



人を思う。未来を思う。

商工中金

ご説明資料

2019年6月13日

白紙

目次

1 2019年3月期の業績

● 2019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	● 自己査定状況・与信費用の推移	11
● 重点分野の貸出残高推移・ゾーン別貸出純増減	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	● 危機対応準備金の適正な水準の検討	15

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	17	④ お客さまへの貢献・収支の状況	25
● 2018年度（昨年度）と2019年度（今年度）の位置づけ	18	⑤ 【本業支援】事業承継支援・M&A支援	26
● 経営支援総合金融サービス事業を実現するための体制整備		⑥ 【本業支援】ビジネスマッチング支援	27
①ソリューション提供に係る体制整備	19	⑦ 【本業支援】組合支援	28
②経営合理化に向けた体制整備	20	⑧ 【本業支援】海外展開支援	29
③真にお客さま本位の業務運営体制の構築	21	● 地域金融機関との連携・協業	30
● 経営支援総合金融サービス事業の実績		● 持続可能な資金調達方法の確立	31
①お客さまとの課題の共有	22	● 経費の見直し	32
②事業性評価の取り組み強化	23	● 収支目標	33
③重点分野支援	24	● SDGsへの取り組み	34

参考資料

● 重点分野の概念図	36	● 商工中金の概要	40
● KPI一覧	37	● 貸出金の構成	41

2019年3月期の業績

1

2019年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	前期比
業務粗利益	1,344	1,165	1,061	△104
資金利益	1,193	1,056	946	△110
役務取引等利益	84	67	76	9
特定取引利益	53	25	29	3
その他業務利益	12	15	8	△7
コア業務粗利益	1,344	1,163	1,057	△105
経費	782	752	754	2
業務純益（一般貸引繰入前）	562	413	306	△107
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	△82	-	△73	△73
臨時損益	△153	156	△71	△227
不良債権処理額（△）(b)	152	※△194	93	288
経常利益	491	569	307	△261
特別損益	△2	△6	△61	△55
法人税、住民税及び事業税	141	131	113	△18
法人税等調整額	34	68	△12	△80
当期純利益	313	362	144	△218

【業務粗利益】 前期比 △104億円

貸出金の減少や利回りの低下を主因として、資金利益が減少したことなどから、業務粗利益は前期比104億円減少。

【経費】 前期比 +2億円

経営合理化に取り組む一方、中期経営計画で掲げたシステム等への戦略投資を前倒して実施したことにより前期水準並で着地。

【特別損益】 前期比△55 億円

一部の営業店舗等の資産について、減損処理を実施したことにより、前期比55億円減少。

与信費用 (a)+(b)（△は戻入益）	69	△194	20	215
ROA（当期純利益ベース）	0.24%	0.29%	0.12%	△0.17%
ROE（当期純利益ベース）	3.39%	3.80%	1.49%	△2.30%
総自己資本比率	13.16%	13.57%	13.02%	△0.55%
普通株式等Tier1比率	12.03%	12.75%	12.34%	△0.41%
不良債権比率	3.6%	3.7%	3.5%	△0.2%

【与信費用】 前期比 +215億円

足許の倒産の発生状況は低水準で推移しているが、将来の貸倒れに備え、個別貸倒引当金の算定方法の見直しを行った結果、与信費用は前期比215億円増加。

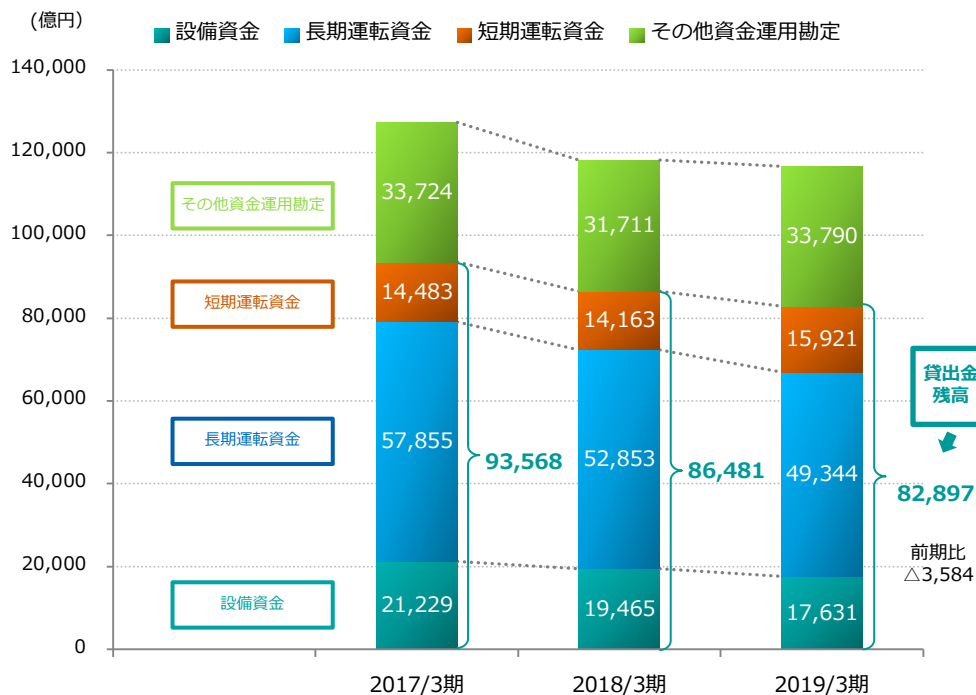
- コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。
- ROE：自己資本は期首と期末の平均により算出。
- 不良債権比率：IV分類額控除後のリスク管理債権の貸出金に占める割合。

※2018年3月期の不良債権処理額には、一般貸倒引当金の戻入105億円を含む

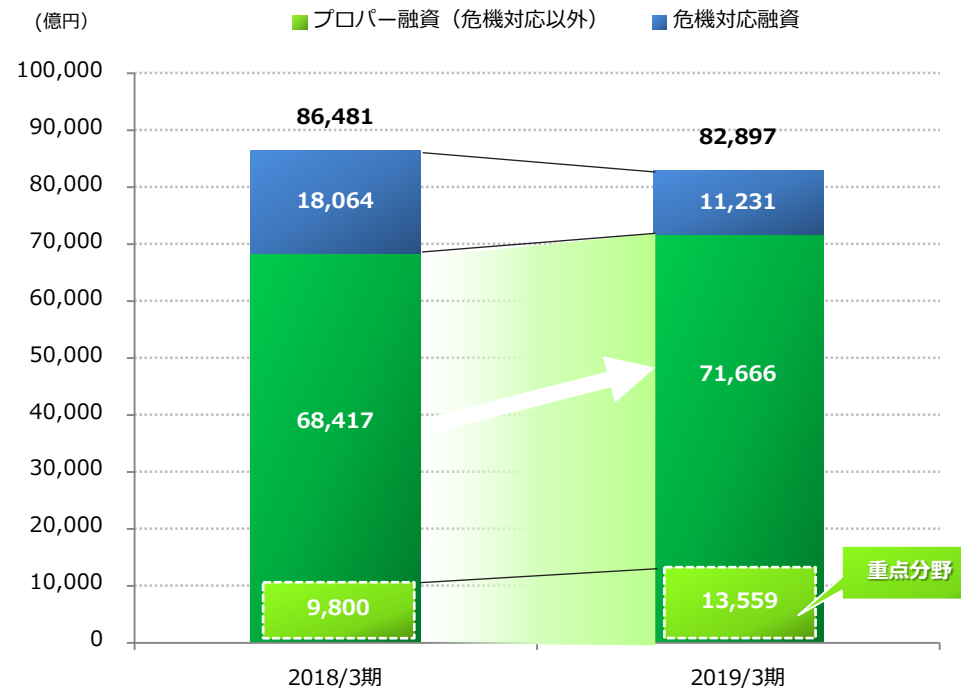
資金運用勘定残高等の推移

- 危機対応融資残高が前期末比約6,800億円減少したことにより、貸出残高は減少。ただし、重点分野への取り組み等を通じて、プロパー融資は増加、足元では持ち直しの動きもみられている。

資金運用勘定残高の推移（末残）

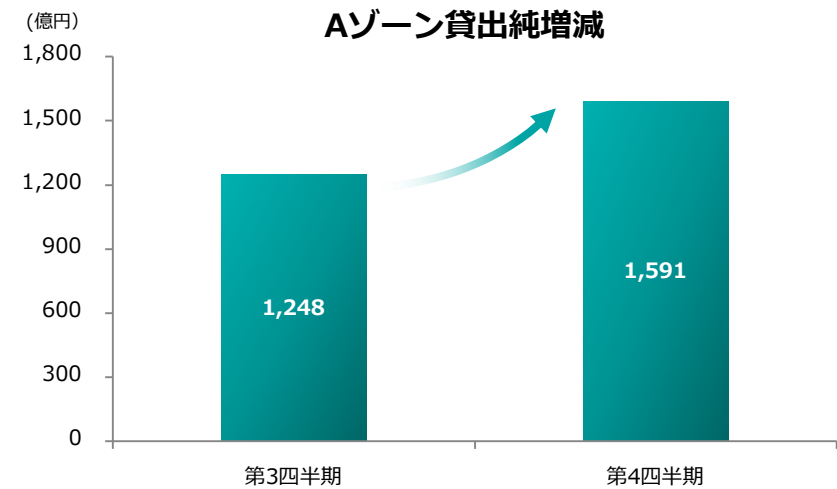
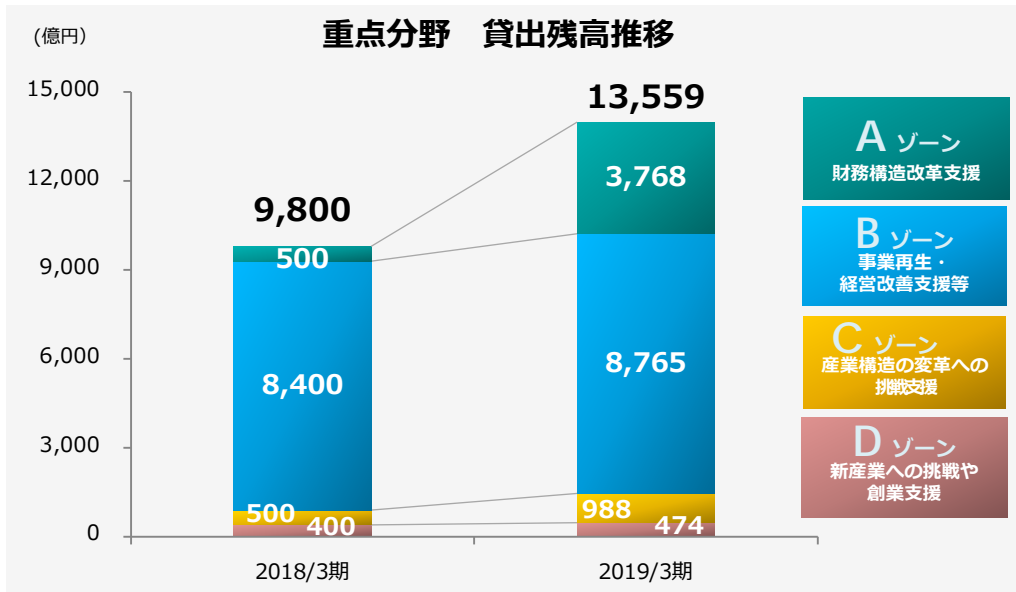


貸出金残高の推移

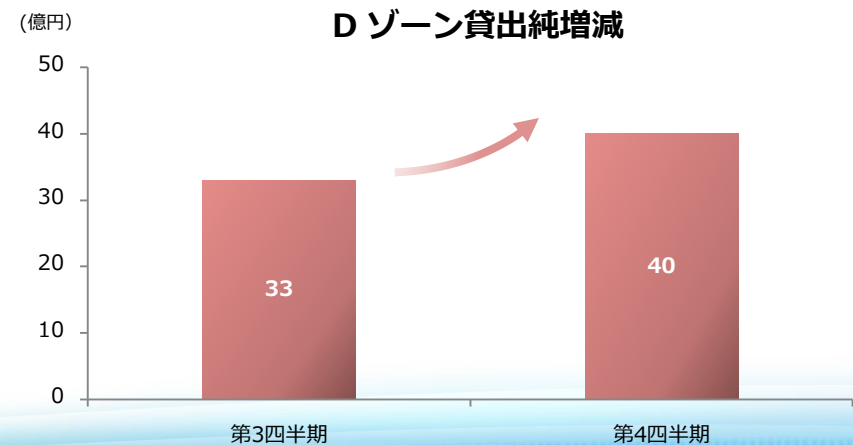
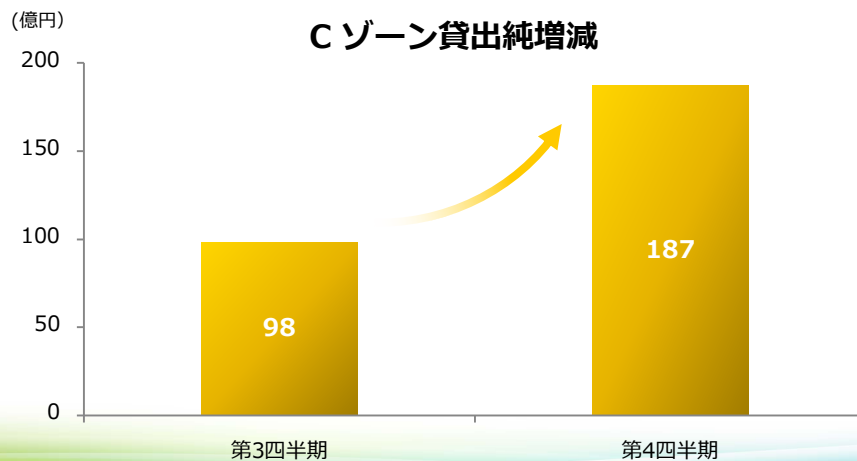


重点分野の貸出残高推移・ゾーン別貸出純増減

- 中期経営計画（2018年10月）を公表後、重点分野の残高は増加が始まり、取り組みの考え方が浸透してきた第4四半期については、貸出純増額が拡大。



※重点分野の定義は36P。重点分野の残高は一部重複があるため、ゾーン毎の合計と重点分野合計は一致しない



貸出金利回り等の推移

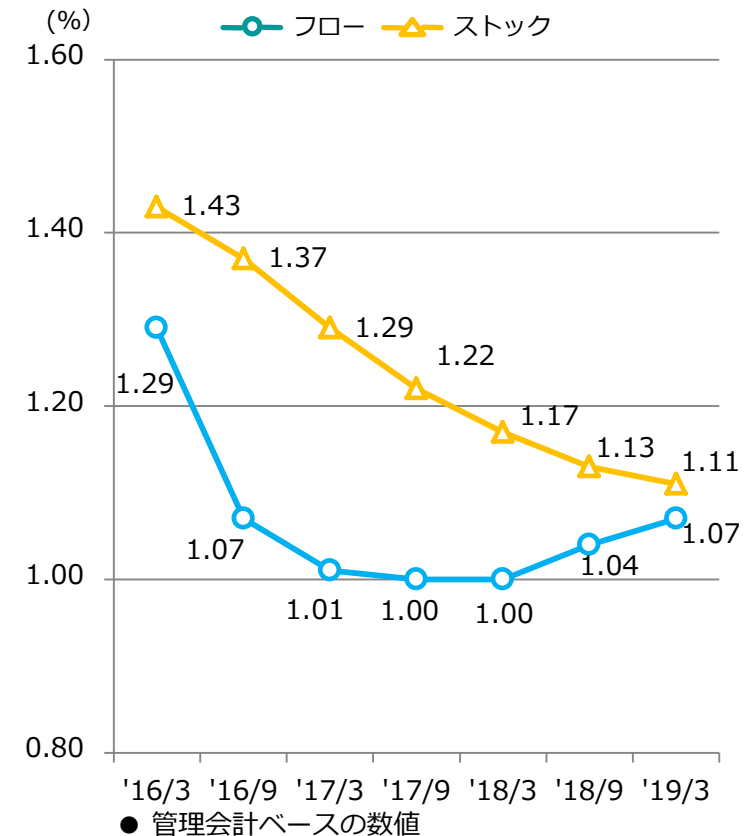
- 低金利環境継続の下、貸出金利回りは低下したが、重点分野への取り組み等により、長期貸出金利回りは改善傾向にあり、利回り低下傾向に歯止めがかかりつつある。

総資金利鞘等の推移

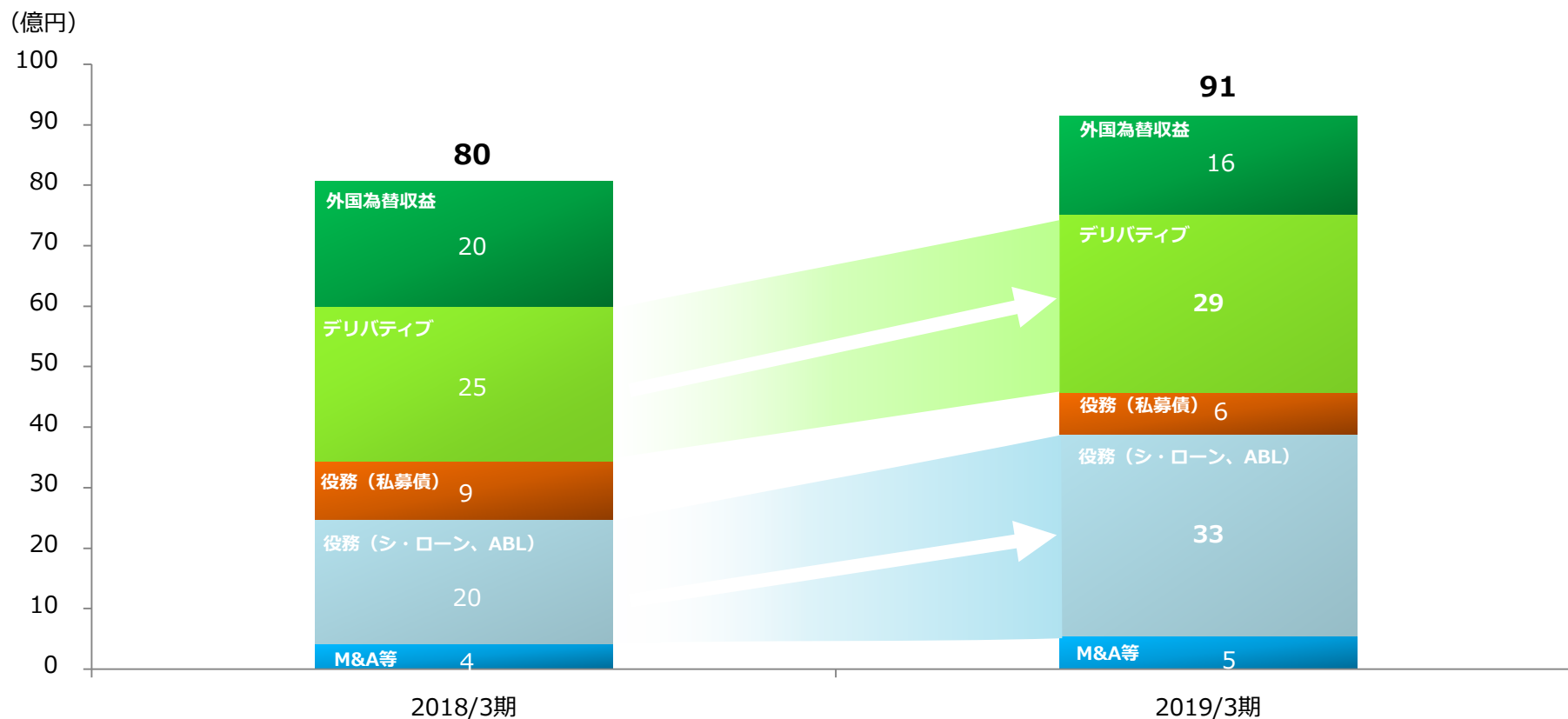
	2017/3期	2018/3期	2019/3期	前期比
				(%)
資金運用利回り①	1.00	0.89	0.84	△0.05
貸出金利回り②	1.28	1.16	1.08	△0.07
有価証券利回り	0.45	0.38	0.41	0.03
資金調達原価③	0.75	0.71	0.75	0.04
預金債券等原価④	0.84	0.79	0.82	0.03
預金債券等利回り⑤	0.07	0.04	0.04	△0.00
経費率	0.76	0.74	0.78	0.03
総資金利鞘①－③	0.25	0.18	0.08	△0.09
預貸金利鞘②－④	0.44	0.36	0.25	△0.10
貸出・預金等利回り差②－⑤	1.20	1.11	1.04	△0.07

- 国内業務部門における実績

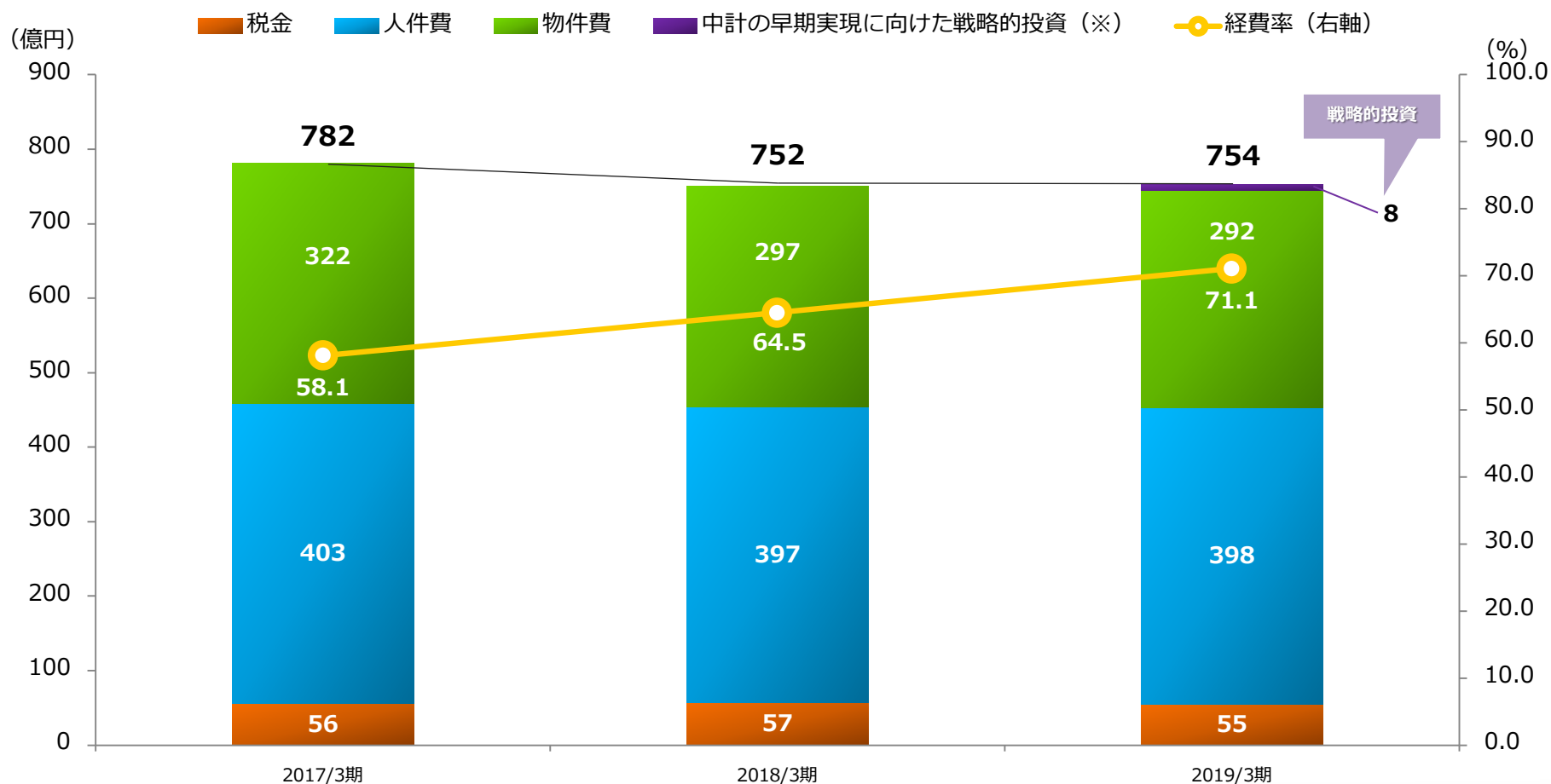
長期貸出金利回りの推移



- 非資金利益の大宗を占めるソリューション業務に関する利益について、本部専門部署に積極的にリソースを投入し、体制を整備、拡充した結果、シンジケート・ローンの組成やデリバティブ取引が増加。



- 経営合理化を着実に進め、経費は減少傾向。
- 19/3期は、中期経営計画を実現するための戦略投資（※）を前倒しで実施したことにより、概ね前期水準並みの着地。（※）営業部門の生産性向上等のためのシンククライアント化、タブレット端末導入等の施策に係る費用

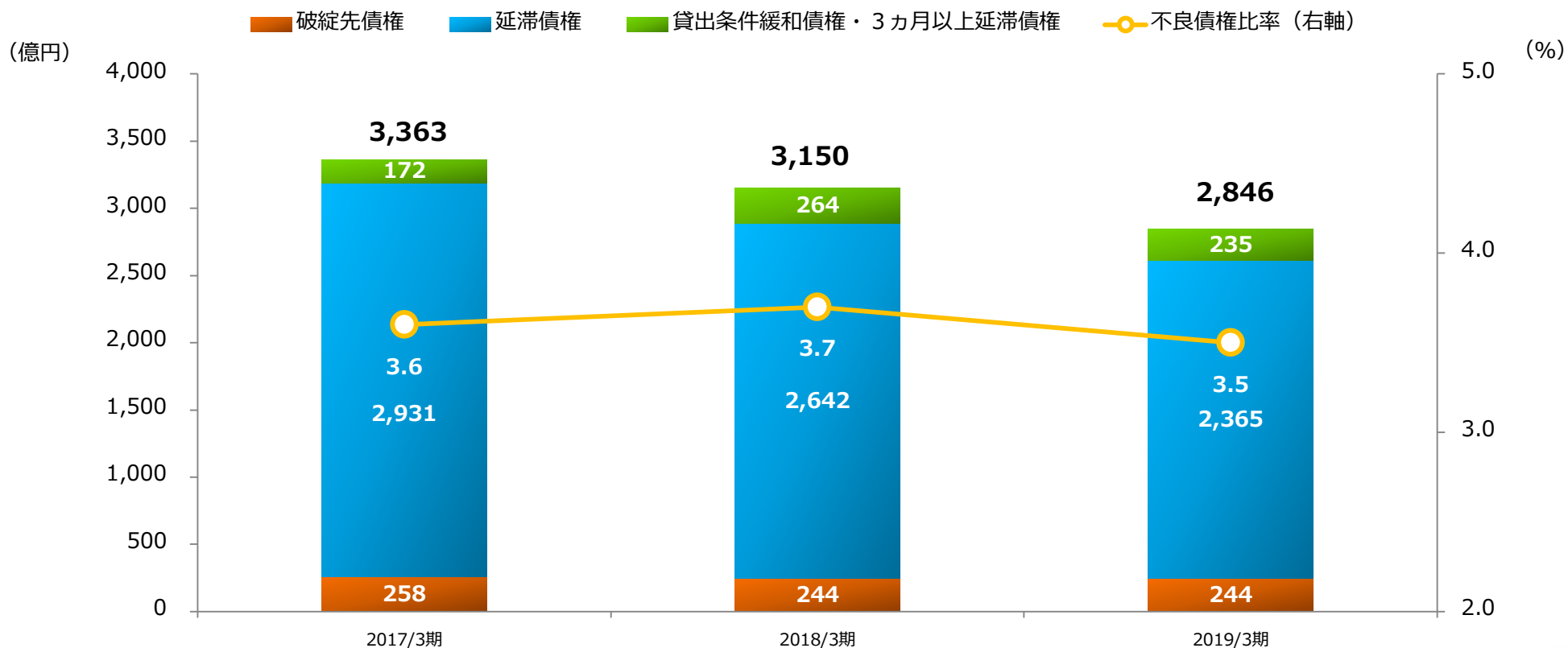


・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

- リスク管理債権は前期末比 304 億円減少、不良債権比率は前期末比0.2%低下。
- リスク管理債権の概ね 9 割程度は引当金や担保等によりカバー。

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



自己査定状況・与信費用の推移

- 足許の倒産の発生状況は引き続き低水準で推移。
- 与信費用は、将来の貸倒れに備え、個別貸倒引当金の算定方法の見直しを行った結果、前期比215億円増加の20億円。

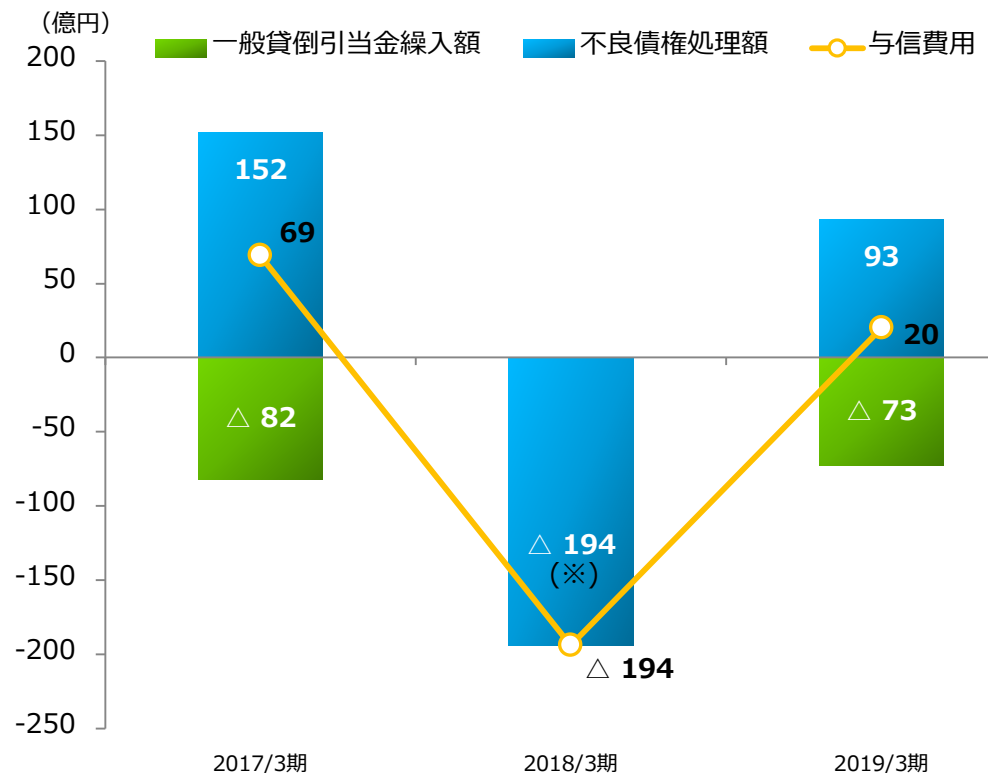
自己査定の取引先区別残高

(億円)

	2018/3期		2019/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	573	0.6%	565	0.7%
実質破綻先	1,020	1.2%	899	1.1%
破綻懸念先	2,187	2.5%	1,950	2.3%
要注意先	24,310	27.3%	22,866	26.9%
要管理先	292	0.3%	274	0.3%
その他 要注意先	24,018	27.0%	22,591	26.6%
正常先	60,812	68.4%	58,635	69.0%
合計	88,904	100.0%	84,917	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



(※) 2018年3月期の不良債権処理額には、一般貸倒引当金の戻入105億円を含む。

- 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	2018/3期		2019/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	7,900	52%	6,067	44%	△1,832
地方債	3,472	23%	4,427	32%	955
政府保証債	1,067	7%	1,038	7%	△28
(取引先発行) 私募債	1,279	9%	859	6%	△419
その他社債	501	3%	433	3%	△68
株式	442	3%	383	3%	△58
その他の証券	483	3%	628	5%	144
うち外国債券	10	0%	11	0%	0
合計	15,146	100%	13,839	100%	△1,307

評価差額

(億円)

	2018/3期	2019/3期
評価差額	443	377
満期保有目的	76	70
うち外国証券	-	-
その他有価証券	367	306
うち外国債券	△0	△0
うち株式	221	164

銀行勘定の金利リスク

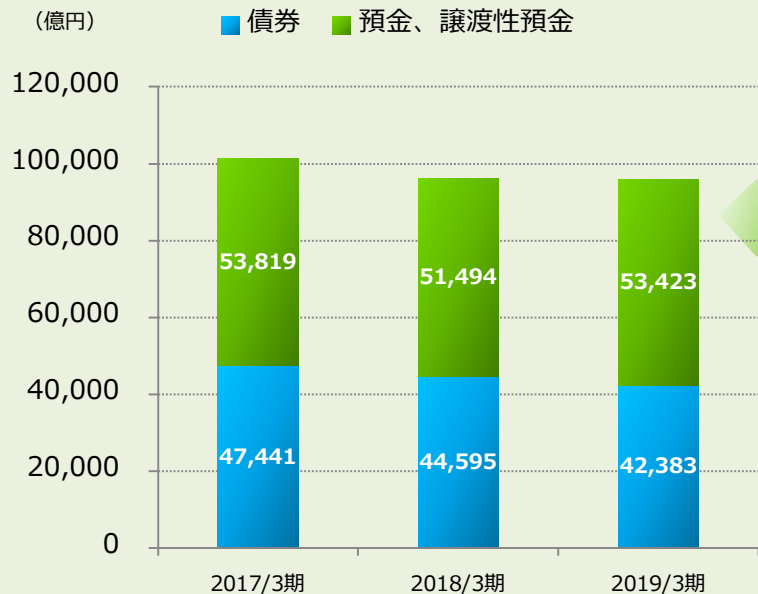
(億円)

	2018/3期	2019/3期
△EVE最大値 (①)	642	571
Tier1資本の額 (②)	9,447	9,296
重要性テスト (①/②)	6.8%	6.1%

資金調達状況及び債券発行実績

- 法人預金、リテール預金、募集債により十分な調達額を確保。
- 預金は、一般法人等預金で730億円増加、個人向けで約1,200億円増加し、預金全体で約1,930億円増加。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



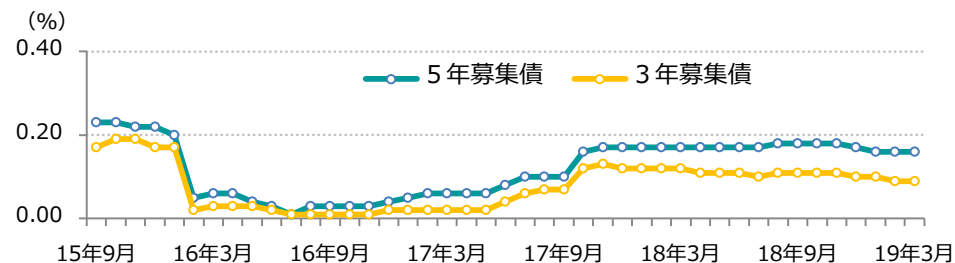
預金受入先の内訳

(億円)

	2018/3期	2019/3期	増減
一般法人等	28,384	29,115	730
個人	23,110	24,307	1,197
マイル・ベスト	17,994	19,218	1,224
合計	51,494	53,423	1,928

個人向け
新型定期預金

発行条件の推移



債券の年度間発行額

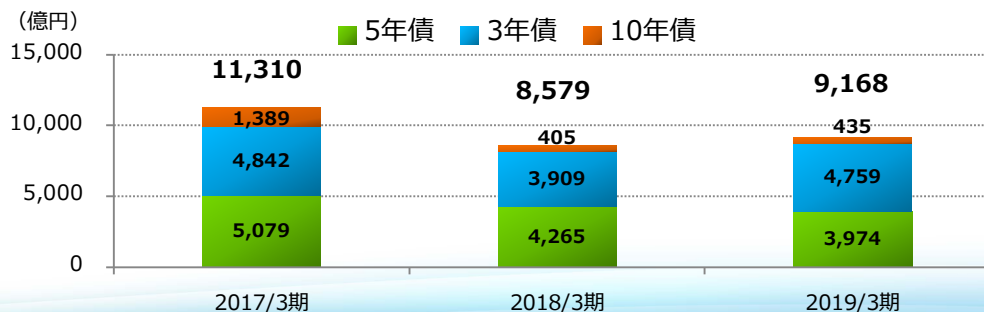
<発行スタンス>

- 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の割合が高いことなど、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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
総自己資本の額	9,964	10,055	9,805
普通株式等Tier1	9,110	9,447	9,296
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	1,500	1,500	1,350
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,457	1,775	1,875

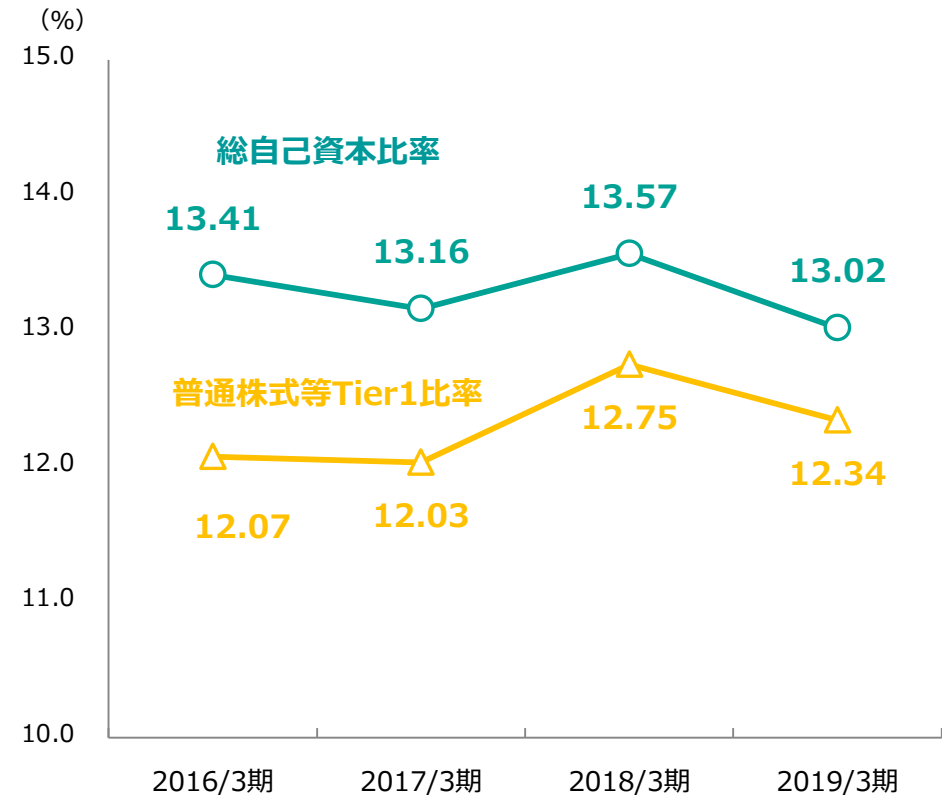
レバレッジ比率の推移

	2018/3期	2019/3期
連結レバレッジ比率	7.77%	7.73%
単体レバレッジ比率	-	7.72%

流動性カバレッジ比率の推移

	2018/3期 第4四半期	2019/3期 第4四半期
流動性カバレッジ比率	199.0%	245.1%

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150億円を国庫納付、2019年度は55億円を国庫納付予定。引き続き、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ごとに検討。

危機対応準備金の一部国庫納付 及び 危機対応準備金減額

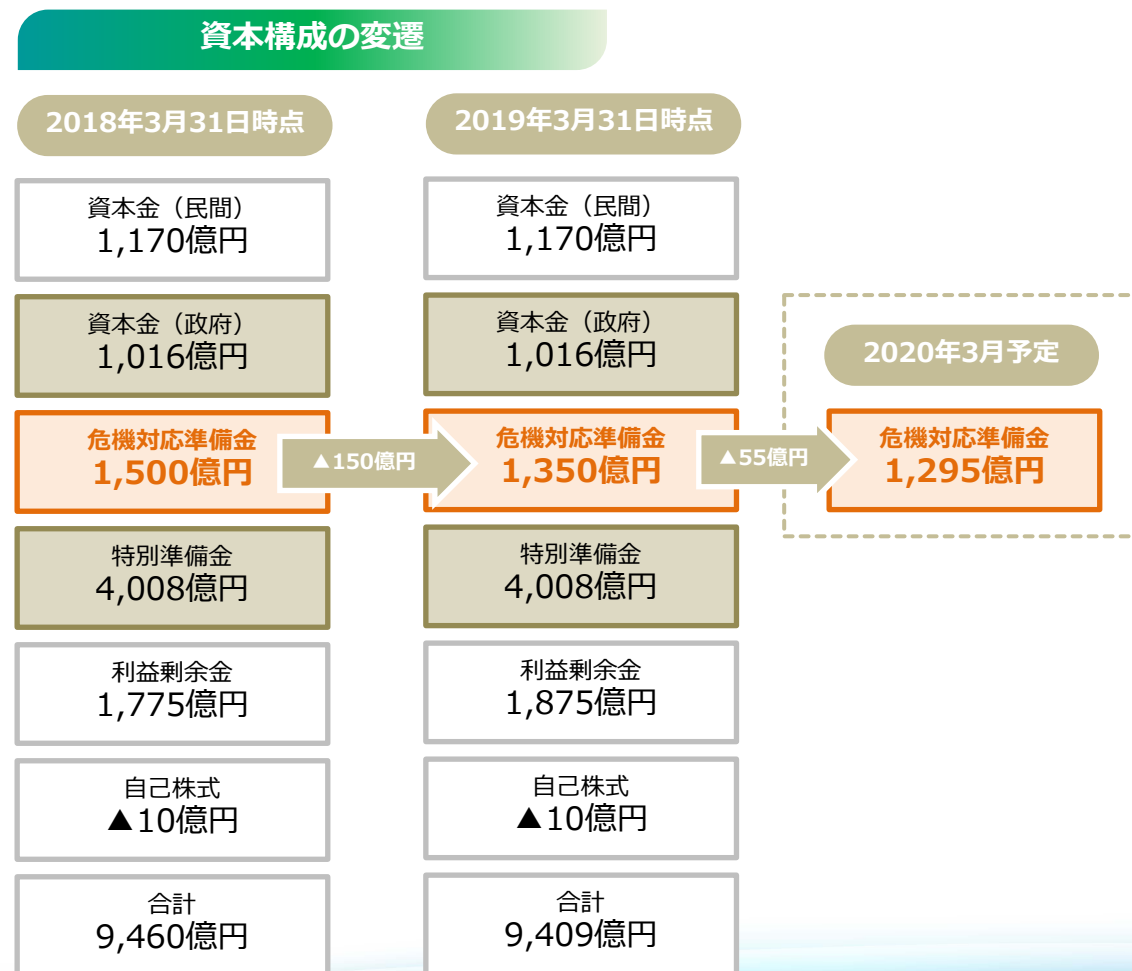
2019年6月20日開催の定時株主総会において、危機対応準備金の一部国庫納付及び危機対応準備金減額について決議予定。

2019年3月31日時点での危機対応融資残高等を勘案し、その一部である55億円を国庫納付して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るに至っているものと認め、2020年3月31日(予定)に、同額を国庫納付する予定。



来年度以降についても、適正な水準を
事業年度ごとに検討。

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

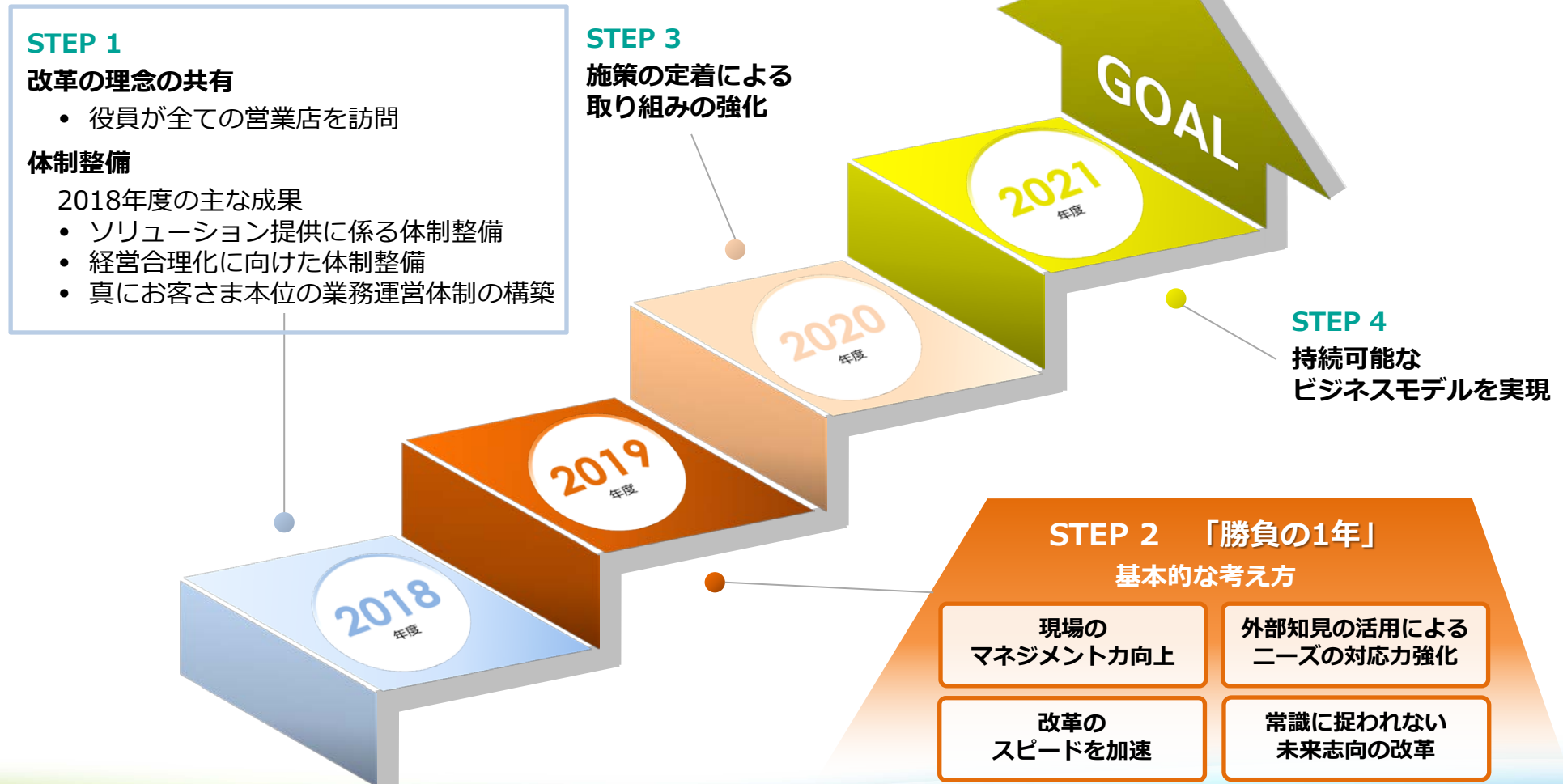
金融業界を取り巻く経営環境は一層厳しさが増すため、役職員一体で危機感を共有の上、未来志向の構造改革を進める。

社会的課題解決

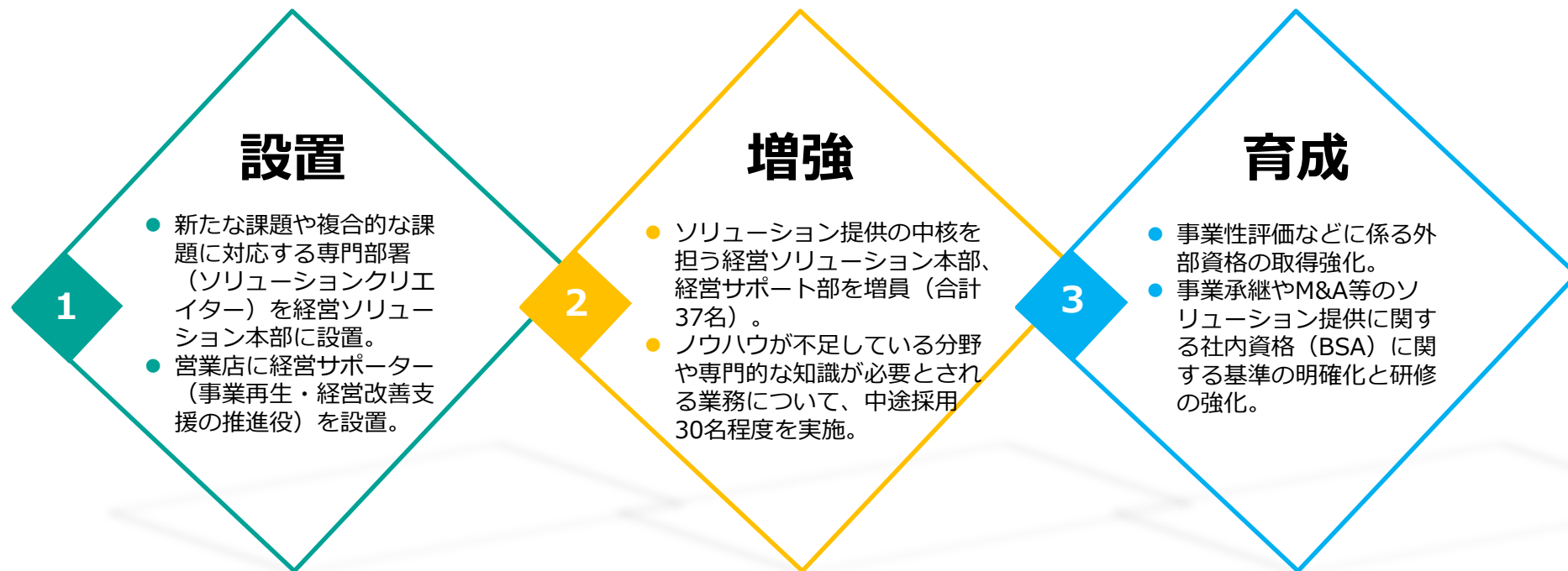
SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取り組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

2018年度（昨年度）と2019年度（今年度）の位置づけ

- 2018年度は改革の理念を全社で共有し、社内体制を整備。
- 2019年度は体制強化の拡充とリソースをフル活用し、施策をやり尽くす「勝負の1年」。



- ビジネスモデルを支える体制作りとして、新たな部署の設置や人材増強・育成を推進。



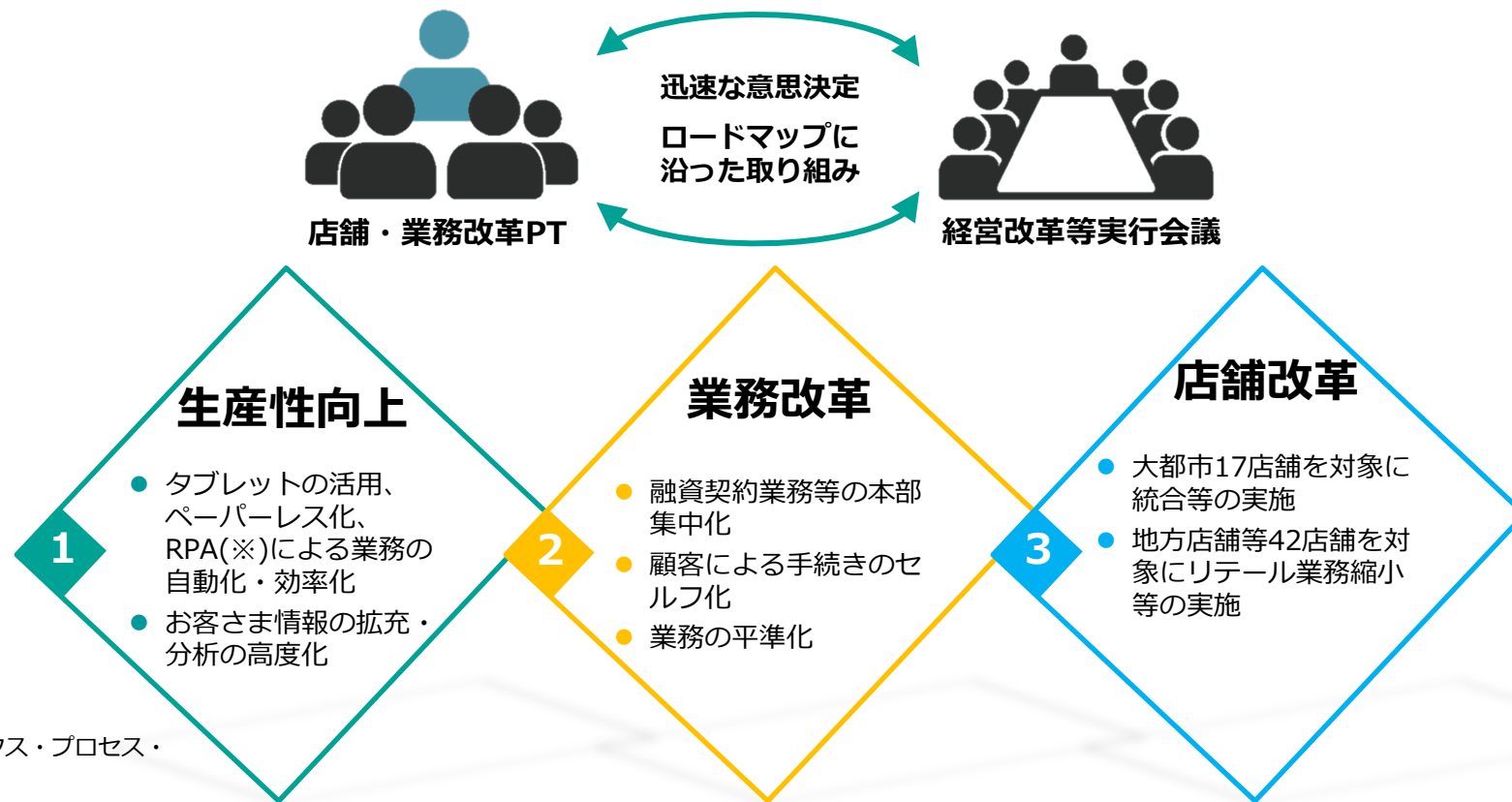
部署	人員数 (19.4.1)	18/3期比
経営ソリューション本部	114名	+29名
事業承継	13名	+6名
M & A	10名	+6名
ソリューションクリエイター	5名	+5名(新設)
経営サポート部	19名	+8名

資格	19/3期末	18/3期比
事業性評価に係る外部資格取得率	60.2%	+20.8%
事業承継に係る外部資格取得率	46.4%	+15.7%
BSA (ビジネスソリューションアドバイザー)	122名	+34名
経営サポーター（事業再生・経営改善支援の推進役～経営改善支援社内資格者）	93名	+93名(新設)

BSA、経営サポーターは19.4.1の人員数

② 経営合理化に向けた体制整備

- 社長をトップとし、外部人材も活用した「店舗・業務改革推進プロジェクトチーム」を立ち上げ。意思決定機関として「経営改革等実行会議」を設置し、迅速な意思決定とロードマップに沿った取り組みを実施。



※RPA…ロボティクス・プロセス・オートメーション

**2018年度
成果**

- ・ 融資渉外業務へのタブレット導入決定（2019年度導入）
- ・ RPA導入（約30の本部業務を自動化）

- ・ 業務廃止・縮小（投資信託窓販等の業務を廃止・縮小の方向で決定）
- ・ 非対面取引強化（口座開設アプリ導入決定）等

- ・ 今後の環境変化を想定した営業店業務、リテール調達基盤等の多面的な検証を実施

③真にお客さま本位の業務運営体制の構築

- 数値ノルマを廃止。営業店の地域性に応じた自主運営を促進するため、営業店と本部が対話し作成した営業店中期計画をベースとした目標をもとに業務運営を開始。
- コンプライアンス再生プログラムの着実な実施により、意識の立て直しに継続的に取り組む。

営業店業績評価



コンプライアンス意識の立て直し



人事制度



基本的な考え方

- 真のお客さま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。

基本的な考え方

- 新たな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て、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。

基本的な考え方

- 評価制度の透明性・公平性を高め、職員のモチベーション向上や納得感を醸成。
- 女性活躍の促進をはじめ、職員が能力を最大限発揮できる仕組みを構築。

前期の取り組み

- 営業店中期計画・半期計画を導入し、地域性に応じた自主運営を促進。
- 数値によるノルマを廃止した業績評価の運用開始。
- 大都市圏とその他地域の中小企業支援や地域金融機関との連携状況を考慮し、営業店グループを再編成。

前期の取り組み

- 過半の社外取締役の登用等により経営体制を刷新。
- 諸会議の見直し等による執行体制の整備・強化
- コンプライアンス再生プログラムの取り組みの着実な実施。
- 不正リスクに対する内部管理態勢の強化。

前期の取り組み

- 目標管理制度を見直すとともに、上司と部下の定期的な面談を義務化。
- 360度評価の開始。

- 中期経営計画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。この過程を通じて、お客さまとの強固なリレーションを築いていく。

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。

KPIの定義

お客さまのニーズにお応えした結果をモニタリングするための指標として、KPIを設定しました。KPIを通して、施策の進捗状況をきめ細かくモニタリングし、持続可能なビジネスモデルの確立に向けて、適切にPDCAサイクルを回していきます。

KPI

◆ 商工中金のビジネスモデルを共有したお客さまの数

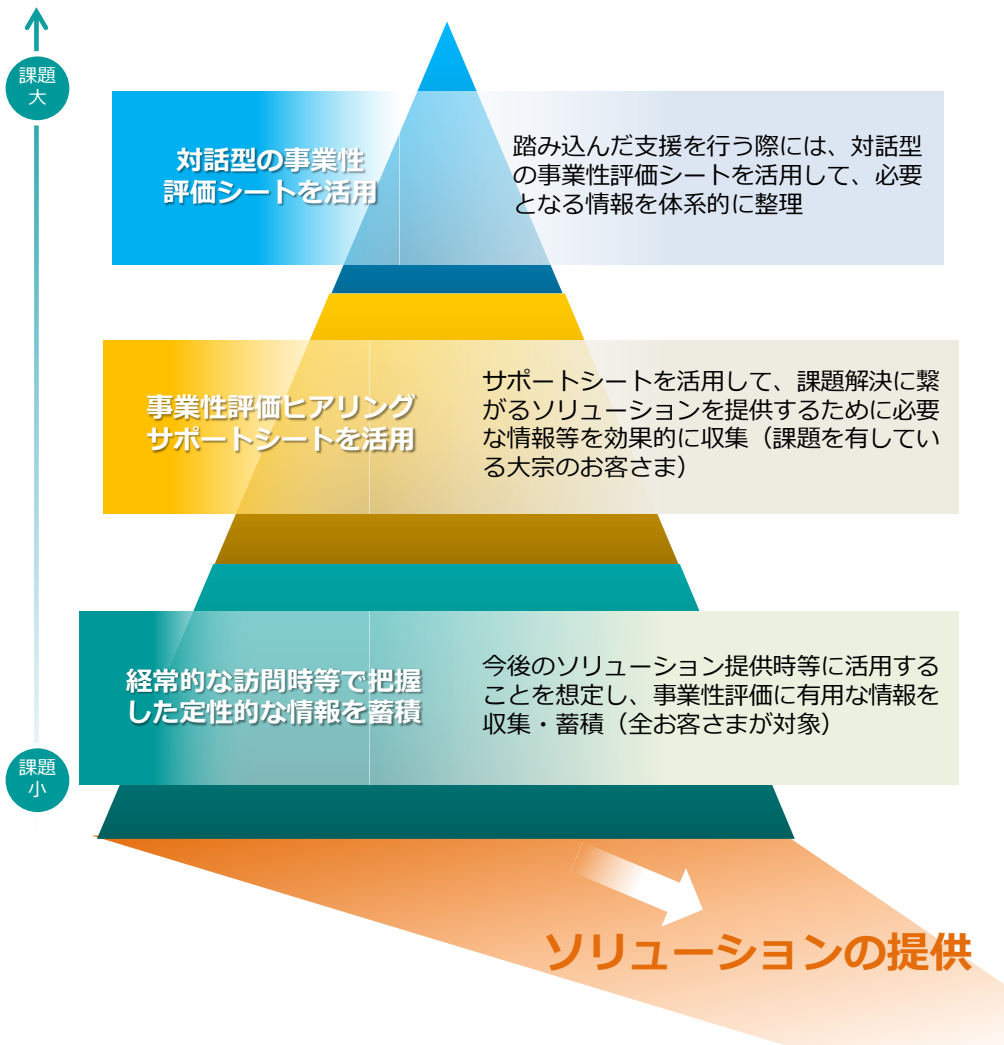
53,698先・79.8% (19.3期)

◆ 事業性評価を通じて正常運転資金を把握したお客さまの数

26,076先・38.8% (19.3期)

※パーセンテージは、商工中金がビジネスモデルの共有が必要と判断したお客さまの数に対する割合

- 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、全社的な取り組みを強化。



事業性評価の取り組み

- 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入り口として再定義し、お客さま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います。
- 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、事業性評価の取り組みを強化しています。
- 2018年度は、約40%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。早期に全てのお客さまと課題を共有できるよう、継続して取り組みます。

KPI

- ◆ お客さまと共有した課題・ニーズの件数
85,491件（19.3期）
- ◆ ローカルベンチマークの取組件数
※2019年度からの施策のため、次年度以降から公表
- ◆ 経営者保証GLに基づく無保証貸出比率（長期貸出）
35.8%（19.3期）

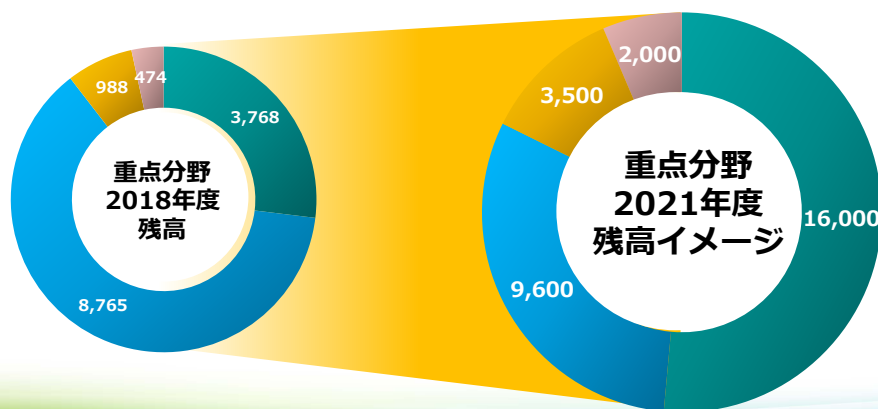
- A、Bゾーンは順調に進捗。C、Dゾーンについては、当初は考え方の浸透に時間を要したが、足元では考え方の浸透・体制整備も進み、今後、取り組みのスピードを加速させていく。

取り組み内容

- 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ます。

Aゾーン	Bゾーン	Cゾーン	Dゾーン
財務構造改革支援	事業再生・経営改善支援等	産業構造の変革への挑戦支援	新産業への挑戦や創業支援
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。	債務超過や赤字等、財務・収支に課題を有しているお客さまに対し、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。	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。	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。

■ Aゾーン ■ Bゾーン ■ Cゾーン ■ Dゾーン



KPI

※実績値はすべて19.3期

◆ Aゾーン支援件数 4,331件
残高 3,768億円

◆ Bゾーン支援状況
経営改善計画策定支援件数 543件
リファイナンス支援件数 578件

◆ Bゾーン先のランクアップの状況
ランクアップしたお客さま
532先・13.7%

経営指標が改善したお客さま
(次年度以降から公表)

◆ Cゾーン支援件数 238件
残高 988億円

◆ Dゾーン支援件数 309件
残高 474億円

- 重点分野への取り組みや本業支援等を通じて、多くのお客さまの営業C F改善等に貢献。

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改善に貢献します。

K P I

◆営業C F改善先数 (※) 147先 (19.3期)

※ ビジネスマッチングの成約により、営業C Fの改善に寄与したお客さまの数

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改善に貢献します。

K P I

◆財務C F改善先数 (※) 2,825先 (19.3期)

※ Aゾーン貸出による対応の結果、財務C Fの改善に寄与したお客さまの数

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ます。

K P I

◆ランクアップによる与信費用の低減 (※)

▲84億円 (19.3期)

※お客さまのランクアップ(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

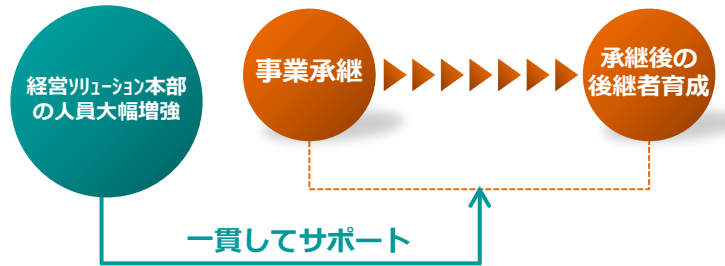
⑤【本業支援】事業承継支援・M&A支援

- 事業承継の入口から出口までを一貫してサポートすべく、本部体制の強化を実施しつつ、全国ネットワークによる情報力を活かしたソリューションを提供。

取り組み内容

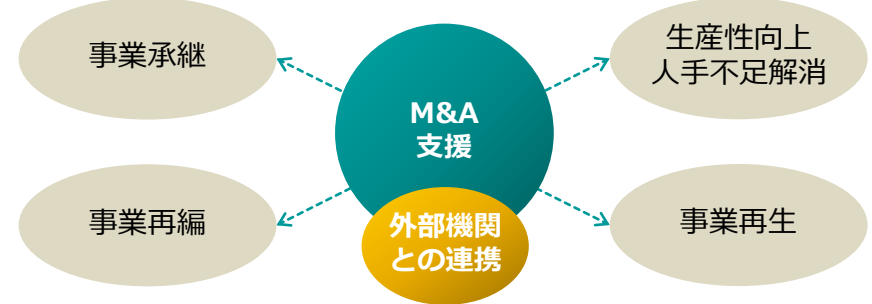
● 事業承継支援

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、経営ソリューション本部の人員を大幅に増強し、お客さまの相談にきめ細かく対応しています。



● 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います。



事例

離れた地域（九州と関西）の同業他社のM&A資金対応

- 後継者不在であった九州エリアの製造業A社について、九州への進出を企図していた関西エリアの製造業B社へ紹介し、M&Aによる事業承継を実現しました。
- A社は元々、既存役員へのMBOによる承継を目指し、商工中金も当該ニーズをフォローしていました。しかしながら、予定していたMBOが実施できなくなったことから、M&Aスキームでの相談となりました。
- 商工中金のネットワークを活かし、全国から候補先をマッチングした結果、関西エリアB社とのM&Aが成約しました。

KPI

◆ 事業承継支援件数 (※1)

198件 (19.3期)

◆ M&A支援件数 (※2)

17件 (19.3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

- AI マッチングシステムの導入等、国内外のネットワークから集まるお客さまのニーズと情報をマッチングし、お客さまの企業価値向上に貢献。

取り組み内容

- 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、M & A ニーズや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、ビジネスマッチングデータベースの整備・高度化を進めるとともに、AIを活用したマッチングシステムを導入していきます。

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



AIを活用した
マッチングシステム
の導入

KPI

◆ ビジネスマッチング支援件数 (※)

383件 (19.3期)

※ お客さま間、提携先とお客さま間、他の金融機関のお客さまと商工中金のお客さま間のビジネスマッチングの成約件数

事例

販売先の開拓を支援

- C社は、乾麺を主力とする東北地方の製麺業者です。
- 東日本大震災前は、売上のうち県外が7割を超えていましたが、原発事故による風評被害を受け県外の売上も大幅減少しました。現在も売上は回復せず、元金棚上げによる金融支援を実施していました。
- 商工中金は、事業デューデリジェンスの中で新規受注獲得による売上改善が必要との課題をC社と共有しました。
- 関西エリアの商工中金のお客さまD社とのマッチングにより新規販売先（麺3種類）を獲得し、今後の売上拡大が見込まれています。

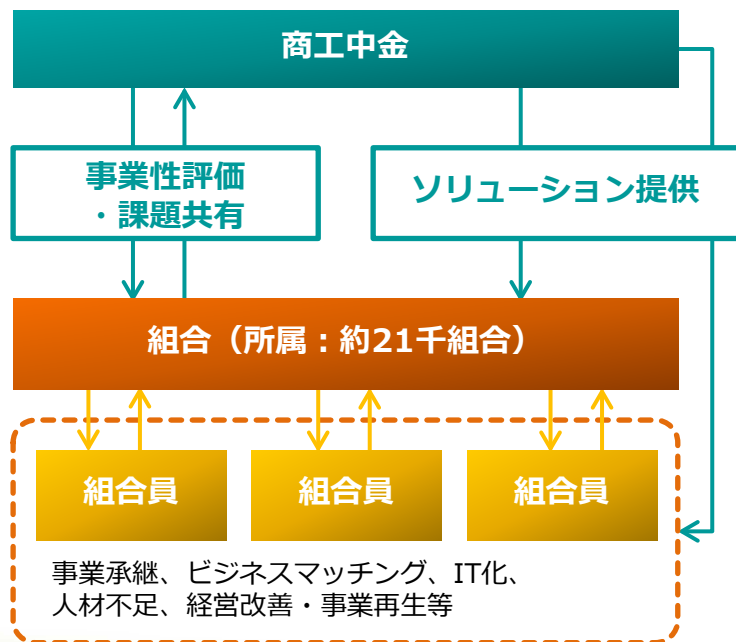


- 全国の中小企業組合の課題を共有し、多様なソリューションを効果的・効率的かつ面的に提供。

取り組み内容

- 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」に取り組んでいます。

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 ※

86件 (19.3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

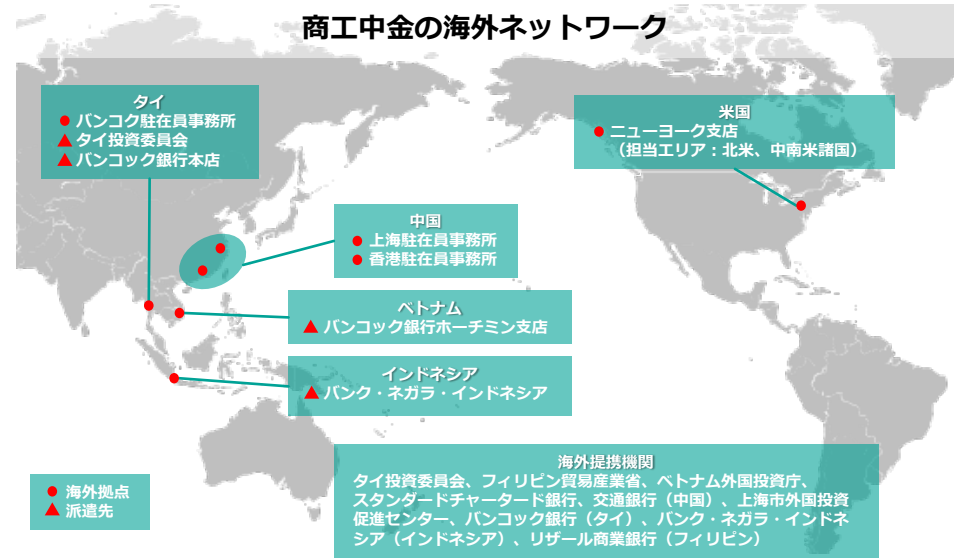
組合事務局長会議を通じて組合の託児所事業開始に向けた検討をサポート

- 商工中金では、取引組合において人手不足の観点から託児所の開設ニーズがあることを把握しました。
- 今後、「働き方改革」が進む中で意義のある取り組みであることから、組合による「託児所事業」をテーマに事務局長会議を開催しました。
- 開催にあたり、商工中金は行政機関等からのヒアリングや業界動向調査を実施のうえ、事業収支のシミュレーションを作成し、会議資料として配布しました。
- 会議を通じて、参加組合の託児所事業についての理解が深まり、活発な意見交換がなされました。
- 今後は、組合員のニーズも踏まえ、託児所事業開始に向けたサポートを実施していく予定です。

- 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、地域金融機関とも連携を強化し、多様化する海外展開ニーズを積極的に支援。

取り組み内容

- 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ます。



事例

ベトナムでのリゾートホテル建設プロジェクトを伴走サポート

- E社はスパ&リゾートを展開し、日本人はもとより、海外インバウンド客からも支持される人気のホテルを運営しています。今般、E社は成長する東南アジアのリゾート需要を取り込むため、シンジケートローンを活用し、ベトナム・ダナン市で最高級リゾートホテルの建設を計画しました。
- 商工中金は、E社との継続的な対話を通じて事業性評価を行い、本プロジェクトが拡大する海外需要を取り込みつつ、クールジャパン戦略にも貢献する内容であることを確認しました。
- ダナン市が千葉県で実施する投資セミナーをE社と共催で開催するなど、プロジェクト立上げ段階から伴走支援を実施しました。

KPI

◆ 海外展開支援の状況

海外与信先数 (※1) 1,106先 (19.3期)

海外現地法人の課題・ニーズ把握件数 (※2)

2,550件 (19.3期)

※1 現地法人への貸付、スタンバイ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、現地におけるお客さまの課題やニーズを把握した件数

- 業界5団体との意見交換会を再開。地域金融機関との連携方針について説明を実施。
- 重点分野の取り組みを説明し、共有を図るとともに、具体的な連携協議を実施。



事例

地域金融機関と連携してお客さまの財務CF改善に貢献

- F社は、インテリア向けの生地製造業者で、業種柄、在庫備蓄に伴う資金負担が過年度からの課題となっていました。
- 商工中金は、F社とメイン銀行のG行に財務CFの改善を目的としたリファイナンス・シンジケートローンを提案しました。
- G行は、シンジケートローンのアレンジ業務の実績が少なかったことから、商工中金が本部を交えてサポートし、G行を主幹事とした円滑なシンジケート組成に貢献しました。

KPI ※実績値はすべて19.3期

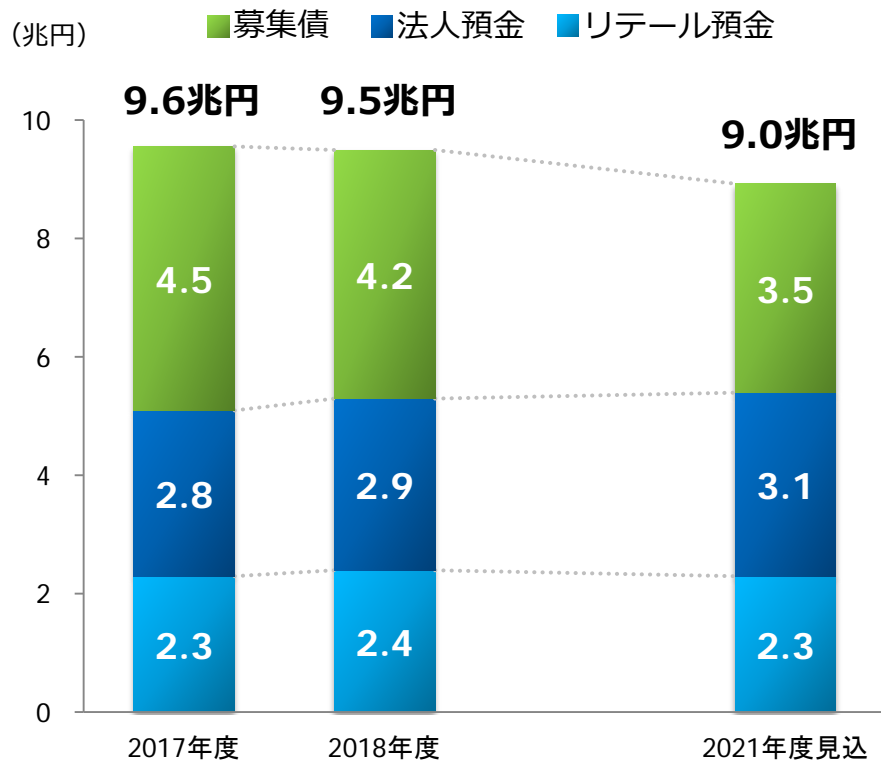
- ◆ 地域金融機関との情報交換

地域金融機関への訪問件数	967件
業界団体との意見交換会の開催件数	10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	515件
地域金融機関との協調融資件数	1,032件

持続可能な資金調達方法の確立

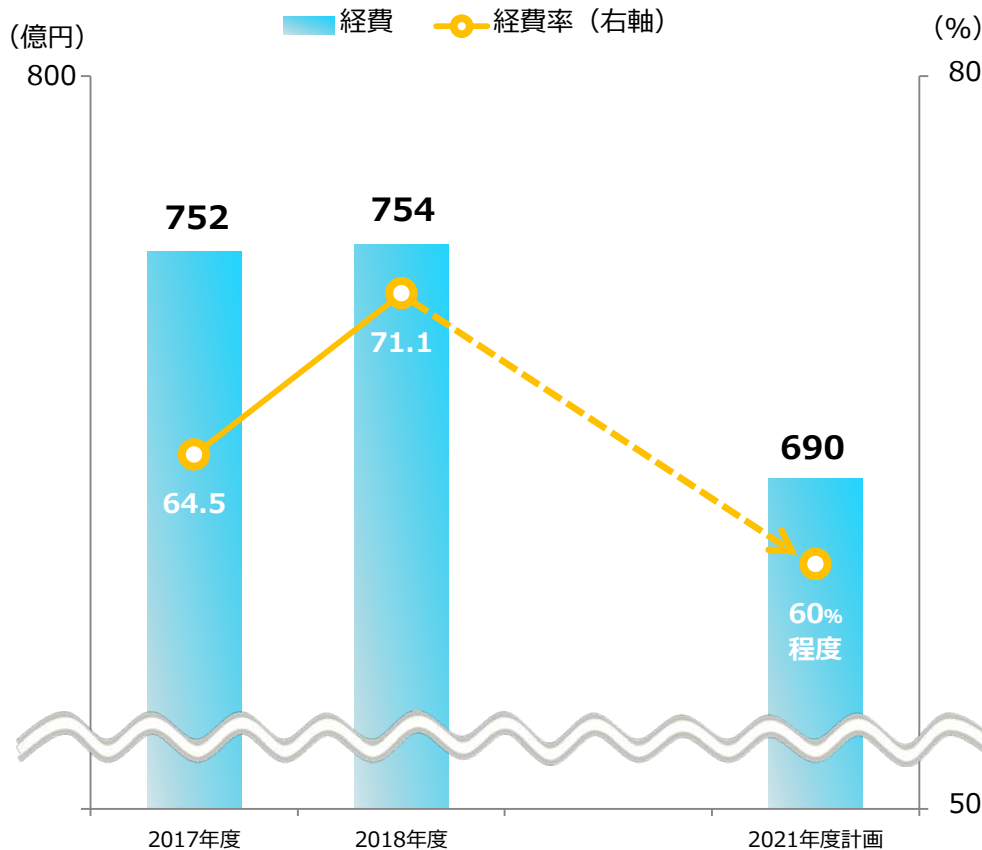
- お客様のニーズ変化等を踏まえ、調達チャネルを再構築。
- 募集債、法人預金、リテール預金の三本柱トータルで必要調達額を確保。



- 募集債は4.2兆円から3.5兆円に減少。
- 法人預金の積み上げ等により、2021年度の調達残高は9.0兆円を確保。

募集債	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員を含む本部によるホールセール強化 ● 発行年限の拡充、販売先拡充、取引ニーズを開拓
法人預金	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業職員のマインド向上による受入推進 ● 事業法人や機関投資家等からの預金受入強化
リテール預金	<ul style="list-style-type: none"> ● 非対面取引（インターネットバンキング、テレホンバンキング）を推進 ● 夏・冬キャンペーンを廃止 ● 地方等店舗のリテール業務縮小

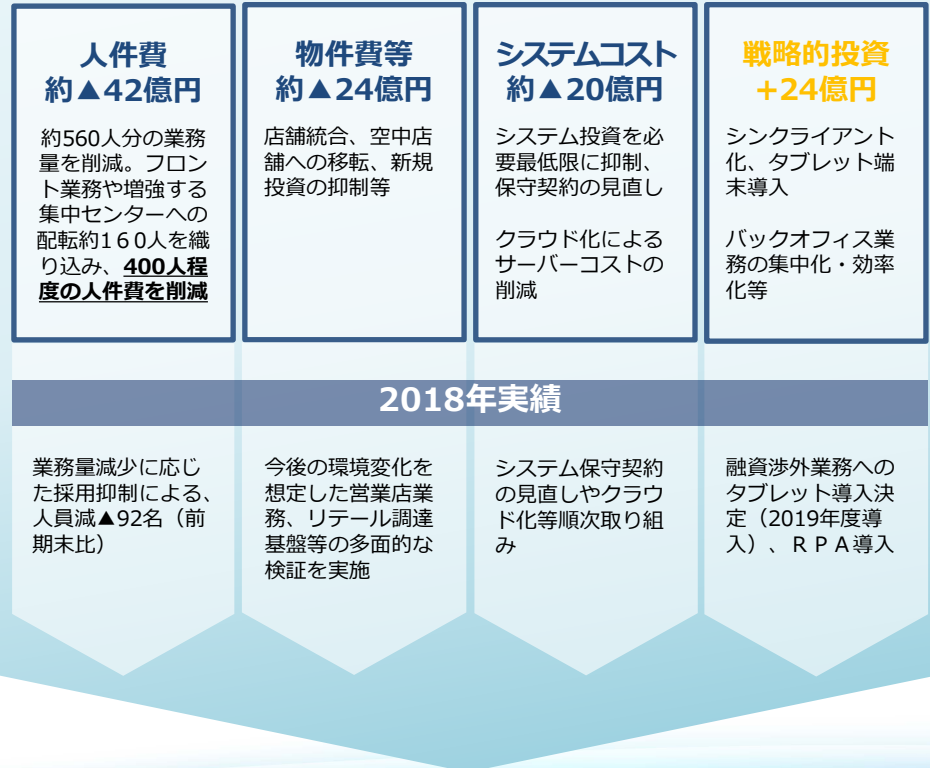
- 社長をトップとした「店舗・業務改革推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、意思決定機関として「経営改革等実行会議」を設置。
- 迅速な意思決定のもと、抜本的な業務改革、店舗体制の見直しやシステムコストの最適化等について、ロードマップを作成し取り組んでおり、概ね計画通り進捗。



・ 経費 = 物件費 + 人件費 + 税金
 ・ 経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

中期経営計画

2017年度 ⇒ 2021年度 ▲62億円



- 危機対応融資が減少する中、中小企業の企業価値向上に貢献し、適正かつ安定的な業務粗利益を確保
- 業務粗利益に見合った水準の経費構造を再構築
- 的確な事業性評価、モニタリングの強化等を通じ、信用コストを低減
- 上記の取り組みによる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、自立した持続可能なビジネスモデルの実現および企業価値の向上に取り組む

2021年度計数目標

	2018年度実績	2021年度目標
業務粗利益	1,061億円	1,150億円程度
業務純益	306億円	460億円程度
経常利益	307億円	250億円程度
当期純利益	144億円	175億円程度
OHR	71%	60%程度

(単位：億円)

	17年度実績	18年度実績	21年度見込	18年度対比
合計	87,100	83,213	88,200	4,987
危機対応融資（損害担保付）	18,000	10,943	3,600	△7,343
プロパー融資	59,300	58,711	53,500	△5,211
重点分野以外	77,300	69,654	57,100	△12,554
重点分野	9,800	13,559	31,100	17,541
Aゾーン（キャッシュフロー-着目融資）	500	3,768	16,000	12,232
Bゾーン（事業再生、経営改善）	8,400	8,765	9,600	835
Cゾーン（高リスク事業進出）	500	988	3,500	2,512
Dゾーン（新事業、創業）	400	474	2,000	1,526

※私募債等含む

- お客様のSDGsへの取り組みを、経営支援総合金融サービス事業を通じてサポートすることにより、お客様とともに、地域や社会の発展に取り組んでいく。

農林水産業・食品産業の イノベーション

グローバル・オーシャン・ワークス 株式会社

- 養殖ブリの加工販売業者。グループ企業間で養殖から加工・販売を一貫して行う商流を構築し、鹿児島の水産物を海外に販売するビジネスを展開。
- 同社は、海外への販路開拓にあたり、食品安全マネジメントシステムに関連した国際規格や養殖に関する国際的な認証を取得し、国際基準の加工施設を整備している。
- 今般の地域未来牽引企業への認定を契機として、全国トップの生産高を誇る鹿児島県産養殖ブリの海外輸出を促進する役割を担い、成長を加速させている。



効果的なパートナーシップ 山形ドローン協会協同組合



- 山形県内のドローン関連業者が中心となり、農業や災害対策などにおけるドローン技術活用を図ることを目的に2018年2月に設立。
- 組合設立により、用途に合わせたドローンのカスタマイズ、操作方法や空撮ノウハウ、空撮映像の画像処理や解析などを総合的に提供していく。
- 今後、同組合の取り組みが人手を要する農薬散布などに活用され、地域の課題解決に貢献していく。

循環型社会に向けた取り組み 会川鉄工株式会社

- 風力発電用の鉄塔部や金属製品等を設計・製造。国内初の風車タワー専門工場をいわき市四倉中核工業団地内に建設。
- 同社は、福島県の「福島阿武隈、浜通りエリア風力発電構想」に参加する事業者からの受注獲得を目標としつつ、現状輸入に頼っているタワーを高品質、高強度かつ低コストで国内生産できるよう、地方公共団体や関係機関と連携して取り組んでいる。



商工組合中央金庫

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

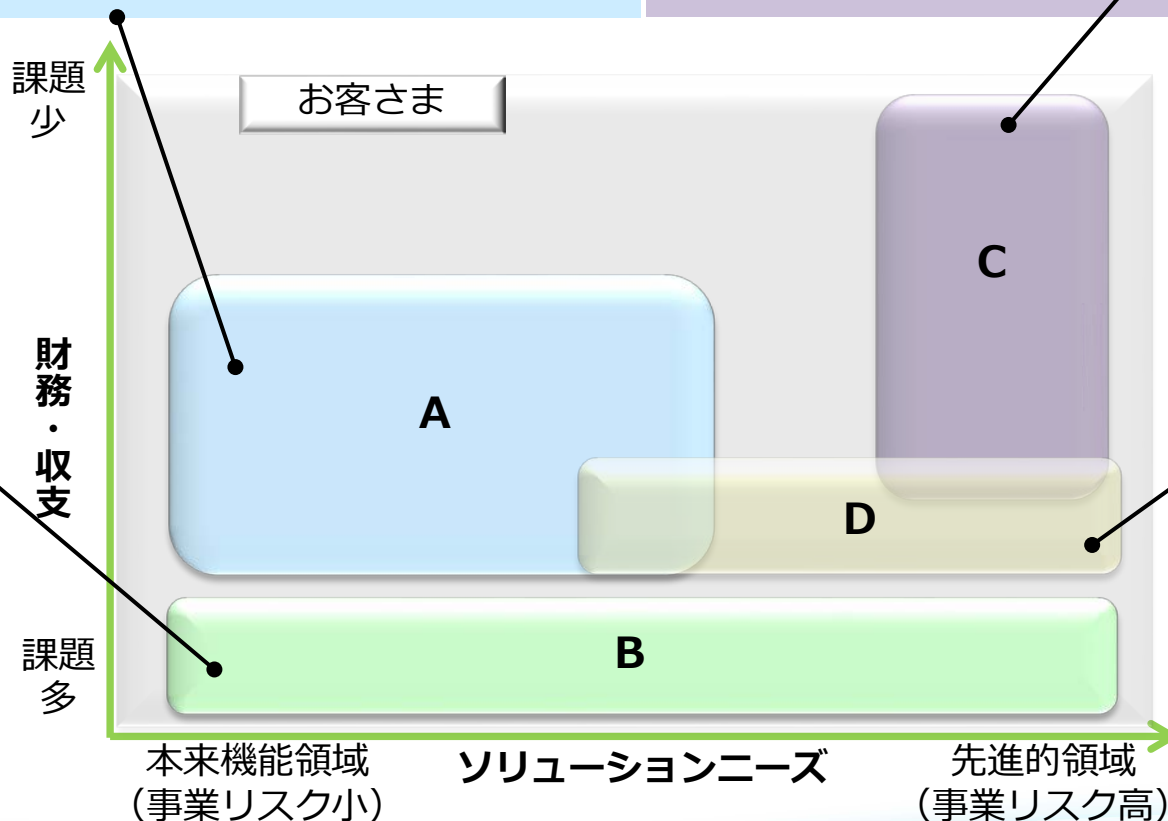
- 地域外の会社をM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

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



● 前提・事業性評価

	2017年度	2018年度
商工中金のビジネスモデルを共有したお客さまの数	—	53,698件
事業性評価を通じて正常運転資金を把握したお客さまの数	—	26,076件

	2017年度	2018年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	—	85,491件
ローカルベンチマークの取り組み件数	—	次回以降から
経営者保証GLに基づく無保証貸出比率	—	35.8%

● ソリューション提供（本業支援）

	2017年度	2018年度
事業承継支援件数	162件	198件
M & A 支援件数	9件	17件
ビジネスマッチング支援件数	205件	383件
海外与信先数	1,159先	1,106先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,034件	2,550件
組合事務局長会議開催件数	4件	86件

● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2018/3期	2019/3期	2022/3期見込
Aゾーン	取組件数	—	4,331件	4,000件
	取組金額	—	4,335億円	4,000億円
	貸出残高	500億円	3,768億円	16,000億円
Bゾーン	計画策定支援	—	543件	2,150件
	リファイナンス	—	578件	1,400件
	ランクアップ数・率	—	532先・13.7%	—
	貸出残高	8,400億円	8,765億円	9,600億円
Cゾーン	取組件数	—	238件	750件
	取組金額	—	394億円	750億円
	貸出残高	500億円	988億円	3,500億円
Dゾーン	取組件数	—	309件	800件
	取組金額	—	112億円	400億円
	貸出残高	400億円	474億円	2,000億円

● 体制・人材

	2017年度	2018年度	2021年度見込
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	2,926件	4,469件	—
事業性評価外部資格取得率	39.4%	60.2%	80.0%
事業承継外部資格取得率	30.7%	46.4%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	88名	122名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	—	93名	80名

● 地域金融機関との連携・協業

	2017年度	2018年度
地域金融機関等への訪問件数	—	967件
業界団体との意見交換会開催件数	—	10件
連携・協業件数（ソリューション提供）	—	515件
協調融資件数	—	1,032件

● 収支の状況

	2017年度	2018年度
OHR	65%	71%
経常利益	569億円	307億円

● アウトカム（CFの改善）

	2017年度	2018年度
営業CF改善先数	—	147先
財務CF改善先数	—	2,825先

● アウトカム（与信費用の低減）

	2017年度	2018年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	—	▲47億円
要注意先⇒ 正常先	—	▲37億円

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 : 104 (国内100・全都道府県に配置、海外4)

職 員 数 : 3,891名

資 本 金 : 2,186億円

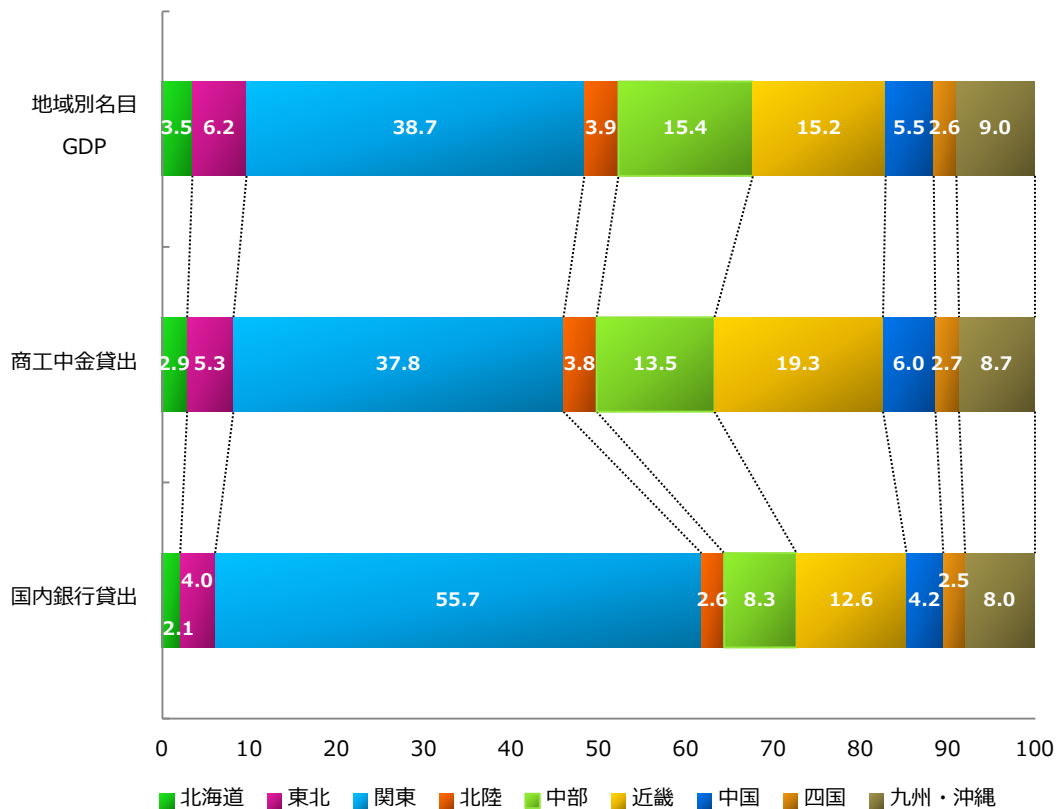
資 金 量 : 95,805億円 (うち、預金 50,579億円、譲渡性預金 2,843億円、債券 42,383億円)

貸 出 金 : 82,897億円

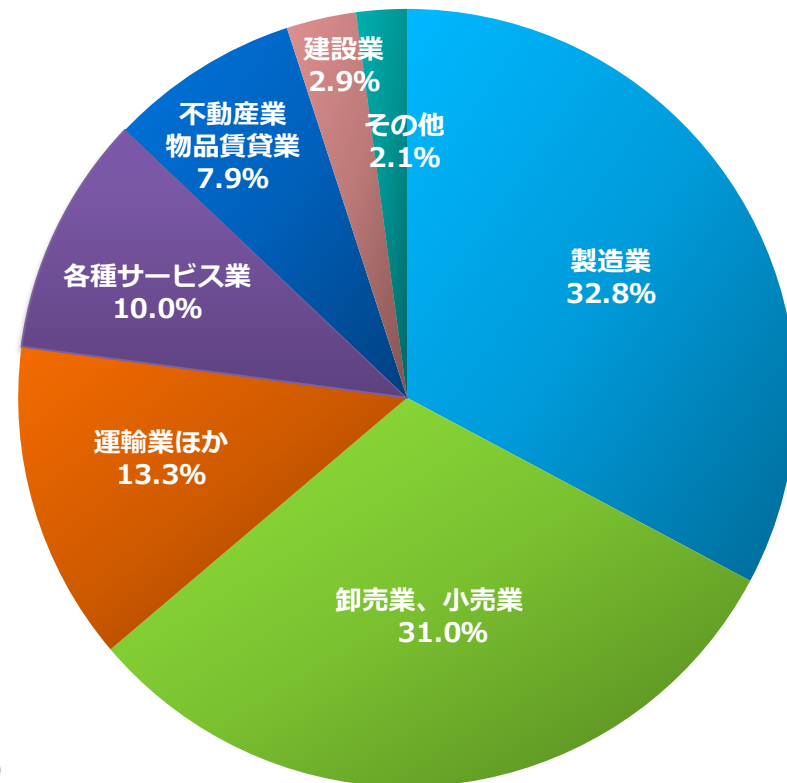
外 部 格 付 : R&I ・ ・ ・ AA- (ネガティブ) (発行体格付)
 ムーディーズ ・ ・ ・ A1 (ネガティブ) (長期預金格付)
 JCR ・ ・ ・ AA+ (ネガティブ) (長期発行体格付)

2019年3月31日現在

地域別貸出残高構成比



業種別貸出残高構成比



(注) 地域別名目GDPは2015年度、商工中金貸出および国内銀行貸出は2019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」

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