



人を思う。未来を思う。

商工中金

# ご説明資料

---

2020年6月12日

## 危機時の支援こそ、商工中金の本分

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、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、『雨の日の傘』であるというお客さまの厚い信頼の上に成り立っており、中小企業者のセーフティネットとしての役割発揮は商工中金の本分であると認識しています。
- 引き続き、お客さまの資金繰りに支障をきたさないよう、資金相談に最優先で取組み、懇切、丁寧、迅速に対応していきます。
- 商工中金は、商工中金経営改革プログラムを通じて培ったマインド、ノウハウをもとに、お客さまに寄り添い、伴走支援をすることで、お客さまの経営課題の解決と一緒に取組んで参ります。



代表取締役社長 関根正裕

# トップメッセージ

..... 1

## 1 2020年3月期の業績

● 2020年3月期の業績概要	..... 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	● 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	
● 改革における2020年度の位置づけ	..... 17	①ガバナンス改革	..... 24
● 経営支援総合金融サービス事業の実績		②職員の多様な能力を最大限発揮できる仕組み	..... 25
①事業性評価の強化	..... 18	③業務改革	..... 26
②重点分野の貸出残高推移・ゾーン別貸出純増減	..... 19	● 危機対応業務（新型コロナウイルスの影響への対応）	..... 27
③重点分野の取組事例	..... 20	● まとめ	..... 29
④本業支援の取組事例	..... 21	● 持続可能な社会の実現への貢献	..... 30
⑤組合支援の取組事例	..... 22		
⑥地域金融機関と連携した顧客支援事例	..... 23		

## 参考資料

● 重点分野の概念図	..... 32	● 業務改革の施策と効率化効果/将来の店舗イメージ	..... 35
● 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	..... 33	● 中期経営計画のKPI	..... 38
● 未来デザイン室の取組み	..... 34	● 商工中金の概要	..... 42

# 2020年3月期の業績

---

1

# 2020年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	前期比
業務粗利益	1,165	<b>1,061</b>	<b>1,007</b>	△53
資金利益	1,056	<b>946</b>	<b>886</b>	△59
役務取引等利益	67	<b>76</b>	<b>82</b>	5
特定取引利益	25	<b>29</b>	<b>38</b>	9
その他業務利益	15	<b>8</b>	<b>0</b>	△8
コア業務粗利益	1,163	<b>1,057</b>	<b>1,016</b>	△41
経費(△)	752	<b>754</b>	<b>725</b>	△29
業務純益（一般貸引繰入前）	413	<b>306</b>	<b>282</b>	△24
コア業務純益（一般貸引繰入前）	411	<b>303</b>	<b>290</b>	△12
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	-	△73	<b>44</b>	117
臨時損益	156	△71	△31	39
不良債権処理額(△)(b)	△194	<b>93</b>	<b>27</b>	△66
経常利益	569	<b>307</b>	<b>205</b>	△102
特別損益	△6	△61	△45	16
法人税、住民税及び事業税(△)	131	<b>113</b>	<b>22</b>	△90
法人税等調整額(△)	68	△12	<b>0</b>	12
当期純利益	362	<b>144</b>	<b>137</b>	△7

## 2020/3期の業績のポイント

### 【業務粗利益】 前期比 △53億円

重点分野等の取組みに注力した結果、役務取引等利益は増加し、貸出金は増加に転じました。しかし、貸出金利回りの低下を主因として資金利益が減少したことから、業務粗利益は前期比53億円減少。

### 【経費】 前期比 △29億円

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表れ、物件費や人件費が減少した結果、前期比29億円減少。

### 【与信費用】 71億円を計上

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見据え、将来見込み等必要な修正を行った結果、前期比51億円増加。

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	△194	<b>20</b>	<b>71</b>	51
ROA（当期純利益ベース）	0.29%	<b>0.12%</b>	<b>0.12%</b>	△0.00%
ROE（当期純利益ベース）	3.80%	<b>1.49%</b>	<b>1.42%</b>	△0.07%
総自己資本比率	13.57%	<b>13.02%</b>	<b>12.38%</b>	△0.64%
普通株式等Tier1比率	12.75%	<b>12.34%</b>	<b>11.69%</b>	△0.65%
不良債権比率	3.7%	<b>3.5%</b>	<b>3.2%</b>	△0.3%

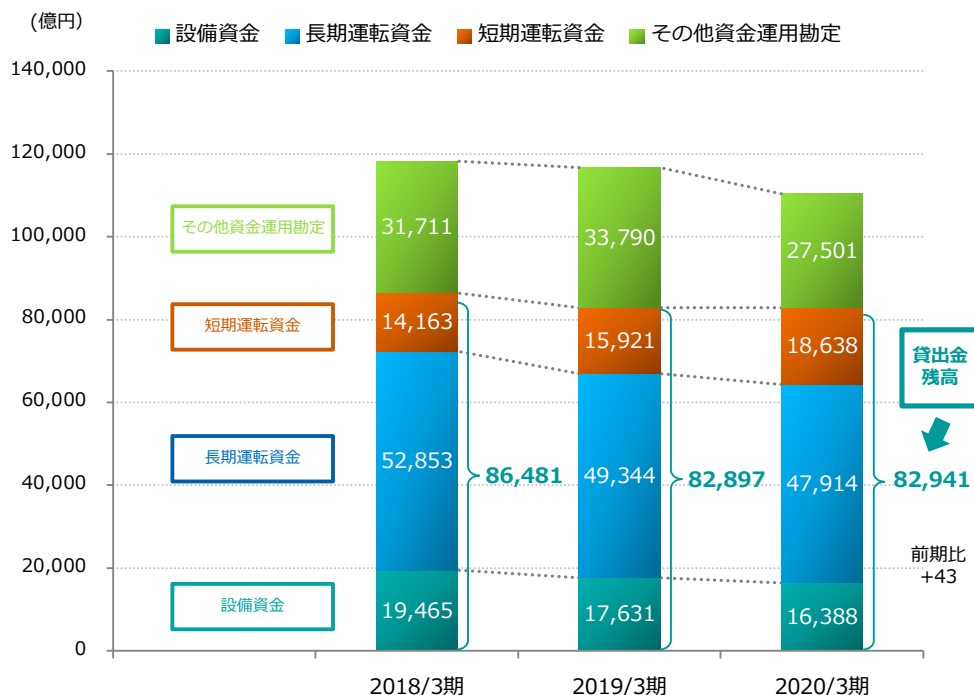
- コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。
- コア業務純益は、業務純益から国債等債券損益を控除。
- コア業務純益に含まれる投資信託解約損益はいずれの期においても該当なし。

- 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。

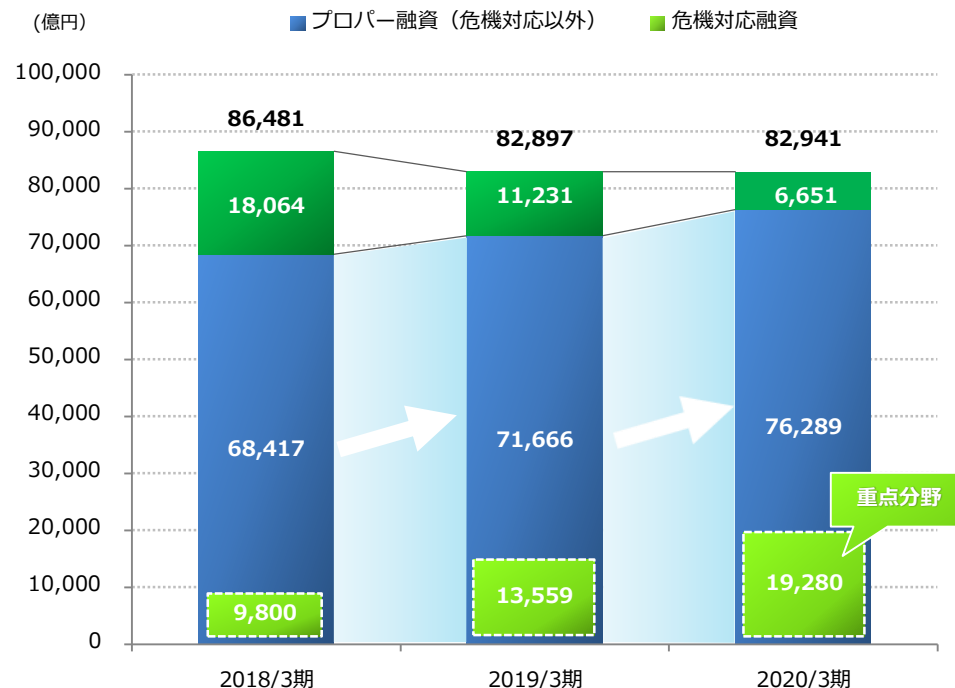
## 資金運用勘定残高等の推移

- 中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」で掲げた重点分野の取組みを通じ、顧客ニーズに対応した結果、貸出金残高は43億円増加。

### 資金運用勘定残高の推移（末残）



### 貸出金残高の推移



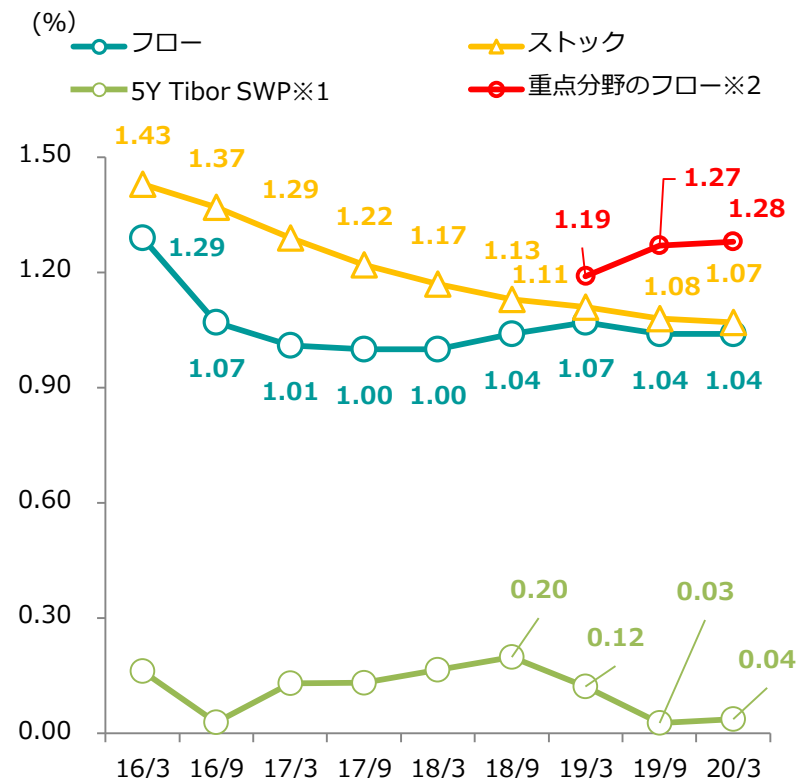
- リレーションに基づかない金利面のみでの競争から脱却、重点分野の推進等により、新たに実行する貸出金の利回りは、低下に歯止めがかかり、ストックでも下げ止まり。

## 総資金利鞘等の推移

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	前期比
資金運用利回り①	0.89	0.84	<b>0.80</b>	△0.03
貸出金利回り ②	1.16	1.08	<b>1.04</b>	△0.04
有価証券利回り	0.38	0.41	<b>0.35</b>	△0.06
資金調達原価 ③	0.71	0.75	<b>0.73</b>	△0.01
預金債券等原価 ④	0.79	0.82	<b>0.79</b>	△0.03
預金債券等利回り ⑤	0.04	0.04	<b>0.04</b>	△0.00
経費率	0.74	0.78	<b>0.75</b>	△0.03
総資金利鞘 ①－③	0.18	0.08	<b>0.06</b>	△0.01
預貸金利鞘 ②－④	0.36	0.25	<b>0.25</b>	△0.00
貸出・預金等利回り差 ②－⑤	1.11	1.04	<b>1.00</b>	△0.03

- 国内業務部門における実績

## 長期貸出金利回りの推移

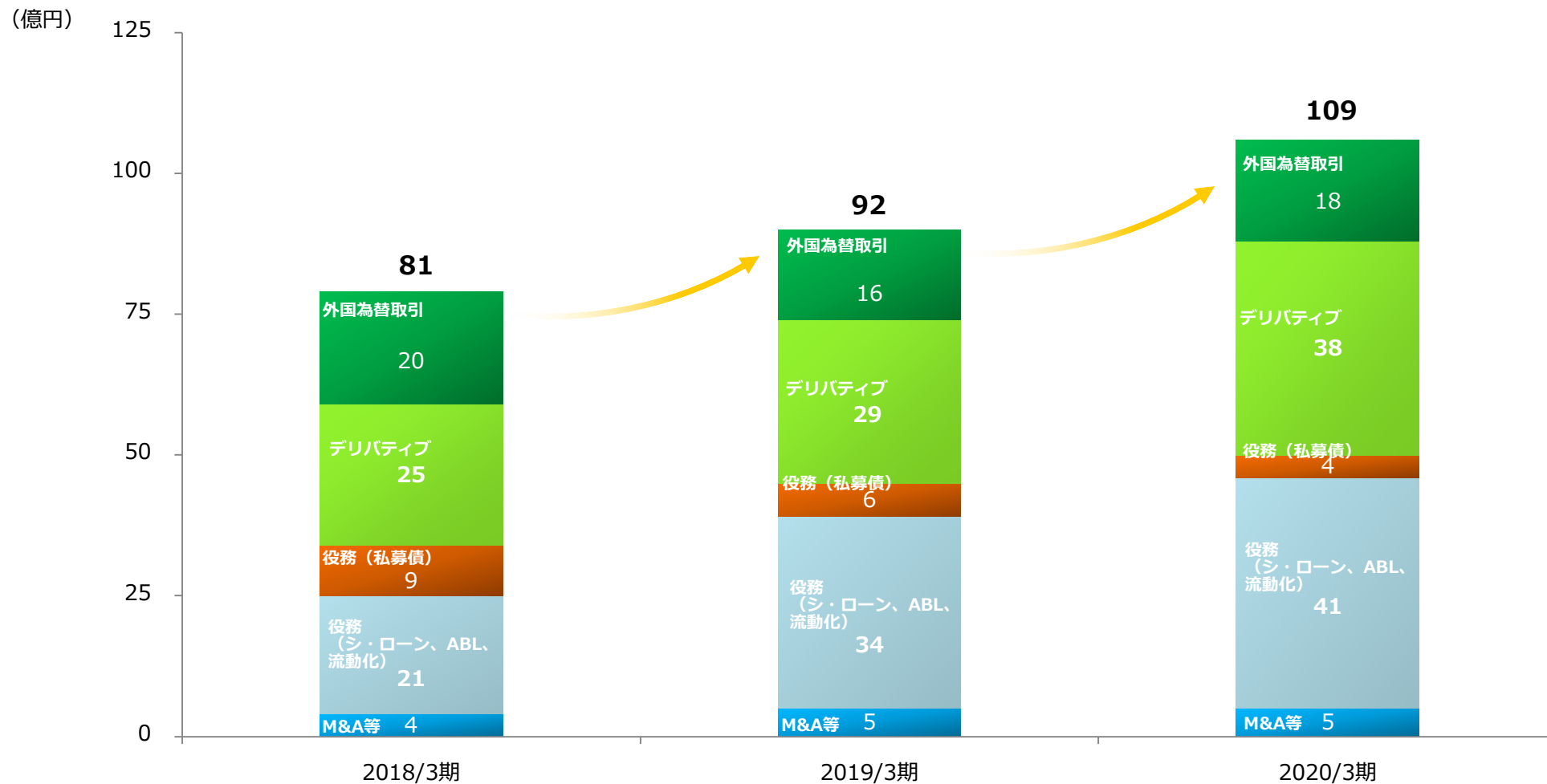


- 管理会計ベースの数値

※1 5年Tibor SWPレート of 6か月平均

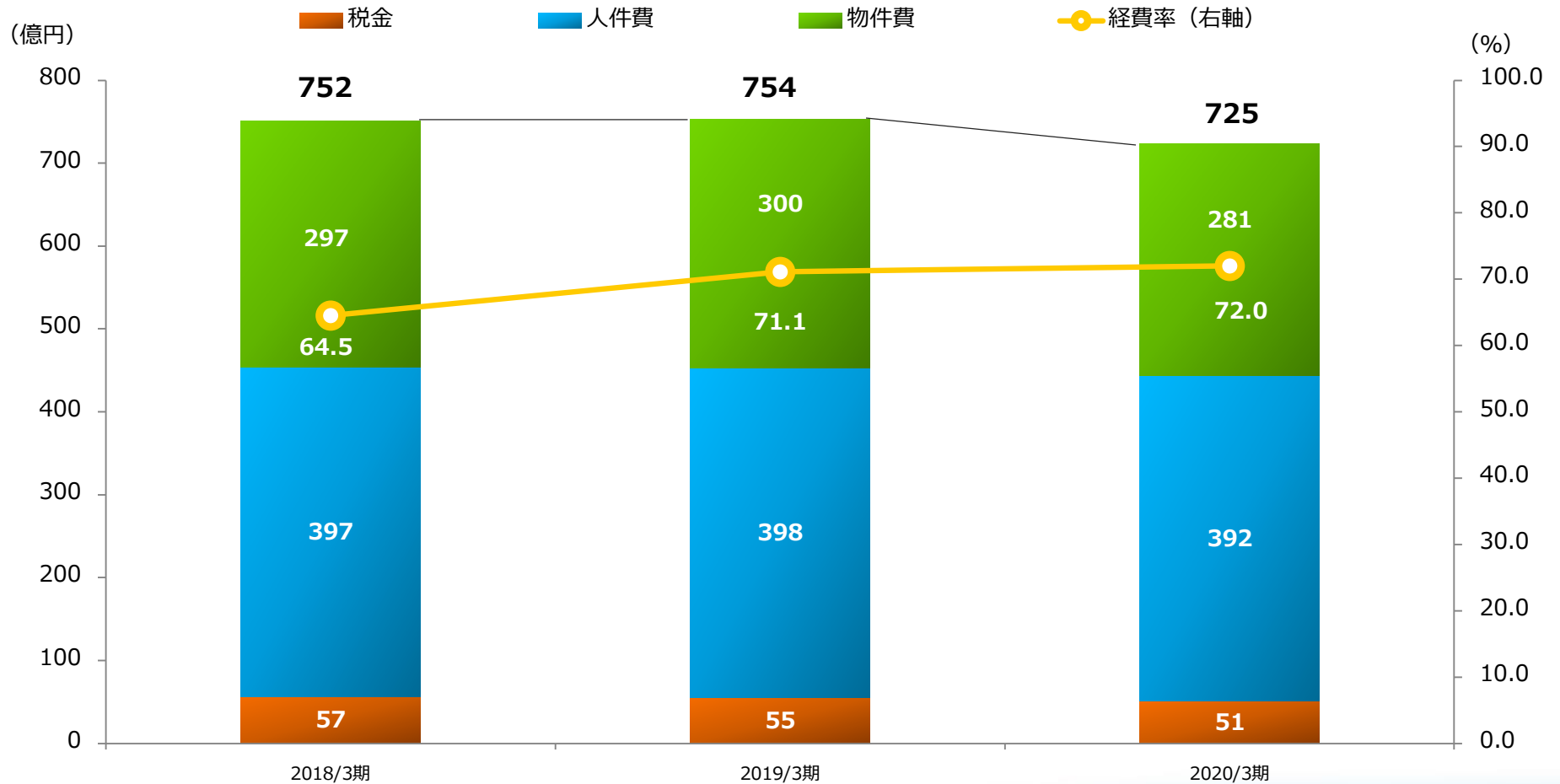
※2 重点分野 (Aゾーン) のフローの利回り

- ソリューション提供態勢整備やソリューション提案力強化が進み、利益は増加傾向。





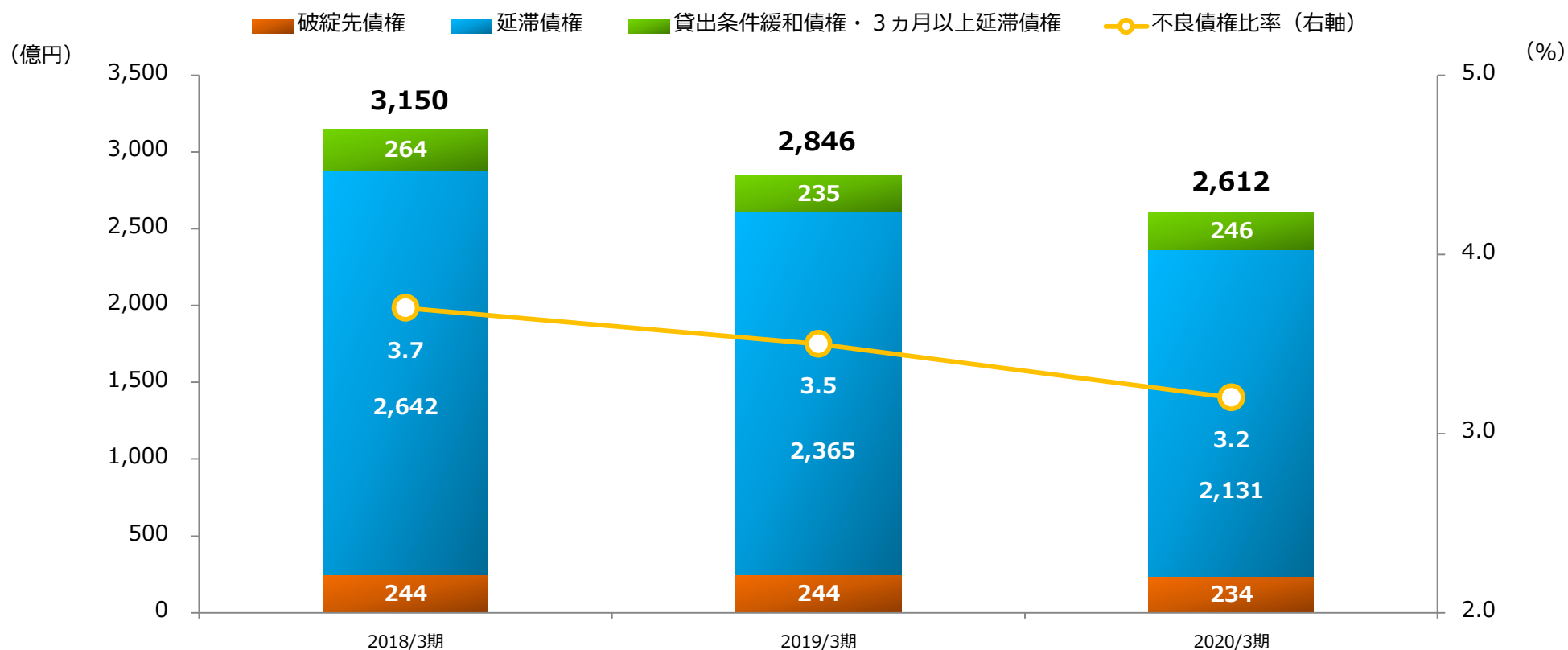
- バックオフィス業務の効率化や営業部門の生産性向上など、中期経営計画の経営合理化策の効果が表れ、物件費や人件費が減少した結果、前期比29億円の減少。



・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

- リスク管理債権は前期末比233億円減少、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8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

- 2019年度の倒産の発生状況は引き続き低水準で推移。
- 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踏まえ、将来見込み等必要な修正として追加的に計上した貸倒引当金55億円を含め、与信費用は71億円。

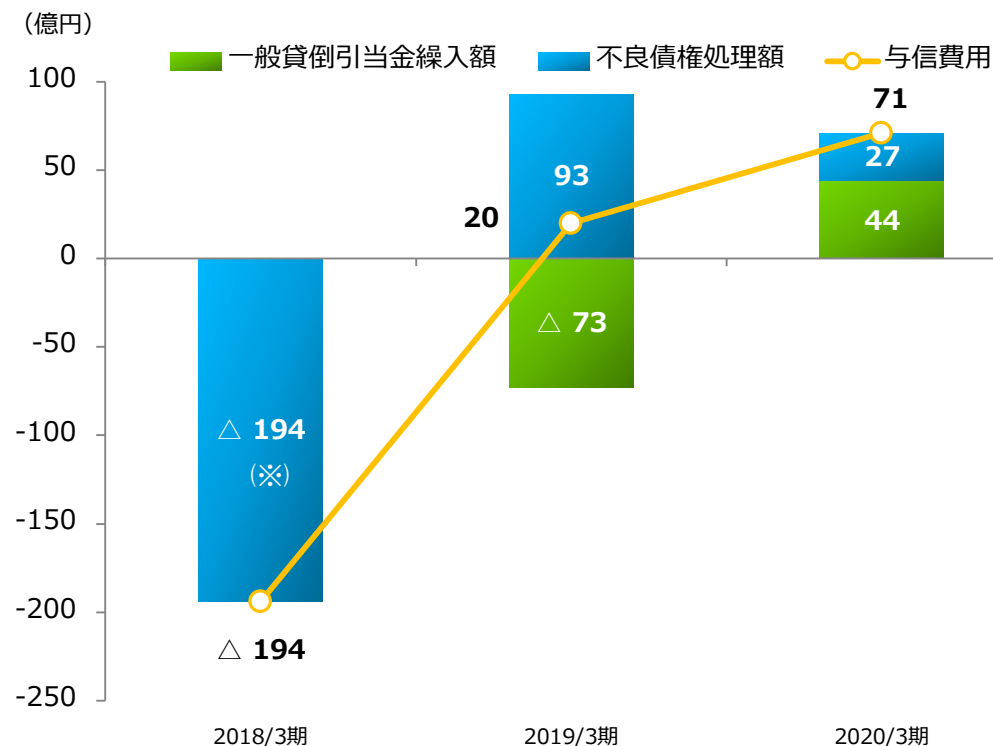
### 自己査定の取引先区別残高

(億円)

	2019/3期		2020/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	565	0.7%	<b>585</b>	<b>0.7%</b>
実質破綻先	899	1.1%	<b>780</b>	<b>0.9%</b>
破綻懸念先	1,950	2.3%	<b>1,773</b>	<b>2.1%</b>
要注意先	22,866	26.9%	<b>23,441</b>	<b>27.7%</b>
要管理先	274	0.3%	<b>316</b>	<b>0.4%</b>
その他 要注意先	22,591	26.6%	<b>23,124</b>	<b>27.3%</b>
正常先	58,635	69.0%	<b>58,094</b>	<b>68.6%</b>
合計	84,917	100.0%	<b>84,676</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



(※)2018/3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	2019/3期		2020/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	6,067	44%	5,029	39%	△1,037
地方債	4,427	32%	4,664	36%	237
政府保証債	1,038	7%	995	8%	△43
(取引先発行) 私募債	859	6%	530	4%	△329
その他社債	433	3%	630	5%	197
株式	383	3%	344	3%	△39
その他の証券	628	5%	637	5%	8
うち外国債券	11	0%	11	0%	0
合計	13,839	100%	12,833	100%	△1,006

## 評価差額

(億円)

	2019/3期	2020/3期
評価差額	377	206
満期保有目的	70	35
うち外国証券	-	-
その他の有価証券	306	170
うち外国債券	△0	0
うち株式	164	127

## 銀行勘定の金利リスク

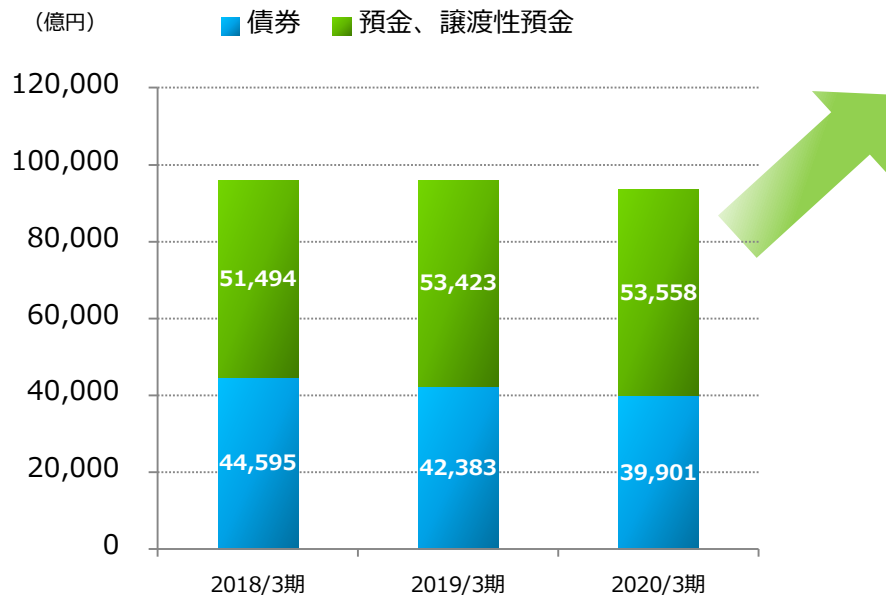
(億円)

	2019/3期	2020/3期
△EVE最大値 (①)	571	733
Tier1資本の額 (②)	9,296	9,229
重要性テスト (①/②)	6.1%	7.9%

# 資金調達の内訳及び債券発行実績

- 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



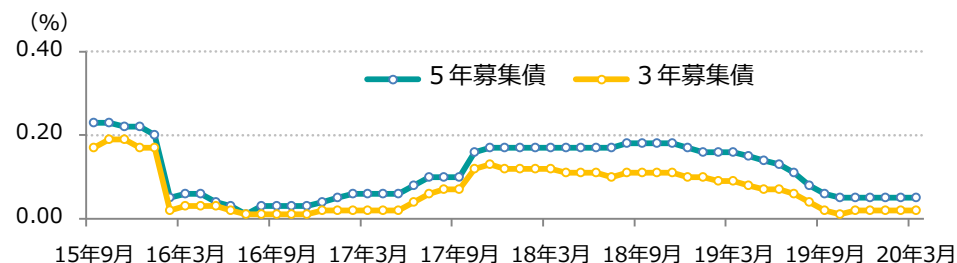
## 預金受入先の内訳

(億円)

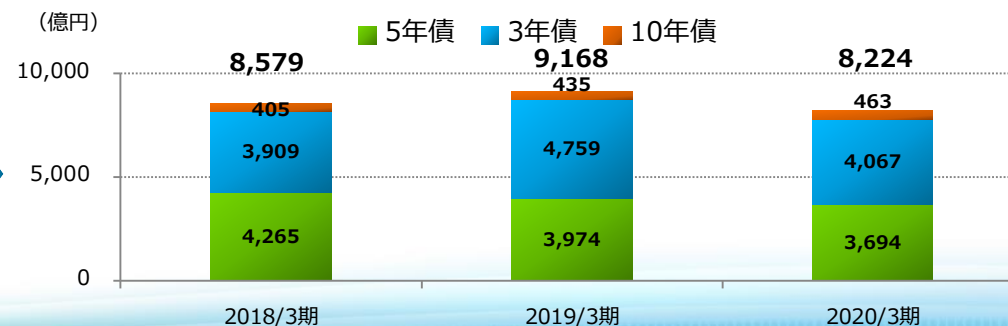
	2019/3期	2020/3期	増減
一般法人等	29,115	<b>29,785</b>	669
個人	24,307	<b>23,773</b>	▲534
マイレバスタ	19,218	<b>18,417</b>	▲801
合計	53,423	<b>53,558</b>	135

個人向け  
新型定期預金

## 発行条件の推移



## 債券発行額の内訳



## 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。

## バーゼル規制関連比率

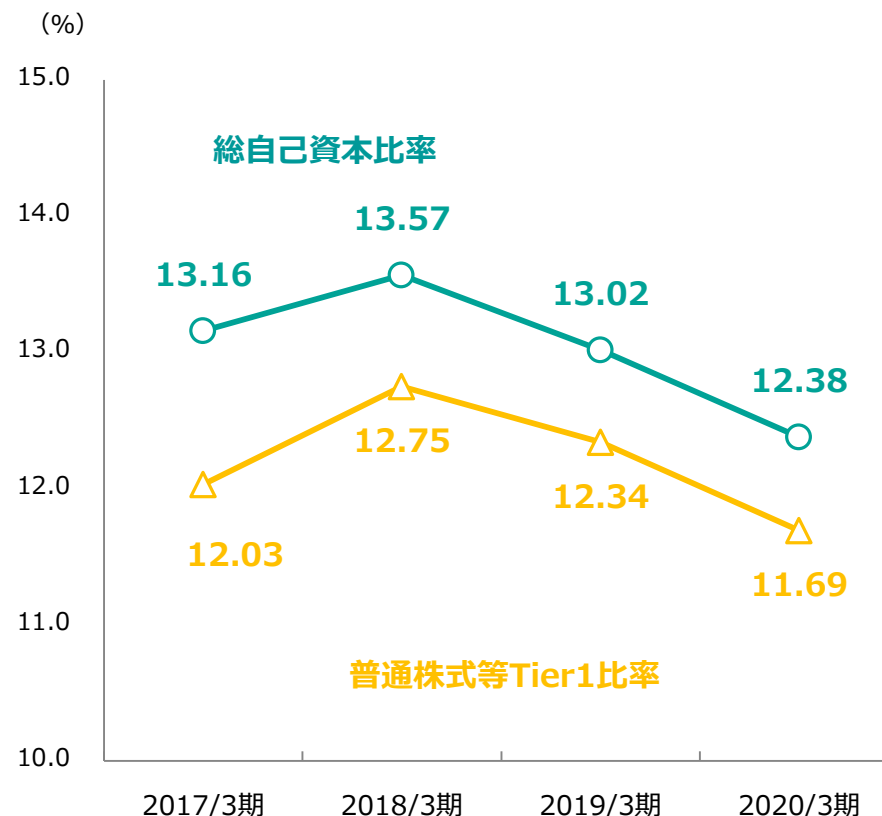
- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1比率の割合が高いなど、質の高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

### 自己資本等の推移

(億円)

	2018/3期	2019/3期	2020/3期
総自己資本の額	10,055	9,805	9,777
普通株式等Tier1	9,447	9,296	9,229
うち民間保有株式	1,170	<b>1,170</b>	<b>1,170</b>
うち政府保有株式	1,016	<b>1,016</b>	<b>1,016</b>
うち危機対応準備金	1,500	<b>1,350</b>	<b>1,295</b>
うち特別準備金	4,008	<b>4,008</b>	<b>4,008</b>
うち利益剰余金	1,775	<b>1,875</b>	<b>1,968</b>

### 自己資本比率の推移



### レバレッジ比率の推移

	2019/3期	2020/3期
単体レバレッジ比率	7.72%	<b>8.06%</b>
連結レバレッジ比率	7.73%	<b>8.08%</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4四半期
単体流動性カバレッジ比率	<b>245.1%</b>	<b>195.0%</b>
連結流動性カバレッジ比率	<b>233.4%</b>	<b>189.0%</b>

※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日の危機対応業務発動を受け、危機対応業務の拡大が見込まれることから、2020年度の返納は予定していない。
- 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
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
危機対応準備金 <b>1,500億円</b>	危機対応準備金 <b>1,350億円</b>	危機対応準備金 <b>1,295億円</b>
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
自己株式 ▲10億円	自己株式 ▲10億円	自己株式 ▲10億円
合計 9,460億円	合計 9,409億円	合計 9,447億円

▲150億円 (2018→2019)      ▲55億円 (2019→2020)

# 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

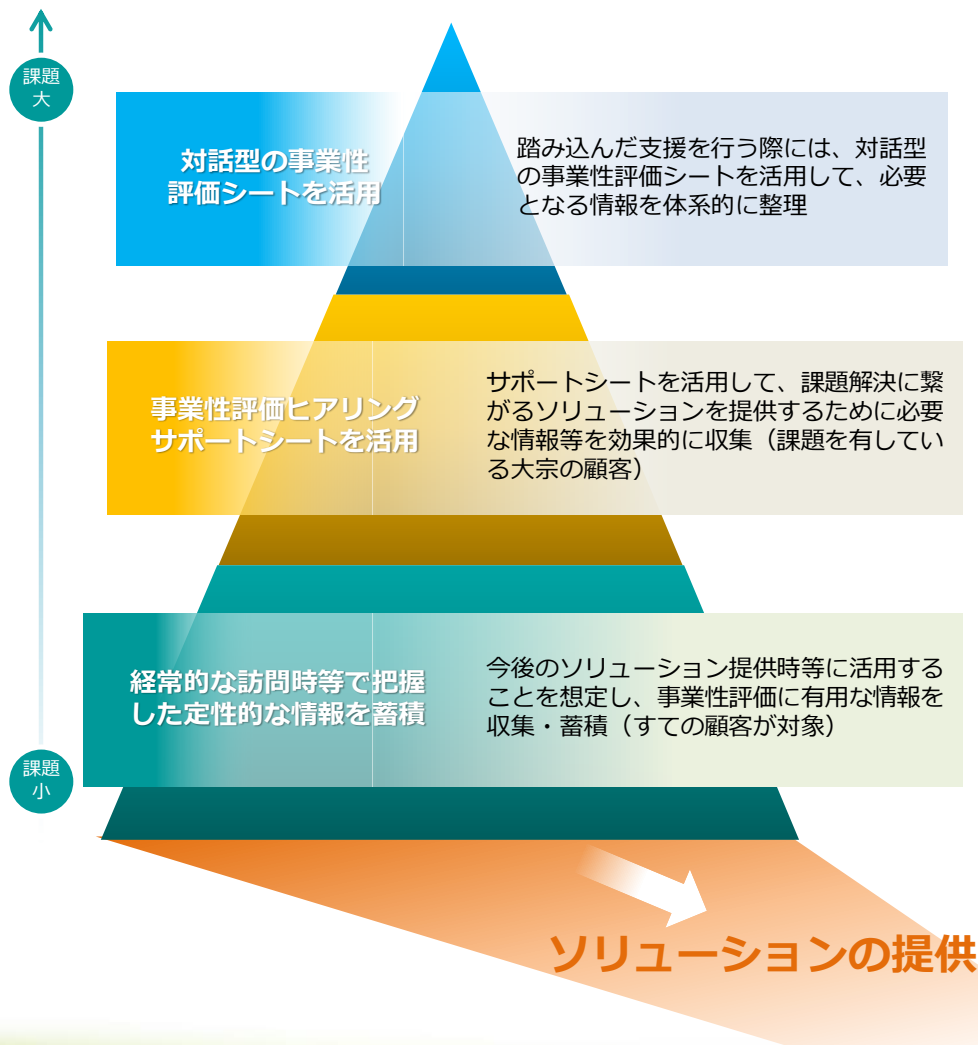
SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取り組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

## 改革における2020年度の位置づけ

- 当面の間は、新型コロナウイルス影響を受けている中小企業の資金繰り支援に万全を期す。
- 改革の態勢整備は昨年度で目途がついたことから、2020年度は深い対話を通じたお客さまの経営課題・ニーズ把握と経営合理化策の準備を完了し、ビジネスモデルの確立に向けて一気に加速する。



- 「経営支援総合金融サービス事業」の起点として事業性評価を強化。2018年度から2019年度にかけ、ほぼすべての顧客に対して事業性評価を実施。



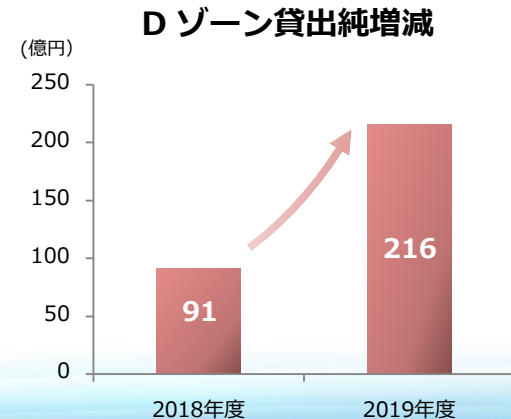
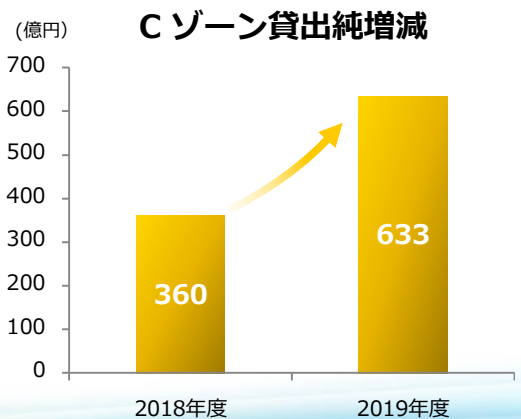
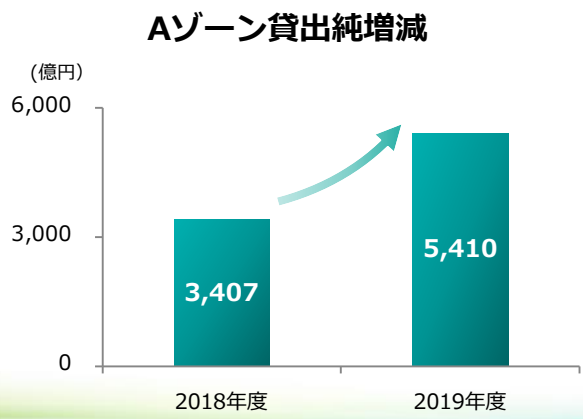
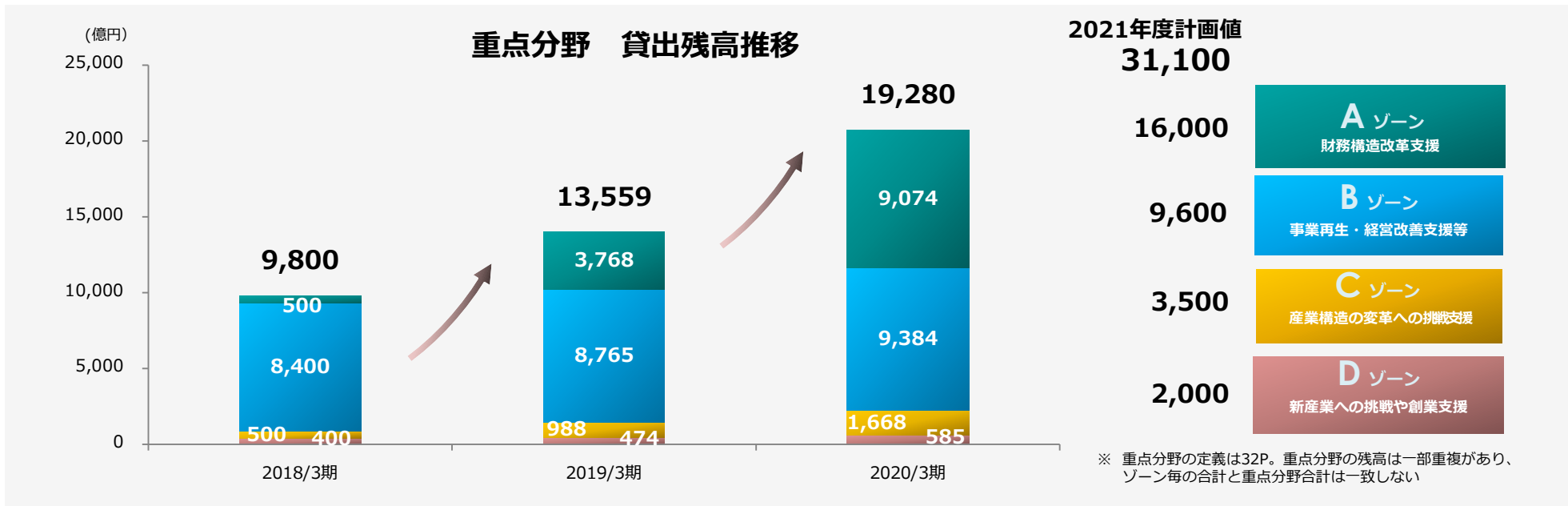
### 事業性評価の取組み

- 事業性評価を「経営支援総合金融サービス」を展開していくための入り口として再定義し、顧客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る。
- 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、事業性評価の取組みを強化。

### 商工中金の顧客との取引スタンス

- 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」に継続的に取り組む。
- 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）をまずは適切に把握する。
- 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む。

- 事業性評価の浸透により、顧客ニーズ対応力がより強化され、重点分野の実績は概ね順調に推移。



- ニーズ対応力強化が進み、顧客ニーズに沿った様々なソリューション提供を日本各地で実施。

A

財務構造改革  
×  
事業承継



株式会社マルサン様（埼玉県）

- 埼玉県内に4店舗を構え、徹底したディスカウントと幅広い商品ラインナップを揃え、地域住民に親しまれている地域密着型のスーパーマーケット。
  - 当金庫は、財務構造改革として、商品の拡充等に活用する資金枠（コミットメントライン：総額6.5億円）を開設。
  - また、経営者保証に関するガイドラインに則り、無保証での支援を行い、事業承継を後押し。
- 【シンジケートローン】  
アレンジャー兼エージェント：商工中金  
参加金融機関：足利銀行、埼玉縣信用金庫

C

海外展開  
×  
長期ドル建て融資



株式会社汎建製作所様（奈良県）

インドネシア現地法人 PT.HANKEN INDONESIA様

- 建設、農業、特殊機械の燃料用タンクやマフラー等の製造業者。
- 他社に先駆けて1995年にインドネシアに進出するなど、早くから、積極的に海外展開を行ってきました。
- 今回、拡大する海外需要の取り込みを図るため、インドネシア現地法人での生産拡大を計画。
- 当金庫は、綿密な事業性評価を行い、同グループのキャッシュフロー計画に合わせ、かつ為替リスクを抑えるため、期間10年の長期ドル建て融資を実施。
- これにより、同現地法人は一層機動的で自律した事業運営が可能となった。

日本ウエブ印刷株式会社様（大阪府）

B

リファイナンス  
×  
無保証



- 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。

D

研究開発  
スタートアップ  
×  
外部連携



株式会社スペースエッジラボ様（東京）

- 株式会社スペースエッジラボ様は、超小型人工衛星 Cube Sat の研究開発を行う東京大学発のスタートアップ企業。当社製品は、技術・研究面では福井県、製造面では福井県内企業のサポートを得るなど、産学官金連携のモデルケースとして注目。
- 当金庫は、公益財団法人ふくい産業支援センター（FISC）が事務機能を担うふくいオープンイノベーション推進機構と連携して、同社の取組みが、福井県の宇宙産業発展に貢献するとともに、民間企業の宇宙産業参入や新たなビジネス創出に資するものと考え、プロジェクト推進に必要な資金を無担保で融資。

※当金庫とFISCは、中小企業の新たな技術開発や研究に対し、各種ソリューションを提供し、中小企業の経営課題解決に取り組んでいく連携協定を締結。当金庫から職員を1名派遣。

● 顧客の企業価値向上に直接つながる本業支援の取組みも着実に実施。

ビジネス  
マッチング

シェアリング  
プラットフォーム  
構築

株式会社souco様と商工中金が  
「ビジネスマッチングに関する基本契約書」を締結

- 物流業界の生産性向上や産業競争力強化へ向け、国内で唯一倉庫シェアリングサービスを手掛ける株式会社soucoとビジネスマッチングに関する基本契約書を締結。
- souco社の倉庫シェアリングプラットフォームと、当金庫の広範な顧客基盤を連携させ、物流業界の生産性向上を支援。
- 遊休不動産・施設の有効活用や物流の効率化等を通じて、中小企業の企業価値に貢献。



- 倉庫シェアリングサービスの提供
- 契約～保険～決済をワンストップで実現
- (将来的な)シェアリングサービスの機能強化・高スペック化



- 全国のお客さまに対する招致・啓蒙
- ファイナンス・決済面をサポート
- 本プラットフォームのご利用を契機に不動産有効活用・資金調達等、広範なニーズに対応

イネーブラー  
事業

P33

よろず支援拠点

中小企業、小規模事業者の皆さまからの経営上のあらゆるご相談にお応えるために、国（中小企業庁）が全国に設置した無料の経営相談所。経営相談の事例としては、資金繰り改善、ITによる売上拡大、マーケティング支援、販路拡大、労務、税務等があり、お取引先のニーズや課題解決につながる各種アドバイスを実施。

WEB  
経営相談

本業支援  
×  
WEB

事業承継

事業承継スキーム構築

株式会社技術承継機構様（東京都）

- 同社は、中小製造業の技術を受け継ぎ、維持発展させることを目的として設立された企業。
- IPO等を前提とする一般的なファンドと異なり、事業基盤が確立している中小企業のグループ化やIT化により、事業者間の仕入れ・販売機能の共通化や生産工程の自動化等を行い、企業価値向上と地域雇用の維持に取り組んでいる。
- 今回、同社は後継者不在に悩む自動車部品を製造する企業から事業譲渡を受けることを検討。
- 当金庫は、SPCを利用したスキームにより、埼玉縣信用金庫とも連携し、事業性評価を実施のうえ事業譲渡に必要な資金を協調して融資。

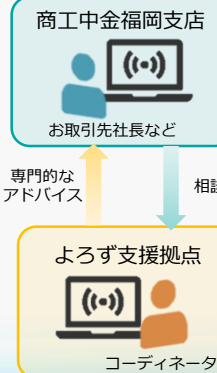


承継された企業が製造する自動車部品

福岡県よろず支援拠点と連携し、  
中小企業の悩みに応える  
Web 経営相談を開始（福岡県）

- 県内中小企業が抱える経営課題の解決を目的として、福岡県よろず支援拠点との連携を強化。
- Web経営相談の活用により、距離や時間の制約等でこれまで経営相談を受けることができなかったお取引先も、よろず支援拠点のコーディネーターによる専門的なアドバイスを、効果的かつ継続的に受けることが可能になった。

Web経営相談の概要



- 全国の中小企業組合の多様な課題を共有し、当金庫ならではのソリューションを提供することで、効果的・効率的かつ面的に中小企業の取組みを支援。

イネーブラー  
事業

P33

### 愛知県テント・シート工業組合様

#### 大規模災害発生時に迅速かつ機動的に活用可能な コミットメントラインを開設

- 当組合は、愛知県内のテントやシートの製造、加工、販売業者など57社で構成。
- 東南海トラフ地震等に備え、2018年12月に愛知県、2020年1月には名古屋市と「災害時における応急対策用資材等の供給等の協力に関する協定」を締結。
- 大規模災害の発生時に愛知県・名古屋市からの要請により、必要なテントやシート類、避難所でのプライバシー確保のための間仕切りなどを、組合員に委託して自治体に供給。
- 大規模災害発生 of 初期には、短期間に多数の物資の供給を要請され、多額の仕入れ資金が生じることから、組合員が安定的に資金調達をできるコミットメントライン枠2億円を開設。



### 東京都京浜島工業団地協同組合連合会様

#### 工業団地のIT化推進生産性向上をサポートするため ITパスポート取得に向けた講習会を実施

- 当連合会は、東京・大田区にある京浜島工業団地の業種別組合を束ねる組織。
- 当金庫は、団地内に京浜島出張所を置き、地元信用金庫とも協力しながら地域に密着したサービスを提供。
- 多くの中小企業でIT（情報技術）の活用が遅れているのは、「ITリテラシーを有する人材不足」が要因の一つと考えました。
- 企業のIT化は生産性向上に寄与し、人手不足の解消も期待できることから、当金庫は同連合会の会員企業を対象に、ITユーザーサイドの基本的な国家資格「ITパスポート」取得に向けた講習会を昨年12月に実施。



【受講企業の感想】

セキュリティに関する知識を得られ、非常に有益だった。従業員に長く続けてもらうためにもIT化を進めていきたい

- 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・協業を地域金融機関と進め、中小企業の企業価値向上にともに貢献。

**株式会社FFGビジネスコンサルティング（※）と連携  
 「キラリと光る商談会 in 九州」を実施**

- 双方のネットワークを活用し、連携して商談会を開催。
- 当金庫または、ふくおかフィナンシャルグループと取引のある企業35社が参加。（バイヤー1社、サプライヤー34社）
- 互いの販路拡大や仕入ルート拡充を支援。

※ ふくおかフィナンシャルグループのビジネスマッチング業務を統括する会社。当金庫と同社は、2019年12月10日にビジネスマッチング業務における連携・協力に関する覚書を締結。



**Key word**  
 地域活性化

**県特産の着物を取り扱う株式会社いつ和様（新潟）**

**大光銀行との共同アレンジャーで、第四銀行が参加した  
 総額28億円のシンジケートローンを組成**

- 当社は、新潟県十日町市の特産品である着物の小売業者。商品企画から販売、アフターメンテナンスまで一貫して対応でき、関東を中心に北海道から関西まで75店舗を展開。
- 本件は、財務構造改革に加え、ECサイトの拡充等に活用。また、経営者保証に関するガイドラインに則り、無保証での組成を実施。同社の次世代への円滑な事業承継を連携して後押しを行った。

※当金庫と大光銀行は、2020年1月15日にシンジケートローン業務における連携・協力に関する覚書を締結。

**Key word**  
 業務連携

**市街地の活性化に取り組む宮交都市クリエイティブ株式会社様（宮崎）**

**宮崎銀行と共同で  
 ノンリコース形式のシンジケートローンを組成**

- 現在、宮崎を中心に観光事業等を展開する宮崎交通様と九州旅客鉄道株式会社が共同して、宮崎駅西口の再開発に取り組んでいます。
- 今回、宮崎交通様が設立した宮交都市クリエイティブ株式会社は、本シンジケートローンにより調達した資金を「アミュプラザ宮崎（JR 宮交ツインビル 今秋開業予定）」の建設に利用。
- 同施設は、ファッションやレストラン等の商業フロアとオフィスフロアを備え、同時進行している宮崎駅高架下商業施設のリニューアルによる相乗効果を引き出し、駅前広場の活性化を中心市街地及び近隣商店街に波及させる効果が期待されている。

【シンジケートローン】  
 共同アレンジャー：宮崎銀行、商工中金  
 コ・アレンジャー：宮崎太陽銀行  
 参加金融機関：鹿児島銀行、宮崎県信用農業協同組合連合会

**Key word**  
 街づくり



- 2018年度から取り組んだガバナンス改革（法令等遵守態勢・経営管理態勢・内部管理態勢の再構築）が定着した結果、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



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

迅速な意思決定による中期経営計画  
取締役会を含む社内会議の充実  
(審議時間、発言回数及び審議内容)

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

### リスク管理

RAF（リスクアペタイトフレーム  
ワーク）の導入について  
検討開始

リスクベースアプローチに加え、外  
部のコンサルとの共同監査を実施す  
ることによる内部監査の高度化

### 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

エリアコンプライアンスオフィ  
サーの導入等による内部通報体制  
の充実

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)

### ESG、SDGs

ダイバーシティー・マネジメント  
の加速  
●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

TCFDへの署名、  
その他SDGsへの取組み

- 職員の意識改革や、多様な人材活用・適正処遇を実現する人事制度改革を戦略的に遂行。
- すべての職員がやりがいをもって能力を最大限発揮できる環境を整備。

## 職員の意識改革

### 女性の活躍推進

#### 女性の活躍推進

2022年3月末時点で「女性管理職比率7%以上」とする目標を掲げ、研修等の充実を図ることにより、女性職員の能力開発を促進するとともに、積極的な管理職登用を行う。  
 ※2020年4月に当金庫初の女性支店長誕生

#### 女性の意識改革に向けたネットワーク構築支援

自店の課題や優れた点を話し合うこと等を通して、女性職員のネットワーク構築を支援し、意識と行動変容を促す機会を創設（各エリアでのミーティング、役員との意見交換会）。



### キャリア人材採用の拡充

#### 外部スキルの活用と多様性の向上

監査、コンプラ、M & A等の専門分野に精通した外部人材の積極採用を継続。  
 （2018年度24名、2019年度16名採用）



### 働きがい調査の実施・活用

#### 働きがい向上に向けたPDCAサイクルの構築

全職員を対象にした「働きがい調査」を実施し、職員の働きがいの現状を把握し、その向上に向けた施策、立案、実行に活用。

### 新事業創造活動

#### 職員起点での新規事業の創出

- ・自由で柔軟な発想により、ボトムアップで10年後の商工中金を創る社内ビジネスコンテストを開催。
- ・専担部署「未来デザイン室」を設置。中小企業の幸福度を測る「幸せデザインサーベイ」を事業化予定。【P34参照】



## 人事制度改革

### 多様な人材活用・適正処遇の実現

考課制度、資格体系、給与体系の見直し

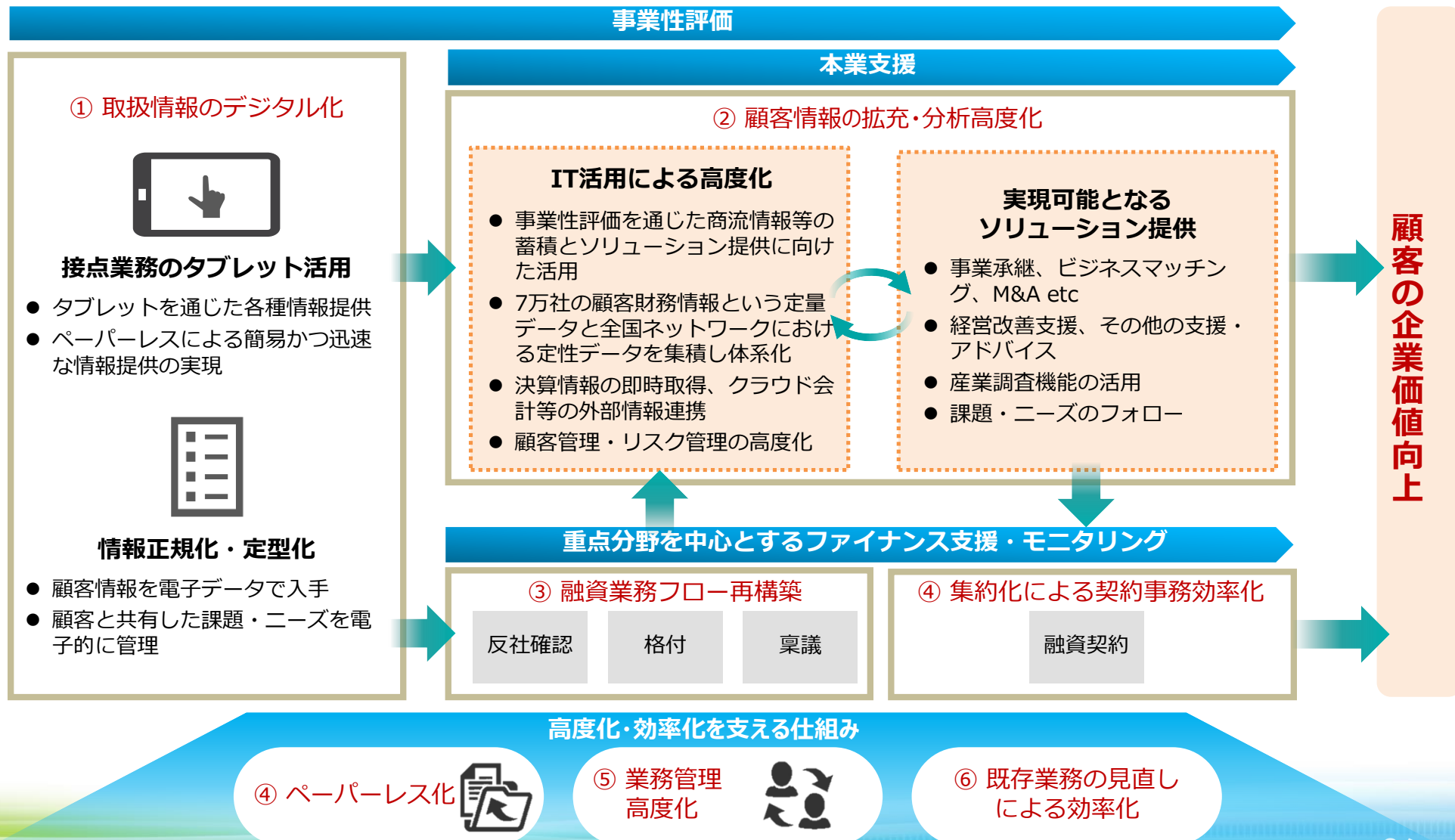
専門人材育成のための制度創設

新たな総合職エリア制度構築



プラチナくるみん取得  
 （2016年11月～）

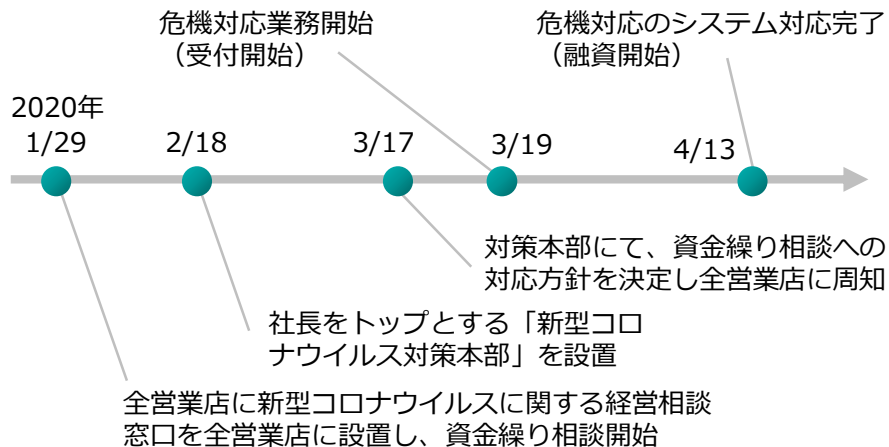
- 延べ30万時間分の業務効率化施策の実装が進み（施策一覧P35）、顧客の企業価値向上に向けた業務態勢の整備に目途。



## 危機対応業務（新型コロナウイルスの影響への対応）①

- 中小企業者に対するセーフティネットとしての役割発揮が最大の使命。当面は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業の資金相談に最優先で取り組み、「懇切・丁寧・迅速」に対応。

### 新型コロナウイルスの資金繰りへの相談対応の流れ



### 危機対応業務の商品概要（中小企業向け）

[20/3末時点]

資金使途	運転資金、設備資金
金利	当金庫所定の利率（下限は日本公庫の基準金利（2020年3月19日現在）1.11%）
利子補給（★）	① 所定の利率が日本公庫の基準金利を上回る場合は、残高3億円までの全額について、お借入期間中にわたり、日本公庫の基準利率までの利子補給 ② 残高1億円まで、当初3年間は0.9%の利子補給（0.21%）
貸出期間	設備：20年以内（据置5年以内） 運転：15年以内（据置5年以内）

（★）別途、「特別利子補給制度」により、一定の要件（売上減少：中小企業▲20%以上、小規模事業者▲15%以上など）を満たす方は、残高1億円まで、当初3年間は、金利0%となるまでの利子補給を受けることができる。

- 顧客からの徴求書類の簡素化・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
- 新規先のお問い合わせのコールセンター設置（3/19）
- 個人事業主及び小規模事業者の皆さまを対象とした「融資相談センター」を東京に2か所（5/1）、大阪に1か所（5/11）設置
- 本部より営業店への応援派遣、春の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

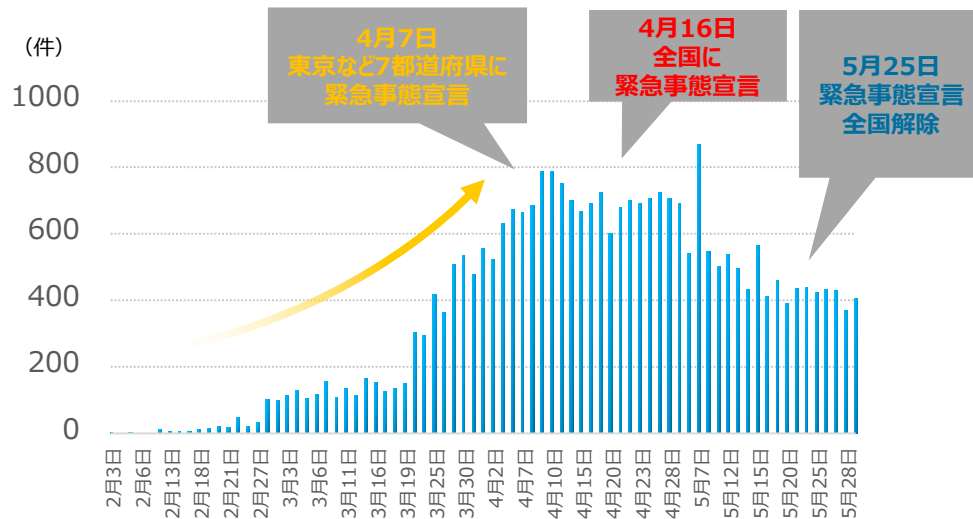
### 不正防止の取組み

- 社長から全職員へのTV会議によるメッセージ発出
- 2020年度上期の業績評価停止
- 社外弁護士等で構成される「コンプライアンス委員会」にも相談のうえ、あらゆる角度から検証。
- 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）
- 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

## 危機対応業務（新型コロナウイルスの影響への対応）②

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、特別相談窓口に対する相談件数も増加。
- 2020年5月末時点の融資承諾件数は11,966件、融資承諾金額は8,563億円。

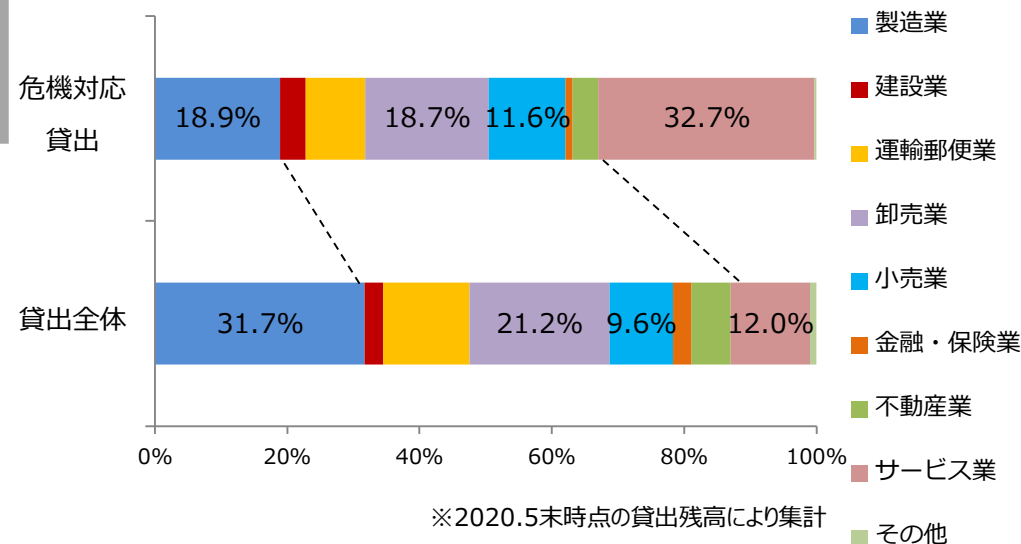
新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口への相談状況



(参考) 相談件数の内訳  
新しいお客様：既存のお客様 = 約 1:1

※当金庫集計値

危機対応業務（コロナ）の業種分布（%）



※2020.5末時点の貸出残高により集計

### 危機対応業務（コロナ）実績（2020.5末時点）

融資承諾件数  
11,966件

融資承諾金額  
8,563億円

- 当面の間は、新型コロナウイルスの影響を受けている中小企業の資金繰り支援に万全を期す
- 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年度実績	21年度見込	19年度対比
合計	87,100	83,213	83,589	88,200	4,611
危機対応融資（損害担保付）	18,000	10,943	6,441	3,600	△2,841
プロパー融資	59,300	58,711	57,868	53,500	△4,368
重点分野以外	77,300	69,654	64,309	57,100	△7,209
重点分野	9,800	13,559	19,280	31,100	11,820
Aゾーン（キャッシュフロー着目融資）	500	3,768	9,074	16,000	6,926
Bゾーン（事業再生、経営改善）	8,400	8,765	9,384	9,600	216
Cゾーン（高リク事業進出）	500	988	1,668	3,500	1,832
Dゾーン（新事業、創業）	400	474	585	2,000	1,415

※私募債等含む

- 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に取り組み、企業価値向上に貢献。顧客とともに、地域や社会の課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献。



地域的・社会的課題の解決

持続可能な社会の実現

	環境		社会		ガバナンス
当金庫の取組み	顧客の課題解決を通じた環境問題の解決	当金庫の環境負荷の低減	中小企業・中企業組合の ・ 金融円滑化 ・ セーフティネット機能 ・ 企業価値向上	職員の多様な能力を最大限発揮できる仕組み作り	ビジネスモデルを持続可能とするための態勢
掲載内容	★物流効率化  	★業務改革（ペーパーレス化等）  	★重点分野支援 ★危機対応業務 ★幸せデザインサーベイ   	★職員の意識改革 ★人事制度改革   	★ガバナンス改革
掲載ページ	21	26	19-23,27,28,34	25	24

# 参考資料

---

Appendix



- 当金庫が、重点的に取り組む分野を、AからDゾーンとして定義。当金庫の特性を活かしつつ、顧客ニーズに応じたソリューションを提供することにより、顧客の企業価値向上に貢献。

## 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

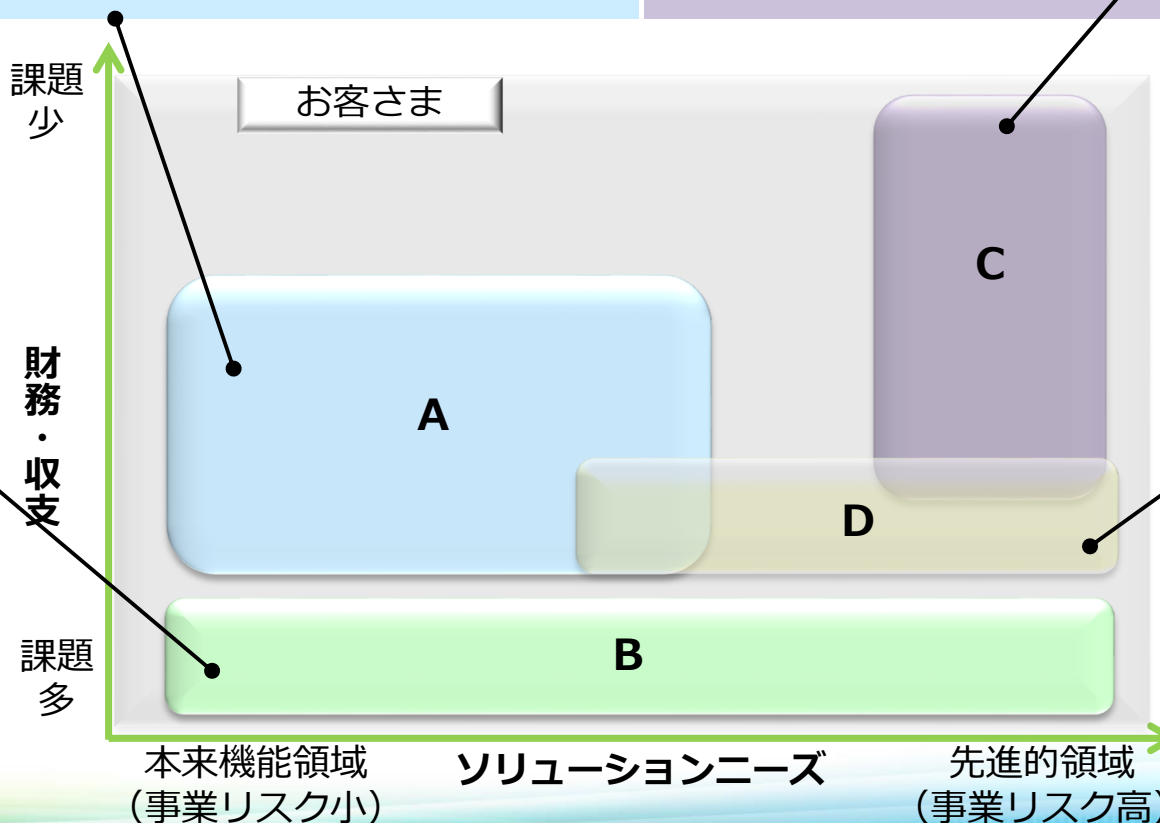
- 地域外の子会社をM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

## 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



「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したものを「イネーブラー事業」(※)と名付け、2019年秋から本格的に全国展開を開始。



## プロジェクト概要

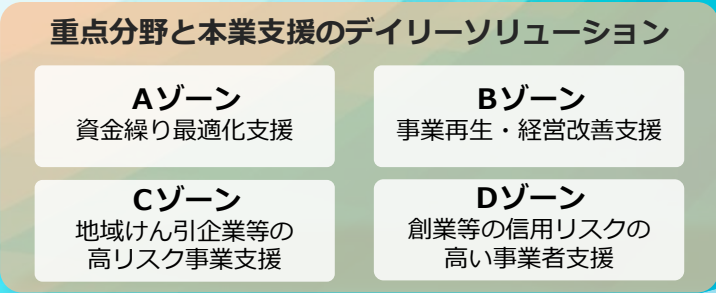
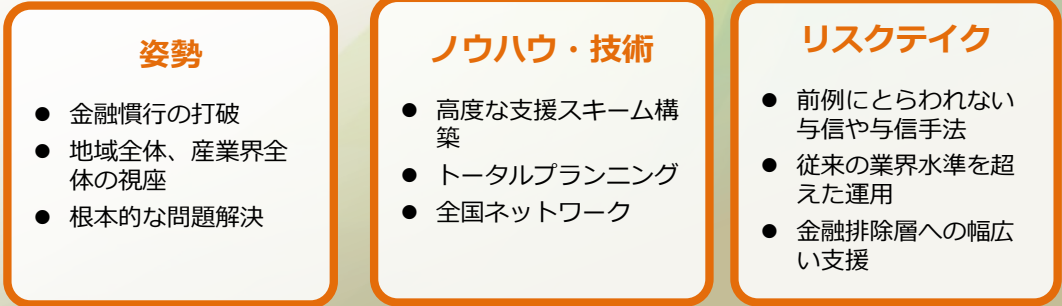
- 商工中金の特性を活かした高度なソリューション提供と徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現へ。
- 本プロジェクトは商工中金の新しいビジネスモデルである「経営支援総合金融サービス事業」の日常活動や案件を通して、営業店と本部が一体となって「標準的枠組み（プラットフォーム）」を作り出し、全国展開する取り組み。

## 第一弾プロジェクト

- ① 地域の中核企業再生支援
- ② 旅館・観光業の価値創出支援
- ③ 地域産品のブランディング・マーケティング支援
- ④ IT化推進等による生産性向上支援
- ⑤ 戦略的SDGs支援

※「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夢を実現する伴走者」という意味

## イネーブラーの視座



地域・産業支援

個社支援

- 職員によるビジネスコンテスト2018から誕生した「幸せデザインサーベイ」、「オープンインキュベーション事業」等、新たなビジネスのインキュベーションを担う部署として2020.4から活動開始。

## 未来デザイン室について



合言葉は  
「みんなの声が、未来をつくる」

### 主な業務

- 新事業創出に関する関連施策（事業化、外部連携等）の基本的事項の企画、調整及び管理。
- ビジネスコンテスト等を通じた、職員および未来デザイン室の発案する事業に関する推進、管理及び営業店支援
- 本年度は、ビジネスコンテスト2018から誕生した「幸せデザインサーベイ」の事業推進、「オープンインキュベーション事業」のサポートを行う。

## 幸せデザインサーベイ

- 中小企業の従業員に、幸せにフォーカスしたアンケートを実施、会社全体の幸せを可視化。
- 結果の改善に向けた対話を通じ、中小企業の幸せ経営を後押し。



## NEW BUSINESSES

- 研究シーズを事業化に至るまで伴走支援。
- このため、本年度より、ふくいオープンイノベーション推進機構に当金庫職員1名を出向派遣。  
【P20参照】

## オープンインキュベーション事業



# 業務改革の施策と効率化効果（主要PJ一覧①）

PJ名	概要	稼働 (予定)	対象部門		削減時間 (h/年) ※
			営業	事務	
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。	19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。	～20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。	20年4月	○	○	22,000
商流可視化システム（リレーションシップ・ポータル）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。	20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。	(20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。	(20年9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。	(20年9月)	○		2,300
契約事務集中化	営業店の融資契約事務を本部に集約。	(20年下期)		○	22,000

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

# 業務改革の施策と効率化効果（主要PJ一覧②）

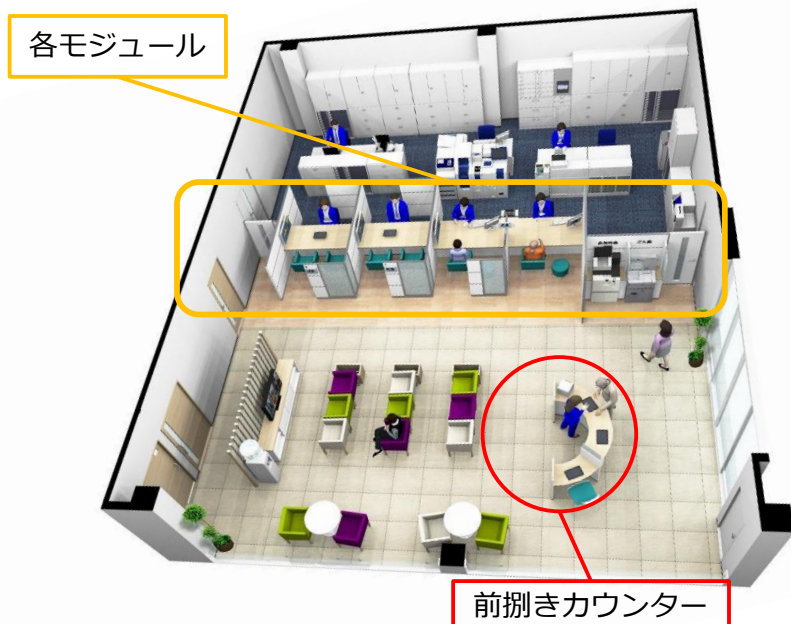
PJ名	概要	稼働 (予定)	対象部門		削減時間 (h/年)※
			営業	事務	
店頭事務のセルフ化	店頭業務でお客様の書類記入をタブレット上で実施。書類の作成負担を軽減し、後続事務を効率化。	(20年12月)		○	20,000
担保システムのリニューアル	担保管理事務をペーパーレス化し本部集約。	(21年1月)	○		10,000
受取事務の電子化	お客様からの預かり物の管理を電子化。管理負担を軽減し、後続事務を効率化。	(21年2月)	○	○	25,000
ペーパーレスシステムの導入	あらゆる稟議ワークフローを電子化。証跡も電子保管で自動管理。	(21年5月)	○	○	86,000
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。	(21年5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

## Step 1

### 店舗事務を削減し、お客様受付・相談を効率化

- バックオフィス業務の削減 → 執務スペース削減
- 前捌きカウンターで受付、お客様の目的を伺い、適切なモジュール(融資、リテール等)へ誘導
  - お借入相談等⇒相談ブースへご案内
  - ご預金等手続き⇒タブレットで受付後、窓口へご案内



## Step 2

### 店舗事務をゼロ化し、お客様相談に特化

- バックオフィスの完全廃止 (ゼロ化)
- 事務処理のセルフ化(為替、法人預金等)
- おもてなしブースで融資・ご預金等の相談受付
- 相談ブースで専門的な相談に対し、遠隔で本部対応可能 (M&A、事業承継、相続業務等)



### 店舗事務の削減・ゼロ化に向け、営業店を支える事務集中センターを強化

- 大量かつ多種の事務を正確・スピーディに効率よく対応
- 将来的には集中化範囲を拡大。高度または異例処理の増加にも営業店と連携しながら対応

# 中期経営計画のKPI

---

## Appendix

## ● 前提・事業性評価

	2018年度	2019年度
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	53,698件	<b>65,112件</b>
事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数	26,076件	<b>61,913件</b>

	2018年度	2019年度
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	85,491件	<b>89,426件</b>
ローカルベンチマークの取組件数	–	<b>33,790件</b>
経営者保証G Lに基づく無保証貸出比率	35.8%	<b>41.2%</b>

## ● ソリューション提供（本業支援）

	2018年度	2019年度	件・先数増減
事業承継支援件数	198件	<b>308件</b>	110
M & A 支援件数	17件	<b>20件</b>	3
ビジネスマッチング支援件数	383件	<b>615件</b>	232
海外与信先数	1,106先	<b>1,090先</b>	△16
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,550件	<b>2,748件</b>	198
組合事務局長会議開催件数	86件	<b>160件</b>	74



## ● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2018年度	2019年度	貸出残高増減
Aゾーン	取組件数	4,331件	16,474件	
	取組金額	4,335億円	14,779億円	
	貸出残高	3,768億円	9,074億円	+5,306
Bゾーン	計画策定支援（累計）	543件	1,185件	
	リファイナンス（累計）	578件	1,213件	
	ランクアップ数・率	532先・13.7%	544先・13.5%	
	経営指標改善状況	—	2,575先・76.0%	
	貸出残高	8,765億円	9,384億円	+619
Cゾーン	取組件数	238件	568件	
	取組金額	394億円	985億円	
	貸出残高	988億円(※)	1,668億円(※)	+680
Dゾーン	取組件数	309件	1,048件	
	取組金額	112億円	379億円	
	貸出残高	474億円	585億円	+111

※1 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

※2 Cゾーンの2018年度貸出残高には、外貨による貸付等117億円含む

※3 Cゾーンの2019年度貸出残高には、外貨による貸付等188億円含む

## ● 体制・人材

	2018年度	2019年度	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	4,469件	<b>5,292件</b>	—
事業性評価外部資格取得率	60.2%	<b>75.1%</b>	<b>80.0%</b>
事業承継外部資格取得率	46.4%	<b>71.1%</b>	<b>80.0%</b>
内部資格取得者数（ソリューション）	122名	<b>134名</b>	<b>130名</b>
内部資格取得者数（経営改善）	93名	<b>102名</b>	<b>80名</b>

## ● 地域金融機関との連携・協業

	2018年度	2019年度
地域金融機関等への訪問件数	967件	<b>1,458件</b>
業界団体との意見交換会開催件数	10件	<b>7件</b>
連携・協業件数（ソリューション提供）	515件	<b>583件</b>
協調融資件数	1,032件	<b>2,160件</b>

## ● 収支の状況

	2018年度	2019年度
OHR	71%	<b>72%</b>
経常利益	307億円	<b>205億円</b>

## ● アウトカム（CFの改善）

	2018年度	2019年度
営業CF改善先数	147先	<b>502先</b>
財務CF改善先数	2,825先	<b>7,825先</b>

※いずれも2018年度からの累計

## ● アウトカム（与信費用の低減）

	2018年度	2019年度
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲47億円	<b>▲53億円</b>
要注意先⇒ 正常先	▲37億円	<b>▲29億円</b>

**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** : 3,810名

---

**資 本 金** : 2,186億円

---

**資 金 量** : 93,459億円 (うち、預金 50,820億円、譲渡性預金 2,738億円、債券 39,901億円)

---

**貸 出 金** : 82,941億円

---

**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+ (ネガティブ)                      (長期発行体格付)

---

2020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 ・ 松田

TEL: 03-3246-9545