



人を思う。未来を思う。

商工中金

ご説明資料

2021年6月16日

お客さまに寄り添った伴走支援に全力で取り組みます。

- 新型コロナウイルス感染症の拡大やそれに伴う産業構造の変化等により、中小企業の事業環境はかつてないほど、厳しい状況が続いております。
- 商工中金は、昭和11年11月に、中小企業者のための金融機関として設立されました。
- それ以来、お客さまの厚い信頼の上に成り立っており、中小企業者のお客さまに寄り添い、伴走支援することが、商工中金の使命です。
- 今年度は中期経営計画の最終年度になります。中期経営計画で掲げた、業務改革や経営合理化を着実に進めてまいります。
- また、「経営支援総合金融サービス事業」による重点分野支援等を着実に展開することで、コロナ禍を経て大きく変化する顧客の様々な経営課題解決支援に取り組んでいきます。



1 2021年3月期 決算の業績

● 2021年3月期の業績概要	4	● 不良債権の推移	10
● 資金運用勘定残高等の推移	5	● 有価証券運用の状況	11
● 貸出金利回り等の推移	6	● 資金調達の状況及び債券発行実績	12
● ソリューション業務に関する利益	7	● バーゼル規制関連比率	13
● 経費	8	● 危機対応準備金の適正な水準の検討	14
● 自己査定状況・与信費用の推移	9		

2 商工中金経営改革プログラム 進捗状況について

● 商工中金経営改革プログラムの概要	16	● 顧客支援の事例一覧	24
● 2021年度の位置づけ	17	● 重点分野支援等	25
● 経営支援総合金融サービス事業を支える態勢		● BCP支援	26
・ガバナンス改革	18	● 財務・資本強化支援	27
・人材戦略	19	● 地域金融機関と連携した地域活性化支援	28
・業務改革・経営合理化	20	● 中小企業の幸せを可視化する「幸せデザインサーベイ」	29
・業務改革・経営合理化の効果	21	● 経営改革プログラムの当初目標と最終年度予想	30
● 危機対応業務の実績	22	● 持続可能な社会の実現への貢献	31
● 重点分野の貸出残高推移	23		

参考資料

● 重点分野の概念図	33	● 貸出金の構成	37
● 業務改革の主な施策と効率化効果	34	● KPI一覧	38
● 未来を拓く戦略プロジェクト～商工中金イネーブラー事業	36	● 商工中金の概要	42

2021年3月期 決算の業績

1

2021年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	前期比
業務粗利益	1,061	1,007	1,054	47
資金利益	946	886	979	92
役務取引等利益	76	82	65	△16
特定取引利益	29	38	22	△16
その他業務利益	8	0	△11	△12
コア業務粗利益	1,057	1,016	1,073	57
経費(△)	754	725	725	△0
実質業務純益	306	282	329	47
コア業務純益（一般貸引繰入前）	303	290	347	57
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	△73	44	105	60
臨時損益	△71	△31	△147	△115
不良債権処理額(△)(b)	93	27	90	63
経常利益	307	205	76	△129
特別損益	△61	△45	29	75
法人税、住民税及び事業税(△)	113	22	24	1
法人税等調整額(△)	△12	0	△5	△5
当期純利益	144	137	87	△49

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	20	71	195	123
ROA（当期純利益ベース）	0.12%	0.12%	0.07%	△0.05%
ROE（当期純利益ベース）	1.49%	1.42%	0.91%	△0.51%
総自己資本比率	13.02%	12.39%	12.68%	0.29%
普通株式等Tier1比率	12.35%	11.69%	11.74%	0.05%
不良債権比率	3.5%	3.2%	2.7%	△0.5%

●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。

●実質業務純益は、業務粗利益から経費を控除。

●コア業務純益(一般貸引繰入前)は、実質業務純益から国債等債券損益を控除。コア業務純益に含まれる投資信託解約損益は2019/3期、2020/3期該当なし。2021/3期は△0億円。

●ROE：純資産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。

2021/3期の業績のポイント

【業務粗利益】 前期比 +47億円

- 新型コロナウイルスの影響を受ける顧客の資金調達ニーズに対応した結果、貸出金残高が約1.2兆円増加したことにより、資金利益は92億円増加。
- 他方で、コロナ禍を受け、重点分野を含む本業支援の活動が上期低調に推移したことから、役務取引等利益等が減少し、合計では前期比47億円増加の1,054億円。

【経費】 前期比 △0億円

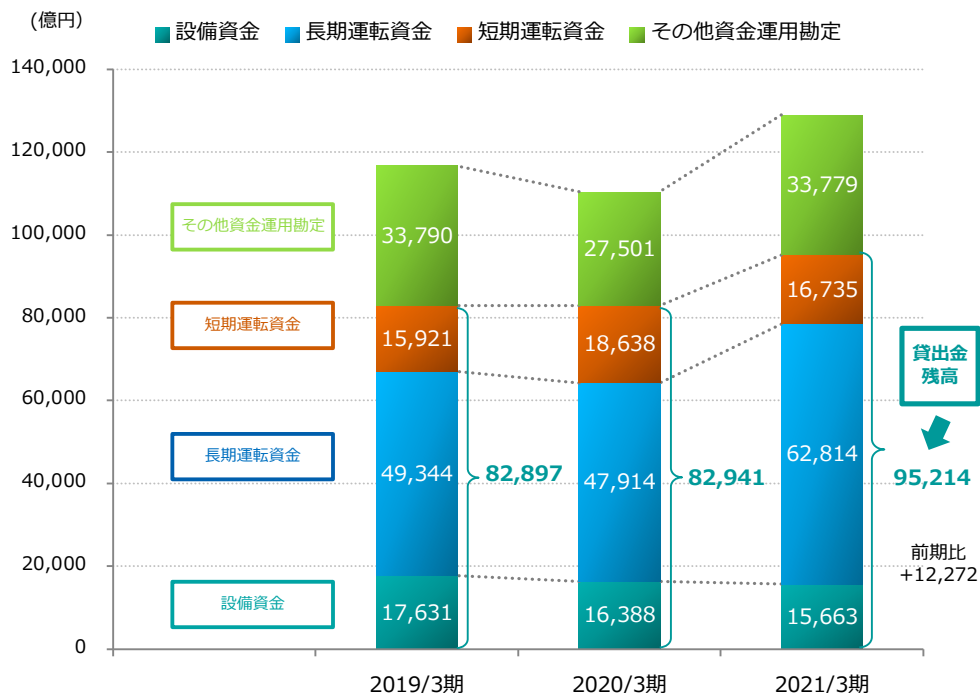
- 業務改革は順調に進捗し、人件費は減少したものの、店舗統合などの合理化投資に取り組み、物件費等が増加したことから、前期並み。

【与信費用】 195億円を計上

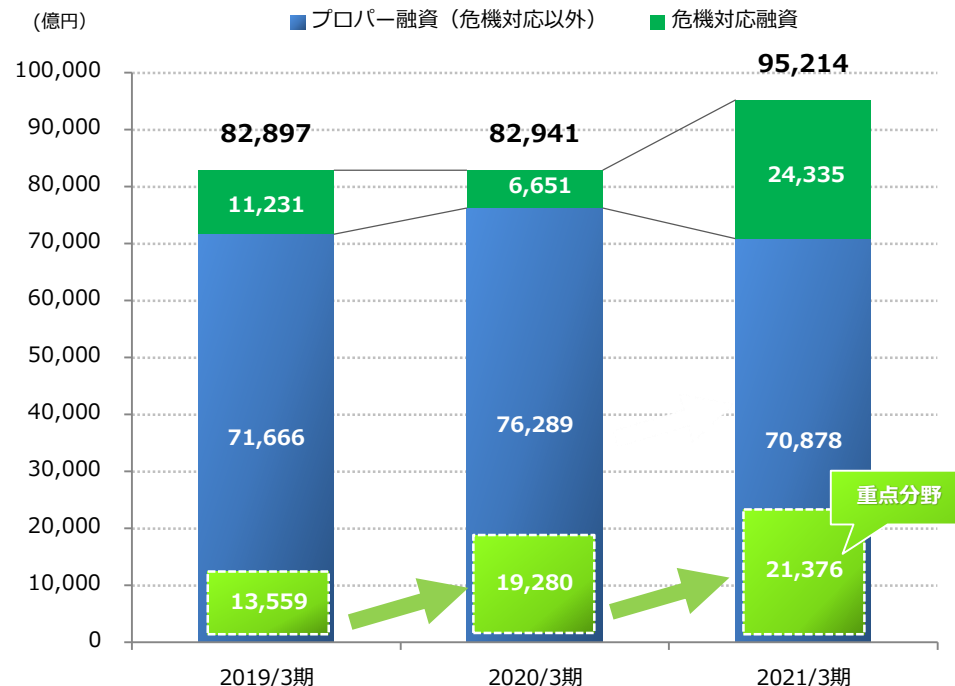
- 今後の新型コロナウイルス感染症による経済環境の著しい変化を捉え、将来のポートフォリオ変化を織り込んだ予防的な引当を88億円実施する等、前期比123億円増加。

- コロナ禍による顧客の資金調達ニーズが増加した結果、貸出金は約1.2兆円増加。

資金運用勘定残高の推移（未残）



貸出金残高の推移



貸出金利回り等の推移

- 貸出金利回りは、リスクに見合った金利設定を行った結果、下げ止まり、前年度と同じく1.04%。
- 総資金利鞘は、調達原価等の低下もあり、前期比+0.08%の改善。

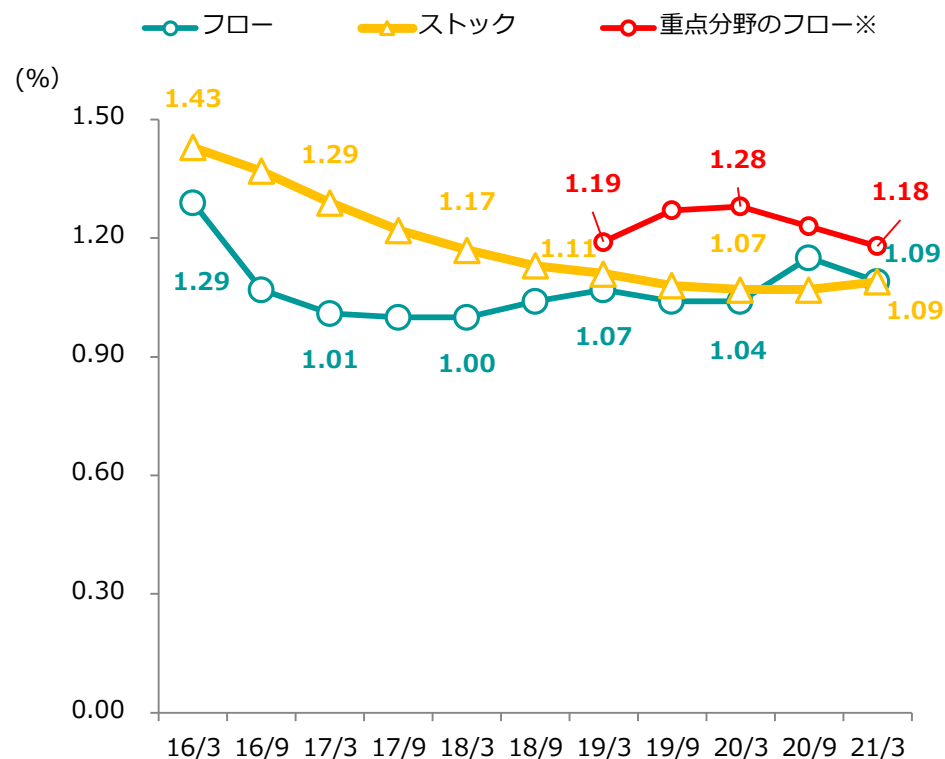
総資金利鞘等の推移

(%)

	2020/3期	2021/3期	前期比
資金運用利回り①	0.80	0.82	0.02
貸出金利回り②	1.04	1.04	△0.00
有価証券利回り	0.35	0.29	△0.05
資金調達原価③	0.73	0.67	△0.06
預金債券等原価④	0.79	0.75	△0.03
預金債券等利回り⑤	0.04	0.03	△0.00
経費率	0.75	0.72	△0.03
総資金利鞘①-③	0.06	0.15	0.08
預貸金利鞘②-④	0.25	0.28	0.03
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.00	1.00	0.00

● 国内業務部門における実績

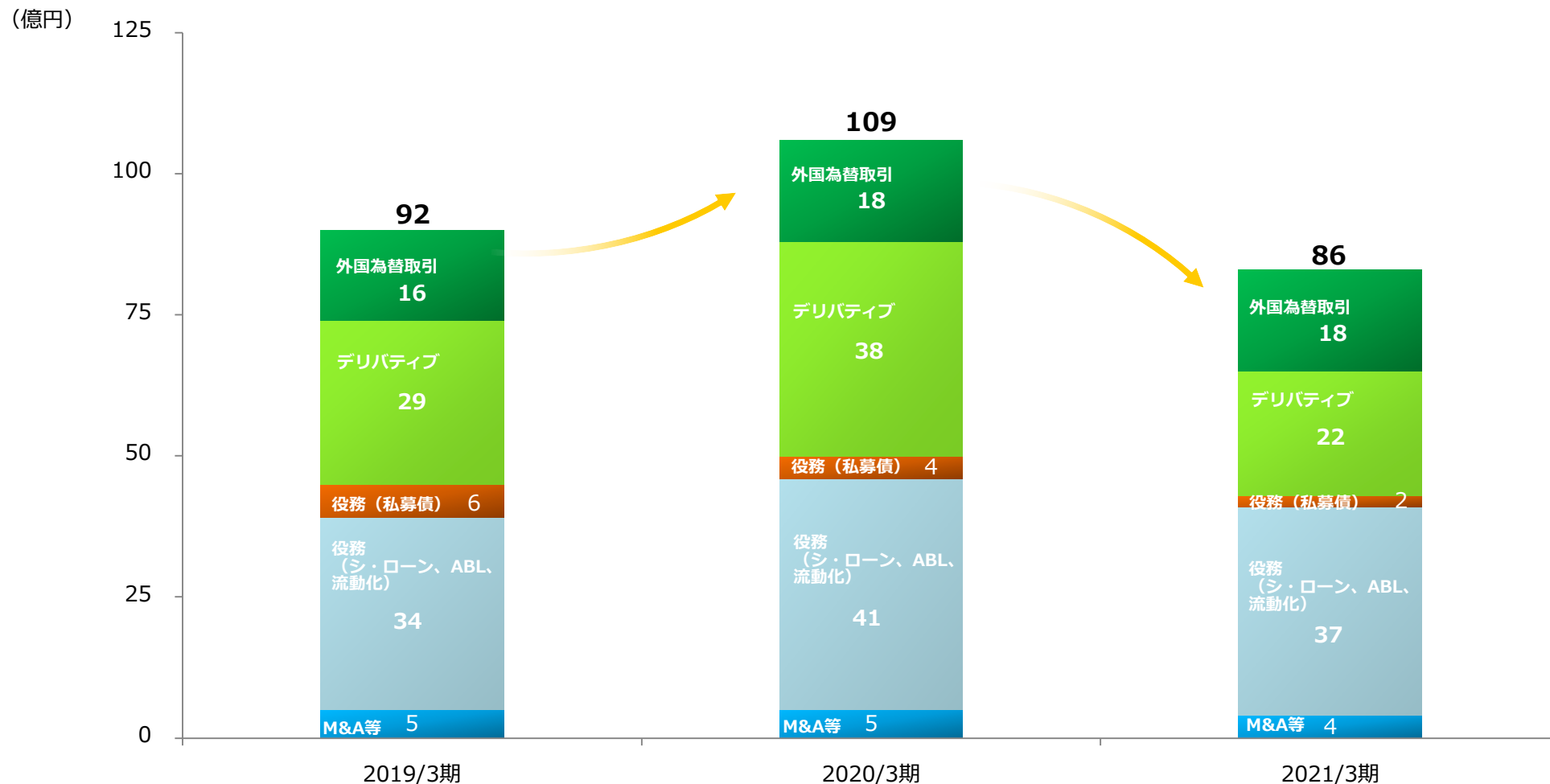
長期貸出金利回りの推移



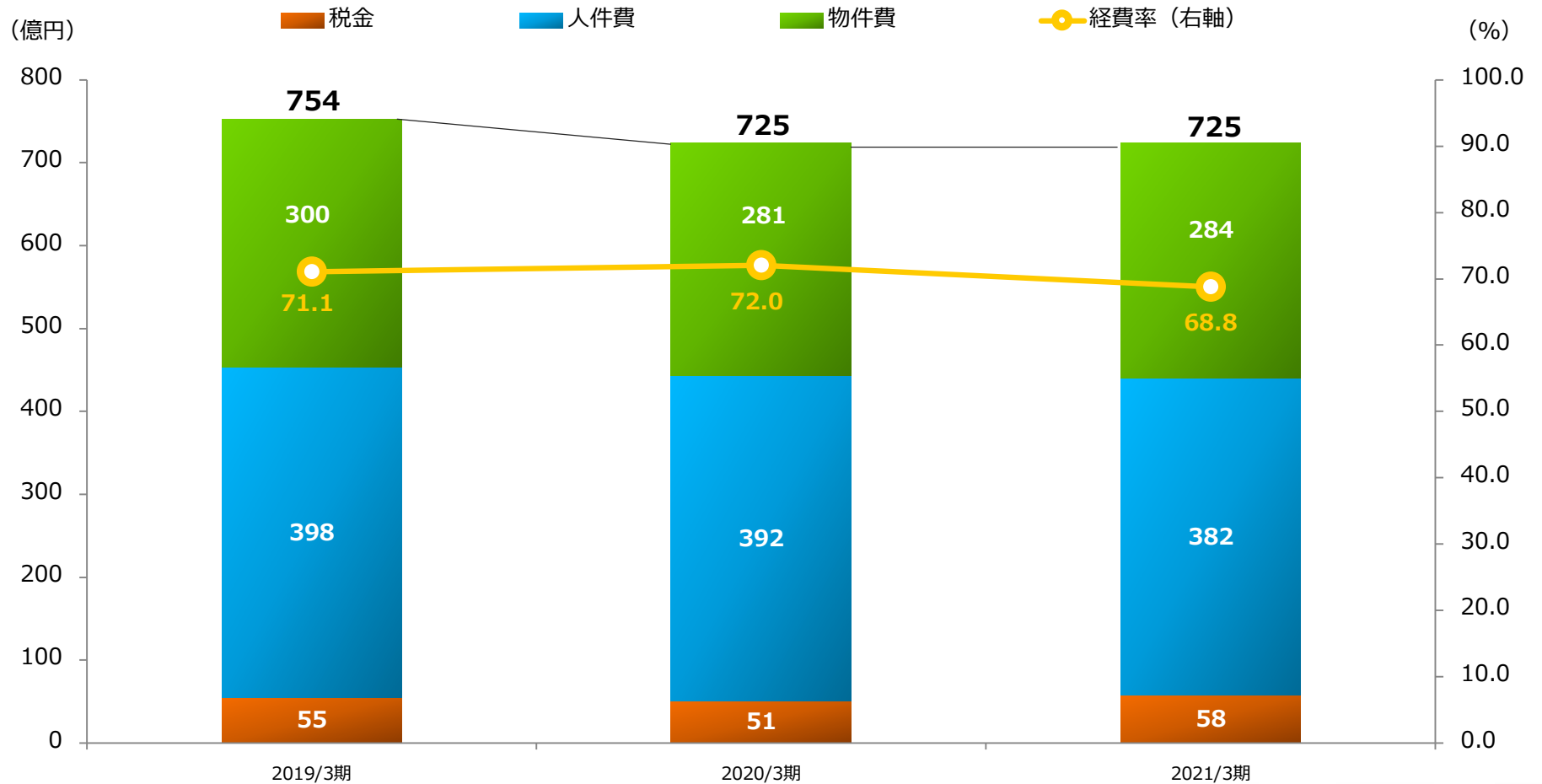
● 管理会計ベースの数値

※ 重点分野 (Aゾーン) のフローの利回り

- コロナ禍を受け、20年度当初は本業支援の活動を抑制したが、顧客の財務構造改革や事業構造転換ニーズは高まっており、シンジケートローンやM & A 業務は堅調に推移し、86億円を確保。



- 業務改革は順調に進捗し、人件費は減少したものの、店舗統合などの合理化投資に伴う物件費の増加もあり、前期並み水準。



・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

自己査定状況・与信費用の推移

- 自己査定状況は、新型コロナ影響により一時的に景況感が悪化した顧客に万全の資金繰り支援を行った結果、要注意先残高1.8兆円増加。要注意先比率43.8%に上昇。今後は、顧客への本業支援を強化し、ランクアップを図っていく。
- 与信費用は、今後の新型コロナウイルス感染症による経済環境の著しい変化を捉え、将来のポートフォリオ変化を織り込んだ予防的な引当88億円を実施し、一般貸倒引当金105億円を繰入した結果、195億円を計上。

自己査定の取引先区別残高

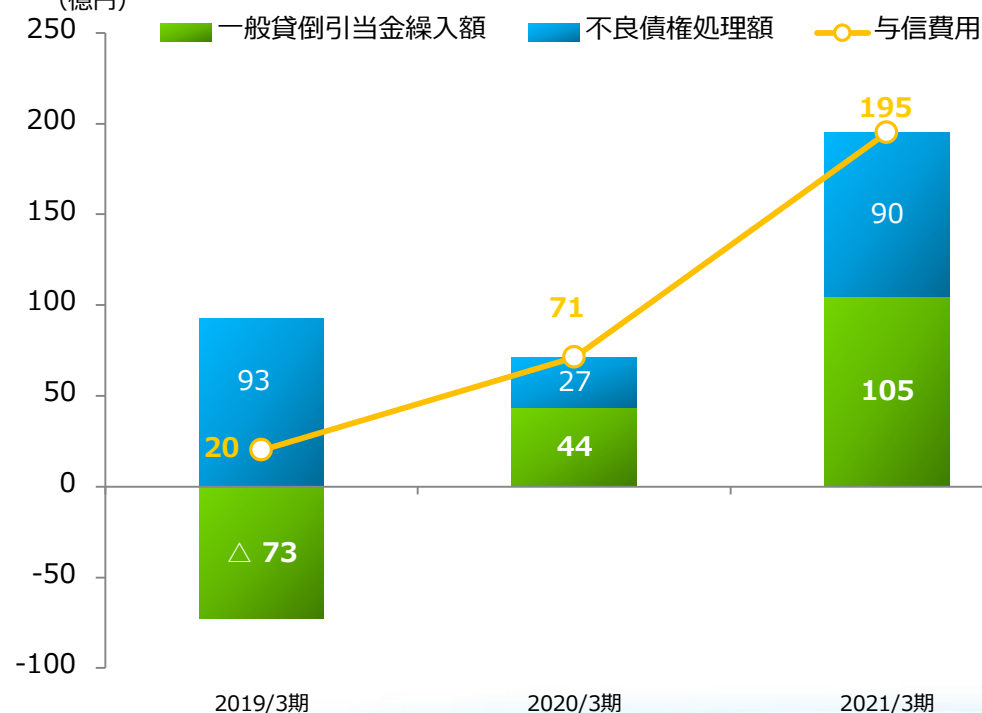
(億円)

	2020/3期		2021/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	585	0.7%	530	0.6%
実質破綻先	780	0.9%	682	0.7%
破綻懸念先	1,773	2.1%	1,811	1.9%
要注意先	23,441	27.7%	42,420	43.8%
要管理先	316	0.4%	330	0.3%
その他 要注意先	23,124	27.3%	42,089	43.5%
正常先	58,094	68.6%	51,307	53.0%
合計	84,676	100.0%	96,751	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

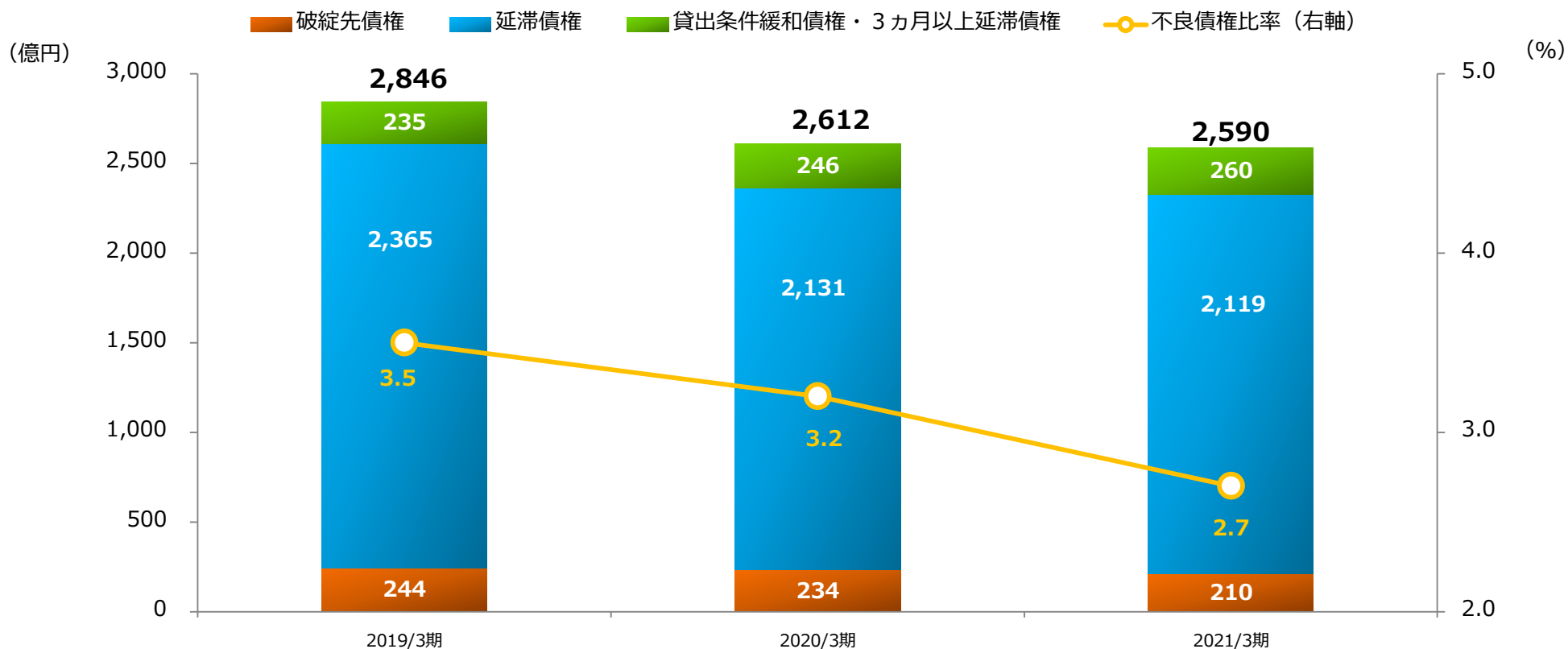
(億円)



不良債権の推移

- 要注意先残高は前期末比増加したが、リスク管理債権については前期末比同水準。
- 不良債権比率については、貸出金の増加もあり、前期末比0.5%低下。
- なお、リスク管理債権の概ね8割程度は、引当金や担保等によりカバーされている。

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

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。
- 外債や株式の割合は低く、マーケットの変動リスクは限定的。

有価証券種類別残高

(億円)

種類	2020/3期		2021/3期		残高 増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	5,029	39%	7,342	50%	2,312
地方債	4,664	36%	4,601	31%	△63
政府保証債	995	8%	747	5%	△248
(取引先発行) 私募債	530	4%	322	2%	△208
その他社債	630	5%	657	5%	26
株式	344	3%	432	3%	88
その他の証券	637	5%	540	4%	△96
うち外国債券	11	0%	11	0%	0
合計	12,833	100%	14,644	100%	1,811

評価差額

(億円)

	2020/3期	2021/3期
評価差額	206	297
満期保有目的	35	△5
その他有価証券	170	302
うち株式	127	206

銀行勘定の金利リスク

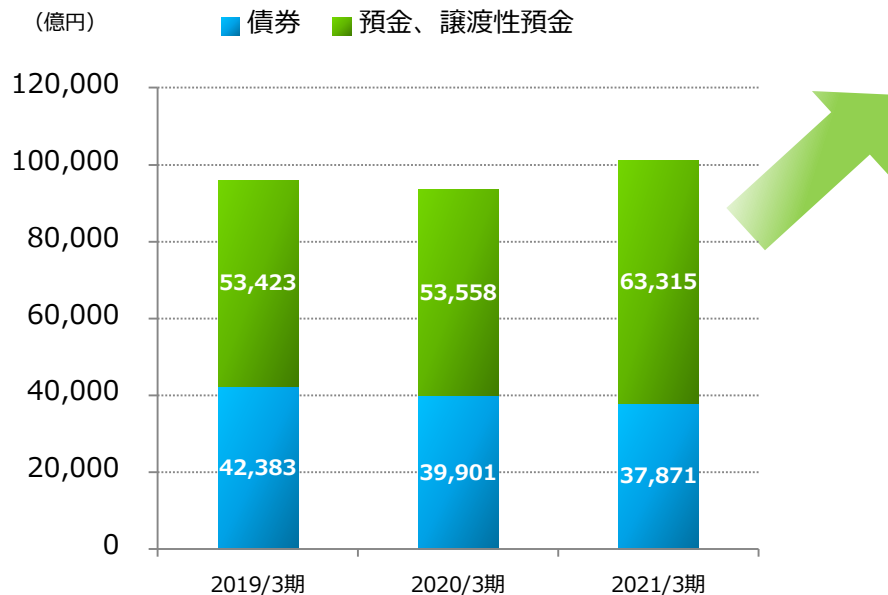
(億円)

	2020/3期	2021/3期
△EVE最大値 (①)	733	1,011
Tier1資本の額 (②)	9,229	9,355
重要性テスト (①/②)	7.9%	10.8%

資金調達状況及び債券発行実績

- 法人預金、個人預金、募集債により十分な調達額を確保。
- 募集債は、引き続き資金ポジションをみながら弾力的に発行。

調達の内訳



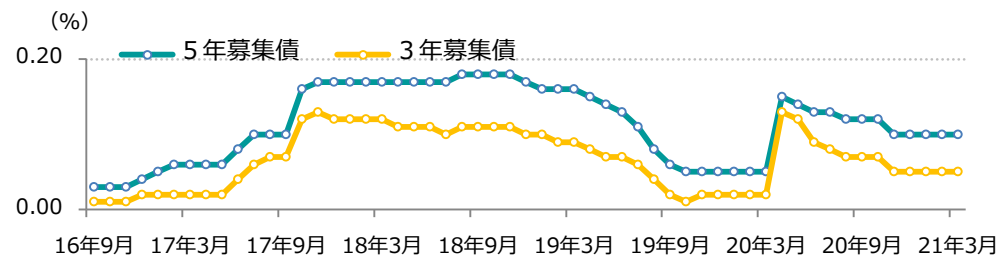
預金受入先の内訳

(億円)

	2020/3期	2021/3期	増減
一般法人等	29,785	38,983	9,198
個人	23,773	24,331	558
マイレバスタ	18,417	19,083	666
合計	53,558	63,315	9,756

個人向け定期預金

発行条件の推移



債券の年度間発行額

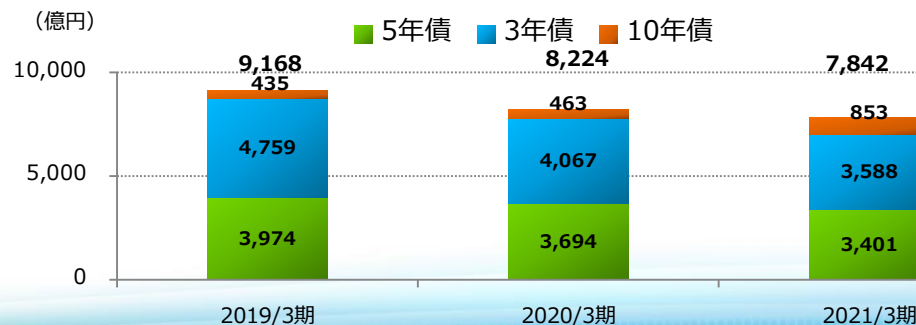
<発行スタンス>

- 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。

債券発行額の内訳



バーゼル規制関連比率

- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1比率の割合が高いなど、質の高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

自己資本等の推移

(億円)

	2019/3期	2020/3期	2021/3期
総自己資本の額	9,805	9,777	10,104
普通株式等Tier1	9,296	9,229	9,355
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	1,350	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,875	1,968	2,010

レバレッジ比率の推移

	2020/3期	2021/3期
単体レバレッジ比率	8.06%	7.96%
連結レバレッジ比率	8.08%	8.00%

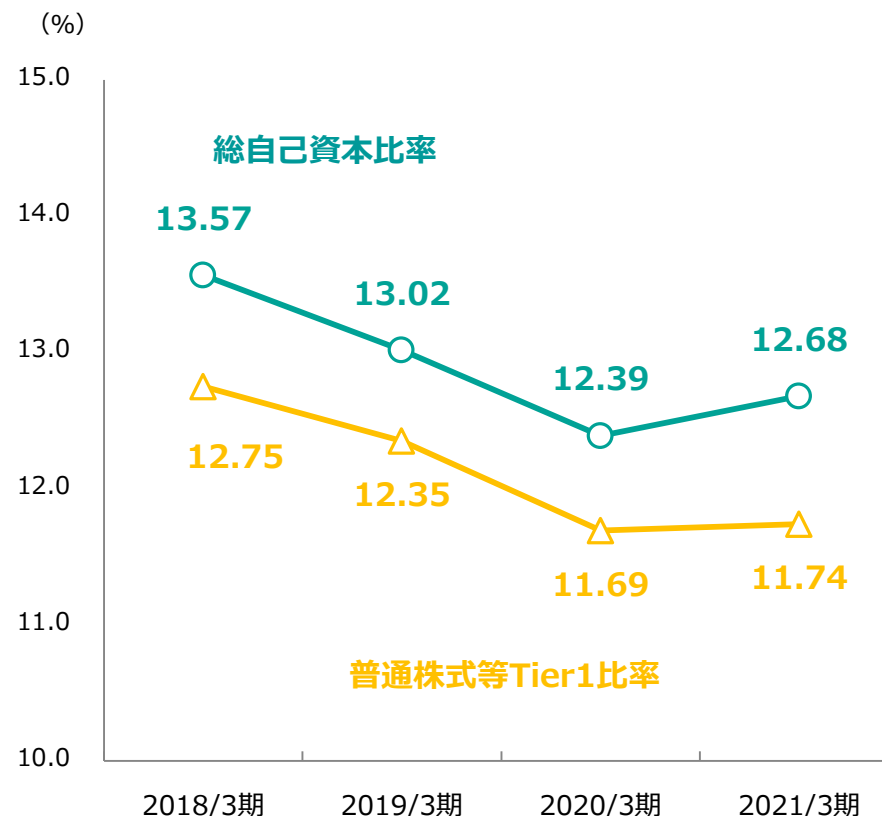
※告示改正を受け、2021/3期は総エクスポージャーの額に日銀預け金の額を算入せずに算出しております。

流動性カバレッジ比率の推移

	2020/3期 第4四半期	2021/3期 第4四半期
単体流動性カバレッジ比率	195.0%	397.7%
連結流動性カバレッジ比率	189.0%	371.0%

※2021/3期は、ホールセール無担保資金調達にかかる資金流出額（分母項目）について、システム仕様の見直しにより、「基準日から30日経過する日」までの期間に対応した額へと算入額の範囲を見直ししております

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。

危機対応準備金の適正な水準の検討

- 2018年度は150億円、2019年度は55億円の国庫納付を実施。2020年3月19日の危機対応業務開始を受け、20年度は返納を実施せず。
- 今後とも、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ているかどうかの観点から、危機対応準備金の適正な水準を検討する。

資本構成の変遷



中期経営計画 「商工中金経営改革プログラム」 進捗状況について

2

商工中金の特性



「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する。

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む。

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る。

社会的課題解決

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

2021年度の位置づけ

- 顧客の経営課題解決支援に注力し、経営改革プログラムをやり遂げ、次のステージへ力強く前進。

ビジネスモデルの確立

経営改革プログラムをやり遂げ、次へ力強く前進

- ・ 顧客と経営課題を共有する機会・時間を増加させ、企業価値向上をサポート
- ・ 顧客のためにやりがいを持って働く組織に発展

勝負の1年

- ・ 現場のマネジメント力向上
- ・ 外部知見の活用によるニーズの対応力強化
- ・ 改革のスピードを加速
- ・ 常識に捉われない未来志向の改革

- ・ 改革の理念の共有
- ・ 体制整備

2018年度
STEP 1

2019年度
STEP 2

2020年度
STEP 3

2021年度
STEP 4

ビジネスモデルの確立に向けて加速

- ・ スピード感をもって、資金繰り支援や本業支援を実施
- ・ 深い対話を通じた課題・ニーズ把握
- ・ 全ての経営合理化策の準備を完了

- ガバナンス改革が定着。マネジメント、コンプライアンス等、様々な分野で組織内変革が進行。

ガバナンス改革項目

社外過半数モニタリング型の取締役会へ 経営体制を刷新

Before



取締役 10名、うち社外取締役 2名

After
2018年6月～



取締役 7名、うち社外取締役 4名

取締役会の実効性評価の実施による
取締役会の機能強化

コンプライアンス会議及び内部監査
会議を取締役会直下へ格上げ

業務執行にかかる機能強化等のため
委任型執行役員制度の導入

法務対策室・金融犯罪対策室の設置等
によるコンプライアンス部門の機能強化

社内会議規程及び
権限委任規程の見直し

リスク統括部の設置による
全社統一的なリスク管理の機能強化

改革による変化

マネジメント

迅速な意思決定による
中期経営計画諸施策の推進

取締役会を含む社内会議の充実
(審議時間、発言回数、審議内容)

社外取締役、社外監査役の助言に
基づく諸施策及びガバナンス改革
の更なる推進

コンプライアンス

社外弁護士が委員長を務めるコンプ
ライアンス委員会との円滑な連携に
よる不祥事件等への対応力強化

消費者庁所管の「内部通報制度認
証（自己適合宣言登録制度）」
(WCMS 認証制度)の自己適合
宣言登録事業者に登録。

役職員のコンプライアンス意識の
向上（社内コンプライアンス意識
調査結果に基づく）

リスク管理

RAFの導入を通じて、使用資本等
の現状把握や将来予測・予兆把握
のモニタリングを開始

新型コロナウイルス感染症の影響
など将来予測の観点を踏まえた
貸倒引当金算定方法を検討

外部コンサルとの共同監査に加え、
システム監査中期計画を策定し、
中期監査計画への反映を実施

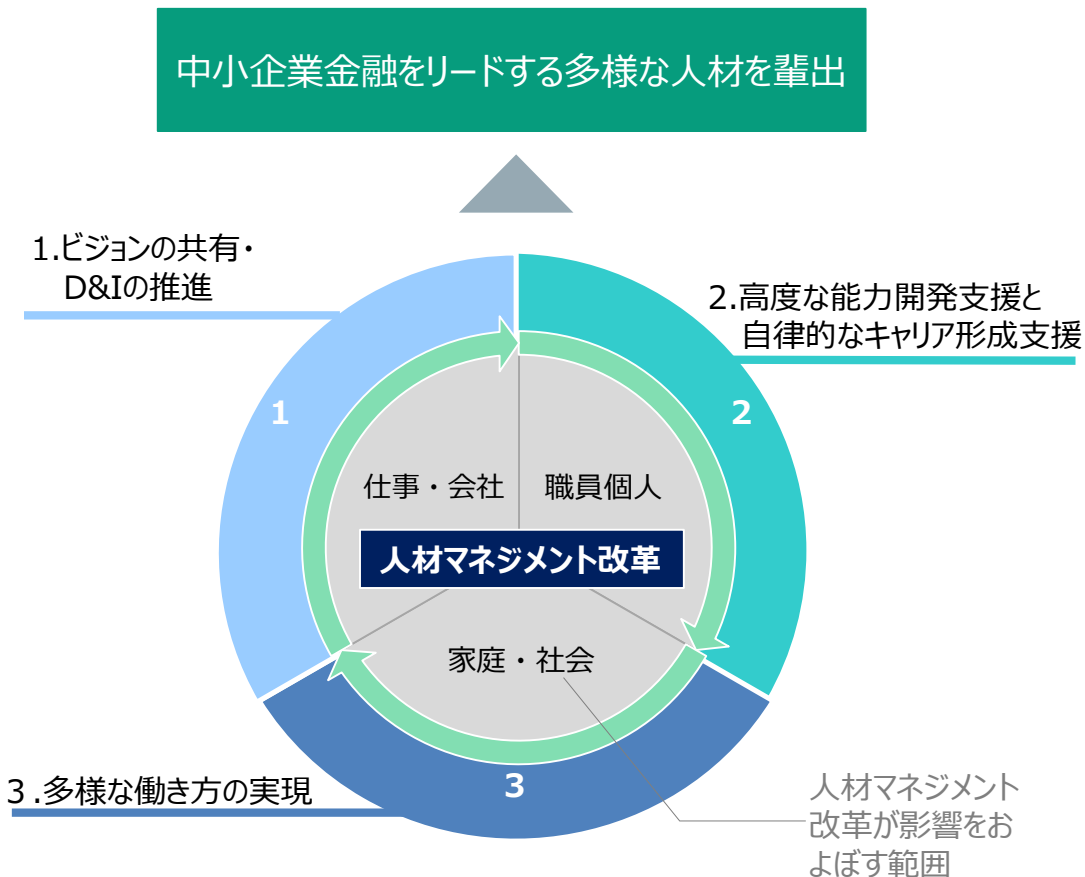
ESG、SDG s

ダイバーシティ&インクルー
ジョンの浸透

- ・ ダイバーシティトップステ
イトメント策定・周知
- ・ 研修等実施による意識啓発

気候変動リスクの対応強化
その他SDGSへの取組みの強化

- 「人材マネジメント改革」を進め、中小企業金融をリードする多様な人材を社会に輩出し続けていくことで、地域や社会の課題解決に貢献していく。



D&I・・・ダイバーシティ&インクルージョン

取組み例

1 ビジョンの共有・D&Iの推進

- ダイバーシティトップステイトメントとダイバーシティロゴマークの作成
- ✓ ダイバーシティトップステイトメントは、全国の各部室店から提出されたダイバーシティ宣言および役員のダイバーシティ宣言を参考に、経営陣一同で議論し、「ダイバーシティトップステイトメント」を策定。
- ✓ トップステイトメントの理念浸透を目的に、社内でロゴマークを公募し、決定。

「ロゴマーク」



Diversity & Inclusion

多様な色・形を組み合わせることで、一人ひとりの個性や考えが包摂され、意見を述べやすく風通しの良い組織の姿を表現

2 高度な能力開発支援と自律的なキャリア形成支援

- キャリアサポート体制の構築
- ✓ 職員の「自主性」「チャレンジ精神」「価値観」「考え方」を尊重し希望するキャリアプランの実現に向けたサポート体制を構築
- 主体性にフォーカスした研修プラットフォーム「MaNAVI」の導入

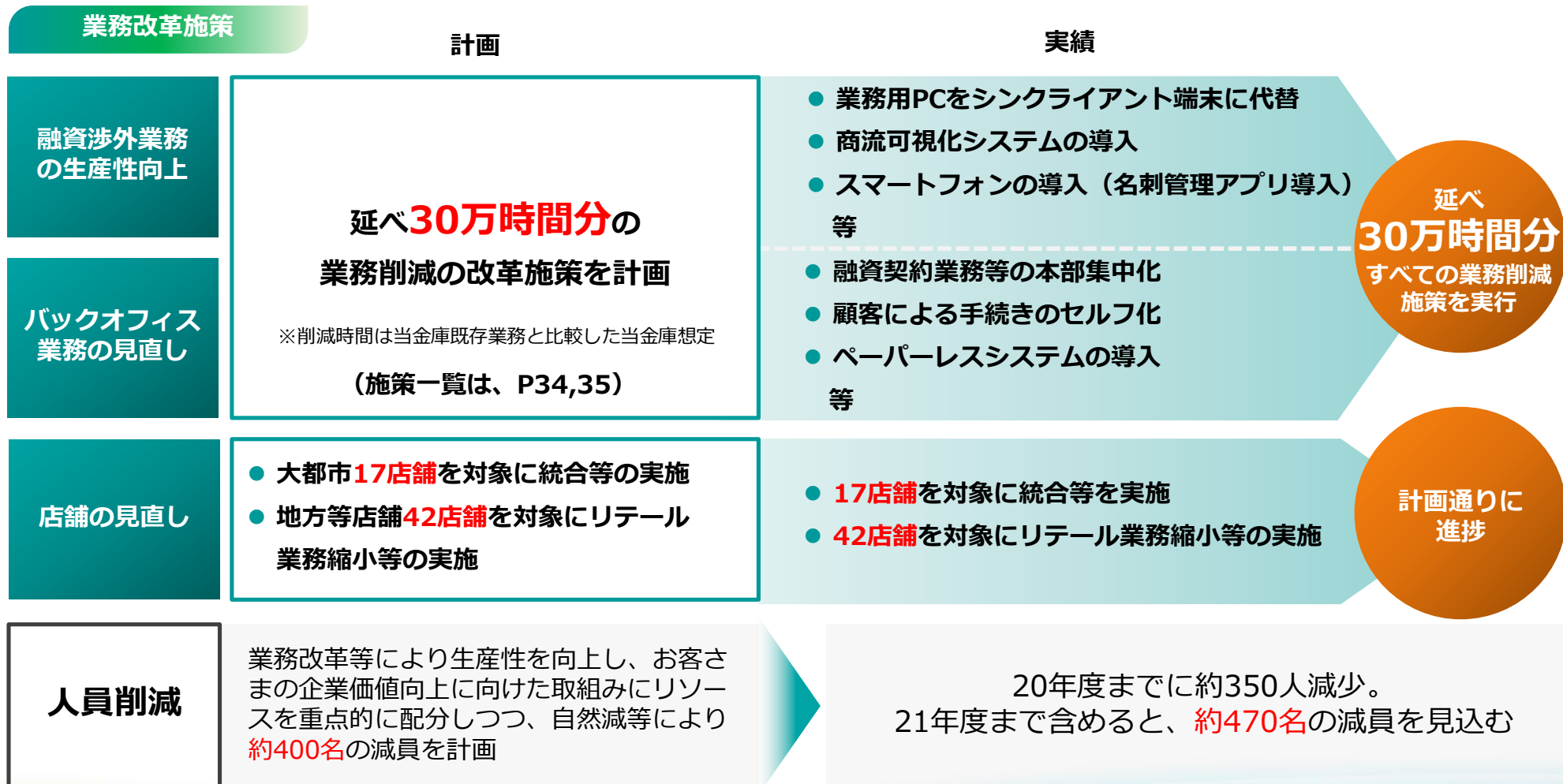
3 多様な働き方の実現

- 在宅勤務・時差通勤の推進
- ビジネスカジュアルの導入
- 休暇制度の拡充
- 子育て支援策の充実

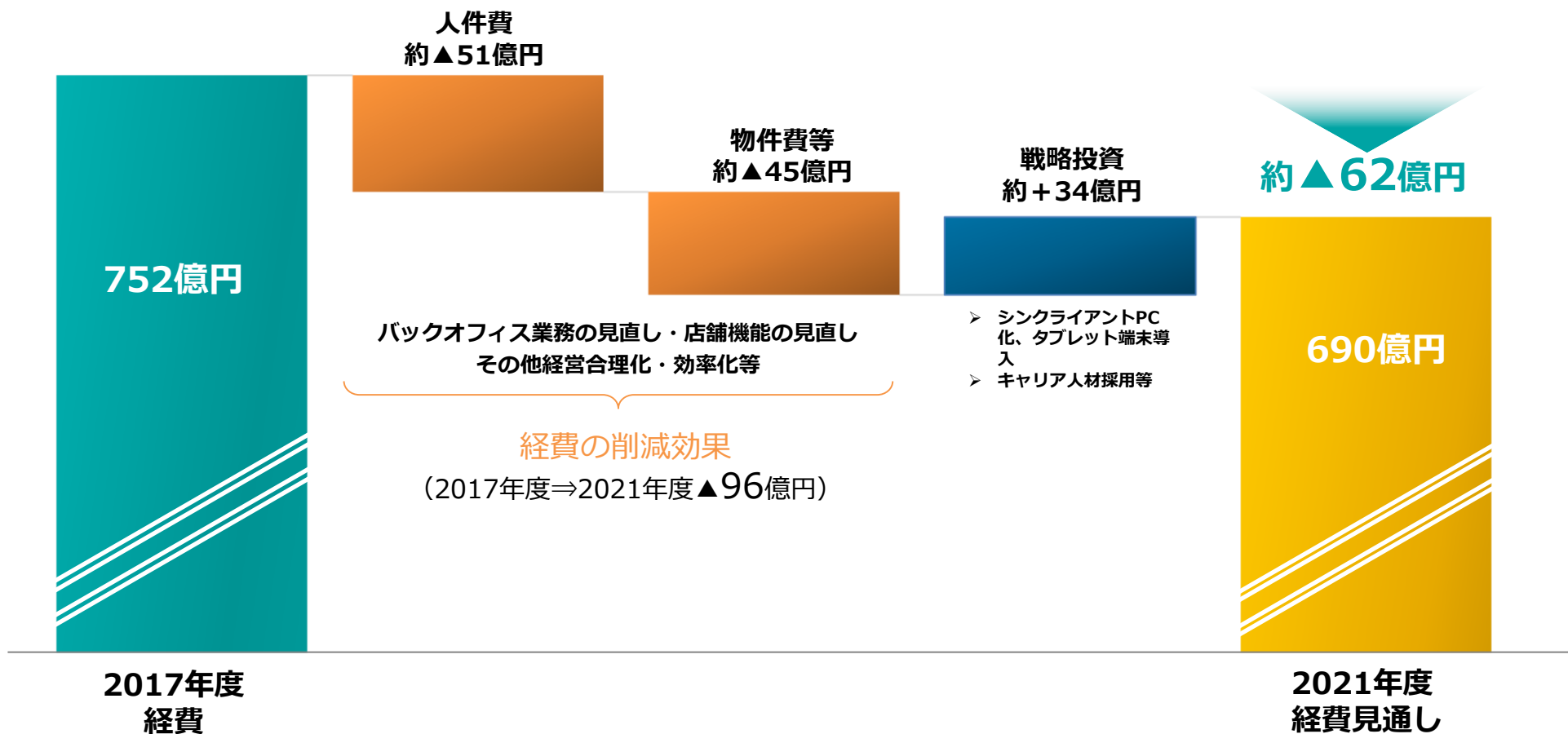


「MaNAVI」

- 中計で掲げた延べ30万時間分の業務改革施策は計画通り実行。
- 重点分野等へのリソースの配分や人員削減も計画通り進捗。



- 業務改革を予定通り実施したこと等により、21年度の経費は中計目標通り690億円となる見通し。



危機対応業務の実績

- 中小企業者に対するセーフティネットとしての役割を發揮することが使命。
- 中小企業者の資金相談に、迅速かつ最優先で取り組んでいる。

- お客さまからの受領書類の簡素化・電子化 (HPからの様式取得等)
- 審査の迅速化のためのヒアリングシート作成
- 新規のお客さまからのお問い合わせ窓口として、コールセンター設置
- 個人事業主及び小規模事業さまを対象とした融資相談センター」を東京に2か所、大阪に1か所(20/5/11)設置
- 本部から応援派遣 (延べ約300人)、人事異動の一部凍結

迅速化の施策

迅速化と不正防止を 両立した施策の実施

不正防止の取組み

- 社長から全職員へのメッセージ発出
- 危機対応業務を業績評価から除外。
- 資料の改ざん等を防ぐための真正性確認のルールの徹底
- 全件、本部協議 (危機対応業務部の人員を最大18名増員)
- 営業店の事務積滞による手順省略を防ぐため、本部からの応援派遣、コールセンター設置等実施

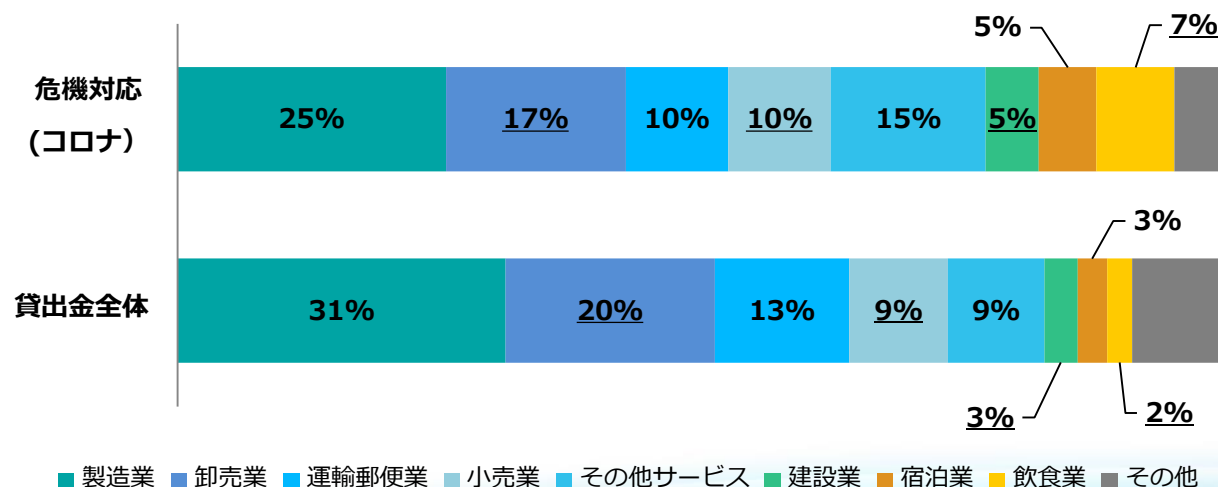
2021.3末取組件数

32,566件

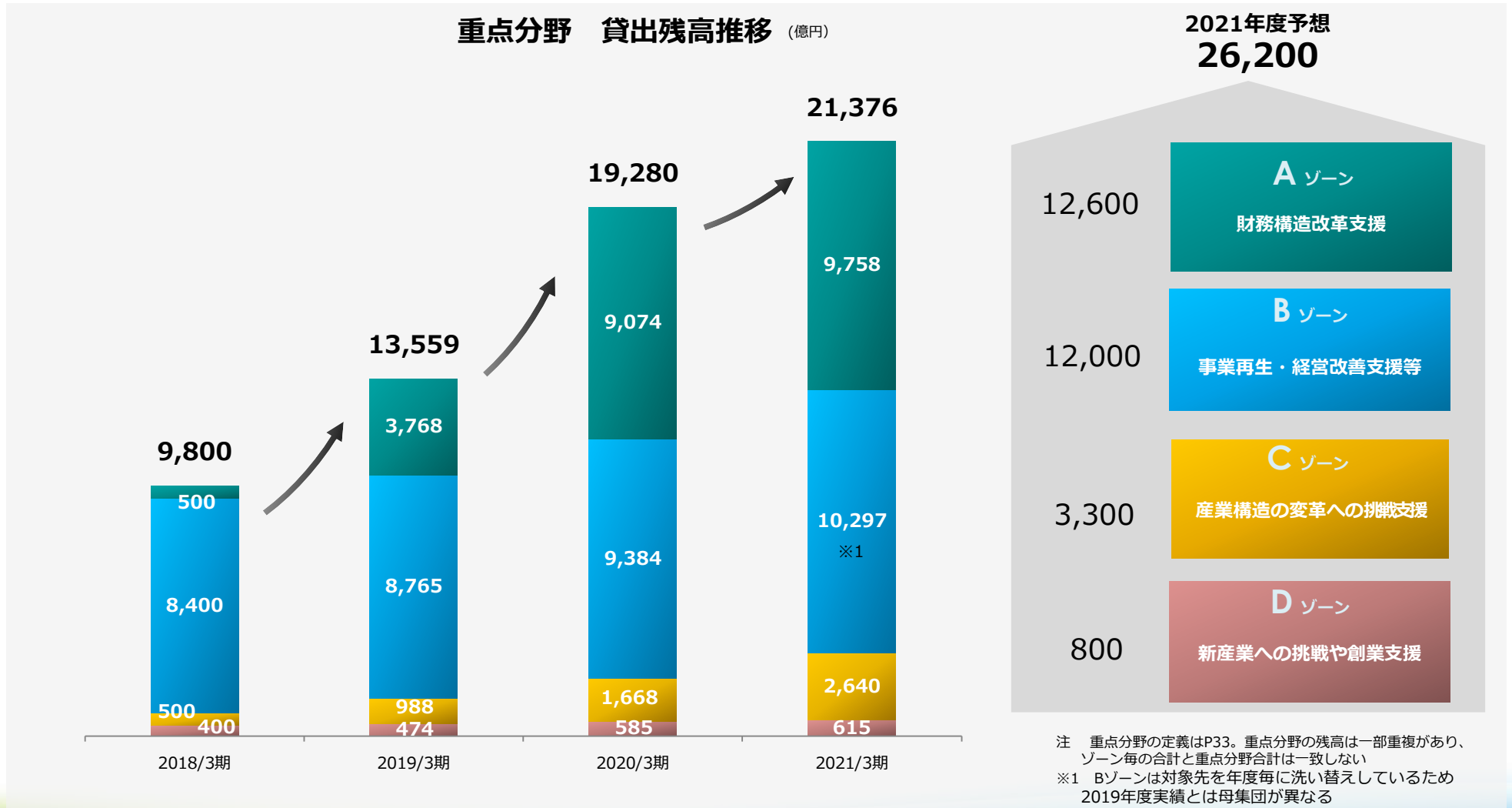
2021.3末取組実績

2兆2,334億円

■ 2021.3末 貸出金業種別残高割合

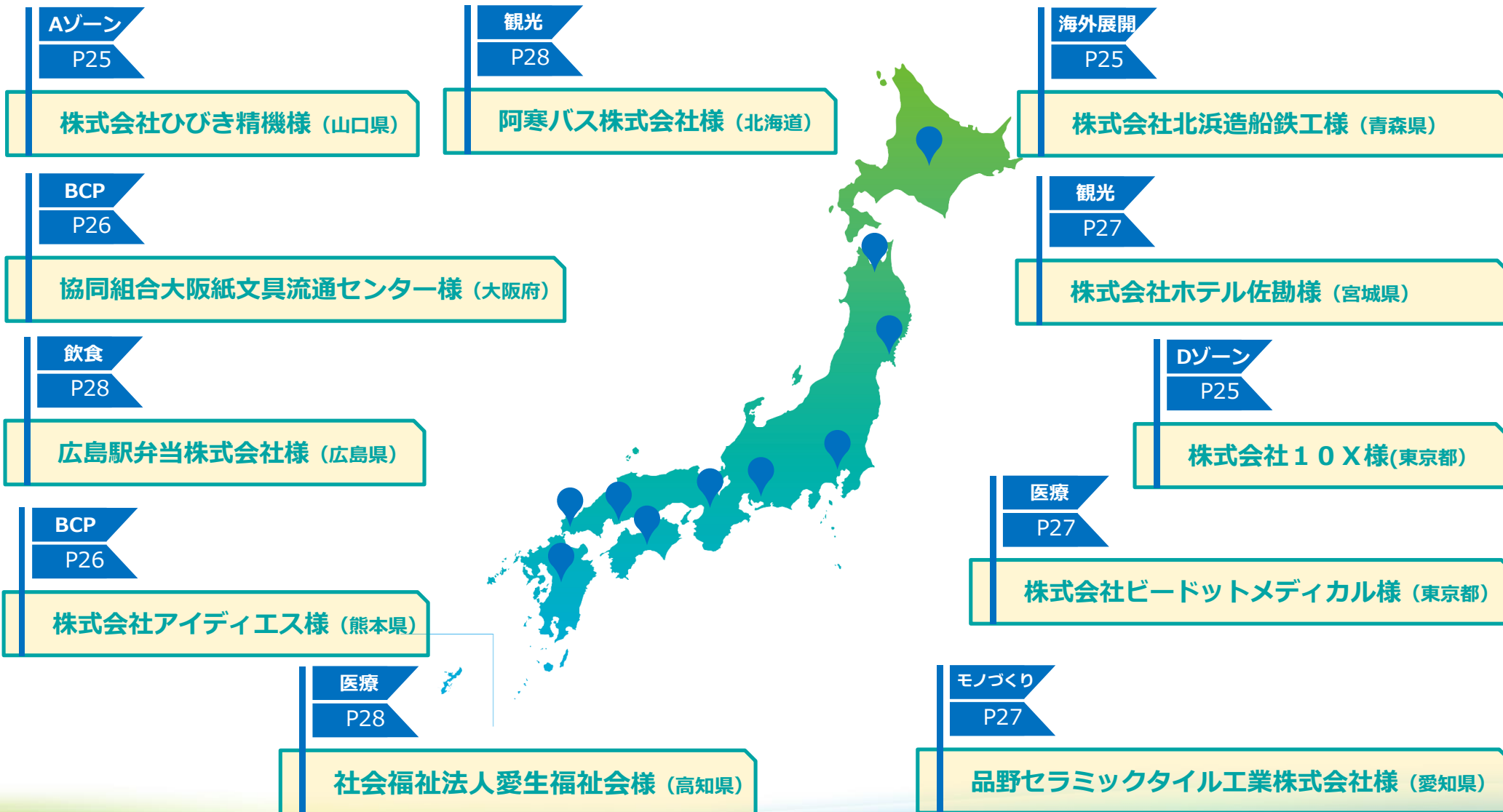


- 2020年度は危機対応業務を中心に資金繰り支援に注力したが、概ね順調に推移。
- ビジネスモデルとして確立していくために、重点分野に対する取り組みに一層し注力していく。



顧客支援の事例一覧

- コロナ禍を経て大きく変化する顧客の様々な経営課題解決の支援を全国で実施。



- 顧客の本業を大きく後押しする支援を実施。

Aゾーン

DX

株式会社ひびき精機様 (山口県)

工場のスマート化を資金面から支援

- 当社は、インコネル等の難加工素材でもミクロン単位で切削・平面加工ができる高精度の切削加工業者です。また、20年7月には、NTT 西日本と連携し、中国地区初の「ローカル5G」のモデル工場を稼働させるなど、IoT の活用にも積極的に取り組んでいます。
- 商工中金は、事業性評価を通じ、事業の繁閑差が大きい半導体業界特有の課題への対応や、同社が推進するスマートファクトリー（無人化）に熟練工員の技術等が加わることで製品の高付加価値化が実現可能と考え、メインの地域金融機関とともにシンジケートローンを組成しました。
- 調達資金は、営業キャッシュフローと財務キャッシュフローのミスマッチを解消するとともに、需要が増加する半導体向けや新事業展開に活用されます。



▲昨年完成したローカル5Gモデル工場

※本シンジケートローンは、商工中金と山口銀行がアレンジャーを務め、西京銀行が参加。

Dゾーン

DX

株式会社10X様 (東京都)

3億円の融資契約を締結し食品流通市場のDXを後押し



- 当社は、個別の開発が不要でネットスーパーなどのチェーンストアECを迅速に立ち上げ可能なサービス「Stailer」を開発・提供するITサービス業者です。
- 「Stailer」は、基盤となるEC基幹システムや数万単位の商品在庫を日繰りで管理できるマスタシステムを始め、エンドユーザー向けのモバイルアプリや店舗向けのピッキングや配送などのオペレーションシステム、分析システムなど、ネットスーパーの運営に必要な機能をワンストップで提供しています。
- 商工中金は、現地訪問やサービス導入先へのヒアリングなどを通じた綿密な事業性評価を実施。同社の取り組みが、食品流通市場のDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速すると判断し、計画達成条件に基づく分割実行型タームローンにて支援しました。

海外展開

ODA

株式会社北浜造船鉄工様 (青森県)

シンジケート型債務保証でODAプロジェクトを支援

- 当社は、フェリー、港湾作業船やタグボートなどの造船業者です。
- 今回、日本・ジブチ共和国間のODAプロジェクト、タジュラ湾海上輸送能力強化計画の一環として全長50mのフェリー建造に取り組み、同フェリーは山岳地域が多く道路整備が遅れているジブチ共和国の北部と南部を海路で結び、食料や水、燃料などの生活必需品の運搬に使用されることになりました。
- 商工中金は、本プロジェクトが発展途上国の社会インフラであり、地域の開発促進や経済格差の是正につながるものと考え、事業性評価を通して同プロジェクト明細を作成し、同情報を地域金融機関と共有。大型海外プロジェクトに必要な前受金返還保証を地域金融機関と協調して組成（※）しました。



▲同社が建造したカーフェリー

※本シンジケートは、商工中金がアレンジャーを務め、みちのく銀行、青森県信用組合、秋田銀行が参加。

- 顧客が、災害時にも柔軟な対応ができ、強靱な経営が可能になるよう、新たな資金供給スキームを構築。

BCP

協同組合大阪紙文具流通センター様 (大阪府)

組合の事業継続力強化計画の策定を伴走サポート

- 当組合は、和洋紙や文房具の流通業者など42社で構成され、設立以来、一貫して組合員の経営安定化や合理化促進を後押ししています。また、金融事業を行うなど、資金面からも組合員の経営をサポートしてきました。
- 今回、同組合は、南海トラフ巨大地震など、想定される大規模な自然災害に備え、中小企業庁が推奨する「連携事業継続力強化計画」を策定し、近畿経済産業局より認定を受けました。
- 商工中金は、同組合の取組みが災害時の迅速な復旧・復興に貢献するものと考え、大阪府中小企業団体中央会と連携し、同組合の連携事業継続力強化計画の策定を伴走してサポートするとともに、資金の出し入れが自由な災害対応型コミットメントライン（5億円）を開設しました。これにより災害発生時には、同組合から組合員に対して、円滑な資金供給等が可能となるスキームを構築しました。



イネーブラー事業

P36

BCP

株式会社アイディエス様 (熊本県)

災害対応型コミットメントラインを締結

- 当社は、血液等の検体前処理・搬送システムを構築する医療機器メーカーです。熊本県内に複数の拠点を構え、研究開発から部品製造、組立を一貫して行う独自のスタイルで、当該分野で世界トップシェアを誇ります。また医療分野の国際標準規格ISO13485を取得しています。
- 同社は、2016年熊本地震（最大震度7）や昨今日本各地で相次ぐ地震発生を踏まえ、大規模災害時には金融機関の貸付不能事由となる一般的なコミットメントラインではなく、有事に安定した資金調達可能な調達手法を計画しました。
- 商工中金は、事業性評価を通じて、同社の高度な技術を確認。同社のBCP対策の一環として有事においても販売先の要望に迅速かつ柔軟に対応できるよう、資金の出し入れが自由な災害対応型コミットメントラインを開設しました。

災害対応型
コミットメントライン契約（※）の概要

コミット総額	15億円
契約締結日	2021年2月25日
コミット期間	2021年2月25日 ～ 2024年2月22日
特徴	熊本県下における震度7以上の地震発生時でも、コミット総額の範囲内であらかじめ定められた条件に基づく迅速な資金調達が可能。



イネーブラー事業

P36

● 顧客の将来に向けた企業価値向上につながる財務・資本強化をバックアップ。

モノづくり

品野セラミックタイル工業株式会社様 (愛知県)

経営課題を把握し中長期計画を策定。資本性劣後ローンを協調融資

- 当社は、国内トップシェアを誇る床タイルの製造業者です。セラミックに関する複数の特許技術を保有し、視覚障害者に対応した床タイルを開発する等、機能やデザインに優れた多様な製品を短納期で提供しています。
- 同社は、円高に伴う海外からの安価な製品流入等の影響を受け、大きな損失の計上を迫られましたが、厳しい状況下においても、生産工場の集約化や原材料の調達方法の見直しなど、様々な経営合理化に向けた取組みを継続してきました。

- 商工中金は、主要取引先へのヒアリングを通じて同社の技術力を把握するなど、経営課題を同社と共有しました。その結果、生産設備の高度化と財務構造の見直しが必要と考え、コンサルティング機能を持つ商工中金経済研究所を交えて中長期計画を策定、主要行の瀬戸信用金庫と共有しました。

また、資本性劣後ローンのノウハウを瀬戸信用金庫に提供、同社に対し、資本性劣後ローンを融資するなど、協調して、財務基盤の強化を支援いたしました。

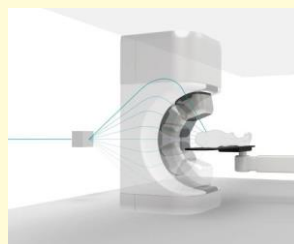


医療

株式会社ビードットメディカル様 (東京都)

超小型がん治療装置の開発資金を融資

- 当社は、陽子線がん治療装置の開発業者です。国立研究開発法人の一部門である放射線医学総合研究所の研究者が立ち上げたベンチャー企業です。
- 商工中金は、事業性評価により、当社の取組みが、患者の身体的な負担だけでなく、高度な医療を提供する病院等の負担軽減にも貢献すると考え、超小型陽子線がん治療装置の開発に必要な資金として、2億円を融資しました。
- なお、本件は、同社にとって初の借入金による資金調達であり、内1億円については、期間10年期限一括償還型の資本性劣後ローンを適用、民間の金融機関等と協調して同社の財務体質強化を支援しました。



▲ 同社が開発中の超小型陽子線がん治療装置

観光

株式会社ホテル佐勘様 (宮城県)

事業環境変化への対応資金を資本性劣後ローンで提供

- 当社は、開湯千五百年余、秋保温泉を代表する老舗旅館で、旬の食材を使った料理やきめ細かなおもてなしに定評があります。2011年には東日本大震災の被災者に対し率先して施設を開放し、地域社会にも大きく貢献しました。
- 新型コロナウイルスにより事業が大きく変化する中、商工中金は20億円のシンジケートローンを組成するとともに、資本増強効果がある、資本性劣後ローン5億円にて、財務基盤の強化をサポートしました。



▲ 伝承千年の宿

- 当金庫の特性を活かし、中小企業の企業価値向上につながる地域金融機関と連携・協業を実施。

飲食

広島駅弁当株式会社様（広島県）

広島銀行ともみじ銀行とコロナ禍での注力事業転換を支援

- 当社は、1901年に駅弁当事業を始めた老舗企業で、駅弁当の販売、給食や惣菜製造販売等を行う食料品製造業者です。HACCPに対応した工場を複数保有し、1日当たり50,000食の製造能力の持ち、民設民営の学校給食事業を推進する等、西日本で有数の規模を誇っています。
- 当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う観光客減少などの影響を受けました。こうした状況下においても中食やデリバリー需要の拡大に応えるため、専用の厨房設備や空調設備等への投資を行い、関係機関のガイドラインに則った新型コロナウイルス感染症対策に取り組んでいます。
- 商工中金は、重点分野として、高齢者施設向けフレイル予防食や給食事業等への注力、不採算事業縮小などへの取り組みが、更なる企業価値向上に繋がると判断。同計画をメインバンクの広島銀行やもみじ銀行と共有し、民間金融機関が必要な運転資金を、商工中金は、10年期限一括償還型の資本性劣後ローンを提供し、財務基盤の拡充を支援しました。



観光

阿寒バス株式会社様（北海道）

北洋銀行と財務基盤等の強化を支援

- 当社は、道東エリアを基盤とするバス事業者です。約100台の車両を保有し、釧路市街から郊外まで延びる生活路線、道内の主要都市を結ぶ都市間バス、釧路空港バス、定期観光バスを運行する等、地域社会を支える重要な役割を担っています。
- 商工中金は、事業性評価を行い、同社と現状の課題等を共有し、事業計画の策定をサポートしました。その結果、同社の取組みが地域住民にとって欠かすことができないインフラであるとともに世界遺産を含む道東の観光スポットを周遊する他、様々な観光施策等が地域の活性化に大きく貢献していると確認。
- 同計画をメインバンクの北洋銀行と共有したうえで、民間金融機関は必要な運転資金を、商工中金は10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。



本件は、本年2月26日に北洋銀行と商工中金が締結した連携サポート制度「For tomorrow」の第1号案件となります。

医療

社会福祉法人愛生福祉会様（高知県）

幡多信用金庫と高知県四万十市のケアハウス建設を支援

- 同法人は、神奈川、愛媛、高知と全国に15拠点を構え、ショートステイからデイサービス、居宅介護支援まで手掛けています。グループ中核の筒井病院をはじめ、近隣の医療機関と連携し、往診等、利用者のニーズにきめ細やかに対応しています。
- 同法人は、調達した資金を用いて、四万十市にケアハウスの建設を計画。同施設は、歯科など専門医による往診対応に加え、同エリアで不足しているショートステイ機能を備え、利用者の健康で活動的な生活のサポートをしていきます。
- 商工中金は、総額6億4,000万円のシンジケートローンを組成。商工中金と幡多信用金庫が共同アレンジャーを務め、愛媛銀行が参加し、地域金融機関との協調により、その取り組みを支援しました。



▲新設のケアハウス四万十

中小企業の幸せを可視化する「幸せデザインサーベイ」(新サービス)

- 2020年8月にスタートした「幸せデザインサーベイ」は、2021年3月時点で、181社が導入。
- 幸せな会社づくりに向けて動き始めている取引先が増加。サーベイ後のサポートも充実。

従業員の気持ちと社長の想いをつなぐ 「幸せデザインサーベイ」

- 従業員のみなさまに幸せに関する約100問のアンケートにお答えいただき、その結果をレポートとして還元
= 従業員の気持ちをレポートにして社長にお届けします
- 社長の想いや会社の方針を踏まえ、改善に向けた取組みを実施
- それぞれの企業に合った改善に向けた取組みを商工中金がサポート

幸せデザインサーベイの後は、 幸せデザインワークショップ

- 会社の現状や未来について対話をする商工中金オリジナルのワークショップ
- 一人ひとりが会社のことを自分事として考えることで、みんなで幸せな会社づくりに取り組めます

HAPPY DESIGN
WORKSHOP



梅沢鋳工株式会社様 (静岡県)

- 当社は、鋳鉄鋳物の製造・発泡スチロール模型の制作を行う製造業。1kg~2,000kgまで鋳造可能な技術を持ち、模型製作・鋳造・機械加工を一貫して行っています。
- 同社の梅澤社長は、「鋳物は様々な産業に必要な不可欠な素材であり、社会や従業員と共に成長していきたい。そのためにも、従業員の本音を知り、対話していきたい。」という想いから、「幸せデザインサーベイ」を導入し、従業員と一緒に成長していくための会社づくりを開始しました。
- 商工中金は、「幸せデザインサーベイ」の結果を基にアドバイス。従業員の声をしっかりと聴いて具体的な取組みに繋げるため、従業員全員参加で「幸せデザインサーベイワークショップ」を開催しました。
- ワークショップ後には、代表者が経営者への提言を作成しました。今後どのような取組みをしていくのか、経営者と共に考え、実行していくためのサポートを継続して実施しています。
- 「幸せデザインサーベイ」を通じて、従業員と経営者をつなぐ役割を担い、今後も同社の持続的な成長を支援していきます。



▲ 梅沢鋳工の従業員のみなさま

2021年度予想

- 貸出残高は当初目標を6,600億円上回る94,800億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

	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

(単位：億円)

目標とする経営指標

	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%

(単位：億円)

(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

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。

持続可能な社会の実現への貢献

- 経営支援総合金融サービス事業を通じ、顧客の経営課題の解決を支援し、企業価値向上に貢献。
- 顧客とともに、地域や社会の課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指す。



	環境	社会	ガバナンス	
当金庫の取組み	当金庫の環境負荷の低減	中小企業・中小企業組合の ・金融円滑化 ・セーフティネット機能 ・企業価値向上	従業員の心のケアやエンゲージメントの向上	ビジネスモデルを持続可能とするための態勢
掲載内容	★業務改革 ★店舗改革 	★重点分野支援 ★危機対応業務 	★人材戦略 ★幸せデザインサーベイ 	★ガバナンス改革 
掲載ページ	20	22～28	19,29	18

地域的・社会的課題の解決

持続可能な社会の実現

参考資料

Appendix

A: 中小企業の資金繰りを最適化する経営支援型融資

- 借入返済額が営業キャッシュフローを超えているため資金調達の不安を抱えており、前向きな投資など本業に専念できない企業に対する、財務構造の改善支援

C: 地域けん引企業等の高リスク事業に対する融資

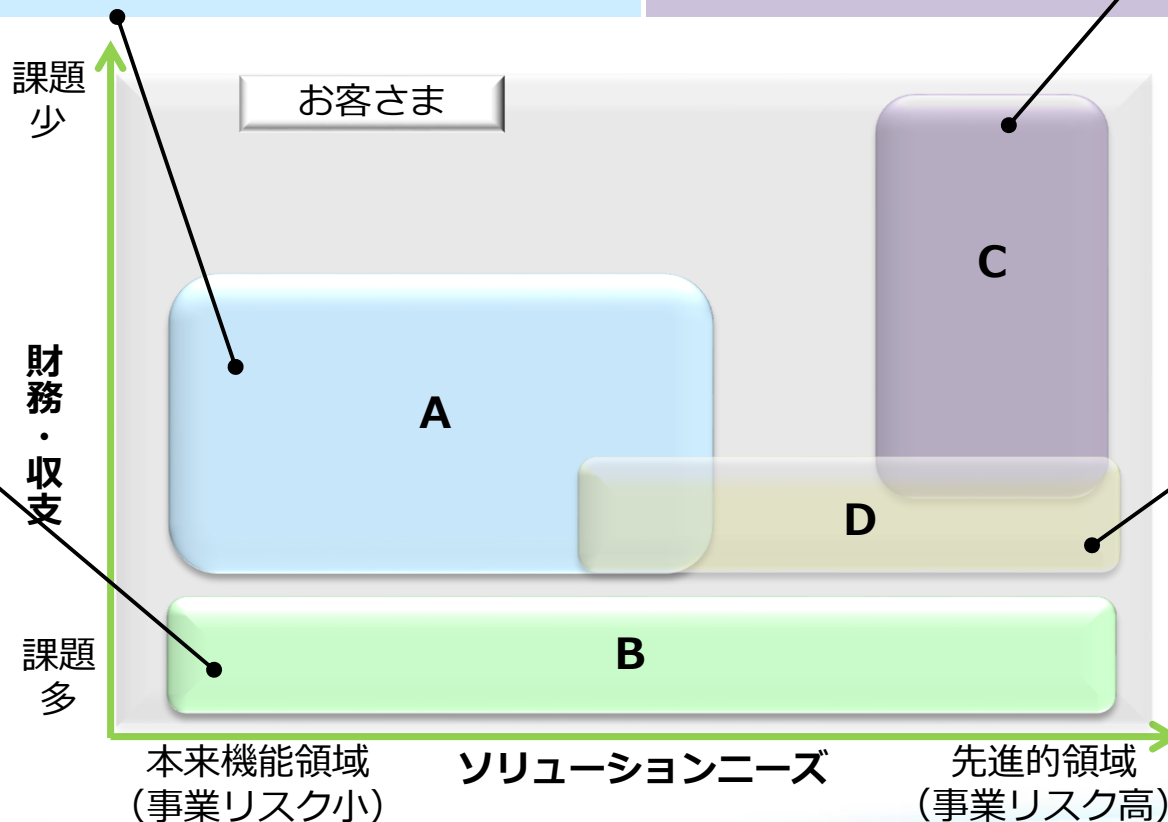
- 地域外の会社をM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

B: 事業再生・経営改善

- 債務超過にあるなど財務収支が悪化しているが、再生の可能性がある企業への経営改善支援

D: 創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資

- 創業から間もない事業、ロボット・バイオなどリスク判断の難しい事業に対する融資



PJ名	概要	稼働 (予定)	対象部門		削減時間 (h/年) ※
			営業	事務	
契約事務集中化	営業店の融資契約事務を本部に集約。	2019年8月		○	22,000
シンクライアント基盤の構築	業務用PCをシンクライアント端末に代替し無線化。渉外の生産性向上や在宅勤務に活用。	2019年12月	○	○	56,000
ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統合	お客様やシステムへの影響を限りなく抑制した店舗統合を実施。	～2020年度	○	○	—
マニュアルシステムのリニューアル	マニュアルシステムを刷新して検索時間を短縮。紙のマニュアルを廃止し電子マニュアルに一本化。	2020年4月	○	○	22,000
商流可視化システムの導入	お客様の商流を全社で可視化し、事業理解力を強化。	2020年4月	○		4,500
スマートフォンの導入	固定電話を大幅削減しスマホに切り替え。取次ぎ削減による業務効率化とCS向上。	2020年7月	○	○	—
名刺管理アプリの導入	お客様の名刺をスマホで電子化し組織管理。全社で情報共有。	2020年10月	○		7,500
カメラアプリの導入	業務用のデジカメを廃止しスマホカメラに移行。カメラや写真の保管事務を削減。	2020年10月	○		2,300

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

PJ名	概要	稼働 (予定)	対象部門		削減時間 (h/年)※
			営業	事務	
店頭事務のセルフ化	店頭業務でお客様の書類記入をタブレット上で実施。書類の作成負担を軽減し、後続事務を効率化。	2020年12月		○	20,000
担保システムのリニューアル	担保管理事務をペーパーレス化し本部集約。	2021年1月	○		10,000
受取事務の電子化	お客様からの預かり物の管理を電子化。管理負担を軽減し、後続事務を効率化。	2021年2月	○	○	25,000
ペーパーレスシステムの導入	あらゆる稟議ワークフローを電子化。証跡も電子保管で自動管理。	2021年5月	○	○	86,000
経費精算システムの導入	経費精算事務を電子化し事務負担を軽減。電帳法対応で証跡管理を効率化。	(2021年6月)	○	○	40,000

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

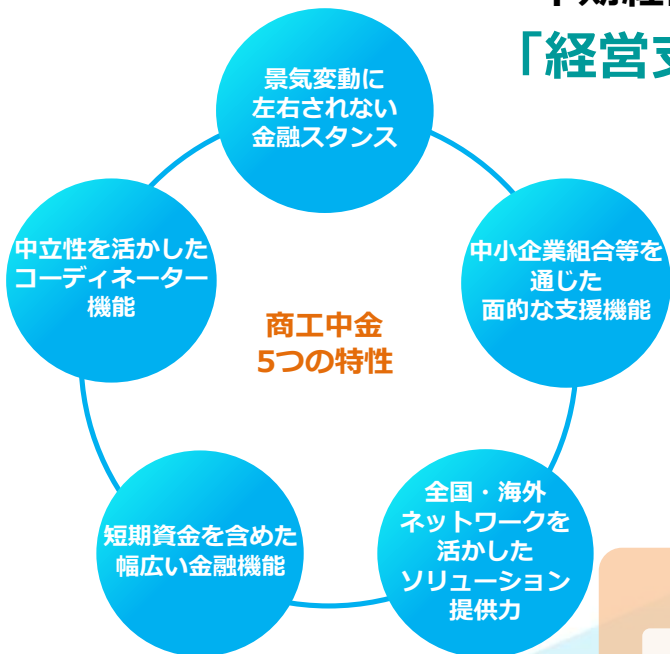
【合計29.5万時間/年】

- 上記以外にRPA開発態勢を構築し、本部業務の自動化・効率化にも取り組み。

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」につな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。



中期経営計画 「経営支援総合金融サービス事業」を展開



イネーブラーの視座

姿勢	ノウハウ・技術	リスクテイク
<ul style="list-style-type: none">● 金融慣行の打破● 地域全体、産業界全体の視座● 根本的な問題解決	<ul style="list-style-type: none">● 高度な支援スキーム構築● トータルプランニング● 全国ネットワーク	<ul style="list-style-type: none">● 前例にとらわれない与信や与信手法● 従来業界水準を超えた運用● 金融排除層への幅広い支援

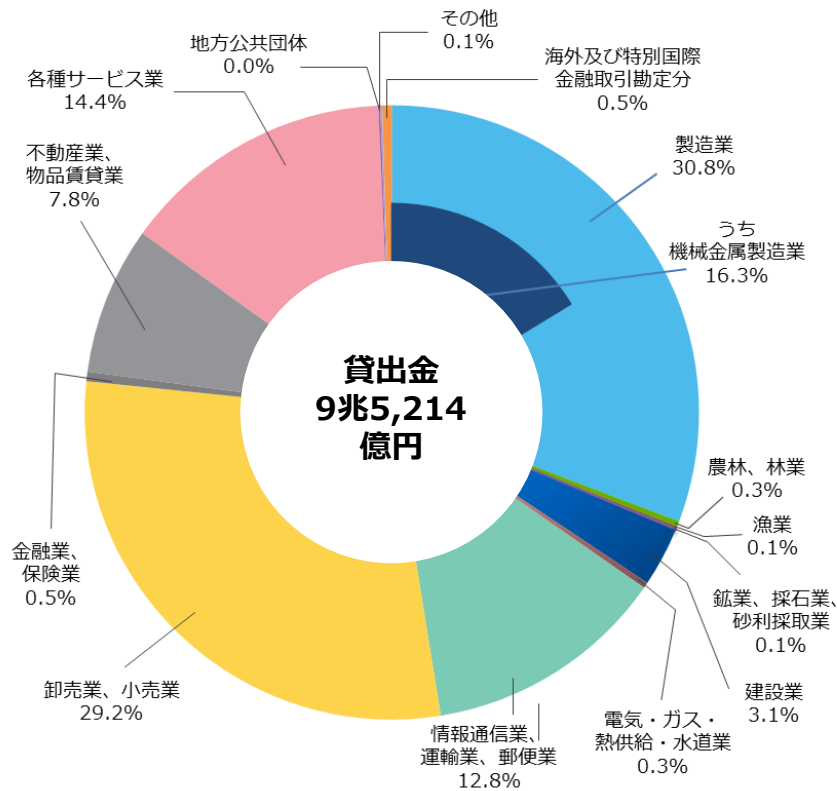
重点分野と本業支援のデイリーソリューション

Aゾーン 資金繰り最適化支援	Bゾーン 事業再生・経営改善支援
Cゾーン 地域けん引企業等の 高リスク事業支援	Dゾーン 創業等の信用リスクの 高い事業者支援

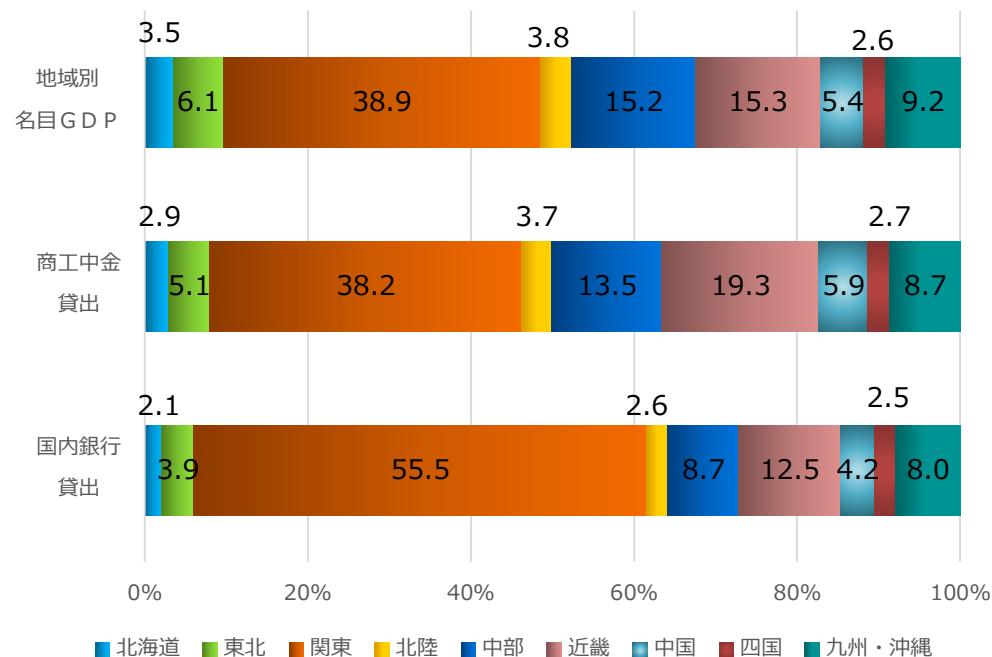
地域・産業支援

個社支援

業種別貸出残高構成比



地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出高構成比比較



(注) 地域別名目GDPは2017年度、商工中金貸出及び国内銀行貸出は2021年3月末時点。
(資料) 内閣府「県民経済計算」、日本銀行「都道府県別預金・現金・貸出金」

中期経営計画のKPI

Appendix

● 前提・事業性評価

	2019年度	2020年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	65,112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	61,913件	—

KPI としての集計は 2019年度を以って一旦終了。2019年度が最終集計値。

	2019年度	2020年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	89,426件	106,532件
ローカルベンチマークの取組件数	33,790件	40,031件
経営者保証 G L に基づく無保証貸出比率	41.2%	84.3%

● ソリューション提供（本業支援）

	2019年度	2020年度
事業承継支援件数	308件	193件
M & A 支援件数	20件	21件
ビジネスマッチング支援件数	615件	607件
海外与信先数	1,090先	1,041先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,748件	2,010件
組合事務局長会議開催件数	160件	35件

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2019年度	2020年度	貸出残高増減
Aゾーン	取組件数	16,474件	13,725件	
	取組金額	14,779億円	13,036億円	
	貸出残高	9,074億円	9,758億円	+684億円
Bゾーン	計画策定支援（累計）	1,185件	1,651件	
	リファイナンス（累計）	1,213件	1,541件	
	ランクアップ数・率	544先・13.5%	418先・7.7%	
	経営指標改善状況	2,575先・76.0%	2,354先・68.4%	
	貸出残高	9,384億円	10,297億円	-（※1）
Cゾーン	取組件数	568件	493件	
	取組金額	985億円	1,343億円	
	貸出残高(※2)	1,668億円	2,640億円	+972億円
Dゾーン	取組件数	1,048件	742件	
	取組金額	379億円	338億円	
	貸出残高	585億円	615億円	+30億円

(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 2019 年度実績とは母集団が異なる

※2C ゾーンの貸出残高には、外貨による貸付等 244 億円含む（2019 年度 188 億円）

● 体制・人材

	2019年度	2020年度	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	5,292件	3,614件	—
事業性評価外部資格取得率	75.1%	90.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	71.1%	84.8%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	134名	146名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	102名	117名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2019年度	2020年度
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	1,001件
業界団体との意見交換会開催件数	7件	3件
連携・協業件数 （ソリューション提供）	583件	438件
協調融資件数	2,160件	1,549件

● 収支の状況

	2019年度	2020年度
OHR	72%	69%
経常利益	205億円	76億円

● アウトカム（C Fの改善）

	2019年度	2020年度
営業C F改善先数	502先	980先
財務C F改善先数	7,825先	8,812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）

	2019年度	2020年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲53億円	▲13億円
要注意先⇒ 正常先	▲29億円	▲15億円

正 式 名 称	：	株式会社 商工組合中央金庫（略称 / 商工中金）	2008年10月1日株式会社化
業 務 開 始	：	1936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	：	106（国内102・全都道府県に配置、海外4）	
職 員 数	：	3,685名	
資 本 金	：	2,186億円	
資 金 量	：	101,185億円（うち、預金 58,936億円、譲渡性預金 4,378億円、債券 37,871億円）	
貸 出 金	：	95,214億円	
外 部 格 付	：	R&I ムーディーズ JCR	・・・AA-（安定的） ・・・A1（安定的） ・・・AA+（安定的） （発行体格付） （長期預金格付） （長期発行体格付）

2021年3月31日現在

ご照会先等

- 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

深道 hideaki-fukamichi3a ■ gm.shokochukin.co.jp

松田 takahito-matsuda18 ■ gm.shokochukin.co.jp

(注：■を@に変換ください)

TEL: 03-3246-9545 FAX: 03-3242-4650