

## 1. はじめに（評価委員会の位置づけ）

- **不正事案の発覚**までの商工中金のビジネスモデルの中心は**危機対応業務**。商工中金の危機対応業務における不正事案を受け、2018年4月以降17回にわたり委員会を開催し、**新たなビジネスモデルが確立されたか、危機対応業務を実施する責務が必要か**等について検証。

## 2. 新たなビジネスモデルの確立状況の検証

以下の検証を踏まえると、**新たなビジネスモデルは概ね確立できた**と評価。

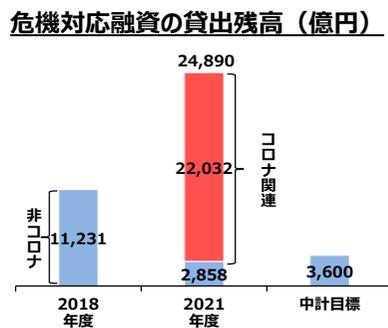
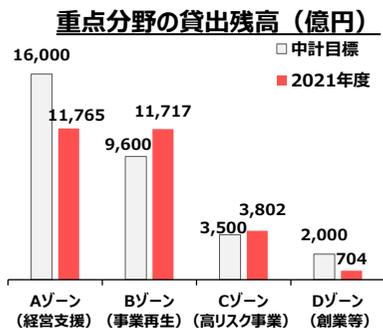
(ただし、社会経済環境は変容することから、ビジネスモデルの改善・不断の見直しは必要。)  
 (顧客アンケート調査では、「総合満足度」は約85%、「信頼度」は90%強と、顧客から評価)

### ■ 事業性評価に基づく融資

- **経営者保証無しの融資比率が2018年度 36%→2021年度 61%**  
 (民間金融機関の経営者保証無し融資比率の平均は30%)

### ■ A～Dゾーンの重点分野の設定

- **B(経営改善)・C(高リスク事業)ゾーンは目標を超える実績。**
- コロナで、危機対応融資の貸出残高が大きく増加。その結果、**A(経営支援)・D(創業)ゾーンの実績は目標を下回ったが一定の効果**  
 (商中が得た利益と掛けた費用(平均)：重点分野先 粗利223万円、経費66万円(非重点先87万円、50万円))



### ■ 中小企業組合支援

- コロナ禍の中、組合新設等を支援 (3.6万組合のうち1.9万組合が株主)。
- 今後、**組合の組織率向上・後継者不在の組合員の支援を強化。**

### ■ 収支実績

- **収支実績は目標を達成。**
- **OHR (業務粗利益に占める経費の割合) は、地銀上位5行と同水準。**

	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% (地銀上位56.1%)	60%程度

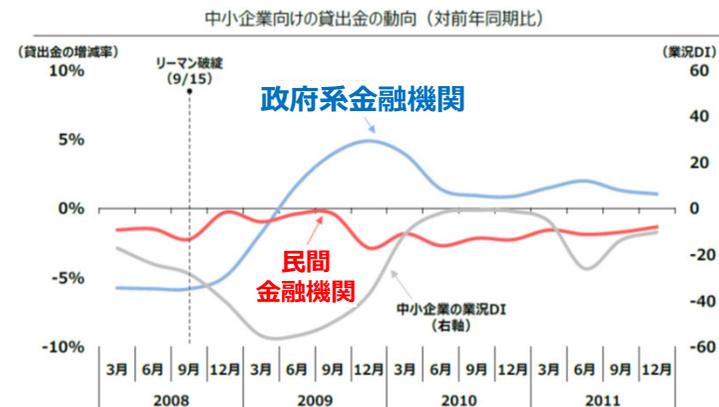
## 3. 危機対応業務の検証

### ■ 商工中金による日本公庫の役割の補完

- コロナ禍 (日本公庫の窓口で最大2.1万件/日の申込) において、**99の支店等を有する全国ネットワークを活用し、日本公庫の役割を補完。**
- 取引先 (従業員100人以上が14%) の5割は日本公庫との取引がなく、フルバンク機能を活かして、**地域経済の維持に役割を發揮。**
  - ✓ 日本公庫の実質無利子無担保融資等：100万件・17兆円
  - ✓ 商工中金の危機対応融資 (シニア)：3.6万件・2.6兆円
- コロナ禍では、日本公庫とともに、民間金融機関にとってリスクの高い資本性劣後ローンを実施 (大半は、民間金融機関との協調融資)

### ■ 金融収縮期における政府系金融機関の役割

- リーマンショック時 (金融収縮期) には**100%保証を発動したが、民間金融機関は貸出減少傾向は解消せず**。政府系金融機関の果たした役割大。



### ■ 危機対応業務の実施の責務

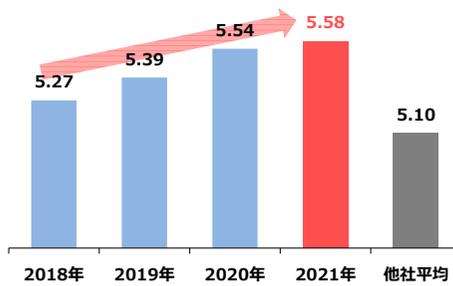
- 危機対応業務を担う指定金融機関制度の運用を見直し。
- これを踏まえ、**民間金融機関の指定金融機関への参入を着実に促すとともに、金融収縮や全国規模での危機等に備えるため、当面、商工中金は、引き続き危機対応業務を実施する責務がある。**

# 商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会 報告書（案）の概要

## 4. ガバナンスの状況

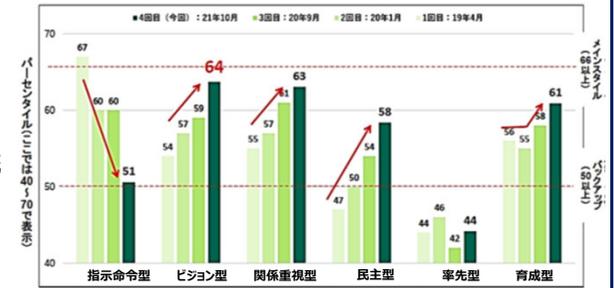
- 営業窓口への**ノルマ割当を廃止**。営業店の業績評価に占める**定量的評価の割合を半減**。（95%→50%）
- 職員の**コンプライアンス意識も向上**。

職員のコンプライアンス調査結果（35項目平均）



- 幹部のリーダーシップスタイルも、「**指示命令型**」が減少。
- **取締役会の過半数が社外取締役**（5名/9名）とし、形式的な報告や儀礼的な追認の場ではなく、**議論の場としての機能を活性化**。

リーダーシップスタイルの変化



（出典）KORN FERRY社より提供

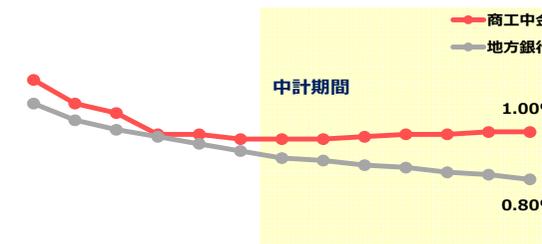
## 5. 結論

### (1) 新たなビジネスモデルは概ね確立できたと評価

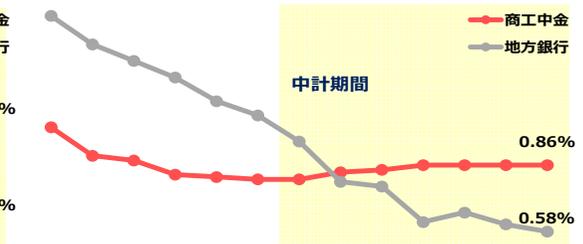
商工中金のビジネスモデルは、以下の独自性を有している。

- 市場環境に左右されにくい資金調達へと移行（商工債への依存度 17年度：46.4% →21年度：36.4%）。
- 適切な経営支援を組み合わせた融資を始め**重点分野の取組等が奏功し、長短期ともに地方銀行平均以上の金利を確保**。

長期金利（1年以上）の推移



短期金利（1年未満）の推移



### (2) 当面は、引き続き危機対応業務を実施する責務がある

- コロナのような災害、リーマンショックのような経済危機（金融収縮）を想定し、**危機対応業務が確実に実施されるセーフティネットを用意することが必要**。

## 6. 今後の課題

(1) **創業・スタートアップ支援**（スタートアップ企業向けの原則経営者保証を徴求しない仕組みの活用やエクイティ支援の加速化）

(2) **海外展開支援**（商工中金の海外ネットワークを活かした情報提供やファイナンス支援の積極的実施）

(3) **全国ネットワークの活用**（地域金融機関とも連携し、地域を越えたM&Aやビジネスマッチング等により、ソリューション支援を収益化）

（参考）評価委員会委員名簿

委員長 川村 雄介 一般社団法人グローバル政策研究所 代表理事  
 翁 百合 株式会社日本総合研究所 理事長  
 中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長

伊東 眞幸 株式会社フイंकロス・デジタル 代表取締役社長  
 川崎 修 株式会社東研サーモテック 相談役  
 家森 信善 神戸大学経済経営研究所 教授