

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 2023
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。



中小企業組合や中小企業に寄り添う姿勢を将来にわたるお約束とすべく、
2023年6月の株主総会で定款の一部変更が決議され、企業理念を定款に規定しました。

商工中金PURPOSEプロモーションムービーのご紹介

商工中金ではYouTube「商工中金公式チャンネル」を運営し、中小企業の経営者の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーに向け、商工中金をより深く知っていただくための動画やCMを数多く掲載しています。これらは全国の中小企業のお客さまが直面する課題と、その解決に向けて伴走する商工中金の職員のリアルな姿をお伝えする内容です。「変わる商工中金の姿」をぜひご覧ください。



「企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくなる。」



「メッセージリレー篇」

CONTENTS

価値創造ストーリー

トップメッセージ	02	商工中金の企業変革	32
価値創造モデル	08	地域金融機関との連携	38
商工中金の歴史	10	持続可能な社会の実現に向けた取組み	40
商工中金の特性	12	気候変動リスクへの対応	42
トピックス	14		

中期経営計画の進捗

財務ハイライト	18	人的資本経営	44
非財務ハイライト	20	ガバナンス態勢	52
中期経営計画の概要	22	社外取締役メッセージ	60
サービスのシフト	24	コンプライアンス態勢整備の状況	62
差別化分野の確立	26	リスク管理	66
イネーブラー事業	30	特記事項（顧客保護に対する取組み等）	70
		10年間の主要財務データ	72

価値創造を支える経営基盤

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、「統合報告書 ディスクロージャー誌 2023」を作成いたしました。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「統合報告書 ディスクロージャー誌 2023 [別冊] 資料編」をあわせてご参照ください。



代表取締役社長 関根 正裕

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。

1. 変化につよい社会の実現のために

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)の改正法案が国会において成立しました。まずはこの改正についてお話しします。

商工中金は、商工中金法という特別法に基づいて設置されており、2008年10月に株式会社となりました。そして、同法の第一条では、完全民営化の実現を目指すこと、及び中小企業の金融の円滑化を目的とする旨が明記されています。

しかしながら、2008年以降リーマンショックや東日本大震災に伴うセーフティネット機能の発揮が期待され、政府保有株式の処分は数度にわたり延期となりました。

そうした中、2016年に危機対応業務に係る不正事案を起し、商工中金の在り方そのものが議論されました。その後、組織の再生のため策定した「商工中金経営改革プログラム」に取り組み、その実績をもとに有識者で構成された「評価委員会」における評価、その後の「在り方検討会」での結論を踏まえて、今回の法改正に至りました。

在り方検討会では、冒頭において「中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況。そのため中小企業を支える商工中金の改革は待たなし。今回の改革は、商工中金の機能強化により、こうした変革期にある中小企業を牽引し、“未来を創る”ことが狙い」との議論もありました。

こうした検討の結果として、商工中金法が残り、セーフティネット機能を責務とすることや、外部環境変化に左右されずにリスクテイクするための資本と調達の充実を図る措置が維持され、「中小企業を支える」という商工中金の使命は変わらないこととなりました。

一方、経営環境が目まぐるしく変化する現代において、お客さまのニーズや課題は資金の確保にとどまらず、産業構造の大きな変化、GX(グリーン転換)、DX(デジタル転換)への対応など多様なものとなっています。このような状況においては、中小企業を支えるためのビジネスモデルもそれに合わせてさらに進化・発展させる必要があります。私どもは変わらなくてはなりません。商工中金法の改正に基づき政府保有株式が処分され、民営化がなされる状況でこそ、この想いを改めて役職員一同で共有し、未来志向の構造改革を進めてまいります。

私は、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」もので、新生・商工中金としてのスタートラインだと考えています。

商工中金が変わりつづけることにより、今回の法改正に込められた様々な想いに応え、中小企業のための組織づくりを実現してまいります。

2. 企業理念「PURPOSE・MISSION」を受け継いでいくために

2022年3月に策定した新たな企業理念「PURPOSE・MISSION」についてお話しします。

商工中金は85年超にわたり、「中小企業を支えたい」という変わらぬ想いでお客さまと向き合ってきました。私は2018年の社長就任後に、全国各地の支店を訪問し職員から話を聞いていたところ、職員一人ひとりが異口同音にこの想いを口にしており、組織に受け継がれてきたDNAを肌で感じたことを憶えています。

「PURPOSE・MISSION」はそうした想いが今後も変わらないこと、いわば組織のDNAの具現化であると同時に、役職員一人ひとりが常に立ち返るべき原点、目指すべき道を指し示す羅針盤としても重要なものとして位置付け、この1年間浸透に取り組んできました。

私は、役職員一人ひとりが、それぞれ大事にする価値観を基軸に、主体性を持って社会に対して何ができるのかを考え、志を持って行動していくことでこれからの人生を豊かなものにしてほしいと考えています。

そこで、全役職員向けに「マイパーパスワークショップ」を開催し、一人ひとりが商工中金で働くことで実現したい自分の姿を「マイパーパス」として作成してもらいました。私自身もワークショップに参加し、作成したマイパーパスを全ての役職員と共有しています。

浸透という意味では、まだまだ緒に就いたばかりで十分とは言えません。職員が仕事の中で判断に迷った時に、PURPOSEが全ての行動の拠り所となるまで続けていきたいと考えています。

今後、私たちの「お客さまの企業価値向上が商工中金の価値向上につながる」ビジネスモデルをさらに深化させていくためにも、パーパス起点の経営を追求していき、役職員一人ひとりがPURPOSEを軸に行動し、常に変化し続ける課題をお客さまとともに解決していく姿勢が大事だと私は考えます。

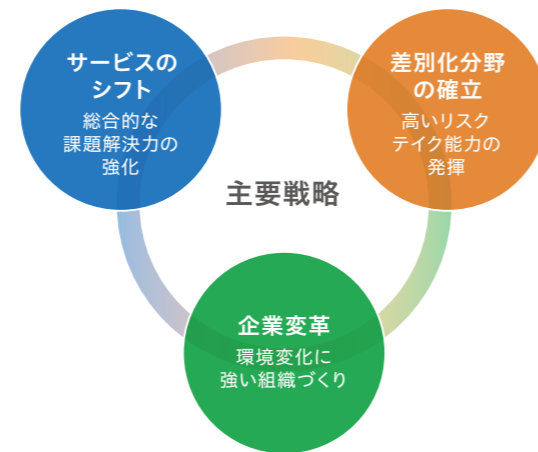
3. 「変化の起点とする一年」を振り返って

以上のように、私たちが掲げる「PURPOSE・MISSION」は普遍的なものです。業種や地域、規模、成長段階などによりお客さまの課題・ニーズは様々で、環境は常に変化しています。

中期経営計画では、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やニーズを把握し、ともに対応策を考え、必要な経営リソースを提供し、ともに未来を創っていくことを基本的な考え方としています。

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限の影響が徐々に和らぐ一方で、ウクライナ情勢の変化や急激な為替変動に加え、原材料価格が高騰するなど、国内外の経済の先行きに不透明感が高まった1年でした。商工中金は中期経営計画の第1期目であるこの年を「企業理念・経営計画を刷新し、変化の起点とする一年」と位置付け、必要な態勢を整備し、戦略の実施フェーズへの移行に取り組みしました。

1年を振り返るにあたって、私からは、中期経営計画の主要戦略である1)サービスのシフト、2)差別化分野の確立、3)企業変革の進捗について説明したいと思います。



1) サービスのシフト

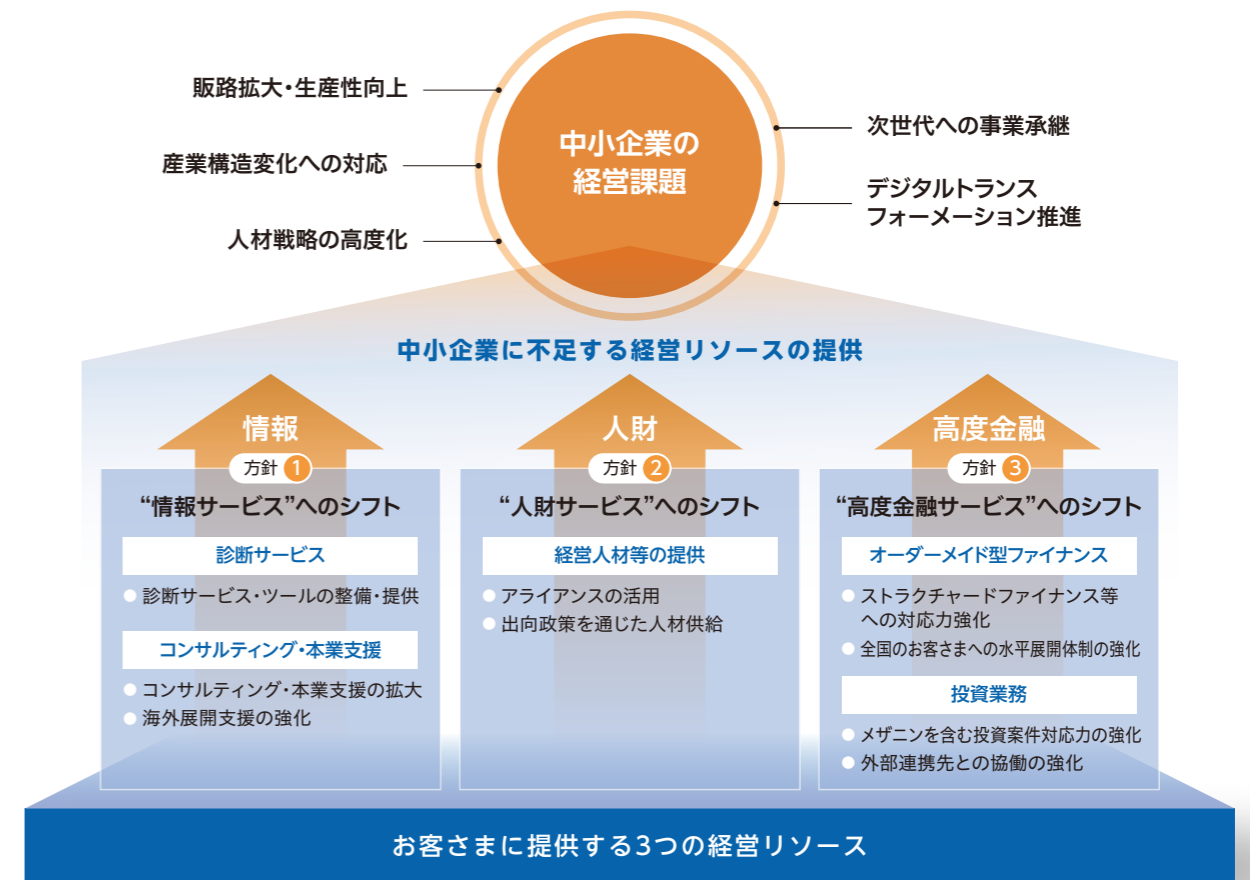
サービスのシフトは、お客さまの経営課題解決にあたって今後不足するであろう「情報」「人財」「高度金融」の分野へ当金庫のサービスをシフトすることで、お客さまとともに課題解決を目指していくものです。

情報サービスについては、財務診断やESG診断、従業員の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」、「DX・ITサーベイ」など課題を可視化し共有するサービスを拡充しました。

人財サービスは、外部機関等とのアライアンスを活用し、お客さまの経営ニーズに対応できる人材の確保や育成を進めました。

高度金融サービスは、ストラクチャードファイナンスの取組事例が増加したほか、メザニンファイナンスを含む投資業務についてお客さまからご相談いただくケースが増加しています。

商工中金では不正事案以降、定期的に顧客アンケートを実施しています。お客さまの全体的な満足度や信頼度は年々高まっており、直近調査でのNPS®(推奨意向度)は△2.9と、2018年度調査の△21.7から大きく改善しました。また、このアンケートでは、お客さまから情報、人財、高度金融サービスへの高い期待も寄せられています。その期待に応え、さらには期待以上の価値も提供できるよう、従来の金融の枠を超えて、サービスのシフトを進めてまいります。



2) 差別化分野の確立

商工中金は金融を超えた取組みを強化するため、企業のライフステージごとの経営課題に着目しました。「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3つの差別化分野として位置付け、商工中金の特性を活かしつつ、金融支援と本業支援の両面でお客さまをサポートしています。

スタートアップ支援については、スタートアップ支援室を新たに設け、金融サポートだけでなくビジネスマッチングにも積極的に取り組みました。

サステナブル経営支援については、気候変動に加え、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

に対応すべく、ポジティブ・インパクト・ファイナンスに取り組みました。ポジティブ・インパクト・ファイナンスは、対話を通じた事業性評価をベースにインパクト評価を行い、第三者の意見も得てお客さまの強みや課題、目標(KPI)を共有し、企業価値向上に必要な資金を融資するものです。こうした取組みを通じ、お客さまの持続的な企業価値向上や持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

事業再生支援については、コンサルティング室を新たに設け、重点的に伴走支援をさせていただきお客さまの情報を可視化することに取り組みました。地域金融機関との新たな業務協力にも取り組んでおります。



3) 商工中金の企業変革

企業変革は、こうしたお客さまへのサポートを持続的なものとするために、商工中金自身が変わりつづけることで多くの新しいチャレンジを育む仕組みです。具体的には、お客さま本位の業務運営のため、引き続き各営業店が自らのお客さまや地域の状況を踏まえた自主計画を策定し、実行していきます。また、人的資本経営の観点で職員の能力を最大限発揮できる人事制度の構築、Well-being、D&I、DXなどについて、将来に向けた必要な投資を足元から行い、商工中金自身の変革にしっかり取り組みます。

人的資本経営、DXについては、役職員による座談会もぜひご覧ください。(詳細はp.36、44をご覧ください)

ここでは、人的資本経営における人材育成の取組みについて1つの事例を紹介します。

「人づくりカレッジ」の開校

2023年4月に研修体系の再構築により、企業内大学「人づくりカレッジ」を開校し、その学長に私が就任しました。コンセプトは各自の手挙げによる自律した学びです。業務スキル・ヒューマンスキルをはじめ様々なスキルアップのためのコンテンツを拡充し、職員に自律的な学びの機会を提供することで、「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人材」を育成してまいります。職員には、主体的、自律的に自己変革しながら新たなことにどんどんチャレンジして欲しいと思っています。



結び・中小企業による中小企業のための金融機関として

中小企業は、日本の企業数の99%以上、雇用の約7割、付加価値の約5割を担う存在であり、中小企業が日本経済の根幹を成しているといわれています。

そのため、私どもが目指す「変化につよい社会」の実現のためには、中小企業の経営が変化につよくなるのが不可欠であり、今般の商工中金法の改正はそれを後押しいただくものと考えております。

商工中金は、法改正を機に「PURPOSE・MISSION」を定款に織り込むことといたしました。政府保有株式が全て処分された後は、中小企業組合とそのメンバーや中小企業団体の皆さまが株主として私どものガバナンスを担っていただくこととなりますが、その将来においても、「PURPOSE・MISSION」を羅針盤として、変化につよい社会の実現に向けて取り組んでまいります。

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つづけます。そして民営化後も商工中金らしさを継続し、これまで同様、安心してお取引いただけるよう以下のお約束を掲げ、お客さまを支え続けてまいります。

今後とも商工中金をご愛顧賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

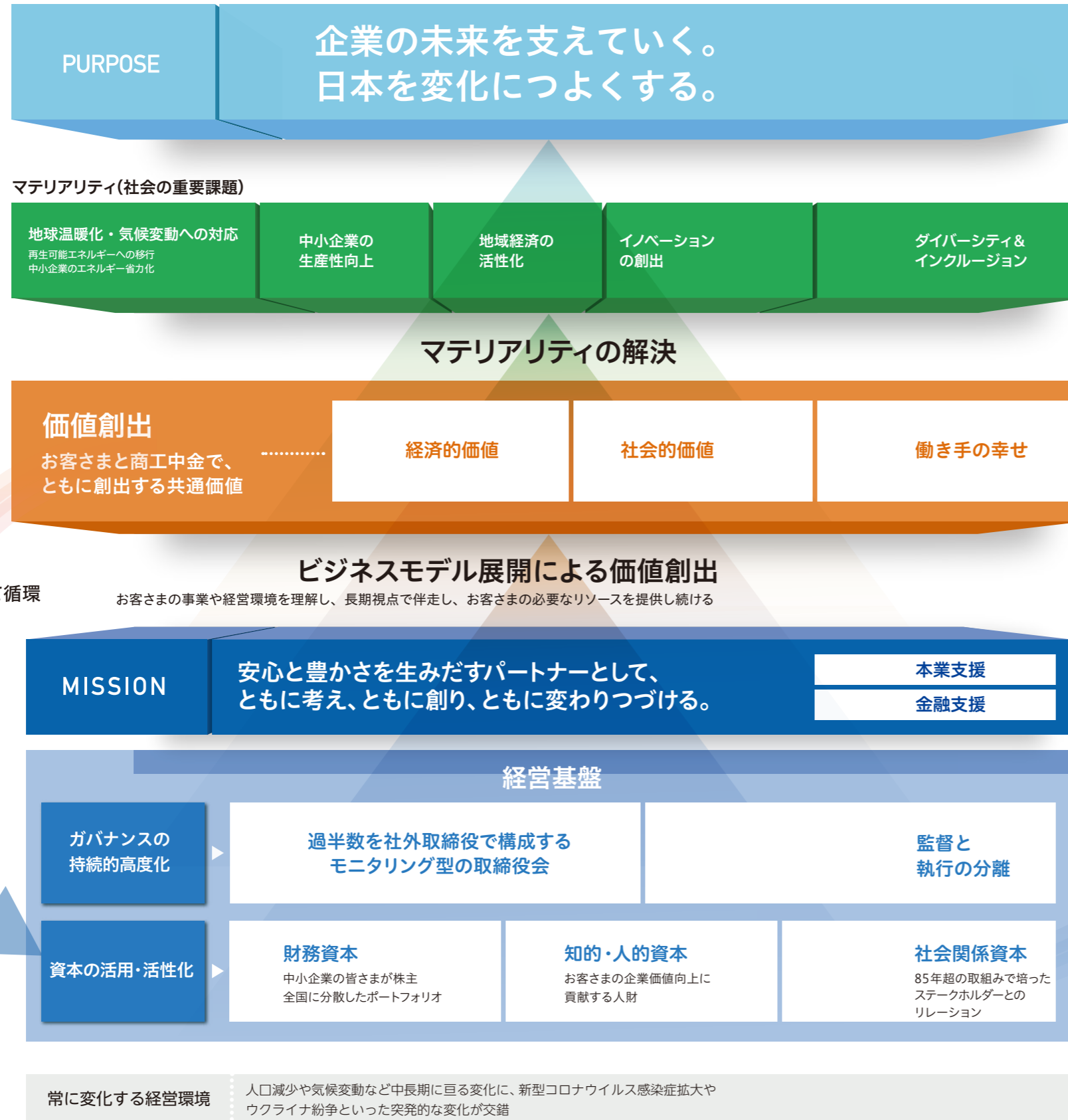
2023年7月

関根正裕

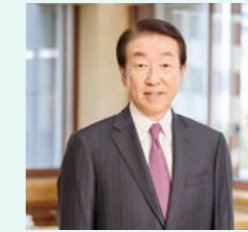
3つのお約束

- 1 中小企業のための金融機関という根幹は変わりません。
- 2 引き続き、危機対応業務は実施します。
- 3 従来型の金融を超えた複合的なサービス提供に励みます。

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、長期的視点に立ち、ニーズに適合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、さらに取組みを広げ、日本を変化につよくすることに貢献してまいります。



■ PURPOSEの浸透 ■ マテリアリティの解決



「お客さまとの共通価値創出のために、企業理念『PURPOSE・MISSION』の浸透に取り組んでいます」

▶▶ p.2 トップメッセージ

■ ビジネスモデル展開による価値創出

職員の挑戦

「企業の未来を支え、お客さまの企業価値向上のため、それぞれの分野で挑戦を続けています」



▶▶ p.28 挑戦する職員たちの座談会

■ 価値創造を支える経営基盤の強化

知的資本

「企業変革の実行にあたり、リアル・デジタル両面での課題解決に取り組んでいます」



▶▶ p.36 DX座談会

人的資本

「チャレンジする人財を応援・育成し、お客さまとの共通価値創出につなげていきます」



▶▶ p.44 人的資本座談会

ガバナンスの持続的高度化 ▶▶ p.52 ガバナンス態勢

財務資本 ▶▶ p.18 財務ハイライト

社会関係資本 ▶▶ p.20 非財務ハイライト

商工中金は、1936年(昭和11年)商工組合中央金庫法に基づき、政府と中小企業組合が共同出資する唯一の政策金融機関として設立され、以来85年を超えて、中小企業専門金融機関として発展してきました。

当初存立期間の定めがあった同法は、中小企業の組織化推進及び中小企業金融円滑化の役割発揮が認められ、1985年(昭和60年)の法改正で、存立期間の既定が削除され、組織の恒久化が決定しました。

商工中金は、2008年(平成20年)、株式会社商工組合中央金庫法(以下、商工中金法)に基づき、中小企業団体とその構成員に対する金融の円滑化の目的と機能を維持しながら、協同組織金融機関から同法に基づく特殊会社となりました。

2016年に危機対応業務で不正事案が発覚し、2018年より「商工中金経営改革プログラム」のもと、ビジネスモデル等の改革を行いました。
2023年、中小企業による中小企業のための金融機関との位置付けをさらに明確化させ、サービスの質を向上させるため、商工中金法の改正に至りました。

中小企業専門金融機関として設立 日本の経済成長をサポート

中小企業の成長とともに業務拡充 中小企業の金融安定化を支える

セーフティネット機能を発揮 中小企業の成長をサポート

中小企業の企業価値向上に貢献

1936

1936(昭和11年)

- ▶「商工組合中央金庫法」施行、6支所開設し業務を開始



創立当時の当金庫が間借りしていた日本興業銀行本店(1936年)

1951(昭和26年)

- ▶所属組合構成員との取引開始

1952(昭和27年)

- ▶全都道府県に店舗設置を完了

1955(昭和30年)以降

- ▶日本の高度経済成長を支える設備投資を積極的にサポート
- ▶業界の構造改善、共同化・協業化等を支援
- ▶地震・風水害等発生時に災害復旧融資を迅速に支給



経済・社会の主な動き

- 1945年 太平洋戦争の終結
- 1973年 第一次オイルショック
- 1978年 第二次オイルショック

1985

1985(昭和60年)

- ▶「商工組合中央金庫法」改正、組織の恒久化が決定



1997(平成9年)

- ▶バブル崩壊後金融環境激変、「中小企業特別相談窓口」設置、セーフティネット機能発揮

2001(平成13年)以降

- ▶再生支援プログラムを拡充

- 2001年 DIPファイナンス(事業再生支援貸付)取扱開始
- 2004年 DDS第一号案件を実行
- 2006年 償還条件付DES取扱開始

2006(平成18年)

- ▶ビジネス・ソリューション・カンパニー(BSC)を設置し、多様化・高度化する中小企業のニーズに対応

2008

2008(平成20年)

- ▶「株式会社商工組合中央金庫法」施行、株式会社形態に移行



オープニングセレモニー(2008年)

- ▶法定指定金融機関として「危機対応業務」を開始、以降「リーマンショック後の経済金融危機対応」「東日本大震災からの復興・復旧に向けた対応及び円高・デフレ対応」を実施

- ▶2010(平成22年) 成長戦略総合支援プログラムを創設

2012(平成24年)

- ▶バンコク駐在員事務所開設
海外ネットワークを拡充し、中小企業の海外展開をサポート

2016(平成28年)

- ▶危機対応業務に係る不正事案が発覚

2018

2018(平成30年)

- ▶ビジネスモデル等に係る業務の改善計画を提出
- ▶「商工中金経営改革プログラム」を公表し、2021年度まで実行

2020(令和2年)

- ▶新型コロナウイルス感染症に係る危機対応業務を開始

2022(令和4年)

- ▶企業理念「PURPOSE・MISSION」を制定
- ▶「中期経営計画(2022~2024年度)」を公表

2023(令和5年)

- ▶「株式会社商工組合中央金庫法」改正、政府保有株式の処分方針が決定
- ▶定款の一部変更により企業理念を定款に規定

▶…お客さま支援の取組み

- 2008年 米リーマン・ブラザーズ破綻
- 2011年 東日本大震災発生
- 2014年 消費税8%へ引上げ

- 2019年 消費税10%へ引上げ
- 2020年 新型コロナウイルス感染症拡大
- 2022年 ウクライナ紛争

商工中金は、協同組織金融機関としてあゆみを始めて以来、85年超にわたり「中小企業専門金融機関」として「セーフティネット機能」を発揮しながら金融の安定化に努め、「全国ネットワーク・海外ネットワーク」を活かし、全国の中小企業の皆さまのサポートを行ってまいりました。

培った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

組織の独自性と企業のニーズがマッチ

商工中金
「他に類をみない独特な金融機関」

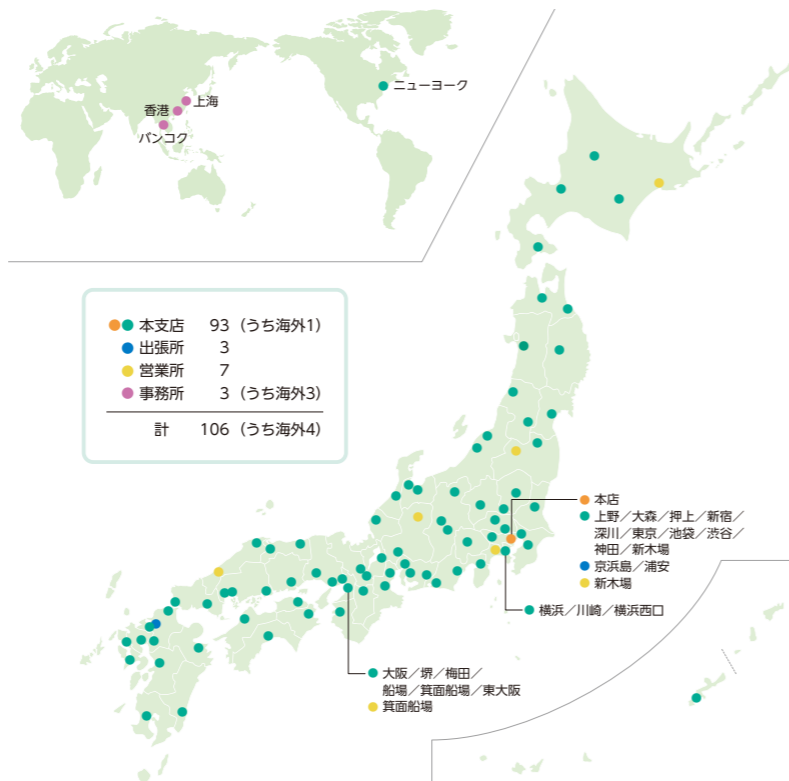
お客さま

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

1 全国展開－全国ネットワーク・海外ネットワーク

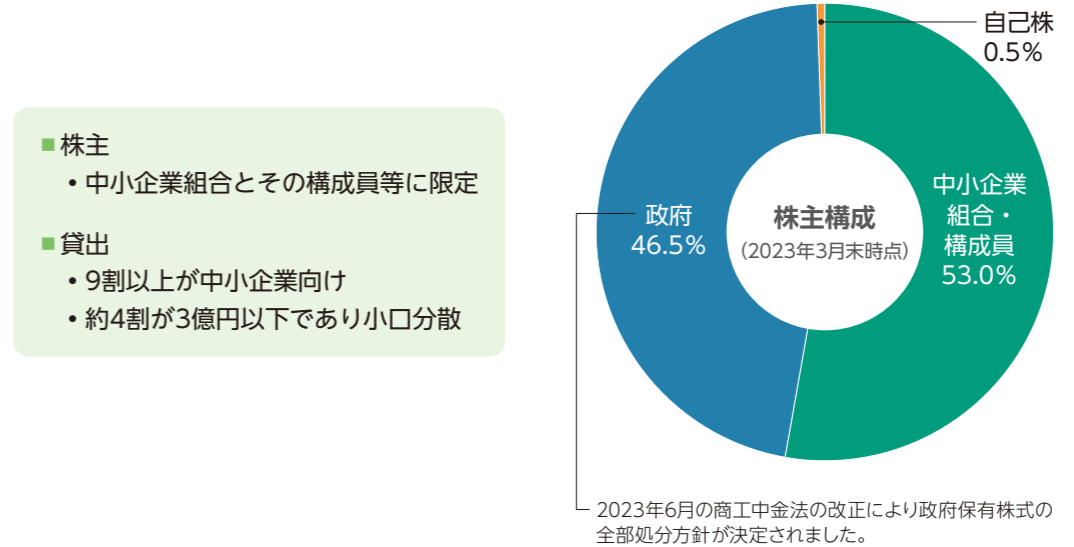
国内102の拠点を有し、全都道府県をカバーしています。特定地域に偏ることなく資金を供給し、環境変化に強い融資ポートフォリオを有しています。この特性を活かして、お客さまに対して広域での事業承継候補先やビジネスマッチング候補先の情報提供等に取り組んでいます。

また、海外拠点（ニューヨーク、香港、上海、バンコク）を有し、海外現地法人の資金調達に加え、日本貿易振興機構（JETRO）やタイ王国投資委員会（BOI）等と連携し、必要な情報を提供するなど、中小企業の皆さまの海外展開をフルサポートしています。



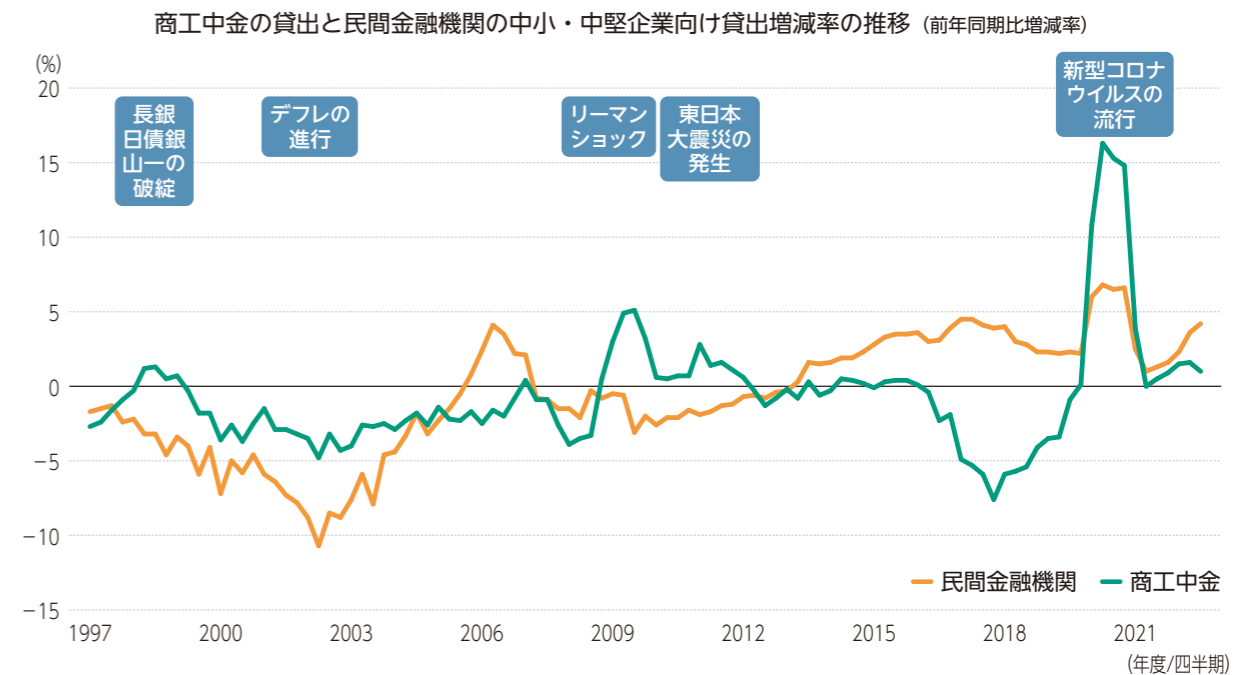
2 株主構成－設立以来の中小企業専門金融機関

株主資格制限により株主は中小企業組合とその構成員等に限定されています。また、原則として、融資先も株主である組合とその構成員等に限定されています。まさに商工中金は中小企業による中小企業のための金融機関です。



3 事業性評価－セーフティネット機能の発揮

事業性評価を起点として、経済環境の変化に対しても長期安定的な融資スタンスでお客さまの資金繰りをサポートしてきました。大規模災害や経済危機時には危機対応業務を実施してきました。



● 民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を用いた。
● 2022年度第3四半期までの推移。
(資料) 日本銀行「貸出先別貸出金」、一般社団法人全国信用組合中央協会

民営化に向けた商工中金法改正の経緯

今回の法改正への経緯は以下の通りです。この法改正を受け、今後政府保有株式が処分され、民間株主のみがオーナーの金融機関となります。民営化により「中小企業による中小企業のための金融機関」としての位置付けが明確化されます。引き続き商工中金は中小企業専門金融機関としての役割を担ってまいります。



お客さまに向けた3つのお約束

民営化後も“商工中金らしさ”を継続し、これまで同様、安心して商工中金とお取引いただけるよう、商工中金として「3つのお約束」を掲げます。

(1) 中小企業のための金融機関という根幹は変わりません。

- 「改正商工中金法」においても、「組合及び中小企業の金融の円滑化」を目的とする従来からの商工中金法の根幹は不変。
- 同改正法では、上記目的が確実に果たされるよう、
 - ①株主資格制限を維持（組合及び中小企業の金融機関）
 - ②財政基盤（特別準備金）や調達基盤（金融債発行）に係る制度を維持。

(2) 引き続き、危機対応業務は実施します。

- 今後もセーフティネット機能を確実に果たすべく、危機対応業務の実施を責務とすることを規定。

(3) 従来型の金融を超えた複合的なサービス提供に励みます。

- 業務範囲が拡大されることにより、商工中金自体はもちろんのこと子会社を活用したより広範なサービスの提供が可能となります。事業再生支援や事業承継支援のための出資業務や、DX支援・人材不足支援など、金融を超えた本業支援に取り組んでまいります。

TOPIC 定款の変更

中小企業組合や中小企業に寄り添う姿勢を将来にわたるお約束とすべく、2023年6月の株主総会で定款の一部変更が決議され、企業理念と危機対応業務の責務を定款に規定しました。

- (目的等) 下線は変更部分を示します
- 第二条 当社は、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及びその構成員（以下「中小企業等」という。）に対する金融の円滑化を図るため、次の事業を営むことを目的とする。
- (1)預金又は定期積金の受入れ、融資対象団体等に対する資金の貸付け又は手形の割引及び為替取引
 - (2)債務の保証又は手形の引受けその他前号に付随する業務
 - (3)国債、地方債、政府保証債その他有価証券に係る引受け、募集又は売出しの取扱い、売買その他の業務
 - (4)信託業務
 - (5)前各号の業務の外、株式会社商工組合中央金庫法、担保付社債信託法その他の法律により営むことができる業務
 - (6)その他前各号の業務に付帯又は関連する事項
- 2 当社は、パーパス（当社が達成しようとすることをいう。以下同じ。）及びミッション（パーパスを実現するために当社が果たすべき使命をいう。以下同じ。）をそれぞれ次の各号のとおり定め、中小企業専門金融機関としての機能・役割を深化・発展させ、中小企業等に寄り添い、ともにチャレンジするパートナーとして、多くの中小企業等や地域が抱える課題の解決を通じて、その未来に貢献していく。
- (1)パーパス 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。
 - (2)ミッション 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。
 - 3 当社は、内外の金融秩序の混乱又は大規模な災害、テロリズム若しくは感染症等による被害に対処するために必要な資金を必要とする者に対し円滑に資金が供給されるよう、危機対応業務を行う責務を有する。

株式会社商工組合中央金庫法の改正について

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を見直す一方で、株主資格制限や特別準備金の維持、危機対応業務の責務化など、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。

商工中金法改正の概要

(1) 「中小企業のための金融機関」の維持【平時】

- 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。

(2) 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【平時】

- 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。
 - － 商工中金本体から再生企業への出資上限を、現行の10%から銀行同様、100%に緩和
 - － 投資専門子会社経由の再生企業出資の対象に、第三者関与の再生計画策定企業を追加
 - － サプライチェーンの再構築等（ビジネスマッチング）を支援する地域商社を子会社として保有可等
- 銀行と同水準の規制も導入（例：金融分野の裁判外紛争解決制度（金融 ADR）等）。

(3) 地域金融機関との連携・協業の強化【平時】

- 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も明記。
- 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。

(4) 危機対応を的確に実施するための措置【危機時】

- 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。
- 同一の危機事象について危機対応業務と危機関連保証が発動されている場合、商工中金の危機関連保証の利用を認めない。【中小企業信用保険法】

(5) 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、意義は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。
 - ※株主資格：中小企業組合及びその構成員に限定、中央会等の中小企業関係団体にも拡大
- 政府株式売却に伴う措置（新株発行時・代表取締役選定時*の大臣認可の廃止）。
 - ※大臣認可＋違法行為時の解任命令から届出＋解任命令に移行

(6) 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。

出典：中小企業庁「中小企業信用保険法及び株式会社商工組合中央金庫法の一部を改正する法律案の概要」

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	法改正後の商工中金の事業状況の検証
	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府保有株式⇒全部処分 ● 新株発行認可⇒廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	政府保有株式処分後2年以内 (公布から4年以内)
検討の ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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

財務ハイライト

適正なリターンを確保し、持続的な成長を図っていくことで、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年度	2024年度目標
収益性	業務純益	525億円	500億円程度
	純利益	229億円	250億円程度
	ROA	0.17%	0.2%程度
	ROE	2.32%	2%台後半
健全性	総自己資本比率	13.16%	12%以上
効率性	OHR	56.8%	60%程度

(単位:億円)				
	2021/3期	2022/3期	2023/3期	前期比
業務粗利益	1,054	1,189	1,218	28
資金利益	979	1,036	1,075	38
役員取引等利益	65	74	83	8
特定取引利益	22	61	84	22
その他業務利益	△11	17	△23	△41
コア業務粗利益	1,073	1,185	1,246	60
経費(△)	725	661	693	31
実質業務純益	329	528	525	△3
コア業務純益(一般貸引繰入前)	347	523	552	29
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	105	3	7	4
臨時損益	△147	△223	△209	13
不良債権処理額(△)(b)	90	204	200	△3
経常利益	76	302	308	6
特別損益	29	6	1	△5
法人税、住民税及び事業税(△)	24	80	103	22
法人税等調整額(△)	△5	44	△23	△68
当期純利益	87	183	229	46
与信費用(a)+(b)(△は戻入益)	195	207	207	0
ROA(当期純利益ベース)	0.07%	0.14%	0.17%	0.03%
ROE(当期純利益ベース)	0.91%	1.87%	2.32%	0.44%
総自己資本比率	12.68%	12.76%	13.16%	0.40%
普通株式等Tier1比率	11.74%	11.71%	11.53%	△0.18%
不良債権比率	2.7%	2.5%	2.8%	0.3%

2023/3期の業績のポイント

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。
- 役員取引等利益、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。

経費
前期比 +31億円

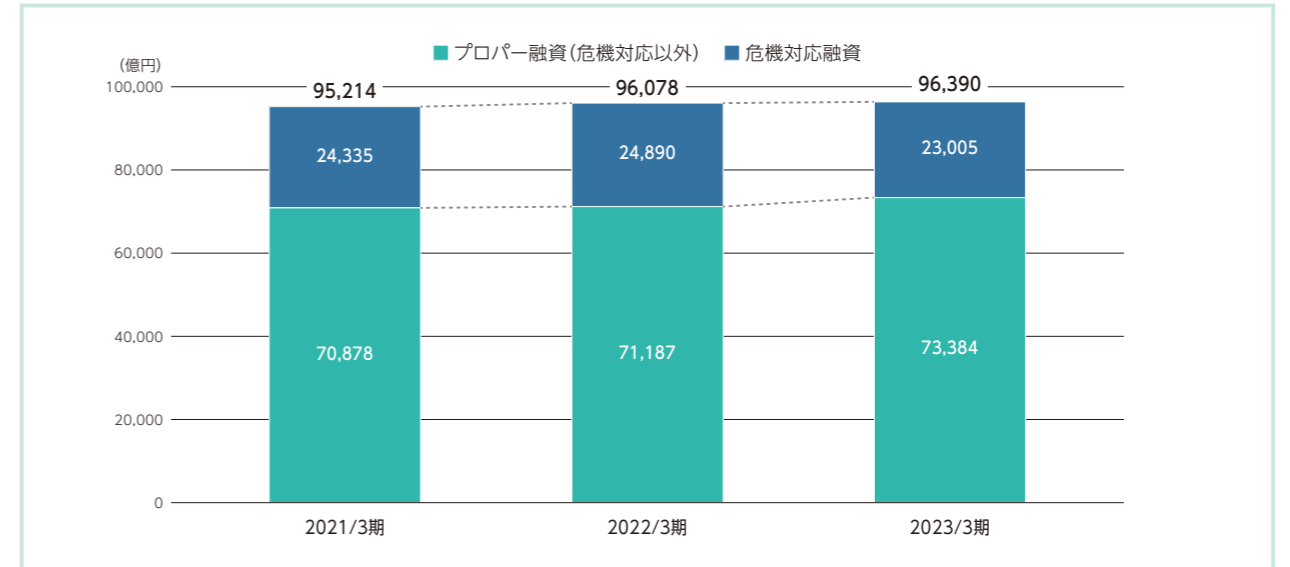
- 賞与引上げによる人件費の増加(前期比+10億円)、システム関連経費の増加を主因とした物件費の増加(前期比+18億円)等により、前期比+31億円の693億円(OHR: 56.8%)。

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。

● 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: IV分類額控除後の不良債権の総与信残高に占める割合。
● 自己資本比率は、2023/3期よりパーゼルⅢ最終化を適用。

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た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月から2023年3月まで実施しました。危機対応融資全体の実績は、制度創設以降、2023年3月末日現在、260,510件、15兆1,638億円となり、新型コロナウイルス感染症関連の実績は、39,902件、2兆8,037億円となりました。

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。

* 申請する金融機関のうち、一定の基準を満たすものを株式会社日本政策金融公庫法に基づき、主務大臣が指定(商工中金と日本政策投資銀行は、同法に基づき、指定金融機関としてみなし指定されている)
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

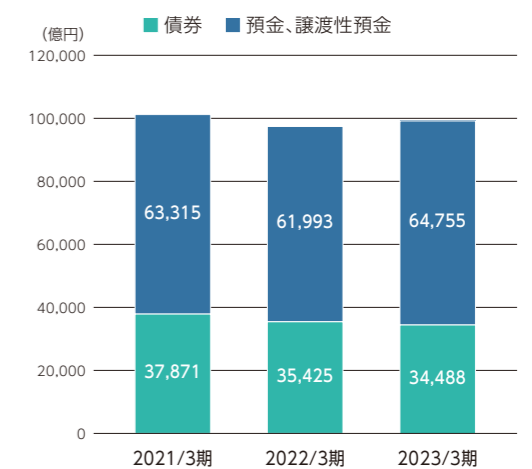
自己査定

自己査定の取引先区別残高

	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%

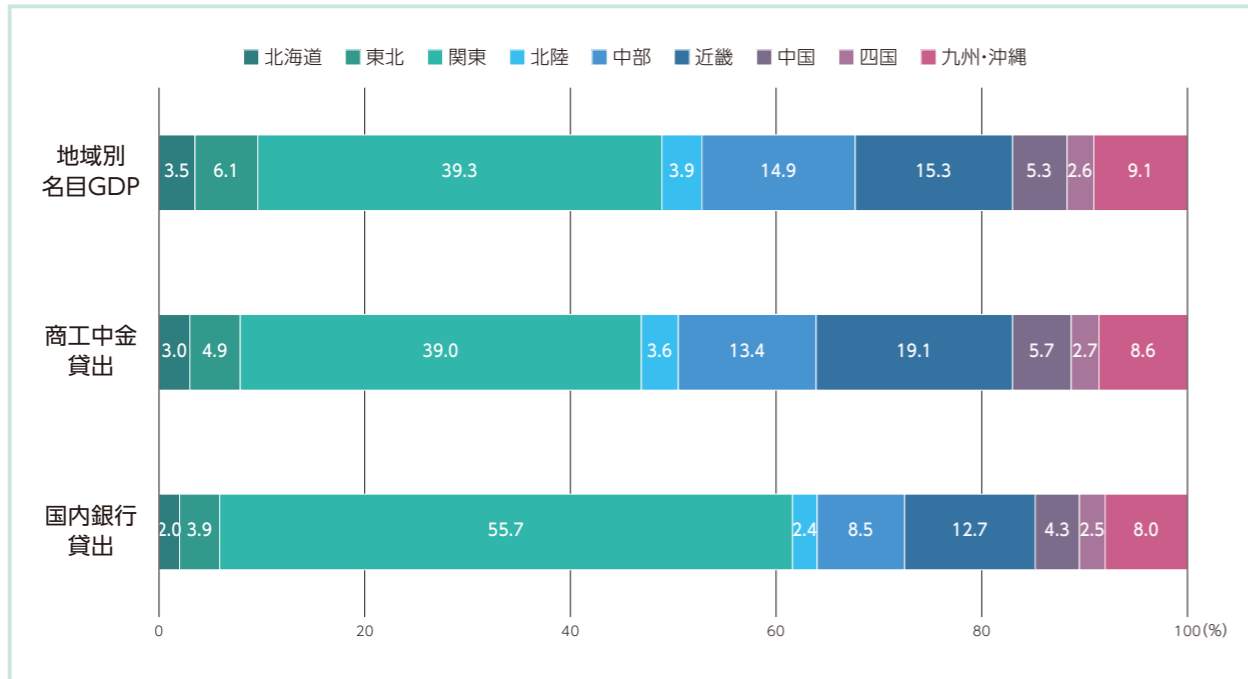
(注) 自己査定対象債権は、金融再生法に基づく開示対象債権と同一の基準にて開示。金融再生法に基づく開示対象債権は、貸出金のほか、商工中金保証付私募債、外国為替、支払承諾見返や未収利息、仮払金など貸出金に準ずる債権を含む。

資金調達の状況



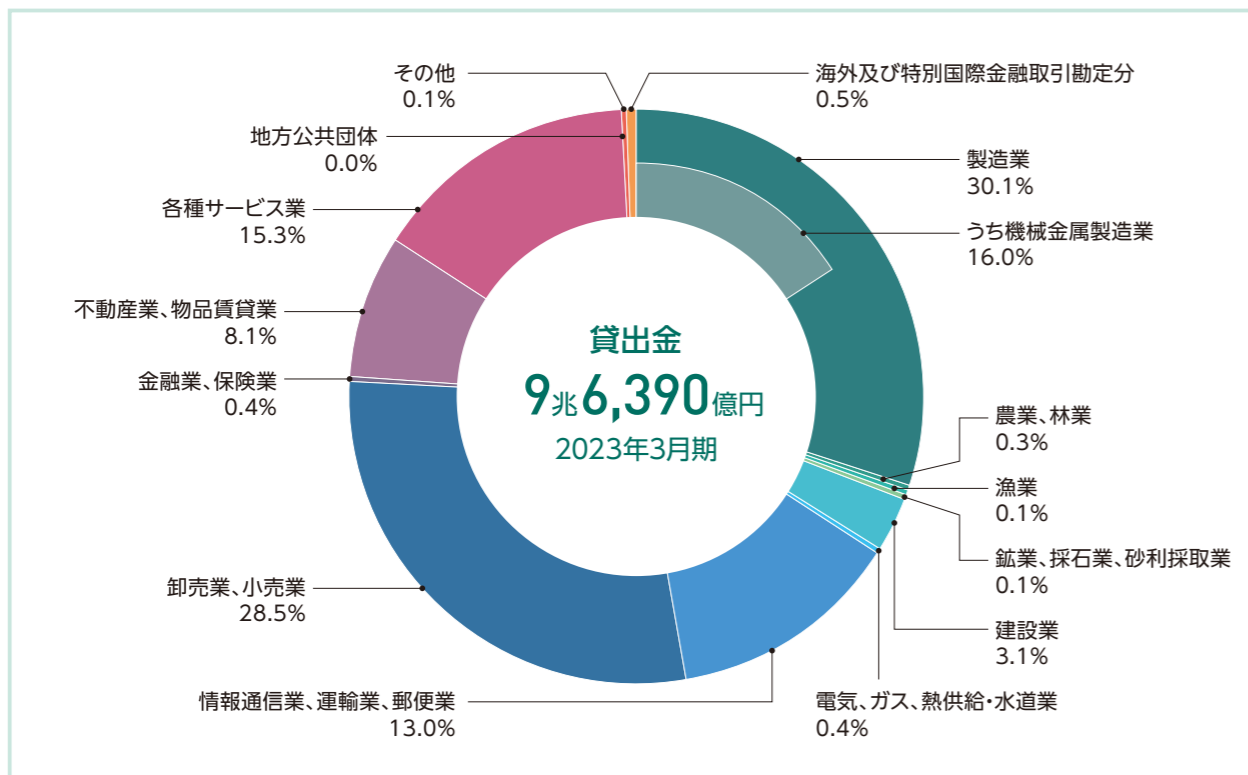
非財務ハイライト

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2019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」

業種別貸出残高構成比



お客さま	
総合満足度*	84.6% (前年比+0.4%)
信頼度*	94.4% (前回比+1.0%)
NPS®*	△2.9 (前回比+3.5)
株主数**	23,099名
ご融資のお取引先数**	約74,000社
お取引歴構成比 30年～ 17% 10年～30年 37% ～10年 46%	

※ 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。

人的資本	
中小企業診断士**	57名
ITパスポート合格者数**	915名
一人当たり研修費**	49千円
男性育児休業取得率**	87.6%
管理職に占める女性労働者の割合**	7.9%

ガバナンス	
社外取締役比率**	55% (9名中5名)
女性取締役比率**	22% (9名中2名)

地域金融機関	
業務協力文書の締結機関**	474先

環境	
2050年度までのCO ₂ 排出量目標	カーボンニュートラル (Scope 1, 2が対象)
2030年度CO ₂ 排出量削減目標 (2013年度対比)	50%削減
2021年度のCO ₂ 排出量 (2013年度対比)	9,176t-CO _{2e} (△40%)

*...2022年度 / **...2023年3月末時点

中期経営計画の概要

課題認識

国内では、人口減少や環境負荷低減等を前提とする持続可能な社会・経済システムへの転換が課題となっています。

商工中金では、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」というPURPOSEの実現に向け、2030年を見据えた社会・中小企業の課題を認識し、2022年度から2024年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しました。

基本方針

中期経営計画では、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まいります。

具体的には、商工中金グループ各社や地域金融機関、外部連携先とも連携・協業しながらお客さまに不足する経営リソースを提供し、総合的な課題解決力を強化することで、変化につよ企業経営をお客さまとともに実現してまいります。

計画策定時の課題認識

2030年の社会・中小企業

人口減少 (2020年対比)

- 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低減を前提とした、持続可能なシステムへの転換
- 中小企業も人的資本・サステナビリティ・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年度)

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、

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。

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ごと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

その他戦略

地域金融機関等との連携

地域金融機関等と連携を強化しお客さまの企業価値を向上

グループ戦略

グループシナジーを発揮し、お客さまに迅速にサービスを提供

中期経営計画 2024年度目標

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

総自己資本比率
12%以上

OHR
60%程度

長期的に目指す姿

ステークホルダー

販売先

サプライヤー

株主

外部機関

地域社会

地球環境

協働



いままでの金融を超えた
お客さまのパートナー

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。

サービスのシフト

商工中金はこれまで培った金融支援・本業支援は従来以上に組みつつ、お客さまの経営課題やニーズに合わせて、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ます。

情報サービス

原材料価格の高騰、働き手の不足、カーボンニュートラルへの対応等、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・ツールを提供しています。

診断サービス

ESG診断

- 自社のESGへの取組状況を評価し、強化が必要な内容を特定するサービスです。

DX・ITサーベイ

- DX・ITの取組状況・課題を網羅的に把握することのできるツールです。

幸せデザインサーベイ

- 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わかりやすくレポートし、お届けするサービスです。



2022年度実績

診断サービス件数
1,500件以上

※ESG診断、DX・ITサーベイ、幸せデザインサーベイ合計

コンサルティング・本業支援

脱炭素経営コンサルティングサービス

脱炭素化に向けた計画策定等をサポートするとともに、脱炭素化策の実行を伴走支援するサービスです。

脱炭素経営コンサルティングの流れ

CO₂排出量の可視化支援

- boost technologiesと連携した可視化支援
- 可視化範囲の定義、データの収集・加工に関するアドバイス

ロードマップ・計画策定

- 簡易中長期計画・ロードマップの策定支援
- 脱炭素ソリューション調査
- レポート作成

(オプション) 中小企業向け SBT認証取得支援

- 申請に必要な温室効果ガス排出量算定項目の確認
- 2030年の目標値設定に向けたサポート
- SBT認証申請支援

脱炭素化に向けた実行支援

- 計画策定後の定例ミーティングなどによるフォロー
- 各種脱炭素ソリューションへの対応

企業の経営課題（ヒト・モノ・カネ・情報）を補完する一貫した伴走サポート

株式会社加平様（大阪府）

脱炭素経営コンサルティングサービスにより伴走サポート

株式会社加平様は、車両、スポーツ衣料、家具等の合成皮革の製造等を手掛けています。同社は、脱炭素経営を一層推進するため、2030年に向けた脱炭素化計画の策定と中小企業版 SBT認証（温室効果ガス排出量削減に対する国際認証）の取得を計画しました。

商工中金は、「脱炭素経営コンサルティング」サービスを通して、現地訪問による調査や経営者へのインタビューを行いながら、CO₂排出量の可視化、データの整備、削減目標達成に向けた計画策定をサポートし、同社のSBT認証取得を伴走支援しました。



高度金融サービス

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の提供への取組みを強化し、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ます。

ストラクチャードファイナンス

2022年度実績

ストラクチャードファイナンス

69件

株式会社コミュニティセンター様（東京都）

LBOローンにて事業承継へのMBOを支援

株式会社コミュニティセンター様はマンション管理代行業者として、これまで約3万棟を手掛け、清掃事業やクリーニングの取次ぎをはじめとするコンシェルジュ事業等新たな成長分野にチャレンジし、更なる飛躍を目指しています。

同社の現経営陣は、既存株主から株式取得を伴うMBOを計画。商工中金は、現地訪問やMBOを実施する経営者へのヒアリング等を通じた綿密な事業性評価を行い、本MBOが同社の事業承継と今後の企業価値向上に資するものと判断し、LBOローンにてサポートしました。

LBOローン

株式取得対象会社の事業性、キャッシュフローに着目した企業買収時に用いるファイナンススキームです。

投資業務

2022年度実績

エクイティファイナンス及びメザニンファイナンス

44件

荒川電工株式会社様（高知県）

将来の事業承継を見据えた組織再編を支援



荒川電工株式会社様は、電気工事及び、脱炭素への取組みの一環として太陽光発電設備の建設・販売等を手掛け、家庭用から産業用まで幅広く対応しています。同社は、将来を見据えた安定株主確保、事業効率化のための組織再編を計画しました。

商工中金は、経営者へのヒアリング等を通じた綿密な事業性評価を実施し、同社の強みや財務上の課題を共有。専門家とも連携して同社グループ全体の組織再編・事業承継計画の策定をサポート。地元のメインバンクとともにエクイティ性資金を活用した資本再構築をサポートしました。

人財サービス

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といった課題に対するソリューションとして人財サービスに取り組んでいます。

アライアンスの活用

人材紹介機能を有する企業等とのアライアンスを強化することで、経営課題を解決に導く人材の確保に貢献しています。

2022年度実績

提携先と連携した人財マッチング件数

31件

差別化分野の確立

金融を超えた取組みを強化するため、企業のライフステージごとの経営課題に着目。3つの差別化分野「カテゴリー S・E・T」を位置付け、商工中金の特性を活かしつつ、金融支援と本業支援の両面でお客さまをサポートしています。

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

- ▶ ファイナンス支援における適切なリスクテイク
- ▶ メザニンファイナンス、外部アライアンスの活用
- ▶ ビジネスマッチングを通じたセールスサポート

2022年度の主な取組み

- 専門セクション「スタートアップ支援室」の設置
- 商工中金の全国ネットワークを活用したビジネスマッチング
- ベンチャーキャピタルファンドへのLP出資

スタートアップ企業へのファイナンス **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 **350件程度**

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お客さま支援を推進

※詳細はp.40をご覧ください。

- ▶ CO₂排出量削減コンサルティング等サービス拡充
- ▶ 従業員エンゲージメント向上、BCP策定支援等
- ▶ 中小企業組合、関係会社等との連携

2022年度の主な取組み

- ESG診断を活用したお取引先との対話
- CO₂排出量可視化サービスに加え、脱炭素経営コンサルティングを拡充
- サステナブルファイナンスを開始

ESG診断サービス提供 **800件程度**

サステナブルファイナンス (2022 / 6 ~) **51件、190億円**

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

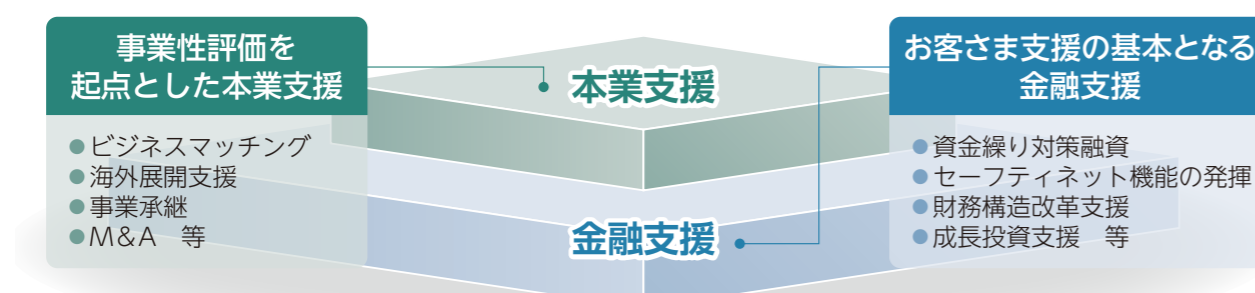
- ▶ 経営危機の未然防止と危機状態からの脱却支援
- ▶ 多様なキャリアを持つ専門チームによる高度な支援
- ▶ 人的資本の充実に向けたサポート強化

2022年度の主な取組み

- 支援対象先約4,800社を決定し、データベースを構築
- 再生ファンドの組成を目的とした投資専門子会社設立の方向性を検討
- 事業再生ガイドラインを活用した私的整理を主導

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**



▶ あわせてp.30「イネーブラー事業」をご覧ください。

グループ会社との連携

- 株式会社商工中金経済研究所 (情報・コンサルティングサービス)
- 商工中金リース株式会社 (リース・割賦サービス)
- 商工中金カード株式会社 (クレジットカードサービス)

Startup

株式会社サイキンソー 様 (東京都)

総額3億円の株予約権付融資契約を締結

株式会社サイキンソー様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、900超の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、誰もが簡単に腸内細菌叢を正確に知ることができ、細菌叢による病気の予防・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。

【商工中金担当者の想い】 大阪支店 毛利 一裕

社長を筆頭に会社全体から腸内細菌で社会課題を解決しようとする気持ちの強さを感じました。社会的意義の大きい事業であり、事業成長に応じたオーダーメイド型のスキームで対応しました。



▶▶ 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=r2Fap13v2il>



Esg

三進金属工業株式会社 様 (大阪府)

ポジティブ・インパクト・ファイナンスにより増産のための機械導入等に必要資金1億円を融資

三進金属工業株式会社様は産業用ラック専門メーカーです。大阪府と福島県に自社工場を有し、棚板1枚から倉庫内の物流機器まで取扱い、空間を最大限に有効活用するスペース・コントロールの実現に貢献しています。

商工中金は、現地訪問や経営者との対話を通じた事業性評価を行い、インパクト評価を実施。第三者機関による意見書を取得のうえ、同社の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するとともに、目標達成に向けた取組みをサポートし、伴走支援しています。

【商工中金担当者の想い】 堺支店 窪田 瀬奈

同社は、サステナブル経営に強い関心を持ち、温室効果ガスや廃棄物の削減に取り組む企業です。持続可能な成長をサポートするため、伴走支援型融資であるポジティブ・インパクト・ファイナンスを提案しました。



▶▶ 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=rd-fDcXyoKA>



Turn Around

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。季節ごとに美しく表情を変える自然と、豊富なお湯。そして、三十軒の宿と里山の風景全てが、「一つの旅館」として考えられ、「黒川温泉一旅館」といわれるなど、海外からも高い評価を受けています。

コロナ禍等による経営環境変化への対応と、高齢化に伴う事業承継問題が、大きな課題となるという認識を共有。商工中金は、同組合の若手中堅の経営者向けに、予算管理やマーケティングについての勉強会を開催し、経営基盤強化をサポートしました。

【商工中金担当者の想い】 熊本支店(当番) 伊藤 裕太

初対面の際に3時間ほど話をし、代表理事の熱量と真剣な姿勢に感銘を受けました。なんとか役に立ちたいという一心で経営者向けのセミナーを企画しました。



▶▶ 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=vROV7NVerZU>



挑戦する職員たちの座談会

お客様の企業価値向上のため、特に、スタートアップ支援・サステナブル経営支援・事業再生支援の3つの差別化分野において、挑戦を続けている若手職員にどのような想いで仕事に取り組んでいるのか話してもらいました。



▲ 中小企業をサポートする職員の想い
https://www.youtube.com/watch?v=f_MIAegpig

Q1 中小企業の現状と商工中金のサポート方針について教えてください。

島 「スタートアップ」の分野が注目を集めていますが、一方で、足元では株式による資金調達環境が厳しくなっており、借入による資金調達ニーズが高まり、金融機関の役割も大きくなっています。商工中金は5年ほど前からスタートアップのサポートを強化しており、現在では、お取引企業が数百社まで広がりました。これまで培った金融面でのノウハウや、全国ネットワークを活かし、全国の

中小企業とスタートアップをつなぐビジネスマッチング等の本業支援も行い、一気通貫でサポートしています。
新 世界中で進む脱炭素の取組みは商工中金のお客さまにも影響しています。また、企業の在り方として、環境だけでなく従業員の幸せといった課題も問われるようになってきます。
新 世界で進む脱炭素の取組みは商工中金のお客さまにも影響しています。また、企業の在り方として、環境だけでなく従業員の幸せといった課題も問われるようになってきます。
水 コロナ禍の影響もあって多くの債務を抱える企業が増加しました。加えて、資源高など様々な環境変化から、損益が改善しない悩みを抱える企業もあります。事業継続に必要なキャッシュフローを十分確保できていない企業に対し、金融機関として何ができるかが課題です。そのために必要なのは専門性の向上です。当分野において、商工中金はDDSなどの先駆的な金融手法に取り組み、古くから実績がありましたが、改めてニーズが高まっています。事業性評価を行い、経営努力を続けるお客さまに伴走することで、商工中金独自のサポートに取り組んでいきます。



ソリューション事業部
 スタートアップ支援室
 島 航

Q2 担当する分野でどのような取組みをしていますか。

島 スタートアップへの融資は、オーダーメイドで対応しています。審査面は、実績もさることながら、将来の成長性を重視し、営業店と本部でノウハウの蓄積に努めています。加えて、ビジネスマッチング等の本業支援についても、営業店と本部で協力してお客さまの販路拡大をサポートしています。

新 サステナブル経営支援の分野では、お取引先のESGへの対応状況を診断する「ESG診断」や従業員の声を聞いて企業の幸せ指数を可視化する「幸せデザインサーベイ」を提供しています。課題や強みを共有し、お客さまとの対話を重視しながら課題解決をお手伝いしています。また、環境、社会、経済へ企業が及ぼすインパクトについて目標を共有し、伴走サポートする融資「ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)」にも力を入れています。取組みをさらに広げていくため、地域金融機関とも同融資での連携を始めました。



経営企画部
 サステナビリティ推進室
 新倉 奈々

水 事業再生分野では、本業支援と金融支援を両輪とした取組みを進めています。本業支援ではコロナ禍の影響が大きい飲食、宿泊、ヘルスケアといった業種のお客さまに対する支援を強化しています。損益改善に向けた検討を行う勉強会や、管理会計による収支構造の改善提案などを、専門スキルを有する職員が行っています。金融支援では、バランスシートの抜本的な改革を伴う事業再構築に取り組んでいます。長年培ってきたノウハウや全国のネットワークを活かし、抜本的な再生案件にも取り組んでいます。

Q3 これからのような想いで仕事に取り組んでいきますか。

島 日本のスタートアップの資金調達額は米国と比べるとまだ少ない状況です。これを増やすため、ベンチャーキャピタルとの連携のほか、新株予約権を活用した取組みも始めました。こうした取組みを通じ、日本の将来を担うスタートアップに貢献していくことが私の目標です。課題解決のサポートによるお客さまの成長が私の喜びです。

新 サステナビリティの分野で先進的な金融機関を目指したいです。中小企業にとってこの分野では情報の少なさが課題ですが、その橋渡しをするのが金融機関だと思います。サステナブル経営に取り組むのは地域の核となる企業が多く、そのサポートを通じ、各地域で波及させていきたいです。また、中小企業が持つ技術を活かし世界のグリーントランスフォーメーションに貢献できれば、日本経済も成長するのではないのでしょうか。

水 今後、コロナ禍で増えた借入金返済が課題となる企業が増加していくと思います。特に事業継承のタイミングにある企業では、後継者が多額の借入金返済に不安を感じて事業継続に支障が生じかねません。しかし、企業と金融機関双方が連携し、早めに手を打つことで、乗り越えられることもあると思います。本業支援や金融支援を通じ、私どものリソースを最大限生かしながら、価値ある事業を残し、地域活性化に貢献していくため、事業再生支援に取り組んでいきたいです。



経営サポート部
 コンサルティング室
 水嶋 浩之

イネーブラー事業

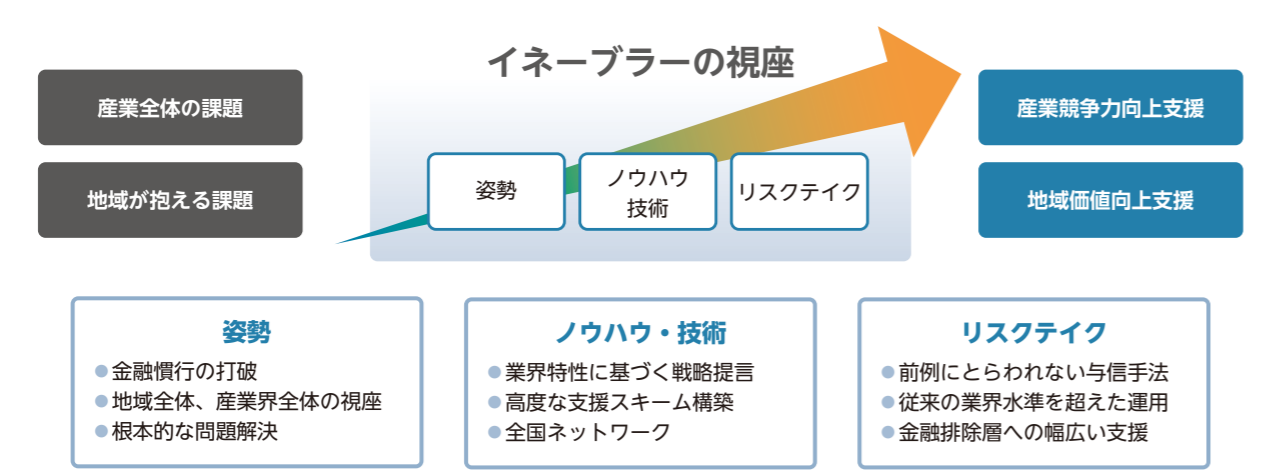
商工中金は地方経済や地域の中核産業の再興を実現する「本業支援一体型金融フロンティア事業」をイネーブラー事業*と名付け、2019年秋から本格開始しています。

*イネーブラーとは「Enable（可能にする）」を語源とし、「不可能を可能にする」伴走者という意味です。

イネーブラー事業の展開



イネーブラー事業の基本的考え方



自動車業界へのサポート事例

カーボンニュートラルに向け、組合と連携した経営者向け勉強会を実施

株式会社SUBARUのサプライヤーが多い群馬県太田市において、太田機械金属工業協同組合様と共同で、サプライヤーである組合員に対してEV化やカーボンニュートラルに向けた取組み等についてアンケートを実施。

アンケート結果の還元やカーボンニュートラルの背景や必要性を説明するため、約90名が参加する経営者向け勉強会を開催しました。



▶▶ 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=l3zinUfRmGA>



EV化に向け、自動車部品サプライヤーに対して「ものづくりスクール」を開講

次世代自動車へのトランジションなど産業構造の大転換の渦中にある自動車部品サプライヤーに対し、業界を取り巻く環境を正しく理解し、生産性向上について共に考える場を提供する目的で、約300名が参加するセミナーを実施しました。

今後、商工中金は、本取組みを進め、お客さまの課題に応じたソリューションを提供してまいります。



物流業界へのサポート事例

物流の2024年問題に特化したセミナーを開催

物流の2024年問題とは、トラックドライバーの時間外労働の上限規制により発生する輸送能力の低下やそれに伴う収入減少等の問題です。

商工中金は、2024年問題に取り組む物流事業者に対して、物流効率の最大化、安心安全な物流、持続可能な社会の実現に向けたセミナーを開催しました。

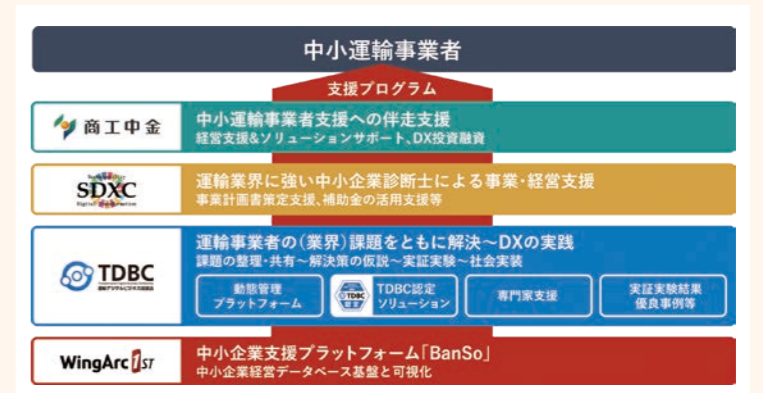


持続可能な物流業界の実現に向け、関係機関と連携「物流の2024年問題」に取り組むお客さまをサポート

一般社団法人運輸デジタルビジネス協議会 (TDBC) 様、一般社団法人サステナビリティ・DX推進協議会 (SDXC) 様、ウイングアーク1st株式会社様 との連携

本連携は、中小運輸事業者が直面する「働き方改革」や「生産性向上」といった経営課題をデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進等によってサポートすることを目的としています。

事業計画策定・計画実行支援・改善ツール提案・補助金活用支援等、課題解決に向けた一貫したサポート体制を構築し、働きやすい職場環境の整備や労働生産性を高めるIT導入をサポートすることで、持続可能な物流業界の実現に貢献してまいります。



商工中金の企業変革

1 Well-being・D&I

変化につよい組織の実現に向けた多様な人財を育成する

2022年7～9月にかけ、「マイパーパスワークショップ」を開催、全国の職員が「マイパーパス」の策定に取り組み、あわせて全営業店及び本部室において、PURPOSEを実現していくための「チームミッション」も策定しました。障がいがありワーク中にサポートが必要な方にも、文字起こしアプリや筆談を用いながら実施しました。職員一人ひとりが、自らのマイパーパスを日々の行動につなげていくことで、PURPOSEの実現を目指してまいります。

マイパーパスワークショップの概要

- STEP 1** ファシリテーター公募。年齢/職域の異なる85名が自発的に応募。
- STEP 2** ファシリテーター向けワークショップを対面とオンラインのハイブリッドで実施し、まずはファシリテーター自身がマイパーパスを策定。社長も参加し、職員とともにマイパーパスを策定。
- STEP 3** 全職員向けワークショップ開催。7月中旬～9月中旬まで、4,091名が参加。各拠点数でグループを組み、拠点をオンラインでつないでワークを実施。

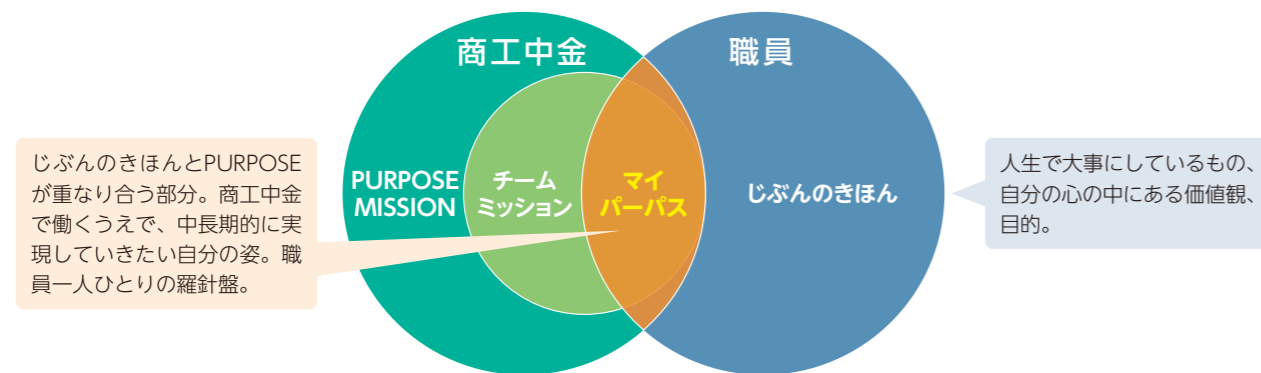


効果 PURPOSEの自分ごと化のみならず、日常接しない職員との話し合いにより、社内のコミュニケーション活性化、組織風土の改善にも寄与しています。

▶▶ PURPOSE取り組み動画はこちらからご覧ください。
<https://www.youtube.com/watch?v=e6M6lIBxYtQ>



全社でマイパーパスやチームミッションを策定



TOPIC 社長×課長ガチ対談

2023年3月、現場のキーポジションである課長層が経営の方向性を理解し、また、現場の声を経営に直接届けることを目的に、「社長×課長ガチ対談」を実施しました。



▶▶ PURPOSE・MISSION実現のための人的資本経営については、p.46をご覧ください。

TOPIC BUSINESS CONTEST 2022

商工中金のPURPOSEを体現する新事業の創出活動を実施中

「PURPOSEを体現する新事業」(5年後の主力事業を目指す)を創出することをコンセプトに、2022年7月にキックオフ。約100名・45チームに及び多様な職員がエントリーし、31名・9チームが1次審査を通過。2023年3月の最終審査でその成果を発表しました。この間、新規事業専門家である株式会社フィラメント様の協力を仰ぎながら、各チームとビジネスチャットツールでの個別相談、定期的なオンラインメンタリングによりアイデアをブラッシュアップ。参加者全員が高い熱量を持って臨みました。

最終審査を突破した4チームの職員は、経営企画部未来デザイン室兼務となり、ビジネスアイデアのフィージビリティスタディを実施しながら、PURPOSEを体現する新事業創出を目指しています。

INTERVIEW

私は自分の可能性を模索してみたいという好奇心から、高い向上心を持つ仲間と切磋琢磨し合える環境に身を置きたいと思い、ビジネスコンテストへの参加を決めました。
 参加者は自ら考え主張する、能動的な姿勢を持つ人が多く、とても新鮮でした。日常の業務から離れて、新たな事業を生み出すために日々ディスカッションを重ねたプロセスそのものが、何よりも大きな価値であったと感じています。ビジネスコンテストをきっかけに知り合った志高いメンバーとPURPOSE実現のために今後も一緒に仕事ができることを嬉しく思います。

ソリューション事業部 橋本 浩平



2 お客さま本位の業務運営

お客さまの安心と豊かさを生み出すパートナーとなる

顧客ニーズや環境変化への現場対応力を強化

「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



「自主計画を策定」

● 2018年度実施の商工中金経営改革プログラムから、本部から営業店への数値割当を廃止。営業店が、地域の特性や実情に応じた「自主計画」を各々策定



「営業店をサポート」

● 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し、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。

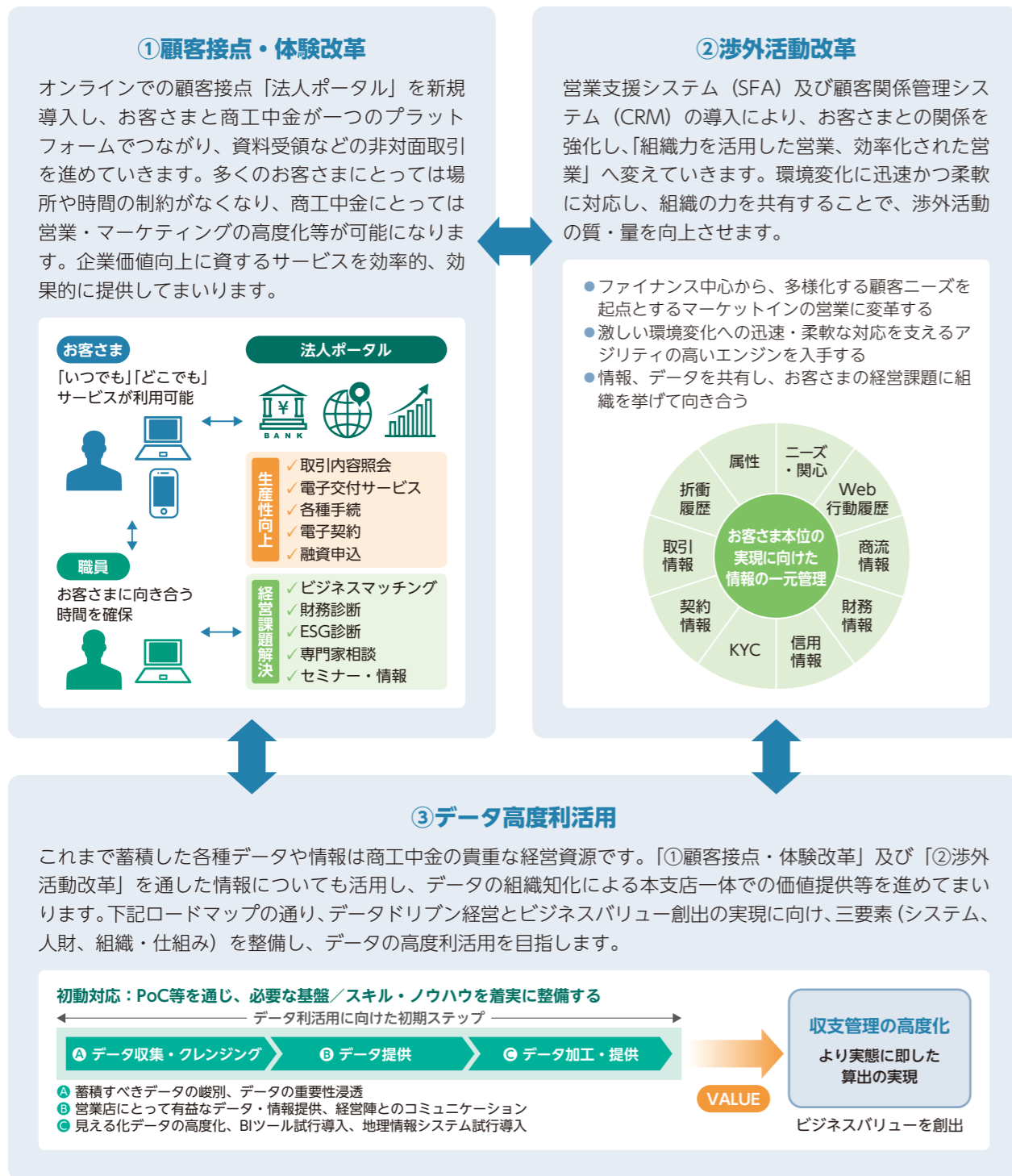
お客さまの声

- 景気や経済状況にかかわらず、安定的に企業を支援いただいています。
- 事業内容をよく理解され、事業に必要な資金を適切に融資いただき有難く思っています。

3 DX (デジタルトランスフォーメーション)

法人ポータルを中心とした顧客体験価値向上

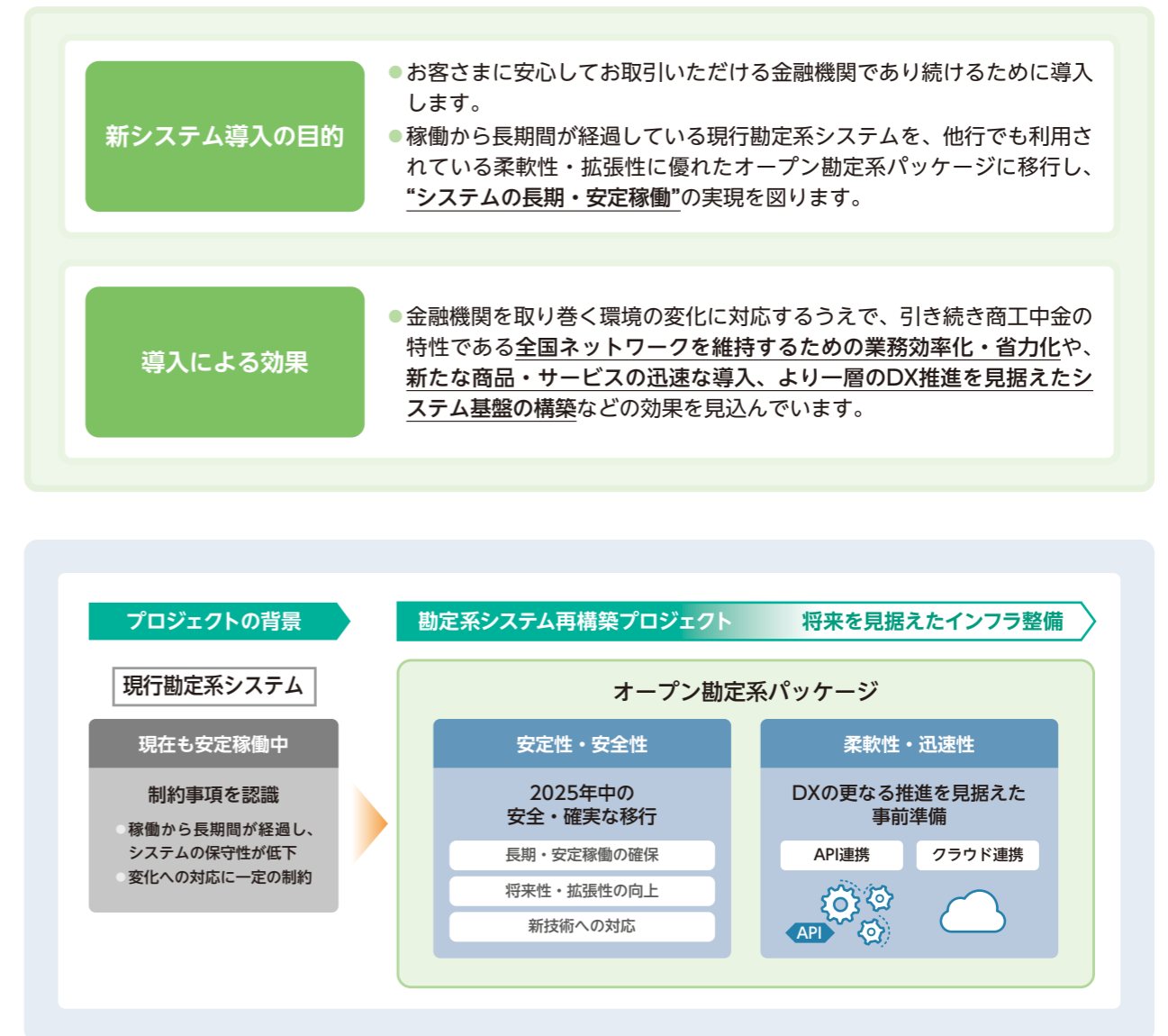
商工中金は、中小企業の成長に不可欠なパートナーとして在り続けるため、3つのプロジェクト「①顧客接点・体験改革」、「②渉外活動改革」、「③データ高度利活用」に取り組んでいます。これらのプロジェクトを通して、お客さまが「いつでも、どこでも、迅速に」サービスが受けられるという、顧客体験価値の向上を実現していきます。



顧客体験価値を支える仕組み

商工中金では、これらのDX戦略を基盤面から支える対応の一つとして、現行勘定系システムをオープン勘定系パッケージに移行する「勘定系システム再構築プロジェクト」を推進中です。

本プロジェクトは、社会インフラの一つである金融機関としての基幹システムを長期・安定稼働させるための取組みであり、ITパートナー各社と緊密に連携しながら、2025年中の新システム稼働を目指して開発しています。



DX座談会 ―― お客さまニーズ起点でのシームレスでデジタルな課題解決へ

商工中金では、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進により新たなテクノロジーを取り込み、お客さまに対して迅速にサービスを提供してまいります。ここでは、①勘定系システムの再構築、②「法人ポータル」を中心としたDX、③データ利活用の取組みを中心に、商工中金のDX推進に携わる職員と取締役専務執行役員の鍛冶克彦が意見を交わしました。



1. 勘定系システムの再構築

鍛冶 銀行業界・IT業界の環境が急激に変化している中で、特にシステム・DXは持続可能な企業価値向上に欠かせません。これまでの取組み、また、現在進めている銀行業務の根幹である勘定系システムを再構築するプロジェクトについて増田さんから紹介してください。

増田 商工中金ではこれまで、様々なシステム化を実現してきました。例えば、集金事務の電子化、電子契約の導入、リモートワークが可能なシステムの構築などを進め、業務改革を推進してきました。引き続き、RPA活用等、多数の業務改革プロジェクトを進めています。中でも、「勘定系システムの再構築」は、預金・貸付などの業務を担う基幹システムを再構築する大規模なプロジェクトです。本件により、長期・安定

的なシステム稼働を実現してだけでなく、他システムとのスピーディな連携が可能となり、DXを推進していくうえでの相乗効果も見込んでいます。

鍛冶 「スピード」と「連携」という2つのキーワードは、DXの重要な要素ですね。今回、勘定系システムの再構築を成功させることで、今まで以上にスピードをアップさせ、また、連携もより深めていきたいですね。

2. 「法人ポータル」を中心としたDX

鍛冶 お客さまの生産性向上と商工中金自身のDXを強化するため、2021年4月、DX推進部を創設しました。現在、メインプロジェクトとして「法人ポータル」と「CRM (Customer Relationship Managementの略称で顧客関係管理システム)/SFA (Sales Force Automationの略称で営業支援システム)」の導入を進めています。本プロジェクトの背景と効果について、河野さんから紹介してください。

河野 「法人ポータル」はお客さま向け、「CRM/SFA」は商工中金の職員向けのイメージです。「法人ポータル」は商工中金が提供する各種手続やサービスをオンラインでご利用いただけるもので、お客さまの利便性向上が期待できます。「CRM/SFA」は、営業活動をより効率的に行うためのシス



取締役専務執行役員
鍛冶 克彦



DX推進部
河野 圭浩

テムです。「CRM/SFA」は「法人ポータル」とも連携させ、最適な提案をできるようにします。こうした取組みによって、お客さまとの対話の件数を増やし、データも活用しながら、リアル・デジタルの両面でお客さまの多様化する経営課題の解決に迅速に対応していきたいと考えています。

鍛冶 中小企業のIT・デジタル対応は、お客さま、商工中金、双方にとって課題であるとともに、ビジネスチャンスでもありますね。

河野 そうですね。私たちは、「何から取り組めば良いのかわからない」といったお客さまの声に答えるツールとして、「DX・ITサーベイ」を開発し、お客さまとの対話や課題を共有するためのツールとして、このサーベイを活用しています。もう一つ、中小企業のIT化と経営の高度化をサポートするため、プラットフォームビジネスへの参入も検討しています。このプラットフォームにより、企業が日常業務で使うことのできるITサービスの提供や経営戦略等の策定支援を目指しています。

3. データ利活用の取組み

鍛冶 データを科学的に分析したデータドリブン経営は、まさにDXの肝だと思いますが、データの利活用についてはどのように開発を進めていますか。

川人 複数のPoC (「Proof of Concept」の略称で概念実証やコンセプト実証) が稼働している状況です。数カ月単位で小さなプロジェクトを回していますが、部署の垣根を越え



DX推進部
高野 遥奈



システム部
増田 哲朗

DX推進部
川人 めぐみ

て、現場の声を聞きながら進めています。

高野 私は商工中金グループの株式会社商工中金情報システムから出向し、グループ一体となってDXを進めています。PoC案件は、蓄積されているデータの可視化から始めています。データは宝の山のようにあるので、それを活用して過去を分析し、未来を予測するのが私たちの使命です。

4. 将来の目標

鍛冶 最後に、商工中金のDXの取組みについての皆さんの想いを一言いただけますか。

増田 私が担当する勘定系システムは、社会インフラの役割を担うものであり、とてもやりがいを持って仕事に取り組んでいます。お客さまに選ばれる金融機関であるためにも、その土台となるシステムをしっかり構築したいと思います。

河野 「法人ポータル」の活用により、職員一人ひとりが、お客さまへより良いソリューションを考える時間を少しでも増やしていきたいと思っています。また、勘定系システムとの連携、利便性の向上などにより、これらのシステムを継続的に育てていくことにも注力したいです。

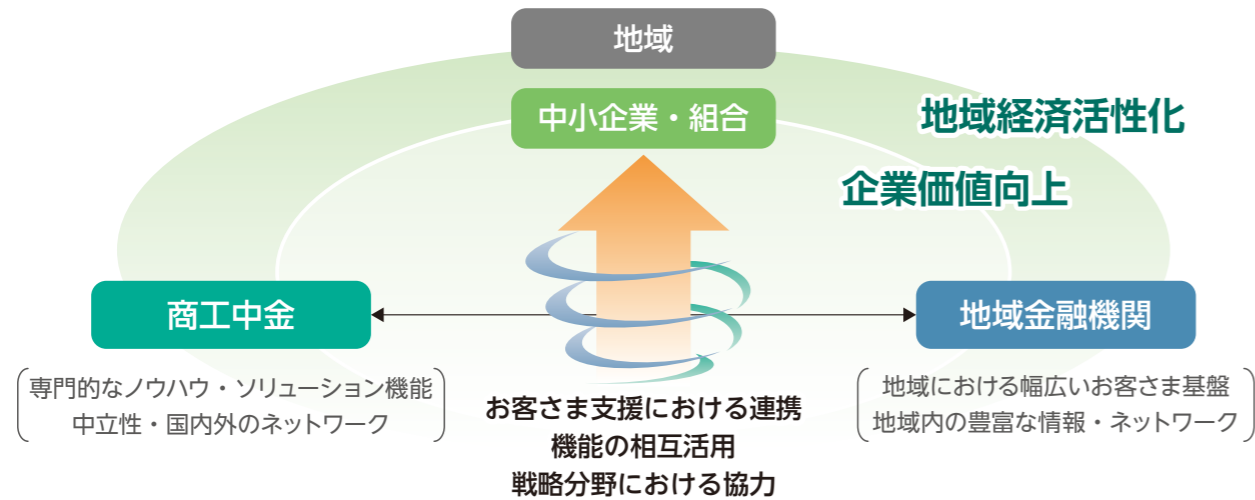
川人 データマネジメントに係る体制を拡充し、データ利活用を拡大させたいです。そして、お客さまが抱える経営課題を解決に導く、これを目標として掲げたいと思います。

高野 データ利活用の高度化により業界分析を行い、お客さまのニーズ把握につなげていきたいです。また、業務効率化の効果も追求していきたいと思っています。

鍛冶 取締役会でもDXについての議論が活発化しています。まさに今、AIやビッグデータの利活用について議論していますし、サイバーセキュリティについては最重要課題と認識しています。PURPOSE実現に向けては、組織全体で情報を有効に使うことがとても重要であり、経営陣としても、DX分野での必要な投資はしっかりやっていきたいと考えています。DXを基軸とした企業変革に向け、グループ一体で力を合わせ、取り組んでいきましょう。

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、お客さまの企業価値向上を通じた地域経済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、双方のお客さま基盤に対し、高度金融分野、本業支援分野等の幅広いニーズ対応力を強化してまいります。



シンジケートローン

泉州卸商業団地協同組合 様 (大阪府)

卸団地組合の再整備をサポート

泉州卸商業団地協同組合様は1967年設立の卸団地組合として、長年、生活必需品等の供給を通じて地域経済の発展に貢献してきました。今回、同組合は団地内の下水道設備の老朽化等の課題を解決するとともに、地域活性化に向けた、商業施設・住宅施設の新設による再整備計画を策定しました。



商工中金は、現地訪問や関係者へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を実施。同組合の再整備計画の策定に参画することを通じて、今回の取組みが組合運営の持続可能性を高めるほか、地域経済の活性化にも大きく貢献するものと判断し、地域金融機関と協調して総額20億円のシンジケートローンを組成しました。

国内法人向け米ドル融資

ボックス株式会社 様 (京都府)

輸入決済資金の為替変動リスクヘッジをサポート

ボックス株式会社様は、模型ホビー等玩具の企画・製造・販売までをワンストップで行うホビー企業です。今回、同社は、海外協力工場に対する輸入決済に用いるUSドルの為替変動リスクを軽減するため、外貨借入を実施しました。



商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた事業性評価を実施し、同社の強みや財務上の課題を共有。同社のさらなる企業価値向上には、外貨調達による為替変動リスクの抑制が必要と考え、地域金融機関と協調して金融面からサポートしました。

商談会の開催

お客さまの販路開拓に貢献

株式会社高知銀行様、幡多信用金庫様とともに「第2回高知まるごと商談会」を対面形式で開催しました。

今回の商談会では、「高知県産食材を県外・海外へ」をテーマに金融機関3行のお客さま14社がセラーとして参加。

参加者からは「久々の対面形式での商談会であり不安もあったが、深い話ができて良かった」「県内外を問わず、このような機会があれば、また参加したい」等、好評の声が聞かれました。



商談会にあたり、商工中金は、外部支援機関とも連携し、自社商品PRにおける伝え方の工夫や、知的財産権を活用したブランド向上等をテーマとした「商談の質を高めるためのセミナー」もあわせて開催しました。



持続可能な社会の実現に向けた取組み

基本的な考え方 "SPEED"の視点

マテリアリティの解決に向け、中小企業の皆さまの取組みを支援すること、また自身でも取組みを進めていくことにより、持続可能な社会となるよう貢献していきます。お客さまとともに創出する共通価値として、「経済的価値」「社会的価値」「働き手の幸せ」の3つを定め、価値創出に取り組んでいます。

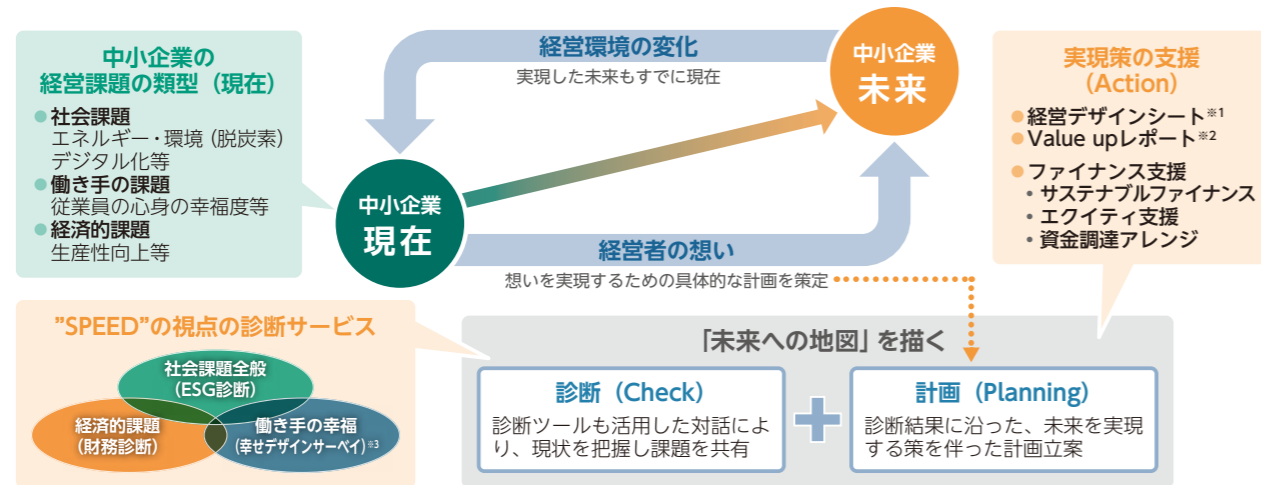
2022年3月に環境や人権に対する基本的な考え方の方針である「サステナビリティ基本規程」を定めました。同規程では、商工中金の組織・職員の取組みの基本的な視点として"SPEED"の視点を設定し、具体的な目的と行動を定めています。

	Sustainability	Productivity	Empathy	Ecology	Digital
SPEEDの視点	未来を損なわず 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	関係者以外も満ちる 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	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	多様な需要を持つ消費者 に即したサービスを物質 的な材料や環境負荷の 削減なく提供
行動	事業活動に必要な経営 資源を徹底的に確保 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ブ ルな価値の活用 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 理、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います。

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、ともに歩んでいきます。



※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

TCFD開示

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」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の提言^{※1}、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います。また、逐次、取締役会に報告しています。
- 気候変動を含む社会の重要課題を解決し、持続可能な社会の実現に向けて積極的な役割を果たすため、サステナビリティ基本規程を策定、取締役会にて決議しています。
- 事業活動を通じて、重点的かつ効果的に貢献する社会の重要な課題（マテリアリティ）を特定しています。

戦略

- 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います^{※2}。
- "SPEED"の視点を持った事業性評価を起点に、お客さまと気候変動リスクをともに乗り越えるための対話を行い、必要な取組みの実行支援を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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行います。その過程で確認した環境・社会に対し負の影響を及ぼす可能性が高い事業との取引は、「環境または社会に配慮した取組の方針」に沿って対応していきます。
- 気候変動に起因するリスク（移行リスク・物理的リスク）を適切に認識したうえで、これに対応したリスク管理態勢の構築に取り組んでいきます。

指標と目標

- 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%の削減、2050年度までのカーボンニュートラル（Scope1, 2が対象）
- 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基に算出した2021年度のCO₂排出量は9,176トンで、2013年度比40%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0.4%です（2023年3月末）。TCFD提言における炭素関連資産のうち、エネルギーセクター及びユーティリティセクター（水道事業を除く）向けの貸出を対象としております。

※1 TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）
 ※2 気候変動リスクのシナリオ分析についてはp.42をご覧ください。

TOPIC インパクト預金

未来への想い、つながる社会へ

ポジティブ・インパクト・ファイナンスの適格要件を満たす投融资へ、「インパクト預金」を充当する枠組みを設定しています。お客さまから預入いただいた「インパクト預金」を原資として、中小企業のポジティブ・インパクト・ファイナンスに取り組むことで、社会的価値創出による社会の好循環を目指しています。

なお、本取組みを含む、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）と紐付けし、インパクト預金とそれを原資としたPIFの枠組み」は、2022年度環境省「グリーンファイナンスモデル創出事業」に係るモデル事業に選出されました。



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、リスクを洗い出しております。商工中金が想定する気候変動リスクの概要は以下の通りです。

移行リスク	物理的リスク
<p>低炭素社会へ移行していく過程で生じるリスク</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>政策・規制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入 温室効果ガス排出目標に係る規制強化 </div> <div style="width: 45%;"> <p>市場・技術の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 </div> </div> <p>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</p> <p>社会的要請の高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>商工中金において気候変動へ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、資金調達が困難になるリスク</p>	<p>自然災害の激甚化や気候の変化によって生じるリスク</p> <p>急性リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 台風・豪雨・洪水等の風水災の発生 <p>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・復旧のためのコストが増加するリスク</p> <p>慢性リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均気温や海面の緩やかな上昇 <p>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</p>

特に、信用リスク*1・風評リスク*2は経営上の影響が大きい重要なリスクと考えております。お客さまへのエンゲージメント等を通じたサポートや、シナリオ分析等を通じたリスク管理の強化により、リスクの低減を図ります。

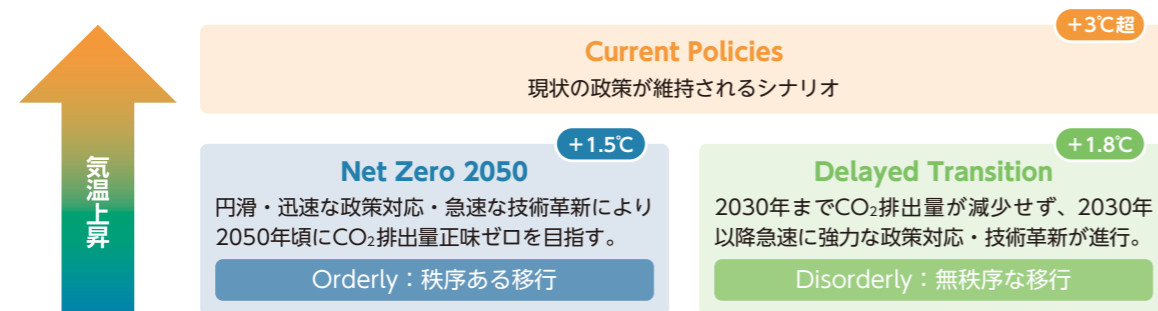
*1 低炭素社会への移行が進む中で、お客さまのビジネスモデルが負の影響を受け、商工中金の与信コストが増加するリスク
*2 気候変動問題への取組みや開示が不十分とみなされ、商工中金のレピュテーションが毀損するリスク

シナリオ分析の実施

気候変動に対する組織のレジリエンス（強靱性）を高めていく観点で、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）を使って分析を行っています。

【使用シナリオ】

移行リスク・物理的リスクのシナリオ分析において、NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）が策定した3つのシナリオ（Net Zero 2050・Delayed Transition・Current Policies）を使用しています。それぞれのシナリオの世界観は下図の通りです。



移行リスク

気候変動影響・ポートフォリオ上のエクスポージャーの大きさを考慮のうえ、セクターを選定し、移行リスクに伴う与信関連費用の増加額を推計しています。

分析対象セクターの選定プロセス

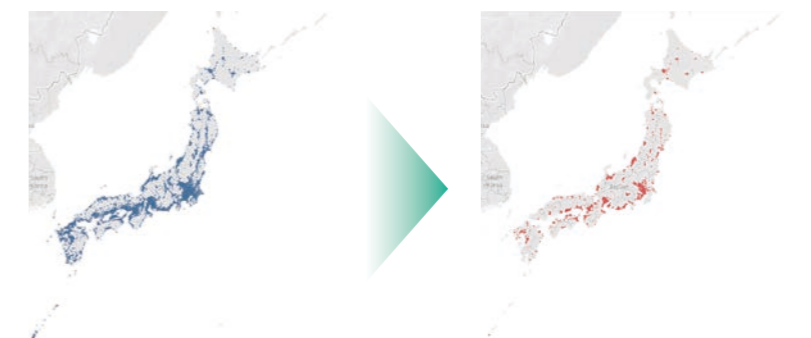
TCFD提言における炭素関連資産セクターのうち、貸出残高が一定以上のセクターについて評価を実施。セクターごとの気候変動影響（移行リスク）、商工中金の投融資等の残高を踏まえ、「自動車及び部品」・「トラックサービス」・「金属・鉱業」の3セクターを分析対象に選定しています。

分析対象セクターの定性評価（主な移行リスク）

自動車及び部品	<p>【法規制】炭素税の導入（製造過程のCO₂排出量等への炭素税）</p> <p>【技術・市場】電動車への転換（エンジン部品等のダウンサイジング）</p> <p>【評判】顧客志向の変化（消費者・完成品メーカーの低炭素志向）</p>
トラックサービス	<p>【法規制】炭素税の導入・GHG排出規制の強化</p> <p>【技術・市場】電気トラックへの転換（車両価格上昇・積載量減少）</p> <p>【評判】顧客志向の変化（低炭素転換を企図したモデルシフト等）</p>
金属・鉱業	<p>【法規制】炭素税の導入（製造過程のCO₂排出量等への炭素税）</p> <p>【技術・市場】電力価格上昇・低炭素技術導入に伴う原料・製造費用上昇</p> <p>【評判】顧客志向の変化（消費者・販売先の低炭素志向）</p>

物理的リスク

全融資先の所在地情報から台風等による水災により浸水が起き得る先を特定。浸水が起き得る融資先ごとに、水災の発生確率から財務内容を推計し、債務者区分の変遷から与信関連費用の増加額を算出しています。



融資先全先の所在地分布

浸水が起き得る融資先の所在地分布

【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」・「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うち、直近で債務者区分を有する先。	浸水が起き得る融資先のうち、直近で債務者区分を有する先。
使用シナリオ	NGFSシナリオのうち、Net Zero 2050・Delayed Transition・Current Policiesの3シナリオ	
分析結果	2050年時点の与信関連費用の増加額 単年度ペースで最大50～60億円	2050年までの与信関連費用の累計額 最大180億円程度

人的資本座談会

商工中金は、「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」の育成を目指し、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ（通称：ヒト☆カレ）」を創設。これにあわせて、従来の研修施設を「MIRAI Campus」として大幅にリニューアルしました。このキャンパスの施設内で、職員の未来とそれを実現する人的資本経営について、取締役副社長執行役員の中谷肇が職員と対話しました。



価値観の醸成（マイパーパス等）

中谷 商工中金では、ワークショップを開催し、全職員で「マイパーパス」の策定に取り組みました。自己紹介を兼ねて皆さんのマイパーパスを教えてください。

山本 私のパーパスは「変化や多様な価値観を肯定的に捉え、『楽しく前向きに』成長する」です。中でも大事にしているのは、「『楽しく前向きに』成長する」という部分です。

滝柳 私のパーパスは、「全ての行動にプラスアルファの価値を。関わる人全てと成長を」です。お客さまに対して常に一歩先の提案をしたいと思っていましたし、結果として、私自身もお客さまとともに成長できました。

堀 私のパーパスは「変化を楽しみ、学び、考え、実践することで成長し続ける」

です。私自身、キャリアチャレンジ制度を利用し、希望して主計部に異動してきたので、様々な課題に取り組みながら、日々の業務を楽しんでいます。

中谷 ありがとうございます。私のパーパスは、「多様性・創

造性を尊重し、変化に誠実に向き合い、学び続けることで、Well-beingを実現する」です。マイパーパスとは、「商工中金で働くうえでの羅針盤」。変えるところは変えつつも、変えてはならないところは変えてはなりません。ぜひ、今後もマイパーパスのもと、チャレンジし続けてください。

人財の強みと課題

中谷 皆さんが感じる「商工中金の人財の強みと課題」とは何でしょうか。

堀 中小企業のお客さまに対する熱い想いだと思います。一方で、業務改革で社内は変わってきているものの、組織全体としては、縦割りの意識がまだ残っているように感じます。

山本 私は「BSA（ビジネス・ソリューション・アドバイザー、高度なソリューションスキルを有する社内資格者）」や「経営サポーター（経営改善に係る多様なスキルを有する社内資格者）」を通じて、ノウハウを横展開できることだと思います。課題は、職員間のPURPOSEへの意識の差でしょうか。その差を埋めていくことが商工中金としてのPURPOSE実現につながるのではないのでしょうか。また、女性が働きやすい職場づくりをしたりするなど、様々な取り組みが行われていますが、これらの価値観醸成も課題だと思います。

滝柳 私は以前、別の金融機関で働いていましたが、強み



取締役副社長執行役員
中谷 肇



人づくり支援室
山本 美友

は、若手人財の質の高さだと思います。法人へのソリューション提供を専門とし、入社2年目から社長と一対一で対話する機会があることやOJT制度の一つである指導員制度のもと、先輩職員がきめ細かくサポートすることで磨かれています。

と思います。課題は、多様な個性を認めるインクルージョンがまだまだだと感じています。

中谷 仰る通りかと思います。商工中金は今後、コンサルティング機能を強化し、お客さまの企業価値向上に貢献し、その結果として、収益性の向上を目指していきます。そのためには、PURPOSEの共感を広げること、縦割りの解消、多様な個性を認める風土の醸成が必要ですね。

商工中金が目指す理想（「NEXT PLAN」策定へ）

中谷 変化が激しい環境下、自ら変化に対応し、チャレンジしていく人財が必要です。そのために、商工中金では全社を挙げて価値観醸成や人財育成体系の整備を進めています。企業内大学「ヒト☆カレ」のコンセプトを聞かせてください。

山本 「ヒト☆カレ」は、既存の研修体系を企業内大学の形態に再構築し、自らのキャリアアップを目指す全職員を対象として創設しました。業務に関する研修だけでなく、ヒューマンスキル等に関する研修・動画コンテンツを拡充し、「学びたい」という気持ちの後押しをしたいと考えています。

中谷 業務スキルに加え、ヒューマンスキルを身につけることで、経営者の夢や想いに寄り添い、一緒に未来を描き、築ける力が備わっていると思います。そのための育成の仕組み構築や体系整備には投資を惜しまず、力を注いでいきたいですね。現在、そういった職員を後押しするため、新人事制度の「NEXT PLAN」の策定に着手しています。「NEXT PLAN」についてはどう感じていますか。

山本 今までにない取組みで、良いステップアップになると思



主計部
堀 祐晃

ます。しかし「従来の仕組みでうまくいっていたのに、なぜ新しくするのか」という不満や戸惑いを感じている職員もいるように思います。

堀 どの業界でも人事制度や働き方が変わってきています。商工中金も例外ではありません。だからこそ、そうした不満や戸惑いは、議論をしながら少しずつ解消し、良いものにしていく必要があると思います。

滝柳 これまでの制度と比較すると大きな改革だと感じます。チャレンジを通じた成長とともに、個々のキャリアデザインやライフプランを後押しするような、強いメッセージが入っていると私は捉えています。

中谷 「NEXT PLAN」では、現状の枠にとらわれず、職員のライフステージに応じた多様な働き方を提供し、Well-beingの実現を図っていきたくと考えています。また、「ヒト☆カレ」に代表されるように、職員一人ひとりのチャレンジを支援する仕組みづくりにより、職員の自律的な成長もサポートしていきたいと思っています。

商工中金の未来に向けて一言

中谷 最後に、商工中金の未来に向けて、一言ずついただけますか。

滝柳 「ヒト☆カレ」を学びのプラットフォームとして、さらに進化をさせていきたいです。商工中金は、様々な強みやポテンシャルを持っていると感じています。ここに、職員一人ひとりの成長が掛け合わされば、もっとお客さまに貢献できると思います。

堀 私のパーパスにもある「変化を楽しむ」は、自分が変われるチャンスです。自分が成長することで、お客さまにも組織にも貢献できると考えています。

山本 「ヒト☆カレ」のコンセプトである「手挙げ」や「自律」の定着は、まだまだこれからなので、それを実現していくことで、次のステップへ成長するきっかけにしていきたいです。

中谷 ありがとうございます。中小企業のニーズは、多様化・高度化しており、より専門性を高めなければなりません。多様性を尊重しながら、チャレンジする人財を応援・育成し、お客さまの企業価値向上に貢献していくことで、商工中金のPURPOSEを実現していきたいと思っています。



D&I推進部
滝柳 雄大

人的資本経営

「PURPOSE・MISSION」を実現するための人的資本経営

商工中金は、変化につよい社会の実現を目指し、お客さまとともに持続的成長を可能とする経営を追求しています。お客さまの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ために、商工中金の人的資本経営においては、下記の方針に基づき「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」の採用、育成に取り組んでいます。求められる人財像の実現のためには、業務スキル及びヒューマンスキルの双方の強化が必要であり、そのための人的資本投資を一層充実させています。その投資の結果として、戦略分野とWell-beingの実現を両立させ、商工中金の「PURPOSE・MISSION」の実現につなげてまいります。

多様性の確保の方針／人財育成・社内環境整備に関する方針

多様性の確保の方針

●ダイバーシティ トップステイトメント

私たち商工中金にとり最も大切な経営資源である商工中金で働く役職員全員が、心身共に健康で、生き活きとやりがいを持って働ける組織とするために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

D&I推進を通じ、組織として目指すこと

1. 役職員一人ひとりが持つ個性や多様性を尊重し、その能力を最大限発揮できる職場にします。その中で、特に女性の活躍推進を図り、管理職への登用を拡大させます。
2. 本部と営業店の全ての組織間・内の風通しをよくし、誰もが安心して自由闊達に意見を述べ合い、助け合い、協力し合いながら、共に成長する風土を醸成します。

D&I推進を通じ、職員に期待すること

1. 自分に限界を設けず、自分の力を信じ、自己研鑽に励み、チャレンジすること。
2. 前例にとらわれず、柔軟な発想で業務に取り組むこと。
3. 役職、経験に縛られることなく前向きな意見具申をし、他者の意見にも耳を傾けること。
4. 日々共に働く仲間を思いやり、敬意をもって接すること。

皆さんの前向きなチャレンジを奨励し、働きがいのある組織とするため、経営陣一同は、積極的に皆さんの声を聴き、全力で皆さんの成長をサポートします。

人財育成・社内環境整備に関する方針

●人事戦略の基本構想

「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を採用・育成し、経営戦略に基づく人財配置を実施することでPURPOSEの実現につなげます。

●人財育成方針

自ら考え学びを得る自律的なプロフェッショナル人財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きます。

●社内環境整備方針

商工中金が職員に約束すること

3つの充実（仕事、個人、家庭・社会）に向けた取組を通じて、職員一人ひとりのWell-beingの実現を支援します。

1. 仕事の充実…お客さまへの価値向上に向け、どのような役割を担ってチャレンジし、成果を生み出したのかを評価する人事制度に移行します。
2. 個人の充実…一人ひとりの主体的なキャリア選択を尊重し、金融のプロフェッショナルに向けた自律的な成長を支援します。
3. 家庭・社会の充実…ライフステージに応じた多様な選択肢や柔軟な働き方を提供し、仕事と家庭の両立を支援します。

【職員の皆さんに期待すること】

環境変化に対して柔軟かつスピーディに対応し、お客さまの価値向上のために、自律的に変革し続けること。

指標及び目標

人的資本経営の実践状況を可視化するための指標及び目標については、下記の通りです。これらは、価値創造へつなげるプロセスを統合的に示す「人財版価値創造モデル」を踏まえ指標を数値化したものです。

▶▶ p.48 人財版価値創造モデル

戦略	指標 ^{※1}	2022年度実績	2023年度目標
価値観醸成 (成長の源泉)	マイパーパスワークショップ参加人数	4,091名	
	新規採用に占めるキャリア採用者の割合	17.2%	33.3%
	新卒総合職採用に占める女性労働者の割合	37.6%	50.0%
	管理職に占める女性労働者の割合	7.9%	8.5%
	有給休暇取得率	76.8%	80.0%
	育児休業取得率	男性87.6% 女性100%	男性100%
	労働者の男女の賃金の差異 (男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合(%)で表示)	全労働者41.0% 正職員47.4% 臨時従業員68.8%	
キャリアサポート 人財育成・リスクリリング (成長のテコ)	キャリア・チャレンジ制度応募者数	52名	
	インハウス・インターンシップ応募者数	160名	
	社内兼業制度応募者数	137名	
	一人当たり研修費	49,276円	

人的資本アウトプット (人的資本投資の成果)		2022年度実績	2023年度目標
サステナ経営検定1～3級合格者数(累計)		46名	
ITパスポート合格者数(累計)		915名	
中小企業診断士二次試験合格者・実務補習修了者数(累計)		57名	
MBA修了者数(累計)		14名	

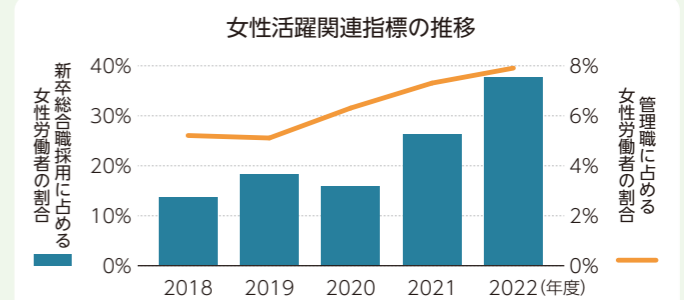
人的資本アウトカム (人的資本投資の結果)		2022年度実績	2023年度目標
eNPS SM ^{※2}		△ 48.8%	
従業員エンゲージメント調査項目 「今後も今の会社で働きたいと思う」		77.6%	

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 eNPSSM: Employee Net Promoter Score「親しい知人や友人にあなたの職場をどれくらい勧めたいか」を尋ね、職場推奨度を数値化したもの。職場推奨度を0～10点で職員が評価・回答し、9～10点を付けた「推奨者」の割合から0～6点を付けた「批判者」の割合を引いた数値。eNPSSMは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

TOPIC 女性活躍

商工中金では積極的に女性総合職の採用を行うとともに、女性管理職の登用を推進しております。



人財版価値創造モデル

商工中金の「人財版価値創造モデル」とは、知的資本・人的資本の充実を目指すための取組みを示したもので、人材育成のステップをバランスシートの形で表しています。職員一人ひとりの価値観・想いといった成長の源泉に対して継続的なサポートを行うことで、その成果としてのスキルが実り、さらに成長の源泉となるという循環モデルです。

その成果は、求められる人財像である「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」として、商工中金の経営基盤である知的資本・人的資本の充実につながります。 ▶▶ p.8-9 価値創造モデル

知的資本・人的資本の充実

求められる人財像の実現
「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」

成果【資産】	人財バランスシート	成長のテコ【負債】
業務スキル 「知識」と「情報」 <ul style="list-style-type: none"> ● DXスキル ● 事業性評価・ソリューションスキル ● 差別化分野（カテゴリーS・E・T） ● サービスのシフト（情報・人財・高度金融サービス） ● 社内認定資格-BSA・経営サポーター 	人財育成・リスクリング <ul style="list-style-type: none"> ● 企業内大学「人づくりカレッジ」 ● OJT・指導員制度 ● 自己啓発支援・eラーニング キャリアサポート <ul style="list-style-type: none"> ● 社内兼業制度 ● インハウス・インターンシップ ● 連携支援機関等への出向 ● キャリア・チャレンジ制度 	
ヒューマンスキル 「実践」と「変革」 <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション ● チームワーク ● リーダーシップ ● ホスピタリティ ● インテグリティ 	成長の源泉【資本】 価値観醸成 <ul style="list-style-type: none"> ● 職員一人ひとりのWell-being ● エンゲージメント（中小企業への想い、成長したい動機） ● マイパーパス ● D&I宣言 	

社内環境整備方針
(仕事の充実、個の充実、家族・社会の充実)

成長の源泉【資本】

価値観醸成の取組み

成長の源泉となる職員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるため、商工中金ではPURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。PURPOSEを自分ごと化するため、「マイパーパスワークショップ」を開催し、マイパーパスの策定を行いました。

また、女性活躍推進、キャリア採用や障がい者雇用についても積極的に取り組み、人材の多様性確保に努めつつ、役員及び全部店ごとに「D&I宣言」を策定し全社で共有するなど、D&Iの意識醸成に努めています。

成長のテコ【負債】

人材育成・リスクリングの取組み

職員一人ひとりのスキルアップをサポートしていくため、2023年4月には従来の研修体系を再構築し、企業内大学として「人づくりカレッジ」を創設しました。 ▶▶ p.50 人づくりカレッジの開校

OJTにおいては、職員本人、上司が連携し、能力開発についての計画を定め、PDCAのマネジメントサイクルにより日常指導や顧客訪問、面談等の手厚い育成サポートを実施しています。また、若手職員が成長できる仕組みとして、指導員制度を設けており、指導や相談など若手職員のパートナーとして、入社後2年間にわたり、先輩職員を一人ずつ任命しています。

自己啓発支援においては、報奨金対象となる通信教育や資格制度を大幅に増やし、eラーニングではヒューマンスキルなどを含めた様々なコンテンツを拡充する等、職員が自律的に学び続けることができる環境を整備しています。

キャリアサポートの取組み

「社内兼業制度（社内副業）」や「インハウス・インターンシップ（社内短期留学）」、お取引先や連携支援機関への出向、希望する部署への社内公募制度である「キャリア・チャレンジ制度」など、様々な制度を設けて職員の自律的なキャリア形成をサポートしています。また、職員のワークライフマネジメントをサポートしていく観点から、リモートワークの推進等、社内環境整備に取り組んでいます。

成果【資産】

業務スキル（ハードスキル）の習得

職員一人ひとりのWell-being、中小企業への想いや成長したい動機が、人材育成やキャリアサポートの取組みを通じ、業務スキルやヒューマンスキルとしてアウトプットされます。ここでいう業務スキルは、商工中金での銀行業務に活かせる「知識」や「情報」を指します。DXスキルや事業性評価などのベーススキルに加え、中期経営計画に掲げる差別化分野の確立や、サービスのシフトなど、経営戦略に連動した知識や技能を習得します。また、社内認定資格であるBSA、経営サポーター制度を通して、知識・技能の共有を行っています。

ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を目指し、習得した業務スキルを実践に移すためのヒューマンスキルの強化に取り組んでいます。マイパーパスに根差した自律的に学ぶ姿勢を源泉とし、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップに加えて、お客さまに寄り添うホスピタリティの精神や、誠実さ、知行合一に至るインテグリティを高めていくことで、セカンドキャリアを含めた生涯に活かせる人間力の向上を目指しています。

INTERVIEW

BSA（ビジネス・ソリューション・アドバイザー）

BSAは、高度なソリューションスキルを有する社内認定資格者です。私はBSAとしてお客さまに最適なソリューションを提供すべく、各担当者と一緒に財務諸表を用いて検討会を実施したり、同行訪問しニーズを確認するなどの活動を行っています。

お客さまと対話し、誰よりも事業を深く理解したうえで、付加価値の高い提案をお客さまにたくさん届けられるような支店にしていきたいです。

押上支店 清家 暢人



INTERVIEW

経営サポーター

私は経営サポーターとして支店内で有効事例の研修や経営改善スキル向上を狙ったグループワークを主導しています。銀行の仕事は融資をして終わりではありません。

お客さまが置かれている状況を正しく理解し、課題を分析し、改善に向けて伴走支援することにやりがいと誇りを感じています。

池袋支店 佐藤 優子



特集 人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)の開校

商工中金は、人的資本の充実を図っていくため、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ(通称:ヒト☆カレ)」を開校しました。この「ヒト☆カレ」では、『ともに考え、ともに創る。「わかった」から「できた!」へ。』をコンセプトに、全職員に、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以上の講座を準備しました。グループワークやゼミ形式といった双方向型のコンテンツを中心に、商工中金外部に出ていく交流型、各種体験型プログラムも取り入れ、積極的な「手挙げ参加」を促しながら、職員の能力開発を実践的、多面的にサポートできる体系を構築しました。この「ヒト☆カレ」を通じ、職員一人ひとりが生き活きとやりがいを持って働ける風土を醸成してまいります。

研修体系・プログラム概要

		基礎・実践を経て、マネジメントや専門スキルを習得				
集合研修	階層別研修例	●新入職員研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業窓口ステップⅠ～Ⅲ ●営業窓口TRYⅠ～Ⅳ	●指導員研修 ●中堅チャレンジ研修 ●アドバンス研修 ●担当職チャレンジカレッジ	●新任課長・次長研修 ●課長・次長 ●マネジメントスキル研修 ●課長・次長 ●本業支援スキル研修 ●課長・次長 ●ステップアップ研修	●新任支店長研修 ●役員研修	
	手挙げ型研修	業務スキル	事業性評価 デリバティブ	経営改善 国際業務事務	国際業務 企業診断講座	ソリューション業務 事業承継・M&A
		ヒューマンスキル	ビジネススキル：ロジカルシンキング、タスクマネジメント、コーチング 等 体験型学習：被災地フィールドスタディ、アドベンチャーワーク 等			
		アカデミー	DXアカデミー 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)			
		キャリア研修	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、インハウス・インターンシップ、キャリアミーティング				
外部機関研修	自己選択型通学(ビジネススクール単科受講等)		経営者育成研修			
	MBA(国内・海外)、中小企業大学校・日本生産性本部(ほか)	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		
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! 事務部門の仕事のイロハ		

●ヒューマンスキル向上プログラム例

被災地フィールドスタディ

震災復興の担い手から学ぶことで、「何もないところから価値を生み出せる人財」や「正解のない課題に対し未来を見据えて考えることのできる人財」を育成し、「自己変革を促すこと」を目的としています。



アドベンチャーワーク

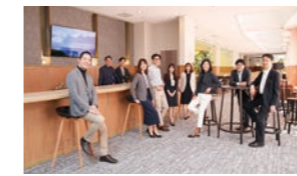
アドベンチャー教育の哲学・手法を取り入れた体験学習プログラムで、様々な体験を通して、チームビルディングで重要な相互尊重の考え方を学ぶことや参加者自身のチャレンジ精神を育みます。



MIRAI Campus

「ヒト☆カレ」の開校に合わせ、そのコンセプトを実現するため、従来の研修会館を「MIRAI Campus」としてリニューアルしました。職員の自律的な学びを後押しするため、明るく快適な空間を演出するとともに、多目的利用の和室(WA!室)や防災設備など職員同士の学び合いを促進する設備・仕掛けを数多く配置しました。また、オンライン配信設備も導入し、全国の職員がリアルタイムで参加できるハイブリッド型研修も実施可能となっています。

「MIRAI Campus」は学びの場としての活用にとどまらず、リモートワーク、サテライトオフィス利用といった職員の多様な働き方の支援、グループワーク・ディスカッション等のコミュニケーションスペースとして、支店・部署を越えた多様な職員が集うことができる場として活用しています。



コミュニケーションスペース

研修の合間のコミュニケーションやリフレッシュなど受講生の交流を促す様々なスペースを設けています。バーカウンターにはカフェマシンやミニコンビニを常設し、モニターを活用したグループワークやセミナーなどに利用できるよう設計しています。



Garden(焚火)

ガーデンチェア・テーブルを設置し、研修・リモートワーク時のコミュニケーション機会創出を図っています。夕暮れ以降に利用可能な焚火設備も準備しており、職員同士がゆらぐ炎を眺めながら、夢やマイパースを語り合う焚火プログラムも用意しています。



WA!室(和・話・輪)

琉球畳の落ち着いた雰囲気、室内に配置された囲炉裏風テーブルを囲みながら、グループワークや懇親を深める語らいの場として活用しています。座布団は色数を増やし、多様性・D&Iの精神を表現しています。



Charge Room/Papa Mama Room

クッションフロア、絨毯敷とすることで、靴を脱いだ状態で集中したディスカッションができる場としました。職員が研修に参加する際の保育ルームとしても利用でき、育児中の職員の学びの機会を確保しています。



オンライン配信設備

可動式の机・椅子・コミュニケーションボード(電子黒板)等の設置により、双方向でのグループワークを中心とした研修に対応しています。また、オンライン配信設備により、対面・WEBのハイブリッド型研修を実現しています。

グループワーク風景

内定式、新入職員研修、マイパースワークショップでは、手話通訳者、聞こえづらい方に配慮した専用大画面、UDトーク等により、障がいの有無にかかわらず全員参加型のプログラムを実施しています。



INTERVIEW

人づくりカレッジでは、被災地フィールドスタディや、アドベンチャーワーク等の体験学習プログラムなど、ヒューマンスキル向上を目的としたプログラムを新設し、公募時には多数の職員が手を挙げてくれました。リニューアルしたMIRAI Campusでは、新しく導入した焚火や、コミュニケーションスペースにて職員の笑顔が溢れている様子を見ることができ、対面で集まることの重要性を学びました。これからも自身のミッションである「職員が思う存分にその能力を発揮できるよう自発的な挑戦と成長をサポートする。」の実現に向けて、職員とともに学び、人づくりカレッジの更なる進化に取り組んでいきたいと思っております。



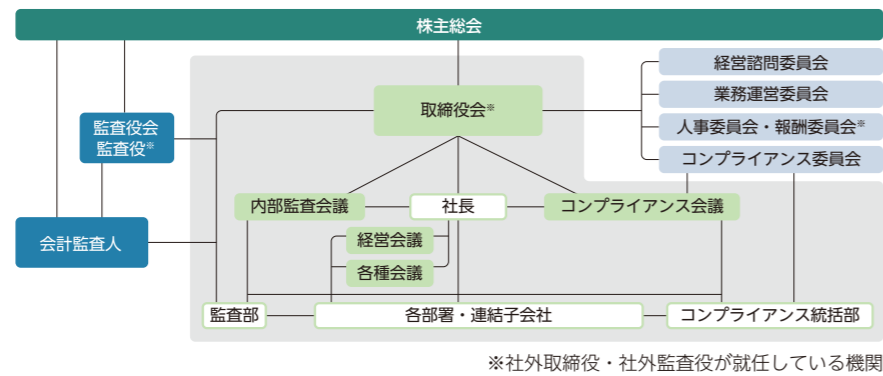
人づくり支援室 前田 悠

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は、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実効性型取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んでいます。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



II. ガバナンス改革

2018年、「過半数の社外取締役登用」、「委任型執行役員制度の導入」等により経営体制を刷新し、ガバナンス改革に着手。取締役会の審議時間は2017年度約24時間から2022年度には約28時間となり、また、発言回数は2017年度143回から2022年度には220回となり、取締役会が活性化しています。

(年度)	2008	2017	2018	2020	2021
株主総会	株式会社化		業務改善計画提出		
取締役会	取締役12名(うち社外1名)		社外取締役を過半数に		
取締役会の多様性			女性取締役選任	スキルマトリクス導入	
取締役会の実効性			取締役会の実効性評価開始		取締役会「討議」導入
執行役員			委任型執行役員制度導入		
任意委員会の設置	経営諮問委員会、人事委員会、報酬委員会	コンプライアンス委員会			

III. コーポレートガバナンス体制 (監査役会設置会社)

◆ 取締役会

取締役会は、過半数の社外取締役（5名）で構成されています。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います。2022年度は17回開催・約28時間審議され、主に、人事制度、人的資本経営、DX推進等について議論しました。

◆ 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）で構成されています。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います。2022年度は14回開催・約29時間審議され、主に、監査報告の作成、監査方針及び監査計画、その他監査役の職務の執行に関する事項について議論しました。

取締役 9名、うち社外取締役 5名
(2022.6.21～生え抜きの社内取締役1名就任)

IV. 取締役会の実効性評価

商工中金では、ガバナンスの徹底強化を図るべく、2018年度から、取締役会の実効性評価を行っております。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、取締役会での討議を経て、次年度の取組方針を決定しております。毎年、このようなPDCAサイクルを回していくことで、取締役会の更なる機能向上を図ってまいります。



2022年度はアンケート調査による自己評価を実施し、取締役会が適切に機能していることや議題の選定・審議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、等の意見がありました。

一方で、「企業価値向上に向けた中長期的な戦略に関する議論の実施」、「執行サイドも交えた議論の活性化」などが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2023年度における取組みの一部について、以下の通りご紹介いたします。

2022年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取組み

- 当金庫の中長期的な戦略についての議論実施
- 取締役・監査役と執行サイド間とのコミュニケーション深化 など

V. 取締役・監査役をサポート

取締役及び監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要となる法令やコーポレートガバナンス、リスク管理等を含む事項に関し、就任時に加え継続的に個々の取締役・監査役に適合したトレーニング機会の提供を行っています。また、取締役会の開催に際して、社外取締役及び社外監査役を対象とする事前説明会を開催しています。

2022年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取組み

- 営業店長会議や経営諮問委員会への参加
- トップリスク、人的資本経営、DXに関する役員研修
- 監査法人との意見交換会の実施 など

Ⅵ. 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経営諮問委員会・人事委員会・報酬委員会を設置し、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、さら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・人事委員会・報酬委員会

	概要	2022年度開催回数	主な検討内容
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等で構成される取締役会の諮問機関	2回	<ul style="list-style-type: none"> 業績に係る報告 中期経営計画に係る事項 民営化議論に係る事項 等
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る取締役会の諮問機関	2回 3回	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事 役員報酬・制度 役員退職慰労金

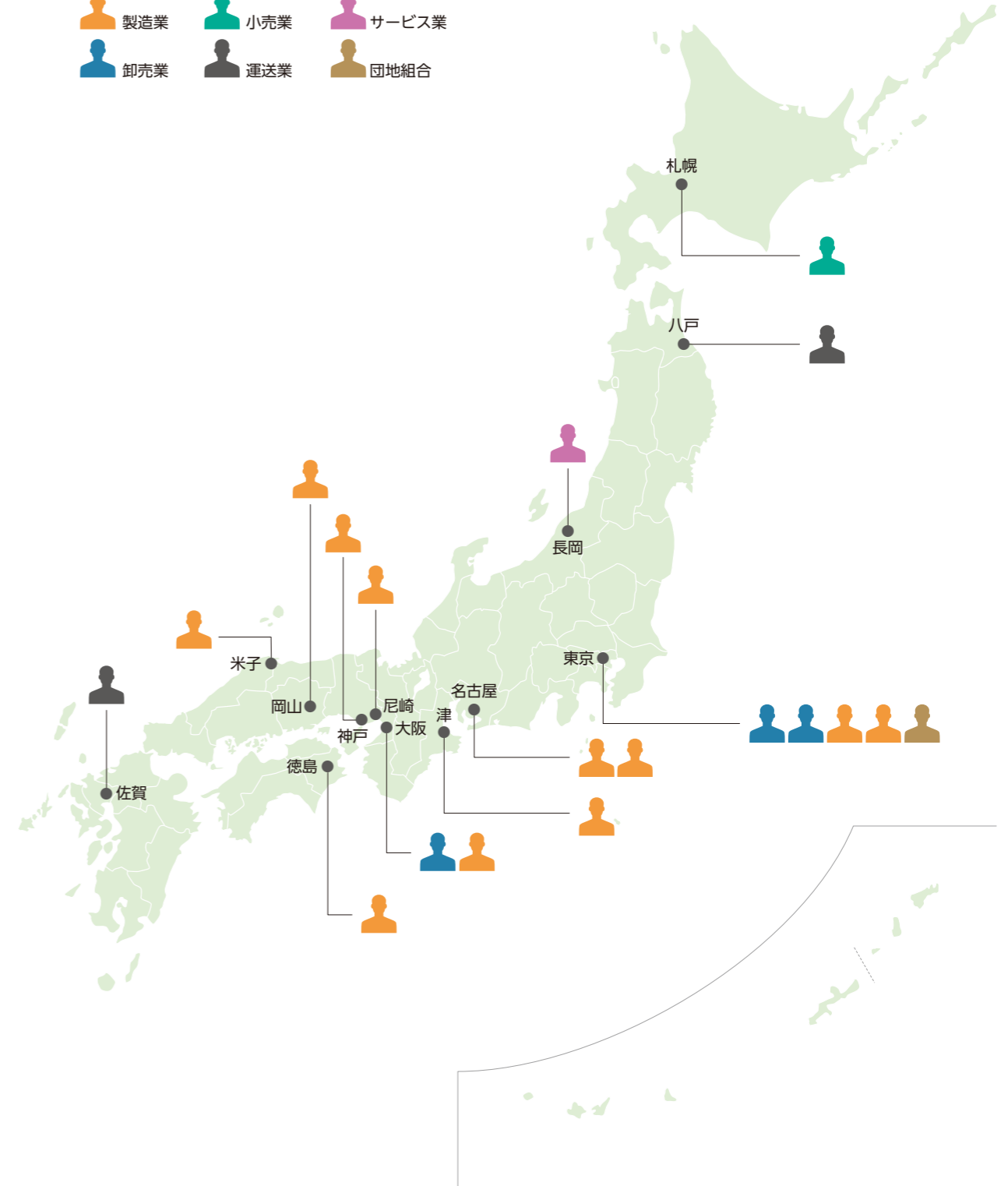
※両委員会ともに社外取締役2名、社内取締役2名、社外有識者2名、合計6名で構成されています。

◆ 経営諮問委員会名簿（敬称略）

委員長	石井一成	株式会社カネヒロ 代表取締役社長	
副委員長	内藤吉子	日興油脂株式会社 相談役	
委員	村山文彦	株式会社北日本オートバックス 代表取締役	
	泉山元	三八五流通株式会社 代表取締役社長	
	大久保雅由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長	
	村上京子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長	
	渡邊泰崇	株式会社渡辺リネン 代表取締役社長	
	三林憲忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長	
	宮崎薫	宮崎精鋼株式会社 代表取締役会長	
	鍛冶川清司	株式会社共進ペーパー&パッケージ 代表取締役会長	
	北村譲	株式会社アークエース 代表取締役社長	
	植田滋	四国化工機株式会社 代表取締役社長	
	晝田眞三	ヒルタ工業株式会社 代表取締役会長	
	森脇孝	株式会社菊水フォーミング 代表取締役社長	
	馬渡雅敏	松浦通運株式会社 代表取締役社長	
	全国ユース会	河村嘉希	丸菱工業株式会社 代表取締役社長
		菅波希衣子	ワッティー株式会社 代表取締役社長
濱口健宏		日建産業株式会社 代表取締役社長	
望月征彦		望月印刷株式会社 専務取締役	

順序は地区ごとの五十音順

経営諮問委員会は全国各地の
中小企業団体または中小企業の代表者等で構成





役員一覧

◆ 取締役



◆ 監査役



1 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：5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
 ファイ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
 役員総合企画部長兼総合企画本部広報室長
 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
 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
 2018年 6月 同代表取締役社長兼社長執行役員（現任）

4 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：2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）

2 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：1年 ■13/13回
 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）

5 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：5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）

3 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：4年9ヶ月 ■13/13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）

6 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：3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）
 2023年 6月 東京電力ホールディングス株式会社社外取締役（現任）

7 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：3年 ■17/17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
 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 2月 株式会社サーラコーポレーション社外取締役（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）
 2022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（監査等委員）（現任）

8 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：1年 ■13/13回
 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
 ネットイヤーグループ株式会社代表取締
 役社長
 2021年 5月 ウイングアーク1st株式会社社外取締役
 2021年 6月 ネットイヤーグループ株式会社取締役（現任）
 セガサミーホールディングス株式会社社
 外取締役（現任）
 2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）
 2023年 6月 三井物産株式会社社外取締役（現任）

9 社外取締役

日下 智晴 くだか ともはる
 1961年9月25日生

取締役在任期間：1年 ■13/13回
 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。

A 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：3年 ■17/17回 ■14/14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）

B 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：1年 ■12/12回 ■10/10回
 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）

C 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：5年 ■16/17回 ■14/14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（現シ
 ン・ベル法律事務所）弁
 護士（現任）
 キュービー株式会社社外
 監査役（現任）
 2018年 2月 当金庫社外監査役（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
 鹿島建設株式会社社外取
 締役（現任）
 2023年 6月 鹿島建設株式会社社外取
 締役（現任）

D 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：1年 ■12/12回 ■10/10回
 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）
 株式会社日新社外取締役
 （監査等委員）（現任）
 2021年 6月 大和ハウスリート投資法
 人監督役員（現任）
 2021年12月 株式会社セレス社外取締
 役（監査等委員）
 2022年 3月 株式会社セレス社外取締
 役（監査等委員）
 2022年 6月 株式会社民間資金等活用事業
 推進機構社外監査役（現任）
 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。

■ 取締役会への出席状況（2022年度）
 ■ 監査役会への出席状況（2022年度）

◆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など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・コンプライアンス	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		●								●	●
鍛治克彦	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			●		●		●		●	●	●

社外とは、会社法に定める社外取締役または社外監査役を指す。
独立とは、当金庫独自に定める「社外役員の独立性基準」を満たす者を指す。

◆常務執行役員



常務執行役員
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
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
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



常務執行役員
総務部長
佐藤 一也
さとう かずや



常務執行役員
住本 佳史
すみもと よしひと



常務執行役員
産業調査部長
山口 智也
やまぐち さとし

◆執行役員

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 (リスク統括部長)

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 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)

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 (営業店サポート部長)

佐野 吉浩
さの よしひろ

執行役員 (経営企画部長)

垂石 享
たれいし とおる

執行役員 (D&I推進部長)

早川 美佳
はやかわ みか

執行役員 (営業部長 兼 神田支店長)

矢沢 文浩
やざわ ふみひろ

執行役員 (DX推進部長 兼 システム部長)

中島 秀記
なかじま ひでき

執行役員 (キャリアサポート部長)

田中 広郎
たなか ひろお

執行役員 (東京支店長)

二岡 勝
ふたおか まさる

社外取締役メッセージ

「中小企業のDXを進めるために」

商工中金は、日本の未来を担う中小企業の成長の支援のために設立された金融機関です。その使命は今も変わらぬものながら、一方で、中小企業を取り巻く環境は激変しています。大きな変化の1つが、「DX」という言葉に代表されるデジタル化の波です。産業の種類に関わらず、この波を避けることはできず、むしろ、デジタル化を進めることが企業の成長に繋がります。

しかし、デジタル化は相応の投資を必要とするため容易ではありません。中小企業のDXは大企業のDXとは異なるやり方で行うべし、というのが私の長年のITの経験や知見からの結論です。

商工中金は、現在、生産性の向上や新規事業の創設など、自らのDXを進めています。金融機関としての支援を、投資や融資という直接的な支援だけでなく、DXの分野にも拡大し、中小企業の経営をサポートすることを目指しています。中小企業とともに成長していきましょう。

社外取締役
石黒 不二代



「地域金融における商工中金の役割」

商工中金は、全国47都道府県に102の拠点を置いています。融資先企業数は約7万4千先、そのうちメインバンクとなっている融資先は約10%です。



全国で中小企業融資をしっかりと行うためには、メインバンクの比率は低くならざるを得ず、その傾向は民営化後も変わりません。

社外取締役
日下 智晴

人口減少が進む日本では、地方圏のサステナビリティの確保は主要テーマの一つであり、DX、GXなどを着実に進めていく必要があります。

そのような時代にあって商工中金は、全国的に展開する金融機関の特性を活かし、支店を置く地域との関わりを持ち続けます。地域企業のメインバンクである地域金融機関との連携をこれまで以上に大切に、それぞれの地域の経済エコシステムの形成に貢献します。

その結果、日本が変化に強くなれば、商工中金のPURPOSEが実現するでしょう。

「人的資本の充実に向けて」

商工中金ではPURPOSE・MISSIONを新企業理念として制定し、職員一人ひとりが志を改めて確認し実現を目指しています。また、働き方改革やD&I推進などにも力を入れてきました。金融機関の在り方も問われる中、サービスのシフトや、差別化分野の確立などの主要戦略も公表しています。こうした取組みは、創造力・革新力といったヒトの発想抜きでは実現の難しい内容であり、商工中金においては、人財が競争力の源泉であるという認識は必然的に生まれたように思います。

今、PURPOSE実現を見据え経営戦略とリンクさせた人財戦略が具体的に検討されています。今後は戦略に連動した人財の育成に力を入れることとなります。

企業内大学の創設など実現した取組みも少なくありませんが、既存とのギャップ解消には難題もあり、これからが正念場です。ヒトは無限大の可能性を持つ大切な資本であり、職員は財産です。トップのこうした発信からも、商工中金がヒトへシフトしている頼もしさを感じます。商工中金が人的資本を価値創造につなげ、社会・会社・職員の幸せに貢献していくことを大いに期待しています。

社外取締役
大川 順子



「コンプライアンスの取組みの変化」

5年間にわたるコンプライアンス再生プログラムに取り組んだ結果、職員のコンプライアンス意識は、コンプライアンス意識調査等からも示されるように着実に定着してきました。他方で、経営環境が大きく変化する中では、不祥事を二度と起こさないことはもちろんのこと、PURPOSE・MISSIONの実現に繋がる



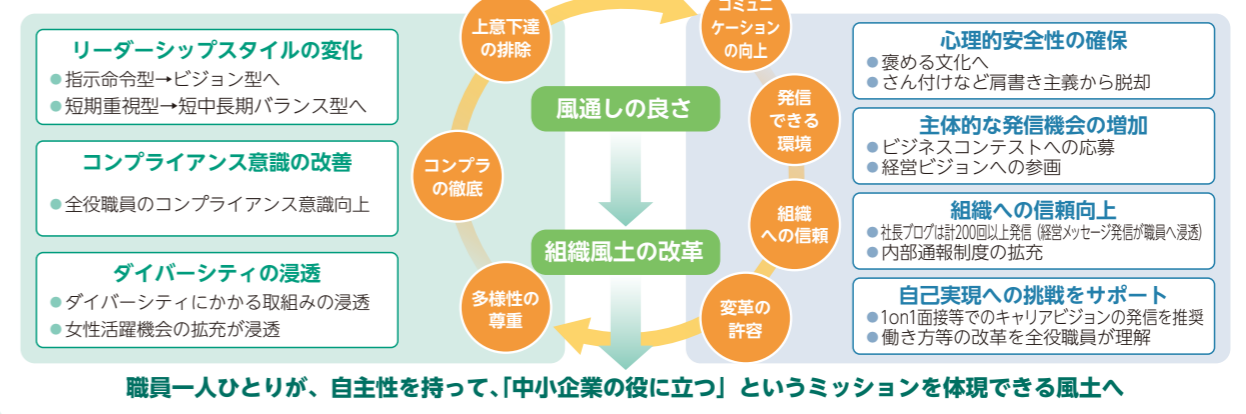
自律的なコンプライアンスへの取組みへとステージを変革させる必要があります。そのためには、職員一人ひとりが、何事

社外取締役
大久保 和孝

にも関心を持ちながら、常に環境変化を意識し、鋭敏に感じとれるようリスクリテラシーを向上させ、自発的に社会の価値観の変化や要請を読み取り、柔軟に対応していくことのできる組織文化を築いていく必要があります。

社外取締役に就任して3年、コンプライアンス推進施策の在り方に関する取締役会での活発な議論のほか、毎年実施する幹部を対象としたコンプライアンス研修のファシリテーターを担うなかでも参加者の意識の変化を感じています。コンプライアンスへの取組みを通じて、こうした意識変革を組織に根付かせ、風通しのよい健全な組織風土の醸成を持続的なものとし、誰しもうまくいきと働ける職場環境となっていくことを期待します。

参考：商工中金の組織風土改革の取組み



「商工中金の未来」

私が社外取締役として就任した5年前の商工中金は、銀行としての存立基盤とも云える自らの信用力を失う不安に苛まれていました。この危急存亡の時にレジリエンスを発揮させた原動力が二つあります。

1点目は、変革に挑んだ役員職員の現場力です。外部から招聘された関根社長が強いリーダーシップを発揮し、経営改革プログラムを実行、悪戦苦闘の末、着実に成果を上げられました。

2点目は取引先、つまりお客さまの厳しく温かい目線です。懸念された信用力は改革プログラムに込められた「お客さまに寄り添う姿勢」が本物であるとご理解いただいたお客さまの皆さまによって回復したと私は見えています。

私は、経営のモニタリングを継続してまいりましたが、特に大切にしているポイントは「会社と職員が同じ方向を向いているか」という点です。昨年度企業理念を

制定したあたりから、このベクトルが大きく一致してきたものと手応えを感じています。今は「民営化途上」と云う、ある意味で再建以上に厳しく険しい時期に突入しました。ただ、5年前とは格段に異なる点があります。

多くの職員の「MY PURPOSE」が高く掲げられていることです。中小企業のために何が出来るかをクラシカルな業務手順に従うのみではなく、自分ごととして様々なアプローチやソリューションを真剣に考える人達が確実に増えていることに、私は大きな可能性を見出しています。

社外取締役
中村 重治



コンプライアンス態勢整備の状況

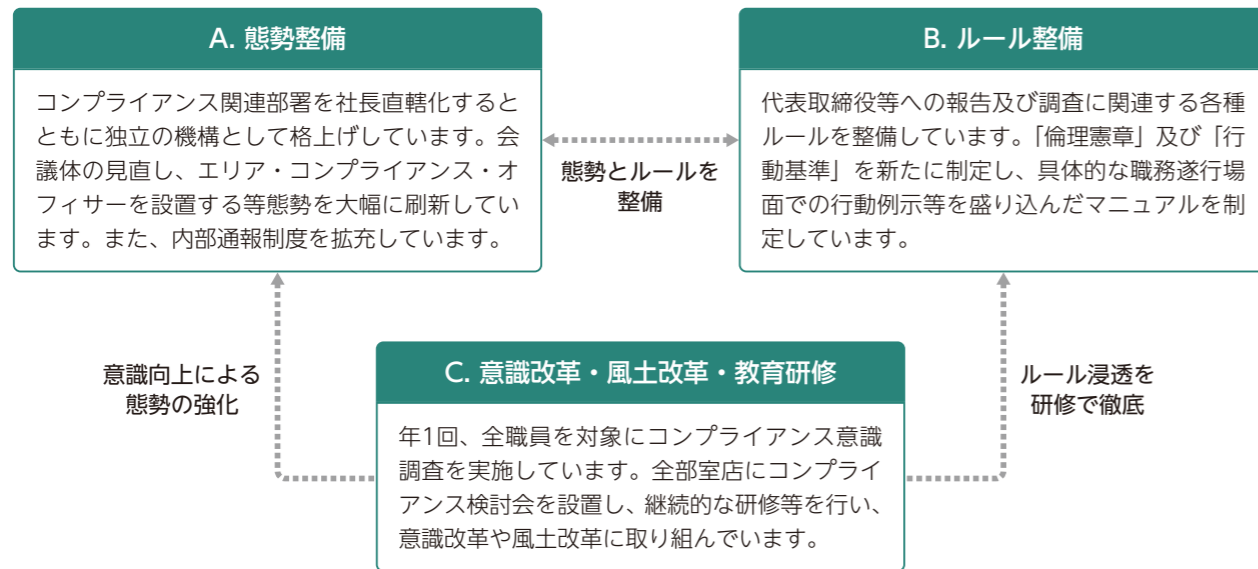
危機対応業務等における不正事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

2016年に公表した危機対応業務の不正事案等につきまして、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。

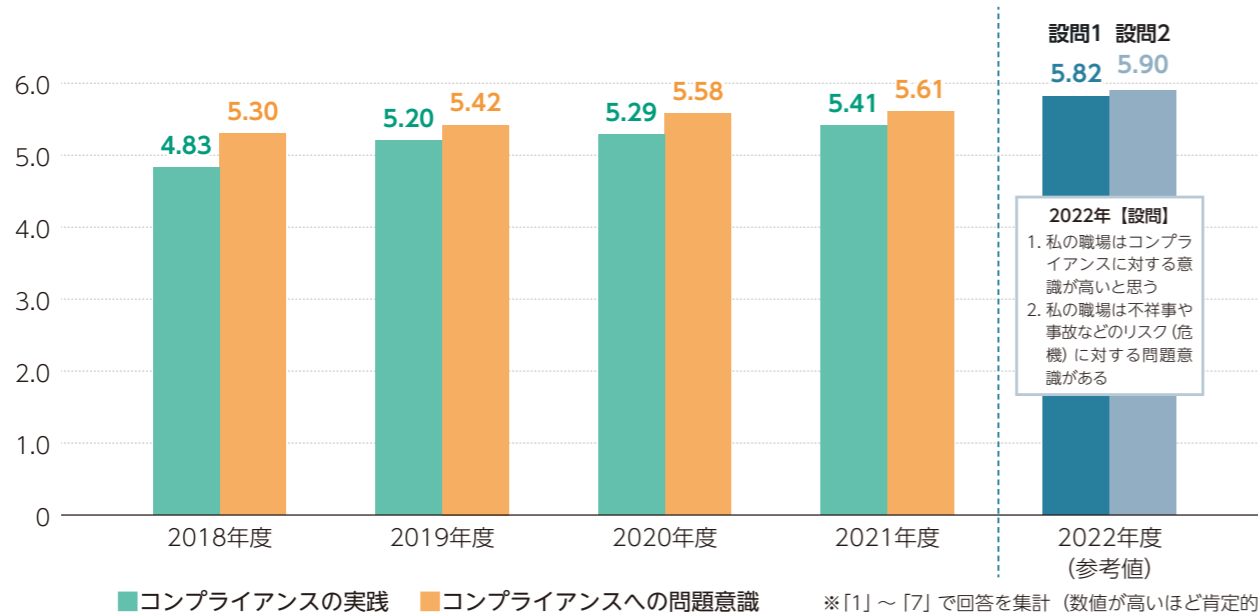
今後は、全社一律の取組みから、各部室店の課題に応じた自律的な取組みの推進へ転換し、本部主導から各部室店が企画・検討、運営を実施する「自律的なコンプライアンス」への取組みを目指していきます。

◆ 事案後の組織づくり 3つの取組み

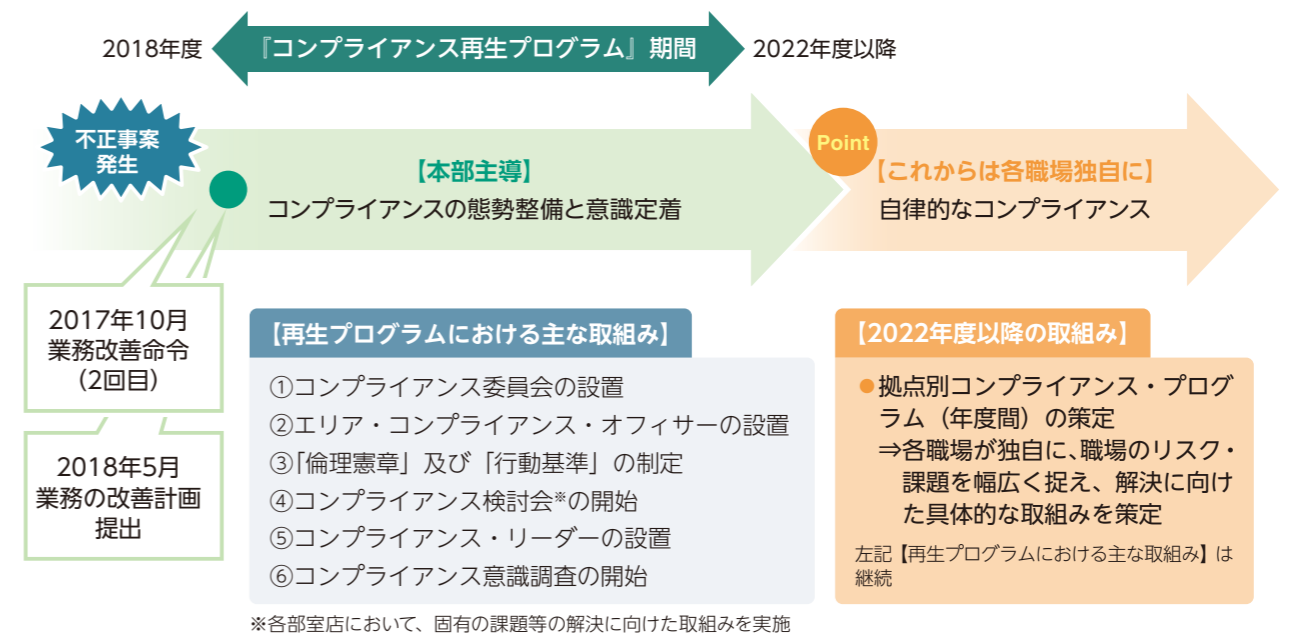


◆ コンプライアンス意識の変化

2018年度以降、毎年職員のコンプライアンス意識の調査を実施。(2022年度は、調査方式を変更したため、参考値扱い)



◆ 不正事案発覚後の取組み【今後の取組イメージ】



● 拠点別コンプライアンス・プログラムにおける取組みの一例

自律的なコンプライアンスに向けた取組みとして、「拠点別コンプライアンス・プログラム」を各々の職場で策定し、実行しています。こちらでは、実施した取組みを紹介します。

仙台支店

職員のSDGsに対する意識を高める取組みとして、地元の「広瀬川」の清掃活動を行いました。
職員の家族も参加し、コミュニケーションの活性化にもつながりました。



副都心営業部

他地域に比べて、マネロンリスクが高いという課題認識のもと、新宿警察署にご協力いただき、職員向けのマネロン講習を実施しました。



INTERVIEW

コンプライアンス・リーダー

コンプライアンス・リーダーとは、各部室店におけるコンプライアンスに関連する活動全般の推進役です。拠点別のコンプライアンス・プログラム策定・実行にとどまらず、拠点を越えた取組みの共有も行っています。

私は、コンプライアンス・リーダーとして、同僚がリラックスして気楽に話せるよう遊び心もある場の提供を心掛けています。コンプライアンスを職員一人ひとりに身近に感じてもらえるようにすることが私の目標です。

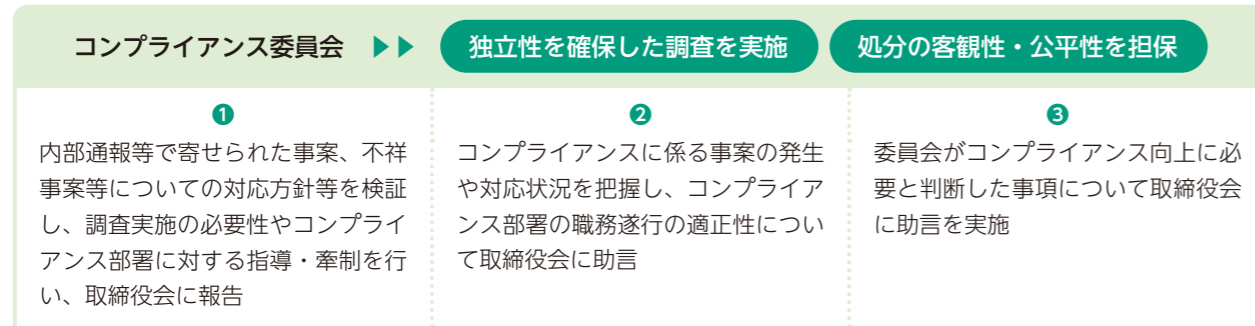
大森支店 伊澤 花織



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	中村 克己 (国広総合法律事務所 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、外部弁護士のもと、丁寧に各種議題を精査しています。2018年度には、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が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】

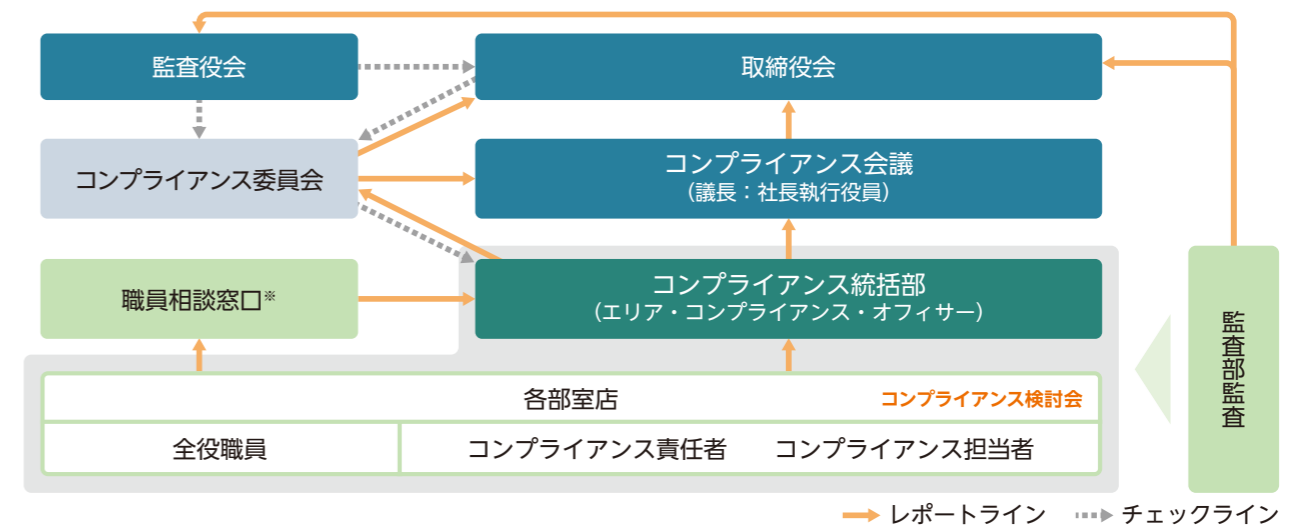
- ▶ 前月発生したオペレーショナル・リスク事象のモニタリング(一定数を無作為抽出)
- ▶ コンプライアンス上のリスクがあると判断される事案の調査結果や再発防止策の策定状況を検証し、コンプライアンス委員会へ付議しなかった事案の判断適否を確認(必要に応じ委員会に付議を指示)

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	2022年度
コンプライアンス委員会	21	13	13	12	12
モニタリング	7	12	13	12	12
合計	28	25	26	24	24

◆コンプライアンス態勢図



※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。

犯罪収益移転防止法並びにマネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策

2020年4月にマネー・ロンダリング等防止態勢高度化のために金融犯罪対策室を設置。関連する法規制を踏まえて、外国送金取引等の確認の徹底、お取引先の情報の整備及び特殊詐欺等犯罪の防止など、マネー・ロンダリング等の防止態勢の強化に取り組んでいます。

マネー・ロンダリング等の防止態勢の強化は国際的な潮流です。今後も金融機関に対して態勢整備の強化が求められます。商工中金も重要な経営課題の一つとして、態勢の高度化に引き続き取り組んでいきます。

日本をはじめとする国際社会にとって、マネー・ロンダリング等の対策の重要性は近年益々高まっており、商工中金においても、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に対策を進めています。

◆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・事業内容などの情報を把握すること、また、その内容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定期的にお願ひしています。

◆外国送金

外国送金の対応にあたっては、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、資料等のご提出をお願いしています。

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、警察や弁護士など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。

リスク管理

I. リスク管理の基本的方針

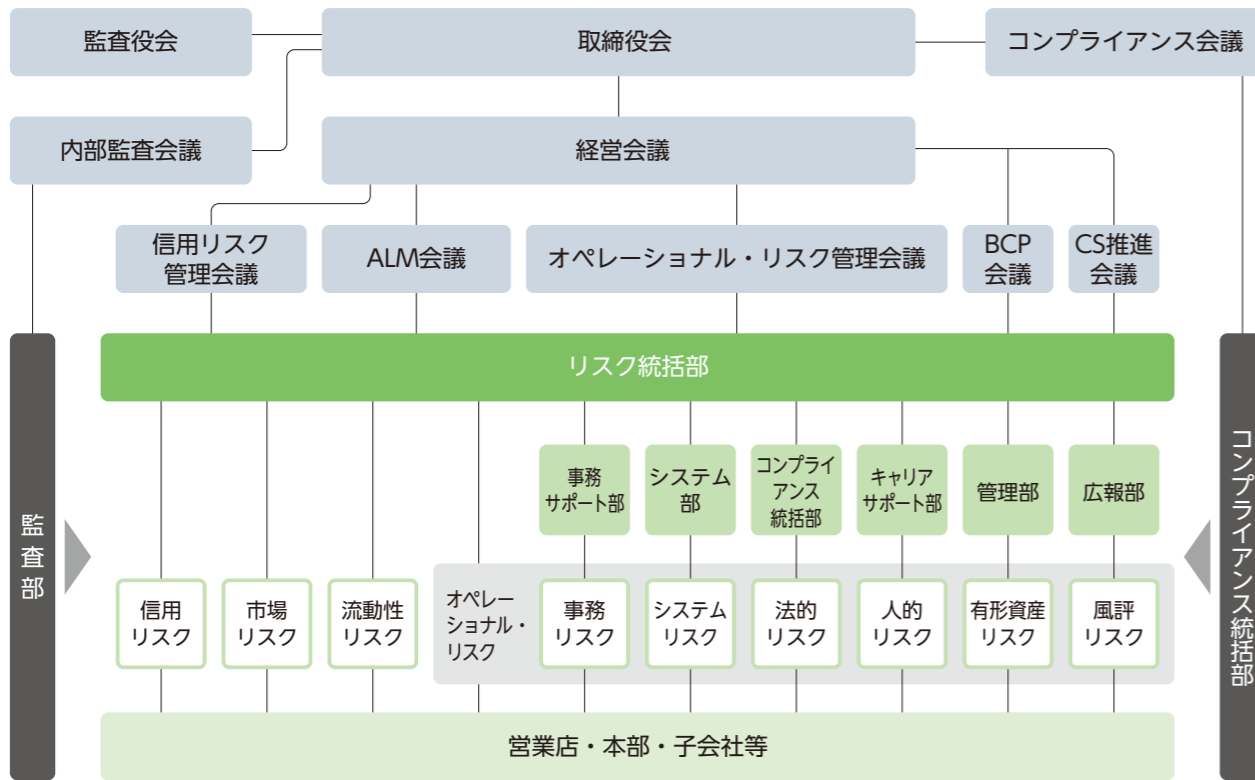
商工中金では、経営の健全性を確保しながら、中小企業専門金融機関としての役割を十分に発揮するために、全役職員にリスク管理の重要性を徹底するとともに、認識すべきリスクの種類・内容、管理のための組織体制等を明確化したうえで、リスクを的確に把握し、管理していくことを基本的方針としています。

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合的に捉え、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。この枠組みの具体的な手法として、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。

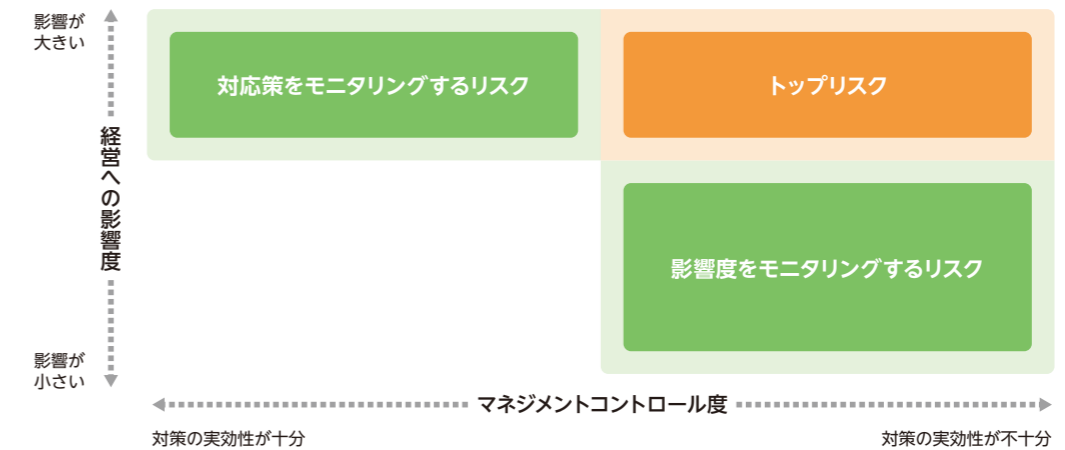
IV. トップリスク運営

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。

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。

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



◆ 商工中金のトップリスク（2023年3月時点）

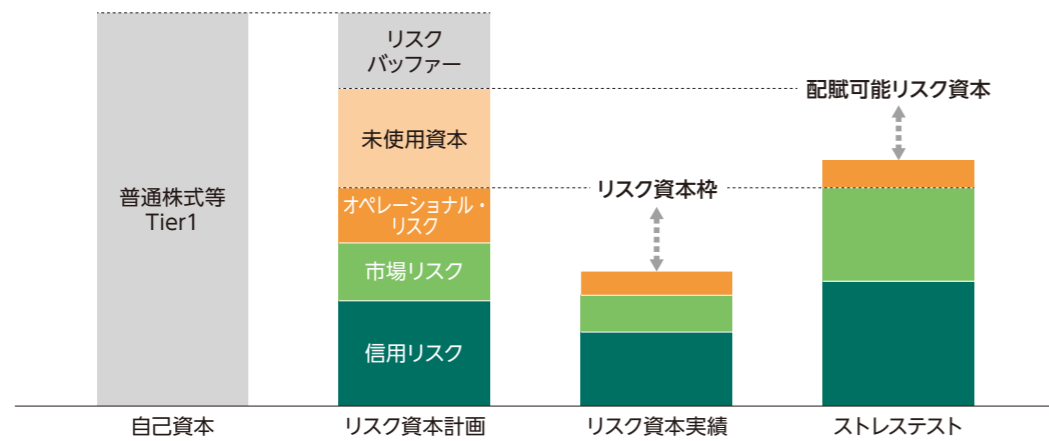
リスク事象	リスクシナリオ（例）
気候変動リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 気候変動への取組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
産業構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境変化がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 競争環境が大きく変化し、戦略投資効果の剥落、人財不足等が生じる可能性。
大規模自然災害の発生	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 商工中金の国内外の拠点が被害を受け、業務の継続が困難になる可能性。
サイバー攻撃に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 商工中金の業務やサービスの停止、顧客情報の漏洩、インターネットバンキングを通じた不正送金等が発生し、経営に重大な影響を与える可能性。
人財の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 人財の確保・育成が進まず、主要分野での戦略が想定通り実施できない可能性。 人的資本経営への取組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
格付低下	<ul style="list-style-type: none"> 格付機関より商工中金の格付が引き下げられた場合、資金調達や市場関連業務（市場調達やデリバティブ取引）に悪影響を及ぼす可能性。
マネー・ローディング及びテロ資金供与対策の不備	<ul style="list-style-type: none"> マネロン対策が有効に機能せず、金融当局から行政処分が科される可能性、これにより、コルレス契約が解除され、海外送金業務等の国際業務に支障をきたす可能性。

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、それらのリスクを合算し、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。

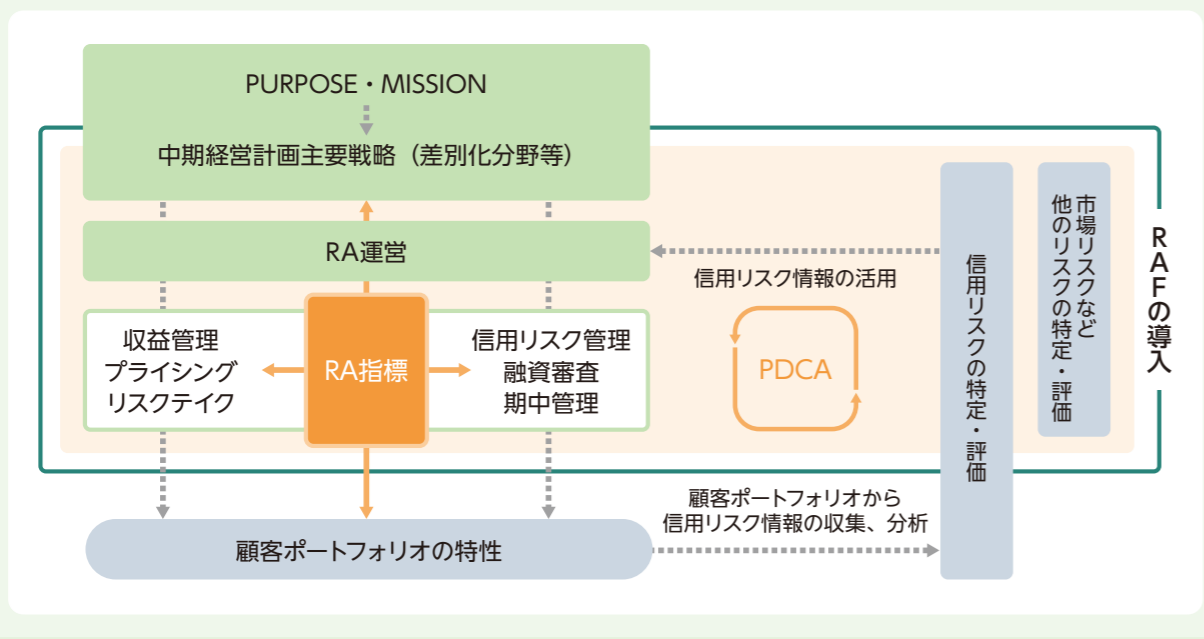
また、過去のストレス事象の再現や特定のストレスイベントの発生等、複数のストレスシナリオを設定し、それらのシナリオに基づくストレステストを実施して、自己資本の充実度を評価しています。

◆ リスク資本配賦運営のイメージ



TOPIC リスクアペタイトフレームワーク (RAF) の導入

中期経営計画実現のため、主要戦略である差別化分野・投資業務等について、リスク、使用資本、経済リターン等のモニタリングを行い、各分野の取組方針を決定しています。随時、新たな取組みについても議論し、さらなるリスク管理、経営管理の高度化を図っていきます。



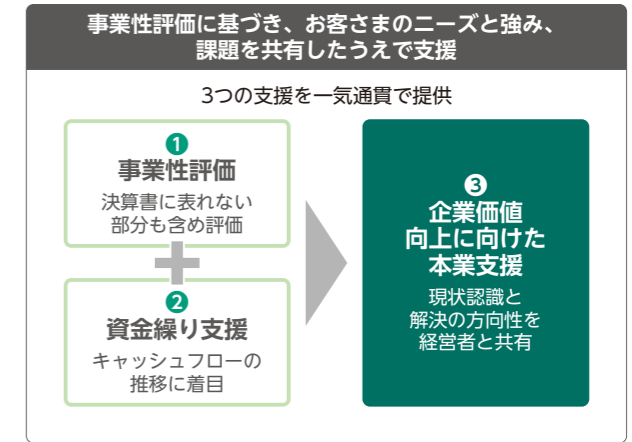
VI. 信用リスク管理

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、地域など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、「事業性評価」に基づく適正な審査・管理を通じて、資産の健全性の維持・向上に努めるとともに、お取引先の経営改善、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係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。

特記事項

■ 顧客保護に対する取組み

商工中金では、お客さまへの適切かつ十分な説明（顧客説明管理）、お客さまのご要望や苦情に対する適切な対応（顧客サポート等）、お客さま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さま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）、及びお客さま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、お客さまのご理解・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、「お客さまサービスセンター」を設置し、お客さま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、所要の態勢を整備しています。

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、お客さまからの苦情、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。お客さまからの苦情等は、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、個人情報保護に係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、個人情報保護に係る相談や開示請求等の手続きのご案内をはじめ、各種請求を受け付けています。

▶▶ 個人情報保護のご案内はこちらをご覧ください。

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



「経営者保証に関するガイドライン」への取組状況

商工中金では、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」について、その趣旨や内容を十分に踏まえ、本ガイドラインを尊重し、徹底を図っています。

具体的にはお客さまよりご融資の申込みをいただいた場合や、保証契約の変更・解除のお申出があった場合、保証債務の整理のお申出があった場合には、「経営者保証に関するガイドライン（特則含む）」に則り、誠実に対応するよう努めています。

また、検討にあたってはお客さまとのリレーションを通じて把握した内容や事業性評価の内容を考慮して、総合的な判断として経営者保証を受け入れない可能性を検討するとともに、保証を提供いただく場合は、その必要性や保証契約の内容について、具体的にご説明するよう努めています。なお、必要に応じて、停止条件付連帯保証等の経営者保証に代替する融資手法を活用しています。

■ 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、商工中金及び役職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

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、アカウント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。

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。

1. 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められている事項はもとより、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ら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。

2. 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。

3. 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能性があります。

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。

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。

■ 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）
統合報告書兼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。

10年間の主要財務データ

(単位：億円)

連結業績サマリー										
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結経常収益	2,196	2,129	2,044	1,953	2,047	1,812	1,538	1,517	1,493	1,610
連結経常利益	274	381	349	508	584	321	216	85	306	314
親会社株主に帰属する当期純利益	128	168	124	324	373	154	145	92	185	233
連結包括利益	111	236	61	359	415	112	53	246	136	212
連結純資産額	8,845	9,022	9,038	9,353	9,723	9,640	9,594	9,795	9,884	10,051
連結総資産額	125,241	126,338	125,704	128,450	119,573	118,185	112,195	130,832	127,877	130,499
1株当たり純資産額 (円)	151.56	159.73	160.48	174.92	191.95	195.04	195.44	204.71	208.80	216.48
1株当たり当期純利益 (円)	5.91	7.75	5.72	14.90	17.15	7.08	6.68	4.24	8.51	10.72
連結普通株式等Tier1比率 (%)	12.18	12.18	12.00	11.98	12.69	12.31	11.68	11.74	11.72	11.56
連結Tier1比率 (%)	12.18	12.18	12.00	11.98	12.69	12.31	11.68	11.74	11.72	11.92
連結総自己資本比率 (%)	13.70	13.56	13.37	13.13	13.53	13.00	12.38	12.68	12.77	13.19
連結自己資本利益率 (%)	1.46	1.89	1.38	3.54	3.93	1.59	1.51	0.95	1.88	2.34
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 321	2,229	△ 1,213	5,353	△ 1,656	2,239	△ 5,825	5,026	△ 3,705	△ 384
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,692	310	2,186	1,495	166	1,135	737	△ 1,845	2,361	2,237
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 45	△ 45	△ 45	△ 105	△ 245	△ 245	△ 100	54	4	454
現金及び現金同等物の期末残高	6,654	9,148	10,076	16,820	15,085	18,215	13,027	16,262	14,924	17,231
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	4,145 (929)	4,140 (977)	4,102 (1,018)	4,080 (1,047)	4,083 (1,058)	4,113 (1,036)	4,020 (1,018)	3,909 (1,018)	3,765 (1,010)	3,712 (1,008)

単体業績サマリー										
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業務粗利益	1,517	1,496	1,413	1,344	1,165	1,061	1,007	1,054	1,189	1,218
資金利益	1,341	1,317	1,260	1,193	1,056	946	886	979	1,036	1,075
経費	750	755	761	782	752	754	725	725	661	693
実質業務純益	766	740	652	562	413	306	282	329	528	525
与信費用 (△は戻入益)	489	389	343	69	△ 194	20	71	195	207	207
経常利益	267	360	335	491	569	307	205	76	302	308
当期純利益	125	156	115	313	362	144	137	87	183	229
OHR (経費/業務粗利益) (%)	49.4	50.5	53.8	58.1	64.5	71.1	72.0	68.8	55.5	56.8
純資産額	8,827	8,982	9,091	9,377	9,715	9,623	9,566	9,699	9,797	9,971
総資産額	124,596	125,655	125,074	127,788	118,902	117,498	111,493	130,126	127,193	129,804
貸出金残高	94,884	95,031	95,395	93,568	86,481	82,897	82,941	95,214	96,078	96,390
有価証券残高	19,711	19,314	17,035	15,431	15,146	13,839	12,833	14,644	12,151	9,779
預金残高	48,574	50,191	51,648	51,090	48,922	50,579	50,820	58,936	57,079	57,863
債券残高	48,252	48,335	48,168	47,441	44,595	42,383	39,901	37,871	35,425	34,488
単体普通株式等Tier1比率 (%)	12.25	12.25	12.07	12.04	12.75	12.35	11.69	11.74	11.71	11.53
単体Tier1比率 (%)	12.25	12.25	12.07	12.04	12.75	12.35	11.69	11.74	11.71	11.89
単体総自己資本比率 (%)	13.73	13.59	13.41	13.17	13.57	13.02	12.39	12.68	12.76	13.16
自己資本利益率 (%)	1.42	1.75	1.28	3.39	3.80	1.49	1.43	0.91	1.87	2.32
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	3,815 (814)	3,816 (853)	3,773 (884)	3,753 (908)	3,765 (917)	3,798 (895)	3,703 (879)	3,599 (890)	3,419 (886)	3,377 (883)



商工中金

株式会社 商工組合中央金庫（略称 / 商工中金）

発行 / 2023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。