

2022年3月期決算説明会

# ご説明資料

— 2022年6月14日 —

# 変化につよい企業経営をお客さまとともに実現していきます

- 商工中金は、2018年10月に策定した「経営改革プログラム」のもと構造改革を進め、一定の成果を出すことができました。この間の皆さまのご支援に厚くお礼申し上げます。
- 現在、中小企業の事業環境は、新型コロナウイルス感染症に端を発する社会情勢の変化、人口減少や環境問題への対応、資源価格の高騰等先行きの不透明感が高まっております。
- 当金庫は、こうした課題に対処しつつ、実現していきたい、これからの社会の姿の実現に向けて、新しく制定した企業理念を根幹に、2022年度から2024年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しました。
- 新たな中期経営計画では、「経営改革プログラム」で培ったビジネスモデルを強化し、より踏み込んだ企業支援に取り組むことで、変化につよい企業経営をお客さまとともに実現するための総合的なサービスを提供してまいります。



## 1 2022年3月期 決算の業績

● 2022年3月期決算の業績概要	5	● 不良債権の推移	11
● 資金運用勘定残高等の推移	6	● 有価証券運用の状況	12
● 貸出金利回り等の推移	7	● 資金調達の状況及び債券発行実績	13
● ソリューション業務に関する利益	8	● バーゼル規制関連比率	14
● 経費	9	● 危機対応業務の実績	15
● 自己査定状況・与信費用の推移	10	● 危機対応準備金の適正な水準の検討	16

## 2 商工中金経営改革プログラムの振り返り

● 商工中金経営改革プログラムの取組み実績	18	● リソースの再配分と最適化のための経営合理化	24
● 経営支援総合金融サービス事業の確立	19	● 「ロケーションフリーな働き方」の実現	25
● ソリューション提供態勢の整備	20	● コンプライアンス意識の立て直しとガバナンス強化	26
● 商工中金イネーブラー事業とは	21	● 営業店業績評価・人事制度	27
● 本業支援の取組み	22	● お客さま支援事例	28
● 地域金融機関との連携推進や資金調達の状況	23	● 参考資料 重点分野の概念図	30

## 3 中期経営計画（2022～2024年度）の概要

● 私たちが実現したいこれからの社会の姿	32	● 商工中金自身の企業変革	36
● お客さまに選ばれる金融機関であり続けるために	33	● 目標とする経営指標/グループ戦略	37
● サービスのシフト	34	● 目標とする経営指標（2022年度）	38
● 差別化分野の確立	35		

## 参考資料

● (特集)持続可能な社会の実現に向けた取り組み	39	● 貸出金の構成	53
● 中期経営計画【詳細版】抜粋	45	● 商工中金の概要	54

1

# 2022年3月期 決算の業績

# 2022年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	前期比
業務粗利益	1,007	1,054	1,189	135
資金利益	886	979	1,036	57
役務取引等利益	82	65	74	9
特定取引利益	38	22	61	39
その他業務利益	0	△11	17	29
コア業務粗利益	1,016	1,073	1,185	111
経費(△)	725	725	661	△64
実質業務純益	282	329	528	199
コア業務純益（一般貸引繰入前）	290	347	523	176
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	44	105	3	△101
臨時損益	△31	△147	△223	△75
不良債権処理額(△)(b)	27	90	204	114
経常利益	205	76	302	225
特別損益	△45	29	6	△23
法人税、住民税及び事業税(△)	22	24	80	56
法人税等調整額(△)	0	△5	44	49
当期純利益	137	87	183	95

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	71	195	207	12
ROA（当期純利益ベース）	0.12%	0.07%	0.14%	0.07%
ROE（当期純利益ベース）	1.42%	0.91%	1.87%	0.96%
総自己資本比率	12.39%	12.68%	12.76%	0.08%
普通株式等Tier1比率	11.69%	11.74%	11.71%	△0.03%
不良債権比率	3.1%	2.7%	2.5%	△0.2%

●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2020/3期該当なし、2021/3期は△0億円、2022/3期該当なし。

●ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。  
 ●不良債権比率：詳細は、P.11「不良債権の推移」のとおり。

## 2022/3期の業績のポイント

### 【業務粗利益】 前期比 +135億円

- 資金利益は貸出金平均残高が引き続き増加していること等から、前期比57億円増加。
- また、本業支援の取り組みを通じたシンジケートローンやデリバティブ契約の増加等から、役務取引等利益、特定取引利益が増加。
- 合計では前期比135億円増加の1,189億円。

### 【経費】 前期比 △64億円

- 人件費の減少や店舗統合による物件費の減少等により、前期比△64億円の661億円。  
 (人件費 前期比△29億円、物件費 同△32億円)

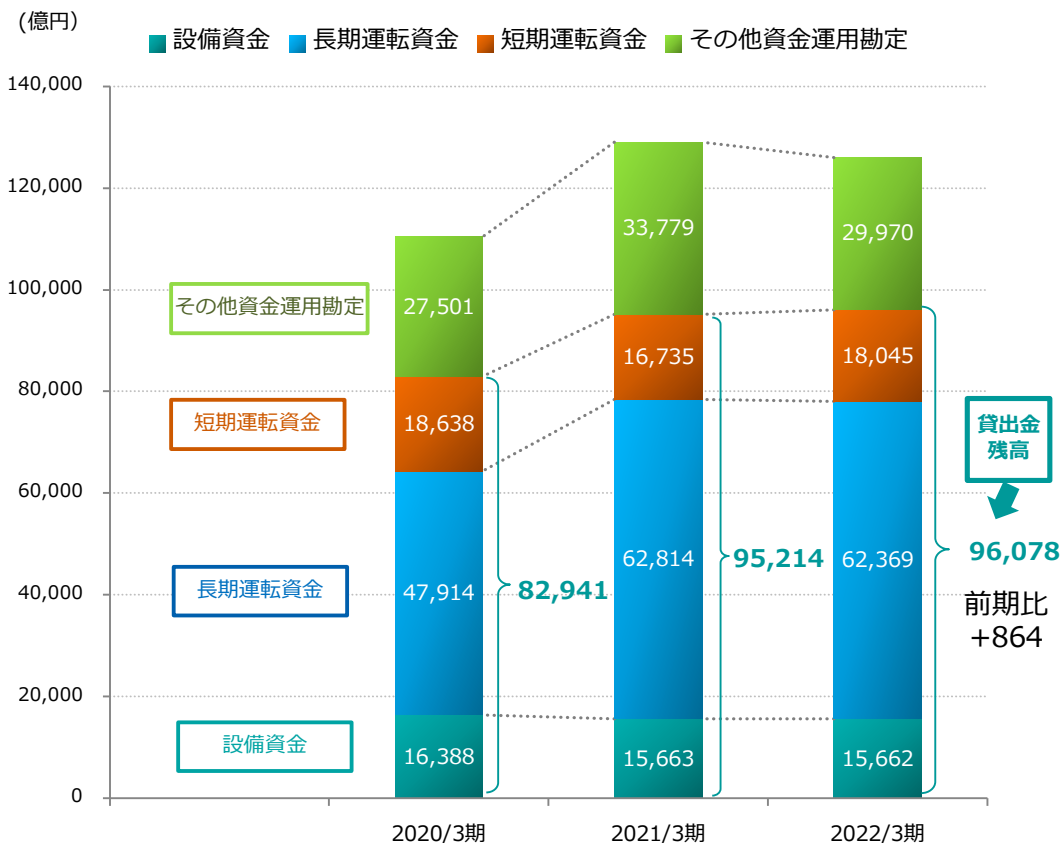
### 【与信費用】 207億円を計上

- 引き続き倒産が低水準で推移している一方で、新型コロナウイルス感染症による影響が長引く中、十分な備えを講じる観点から、予防的な引当を実施したこと等により、前期比12億円増加。

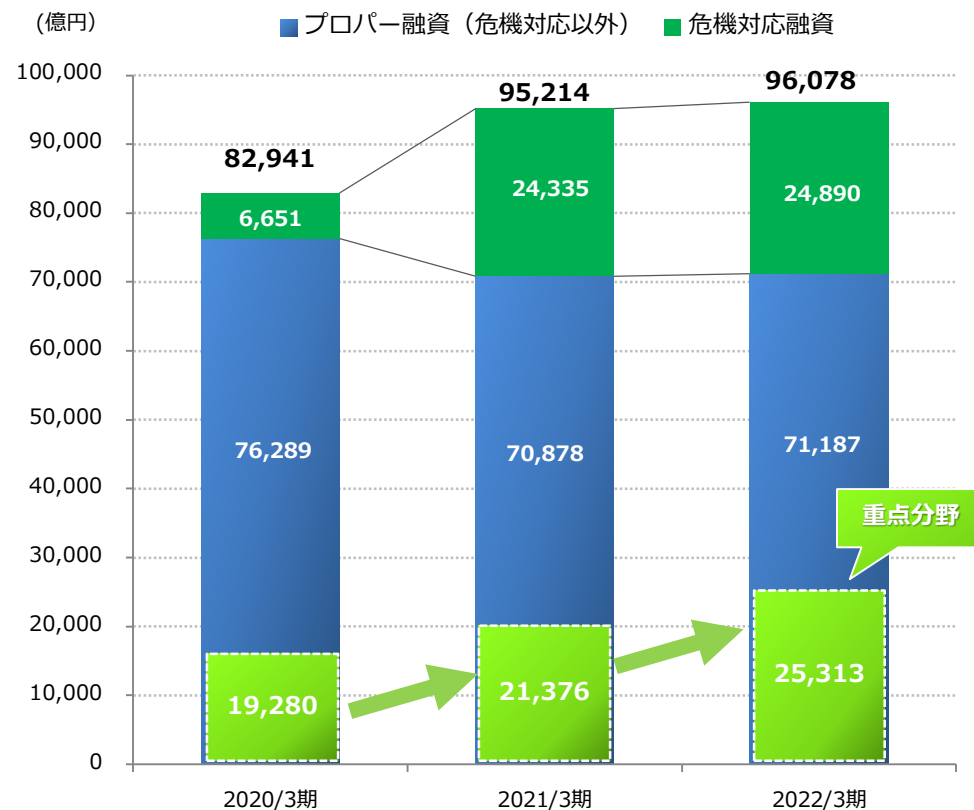
# 資金運用勘定残高等の推移

- 新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や、資源価格の高騰等先行きの不透明感が強まる中、円滑な資金供給を行った結果、貸出金は864億円増加。

## 資金運用勘定残高の推移（未残）



## 貸出金残高の推移



# 貸出金利回りの推移

- 貸出金利回りは、リスクに見合った金利設定の結果、下げ止まりの状況が継続。
- 総資金利鞘は、調達原価等の低下もあり、前期比+0.09%の改善。

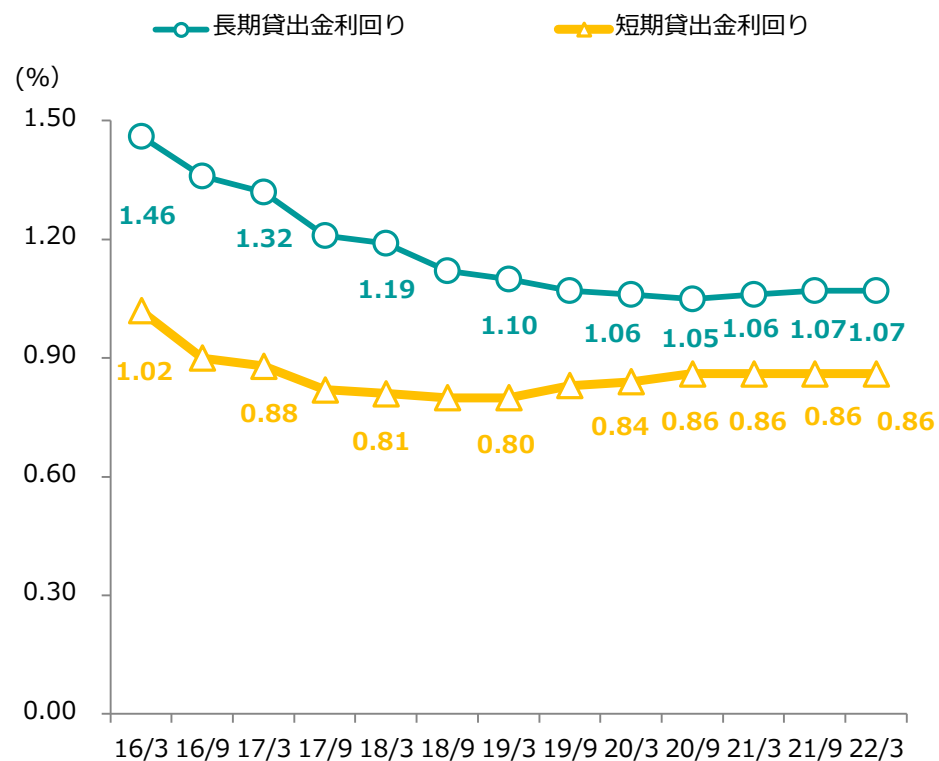
## 総資金利鞘等の推移

(%)

	2021/3期	2022/3期	前期比
資金運用利回り①	0.82	<b>0.82</b>	0.00
貸出金利回り②	1.04	<b>1.05</b>	0.00
有価証券利回り	0.29	<b>0.27</b>	△0.02
資金調達原価③	0.67	<b>0.58</b>	△0.09
預金債券等原価④	0.75	<b>0.67</b>	△0.07
預金債券等利回り⑤	0.03	<b>0.02</b>	△0.00
経費率	0.72	<b>0.65</b>	△0.06
総資金利鞘①-③	0.15	<b>0.24</b>	0.09
預貸金利鞘②-④	0.28	<b>0.37</b>	0.08
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.00	<b>1.02</b>	0.01

- 国内業務部門における実績

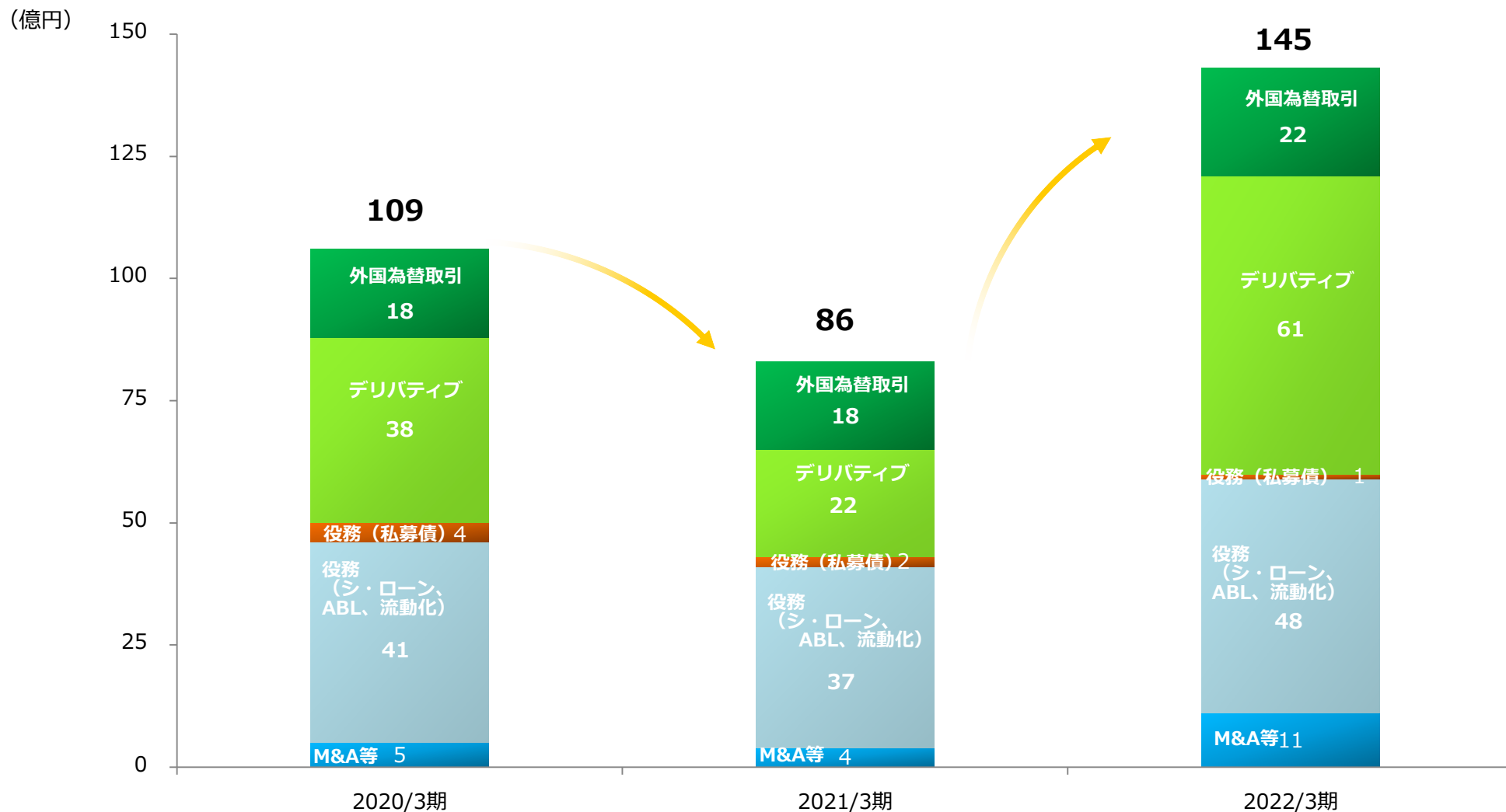
## 貸出金利回りの推移



- 国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。

## ソリューション業務に関する利益

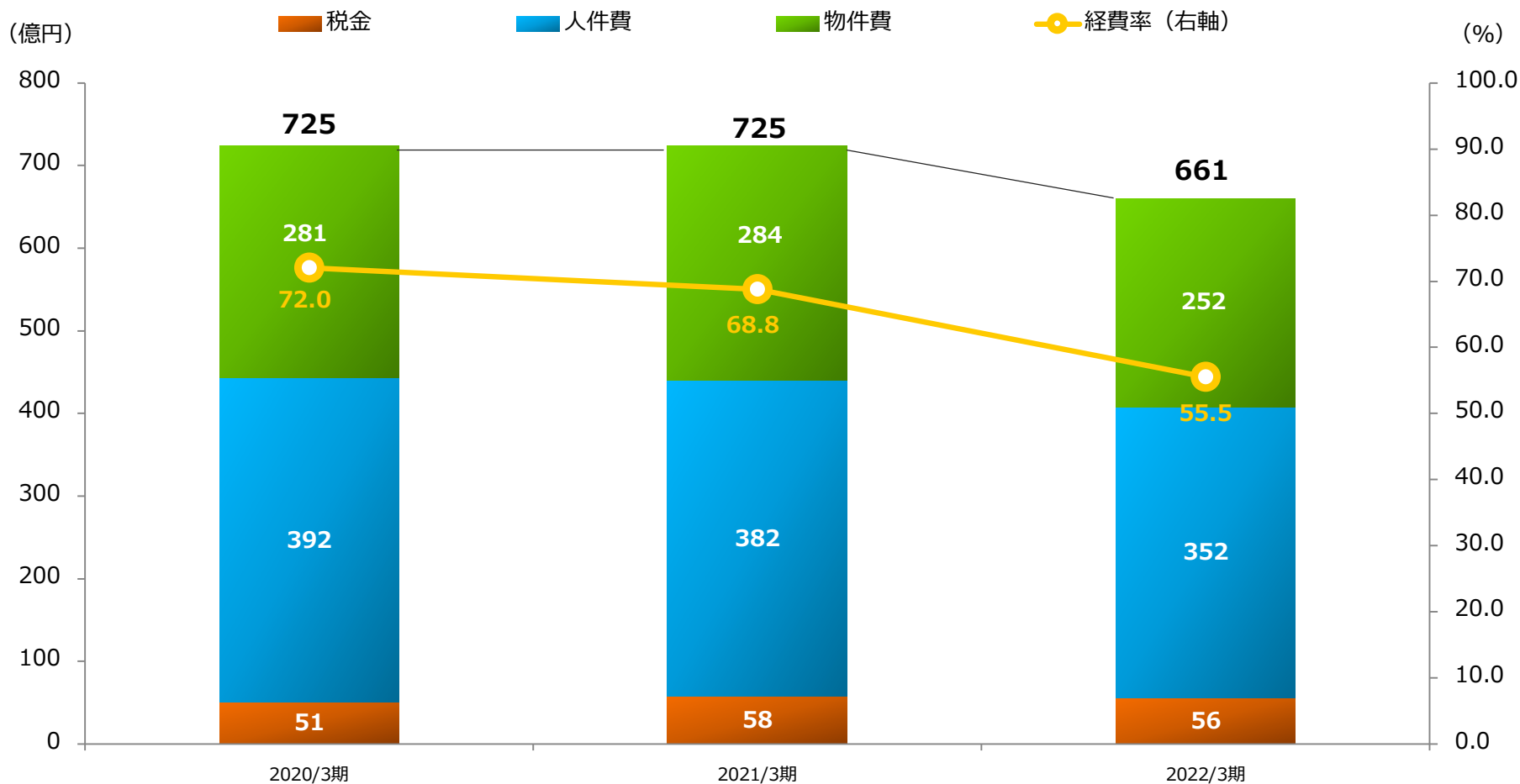
- 本業支援の取り組みを通じたシンジケートローンやデリバティブ契約の増加等に加え、M & A等の支援件数も増加推移し、145億円を確保。





# 経費

- 人件費の減少や店舗統合完了による物件費の減少等、合理化施策が着実に成果として表れた結果、経費は前期比△64億円減少の661億円（OHR55%）。



・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、正常先債権の増加もあり、要注意先債権が前期比 1,434 億円減少し、要注意先比率は 42.0%に減少（前期比△1.8%）。引き続きお客さまの本業支援を強化し、ランクアップを図っていく。
- 新型コロナウイルス感染症による影響が長引く中、中小企業のお客さまと長期的視点で伴走する当金庫として十分な備えを講じる観点から、破綻懸念先債権に係る引当方法の変更を実施。これにより、不良債権処理額が前期比114億円増加し、与信費用は前期比12億円増加の207億円を計上。

## 自己査定の取引先区別残高

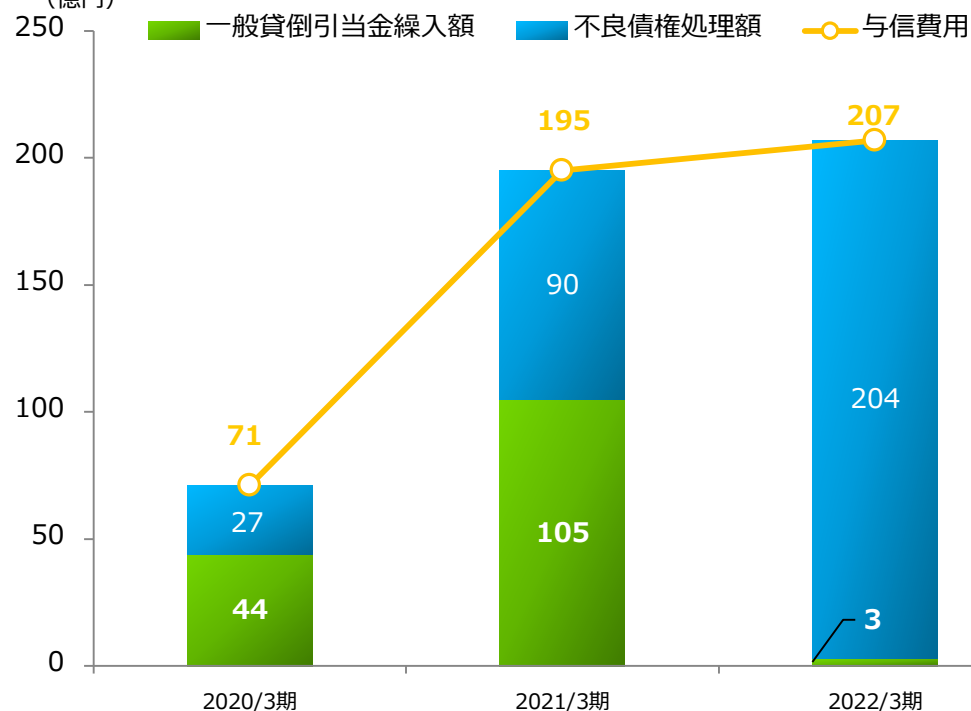
(億円)

	2021/3期		2022/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	530	0.6%	496	0.5%
実質破綻先	682	0.7%	601	0.6%
破綻懸念先	1,811	1.9%	1,652	1.7%
要注意先	42,420	43.8%	40,986	42.0%
要管理先	330	0.3%	453	0.5%
その他 要注意先	42,089	43.5%	40,532	41.5%
正常先	51,307	53.0%	53,870	55.2%
合計	96,751	100.0%	97,606	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

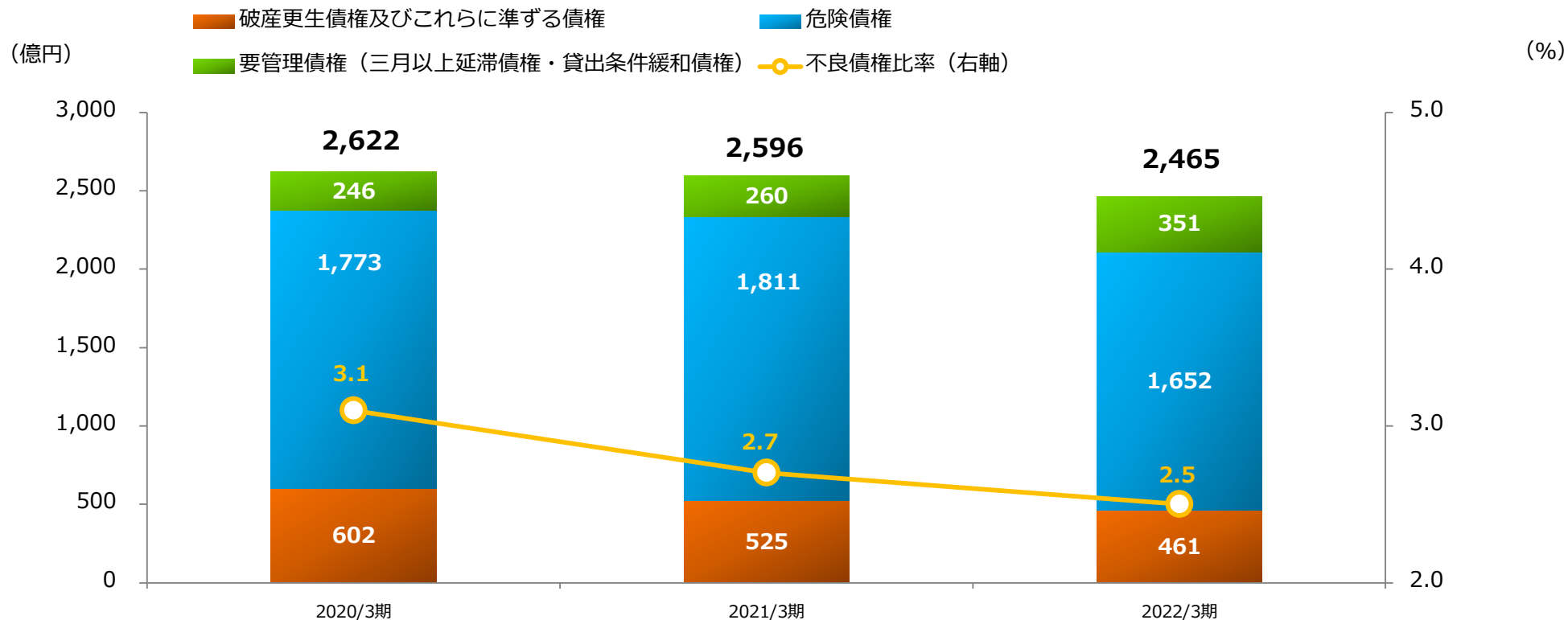
(億円)



# 不良債権の推移

- 不良債権については前期末比131億円減少し、不良債権比率については前期末比0.2%低下。
- なお、不良債権の概ね8割程度は、引当金や担保等によりカバーされている。

## 不良債権比率等の推移



(※1) 不良債権は、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」における、「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「要管理債権（三月以上延滞債権・貸出条件緩和債権）」としております。

(※2) 不良債権比率は、正常債権を加えた総与信残高に占める上記※1の割合です。

(※3) 上記(※1)(※2)の金額及び比率はIV分類額控除後で算出しております。

# 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	2021/3期		2022/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	7,342	50%	5,372	44%	△1,969
地方債	4,601	31%	4,548	37%	△53
政府保証債	747	5%	407	3%	△340
(取引先発行) 私募債	322	2%	184	2%	△138
その他社債	657	5%	646	5%	△10
株式	432	3%	418	4%	△14
その他の証券	540	4%	572	5%	32
うち外国債券	11	0%	11	0%	0
合計	14,644	100%	12,151	100%	△2,493

## 評価差額

(億円)

	2021/3期	2022/3期
評価差額	297	185
満期保有目的	△5	△63
その他有価証券	302	249
うち株式	206	184

## 銀行勘定の金利リスク

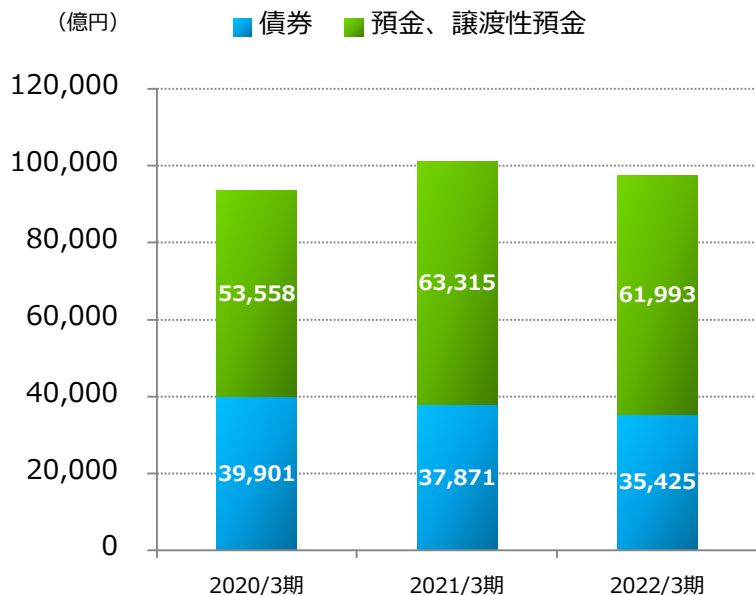
(億円)

	2021/3期	2022/3期
△EVE最大値 (①)	1,011	798
Tier1資本の額 (②)	9,355	9,430
重要性テスト (①/②)	10.8%	8.4%

# 資金調達の内訳及び債券発行実績

- 個人預金、法人預金、募集債の三本柱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



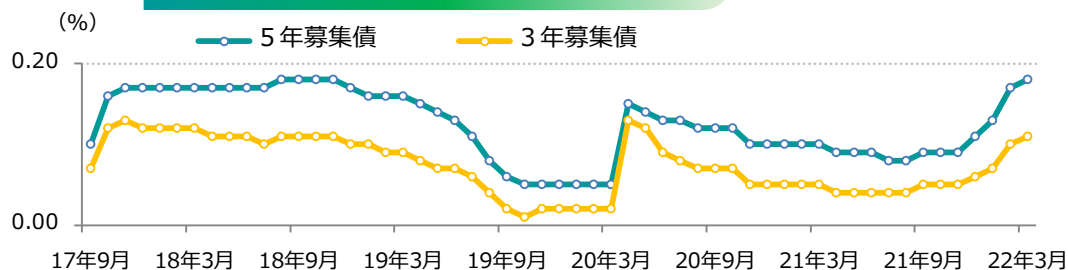
## 預金受入先の内訳

(億円)

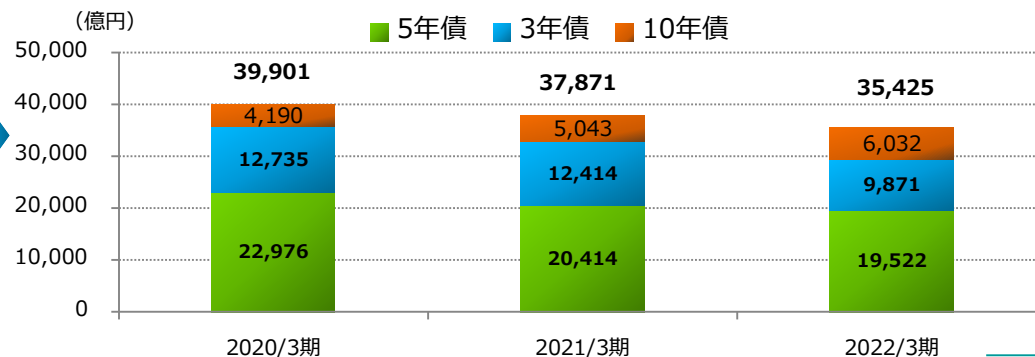
	2021/3期	2022/3期	増減
一般法人等	38,983	36,962	△2,021
個人	24,331	25,031	700
マイレージ	19,083	19,692	608
合計	63,315	61,993	△1,321

個人向け定期預金

## 発行条件の推移



## 債券残高の内訳



## 債券の年度間発行方針

### <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年債は原則として四半期ごとに定例発行実施。

# バーゼル規制関連比率

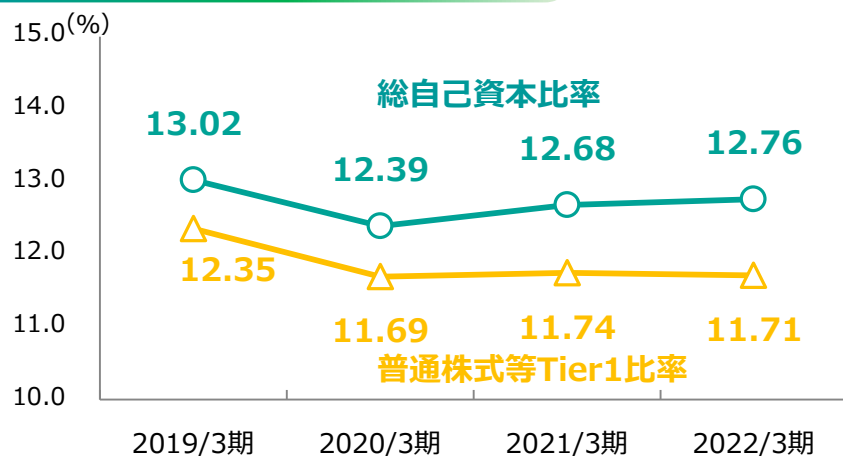
- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1比率の割合が高いなど、質の高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

## 自己資本等の推移

(億円)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期
総自己資本の額	9,777	10,104	10,277
普通株式等Tier1	9,229	9,355	9,430
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	1,295	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,968	2,010	2,146

## 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。

## レバレッジ比率の推移

	2021/3期	2022/3期
単体レバレッジ比率	7.96%	8.15%
連結レバレッジ比率	8.00%	8.20%

## 流動性カバレッジ比率の推移

	2021/3期 第4四半期	2022/3期 第4四半期
単体流動性カバレッジ比率	397.7%	420.3%
連結流動性カバレッジ比率	371.0%	398.2%

## 安定調達比率の実績

	2021/3期	2022/3期
単体安定調達比率	-	117.9%
連結安定調達比率	-	116.9%

# 危機対応業務の実績

- 危機対応業務の指定金融機関として、制度を的確に運用しつつ中小企業者に対するセーフティネット機能を発揮。また、コロナ禍により生じた過剰債務等に対して、能動的・主導的な経営改善支援に取組み。

- お客さまからの受領書類の簡素化・電子化
- 審査の迅速化のためのヒアリングシート作成
- コールセンターの設置並びに、個人事業主及び小規模事業者さまを対象とした融資相談センターを設置
- 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）

## 迅速化と不正防止を両立した施策の実施

的確な制度の運用と  
コロナ影響を踏まえた  
能動的・主導的な  
経営改善支援の実施

## コロナ禍における経営改善支援

- 2021年度上期より、特定業種のハンズオン支援を行う特別支援チームを設置。
- コロナ影響を踏まえて、飲食・小売業、旅館・宿泊業を対象業種として高度専門家による支援に取組み
- 特定業種のハンズオン支援チームが有するマーケティングのノウハウ等を、研修等を通じて営業店に展開し、本支店一体で顧客支援を実施
- 地域金融機関と再生・経営改善支援にかかる業務協力文書を締結し、協調による面的な支援を増加

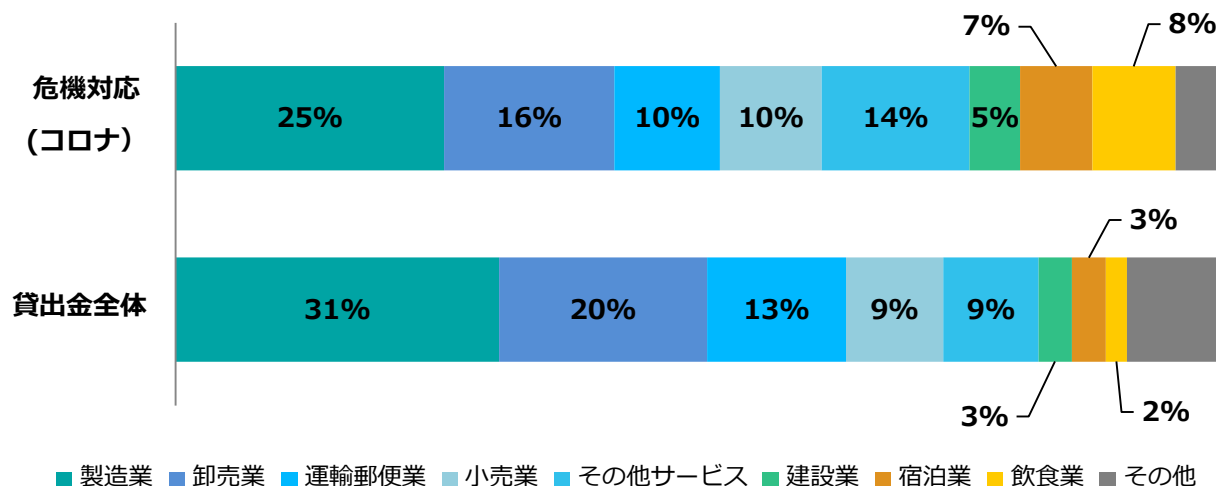
### 2022.3末取組件数

37,686件

### 2022.3末取組実績

2兆6,430億円  
(うち資本性劣後ローン1,529億円)

■ 2022.3末 貸出金業種別残高割合



# 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年度以降は、新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務の発動に伴い、円滑に危機対応業務を実施するため、国庫納付せず。
- 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

2018年3月31日時点	2019年3月31日時点	2020年3月31日時点	2021年3月31日時点	2022年3月31日時点
資本金（民間） 1,170億円	資本金（民間） 1,170億円	資本金（民間） 1,170億円	資本金（民間） 1,170億円	資本金（民間） 1,170億円
資本金（政府） 1,016億円	資本金（政府） 1,016億円	資本金（政府） 1,016億円	資本金（政府） 1,016億円	資本金（政府） 1,016億円
危機対応準備金 1,500億円	危機対応準備金 1,350億円	危機対応準備金 1,295億円	危機対応準備金 1,295億円	危機対応準備金 1,295億円
特別準備金 4,008億円	特別準備金 4,008億円	特別準備金 4,008億円	特別準備金 4,008億円	特別準備金 4,008億円
利益剰余金 1,775億円	利益剰余金 1,875億円	利益剰余金 1,968億円	利益剰余金 2,010億円	利益剰余金 2,146億円
自己株式 △10億円	自己株式 △10億円	自己株式 △10億円	自己株式 △11億円	自己株式 △11億円
合計 9,460億円	合計 9,409億円	合計 9,447億円	合計 9,489億円	合計 9,624億円

2018年3月31日時点から2019年3月31日時点へは、危機対応準備金が△150億円減少。  
 2019年3月31日時点から2020年3月31日時点へは、危機対応準備金が△55億円減少。  
 2020年3月31日時点から2021年3月31日時点へは、危機対応準備金が±0億円変化。  
 2021年3月31日時点から2022年3月31日時点へは、危機対応準備金が±0億円変化。



2

## 商工中金経営改革プログラム (2018～2021年度)の振り返り

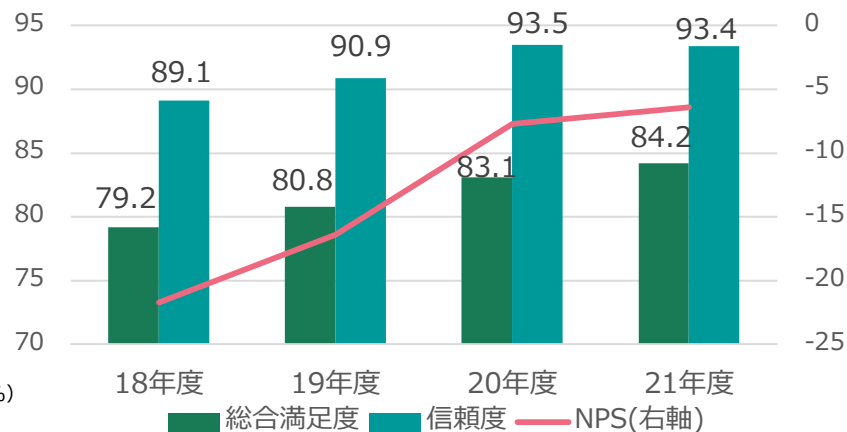
# 経営改革プログラムの取り組み実績

- 経営改革プログラムで掲げた重点分野の取り組み、更には当初予定しなかった新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務にもしっかりと取り組んだことに加え、経営の合理化も着実に進めることができ、いずれの経営指標においても当初策定した目標を達成。

経営指標			(単位：億円)		
	19年度実績	20年度実績	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,007	1,054	<b>1,189</b>	1,150程度	+ 39
業務純益	282	329	<b>528</b>	460程度	+ 68
経常利益	205	76	<b>302</b>	250程度	+ 52
当期純利益	137	87	<b>183</b>	175程度	+ 8
OHR	72%	68%	<b>55%</b>	60%程度	+ 5%

## お客さまからの評価

- お客さまの評価は、総合満足度、信頼度ともに高い状況。
- お客さまのロイヤルティを量るNPS(推奨意向度)についても上昇傾向。



(注) 第四回商工中金お客さまアンケート結果 (※) 日経リサーチによる2022年1月～2月調査)

(注) NPS 推奨者 批判者で計測される推奨意向度。

NPS ® は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です

(注) 総合満足度は5段階評価で「5：満足している」又は「4：どちらかといえば満足している」と回答した割合 (%)

(注) 信頼度は5段階評価で「5：信頼している」又は「4：どちらかといえば信頼している」と回答した割合 (%)

# 経営支援総合金融サービス事業の確立（事業性評価・重点分野）

経営改革  
プログラム

- 「経営支援総合金融サービス事業」を確立するため、中小企業等に対する真のソリューション提供に繋がる取組みを強化
- 継続的なモニタリングや経営改善計画の進捗フォロー等を通じた実態把握力の強化
- ソリューション提供に伴うエクイティ性資金等のニーズに対して積極的に応えていく体制を構築

## 事業性評価

- 事業性評価を起点とする考え方・取組みが定着、情報蓄積や課題共有/フォローにかかる仕組みを整備

Aゾーン	Bゾーン	Cゾーン	Dゾーン
コロナ禍で危機対応業務への注力による影響があったものの実績相応、考え方・スキーム構築のノウハウが定着	経営サポーター制度や人材育成等を通じ、経営改善支援への本支店の取組意識・対応力の底上げを実現	大口設備投資案件等への積極的な取組みにより実績相応、営業店の能動的な提案活動も定着	VC等との連携強化、スタートアップ企業への審査ノウハウ蓄積等、一定の成果を獲得

総括

重点分野実績（累計）

	19年度実績	20年度実績	21年度実績
	83,589	95,616	96,386
重点分野	19,280	21,376	25,313
Aゾーン	9,074	9,758	11,765
Bゾーン	9,384	10,297	11,717
Cゾーン	1,668	2,640	3,802
Dゾーン	585	615	704
重点分野以外	64,309	74,240	71,073
うち危機対応	6,651	24,335	24,890

中計当初目標	目標対比
88,200	+8,186
31,100	△5,787
16,000	△4,235
9,600	+2,117
3,500	+302
2,000	△1,296
57,100	+13,973
—	—

エクイティ実績（累計）

	19年度実績	20年度実績	21年度実績
エクイティ性資金	201	714	1,729
Vローン	56	78	87
株式取得	145	144	152
資本性劣後（危機対応）	—	492	1,490

（単位：億円）

# お客様のニーズに応えるソリューション提供態勢の整備

経営改革  
プログラム

- ソリューション提供の中核を担う、ソリューション事業部及び経営サポート部の人員を増強し、営業店のサポート体制を強化
- 経営ソリューション本部の相談受付体制を強化するとともに解決が難しい複合的な課題のアレンジを行う専任者（クリエイター）を配置

- **体制整備** : 投資事業室、M&A支援室、ソリューションクリエイターG新設、イネーブラー事業への専任者の配置等実施
- **人員増強** : 総人員数削減の一方、ソリューション提供の中核を担う部署に重点的に人員を配置（下表）
- **人材育成** : 外部資格取得率・社内資格取得者数とともにKPIを上回る実績、経営改善に対するマインドも向上
- **キャリア採用** : 19～21年度累計で41名を採用、専門分野を中心に活躍
- **外部連携** : 多様な外部連携先への出向者派遣や受入、新たなサービスの開発（ESG診断）等を実施
- **クリエイター** : 再生可能エネルギーPJ、LBOスキーム構築、災害対応型コミットメントライン、スタートアップ向けの独自の金融手法等、お客さまニーズ起点のファイナンス手法等の開発

総括

	中計目標	2021年度
本部職員による同行訪問件数	-	6,205件
事業性評価外部資格取得率	80.0%	95.5%
事業承継外部資格取得率	80.0%	93.6%
内部資格取得者数（ソリューション）	130名	221名
内部資格取得者数（経営改善）	80名	128名

	2018/4	2022/4	増減
ソリューション事業部	23名	61名	+38名
国際部	30名	28名	△2名
市場営業部	15名	11名	△4名
営業店サポート部	16名	17名	+1名
経営サポート部・融資一・二部	48名	57名	+9名
5部計	132名	174名	+42名

## (特集) 商工中金イネーブラー事業とは

- 商工中金の特性を活かし、お客さまのパートナーとして、「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する事業です。



### イネーブラー事業では、3つの支援に基づき、プロジェクトを構築しています

#### 1 「地域価値向上支援プロジェクト (再生・再興編)」

「再生」「再興」等をキーワードに展開。コロナ禍で相談件数の増加も見込まれる分野で金融取引の正常化、地域観光や旅館等の活性化、医療機能の再構築、再生目線の業態転換などへ取り組む企業をサポート。

#### 2 「地域価値向上支援プロジェクト (磨き上げ編)」

「SDGs」「成長」等をキーワードに展開。今後の地域社会や企業にとって大きなテーマとなるであろう、ビジネスモデル再構築や働き方改革、リブランディングなどにより、地域・企業価値の磨き上げに取り組む企業をサポート。

#### 3 「産業競争力向上支援プロジェクト」

「生産性向上」「新陳代謝」「スタートアップ」「CX・DX」等をキーワードに展開。スタートアップ企業が持つIT技術等を既往先へ展開し、オールドエコノミーの生産性向上等の本業支援をサポート。

#### 土台

#### 「事業承継ハイスペック化計画」

お客さまニーズの多様化を背景に、ソリューション提供のハイスペック化を实践。株式の取得やMBO、LBO承継等により、事業承継の課題を抱える企業をサポート。

# 事業性評価起点のお客さまへの本業支援の取組み

経営改革  
プログラム

- 本部の支援体制、外部機関や外部人材を活用したソリューションの高度化等を通じて、ソリューション提供力を強化、実績を積み上げ
- 事業承継・M&A、販路拡大・生産性向上支援、海外展開支援、組合支援等において段階的に実績を増加させていく計画

総括

- **事業承継**：当金庫主体のFA業務をスタートし、ノウハウの高度化を図ることでコンサル受託実績は伸長
- **M&A支援**：事業承継ニーズ起点等により、外部連携やノウハウ向上を図り、実績伸長
- **ビジネスマッチング**：IT/業務効率化等に対応する外部連携拡大や、デジタル商談会等の開催により取組活性化
- **海外展開支援**：コロナ禍の影響あるも、Web面談活用し、顧客支援を推進
- **リスクヘッジ支援**：ヘッジニーズ多様化へ組織的対応実施
- **組合支援**：支援機関と連携したセミナー開催やBCPコミットメントラインの取組みが普及

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	2021年度
事業承継支援件数	308件	193件	377件
M & A 支援件数	20件	21件	36件
ビジネスマッチング支援件数	615件	607件	1,260件
海外与信先数	1,090先	1,041先	1,018先
海外現地法人のニーズ把握件数	2,748件	2,010件	1,566件
リスクヘッジ支援成約件数	493件	320件	757件
組合事務局長会議開催件数	160件	35件	67件

	19年度実績	20年度実績	21年度実績
<b>役務(シロ-、M&amp;A等) 関連</b>	<b>46.8</b>	<b>44.8</b>	<b>59.7</b>
シロ-ン	38.0	38.4	44.8
流動化	3.3	1.4	3.2
M&A	2.8	3.3	8.1
事業承継	0.9	0.9	1.6
ビジネスマッチング	1.8	0.7	1.8
<b>リスクヘッジ支援関連</b>	<b>31.7</b>	<b>19.8</b>	<b>54.3</b>
金利系	16.7	9.7	27.0
通貨系	14.9	10.0	27.3
<b>海外展開支援関連</b>	<b>42.9</b>	<b>34.7</b>	<b>39.5</b>
貿易資本取引	19.9	19.3	23.1
外貨資金	23.0	15.4	16.4

# 地域金融機関との連携推進や資金調達状況

経営改革  
プログラム

- 地域金融機関とビジネスモデルの考え方について共有を図り、重点分野での協調によるファイナンス支援やノウハウ・プラットフォームの共有等の相互にメリットのある具体的な連携を推進
- 適正な競争関係確保に向けて、改めて適正な金利運用や対応可能な肩代わりの考え方の浸透を図ることに加え、本部におけるモニタリング体制を整備

総括

- 地域機関との日々の対話や連携状況を蓄積・見える化し、具体的かつ相互にメリットある連携を推進
- 適正な競争関係確保の浸透を実施
- 2021年度は、コロナ禍を経て、「再生・経営改善支援」で業務提携する動きが拡大

	2019年度	2020年度	2021年度
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	1,001件	1,735件
業界団体との意見交換会開催件数	7件	3件	6件
連携・協業件数	583件	438件	594件
協調融資件数(※)	2,160先	1,549件	1,300先

※危機対応融資は、コロナ影響に応じて喫緊の資金需要に対応しているため、融資実行時点において協調融資が否かは未確認。事後的に他行からの融資を受け協調融資になっているケースもあるが、データ上捕捉できないため全てカウント外としている。

## 資金調達の状況

経営改革  
プログラム

- 募集債、法人預金、リテール預金を調達の三本柱と位置付け、調達コスト、バランスを踏まえ、トータルで必要調達額を確保
- 募集債の減少分は、法人預金でカバーし、非対面取引の推進を図りつつリテール預金の残高を維持

総括

- 募集債・法人預金・リテールの3本柱により必要な調達額を安定的に確保
- リテールについては、42店舗における業務縮小を計画通り実施。IB優遇等により非対面取引の割合が大幅に伸長。コロナ影響下の対策もあり店頭取引は激減
- 保険窓販、投信、公金・日銀歳入金収納等の業務縮退を着実に実施、業務効率化に貢献

(単位：億円)	2018/3	中計 目標値	2022/3
募集債残高	44,600	35,300	35,425
法人預金残高	28,000	31,300	35,891
リテール調達残高	23,100	23,100	24,987
リテール調達利率	0.104%	0.103%	0.092%
キャンペーンIB預入比率	41.2%	—	82.9%

# リソースの再配分と最適化のための経営合理化・業務改革

経営改革  
プログラム

総括

- ①融資渉外業務の生産性向上・高度化、②バックオフィス業務の見直し、③店舗機能見直しを着実に実施
- システム関連投資、業務委託費等の経常経費を抑制
- 合理化策によって生じた効果を踏まえ、リソースの再配分とコストの最適化を実現、経費約60億円削減、人員約400名減員
- 店舗・業務改革を計画通り実施、延べ30万時間分の業務削減、17店舗の統合等、42店舗のリテール業務縮小等を実現
- 経常経費を抑制し、戦略投資を積極的に実施、経費構造再構築を実現
- 中計目標を上回る経費削減や人員リソースの最適化を達成

計画

実績

融資渉外業務  
の生産性向上

延べ**30万時間分**の

業務削減の改革施策を計画

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

- 業務用PCをシンクライアント端末に代替
- 商流可視化システムの導入
- スマートフォンの導入（名刺管理アプリ導入）
- 受取事務の電子化 等

延べ  
**30万時間分**  
すべての業務削減  
施策を実行

バックオフィス  
業務の見直し

- 融資契約書作成業務等の本部集中化
- 顧客による手続きのセルフ化
- ペーパーレスシステムの導入
- 経費精算システムの導入 等

店舗の見直し

- 大都市**17店舗**を対象に統合等の実施
- 地方等店舗**42店舗**のリテール業務を縮小

- **17店舗**を対象に統合等を実施
- **42店舗**を対象にリテール業務縮小等の実施
- ブランチンブランチ方式や複数店舗長制の導入

計画通りに  
進捗

人員最適化

業務改革等により生産性を向上し、お客さまの企業価値向上に向けた取組みにリソースを重点的に配分、自然減等により**約400名**の減員を計画

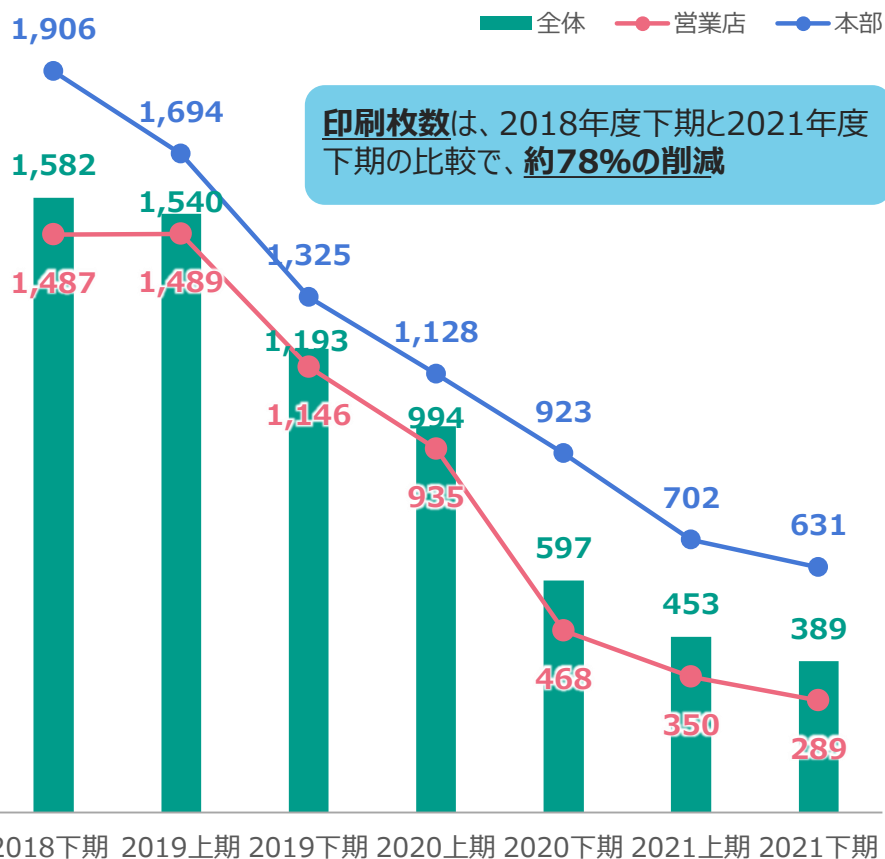
20年度までに約350人減少。  
21年度まで含めると、**約460名**の減員



## (特集)「ロケーションフリーな働き方・変化につよい組織」の実現

- 経営課題とし、複数年に渡り、多面的にペーパーレス施策を展開。
- システム導入、紙が発生する業務の見直し、文書削減運動による職員の意識改革などを実施し、約78%の削減を実施。
- 今後も、ワークフローシステムの拡充や電子契約システムの稼働等により、新たな紙の発生を抑えつつ、保管・保存されている紙を、検索性を維持しながら電子保管に移すことで、ペーパーレスを推進。

### ペーパーレス化実績推移 ～1人当りの平均月間印刷枚数



### 文書のライフサイクルに応じたペーパーレス施策実施状況

	内容	施策
発生	文書の作成 文書の入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークフローシステム導入</li> <li>還元資料見直し</li> <li>複合機設置台数の見直し</li> </ul>
処理	文書の活用 文書の伝達 共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークフローシステム導入</li> <li>会議ペーパーレス化</li> <li>営業業務のペーパーレス化</li> </ul>
保管	利用頻度が高い文書の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子保管システム導入</li> <li>ストック文書削減運動</li> </ul>
	利用頻度が低い文書の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子保管システム導入</li> <li>支援系バックアップ体制構築</li> </ul>
廃棄	不要となった文書の廃棄	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子保管システム導入</li> </ul>

# コンプライアンス意識の立て直しとガバナンス強化

経営改革  
プログラム

総括

- 倫理憲章や行動基準の定着化、継続的な教育研修、不正を起こさせない仕組みの整備等を通じ、コンプライアンス意識を立て直し
- 取締役会等のガバナンス機能の強化
- 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
- 役職員のコンプライアンス意識向上に向けた取組みを強化、社内意識調査においてもコンプラ意識の着実な向上を確認

## ガバナンス改革項目

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、内部監査会  
議を格上げし、取締役会の関与強化

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  
全社統合的なリスク管理の機能強化



取締役 10名、うち社外取締役 2名

2018年6月～



取締役 7名、うち社外取締役 4名

※2022年3月に取締役1名減となり、2021年度末時点では取締役6名、うち社外取締役4名

## 改革による変化

迅速な意思決定による  
中期経営計画諸施策の推進

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

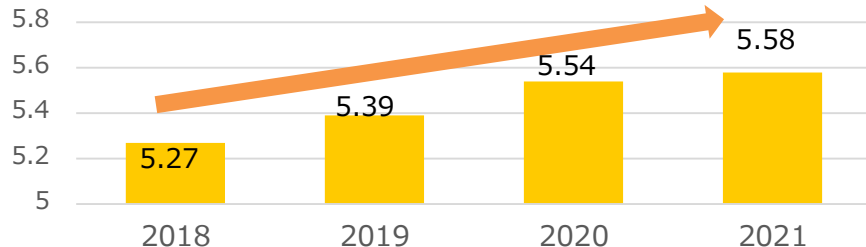
取締役会を含む社内会議の充実  
“意見が出る場”へと変革  
(審議時間、発言回数、審議内容)

計画的に内部監査の高度化を図るた  
め、中期監査計画を策定し、リスク  
の高い分野・業務について重点的に  
検証するリスクベース監査を実施

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。

## コンプライアンス意識調査35項目平均



(注) 第4回商工中金コンプライアンス意識調査結果 (㈱ビジネスコンサルタントによる2021年11月調査)  
(注) 在籍職員に対し、コンプライアンスにかかる基本質問をアンケート実施。有効回答数4,489、回答率92.4%  
(注) 7段階の回答の平均値を算出。点数が高いほどその項目について「うまくいっている」と肯定的に認知し、判断基準として5.50以上を「肯定的に見ている」と評価。

- 商工中金本位ではなく、真の顧客ニーズを起点とした業務運営を徹底する観点から、営業店と本部が対話により収益計画を決定
  - 数値計画の割当(ノルマ)を廃止し、行動評価、プロセス・顧客貢献度に対する評価を導入
  - 資格や役割に応じたコンピテンシーを明確化し、業績評価に連動して、行動目標、プロセス・顧客貢献度を評価する仕組みを構築
- 
- 本支店での対話を基にした営業店自主計画を策定、業績評価についても地区担当役員参加による丁寧なフィードバックを実施
  - 数値計画の割当を廃止、プロセス評価を導入
  - 成長と働きがいを重視したキャリア形成サポート体制を強化、キャリアミーティング・キャリアチャレンジ制度等、ダイバーシティ&インクルージョンが組織内に浸透

## 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

## 3

### 多様な働き方の実現

- テレワーク・時差通勤の推進
- ビジネスカジュアルの導入

## 2

### 高度な能力開発支援と 自律的なキャリア形成支援

- 職員の「自主性」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
- 学びのプラットフォーム「MaNAVI」eラーニングの導入



**Diversity  
&Inclusion**  
「D&Iロゴマーク」

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



「MaNAVI」eラーニング

# 経営改革プログラムにおける特徴的な支援事例（重点分野支援）

- お客さまの課題やニーズに応じて、伴走支援を行い、本業を大きく後押しする動きを各地で展開

## Aゾーン

### FSX株式会社様（東京都）



#### 地域金融機関と連携し、財務構造改革をサポート

- 当社は、おしぼりやタオルのレンタル、日用品雑貨等の販売業者です。東京工業大学と慶應義塾大学発の合同ベンチャーと共同開発した99.99%以上ウイルスや菌を抑制する特許技術「VB」を使用した抗ウイルス・抗菌おしぼりを展開しています。2020年2月、VB おしぼりをクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」へ提供し、新型コロナウイルス感染症に立ち向かうエッセンシャルワーカー等の安心・安全確保に貢献しています。
- 商工中金は、現地訪問や経営者への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、同社の強みや財務上の課題を共有。過年度に残した事業承継上の課題を解決する新たな事業計画の策定をサポートしつつ、他の金融機関と協調して支援を実施。
- 具体的には、総額10億5,000万円のシンジケートローンを組成しました。本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、西武信用金庫、多摩信用金庫、東日本銀行、きらぼし銀行が参加し、地域金融機関との協調により、その組成が実現したものです。
- また、別途資本性劣後ローン2億円を対応し、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解消と資本の増強、財務基盤の更なる強化を支援しました。

## Dゾーン

### WOTA株式会社様（東京都）



#### 新たな技術での水利用実現を金融面からサポート

- 当社は、独自に開発した水処理自律制御技術など複数の技術を掛け合わせ、水道のない場所に設置できる水循環型のシャワーや手洗いスタンド等を製造開発する東京大学発のベンチャー企業です。
- 今般開発した水循環型手洗いスタンド「WOSH」は、AIとIoTセンサーにより水処理プロセスを自律制御。RO（逆浸透）膜等を利用して、一度使った水の98%を再利用することができます。
- 商工中金は、経営者に加え、外部専門家や販売先等へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価をまとめ、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、無保証にて必要な資金を融資しました。
- なお、資本増強効果があり、かつ資金繰り安定化にも貢献できる資本性劣後ローンを適用するとともに、別途、資金の出し入れが自由な融資枠5億円を契約する等、金融面から各種サポートを実施しています。



▲当社が開発した水循環型手洗いスタンド【WOSH】

## Bゾーン

### サンワ通商株式会社様（茨城県）



#### 再生ステージからの脱却と今後の成長戦略の実現を支援

- 当社は、木材等の建築材料や日用品等の保管から配送まで手掛ける総合物流業者です。
- 創業以降、倉庫などの設備投資を積極化し、大手企業から安定受注を獲得、順調に業績を伸ばしてきましたが、主要大口先の業況悪化やリーマンショックによる物流減少が同社の経営を圧迫し、2013年以降の支援機関の関与下で経営改善に取り組んできました。
- 今回、当社は、大型かつ高度化する荷主の物流ソリューションニーズに対応するため、既存債務のリファイナンスによる金融取引の正常化と新たな倉庫取得を計画しました。
- 商工中金は、現地訪問や主要取引先へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を行い、同社と経営課題を共有。過去の再建スキームによって金融取引に制限がある中、既存債務のリファイナンスによる金融正常化を図るとともに、同社の成長戦略の実現へ向け、物流の多様化に対応する新倉庫の建設資金を融資しました。
- なお、本件は、従来の金融慣行に捉われず、高度なソリューション提供と徹底した伴走支援を通じて中小企業の経営課題を解決する「商工中金イネーブラー事業」によりサポートしております。



▲新倉庫完成予想図

3事例の詳細は  
QRコードより  
動画を  
ご覧ください

# 経営改革プログラムにおける特徴的な支援事例（BCP・イネーブラー）

- 災害時にも強靱な経営が可能になるよう取り組む企業や、コロナ禍の中で事業再構築に取り組む企業に対して、地域金融機関や他の関係機関と連携しながらサポート

BCP

組合

## 草津電機株式会社様・滋賀県電化工業協同組合様（滋賀県）

### 震災等の大規模災害時に備える支援

- 同社は、産業機器や空調機等の小型モーターやポンプの製造業者です。国内外に複数の拠点を構え、製造設備を自社開発し、設備から製品の完成まで一貫して生産しています。
- 同社社長が理事長を務める滋賀県電化工業協同組合様は、日本各地で相次ぐ災害発生に備え、組合員が事業を継続できる体制を構築するBCP（事業継続計画）の策定を支援していました。さらに、有事の際には組合員同士が連携しサプライチェーンを維持するために「連携事業継続力強化計画」を策定し、2021年3月に認定取得しました。
- 商工中金は、独立行政法人中小企業基盤整備機構や滋賀県中小企業団体中央会と連携し、同組合が進めるBCPセミナーやワークショップの開催を後押しするとともに組合員毎のニーズに合わせた情報提供等のサポートを実施。複数の拠点を構える同社が、災害時にも販売先から安定供給を求められることを確認し、滋賀県及び他拠点の災害に備え、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。
- これにより、円滑な資金調達手段を確保して事業の継続性を高め、ステークホルダーからの信頼を高めています。

（※）災害対応型コミットメントラインは、一定規模以上の震災等について、金融機関の貸付不能事由から除外した契約となっているため、震災等の異常事態発生時も含めて、融資枠の範囲内であれば、あらかじめ定められた条件に基づき迅速な資金調達が可能。



詳細は  
動画を  
ご覧ください

【動画作成】中小企業基盤整備機構



イネーブラー

## 太洋開発株式会社様（香川県）

### ウイズコロナを見据えた事業再構築を支援

- 当社は、ボウリング場や滞在型リゾート施設等の運営業者です。県内外にボウリング場を構えるとともに、岡山県総社市に西日本最大級の屋外プールを備えたサントピア岡山総社を運営しています。
- 今回の新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言等の発令を受け、営業時間短縮や施設の休館を余儀なくされましたが、徹底した感染対策を施し万全の体制を整えるとともに、グランピング事業参入を核とした事業再構築を計画しました。

- 商工中金は、提携先の船井総研と連携し、既存事業を見直すとともに新たに取り組むグランピング事業を精緻に調査した総合事業計画の策定をサポートしました。
- 事業再構築に係る補助金の活用等、複合的なソリューションを提供し、同計画を百十四銀行と共有し、民間金融機関が運転資金を、商工中金が資本増強効果のある資本性劣後ローンを活用して支援しました。
- なお、本件は、株式会社船井総合研究所と連携して中小企業の事業再構築とマーケティング支援を行う第1号案件です。

※商工中金は、株式会社船井総合研究所と「ビジネスマッチングに関する基本契約書」を締結し、全国の中小企業に対して、マーケティングやファイナンスといった複合的なサポートを広く展開しています。



▲ドームタイプのグランピング施設

**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**

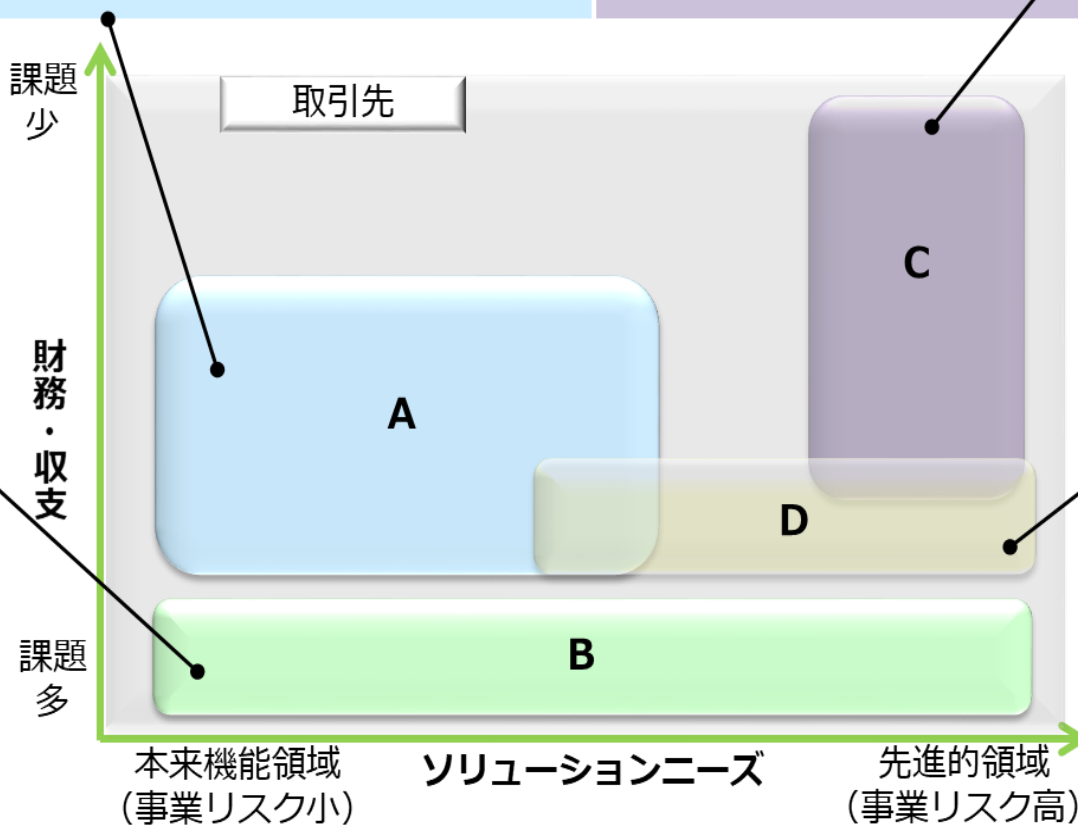
- 地域外のコマをM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

**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



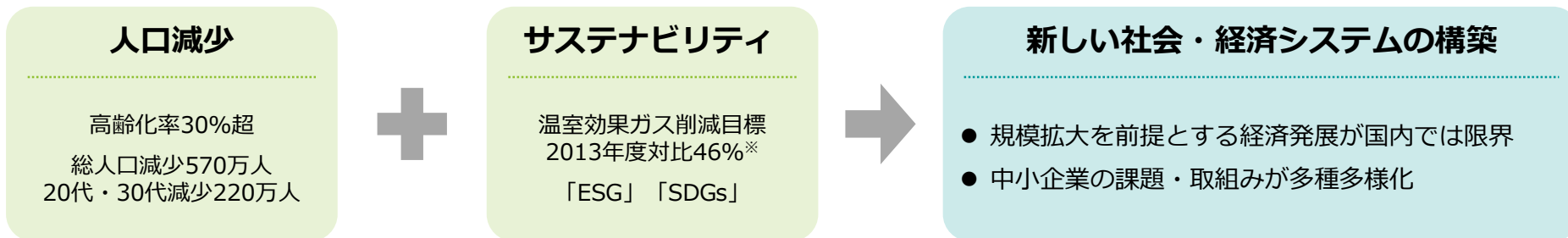
# 3

## 中期経営計画の概要（2022～2024年度）

— 変化につよい商工中金を目指して—

# 私たちが実現したいこれからの社会の姿

2030年の社会・中小企業 → 大きな環境変化により、新しい社会・経済システムの構築が求められる。



※政府の地球温暖化対策計画における目標値

## 新しい企業理念

「これからの時代・社会・地球」の望むべき姿を念頭にパーパス・ミッションを制定。

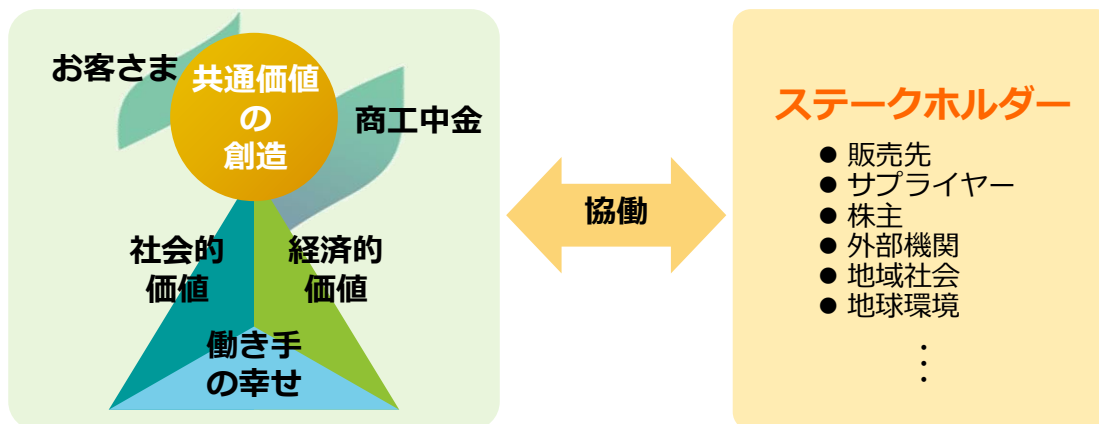
### PURPOSE

—商工中金が実現していきたい、これからの社会の姿—  
**企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。**

### MISSION

—PURPOSEを実現するために、商工中金が果たすべき使命—  
**安心と豊かさを生み出すパートナーとして、  
 ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。**

- 変化し続ける社会課題にチャレンジする経営を追求。
- その実現を支える人と組織が強みを発揮し、充実を感じられる社会・企業の姿を目指す。





# お客さまに選ばれる金融機関であり続けるために

- 経営課題解決を通じてお客さまの企業価値向上に貢献し、安心と豊かさを生み出すパートナーとして選ばれる金融機関であり続けます。そのために、3つの主要戦略（サービスのシフト、差別化分野の確立、企業変革）を推進していきます。

## 安心と豊かさを生み出すパートナー

### 全国展開

環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 地域、業種、融資規模の分散

### 株主構成

マーケットに左右されない経営体制

- 非上場、株主資格制限

### 事業性評価

お客さまの経営課題の解決を通じた  
企業価値向上への貢献

- 財務構造改革、経営改善支援、成長投資に対する支援
- 地域金融機関との連携協業体制
- 全国・海外ネットワークを活かしたソリューション提供
- セーフティネット機能の発揮

**商工中金**  
「他に類をみない  
独特な金融機関」

組織の独自性と  
企業のニーズが  
マッチ

お客さま



事業や経営環境を理解し、  
長期的視点で伴走できる  
金融機関との取引を重視

## 基本方針

変化につよい企業経営を  
ともに実現するための  
総合的なサービス提供

持続可能な  
ビジネスモデル実現による  
商工中金自身の  
企業価値向上

サービスのシフト  
総合的な課題解決力  
の強化

差別化分野の確立  
高いリスクテイク能力  
の発揮

主要戦略

企業変革

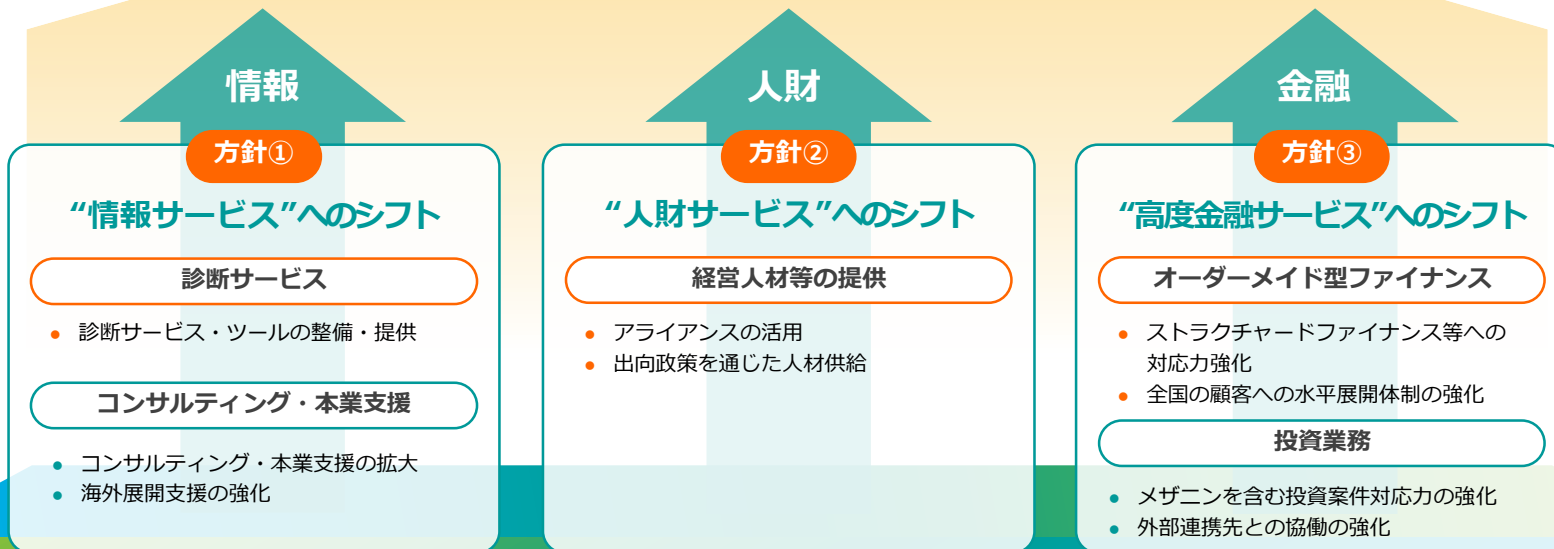
環境変化に強い  
組織づくり

# サービスのシフト

- 主要戦略の1つ目である「サービスのシフト」により、多様化していく中小企業の経営課題を捉えて、その解決に取り組むお客さまに不足するリソースを提供するべく、『情報サービス』『人財サービス』『高度金融サービス』といった顧客サービスに力点を置いていきます。



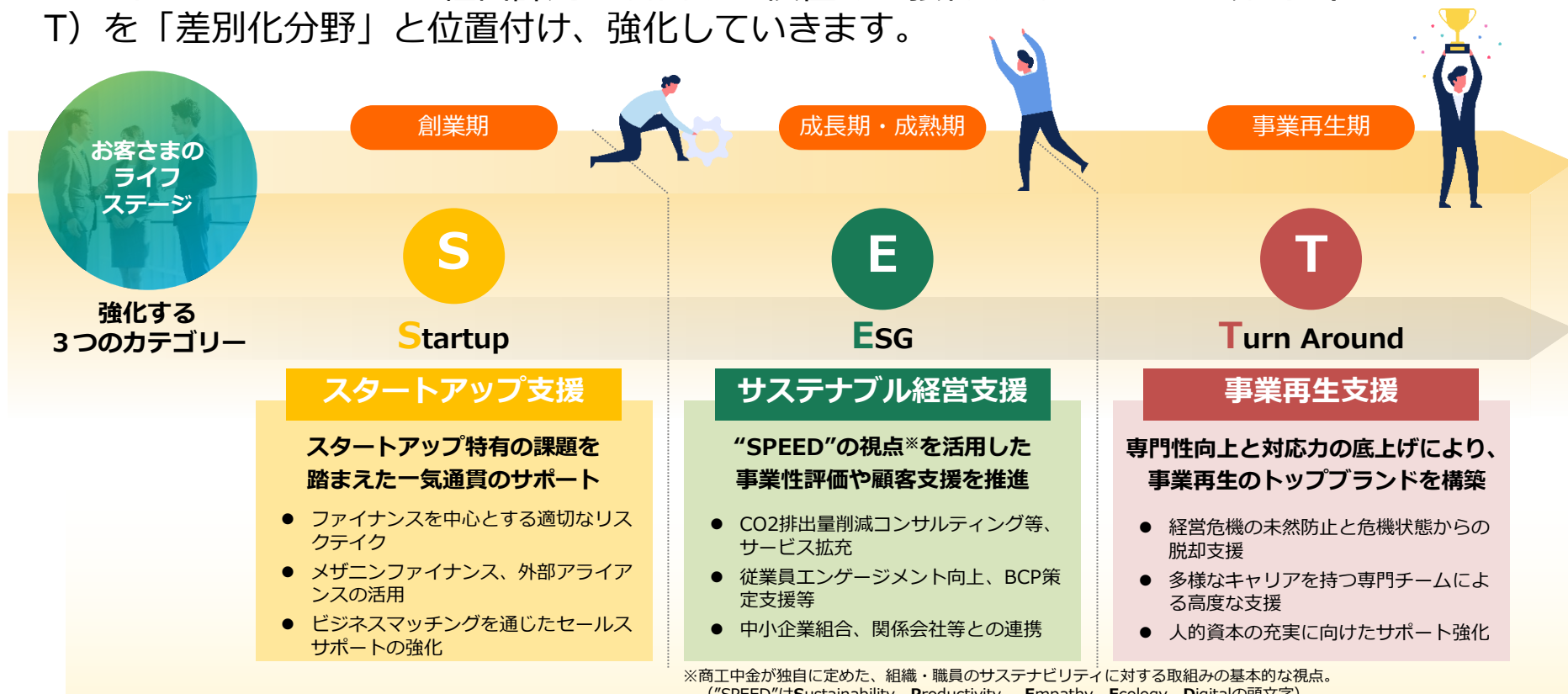
## 中小企業に不足する経営リソースの提供



## お客さまに提供する3つの経営リソース

# 差別化分野の確立

- 「商工中金経営改革プログラム」で取り組んできた金融支援と本業支援の取組みを基礎に、お客さまのライフステージごとの経営課題に着目し、積極的に強化していく3つの分野（カテゴリーS・E・T）を「差別化分野」と位置付け、強化していきます。



## 事業性評価を起点とした本業支援

- ビジネスマッチング
- 海外展開支援
- 事業承継
- M&A 等

## 本業支援

## 金融支援

- 資金繰り対策融資
- セーフティネット機能の発揮
- 財務構造改革支援
- 成長投資支援 等

## 顧客支援の基本となる金融支援

# 商工中金自身の企業変革

- 新たな企業理念を基軸に、従来型の金融機関の枠を超え、多くの新しいチャレンジを育むため、当金庫自身の企業体質や組織風土改革を進めてまいります。

## Well-being・D&I

変化に強い組織の実現に向けた  
多様な人材を育成する

人づくりの強化を、  
組織の成長に繋げる



- ダイバーシティ&インクルージョン
- ワークライフマネジメントの充実
- キャリアデザインの強化

## お客さま本位の業務運営

地域の特性に応じた営業店の自主計画  
を起点に、お客さまの安心と豊かさを  
生み出すパートナーとなる

顧客ニーズや環境変化への  
現場対応力を強化



- 顧客アンケートの継続実施
- 自主計画によるPDCAマネジメント
- 業績評価の見直し、高度化

## デジタル トランスフォーメーション

圧倒的な顧客・従業員満足を実現し、  
企業の未来を支えていく

起点として取り組む  
3つのプロジェクト

### 顧客接点・体験改革

法人ポータル導入

### 渉外活動改革

CRMの刷新

### データの高度利活用

# 目標とする経営指標／グループ戦略

- 3つの主要な戦略を推進していくこと等により、2022～2024年度（3カ年）中期経営計画の最終年度においては、以下のとおりの経営指標を目標とします。

## 目標とする経営指標（単体）

		2024年度
収益性	業務純益	500億円程度
	純利益	250億円程度
	ROA	0.2%程度
	ROE	2%台後半
健全性	総自己資本比率	12%以上
効率性	OHR	60%程度

## グループ戦略

### 戦略Ⅰ

持続可能なグループガバナンスの  
確立

経営ガバナンスの向上

“企業理念の実現に向けたプロセス導入”

グループ間再雇用の導入

“人事交流の活発化”

### 戦略Ⅱ

グループシナジー効果の最大化

グループ間の連携強化

“個を磨き相互補完でシナジー発揮”

情報サービスの強化

“コンサルティング機能を充実”

### 戦略Ⅲ

業務範囲拡大に向けた  
新子会社の設立・統廃合

既存業務の取組拡大

“幸せデザインサーベイ事業のカーブアウト”

新たな業務軸の拡大

“新サービス提供に向けた事業会社新設の検討”

**グループ機能を子会社新設を含めて検討し、一体となって複合的にサービスを提供**

# 目標とする経営指標（2022年度）

## 2022年度目標

- 貸出金残高は、スタートアップ(S)・ESG(E)・事業再生(T)の3つの差別化分野への注力や新規顧客の裾野拡大等に取り組む一方で、危機対応貸出金残高の減少等により、1,000億円程度の減少を見込んでいます。
- 収益面では、貸出金の減少影響を最小限にとどめ、新中期経営計画をもとに、トップライン確保に向けた推進施策を拡充し、適正な利鞘・収益確保に繋げることで、**業務粗利益は1,150億円程度**を見込んでいます。
- **経費は、再構築した経費構造をベースに、成長につながる戦略分野への投資を行っていくことで、前期比20億円程度の増加、OHRは59%程度**を見込んでいます。また、資金調達においても、リテール預金、法人預金、募集債それぞれの特性を活かし、効率的かつ低コストでの調達を実現していきます。
- 与信費用については、新型コロナウイルス感染症の影響による将来の不確実性は高まっておりますが、従来より予防引当を手厚く実施していることから100億円程度に減少することを見込んでおります。
- 以上により、**経常利益は350億円程度を見込み、配当原資となる収益を確保**していくことを目標とします。

## 目標とする経営指標

	21年度実績	22年度目標	前期比
業務粗利益	1,189億円	1,150億円程度	△40億円程度
業務純益	528億円	470億円程度	△60億円程度
経常利益	302億円	350億円程度	+50億円程度
当期純利益	183億円	245億円程度	+60億円程度
OHR	55%	59%程度	△4%程度






上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。上記の見込み又は目標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。

**(特集)**  
**持続可能な社会の実現に向けた取り組み**  
**— "SPEED"の視点による 持続可能な社会への貢献—**

# 持続可能な社会の実現に向けた取り組み

## 基本的な考え方

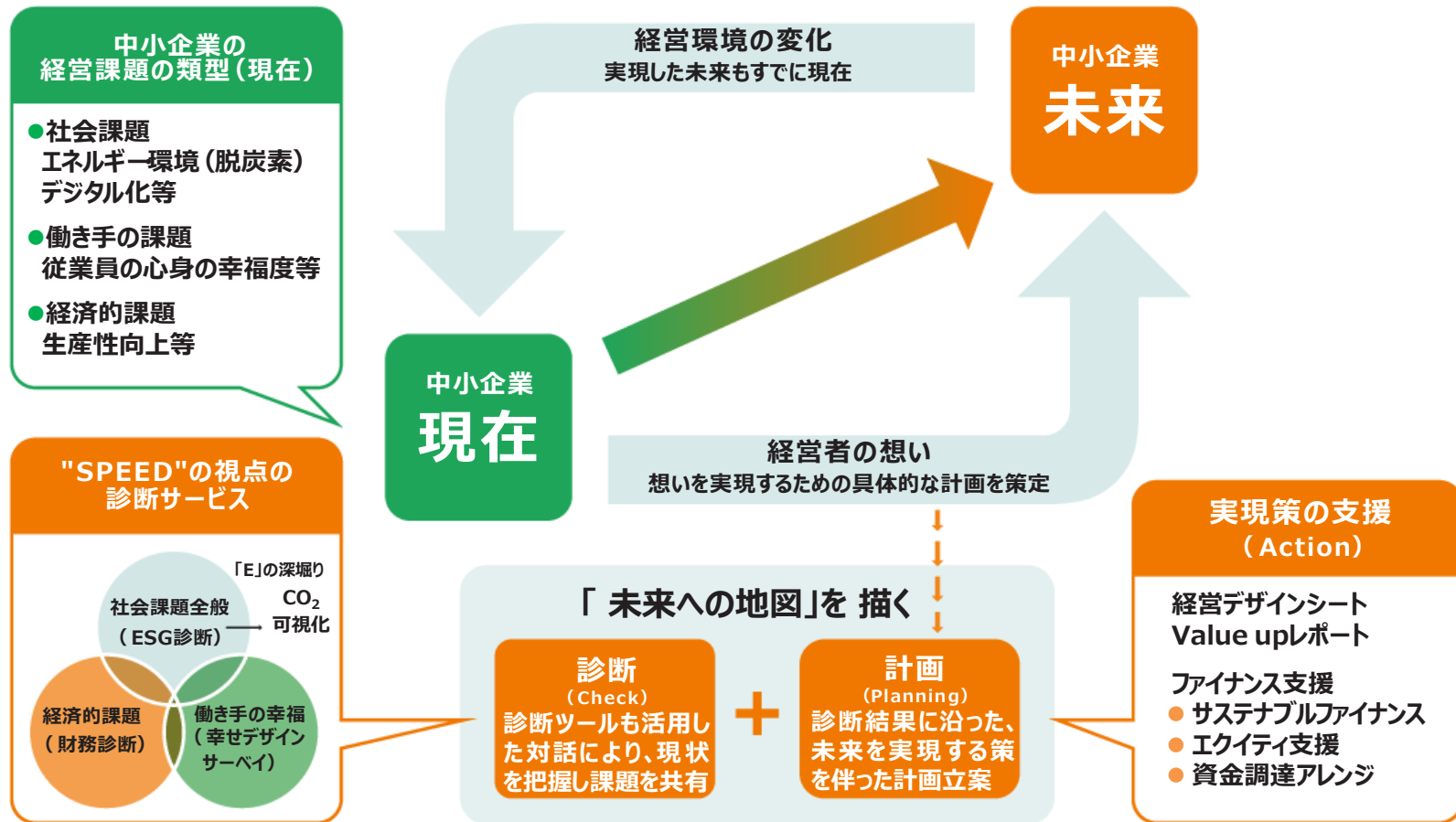
- 当金庫は、中小企業や中小企業組合の取組みを支援すること、また、自身でも取組みを進めていくことにより、持続可能な社会の実現に貢献します。
- 2022年3月に、環境や人権に対する基本的考え方や方針である「サステナビリティ基本規程」を定めました。同規程では、当金庫の組織・役職員の取組みの基本的な視点として、“SPEED”の視点を設定し、具体的な目的と行動を定めています。

	Sustainability	Productivity	Empathy	Ecology	Digital
“SPEED”の視点	 <p>将来を損なわず 現在を豊かにする</p>	 <p>少ない資源で より多くを産み出す</p>	 <p>関係者から共感され ファンを作る</p>	 <p>関係者以外も書さず 又は対策する</p>	 <p>多くの情報を使い 付加価値を創る</p>
目的	雇用の安定を通じて地域経済の活性化に貢献	限られた資源の中で事業活動による成果を持続的に増加	社会の一員である企業としての社会的責任を追求	全ての社会経済活動の基盤である気候、海洋、森林等の地球環境の安定に貢献	多様な背景を持つ消費者に応じたサービスを物質的な制約や環境資源の消費なく提供
行動	事業活動に必要な経営資源を継続的に確保 外部環境の変化に合わせて事業活動を改善	事業活動に関するノウハウを蓄積・活用 生産設備が消費する資源を削減	従業員の健康と適切な処遇、取引先との公正な取引など、人権の尊重をはじめ倫理的に正しく活動	環境に配慮した活動に積極的に取り組む 自然災害等への危機管理を実施	デジタル技術の活用 データによる付加価値の創出



# サステナブル経営支援

- 気候変動リスクへの対応等、お客さまとの対話を通じて、お客さまの「想い」に共感し、ともに「未来への地図」を描き、この「地図」をもとにサステナブルな未来を創る支援（サステナブル経営支援）を行ってまいります。具体的には、事業性評価を起点にした“SPEED”の視点の診断サービス等を提供してまいります。



注釈:

Value up レポート : 商工中金が調査した業界動向などを基にマクロ・ミクロの視点から事業評価を行い、今後の経営戦略をまとめたレポート

経営デザインシート : 内閣府がリリースしている、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズムをデザインし、在りたい姿に移行するための思考補助ツール、コミュニケーションツール

幸せデザインサーベイ : 商工中金独自の、従業員へのアンケートにより、組織の幸せを可視化し、企業の持続的な成長を支援するサービス

# “SPEED”の視点の診断サービス①

## 幸せデザインサーベイ

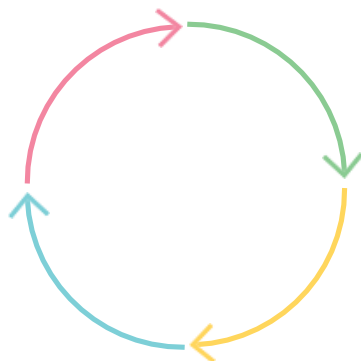
- 「幸せデザインサーベイ」は、従業員のみなさまにアンケートにお答えいただき、会社の「幸せ」をテーマに、会社と従業員との関係を分かりやすくレポートにし、お届けするサービスです。そして、可視化された課題に対し、改善のための様々なサポートをさせていただくことで、従業員のみなさまがより「働く幸せ」を感じることができる「幸せ経営」を目指そうというコンセプトです。
- 金融機関としていち早く会社の「幸せ」に着目した商工中金は、20年8月に本サービスをスタートし、22年3月末時点の契約者ベースで505社にご導入いただいております。これまで得られた様々なデータや、改善のためのノウハウを、より充実したサービスとしてご提供し、中小企業の持続的成長をサポートしていきます。

### Step 1 : 幸せ指数の測定

従業員の皆さまに、「幸せデザインサーベイ」をWEBで受けていただきます。100の質問があり、所要時間は15分程度です。

### Step 4 : 幸せ経営のスタート

幸せデザインサーベイの結果に基づいて、貴社に合った取組みを始めましょう。どんなことに取組むか、一緒に考えます。



### Step 2 : データの分析

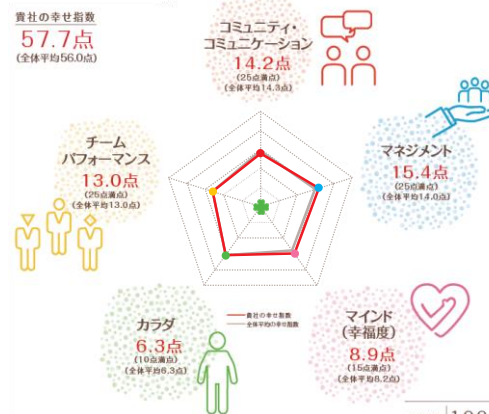
最先端の分析ツールを活用し、サーベイの結果を分析。貴社の現状を明らかにし、幸せ経営を実施するための秘密を探ります。

### Step 3 : 結果のお届け

サーベイに基づいた貴社の幸せ指数や、詳細なデータ、幸せ経営のためのネクストアクションをお届けします。

## Report レポートイメージ

会社の幸せを、組織としての「コミュニティ・コミュニケーション」、「チームパフォーマンス」、「マネジメント」と、個々の従業員の「カラダ」、「マインド(幸福度)」の5つの要素で示し、総合点を幸せ指数としています。



調査人数 | 108名

## “SPEED”の視点の診断サービス②

### 外部機関と連携したCO2排出量可視化サービスの展開

- 22年1月に、boost technologies 株式会社（以下、boost社）と商工中金は、CO<sub>2</sub>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「クライメイトテック（気候テック）」企業です。
- 同社は、「CO<sub>2</sub>排出量の自動算出（可視化）」や「脱炭素計画の予実管理」、「CO<sub>2</sub>排出量削減（創エネ、省エネ等管理）」、「自動でのカーボンオフセット」、「各種法令に沿った報告レポート」が可能なクラウド型脱炭素化プラットフォーム「ENERGY X GREEN」を提供しています。当金庫は、事業性評価を起点としたサステナブル経営支援の一環として、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組みを支援します。



## ENERGY X GREEN

組織のカーボンニュートラルを加速させる

### 脱炭素化クラウド

1. CO<sub>2</sub>排出量の自動算出（可視化）
2. カーボンニュートラルの計画、管理
3. カーボンオフセット
4. RE100、SBTi、温対法等のレポート



### boost technologies 株式会社の概要

代表者：代表取締役 青井 宏憲  
設立： 2015年4月15日  
資本金：12億4,590万円（資本準備金含む）  
所在地：東京都千代田区永田町2-11-1  
山王パークタワー

## 気候変動への取組（TCFD開示）

- 特に、サステナビリティに関する課題の中でも「気候変動リスク」は、多くの中小企業に影響を与える重要な課題で、当金庫における経営のトップリスクの一つと認識しています。当金庫はTCFDの提言（※1）に賛同しています。気候変動に対する取組みの情報開示の重要性を認識しており、TCFDの推奨する形での情報（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）の開示拡充にこれからも取り組んでいきます。

### ガバナンス

- 気候変動に関する機会とリスクの識別、評価及び管理に関する事項は、社長執行役員を議長とする経営会議において定期的に議論していきます。また、逐次、取締役会に報告しています。
- 気候変動を含む社会の重要課題を解決し、持続可能な社会の実現に向けて積極的な役割を果たすため、サステナビリティ基本規程を策定いたしました。
- 事業活動を通じて、重点的かつ効果的に貢献する社会の重要な課題（マテリアリティ）を特定しました。

### 戦略

- 気候変動を含む社会的課題の解決に向けた取組みを推進していきます。
- 気候変動が当金庫の経営にもたらす機会とリスクに関して、定性的・定量的なシナリオ分析を行ってまいります。具体的には、気候変動に起因する近年の自然災害を踏まえた物理的リスクや、低炭素社会への移行に伴う気候変動政策や技術革新等により生じる移行リスク及び機会の影響の分析に努めてまいります。
- “SPEED”の視点（※2）をもった事業性評価を起点に、お客さまとは気候変動リスクをともに乗り越えるための対話を行い、必要な取組みの実行支援を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 TCFD：Task Force on Climate Related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）

※2 “SPEED”の視点：当金庫が独自に定めた、組織・職員のサステナビリティに対する取組みの基本的な視点（詳細P40）

### リスク管理

- 「気候変動リスクへの対応」を経営のトップリスクの一つと認識しています。
- 中小企業の金融円滑化を目的とする金融機関として、お客さまとは“SPEED”の視点（※2）をもった建設的な対話と相互理解に努め、情報の把握と提供を継続的にを行います。その過程で確認した環境・社会に対し負の影響を及ぼす可能性が高い事業との取引は、「環境または社会に配慮した取組の方針」に沿って対応していきます。
- 気候変動に起因するリスク（物理的リスク・移行リスク）を適切に認識したうえで、これに対応したリスク管理態勢の構築に取り組んでいきます。

### 指標と目標

- 当金庫の国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標：30年度に13年度比50%削減。
- 当金庫の国内事業所におけるガスや電力等の使用量を基に算出した20年度のCO<sub>2</sub>排出量は10,939トンで、13年度比28%削減しています。
- 当金庫の貸出金に占める炭素関連資産の割合は0.3%です。（22年3月末）

詳細はTCFDレポートを  
ご覧ください



## **(参考) 中期経営計画【詳細版】抜粋**

詳細はこちらをご覧ください



## “経営課題の見える化”と“課題解決の実行支援”をサービス提供

- 労働力不足、環境負荷低減、事業承継や業界再編、アフターコロナへの対応等、中小企業の経営課題は複雑かつ多様化。
- お客さまと経営課題を共有し、各種サービス提供の起点となる診断サービス・ツールを整備し、順次提供を開始。
- 課題解決に向けたコンサルティング・本業支援サービスを行うべく、専門セクションを設置し、サービス提供体制を整備。

### Point

#### 診断サービス・ツール等を通じた深度ある課題共有

- 独自性ある診断サービス・ツールの開発、中小企業の**経営環境の変化を捉えたテーマを順次拡充**

### Point

#### コンサルティング・本業支援サービスの展開

- 事業性評価を通じて培ったノウハウを活用した業種別コンサルティングと本業支援  
⇒**専門セクション新設**
- 市場ニーズの拡大を踏まえ、M&A・事業承継の取組みを強化  
⇒**担当セクションの専門性向上**
- 内製型、協業型、紹介型を組み合わせ最適なサービスを提供

投資業務

オーダーメイド型  
ファイナンス

人財サービス

### 各種診断サービス・ツール

#### ESG診断

- 取組み状況の簡易診断ツール  
(外部連携)

#### 温室効果ガス計測

- CO2排出量の可視化ツール  
(外部連携)

#### 幸せデザインサーベイ

- 従業員幸福度の可視化ツール
- ビジネスコンテスト発の独自サービス

#### 業種別診断ツール

- 観光・旅館向けツール
- 自動車業界向けツール

#### 財務診断ツール

- 同業比較による財務分析ツール

#### ・ ・ 新たな開発 ・ ・

- DX関連、BCP、新事業創出等 ・ ・ ・

各種診断で共有した課題解決に向けたサービスの提供

# 情報サービス（コンサルティング・本業支援）

## FA業務を柱として、関係会社・アライアンスを活用し、多様な経営課題に対する解決力を強化

- 課題解決に向けたコンサルティング・本業支援を行うべく、内製FA（フィナンシャルアドバイザー）、協業、紹介を組み合わせ、ラインナップを充実。
- 関係会社や幅広い地域金融機関との連携によるネットワークも活用し、ファイナンスを含めたワンストップでの課題解決策を提供。

### FA業務

#### 内製型コンサルティング

- 貸出業務を通じて培ったノウハウを活かした本業支援として拡大
- 顧客の課題・ニーズ起点のコンサルティングをチームで提供

##### 環境変化

- ✓ コロナによる本業への影響
- ✓ 脱炭素化に伴う産業構造変化 等

##### 顧客ニーズ・課題

- ✓ 売上向上・マーケティング
- ✓ PL改善・戦略立案 等



#### 事業承継・M&A支援

- 踏み込んだニーズの捕捉とコンサルティングとしての提案力強化
- 業界最先端をいく提携先との連携を通じたノウハウのブラッシュアップ
- 顧客志向を徹底した運営により人材・実績面での存在感を発揮

#### ファイナンスニーズを含む一貫したサービス提供

課題の把握、  
ニーズ深堀り

マッチング、  
解決策提案等の  
アドバイザー

ファイナンス  
ニーズに対する  
スキーム提案

#### 協業型コンサルティング・ビジネスマッチング

- 脱炭素化、DX、生産性向上等のテーマに応じたソリューション
- 関係会社・アライアンスの活用によりノウハウを補完

お客さま

不足する  
リソースの特定



商工中金



協業企業

関係会社含む

#### 紹介型コンサルティング

- 専門性の高い分野のコンサルティングをコーディネーターとして提供
- 関係会社（商工研）の提携先ネットワークを強化
- 分野によってはグループ内での内製化も検討

# 情報サービス（海外展開支援）

## 貿易取引や市場業務を含む中小企業の多様な海外展開ニーズに対応

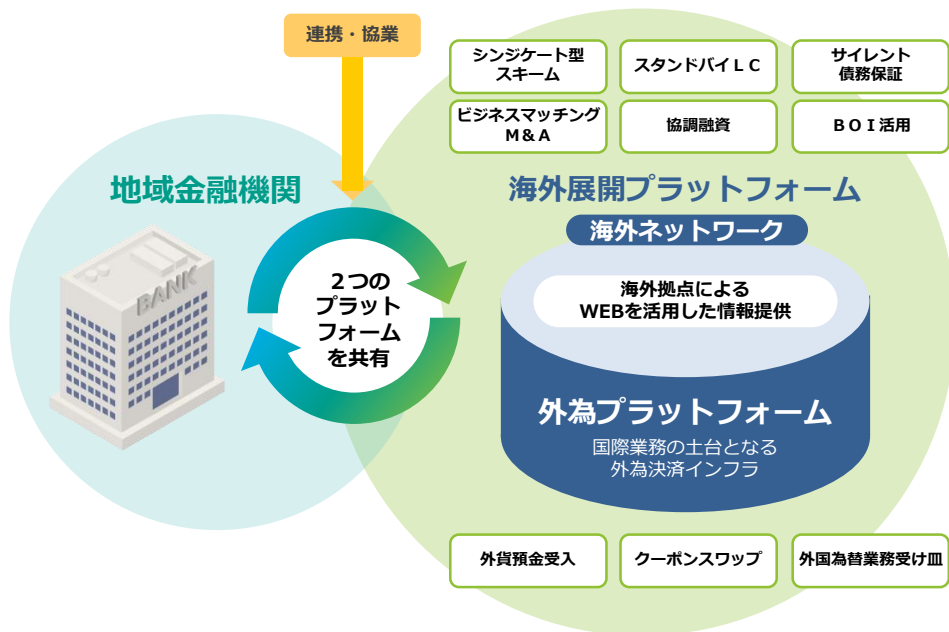
- 商工中金の海外ネットワークや外為決済インフラ、海外展開支援ノウハウ等について地域金融機関と共有し、幅広い連携・協業体制を構築。
- 為替変動リスク等の海外展開に伴い発生するリスクに対し、取扱商品の拡充、高度化を含めきめ細かく対応。

### 地域金融機関との連携・協業

- 外国為替、海外展開という2つのプラットフォームを共有し、相互補完的な連携・協業体制を構築

#### 主な連携メニュー

外国為替業務の受け皿 / クーponsワップ / 海外拠点の相互活用 等

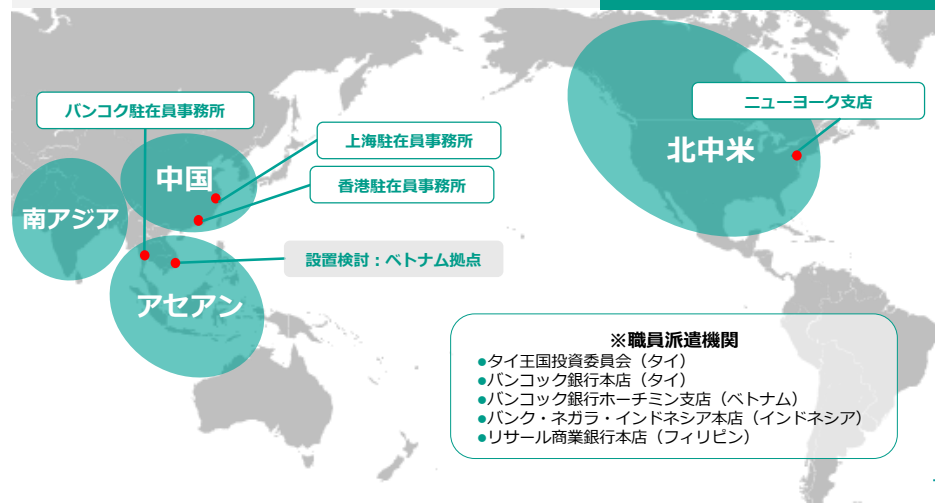


### 海外進出サポート

- アセアン・北中米・中国を最重点エリア、インド等南アジアを重点エリアと位置づけ
- 当該エリア各国における、資金供給機能、情報サービス・コンサルティング機能等を的確に果たすうえで必要な外部機関ネットワークを質量両面で拡充
- 情報サービスをはじめ国内外での各種サービスの充実を図るための海外拠点設置を、取引先の進出ニーズが強いベトナムにて検討
- ニューヨーク支店を有する北中米については、米ドル調達の強化を図りながら、管内取引先現地法人の資金ニーズ等へ幅広く対応

#### 海外4拠点（1支店・3駐在員事務所）

5つの機関に職員を派遣※





## 事業への理解を通じ、経営課題の解決に資する人材確保に貢献

- 高齢化による経営人材不足に加え、ガバナンス強化や事業戦略見直し・業務改革に対応できる専門性高い幹部人材のニーズが高まりつつある。
- これまで培ってきたリレーション、事業性評価ノウハウを活かし、お客さまとの経営課題の共有を通じたソリューションとして、人財サービスに取り組む。

### Point

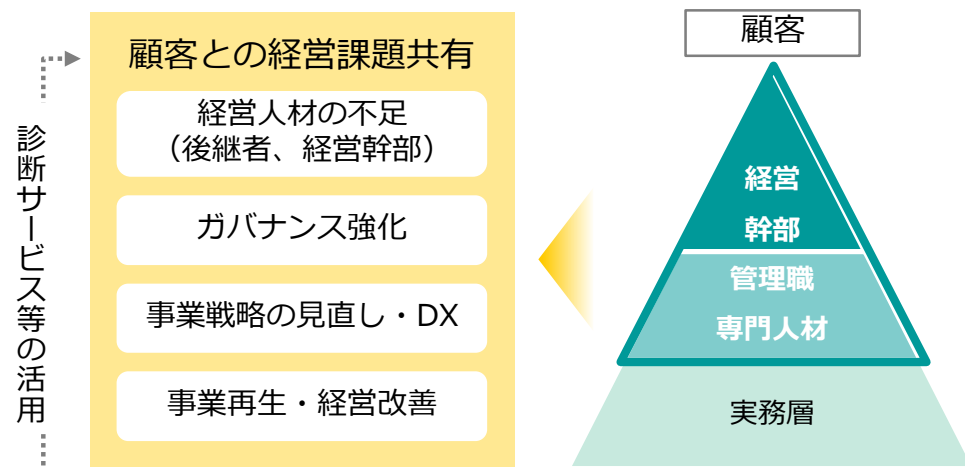
#### 経営課題の共有とアライアンスの活用

- 診断サービス・ツール等の活用を通じた深度ある対話と、人材紹介機能の組み合わせによるワンストップでの提案  
⇒**人材紹介機能を有する企業等とのアライアンス強化**
- 全国ネットワークの強みを活かし、経営人材や専門人材の確保が困難な地方中小企業の課題解決に貢献  
⇒**首都圏人材と地方中小企業のマッチング推進**

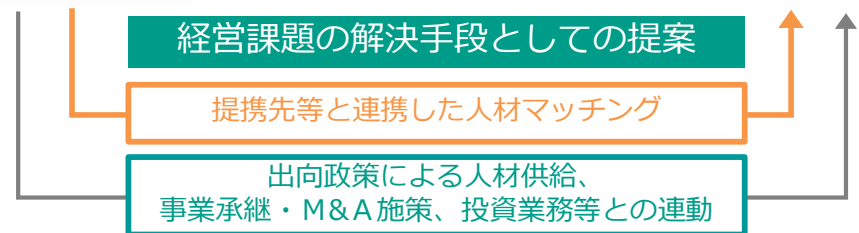
### Point

#### 出向政策を通じた人材供給

- 大口与信先の事業再生や、エクイティ取得先等のガバナンス強化に対応する**経営人材等を出向政策により供給**
- 各分野での専門性向上を目的とした若手・中堅職員の外部企業等への出向促進や、顧客企業の経営幹部として活躍する人材の供給を想定した、**出向人材の育成プログラム確立**



### 商工中金



各種診断で共有した課題解決に向けたサービスの提供

# 高度金融サービス（オーダーメイド型ファイナンス）

## 全国の中小企業に、経営戦略に沿った最適な資金調達を提案

- 複雑化・高度化する経営課題に対応し、大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンス等への取組みを強化。
- 当該サービスの提供主体は、大企業を相手とするメガバンクや外資系金融機関、一部の大手地銀が中心。商工中金は、全国の支店網、幅広い地域金融機関との連携といった強みを活かし、高度な金融サービスを全国の中小企業に届けていく。

### Point

#### 案件対応力の強化

- 強化領域におけるソリューションラインナップの拡充
- 構築ノウハウの集約と蓄積、専門性向上のための体制整備  
⇒**専門セクション新設**（エージェント機能の強化を含む）
- 幅広い知識を持ち、顧客ニーズの把握と、有効かつ迅速に組織を活用できる営業店職員の育成

### Point

#### 水平展開体制の強化

- ソリューション提供効果を拡大するため、**地域金融機関・外部機関との連携を強化**
- ノウハウやマネジメント上の課題を勘案しつつ、顧客ニーズや利便性を踏まえ、専門セクションの地域拠点設置も視野

#### 商工中金の独自性・強み

- ◆ 日本全域をカバーする営業拠点網とエージェント機能
- ◆ 対面とWEB等の非対面を融合した顧客支援体制
- ◆ 幅広い地域金融機関連携

## 高度な金融サービスを 全国の中小企業に届ける

高度サービスの提供

専門セクションの設置

事例・ノウハウの蓄積

#### 強化領域（例）

##### 再生可能エネルギー

- プロファイ・ノンリコースの主幹事案件
- コーポレートローンの主幹事案件

##### LBOファイナンス

- M&A買収案件
- MBO等の事業承継案件

##### 地方創生PJ

- 駅前等再開発プロジェクト
- 施設プロジェクト、PFI/PPP

# 高度金融サービス（投資業務）

## 全国の経営者の未来への想いや戦略の実現を投資業務から支援

- 経営のライフサイクルにおける重要な経営課題に対して、必要なエクイティ資金を提供することで経営者とともに未来に向けチャレンジする。こうした取組みから、お客さまとの長期的な取引関係を構築し、「お客さま＝株主」であるメンバーシップ金融機関として役割を果たす。
- 具体的には、過去より取り組む投資手法（普通株式、種類株式、劣後ローン、新株予約権付ローン）に加え、人財サービスや情報サービスを組み合わせることで、経営者のその時々々の未来への想いや戦略を実現していく。また、中小企業と未来に渡ってパートナーとなるという同じ価値観・時間軸を共有できる外部連携先との協働の強化や新たな連携を検討。

### Point

#### 案件対応力の強化

- 企業価値向上による内部留保を原資としたインカムゲインに比重を置く現行の投資モデルを土台に、態勢を拡充  
⇒投資業務の強化によりお客さまとの接点を大幅拡大
- 顧客ニーズが、連携先（投資育成3社等）の支援スタンスと合致する場合には連携を重視し、また、顧客のライフサイクルのタイミングと内容に沿った支援手法を追加・拡充する

### Point

#### 高度なニーズへの対応

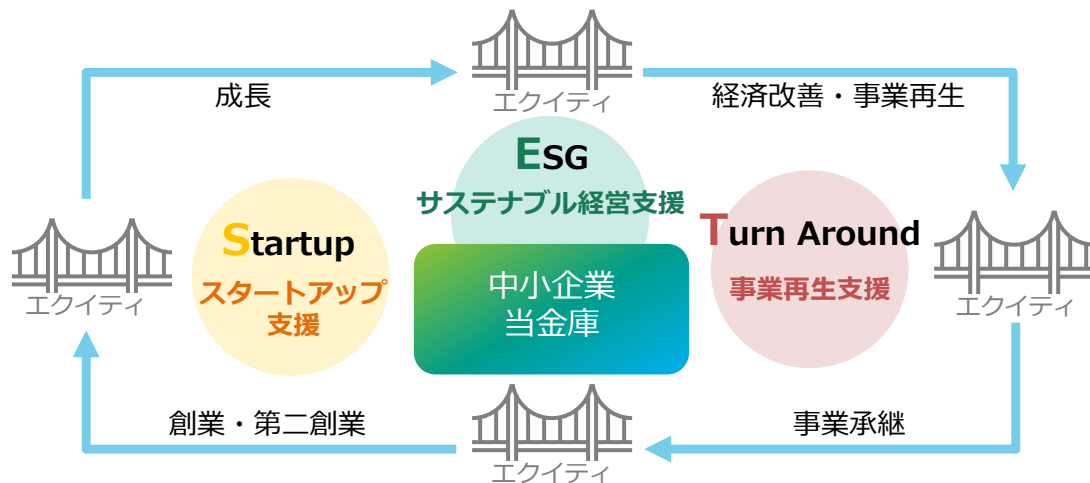
- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置を検討
- 事業再生や事業承継の局面において、お客さま視点でのあるべき支援スキーム（議決権に制限されない株式投資等）に取り組む

### 背景

コロナ禍や事業承継、サステナブルへの対応等、ライフサイクルにおける資金ニーズがデットからエクイティ資金に移行

### 独自性・強み

中小企業専門金融機関として、全国のオーナー同族経営の顧客層と、様々なライフサイクルの支援実績とノウハウを抱える



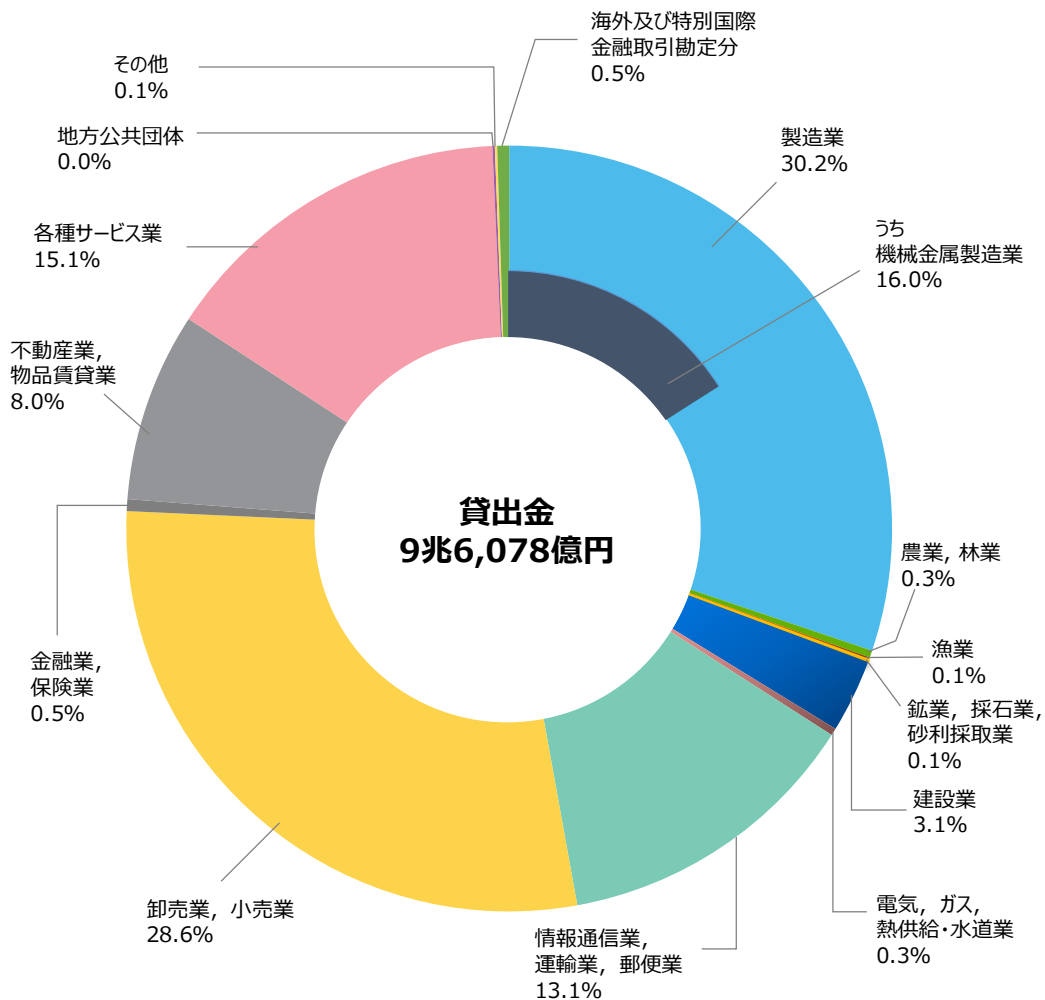
企業経営のライフサイクル遷移をスムーズに“橋渡し”するエクイティ資金の提供イメージ



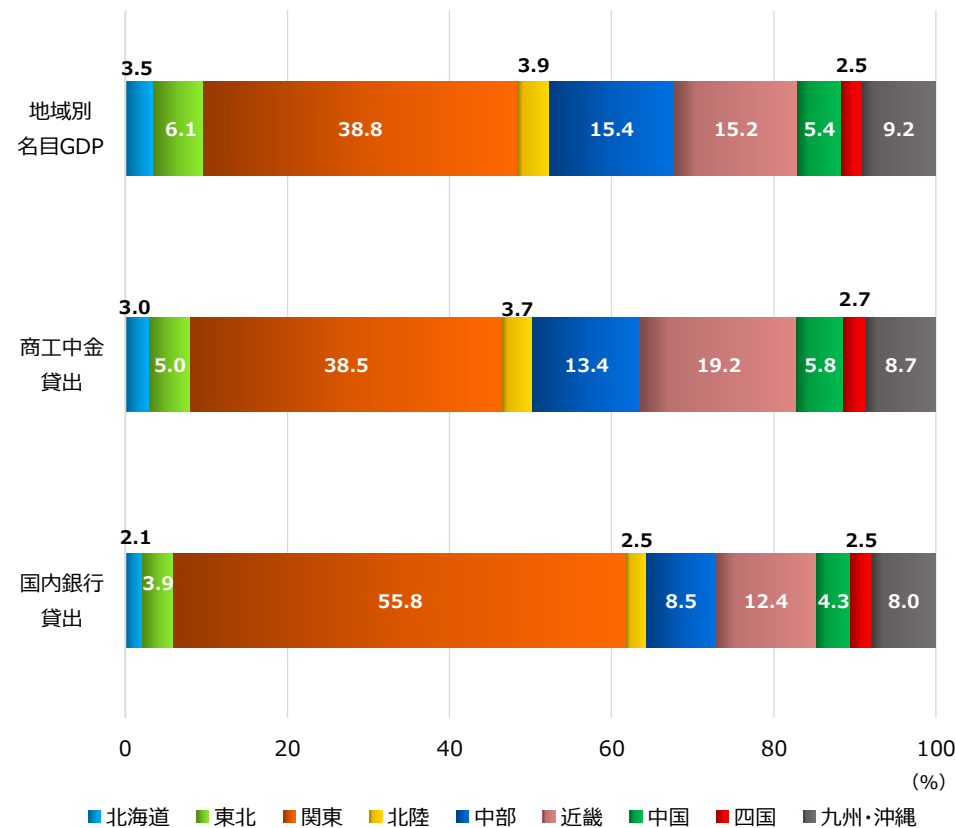
# Appendix

# 貸出金の構成

## 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残高構成比比較



(注) 地域別名目GDPは2018年度、商工中金貸出及び国内銀行貸出は2022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」

# 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)      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** : 3,515名

**資本金** : 2,186億円

**資金量** : 97,419億円 (うち、預金 57,079億円、譲渡性預金 4,914億円、債券 35,425億円)

**貸出金** : 96,078億円

**外部格付** : R&I      …AA- (安定的)      (発行体格付)  
                 ムーディーズ      …A1 (安定的)      (長期預金格付)  
                 JCR      …AA+ (安定的)      (長期発行体格付)

2022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**

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