



人を思う。未来を思う。

商工中金

経営改革プログラムの 進捗状況について

2022年5月

プログラムの位置づけ

- 経営改革プログラムは、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まいりました。

K P I の設定

- 経営改革プログラムに基づき、商工中金の特徴を活かした「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K P I を設定し、その進捗状況を公表してまいりました。
- 2022年3月31日にて経営改革プログラムの計画期間が終了したことから、K P I の最終結果をご報告いたします。

商工中金の特性

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

「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

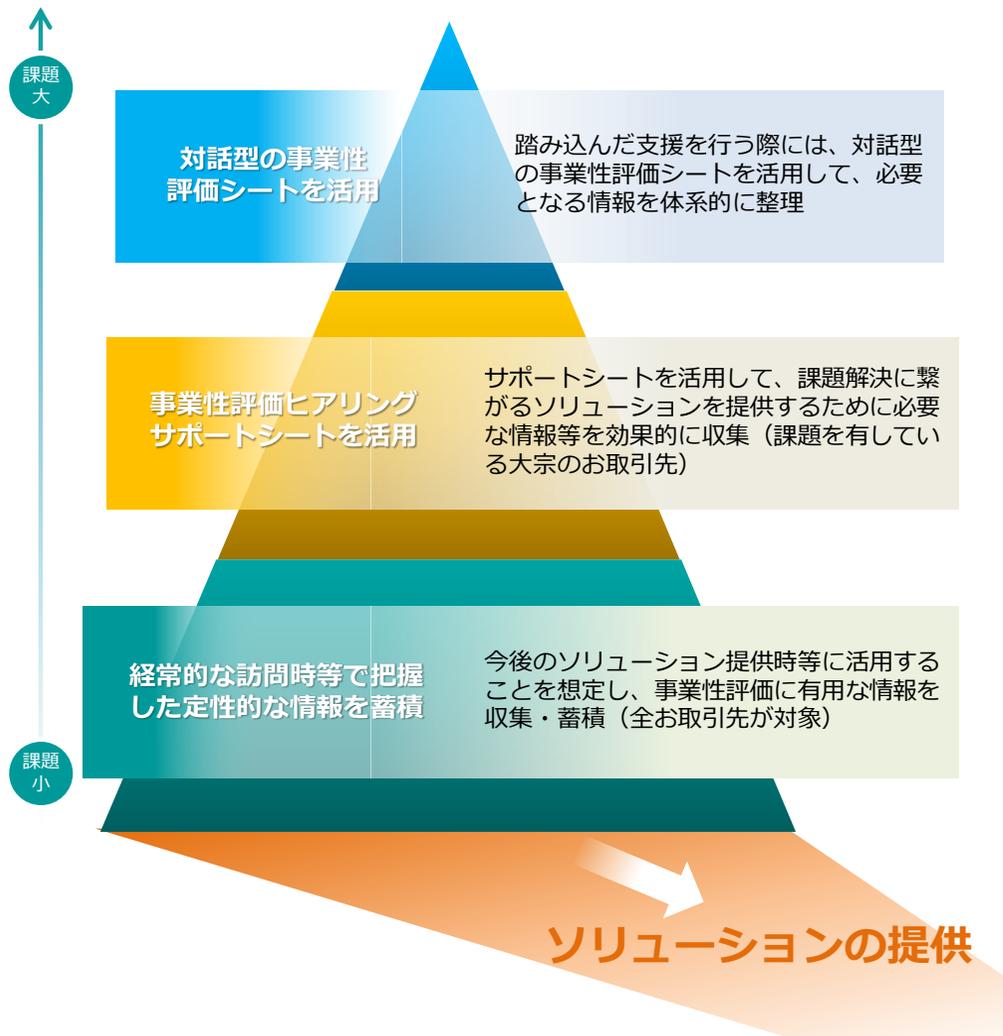
SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取組みを実践し、我が国の発展に貢献していきます。

- 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することを通じて、お客さまとの強固なリレーションを築いてまいりました。
- なお、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月を以って終了いたしました。

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）を先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。

- 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まいりました。
- 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まいりました。
- 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。

K P I

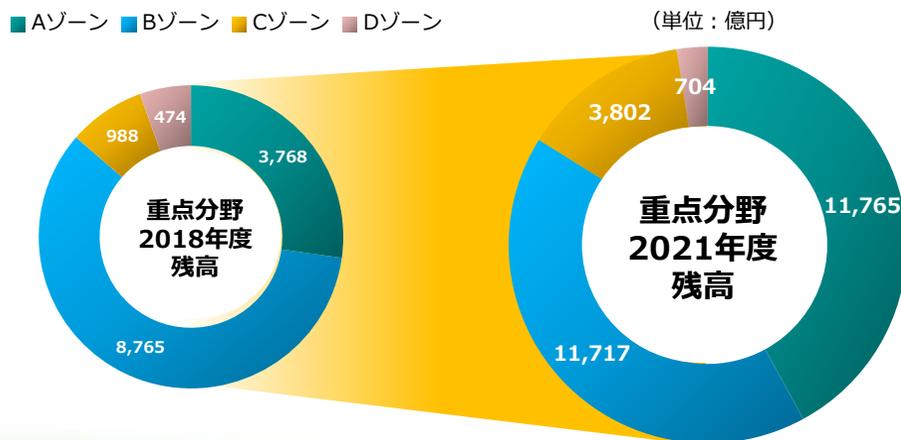
- ◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数
86,310件 (22.3期)
- ◆ ローカルベンチマークの取組件数 (※1)
47,464件 (22.3期)
- ◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率 (長期貸出)
69.7% (22.3期)

※1 取組みを開始した2019年度からの累計件数

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てまいりました。

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



KPI

※実績値はすべて22.3期

◆ Aゾーン支援件数 16,060件
残高 11,765億円

◆ Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 455件
リファイナンス支援件数 530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 460先・10.6%
□ 経営指標が改善した取引先 2,262先・65.1%

◆ Cゾーン支援件数 1,009件
残高 3,802億円

◆ Dゾーン支援件数 793件
残高 704億円

【本業支援】 事業承継支援・M&A支援

取組み内容

● 事業承継支援

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、ソリューション事業部等（※）の人員を大幅に増強し、取引先の相談にきめ細かく対応してまいりました。

※ ソリューション事業部、国際部、市場営業部の3部



● M&A支援

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、事業再生に資する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まいりました。



事例

資本政策の再構築による事業承継の円滑化を金融面からサポート

- A社は、国際貨物運送や化成品流通を手掛ける総合物流企業です。関西国際空港、成田国際空港や大阪南港に主な拠点を所有し、陸上・海上・航空貨物のエキスパートとして最適な国際物流サービスを提供、大手メーカーからも高く評価されています。
- 商工中金は、現地訪問及び経営者ヒアリングを通じた綿密な事業性評価をValue upレポート（※）にまとめ、A社を中核とする企業グループの強みや財務上の課題を共有。同社の持続的な成長のためには、資本政策の再構築による円滑な事業承継体制の整備が不可欠と判断。承継スキームの策定を支援するとともに、民間金融機関と協調して、本融資契約を締結ならびに株式を活用したファイナンスによる複合的な支援を実施しました。

（※）お客さまとの信頼関係を深め、課題やニーズを共有し、企業価値を高めるために作成する事業性評価のツール

KPI

◆ 事業承継支援件数（※1）

377件（22.3期）

◆ M&A支援件数（※2）

36件（22.3期）

※1 事業承継支援のためのファイナンス支援を実施した件数、事業承継コンサル契約を締結した件数の合計

※2 商工中金のサポートにより成約した支援件数

取組み内容

- 商工中金が有する国内外ネットワークを活用し、国内での販路拡大ニーズに加えて、海外での販路拡大ニーズにも対応します。
- ビジネスマッチング担当の本部人員を増強し推進を図るとともに、ビジネスマッチングデータベースの整備・高度化にも取り組んでいます。
- お客さまに有益なソリューションメニューの提案を行うため、外部企業と連携し、課題解決のための支援を行ってまいりました。

ビジネスマッチング
担当人員
の増強



データベース
の整備・高度化



外部企業
との連携

事例

boost technologiesと商工中金のCO2排出量可視化に関する 「ビジネスマッチング業務委託契約書」の締結

- boost technologies株式会社（以下、boost社）と商工中金は、CO2排出量可視化に関する「ビジネスマッチング業務委託契約書」を締結し、中堅・中小企業のカーボンニュートラル 促進に向けた業務提携を行いました。
- boost社は、テクノロジーを活用しカーボンフリーな未来の実現を目指す「クライメートテック（気候テック）」企業です。
- 商工中金は、事業性評価を起点とした顧客企業の経営課題解決サポートの一環として、boost社の「ENERGY X GREEN」を紹介し、サプライチェーン全体の脱炭素化に向けた取り組みを支援します。

KPI

◆ビジネスマッチング支援件数（※）

1,260件（22.3期）

※ 取引先間、提携先と取引先間、他の金融機関の取引先と商工中金の取引先間のビジネスマッチングの成約件数



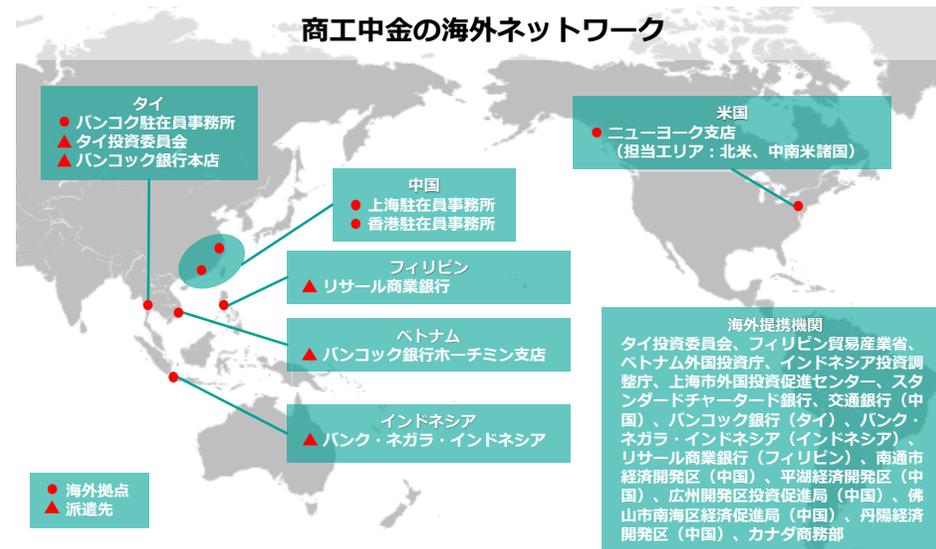
【本業支援】 海外展開支援

取組み内容

- 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はじめとする海外ネットワーク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してまいりました。



中小企業の多様化する海外展開ニーズに対応



事例

地域金融機関と協調し、ベトナム生産拠点の移転拡張をサポート

- B社は、半導体や医療機器部品等の精密板金加工・塗装業者です。設計から精密板金、レーザー加工、粉体・焼き付け塗装まで一貫して行い、多品種少量生産に対応するとともに、自社ブランドを立ち上げ、アウトドア用ポータブル薪ストーブの開発・販売も行っていきます。また、2012年8月にベトナム現地法人を立ち上げ、現地ニーズに合わせた製品を日本品質で提供しています。
- 今回、同社は、ベトナムにおける精密板金加工の需要増加を受け、同現地法人の生産工場を移転拡張することを計画しました。
- 商工中金は、同社と現地法人を一体で事業性評価を行い、投資計画の妥当性を確認。同国固有の法令等の情報を提供するとともに最適な資金調達スキームを案内し、メインバンクの信用金庫と協調してベトナム生産拠点の移転拡張に必要な資金を融資しました。

KPI

◆ 海外展開支援の状況

海外与信先数 (※1) 1,018先 (22.3期)

海外現地法人の課題・ニーズ把握件数 (※2)

1,566件 (22.3期)

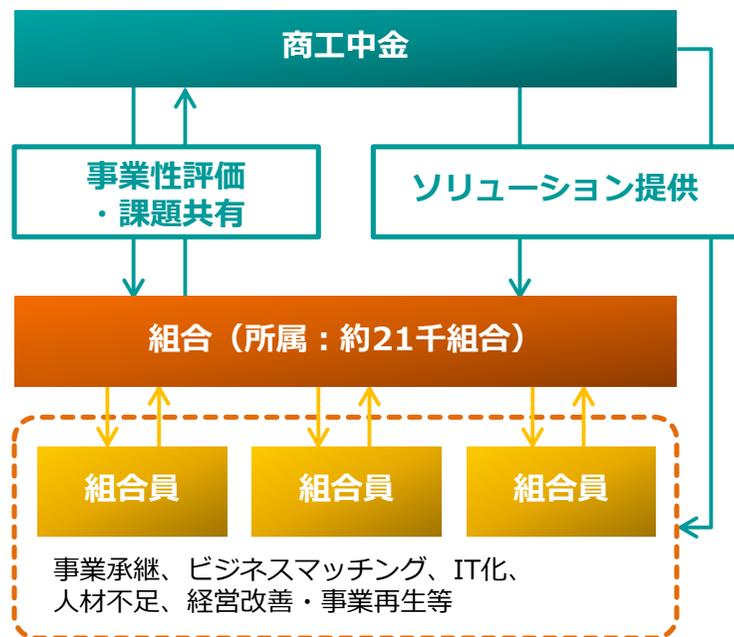
※1 現地法人への貸付、スタンドバイL/Cによる保証、親子ローンによる貸付を有する取引先海外現地法人先数

※2 商工中金の海外拠点において、現地における取引先の課題やニーズを把握した件数

取組み内容

- 中小企業組合に対し、重点分野を中心とした多様なソリューションを効果的・効率的かつ面的に提供することで、商工中金ならではの「地方創生」に取り組んでまいりました。

組合との関係強化を通じた ソリューション提供



KPI

◆ 組合事務局長会議開催件数 (※)

67件 (22.3期)

※ 組合が抱える課題抽出や他の組合との連携強化等を目的として、商工中金が中小企業団体中央会と連携して開催する「組合事務局長会議」の開催件数

事例

新型コロナウイルス感染症の再流行に備え、 地域の医療機関支援に取り組む組合様を金融面からサポート

- C組合は、東北を中心とした5県に約200の事業所と従事者約4,800名を有する、医療・介護・教育事業を展開するグループに属し、金融事業や資材等の共同購入、求人活動支援等の事業を展開し、地域医療の発展に貢献しています。
- 同組合は、グループ内の医療法人や社会福祉法人等が、コロナ禍における地域の医療体制維持を担うには、専門人材の確保や新たな設備投資など、一時的に発生する大きな資金負担が課題と認識。今後も懸念される感染症の再流行に備え、安定的かつスピーディな資金調達方法を模索していました。
- 商工中金は、現地の実態や事業環境等の分析を中心に綿密な事業性評価を実施し、グループの取組みが、医療と介護を一体で提供するだけでなく、医療人材の育成を通じ、地域医療に不可欠なものであると考え、同組合に対し資金の出し入れが自由なコミットメントラインの開設を提案。同組合から組合員へ貸付を行う融資スキームをサポートするとともに、緊急時に機動的な資金供給を可能としました。

取組み内容

- お客さまのニーズを的確に把握するための事業性評価能力の向上、ソリューション提供に関する社内資格取得者や経営改善に関する社内資格取得者等の専門人材育成プログラムの構築、外部研修による高度な知識・スキルの習得等、ビジネスモデルを支えるための人材育成を強化してまいりました。
- 本業支援に関して、お客さまとの接点を増やす観点から、ソリューション事業部等（※）による同行 訪問件数もKPIとして設定して取組みを強化してまいりました。

※ ソリューション事業部、国際部、市場営業部の3部

取組実績

- 事業性評価に係る外部資格取得率は、前年の90.2%から95.5%に増加しました。
- 事業承継に係る外部資格取得率は、前年の84.8%から93.6%に増加しました。
- 事業承継やM & A等のソリューション提供に関する社内資格（ビジネスソリューションアドバイザー（BSA））について、研修等の強化を図り、有資格者を221名としました。
- 事業再生や経営改善に関する社内資格（経営サポーター）について、段階的な育成を進め、有資格者を128名としました。

KPI

※実績値はすべて22.3期

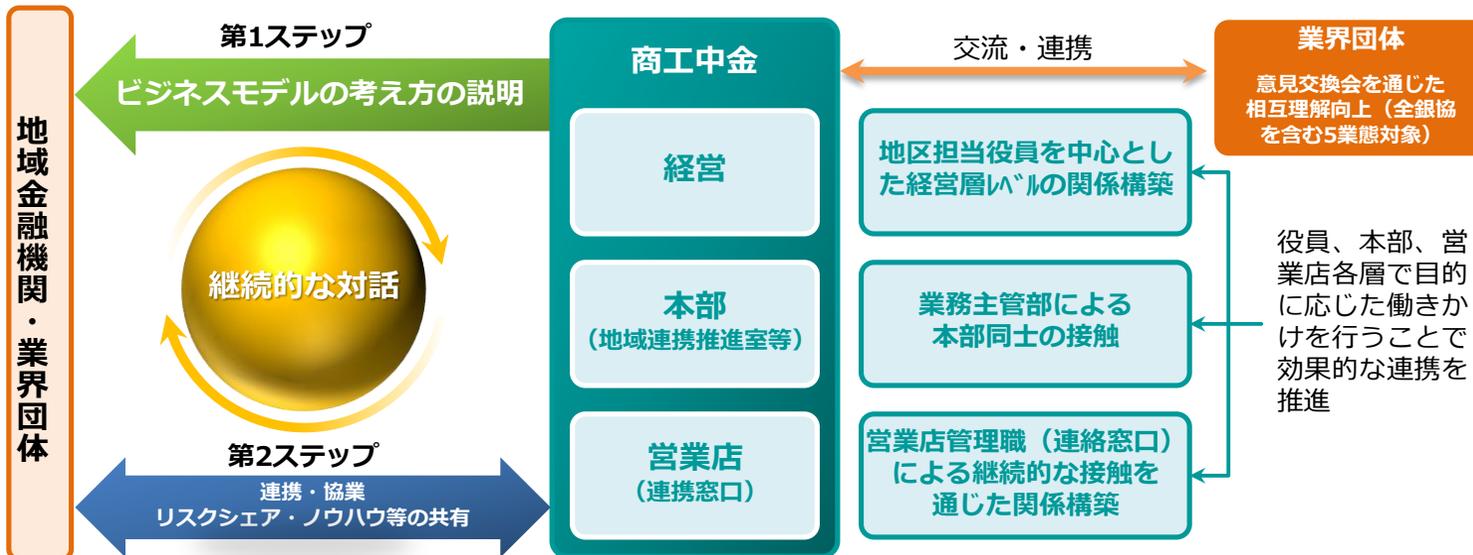
- ◆ 本部の同行訪問件数 **6,205件**
- ◆ 事業性評価に係る外部資格取得率（※1） **95.5%**
- ◆ 事業承継に係る外部資格取得率（※2） **93.6%**
- ◆ 社内資格の取得者数
ソリューション提供社内資格取得者 **221名**
経営改善支援社内資格取得者 **128名**

※1 銀行業務検定（事業性評価3級）、金融業務能力検定（金融業務3級）の取得率

※2 銀行業務検定（事業承継アドバイザー3級）、金融業務能力検定（金融業務2級事業承継・M & Aアドバイザー）、FP技能士3級、事業承継シニアエキスパート、M & Aシニアエキスパートの取得率

取組み内容

- ファイナンス支援によるリスクシェアやノウハウ・プラットフォームの共有を通じて、具体的な連携・協業に取り組んでまいりました。
- 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。



事例

地域金融機関等と協調し、事業の再構築をサポート

- D社は、地域を代表する老舗温泉旅館です。湯元として北海道内外から観光客を呼び込み、地域経済発展に貢献してきました。
- 同社は、新型コロナウイルス感染症の影響により、施設の一時休館などを余儀なくされましたが、利用者や従業員の健康と安全確保を最優先に徹底した感染予防対策を施し万全の体制を整えました。
- 商工中金は、現地訪問や定期的な経営会議への出席を通じた綿密な事業性評価をValue up レポートにまとめ、同社の強みや財務上の課題を共有。同社の更なる企業価値向上には財務内容の抜本的な改善が必要と考え、北海道中小企業再生支援協議会と連携し、中小企業再生ファンドを活用した中長期の再生計画を同社と策定。
- 同計画を取引金融機関等と共有した上で、商工中金は20年期限一括償還型の資本性劣後ローンを提供、財務基盤と金融取引体制の強化をサポートしました。

KPI

※実績値はすべて22.3期

◆ 地域金融機関との情報交換

地域金融機関への訪問件数	1,735件
業界団体との意見交換会の開催件数	6件

◆ 本業支援・ファイナンス支援における協調

協調によるソリューション提供件数	594件
地域金融機関との協調融資件	1,300件

営業C Fの改善

- 重点分野での課題解決や伴走型の本業支援により、お客さまの営業C F改善に貢献してまいりました。

K P I

◆ 営業C F改善先数 (※) **1,910先**
(22.3期までの累計)

※ ビジネスマッチングの成約により、営業C Fの改善に寄与した延べ取引先数

与信費用の低減

- お客さまと課題を共有し、その課題解決に繋がるソリューションを提供することで、お客さまの企業価値向上を支援してまいりました。

K P I

◆ ランクアップによる与信費用の低減 (※)
▲ **80億円** (22.3期)

※ 取引先のランクアップ(破綻懸念先から要注意先、要注意先から正常先等)により低減された与信費用額

財務C Fの改善

- 事業性評価を起点とするAゾーン貸出による支援により、お客さまの財務C F改善に貢献してまいりました。

K P I

◆ 財務C F改善先数 (※) **10,434先**
(22.3期までの累計)

※ Aゾーン貸出による対応の結果、財務C Fの改善に寄与した取引先数

収支の状況

- 重点分野での取組み強化や経営合理化の推進による利益の確保を通じて、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に取り組んでまいりました。

K P I

◆ O H R **55%** (22.3期)
◆ 経常利益 **302億円** (22.3期)

● 前提・事業性評価

KPIとしての集計は2020年3月を以って終了いたしました。最終集計値は以下の通りです。
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数65,112先、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。

	2020年度	2021年度
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

	2020年度	2021年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	106,532件	86,310件
ローカルベンチマークの取組件数（累計）	39,692件	47,464件
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	84.3%	69.7%

※ローカルベンチマークの取組件数は2019年度からの累計

● ソリューション提供（本業支援）

	2020年度	2021年度	増減
事業承継支援件数	193件	377件	184
M & A 支援件数	21件	36件	15
ビジネスマッチング支援件数	607件	1,260件	653
海外与信先数	1,041先	1,018先	△23
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,010件	1,566件	△444
組合事務局長会議開催件数	35件	67件	32

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2020年度	2021年度	増減
Aゾーン	取組件数	13,725件	16,060件	—
	取組金額	13,036億円	15,897億円	—
	貸出残高	9,758億円	11,765億円	2,007
Bゾーン	計画策定支援（累計）	1,651件	2,106件	/
	リファイナンス（累計）	1,541件	2,071件	
	ランクアップ数・率	418先・7.7%	460先・10.6%	
	経営指標改善状況	2,354先・68.4%	2,262先・65.1%	
	貸出残高（※1）	10,297億円	11,717億円	
Cゾーン	取組件数	493件	1,009件	—
	取組金額	1,343億円	1,842億円	—
	貸出残高（※2）	2,640億円	3,802億円	1,162
Dゾーン	取組件数	742件	793件	—
	取組金額	338億円	414億円	—
	貸出残高	615億円	704億円	89

(注) A、C、Dゾーンの取組件数・取組金額は、当座貸越契約等に基づく短期貸出も含めた片道の実行件数・実行金額の合計

※1 対象先を年度毎に洗い替えしているため2020年度実績とは母集団が異なる

※2 Cゾーンの貸出残高には、外貨による貸付等369億円含む（2020年度244億円）

● 体制・人材

	2020年度	2021年度	2021年度目標
同行訪問件数（ソリューション事業部等※）	3,614件	6,205件	—
事業性評価外部資格取得率	90.2%	95.5%	80.0%
事業承継外部資格取得率	84.8%	93.6%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	146名	221名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	117名	128名	80名

※ ソリューション事業部、国際部、市場営業部の3部

● 地域金融機関との連携・協業

	2020年度	2021年度
地域金融機関等への訪問件数	1,001件	1,735件
業界団体との意見交換会開催件数	3件	6件
連携・協業件数（ソリューション提供）	438件	594件
協調融資件数	1,549件	1,300件

● 収支の状況

	2020年度	2021年度
OHR	69%	55%
経常利益	76億円	302億円

● アウトカム（CFの改善）

	2020年度	2021年度
営業CF改善先数	980先	1,910先
財務CF改善先数	8,812先	10,434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）

	2020年度	2021年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲13億円	▲36億円
要注意先⇒ 正常先	▲15億円	▲44億円