

2022～2024年度（3カ年）

中期経営計画【概要版】

— 変化につよい商工中金を目指して—

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

人口減少

高齢化率30%超
総人口減少570万人
20代・30代減少220万人



サステナビリティ

温室効果ガス削減目標
2013年度対比46%※
「ESG」「SDGs」



新しい社会・経済システムの構築

- 規模拡大を前提とする経済発展が国内では限界
- 中小企業の課題・取組みが多種多様化

※政府の地球温暖化対策計画における目標値

新しい企業理念

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

PURPOSE

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

MISSION

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

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



ステークホルダー

- 販売先
- サプライヤー
- 株主
- 外部機関
- 地域社会
- 地球環境

⋮

安心と豊かさを生み出すパートナー

全国展開

環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 地域、業種、融資規模の分散

株主構成

マーケットに左右されない経営体制

- 非上場、株主資格制限

事業性評価

お客さまの経営課題の解決を通じた
企業価値向上への貢献

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



組織の独自性と
企業のニーズが
マッチ

お客さま



事業や経営環境を理解し、
長期的視点で伴走できる
金融機関との取引を重視

基本方針

変化につよい企業経営を
ともに実現するための
総合的なサービス提供

持続可能な
ビジネスモデル実現による
商工中金自身の
企業価値向上

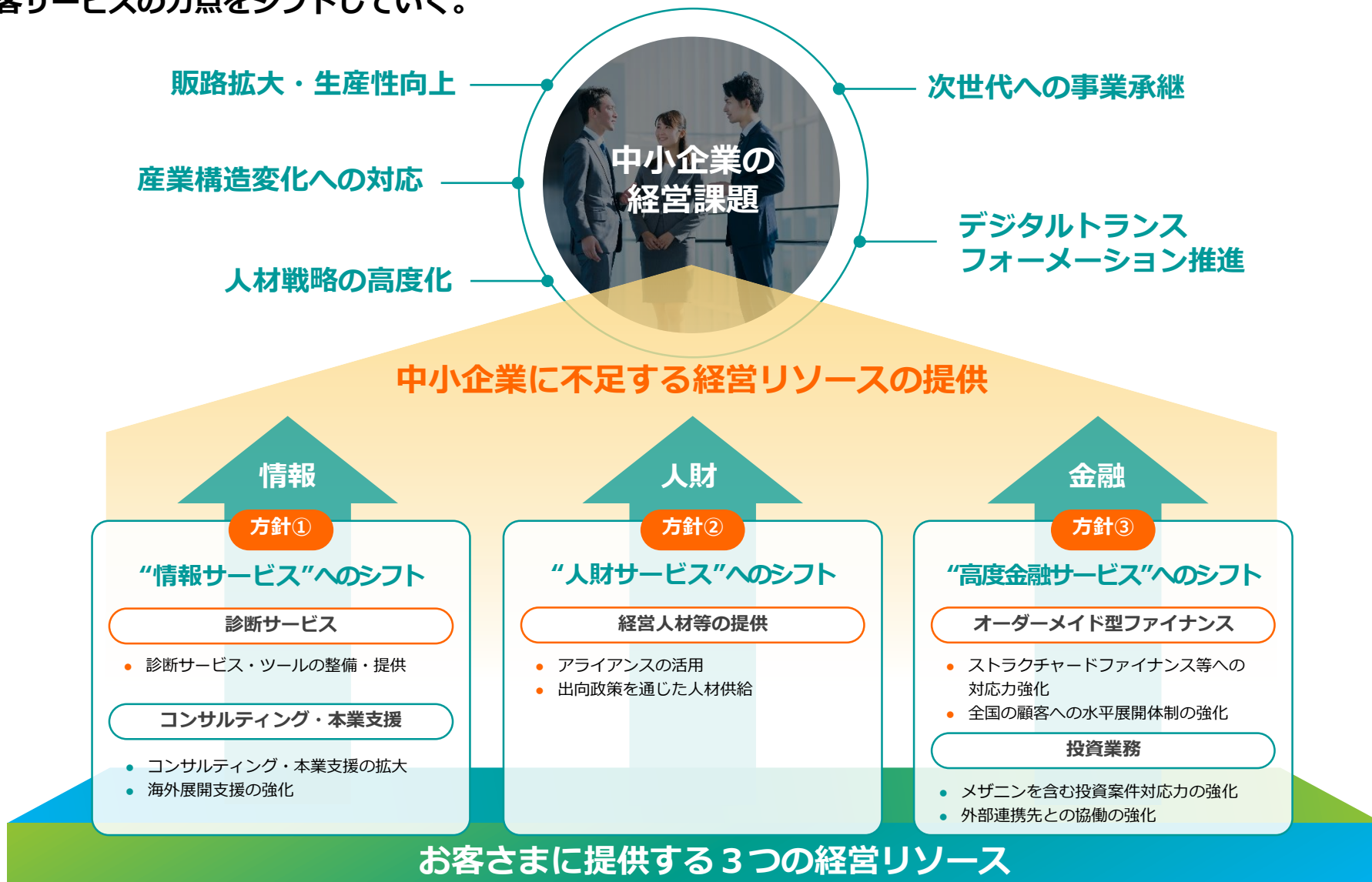
サービスのシフト
総合的な課題解決力
の強化

差別化分野の確立
高いリスクテイク能力
の発揮

主要戦略

企業変革
環境変化に強い
組織づくり

多種多様な経営課題への対応に必要な経営リソースの変化を捉え、顧客サービスのカ点をシフトしていく。



お客様のライフステージごとの経営課題に着目し、積極的に強化していく3つの分野
(カテゴリーS・E・T)を「差別化分野」と位置付ける。



事業性評価を起点とした本業支援

- ビジネスマッチング
- 海外展開支援
- 事業承継
- M&A 等

本業支援

金融支援

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

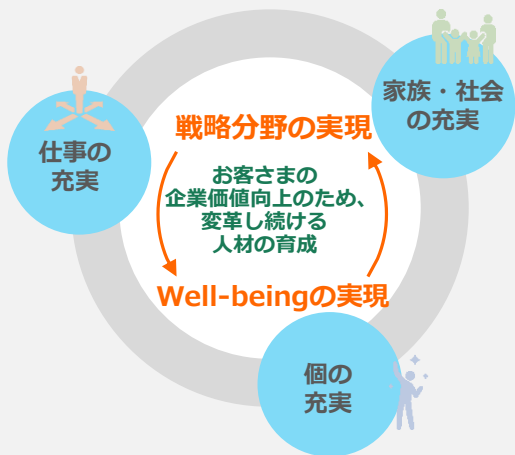
顧客支援の基本となる金融支援

パーパス・ミッションを基軸として従来型の金融機関の枠を超え、多くの新しいチャレンジを育むための企業変革に取り組む。

Well-being・D&I

変化に強い組織の実現に向けた多様な人材を育成する

人づくりの強化を、組織の成長に繋げる



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

お客さま本位の業務運営

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

顧客ニーズや環境変化への現場対応力を強化



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

デジタルトランスフォーメーション

圧倒的な顧客・従業員満足を実現し、企業の未来を支えていく

起点として取り組む3つのプロジェクト

顧客接点・体験改革

法人ポータル導入

渉外活動改革

CRMの刷新

データの高度利活用

目標とする経営指標（単体）

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

グループ戦略

戦略Ⅰ

持続可能なグループガバナンスの
確立

経営ガバナンスの向上

“企業理念の実現に向けたプロセス導入”

グループ間再雇用の導入

“人事交流の活発化”

戦略Ⅱ

グループシナジー効果の最大化

グループ間の連携強化

“個を磨き相互補完でシナジー発揮”

情報サービスの強化

“コンサルティング機能を充実”

戦略Ⅲ

業務範囲拡大に向けた
新子会社の設立・統廃合

既存業務の取組拡大

“幸せデザインサーベイ事業のカーブアウト”

新たな業務軸の拡大

“新サービス提供に向けた事業会社新設の検討”

グループ機能を子会社新設を含めて検討し、一体となって複合的にサービスを提供

1

(参考) 目標とする経営指標2022年度

2022年度目標

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

目標とする経営指標

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

上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。上記の見込み又は目標が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

ご照会先等

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

商工中金 経営企画部

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