

ご説明資料

平成30年6月13日



当金庫は、経済産業大臣の指示に基づき設置された「商工中金の在り方検討会」の提言、並びに「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」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日付の株式会社商工組合中央金庫法第59条及び株式会社日本政策金融公庫法第24条による命令に基づき、「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」に係る業務の改善計画を5月22日に主務省に提出致しました。

当金庫は、策定いたしました業務の改善計画を確実に実施し、皆さまからの信頼を回復すべく、全力を挙げて取り組んでまいります。

目次

第1部 平成30年3月期の業績

● 平成30年3月期の業績概要	・・・ 4	● 不良債権の推移	・・・ 9
● 資金運用勘定残高等の推移	・・・ 5	● 自己査定状況・与信費用の推移	・・・ 10
● 総資金利鞘等の推移	・・・ 6	● 有価証券運用状況	・・・ 11
● 非資金取引業務の取組み	・・・ 7	● バーゼル規制関連比率	・・・ 12
● 経費	・・・ 8	● 資金調達状況及び債券発行実績	・・・ 13

第2部 ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

● 経営支援総合金融サービス事業への転換	・・・ 15	● 本部組織の機能別再編成	・・・ 20
● 重点分野のソリューション提供	・・・ 16	● 地域金融機関との連携・協業	・・・ 21
● 各重点分野における取組事例	・・・ 17	● ビジネスモデルを支えるガバナンス態勢	・・・ 22
● ビジネスモデルの実現に向けた方策の全体像	・・・ 18	● 危機対応準備金の適正な水準の検討	・・・ 23
● 行動規範（クレジットポリシー）	・・・ 19		

第1部

平成30年3月期の業績

第2部

ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

平成30年3月期の業績概要

計数は当金庫単体ベース（以下同様）

（億円）

	28/3期	29/3期	30/3期	前期比
業務粗利益	1,413	1,344	1,165	△ 178
コア業務粗利益	1,401	1,344	1,163	△ 180
経費	761	782	752	△ 29
業務純益（一般貸引繰入前）	652	562	413	△ 148
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	88	△ 82	-	82
臨時損益	△ 228	△ 153	156	309
不良債権処理額（△）(b)	254	152	(※) △ 194	△ 347
経常利益	335	491	569	77
特別損益	△ 2	△ 2	△ 6	△ 4
法人税、住民税及び事業税	141	141	131	△ 9
法人税等調整額	75	34	68	33
当期純利益	115	313	362	49

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	343	69	△ 194	△ 264
ROA(当期純利益ベース)	0.09%	0.24%	0.29%	0.04%
ROE(当期純利益ベース)	1.27%	3.39%	3.80%	0.41%
総自己資本比率	13.41%	13.16%	13.57%	0.41%
普通株式等Tier 1比率	12.07%	12.03%	12.75%	0.72%
不良債権比率	3.8%	3.6%	3.7%	0.1%

30/3期の業績のポイント

【業務粗利益】前期比△178億円：
貸出金の減少や利回りの低下等により資金利益が減少したことなどから、業務粗利益は前期比178億円減少。

【与信費用】前期比△264億円：
景気回復、倒産の減少等により、過去の引当金の戻入を計上したことなどから、与信費用は前期比264億円減少。

【危機対応業務の不正事案等に伴う損失】
85億円：
利子補給金等の返還や継続調査費用75億円、並びに損害担保契約・信用保証契約の解除に伴う与信費用に含まれる貸倒引当金増加10億円、合計85億円を計上。

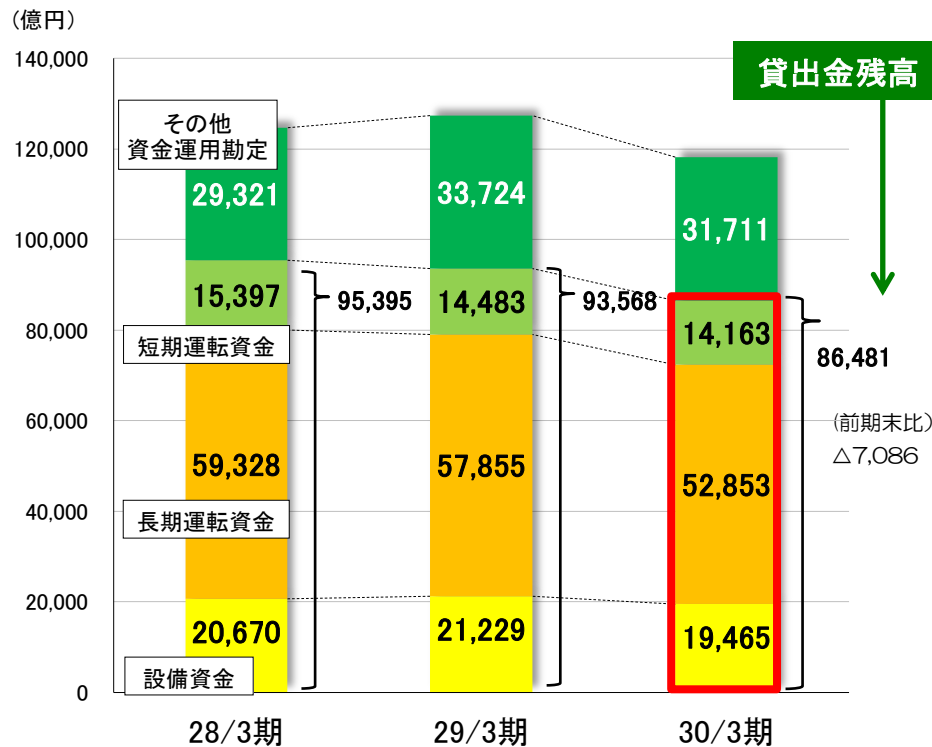
(※) 不良債権処理額△194億円には一般貸倒引当金戻入益105億円を含む。

- コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。
- ROE：自己資本は期首と期末の平均により算出。
- 不良債権比率：IV分類額控除後のリスク管理債権の貸出金に占める割合。

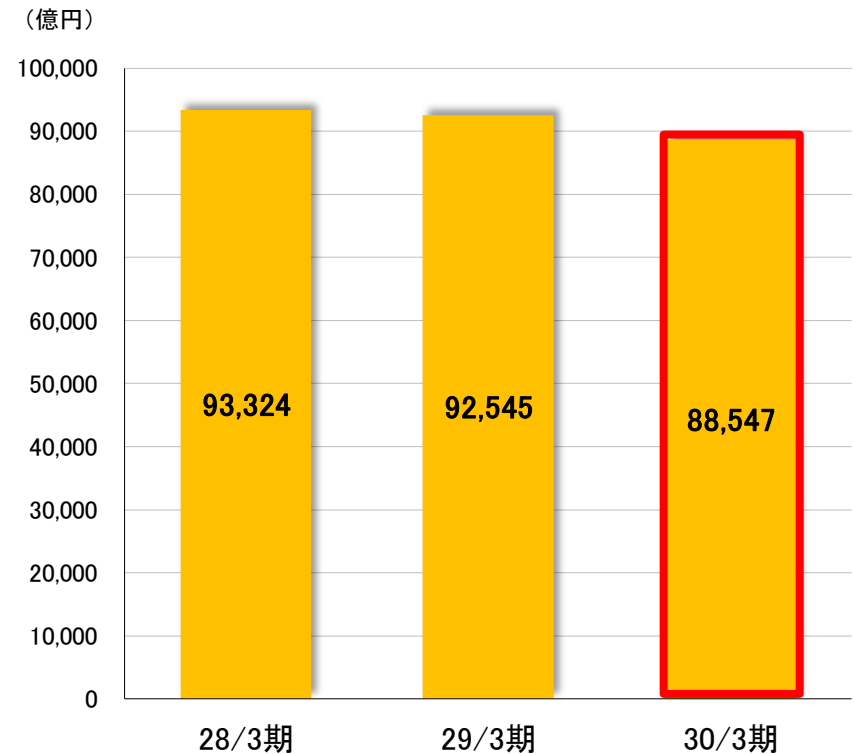
資金運用勘定残高等の推移

- お取引先の運転資金需要の低迷や危機対応業務の不正行為事案への対応に最優先で取り組んだ結果等から、貸出金残高は前期末比7,086億円減少。

資金運用勘定残高の推移（末残）



貸出金平均残高の推移



総資金利鞘等の推移

- 低金利環境継続の下、貸出金利回り、預金債券等利回りとも低下。総資金利鞘は縮小。

総資金利鞘等の推移

(%)

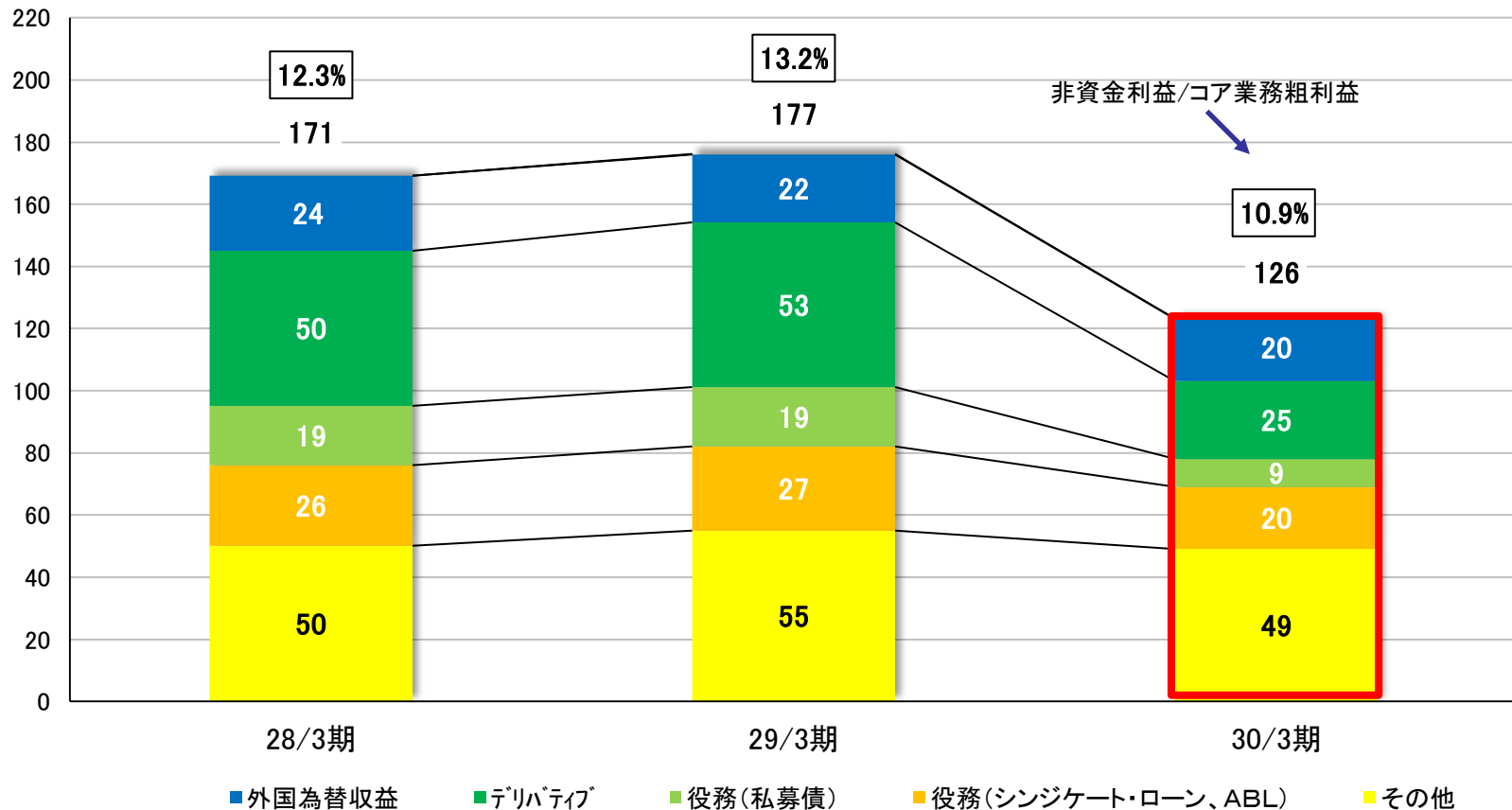
	28/3期	29/3期	30/3期	前期比
資金運用利回り①	1.15	1.00	0.89	△0.11
貸出金利回り ②	1.41	1.28	1.16	△0.12
有価証券利回り	0.45	0.45	0.38	△0.07
資金調達原価 ③	0.81	0.75	0.71	△0.03
預金債券等原価 ④	0.88	0.84	0.79	△0.04
預金債券等利回り ⑤	0.13	0.07	0.04	△0.02
経費率	0.75	0.76	0.74	△0.01
総資金利鞘 ①－③	0.33	0.25	0.18	△0.07
預貸金利鞘 ②－④	0.53	0.44	0.36	△0.07
貸出・預金等利回り差 ②－⑤	1.28	1.20	1.11	△0.09

・国内業務部門における実績

非資金取引業務の取組み

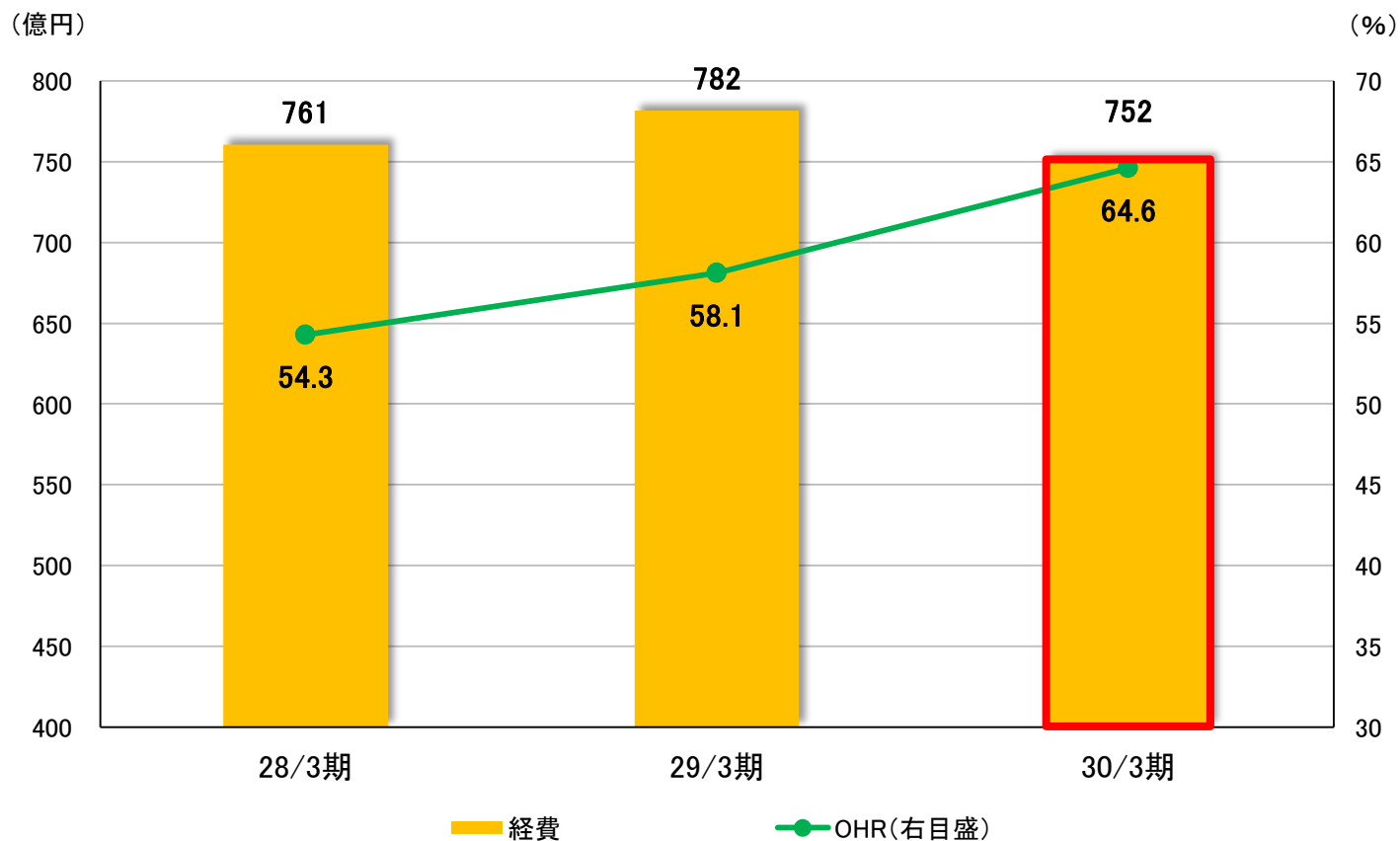
- 外国為替相場の動向や低金利環境の継続などの情勢から、デリバティブ取引が減少したことを主因として、非資金利益は前期比51億円減少。

(億円)



・危機対応業務にかかる支払補償料については、非資金利益から控除していない(28/3期:31億円、29/3期:26億円、30/3期:19億円)。

- 引き続き合理化に努め、システム関連経費や広告費を中心に物件費が25億円減少したほか、人件費が5億円減少した結果、経費は前期比29億円減少。

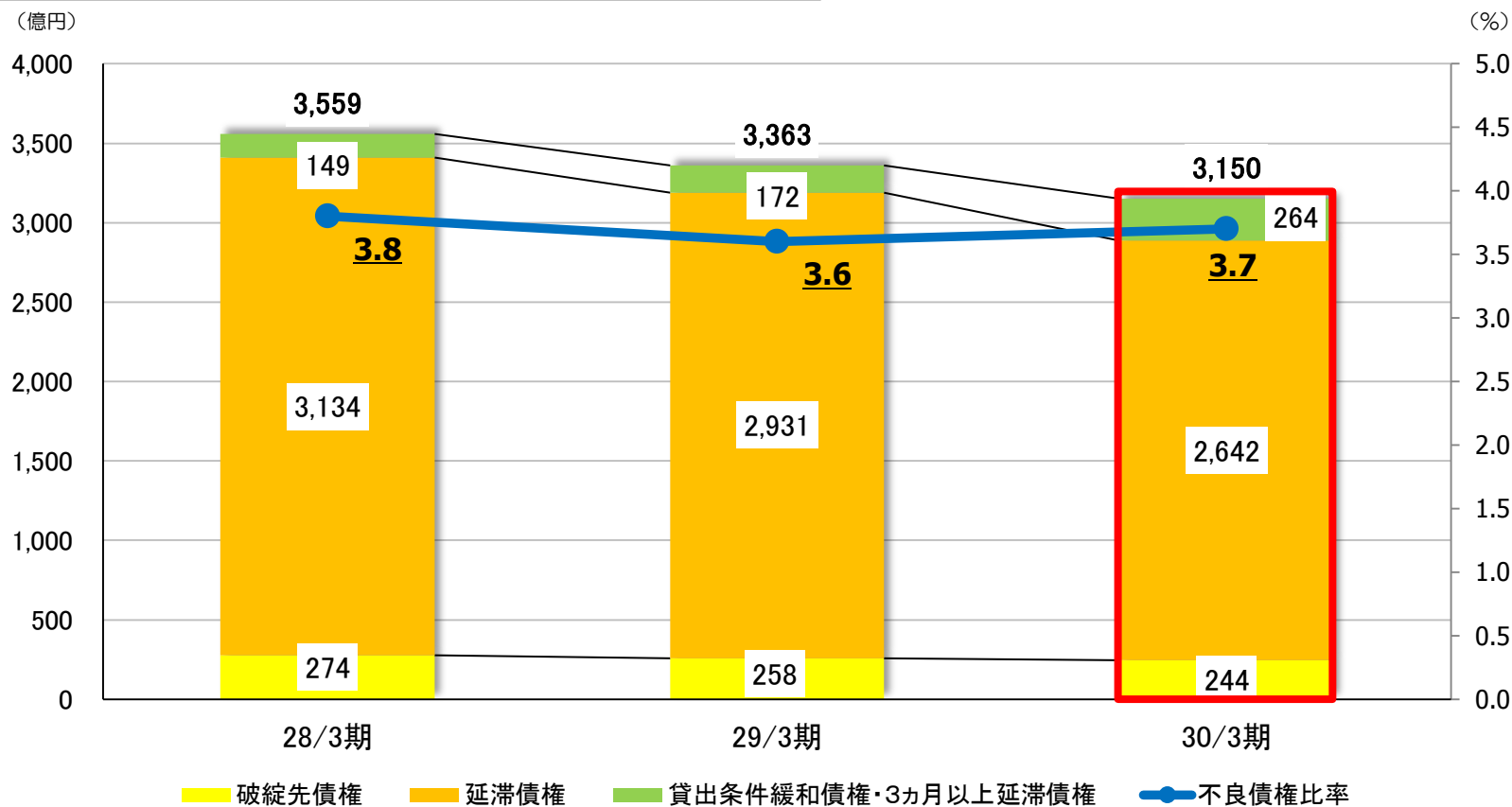


・ OHR (右目盛) = 経費 / コア業務粗利益

- リスク管理債権は前期末比212億円減少。総貸出金残高の減少から不良債権比率は0.1%上昇。
- リスク管理債権の概ね9割程度は引当金や担保等によりカバー。

リスク管理債権・不良債権比率の推移

(備考) リスク管理債権はIV分類額控除後の金額



自己査定状況・与信費用の推移

- 与信費用は、経済情勢の回復に伴う倒産の減少等による不良債権処理額の減少や、それに伴う引当率の低下などにより、過去の引当金の戻入益を計上した結果、前期比264億円減少。

自己査定の取引先区分別残高

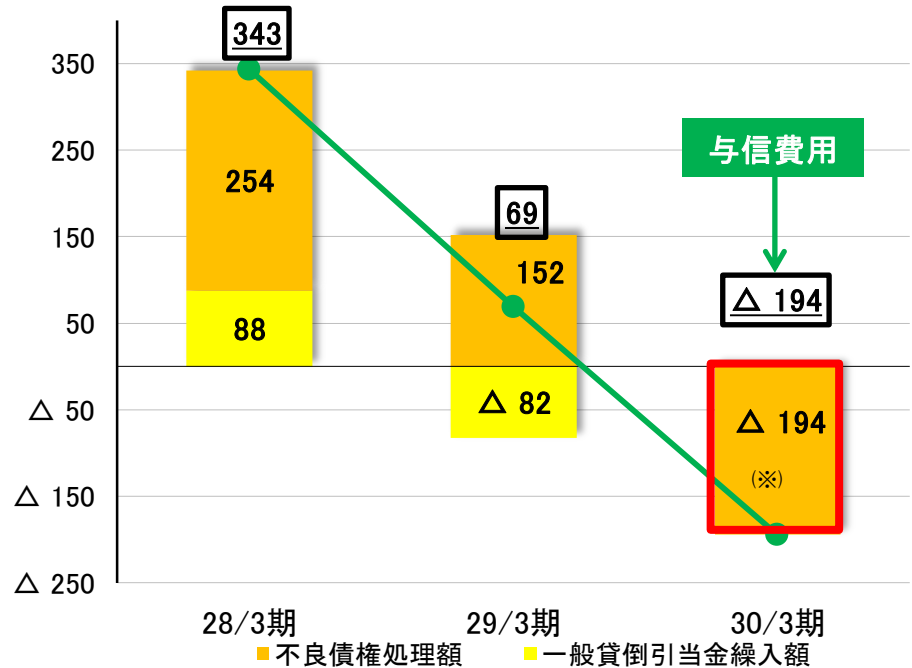
(億円)

	29/3期		30/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	591	0.6%	573	0.6%
実質破綻先	1,133	1.2%	1,020	1.2%
破綻懸念先	2,419	2.5%	2,187	2.5%
要注意先	27,633	28.6%	24,310	27.3%
要管理先	193	0.2%	292	0.3%
その他 要注意先	27,440	28.4%	24,018	27.0%
正常先	64,734	67.1%	60,812	68.4%
合計	96,513	100.0%	88,904	100.0%

※自己査定対象債権は、金融再生法に基づく開示対象債権と同一の基準にて開示。金融再生法に基づく開示対象債権は、貸出金のほか、商工中金保証付私募債、外国為替、支払承諾見返や未収利息、仮払金など貸出金に準ずる債権を含む。

与信費用の推移

(億円)



(※) 不良債権処理額△194億円には一般貸倒引当金戻入益105億円を含む。

有価証券運用の状況

- 国内債券を中心とした有価証券運用を実施。

有価証券種類別残高

(億円)

種類	29/3期		30/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	9,213	60%	7,900	52%	△ 1,313
地方債	1,886	12%	3,472	23%	1,585
政府保証債	1,073	7%	1,067	7%	△ 5
(取引先発行) 私募債	1,787	12%	1,279	9%	△ 507
その他社債	667	4%	501	3%	△ 165
株式	396	2%	442	3%	45
その他の証券	407	3%	483	3%	76
うち外国債券	11	0%	10	0%	△ 0
合計	15,431	100%	15,146	100%	△ 284

評価差額

(億円)

	29/3期	30/3期
評価差額	435	443
満期保有目的	97	76
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	338	367
うち外国証券	0	△ 0
うち株式	175	221

バーゼル規制関連比率

自己資本等の推移

(億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
総自己資本の額	9,805	9,964	10,055
普通株式等Tier1	8,820	9,110	9,447
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,500	1,500	1,500
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,189	1,457	1,775

・自己資本は普通株式等Tier1を中心とした構成。

連結レバレッジ比率の推移

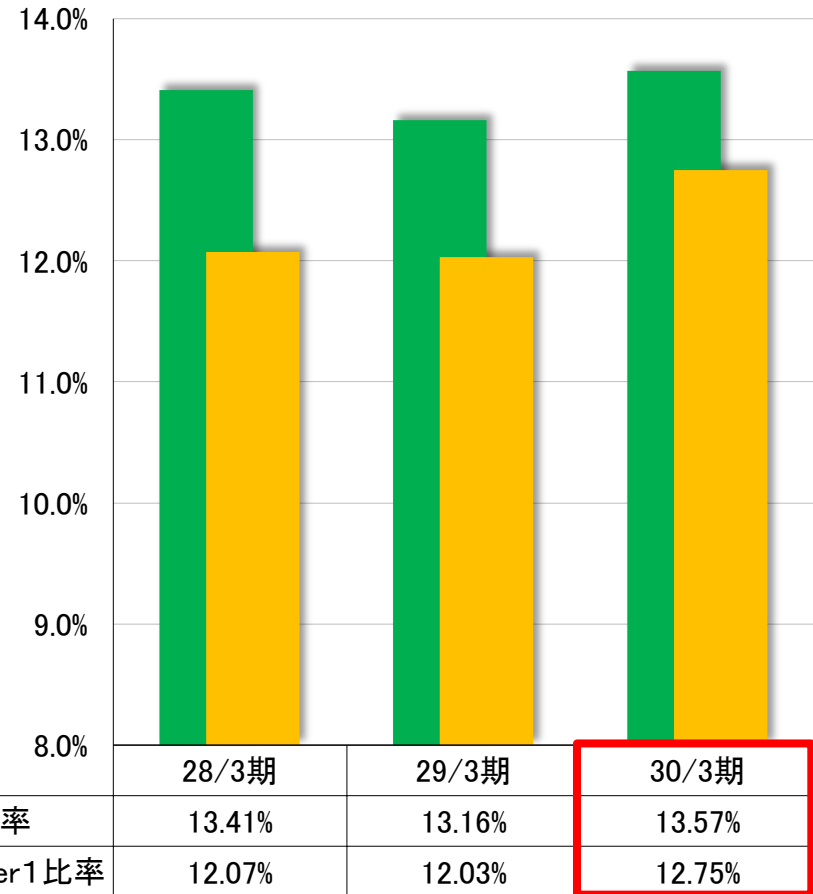
	29/3期	30/3期
連結レバレッジ比率	6.97%	7.77%

※本項目は連結の数値。

流動性カバレッジ比率の推移

	29/3期 第4四半期	30/3期 第4四半期
流動性カバレッジ比率	168.5%	199.0%

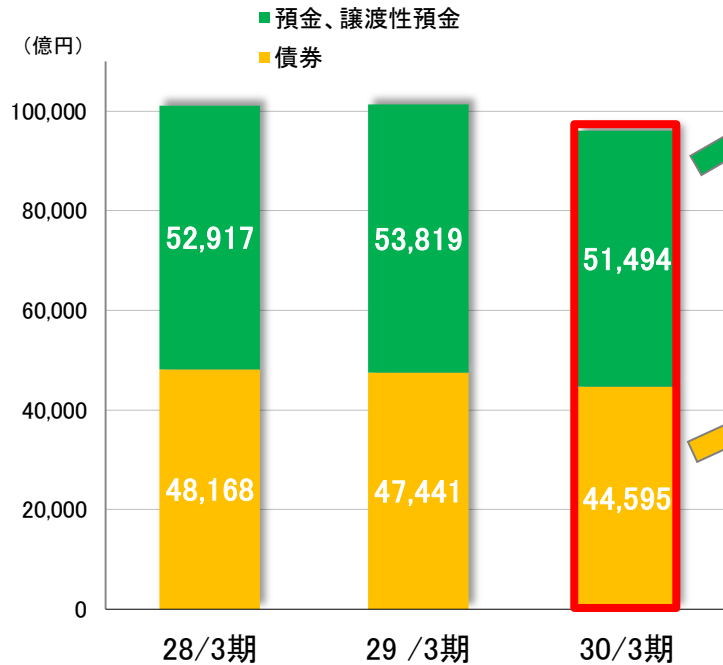
自己資本比率の推移



※商工中金の自己資本に関する規制は、金融庁・財務省・経済産業省告示にて、総自己資本比率8%以上等が目標とされています。

資金調達の内訳及び債券発行実績

調達の内訳



預金受入先の内訳

(億円)

	29/3期	30/3期	増減
一般法人等	30,428	28,384	△ 2,043
個人	23,391	23,110	△ 281
合計	53,819	51,494	△ 2,324

※預金は譲渡性預金を含む。

個人向け新型定期預金（マイハーベスト）の残高は17,994億円
（前期末比△115億円）

債券販売先の内訳

(億円)

	29/3期	30/3期	増減
募集債（主に機関投資家向け）	47,283	44,595	△ 2,688
売出債（主に個人向け）	157	—	△ 157
合計	47,441	44,595	△ 2,845

(億円)

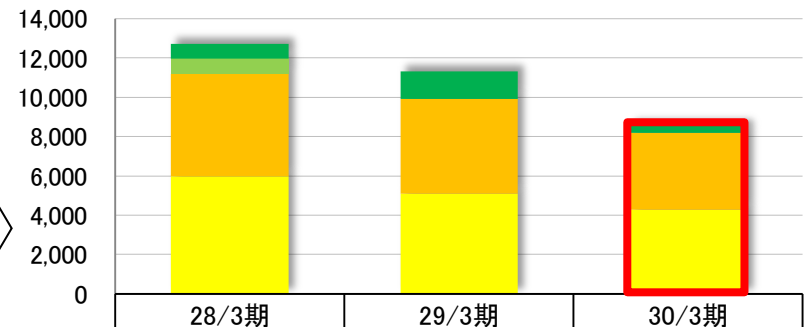
債券の年度間発行額

<発行スタンス>

- ・資金効率を高めるため、資金ポジションをみながら弾力的に発行。

<発行実績>

- ・3、5年債は原則毎月発行。
- ・10年債は資金ポジションをみながら都度発行を検討。



	28/3期	29/3期	30/3期
10年債	762	1,389	405
1年債	775	—	—
3年債	5,205	4,842	3,909
5年債	5,963	5,079	4,265

第1部

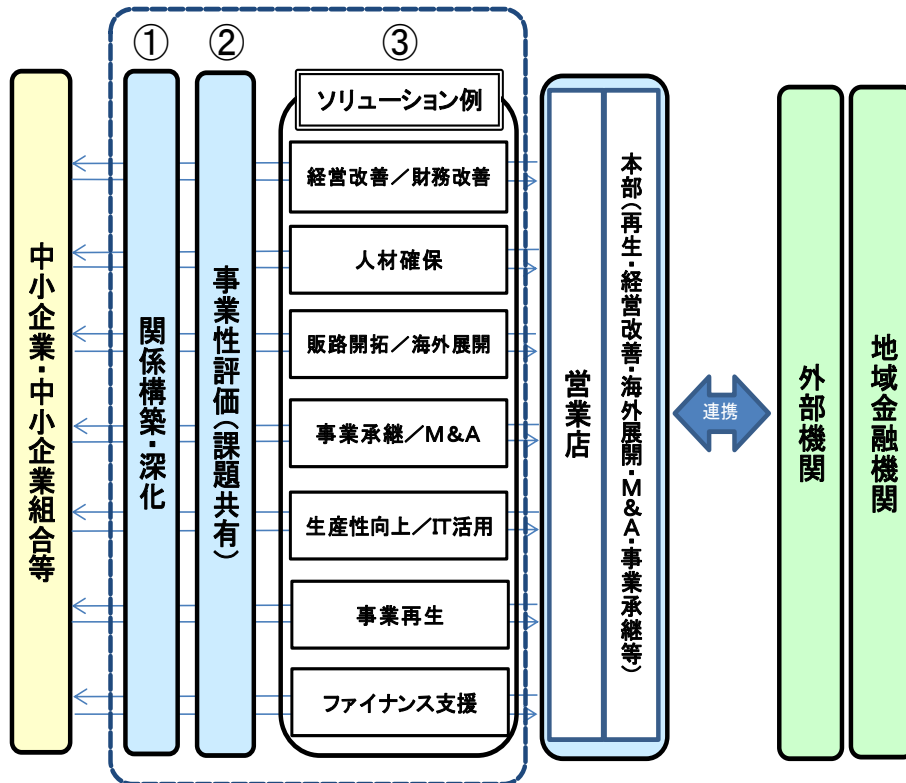
平成30年3月期の業績

第2部

ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

- 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。
- 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。

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	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓支援(ビジネスマッチング) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・改善計画策定支援 ・販路開拓支援(ビジネスマッチング) 	<ul style="list-style-type: none"> ・リファイナンス支援
	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> ・税務コンサル ・事業承継スキームのアレンジ・アドバイス 	<ul style="list-style-type: none"> ・株式買取資金融資
	新事業進出支援	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・メゾンファイナンス、期限一括返済融資
	生産性向上支援	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・メゾンファイナンス、DDS、DES
	ハイリスクな成長分野進出支援	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画作成支援 ・外部支援機関の紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・メゾンファイナンス
顧客との関係構築・深化による課題共有を踏まえた対応	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に繋がるサービス提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰り安定化支援 	

重点分野のソリューション提供

A: 営業キャッシュフローと返済額がミスマッチな先への資金支援

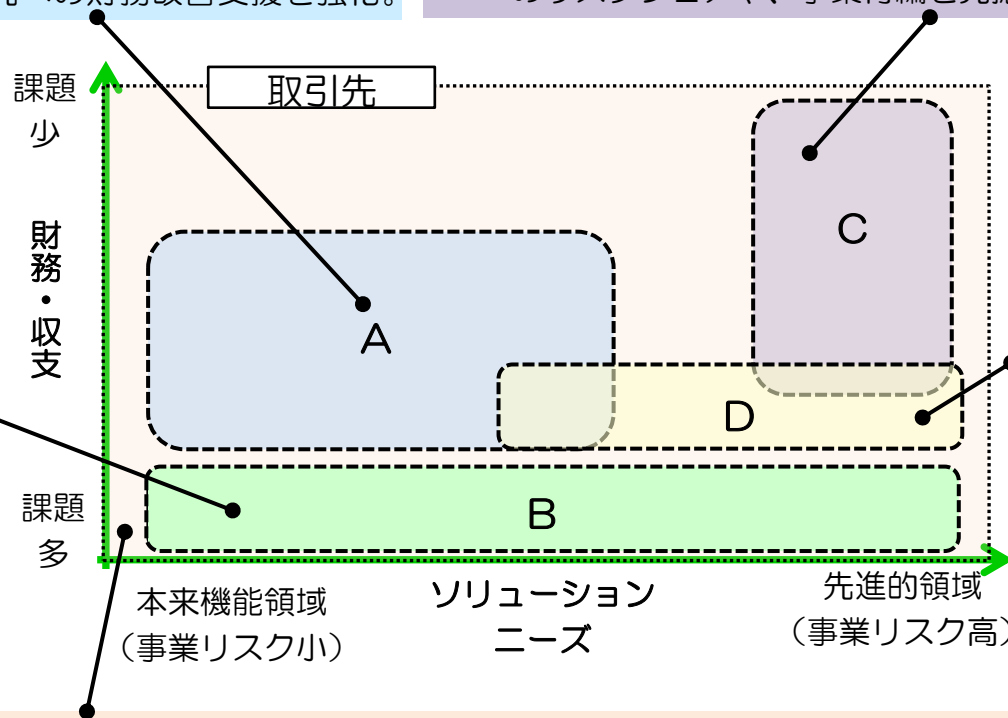
- これまでは危機対応融資を中心に対応してきたが、今後は顧客の課題と資金ニーズに合わせて、長期の期限一時貸出、短期継続融資、ABLなどにより対応。
- さらに、地域金融機関との連携や事業性評価への取組を活用した新規取引先への財務改善支援を強化。

C: 地域を支える中小企業等の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

- 地域のハブとなる中小企業を支援することにより、そこを介した地域活性化・地方創生に貢献。
- 海外展開や新事業の展開などリスクの高い分野で、地域金融機関と連携・協業した上で、資本性ローン等も含め、大型の設備投資へのリスクシェアや、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

- 顧客の実態把握を強化し、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。
- ニーズや状況に合わせて、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。
- 本部のサポート人員の増員、外部専門人材の受け入れなど、体制も強化。



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、航空機部品・ロボット関連・高度IT・バイオ医薬品など、高リスクで収益化に時間を要する分野に取り組む企業への支援。
- ニーズに合わせて、期限一時貸出、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。

顧客との関係構築・深化による課題共有を踏まえたニーズに対応

- 顧客との関係構築・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。
- 顧客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わない。

各重点分野における取組事例

A:営業キャッシュフローと返済額がミスマッチな先への資金支援

<事例：過年度設備資金の返済負担軽減支援>

- 事業者は、毎期安定して営業キャッシュフローを計上していたが、これまで実施した大型投資の返済負担が過大となっていた。
- 商工中金は、長期返済額と営業キャッシュフローのギャップを解消すべく、期間5年から10年への長期化及び期限一時貸出による借換を通じた当社の資金調達全体の組み替えを提供して、資金繰りの安定化を支援。

C:地域を支える中小企業等のリスクの高い海外進出及び新事業進出支援

<事例：自動車部品下請け企業の海外投資支援>

- 事業者は他者では真似できない高度な加工技術を有する中小企業。
- 元請けメーカーのインドネシア進出に伴い、同国に生産拠点を新設することを決断したが、この新たな海外展開はリスクが高いとみられていた。
- 商工中金は、深い事業性評価を実施した上で、海外投資のための成功利払い型のリスクマネーを供給。これが呼び水となって、地域金融機関も新設工場の設備資金への融資を実行することとなった。

B:事業再生支援、経営改善支援

<事例：地元ランドマークである宿泊業者の再生支援>

- 事業者は、バブル期の積極投資とその後の景気低迷によって過剰債務に陥り、事業再生が急務となっていた。
- 商工中金は、地元金融機関と連携し、経営改善・事業再生計画の策定支援や既存借入金のDDS（劣後債務化）を実施。
- その後も、計画に基づく大規模な成長投資のため、ニューマネーで設備投資支援を実行。これが呼び水となり、地域金融機関も協調して支援を実施。

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

<事例：大学発の医薬品ベンチャーの創業支援>

- 事業者は、設立2期目の大学発のバイオ医薬品ベンチャー企業であり、独自開発した技術を用いた製品の量産化に向け、機械装置の導入を検討。
- 商工中金は、事業性評価に基づいて独自技術による高い成長可能性を評価し、事業が軌道に乗るまでの安定資金として長期一括返済型の融資を実行。
- これが呼び水となり、地域金融機関も設備資金への融資を実行することとなった。

ビジネスモデルの実現に向けた方策の全体像

クレジットポリシー（ビジネスモデル実現に向けた行動規範）

今後の商工中金における顧客との関係構築からソリューション提供までの流れ

顧客との関係構築・深化

顧客との課題共有

ソリューション提供

※①中小企業専門金融機関としての実績・ノウハウを有すること、②国内外のネットワークを有すること、③調整機能や呼び水機能を有すること、等の当金庫ならではの特性を活かしつつ、ソリューション提供に取り組む。

○事業性評価の強化

顧客の事業を理解し、対話を深め、課題（潜在的な課題を含む）を共有するための取組である事業性評価を強化。また、地域別、業種別、規模別等の軸で中小企業が直面する経営課題を調査・分析し、顧客理解の深化に活用。

○重点分野における体制強化

営業店における専門人材を養成するとともに本部職員を増員。本部には、専門的知見を有し、営業店からの相談の前捌きや本部調整を一手に担う専任者を新たに配置。また、顧客ニーズを起点とし、営業店サポートを軸とすべく本部組織を再編成。

○営業店業績評価・人事制度の抜本的見直し

在るべきビジネスモデルに向け、営業店業績評価と人事制度を抜本的に見直し。
○業務プロセスの抜本的効率化
営業の業務プロセスを見直し、顧客との関係構築のために必要な時間を確保。

○外部機関との連携強化

○地域金融機関との連携・協業

KPI（ビジネスモデル構築の進捗状況を評価）

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。

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

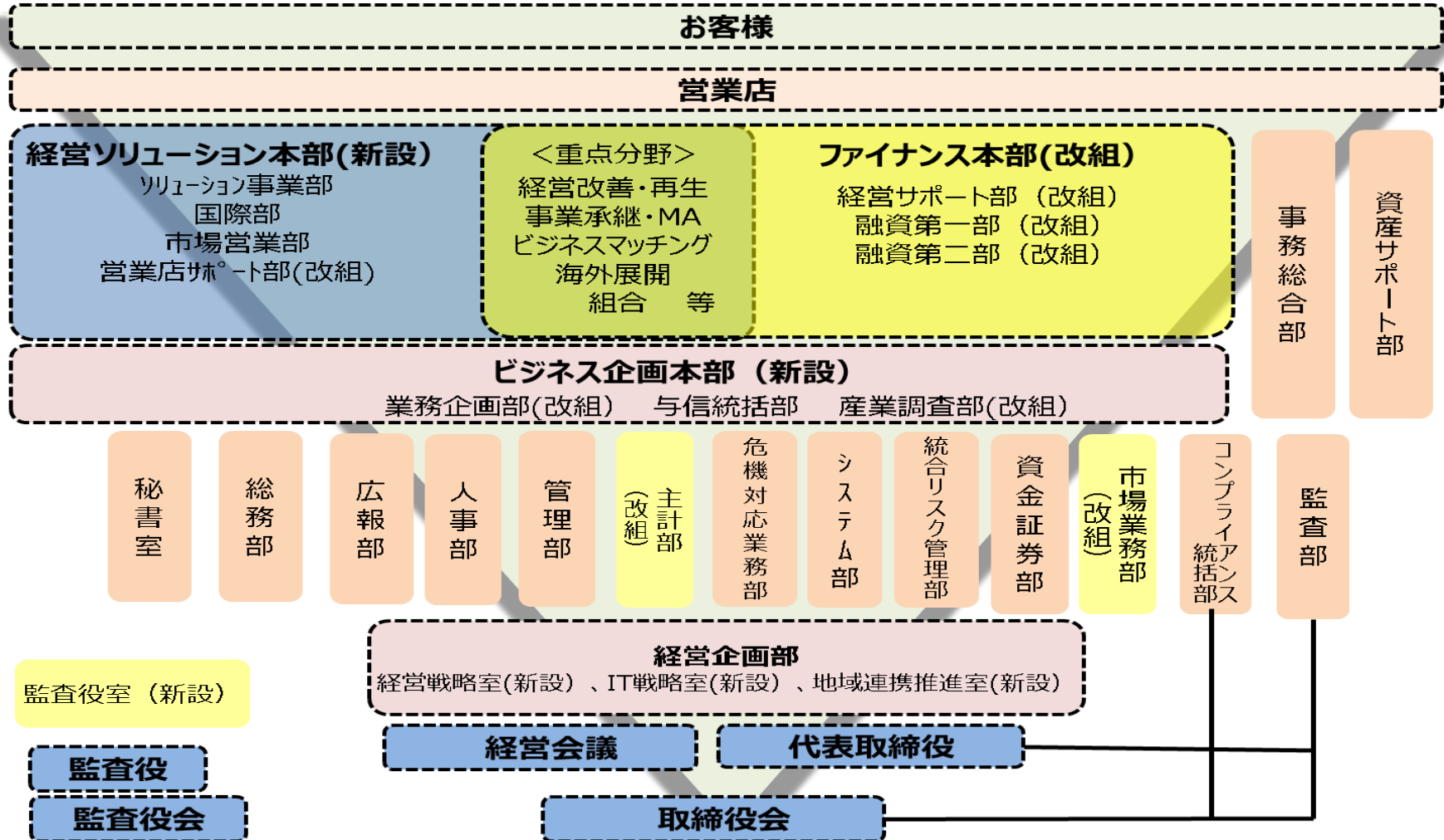
• 私たちは、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業やリスクの高い事業に乗りだそうとしている中小企業に対する支援に重点的に取り組みます。

行動

- 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。

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。

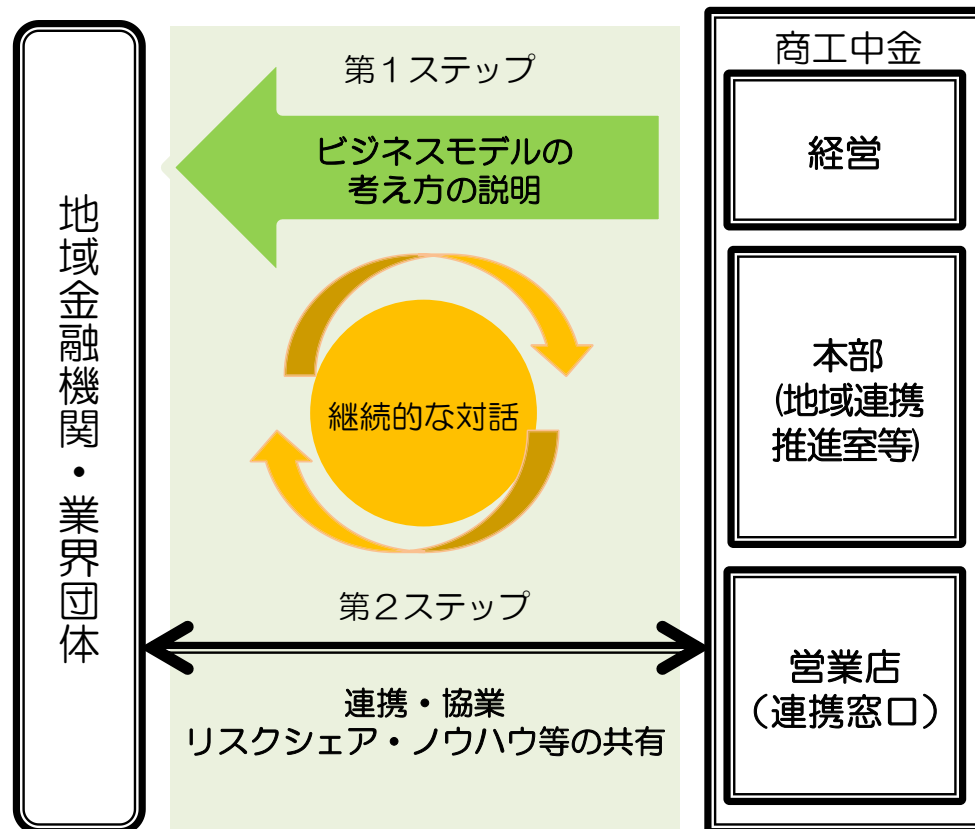


地域金融機関との連携・協業

- 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や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く。
- 当金庫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（パターンは以下の2つを想定）を、それぞれの地域金融機関等と行っていく。
- 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わない。

● 信頼関係の構築と連携強化

● 連携パターン



① リスクシェア

- ・再生支援、新事業進出、大規模投資、海外投資等に関するリスクシェア。個別有効モデルの横展開。
- ・リファイナンスや経営改善支援における金融取引見直し時のリスクシェア。
- ・地域・コミュニティ金融の活性化のための信用組合等との連携。

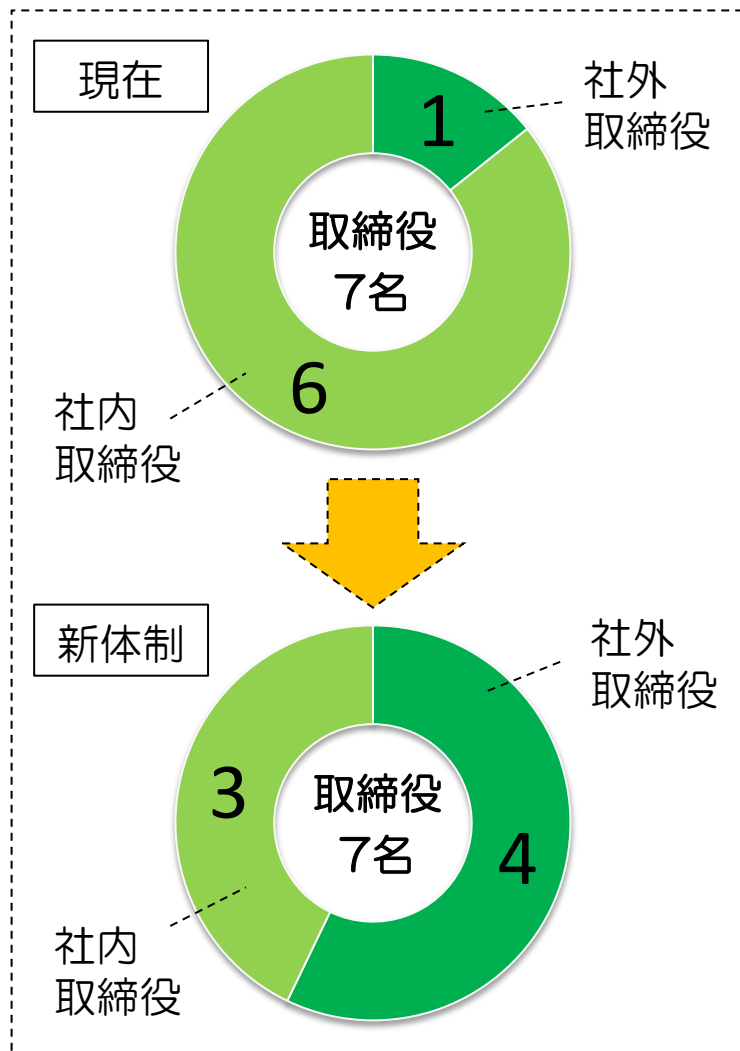
② ノウハウやプラットフォームの共有

- ・顧客情報や外部情報等の分析により得られた業種別、地域別等の調査結果の共有。
- ・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、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（NY支店、タイ投資委員会等）を活用した連携。

● モニタリング態勢

- ・リレーションに基づかない金利面での競争を行っていないかについて、本部でモニタリングする態勢を整備。

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

※平成30年6月21日開催予定の定時株主総会により決定予定。

● 「委任型執行役員」の導入

- 権限と責任を明確化させ、業務執行にかかる機能の強化、意思決定の迅速化、機動性の向上等を図る。

危機対応準備金の適正な水準の検討

- 危機対応準備金（1,500億円）については、今後の危機対応貸出残高の減少等を踏まえて、危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至ったかどうかの観点から、適正な水準を事業年度毎に検討していく。

危機対応準備金の一部国庫納付 及び危機対応準備金減額

平成30年5月22日開催の取締役会において、平成30年6月21日開催予定の定時株主総会に、危機対応準備金の一部国庫納付及び危機対応準備金減額について付議することを決議。

平成30年3月31日時点での危機対応融資残高等を勘案し、その一部である150億円を国庫納付しても危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至っているものと認め、平成31年3月29日（予定）に、同額を国庫納付する。

資本構成の変遷

（20年10月1日時点）

資本金（民間）
1,170億円

資本金（政府）
1,016億円

特別準備金
4,008億円

利益剰余金
716億円

合計
6,910億円

（30年3月31日時点）

資本金（民間）
1,170億円

資本金（政府）
1,016億円

危機対応準備金
1,500億円

特別準備金
4,008億円

利益剰余金
1,775億円

自己株式
▲10億円

合計
9,460億円

21/7~

31/3予定

1,350億円

参 考 資 料

地域活性化への取組み①

地域活性化への取組みに対する考え方

- 商工中金は、地方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。
- 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む。

(A) 地域が抱える課題

×

(B) 商工中金ならではの強みを活かした支援

×

(C) 他機関との連携

構造的な課題

～高齢化・人口減少

地域固有の課題

～域外需要開拓
ローカル産業の生産性

(課題解決のキーワード)

- ・女性・高齢者の活躍推進
- ・生産性向上
- ・地域産業振興、地域資源活用
- ・成長分野の取込み・育成
- ・地域波及力のある中核企業強化

① 中小企業組合等を通じた
面的な支援機能

② 全国ネットワークの
総合金融機能

③ 公平性・中立性を活かした
コーディネーター機能

④ 先進的手法を含めた
多様なソリューション機能

政府関係機関

地方公共団体等

中央会、商工会議所、商工会
工団連、商団連、全振連 等

中小企業基盤整備機構、JETRO
再生支援協議会、A-FIVE、REVIC

大学・研究機関

地域金融機関等

地方公共団体や関係機関との連携

生産性向上（松江支店）

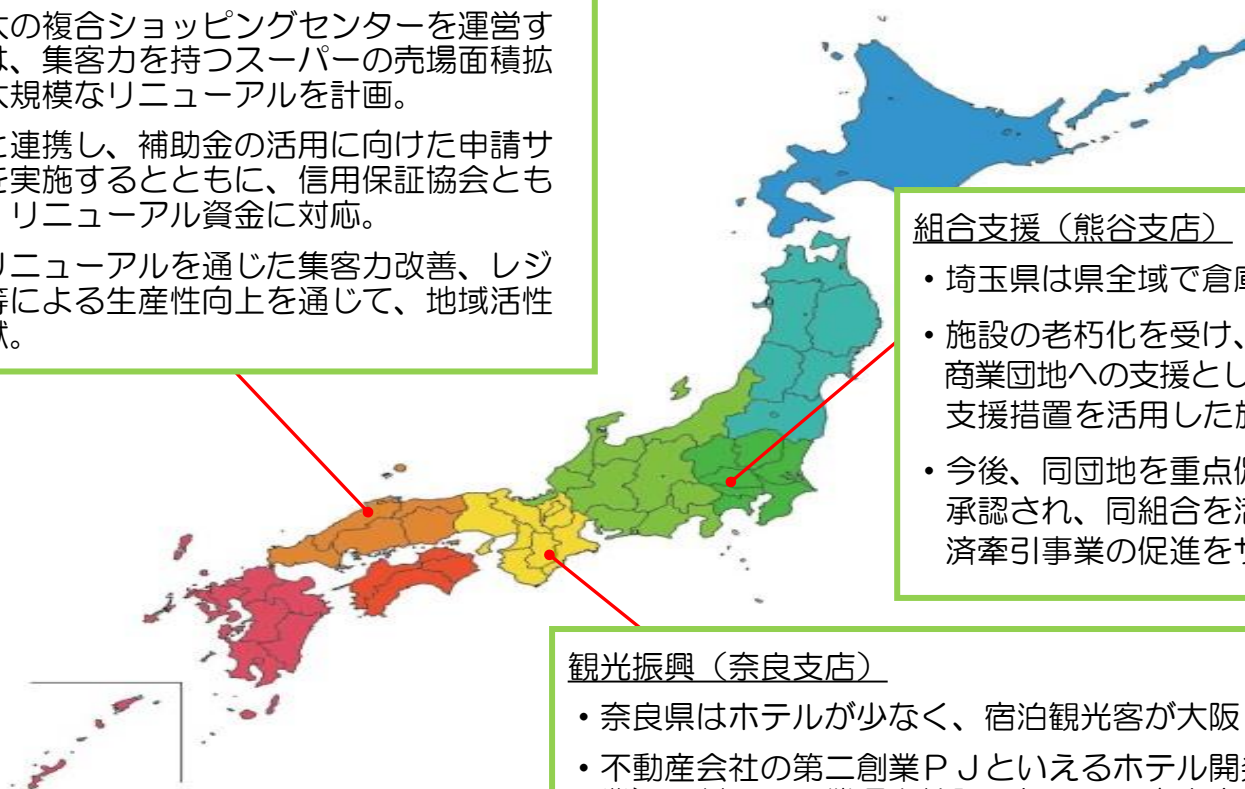
- 地域最大の複合ショッピングセンターを運営する組合は、集客力を持つスーパーの売場面積拡張等、大規模なリニューアルを計画。
- 中央会と連携し、補助金の活用に向けた申請サポートを実施するとともに、信用保証協会とも連携し、リニューアル資金に対応。
- 施設のリニューアルを通じた集客力改善、レジ共用化等による生産性向上を通じて、地域活性化に貢献。

組合支援（熊谷支店）

- 埼玉県は県全域で倉庫需要が高まっている。
- 施設の老朽化を受け、再整備を計画している卸商業団地への支援として、地域未来投資促進法の支援措置を活用した施策立案を熊谷市に働きかけ。
- 今後、同団地を重点促進区域とする基本契約が承認され、同組合を活用した流通分野の地域経済牽引事業の促進をサポート。

観光振興（奈良支店）

- 奈良県はホテルが少なく、宿泊観光客が大阪・京都へ流出。
- 不動産会社の第二創業PJといえるホテル開発（公有地開発事業）に対して、償還力検証に加えて、奈良市と地域金融機関との間で担保調整等を実施しながら、同PJの前進をサポート。
- ホテルが少ない地域課題への対応を通じて、滞在人口増加による観光消費増加等に貢献。



地域活性化への取組み③

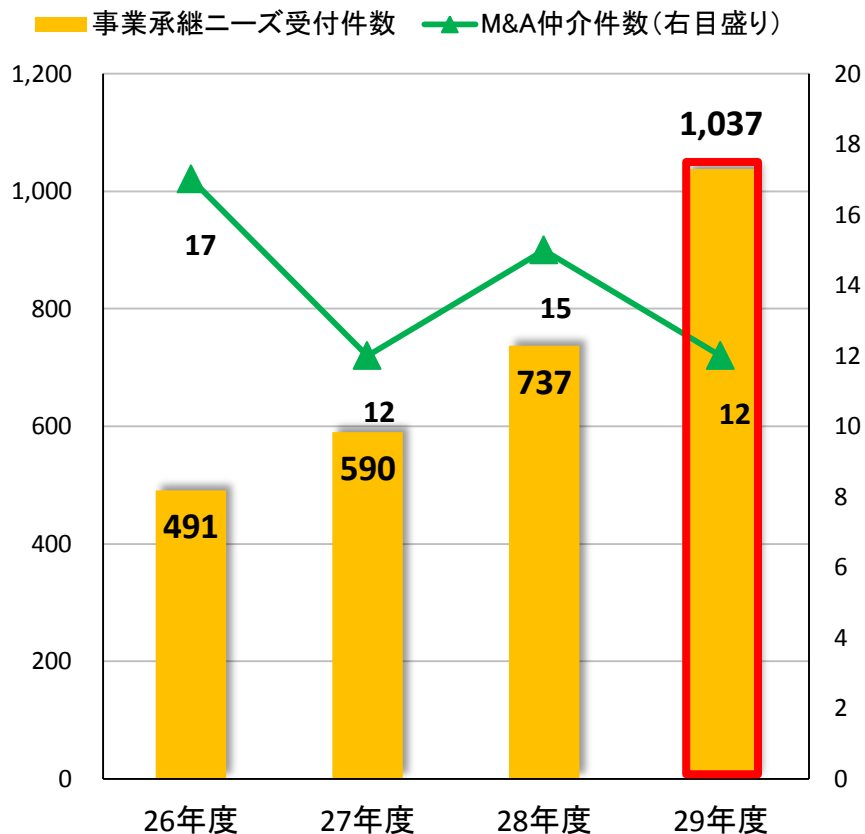
地域資源を活用した六次産業化事業を地域金融機関と連携してサポートした事例

- E社は、かんしょ(サツマイモ)生産農家が法人成りした事業者。
- 家業である生芋の生産販売を主に手掛けていたが、地元の陶器を利用した壺焼きによる焼き芋生産を開始。
- 六次産業化事業として、生産から販売まで一貫して取り組むも、一層の消費量拡大に向け、地元の生産法人と連携して原料供給を受けつつ、焼き芋生産に主軸を移すことを計画。計画実現には、かんしょの保管倉庫等の施設整備が必要であった。
- 創業間もないことを理由に他の金融機関の審査が長引いていた中、商工中金は期限一括資金によるリスクマネー供給を実施。これが呼び水となり、地域金融機関と協調で施設整備をバックアップ。
- 地元農家との商取引拡大や地域雇用創出等に貢献。

運送業者のM&Aを地域金融機関と連携してサポートした事例

- F社は、一般貨物自動車運送業者。近年、県外へ積極的に営業展開を実施しており、近畿圏への営業所拠点展開を計画。M&Aを検討するも、売り情報が乏しく、計画が進捗していなかった。
- 近畿地区のバス業者（地域金融機関取引先）は、ノンコア事業関連会社（運送業者）を切り離したい意向を持つも、地域内では探索ネットワークが限られ、有力な買い情報が入手できていなかった。
- 当金庫は地域金融機関とのM&Aに関する包括秘密契約に基づき、売り情報を入手。F社へ紹介し、事業譲受となった。
- 取引先の生産性向上に貢献するとともに、近畿地区の運送業者の円滑な事業承継と雇用維持の実現に貢献。

事業承継・M&Aの取組実績

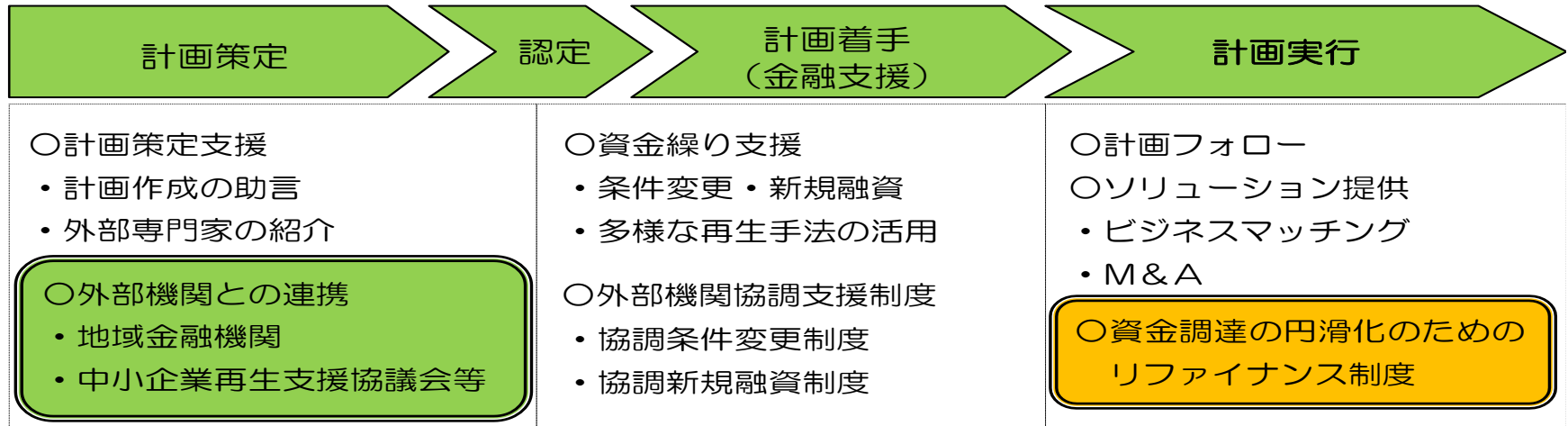


全国ネットワークを活用したビジネスマッチング

- 中国地区で全国各地の広告、DM印刷を請負うG社は、受注増加に対応するため、最新鋭の印刷機を導入し、更に新工場建設も進行中であった。
- 製造現場を確認しつつ、投資効果や今後の見通しを検証する中、電力コストが上昇していること、繁忙期に印刷が追い付かない状況で、首都圏の外注先確保が課題であることを把握。
- 商工中金の全国ネットワークを活かし、電力コスト上昇に対しては、自店取引先で省エネ診断や設備工事に強みを持つH社を紹介。また、外注先については、首都圏で広告印刷を請負うI社と取引のある営業店と連携を図り、商談の場を提供。
- その後、短時間で商談がまとまり、G社の省エネ化・外注先確保に貢献するとともに、H社及びI社の販路開拓ニーズに応えた。

再生支援プログラムの概要

再生支援プログラムの概要

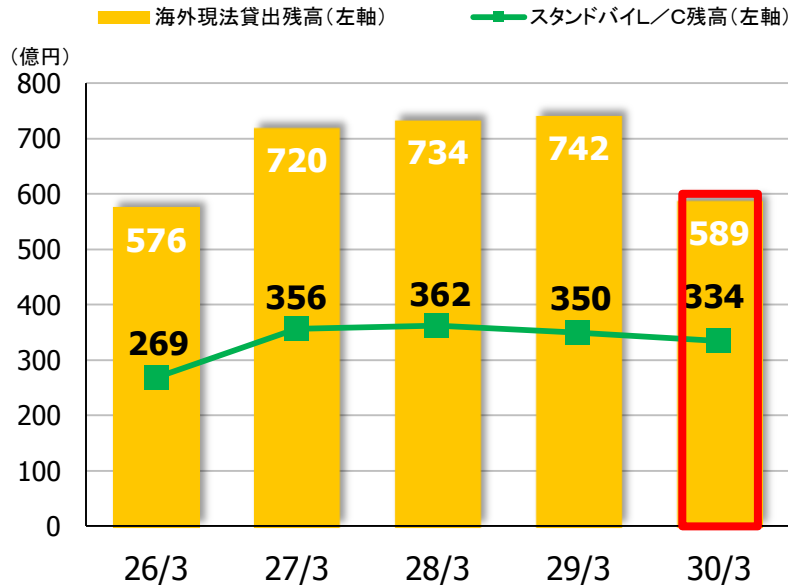


再生支援の事例

- ・ J社は首都圏の産業用モーター製造業者。主力受注先の海外移転により受注減少し、連続赤字を計上し、業績低迷。
- ・ 当金庫はメインバンクとして、中小企業再生支援協議会へ能動的な相談を実施。その後1年超に渡り当社や再生支援協議会、取引行との対話・働きかけを行い、再生計画の成立・全行合意に尽力。
- ・ メインとして率先した支援姿勢を示し、協調支援体制を構築。加えて、金融支援として当金庫はDDS 1億円に対応。当社の再生支援に中心的な役割を發揮した。

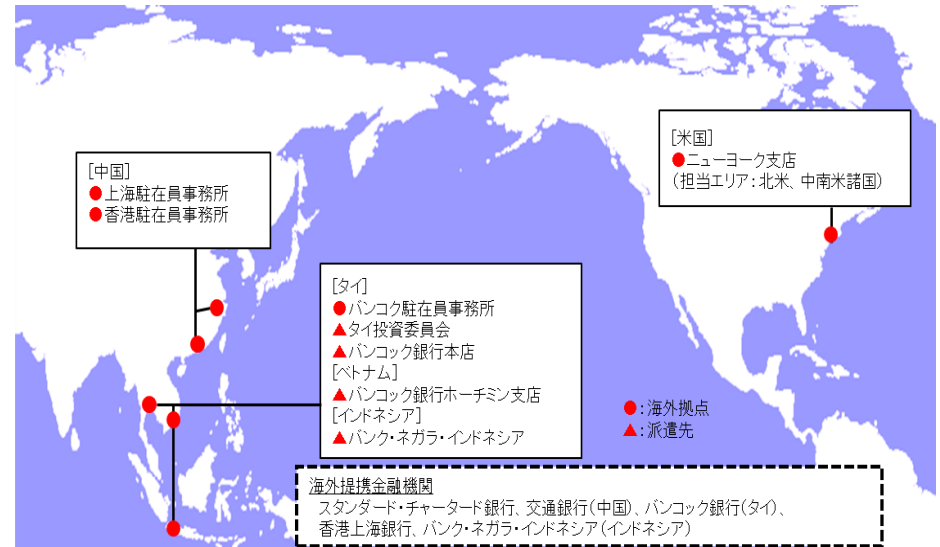
海外展開支援への取組状況

海外現法貸出、スタンドバイ/C残高推移



※海外現地法人貸出、スタンドバイ/Cの残高は各期末仲値で算出。

海外ネットワーク



海外展開支援の事例

- K社は中部地区の冷媒用銅管等製造業。タイに現地法人を有し、円滑な海外事業拡大を目指すなか、BOI（タイ投資委員会）とのパイプ強化を模索していた。
- 当金庫は、バンコクの駐在員と当金庫出向者であるBOIアドバイザーが連携したサポートを行い、K社社長とBOIの面談を実現。これを契機にBOIから当社投資計画について高い評価を受けることとなり、BOIとのパイプ強化に貢献するとともに、事業拡大資金について、親子ローンのバックファイナンスとして1億円の融資を実行。

経営者保証に関するガイドラインへの対応

基本的な対応

- 「経営者保証に関するガイドライン」に則した取扱い。
 - お取引先からのご相談に応じ、個別に対応を検討。
- 「経営者保証に関するガイドライン」についてお取引先への説明を実施。
 - お取引先向けのパンフレットを作成し、説明・交付。
- 「経営者保証に関するガイドライン」において経営者保証の代替手段として位置付けられている、「停止条件付連帯保証」も活用。

当金庫が率先して無保証対応し他行対応の呼び水効果となった事例

- L社は工作機械用部品の製造業者、当金庫は上位行。
- 代表者が高齢のため事業承継を検討中であり、当金庫が事業承継支援貸出を実施した先。今般、担当者が事業承継の進捗について確認したところ、個人保証がネックとなっている旨を聴取。他の取引金融機関が会長個人保証の見直しに応じず、困惑している状況にあった。
- 当金庫は、能動的に経営者保証に関するガイドラインの説明を行い、無保証対応の期待がある旨を聴取。ガイドラインに沿って検討し、無保証での対応を決定。
- 当金庫の無保証対応の表明を受け、各行も無保証対応することに応諾。代表者からは、当金庫が率先して対応したことにより、他行の対応も引き出す結果となり、円滑に代表者変更ができる、と高い評価を得た。

商工中金の概要

- 正式名称 株式会社 商工組合中央金庫（略称／商工中金） 平成20年10月1日 株式会社化
- 業務開始 昭和11年12月10日
- 根拠法 株式会社商工組合中央金庫法（平成19年法律第74号）
- 店舗等 104（国内100・全都道府県に配置、海外4）
- 職員数 3,857名
- 資本金 2,186億円
- 資金量 96,090億円（うち、預金 48,922億円、譲渡性預金 2,572億円、債券 44,595億円）
- 貸出金 86,481億円
- 外部格付 R&I ••• AA-（ネガティブ）（発行体格付）
ムーディーズ ••• A1（ネガティブ）（長期預金格付）
JCR ••• AA+（ネガティブ）（長期発行体格付）

平成30年3月31日現在

- 本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、記載されている意見や予測は株式・債券の募集、売出し、売買などを勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述については、作成（または別途記載された日付）時点のものであり、その時点で入手可能な情報に基づく前提、計画、期待、判断及び仮定を使用しています。これら将来の見通しに関する記載は、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可能性があります。これらの記述は、本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を商工中金は有しておりません。
- ここに記載されている内容は、商工中金が信頼に足り、かつ正確であると判断した情報に基づき作成していますが、経済環境等の不確実な要因の影響を受けるものであり、商工中金がその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

商工中金 経営企画部

荒井	tetsurou-arai02@gm.shokochukin.co.jp
岡口	ryota-okaguchi12@gm.shokochukin.co.jp
電話	03-3246-9983
FAX	03-3242-4650