

事務局配布資料

～今後の商工中金の在り方検討に当たって～

2022.12.16

中小企業庁

1. これまでの振り返り（在り方検討会、評価委員会）

2. 商工中金の概要

商工中金改革に関するこれまでの経緯①

- ① **商工中金**は、小泉政権の政策金融改革の一環で、**完全民営化方針（※）が決定**（2006年行革推進法）。**商中法（2007年）でも目的に「完全民営化の実現」を規定した上で、完全民営化時期（株式会社化した2008年から5～7年後を目処）も規定。**

（※）政府保有株式の売却（46.5%/1,016億円）+ 根拠法の廃止

- ② その後、リーマンショック、東日本大震災の影響により完全民営化を2度延期。

- 2015年には、政府が株主であることで信用力が高まり、その結果として市場から安定的な資金調達が可能となること等を踏まえ、危機対応業務実施の責務を課した上で、**将来の完全民営化方針は堅持しつつも具体的な民営化時期は撤廃し、**政府は「当分の間」必要な株式を保有することを規定。
- ただし、**完全民営化のタイミングは「できる限り早期に政府保有株の全部を処分」と規定。**

＜衆・経済産業委員会（2015年4月1日）での宮沢経済産業大臣答弁＞

国の出資比率というものがこれだけ、46%、50%近くあるということにおいて、商工中金は基本的には債券を金融市場で発行して資金調達をしておりますけれども、その債券の格付というものが高くなっているということは事実でございます、商工中金自体が、やはりある意味で、**こういう国の出資比率があることの結果、それなりの低いコストの調達ができて、それが民間の中小企業に融資等されていく、こういうことで、政策的な意義があるんだろうと思っております。**

- ③ 2016年に**危機対応業務の不正事案**発覚（要件を満たすように書類を書換え）。

- 危機対応融資22万件の全件調査の結果、不正口座数は4,609件（全体の2%）、不正行為者は444名、**国内100営業店のうち97店舗で発生。**不正行為者、監督者、本部職員の計813名を処分。
- 不正の背景には、以下の原因が存在。

i. **危機対応業務（低利）を民間金融機関との競争上の「武器」として利用し、貸出残高の2割、業務粗利益の3割を危機対応業務に依存**（2017年度実績）しているビジネスモデル

ii. **過度なプレッシャー**をかけて不正行為を惹起した本部・経営陣の姿勢

iii. 取締役会が形式的な報告や儀礼的な追認の場となるなど、**ガバナンスの欠如**

商工中金改革に関するこれまでの経緯②

- ④ 不正事案を踏まえて設置された「**商工中金の在り方検討会**」の提言（2018年1月）取りまとめ。

（提言ポイント）

- i. **新たなビジネスモデルの構築**：地域金融機関が対応できていない課題解決型提案、事業再生等に重点化。
- ii. **危機対応業務の抜本的な見直し**：危機対応業務は、発動を真の危機時に限定するなど抜本的に見直し。
（※）発動要件を、自然災害では東日本大震災など、経済事象ではリーマンショック級の信用収縮に限定。
- iii. 完全民営化：**「ビジネスモデル構築の取組みは、完全民営化の方向で4年間全面注力して実施するものであり、当該ビジネスモデルが確立されたかどうかの徹底検証と危機時の対応の検証・検討を踏まえて、完全民営化の実行への移行を判断する」**

＜商工中金の在り方検討会委員＞

（座長）川村 雄介 株式会社大和総研 副理事長	翁 百合 株式会社日本総合研究所 副理事長
菊地 義治 菊地歯車株式会社 会長	多胡 秀人 一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
富山 和彦 株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO	中原 秀人 三菱商事株式会社 前副社長
家森 信善 神戸大学経済経営研究所 教授	
安藤 久佳 中小企業庁長官	遠藤 俊英 金融庁監督局長
	可部 哲生 財務省総括審議官

- ⑤ 提言を踏まえ、**上記検証に重要な役割を発揮する組織**として、外部有識者から成る「**評価委員会**」を設置。

＜商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会委員＞

（委員長）川村 雄介 （一社）グローバル政策研究所 代表理事	伊東 眞幸 （株）フィクロス・デジタル 代表取締役社長
翁 百合 （株）日本総合研究所 理事長	川崎 修 （株）東研サーモテック 相談役
中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長	家森 信善 神戸大学経済経営研究所 教授

- ⑥ 2018年3月に、**関根正裕氏が社長に就任**。「検討会」提言を踏まえて中期経営計画を策定。

- ⑦ **4年間の中期経営計画期間が2022年3月末で終了**。

- ⑧ 中期経営計画の期間終了を踏まえ、

（1）「**評価委員会**」において、「**新たなビジネスモデルは概ね確立できたと評価**」、「**当面は、引き続き危機対応業務を実施する責務がある**」とする報告書を取りまとめ（本年8月3日）。

（2）その上で、「検討会」の提言も踏まえ、政府として「**完全民営化の実行への移行を判断する**」ことが必要。

評価委員会による検証：①ビジネスモデル（収支目標）

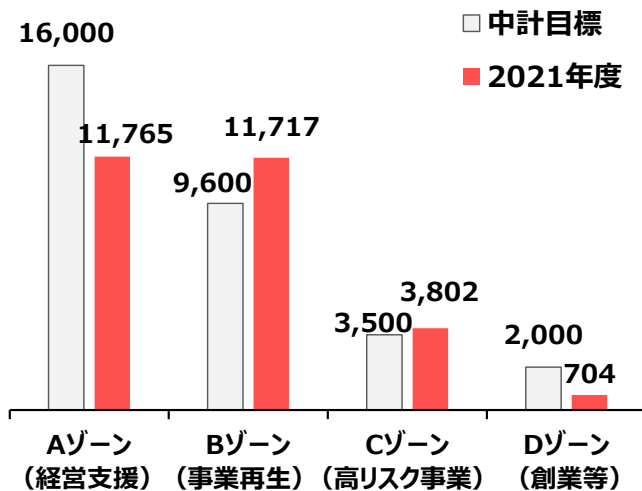
① **不正事案発覚前の商工中金**は、政府が多数の危機事象を認定していたこともあり、低利融資が可能な危機対応業務を「武器」として利用し、**危機対応業務に依存したビジネスモデルを展開**。このため、「中計」は、**危機対応融資に依らず**（17年度：1.8兆円→21年度：0.36兆円）、**A～Dゾーン（※）を重点分野とする新たなビジネスモデル**の確立に向けた目標を設定。

※Aゾーン：経営支援、Bゾーン：事業再生、Cゾーン：高リスク事業、Dゾーン：創業等

② 他方、コロナ禍に伴う危機対応業務の発動、危機対応融資残高の増加した結果、重点分野の取組はA（経営支援）・D（創業）ゾーンが目標を下回ったものの、一定の効果（Aゾーン支援先：総資産増加率5.1%、Dゾーン支援先：売上高増加率10.7%）が見られ、**収支実績全体では中計の目標を達成**。特に、**業務粗利益に占める経費の割合（OHR）も、目標を上回り、地銀上位行と遜色ない水準**。

→ **事業性評価に基づく融資が進展**（経営者保証無しの融資比率2018年度：36%→2021年度61%、民間金融機関：30%）**していることも踏まえると、「中計」で掲げた新たなビジネスモデルは概ね確立されたと評価できる**。

図1 重点分野の貸出残高（億円）



(出所) 商工中金提供データより作成。

図2 危機対応融資の貸出残高（億円）

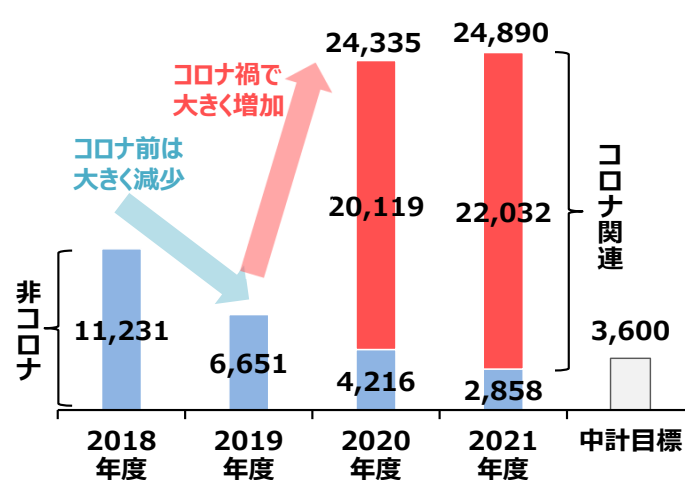


表1 収支実績

	2018年度	2021年度	中計目標
業務粗利益	1,061億円	1,189億円	1,150億円程度
経費	754億円	661億円	690億円程度
当期純利益	144億円	183億円	175億円程度
OHR	71%	55.5% (地銀上位行 56.1%)	60%程度

(*) 危機対応業務分等を除く業務粗利益は2021年度928億円。

評価委員会による検証：②ビジネスモデル（貸出金利）

- ① 中小企業向けの融資に当たって必要なことは、低利で貸し出すことよりも、適切な経営支援を組み合わせた融資。そのためには、金利競争に走るのではなく、適正な金利水準を設定することが必要。
 - ② 長期金利、短期金利ともに、重点分野の取組が奏功し、地方銀行の平均を上回る利回りを実現。
 - ③ 長期金利については、長期の資金を安定的に貸し出すスタンスのため、5年超の固定金利での貸出が多く、以前より、高めの金利を設定できている。
- 案件ごとにプライシングしている結果と評価。

図1 長期金利（1年以上の貸出金の金利）の状況

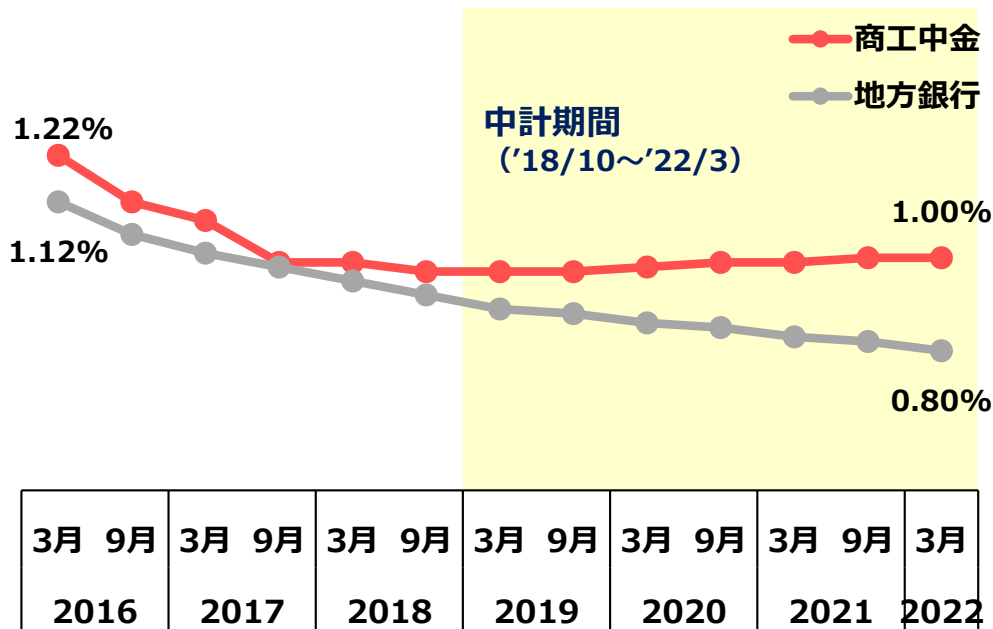
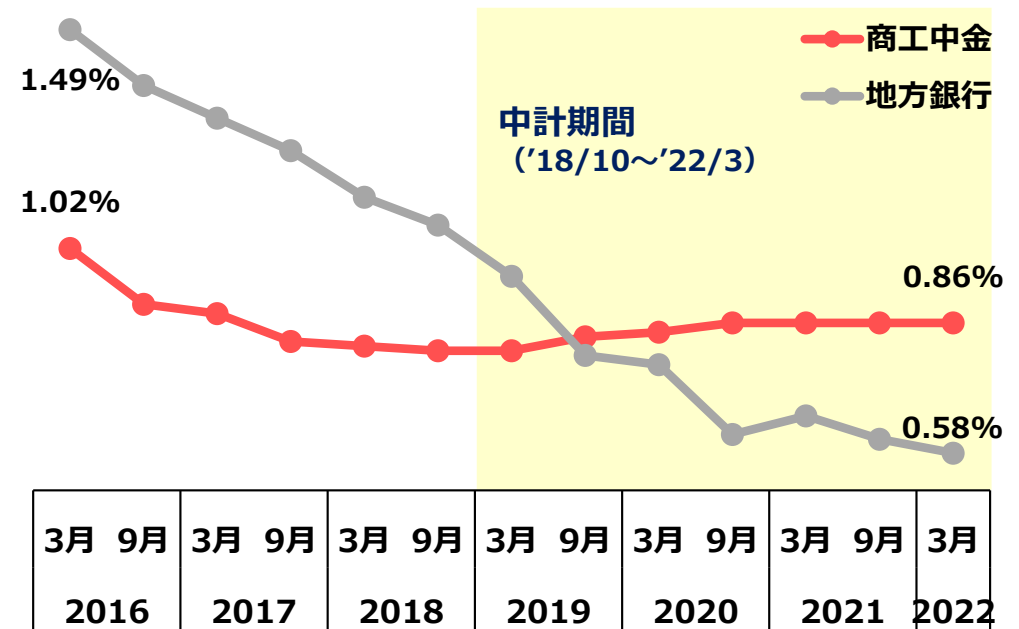


図2 短期金利（1年未満の貸出金の金利）の状況

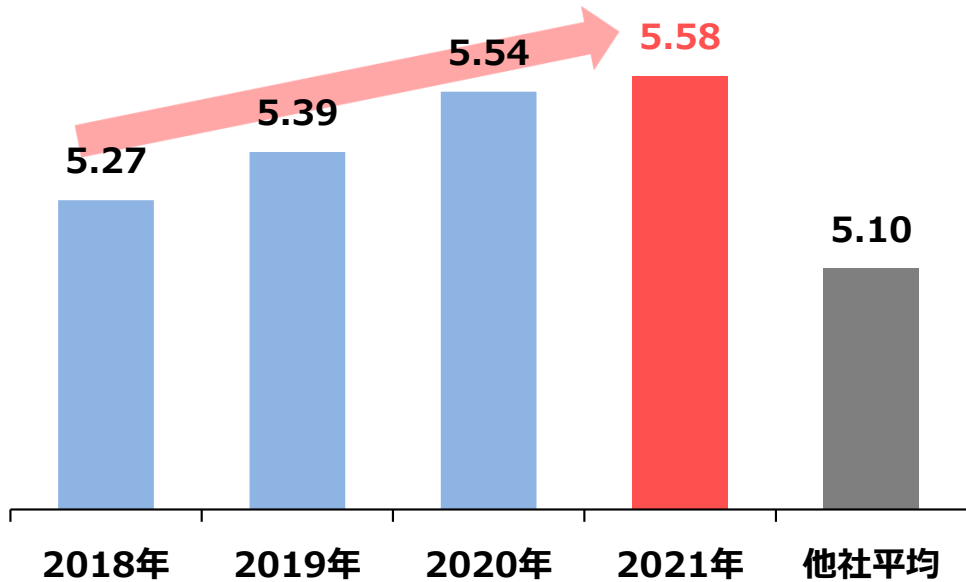


(*1) 商工中金の数値は、国内業務部門における実績で、管理会計ベース（債務者区分「破綻懸念先以下」が含まれない）。また、危機対応業務による金利は含まない。
 (*2) 地方銀行の数値は、日本銀行「貸出約定平均金利」のストック。
 (出所) 商工中金提出データより作成。

評価委員会による検証：③ガバナンス・コンプライアンス

- ① 営業窓口へのノルマ割当を廃止。職員のコンプライアンス意識も、2018年の調査開始以降、肯定的に推移。
- ② 不正事案前は機能していなかった取締役会も、社外取締役を過半数にして態勢強化（2/10名→5名/9名）。
 → 不正の根本原因とされたノルマ主義からは脱却し、コンプライアンス意識も向上。取締役会も機能。

図1 職員のコンプライアンス調査結果（全35項目平均）



（出所）商工中金提供データより作成。
 トップの率先垂範、コンプライアンスの実践など35項目につき、「0～7」の8段階で回答。

表1 取締役会のメンバー

代表取締役社長	関根 正裕
取締役	中谷 肇
取締役	鍛冶 克彦
取締役	小原 広之
取締役（社外）	中村 重治（元りそな銀行副社長）
取締役（社外）	大川 順子（元JAL副会長）
取締役（社外）	大久保 和孝（公認会計士）
取締役（社外）	石黒 不二代（ネットイヤーグループ取締役）
取締役（社外）	日下 智晴（元金融庁、元広島銀行）

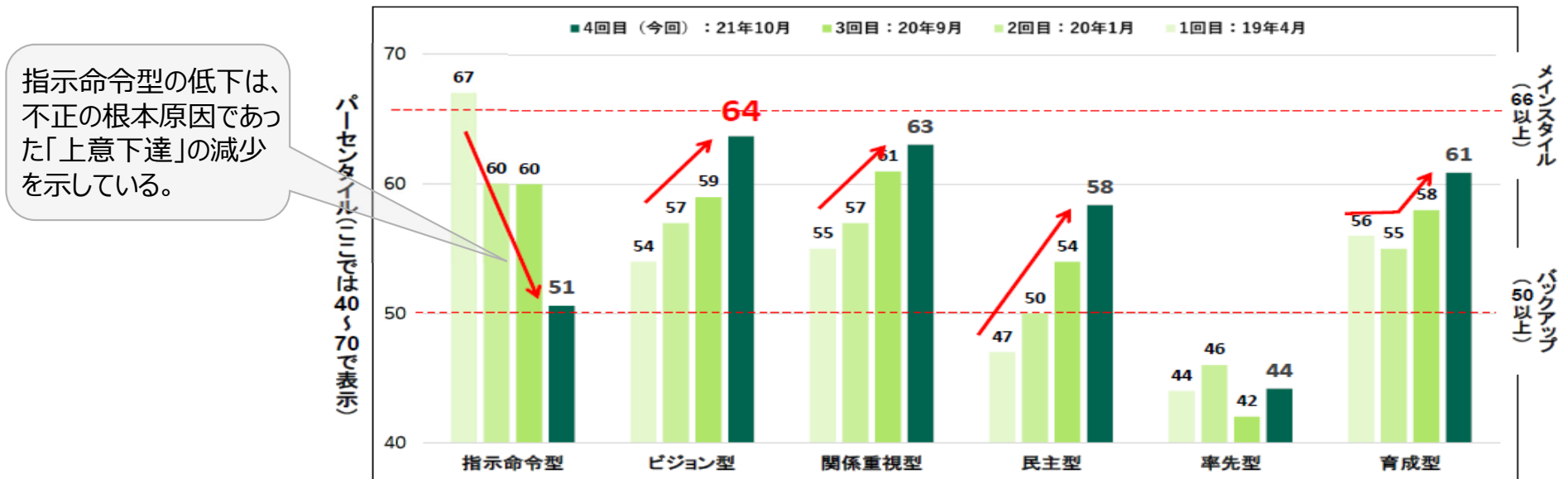
（出所）商工中金「役員異動」（2022年5月18日）等より作成。

評価委員会による検証：（参考）組織風土改革の進捗

- 年に1度、「360度評価」の一環として、「リーダーシップスタイル診断」を実施。部下5-10名が、上司の行動スタイル等を回答。
- 役員・部室長・支店長層約150名のリーダーシップ発揮スタイルにつき、「指示命令型」が減少する一方、「ビジョン型」、「関係重視型」、「民主型」、「育成型」という「人」にカ点を置き、「中長期」を志向するスタイルが増加。
- 不正発覚当時の指示命令型一本足だったものが、4年間で大きく変革している。

リーダーシップの類型

	スタイル	カ点	時間軸		スタイル	カ点	時間軸
指示命令型	言った通りにやれ	仕事	短期	民主型	メンバーの参画	人	中長期
ビジョン型	なぜをわからせる	仕事	中長期	率先型	先頭に立つ	仕事	短期
関係重視型	まず人、次に仕事	人	短期	育成型	長期的な育成	人	中長期

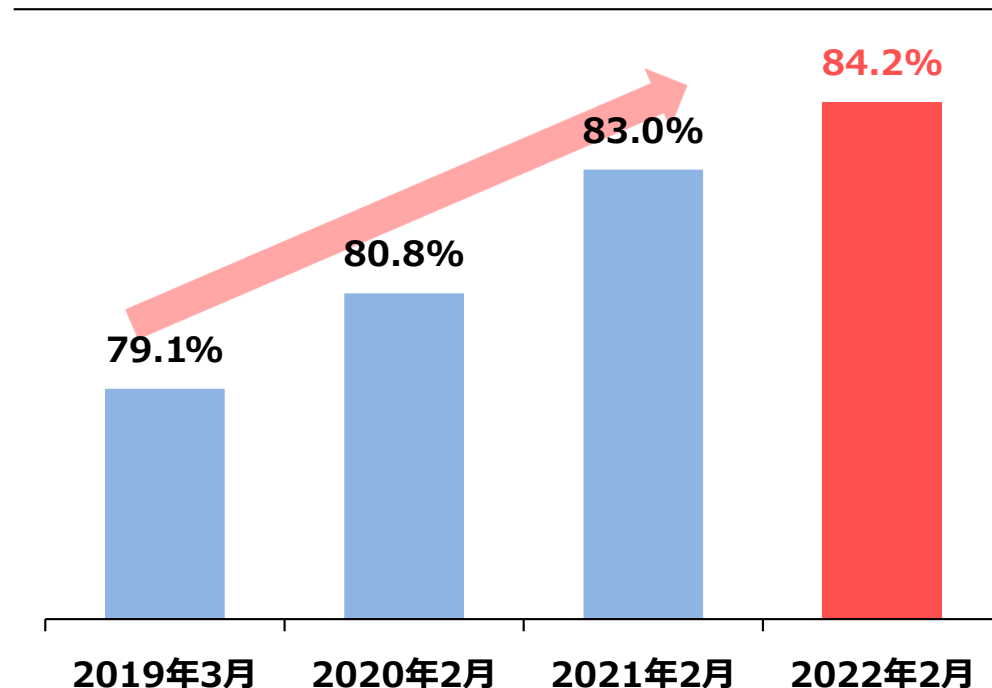


(出所) KORN FERRY社によるリーダーシップスタイル診断結果報告

評価委員会による検証：④顧客・地域金融機関からの評価

- ① 商工中金が実施した顧客アンケートでは、**「総合満足度」は84%まで上昇。**
- ② 商工中金の取引先からも、「危機時のみならず、平時から同じ目線で寄り添ってくれる」（アルミ製造）、「リスクのある海外投資についてシンジケートローンを組んで支援してくれた」（ホテル）など、その**「支援姿勢を評価する声」が寄せられている。**
- ③ 評価委員会において、地域金融機関との連携・協業の進捗について、全国地方銀行協会からヒアリングを行った結果を踏まえると、**「他の事業者との間の適正な競争関係を阻害しないよう特に配慮」することは確保**されている。

図1 顧客満足度

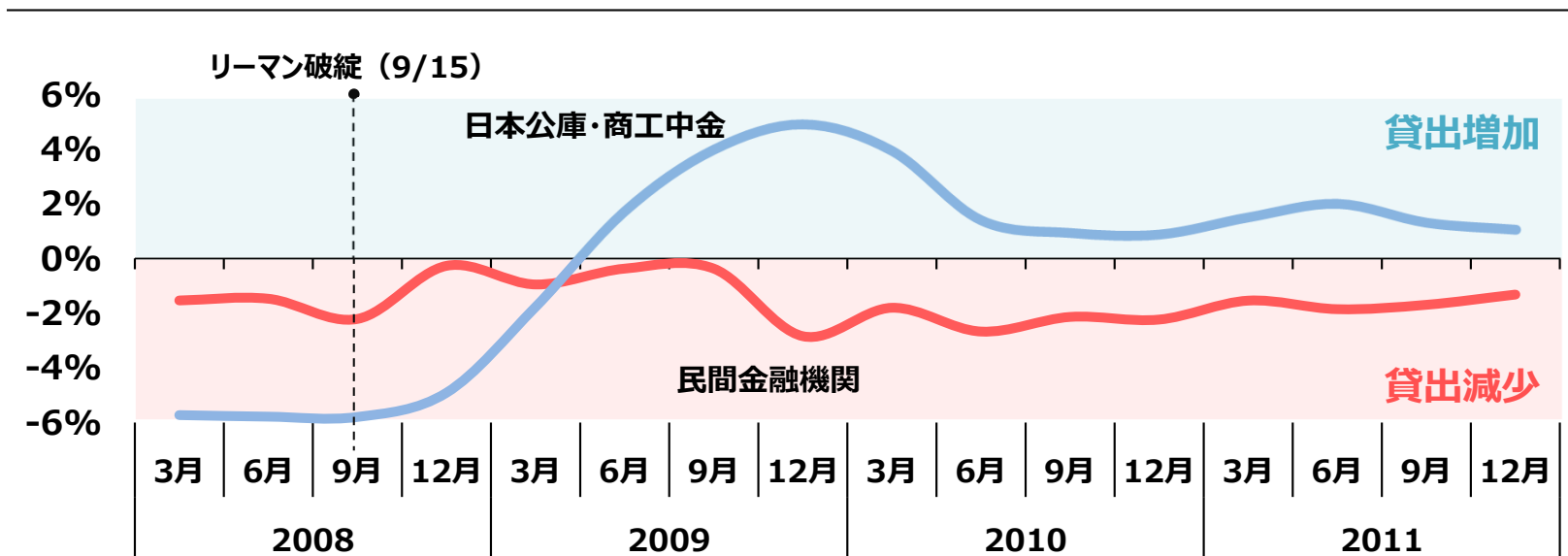


(出所) 商工中金提供データより作成。

評価委員会による検証：⑤危機対応業務

- ① **民間金融機関は、コロナ禍では金融緩和期であったため、ゼロゼロ融資により貸出を増やしたが、リーマンショックのような金融収縮期には、100%保証を発動しても貸出が減少。**
- ② コロナ禍では、公庫に最大2.1万件/日の申込みがあり、**公庫の役割を補完する危機対応業務の機能は必要**。足下では、危機対応業務を行う民間金融機関が存在しないこと、また、仮に一部金融機関が危機対応業務を実施したとしても、**業務エリアが限定されるため、全国規模の危機への対応に課題**が残る。
- ③ **商工中金は、全国99箇所に拠点を有し、取引先の半分は公庫の取引がない。**
→ 当面は、商工中金に引き続き危機対応業務の実施を求める。

リーマンショック時の中小企業向け融資残高（対前年同期比）



(*1) 民間金融機関は、国内銀行における中小企業（法人）向けの貸出金、信用金庫における法人向けの貸出金の和。
 (出所) 日本銀行「預金・現金・貸出金」、日本政策金融公庫提供資料、商工中金提供資料、日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査結果」により作成。

1. これまでの振り返り（在り方検討会、評価委員会）

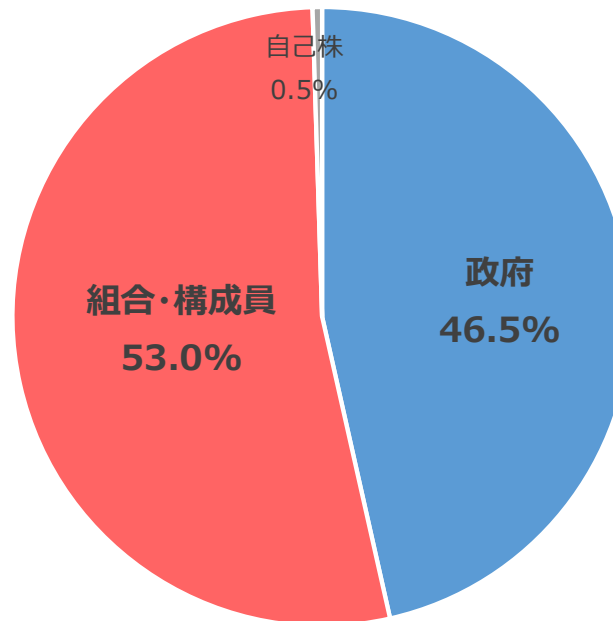
2. 商工中金の概要

- （1）商工中金の概要
- （2）他の金融機関との比較

商工中金の概要：①株主構成

- 商工中金は、1936年に中小企業金融の円滑化を目的として、国と中小企業組合の共同出資により設立。その後、政策金融改革の議論を踏まえ、**2008年10月1日に株式会社化**。
- 国内に99店舗を構えており、全国ネットワークを展開。
- **商工中金の株主資格は、中小企業組合とその構成員に限定。政府が46.5%、中小企業組合等が53.0%の株式を保有**。全国約3.5万の中小企業組合のうち、**約1.9万組合が株主**。その傘下には、**約200万の構成員企業が存在**。

株主資格、株主構成



(* 1) 株主構成は、発行済株式に対する割合。

商工中金の概要：（参考）商工中金の成り立ち

1936年5月

商工組合中央金庫法 公布

- ・協同組織、出資者は政府・中小企業組合に限定
- ・昭和金融恐慌後、中小企業は、構造的な金融難、内外需の減少、収入悪化等、厳しい状況におかれており、中小企業組合を支援する金融機関の創設を政府に働きかけ。
- ・1935年9月に商業組合、工業組合、輸出組合中央会の代表者により「商工中央金庫設立期成同盟」を結成し、全国運動を展開。
- ・こうした民間側の商工組合中央金庫設置に対する熱望の動きを受け、1936年5月に商工組合中央金庫法が成立。

1936年11月

商工組合中央金庫 設立

- ・政府と中小企業組合が共同して出資する唯一の政策金融機関。
- ・出資金は1000万円(政府50%、組合50%)
- ・株式会社化直前の出資比率は、政府78%、組合22%

2007年6月

株式会社商工組合中央金庫法 公布・施行

- ・株式会社形態
- ・株主は政府・中小組合・構成員等に限定
- ・2008年10月から起算して5年後から7年後を目途として、全株式を処分。
- ・既存の政府出資等から特別準備金に充当

2008年10月

株式会社商工組合中央金庫 設立

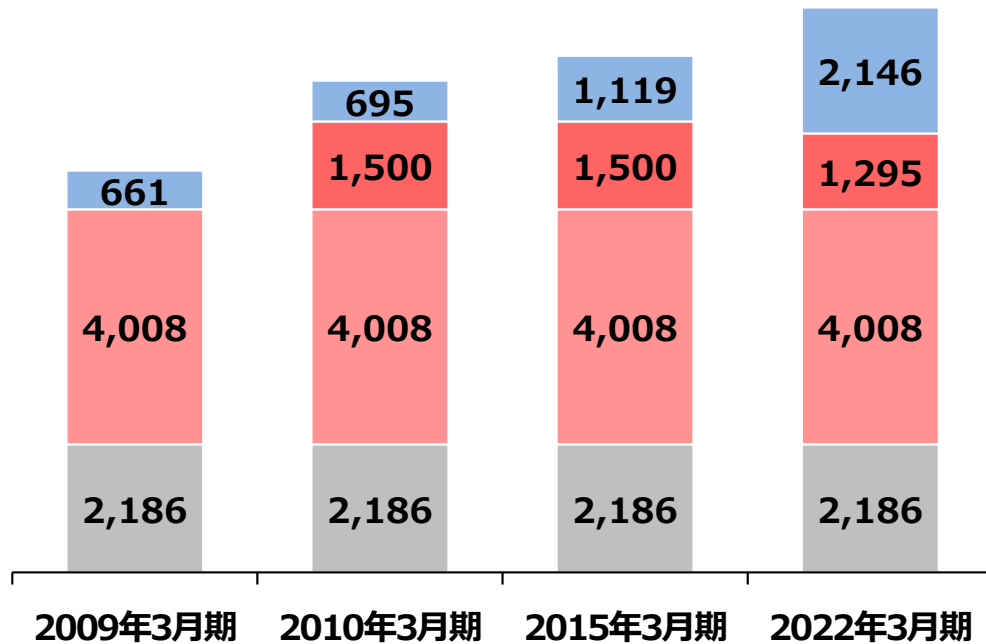
- ・政府出資比率は46.5%（10.16億株）
（政府関与を縮小して経営の自主性を高める観点から、政府の議決権比率を民間株主の議決権比率と同水準以下とし、産業投資特別会計からの出資分1,016億円を政府保有株式とした【出典：株式会社商工組合中央金庫特別準備金等評価委員会意見より】）
- ・民間保有分53.5%（11.7億株）で、中小企業組合及びその組合員（24,775者）
- ・政府出資分及び利益剰余金のうち、4,008億円を特別準備金化
（一般会計からの出資分3,038億円+剰余金(1,670億円)に「（政府出資額－株式化した出資額）/出資総額」を乗じた970億円）

商工中金の概要：②資本構成

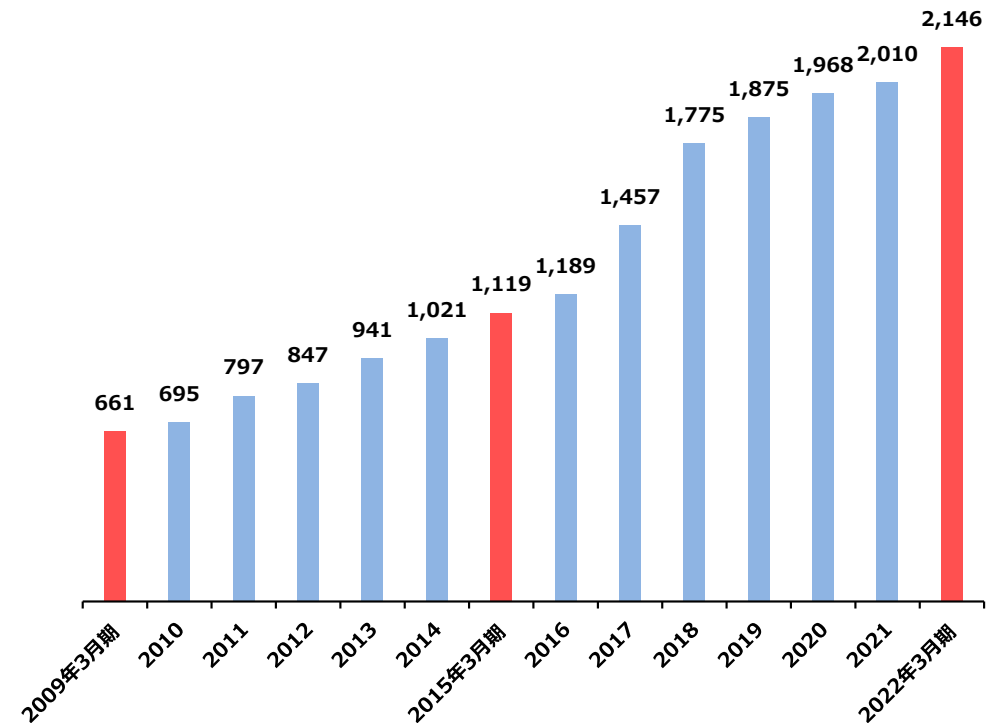
- 商工中金は、通常の資本金・利益剰余金に加え、**特別準備金**（株式会社化時に、資本充実の観点から政府出資分等を振り替え導入）、**危機対応準備金**（危機対応業務の円滑な実施のため2009年に導入）により、**十分な財務基盤**を確保。
- 特に、足下の**利益剰余金**は、株式会社化直後（2009年3月期）の**3倍**、前回法改正時（2015年3月期）の**2倍**。

商工中金の資本構成の推移（億円）

■ 資本金 ■ 特別準備金 ■ 危機対応準備金 ■ 利益剰余金



株式会社化以降の商工中金の利益剰余金（億円）

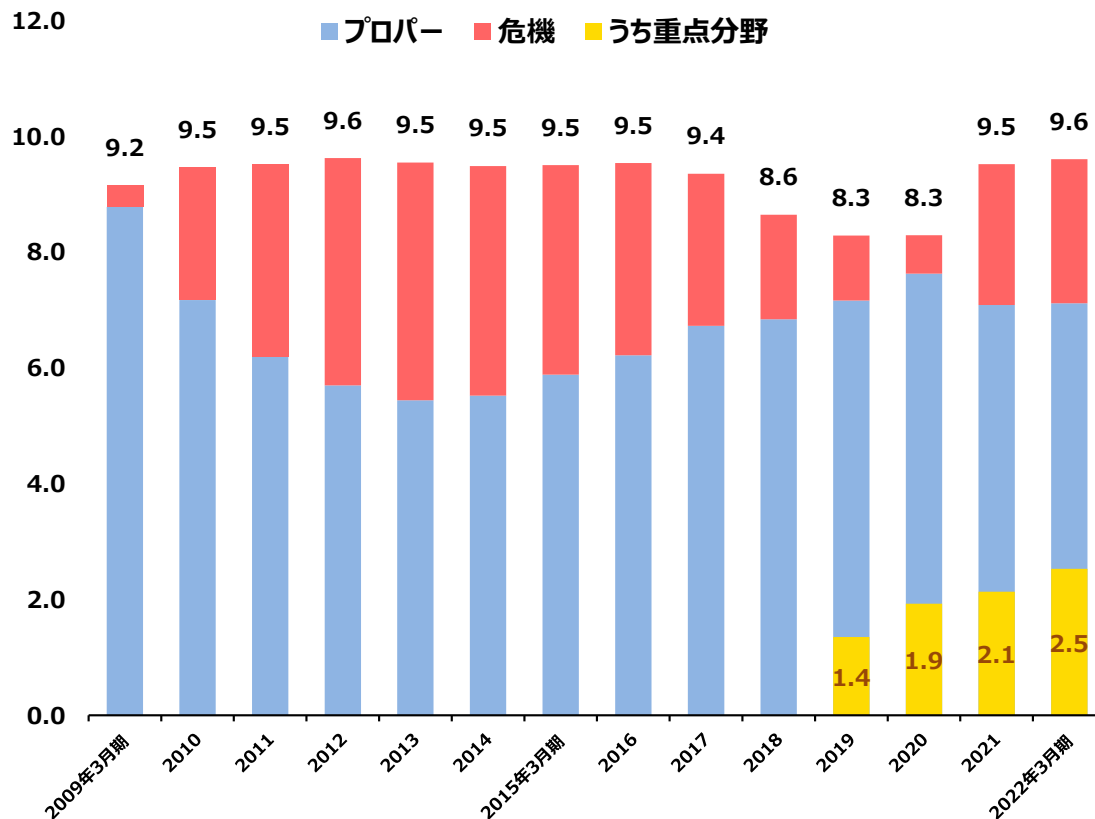


(* 1) 危機対応準備金は2009年より措置。
 (出所) 商工中金2022年3月期決算資料等より作成。

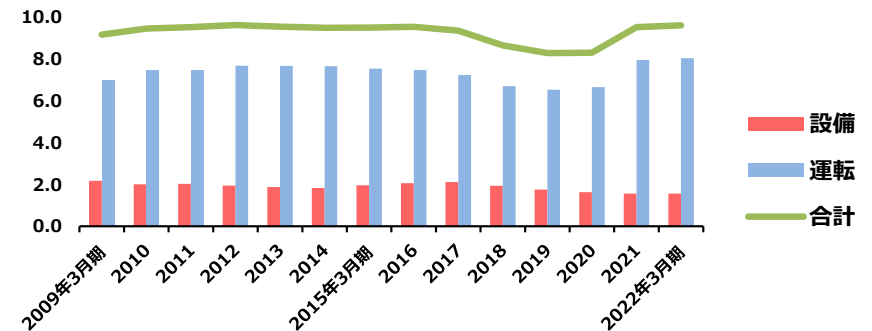
商工中金の概要：③貸出金残高の推移

- 貸出金残高の合計は概ね9兆円台。危機対応融資が増加した場合はプロパー融資は減少する傾向。
- 2018年以降、危機事象をリーマンショックや大規模災害等の真の危機時に限定する運用を行ったため、危機対応融資残高が大幅に減少。その後、2020年3月から新型コロナの危機対応業務を実施し、危機対応融資残高が増加に転じた。
- 短期・長期別で比較すると、商工中金は、長期、特に5年以上の貸出（約5割）が多い。

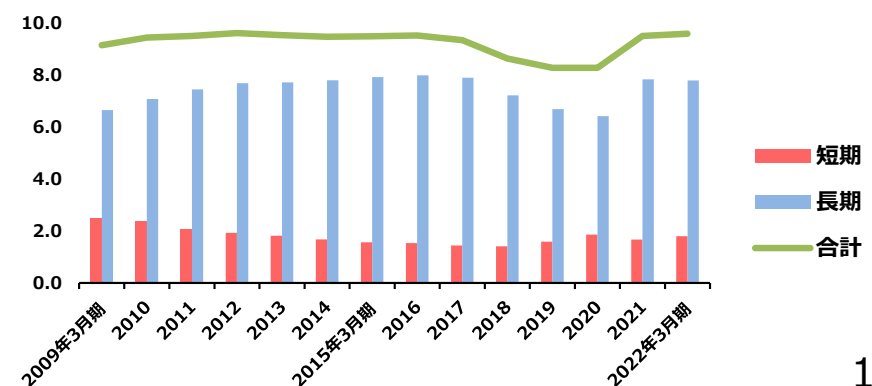
危機／プロパー別貸出金残高の推移（兆円）



設備／運転別貸出金残高の推移（兆円）



短期／長期別貸出金残高の推移（兆円）

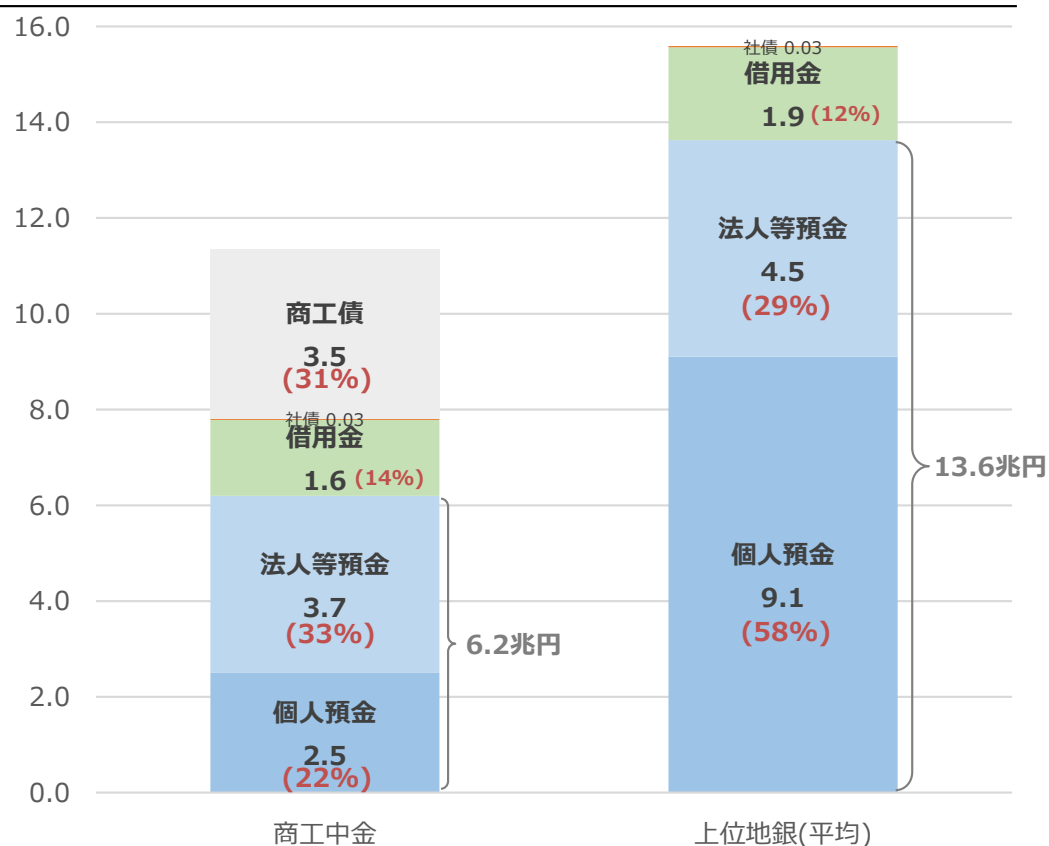


(出所) 商工中金提供データより作成。

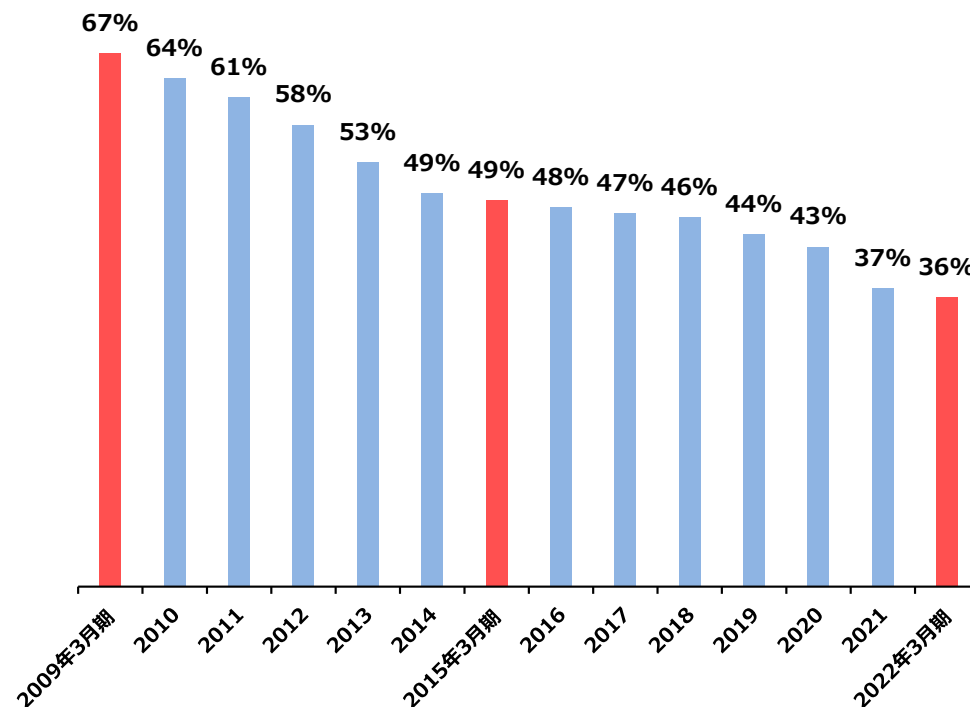
商工中金の概要：④資金調達構造

- 商工中金は、**3.5兆円を商工債(*)により調達**。上位地銀は、半分以上の資金を個人預金から調達。
 (*) 商工債 (利回り：0.25%) は、社債と異なり、証券会社を介さないため機動的に発行できるといったメリットあり。
- **商工債依存度**は、株式会社化後 (2009年3月期) からは**半減**、前回法改正時 (2015年3月期) からは**3割減**。

資金調達構造 (2022年3月期,兆円)



商工債への依存度

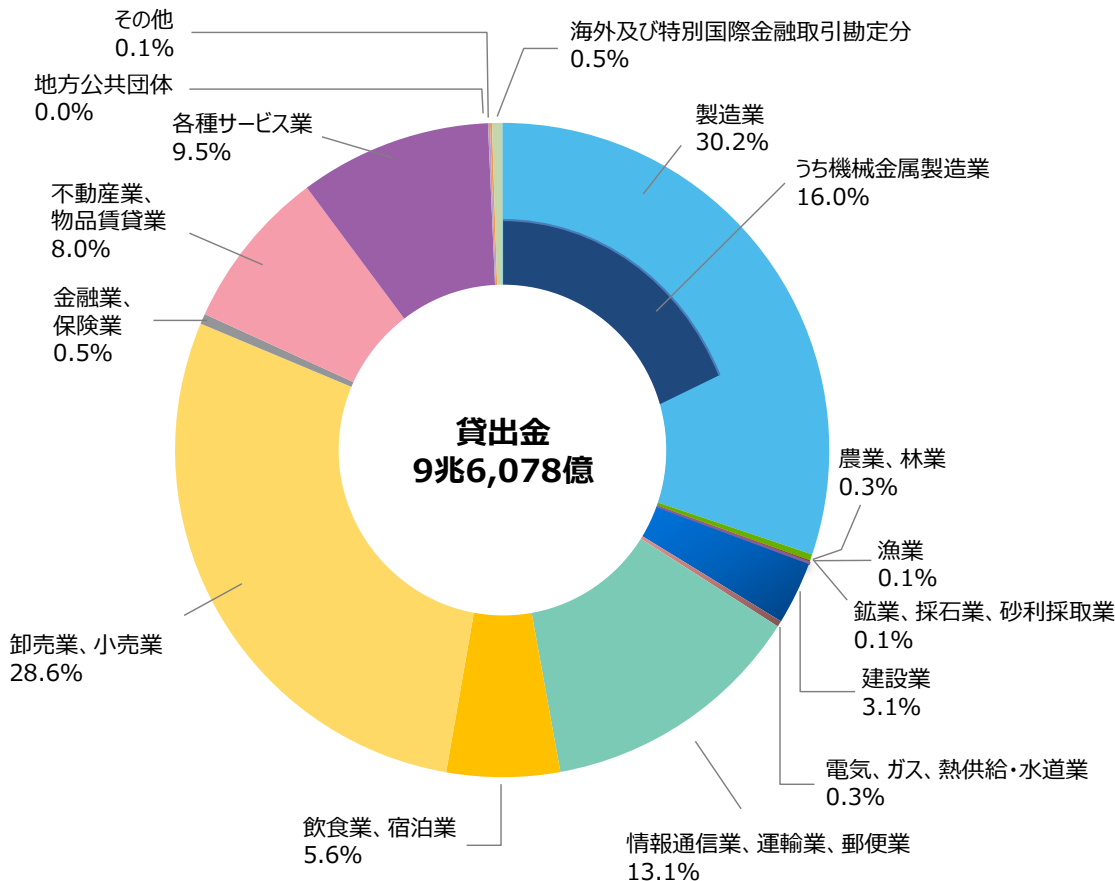


(* 1) 商工中金・上位地銀とも、2022年3月期決算より作成。 (* 2) 上位地銀：横浜銀行、千葉銀行、福岡銀行、静岡銀行、常陽銀行の5行単体。
 (* 3) 商工中金の法人等預金 = 一般法人 + 金融機関 + 政府公金 + 譲渡性預金。商工中金の借入金 = 危機対応業務のツーステップローン + 日銀借入
 (* 4) 商工債への依存度は、商工債 / (個人預金 + 法人等預金 + 商工債) により算出しているため、資金調達構造の商工債の割合とは一致しない。

商工中金の概要：⑤ 中小企業専門の金融機関

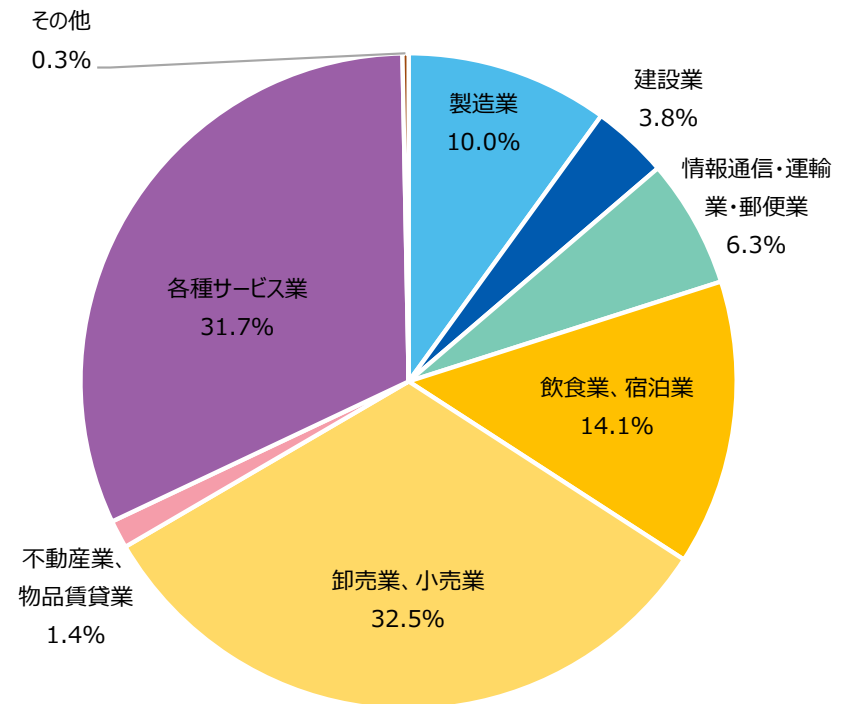
- 商工中金は、中小企業組合・中小企業のための金融機関であり、**貸出残高では9割以上が中小企業向け** (P28参照)。
- **商工中金は、不動産貸出比率 (不動産業向け) が、上位地銀平均より下回っており、業種の分散が図られていることが特徴。** (不動産業向け貸出比率：商中8%、上位地銀平均23%)

商工中金の業種別融資残高 (2022年3月期)



(出所) 商工中金提供資料より作成。

(参考) 国内の産業別中小企業数 (小規模企業を除く)

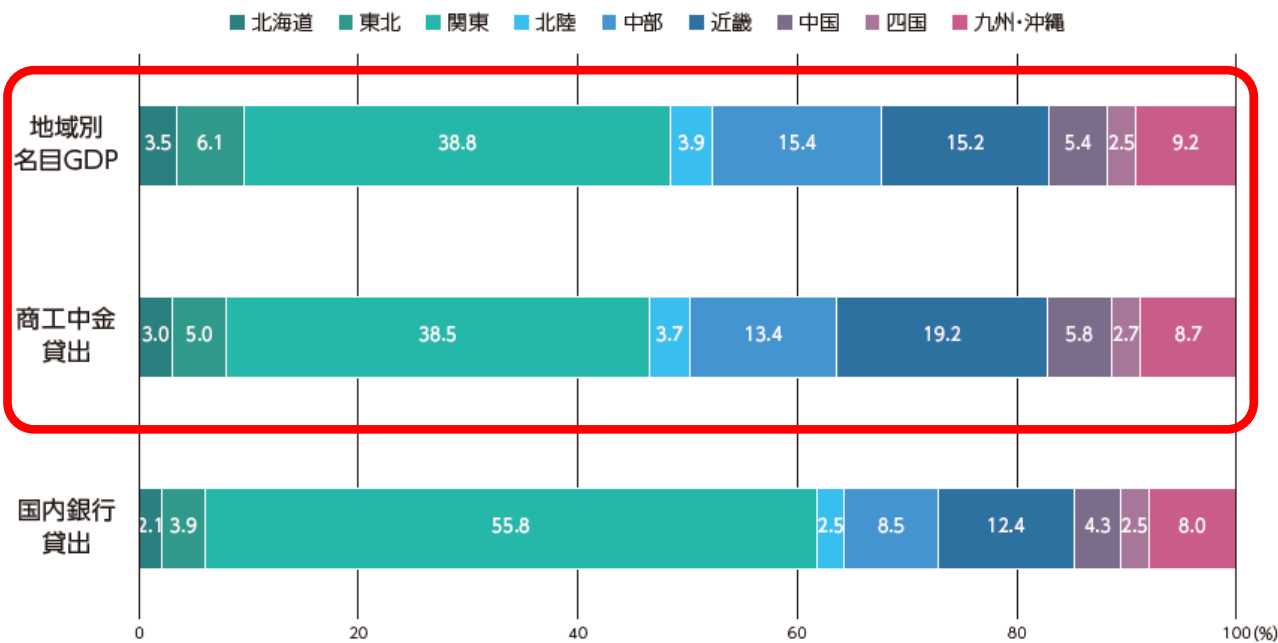


(出所) 2022年中小企業白書より作成。

商工中金の概要：⑤ 中小企業専門の金融機関

- 商工中金の地域別貸出残高は、特定地域に偏ることなく、地域別の名目GDPの構成に近い比率。
- ローンポートフォリオは小口分散（約4割が貸出残高3億円以下）。

地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出残高構成比（2022年3月期）



商工中金の金額階層別融資残高（2022年3月期）

残高別	貸出残高 (億円)	比率
50億円超	4,358	4.4%
30億円超	4,678	4.7%
20億円超	5,859	5.9%
10億円超	14,043	14.1%
5億円超	18,746	18.8%
3億円超	14,398	14.5%
1億円超	23,032	23.1%
1億円以下	14,456	14.5%

(* 1) 内閣府県民経済計算、日本銀行都道府県別預金・現金・貸出金より作成。

(* 2) 地域別名目GDPは2018年度、商工中金及び国内銀行貸出は2022年3月末時点。

商工中金の概要：⑤中小企業専門の金融機関

- カーボンニュートラル対応を通じたサプライチェーンの再構築支援や、スタートアップ特有の課題を踏まえた一貫通貫のサポートを実施。

カーボンニュートラルに向けたサプライチェーンの再構築 (株式会社池田製作所 (群馬県))

- 同社はブレーキやサスペンション、車体系部品等の自動車用金属プレス部品製造業者。金型設計・製作から、プレス成形、溶接、表面処理までの一貫生産が可能のため、多くのTier1メーカーから厚い信頼を得ている。
- 次世代の自動車部品サプライヤーを志向し、電気自動車の普及を見据え、モーターケースや歯車部品の研究、産学連携による新たな分野への進出による事業の再構築に取り組んでいる。
- 商工中金では現場訪問や経営者とのヒアリングを通じた事業性評価を行い、boost technologies株式会社のCO2排出量可視化サービスを業務提携後第1号案件として提供し、「責任ある次世代の自動車部品サプライヤー」としてカーボンニュートラル及びサステナビリティ経営実現を目指す取組みを支援。



同社製造のブレーキセグメント

boost ENERGY X GREEN

- 脱炭素化プラットフォーム [ENERGY X GREEN] の提供
- サービス導入～オペレーションまでワンストップで支援
- (将来的な) 脱炭素化プラットフォームの機能強化・高スペック化

新技術での水利用実現を目指すスタートアップ支援 (WOTA株式会社 (東京都))

- 同社は、独自に開発した水処理自律制御技術などにより、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。
- 今般、開発した水循環型手洗いスタンド「WOSH」は、AIとIoTセンサーにより水処理プロセスを自律制御し、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可能。
- 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。
- さらに、資本増強・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。



同社が開発した「WOSH」

商工中金の概要：⑥地域金融機関との連携・協業の状況

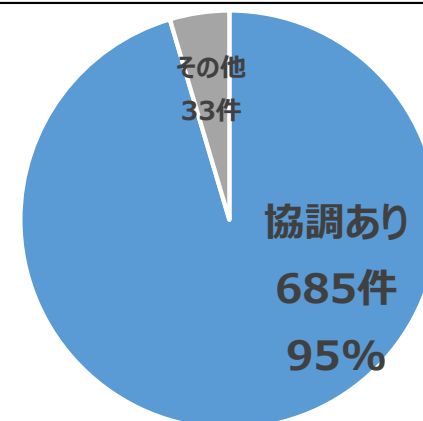
- 商工中金では、「他の事業者との間で適正な競争関係を阻害しないよう特に配慮(商中法附則第2条の5)」との規定を踏まえ、地域金融機関との連携・協業を進めており、**個別分野での業務協力文書の締結が増加**。
- また、商工中金が全ての地方銀行・第二地方銀行に対してコロナ資本性劣後ローンの制度説明と周知を実施した結果、**資本性劣後ローンは95.4%が民間金融機関との協調**となっている。

分野別連携協定の締結

	再生・経営 改善支援	シローン	M&A	ビジネスマッ チング	国際業務	デリバ ティブ	合計
地銀	18 (+13)	3 (+1)	47 (+1)	7 (+5)	7 (+1)	3 (0)	85 (+21)
第二 地銀	11 (+9)	9 (+4)	13 (0)	6 (+4)	3 (+1)	1 (0)	43 (+18)
信金	50 (+47)	35 (+24)	6 (+1)	12 (+12)	2 (0)	1 (0)	106 (+84)
信組	11 (+11)	7 (+6)	0 (0)	3 (+3)	1 (0)	0 (0)	22 (+20)
計	90 (+80)	54 (+35)	66 (+2)	28 (+24)	13 (+2)	5 (0)	256 (+143)

2022年3月時点（括弧内数値は2021年度の増加件数）

資本性劣後ローンの協調融資



	件数	割合
都市銀行	259	27.3%
第一地銀	386	40.7%
第二地銀	147	15.5%
信用金庫	133	14.0%
信用組合	15	1.6%
その他	9	0.9%

(*1) 資本性劣後ローンの協調融資における「その他」は、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定している場合等が該当。

商工中金の概要：⑥地域金融機関との連携・協業事例

事業承継・M&A

海外展開支援

連携協業イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ● 商工中金は全国に拠点を有しており、地元以外の地域への譲渡を希望する取引先に対して、全国規模かつ広域でのマッチング候補先を提供。 ● M&A専門スタッフによるアドバイザー業務を行っており、仲介のみならず、売り手側又は買い手側のみの受託も可能。
事例	<ul style="list-style-type: none"> ● A社（ホテル業・西日本エリア）は、業績向上に限界を感じ、事業の更なる発展を目的に譲渡先を探していたが、地元銀行の営業エリアでは、譲渡先が見つからない状況。同行と提携していた商工中金が、A社の紹介を受け、候補先探索を行い、複数リストアップした先のうち、B社（ホテル業・東日本エリア）との交渉が進み、初回打診から約3か月でクロージング。※アドバイザー報酬は、地元銀行はA社、商工中金はB社から、それぞれ受領。

連携協業イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外における資金調達ニーズに対して、親子ローン、現法への直接貸付等の手法を通じて協調支援。 ● 海外における販売・仕入先紹介ニーズに対して、海外でのマッチング先を紹介。 ● 商工中金の海外拠点等へのトレーニー受入等により、人材交流やノウハウの共有を行います。
事例	<ul style="list-style-type: none"> ● C社の海外現地法人から資金調達の相談を受けた地銀は、現地法人貸しを取り扱っていなかったが、同行から相談を受けた商工中金が、同行からスタンバイ信用状の差入を受けて現地法人に対して融資を実施。 ● 商工中金からタイ投資委員会に出向している職員が、地域金融機関向けに最新の政策に関する勉強会を開催。参加行から、取引先への情報支援の幅が広がったと評価。

経営改善・再生支援

ビジネスマッチング

連携協業イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営改善計画に基づく営業CFの改善に必要な本業支援等に係る情報提供や、全国ネットワークを活かしたサポート。 ● 地域金融機関と協調して劣後ローン(DDS)等の多様な金融手法を活用して、事業再生の実効性を高める取組を実施。
事例	<ul style="list-style-type: none"> ● 離島で島民のライフラインを支えるA社（海運業）は、燃料の高騰等から資金繰りが逼迫し、民事再生申請。 ● 商工中金は、事業性評価を行い、B銀行と協調のうえ、全額リファイナンスを実施し、民事再生手続きを終結。 ● 更に、劣後ローンを引き受け、これが呼び水となり、新規行との取引が開始する等、金融取引正常化が図られた。

連携協業イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ● 域外への販路拡大等を希望する取引先に対して、他の都道府県を含む広域のマッチング候補先を提供。 ● 地域で開催される商談会等の魅力や発信力の向上に向けて、域外のバイヤーやセラーを紹介。
地域金融機関の声	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国ネットワークを活かし、商談会にて全国からバイヤーおよびセラーを募って頂けるのは非常にありがたい。 ● 特に、域外の販売先を見つけたいと思っている地元企業は非常に多く、商談会の活性化に繋がっている。今後とも是非連携していきたい。

商工中金の概要：⑦組合支援

- 組合設立支援や、組合向けのBCP策定支援など、組合金融という商工中金の独自性を発揮。

組合設立支援

(宇宙サービスイノベーションラボ事業協同組合)

- 人材の確保や組織機能の整備など不足するリソースを相互に補完しあう組合の組織機能に着目し、スタートアップへの支援に当たって新たな組合設立を支援する等のサポートを実施。
- 商工中金は、技術・事業化ニーズを持つ大企業や公共団体の要望をワンストップで受け止め、**大学発のスタートアップとのマッチングサービスを提供する事業協同組合である「宇宙サービスイノベーションラボ事業協同組合」の設立を支援。**
- プロジェクトマネージャーや知財管理等における人材不足というスタートアップ企業の課題に対し、事業協同組合設立を提案し、ビジネスモデルおよび組織デザイン、設立にかかる中央会への相談など、**1年余りに及ぶ一貫した支援を展開。**



・構想に対する組合スキームの提案/制度調査
 ・組織デザイン (ビジネスモデル・運営体制)
 ・全国中央会への事前相談、協力要請
 ・組合員、支援者間調整のサポート

・東京都中央会との事前調整
 ・口座開設等手続き
 ・事業計画策定支援

・資金調達相談対応
 ・対外イベント協力 (資料作成・登壇)
 ・補助金等の情報提供
 ・連携企業のマッチング支援

組合向けBCP策定支援

(滋賀県電化工業協同組合)

- 日本各地で相次ぐ災害発生に備え、中小機構や滋賀県中小企業団体中央会とも連携し、**約1年をかけて組合員各社とBCP対策を検討**し、納入先からの安定供給要請に対応するため、組合を活用したサプライチェーン全体でのBCP策定を支援。
- また、災害時にも販売先から安定供給を求められることへの対応として、滋賀県及び他拠点の災害に備え、**資金の出し入れが自由な災害対応型コミットメントライン※を開設。**

※震災等の異常事態発生時も含めて、融資枠の範囲内であればあらかじめ定められた条件に基づき迅速な資金調達が可能に。

滋賀県電化工業協同組合

業種区分	金属製品加工・製造業
組合員数	12社
設立	1971年9月

商工中金の概要：⑦組合支援

組合存続・リスタート支援 (協同組合三次ショッピングセンター)

- 当組合は広島県北初の大規模商業施設である「みよしプラザ」を運営。
- 昭和47年に開業後、**施設の老朽化が進み、建替が急務の課題**であり、**建替ができない場合は組合解散**という最悪の事態が想定されていた。
- その一方で、**建替プロジェクトには「資金を負担してくれるスポンサーの誘致」、「高度化資金の出口戦略の折込」、「資金支援してくれる金融機関への協力要請」等、数多くの課題**があり、多くの利害関係人が納得できるよう調整が必要な状況であった。
- 商工中金**は、各課題に深く関与し、利害関係人を一堂に会した組合主催の「全体会議」を企画のうえ**各種の利害関係者の調整を行い、取引金融機関と協調したシンジケートローン5.5億円を組成し実現。**



「協同組合三次ショッピングセンター」が運営する「CCプラザ（旧みよしプラザ）」

カーボンニュートラルに向けた支援 (足利東工業団地協同組合・足利鉄工団地協同組合)

- カーボンニュートラルに向けた取組**は、当初は大企業が中心であったものの、**現在では中小企業にも広がり**。
- 商工中金では、上記2組合に対して「**中小企業における脱炭素経営**」をテーマに**勉強会を開催**し、脱炭素経営が必要な理由から具体的な進め方までの流れを紹介。
- 勉強会開催後、組合員から「まずはCO2の可視化に取り組みたい」等の具体的な相談を受け、商工中金が業務提携している**boost technologies**※と連携しながら、**脱炭素経営の伴走サポート**。

※boost社について

商号：boost technologies株式会社

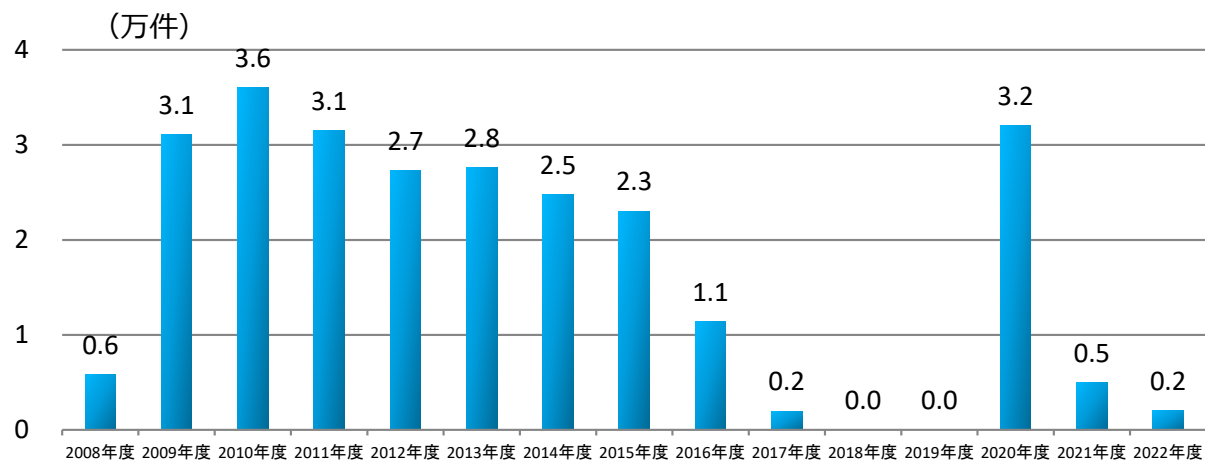
脱炭素経営支援の流れ



商工中金の概要：⑧危機時の対応

- 商工中金は、日本政策金融公庫法において、**危機対応業務を担う指定金融機関とみなされる**とともに、商工中金法で、**危機対応業務の実施の責務が規定**されている。
- 2020年3月から新型コロナウイルス感染症に対する危機対応業務を開始(2022年9月末でコロナ危機対応業務は終了)。
- 危機対応融資全体の実績は、制度創設以降、累計で約26万件、約15兆円。**新型コロナウイルス感染症関連の実績は、37,603件、2兆8,852億円**（うち資本金劣後ローンは1,854億円）となった（2022年9月末時点・融資申請を承諾した実績）。

危機対応融資の件数の推移（累計約26万件）



H.20.9 リーマンショック H.23.3 東日本大震災

リーマンショック対応：7.2万件（4.8兆円）
東日本大震災対応：3.8万件（2.2兆円）

(* 1) 「危機対応融資の件数の推移」における件数は、融資を実行した実績。

商工中金の概要：⑧危機時の対応

- 危機対応業務の対象となる「危機事象」については、2008年の制度開始から2022年までの間に、累計で70事案が認定。
- なお、在り方検討会の提言を踏まえ、**商工中金が実施する危機対応業務は「真の危機時における流動性供給」に限定。**
⇒運用見直し以降は新型コロナウイルス感染症にのみ発動

危機対応業務における主な認定状況

分類	危機事象の認定事案（指定期間）
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> ● 東日本大震災（2011.3～2021.3） ● 熊本地震（2016.4～2021.3） ● 新型コロナウイルス感染症（2020.3～2022.9） ● 2017年6月～7月豪雨(九州北部を中心に全半壊・浸水) ● 2016年8月～9月豪雨(北海道、東北を中心に河川氾濫) ● 2015年台風18号(東北・関東の商工業施設で浸水被害) ● 新型インフルエンザ関連（2009.5～2012.3） ● 口蹄疫関連（2010.5～2012.3）
経済事象	<ul style="list-style-type: none"> ● リーマンショック（2008.12～2011.3） ● タイ洪水被害関連（2011.11～2014.3） ● エルピーダメモリ破綻関連（2012.2～2013.9） ● デフレ脱却等関連（2014.2～2018.3） ● 三菱自動車生産停止によるサプライチェーン関連（2016.5～2017.4）

在り方検討会の提言を踏まえた危機対応業務の見直し

在り方検討会提言

商工中金は、今後は政策目的を「真の危機時における流動性供給」に絞り込み、以下のような抜本的な見直しを実施すべき。

- 危機事象をリーマンショックや大規模災害等の真の危機時に限定
- 危機事象につき定期モニタリング。経済事象の原則的な時限を1年（延長しても2年）とする
- 短期的な融資を主とし、設備投資への長期融資は災害時などに実施
- 「武器化」の弊害が大きかった利子補給については、災害時など極めて限定的に適用
- 危機対応準備金（1500億円）について、今後の危機対応融資残高の減少を踏まえて適正な水準を検討

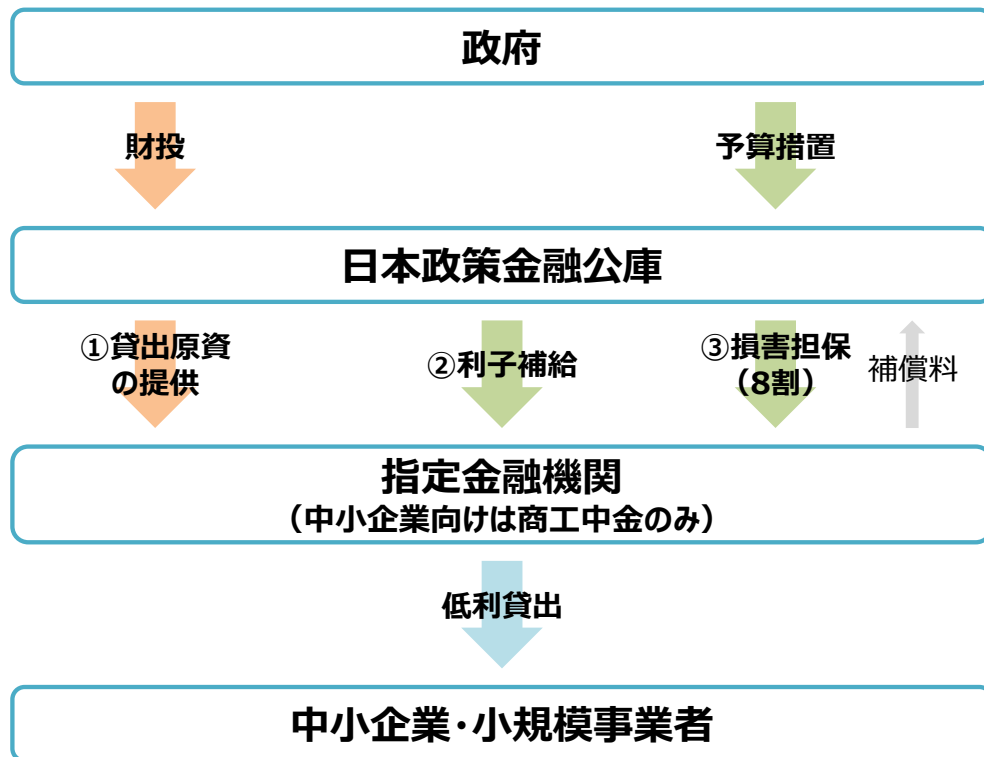
今後は以下の場合に限って発動するよう運用見直しを実施。

自然災害	東日本大震災や熊本地震など激甚災害であって特に中小企業への影響が大きい場合
経済事象	突発的事象によって全国的な信用収縮が生じる場合

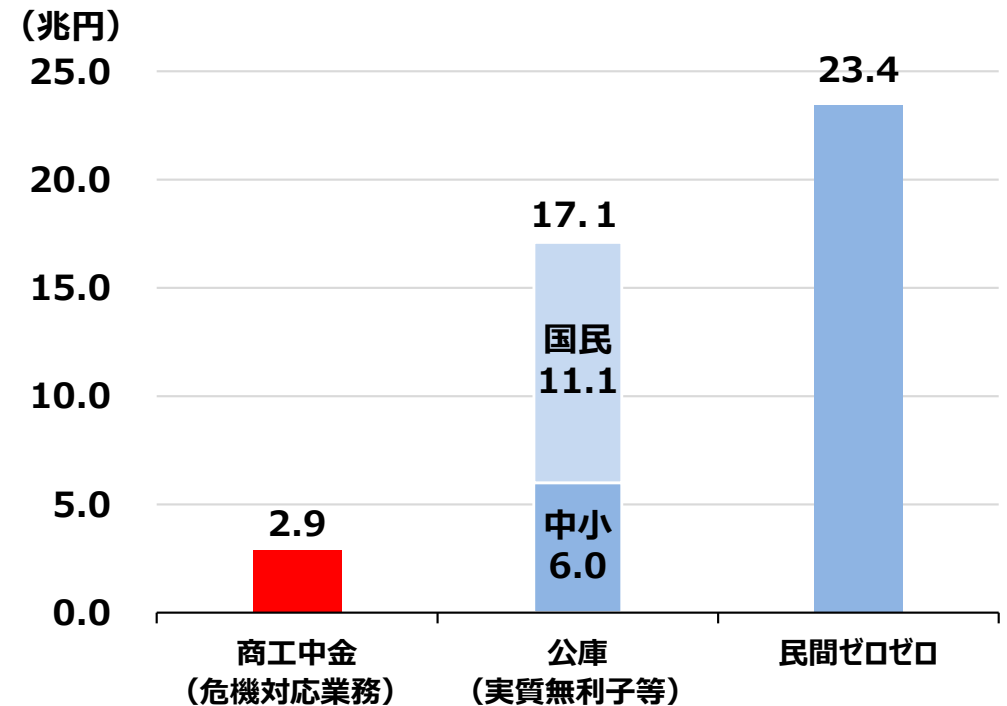
商工中金の概要：（参考）危機対応業務の概要

- **危機対応業務**は、国費によって、**貸倒リスクの高い中小企業への融資の利下げや損害補償**を行うことで、大規模な災害やリーマンショック等の**危機に際して中小企業の資金繰りを支える仕組み**。
- 政府系だけではなく民間金融機関も参入可能であるが、**現時点では商工中金及び日本政策投資銀行（DBJ）のみ**が参入している。民間金融機関の参入障壁としては、システム構築費用、手続きの煩雑さが挙げられている（なお、危機対応業務に関する手続きは簡素化済み（P26参照））。
- **コロナ禍での資金繰り支援の実績**を見ると、民間ゼロゼロは23.4兆円、公庫の実質無利子融資等は17.1兆円（中小事業：6.0兆円、国民事業：11.1兆円）、**商工中金の危機対応業務融資は2.9兆円**。

危機対応円滑化業務のスキーム



コロナ禍での資金繰り支援実績



(*1) 商工中金と公庫中小における貸出し先の企業規模はほぼ同様。

(*2) 2022年9月末時点・融資申請を承諾した実績。

商工中金の概要：（参考）危機対応業務に関する手続きの見直し

- 民間金融機関による危機対応業務を担う指定金融機関への参入促進のため、全国地方銀行協会や商工中金の意見を踏まえ、商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会において議論を行った結果、以下の3点について、主務省庁において、2022年6月に運用の見直しを行った。
- なお、評価委員会報告書では、「全国地方銀行協会からは、評価委員会において、『危機対応業務への参入を検討するにあたっては、システム対応などの事務負担が課題』との意見があったことを踏まえ、民間金融機関による指定金融機関への参入が一定程度見込まれる段階において改めて、システムの在り方について検討を行うことを政府に求める。」と整理。

危機対応業務に関する手続きの見直し

①債権処理方法の見直し (債権回収努力義務の解除)	→	<ul style="list-style-type: none">・ 債務者又は保証人が事業実態を喪失している場合等、「回収の見込みがない」として債権回収努力義務の解除が可能な場合を明確化。
②補償金受領後の条件変更・ 充当順序の変更	→	<ul style="list-style-type: none">・ 補償金受領後に充当順序の変更が可能な場合として、中小企業活性化協議会等の第三者が関与した計画等に従い、不等価譲渡等を行わない債権について期限の利益を再付与し、経過利息が発生することになる場合を追加。
③指定金融機関から公庫への 報告事由の再整理	→	<ul style="list-style-type: none">・ 事故発生通知書の報告頻度を週次とすることで、指定金融機関の報告負担を軽減。・ 他にも重複のある一部報告書の統合など、モラルハザード防止の観点等に留意しつつ、引き続き報告事由の再整理を検討。

他の金融機関との比較：①資本構造

- 自己資本比率は、上位地銀と同水準。但し、特別準備金・危機対応準備金を除いた場合は6.1%。
- RATA比率（リスクアセット／総資産）は、上位地銀・地銀平均と比較して高水準。商工中金はリスクウエイトが100%となる中小企業向け貸付が大半であるのに対し、上位地銀等は有担保の住宅ローン、自治体や大企業等への貸出の割合が高いことが理由。
- ROA（純利益／総資産）、ROE（純利益／純資産）は、収益の中心が中小企業向け貸出利息のため、地銀平均を下回る水準。

資本構造指標（2022年3月期）

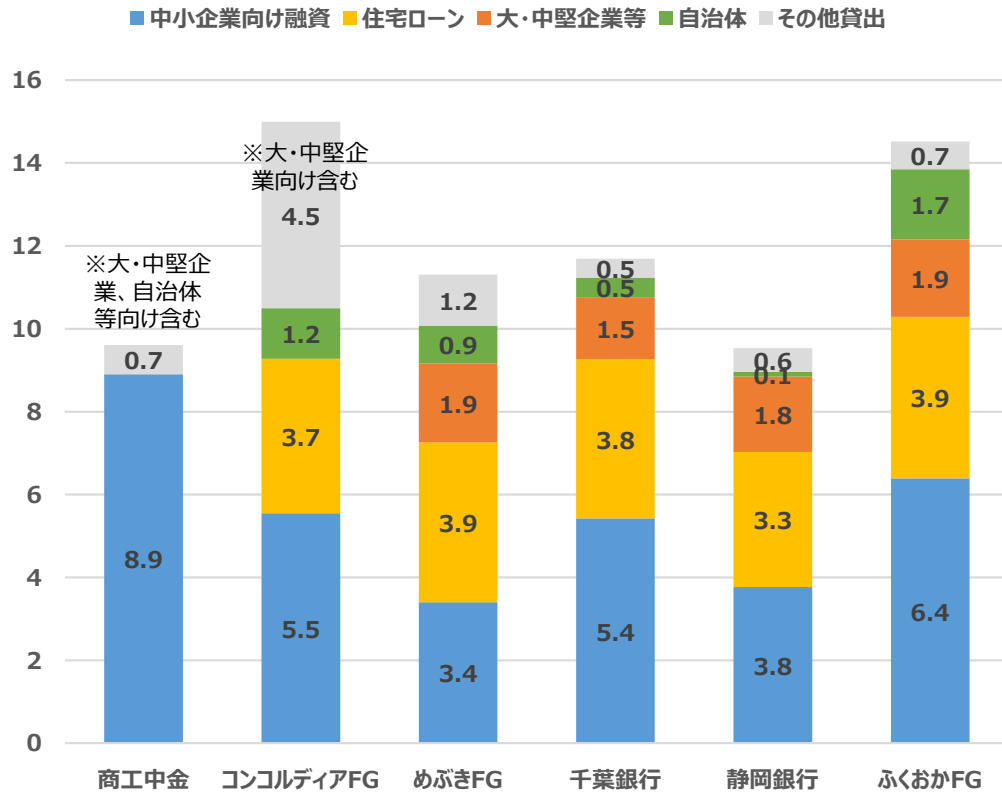
	自己資本比率	RATA比率	ROA	ROE
商工中金	12.8%	63%	0.14%	1.87%
コンコルディアFG	12.7%	36%	0.21%	4.69%
めぶきFG	10.9%	30%	0.17%	4.11%
千葉	11.4%	43%	0.28%	5.34%
静岡	14.3%	41%	0.24%	3.59%
ふくおかFG	9.3%	30%	0.23%	6.61%
上位地銀平均	11.7%	36%	0.22%	4.87%
地銀平均	10.4%	42%	0.16%	3.35%

(*1) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体数値。
 (出所) 各行IR・決算短信等より作成。

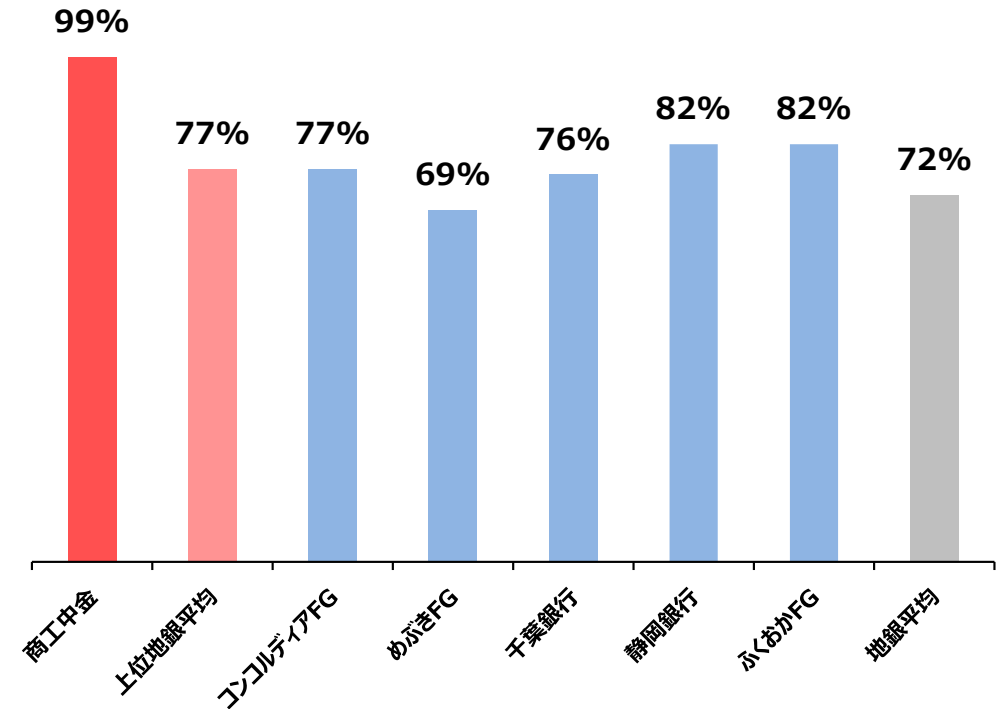
他の金融機関との比較：②貸出構造（貸出残高構成、預借貸率）

- **商工中金の貸出先は、中小企業が9割超。**上位地銀の貸出先は、中小企業が4割。
(商工中金の貸出先は、法律上、商工中金の株主である組合及びその組合の組合員等に限定。)
- **預借貸率（貸出金／（預金＋債券））は、有価証券投資が少なく、上位地銀を大きく上回る水準。**危機対応業務の財投借入を含めても、84.8%（※1）と高水準。

貸出残高構成（2022年3月期,兆円）



預借貸率（2022年3月期）



(*1) 貸出金96,078億円、預金61,993億円、債券35,425億円、危機対応業務の財投借入15,841億円により算出。

(*2) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体数値。

(出所) 各行IR・決算短信等より作成。

他の金融機関との比較：②貸出構造（不良債権）

- **不良債権比率は、上位地銀と比較すると高い。**商工中金の貸出は中小企業向けが大半かつ無担保・無保証割合も高いが、他行は有担保の住宅ローン、自治体や大企業等向け貸出の比率が高いことが主要因。
- 他方で、将来への予防的引当を含む引当を実施しており、**不良債権に対する保全率（不良債権の保全+不良債権に対する引当/不良債権）は約84%と、上位地銀平均以上に備えがされている状況。**
- **与信コスト（実質与信費用/総与信）は、上位地銀より高水準。**コロナ禍を踏まえ、引当方法の変更（破綻懸念先の引当率を変更）を行い、2021年度に130億円を追加引当（2021年度与信費用額：208億円）したことが主要因（130億円を控除した場合、8.0BPであり、上位地銀と同水準）。

不良債権指標（2022年3月期）

	不良債権比率	無担保・無保証割合	保全率	与信コスト (BP)
商工中金	2.54% (危機対応:3.87% プロパー:2.12%)	43%	84.6%	21.3
コンコルディアFG	1.59%	27%	89.7%	6.0
めぶきFG	1.59%	41%	79.5%	16.3
千葉	0.96%	27%	73.1%	6.2
静岡	0.95%	36%	82.4%	5.8
ふくおかFG	1.82%	48%	74.4%	0.9
上位地銀平均	1.38%	36%	79.8%	7.0

(*1) 不良債権：「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」における「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「要管理債権（三月以上延滞債権・貸出条件緩和債権）」

(*2) 不良債権の保全：担保・信用等による回収見込額。

(*3) 実質与信費用＝一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額－貸倒引当金戻入益－償却債権取立益。

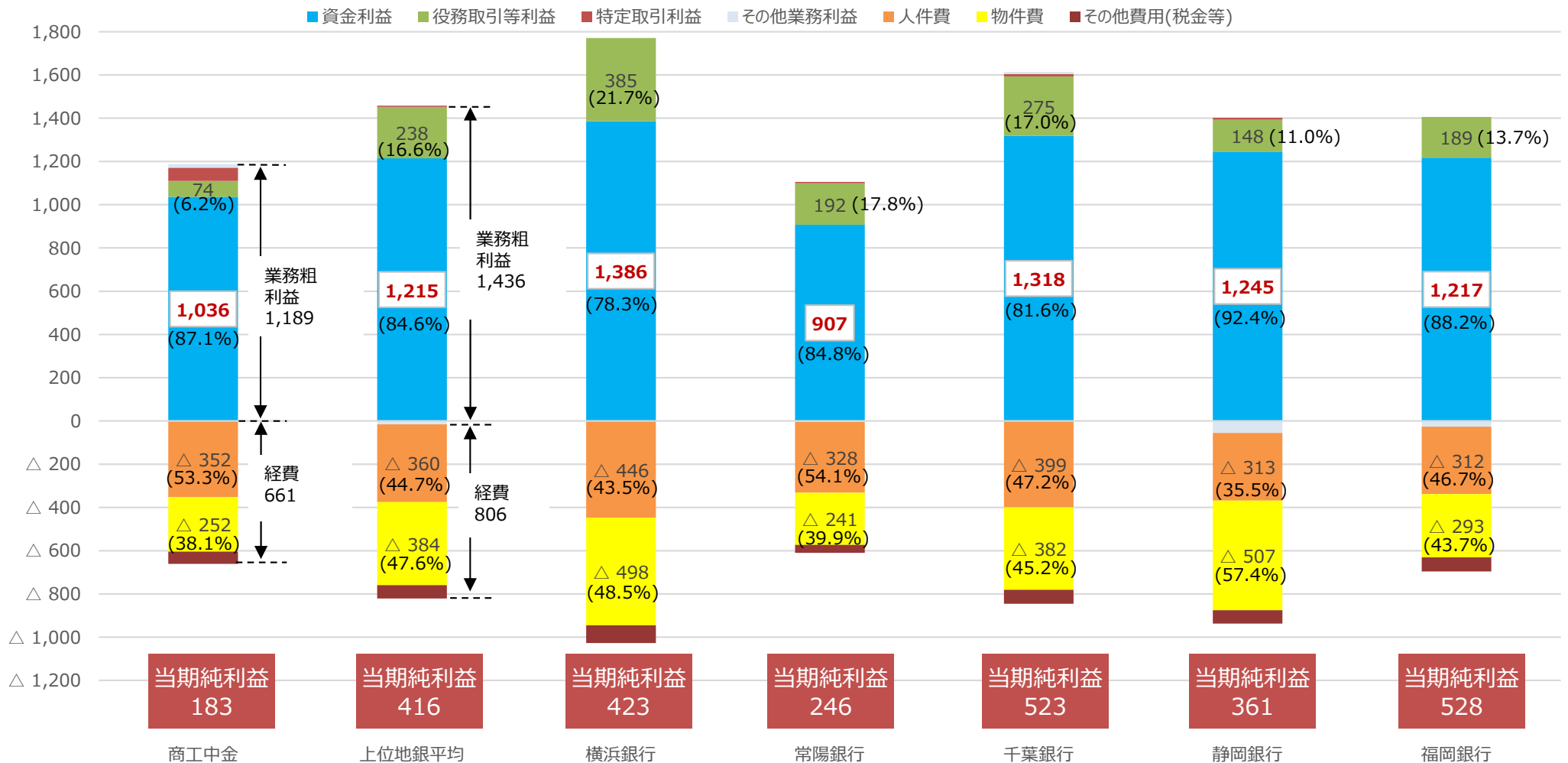
(*4) 無担保：不動産担保、有価証券担保、預金・債券担保等が提供されていない貸出金。 (*5) 無保証：個人保証、信用保証を求めない貸出金。

(*6) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体数値。（出所）各行IR・決算短信等より作成。

他の金融機関との比較：③収益構造（収支構造）

- 商工中金の収益の中心は資金利益（貸出利息）。これに対して、上位地銀は、役務取引等収益（法人・個人向けサービスの対価としての手数料収入）も収益の一定割合を占めている。

収支構造（2022年3月期,億円）



(* 1) 上位地銀：横浜銀行、千葉銀行、福岡銀行、静岡銀行、常陽銀行の5行単体。

(出所) 各行IR・決算短信等より作成。(注) 特定取引利益：顧客向けデリバティブ取引等収益、その他業務利益：有価証券の運用益、国債等の売却益

他の金融機関との比較：③収益構造（収益性）

- 総資産コア業務粗利益率は、上位地銀・地銀平均を上回る水準。
- OHR（経費／業務粗利益）は、経営合理化の進展により、上位地銀・地銀平均を上回る水準。
- 役務利益対コア業務粗利益は、地銀平均を下回る水準。 法人ソリューション収益は、上位地銀トップクラスであるが、ビジネスモデル上、個人ソリューション収益や為替関連収益が低水準。法人ソリューション収益を更に増加させるとともに、DX投資による法人ポータル稼働^(※)により、決済預金の取り込みを行うなどの取組も必要。
(※) 顧客がオンラインで経営サービスの入手、各種事務手続を完了する仕組を構築し、顧客利便性向上を企図。2024年度より本格稼働予定。
- 顧客サービス利益率（（貸出金平残×（貸出利回り－預金利回り）＋役務利益－営業経費）／預金平残）は、有価証券投資に依存せず、中小企業向け貸出中心のため、上位地銀・地銀平均を上回る水準。
- 貸出金利回りは、上位地銀を上回る水準。 特に、長期貸出は、危機対応融資を除いても、地銀平均を上回り、下げ止まりの状況（P5図1参照）。

収益性指標（2022年3月期）

	総資産コア 業務粗利益率	OHR	役務利益対コア 業務粗利益	顧客サービス 利益率	貸出金 利回り
商工中金	0.93%	55.5%	6%	0.37%	1.05
コンコルディアFG（横浜）	0.89%	57.9%	19%	0.31%	0.97
めぶきFG（常陽）	0.80%	56.6%	17%	0.16%	0.89
千葉	0.85%	52.4%	17%	0.31%	0.89
静岡	0.97%	65.5%	10%	0.19%	1.01
ふくおかFG（福岡）	0.70%	48.5%	12%	0.28%	0.86
上位地銀平均	0.84%	56.1%	15%	0.26%	0.92
地銀平均	0.94%	66.8%	12%	0.10%	1.05

(*1) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体の数値（ただし、OHRのみコンコルディアFGは横浜銀行単体、めぶきFGは常陽銀行単体、ふくおかFGは福岡銀行単体の数値）。

(*2) コア業務粗利益は、業務粗利益（銀行本来の業務からの利益である「資金利益」、「役務取引等利益」、「特定取引利益」、「その他業務利益」の合計）から、国債等債券損益などの一時的な変動要因を除いた利益。

(出所) 各行IR・決算短信等より作成。

他の金融機関との比較：③収益構造（非資金収益）

- 商工中金の法人ソリューション関連収益は、シローン関連収益等を中心に上位地銀トップクラスの状況。
- 他方で、中小企業金融に特化するビジネスモデルから、投信・保険販売を行っておらず個人ソリューション関連収益はない。また、個人の生活口座として使用されず、法人の決済口座としての利用も少ないことから、為替関連収益は劣後。
- 結果、非資金収益全体では、地銀上位行に劣後。

非資金収益の内訳（2022年3月期）

	商工中金	コンコルディアFG	めぶきFG	千葉銀行	静岡銀行	ふくおかFG
法人ソリューション関連 (シローン、M&A、BM等)	135	171	113	128	50	91
個人ソリューション関連 (投信・保険等)	0	133	169	71	50	128
為替関連 (振込手数料等)	10	84	78	60	55	78
その他 (有価証券売却等)	8	△29	△67	38	△53	△96
合計	153	359	293	297	102	201

(*1) 法人ソリューション収益には、顧客向けデリバティブ収益を含む。

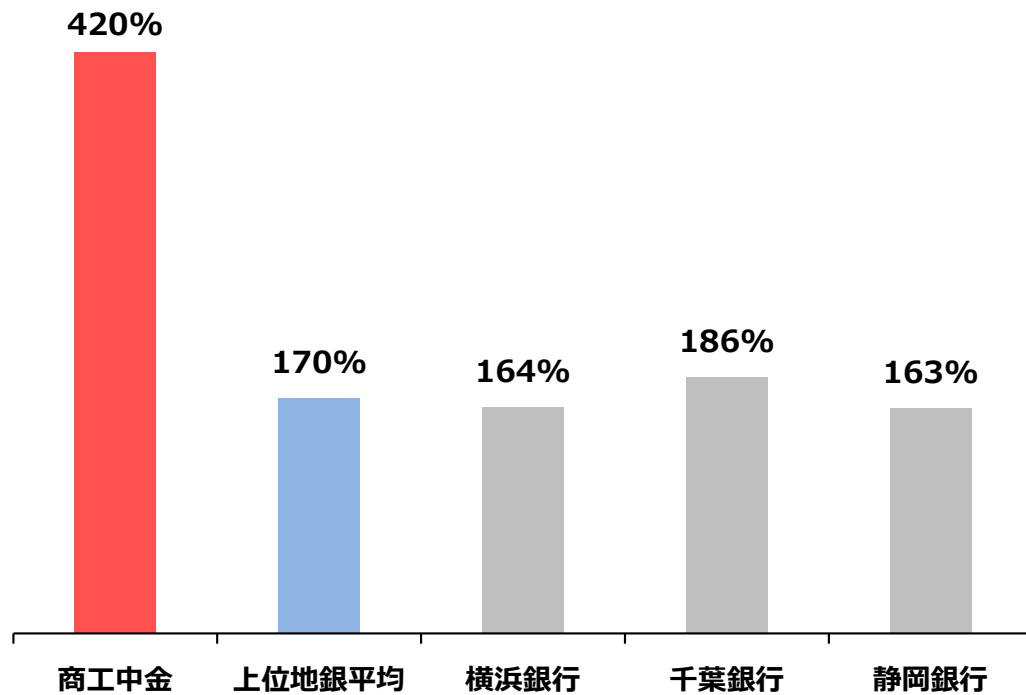
(*2) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体数値。

(出所) 各行IR・決算短信等より作成。

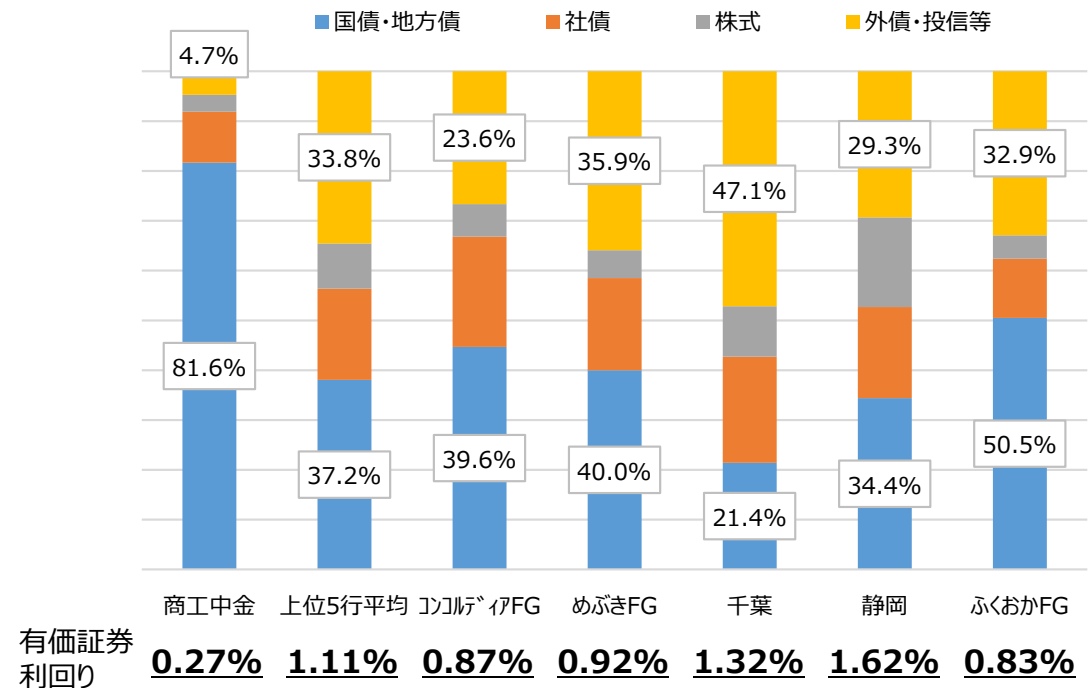
他の金融機関との比較：④リスク対応

- **LCR（流動性カバレッジ比率）は、有価証券投資において適格流動資産である国債中心の運用であることに加え、発行手続きが簡便で毎月機動的に発行できる金融債（5年債主力）調達も寄与（資金流出の影響が小さい）し、極めて高水準を維持。危機時に強く、当面の間業務運営に必要なボリュームを十分に確保している状況。**
- 上位地銀と異なり、**商工中金は、中小企業向け貸出で大きな信用リスクを取っていることから、有価証券運用ではリスクテイクを限定。結果、国債中心の運用であり、有価証券収益に対する依存度が低く、市場リスクは限定的。**

LCR（流動性カバレッジ比率）（2022年3月期）



有価証券投資の構成（2022年3月期）



(* 1) LCR：ストレス化において30日間に流出すると見込まれる資金（分母）を補うために、短期間に資金化可能な資産（分子）を十分に保有しているかを表す。規制値100%以上。

(* 2) 有価証券利回り = (有価証券利息 / 前期有価証券残高)

(* 3) コンコルディアFG、めぶきFG、ふくおかFGは銀行合算、商工中金、千葉銀行、静岡銀行は銀行単体数値。（出所）各行IR・決算短信等より作成。