

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

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）

2022年〇月

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

目次

1.	はじめに	2	
2.	新たなビジネスモデルの確立状況の検証	3	
(1)	新たなビジネスモデルについて	3	
(2)	事業性評価と重点分野への取組	3	
(3)	ソリューションニーズに対する取組	9	
(4)	中小企業組合支援の取組	11	
(5)	地域金融機関との連携・協業の進展	12	
(6)	新たなビジネスモデルの前提となる経営合理化	13	
(7)	検証結果	15	
3.	危機対応業務の検証	17	
(1)	危機対応業務の状況	17	
(2)	新型コロナ禍での日本公庫の融資、危機対応業務、セーフティネット保証	17	
(3)	危機対応業務と日本公庫、セーフティネット保証のパフォーマンスの比較検証	17	
(4)	危機対応業務実施の責務の必要性	20	
4.	ガバナンスの状況	21	
(1)	組織風土改革	21	
(2)	人事・人材育成制度の見直し	25	
5.	結論	26	
(1)	新たなビジネスモデルの確立	26	
(2)	危機対応業務	29	
6.	今後の課題	30	
(1)	Dゾーンの取組	30	
(2)	海外展開支援	30	
(3)	全国ネットワークを活かしたビジネス展開	31	
<	商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会	>	32

1. はじめに

商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会（以下「評価委員会」という。）は、株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」という。）による危機対応業務における不正事案を受け、商工中金の在り方検討会（以下「在り方検討会」という。）がとりまとめた「商工中金の在り方検討会提言（中間取りまとめ）（以下「検討会提言」という。）」を踏まえ2018年4月に設置された。

商工中金は2018年からの4年間、解体的出直しを図り、真に中小企業にとって必要な機関に生まれ変わるため、危機対応業務に頼らない新たなビジネスモデルの構築に加え、二度と不正を起こさないガバナンス体制の構築等に取り組むこととされ、本委員会は4年後の徹底検証について重要な役割を発揮することとなった。

商工中金が改革を進める中、2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による中小企業への甚大な影響を踏まえ、不正事案を受けた見直し後、初めて危機対応業務が発動された。感染拡大は、商工中金がこれまで取り組んできた改革の実効性を発揮できるか、また、真に中小企業にとって必要な機関になることが出来ているかどうかの試金石ともなった。

本委員会では、これまで計17回にわたって新たなビジネスモデルの進捗、ガバナンス体制の見直し、危機対応業務の実施状況等、様々な論点について検討・検証を行い、本報告書はその結果をとりまとめたものである。

本報告書における新たなビジネスモデルや危機対応業務の評価等を踏まえ、政府においては、「検討会提言」を踏まえ、「完全民営化の実行への移行」の判断に向けた検討を進めることを期待する。

2. 新たなビジネスモデルの確立状況の検証

(1) 新たなビジネスモデルについて

商工中金は、2008年10月の株式会社商工組合中央金庫法（以下「商中法」という。）の施行により株式会社化され、政府は、「施行の日から起算して概ね5年後から7年後を目途」として、保有株式の全てを処分し完全民営化することとされたが、リーマンショックや東日本大震災への対応のため、処分期限は2度にわたり延期された。このような危機を通じて、確実な危機対応の必要性が明らかになるとともに、危機対応業務を担う指定金融機関への民間金融機関の申請がないこと等を踏まえ、2015年の法改正により、①将来的な完全民営化の方針は堅持した上で、②当分の間、商工中金に危機対応業務を実施する法律上の責務を課し、③政府は商工中金が危機対応業務を的確に実施するために必要な株式を保有することが決定された。

しかしながら、2016年10月に危機対応業務における不正事案が発覚し、主務大臣による2度にわたる業務改善命令が発出される中、経済産業大臣の指示に基づき「在り方検討会」が設置され、2018年1月に、「ビジネスモデルの在り方」、「危機対応業務の見直し」、「持続可能なビジネスモデルを実現するための商工中金のガバナンスの強化」を内容とする「検討会提言」が取りまとめられた。

この「検討会提言」において、「1. の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2. の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」との考え方が示されことを踏まえ、2018年4月に評価委員会が設置され、「商工中金の新たなビジネスモデルが確立されたかどうかの4年後の徹底検証について重要な役割を発揮」、「商工中金に危機対応業務を実施する責務が引き続き必要かどうかの検証について重要な役割を発揮」することとなった。

商工中金は、2018年5月に評価委員会の了承を経て、「ビジネスモデル等に係る業務の改善計画（以下「業務改善計画」という。）」を主務大臣に提出するとともに、2018年10月に「業務改善計画」の実行計画として、「商工中金経営改革プログラム（中期経営計画）（以下「中計」という。）」を策定した。

以下では、「中計」に基づく、事業性評価や重点分野への注力等のビジネスモデルの確立に向けた取組や、経営合理化等のビジネスモデルを支える仕組み（ガバナンスに関する項目は「4. ガバナンスの状況」において扱う。）について検証する。

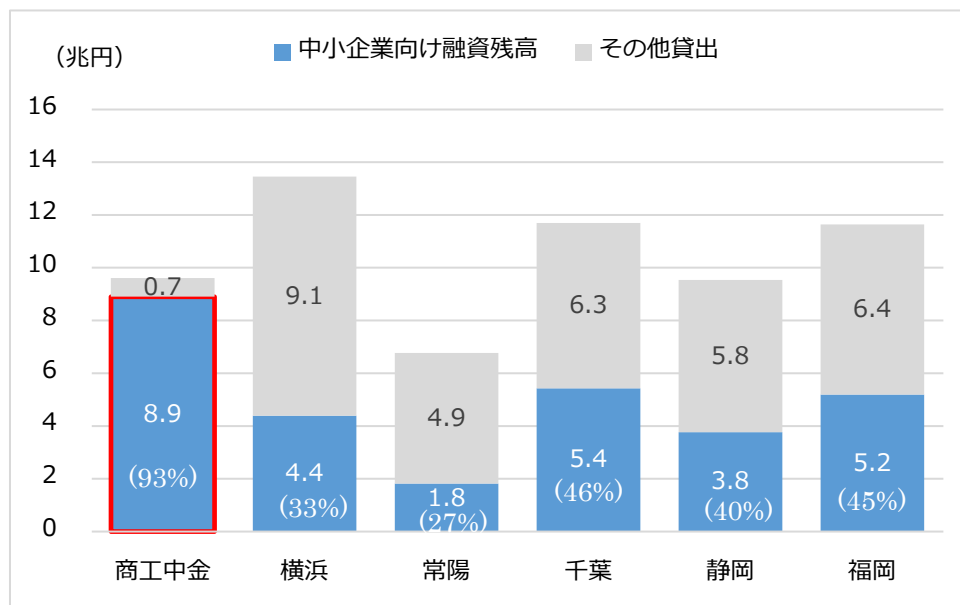
(2) 事業性評価と重点分野への取組

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、危機対応業務であり、担保や経営者の個人保証などに頼らない事業性評価に基づく融資や、課題解決型提案など、中小企業向け金融機関に求められる機能の発揮が疎かになっていた。このような観点から、「業務改善計画」及び「中計」においては、事業性評価の取組を強化するとともに、生産性が低く、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業や、リスクの高い事業に乗り出そうとしているがうまく進められない中小企業を念頭に、重点分野を設定し、ソリューション提供を進めることを位置付けている。

①事業性評価

商工中金は、地銀上位行と比較して、中小企業向けの貸出残高・比率が大きく、いわば中小企業専門金融機関と言える存在である。中小企業向け融資に当たっては、取引先との信頼関係を深め、取引先の事業内容や経営ビジョン等を理解するとともに、将来の成長可能性を把握する事業性評価が不可欠であるため、商工中金では、事業性評価を「中計」で掲げた「経営支援総合金融サービス事業」を展開していくための起点として位置づけ、全社的な取組の強化を実施している。

【貸出残高の比較（2021年度）】



※1：各行決算短信説明資料より

※2：中小企業向け融資残高について、常陽・福岡は中小貸出合計から消費者ローンを控除

具体的には、2018年度の「中計」策定当初から、全ての取引先（7.5万先）に対して事業性評価を実施している。経常的な訪問時に把握した定性的な情報を蓄積するとともに、事業性評価ヒアリングサポートシートを活用して課題共有を進めており、課題共有件数は8万件を超える水準となっている（なお、危機対応業務を含むコロナ禍における資金繰り相談が増えた結果、2020年度の課題共有件数は10.7万件に達した）。加えて、2020年10月から開始した営業窓口の本業支援力強化を目的とした「ZK計画（全員（Z）経営サポーター（K）計画）」を通じ、事業性評価の好事例の横展開を進めている。

さらに、2018年度には36%だった経営者保証に依存しない新規融資の比率も、2021年度には70%へと2倍近く増加（経営者保証を徴求しない運用の危機対応業務を除くと2019年度：41.2%、2020年度：55.9%、2021年度：61.1%）しており、他の金融機関（2021年度の民間金融機関平均は29.9%）に比べて高い割合となっていることも踏まえると、事業性評価に基づくビジネスモデルは確立されていると評価できる。引き続き、事業性評価の取組を進め、経営者保証に依存しない融資慣行を確立することが期待される。

1 【KPIの推移】

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績
課題共有件数 (相談メモ件数)	82,520件	82,976件	98,761件	68,813件
課題共有件数 (課題共有タスク件数)	2,971件	6,450件	7,771件	17,497件
課題共有件数(合計)	85,491件	89,426件	106,532件	86,310件
ローカルベンチマークの取 組件数(累計)	—	33,790件	39,692件	47,464件
経営者保証GLに基づく無 保証貸出比率(無保証であ る危機対応融資を含む)	35.8%	41.2%	84.3%	69.7%

2 ※1:「課題共有件数(相談メモ件数)」は資金関係、「課題共有件数(課題共有タスク件数)」は
3 資金関係以外の経営課題に関係するもの。

4 ※2:「経営者保証GLに基づく無保証貸出比率」は、危機対応融資が経営者保証を徴求しない運
5 用のため、2020年度の比率が高まっている。

6 (出典) 商工中金提供データより作成

7

8 ②重点分野A～Dゾーンの実績(貸出残高)

9 「業務改善計画」及び「中計」においては、「4つの重点分野」(*)が設定された。

10 「中計」においては、危機対応融資の縮小(2017年度:1.8兆円→2021年
11 度:0.36兆円)と重点分野融資の拡大を目標として掲げたが、新型コロナウイルス
12 感染症が2020年春から拡大する中、危機対応融資の貸出残高が大きく増加
13 (2021年度:2.5兆円)した(なお、コロナ対応以外の危機対応融資残高は、
14 2021年度で0.29兆円であり、「中計」の目標は達成)。結果として、B・Cゾ
15 ーンの実績は、「中計」の目標を上回り、A・Dゾーンの実績は、「中計」の目標を下回っ
16 たが、危機対応業務実施を踏まえた修正後の2021年度目標は概ね達成している。

17

18 ※重点分野

19 Aゾーン: 中小企業の資金繰りを最適化する経営支援型融資

20 Bゾーン: 事業再生・経営改善

21 Cゾーン: 地域けん引企業等の高リスク事業に対する融資

22 Dゾーン: 創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資

23

24

1 【KPIの推移（貸出残高ベース）】

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2021年度目標（※4）	中計当初目標
A	3,768億円	9,074億円	9,758億円	11,765億円	12,600億円	16,000億円
B （※1）	8,765億円	9,384億円	10,297億円	11,717億円	12,000億円	9,600億円
C	988億円	1,668億円	2,640億円	3,802億円	3,300億円	3,500億円
D	474億円	585億円	615億円	704億円	800億円	2,000億円
危機対応 （※2）	11,231億円	6,651億円	24,335億円	24,890億円	23,000億円	3,600億円
プロパー （※3）	58,711億円	57,658億円	49,905億円	46,183億円	45,600億円	53,500億円

2 ※1：A・C・Dゾーンは「対象貸出残高」の合計に対して、Bゾーンは「対象取引先残高」の合計。

3 Bゾーンについては定量的な基準に基づき洗い替えをしているため、年度毎に母集団が異なる

4 ※2：危機対応の計画値は、損害担保契約分のみをカウント

5 ※3：私募債等を含む

6 ※4：危機対応業務開始後の2020年度までの実績等を踏まえた見直し実施後の目標
7 （2021年5月公表）

8 （出典）商工中金提供データより作成

9

10 （効果分析）

11 ○Aゾーン（中小企業の資金繰りを最適化する経営支援型融資）

12 「中計」策定後の2019年度から支援実績が大幅に増加している。長期資金につい
13 ては、2020年度からは危機対応業務などにより実績が減少したが、2021年度に
14 入り増加傾向にある。

15

	2018年度実績				2019年度実績				2020年度実績				2021年度実績			
	件数	融資額		利回り	件数	融資額		利回り	件数	融資額		利回り	件数	融資額		利回り
		比率				比率				比率				比率		
長短 合計	4,331	4,335	-	1.033	16,474	14,779	-	1.038	13,725	13,036	-	0.989	16,060	15,897	-	0.991
長期	1,791	2,211	51%	1.172	3,367	3,696	25%	1.312	992	1,403	11%	1.188	1,972	2,545	16%	1.128
短期	2,540	2,124	49%	0.888	13,107	11,082	75%	0.947	12,733	11,633	89%	0.965	14,088	13,352	84%	0.965

16 ※：融資実行金額ベース（億円）

17 （出典）商工中金提供データより作成

18

19 なお、2018年度におけるAゾーン支援先と非対応先を比較すると、支援先の方が
20 2019年度における総資産及び有形固定資産が増加しているとの傾向が見られ、重点
21 支援による効果が表れている。また設備投資についても、支援先の方が設備投資の実績
22 及び予定について、比率が高い傾向が見られた。また、Aゾーン支援先の長期金利の貸
23 出利回りは1.128%、短期金利の貸出利回りは0.965%と、2021年度国内
24 銀行の新規貸出約定平均金利（長期0.731%、短期0.444%）と比較して高い
25 水準となっていることを踏まえると、「中計」の目標は達成しなかったものの、Aゾ
26 ーン支援がビジネスモデルとして確立されていると評価できる。なお、Aゾーンの潜在的
27 支援先の一部が危機対応融資を利用した可能性もあるのではないかと指摘もあった。

定量的な取組効果の検証

(2018年度Aゾーン取組による顧客の財務指標変化)

(注) 上下5%の異常値除去により、aと一致しない、dも同様。

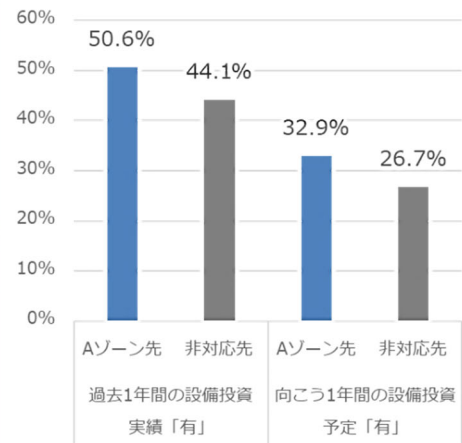
総資産			Aゾーン対応先は、資産増加幅が大きい傾向。				
	2018年度:a	2019年度:b	1期後(b/a)		2018年度:c	2020年度:d	2期後(d/c)
Aゾーン先	1,885	1,907	+1.1%	Aゾーン先	1,758.5	1,847.7	+5.1%
非対応先	1,913	1,926	+0.7%	非対応先	2,037.1	2,102.0	+3.2%
			差				差
			+0.4%				+1.9%

Aゾーン対応先は、総資産のうち、有形固定資産が増加している傾向。

有形固定資産			Aゾーン対応先は、総資産のうち、有形固定資産が増加している傾向。				
	2018年度:a	2019年度:b	1期後(b/a)		2018年度:c	2020年度:d	2期後(d/c)
Aゾーン先	622.3	629.1	+1.1%	Aゾーン先	615.6	624.7	+1.5%
非対応先	681.6	684.8	+0.5%	非対応先	669.4	673.1	+0.6%
			差				差
			+0.6%				+0.9%

- 【分析手法】
- Aゾーン対応先と属性の類似する非対応先を抽出・比較し、対応後の財務指標の改善度合いを比較検証。サンプルの上下5%を超過する場合は異常値と見做して除外し、統計的に優位な結果を得られた財務諸表の変化を抜粋。
 - 2018年度実行先n=1,776

設備投資動向調査（'21/1調査抜粋）



1

2 (出典) 商工中金提出資料より

3

4 ○Bゾーン（事業再生・経営改善）

5 Bゾーンの支援先の債務者区分を見ると、悪化した企業が約11%に対して、改善した企業が約19%となっており、特に重点支援先において改善率が高くなっている。また、Bゾーン支援先の2018年度と直近決算を比較した場合、売上高経常利益増加率は▲0.35%であり、同様の企業群を支援対象として想定している中小企業庁の「経営改善計画策定支援事業」の支援先の売上高経常利益増加率▲0.5%（2017年度と2020年度の比較）を超える水準である。さらに、Bゾーン支援先のうち、計画策定支援件数は、2018年度の543件から、2021年度の2,106件へと増加、リファイナンス件数も、同時期で578件から2,071件へと増加している。加えて、重点支援先3,724件のうち2,262件の経営指標が改善（売上高、経常利益率、労働生産性のいずれかが改善）している。以上を踏まえると、Bゾーン支援は、ビジネスモデルとして確立されていると評価できる。

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

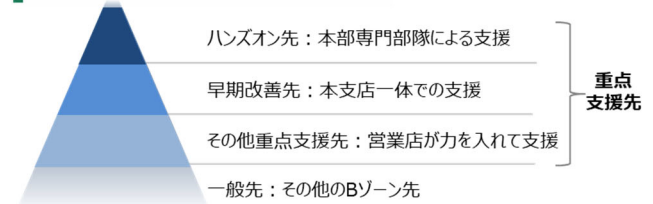
債務者区分の変化（2018/3末→2021/3末）

種類	先数	割合	'21/3残高 (億円)	割合
改善	2,370	19.1%	2,999	37.2%
悪化	1,389	11.2%	906	11.2%
不変	6,364	51.2%	4,161	51.6%
完済	2,299	18.5%	-	-
合計	12,422	100%	8,066	100%

改善先の支援区分内訳

2018年度の 支援区分	Bゾーン 全体	改善先数	改善率
ハンズオン	242	67	27.7%
早期改善	609	113	18.6%
その他重点	2,873	724	25.2%
重点支援先	3,724	904	24.3%
一般先	8,698	1,466	16.9%
合計	12,422	2,370	19.1%

(参考) Bゾーン先への支援態勢



1

2 (出典) 商工中金提出資料より

3

4 ○Cゾーン（地域けん引企業等の高リスク事業に対する融資）

5 2018～2019年度のCゾーン融資の実行先は、商工中金の取引先全体と比較して、
 6 コロナ禍の2020年度の売上の減少幅は前年度比▲4.6%と小さく（取引先全体平均
 7 との差：+3.3%ポイント）、売上増加先の割合は40.2%と高い（取引先全体平均
 8 との差：+13.0%ポイント）との支援効果が確認できた。なお、2018年度と比較
 9 したCゾーン融資の実行先の2019年度の売上高営業利益増加率は +0.60%
 10 となっており、同様の企業群を支援対象として想定している「地域経済牽引事業の促進に
 11 よる地域の成長発展の基盤強化に関する法律」に基づく地域経済牽引事業計画の承認企業
 12 の同時期の売上高営業利益増加率+0.49%を超える水準である。加えて、Cゾーン支
 13 援先の貸出利回りは0.966%と、2021年度国内銀行の新規貸出約定平均金利（総
 14 合0.605%）と比較して高い水準となっても踏まえると、ビジネスモデルとして
 15 確立されていると評価できる。

16

17 ○Dゾーン（創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資）

18 Dゾーン融資の実行先は、商工中金の取引先全体の売上が減少する中、売上の増加率も
 19 10.7%と高く（取引先全体平均との差：+18.6%ポイント）、売上増加先の割合
 20 も51.9%と高い（取引先全体平均との差：+24.7%ポイント）。なお、Dゾーン
 21 の融資額は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、「中計」の目標には達しては
 22 いないが、日本公庫の新創業融資（創業2年目までが対象）が2018年度から2020
 23 年度にかけて、3.6万件から2.4万件に減少、信用保証協会の創業関連保証（創業5
 24 年目までが対象）が2.6万件から2万件に減少するなど創業支援件数が減少傾向にある
 25 中、件数の規模は異なるものの、同時期のDゾーン融資の実行件数（創業支援に限る）は、
 26 236件から656件へと増加している。加えて、Dゾーン支援先の貸出利回りは2.0
 27 62%と、2021年度国内銀行の新規貸出約定平均金利（総合0.605%）と比較し
 28 て高い水準となっている。

C、Dゾーン支援先の売上増加率

	先数	2019年度 (1社あたり平均、億円)	2020年度 (1社あたり平均、億円)	売上増加率	全体との差
Cゾーン実行先	493	36.1	34.5	-4.6%	+3.3%
Dゾーン実行先	730	3.7	4.1	10.7%	+18.6%
当金庫取引先全体	79,097	22.4	20.6	-7.9%	-

C、Dゾーン支援先の売上増加先割合

	先数	うち売上増加先数	売上増加先割合	全体との差
Cゾーン実行先	493	198	40.2%	+13.0%
Dゾーン実行先	730	379	51.9%	+24.7%
当金庫取引先全体	79,097	21,543	27.2%	-

スタートアップ企業の資本金増加割合

	先数	うち資本金増加先数	資本金増加先割合
スタートアップ企業	138	39	28.3%

※Cゾーン・Dゾーン実行先：2018年度～2019年度実行先

※スタートアップ企業：2018～2019年度Dゾーン実行先のうち、上場計画ありorV C出資あり先

(出典) 商工中金提出資料より

ただし、Dゾーンの「中計」当初目標は2,000億円であるのに対して、2021年度の実績は704億円に留まっており、創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資の拡大は、今後の課題として、取組を強化することが必要である(6.(1)参照)。

なお、Dゾーンの中でも、スタートアップ企業については、支援先のうち約3割の資本金が増加するなど、エクイティ資金調達呼び水になっている。このような動きを加速させるため、商工中金では、スタートアップ企業向け融資について、原則経営者保証を徴求しない取組を実施することとしている(2018年10月～2022年3月の間に611件のスタートアップ企業向け融資を実施し、53%が経営者保証の徴求なし)。

また、重点分野支援先(重点分野融資先であって、プロパー融資や危機対応融資を受けている場合も含む。)とそれ以外の融資先について、商工中金が掛けた経費とそこから得た業務粗利益を比較すると、1社当たり平均では、貸出残高の差はあるものの、重点分野支援先の方が、経費と比較して高い業務粗利益を計上できており、重点分野支援を全体として見ても、ビジネスモデルとして確立されていると評価できる。

1社当たり平均 (2021年度)	貸出残高	業務粗利益	経費
重点分野支援先	1.8億円	223万円	66万円
それ以外の融資先	1億円	87万円	50万円

(出典) 商工中金提供データより作成

(3) ソリューションニーズに対する取組

事業性評価を実施した企業の状況に応じて、融資に限らず事業承継、M&Aといった様々なソリューション提供をしていくことも、中小企業の価値向上に貢献していくために重要な取組である。

①事業承継

中小企業経営者の高齢化等に伴う事業承継ニーズの高まりを背景に、商工中金では、本部専門部署の人員を増強し、ソリューションに関する専門ノウハウを有し、営業店との調整を担う職員を配置した。さらに営業店においても専門人材を増強した結果、相談件数（事業承継検討シート受付件数）は、2021年度には3,000件を超えるとともに、事業承継貸付件数やコンサル契約件数も増加基調にあり、体制整備の効果と評価できる。

【KPIの推移】

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
事業承継検討シート受付	1,850件	2,123件	1,803件	3,172件
同行訪問数	638件	934件	750件	1,242件
事業承継支援貸付	120件	222件	118件	245件
事業承継コンサル契約	78件	86件	75件	132件

（出典）商工中金提供データより作成

②M&A

事業承継手法としてのM&Aニーズの高まりを受け、コロナ禍においても営業店からの相談件数及び同行訪問件数は大幅に増加しているが、成約につながった件数は必ずしも多くはない。

【KPIの推移】

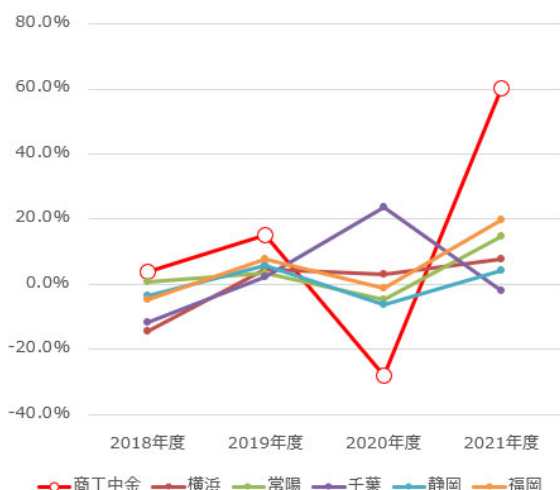
	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
営業店→本部への相談件数	1,269件	1,954件	2,050件	3,667件
同行訪問数	781件	821件	890件	1,571件
成約件数	17件	20件	21件	36件

（出典）商工中金提供データより作成

こうしたソリューション支援からの収益額（非金利収益額）については、2020年度は危機対応業務への対応が中心となった結果、対前年度比で大幅に減少したものの、2021年度には対前年度比50%以上の伸びとなり、概ね2019年度水準に回復している。他方で、為替業務や保険など地域金融機関とのビジネスモデルの違いはあるものの、非金利収益率は、M&A成約件数が大きく伸びていないこと、ビジネスマッチング成約が必ずしも収益に結びついていないことなどから、地銀上位行と比べて低水準となっており、ソリューション事業の収益化は今後の課題として、取組を強化することが必要である。（6.（3）参照）

○ 非金利収益額(※)の前年同期比増減率推移

※国債等債券損益を除く



○ 非金利収益率(※)の推移

※分母(業務粗利益)、分子(非金利収益)とも国債等債券損益を除く

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
商工中金	9.3%	10.6%	12.7%	8.7%	12.6%
横浜	20.8%	20.6%	22.1%	22.2%	22.6%
常陽	17.8%	17.2%	17.4%	17.4%	18.9%
千葉	19.0%	17.0%	17.2%	20.3%	19.1%
静岡	15.1%	14.1%	16.0%	14.2%	13.7%
福岡	14.0%	13.0%	14.0%	13.7%	15.3%

○ 役務取引等収益の比較 (2021年度)

商工中金	金額		割合	横浜銀行	金額		割合
	金額	割合			金額	割合	
役務取引等収益	106.6	100%		役務取引等収益	556.7	100%	
シローン等	52.8	49%		シローン等	128.0	23%	
預金関連手数料	7.4	7%		ATM関連・口座振替	83.2	15%	
為替受入手数料	13.1	12%		為替業務	88.7	16%	
私算債手数料	0.5	0%		証券・保険	122.8	22%	
その他	33.3	31%		その他	134.0	24%	

●各行ディスクロージャー誌等

●役務取引等収益の比較における分類は、詳細不明であり当金庫にて仮置き

1

2 ※1：非金利収益にかかるグラフ・表：各行決算短信説明資料

3 ※2：役務取引等収益の横浜銀行：短信説明資料

4 ※3：非金利収益は、業務粗利益から資金利益を控除したもの。役務取引等収益は、シンジケート
5 トローン収益・M&A 手数料・振込手数料・預金回りの手数料を含み、デリバティブ収益は含
6 まない。

7

8 (4) 中小企業組合支援の取組

9 商工中金は、「商工組合中央金庫」との名称から明らかなように、その機能の根幹は
10 組合金融である（全国の中小企業組合3万6千のうち、約1万9千が商工中金の株主。
11 株主たる組合に所属する組合員企業は約190万社、全中小企業（358万社）の
12 56%）。中小企業組合の設立は、中小企業が連携し、保有するノウハウ、経営資源を
13 補完し合うことで経営基盤の強化を図る手段として効果的である。例えば、コロナ禍に
14 おいて「非接触」や「効率化」が求められる中で、電子決済システムについて、組合で
15 共同調達を行い、コスト削減を図るなど、中小企業組合を通じた連携による事業継続の
16 取組が見られている。中小企業組合の維持・活性化を図るこのような取組を支援するこ
17 とは、商工中金の新たなビジネスモデルを支える上でも重要である。

18 既に、商工中金による以下のような取組が行われており、組合金融という商工中金の
19 独自性は発揮されているが、休廃業企業が増加する中、後継者不在の組合員企業につい
20 て、適切な譲渡先が見つかるまでの間、中小企業組合がその株式を取得する「つなぎ承
21 継」のニーズが高まる可能性もある。例えば、こうした取組を金融面のみならず、ソリ
22 ューション提供の観点から商工中金が支援を進めることが期待される。併せて、中小企
23 業組合の数が減少傾向（2011年度：4万→2021年度：3.6万）にある中、組
24 合の新設、既存組合の活性化や組合の組織率向上等について、支援を加速化することも
25 重要である。

26

27

1 ①組合新設

- 2 ・「中計」において注力する創業支援として、不足するリソースを相互に補完しあう
3 組合の組織機能に着目し、組合設立支援も進めている。
4 ・今後、このような組合機能を活用した創業支援を、商工中金ならではの取組として
5 横展開していくことが期待される。

6 <事例>

7 ・概要

8 大学発スタートアップ企業を組合員とする組合の設立を伴走支援。

9 ・取組内容

10 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大学発スタートア
11 ップ企業の課題に対し、事業協同組合設立を提案し、設立に向け一貫支援。スター
12 トアップである組合員企業が必要とする資金についても、事業性評価を行い融資。
13

14 ②後継者不在の組合員企業の支援

- 15 ・商工中金は、事業承継企業に対し投資専門子会社経由で5年の出資が可能である
16 （銀行は10年（※））が、足元では、当該スキームは活用せず、後継者不在の組
17 合員企業の100%の株式譲受を含む長期の事業承継支援ニーズについては、業務
18 提携先であるファンドと連携し対応を進めているが、支援事例は、「中計」期間中
19 で3件に留まっている。

20 ※2021年銀行法等改正に伴う銀行法施行規則の改正による（同年11月施行）

- 21 ・今後、新たな「中期経営計画」（2022年度～2024年度）（以下「新中計」と
22 いう。）に基づく投資専門子会社の設立などを通じて、その取組を加速化すること
23 が期待される。

24 <事例>

25 ・概要

26 製造業を営む後継者不在の組合員企業の事業承継を実現。

27 ・取組内容

28 提携ファンドと連携し、当該事業者の株式を譲り受けるための匿名組合を設立し、
29 LBO（Leveraged Buyout）により事業承継スキームを構築。譲受に必要な資金につ
30 いては、シンジケートローンにより対応。
31

32 (5) 地域金融機関との連携・協業の進展

33 新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中において、商工中金では、「他の事
34 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（商中法附則第2条の5）」す
35 ることを前提に、地域金融機関との連携・協業を進めている。
36
37

1 【KPIの推移】

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
地域金融機関等への訪問件数	967件	1,458件	1,001件	1,735件
連携・協業件数 (ソリューション提供)	515件	583件	438件	594件
協調融資件数	1,032件	2,160件	1,549件	1,300件

2 ※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、実行時点におい
3 て他行対応を確認しておらず、協調融資か否か未確認。事後的には、他行からの融資を受け
4 協調融資になっているケースもあると思われるが、データ上捕捉できないためカウント外に
5 になっている。

6 (出典) 商工中金提供データより作成

7
8 具体的には、地域金融機関と、シンジケートローンやM&Aなど個別分野での業務協
9 力文書の締結件数が増加(2021年度のみで143件、累計256件)、中でも、再
10 生・経営支援分野での個別業務協力文書締結件数が大幅に増加(2021年度のみで
11 80件、累計90件)し、協力文書に基づき、地域金融機関と商工中金が連携してソリ
12 ューション解決などに取り組んでいる。また、危機対応業務における資本金劣後ローン
13 の運用開始とともに、商工中金が全ての地方銀行・第二地方銀行に対して制度説明と周
14 知を実施した結果、これまでに決定された約700件・約1400億円の資本金劣後ロ
15 ーンのうち95.4%が民間金融機関との協調となっている。

16 なお、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
17 銀行協会に対してヒアリングを行った結果も踏まえると、「他の事業者との間の適正な
18 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と考えられる。

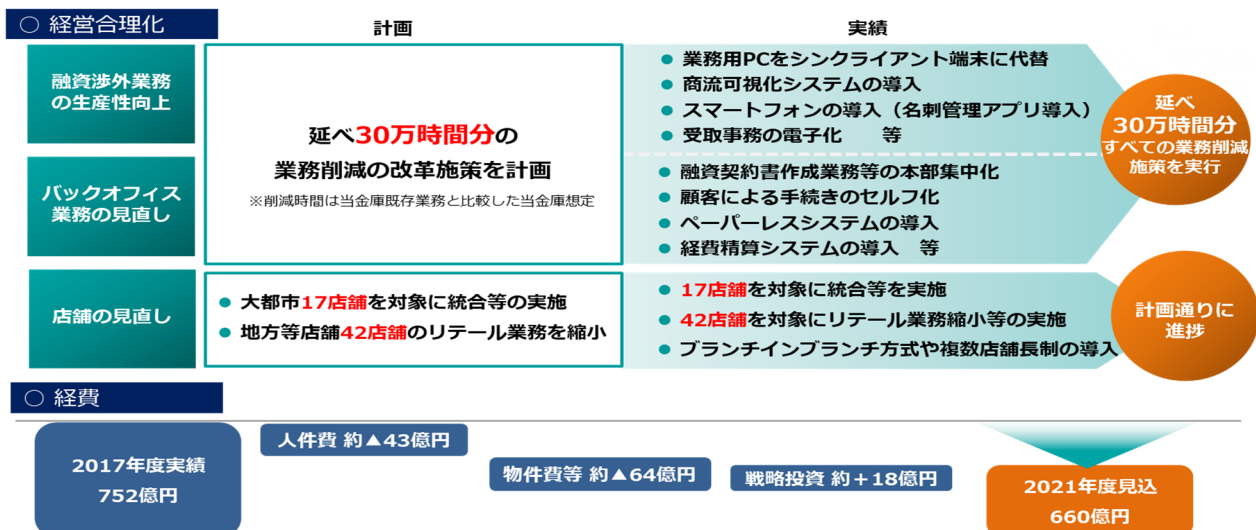
19 ※：全国地方銀行協会から、「連携・協調への取組姿勢の改善が窺える。」「現場レベルでの連
20 携が進んでいる」、「重点分野においても、連携・協調事例もあり、会員銀行から一定の評価」
21 等の評価がなされた。なお、個別のケースでは、「連携・協調が図られていない事例がある」、
22 「金利競争となるような事案も一部にみられる」といった意見もあった。

23
24 他方で、適正な競争環境の確保のため、商工中金は、民間金融機関の貸出機会の喪失
25 にならないよう、原則「肩代わり禁止」としており、取引先から、商工中金をメインバ
26 ンクとなる希望を示された場合には、断っているケースが多いとのことである。

27
28 (6) 新たなビジネスモデルの前提となる経営合理化

29 IT投資等を通じて、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
30 の見直し、③店舗機能の見直しを「中計」に沿って実施した結果、延べ30万時間分の
31 業務削減や17店舗の統合等、地方店舗42店舗のリテール業務縮小等を実施した。

1 【経営合理化の進捗状況】



2

3 (出典) 商工中金提出資料より

4

5 これにより、経費は752億円（2017年度）から、2021年度には661億円
6 と大幅に削減され、OHR（業務粗利益に占める経費の比率）は、「中計」目標を超え
7 て55%を達成し、地銀上位5行の平均値と同水準である。2021年度は、前年度対
8 比で大幅な削減となっているが、ボーナス削減など単年度の効果ではなく、以前からの
9 人件費・物件費等の削減による効果であり、一過性の削減ではないと評価できる（なお、
10 商工中金は、2022年度のOHRの目標を「中計」目標を超える59%程度と発表）。

11

12 【KPIの推移】

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	中計目標
OHR	71%	72%	69%	55%	60%程度

13 (出典) 商工中金提供データより作成

14

15 【OHRの他行比較（2021年度、全国は2021年度中間決算）】

	経費率（OHR、%）	経費（億円）	対前年同期比
商工中金	55.5%	661	▲13.3%pt
5行平均	56.1%	806	▲2.9%pt
横浜	57.9%	1,026	▲9.0%pt
常陽	56.6%	606	▲3.6%pt
千葉	52.4%	846	▲2.7%pt
静岡	65.5%	882	4.5%pt
福岡	48.5%	670	▲2.6%pt
全国（62行）	65.1%	—	▲2.4%pt

16 ※1：各行決算短信説明資料

17 ※2：OHRは経費÷業務粗利益にて算出

18 ※3：全国（62行）：一般社団法人全国地方銀行協会＞全国銀行財務諸表分析＞2021年度中間決
19 算＞業態別損益動向の地方銀行（経費÷業務粗利益）より

1 (7) 検証結果

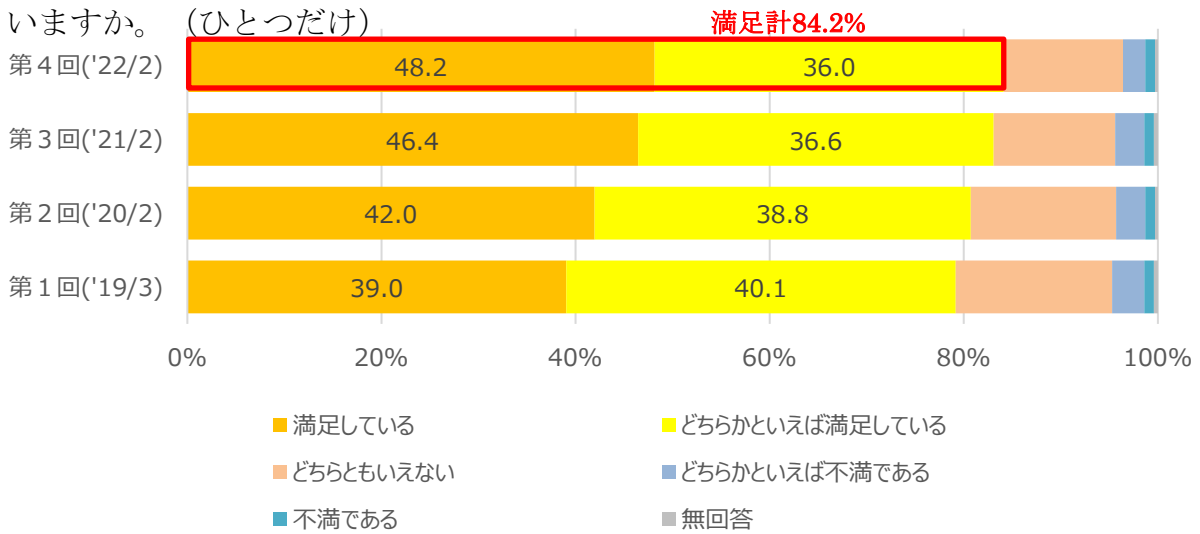
2 評価委員会において、商工中金の取引先からもヒアリングを行ったが、「商工中金は、
3 危機時のみならず平時から、同じ目線で寄り添ってくれる。」、「リスクのある海外投資
4 について、シンジケートローンを組んで支援してくれた」とその支援姿勢を評価する声
5 が聞かれた。また、商工中金が実施した顧客アンケート調査においても、「総合満足度」
6 は満足計が約85%、「信頼度」は信頼計が90%強となっており、不正事案からの出
7 直しを含めた様々な取組の結果、顧客から評価されていることがうかがえる。

8

9 【総合満足度】

10 満足計は約85%の水準。特に「満足している」の割合が上昇傾向。

Q.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)

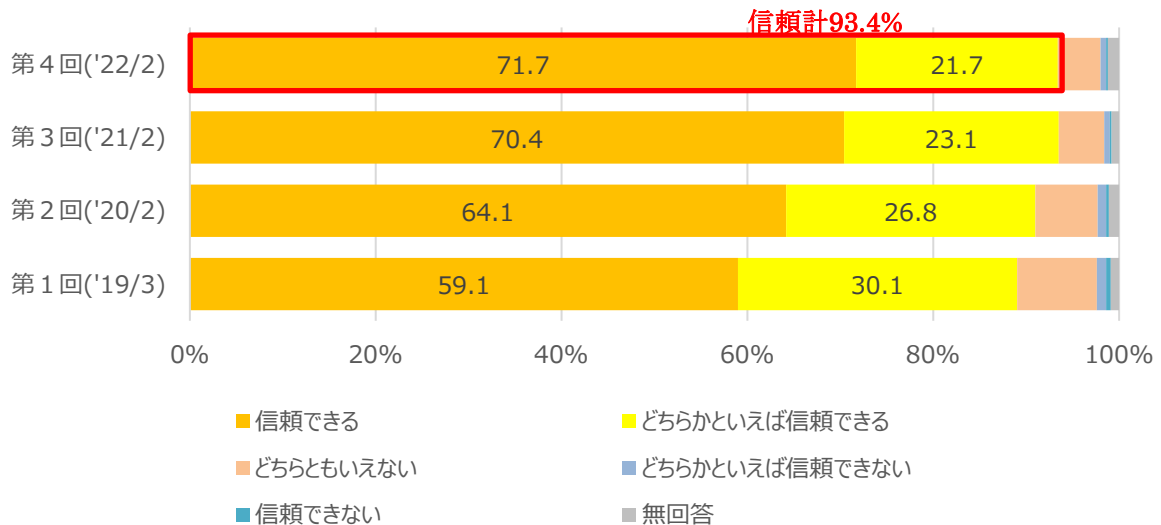


11

12 【信頼度】

13 信頼計は90%を超える水準。特に「信頼できる」の割合が上昇傾向。

Q.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) (%)



14

15 (出典) 商工中金提供データより作成

1 現行の「中計」では計画期間内における危機対応業務の発動が想定されておらず、既
 2 存の危機対応業務の融資残高が減少していく前提（2017年度：1.8兆円→
 3 2021年度：0.36兆円）で様々な目標が設定された。危機対応業務の発動の結果、
 4 21年度の危機対応業務の融資残高は2.5兆円となる中、重点分野の取組については、
 5 A・Dゾーンが「中計」目標を下回ったものの、2021年度の収支実績では、OHR
 6 の超過達成を始め「中計」の目標を達成している。

7 なお、仮に、コロナ禍が生じず、危機対応業務が発動されなかった場合を想定すると、
 8 まず、2021年度のコロナ対応の危機対応業務の融資残高（2.2兆円、コロナ対応
 9 以外の危機対応融資が0.3兆円）が剥落する。他方で、

- 10 ・重点分野以外のプロパー融資残高は1兆円程度増加した可能性（※1）、
- 11 ・Aゾーンについては、5千億円程度増加した可能性（※2）

12 があり、このような仮定を置くと、業務粗利益は中計目標（1,150億円程度）を達
 13 成出来た可能性がある。

14 （※1）2018、2019年度のプロパー融資残高は5.8兆円程度で推移。2020、
 15 2021年度も2019年度と同水準であったと仮定。

16 （※2）2019年度のAゾーン長期実行件数は3,367件、2020、2021年度も
 17 2019年度と同水準であったと仮定。

18
 19 以上を踏まえると、事業性評価に基づくビジネスモデルは確立されていること、A・
 20 B・Cゾーン支援がビジネスモデルとして確立されていると評価できること、組合金融
 21 という商工中金の独自性が発揮されていること、地域金融機関との連携・協業が進展し
 22 ていること、収支実績は「中計」の目標を達成していること等を踏まえると、「中計」
 23 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。なお、「中計」の当初
 24 目標に届かなかったDゾーン支援や、M&A支援等を通じたソリューション事業の収益
 25 化は今後の課題であり、「中計」を発展させた「新中計」において主要戦略として位置
 26 付けられた「スタートアップ支援」・「総合的な課題解決力の強化に向けたサービスのシ
 27 フト」を通じて、取組を強化することが期待される。また、社会経済環境は変容するこ
 28 とも予想されることから、引き続き、商工中金の経営環境の変化に十分注視しつつビジ
 29 ネスモデルの改善・不断の見直しを行うことも必要である。

30
 31 **【実績及び中計における収支目標】**

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	中計目標
業務粗利益	1,061億円	1,007億円	1,054億円	1,189億円	1,150億円程度
経費	754億円	725億円	725億円	661億円	690億円程度
業務純益	306億円	282億円	329億円	528億円	460億円程度
経常利益	307億円	205億円	76億円	302億円	250億円程度
当期純利益	144億円	137億円	87億円	183億円	175億円程度
OHR	71%	72%	69%	55%	60%程度

32 ※危機対応業務分等を除く業務粗利益は、2020年度約866億円、2021年度約928億円。

33 （出典）商工中金提供データより作成

3. 危機対応業務の検証

(1) 危機対応業務の状況

危機対応業務は、「政策金融改革に係る制度設計」（2006年6月27日政策金融改革推進本部・行政改革推進本部決定）の中で、商工中金等の完全民営化方針とあわせて、「政策金融機能の限定により政策金融として対応できなくなった危機に関する金融のうち、新政策金融機関の業務のみでは適切に対応することができない手形割引による資金融通その他の短期資金の供給、社会基盤整備に係る資金供給等必要なものについて、政府は、完全民営化機関をはじめ希望する民間金融機関の業務による適切かつ円滑な対応が行われるよう、措置を講ずる」とされたことを踏まえ創設されたものであり、法律上、商工中金と日本政策投資銀行（DBJ）の2機関は危機対応業務を担う責務を有する指定金融機関と位置付けられている。

その後、2016年の不正事案が危機対応業務における不正だったことを踏まえ、「検討会提言」を受けて、災害対応を除く「デフレ脱却等」の危機事象を廃止するとともに、今後はリーマンショックや大規模災害等の真の危機時に限定して危機対応業務を発動する等の見直しを2018年4月に実施した。

また、「検討会提言」において「危機対応準備金（1,500億円）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」とされたことを踏まえ、2018年、2019年に、それぞれ150億円、55億円、合計205億円を国庫に返納している（現行の危機対応準備金の水準は1,295億円）。

このような中、2020年初めから新型コロナウイルス感染症の拡大による中小企業への影響が出始め、2020年1～3月期の中小企業資金繰りDI（（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」）が▲17.6ポイントと、前期の▲14.0ポイントと比較して「3.6ポイント（リーマンショック時：3.2ポイント）の急激な落ち込み」が確認されたこと等を総合的に勘案し、新型コロナウイルス感染症が「真の危機」に該当すると判断し、2016年の不祥事後、初めて危機対応業務が発動されることとなった。

(2) 新型コロナ禍での日本公庫の融資、危機対応業務、セーフティネット保証

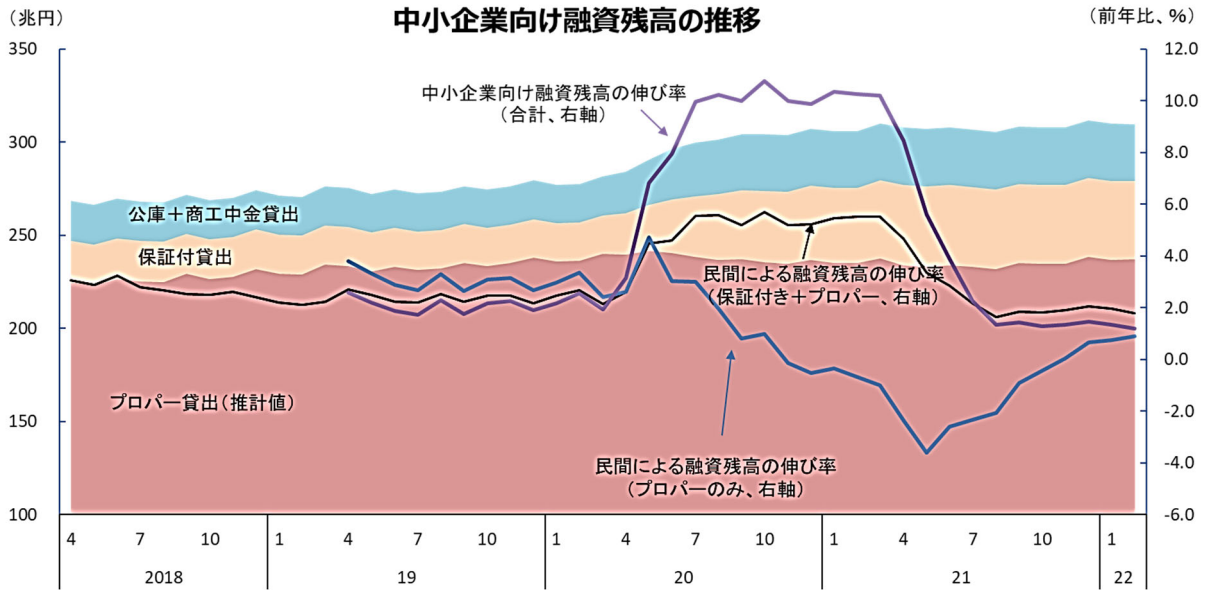
新型コロナウイルス感染症が拡大する中、政府では、中小企業の資金繰り支援として以下を実施した（2022年3月末時点）。

- ①民間無利子融資を含むセーフティネット保証（198万件・37兆円）
- ②日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）による実質無利子・無担保融資等（100万件・17兆円）、資本性劣後ローン（5,800件・0.8兆円）
- ③商工中金による危機対応融資（実質無利子・無担保融資等（3.6万件・2.6兆円）、資本性劣後ローン（700件・0.1兆円））

(3) 危機対応業務と日本公庫、セーフティネット保証のパフォーマンスの比較検証

コロナ禍においては、上記のような官民金融機関による資金繰り支援が有効に機能し、政府系金融機関及び信用保証付融資の双方の残高が大きく伸びた。このような中、商工中金は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化を見据えて、実質無利子・無担保融

1 資等において、長めの据置期間を設定（据置期間2年超の割合は、日本公庫（中小事業）
 2 が約32%に対して、商工中金は約45%）するなど、独自の取組を進めている。
 3

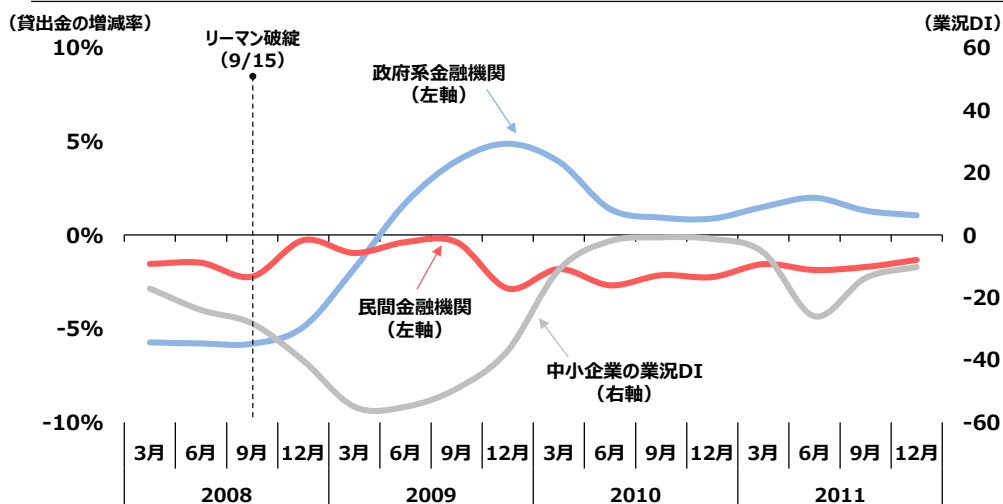


(出典) 日本銀行「現金・預金・貸出金」、日本政策金融公庫提出資料、商工組合中央金庫提出資料、信用保証協会連合会提供資料より。
 プロパー貸出は、国内銀行の中小企業貸出及び信金における法人向け貸出から、保証債務残高を引いて算出。

4
5
6
7
8
9
10

他方、リーマンショック時は、コロナ禍とは異なり、金融収縮期であったこともあり、
 100%保証を発動（緊急保証制度、2008年10月31日から発動）したものの、
 民間金融機関の貸出金の減少傾向は解消せず、中小企業の資金繰りにおいて、政府系金
 融機関の果たした役割は大きかったと言える。

中小企業向けの貸出金の動向（対前年同期比）



(注) 民間金融機関は、国内銀行における中小企業（法人）向けの貸出金と信用金庫における法人向けの貸出金の和。
 政府系金融機関は、商工中金と日本政策金融公庫（中小・国民）の貸出金の和。
 (出所) 日本銀行「預金・現金・貸出金」、商工中金提供データ、日本政策金融公庫提供データ、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。

11
12
13
14

また、コロナ禍においては、政府系金融機関が約6,500件、約9,200億円の
 資本性劣後ローンを実施したが、その大半が民間金融機関との協調融資（日本公庫：

1 93.3%、商工中金：95.4%）であり、中小企業の財政基盤の安定とニューマネーの確保に効果を発揮している。資本性劣後ローンは、最長20年間にわたる融資であり、また、法的倒産時には全ての債務に劣後することから、民間金融機関にとってはリスクの高い仕組みである。特に、コロナ禍における政府系金融機関の資本性劣後ローンは、低利（当初3年間金利0.5%、赤字の場合は4年目以降も0.5%）であることに加え、融資先の多くは財務状況が悪いが故に事業再構築など前向きな取組を躊躇している中小企業（債務者区分が要注意先（1期赤字や赤字見込みでも要注意先として区分）以下の比率は、商工中金は90.7%）であることを踏まえると、今後、コロナ禍と同様の危機が発生した場合、民間金融機関が中心となって長期的視点に立って資本性劣後ローンを担うことは困難と考えられる。なお、商工中金では、危機対応業務に依らない資本性劣後ローンの実績も増加基調（2018年度：9件、2019年度40件、2020年度：54件、2021年度：63件）にあり、危機対応業務による資本性劣後ローンで得たノウハウを活かして、メザニンファイナンスの取組が加速されることが期待される。

15 政府系金融機関の中でも、商工中金は、全国ネットワーク（全国に99の支店等を設置）により日本公庫の役割を補完（コロナ禍では、日本公庫の窓口に最大1日21,016件の申込）するだけでなく、日本公庫は有さないフルバンク機能を備えているため、預金・為替・短期資金（当座貸越等）を通じた中小企業との平時のつながりを活かして、危機時においても経営支援と組み合わせた的確な資金供給を行うことができるという特徴がある。また、商工中金は、コロナ危機対応で初めて取引を始めた中小企業（コロナ危機対応実行先約4万件のうち約1万件）に対して、延べ約1.7万回の対話を取引先と行っており、債務の増大の抑制に向けて適切な経営支援を実施していると言える。加えて、商工中金の取引先は、比較的規模の大きい地域の中核企業（商工中金の取引先のうち従業員100名以上が約14%）が中心であり、取引先5万社（他の金融機関との取引データが把握できている取引先数）のうち、約5割は日本公庫との取引がなく、商工中金はコロナ禍で痛んでいる地域経済の維持に一定の役割を發揮したと考えられる。

28
29 以上を踏まえると、危機時における中小企業への資金繰り支援としては、
30 ・信用保証を活用した民間金融機関による資金供給は効果的だが、リーマンショックの
31 ような金融収縮期を想定すると、セーフティネット保証等の信用保証制度を活用した
32 支援のみでは限界があるため、公的な金融機関による融資機能が必要
33 ・コロナ禍で効果を發揮した資本性劣後ローンを危機時に確実に実施するためには、政
34 府系金融機関の役割が大きい
35 ・新型コロナウイルス感染症のような全国規模の災害や、全国規模でなくとも東日本大
36 震災のような大災害が発生した場合には、日本公庫のネットワークのみで支援が行き
37 届かないため、民間金融機関による指定金融機関への参入がない中、商工中金の全国
38 ネットワークを活かした危機対応業務が必要
39 と整理できる。

1 (4) 危機対応業務実施の責務の必要性

2 本委員会では、危機対応業務の在り方の検討と並行して、民間金融機関による危機対
3 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
4 踏まえ、議論を行った結果、以下の3点について、主務省庁において運用の見直しを行
5 った。なお、全国地方銀行協会からは、「危機対応業務への参入を検討するにあたって
6 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
7 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
8 在り方について検討を行うことを政府に求める。

9 10 ①債権処理方法の見直し（債権回収努力義務の解除）

11 ⇒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
12 て債権回収努力義務の解除が可能な場合を明確化。

13 14 ②補償金受領後の条件変更・充当順序の変更

15 ⇒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
16 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
17 再付与し、経過利息が発生することになる場合を追加。

18 19 ③指定金融機関から公庫への報告事由の再整理

20 ⇒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。
21 ⇒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
22 つ、引き続き報告事由の再整理を検討。

23
24 他方、今般の新型コロナウイルス感染症のような全国規模の危機が起きた場合等には、
25 仮に、一部の民間金融機関が指定金融機関に参入したとしても、当該民間金融機関が立
26 地している都道府県など、業務エリアが限定されることから、中小企業の資金需要に十
27 分に応えることができない可能性がある。このため、民間金融機関による指定金融機関
28 への参入を着実に促すとともに、当面は、危機時に中小企業に対する迅速かつ円滑な資
29 金繰り支援を行う観点から、全国ネットワークを有し、また、多くの地域中核企業と取
30 引を行っている商工中金には、引き続き危機対応業務を実施する責務がある。

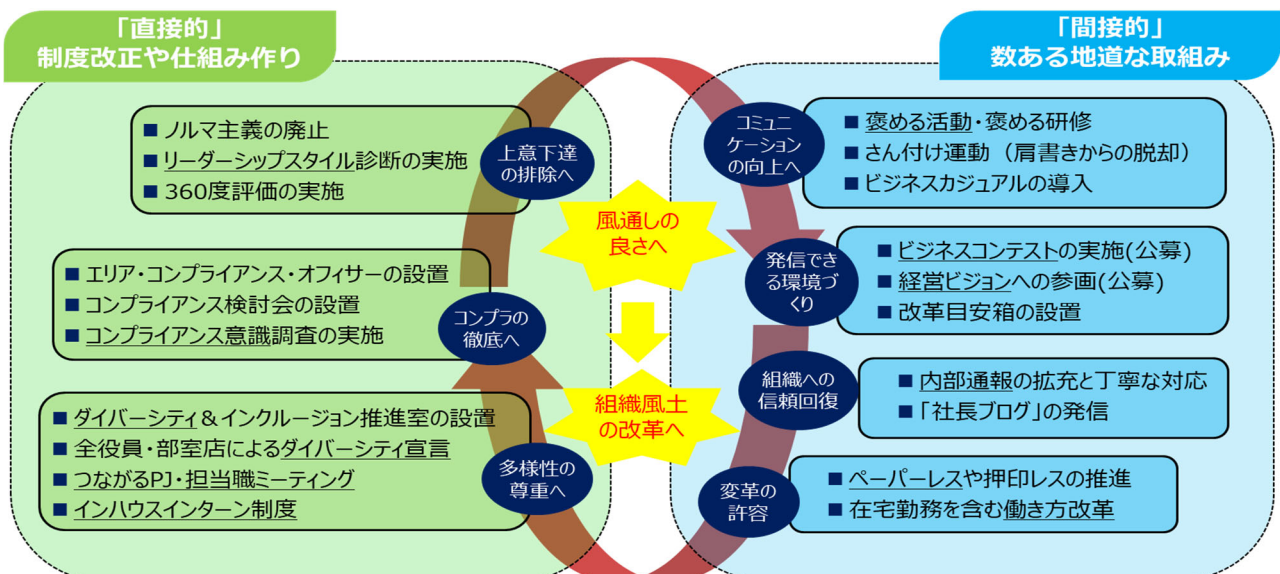
31 なお、責務を求める場合においても、危機対応業務の目的は「真の危機時における流
32 動性資金の供給」とし、特に中小企業への影響が大きい場合など極めて限定して発動す
33 ることが不可欠である。

4. ガバナンスの状況

(1) 組織風土改革

不正事案の根本原因として、経営陣・本部による支店ごとのノルマの割り当てや過度なプレッシャー、不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下などが指摘されたことを踏まえ、これまでに抜本的な組織風土の改革が実施された。

【組織風土改革の全体像】



(出典) 商工中金提出資料より

①ノルマ主義の廃止

本部が営業店に一方的にノルマの割り当てをせず、営業店が自主的に作成した計画をベースに本支店で対話を重ねて収益計画を決定する仕組みに抜本的に変更し、ノルマ主義を廃止した。2016年度以前は、商工中金の全店舗の業績評価における定量的割合の比率が95%を占めており、数字で営業店の優劣を判定するという仕組みであったが、2018年度以降は業績評価の約半分が定性的評価にシフトしている。また、個人個人の目標管理においても、定量的な目標を設定することを不可とした上で、取引先の課題解決に向けた提案活動などの行動目標・プロセス、顧客貢献度に対する評価を導入するなど、かつて不正の根本原因とされたノルマ主義からの脱却が図られていると評価できる。

②コンプライアンス態勢の整備

<ガバナンス面>

コンプライアンス部局を総務部内の機構から本部機構に格上げし、独立性を確保するとともに、体制の拡充（2016年3名から2022年27名）とコンプライアンス執行体制を強化した。併せて、個別事案等の指導・牽制等を行うコンプライアンス委員会を新設し、原則毎月開催し、外部弁護士も交え、融資案件のみならず、経費、職場のコミュニケーション、ハラスメント案件など幅広く議論されている。

委員会の開催状況

- 原則毎月開催し、1回あたり概ね2時間程度の時間をかけ、外部弁護士のもと、丁寧に各種議題を精査。

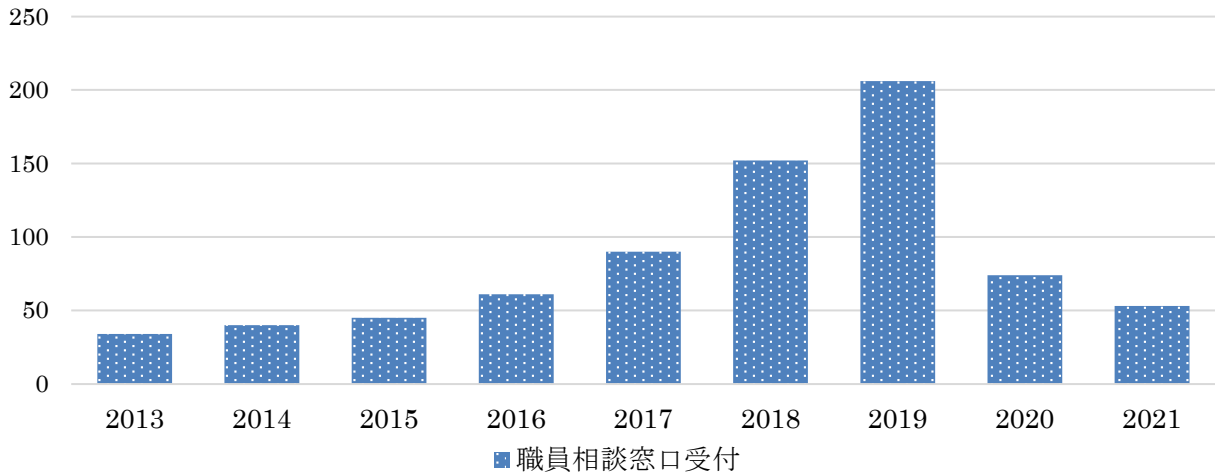
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数	22	13	13	12
付議事案数	94	96	77	41
のべ付議事案数	176	160	138	63

（出典）商工中金提出資料より

<運用面>

通報にかかる心理的ハードルを下げるため、内部通報制度を「職員相談制度」に名称変更するとともに、ハラスメント相談窓口と統合することで、職員にとって使いやすい制度へと見直しを実施された。また、コンプライアンス態勢について、点検・助言・指導を行う「エリア・コンプライアンス・オフィサー」を配置するとともに、全店にコンプライアンス検討会を設置し、原則毎月開催されている。このような取組を通じて、不正事案発覚後の2018年度、2019年度に増加した職員相談窓口受付件数も小康状態であり、新型コロナウイルス感染症に伴う危機対応融資に係る不正の通報案件も発生していない。

1 **【職員相談窓口受付件数の推移】**

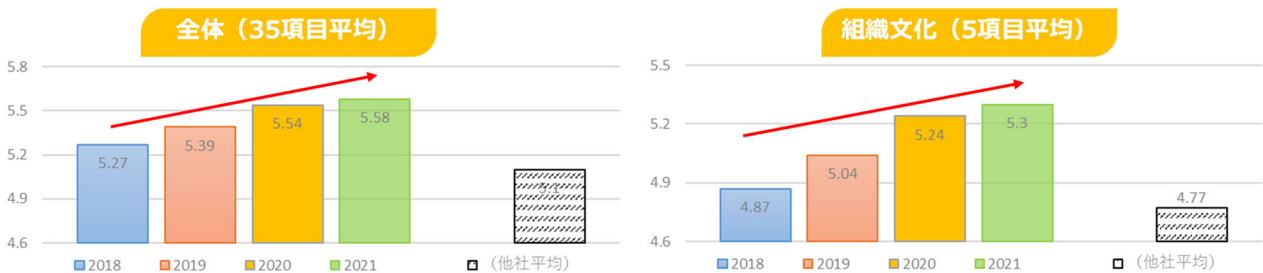


2
3 (出典) 商工中金提出資料より

4
5 また、全職員に対して実施している「コンプライアンス意識調査」においても、
6 2018年に調査開始して以降、ほぼ全ての項目が肯定的に推移しており、組織全体と
7 してのコンプライアンス意識が高まっていることがわかる。

8
9 **【コンプライアンス意識調査】**

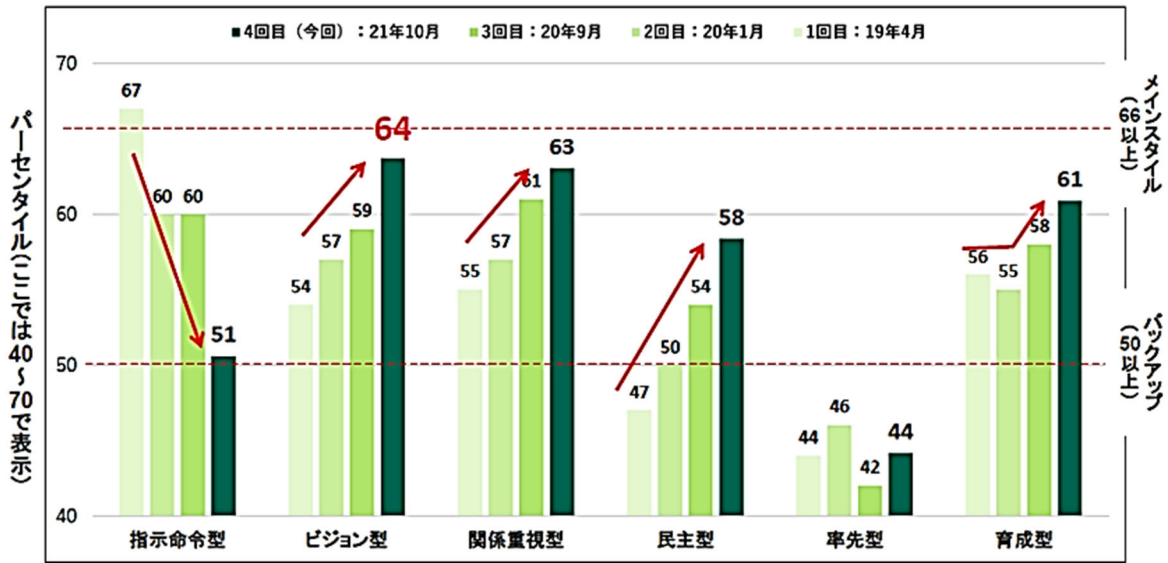
- 10 ○コンプライアンスにかかる7分野35項目につき、それぞれ0～7（0：そう思わない、
11 7：その通りだと思う）で回答（「組織文化」の分野では、開放的コミュニケーション、
12 コンプライアンスの雰囲気、言行一致、部門間協働、情報公開の5項目）。
- 13 ○21年調査においては、子会社職員やパートも含めた「4,489」の回答（回答率
14 92.4%）



15
16 (出典) 商工中金提出資料より

17
18 さらに、組織を率いるマネージャーのマネジメントスタイルを客観的に把握するため、
19 役員・部長・支店長層の約150名に対して「リーダーシップスタイル診断」も実施
20 された。調査を開始した2019年において最も多かった「指示命令型」が減少し、代
21 わりに「ビジョン型」「民主型」「育成型」といった、上意下達ではない、中長期の育成
22 を志向したスタイルが増えていると評価できる。

1 【リーダーシップスタイルの変化】



(出典) KORN FERRY 社によるリーダーシップスタイル診断結果報告資料より

③取締役会の機能強化

不正事案以前の取締役会は、形式的な報告や儀礼的な追認の場となっており、重要な案件の審議は非公式の関係役員会で行われていたことから、取締役会としての機能が全く果たされていなかった。このため、取締役会の機能を強化するため、

- ・コンプライアンス会議及び内部監査会議について、リスク管理体制の強化に向けて取締役会直下の会議に格上げし、取締役会の関与を強化
- ・取締役の過半数を社外取締役とし、外部からのモニタリング機能を強化
- ・経営上の重要課題などについては、重層的かつ十分な審議を行うべく、複数回の審議を実施

した結果、取締役会では不正事案発覚前と比較して、審議時間・発言回数ともに大幅に増加した。また、従来の取締役会の議題は、決議事項・報告事項が基本であったが、結論を前提としない議論の場としての機能を活性化させるため、議題として討議事項を導入するなど、取締役会が機能していると考えられる。

【取締役会における審議時間・発言回数の推移】

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
審議時間(分)	715	671	1,468	1,595	1,216	1,509	1,831
発言回数(回)※	13	13	143	204	154	172	310

※社外取締役・社外監査役の発言を、取締役会議事録よりカウントしたものを。

(出典) 商工中金提出資料より

1 (2) 人事・人材育成制度の見直し

2 ①人事制度

3 人事制度について、ビジネスモデルと連動させるため、営業評価のみならずプロセス
4 や、コンプライアンス等の取組を評価できるよう、360度評価の導入やコンピテンシ
5 ーを見直すなど評価制度の全面的な見直しが行われた。その後も、さらなる実効性の改
6 善を図るべく、360度評価の対象者を拡充（2019年度の被評価者149名から
7 2020年度被評価者442名に拡充）、さらに、上司と部下のコミュニケーションシ
8 ートを導入し、四半期毎に上司部下の面談機会をセッティングするとともに、面談・フ
9 ィードバックの機会を増やすことで、モチベーション維持を図っている。

10 併せて、公的業務との峻別を行い、危機対応業務への取組を評価項目の対象外とする
11 ことで、適切な運用がなされるような仕組みが実施されている。

12 加えて、意欲と能力のある女性職員がこれまで以上に活躍できる雇用環境を整備する
13 ため、商工中金が作成した一般事業主行動計画（2022年3月）の中では「管理職
14 （課長級以上）に占める女性職員の割合を8.5%以上にする。」や「採用した労働者
15 に占める女性労働者の割合を50%にする（2024年4月入庫者）」といった目標を
16 掲げている。

17 ②人材育成

18 取引先の営業CF改善等、営業窓口の本業支援力強化を目的に、営業窓口5名と審査
19 役1名のチームで、各営業窓口が持ち寄った取引先に対する本業支援策を検討し、取引
20 先へ提案する人材育成計画「ZK計画」を実施している。2020年度下期は160名
21 の営業窓口が経験し、2021年度までに営業窓口の約半数の502名が経験した。

22
23
24 なお、以上のような取組について、評価委員会がヒアリングを行った2名の社外取締
25 役からは、「商工中金にあって他の民間金融機関にないものは、全国ネットワークと
26 ZK（経営改善支援の全職員運動）。ここを軸に民間金融機関との連携がどんどん進む
27 ものと思う。ただし、営業店によってバラツキがあることは否めず、ここの是正は急
28 務。」、「コーポレート・ガバナンス・コードはほぼ全項目でCOMPLYとなってお
29 り、未上場企業では稀有な存在と考える。ガバナンス改革に対する執行サイドの意気込
30 みを感じる。役員登用、人事評価も透明性、公正性、客観性が確保されており、組織活
31 性化に貢献している。残念ながら、商工中金内には決して「抵抗勢力」ではなく、変わ
32 れないリーダーが少数とは言え残っているのも事実。社内的に社長が強力に推進してい
33 る「人材育成」に期待したい。」との概ね肯定的な発言があった。

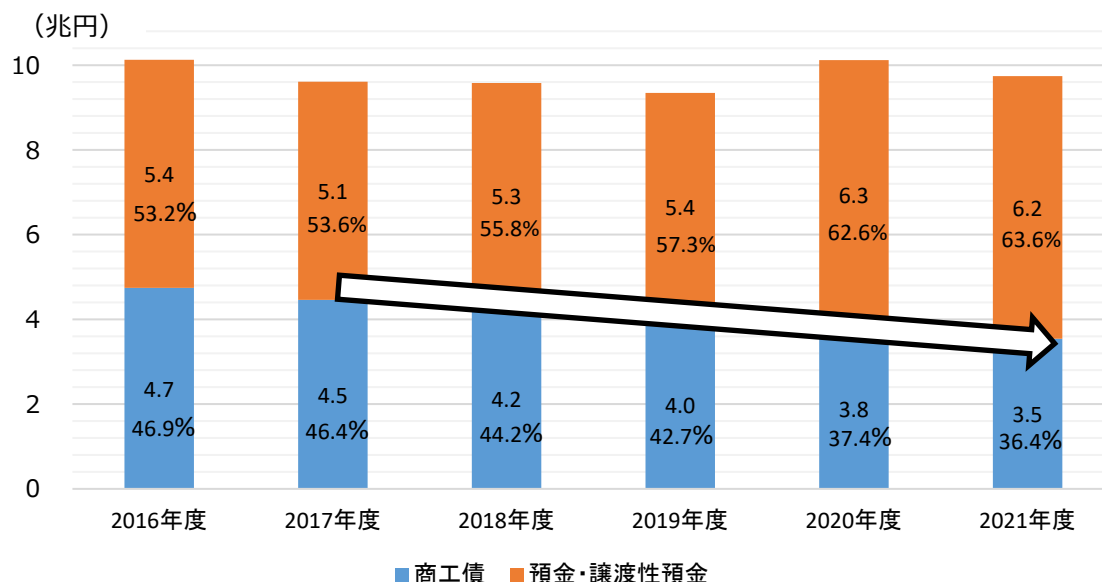
5. 結論

(1) 新たなビジネスモデルの確立

以上を踏まえると、ノルマ主義や経営陣からの過度なプレッシャーなど、過去の不正事案の根本原因については解消され、また、倫理憲章や行動基準の制定等を通じて、全職員に業務方針や経営姿勢を浸透させている。さらに、コーポレート・ガバナンス・コード上で原則となっている「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定」や「社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題」等に関しても、「新中計」に基づき、「パーパス・ミッションの制定」や「サステナビリティ推進室の設置」等の取組を進めていることも踏まえると、新たなビジネスモデルについても概ね確立できたと評価できる。加えて、2020年10月より、劣後債を発行し300億円を調達するなど、資本の健全性維持の取組も進んでいる。

なお、資金調達構造も、商工債への依存度が低下しており、市場環境に左右されにくい資金調達へと移行しつつある。

【商工中金の資金調達構造の推移】

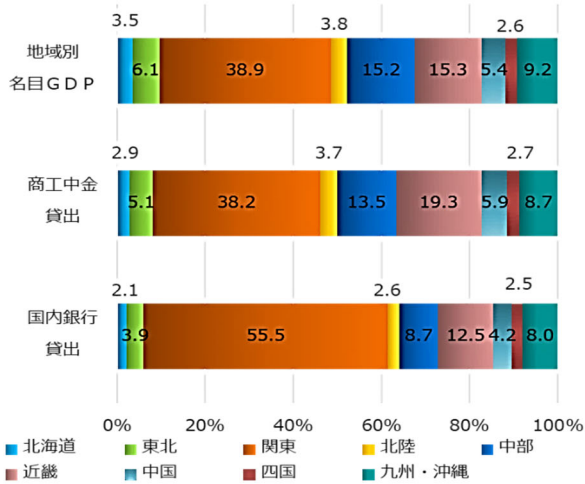


さらに、商工中金のビジネスモデルは、地域金融機関のビジネスモデルと比較しても、重点分野への取組や組合金融機能等に加え、以下の独自性も有している。

① 融資ポートフォリオ

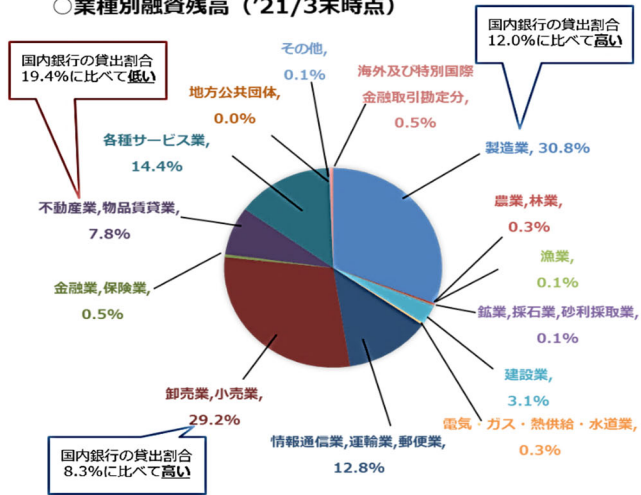
国内銀行の融資は関東が半分以上を占めているのに比べ、商工中金の場合、地域別GDPとほぼ同じ割合で地域が分散している。また、業種別の割合についても、国内銀行と比べ、不動産向けが低く、製造業、卸・小売業が高い特徴はあるものの、幅広い業種に分散している。

○地域別融資残高（'21/3末時点）



(注) 地域別GDPは2017年度

○業種別融資残高（'21/3末時点）



(注) 国内銀行の貸出割合は、日本銀行「貸出先別貸出金」('21/3時点)の国内銀行勘定

1

(出典) 商工中金提出資料より

2

3

4

②貸出金利の状況

5

中小企業向けの融資に当たって必要なことは、単に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である。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である。商工中金の貸出金利回りは、重点分野の取組等が奏功し、市場金利が低下する中、一定の利回りが維持されている。特に、長期金利については、商工中金は、長期資金を安定的に貸し出すスタンスのため、5年以上の固定金利での貸出が多く（商工中金の固定金利比率は約8割、貸付期間5年以上の比率は約5割）、不正事案発覚以前から、高めの金利を設定できている。このような金利水準は、市場金利に連動させることなく1件1件プライシングを行っている結果と評価でき、結果として、長短期の利回り共に、地方銀行の平均を上回っている。

6

7

8

9

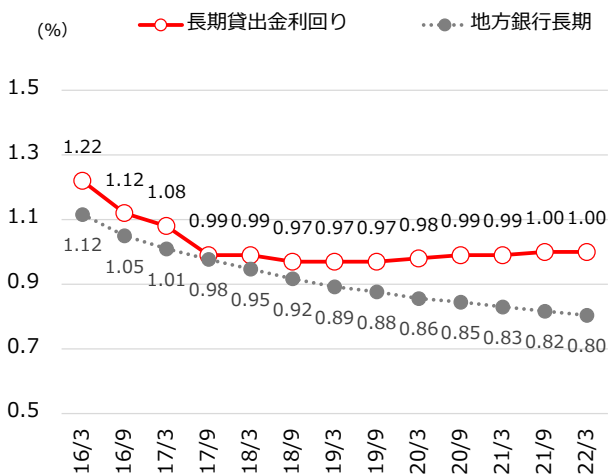
10

11

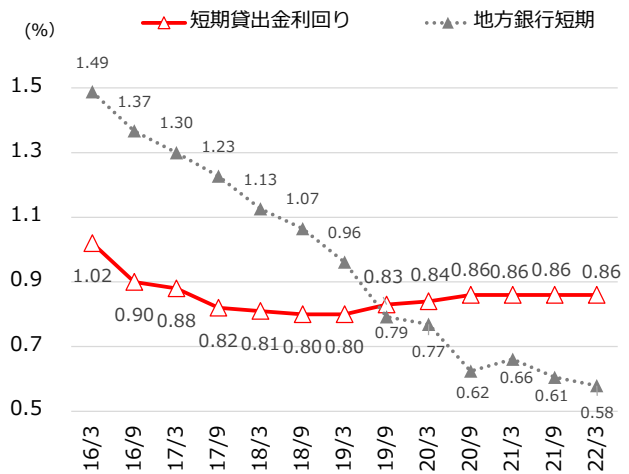
12

13

○ 長期金利の状況



○ 短期金利の状況



14

※1：危機対応業務による金利は含まない。

※2：国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。地方銀行長期・短期は日本銀行「貸出約定平均金利」のストック。

※3：「管理会計ベース」は、債務者区分「正常先」「要注意先」が含まれ「破綻懸念先以下」が含まれない。

15

(出典) 商工中金提出資料より

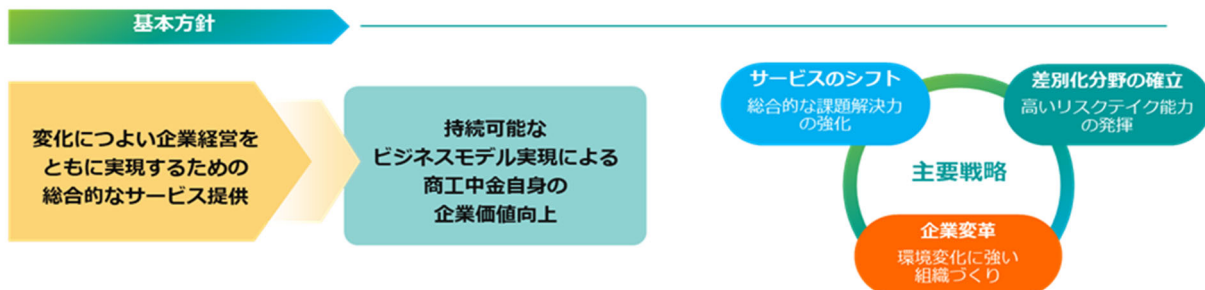
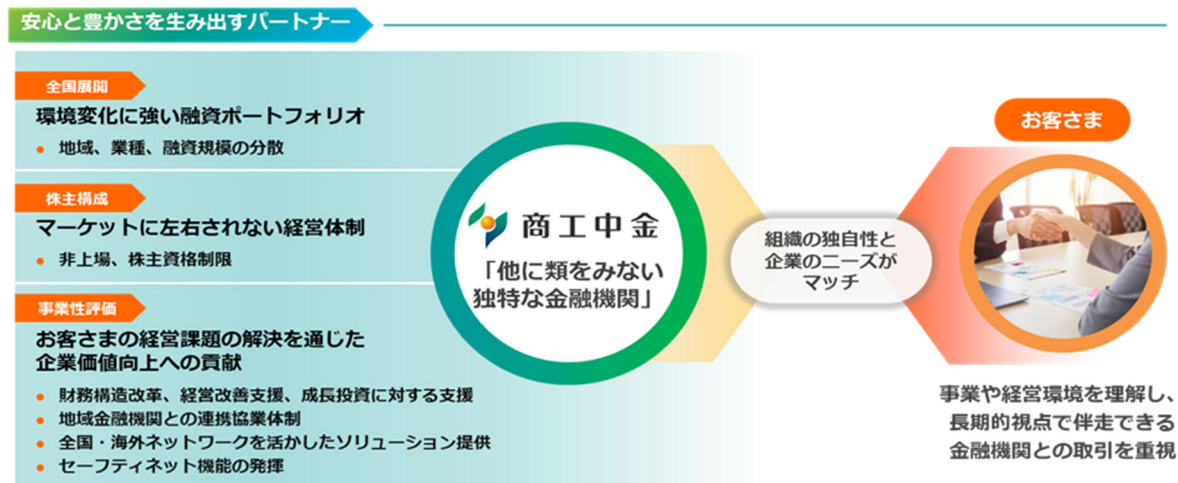
1 加えて、「中計」期間終了後の「新中計」では、

- 2 ・情報（事業承継・M&A、海外展開支援などのコンサルティングサービス）・人財
3 （人材マッチング等）・高度金融（投資専門子会社の設立等）の「3つのサービス
4 シフト」による非金利収益の拡大
- 5 ・「スタートアップ特有の課題を踏まえた一気通貫の支援」、「CO2排出量削減コン
6 サルティング・BCP策定支援などサステナブル経営支援」、「経営危機の未然防止
7 と危機状態からの脱却を目的とした事業再生支援」の「3つの差別化分野」の高度
8 化
- 9 ・デジタルトランスフォーメーション等（オンラインでの顧客接点「法人ポータル」
10 の導入、データの高度利活用等）による「企業変革」

11 など、「中計」で確立したビジネスモデルをさらに発展させたビジネスモデルの実行
12 を謳っており、「6. 今後の課題」で整理した課題に取り組みつつ、今後の商工中金に
13 おける経営の持続可能性を目指すものであると理解でき、「新たな資本主義のグランド
14 デザイン及び実行計画」（令和4年6月7日閣議決定）で示された新しい資本主義の考
15 え方（課題解決を通じて市場を創る）とも整合的である。また、「新中計」に基づき、
16 中小企業庁が進めている「経営力再構築型伴走支援」（経営者の自己変革力、潜在力を
17 引き出し、経営力を強化・再構築）に、先駆的に取り組むことも期待される。

18 【新中計の概要】

19 お客さまに選ばれる金融機関であり続けるために



20 (出典) 商工中金提出資料より

1 (2) 危機対応業務

2 「3. 危機対応業務の検証」で述べたとおり、新型コロナウイルス感染症のような災
3 害に加え、リーマンショックといった金融収縮を伴う経済危機への対応も想定すると、
4 セーフティネット保証を活用した民間金融機関による対応に加えて、日本公庫や危機対
5 応業務によるセーフティネットを用意しておくことが必要である。

6 特に商工中金は、危機対応業務にかかるマニュアルやシステム等が整備されており、
7 今般の新型コロナウイルス感染症に対応した危機対応業務では2～3週間で実施まで至
8 るなど、迅速にスタートできる体制が構築されている。また、全都道府県に拠点を有し、
9 全国の中小企業者に対して万遍なくサービスを展開していることから、全国どの地域で
10 もきめ細かなセーフティネット機能を発揮できる。

11 以上を踏まえると、危機対応業務の運用見直しや制度の周知活動を継続し、民間金融
12 機関による指定金融機関への参入を着実に促すとともに、当面は、引き続き商工中金が
13 危機対応業務を実施する責務がある。

6. 今後の課題

(1) Dゾーンの取組

重点分野のうち、リスクの高い事業への挑戦支援を行うCゾーンについては、「中計」の当初目標を超える実績となったものの、コロナ禍の影響もあり、創業等の支援を行うDゾーンについては当初目標には届かない実績となっている。

特にエクイティ支援については、2021年度で12件・8.6億円と、劣後ローン（コロナ対応を除く）の件数が年々増加しているのと比較して低調な実績であるが、エクイティ支援は、創業フェーズに留まらず、中小企業の規模拡大や成長を後押しする観点から不可欠な取組である。

このため、今後は、「新中計」において、差別化分野として掲げた「スタートアップ支援」等を進めるに当たっては、投資業務を顧客との長期的な取引関係の基礎を通じた業務の柱として構築し、新たに実施するスタートアップ企業向けに原則経営者保証を徴求しない仕組みも活用しつつ、エクイティ支援の取組を加速化することを期待する。

劣後ローン（実績） (注)独自の劣後ローン（危機対応以外）

	18年度	19年度	20年度	21年度
件数	9	40	54	63
取組額（億円）	20	56	78	87

劣後ローン（利回りと成功・失敗の状況）

	21年度の利回り （加重平均）	「失敗」判定の 顧客割合
21年度（63先/86億）	3.02%	11.1%(7先)

株式（実績）

	18年度	19年度	20年度	21年度
先数（件）	332	325	327	329
残高（億円）	146	145	144	152
配当収入（億円） （※利回り）	5.7 (3.9%)	6.8 (4.6%)	5.1 (3.5%)	7.2 (4.7%)
新規取得先（件）	3	1	3	12
新規取得（億円）	0.6	0.5	0.3	8.6

株式（21年度実績）12件 8.6億円

取得額 （億円）	ニーズ
0.15	駅前再開発PJにおける増資引受
0.87	外部株主の経営参画によるガバナンス向上
0.30	事業スポンサーからの株式買戻し要請
3.95	当金庫とのリレーション強化
1.00	財務改善、対外信用力向上を企図した増資等引受
0.15	安定株主確保を目的とした自己株引受
0.35	特例評価適用可とする株主構成の見直し
0.68	安定株主確保を目的とした株式買受
0.53	HD化の一環として事業会社の株式を一部引受
0.45	（上記と同一グループ）
0.03	少数株主からの株式買受（株主集約化ニーズへの対応）
0.15	事業スポンサーから買戻した自己株の一部引受

（出典）商工中金提出資料より

(2) 海外展開支援

国内の人口減少に伴う需要減等を踏まえると、中小企業は大企業からの受注に頼るだけでなく、自ら積極的に海外展開を行い、販路拡大・事業拡大を図っていくことが必要となってくる。このため、海外に複数拠点をもちつつ、中小企業支援に特化した商工中金が果たしていく役割は非常に大きい。

コロナ禍において、海外展開需要の減退から、海外与信先数等の数字も横ばい・減少しているが、ポストコロナにおいて、中小企業による海外での販売開拓等の海外展開ニーズが高まっていくことも見込まれるため、「新中計」で掲げた情報サービスの提供の

一環として、地域金融機関や海外現地金融機関等と連携しつつ、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を積極的に行っていくことを期待する。

【海外展開支援件数】

	2018 年度実績	2019 年度実績	2020 年度実績	2021 年度実績
海外与信先数	1,106 件	1,090 件	1,041 件	1,018 件
海外展開サポートカード	2,550 件	2,748 件	2,010 件	1,566 件

(出典) 商工中金提供データより作成

(3) 全国ネットワークを活かしたビジネス展開

他の地域金融機関には無い商工中金の独自性として、全国に店舗を有していることが挙げられる。M&Aやビジネスマッチング成約件数は増加傾向にはあるが、必ずしも収益につながっていないとの課題もある。このため、全国ネットワークを活かし、地域を越えたビジネスマッチングを進めていくことで、他の地域金融機関との差別化を図ることが可能となる。

加えて、商工中金の取引先同士のM&Aのみならず、地域金融機関との連携により、商工中金単独や地域金融機関単独では買い手を見つけることが困難な案件へのソリューション提供を強化することで、今後高水準で推移するであろう事業承継ニーズに応えることができ、このような取組を通じて、ソリューション支援の収益化を実現することが求められる。

また、商工中金では2022年度にサステナビリティ推進室を立ち上げ、カーボンニュートラルや気候変動など今後中小企業においても重要性が高まっていく分野のノウハウ蓄積を進めているが、将来的には全国ネットワークを通じて当該分野における先進的な事例を横展開していく等の取組も期待したい。

【KPI の推移】

	2018 年度実績	2019 年度実績	2020 年度実績	2021 年度実績
M&A 成約	17 件	20 件	21 件	36 件
ビジネスマッチング成約	383 件	615 件	607 件	1,260 件

(出典) 商工中金提供データより作成

1 <商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会>

2
3 **【委員】**

4 ◎川村 雄介 一般社団法人グローバル政策研究所 代表理事
5 伊東 眞幸 株式会社フィंकロス・デジタル 代表取締役社長
6 翁 百合 株式会社日本総合研究所 理事長
7 川寄 修 株式会社東研サーモテック 相談役
8 中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長
9 家森 信善 神戸大学経済経営研究所 教授

10 ◎：委員長（敬称略）

11
12
13 **【開催実績】**

14 第1回 : 2018年 4月19日
15 第2回 : 5月11日
16 第3回 : 5月16日
17 第4回 : 5月22日
18 第5回 : 8月31日
19 第6回 : 9月13日
20 第7回 : 10月18日
21 第8回 : 2019年 5月 9日
22 第9回 : 9月 9日
23 第10回 : 11月25日
24 第11回 : 2021年 1月18日
25 第12回 : 9月 9日
26 第13回 : 10月28日
27 第14回 : 12月21日
28 第15回 : 2022年 3月 7日
29 第16回 : 6月29日
30 第17回 : 8月 3日