

■ ご挨拶

皆さまには、平素より格別のお引き立てを賜り、誠にありがとうございます。

商工中金は、取引先である中小企業や中小企業組合に寄り添い、深い対話を通じて様々な課題やニーズを把握する事業性評価を起点として、景気に左右されない金融スタンス等の特性を最大限に活かして的確なソリューションを提供していく「経営支援総合金融サービス事業」を展開しております。①借入負担が重く資金繰りに不安がある、②債務超過や赤字等、財務・収支上の課題を有している、③リスクの伴う海外展開や新事業進出の計画がある、④創業間もなく資金調達に不安がある等の悩みや課題を有している中小企業に対して、踏み込んだファイナンス支援、伴走型の経営改善支援、M&Aや事業承継支援等、抜本的な課題解決に繋がるソリューションを提供していくことにより、地域経済を支える中小企業の企業価値向上に貢献してまいります。また、未来志向の構造改革を着実に進めることにより、適切な人員体制や経費構造を確立し、持続可能な成長を目指してまいります。

■ 金融経済環境

2019年度のわが国経済をみますと、年度前半は内需を中心に底堅く推移したものの、後半は消費税率引き上げや新型コロナウイルス感染症の拡大等を受けて減速感が強まりました。

中小企業の景況感は、年度前半には製造業で悪化する一方で非製造業では良好でしたが、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、製造業・非製造業を問わず急激に悪化しました。今後、新型コロナウイルス感染症の拡大による業況悪化が懸念されます。

特に、グローバルなサプライチェーンの寸断や海外経済の減速が長期化すれば、製造業の一段の業況悪化が懸念されます。また、訪日外国人の急減に伴う観光関連業種への悪影響の他、国内での外出手控え等に伴い飲食業、サービス業等の幅広い業種への悪影響も想定され、こうした取引先の動向が、与信費用の増加等を通じ、国内金融機関の収益に影響を及ぼす可能性があります。

■ 2019年度の回顧

商工中金の中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」において、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もののうまく進められない中小企業に対して重点的に支援を行う分野を、AゾーンからDゾーンまでの重点分野として定義しております。

重点分野への取組みは、中期経営計画の根幹を

なすものであり、中期経営計画の進捗を図るうえでも有効であることから、実行件数や貸出残高をKPI（Key Performance Indicator:目標の達成度を定量的に評価する指標）として設定し、公表しております。

2019年度の進捗状況は、概ね順調に推移しましたが、ビジネスモデルとして確立していくためには、重点分野に対する取組みへの一層の注力が必要であると考えております。

ボリュームゾーンであるAゾーンについては、概ね計画どおりの貸出残高となりましたが、今後は、財務構造改革や本業支援などのより踏み込んだ支援も行っていくことで取引先中小企業の企業価値向上に取り組む必要があると認識しております。

経営改善支援等を行うBゾーンについては、事業再生・経営改善を支援していくことで、商工中金がサポートする取引先が1社でも多く経営改善（ランクアップ）できるように、継続して注力してまいります。

CゾーンおよびDゾーンについては、取組みの考え方の浸透に時間を要したことなどから、貸出残高が計画で想定したペースを下回りましたが、当期後半からは推進体制が整備されたことなどもあり、実行件数や実行金額は増加基調に転じました。

このような活動により、2019年度の収支は、経常利益が205億円、当期純利益が137億円となりました。

この間の株主の皆さまならびにお取引先の皆さまのご支援に厚くお礼申し上げます。

■ 今後の業務運営

長期金利が低位で推移する中、商工中金をはじめとする国内金融機関の収益には下押し圧力がかけており、その中でも安定的な収益を確保していくためには、中期経営計画の基礎となる取引先中小企業との対話を通じた課題・ニーズの共有および踏み込んだ支援に伴う付加価値の高いソリューションの提供を一層加速させていく必要があります。そのため、取引先中小企業から課題や悩みを相談していただけるリレーションの構築、課題や悩みの背景や本質を理解するための事業性評価力の強化、課題解決に繋がるソリューション提供の高度化を着実に進めてまいります。

商工中金の貸出先の大部分は外部環境の影響を受けやすい中小企業であり、人手不足等の構造的問題に加えて、足下で新型コロナウイルス感染症の影響が中小企業へ拡大してきているため、取引先中小企業の資金繰り支援に万全を期してまいります。特に、当面は、新型コロナウイルス感染症の影響の大きさに鑑み、危機対応業務の指定金融

機関として、影響を受けられた中小企業の皆さまに懇切・丁寧かつ個別の実情に応じた迅速な対応を行ってまいります。そして、危機対応業務に係る不正行為事案等の反省を踏まえ、制度の運用については的確に行ってまいります。

あわせて、伴走型の支援体制の強化や予兆管理の高度化を進めることにより、早期の段階で外部環境からの影響を把握し、適切な対処法のアドバイスやソリューションの提供を行っていく必要があります。財務や収支に課題を有し、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、地域の金融機関と協調し、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、中長期的な目線を持って地域経済を支える中小企業の経営改善等をサポートしてまいります。

これらの取組みを持続的なものとするため、未来志向の業務改革と徹底した経費削減に努めてまいります。WEBやスマートフォンアプリ等の非対面チャネルを効果的に活用し、顧客利便性を確保しながら、店舗の統合や店舗機能の縮小等による店舗運営コストの低減を図りつつ、持続可能な調達方法の確立に取り組んでまいります。デジタル化推進の中で、情報のデジタル化や高度化により取引先中小企業の本業支援への取組みを強化しつつ、ペーパーレス化やシステム化により、事務の集中化や効率化を図ることで、取引先中小企業との対話に充てる時間を増やしてまいります。

また、引き続き、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定着化や内部管理態勢の強化に取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮できる人事制度の構築、ダイバーシティの推進にも取り組み、中期経営計画で目指すビジネスモデルの確立に向けて邁進してまいります。

■ むすび

「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。

皆さまのこれまでの格別のお引き立てに感謝申し上げますとともに、引き続き力強いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年7月

株式会社 商工組合中央金庫
取締役社長

関根 正裕

