

■ 中期経営計画（商工中金経営改革プログラム）

概要

プログラムの位置づけ

- 中期経営計画は、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。

KPIの設定

- 中期経営計画に基づき、商工中金の特性を活かした「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KPIを設定し、その進捗状況を公表していきます。
- KPI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PDCAサイクルを回していきます。



「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。

課題の共有

- 中期経営計画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。

商工中金の考え方

- ① 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 (=「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) をま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。

KPI

◆ 商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数

53,698先・79.8% (19.3期)

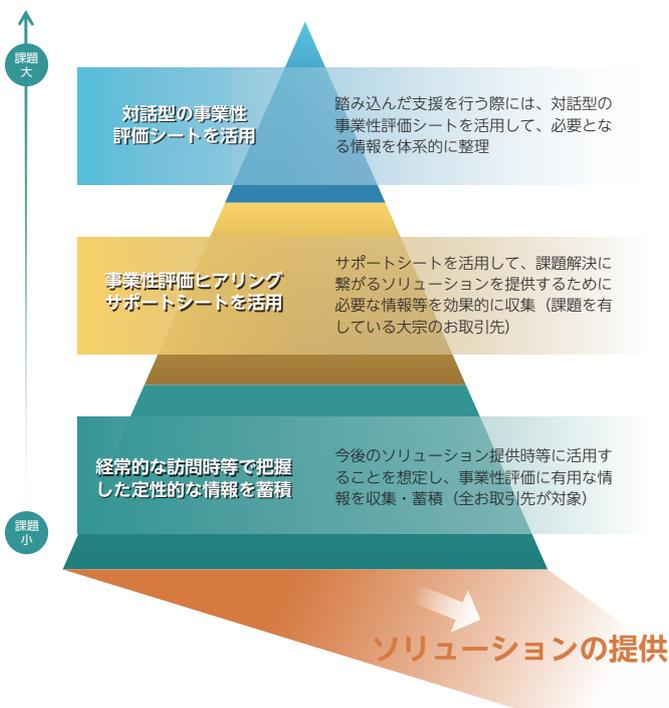
◆ 事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数

26,076先・38.8% (19.3期)

※パーセンテージは、商工中金がビジネスモデルの共有が必要と判断した取引先数に対する割合

事業性評価の取組み強化

- 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年度は、約40%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。早期に全てのお客さまと課題を共有できるよう、継続して取り組んでまいります。

KPI

◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数
85,491件 (19.3期)

◆ ローカルベンチマークの取組件数

※2019年度からの施策のため、次年度以降から公表

◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率 (長期貸出)

35.8% (19.3期)

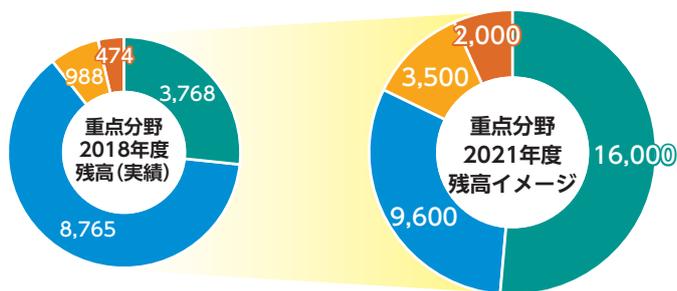
ファイナンス支援

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。

<p>Aゾーン</p> <p>財務構造改革支援</p> <p>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。</p>	<p>Bゾーン</p> <p>事業再生・経営改善支援等</p> <p>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。</p>	<p>Cゾーン</p> <p>産業構造の変革への挑戦支援</p> <p>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。</p>	<p>Dゾーン</p> <p>新産業への挑戦や創業支援</p> <p>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。</p>
--	---	--	---

■Aゾーン ■Bゾーン ■Cゾーン ■Dゾーン (単位：億円)



KPI ※実績値はすべて19.3期

- ◆Aゾーン支援件数 4,331件
残高 3,768億円
- ◆Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 543件
リファイナンス支援件数 578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 532先・13.7%
- ◆Cゾーン支援件数 238件
残高 988億円
- ◆Dゾーン支援件数 309件
残高 474億円

KPI一覧

- ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2017年度	2018年度	2021年度見込
Aゾーン	取組件数	—	4,331件	4,000件
	取組金額	—	4,335億円	4,000億円
	貸出残高	—	3,768億円	16,000億円
Bゾーン	計画策定支援	—	543件	2,150件
	リファイナンス	—	578件	1,400件
	ランクアップ数・率	—	532先・13.7%	—
	貸出残高	—	8,765億円	9,600億円
Cゾーン	取組件数	—	238件	750件
	取組金額	—	394億円	750億円
	貸出残高	—	988億円	3,500億円
Dゾーン	取組件数	—	309件	800件
	取組金額	—	112億円	400億円
	貸出残高	—	474億円	2,000億円

K P I 一 覧 (そ の 他)

● 前提・事業性評価

	2017年度	2018年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	—	53,698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	—	26,076件

	2017年度	2018年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	—	85,491件
経営者保証GLに基づく無保証貸出比率	—	35.8%

● ソリューション提供 (本業支援)

	2017年度	2018年度
事業承継支援件数	162件	198件
M&A支援件数	9件	17件
ビジネスマッチング支援件数	205件	383件
海外与信先数	1,159先	1,106先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,034件	2,550件
組合事務局長会議開催件数	4件	86件

● 体制・人材

	2017年度	2018年度	2021年度目標
同行訪問件数 (経営ソリューション本部)	2,926件	4,469件	—
事業性評価外部資格取得率	39.4%	60.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	30.7%	46.4%	80.0%
内部資格取得者数 (ソリューション)	88名	122名	130名
内部資格取得者数 (経営改善)	—	93名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2017年度	2018年度
地域金融機関等への訪問件数	—	967件
業界団体との意見交換会開催件数	—	10件
連携・協業件数 (ソリューション提供)	—	515件
協調融資件数	—	1,032件

● 収支の状況

	2017年度	2018年度
OHR	65%	71%
経常利益	569億円	307億円

● アウトカム (CFの改善)

	2017年度	2018年度
営業CF改善先数	—	147先
財務CF改善先数	—	2,825先

● アウトカム (与信費用の低減)

	2017年度	2018年度
破綻懸念先以下⇨ 要注意先以上	—	▲47億円
要注意先⇨ 正常先	—	▲37億円

重点分野への取組み

Aゾーン【財務構造改革支援】

商工中金は、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ています。お客さまとの信頼関係を深め、事業内容を理解し、将来の成長可能性を把握するため、状況に応じたヒアリングや商流把握等を実施し、体系的に蓄積した情報を与信時やソリューション提供時の判断に活用していきます。

商工中金は、深度ある対話による事業性評価を通じて、お客さまの課題を的確に把握し、そのニーズを踏まえ、抜本的な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、期限一括償還型貸出等での資金対応を契機とした財務CFの改善による財務構造改革に取り組みつつ、併せてビジネスマッチング等により営業CFの改善に繋がる本業支援にも取り組んでいきます。

①財務構造改革（調整・呼び水機能を発揮するためのシンジケートローン組成等）

商工中金は、お客さまの約定返済付の長期借入金をコミットメントラインや当座貸越などの短期借入金に切り替え、キャッシュフローと年間返済額のミスマッチを解消し、本業に専念できる環境を作り出していきます。また、このようなリファイナンス等の財務改善ニーズに対しては、地域金融機関等との連携によるシンジケートローンを活用しています。なお、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提携行は186行を数えます。

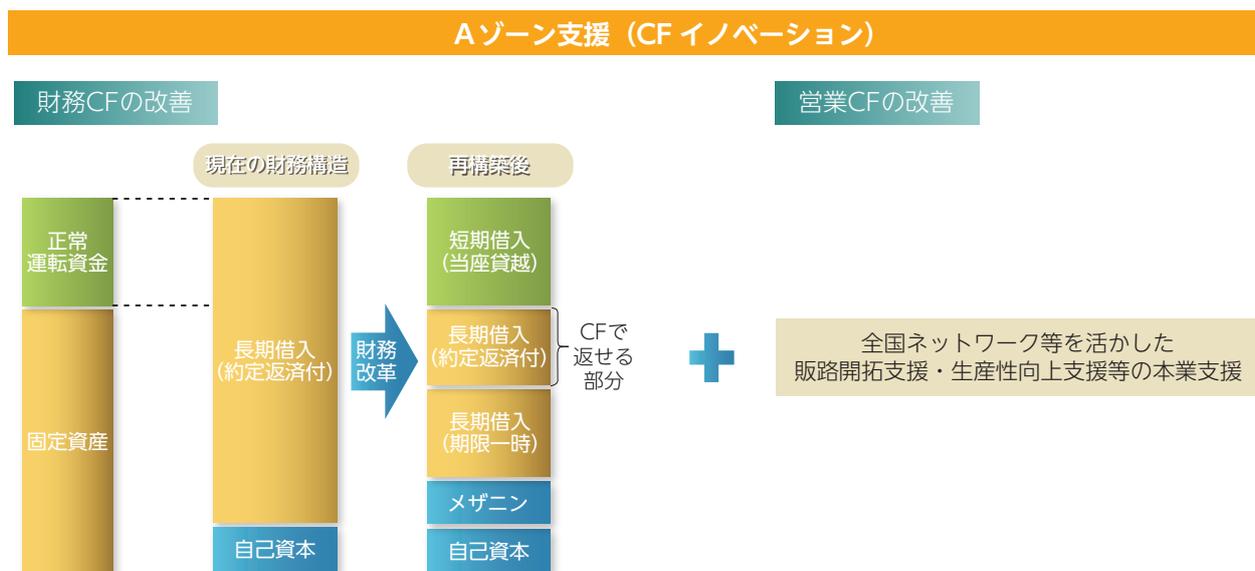
②ビジネスマッチング（販路拡大支援・生産性向上支援）

商工中金は、国内外のネットワークやお客さま組織（中金会やユース会）を活用し、売上増加や仕入れコスト削減等、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を強化していきます。

※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。

※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6,100名の会員を擁しています。

ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取組み



取組事例

外部機関と連携して、コーヒーの販売業者をサポート

サザコーヒー株式会社（茨城県ひたちなか市）は、県内を中心に喫茶店14店舗を構えるコーヒーの販売業者で、南米にコーヒー農場を持つなど、積極的に事業を展開しています。同社は、さらなる成長のため、店頭販売以外の販路を拡大する計画を策定しました。

商工中金は、工場見学や対話を通じた事業性評価を実施し、生産工程や事業承継などの課題に対して、よろず支援拠点や提携税理士の紹介を行いました。また、長期借入金の返済額と営業キャッシュフローのミスマッチを解消するため、短期継続融資（当座貸越）を導入し、本業支援と財務改善を一貫してサポートしました。



財務キャッシュフローの改善を通じて、事業承継に向けた取組みをサポート

株式会社池田車輻製作所（東京都大田区）は、自動車やスマートフォン等の電子部品のめっき加工業者で、金、銀、ニッケルなど多品種小ロットに対応しています。同社は、将来的な事業承継を見据え、安定的な収益基盤を築くため、旧本社工場跡地を活用した賃貸アパートの建設を検討していました。

商工中金は、旧本社工場の取壊しや土壌浄化に必要な資金を融資するとともに、将来にわたり資金繰りの安定を図るため、既存借入金の一括リファイナンスを実施し、財務キャッシュフローの改善をサポートしました。



長期期限一括償還型の資本性劣後ローンにより、資金繰り安定化をサポート

株式会社万浄匠（東京都調布市）は、道路側溝等のコンクリート二次製品やエクステリア材等の販売業者で、大手ホームセンターへの販路を確立しています。同社は、2017年及び2018年に九州北部を襲った大雨により営業所が被災したため、復旧に向けた投資を検討していました。

商工中金は、同社のビジネスモデルや経営方針についての理解を深めるため、対話を通じた事業性評価を実施しました。キャッシュフローの改善を図るため、期間10年期限一括償還型の資本的劣後ローンと短期継続融資（コミットメントライン）によるサポートを行いました。



地域金融機関と連携して、リファイナンス型のシンジケートローンを組成

白星社クリーニング株式会社（兵庫県神戸市）は、県内を中心に46店舗を構えるクリーニング専門業者で、洗浄や仕上げ技術の高さに定評があります。同社は、さらなる成長のため、無人型店舗への設備投資を検討していましたが、既存の借入金の返済額と、営業キャッシュフローのミスマッチが課題となっていました。

商工中金は、同社の設備投資と資金繰り安定を両立させるため、メインの地域金融機関と協調し、新たな設備資金を含めたリファイナンス型のシンジケートローンを組成し、同社の成長戦略をサポートしました。



Bゾーン【事業再生・経営改善支援等】

商工中金は、これまでも一貫してお客さまの事業再生と経営改善支援を行ってきました。また、中期経営計画においては、商工中金が能動的・主導的に支援を行う先として、メイン・準メイン先等のお客さま約4,000社を選定いたしました。今後も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、お客さまの企業価値向上に貢献していきます。

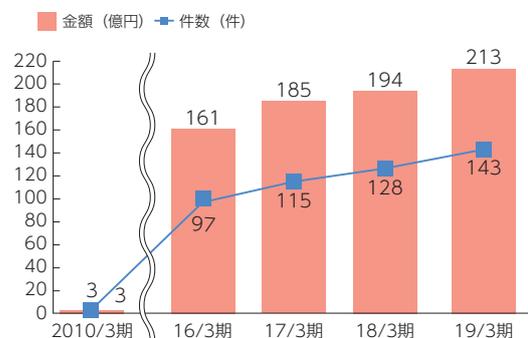
また、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関、よろず支援拠点や顧問税理士等の外部機関との連携を強化し、地域金融機関との協調を通じて中小企業等の皆さまの企業価値向上に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 重点分野への取り組み

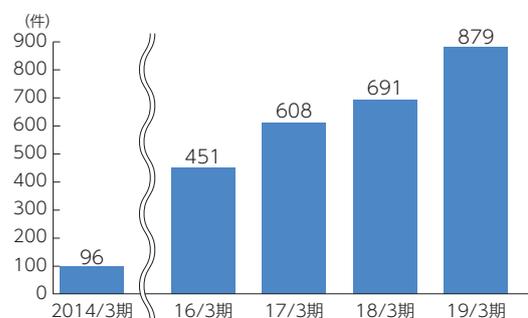
～これまでの再生支援への取り組み～

2001年 7月	事業再生支援貸付（DIPファイナンス）取扱い開始
2004年 1月	経営支援室 設置
2004年 3月	DDS第1号案件を実行（日本初）
2006年 3月	償還条件付DES取扱い開始
2012年11月	再生支援プログラム創設
2013年10月	リファイナンス制度取扱い開始
2018年 6月	経営サポート部 設置

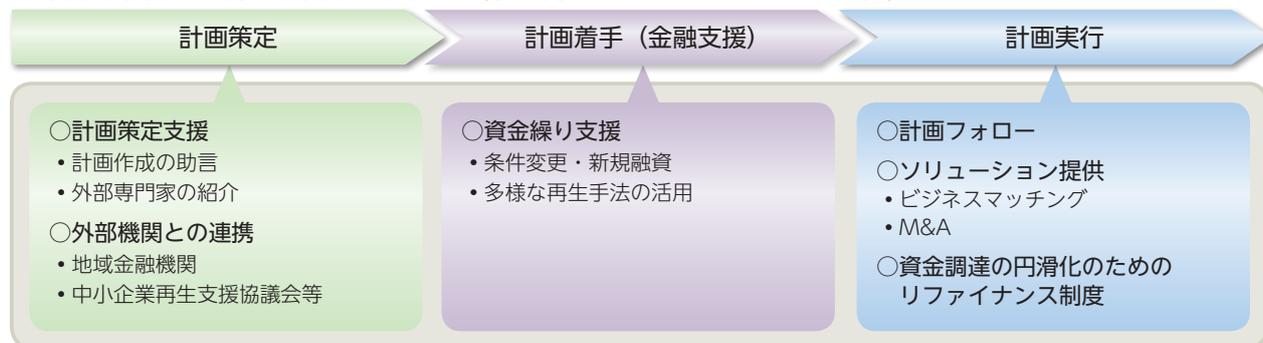
<DDSの取組実績（累計）>



<リファイナンス制度の取組実績（累計）>



過年度の取組み：再生支援プログラム（事業再生ノウハウのパッケージ化）



取組事例

資本的劣後ローンの導入により、再生計画の遂行をサポート

A社は、乳製品の製造販売業者です。過去、多角化に失敗したため収益が低迷し、債務超過に陥っていました。同社は、再生に向けた経営改善計画を策定し、業績の改善に努めてきました。

商工中金は、取引金融機関と協調し、再生計画に基づく返済緩和等の支援を行ってきました。今回、一定の業績改善が図られ、債務超過解消への道筋が付いたため、金融取引の正常化を図るべく、地域金融機関との調整を行い、資本的劣後ローンを導入しました。本件により、同社の資本増強を図るとともに、地域金融機関との協調体制を確立し、同社の再生計画をサポートしました。

中小企業再生支援協議会と連携し、金融取引の正常化をサポート

B社は、機械やプラント設備等の敷設工事請負業者です。過去の過大な設備投資により、多額の借入金の返済が課題となっていました。同社の借入金の一部はサービサーに売却されましたが、中小企業再生支援協議会の下で、債務整理を行い、経営改善に努めた結果、徐々に業績が改善してきました。

商工中金は、定期的な情報交換により連携を深めていた同協議会の紹介を受け、同社に対し、経営者との対話や現場の訪問等を通じた事業性評価を実施しました。また、同協議会とともに他の金融機関への働きかけを行い、金融取引の正常化のためのリファイナンスに取組み、同社の事業再生をサポートしました。

地域金融機関と協調し、金融取引の安定化をサポート

C社は、総合水処理プラント業者です。過去、リーマンショック等の経済危機の影響を受け、受注が減少し、業績が悪化していました。また、本社移転による地理的な問題からメインバンクの支援が十分得られなくなり、銀行取引体制の再構築が急務となっていました。

商工中金は、同社との取引はなかったものの地域金融機関よりリファイナンス型シンジケートローンの参加招聘を受け、対話や現場訪問を通じた事業性評価を実施しました。本シンジケートローンへの参加を通じて、同社の新たな金融取引体制の構築に貢献しました。

メインバンクとしてDDSを主導し、事業者の再生をサポート

D社は、地域トップのタクシー事業者です。多角化の失敗や過剰投資により、抜本的な金融支援が不可欠な状況にありました。

メインバンクの商工中金は、資産売却や不採算事業の停止など経営合理化に向けた議論を主導し、経営改善計画の策定支援を行うとともに、中小企業再生支援協議会や取引金融機関との調整も実施しました。その結果、全ての金融機関が計画に同意し、抜本的な金融支援策として協調してDDSを導入しました。本件により、財務基盤の強化と金融機関の協調体制を確立するとともに、同地域の雇用維持にも貢献しました。



Cゾーン【産業構造の変革への挑戦支援】

Dゾーン【新産業への挑戦や創業支援】

商工中金は、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や、再編及び新たな成長が見込まれる産業に対し、全国ネットワークを活用したソリューション提供等を行っていきます。また、中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応するため、北中米、ASEAN、中国を重点地域と位置付け、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や、現地政府機関や現地銀行とのアライアンス強化等を行っています。

これに加えて、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、投融資と本業を一体で支援し、地域の金融機能の高度化に取り組んでいます。

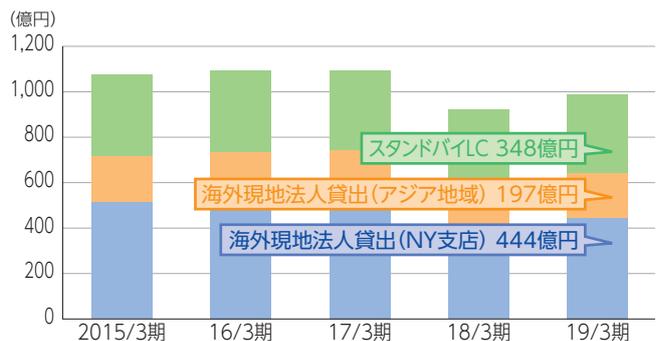
■ 海外展開支援

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、1996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」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お取引先を訪問し、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ドバイ・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、スタンドバイLC）



■ 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・金融機関等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、お客さま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)・フィリピン貿易産業省 (DTI)
 - ・ベトナム外国投資庁 (FIA)・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)
 - ・リザール商業銀行 (フィリピン)・上海市外国投資促進センター (中国)
 - ・南通市経済開発区 (中国)・平湖経済開発区 (中国)
 - ・広州開発区投資促進局 (中国)・佛山市南海区経済促進局 (中国)

海外拠点と職員の派遣先



取組事例

ジェットロと連携し、米国での新設現地法人の立ち上げをサポート

藤精機株式会社（山梨県中巨摩郡昭和町）は、スマートメーターなどの精密金属加工業者で、地域未来牽引企業にも認定されています。

同社は、経済産業省主催の「シリコンバレーミッション」への参加を契機に米国スタートアップ企業の試作品製造に取り組むため、米国現地法人の設立を検討していました。商工中金は、同社との継続的な対話を通じて、事業性評価を実施するとともにジェットロと連携し、米国現地法人の設立をサポートしました。また、商工中金ニューヨーク支店より事業開始に必要な資金を米ドル建てで融資しました。



ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 重点分野への取組み

東南アジアのリゾート需要を取り込むホテル運営者をサポート

株式会社勝浦ホテル三日月（本社：千葉県勝浦市）は、親子三世代が楽しく過ごせるスパ&リゾートホテルの運営業者です。

同社は、成長する東南アジアのリゾート需要を取り込むため、ベトナムのダナン市に露天風呂等の日本文化を取り入れた五つ星ホテルを中心とした複合施設の建設を検討していました。商工中金は、同国の投資規制等の情報提供やダナン市が主催する千葉県初の投資セミナーを同社と共催するなど、伴走型のサポートに取り組みつつ、シンジケートローンを活用してホテル建設資金の調達をサポートしました。



創業間もない最先端技術の研究開発を行うベンチャー企業をサポート

ピクシーダステクノロジーズ株式会社（東京都千代田区）は、超音波や光の制御技術の研究開発するベンチャー企業です。筑波大学との共同研究により、多くの知的財産を保有するスキームを構築し、経済産業省が推進するJ-Startup企業にも認定されています。

商工中金は、決算実績や担保・保証のみに依拠することなく、同社が保有する技術や成長性に着目。技術の有用性を見極めるため、大学、出資者、取引先など数多くの関係者にヒアリングを行い、対話を通じた事業性評価を実施しました。期限一括償還型の融資スキームを構築し、創業初期の同社の資金繰り安定化に貢献しました。



地域金融機関との協調により、小水力発電に取り組む事業者をサポート

東北小水力発電株式会社（秋田県秋田市）は、小水力発電装置の研究開発業者で、廃車となったハイブリッド自動車の電源装置を再利用した、低コストかつ高効率な小水力発電システムの開発に取り組んでいます。

商工中金は、同社の保有する技術や成長性を見極めるため、地方公共団体、外部有識者、大手企業や大学など、数多くの関係者にヒアリングを行い、対話を通じた事業性評価を実施し、本事業に必要な資金を秋田県信用組合と協調して融資しました。

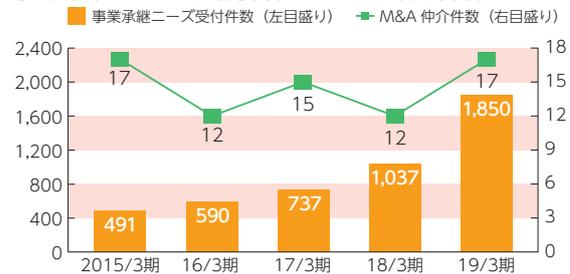


事業承継・M&A

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事業承継支援やM&Aなどに積極的に取り組んでいます。

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います。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への支援を行うほか、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



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活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います。

中小企業・小規模事業者

01 現状把握

会社の歴史、役員構成、財務状況、後継者候補の有無などに加え、事業承継に必要な資金を確認します。

- ・会社概要の確認
- ・株主や親族関係の確認など

02 後継者の選定

第一に親族内の後継者候補を確認し、適任者がいない場合は外部候補者を含めた選定をサポートします。

- ・親族内後継者
- ・親族外後継者など

03 計画の作成

経営権や株式の移転時期等を確認し、円滑な移行をサポートします。

- ・事業承継の時期
- ・具体的な対策の決定

04 実行

事業承継プランの実行や経営の改善をサポートします。

- ・代表者交代
- ・自社株の移転

05 資産の運用

プラン実行後の資産運用や資産管理をサポートします。

- ・財産の形成
- ・相続に向けた準備

事業承継の進め方

商工中金の提供サービス

SUPPORT
情報提供
サポート

- ・簡易株価算定
- ・提携税理士の無料相談 など

SUPPORT
事業引き継ぎ
サポート

- ・M&Aサポート
- ・後継者育成支援
コンサルティング
など

SUPPORT
専門家派遣
サポート

- ・計画の作成・
実行サポート
など

SUPPORT
金融
サポート

- ・事業承継支援貸付
- ・自社株承継信託の
媒介 など

SUPPORT
資産運用・管理
サポート

- ・定期預金 マイハーベスト
- ・不動産の有効活用 など



連携
外部専門家との連携

取組事例

商工中金の全国ネットワークを活かし、M&Aによる事業承継をサポート

E社は、九州エリアを拠点とする金属加工業者です。後継者が不在のため、MBO（経営陣による企業買収）を検討していましたが、計画通りに進まず難航していました。商工中金は、同社の事業承継の意向を丁寧にヒアリングし、M&Aスキームを視野に入れていることを把握しました。マッチング候補先に関西エリアを拠点とする産業機器製造業者F社を選定し、両社の橋渡しを行いM&Aを成功させました。

商工中金の強みである全国ネットワークを活かし、事業の存続を望むE社と九州エリアへの進出を希望するF社のマッチングが実現しました。

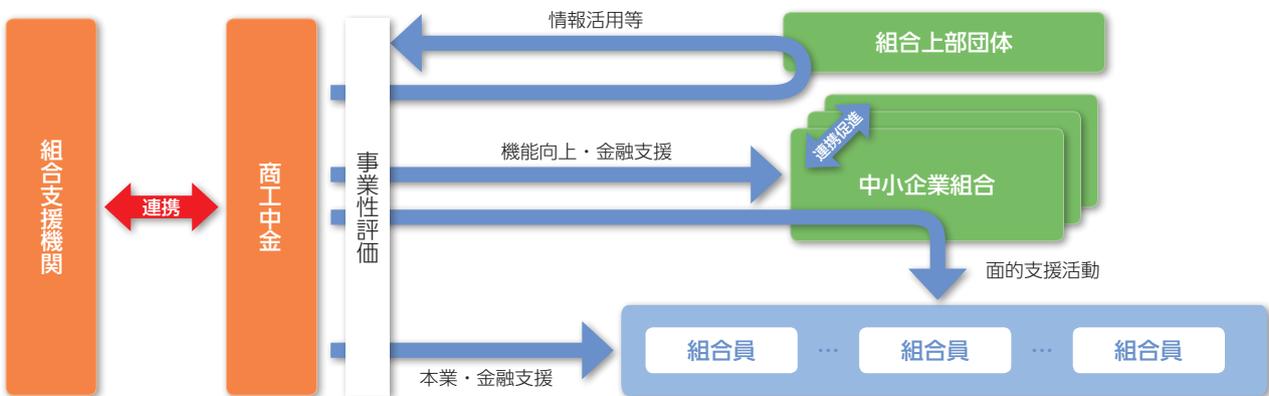


■ 組合支援

中小企業組合は、共同事業を通じた個々の組合員の生産性向上、地域資源を活用した域外需要の開拓、情報発信機能など、地域経済活性化のための有効な課題解決機能を有する存在です。

商工中金は、事業性評価の取組みを通じ、中小企業組合や組合員と課題を共有しながら、事業の円滑な承継、生産性向上、事業再生、財務改善、新事業進出等の様々なニーズに対し、商工中金ならではのソリューションを提供することで、組合や組合員の価値向上に取り組んでいきます。

中小企業団体中央会や中小企業基盤整備機構等の組合支援機関とも連携しながら、上記課題やニーズ等に応えることはもとより、団地組合の建替・再整備等の資金ニーズ等にも応えていくことで、商工中金ならではの「地方創生」に取り組めます。



取組事例

集客力の向上と組合員の生産性向上に取り組む協同組合をサポート

協同組合宮古市魚菜市场（岩手県宮古市）は、地域の小売業者や農産直売業者等18社で構成され、地元特産品のマーケットを運営しています。長年、市民の台所として親しまれてきましたが、施設の老朽化が進み、地域住民や観光客の集客に課題を抱えていました。同組合は、集客力の向上と組合員の生産性向上を図るため、地元で水揚げされる新鮮な魚介類をその場で食べられるバーベキュー会場や場内のWi-Fi整備に加え、キャッシュレスにも対応できる施設のリニューアルを計画しました。

商工中金は、同組合に対し、設備投資計画の策定や高度化資金の調達にかかるアドバイスをを行うとともに、リニューアルに必要な資金を融資しました。

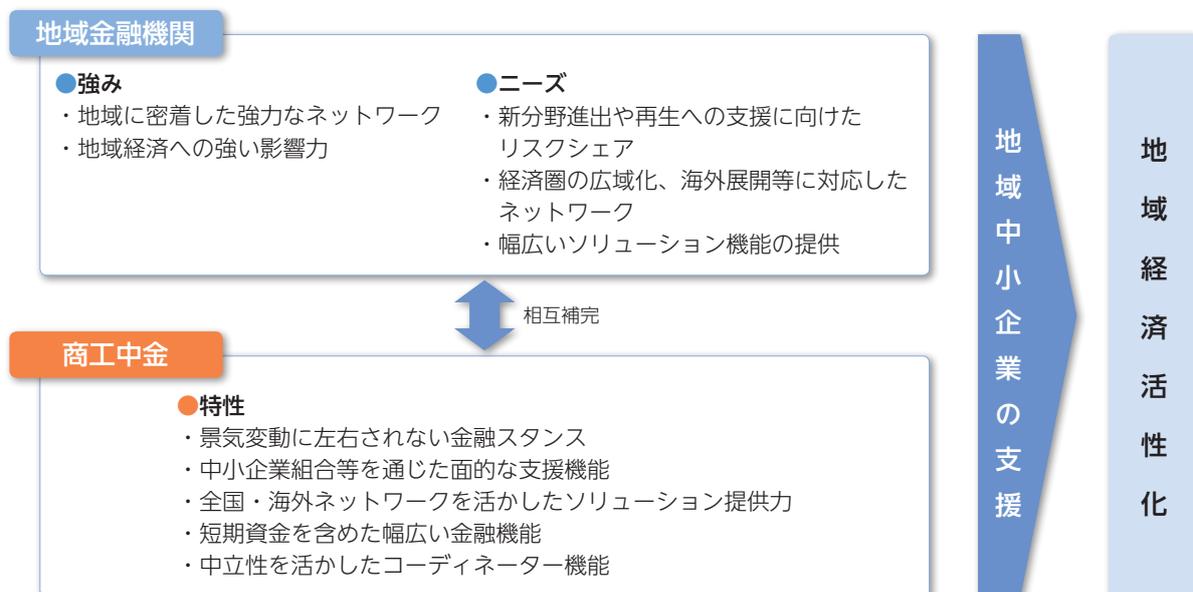


■ 地域金融機関との連携

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きました。

今後は、2018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いきます。

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いきます。



業務協力文書締結実績（2019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	40	259	146	509
業務協力文書締結先数	61	39	240	113	453

取組事例

地域金融機関と連携して、地域のインフラを支える海運業者をサポート

共同組海運株式会社（鹿児島県鹿児島市）は、鹿児島県の本土と奄美群島を結ぶ内航海運業者で、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支えています。同社は、燃料高騰などの影響を受けて、2013年5月に民事再生の申立に至りました。その後、経営の改善に取り組み、2017年5月に民事再生手続終結の決定を受けましたが、将来の設備投資を円滑に進めるため、既存の民事再生債務のリファイナンスによる金融取引の正常化が課題となっていました。

商工中金は、同社の課題やニーズを共有するV（Value up）レポートを活用した事業性評価を行った上で、南日本銀行と協調して、期限一括償還貸付等を実施し、同社の金融取引正常化をサポートしました。



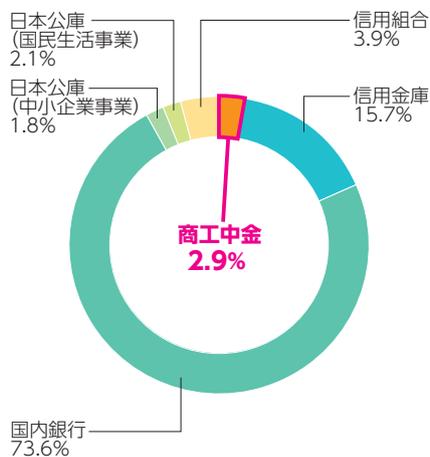
■ セーフティネット機能の発揮

地震や台風などの自然災害の他、受注元の破綻・事業制限、その他大規模な経済変動等の際し、商工中金は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

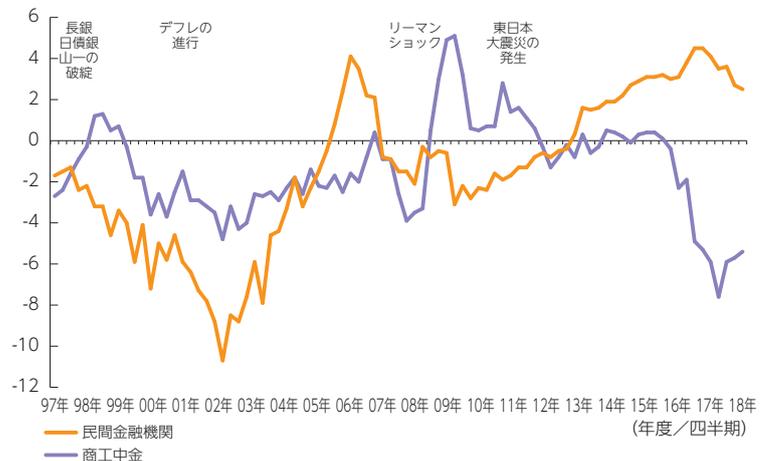
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

■ 中小・中堅企業向け融資に占める 商工中金の割合 (2018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。
・2018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

■ 商工中金の取組み

本年は大阪北部地震、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）、平成30年台風21号、北海道胆振東部地震等、数多くの災害が発生しました。

商工中金はこれらの災害に対し、主務省の要請を受けた特別相談窓口及び商工中金独自の相談窓口を開設し、被災者に対して懇切丁寧な相談対応にあたるとともに独自の災害復旧資金などの融資制度を措置しセーフティネット機能の発揮に取組みました。

懇切・丁寧かつ迅速な相談対応

- ・特別相談窓口
- ・商工中金独自の相談窓口

中小企業の資金繰り支援

- ・商工中金独自の災害復旧資金
- ・信用保証協会制度の活用

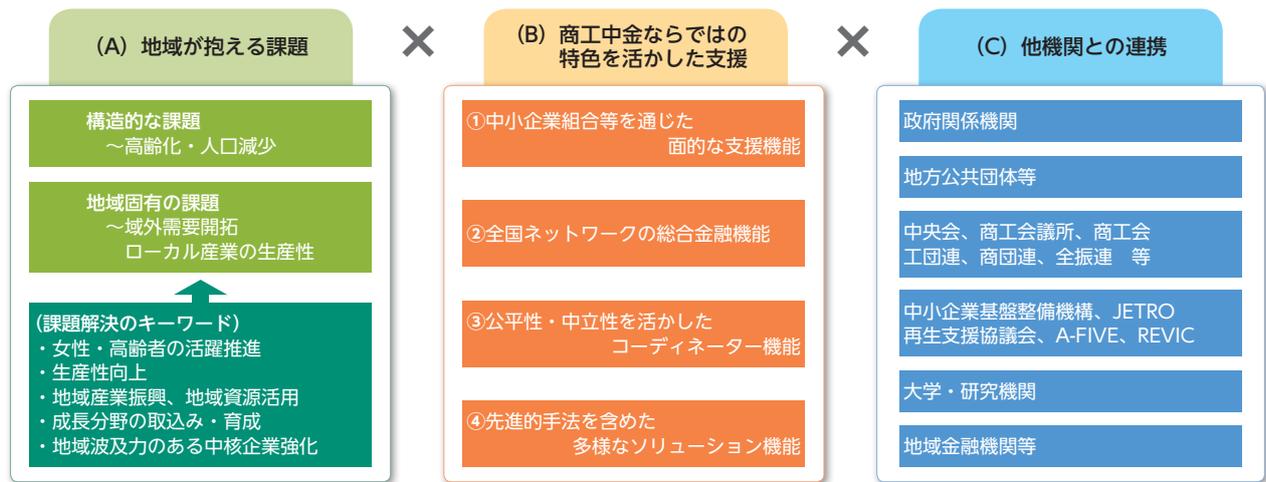
■ 中小企業の企業価値向上へのサポート

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

新分野へ進出する新設組合をサポート (酒田支店)

- ・ドローンの技術を農業や建設分野、また、地方公共団体の災害対策や官公庁の研究プロジェクト向けに活用・普及するため、協同組合を新設。
- ・商工中金は、事業展開に必要な資金を提供しつつ、プロモーション活動を支援。同組合を中小企業庁等が共催する地域活性化のための地域クラウド交流会のプレゼンターに推薦するなど、金融と事業活動の両面からサポートを実施。

協同組合による働き方改革と女性活躍をサポート (諏訪支店)

- ・製造加工業関連の組合と運送業関連の組合が、それぞれ「人手不足」対策として、託児所開設を模索。
- ・商工中金は、2組合の託児所開設を検討しやすくするため、地方公共団体を訪問し、託児所や保育所の業界動向に加え、市内の保育所データを調査。事業収支計画や法規制など、組合が運営する上での留意点などを組合に提供。
- ・また、外部機関や専門業者を含めた組合事務局長会議を開催し、その取組みをサポート。同会議を契機とし、組合の託児所開設について、組合・組合員の理解が深まり、事業化の検討をサポート。

地方公共団体と連携し、地場産業の振興をサポート (高知支店)

- ・高知県は、地域の産業振興のため、「地産外販」の取組みを積極化。
- ・創業間もない水産卸売業者は、県内の水産加工業者と協力し、生姜飼料で育てた県産の生姜真鯛のフィレ加工事業に取り組み、県外販売を強化する事業計画を策定。
- ・商工中金は、地域ブランドの確立や地域活性化に繋がる取組みと判断し、高知県と連携して必要資金を融資。
- ・また、同社の取組みをメディアに情報提供。全国紙等にその取組みが報じられ、県外業者から新規取引の申出があるなど、地域産業の振興に貢献。

■ 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、2008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、2009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、2011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、2015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、2015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

	2008年 商工中金法	2009年 商工中金法改正	2011年 商工中金法改正	2015年 商工中金法改正
追加政府出資	—	2012年3月まで可能	2015年3月まで可能	当分の間可能
在り方の検討	—	2012年3月までに検討	2015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、2008年10月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、2012年3月まで処分しない 2012年4月から概ね5～7年を目途として全部処分	政府は、2015年3月まで処分しない 2015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

■ 2019年度の業務運営方針

- 低金利環境の継続により、金融機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しており、自立した持続的なビジネスモデルの構築に向けた取組みを一層加速させる必要があります。
- 商工中金においては、「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するという基本的な考え方の下で中期経営計画の諸施策を推進し、お取引先とのリレーションを深化させ、真のニーズや課題に応じた最適なソリューションの提供を推進するよう、全役職員が一丸となって取り組んでまいります。
- まず、重点分野への取組みについては、ビジネスモデルの前提である事業性評価を通じてお取引先の課題やニーズ把握を深掘りするとともに、地域金融機関や外部専門機関との連携・協業を密にしながら、商工中金の特長を活かしたソリューションを提供できる体制整備と高度化を図ってまいります。
- ビジネスモデルを支える仕組みを構築するため、ペーパーレス化やシステム化等による営業部門・バックオフィス部門の抜本的な業務改革、店舗統合等による店舗運営コストの低減、持続可能な資金調達方法の確立に取り組んでまいります。
- また、コンプライアンス意識の立て直しや内部管理態勢の強化に引続き取り組むとともに、ビジネスモデルと連動して職員が能力を最大限発揮できる人事制度の構築、ダイバーシティの推進に取り組んでまいります。
- こうした取組みにより、「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。

■ 危機対応業務の概要

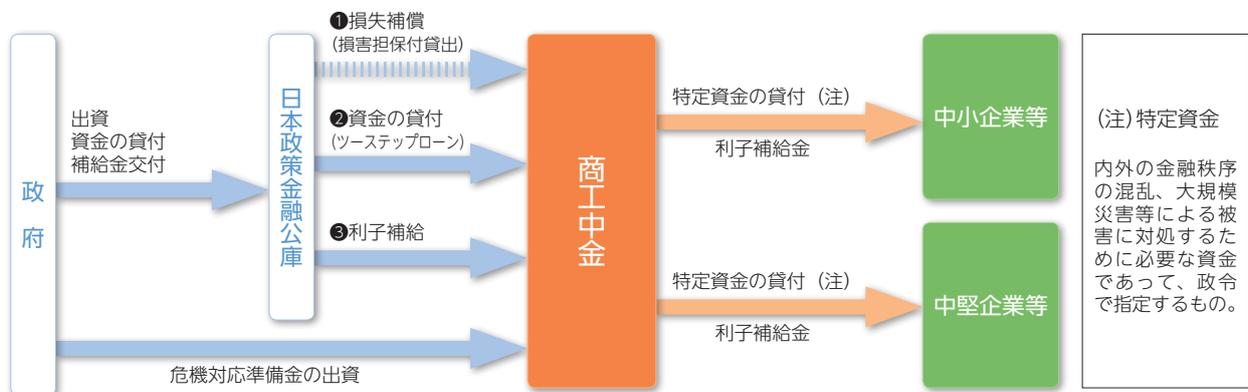
2008年10月1日以降、災害発生や経済・金融秩序の混乱等の危機時に対応するため、新たに危機対応体制が構築されています。

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」と、その他主務省等の要請を受け18の特別相談窓口等を設置、加えて3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 損失担保付貸出：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

■ 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、2017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

- 2016.10.24 : 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。
- 2016.12.12 : 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。
- 2017.04.25 : 第三者委員会の調査報告書を公表。
- 2017.05.09 : 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。
- 2017.10.25 : 主務省検査及び全件調査の結果報告等を受けて、二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。
- 2018.01.11 : 「商工中金の在り方検討会」の提言を受領。
- 2018.03.26 : 調査報告書公表以降の追加調査の結果を公表。
- 2018.03.27 : 「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。
- 2018.05.22 : 「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。
- 2018.10.18 : 経営改革プログラム（中期経営計画）を公表。

■ 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4,634件、446名の不正行為が判明しました。（2017年10月25日に調査報告書を公表、2018年3月26日に追加調査結果を公表しています。その後も、内部監査や内部通報等を通じて改ざん等の不正が判明した場合には、コンプライアンス委員会の助言・指導を受けながら、これを公表することとしています。上記の件数、人数は、2019年2月22日公表分までを反映したものです。）

■ 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

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2013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、2009年12月7日に「中小企業金融円滑化相談窓口」を、2013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。2013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、適切かつ丁寧に行います。
- 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（2009年12月7日～2019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
294,679	10,468,503	281,762	10,030,712	4,462	156,639	3,295	94,031	5,160	187,121

(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

リファイナンス型シンジケートローンにより、全借入金の経営者保証を解除した事例

機械部品製造業G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借入金の口数並びに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、全借入金の見直しを行うリファイナンス型のシンジケートローン及び「経営者保証に関するガイドライン」に則した無保証対応を提案し、全行無保証での組成を実現しました。本件により、同社の資金繰りを円滑化するとともに事業承継にも貢献しました。