基本的な考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業・中小企業組合の企業価値向上に貢献する。</li> <li>・ 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む。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ これらを通じ、SDGs等の取組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。</li> </ul>				
<b>重点分野</b>	①財務構造改革支援	②事業再生・経営改善支援	③産業構造の変革への挑戦支援	④新産業への挑戦や創業支援	

重点分野の貸出金残高

2017年度実績：9,800億円

2021年度見通し：31,100億円

- ・ 経営合理化や生産性向上により、**営業店フロント部門や本部重点分野等へ経営資源を集中投下**。また**外部人材を積極的に活用**するとともに**外部機関との連携を強化**

	2019年度目標	実績対比
リレーション提供に関する社内資格者（営業店）	130名	+42名
経営改善支援専担者（営業店）	80名	+80名
経営リレーション本部・ファイン本部（本部）	155名	+65名

# 「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～」

- 国内外のネットワークを活用した海外展開支援やM & A等での**地域金融機関との連携・協業を強化**

商工中金のビジネスモデルと地域金融機関等との関わり方の丁寧な説明と継続的な対話を通じ、連携を強化し、信頼関係を構築

商工中金

現場レベル

本部レベル

役員レベル

継続的な対話

地域  
金融機関

業界団体

## <資金調達>

- コスト低減やバーゼル規制への対応を踏まえ、**募集債・法人預金・リテール預金の三本柱トータルで必要な調達額を確保**

## <経営の合理化>

- 大都市圏の店舗は統合等、地方等はリテール業務の縮小等を実施。**全店の5割以上を見直し**

大都市店舗

17店舗を対象に  
統合等を実施

地方等店舗

42店舗を対象に  
リテール業務縮小等を実施

- 業務量を削減し、重点分野へ再配置しつつ、最適な人員配置を実現。その結果として自然減を中心に、**職員の約1割を減員**

業務量  
削減効果

560名相当分

人員の最適化

▲400名程度

- 聖域のない経営合理化を実施。**経費の約1割をカット**

経費

2017年度実績：752億円

2021年度目標：690億円

## <コンプライアンス>

- 新たな倫理憲章や行動基準の定着化、継続的な教育研修、不正を起こさせない仕組みの整備等を通じて、**コンプライアンス意識を立て直し**

## <営業店業績評価・人事制度>

- 当金庫本位の業務運営を改め、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、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、**抜本的な見直しを実施**。営業職員においては、数値計画の割り当てを廃止し、行動目標・プロセス、顧客貢献度に対する評価を導入

## <目標とする経営指標>

	2017年度実績	2021年度目標
業務純益	413億円	460億円程度
当期純利益	362億円	175億円程度
OHR	65%	60%程度

# ①重点分野の取組み

## 重点分野

### A:中小企業の資金繰りを最適化する経営支援型融資

- 借入返済額が営業キャッシュフローを超えているため資金調達の不安を抱えており、前向きな投資など本業に専念できない企業に対する、財務構造の改善支援

### B:事業再生・経営改善

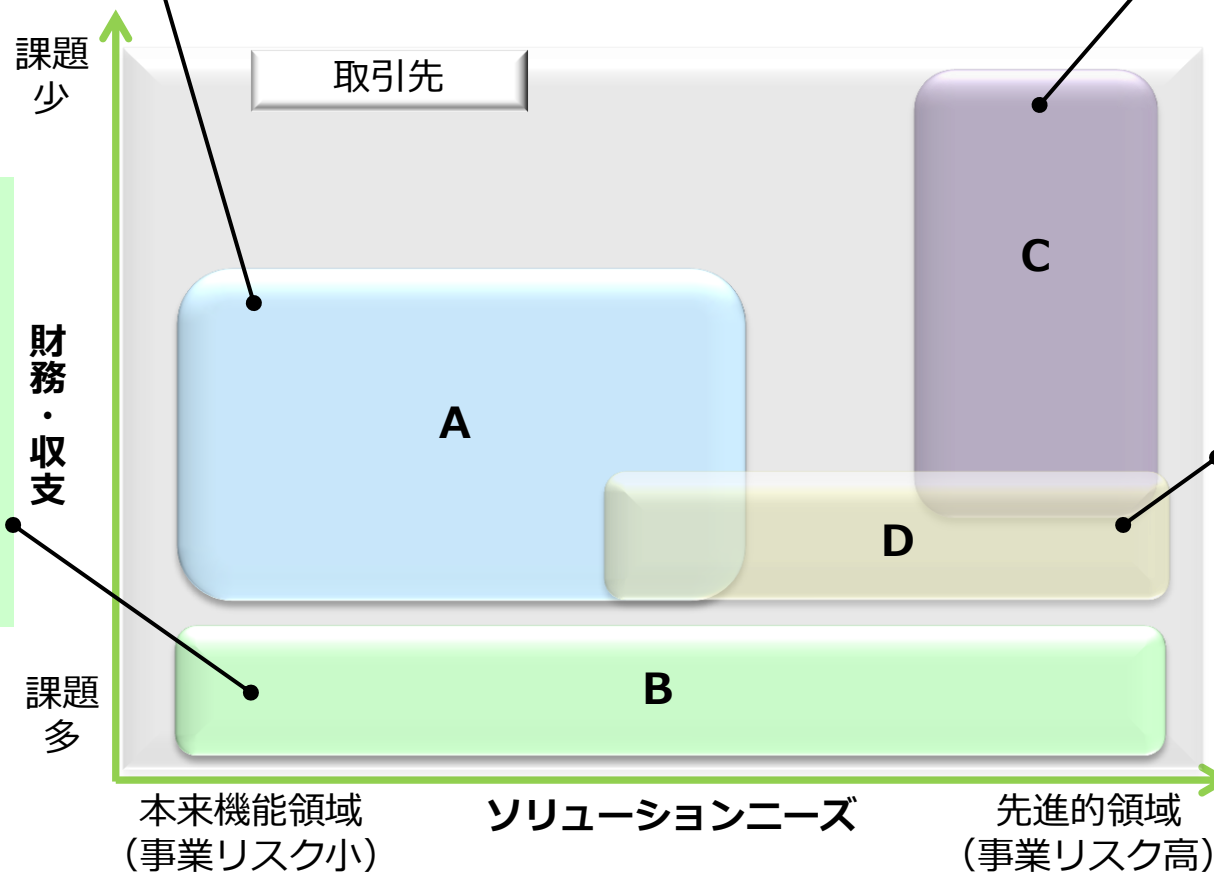
- 債務超過にあるなど財務収支が悪化しているが、再生の可能性がある企業への経営改善支援

### C:地域けん引企業等の高リスク事業に対する融資

- 地域外のコマをM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

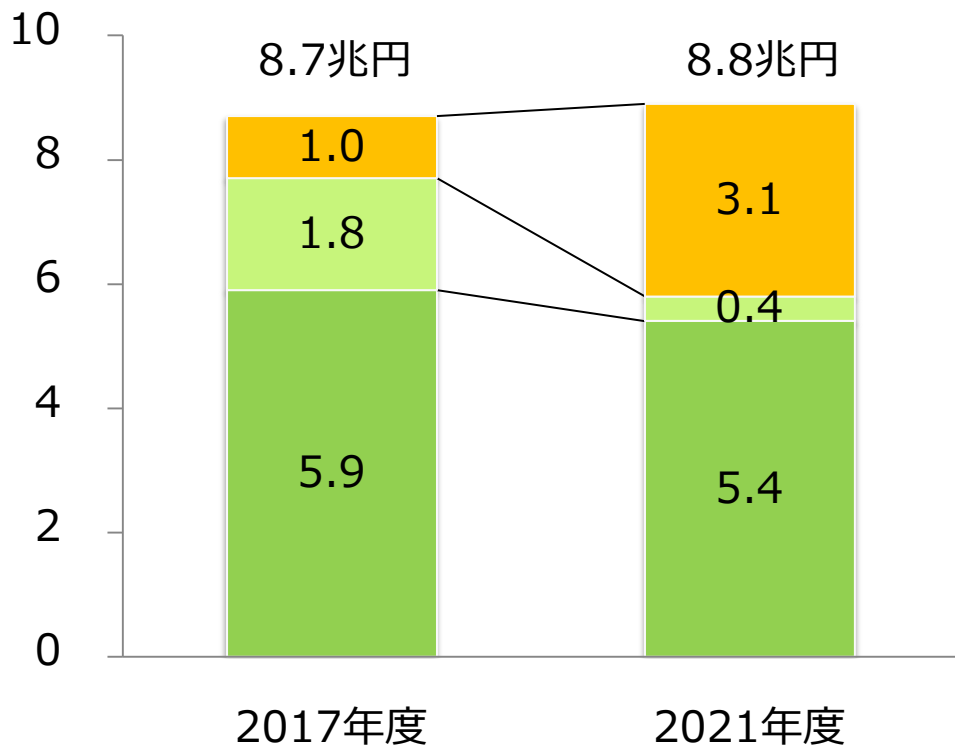
### D:創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資

- 創業から間もない事業、ロボット・バイオなどリスク判断の難しい事業に対する融資



## ②貸出残高見通し

### 貸出残高



### 重点分野の貸出残高

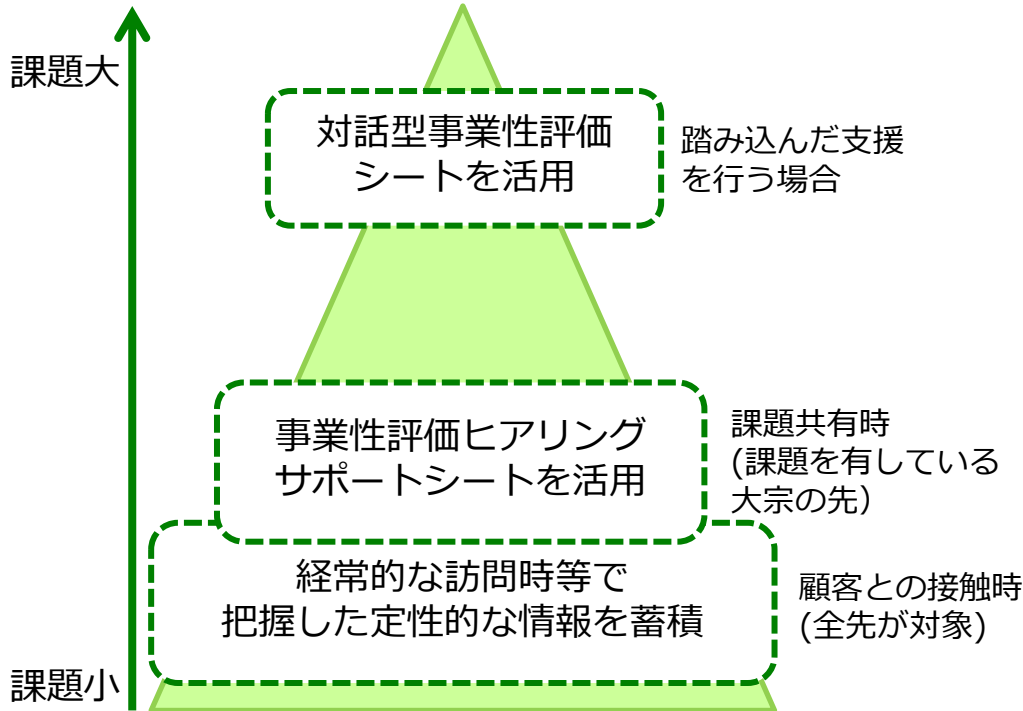


■ プロパー融資 ■ 危機対応 ■ 重点分野

- 重点分野の残高は約3兆円の見通し
- 2021年度の総貸出残高は8.8兆円の見通し

# ③事業性評価を起点とした重点分野支援（Aゾーン）

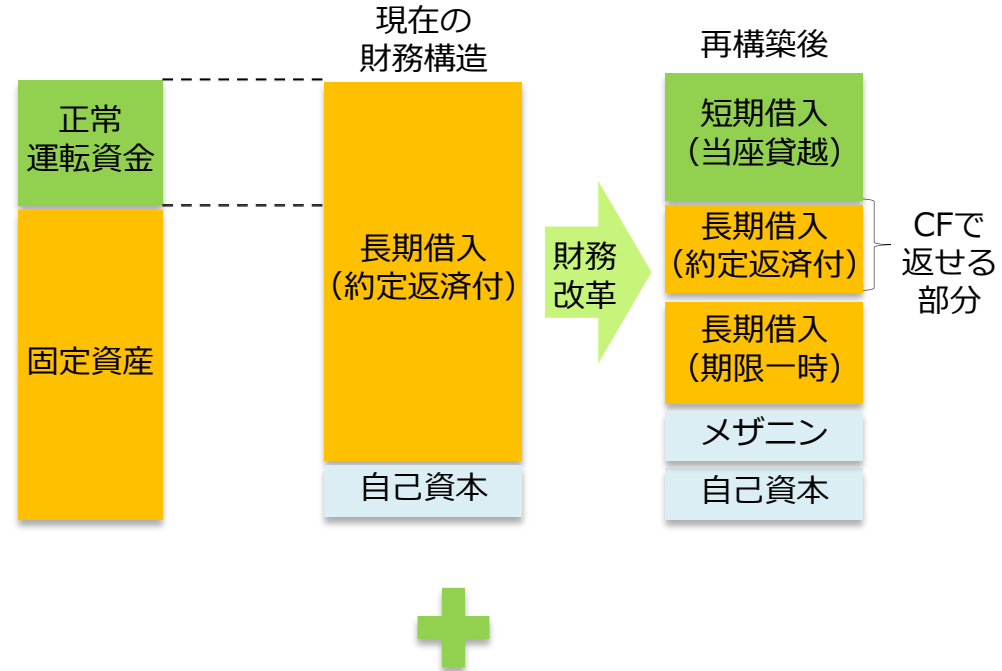
## 事業性評価



- ツールや蓄積情報を効果的に活用し、顧客の課題を的確に把握
- 課題やニーズに応じたソリューションを提供

## Aゾーン支援（CFイノベーション）

### 財務CFの改善



### 営業CFの改善

全国ネットワーク等を活かした  
販路開拓支援・生産性向上支援等の本業支援

※CF…キャッシュ・フローの略

## ④地域金融機関との連携・協業

### 層別の取組み

現場レベル

営業店に設置している連絡窓口による継続的な接触を通じた関係構築

業界団体

本部レベル

業務主管部による本部同士の接触

意見交換会を通じた相互理解向上  
(全銀協を含む5業態対象)

役員レベル

地区担当役員を中心とした経営層レベルの関係構築

### 連携・協業への具体的取組み

《協調によるファイナンス支援》

重点分野への取組み

財務構造の再構築を通じた財務C Fの改善

経営改善・事業再生支援

事業リスクを伴う成長支援に対する支援 等

リスクテイクによる呼び水

協調によるリスクシェア

《業務ノウハウ・プラットフォームの共有》

業務ノウハウ

シンジケートローン

DDS、DES (※)

海外展開支援 等

プラットフォーム

ビジネスマッチング

M&A案件の情報交換

海外拠点活用 等

※DDS…「Debt Debt Swap」の略で債務を別の債務と交換(転換)する金融支援手法

※DES…「Debt Equity Swap」の略で債務を株式化する金融支援手法

## ⑤資金調達

### 調達の三本柱

#### 募集債

- 引き続き安定的な調達基盤として維持
- 販売先拡充、取引ニーズを開拓

#### 法人預金

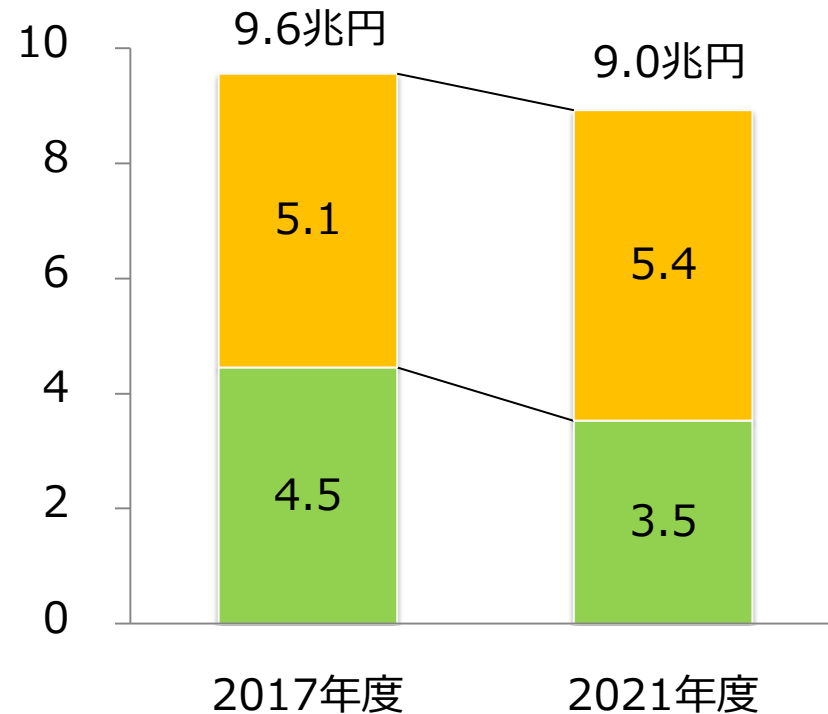
- 営業職員のマインド向上による受入推進
- 事業法人や機関投資家等からの預金受入強化

#### リテール預金

- 非対面取引（インターネットバンキング、テレホンバンキング）を推進
  - 夏・冬キャンペーンを廃止
  - 地方等店舗による業務縮小
- ⇒ 効率化を図りつつ残高を維持

- 顧客のニーズ変化等を踏まえ、調達チャネルを再構築
- 調達コスト、調達バランスを踏まえ、規制への対応も念頭に置きつつ、三本柱トータルで必要調達額を確保

### 種別調達残高



■ 募集債 ■ 預金

- 募集債は4.5兆円から3.5兆円に減少
- 法人預金の積み上げ等により、2021年度の調達残高は約9.0兆円を確保



## ⑥経営の合理化

### 経営合理化策

#### 融資渉外業務の生産性向上

- タブレットの活用、ペーパーレス化、RPA(※)による業務の自動化・効率化
- 顧客情報の拡充・分析の高度化

※RPA…ロボティクス・プロセス・オートメーション

#### 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

#### 店舗の見直し

- 大都市17店舗を対象に統合等の実施
- 地方等店舗42店舗を対象にリテール業務縮小等の実施

#### その他

- システム経費の抑制
- 業務委託費等の経常経費の削減

### リソースの再配分

- 経営合理化策の実施により、560名相当分の業務量を削減
- このうち約160名については、重点分野等へ再配置
- 残りの約400名については、自然減等により減員

### コストの最適化

- 店舗の見直しによる人件費・物件費を削減
- バックオフィス業務の見直しにより人件費等を削減
- その他人件費・物件費・システム経費等を削減
- 以上により、2021年度の経費は2017年度対比で約60億円を削減

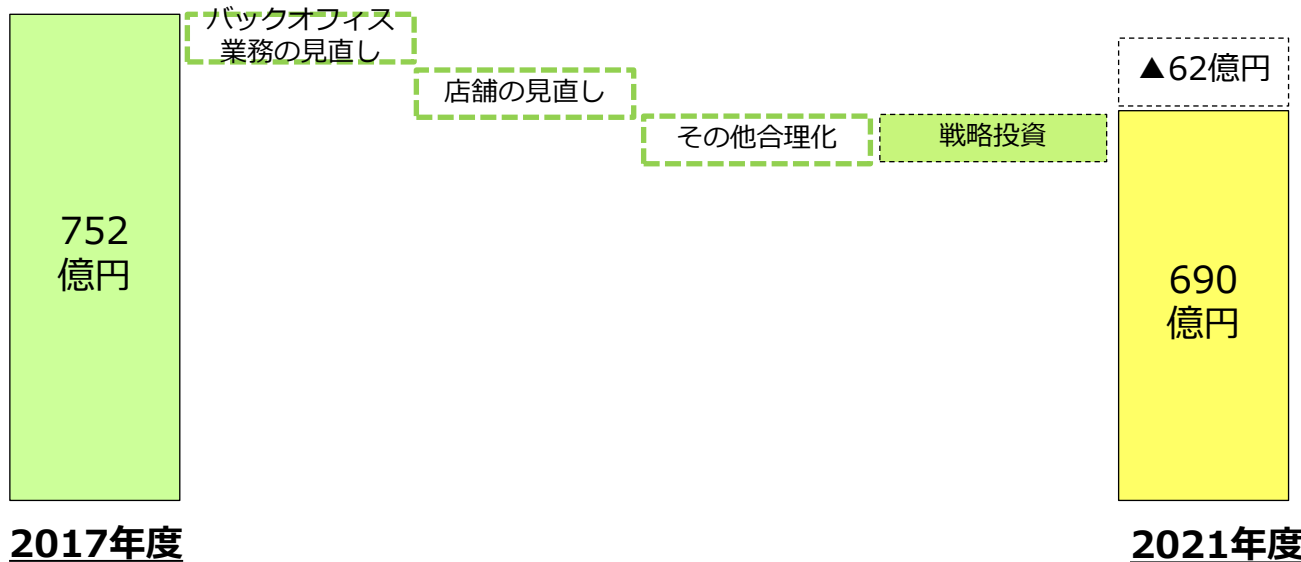
# ⑦収支目標

## 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
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

- 危機対応融資が減少する中、中小企業の企業価値向上に貢献し、適正かつ安定的な業務粗利益を確保
- 業務粗利益に見合った水準の経費構造を再構築
- 的確な事業性評価、モニタリング等を通じ、信用コストを低減
- 上記の取組みによる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す

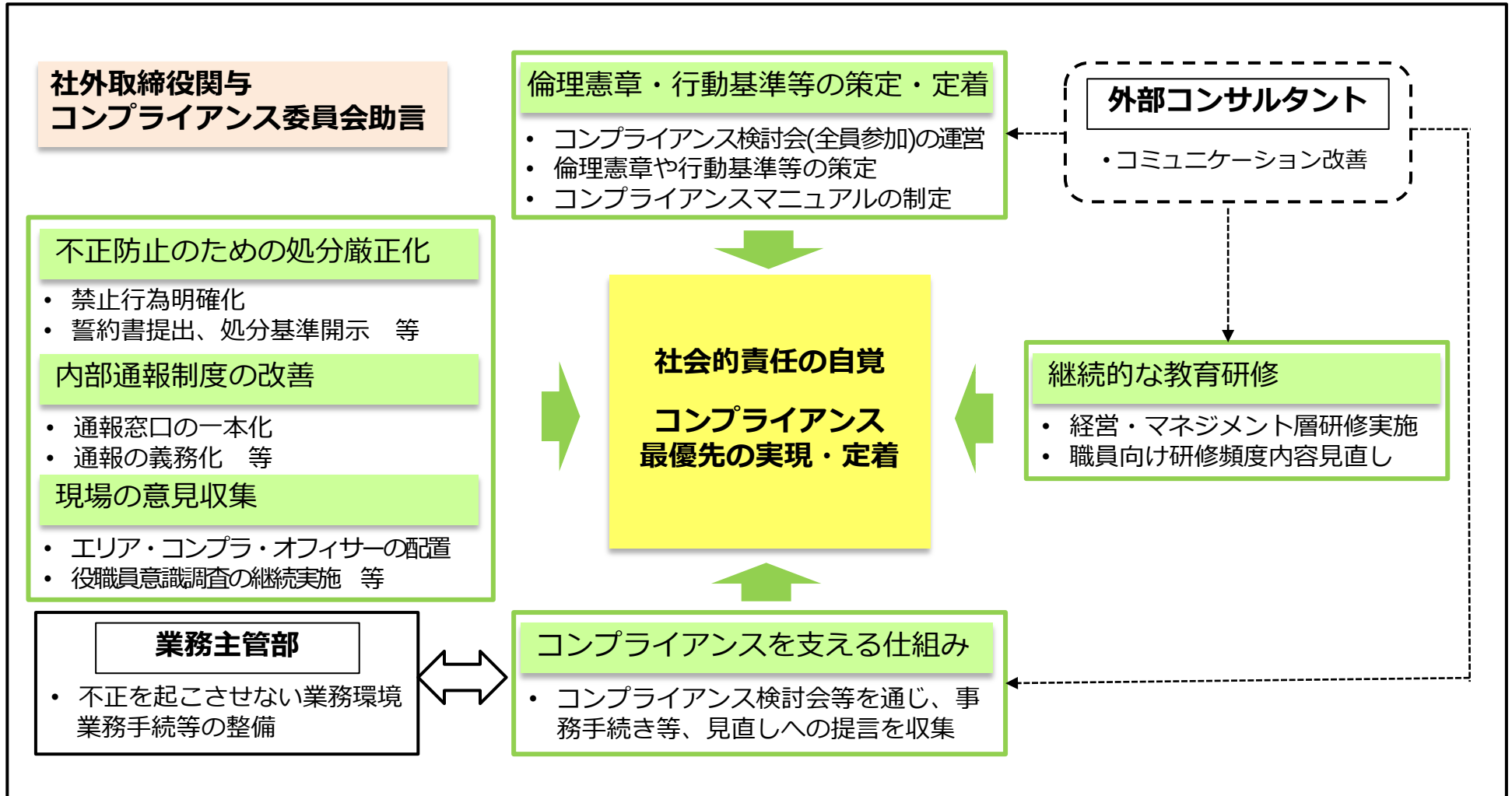
## 経費



- 経営合理化策を着実に実施し、システム等の戦略投資による増加分を吸収のうえ、約60億円の経費削減を実現

# ⑧コンプライアンス

## コンプライアンスの強化



## ⑨ 営業店業績評価・人事制度

### 営業店業績評価

#### 基本的な考え方

- ・ 顧客ニーズ起点の業務を実践し、適正な収益を確保等
- ・ 営業店の自主計画をベースに対話を重ねて収益計画を決定。営業職員に対する数値計画の割り当てを廃止
- ・ 行動目標・プロセスや顧客貢献度等をバランスよく評価
- ・ コンプライアンスを遵守した上での業務運営を確保

#### 主な改正点

- ① 営業店中期計画を策定
- ② 経営合理化意識を向上
- ③ 営業店の自主計画をベースとした目標を設定
- ④ KPIと連動した項目を設定
- ⑤ 営業店グループ編成を見直し

#### 業績評価項目

- ① 営業店中期計画に沿った取組み
- ② 中小企業の企業価値向上に向けた取組み
- ③ 地域金融機関との連携・協業への取組み
- ④ 収益状況
- ⑤ 内部管理態勢への取組み
- ⑥ 業務運営状況

### 人事制度

#### 人事評価制度

- ・ 行動目標・プロセスや顧客貢献度等をバランスよく評価
- ・ 資格・職位毎の役割責任、職務遂行能力を明確化
- ・ 課長層以上の職員を対象として360度評価を実施

#### 職員の能力を最大限発揮できる仕組み

- ・ 女性活躍等の観点から、新たな総合職エリア制度の構築、コース転換の柔軟性や採用を強化
- ・ 外部専門人材の採用・活用を強化
- ・ 実力重視型人事制度への転換による柔軟な昇格、メリハリのある給与・賞与支給を実現