

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。



Challenge nge

統合報告書 2022
ディスクロージャー誌

PURPOSE

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくなる。

MISSION

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。



ステートメント

中小企業専門金融機関としてのDNAを深化・発展させ、
多くの企業が抱える課題の解決を通じて、未来を支えていく。
世界が変わりつづけるそのなかで、躊躇なくチャレンジして、勇敢に自分自身を変えていける社会へ。
安心と安全が揺らいだ時にも、冷静に現状を見つめ、正しく一步を踏みだせる社会へ。
あらゆる地域の人たちが、自分たちならではの強みを発揮し、豊かさと充実を感じられる社会へ。
私たち商工中金は、変化の先の希望を目指して、お客さまとともにチャレンジするパートナーです。

編集方針

株式会社 商工組合中央金庫は、投資家、株主の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーの方々に当金庫の事業内容と企業価値向上の取組みをわかりやすくお伝えし、建設的な対話の端緒とすることを目的として、初の統合報告書を発行いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示対話ガイダンス」などの各種ガイドラインを参照しました。本報告書を通して当金庫に対する理解を深めていただければ幸いです。

本報告書は、株式会社商工組合中央金庫法第53条に基づくディスクロージャー誌(業務及び財産の状況に関わる説明書類)の本編を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際には、本報告書ならびに「商工中金統合報告書ディスクロージャー誌 2022(資料編)」を合わせてご参照ください。

CONTENTS

価値創造ストーリー

トップメッセージ	2
価値創造モデル	6
商工中金のあゆみと特性	8

中期経営計画と戦略

前中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」の実績	10
財務ハイライト	14
非財務ハイライト	16
新中期経営計画—変化につよい商工中金を目指して—	18
持続可能な社会の実現に向けた取組み	33

価値創造を支える経営基盤

社外取締役座談会	36
商工中金のガバナンス態勢	38
役員一覧	40
人材戦略	44
コンプライアンス態勢整備の状況	48
リスク管理	52
顧客保護、内部監査態勢、危機管理態勢	55
重要事実開示方針、ディスクロージャーの状況	



変化につよい社会の実現を目指しお客さまとともに チャレンジするパートナーであり続けます。

代表取締役社長 関根 正裕

1. PURPOSE と MISSION そして当金庫が創造する価値

PURPOSE・MISSION制定に至る思い

2022年3月に制定した新しい企業理念「PURPOSE・MISSION」についてお話しします。

2021年度までの「商工中金経営改革プログラム」では、危機対応業務の不正事案からの再生をかけ、上意下達の組織風土から風通しの良い組織への改革を起点に、コンプライアンス・ガバナンス体制の確立、新たなビジネスモデルの構築、経営合理化に組織をあげて取り組みました。おかげさまで、全ての経営指標について当初目標を達成することができました。

ただ、私自身は、2018年に就任以来、「商工中金は何の

ために存在するのか、我々の原点を今一度確認する必要があるのではないか」と感じていました。アイデンティティが不明確だったことが、不正事案につながったのではないかとも思っていました。

そうした強い思いから、一昨年、新たな「経営ビジョン」の提案を全職員宛に募集しました。すると、若手職員から、商工中金の存在意義を改めて問う「商工中金wayの再定義」の提案がありました。そして、これが全職員の投票でもトップの支持を集めたのです。上意下達ではなく、職員自ら我々の存在意義や原点を問うてくれたことを、私はとてもうれしく感じました。

PURPOSE・MISSION制定の過程

2021年6月に新たな企業理念を検討、策定メンバーを公募し、本部・営業店双方の若手職員を中心にチームを結成、アドバイザーとして社外取締役も参画して検討を深めました。ワークショップを繰り返し実施し、私自らも議論に参加しました。

さらに、全役職員が自分たちのものとして思える形でなければならぬし、全てのステークホルダーに訴えかけ、共感を得られるものでなくてはならないと考え、チームでの討議結果をもとに、全営業店、本部室単位で、全職員が参加するグループワークを行いました。そのうえで、2022年に入り経営会議や取締役会でも、複数回、徹底的に議論を重ね、3月に取締役会での最終決定に至りました。

私どもは85年超にわたり、「中小企業を支えたい」という、変わらぬ強い思いで業務にあたってきました。

新しい企業理念「PURPOSE・MISSION」は、そうした思いが今後も変わらないこと、いわば組織のDNAの具現化です。今後も、役職員一人ひとりが常に立ち返るべき原点、行くべき道を指し示す北極星として、「PURPOSE・MISSION」を位置付けてまいります。

商工中金の価値創造モデル

次に、新たな「PURPOSE・MISSION」のもとで、私たちが目指す価値創造モデルについてお話しします。

お客さまと商工中金で、
ともに創出する共通価値

経済的価値

社会的価値

働き手の幸せ

2. 新中期経営計画について

変化し続ける課題・ニーズ

もちろん、業種や地域、規模、成長段階などによってお客さまの課題・ニーズは様々ですし、世界は常に変わりつづき、中小企業や組合が直面する環境もどんどん変化していきます。

私たちが目指す「PURPOSE・MISSION」や価値創造モデル自体は普遍的なものです。重点を置く施策やビジネ

長い歴史を積み重ねる中で、商工中金には多様な「資本」が負託されています。ここでの「資本」とは、会計上の貸出資産、自己資本のほか債券・預金を通じて調達した資金（財務資本）、取引いただいている全国の多くのお客さま・株主や連携・協調いただいている外部機関等との相互信頼・リレーション（社会関係資本）、お客さまの課題解決への意欲と能力をもつ職員（知的・人的資本）といった幅広い概念です。

私どもは、これらの貴重な「資本」を適切にガバナンスし、新たな価値創出のため最大限に活用してまいります。具体的には、お客さまのパートナーとして、長期的視点にたち、金融支援や本業支援を通じて、ニーズに適合したリソースを提供し続けます。

そのプロセスを通じてお客さまやステークホルダーとともに私たちが生みだしていくものは、財務上の利益といった経済的価値ではありません。社会的価値や働き手の幸せの創出も目指していきます。既に従業員の方々の幸福度ははかる「幸せデザインサーベイ」など、具体的な取組みを行っています。価値創出によって「資本」が充実すれば、さらに取組みを広げ、気候変動対応や生産性向上、地域活性化といった社会が抱える重要課題の解決にも寄与し、日本を変化につよくすることができるはずで

これが、商工中金の目指す価値創造モデルです。

スモデルについては、環境やニーズの変化に適応していくことも必要です。その際に重要なことは、お客さまとの深い対話を通じた課題・ニーズ変化の的確な把握に加えて、中長期的にあるべき未来の社会・経済の姿から逆算（バックキャスト）しながらお客さまとともに対応策を考え、伴走していく姿勢だと私は考えます。

目指すべき未来の姿からバックキャストして取り組んでいく

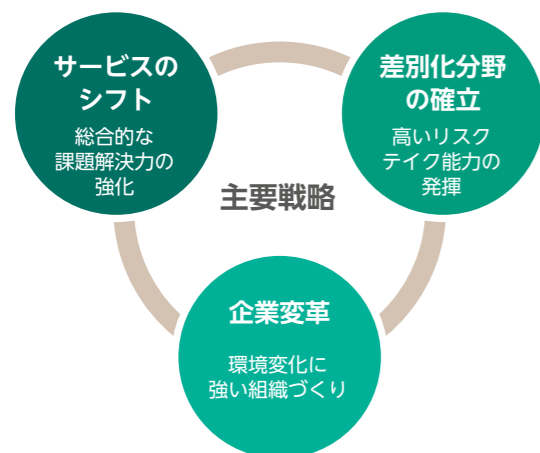
ここで改めて2030年頃を念頭にわが国の未来を展望しますと、趨勢的な人口減少・高齢化が避けられないなか、温室効果ガス削減目標の達成等を前提とした、持続可能な社会・経済システムへの転換が求められています。商工中金のお客さまである中小企業や組合の皆さまはもちろん、商工中金自身も、こうした「目指すべき未来」をしっかり視野に入れた取り組みを進めていく必要があります。

一方で、最近では、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ紛争や、それらが契機となった資源・食料価格高騰など「想定外」の課題が相次いで生じています。このため、個々の企業や組合が、それぞれの実情に合わせた「目指すべき未来」への適応策を検討・実現していくことは、これまで以上に難しくなっており、そのための経営リソースも十分とはいえません。

そこで、今年度から2024年度までの新中期経営計画（新中計）においては、2030年のわが国社会・経済の姿からバックキャストしたお客さまの経営課題を把握し、必要な経営リソースをお客さまに提供しながら、パートナーとしてともに未来を創っていくことを基本的な考え方にしています。

3つの主要戦略

新中計では、商工中金の強み、特性である「全国展開」「株主構成」「事業性評価」を活かした「他に類をみない独特な金融機関」として、個々のお客さまの事業や経営環境



を的確に理解し、長期的視点で伴走していきます。具体的には、昨年度まで取り組んだ「商工中金経営改革プログラム」を土台に、3つの主要戦略「①サービスのシフト」「②差別化分野の確立」「③企業変革」に注力してまいります。（詳細はP20をご覧ください）

1) サービスのシフト

サービスのシフトは、お客さまが経営課題解決にあたって今後不足するであろう、「情報」「人財」「高度金融」へ、当金庫もサービスをしっかりとシフトすることで、お客さまとともに未来に向けた課題解決を目指していくものです。

2) 差別化分野の確立

お客さまの経営課題は一律ではなく、企業としての成長段階（ライフステージ）により様々です。そこで、当金庫がこれまで培ってきた金融支援、本業支援を土台に、お客さまのライフステージごとに3つの支援分野（スタートアップ支援、サステナブル経営支援、事業再生支援）を確立、重点的に高度化していくことで、長くお客さまから選ばれ続ける金融機関になっていくことを目指します。

サステナブルな社会への対応”SPEED”の視点

サステナブル経営支援とはどのようなものか、分かりにくいかもしれないので、少し説明させていただきます。

たとえば気候変動リスクについて、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、温室効果ガス排出削減の観点から事業活動を見直す取り組みが加速し始めています。当金庫は、大きな影響が見込まれる自動車関連業界（メーカー、運送業など）のお客さまとも多く取引しています。気候変動に限らず、格差や人権など社会全体のサステナビリティを問う様々な課題が顕在化しつつあり、これをお客さまとともに解決していくのがサステナブル経営支援の内容です。

しかし、サステナビリティを問う課題に対する取り組みでは、様々な時間軸や価値観が交錯するケースも見込まれ、我々自身も金融機関として、時に大きなチャレンジも求められていくでしょう。そこで、2022年3月に定めたサステナビリティ基本規程の中で、独自の”SPEED”の視点を設定しました。”SPEED”の視点に基づき、お客さまを含むステークホルダーの皆さまとの「共感」を最重視し、活動の輪を広げ、「共感の創造」をしていくことで、サステナブルな社

会の実現に向け取り組んでまいります。（詳細はP33をご覧ください）

3) 企業変革

企業変革は、こういったお客さまへの支援を持続的なものとするため、商工中金自身が変わり続ける取り組みです。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の企業変革・業務改革に取り組めます。具体的には、屋台骨としてのコンプライアンス意識の定着化や内部管理態勢の強化に引き続き取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮できる人事制度の構築、Well-being、D&I、DXなど、商工中金自身の変革に挑戦していきます。

また、業務改革では、WEBやスマートフォンアプリ等の非対面チャネルを活用して安定的な調達基盤を確保していきます。また、既存システムの効果的な代替を着実に進

めるとともに、店舗事務の本部集中化等による店舗運営コスト低減に取り組んでいきます。さらに、業務効率化で捻出した時間をお客さまとのコミュニケーションに充てることで、お客さま支援を強化します。（詳細はP29、32をご覧ください）



結び・変化につよい社会を目指して



これまでお話ししてきたとおり、私どもにとって今年度は、新たな企業理念のもとで新たな中計をスタートさせる大きな節目の年です。

まずは、職員一人ひとりが、お客さまに心から寄り添う思いをもち、それをやりがいに感じ、明るく前向きに取り組んでいく必要があります。

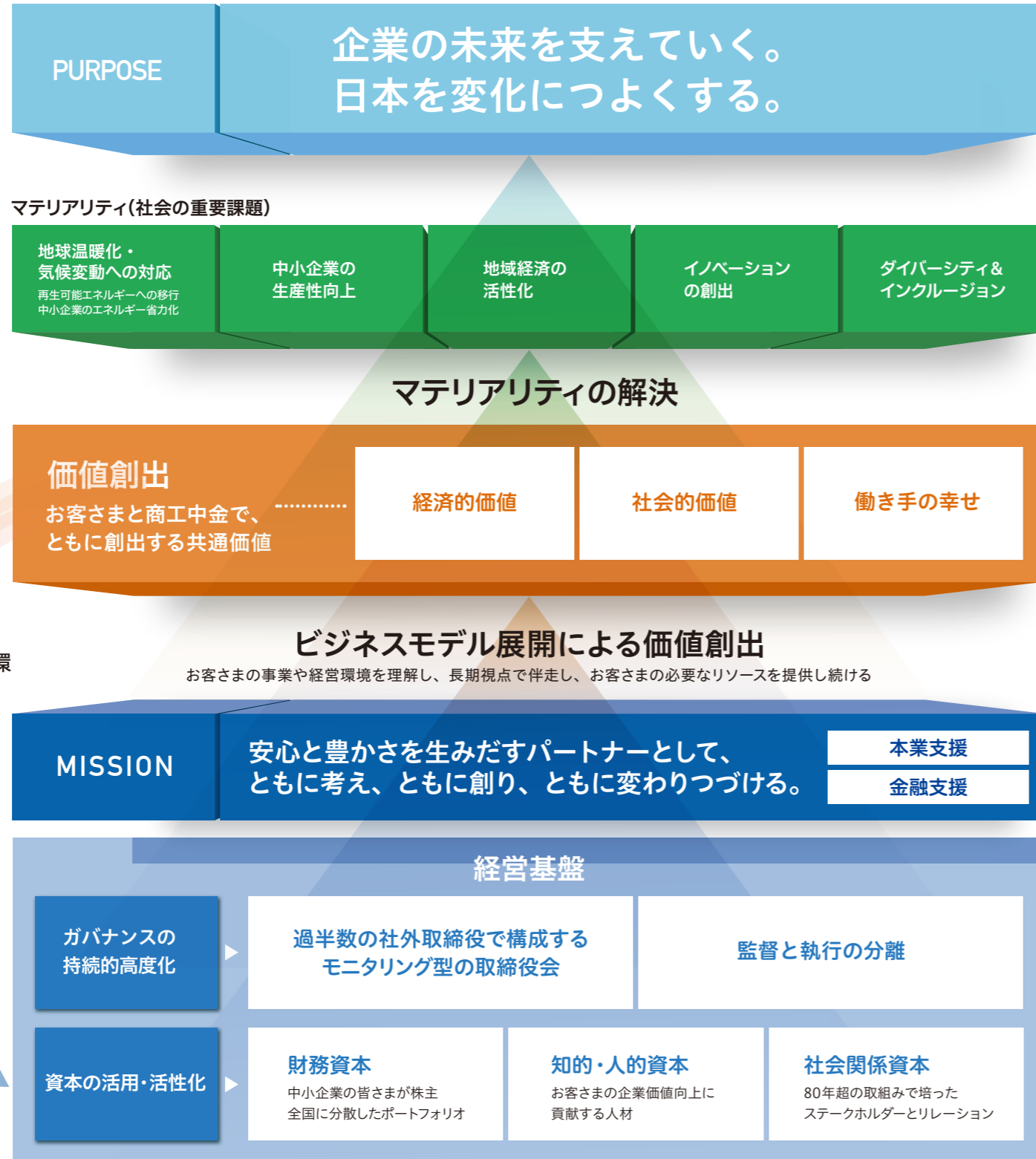
この変化の激しい時代に、お客さまの未来を支え続けていくためには、職員自身が主体的に変化し続けることも必要であり、職員が持つ能力を最大限発揮できるよう自律型の人づくりに取り組んでいきます。いきいきと働けるよう、働き方改革も進め、制度・環境面も一層整備していきます。

そして、「中小企業による中小企業のための金融機関」としての特性を生かしつつ、お客さまとともに社会経済の変化に適応し、ともに成長していきたいと考えています。

私たちは、変化につよい社会の実現を目指し、お客さまとともにチャレンジするパートナーであり続けます。

今後とも商工中金をご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

長い歴史の積み重ねで、商工中金には貴重な「資本」が負託されています。「資本」を適切にガバナンスし、お客さまのパートナーとして、長期的視点にたち、ニーズに適した経営リソースを提供し続けます。このプロセスを通じ、経済的価値だけでなく、社会的価値や働き手の幸せも創出し、気候変動等、社会の重要課題の解決にも寄与します。価値創出により「資本」を充実させ、更に取組みを広げ、日本を変化につよくすることに貢献してまいります。



常に化する経営環境 人口減少や気候変動など中長期に亘る変化に、新型コロナウイルス感染症拡大やウクライナ紛争といった突発的な変化が交錯



PURPOSEに込めた思い

「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくするために、社会の重要課題の解決を、お客さまとともに取組んでいきます」

▶▶ p.2 トップメッセージ



マテリアリティ解決に向けた取組み

「『共感』を第一に、社会の課題解決に向き合います」

▶▶ p.33 持続可能な社会の実現に向けた取組み



ビジネスモデル展開による価値創出

「お客さまに必要な経営リソースを提供していきます」

▶▶ p.18 新中期経営計画



在るべきビジネスモデルを支えるガバナンス体制と活用する資本

「ステークホルダーから負託された資本を適切なガバナンスのもと、共通価値創出のために最大限に活用します」

■ 商工中金のガバナンスの特徴 ▶▶ p.36 価値創造を支える経営基盤

■ 財務資本 ▶▶ p.14 財務ハイライト

■ 知的・人的資本 ▶▶ p.44 人材戦略

■ 社会関係資本 ▶▶ p.16 非財務ハイライト

設立の経緯から足もとのあゆみ — 昭和初期の混乱の中で中小企業を支えるために設立。そして株式会社形態に移行して14年

設立の経緯

昭和初期、度重なる恐慌により、中小企業の経営が悪化。中小銀行の整理が進み、中小工商業者に対し十分な資金が行き渡らなくなり、多くの中小企業が危機的状況に陥っていました。そのような中、1936年に設立されたのが商工中金です。商工中金は設立直後から、普通銀行には困難な長期・無担保貸付を実現。世論の期待に応え、中小企業の窮状を救う金融機能を発揮しました。

以来、様々な変化のもとでも、お客さまとともに、お客さまのためにある金融機関です。



足もとのあゆみ

2008年10月	協同組織金融機関から株式会社形態に移行、株式会社商工組合中央金庫としてスタート
2011年 3月	東日本大震災発生、東北地方太平洋沖地震災害対策本部を設置 ※2011年5月13日、東日本大震災災害対策本部へ名称変更
2015年 5月	株式会社商工組合中央金庫法の改正（完全民営化方針を維持しつつ、危機対応業務の的確な実施のため、政府は、当分の間、必要な株式を保有）
2016年 4月	熊本地震発生、熊本地震災害対策本部を設置
2016年10月	危機対応業務における不適切な手続きによる貸付が発覚
2018年 5月	ビジネスモデル等に係る業務の改善計画を提出
2018年 6月	本部組織の再編成を実施
2018年10月	商工中金経営改革プログラム（前中期経営計画）公表
2020年 1月	新型コロナウイルスに関する経営相談窓口を設置 ※2020年3月19日、新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口へ名称変更
2022年 5月	新中期経営計画公表

商工中金の特性

協同組織金融機関としてあゆみを始めて以来、85年超の時をかけて形づくられた特性。

その特性を活かし、長期的視点で、経済的価値だけでなく、社会的価値や働き手の幸せも、お客さまと伴走しながら創出していく当金庫は、他に類をみない独特な金融機関です。

これからも、お客さまのニーズに応え、安心と豊かさを生み出すパートナーとしてあり続けます。

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

商工中金の特性とお客さまのニーズがマッチ



「他に類をみない
独特な金融機関」

特性 1 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

特性 2 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

特性 3 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

商工中金の完全民営化について

株式会社商工組合中央金庫法の概要

商工中金の目的

株式会社商工組合中央金庫は、その**完全民営化の実現**に向けて経営の自主性を確保しつつ、中小企業等協同組合その他主として中小規模の事業者を構成員とする団体およびその構成員に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことを目的とする株式会社です。

政府保有株式の扱い

- 政府は、その保有する商工中金株式について、商工中金の目的達成に与える影響及び市場の動向を勘案しつつ、これまでの具体的な処分期限に代えて、できる限り早期に**全部処分**するとされています。
- 一方で、政府は、**政府保有株式の全部を処分したときは、直ちにこの法律を廃止するための措置を講ずるとともに**、株式会社商工組合中央金庫の有する中小企業等協同組合その他の中小企業者を構成員とする団体及びその構成員に対する**金融機能の根幹が維持されることとなるよう、株主資格を制限するための措置その他必要な措置を講ずるもの**とされています。
- また、政府は、当分の間、危機対応業務を実施する民間金融機関の状況、危機対応準備金への出資状況、商工中金による危機対応業務の実施状況、商工中金の財政基盤、中小企業等の資金余力、社会経済情勢の変化等を勘案し、危機対応業務の的確な実施のために必要な商工中金株式を保有するものとされています。

業務

2008年の株式会社化に際して、貸出、預金、為替、保証などフルバンキングサービスを更に充実。また、2015年5月に成立した改正法において、危機対応業務を的確に実施するための措置がなされています。

商工中金の中小企業金融機能の根幹を維持するための措置

- 主たる貸付対象をメンバー（株主である中小企業団体とその構成員）に限定。
- 商工債発行を継続。
- 中小企業等協同組合などによる商工中金の代理業務を継続。

危機対応業務を的確に実施するための措置

- 商工中金は、当分の間、その目的を達成するため、危機対応業務を行う責務を有します。
- 政府は、今後、適当な時期に、危機対応業務の在り方及び商工中金に対する国の関与の在り方について検討を加え、所要の措置を講じることとされています。

適正な競争関係の確保

- 商工中金は、当分の間、他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することを求められています。

「商工中金経営改革プログラム」の実績

2018年10月公表の中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」に基づき、中小企業や中小企業組合の期待に応え、真のニーズや課題に応じた最適なソリューションを効果的に提供する「経営支援総合金融サービス事業」を展開することで、お客さまの企業価値向上に貢献してまいりました。更に、重点分野など付加価値の高い業務を通じて適正な収益を確保することに加え、聖域のない経営合理化を進めることにより、自立した持続可能なビジネスモデルを実現し当金庫の企業価値向上にも取り組んでまいりました。

また、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むことができ、その結果、いずれの経営指標においても、当初策定した目標を達成することができました。

経営改革プログラムの基本的な考え方

「経営支援総合金融サービス事業」を展開

基本的な考え方

企業価値向上

長期的な視点から景気変動等に左右されることなく、中小企業・中小企業組合に寄り添い、信頼関係を構築・深化させることで、真のニーズや課題に応じた最適なソリューションを効果的に提供し、企業価値向上に貢献する。

持続可能性

付加価値の高い業務を通じ、トップライン（資金利益、役務収益）を確保するとともに、聖域のない経営合理化を進めることにより、自立した持続可能なビジネスモデルを実現し、商工中金の企業価値向上に取り組む。

構造改革

金融業界を取り巻く経営環境は一層厳しさが増すため、役職員一体で危機感を共有の上、未来志向の構造改革を進める。

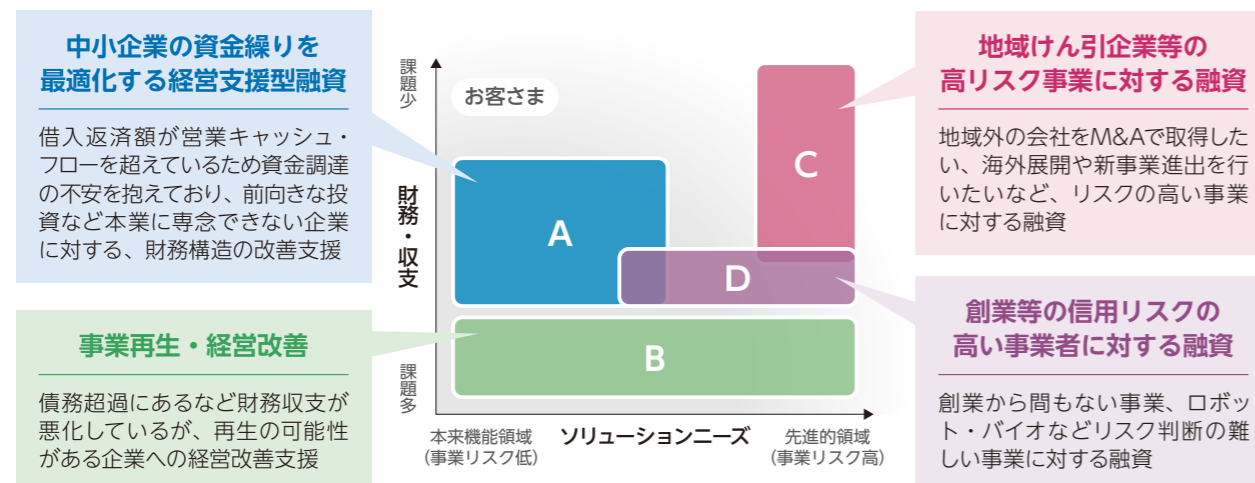
社会的課題解決

SDGs等の地域的・社会的課題に向けた取組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

重点分野の説明

■お客さま支援～重点分野

重点的に取り組む分野をA～Dゾーンと定義。商工中金の特性を活かしつつ、お客さまのニーズや課題に応じたソリューションの提供に注力しました。



重点分野の取組みの自己評価

- 事業性評価を起点とする取組みが組織に定着。直近では、新型コロナウイルス感染症の影響による事業変化に対応するお客さまへの支援に注力しました。
 - Aゾーンは、資金繰りが悪化したお客さまや、商流に変化が生じたお客さまに対する踏み込んだ支援を実施いたしました。
 - Bゾーンは、財務・収支上の課題が顕在化したお客さまを含め、お客さまの収支改善、営業キャッシュフローの増加を通じ、過剰債務の圧縮等が図られるように、資本増強支援策も活用し、中長期的な目線をもって能動的にサポートいたしました。
 - Cゾーン及びDゾーンは、新型コロナウイルス感染症の影響で事業計画や調達計画の変更を余儀なくされたお客さまも多いことを踏まえ、これらの変更に対応するための新たなニーズを捉えた支援を実施いたしました。

お客さまからの評価

- お客さまからの評価 [お客さまアンケートによる結果 (毎年度、発送数約2万社。回答率35%弱程度)]
お客さまの総合満足度、信頼度、ロイヤルティを測るNPS (推奨意向度) については上昇傾向。

	総合満足度	信頼度	NPS
21年度	84.2	93.4	▲6.4
20年度	83.1	93.5	▲7.7
19年度	80.8	90.9	▲16.4
18年度	79.2	89.1	▲21.7

(注) 総合満足度は5段階評価で「5：満足している」または「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」または「4：どちらかといえば信頼している」と回答した割合 (%)。
 (注) NPS：推奨者・批判者で計測される推奨意向度。
 0～10の11段階で、推奨者 (9,10) の割合から批判者 (0～6) の割合を引いた数値 (%)。
 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。

実績の説明

■重点分野の貸出残高

(単位：億円)

	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
合計	96,386	88,200	+8,186
重点分野	25,313	31,100	▲5,787
Aゾーン	11,765	16,000	▲4,235
Bゾーン	11,717	9,600	+2,117
Cゾーン	3,802	3,500	+302
Dゾーン	704	2,000	▲1,296
重点分野以外	71,073	57,100	+13,973
うち危機対応	24,890	-	-

■経営指標

(単位：億円)

	21年度実績	21年度当初目標	当初目標対比
業務粗利益	1,189	1,150程度	+39
業務純益	528	460程度	+68
経常利益	302	250程度	+52
当期純利益	183	175程度	+8
OHR	55%	60%程度	+5%

(注) 貸出残高には私募債等を含む。また、重点分野の各ゾーンの重複を見込むため、ゾーン別残高と合計値は一致しない。

事業性評価を起点に、お客さまのパートナーとして、 お客さまの安心と安全に貢献していきます

重点分野（Aゾーン）× イネーブラー事業

FSX株式会社様（東京都）

地域金融機関と連携し、財務構造改革をサポート

FSX株式会社様は、おしぼりやタオルのレンタル、日用品雑貨等の販売業者です。東京工業大学と慶應義塾大学発の合同ベンチャーと共同開発した、99.99%以上ウイルスや菌を抑制する特許技術「VB」を使用した抗ウイルス・抗菌おしぼりを展開しています。2020年2月、VBおしぼりをクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」へ提供し、新型コロナウイルス感染症に立ち向かうエッセンシャルワーカー等の安心・安全確保に貢献しました。

商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価をValue upレポートにまとめ、同社の強みや財務上の課題を共有。過年度に残した事業承継上の課題を解決する新たな事業計画の策定をサポートしつつ、他の金融機関と協調して支援を実施しました。

具体的には、総額10億5,000万円のシンジケートローンを組成しました。本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャーを務め、西武信用金庫、多摩信用金庫、東日本銀行、さらばし銀行が参加し、地域金融機関との協調により、その組成が実現したものです。また、別途資本金劣後ローン2億円を対応し、営業キャッシュ・フローと財務キャッシュ・フローのミスマッチ解消と資本の増強、財務基盤の更なる強化を支援しました。



▶▶ 詳細はこちらの動画をご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=jBvLDI7BfIo>



【商工中金担当者の思い】
八王子支店(当時) 増田 健太郎

同社の藤波社長は、事業の将来性を前向きに考え、強い意志と行動力があります。レンタルおしぼり市場の成熟を見据えて、抗ウイルス製品の開発に前向きに取り組む社長のお力になれるよう、精一杯ご支援させていただきました。

イネーブラー事業とは

商工中金の特性を活かし、3つのイネーブラーの視座を通して、「経済活性化」「地方創生」「産業競争力向上」につながる地域全体への波及効果の高い取組みをサポートする事業です。

イネーブラーの視座

姿勢

- 金融慣行の打破
- 地域全体、産業界全体の視座
- 根本的な問題解決

ノウハウ・技術

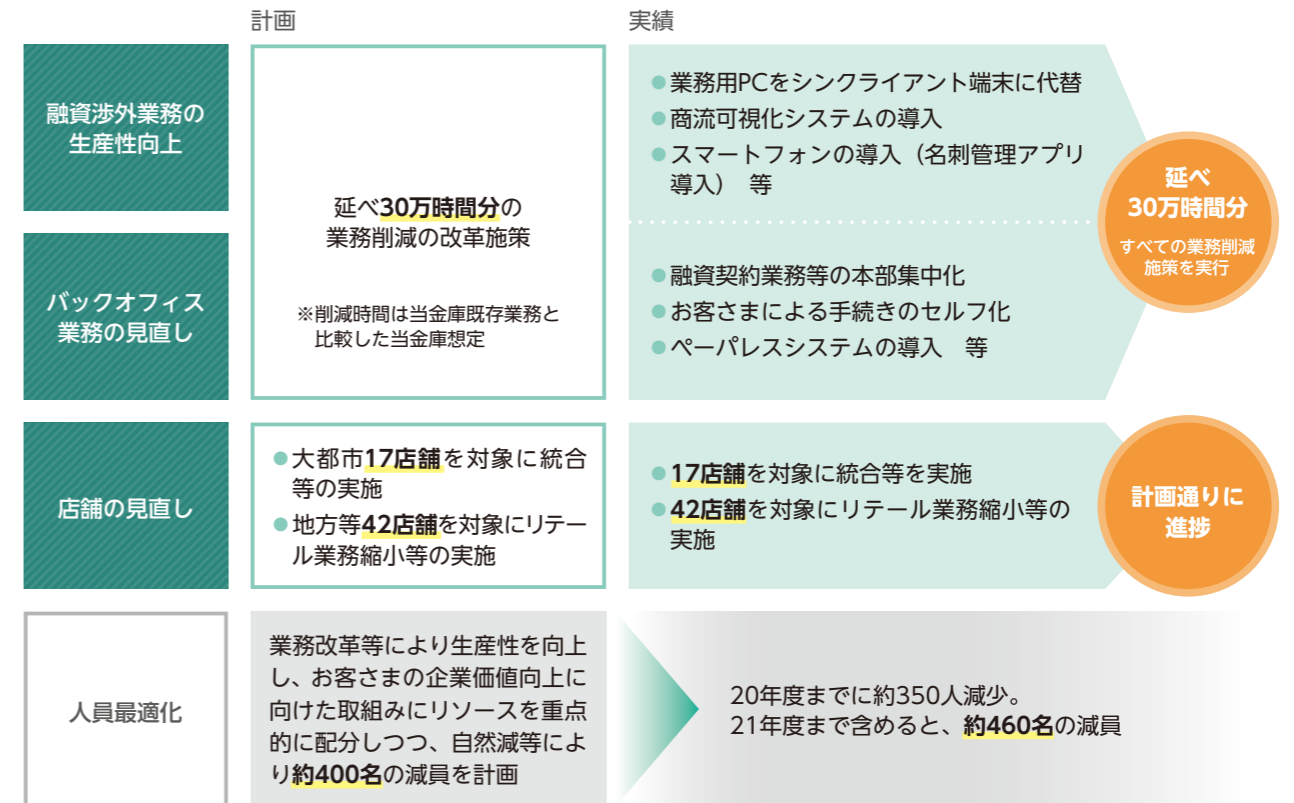
- 高度な支援スキーム構築
- トータルプランニング
- 全国ネットワーク

リスクテイク

- 前例にとらわれない与信や与信手法
- 従来の業界水準を超えた運用
- 金融排除層への幅広い支援

業務改革の取組み

全国ネットワークを維持しつつ、重点分野へのリソースの再配分とコスト最適化を図るため、営業窓口業務（融資渉外部門）の生産性向上・高度化、バックオフィス業務の効率化、フルバンク機能を含めた店舗機能の見直し等を実施しました。



BCP支援

草津電機株式会社様、滋賀県電化工業協同組合様（滋賀県）

震災等の大規模災害時に備える支援

草津電機株式会社様は産業機器や空調機等の小型モーターやポンプの製造業者です。国内外に複数の拠点を構え、製造設備を自社開発し、設備から製品の完成まで一貫して生産しています。同社社長が理事長を務める滋賀県電化工業協同組合様は、日本各地で相次ぐ災害発生に備え、組合員が事業を継続できる体制を構築するBCP（事業継続計画）の策定を支援していました。さらに、有事の際には組合員同士が連携しサプライチェーンを維持するために「連携事業継続力強化計画」を策定し、2021年3月に認定取得しました。

商工中金は、独立行政法人中小企業基盤整備機構や滋賀県中小企業団体中央会と連携し、同組合が進めるBCPセミナー等の開催を後押しするとともに組合員ごとのニーズに合わせた情報提供等のサポートを実施。複数の拠点を構える同社が、災害時にも販売先から安定供給を求められることを確認し、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*を開設しました。円滑な資金調達手段を確保して事業の継続性を高め、ステークホルダーからの信頼を高めています。



▶▶ 詳細はこちらの動画をご覧ください。

https://www.youtube.com/watch?v=4_YSQ4ZLhKI



動画作成：中小企業基盤整備機構

INTERVIEW

業務改革の実行と機運の醸成

店舗・業務改革推進プロジェクトチームは、商工中金経営改革プログラムにおいて経営合理化の重点施策を担うために発足した専任チームの一つで、各種情報システムの導入や業務見直しを通じたペーパーレス化・リモートワーク実施などの業務効率化によって全国ネットワークを維持し、お客さまの利便性向上や職員の働き方改革の実現に取り組んできました。

業務改革の実行には、これまでと異なる行動様式を受け入れることが必要となりますが、誰でも慣れ親しんだ方法を変えることには不安があるものです。そのため、例えばペーパーレスの取組みでは、毎週金曜夕方に全社一斉の文書整理運動を実施するなど、改革機運の醸成にも留意しました。

これからも事務集約化を担う「サービスオフィス」の体制拡充等、座右の銘である「急がば回れ」の精神で、着実に進めていきたいと思っております。

店舗・業務改革推進プロジェクトチーム 水井 尚子



財務ハイライト

適正なリターンを確保し、持続的な成長を行っていくことで、与信費用等を十分にカバーする利益を確保するよう努め、継続的に資産効率・資本効率の維持・向上を目指します。収益性、健全性とのバランスや将来に向けて必要な戦略的投資を考慮しつつ、株主の皆さまへの安定的な配当と還元の充実を図っていきます。

決算ハイライト 単体ベース (以下同様)

2022年3月期決算		
収益性	業務純益	528億円
	純利益	183億円
	ROA	0.14%
	ROE	1.87%
健全性	総自己資本比率	12.76%
効率性	OHR	55.5%

(単位: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: IV分類額控除後の不良債権の総与信残高に占める割合。

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

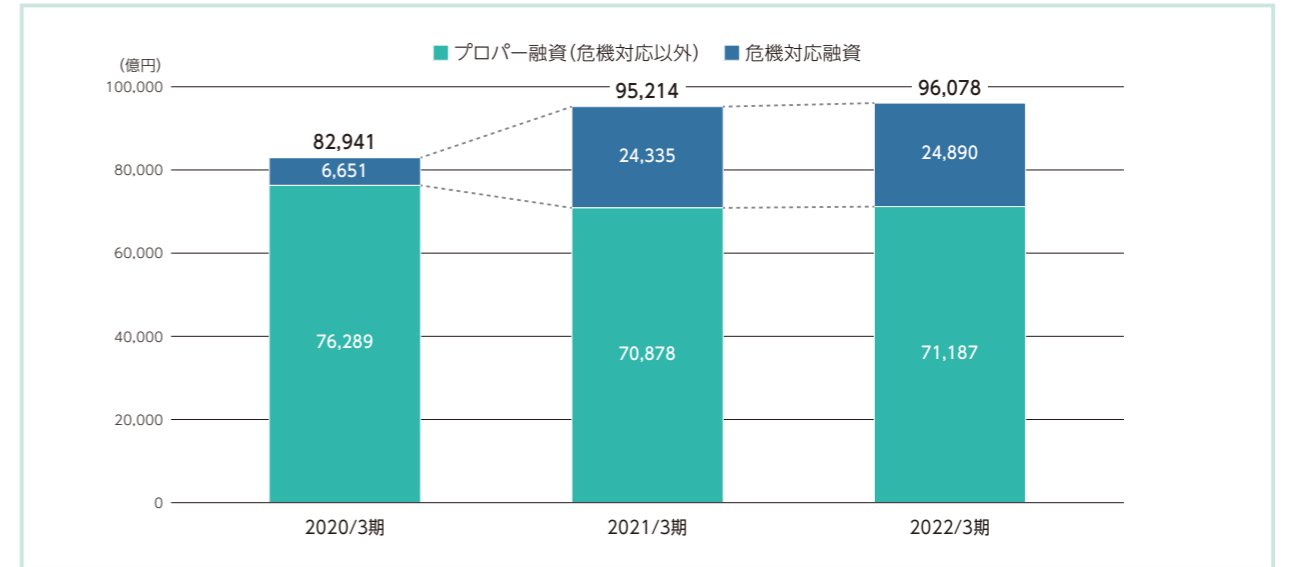
- 人件費の減少や店舗統合による物件費の減少等により、前期比64億円減の661億円。
- (人件費 前期比 ▲29億円)
物件費 同 ▲32億円)

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。

貸出金残高・危機対応融資の推移



危機対応業務の取組み

2008年10月1日以降、災害発生や経済・金融秩序の混乱等の危機時に対応するため、危機対応体制が構築されています。商工中金は中小企業・中堅企業等に対し、危機対応のための融資を実施する指定金融機関*として定められています。これを受けて商工中金は、世界の経済動向に大きな影響を与えている新型コロナウイルス感染症に対する危機対応業務を2020年3月より開始しました。危機対応融資全体の実績は、制度創設以降、2022年3月末日現在、258,294件、15兆32億円となり、新型コロナウイルス感染症関連の実績は、37,686件、2兆6,430億円となりました。

なお、制度要件の適合性を確保するために全ての融資案件を本部協議とし、制度を的確に運用しつつ中小企業者等に対するセーフティネット機能の発揮に努めています。

* 申請する民間金融機関の内、一定の基準を満たすものを主務大臣が指定(商工中金と日本政策投資銀行)
主務大臣が危機を認定した場合には、日本政策金融公庫からのリスク補完等を受けて、貸付等の「危機対応業務」を実施

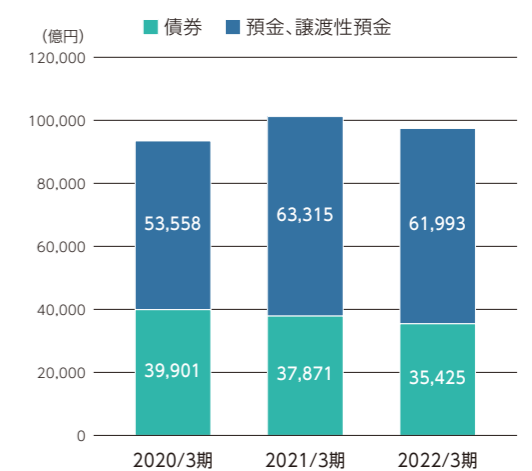
自己査定

自己査定の取引先区別残高

	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%

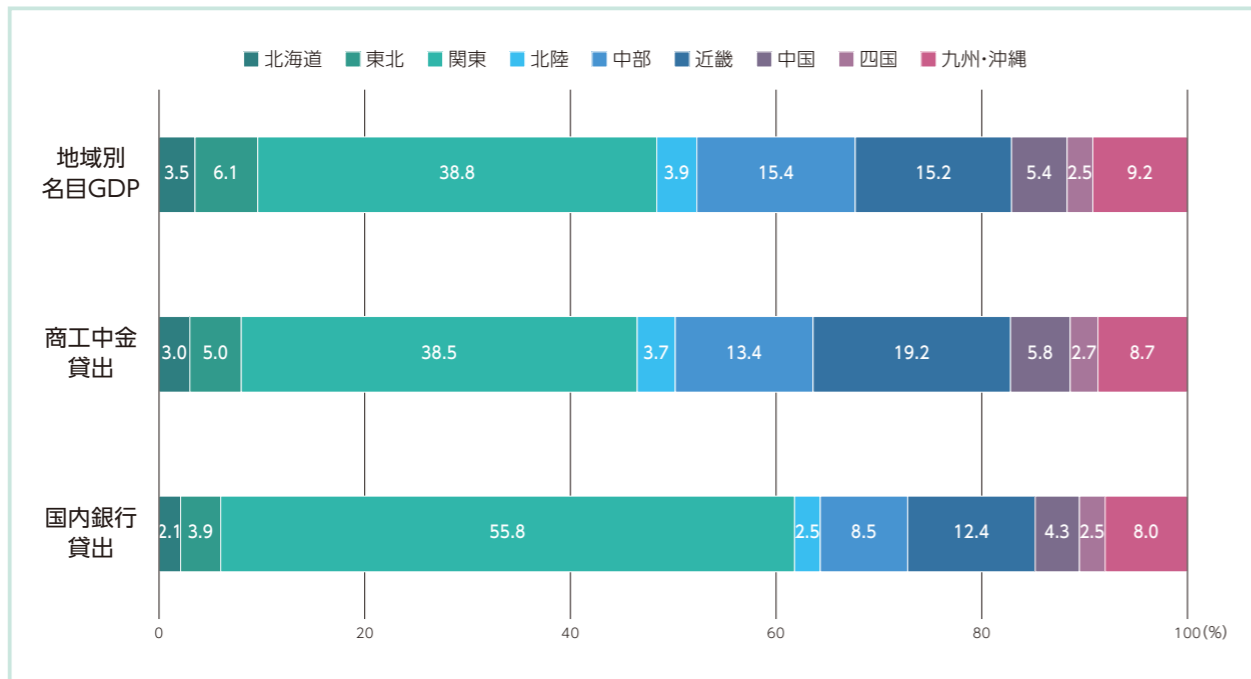
(注) 自己査定対象債権は、金融再生法に基づく開示対象債権と同一の基準にて開示。金融再生法に基づく開示対象債権は、貸出金のほか、商工中金保証付私簿債、外国為替、支払承諾見返や未収利息、仮払金など貸出金に準ずる債権を含む。

資金調達状況



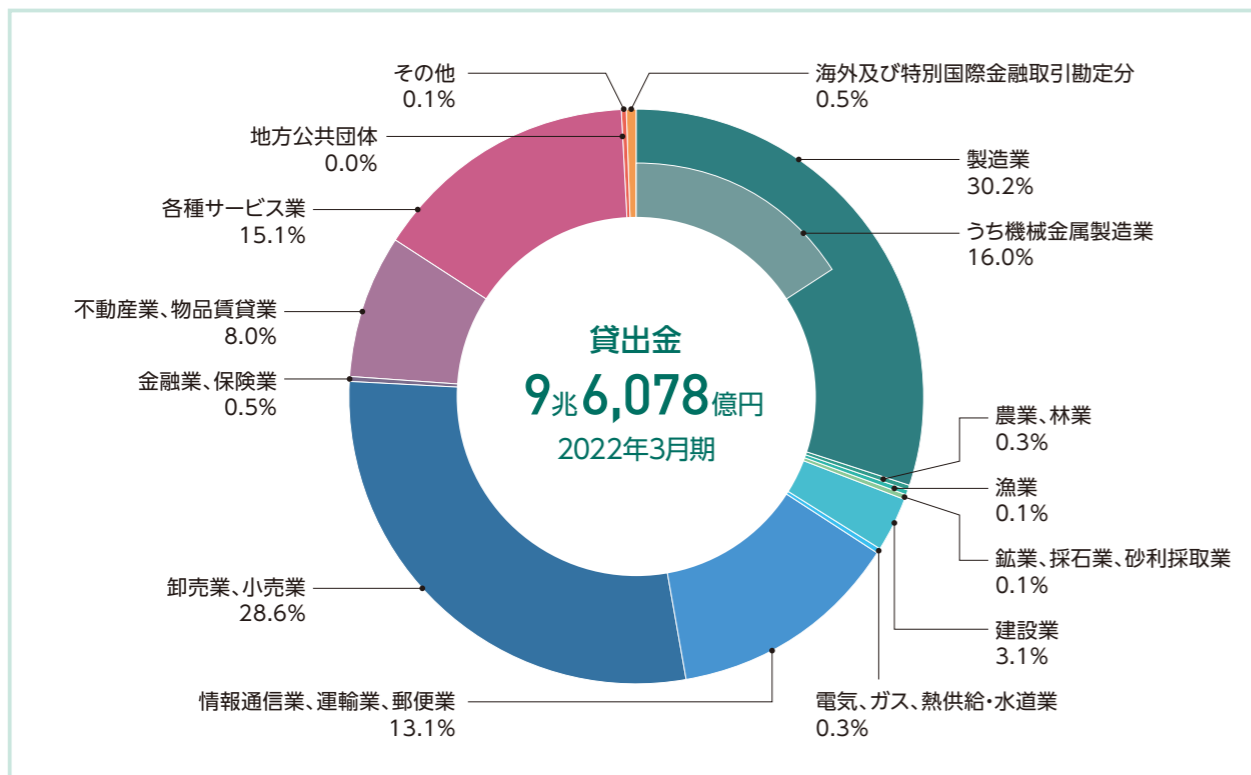
非財務ハイライト

地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出残高構成比比較



(注) 地域別名目GDPは2018年度、商工中金貸出及び国内銀行貸出は2022年3月末時点。
(資料) 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」

業種別貸出残高構成比



お客さま

地域・業種が分散した全国の多くのお客さまに支えられています。

お客さまからの総合満足度評価*	84.2%
株主数**	23,351名
ご融資のお取引先数**	75,715社
■お取引歴構成比	
30年~	17%
10年~30年	38%
~10年	45%
※ 30年~(1992年以前)、10年~30年(1993~2012年)、~10年(2013年~)	

人的資本

画一的な思考を持った組織から、多様な価値観を持つインノベーティブな組織になるために、女性職員の活躍機会の拡大や、仕事と家庭・家族の両立に資する環境整備を行います。そしてお客さまの企業価値向上のため、変革し続ける人材を輩出していきます。

女性管理職比率*	7.3%
男性育児休業者数*	67名
男性育児休業取得比率*	76.1%
事業性評価外部資格取得者**	1,392名
事業承継外部資格取得者**	1,364名

ガバナンス

取締役の過半数を社外取締役とした「監督と執行の分離によるモニタリング型の実行役員」とし、ガバナンスの持続的向上を図り、価値創出のために資本を有効活用します。

社外取締役比率	55% (9名中5名)
---------	-------------

地域金融機関

地域金融機関の皆さまとともに、お客さまの企業価値向上を通じて地域活性化に貢献します。

業務協力文書の締結機関**	445先
---------------	------

環境

自身の取組みも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。

ペーパーレスの取組み 2021年度下期の一人当たり平均月間印刷枚数 (2018年度下期対比)	389枚 (▲75%)
2020年度のCO ₂ 排出量 (2013年度対比)	10,939 t-CO ₂ e (▲28%)

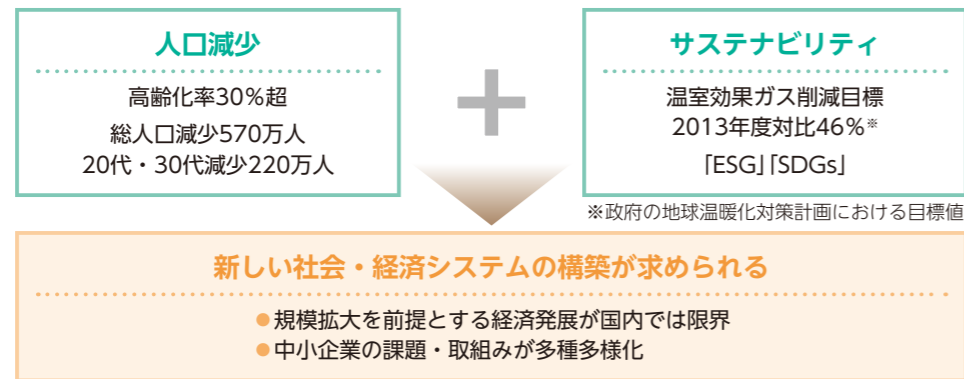
*...2021年度 / **...2022年3月末時点

新中期経営計画の前提となる課題認識

国内では規模拡大を前提とする経済発展が限界を迎え、人口減少や環境負荷低減等を前提とする持続可能なシステムへの転換を図ることが課題となっています。中小企業分野においても、DXや業務の自動化、脱炭素化をはじめとする環境対応、知的・人的資本の有効活用、外需の取込み、業界再編といった課題を、持続的成長につなげる取組みが求められています。商工中金では2030年の環境変化を見据えた社会・中小企業の課題を認識し、組織的・継続的な支援に取り組んでいきます。

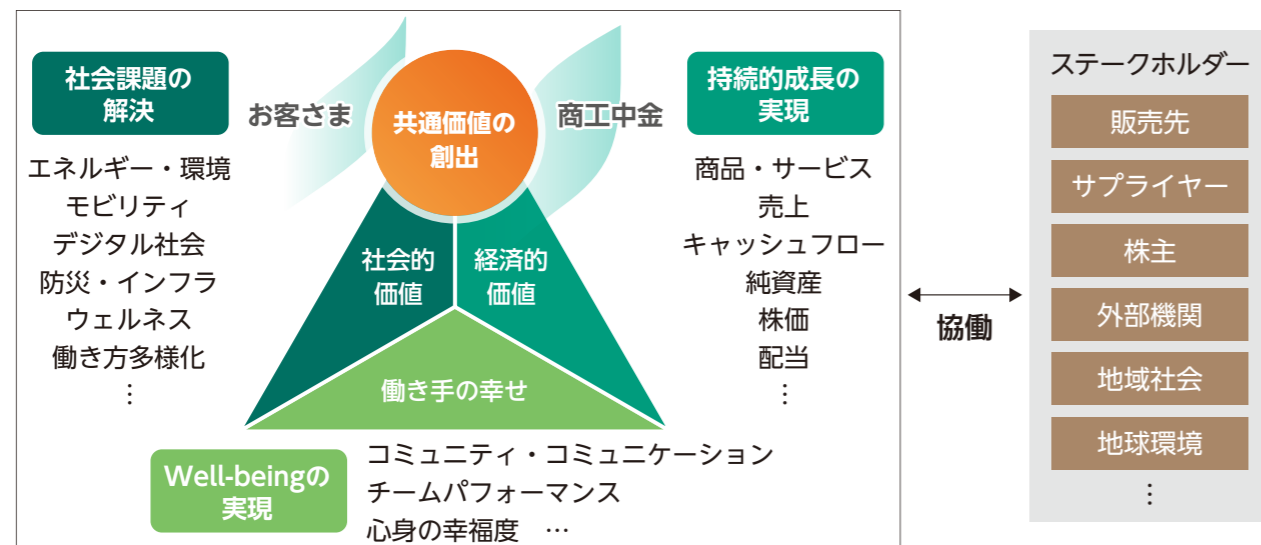
2030年の社会・中小企業

商工中金のお客さまである中小企業は、労働力不足や経営を担う人材の高齢化などの課題への対応とともに、地球環境配慮への対応や自然災害などへの危機管理態勢の構築も迫られています。今後はグローバルも視野に入れた販路拡大や生産性向上、脱炭素経営への転換といった視点が求められます。



背景となる考え方

上記のように社会情勢が大きく変化中、商工中金は社会において「なぜ、なんのために存在するのか」を明確にする必要があると考えました。いままでの金融を超えたお客さまのパートナーとして、変化し続ける社会課題にチャレンジし、ともに持続的成長を可能とする経営を追求していきます。

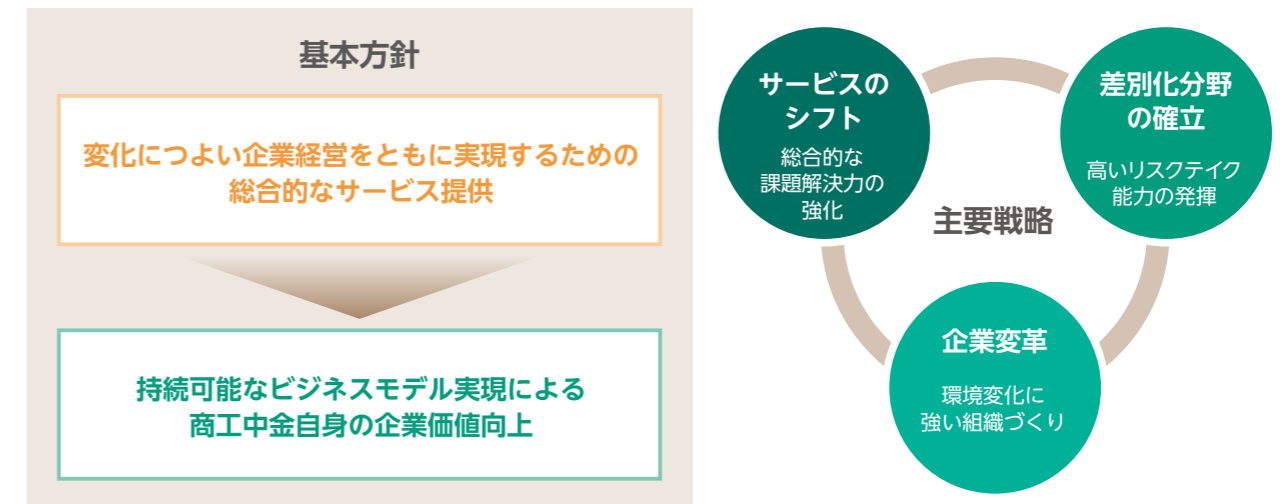


新中期経営計画 基本方針

「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEの実現に向け、2022年度から2024年度までの3年間で計画期間とする中期経営計画を策定しました。中長期的に中小企業が直面する経営課題を踏まえ、商工中金経営改革プログラムで培ったビジネスモデルを強化した、より踏み込んだ企業支援に取り組んでいきます。具体的には、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することを通じて、総合的な課題解決力を強化し、変化につよい企業経営をともに実現していきます。

基本方針

新中期経営計画においては、お客さまに対し、変化につよい企業経営を実現するための総合的なサービスを提供することで商工中金の企業価値を向上させることを目指します。それを実現するための主要戦略として「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「企業変革」を設定しました。



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

主要戦略① サービスのシフト

商工中金はお客さまとともに変化の先の希望を目指して、パートナーとしてお客さまとともに課題解決にチャレンジし、お客さまの未来を支えていきます。これまで培った金融支援・本業支援は従来以上に取り組みつつ、お客さまの経営課題やニーズの変化に合わせて、“情報サービス”、“人財サービス”、“高度金融サービス”へのシフトを進めていきます。

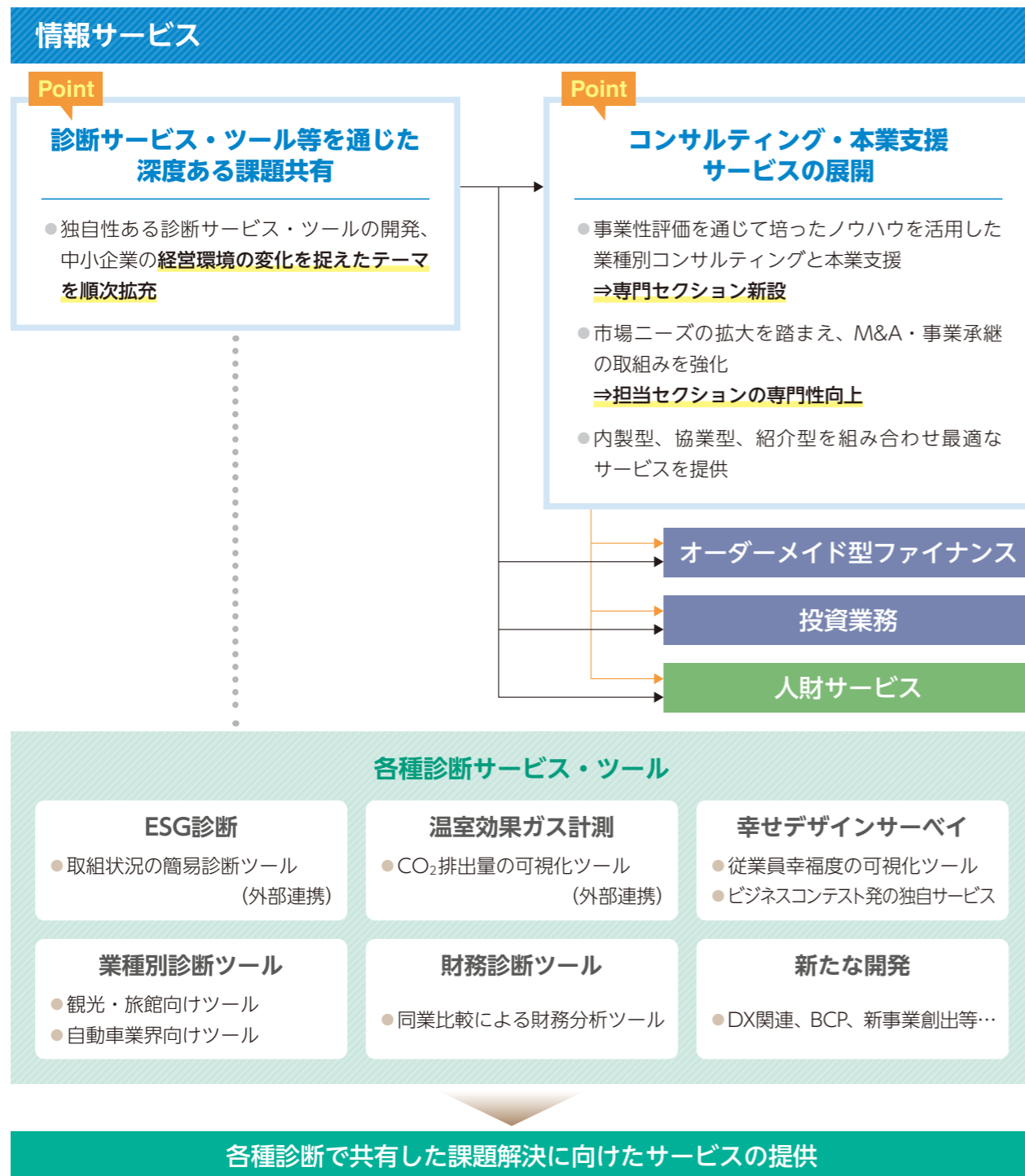
私たちもお客さまと、「ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける」。お客さまの成長を商工中金の成長につなげていきます。



方針① “情報サービス”へのシフト

“経営課題の見える化”と“課題解決の実行支援”をサービスとして提供

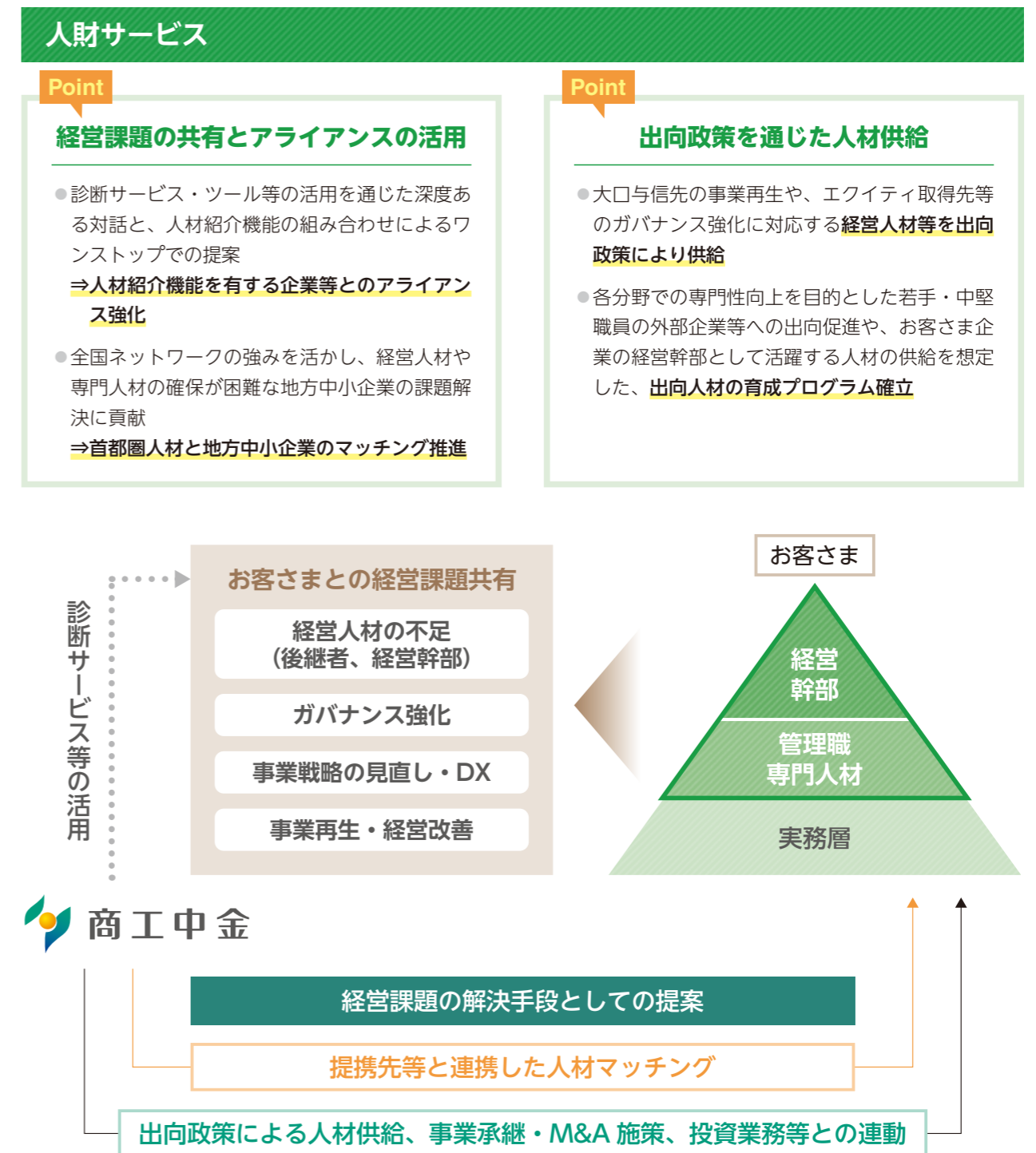
近年、労働力不足、環境負荷低減、事業承継、業界再編やアフターコロナへの対応等、中小企業の経営課題は複雑化かつ多様化しています。商工中金はお客さまと経営課題を共有し、各種サービス提供の起点となる診断サービス・ツールを整備、順次提供を開始します。また、課題解決に向けたコンサルティング・本業支援サービスを行うべく専門セクションを設置し、サービス提供体制を整えていきます。



方針② “人財サービス”へのシフト

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

様々な業界の中小企業において、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の高い幹部人材の確保が課題となっています。こうしたニーズに応えるため、商工中金ではこれまで培ってきたリレーションや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踏まえたソリューションとして「人財サービス」に取り組んでいきます。



方針③ “高度金融サービス”へのシフト

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

中小企業の複雑化・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、高度な金融サービス提供への取組みを強化していきます。これらのサービスは一般的に、大企業を相手とするメガバンクや外資系金融機関、一部の大手地銀によって提供されるものですが、商工中金では全国の支店網や幅広い地域金融機関との連携等の強みを活かし、全国の中小企業に届けていきます。

オーダーメイド型ファイナンス

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、お客さまニーズの把握と、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、お客さま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お客さま支援体制
- ◆ 幅広い地域金融機関連携



強化領域 (例)

再生可能エネルギー <ul style="list-style-type: none"> ● プロファイ・ノンリコースの主幹事案件 ● コーポレートローンの主幹事案件 	LBOファイナンス <ul style="list-style-type: none"> ● M&A買収案件 ● MBO等の事業承継案件 	地方創生PJ <ul style="list-style-type: none"> ● 駅前等再開発プロジェクト ● 施設プロジェクト、PFI/PPP
--	---	--

全国の経営者の未来への思いや戦略の実現を投資業務から支援

企業経営のライフサイクルにおける重要な課題に対して、必要なエクイティ資金を提供することで未来に向けたチャレンジを支援します。具体的には、従来の投資手法（普通株式、種類株式、劣後ローン、新株予約権付ローン等）に人財サービスや情報サービスを組み合わせ、お客さまの未来への思いや戦略を形にしていきます。また、外部連携先との協働の強化・拡大も検討します。これらの取組みにより「お客さま=株主」であるメンバーシップ金融機関としての役割を果たしていきます。

投資業務

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**
- お客さまニーズが、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、お客さま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

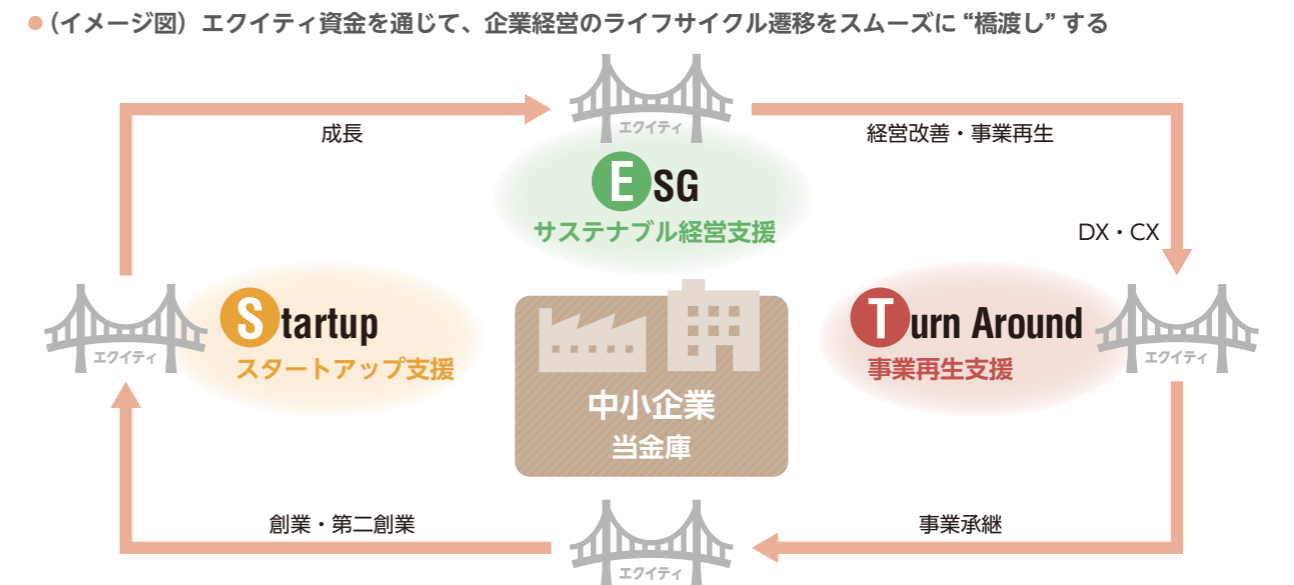
- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置を検討
- 事業再生や事業承継の局面において、お客さま視点でのあるべき支援スキーム（議決権に制限されない株式投資等）に取り組む

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

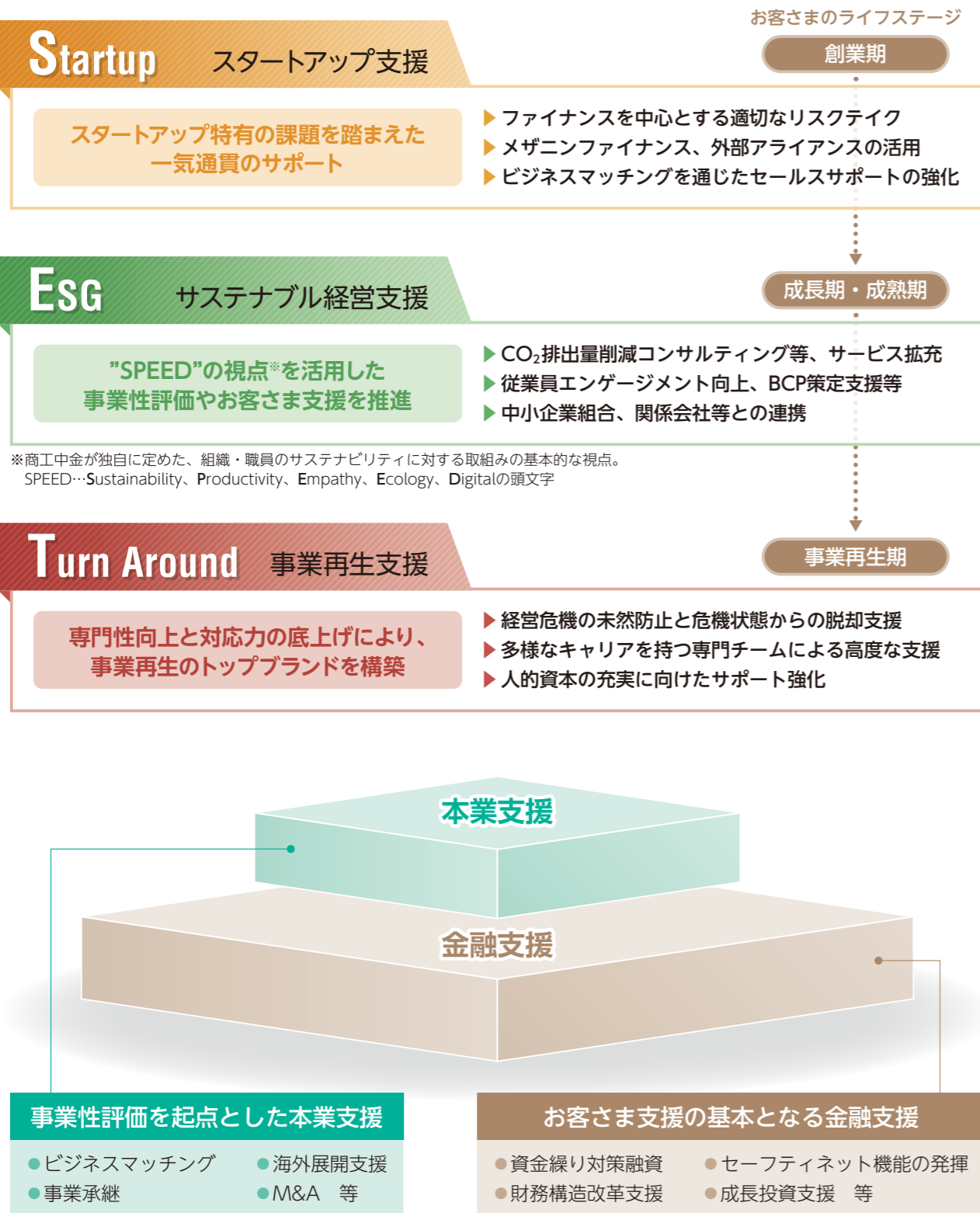
商工中金の独自性・強み

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お客さま層と、様々なライフサイクルの支援実績とノウハウを有している



主要戦略② 差別化分野の確立

お客様のライフステージごとの経営課題に着目し、特に商工中金として事業性評価能力を向上し、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」と位置付けました。お客様の企業価値向上とともに、商工中金自身の長期的な収益基盤拡大や適切なリスクテイクを通じた持続的成長のため、今後、積極的に対応力向上を図っていく分野です。



S WOTA株式会社様 (東京都)

新たな技術での水利用実現を金融面からサポート

WOTA株式会社様は、独自に開発した水処理自律制御技術など複数の技術を掛け合わせ、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です。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、RO（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できます。

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しました。なお、資本増強効果があり、かつ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しています。



同社が開発した「WOSH」

▶ 事例の詳細はこちらの動画をご覧ください。



<https://www.youtube.com/watch?v=PrVNqRXUKE8>



【商工中金担当者の思い】 池袋支店 福島 和寛

前田代表との出会いは衝撃でした。水インフラ問題を解決したいという思いと、それを可能にする技術。可能性にあふれる企業であり、我々としてもその可能性をより高めるため金融面からサポートしました。

E 株式会社池田製作所様 (群馬県)

事業性評価起点のCO₂排出量可視化サービスの紹介

次世代の自動車部品サプライヤーを志向する株式会社池田製作所様のCO₂排出量可視化の取組み支援事例です。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です。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ます。

また同社は、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ます。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綿密な事業性評価を行い、対話と相互理解を深め、boost technologies株式会社様の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ました。「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同社の取組みを支援しています。



同社製造のブレーキセグメント

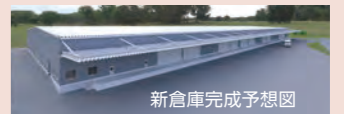
T サンワ通商株式会社様 (茨城県)

再生ステージからの脱却と今後の成長戦略の実現を支援

サンワ通商株式会社様は、木材等の建築材料や日用品等の保管から配送まで手掛ける総合物流業者です。創業以来、倉庫などの設備投資を積極化し、大手企業から安定受注を獲得、順調に業績を伸ばしてきましたが、主要大口先の業況悪化やリーマンショックによる物流減少が同社の経営を圧迫し、2013年以降公的支援機関の関与下で経営改善に取り組んできました。

今回、同社は、大型かつ高度化する荷主の物流ソリューションニーズに対応するため、既存債務のリファイナンスによる金融取引の正常化と新たな倉庫取得を計画しました。

商工中金は同社の支援にあたり、現地訪問や主要取引先へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を行い、同社と経営課題を共有。過去の再建スキームによって金融取引に制限がある中、既存債務のリファイナンスによる金融正常化を図るとともに、同社の成長戦略の実現へ向け、物流の多様化に対応する新倉庫の建設資金を融資しました。なお、本件は、従来の金融慣行にとらわれず、高度なソリューション提供と徹底した伴走支援を通じて中小企業の経営課題を解決する「商工中金イネーブラー事業」によりサポートしています。



新倉庫完成予想図

▶ 事例の詳細はこちらの動画をご覧ください。



<https://www.youtube.com/watch?v=80FZaklwZoE>



【商工中金担当者の思い】 東京支店(当時) 川染 佑介

同社は地域経済に不可欠な存在という思いがありました。地域の中小企業の発展が我々の使命であり、既存の金融慣行にとらわれないことを意識して取り組みました。

主要戦略③ 商工中金の企業変革

PURPOSE・MISSIONを基軸として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の企業変革に取り組んでまいります。また、デジタルも活用した自動化・集中化による業務改革・生産性向上等により、戦略分野への人員創出を図ります。

Well-being・D&I

変化につよ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、
組織の成長につなげる

●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

INTERVIEW

職員のWell-beingとPURPOSEの実現

私は今、職員のWell-beingを実現するための風土づくりや各種施策の企画を行っています。そのなかで羅針盤としているのが、新企業理念であるPURPOSEです。変化の激しい時代において、職員一人ひとりが自身を見つめ個性を活かしながら自発的にキャリアを描いていくことこそ、お客さまである中小企業の未来、そして変化につよい日本を創ると考えています。

D&I推進部 篠原 涼子

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だす
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

INTERVIEW

ボトムアップの自主計画を本部がサポート

営業店サポート部では、営業店が策定する自主計画の作成や実行の支援に携わっています。自主計画には業績面の目標のみならず、各地域・店舗の実情に即した人材育成も盛り込まれており、お客さまの変化するニーズにお応えできるように職員のスキルアップ・成長をサポートしていきます。

営業店サポート部 鈴木 志歩

デジタルトランスフォーメーション

圧倒的なお客さま・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

INTERVIEW

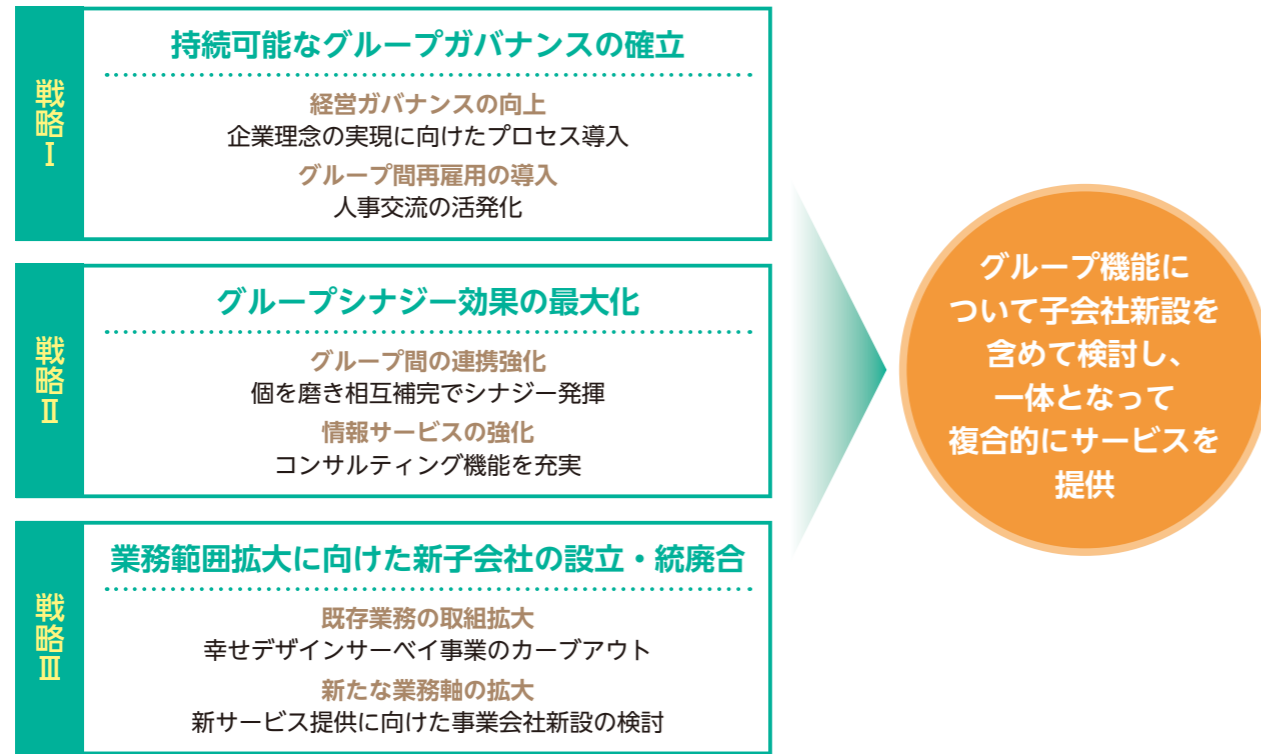
お客さまとの共通価値創出に向けたDX

DX推進部では、①オンラインの接点「法人ポータル」導入を起点とする顧客体験改革、②営業支援システム刷新を起点とする渉外活動改革、③データからビジネスバリューを創出していくデータ高度利活用の3つのプロジェクトを基軸とした変革に取り組んでいます。変革を通じて、職員がより生き生きと、迅速に、高度に、お客さまの未来を支えていける組織にしていきたいと思っています。

DX推進部 篠木 悠介

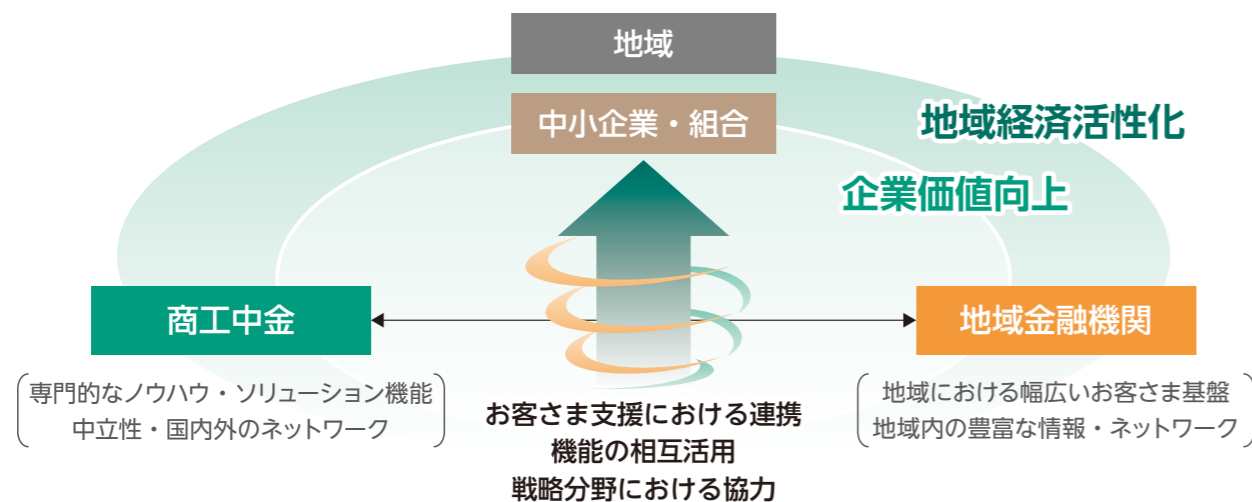
グループ戦略／地域金融機関や中小企業組合との連携

お客様のニーズに機敏に対応したサービス提供を実現するために、グループのシナジー効果を最大限に発揮していきます。グループ間の人事交流を活発にし、自律的な経営計画の策定により、持続可能で活力ある組織運営をまいります。



地域金融機関との連携

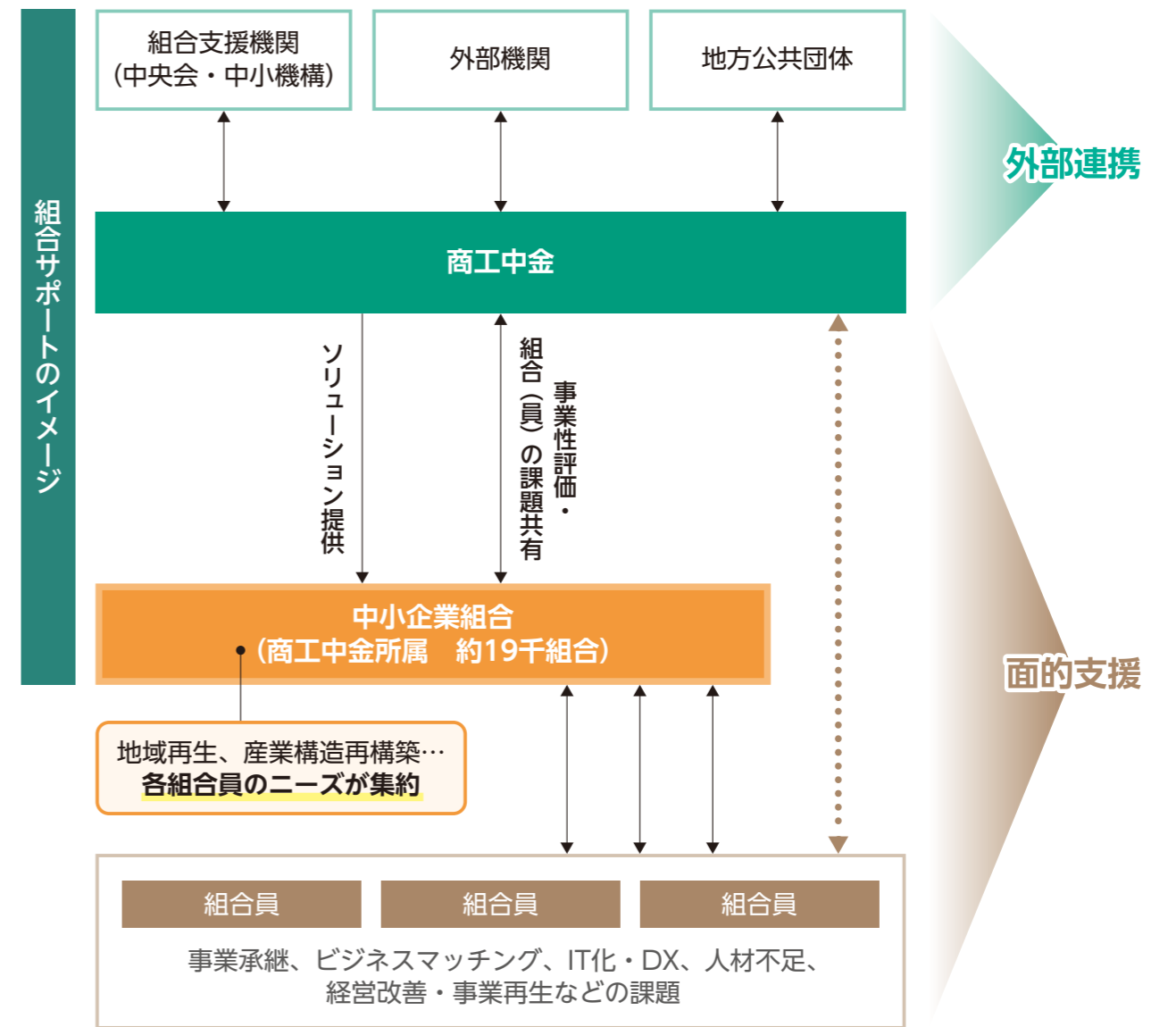
地域金融機関との連携を一層強化し、お客様の企業価値向上を通じた地域活性化に貢献してまいります。また、様々な分野での協働を進めるために地域金融機関との信頼関係の向上を図り、地域金融機関が持つ各地域に根差した豊富な情報と、商工中金の機能・ノウハウを融合させ、双方のお客様に対し、高度金融分野、本業支援分野等の幅広いサービスを提供してまいります。



中小企業組合・外部機関との連携

中小企業組合は商工中金の最大のステークホルダーです。商工中金の安定的な経営基盤を維持していくためには、組合の活性化支援を通じた関係の維持・向上は不可欠です。小規模・中小企業に対して、コロナ禍における事業再構築やBCP、DX、サステナビリティ向上を支援するにあたり、外部機関の知見を組み合わせながら組合の情報発信機能を活用してまいります。

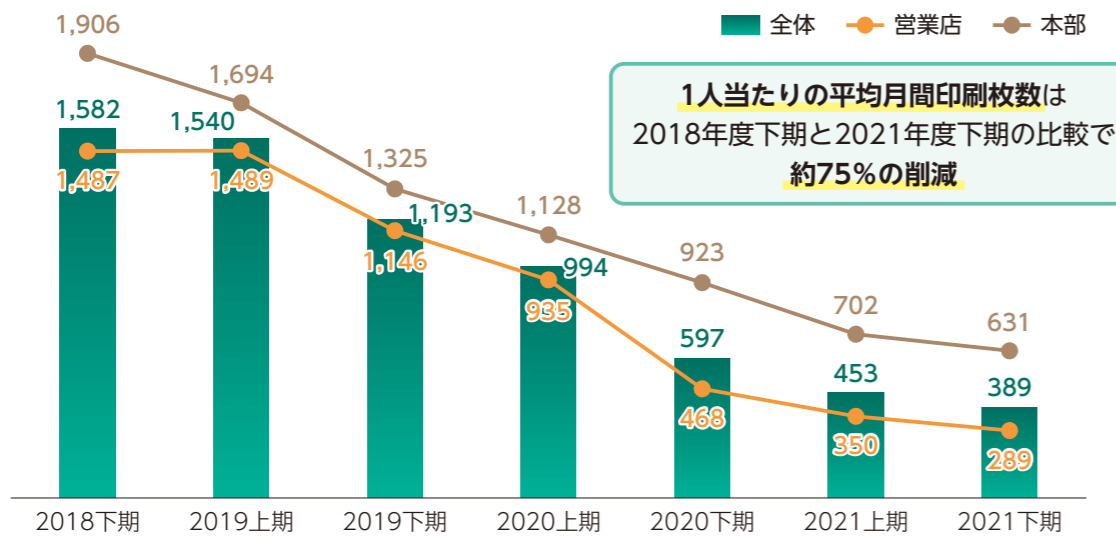
地域再生・産業構造再構築支援等の面的な取組みに際しては、組合の組織化機能の活用が有効であり、効果的な連携を図ってまいります。



特集 「ロケーションフリーな働き方・変化につよい組織」の実現

商工中金では、変化につよい組織を実現するため、業務改革に取り組んでいます。持続可能な社会と、職員がロケーションフリーな働き方を実現する観点からペーパーレス施策を推進しており、2018年度下期から2021年度下期まで、以下の通り約75%の削減を実現しました。これはシステム導入、紙が発生する業務の見直し、職員の意識改革等を実施した結果です。今後は電子契約システムの稼働等により、新たな紙の使用の発生を抑えるとともに、保管している紙を電子保管に切り替える等、更なる推進をしていきます。

ペーパーレス化実績推移 — 1人当たりの平均月間印刷枚数



●業務改革の取組み一覧～延べ30万時間分*の業務削減 ※削減時間は当金庫既存業務と比較した当金庫想定
下記以外にもRPA開発態勢を構築し、本部業務の自動化・効率化にも取り組んでいます。

PJ名	概要	稼働	対象部門	
			営業	事務
契約事務集中化	営業店の融資契約事務を本部に集約。	2019年8月	○	○
シンクライアント基盤の構築	業務用PCをシンクライアント端末に代替し無線化。渉外の生産性向上や在宅勤務に活用。	2019年12月	○	○
ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統合	お客さまやシステムへの影響を限りなく抑制した店舗統合を実施。	～2020年度	○	○
マニュアルシステムのリニューアル	マニュアルシステムを刷新して検索時間を短縮。紙のマニュアルを廃止し電子マニュアルに一本化。	2020年4月	○	○
商流可視化システムの導入	お客さまの商流を全社で可視化し、事業理解力を強化。	2020年4月	○	○
スマートフォンの導入	固定電話を大幅削減しスマホに切り替え。取次ぎ削減による業務効率化とCS向上。	2020年7月	○	○
名刺管理アプリの導入	お客さまの名刺をスマホで電子化し組織管理。全社で情報共有。	2020年10月	○	○
カメラアプリの導入	業務用のデジカメを廃止しスマホカメラに移行。カメラや写真の保管事務を削減。	2020年10月	○	○
店頭事務のセルフ化	店頭業務でお客さまの書類記入をタブレット上で実施。書類の作成負担を軽減し、後続事務を効率化。	2020年12月	○	○
担保システムのリニューアル	担保管理事務をペーパーレス化し本部集約。	2021年1月	○	○
受取事務の電子化	お客さまからの預かり物の管理を電子化。管理負担を軽減し、後続事務を効率化。	2021年2月	○	○
ペーパーレスシステムの導入	あらゆる稟議ワークフローを電子化。証跡も電子保管で自動管理。	2021年5月	○	○
経費精算システムの導入	経費精算事務を電子化し事務負担を軽減。電帳法対応で証跡管理を効率化。	2021年6月	○	○

持続可能な社会の実現に向けた取り組み

“SPEED”の視点

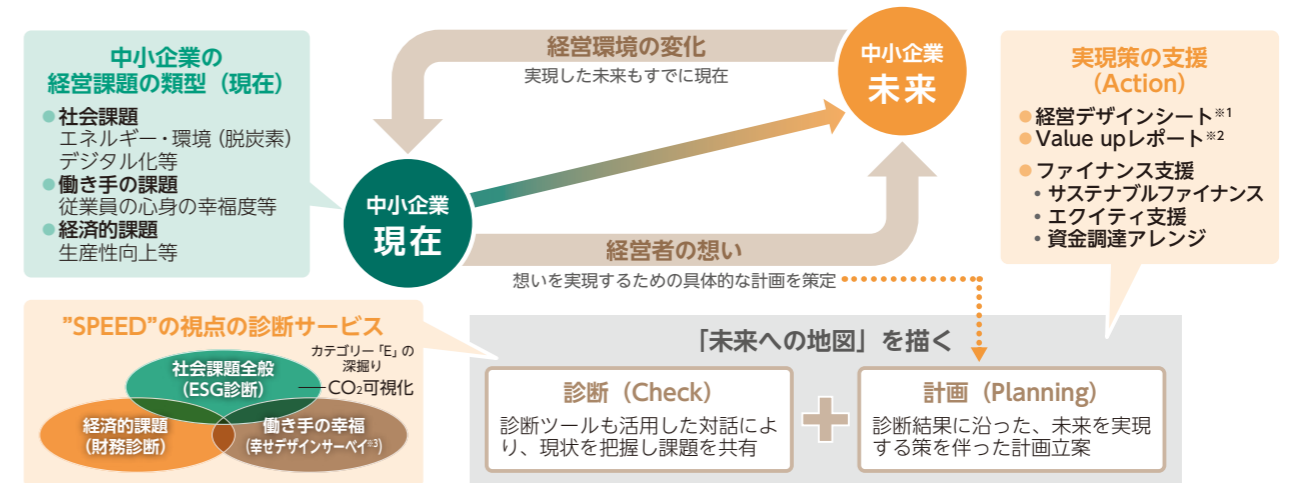
中小企業や中小企業組合における持続可能な社会の実現に向けた取り組みの支援とともに、商工中金自身でも取り組みを進めていきます。2022年3月には環境や人権に対する基本的考え方や方針である「サステナビリティ基本規程」を定めました。同規程では、商工中金の組織・職員の取り組みの基本的な視点として“SPEED”の視点を設定し、具体的な目的と行動を定めています。

	Sustainability	Productivity	Empathy	Ecology	Digital
SPEEDの視点	将来を損なわず 現在を豊かにする	少ない資源で より多くを産み出す	関係者から共感され ファンを作る	関係者以外も害さず 又は対策する	多くの情報を使い 付加価値を創る
目的	雇用の安定を通じて地 域経済の活性化に貢献	用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	多様な需要を持つ消費者 に合わせたサービス提供 的・物的な制約や環境負荷の 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「2つハ ツ」を推進・活用 生産設備の消費する資源 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精 神的に取り組む 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（お客さまへの支援方針）

“SPEED”の視点に基づき、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を行ってまいります。

具体的には、商工中金から“SPEED”の視点の診断サービス等を提供します。診断結果等をもとに現状の把握と課題共有を行い、お客さまと対話を深め、計画策定の支援、サステナブルファイナンス等により、計画実現に向けて、ともに歩んでまいります。



※1 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
 ※2 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
 ※3 幸せデザインサーベイ：商工中金独自の、お取引先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

幸せデザインサーベイ

「幸せデザインサーベイ」は、従業員の皆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きますことで、従業員の皆さまがより「働く幸せ」を感じることができるよう「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、2020年8月に本サービスをスタートし、2022年3月末時点で、505社にサービスの提供を行いました。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。



外部機関と連携したCO₂排出量可視化サービスの展開

2022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「クライメートテック（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。商工中金は、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。

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

人を思う。未来を思う。
商工中金

- 全国のお客さまに対する紹介・啓発
- 脱炭素化を通じた企業価値向上のサポート

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：14億3,065万円（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

TCFD開示

TCFDレポートはこちらの二次元コードからご覧ください。
<https://www.shokochukin.co.jp/share/library/tcdf/>



サステナビリティに関する課題の中でも特に「気候変動リスクへの対応」は多くの中小企業に影響を与える重要な課題で、商工中金における経営のトップリスクの一つと認識しています。商工中金はTCFD^(※1)の提言に賛同、気候変動に対する取組みの情報開示の重要性を踏まえ、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まいります。また、逐次、取締役会に報告します。
- 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まいります。
- 気候変動が商工中金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まいります。

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)を持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まいります。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」に沿って対応してまいります。
- 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まいります。

指標と目標

- 商工中金の国内事業所におけるCO₂排出量の削減目標：2030年度に2013年度比50%削減。
- 商工中金の国内事業所におけるガスや電力等の使用量をもとに算出した2020年度のCO₂排出量は10,939トンで、2013年度比28%削減しています。
- 商工中金の貸出金に占める炭素関連資産の割合は0.3%です。（2022年3月末）

(※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) 詳細は33ページ参照

INTERVIEW

一人ひとりが職務を通じて社会全体のサステナビリティに貢献する

社会環境は激変しています。そうした中で、気候変動リスクのように社会全体のサステナビリティが問われている今、未来に対する私たちの取組みも一様ではなく、臨機応変な対応が必要です。もちろん、場合によっては一歩も二歩も踏み出す大きなチャレンジも必要でしょう。

そのために、私たちは一人ひとりが”SPEED”の視点を大事にし、中小企業のお客さま、そしてステークホルダーの皆さまの想いに「共感」することがまず何よりも重要だと考えています。

目の前に相対する方とだけでなく、そこを起点にしてどんどん「共感の輪」を広げていき、より深みのある「共感の創造」をしていくことが大切だと思っています。

サステナビリティ推進室長 山崎 久義





商工中金の更なる企業価値向上に向けて

社外取締役 大久保 和孝 × 社外取締役 大川 順子 × 副社長執行役員 中谷 肇

商工中金は2018年5月主務省に提出いたしました「業務の改善計画」の内容を着実に実行するため、2021年度まで「商工中金経営改革プログラム」に取り組んでまいりました。「商工中金の更なる企業価値向上」に向けて、2020年6月から社外取締役を務める大川順子氏、大久保和孝氏に、副社長執行役員の中谷肇がお話を伺いました。

商工中金の取締役会の特徴

中 谷:お二方が当金庫の社外取締役に就任されて2年が経ちました。当金庫の取締役会をどのように評価されていますか。

大 川:多様な資質を持った取締役が集まっていて、また、発言しやすい雰囲気があり、自由闊達に意見が交わされていると思います。議題によってはより本質的な議論を深めてもよいと感じることもありますね。たとえば今後の金融機関の在り方や環境等社会性に関わる課題、DX推進といった持続可能な企業価値向上経営に関するテーマについては、今後ますますその必要性が増してくるものと思います。

大久保:大川取締役がおっしゃったように、異なるバックグラウンドを持った多様性に富んだ、メンバー構成の取締役会であると感じます。私のような若い世代も参加していて、様々な価値観が重なりやすい。取締役会開催前には議案について時間をかけて、しっかりと説明いただきます。そこでも我々は率直な意見や質問を出しますが、その結果をしっかりと取締役会につないでもらうことによって、さらに深みのある議論につながっていると感じています。特に当金庫の取締役会の特徴は、バックグラウンドの異なる取締役・監査役の方々が、真剣かつ直球のような議論を交わすところです。



中 谷:取締役会から多面的な意見をいただくことで、執行側だけでなく現場の職員も、常に「商工中金は何のためにあるのか」を考えながら仕事をするようになっていきます。2018年度から実施している「取締役会の実効性評価」を次年度の経営に活かす態勢も構築しており、取締役会の更なる活性化に向け、引き続き取り組んでいきたいと思っています。

画一的な思考の「伝達型組織」から多様な価値観を持つ「対話型組織」へ

企業風土改革

中 谷:当金庫は「上意下達の縦割り組織」から「風通しの良い企業風土」への変革を目指して、業績評価の見直しやコンプライアンス態勢整備等にも取り組んできました。年2回実施する「営業店長会議」ではマネジメント層育成の観点にたち、経営側と営業店長がしっかりと対話できるよう注力しています。お二方にはこの会議に毎回出席していただいています。どんな印象をお持ちですか。

大 川:「経営との対話」では、営業店長の皆さんからの率直な意見や質問に対して、関根社長をはじめとした経営サイドが丁寧に回答していますね。まさに対話によって距離が一気に縮まっていると感じます。

大久保:「リーダーシップスタイル診断」「コンプライアンス意識調査」の結果も、この数年間で大きな改善が見られ、私自身も現場を見ている中で、マネジメント層育成の取組みは着実に進捗していると感じています。さらに積極的に職員との対話を重ねてほしいと思います。

大 川:こうして対話に重きを置くことは大変重要で、過去の画一的なマネジメントが変わらなければならないのは当然のことと思います。当金庫はここ数年の風土改革で、リーダーに自主的・自立

的な動きが見え始めました。更には対お客さま、対仲間、対社会といった利他を意識した多様性のあるマネジメントへの進化にも期待したいですね。

D&Iの推進

中 谷:当金庫では経営戦略の一環として「ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)」を推進しています。画一的な思考を持つ「伝達型組織」を改め、多様な価値観を持つイノベティブな「対話型組織」となるべく取り組んでいます。D&Iを推進する上でアドバイスをいただけますか。

大 川:D&Iは男女などジェンダーについてだけではなく、ここではわかりやすくこれを例にとってお話しします。ポイントは「何のために?」「どうやって?」の二点にあると思っています。当金庫では、風通しを良くしてお互いを理解し、全職員が能力を発揮できるように、特にインクルージョンの重要性を発信しトップのコミットメントは明確です。そのうえでどうやるのか? ケア施策(休みの支援)はもちろん、職員を「紙・場所・時間から解放」するフェア施策(働く支援)も徐々に整備されてきました。さらには、たとえば何人の男性職員が育児休業を取ったのか等、取組みの結果としての具体的なデータがしっかり示されるようになれば、これら取組みが職員全員に恩恵があることも示されますし、次に続こうという職員も増えてくるでしょう。「取組みを見える化」することは制度の実効性を高め、全体の意識を変化させていきます。D&Iはこうしたハード面、ソフト面を整備しつつ、最終的にはヒューマン面、すなわち価値観を変える「意識改革」という大変革をどれだけ為し遂げられるかにかかっていると思います。

大久保:D&I推進は、ジェンダーだけではなく、世代を超えて対話しやすい環境をつくることです。対話と会話は文字通り異なります。ただ会って話せばいいのではなく、異なる価値観をぶつけあう「対話」を意識します。そして、課題解決に向けて、言う側も聞く側も、批判より提案を、抽象的な議論ではなく具体策を提示しながら、異なる価値観を尊重しあうことが大事だと思います。

コンプライアンスの強化

中 谷:大久保取締役には、10月に実施したコンプライアンス強化月間でコーディネートをお願いし、「リスクの可視化」でリスク認識を共有する等のアドバイスをいただきました。当金庫のコンプライアンスをさらに強化するためには、今後どんな取組みが必要でしょうか。

大久保:これまで当金庫は、不祥事案の再発防止の観点からコンプライアンス強化に注力してきましたが、各種調査でも目覚ましい結



果が出ています。今後は、社会の変化に鋭敏に対応するために、社会の潮目を読むリスクリテラシーを高めつつ、新たに制定された企業理念に根付いた「内発的動機づけによるコンプライアンス」の取組みへとステージを上げていくことが重要です。コンプライアンスの浸透については、管理職の意識が重要な鍵を握っています。管理職が率先垂範してリーダーシップを発揮し、内発的動機づけによるコンプライアンスに向けた取組みへと進化させていただきたいです。

役職員が常に立ち返るべき新しい企業理念

新企業理念の制定

中 谷:新しい企業理念制定にあたっては初期段階から大川取締役に参画いただきました。検討チームやプロジェクト推進の様子をどうぞ覧になりましたか。

大 川:役職員との議論で実感したのは、全員が「中小企業とともにある」という大義を大切にしているということです。民営化議論がどう進むのかはこれからですが、これはすべてのステークホルダーの皆さまに申し上げられることだと思います。また、検討チームには若手職員が多く参加していましたが、「変化」という言葉をとても敏感にとらえていて、「変化に対応する」という受け身な姿勢だけではなく、「自分たちが主体的に変化していく」、「今後の金融のあり方を自分たちが示す」という気概を強く感じました。

中 谷:新しい企業理念は、役職員が常に立ち返るべきものとしてしっかり浸透させていきたいと思っています。それでは最後に、これらPURPOSE・MISSIONの実現に向け、商工中金に期待することをお聞かせください。

大久保:今後は、役職員一人ひとりが社会の潮目を読み、社会の変化にしなやかに応じていく姿勢が不可欠です。常に社会視点にたち、潮目の変化を俯瞰的にみられるような「高い視座」をもって、中小企業のお客さまをさらなる高みへとサポートして欲しいです。難しいことだと思いますが、挑戦していく姿勢こそが、お客さまからの真の信頼につながると思います。

大 川:当金庫は存在意義を改めて考えるフェーズに入っています。「商工中金はどうあるべきか」を具体的な施策に落とし込んだのが新中期経営計画です。この中期経営計画の実行を通して、新しい金融の姿を示していただきたいと思います。

中 谷:今年度は新しい企業理念のもと、新中期経営計画も始動します。従来型の金融の枠を超え、商工中金自身が企業変革に取り組めます。変化し続ける社会課題にチャレンジする経営を目指し、全役職員一丸となって行動していきたいと思っています。本日は貴重な意見をいただき、誠にありがとうございました。今後も様々な観点からアドバイスをいただければ幸いです。

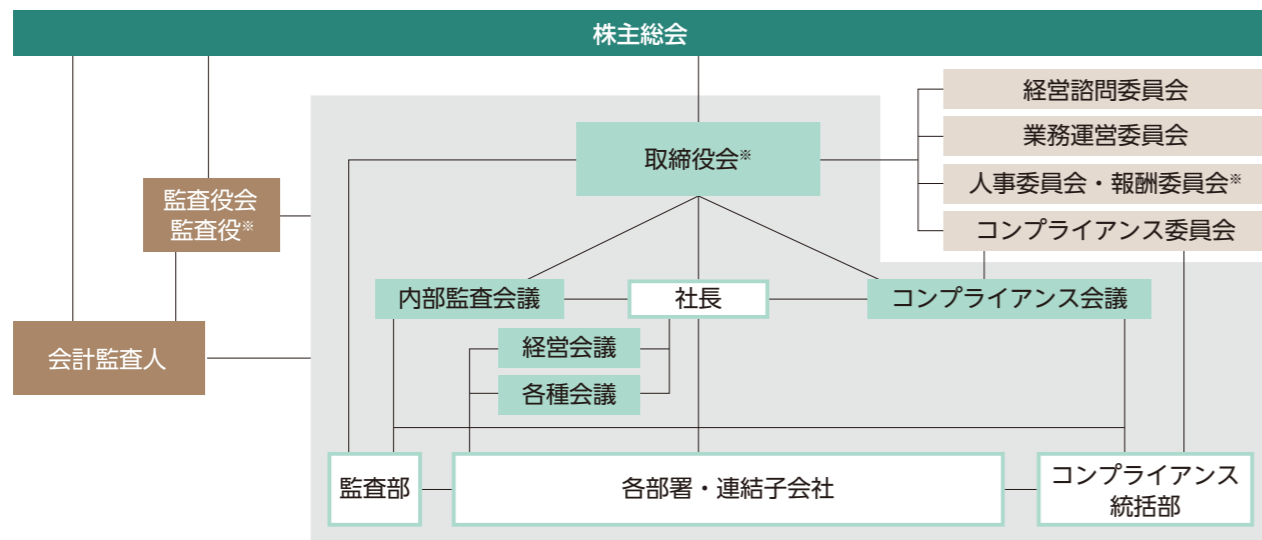
商工中金のガバナンス態勢

I. コーポレートガバナンスの基本的な考え方

商工中金では、コーポレートガバナンスを、商工中金が企業理念の実現を目指し、株主である中小企業団体及び中小企業の皆さまの負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。この仕組みを適切に運用していくため、商工中金では、取締役の過半数を社外取締

役とした「監督と執行の分離によるモニタリング型の取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んでおります。こうした取組みにより、商工中金は、企業理念の実現を通じて企業価値の向上を実現してまいります。

■ ガバナンス体制図



※社外取締役・社外監査役が就任している機関

II. コーポレートガバナンス体制

■ 取締役会

取締役会は、過半数の社外取締役（5/9名）で構成されております。取締役会は、業務運営が全体として適切かつ実効的に機能するよう、重要な業務執行の決定と取締役及び執行役員の職務の監督を行っております。

■ 監査役会・監査役

監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されております。監査役は、取締役の職務の執行を監査し、監査役会は、監査報告の作成、常勤の監査役の選定及び解職、監査方針の決定等を行っております。

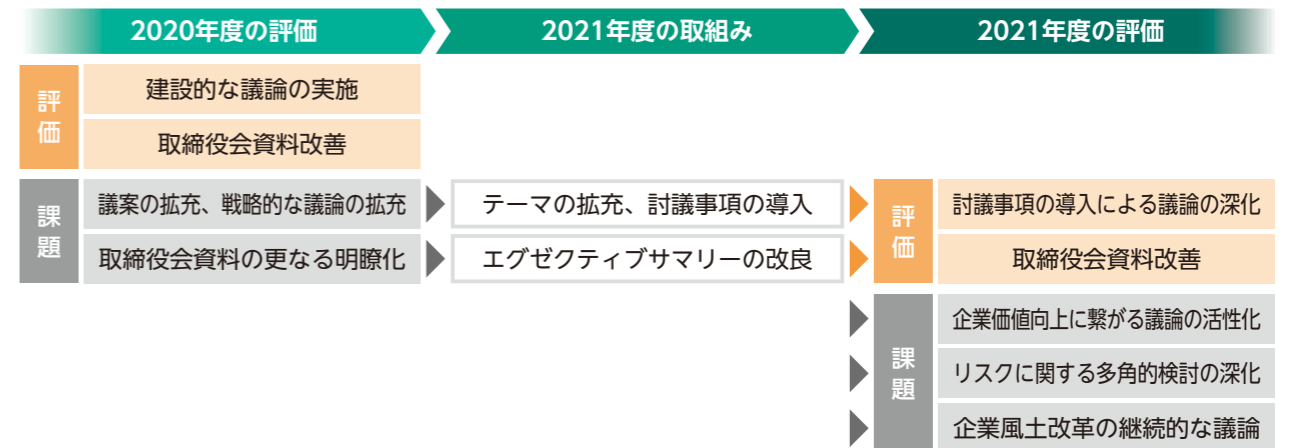
III. 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を分析・評価

商工中金は、過去に危機対応業務における不正行為及びその他の不適切な業務運営により二度の行政処分を受けたことを教訓に、「監督と執行の分離によるモニタリング型の取締役会」を実現するためのガバナンス体制とし、過半数の社外取締役に登用する経営体制とするとともに、毎年、取締役会の実効性を分析・評価し、洗い出された課題に対し、改善策を検討・実施する等、取締役

会の機能強化に取り組んでおります。

分析・評価は、取締役会のメンバー（取締役・監査役）全員に対し、取締役会の機能、取締役会の運営、監査機関等との連携、取締役・監査役への支援といった観点からアンケート調査を実施し、その結果を集計のうえ、意見交換会の開催、その後の取締役会での審議を経て、次年度の取組方針を決定しております。



2021年度は外部コンサルタントによるアンケート調査を実施し、取締役会が適切な構成となっていること、議題の選定が適切に行われていること、全体最適の視点から経営判断が適切に行われていること等を、第三者の視点も入れて確認いたしました。前年度（2020年度）の評価実施時に課題として設定した①戦略的な議論の拡充、②説明資料の明瞭化、③議案内容の拡充については、取締役会の議題に従来からある「決議事項」及び「報告事項」に加えて、新たに「討議事項」を加えたことにより、取締役会での議論に深まりが出てきているとの評

価が見られる等、着実な改善を確認いたしました。

一方で、サステナブルな企業価値向上経営のあり方・進め方について議論を進めること、DX推進によるグループの企業価値向上を実現していくために取締役会が果たすべき役割についての認識の共有を図ること等が、新たな課題として挙げられました。

これらを踏まえて、取締役会での討議を経て決定された2022年度における当金庫の取組みの一部は以下のとおりです。

2022年度の取組みの一例

- (企業価値向上につながる) 新たな企業理念の浸透及びその実現に向けた議論の一層の拡充
- 取締役会における多角的検討の深化に向けたモニタリング強化
- 企業風土改革の継続的な議論に向けた統括部署との定期的な対話の実施 等

中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映する体制づくり

商工中金は、取締役会の諮問機関として以下を設置し、中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映させる仕組みを構築しております。

中小企業専門金融機関としてのDNAを深化、発展させ、更なるガバナンスの強化・整備に努めてまいります。

■ 経営諮問委員会

商工中金とお取引のある全国各地の中小企業団体または中小企業の代表者で構成され、商工中金の業務運営に関してご意見やご助言をいただいております。

■ 人事委員会・報酬委員会

商工中金とお取引のある中小企業の代表者や外部有識者、社外取締役等で構成され、役員人事や役員報酬・制度や退職慰労金に係る業績評価についてご意見やご助言をいただいております。

▶▶ 経営諮問委員会のメンバーについては商工中金HPをご参照ください。
<https://www.shokochukin.co.jp/about/compliance/ad-committee/>





役員一覧

取締役

代表取締役社長 兼
社長執行役員



関根 正裕

せきね まさひろ

1957年5月18日生

取締役在任期間：4年
●17/17回

1981年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ） 入行
2008年 6月 株式会社西武ホールディングス取締役上席
執行役員
2009年 6月 株式会社プリンスホテル（現株式会社西武・プリン
スホテルズワールドワイド） 取締役上席執行役員
西武鉄道株式会社取締役上席執行役員
株式会社西武プロパティーズ（現株式会社
西武リアルティソリューションズ） 取締役
2010年 6月 株式会社プリンスホテル取締役常務執行役員
2018年 3月 当金庫代表取締役社長（現任）

取締役
副社長執行役員



中谷 肇

なかたに はじめ

1960年11月22日生

取締役在任期間：－
●－

1984年 4月 当金庫入庫
2015年 6月 同執行役員総務部長
2018年 6月 同常務執行役員
2019年 4月 同専務執行役員
2022年 4月 同副社長執行役員
2022年 6月 同取締役副社長執行役員（現任）

社外取締役



中村 重治

なかむら しげはる

1953年9月17日生

取締役在任期間：4年
●17/17回

2008年 6月 株式会社りそな銀行代表取締役副社長兼執
行役員
2014年 6月 株式会社エフテック社外監査役
2015年 6月 トーヨーカンネット株式会社社外取締役（監査
等委員）（現任）
2016年 6月 リケンテクノス株式会社社外取締役（監査
等委員）（現任）
2018年 6月 当金庫社外取締役（現任）

社外取締役



大川 順子

おおかわ じゅんこ

1954年8月31日生

取締役在任期間：2年
●17/17回

1977年12月 日本航空株式会社入社
2016年 4月 同代表取締役専務執行役員
2018年 4月 同取締役副会長
2019年 4月 同特別理事
2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
2022年 6月 KDDI株式会社社外取締役（現任）
朝日放送グループホールディングス株式会社
社外取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役



大久保 和孝

おおくぼ かずたか

1973年3月22日生

取締役在任期間：2年
●16/17回

2019年 6月 株式会社大久保アソシエイツ代表取締役社長（現任）
セガサミーホールディングス株式会社社外監査役（現任）
サンフロンティア不動産株式会社社外取締役（現任）
2019年 9月 株式会社ブレインパッド社外監査役
2019年12月 株式会社LIFULL社外取締役（現任）
2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
武蔵精密工業株式会社社外取締役（監査等
委員）（現任）
2020年11月 株式会社SS Dnaform代表取締役社長（現任）
2021年 9月 株式会社ブレインパッド社外取締役（監査
等委員）（現任）

取締役
専務執行役員



鍛冶 克彦

かじ かつひこ

1961年5月2日生

取締役在任期間：3年9ヵ月
●17/17回

1985年 4月 通商産業省（現経済産業省）入省
2015年 7月 関東経済産業局長
2017年 7月 当金庫執行役員
2018年 6月 同取締役専務執行役員
2022年 3月 同退任、経済産業省退官
2022年 6月 同取締役専務執行役員（現任）

取締役
常務執行役員



小原 広之

おばら ひろゆき

1964年9月22日生

取締役在任期間：1年
●17/17回

1987年 4月 大蔵省（現財務省）入省
2015年 7月 預金保険機構調査部長
2017年 7月 同金融再生部長
2020年 7月 財務省福岡財務支局長
2021年 6月 当金庫取締役常務執行役員（現任）

社外取締役



石黒 不二代

いしぐろ ふじよ

1958年2月1日生

取締役在任期間：－
●－

2014年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役（現任）
2015年 6月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社（現損害
保険ジャパン株式会社）社外取締役
2021年 5月 ウイングアーク1st株式会社社外取締役（現任）
2021年 6月 セガサミーホールディングス株式会社社外
取締役（現任）
ネットイヤーグループ株式会社取締役（現任）
2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）

社外取締役



日下 智晴

くさか ともはる

1961年9月25日生

取締役在任期間：－
●－

1984年 4月 広島銀行入行
2015年11月 金融庁地域金融企画室長
2021年10月 日下企業経営相談所代表（現任）
2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）

※取締役 中村重治、大川順子、大久保和孝、石黒不二代及び日下智晴は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

監査役

監査役



岡本 泰一郎

おかもと たいいちろう

1966年12月19日生

監査役在任期間：2年
●17/17回
●16/16回

1989年 4月 当金庫入庫
2018年 6月 同業務企画部長
2020年 6月 同監査役（現任）

監査役



寺内 真彦

てらうち まさひこ

1967年1月19日生

監査役在任期間：－
●－
●－

1990年 4月 当金庫入庫
2021年 4月 同監査部長
2022年 6月 同監査役（現任）

社外監査役



寺脇 一峰

てらわき かずみね

1954年4月13日生

監査役在任期間：4年
●17/17回
●16/16回

2016年 9月 大阪高等検察庁検事長
2017年 6月 鈴木論法律事務所弁護士（現任）
2018年 2月 キュービー株式会社社外監査役（現任）
2018年 6月 当金庫社外監査役（現任）
2019年 6月 東芝機械株式会社（現芝浦機械株式会社）
社外取締役（現任）
鹿島建設株式会社社外監査役（現任）

社外監査役



小粥 純子

こがゆ じゅんこ

1967年10月10日生

監査役在任期間：－
●－
●－

1994年 3月 公認会計士登録
2012年10月 東北大学大学院経済学研究科（会計大学院）
教授（現任）
2020年 1月 小粥純子公認会計士事務所開設（現任）
2020年12月 日本調理機株式会社社外取締役（監査等委
員）（現任）
2021年 6月 株式会社日新社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年12月 大和ハウスリート投資法人監督役員（現任）
2022年 3月 株式会社セレス社外取締役（監査等委員）（現任）
2022年 6月 当金庫社外監査役（現任）

※監査役 寺脇一峰及び小粥純子は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

■ 取締役・監査役のスキルマトリクス

商工中金では、取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えた構成とするべきであると考えております。商工中金及び中小企業を取り巻く環境が大きく変化していく中で、企業理念を実現するためには、商工中金の業務及び実務を深く理解している取締役のほか、地域金融、

デジタル、D&I等の分野で知見のある社外取締役等を登用する必要があると判断し、取締役会を多様な経験や専門性等を備えた過半数の社外取締役にて構成することで、「監督機能」「意思決定機能」の更なる強化を図っております。

氏名	当金庫における地位等	役員の専門性										
		企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	DX・IT	サステナビリティ	D&I	リスクマネジメント	中小企業	
関根正裕	取締役社長執行役員 (代表取締役)	●	●								●	●
中谷肇	取締役副社長執行役員		●								●	●
鍛冶克彦	取締役専務執行役員		●					●				●
小原広之	取締役常務執行役員		●								●	
中村重治	取締役 社外 独立	●	●			●					●	
大川順子	取締役 社外 独立	●						●	●			
大久保和孝	取締役 社外 独立			●	●			●	●		●	●
石黒不二代	取締役 社外 独立	●				●		●		●		
日下智晴	取締役 社外 独立		●	●							●	●
岡本泰一郎	監査役		●	●								●
寺内真彦	監査役		●									●
寺脇一峰	監査役 社外 独立				●						●	
小粥純子	監査役 社外 独立			●		●		●			●	●

■ 常務執行役員



常務執行役員
産業調査部長
本幡 克哉
もとはた かつや



常務執行役員
経営企画部長
牧野 秀行
まきの ひでゆき



常務執行役員
市場業務部長
森野 真一郎
もりの しんいちろう



常務執行役員
萩尾 太
はぎお ぶとし



常務執行役員
阿部 学
あべ まなぶ



常務執行役員
野上 武彦
のかみ たけひこ



常務執行役員
ファイナンス本部長
中塩 浩幸
なかしお ひろゆき



常務執行役員
山田 真也
やまだ しんや

■ 執行役員

執行役員 (営業部長 兼 神田支店長)

岩下 繁忠
いわした しげただ

執行役員 (横浜支店長 兼 川崎支店長 兼 横浜西口支店長 (神奈川営業部長))

木戸口 昌己
きどぐち まさみ

執行役員 (総務部長)

佐藤 一也
さとう かずや

執行役員 (東京支店長)

住本 佳史
すみもと よしひと

執行役員 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)

堂園 哲也
どうぞの てつや

執行役員 (名古屋支店長 兼 熱田支店長)

佐藤 淳
さとう あつし

執行役員 (営業店サポート部長)

木村 光孝
きむら みつたか

執行役員 (国際部長 兼 市場営業部長)

高畑 和憲
たかはた かずのり

執行役員 (監査部長)

山中 秀彦
やまなか ひでひこ

執行役員 (キャリアサポート部長 兼 管理部長)

佐野 吉浩
さの よしひろ

執行役員 (システム部長)

垂石 享
たれいし とおる

人材戦略

PURPOSE・MISSIONを実現するための人材戦略

商工中金は、いままでの金融を超えたお客さまのパートナーとして、変化につよい社会の実現を目指し、ともに持続的成長を可能とする経営を追求しています。

この根幹を成すものは、お客さまに心から寄り添う熱い思いを持ち、それを自身のやりがいと感じ明るく前向きに取り組み、お客さまとともに成長していく人材です。職員一人ひとりが、お客さまの安心と豊かさを生み出すパートナーとして、お客さまの夢やニーズを共有し、何ができるかをともに考え、ともに創り、ともに変わりつづけるために、積極的に学び専門性や高度なスキ

ルを身に付け、チャレンジし続ける自律型の「人づくり」に取り組んでいます。

この変化の激しい時代に迅速かつ確に対応し、お客さまの未来を支え続けていくためには、職員一人ひとりが主体的に変化し続けることが必要です。職員が持てる能力を最大限発揮し、いきいきと働くことができるよう、仕事、個人、及び家族・社会、それぞれをバランス（調和）よく充実させ、職員の「Well-being」を実現させる環境を整備するとともに、お客さまの価値向上を実現していきます。

人づくりの強化を組織の成長につなげる

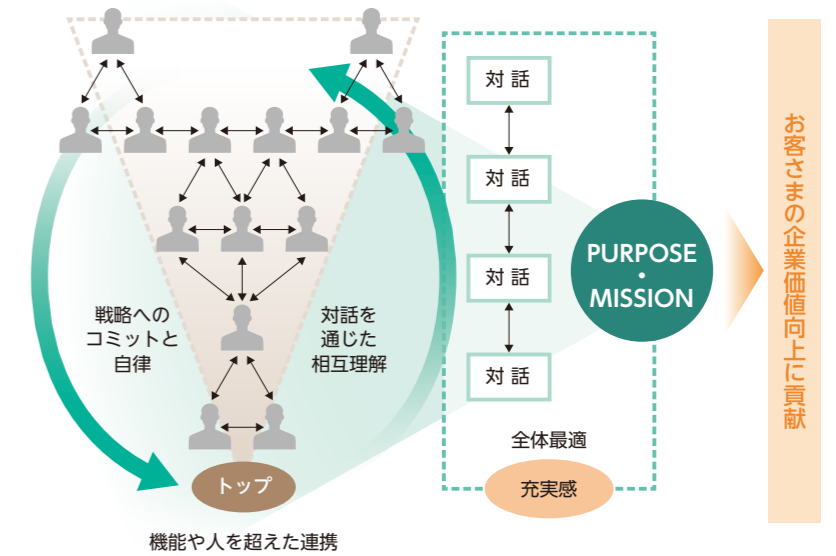


仕事の充実

1. 仕事の充実

① PURPOSE・MISSIONを起点とした組織風土の醸成

PURPOSE・MISSIONのもと、職員一人ひとりが、個性を最大限に活かし、心身ともに健康で、いきいきとやりがいを持って働ける組織風土を醸成するため、対話を起点とした仕事の充実や多様化する社会の動き・職員の働き方等に寄り添った制度の拡充を進めています。



② エンゲージメント向上の取組み

職員一人ひとりを主役に今後のキャリアや働き方を個々人が自ら描き実現していくためのポータルとして、タレントマネジメントシステム「Career Campus（社内愛称）」を導入。社内ゲストスピーカーを交えて全国

の職員が集う場“つながるミーティング”をはじめとしたインナーコミュニケーションの推進活動等を通じ、職員のエンゲージメント向上に向けた取組みを強化しています。



INTERVIEW

一人ひとりが自律的に考え行動し、ともに成長する組織へ

商工中金は、2022年4月に「人事部」を「キャリアサポート部」と「D&I推進部」の2つの組織へ改組しました。一人ひとりが自身のありたい姿をキャリアデザインし、その姿の実現に向け、能動的に自身を研鑽していける仕組みを構築してまいります。変化し続ける社会課題や、お客さまニーズに応える人づくりに全力で取り組みます。

D&I推進部長 早川 美佳





2. 個の充実

① 人材育成方針

商工中金は、自ら考え学びを得る自律的なプロフェッショナル人材の育成を図るために、職員の多様性や自主性を尊重した、効率的かつ効果的に学べる環境の整備を図っています。

② プロフェッショナルとなるための育成プログラム

人材育成プログラムは、集合研修、OJT、自己啓発の3本柱を効果的に組み合わせて実施しています。また、能力開発支援メニューとして、国内外の大学院や外部養成機関への派遣により、経営全体を俯瞰できる知識や意思決定力を身に付け、リーダーシップのスキル向上、幅広い人脈を得る機会や自身のキャリアデザインの契機となる多彩な教育・研修制度を設けています。

能力開発	基礎能力の開発 (入社1年目～4年目)	実践能力の開発 (入社5年目～)	管理能力・専門能力の開発	経営能力の開発
集合研修	<ul style="list-style-type: none"> ●新入職員研修 ●スタート研修 ●営業窓口 ●ステップⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ研修 ●担当職ビジネススキル研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●プラシス研修 ●中堅職員研修 ●初級マネジメントスキル研修 ●初級管理者研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●新任課長研修 ●課長マネジメントスキル研修 ●課長ステップアップ研修 ●中級管理者研修 ●担当職チャレンジカレッジ 	<ul style="list-style-type: none"> ●新任次長研修 ●次長マネジメントスキル研修 ●次長ステップアップ研修 ●新任支店長研修
選択型研修	<ul style="list-style-type: none"> 財務分析 事業性評価 初動動作 	<ul style="list-style-type: none"> デリバティブ業務 国際業務 ビジネススキル 	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション業務 企業診断講座 経営改善支援 	<ul style="list-style-type: none"> 審査トレーナー 事業承継・M&A
OJT	<ul style="list-style-type: none"> 基礎知識の習得・業務習得管理 職場内研修・出張指導・僚店研修 エリアインストラクター指導 プラシス制度 個別指導 			
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ●奨学金の支給 ●自己啓発ポイントの付与 ●自己啓発モデルの提示 自己選択型通学講座 外部試験・通信教育 ●慶應丸の内シティキャンパス ●早稲田大学ビジネススクール ●グロービスマネジメントスクール ●LEC中小企業診断士講座 等 			
外部派遣	<ul style="list-style-type: none"> ●海外・国内大学院 (MBA) ●官庁、海外金融機関、日本銀行 ●中小企業大学校、日本生産性本部 等 			

③ 自律的なキャリア支援

入社年次等に基づいた「指名型」の教育・研修から、自身の課題や興味に合ったテーマを自ら選んで受講する「募集型」の教育・研修を提供し、職員の専門性やスキルを強化しています。

●キャリアチャレンジ制度
職員が描いたキャリアプランに基づき、自ら本部部署等に手を挙げて異動・チャレンジする機会をサポートする制度です。
公募部署を全部室に拡充しました。新たな業務に挑戦する意欲的な職員に対し、キャリアサポートを強化しています。
応募者数は2019年対比で1.4倍以上に増加しています。



学習プラットフォーム [MaNAVI]

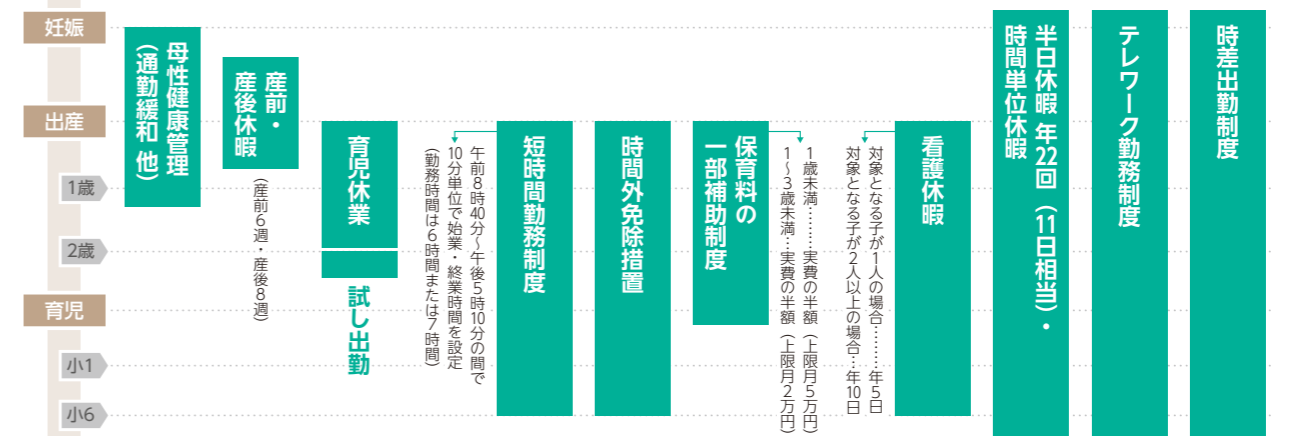
家族・社会の充実

3. 家族・社会の充実

① 多様な働き方支える環境整備

新型コロナウイルス感染症や意識の多様化を踏まえ、職員にとって働きやすい職場とするため、柔軟な働き方の実現に向けて取り組んでいます。在宅勤務・時差出勤制度等を導入し、同感染症の防止と業務継続を図るとともに、生産性の向上を目指しています。また、産業医と連携し、心身ともに健康に働ける職場を実現していきます。

仕事と家庭・家族



●仕事と子育ての両立支援

結婚、出産、育児等のライフイベントに応じ、柔軟な働き方を選択できます。商工中金は、職員一人ひとりが仕事と家庭の充実を図れるよう、メリハリのある働き方を推進しています。

●在宅勤務・時差出勤・週休3日

ライフプランや就業観に応じた働き方等の観点から、シンクライアント端末を利用した在宅勤務や、始業時刻と終業時刻を選択できる時差出勤、一定の要件のもとに選択可能な週休3日等の制度を導入しています。

新しい働き方

●ビジネスカジュアルの導入

全職員を対象にビジネスカジュアルを実施し、服装を柔軟化させ、職員の意識改革や風土醸成の変革を促しています。

●副業・兼業

職員の多様な働き方を後押しする制度として、副業・兼業を導入しています。

●UDトークアプリの導入

障がいの有無にかかわらず、職員間でスムーズなコミュニケーションを図るため、音声認識ソフト「UDトーク」を導入し、希望者に貸与しています。



② 仕事と家庭の両立に向けた取組み

ワークライフバランスの更なる充実のため、男性の育児休業の取得を推奨しています。男性の育児参画を推進し、職員同士の相互理解を促しつつ、職場全体の意識改革を進めています。

	2019年度	2020年度	2021年度
男性育児休業者数	66名	75名	67名
男性育児休業取得比率	71.7%	75.0%	76.1%



職員の子育てを高い水準でサポートする企業に付与される「プラチナくるみん」認定を取得しています。

コンプライアンス態勢整備の状況

危機対応業務等における不正行為事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

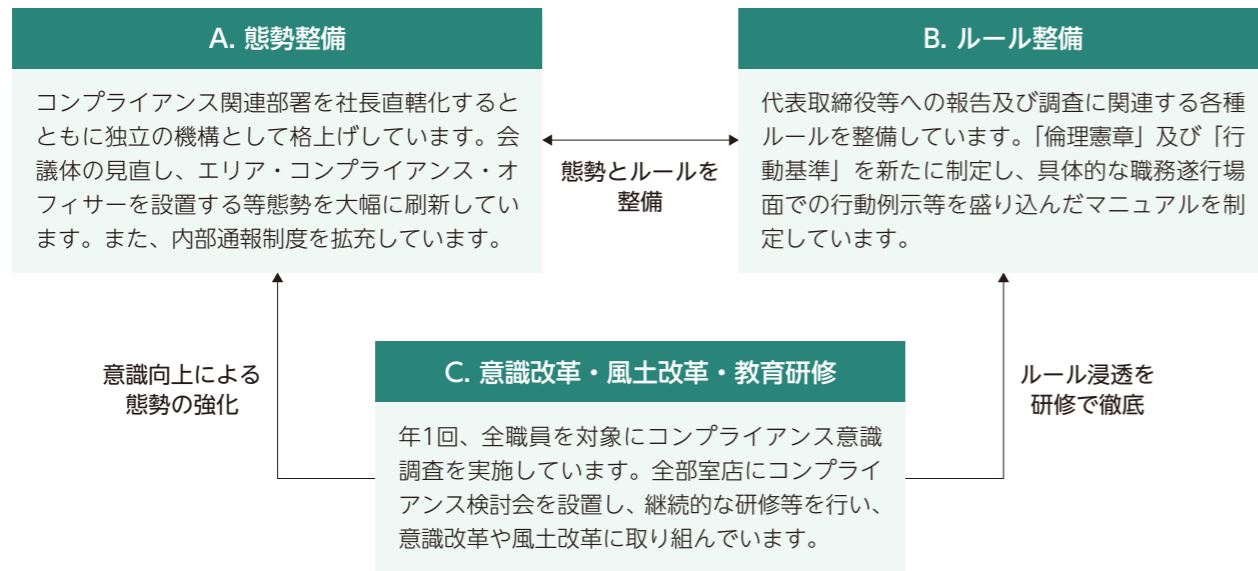
2016年に公表した危機対応業務の不正行為事案等に関しまして、お取引先をはじめ、株主や国民の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

商工中金では、かつての不正事案の根本を①危機対応業務における内部統制システムの未整備と過度な業績プレッシャー、②危機対応業務の「武器」としての利用、③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライ

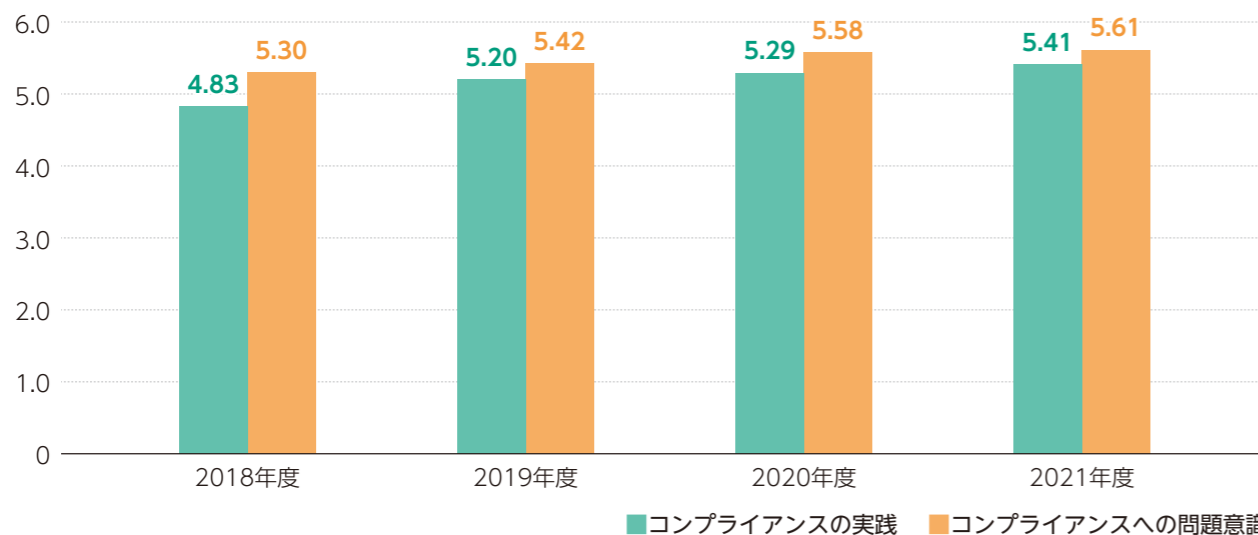
アンス意識の低下、④ガバナンス態勢の欠如であったと認識しています。これらの認識を踏まえ、態勢を整備し、職員のコンプライアンス意識も着実に向上してまいりました。

今後は、全社一律の取組みから、各部室店が自律的に、企画・検討、運営を実施する「自律的なコンプライアンス」への転換を目指していきます。

■ 事案後の組織づくり 3つの取組み

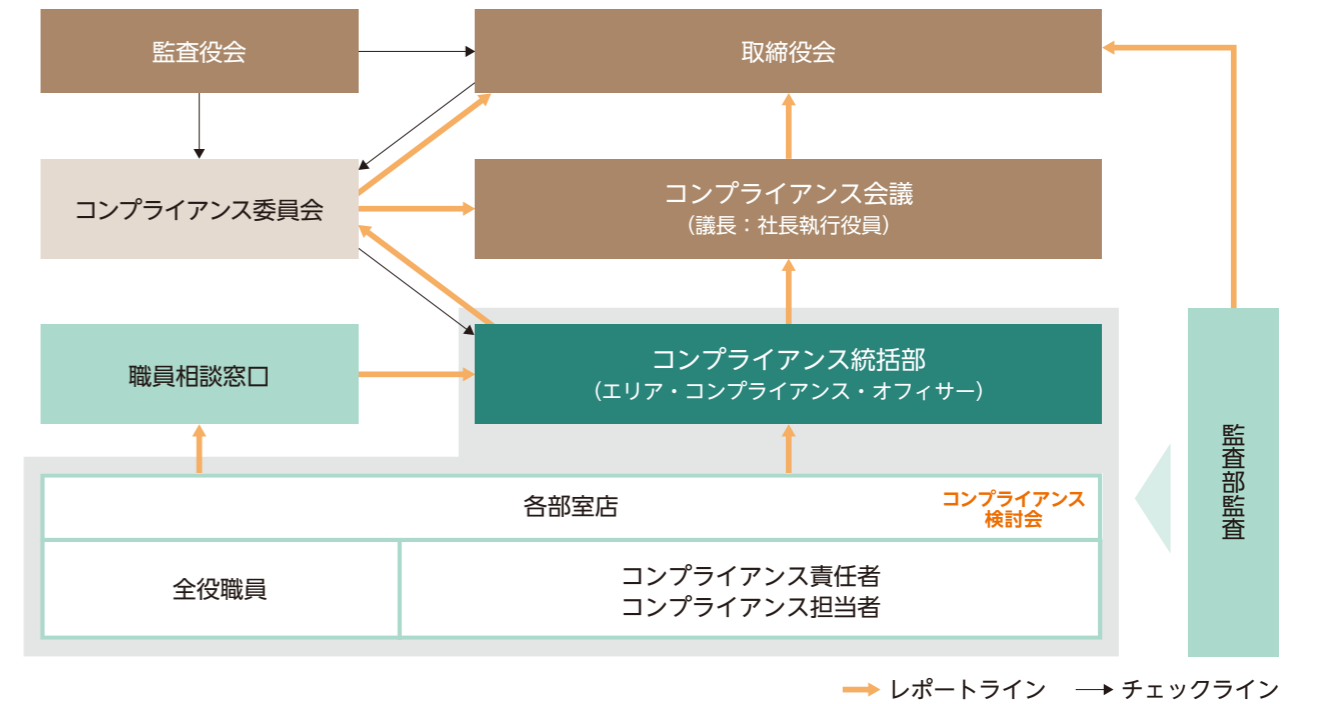


■ コンプライアンス意識の変化



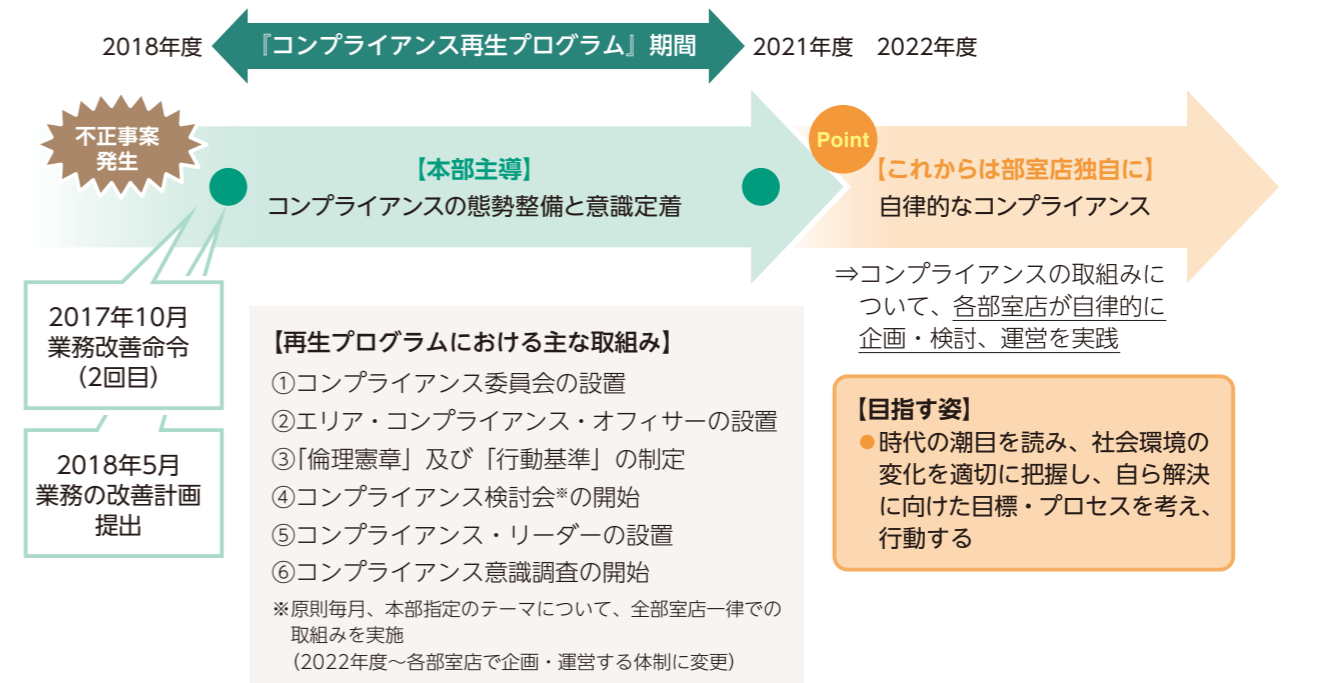
※「1」～「7」で回答を集計（数値が高いほど肯定的）

■ コンプライアンス態勢図



■ 2022年度以降の取組み

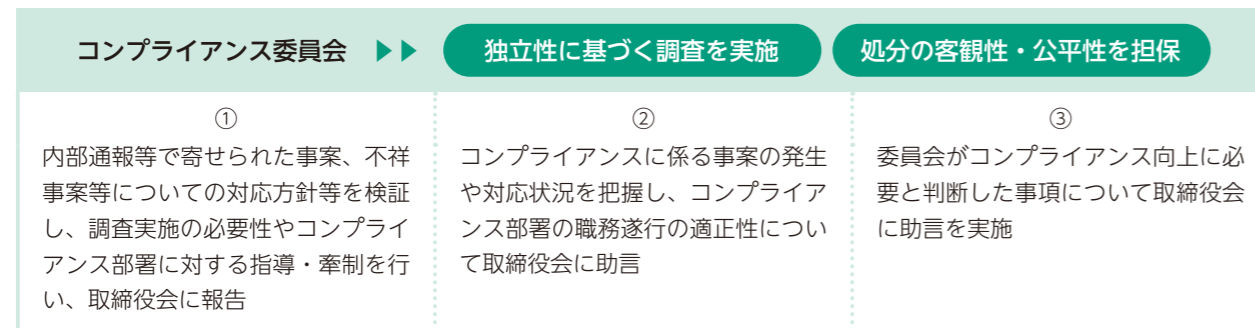
今後の取組みイメージ



コンプライアンス委員会

■ コンプライアンス委員会の役割

コンプライアンス委員会は取締役会から委任を受けて以下①～③の対応を実施しています。人事処分等を伴う事案は全て委員会に諮られ、客観性や公平性を担保し、適切な処分となるよう指導・牽制も行っています。



■ コンプライアンス委員会のメンバー

コンプライアンス委員会のメンバーは、取締役会により選任され、委員長は外部弁護士である委員の中から、互選により選出されています。

コンプライアンス委員会	委員長	石川 貴教 (森・濱田松本法律事務所 弁護士)
	副委員長	足立 学 (東京富士法律事務所 弁護士)
	委員	中谷 肇 (株式会社商工組合中央金庫 副社長執行役員)

■ コンプライアンス委員会の活動状況

原則毎月開催し、1回当たり概ね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しています。2018年には、委員会メンバー（委員長・副委員長）のもと委員会付議プロセスを検証するモニタリングを開始し、効率化を図りつつ、委員会への付議漏れを防ぐ役割を担っています。

- **モニタリング内容**：毎月の委員会に加え、別途、委員長及び副委員長（外部弁護士）によるオペレーショナル・リスク事象のモニタリングを実施しています。委員会に付議すべき案件に漏れないか等の確認をリスクベースで行い、必要なものは委員会に付議を指導する等プロセスの検証も行っています。

【オペレーショナル・リスク事象のモニタリング】

- ▶ 前月発生したオペレーショナル・リスク事象のモニタリング（一定数を無作為抽出）
- ▶ コンプライアンス上のリスクがあると判断される事案の調査結果や再発防止策の策定状況を検証し、コンプライアンス委員会へ付議しなかった事案の判断適否を確認（必要に応じ委員会に付議を指示）

コンプライアンス委員会

● 委員会・モニタリング開催回数

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
コンプライアンス委員会	21	13	13	12
モニタリング	7	12	13	12
合計	28	25	26	24

犯罪収益移転防止法並びにマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

国際社会にとって、マネー・ローンダリングやテロ資金供与等の防止態勢強化の重要性は年々高まっています。商工中金においても、2020年4月に金融犯罪対策室を設置して関連する法規制を踏まえつつ、重要な経営課題の一つとして位置付け、外国送金取引等の確認の徹底やお取引先に関する情報の整備等の強化に取り組んでいます。今後とも、政府の関係省庁と連携しながら、複雑化・高度化するマネー・ローンダリング等の手口に対応し、有効に防止することができるよう、対策を進めていきます。

■ 顧客管理（カスタマーデューデリジェンス）

金融機関には、マネー・ローンダリング等を有効に防止することができるよう、個々のお客さまの取引の目的や職業・事業内容等の情報を把握するとともに、その情報を最新の内容に保つことが求められています。商工中金でも、2019年度より、取引のあるお客さまに、これらの情報提供を順次お願いしています。

■ 外国送金

外国送金にあたっては、わが国政府及び国際機関、外国政府当局から、マネー・ローンダリングや国内外の各種法規制に抵触していないか、厳格に取引内容等を確認することが求められています。そのため、商工中金でも、お取引の内容やお客さま及びご送金先の情報等について、資料等に基づいて必要な確認をさせていただいております。

反社会的勢力の排除

金融機関として公共の信頼を維持し、業務の適切性及び健全性を確保するために、反社会的勢力を金融取引から排除していくことが求められています。商工中金では、コンプライアンス統括部を反社会的勢力の排除に係る統

括部署とし、各部室店には反社会的勢力責任者を配置する等、反社会的勢力排除に向けた態勢を整備し、警察や弁護士等外部専門機関とも連携して反社会的勢力との関係遮断、取引排除に取り組んでいます。

▶ 内部通報制度認証[※]の取得

商工中金では、不正行為や内部規定違反、ハラスメント等の早期発見と是正を図る目的で、社内外に職員相談窓口を設置し、幅広く通報や相談を受け付けています。

通報者や相談者の秘密保持等を徹底するとともに、通報者等が不利益な取扱いを受けることのないよう職員への継続的な教育・研修を行い、通報や相談をしやすい体制を整えることにより、商工中金の職員相談窓口制度は、内部通報制度認証を取得しています。



※内部通報制度認証とは、事業者が自らの内部通報制度を評価して、認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき、指定登録機関がその内容を確認した結果を登録する制度です。

リスク管理

I. リスク管理の基本的方針

商工中金では、経営の健全性を確保しながら、中小企業専門金融機関としての役割を十分に発揮するために、全役員にリスク管理の重要性を徹底するとともに、認

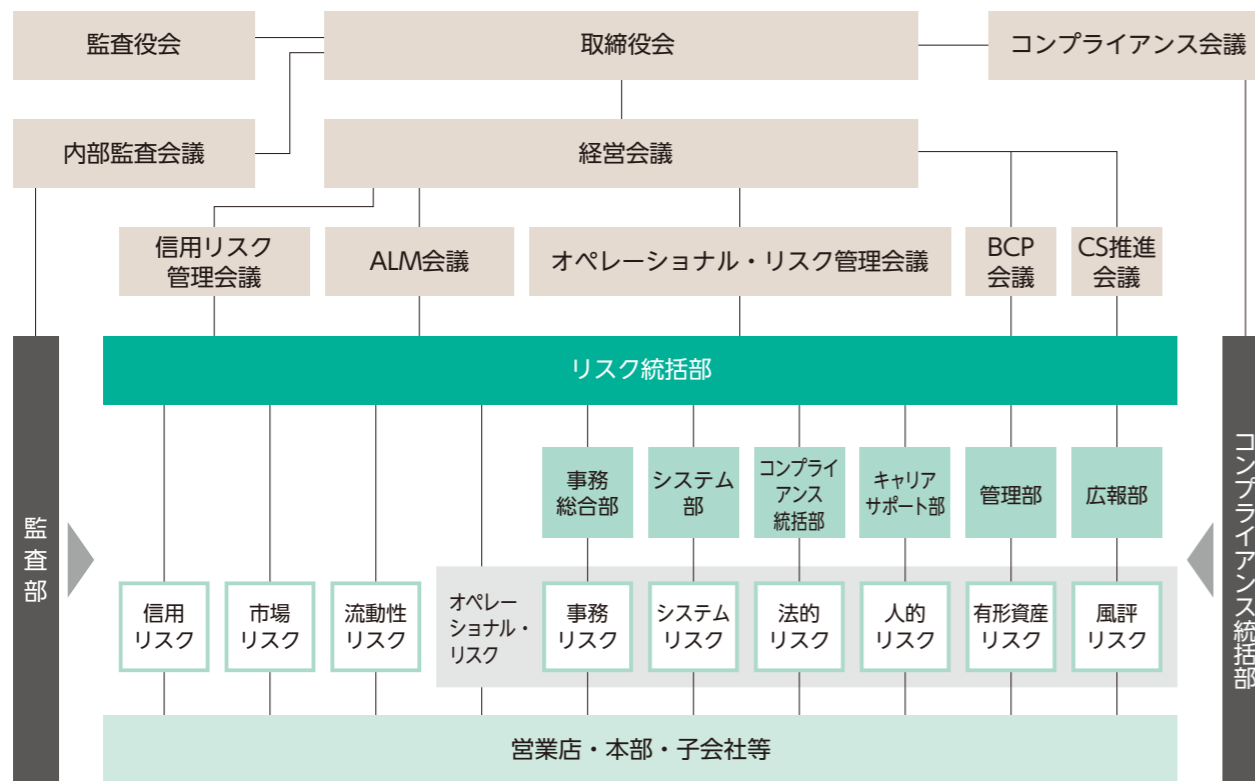
識すべきリスクの種類・内容、管理のための組織体制等を明確化したうえで、リスクを的確に把握し、管理していくことを基本的方針としています。

II. リスク管理の体制

商工中金では、リスク管理の重要性を踏まえ、経営陣による十分な関与のもとでリスク管理を行っております。具体的には、リスク管理上重要な事項につきましては、取締役会または経営会議で審議・決定するとともに、取締役会に対して、定期的にリスク管理の状況及び課題と

対応策を報告しています。また、リスクの種類ごとに管理する部署を定め、リスクの特性に応じた管理を行うとともに、リスク統括部がこれらのリスクを一元的に把握し、全体のリスク管理を統括する体制としています。

■ リスク管理の体制図



III. 統合的なリスク管理

商工中金では、定性的または定量的に評価したリスクを総体的に捉え、経営体力と比較・対照することで経営の健全性を確保するとともに、リスクに見合った適切な

経営資源の配分を行っています。これを実現していくための具体的な枠組みとして、トップリスク運営とリスク資本配賦運営を行っています。

IV. トップリスク運営

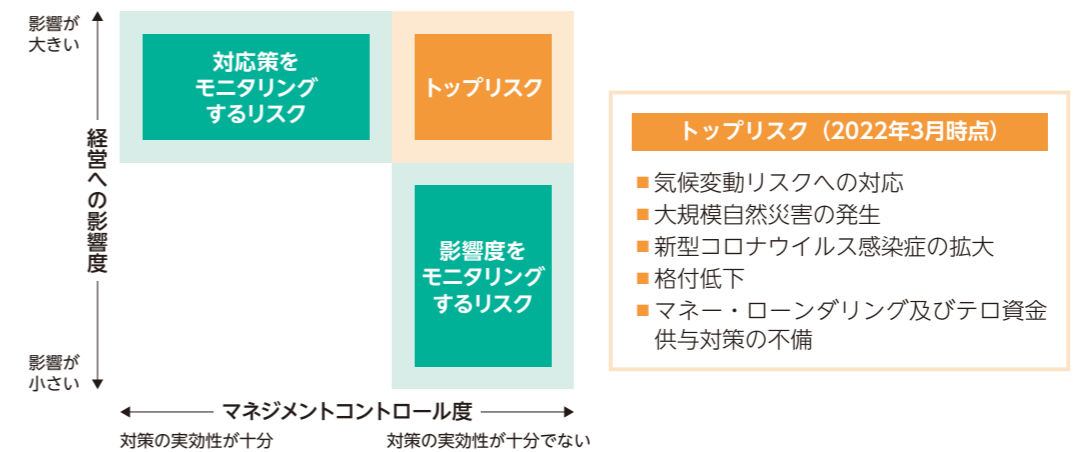
商工中金では、経営陣による議論のもと、経営への影響が特に大きいと考えられるリスク事象をトップリスクとして認識する「トップリスク運営」を導入しています。

勘案したリスクマップを活用して、トップリスクを決定しています。

具体的には、取締役会において、半期ごとに、当金庫を取り巻くリスク事象を選定するとともに、経営への影響度や対応策の十分性（マネジメントコントロール度）を

決定したトップリスクについて、対応方針を定め、その状況のモニタリングを行う等、リスクが顕在化した場合に機動的な対応が可能となるリスクマネジメントを実施しています。

■ トップリスク運営

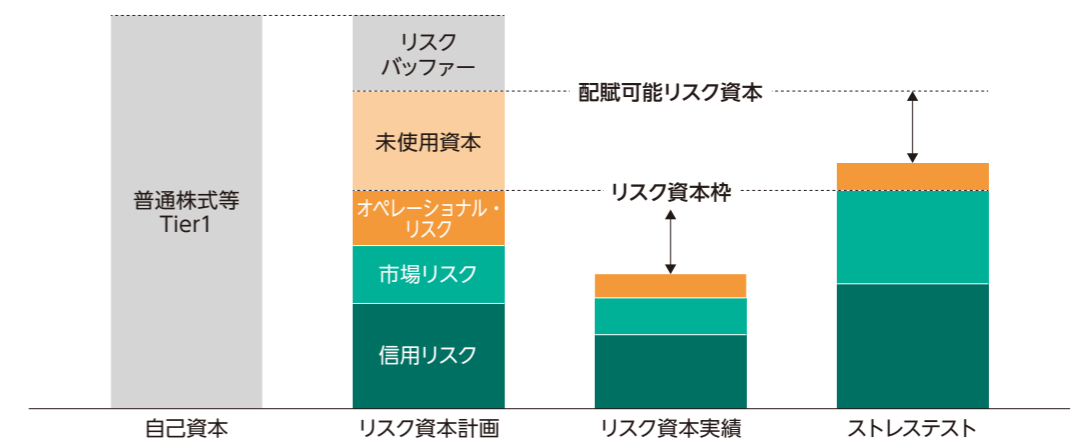


V. リスク資本配賦運営

商工中金では、各種リスクを可能な限り統一的な尺度で計量化したうえで、計量化したリスクを合算し、自己資本と比較するリスク管理（統合リスク管理）を行っております。取締役会において、全体及びリスクごとにリスク資本枠を設定するとともに、定期的にリスク資本の使用状況をモニタリングし、ALM会議及び経営会議に報告

しています。また、過去のストレス事象の再現や特定のストレスイベントの発生等、複数のストレスシナリオを設定し、それらのシナリオに基づくストレステストを実施して、自己資本の充実度を評価しています。

■ リスク資本配賦運営のイメージ



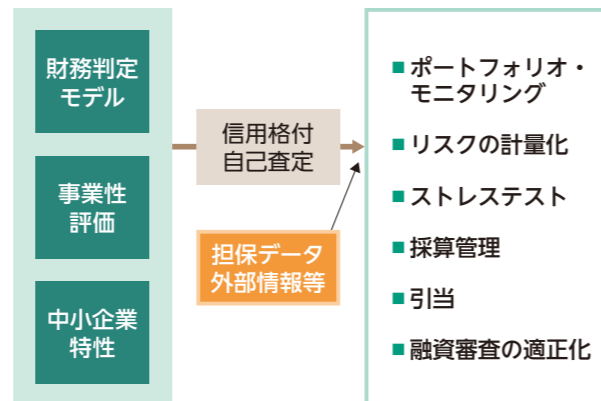
VI. 信用リスク管理

信用リスクの的確な把握とコントロールを行うため、資産の自己査定を実施するとともに、信用格付制度を導入しています。信用格付制度では、中小企業の信用度を測るために最適な財務指標を選択するとともに、定性的評価も反映しています。

また、信用格付・業種、地域等の切り口で与信ポートフォリオを分析・評価し、債権の健全化に取り組むとともに、信用リスクの計量化を行い、信用リスクを定量的に把握・管理しています。

審査体制面では、ファイナンス本部が適正な審査・管理を行いつつ、お客様の経営改善、再生支援についても専門部署である経営サポート部を設けて、積極的に取り組んでいます。

■ 融資審査における基本的な考え方



VII. 市場リスク管理

業務の目的やリスクの種類ごとに、市場リスクに配賦されたリスク資本枠の範囲内でリスク限度額を設定するとともに、ポジション額や評価損益額等にも限度額を設

定し、これらを管理することで市場リスク量を一定の範囲にコントロールしています。

VIII. 流動性リスク管理

円貨・外貨の流動性リスクにかかる各種限度額等を設定し、これらを管理することで、流動性リスクを適切にコントロールしています。

また、資金繰りの状況に応じて、「平常時」「懸念時」「危

機時」の3区分を設定し、区分に応じた管理を行うとともに、「懸念時」「危機時」における具体的な対応策を定める等、流動性リスクを適切に管理しています。

IX. オペレーショナル・リスク管理

商工中金では、オペレーショナル・リスクを、事務リスク、システムリスク、法的リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクの6つのサブリスクに区分して管理しています。

「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、オペレーショナル・リスクの統括部署であるリスク統括部が商工中金全体のオペレーショナル・リスクの統括管理を行っています。あわせて、サブリスクごとに管理する部署を定め、リスクの特性に応じた管理を行うことでリ

スクの極小化に努めています。

リスク管理にあたっては、リスク・コントロール・セルフアセスメント（RCSA）を導入し、業務を担当する部署が顕在化した損失事象のモニタリングを行うとともに、自ら内在するリスクを把握・評価したうえで、その評価に基づき改善する取組みを行っています。

また、オペレーショナル・リスク管理会議において、オペレーショナル・リスクに関する事項や、同リスクの把握及び削減に向けた対応策について審議を行っています。

■ 顧客保護に対する取組み

商工中金では、お客様への適切かつ十分な説明（顧客説明管理）、お客様のご要望や苦情に対する適切な対応（顧客サポート等）、お客様の情報の適切な管理（顧客情報管理）、業務を外部委託する場合におけるお客様の情報の適切な管理やお客さまへの適切な対応（外部委託管理）、及びお客様の利益が不当に害されるおそれのある取引の適切な管理（利益相反管理）を行うため、顧客保護等管理規程を定め、お客さま第一主義の経営姿勢を実践しています。

例えば、融資や預金のお取引等に際し、お客様のご理解・納得を得られるよう、丁寧に契約内容等の説明を行っています。特に、元本欠損のおそれのある商品を勧誘する場合には、「金融商品販売にかかる勧誘方針」に則り、適切な勧誘を行っています。また、「お客様サービスセンター」を設置し、お客様からのご要望や苦情の受付体制を整備するとともに、寄せられたご要望や苦情について「CS（顧客満足）推進会議」で検討を行い、再発防止や業務改善に努めています。加えて「CS宣言」を制定し、公表しています。こうした顧客保護に対する取組みを適切に管理するために、顧客説明管理、顧客サポート等、顧客情報管理、外部委託管理、及び利益相反管理それぞれに応じ管理責任者を設置する等、所要の体制を整備しています。

■ 金融ADR制度への対応

2010年10月1日より、金融ADR制度（金融分野における裁判外紛争解決制度）が開始されました。商工中金では、お客様からの苦情、お客さまとの紛争の解決に公正かつ的確に対応するために業務運営体制・内部規則を整備し、その内容をウェブサイト等で公表しています。いただいた苦情等は、内容等を十分に伺い、事実関係を調査・把握したうえで関係部署とも連携を図り、すみやかな解決に努めます。お客様からの苦情等は、他の機関でも受け付けていますので、内容やご要望等に応じて適切な機関*をご紹介します。

*東京弁護士会・第一・第二東京弁護士会が設置・運営する紛争解決センター・仲裁センター、または証券・金融商品あっせん相談センター

■ 個人情報保護に対する取組み

「個人情報の保護に関する法律」の趣旨を踏まえ、個人情報保護にかかる取組方針等に関する宣言（「個人情報保護宣言」）をウェブサイト等で公表し、厳格な安全管理体制のもと個人情報保護に取り組むとともに、継続的に改善するよう努めています。また、個人情報保護窓口において、個人情報保護にかかる相談や開示請求等の手続きのご案内をはじめ、開示請求などの各種請求を受け付けています。

▶▶ 個人情報保護にかかる取組みはこちらもご覧ください。
<https://www.shokochukin.co.jp/privacy/>



■ 内部監査態勢

内部管理態勢の適切性・有効性等を検証するため、他の本部各部から独立し、社長執行役員直属の内部監査部門として、監査部がリスク管理態勢等の監査を行っています。

業務監査では、本部各部のリスク管理のプロセスのほか、法令等遵守や顧客保護等管理態勢、営業店の支店経営管理や運営状況等の適切性・有効性の監査を実施し、内部管理態勢を一層向上させるための改善提言に取り組んでいます。資産監査では、自己査定及び償却・引当の適正性や信用格付の正確性の監査を実施しています。

なお、内部監査結果は、監査役が同席する内部監査会議または経営会議を経て取締役会に定期的に報告しています。

■ 危機管理態勢

「BCP基本規程」を制定し、防災に関し、商工中金及び役員がとるべき対策を定めるとともに、災害発生時にすみやかに商工中金の機能を回復することによって業務の円滑な遂行を図り、業務停止による経営上のリスクを最小限に抑止する態勢を整備しています。

■ 重要事実の開示に関する方針

<p>商工中金は、中小企業による中小企業のための金融機関として、経営の透明性を高め、アカウンタビリティを的確に果たすとともに、株主、中小企業者、投資家及び預金者等の皆さまから一層のご理解・ご信頼をいただけるよう、事業活動や財務の状況等について、公平かつ適時・適切な情報開示に努めます。</p> <p>この基本的な考え方に基づき、重要事実にかかわる情報開示のあり方について対外的に公表するとともに、商工中金の役員に周知し適切な運営を図っていくことを目的として、「重要事実の開示に関する方針」を以下の通り定めています。</p> <ol style="list-style-type: none"> 重要事実の定義 商工中金は国内外の関係法令等で開示が求 開示の方法 重要事実の開示は、原則開示の日に商工中金ホームページに掲載する等、公平な情報開示に努めます。 将来情報の取扱い 商工中金が開示する予想、戦略、方針、目標等の将来の見通しに関する記述は、開示時点において入手可能な情報に基づいており、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可 	<p>められています。株主、中小企業者、投資家及び預金者等の皆さまの判断に大きな影響を与えると思われる情報については、公表すべき重要事実と位置付けます。</p> <p>4. 投資判断について 商工中金が行う情報開示は、商工中金へのご理解を深めていただくことを目的としており、商工中金が発行する有価証券等についての勧誘を目的とするものではありません。投資等に関する決定はご自身の判断において行ってください。</p> <p>5. 内部体制整備 商工中金は本方針に則り、必要となる内部体制の整備・充実に努めます。また、情報開示にあたっては、経営会議における審議・協議を適切に反映します。</p>
---	--

■ ディスクロージャーの状況

資料の種類	公表場所・方法	公表時期
事業のご報告 ● 事業報告 ● 計算書類 ● 連結計算書類 ● 附属明細書 ● 会計監査報告 ● 監査報告	営業店に備付け、ウェブサイト	毎年6月
決算公告（中間決算公告）	電子公告	毎年6月（毎年12月）
ディスクロージャー誌（中間ディスクロージャー誌）	営業店に備付け、ウェブサイト	毎年7月（毎年1月）
有価証券報告書（半期報告書）	EDINET、本店・大阪支店に備付け、ウェブサイト	毎年6月（毎年12月）
パーゼル規制関連比率	ウェブサイト	毎四半期

（注）株式会社商工組合中央金庫法、会社法、金融商品取引法による開示資料です。



商工中金

株式会社 商工組合中央金庫（略称 / 商工中金）

発行 / 2022年7月 広報部

〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-10-17

TEL : 03(3272) 6111

URL <https://www.shokochukin.co.jp/>



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。