

■ 商工中金経営改革プログラム（中期経営計画）の概要

商工中金は、2018年5月22日に主務省に提出しました「ビジネスモデル等に係る業務の改善計画」の実行計画として、中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」を策定し、10月18日に公表いたしました。

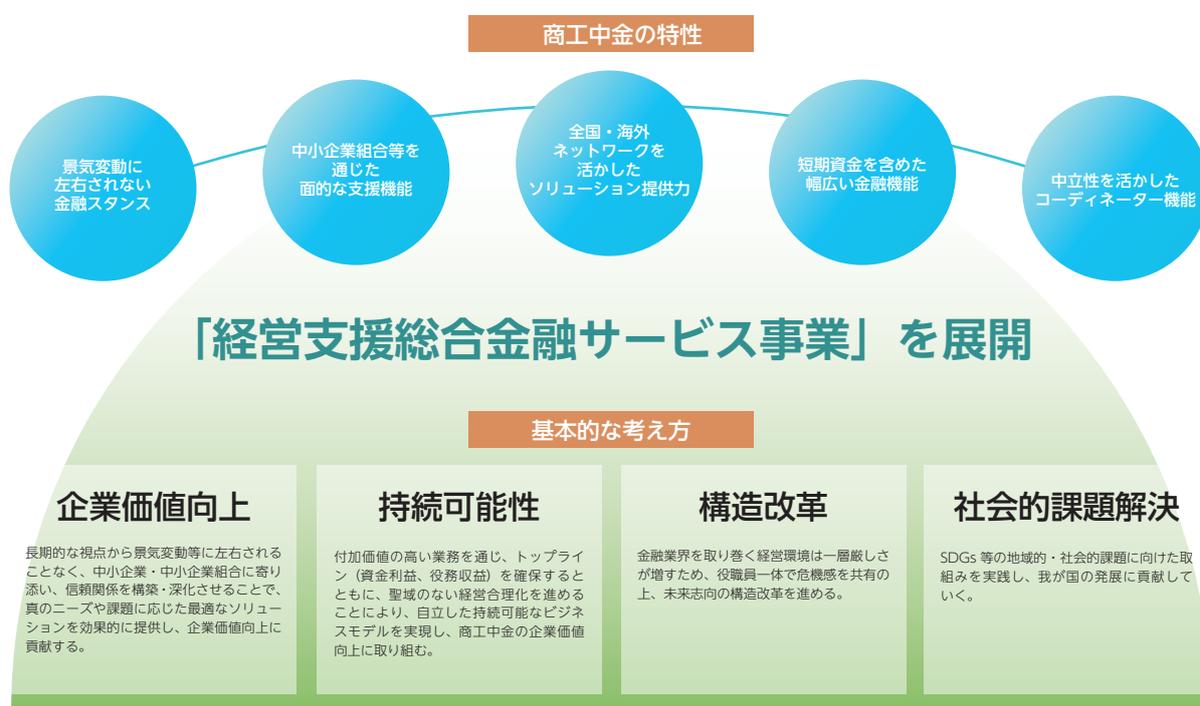
本プログラムは、お客さまに付加価値の高いサービスを提供することで適正な収益を確保し、商工中金の企業価値を高めるとともに、商工中金の業務、組織及び人事制度を抜本的に改革し業務の徹底した高度化・効率化を実行することで、持続可能なビジネスモデルを実現のうえ社会に貢献していくための実行計画として策定いたしました。（計画期間は2018年4月～2022年3月の4年間）

1. 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、景気変動に左右されない金融スタンスや中小企業組合等を通じた面的な支援機能など、商工中金の特性を活かして、「経営支援総合金融サービス事業」を展開します。長期的な視点から、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ます。

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、商工中金の企業価値向上に取り組みます。

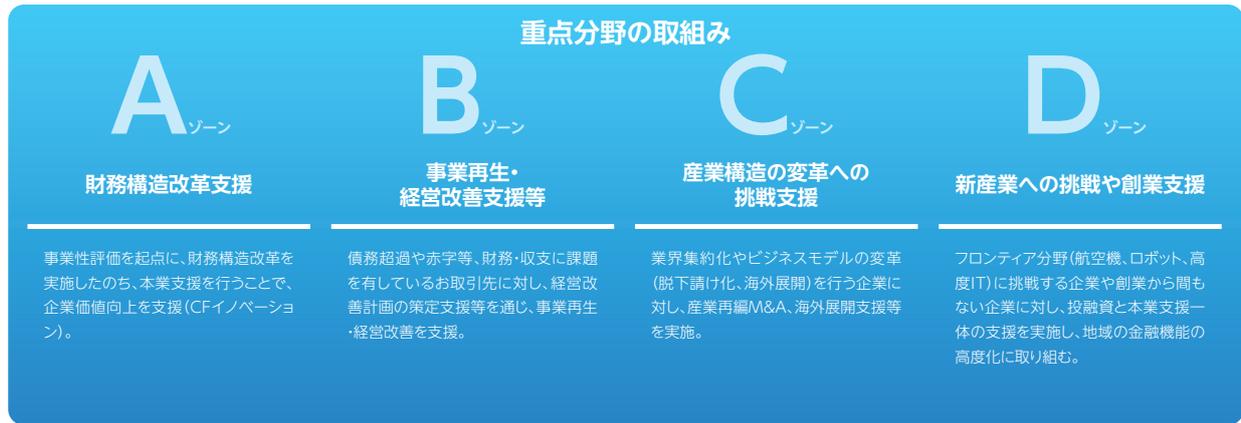
これらを通じ、SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取組みを実践し、我が国の発展に貢献します。



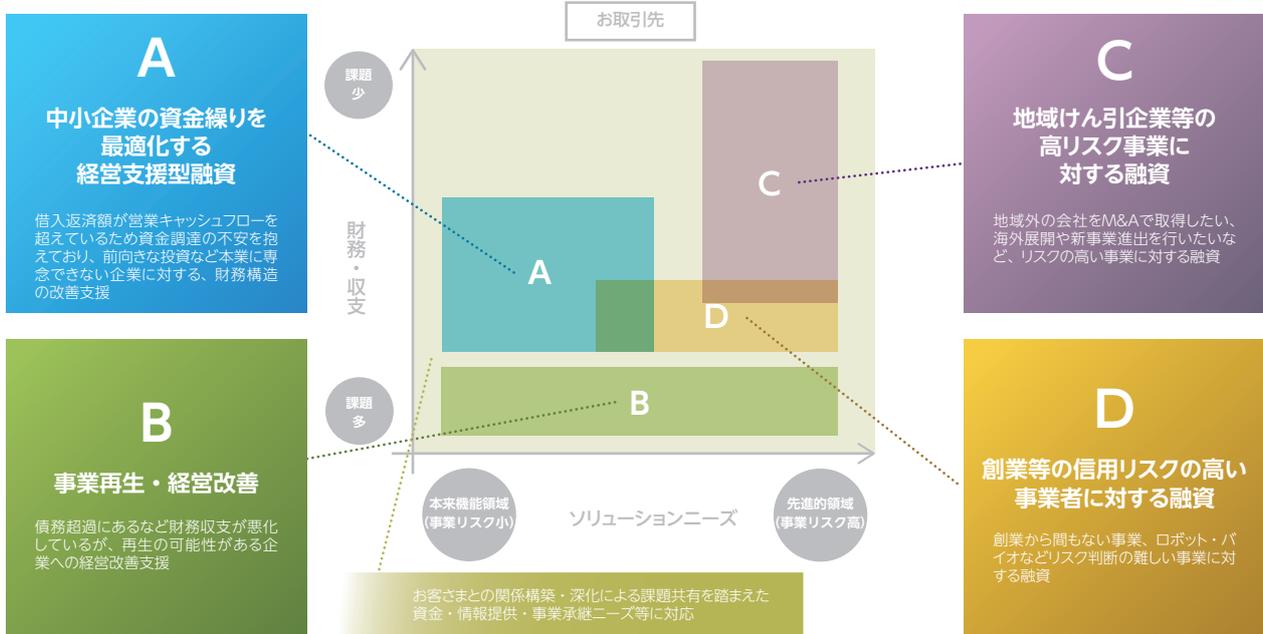
2. ビジネスモデルの確立に向けた取組み

■ 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、お客さま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お客さまの課題解決に繋がるソリューションを提供します。



【概念図】

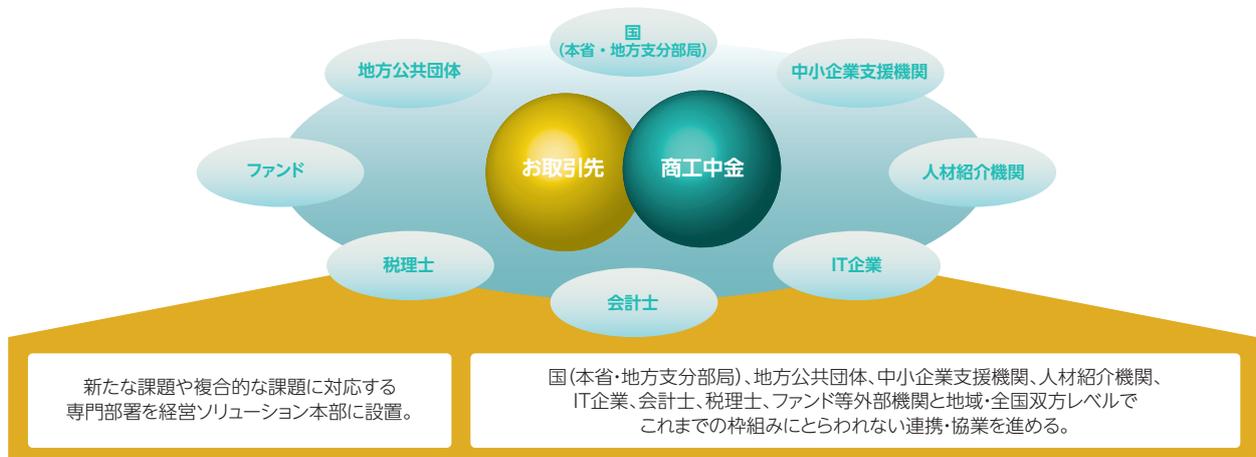


■ ソリューションニーズに対する取組み

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します。重点分野以外のニーズ層に対しても、お客さまとの関係構築・深化により課題を共有し、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や資金ニーズに対応します。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ます。

(体制強化・外部連携)

	2019年度目標	実績対比
ソリュ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
経営ソリューション本部・ファイナンス本部（本部）	155名	+65名



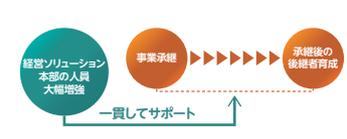
(具体的な強化策)



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。ビジネスマッチング担当の本部人員を増強し、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を導入。



Aゾーン、Bゾーンに対する支援の一つとして、商工中金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。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、お取引先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。



中小企業経営者の高齢化に伴い、事業承継支援ニーズが増加。事業承継の入口から承継後の後継者の育成といった出口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、取引先の相談にきめ細かく対応。



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、外部機関との連携も進めていく。



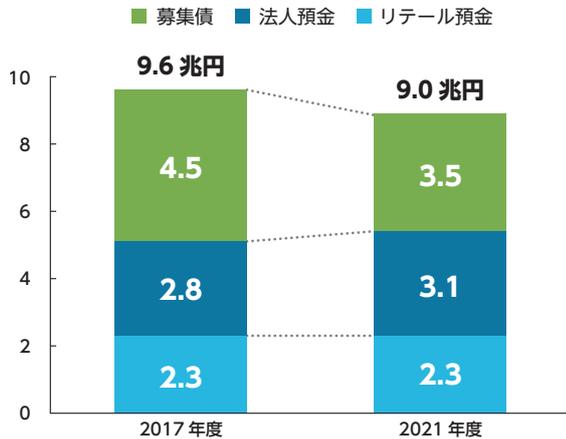
中国・ASEAN・北中米を重点地域と位置付け、ASEAN地域での現地政府機関や現地銀行とのアライアンス強化、ニューヨーク支店を活用した地域金融機関との連携強化等、中小企業の多様化する海外展開ニーズに的確に対応するための体制を整備の上、積極的なサポートを実施する。

ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 商工中金経営改革プログラム（中期経営計画）の概要

3. ビジネスモデルを支える仕組み

■ 持続可能な資金調達方法の確立

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します。



- 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。

募集債	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員を含む本部によるホールセール強化 ● 発行年限の拡充、販売先拡充、取引ニーズを開拓
法人預金	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 地方等店舗のリテール業務縮小

■ 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めます。

経営合理化策	
融資渉外業務の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 取引先情報の拡充・分析の高度化 <small>※RPA…ロボティクス・プロセス・オートメーション</small>
バックオフィス業務の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● システム経費の抑制 ● 業務委託費等の経常経費の削減

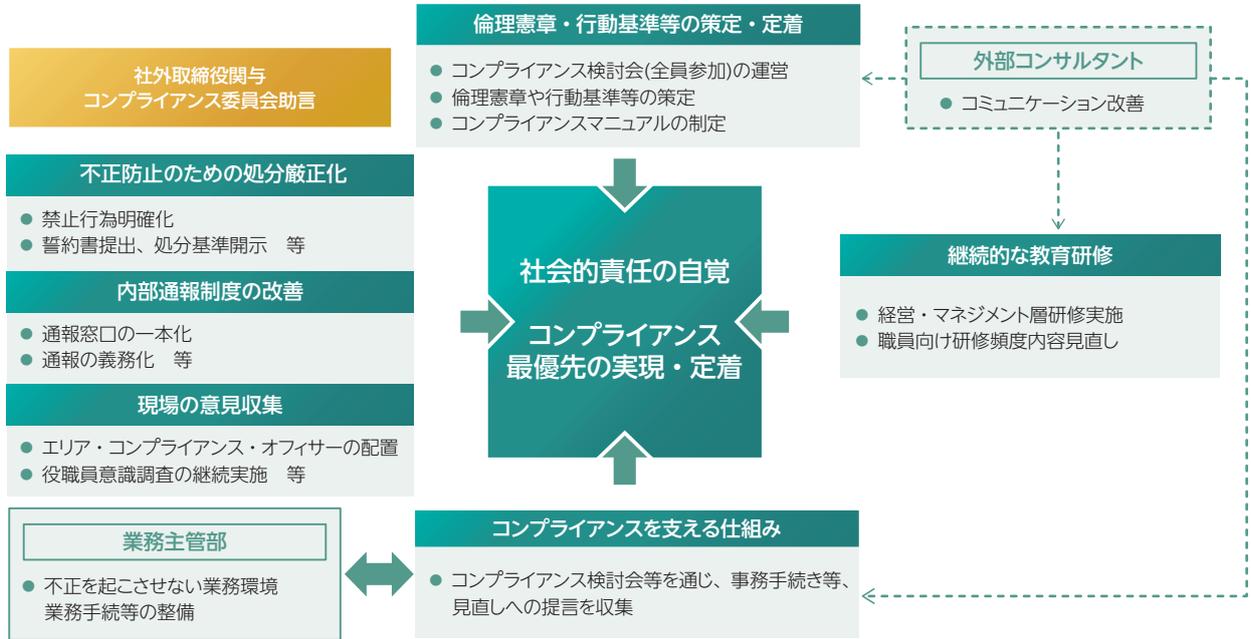
リソースの再配分
<ul style="list-style-type: none"> ● 経営合理化策の実施により、560名相当分の業務量を削減 ● このうち約160名については、重点分野等へ再配置 ● 残りの約400名については、自然減等により減員

コストの最適化
<ul style="list-style-type: none"> ● 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62億円を削減

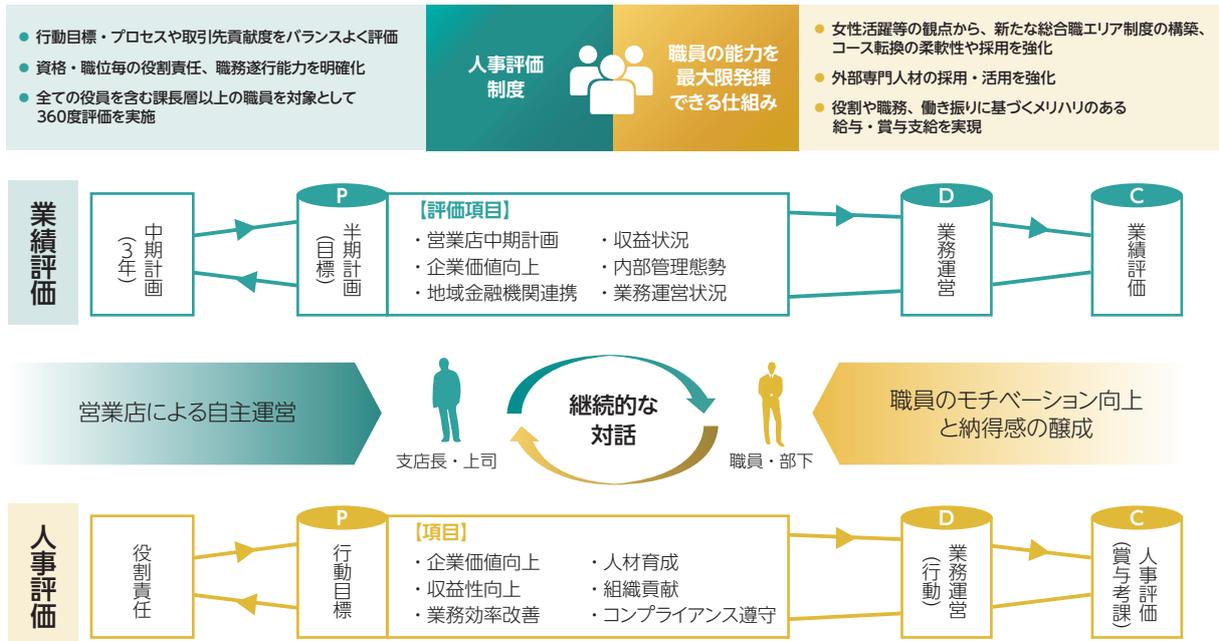
■ 組織風土の改革

今後、二度と不正が起こらないようにするために、業務運営のあり方や、業績評価、人事評価などを徹底的に見直し、コンプライアンス最優先の意識と仕組みを組織に根付かせます。

(コンプライアンスの強化)



(業績評価・人事評価の改正)



ビジネスモデルの実現に向けて
 ▼ 商工中金経営改革プログラム (中期経営計画) の概要

■ 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きます。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します。

【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）

■ 収支目標

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みます。

	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し、自立した持続可能なビジネスモデルの実現および企業価値の向上に取り組む

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んでいきます。こうした「CFイノベーション」の取組みを強化しつつ、合わ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）

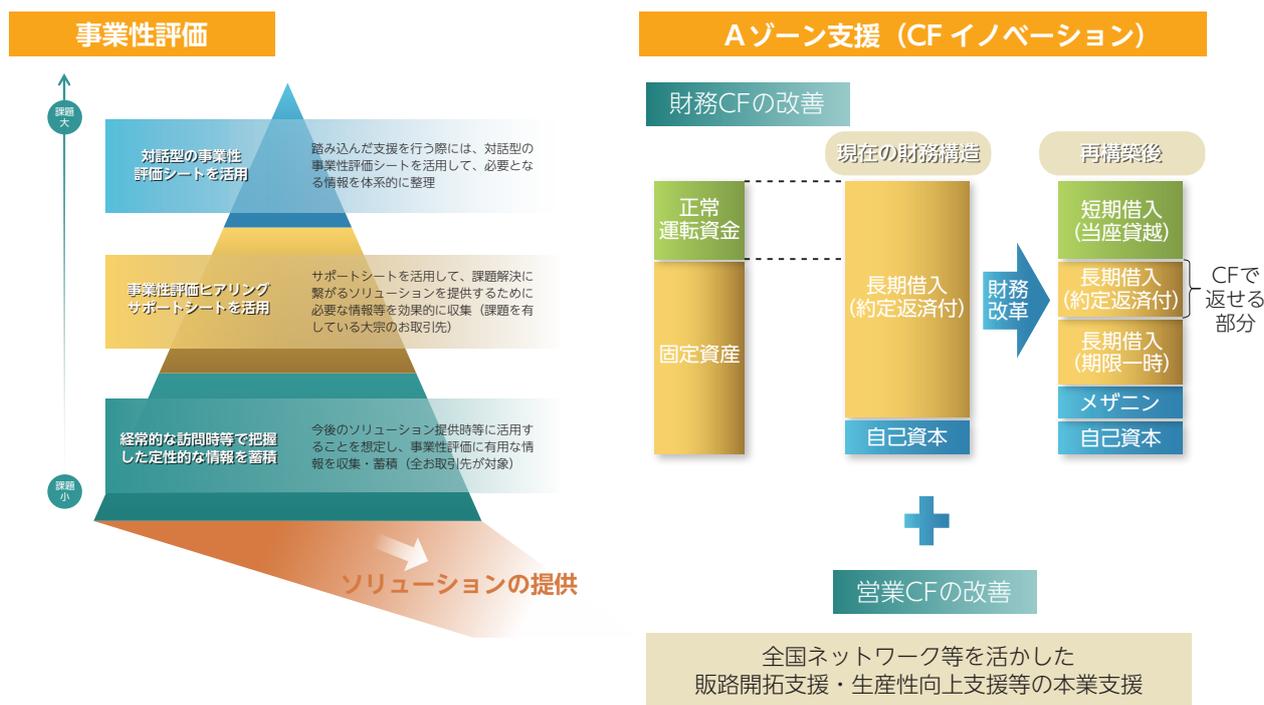
商工中金は、お客さまの約定弁済付の長期借入金をコミットメントラインや当座貸越などの短期借入金に切り替え、キャッシュフローと年間返済額のミスマッチを解消し、本業に専念できる環境を作り出していきます。また、このようなリファイナンス等の財務改善ニーズに対しては、地域金融機関等との連携によるシンジケートローンを活用しています。なお、これまでに商工中金が組成したシンジケートローンの参加招聘行は186行を数えます。

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。



Bゾーン【事業再生・経営改善支援等】

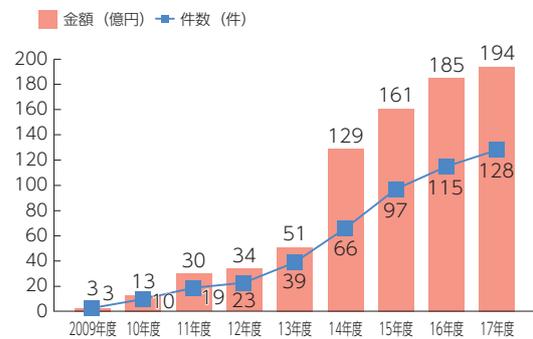
商工中金は、これまでも一貫してお客さまの事業再生と経営改善支援を行ってきました。また、中期経営計画においては、商工中金が能動的・主導的に支援を行う先として、メイン・準メイン先等のお客さま約4,000社を選定いたしました。今後も経営改善計画の策定支援や予実管理を踏まえ、適切なソリューションを提供し、お客さまの企業価値向上に貢献していきます。

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。

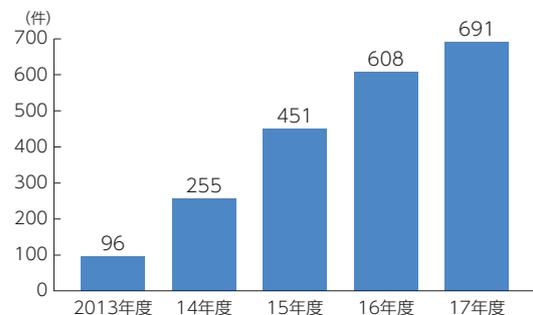
～これまでの再生支援への取り組み～

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

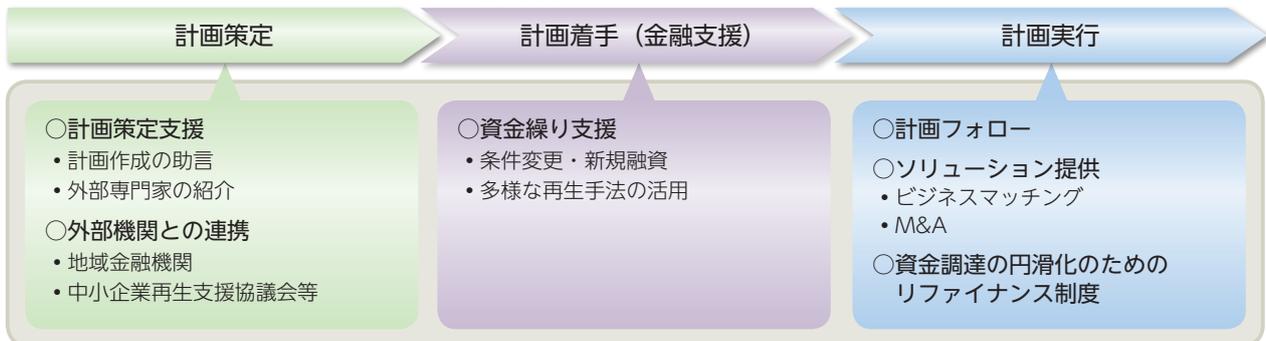
<DDSの取組実績（累計）>



<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）



ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 重点分野への取組み

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、中国、ASEAN、北中米を重点地域と位置付け、ASEAN地域では、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を図っています。

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。

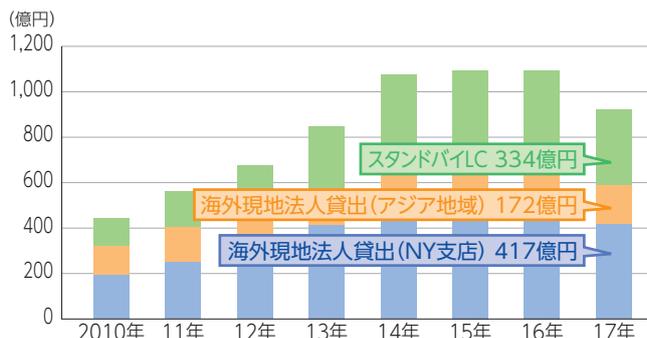
■ 海外展開支援

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（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)

海外拠点と職員の派遣先

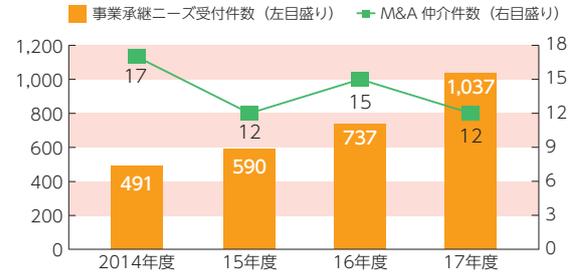


■ 事業承継・M&A

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となる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



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いきます。

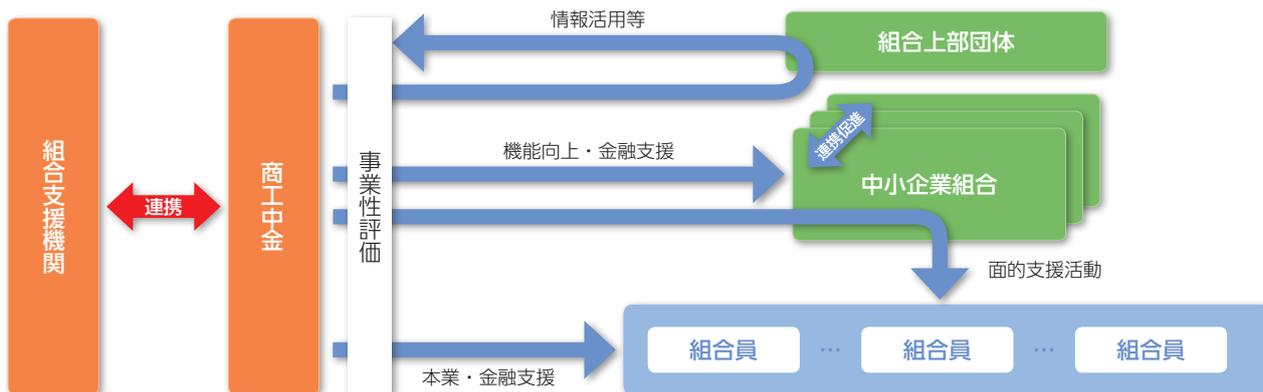


■ 組合支援

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。



■ 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。

地域金融機関

●強み

- ・地域に密着した強力なネットワーク
- ・地域経済への強い影響力

●ニーズ

- ・新分野進出や再生への支援に向けたリスクシェア
- ・経済圏の広域化、海外展開等に対応したネットワーク
- ・幅広いソリューション機能の提供

相互補完

商工中金

●特性

- ・景気変動に左右されない金融スタンス
- ・中小企業組合等を通じた面的な支援機能
- ・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
- ・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

地域中小企業の支援

地域経済活性化

業務協力文書締結実績 (2018年9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	261	148	513
業務協力文書締結先数	61	39	242	115	457

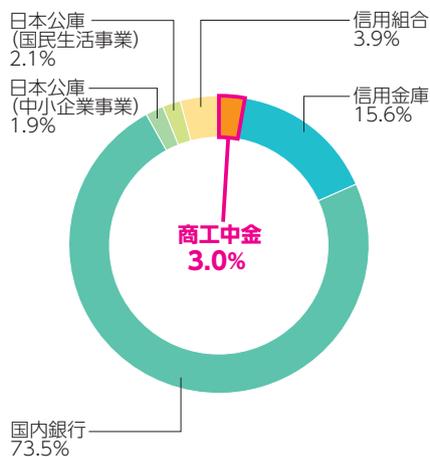
■ セーフティネット機能の発揮

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

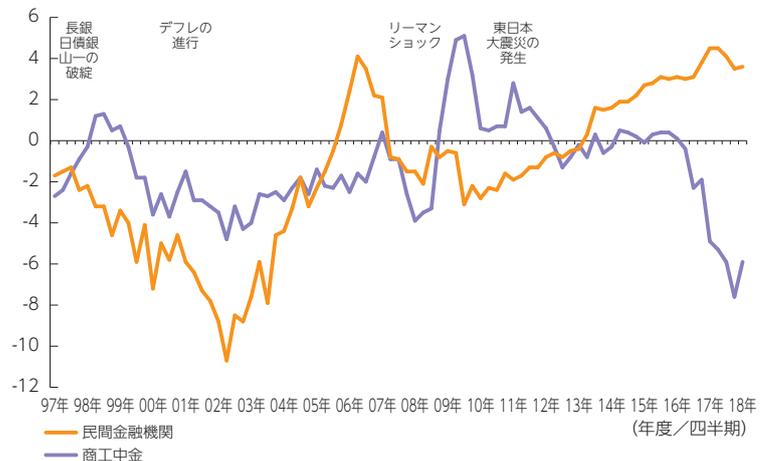
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

■ 中小・中堅企業向け融資に占める商工中金の割合 (2018年6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1四半期までの推移。
(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

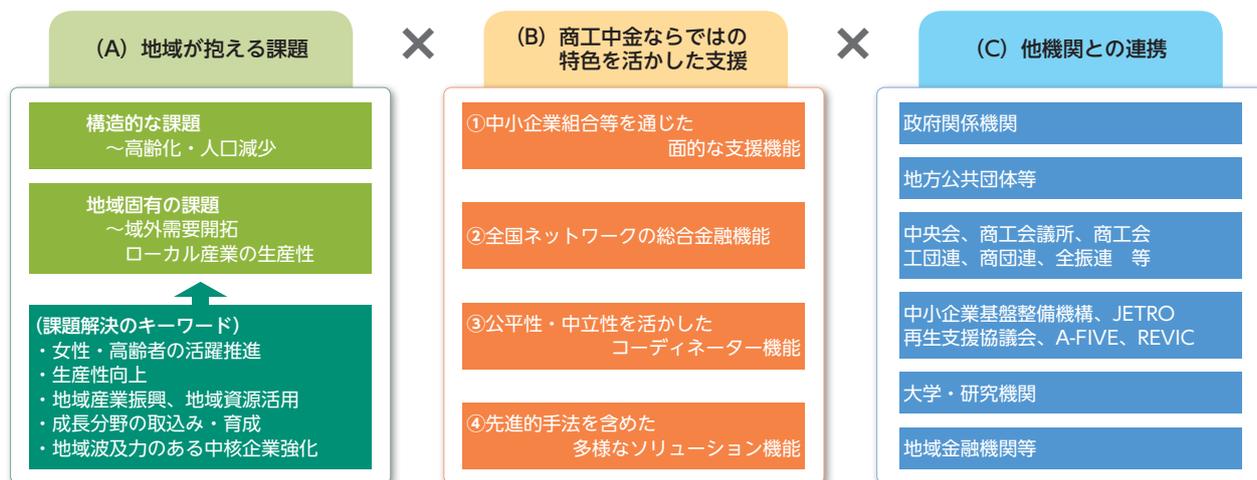
中小企業の資金繰り支援

- ・商工中金独自の災害復旧資金
- ・信用保証協会制度の活用

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。



ビジネスモデルの実現に向けて
▼ 地域活性化支援

地域活性化支援の取組み

地方公共団体や関係機関との連携

地域中核企業支援（堺支店）

- ・商工中金は、工場内の生産ライン及び組立工程の拡充を実施するための設備投資を検討している製造業者から地域未来投資促進法の支援内容についての相談を受けた。
- ・投資予定地の地方公共団体においては、地域未来投資促進法に基づく基本計画（以下、「基本計画」という）の策定が未了であったため、商工中金は地域の商工会議所とも連携しながら、基本計画の策定について働きかけを実施。
- ・地方公共団体においても改めて、地域経済牽引事業計画（以下、「牽引事業計画」という）の策定を希望する事業者の存在を確認したことから、基本計画の策定に着手。
- ・今後、基本計画へ国の同意が得られた場合には、地域内で同製造事業者を含めた事業者による牽引事業計画の策定が本格化する見込み。
- ・商工中金等の働きかけが、地域一帯の生産性向上、地域雇用の創出に寄与した。

生産性向上（水戸支店）

- ・建設用の建材を運ぶハンガーやパレットなどの製造販売及び関連商品のリース・レンタルを実施している企業。
- ・工場増設を機に、課題であった生産効率の向上に専門家とも意見交換しながら取り組みたい意向があることを聴取。
- ・商工中金は、外部支援機関（よろず支援機関）への取り次ぎを実施。同機関は、専門家派遣により、加工工程の改善方法について助言を行い、商工中金は財務についてのアドバイスを実施した。
- ・結果として、生産方法の変更と工場内のレイアウト改善を実施し、約20%の生産性向上を実現した。
- ・なお、本事例は同機関の支援企業事例集にも掲載された。

組合を通じた組合員の経営課題解決支援（岐阜支店）

- ・中小企業組合が組合員から寄せられる経営課題を、商工中金と中小企業組合が連携して解決していくスキームの構築について検討を実施。
- ・各組合の事務局を訪問する中で、組合員が人材確保に苦慮していることを聴取したため、商工中金は、岐阜県プロフェッショナル人材拠点とも連携し、組合向けの勉強会や講演会を開催。
- ・勉強会等を契機として、求人票の作成や同拠点の人材紹介制度を利用する組合員も見られており、組合員の経営幹部人材等の確保に向けた動きを引き続きサポートしていく。

■ 株式会社商工組合中央金庫法の概要

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

危機対応業務の概要

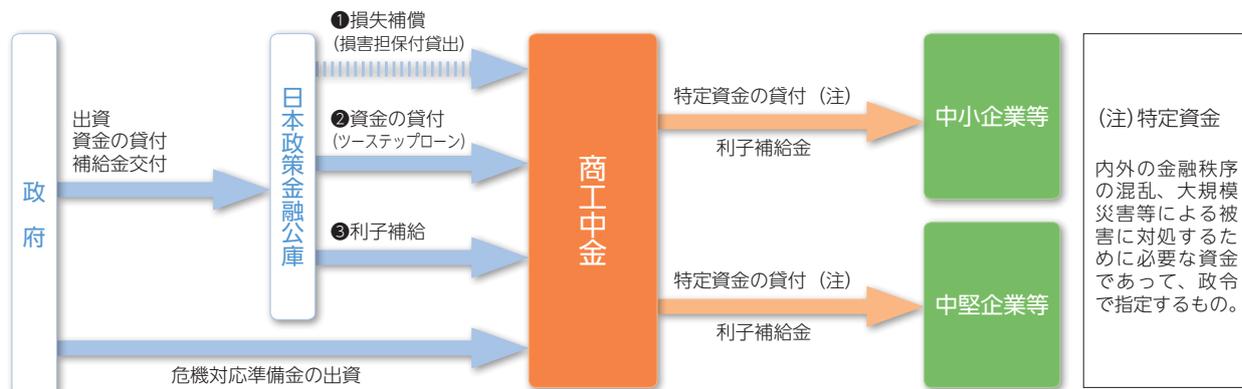
2008年10月1日以降、災害発生や経済・金融秩序の混乱等の危機時に対応するため、新たに危機対応体制が構築されています。

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」、「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14の特別相談窓口、加えて9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

■ 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ました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4,632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。公表数値は2018年10月31日時点。）

■ 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きました。*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います。

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います。

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、商工中金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～2018年9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
280,803	10,101,309	268,757	9,687,459	4,252	150,377	2,807	80,049	4,987	183,424

(注) 本計数には、旧債の借換は含まれておりません。