



人を思う。未来を思う。

商工中金

ご説明資料

2021年12月8日

顧客志向を徹底する組織を目指し、絶え間ない変化にチャレンジします

- 中小企業者の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響や、気候変動リスクや社会のデジタル化への対応等、かつてないほど変化しております。
- 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以来、中小企業者のお客さまに寄り添い、深い対話を通じて様々な課題やニーズに対応してまいりました。
- 現在、急激な債務の増加や新常態におけるビジネスモデルの確立、業界再編への適応等、お客さまの課題やニーズが一層多様化していますが、伴走型の支援体制の強化等を進めることで、資金繰り支援に留まらず、これまで以上に付加価値の高いソリューションの提供を行ってまいります。
- また、これらの取組みを持続的なものとするため、未来志向の業務改革と徹底した合理化に努めてまいります。



1 2022年3月期 中間決算の業績

● 2022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	● 危機対応業務の実績	14
● 自己査定状況・与信費用の推移	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	● 顧客支援の事例一覧	25
● 2021年度の位置づけ	18	● 重点分野支援等	26
● 経営支援総合金融サービス事業を支える態勢		● 財務・資本強化支援	27
・ ガバナンス改革	19	● 事業再構築支援	28
・ 人材戦略	20	● SDGs 支援	29
● 重点分野の貸出残高推移	21	● 中小企業の幸せを可視化する「幸せデザインサーベイ」	30
● 顧客アンケートからみる重点分野の評価	22	● 持続可能な社会の実現への貢献	31
● 業務改革・経営合理化の効果	23	● 気候変動リスクへの取り組み	32
● 経営改革プログラムの最終年度予想	24		

参考資料

● 重点分野の概念図	34	● KPI一覧	40
● 業務改革・経営合理化の進捗状況	35	● 商工中金の概要	43
● 業務改革の主な施策と効率化効果	36		
● 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	38		

2022年3月期 中間決算の業績

1

2022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）

	2019/9期	2020/9期	2021/9期	前年同期比
業務粗利益	510	510	598	87
資金利益	448	472	518	46
役務取引等利益	38	30	36	6
特定取引利益	18	3	26	22
その他業務利益	5	4	16	12
コア業務粗利益	507	508	586	77
経費(△)	363	366	330	△35
実質業務純益	147	144	267	123
コア業務純益（一般貸引繰入前）	144	142	255	113
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	-	21	-	△21
臨時損益	64	△48	△4	43
不良債権処理額(△)(b)	△59	31	△12	△43
経常利益	211	74	262	187
特別損益	△2	20	1	△19
法人税、住民税及び事業税(△)	36	16	27	10
法人税等調整額(△)	19	16	47	30
中間純利益	153	62	189	127

2021/9期の業績のポイント

① 【業務粗利益】 前年同期比 +87億円

- 貸出金の平均残高が前年同期比増加し、資金利益は増加。重点分野を含む本業支援に積極的に取組み、役務取引等利益も増加したこと等から、前年同期比+87億円。

② 【経費】 前年同期比 △35億円

- 人件費の減少や店舗統合完了による物件費の減少等、合理化施策が着実に成果として表れた結果、前年同期比△35億円。

③ 【与信費用】 12億円の戻入

- 取引先の倒産が低水準で推移したこと等から前年同期比減少。コロナ禍に対する予防的な引当は、21/3期に引き続き実施。

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	△59	53	△12	△65
ROA（中間純利益ベース）	0.26%	0.10%	0.29%	0.18%
ROE（中間純利益ベース）	3.17%	1.29%	3.87%	2.57%
総自己資本比率	12.98%	12.34%	12.85%	0.51%
普通株式等Tier1比率	12.37%	11.63%	11.82%	0.19%
不良債権比率	3.2%	2.8%	2.6%	△0.2%

●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。

●不良債権処理額には一般貸倒引当金戻入益を含む。

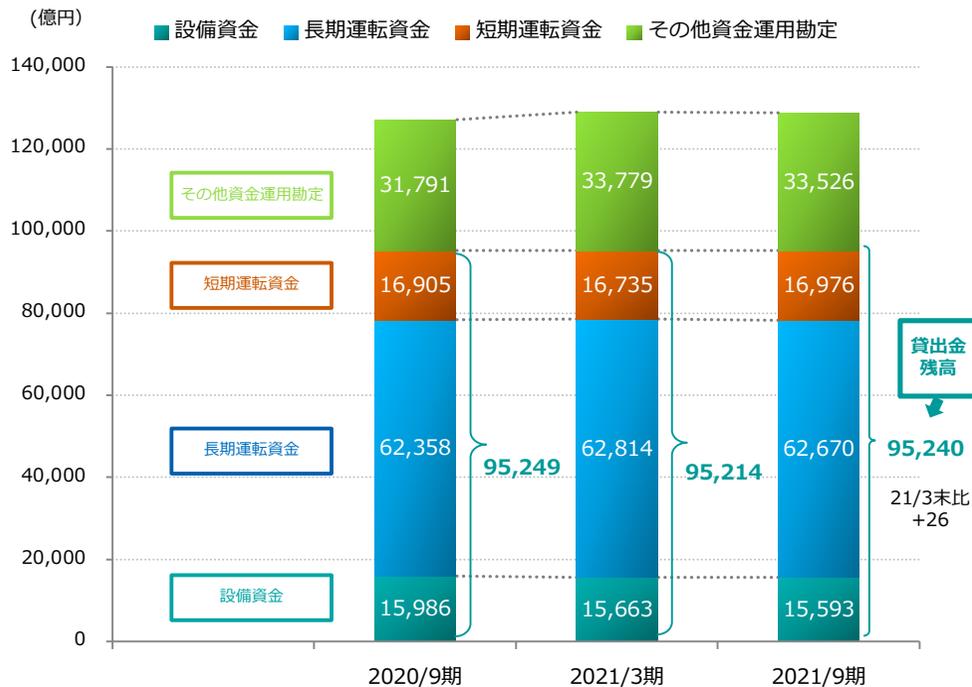
●ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。

●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。

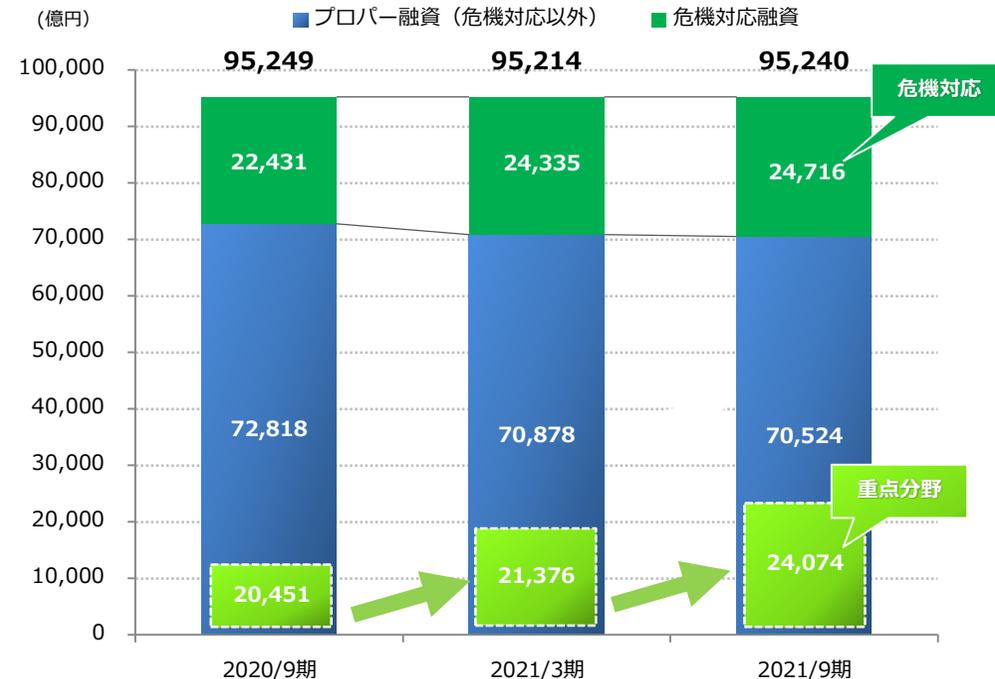
資金運用勘定残高等の推移

- 重点分野の取組みや危機対応融資により事業者へ円滑な資金供給を行った結果、貸出金は前期末比約26億円増加。

資金運用勘定残高の推移（末残）



貸出金残高の推移



- 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、前年同期比+0.02%の改善。
- 総資金利鞘は、調達原価等の低下もあり、前年同期比+0.12%の改善。

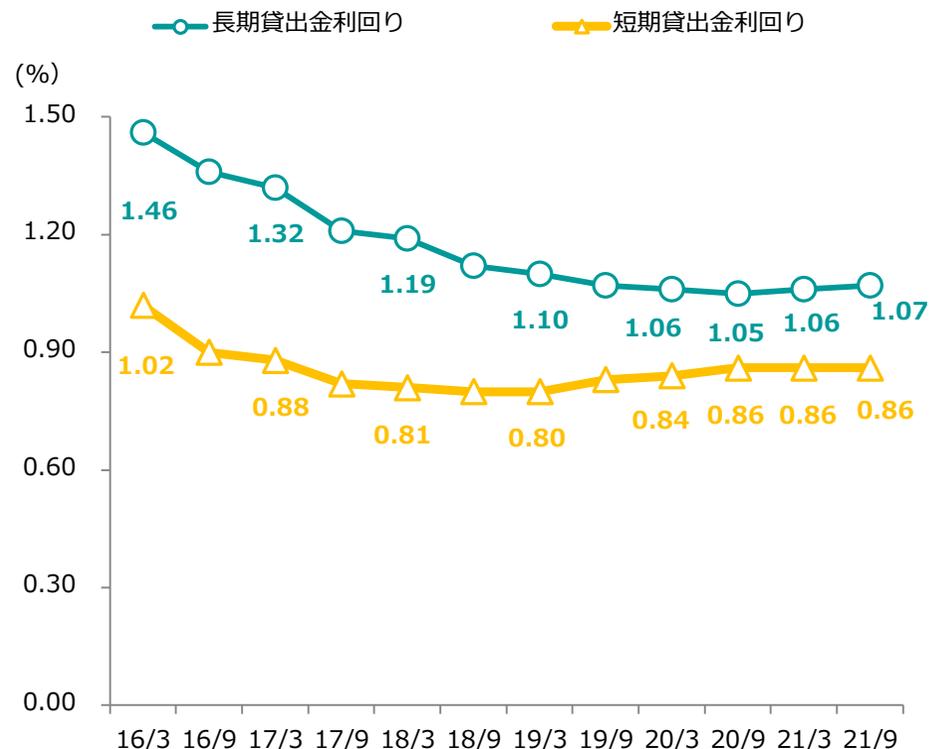
総資金利鞘等の推移

(%)

	2020/9期	2021/9期	前年同期比
資金運用利回り①	0.83	0.82	△0.00
貸出金利回り②	1.03	1.05	0.02
有価証券利回り	0.37	0.29	△0.07
資金調達原価③	0.71	0.57	△0.13
預金債券等原価④	0.77	0.67	△0.10
預金債券等利回り⑤	0.04	0.02	△0.01
経費率	0.73	0.64	△0.09
総資金利鞘①-③	0.12	0.24	0.12
預貸金利鞘②-④	0.25	0.38	0.13
貸出・預金等利回り差②-⑤	0.99	1.02	0.03

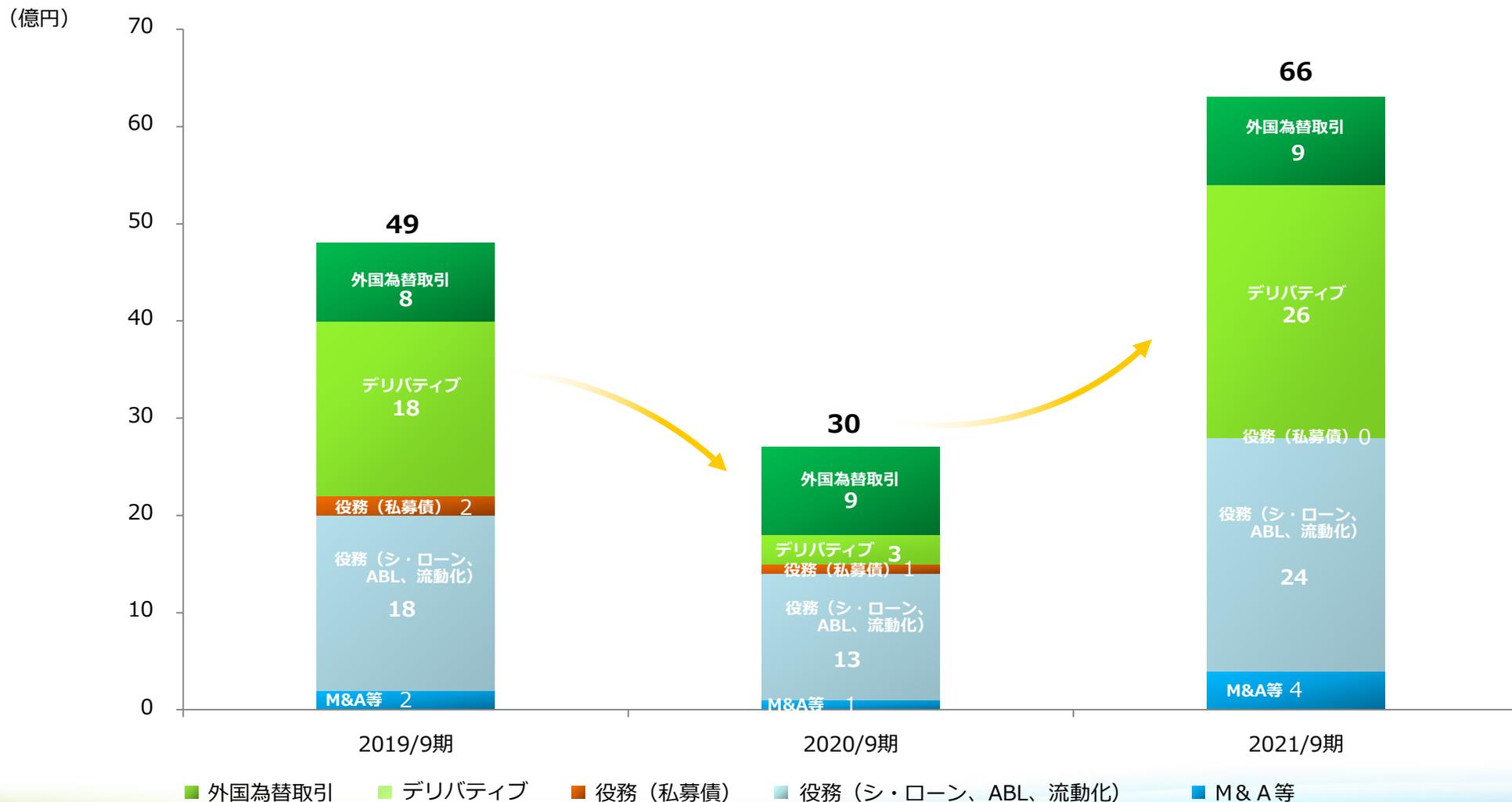
● 国内業務部門における実績

貸出金利回りの推移

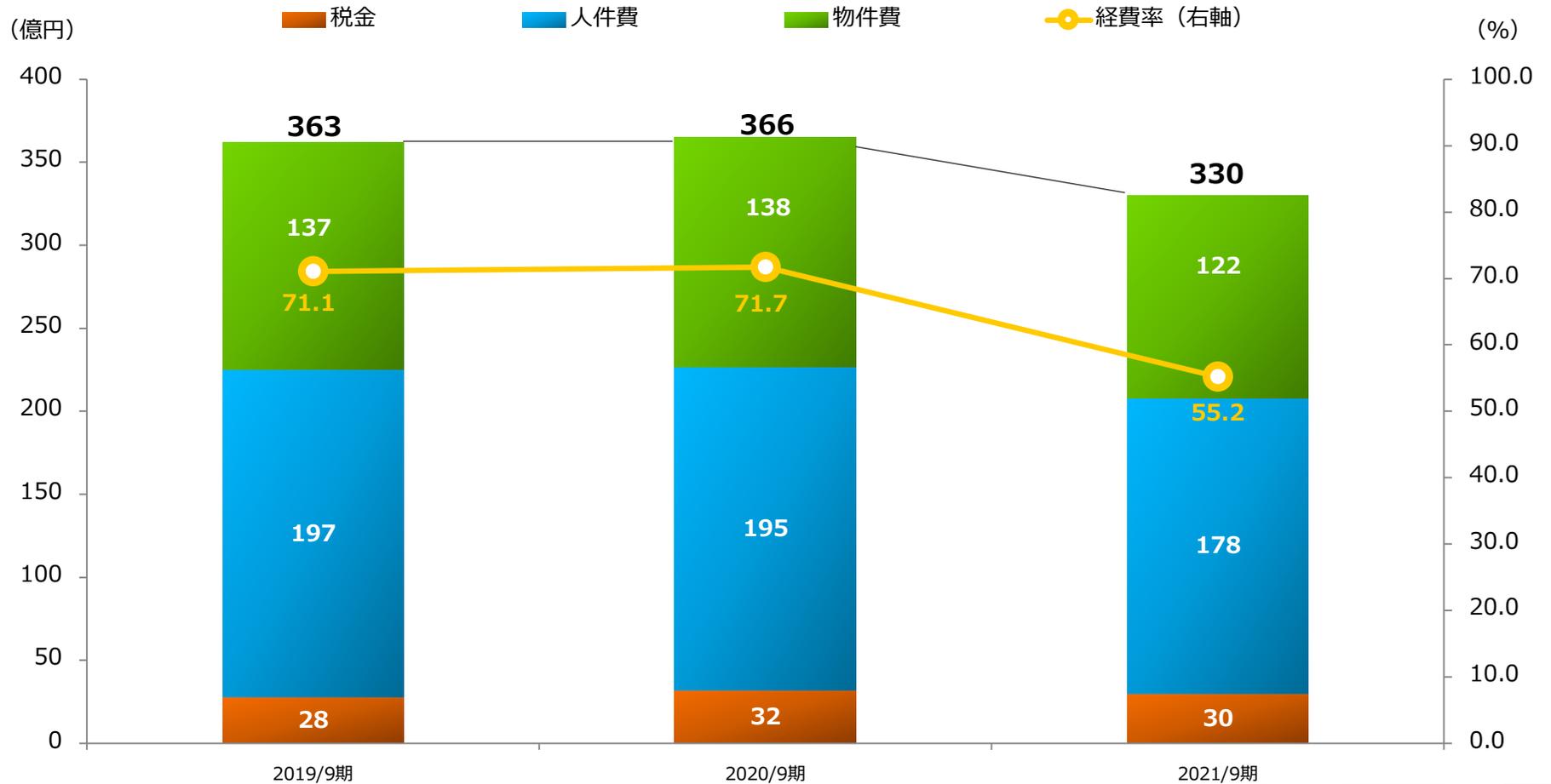


● 国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。

- 顧客の財務構造改革や事業構造転換ニーズ等の本業支援に積極的に取り組んだ結果、シンジケートローンやデリバティブ業務等の収益が増加し、66億円を確保。



- 人件費の減少や店舗統合完了による物件費の減少等、合理化施策が着実に成果として表れた結果、経費は前年同期比△35億円の減少、OHRは55.2%に改善。



・経費率 (OHR) = 経費 / 業務粗利益

自己査定状況・与信費用の推移

- 自己査定状況は、要注意先残高が前年度末比266億円増加、要注意先比率は44.1%。
- 取引先の業況変化を注視するとともに、顧客への本業支援を強化し、債務者区分のランクアップを図っていく。
- 与信費用は、新型コロナウイルス感染症関連の予防的な引当を継続実施。一般貸倒引当金15億円を戻入した結果、12億円の戻入。

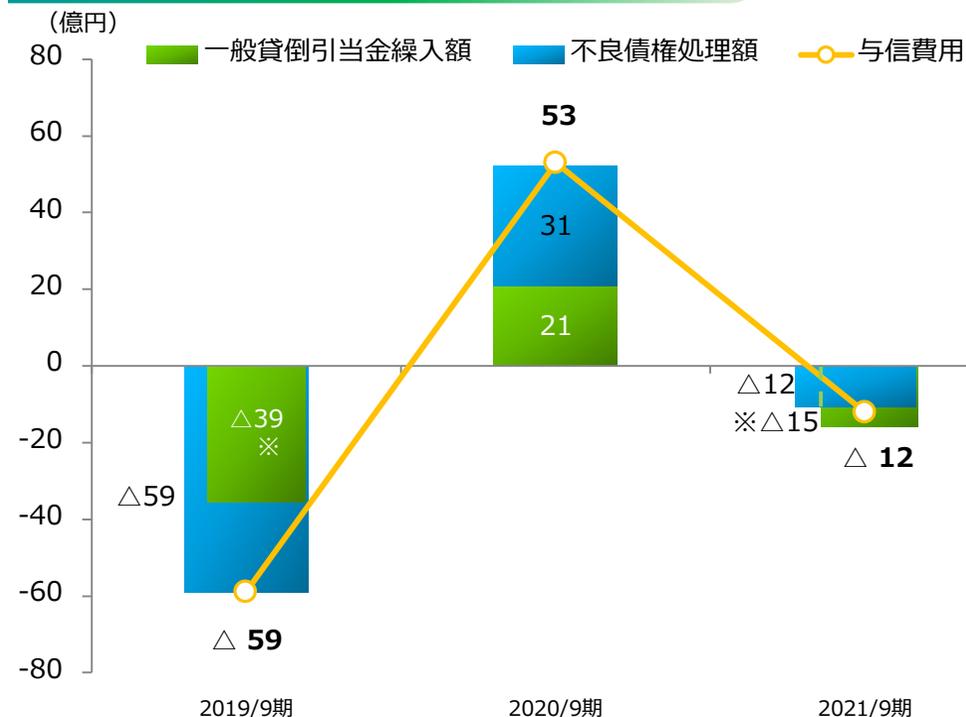
自己査定の取引先区分別残高

(億円)

	2021/3期		2021/9期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	530	0.6%	508	0.5%
実質破綻先	682	0.7%	632	0.7%
破綻懸念先	1,811	1.9%	1,692	1.7%
要注意先	42,420	43.8%	42,686	44.1%
要管理先	330	0.3%	348	0.4%
その他 要注意先	42,089	43.5%	42,338	43.7%
正常先	51,307	53.0%	51,253	53.0%
合計	96,751	100.0%	96,773	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

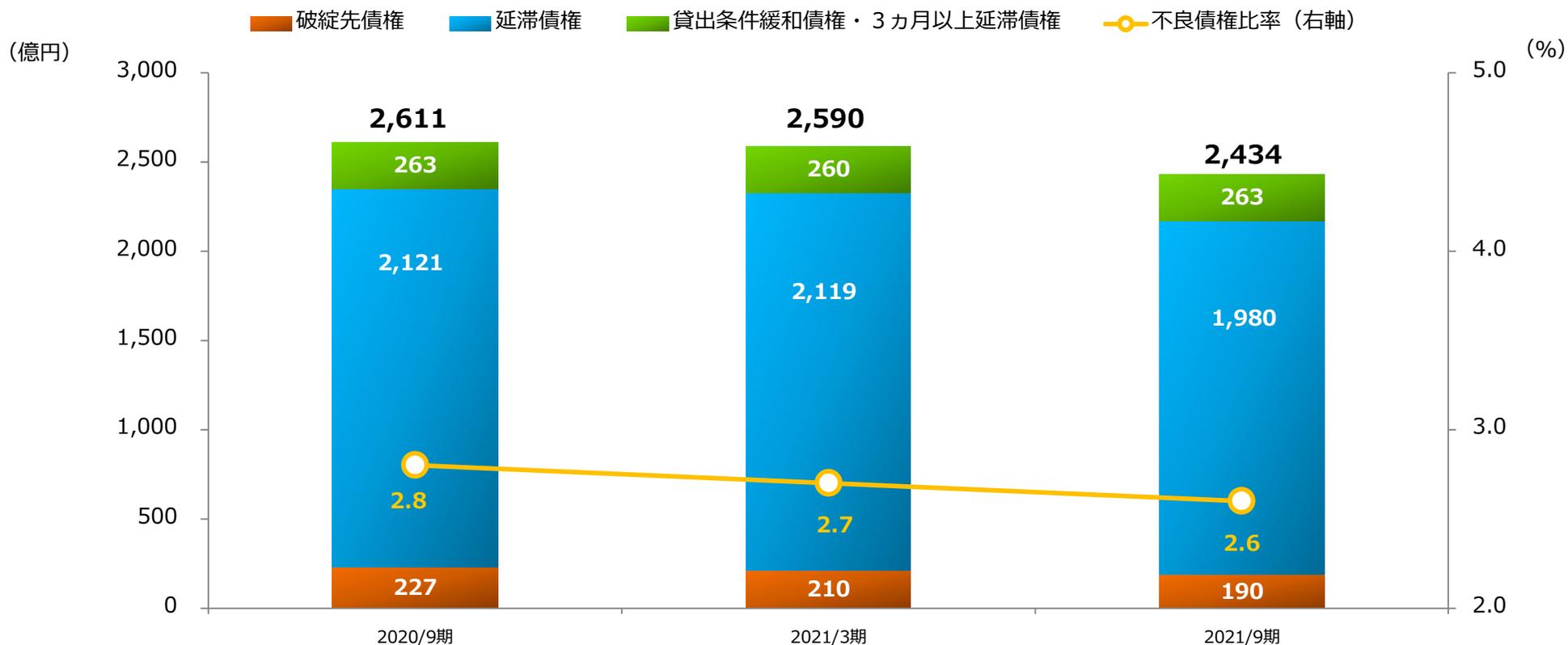


(※)19/9期の不良債権処理額には39億円、21/9期は15億円の一般貸倒引当金戻入益を含む。

不良債権の推移

- 要注意先残高は前期末比増加したが、リスク管理債権は前期末比減少。
- 不良債権比率については、貸出金の増加もあり、前期末比0.1%低下。
- なお、リスク管理債権の概ね8割程度は、担保や引当金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。
- 国債については、金利低下のタイミングを捉えて、積み増していた国債の一部を売却。
- 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	2021/3期		2021/9期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	7,342	50%	4,784	40%	△2,557
地方債	4,601	31%	4,595	39%	△6
政府保証債	747	5%	611	5%	△136
(取引先発行) 私募債	322	2%	240	2%	△82
その他社債	657	5%	644	5%	△12
株式	432	3%	436	4%	3
その他の証券	540	4%	579	5%	39
うち外国債券	11	0%	11	0%	0
合計	14,644	100%	11,892	100%	△2,752

評価差額

(億円)

	2021/3期	2021/9期
評価差額	297	314
満期保有目的	△5	△2
その他有価証券	302	317
うち株式	206	210

銀行勘定の金利リスク

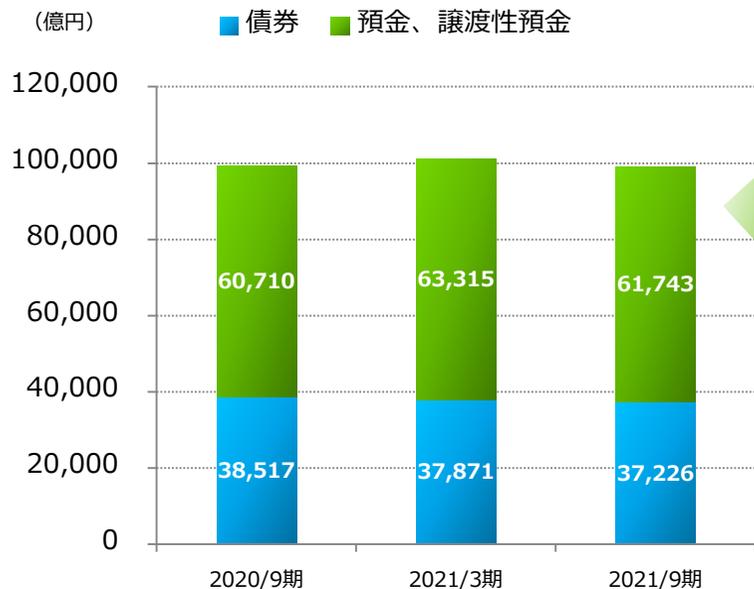
(億円)

	2021/3期	2021/9期
△EVE最大値 (①)	1,011	770
Tier1資本の額 (②)	9.355	9,547
重要性テスト (①/②)	10.8%	8.0%

資金調達の内訳及び債券発行実績

- 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



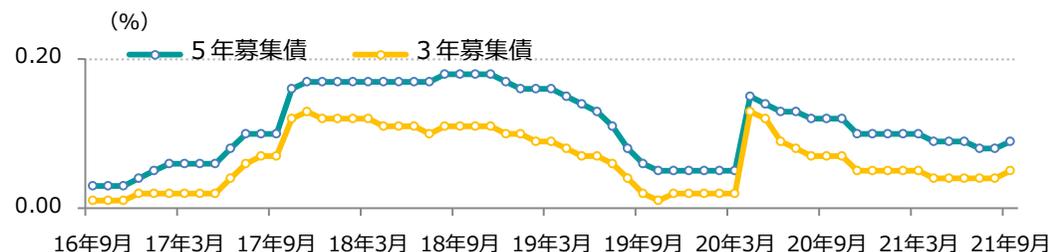
預金受入先の内訳

(億円)

	2021/3期	2021/9期	増減
一般法人等	38,983	36,889	▲2,094
個人	24,331	24,854	523
マイル・バス	19,083	19,550	467
合計	63,315	61,743	▲1,571

個人向け定期預金

発行条件の推移



債券の年度間発行方針

<発行スタンス>

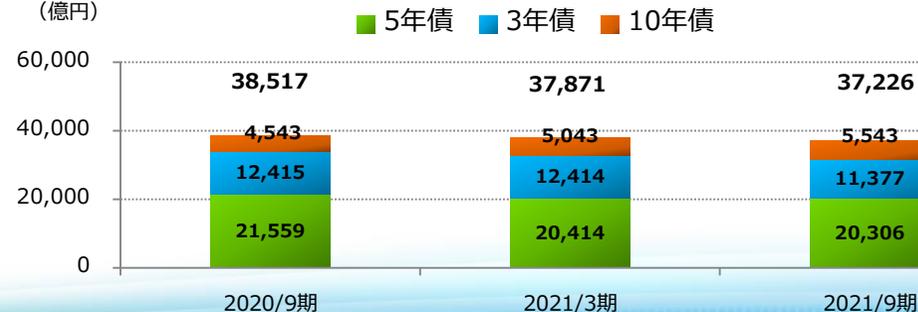
- 資金効率を高めるため、資金ポジションをみながら弾力的に発行。

<発行実績>

- 3、5年債は原則毎月発行。
- 10年債は原則として四半期ごとに定例発行実施。

債券残高の内訳

(億円)



バーゼル規制関連比率

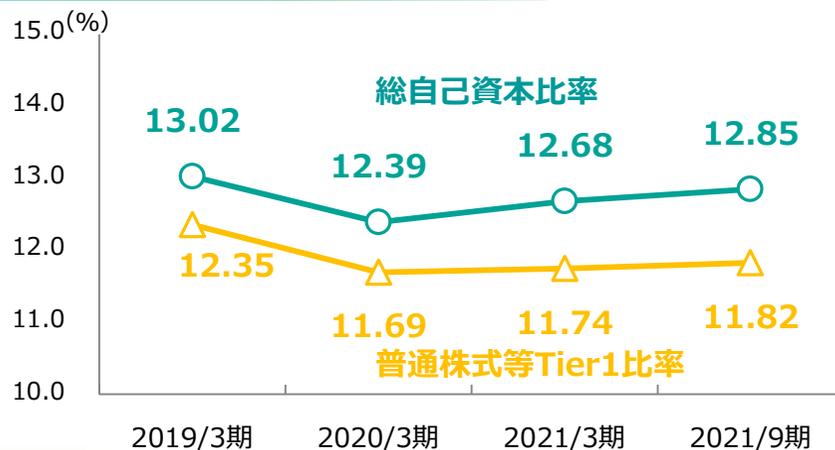
- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1比率の割合が高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

自己資本等の推移

(億円)

	2020/3期	2021/3期	2021/9期
総自己資本の額	9,777	10,104	10,381
普通株式等Tier1	9,229	9,355	9,547
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	1,295	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	1,968	2,010	2,153

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。

レバレッジ比率の推移

	2021/3期	2021/9期
単体レバレッジ比率	7.96%	8.02%
連結レバレッジ比率	8.00%	8.06%

流動性カバレッジ比率の推移

	2021/3期 第4四半期	2022/3期 第2四半期
単体流動性カバレッジ比率	397.7%	445.4%
連結流動性カバレッジ比率	371.0%	416.7%

安定調達比率の実績

	2021/3期 第4四半期	2022/3期 第2四半期
単体安定調達比率	-	118.5%
連結安定調達比率	-	117.5%

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であり、お客さまからの資金相談に対して、迅速化と不正防止を両立のうえ取り組み。

- 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(20/5/11)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**

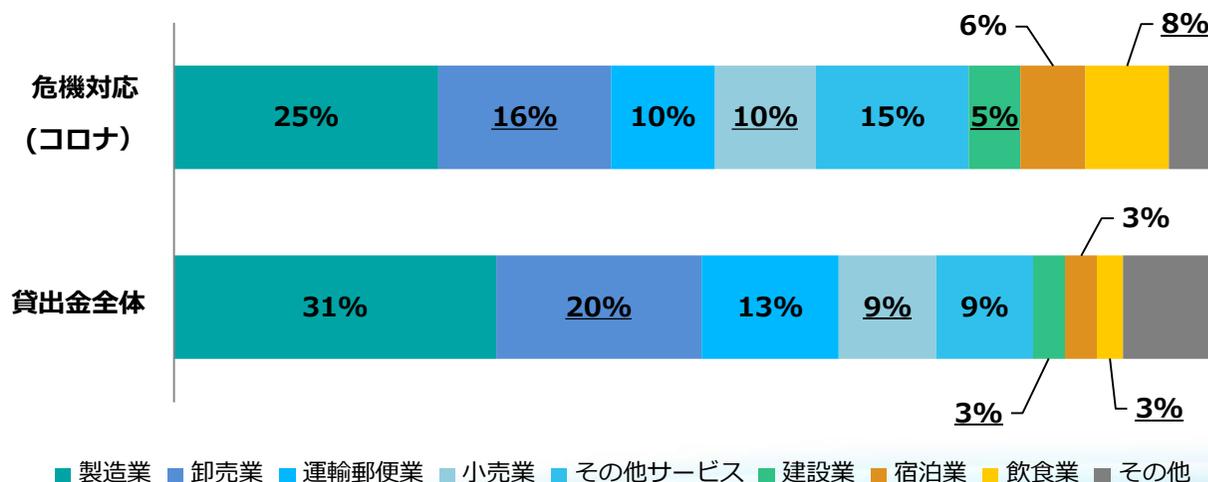
不正防止の取り組み

- 社長から全職員へのメッセージ発出
- 危機対応業務を業績評価から除外。
- 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最大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

2021.9末取組件数
35,347件

2021.9末取組実績
2兆4,559億円
(うち資本性劣後ローン1,027億円)

■ 2021.9末 貸出金業種別残高割合



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、20年度は返納を実施せず。21年度の返納も予定していない。
- 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	2021年3月31日時点	2021年9月30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（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	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 1,500億円	危機対応準備金 1,350億円	危機対応準備金 1,295億円	危機対応準備金 1,295億円	危機対応準備金 1,295億円
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	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	利益剰余金 2,010億円	利益剰余金 2,153億円
自己株式 ▲10億円	自己株式 ▲10億円	自己株式 ▲10億円	自己株式 ▲11億円	自己株式 ▲11億円
合計 9,460億円	合計 9,409億円	合計 9,447億円	合計 9,489億円	合計 9,631億円

2018年3月31日時点から2019年3月31日時点へは▲150億円の減少、
 2019年3月31日時点から2020年3月31日時点へは▲55億円の減少、
 2020年3月31日時点から2021年3月31日時点へは±0億円の増減、
 2021年3月31日時点から2021年9月30日時点へは±0億円の増減

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。

2021年度の位置づけ

- 21年度は中期経営計画最終年度。顧客の経営課題解決支援に注力し、経営改革プログラムをやり遂げ、次のステージへ力強く前進。

ビジネスモデルの確立

経営改革プログラムをやり遂げ、次へ力強く前進

- ・ 顧客と経営課題を共有する機会・時間を増加させ、企業価値向上をサポート
- ・ 顧客のためにやりがいを持って働く組織に発展

勝負の1年

- ・ 現場のマネジメント力向上
- ・ 外部知見の活用によるニーズの対応力強化
- ・ 改革のスピードを加速
- ・ 常識に捉われない未来志向の改革

- ・ 改革の理念の共有
- ・ 体制整備

2018年度
STEP 1

2019年度
STEP 2

2020年度
STEP 3

2021年度
STEP 4

ビジネスモデルの確立に向けて加速

- ・ スピード感をもって、資金繰り支援や本業支援を実施
- ・ 深い対話を通じた課題・ニーズ把握
- ・ 全ての経営合理化策の準備を完了

- ガバナンス改革が定着。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
2018年6月～



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、内部監査会
議を格上げし、取締役会の関与強化

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

取締役会を含む社内会議の充実
“意見が出る場”へと変革
(審議時間、発言回数、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

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

消費者庁所管の「内部通報制度認
証（自己適合宣言登録制度）」
(WCMS 認証制度)の自己適合
宣言登録事業者に登録。

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）

リスク管理

RAFの導入を通じて、使用資本等
の現状把握や将来予測・予兆把握
のモニタリングを開始

トップリスク運営を導入。経営と
して最も注視すべき事象を選定
し、モニタリングする態勢を構築

外部コンサルとの共同監査に加え、
中期監査計画を策定し、リスクの高
い分野・業務について重点的に行う
リスクベース監査を実施

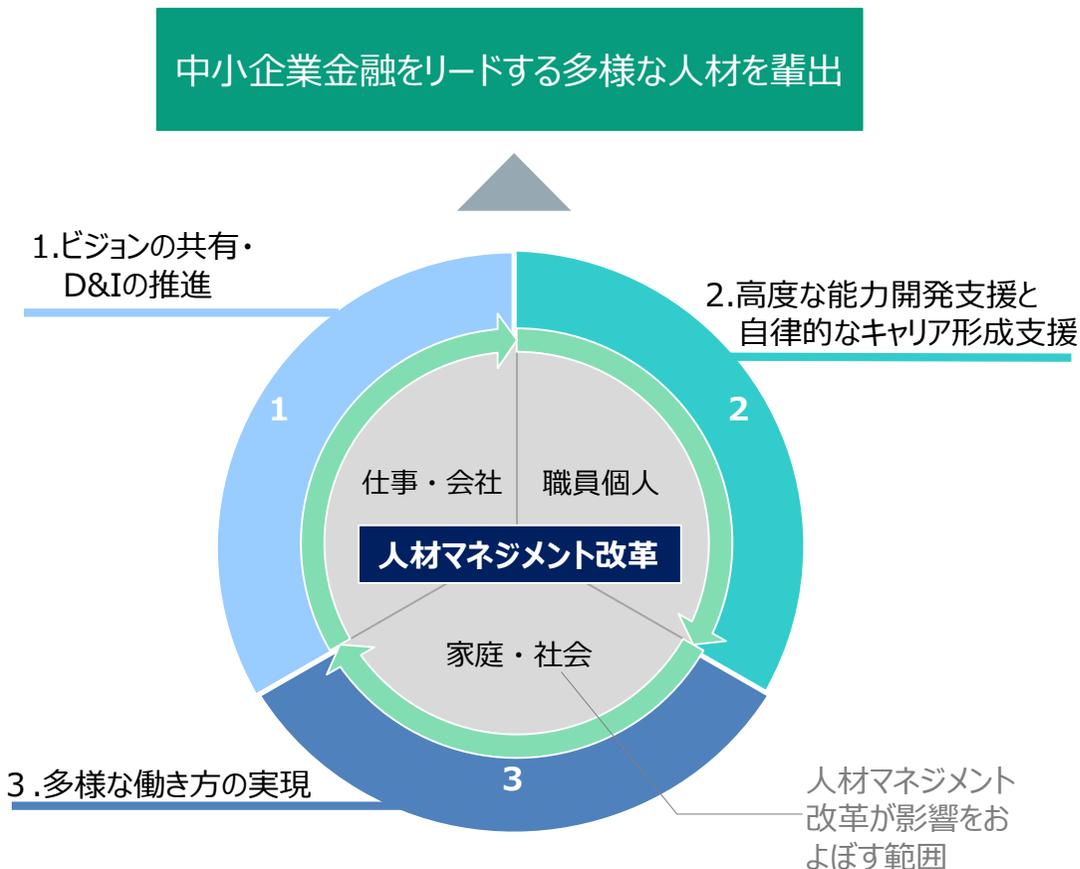
人事制度、業績評価

ダイバシティ&インクルージョ
ンの浸透。職員一人ひとりが能力
を最大限発揮できる環境づくり

業績評価の見直し。数値計画の割
当(ノルマ)を廃止し、営業店と本
部が対話により収益計画を決定す
る営業店自主計画を導入

成長と働きがいを重視したキャリ
ア形成サポート体制の強化、キャ
リアチャレンジ制度等の浸透

- 「人材マネジメント改革」を進め、中小企業金融をリードする多様な人材を社会に輩出し続けていくことで、地域や社会の課題解決に貢献していく。



D&I・・・ダイバーシティ&インクルージョン

人材マネジメント改革が影響をおよぼす範囲

取組み例

1 ビジョンの共有・D&Iの推進

- ダイバーシティトップステイトメントとダイバーシティロゴマークの作成
- ✓ ダイバーシティトップステイトメントは、全国の各部署から提出されたダイバーシティ宣言および役員のダイバーシティ宣言を参考に、経営陣一同で議論し、「ダイバーシティトップステイトメント」を策定。
- ✓ トップステイトメントの理念浸透を目的に、社内でロゴマークを公募し、決定。

「ロゴマーク」



Diversity & Inclusion

多様な色・形を組み合わせることで、一人ひとりの個性や考えが包摂され、意見を述べやすく風通しの良い組織の姿を表現

2 高度な能力開発支援と自律的なキャリア形成支援

- キャリアサポート体制の構築
- ✓ 職員の「自主性」「チャレンジ精神」「価値観」「考え方」を尊重し希望するキャリアプランの実現に向けたサポート体制を構築
- 主体性にフォーカスした学びのプラットフォーム「MaNAVI」eラーニングの導入

3 多様な働き方の実現

- テレワーク・時差通勤の推進
- ビジネスカジュアルの導入
- 休暇制度の拡充
- 子育て支援策の充実

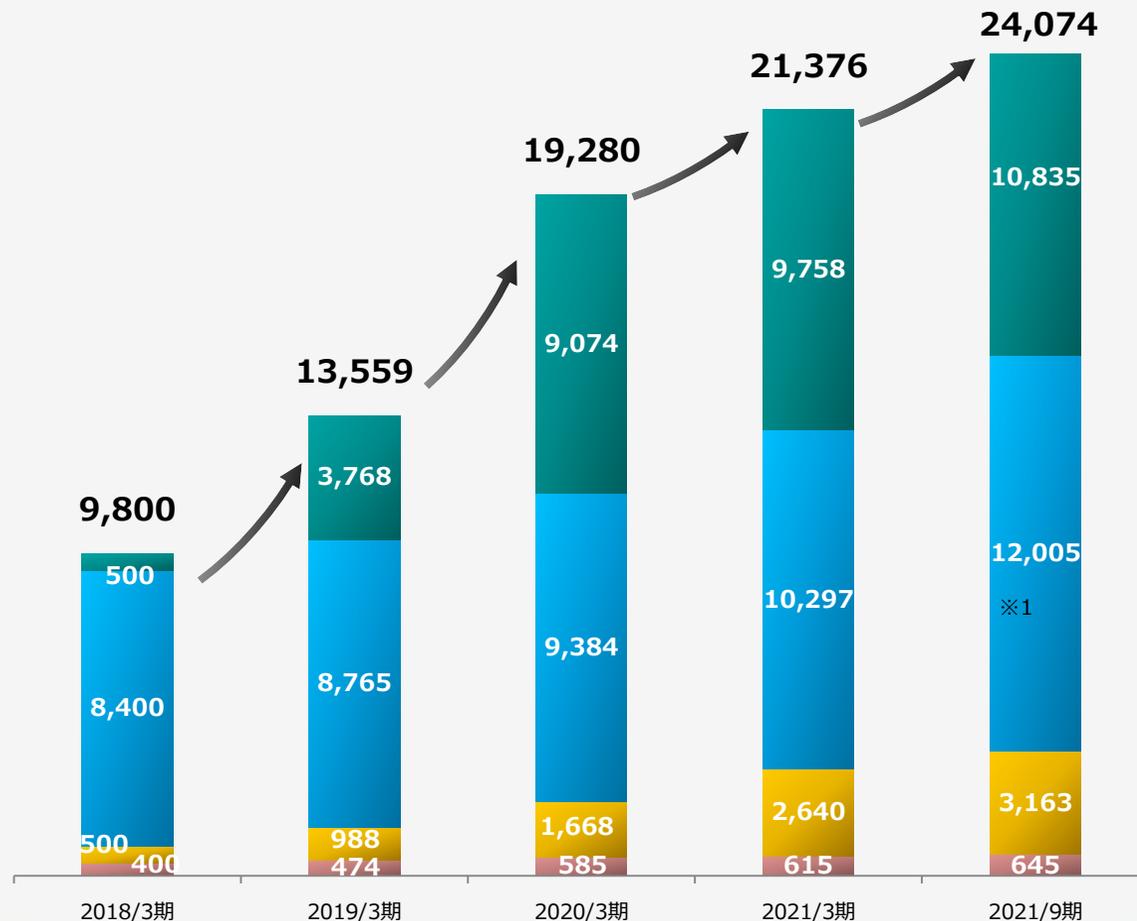


「MaNAVI」eラーニング

- コロナ禍により影響を受けた財務構造再構築や新常态への適応といった新たな経営課題に対し、顧客ニーズに応じたサポートを実施。
- ビジネスモデルとして確立していくために、重点分野に対する取り組みに一層注力していく。

重点分野 貸出残高推移

(億円)



2021年度予想
26,200



注 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

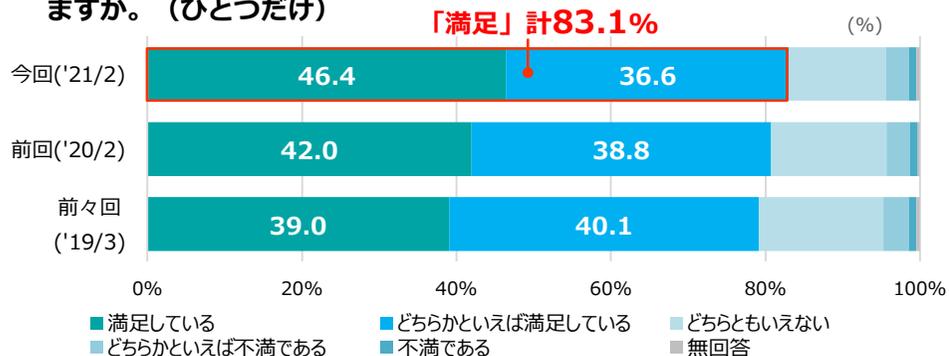
- 顧客アンケートにおいて、総合満足度、信頼度はいずれも前年度対比で向上。重点分野先は、特にAゾーン先について、満足度、信頼度が全体比較して高い状況。
- また、顧客ロイヤルティを測るNPS（推奨意向度）について、重点分野先は総じて高い状況。

顧客アンケート（全体）

■ 満足度

「満足」計は上昇。特に「満足している」の割合が上昇傾向

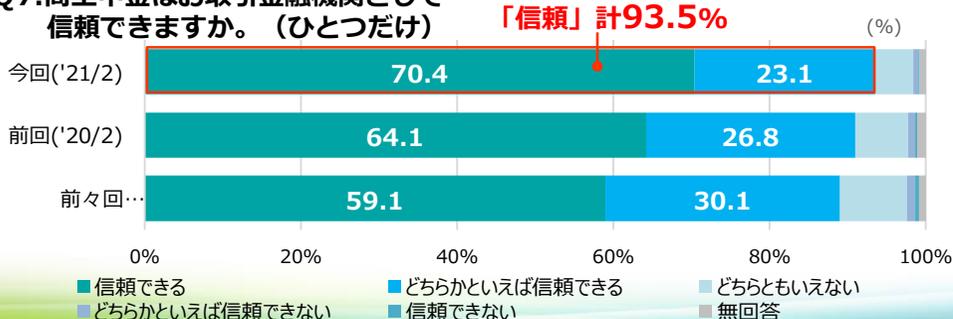
Q3.商工中金との様々なお取引を総合的に見た場合、全般的に満足されていますか。（ひとつだけ）



■ 信頼度

信頼度は3カ年で上昇しており、「信頼」計は9割を超える水準

Q7.商工中金はお取引金融機関として信頼できますか。（ひとつだけ）



重点分野支援企業の評価

■ 満足度・信頼度

(注) 当金庫全体を上回る数値を太字記載

	Aゾーン先	Bゾーン先	Cゾーン先	Dゾーン先	(参考)全体
満足度 (※1)	92.8%	83.8%	84.4%	81.6%	83.1%
信頼度 (※1)	97.4%	93.1%	97.8%	91.8%	93.5%
NPS® (※2)	14.6	△1.6	20.0	8.2	-7.7

(※1) 満足（信頼）している、どちらかといえば満足（信頼）していると答えた割合

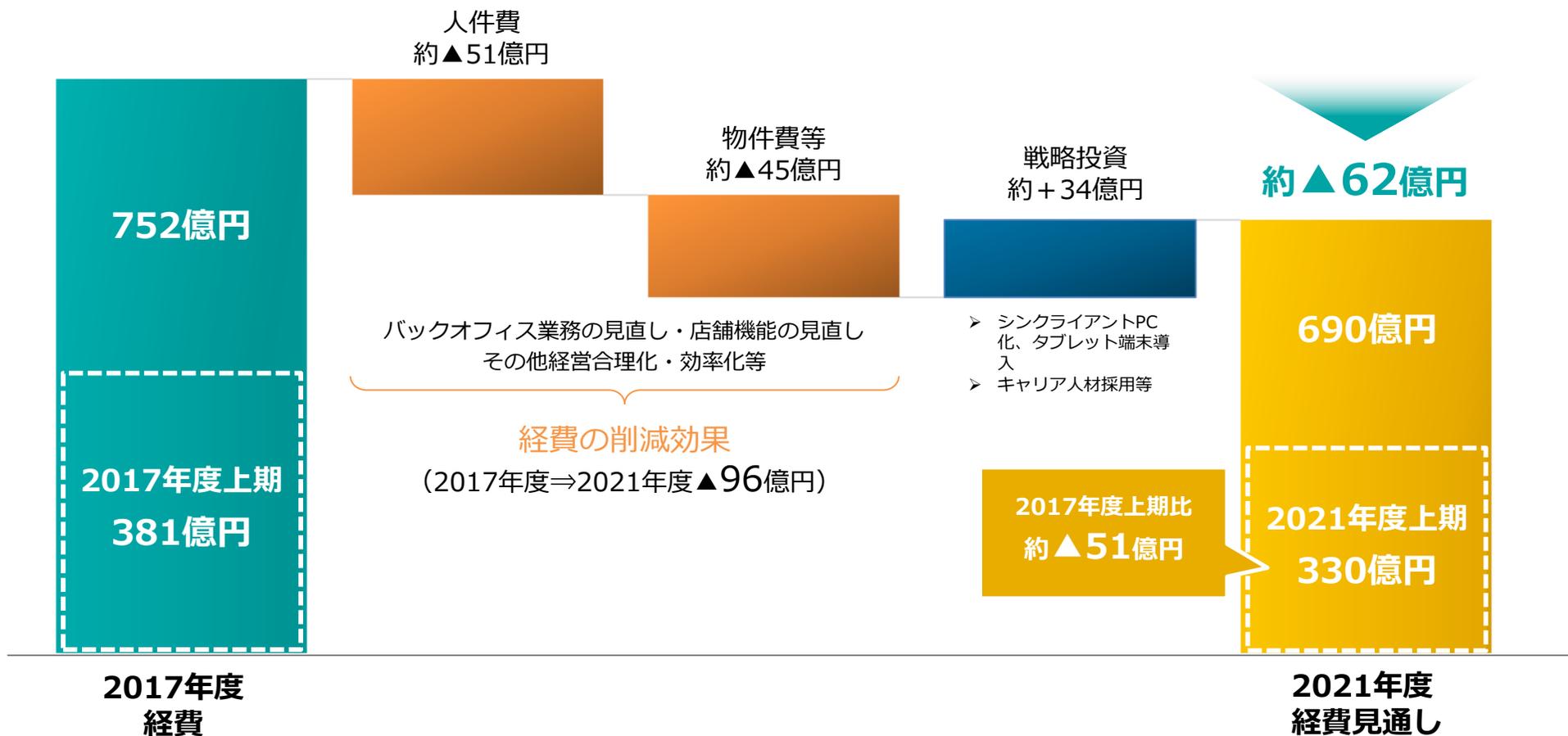
(※2) NPS=推奨者-批判者で計測される推奨意向度。NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です

■ 商工中金との取引理由

	Aゾーン先	Bゾーン先	Cゾーン先	Dゾーン先	(参考)全体
安定的・継続的な資金供給	79.9%	66.1%	62.2%	67.3%	59.9%
事業への理解	50.9%	46.2%	57.8%	59.2%	39.0%
借入金利が低い	32.8%	28.3%	28.9%	12.2%	33.4%
融資の意思決定が早い	30.8%	23.9%	20.0%	32.7%	22.6%

(注)商工中金との取引理由を複数回答で集計したものの抜粋

- 業務改革を予定通り進捗させ、21年度の経費は当初目標の690億円を達成する見通し。



- 21年5月に中期経営計画の最終年度の達成度合いを示すため、21年度の業績予想値を公表。
- 新型コロナウイルス感染症の影響等により、重点分野の一部（Aゾーン、Dゾーン）にて予想対比若干遅れがあるものの、全体としては概ね予想を達成する水準で進捗。

重点分野の貸出残高

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	21年度中間実績	21年度予想	21年度当初目標	当初目標対比
合計	83,589	95,616	95,553	94,800	88,200	+6,600
重点分野	19,280	21,376	24,074	26,200	31,100	▲4,900
Aゾーン	9,074	9,758	10,835	12,600	16,000	▲3,400
Bゾーン	9,384	10,297	12,005	12,000	9,600	+2,400
Cゾーン	1,668	2,640	3,163	3,300	3,500	▲200
Dゾーン	585	615	645	800	2,000	▲1,200
重点分野以外	64,309	74,240	71,479	68,600	57,100	+11,500

目標とする経営指標

(単位：億円)

	20年度実績	21年度中間実績	21年度予想	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,054	598	1,100	1,150程度	▲50
業務純益	329	267	410	460程度	▲50
経常利益	76	262	145	250程度	▲105
当期純利益	87	189	90	175程度	▲85
OHR	69%	55%	63%	60%程度	+3%

(注)貸出残高には私募債等を含む。また、重点分野の各ゾーンの重複をみこむため、ゾーン別残高と合計値は一致しない

予想値は、中期経営計画の最終年度の達成度合いを示すためのものです。当金庫は非上場企業であり、上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。予想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。

顧客支援の事例一覧

- 新型コロナウイルス感染症の影響下、大きく変化する顧客の様々な経営課題解決の支援を全国で実施。

海外展開

P29

協同組合兵庫木材センター様 (兵庫県)

SDGs

P29

津和野フォレストエナジー合同会社様
(島根県、本社：東京都)

観光

P28

太洋開発株式会社様 (香川県)

Aゾーン

P26

株式会社奈雅井様 (佐賀県)

飲食

P28

株式会社エムカンパニー様 (北海道)

Cゾーン

P29

株式会社イーストコア様 (宮城県)

イネーブラー

P26

サンワ通商株式会社様 (茨城県)

Dゾーン

P26

WOTA株式会社様 (東京都)

医療

P27

医療法人社団平成会様 (静岡県)

Bゾーン

P27

株式会社アステックコーポレーション様
(愛知県)



● 伴走支援を通じて顧客の本業を大きく後押しする支援を実施。

Aゾーン

株式会社奈雅井様（佐賀県）

地域金融機関と連携し、財務構造改革をサポート

- 当社は、東アジアに近い伊万里港唯一の港湾運送事業者です。港湾運送、曳船、通関、クレーン作業や倉庫業など、海事関係全般にわたるサービスをワンストップで手掛け、24時間体制でコンテナ等を扱っています。
- 商工中金は、現場訪問や経営者ヒアリングを通じた綿密な事業性評価を実施し、当社の強みや財務上の課題を地域金融機関と共有し、当社の企業価値向上には、債務のリストラチャリングが必要と考え、佐賀銀行と共同でシンジケートローンを組成しました。
- 調達資金は、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を解消するとともに、内部の管理体制を高度化して、新たな販路拡大と将来の設備入替に備えます。



▲当社コンテナ事業所

※シンジケートローンは、商工中金と佐賀銀行が共同アレンジャーを務め、西日本シティ銀行、伊万里信用金庫が参加。

Dゾーン

環境 WOTA株式会社様（東京都）

新たな技術での水利用実現を金融面からサポート

- 当社は、独自に開発したIoTセンサーとAIなど複数の技術を掛け合わせ、水道のない場所に設置できる水循環型のシャワーや手洗いスタンド等を製造開発する東京大学発のベンチャー企業です。
- 今般開発した「WOTA BOX」は、AIとIoTセンサーにより水処理プロセスを自律制御し、RO（逆浸透）膜等を利用して、一度使った水の98%を再利用することができます。
- 商工中金は、経営者に加え、外部専門家や販売先等へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価をまとめ、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、無保証にて必要な資金を融資しました。
- なお、資本増強効果があり、かつ資金繰り安定化にも貢献できる資本性劣後ローンを適用するとともに、別途、資金の出し入れが自由な融資枠5億円を契約する等、金融面から各種サポートを実施しています。



▲当社が開発した【WOTA BOX】

GOOD DESIGN AWARD 2020
グッドデザイン大賞

Cゾーン

イネーブラー サンワ通商株式会社様（茨城県）

再生ステージからの脱却と今後の成長戦略の実現を支援

- 当社は、木材等の建築材料や日用品等の保管から配送まで手掛ける総合物流業者です。
- 創業以降、倉庫などの設備投資を積極化し、大手企業から安定受注を獲得、順調に業績を伸ばしてきましたが、主要大口先の業況悪化やリーマンショックによる物流減少が同社の経営を圧迫し、2013年以降公的支援機関の関与下で経営改善に取り組んできました。
- 今回、当社は、大型かつ高度化する荷主の物流ソリューションニーズに対応するため、既存債務のリファイナンスによる金融取引の正常化と新たな倉庫取得を計画しました。
- 商工中金は、現地訪問や主要取引先へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を行い、同社と経営課題を共有。過去の再建スキームによって金融取引に制限がある中、既存債務のリファイナンスによる金融正常化を図るとともに、同社の成長戦略の実現へ向け、物流の多様化に対応する新倉庫の建設資金を融資しました。
- なお、本件は、従来の金融慣行に捉われず、高度なソリューション提供と徹底した伴走支援を通じて中小企業の経営課題を解決する「商工中金イネーブラー事業」によりサポートしております。



▲新倉庫完成予想図

イネーブラー
事業

P38

● 顧客の将来に向けた企業価値向上につながる財務・資本強化をバックアップ。

モノづくり

Bゾーン

株式会社アステックコーポレーション様 (愛知県)

地域金融機関と連携し、既存債務のリストラクチャリングを支援

- 当社は、食品の輸送箱、家電やOA機器の緩衝材に使用される発泡スチロール製品の製造業者です。全国6か所に製造拠点を構え、原料の仕入れから成形・加工、乾燥、出荷まで一貫して行い、販売先の求める複雑かつ高度な形状や多品種少量生産にも対応しています。
- 今回、同社は、新型コロナ禍による環境変化にスピーディーに対応するため、シンジケートローン26億5,000万円と別途導入の資本性劣後ローン3億円で、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の解消と資本の増強、財務基盤の更なる強化と戦略的な設備投資に取り組むこととしました。

- 商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を実施し、同社の強みや財務上の課題を確認。同社の更なる事業価値向上には、既存債務のリストラクチャリングが必要と考え、新たな事業計画の策定をサポートするとともに同計画を取引金融機関と共有して本融資契約を締結しました。
- なお、本件は「経営者保証に関するガイドライン」に則り無保証とし、次世代への円滑な事業承継を後押しするとともに、金融機関の支援体制強化に貢献しています。



▲ 発泡スチロール原料の再利用

※本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、みずほ銀行、青森銀行、東農信用金庫、岐阜信用金庫、百五銀行、碧海信用金庫、みちのく銀行等が参加。

イネーブラー
事業

P38

医療

Bゾーン

医療法人社団平成会様 (静岡県)

事業環境変化への対応資金を協調融資と資本性劣後ローンで提供

- 当法人は、総合病院を中核に、介護老人保健施設等を運営しています。急性期の脳梗塞に対し、専門学会から一次脳卒中センターの認定を受けるとともに、市立病院と連携して、急性から慢性、回復期まで一貫した医療を幅広く提供しています。
- 今回、同法人は、新型コロナウイルス感染症による環境変化にスピーディーに対応するため、シンジケートローン16億8,000万円と別途導入の資本性劣後ローン8億2,000万円で、既存債務のリファイナンスと資本の増強、財務基盤の更なる強化及び戦略的な設備投資に取り組むこととしました。

- 商工中金は、事業性評価により、同法人が地域住民だけでなく、首都圏や中京圏の患者にも高度な専門医療を提供していることを確認。
- 一層の医療体制強化には財務体質の改善が必要と考え、外部専門家を紹介して管理体制の強化を後押しするとともに、メインバンクのしずおか焼津信用金庫と連携して中長期計画の策定をサポートし、シンジケートローンと別途導入の資本性劣後ローンにより協調支援を実施しました。

※本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、しずおか焼津信用金庫、新生銀行が参加。



▲ 藤枝市唯一の民間総合病院

イネーブラー
事業

P38

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け厳しい経営環境の中、事業再構築に取り組む企業を地域金融機関や他の関係機関と連携しながらサポート。

飲食

株式会社イムカンパニー様 (北海道)

関係機関と連携し、新業態への展開をサポート

- 当社は、十勝・北海道産の食材を使用した飲食店運営業者です。居酒屋をはじめ、スープカレー、高級食パン専門店等、異なる業態で帯広市内中心に複数の店舗を展開しています。
- 今回、新型コロナウイルス感染症の影響等により、営業時間の短縮や一部店舗の休業を余儀なくされましたが、利用者や従業員の健康と安全確保を最優先に、徹底した感染予防対策を実施するとともに、新たにテイクアウト専門のフルーツサンド店やデリバリー専門の業態を立ち上げる等、積極的に新業態を開発しています。
- 商工中金は、事業性評価を実施し、事業計画の妥当性を検証したうえで、財務基盤の拡充に繋がる資本性劣後ローンを提供しました。また、北海道よろず支援拠点と連携し、既存の店舗運営に対するアドバイスを提供しつつ、メインバンクの帯広信用金庫と事業計画の継続的なブラッシュアップや、必要な運転資金に対応する協調支援を確認するなど、金融取引体制の強化をサポートしました。



▲新業態のフルーツサンド

観光

太洋開発株式会社様 (香川県)

ウイズコロナを見据えた事業再構築を支援

- 当社は、ボウリング場や滞在型リゾート施設等の運営業者です。県内外にボウリング場を構えるとともに、岡山県総社市に西日本最大級の屋外プールを備えたサントピア岡山総社を運営しています。
- 今回の新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言等の発令を受け、営業時間短縮や施設の休館を余儀なくされましたが、徹底した感染対策を施し万全の体制を整えるとともに、グランピング事業参入を核とした事業再構築を計画しました。
- 商工中金は、提携先の船井総研と連携し、既存事業を見直すとともに新たに取り組むグランピング事業を精緻に調査した総合事業計画の策定をサポートしました。
- 事業再構築に係る補助金の活用等、複合的なソリューションを提供し、同計画を百十四銀行と共有し、民間金融機関が運転資金を、商工中金が資本増強効果のある資本性劣後ローンを活用して支援しました。
- なお、本件は、株式会社船井総合研究所と連携して中小企業の事業再構築とマーケティング支援を行う第1号案件です。

※商工中金は、株式会社船井総合研究所と「ビジネスマッチングに関する基本契約書」を締結し、全国の中小企業に対して、マーケティングやファイナンスといった複合的なサポートを広く展開しています。



▲ドームタイプのグランピング施設

イネーブラー
事業

P38

- 持続可能な社会の実現に向けて、中小企業等の皆さまの「SDGs（持続可能な開発目標）」に貢献する取り組みを積極的にサポート。

Dゾーン

SDGs

津和野フォレストエナジー合同会社様（島根県）

イネーブラー
事業

P38

地域金融機関と連携し、バイオマス発電所建設を支援

- 当社は、島根県津和野地域にて地産地消型の木質バイオマス発電を行うため、フォレストエナジー株式会社様（本社：東京都）により設立された発電業者です。
- 今回、島根県津和野町に木質バイオマス発電所を新設し、燃料の木質チップに津和野地域の未利用木材を使用して、一般家庭約1,000世帯分の年間使用料に相当する約374万kWhを発電することを計画しました。
- 商工中金は、現地訪問や津和野町等関係者へのヒアリングを通じた事業性評価を実施し、当社の地産地消型再生エネルギーの取組みが、地域経済の活性化につながるのと同時に、脱炭素化へ貢献するものと考え、地域金融機関と協働により、シンジケートローンを組成し、支援しました。



▲今回採用したフィンランド製の発電機

※本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、山陰合同銀行、日本海信用金庫が参加。

海外展開

SDGs

協同組合兵庫木材センター様（兵庫県）

新たな海外販路開拓を金融面からサポート

- 当組合は、地域の木材業者32社で構成される住宅や木材チップ等の製造組合です。組合工場には最新の製材設備を備え、原木生産、製材加工、乾燥から品質管理まで一貫して行い、県産木材の利用拡大に向け、販売先のきめ細かなニーズに応えています。また新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一時的に売上が減少する中、事業再構築を行うべく、海外向け木材市場の開拓に取り組んでいます。
- 商工中金は、工場訪問や経営者へのヒアリング等を通じて事業性評価を行い、同社の事業計画策定をサポート。
- メインバンクのみならず銀行と同計画を共有し、海外販路拡大に必要な原材料等の仕入資金を民間金融機関と協調して支援しました。なお、商工中金は5年期限一括償還型の資本性劣後ローンにより、財務基盤の拡充と金融取引体制の強化をサポートしております。



▲兵庫県穴栗市の組合工場

Cゾーン

SDGs

株式会社イーストコア様（宮城県）

イネーブラー
事業

P38

25億円の融資契約を締結し、国内最大級のメガシュレッダープラント建設を支援

- 当社は、東北から関東まで幅広いエリアから産業廃棄物を受け入れ、解体工事から産業廃棄物の収集運搬・中間処理までを一貫して請け負う等、東北エリアでも屈指の処理能力を持つ産業廃棄物処理業者です。
- 今回、分別困難な混合廃棄物をリサイクルするため、大型の高速破砕機、各種金属選別機に加え、近赤外線カメラや3Dレーザーカメラ等の高機能センサーによる選別システムを備えた大規模な中間処理施設兼金属スクラップ加工施設を建設しました。
- 商工中金は、事業性評価を行い、投資計画の妥当性を検証するとともに、メインバンクをはじめとする地域金融機関と計画を共有し、設備投資に必要な総額25億円のシンジケートローンを組成し、支援しました。

※本シンジケートローンは、商工中金と仙台銀行が共同アレンジャーを務め、七十七銀行、岩手銀行、杜の都信用金庫、東邦銀行が参加。



▲今回新設した岩沼ENSA

中小企業の幸せを可視化する「幸せデザインサーベイ」

- 2020年8月にスタートした「幸せデザインサーベイ」は、2021年9月末時点で、393社が導入。
- 幸せな会社づくりに向けて具体的に動き始めている取引先が増加。サーベイ後のサポートも充実。

従業員の気持ちと社長の想いをつなぐ 「幸せデザインサーベイ」

- 従業員のみなさまに幸せに関する約100問の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
= 従業員の気持ちをレポートにして社長にお届けします
- 社長の想いや会社の方針を踏まえ、改善に向けた取組みをアドバイス
- それぞれの企業に合った改善に向けた取組みを商工中金がサポート

幸せデザインサーベイの後は、 幸せ経営実践講座

- サーベイを導入したお客様が、幸せ経営を取組むにあたり、参考になる知識やノウハウを学んでいただけるオンラインの講座
- 講座で体験したことを自社で実践し、参加者と共有できる、楽しい学び合いの場です

HAPPY DESIGN
MANAGEMENT



株式会社ホクシンエレクトロニクス様 (秋田県)

- 当社は、電子機器（アンテナ・半導体装置・液晶露光装置）の製造業。既存の事業にとらわれず新規製品の開発も行っており、多くの女性が活躍する会社です。
- 同社の佐藤社長は、「仕事の中に厳しさだけでなく、楽しみや生きがいを見出してもらいたい。従業員の幸せな人生の中に、仕事があったら良いな」という想いから、「幸せデザインサーベイ」の導入を決定。
- 従業員が働きやすい会社を目指すと共に、仕事の質を向上させ、会社としても成長していくために、幸せな会社づくりをスタートしました。
- 自社にあった幸せ経営を模索するため、佐藤社長自ら、商工中金が主催する「幸せ経営実践講座」に参加。社内での仲間づくり、対話やワークショップの実践や、参加者との交流を通じて、幸せ経営の取組みを積極的に行っています。
- 1年間の取組みの成果をチェックするため、2回目の「幸せデザインサーベイ」も実施中です。
- 商工中金は、「幸せデザインサーベイ」を通じて、従業員と経営者をつなぐ役割を担い、今後も同社の持続的な成長を支援していきます。



▲ ホクシンエレクトロニクスの従業員のみなさま

持続可能な社会の実現への貢献

- 持続可能な社会の実現に向けて、金庫の取り組みだけでなく、中小企業者の皆さまの「SDGs（持続可能な開発目標）」に貢献する取り組みを、経営支援総合金融サービス事業を通じてサポート。



	環境	社会	ガバナンス	
当金庫の取組み	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	★業務改革 ★店舗改革 	★重点分野支援 ★危機対応業務 	★人材戦略 ★幸せデザインサーベイ 	★ガバナンス改革 
掲載ページ	35～37	14,21,25～29	20,30	19

地域的・社会的課題の解決

持続可能な社会の実現

● 商工中金はTCFD^(※)の提言に賛同しており、気候変動に関する情報開示の拡充に取り組んでいます。

(※)TCFD : Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

開示内容

戦略

- 気候変動を含む社会的課題の解決に向けた取組みを推進していきます。
- 気候変動が当金庫の経営にもたらす機会とリスクに関して、定性的・定量的なシナリオ分析を行ってまいります。
具体的には、気候変動に起因する近年の自然災害を踏まえた物理的リスクや、低炭素経済への移行に伴う気候変動政策や技術革新等により生じる移行リスク及び機会の影響の分析に努めてまいります。
- 当金庫の炭素関連資産の貸出金に占める割合は0.3%です。(2021年3月末基準) (※1)

ガバナンス

気候変動に関する機会とリスクの識別、評価及び管理に関する事項は、社長執行役員を議長とする経営会議において定期的に議論してまいります。また、逐次「取締役会」に報告してまいります。

リスク管理

- 気候変動に起因するリスク（物理的リスク・移行リスク）を適切に認識したうえで、これに対応したリスク管理態勢の構築に取り組んでいきます。
- 持続可能な社会の実現に向けて、環境や社会に対して影響を与える可能性がある投融資の取組方針の策定を検討しています。

指標と目標

- 2020年度の国内事業所におけるガスや電力等の使用量を基に算出したCO2排出量は10,939トンで、**2013年度比28%削減**しています。(※2)
- 国内事業所におけるCO2排出量の削減目標：**2030年度に2013年度比50%削減**

主な取組み状況

- 気候変動リスクWGを立上げ、顧客支援・調達・店舗等の戦略等の方針策定とともに、事業性評価にESGの視点を取り入れた具体的な支援策を企画検討実施。社内体制整備や外部連携等を実施し、22/2に対応方針を決定予定。

1 | 顧客支援

- 自動車部品製造業向けアンケート調査の実施 (21/7-8)
- ESG診断の試行 (21/8-9、159先で実施)
- 中小企業のカーボンニュートラルに関する意識調査 (※) (21/10、5,297社回答)

2 | 人材育成

- 職員向け、役員向けに講演会複数回開催 (21/7~10)



※調査概要は商工中金ホームページに掲載。上のQRコードからもアクセス可能です。

ESGの視点で事業性評価を高度化、多様化する課題に対応

ESG診断 事業性評価の高度化

取引先ニーズの把握・共有

コンサルティング

ファイナンス

その他
ソリューション

※1 : TCFDF提言が推奨する定義を踏まえ、エネルギーセクター及びユーティリティセクター向け貸出のうち、水道事業を除く業種への貸出を炭素関連資産と認識しています。炭素関連資産の認識方法については、随時見直しを行っています。

※2 : 省エネ法の定期報告書における当金庫のScope1 (直接)、Scope2 (間接) のCO2排出量を対象にしています。

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

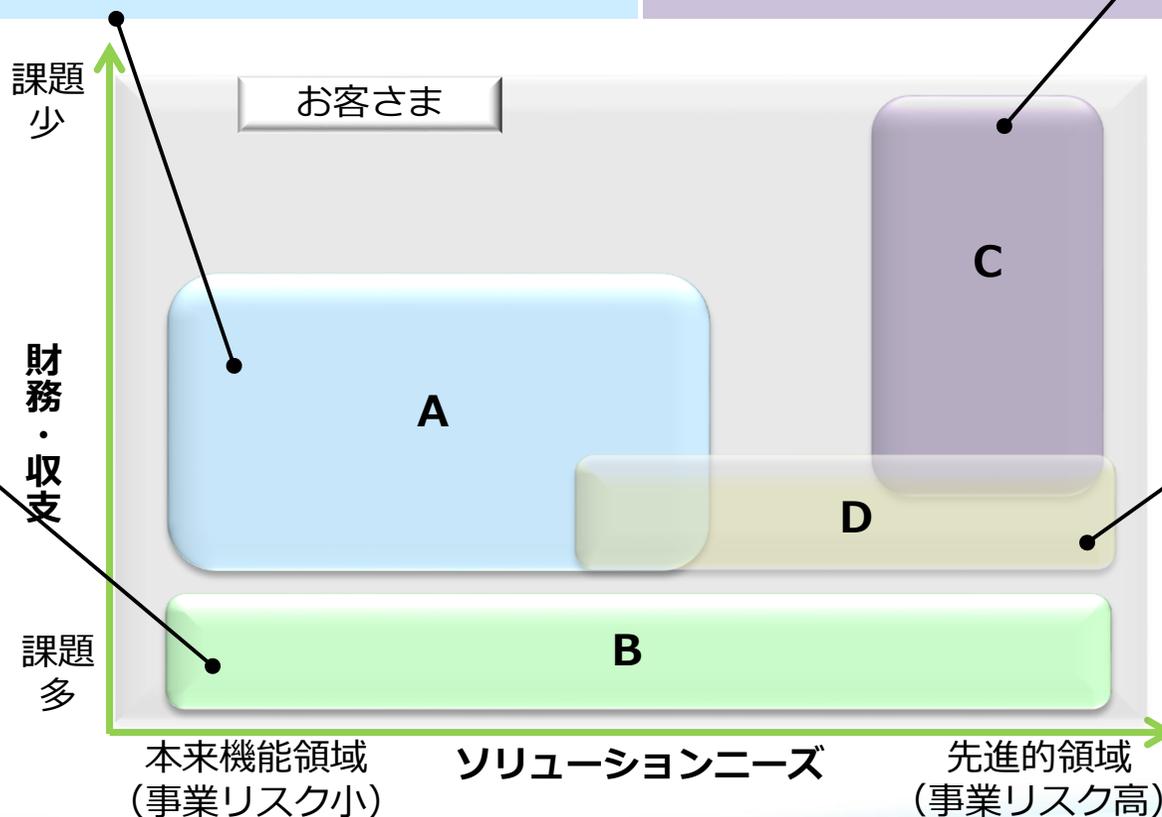
- 地域外のコマをM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

B: 事業再生・経営改善

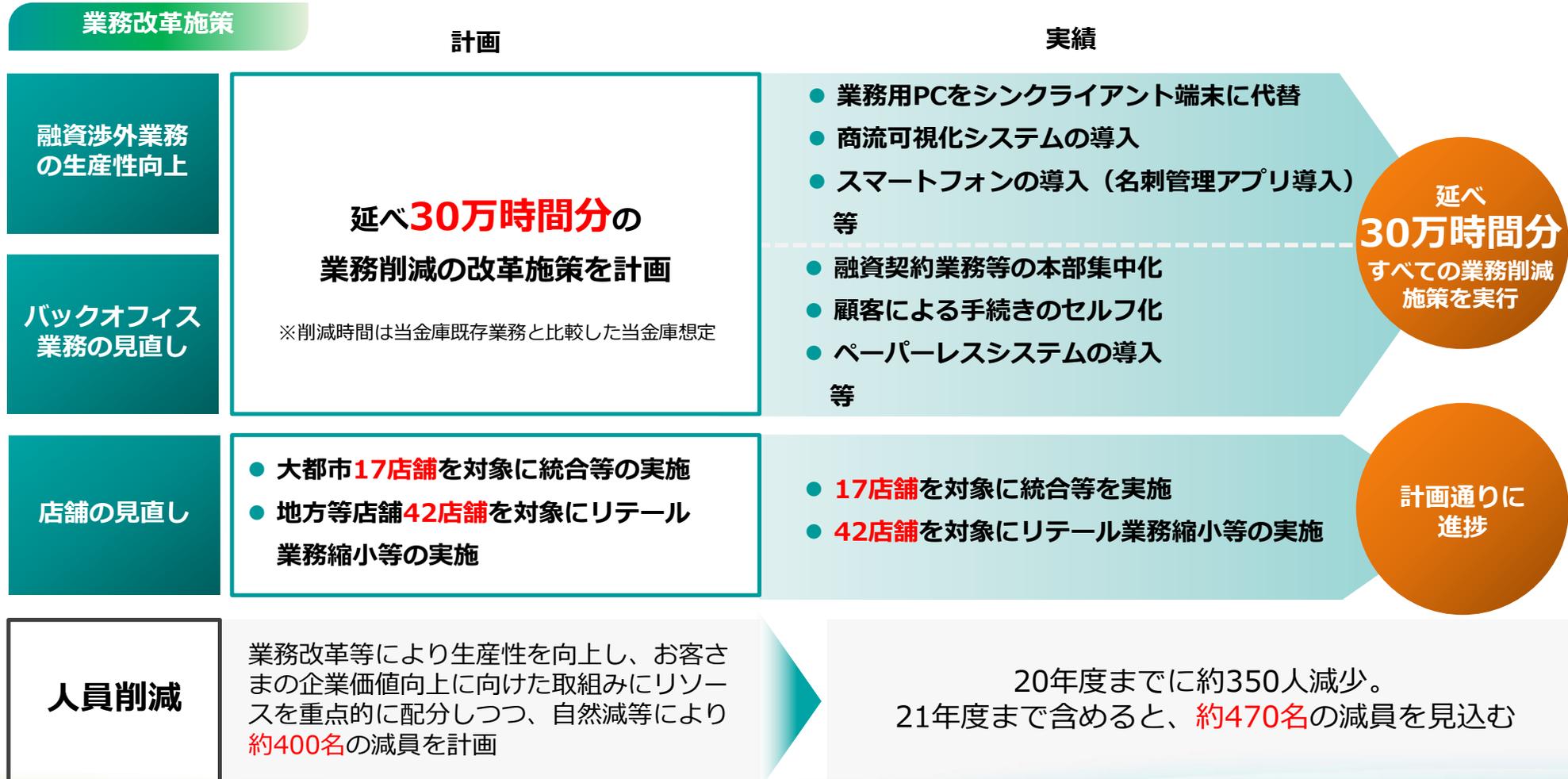
- 債務超過にあるなど財務収支が悪化しているが、再生の可能性がある企業への経営改善支援

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



- 中計で掲げた延べ30万時間分の業務改革施策は計画通り実行。
- 重点分野等へのリソースの配分や人員削減も計画通り進捗。



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		○	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を実施。	～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6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

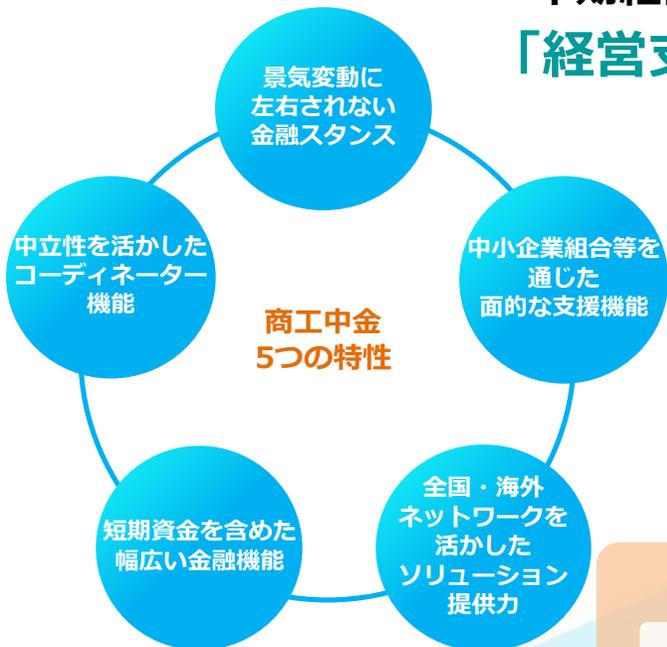
【合計29.5万時間/年】

- 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。

商工中金の5つの特性を活かし、重点分野を中心とした個社支援を中期経営計画として展開しています。その中で、3つのイネーブラーの視座を通して、「経済活性化」「地方創生」「産業競争力向上」につながる地域全体への波及効果の高い取組みをサポートしていきます。



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

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

重点分野と本業支援のデイリーソリューション

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

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

KPI としての集計は 2020 年 3 月を以って終了。最終集計値は以下の通り。
商工中金の考え方の説明を実施した取引先数65,112先、正常運転資金を把握した取引先数 61,913先。

	2020年度上期	2020年度通期	2021年度上期
商工中金のビジネスモデルを共有した取引先数	－ 件	－ 件	－ 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	－ 件	－ 件	－ 件
	2020年度上期	2020年度通期	2021年度上期
お客さまと共有した課題・ニーズの件数	65,304件	106,532件	44,122件
ローカルベンチマークの取組件数	36,444件	39,692件	44,305件
経営者保証GLに基づく無保証貸出比率	87.6%	84.3%	71.6%

※ローカルベンチマークの取組件数は2019年度からの累計

● ソリューション提供（本業支援）

	2020年度上期	2020年度通期	2021年度上期
事業承継支援件数	54件	193件	183件
M & A 支援件数	7件	21件	16件
ビジネスマッチング支援件数	106件	607件	745件
海外与信先数	1,068先	1,041先	1,036先
海外現地法人の課題・ニーズ把握件数	884件	2,010件	944件
組合事務局長会議開催件数	0件	35件	33件

		2020年度上期	2020年度通期	2021年度上期	2021年度見込み(※3)
Aゾーン	取組件数	6,650件	13,725件	7,481件	—
	取組金額	6,310億円	13,036億円	7,509億円	—
	貸出残高	9,085億円	9,758億円	10,835億円	12,600億円
Bゾーン	計画策定支援（累計）	1,343件	1,651件	1,855件	—
	リファイナンス（累計）	1,364件	1,541件	1,806件	—
	ランクアップ数・率	174先・4.4%	418先・7.7%	203先・4.7%	—
	経営指標改善状況	2,548件・74.2%	2,354件・68.4%	2,175先・63.2%	—
	貸出残高（※1）	10,702億円	10,297億円	12,005億円	12,000億円
Cゾーン	取組件数	189件	493件	422件	—
	取組金額	637億円	1,343億円	823億円	—
	貸出残高（※2）	1,917億円	2,640億円	3,163億円	3,300億円
Dゾーン	取組件数	382件	742件	374件	—
	取組金額	166億円	338億円	192億円	—
	貸出残高	593億円	615億円	645億円	800億円

(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 対象先を年度毎に洗い替えしているため2020年度実績とは母集団が異なる

※2 Cゾーンの貸出残高には、外貨による貸付等298億円含む（2018年度188億円、2019年度233億円、2020年度244億円）

※3 2020年度までの実績等を踏まえた見直し実施後の予想値

● 体制・人材

	2020年度上期	2020年度通期	2021年度上期	2021年度目標
同行訪問件数（ソリューション事業部等※）	1,299件	3,614件	2,857件	—
事業性評価外部資格取得率	69.1%	90.2%	93.4%	80.0%
事業承継外部資格取得率	66.6%	84.8%	89.0%	80.0%
内部資格取得者数（ソリューション）	157名	146名	185名	130名
内部資格取得者数（経営改善）	109名	117名	122名	80名

※ ソリューション事業部、国際部、市場営業部の3部

● 地域金融機関との連携・協業

	2020年度 上期	2020年度 通期	2021年度 上期
地域金融機関等への訪問件数	321件	1,001件	856件
業界団体との意見交換会開催件数	1件	3件	3件
連携・協業件数（ソリューション提供）	147件	438件	247件
協調融資件数	900件	1,549件	570件

● 収支の状況

	2020年度 上期	2020年度 通期	2021年度 上期
OHR	72%	69%	55%
経常利益	74億円	76億円	262億円

● アウトカム（C Fの改善）

	2020年度 上期	2020年度 通期	2021年度 上期
営業C F改善先数	568先	980先	1,602先
財務C F改善先数	8,228先	8,812先	9,617先

※いずれも2018年度からの累計

● アウトカム（与信費用の低減）

	2020年度 上期	2020年度 通期	2021年度 上期
破綻懸念以下⇒ 要注意以上	▲5億円	▲13億円	▲28億円
要注意先⇒ 正常先	▲8億円	▲15億円	▲23億円

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 : 106 (国内102・全都道府県に配置、海外4)

職 員 数 : 3,622名

資 本 金 : 2,186億円

資 金 量 : 98,970億円 (うち、預金 56,654億円、譲渡性預金 5,088億円、債券 37,226億円)

貸 出 金 : 95,240億円

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+ (安定的) (長期発行体格付)

2021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

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

渋谷 takenori-shibuyat1 ■ gm.shokochukin.co.jp

(注：■を@に変換ください)

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