

# コーポレート本部長メッセージ



**PURPOSE実現のため、  
経営戦略・人財戦略の一体化や  
組織文化の更なる変革を進め、  
ステークホルダーの皆さまと  
価値を共創する**

常務執行役員  
コーポレート本部長 岡本 泰一郎

## 2023年度の振り返り

2023年度は、コロナ禍からの反動需要が一巡する中、自然災害の発生や、人手不足の深刻化、円安の進行、物価高騰、金利上昇等、経営環境の変化が激しい1年となりました。

商工中金においては、新型コロナウイルス感染症に関する危機対応融資の返済が本格的に開始しましたが、スタートアップ分野やサステナブルファイナンスの成長、ストラクチャードファイナンス等におけるファンド等との連携強化・態勢整備に伴う案件増加により、資金利益は前期比横ばい、役務収益は好調に推移しました。

その結果、業務粗利益は利回り改善に向けた有価証券売却に伴う損失を計上したものの、前期比10億円増加の1,228億円となりました。

商工中金では、Well-being・DE&IやDXを中期経営計画の主要戦略の一つである「企業変革」として位置付け、人的資本投資やシステム投資等、将来に向けた種時きを積極的に実施しています。さらに、投資専門子会社の設立やハノイ駐在員事務所の開設等、中小企業の多様化する経営課題を解決するための体制強化にも取り組みました。その結果、経費は増加となりましたが、業務純益は、目標を上回る491億円となりました。

## 2024年度の取組み

中期経営計画の最終年度となる2024年度は、差別化分野「S・E・T」（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）や高度金融サービス等において、これまで培ってきたノウハウや態勢整備の効果を最大限発揮することで、中小企業のお客さまに、より一層踏み込んだ支援をするとともに適切なリターンの確保を図り、業務粗利益1,270億円程度、業務純益500億円程度とすることを目標としています。

新人事制度「NEXT PLAN」の導入やCRM/SFA・法人ポータル「商工中金Bizリンク」の本格稼働等により、経費は増加見込みですが、長期的な視点で持続的に成長していくためには必要不可欠な投資と捉えています。これらの投資効果を早期に発現し、お客さまへの価値提供を通して、商工中金自身の企業価値向上も図ってまいります。

期末にかけては、与信費用の単月実績が前年同月を下回る傾向にありましたが、お客さまの業況は二極化しており、予断を許さない状況にあります。中小企業の事業再生支援をリードする存在として、経営課題を有するお客さまに対するハンズオン支援に一層注力してまいります。

2023年6月の法改正により、今後、商工中金の業務範囲が拡大されます。人財サービスやDX支援等、お客さまのニーズ起点でのソリューション開発を進め、商工中金の新たな収益の柱を構築するべく、取組みを加速させていきます。

資本・調達政策については、昨年度、公募劣後債による資本調達を実施しました。今年度も、長期安定的にお客さまを支援していくため、財務基盤拡充のための取組みを継続して検討してまいります。

## 長期的な視点で経営戦略・人財戦略を一体的に策定・実践

商工中金は、中小企業の皆さまへのサポートを強化するため、本部組織全体を抜本的に見直し、2024年4月より9つの統括本部制へ移行しました。

コーポレート本部においては、商工中金のPURPOSE実現に向け、お客さま・社会への価値提供と当金庫自身の企業価値向上の両立を目指し、より長期的な視点での経営戦略を策定し、公表することを予定しています。

経営戦略の遂行のため人的資本経営をさらに発展させる必要があり、経営戦略の中で人財戦略も一体的に策定し、実践してまいります。社員のWell-beingの実現、DE&Iの推進に取り組み、経営戦略の礎となる組織文化の更なる変革を進めていきます。

真に中小企業のために役に立つソリューションを提供し続けるとともに、適切な収益を確保し、長期的な競争優位性の確立と収益・財務基盤の更なる強化を目指してまいります。

## ステークホルダーの皆さまとの対話

現在、政府において所有する商工中金株式の売却手続きが進められています。この売却がなされた後には、中小企業組合とそのメンバーや中小企業団体の皆さまのみが株主としてガバナンスを担っていただく、まさに「中小企業による中小企業のための金融機関」となります。

配当については、健全な財務基盤を構築するため、内部留保の充実を図るとともに安定的に行っていくことを基本方針としています。その上で業績や資本の状況等を勘案し、機動的に自己株式を取得できるよう株主総会で決議しました。引き続き、株式の流動性向上の実現及び株主還元の実現を図ってまいります。

商工中金の経営戦略や財務の状況について、公平・公正な情報開示の強化と充実を進め、ステークホルダーの皆さまにご理解いただくことで、皆さまと価値を共創し、皆さまとともに変わりつづけます。

## ▶目標とする経営指標

	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期目標	中計目標	
業務粗利益	1,218 億円	1,228 億円	1,270 億円程度	—	業務粗利益 ●貸出金増加・利回りの改善や有価証券利回りの改善による資金利益の増加を織り込み、業務粗利益は前期比約40億円増加の1,270億円程度
(コア業務粗利益)	(1,246 億円)	(1,261 億円)	—	—	
経費 (△)	693 億円	737 億円	770 億円程度	—	経費 ●人的資本投資や、システム投資のほか、勘定系システムの償却が開始されることから770億円程度 ●OHRは60%程度にコントロール
業務純益	525 億円	491 億円	500 億円程度	500 億円程度	
経常利益	308 億円	219 億円	230 億円程度	—	純利益 ●物価や為替の変動等、中計策定時からの環境変化に伴う与信費用増加により、純利益は中計目標比90億円の下方修正とするが、安定配当に必要な利益を確保
純利益	229 億円	153 億円	160 億円程度	250 億円程度	
OHR	56.8 %	59.9 %	60 %程度	60 %程度	

当金庫では中期経営計画における目標を踏まえつつ、足元の業務環境を勘案して単年度の業務計画を策定しています。