



人を思う。未来を思う。

商工中金

# ご説明資料

---

2020年12月11日

## お客さまの経営課題の解決に 一緒に取り組んで参ります

- 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、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。
- Withコロナ時代の新常态に対応したビジネスモデルへの変化、業界再編への適応等、お客さまの課題やニーズは一層多様化していると感じております。
- 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り組みます。あわせて、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参ります。



代表取締役社長 関根正裕

# 1 2021年3月期 中間決算の業績

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

# 2 商工中金経営改革プログラム 進捗状況について

● 商工中金経営改革プログラムの概要	16	② 重点分野等の顧客支援の事例①	23
● 2020年度の位置づけ	17	③ 重点分野等の顧客支援の事例②	24
● 事業性評価の強化	18	④ 地域金融機関と連携した顧客支援の事例	25
● 商流可視化システムの導入	19	⑤ 独自サービス「幸せデザインサーベイ」の開始	26
● Withコロナ時代のお客さまニーズの変化	20	● 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	
● 危機対応業務の実績	21	①業務改革	27
● 経営支援総合金融サービス事業の実績		②ガバナンス改革	28
① 重点分野の貸出残高推移	22	● 持続可能な社会の実現への貢献	29
		● まとめ	30

## 参考資料

● 重点分野の概念図	32	● KPI一覧	36
● 業務改革の主な施策と効率化効果	33	● 商工中金の概要	40
● 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	35		

# 2021年3月期 中間決算の業績

---

1

# 2021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）

	2018/9期	2019/9期	2020/9期	前年同期比
業務粗利益	540	510	<b>510</b>	0
資金利益	486	448	<b>472</b>	23
役務取引等利益	34	38	<b>30</b>	△7
特定取引利益	13	18	<b>3</b>	△14
その他業務利益	5	5	<b>4</b>	△1
コア業務粗利益	536	507	<b>508</b>	0
経費（△）	382	363	<b>366</b>	3
実質業務純益	158	147	<b>144</b>	△2
コア業務純益（一般貸引繰入前）	154	144	<b>142</b>	△2
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	-	-	<b>21</b>	21
臨時損益	142	64	<b>△48</b>	△112
不良債権処理額(△)(b)(※)	△117	△59	<b>31</b>	91
経常利益	300	211	<b>74</b>	△137
特別損益	1	△2	<b>20</b>	23
法人税、住民税及び事業税（△）	93	36	<b>16</b>	△19
法人税等調整額（△）	△7	19	<b>16</b>	△2
中間純利益	216	153	<b>62</b>	△91

与信費用 (a)+(b)（△は戻入益）	△117	△59	<b>53</b>	112
ROA（中間純利益ベース）	0.37%	0.26%	<b>0.10%</b>	△0.16%
ROE（中間純利益ベース）	4.40%	3.17%	<b>1.29%</b>	△1.87%
総自己資本比率	13.38%	12.98%	<b>12.34%</b>	△0.64%
普通株式等Tier1比率	12.64%	12.37%	<b>11.63%</b>	△0.74%
不良債権比率	3.5%	3.2%	<b>2.8%</b>	△0.4%

●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。また、同項目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。

## 2020/9期の業績のポイント

### 【業務粗利益】前年同期比 +0億円

- 新型コロナウイルス影響に伴う資金繰り支援により貸出金残高が1.2兆円増加し、資金利益は増加したが、重点分野を含む本業支援の活動が低調となり、役務取引等利益が減少したこと等から、前年同期並み。

### 【経費】前年同期比 +3億円

- 業務改革は順調に進捗したが、新型コロナウイルス影響に伴う資金繰り支援に注力した結果、人件費負担が増加し、前年同期並み。

### 【与信費用】53億円の計上

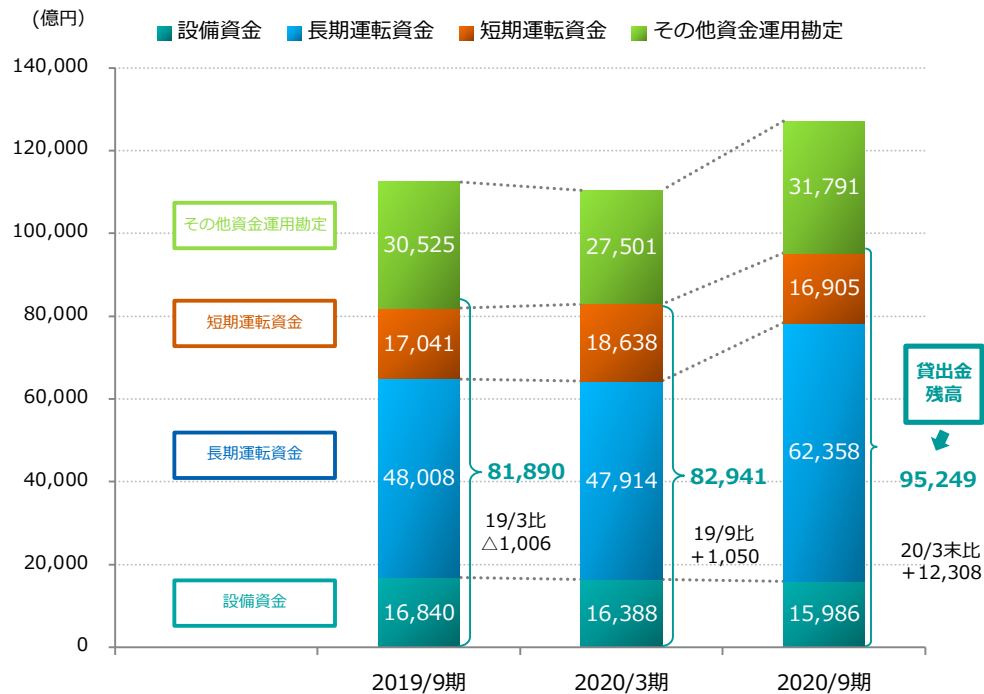
- 貸出金残高の大幅な増加や新型コロナウイルスによる経済環境の著しい変化に対し、将来予測等に基づき予防的に貸倒引当金を計上したことにより、一般貸倒引当金繰入額は21億円。
- 倒産は引き続き低水準で推移したものの、新型コロナウイルスによる景況感の悪化により、不良債権処理額は31億円。
- 以上から与信費用は前年同期比+112億円の53億円。

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

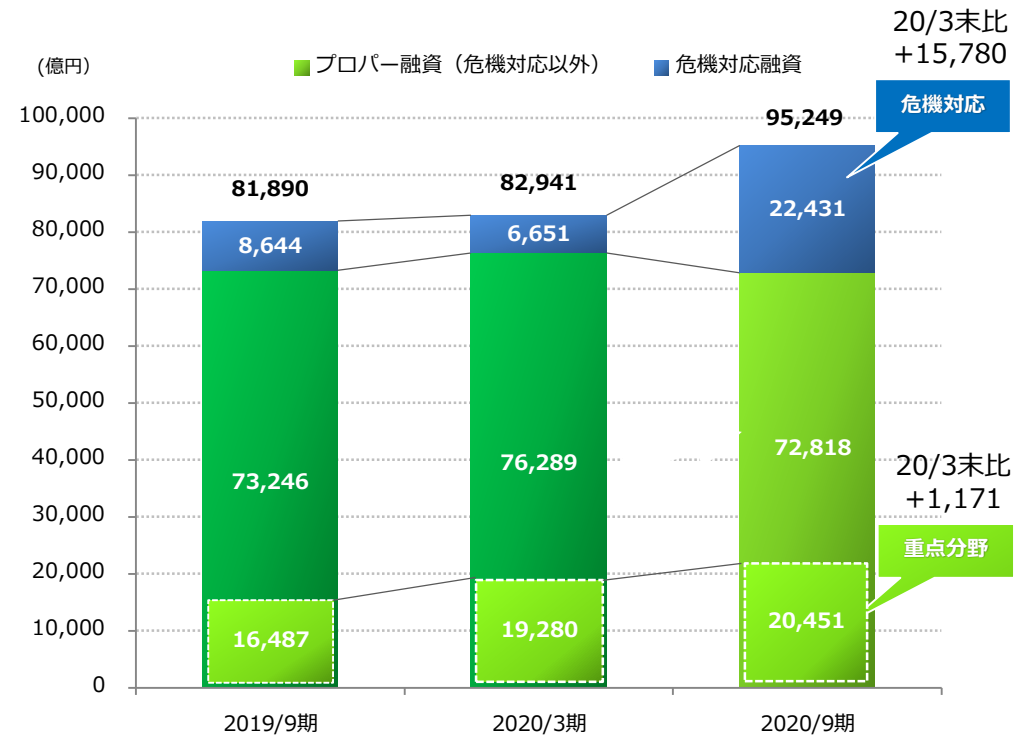
## 資金運用勘定残高等の推移

- 新型コロナの影響を受けるお客さまへの資金繰り支援に注力。
- 貸出金残高は前期末比12,308億円の増加。  
(危機対応融資は前期末比+15,780億円 / 重点分野は前期末比+1,171億円)

### 資金運用勘定残高の推移 (末残)



### 貸出金残高の推移



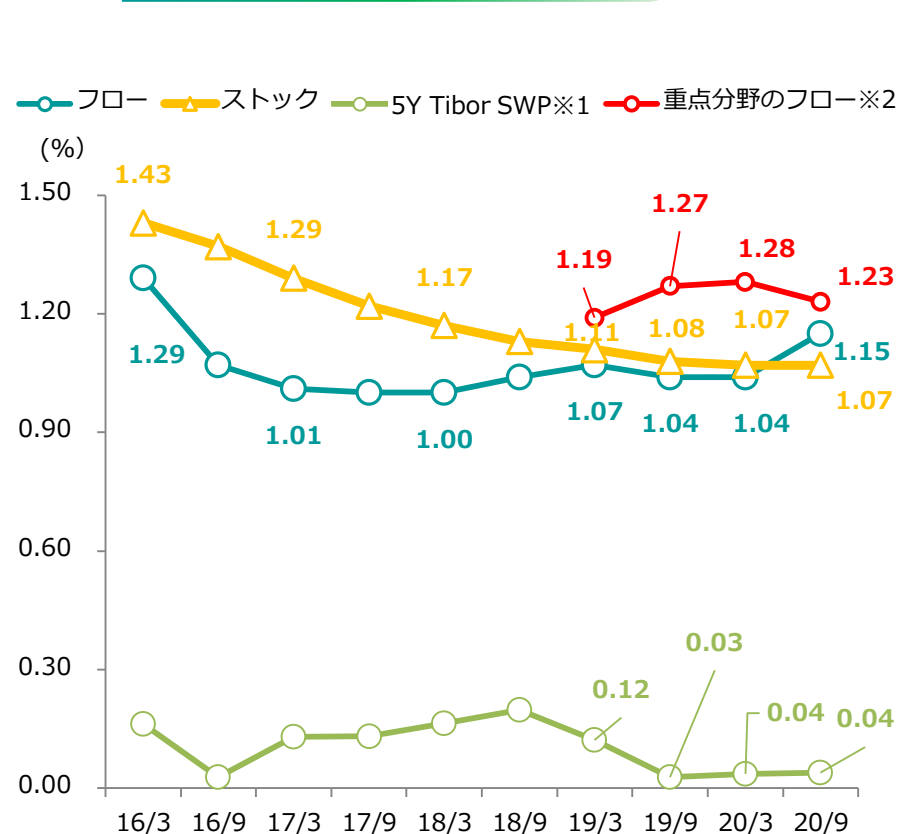
- 長期貸出金利回りは、リスクに見合った金利設定を行った結果、下げ止まり。

## 総資金利鞘等の推移

	2018/9期	2019/9期	2020/9期	前年同期比
資金運用利回り①	0.86	<b>0.80</b>	<b>0.83</b>	0.02
貸出金利回り②	1.09	<b>1.04</b>	<b>1.03</b>	△0.01
有価証券利回り	0.44	<b>0.41</b>	<b>0.37</b>	△0.04
資金調達原価③	0.76	<b>0.73</b>	<b>0.71</b>	△0.01
預金債券等原価④	0.83	<b>0.78</b>	<b>0.77</b>	△0.00
預金債券等利回り⑤	0.04	<b>0.04</b>	<b>0.04</b>	0.00
経費率	0.79	<b>0.74</b>	<b>0.73</b>	△0.01
総資金利鞘①-③	0.09	<b>0.07</b>	<b>0.12</b>	0.04
預貸金利鞘②-④	0.26	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	△0.00
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.05	<b>1.00</b>	<b>0.99</b>	△0.01

- 国内業務部門における実績

## 長期貸出金利回りの推移



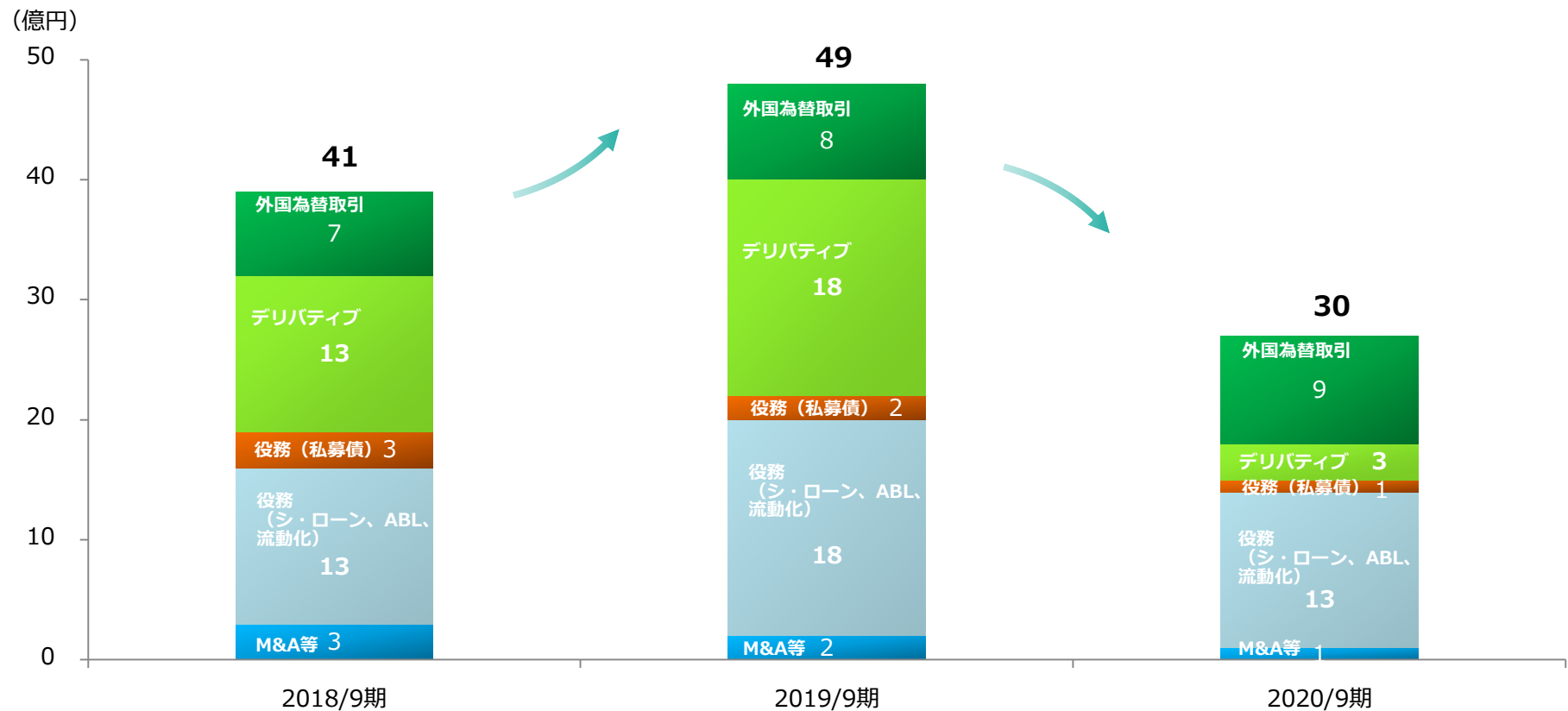
- 管理会計ベースの数値

※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

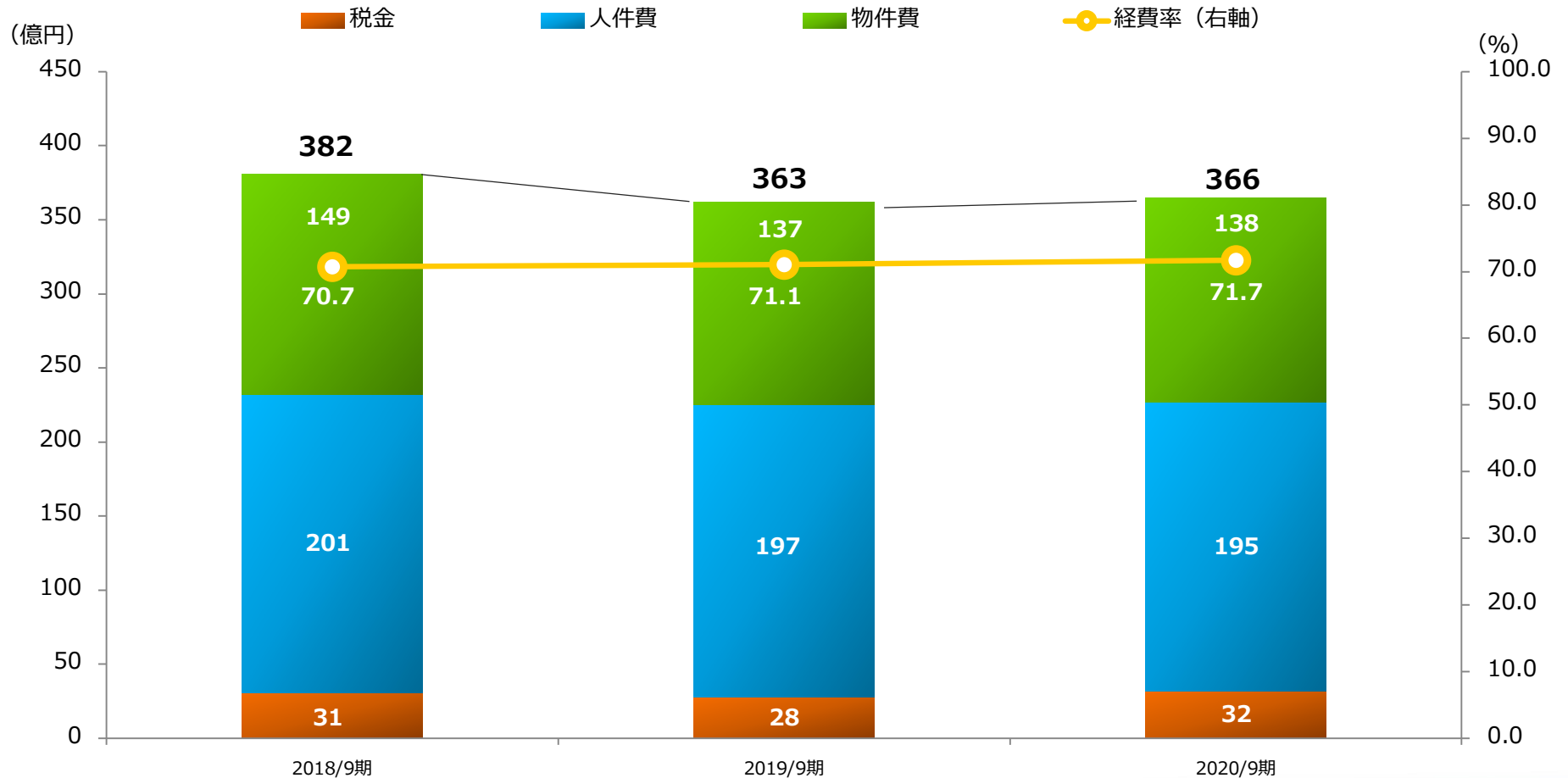
## ソリューション業務に関する利益

- 新型コロナの影響を受けるお客さまへの資金繰り支援に注力したことや、緊急事態宣言に伴う対面活動の制限等もあり、ソリューション業務に関する利益は減少。
- 今後は、Withコロナ時代を見据えたお客さまに対するソリューションを強化。





- 業務改革は順調に進捗したが、新型コロナ影響に伴う資金繰り支援に関する人件費負担もあり、概ね前年同期並み。



・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

## 自己査定状況・与信費用の推移

- 新型コロナ影響により一時的に景況感が悪化したお客さまに万全の資金繰り支援を行った結果、要注意先残高は+1.5兆円、要注意先比率は40.1%に増加。今後は、お客さまへの本業支援を強化し、ランクアップを図っていく。
- 与信費用は、貸出金の大幅な増加や、新型コロナによる経済環境の著しい変化に対し、将来予測等に基づき予防的に貸倒引当金を計上したことなどから53億円。

### 自己査定の取引先区別残高

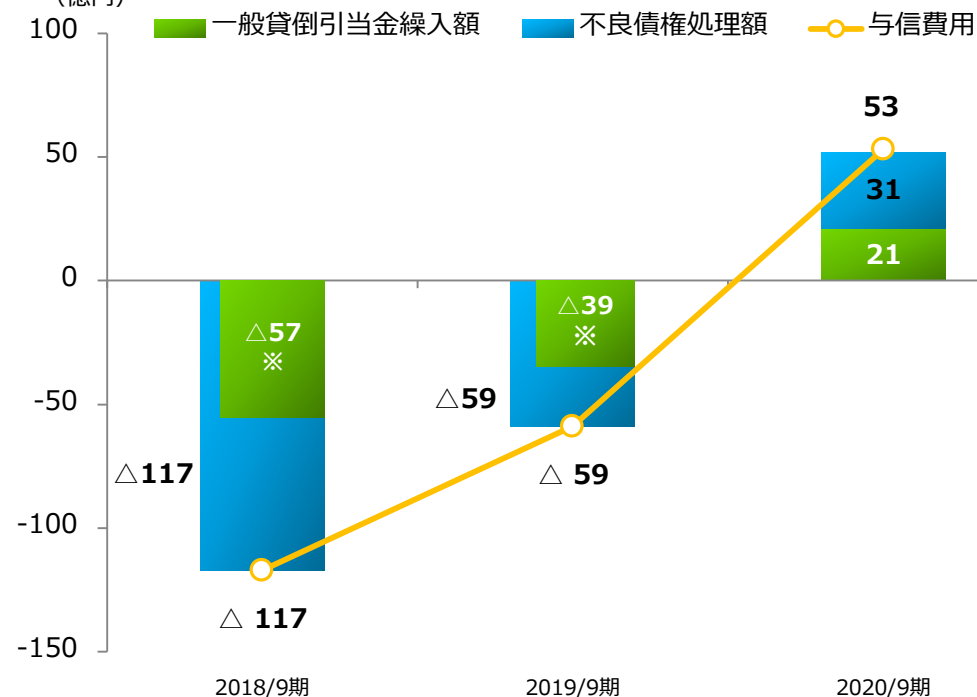
(億円)

	2020/3期		2020/9期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	585	0.7%	598	0.6%
実質破綻先	780	0.9%	726	0.8%
破綻懸念先	1,773	2.1%	1,781	1.8%
<b>要注意先</b>	<b>23,441</b>	<b>27.7%</b>	<b>38,867</b>	<b>40.1%</b>
要管理先	316	0.4%	324	0.3%
その他要注意先	23,124	27.3%	38,543	39.8%
正常先	58,094	68.6%	54,893	56.7%
合計	84,676	100.0%	96,867	100%

注) 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)

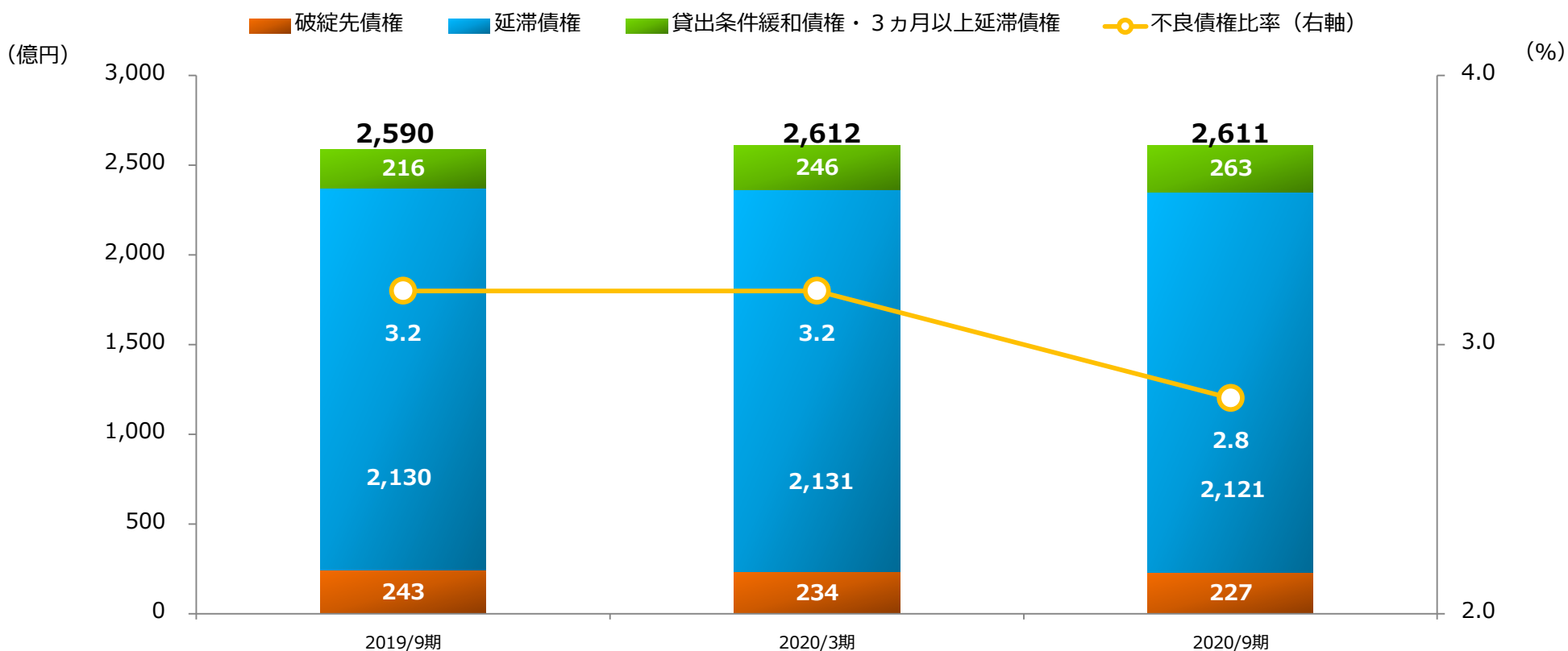


(※)18/9期の不良債権処理額には57億円、19/9期は39億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

## 不良債権の推移

- 要注意先残高は前期末比増加したが、リスク管理債権については前期末比同水準。
- 不良債権比率については、貸出金の増加もあり、前期末比0.4%低下。
- なお、リスク管理債権の概ね8割程度は、引当金や担保等によりカバーされている。

### リスク管理債権・不良債権比率の推移



(備考) リスク管理債権はIV分類額控除後の金額

## 有価証券運用の状況

- 国内債券を中心とした有価証券運用を実施。
- 外債や株式の割合は低く、マーケットの変動リスクは限定的。

### 有価証券種類別残高

(億円)

種類	2020/3期		2020/9期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	5,029	39%	4,338	37%	△690
地方債	4,664	36%	4,636	39%	△28
政府保証債	995	8%	749	6%	△246
(取引先発行) 私募債	530	4%	425	4%	△105
その他社債	630	5%	659	6%	28
株式	344	3%	382	3%	38
その他の証券	637	5%	628	5%	△8
うち外国債券	11	0%	10	0%	△0
合計	12,833	100%	11,821	100%	△1,012

### 評価差額

(億円)

	2020/3期	2020/9期
評価差額	206	245
満期保有目的	35	19
その他有価証券	170	225
うち株式	127	166

### 銀行勘定の金利リスク

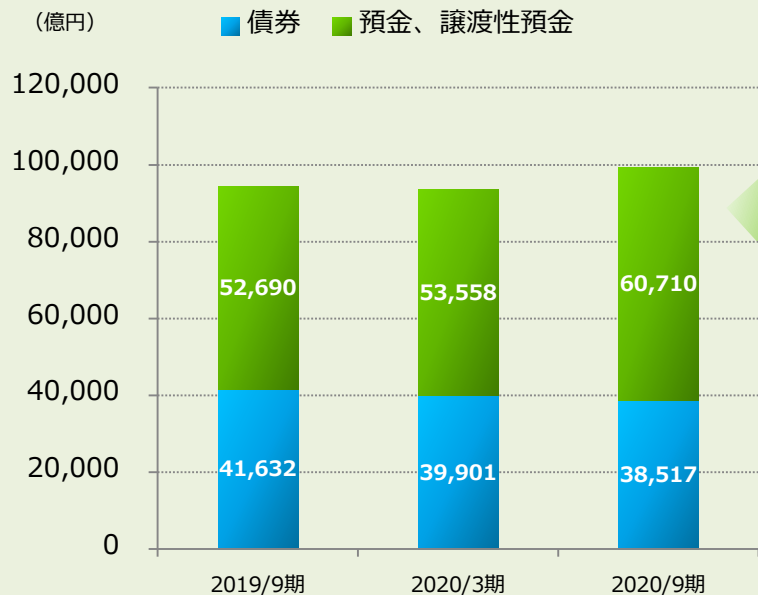
(億円)

	2020/3期	2020/9期
△EVE最大値 (①)	733	641
Tier1資本の額 (②)	9,229	9,322
重要性テスト (①/②)	7.9%	6.8%

## 資金調達状況及び債券発行実績

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

### 調達の内訳



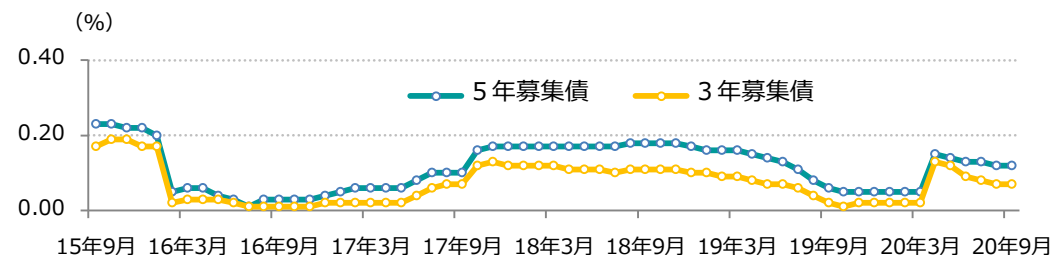
### 預金受入先の内訳

(億円)

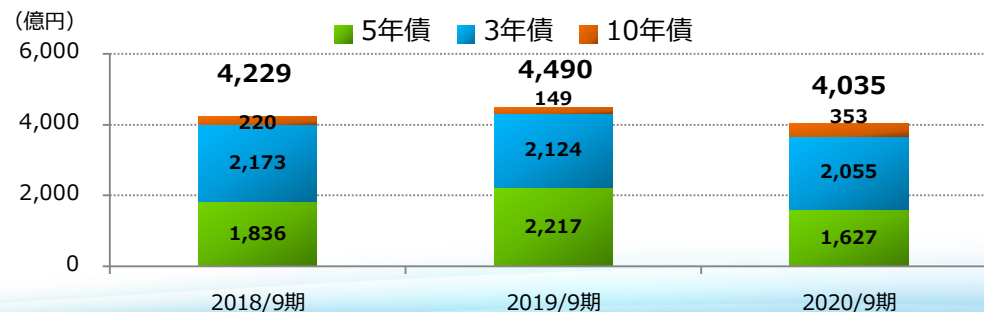
	2020/3期	2020/9期	増減
一般法人等	29,785	36,594	6,808
個人	23,773	24,115	342
マルチバズ	18,417	18,828	410
合計	53,558	60,710	7,151

個人向け定期預金

### 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	2020/9期
総自己資本の額	10,055	9,805	9,777	9,893
普通株式等Tier1	9,447	9,296	9,229	9,322
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,500	1,350	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,775	1,875	1,968	1,985

### レバレッジ比率の推移

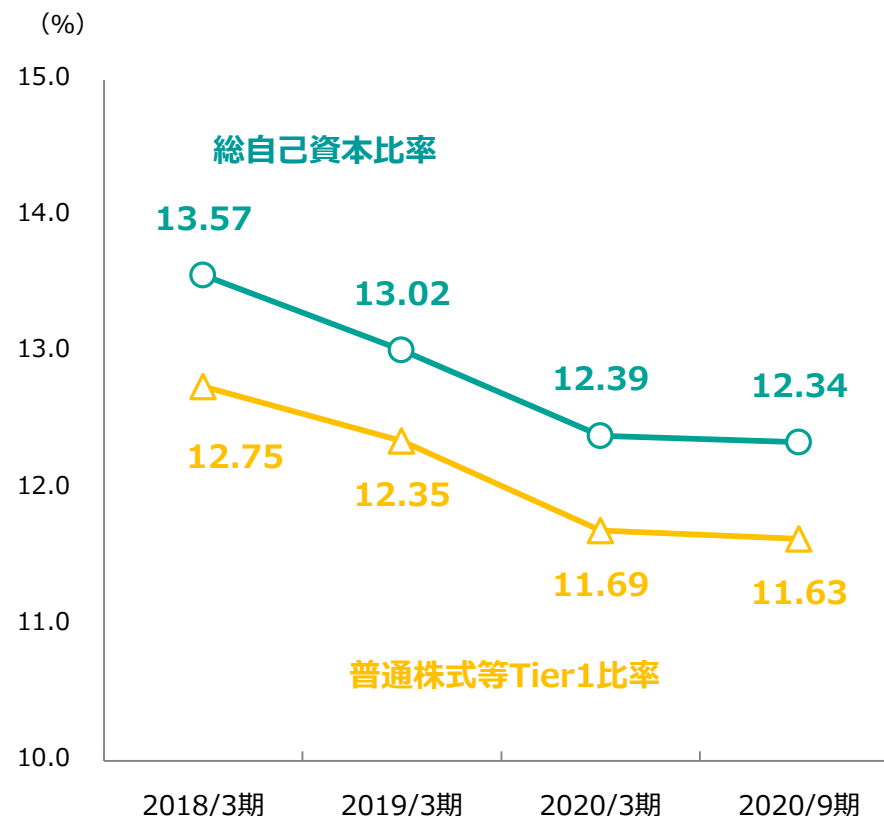
	2020/3期	2020/9期
連結レバレッジ比率	8.08%	8.29%
単体レバレッジ比率	8.06%	8.26%

※告示改正を受け、2020/9期は総エクスポージャーの額に日銀預け金の額を算入せずに算出しております。

### 流動性カバレッジ比率の推移

	2020/3期 第4四半期	2021/3期 第2四半期
単体流動性カバレッジ比率	195.0%	172.1%
連結流動性カバレッジ比率	189.0%	168.8%

### 自己資本比率の推移



※商工中金の自己資本に関する規制は、金融庁・財務省・経済産業省告示にて、総自己資本比率8%以上等が目標とされています。

## 危機対応準備金の適正な水準の検討

- 2018年度は150億円、2019年度は55億円の国庫納付を実施。2020年3月19日の危機対応業務開始を受け、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)

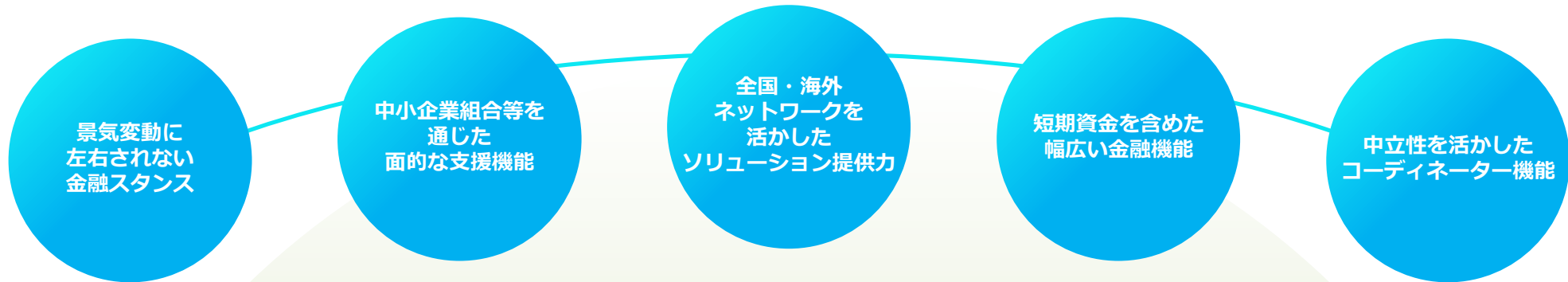
# 中期経営計画 「商工中金経営改革プログラム」 進捗状況について

---

2



## 商工中金の特性



## 「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

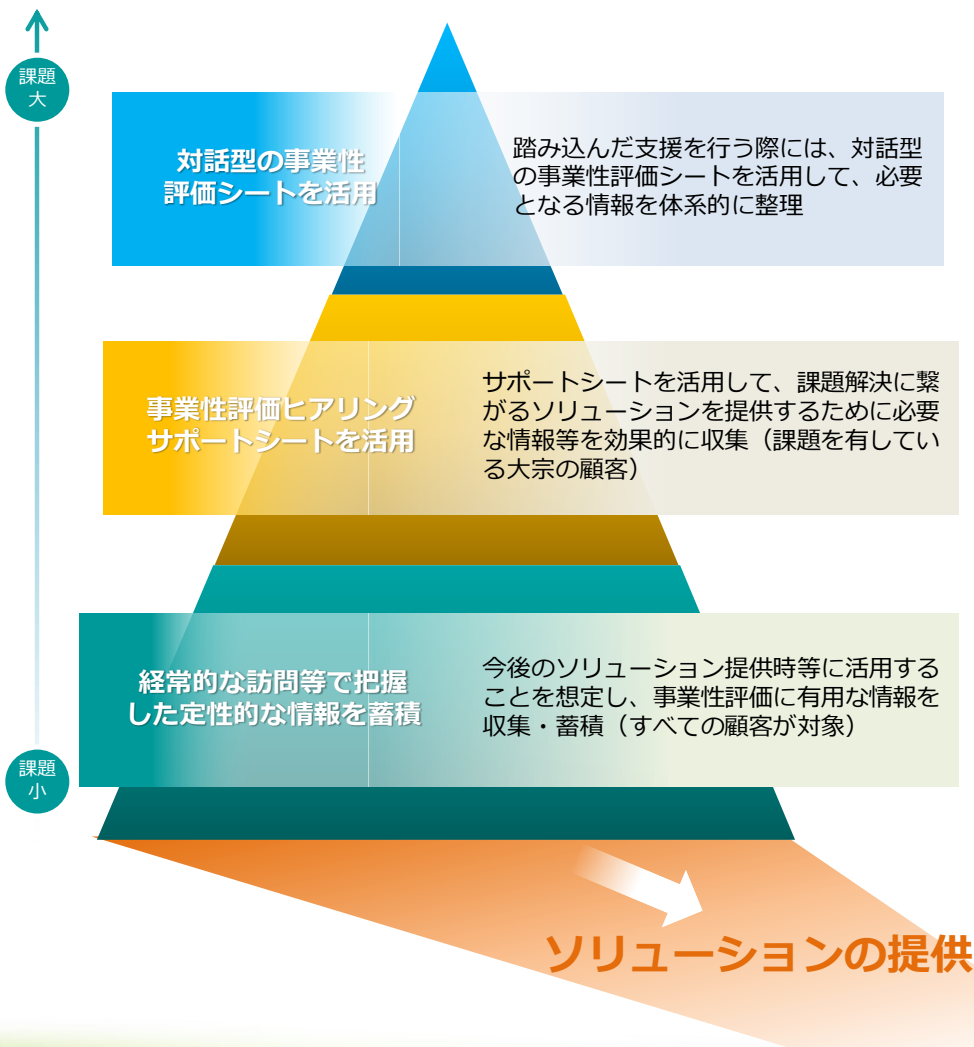
SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取り組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

## 2020年度の位置づけ

- Withコロナ時代になり、お客さまの経営課題やニーズは一層多様化。お客さまの経営課題・ニーズ把握に注力し、スピード感をもって資金繰り支援や本業支援のソリューションを提供していく。
- あわせて、中計で掲げたすべての経営合理化策の準備を完了する。



- 「経営支援総合金融サービス事業」の起点である、事業性評価の重要性を再認識。事業性評価を起点に、新型コロナ影響により変化しているお客さまの経営課題やニーズの共有を強化。



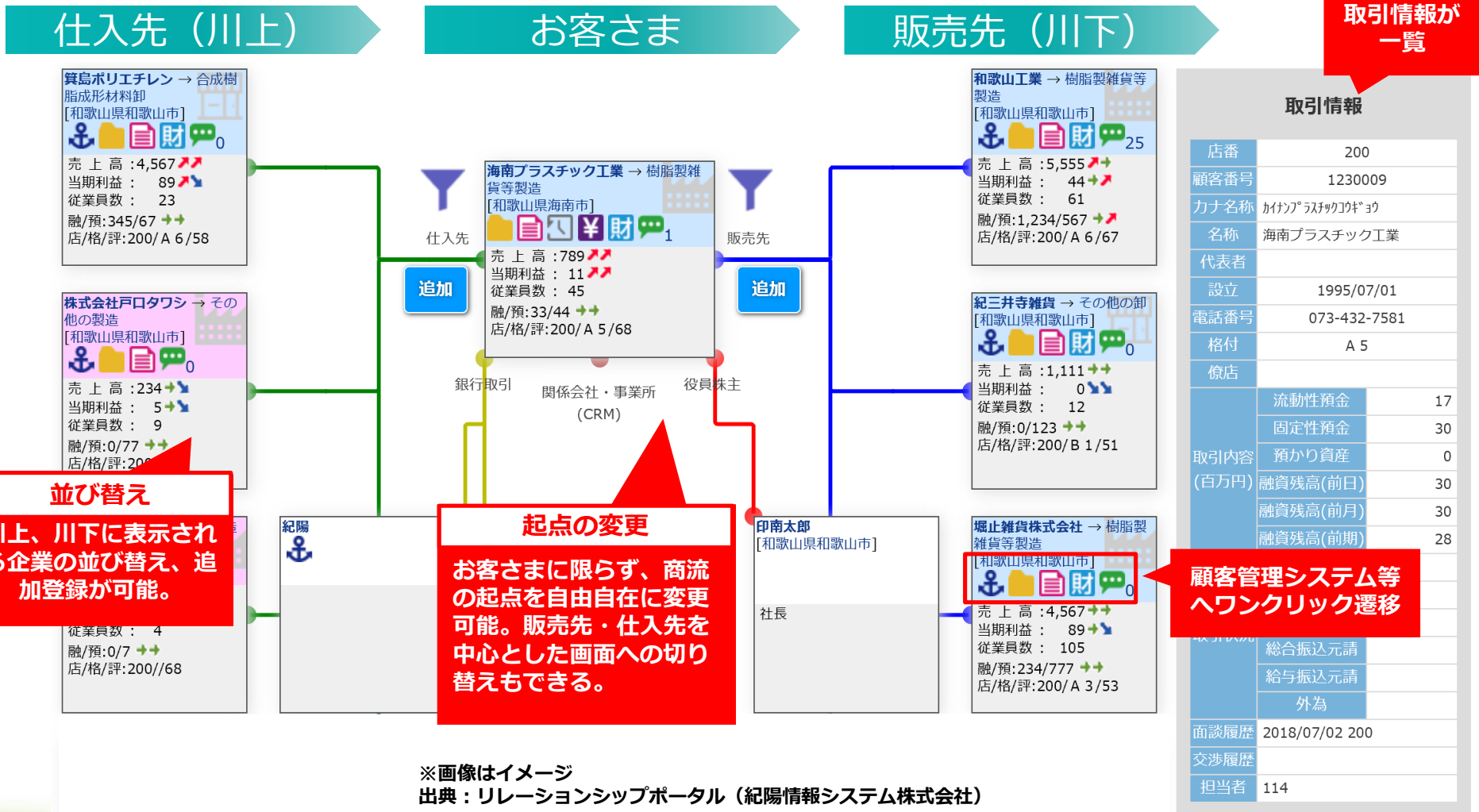
## 事業性評価の取組み

- 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等も活用して、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と営業CFの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の改善」に加え「営業CFの改善」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。

- 当金庫の蓄積データや外部信用調査会社の商流データを活用し、お客さまの商流を「見える化」するツールを実装。お客さまとの対話内容を向上し、事業性評価ノウハウの強化を図る。



- Withコロナ時代への変化の中で、お客さまニーズも「流動性確保」から「本業のCF改善」「自己資本の確保」に徐々に変化。
- 今後も、事業性評価を起点にお客さまニーズを把握し、重点分野支援や本業支援を強化。



## 危機対応業務の実績

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

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

### 迅速化の施策

### 迅速化と不正防止を 両立した施策の実施

### 不正防止の取組み

- 社長から全職員へのメッセージ発出
- 2020年度上期の業績評価停止
- 資料の改ざん等を防ぐための真正性確認のルールの徹底
- 全件、本部協議(危機対応業務部の人員を18名増員)
- 営業店の事務積滞による手順省略を防ぐため、本部からの応援派遣、コールセンター設置等実施

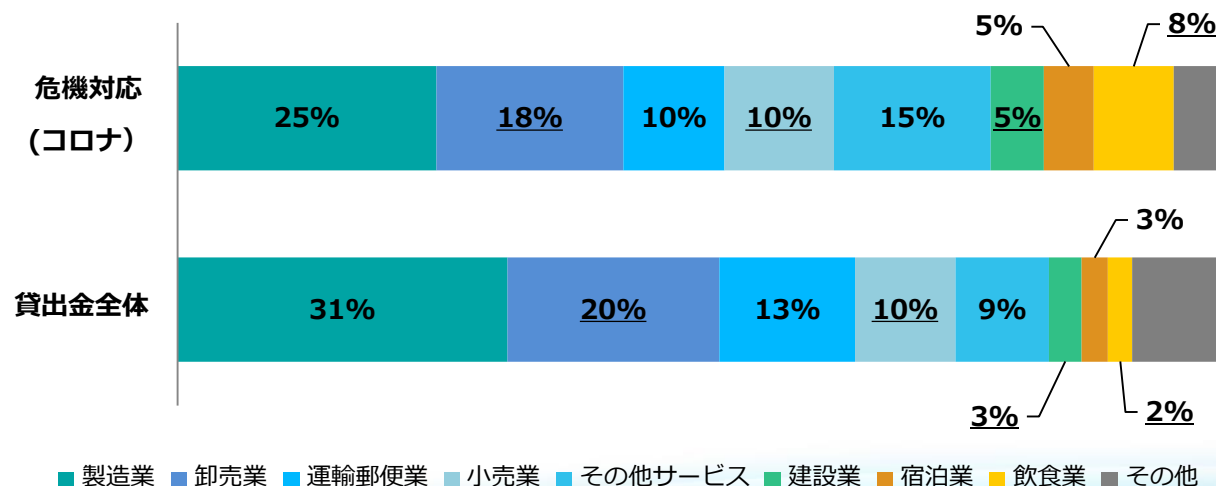
2020.9末取組件数

26,730件

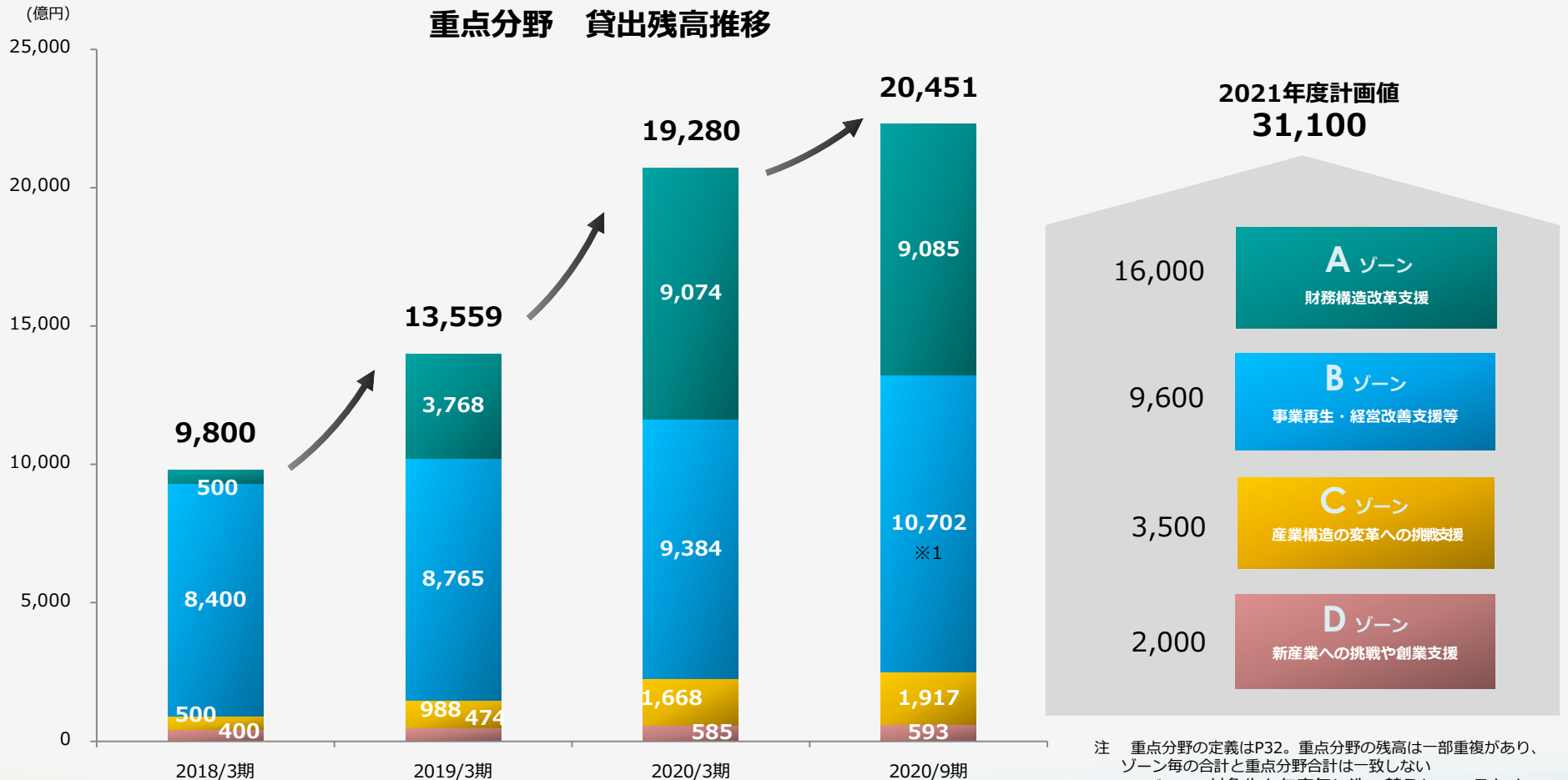
2020.9末取組実績

1兆7,685億円

■ 2020.9末 貸出金業種別残高割合



- 新型コロナ影響を受けるお客さまへの資金繰り支援に注力したため、重点分野は、前年度の実績や計画と比べて、やや低調な結果。
- 今後も、新型コロナ影響を受けたお客さまの財務基盤再構築といった新たな経営課題に取り組む。



注 重点分野の定義はP32。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 Bゾーンは対象先を年度毎に洗い替えしているため2019年度実績とは母集団が異なる

- Withコロナ時代への変化を意識しつつ、お客さまの経営課題に応じた支援を実施。

イネーブラー  
事業

P35

A

財務構造改革  
×  
生産の安定化



### 富士物産株式会社様（山口県）

- さばやあじ等の水産物加工業者。県内の保税倉庫に加え、長崎県にも工場兼倉庫を構え、獲れたての鮮度と美味しさを保持するため、徹底した温度管理の下で原材料の解凍から加工、出荷を行い、全国の大手小売業者に販売。
- 今回、鮮度が高く脂の乗った良質のさば等の一括購入を目的とした原材料仕入枠として、地域金融機関と協調したシンジケートローンを組成。
- 生産体制の安定化を支援。

#### 【シンジケートローン組成内容】

商工中金（アレンジャー）  
西中国信用金庫（コ・アレンジャー）  
西京銀行、山口銀行（参加行）

B → C

民事再生債務の  
リファイナンス

↓  
新造船建造



### 共同組海運株式会社様（鹿児島県）

- 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行い、島民のライフラインを支える。
- 2019年2月に、当金庫と地域金融機関との協調により民事再生債務のリファイナンスを実施。その結果、金融正常化が図られるとともに取引金融機関との強固な協調体制を確立。
- 今回は、商工中金がアレンジャーを務め、宮崎銀行、鹿児島興業信用組合が参加したシンジケートローンを組成し、大型貨物船の建造資金に対応。事業計画の目標であった新船の建造に至った。

B

中長期的な  
企業価値向上  
×  
劣後ローン



### 株式会社プロスパイン様（宮城県）

- マグネットギア（磁気歯車）等の非接触動力伝達装置の製造業者。
- 当社は、工場拡張等により積極的に業容の拡大を図ったが、リーマンショックや東日本大震災の影響を受け、大きな損失を計上。
- 一方、非接触動力伝達装置の研究開発を継続し、摩耗、発熱、発塵、騒音や振動が発生しないマグネットギアの製造に成功。高い清浄度や衛生基準が要求される半導体や食品の製造工程、医療機器等の様々な分野で採用されている。
- 当金庫は事業性評価に取り組み、当社技術の活用範囲が多様で、今後の改善・成長可能性が十分あることを確認。更なる企業価値向上・財務体質改善に向け、管理部門の強化を支援するとともに、宮城県再生支援協議会と連携して、中長期経営計画の策定支援を実施。その後、資本性劣後ローンを実行し、実質的な資本増強・財務改善を図った。




● Withコロナ時代に対応した変革に取り組むお客さまの支援を実施。

**D**

**労働生産性の向上**

**株式会社シナモン様 (東京都)**

- 当社の開発した「Flax Scanner (フラックス・スキャナー)」は、各種ドキュメント (契約書や請求書等) をAIで自動読取し、重要論点の抽出や帳票の分類が可能なシステム。非定型帳票や手書き文字の認識等、高性能かつ識字率の高さが特徴で、事務処理の効率化や生産性の向上が期待できる。
- 当金庫は、当社の取り組みが、ホワイトカラーの生産性を大きく改善することや将来的な労働人口減少に伴う人手不足対策に繋がるものと考え、今後の事業展開に必要な資金を3億円を経営者保証ガイドラインに基づき、無保証にて融資。



**D**

**デジタル化の推進**

**株式会社SmartHR様 (東京都)**

- クラウド人事労務ソフト「SmartHR」の開発販売を手掛けるITサービス業者。当社が提供するサービスは、年末調整・雇用契約等の人事関連手続きに加え、煩雑な社会保険関連の電子申請等の労務手続をハンコ不要のペーパーレスで完結できる。
- 当社の取り組みが、企業の人事・労務担当者の負担軽減にとどまらず、従業員の人事関連手続きにかかる利便性向上、簡素かつ効率的な電子政府の利用促進につながるものと考え、今後の事業展開に必要な資金5億円を経営者保証ガイドラインに基づき、無保証にて融資。




**面的支援** × **Withコロナ時代の安定開催** × **協同組合融資のノウハウ**



**公益社団法人日本プロサッカーリーグ様 (東京都)**

- 同法人は、日本プロサッカーリーグ (以下、Jリーグ) の参加クラブなどで構成され、1991年の設立以来、一貫して日本サッカーの水準向上や普及促進を図っている。
- 2020.6時点で、全国39都道府県56クラブが加盟し、地域に密着した活動を行い、サッカーを核とした幅広いスポーツ文化の振興にも積極的に携わっている。
- 当金庫は、Jリーグの参加クラブが必要な時に十分な資金調達ができる仕組み (リーグ戦安定開催融資制度) に適応したバックファイナンス枠を、事業協同組合への融資の仕組みを活用し支援。

- 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。

### 株式会社ロジコム様（佐賀県）

Key word

地域の未来  
を牽引

#### 商工中金、佐賀銀行、佐賀共栄銀行とシンジケートローンを組成

- 当社は、軽貨物から建設機械の運搬まで、幅広い貨物に対応できる総合物流業者。地域未来牽引企業に認定され、200台を超える車両と県内2か所に倉庫を保有し、他社の物流管理やECサイトと連動した商品在庫の管理から発送まで、物流に関する多種多様なニーズに応えている。
- 今回、当社は、本シンジケートローンにより調達した資金を活用し、長短借入金のバランスを是正することにより、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を図る。また、金融機関の支援体制を強化するとともに、将来的には、M & Aや大規模な設備投資等、一層積極的な事業展開を図っている。

※ 2020/10/1に佐賀共栄銀行と、中小企業へのソリューション提供を強化するため、「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。

### 株式会社ホップジャパン様（福島県）

Key word

地域活性化

#### 福島銀行、郡山信用金庫、日本政策金融公庫と協調し自社クラフトビールの醸造施設等の建設に必要な資金を融資

- 当社は、自社クラフトビールの醸造販売業者。
- 地元の契約農家と連携し、ホップの栽培から仕入れ、販売まで行い、個性的でワインのように香り豊かなビールを販売。
- 今回、「自立・帰還支援雇用創出企業立地補助金」（原子力災害の避難区域等への国の制度）を活用し、オートキャンプ場など田村市の公共施設「グリーンパーク都路」内に田村市産のホップを使ったクラフトビールの醸造施設等の建設を計画。本施設を取得することで、あぶくま洞の鍾乳洞水や地域の特産物を利用したクラフトビールの醸造開発が可能。
- 商工中金は、メインバンクの福島銀行等と連携し、当社の取組みがクラフトビール業界の発展に資するだけでなく、既存の公共施設や地産地消を通じ、一時、東日本大震災の原発避難指示区域であった田村市（2014/4解除）の活性化や復興に貢献するものと考え、醸造施設等の建設に必要な資金を協調して融資。



- Withコロナ時代において、従業員の心のケアやエンゲージメントの向上が重要視されている。
- 「幸せ」を起点にした企業の持続的な成長を応援する独自サービス「幸せデザインサーベイ」を開始。






企業の成長は、  
**“幸せ”が起動する。**

商工中金は幸せデザインサーベイで、  
 日本中の中小企業を幸せにします！

## Point

5つのポイント

- 従業員アンケートが初めてでも取り組みやすいアンケート
- サーベイ実施後のサポートも充実

 <p><b>幸せにフォーカス</b></p> <p>中小企業の幸せにフォーカスした商工中金独自のサーベイ(調査)です。                  監修:慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 保井俊之教授</p>	 <p><b>売上と幸せの関係性</b></p> <p>幸せ指数の高い企業は、売上の成長率も高い傾向にあります。                  2019年 商工中金調査による</p>	 <p><b>WEBで簡単!</b></p> <p>サーベイは、URL、QRコードから、WEBで簡単に受けられます。スマホにも対応しています。</p>	 <p><b>従業員の本音が聞ける</b></p> <p>個人情報を特定する質問がなく、従業員の本音を聞くことができます。</p>	 <p><b>豊富なソリューション</b></p> <p>数値が悪くても大丈夫! 豊富なソリューションにより、改善をサポートします。</p>
---	--	--	--	---

## Service

サービス概要

- 従業員のみならず幸せに関するアンケートにお答えいただき、その結果をレポートとして還元
- 自社の現状を把握した上で、改善に向けた取り組みを行い、定期的に幸せ指数を測定

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。約100の質問があり、所要時間は15分程度です。

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 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、貴社に合った取り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 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。

## Plan プラン

- プランはライト版、スタンダード版の2つ
- お勧めは詳細まで分かるスタンダード版

	ライト版	スタンダード版
<b>特徴</b>	幸せの5要素など結果の概要を還元。幸せデザインサーベイがどんなものか気軽に試せるプラン	結果を様々な角度から分析し、豊富なデータを還元。自社の現状を把握し、改善に向けたネクストアクションのヒントが満載
<b>価格</b>	無料	10万円/社

- 中期経営計画期間中に30万時間分を削減する業務改革の施策を予定。（各施策はP33,34）
- 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する体制を整備。

事業性評価

本業支援

① 取扱情報のデジタル化



接点業務のタブレット活用

- タブレットを通じた各種情報提供
- ペーパーレスによる簡易かつ迅速な情報提供の実現



情報正規化・定型化

- 顧客情報を電子データで入手
- 顧客と共有した課題・ニーズを電子的に管理

② 顧客情報の拡充・分析高度化

IT活用による高度化

- 事業性評価を通じた商流情報等の蓄積とソリューション提供に向けた活用
- 7万社の顧客財務情報という定量データと全国ネットワークにおける定性データを集積し体系化
- 決算情報の即時取得、クラウド会計等の外部情報連携
- 顧客管理・リスク管理の高度化

実現可能となる  
ソリューション提供

- 事業承継、ビジネスマッチング、M&A etc
- 経営改善支援、その他の支援・アドバイス
- 産業調査機能の活用
- 課題・ニーズのフォロー

重点分野を中心とするファイナンス支援・モニタリング

③ 融資業務フロー再構築

反社確認

格付

稟議

④ 集約化による契約事務効率化

融資契約

お客さまの企業価値向上

高度化・効率化を支える仕組み

④ ペーパーレス化



⑤ 業務管理  
高度化



⑥ 既存業務の見直し  
による効率化

- 2018年度から取り組むガバナンス改革（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  
全社統合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

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



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	お客さま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・中小企業組合の ・ 金融円滑化 ・ セーフティネット機能 ・ 企業価値向上	従業員の心のケアやエンゲージメントの向上	ビジネスモデルを持続可能とするための態勢
掲載内容	★ペーパーレス 	★業務改革 	★重点分野支援 ★危機対応業務 	★幸せデザインサーベイ 	★ガバナンス改革
掲載ページ	24	27	20~25	26	28

- Withコロナ時代の新常态に対応したビジネスモデルへの変化、業界再編への適応等、お客さまの課題やニーズに沿った支援を行うことで、お客さま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
- 的確な事業性評価とモニタリングの強化等を通じ、信用コストを低減
- 上記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)

	18年度実績	19年度実績	20/9実績	21年度見込(中計値)	20/9実績 21年度見込 対比
合計	83,213	83,589	95,750	88,200	7,550
危機対応融資(損害担保付)	10,943	6,441	22,154	3,600	18,554
プロパー融資	58,711	57,868	53,145	53,500	△355
重点分野以外	69,654	64,309	75,299	57,100	18,199
重点分野	13,559	19,280	20,451	31,100	△10,649
Aゾーン(キャッシュフロー着目融資)	3,768	9,074	9,085	16,000	△6,915
Bゾーン(事業再生、経営改善)	8,765	9,384	10,702	9,600	1,102
Cゾーン(高リク事業進出)	988	1,668	1,917	3,500	△1,583
Dゾーン(新事業、創業)	474	585	593	2,000	△1,407

※貸出残高には私募債等含む

# 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

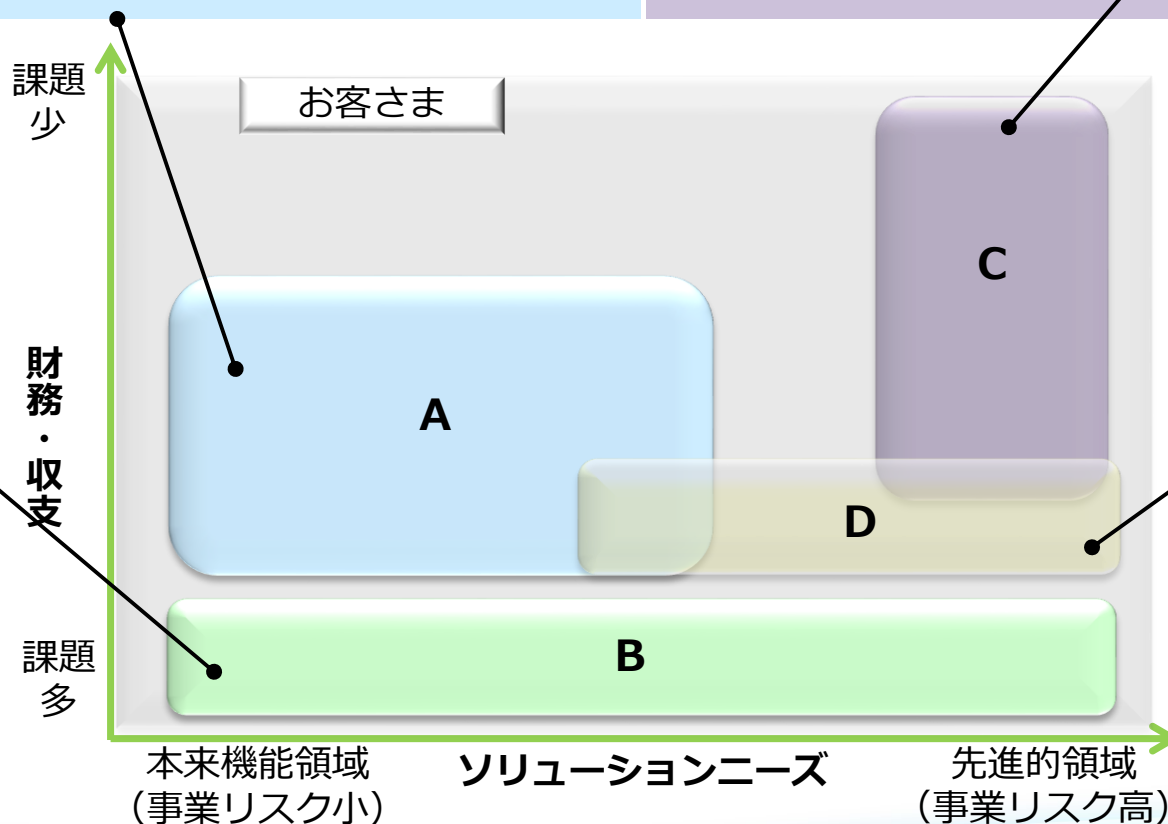
- 地域外のコマをM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

## 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



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

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

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

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

「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

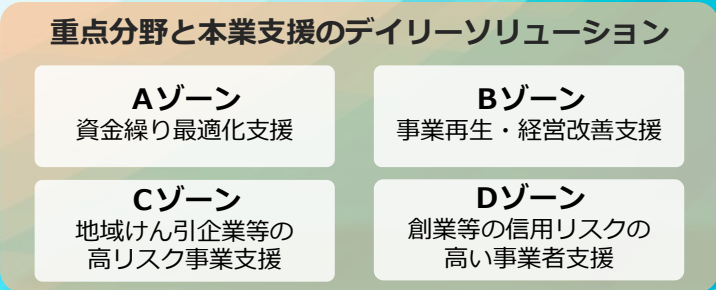
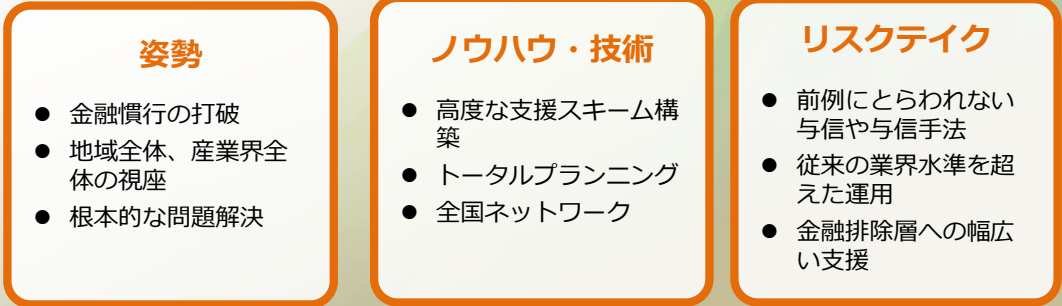
- 商工中金の特性を活かした高度なソリューション提供と徹底した伴走支援、および従来以上のリスクマネー供給を通して、中小企業の課題を解決することで、我が国経済の活性化・産業競争力の向上・地域の維持成長を実現へ。
- 本プロジェクトは商工中金の新しいビジネスモデルである「経営支援総合金融サービス事業」の日常活動や案件を通して、営業店と本部が一体となって「標準的枠組み（プラットフォーム）」を作り出し、全国展開する取り組み。

## 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

# 中期経営計画のKPI

---

## Appendix

## ● 前提・事業性評価

	2019年度	2020/9
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	65,112件	—
事業性評価を通じて正常運転資金を把握した取引先数	61,913件	—

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

	2019年度	2020/9
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	89,426件	<b>65,304件</b>
ローカルベンチマークの取組件数	33,790件	<b>36,444件</b>
経営者保証 G L に基づく無保証貸出比率	41.2%	<b>87.6%</b>

## ● ソリューション提供（本業支援）

	2019年度	2020/9
事業承継支援件数	308件	<b>54件</b>
M & A 支援件数	20件	<b>7件</b>
ビジネスマッチング支援件数	615件	<b>106件</b>
海外与信先数	1,090先	<b>1,068先</b>
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	2,748件	<b>884件</b>
組合事務局長会議開催件数	160件	<b>0件</b>

## ● ソリューション提供（ファイナンス支援）

		2019年度	2020/9	貸出残高増減
Aゾーン	取組件数	16,474件	6,650件	
	取組金額	14,779億円	6,310億円	
	貸出残高	9,074億円	9,085億円	+11億円
Bゾーン	計画策定支援（累計）	1,185件	1,343件	
	リファイナンス（累計）	1,213件	1,364件	
	ランクアップ数・率	544先・13.5%	174先・4.4%	
	経営指標改善状況	2,575先・76.0%	2,548先・74.2%	
	貸出残高	9,384億円	10,702億円	-(※3)
Cゾーン	取組件数	568件	189件	
	取組金額	985億円	637億円	
	貸出残高	1,668億円(※1)	1,917億円(※2)	+249億円
Dゾーン	取組件数	1,048件	382件	
	取組金額	379億円	166億円	
	貸出残高	585億円	593億円	+7億円

(注) A、C、Dゾーンの取組件数・取組金額は、当座貸越契約等に基づく短期貸出も含めた片道の実行件数・実行金額の合計

※1 Cゾーンの2019年度貸出残高には、外貨による貸付等233億円含む

※2 Cゾーンの2020/9度貸出残高には、外貨による貸付等188億円含む

※3 Bゾーンは対象先を年度毎に洗い替えているため2019年度実績とは母集団が異なる

## ● 体制・人材

	2019年度	2020/9	2021年度目標
同行訪問件数（経営ソリューション本部）	5,292件	<b>1,299件</b>	—
事業性評価外部資格取得率	75.1%	<b>69.1%</b>	<b>80.0%</b>
事業承継外部資格取得率	71.1%	<b>66.6%</b>	<b>80.0%</b>
内部資格取得者数（ソリューション）	134名	<b>157名</b>	<b>130名</b>
内部資格取得者数（経営改善）	102名	<b>109名</b>	<b>80名</b>

※2019/9の事業性評価外部資格取得率68.3%、事業承継外部資格取得率50.5%

## ● 地域金融機関との連携・協業

	2019年度	2020/9
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	<b>321件</b>
業界団体との意見交換会開催件数	7件	<b>1件</b>
連携・協業件数 （ソリューション提供）	583件	<b>147件</b>
協調融資件数	2,160件	<b>900件</b>

## ● 収支の状況

	2019年度	2020/9
OHR	72%	<b>72%</b>
経常利益	205億円	<b>74億円</b>

## ● アウトカム（CFの改善）

	2019年度	2020/9
営業CF改善先数	502先	<b>568先</b>
財務CF改善先数	7,825先	<b>8,228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）

	2019年度	2020/9
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲53億円	<b>▲5億円</b>
要注意先⇒ 正常先	▲29億円	<b>▲8億円</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	：	105（国内101・全都道府県に配置、海外4）	
職 員 数	：	3,870名	
資 本 金	：	2,186億円	
資 金 量	：	99,227億円（うち、預金 57,821億円、譲渡性預金 2,889億円、債券 38,517億円）	
貸 出 金	：	95,249億円	
外 部 格 付	：	R&I ムーディーズ JCR	・・・AA-（安定的）（発行体格付） ・・・A1（安定的）（長期預金格付） ・・・AA+（ネガティブ）（長期発行体格付）

2020年9月30日現在

Two columns of horizontal dashed lines for writing, separated by a vertical solid line.

A large memo area consisting of two columns of horizontal dashed lines, separated by a vertical solid line. The left column contains 20 lines, and the right column contains 20 lines.

## ご照会先等

- 本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、記載されている意見や予測は株式・債券の募集、売出し、売買などを勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述については、作成（または別途記載された日付）時点のものであり、その時点で入手可能な情報に基づく前提、計画、期待、判断及び仮定を使用しています。これら将来の見通しに関する記載は、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可能性があります。これらの記述は、本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を商工中金は有しておりません。
- ここに記載されている内容は、商工中金が信頼に足り、かつ正確であると判断した情報に基づき作成していますが、経済環境等の不確実な要因の影響を受けるものであり、商工中金がその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

### 商工中金 経営企画部

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

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

(注：■を@に変換ください)

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