

■ 中期経営計画（商工中金経営改革プログラム）

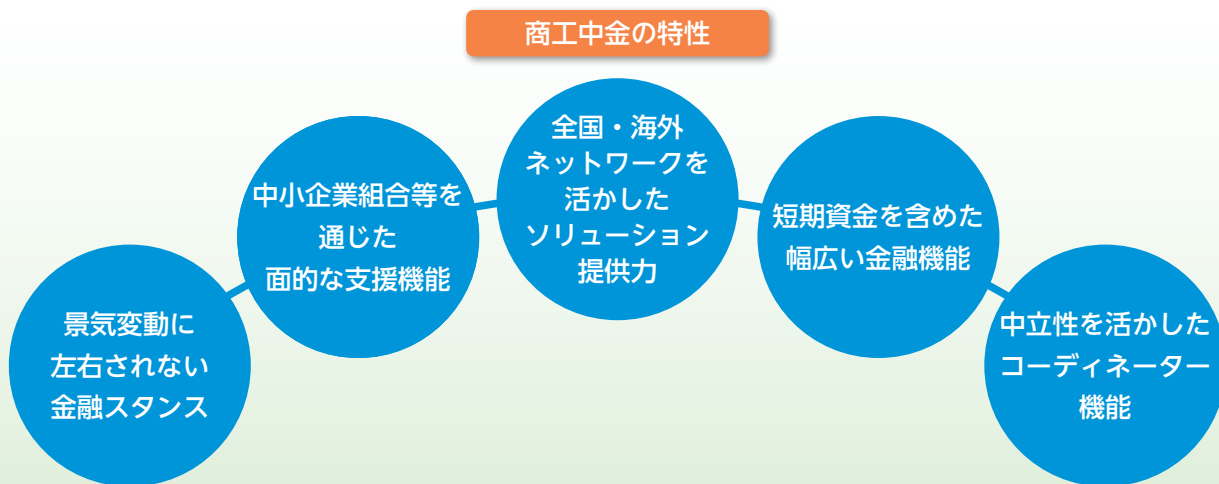
概要

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。

経営改革プログラムの当初目標と最終年度予想（2021年5月18日公表）

2021年度予想

- 貸出残高は当初目標を6,600億円上回る9兆4,800億円を見込んでいます。
- 2020年度にコロナ対応の資金繰り支援に注力したこともあり、2021年度の重点分野貸出残高は中期経営計画目標対比▲4,900億円の2兆6,200億円を見込んでいますが、コロナ禍を踏まえた中小企業の課題解決に向けて、これまで以上に本業支援、伴走支援に取り組んでまいります。
- 収益面では、国内のマイナス金利導入、米国金利の低下等外部環境変化に伴う市場関連収益の落込み等により、業務粗利益は当初目標対比▲50億円の1,100億円を見込んでいます。
- 経費は、店舗機能の見直しやその他合理化施策を予定通り実施したことに加えて、環境変化を踏まえた追加施策を実施した結果、中期経営計画目標通りの690億円となる見通しです。また、資金調達における非対面取引への移行についても計画以上に進め、低コストで安定的な調達構造を確立いたしました。
- 経常利益は、上記に加え、与信費用についてコロナ禍での取引先企業の業績悪化を保守的に見積もったこと等により、当初目標対比▲105億円の145億円を予想しています。

重点分野の貸出残高

(単位：億円)

| | 19年度 実績 | 20年度 実績 | 21年度 予想 | 21年度 当初目標 | 当初 目標対比 |
|--------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| 合計 | 83,589 | 95,616 | 94,800 | 88,200 | +6,600 |
| 重点分野 | 19,280 | 21,376 | 26,200 | 31,100 | ▲4,900 |
| Aゾーン | 9,074 | 9,758 | 12,600 | 16,000 | ▲3,400 |
| Bゾーン | 9,384 | 10,297 | 12,000 | 9,600 | +2,400 |
| Cゾーン | 1,668 | 2,640 | 3,300 | 3,500 | ▲200 |
| Dゾーン | 585 | 615 | 800 | 2,000 | ▲1,200 |
| 重点分野以外 | 64,309 | 74,240 | 68,600 | 57,100 | +11,500 |

(注) 貸出残高には私募債等を含む。また、重点分野の各ゾーンの重複をみこむため、ゾーン別残高と合計値は一致しない

目標とする経営指標

(単位：億円)

| | 20年度 実績 | 21年度 予想 | 21年度 当初目標 | 当初 目標対比 |
|-------|------------|------------|--------------|------------|
| 業務粗利益 | 1,054 | 1,100 | 1,150程度 | ▲50 |
| 業務純益 | 329 | 410 | 460程度 | ▲50 |
| 経常利益 | 76 | 145 | 250程度 | ▲105 |
| 当期純利益 | 87 | 90 | 175程度 | ▲85 |
| OHR | 69% | 63% | 60%程度 | +3% |

予想値は、中期経営計画の最終年度の達成度合いを示すためのものです。当金庫は非上場企業であり、上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。予想が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

K P I 一 覧

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

| | | 2020年度（通期） | 2021年度上期 | 2021年度見込（※） |
|------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| Aゾーン | 取組件数 | 13,725件 | 7,481件 | — |
| | 取組金額 | 13,036億円 | 7,509億円 | — |
| | 貸出残高 | 9,758億円 | 10,835億円 | 12,600億円 |
| Bゾーン | 計画策定支援（累計） | 1,651件 | 1,855件 | — |
| | リファイナンス（累計） | 1,541件 | 1,806件 | — |
| | ランクアップ数・率 | 418先・7.7% | 203先・4.7% | — |
| | 経営指標改善状況 | 2,354先・68.4% | 2,175先・63.2% | — |
| | 貸出残高 | 10,297億円 | 12,005億円 | 12,000億円 |
| Cゾーン | 取組件数 | 493件 | 422件 | — |
| | 取組金額 | 1,343億円 | 823億円 | — |
| | 貸出残高 | 2,640億円 | 3,163億円 | 3,300億円 |
| Dゾーン | 取組件数 | 742件 | 374件 | — |
| | 取組金額 | 338億円 | 192億円 | — |
| | 貸出残高 | 615億円 | 645億円 | 800億円 |

※A～Dゾーンの貸出残高は、2020年度までの実績等を踏まえた見直し実施後の予想値

● 前提・事業性評価

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|--------------------------|------------|----------|
| 商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数 | —件 | —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 | —件 | —件 |
| お客さまと共有した課題・ニーズの件数 | 106,532件 | 44,122件 |
| ローカルベンチマークの取組件数 | 39,692件 | 44,305件 |
| 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率 | 84.3% | 71.6% |

● ソリューション提供（本業支援）

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|-------------------|------------|----------|
| 事業承継支援件数 | 193件 | 183件 |
| M&A支援件数 | 21件 | 16件 |
| ビジネスマッチング支援件数 | 607件 | 745件 |
| 海外与信先数 | 1,041先 | 1,036先 |
| 海外現地法人の課題・ニーズ把握件数 | 2,010件 | 944件 |
| 組合事務局長会議開催件数 | 35件 | 33件 |

● 体制・人材

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 | 2021年度目標 |
|---------------------|------------|----------|----------|
| 同行訪問件数（経営ソリューション本部） | 3,614件 | 2,857件 | — |
| 事業性評価外部資格取得率 | 90.2% | 93.4% | 80.0% |
| 事業承継外部資格取得率 | 84.8% | 89.0% | 80.0% |
| 内部資格取得者数（ソリューション） | 146名 | 185名 | 130名 |
| 内部資格取得者数（経営改善） | 117名 | 122名 | 80名 |

● 地域金融機関との連携・協業

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|--------------------|------------|----------|
| 地域金融機関等への訪問件数 | 1,001件 | 856件 |
| 業界団体との意見交換会開催件数 | 3件 | 3件 |
| 連携・協業件数（ソリューション提供） | 438件 | 247件 |
| 協調融資件数 | 1,549件 | 570件 |

● アウトカム（CFの改善）

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|----------|------------|----------|
| 営業CF改善先数 | 980先 | 1,602先 |
| 財務CF改善先数 | 8,812先 | 9,617先 |

● 収支の状況

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|------|------------|----------|
| OHR | 69% | 55% |
| 経常利益 | 76億円 | 262億円 |

● アウトカム（与信費用の低減）

| | 2020年度（通期） | 2021年度上期 |
|--------------------|------------|----------|
| 破綻懸念先以下⇨ 要注意先以上 | △13億円 | △28億円 |
| 要注意先⇨ 正常先 | △15億円 | △23億円 |

■ 2021年度下期の業務運営方針

- 産業構造の大きな転換、気候変動リスクや社会のデジタル化への対応等が取引先中小企業の経営環境に大きな影響を及ぼす現下の状況を踏まえ、顧客志向を徹底する組織を目指して絶え間ない変化にチャレンジし、持続可能なビジネスモデルの確立に取り組みます。
- 当面は、足下の新型コロナウイルス感染症の影響が長期化していることに鑑み、危機対応業務の指定金融機関として、資本金劣後ローンを含めて、制度を的確に運用しつつ、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。
- 加えて、取引先中小企業の過剰債務等の課題解決に貢献するため、エクイティを含むバランスシート全体の最適化を図るファイナンスや付加価値の高いソリューションの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、地域の金融機関や外部支援機関を有力なパートナーとし、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。
- これらのビジネスモデルの確立に向けた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、店舗機能の見直し等による運営コストの低減、持続可能な資金調達の確立に取り組んでまいります。
- さらに、商工中金の業務や組織風土の変革に加えて、取引先中小企業の生産性向上を支援するため、データやデジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進してまいります。
- 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改革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等、これまでの取組みの一層の定着に向けて、ダイバーシティの推進やインクルージョンの徹底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。

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。

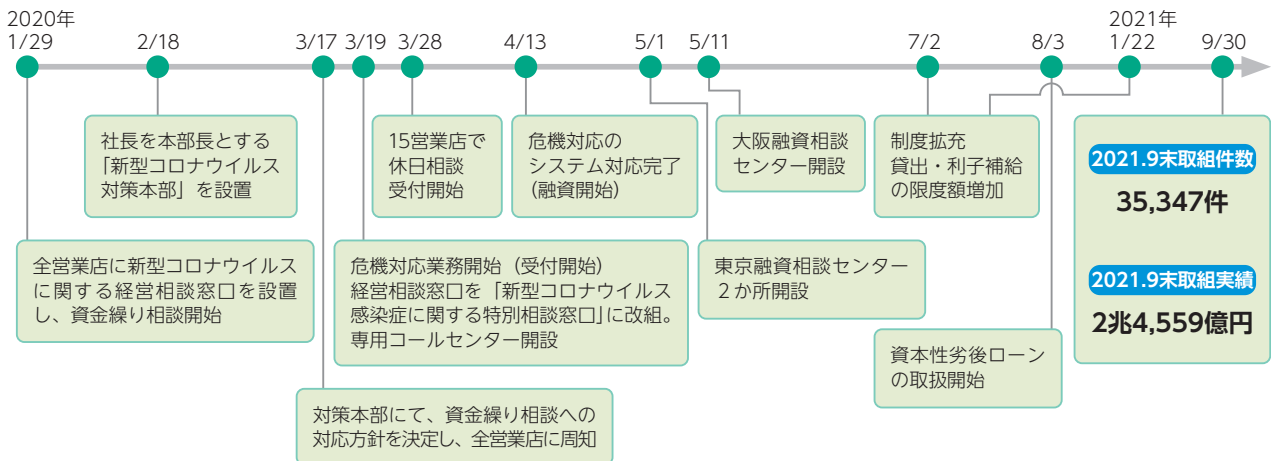
世界の経済動向に大きな影響を与えている新型コロナウイルス感染症に対し、商工中金は、影響を受けた中小企業者への資金繰り相談のため、2020年1月29日に「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置し、3月19日には危機対応業務を開始しています。また、8月3日には、資本性劣後ローン(※2)の取扱いを開始し、財務安定化に向けた資本の増強が必要な事業者に対して、民間の金融機関とともに金融面でのサポートを継続しています。中小企業・中堅企業等からの相談に対し、懇切・丁寧かつ迅速な対応に努め、セーフティネット機能の発揮に全力をあげて取り組んでいます。なお、危機対応業務については、商工中金あり方検討会の提言を受け、真の危機時に限定される取扱いとなっており、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)

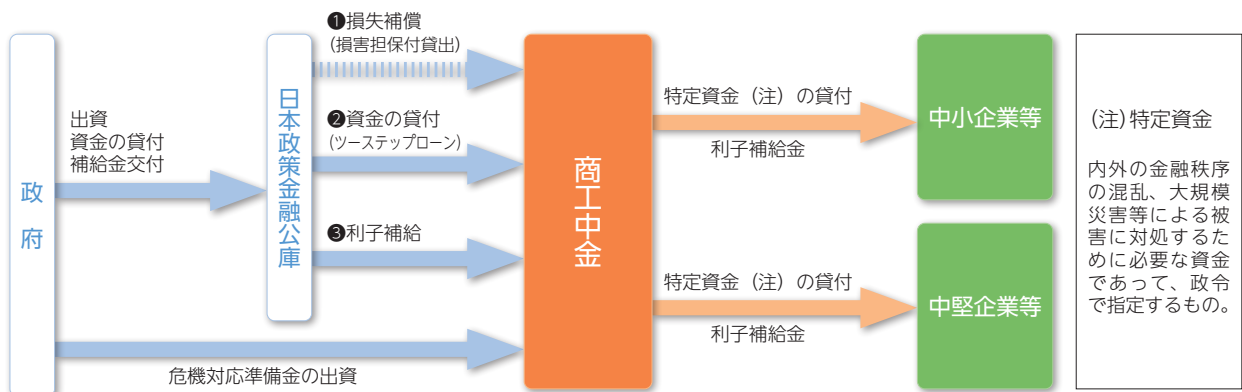
主務大臣が危機を認定した場合には、日本政策金融公庫からのリスク補完等を受けて、貸付等の「危機対応業務」を実施

※2 資本性劣後ローンとは、法的倒産時に他の負債より返済の順位が劣後する「資本的な性格を持った劣後ローン」のことを言い、借入をしても金融機関から「自己資本とみなされるもの」を言います。

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 損害担保貸付：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

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不マッチを解消し、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226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）

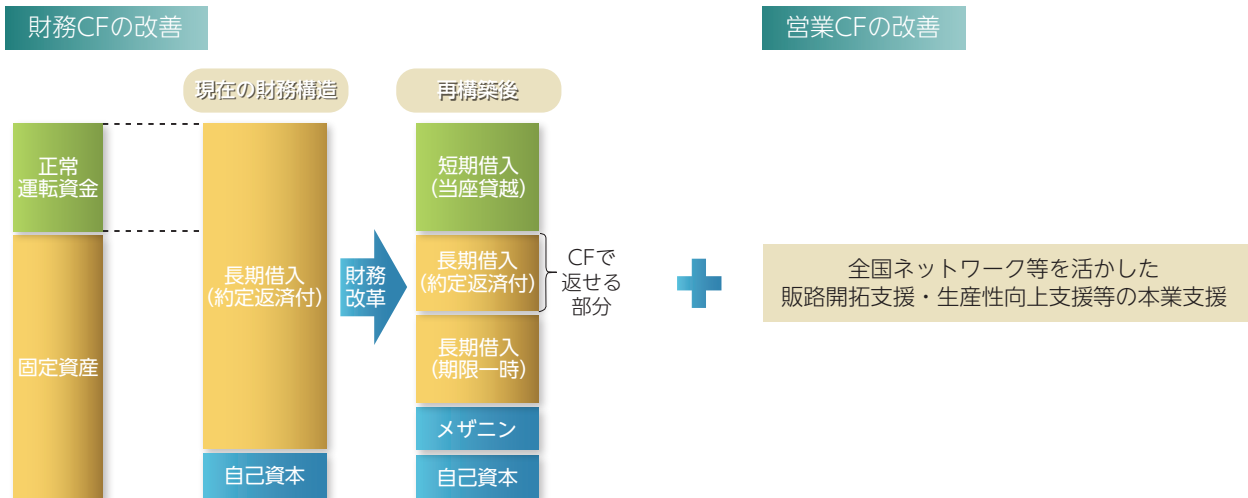
商工中金は、国内外のネットワークやお客さま組織（中金会やユース会）、提携事業者や中小企業支援機関を活用し、売上増加や仕入れコスト削減等、お取引先の企業価値向上に繋がるビジネスマッチング業務を強化していきます。

※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17,600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87団体あり、約6,000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）



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まいりました。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。

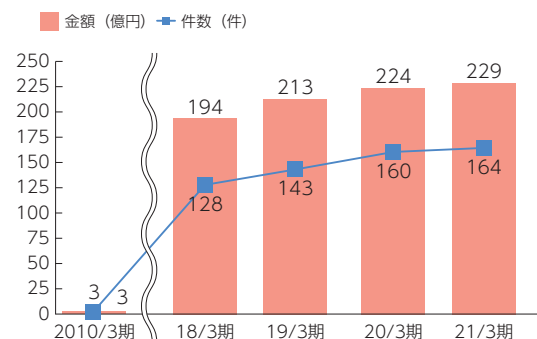
また、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関、よろず支援拠点や顧問税理士等の外部機関との連携を強化し、地域金融機関との協調を通じて中小企業等の皆さまの企業価値向上に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの実現に向けて
▼重点分野への取り組み

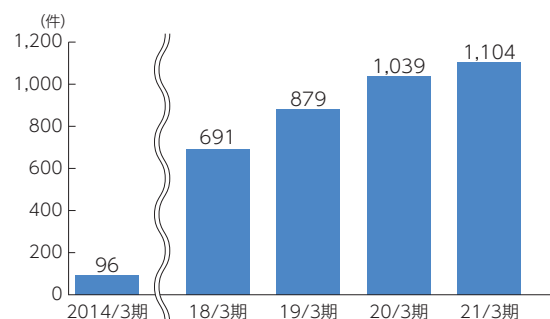
～これまでの再生支援への取り組み～

| | |
|----------|--------------------------|
| 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 |

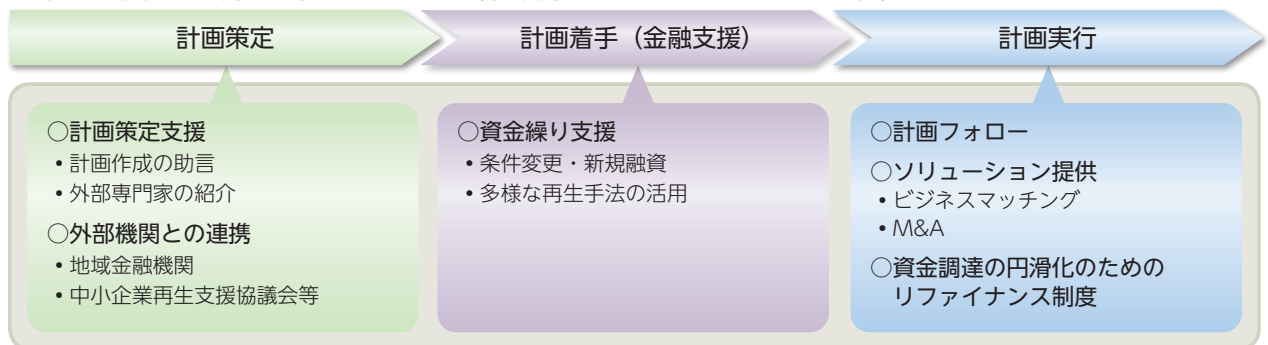
<DDSの取組実績（累計）>



<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）



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図っています。

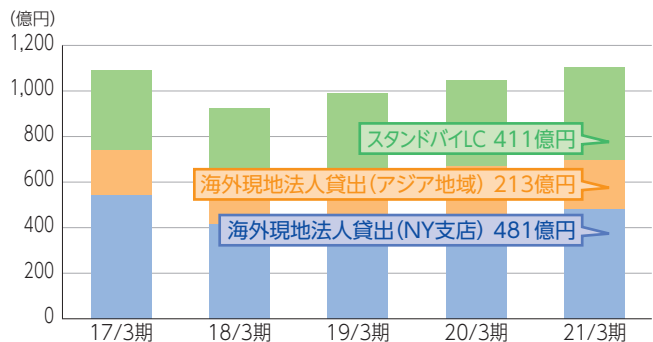
■ 海外展開支援

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）



■ 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)
- ・リサル商業銀行 (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



ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 重点分野への取組み

Dゾーン【新産業への挑戦や創業支援】

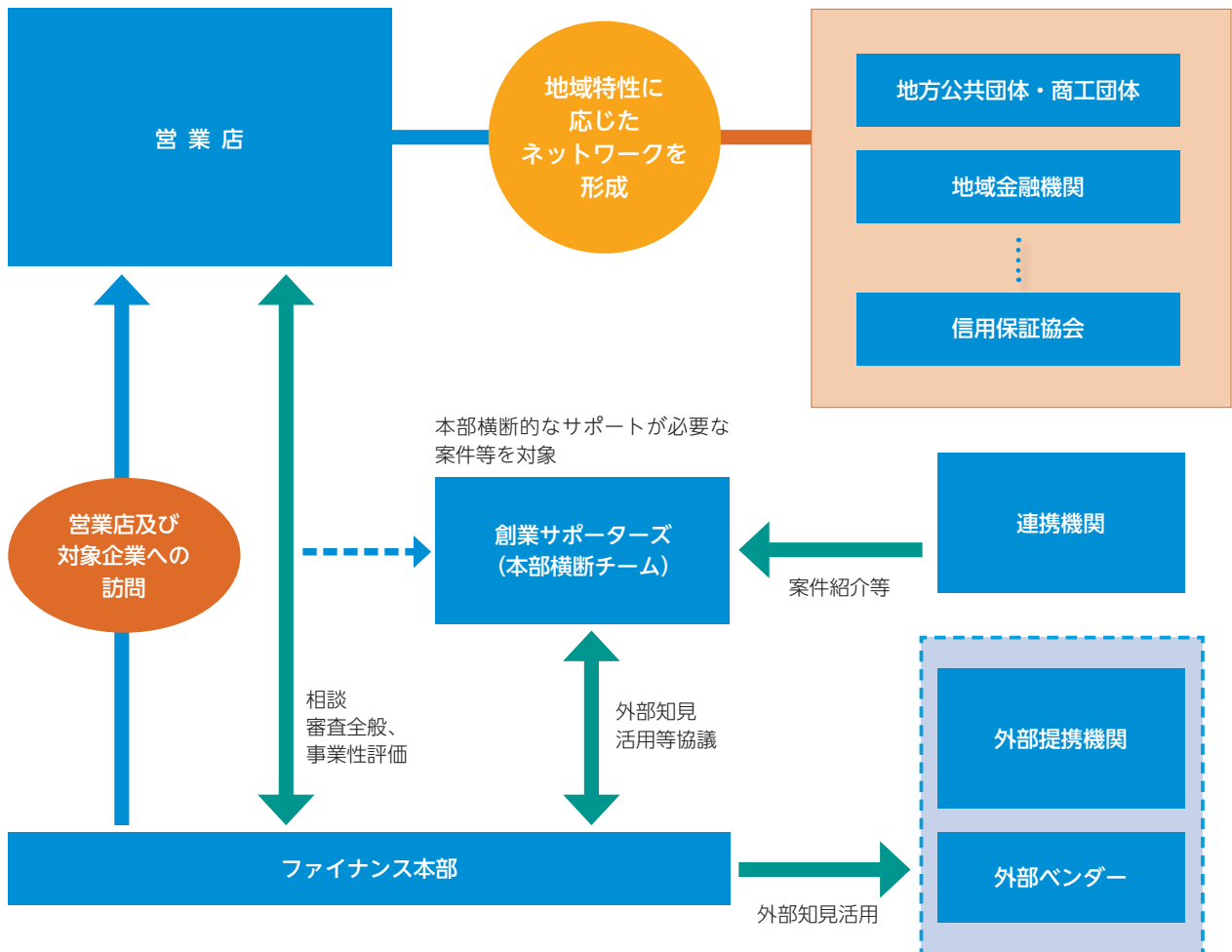
商工中金は、創業から間もない企業やフロンティア分野（航空機、ロボット、高度IT）に挑戦する企業に対し、投融資と本業を一体で支援しつつ、地域の金融機能の高度化に取り組んでいきます。

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

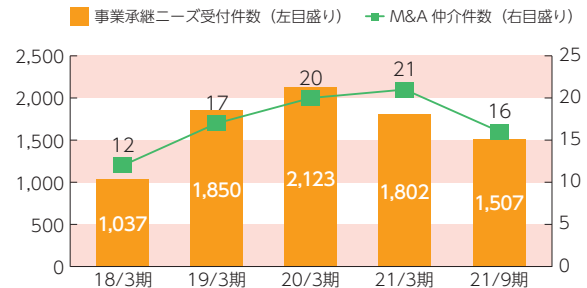


■ 事業承継・M&A

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いきます。



■ 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、%)

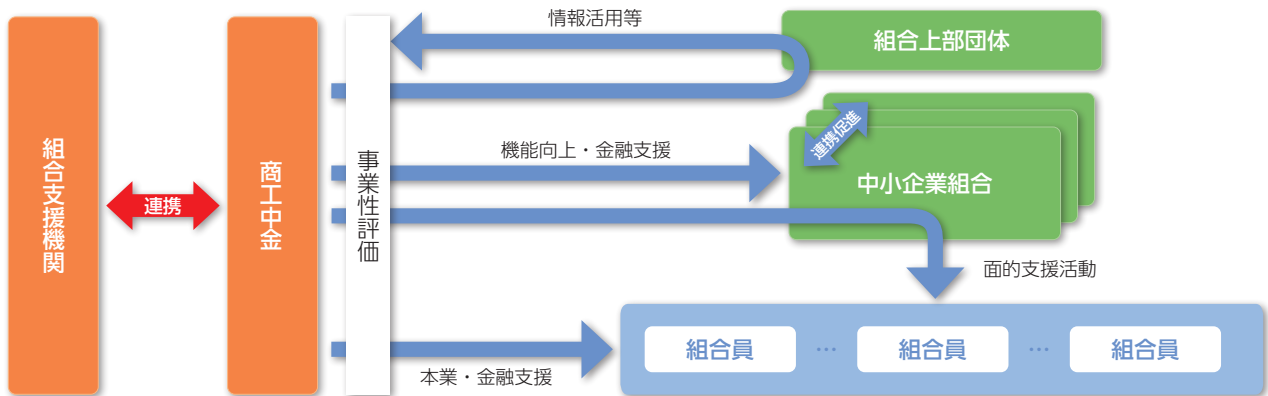
| | 2020年度 | | 2021年度上期 | |
|--|--------|-------|----------|-------|
| | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 |
| 1 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数 | 664 | 17.6% | 283 | 18.2% |
| 2 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数 | 567 | 15.1% | 286 | 18.4% |
| 3 旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数 | 2,529 | 67.3% | 983 | 63.3% |
| 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 | 0 | 0.0% | 1 | 0.1% |

■ 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・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。



※ ○の中に表示する各分野の数値は、2021年9月現在の包括業務協力文書等の締結件数

ビジネスモデルの実現に向けて ▼ 組合支援、地域金融機関との連携・協業

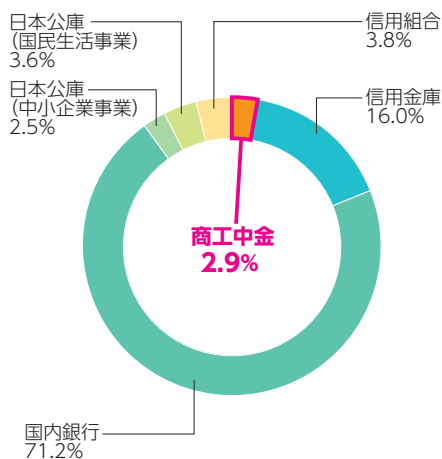
■ セーフティネット機能の発揮

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

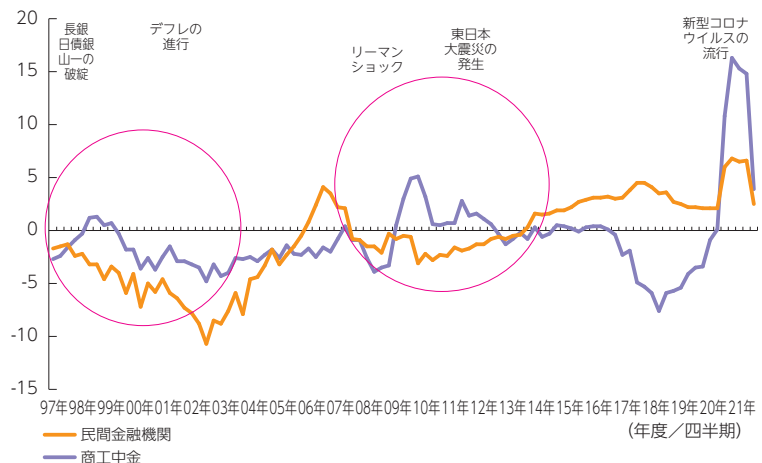
商工中金は、中小企業の皆さまとの日常的な取引を通じて、財務だけでなく、業務や技術の内容、経営者の手腕や思いなど、経営の実態を熟知しながら、経営状態の一時的な悪化にとらわれることなく、長期にわたる安定的な取引スタンスを維持しつつ、企業ニーズに即した機動的なサービスの提供に努めています。

■ 中小・中堅企業向け融資に占める 商工中金の割合 (2021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、%)



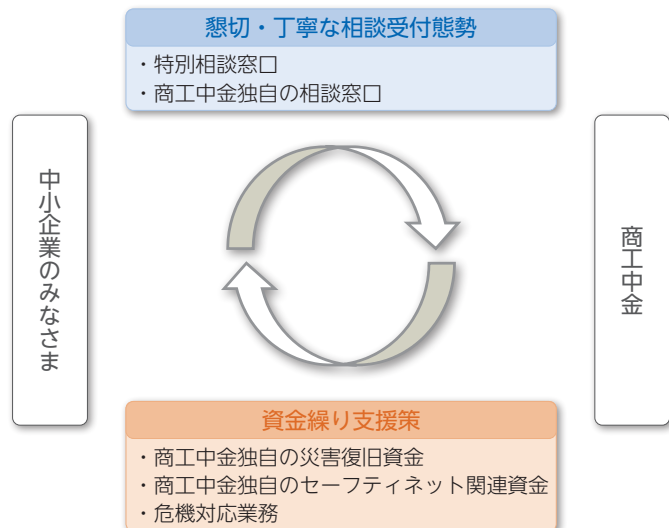
・民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を用いた。
・2021年度第1四半期までの推移。
(資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

■ 商工中金の取組み

我が国の景気は、新型コロナウイルス感染症の影響等により依然として厳しい状況にあります。

また、昨年、一昨年に続き、本年度においても令和3年7月、8月の大雨による災害など、自然災害が国内各地で発生しています。地球温暖化によりこのような気象災害のリスクが今後更に高まるのが懸念されています。

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りるとともに、独自の災害復旧資金などの融資制度を措置することでセーフティネット機能の発揮に努めています。



■ 危機対応業務等における不正行為事案

2016年に公表した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。

■ 事案の概要

危機対応業務の要件確認にあたり、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。

こうした一連の不正行為事案について、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、447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、これを公表しています。上記の件数、人数は、2020年9月公表分までを反映したものです。)

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。また、二度に渡る行政処分においては、不正行為の発生や不適切な業務運営を防止するため、業務改善命令の主な内容を含め、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しています。

■ 事案の根本原因

- 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
- 危機対応業務の「武器」としての利用
- 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
- ガバナンス態勢の欠如

■ 業務改善命令の主な内容

- 問題発生時以降
- ① 現在に至るまでの
役職員の責任の所在の明確化
- 監査機能の強化及び
- ② 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
- いわゆる民業補完の趣旨を踏まえた
- ③ 持続可能なビジネスモデルの
策定・実行
- 取締役会の強化や
- ④ 外部人材の登用を含む
新たな経営管理態勢の構築

■ 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。

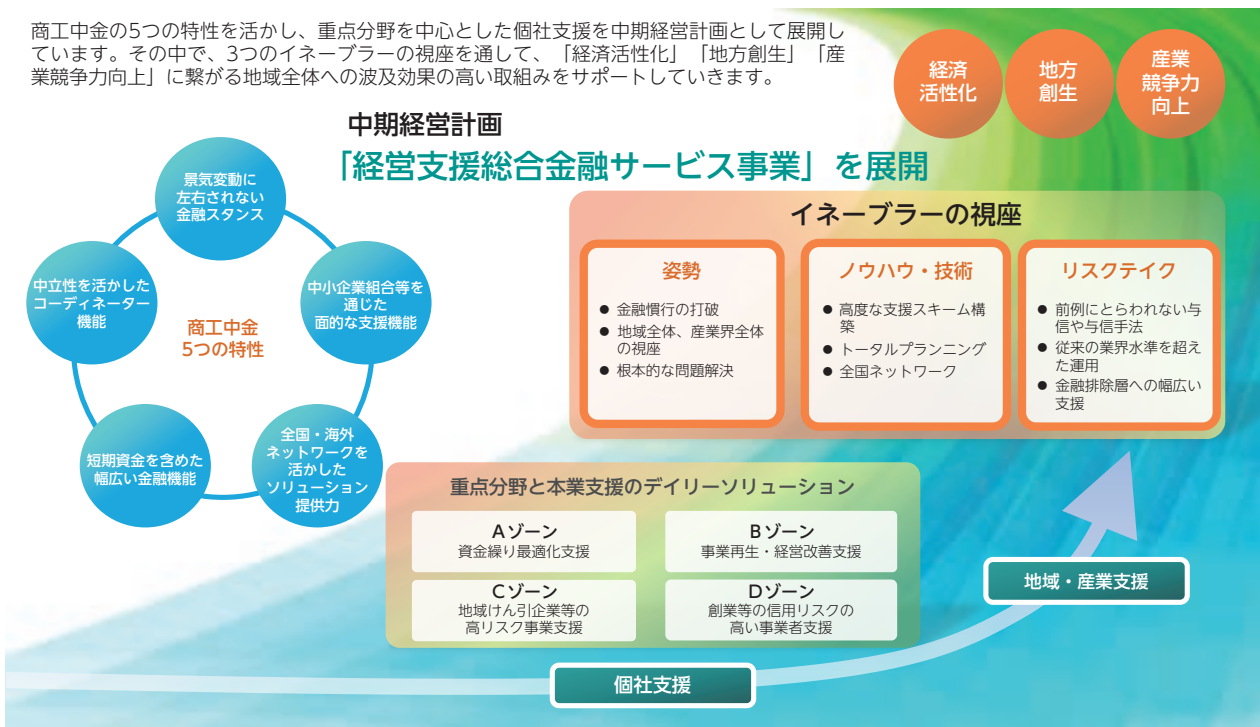
商工中金の特性を活かした販路開拓などの高度なソリューション提供と、徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現していきます。

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。



ウィズコロナにおけるイネーブラー事業の展開

- ウィズコロナも踏まえた今後の展開にあたっては、①高度なソリューション提供およびノウハウの蓄積を加速させるために「推進体制の見直し」と、②中小企業等の経営ニーズの変化を踏まえた「プロジェクトの再構築」を行いました。



■ 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 |