

2023年3月期決算説明会

# ご説明資料

— 2023年6月14日 —

# 商工中金は民営化後も 変わらない使命のために変わりつづけます。

- 2023年6月に、商工中金法の改正法案が成立いたしました。今回の法改正は「真に中小企業のお客さまのお役に立つ商工中金のあるべき姿を実現させる」という趣旨で行われるものであり、中小企業のための金融機関という当金庫の根幹は決して変わりません。
- 2022年度は中期経営計画の第1期目として「新たな企業理念としてPURPOSE・MISSIONを策定し、変化の起点とする一年」と位置づけ、必要な体制を整備しました。また、当金庫自身の変革として、人的資本投資やデジタルトランスフォーメーション推進等に取り組んでおります。
- 真に皆さまのお役に立つ金融機関として、変化につよい社会を実現する。この変わらない使命のために商工中金は変わり続けます。そして、民営化後も商工中金らしさを継続し、お客さまを支え続けてまいります。



# 本説明会のポイント

## 2023年3月期決算（単体ベース）

	2023/3実績	前期比	要因等
業務粗利益	1,218億円	+28億円	資源価格の高騰等に伴う運転資金ニーズに対し短期資金を中心に円滑に資金供給したことによる資金利益増加等が要因
経費	693億円	+31億円	人的資本投資やD X投資等、成長につながる戦略分野に投資
与信費用	207億円	±0億円	十分な備えを講じる観点から、引き続き予防的な引当を実施
当期純利益	229億円	+46億円	

## 中期経営計画の実行状況

✓ 中期経営計画第1期目である2023年3月期は、必要な体制整備のうえ、実施フェーズへと移行

### 【主要戦略①・②】サービスのシフト・差別化分野

※2023/3期実績

#### サービスのシフト

> 情報・人財・高度金融の3サービスへシフト

診断サービス(ESG診断、DX・ITサーベイ、幸せデザインサーベイ合計)：1,500件以上  
事業承継・M&A支援：計 149 件  
ストラクチャードファイナンス・エクイティファイナンス・メザニンファイナンス：計 113 件

#### 差別化分野

> スタートアップ・サステナブル経営・  
事業再生の支援分野に注力

スタートアップ企業に対するファイナンス：288件、421億円  
サステナブルファイナンス：51件、190億円  
事業再生支援対象先のランクアップ率：8.9%

### 【主要戦略③】商工中金の企業変革

Well-being / D&I・お客さま本位の業務運営・デジタルトランスフォーメーションを着実に実行

## 持続可能な社会の実現に向けた取り組み

- 中小企業や中小企業組合のサステナブル経営を支援
- 当金庫自身も、Scope1・2を2013年度対比で2030年度に50%削減、2050年度までのカーボンニュートラルに向け取り組み
- 気候変動リスクが経営に及ぼす影響をシナリオを用いて分析  
移行リスク：与信関連費用単年度50～60億円と試算  
物理的リスク：同費用最大180億円程度と試算(2050年度までの累計)

## 商工組合中央金庫法の改正

- 商工組合中央金庫法の改正法案が成立
- 真に中小企業のお客さまのお役に立つ商工中金のあるべき姿を実現させる趣旨での法改正
- 政府保有株式の全部処分を実施し、商工中金の業務範囲の制約等を見直す一方、必要な各種措置は維持
- 「中小企業組合や中小企業者の金融の円滑化」という法目的は不変

## 1 2023年3月期 決算

● 2023年3月期決算の業績概要	6	● 不良債権の推移	12
● 資金運用勘定残高等の推移	7	● 有価証券運用の状況	13
● 貸出金利回り等の推移	8	● 資金調達状況及び債券発行実績	14
● ソリューション業務に関する収益	9	● バーゼル規制関連比率	15
● 経費	10	● 新型コロナウイルス関連の危機対応業務の実績	16
● 自己査定状況・与信費用の推移	11		

## 2 中期経営計画（2022～2024年度）の実行状況

● 中期経営計画(2022～2024年度)の概要	18	● 主要戦略②差別化分野S・E・T 取組実績・取組事例	21-22
● 中期経営計画(2022～2024年度)の実行状況サマリー	19	● 主要戦略③企業変革の取組み	23-25
● 主要戦略①サービスのシフト 取組実績	20	● 目標とする経営指標	26

## 3 持続可能な社会の実現に向けた取組み

● 基本的な考え方	28	● 気候変動リスクへの対応	30
● サステナブル経営支援	29	● 脱炭素社会に向けた取組み	31

## 4 株式会社商工組合中央金庫法の改正について

● 株式会社商工組合中央金庫法の改正について	33	● 株式会社商工組合中央金庫法改正の概要	35
● 株式会社商工組合中央金庫法の改正の経緯	34	● 今後のスケジュール	36

## Appendix

● 商工中金の特性	38	● 商工中金の概要	40
● 貸出金の構成	39		

1

# 2023年3月期 決算

# 2023年3月期の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	前期比
業務粗利益	1,054	<b>1,189</b>	<b>1,218</b>	28
資金利益	979	<b>1,036</b>	<b>1,075</b>	38
役務取引等利益	65	<b>74</b>	<b>83</b>	8
特定取引利益	22	<b>61</b>	<b>84</b>	22
その他業務利益	△11	<b>17</b>	<b>△23</b>	△41
コア業務粗利益	1,073	<b>1,185</b>	<b>1,246</b>	60
経費(△)	725	<b>661</b>	<b>693</b>	31
実質業務純益	329	<b>528</b>	<b>525</b>	△3
コア業務純益（一般貸引繰入前）	347	<b>523</b>	<b>552</b>	29
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	105	<b>3</b>	<b>7</b>	4
臨時損益	△147	<b>△223</b>	<b>△209</b>	13
不良債権処理額(△)(b)	90	<b>204</b>	<b>200</b>	△3
経常利益	76	<b>302</b>	<b>308</b>	6
特別損益	29	<b>6</b>	<b>1</b>	△5
法人税、住民税及び事業税(△)	24	<b>80</b>	<b>103</b>	22
法人税等調整額(△)	△5	<b>44</b>	<b>△23</b>	△68
当期純利益	87	<b>183</b>	<b>229</b>	46

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	195	<b>207</b>	<b>207</b>	0
ROA（当期純利益ベース）	0.07%	<b>0.14%</b>	<b>0.17%</b>	0.03%
ROE（当期純利益ベース）	0.91%	<b>1.87%</b>	<b>2.32%</b>	0.44%
総自己資本比率	12.68%	<b>12.76%</b>	<b>13.16%</b>	0.40%
普通株式等Tier1比率	11.74%	<b>11.71%</b>	<b>11.53%</b>	△0.18%
不良債権比率	2.7%	<b>2.5%</b>	<b>2.8%</b>	0.3%

●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2021/3期は△0億円、2022/3期該当なし、2023/3期該当なし。

●ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。

●不良債権比率：詳細はP.12「不良債権の推移」のとおり。

●自己資本比率は、2023/3期よりバーゼルⅢ最終化を適用。

## 2023/3期の業績のポイント

### ①【業務粗利益】前期比 +28億円

- 資金利益は貸出金平均残高が増加したこと等から、前期比38億円増加。
- 役務取引等利益、特定取引利益はシンジケートローン収益の着実な増加に加え、デリバティブ・国際業務関連の収益等も増加。
- その他業務利益は、保有国債の入替えを進め、国債売却損27億円計上。
- 合計では前期比28億円増加の1,218億円。

### ②【経費】前期比 +31億円

- 賞与引上げによる人件費の増加(前期比+10億円)、システム関連経費の増加を主因とした物件費の増加(前期比+18億円)等により、前期比+31億円の693億円（OHR：56.8%）

OHR = 経費 / 業務粗利益

### ③【与信費用】207億円を計上

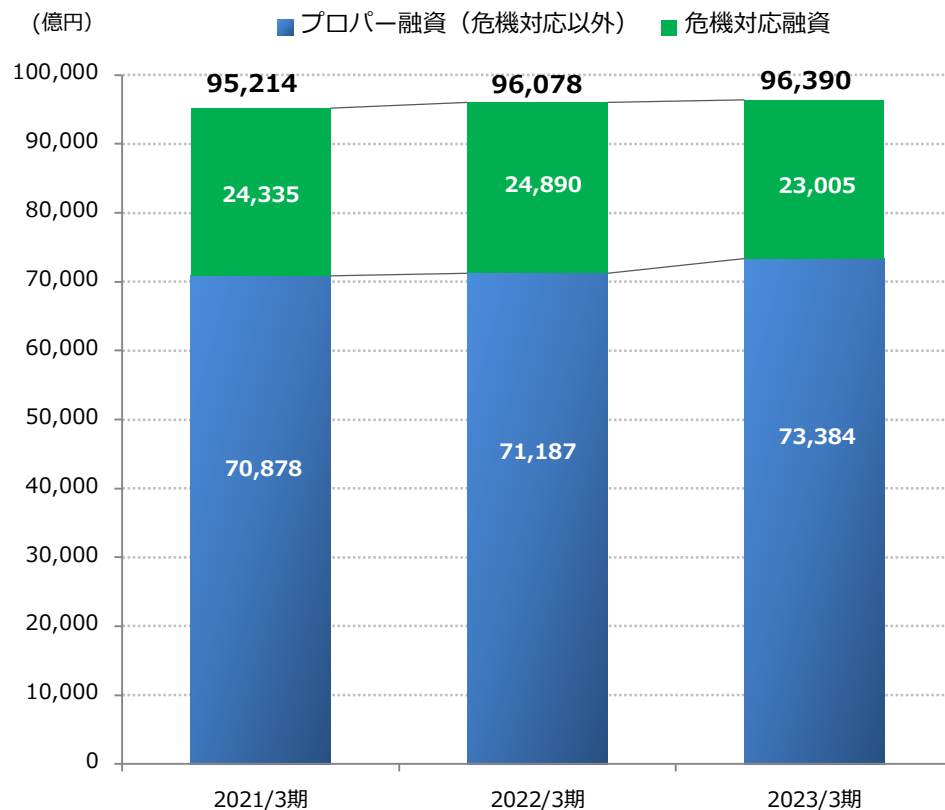
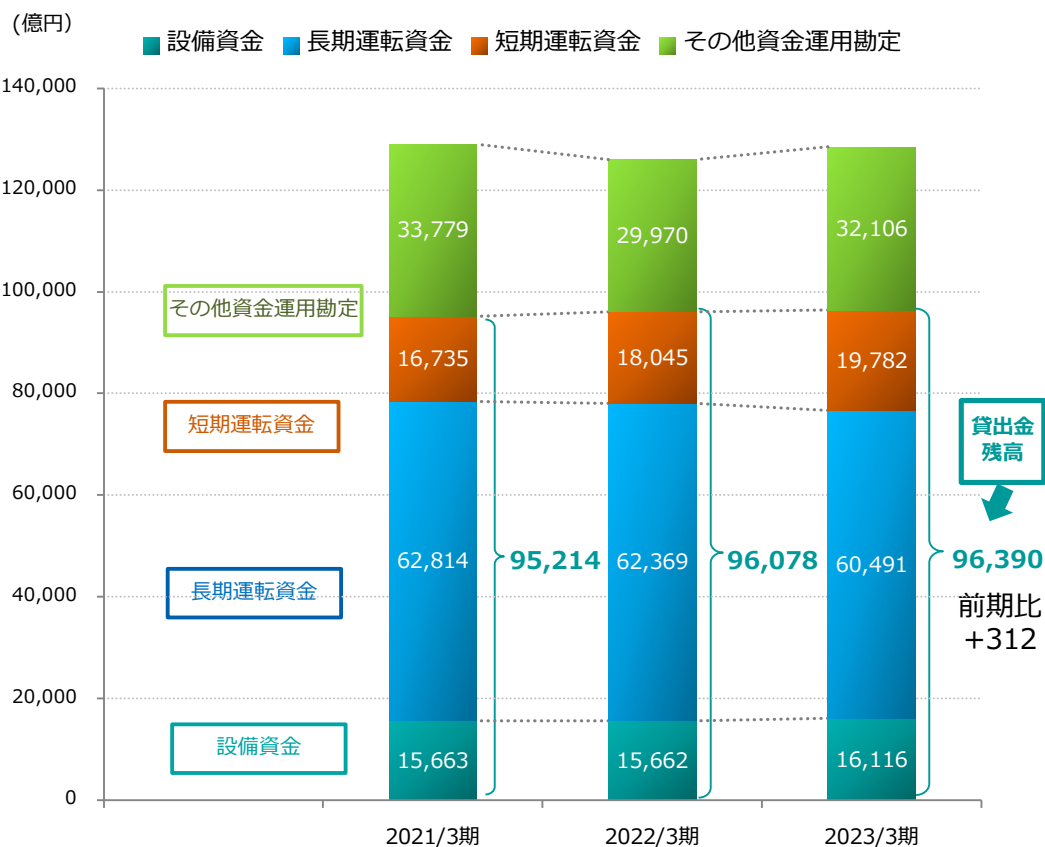
- 倒産件数が増加傾向にあり、十分な備えを講じる観点から、引き続き予防的な引当を実施したこと等により、前期同額の207億円。

# 資金運用勘定残高等の推移

- 危機対応融資の残高は前期比約1,900億円減少するも、資源価格の高騰等に伴う運転資金ニーズに対し短期資金(プロパー)を中心に円滑に資金供給したことで、貸出金残高は312億円増加。

## 資金運用勘定残高の推移 (未残)

## 貸出金残高の推移 (未残)



# 貸出金利回りの推移

- 貸出金利回りは、リスクに見合った金利設定の結果、下げ止まりの状況が継続。
- 総資金利鞘は、資金調達原価の上昇等により、前期比△0.02%となった。

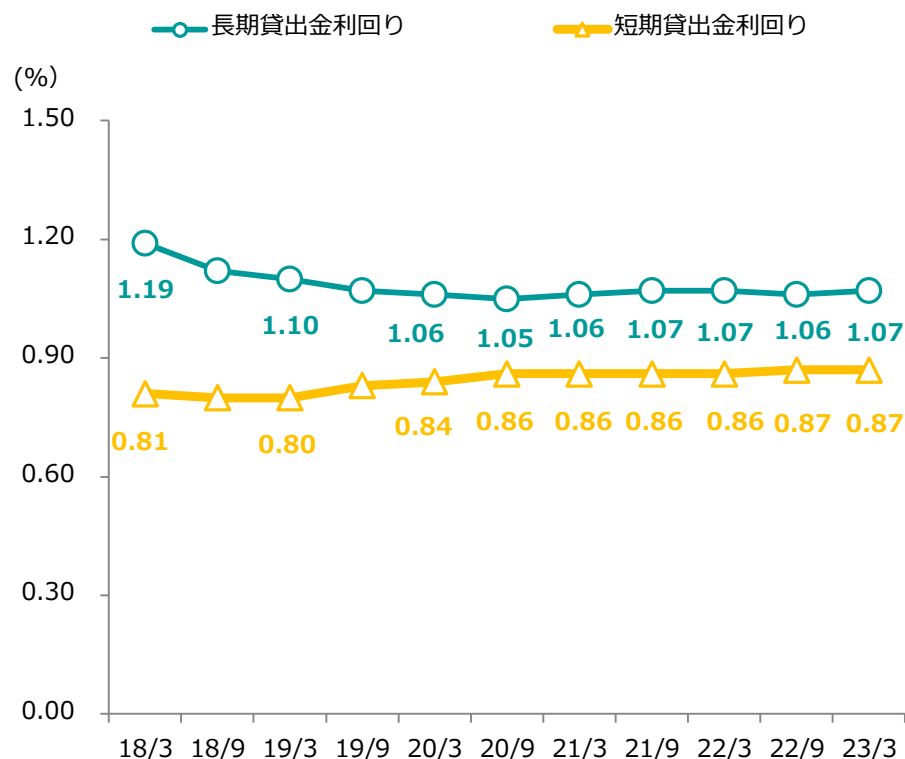
## 総資金利鞘等の推移

(%)

	2022/3期	2023/3期	前期比
資金運用利回り①	0.82	<b>0.85</b>	0.02
貸出金利回り②	1.05	<b>1.04</b>	△0.00
有価証券利回り	0.27	<b>0.36</b>	0.09
資金調達原価③	0.58	<b>0.62</b>	0.04
預金債券等原価④	0.67	<b>0.73</b>	0.05
預金債券等利回り⑤	0.02	<b>0.04</b>	0.01
経費率	0.65	<b>0.68</b>	0.03
総資金利鞘①-③	0.24	<b>0.22</b>	△0.02
預貸金利鞘②-④	0.37	<b>0.31</b>	△0.06
貸出・預金等利回り差②-⑤	1.02	<b>1.00</b>	△0.02

- 国内業務部門における実績

## 貸出金利回りの推移

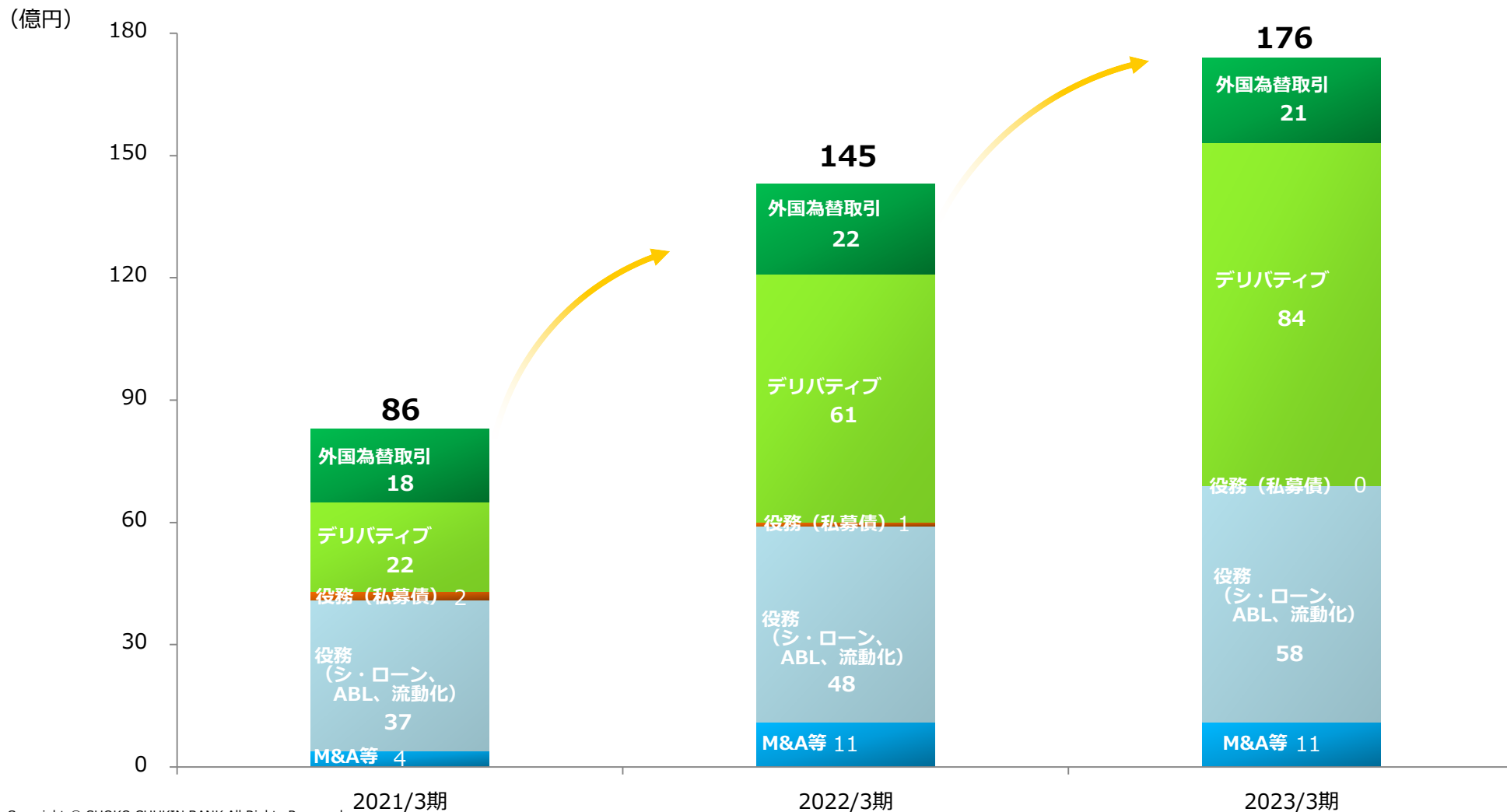


- 国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。



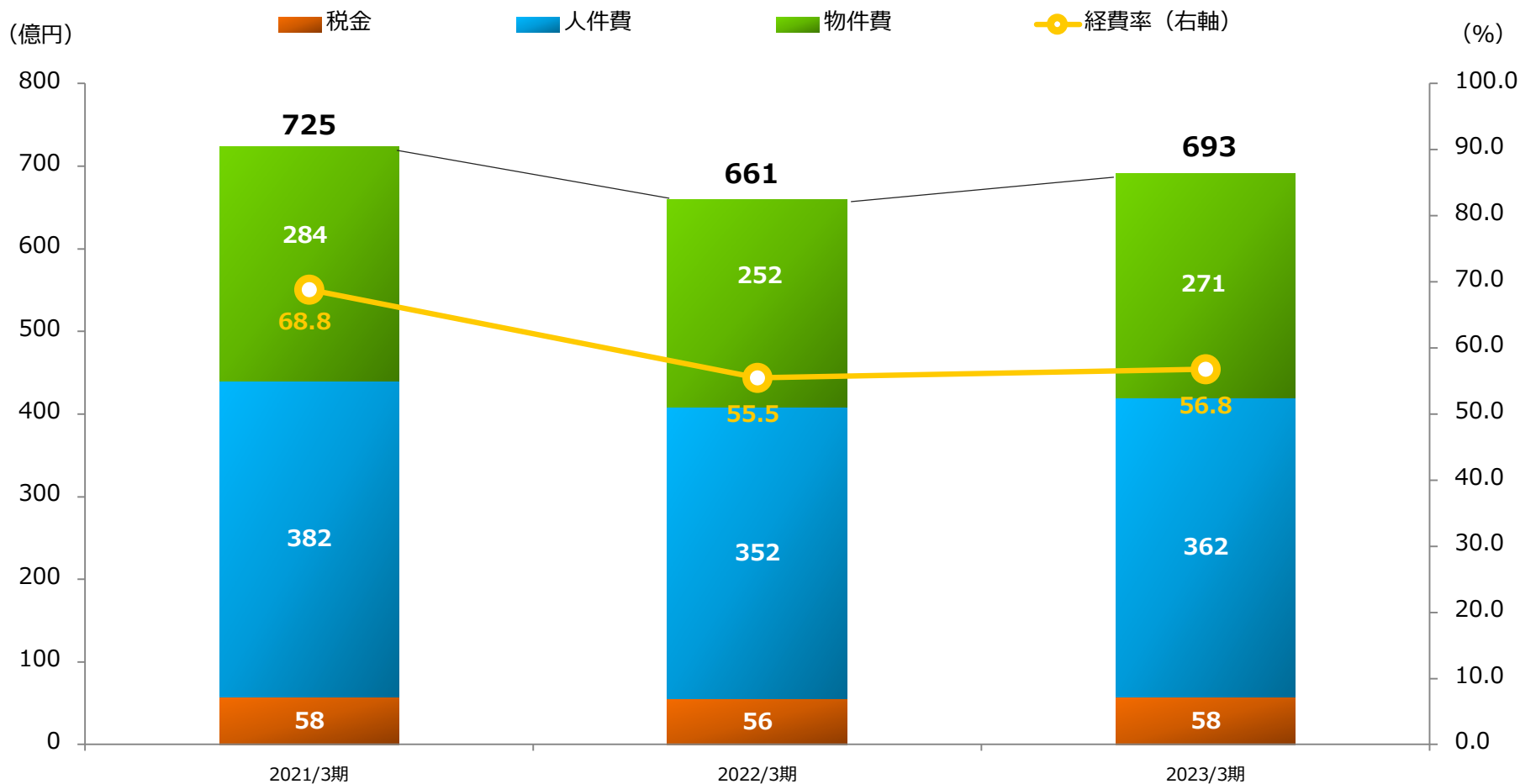
# ソリューション業務に関する収益

- シンジケートローン収益の着実な増加に加え、急速な為替変動によるリスクヘッジニーズに対応したことでデリバティブ収益が増加し、176億円を計上。
- 取引先との対話を通じた課題・ニーズの共有及び踏み込んだ支援に伴う付加価値の高いソリューションの提供を一層加速。



# 経費

- 人的資本投資やDX投資等、成長につながる戦略分野へ積極的に投資したことで、前期比+31億円の693億円。（OHR：56.8%）
- 具体的には、賞与引上げ等による人件費の増加(前期比+10億)、システム関連経費を主因とした物件費の増加(前期比+18億円)等が要因。



・経費率（OHR）＝経費／業務粗利益

# 自己査定状況・与信費用の推移

## ● 自己査定

要注意先残高が約3,300億円減少し、要注意先比率は38.5%に低下。他方でお客さまの財務状況は二極化しており、要管理先は前年度末比+259億円、破綻懸念先は前年度末比+97億円増加。

## ● 与信費用

倒産件数が増加傾向にあり、十分な備えを講じる観点から、引き続き予防的な引当を実施し、前期同額の207億円を計上。

自己査定の取引先区分別残高

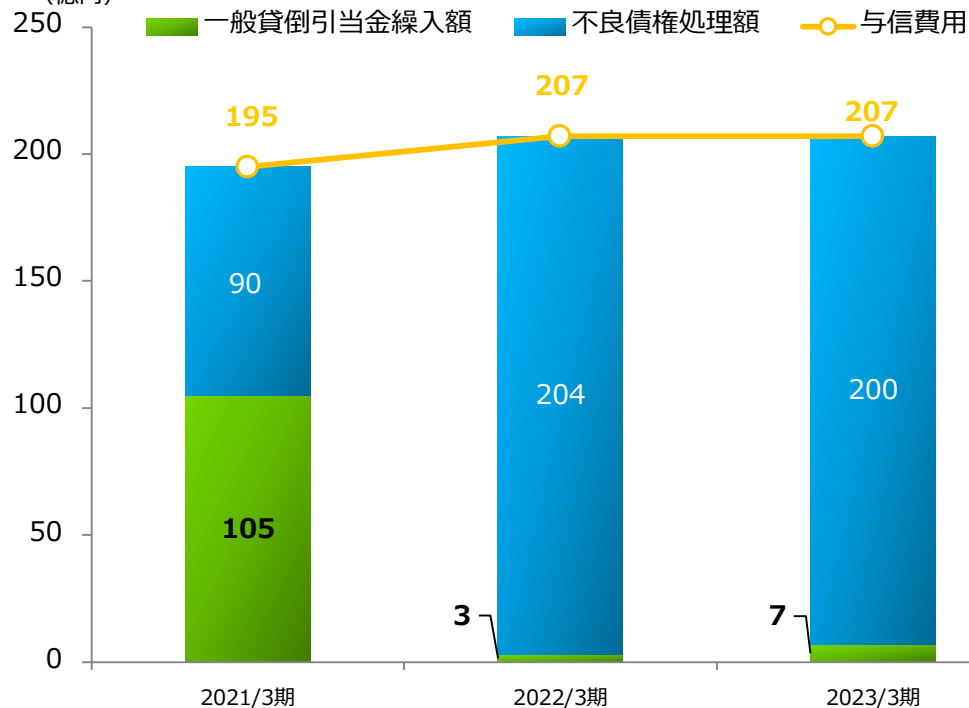
(億円)

	2022/3期		2023/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	496	0.5%	549	0.5%
実質破綻先	601	0.6%	511	0.5%
破綻懸念先	1,652	1.7%	1,749	1.8%
要注意先	40,986	42.0%	37,677	38.5%
要管理先	453	0.5%	712	0.7%
その他 要注意先	40,532	41.5%	36,964	37.8%
正常先	53,870	55.2%	57,461	58.7%
合計	97,606	100.0%	97,949	100.0%

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

与信費用の推移

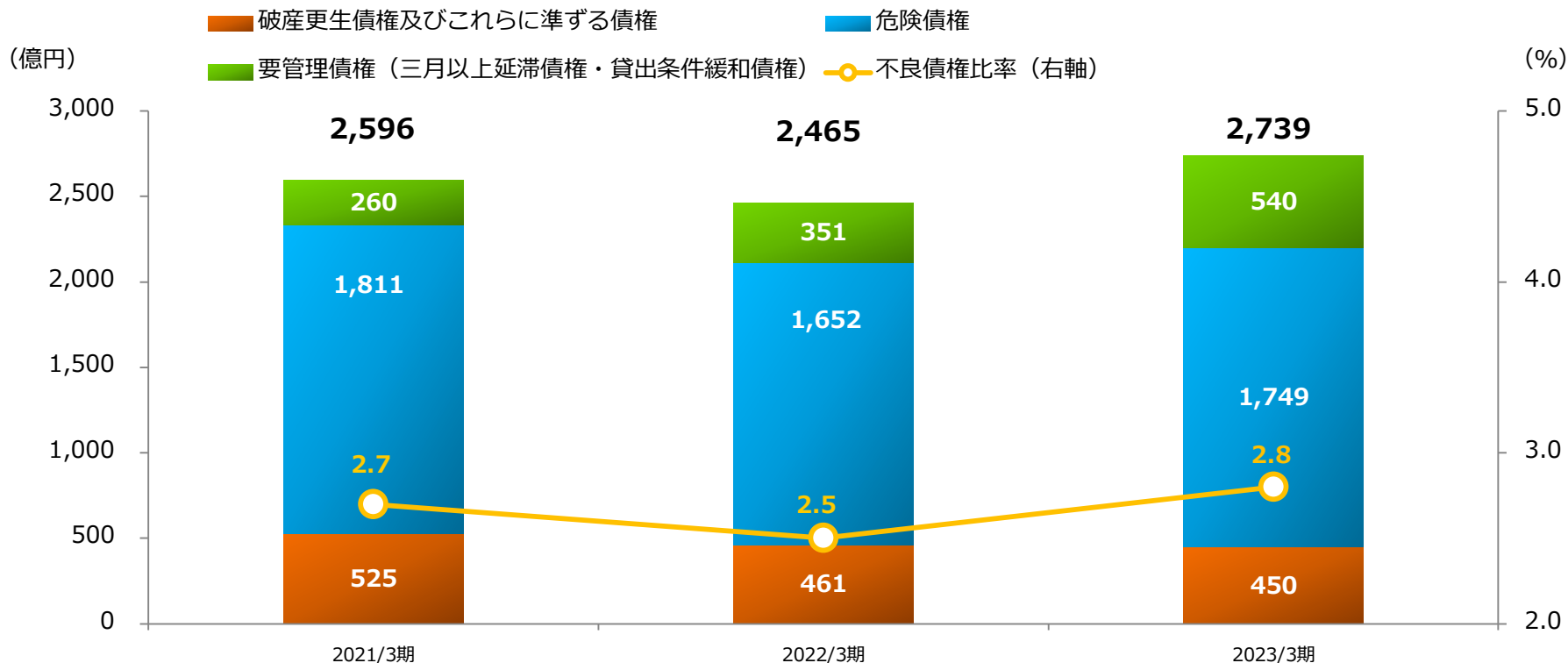
(億円)



# 不良債権の推移

- 要管理債権の増加等により、不良債権は前期末比274億円増加し、不良債権比率は0.3%上昇。
- なお、不良債権の8割程度は、引当金や担保によりカバーされている。

## 不良債権比率等の推移



(※ 1) 不良債権は、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」における、「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「要管理債権 (三月以上延滞債権・貸出条件緩和債権)」としております。

(※ 2) 不良債権比率は、正常債権を加えた総与信残高に占める上記※ 1の割合です。

(※ 3) 上記(※ 1)(※ 2)の金額及び比率はIV分類額控除後で算出しております。

# 有価証券運用の状況

- 債券価格下落の影響を受け、一部国債を売却処理し、売却損 27 億円を計上。
- 有価証券運用約 1 兆円のうち国内債が約 8 割と、外国債券や投資信託の保有割合は低く、市場リスクは限定的。

## 有価証券種類別残高

(億円)

種類	2022/3期		2023/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	5,372	44%	3,408	35%	△1,964
地方債	4,548	37%	4,453	46%	△95
政府保証債	407	3%	129	1%	△277
(取引先発行) 私募債	184	2%	123	1%	△61
その他社債	646	5%	591	6%	△55
株式	418	4%	462	5%	43
その他の証券	572	5%	611	6%	38
うち外国債券	11	0%	13	0%	1
合計	12,151	100%	9,779	100%	△2,371

## 評価差額

(億円)

	2022/3期	2023/3期
評価差額	185	105
満期保有目的	△63	△127
その他有価証券	249	233
うち株式	184	206

## 銀行勘定の金利リスク

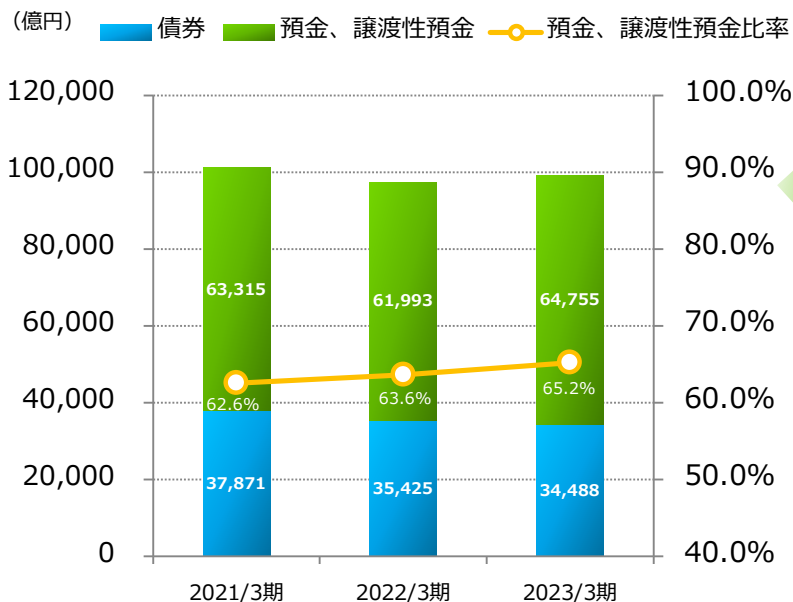
(億円)

	2022/3期	2023/3期
△EVE最大値 (①)	798	477
Tier1資本の額 (②)	9,430	9,874
重要性テスト (①/②)	8.4%	4.8%

# 資金調達の内訳及び債券発行実績

- 個人預金、法人預金、募集債の三本柱により十分な調達額を確保。
- 法人預金の増加により、調達に占める預金・譲渡性預金の比率は65.2%に上昇。

## 調達の内訳



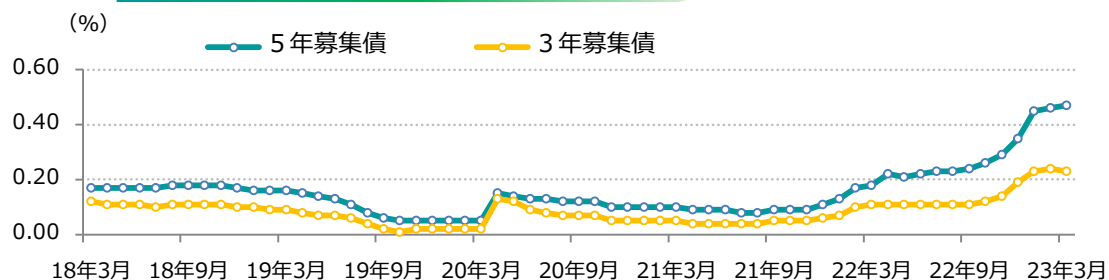
## 預金受入先の内訳

(億円)

	2022/3期	2023/3期	増減
一般法人等	36,962	<b>40,285</b>	3,322
個人	25,031	<b>24,469</b>	△561
マイレージ	19,692	<b>19,284</b>	△407
合計	61,993	<b>64,755</b>	2,761

個人向け定期預金

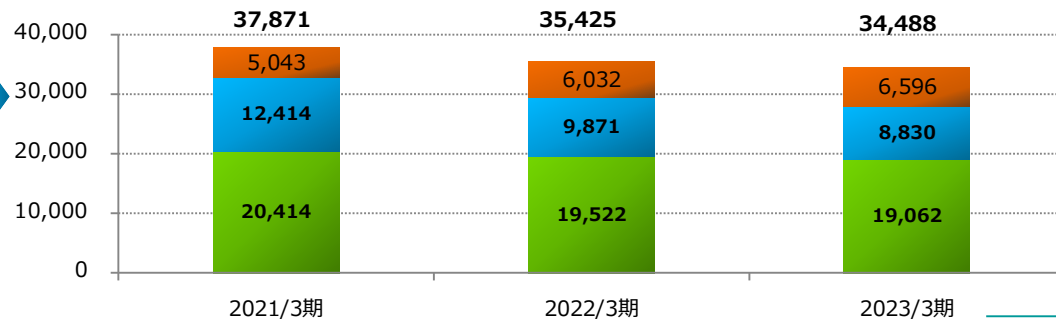
## 発行条件の推移



## 債券残高の内訳

(億円)

■ 5年債 ■ 3年債 ■ 10年債



## 債券の年度間発行方針

### <発行スタンス>

- 資金効率を高めるため、資金ポジションをみながら弾力的に発行。

### <発行実績>

- 3、5年債は原則毎月発行。
- 10年債は原則として四半期ごとに定例発行。

# バーゼル規制関連比率

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

## 自己資本等の推移

(億円)

	2021/3期	2022/3期	2023/3期
総自己資本の額	10,104	10,277	10,928
普通株式等Tier1	9,355	9,430	9,574
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,295	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	2,010	2,146	2,331

## レバレッジ比率の推移

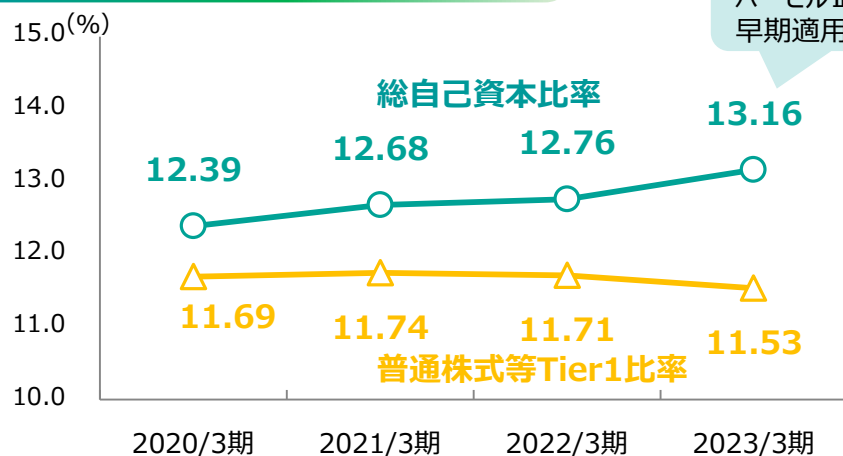
	2022/3期	2023/3期
単体レバレッジ比率	8.15%	8.56%
連結レバレッジ比率	8.20%	8.61%

## 流動性カバレッジ比率の推移

	2022/3期 第4四半期	2023/3期 第4四半期
単体流動性カバレッジ比率	420.3%	236.0%
連結流動性カバレッジ比率	398.2%	228.7%

## 自己資本比率の推移

2023/3期  
バーゼルⅢ最終化  
早期適用



## 安定調達比率の実績

	2022/3期	2023/3期
単体安定調達比率	117.9%	117.2%
連結安定調達比率	116.9%	116.1%

※商工中金の自己資本に関する規制は、金融庁・財務省・経済産業省告示にて、総自己資本比率8%以上等が目標とされています。

# 新型コロナウイルス感染症に関する危機対応業務の実績

- 危機対応業務の指定金融機関として、制度を適切に運用しつつ中小企業者に対するセーフティネット機能を発揮。（2022/9末に制度受付終了）
- 2023年度に、危機対応業務の34%の返済が開始。能動的・主導的な経営改善支援に取り組む。

## 新型コロナウイルス感染症に関する 危機対応融資

取組件数累計

39,902件

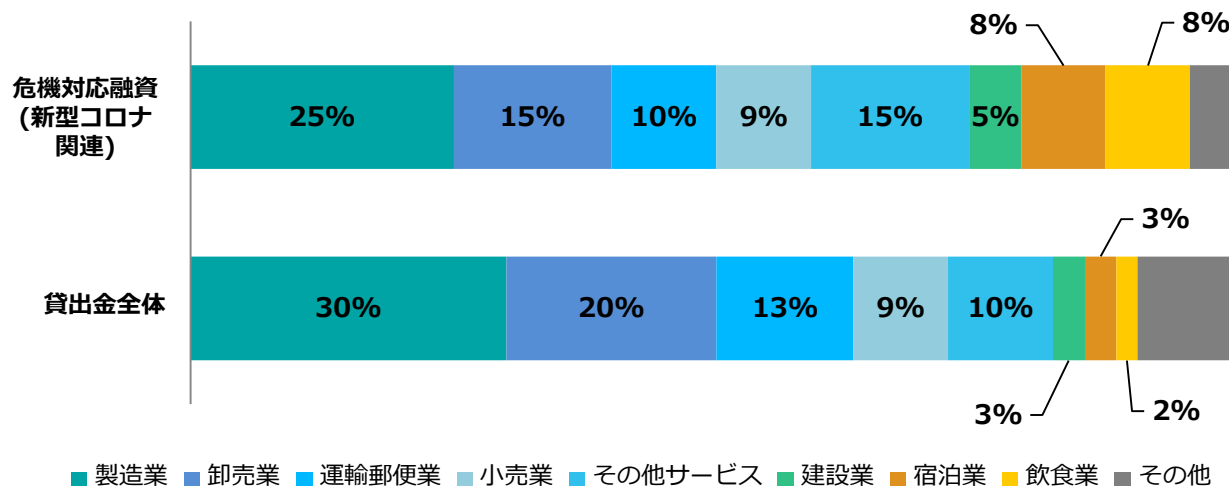
取組実績累計

2兆8,037億円

(うち資本性劣後ローン1,960億円)

(件数・金額ともに 2023/3末時点)

■ 2023/3末 貸出金業種別残高割合



## 危機対応融資(新型コロナ関連)の返済開始時期 (口座件数ベース)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
返済が開始する口座の割合 (シニアローン)	17%	20%	19%	34%	6%	4%



2

## 中期経営計画（2022～24年度）の実行状況

# 中期経営計画(2022~24年度)の概要

## 計画策定時の課題認識

### 2030年の社会・中小企業

#### 人口減少

- 高齢化率30%超
- 総人口減少570万人
- 20代・30代減少220万人

#### サステナビリティ

- 温室効果ガス削減目標  
2013年度対比46%

### 新しい社会・経済システムへの対応や変化が必要に

- 人口減少や環境負荷軽減を前提とした、持続可能なシステムへの転換
- 中小企業も人的資本・サステナブル・事業再編などの課題に取り組む必要性

## 中期経営計画期間 (2022~2024)

## 長期的に目指す姿

新たな企業理念を根幹とし、その実現に向け取り組んでいく。

### 企業理念

**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。

### 基本方針

- 変化につよ企業経営をともに実現するための総合的なサービス提供
- 持続可能なビジネスモデル実現による商工中金自身の企業価値向上

### 主要戦略

#### サービスのシフト

中小企業に不足する  
リソースの提供

- 情報サービス
- 人財サービス
- 高度金融サービス

#### 差別化分野の確立

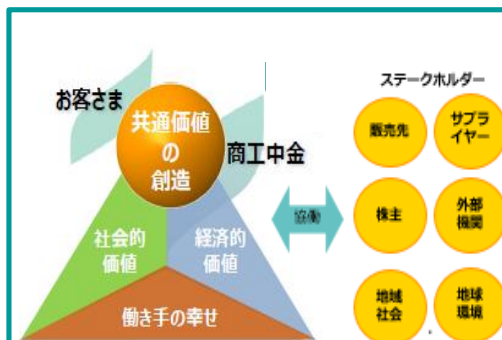
中小企業のライフステージ毎の  
経営課題への対応強化

- 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

#### 企業変革

従来型の金融機関の枠を超え、  
新しいチャレンジを育む

- Well-being・D&I
- お客さま本位の業務運営
- デジタルトランスフォーメーション



いままでの金融を超えた  
顧客のパートナー

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。

その実現を支える  
人と組織 が強みを発揮し、

充実を感じられる  
社会・企業の姿 を目指す。

## 中期経営計画(2022～24年度)の概要

### 2022年度の実績・取組内容

#### 主要戦略①

### サービスのシフト

取組実績

#### 主要戦略②

### 差別化分野 S・E・T

取組実績

取組事例

#### 主要戦略③

### 企業変革の取組

Well-being/D&I

お客さま本位の  
業務運営

デジタルトランス  
フォーメーション

### 目標とする経営指標

# 主要戦略① サービスのシフト 取組実績

- 多様化する中小企業の経営課題を捉え、課題解決に取り組むお客さまに不足するリソースを提供するため、『情報サービス』『人財サービス』『高度金融サービス』にシフト。

## 2022年度の主な取組実績

### 情報サービス

#### 診断サービス

- 診断サービス・ツールの整備・提供

#### コンサルティング・本業支援

- コンサルティング・本業支援の拡大
- 海外展開支援の強化

- 診断ツールを活用してお客さまと経営課題を共有することで、課題解決のためのサービス提供が加速
- 株式会社事業承継機構との共同出資により、つながる未来ファンドを設立。承継企業の株式保有や経営改善支援を通じて中小企業の事業承継問題の解決に貢献

診断サービス\*件数

**1,500**件以上

事業承継契約・M&A支援

**計149**件

\*ESG診断、DX・ITサーベイ、幸せデザインサーベイの合計

### 人財サービス

#### 経営人材等の提供

- アライアンスの活用
- 出向政策を通じた人材供給

- アライアンス先による当金庫職員向け勉強会等により、人財サービスへの理解度を向上
- 人材派遣会社や中小機構、地域金融機関、外部転籍OB等と連携し、人財サービス体系の確立に向け、お客さまの経営ニーズ把握とそれに対応できる人材の確保・育成を進展

提携先と連携した  
人財マッチング件数

**31**件

### 高度金融サービス

#### オーダーメイド型ファイナンス

- ストラクチャードファイナンス等への対応力強化
- 全国の顧客への水平展開体制の強化

#### 投資業務

- メザニンを含む投資案件対応力の強化
- 外部連携先との協働の強化

- PE ファンドや地域金融機関との情報交換を実施し、ストラクチャードファイナンスにおけるパイプラインを拡充
- 事業承継や安定株主ニーズ起点等での株式取得に関する相談が増加。投資業務をファイナンス支援の新たな柱とするため、更なる理解度向上や検討態勢を整備

ストラクチャードファイナンス

**69**件

エクイティファイナンス  
・メザニンファイナンス

**計44**件

## 主要戦略② 差別化分野 S・E・T 取組実績

- お客さまのライフステージごとの経営課題に着目し、事業性評価能力を強化していく3つの分野（カテゴリーS・E・T）を、従来型の金融から一歩踏み込むという意味を含め「差別化分野」として位置づけ、推進。

### 2022年度の主な取組実績

#### S Startup

##### スタートアップ支援

スタートアップ特有の課題を踏まえた一気通貫のサポート

- 専門セクションであるスタートアップ支援室を設置し、本支店一体での支援態勢を強化
- 営業店の垣根を越えたミーティング等により、全国ネットワークを活用したビジネスマッチングをはじめとする本業支援の取組みを強化
- スタートアップ企業への支援・ソリューション提供の高度化、ノウハウの取得・蓄積を目的として、VCファンドへのLP出資

スタートアップ企業に対する  
ファイナンス

**288件 421億円**

スタートアップ企業への  
ビジネスマッチング取次件数

**350件程度**

#### E ESG

##### サステナブル経営支援

“SPEED”の視点※を活用した  
事業性評価や顧客支援を推進

※商工中金が独自に定めた基本的な視点。  
詳細はP28をご覧ください

- ESG診断を活用して取引先との対話を深めたことで、サステナブルファイナンスの実績が増加
- boost technologies株式会社と業務提携し、CO2排出量可視化サービスに加え、新たにSBT認証取得に関する脱炭素コンサルティングを開始

ESG診断サービスの提供

**800件程度**

サステナブルファイナンス  
(2022/6～)

**51件 190億円**

#### T Turn Around

##### 事業再生支援

専門性向上と対応力の底上げにより  
事業再生のトップブランドを構築

- 重点伴走支援先の状況・計画が俯瞰できるデータベースの構築や、審査部門と事業再生部門にて定例ミーティングを行う等により対応力を強化
- 投資専門子会社設立の方向性を検討
- 事業再生GLを活用した私的整理を主導し成立させ、行政・金融機関団体に対し活用・成立のポイントを説明する等、再生分野でのプレゼンスを向上

支援対象先\*の  
ランクアップ率

**8.9%**

支援対象先\*の  
引当戻り額

**22億円**

\*2023/3時点 約4,800社

創業期

Startup

スタートアップ支援

成長期・成熟期

ESG

サステナブル経営支援

事業再生期

Turn Around

事業再生支援

株式会社サイキンソー 様  
(東京都)



総額3億円の  
新株予約権付融資契約

- 同社は、大阪大学と共同研究を行うヘルステック分野のスタートアップ企業です。同社の主力サービス「Mykinso (マイキンソー)」は、自宅でも手軽にできる腸内フローラ検査サービスで、腸内環境の可視化が可能。全国900施設を超える医療機関で導入されています。
- 商工中金は、経営者やサービス導入先等へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を実施し、同社の強みと財務上の課題を共有。同社の取組みが、細菌叢による予防・治療等の基盤構築にも資するものと判断し、本融資契約を締結しました。

【Mykinsoサービスイメージ】



三進金属工業株式会社 様  
(大阪府)



増産のための設備資金として1億円の  
ポジティブ・インパクト・ファイナンス を実行

- 同社は産業用ラック専門メーカーです。棚板1枚から倉庫中の物流機器までを全国に提供し、空間の有効活用に貢献しています。
- 今回、同社は物流効率化へ更に貢献するとともに、CO2排出量や廃棄物削減の取組みを加速し、一層の成長を図るため、サステナビリティに関するKPIを設定。経済的価値の向上のみならず、社会的価値の向上や働き手の幸せの実現を目指します。
- 商工中金は、事業性評価を行い、株式会社商工中金経済研究所と連携しインパクトを評価。株式会社日本格付研究所より第三者意見書を取得し、企業の強み・課題・目標を共有したうえで、企業価値向上のために必要な資金をポジティブ・インパクト・ファイナンスにて融資しました。今後も当社の目標達成に向けて伴走支援をしています。



黒川温泉観光旅館協同組合 様  
(熊本県)



次世代の旅館経営者とともに  
「財務と事業をつなぐ経営戦略」を考える  
勉強会を開催

- 「黒川温泉郷」は、緑ゆたかな山々に囲まれ、三十軒の旅館が集まった温泉街です。三十軒の宿と里山の風景すべてを、「一つの旅館」として捉え、「黒川温泉一旅館」と言われるなど、海外からも高い評価を受けています。
- 当組合と商工中金では、コロナ禍により、厳しさを増す経営環境への対応と高齢化に伴う事業承継問題が、今後の大きな課題となるという共通認識に至り、世代交代と同時にコロナ禍を乗り切る体力を向上させるべく、若手中堅の経営者20名程度と勉強会を開催しました。
- 商工中金からは企業の本業をサポートする経営サポート部の職員が参加。予算管理やマーケティングなど様々なテーマについて、複数回開催しました。



# 主要戦略③ 企業変革の取組み Well-being/D&I

## 人づくりカレッジ （「ヒト☆カレ」） の開校

- 「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を育成すべく、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ」を開校。  
高度な業務スキル習得とヒューマンスキル向上のため、合計100以上の講座を準備。
- 「人づくりカレッジ」を通じ、エンゲージメント向上・人的資本の充実を図る。

### ◆人づくりカレッジ 研修体系・プログラム例

人づくりカレッジ		基礎・実践を経て、マネジメントや専門スキルを習得				
手 上 げ 型 研 修	階層別研修例	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入職員研修</li> <li>スタート研修</li> <li>営業窓口ステップ I~III</li> <li>営業窓口TRY I~IV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導員研修</li> <li>中堅職員研修</li> <li>アドバンス研修</li> <li>担当職チャレンジカレッジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任課長研修</li> <li>課長マネジメントスキル研修</li> <li>課長ステップアップ研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任次長研修</li> <li>次長マネジメントスキル</li> <li>次長本業支援</li> <li>新任支店長研修</li> </ul>	
	業務スキル	事業性評価	経営改善	国際業務	ソリューション業務	
	ヒューマンスキル	デリバティブ	国際業務事務	企業診断講座	事業承継・M&A	
	アカデミー	DXアカデミー				
	キャリア研修	未来づくりアカデミー（ビジネスコンテスト・越境型学習等）				
	キャリア座談会	キャリアI	キャリアII	キャリアIII	キャリアIV	
OJT	メンター制度	内部資格研修（ビジネスソリューションアドバイザー・経営サポーター） 社内兼業・社内インターン・キャリアミーティング				
外部機関研修等	自己選択型通学（ビジネススクール単科受講等） MBA（国内・海外）、中小企業大学校・日本生産性本部等 経営アカデミー			J-Win（女性活躍）	金融変革マネジャー実践塾	経営者育成研修（予定）
e-ラーニング	リベラルアーツ	研修アーカイブ	スキルアップサポートコンテンツ	一人でも学べる！ 業務部門の仕事のイロハ		

## “MIRAI Campus”

「人づくりカレッジ」の開校に合わせ、研修会館を「MIRAI Campus」としてリニューアル

### コミュニケーションスペース



### Charge Room / Papa Mama Room



### オンライン配信設備



### 研修風景



### WA! 室(和・話・輪)

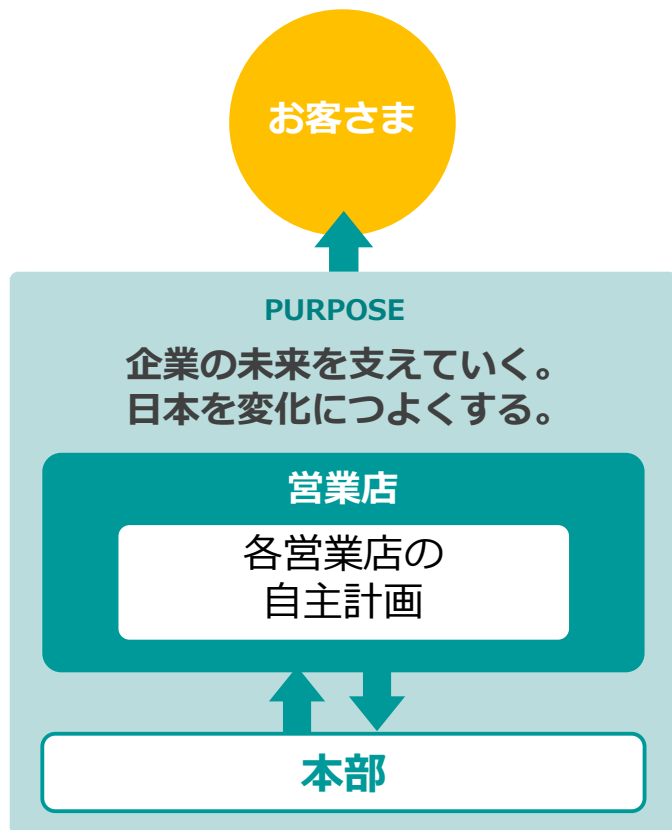


### Garden(焚火)



## お客さま本位の業務運営

- PURPOSEを実現するために、お客さまと地域特性に応じた営業店の自主計画を起点に、お客さまの安心と豊かさを生み出すパートナーとなる。



### 「真の顧客ニーズを起点とした営業活動」

- お客さまと対話し、信頼関係を深め、事業内容を理解、将来の成長可能性を把握する「事業性評価」の活動を起点に、真の顧客ニーズや課題に応じた最適なソリューションを提供

### 「自主計画の策定」

- 2018年度より、本部から営業店への数値目標の割当を廃止。各営業店が、お客さまと地域の特性や実情に応じた「自主計画」を策定

### 「きめ細かな営業店サポート」

- 本部は、営業店からの相談にきめ細かく対応できる体制を整備。顧客ニーズを的確に把握するための事業性評価能力の向上、高度なソリューション提供に必要な知識・スキルを本部がサポート

### お客さまからの評価

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
総合満足度	79.2%	80.8%	83.1%	84.2%	84.6%
信頼度	89.1%	90.9%	93.5%	93.4%	94.4%
NPS※	▲21.7	▲16.4	▲7.7	▲6.4	▲2.9

(※) 2022年度については、お客さまへの質問数を削減し、1万5千先のお客さまにアンケート調査を実施。  
 (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。

- 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



## 主要戦略③ 企業変革の取組み デジタルトランスフォーメーション

- 中小企業の成長に不可欠なパートナーとして在り続けるための、4つのプロジェクトを進行中。

### 顧客接点・体験改革PJ

#### 法人ポータル の導入

- ・ オンラインでの顧客接点を新たに導入
- ・ お客さまに、場所や時間の制約無く、企業価値向上に資するサービスを効率的・効果的に提供

### 渉外活動改革PJ

#### 営業支援システム(CRM/SFA) の刷新

- ・ 組織力を活用した営業・効率化された営業に変革することで、お客さまとの関係を強化

### データ高度利活用PJ

#### データドリブン経営 の実現

- ・ データの組織知化により本支店一体でのノウハウを活用しお客さまへ価値提供

### 勘定系システム更改PJ

#### 将来を見据えたインフラ整備

- ・ 安定・確実な移行
- ・ DXの更なる推進を見据え、柔軟性・迅速性を確保

## カスタマー エクスペリエンス (CX) 改革

サービス提供の  
スピードアップ

お客さまごとの  
経営課題にあった  
質の高い提案

# 目標とする経営指標

		2022/3期実績	2023/3期実績	2024/3期目標	中計目標 (2025/3期)
収益性	業務粗利益	1,189 億円	1,218 億円	1,210 億円程度	—
	経費(△)	661 億円	693 億円	730 億円程度	—
	業務純益	528 億円	525 億円	475 億円程度	500 億円程度
	経常利益	302 億円	308 億円	275 億円程度	—
	純利益	183 億円	229 億円	200 億円程度	250 億円程度
	ROA	0.14 %	0.17 %	—	0.2 %程度
	ROE	1.87 %	2.32 %	—	2 %台後半
健全性	総自己資本比率	12.76 %	13.16 %	—	12 %以上
効率性	OHR	55.5 %	56.8 %	60 %程度	60 %程度

## 2024/3期目標のポイント

### ・ 業務粗利益は前期並みの1,210億円程度

危機対応貸出金の返済等により貸出金△1,450億円程度減少を見込むが、変化する顧客ニーズの的確な把握を通じた適正利鞘の確保や、中計主要施策のサービス提供の加速により着実に実績を積み上げ

### ・ 経費は、前期比+40億円程度(OHR60%程度)

人的資本投資やDX投資など、成長につながる戦略分野へ積極的に投資する予定。

(営業支援系システム(CRM/SFA)の刷新・法人ポータル導入等のシステム関連経費+20億円、研修費等の人的資本投資関連経費等+5億円、勘定系システムの代替に係る消費税等+15億円)

### ・ 以上により、当期利益は200億円程度を見込み、配当原資となる収益を安定確保






上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。上記の見込み又は目標が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

# 3

## 持続可能な社会の実現に向けた取組み — "SPEED"の視点による持続可能な社会への貢献—

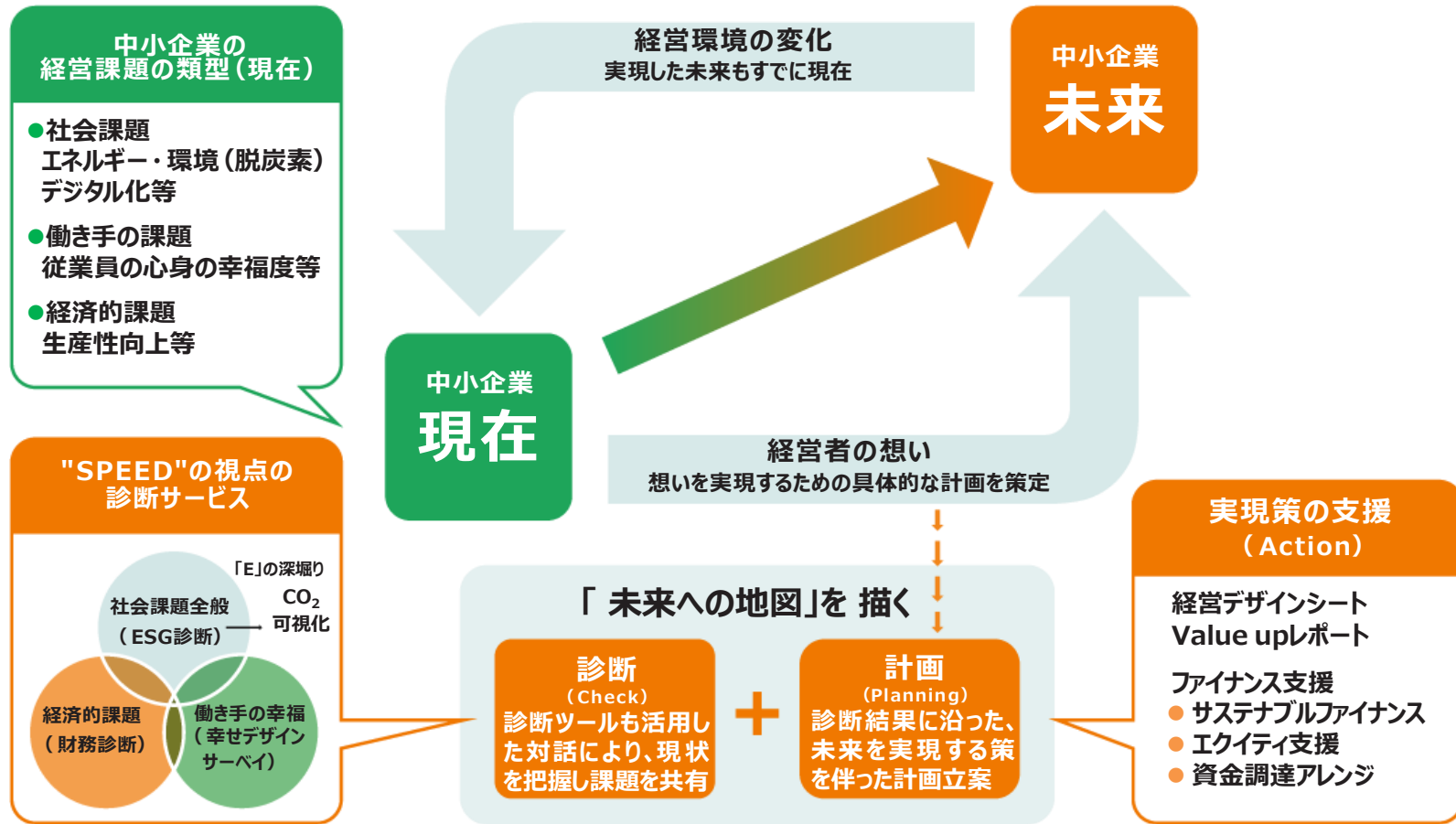
## 基本的な考え方

- 中小企業や中小企業組合の取組みを支援すること、また、商工中金自身でも取組みを進めていくことにより、持続可能な社会の実現に貢献。
- 2022年3月に「サステナビリティ基本規程」を策定。同規程の中では、当金庫の組織・役職員の取組みの基本的な視点と具体的な目的と行動を定めた“SPEED”の視点（以下5つの頭文字）を設定。

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

# サステナブル経営支援

- お客さまとの対話を通じて、お客さまの「想い」に共感し、診断サービス等を活用しつつ、ともに「未来への地図」を描き、「地図」をもとにサステナブルな未来を創る支援を実施。



注釈:

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

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

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

# 気候変動リスクへの対応

## リスクの特定

- 気候変動によって将来もたらされる社会や環境の変化を想定し、リスクを洗い出し。
- 特に、信用リスク・風評リスクは経営上の影響が大きい重要なリスク。
- お客さまへのエンゲージメント等を通じたお客さま支援や、シナリオ分析等を通じたリスク管理の強化により、リスクの低減を図っていく。

## 商工中金が想定する気候変動リスクの概要

### 移行リスク

低炭素社会へ移行していく過程で生じるリスク	
政策・規制の強化	市場・技術の変化

- 炭素税の導入
- 温室効果ガス排出目標にかかる規制強化
- 再エネ・EV等の新技術の開発・選択・普及
- 既存製品の陳腐化、需給変化

お客さまのビジネスモデルや企業業績に影響を与え、商工中金の与信コストが増加するリスク

### 社会的要請の高まり

- 気候変動問題への社会的関心の高まり
- 企業に対する取組みや開示の要請

商工中金において気候変動の取組みや開示が不十分とみなされると、レピュテーションが毀損し、資金調達に困難になるリスク

### 物理的リスク

自然災害の激甚化や気候の変化によって生じるリスク
急性リスク

- 台風・豪雨・洪水等の風水災の発生

お客さまが被災した場合、企業業績に影響を与え、与信コストが増加するリスク  
 商工中金が被災した場合、事業継続が困難になる、あるいは対策・復旧のコストが増加するリスク

### 慢性リスク

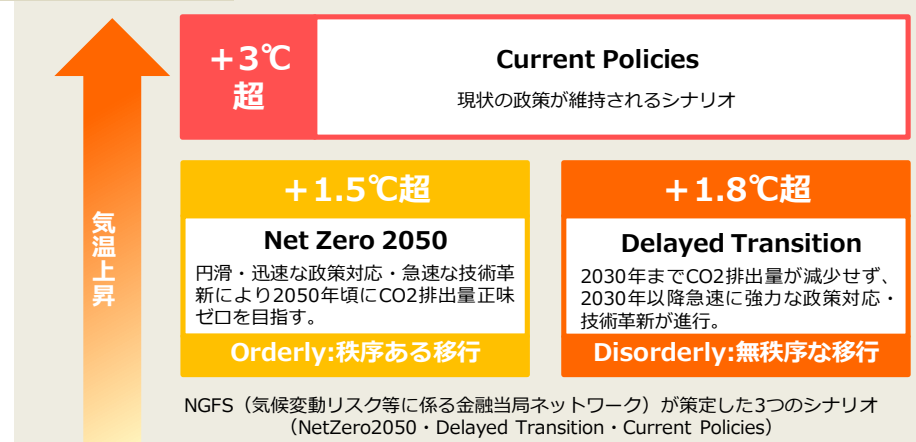
- 平均気温や海面水の緩やかな上昇

熱中症や感染症の増加、生態系の変化等により、マクロ経済が悪化し、商工中金の与信コストが増加するリスク

## シナリオ分析の実施

移行リスクや物理的リスクが顕在化した場合に、事業環境がどのように変化し、経営にどのような影響を及ぼすかについて、シナリオ（仮説）を使って分析。

### 【使用シナリオ】



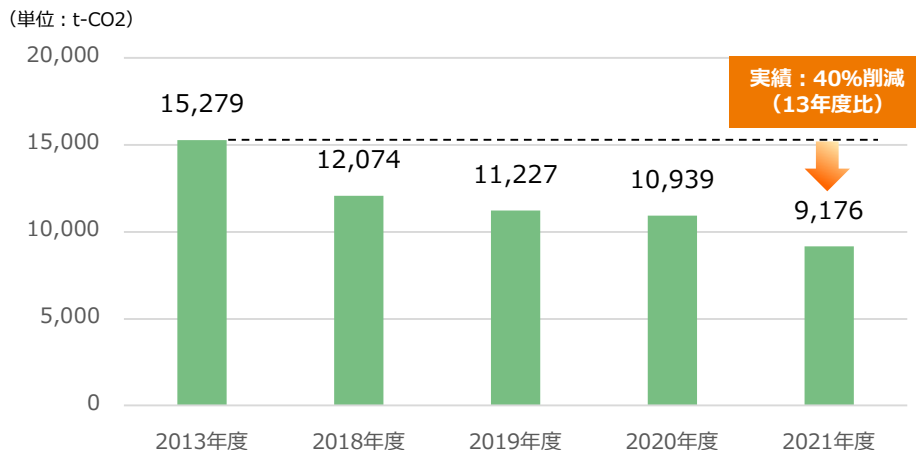
## シナリオ分析の結果

	移行リスク	物理的リスク
分析対象	「自動車及び部品製造業」・「トラックサービス」・「金属・鉱業」の各セクターに属する融資先の内、直近で債務者区分を有する先。	浸水が起き得る融資先の内、直近で債務者区分を有する先。
使用シナリオ	NGFSシナリオの内、Net Zero 2050・Delayed Transition・Current Policiesの3シナリオ	
分析期間 分析結果	2050年時点の与信関連費用増加額 単年度ベースで最大50～60億円	2050年迄の与信関連費用の累計額 最大180億円程度

## CO2排出量(Scope1,2)の実績と目標

- CO2排出量の削減目標として、2030年度までに50%削減、2050年度までのカーボンニュートラルを目指す。  
(2013年度対比、Scope1, 2が対象)
- 非対面取引への移行やリモートワーク普及等、商工中金の店舗を取り巻く環境も大きく変化。中小企業向け専門金融機関としてのサービスを維持しながら、店舗空間を有効に活用することで、引き続き排出量の削減につなげていく。

省エネ法の定期報告におけるScope1,Scope2のCO2排出量



## CO2排出量(Scope 3) の試算

- 自社排出量に加え、GHGサプライチェーン排出量 (Scope3) を継続的に算定し、把握。
- 今後も算定の範囲の拡大や精緻化について継続的に取り組み、商工中金自身の環境負荷低減に向けた取組みの高度化、お客さまとの対話と支援につなげていく。

(単位：t-CO2)

Cat 1	購入製品	約17,000
Cat 2	資本財	約8,500
Cat 3	エネルギー関連	約1,500
Cat 6	出張	約650
Cat 7	通勤	約1,100
Cat15の一部	投融資	約1.9百万

- 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer2.4 (環境省、経済産業省)」に基づき試算。Cat1-3,6,7については21年度の活動量を基に試算。
- Cat15についてはビジネスローン算出の対象とし、ビジネスローン先のうち、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく公表制度 (環境省) 対象の融資先についてのみ試算を実施。対象先は、融資先数約1,800先 (約2%)、対象融資額1.1兆円 (約11%)。

詳細はTCFDレポートをご覧ください



# 4

## 株式会社商工組合中央金庫法の改正について



## 株式会社商工組合中央金庫法の改正

- 2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法（以下、商工中金法）の改正法案が成立いたしました。
- 今回の法改正では、政府保有株式の全部処分を実施し、商工中金の業務範囲の一部を銀行と同様となるよう見直しする一方、特別準備金制度・危機対応準備金制度等の必要な各種措置は維持するものとされております。
- 商工中金の使命（中小企業組合や中小企業者の金融の円滑化という法目的）は、今後も変わることはありません。

## 商工中金法改正の背景

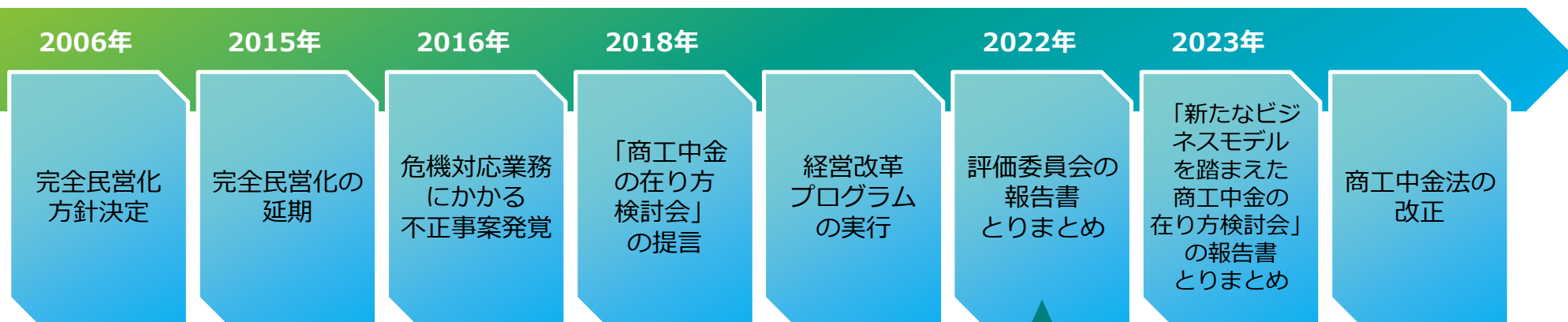
2022年8月、政府の「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」において「新たなビジネスモデルは概ね確立できた」と評価する報告書が取りまとめられました。

その後、経済産業省主催の「新たなビジネスモデルを踏まえた商工中金の在り方検討会」での議論を踏まえ、政府は、中小企業に対する金融機能の強化を図るべく、商工中金の業務範囲の一部を銀行と同様となるよう見直し、政府保有株式を全部処分することで「中小企業による中小企業のための金融機関」に純化しサービスの「質」を向上させるため、商工中金法改正法案が国会に提出されるに至りました。



## 株式会社商工組合中央金庫法の改正の経緯

- 今回の法改正により、将来的に株主は民間株主（中小企業組合と中小企業等）のみがオーナーの金融機関へ。
- 「中小企業組合と中小企業等による金融機関」としての位置づけが明確化され、引き続き中小企業専門金融機関としての役割を担う。



### 評価委員会による経営改革プログラムの実績評価

- ① 重点分野の取組結果、収支目標の達成、顧客アンケート結果における総合満足度や信頼度の向上等を踏まえ、商工中金の新たなビジネスモデルは概ね確立。
- ② 危機発生時において、商工中金の全国ネットワークを活用した中小企業に対する金融支援が必要。
- ③ ノルマ主義脱却、コンプライアンス意識の向上、リーダーシップスタイルの変化、取締役会の機能強化等、組織風土改革について各観点から評価。
- ④ 特有の融資ポートフォリオや市場金利に左右されない融資金利設定を含めて独自性を有している。

## 法改正の概要

### コロナ禍からの地域経済再生のための業務範囲等の見直し

組合金融の円滑化という目的の範囲内で、業務範囲の制約等を見直す。

### 地域金融機関との連携・協業の強化

業務を行うに当たり、地域金融機関と連携を図ることを法律上に明記。民業圧迫回避規定（適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮）は存置。

### 「中小企業のための金融機関」の維持

議決権保有株主資格の制限や、特別準備金(4,008億円)の制度は維持。

### 危機対応を的確に実施するための措置

政府保有株式全部売却後も、危機対応業務を実施する責務を課す。

### 政府保有株式の売却等

商工中金の財務状況が大きく改善し、信用力が向上したため、意義が低下した政府保有株式を全部売却し、議決権保有株主資格の対象から政府を削除。

### 将来的な完全民営化の勘案要素

特別準備金の状況を含む自己資本の状況、ビジネスモデルの確立状況、危機対応業務の在り方等を勘案し、完全民営化の実施（商工中金法の廃止等）を判断。

# 商工中金の民営化を巡る今後のスケジュール

## 検討事項 ・政府関与

### 政府保有株式の処分

- ◆ 政府保有株式 ⇒ 全部処分
- ◆ 新株発行認可 ⇒ 廃止

### 法改正後の商工中金の事業状況の検証

- ◆ 商工中金の事業の状況を検証
- ◆ 代表取締役の選解任認可 + 違法行為時の解任命令  
⇒届出 + 解任命令

## 検討時期

公布から2年以内

政府株式処分後2年以内  
(公布から4年以内)

## 検討の ポイント

- 1.できる限り速やかに株式の全部を処分
- 2.公正な価格・方法で処分

### 社会経済情勢の変化等勘案し、商工中金の事業の状況を検証

- 1.民間株主のみによるガバナンスの状況
- 2.ビジネスモデルの確立状況
- 3.地域金融機関との連携・協業状況

「商工中金の危機対応業務の在り方」および「商工中金に対する国の関与の在り方」については具体的な時期の定めなし



# Appendix

## 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としてあり続けます。

### 安心と豊かさを生み出すパートナー

#### 全国展開

#### 環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 地域、業種、融資規模の分散

#### 株主構成


#### マーケットに左右されない経営体制

- 非上場、株主資格制限

#### 事業性評価

#### お客さまの経営課題の解決を通じた 企業価値向上への貢献

- 財務構造改革、経営改善支援、成長投資に対する支援
- 地域金融機関との連携協業体制
- 全国・海外ネットワークを活かしたソリューション提供
- セーフティネット機能の発揮

 **商工中金**  
「他に類をみない  
独特な金融機関」

組織の独自性と  
企業のニーズが  
マッチ

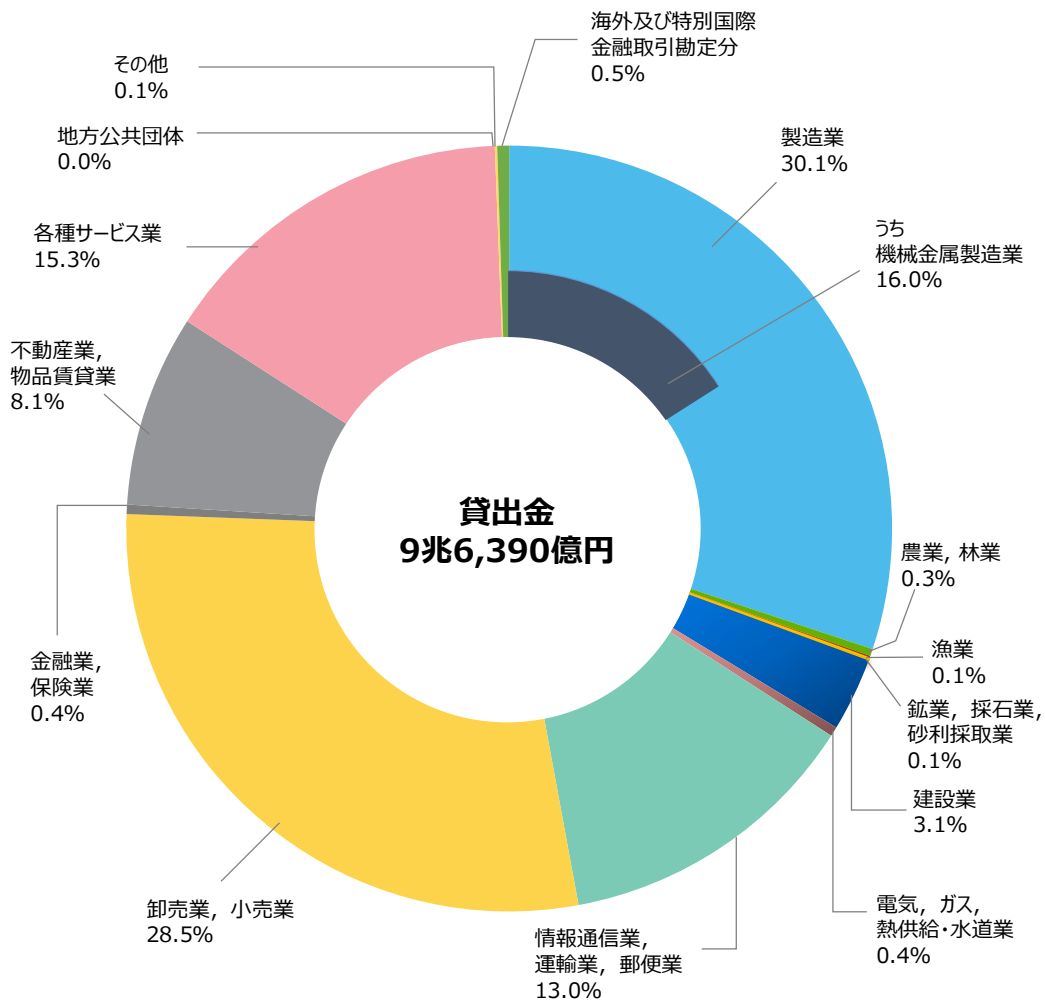
お客さま



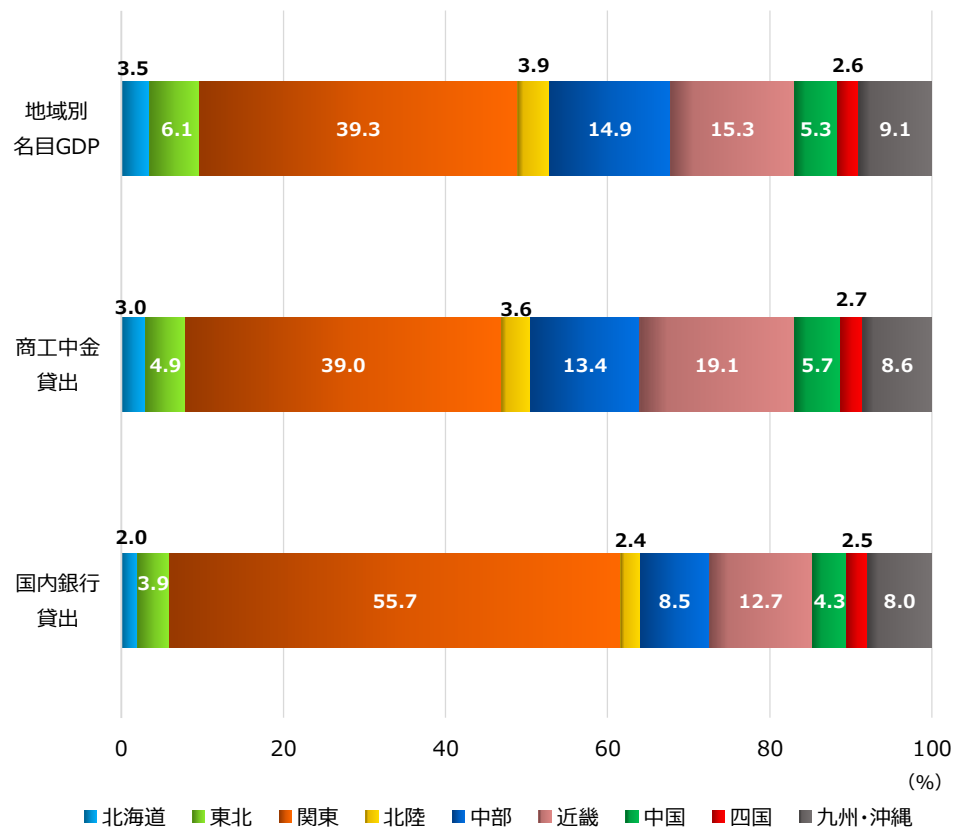
事業や経営環境を理解し、  
長期的視点で伴走できる  
金融機関との取引を重視

# 貸出金の構成

## 業種別貸出残高構成比



## 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2023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」

# 商工中金の概要

**正式名称** : 株式会社 商工組合中央金庫 (略称 / 商工中金)      2008年10月1日株式会社化

**業務開始** : 1936年12月10日

**根拠法** : 株式会社商工組合中央金庫法 (平成19年法律第74号)

**店舗等** : 106 (国内102・全都道府県に配置、海外4)

**職員数** : 3,472名

**資本金** : 2,186億円

**資金量** : 99,243億円 (うち、預金 57,863億円、譲渡性預金 6,891億円、債券 34,488億円)

**貸出金** : 96,390億円

**外部格付** : R&I      …AA- (安定的)      (発行体格付)  
                 ムーディーズ      …A1 (見直し中)      (長期預金格付)  
                 JCR      …AA+ (安定的)      (長期発行体格付)

2023年3月31日現在