

<中期経営計画（2022～2024年度）>

サービスのシフト

- ①情報サービス
- ②人財サービス
- ③高度金融サービス

差別化分野の確立

- ①スタートアップ支援「S」
- ②サステナブル経営支援「E」
- ③事業再生支援「T」

商工中金自身の企業変革

- ①Well-Being・D&I
- ②お客さま本位の業務運営
- ③DX

<商工中金の特性(強み)を維持強化し「真に中小企業の役に立つ」金融機関として持続的成長を果たすための更なる具体策>

【特性(強み①)】  
「全国ネットワーク」

地域の特性に則した密着型サービスと個別企業のニーズに則した高度金融サービスを、全国各地で効果的・効率的に提供する基盤として維持・強化

具体的強化策

- 各営業店のバックオフィス業務を集中化等により最大75%の業務量を削減・軽量化。そこで生まれたリソースは営業関連業務にシフトすることで、コスト削減と機能強化を両立・全国ネットワークを維持しつつ、引き続きリレバンを提供。
- 店舗の役割を再整理(本部フロント部門(下記)が、担い手変更後の地方でも高度ソリューションを継続して提供)。ex.地方では地元で密着した職員の一部を営業職にシフトすることで地域貢献度を上げ、大都市圏ではより高度な金融ニーズに応えられる職員を配置し更なる収益向上を目指す等、店舗体制及び担い手を抜本的に見直す。
- 地域密着度や保有するノウハウが異なり、相互に与信リスクシェアのメリットも見込める地域金融機関とは相互補完的・戦略的な連携・協業を更に進め(手を組みたい存在、を目指す)、適正な競争関係の中で、地域貢献力と海外拠点も活用した海外展開支援力を強化。

【特性(強み②)】  
「事業性評価」

中小企業の本業を支える金融支援の起点として、より高度且つ専門性を必要とするニーズに対応できる態勢(組織機能・人材)を整備・高度化

具体的強化策

- 店舗体制の見直し(上記)と共に、更に専門性を必要とするソリューション(差別化分野：スタートアップ、サステナブル、事業再生)提供力強化のため、高度な専門性を持った職員を本部フロント部門として集約し、全国ネットワークで捉えた各地のニーズに的確に対応(本部機能の見直し)。ex.投資子会社活用による投資業務強化、再生ファンド活用(GP出資等)
- 特に環境変化の激しい業界(自動車、物流、観光等)に対する専門支援チームを組成し、業界としての課題解決ノウハウを蓄積。今後、全国の同業他社への横展開コンサルに繋げる
- 各種施策(上記担い手変更等)の確実な実行及び高度専門人材を獲得・育成するため、人事制度改革を断行。ex.総合職・担当職を統合し専門性やジョブ(職務)に応じたキャリア体系・評価制度に移行、一律的な全国転勤の見直し、退職金制度を含む報酬体系を見直し、中途採用体制の強化(採用担当者の増強)

【強化策を支える基盤の改革】

- 勘定系システムの刷新(2025年稼働予定)…システム維持コストを削減、将来的なクラウド移行も視野
- 戦略システム(情報系・営業系)の刷新(2024年度より順次稼働予定)…営業のDXとして「CRM/SFA」、顧客接点のDXとして「法人ポータル」、経営のDXとして「データドリブン経営基盤」

# 商工中金改革 ～ 政府保有株式について

経緯論として

商工中金の  
体力ほか

職員のモチベー  
ションほか

株式会社化

前回法改正

危機不正

在り方検討

評価委員会

前中計の  
評価

在り方検討

2008年、株式会社化＝現商工中金法の施行。法第一条(目的)に「その完全民営化の実現に向けて」と規定。	自己資本比率：8.9% 調達に占める商工債のウェイト：67% (それぞれ2009/3期)	完全民営化に向け収益力向上を目指し、 ノルマ体質、上意下達の風土を醸成。 (上から目線の営業スタイル)
2015年、「当分の間、必要な株式を保有」と規定。ただし法目的は変更無し。 適正な競争関係の配慮義務追加。	貸出中心のビジネスモデルかつ危機対応 融資が拠り所 (民業補完に近い≒日本 公庫と混同)	リーマン・東日本を経て、危機対応業務 が業務の中心になり、顧客本位・民営化 の気運は大きく低下。
2016～2017年、危機対応業務における不正が発覚し、第三者委員会・全件 調査等を経て、2度の業務改善命令。	危機対応業務を中心としたビジネスモデ ルからの脱却が必要。	危機対応に頼ったビジネスモデルの限界。 自分たちの仕事を本気で見直す契機に。
2017～2018年、「完全民営化の方向 で全面注力」すべき。	顧客起点・事業性評価をベースにした 「経営支援総合金融サービス事業」へ。	社長の就任・リーダーシップの元、本気の 改革がスタート。
2018～2022年、計17回、ビジネスモ デルの進捗状況につき報告。	<b>CGコード準拠等取組みは今後も継続</b> 重点分野の推進、合理化・業務効率化、 ガバナンス改革、組織風土改革等を実 施し、確実に体力向上。	社長ブログ等を経て、不退職・危機意識 を全職員に届け、組織改革に注力。全 職員一丸となって、歩みを進めてきた。
「新たなビジネスモデルは概ね確立できた」 との評価。	自己資本比率：12.7% ← 調達に占める商工債のウェイト：36% (それぞれ2022/3期)	この改革の成果が、中計の評価として表 れ、今後もこの路線で改革を続けていく ことに明るい兆しを持っている。
中小企業のための商工中金の在り方を 幅広く検討。	ビジネスモデルの確立・一定の自己資本 蓄積・財務の健全性の観点から、格付 低下懸念は相当に薄まっている状況。	現状に満足することなく、歩みを続け、さら なる顧客本位の業務を。 (政府系という甘えからの脱却へ)
民営化は必然の流れ。 組合と中小企業のための株主ガバナンスへ。	政府株処分による懸念は低下。 自立した金融機関へ。	今やらないと改革は逆戻りする懸念。 中小企業を支えるために変化し続ける。

上司のリーダーシップ  
スタイルも変化

市場の信用を確保し劣後債の発行も  
可能に (発行残高700億円)

利益剰余金が661→2,146億円と3倍増。増加分は  
政府保有株の資本金額 (1,016億円) を超える