

商工中金経営改革プログラムの 進捗状況等の報告について

2022年6月29日

商工中金

目次

1. 中期経営計画の進捗（2022年3月期決算の概要）	
① 2022年3月期の業績概要	4
② 貸出金利回り等の推移	5
③ 経費	6
④ 自己査定状況・与信費用の推移	7
⑤ バーゼル規制関連比率	8
2. 商工中金経営改革プログラム（2018～2021年度）の振り返り	
① 経営改革プログラムの取り組み実績	10
② 経営支援総合金融サービス事業の確立(事業性評価・重点分野)	11
③ ソリューション提供態勢の整備	12
④ 本業支援の取り組み	13
⑤ 地域金融機関との連携推進や資金調達状況	14
⑥ 経営合理化・業務改革	15
⑦ コンプライアンス意識の立て直しとガバナンス強化	16
⑧ 営業店業績評価・人事制度	17
3. 新中期経営計画の概要（2022～2024年度）	
① 新中期経営計画の概要	19～25
② 持続可能な社会の実現に向けた取り組み	27～31
③ 新中期経営計画【詳細版】抜粋	33～38

1. 中期経営計画の進捗 (2022年3月期決算の概要)

① 2022年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	前期比
業務粗利益	1,007	1,054	1,189	135
資金利益	886	979	1,036	57
役務取引等利益	82	65	74	9
特定取引利益	38	22	61	39
その他業務利益	0	△11	17	29
コア業務粗利益	1,016	1,073	1,185	111
経費(△)	725	725	661	△64
実質業務純益	282	329	528	199
コア業務純益（一般貸引繰入前）	290	347	523	176
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	44	105	3	△101
臨時損益	△31	△147	△223	△75
不良債権処理額(△)(b)	27	90	204	114
経常利益	205	76	302	225
特別損益	△45	29	6	△23
法人税、住民税及び事業税(△)	22	24	80	56
法人税等調整額(△)	0	△5	44	49
当期純利益	137	87	183	95

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	71	195	207	12
ROA（当期純利益ベース）	0.12%	0.07%	0.14%	0.07%
ROE（当期純利益ベース）	1.42%	0.91%	1.87%	0.96%
総自己資本比率	12.39%	12.68%	12.76%	0.08%
普通株式等Tier1比率	11.69%	11.74%	11.71%	△0.03%
不良債権比率	3.1%	2.7%	2.5%	△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。コア業務純益に含まれる投資信託解約損益は2020/3期該当なし、2021/3期は△0億円、2022/3期該当なし。

●ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。
●不良債権比率：詳細は、P.11「不良債権の推移」とあり。

2022/3期の業績のポイント

【業務粗利益】前期比 +135億円

- 資金利益は貸出金平均残高が引き続き増加していること等から、前期比57億円増加。
- また、本業支援の取り組みを通じたシンジケートローンやデリバティブ契約の増加等から、役務取引等利益、特定取引利益が増加。
- 合計では前期比135億円増加の1,189億円。

【経費】前期比 △64億円

- 人件費の減少や店舗統合による物件費の減少等により、前期比△64億円の661億円。
(人件費 前期比△29億円、物件費 同△32億円)

【与信費用】207億円を計上

- 引き続き倒産が低水準で推移している一方で、新型コロナウイルス感染症による影響が長引く中、十分な備えを講じる観点から、予防的な引当を実施したこと等により、前期比12億円増加。

②貸出金利回り等の推移

- 貸出金利回りは、リスクに見合った金利設定の結果、下げ止まりの状況が継続。
- 総資金利鞘は、調達原価等の低下もあり、前期比+0.09%の改善。

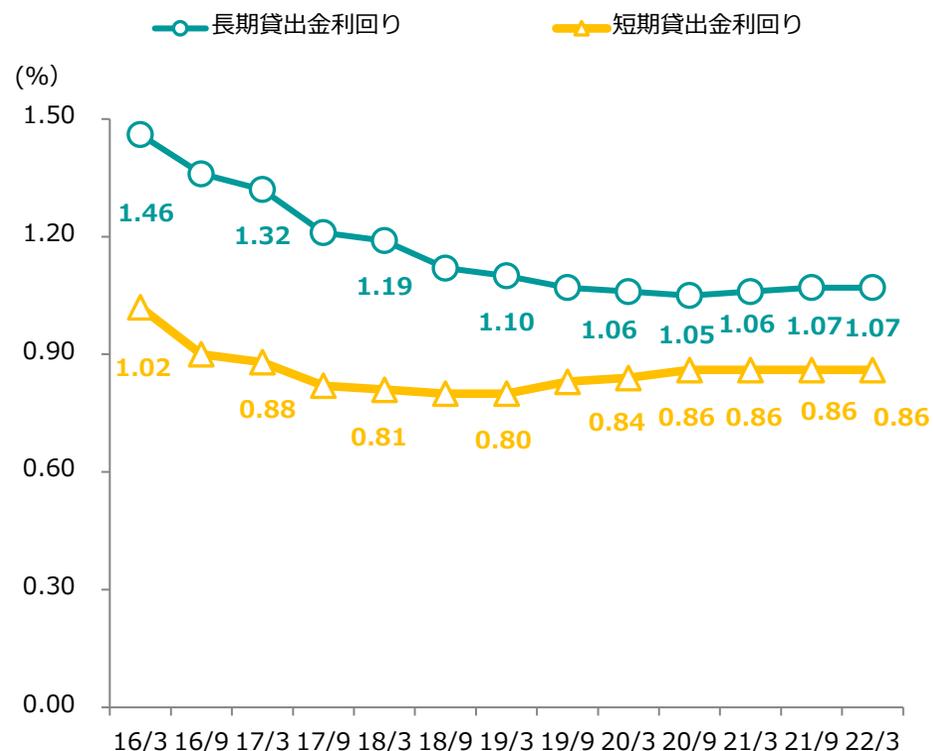
総資金利鞘等の推移

(%)

	2021/3期	2022/3期	前期比
資金運用利回り①	0.82	0.82	0.00
貸出金利回り②	1.04	1.05	0.00
有価証券利回り	0.29	0.27	△0.02
資金調達原価③	0.67	0.58	△0.09
預金債券等原価④	0.75	0.67	△0.07
預金債券等利回り⑤	0.03	0.02	△0.00
経費率	0.72	0.65	△0.06
総資金利鞘①-③	0.15	0.24	0.09
預貸金利鞘②-④	0.28	0.37	0.08
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.00	1.02	0.01

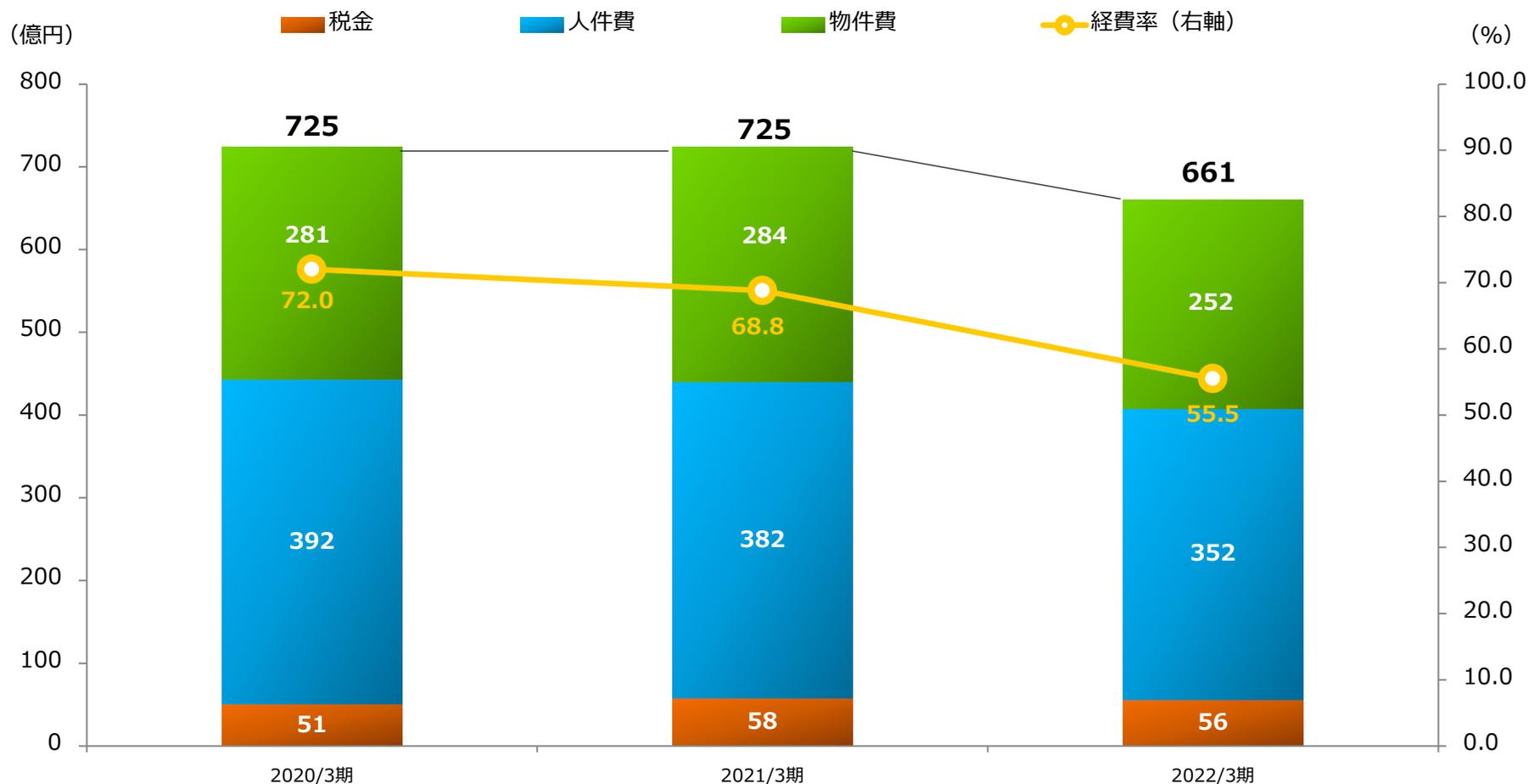
● 国内業務部門における実績

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。

- 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、経費は前期比△64億円減少の661億円（OHR 55%）。



・経費率（OHR）＝経費／業務粗利益

④自己査定状況・与信費用の推移

- 自己査定状況は、正常先債権の増加もあり、要注意先債権が前期比 1,434 億円減少し、要注意先比率は 42.0%に減少（前期比△1.8%）。引き続きお客さまの本業支援を強化し、ランクアップを図っていく。
- 新型コロナウイルス感染症による影響が長引く中、中小企業のお客さまと長期的視点で伴走する当金庫として十分な備えを講じる観点から、破綻懸念先債権に係る引当方法の変更を実施。これにより、不良債権処理額が前期比114億円増加し、与信費用は前期比12億円増加の207億円を計上。

自己査定の取引先区分別残高

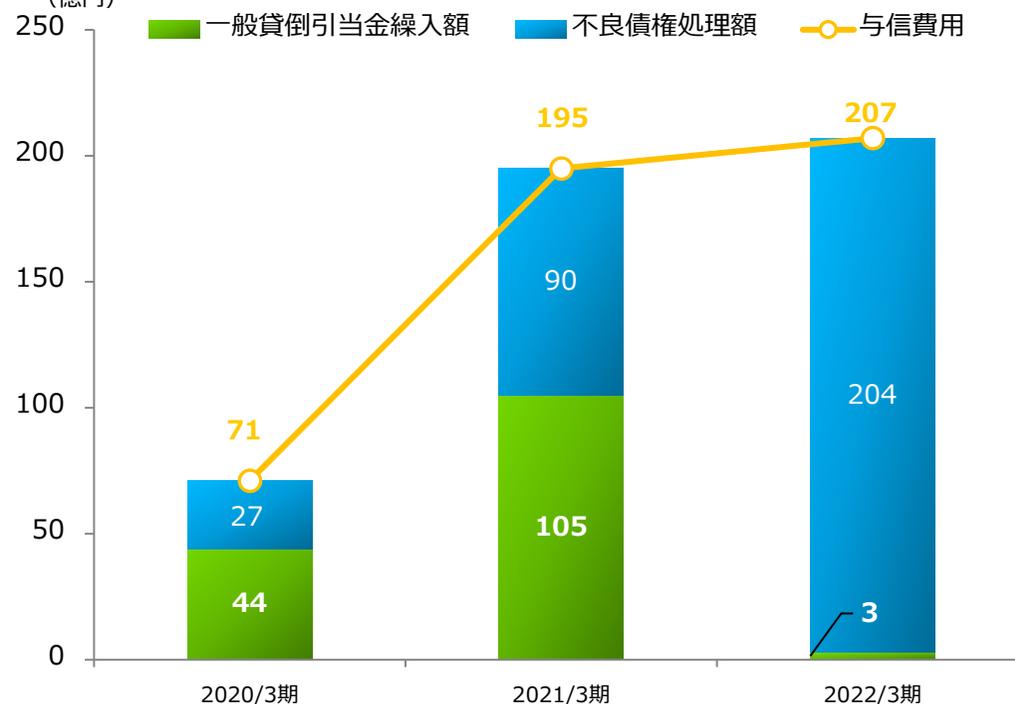
(億円)

	2021/3期		2022/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	530	0.6%	496	0.5%
実質破綻先	682	0.7%	601	0.6%
破綻懸念先	1,811	1.9%	1,652	1.7%
要注意先	42,420	43.8%	40,986	42.0%
要管理先	330	0.3%	453	0.5%
その他 要注意先	42,089	43.5%	40,532	41.5%
正常先	51,307	53.0%	53,870	55.2%
合計	96,751	100.0%	97,606	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

(億円)



⑤バーゼル規制関連比率

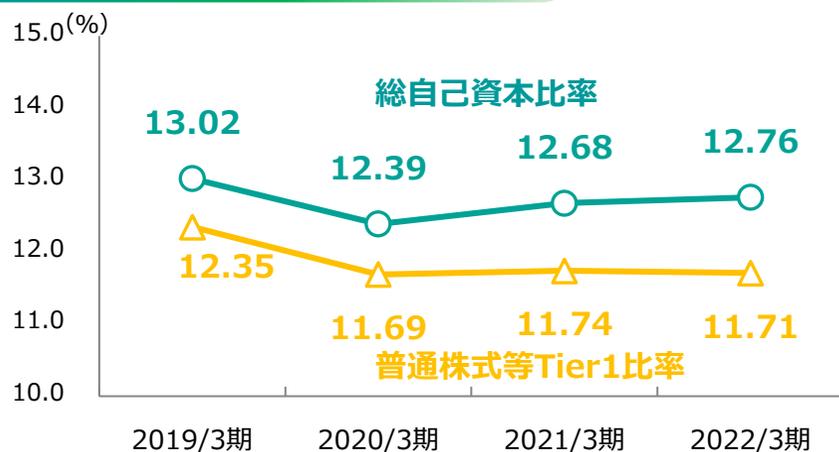
- 自己資本の内容は、普通株式等Tier1比率の割合が高いなど、質の高い構成。
- バーゼル規制関連比率は、規制値と比較し問題のない水準を維持。

自己資本等の推移

(億円)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期
総自己資本の額	9,777	10,104	10,277
普通株式等Tier1	9,229	9,355	9,430
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	2,146

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	2022/3期
単体レバレッジ比率	7.96%	8.15%
連結レバレッジ比率	8.00%	8.20%

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4四半期
単体流動性カバレッジ比率	397.7%	420.3%
連結流動性カバレッジ比率	371.0%	398.2%

安定調達比率の実績

	2021/3期	2022/3期
単体安定調達比率	-	117.9%
連結安定調達比率	-	116.9%

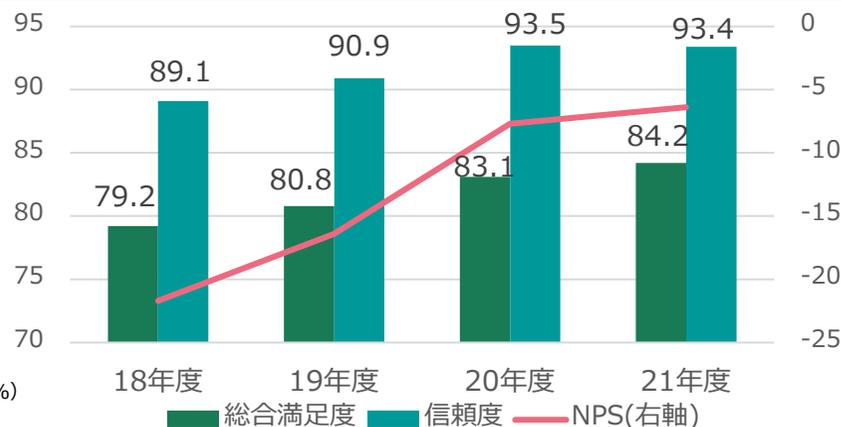
2. 商工中金経営改革プログラム (2018～2021年度) の振り返り

- 経営改革プログラムで掲げた重点分野の取り組み、更には当初予定しなかった新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務にもしっかりと取り組んだことに加え、経営の合理化も着実に進めることができ、いずれの経営指標においても当初策定した目標を達成。

経営指標			(単位：億円)		
	19年度実績	20年度実績	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,007	1,054	1,189	1,150程度	+39
業務純益	282	329	528	460程度	+68
経常利益	205	76	302	250程度	+52
当期純利益	137	87	183	175程度	+8
OHR	72%	68%	55%	60%程度	+5%

お客さまからの評価

- お客さまの評価は、総合満足度、信頼度ともに高い状況。
- お客さまのロイヤルティを量るNPS(推奨意向度)についても上昇傾向。



(注) 第四回商工中金お客さまアンケート結果 (㈱日経リサーチによる2022年1月～2月調査)
 (注) 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・システムズの登録商標です
 (注) 総合満足度は5段階評価で「5：満足している」又は「4：どちらかといえば満足している」と回答した割合 (%)
 (注) 信頼度は5段階評価で「5：信頼している」又は「4：どちらかといえば信頼している」と回答した割合 (%)

経営改革
プログラム

- 「経営支援総合金融サービス事業」を確立するため、中小企業等に対する真のソリューション提供に繋がる取組みを強化
- 継続的なモニタリングや経営改善計画の進捗フォロー等を通じた実態把握力の強化
- ソリューション提供に伴うエクイティ性資金等のニーズに対して積極的に応えていく体制を構築

事業性評価

- 事業性評価を起点とする考え方・取組みが定着、情報蓄積や課題共有/フォローにかかる仕組みを整備

Aゾーン	Bゾーン	Cゾーン	Dゾーン
コロナ禍で危機対応業務への注力による影響があったものの実績相応、考え方・スキーム構築のノウハウが定着	経営サポーター制度や人材育成等を通じ、経営改善支援への本支店の取組意識・対応力の底上げを実現	大口設備投資案件等への積極的な取組みにより実績相応、営業店の能動的な提案活動も定着	VC等との連携強化、スタートアップ企業への審査ノウハウ蓄積等、一定の成果を獲得

総括

重点分野実績（累計）

	19年度実績	20年度実績	21年度実績	中計当初目標	目標対比
重点分野	83,589	95,616	96,386	88,200	+8,186
重点分野	19,280	21,376	25,313	31,100	△5,787
Aゾーン	9,074	9,758	11,765	16,000	△4,235
Bゾーン	9,384	10,297	11,717	9,600	+2,117
Cゾーン	1,668	2,640	3,802	3,500	+302
Dゾーン	585	615	704	2,000	△1,296
重点分野以外	64,309	74,240	71,073	57,100	+13,973
うち危機対応	6,651	24,335	24,890	—	—

（単位：億円）

エクイティ実績（累計）

	19年度実績	20年度実績	21年度実績
エクイティ性資金	201	714	1,729
Vローン	56	78	87
株式取得	145	144	152
資本性劣後（危機対応）	—	492	1,490

経営改革
プログラム

- ソリューション提供の中核を担う、経営ソリューション本部及び経営サポート部の人員を増強し、営業店のサポート体制を強化
- 経営ソリューション本部の相談受付体制を強化するとともに解決が難しい複合的な課題のアレンジを行う専任者（クリエイター）を配置

総括

- **体制整備** : 投資事業室、M&A支援室、ソリューションクリエイター-G新設、イネーブラー事業への専任者の配置等実施
- **人員増強** : 総人員数削減の一方、ソリューション提供の中核を担う部署に重点的に人員を配置（下表）
- **人材育成** : 外部資格取得率・社内資格取得者数とともにKPIを上回る実績、経営改善に対するマインドも向上
- **キャリア採用** : 19～21年度累計で41名を採用、専門分野を中心に活躍
- **外部連携** : 多様な外部連携先への出向者派遣や受入、新たなサービスの開発（ESG診断）等を実施
- **クリエイター** : 再生可能エネルギーPJ、LBOスキーム構築、災害対応型コミットメントライン、スタートアップ向けの独自の金融手法等、お客さまニーズ起点のファイナンス手法等の開発

	中計目標	2021年度
本部職員による同行訪問件数	-	6,205件
事業性評価外部資格取得率	80.0%	95.5%
事業承継外部資格取得率	80.0%	93.6%
内部資格取得者数（ソリューション）	130名	221名
内部資格取得者数（経営改善）	80名	128名

	2018/4	2022/4	増減
ソリューション事業部	23名	61名	+38名
国際部	30名	28名	△2名
市場営業部	15名	11名	△4名
営業店サポート部	16名	17名	+1名
経営サポート部・融資一・二部	48名	57名	+9名
5部計	132名	174名	+42名

経営改革
プログラム

- 本部の支援体制、外部機関や外部人材を活用したソリューションの高度化等を通じて、ソリューション提供力を強化、実績を積み上げ
- 事業承継・M&A、販路拡大・生産性向上支援、海外展開支援、組合支援等において段階的に実績を増加させていく計画

総括

- **事業承継**：当金庫主体のFA業務をスタートし、ノウハウの高度化を図ることでコンサル受託実績は伸長
- **M&A支援**：事業承継ニーズ起点等により、外部連携やノウハウ向上を図り、実績伸長
- **ビジネスマッチング**：IT/業務効率化等に対応する外部連携拡大や、デジタル商談会等の開催により取組活性化
- **海外展開支援**：コロナ禍の影響あるも、Web面談活用し、顧客支援を推進
- **リスクヘッジ支援**：ヘッジニーズ多様化へ組織的対応実施
- **組合支援**：支援機関と連携したセミナー開催やBCPコミットメントラインの取組みが普及

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	2021年度
事業承継支援件数	308件	193件	377件
M & A 支援件数	20件	21件	36件
ビジネスマッチング支援件数	615件	607件	1,260件
海外与信先数	1,090先	1,041先	1,018先
海外現地法人のニーズ把握件数	2,748件	2,010件	1,566件
リスクヘッジ支援成約件数	493件	320件	757件
組合事務局長会議開催件数	160件	35件	67件

	19年度実績	20年度実績	21年度実績
役務(シロ-、M&A等) 関連	46.8	44.8	59.7
シロ-ン	38.0	38.4	44.8
流動化	3.3	1.4	3.2
M&A	2.8	3.3	8.1
事業承継	0.9	0.9	1.6
ビジネスマッチング	1.8	0.7	1.8
リスクヘッジ支援関連	31.7	19.8	54.3
金利系	16.7	9.7	27.0
通貨系	14.9	10.0	27.3
海外展開支援関連	42.9	34.7	39.5
貿易資本取引	19.9	19.3	23.1
外貨資金	23.0	15.4	16.4

経営改革
プログラム

- 地域金融機関とビジネスモデルの考え方について共有を図り、重点分野での協調によるファイナンス支援やノウハウ・プラットフォームの共有等の相互にメリットのある具体的な連携を推進
- 適正な競争関係確保に向けて、改めて適正な金利運用や対応可能な肩代わりの考え方の浸透を図ることに加え、本部におけるモニタリング体制を整備

総括

- 地域機関との日々の対話や連携状況を蓄積・見える化し、具体的かつ相互にメリットある連携を推進
- 適正な競争関係確保の浸透を実施
- 2021年度は、コロナ禍を経て、「再生・経営改善支援」で業務提携する動きが拡大

	2019年度	2020年度	2021年度
地域金融機関等への訪問件数	1,458件	1,001件	1,735件
業界団体との意見交換会開催件数	7件	3件	6件
連携・協業件数	583件	438件	594件
協調融資件数(※)	2,160先	1,549件	1,300先

※危機対応融資は、コロナ影響に応じて喫緊の資金需要に対応しているため、融資実行時点において協調融資が否かは未確認。事後的に他行からの融資を受け協調融資になっているケースもあるが、データ上捕捉できないため全てカウント外としている。

資金調達の状況

経営改革
プログラム

- 募集債、法人預金、リテール預金を調達の三本柱と位置付け、調達コスト、バランスを踏まえ、トータルで必要調達額を確保
- 募集債の減少分は、法人預金でカバーし、非対面取引の推進を図りつつリテール預金の残高を維持

総括

- 募集債・法人預金・リテールの3本柱により必要な調達額を安定的に確保
- リテールについては、42店舗における業務縮小を計画通り実施。IB優遇等により非対面取引の割合が大幅に伸長。コロナ影響下の対策もあり店頭取引は激減
- 保険窓販、投信、公金・日銀歳入金収納等の業務縮退を着実に実施、業務効率化に貢献

(単位：億円)	2018/3	中計 目標値	2022/3
募集債残高	44,600	35,300	35,425
法人預金残高	28,000	31,300	35,891
リテール調達残高	23,100	23,100	24,987
リテール調達利率	0.104%	0.103%	0.092%
キャンペーンIB預入比率	41.2%	—	82.9%

経営改革
プログラム

総括

- ①融資渉外業務の生産性向上・高度化、②バックオフィス業務の見直し、③店舗機能見直しを着実に実施
- システム関連投資、業務委託費等の経常経費を抑制
- 合理化策によって生じた効果を踏まえ、リソースの再配分とコストの最適化を実現、経費約60億円削減、人員約400名減員
- 店舗・業務改革を計画通り実施、延べ30万時間分の業務削減、17店舗の統合等、42店舗のリテール業務縮小等を実現
- 経常経費を抑制し、戦略投資を積極的に実施、経費構造再構築を実現
- 中計目標を上回る経費削減や人員リソースの最適化を達成

計画

実績

融資渉外業務
の生産性向上

延べ**30万時間分**の

業務削減の改革施策を計画

※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定

- 業務用PCをシンクライアント端末に代替
- 商流可視化システムの導入
- スマートフォンの導入（名刺管理アプリ導入）
- 受取事務の電子化 等

- 融資契約書作成業務等の本部集中化
- 顧客による手続きのセルフ化
- ペーパーレスシステムの導入
- 経費精算システムの導入 等

延べ
30万時間分
すべての業務削減
施策を実行

バックオフィス
業務の見直し

店舗の見直し

- 大都市**17店舗**を対象に統合等の実施
- 地方等店舗**42店舗**のリテール業務を縮小

- **17店舗**を対象に統合等を実施
- **42店舗**を対象にリテール業務縮小等の実施
- ブランチインブランチ方式や複数店舗長制の導入

計画通りに
進捗

人員最適化

業務改革等により生産性を向上し、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、自然減等により**約400名**の減員を計画

20年度までに約350人減少。
21年度まで含めると、**約460名**の減員

経営改革
プログラム

総括

- 倫理憲章や行動基準の定着化、継続的な教育研修、不正を起こさせない仕組みの整備等を通じ、コンプライアンス意識を立て直し
- 取締役会等のガバナンス機能の強化
- 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
- 役職員のコンプライアンス意識向上に向けた取組みを強化、社内意識調査においてもコンプラ意識の着実な向上を確認

ガバナンス改革項目

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



取締役 10名、うち社外取締役 2名

2018年6月～



取締役 7名、うち社外取締役 4名

※2022年3月に取締役1名減となり、2021年度末時点では取締役6名、うち社外取締役4名

改革による変化

迅速な意思決定による
中期経営計画諸施策の推進

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

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)

計画的に内部監査の高度化を図るた
め、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
検証するリスクベース監査を実施

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。

コンプライアンス意識調査35項目平均



(注) 第4回商工中金コンプライアンス意識調査結果 (㈱ビジネスコンサルタントによる2021年11月調査)
(注) 在籍職員に対し、コンプライアンスにかかる基本質問をアンケート実施。有効回答数4,489、回答率92.4%
(注) 7段階の回答の平均値を算出。点数が高いほどその項目について「うまくいっている」と肯定的に認知し、判断基準として5.50以上を「肯定的に見ている」と評価。

経営改革
プログラム

総括

- 商工中金本位ではなく、真の顧客ニーズを起点とした業務運営を徹底する観点から、営業店と本部が対話により収益計画を決定
 - 数値計画の割当(ノルマ)を廃止し、行動評価、プロセス・顧客貢献度に対する評価を導入
 - 資格や役割に応じたコンピテンシーを明確化し、業績評価に連動して、行動目標、プロセス・顧客貢献度を評価する仕組みを構築
- 本支店での対話を基にした営業店自主計画を策定、業績評価についても地区担当役員参加による丁寧なフィードバックを実施
 - 数値計画の割当を廃止、プロセス評価を導入
 - 成長と働きがいを重視したキャリア形成サポート体制を強化、キャリアミーティング・キャリアチャレンジ制度等、ダイバーシティ&インクルージョンが組織内に浸透

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

2

高度な能力開発支援と 自律的なキャリア形成支援

- 職員の「自主性」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
- 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



**Diversity
&Inclusion**
「D&Iロゴマーク」

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



「MaNAVI」eラーニング

3. 新中期経営計画の概要 (2022～2024年度)

－ 変化につよい商工中金を目指して－

私たちが実現したいこれからの社会の姿

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。



協働

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
-
-

お客さまに選ばれる金融機関であり続けるために

- 経営課題解決を通じてお客さまの企業価値向上に貢献し、安心と豊かさを生み出すパートナーとして選ばれる金融機関であり続けます。そのために、3つの主要戦略（サービスのシフト、差別化分野の確立、企業変革）を推進していきます。

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

商工中金
「他に類をみない
独特な金融機関」

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

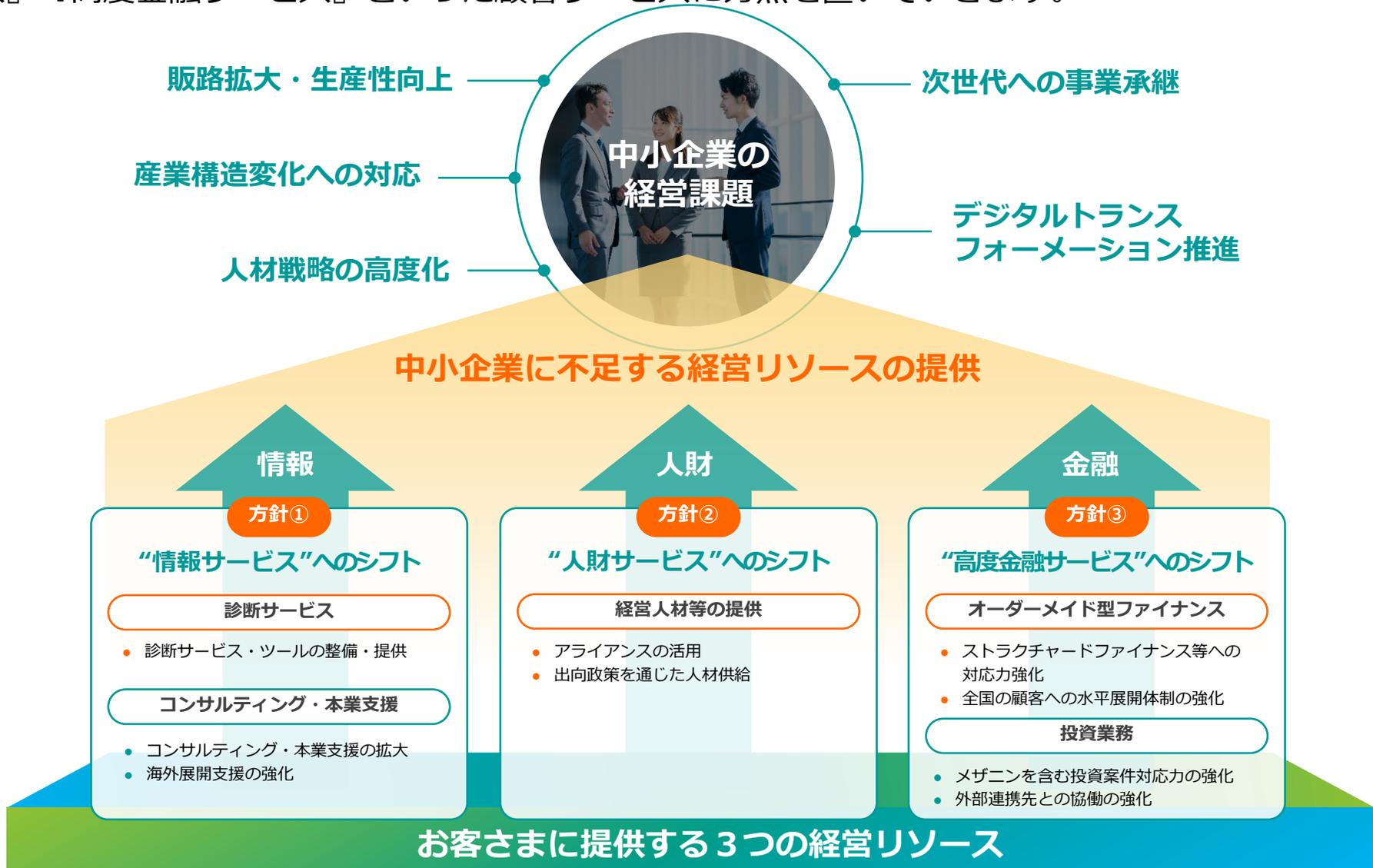
主要戦略

企業変革

環境変化に強い
組織づくり

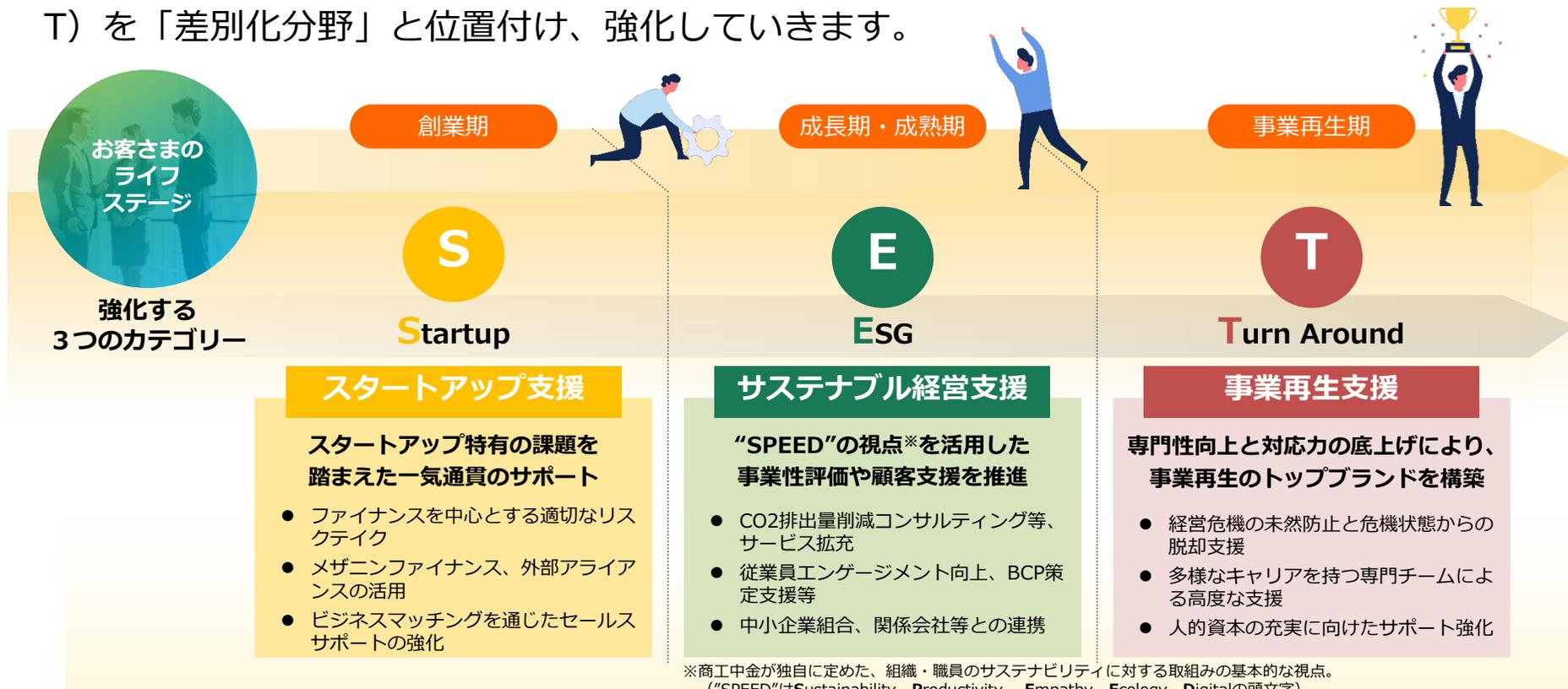
サービスのシフト

- 主要戦略の1つ目である「サービスのシフト」により、多様化していく中小企業の経営課題を捉えて、その解決に取り組むお客さまに不足するリソースを提供するべく、『情報サービス』『人財サービス』『高度金融サービス』といった顧客サービスに力点を置いていきます。



差別化分野の確立

- 「商工中金経営改革プログラム」で取り組んできた金融支援と本業支援の取組みを基礎に、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、強化していきます。



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

商工中金自身の企業変革

- 新たな企業理念を基軸に、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、当金庫自身の企業体質や組織風土改革を進めてまいります。

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／グループ戦略

- 3つの主要な戦略を推進していくこと等により、2022～2024年度（3カ年）中期経営計画の最終年度においては、以下のとおりの経営指標を目標とします。

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

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。

持続可能な社会の実現に向けた取り組み

— "SPEED"の視点による 持続可能な社会への貢献—

持続可能な社会の実現に向けた取り組み

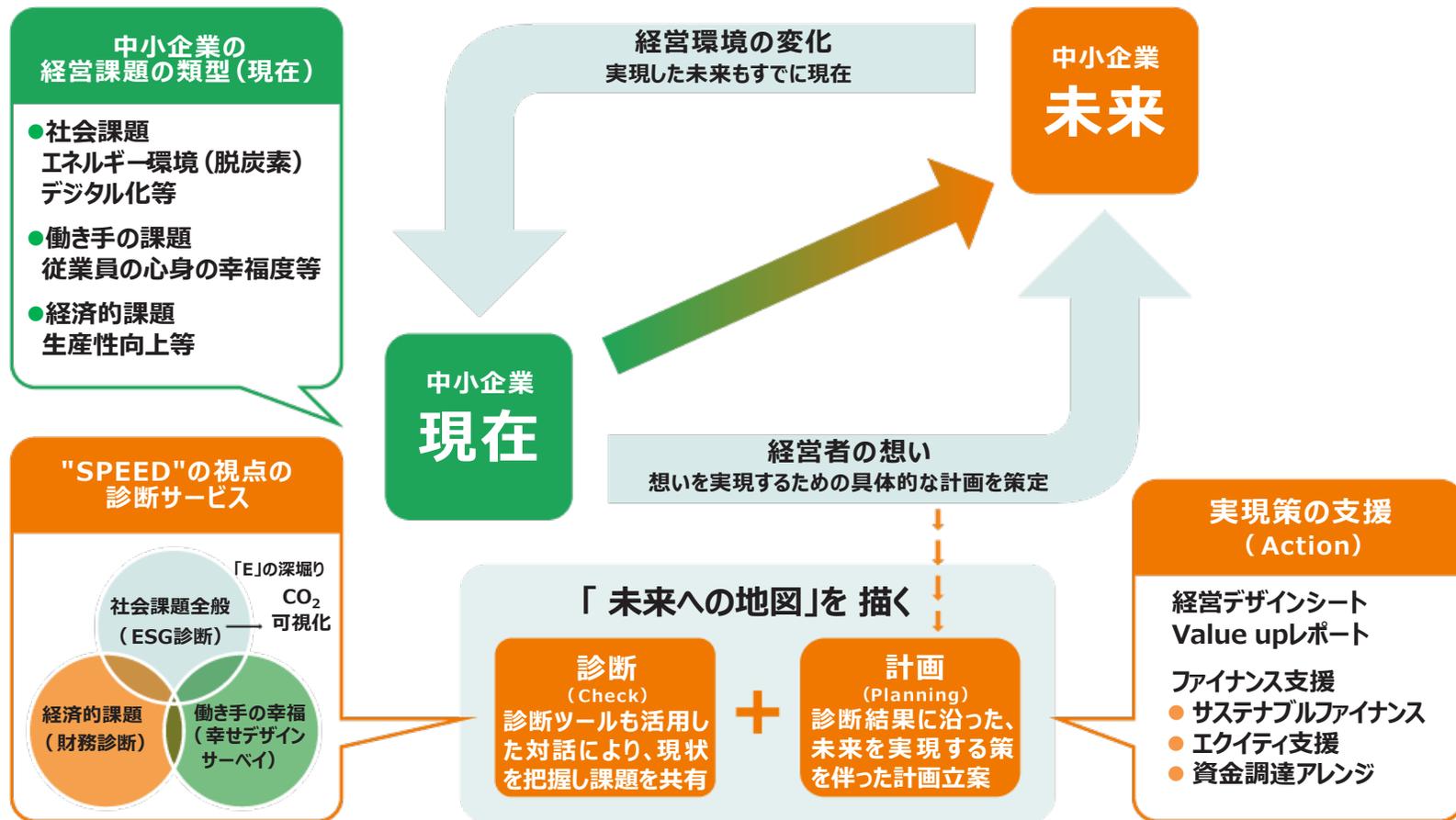
基本的な考え方

- 当金庫は、中小企業や中小企業組合の取組みを支援すること、また、自身でも取組みを進めていくことにより、持続可能な社会の実現に貢献します。
- 2022年3月に、環境や人権に対する基本的考え方や方針である「サステナビリティ基本規程」を定めました。同規程では、当金庫の組織・役職員の取組みの基本的な視点として、“SPEED”の視点を設定し、具体的な目的と行動を定めています。

	Sustainability	Productivity	Empathy	Ecology	Digital
“SPEED”の視点	 <p>将来を損なわず 現在を豊かにする</p>	 <p>少ない資源で より多くを産み出す</p>	 <p>関係者から共感され ファンを作る</p>	 <p>関係者以外も害さず 又は対策する</p>	 <p>多くの情報を使い 付加価値を創る</p>
目的	雇用の安定を通じて地域経済の活性化に貢献	限られた資源の中で事業活動による成果を持続的に増加	社会の一員である企業としての社会的責任を追求	全ての社会経済活動の基盤である気候、海洋、森林等の地球環境の安定に貢献	多様な背景を持つ消費者に応じたサービスを物質的な制約や環境資源の消費なく提供
行動	事業活動に必要な経営資源を継続的に確保 外部環境の変化に合わせて事業活動を改善	事業活動に関するノウハウを蓄積・活用 生産設備が消費する資源を削減	従業員の健康と適切な処遇、取引先との公正な取引など、人権の尊重をはじめ倫理的に正しく活動	環境に配慮した活動に積極的に取り組む 自然災害等への危機管理を実施	デジタル技術の活用 データによる付加価値の創出

サステナブル経営支援

- 気候変動リスクへの対応等、お客さまとの対話を通じて、お客さまの「想い」に共感し、ともに「未来への地図」を描き、この「地図」をもとにサステナブルな未来を創る支援（サステナブル経営支援）を行ってまいります。具体的には、事業性評価を起点にした“SPEED”の視点の診断サービス等を提供してまいります。



注釈:

Value up レポート : 商工中金が調査した業界動向などを基にマクロ・ミクロの視点から事業評価を行い、今後の経営戦略をまとめたレポート

経営デザインシート : 内閣府がリリースしている、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズムをデザインし、在りたい姿に移行するための思考補助ツール、コミュニケーションツール

幸せデザインサーベイ : 商工中金独自の、従業員へのアンケートにより、組織の幸せを可視化し、企業の持続的な成長を支援するサービス

“SPEED”の視点の診断サービス①

幸せデザインサーベイ

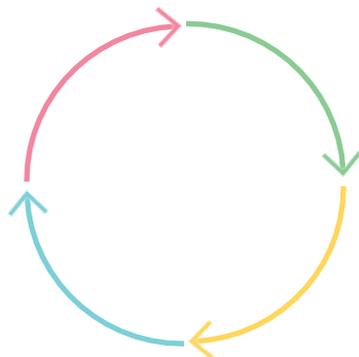
- 「幸せデザインサーベイ」は、従業員のみなさまにアンケートにお答えいただき、会社の「幸せ」をテーマに、会社と従業員との関係を分かりやすくレポートにし、お届けするサービスです。そして、可視化された課題に対し、改善のための様々なサポートをさせていただくことで、従業員のみなさまがより「働く幸せ」を感じることができる「幸せ経営」を目指そうというコンセプトです。
- 金融機関としていち早く会社の「幸せ」に着目した商工中金は、20年8月に本サービスをスタートし、22年3月末時点の契約者ベースで505社にご導入いただいております。これまで得られた様々なデータや、改善のためのノウハウを、より充実したサービスとしてご提供し、中小企業の持続的成長をサポートしていきます。

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。100の質問があり、所要時間は15分程度です。

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 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。

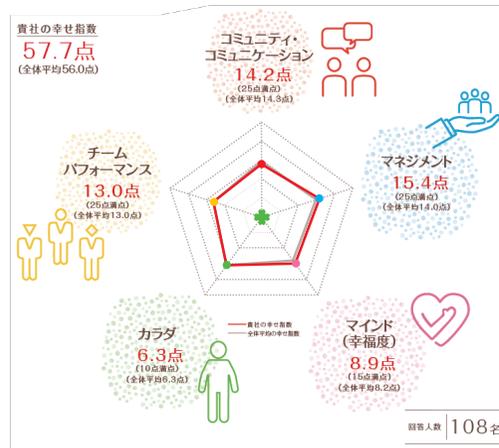
Step 3 : 結果のお届け

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。

Report

レポートイメージ

会社の幸せを、組織としての「コミュニティ・コミュニケーション」、「チームパフォーマンス」、「マネジメント」と、個々の従業員の「カラダ」、「マインド(幸福度)」の5つの要素で示し、総合点を幸せ指数としています。



“SPEED”の視点の診断サービス②

外部機関と連携したCO2排出量可視化サービスの展開

- 22年1月に、boost technologies 株式会社（以下、boost社）と商工中金は、CO₂排出量可視化に関する「ビジネスマッチング業務委託契約書」を締結し、中堅・中小企業のカーボンニュートラル促進に向けた業務提携を行いました。
- boost社は、テクノロジーを活用しカーボンフリーな未来の実現を目指す「クライメイトテック（気候テック）」企業です。
- 同社は、「CO₂排出量の自動算出（可視化）」や「脱炭素計画の予実管理」、「CO₂排出量削減（創エネ、省エネ等管理）」、「自動でのカーボンオフセット」、「各種法令に沿った報告レポート」が可能なクラウド型脱炭素化プラットフォーム「ENERGY X GREEN」を提供しています。当金庫は、事業性評価を起点としたサステナブル経営支援の一環として、boost社の「ENERGY X GREEN」を紹介し、サプライチェーン全体の脱炭素化に向けた取組みを支援します。



ENERGY X GREEN

組織のカーボンニュートラルを加速させる

脱炭素化クラウド

1. CO₂排出量の自動算出（可視化）
2. カーボンニュートラルの計画、管理
3. カーボンオフセット
4. RE100、SBTi、温対法等のレポート



boost technologies 株式会社の概要

代表者：代表取締役 青井 宏憲
設立：2015年4月15日
資本金：12億4,590万円（資本準備金含む）
所在地：東京都千代田区永田町2-11-1
山王パークタワー

気候変動への取組（TCFD開示）

- 特に、サステナビリティに関する課題の中でも「気候変動リスク」は、多くの中小企業に影響を与える重要な課題で、当金庫における経営のトップリスクの一つと認識しています。当金庫はTCFDの提言(※1)に賛同しています。気候変動に対する取組みの情報開示の重要性を認識しており、TCFDの推奨する形での情報（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）の開示拡充にこれからも取り組んでいきます。

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いきます。また、逐次、取締役会に報告しています。
- 気候変動を含む社会の重要課題を解決し、持続可能な社会の実現に向けて積極的な役割を果たすため、サステナビリティ基本規程を策定いたしました。
- 事業活動を通じて、重点的かつ効果的に貢献する社会の重要な課題（マテリアリティ）を特定しました。

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、低炭素社会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。
- “SPEED”の視点(※2)をもった事業性評価を起点に、お客さまとは気候変動リスクをともに乗り越えるための対話を行い、必要な取組みの実行支援を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 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）

※2 “SPEED”の視点：当金庫が独自に定めた、組織・職員のサステナビリティに対する取組みの基本的な視点（詳細P40）

リスク管理

- 「気候変動リスクへの対応」を経営のトップリスクの一つと認識しています。
- 中小企業の金融円滑化を目的とする金融機関として、お客さまとは“SPEED”の視点(※2)をもった建設的な対話と相互理解に努め、情報の把握と提供を継続的にを行います。その過程で確認した環境・社会に対し負の影響を及ぼす可能性が高い事業との取引は、「環境または社会に配慮した取組の方針」に沿って対応していきます。
- 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。

指標と目標

- 当金庫の国内事業所におけるCO₂排出量の削減目標：30年度に13年度比50%削減。
- 当金庫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20年度のCO₂排出量は10,939トンで、13年度比28%削減しています。
- 当金庫の貸出金に占める炭素関連資産の割合は0.3%です。（22年3月末）

詳細はTCFDレポートを
ご覧ください



新中期経営計画【詳細版】抜粋

詳細はこちらをご覧ください



“経営課題の見える化”と“課題解決の実行支援”をサービス提供

- 労働力不足、環境負荷低減、事業承継や業界再編、アフターコロナへの対応等、中小企業の経営課題は複雑かつ多様化。
- お客さまと経営課題を共有し、各種サービス提供の起点となる診断サービス・ツールを整備し、順次提供を開始。
- 課題解決に向けたコンサルティング・本業支援サービスを行うべく、専門セクションを設置し、サービス提供体制を整備。

Point

診断サービス・ツール等を通じた深度ある課題共有

- 独自性ある診断サービス・ツールの開発、中小企業の**経営環境の変化**を捉えた**テーマを順次拡充**

Point

コンサルティング・本業支援サービスの展開

- 事業性評価を通じて培ったノウハウを活用した業種別コンサルティングと本業支援
⇒**専門セクション新設**
- 市場ニーズの拡大を踏まえ、M&A・事業承継の取組みを強化
⇒**担当セクションの専門性向上**
- 内製型、協業型、紹介型を組み合わせ最適なサービスを提供

投資業務

オーダーメイド型
ファイナンス

人財サービス

各種診断サービス・ツール

ESG診断

- 取組み状況の簡易診断ツール
(外部連携)

温室効果ガス計測

- CO2排出量の可視化ツール
(外部連携)

幸せデザインサーベイ

- 従業員幸福度の可視化ツール
- ビジネスコンテスト発の独自サービス

業種別診断ツール

- 観光・旅館向けツール
- 自動車業界向けツール

財務診断ツール

- 同業比較による財務分析ツール

・ ・ 新たな開発 ・ ・

- DX関連、BCP、新事業創出等 ・ ・ ・

各種診断で共有した課題解決に向けたサービスの提供

情報サービス（コンサルティング・本業支援）

FA業務を柱として、関係会社・アライアンスを活用し、多様な経営課題に対する解決力を強化

- 課題解決に向けたコンサルティング・本業支援を行うべく、内製FA（フィナンシャルアドバイザー）、協業、紹介を組み合わせ、ラインナップを充実。
- 関係会社や幅広い地域金融機関との連携によるネットワークも活用し、ファイナンスを含めたワンストップでの課題解決策を提供。

FA業務

内製型コンサルティング

- 貸出業務を通じて培ったノウハウを活かした本業支援として拡大
- 顧客の課題・ニーズ起点のコンサルティングをチームで提供

環境変化

- ✓ コロナによる本業への影響
- ✓ 脱炭素化に伴う産業構造変化 等

顧客ニーズ・課題

- ✓ 売上向上・マーケティング
- ✓ PL改善・戦略立案 等



事業承継・M&A支援

- 踏み込んだニーズの捕捉とコンサルティングとしての提案力強化
- 業界最先端をいく提携先との連携を通じたノウハウのブラッシュアップ
- 顧客志向を徹底した運営により人材・実績面での存在感を発揮

ファイナンスニーズを含む一貫したサービス提供

課題の把握、
ニーズ深堀り

マッチング、
解決策提案等の
アドバイザー

ファイナンス
ニーズに対する
スキーム提案

協業型コンサルティング・ビジネスマッチング

- 脱炭素化、DX、生産性向上等のテーマに応じたソリューション
- 関係会社・アライアンスの活用によりノウハウを補完

お客さま

不足する
リソースの特定



商工中金



協業企業

関係会社含む

紹介型コンサルティング

- 専門性の高い分野のコンサルティングをコーディネーターとして提供
- 関係会社（商工研）の提携先ネットワークを強化
- 分野によってはグループ内での内製化も検討

情報サービス（海外展開支援）

貿易取引や市場業務を含む中小企業の多様な海外展開ニーズに対応

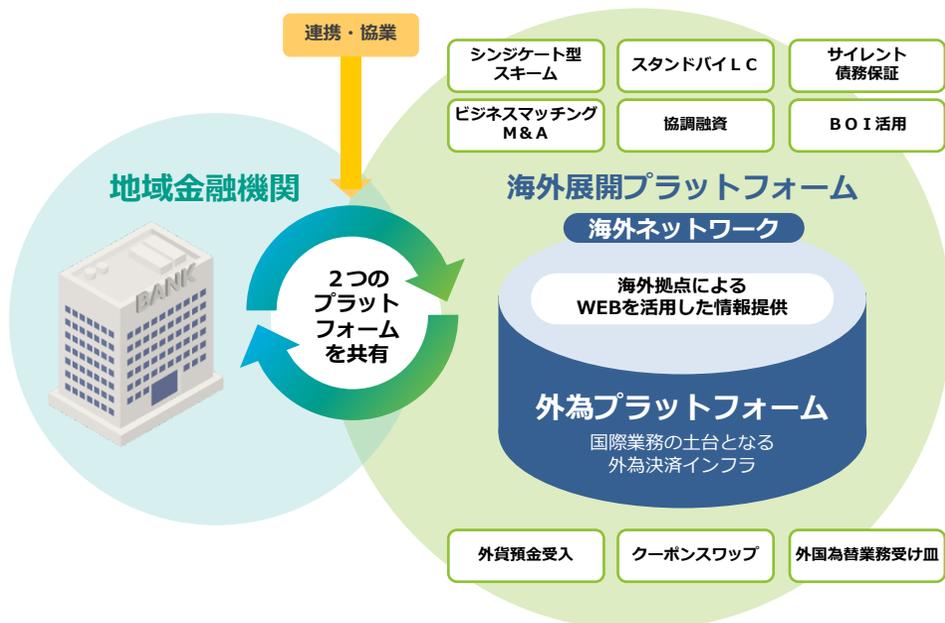
- 商工中金の海外ネットワークや外為決済インフラ、海外展開支援ノウハウ等について地域金融機関と共有し、幅広い連携・協業体制を構築。
- 為替変動リスク等の海外展開に伴い発生するリスクに対し、取扱商品の拡充、高度化を含めきめ細かく対応。

地域金融機関との連携・協業

- 外国為替、海外展開という2つのプラットフォームを共有し、相互補完的な連携・協業体制を構築

主な連携メニュー

外国為替業務の受け皿 / クーponsワップ / 海外拠点の相互活用 等

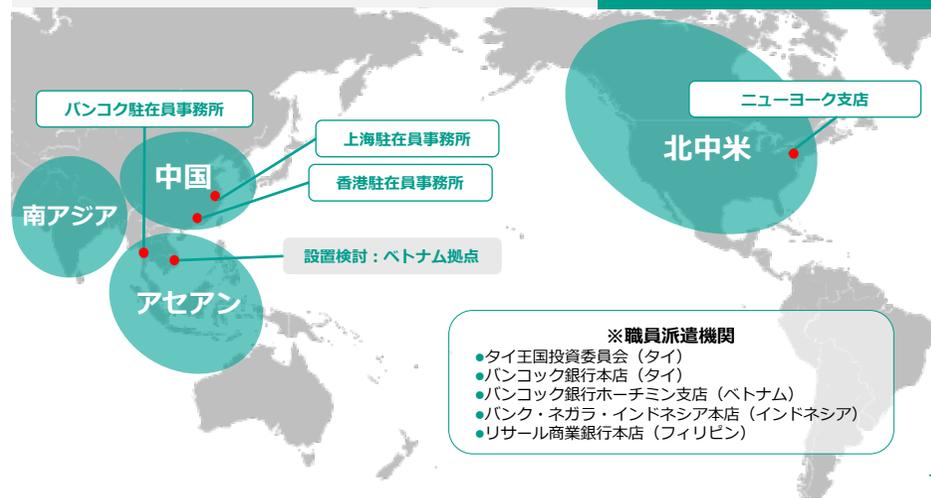


海外進出サポート

- アセアン・北中米・中国を最重点エリア、インド等南アジアを重点エリアと位置づけ
- 当該エリア各国における、資金供給機能、情報サービス・コンサルティング機能等を的確に果たすうえで必要な外部機関ネットワークを質量両面で拡充
- 情報サービスをはじめ国内外での各種サービスの充実を図るための海外拠点設置を、取引先の進出ニーズが強いベトナムにて検討
- ニューヨーク支店を有する北中米については、米ドル調達の強化を図りながら、管内取引先現地法人の資金ニーズ等へ幅広く対応

海外4拠点（1支店・3駐在員事務所）

5つの機関に職員を派遣※



事業への理解を通じ、経営課題の解決に資する人材確保に貢献

- 高齢化による経営人材不足に加え、ガバナンス強化や事業戦略見直し・業務改革に対応できる専門性高い幹部人材のニーズが高まりつつある。
- これまで培ってきたリレーション、事業性評価ノウハウを活かし、お客さまとの経営課題の共有を通じたソリューションとして、人財サービスに取り組む。

Point

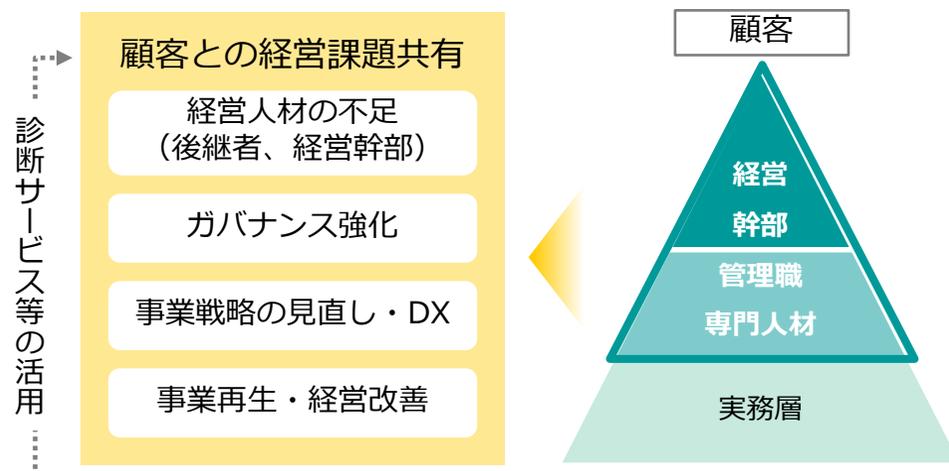
経営課題の共有とアライアンスの活用

- 診断サービス・ツール等の活用を通じた深度ある対話と、人材紹介機能の組み合わせによるワンストップでの提案
⇒**人材紹介機能を有する企業等とのアライアンス強化**
- 全国ネットワークの強みを活かし、経営人材や専門人材の確保が困難な地方中小企業の課題解決に貢献
⇒**首都圏人材と地方中小企業のマッチング推進**

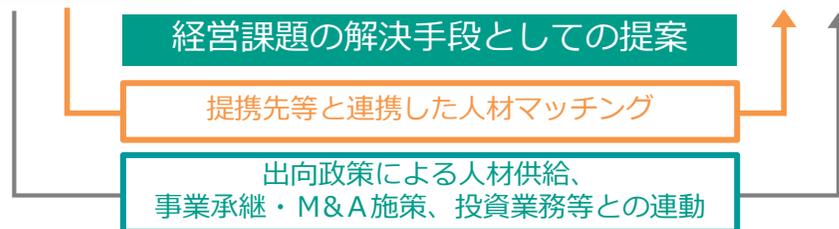
Point

出向政策を通じた人材供給

- 大口与信先の事業再生や、エクイティ取得先等のガバナンス強化に対応する**経営人材等を出向政策により供給**
- 各分野での専門性向上を目的とした若手・中堅職員の外部企業等への出向促進や、顧客企業の経営幹部として活躍する人材の供給を想定した、**出向人材の育成プログラム確立**



商工中金



各種診断で共有した課題解決に向けたサービスの提供

高度金融サービス（オーダーメイド型ファイナンス）

全国の中小企業に、経営戦略に沿った最適な資金調達を提案

- 複雑化・高度化する経営課題に対応し、大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンス等への取組みを強化。
- 当該サービスの提供主体は、大企業を相手とするメガバンクや外資系金融機関、一部の大手地銀が中心。商工中金は、全国の支店網、幅広い地域金融機関との連携といった強みを活かし、高度な金融サービスを全国の中小企業に届けていく。

Point

案件対応力の強化

- 強化領域におけるソリューションラインナップの拡充
- 構築ノウハウの集約と蓄積、専門性向上のための体制整備
⇒**専門セクション新設**（エージェント機能の強化を含む）
- 幅広い知識を持ち、顧客ニーズの把握と、有効かつ迅速に組織を活用できる営業店職員の育成

Point

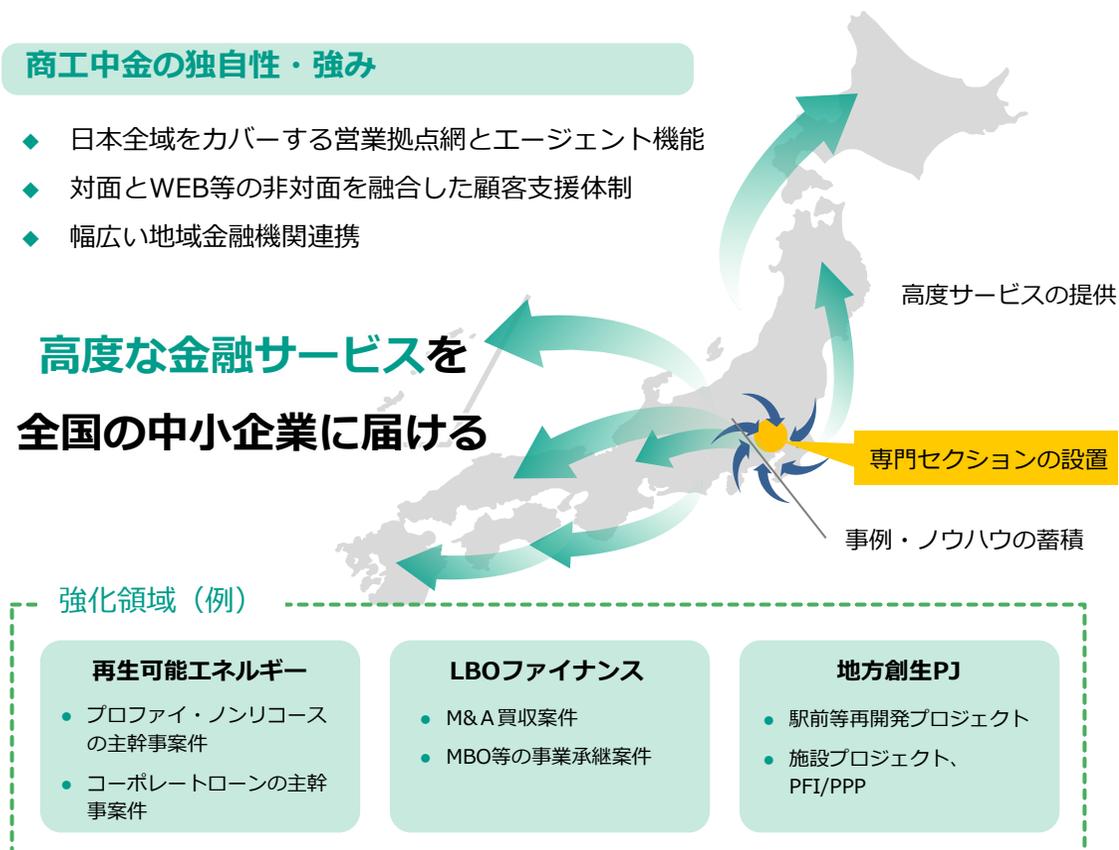
水平展開体制の強化

- ソリューション提供効果を拡大するため、**地域金融機関・外部機関との連携を強化**
- ノウハウやマネジメント上の課題を勘案しつつ、顧客ニーズや利便性を踏まえ、専門セクションの地域拠点設置も視野

商工中金の独自性・強み

- ◆ 日本全域をカバーする営業拠点網とエージェント機能
- ◆ 対面とWEB等の非対面を融合した顧客支援体制
- ◆ 幅広い地域金融機関連携

高度な金融サービスを 全国の中小企業に届ける



高度金融サービス（投資業務）

全国の経営者の未来への想いや戦略の実現を投資業務から支援

- 経営のライフサイクルにおける重要な経営課題に対して、必要なエクイティ資金を提供することで経営者ととも未来に向けチャレンジする。こうした取組みから、お客さまとの長期的な取引関係を構築し、「お客さま＝株主」であるメンバーシップ金融機関として役割を果たす。
- 具体的には、過去より取り組む投資手法（普通株式、種類株式、劣後ローン、新株予約権付ローン）に加え、人財サービスや情報サービスを組み合わせることで、経営者のその時々未来への想いや戦略を実現していく。また、中小企業と未来に渡ってパートナーとなるという同じ価値観・時間軸を共有できる外部連携先との協働の強化や新たな連携を検討。

Point

案件対応力の強化

- 企業価値向上による内部留保を原資としたインカムゲインに比重を置く現行の投資モデルを土台に、態勢を拡充
⇒投資業務の強化によりお客さまとの接点を大幅拡大
- 顧客ニーズが、連携先（投資育成3社等）の支援スタンスと合致する場合には連携を重視し、また、顧客のライフサイクルのタイミングと内容に沿った支援手法を追加・拡充する

Point

高度なニーズへの対応

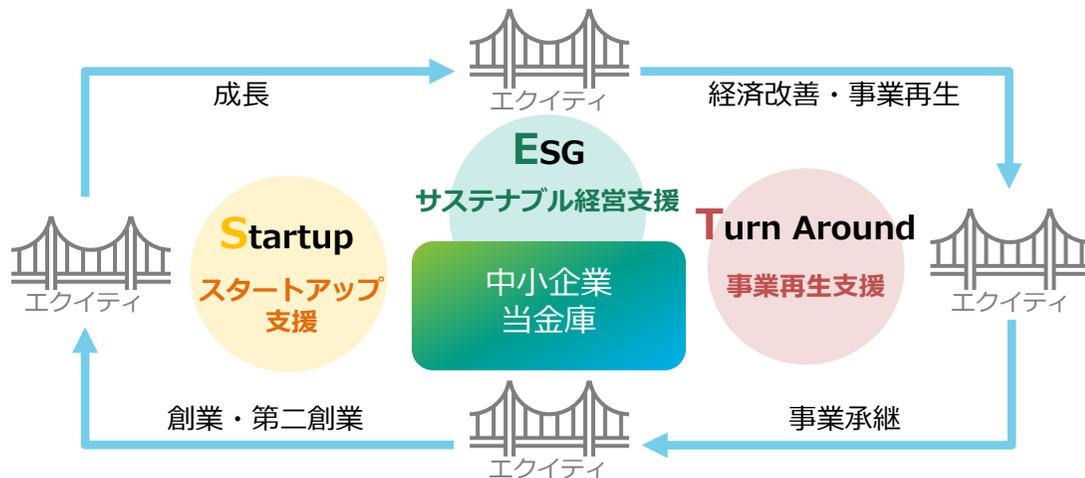
- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置を検討
- 事業再生や事業承継の局面において、お客さま視点でのあるべき支援スキーム（議決権に制限されない株式投資等）に取り組む

背景

コロナ禍や事業承継、サステナブルへの対応等、ライフサイクルにおける資金ニーズがデットからエクイティ資金に移行

独自性・強み

中小企業専門金融機関として、全国のオーナー同族経営の顧客層と、様々なライフサイクルの支援実績とノウハウを抱える



企業経営のライフサイクル遷移をスムーズに“橋渡し”するエクイティ資金の提供イメージ