

ビジネスモデル等に係る業務の改善計画

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」(以下「評価委員会」という。)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・実行」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提出する。

業務の改善計画の実現に向けて、ビジネスモデルに係る取組みと方策、経営の合理化に向けた取組み等について、今秋目途の中期経営計画策定の過程において、より詳細な検討を行う。

1. 基本方針

- ・ 危機対応業務等の不正事案に繋がった当金庫本位の業務運営を真摯に反省し、経営体制の刷新を行うとともに、顧客とのリレーションを深化させ、真に顧客本位で長期的な視点から、困難な経営課題を抱えている中小企業の企業価値向上に貢献するというビジネスモデルの再構築に向け、全役職員がその意識を共有し、一丸となって解体的な出直しを図る。
- ・ 今後、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といった当金庫ならではの特性を活かした「経営支援総合金融サービス事業」へ転換する。〈別添1〉
- ・ 具体的には、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する課題解決に繋がる

付加価値の高いサービスの提供に重点的に取り組む。

- ・こうした取組みにおいては、外部機関の専門的な能力・機能を活用するとともに、地域金融機関と信頼関係に基づき連携・協業しながら、地域金融機関の中小企業支援の濃淡を踏まえて対応する。
- ・上記の取組みにより、基盤である中小企業組合とその構成員に対する金融の円滑化という法目的も達成する。
- ・顧客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当金庫の企業価値を高めるとともに、当金庫の業務、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、自立した持続可能なビジネスモデルを実現の上、社会に貢献していく。

2. 基本方針の実現に向けた取組み

- ・顧客との信頼関係を構築し、そのうえで顧客の事業を理解し、課題を共有するための取組みを強化する。
- ・当金庫ならではの特性を活かしつつ、中小企業専門金融機関の本来機能としてのソリューション提供（「本来機能領域」）と先進的なソリューションの提供（「先進的領域」）に重点的に取り組む（重点分野）。

（注）重点分野のソリューションを提供するために、①基盤となる中小企業組合とその構成員とのリレーションを維持するとともに、②経営課題があるものの民間金融機関から必要な支援を受けられない層への開拓を推進する。

- ・今後、真の危機時に限定される危機対応業務について、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う。また、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からは脱却し、真に顧客本位の経営を徹底する。

（1）顧客との信頼関係構築、深化

- ・顧客の課題や悩みを深く理解し、課題共有に向け「自分の課題として取り組む」、「お客様目線で考える」という姿勢で取り組み、

顧客との信頼関係を構築し深化させるという意識・行動改革を全社一丸で推進する。

(2) 顧客の事業理解と課題共有

- ・ 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みである事業性評価を強化する。
- ・ 事業性評価を定着化していくために、産業調査機能を強化した上で、ツールを整備して業務プロセスを再構築する。
- ・ 全国規模の顧客情報の一層の収集・蓄積を進め、業種・地域・規模別等の分析を強化するとともに、産業構造変化など将来的な課題に対する提言や先進的な取組みの情報提供等を実施する。

(3) 重点分野のソリューション提供

- ・ 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（注）を中心に、顧客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、重点分野を中心とした顧客の課題解決に繋がるソリューションを提供する。

（注）特に重点的にソリューションを提供するゾーン＜別添2＞

Aゾーン

- ・ 借入返済の負担が重く、潜在的な資金繰りの不安があることから、営業キャッシュフローと返済のミスマッチを解消したい、あるいは資金調達の心配なく事業に専念したいとのニーズがある層。

Bゾーン

- ・ 債務超過や赤字等、財務・収支上の課題を有しており、事業に支障を来している又は来たすおそれがあることから、債務超過や赤字を解消したい、金融正常化を図りたい、収支を改善したいとのニーズがある層。

Cゾーン

- ・ 経営戦略上、高度なサポートを必要としており、域外の会

社をM&Aにより取得したい、リスクの伴う海外展開や新事業進出を行いたい等のニーズがある層。

Dゾーン

- ・ 創業から間もなく事業性の判断が難しい、あるいは航空機部品、ロボット関連、高度IT、バイオ医薬品等の事業性・リスク判断が難しい分野に取り組んでおり、事業リスクに応じた資金調達のニーズがある層。
- ・ 上記A～Dゾーンについて、平成33年度の貸出残高は約3兆円を見込む(平成29年度は約1兆円)。
- ・ 上記以外のニーズ層に対しても、顧客との関係構築・深化により課題共有し、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する。
- ・ ソリューション提供の具体策は以下の通りである。

①本来機能領域

(ア) 担保や経営者保証等に頼らない貸出

- ・ 事業性評価を通じ、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った取組みを徹底する。担保や経営者保証等に頼らない貸出に取り組むことにより、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等を支援する。

(イ) 財務キャッシュフローの改善に向けた財務改善支援や経営改善支援

- ・ 顧客の資金調達構造の再構築等に対して、当金庫の新たな貸出による呼び水効果といった点も踏まえつつ、商流や資金の流れといった情報を活用したファイナンス支援を強化する(モニタリング型短期継続貸出・当座貸越、期限一括返済貸出等)。
- ・ 債務超過や赤字等、財務・収支に課題を有する顧客にきめ細かな経営改善支援を行い、経営改善計画の策定支援やリファイナンス支援を行う。

(ウ) 顧客の収益力・生産性向上(営業キャッシュフローの改善)に

に向けた本業支援

- ・ 販路開拓のための都市圏等への進出、地方等での生産拠点新設等の域外進出に対して、当金庫の国内外のネットワークにより支援する。
- ・ 人材確保、IT化等に対して、外部機関(人材紹介機関、IT企業、国(本省・地方支分部局)、地方公共団体、税理士等)との連携により支援する。

(エ) 事業承継支援

- ・ 次世代経営者への承継により、技術の伝承、雇用の確保、地域経済の活力維持を図るために、当金庫の全国ネットワークや組合を通じ、事業承継や承継後の事業サポートを外部機関との連携も含め支援する。

(オ) 海外展開支援

- ・ 海外での販路開拓、生産拠点の新設等の海外展開ニーズの高まりに対して、地域金融機関や外部機関とも連携しつつ、当金庫の海外ネットワークによる情報提供やファイナンス支援を行う。

(カ) 組合支援

- ・ 組合をハブとする情報提供を行い、地域経済の核となる組合や先進的な取組みを行っている組合等を支援する。
- ・ 団地組合の再整備等ニーズに対して、地方公共団体等との連携やファイナンス支援を行う。
- ・ ITを活用したプラットフォームを整備する等、小規模事業者等組合員に対するファイナンス支援を行う。

②先進的領域

(ア) 抜本的な事業再生支援

- ・ 地域にとってかけがえのない存在である中小企業の抜本的な事業再生においては、当金庫の全国ネットワークの活用やハズオン支援等を行い、地域金融機関との調整機能を発揮しつつ協調支援体制を確立し、より踏み込んだファイナンス支援

(メザニン等資本性資金を強化、再生ファンド等と連携)等、高度な事業再生支援を実施する。

(イ) M&A支援

- ・ 域外進出、業界再編等のM&Aニーズに対して、当金庫の全国ネットワークの活用や外部機関との連携も含め支援する。
- ・ 全国の取引先情報をベースとする鮮度の高い売買情報を収集しつつ、仲介業務を行うだけでなく、買収後の体制構築サポート等の支援領域を拡充する。

(ウ) 中小企業にとってリスクの高い成長分野進出に対する支援

- ・ 新事業進出、大規模投資、海外投資等の中小企業にとってリスクの高い成長分野への進出に対し、事業計画策定支援、外部機関の紹介を含めた国内外ネットワークの活用による支援、ファイナンス支援を行う(メザニン等資本性資金を強化する)。
- ・ IoT等技術革新や産業構造の変化の影響を受ける中小企業に対して、国の施策情報の提供など総合的な手法により支援する。

3. 在るべきビジネスモデルを実現するための方策

- ・ ビジネスモデルを実現していくために、事業性評価の強化、組織体制の整備、業績評価・人事制度の抜本的見直し、外部連携の強化や店舗機能の見直し等を実施する。〈別添3〉

(1) ソリューション提供の基となる事業性評価の強化

- ・ 事業性評価を、「経営支援総合金融サービス事業」を展開していくためのポータルとして再定義する。
- ・ 顧客ニーズ起点で課題共有するため、ツールを整備し課題や情報を体系的に蓄積する。ソリューション提供時に加えて蓄積した情報を与信判断時や信用判定時にも活用する等、業務プロセスに取り込む。
- ・ 事業性評価を実施した企業のその後の状況等から、事業性評価や提供したソリューションの適否等について、データの蓄積・分析を行い、事業性評価の高度化を図りつつ、有効事例を活用す

る。

(2) ソリューションを提供するための体制整備

- ・ 真に顧客本位の視点から、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本部組織の再編成を実施し、重点分野への人員を増強する等、体制を整備する。

① 営業店サポートを軸とした本部組織再編成

- ・ 顧客ニーズ起点で、営業店を本部が支える体制を構築し、縦割りの徹底的な排除と顧客対応力を強化するため、営業店が必要としている機能別の視点から関係部を統括する本部制を導入し本部組織を再編成する。
- ・ 事業性評価を起点としたソリューション提供を強化するため、全国規模の顧客情報の一層の蓄積を進め、業種・地域・規模別等の分析を強化し、ニーズ把握や情報マッチング等に効果的な活用を企画する本部部署を設置する。
- ・ こうした本部組織の再編成により、上意下達を改め、本支店間・本部間それぞれの風通しの良いコミュニケーションによりスピード重視の経営態勢を構築する。

② 重点分野への人員増強と本業集中

- ・ 本部専門部署と営業店における専門人材を増強する。
 - 本部専門部署(事業承継、M&A、経営改善支援・再生支援等)の人員を増強し、ソリューションに関する専門ノウハウを有し、営業店の相談受付かつ本部調整を担う専任者を新たに配置する。
 - 営業店において事業承継や経営改善支援等のソリューション提供に優れた専門人材を増強する。

③ 重点分野を担う人材の育成と確保

- ・ 営業職員が顧客にとって真に克服したい課題を的確に感じとれる能力を底上げするために、事業性評価に取り組むことによる分析力の向上、専門人材育成プログラムの再構築、導入予定のタブレットを活用した情報収集のサポート、外部研修によ

る知識の習得を強化する。

- ・ 本部専門部署の人材育成を図るため、M&Aや事業再生等の外部機関への研修出向、外部人材の受入・登用、異業種交流により外部知見を取り込む。

(3) 営業店業績評価・人事制度の見直し

- ・ 営業店業績評価は、ビジネスモデルに基づく業務運営を円滑に進めるため、顧客ニーズ起点の課題解決型のソリューション提供や、短期的な成果だけでなくプロセスや顧客への貢献度等を中心に評価できるよう、公的業務と峻別し、全面的な見直しを実施する。
- ・ 人事制度は、ビジネスモデルと連動させるため、営業成果のみならずプロセスやコンプライアンス、人材育成等への取組みを評価できるよう、360度評価を活用するなど評価制度を新たに設計する。また、職員がやりがいを持って能力を最大限発揮できるよう、キャリアパスの多様化、本支店間での柔軟な人事異動、メリハリある処遇体系の構築を実施する。

(4) 業務プロセスの抜本的効率化

- ・ 営業(法人融資)の業務プロセスについて、重点分野への人員確保及び営業職員が顧客との関係構築のための必要な時間確保のため、ペーパーレス化、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)による自動化、無駄な作業の削減、重複業務の一本化等により抜本的な効率化を実施する。

(5) ソリューション提供に当たっての外部連携

① 外部機関との連携強化

- ・ 当金庫にノウハウがない、あるいはリソースに制約がある分野において、外部機関等(国(本省・地方支分部局)、地方公共団体、中小企業支援機関、人材紹介機関、IT企業、会計士、税理士、ファンド等)と連携し、顧客の課題解決に向けたソリューションを提供する。地域・全国レベル双方でこれまでの枠組みにとらわれない外部機関連携を進める。

②地域金融機関との連携・協業<別添4>

- ・ 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する。
- ・ 当金庫からそれぞれの地域金融機関等に対し、ビジネスモデルの考え方と当該機関との関わり方等を丁寧に説明し、信頼関係を構築のうえ連携・協業に取り組む。
- ・ 具体的な連携・協業に当たっては、地域の中小企業支援の濃淡の状況等に応じて、本来機能領域と先進的領域におけるリスクシェアやノウハウの共有等により行う。
 - 再生支援、リスクシェア等の個別地域金融機関とのリレーション構築の有効モデルを横展開する。
 - 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を行う。
 - エージェントのノウハウを有していない地域金融機関に対するシンジケートローン組成のノウハウ提供や共同組成を行う。
 - ABL(アセット・ベースド・レンディング)、DDS(デット・デット・スワップ)等の金融手法やデリバティブ業務に精通していない地域金融機関へのノウハウ提供を行う。
- ・ リレーションに基づかない金利面のみ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する。

(6)ビジネスモデルを踏まえた店舗機能の見直し

- ・ 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、徹底した業務効率化の実現とフルバンク機能の見直しを含めた店舗機能の見直しを実施する。

①業務の見直しと店舗運営の効率化

(ア)徹底した業務の見直し

- ・ 業務の選択と集中の観点から、不採算業務や低頻度業務を洗い出し、当該業務を廃止する(例:投資信託業務等)。
- ・ 営業店のバックオフィス業務の本部集中化、営業店事務職員の業務領域の拡大による人員配置により効率化を実施する。

- ・ RPAによる業務の自動化を推進する。

(イ) 営業職員の生産性向上

- ・ 【再掲】営業(法人融資)の業務プロセスについて、重点分野への人員確保及び営業職員が顧客との関係構築のための必要な時間確保のため、ペーパーレス化、RPAによる自動化、無駄な作業の削減、重複業務の一本化等により抜本的な効率化を実施する。

(ウ) その他物件費等の抜本的見直し

- ・ 聖域を設けず不断のコスト見直しを実施する。

② 店舗体制の見直し

- ・ 全国ネットワークを維持し、顧客利便性に配慮しつつ、大都市圏店舗の統合や地方店舗の機能の見直しを実施する(見直し候補3割以上)。
- ・ 当金庫本店ビルの老朽化が進んでいるなかで、資産価値向上や効率化の観点を踏まえ、再開発計画への参加を検討する。

4. 在るべきビジネスモデルを支えるガバナンス態勢

(1) 経営体制の刷新と取締役会等の機能強化

- ・ 過半の社外取締役の登用等により経営体制を刷新する。
- ・ 特に社外取締役への報告・サポート態勢整備等によりその機能を強化しつつ、取締役会審議事項の絞り込みや複数回審議の実施等により取締役会での議論を活性化し、取締役会の機能を強化する。
- ・ 加えて、監督と執行の分離を進めるため、「委任型執行役員」の導入や経営会議など取締役会下の諸会議の見直し等により執行態勢を整備する。
- ・ 人事委員会等の機能を見直し、役員人事や評価プロセス等の強化を図る。

(2) 内部管理態勢の機能強化

- ・ ビジネスモデルの実現を支える内部管理態勢を強化するため、内部監査・コンプライアンス統括部署が代表取締役役に直結し、代表取締役が正確かつ迅速に情報を把握できる仕組みを構築し、内部監査、コンプライアンス、リスク管理態勢の機能を強化する。

①内部監査態勢の強化

- ・ リスクベースアプローチを踏まえた監査手法の見直し等を実施し、よりリスクの高い分野に監査資源を重点配分する等、内部監査部署の独立性確保と体制・機能を強化する。

②コンプライアンス態勢の強化

- ・ 取締役会の諮問機関、コンプライアンス統括部署の指導機関として外部弁護士を委員長としたコンプライアンス委員会¹を設置する。
- ・ 公正・誠実でコンプライアンスを最優先する組織として再生し、組織風土改革・意識改革を図るため、倫理憲章や行動基準の策定、継続的な教育研修、不正を起こさせない仕組みの整備等の取組みを実施する。

③不正リスクに対する内部管理態勢の強化

- ・ 業務全般について、RCSA(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント)²により、故意・作為等を想定した不正リスクシナリオの拡充・点検を行い、必要な統制措置やモニタリング等によりリスク管理の強化を実施する。

(3)信用リスク管理の高度化

- ・ ビジネスモデルの実現に向け、営業キャッシュフローに応じた資金支援や事業再生・経営改善支援等に重点的に取り組んでいくことを踏まえ、事業性評価やモニタリング等を通じた与信管理の

¹ 平成 29 年 10 月設置済。

² RCSAとは、自ら内在するリスクを評価・点検のうえ不正リスクシナリオを追加し、統制強化を行い、顕在化した事象のモニタリングに基づき、更なる改善を行う、というPDCAサイクルを回す仕組み(内部統制を評価する自己評価の手法として広く利用)。

強化、経営改善・事業再生支援等による業績改善のサポート強化、本部による信用リスクのモニタリング強化等の取組みを通じて信用リスク管理を高度化する。

5. 行動規範(クレジットポリシー)とKPIの策定

- ・ 在るべきビジネスモデルの実現に向けた行動規範(クレジットポリシー)を策定する。

(行動規範)

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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めます。
行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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めます。 ・ 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めます。 ・ 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めます。 ・ 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。

- ・ ビジネスモデルの実現に向けた取組みの進捗状況をモニタリングするため、行動規範(クレジットポリシー)に照らしてKPIを設定する。
- ・ KPIの具体的な基準等については、中期経営計画策定の過程において検討する(実績値のモニタリングに当たり、下記のうちノ

ルマ化による弊害・形骸化の懸念が小さい項目について目標値を設定する)。

- ・実績値や目標値は原則公表とするが、経営上の機微データに該当する項目については、評価委員会にはその値を報告し、対外公表は行わないこととする。

(KPI)

顧客との信頼関係構築・課題共有を踏まえた取組みの状況	事業性評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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(銀行業務検定試験「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		<ul style="list-style-type: none"> ・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)
貸出金利等の状況		<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションに基づかない金利面のみでの競争を行っていないかについての本部のモニタリング状況(評価委員会に実績値を報告) ・貸出金の実行利回りの分布(評価委員会に実績値を報告)

6. 今後の収支の考え方

(1) ビジネスモデルを踏まえた資金利益と役務収益

① 資金利益

- ・ 営業キャッシュフローに着目した貸出やリスクのある事業への進出支援等、顧客ニーズ起点の付加価値の高い金融サービスを重点分野として取り組むことで、適正な金利収入を確保する。
- ・ 上記取組みに注力し、それ以外の貸出については、取引先中小企業の資金繰りに十分配慮した取組みを行う。その貸出残高は、危機対応業務が真の危機時に限定され、また単なる金利競争型の貸出から脱却することにより、減少する。
- ・ 重点分野へ取り組むにあたり、顧客とのリレーションを維持し安定的な収益を確保していくことが必要である。

② 役務収益

- ・ 事業承継、M&A、経営改善・事業再生や海外展開等、中小企業のライフステージに応じた課題解決に真に貢献する多様なソリューション提供に重点的に取り組むことで、適正な手数料収入を確保する。

(2) 抜本的な業務改革等によるコスト最適化

- ・ 持続可能なビジネスモデルの実現に必要な利益水準を確保するため、抜本的な業務改革やIT活用等による生産性向上・効率化、店舗機能の見直し等を積極的に推進しつつ、人件費、物件費を削減し、業務粗利益の水準に見合った経費構造を再構築する。

(3) 信用コストの低減化

- ・ 危機対応貸出の減少や重点分野への取組み等を踏まえて信用リスクの拡大が見込まれるが、事業性評価やモニタリング等を通じた与信管理の高度化、経営改善・事業再生支援等の業績改善サポートを通じて、信用コストの低減化に取り組む。

(4) 持続可能なビジネスモデルの実現

- ・ 以上の取組みにより、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、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む。

7. 危機対応準備金の適正な水準の検討

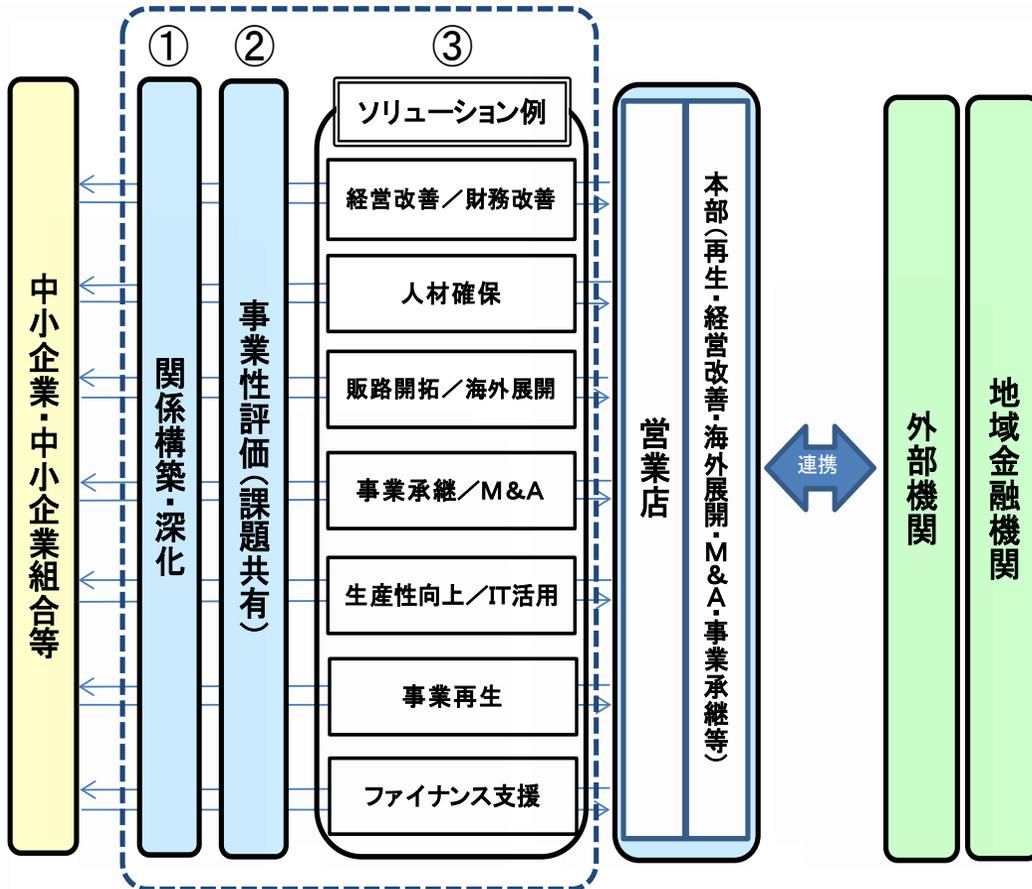
- ・ 危機対応準備金(1,500億円)については、今後の危機対応貸出残高の減少(危機対応貸出の新規実行を織り込まない場合、平成33年度の残高は4,000億円程度となる見込み)等を踏まえて、危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至ったかどうかの観点から、適正な水準を事業年度毎に検討していく。

別添 1 中小企業の経営支援総合金融サービス事業への転換

● 基本的考え方

- 顧客ニーズ起点の課題解決型金融へシフトし、①顧客との信頼関係を構築し深化させ、そのうえで、②顧客の事業を理解し、課題を共有するための取組み(事業性評価)を強化、その事業性評価を基に、③顧客の課題解決に繋がるソリューションを提供。
- 資金繰り支援などの顧客の基礎的なニーズに対応していくことに加え、中小企業のライフステージに応じた様々な課題を解決していくため、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 ・販路開拓支援(ビジネスマッチング)	・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 ・改善計画策定支援 ・販路開拓支援(ビジネスマッチング)	・リファイナンス支援
	事業承継支援 ・税務コンサル ・事業承継スキームのレンジ・アドバイス	・株式買取資金融資
	新事業進出支援 ・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	・メザニンファイナンス、期限一括返済融資
	生産性向上支援 ・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	・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 ・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	・メザニンファイナンス、DDS、DES
	ハイリスクな成長分野進出支援 ・事業計画作成支援 ・外部支援機関の紹介	・メザニンファイナンス
顧客との関係構築・深化による課題共有を踏まえた対応	・課題解決に繋がるサービス提供	・資金繰り安定化支援

重点分野への取組みに当たっては、地域における中小企業支援の状況や地域金融機関との連携・協業の状況を踏まえた推進方法を検討する。

別添2 商工中金の今後の重点分野

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

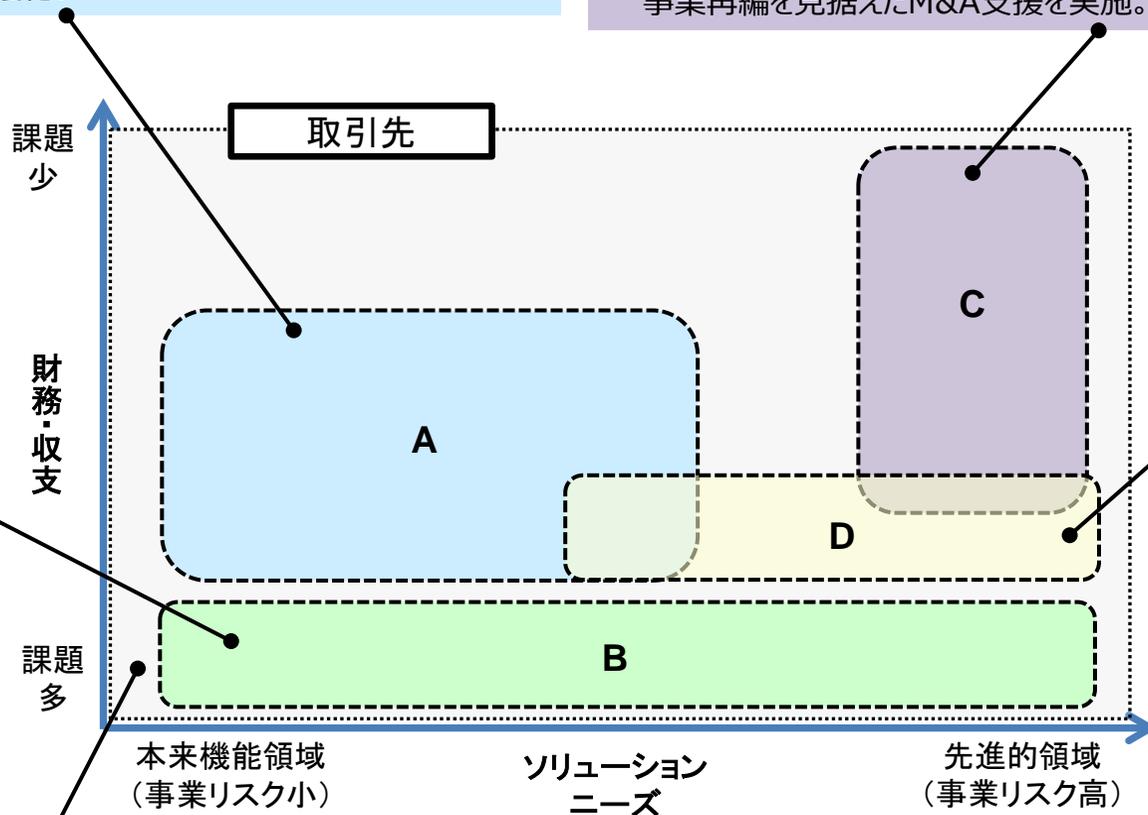
- 地域のハブとなる中小企業を支援することにより、そこを介した地域活性化・地方創生に貢献。
- 海外展開や新事業の展開などリスクの高い分野で、地域金融機関と連携・協業した上で、資本性ローン等も含め、大型の設備投資へのリスクシェアや、事業再編を見据えたM&A支援を実施。

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、リファイナンス、DDSや資本性ローン等のメザ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。

別添3 在るべき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

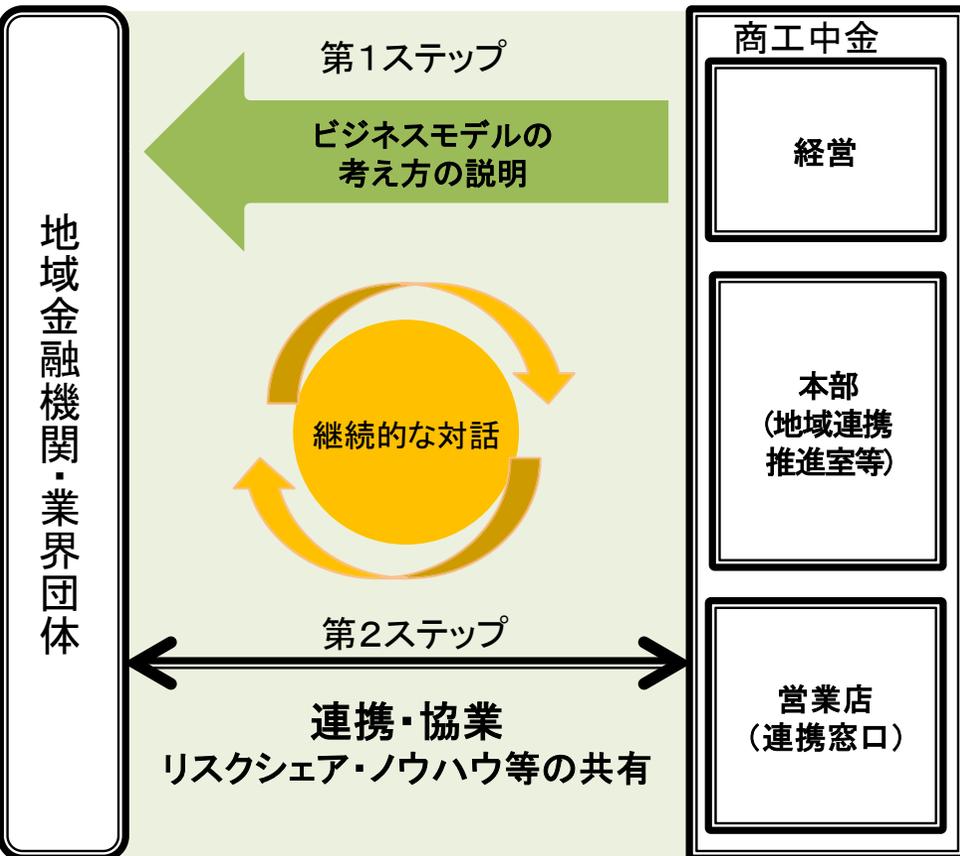
○地域金融機関との連携・協業

KPI(ビジネスモデル構築の進捗状況进行评估)

別添4 地域金融機関等との連携・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と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。
- まずは、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。
- 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。

● 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等の業務ノウハウの共有
- ビジネスマッチング、M&A等のプラットフォーム共有
- 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。