

■ 危機対応業務等における不正行為事案

商工中金の危機対応業務の不正行為事案等に関しまして、お取引先をはじめ、株主や国民の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

危機対応業務の要件確認にあたって必要となる書類を改ざんする等の不正行為が広範に発生しただけでなく、その他の業務においても不適切な業務運営があったことにより、平成29年10月25日、経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省より、二度目の行政処分を受けました。

■ 事案の経緯

- H28.10.24 : 商工中金の危機対応業務における貸付対象の要件確認にあたり、職員による、取引先の試算表等の数値・日付の入替え、変更等の改ざんが判明。
- H28.12.12 : 第三者委員会を設置し、調査・原因究明・再発防止策の提言を依頼。
- H29.04.25 : 第三者委員会の調査報告書を公表。
- H29.05.09 : 主務省（経済産業省、財務省、金融庁、農林水産省）による業務改善命令（全件調査の実施、当面直ちに実施すべき再発防止策の策定・実行）。
5月以降 : 商工中金における全件調査、主務省における検査を実施。
- H29.10.25 : 主務省検査及び全件調査の結果報告等を受けて、2度目の業務改善命令。主務省に「業務の改善計画」を提出。「商工中金の在り方検討会」設置。
- H30.01.11 : 「商工中金の在り方検討会」の提言を受領。
- H30.03.26 : 調査報告書公表以降の追加調査の結果を公表。
- H30.03.27 : 「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」設置。
- H30.05.22 : 「ビジネスモデル等に係る業務の改善計画」を主務省に提出。

■ 危機対応業務の不正事案の調査結果

危機対応業務の不正行為事案については、その全容を明らかとするため、危機対応融資22万件の全件調査を実施しました。その結果、国内営業店100店のうち97店において、合計で4,631件、446名の不正行為が判明しました。（平成29年10月25日に調査報告書を公表。平成30年3月26日に追加調査結果を公表。）

■ 事案の根本原因

本事案の根本原因は、以下の4つにあると考えております。①危機対応業務における内部統制の未整備と過度な業績プレッシャー、②危機対応業務の「武器」としての利用、③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下、④ガバナンス態勢の欠如。

■ 業務改善命令の主な内容

※不正行為の発生や不適切な業務運営を防止するため、以下の観点も含め、法令等遵守態勢、経営管理態勢及び内部管理態勢等を抜本的に見直すこと。

- (1) 問題発生時以降現在に至るまでの役職員の責任の所在の明確化
- (2) 監査機能の強化及び組織運営の適正化を含む抜本的な再発防止策の策定・実行
- (3) 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
- (4) 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

■ ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

商工中金は、「商工中金の在り方検討会」^{※1}の提言及び「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」^{※2}の意見を真摯に受け止め、これを踏まえて、平成29年10月25日の主務大臣からの二度目の行政処分に基づき、「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」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」を織り込んだ「ビジネスモデル等に係る業務の改善計画」を平成30年5月22日に主務省へ提出いたしました。

危機対応業務等の不正事案に繋がった商工中金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、お客さまとのリレーションを深化させ、真にお客さま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ります。

※1 「商工中金の在り方検討会」

…危機対応業務等における不正行為事案を踏まえ、再発防止やガバナンスの徹底強化はもとより、商工中金による危機対応業務の見直し、さらには危機時以外における在るべきビジネスモデルの方向性など、商工中金の在り方を検討するため、経済産業大臣の指示に基づき政府において設置された検討会。

※2 「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」

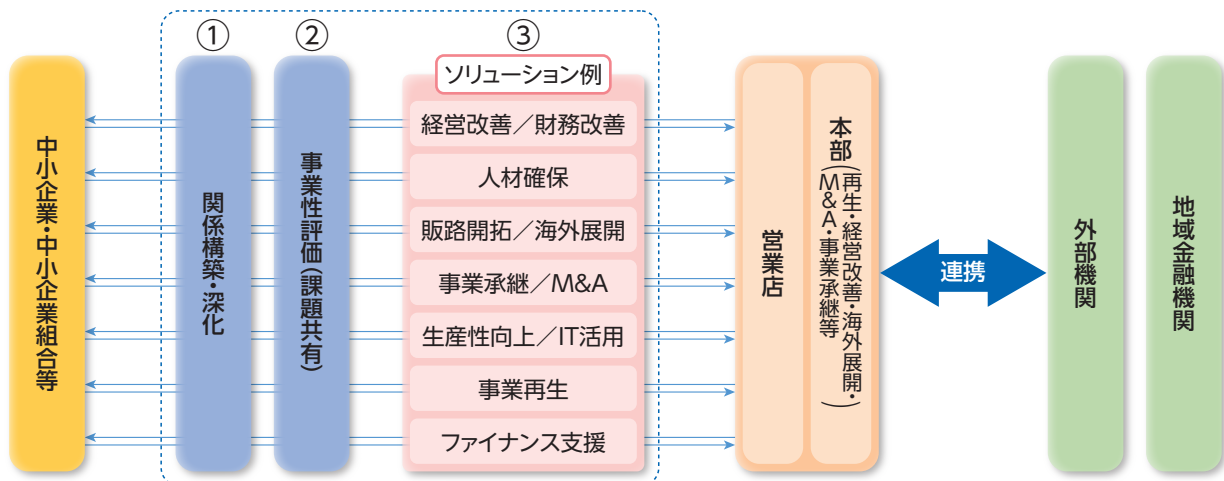
…「商工中金の在り方検討会」がとりまとめた提言において、商工中金の外部に独立性の高い第三者委員会を設置して強力なガバナンスを効かせることが盛り込まれたため、商工中金のビジネスモデルや危機対応業務の評価等を実施する政府において設置された評価委員会。

1. 中小企業の経営支援総合金融サービス事業への転換

お客さまニーズ起点の課題解決型金融へシフトし、①お客さまとの信頼関係を構築し深化させ、②事業を理解し、課題を共有するための取組みを強化し、③課題解決に繋がるソリューションを提供します。

中小企業専門金融機関としてのノウハウ、国内外のネットワーク、調整機能等を活用した独自性のあるソリューションを、地域金融機関と連携・協業しつつ提供していく「経営支援総合金融サービス事業」を展開します。

概念図



具体的なソリューション例

項目		本業支援	ファイナンス支援
中小企業専門金融機関としての本来機能強化	財務改善支援	● 販路開拓支援 (ビジネスマッチング)	● 事業キャッシュフローに着目した短期継続融資、期限一括返済融資等
	経営改善支援	● 改善計画策定支援 ● 販路開拓支援 (ビジネスマッチング)	● リファイナンス支援
	事業承継支援	● 税務コンサル ● 事業承継スキームのアレンジ・アドバイス	● 株式買取資金融資
	新事業進出支援	● 補助金の申請支援 ● 外部支援機関の紹介 ● M&A、海外展開支援	● メザニンファイナンス、期限一括返済融資
	生産性向上支援	● ビジネスマッチング (国内・海外) ● 外部機関との連携を活用した人材の紹介 ● IoT活用支援	● 設備資金融資
抜本的な事業再生等の先進的な取組み	事業再生支援	● 事業性評価を起点としたM&A等の抜本的な再生スキームの提案 ● 外部機関と連携した高度な事業再生支援	● メザニンファイナンス、DDS、DES
	ハイリスクな成長分野進出支援	● 事業計画作成支援 ● 外部支援機関の紹介	● メザニンファイナンス
お客さまとの関係構築・深化による課題共有を踏まえた対応		● 課題解決に繋がるサービス提供	● 資金繰り安定化支援

2. 重点分野のソリューション提供

商工中金ならではの特性を活かして、中小企業専門金融機関の本来機能としてのソリューション提供と先進的なソリューション提供に重点的に取り組みます。

A 営業キャッシュフローと返済額がミスマッチなお取引先への資金支援

- お客さまの課題と資金ニーズに合わせて、長期の期限一括返済融資、短期継続融資、ABLなどにより対応。
- 事業性評価への取組を活用した新規のお客さまへの財務改善支援を強化。

C リスクの高い海外進出及び新事業進出支援、事業再編を見据えたM&A

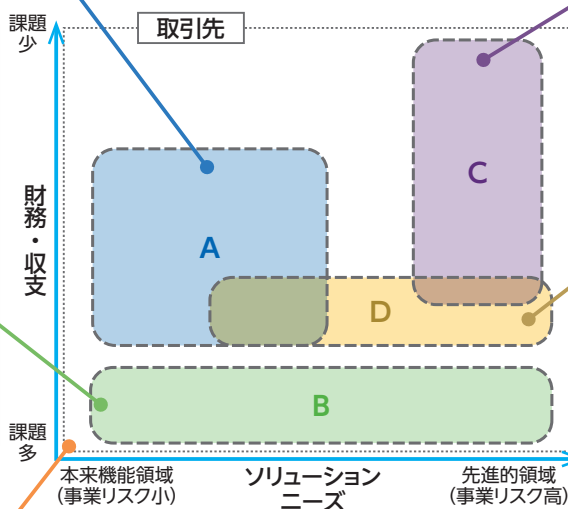
- 海外展開や新事業の展開などリスクの高い分野で、資本性ローン等も含め、大型の設備投資や、事業再編を見据えたM&A支援を実施。

B 事業再生支援、経営改善支援

- お客さまを良く知ることで、より踏み込んだ再生支援に取り組み、企業価値の向上に貢献。
- リファイナンス、DDSや資本性ローン等のメザニンも活用して抜本再生を図る。

D 事業性の判断が難しくリスクの高い事業、創業等への支援

- 実績が乏しい創業5年以内の企業や、高リスクで収益化に時間を要する分野に取り組むお客さまへの支援。
- 期限一括返済融資、短期継続融資による支援や、資本性ローン等のメザニンによるリスクマネーを供給。



<全てのお客さまに対して>お客さまとの関係構築・深化による課題共有を踏まえたニーズに対応

- お客さまとの関係構築・深化を通じて、課題を共有し、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ニーズや資金ニーズに対応。

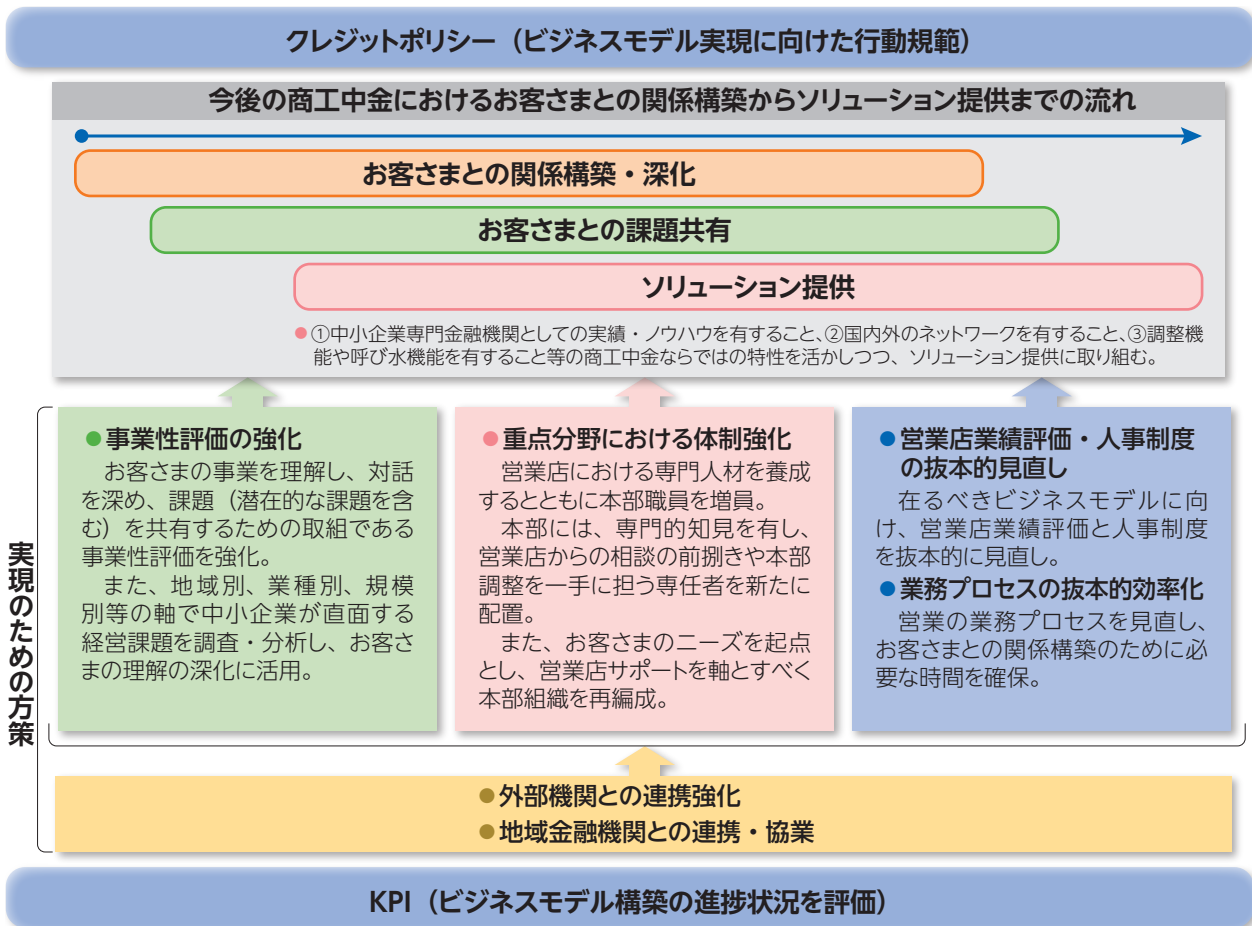
ビジネスモデルの実現に向けて ▼ ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

3. ビジネスモデルの実現に向けた方策の全体像

ビジネスモデルの実現に向けて、行動規範となる「クレジットポリシー」のもと、事業性評価の強化を図り、重点分野における人材面・組織面の体制を強化し、営業店業績評価・人事制度や業務プロセスを抜本的に見直します。

また、こうした取組みをより一層効果的に行うため、外部機関の専門的な能力と機能を活用するとともに、地域金融機関との信頼関係に基づき、連携・協業します。そして、ビジネスモデル構築の進捗状況を評価するために、KPIを設定します。

これらの方策により、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、商工中金の企業価値を高めるとともに、経営・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上、社会に貢献してまいります。



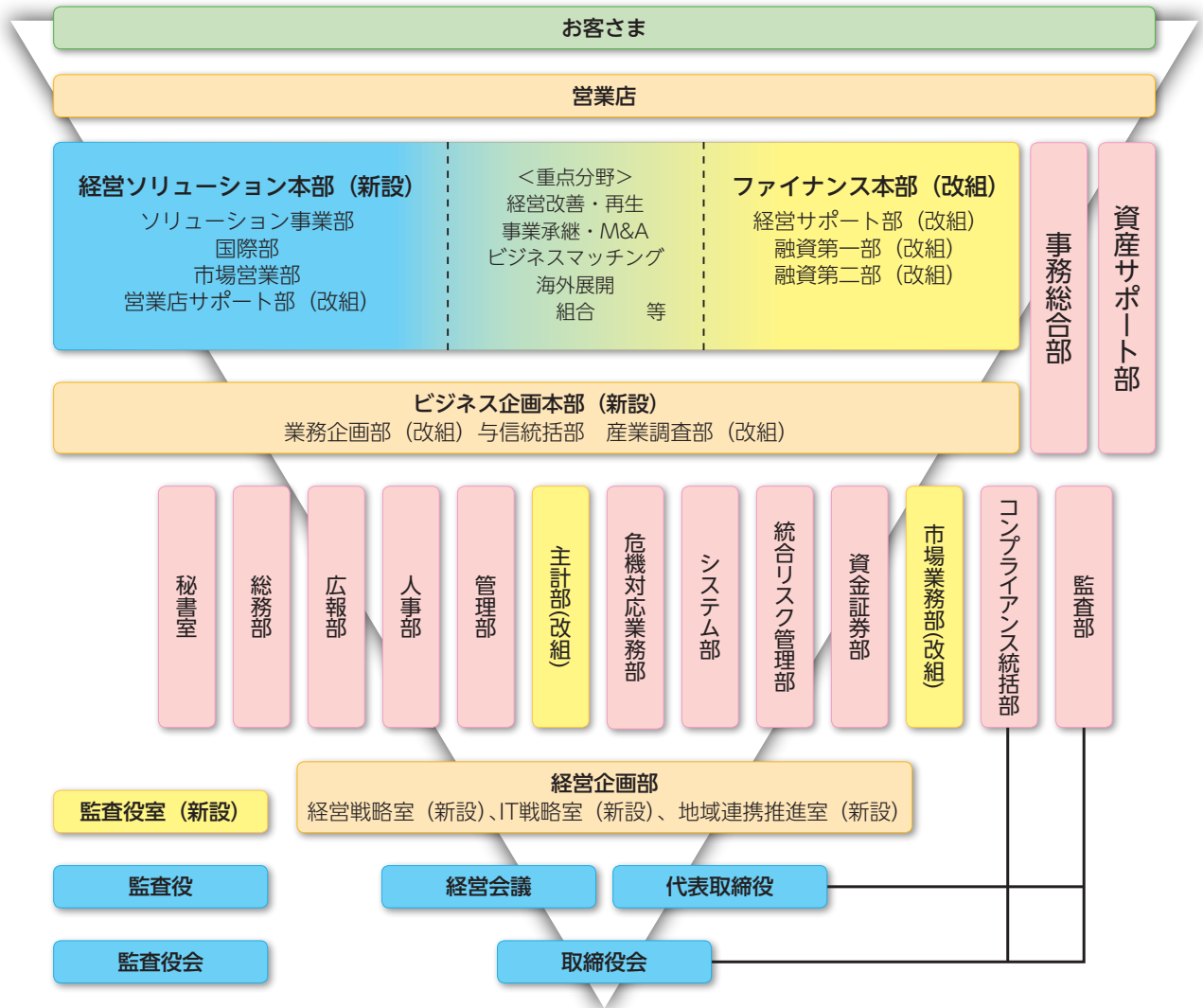
4. 行動規範 (クレジットポリシー)

在るべきビジネスモデルの実現に向けた役職員の行動規範としてのクレジットポリシーを策定しました。

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出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	<ul style="list-style-type: none"> ●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みます。 ●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みます。 ●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みます。 ●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. 本部組織の機能別再編成

真にお客さま本位の視点から、中小企業の企業価値向上に貢献するため、営業店サポートを軸に組織の再編成を実施しました。



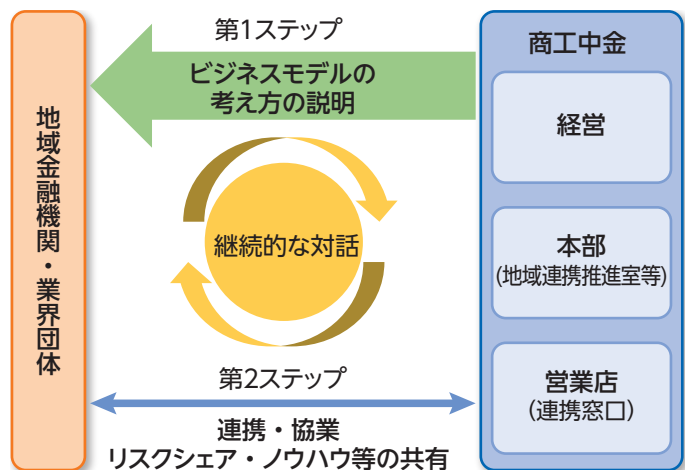
ビジネスモデルの実現に向けて ▼ ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

6. 地域金融機関と信頼関係に基づき連携・協業

地域金融機関やその業界団体を地域金融における重要なパートナーと認識。ビジネスモデルの考え方と地域金融機関等との関わり方を丁寧に説明し、信頼関係を構築していきます。

商工中金の重点分野への取組み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、具体的な連携をそれぞれの地域金融機関等と行っていきます。

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。

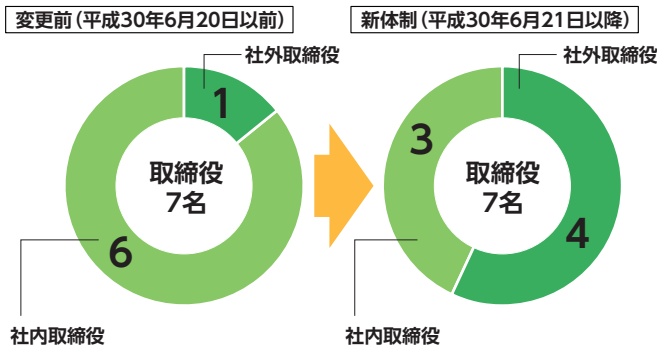


7. 在るべきビジネスモデルを支えるガバナンス態勢

今後のビジネスモデルの実現を支えていくために、ガバナンス態勢の強化を図ります。具体的には、「監督と執行の分離」の方針のもと、取締役会の過半を社外取締役として、取締役会をマネジメント型からモニタリング型に変えることで、監督機能を強化します。また、監査役も全員新任し、4名中3名を外部人材とするなど、チェック機能を強化し、内部統制とガバナンスの立て直しを図ります。

執行サイドについては、「委任型執行役員」を導入し、体制整備を進めます。職員身分から離れて、商工中金との委任関係に基づいて、大きな権限と責任をもって、意思決定の迅速化、機動性の向上などを図ります。

経営体制の刷新



新役員（取締役）体制

役職	氏名	
代表取締役社長 兼社長執行役員	関根 正裕	
取締役専務執行役員	鍛冶 克彦	新任
取締役常務執行役員	河野 一郎	新任
取締役（社外取締役）	高 巖	
取締役（社外取締役）	多胡 秀人	新任
取締役（社外取締役）	中村 重治	新任
取締役（社外取締役）	渡瀬 ひろみ	新任

8. 中期経営計画の策定・実行

業務の改善計画の実現に向けて、ビジネスモデルに係る取組みと方策、経営の合理化に向けた取組み等について、今秋目途の中期経営計画策定の過程において、より詳細な検討を行っていきます。

なお、中期経営計画の策定にあたっては「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」への報告や意見交換を行いつつ、実効性の高い計画を策定してまいります。

■ 株式会社商工組合中央金庫法の概要について

商工中金は、平成20年10月に、株式会社商工組合中央金庫法に基づき、中小企業団体とその構成員に対する金融の円滑化の目的と機能を維持しながら、それまでの協同組織金融機関から同法に基づく特殊会社となりました。

その後、平成21年6月には、未曾有の経済・金融の混乱による危機への対応に万全を期するため、平成23年3月には、東日本大震災に対応するため、同法の改正が行われ、そして、平成27年5月、「株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律」が成立しております。

商工中金の目的

株式会社商工組合中央金庫は、その完全民営化の実現に向けて経営の自主性を確保しつつ、中小企業等協同組合その他主として中小規模の事業者を構成員とする団体およびその構成員に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことを目的とする株式会社です。

業務

株式会社化に際して、貸出、預金、為替、保証などフルバンキングサービスを更に充実。また、平成27年5月に成立した改正法において、危機対応業務を的確に実施するための措置がなされております。

〔商工中金の中小企業金融機能の根幹を維持するための措置〕

- 主たる貸付対象をメンバー（株主である中小企業団体とその構成員）に限定。
- 商工債発行を継続。
- 中小企業等協同組合などによる商工中金の代理業務を継続。

〔中小企業等に対してより多様なサービスを提供するための措置〕

- 従たる貸付対象を拡大（メンバーの国内子会社、メンバーの事業を承継する者など）。
- 保証業務などの対象制限を撤廃。
- 預金資格制限を撤廃。併せて、預金保険制度の対象。

〔危機対応業務を的確に実施するための措置〕

- 商工中金は、当分の間、その目的を達成するため、危機対応業務を行う責務を有します。併せて、危機対応業務の実行性を確保するため、政府による追加出資の期限が延長されるとともに、危機対応業務に関する事業計画等の提出が義務付けられています。
- 政府は、今後、適当な時期に、危機対応業務の在り方及び商工中金に対する国の関与の在り方について検討を加え、所要の措置を講じることになります。

〔適正な競争関係の確保〕

- 商工中金は、当分の間、他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することを求められています。

組織・監督・開示

- 商工中金の株主は、政府ならびに中小企業団体およびその構成員に限定。
- 主務大臣の監督は真に必要なものに限定。
- ディスクロージャー誌等を作成・開示。

政府保有株式の扱い

- 政府は、その保有する商工中金株式について、商工中金の目的達成に与える影響及び市場の動向を勘案しつつ、これまでの具体的な処分期限に代えて、できる限り早期に全部処分するとされています。
- 一方で、政府は、当分の間、危機対応業務を実施する民間金融機関の状況、危機対応準備金への出資状況、商工中金による危機対応業務の実施状況、商工中金の財政基盤、中小企業等の資金余力、社会経済情勢の変化等を勘案し、危機対応業務の的確な実施のために必要な商工中金株式を保有します。

（参考）株式会社商工組合中央金庫法改正の推移

	平成20年 商工中金法	平成21年 商工中金法改正	平成23年 商工中金法改正	平成27年 商工中金法改正
追加政府出資	—	24年3月まで可能	27年3月まで可能	当分の間可能
在り方の検討	—	24年3月までに検討	27年3月までに検討	適当な時期に検討
政府保有株式	政府は、20年10月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、24年3月まで処分しない 24年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、27年3月まで処分しない 27年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、できる限り早期に全部処分 政府は、当分の間、必要な株式を保有

■ 平成30年度の業務運営方針

- 商工中金は、組織全体で今回の不祥事を心から反省し、コンプライアンス意識の立て直しやガバナンス態勢の見直しなど、再発防止策の着実な実施に、役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。まず、コンプライアンス意識の立て直しについて、職員に対する経営姿勢の周知や継続的な研修の実施を通じてコンプライアンス意識の浸透を図り、コンプライアンス最優先の業務運営を実現・定着させてまいります。
- 危機対応業務等の不正事案に繋がった商工中金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、お取引先とのリレーションを深化させ、真にお客さま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ってまいります。
- 今後、中小企業専門金融機関としての実績・ノウハウや、国内外のネットワークなど、商工中金ならではの特性を活かした「経営支援総合金融サービス事業」へと転換してまいります。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課題に直面している中小企業に対して、課題解決に繋がる付加価値の高いサービスの提供に重点的に取り組んでまいります。
- こうしたビジネスモデルを実現するために、商工中金の業務・組織・人事制度を抜本的に改革し、経営・業務の徹底した高度化・効率化を実行するとともに、経営体制の刷新や取締役会等の機能強化など、ガバナンス態勢の再構築を図ってまいります。
- これらの取り組みにより、「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいります。

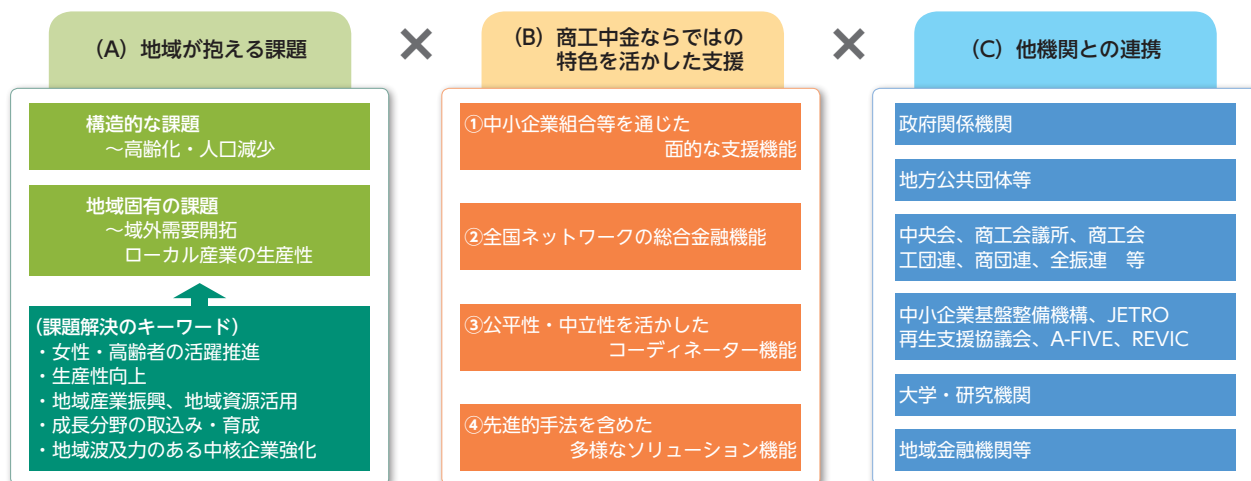
■ 中小企業の企業価値向上へのサポート

地域活性化支援

■ 地域活性化支援

商工中金は、地域が抱える構造的な課題や地域固有の課題に対して、商工中金ならではの特色を活かした支援を図ることで、全国津々浦々で地域の特性に応じた地域活性化を支援しています。

各営業店で、地方公共団体や関係機関と連携しながら、取引先中小企業等の成長や再生支援等を通じた地域活性化に取り組んでいます。



■ 地域活性化支援の取組み

六次産業化支援（新潟支店）

- ・柿生産者が、廃棄されていた規格外の未利用柿を使って柿酢の製造販売を行う協同組合を設立。
- ・組合員と連携し、新潟市産業振興財団の協力を得て、新たな柿酢を開発。
- ・商工中金は、中央会と連携し、事業計画にアドバイスするとともに、増産や販路拡大に必要な資金に対応し、地域経済の活性化に寄与。

航空機産業の集積を支援（津支店）

- ・航空機部品メーカー10社が、一貫生産に取り組むために協同組合を設立。
- ・組合は、組合員の生産設備を同一建屋内に集め、各工程を協業補完することで高い効率性を実現する共同工場の建設を計画。
- ・商工中金は、高度化資金の調達に際し、県との連携構築、各種助言、事業計画検証を実施し、つなぎ資金を含めた全体の資金調達をサポート。
- ・工場竣工後は、効率生産に向けたシステム整備等についても関与し、地域の産業育成や雇用創造に貢献。

組合支援（熊谷支店）

- ・ネット通販の増加や圏央道の開通等、都心に近い埼玉県では倉庫需要が増加。
- ・商工中金は、施設の老朽化に伴い再整備を計画している卸商業団地組合への支援として、地域未来投資促進法を活用した施策立案を熊谷市に働きかけ。
- ・同市の基本計画に「団地を活用した流通関連分野」が盛り込まれ、今後は、法の支援措置も活用しつつ、地域の中核施設として一帯の開発を進めていく予定。

観光振興（奈良支店）

- ・奈良県にはホテルが少なく、観光客の宿泊需要が県外へ流出。
- ・商工中金は、ホテル事業を第二の創業と位置付ける不動産会社に対し、地域金融機関と協調融資を実施。また、公有地開発のため複雑化していた利害関係者間の調整を行い、ホテル建設のプロジェクトをサポート。
- ・ホテルが少ない地域課題への支援を通じて、滞在人口増加による観光活性化に貢献。

取組事例

地域未来牽引企業の計画策定と事業展開をサポート

栃木精工株式会社（栃木県栃木市）は、滅菌済の医療用使い捨て針の製造で国内シェア約5割を占める精密パイプメーカーです。同社は、成長分野である医療機器事業を拡大させるため、地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業計画を策定しました。

商工中金は関係機関と連携を図り、同事業計画の策定支援を行い、栃木県から第1号案件として承認を受けました。また、必要な設備資金について、地域金融機関等と連携して融資を行いました。



3層めっき加工ラインを本格稼働させる事業者を資金面からサポート

清川メッキ工業株式会社（福井県福井市）は、電子部品や半導体向けのめっき加工業者です。めっき業界で初めてISO9001、ISO14001を取得し、独自のナノめっき技術を活用した高品質なものづくりを強みにしています。同社は、生産性を高めるため、新技術を活用したニッケル・錫・銅の3層めっき加工ライン設置及び建物増設を計画しました。

商工中金は、同計画の策定支援を行うとともに、必要な設備資金を福井県の「ふくい経済強化計画」（認定地域再生計画）に基づく地域再生支援利子補給金制度を活用し、融資を行いました。



地方公共団体と連携して、女性活躍推進に取り組む企業をサポート

滋賀県は、「パートナーしがプラン2020～滋賀県男女共同参画計画・滋賀県女性活躍推進計画」を策定し、女性活躍推進に取り組む企業を支援しています。商工中金の滋賀県下2店舗（大津支店・彦根支店）は、同県の取組みを後押しするため、独自の特別貸付制度「SHIGA女性元気ローン」の取扱いを開始しました。

商工中金は、株式会社宙オリエンタル（滋賀県草津市）に対し、ワンピース専門の月額レンタルサービス事業に係る必要資金を融資し、女性の雇用と活躍を推進する同社の取組みをサポートしました。



中小企業団体中央会と連携して、協同組合の事業拡大をサポート

ソーシャルマーケティング協同組合（大分県日田市）は、組合員向けに外国人技能実習生の受入れを行っています。同組合は、受入事業を拡大するため、中古テナントビルを購入し、実習生教育の拡充や住居環境を改善する計画を策定しました。

同組合初の本格投資に対し、商工中金は、大分県中小企業団体中央会と連携して、事業計画と資金計画の策定支援を行いました。また、必要な設備資金について、商工中金と大分県中小企業団体中央会が行う「中央会推薦貸付制度」を活用し、外国人技能実習生受入を強化する同組合の取組みをサポートしました。



企業間連携支援、組合支援、再生支援

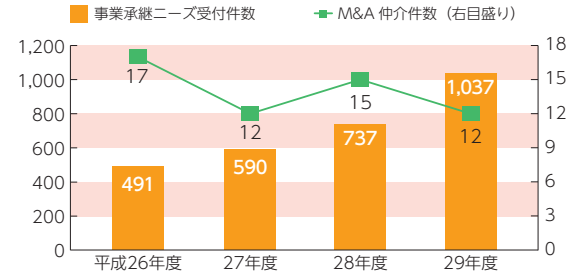
■ 企業間連携支援（事業承継・M&A、ビジネスマッチング、財務改善支援）

商工中金の全国ネットワークとお取引先とのリレーションを活用したビジネスマッチングや、事業承継支援やM&Aなどに積極的に取り組んでいます。

ビジネスマッチングは、売上増加、仕入コスト削減等を通じてお取引先の企業価値向上につながるものであり、ユース会（※1）や中金会（※2）と連携しつつ取組みを強化してまいります。

事業承継・M&Aは、経営者高齢化や後継者不在など、早期の事業承継対策が必要な企業が数多くみられ、また対策への関心も高まっております。これらのお取引先ニーズに対し、各種情報提供や事業承継に必要な資金調達の支援を行うほか、税理士等の外部機関と連携しながら、M&Aを含めた、問題解決に向けた総合的なサポートに積極的に取り組んでいます。

事業承継ニーズ受付件数・M&A仲介件数



（※1）ユース会とはお取引先の若手経営者により組織された団体で、全国に88団体あり、約6,000名の会員を擁しています。
（※2）中金会とはお取引先により組織された団体で、国内・海外に103団体あり、約17,000社の会員を擁しています。

① 事業承継・M&Aのサポート

商工中金は、中小企業・小規模事業者オーナーが抱える事業承継問題に取り組んでいます。事業承継問題の解決には、長い準備期間を必要とする場合もあり、事業者の経営計画の一環として、対策を講じる必要があります。

商工中金は、グループの総合力を生かしすべてのフェーズにおいて、お客さまの円滑な事業承継のサポートを行ってまいります。



取組事例

M&Aを活用し、事業承継をサポートした事例

A社は、北陸エリアで複数のガソリンスタンドを運営する事業者ですが、商工中金はA社の事業承継ニーズを2年間に亘り継続的にサポートしていました。A社社長は、ガソリン需要の減少や石油元売業者の再編等、業界の先行きに危機感を抱き、業績が好調うちにM&Aで会社を譲渡することを決断、商工中金にM&Aのアドバイザーを委託しました。

商工中金は、候補先に北海道・東北エリアでガソリンスタンドを運営するB社を選定し、両者の橋渡しを行いM&Aが成約。全国ネットワークを活用し、B社の事業エリア拡大、及びA社の円滑な事業承継に貢献しました。

② ビジネスマッチング（販路拡大支援・生産性向上支援）

商工中金は、国内外のネットワークを活用し、売上増加や仕入コスト削減等、お取引先の企業価値向上につながるビジネスマッチング業務の取組みを強化してまいります。

取組事例

全国ネットワークを活用し、お取引先の生産性向上と販路開拓をサポートした事例

株式会社創舎（山口県宇部市）は、全国11カ所に拠点を持つ広告・DM印刷を請負う事業者です。同社は首都圏等の受注増加に対応するため、新工場を建設し、最新鋭の印刷機を導入しましたが、電力コストの上昇や外注先確保が課題となっていました。

商工中金は、電力コスト対策として、省エネ診断に合わせ、設備工事に強みを持つ西部建材運輸株式会社（山口県下関市）を紹介。また、外注先については、首都圏で広告印刷を手掛けるC社を紹介し、両者との商談の場を提供しました。いずれも短期間で商談がまとまり、同社の生産性向上、及び販路開拓に貢献しました。

③ 財務改善支援等（調整・呼び水機能を発揮するためのシンジケートローンの組成等）

大型設備投資やリファイナンス等の資金調達や財務改善ニーズに対し、地域金融機関等との連携により、お取引先の課題解決に貢献してまいります。これまでに商工中金が組成したシンジケートローンの参加招聘行は計186行となり、多くの地域金融機関等と連携しています。

取組事例

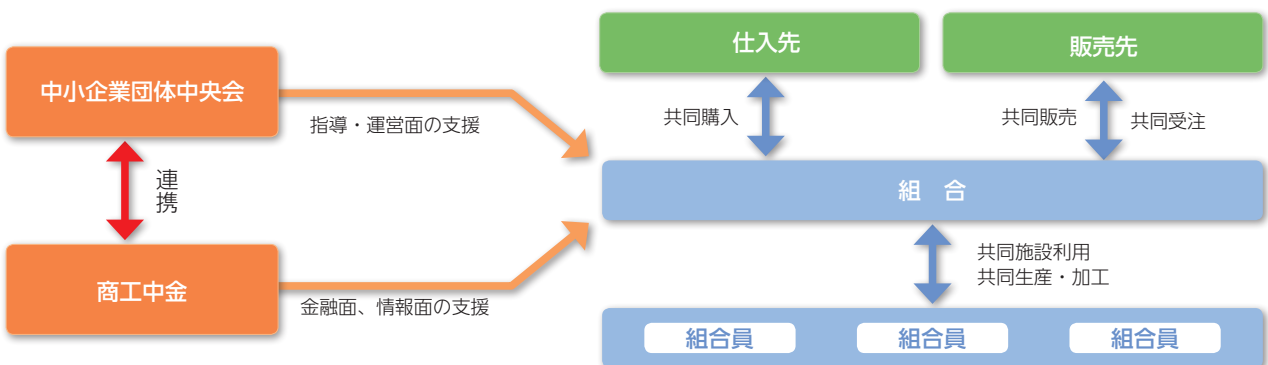
地域金融機関と連携して、リファイナンス型シンジケートローンを主導した事例

株式会社メイチュウ（愛知県豊川市）は、大手自動車メーカーのTierIプレス金型鋳物製造業者で、幅広い車種のボデーや部品を手掛けています。同社はリーマンショック等の影響を受け、業績低迷を余儀なくされましたが、企業努力等により、徐々に収益力が改善していました。

メイン行の商工中金は、地域金融機関と連携し、新たな設備投資への対応と、既往借入金をキャッシュフローに見合った返済条件に見直すリファイナンス型シンジケートローンの組成を実現しました。

■ 組合支援

中小企業組合は、共同事業を通じた組合員の生産性向上や、連携組織として組合員の新たな事業展開を支える役割を果たすなど、個々の企業では解決できない課題を克服し、中小企業の企業価値向上の担い手となる存在です。商工中金といたしましても中小企業組合の指導機関である中小企業団体中央会と連携し、「中央会推薦貸付制度」等の金融面の支援や補助金等施策情報の提供等により組合支援に取り組んでいます。



取組事例

商業施設にホテル&レストランを新設する組合をサポートした事例

有田焼卸団地協同組合（佐賀県西松浦郡）は、有田焼の商社21社で構成され、商業施設「アリタセラ」を運営しています。各組合員は有田焼の小売店やレストランを出店するなど、同施設は地域内外の交流・観光スポットとなっています。

有田焼卸団地協同組合は、施設内の組合員跡地を活用し、400年の伝統を誇る有田焼ブランドの世界発信を目指し、海外クリエイターと地域住民の幅広い交流を可能とするホテル&レストランの新設を計画しました。

商工中金は、地域ブランドの有田焼による地方創生を目指す同組合の取組みに対し、リニューアル計画の策定や資金調達等のアドバイスを実施するとともに、計画に必要な資金を融資しました。

海外展開支援

商工中金は、中小企業の皆さまに対して、公的金融機関で唯一のフルバンキング機能を活かして、貿易金融などで日々の事業活動のお手伝いをするほか、親子ローンや海外現地法人貸出、スタンバイ・クレジットといった手法で海外現地法人の資金調達に寄与しています。また、海外拠点（ニューヨーク支店、香港駐在員事務所、上海駐在員事務所、バンコク駐在員事務所）をはじめ、国内外の提携機関のネットワークも活用して、きめ細やかな情報提供を行っています。

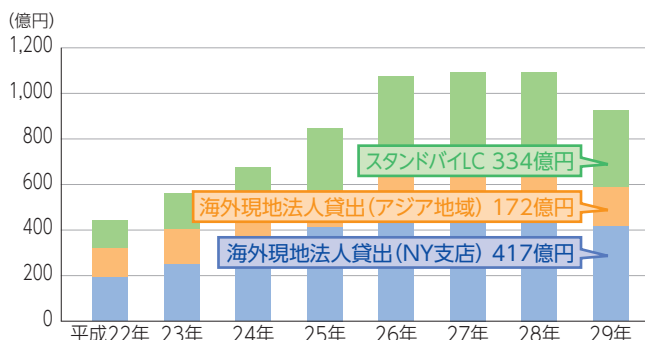
海外展開支援

中小企業の海外展開には金融のみならず、情報提供によるサポートが有効であることから、平成8年より「情報提供」と「金融サービス」を併せて提供する「海外展開支援（オーバーシーズ21）」に取り組んでいます。

情報提供面では、本部専門スタッフがご取引先を訪問し、海外展開へのアドバイスをはじめ、投資環境情報の提供等を通じたサポートを行っています。海外においても、商工中金の各海外拠点や職員派遣先と連携したサポート体制を構築しています。

金融サービス面では、海外提携金融機関を活用したスタンバイ・クレジットによる資金調達サポートや海外現地法人直接貸出、親子ローン等による資金支援のほか、輸出入にかかる貿易金融等、さまざまな形態のサービスを提供しています。

海外向け金融サービス残高推移（現地法人貸出、スタンバイLC）



海外展開サポートデスク

平成23年2月1日に設置した「中小企業海外展開サポートデスク」では、中小企業の皆さまの海外展開に関する多様な相談・ニーズに対し機動的かつ効果的にお応えするため、JETRO（日本貿易振興機構）やNEXI（日本貿易保険）、中小企業基盤整備機構等の国内関係機関やタイ投資委員会（BOI）等の海外提携機関とも連携し、情報提供等のきめ細やかなサポートを行っています。同サポートデスクには、これまでに海外での拠点設立、資金調達、貿易決済をはじめとした累計で24,699件のご相談をいただいています（平成30年3月末時点）。

商工中金はこれからも中小企業の皆さまの海外展開への幅広いサポートを行っていきます。

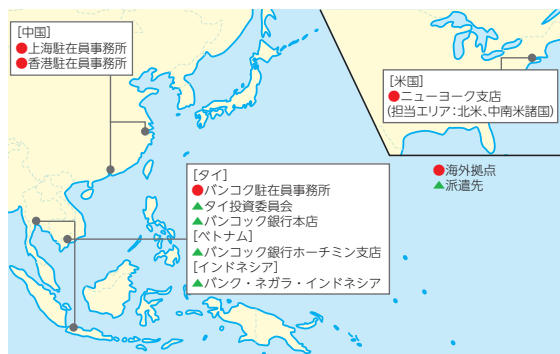
商工中金の海外ネットワーク

商工中金では、4つの海外拠点を設置しています。また、海外の政府機関・金融機関と業務提携を行っており、こうした海外ネットワークを通じて、金融・情報の両面から、お客様の海外展開をサポートしています。

海外提携機関

- ・タイ投資委員会（BOI）・スタンダード・チャータード銀行（英国）
- ・バンコック銀行（タイ）・交通銀行（中国）
- ・バンク・ネガラ・インドネシア（インドネシア）

海外拠点と職員の派遣先



ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 中小企業の企業価値向上へのサポート

取組事例

タイ現地法人の生産拡大ニーズに対し、バンコク事務所とBOIが連携してサポート

株式会社中央物産（岐阜県中津川市）は、エアコンの配管や配管工事用の被覆銅管などを製造する事業者で、中国、ベトナム、タイに現地法人を有するなど、積極的なグローバル展開を行っています。

昨年、生産を開始した同社のタイ現地法人は、アジア地域のエアコン需要を取り込むため、生産拡大に向けた運転資金の調達とタイ国内への投資奨励を担う政府機関BOI（タイ投資委員会）とのパイプ強化を検討していました。商工中金バンコク事務所はBOIアドバイザー（商工中金の出向者）との連携により、同社社長とBOI副長官の面談を実現するとともに、地域金融機関と連携して必要資金を融資し、同社の海外展開をサポートしました。



ニューヨーク支店がアメリカ現地法人の資金調達をサポート

NAGATAコーポレーション株式会社（栃木県栃木市）は、エアコンや冷蔵庫などの配管部品を製造する事業者です。同社のアメリカ現地法人では、カーエアコン用アルミ管の加工やドライブシャフトの部品製造など、多様な作業工程を一貫して行っています。

今回、同現地法人は、成長著しい電気自動車関連の部品製造の需要を取り込むために生産設備の増強を決定しました。商工中金は、地域金融機関と連携するとともに、必要資金をニューヨーク支店からUSドル建で融資し、同社の新事業展開をサポートしました。



香港現地法人への直接融資により為替リスクを軽減

ドッグ繊維株式会社（和歌山県和歌山市）は、複数のグループ会社を持つ婦人服の企画・製造・販売業者で、国内の大手アパレルブランド中心に販売を行っています。

同社の香港現地法人は、中国の合弁工場等から製品を仕入れ、日本へ商品を輸出していますが、仕入金と販売代金の決済通貨のミスマッチによる為替リスクを抱えていました。商工中金は、同現地法人向けにUSドル建の直接融資を行い、円建の親子ローンを解消することで、同社の為替リスク軽減を実現しました。



受注増加に対応するベトナム現地法人の円滑な資金調達をサポート

株式会社遠藤製作所（山形県山形市）は、産業用ロボット部品やプリンター部品等の精密機械部品の事業者です。量産加工に特化した本社工場、多品種小ロットに注力する第二工場に加え、ベトナム現地法人ではコストを抑えた採算重視の生産を行ってきました。

同社のベトナム現地法人は、受注増加に対応するために工場を移転し、現地銀行からの資金調達を検討していました。商工中金は、同現地法人が現地金融機関から借入れを行う際に差し入れる保証書（スタンドバイ信用状）を発行し、同社の円滑な資金調達をサポートしました。



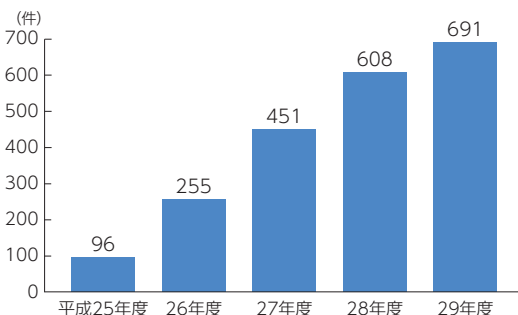
再生支援

再生支援

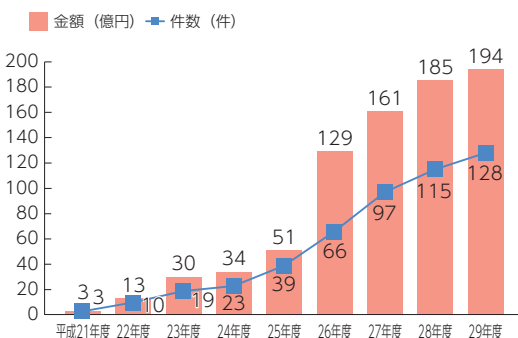
～これまでの再生支援への取組み～

平成13年 7月	事業再生支援貸付（DIPファイナンス）取扱い開始
平成16年 1月	経営支援室 設置
平成16年 3月	DDS第1号案件を実行（日本初）
平成18年 3月	償還条件付DES取扱い開始
平成24年11月	再生支援プログラム創設
平成25年10月	リファイナンス制度取扱い開始
平成30年 6月	経営サポート部 設置

＜リファイナンス制度の取組実績（累計）＞



＜DDSの取組実績（累計）＞

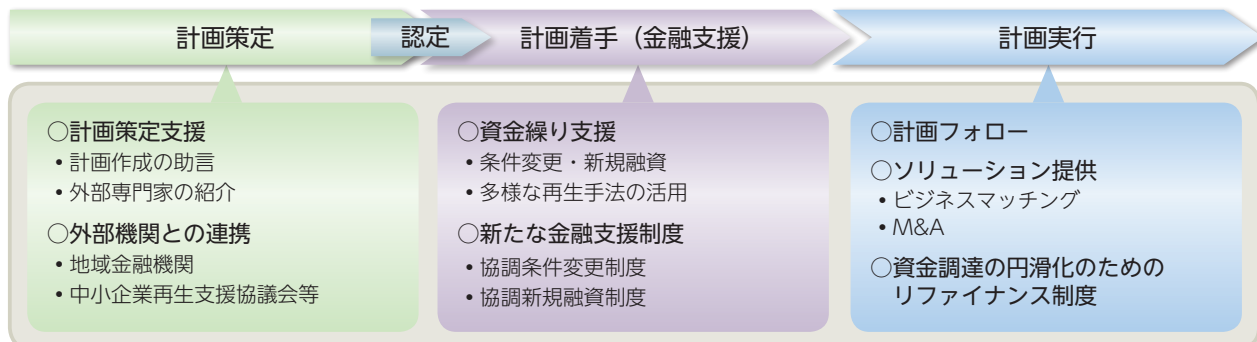


商工中金は、これまで培ってきた事業再生のノウハウをパッケージ化し、より一層積極的に経営改善計画の策定からその達成まで、一貫した総合的なサポートを行うため、平成24年11月に「再生支援プログラム」を創設しました。

また、平成25年10月には、計画に沿った改善努力により業績が改善してきた中小企業等の皆さまに対する、成長に必要な資金調達の円滑化のためのリファイナンス制度を創設し、プログラムを拡充しました。

引き続き、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関との連携や地域金融機関との協調を通じ、中小企業等の皆さまの企業価値向上や地域再生・活性化に向け、取り組んでまいります。

再生支援プログラムの流れ



取組事例

地域金融機関と連携して、再生計画を主導し、DDSを実施した事例

産業用モーターやプラスチック部品を製造するD社は、リーマンショック以降、主力販売先の生産拠点が海外へ移転した影響により売上が減少、厳しい収益状況が続いていました。

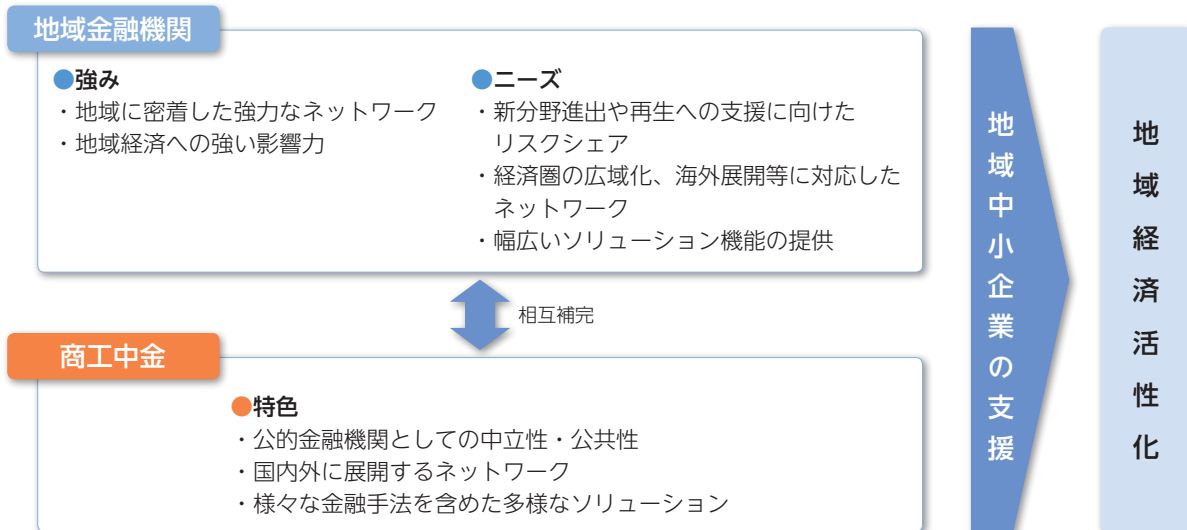
メインバンクの商工中金は、再生支援協議会と連携しながら、条件変更による資金繰り支援とともにDDSを含む経営改善計画の策定を支援しました。その結果、全ての地域金融機関が計画に合意、商工中金はDDS1億円を実施するなど、地域金融機関と協調して同社の再生支援スキームを構築しました。

■ 地域金融機関との連携

商工中金は、地域金融機関やその業界団体を「地域における共存・相互補完を基本に、地域の金融円滑化と地域経済の活性化を協調して達成するパートナー」と位置付け、地域金融機関との連携を業務運営の基本の一つとして取り組んでまいりました。

今後は、平成30年6月21日付で新たに設置した地域連携推進室を中心に、全営業店に設置した地域金融機関や地方公共団体等に対する「連絡窓口」を通じて、地域金融機関との信頼関係を構築し、連携・協業を一層推進してまいります。

具体的には、再生支援、新事業進出、大規模投資や経営改善支援における金融取引見直しでのリスクシェアを推進していく他、シンジケートローンのエージェントやM&A等の業務ノウハウ、及びビジネスマッチング・M&A等のプラットフォームの共有、海外拠点を活用した連携等に取り組んでまいります。



業務協力文書締結実績（平成30年3月）

業務協力文書締結状況	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
地域金融機関数	64	41	261	148	514
業務協力文書締結先数	61	40	242	116	459

取組事例

地域金融機関と連携して、運送業者のM&Aをサポートした事例

磐栄運送株式会社（福島県いわき市）は、自動車をはじめとした重量長大な工業製品等の輸送を手掛ける事業者で、荷主企業の物流を一貫して支えています。同社は、更なる成長のために近畿圏への進出を目指し、M&Aによる事業拡大を検討していました。

地域金融機関のE行は、近畿地区の運送業者F社の関連会社の売却情報を保有していましたが、同行の管轄エリア内で有力な買い手先を見つけることができませんでした。

そこで、商工中金は、E行とのM&Aに関する包括秘密保持契約に基づき、F社の情報を同社に提供し、事業の譲受をサポートしました。その結果、同社は、F社からの事業譲受により、近畿地区への進出を果たすことができました。

全国ネットワークを持つ商工中金と地域金融機関E行の連携により、同社の事業拡大とF社の雇用維持を実現しました。



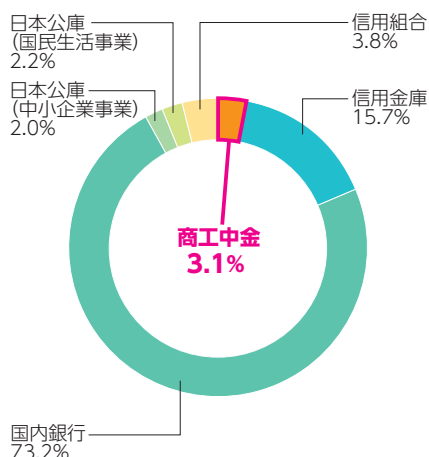
■ セーフティネット機能の発揮

平成20年秋口の米国サブプライムローン問題に端を発した金融経済危機、平成23年3月に発生した東日本大震災などに対し、政府による危機認定が発動され、商工中金は中小企業に対する唯一法定された指定金融機関として、中小企業の資金繰り支援に全力をあげて取り組んでいます。

■ 安定した取引スタンス

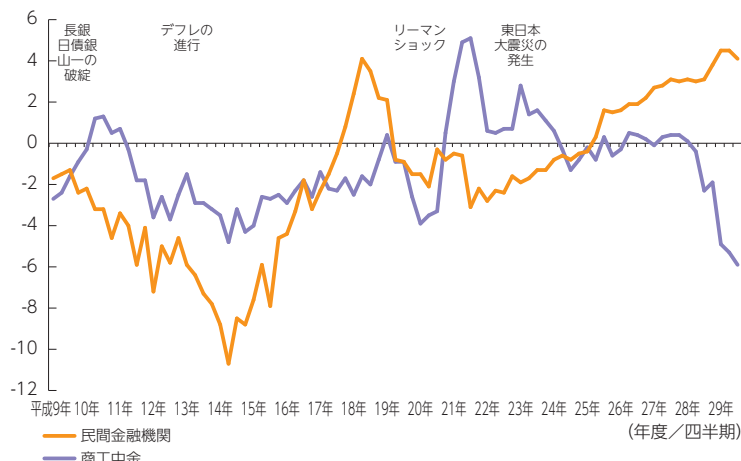
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

■ 中小・中堅企業向け融資に占める商工中金の割合 (平成29年12月末時点)



・国内銀行は都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行等。
(資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、日本政策金融公庫、全国信用組合中央協会

■ 商工中金の貸出と民間金融機関の中小・中堅企業向け貸出増減率の推移 (前年同期比増減率、%)



・民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を用いた。
・平成29年度第3四半期までの推移。
(資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

■ 商工中金のセーフティネット機能の発揮

株式会社移行前

<p>平成9～12年 金融機関の 相次ぐ破綻等</p> <p>平成13～15年 金融再生プログラム 不良債権集中処理</p>	<p>政府の施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (国の特別貸付) セーフティネット貸付制度 ● 金融安定化特別保証制度30兆円 ● 新たな保証制度創設 <ul style="list-style-type: none"> ・ 売掛債権担保融資保証 ・ 資金繰り円滑化借換保証 	<p>商工中金の取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 左記施策を実施 ● 独自の制度の創設 <ul style="list-style-type: none"> ・ 無担保融資 ・ 日々の資金繰りを支援する短期運転資金 ● 経営改善支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業再生支援協議会等とも連携
--	--	---

株式会社移行後

<p>平成20年10月 株式会社化以降の 取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機対応業務 法定の指定金融機関としての確な対応を図る。 ①損害担保付貸出、②トーステップローン、③利子補給制度の活用 ● 独自のセーフティネット貸付 ● 信用保証協会 緊急保証制度や東日本大震災復興緊急保証制度を積極的に活用
--------------------------------------	--

■ 危機対応業務の概要

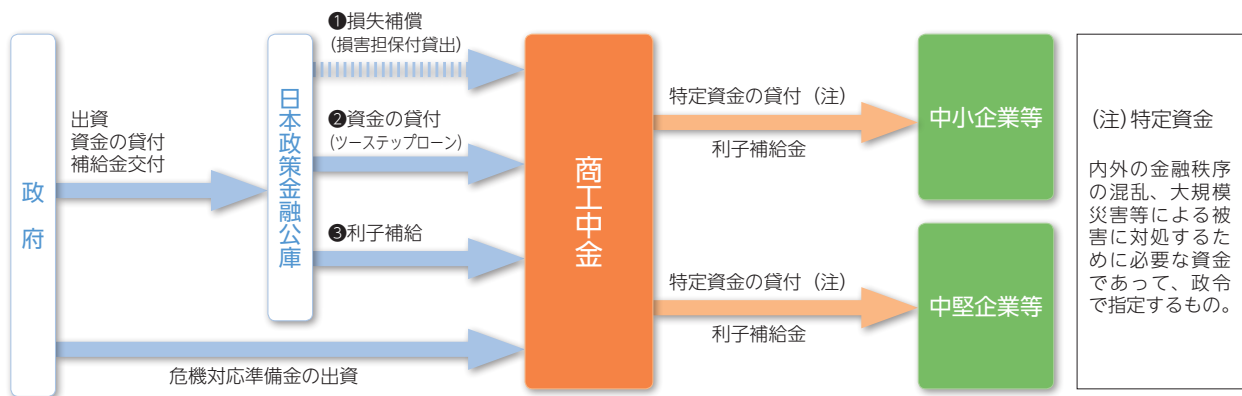
平成20年10月1日以降、災害発生や経済・金融秩序の混乱等の危機時に対応するため、新たに危機対応体制が構築されています。

商工中金は、中小企業・中堅企業等に対し危機対応のための融資等を実施する機関（指定金融機関※）として定められています。

商工中金は、危機対応業務の対象となる「東日本大震災に関する特別相談窓口」、「平成28年熊本地震による災害に関する特別相談窓口」、「平成29年6月7日から7月27日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口」と、その他主務省の要請を受け10の特別相談窓口、加えて6の商工中金独自の相談窓口を開設し、中小企業・中堅企業等からの相談に対し、懇切・丁寧かつ迅速な対応に努め、セーフティネット機能の発揮に全力をあげて取り組んでいます。なお、危機対応業務については、真の危機時に限定される取り扱いとなっており、公的な業務として峻別し、趣旨に沿った適切な業務運営を行ってまいります。

※指定金融機関：申請する民間金融機関のうち、一定の基準を満たすものを主務大臣が指定（商工中金と日本政策投資銀行）
主務大臣が危機を認定した場合には、公庫からのリスク補完等を受けて、貸付等の「危機対応業務」を実施

■ 危機対応業務のスキーム図



- ① 損害担保付貸出 : 日本政策金融公庫からの信用補完（損失額の一部補償）を受け、特定資金の貸付を行う制度
補償割合：中小企業者 80%、中堅企業者 70%
- ② ツーステップローン : 日本政策金融公庫から財政投融资貸付等を原資としたバックファイナンスを受けて、特定資金の貸付を行う制度
- ③ 利子補給制度 : 日本政策金融公庫から利子補給を受けることを前提に、商工中金が、お客さまに特別利率での貸付を行い、あるいは、お客さまに対し、後日、利子補給金をお支払いする制度

セーフティネット機能の発揮 取組事例

■ 熊本地震で本社工場が全壊した事業者を地域金融機関と連携して支援した事例

G社は熊本県内に本社工場を保有する医療用機械等の製造業者です。手術中に使用した薬剤を自動管理する装置の製造など、高い技術力と開発力を強みにしていますが、平成28年4月に発生した熊本地震で本社工場が全壊してしまいました。

商工中金は、メインの地域金融機関と協調し、震災で生産が中止した間の運転資金に迅速に対応するとともに、各種補助金等の情報を積極的に提供し、本社工場の復旧をサポートしました。

金融円滑化への取組み

商工中金では、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律(中小企業金融円滑化法)」*の趣旨を踏まえ、期待される役割の十分な発揮に努めてまいりました。*商工中金は同法の対象金融機関ではありません。

同法は平成25年3月末を以って終了しましたが、商工中金は、「中小企業団体およびその構成員の金融の円滑化」を目的とした金融機関として、金融円滑化に向けた下記の「取組方針(金融円滑化基本方針)」のもと、「推進・管理態勢」・「苦情相談体制」・「事業改善・再生支援体制」などの態勢の強化により、その使命を果たすよう取り組んでおります。

特に、経済情勢や金融変化により経営に支障をきたす等影響を受けている中小企業者等の皆さまからの借入申込や貸付条件の変更の相談等に対して、万全を期するため、平成21年12月7日に「中小企業金融円滑化相談窓口」を、平成25年3月8日に「経営改善・資金繰り相談窓口」を全営業店に開設し、懇切・丁寧・迅速かつ個別の実情に応じた弾力的な対応を行っているところです。

経営改善や再生に取り組む中小企業者等の皆さまに対しましては、皆さまの抱える経営課題を共有し、貸付条件の変更等による資金面の支援とともに、経営課題の解決策の提案や経営改善計画の策定支援、計画の進捗状況のフォローといった「コンサルティング機能」を発揮して、業績好転と自律的存続の実現に向けた積極的なサポートを行っております。

また商工中金では、従来より、経営者保証に過度に依存しない融資手法の活用等により、中小企業者等の皆さまを積極的に支援しております。平成25年12月5日、経営者保証に関するガイドライン研究会より「経営者保証に関するガイドライン」が公表されましたが、商工中金ではガイドラインの趣旨を踏まえ、適切な対応に努めてまいります。

金融円滑化基本方針

- ①新規お借入やお借入条件の変更等のご相談・お申し込みに対しましては、懇切・丁寧・迅速な対応を心がけ、実態把握と資金使途・償還財源の検討を十分に行い、長期的な視点から安定的な資金供給を行うよう、適切な審査に努めてまいります。
- ②経営相談・経営指導および経営改善に向けた取組みに関する支援につきましては、お客さまと十分なコミュニケーションを図り、当金庫が永年培ったノウハウや多様な金融手法を活用し、お客さまの実情と企業実態を踏まえた適切な対応に努めてまいります。
- ③お客さまの企業（事業）価値を適切に見極め、その向上に貢献できるよう、研修教育等により職員の能力向上に努めてまいります。
- ④新規お借入やお借入条件の変更等のご相談・お申し込みに係る審査結果等のご説明は、理解と納得が得られるよう、お客さまの知識や経験および財産の状況等に応じ、適切かつ丁寧にまいります。
- ⑤お客さまからのお問い合わせ、ご相談、ご要望および苦情には、真摯に対応します。
- ⑥お借入条件の変更等のご相談・お申し込みに対しましては、お客さまの取引金融機関や信用保証協会その他関係機関とも十分に連携し、適切に対応するよう努めてまいります。

中小企業の金融円滑化に向けた貸付条件の変更等の実績（平成21年12月7日～平成30年3月末累計）

(単位：件、百万円)

貸付条件の変更の申込み		うち、実行に係る貸付債権		うち、謝絶に係る貸付債権		うち、審査中の貸付債権		うち、取下げに係る貸付債権	
債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額	債権数	債権額
266,803	9,687,263	254,652	9,261,603	4,019	143,669	3,334	103,021	4,798	178,970

(注) 本計数には、旧債の借換は含まれておりません。

取組事例

商工中金の無保証対応が、他行の呼び水効果となった事例

機械部品製造業H社の代表者は、高齢のため事業承継を検討していましたが、経営権の承継にあたり個人保証がネックとなっていました。

商工中金は、同社に対し、法人と役員間の貸借関係の整理等、アドバイスをを行うとともに、その後の必要資金について「経営者保証に関するガイドライン」に則して無保証で融資を行いました。商工中金の無保証対応を受け、他の金融機関も無保証対応を決定するなど、同社の円滑な事業承継に貢献しました。