



人を思う。未来を思う。

商工中金

# ご説明資料

---

2019年12月11日

白紙

# 1 2020年3月期 中間決算の業績

● 2020年3月期 中間決算の業績概要	4	● 自己査定状況・与信費用の推移	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
● 不良債権の推移	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	③商工中金イネーブラー事業	23
● 2019年度の位置づけ	17	④イネーブラー事業の背景	24
● 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		⑤イネーブラー事業の事例	25
①体制整備の状況（ソリューション提供・業務改革）	18	⑥組合支援	26
②職員の能力を最大限発揮できる仕組み作り	19	● 地域金融機関との連携・協業	27
③業務改革の状況	20	● 地域金融機関と連携した顧客支援事例	28
● 経営支援総合金融サービス事業の実績		● セーフティネットの対応状況等	29
①重点分野の貸出残高推移・ゾーン別貸出純増減	21	● SDGsへの取り組み	30
②重点分野の取組事例	22	● まとめ	31

## 参考資料

● 重点分野の概念図	33	● 商工中金の概要	38
● KPI一覧	34		

# 2020年3月期 中間決算の業績

---

1

# 2020年3月期 中間決算の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2017/9期	2018/9期	2019/9期	前年同期比
業務粗利益	593	540	<b>510</b>	△30
資金利益	547	486	<b>448</b>	△37
役務取引等利益	30	34	<b>38</b>	3
特定取引利益	7	13	<b>18</b>	4
その他業務利益	7	5	<b>5</b>	△0
コア業務粗利益	591	536	<b>507</b>	△28
経費	381	382	<b>363</b>	△19
業務純益（一般貸引繰入前）	211	158	<b>147</b>	△10
コア業務純益（一般貸引繰入前）	209	154	<b>144</b>	△9
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	-	-	-	-
臨時損益	86	142	<b>64</b>	△78
不良債権処理額(△)(b)(※)	△146	△117	<b>△59</b>	57
経常利益	298	300	<b>211</b>	△88
特別損益	△0	1	<b>△2</b>	△3
法人税、住民税及び事業税	65	93	<b>36</b>	△57
法人税等調整額	29	△7	<b>19</b>	27
中間純利益	203	216	<b>153</b>	△62

与信費用 (a)+(b)（△は戻入益）	△146	△117	<b>△59</b>	57
ROA（中間純利益ベース）	0.32%	0.37%	<b>0.26%</b>	△0.10%
ROE（中間純利益ベース）	4.29%	4.40%	<b>3.17%</b>	△1.23%
総自己資本比率	13.50%	13.37%	<b>12.97%</b>	△0.40%
普通株式等Tier1比率	12.43%	12.63%	<b>12.35%</b>	△0.28%
不良債権比率	3.6%	3.5%	<b>3.2%</b>	△0.3%

●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。  
●コア業務純益は、業務純益から国債等売却損益を控除。  
●コア業務純益に含まれる投資信託解約損益はいずれの期においても該当なし。

●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。

## 2019/9期の業績のポイント

### 【業務粗利益】前年同期比 △30億円

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、業務粗利益は前年同期比30億円減少。

### 【経費】前年同期比 △19億円

バックオフィス業務の効率化や営業部門の生産性向上など、中期経営計画の施策として掲げた経営合理化策の効果が出始め、前年同期比19億円の減少。

### 【与信費用】59億円の戻入

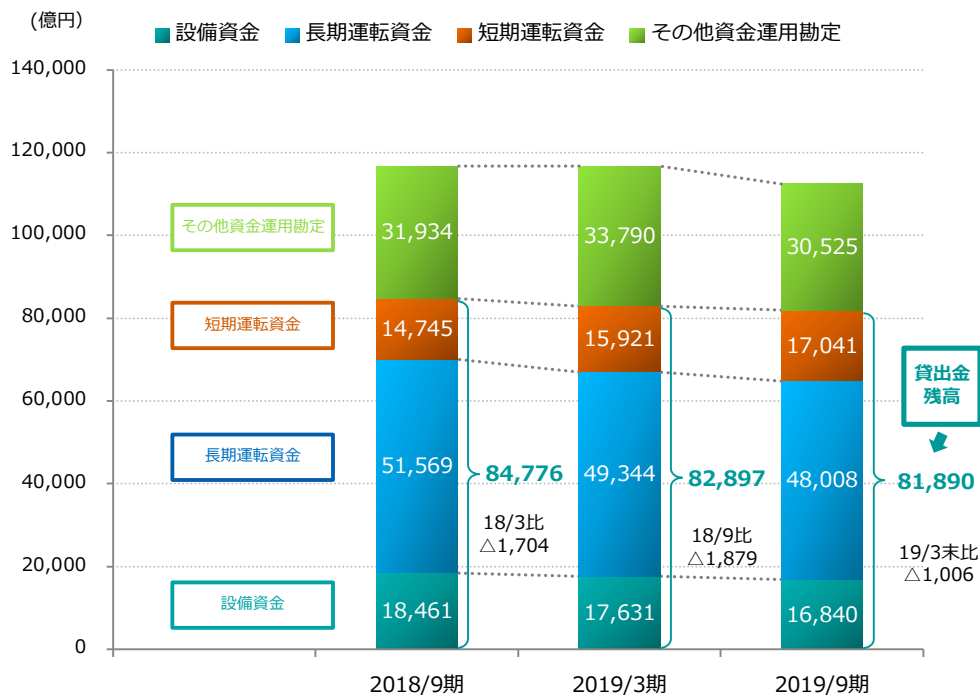
倒産が引き続き低水準で推移したことなどにより、過去の引当金の戻入を計上。

(※)不良債権処理額には、17/9期53億円、18/9期57億円、19/9期39億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

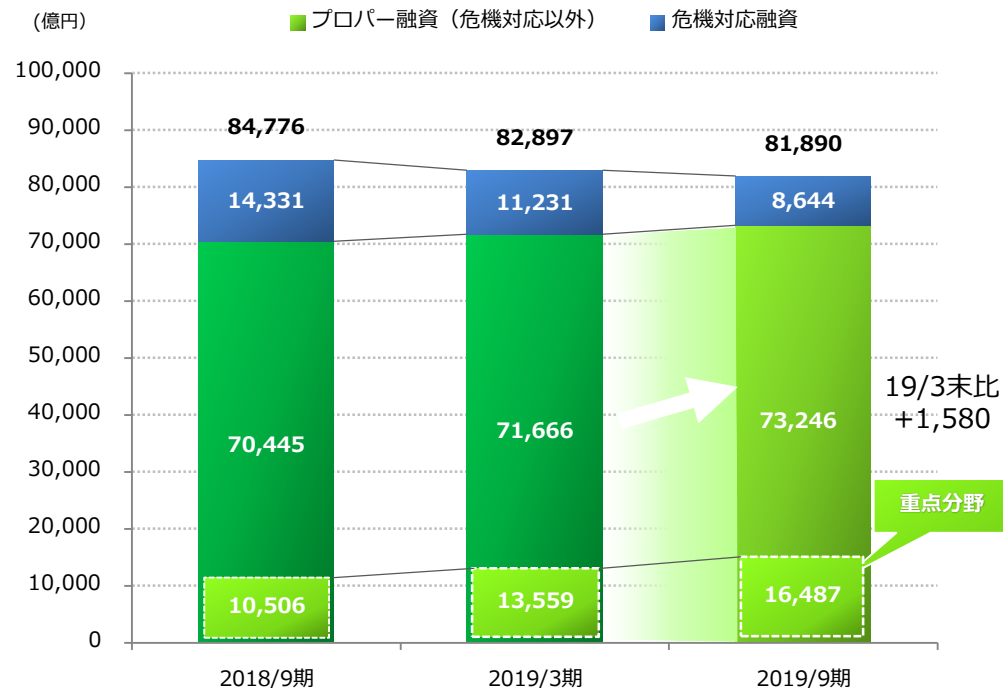
## 資金運用勘定残高等の推移

- 危機対応融資残高が前期末比約2,580億円減少したことにより、貸出残高は減少。ただし、重点分野での貸出増加に注力した結果、プロパー貸出は1,580億円増加しており、貸出全体での減少幅は縮小傾向。

### 資金運用勘定残高の推移（末残）



### 貸出金残高の推移



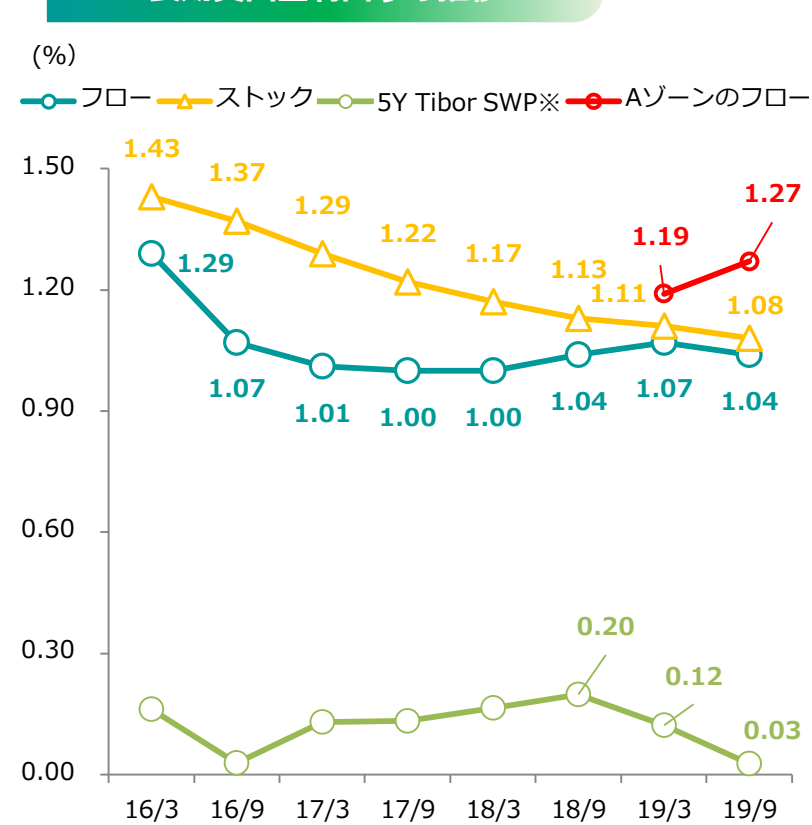
- 2019年度上期は、リレーションに基づかない金利面のみでの競争からの脱却し低採算貸出を抑制する一方、重点分野の取組を強化。この結果、市中の長期金利の低下が一段と進んだものの、長期貸出金の新規実行利回りは、一定水準を確保。

## 総資金利鞘等の推移

	2017/9期	2018/9期	2019/9期	前年同期比
資金運用利回り①	0.91	0.86	<b>0.80</b>	△0.05
貸出金利回り②	1.18	1.09	<b>1.04</b>	△0.05
有価証券利回り	0.41	0.44	<b>0.41</b>	△0.02
資金調達原価③	0.71	0.76	<b>0.73</b>	△0.03
預金債券等原価④	0.80	0.83	<b>0.78</b>	△0.04
預金債券等利回り⑤	0.05	0.04	<b>0.04</b>	△0.00
経費率	0.75	0.79	<b>0.74</b>	△0.04
総資金利鞘①-③	0.20	0.09	<b>0.07</b>	△0.02
預貸金利鞘②-④	0.37	0.26	<b>0.25</b>	△0.00
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.12	1.05	<b>1.00</b>	△0.04

- 国内業務部門における実績

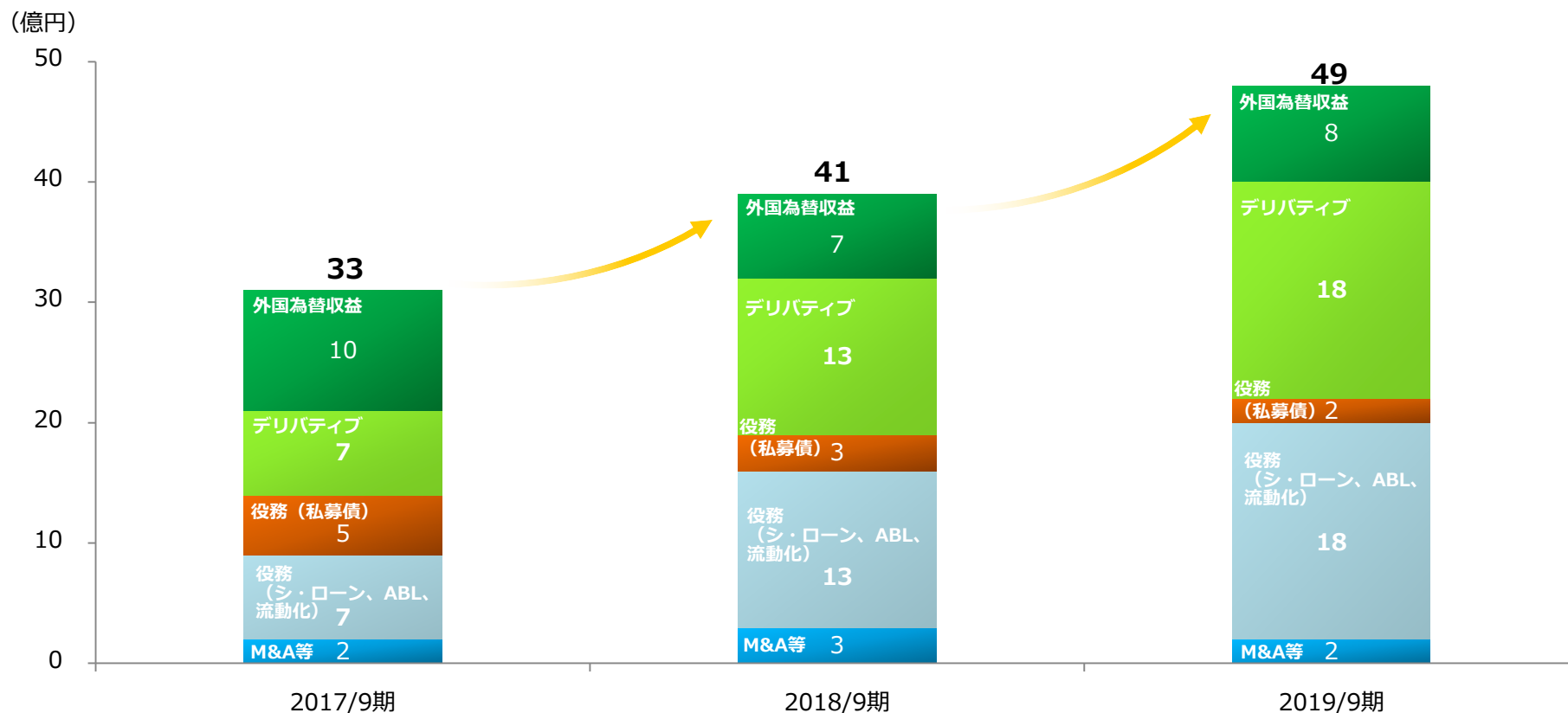
## 長期貸出金利回りの推移



- 管理会計ベースの数値
- ※ 5年Tibor SWPLレートの6か月平均

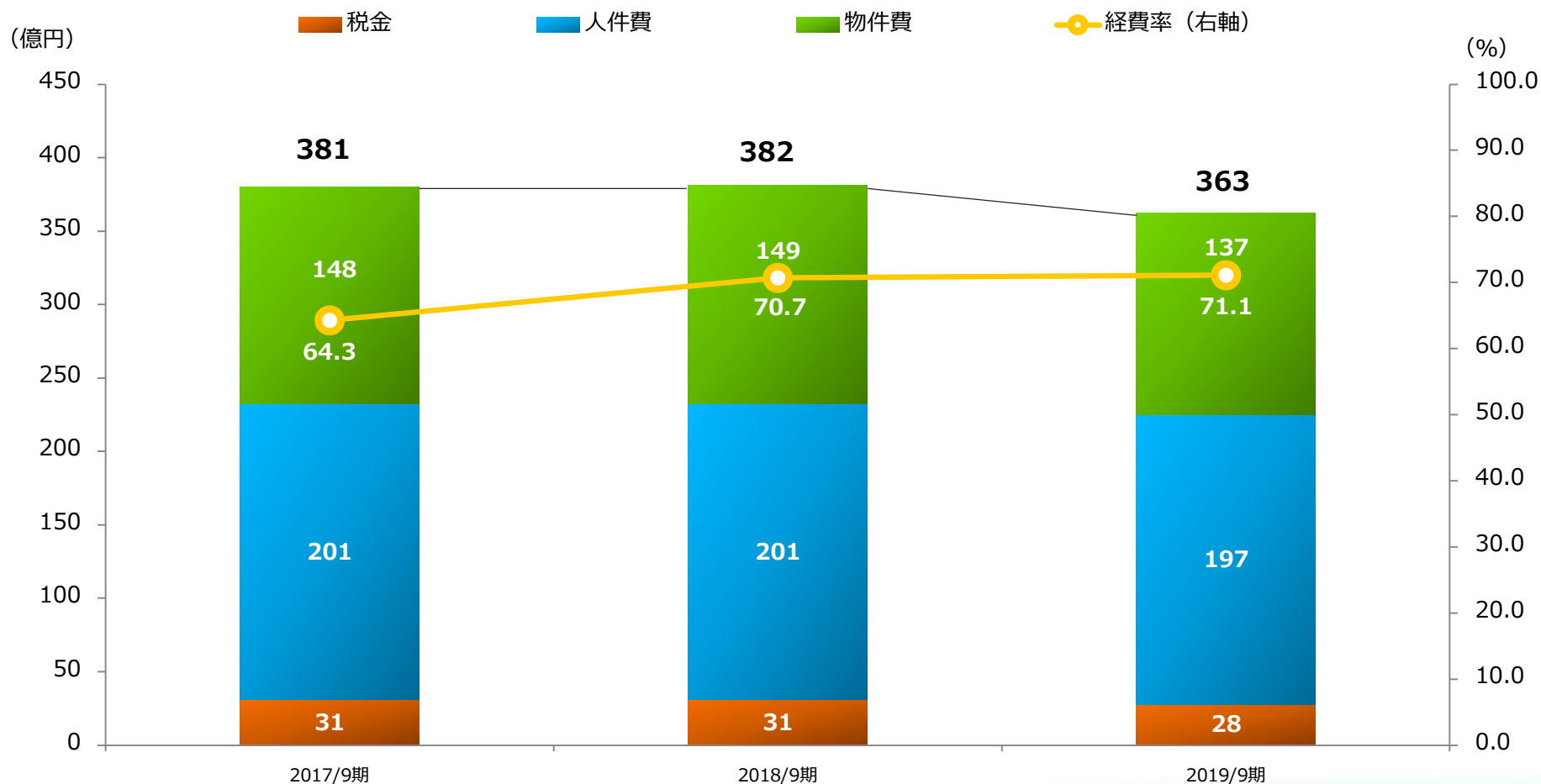


- 中期経営計画に沿って、昨年度から本部専門部署の拡充等、体制整備をした結果、顧客ニーズへの対応力の強化を図ることができ、ソリューション業務に関する利益は増加。





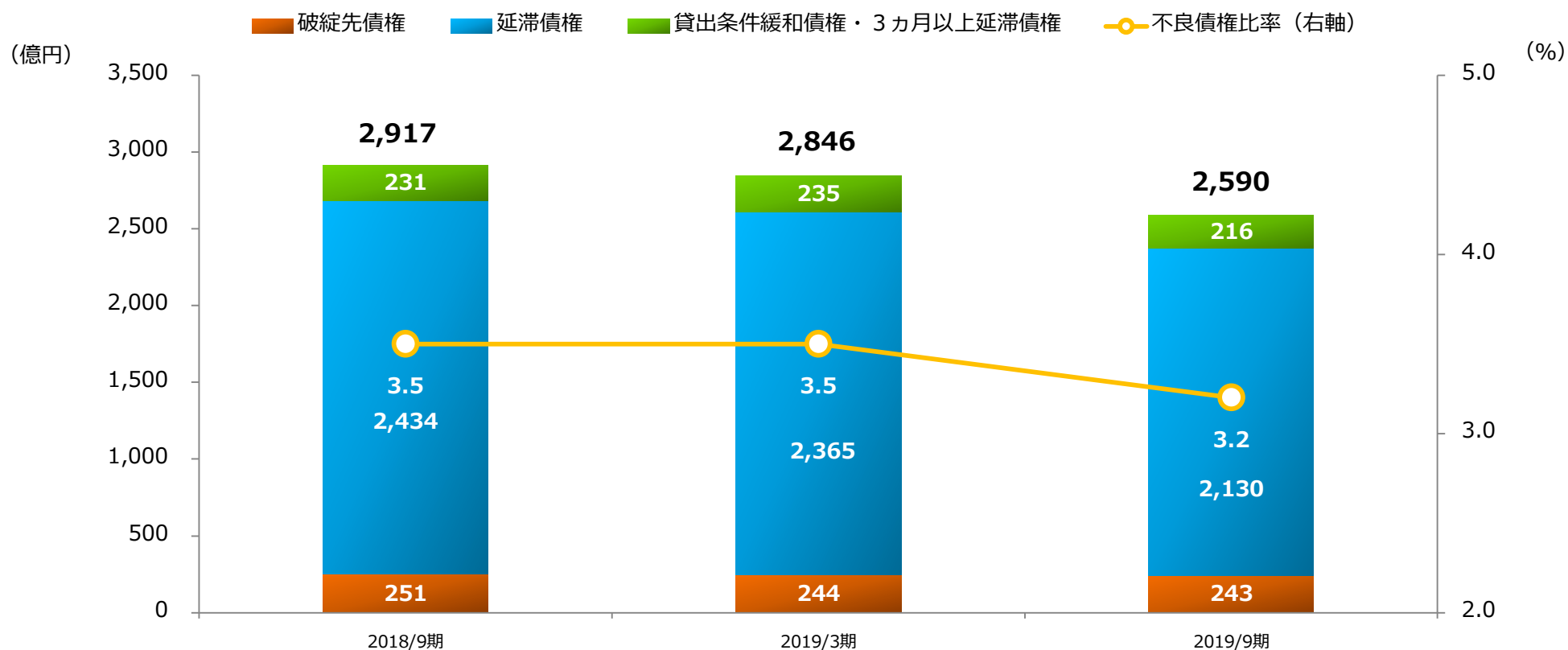
- バックオフィス業務の効率化や営業部門の生産性向上など、中期経営計画の施策として掲げた経営合理化策の効果が出始め、前年同期比19億円の減少。



・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

- リスク管理債権は前期末比255億円減少、不良債権比率は前期末比0.3%低下。
- リスク管理債権の概ね9割弱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。
- ただし、倒産が前年同期比増加したこと等もあり、与信費用の戻入額は減少。

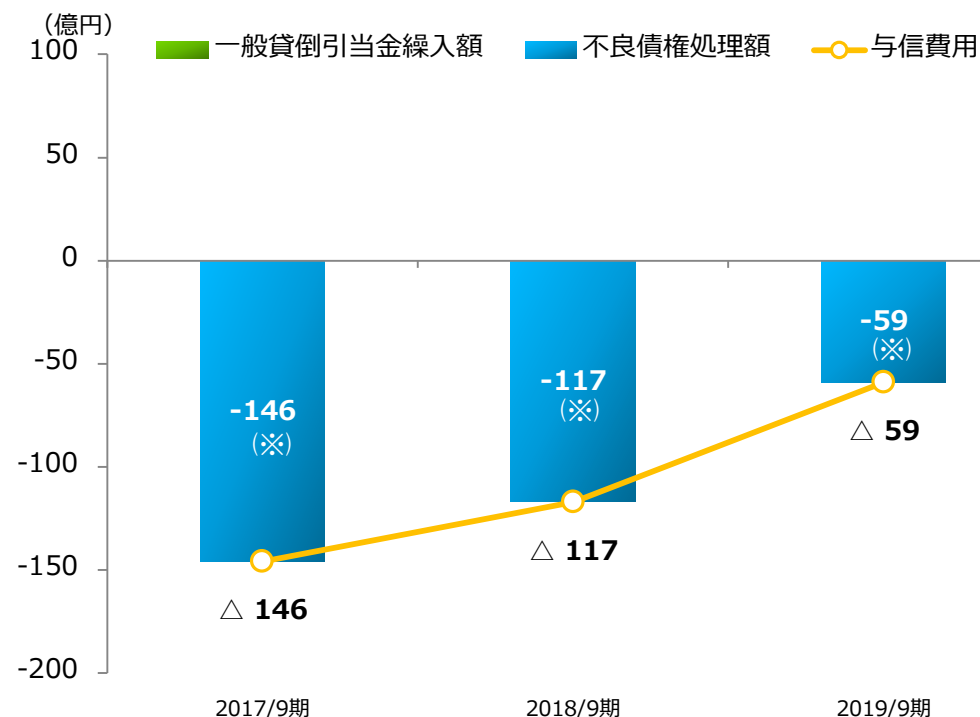
### 自己査定の取引先区別残高

(億円)

	2019/3期		2019/9期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	565	0.7%	<b>573</b>	<b>0.7%</b>
実質破綻先	899	1.1%	<b>861</b>	<b>1.0%</b>
破綻懸念先	1,950	2.3%	<b>1,739</b>	<b>2.1%</b>
要注意先	22,866	26.9%	<b>22,481</b>	<b>26.8%</b>
要管理先	274	0.3%	<b>273</b>	<b>0.3%</b>
その他 要注意先	22,591	26.6%	<b>22,207</b>	<b>26.5%</b>
正常先	58,635	69.0%	<b>58,102</b>	<b>69.4%</b>
合計	84,917	100.0%	<b>83,759</b>	<b>100.0%</b>

※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



(※)不良債権処理額には、2017/9期53億円、2018/9期57億円、2019/9期39億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

- 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	2019/3期		2019/9期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	6,067	44%	<b>4,511</b>	<b>37%</b>	△1,556
地方債	4,427	32%	<b>4,669</b>	<b>39%</b>	242
政府保証債	1,038	7%	<b>1,020</b>	<b>8%</b>	△18
(取引先発行) 私募債	859	6%	<b>688</b>	<b>6%</b>	△171
その他社債	433	3%	<b>431</b>	<b>4%</b>	△1
株式	383	3%	<b>380</b>	<b>3%</b>	△2
その他の証券	628	5%	<b>334</b>	<b>3%</b>	△293
うち外国債券	11	0%	<b>21</b>	<b>0%</b>	10
合計	13,839	100%	<b>12,037</b>	<b>100%</b>	△1,802

## 評価差額

(億円)

	2019/3期	2019/9期
評価差額	377	<b>360</b>
満期保有目的	70	<b>68</b>
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	306	<b>292</b>
うち外国債券	△0	△0
うち株式	164	<b>162</b>

## 銀行勘定の金利リスク

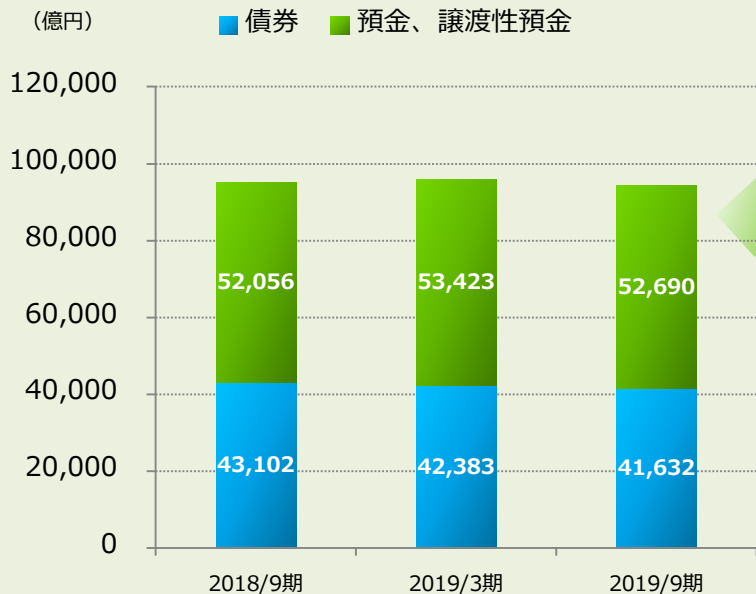
(億円)

	2019/3期	2019/9期
△EVE最大値 (①)	571	<b>592</b>
Tier1資本の額 (②)	9,296	<b>9,380</b>
重要性テスト (①/②)	6.1%	<b>6.3%</b>

# 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。
- 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



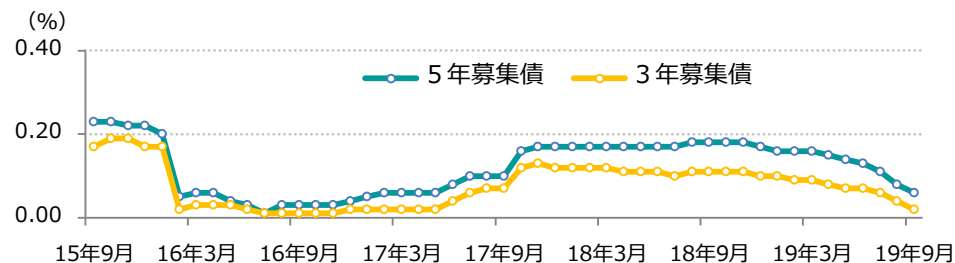
## 預金受入先の内訳

(億円)

	2019/3期	2019/9期	増減
一般法人等	29,115	28,333	▲781
個人	24,307	24,357	49
マルチバズ	19,218	19,079	▲139
合計	53,423	52,690	▲732

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

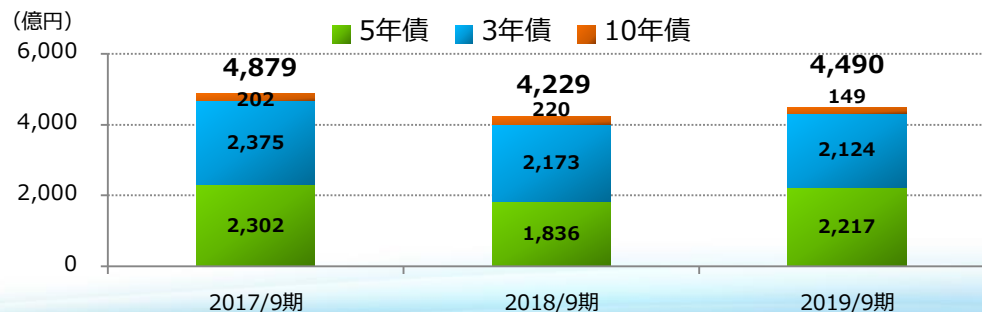
### <発行スタンス>

- 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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2019/9期
総自己資本の額	9,964	10,055	9,805	9,850
普通株式等Tier1	9,110	9,447	9,296	9,380
うち民間保有株式	1,170	1,170	<b>1,170</b>	<b>1,170</b>
うち政府保有株式	1,016	1,016	<b>1,016</b>	<b>1,016</b>
うち危機対応準備金	1,500	1,500	<b>1,350</b>	(※)1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	<b>4,008</b>	<b>4,008</b>
うち利益剰余金	1,457	1,775	<b>1,875</b>	<b>1,984</b>

※貸借対照表計上額から2019年6月20日定時株主総会決議に基づく減少予定額55億円を控除。

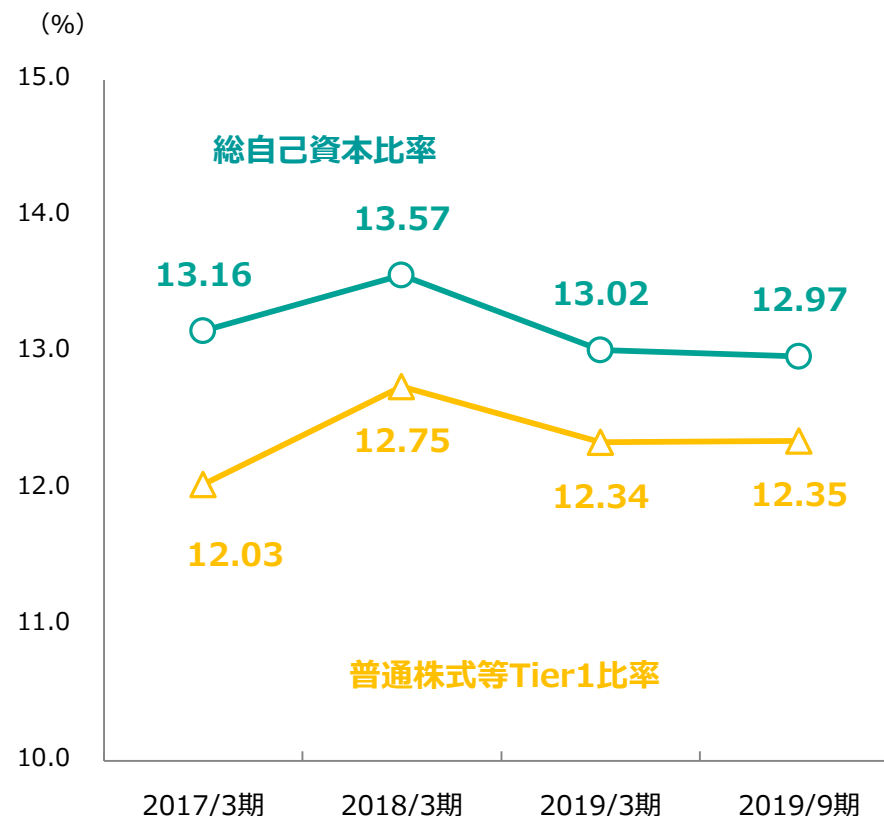
### レバレッジ比率の推移

	2019/3期	2019/9期
連結レバレッジ比率	7.73%	<b>8.08%</b>
単体レバレッジ比率	7.72%	<b>8.06%</b>

### 流動性カバレッジ比率の推移

	2019/3期 第4四半期	2020/3期 第2四半期
単体流動性カバレッジ比率	<b>245.1%</b>	<b>244.2%</b>
連結流動性カバレッジ比率	<b>233.4%</b>	<b>233.4%</b>

### 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

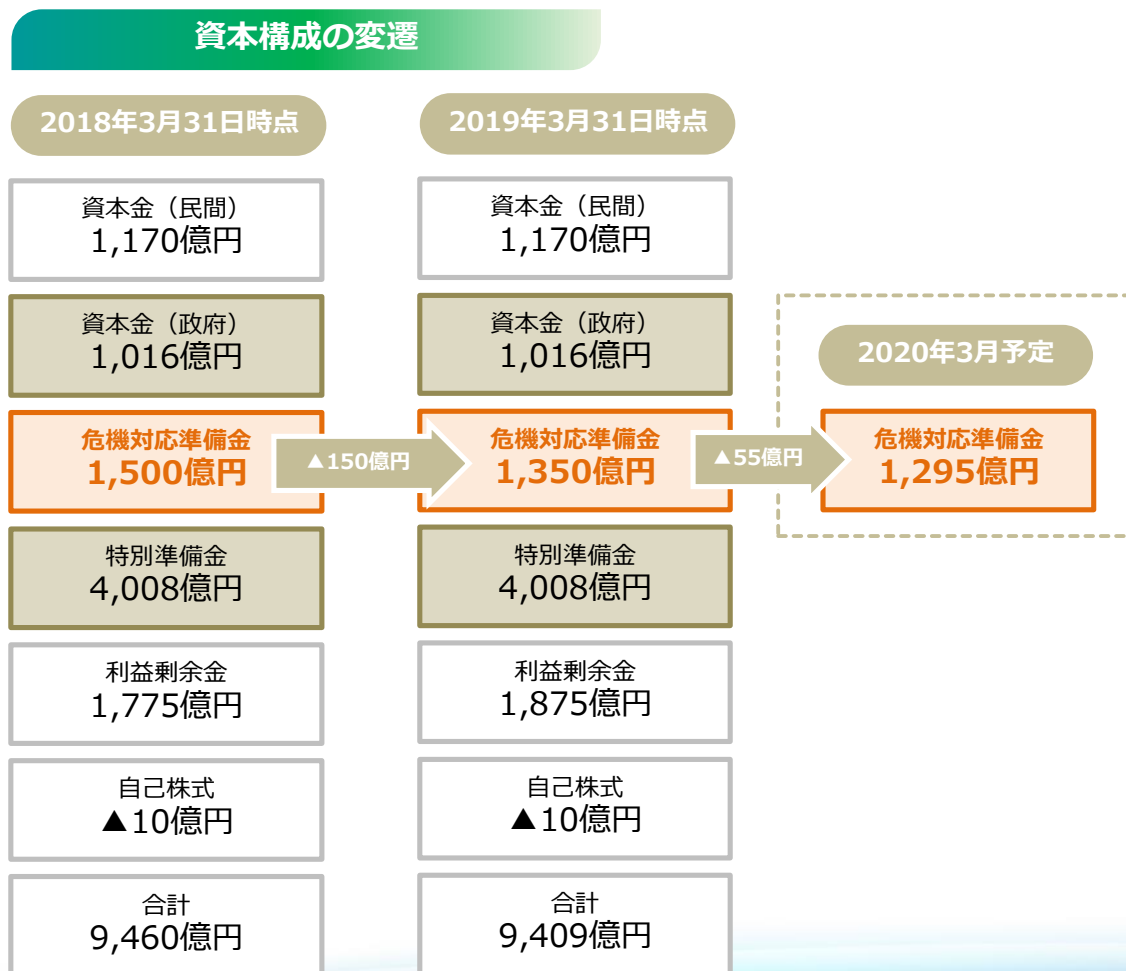
- 2018年度は150億円を国庫納付、2019年度は55億円の国庫納付を決定（納付は2020年3月31日予定）。
- 引き続き、危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤が十分に確保されるに至ったかどうかの観点から、適正な水準を事業年度ごとに検討。

### 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。  
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

景気変動に  
左右されない  
金融スタンス

中小企業組合等を  
通じた  
面的な支援機能

全国・海外  
ネットワークを  
活かした  
ソリューション提供力

短期資金を含めた  
幅広い金融機能

中立性を活かした  
コーディネーター機能

## 「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

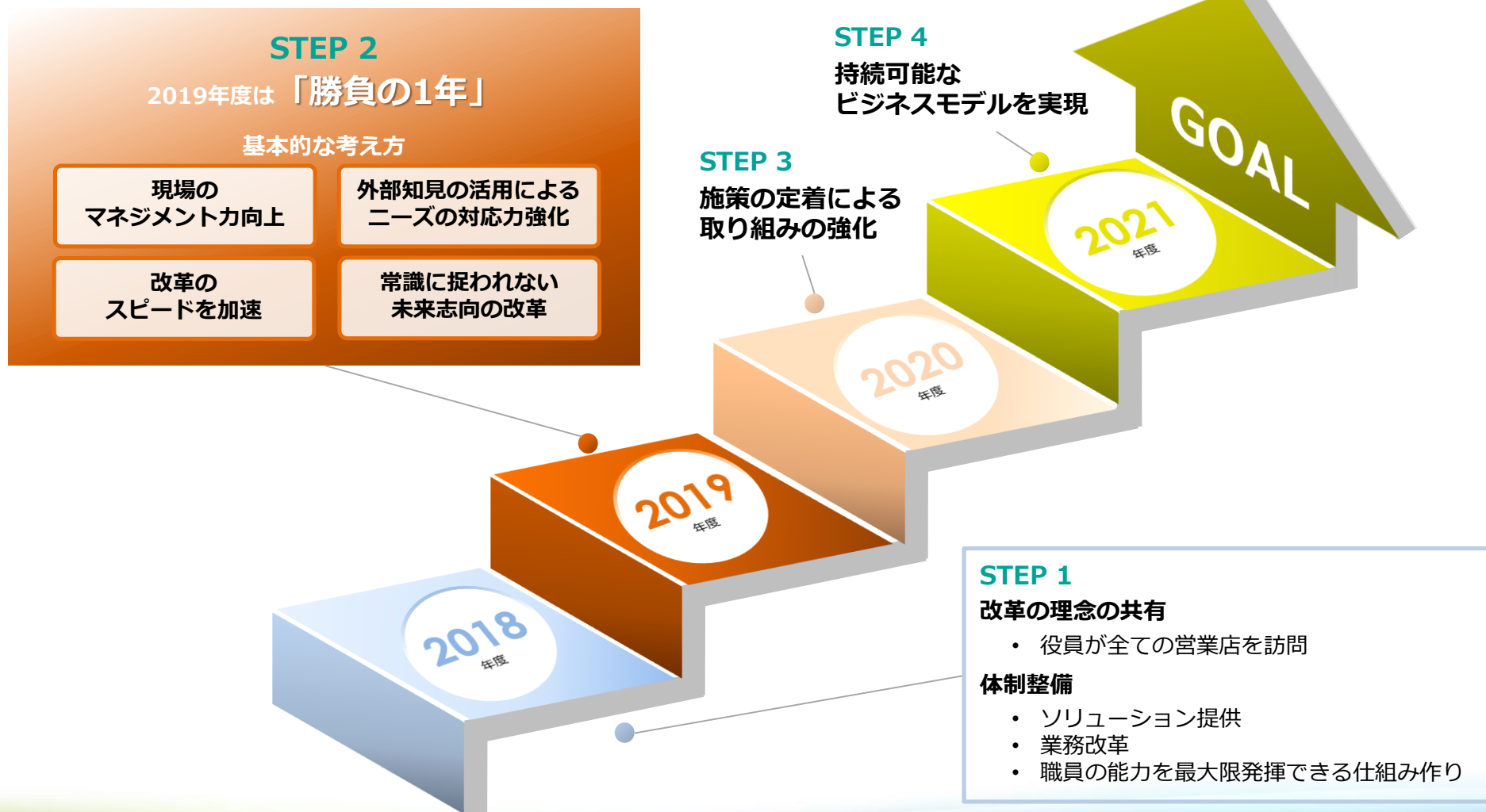
金融業界を取り巻く経営環境は一層厳しさが増すため、役職員一体で危機感を共有の上、未来志向の構造改革を進める。

### 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。

## 2019年度の位置づけ

- 2019年度は、中計実現のための勝負の1年。
- 2018年度から実施している態勢強化を一層拡充し、リソースをフル活用し、施策をやり尽くすことで、改革のスピードを加速させ、常識に囚われない未来志向の改革を実現する。



- ソリューション提供、業務改革に向けた体制整備を整え、同時に、専門性の高い外部人材も登用することで、改革のスピードを加速。

## ソリューション提供に係る人員体制

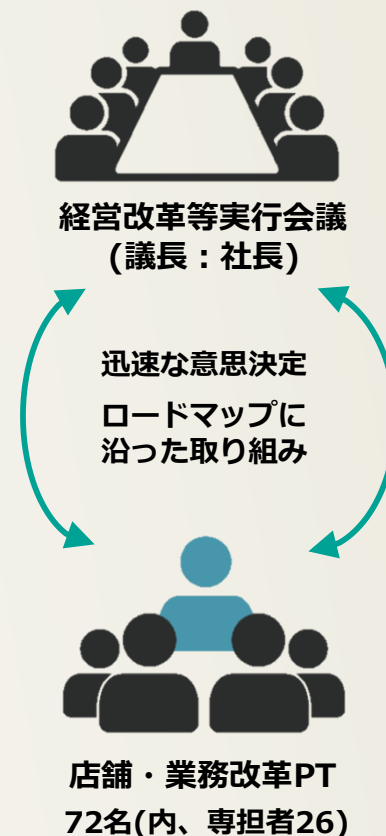
部署	人員数 (19/9)	19/3期比	18/3期比
経営ソリューション本部等※	118名	+4名	+33名
経営サポート部	20名	+1名	+9名
BSA（ビジネスソリューションアドバイザー）	151名	+29名	+63名
経営サポーター（事業再生・経営改善支援の推進役～経営改善支援社内資格者）	102名	+9名	+102名(新設)

※国際部含む

## 外部人材の登用状況

配置部署	人数 (18.4～19.11時点)	
ソリューション事業部	5名	事業承継、M&A経験者
経営サポート部	6名	事業再生実務経験者
営業店	10名	法人営業経験者
店舗・業務改革PT	3名	事務企画、システム部署経験者
その他	11名	監査、リスク管理等経験者
合計	35名	

## 業務改革に向けた体制



改革の  
スピードを  
加速

- 人事制度改革にあわせて、ダイバーシティ推進やビジネスカジュアルの通年化による意識改革を大胆に推進。未来志向の改革を進めていく強い組織作りに戦略的に取り組んでいる。

## 人事制度改革

多様な人材活用・適正処遇の実現

- 専門人材育成のための制度創設
  - 極めて高度な専門知識・経験を有する外部人材向けコースを創設
  - 内部人材を対象に、専門性の高い業務分野を主体とした中長期的なキャリアパス希望を申告できる制度を創設
- 新たな総合職エリア制度構築
  - エリアを限定されたコースへの転換事由の柔軟化等
- 資格体系、給与体系の見直し
  - 早期昇格、早期登用の導入など能力と活躍に応じた処遇の導入

## ダイバーシティ推進

柔軟な発想、生産性の向上、風通しの良い職場環境の構築

- ダイバーシティ推進の取り組み（19.4ダイバーシティ推進室設置）



- ビジネスカジュアルを通年実施（対象：全職員）
- ビジネスコンテスト（※）実施により新規事業を開発  
（※）10年後のビジネスプランを考える社内公募制のコンテスト

全ての職員がやりがいを持って  
能力を最大限発揮できる企業へ



- 顧客ニーズ対応力を強化しつつ、経営合理化を進める、未来を志向した業務改革を実施。

## 顧客ニーズ対応力の強化

### ① 融資渉外業務の生産性向上への取組

- 融資渉外職員等へのタブレット導入で、すきま時間を有効活用【19年度実施】（年間56,000時間の削減効果）
- 事務マニュアルを電子化し、検索スピードを向上【19年度下期実施】（年間9,600時間の削減効果）
- 顧客からの受取事務のシステム化【20年度実施予定】（タブレットも活用し集金業務や現物管理等を効率化）

### ② 新たなツール等を活用し、顧客への情報提案力を向上

- HPをリニューアル。地域別の情報（ソリューション事例、補助金・助成金情報等）を強化する等、情報提供による顧客の本業支援を強化【19年度上期実施】

<https://www.shokochukin.co.jp>



- ビジネスマッチングDBを高度化。全国の顧客ニーズをマッチングし、顧客の販路拡大支援を強化【19年度下期実施】
- 「インテリジェンスの専門セクション」を設置し、お客さま情報の分析等の高度化に向け態勢を強化【19年度上期実施】

## 経営合理化

### ③ バックオフィス業務の生産性向上

- 融資契約業務等（契約書作成、貸付実行）の本部集中化【19年度上期以降順次実施】

### ④ 非対面調達チャネルの強化

- 口座開設アプリ導入【19年度上期実施】



(AppStore)

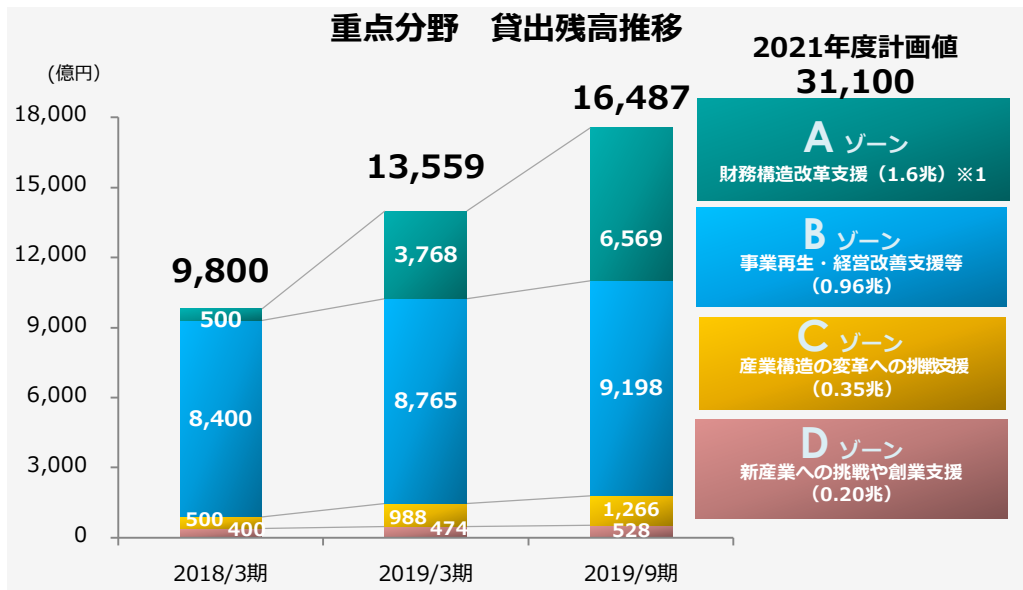


(GooglePlay)

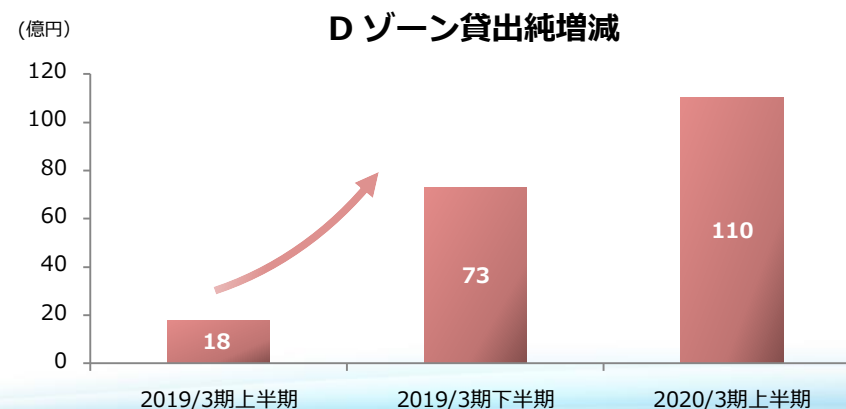
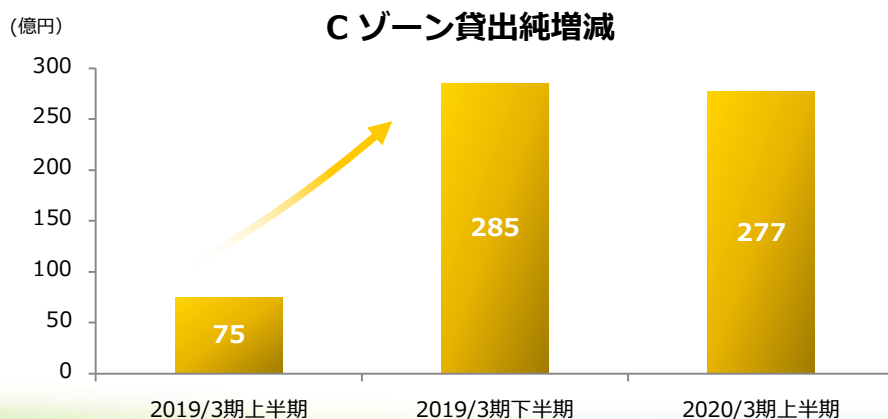
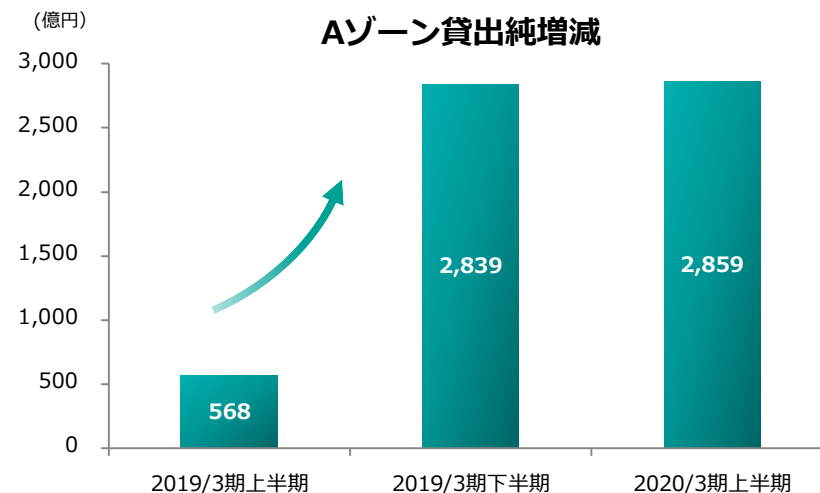
### ⑤ 店舗機能見直し

- 複数店舗長制を6店舗実施【19/8】
- 店舗の移転統合【19/8対象7店舗公表】
- リテール機能見直し（一部の定期預金商品の店舗取り扱い縮小等）【18/12対象42店舗公表、19/7以降順次実施】

- 顧客ニーズへの一層の対応力の強化が図られ、重点分野について、総じて、貸出純増額が拡大しており、着実に成果が現れてきている。



※ 重点分野の定義33P。重点分野の残高は一部重複があり、ゾーン毎の合計と重点分野合計は一致しない  
※1 ゾーン別のカッコ内数値は、2021年度計画値 (単位：円)。





- ソリューション提供に対する態勢整備が進み、現場のマネジメント能力も向上。各地で、顧客ニーズに応じた支援を実施。

A

財務改善支援、  
事業承継支援により  
本業拡大を支援

**株式会社フクオカ様（愛知県）**

- 当社は、自動車エアコン部品、モーター関連、マフラー部品等を主とする自動車部品製造業者。
- 営業CFに見合った返済ピッチの長期貸出と短期融資枠を組み合わせたリファイナンスを地域金融機関と連携して実施し、資金繰り安定化を支援。また、事業承継時に旧経営者と後継者の二重保証が発生していたが、本件により全金融機関の二重保証も解消し、積極的な事業展開をサポート。（シンジケートローン：商工中金アレンドラジャー兼エージェント、コ・アレンドラジャー：大垣共立銀行、参加金融機関：愛知銀行、いちい信用金庫）

B

リファイナンス  
を無保証で実施し、  
成長への投資を支援

**日本ウェブ印刷株式会社様（大阪府）**

- ポスターやカタログなどの印刷業者。経営多角化等により事業を拡大させてきたが、リーマンショック等の影響により経営を圧迫し、2013年4月に民事再生を申し立。その後、経営改善に取り組み、2017年2月に民事再生手続きを終結。
- 今般、生産性向上に向けたIT投資などの成長投資を進めるため、既存の民事再生債務のリファイナンスによる金融取引の正常化を計画。
- 当金庫は、同社と課題やニーズを共有し、綿密な事業性評価を実施。他の金融機関と結果を共有しつつ、北おおさか信用金庫と共同でアレンドラジャーを務め、池田泉州銀行が参加したシンジケートローン（無保証）を組成することにより成長投資を後押し。

C

新事業分野の  
海外展開を加速  
させる支援

**株式会社バイオマトリックス研究所様（千葉県）**

- 当社は、従来は不可能であった、マラリアやデング熱を潜伏期に検出する高精度の抗体を開発。今後、開発した抗体を量産化し、東南アジアやアフリカへの普及を進めていく段階。
- 商工中金は、関係・研究機関へのヒアリングを行い、深い事業性評価により、同社の事業モデルの有効性を確認。
- 開発と生産に必要な資金として、5,000万円（期限一括償還形式）を融資。事業拡大を支援。



D

ベンチャー企業への  
融資スキーム構築

**株式会社ナイルワークス様（東京都）**

- 当社は創業5年目。農業用ドローンを開発するベンチャー企業で、センチメートルの精度でドローンを完全自動飛行する技術開発に世界で初めて成功。全国農業協同組合連合会等と連携しながら、量産化を進めているところ。
- 商工中金は、同社の取り組みが、農業現場が抱える課題を解決し、新たな精密農業の普及や農業活性化に貢献するものと高く評価し、季節要因等に対応可能な当社事業計画に基づいた融資スキームを構築。



イネブラー事業  
P.25をご参照

- 「経営支援総合金融サービス事業」のうち、地域への波及効果の高い取組みを具体化させたものを「イネーブラー事業」（※）と名付け、今秋から本格的に全国展開を開始。

※「イネーブラー」は、英語の「enable（可能にする）」を語源としており、不可能を可能にする、つまり、「夢を実現する伴走者」という意味

## プロジェクト概要

商工中金は日本全体や地域・産業界の再興を実現する「本業支援一体型金融フロンティア事業」を「商工中金イネーブラー事業」として今秋から本格開始します。

具体的には商工中金の特性を活かした高度なソリューション提供と徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現します。

本プロジェクトは商工中金の新しいビジネスモデルである「経営支援総合金融サービス事業」の日常活動や案件を通して、営業店と本部が一体となって「標準的枠組み（プラットフォーム）」を作り出し、全国に展開してまいります。

## 第一弾プロジェクト

下記の5分野で推進します。各プロジェクトの概要は下記の通りです。

### ① 地域の中核企業再生支援

過去の窮境から再生を果たそうとする地域中核企業の金融排除に起因した成長阻害要因を除去することで、地域の持続性を支援します。

### ② 旅館・観光業の価値創出支援

良い観光資源を持ちながら、全体としてのブランド化ができない観光地の価値創出を総合的に支援します。

### ③ 地域産品のブランディング・マーケティング支援

良い地域商材を持ちながら、ブランディング・マーケティング力の不足により販売推進に至らない中小企業を総合的に支援します。

### ④ IT化推進等による生産性向上支援

専門人材の育成や活用といった根本的な課題解決を通じて、IT化推進等による生産性向上を支援します。

### ⑤ 戦略的SDGs支援

中小企業のSDGsへの理解を深め、地方創生や産業競争力に波及効果の高い取組みを支援します。

## イネーブラー事業の展開

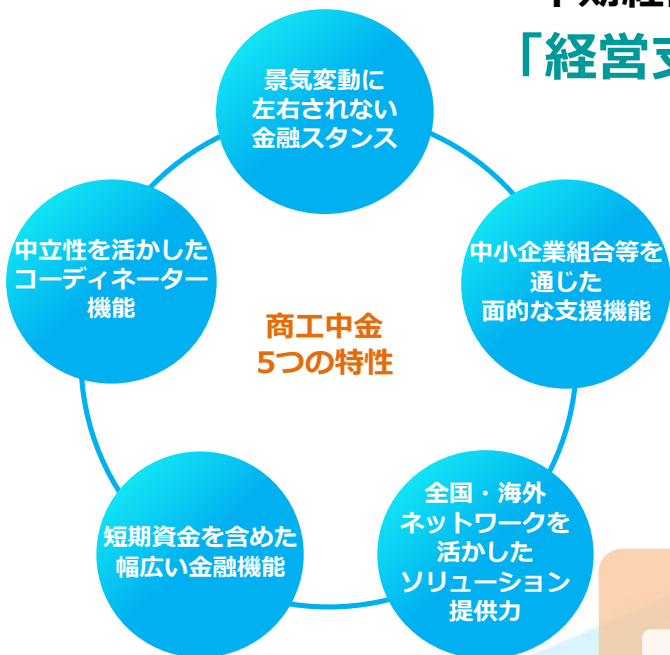
上記5つのプロジェクトについて事例の積上げ・ブラッシュアップ・プラットフォームの構築を今年度中に行い、全国展開に備えます。

第2弾のプロジェクトについては、2020年度以降の実現を目指しつつ課題を整理しながら進めてまいります。同時に営業店を通じた地域や企業のニーズや戦略を把握しながら、過当競争構造の解消につながる産業再編など新たなプロジェクトにも取り組んでまいります。

- 「高度なソリューション提供と徹底した伴走支援に加え、従来以上のリスクマネーを供給して、中小企業の経営課題を解決することで、我が国経済の活性化や、産業競争力の向上、地域の維持成長の実現を目指す。



## 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

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

重点分野と本業支援のデイリーソリューション

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

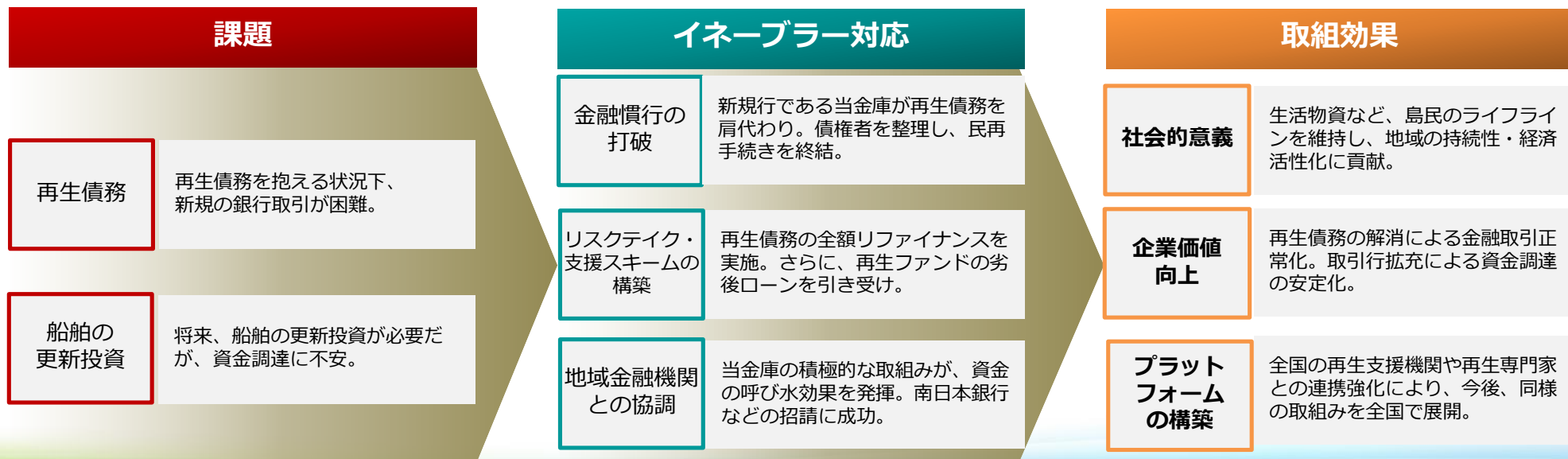
地域・産業支援

個社支援



## 再生ステージからの脱却を図るためのリファイナンス支援

- 鹿児島県の本土と奄美群島を結ぶ内航海運業者。離島で必要とされる生活関連物資や建設資材などの運搬を担い、島民のライフラインを支えていたが、燃料の高騰や過去の建造資金負担などから資金繰りが逼迫。2013年5月に民事再生手続きを申請。
- 現社長と再生ファンドが中心となり、2018年12月にMBOを実施するなど、再生計画は順調に進捗していたが、再生債務を抱えるなか、新たな資金の調達に不安があった。
- 商工中金は新規行ながら、南日本銀行と協調し、再生債務の全額リファイナンスを実施し、民再手続きを終結。さらに、事業性評価を綿密に行った上で、再生ファンドの劣後ローンを引き受け。
- 当金庫の取組みが呼び水となり、その後、他の地域金融機関との新規取引も開始され、現在、保有船舶のリプレイスに向け、投資計画を検討中。

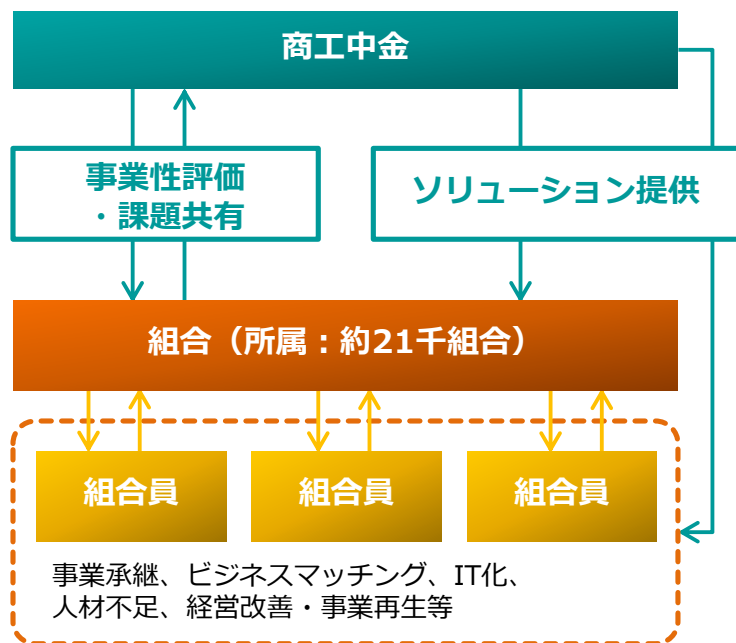


- 全国の中小企業組合の課題を共有し、多様なソリューションを効果的・効率的かつ面的に提供。

### 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



### 事例

富士製紙協同組合様 (組合員数33社)

### 組合の大型投資計画を構想段階からサポート。 ペーパースラッジの共同焼却処理施設を新設

当組合は、静岡県富士市で、再生紙を製造する工程で発生するペーパースラッジの共同焼却処理施設を運営しています。ペーパースラッジとは短繊維・無機物を濃縮し脱水したものです。産業廃棄物ですが、同施設での処理を通じて地盤材料や土木材料関係等に再利用できます。

富士市は家庭衛生紙の全国有数の生産集積地であり、組合の共同施設は地場中小メーカーにとって不可欠なものです。

他の同業種組合でも同様の施設を運営していましたが、設備の老朽化と業界を巡る厳しい環境等を踏まえ、当組合への合流を決定。当組合は、地域一帯の処理能力拡充や一層の生産性向上等に向けて、総投資約50億円の設備近代化を構想しました。

### 県や地元金融機関等々と幅広く連携

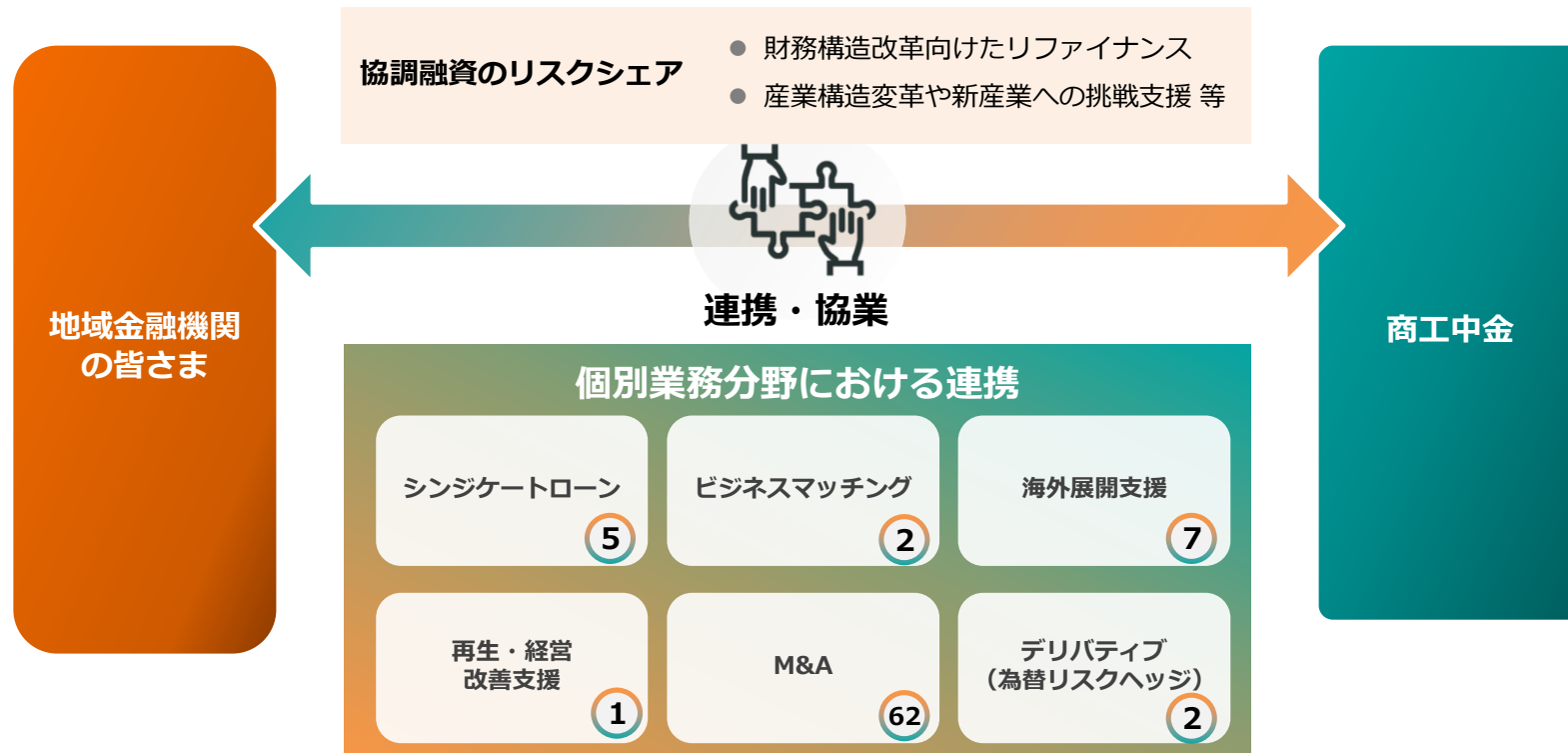
商工中金は事業構想段階から、組合の検討委員会への参画等により関与しました。静岡県や中央会、中小企業基盤整備機構や地元金融機関とも連携。高度化資金調達に向けた資金調達手法の助言等により、当組合の大型投資計画をサポートしました。

大型資金調達に関する組合員への説明等にも協力し、組合の資金調達を応援しました。



## 地域金融機関との連携・協業

- 適正な競争関係を確保するために、継続的に、営業店には、金利適用及び肩代わりの考え方を周知徹底するとともに、本部のモニタリングを実施。
- また、業界5団体との意見交換会を継続的に実施し、地域金融機関との連携方針について説明。
- 具体的には、協調融資によるリスクシェア等融資面での連携に加えて、当金庫が機能を補完的に発揮できる業務分野（シンジケートローン、ビジネスマッチング、海外展開支援、デリバティブ、再生・経営改善支援、M & A）で提携を進めている。



※ ○ の中に表示する各分野の数値は、2019年9月現在の包括業務協力文書等の締結件数



## 地域金融機関と連携した顧客支援事例

- 地域金融機関と、当金庫の特性（国内外のネットワーク、コーディネーター機能等）を活かした連携・協業を進め、中小企業の企業価値向上に貢献。

### 地域金融機関、タイ王国投資委員会と連携し「タイ・ローカル企業とのビジネスマッチング商談会inバンコク」を実施

- 信頼できるタイ・ローカル企業と、日系企業のニーズ（新たな仕入先、外注先、技術提携先、合併先等）をマッチングした商談会を2019/8に実施。
- 商談会には、日系企業28社、タイ・ローカル企業48社、総勢約150名が参加。  
※共催金融機関：百五銀行、北陸銀行、滋賀銀行、北都銀行、山口FG（山口銀行もみじ銀行 北九州銀行）、横浜銀行



日・タイから76社が参加

Key word

ビジネスマッチング  
海外展開

### 京都信用金庫と連携し、HILLTOP株式会社様の米国現地法人HILLTOP Technology Laboratory, Inc.様を支援

- 当社は、米国スタートアップ企業などの試作品製造ニーズの拡大を受け、国内並みの短納期対応を図っていくために、システムの導入と工場の拡張を計画。
- 商工中金は京都信用金庫と連携し、必要資金100万USドルについて、一部を京都信用金庫からSBLCの差し入れを受けながら、商工中金NY支店で融資実行。  
(※) 京都信用金庫と商工中金は、2019年1月に海外展開を行う中小企業へのソリューション提供を強化するため「国際業務における連携・協力に関する覚書」を締結。

Key word

海外展開支援

### 徳島銀行と共同で、管理型最終処分場を運営する株式会社明和クリーン様を支援

- 当社は、産業廃棄物の処理と収集運搬業者であり、県内唯一の民間による管理型産業廃棄物の最終処分場を運営。環境面に配慮した施設を備え、地元の信頼は厚く、県内で発生する産業廃棄物の70%程度を受け入れるなど、地域経済を支える企業。
- 今回、最終処分場の容量拡張工事の計画に対し、商工中金と徳島銀行は、アレンジャーを務め、四国銀行、徳島信用金庫が参加したシンジケートローン（総額15億円）を組成し、支援。
- 拡張後は、20年にわたって産業廃棄物の安定的な受入体制が構築される。



管理型最終処分場

Key word

協調融資



- 全国各地で自然災害が相次いで発生。中小企業の金融の円滑化という変わらぬ使命に基づき、相談窓口の設置等、セーフティネット機能を発揮。
- 防災・減災のために、外部機関等と協働し、顧客のBCP対策の立案を啓蒙・サポート。

## セーフティネット対応

### ● 2019年度に設置した相談窓口

相談窓口	時期	設置店舗等
令和元年山形県沖の地震に係る災害	6月	山形支店等4支店
令和元年8月の前線に伴う大雨による災害	8月	佐賀支店
令和元年台風第15号による災害	9月	千葉支店等20支店・出張所
令和元年台風第19号に伴う災害	10月	福島支店等、39支店・出張所

### ● 台風19号に伴う災害により被害を受けた中小企業への追加サポート (11.11公表)

取組み	サポート内容
補助金等のサポート窓口の設置	「グループ補助金」等の事業計画策定などをサポートする窓口を設置(※)。本部も関与しながらサポート。※仙台支店、福島支店、会津若松営業所、宇都宮支店、足利支店、長野支店、諏訪支店、松本支店
令和元年台風第19号復旧支援つなぎ資金の創設	「令和元年台風第19号復旧支援つなぎ資金」を創設。復旧にかかる補助金等の交付までに必要となる資金についてサポート。
復旧に向けた応援企業の紹介	域外の小売・流通業等を紹介することにより、食料品や生活必需品の安定供給や域外での地域産品等の消費喚起に向けた取組みをサポート。ニーズに応じ、施設復旧に関連する事業者の紹介等の相談も実施。

## BCP対応

### ● BCP支援の内容

メニュー	内容
BCP計画策定	想定されるリスクや事業の優先順位を踏まえたBCP計画策定
BCP計画高度化・訓練	策定したBCP計画の高度化に向けたアドバイスや訓練サポート
BCP関連設備の導入	蓄電池や自家発電設備のご提案

### ● BCP支援事例

概要	内容
組合施設の再整備を契機に自家発電設備等を導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組合会館の老朽化を契機に、移転も含めた再整備を計画</li> <li>● 再整備にあわせ、組合全体として「災害に強い体制の構築」を企図</li> <li>● 組合所有の給油所に自家発電機を設置する等のBCP対策を支援</li> </ul>

### ご参考

「中小企業の経営課題に関する実態調査～BCP・SDGs対応・シェアリングエコノミーを巡る実態」(19/7当金庫調べ)

### Q BCPの策定・認知状況は？

「策定済み」は全体の11.4%、「策定中」は11.5%。一方、「未策定で策定の予定はない」が30.6%、「BCPという言葉を知らない」が16.8%。

詳細はこちら





「世界で最も美しい湾クラブ」(湾を活用した観光振興や、地球環境保護等)に取り組み、仏本部の非政府組織)加盟組合の遊覧船建造を支援



松島島巡り観光船企業組合様 (本社:宮城県)

真鯛のフィレ加工に取り組む「地産外商」の挑戦を支援



山兆水産株式会社様 (本社:高知県)

災害時には住居として利用できるトレーラーハウスの導入提案を支援



株式会社カンバーランドジャパン様 (本社:長野県)

当金庫は

経営支援総合金融サービス事業を通じて、顧客の課題解決に取り組めます。

そして、顧客とともに、地域や社会の発展に取り組み、ひいては、SDGsを実現していきます。

災害発生時に木の温もりが感じられる仮設住宅の建設するために、必要な資金の出し入れが自由なコミットメントラインを開設



一般社団法人全国木造建設事業協会様 (本社:東京)

環境に配慮したドラム缶再生業者を、資本的劣後ローンによりサポート



山本容器株式会社様 (本社:大阪府)



従業員の働く環境整備に注力する企業の総合物流センターの建設を支援



寒河江物流株式会社様 (本社:山形県)

- 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

	2021年度目標
業務粗利益	1,150億円程度
業務純益	460億円程度
経常利益	250億円程度
当期純利益	175億円程度
OHR	60%程度

(単位：億円)

	17年度実績	18年度実績	19/9実績	21年度見込	19/9対比
合計	87,100	83,213	82,683	88,200	5,517
危機対応融資（損害担保付）	18,000	10,943	8,402	3,600	△4,802
プロパー融資	59,300	58,711	57,794	53,500	△4,294
重点分野以外	77,300	69,654	66,196	57,100	△9,096
重点分野	9,800	13,559	16,487	31,100	14,613
Aゾーン（キャッシュフロー着目融資）	500	3,768	6,569	16,000	9,431
Bゾーン（事業再生、経営改善）	8,400	8,765	9,198	9,600	402
Cゾーン（高リク事業進出）	500	988	1,266	3,500	2,234
Dゾーン（新事業、創業）	400	474	528	2,000	1,472

※私募債等含む



# 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

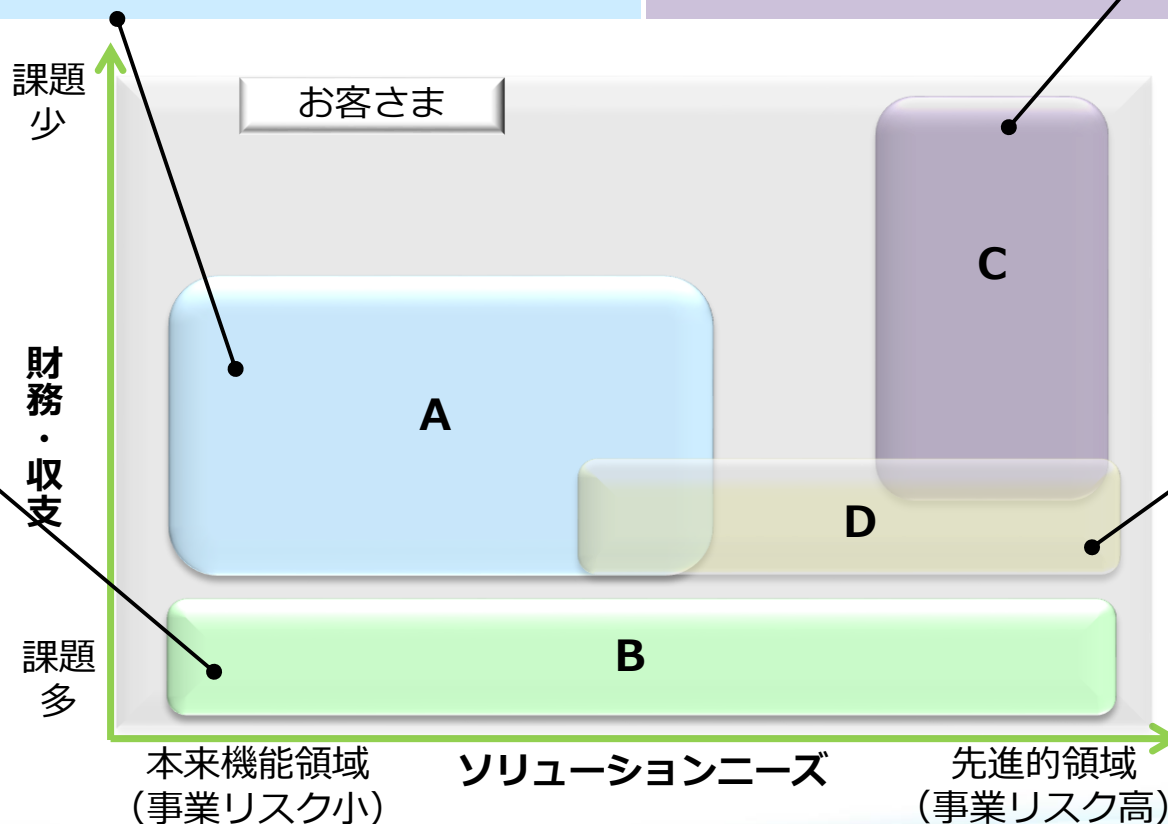
- 地域外のコマをM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

## 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



## ● 前提

	2018年度実績	2019年度上期実績
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	63,415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	59,791件

## ● 事業性評価

	2018年度実績	2019年度上期実績
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	85,491件	42,817件
ローカルベンチマークの取組件数	—	28,727先
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	35.8%	37.8%

## ● ソリューション提供（本業支援）

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度上期実績
事業承継支援件数	162件	198件	128件
M & A 支援件数	9件	17件	6件
ビジネスマッチング支援件数	205件	383件	284件
海外与信先数	1,159先	1,106先	1,102先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,034件	2,550件	1,443件
組合事務局長会議開催件数	4件	86件	86件

- ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2018年度実績	2019年度上期実績	2021年度見込
Aゾーン	取組件数	4,331件	<b>7,117件</b>	4,000件
	取組金額	4,335億円	<b>6,480億円</b>	4,000億円
	貸出残高	3,768億円	<b>6,569億円</b>	16,000億円
Bゾーン	計画策定支援	543件	<b>774件</b>	2,150件
	リファイナンス	578件	<b>904件</b>	1,400件
	ランクアップ数・率	532先・13.7%	<b>329先・8.2%</b>	—
	経営指標改善	—	<b>2,502先</b>	—
	貸出残高	8,765億円	<b>9,198億円</b>	9,600億円
Cゾーン	取組件数	238件	<b>258件</b>	750件
	取組金額	394億円	<b>382億円</b>	750億円
	貸出残高	988億円	<b>1,266億円</b>	3,500億円
Dゾーン	取組件数	309件	<b>431件</b>	800件
	取組金額	112億円	<b>169億円</b>	400億円
	貸出残高	474億円	<b>528億円</b>	2,000億円



- 体制・人材

	2018年度実績	2019年度上期実績	2021年度見込
同行訪問件数 (経営ソリューション本部)	4,469件	2,560件	—
事業性評価外部資格取得率	60.2%	68.3%	80.0%
事業承継外部資格取得率	46.4%	50.5%	80.0%
内部資格認定者数 (ソリューション)	122名	151名	130名
内部資格任命数 (経営サポーター)	93名	102名	80名

- 地域金融機関との連携・協業

	2018年度実績	2019年度上期実績
地域金融機関等への訪問件数	967件	768件
業界団体との意見交換会開催件数	10件	4件
連携・協業件数 (ソリューション提供)	515件	234件
協調融資件数	1,032件	887件

- アウトカム（CFの改善）

営業C F 改善先数	261先
------------	------

財務C F 改善先数	5,439先
------------	--------

- アウトカム（与信費用の低減）

破綻懸念以下⇒要注意以上	▲39億円
--------------	-------

要注意先⇒正常先	▲24億円
----------	-------

	2018年度実績	2019年度上期実績
与信費用実績	20億円	△59億円

- 収支の状況

	2018年度実績	2019年度上期実績	2021年度目標
OHR	71%	71%	60%
経常利益	307億円	211億円	250億円

**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** : 3,933名

---

**資 本 金** : 2,186億円

---

**資 金 量** : 94,323億円 (うち、預金 51,101億円、譲渡性預金 1,589億円、債券 41,632億円)

---

**貸 出 金** : 81,890億円

---

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

---

2019年9月30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