

■ 中期経営計画（商工中金経営改革プログラム）

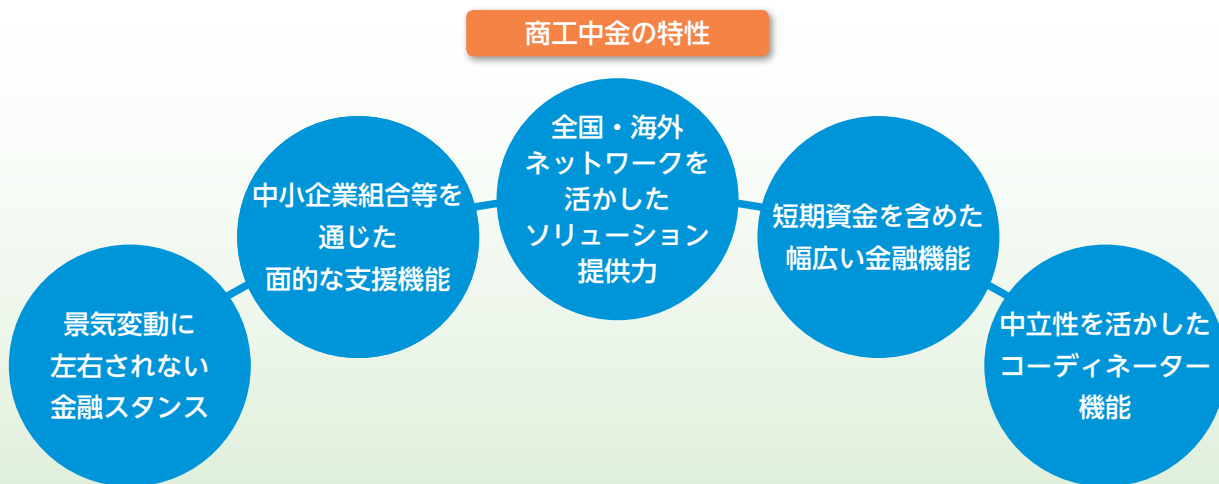
概要

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。
- ほぼ全取引先との共有が図られたことから、KPIとしての集計は2020年3月を以って終了しますが、商工中金の考え方を繰り返し説明し、リレーションの構築に努めてまいります。

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

65,112先・100.0% (20.3期)

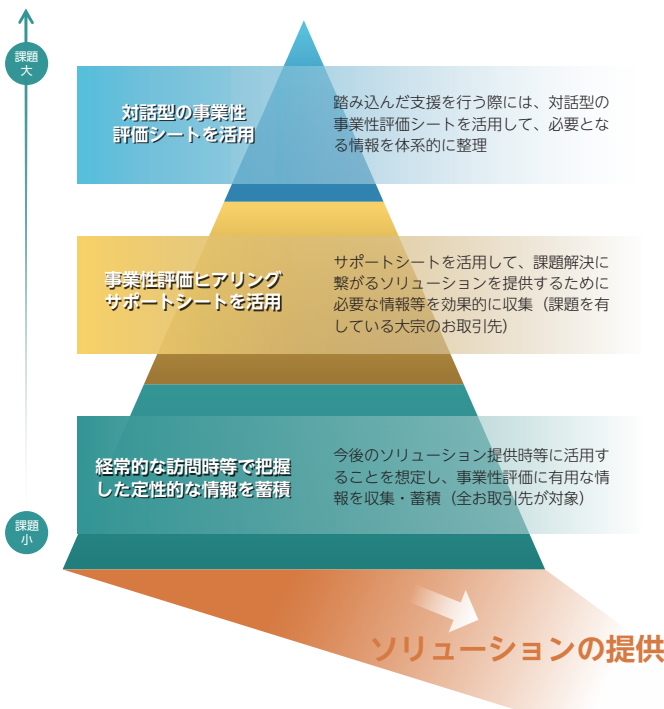
◆ 事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数

61,913先・95.1% (20.3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年度から2019年度にかけて、ほぼすべて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。共有した課題の解決に繋がるソリューション提供に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

89,426件 (20.3期)

◆ ローカルベンチマークの取組件数

33,790件 (20.3期)

◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率 (長期貸出)

41.2% (20.3期)

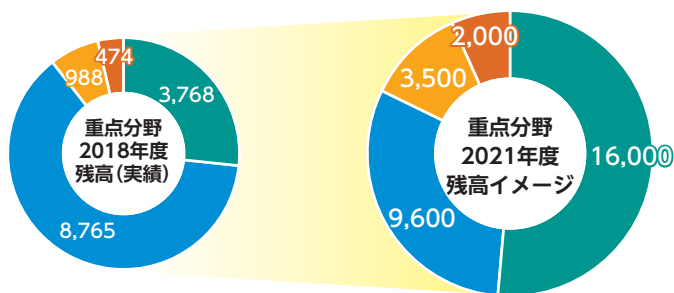
ファイナンス支援

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20.3期

- ◆Aゾーン支援件数 **16,474件**
残高 **9,074億円**
- ◆Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 **642件**
リファイナンス支援件数 **635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 **544先・13.5%**
経営指標が改善した取引先 **2,575先・76.0%**
- ◆Cゾーン支援件数 **568件**
残高 **1,668億円**
- ◆Dゾーン支援件数 **1,048件**
残高 **585億円**

KPI一覧

- ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2018年度	2019年度	2021年度見込
Aゾーン	取組件数	4,331件	16,474件	4,000件
	取組金額	4,335億円	14,779億円	4,000億円
	貸出残高	3,768億円	9,074億円	16,000億円
Bゾーン	計画策定支援（累計）	543件	1,185件	2,150件
	リファイナンス（累計）	578件	1,213件	1,400件
	ランクアップ数・率	532先・13.7%	544先・13.5%	—
	経営指標改善状況	—	2,575先・76.0%	—
	貸出残高	8,765億円	9,384億円	9,600億円
Cゾーン	取組件数	238件	568件	750件
	取組金額	394億円	985億円	750億円
	貸出残高	988億円	1,668億円	3,500億円
Dゾーン	取組件数	309件	1,048件	800件
	取組金額	112億円	379億円	400億円
	貸出残高	474億円	585億円	2,000億円

K P I 一 覧 (そ の 他)

● 前提・事業性評価

	2018年度	2019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	65,112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	61,913件

	2018年度	2019年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	85,491件	89,426件
ローカルベンチマークの取組件数	—	33,790件
経営者保証GLに基づく無保証貸出比率	35.8%	41.2%

● ソリューション提供 (本業支援)

	2018年度	2019年度
事業承継支援件数	198件	308件
M&A支援件数	17件	20件
ビジネスマッチング支援件数	383件	615件
海外与信先数	1,106先	1,090先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,550件	2,748件
組合事務局長会議開催件数	86件	160件

● 体制・人材

	2018年度	2019年度	2021年度目標
同行訪問件数 (経営ソリューション本部)	4,469件	5,292件	—
事業性評価外部資格取得率	60.2%	75.1%	80.0%
事業承継外部資格取得率	46.4%	71.1%	80.0%
内部資格取得者数 (ソリューション)	122名	134名	130名
内部資格取得者数 (経営改善)	93名	102名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2018年度	2019年度
地域金融機関等への訪問件数	967件	1,458件
業界団体との意見交換会開催件数	10件	7件
連携・協業件数 (ソリューション提供)	515件	583件
協調融資件数	1,032件	2,160件

● 収支の状況

	2018年度	2019年度
OHR	71%	72%
経常利益	307億円	205億円

● アウトカム (CFの改善)

	2018年度	2019年度
営業CF改善先数	147先	502先
財務CF改善先数	2,825先	7,825先

※いずれも2018年度からの累計

● アウトカム (与信費用の低減)

	2018年度	2019年度
破綻懸念先以下⇨ 要注意先以上	▲47億円	▲53億円
要注意先⇨ 正常先	▲37億円	▲29億円

■ 商工中金の全国ネットワーク

日本全国47都道府県に店舗を有し、各地域が抱える課題に真正面から、向き合い、地域を支える中小企業をサポートしています。



Aゾーン 株式会社マルサン (埼玉県) P.11

地域金融機関と連携し、リファイナンス型のシンジケートローンを組成

Dゾーン 株式会社スペースエッジラボ (東京都) P.17

超小型人工衛星の研究開発型ベンチャー企業を金融と情報の両面からサポート

Cゾーン 株式会社汎建製作所 (奈良県) P.15

地域金融機関と協調し、建設機械製造業者の海外展開をサポート

Bゾーン 日本ウェブ印刷株式会社 (大阪府) P.13

地域金融機関と協調し、金融取引の正常化をサポート





地域金融機関
との連携・協業

株式会社いつ和 (新潟県) ← P.20

地域金融機関と連携し、着物小売業者をサポート

事業承継・M&A

株式会社技術承継機構 (東京都) ← P.18

後継者不在に悩む自動車部品・化学材料メーカーの事業承継をサポート

組合支援

愛知県テント・シート工業組合 (愛知県) ← P.19

災害発生時に必要となる物資の安定供給を図る工業組合をサポート

商工中金
イネーブラー事業

共同組海運株式会社 (鹿児島県) ← P.23

地域中核企業の金融正常化と再成長に向けた大型貨物船の建造をサポート



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、お客さまの約定弁済付の長期借入金をコミットメントラインや期限一括償還型貸出などの借入金に切り替え、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招聘行は201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）

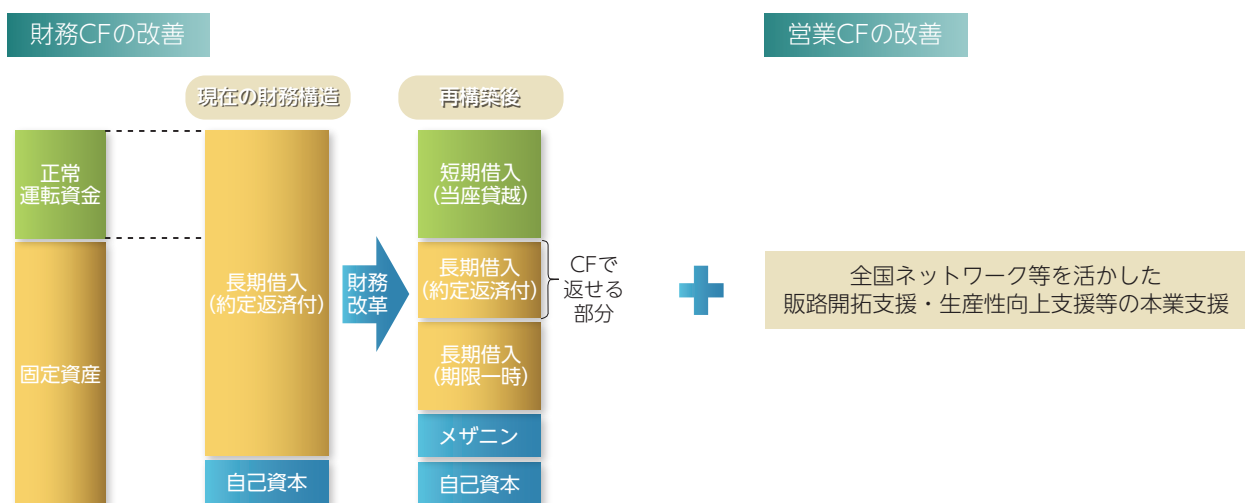
商工中金は、国内外のネットワークやお客さま組織（中金会やユース会）、提携事業者や中小企業支援機関を活用し、売上増加や仕入れコスト削減等、お取引先の企業価値向上に繋がるビジネスマッチング業務を強化していきます。

※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

Aゾーン支援（CFイノベーション）



取組事例

地域金融機関と連携し、リファイナンス型のシンジケートローンを組成



株式会社マルサン（本社：埼玉県越谷市）は、「スーパーマルサン」を運営する小売業者です。埼玉県内に4店舗を構え、「より良い品をより安く」をモットーに、低価格を追求しながらも、生鮮食品や加工食品など豊富な品揃えを誇る地域密着型のスーパーマーケットとして幅広い世代から支持されています。同社は、さらなる成長のため、安定的な商品の仕入れ資金枠を拡充することで、より本業に集中したいと考えていました。

商工中金は、同社の経営方針やニーズ、抱えている課題を理解するため、経営者との対話を中心とした事業性評価を実施。スクラップアンドビルドを行った際の設備投資負担と営業キャッシュフローのミスマッチ解消に向け、資金繰り安定化のための総額6億5,000万円のリファイナンス型シンジケートローンを組成しました。組成に際しては、新規出店候補地の情報を豊富にもつ地域金融機関を新たに招聘するとともに、短期継続融資（コミットメントライン）を開設したため、機動的かつ安定的に仕入れを行うことが可能となりました。新規取引行を招聘したことにより、安定した金融取引体制が構築されたため、同社の今後の積極的な成長戦略の立案が可能になるとともに、経営者保証に関するガイドラインに基づき、無保証にて対応することで、今後の円滑な事業承継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。

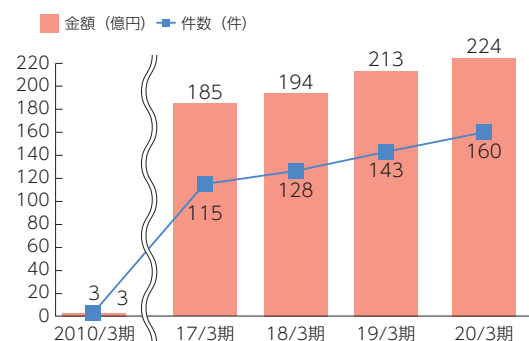
また、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関、よろず支援拠点や顧問税理士等の外部機関との連携を強化し、地域金融機関との協調を通じて中小企業等の皆さまの企業価値向上に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取り組み

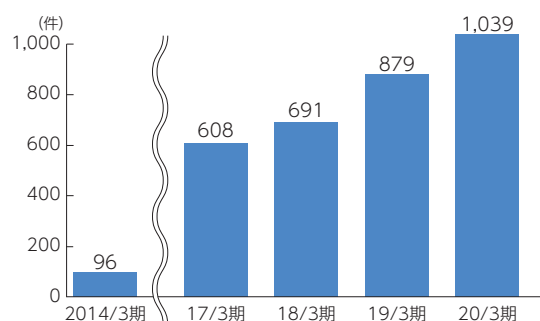
～これまでの再生支援への取り組み～

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

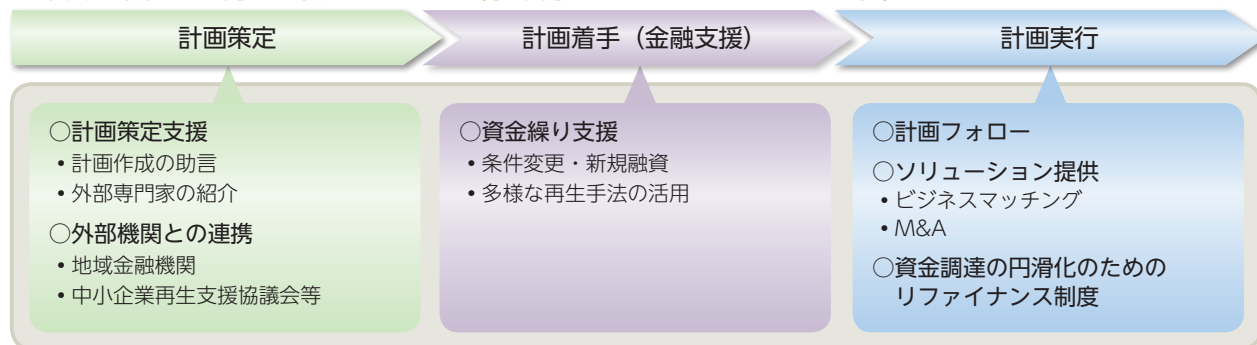
<DDSの取組実績（累計）>



<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

地域金融機関と協調し、金融取引の正常化をサポート

日本ウェブ印刷株式会社（本社：大阪府門真市）は、ポスターやカタログ等の商業印刷業者です。大阪圏に24時間フル稼働できる工場と倉庫、6台の大型オフセット輪転機など充実した設備を保有しています。大量の印刷物を短納期で納品でき、ピーク時には140億円を超える売上を計上しましたが、インターネットの普及に伴う印刷物の減少や価格競争激化、過大投資による資金繰りの悪化に直面。大阪地方裁判所に民事再生を申し立てました。



その後、事業再生に向け、取引先からの短納期ニーズへの対応、経費の削減や事業所の見直し等を実施。従業員の献身的な改善努力や強い結束力のもとで、自社にて印刷、製本、検査、保管、発送までを一貫して行うスピーディかつ低コストで大量印刷できる体制を構築。主力販売先である大手印刷メーカーの理解もあり、短期間で民事再生手続きの終結に至りました。残る同社の課題は、民事再生手続き終了後にも残存する「民事再生債務」でした。

商工中金は、同社が抱える課題解決に向け詳細な事業性評価をV (Value up) レポートにまとめ、同社および他の金融機関と課題や認識を共有。地域金融機関と協調し、資金繰りの最適化のためのシンジケートローンを組成し、民事再生債務を含めた全ての借入金をリファイナンスしました。商工中金は、金融取引の正常化を図るとともに省エネ型設備の導入など同社の事業拡大を後押ししました。



Cゾーン【産業構造の変革への挑戦支援】

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。

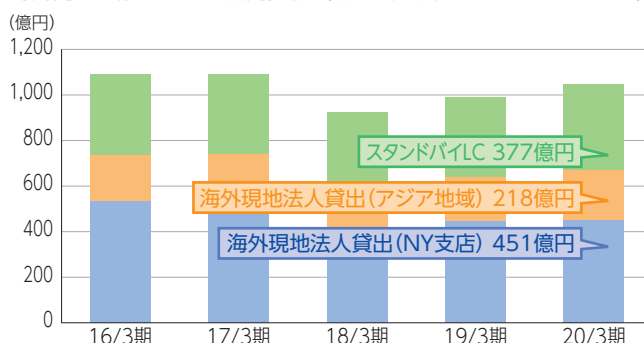
■ 海外展開支援

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)・インドネシア投資調整庁 (BKPM)
- ・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)
- ・丹陽経済開発区 (中国)
- ・カナダ商務部

海外拠点と職員の派遣先



取組事例

地域金融機関と協調し、建設機械製造業者の海外展開をサポート

株式会社汎建製作所（本社：奈良県磯城郡川西町）は、建設、農業、特殊機械の燃料用タンクやマフラ等の製造業者です。設計から製造まで一貫して自社工場で手掛け、全国有数の規模を持つなど、大手メーカーから高い評価を得ています。同社は、他社に先駆けて1995年にインドネシアに進出するなど、早くから、積極的に海外展開を行ってきました。



同社は、拡大する海外需要の取り込みを図るため、インドネシア現地法人での生産拡大を計画しました。商工中金は、同社の計画を聴取するとともに綿密な事業性評価を実施し、現地法人に対してキャッシュフローに合わせた期間10年の長期ドル建てで融資しました。なお、同融資の50%には、メインバンクの地域金融機関が商工中金に保証を差し入れる協調スキームを取り入れています。

商工中金の提案は、現地法人が主要取引通貨建てで直接融資を受けるため、為替リスクが生じず、現地法人の独自調達拡大にも寄与するだけでなく、グループ全体のキャッシュフローの最適化にも繋がるものです。また、メインバンクの地域金融機関は、海外向け融資ノウハウの蓄積に繋がり、同社の海外事業に対する理解を深めるきっかけになるなど、同社とメインバンクの一層強固な関係性の構築に寄与しました。

商工中金は、中小企業の海外事業拡大に際して、融資はもとより、グループ全体の資金効率化や地域金融機関との関係性強化を後押しするなど、中小企業の経営を総合的にサポートしています。



Dゾーン【新産業への挑戦や創業支援】

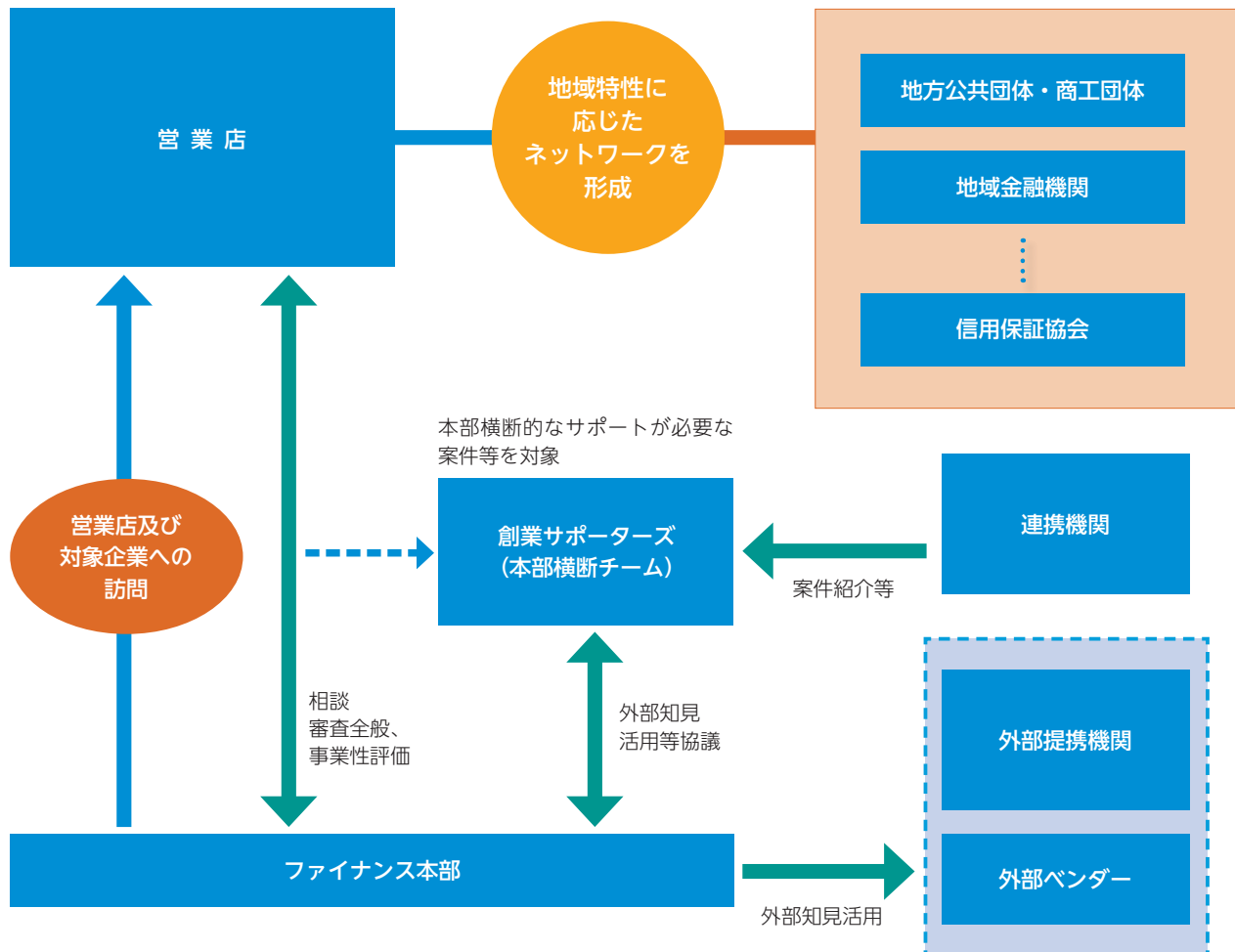
商工中金は、創業から間もない企業やフロンティア分野（航空機、ロボット、高度IT）に挑戦する企業に対し、投融資と本業を一体で支援しつつ、地域の金融機能の高度化に取り組んでいきます。

ロボットやバイオなどフロンティア分野に対する支援は、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、国や地方公共団体の施策と連動した支援を強化していきます。



ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取組み

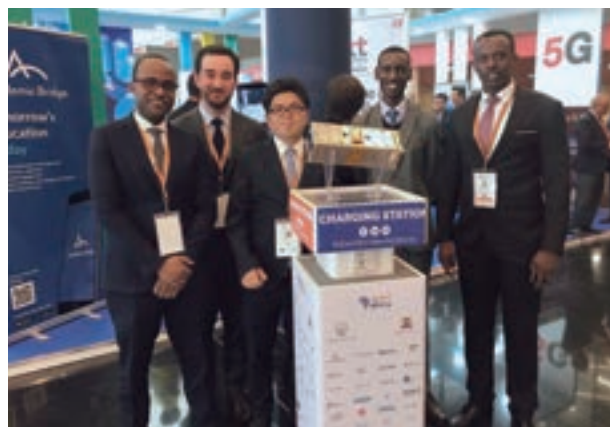
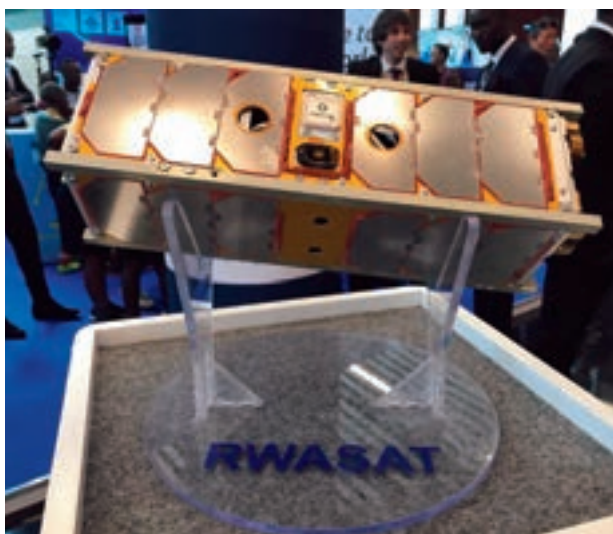
新産業への挑戦や創業支援スキーム



取組事例

超小型人工衛星の研究開発型ベンチャー企業を金融と情報の両面からサポート

株式会社スペースエッジラボ（本社：東京都文京区）は、超小型人工衛星Cube Satの研究開発を行う東京大学発のベンチャー企業です。超小型衛星に搭載する各種機器の高性能化と小型化を両立する研究開発を行い、大口の予算確保が難しい発展途上国向けの製品開発に注力しています。



商工中金は、同社が保有する技術や将来性について公益財団法人ふくい産業支援センター（FISC）が事務機能を担うふくいオープンイノベーション推進機構（FOIP）と連携し、綿密な事業性評価を実施。創業2期目の同社に対し、プロジェクトの資金管理方法や資金繰り計画の策定を伴走してサポートするとともに、プロジェクト推進に必要な資金を無担保で融資しました。

ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 重点分野への取組み

公益財団法人ふくい産業支援センター（FISC）との連携について

FISCは、中小企業の経営革新等を総合的に支援するとともに、最先端の試験場提供や大学等との連携によって県内企業の技術開発支援を行う公設支援機関です。商工中金は、2020年2月に中小企業の新たな技術開発や研究をサポートするため、FISCと包括連携協定を締結し、職員1名を派遣しています。

商工中金は、「10年後の商工中金のビジネス」をテーマに職員によるビジネスコンテストを実施し、受賞チームには事業化検討の権利を与えています。本提携は、第1回コンテストの内容を具体化するもので、大学等研究機関のアイデアを事業化に至るまでサポートする取組みの一環です。なお、宇宙分野や医療産業、ウェアラブル分野等、最先端の技術開発に取組む企業や組合の支援に特化し、商工中金が外部機関に職員を派遣する初の取組みとなります。

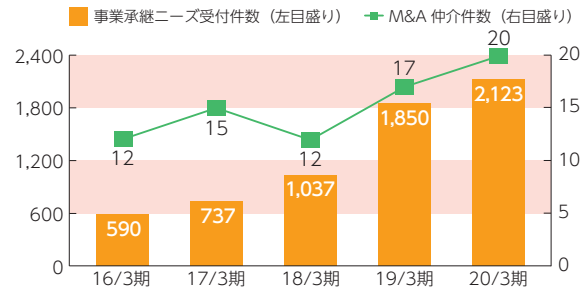


事業承継・M&A

商工中金は、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、事業承継支援やM&A支援などに積極的に取り組んでいます。

近時、経営者の高齢化や後継者不在などを理由として、事業承継やM&Aのサポートを必要とするニーズが顕在化しています。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まいります。

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



- ・簡易株価算定
- ・提携税理士の無料相談 など



- ・M&Aサポート
- ・後継者育成支援コンサルティング など



- ・計画の作成・実行サポート など



- ・事業承継支援貸付
- ・自社株承継信託の媒介 など



- ・定期預金 マイハーベスト
- ・不動産の有効活用 など



外部専門家との連携

取組事例

後継者不在に悩む自動車部品・化学材料メーカーの事業承継をサポート

株式会社技術承継機構（東京都中央区）は、中小製造業の技術や技能を受け継ぎ、維持発展させることを目的として設立された企業です。後継者不在に悩む自動車部品・化学材料メーカーの株式会社豊島製作所（埼玉県東松山市）への支援を決定していましたが、創業間もないため資金調達に不安を感じていました。

商工中金は、SPCを活用した事業承継スキームを提案するとともに、豊島製作所のメインバンクにも同スキームを説明し、承継後企業への継続支援スタンスを確認。また、V (Value up) レポートを活用した事業性評価を行い、同レポートを協調で融資を行う銀行と共有することで、同社の事業承継をサポートしました。



■ 経営者保証に関するガイドラインへの取組み

商工中金は、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。経営者保証に関するガイドライン研究会より2013年12月5日「経営者保証に関するガイドライン」および2019年12月24日事業承継に焦点をあてた「経営者保証に関するガイドラインの特則」が公表されました。商工中金ではガイドラインおよび特則の趣旨を踏まえ、適切な対応に努めてまいります。

【代表者の交代時における対応】

(単位：件、%)

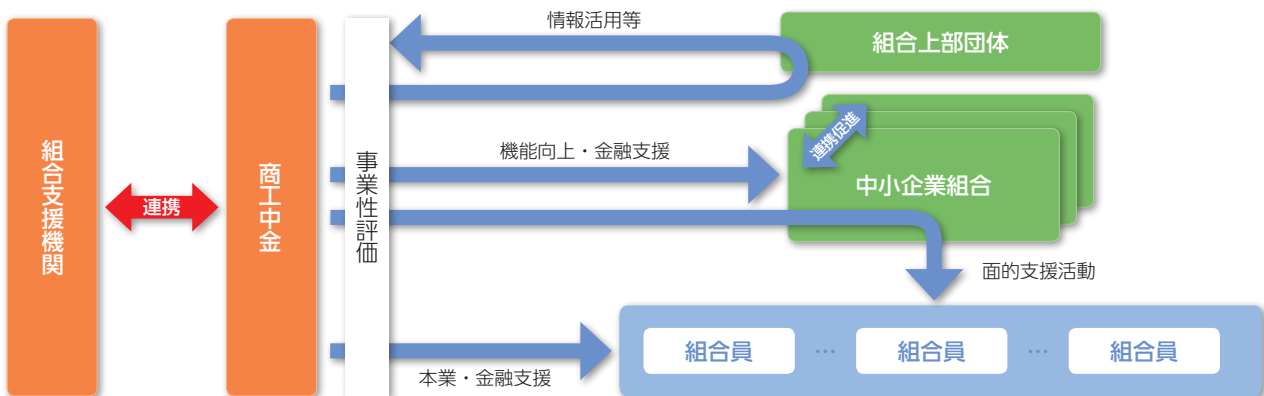
	2018年度		2019年度	
	件数	構成比	件数	構成比
1 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	718	11.0%	495	10.7%
2 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	1,192	18.3%	785	17.0%
3 旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	4,582	70.5%	3,309	71.7%
4 旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数	6	0.1%	27	0.6%

■ 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。

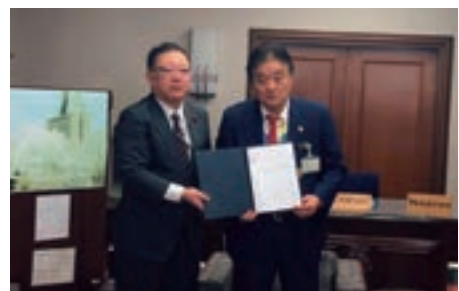


取組事例

災害発生時に必要となる物資の安定供給を図る工業組合をサポート

愛知県テント・シート工業組合（愛知県名古屋市）は、県内のテントやシートの製造、加工、販売業者など57社で構成され、組合員の経営安定化や合理化促進を後押ししています。想定される東南海トラフ地震等に備え、2018年12月に愛知県、2020年1月には名古屋市と「災害時における応急対策用資材等の供給等の協力に関する協定」を締結しました。同組合は、災害発生時に物資を大量に供給するため、組合員の資金繰り安定化に課題を抱えていました。

商工中金は、同組合が迅速かつ機動的に資金の出し入れができるコミットメントラインを開設し、必要な資金を組合から組合員に提供するスキームを構築しました。

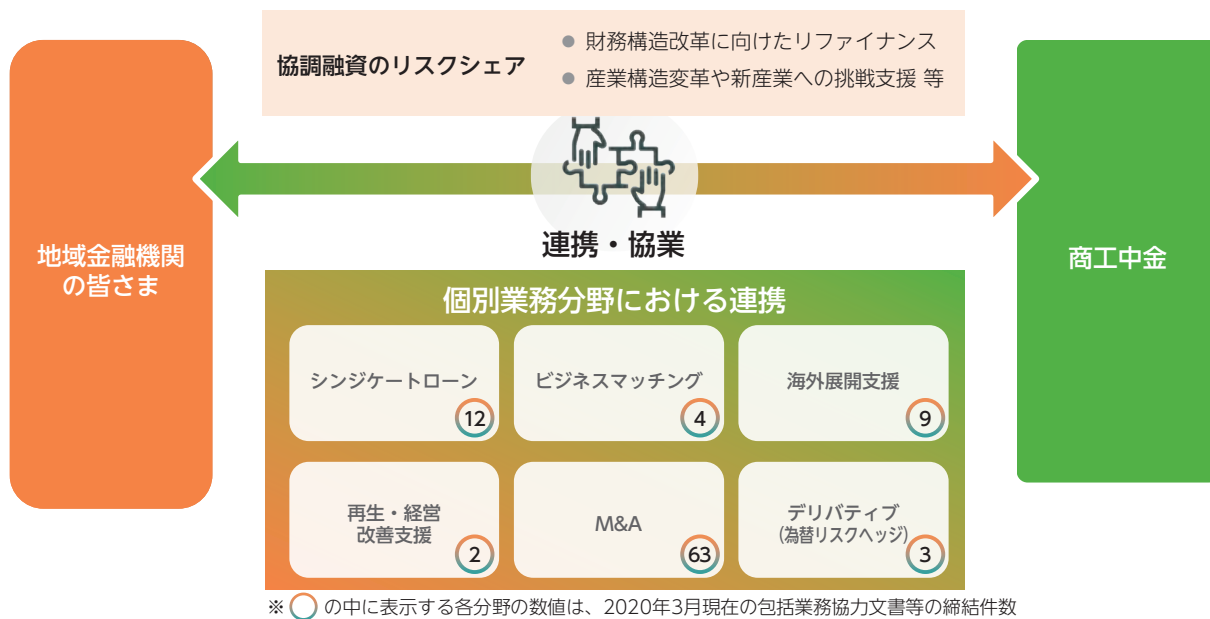


■ 地域金融機関との連携・協業

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。

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ます。



ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 地域金融機関との連携・協業

取組事例

地域金融機関と連携し、着物小売業者をサポート

株式会社いつ和（新潟県十日町市）は、北海道から関西まで幅広い店舗網を持つ着物の小売業者で、商品企画から販売、アフターメンテナンスまで手掛けています。同社は、急速に店舗網を拡大したため、人材の育成や財務バランスに課題を抱えていました。

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実施。メインバンクの大光銀行とともにシンジケートローンを組成し、既存債務のリストラクチャリングに加え、ECサイト等の販路拡大のサポートをしました。

なお、商工中金と大光銀行は、2020年1月にシンジケートローンにかかる連携にかかる覚書を締結しています。



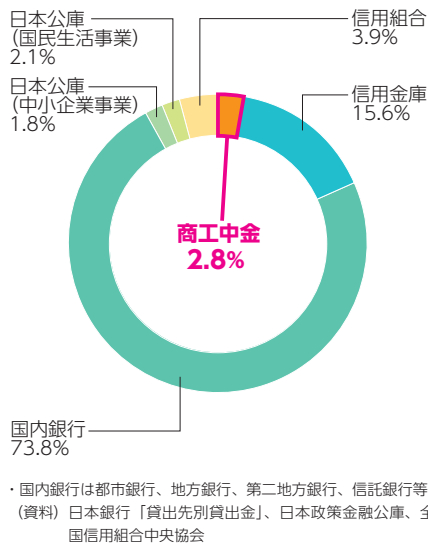
■ セーフティネット機能の発揮

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に際し、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。

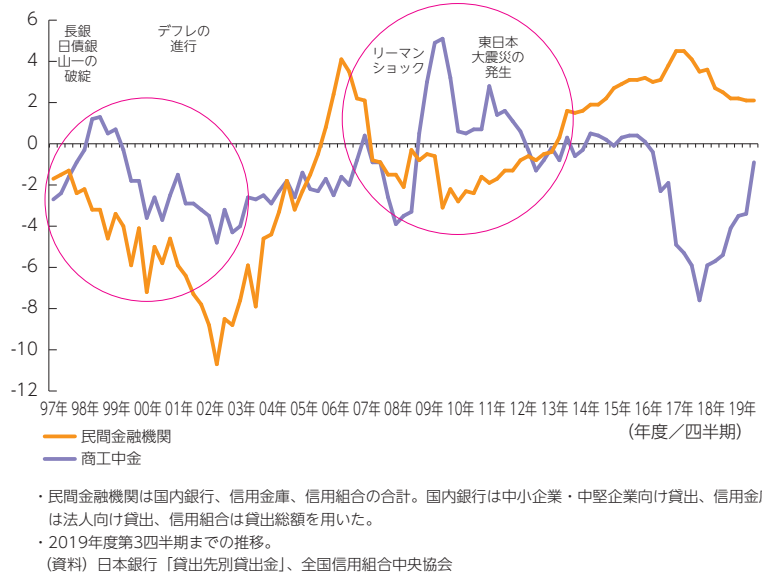
■ 安定した取引スタンス

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 (2019年12月末時点)



■ 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、%)

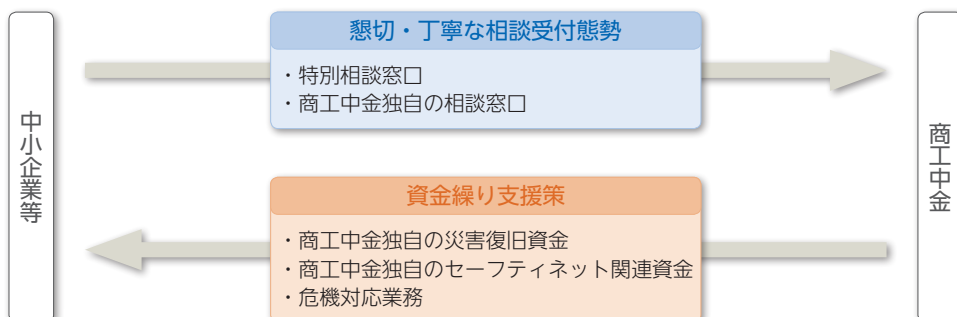


■ 商工中金の取組み

2020年3月期は、令和元年8月の前線に伴う大雨、令和元年台風第15号、令和元年台風第19号等、数多くの災害が発生しました。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により経済活動が制限されるなど、中小企業を取り巻く事業環境はめまぐるしく変化しています。

商工中金はこのような災害や外部環境の変化に対し、主務省の要請を受けた特別相談窓口および商工中金独自の相談窓口を開設し、影響を受けた事業者に対して懇切・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努めています。



■ 商工中金イネーブラー事業

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、2019年秋から本格開始しました。

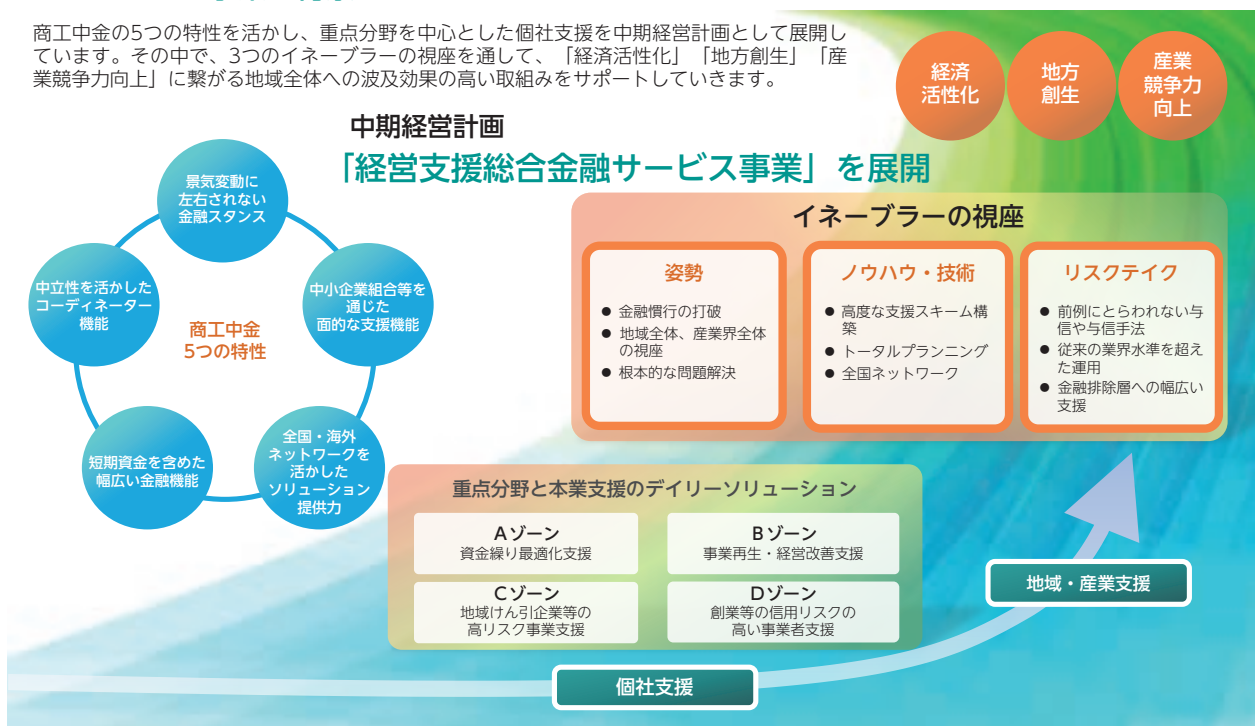
商工中金の特性を活かした販路開拓などの高度なソリューション提供と、徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現していきます。

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。

※イネーブラーとは「enable（可能にする）」を語源とし「不可能を可能にする」伴走者という意味です。

イネーブラー事業の背景

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」に繋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。



第1弾プロジェクト

- 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SDGs支援**
中小企業に対するSDGs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。

第2弾プロジェクト

- 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

プロジェクト事例

共同組海運株式会社 (鹿児島県)

地域中核企業の金融正常化と再成長に向けた大型貨物船の建造をサポート

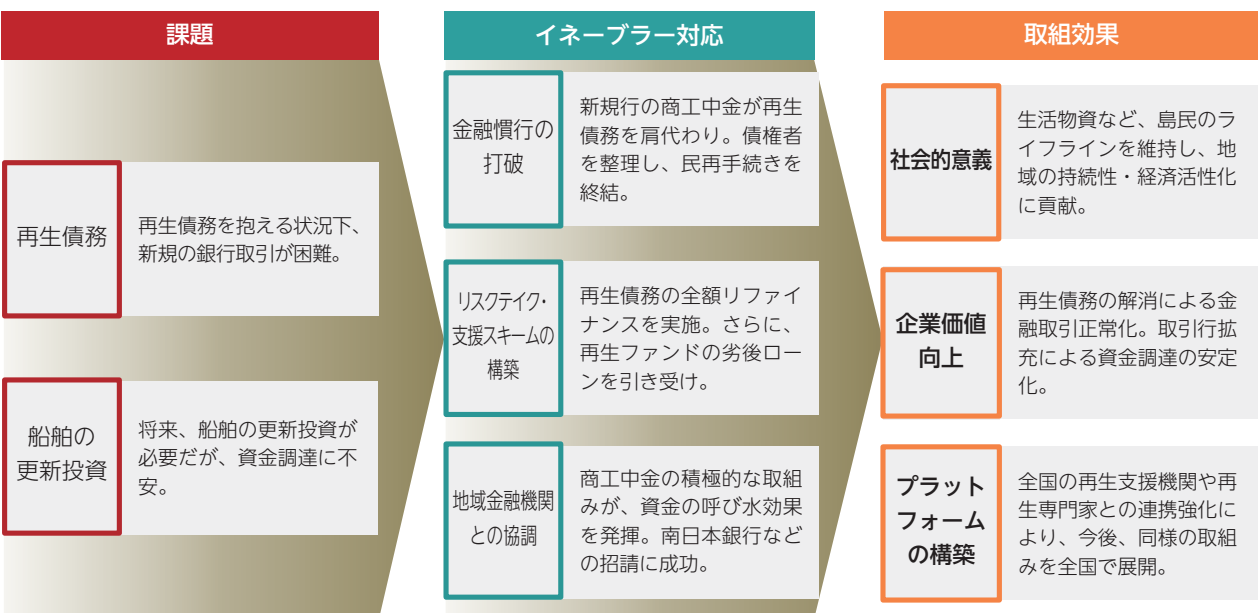


共同組海運株式会社（鹿児島県鹿児島市）は、鹿児島県の本土と奄美群島を結ぶ内航海運業者です。離島で必要とされる生活関連物資や建設資材などの運搬を行い、島民のライフラインを支えています。過去、同社は燃料高騰などの影響を受け、事業の縮小を余儀なくされたため、民事再生を申立てましたが、再生計画の認可を受け、経営改善に取り組んだ結果、2017年5月に民事再生手続き終結の決定を受けました。

同社は、若い従業員の意見を積極的に取り入れながら、順調に経営改善に取り組んでいましたが、民事再生債務が残存していたため、将来に向けた船舶投資等の際の資金調達に懸念を持っていました。

商工中金は、同社が抱える課題解決に向け詳細な事業性評価をV (Value up) レポートにまとめ、同社および既存の金融機関と課題や認識を共有し、協調して民事再生債務の全額リファイナンスを実施しました。商工中金の取組みが呼び水となり、他の地域金融機関との取引も開始され、同社の金融取引は強固なものとなりました。その後も、商工中金は、同社の燃料価格高騰対策として、燃料調達先の多様化と支払サイトの適正化支援も行うなど、同社の取組みを後押ししています。

同社は、2020年3月、リファイナンス計画時の最終目的であった新船の建造を正式決定しました。商工中金は、地域金融機関と協調し、大型貨物船の建造資金の協調融資を取りまとめ、同社の安定した運航と燃料費を含むコスト削減に貢献しました。今後も同社の成長を伴走してサポートしていきます。



ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 商工中金イネーブラー事業

新型コロナウイルス感染症と危機対応業務の取組み

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を実施する指定金融機関※1として定められています。

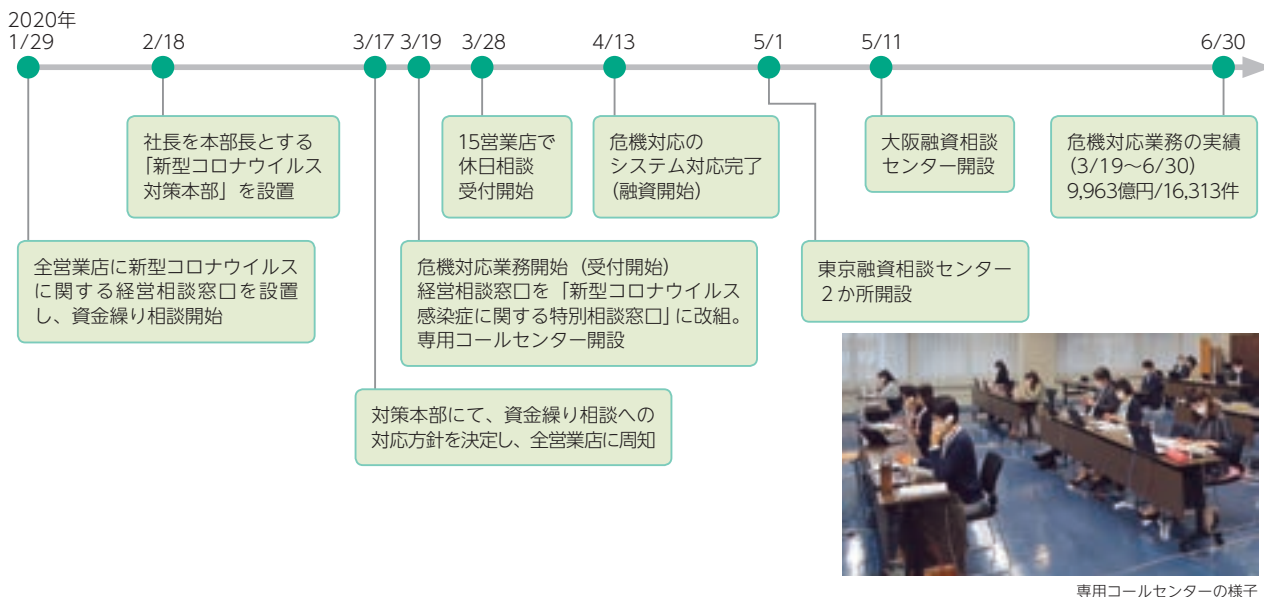
世界の経済動向に大きな影響を与えている新型コロナウイルス感染症に対し、商工中金は、影響を受けた中小企業者への資金繰り相談のため、1月29日に「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置し、3月19日には危機対応業務を開始しています。中小企業・中堅企業等からの相談に対し、懇切・丁寧かつ迅速な対応に努め、セーフティネット機能の発揮に全力をあげて取り組んでいます。なお、危機対応業務については、商工中金あり方検討会の提言を受け、真の危機時に限定される取扱いとなっており※2、公的な業務として峻別し、また不正防止の観点から適合性を確保した業務運営を行ってまいります。

※1 指定金融機関：申請する民間金融機関の内、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)

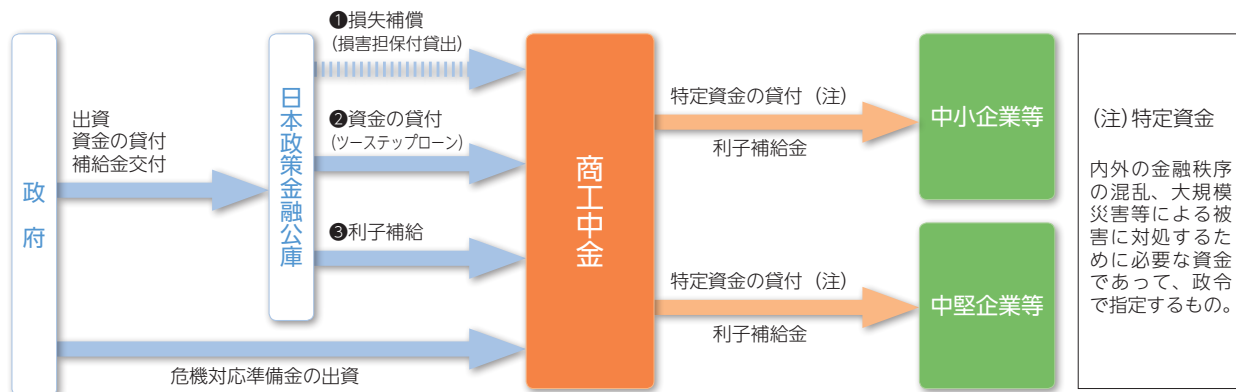
主務大臣が危機を認定した場合には、公庫からのリスク補完等を受けて、貸付等の「危機対応業務」を実施

※2 その他危機対応業務の開設窓口：「熊本地震」、「東日本大震災」と、その他主務省等の要請を受け10の特別相談窓口等を設置、加えて6の商工中金独自の相談窓口を開設

新型コロナウイルスの資金繰りへの相談対応の流れ



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資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：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

■ 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

■ 2020年度の業務運営方針

- 長期金利が低位で推移する中、安定的な収益を確保していくため、取引先中小企業との対話を通じた課題ニーズの共有および踏み込んだ支援に伴う付加価値の高いソリューションの提供を一層加速してまいります。
- そのため、取引先中小企業から課題や悩みを相談していただけるリレーションの構築、課題や悩みの背景や本質を理解するための事業性評価力の強化、課題解決に繋がるソリューションの提供を着実に進めてまいります。
- 当面は、足下の新型コロナウイルス感染症の影響の大きさに鑑み、危機対応業務の指定金融機関として、制度的確に運用しつつ、影響を受けられた皆さまの実情に応じた迅速な対応を行ってまいります。
- あわせて、伴走型の支援体制の強化や予兆管理の高度化を進めることにより、早期の段階で外部環境からの影響を把握し、適切な対処法のアドバイスやソリューション提供を行ってまいります。
- 事業再生や経営改善を必要とするに至った取引先中小企業に対しては、地域の金融機関と協調し、商工中金の特性を活かしたソリューションも活用しながら経営改善をサポートしてまいります。
- これらの取組みを持続的なものとするため、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、引き続き、ビジネスモデルを支える屋台骨としてのコンプライアンス意識の定着化や内部管理態勢の強化、職員の能力を最大限に発揮できる人事制度の構築、ダイバーシティの推進にも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4,637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、2020年1月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