



株式会社 商工組合中央金庫（略称／商工中金）
発行 / 2024年7月 経営企画部 広報室
〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-10-17
TEL : 03(3272) 6111
URL <https://www.shokochukin.co.jp/>

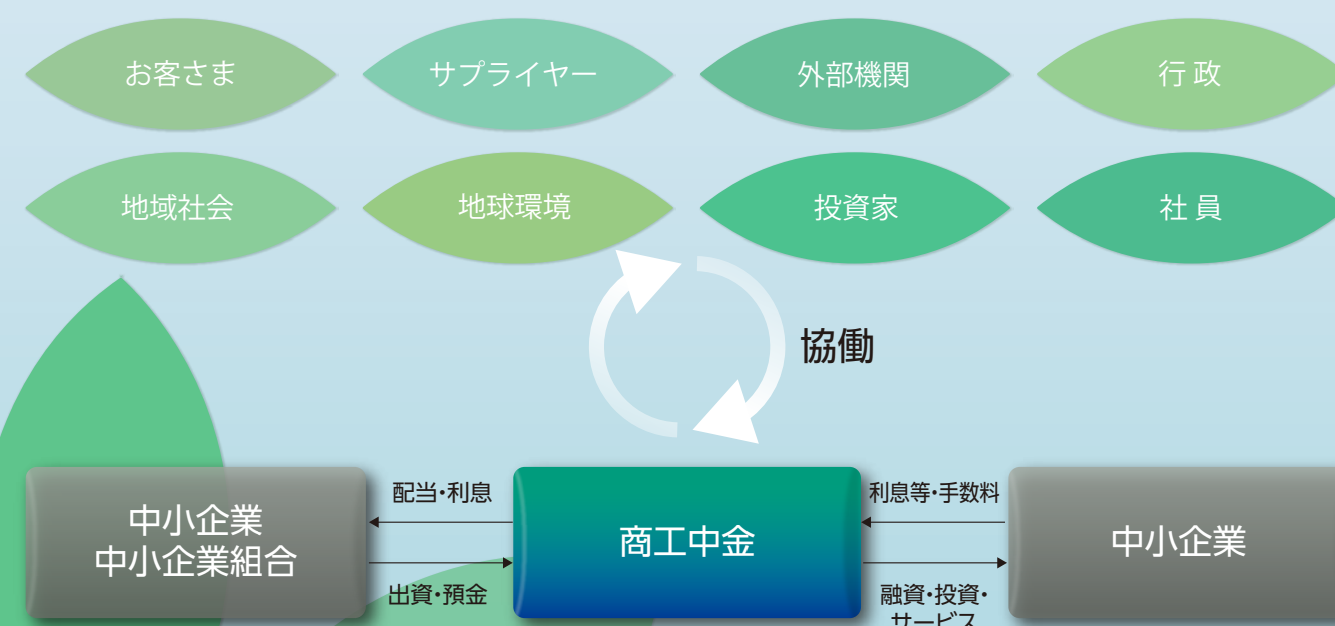


私たち商工中金は、 中小企業の 中小企業による 中小企業のための 金融機関です。

株主は中小企業や中小企業組合に限定。
全国のお取引先中小企業の声を反映しながら、
中小企業の経営課題解決に注力する
「中小企業専門の金融機関」です。

商工中金の社会における位置付け

商工中金は、1936年の設立以来、85年超にわたり中小企業をサポートするための独自の「金融エコシステム」を構築してきました。お預かりした資金は、ステークホルダーと協働しながら中小企業の企業価値向上に活用し、利潤は将来のリスクテイクに備えた内部留保の充実に、余剰金は株主である中小企業や中小企業組合へ還元されます。このエコシステムを通じて、商工中金は持続可能な社会の実現に貢献するとともに自らの企業価値向上を目指してまいります。



株式会社商工組合中央金庫法（第一条抜粋）

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

PURPOSE

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。

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。



CONTENTS

企業理念体系	02	中小企業の生産性向上	38
マネジメントメッセージ		地域経済の活性化	40
トップメッセージ	04	イノベーションの創出	44
コーポレート本部長メッセージ	10	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	46
価値創造ストーリー		価値創造を支える経営基盤	
商工中金の歴史	14	人的資本経営	50
株式会社商工組合中央金庫法の改正について	16	お客さま本位の業務運営	56
培ってきた強み	18	デジタルトランスフォーメーション	58
価値創造プロセス	20	ガバナンス態勢	60
商工中金が対応すべき社会の重要課題	22	社外取締役メッセージ	68
(マテリアリティ)		リスク管理・コンプライアンスの取組み	70
中期経営計画の概要	24	10年間の主要財務データ	78
財務ハイライト/非財務ハイライト	26	特記事項	80
価値創造のための事業戦略		ESG情報	83
地球温暖化・気候変動への対応	30	コーポレートデータ	84

■ 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 2024」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 2024 [別冊] 資料編」を合わせてご参照ください。

◆報告対象 期間：2023年4月1日～2024年3月31日
範囲：商工中金及びその子会社・関連会社

◆発行時期 2024年7月



商工中金ホームページ
<https://www.shokochukin.co.jp/>



YouTube「商工中金公式チャンネル」
<https://www.youtube.com/channel/UCngWuivSeQ4HXYzYFhS-8FA>



「中小企業による 中小企業専門の 金融機関」として 商工中金は 変わりつつけます。

代表取締役社長 関根 正裕

お客さま本位の業務運営を徹底

2018年の就任以来、社員に伝え続けたこと

日本の全企業数の99%以上、雇用の約7割を占め、付加価値創出の約5割を担っているのが中小企業です。まさに日本経済の根幹を成す、中小企業の皆さまが商工中金のお客さまです。私たちは「中小企業による中小企業のための金融機関」でありつづけるべく、お客さまと真摯に向き合い、自らの変革を継続してきました。

2024年3月期は私が社長に就任して6年目にあたる年でした。この6年間、商工中金は、危機対応業務に係る不正事案からの組織再生に向けた「商工中金経営改革プログラム」に取り組み、続いて現在の中期経営計画(2022～2024年度)に取り組んできました。この間、私が社員に伝えてきたことはシンプルです。それは「お客さま本位の業務運営をしよう」ということです。

中期経営計画は着実に進捗

2016年の不正事案発覚当時、商工中金には風通しの悪い上意下達の組織風土があり、業績至上主義のマネジメントを行っていました。全国各地の支店をまわって社員に話を聞くと、誰もが「中小企業を支えたい」という志を持ちつつも、お客さまのためではなく厳しいノルマ達成のためにエネルギーを費やしていたのです。これを根本から変えるために、私はノルマの廃止や、本部から営業店の数値目標割当の取りやめなどに取り組んできました。社員には、ノルマ達成や報告のために費やしていた内向きのエネルギーをお客さまとのコミュニケーションに使い、お話をよく聞いて信頼関係を築くことに集中するよう繰り返し伝えました。そうすれば本質的なニーズや課題をつかめるようになります。ニーズや課題を起点としたソリューションを提供できるようになれば、業績もおのずとついてくるものと考えています。加えて、商工中金の全都道府県を網羅する店舗網や、培ってきた中小企業に対する高い専門性といった強みが活きる新しいビジネスモデルが確立できれば、必ず変われるだろうという確信がありました。

企業変革とビジネスモデル変革を進めた結果、現中期経営計画の目標は1年目、2年目とも順調に進捗することができました。6年間、私が社員とともに取り組んできたさまざまな施策の成果が着実に表れてきたのだと思います。

「ビジネスモデル変革」と「企業変革」で商工中金は“変わる”

ビジネスモデル変革の起点は「事業性評価」

中期経営計画(2022～2024年度)においては、「差別化分野の確立」を主要戦略の一つに掲げ、お客さま支援の基本である金融支援とともに、事業そのものにも深くかかわる本業支援に注力しました。これは企業のライフステージごとの経営課題に着目し、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つにカテゴライズしてソリューションを提供するものです。いずれのカテゴリーも商工中金の特性がよく活かせる分野で、お客さまからも高く評価されています。

これらソリューションの起点となっているのが、商工中金が培ってきた事業性評価力です。事業性評価においては、担保や財務諸表による審査にとどまらず、お客さまの技術やサービス、経営者の姿勢、経営管理体制など非財務要素を評価し、資金繰りや成長投資をサポートします。適切な事業性評価ができるか否かは、商工中金の担当者一人ひとりがお客さまとの対話から、いかに情報を引き出し、事業を理解・分析できるかにかかっています。商工中金は、特に事業再生や経営改善支援の分野において、日本初のDDS*やリーマンショック以降の再生案件への全国的な関与など、高い専門性を発揮してきた実績があります。組織的に、専門人財の育成や社員一人ひとりのリスクリリングにも取り組み、「人財版価値創造モデル」の策定や企業内大学「人づくりカレッジ」の開校などの施策を推進しました。豊富な実績やノウハウを中小企業のお客さまとの緻密な対話・分析に役立てるため、人材育成においては「業務スキル(ハードスキル)」と「ヒューマンスキル(ソフトスキル)」の両面から習得させるような体系・プログラムを構築しています。また、迅速なサービス提供や顧客体験価値向上を目的としたDXにも取り組み、「データ高度利活用」など3つのDXプロジェクトが現在進行しています。

*DDS(デット・デット・スワップ)…金融機関が保有する貸出金の一部を資本性劣後ローンに振り替える再生手法

企業変革こそがビジネスモデル変革の基盤

社員は何に対してプレッシャーを感じるか

先日、営業店の内部統制状況を把握するため実施している営業店社員アンケートで面白い結果が出ました。これは2018年から継続的に実施しているアンケートですが、「日々の業務遂行において感じているプレッシャーはどのようなものか」との質問に対し、2023年度の調査結果では「自己成長につながるかどうか」との回答が7割近くに達していました。自分がどのように成長したいのか、何に興味があるのか。社員たちが本気で考えているからこそそのプレッシャーであり、これはよい傾向だと思います。中期経営計画の主要戦略の一つである「企業変革」の目的は、従来型の金融機関の枠組みを超え、新しいチャレンジを育むことです。現在、当金庫の人事異動は原則手挙制になっており、本年4月も本部転入者の約8割が希望通りの部署に異動しています。前述した「人づくりカレッジ」をはじめとした社内研修制度・講座も原則として手挙制です。誰も自分で手を挙げたことについては真剣に取り組み、成長したいと思うでしょう。社員の挑戦や学びを促す体制づくりについては引き続き注力していきます。

社員が達成すべきはノルマではなく、「自立・自律」による社員自らの成長

2016年の不正事案に話を戻せば、事案の中で社員が個人的な利得を得たことは一切ありません。不正事案の根本原因は、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であったと認識しています。つまり真面目で業務遂行能力の高い社員たちが、それぞれの立場において、ノルマ達成のプレッシャーに追われて不正を行ってしまったということです。社員との対話を通じて、私は商工中金の人財に確かなポテンシャルがあるとよくわかっていました。それであれば実行すべきことは一つです。ノルマではなく、お客さまのために働けるような企業風土に変革することです。

ノルマ達成に代わるモチベーションを維持する手段として、私たちの存在意義を明確にする必要がありました。「商工中金は何のために存在するのか」を改めて社員全員が共有するために、2022年、PURPOSE・MISSIONを策定しました。策定にあたって中心となったのは、公募で選ばれた本部・営業店双方の若手社員たちのチームです。アドバイザーとして社外取締役も参画し、経営会議や取締役会での複数回の議論を経て、1年以上をかけて最終決定に至りました。PURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」、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。」という言葉には、設立以来変わらぬ商工中金の存在意義がよく表れていると思います。

PURPOSE・MISSIONを基軸とした価値観醸成にあたっては、全役職員向けの「マイパーパスワークショップ」を開催し、いかに自立・自律して成長し、お客さまに貢献するか、自分自身が豊かな人生を送るかを「マイパーパス」として策定してもらうなどの取組みを継続的にを行っています。営業店の第一線で活躍している人財の中には、不正事案後に入社した社員も多くなってきました。私は社長ブログの発信なども通じて「私たちは何のために存在するのか」の問いかけを絶やさないようにしています。



商工中金は民営化でどう変わるのか

民営化をめぐる今後の予定

2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法の改正法案が国会において成立し、2024年4月には、財務省より政府保有株式の一般競争入札日程が公表されました。2024年度末までに全株売却が予定されています。

商工中金が民営化するとどう変わるのか、改めてご説明します。取組みは大きく2つあります。「業務範囲の拡大」と「自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化」です。

業務範囲の拡大

今回の法改正では商工中金の業務範囲が拡大されます。商工中金本体でいえば、地域活性化等業務の解禁のほか、エクイティ業務の拡大が制度上可能になります。また、子会社でいえば、投資専門会社経由のエクイティ業務拡大のほか、銀行業高度化等会社の保有が認められるようになります。商工中金としては中小企業が抱える喫緊の課題・ニーズに適切に応えることを目的として、足元で次のような検討・準備を進めています。

① 出資業務の強化

2023年8月に投資専門子会社として商工中金キャピタルを設立しました。また、事業再生分野においては、商工中金本体で出資する際の出資上限が緩和されます。この分野では、長期間にわたり踏み込んだ支援が必要となる中小企業も多く、出資業務、いわゆるエクイティ・ファイナンスは非常に有効な手法と考えており、事業再生ファンドを設立する等の態勢整備を進めています。

② 人財サービス

商工中金が実施した顧客アンケートでは、回答企業のうちおよそ7割が人財に関する課題を抱えていることがわかりました。現在、中小企業の最も大きな経営課題は人財確保・人財育成です。既に中期経営計画において「人財サービス」の提供を掲げて取り組んでおり、具体的には人財サービス子会社の設立を視野に入れています。

③ DX支援

中小企業の課題として、アナログな受発注業務やデータの活用不足等が挙げられます。これらの課題解決に資するDX支援として「デジタルビジネス基盤事業」を立ち上げ、中小企業向けの受発注プラットフォームをクラウド型SaaSで構築する予定です。将来的にはパートナー企業との連携を含め、中小企業のデータドリブン経営の実現に向け取り組んでいきます。

自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化

中小企業専門の金融機関として変わりつづけるためには、経営環境の変化にスピーディに対応できるガバナンスが必要となります。ガバナンスの充実・強化の一環として、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化を図ります。

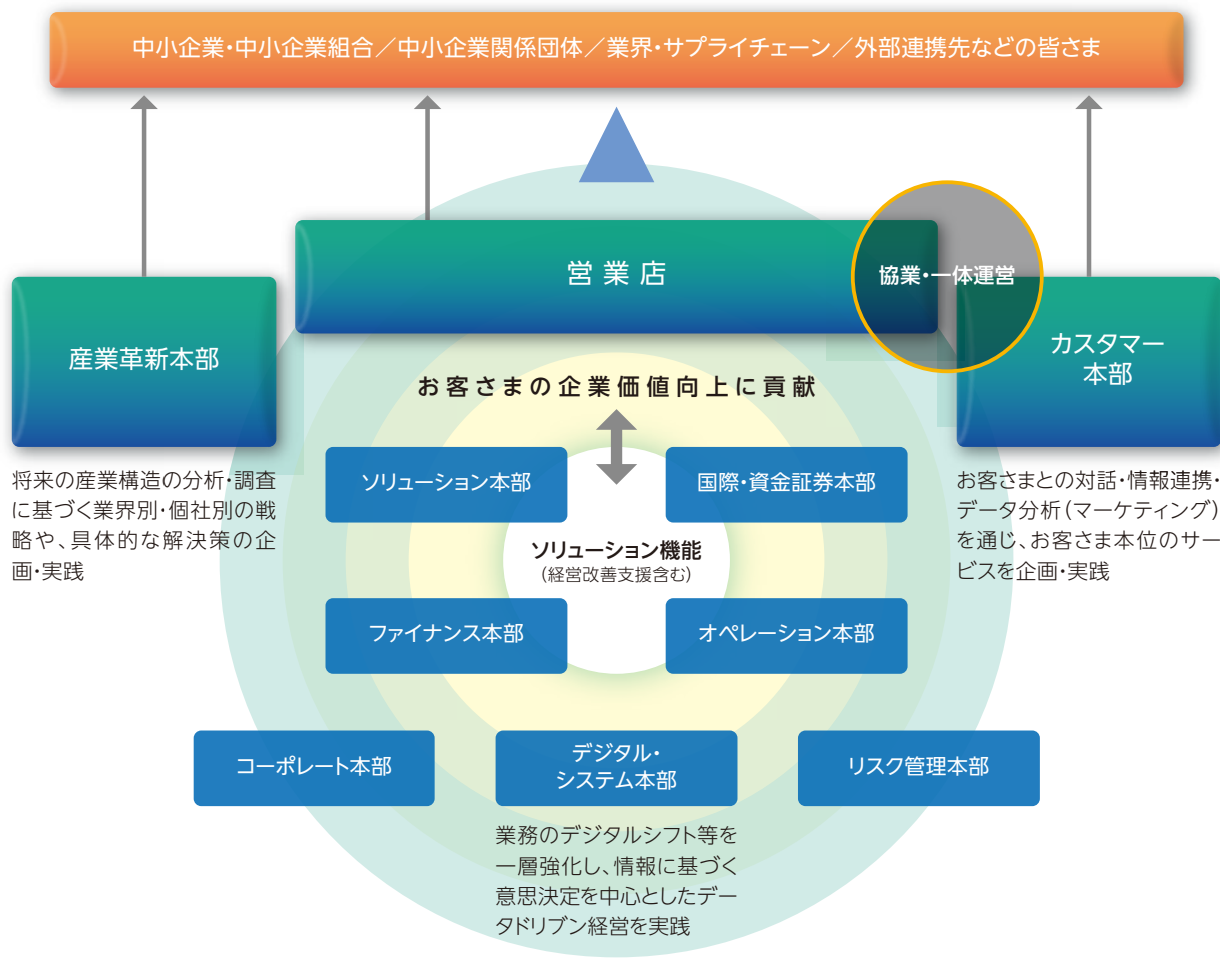
中小企業と、商工中金のポテンシャル。
それぞれを最大限に引き出し、掛け合わせる

更なる価値提供に向けて

ここまで述べてきたように、商工中金自らの変革については一定の成果が出ています。しかしながら、MISSIONに「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。」と掲げた通り、私たちの責務はお客さまや時代とともにたゆまず変化していくことです。この取組みにゴールはありません。中小企業は産業構造の変化などの課題に直面しています。足元の状況を見れば、円安による輸入資材やエネルギーの高騰をはじめ、運輸・建設業界等のいわゆる「2024年問題」、生産性向上に向けたDX推進、カーボンニュートラルなど、対応すべき多くの課題を抱えています。商工中金は中小企業の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という変わらぬ使命のために変わりつづけます。

2024年4月、更に質の高いサービス・ソリューションをお客さまに提供するために本部組織全体を抜本的に見直しました。これまでの縦割り組織を変更し、親和性の高い機能をまとめて統括本部の下に配置することにより、人的資本経営の更なる高度化、経営効率の向上、意思決定のスピードアップを図ります。

■お客さまサポート強化のため、本部組織を抜本的に見直し



設置された9つの統括本部は、いずれも中小企業の皆さまが直面している課題にきめ細かく対応できるよう編成しています。たとえばカスタマー本部には、お客さまとの対話を通じて戦略企画を行うマーケティング部を新設しました。産業構造改革や環境・社会のサステナビリティをめぐる課題に取り組む産業革新本部や、情報に基づく意思決定を支援するデジタル・システム本部なども、中小企業の中長期的な変化や成長に直接的に貢献できるような組織編制になっています。

また、営業店の業績評価も廃止しました。業績評価は、営業を推進するための一手法ですが、結果的に評価される項目を重視してしまう弊害もあります。また、本部も評価するために相応の労力を費やさなければなりません。そういったエネルギーはお客さまのサポートに注ぐべきだと私は思います。評価する本部、評価される営業店という関係性を見直し、本支店一体となってお客さま本位の業務運営に取り組んでまいります。

トップの役割は、社員自らが考え、変われるように育てること

商工中金のトップの役割は、目指す姿を根気よく示し続けることであると思っています。私の役割ということであればPURPOSE・MISSIONを示し、価値観を共有・醸成させていくことです。これについては道半ばですが、手ごたえは感じています。社員一人ひとりが自立・自律して行動する企業風土がしっかり根付けば、成果はおのずとついてくる。6年前の私の確信は、中期経営計画の確かな進捗を見ても間違っていなかったと感じます。

民営化後も変わらず安心してお取引いただける金融機関であるために、変わりつづけます。そのような組織の基盤をしっかりと築き、次の世代に受け継いでいきたいと思います。今後とも商工中金をご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

2024年7月
関根正裕

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いく考えです。

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。



価値創造ストーリー

- 14 商工中金の歴史
- 16 株式会社商工組合中央金庫法の改正について
- 18 培ってきた強み
- 20 価値創造プロセス
- 22 商工中金が対応すべき社会の重要課題
(マテリアリティ)
- 24 中期経営計画の概要
- 26 財務ハイライト／非財務ハイライト

商工中金の歴史

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、存立期間の規定が削除され、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。2025年6月までに政府保有株式が処分される予定です。

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

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

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



創設当時の当金庫が間借りしていた
日本興業銀行本店（1936年）



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

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



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

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

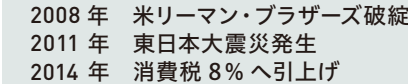
2012（平成24年）

▶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）PICK UP▶

▶危機対応業務に係る不正事案が発覚



中小企業の企業価値向上に貢献

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

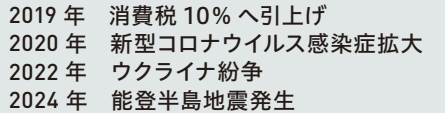
2023（令和5年）PICK UP▶

▶「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

▶投資専門子会社商工中金キャピタルを設立

▶ハノイ駐在員事務所開設



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年 プラザ合意
1989年 消費税3%導入
1995年 阪神・淡路大震災発生
1997年 北海道拓殖銀行破綻
消費税5%へ引上げ

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
2024年 能登半島地震発生

PICK UP▶

危機対応業務に係る不正事案の概要とこれまでの対応

商工中金では、2016年、危機対応業務の要件を満たすように書類を書き換えるなどの組織的な不正が発覚しました。これにより2回にわたる業務改善命令を受け、2018年5月に主務大臣宛て業務改善計画を提出。2018年10月に中期経営計画である「商工中金経営改革プログラム」を策定し、コンプライアンス・ガバナンス改革、ビジネスモデルの再構築、経営の合理化を行う改革を実施してきました。2022年8月には「商工中金の経営及び危機対応業務に関する評価委員会」の報告書がとりまとめられ「新たなビジネスモデルは概ね確立できた」と評価されました。

商工中金経営改革プログラムの概要

①コンプライアンス・ガバナンス改革	②ビジネスモデルの再構築	③経営の合理化
コンプライアンス再生プログラムに基づく社員のコンプライアンス意識の向上。また、過半数の社外取締役登用や委任型執行役員制度の導入等により経営体制を刷新。	お客さまの財務構造改革や経営改善支援等を含む経営支援総合金融サービス事業へ転換し、真にお客さま本位で長期的な視点から中小企業の価値向上に貢献。	融資業務の生産性向上やバックオフィス業務の見直し、店舗機能の見直しなど合理化を実施。

14 SHOKO CHUKIN BANK

SHOKO CHUKIN BANK 15

メッセージメント

ストーリー創造価値

戦略事業のための創造価値

盤基を築くための創造価値

株式会社商工組合中央金庫法の改正について

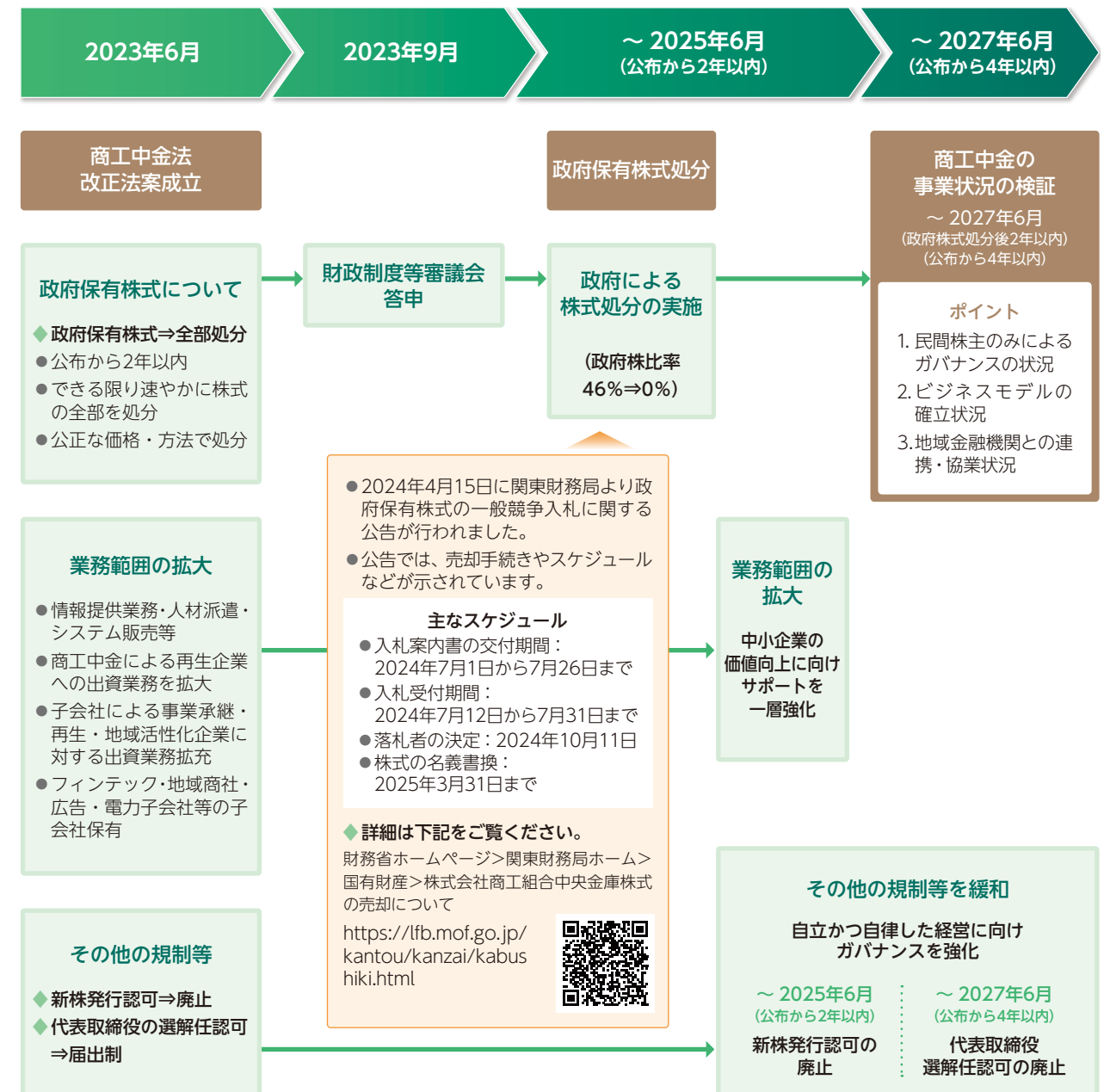
2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法（以下、商工中金法）の改正法案が成立しました。今回の法改正では、政府保有株式の全部処分を実施し、商工中金の業務範囲を見直す一方で、株主資格制限や特別準備金の維持、危機対応業務の責務化など、必要な各種措置は維持するものとされています。商工中金の使命（＝中小企業組合や中小企業者の金融の円滑化という法目的）は、今後も変わることはありません。

商工中金法改正の概要

- 「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。
- 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）。
- 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。
- 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】
- 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
- 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」

民営化に関する今後のスケジュール



※「商工中金に対する国の関与の在り方」の検討については具体的な時期の定めなし

業務範囲の見直しを踏まえた検討状況

▶出資業務の強化

事業再生分野において、商工中金本体で出資する際の出資上限が現行10%から100%へ緩和されます。また、投資専門子会社経由の再生企業出資の対象に、法的整理には至っていないものの第三者関与の再生計画を有する企業が追加され、より幅広いステージの企業へ出資が可能となります。当該分野では、長期間、踏み込んだ支援が必要となるケースが多く、出資業務は非常に有効な手法と考えており、事業再生ファンドを設立する等、態勢整備を進めています。

2023年8月設立した商工中金キャピタルの活用に加え、民営化後に取組み可能となる業務領域拡大により、当金庫の出資業務を高度化し、お客さまのニーズに応えてまいります。

▶人財サービスの提供

中小企業の人財面での課題の大きさを踏まえ、人財サービス子会社の立ち上げを検討しています。社員の幸福度を可視化するサービスである「幸せデザインサーベイ」により、中小企業の社員のエンゲージメント向上に取り組んできたノウハウがあることから、さらに一歩前進し、人財分野におけるサービスを展開することで、中小企業、ひいてはわが国の人的資本の強化に積極的に取り組んでまいります。

▶DX支援

フィンテック子会社等の設立が可能となります。将来的にはプラットフォーム上で、金融サービスの提供、中小企業のデータドリブン経営に向けたサポート、パートナー企業との連携を含め、様々なサービス提供を行うことを目指し、検討・準備を進めています。

培ってきた強み

1 中小企業に対する高い専門性

知的資本

商工中金は、設立以来85年超にわたり、中小企業専門の金融機関として発展してきました。お客さまとの対話を重視し、財務情報だけでは現れない企業のノウハウや技術等の非財務情報にも着目するなど事業性評価力を全国規模で強化し続け、金融支援と本業支援の両面から中小企業を支えてきました。

TOPIC 「取引先企業の増収増益率ランキング」で1位を獲得

東京商工リサーチが2023年8月15日に発表した「2023年 企業のメインバンク調査*」において、商工中金は「取引先企業の増収増益率ランキング」で1位を獲得しました。事業性評価を起点とした伴走支援が成果に結びつきました。

※東京商工リサーチが有する企業データベースから2013年～2023年の各3月末のメインバンクを集計、分析したもの。このうち「取引先企業の増収増益率ランキング」は、業績が判明し、メインバンク取引社数が1,000社以上を対象に集計。

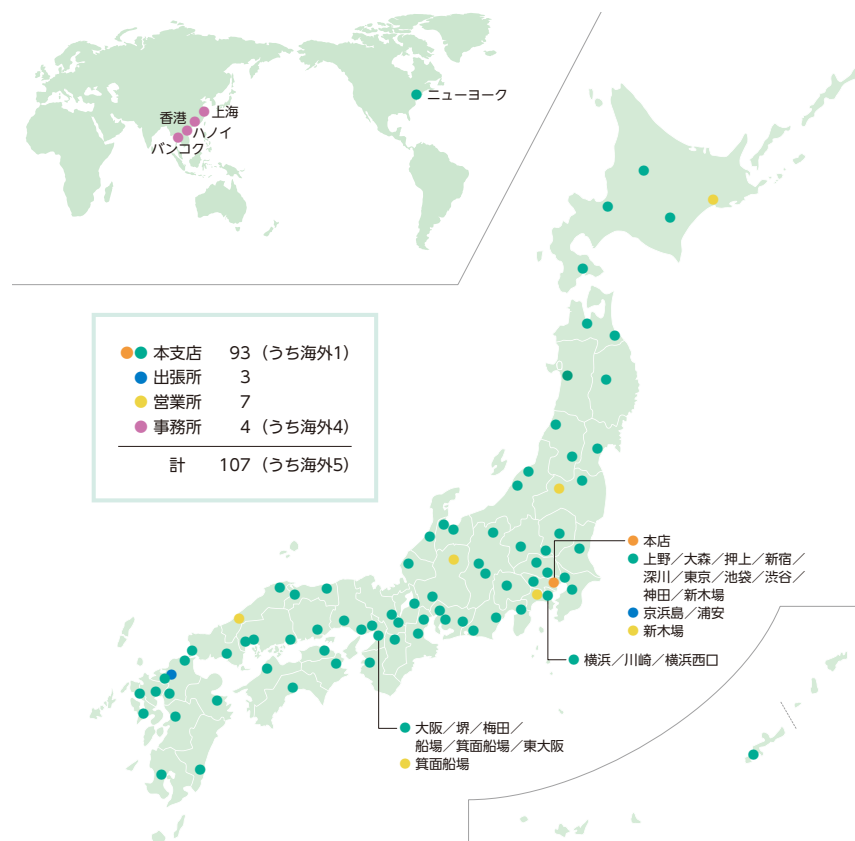
2 全国に広がる営業基盤

財務資本

社会関係資本

国内102の店舗を有し、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。この強みを活かして、お客さまに対して広域で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、ハノイ）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。



3 関係機関との連携ネットワーク

社会関係資本

中小企業へのサポートを強化するため、地域金融機関や中小企業団体中央会など関係機関とのネットワークを構築してきました。地域金融機関とは個別分野での業務協力文書を締結し、リスクシェアやソリューション提供に取り組んでいます。

▶ 地域金融機関との個別分野での業務協力文書締結数（累計）

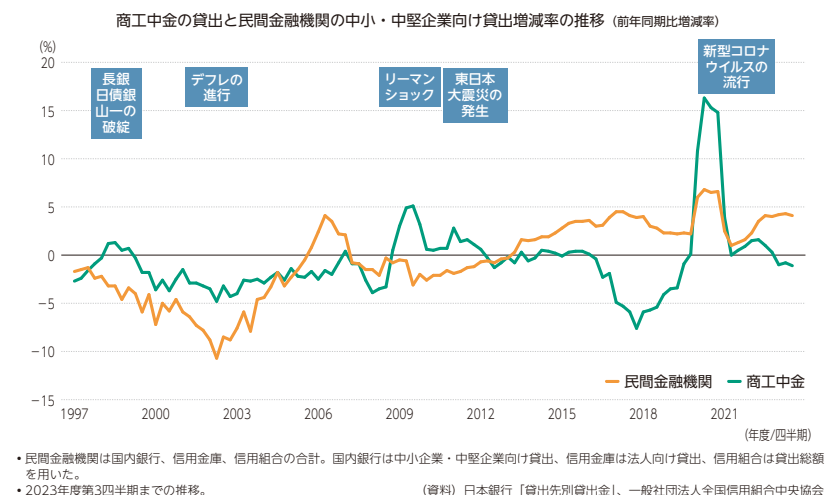
分野	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
再生・経営改善支援	10	90	111	115
シンジケートローン	19	54	69	82
ビジネスマッチング	4	28	35	40
海外展開支援	11	13	14	15
デリバティブ	5	5	9	10
M&A	64	66	67	69
スタートアップ	-	-	1	1
サステナブルファイナンス	-	-	2	10
合計	113	256	308	342

4 経済環境に左右されない長期的な融資スタンス

財務資本

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。

事業性評価を起点として、経済環境の悪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。また、大規模災害や経済危機時には危機対応業務を実施し、セーフティネット機能を発揮してきました。



5 ソリューション提供を支える多様な人財

人的資本

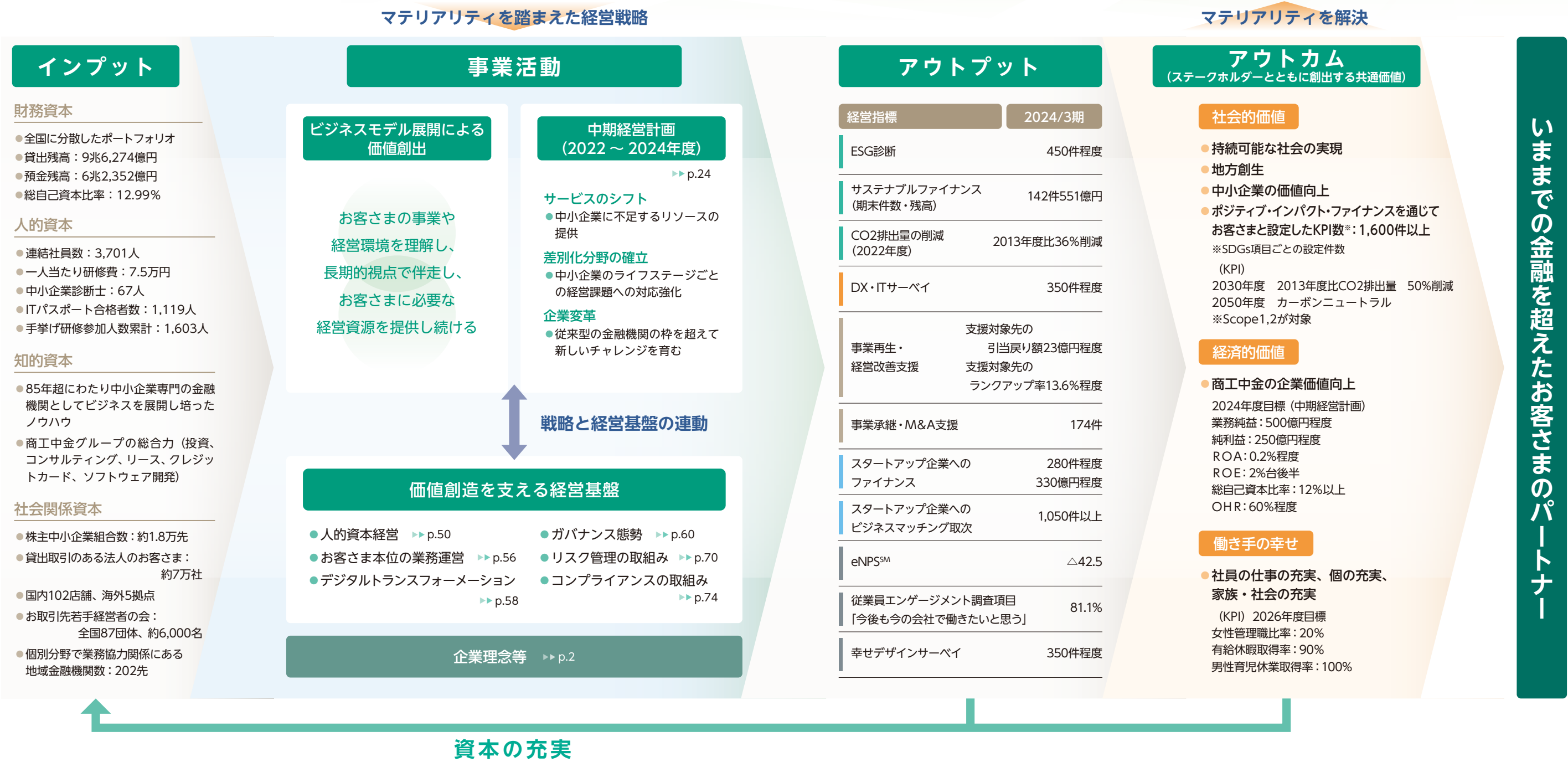
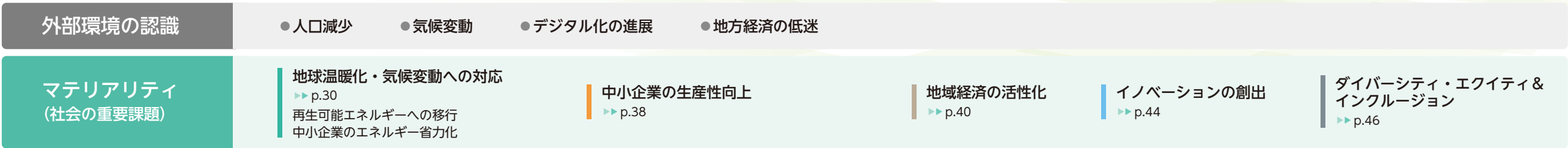
原則として入社2年目から中小企業の法人営業を担当することで、対話力を磨き、お客さまの課題解決に努めています。多様化するお客さまの経営課題に対応するため、社員の自律的な学びを後押しするほか、高度な専門スキルを有するキャリア採用も積極的に行っています。また、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進しており、女性の採用も積極的に実施しています。

新卒社員の営業店配属率	新卒社員に占める女性の割合	新規採用に占めるキャリアの割合	ITパスポート合格者数	中小企業診断士※
96.2%	33.8%	16.9%	1,119人	67人

※二次試験合格者・実務補習修了者数

価値創造プロセス

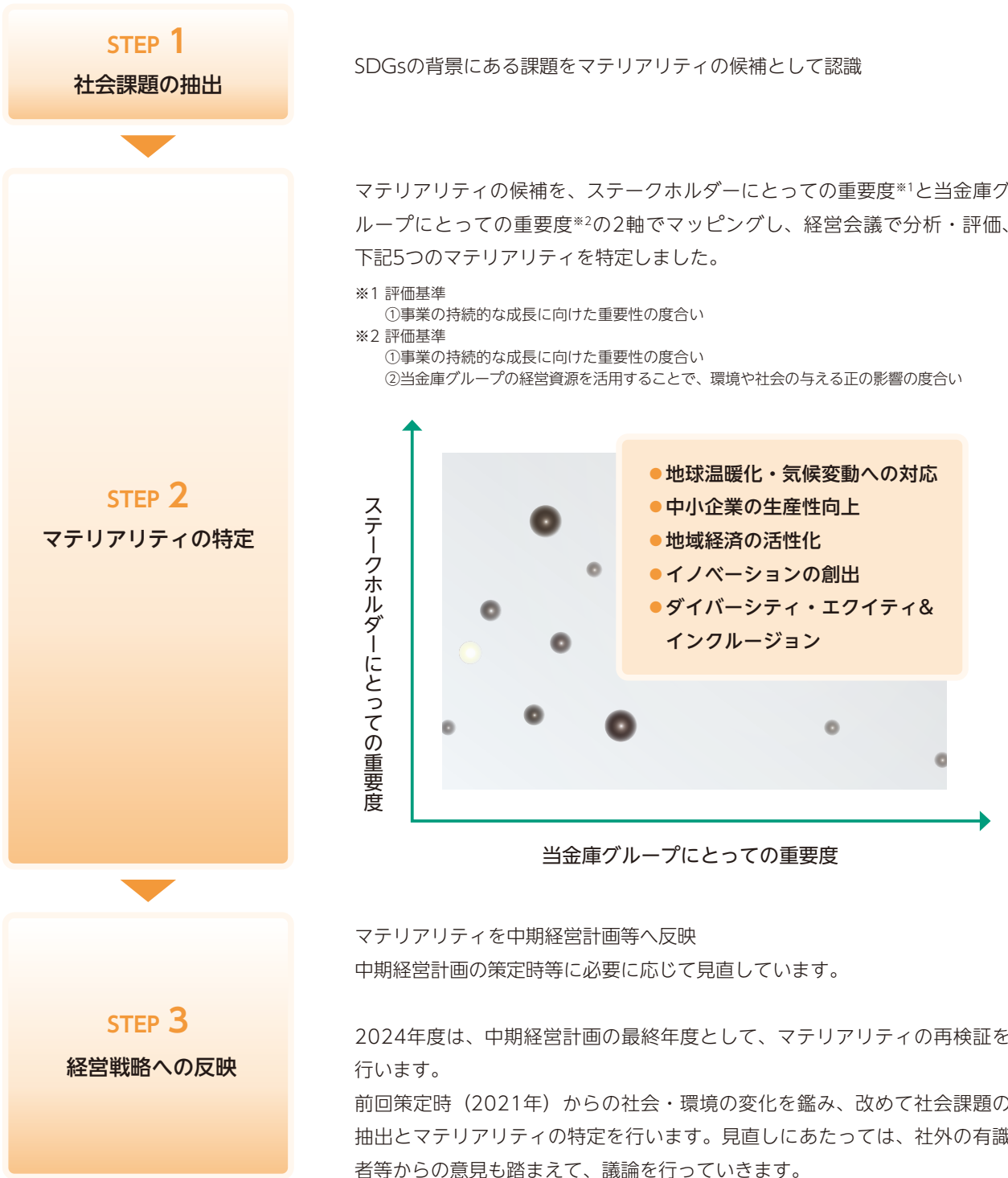
商工中金は、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」というPURPOSEのもと、マテリアリティ解決に向けたビジネスモデルを展開します。これにより、経済的価値だけでなく社会的価値や働き手の幸せも創出し、いままでの金融を超えたお客さまのパートナーを目指します。



商工中金が対応すべき社会の重要課題（マテリアリティ）

商工中金では、PURPOSE実現に向け、環境・社会課題を分析し、その重要性和当金庫がもつ経営資源を勘案したうえで重点的に取り組むべき課題（マテリアリティ）を抽出・特定しています。

マテリアリティの特定プロセス



中期経営計画の概要

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、より踏み込んだお客さま支援に取り組んでいます。

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、変化につよい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する。

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

- 変化につよい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・DE&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

▶ 単年度の業務計画については、p.11をご覧ください。

長期的に目指す姿

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。

ステークホルダー

販売先

サプライヤー

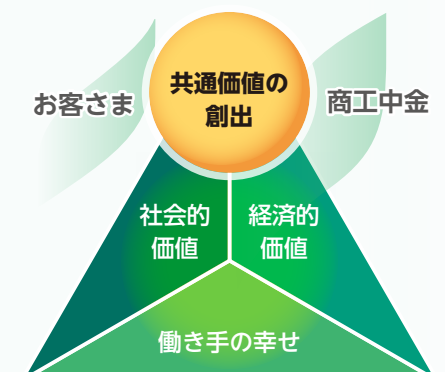
株主

外部機関

地域社会

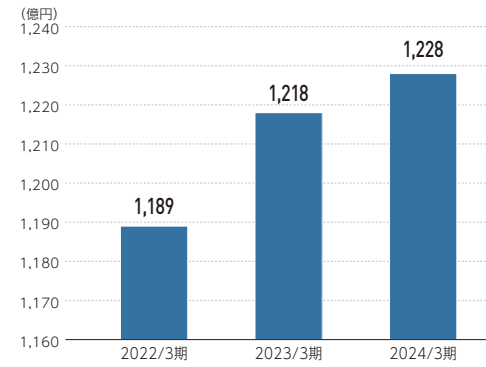
地球環境

協働



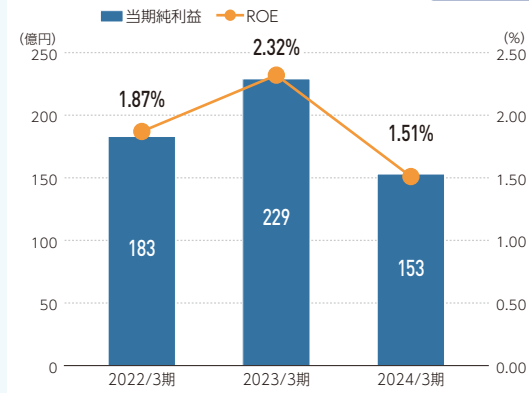
財務ハイライト

■ 業務粗利益



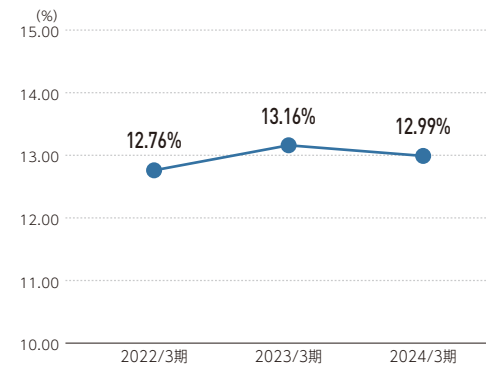
収益性

■ 当期純利益・ROE



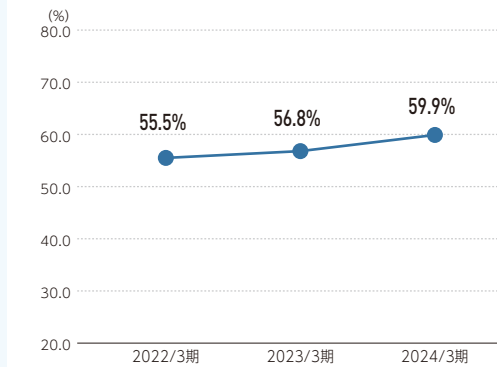
収益性

■ 総自己資本比率



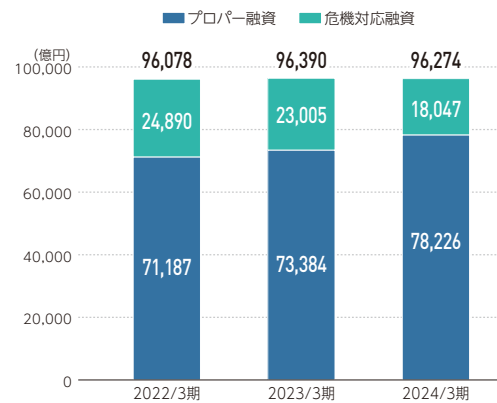
健全性

■ OHR

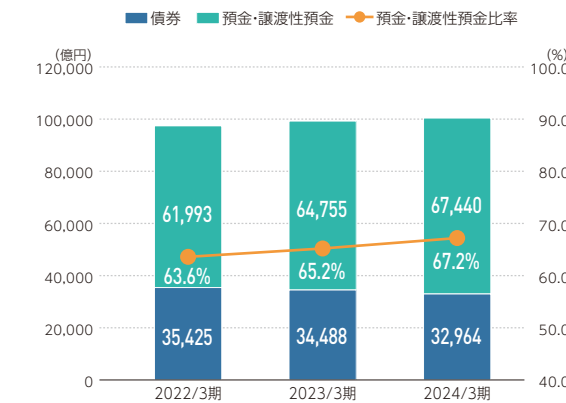


効率性

■ 貸出金残高の状況



■ 資金調達の状況



非財務ハイライト

環境

■ 2022年度CO2排出量（2013年度対比）

9,736t-CO2 (△36%)

2021年度 9,176t-CO2 (△40%)

Scope1、2が対象

■ サステナブルファイナンス年度末件数・残高*

142件551億円

2022年度 51件190億円

社会

■ 管理職に占める女性社員の割合**

8.7%

目標 2027年3月 20%

■ 男性育児休業取得率*

84.8%

目標 2026年度 100%

ガバナンス

■ 社外取締役比率***

53%

2023年3月 55%

■ 女性取締役比率***

30%

2023年3月 22%

その他

■ NPS®*

△2.7

2022年度 △2.9

■ eNPSSM*

△42.5

2022年度 △48.8

NPS®...Net Promoter Score
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。

*...2023年度／**...2024年3月末時点／***...2024年6月末時点

eNPSSM...employee Net Promoter Score
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.の役務商標です。



価値創造のための事業戦略

- 30 地球温暖化・気候変動への対応
- 38 中小企業の生産性向上
- 40 地域経済の活性化
- 44 イノベーションの創出
- 46 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

中期経営計画の主要戦略については  マークを付しています

マテリアリティの解決①

地球温暖化・気候変動への対応

商工中金は、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で、「地球温暖化・気候変動への対応」をはじめとするマテリアリティの解決へ取り組んでいます。

環境や人権に対する基本的な考え方や方針である「サステナビリティ基本規程」を定め、2024年4月には「商工中金グループ人権方針」を策定しました。環境や社会の様々な課題を、役職員一人ひとりが自分自身の課題としてとらえ、持続可能な社会の実現へ貢献することを目指しています。

サステナビリティ基本規程

【基本的な考え方】

1.環境への配慮

全ての事業活動の基盤である地球環境の安定性に配慮し、気候を含む環境への負荷低減に積極的に取り組む。

2.人権の尊重

公正な社会秩序の基礎となる人権を尊重し、全てのステークホルダーと公正・適正な取引を行う。

3.中小企業のガバナンス向上

事業性評価を起点とする投融資や人材の派遣を含む顧客支援を通じ、中小企業のガバナンス向上に寄与する。

【お客さま支援の方針】



お客さまを含むステークホルダーの皆さまとは、「SPEED」の視点*に基づき、建設的な対話と相互の理解に努めます。

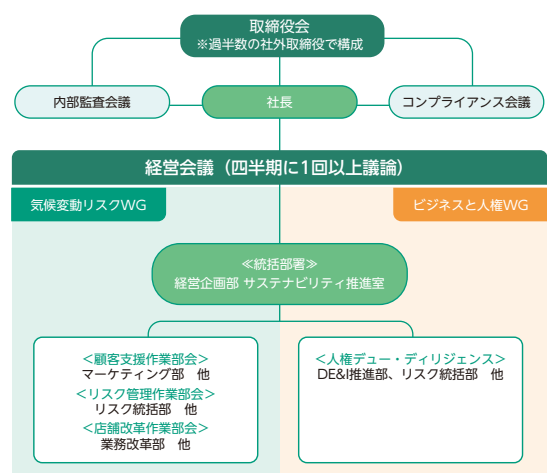
*当金庫が独自に定めた、組織・役職員における、サステナビリティに対する取組みの基本的な視点「サステナビリティ基本規程」の全文は当金庫ホームページをご覧ください。

グループ人権方針

人権の尊重は、社会的責任を果たすうえで積極的に取り組むべき重要な経営課題と認識し、2024年4月に「商工中金グループ人権方針」を策定しました。事業活動が与え得る人権への負の影響を防止または軽減するため、適切な人権デュー・ディリジェンスを行うよう努めます。

▶ 役職員のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに係る取組みについては、p.46,47をご覧ください。
「商工中金グループ人権方針」の全文は当金庫ホームページよりご覧いただけます。

サステナビリティに関するガバナンス体制



主な議論内容

2023年度において、取締役会・経営会議で議論した主な内容は以下の通りです。気候変動リスクに関する事項は、経営会議において四半期に1回以上議論を行い、逐次、取締役会へ報告しています。

会議体	主な議論内容
取締役会	- 気候変動リスクへの取組状況（四半期に1回以上、年4回程度） 2023年度のトップリスクについて（年6回程度） - TCFDレポートの発行 - 人権方針の策定と対応の方向性について
経営会議	- 気候変動リスクへの取組状況（四半期に1回以上、年4回程度） 2023年度のトップリスクについて（年6回程度） - 脱炭素経営支援の取組み - サステナビリティ関連リスク管理 - TCFDレポートの発行 - 人権方針の策定と対応の方向性について

お客さまの取組みをサポート

▶サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスを通じ、お客さまの持続可能な取組みをサポートしています。「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」を中心に、「グリーンローン」「ソーシャルローン」「サステナビリティローン」「サステナビリティ・リンク・ローン」について取扱いを行っています。



各融資フレームワークに則って実施される融資が各国際原則等に適合していることについて、株式会社日本格付研究所より第三者意見書を取得しています。意見書・評価書の詳しい内容については、当金庫ホームページをご覧ください。

TOPIC ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）を通じたインパクトの創出

これまでに162件（2024年3月末時点）、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）を提供しました。PIFで設定したKPIをお客さまとともに達成することを通じて、日本全国での環境・社会へのインパクト創出に取り組んでいます。また、全国のお客さまからお預け入れいただいた「インパクト預金」をPIFの原資とすることで、社会全体の好循環創出を目指しています。

【PIFを通じて設定した主なKPI（SDGs項目ごとの設定例）】

	KPI設定数	KPI設定例		KPI設定数	KPI設定例
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	105	太陽光発電設備導入、LED比率増加、バッテリーリサイクル率増加	13 気候変動に 具体的な対策を	108	CO2排出量の可視化・削減、BCP計画策定、ISO14001取得
8 働きがいも 経済成長も	508	幸せデザインサーベイ（▶▶ p.47）の活用、新拠点/新事業の売上増加、地域雇用創出、時間外労働時間の削減	10 人や国の不平等 をなくそう	176	女性従業員比率増加、Pマーク等公的認証取得、人権DDに関する勉強会を実施
9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	170	歩留まり率改善、半導体精密加工事業への新規参入・売上増加 等	12 つくる責任 つかう責任	157	廃棄物発生量の削減、エコ商品の売上増加、食物残渣を再利用 等

【地域別のPIF融資件数・残高】

地域	PIF融資件数	残高
北海道・東北	16件	31億円
関東	24件	43億円
東京	38件	105億円
中部	19件	47億円
近畿	44件	87億円
中国・四国	7件	9億円
九州・沖縄	14件	34億円

▶インパクト預金

ポジティブ・インパクト・ファイナンスの原資となる定期預金として、法人のお客さま向けに「インパクト預金」の取扱いを行っています。

株式会社日本格付研究所より、環境省の「インパクトファイナンスの基本的考え方」で示された事項との適合性に対する意見書を取得のうえ、「インパクト預金フレームワーク」を策定しています。詳しい内容については、当金庫ホームページをご覧ください。



2023年度は、全国71社のお客さまより、計100億円（募集総額の満額）をお預け入れいただきました。



▶地域金融機関との連携

地域経済の活性化と雇用創出に貢献していくため、サステナブルファイナンス業務において地域金融機関との業務提携・協力を行っています。地域金融機関とともに、地域の中小企業の金融ニーズに対してそれぞれの機能や特性を活かしながら相乗効果を発揮し、中小企業の価値向上に貢献していきます。

業務連携・協力金融機関 全国10機関

一連携・協力金融機関の皆さまー（2024年3月末時点）

北海道・東北：北洋銀行、仙台銀行
 関東：埼玉縣信用金庫、横浜信用金庫
 中部：大光銀行、北伊勢上野信用金庫、桑名三重信用金庫
 中国・四国：高知銀行
 九州・沖縄：熊本第一信用金庫、南日本銀行

TOPIC SDGs教室～「持続可能な社会」を目指すための学習をサポート



地元企業と地域社会をつなげるプロジェクトとして、未来を担う学生に向けて「持続可能な社会」を目指すための学習をサポートしています。

埼玉県狭山市の西武学園文理高等学校にて、埼玉県に本社を置く鋼材加工メーカーの森田産商株式会社にご協力いただき、SDGsについて学ぶ「特別授業」を行いました。

▶▶ 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=UgsPwu4bTtA>



▶脱炭素経営支援

お客さまの中長期的な企業価値向上と、持続可能な社会の実現のため、中小企業のカーボンニュートラル促進に向けた取組みを積極的にサポートしています。

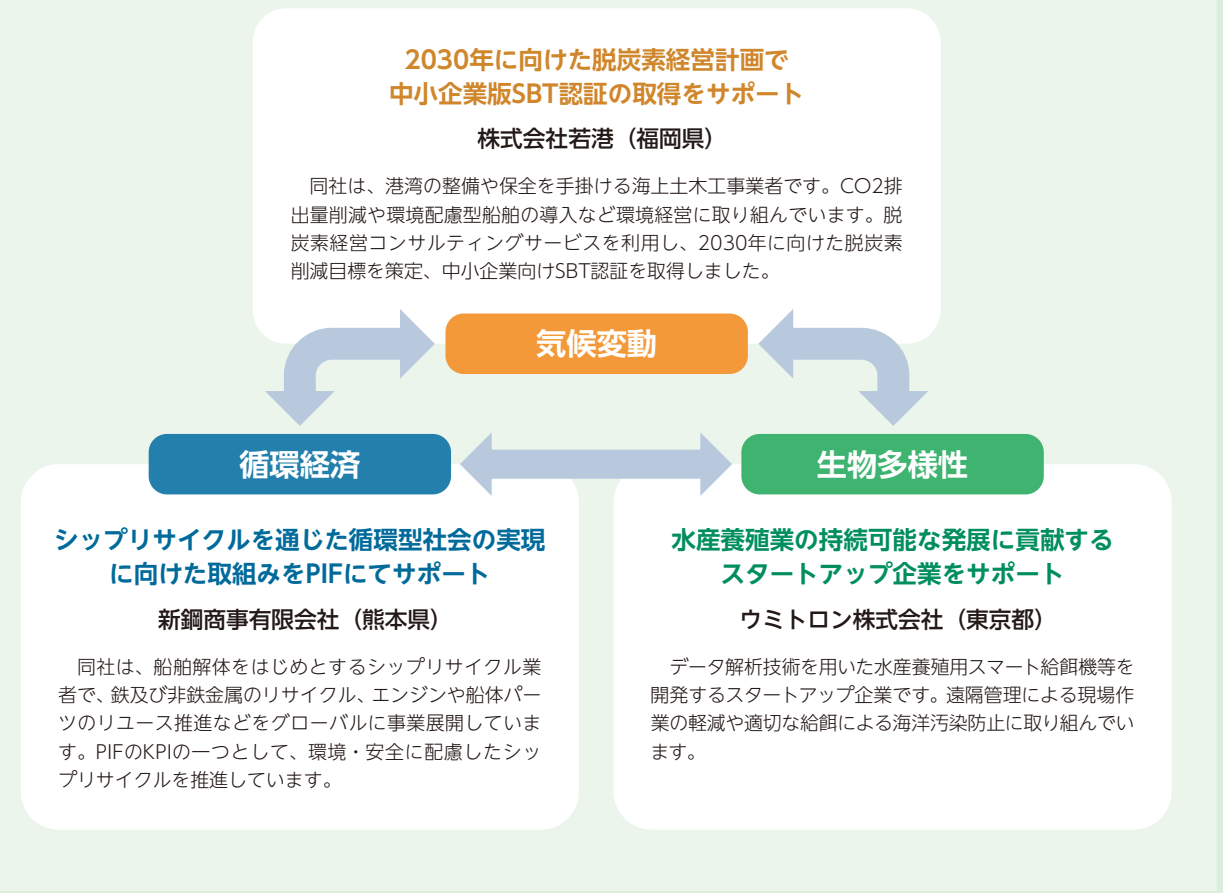
CO2排出量の算定支援や太陽光発電などに関するビジネスマッチングサービスの提供に加え、2023年5月には「脱炭素経営コンサルティングサービス」の提供を開始しました。企業の脱炭素化に向けた計画策定や国際認証取得等をサポートするとともに、脱炭素化策の実行を伴走支援しています。

2024年4月には産業構造の変化や競争力の強化に取り組む組織として産業戦略部を新設しました。業界特有の課題解決やDXの視点を掛け合わせながら、中小企業のGX・サステナビリティ向上に貢献していきます。



TOPIC サポート事例

全ての事業活動の基盤である地球環境の安定性に配慮し、気候を含む環境への負荷低減に積極的に取り組んでいます。「気候変動」との相互の関係性も認識して、「循環経済」や「生物多様性」に資するお客さまの取組みをサポートしていきます。



TCFD提言に向けた取組み

TCFDレポートはこちらからご覧ください。
<https://www.shokochukin.co.jp/share/library/tcfd/>



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、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。具体的には、気候変動に起因する近年の自然災害を踏まえた物理的リスクや、低炭素社会への移行に伴う気候変動政策や技術革新等により生じる移行リスク及び機会の影響の分析を行っています。
- "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2022年度のCO2排出量は9,736トンで、2013年度比36%削減しています。（Scope1,2が対象）

* 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）

▶ GHGサプライチェーン排出量

GHGサプライチェーン排出量（Scope3）の試算結果は、下記の通りです。Cat15（投融資）の全体試算に取り組み、投融資全体の約9割（残高割合）について把握を行いました。国際的な基準に対する議論が進む中において、現在の算出手法は将来変更する可能性があります。

（単位：千t-CO2）

Cat1	購入製品	約21
Cat2	資本財	約7.5
Cat3	エネルギー関連	約1.5
Cat6	出張	約0.6
Cat7	通勤	約1.1
Cat15	投融資	約8,200

- Cat1-3,6,7については2022年度の活動量を基に、「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）」に基づき試算しています。Cat15についてはビジネスローン算出対象とし、PCAF「グローバルGHG計測・報告スタンダード」に沿って試算しています。持分比の分子は2023年3月31日融資残高とし、分母は、商工中金保有財務情報等を利用して算出しています。
 - 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（約11%*）については、当該制度による公表データを利用して試算しています。それ以外のビジネスローン先（約78%*）については、公表データと商工中金保有情報から、業種別の売上当たり排出量を推計、排出原単位を設定し、商工中金持分比を乗算して試算しています。
- * 投融資全体に対する残高割合

▶ 気候変動リスクの特定

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て、リスクを洗い出しており、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
低炭素社会へ移行していく過程で生じるリスク	自然災害の激甚化や気候の変化によって生じるリスク
政策・規制の強化 ● 炭素税の導入 ● 温室効果ガス排出目標に係る規制強化 市場・技術の変化 ● 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	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・復旧のためのコストが増加するリスク 慢性リスク ● 平均気温や海水面の緩やかな上昇 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

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います。お客さまへのエンゲージメント等を通じた顧客支援や、シナリオ分析等を通じたリスク管理の強化により、リスクの低減を図ります。

*1 低炭素社会への移行または気候の変化により、お客さまのビジネスモデル、事業が負の影響を受け、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

TOPIC 再生可能エネルギーの活用

当金庫のCO2排出量（Scope1,2が対象）においては、店舗等の購入電力が最も大きな要因であり、これまで店舗統合や移転による拠点規模の適正化、照明のLED化等により購入電力の抑制を図ってきました。今後も、再生可能エネルギーの活用等により、目標達成に向けたCO2排出量削減への取組みを継続的に行っていきます。

太陽光オフサイトPPAの導入	風力由来の再生可能エネルギーの導入
オフサイトコーポレートPPA*1による追加性*2のある再生可能エネルギー由来電力（年間約3,100千kWh）を導入予定です。	神奈川営業部で使用する電力（年間約400千kWh）を、風力由来の再生可能エネルギーへ切り替えました。

*1 コーポレートPPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）は、企業が再生可能エネルギーを発電事業者から長期にわたって固定価格で購入する契約です。オフサイトPPAとは、遠隔地の発電施設から一般の送配電網を介して電力を調達する形態です。
*2 追加性とは、再生可能エネルギー電源の新規開発により、再生可能エネルギー発電総量増加に直接関与することを意味します。

気候変動リスクの分析

炭素関連資産

気候変動リスクを把握するための取組みとして、気候変動の影響が大きいと認識した下記業種を炭素関連セクター*と定義し、モニタリングを行っています。2021年10月のTCFD提言改訂を踏まえて、セクター範囲の見直しを行いました。

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・部品」「陸運」「金属・鉱業」、今回より新たに「海運」を加えた、以下の4セクターを移行リスク分析対象に選定しています。

※GICSコードをもとに、非金融セクターの該当業種を特定。分類方法は今後見直す可能性があります。

セクター		移行リスク	貸出金 比率 (%)
エ ネ ル ギ ー	石油・ガス	高	1.6
	電力	高	0.4
	(小計)		2.0
運 輸	陸運	中	8.2
	自動車・部品	高	2.9
	海運	中	2.1
	空運	中	0.1
	(小計)		13.3
素 材 ・ 建 築 物	建設資材資本財	低	8.6
	不動産管理・開発	低	6.3
	金属・鉱業	高	4.7
	化学	中	3.1
	(小計)		22.7
農 業 ・ 食 糧 ・ 林 業	飲食・食品	中	4.1
	製紙・林業	低	2.0
	農業	低	0.3
	(小計)		6.5
合 計			44.5

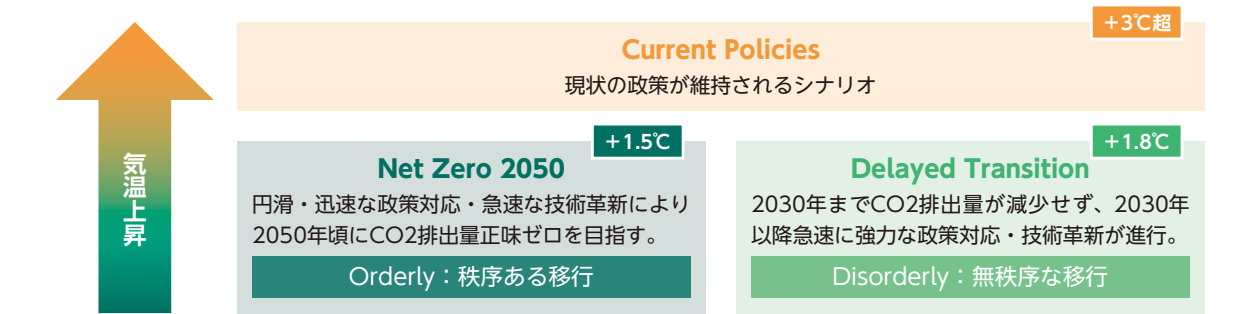
(2024年3月末残高)

シナリオ分析

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小を考慮のうえ、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。セクターごとの気候変動影響（移行リスク）、投融資等の残高を踏まえ、以下の4セクターを分析対象に選定しています。

各セクターの移行シナリオに基づき、分析対象セクターの融資先ごとに財務内容を推計し、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。「自動車・部品」「金属・鉱業」については、融資先の主力製品（内燃機関・駆動等）の電動車（EV）転換に伴う移行リスクを考慮しています。

【分析対象セクターの定性評価】

分 析 対 象 セ ク タ ー	主な移行リスク	
自 動 車 ・ 部 品	炭素税の導入 生産・運搬過程でのCO2排出量等への炭素税	電動車(EV)への転換に伴う、エンジン部品等のダウンサイジング
金 属 ・ 鉱 業		「金属・鉱業」セクターにおいても、「鋳物業」「打板プレス加工金属製品製造業」等、自動車関連企業を多く内包しており、上記影響を考慮しています
陸 運		低炭素転換を企図したモーダルシフト 電気トラックへの転換（車両価格の上昇）
海 運		主力運搬物の化石燃料の減少に伴う運搬物の減少 環境規制強化に対応した船舶への転換（船価の上昇）

物理的リスク

全融資先の中から、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。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。また、今回より、建物担保毀損額の影響を追加しています。

【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・部品」「金属・鉱業」「陸運」「海運」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、及び建物に担保設定している融資先のうち、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シナリオを使用	NGFSシナリオのうち、Current Policiesシナリオを使用
分 析 期 間	2050年まで	
分 析 結 果	与信関連費用：累計900億円程度	与信関連費用：累計700億円程度

マテリアリティの解決②

中小企業の生産性向上

担当役員メッセージ

未来を予測し、
産業構造の変化や
競争力の強化に取り組む

取締役専務執行役員
産業革新本部長 鍛冶 克彦

現代においては、かつてないほど中小企業経営の不確実性が高まっています。その典型例が、我が国の経済を牽引してきた自動車部品製造業を取り巻く状況です。具体的には、①EV化比率がどこまで高まるのか、②日本が強かった北米・アジア市場を今後も守れるのか、③部品構成に占めるソフトウェアの比重の高まりやモジュール化など、ものづくりの仕組みがどこまで変貌するのか、④これらを受けた完成車メーカーの経営戦略はいかに変わるのか、この4つの変数の組み合わせによって、地域製造業の中核ともいえる全国約25,000社の自動車部品産業は甚大な影響が見込まれます。この25,000社のうち約4,000社が商工中金のお客さまです。我が国の自動車部品産業界全体の構造改革のビジョンを共に描きながら、企業ごとに具体的なソリューションに結び付けることが、商工中金の重要経営課題の一つです。

日本経済にとってのもう一つの大きなテーマが、成長の起爆剤であり、切り札でもあるスタートアップ企業群の発展です。商工中金はこの分野における資金供給者と

してリーディングバンクの地位を確立しています。今後は更なるニーズの高まりへの確実な対応が求められます。

以上のような問題意識のもと、2024年4月の本部組織見直しにおいて、産業革新本部が始動しました。業種別課題の深掘りと産業横断的な課題解決をミッションとしています。2025年3月期は、①自動車部品製造業、②物流業、③スタートアップ企業、④産業DX、⑤GXの5分野を重点サポート分野と位置付けています。具体的取組みとしては、戦略ビジョンの提案、デジタルプラットフォームの提供、産業再編型M&A、スタートアップ向けデットの提供等を検討しています。将来的には既存のお客さまとの関係を基盤として、大手企業、IT企業、地域金融機関、フィンテック企業、ベンチャーキャピタル、関係省庁など、主要なステークホルダーとの戦略的な提携を目指しています。

10年先を見据えた産業ビジョンの共有と課題解決のためのソリューション提供を、産業革新につなげていきます。産業革新本部の新しい取組みにどうぞご期待ください。

※スタートアップ企業へのサポート内容はp.44をご覧ください。

産業構造の変化に向けた取組み

▶ サポート体制

2024年4月に、産業構造の変化や競争力の強化に取り組むため、産業戦略部とスタートアップ営業部から成る産業革新本部を新設しました。産業構造の変化に直面する中小企業に対して、業界特有の課題を踏まえた革新的な金融支援、DX・GX推進等の伴走支援を展開していきます。

▶ 重点サポート分野

産業			サポート内容	
自動車部品製造業	物流業	スタートアップ	産業DX	GX
				
EV化等の大きな環境変化に対する、自動車サプライヤーの変革支援	人手不足・規制対応等の構造問題に対する、運輸企業の変革支援	革新的な製品・サービスを生み出すスタートアップ企業へのサポート	生産性向上・経営環境変化へ対応するための各種DXサポート	CO2排出量削減を通じた企業価値向上を支援する脱炭素経営支援

自動車業界へのサポート

2024年4月に産業戦略部モビリティ業界チームを創設し、100年に1度といわれる産業構造転換期を迎える自動車業界を支援する体制を整備・強化しました。

原価管理や生産性向上といったお客さまの顕在化しているニーズへのサポートに加え、業界全体を俯瞰することで得られる知見を活かして、戦略の策定や潜在的なニーズへのサポートを行うことにより、お客さまの企業価値向上へ取り組んでまいります。

自動車部品製造企業へのサポート事例

ものづくりスクールの開講

商工中金は、生産性向上の土台となる管理会計の基礎講座をスズキ・SUBARUのTier1、Tier2サプライヤーに提供しました。中小企業が対応を迫られている産業構造の変革や競争力強化を、サステナブルかつ新たな産業金融の視点をもって取り組んでいきます。



物流業界へのサポート

▶ 経営計画サポートプログラム

本プログラムは、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。



物流企業へのサポート事例

森近運送株式会社（広島県）は、設立以来、建築用鋼材を中国地方5県に輸送しています。

同社にとって、いわゆる「2024年問題」は喫緊の課題です。商工中金は、専門機関と連携して事業計画の策定をサポート。社内情報の有効活用を含む経営管理体制の整備を提言するとともに、取引先ごとの採算を出して運賃の見直しを進めるよう提案しました。

▶▶ 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=75I64BtMWJk>



【商工中金担当者の想い】 福山支店 松井 澤児

同社は、2024年問題に強い関心を持ち、経営の持続性を高めたいという高い意識をお持ちでした。そこで中小運輸事業者のサポート実績が豊富な専門機関と連携し、経営計画サポートプログラムを提案しました。

商工中金は、地域金融機関等と連携し、中小企業の持続的な経営を積極的にサポートすることで地域経済の活性化に取り組んでいます。

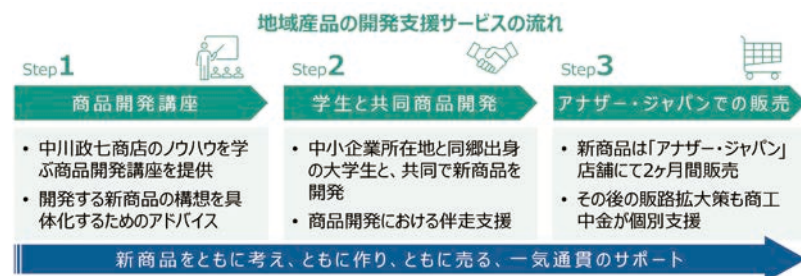
お客さまの販路開拓支援

▶異業種と連携し新商品開発をサポート

商工中金は、三菱地所株式会社と株式会社中川政七商店による共同プロジェクト「アナザー・ジャパン」と連携し、中小企業の皆さまが取り組む地域産品の開発支援サービスを開始しました。

本サービスでは、新商品開発ノウハウを提供し、商品開発から実店舗での販売によるテストマーケティングまで一貫してサポートを行うことで、新たな地域産品を生み出し、中小企業の皆さまの持続的な成長をサポートします。

「アナザー・ジャパン」は、2022年8月に開業した、学生が本気で商売を学び実践する47都道府県地域産品セレクトショップです。全国出身の学生が地域に赴き仕入れをするだけでなく、収支管理、店舗づくり、接客など店舗経営の一連を、自ら考えて実践する新たな教育モデルを展開しています。



▶地域金融機関とともに商談会を開催

西海みずき信用組合と対面及びオンライン形式の「合同ビジネス商談会」を開催しました。

県外のバイヤー2社を迎え、地場産品を取り扱う2金融機関のお客さま7社がセラーとして参加。参加者からは、「初めての商談会で不安もあったが、深い話ができて良かった」、「県外のバイヤーと直接商談ができる機会は少ないので、非常に有意義であった」等、好評の声が多く聞かれました。

商談にあたり、商工中金は独立行政法人中小企業基盤整備機構と連携し、自社商品の効果的なプロモーション等をテーマとしたオンライン事前相談会を開催し、商談効果を高める工夫をしています。



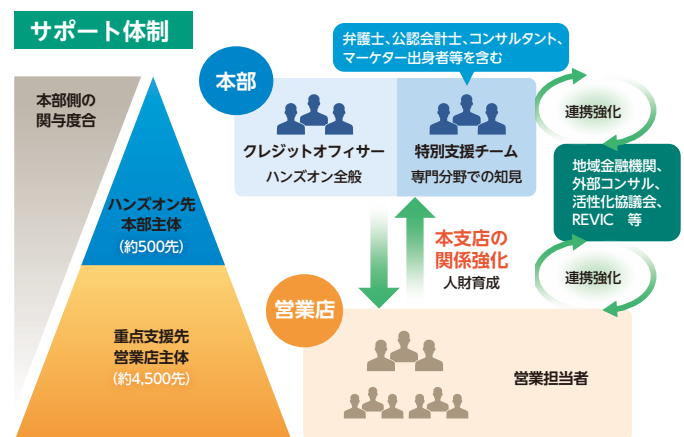
地域企業の経営改善、事業再生に向けた取組み

▶サポート体制

財務・収支に課題を抱えるお客さまのうち、商工中金が能動的、主体的にサポートすべきお客さまを明確化し、本支店一体となってサポートしています。

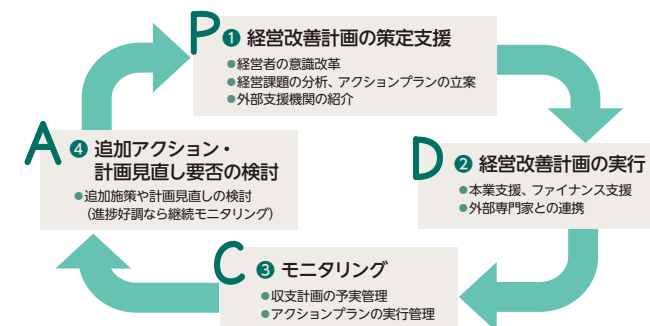
本部内にコンサルティング室を設置し、弁護士や公認会計士などの専門人材を配置することにより、事業再構築を含む高度な事業再生支援に取り組んでいます。

また、営業部門においては、社内資格を創設し、人材育成を強化することで対応力の底上げに取り組んでいます。



▶取組内容

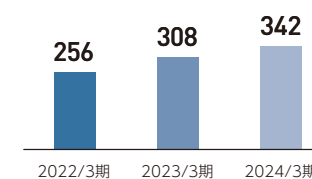
お客さまの支援ステージに応じて、地域金融機関の皆さまと協調して各種支援に取り組んでいます。



▶取組実績

	2023/3期	2024/3期
支援対象先の ランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度
支援対象先の 引当戻り額	22億円程度	23億円程度

▶地域金融機関との事業再生・経営改善分野の業務協力契約締結件数（累計）



▶地域金融機関との連携

地域金融機関が持つ各地域における情報・ネットワークと、商工中金の機能・ノウハウを融合させ、双方のお客さまに対し金融支援や本業支援など幅広いニーズへの対応を強化しています。

TOPIC 全国型事業再生ファンドの組成

商工中金及び商工中金キャピタルは、中小企業を対象とした事業再生ファンドの運営実績を豊富に持つロングブラックパートナーズ株式会社（東京都）と協働し、全国型事業再生ファンド「サザンカ中小企業活性化投資事業有限責任組合」を組成しました。独立行政法人中小企業基盤整備機構や地域金融機関から出資を受け、地域経済に欠かせない中小企業の抜本再生支援に主体的に取り組んでまいります。

投資対象	
業種	地域産業の高度化・活性化や雇用機会の増大につながる事業活動を行う全業種
企業規模	主に中堅・中小企業

サポート事例

日本旅館協会との連携

商工中金は、コロナ禍に大きな影響を受けた宿泊事業者の業績回復と成長を後押ししていくため、一般社団法人日本旅館協会と連携し、宿泊事業者の皆さまへの経営サポート強化に向けた体制を構築しました。

2023年度は、「経営の意識改革」「経営の見直し」の気づきの場の提供を目的とし、全国で人材戦略やマーケティング等に関するセミナーを16回開催、延べ380人超の旅館関係者の方にご参加いただきました。

地域企業の復興をサポート

株式会社アンネ松本（福岡県）は、福岡県を中心に15店舗の婦人用衣類セレクトショップを展開しています。

同社は、2020年7月の水害により店舗被害を受けました。商工中金は、現地訪問や経営者へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を実施。同社の強みと財務上の課題を同社及び取引金融機関等と共有し、同社の企業価値向上のためには水害の被害を受けた本社兼店舗の復興が必要と考え、資金を融資しました。

▶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=vd74fg5k6il&t=1s>



地元の商店街に立地する本社



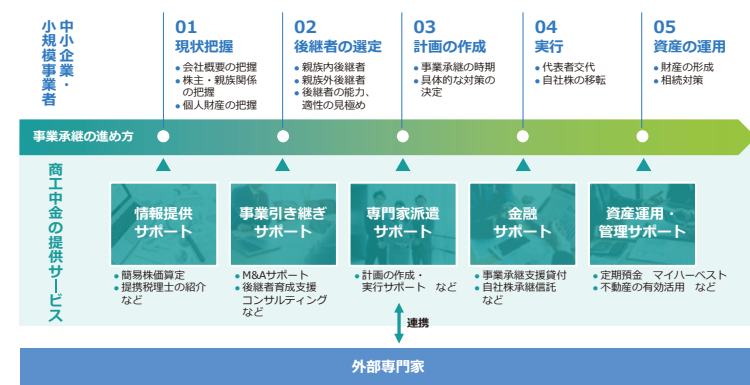
【商工中金担当者の想い】 久留米支店 谷口 大悟

豪雨災害という苦難に直面するも、新しいことにチャレンジしようとする社長の想いに共感しました。そこで、補助金の活用も含む事業計画の策定をサポートしたうえで、店舗の建て替え資金を融資しました。

後継者問題解決に向けた取組み

事業承継支援

高齢化や後継者不足を背景に、日本経済を支える中小企業経営者の事業承継が課題となっています。
事業承継問題の解決には、相当の準備期間を要する場合が多く、会社の経営計画の一環として、早めの対策が不可欠です。商工中金はグループの総合力を活かしてお客さまの円滑な事業承継のサポートを行っています。



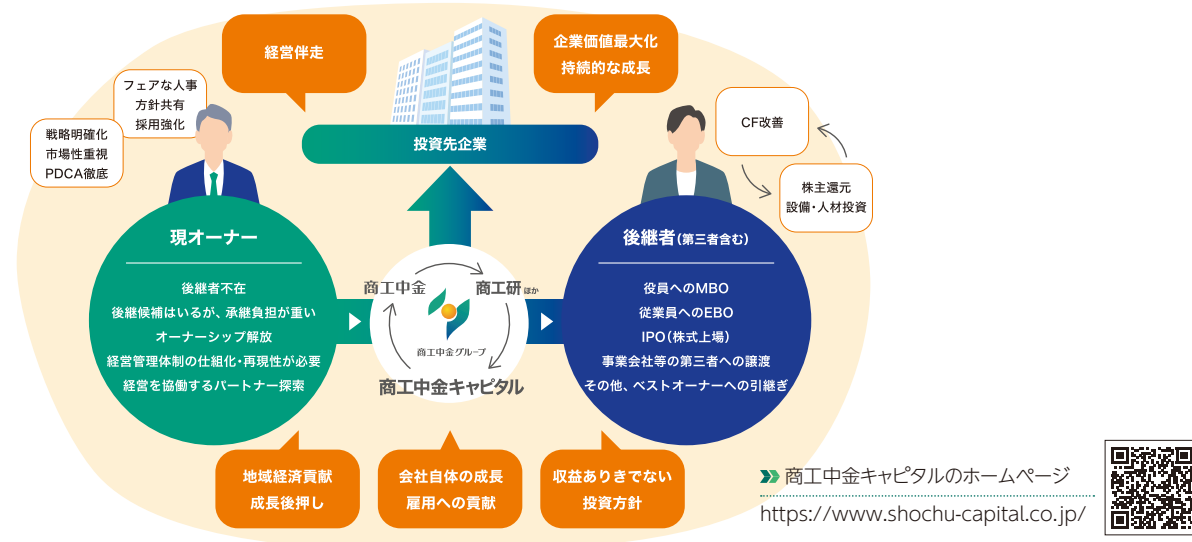
サポート実績

	2023/3期	2024/3期
事業承継	123件	147件
M&A	26件	27件

投資事業

商工中金は、お客さまの株式をお引き受けし、事業承継問題の解決など事業承継を契機とした成長支援を行っています。従来以上に経営への関与を深めた支援を行うため、2023年8月に投資専門子会社として商工中金キャピタルを設立しました。

長期的な目線でお客さまのパートナーとして伴走しながら、次の世代への円滑な承継や持続可能な成長の実現を目指します。



主な投資の事例

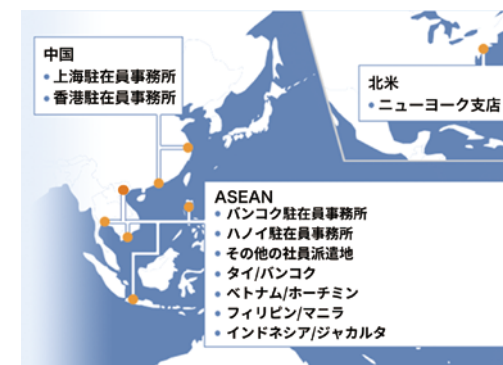
地域	投資分野	投資割合	投資先の業種	サポート内容
京都	事業承継	マイノリティ	運送	安定株主ニーズへの対応
京都	事業承継	マジョリティ	運送	オーナーの事業承継と承継後の経営管理体制の整備や販路開拓支援等
山梨	事業承継	マイノリティ	製造	安定株主ニーズへの対応

海外展開支援

海外展開サポートデスク

商工中金は合計107の営業店や海外拠点（ニューヨーク、香港、上海、バンコク、ハノイ）に「中小企業海外展開サポートデスク」を設置しています。これまで海外展開を行っていない中小企業の皆さまも含めて、幅広く多様な海外展開に関するご相談に応じる体制を整えており、日本貿易振興機構（JETRO）、日本貿易保険（NEXI）、タイ投資委員会（BOI）、フィリピン貿易産業省（DTI）、上海市外国投資促進センター（インベスト上海）、中国経済開発区、カナダ商務部、インドネシア投資調整庁（BKPM）等と連携し、必要な情報を提供しています。

「金融+情報」一体型のサポート体制を構築することで、お客さまの海外展開に関する多様なニーズに機動的にかつ効果的に応えます。



サポートメニュー

海外事業サポート

- 海外の投資環境等の情報提供
- 海外セミナー・海外中金会（交流会）の開催
- 開催地：ニューヨーク、香港、上海、バンコク、ハノイ、ホーチミン、ジャカルタ、マニラ

貿易決済・貿易金融

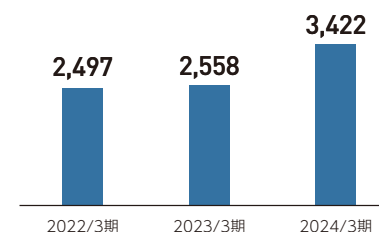
- 輸出入に係る貿易決済等の外国為替業務
- 先物為替予約等による為替変動リスク対策の提案
- 外国企業との取引に伴う各種ボンド（銀行保証書）の発行

海外現地法人の資金調達のサポート

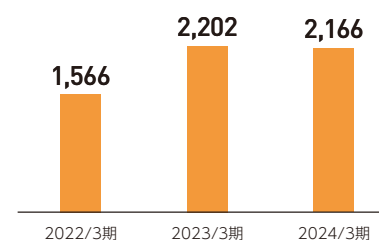
- 親会社でのお借入
海外進出に係る出資金・貸付金の融資（親子ローン）
- 海外現地法人でのお借入
海外現地法人に対する事業資金の直接融資
現地借入を目的とした外国銀行向けスタンドバイL/C

サポート実績

国内での相談件数



海外での相談件数



TOPIC ハノイ駐在員事務所の新設

商工中金は2023年10月、ベトナムに海外5拠点目となる「ハノイ駐在員事務所」を開設しました。

近年、ベトナムは規制緩和等による高い経済成長が続いており、人口増加とともに、優秀な若年層人材が豊富なため、日系企業の進出が盛んです。

商工中金はハノイに駐在員事務所を開設することでベトナム国内でのサポート体制を強化し、既進出及び新規進出を検討するお客さまを、資金面や情報提供の面で一層サポートしてまいります。



マテリアリティの解決④

イノベーションの創出

スタートアップ支援



商工中金は、前中期経営計画でスタートアップ支援の取組みを本格化して以来、実績を着実に積み上げてきました。この取組みをさらに強化するため、2024年4月にスタートアップ営業部を新設し、日本の経済成長の担い手となりうるスタートアップ企業に対し、資金支援から成長戦略実現のための販路開拓支援まで、一気通貫で担う体制を構築しました。同分野のトップバンクを目指し、これまで以上にスタートアップ企業の企業価値向上をサポートしてまいります。

▶ サポート体制

ベンチャーキャピタルなど関係機関と連携することで、お客さまの成長ステージに応じた多様なスキームにも対応しています。



TOPIC 「Tokyo Venture Capital Hub」への参画

商工中金は、日本初の大規模なベンチャーキャピタルの集積拠点である「Tokyo Venture Capital Hub」に参画しました。今回の参画を機に、ベンチャーキャピタルやコーポレートベンチャーキャピタルの皆さまとの連携をさらに深めることで、スタートアップ支援の取組みを加速させていきます。



▶ 商工中金のスタートアップ支援の特徴

- 特徴①資金提供から全国約7万社の顧客基盤を活用した販路開拓支援まで、スタートアップ企業の課題を踏まえた一気通貫のサポート
- 特徴②ビジネスモデルや成長ステージに応じたオーダーメイド型のファイナンススキームの提供
- 特徴③担保や保証に依存せず、将来CFや非財務情報にも着目した事業性評価ノウハウ

▶ サポート実績

	2023/3期	2024/3期
スタートアップ企業に対するファイナンス実行件数・金額	280件程度 420億円程度	280件程度 330億円程度
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件以上	1,050件以上

▶ スタートアップ企業の認知度向上に向けた取組み

商工中金は、日本経済新聞社が主催する、スタートアップとアトツギベンチャーのピッチラン・コンテスト「スタ★アトピッチJapan」に協賛しました。本イベントはイノベーションの担い手であるスタートアップとベンチャー企業の認知度向上等、今後の事業成長の後押しを目的として開催されるもので、商工中金は協賛企業としてお取引先を推薦し、ピッチ機会を創出しました。

スタートアップ・アトツギベンチャーと企業をつなぐ

スタ★アトピッチJapan

サポート事例

事業拡大のため、コミットメントラインを開設

ダイブレイク株式会社（東京都）は、特殊冷凍機と特殊冷凍食材の販売を手掛けています。冷凍技術の研究や顧客の声を基に自社開発した特殊冷凍機の販売から導入支援まで、顧客をトータルサポートしているほか、自社特殊冷凍ノウハウを活用し食品ロス削減や従来流通が難しかった食材の販路拡大にも貢献しています。

商工中金は、経営者や外部機関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、フードロスや人手不足の解決に資するものと考え、本融資契約を締結しました。

▶ 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=NBBZdnuFr_U



同社の特殊冷凍機



【商工中金担当者の想い】 東京支店 相木 俊亮

フードロスや人材不足などの社会課題に真正面から取り組む社長の想いに感銘を受けました。伴走支援型融資であるポジティブ・インパクト・ファイナンスを適用し、事業拡大に向けた融資枠を提案しました。

中小企業の企業価値向上に向けた新規事業の創出

▶ 人材サービスの提供

中小企業にとって重要な「人財」に関する課題の解決に伴走支援するため、人的資本を強化するプラットフォームの構築を検討しています。

2020年から新事業として開始し、約1,000社、約7万人の中小企業の従業員幸福度を可視化してきた「幸せデザインサーベイ」サービスを起点に、従業員のマイパーパス策定を支援し企業理念に沿った自律的な風土構築を促すプログラム等のサービスや、経営人財確保を人材会社と連携して提供するサービスなど、業務範囲拡大を検討しています。



▶ 新規事業を継続的に創出する仕組み

商工中金は新規事業の創出のため、2018年より社内ビジネスコンテストを実施しています。これまで合計3回実施し、2020年には、「幸せデザインサーベイ」を事業化しました。2023年度はこの取組みを一步前進し、異業種とのオープンイノベーションプログラムを実施しました。

TOPIC オープンイノベーションプログラム「SAI」

商工中金はNTT東日本グループ、株式会社フィラメントとオープンイノベーションプログラム「SAI」を実施しました。「SAI」は、商工中金が主催する、異業種との共創を通じた新たな事業を創り出すための新規事業創出プログラムです。

採択されたアイデアは当金庫とNTT東日本グループで中期的に事業化を目指しています。



ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン

当金庫の従業員のWell-beingに向けた取組み



商工中金は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）に積極的に取り組んでいます。多様な視点や能力、価値観を持つ社員一人ひとりが公正・公平な機会を通して活躍できる環境を整備し、多様な人財の能力発揮と働き手の幸せの向上を目指しています。

女性活躍推進

女性活躍推進を経営課題として認識し、積極的に取り組んでいます。従来の総合職・一般職コースを統合することにより、誰もが多様なキャリアを選択することが可能となりました。管理職へのステップアップを目指す「チャレンジカレッジ」や、バックオフィス部門から営業部門への転換を目指す社員等に向けた「窓TRY！制度」を新設し、女性の活躍機会の拡充に努めています。

●女性活躍推進プログラムの例

チャレンジカレッジ

リーダーを目指す女性社員が仕事とキャリアを振り返り、周囲により良い影響力を発揮できるように自己変革に取り組む研修プログラムです。累計100名以上が参加し、管理職へのキャリアアップを目指しています。



窓TRY！制度

バックオフィス部門に属する社員が試行的に営業活動に従事する制度です。1年間、顧客貢献に直接携わることで営業スキルを身につけ、自らのキャリアの選択肢を増やしています。



障がい者雇用

社員一人ひとりの個性や特性を尊重し、多様性を認め合う組織風土の醸成を行っています。障がいのある社員と対話を行い、より働きやすい環境を整えることで、各配属先での活躍を後押ししています。また、新入社員研修では、手話通訳者や文字起こしアプリ等を利用するなどして、公平な学びの機会を提供しています。

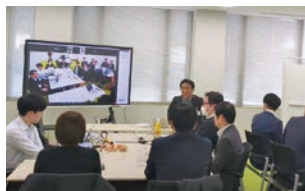
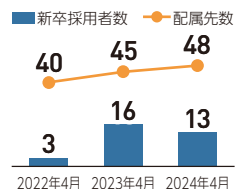
キャリア採用

組織の多様性を高め、イノベーションを創出するために、キャリア採用に力を入れています。2023年度は「キャリア採用者ミーティング」を実施し、キャリア採用者のオンボーディングの促進を行いました。多様な人財が組織内で協働することで、企業変革を推し進めています。

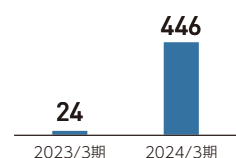
役員と社員の対談

社員が経営の方向性を理解し、また、社員の声を経営に直接届けるために、社長をはじめとする役員との「ガチ対談」を実施しています。豊富な専門知識や経験をもつ役員が商工中金の経営・サステナビリティ・DX・ファイナンス等をテーマに様々な役職の社員と双方向の議論を行い、PURPOSE実現に向けた価値観の醸成を行っています。

▶障がい者雇用関連指標



▶役員とのガチ対談参加者数



DE&I座談会 ―― 変化につよい組織の実現に向け、社員のチャレンジを促す

商工中金は、多様な人財の活躍に向けて環境整備を進めています。働きやすさとキャリアアップを両立する職場づくり、一緒に働く社員や次世代の社員への思いなどを、立場の異なる3人が、マネジメントや現場の視点から意見交換しました。

働きやすい職場づくりへの思い

前原 私が入社した15年前はまだ女性の渉外担当が少なく、育児をしながら仕事を続けることに不安を感じることもありましたが、現在は出産、育児を経験しながら仕事をする後輩も増え、メンバーが多様になってきたと思います。働きやすくなったことの表れですね。周りの人の支えがあったことも大きかったと感じています。私の場合は、あまりに配慮されすぎると仕事がつらいと感じるので、上司や同僚には「なるべく自分で解決するけれど、万が一のときには助けてください」と伝えながら必要なサポートを得られるようにしています。

堤 大森支店も社員の働き方は多様です。支店全体で59人、うち女性社員が32人、そのうち9人が短時間勤務で、育休中の社員が2人います。朝のミーティングや夕礼の時間を短時間勤務の社員もいる時間帯に合わせたり、男性の育児休業取得、在宅勤務を積極的に推奨したり、支店全体で協力しあう雰囲気づくりに努めています。

増元 周りのサポートを得やすい環境づくりは大切ですね。私は、メンバーが「サポートしてほしい」と言い出しにくならないように、仕事の合間に声をかけてみたり、直属の上司とこまめに連携を取るといったコミュニケーションの重要性を感じています。困ったときにはすぐに相談できる関係をつくりたいと考えています。

上司や先輩のサポートの重要性

堤 大森支店では「窓TRY！制度（▶▶ p.46参照）」の利用者がまだ少ないのですが、こうした制度を活用した社員がロールモデルになれば、他のメンバーもよりチャレンジしやすくなると思っています。「身近でこういう人もいるよ」ということを伝え、活躍を後押ししていきたいです。一人ひとりの価値観や働き方を理解して、キャリアアップをサポートすることが上位者の役割だと思います。

増元 私は一般職からマネジメント職に立場が変わるとき、不安もありましたが、上位者をはじめ周囲の人のアドバイスを受け、力みすぎず

にやろうと意識が変化しました。自分が組織を引っ張っていかねばならないプレッシャーはありますが、メンバーが信頼してくれるのでありがたいですね。前原さんは上司からのサポートで印象的だった出来事はありますか？

前原 はい。1人目の子どもを妊娠したときに、子育てしながら働くイメージがわかず悩んでいました。しかし当時の上司が「協力するから子育てと仕事を両立してみないか。やってみてダメだったらまた考えよう」と引き留めてくれたのです。その言葉に「一度はやってみるか」と前向きに思えたのが、その後の挑戦の大きなきっかけになりました。私も「失敗してもいいからやってみよう」と、後輩のチャレンジを後押しできる存在になりたいです。失敗も立派なロールモデルですから（笑）。

次世代の社員へ伝えたいこと

増元 私は、今でも「こんな上司でいいのかな」とたまに思いますが、また壁にぶつかりながらやっていますよ。動き方に正解はありません。「自分なりの頑張りややっていきましょう」ということを伝えたいです。

前原 商工中金では2024年度から、新人事制度において短時間勤務制度や時差出勤の拡充など、多様な働き方を後押しすることとしており、私はこうした制度拡充の企画にも携わっています。多様な仲間がチャレンジできるような制度を整えたいと思います。

堤 私には娘が2人いますが、娘たちが小さいときに育児休業をもっとしっかり取ればよかったと思っています。育児の経験は多様な働き方への理解の促進につながりました。商工中金を、子どもたちの世代に「入社したい、働きやすい」と思ってもらえる会社にしていきたいです。これから力を合わせて、年齢や性別にかかわらず本音で話せる、風通しのよい職場にしていきたいです。



増元 サヨ子
(東京支店 次長)
東京支店にて預金業務を担当し、
2021年4月より同業務のマネジメントを担当



前原 いずみ
(キャリアサポート部 マネージャー)
深川支店、神奈川営業部、ビジネス企画部を経て、2023年4月からキャリアサポート部にて人事制度企画を担当

中小企業の従業員の皆さまのWell-beingに向けた取組み



幸せデザインサーベイ

商工中金は、個人の生産性や創造性と密接な関係がある「従業員の幸せ」に着目し、中小企業が取り組みやすい仕組みで、従業員の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」を提供しています。これまで累計で約1,000社、約7万人に提供してきました。

本サービスは、「ウェルビーイング・アワード2024」モノ・サービス部門でGOLDを受賞しました。Well-beingの考え方を中小企業に広めている点や、中小企業とその従業員に対して双方の幸せを結びつける気付きを与えた点を評価いただきました。

▶▶ ウェルビーイング・アワード
プロジェクトサイト
https://www.asahi.com/ads/wellbeing_awards





価値創造を支える経営基盤

- 50 人的資本経営
- 56 お客さま本位の業務運営
- 58 デジタルトランスフォーメーション
- 60 ガバナンス態勢
- 68 社外取締役メッセージ
- 70 リスク管理・コンプライアンスの取組み
- 78 10年間の主要財務データ
- 80 特記事項
- 83 ESG 情報
- 84 コーポレートデータ

人的資本経営

商工中金の人的資本経営においては、「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、経営戦略と社員の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。

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、価値創造につなが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。特に課題として認識している指標については、目標を設定し、全社を挙げて改善に取り組んでいます。

戦略	当金庫の課題	指標 ^{※1}	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	2026年度 目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごとの醸成	マイパーパスワークショップ参加人数	4,091名	3,941名	—
	DE&I推進による 多様な人財の 活躍機会の創出	新規採用に占めるキャリア採用者の割合	17.2%	16.9%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合 ^{※2※3}	37.6%	33.8%	50%
		管理職に占める女性労働者の割合 ^{※3}	7.9%	8.7%	20%
		労働者の男女の賃金の差異 ^{※3} (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%	全労働者40.2%	—
			正社員47.4%	正社員46.9%	—
		育児休業取得率 ^{※3}	臨時従業員68.8%	臨時従業員66.3%	—
			男性87.6%	男性 84.8%	男性100%
			女性100%	女性100%	
	Well-beingの向上	有給休暇取得率 ^{※3}	76.8%	79.6%	90%
キャリアサポート 人財育成・ リスキリング (成長のテコ)	自律的な キャリアの形成	インハウス・インターンシップ応募者数(累計) ^{※4}	160人	466人	—
		社内兼業制度応募者数(累計) ^{※4}	137人	247人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数(累計) ^{※4}	52人	106人	—
	社員一人ひとりの 自律的な スキルアップ	一人当たり研修費	49,276円	75,336円	—
		ヒト☆カレ手挙げ研修参加人数(累計)	— ^{※4}	1,603人	—
人的資本 アウトプット (人的資本投資の 成果)	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上支援 スキルの習得推進	サステナビリティ関連資格合格者数(累計)	740人	1,283人	—
		ITパスポート合格者数(累計)	915人	1,119人	—
		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人	67人	—
		MBA修了者数(累計)	14人	15人	—
	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上に 資する取組みの強化 (経営戦略との連動)	【S】スタートアップへのファイナンス件数	280件程度	280件程度	—
人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	【E】サステナブルファイナンス期末件数	51件	142件	—
		【T】支援対象先のランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	—
		eNPS SM ^{※6}	△48.8	△42.5	—
		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%	81.1%	—
	商工中金に対する お客さまの評価	従業員エンゲージメント調査項目 「バーパス理解度」	94.4%	95.2%	—
		従業員エンゲージメント調査項目 「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	—
人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	NPS [®] ^{※7}	△2.9	△2.7	—

※1 指標は全て当金庫単体で集計
※2 2022年度は、新卒総合職に占める女性労働者の割合を実績としていましたが、人事制度改革により総合職と一般職を統合したことから、2023年度より、新卒採用者全体に占める女性労働者の割合を実績としています。
※3 女性活躍推進法に定める開示項目
※4 PURPOSEを制定した2022年度を指標集計の起点としています。
※5 人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)は2023年度開校につき、実績は2023年度のみ表示しています。
※6 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」を数値化したもの。職場推奨度を0～10点で社員が評価、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。
※7 NPS[®]…Net Promoter Score
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・システムの登録商標です。

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、人財育成のステップをバランスシートの形で表しています。一人ひとりの想い・価値観という成長の源泉に対して継続的なキャリア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、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。



成長の源泉【資本】

価値観醸成の取組み
成長の源泉となる社員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるために、PURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。PURPOSE実現のためには、PURPOSEを自分ごととして理解し、実践していくことが不可欠です。全役職員を対象としたマイパーパスワークショップにおいて、「マイパーパス」の策定に取り組み、併せて全部室店においてPURPOSEを実現していくための「チームミッション」を策定しています。また、役員及び全部室店で「DE&I宣言」を策定し、全社で共有するなど、一人ひとりの行動の源泉となるDE&Iの意識醸成にも取り組んでいます。

2022年度	全役職員を対象としたワークショップを開催し、4,091名がマイパーパスを策定しました。
2023年度	一人ひとりの人生の中で心が動いたエピソードをもとに自分の価値観を言語化し、当初策定したマイパーパスを見直しました。
2024年度以降	全部室店から集めた感動エピソードをもとに、商工中金の価値観を明確化し、今後Valueとして取りまとめる予定です。

成長のテコ【負債】

新人事制度「NEXT PLAN」の導入

3つの充実（仕事・家庭・社会、個人）を通じた社員のWell-being実現を支援するために、2024年4月に新人事制度「NEXT PLAN」を導入しました。お客さまの企業価値向上に向け、社員一人ひとりが能力・スキルの向上に自律的に取り組める環境づくりや、社員がより付加価値の高い業務に積極的にチャレンジしつづけることができる風土づくりを目指しています。

▶ 新人事制度「NEXT PLAN」の詳細はこちらからご覧ください。
https://www.shokochukin.co.jp/assets/pdf/nr_240329_06.pdf



コース統合・報酬制度の見直し

チャレンジに際して制度的・心理的ハードルとなっていたコース制度を見直し、総合職・一般職を統合することでコース区分に応じた昇格上限を廃止するとともに、コース・資格・勤務地区分等に基づく報酬体系からジョブディスクリプションに基づく役割等級体系へと移行することで、年齢・性別・旧コース区分にかかわらずチャレンジ可能な体制を確立しました。

また、研修体系等も見直すことで、一層の女性活躍や早期登用を実現し、女性管理職比率の向上や男女賃金格差の是正に取り組んでいます。

本拠地制の導入

望まない転居を伴う転勤を極小化するとともに、全国転勤に報いる手当の新設や単身赴任手当の拡充を実施しました。ライフイベント等に応じて柔軟に勤務地区分を変更可能とすることによって、社員のワークライフマネジメントを徹底サポートしています。

キャリアサポート・働き方改革の強化・健康経営

従来から実施してきた「社内兼業制度」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「キャリア・チャレンジ（社内公募）制度」に加えて、専門性の高さ等に応じて処遇可能な「スペシャリスト制度」の拡充や、セカンドキャリア支援を拡充する等、キャリア形成のサポートを強化しています。

また、社員とその家族のWell-beingや生み出す付加価値の向上により、お客さまとともに持続的に成長していくことを目指し健康経営宣言を策定しました。これに基づき短時間勤務制度や週休3日制、時差出勤制度の利用要件を緩和・撤廃するとともに、フルリモート勤務を新たに導入しました。また、社長を健康経営最高責任者とし、関係本部等や各拠点に配置する健康経営推進担当者とともに一体となって健康経営を推進する体制を構築のうえ、福利厚生制度等の施策の見直しを実施し、カフェテリアプランの導入、健康アプリの導入、インセンティブポイントの付与等、社内環境の整備に取り組んでいます。

健康経営宣言

商工中金は、PURPOSEの実現にあたって、最も大切な経営資本である役職員とその家族の心身の健康こそが重要であると考え、役職員一人ひとりの健康意識の向上、心身の健康増進、働きやすい職場づくりに取り組めます。また、お客さまとともに創出する共通価値を通じて、健康で活力ある地域の発展に貢献します。

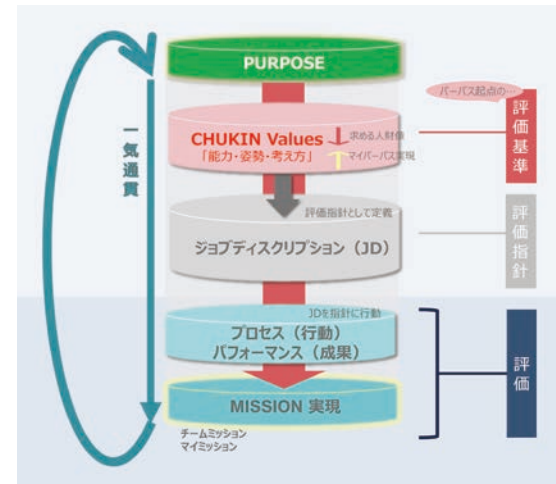
評価制度の見直し

▶ 評価制度のコンセプト

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」を適正に評価するとともに、一人ひとりのキャリア・成長を促す始点とすることをコンセプトとしています。

▶ 求められる人財像を輩出する仕組み

制度の両輪である「評価制度」と「育成制度」、また、これを支える現場での信頼関係構築を組み合わせ、社員一人ひとりがPURPOSE・MISSIONの実現のため、自律的に好循環していく仕組みを醸成しています。



▶ 新たな評価基準「CHUKIN Values」

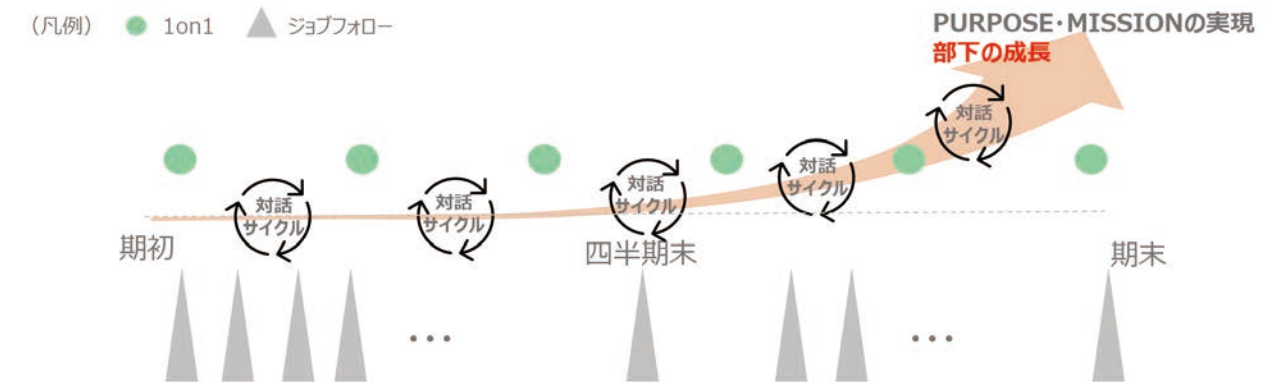
「会社が求める人財像」と社員一人ひとりが自分らしく輝く姿「マイパーパスを実現できている状態」の双方向の目線を取り入れた“PURPOSEを体現する人財”を言語化し、新たな評価基準としました。

▶ 新たな評価指針（ジョブディスクリプション）

期待する役割や専門性を、職務・職位に応じてジョブディスクリプションとして明確化。発揮されるプロセス（行動）・パフォーマンス（成果）をジョブディスクリプションに基づき評価することで、役割遂行や次に向けた変革・チャレンジを公正に評価可能な納得感の高い仕組みとしました。

▶ 1on1面談・ジョブフォローの仕組みを拡充

面談を「部下の成長のための機会」と位置付け、長期的な視点でキャリア形成をサポートする「1on1面談」、仕事を進めるうえでの悩み解決の場である「ジョブフォロー」の仕組みを構築しました。日々の細やかな対話の繰り返しによる信頼関係向上や適正な評価制度の運用により、社員一人ひとりの成長を後押ししていきます。



INTERVIEW 新人事制度に込めた想い

商工中金では、2022年のPURPOSE・MISSIONの制定以降、ワークショップなどを通じたパーパスの自分ごと化を進めたことにより、価値観醸成の取組みには一定の成果が出ています。さらにそれをテコとして「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・育成していくために、2024年4月に人事制度を抜本的に改正しました。

30年以上続いてきたコース制度は、昨今の目まぐるしく変化する環境の中で求められる社員の新たなチャレンジを阻害していました。今回の制度改正でコース統合を実現するとともに、スキルアップ機会の拡充等のキャリア形成サポート、より柔軟な働き方の導入、育児・介護との両立や福利厚生などの支援を並行して進めました。これにより、課題であった女性活躍推進、女性管理職比率の向上、男女賃金格差の是正などにしっかりと取り組んでまいります。

また、社員のエンゲージメントを高めていくため、評価制度に「CHUKIN Values」という独自の要素を取り入れたほか、時代の変化等を踏まえて役割・職務を再評価し、新たなジョブディスクリプションに基づくメリハリのある処遇体系を実現しています。

今後も新人事制度を適切に運用しつつ、適時に見直しも加え、知的資本・人的資本の一層の充実に邁進していきます。

キャリアサポート部長 田中 広郎



人財育成の取組み

人的資本の充実を図っていくため、企業内大学「人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)」にて人財育成に取り組んでいます。「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、社員に、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以上の講座を提供しています。

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、商工中金の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、全社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ています。また、研修施設「MIRAI Campus」では多様な社員同士の学び合いを促進する環境を整え、全国からリアルタイムで参加できるハイブリッド型研修を実施するなど、公平な学びの機会を提供しています。

研修体系・プログラム概要

		階層別研修例	基礎・実践を経て、マネジメントや専門スキルを習得				
			●新入社員研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業窓口ステップⅠ～Ⅲ ●営業TRY!Ⅰ～Ⅳ	●ブラシス研修 ●中堅チャレンジ研修 ●アドバンス研修 ●チャレンジカレッジ ●新任ミドルマネージャー研修	●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	
集合研修	手挙げ型研修	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	
			デリバティブ	債権管理	企業診断講座	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、淡路島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	FS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（Next Leader Program、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		自己選択型通学講座（ビジネススクール単科受講等）				次期経営者 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！ 業務部門の仕事のイロハ	

●ヒト☆カレ プログラム例

淡路島フィールドスタディ

自然や農業からSDGsの必要性を体感し、「当たり前」を問い直すことで、社会や経済の変化に関心を深め、自らが行動を起こす力の習得を目的としています。



焚火ワーク

MIRAI Campus内に焚火設備を準備しており、研修に参加する社員同士がゆらぐ炎を見つめながら、夢やマイパーパスを語り合う焚火ワークを実施しています。研修参加者間の絆を強め、ともに学ぶ風土を醸成しています。



成果【資産】

業務スキル（ハードスキル）の習得

社員一人ひとりのWell-being、中小企業への想いや成長したい動機が、人財育成やキャリアサポートの取組みを通して、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て、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Next Leader Programや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。

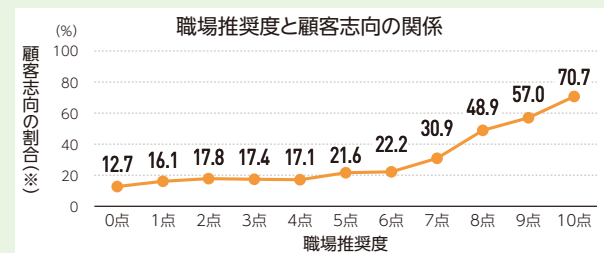
ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

「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。

エンゲージメント調査による人的資本投資結果の測定

商工中金では、毎年従業員に対してエンゲージメント調査を実施しています。従業員による職場推奨度が高まるほど、顧客志向度や顧客要望理解度が高まることから分かっているため、従業員エンゲージメントの向上を重視しています。そのため、従業員エンゲージメントと相関関係にある「継続勤務意向」「パーパス理解度」「マイパーパス実践度」「ダイバーシティ満足度」を高めることを目指しています。

項目	2022年度	2023年度	差分
eNPS SM	△48.8	△42.5	+6.3pt
今後も今の会社で働きたいと思う	77.6%	81.1%	+3.5pt
パーパス理解度	94.4%	95.2%	+0.8pt
マイパーパス実践度	69.2%	72.8%	+3.6pt
ダイバーシティ満足度	48.4%	56.0%	+7.6pt



※「あなたの所属組織は、“顧客志向”で業務に取り組むことができますか？」という質問に対し、「いつも取り組むことができます」と答えた割合

社内講師制度「ヒト☆カレ先生」

習得したスキルをもとに成果を生み出した社員が講師となり得意分野などを教える仕組みとして、社内講師制度を設けています。2024年2月には「ヒト☆カレウィーク」を開催し、手挙げで参加した役員や新入社員を含むヒト☆カレ先生19名が講師を務め、全国から累計448名が受講するなど、ともに考え、ともに創る学びの機会を拡充しています。



INTERVIEW

淡路島フィールドスタディ参加者

私は持続可能な社会の実現に少しでも貢献したいと考え、淡路島フィールドスタディを受講しました。本研修では、SDGsの必要性や、前例にとらわれず不確実性の高い中でも変化を前向きに捉え、行動につなげる方法を学ぶことができました。

実務においてもマネージャーとして、不確実性が高い中で判断したり、部下のエンゲージメントを高めたりと、チームとして成果を上げることに活かしています。



本店営業部 梁川 工

ヒト☆カレ先生

私は、「ESG、SDGsの取組みを考える」と題した講座を担当しました。社員が商工中金のサステナブル経営支援メニューをお客さまにわかりやすく効果的に説明できるよう、企画したものです。普段はお客さま向けに行っている講演をアレンジし、まずは興味をもってもらうことにフォーカスしました。一方的な講義にならないよう、クイズを出したり、チャットでいただいた質問に回答したり、双方向のコミュニケーションを意識しながら進めました。



マーケティング部 山本 尚見

お客さま本位の業務運営



担当役員メッセージ

マーケティング機能を活用して 経営者とともに価値創造に向けた 事業戦略を構築

常務執行役員
カスタマー本部長 山田 真也

金融機関においては、人口減少社会の進行や環境規制の強化など、社会課題の解決に向けた取組みが強く求められる時代となりました。従来以上に、私たちのお客さまである企業の経営者との対話を通じて「事業活動を通じた社会課題の解決」を果たしていく必要性を実感しています。この背景には、過去の経済成長の時代とは異なり、銀行の役割が事業資金の融資にとどまらず、様々なサービスの提供にまで広がっていることがあります。多くの中小企業の経営者は、意思決定者や雇用主としての重い責任を抱え、孤独を感じていると言われる。特にオーナー経営者は一人でありとあらゆる役割を果たさなければならず、経営資源が不足しているのが現状です。中小企業が更なる成長を目指すためには、経営課題の解決に向けての相談相手となり、経営リソースの提供者にもなる、信頼できる金融機関の存在が欠かせません。

商工中金の業務範囲は民営化によって一般的な銀行と同等になり、サービスに一層磨きをかけることができるよう

になります。2024年4月の統括本部制導入ではカスタマー本部を新設し、ユーザーであり株主である中小企業のお客さまを第一に考える体制を強化しました。カスタマー本部には、圧倒的な顧客志向を実現するため、本部各部に分散していた調査・分析、商品企画、プロモーションによる推進機能等を集約したマーケティング部を新設しました。マーケティング機能を核として、全国の営業店を起点とした中小企業とのリレーション構築を図るとともに、地域金融機関との連携により中小企業の価値向上を目指します。全国ネットワークをフルに活用し、新たな事業やサービス提供に踏み出す経営者の皆さまとともに、価値創造に向けた事業戦略を描いていきます。M&Aや事業承継、海外展開や経営上のリスクヘッジなど専門性の高い分野のソリューションの提供についても、お客さまの期待を裏切らないスピード感と提案レベルでプロデュースしていくことをお約束します。

業務運営の体制

お客さまの企業価値向上に貢献するとともに、金融機関としての競争力を高めるべく、今まで以上に地域特性を踏まえた経営戦略を具現化し、本支店一体となってお客さまをサポートします。

お客さまと当金庫がともに持続的に成長していくための戦略マップと位置付けるのが、各営業店が地域の課題を踏まえて自主的に策定する「営業店運営計画」です。本計画を業務運営の基軸とし、各営業店がお客さまに寄り添いながら成長していくことを目指します。各営業店が地域から期待される役割を念頭に置き、地域の特色や固有の課題、業種構成やお客さまの特性等に応じて、行政や地域金融機関等と連携し、効率的・効果的にソリューションを提供していきます。

TOPIC 営業店業績評価の廃止

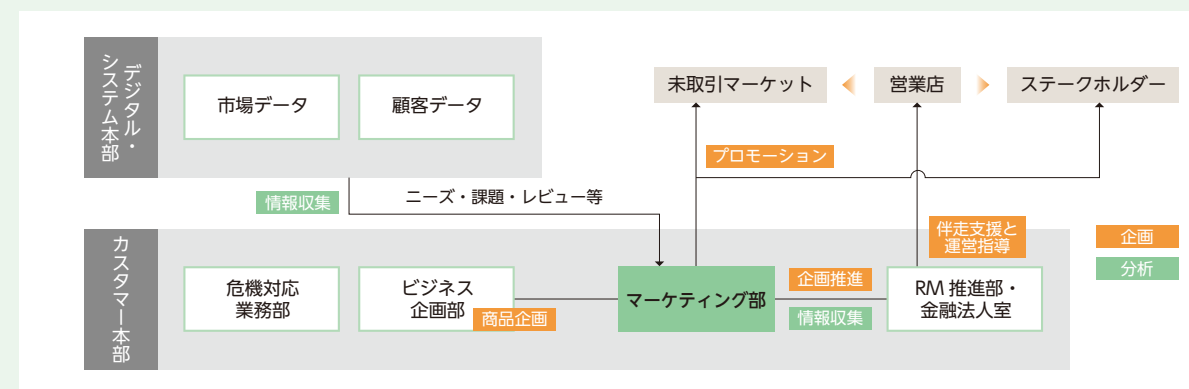
お客さま本位の業務運営をさらに徹底するため、営業店の業績評価を廃止しました。これまでの業績評価は支店間同士の競争の意味合いが強く、また、評価をする側、受ける側ともに相応の労力を要していました。今後はそうした内向きなエネルギーを「お客さまや地域・社会の課題解決」にしっかりと注ぎ、それによる付加価値向上の対価としての収益を適切に得ることで、ともに成長するサステナブルな経営を実現してまいります。

TOPIC マーケティング部の新設

営業店を地域別フロントとしながら、業種・地域ごとの課題をもとに、本支店一体となった機動的なソリューション提供を強化するため、「カスタマー本部」を新設しました。

同本部に所属する「マーケティング部」は、市場調査の実施と分析に基づく推進企画の立案を担う部署として新設しました。お客さまニーズの所在やその変化、地域ごとに異なる経済状況等をつぶさに把握し、社内外に蓄積された数多くのデータを駆使することにより、営業戦略を立案、地域や店舗ごとの経営資源の配分を調整する司令塔としての役割を担います。また、プロモーション機能を通じてお客さまと多様な価値観を共有し、新たなサービスの活用を促していきます。

これらの取組みを通じて、中小企業をはじめとしたお客さまに選ばれる金融機関としての地位を強固にし、ステークホルダーとともに持続的な成長を目指します。



お客さまからの評価

商工中金では年に1度、お客さまにアンケート調査を実施し、サービスの品質向上に努めています。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総合満足度	80.8%	83.1%	84.2%	84.6%	84.5%
信 頼 度	90.9%	93.5%	93.4%	94.4%	94.4%
N P S®	△16.4	△7.7	△6.4	△2.9	△2.7

(注) 総合満足度は5段階評価で「5: 満足している」または「4: どちらかといえば満足している」と回答した割合(%)。
(注) 信頼度は5段階評価で「5: 信頼している」または「4: どちらかといえば信頼している」と回答した割合(%)。
(注) NPS®: 推奨者・批判者で計測される推奨意向度。0~10の11段階で、推奨者(9,10)の割合から批判者(0~6)の割合を引いた数値。
NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。



お客さまの声

- 事業を理解したうえで、様々な提案や情報提供をいただけるので感謝しています。
- 今後とも中小企業に寄り添い、安定的な資金供給を行う金融機関として期待しています。

お客さまへの情報提供

商工中金では、定例の「商工中金景況調査」に加え、トピックス調査として「中小企業の人材確保に関する調査」「物流の2024年問題に対する中小企業の動向」等のアンケート調査を随時実施し、お客さま等への情報提供とともに経営課題の解決に向けた提案につなげています。

▶ 経済レポートはこちらをご覧ください。
<https://www.shokochukin.co.jp/report/>



デジタルトランスフォーメーション (DX)



担当役員メッセージ

DXによる企業変革、
データドリブン実践により、
お客さま、当金庫の価値向上に貢献する

取締役専務執行役員
デジタル・システム本部長 牧野 秀行

目まぐるしく変化する経済社会情勢、急速に進むIT技術の進展、民営化という大きな転換点にある自社の業務環境を踏まえると、デジタル・システム本部が「守り」「攻め」両面から対応すべき課題は多岐にわたると認識しています。

「守り」の観点では、まずもって、システムの安定稼働とともに、お客さまの大切な情報資産をサイバー攻撃等から守るためのセキュリティ確保は、ステークホルダーの皆さまから信頼を得ていくうえで不可欠なものと強く認識し、これに適時適切に対処してまいります。

また、現在、最重要システムである勘定系システムの再構築を進めており、この本格稼働が足許の重要課題ですが、併せて、将来の事業環境や就業環境の変化等に迅速に対応できる柔軟で拡張性のあるシステムへ計画的に高度化させていくことも、今後のビジネスを的確にサポートしていくうえで非常に重要と認識しています。中でも、民営化による新たな事業展開や自社の特性を活かしたお客さま等との事業ネットワークをシステム面から支えていくこ

とは、優先して取り組むべき課題と考えています。

こうしたシステム環境の整備・高度化と同時に、「DXによる企業変革」を主要戦略の一つと位置付けている通り、「攻め」の観点では、今般整備された各統括本部が連携し、お客さまとの接点はじめデジタルなビジネス基盤提供を促進しつつ、自らの顧客情報・渉外管理システムの高度化を図ることで、お客さまのDX推進とともに、質の高い営業活動を組織的に定着化させ、価値向上に貢献してまいります。

また、こうしたデジタル基盤等を通じて得られた情報を的確にデータ蓄積し、AI等の新たな技術も活用しながら、データドリブン実践を着実に進展させ、データ活用の効果を最大限高めることで、自社の生産性と価値の向上を目指していきます。

いずれも容易なものではありませんが、何より重要なのは、これらを実現し得る多種多様な人材を確保し育成することと認識しており、必要な態勢、制度・環境面の整備も図りながら、組織力の向上に最大限努めてまいります。

勘定系システムの再構築プロジェクト

商工中金では、お客さまに安心してお取引いただける金融機関であり続けるため、2025年中の稼働に向けて勘定系システムの再構築プロジェクトに取り組んでいます。オープン勘定系システムを導入することで、システムの長期安定稼働実現のほか、新商品導入までの期間短縮といった効果を見込んでいます。各営業店でリーダーを設置し、円滑な移行に向けて研修を実施しています。



事前研修の様子

法人ポータル「商工中金Bizリンク」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、「①顧客接点・体験改革」「②渉外活動改革」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。

①顧客接点・体験改革

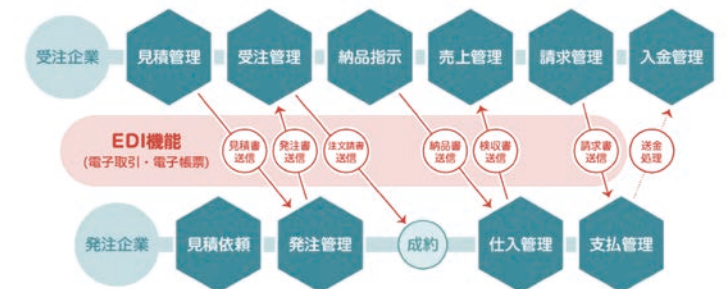
オンラインでの顧客接点である法人ポータル「商工中金Bizリンク」を新規導入し、お客さまと商工中金が一つのプラットフォームでつながり、資料受領などの非対面取引を進めています。多くのお客さまにとっては場所や時間の制約がなくなり、商工中金にとっては営業・マーケティングの高度化などが可能になります。

②渉外活動改革

営業支援システム及び顧客関係管理システムの導入により、お客さまとの関係を強化し、「組織力を活用した営業、効率化された営業」へ変えていきます。環境変化に迅速かつ柔軟に対応し、組織の力を共有することで、渉外活動の質・量を向上させます。

デジタルビジネス基盤事業

新設したビジネス基盤事業室が中心となり、受発注及び入出金管理に融資機能を加えた「中小企業向け受発注プラットフォーム」をクラウド型SaaSで構築する予定です。このプラットフォーム内では、業務のデジタル化、自社経営データ活用等を可能とし、人手不足などの課題に直面する中小企業の生産性をDXの観点から後押ししてまいります。



データ高度利活用

新設したインテリジェンス室が主導し、「①顧客接点・体験改革」及び「②渉外活動改革」を通して得た情報についても活用し、データの組織知化による本支店一体での価値提供等を進めてまいります。

「システム」「人財」「組織・仕組み」を整備することでデータ利活用を高度化し、ビジネスバリュー創出とデータドリブン経営の実現を目指します。



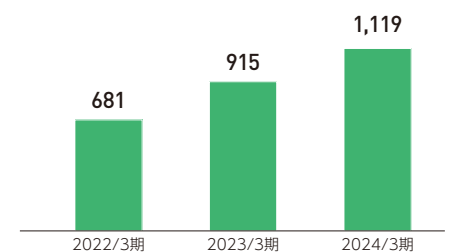
データ利活用的高度化
ビジネスバリュー創出とデータドリブン経営の実現

デジタル人財の育成

中小企業の経営課題解決パートナーとなるため、社員がデジタル技術を使いこなす付加価値を創出できるよう、育成プログラム「DXアカデミー」による人財育成に取り組んでいます。

また、商工中金では、IT・デジタルの基礎知識を保有し、お客さまの経営課題に対してIT・デジタルを活用したソリューション提案ができる人財を本支店に広く配置するため、社員による「ITパスポート取得」を推進しています。

▶ITパスポート合格者数累計推移



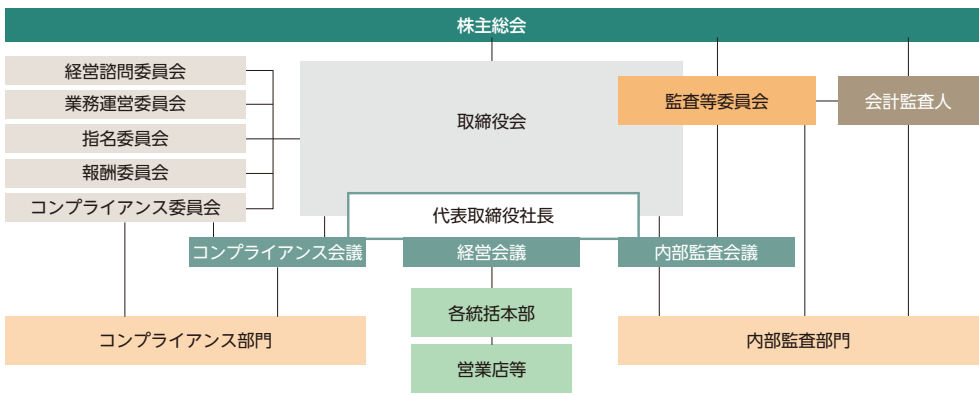
ガバナンス態勢

I. コーポレートガバナンスの基本的な考え方

コーポレートガバナンスは、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、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評価」とすることで、監督機能の強化に取り組んでいます。

▶ 監査等委員会設置会社への移行について

商工中金は、「PURPOSE・MISSION」を起点に、真に中小企業の皆さまのお役に立つ金融機関としてスピーディに対応できるガバナンスの一層の充実・強化の一環として、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を目的に、2024年6月の定時株主総会での決議を経て、監査等委員会設置会社へと移行いたしました。移行後のガバナンス図は右記の通りです。



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しました。2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、更なるガバナンスの強化を図っています。

(年度)	2008	2017	2018	2020	2021	2023	2024
	株式会社化		業務改善計画提出			改正商工中金法成立	
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				監査等委員会設置会社移行
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			女性取締役比率30%
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	集中討議の開始	
執行役員	雇用型執行役員制度		委任型執行役員制度を追加導入				
任意委員会の設置	経営諮問委員会 報酬委員会 人事委員会	コンプライアンス委員会					人事委員会→指名委員会に

III. コーポレートガバナンス体制

▶ 取締役会

取締役会は、過半数の社外取締役（7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。



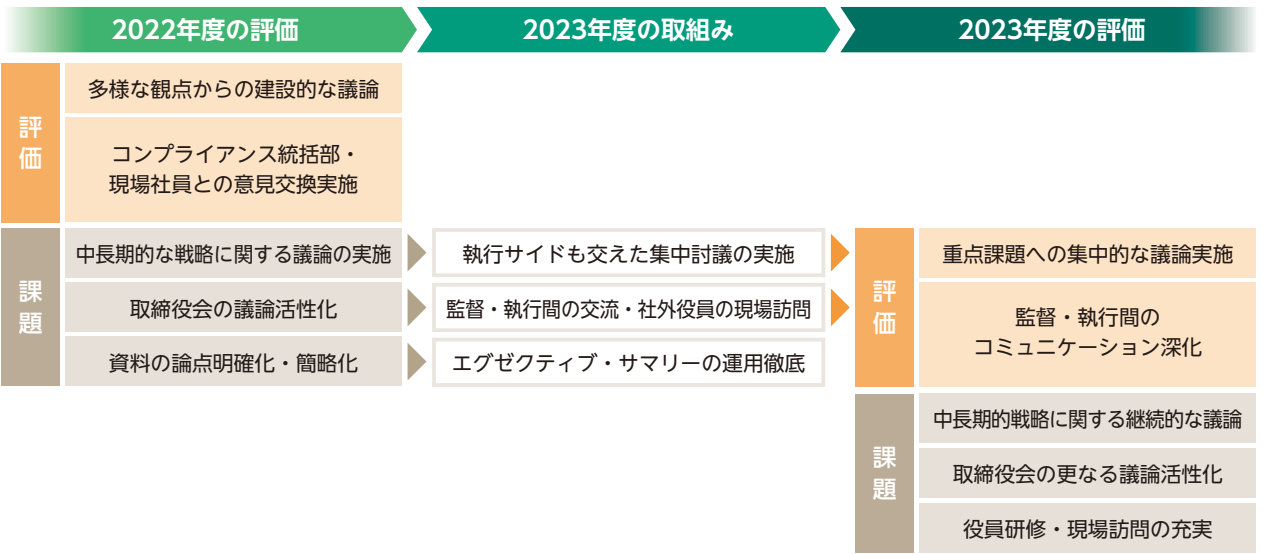
▶ 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員5名（うち社外監査等委員3名（非常勤監査等委員を含みます。））で構成されています。監査等委員は、取締役の職務の執行を適法性・妥当性の観点から監査し、監査等委員会は、監査報告の作成、監査等委員以外の取締役の選任等に関する議案についての意見の決定、監査方針の決定等を行っています。

取締役 13名、うち社外取締役 **7** 名
(生え抜きの社内取締役3名)

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います。取締役会のメンバー全員に対し、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います。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。



参考 アンケート概要

	質問項目(大項目)	質問数
1	取締役会の機能	7
2	取締役会の運営	8
3	監査機関等との連携	2
4	取締役・監査役への支援	2
5	各取締役・監査役の役割責任の発揮	1

参考 取締役会の実効性向上に向けた2023年度の実効性評価

	概要	主な議論・取組内容
集中討議の実施	半期に1度、1日かけて当金庫の企業価値向上に向けた議論を実施。	・商工中金の中長期的な方向性 ・DX推進施策 ・人財戦略 ・経営管理の在り方 等
社外役員による営業店訪問 現場社員との意見交換	商工中金の現場理解の観点から、全社外役員が計10店舗に訪問。訪問時に社員等との意見交換実施。	・女性社員との意見交換 ・スタートアップ支援推進社員との意見交換 ・地域金融機関との意見交換 等

参考 アンケート自由記載欄（一部抜粋）

▶ 取締役会の機能・運営等に前向きな意見

- ・取締役会ではオープンで活発な議論が行われており、適切に機能している。
- ・取締役会の議事進行は適切に行われている。
- ・取締役・監査役・常務執行役員が1日かけて議論を実施する「集中討議」を半期ごとに実施したことで、重要課題に向き合いながら有益な議論ができた。

▶ 実効性向上に向けた意見

- ・企業価値向上を志向した中長期的戦略に関する議論を継続的に実施したい。
- ・執行への権限移譲を進め、その分、成長戦略について優先的に議論していきたい。
- ・役員研修・現場社員との交流を充実させてほしい。

取締役会での討議を経て決定された2024年度における当金庫の取組の一部について、以下の通りご紹介します。

2023年度の実効性評価結果を踏まえた2024年度の取組み	● 中長期的経営戦略・人的資本経営に関する議論の実施 ● 役員向け研修の充実、社外役員の現場訪問・現場社員との交流実施 等
-------------------------------	--

V. 取締役へのサポート

取締役がその役割・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、取締役会の開催に関して、社外取締役を対象とする事前説明会を開催しています。

2023年度の
取組状況

- 営業店長会議・経営諮問委員会への参加
- 「自動車業界の現状と未来」「サイバーセキュリティ」に関する研修実施
- 社外役員による営業店訪問（合計10店舗）等

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

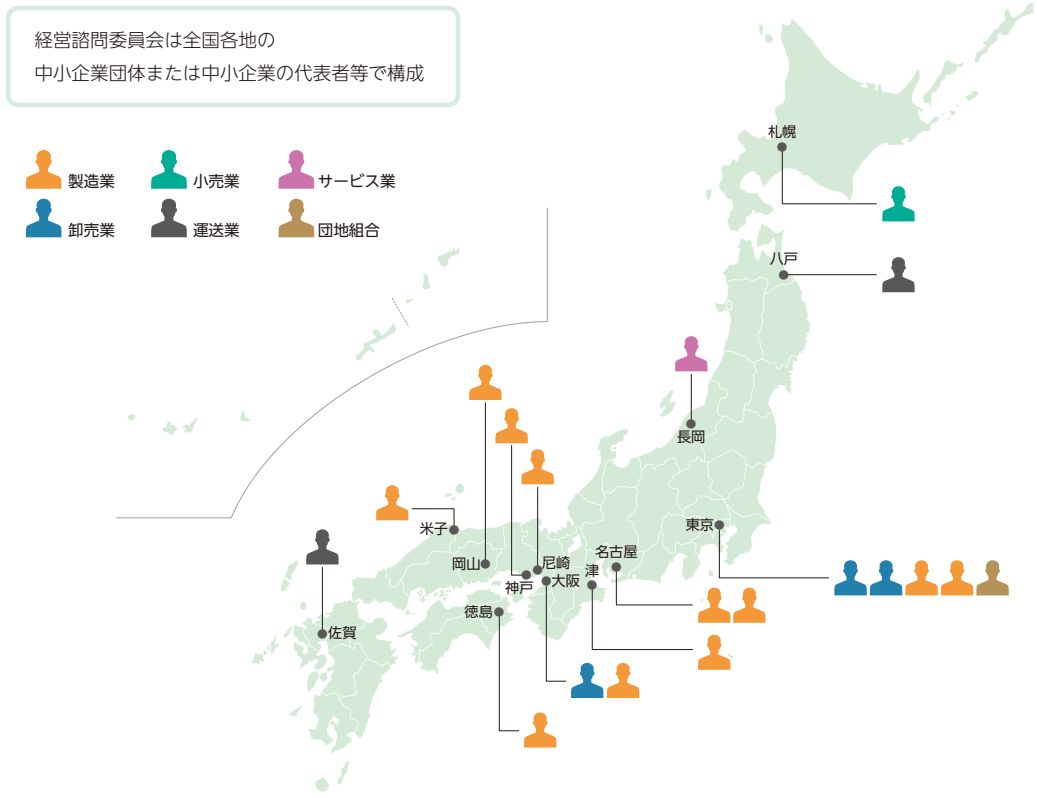
▶ 経営諮問委員会・指名委員会・報酬委員会

	概要	2023年度開催回数	主な検討内容
経営諮問委員会	商工中金と取引のある全国各地の中小企業団体または中小企業の代表者で構成される取締役会の諮問機関	2回	・業績に係る報告 ・商工中金法改正・政府保有株式処分に係る事項等
指名委員会 報酬委員会	4名以上の取締役及び執行役員（うち過半数が社外取締役）で構成される取締役会の諮問機関	2回 3回	・役員報酬・制度・退職慰労金 ・監査等委員会設置会社への移行を踏まえた人事案について ・サクセッションプランの大方針策定について

▶ 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	株式会社共進ペイパー&パッケージ 代表取締役会長
委員	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
	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



「企業理念の実現を目指すコーポレートガバナンスの構築」
～自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化

取締役副会長
中谷 肇

商工中金は、2022年3月に策定した企業理念の「PURPOSE・MISSION」のもと、パーパス起点の経営を追求し、お客さまの企業価値向上に向け、ガバナンスの充実・強化を図ってまいりました。今後も、中小企業による中小企業のための金融機関として、真に中小企業の皆さまのお役に立てるよう変わりつづけるため、経営環境の変化にスピーディに対応できるガバナンスの一層の充実・強化が必要と認識しています。

この一環として、2024年6月の株主総会決議により監査等委員会設置会社に移行いたしました。これにより、取締役会における議決権等を有する監査等委員を置くことで取締役会の監督機能が強化されます。また、重要な業務執行の一定の決定権限を取締役会から取締役へ委任することで、迅速な意思決定や業務執行が可能となり、同時に取締役会における中長期的な経営戦略等の重要議案の審議の充実等、取締役会の実効性向上が図られ、自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの一層の充実・強化がなされます。

取締役会のメンバー構成は、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ることが必要です。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、DE&I、リスクマネジメント、中小企業等の分野で知見を持つ、商工中金の業務及び実務を深く理解している社内取締役6名、多様な経験や専門性等を備えた過半数を占める社外取締役7名で構成されています。定款にも定めているパーパスの実現に向けて、さらに質の高いサービス、ソリューションをお客さまに提供するために、人的資本経営の更なる高度化、経営効率の向上、意思決定のスピードアップ等を目的とした統括本部制による業務運営等を監督してまいります。また、変化のスピードが速く先の読みづらい時代に、社会や中小企業の皆さまの持続的な成長に貢献できるよう、中長期的な経営戦略や財務戦略、人財戦略等を議論し価値創造プロセスをよりサステナブルなものに発展させてまいります。

中小企業団体や中小企業の皆さまの意向を経営に反映する経営諮問委員会等の独自の枠組みも一層強化し、私たち商工中金のパーパスを実現してまいります。

役員一覧



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：6年 ●16／16回

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



取締役専務執行役員
産業革新本部長

鍛冶 克彦 かじ かつひこ
1961年5月2日生

取締役在任期間：5年9ヶ月 ●16／16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
2016年 6月 地域経済産業審議官
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）



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：4年 ●16／16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）
株式会社アレイノパッド社外監査役
2019年12月 株式会社LIFULL社外取締役（現任）
2020年 2月 株式会社サマー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）



社外取締役

牧浦 真司 まきうら しんじ
1962年4月17日生

取締役在任期間：－ ●－

1986年 4月 株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ）入行
1999年10月 メリルリンチ日本証券株式会社投資銀行
部門入社
2012年 3月 同常務執行役員マネージングディレクター
2015年 7月 ヤマトホールディングス株式会社入社
2016年 4月 同執行役員
2017年 4月 同常務執行役員
2020年 4月 同専務執行役員
2024年 6月 当金庫社外取締役（現任）



取締役副会長

中谷 肇 なかたに はじめ
1960年11月22日生

取締役在任期間：2年 ●16／16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
2024年 6月 同取締役副会長（現任）



取締役専務執行役員
デジタル・システム本部長

牧野 秀行 まきの ひでゆき
1964年10月7日生

取締役在任期間：－ ●－

1987年 4月 当金庫入庫
2018年 6月 同監査役
2020年 6月 同常務執行役員
2022年 4月 同常務執行役員兼経営企画部長
2023年 4月 同常務執行役員
2023年 6月 株式会社商工中金情報システム代表取締役
社長（現任）
2024年 4月 当金庫専務執行役員兼システム部長
2024年 6月 同取締役専務執行役員（現任）



社外取締役

石黒 不二代 いしぐろ ふじよ
1958年2月1日生

取締役在任期間：2年 ●16／16回

2014年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役
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
2020年 5月 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 ワイングアーク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
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）



社外取締役

有馬 充美 ありま あつみ
1962年8月11日生

取締役在任期間：－ ●－

1986年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ）入行
2014年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員コーポレート
アドバイザー部長
2016年 4月 同執行役員国際営業部長
2019年 4月 西武鉄道株式会社社外取締役
株式会社プリンスホテル（現株式会社西武リアル
ティソリューションズ。以下同じ）社外取締役
2020年 5月 株式会社高島屋社外取締役（現任）
株式会社大創産業社外取締役
2021年 6月 株式会社西武ホールディングス社外取締役（現任）
西武鉄道株式会社取締役
株式会社プリンスホテル取締役
2022年 4月 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド取締役
株式会社西武リアルティソリューションズ取締役
カルチュア・エンタテインメント株式会社社外取締役（現任）
2023年 6月 当金庫社外取締役（現任）
2024年 6月



» 取締役の経歴詳細については「招集ご通知」もご参照ください。

<https://www.shokochukin.co.jp/share/stocks/stockmtg/>



● 取締役会への出席状況（2023年度）

▶ 監査等委員



取締役（監査等委員）

寺内 真彦 てらうち まさひこ
1967年1月19日生

取締役在任期間：－ ●16／16回

1990年 4月 当金庫入庫
2021年 4月 同監査部長
2022年 6月 同常勤監査役
2024年 6月 同取締役（監査等委員）（現任）



取締役（監査等委員）

早川 美佳 はやかわ みか
1965年9月4日生

取締役在任期間：－ ●－

1988年 4月 株式会社日経リサーチ入社
2019年 1月 当金庫入庫
2023年 4月 同執行役員D&I推進部長
2024年 4月 同執行役員DE&I推進部長
2024年 6月 同取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役（監査等委員）

小粥 純子 こがゆ じゅんこ
1967年10月10日生

取締役在任期間：－ ●16／16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）
2021年 6月 株式会社日新社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年12月 大和ハウスリート投資法人監督役員（現任）
2022年 3月 株式会社セレス社外取締役（監査等委員）
株式会社社民間資金等活用事業推進機構社
外監査役（現任）
2022年 6月 同社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 6月 同社外取締役（監査等委員）（現任）
株式会社TBSホールディングス社外監査役（現任）
株式会社TBSテレビ監査役（現任）



社外取締役（監査等委員）

川村 雄介 かわむら ゆうすけ
1953年12月5日生

取締役在任期間：－ ●－

1977年 4月 大和証券株式会社入社
2000年 4月 長崎大学経済学部経済学研究科教授
2010年 4月 株式会社大和総研専務理事
2011年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2012年 4月 株式会社大和総研副理事長
2013年 2月 金融庁企業会計審議会委員
2017年 6月 三井製糖株式会社（現DM三井製糖ホールディン
グス株式会社）社外取締役（監査等委員）（現任）
2017年10月 商工中金の在り方検討会座長
2018年 4月 商工中金の経営及び危機対応業務に関す
る評価委員会委員長
2019年 4月 日本証券業協会特別顧問
2020年 4月 一般社団法人グローバル政策研究所代表理事（現任）
2021年 3月 キャノン株式会社社外取締役（現任）
2024年 6月 当金庫社外取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役（監査等委員）

石川 貴教 いしかわ たかのり
1974年10月13日生

取締役在任期間：－ ●－

1999年 4月 株式会社東京三菱銀行（現株式会社三菱
UFJ銀行）入行
2003年10月 森・濱田松本法律事務所入所
弁護士登録（東京弁護士会所属）
2013年 7月 金融庁監督局銀行第一課出向
2015年 1月 森・濱田松本法律事務所パートナー（現任）
2017年10月 当金庫コンプライアンス委員会委員長
2024年 6月 同社外取締役（監査等委員）（現任）

※取締役 大久保和孝、石黒不二代、牧浦真司、有馬充美、小粥純子、川村雄介及び石川貴教は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

▶ 取締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います。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、中小企業金融、DX・IT、DE&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います。

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	DE&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	取締役副会長		●							●	●
鍛 治 克 彦	取締役専務執行役員		●				●				●
牧 野 秀 行	取締役専務執行役員		●				●			●	●
大久保 和 孝	取締役	社外	独立		●	●	●	●		●	●
石 黒 不二代	取締役	社外	独立	●		●	●		●		
牧 浦 真 司	取締役	社外	独立	●	●		●	●		●	
有 馬 充 美	取締役	社外	独立		●		●	●	●		●
寺 内 真 彦	取締役 (監査等委員)		●								●
早 川 美 佳	取締役 (監査等委員)								●		
小 粥 純 子	取締役 (監査等委員)	社外	独立		●	●		●		●	●
川 村 雄 介	取締役 (監査等委員)	社外	独立		●	●		●			●
石 川 貴 教	取締役 (監査等委員)	社外	独立		●					●	

社外とは、会社法に定める社外取締役を指す。
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
オペレーション本部長
森野 真一郎
もりの しんいちろう



常務執行役員
野上 武彦
のかみ たけひこ



常務執行役員
ファイナンス本部長
中塩 浩幸
なかしお ひろゆき



常務執行役員
カスタマー本部長
山田 真也
やまだ しんや



常務執行役員
ソリューション本部長
国際・資金証券本部長
住本 佳史
すみもと よしひと



常務執行役員
リスク管理本部長
山口 智之
やまぐち さとし



常務執行役員
佐藤 淳
さとう あつし



常務執行役員
木村 光孝
きむら みつたか



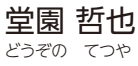
常務執行役員
コーポレート本部長
岡本 泰一郎
おかもと たいいちろう



常務執行役員
橋本 真吾
はしもと しんご

▶ 執行役員

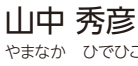
執行役員 (リスク統括部長)

**堂園 哲也**
どうぞの てつや

執行役員 (国際部長 兼 市場営業部長)

**高畑 和憲**
たかはた かずのり

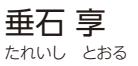
執行役員 (監査部長)

**山中 秀彦**
やまなか ひでひこ

執行役員 (RM推進部長 兼 金融法人室長)

**佐野 吉浩**
さの よしひろ

執行役員 (経営企画部長 兼 総務部長)

**垂石 享**
たれいし とおる

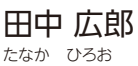
執行役員 (営業部長 兼 神田支店長)

**矢沢 文浩**
やざわ ふみひろ

執行役員 (デジタル戦略部長 兼 ビジネス基盤事業室長 兼 産業戦略部長)

**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

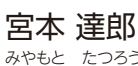
執行役員 (東京支店長)

**二岡 勝**
ふたおか まさる

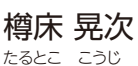
執行役員 (神奈川営業部長 (横浜支店長 兼 川崎支店長 兼 横浜西口支店長))

**小山 君一**
こやま きみかず

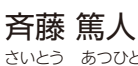
執行役員 (経営サポート部長 兼 コンサルティング室長)

**宮本 達郎**
みやもと たつろう

執行役員 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)

**樽床 晃次**
たるとこ こうじ

執行役員 (名古屋支店長 兼 熱田支店長)

**斉藤 篤人**
さいとう あつひと

社外取締役メッセージ



社外取締役
大久保 和孝

顧客視点で中長期的な視点に立った議論を重ね、 中小企業を支える存在への変革を後押しする

産業構造が大きく変化するなか、中堅・中小企業が受ける影響はより大きくなり、事業変革に立ち向かわなければなりません。当金庫がお客さまに対してどのような価値を提供できるかが、これまで以上に問われます。従来の考えの延長線上に解決策を見出すことは容易ではありません。お客さまとともに経営課題を見出し、解決策を模索する必要があります。お客さまの事業環境を俯瞰的に理解し、半歩先、一步先を見据えたサポートをすることが、当金庫が目指すPURPOSEであり、MISSIONの実践です。

昨年度に開始した年2回の集中討議では、日々直面する経営課題に対して中長期

的な視点に立って徹底的に議論しています。中小企業を取り巻く産業構造がどう変わり、どのような影響をもたらすのか等を考察しながら、お客さまに対して何をすべきか、何を提供できるか、当金庫が果たすべき役割をさまざまな立場や視点から討議します。一方で、中長期的な経営課題解決のためには、経営施策を抜本的に見直す必要性和覚悟が問われます。集中討議での議論はまた、日常的な取締役会での議論の活性化にもつながります。私自身は他業種の社外取締役として経営課題等に直面した経験を踏まえ、お客さまの視点を常に意識しながら、議論を促すようにしています。

昨年度は複数の店舗を訪問し、社員と対話しました。社員のモチベーションは高く、「お客さまの視点に立って」を考える組織文化が根付いていると感じました。PURPOSEを実践するためには、社員一人ひとりが、日本や地域の産業のあり方など、より俯瞰的な視点から考える習慣を持つ必要があります。変化を先取りし、時には地域を超えた連携など、これまでの枠を超えた支援策が必要かもしれません。

取締役会の議論と現場の施策への一貫した取組みがPURPOSEの実現につながり、当金庫の企業価値を中長期的に高めていくことになります。そうした変革を後押しするのが取締役会の役割だと考えます。



社外取締役
石黒 不二代

変化につよいパートナーとして、 中小企業の成長を支える存在に

商工中金は、世界恐慌のなか惨状を極める中小企業を救うために1936年に設立されました。戦後、復興を目指す日本においては、生産の中心となり、雇用を創出する中小企業を支えました。その後、高度経済成長期を経て現在に至るまで、中小企業の生産額や雇用創出が突出するという特徴をもつ日本経済を支え続けてきました。その思いが、現在掲げる「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。」というMISSIONにつながっています。また、PURPOSEとして掲げる「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」は、お客さまの未来を支えるためには、お客さまに変化を促すとともに私たち自身

も変化していかななくてはならないことを意味しています。

PURPOSEの実現は、決して容易ではありません。私自身、これまで政府の委員会の委員を数多く拝命してきましたが、そのなかでも中小企業支援を促す委員会は最も難しいものの一つだったと記憶しています。大企業には豊富な資金力、人材、R&Dで培った技術のタネなど数多くの資産がありますが、それに比べれば中小企業には成長のための資産が不足していることが少なくないからです。日本経済を支える中小企業をどうサポートするかは、政府にとっても非常に大きな命題でした。その状況は、今も変わることなく続いています。

企業にとって最も大切なのは、保有資産ではなく変化を求める姿勢です。米国の経済を牽引する企業はすべて、新興のIT関連企業、つまり変化を促した企業なのです。既存企業にとっても、変化し続ける姿勢は大切です。私たちは、変わることを支援したい。成長資金の提供、人財採用・育成、新しい技術のマッチング、新しいビジネスモデルの戦略立案に至るまで、お客さまが変化に強い企業へと成長するために、私たちは変化に強いパートナーとなり、支援をしたいと考えています。



社外取締役（監査等委員）
小粥 純子

「つながる力」を最大限に活かし、 ステークホルダーとともに更なる成長を

商工中金の強みは「つながる力」。具体的にいえば、「商工中金ユース会」、「商工中金Bizリンク」、そして「海外拠点」の3つだと考えています。

1つ目の「商工中金ユース会」は、全国各地の若手経営者が行う勉強会であり、新しいビジネスを生み出す絶好の機会です。2つ目の「商工中金Bizリンク」は、ポータルサイトを通じて、お客さまが「いつでも、どこでも、迅速に、効果的な」サービスを受けることができるDXツールであり、お客さまである中小企業の経営の効率化を実現します。そして3つ目の「海外拠点」は、日本の中小企業の技術、ノウハウ、コンテンツを海外へとつなぎ、中小企業を何倍にも成長させることができる

商工中金の海外ネットワークだと捉えています。

そうした強みを活かしてPURPOSE・MISSIONを実現していくためには、商工中金の役員や社員がまず変化すること。そして変化するために学び続けることが必要だと思います。学びを支援する取組みとして、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ」が開校されました。私は15年前から東北大学の会計大学院で内部統制、監査の実務を教えていますが、学生さんから新鮮な質問が多く寄せられて教える側も大変勉強になり、鍛えられています。商工中金の役員や社員も、お客さまから多くの質問を受けて答える経験を通じて、お互いに学び、成長していく姿勢が大事なのではないのでしょうか。

私は公認会計士として、商工中金が生み出したさまざまな付加価値を「会計の力」で表現するお手伝いができればと思っています。会計には財務情報だけではなく非財務情報も含まれ、これは企業の持つリソースとして大きな力を持っています。商工中金の経営資源や生み出す付加価値とはどのようなものか、ステークホルダーの皆さまへお示しすることで、商工中金で働く社員や中小企業のお客さま、その先にある地域社会や地球環境の持続的な成長や発展に貢献したいと考えています。

リスク管理・コンプライアンスの取組み

担当役員メッセージ

自律的で健全なコンプライアンスと
リスクカルチャーを企業風土として
根付かせパーパス実現の土台を作る

常務執行役員
リスク管理本部長 山口 智之

商工中金では、2016年に公表した危機対応業務の不正事案等の反省に立ち、コンプライアンスについて不断の取組みを続けてまいりました。

メンバーの過半を外部弁護士で構成するコンプライアンス委員会の設置や、社員の職務遂行の判断基準となる「倫理憲章」と「行動基準」の制定など、コンプライアンス態勢の整備を進めてきましたが、最も重要なのは、各職場・各人の「自律的な意識・取組み」だと考えています。次第に「自分たちの職場・組織はどうあるべきか」を「自分ごと」として捉えることが定着してきていますが、油断すれば、すぐに揺らいでしまうリスクがあることを認識しています。これからも「ステークホルダーの信頼を裏切る不正は絶対に許さない、見て見ぬ振りをするのも絶対にしない」という強い決意を、繰り返し思い起こす取組みを続けていきます。

リスク管理に関しては、従前、リスクを極小化する考えやルールベースの考え方に陥りがちで、その結果、非効率な業務運営になっている面が否めませんでした。現在は「リ

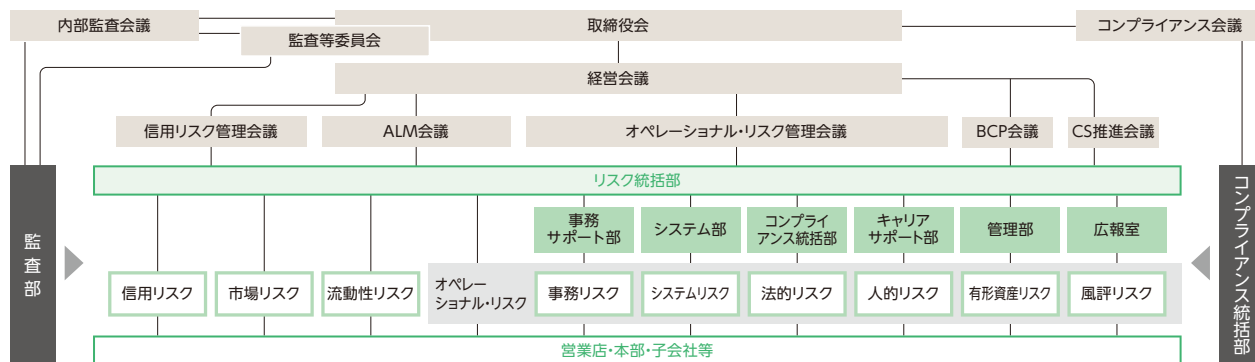
スクテイクなくして収益はなく、如何にリスクを正しく取るかを考える」との基本的考え方を重視しています。その下で、フロント部署の自律的なリスクオーナーシップの意識への働きかけを、適切なプライシングとのバランスを含めて、もっと強めていきたいと考えています。また、2021年度から、経営陣による議論のもと、経営への影響が特に大きいと考えられるリスク事象を認識する「トップリスク運営」を導入しました。決定したトップリスクについて、対応方針を定め、モニタリングを行う等、リスクの顕在化に備えるとともに、どこに経営資源を配分すべきかといった議論にも活用しています。

この度、より効率的・効果的なコンプライアンス態勢・リスク管理を推進すべく、両部門の連携を強化し統括するリスク管理本部を設置しました。自律的で健全なコンプライアンスとリスクカルチャーが、パーパス実現の土台になると考えています。そのための先頭に経営陣が立ち、コンプライアンス態勢・リスク管理の実効性向上・強化に取り組んでまいります。

リスク管理の取組み

商工中金のリスク管理においては、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。

▶ リスク管理の態勢図



I. 統合的なリスク管理

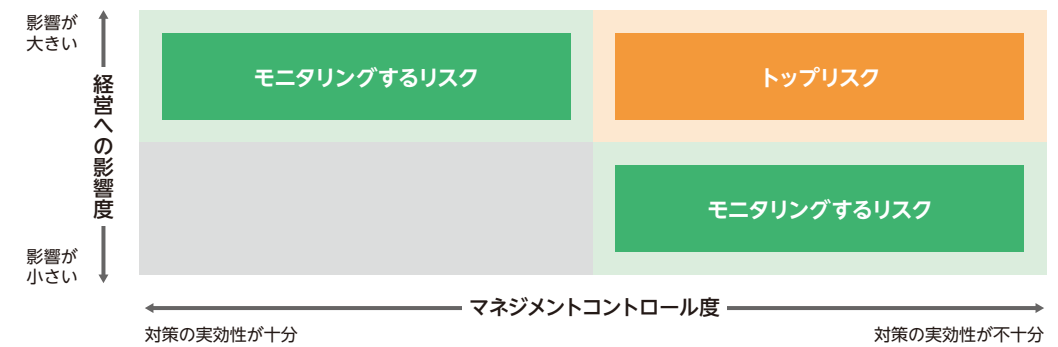
定性的または定量的に評価したリスクを総体的に捉え、経営体力と比較・対照することで経営の健全性を確保するとともに、リスクに見合った適切な経営資源の配分を行っています。この枠組みの具体的な手法として、トップリスク運営とリスク資本配賦運営を行っています。

II. トップリスク運営

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、モニタリングを行う等、リスクの顕在化に備え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。



▶ 商工中金のトップリスク（2024年度）

リスク事象	リスクシナリオ（例）
気候変動リスクへの対応	・低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	・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。
当金庫グループのビジネス戦略に関するリスク	・グリーン分野やデジタル分野等で産業構造・社会構造が大きく変化する中、ビジネス戦略が適応できず、お取引先に対する機能・役割を果たせない可能性。
大規模自然災害の発生	・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。
システム障害	・2025年中に勘定系システムの更改を予定しており、仮に障害が生じた際、当金庫業務やサービスの停止等により、お客さま、社会に対して重大な影響を与える可能性。
サイバー攻撃に関するリスク	・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	・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。
マネー・ローンドリング及びテロ資金供与対策の不備	・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。

【参考】モニタリングするリスク

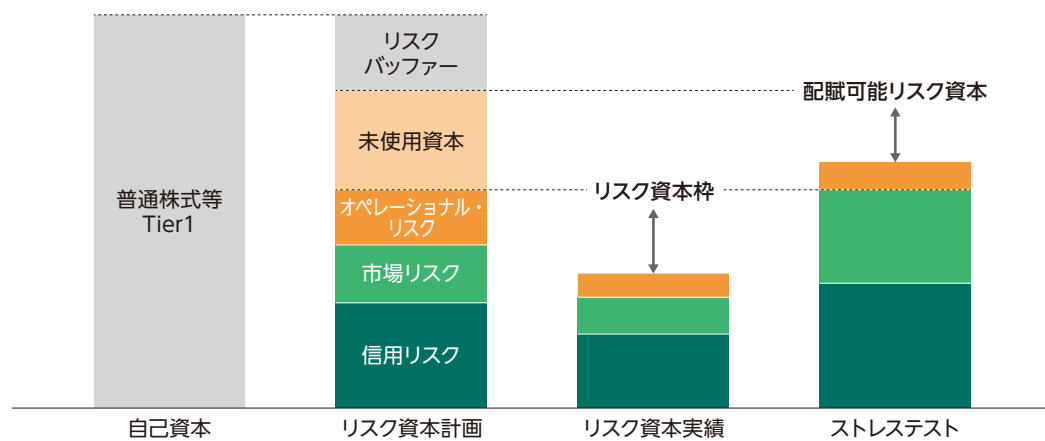
健全な企業文化の醸成・国内外の金融経済環境の悪化・日銀の金融政策に関するリスク・企業倒産の増加・大口与信先の企業業績の悪化・生成AIに関するリスク・資金調達環境の悪化・格付低下・コーポレートガバナンスの機能低下・地政学／経済安全保障・人権問題への対応・感染症の拡大

Ⅲ. リスク資本配賦運営

商工中金では、各種リスクを可能な限り統一的な尺度で計量化したうえで、計量化したリスクを合算し、自己資本と比較するリスク管理（統合リスク管理）を行っています。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など、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



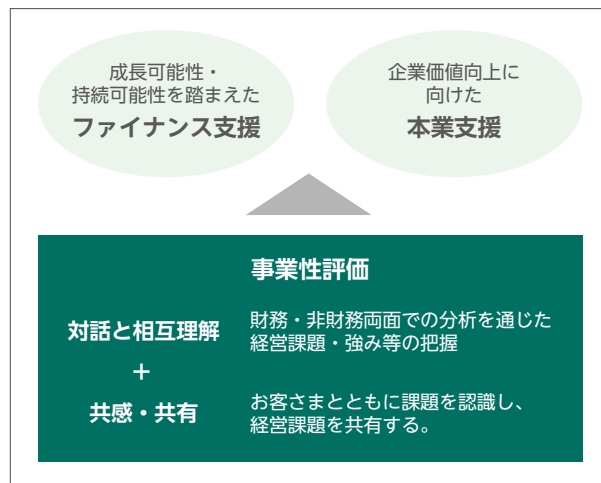
Ⅳ. 信用リスク管理

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、定性的な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、債権の健全性確保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。

▶ 事業性評価を起点にしたお客さまサポートの考え方



Ⅴ. 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。

Ⅵ. 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、これらを管理しているほか、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。

Ⅶ. 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、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っています。

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等について審議を行っています。

なお、横断的なリスクである気候変動リスク・人権問題等、サステナビリティに関するリスクについても取り組んでいます。別頁にて記載しています。

TOPIC サイバーセキュリティの高度化

近年、ますます高度化・巧妙化しているサイバー攻撃のリスクに対応するため、商工中金では、「サイバー攻撃に関するリスク」をトップリスクと位置付け、経営主導でサイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。

具体的には、役員が自ら参加する対応訓練や社長以下経営陣向けの勉強会などを通じて、経営層が率先し、サイバーセキュリティ意識の向上を図っています。

組織横断的な社内CSIRTである「商中SIRT」においては、外部の専門機関との連携も取りながら、日々サイバー攻撃に係る情報収集・分析・対応を行っており、組織的にサイバー攻撃に対応する体制を構築しています。

また、中期活動計画を策定し、活動計画に基づくサイバーセキュリティ対策の更なる高度化を行っています。



コンプライアンスの取組み

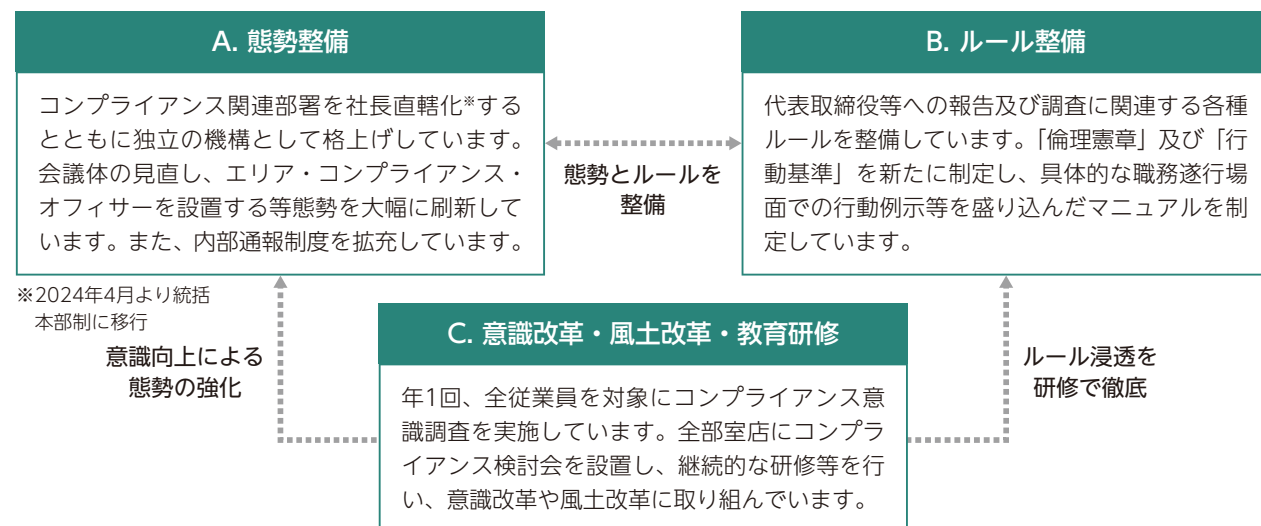
危機対応業務における不正事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

商工中金では、2016年に公表した危機対応業務の不正事案について真摯に反省し、コンプライアンス態勢の抜本的な立て直しを進めてきました。

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、役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。

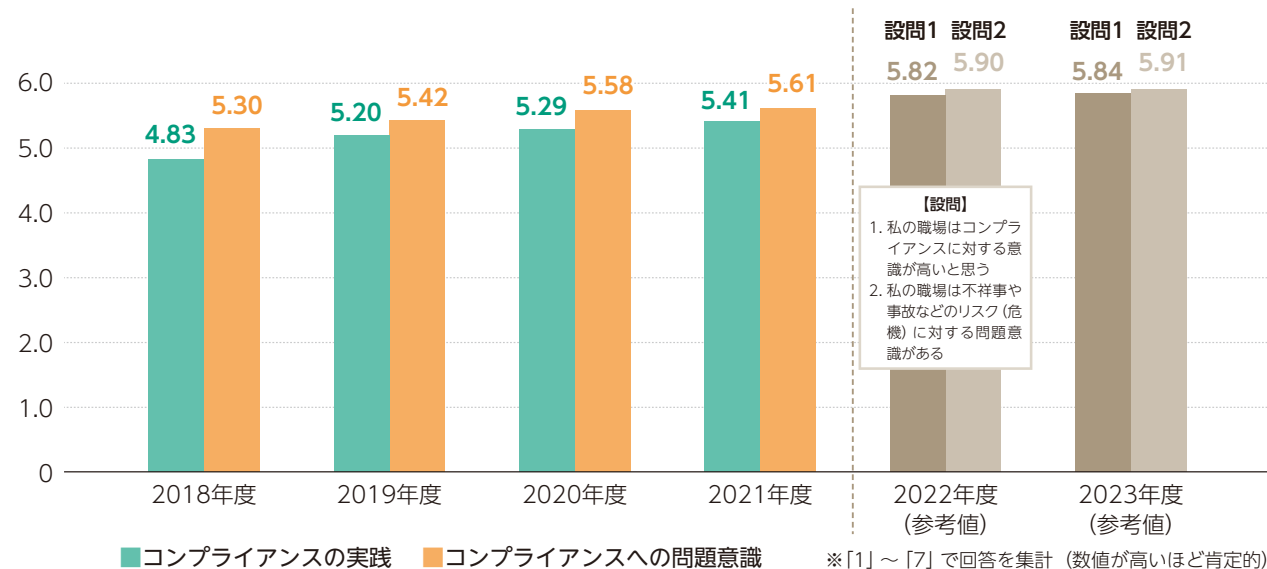
今後は、全社一律の取組みから、各部室店の課題に応じた自律的な取組みの推進へ転換し、本部主導から各部室店が企画・検討、運営を実施する「自律的なコンプライアンス」への取組みを目指していきます。

▶ 事案後の組織づくり 3つの取組み

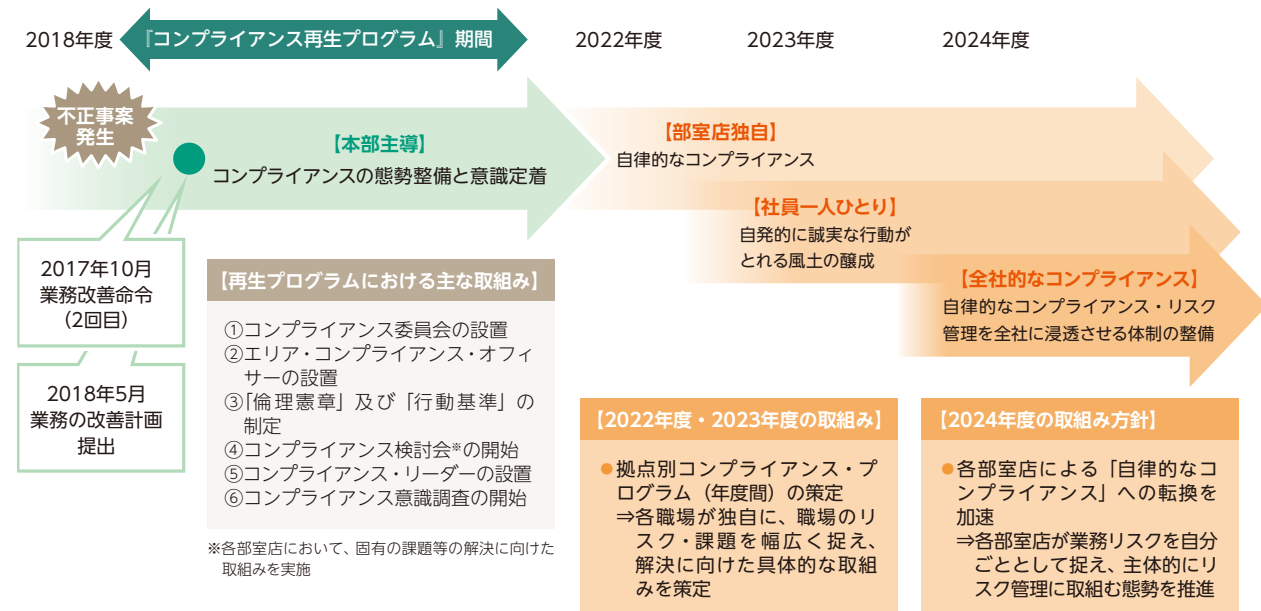


▶ コンプライアンス意識の変化

2018年度以降、毎年従業員のコンプライアンス意識の調査を実施。（2022年度以降は、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】



▶ コンプライアンス・リーダーと社外役員との意見交換

各部室店におけるコンプライアンス活動の推進者であるコンプライアンス・リーダーと、社外役員との意見交換を実施しました。

各自が部室店の取組みを共有し、社外役員からは、常に時代の潮目を読むことの重要性などのアドバイスがありました。



意見交換の様子

● 自律的なコンプライアンスの取組みの一例

自律的なコンプライアンスに向けた各々の職場の取組みをご紹介します。

仙台支店

コンプライアンス・プログラムの一環として、社員同士で話し合い、SDGsへの取組みが不十分であるとの課題認識に至りました。そこで、ボランティアなど業務外の活動も通じて、より地域に密着していく方針を決定。定禅寺ストリートジャズフェスティバルへボランティア参加し、会場内のリサイクルステーションにて、ごみの分別の声掛けを実施しました。



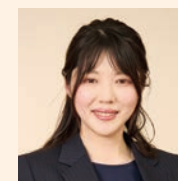
INTERVIEW

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。

私はリーダーとして、支店のコンプライアンス意識の醸成・深化のため、自ら率先して活動に取り組むことを心がけています。

各職場で自律的に取り組むことで、コミュニケーションの活性化や職場環境の改善につながっていると感じています。



仙台支店 石田 恵子

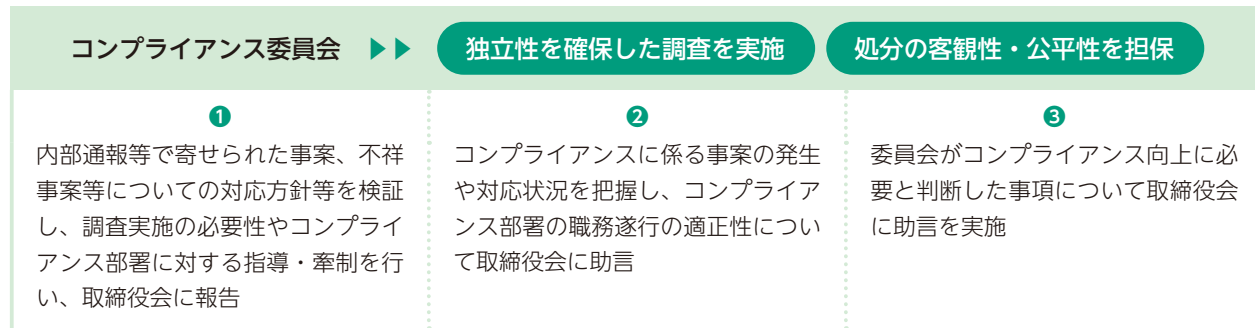
商工中金では、支店ごとにコンプライアンス・プログラムを策定し、職場のリスクや課題を踏まえた自律的な活動を実施しています。毎年10月にはコンプライアンス強化月間として組織的な取組みも実施、コンプライアンスの専門性を有する取締役を講師とした支店長向けのコンプライアンス検討会の実施など充実したサポートもあり、コンプライアンスを考える良い機会となっています。ここ数年の取組みにより、職場のコンプライアンス意識は着実に高まっていると感じています。

仙台支店長 黒田 直洋

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	江 平 享（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	牧 野 秀 行（株式会社商工組合中央金庫 取締役専務執行役員）

▶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】

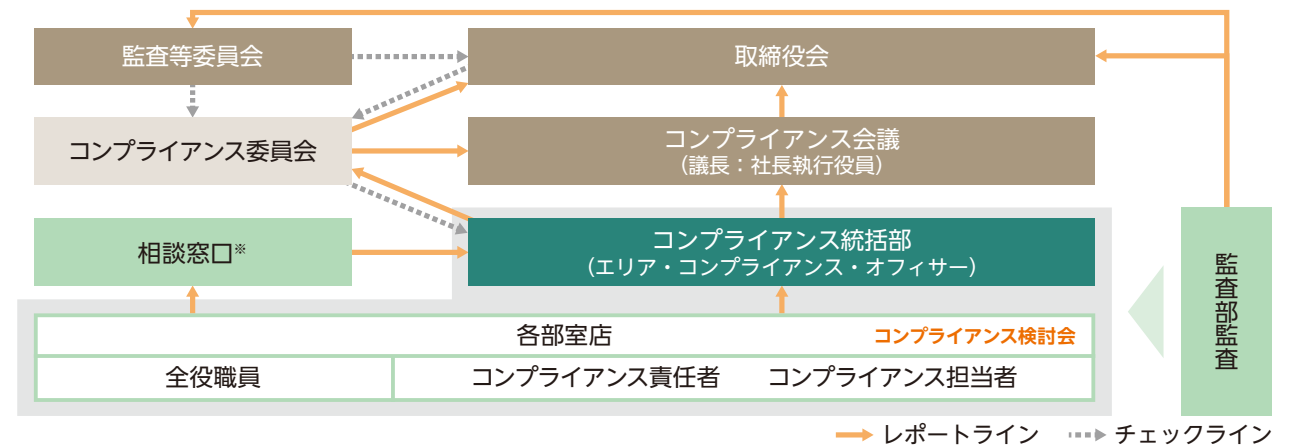
- ▶前月発生したオペレーショナル・リスク事象のモニタリング（一定数を無作為抽出）
- ▶コンプライアンス上のリスクがあると判断される事案の調査結果や再発防止策の策定状況を検証し、コンプライアンス委員会へ付議しなかった事案の判断適否を確認（必要に応じ委員会に付議を指示）

コンプライアンス委員会

●委員会・モニタリング開催回数

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
コンプライアンス委員会	13	13	12	12	11
モニタリング	12	13	12	12	12
合 計	25	26	24	24	23

▶コンプライアンス態勢図



※商工中金では、不正行為やオペレーショナル・リスク事象、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「コンプライアンス・ハラスメントに関する相談窓口」を設置し、幅広く通報や相談を受け付けています。

マネー・ローンドリング等防止に向けた取り組み

2020年4月にマネー・ローンド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・ローンドリング等の防止態勢の強化に取り組んでいます。

マネー・ローンド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。商工中金では、「マネー・ローンドリング及びテロ資金供与対策の不備」をトップリスクの一つに位置付け、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・ローンド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・ローンド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。

また、商工中金では、贈収賄行為及び汚職・腐敗行為の防止の社会的重要性を認識し、贈収賄等を防止するための態勢を整備しています。

▶顧客管理（カスタマー・デュー・ディリジェンス）

金融機関には、マネー・ローンド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・ローンド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。

10年間の主要財務データ

(単位：億円)

連結業績サマリー											
	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	2023年度
連結経常収益	2,129	2,044	1,953	2,047	1,812		1,538	1,517	1,493	1,610	1,670
連結経常利益	381	349	508	584	321		216	85	306	314	223
親会社株主に帰属する当期純利益	168	124	324	373	154		145	92	185	233	156
連結包括利益	236	61	359	415	112		53	246	136	212	396
連結純資産額	9,022	9,038	9,353	9,723	9,640		9,594	9,795	9,884	10,051	10,402
連結総資産額	126,338	125,704	128,450	119,573	118,185		112,195	130,832	127,877	130,499	133,086
1株当たり純資産額（円）	159.73	160.48	174.92	191.95	195.04		195.44	204.71	208.80	216.48	232.63
1株当たり当期純利益（円）	7.75	5.72	14.90	17.15	7.08		6.68	4.24	8.51	10.72	7.20
連結普通株式等Tier1比率（％）	12.18	12.00	11.98	12.69	12.31		11.68	11.74	11.72	11.56	11.15
連結Tier1比率（％）	12.18	12.00	11.98	12.69	12.31		11.68	11.74	11.72	11.92	11.83
連結総自己資本比率（％）	13.56	13.37	13.13	13.53	13.00		12.38	12.68	12.77	13.19	13.03
連結自己資本利益率（％）	1.89	1.38	3.54	3.93	1.59		1.51	0.95	1.88	2.34	1.53
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,229	△ 1,213	5,353	△ 1,656	2,239		△ 5,825	5,026	△ 3,705	△ 384	1,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	310	2,186	1,495	166	1,135		737	△ 1,845	2,361	2,237	△ 2,465
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 45	△ 45	△ 105	△ 245	△ 245		△ 100	54	4	454	254
現金及び現金同等物の期末残高	9,148	10,076	16,820	15,085	18,215		13,027	16,262	14,924	17,231	16,331
従業員数 （外、平均臨時従業員数）（人）	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)	3,701 (1,024)

▶ 2023年度の業績のポイント

①業務粗利益

高度金融サービスの成長を
主因に増収トレンドを継続

- ストラクチャードファイナンス等の高度金融サービス領域において、専門部署の体制強化やファンド等との連携強化に伴うパイプライン拡充が奏功し、役務取引等利益が前期比28億円増加
- 貸出ボリュームは、危機対応融資の返済が本格開始した一方、差別化分野を含むプロパー貸出にて資金ニーズに対応した結果、前年度末程度を維持
- その他業務利益には国債等債券売却損34億円を含む

②経費

経費コントロールのもと
目標とするOHRを維持

- システム関連投資や人的資本投資等、ビジネスモデルを支えるための先行投資により前期比44億円増加となったが、OHRは60％程度で着地。今後も適切な経費コントロールのもと、必要な投資を実施

③与信費用

倒産・デフォルトの増加により
与信費用は増加

- 私的整理案件や粉飾による倒産・デフォルトが増加し前期比75億円増加の283億円。期末にかけては単月実績が前年同月を下回る傾向もみられたが、引き続き経営改善・事業再生支援に注力

単体業績サマリー											
	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	2023年度
業務粗利益	1,496	1,413	1,344	1,165	1,061		1,007	1,054	1,189	1,218	1,228
資金利益	1,317	1,260	1,193	1,056	946		886	979	1,036	1,075	1,106
経費	755	761	782	752	754		725	725	661	693	737
実質業務純益	740	652	562	413	306		282	329	528	525	491
与信費用（△は戻入益）	389	343	69	△ 194	20		71	195	207	207	283
経常利益	360	335	491	569	307		205	76	302	308	219
当期純利益	156	115	313	362	144		137	87	183	229	153
OHR（経費/業務粗利益）（％）	50.5	53.8	58.1	64.5	71.1		72.0	68.8	55.5	56.8	59.9
純資産額	8,982	9,091	9,377	9,715	9,623		9,566	9,699	9,797	9,971	10,195
総資産額	125,655	125,074	127,788	118,902	117,498		111,493	130,126	127,193	129,804	132,267
貸出金残高	95,031	95,395	93,568	86,481	82,897		82,941	95,214	96,078	96,390	96,274
有価証券残高	19,314	17,035	15,431	15,146	13,839		12,833	14,644	12,151	9,779	12,196
預金残高	50,191	51,648	51,090	48,922	50,579		50,820	58,936	57,079	57,863	62,352
債券残高	48,335	48,168	47,441	44,595	42,383		39,901	37,871	35,425	34,488	32,964
単体普通株式等Tier1比率（％）	12.25	12.07	12.04	12.75	12.35		11.69	11.74	11.71	11.53	11.10
単体Tier1比率（％）	12.25	12.07	12.04	12.75	12.35		11.69	11.74	11.71	11.89	11.79
単体総自己資本比率（％）	13.59	13.41	13.17	13.57	13.02		12.39	12.68	12.76	13.16	12.99
自己資本利益率（％）	1.75	1.28	3.39	3.80	1.49		1.43	0.91	1.87	2.32	1.52
従業員数 （外、平均臨時従業員数）（人）	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)	3,383 (902)

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、監査等委員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、アカウンタビリティを的確に果たすとともに、株主、中小企業者、投資家及び預金者等の皆さまから一層のご理解・ご信頼をいただけるよう、事業活動や財務の状況等について、公平かつ適時・適切な情報開示に努めます。

この基本的な考え方にに基づき、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、商工中金の役職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
TCFDレポート	ウェブサイト	毎年2月

（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。

ESG情報（2024年3月31日現在）

外部評価

▶ プラチナくるみん

「プラチナくるみん」認定制度は、厚生労働大臣より次世代育成支援対策推進法に定める「子育てサポート企業」の認定（くるみん認定）を受けた企業のうち、より高い水準の取組みを行った企業が受けられる制度です。商工中金は2017年3月、社員の子育てをより高い水準でサポートする企業として「プラチナくるみん」の認定を受けました。



▶ ハタラクエール

福利厚生 の充実、活用に取り組む企業を表彰・認証する制度「ハタラクエール2024」で「福利厚生推進法人」に認証された100法人の中から、商工中金は、特に優れた取組みを行っている「優良福利厚生法人」14法人に選定され、表彰を受けました。



▶ ESGファイナンス・アワード・ジャパン

第5回ESGファイナンス・アワード・ジャパン間接金融部門において、商工中金は、ポジティブ・インパクト・ファイナンスに積極的に取り組み、地域金融機関との連携を通じてこの分野の多様化に貢献していることや、「調達」と「融資」を一体化した「インパクト預金」の新規性のあるスキーム構築が、社会全体のサステナビリティ向上を試みる取組みと評価され、2024年2月、特別賞を受賞しました。



▶ ウェルビーイング・アワード

商工中金の「幸せデザインサーベイ」が【ウェルビーイング・アワード2024*】のモノ・サービス部門において、GOLDを受賞しました。

※多様化する幸福の価値観に向き合い、生み出された新しい商品、サービス、活動を称え、表彰し、広めていくことで、ウェルビーイングな社会への推進に貢献する取組みです。



イニシアティブへの参画

人的資本経営コンソーシアム



気候関連財務情報開示
タスクフォース TCFD



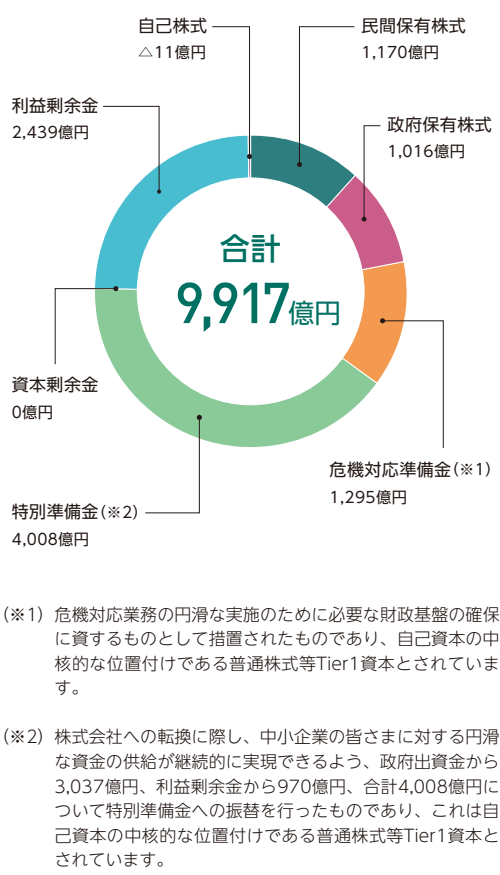
格付

	R&I	JCR	Moody's
長期	AA ⁻ （安定的）	AA ⁺ （ネガティブ）	A2（安定的）

コーポレートデータ (2024年3月31日現在)

商号	株式会社商工組合中央金庫 略称・商工中金 英文表記 The Shoko Chukin Bank, Ltd
設立	1936年10月8日 2008年10月1日 株式会社化
本店所在地	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目10番17号
資本金	2,186億円 (うち 政府出資 1,016億円)
資金量	10兆404億円 (うち 預金 6兆2,352億円 譲渡性預金 5,087億円 債券 3兆2,964億円)
貸出金	9兆6,274億円
拠点数	国内102 海外5
社員数	3,454人

資本構成



グループ会社

会社名	所在地	主な業務内容	設立年月日	資本金または出資金(百万円)	当金庫の議決権比率(%)	グループの議決権比率(%)
八重洲商工株式会社	東京都港区 芝大門2-12-18	事務代行業務	1962年 9月8日	90	100.00	-
株式会社 商工中金情報システム	東京都東村山市 美住町2-10-1	ソフトウェアの開発、 計算受託業務	1973年 12月14日	70	-	100.00
商工サービス株式会社	東京都港区 芝大門2-12-18	福利厚生業務	1982年 11月25日	32	62.50	37.50
八重洲興産株式会社	東京都港区 芝大門2-12-18	不動産管理業務	1972年 6月22日	35	100.00	-
株式会社 商工中金経済研究所	東京都港区 芝大門2-12-18	情報サービス、 コンサルティング業務	1974年 12月10日	80	23.08	76.92
商工中金リース 株式会社	東京都台東区 上野1-10-12	リース業務	1982年 10月8日	1,000	100.00	-
商工中金カード 株式会社	東京都港区 芝大門2-12-18	クレジットカード業務	1991年 1月22日	70	100.00	-
商工中金キャピタル 株式会社	東京都中央区 八重洲2-10-17	投資業務	2023年 8月1日	100	100.00	-

ホームページ、公式チャンネルのご案内

» 商工中金ホームページ
<https://www.shokochukin.co.jp/>



» YouTube「商工中金公式チャンネル」
プロモーションムービーやサポート事例など、
動画による情報発信をしています。

