



株式会社 商工組合中央金庫（略称／商工中金）
発行 / 2025年11月 コーポレート・コミュニケーション部
〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-10-17
TEL : 03(3272) 6111
URL <https://www.shokochukin.co.jp/>



統合報告書 2025

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。



この冊子は石灰石から生まれた新素材LIMEX でつくられています



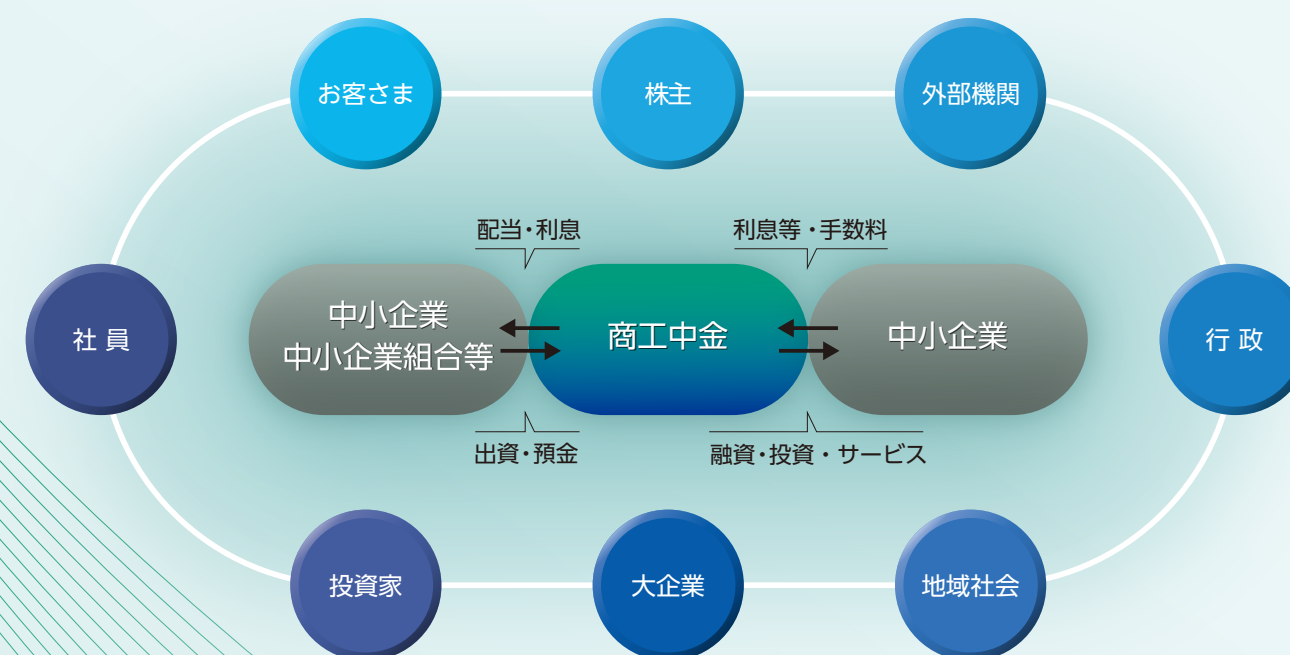
見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

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等に限定。
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づけ

商工中金は、1936年の設立以来、約90年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等へ還元されます。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。

企業理念体系

PURPOSE「企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。」の実現に向けて、
企業理念体系を改訂するとともに、役職員が共有する価値観と
行動の原点となる「CHUKIN Way」を、2024年10月に策定しました。
「倫理憲章・コンプライアンス行動基準」による
コンプライアンスの遵守を全ての土台と位置づけ、
行動の原点「CHUKIN Way」をもとに「MISSION」を遂行し、
「PURPOSE」の実現を目指していきます。



商工中金のシンボルマーク
お客さまと商工中金が、夢と価値を共有し、互いを守り育みながら、夢の結実、
そして豊かな明日の実現に向けて成長、挑戦し続ける姿勢を表現したものです。
お客さまと商工中金が守り育てる夢と価値、そしてその結実の姿をオレンジ色の
球体で表現し、それを優しく包み込む、若さと知力、エネルギーに満ち溢れた
若葉のイメージは、お客さまと商工中金が共に成長していく姿を表現しています。



CONTENTS

企業理念体系	02	中小企業の生産性向上	40
マネジメントメッセージ		地域経済の活性化	42
CEOメッセージ	04	イノベーションの創出	46
CTrOメッセージ	10	地球温暖化・気候変動への対応	48
コーポレート本部長メッセージ	12	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	52
社外取締役役鼎談	14	キャリア人財鼎談	54
価値創造ストーリー	18	価値創造を支える経営基盤	56
培ってきた強み	20	人的資本経営	58
価値創造プロセス	22	デジタルトランスフォーメーション(DX)	64
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	ステークホルダーとのコミュニケーション	66
中期経営計画の振り返りと長期戦略の骨子	26	ガバナンス態勢	68
中小企業経済圏を拡大するために注力する分野	28	役員一覧	72
財務ハイライト／非財務ハイライト	30	リスク管理・コンプライアンスの取組み	76
CHUKIN Way 座談会	32	10年間の主要財務データ	84
価値創造のための事業戦略	34	ESG情報／コーポレートデータ	86
サステナビリティ経営	36	商工中金の歴史	88

■ 編集方針
株式会社商工組合中央金庫は、株主、機関投資家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 2025」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。
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)については、2025年7月に発行した「ディスクロージャー誌 2025」をご参照ください。

◆報告対象 期間：2024年4月1日～2025年3月31日(一部2025年4月以降の情報も含む)
範囲：商工中金およびその子会社・関連会社

◆発行時期 2025年11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>
サポート事例やサービス内容などを動画でご紹介しています。





代表取締役社長 グループCEO

関根 正裕

1. 商工中金らしさを十分に発揮できる態勢をつくる

中期経営計画(2022～2024年度)は目標とした経営指標を概ね達成

2025年3月期は、中期経営計画一変化につよい商工中金を目指して一(2022～2024年度)の最終年度でした。計画期間においては3つの主要戦略「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「商工中金自身の企業変革」に基づいた施策が着実に進展し、目標とした経営指標を概ね達成することができました。

この中期経営計画期間は、2016年の危機対応業務にかかる不正事案発覚以来、商工中金が取り組んできた「ビジネスモデル変革」と「企業変革」の仕上げの3年間ともいべき期間でした。風通しが悪く、業績至上主義の組織から、お客さま本位の業務運営ができる組織への変革に取り組んだ期間であったと位置付けています。

中小企業のお客さまが直面する経営課題に、ともに向き合う

中期経営計画の主要戦略の一つである「サービスのシフト」を例に挙げれば、これは、資金繰りを支えるだけでなく、中小企業に寄り添う金融機関として、中小企業に不足している経営資源を提供できるよう顧客サービスの力点をシフトするものでした。「情報サービス」の提供として取り組んだ事業承継支援やM&A支援などは、経営者の高齢化などを背景としたニーズに着実に応えることで、3年間の累計で500件程度までサポート件数を伸ばしました。かつてはM&Aのご相談となれば抵抗感をお持ちになる経営者も多かったものです。しかし現在では企業の成長戦略の一環として、または事業承継問題の解決策として、積極的に検討されるようになっていきます。商工中金ではM&Aをご支援する場合、マッチングする両企業とも私たちのお客さまであるケースも多いため、M&Aの成立後もしっかり伴走できるように態勢を整えている点も特長です。

人手不足や採用難も中小企業のお客さまが直面する社会課題であり、従業員のエンゲージメントに関心を持つ経営者が増え“人財サービス”への期待が高まっています。2024年11月に人財サービス子会社の商工中金ヒューマンデザインを設立し、人財紹介業務を開始しました。同社が提供する独自の診断サービス「幸せデザインサーベイ」は、元をたどれば商工中金の社内ビジネスコンテスト発のアイデアであり、2020年に新しく事業化したものです。これまでに10万人超の中小企業従業員の幸福度を可視化してきたサービスですが、さらに花開く事業として期待しています。

オーダーメイド型ファイナンスや投資業務といった“高度金融サービス”にも注力しました。大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンスでは、他の金融機関との連携、協業という観点でも成果が上がっています。投資業務においては2023年8月、投資専門子会社の商工中金キャピタルを設立し、これまで培ってきた事業性評価のノウハウを活かし、事業承継や成長支援、事業再生分野に向けた投資を行っています。

ここに挙げたサービスの一例は、名称だけ見れば他の金融機関や専門会社が行っている事業とあまり違いがないように感じられるかもしれませんが、私たちは、中小企業が直面する経営課題にともに向き合い、課題解決に向けたソリューションの提供を追求しています。中小企業専門の金融機関である商工中金らしさが存分に発揮できる事業運営態勢を整備できたことが、この中期経営計画を振り返り最も大きな成果であったと評価しています。

2. 民営化実現までを振り返る

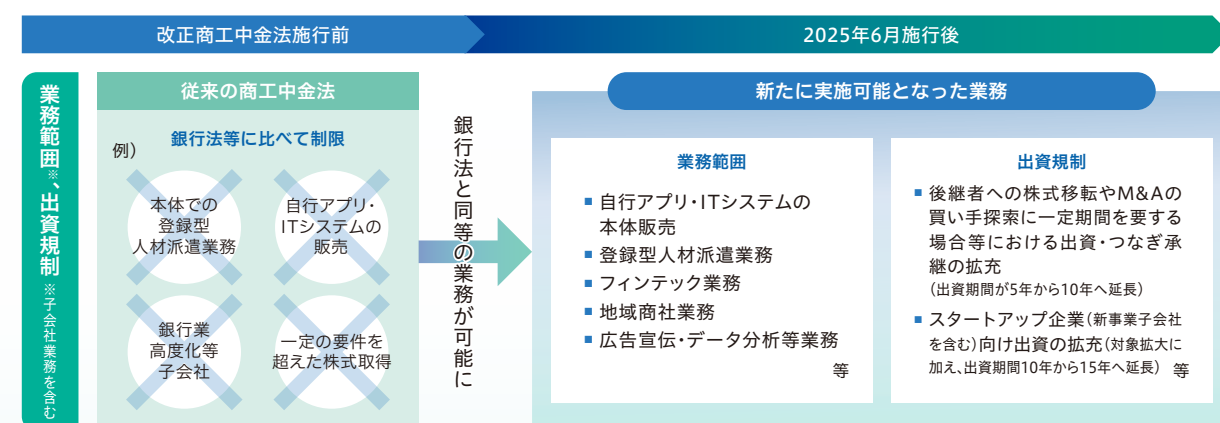
徹底的にお客さま本位の組織に変える

2006年に政府により完全民営化方針が決定されてから、2025年6月の政府保有株式の全部売却完了と改正商工中金法の施行までには約20年を要しました。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災なども踏まえ、商工中金が民営化を果たした後も変わらずセーフティネット機能を発揮できるのか、その機能の重要性の大きさゆえに民営化の議論がなかなか進まなかったのだと思います。

商工中金がセーフティネット機能を特に発揮してきた危機対応業務は、商工中金が担う重要な役割であり、これまで真摯に取り組んできました。しかし見方を変えれば、私が社長に就任した2018年当時には「危機対応業務をやっていればよい」という空気もあったように思います。また、中小企業が直面する経営課題が多様化、複雑化、高度化し、民間金融機関が銀行法改正によって業務範囲を拡大する一方で、商工中金は商工中金法において業務範囲の見直しが一部しか行われず、本来の使命を果たすには機能が不足している状態でした。

このたびの民営化は、真に中小企業の課題解決に貢献するため、商工中金らしい多様なサービスの提供を可能にするもので、中小企業による中小企業のための金融機関としての私たちの位置付けが明確になったものと考えています。

改正商工中金法施行による業務範囲、出資規制の変化



民営化はゴールではなく、スタートライン

私は今般の改正商工中金法の施行をもって「中小企業のための金融エコシステム」がようやく完成したと考えています。政府保有株式の全部売却を経てすべて民間株主となったことから、経営責任の所在は明確になりました。中小企業による中小企業のための金融機関として、株主資格を中小企業組合とその構成員等に限定するという商工中金法上の規定は不変であり、上場は想定されていません。商工中金が構築している独自の金融エコシステムにおいては、中小企業のお客さまから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等に活用し、利潤は将来のリスクテイクに備えた内部留保の充実に、余剰分は株主である中小企業や中小企業組合等へ還元されます。政府やお客さまとの長年の議論を経て、商工中金はようやく中小企業の課題解決に注力できる態勢が整ったのではないかと思います。

しかしながらこの民営化はゴールではなく、商工中金の変革のスタートラインです。「中小企業による中小企業のための金融機関」であり続けるべく、お客さまと真摯に向き合い、自らの変革を継続してまいります。

3. 長期戦略でさらなる変革のステージへ

商工中金グループの将来のありたい姿を設定

商工中金グループは、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEのもと、これからの10年を見据えた企業変革に取り組んでいます。私たちが目指すのは、単なる金融機関の枠を超え、中小企業を中心とした多様なステークホルダーが集い、つながり、価値を創出するエコシステム。すなわち「中小企業経済圏」の構築とその活性化です。

中小企業は日本の経済と雇用を支える重要な存在である一方、環境変化の影響を受けやすく、経営資源にも限りがあるため、新たな挑戦やリスクテイクに躊躇し、ビジネスチャンスを見逃すこともあります。しかし中には、高い労働生産性を持ち、大企業を凌ぐ成長を実現している企業も存在します。私たちは、そうした中小企業の可能性を最大限に引き出すため、課題解決と成長支援に真正面から向き合い、変化に強い社会の実現に貢献してまいります。

こうした考え方にに基づき、「商工中金グループのありたい姿」を新たに設定しました。それが「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」という姿です。私たちが単なる金融機能の提供者ではなく、経済圏の中核として、参加者の皆さまの成長と発展を支える役割を果たしていくという強い意思の表れでもあります。

新たな価値指標「SCV」と注力する分野

この「ありたい姿」の実現度合いを可視化するために、SCV(Shokochukin Co-Creation Value)という新たな価値指標を設ける予定です。SCVは、商工中金が中小企業に提供する価値の総体を示すものであり、経済的価値だけでなく、社会的・人的価値も含めた包括的な視点での価値共創を測るものです。今後はこのSCVを経営の指針とし、定期的に進捗を確認しながら、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

また、中小企業経済圏の拡大に向けて「Industry・Innovation・Investment・Traditional Banking・Turn Around」という5つの新たな注力分野(▶▶p.28)を決定しました。従来の枠組みにとらわれない柔軟でダイナミックな経営を実現するため、デジタル・AIを活用した経営の高度化も進めています。これにより、業務の効率化だけでなく、お客さまとの接点の質を高め、より深い関係性の構築を可能にします。

今般の民営化をさらなる変革のスタートラインと位置付け、株主還元の充実、ガバナンスの高度化、組織変革など、企業価値向上に向けた取組みを一層強化してまいります。

これまで培ってきたリレーションシップバンキングやセーフティネット機能は、今後も変わることはありません。そのうえで、私たちは「中小企業経済圏」の中核として、金融の枠を超えた価値共創に挑戦し続けます。商工中金グループは、未来を見据えた長期戦略のもと、変革のステージをさらに一段高め、社会とともに持続的な成長を目指してまいります。



ガバナンスの高度化とさらなる組織変革

今後はすべて民間株主の関与のもとで経営を行っていくことになります。民営化という新たなステージに移行するにあたり、2024年6月には監査等委員会設置会社に移行し、今後も取締役会の高度化等、透明性・説明責任・機動性を備えたガバナンスへの転換に取り組んでいきます。

組織変革では、2025年7月より新たにグループチーフオフィサー制度を導入しました。私がグループCEOとして全体統括を行い、各チーフオフィサーには統括本部ごとの縦割り運営を超えた組織運営を担ってもらうことで、商工中金グループ全体の経営管理体制を強化し、すべてのステークホルダーの皆さまへの提供価値の最大化を目指してまいります。

人財への投資

私は銀行員という仕事は全人格をもって取り組むものだと考えており、役職員には仕事を通じて成長し、実り豊かな人生を歩んでほしいと心から願っています。現在、私たちは様々な業務にデジタルの手法を取り入れて効率化、合理化を進めています。生成AIに代表されるテクノロジーの進化は凄まじく、これまでは多くの人手をかけてこなしていた業務も瞬時にできるようになりました。しかしどれほどテクノロジーが進化しようとも、お客さまとの対話やコミュニケーションという仕事は最後まで人の手に残ります。2025年3月期は、過去30年以上続いたコース制度の廃止を含む新人事制度を開始し、教育研修費は人的資本開示を始めた2023年3月期対比で、約1.7倍に引き上げました。今後も仕事を通して役職員一人ひとりの成長を全力でサポートしていく方針です。



4. 真にお客さまのお役に立つ金融機関となるために

全役職員で共有する価値観と行動の原点「CHUKIN Way」を策定

PURPOSEの浸透に向けた成果と今後の取組みについてもお話しておきたいと思います。

商工中金では2022年に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だ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。」を制定しました。これはかつて存在した厳しいノルマに代わり、社員のモチベーションを高める羅針盤になるものです。

PURPOSE・MISSIONを軸とした価値観醸成にあたっては、全役職員向けの「パーパスワークショップ」の開催などを通じて、継続的に取り組んできました。しかし、そのなかで「PURPOSE・MISSIONは理解はしているが日常業務からは少し遠く感じる」「自分の仕事に活かしているかあまり実感できない」といった声も出ていました。そうした意見を受け、2024年10月、PURPOSE・MISSIONと日々の仕事をつなぐ行動指針として「CHUKIN Way」を策定しました。

「CHUKIN Way」は、多数の役職員から寄せられた3,500件を超える「仕事にまつわる感動エピソード」が元になっています。これを部室店長から新入社員まで、様々な職階の役職員から編成されたチームで丁寧に読み込み、「商工中金として大切にしたいDNA」「未来に向けて受け継ぎたい価値観」を言語化しました。役職員からは「PURPOSE・MISSIONと日々の仕事のつながりを意識しやすくなった」と好意的な声が寄せられています。最近では、先述の「パーパスワークショップ」で取り上げるテーマも実践的な題材に移行しており、社会やお客さまを取り巻く変化を踏まえ、PURPOSE実現に向けて自らがどのような行動を取るべきか、一人ひとりが思考を深める場に進化しています。

お客さまの「想い」の実現に向け変革を続ける

何事かを成そうとするとき、すべては「想い」から始まると私は思っています。「想い」とは、自らの想いだけではありません。お客さまである中小企業の経営者も様々な想いを持っておられます。その実現をお手伝いすることが私たちの仕事です。お客さまにはどんな想いがあるのか、それを実現するために自分は何をすべきなのか。それを真摯に問い続けることで、商工中金は真にお客さまのお役に立つ金融機関となることができるのだと思います。

おかげさまで商工中金は、2026年12月に90周年を迎えます。この場をお借りして、中小企業のお客さまをはじめとした、これまで商工中金をご支援いただいた様々なステークホルダーの皆さまに感謝申し上げます。中小企業の皆さまの「想い」から生まれた商工中金は、この度の民営化を経て、中小企業のお客さまの「想い」の実現に向け、これからも変わり続けます。今後の商工中金の成長にご期待いただきますようお願い申し上げます。

2025年11月

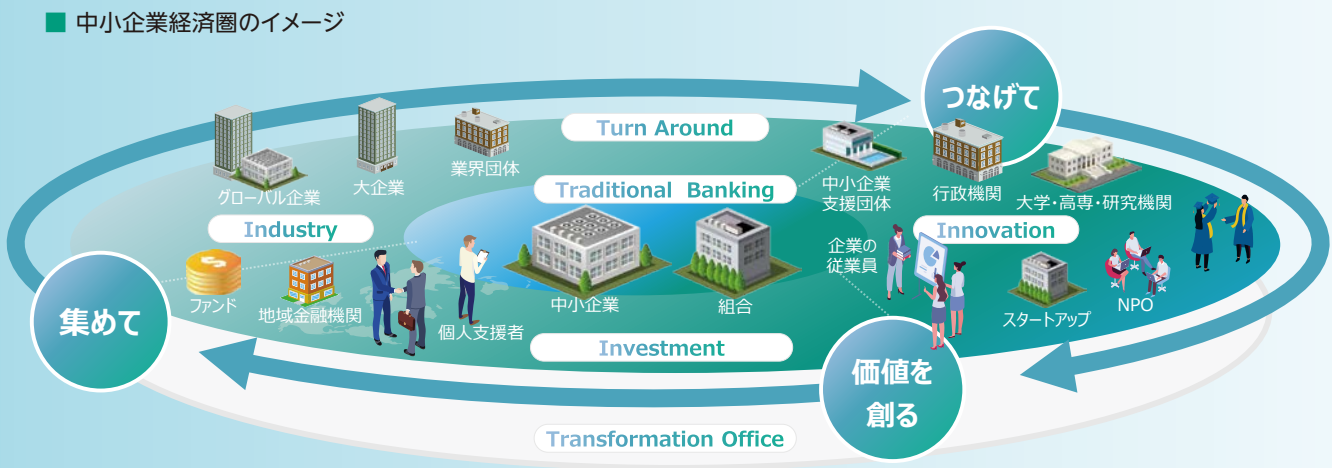
代表取締役社長 グループCEO

関根正裕



多様なステークホルダーを
『集めて、つなげて、価値を創る』
“中小企業経済圏”のプロデューサーに
商工中金を変革する

専務執行役員 グループCTrO兼CDIO
デジタル・システム本部長 牧浦 真司



グループCTrO(Chief Transformation Officer): 企業変革に責任を持ち全社改革を主導
グループCDIO(Chief Digital & Information Innovation Officer): デジタル変革・イノベーション推進オペレーションに責任を持ち業務執行を統括

新たな企業変革の取組み

これまで商工中金は、中小企業向け融資の推進を主たるビジネスモデルとして、地域社会の持続的な発展に貢献してきました。また、このビジネスモデルに経営の仕組みや人財を適応させ、今の組織風土が醸成された歴史があります。しかし、日本の中小企業を取り巻く環境が、少子高齢化、グローバル化、技術革新、地域課題の複雑化など、かつてないほどの変化に直面している中で、商工中金の人財・組織風土と経営の仕組み、ビジネスモデルの3つの要素がこの変化に適応しにくくなってきているという問題がありました。

このような問題を解決し、長期的・持続的な成長を目指すために、社長直下で抜本的な経営構造改革を進める「企業変革推進プロジェクトチーム(X(ツノ)プロ)」が設置され、2025年初頭より様々な検討を進めています。

Xプロは、まず徹底したゼロベースでの現状分析により、お客さまである中小企業・中小企業組合と商工中金が変化に適応し、持続的な成長を目指すにあたっての問題点を明らかにしました。そして、問題点を解決すべき課題として構造化し、5つの変革の方向性を明らかにしました。それらは即ち、①役職員のマインドセットを変える、②経営の仕組みを変える、③お客さまの捉え方を変える、④お客さまへの貢献を変える、⑤変化への向き合い方を変える、ということです。

中小企業経済圏と戦略の策定

変革の方向性の中でも「③お客さまの捉え方を変える」において、PURPOSEを踏まえて、中小企業を点として捉えるのではなく、「面」として捉える「中小企業経済圏」というキーワードを設定しました。そして、中小企業と地域社会に関わる多様なステークホルダーが集まる「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」というありがたい姿を描きました。そのありがたい姿のもとで、商工中金は自らを「中小企業経済圏を創るプロデューサーとなり、多様なステークホルダーを能動的に『集めて、つなげて、価値を創る』ことで、自ら変化を先取りして成長しながら、圏を支えていく。」という戦略を策定しました。

また、「中小企業経済圏」の拡大・活性化による価値共創の実現度合いを測る指標として「SCV(Shokochukin Co-Creation Value)」を新たに設け、今後定期的に進捗を確認していく予定です。SCVは、商工中金が中小企業に提供する価値の総体を示すものであり、今後このSCVを持続的に拡大していくことが、私たちの経営の長期的な指針となります。

ビジネスモデル変革

長期戦略に基づくビジネスモデル変革にも取り組みます。従来の貸出中心の銀行モデルから脱却し、5つの注力分野に対応した事業本部を中心に、新たな組織構造への転換を目指しています。そこに、自らを変革し続けるための「Transformation Office」を加えた3IT(3つのIと3つのT)が、我々の新しいビジネスモデルとなります。

また、3ITのビジネスモデルを支える広義の基盤である、デジタル・システムの刷新と店舗改革を含むオペレーションの抜本的な変革に取り組みます。これらのインフラ改革は、商工中金が変化につよい金融機関へと生まれ変わるための土台となります。

私たちが目指す企業変革は、決して容易に達成できるものではありません。

登るべき山は高く、道のりは険しいかもしれません。しかし私たちには、約90年の歴史の中で培ってきた中小企業に対する高い専門性、全国に広がる営業基盤、関係機関との連携ネットワーク、経営環境に左右されない長期的な取引スタンス、ソリューション提供を支える多様な人財など、他の金融機関にはない強みがあります。

こうした強みをさらに磨き上げ、商工中金グループを“変化につよい金融機関”に変革することができれば、中小企業の皆さまに新たな価値を届けることができると確信しています。

5つの事業本部の役割

Industry事業本部	産業調査・企画機能を磨き上げた『中小企業経済圏』の司令塔
Innovation事業本部	スタートアップ企業の多様なニーズに応え、オープンイノベーションを推進する、『中小企業経済圏』の成長エンジン
Investment事業本部	ストラクチャードファイナンスやファンドを活用し、高度な金融サービスを提供する投資銀行的機能を担い、『中小企業経済圏』を拡大
Traditional Banking事業本部	従来型の銀行業務を新しい思想と仕組みで再構築し、成長投資の原資を生み出す核となる『中小企業経済圏』の基盤を構築
Turn Around事業本部	地域金融機関等と連携し、中小企業の再生ファイナンスを担うことで、『中小企業経済圏』参加者のライフサイクルの変革をサポート



PURPOSE実現のために、
変化につよい経営体制への変革を進め、
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 垂石 享

2025年3月期の業績の振り返り

2024年度は、日本経済が緩やかな回復を見せる一方で、金融政策の正常化に伴う金利上昇や、自然災害の頻発、人手不足の深刻化、物価高騰、地政学リスクの高まり等、企業経営を取り巻く環境が一層不確実性を増した1年となりました。

商工中金においては、中期経営計画(2022～2024年度)の最終年度として、「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「商工中金自身の企業変革」の3つの柱に基づき、着実な取組みを進めてまいりました。また、環境変化を踏まえた本部組織再編による体制整備や営業店運営の高度化等の取組みを進展させました。さらに、Well-being・DE&IやDXの観点から、人的資本への投資やシステム投資を進める等、将来に向けた持続的な成長の基盤づくりを積極的に実施しています。人財サービス子会社である商工中金ヒューマンデザインの新設等、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。

2024年度の決算は、国内金利の上昇効果による資金利益の増加や、シンジケートローンやストラクチャードファイナンスなどの高度金融サービスの増加により役務収益が堅調に推移した結果、業務粗利益は前期比138億円増加の1,367億円となりました。将来に向けた投資により経費は増加となりましたが、業務純益は、目標を上回る568億円となりました。結果として、中期経営計画で掲げた収益性・健全性・効率性の各経営指標は概ね達成することができました。

2026年3月期の取組み

2025年度は、商工中金が民営化という大きな節目を迎え、持続的な成長に向けた新たな一步を踏み出す重要な年です。外部環境の変化が一層激しさを増すなか、短期・長期双方の視点を踏まえたスピード感のある経営が必要となります。今年度より商工中金では中期経営計画を策定せず、環境変化に応じて柔軟に戦略を見直す「ローリング型の経営管理」を導入し、変化につよい経営に取り組んでまいります。

今回、「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」ことを商工中金グループのありたい姿として新たに設定しました。これまでの個社支援に加え、今後は中小企業を取り巻く多様なステークホルダーをお客さまとして捉え、企業間・産業間のつながりを活かした価値共創を実現していきます。このありたい姿の実現に向け、Industry(産業課題解決ソリューション)、Innovation(スタートアップ支援)、Investment(エクイティ業務や高度ファイナンス)、Traditional Banking(伝統的な銀行業務の深化)、Turn Around(再生支援)を注力分野と位置付けました。

こうした変革の第一歩として、CRM/SFAを活用した長期取引構想に基づく質の高い営業体制の構築、エクイティやストラクチャードファイナンス等の高度金融サービスの体制強化を実施していくことで、2025年度は、目標である業務粗利益1,430億円、業務純益570億円、純利益260億円の達成を目指します。

目標とする経営指標

	2025/3期実績	2026/3期目標※
業務粗利益	1,367 億円	1,430 億円
経費(△)	799 億円	860 億円
業務純益	568 億円	570 億円
経常利益	328 億円	340 億円
純利益	256 億円	260 億円
OHR	58.4%	60%程度

業務粗利益

前期比約63億円増加の1,430億円程度

- 円貨資金利益：法人預金をはじめとする預金調達を強化しつつ、資金ニーズに着実に対応することで貸出残高増加。金利上昇効果の通期寄与も織り込み、前期比31億円増加
- 役務収益他：高度金融サービスの継続的な成長や貿易決済業務の取扱い拡大を織り込み、前期比23億円増加

経費

- 2025年1月稼働の勘定系システムの償却費を中心に物件費の増加を見込むほか、初任給の引上げやベースアップによる人財の確保に加え、教育研修等の人的資本投資に注力することで前期比61億円増加
- OHRは前期同水準の60%程度にコントロール

※足元の業務環境を勘案し、期初に策定した目標の一部を修正しています。

自己資本回復シナリオと民営化後の資本政策

商工中金は政府による一般競争入札に参加し、2025年6月に約1,400億円の自己株式を取得しました。これは、本年1月の臨時株主総会にて承認いただいた取得上限の範囲内で、様々な観点から慎重に検討を重ねた結果、落札に至ったものです。

この自己株式取得は財務面に大きなインパクトを与え、ステークホルダーの皆さまにも影響を及ぼす可能性がある重要な意思決定であることから、経営会議および取締役会にて慎重に議論を重ねてまいりました。自己株式取得の結果、2025年6月末時点の単体CET1比率は一時的に約9.2%まで低下しました。当金庫では、CET1比率の目標水準を10%以上とし、中小企業のお客さまへのソリューションを維持・強化しながら、着実な利益確保等を通じて今後3年程度で10%水準への回復を目指してまいります。

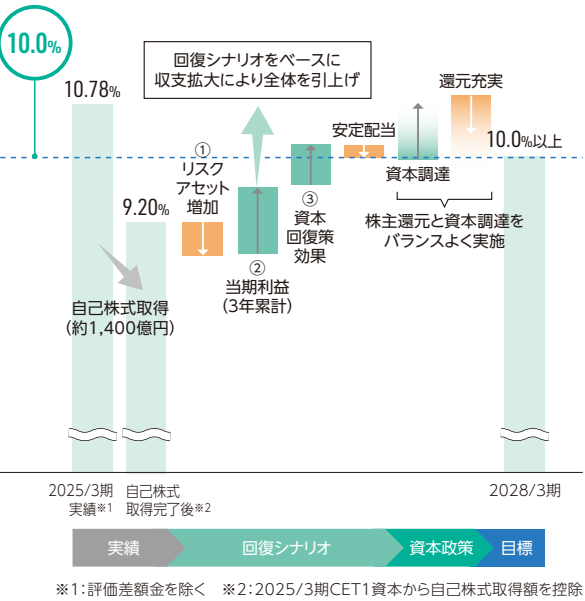
また、今般の民営化を契機として資本政策の考え方を改めて議論し、2008年の株式会社化以降継続してきた安定配当方針を発展させた新たな資本政策モデルを基本方針として位置付けました。

これは、株主還元の充実を通じて株式の魅力を高め、資本調達・資本配賦・収益確保の好循環を形成することを目指すものです。当金庫は「中小企業による中小企業のための金融機関」として、中小企業の皆さまがお客さまであり株主でもあるという、ユニークな金融機関です。お客さま

である中小企業の皆さまと共に成長することで得られた利益を、成長投資や内部留保との適切なバランスを図りながら、株主である中小企業の皆さまにしっかりと還元してまいります。

中小企業をはじめとするステークホルダーの皆さまからのご期待に応え、価値を共創していくことで、PURPOSEの実現を目指してまいります。

自己資本回復シナリオの全体像



これからの商工中金が持つべき ガバナンス態勢と未来像



社外取締役(監査等委員)
監査等委員会委員長
川村 雄介

社外取締役
有馬 充美

社外取締役(監査等委員)
石川 貴教

民営化の節目に、商工中金の取締役会では長期戦略の策定を含め様々な討議が行われています。2024年6月に監査等委員会設置会社に移行して1年を経て、3名の社外取締役に現状の課題や今後の展望を語り合っていました。

ガバナンス態勢強化の取組みを評価

民営化した商工中金に必要なガバナンス態勢とは

石川 2025年6月、商工中金の政府保有株式はすべて売却されました。民営化の節目では、中小企業の方々をはじめとしたステークホルダーの皆さまからは、ご期待の声とともにご心配の声もいただきました。民間資本のみになることで利益が優先され、従来のような中小企業への手厚い支援がなくなるのではないかと、国の関与の低下によりガバナンス機能が後退するのではないかと懸念の声です。

私は2017年からコンプライアンス委員会の委員長を務めていましたが、商工中金は2017年からの民営化に向けた企業変革の一連の取組みを通じ、「中小企業による、中小企業のための金融機関」というあるべき姿を実現するためのコンプライアンス態勢強化に取り組んでいます。内部監査を最も重要な監査機能として位置づけ、人員態勢の強化と監査品質の向上に努めています。引き続き、経済産業省、財務省、金融庁などの関係当局より監督を受けており、民営化後の商工中金のガバナンス態勢も適切に構築されていると考えています。

川村 コンプライアンス強化の面では、2024年の監査等委員会設置会社への移行は非常に大きな出来事でした。商工中金が監査等委員会設置会社となった意義は大きく二点あります。一点は、執行部門への権限委譲が大幅に進んだことです。取締役会は業務報告中心の会議体から経営戦略について深く議論する場となりつつあります。執行部門はより機動的に業務を推進できる態勢になったと評価できます。

もう一点は監査役会の時よりも人数が増え、態勢が充実したことにより、コンプライアンス担当部と連携し、適法性監査、妥当性監査をより深めることが可能になったことです。監査等委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携がよく機能しており、私も監査等委員の一員として日々の業務に大変やりがいを感じています。

有馬 商工中金の取締役会の重要な諮問機関の一つである経営諮問委員会も、民営化後の新たな株主構成を踏まえ、機能が大幅に強化されていますね。具体的には、全国の中小企業経営者を中心とした民間株主の声をこれからの

経営に反映できるよう、地域経済に精通した経営者に加え、若手経営者、女性経営者や新たに株主となった日本商工会議所や全国中小企業団体中央会の方にも委員となっていました。私も2025年度の会議に出席しましたが、取締役会での議論の内容をご報告したところ、委員の皆さまからは商工中金グループのありたい姿や新しい長期戦略についての期待の声を直接お聞きしました。有意義な議論の場であったと感じています。

川村 ここまでガバナンス態勢の強化に真摯に取り組んできましたが、これからは新たなステージへの対応も必要だと思っています。商工中金は民営化し資本コストを意識した経営や収益性の向上も求められるようになる一方、危機対応業務は引き続き責務であり、セーフティネット機能に対す

る大きい期待もあります。他の民間金融機関とも、政府系金融機関とも異なる経営態勢となるため、今後ガバナンスを磨いていくにあたっては独自の創意工夫が求められると認識しています。

石川 今の経営陣からは、私たち社外役員の意見を非常に重視していることが伝わってきます。社外取締役が取締役会の議題により深く関与できるよう事前説明も工夫が凝らされており、現場の役職員との交流も盛んです。役職員は皆、「株主の利益を代弁する立場にある社外取締役の機能を最大限に活用しよう」といった姿勢があります。社外取締役としての専門性を発揮しやすい環境にありますので、この密な関わりを通して、商工中金が備えるべきガバナンス態勢を引き続き模索したいと思います。

さらなる企業変革への期待

企業変革を加速させるチーフオフィサー制の導入

有馬 2025年7月には新たな企業変革の取組みの一つとして、グループチーフオフィサー制を導入しました。グループCEOである関根社長の全体統括のもと、企業変革・デジタル変革の最高責任者であるCTrO、CDIOと、その着実な実行の前提となるコンプライアンス・リスク管理の最高責任者であるCCO、CROが設置されています。今後はその他の業務においてもチーフオフィサーの設置が進むと思いますが、目下、取り組むべきテーマはDXとコンプライアンス・リスク管理であるということです。

石川 DXもコンプライアンス・リスク管理も、社内に関係しない部門はありません。チーフオフィサーがグループ横断的な調整役を担うことで部門間の連携が促進され、細かい戦略の不整合や抜け漏れを防ぐことにつながります。また、責任の所在が明確になることでステークホルダーからの信頼

も得やすくなると期待されます。

川村 導入にあたっては、先進的に同制度を設けている他の金融機関の方の生の声もお聞きしながら検討を進めてきました。商工中金では現在、長期戦略の策定を進めながら、様々な事業の見直しや拡大も進めています。事業同士の横のつながりも広がっている今、チーフオフィサー制が導入され、専門的知見を有した責任者が迅速に意思決定を行い、統合的に管理できる態勢が整ったことは大きなメリットであろうと考えます。

有馬 この制度は、社外から有用な人財を登用する点においても有効だと思います。生え抜きのジェネラリストを長い時間をかけて育成するだけではなく、ときには経営判断に基づいて戦略的に社外のスペシャリストを登用するという発想も、これからの商工中金には必要ではないかと思います。

サクセッションプラン策定に向けた議論

有馬 商工中金では取締役会の諮問機関として、先に述べた経営諮問委員会の他に、指名委員会、報酬委員会を設置しています。2024年度の指名委員会では、サクセッションプランの大方針策定などについての検討を行いました。代表取締役社長の後継者計画について、次世代の経営環境を見据え、人財要件の設定や選任・再任・解任基準の設定、人財プールと選抜・選任プロセスの策定を行ったところです。

川村 関根社長がここまで取り組んできた一連の改革は、金融業界では「関根改革」として高く評価されています。この実績を受け継ぎ、次世代の経営環境を見据え、リーダーとしてふさわしい社長像と選任プロセスを明確にしておくことが重要です。社内だけでなく社外の人財にも広く目を向け、優れた人財を選抜できる態勢を整えておくべきです。

有馬 私は2024年6月に社外取締役に就任して以来、サステナビリティやDE&I分野における専門的知見を活かして、人的資本経営の深化に向け提言を行ってきました。これからは一人のカリスマ経営者がリーダーシップを発揮して組織を動かしていくような時代ではなく、企業経営もチームで多様な能力を組み合わせる取り組み時代です。今後は代表取締役社長だけでなく、様々な役職のサクセッションプランを策定する必要もあると考えています。

石川 金融機関の業務は多岐にわたるため、経営陣には多様な専門性も求められます。商工中金にとって最善の集团的経営とは何か、どのような構成であれば最大限に機能するかを考えながら、次世代の経営の在り方について議論していくことが大切ですね。

今後の商工中金の経営方針について

中小企業経済圏という新しいコンセプト

川村 私は2017年から政府により設置された商工中金の在り方検討会の座長などを務め、約6年、30回以上にわたる議論の中で、商工中金のあゆみをつぶさに見てきました。商工中金の民営化のあゆみを宇宙ロケットの打ち上げにたとえるならば、現在は第2段ロケットを切り離し、宇宙船を衛星軌道に投入できるかどうかという正念場にありますが。第1段ロケットにあたるのが、2016年の不祥事を端緒とする「商工中金の在り方検討会」の発足から2023年の「株式会社商工組合中央金庫法」改正までの取り組みです。さらに民営化に向けて新たな中期経営計画を策定しサービスのシフトや企業変革の取り組みを進めてきたのが第2段ロケットでした。宇宙ロケットのプロジェクトならば、ここからは最終ミッションとして宇宙船を目的の軌道に投入することを目指します。これを商工中金のあゆみに重ねれば、今般策定している長期戦略は、商工中金を望ましい軌道に乗せるための重要な戦略であると言えます。

長期戦略の策定においては、取締役会では「中小企業経



人的資本経営の深化

有馬 人的資本の充実に向けては、前中期経営計画から人事制度の改正を行い、人財育成やキャリアサポートのプログラム拡充に注力してきました。商工中金の人的資本経営の根幹は「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・育成することと位置づけています。2024年4月に導入した新人事制度「NEXT PLAN」では、社員に期待する役割や専門性を明確化し、新たな評価指針として公開しています。過去の年功序列的評価制度やノルマ制といった硬直的な評価制度から、より柔軟に、定性的に評価できる制度として高度化され、可視化されています。

済圏」という新しい概念を中心に据えて議論が進みました。中小企業経済圏とは、端的に言えば、ひとつのプラットフォームのような位置づけです。商工中金が長年にわたり取り組んできた「伝統的な金融業務」を核とし、多様なステークホルダーを集めて、つなげて、価値を創るプラットフォームを形成し、中小企業の皆さまのお役に立つ、包括的なビジネスモデルを形成したいという思いが込められています。

石川 「中小企業経済圏」の概念において5つの注力分野を挙げている中で、私はIndustry（産業課題解決ソリューション）に注目しています。「中小企業経済圏を確立する」と言うとき、商工中金がそこに何らかの産業グループを作るという意味合いではなく、各産業の特性を踏まえ、中小企業の皆さまに向けてさまざまな機能をご提供し、結果として中小企業総体の価値も高まっていくというイメージが当てはまると思います。中小企業の皆さまのお役に立つために、各産業に対する深い理解を持ち、産業全体の動向を見ながら必要なサービスを提供していくような仕組みを構想しています。今後も中小企業の皆さまに対して、伝統的な金融機能、すなわち取引先企業に対するこれまでの金融仲介機能、セーフティネット機能を発揮しつつ、中小企業、日本経済の将来を見据えて必要な機能をご提供することを目指しています。

有馬 現在は中小企業経済圏の確立に向け、具体的なKPIの策定を行っているところです。民営化を踏まえ、ノルマを復活させるのではなく、どのような状態になれば中小企業の皆さまへ貢献できたと言えるのか、その指標について議論しているところです。



取締役会では中小企業経済圏の概念づくりと併せ、中小企業経済圏を実現するための人事評価制度の改革の議論も進めています。

人的資本投資結果の測定は従業員エンゲージメント調査結果によって評価しています。社内改革の過渡期から生じる業務繁忙感の高まりや、民営化後の見通し不安によるスコア低下が一部見られたものの、研修機会の充実や人事制度改革に対しては好意的な評価が多く、eNPSSMスコアは長期的に見れば改善基調を維持しています。

川村 これは商工中金に限ったことではありませんが、「与えられた仕事を着実にこなしていけばいい」というマインドがまだ強いように感じます。これからの商工中金の社員には、ぜひ「仕事は自分でつくっていく」という発想を強く持つてほしいと期待します。また、大きな組織の社員ほど「ルールだからできない」「決まっているものは変えられない」とのマインドセットにとらわれがちです。時代の変化とともにルールは変容していくものです。正しいルールは遵守しつつ、もし時代に合わない規則や成長を阻害するような制度があるならば、ルールそのものも主体的に変えていこうという気概を持ってもらえるよう、私も働きかけていきたいと思っています。

有馬 組織内で形成されたマインドセットはすぐには変わるものではなく、業績至上主義や前例踏襲のような価値観を完全に払拭するのは難しいものです。しかし、企業変革や働き方改革に向けて立ち上げた社内プロジェクトに対して若い社員たちが積極的に手を挙げて参加している様子を目の

ステークホルダーへのメッセージ

商工中金の社外取締役として 今後の抱負

石川 商工中金は中小企業のために真に必要な金融機関として、短期的な目線の支援に加えて、中小企業を取り巻く事業環境を長期的に見据え、先回りしたご支援をすべきであると考えています。不確実性が高い時代には、先を見通すことは誰にとっても困難です。しかし長期戦略に基づき、緻密な検証と修正を繰り返しながら事業を推進していけば、あるべき商工中金像や理想の中小企業の状態が立ち現れてくるのではないかと思います。私は社外取締役として、戦略が良い方向へブラッシュアップされるよう適切な助言を行い、貢献していきたいと考えています。

有馬 商工中金は変化を続けていますが、「CHUKIN Way」策定時に募集した感動エピソードで多くの役職員が挙げていた「お客さまでもあり、株主でもある中小企業の皆さまのお役に立つ喜び」は、決して手放してはならない、他



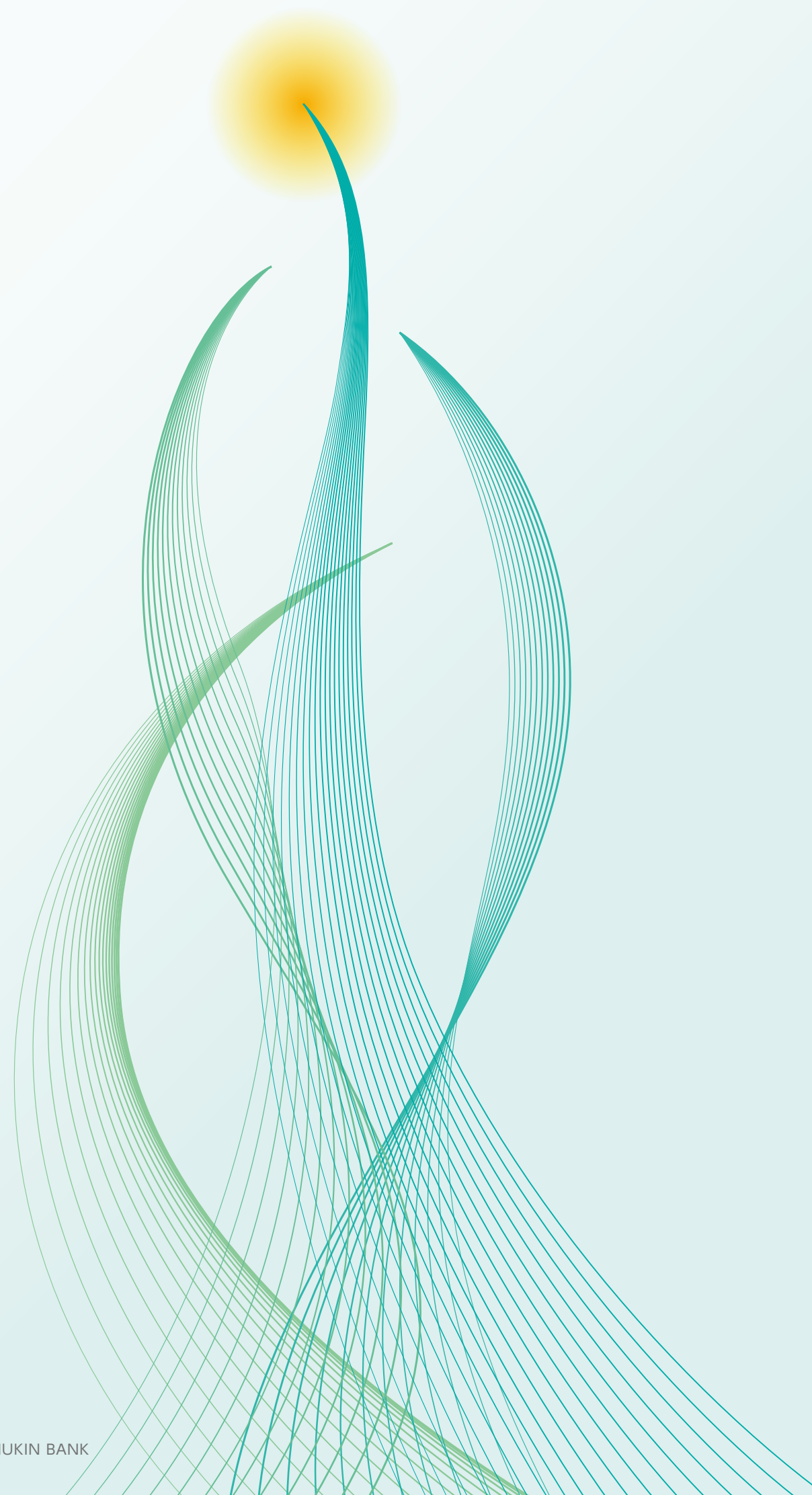
当たりになると、確かな変化の萌芽を感じます。商工中金では中小企業のお客さまの役に立ちたいと考えている社員が本当に多い印象です。全国に展開しているけれど、社員数が約4,000人というサイズ感は、本当の意味で一丸となってお客さまに向き合うことができる強みです。社員には、変化を恐れず、アジャイルにトライ&エラーを繰り返してほしいと期待しています。

石川 同感です。事業環境の変化が加速している今、企業変革の取り組みは、現場レベルでの挑戦、検証、改善のサイクルを極めて速いスピードで繰り返さなければ真の成功はありません。ただし、ある程度の失敗を許容し得る領域と、金融インフラを担う金融機関として失敗の許されない領域があると考えています。社外取締役の立場からその二つを意識して助言していきたいと思っています。

の金融機関にはない財産であると思います。そのために客観的な立場から「それは本当にお客さまにとって価値があるか」「心から喜んでいただける仕事か」を社員に問いかけ、人的資本経営の深化に尽力していきたいと思います。

川村 社外取締役とは、少々くだけた言い方をすれば、往年の映画に出てくる用心棒のような存在だと思うのです。企業の経営が順調なときは陰に控えて執行部門を見守り、企業が大事な決断を下す局面には真っ先に駆け付けて広くステークホルダーを守るような、そんなイメージです。私は社会人としてのキャリアを証券会社からスタートし、大学教員やシンクタンクで経験を重ねたのち、複数の事業会社で社外取締役を務める中で様々な皆さまと緊密に関わってきました。そこから得た知見をもって、いざというときには体を張って商工中金の成長に貢献したいと思っています。

(2025年9月8日実施)

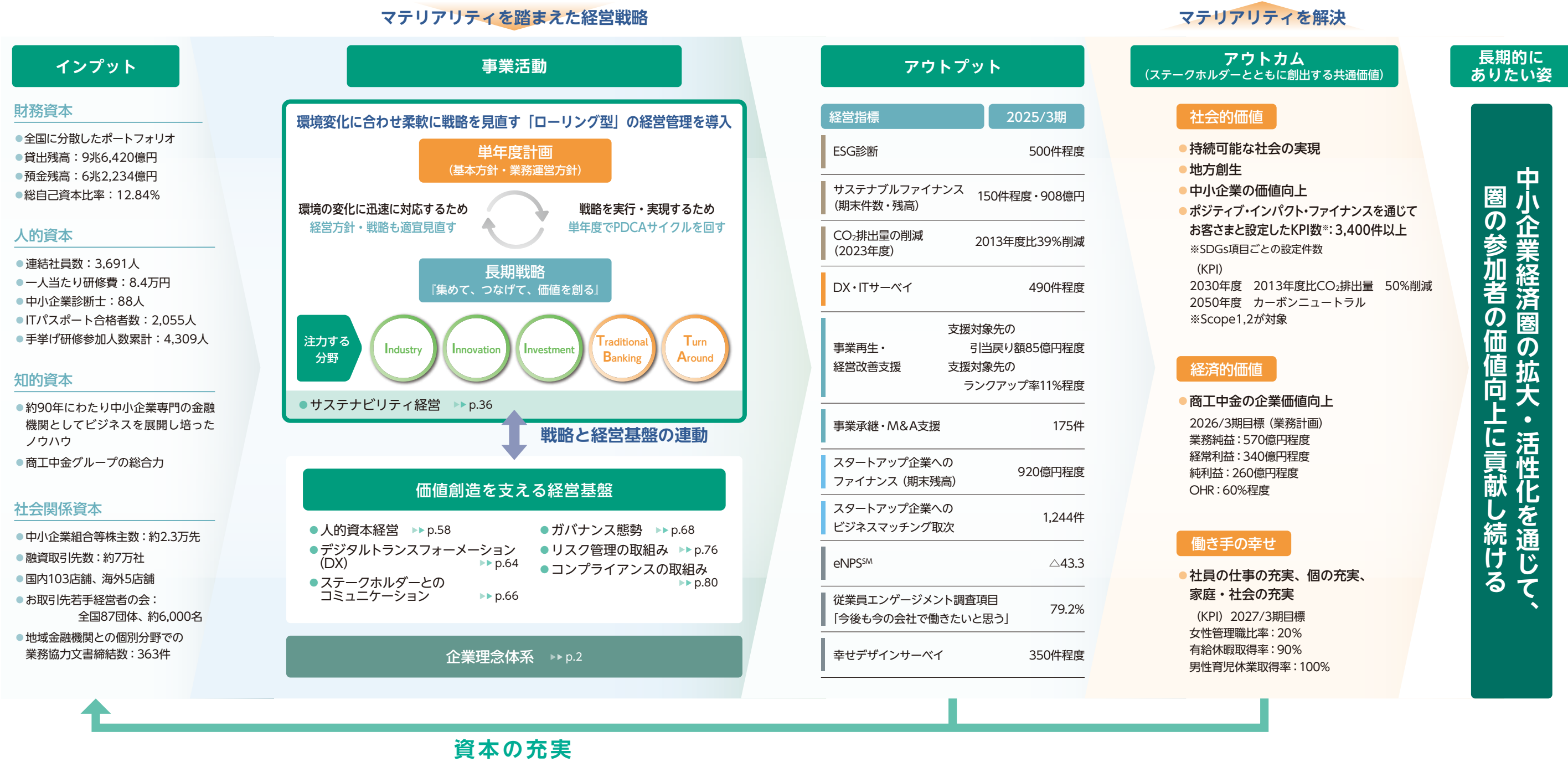
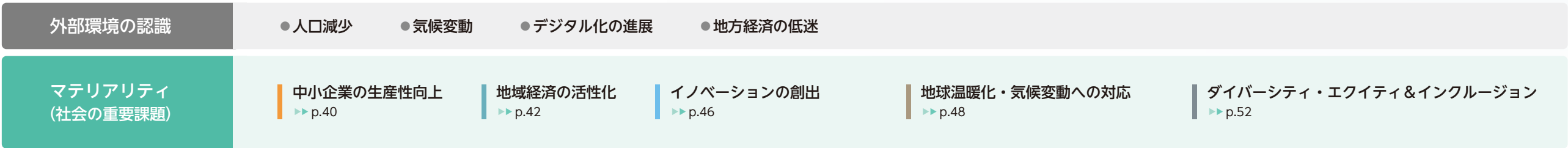


価値創造ストーリー

- 20 培ってきた強み
- 22 価値創造プロセス
- 24 商工中金が対応すべき社会の重要課題
(マテリアリティ)
- 26 中期経営計画の振り返りと長期戦略の骨子
- 28 中小企業経済圏を拡大するために注力する分野
- 30 財務ハイライト／非財務ハイライト
- 32 CHUKIN Way 座談会

価値創造プロセス

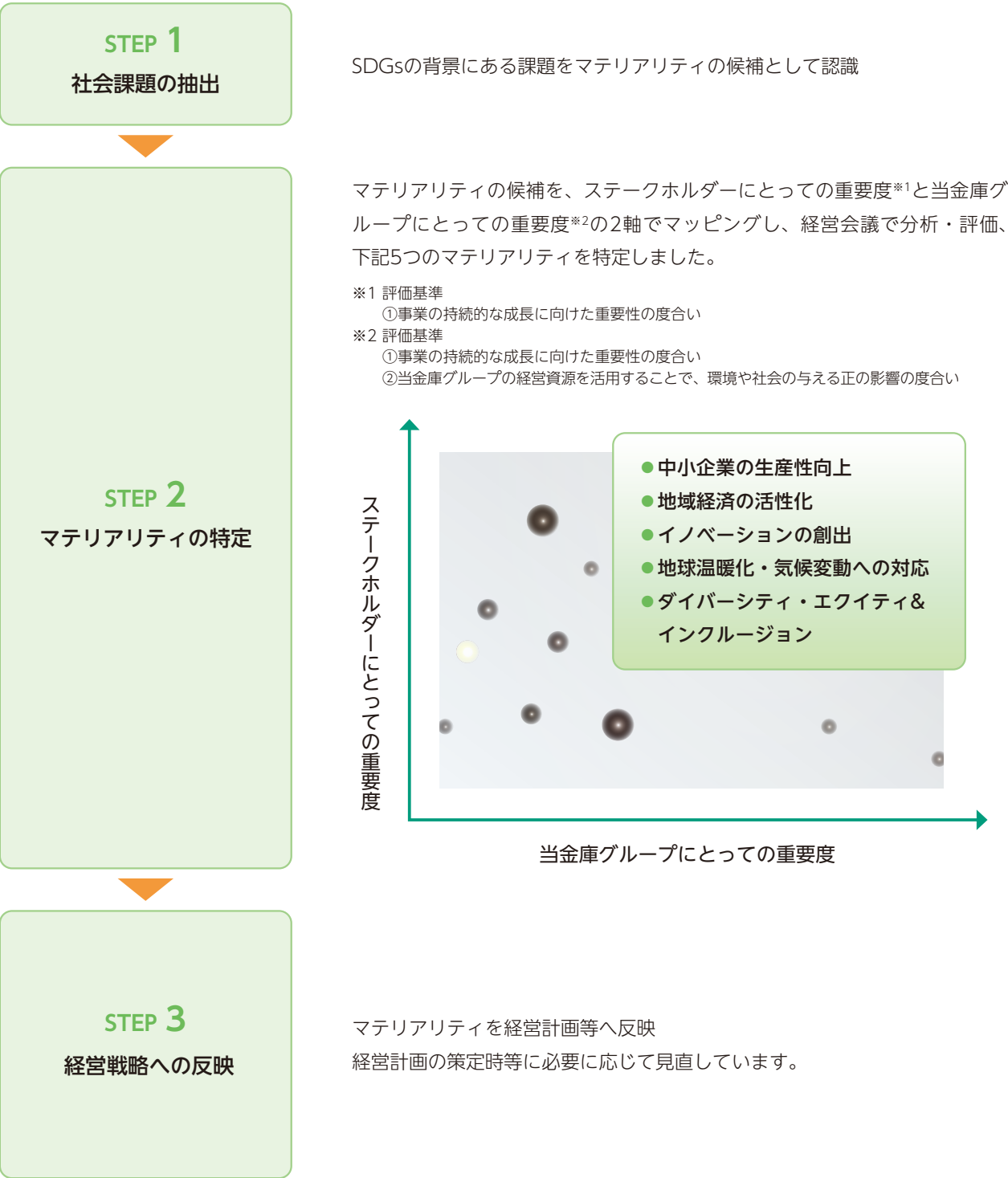
商工中金は「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」というPURPOSEのもと、マテリアリティ解決に向けたビジネスモデルを展開します。これにより、経済的価値だけではなく社会的価値や働き手の幸せも創出し、長期的にありたい姿の実現を目指します。



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



マテリアリティと主な取組み

マテリアリティ	対応する長期戦略として注力する分野			2024年度の主な取組み	対応するSDGs
中小企業の生産性向上 					

中期経営計画の振り返りと長期戦略の骨子

前中期経営計画では、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、より踏み込んだお客さま支援に取り組みました。具体的には、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することで、変化につよい企業経営の実現をサポートし、結果として当初目標を概ね達成することができました。

前々中期経営計画 2019～2021年度

■基本方針

商工中金経営改革プログラムに基づきお客さまの真のニーズや課題に応じたソリューションを効果的に提供する「経営支援総合金融サービス事業」を展開。必要なコンプライアンス・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。

■主要戦略

●重点分野の取組み

- ・財務構造改善支援
- ・事業再生・経営改善支援
- ・リスクの高い事業の支援
- ・創業等の支援

●コンプライアンス・ガバナンス改革

●業務改革・経営合理化

■主要経営指標

2021年度当初目標	2021年度実績
業務純益 460億円程度	業務純益 528億円
純利益 175億円程度	純利益 183億円
OHR 60%程度	OHR 55%

■振り返り

お客さま支援として重点的に取り組む分野を定義し、ニーズや課題に応じたソリューション提供に注力したことに加え、経営の合理化も着実に進捗。また、当初予定しなかった新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務にもしっかりと取り組んだ結果、目標とする経営指標を達成しました。

前中期経営計画 2022～2024年度

■基本方針

お客さまに対し、変化につよい企業経営を実現するための総合的なサービスを提供することで、商工中金自身の企業価値を向上させることを目指す。

■主要戦略

●サービスのシフト

- ・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

- ・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

- ・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

■主要経営指標

2024年度目標	2024年度実績
業務純益 500億円程度	業務純益 568億円
純利益 250億円程度	純利益 256億円
OHR 60%程度	OHR 58.4%

■振り返り

主要戦略として掲げた「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「商工中金自身の企業変革」に着実に取り組んだことに加え、計画期間中の環境変化を踏まえた本部組織再編や営業店運営の高度化等の取組みを進展させた結果、目標とする経営指標は概ね達成しました。

商工中金の民営化

長期戦略の骨子 2025年度～

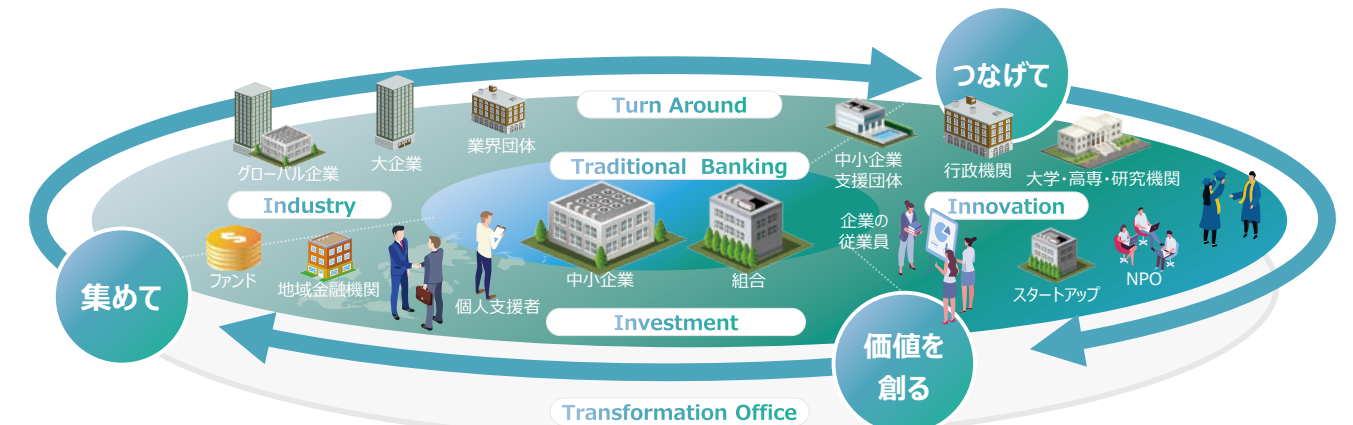
■基本方針

中小企業と地域社会にかかる多様なステークホルダーを「集めて、つなげて、価値を創る」中小企業経済圏*の持続的な拡大・成長・活性化に貢献する

※中小企業経済圏とは、中小企業に関わるあらゆるステークホルダーを集めて、つなげて、価値を創るためのエコシステム

■商工中金グループのありたい姿

中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続けるの実現



中小企業経済圏のイメージ

■主要戦略（注力する分野）



■主要経営指標

中小企業経済圏の拡大・活性化を通じた価値共創の実現度合いを測る指標として、SCV（Shokochukin Co-Creation Value）を新たに設け、今後定期的に進捗を確認していく予定です。

SCV	商工中金がソリューション提供する取引先の数	労働生産性	付加価値額	従業員幸福度
-----	-----------------------	-------	-------	--------

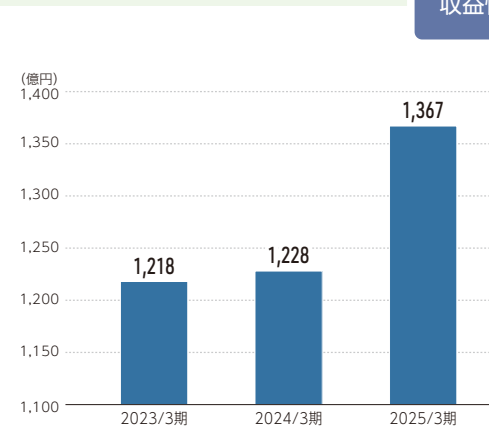
中小企業経済圏を拡大するために注力する分野

商工中金グループは、中小企業経済圏に参画する様々なステークホルダーと連携し、創業期から変革期まですべてのステージのお客さまに対して価値提供を進めてまいります。

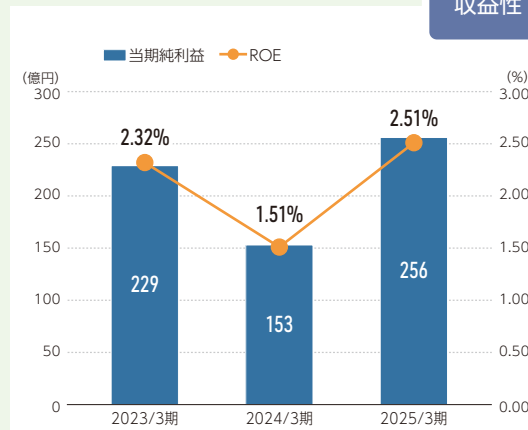


財務ハイライト

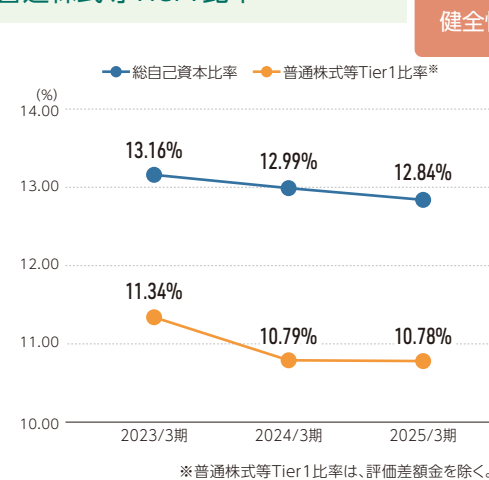
業務粗利益



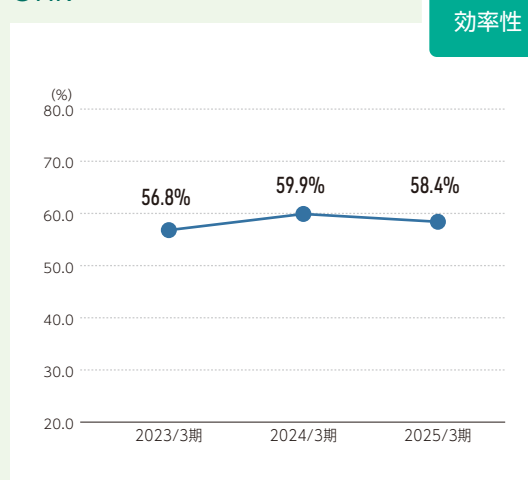
当期純利益・ROE



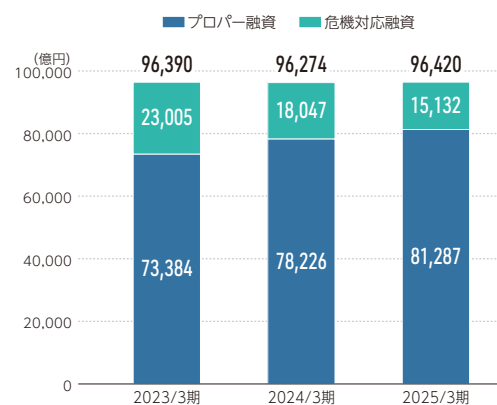
総自己資本比率・ 普通株式等Tier1比率



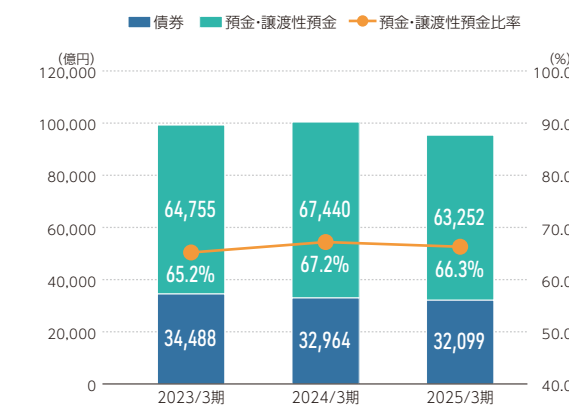
OHR



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

2023年度CO₂排出量（2013年度対比）

9,270t-CO₂ (△39%)

2022年度 9,736t-CO₂(△36%)

Scope1、2が対象

サステナブルファイナンス年度末件数・残高*

150件908億円

2023年度 142件551億円

社会

管理職に占める女性社員の割合**

13.2%

目標 2027年3月 20%

男性育児休業取得率*

87.4%

目標 2026年度 100%

ガバナンス

社外取締役比率***

53%

2024年6月 53%

女性取締役比率***

30%

2024年6月 30%

その他

NPS®**

△7.0

2023年度 △2.7

NPS®…Net Promoter Score
NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライ
フヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標
です。

eNPSSM*

△43.3

2023年度 △42.5

eNPSSM…employee Net Promoter Score
eNPSSMは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライ
フヘルド、NICE Systems, Inc.の役務商標です。

担当者満足度*

82.1%

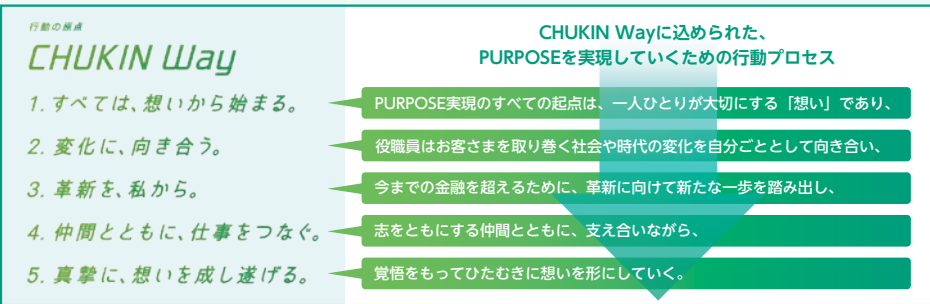
2023年度 79.2%

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

*…2024年度／**…2025年3月末時点／***…2025年6月末時点

一人ひとりの想いが原点 全員参加で紡ぐ価値観のストーリー

商工中金は、2024年10月に全役職員の行動の原点となる「CHUKIN Way」を策定しました。全役職員が策定に関わったプロセスを振り返るとともに、日常業務における活用、今後に向けた目標などについてDE&I推進部長の船曳をファシリテーターに4人の社員が意見交換を行いました。



■「CHUKIN Way」の第一印象は

船曳 「CHUKIN Way」は3,500名以上の役職員の感動エピソードから、価値観を言語化して策定されました。私たちの仕事の価値を再発見するきっかけにもなると思いますが、皆さんの第一印象はどうか？

栗山 PURPOSEは抽象的で少し遠い存在に感じていましたが、「CHUKIN Way」によって、お客さまへの具体的な行動をイメージしやすくなりました。道しるべとして信じて行動することで、PURPOSEと自分の価値観の重なりである「マイパーパス」の実現にもつながると感じています。

吉田 「CHUKIN Way」が決まり、日々の業務とPURPOSEが結びついた実感があります。以前は、PURPOSEに掲げた理想と日々の業務の現実との間にギャップを感じていました。PURPOSEのような高い山は、いきなり目指すのではなく、日々の業務という低い山で経験を重ね実現したい想いを育んでから、目指すものだと思います。

■策定プロセスで気づいたことは

船曳 「CHUKIN Way」の策定には、全役職員が関わりました。

した。皆さんは、その過程で印象に残っていることはありましたか？

越智 私は策定時のワークショップに参加し、多様な職位・業務・地域の方々と商工中金の価値観について議論しました。環境は異なっているものの、一人ひとりが誇りをもって仕

事に向き合っていること、そして感動や想いなどの価値観が共通していることに驚きました。

寺田 私はキャリア入社ですが、感動エピソードを通じて、中小企業のお客さまへの強い想いを感じました。融資以外の場面でも伴走する姿勢に、商工中金のDNAがしっかり受け継がれていることを実感しました。

吉田 そうですね。だからこそ、「中小企業のための商工中金」として知恵を絞り、苦しい時もひと踏ん張りしようとする、という考え方が世代や職種を問わず共有されていると感じました。商工中金のDNAとして、お客さま目線で仕事をしている人が圧倒的に多いと思います。

栗山 完成した「CHUKIN Way」は一見してきれいにまとまっています。ただ、その裏で一人ひとりの想いがきちんと詰まっているところや、多くの役職員が自分のためではなく、お客さまや仲間など、誰かのために働いていることが商工中金らしさだと思います。

■「CHUKIN Way」をどう活用していきたいか

吉田 人財育成において、部下に「CHUKIN Way」の理解

吉田 圭吾
八王子支店 マネージャー

マイパーパス：
現状に満足せず、変化を恐れず、価値ある仕事を通じて成長し続ける

越智 恵
事務集中センター 次長

マイパーパス：
変化を楽しめる自分である

栗山 結衣
鹿児島支店 シニアアソシエイト

マイパーパス：
一つ一つの業務に責任感を持ち、お客さまひいては当金庫社員から真に信頼される人間になる

寺田 佳史
デジタル戦略部 オフィサー

マイパーパス：
デザインの力で金庫内のファンを作り顧客視点を変革していく

を促し、双方向で対話しながら、部下に経験を積ませ、部下の想いを育てることで、感動エピソードのようなPURPOSEを体現する仕事ができるようにサポートしていきたいです。そのためには、上司側も企業理念の理解を深めることが重要だと考えています。

栗山 自分の大切にしている価値観を共有する場が定期的にあると、「CHUKIN Way」の理解が深まり、PURPOSEを自分ごととして捉えられるようになると思います。そうした取り組みを積み重ねることで、「CHUKIN Way」を日常業務に根付かせていきたいです。

越智 私は営業店と本部双方の業務を経験し、それぞれの立場や気持ちを理解していると思っています。PURPOSE実現のために、お客さまに貢献している営業店を支えるためにも、「CHUKIN Way」を活用しながら、チームメンバーに変化していくことの大切さを伝えていきたいです。

寺田 「CHUKIN Way」はすでに多くの役職員の行動に染み込んで、日々活かされていると感じます。キャリア入社の立場から言えば、仲間とともに仕事をつなぎながら、変化に向き合うことの重要性を広めていきたいと思っています。

■「CHUKIN Way」で最も共感する項目は。また、自分にとっての「CHUKIN Way」とは

寺田 「すべては、想いから始まる。」です。私のマイパーパスには変革というキーワードが入っており、想いがあるから

こそ変革できていると考えています。自分にとっての「CHUKIN Way」は、商工中金そのものです。

吉田 「仲間とともに、仕事をつなぐ。」です。人財育成の観点に加えて、仕事をバトンのように受け継いでいく意味もあります。例えば経営改善は息の長い案件が多く、5年後、10年後、担当が変わった後にお客さまの業績が良くなり、花開くことも多いので、「仕事をつなぐ」というフレーズがいいなと思いました。自分にとっての「CHUKIN Way」は、過去の商工中金の良い点と将来をつなぐものというイメージです。

栗山 「真摯に、想いを成し遂げる。」です。商工中金らしさとは、お客さまのために、あきらめずにやり続けるといった愚直さ、泥臭さではないでしょうか。吉田さんは過去と未来をつなぐとおっしゃいましたが、私は「CHUKIN Way」は人と人をつなぐものとイメージしました。共有する価値観として、商工中金の役職員同士や、お客さまと商工中金をつなぐものでもなっていると思います。

越智 「変化に、向き合う。」に共感します。入社時から営業店で20年勤務したあと、最初に本部に転勤した時には苦しい時期もありましたが、変化を楽しめるように心がけて自分を変えてきました。「CHUKIN Way」は、いろいろな想いが交差して、その時々自分のやりたいことと重なると感じます。自分が今まで通ってきた「道」やこれから歩みたい「道」こそが「Way」と言えるのかもしれないね。





価値創造のための 事業戦略

36 サステナビリティ経営

マテリアリティの解決

- 40 中小企業の生産性向上
- 42 地域経済の活性化
- 46 イノベーションの創出
- 48 地球温暖化・気候変動への対応
- 52 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- 54 — キャリア人財鼎談

サステナビリティ経営

サステナビリティレポートはこちらからご確認ください
https://www.shokochukin.co.jp/share/library/tcfd/



基本方針

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」を定めています。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

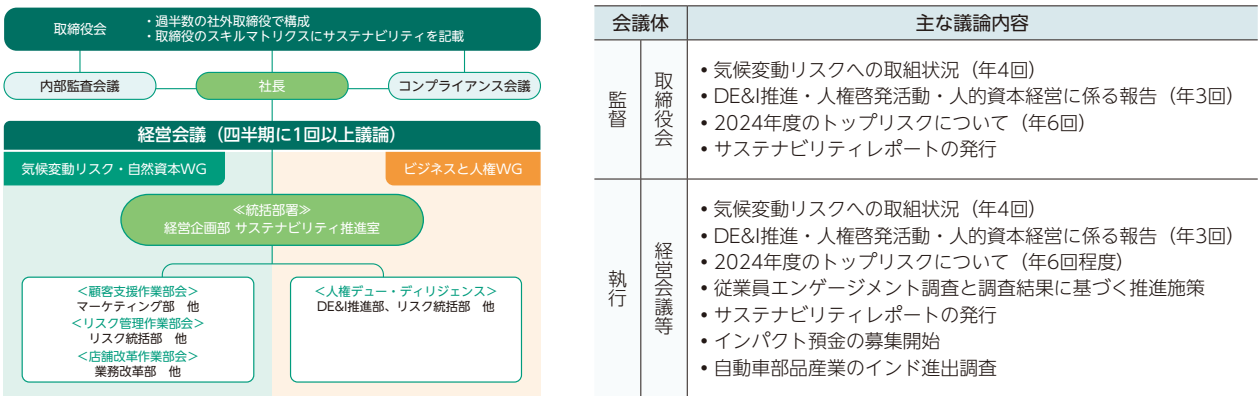
【基本的な考え方】

- 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。
▶▶ 「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・ディリジェンスを実施しています。
▶▶ 「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をご覧ください。

サステナビリティに関するガバナンス体制



人権尊重への取組み

「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」等、人権に関する国際規範を尊重し、全てのステークホルダーと公正・適正な取引を行います。人権デュー・ディリジェンスの取組みの中で、特定した負の影響への対応・モニタリングとして、以下の対応を行っています。

役職員の人権の尊重	お客さまの人権の尊重、協調	サプライヤー(購買先、外部委託先)との協調
● DE&Iの推進（p.53） ● 法令遵守、ハラスメント防止 ● 定期的な人権啓発研修（社員に向けた「障がい者に対する合理的配慮」に関する啓発強化）	● 金融サービスを通じた取組み ● 個人情報保護の取組み ● 「環境または社会に配慮した取組の方針」に基づいた対応	● 公正・適正な取引 ● 人権尊重への理解と協力 ● 外部データを活用したスクリーニング

気候変動と自然資本への取組み

気候変動や自然資本に対する取組みと情報開示の重要性を認識しており、TCFD*¹およびTNFD*²が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）の開示に取り組んでいます。

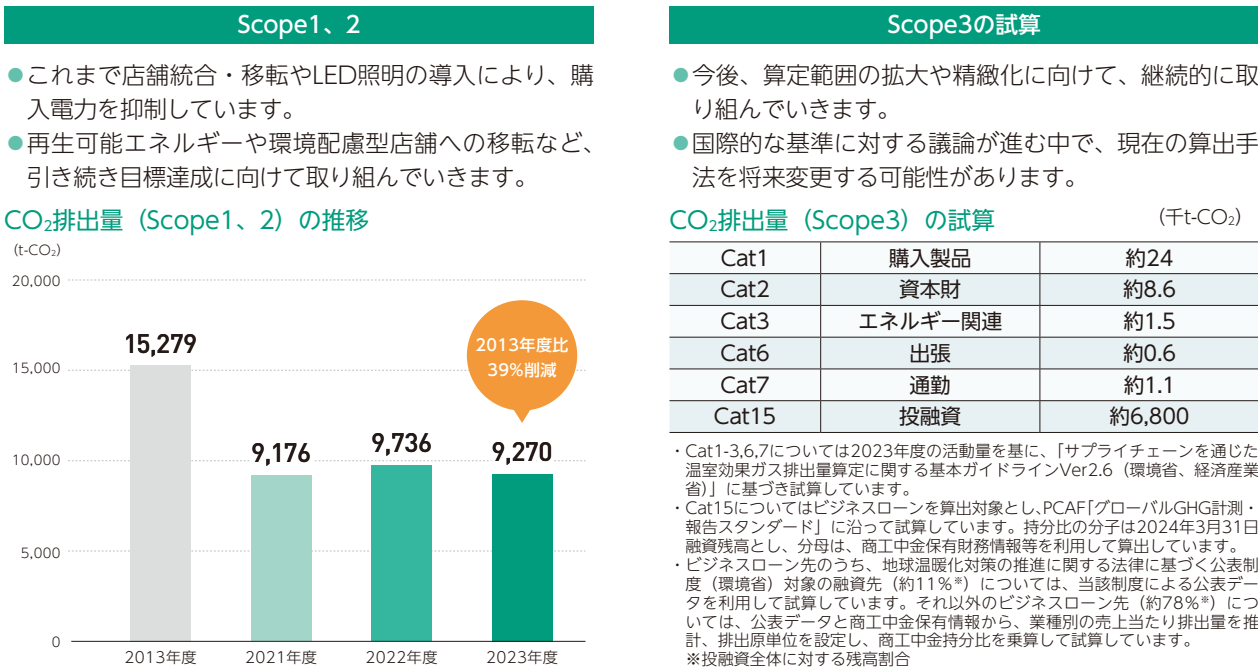
※1 Task Force on Climate Related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース
※2 Task Force on Nature Related Financial Disclosures 自然関連財務情報開示タスクフォース

	気候変動	自然資本
ガバナンス	● 気候変動、自然資本に関する機会とリスクの識別、評価および管理に関する事項を、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。逐次、取締役会へ報告しています。 ● 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制定、取締役会にて決議しています。 ● 事業活動を通じて重点的に取り組むべき社会の重要な課題（マテリアリティ）を特定しています。（p.24）	
戦略	● お客さまの脱炭素に向けた移行・技術開発や、自然資本の保全・回復に関連する資金需要およびソリューション提供機会を認識しています。（p.48） ● “SPEED”の視点*を持った事業性評価を起点に、お客さまとの対話を行い、必要な取組みへの支援を行うことで、持続可能な社会の実現へ貢献しています。 ※商工中金が独自に定めた、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	
リスク管理	● 「気候変動リスクへの対応」「産業構造の変化」をトップリスクの一つとして認識しています。（p.77） ● 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ます。 ● 気候変動・自然資本に起因するリスクを適切に認識し、リスク管理態勢の構築へ取り組みます。	
指標と目標	● CO₂排出量（Scope1、2） 目標：2030年度 50%削減*、2050年度までのカーボンニュートラル 実績：2023年度 39%削減*（2024年度予想 約45%削減*） ※2013年度比	

▶▶ 詳細情報については、「サステナビリティレポート2025」へ掲載しています。

CO₂排出量

CO₂削減目標を設定し、環境負荷低減のための取組みを進めています。



気候変動に関するリスク

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	市場・技術の変化	急性リスク
●炭素税の導入 ●温室効果ガス排出目標にかかる規制強化	●再エネ・EV等の新技術の開発・選択・普及 ●既存製品の陳腐化、需給変化	●台風・豪雨・洪水等の風水災の発生
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		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
社会的要請の高まり		慢性リスク
●気候変動問題への社会的関心の高まり ●企業に対する取組みや開示の要請		●平均気温や海面の緩やかな上昇
商工中金において気候変動の取組みや開示が不十分とみなされると、 レピュテーションが毀損し、資金調達が困難になるリスク		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が進む中で、お客さまのビジネスモデルが負の影響を受け、商工中金の与信コストが増加するリスク
※2 気候変動問題への取組みや開示が不十分とみなされ、商工中金のレピュテーションが毀損するリスク

炭素関連資産	気候変動リスク把握の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業種を炭素関連セクター※1と定義し、モニタリングを行っています。
--------	--

セクター		移行リスク	貸出金 比率(%)※2
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	8.1
	自動車・部品	高	2.9
	海運	中	2.2
	空運	中	0.1
	(小計)		13.3
素 材 ・ 建 築 物	建設資材資本財	低	8.3
	不動産管理・開発	低	6.8
	金属・鉱業	高	4.7
	化学	中	3.1
農 業 ・ 食 糧 ・ 林 業	(小計)		23.0
	飲食・食品	中	4.2
	製紙・林業	低	2.0
	農業	低	0.3
	(小計)		6.5
合 計			44.8

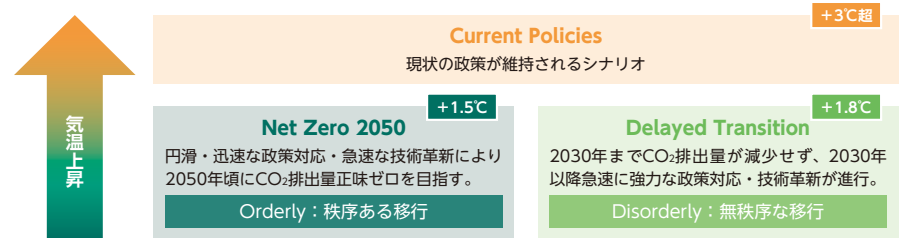
セクター毎の気候変動影響（移行リスク）、商工中金の投融資等の残高を踏まえ、「自動車・部品」「陸運」「金属・鉱業」「海運」の4セクターを移行リスク分析対象に選定しています。

※1 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。
※2 2025年3月末残高

シナリオ分析	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。



【分析対象セクターの定性評価（移行リスク）】

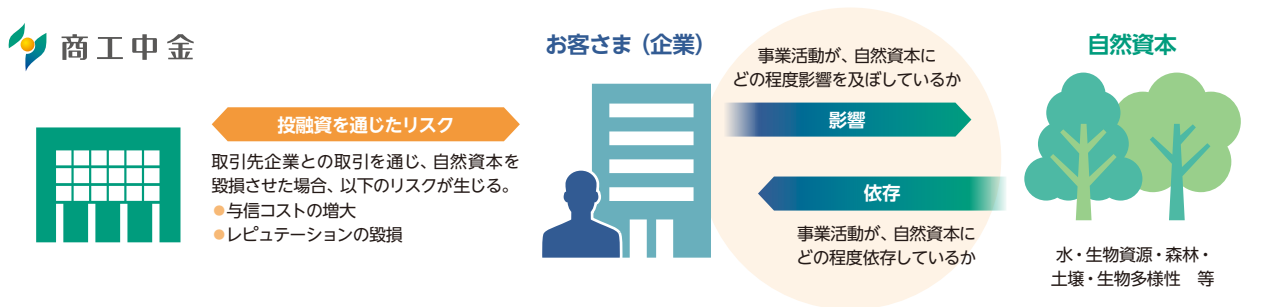
分 析 対 象	主な移行リスク	
自 動 車 ・ 部 品	炭素税の導入 生産・運搬過程でのCO ₂ 排出量等への炭素税	電動車（EV）への転換に伴う、エンジン部品等のダウンサイジング
金 属 ・ 鉱 業		「金属・鉱業」セクターにおいても、「鋳物業」「打抜プレス加工金属製品製造業」等、自動車関連企業を多く内包しており、上記影響を考慮
陸 運		低炭素転換を企図したモーダルシフト 電気トラックへの転換（車両価格の上昇）
海 運		主力運搬物の化石燃料の減少に伴う運搬物の減少 環境規制強化に対応した船舶への転換（船価の上昇）

【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のうち、およ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
分 析 方 法	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毎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 「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	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 融資先毎に、水災の発生確率から財務内容を推計し、債務者区分の変遷および建物担保毀損額の影響から与信関連費用の増加額を算出
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600億円程度	与信関連費用：累計700億円程度

自然資本に関するリスク

お客さまの事業活動の自然資本に対する依存・影響により、商工中金の与信コストが増加するリスクがあると認識しています。



	リスクの例示
「依存」のリスク	自然資本が失われた場合、自然資本への依存が大きいと事業継続リスクが高まる 依存の例：水資源・生物資源等の「自然資本からの供給」への依存、洪水等災害制御・土壌保持等の「自然資本がもたらす保全・調整機能」への依存
「影響」のリスク	自然資本への悪影響が大きい場合、負の影響を軽減するための移行リスクが高まる 影響の例：GHG排出・大気汚染物質の排出・水および土壌への汚染物質排出、陸上生態系の利用・淡水生態系の利用

マテリアリティの解決①

中小企業の生産性向上

産業構造の変革や競争力強化に向けた取組み

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成長戦略立案、革新的なソリューション提供に取り組んでいます。

重点サポート分野

自動車部品製造業



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

物流業



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

産業DX



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

GX



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

2024年度の主な取組み

自動車部品製造業

- ・自動車部品製造業のお客さまに対し、事業構造転換や統合、海外展開について戦略的アドバイザーを提供。
- ・自動車産業支援チームが、自動車部品製造業のお客さま600社以上のデータベースを構築。
- ・2025年3月、インド市場展開に向けたセミナーを開催。
- ・インドの自動車業界団体・企業とネットワークを構築。

物流業
×
産業DX

ロジプッシュ

- ・運送業界の取引条件適正化、賃上げを後押しするためのソリューションとして、クラウド型車両・採算管理サービス「ロジプッシュ」を提供。

ロジプッシュの特徴

- 特徴①** スマホで車両台帳を簡単作成
紙の整備請求書を自動でデータ化
- 特徴②** クラウド管理で車両情報や整備履歴、原価情報を集約。車両・採算管理業務を標準化
- 特徴③** 管理部門のコストも自動按分し、車両別、荷主別の収支を見える化
- 特徴④** 荷主に説明できる客観的なデータを見える化し、運賃交渉をサポート

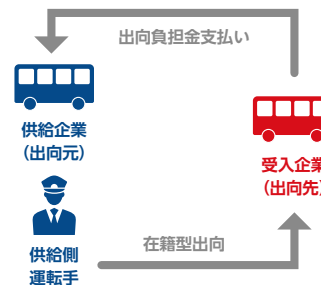


中小企業の人手不足解消に向けた取組み

■地域ごとに異なる企業の繁閑差に着目し人財を融通し合うサービスを提供

新型コロナ禍以降、中小企業の人手不足感は以前にも増して高まっており、大きな経営課題となっています。一方で、多くの企業には繁閑差があり、また地域や業務内容によっても繁閑差は異なります。商工中金はこの課題を解決するため、事業者間でスキルを有する人財を融通し合う新規事業を、2025年10月に開始しました。

まずは、人手不足が深刻なバス業界に対し、サービス提供を開始。閑散地域から繁忙地域へ運転手を融通することで、受入側企業は繁忙期の機会損失防止、供給側企業は閑散期の固定費が抑制でき、出向した運転手は自身のスキルアップや収入の増加も期待できます。



中小企業のDX・IT化に向けた取組み

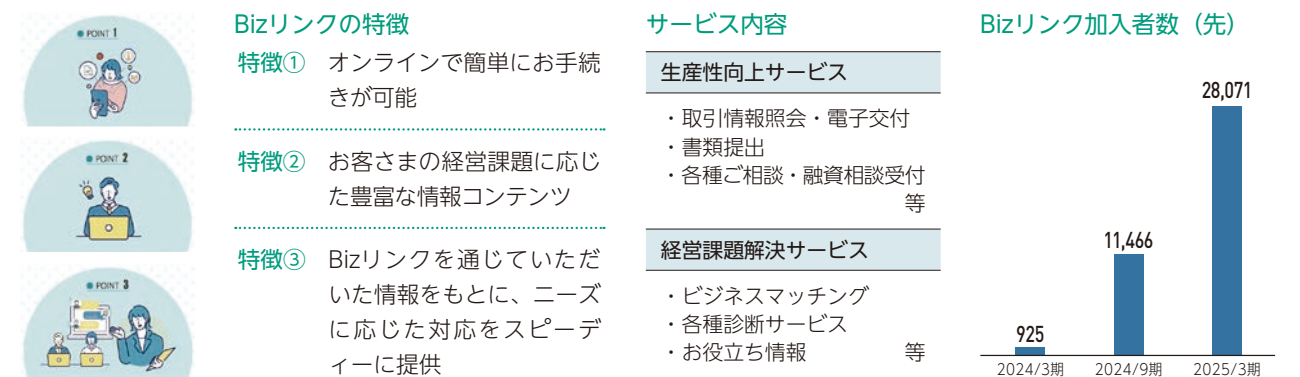
人口減少に伴う人手不足などの課題に対して、商工中金は、DX・IT化ソリューションを提供することにより、中小企業の生産性向上をサポートしています。

■法人ポータルを活用した顧客体験価値の向上

法人ポータル（商工中金Bizリンク）は、お客さまの生産性向上・経営課題解決を支援するデジタルコミュニケーションサービスです。2024年4月より全店でサービス提供を開始し、約3万社のお客さまにご利用いただいています。

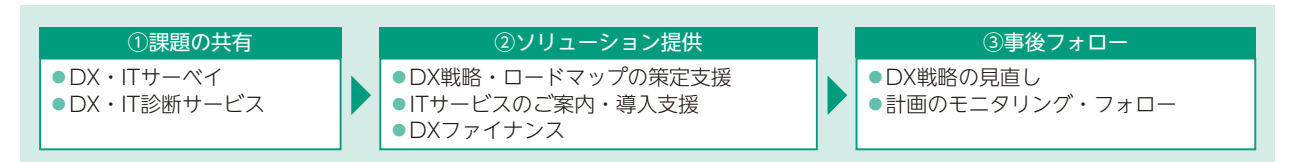
Bizリンクでは、書類の提出や各種ご相談等の生産性向上サービスのほか、ESGや財務に関する診断サービスやビジネスマッチング等の経営課題解決サービスをポータルサイト上でご利用いただけます。

各営業店の担当者の営業活動とデジタルサービスを融合させ、お客さまの企業価値の向上と業務効率化に貢献すべく、継続的な改善に取り組んでいます。



■課題に応じたソリューションで中小企業のDX推進をサポート

中小企業のお客さまのDX推進に向け、事業性評価を起点とした課題の共有から、ITサービスの提案・導入支援とそれに必要な資金支援、導入後のフォローまで一気通貫で対応しています。

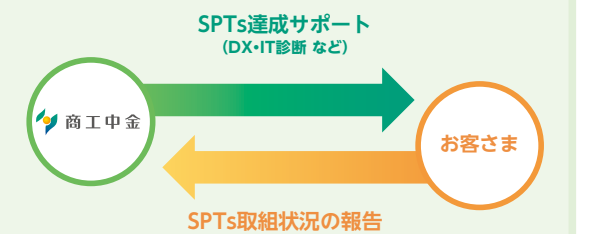


TOPIC

「DXファイナンス」の取扱いを開始

お客さまのDX支援を推進するため、2024年10月よりDXファイナンスの取扱いを開始しました。DXファイナンスとは、DX経営に特化して野心的な目標（SPTs※1）を定め、その達成を通じてお客さまのDXを推進するサステナビリティ・リンク・ローンです。企業のDX実現のためのITソリューションなどを提供するIT企業であるBIPROGY株式会社（東京都）と協働し、DX・IT診断サービス※2によりDX戦略・ロードマップの策定を行った上で、ファイナンス・関連ソリューションの提供・戦略の見直し、モニタリングを含めたトータルサポートを行います。

- ※1 お客さまのサステナビリティ戦略に整合した、有意義かつ野心的な取組目標。SLLの融資利率は、SPTsの達成状況により変動
 ※2 BIPROGY株式会社と協業で実施するお客さまのDX推進支援にかかるコンサルティングサービス



マテリアリティの解決②

地域経済の活性化

経営改善、事業再生に向けた取組み

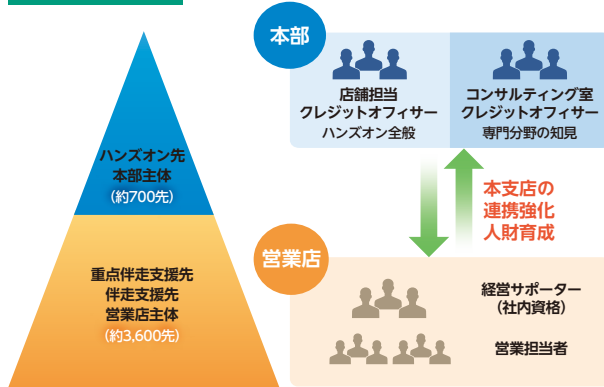
■ サポート体制

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。

本部は営業店のお客さま支援を行う店舗担当クレジットオフィサーと、弁護士・公認会計士・再生ファンド経験者などの専門人財で構成されるコンサルティング室が連携し、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、経営改善の社内資格を創設し、人財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。

■ サポート体制



■ 取組内容

お客さまの支援ステージに応じて、地域金融機関や事業再生ファンド等のステークホルダーの皆さまと連携して各種支援に取り組んでいます。

本部専門人財によるハンズオン支援をはじめ、DIPファイナンス※1やEXITファイナンス※2等を通じて再生企業の事業再構築に取り組んでいます。

※1 法定整理手続き中に行う、事業の価値を維持させる一時的な融資
※2 再生途上の企業が、早期に再生を果たすための融資

■ 取組実績

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
支援対象先の ランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	11.1%程度
支援対象先の 引当戻り額	22億円程度	23億円程度	85億円程度

■ 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。2025年3月末時点で118の地域金融機関と事業再生・経営改善分野の業務協力契約を締結しています。2024年2月設立のサザンカ中小企業活性化ファンドでは、LP出資の地域金融機関14行と共に、日本全国で再生支援先の検討を行っています。

TOPIC

週刊金融財政事情『再生の現場におけるハンズオン事業者支援』へ寄稿

商工中金は、経営改善・事業再生分野での幅広い取組みが評価され、一般社団法人金融財政事情研究会の発行する「週刊金融財政事情」で、2025年2月～5月にかけて、計12回にわたり、ハンズオン支援の取組みに特化した寄稿を行いました。今後も連携する地域金融機関等にこうした事業再生分野でのノウハウを共有し、共に地域経済の活性化に向け取り組んでまいります。

サポート事例

事業再生ファンドを活用し更なる発展をサポート

ケイター株式会社（福井県）は、合繊織物製造を手掛けています。110年を超える業歴で、北陸繊維産業の中心的な存在として、地域経済に貢献してきました。

同社は、設備更新や事業承継に対応するため、商工中金がロングブラックパートナーズ株式会社と組成した、全国型の官民事業再生ファンド「サザンカ中小企業活性化ファンド」を活用しました。同ファンドの投資により設備更新を実現するとともに、経営改善や後継者の育成などの伴走支援を受け、更なる発展に向けた社内体制の整備を進めています。商工中金は同社の経営会議に参加するなど、計画の実行支援をサポートしています。



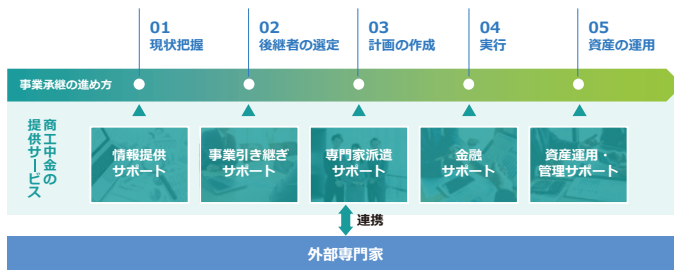
同社製品

後継者問題解決に向けた取組み

■ サポート体制

後継者の高齢化や経営者の担い手不足を背景に、事業承継が社会課題となっています。

事業承継問題の解決には、準備期間を要するため、企業の経営計画の一環として、早めの対策が不可欠です。商工中金では、グループの総合力を活かして事業承継に関するあらゆる課題を解決するためのサポート体制を構築しています。



■ サポート実績

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
事業承継	123件	147件	149件
M&A	26件	27件	26件

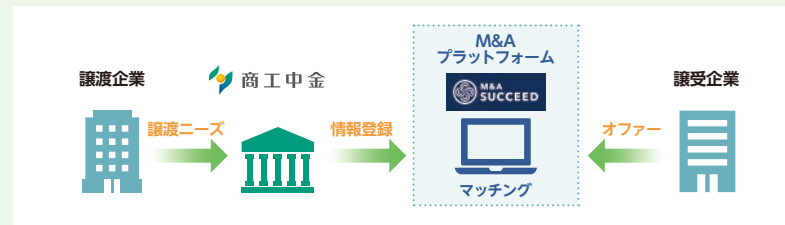
■ M&Aを活用した事業承継問題の解決支援

2024年4月にM&Aアドバイザリー部を設立し体制を強化しました。全国47都道府県の拠点ネットワークを活かし、中小企業のM&A支援により一層力を入れています。

TOPIC

M&Aサクシードとの提携

商工中金は、法人限定M&Aプラットフォーム「M&Aサクシード」を導入しました。「M&Aサクシード」は、譲渡検討企業と譲受検討企業をつなぐプラットフォームで、1万社を超える譲受検討企業が参加しています。譲渡検討企業は会社概要を匿名で登録でき、潜在的な資本提携先の存在や自社の市場価値を把握することができます。今回の導入を機に、中小企業の皆さまにM&Aのマッチング機会をより多く提供し、M&Aを活用した事業承継問題の解決支援に取り組んでいきます。



サポート事例

全国ネットワークで事業承継をサポート

アテル株式会社（広島県）は、半導体製造装置、検査装置の製造を手掛けています。

同社社長は、近年、事業承継のために後継企業を探していましたが、希望に合致する企業探しに難航していました。商工中金は、全国ネットワークを活かし、同じ半導体業界に属し、同社と同様に人を大切にしている経営方針を掲げる不二越機械工業株式会社（長野県）を紹介し、同社の事業承継をサポートしました。

▶ 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=JyBKWqUekao>



【商工中金担当者の想い】 M&Aアドバイザリー部 本多 徳男

M&Aによる事業承継は、譲受企業と譲渡企業がお互い心から納得した上で成立させることが重要だと考えています。私は、経営者の気持ちを尊重し、じっくりと丁寧に進めることを優先に考えサポートさせていただきました。

海外展開支援

人口減少により国内市場が頭打ちになる中、成長の活路を海外に見出す企業が増加しています。海外展開に際しては、煩雑な貿易実務の理解や業務設計、必要な資金調達、国際規制の順守などに対して、適切に対応する必要があります。商工中金では、国際業務の専門チームが豊富なサポート実績と海外ネットワークを強みに、お客さまの課題に応じた最適なソリューションを提供しています。

2025年1月には、外国為替サービスを継続してご提供するためにISO20022への移行対応を行いました。今後は、テーブルコインを活用したクロスボーダー送金基盤構築に向けたプロジェクト「Project Pax」への参画や、スタートアップ企業との連携を通じ、貿易実務のデジタルトランスフォーメーションや輸出支援をさらに強化し、全国のお客さまの海外展開を後押ししていきます。

■ 中小企業のグローバル展開を支える海外ネットワーク



■ 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

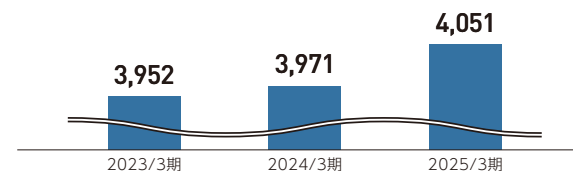
貿易決済・貿易金融

- 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

貿易取引先数



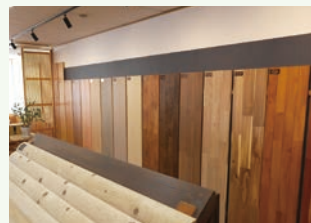
サポート事例

貿易金融の専門性を活かし、貿易実務をサポート

天龍木材株式会社（静岡県）は、原木・木材製品の販売等を手掛けています。同社は、海外の仕入先から取引条件変更の要望を受け、取引継続のためにその対応を検討していました。商工中金は、解決策として送金取引の実現に向けたソリューションを提案しました。また、WEB取引への変更提案も行うことで、同社のペーパーレス化と事務の効率化もサポートしました。

▶▶ 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=SVSd62B7WUU>



【商工中金担当者の想い】 浜松支店 八頭司 智也

同社は、事業継続にもかかわる、輸入取引における決済条件の変更への対応を迫られていました。担当者として、お客さまの課題に貢献したいと考え、オーダーメイドでソリューションを提案し、採用いただきました。

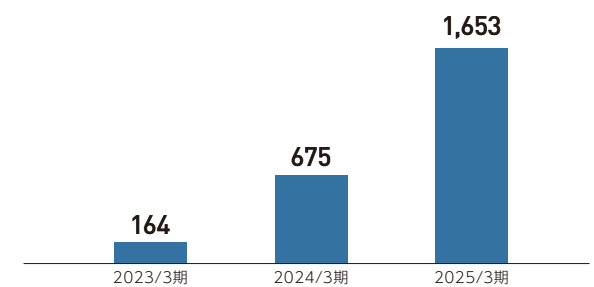
高度金融手法を活用した成長支援の取組み

大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンス等の高度金融サービスを強化し、全国の支店網や幅広い地域金融機関との連携等を強みに、全国の中小企業の成長支援に取り組んでいます。

商工中金のストラクチャードファイナンスの特徴

- 特徴①** 全国店舗網
全国各地の事業者と取引が可能。
かつ全国の不動産案件に対応が可能
- 特徴②** 事業性評価力
コーポレートローンで培った審査力
- 特徴③** 地域金融機関連携網
全国90行超の地域金融機関と「シンジケートローン業務における連携・協力に関する覚書」締結

ストラクチャードファイナンスの取組金額の推移(億円)



サポート事例

株式会社ジャパンエンターテイメント（沖縄県）は、2025年7月に沖縄県に、沖縄北部の圧倒的な大自然を舞台に、都会にはない興奮と贅沢の体験を通して沖縄の旅を変えるテーマパーク「JUNGGLIA OKINAWA（ジャングリア沖縄）」を開業しました。

商工中金は、綿密な事業性評価を実施し、プロジェクトの強みと課題を共有。本テーマパークの建設が、沖縄県の持続的な経済発展に貢献するものと判断し、12の地域金融機関と協調し、主幹事として総額366億円のシンジケートローンを組成しました。



INTERVIEW

新たなファイナンス手法で地域経済の活性化に寄与

商工中金が地域産業の成長を支援するうえで新たな役割を示す象徴が、沖縄北部の大型テーマパーク「ジャングリア沖縄」です。商工中金は琉球銀行とともにシンジケートローンの主幹事行として12行を取りまとめたほか、自らも同社に出資しています。ファイナンススキームの構築や官民連携の調整にも関与し、資金提供を超えて地域経済の活性化のための基盤づくりをサポートしました。商工中金は、この案件を機にストラクチャードファイナンス等高度金融サービスを強化し、案件の構想段階から出口戦略まで一気通貫で金融設計を担う体制の整備を進めているところです。

私たちは全国の地域に眠る可能性を掘り起こし、地域の再生と活性化のサポートに注力しています。これからも地域に根差しつつ、企業の成長支援を志向する金融モデルを展開し、地域から日本の活性化を牽引することで、「商工中金が民営化して変わった、良かった」と言っていだけるよう全力を尽くしていきます。



ファイナンシャル・デザイン部長
（現広島支店長兼広島西部支店長）
桑本 繁

スタートアップ支援

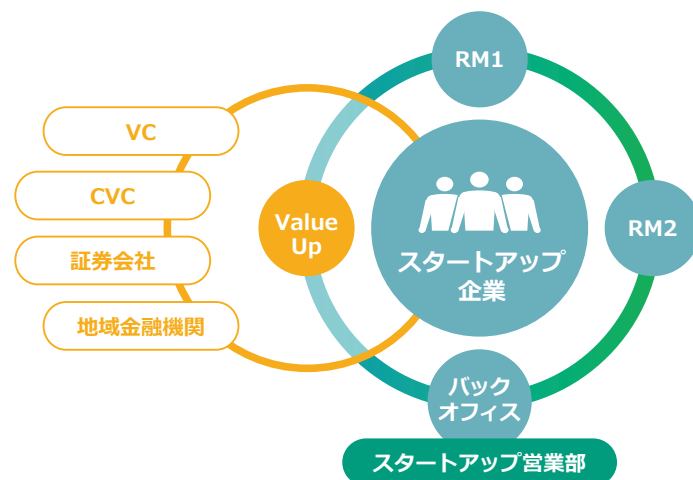
商工中金は2019年にスタートアップ支援の取組みを本格化して以来、着実に実績を積み上げてきました。この取組みをさらに強化するため、2024年4月にスタートアップ営業部を新設し、日本の経済成長の担い手となりうるスタートアップ企業向けの資金支援から成長戦略実現のための販路開拓支援まで、一気通貫で担う体制を構築しました。同分野のトップバンクを目指し、これまで以上にスタートアップ企業の企業価値向上をサポートしていきます。

■ サポート体制

スタートアップ営業部は2025年5月、東京ミッドタウン八重洲にオフィスを移し、約20名の4グループへと体制をさらに強化しました。

新たに設置したValueUpグループでは、販路開拓をはじめとするスタートアップ企業のバリューアップ、ベンチャーキャピタルなど関係機関との連携強化、商工中金のスタートアップ支援のPRに取り組んでいます。

スタートアップ企業の企業価値向上のため、多くのパートナーと連携し、より広くより深く、スタートアップ企業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** 担保や保証に依存せず、将来CFや財務情報以外にも着目した事業性評価ノウハウ
- 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提供
- 特徴③** 全国約7万社の顧客基盤を活用した販路開拓サポート

■ サポート実績

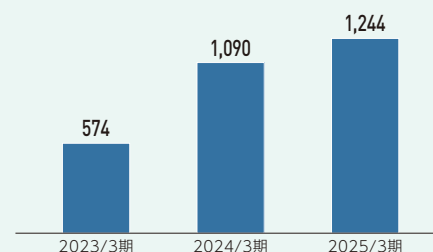
	2023/3期	2024/3期	2025/3期
取引先数	390社程度	580社程度	680社程度
融資残高	480億円程度	710億円程度	920億円程度

スタートアップ企業の販路開拓サポート

スタートアップ企業の販路開拓と中小企業の課題解決の双方を同時に解決する取組みとして、スタートアップ企業の製品やサービスを、全国のお取引先の中小企業にご紹介しています。

特に、人手不足に悩む中小企業のお客さまにとってDX推進は急務であり、スタートアップ企業が提供するバックオフィス業務効率化・福利厚生などのDX支援サービスが好評です。

スタートアップ企業向けビジネスマッチング紹介件数



TOPIC

スタートアップ支援機関連携協定「Plus」への参画

商工中金は、スタートアップ支援を一層強化するため、2024年11月にスタートアップ支援機関連携協定「Plus」へ参画しました。

「Plus」は、技術シーズを活かして事業化等に取り組むスタートアップ企業の支援を主な目的に2020年に創設されました。スタートアップ支援事業の連携や効果的な発信に向けて、担当者による定例会の実施や合同でのイベント開催、スタートアップからの相談対応を一元化するためのワンストップ窓口の設置、各機関が提供するスタートアップ支援事業の情報提供等に取り組んでいます。

今回の「Plus」への参画を機に、支援機関の皆さまとの連携をさらに深め、スタートアップ支援をより一層加速させていきます。

サポート事例

地域金融機関と連携し、ディープテック企業の成長をサポート

Rapyuta Robotics株式会社（東京都）は、スイスのチューリッヒ工科大学発のスタートアップ企業で、物流施設における省人化・効率化を後押しするロボットを活用したソリューションの研究開発、製造を手掛けています。既存倉庫にも対応可能で、倉庫内作業の効率化に柔軟に対応し、人手不足に悩む物流企業への導入が進んでいます。

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し、同社の強みや財務上の課題を共有。同社の企業価値向上には、成長投資による事業拡大が必要と考え、地域金融機関と協調し、総額20億円のシンジケートローンを組成しました。



【商工中金担当者の想い】 スタートアップ営業部 太田 万平

同社のように、世の中を変えるサービスを提供するスタートアップ企業が続々と誕生しています。そのような企業の成長を後押しするために、地域金融機関と連携しながら、スタートアップのデットマーケットを商工中金から盛り上げていきます。

INTERVIEW

「商工中金スタートアップエコシステム」の構築を目指して

スタートアップ支援の取組みを本格化してから6年が経ちました。おかげさまでスタートアップ企業のお客さまは順調に増加し、スタートアップ営業部も人数を拡充して、より充実したサポートをお届けできる体制となりました。また、この度の商工中金民営化の趣旨を踏まえ、ご融資残高2,000億円を視野に、これまで以上にスタートアップ支援に注力していきます。

スタートアップ特有の課題の中には、商工中金の力だけではサポートが難しいものも多くありますが、関係機関との連携によって商工中金をハブとする「商工中金スタートアップエコシステム」を構築することで、より多くのお客さまのニーズにお応えしていきたいと考えています。



スタートアップ営業部長
高橋 幸一

マテリアリティの解決④

地球温暖化・気候変動への対応

「地球温暖化・気候変動」は、全国約7万社のお客さまの未来に影響を及ぼす、重要な社会課題であると認識し、本業支援や金融支援により、その解決に取り組んでいます。

お客さまを取り巻く外部環境や経営課題の変化に対応し、事業の持続可能性を高めるための支援を行っています。

【お客さま支援の方針】



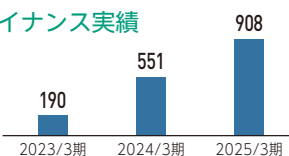
お客さまを含むステークホルダーの皆さまとは、“SPEED”の視点*に基づき、建設的な対話と相互の理解に努めます。

※商工中金が独自に定めた、組織・役職員における、サステナビリティに対する取り組みの基本的な視点

■ 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り組みをサポートしています。中小企業が取り組む多様なテーマに対応するため、サステナブルファイナンスの拡充を図っています。

サステナブルファイナンス実績 (期末残高、億円)



主なインパクト領域	環境			社会		経済		
	カーボンニュートラル	サーキュラーエコノミー	海洋・淡水	社会インフラ	DE&I	雇用確保	労働生産性	地域経済
ファイナンス種類	PIF	ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF) ▶▶ p.49						
資金使途特定	グリーンローン		ブルーローン ▶▶ p.50	ソーシャルローン				
SLL	GXファイナンス ▶▶ p.50				DXファイナンス ▶▶ p.41			

■ 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も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13機関

一連携・協力金融機関の皆さまー (2025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：北伊勢上野信用金庫、桑名三重信用金庫、大光銀行、碧海信用金庫
 関西：京都中央信用金庫
 中国・四国：愛媛銀行、高知銀行
 九州・沖縄：熊本第一信用金庫、南日本銀行

TOPIC

地域金融機関とのサステナブルファイナンス業務における提携・協力

商工中金は、2024年3月に、熊本第一信用金庫と「サステナブルファイナンス業務における連携・協力に関する覚書」を締結しました。この提携により、定例的な意見交換や、約100名の職員に対し勉強会を通じてサステナブルファイナンスのノウハウの共有を行い、2024年度はポジティブ・インパクト・ファイナンスを適用した融資を3件実施しました。

■ ポジティブ・インパクト・ファイナンス

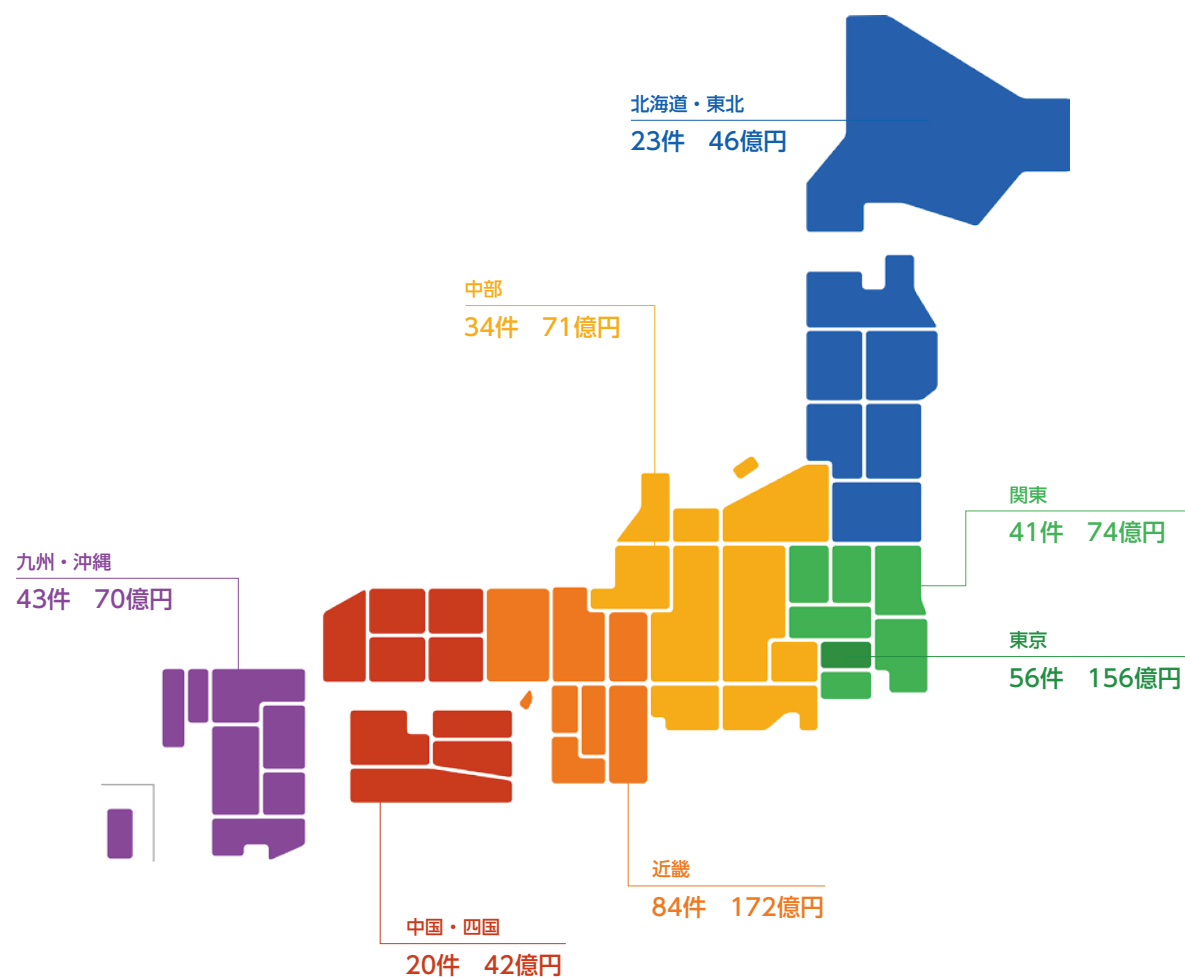
ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF) を通じてお客さまとKPIを設定し、これらのKPI達成に向けた取り組みを支援することで、日本全国で環境・社会へのポジティブなインパクトの創出に取り組んでいます。幅広い業種および地域のお客さまに「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」をご利用いただき、2025年3月末時点でPIFを累計301件融資し、3,400件以上のKPIを設定しています。

【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
7 再生可能エネルギーを拡大する	202	太陽光発電設備導入、LED比率増加、バッテリーフォークリフト比率増加
8 働きがいも経済成長も	1,163	幸せデザインサーベイの活用、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
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	296	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、バイオガス発電事業への参入

	KPI設定数	KPI設定例
10 人や国の不平等をなくそう	373	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
12 つくる責任 つかう責任	335	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、廃棄物受入量増加
13 気候変動に具体的な対策を	259	CO ₂ 排出量の可視化・削減、BCP計画策定、ISO14001取得

■ 地域別のPIF融資件数・残高



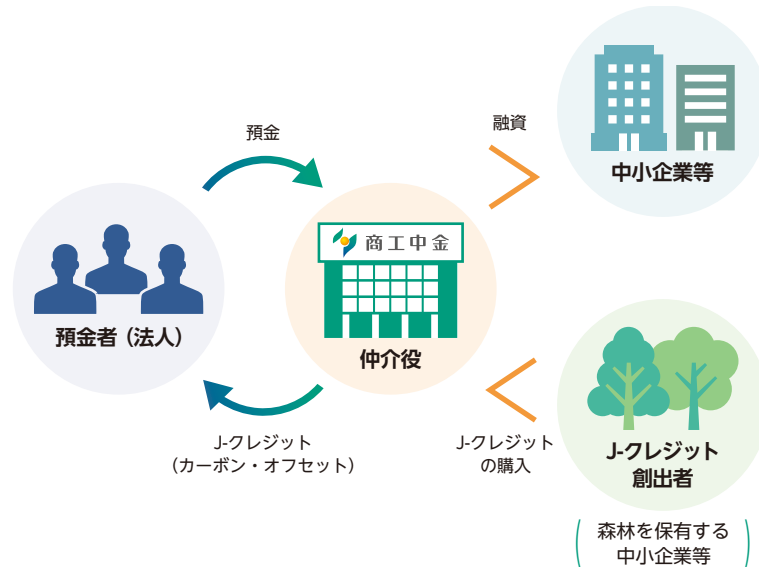
環境や社会へ配慮したお客さまの事業活動を積極的に支援することを通じ、持続可能な社会の実現に向けて先進的な役割を果たすことを目指しています。

気候変動と密接な関係のある自然資本についても、あわせて対応を進めていきます。

■ New! 国内初！J-クレジット預金

森林由来のJ-クレジットを活用したカーボン・オフセットを付与する法人向け定期預金「J-クレジット預金」の取扱いを、2024年12月より開始しています。これまでに計200億円をお預入れいただき、2,000トン分のカーボン・オフセットを付与する予定です。

森林由来のJ-クレジットとは、間伐などの森林の適切な管理を行うことで得られるCO₂吸収量をクレジットとして国が認証したものであり、これを購入・活用することで、経済的負担を伴う森林の適切な管理を支援します。本預金により、持続可能な環境保全の促進に寄与しています。



■ New! ブルーローン

持続可能な海洋経済、海洋・淡水領域の環境改善の取組みを支援するために、2024年12月よりブルーローンの取扱いを開始しました。地球環境の安定性はすべての事業活動の基盤であるという考えから、金融サービスを通じた環境保全に取り組んでいます。



サポート事例

株式会社小島組（愛知県）は、愛知県を拠点に浚渫工事等の海洋土木工事を手掛けています。商工中金は、洋上風力発電のケーブルを海底に敷設する船に搭載される水中ドローンなどの専用設備の導入を、ブルーローンを活用してサポートしました。この設備の導入により、洋上風力発電の建設を後押しし、再生可能エネルギーの創出に貢献します。

■ New! GXファイナンス

「サステナビリティ・リンク・ローン」として、脱炭素経営を支援する「GXファイナンス」の取扱いを2024年10月より開始しました。お客さまが脱炭素経営に取り組むにあたり、目標値となるサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットを設定し、その達成に向けたサポートをしています。



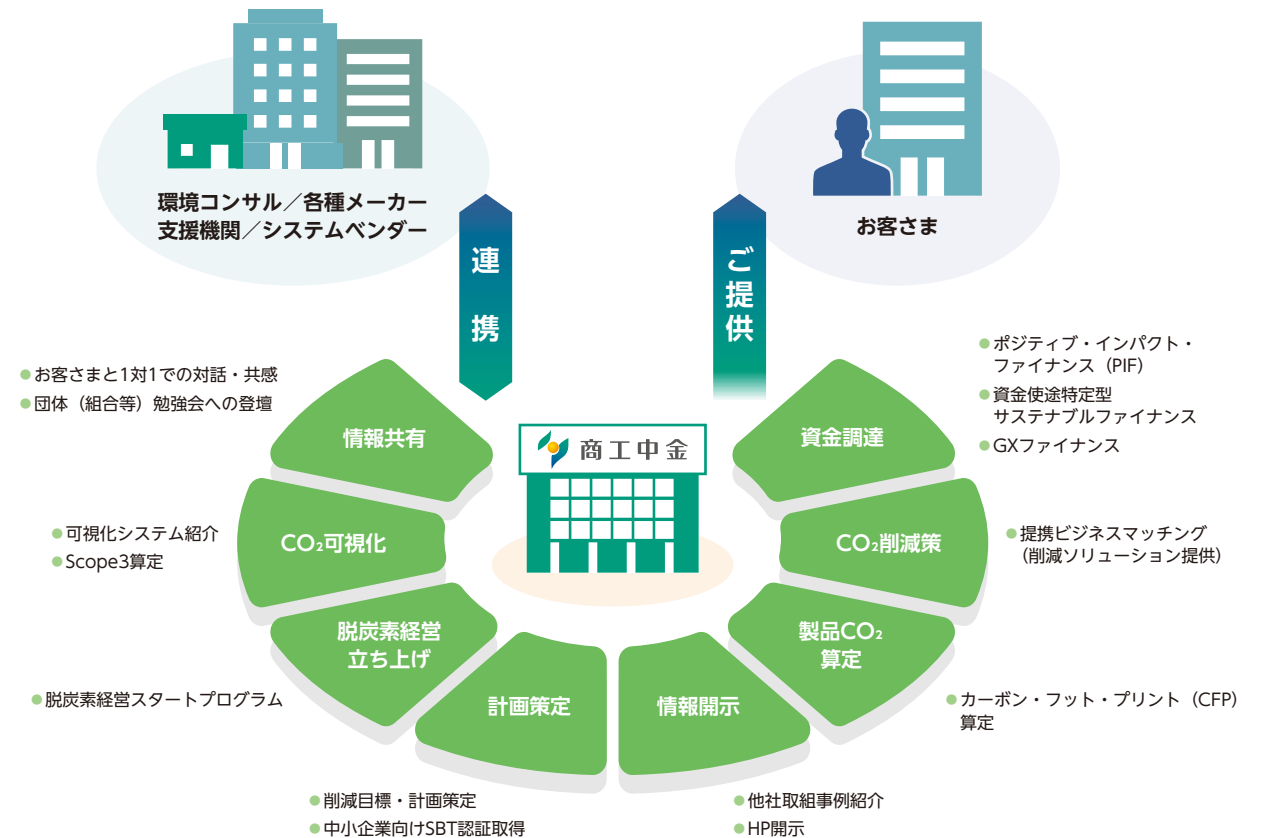
サポート事例

株式会社ケイ・ティー（福岡県）は、九州や関西で飲料や生活雑貨を運送しています。商工中金は、企業価値向上に必要な資金をGXファイナンスで融資するとともに、2030年に向けたCO₂排出量の削減目標の策定、中小企業版SBT認証の申請手続き等をサポートするなど、脱炭素化を伴走支援しました。

■ 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包括的にサポートしています。

お客さまのCO₂排出量の可視化や削減目標・計画の策定支援、SBT認証取得やカーボン・フット・プリント（CFP）算定のサポート、さらには再生可能エネルギーや省エネルギーに関連したビジネスマッチング、サステナブルファイナンスの提供を行っています。



サポート事例

脱炭素経営に向けた計画策定をサポート

株式会社プログレス（山梨県）は、主に自動車部品向けアルミダイカストを製造しています。同社は、社会やサプライチェーンからの求めに対応するため、2030年に向けた脱炭素計画策定を計画しました。商工中金は、CO₂排出量の可視化と計画策定に必要なデータを整備し、2030年の削減目標設定と達成に向けたロードマップ策定をサポート。CO₂排出量が特に多い業務プロセスを特定し、効果的なCO₂排出量削減策の立案を行いました。

▶▶ 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=u8IE5OUZWUE>



【商工中金担当者の想い】 大森支店 小田 冨祐

カーボンニュートラルの取組みは同業他社との差別化や強みの強化につながると考えました。CO₂排出量の削減目標とロードマップの策定、カーボン・フット・プリントの導入まで幅広くサポートしました。

マテリアリティの解決⑤

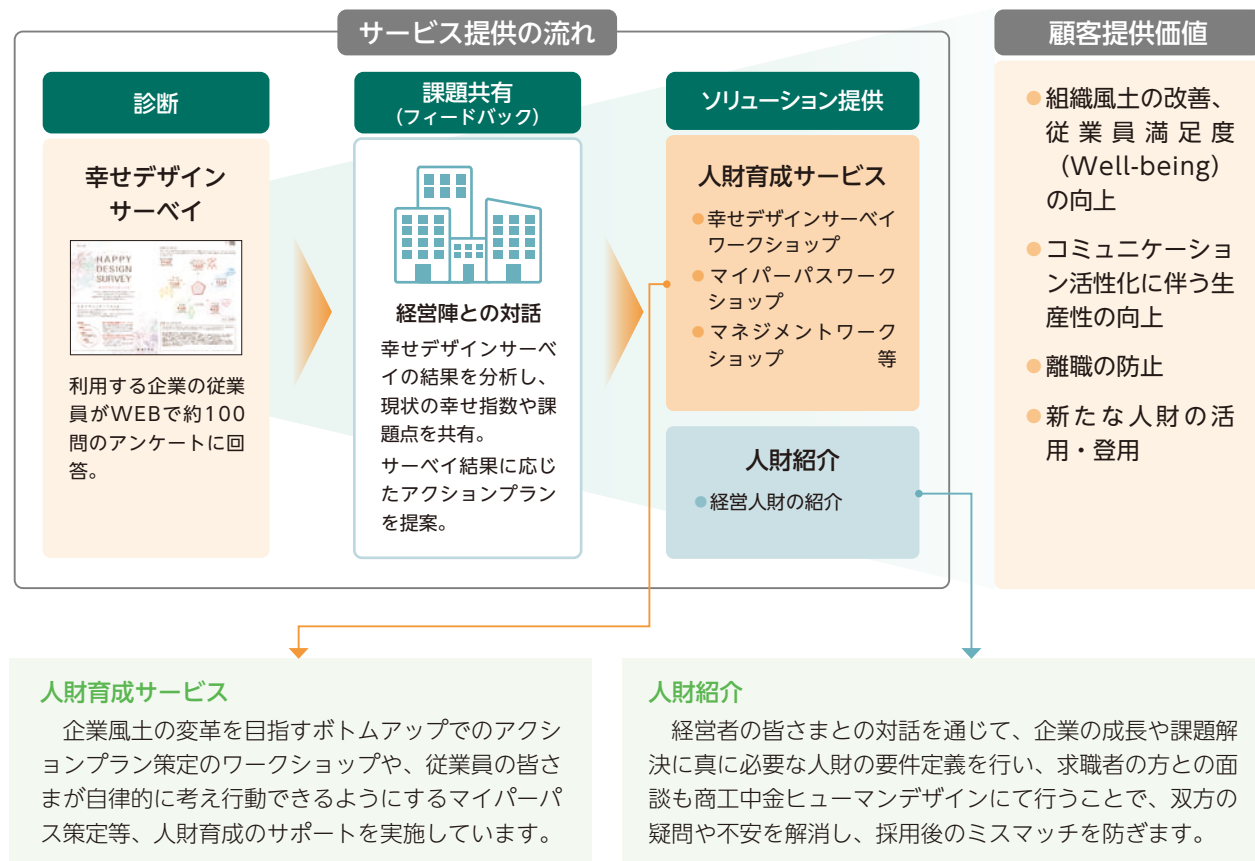
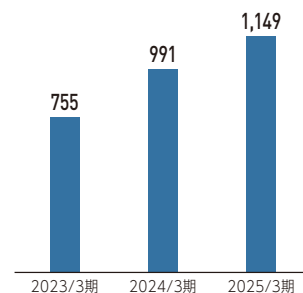
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

中小企業の従業員の皆さまのWell-being実現に向けた取組み

労働力人口の減少を背景とした人手不足の深刻化、採用難や離職の増加等、国内の中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。

商工中金は、こうした社会課題解決のため、人財サービス子会社「株式会社商工中金ヒューマンデザイン」を、2024年11月に設立しました。中小企業の従業員の皆さまの幸福度を可視化する「幸セデザインサーベイ」、サーベイ後のアフターフォローとしての各種ワークショップを含む「人財育成サービス」、人手不足の中小企業を直接的に支援すべく「人財紹介」の3つの業務を行い、中小企業の従業員の皆さまのWell-being実現のための支援に取り組んでいます。

幸セデザインサーベイ取組み企業数（累計）



サポート事例

経営理念の浸透に向けたマイパーパスワークショップを開催

株式会社ホテル三日月（千葉県）は、国内外でスパ&リゾートホテルを運営しています。同社は今回、経営理念を理解し自律的に行動しようとする従業員の成長を後押しするため、マイパーパスワークショップ*の開催を計画。当日は350名超の従業員が参加し、ワークショップに取り組み、各自がマイパーパスを策定しました。商工中金は、本プログラムの提供を通じて、従業員が中長期的に実現していきたい自分の姿を明確化し、やりがいをもって働ける環境づくりをサポートしました。



※個人が人生で大切にしている価値観と、企業の価値観である経営理念とが重なりあう部分を「マイパーパス」と定義し、一人ひとりのマイパーパスを策定するワークショップ

商工中金の従業員のWell-being実現に向けた取組み

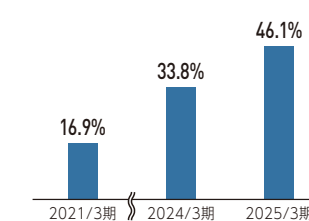
商工中金は女性活躍推進、障がい者雇用、キャリア採用など人財の多様性確保に積極的に取り組んでいます。役職員一人ひとりが公正・公平な機会を通して活躍できる環境を整備し、多様な視点や能力、価値観をもつ人財を結集させることでイノベーション創出と働き手の幸せの向上を目指しています。

■女性活躍推進

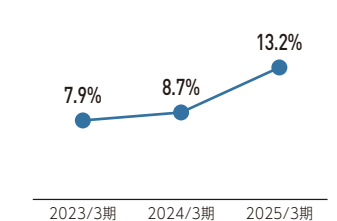
女性活躍推進を経営課題と位置付け、取組みを重ねてきた結果、2024年度の女性管理職比率は13.2%まで向上し、「2025 J-Winダイバーシティ・アワード ベーシック部門準大賞」を受賞するなど、社外から評価を受けることができました。

一方で、2026年度に女性管理職比率20%という目標を達成するためには、部室店長などの上位管理職の輩出や営業・本部業務での管理職登用などが課題です。現行の人事制度では、誰もが多様なキャリアを選択できる環境が整備されており、女性の活躍機会の拡充に向けて、採用・育成・登用・組織風土醸成を一体的に進めています。

新卒社員に占める女性比率



女性管理職比率



役員メンター制度

上位職を目指していくマネジメント職の女性社員がメンティーとなり、役員をメンターとして1on1面談を行い、キャリア形成上の課題解決に向けたサポートを受ける育成制度です。カリキュラム修了時の成果報告会では社長とメンターが当金庫の経営の方向性・女性活躍推進・組織風土など多岐にわたるテーマについて意見交換しました。

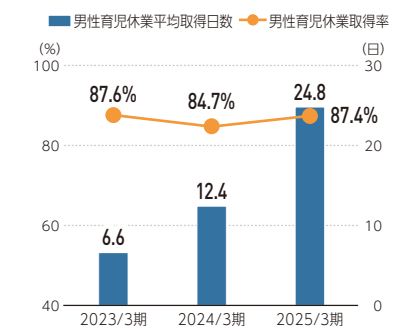


■仕事と家庭の両立

女性社員の活躍機会の広がりや共働き世帯の増加を背景に、男性社員の仕事と家庭の両立にも着目しています。男性社員による育児休業取得を積極的に後押しするだけでなく、実際に育休を経験した社員同士が語り合う座談会を行い、社内発信することで組織における制度理解を広げ、育児を通じた気づきが仕事への意識を変えるように啓蒙しています。こうした取組みなどにより、男性育児休業の一人当たり平均取得日数が増加し、多様な人財が安心して働ける風土を醸成しています。



男性育児休業の状況



■障がい者雇用

多様な視点や価値観を認め合う組織風土の醸成に向けて、障がい者雇用にも力を入れており、雇用率は2.87%（2025年6月1日時点）と法定雇用率を上回っています。商工中金では、障がいの有無にかかわらず一つの人事評価制度を適用しているため、新入社員研修では障がいのある方を含めた全員が同じカリキュラムを受講しています。個々が必要とする合理的配慮として情報保障などを提供することで公平な学びの機会を提供し、誰もが活躍できるよう努めています。また、障がい者の一層の活躍推進に向けて、2025年4月には特例子会社化を見据えた株式会社商工中金MIRAIハーベストを設立しました。

■パーパス休暇

社員一人ひとりが自身の価値観やマイパーパスに基づいた自律的な活動を支援するための特別有給休暇制度です。最大10日間の特別休暇が付与され、地域・社会貢献活動、自己研鑽、リスキリングなど、自己実現に向けた多様な取組みに活用することができます。

例えば、物流の課題解決に向けたビジネスを企画している社員は、パーパス休暇を活用し、物流ドライバーの業務実態や運転技術に対する理解を深めるために、大型自動車第一種免許を取得しました。本制度を活用することで、実践的な知見の獲得や視野の拡張、そして社外交流が可能となり、個人の成長と社会的価値創出の両立を目指しています。

多様な人財の活躍をサポートし、イノベーションを創出

異業種の経験がある社員、他の銀行での経験を経て入社した社員がそれぞれの視点から、入社して感じたことや今後の目標について意見交換しました。



商工中金に入社したきっかけ

齊木 現在の主な業務はコーポレート・ブランディングで、ブランドサイトの構築やテレビCMの出稿、営業支援としてのメールマーケティングなども担当しています。私は新卒でITマーケティング会社に入社し、非対面営業の部署でブランディングや広告運用などを担当しました。商工中金に入社したのは2024年10月です。前職では中小企業の経営者とお話する機会が多く、経営者が抱えている様々な課題をブランディングや広告の面からサポートしていましたが、広告だけでは本質的な課題解決にはつながらないというジレンマがありました。そこで、より深く広く中小企業をサポートできる仕事をしたいと考え転職活動をしたところ、商工中金と縁がありました。金融業界の知識がないことに不安はありましたが、中小企業専門ということで、自分のやりたいこととマッチしていると思い、入社を決めました。面接の時にとても丁寧に対応していただいたことも決め手となりました。



齊木 彩香
マーケティング部
シニアアシエイト
2024年入社
前職：情報サービス業

渡邊 私は2023年1月に入社し、営業店で融資渉外業務を経験したのち、2025年4月からストラクチャードファイナンスのプロジェクト管理やリスクマネジメントを担当しています。前職は地域金融機関でストラクチャードファイナンスを担当していましたが、地元以外の案件も多く、地方銀行以外にも活躍できる場があるのではないかと思います。転職しました。株主＝お客さまという金融機関は商工中金の他にありませんから、面白そうだったのがきっかけです。私も、採用面接時の対応がとてもよかったことが印象に残っています。社員の皆さんの人柄が良く、雰囲気が良い点が好印象でした。

若林 現在は、東京の深川支店で法人営業を担当しています。前職の地方銀行では、担当していたお客さまが本業以外の影響で一時的に業績が悪化したことがありました。本業は好調だったため支援したいと思って社内稟議をかけたところ、通らなかった苦い経験がありました。私は業績が厳しい時こそお客さまを支援したいという思いで銀行の仕事を選んだため、その時に違和感を覚えたのが転職のきっかけとなりました。事業性評価をしっかりとやって融資をする商工中金に好感を抱いて選考を受けてみました。転職活動になかなか時間が取れない中でも採用面接のタイミングに配慮していただいて、雰囲気の良い会社なんだろうと感じたことを覚えています。

商工中金に入社して感じた良い点・悪い点

若林 若手でも法人のお客さまを担当させてもらえるのがいいですね。求められることは多いですが、その分良い経験を積むことができます。また、商工中金は株主と預金者と融資先が中小企業ですべて一致していることで、一歩踏み込



渡邊 蓉子
ファイナンシャル・デザイン部 オフィサー
2023年入社
前職：銀行業

んで支援できるのだと感じています。その一方で、システムインフラは不十分だと感じることもあります。収益管理やデータの利活用については、仕組みを整えれば改善できるのではないかと思います。

渡邊 全国展開していることや、セーフティネット機能などのアピールポイントがあると思います。一方で、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEからはポジティブな印象を受けましたが、実際は変化に対して抵抗がある雰囲気を感じます。民営化をきっかけに変わろうとしています、まだ物足りないように思います。他の民間の金融機関とは違う商工中金の特色を出していったほうがいいですね。

齊木 自分のやりたいことが素早く実現しやすい点は非常に良いと感じています。規模の大きい企業は申請前の社内調整や手続きに時間がかかりますが、商工中金は意思決定が早いと感じます。ただ、同業他社の事例を見て慎重に判断するところもあり、実行までに時間を要してしまうこともあります。一方で、90年近く独立した存在として、しかも中小企業だけを専門として取り組み続けている企業は他にないですね。渡邊さんがおっしゃっていたように、独自性をもっと出した方が良いと思います。

これまでのキャリアを現在の業務にどう活かしているか

若林 私は前職の経験から、融資一辺倒ではなく、お客さまとしっかりと課題を共有し適切なソリューションを提供することを心掛けています。時間をかけてご提案することで、他行との差別化が図れるのではないかと思います。成果を上げていくためには、業務をできるだけ効率化し、お客さまへの提案に向けた検討時間を十分に確保することが重要です。まだまだ新しい風を吹き込んでいる途中なので、これからも組織の意識を変えていくために、頑張っていきます。

渡邊 私は前職ではサービス提供の対価としての金利にとってもこだわってきました。商工中金には、以前の政府系金融機関としての公共性重視の文化が影響し、営業現場

での努力と、それに見合う対価を意識する姿勢がまだ十分ではないように感じています。当金庫の持続可能な経営のために、前職の法人営業の経験を活かしていきたいと思っています。

齊木 入社後すぐにブランディングの企画が始まったため、広告代理店の選択や、商工中金の認知度の可視化といった業務において前職の知見を活かすことができました。最近入社したキャリア採用のデザイナーと共に、例えば各部署でそれぞれ制作していたツールのデザインなどを社内ですべて統一感をもって制作できるように、ブランディングも意識したルールづくりに取り組んでいます。

今後の目標

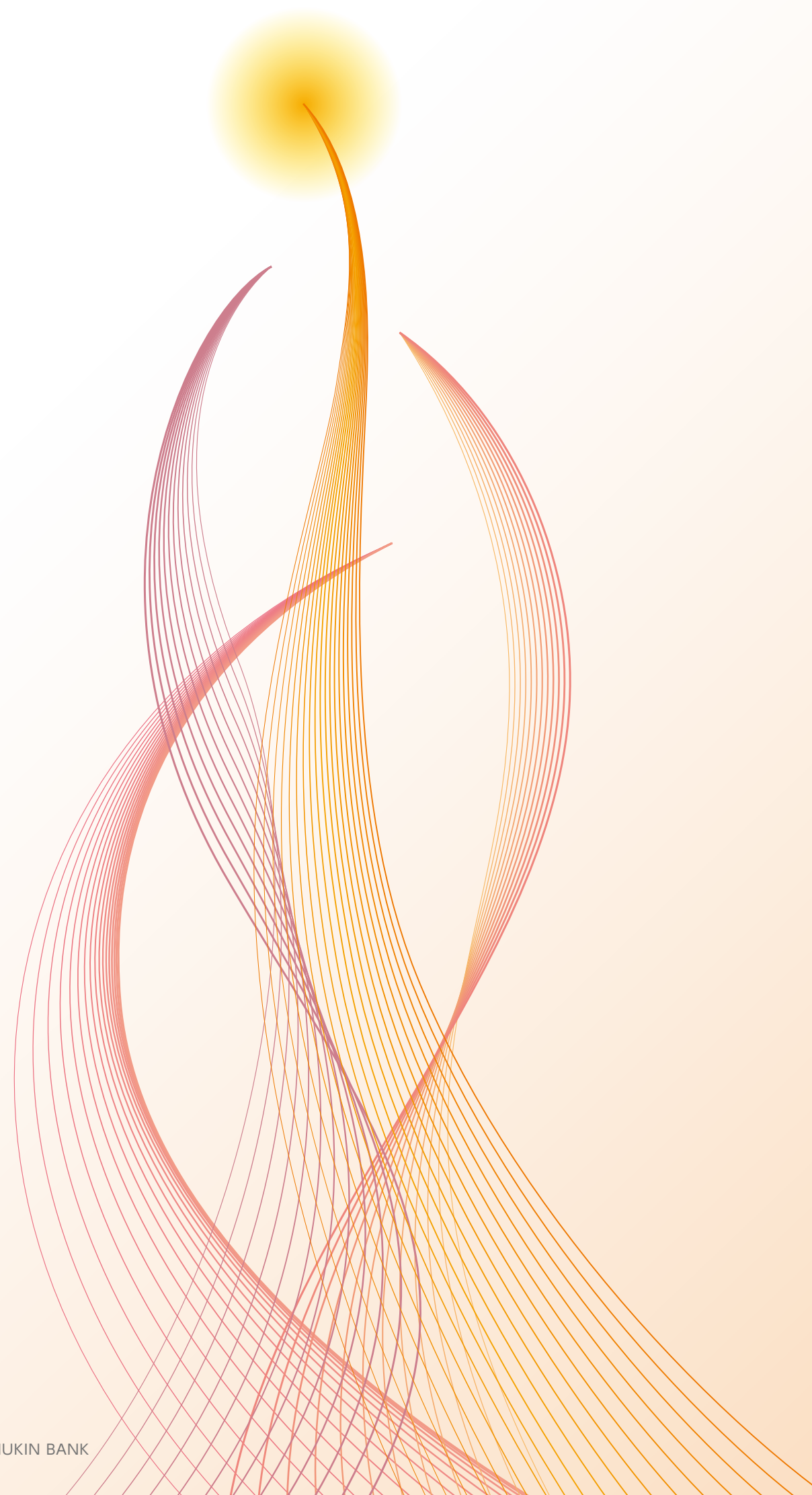
齊木 今まで携わってきたマーケティング業務に、今後はより専門的に取り組んでいきたいと思っています。唯一無二の商工中金の独自性をもっと多くの人にしっかり知ってもらいたい。テレビCMなどの媒体をもっと有効に活用して認知度を上げ、取引のないお客さまにも商工中金を知ってもらいたいです。

渡邊 私が所属しているファイナンシャル・デザイン部は新設部署のため、まだ過渡期にあります。部署のメンバーは優秀な方が多く、ノウハウもそれぞれにありますが、ストラクチャードファイナンスは新しいものがどんどん出てくる領域で、そこに対応するには専門人財や新たな知見が求められます。前職の経験を活かして、営業担当者が積極的に高度金融スキームにチャレンジできるようにサポートしていきたいと考えています。

若林 商工中金の良さを知ってもらうことは大切ですね。プロパー社員は、他の金融機関と比較する機会がないためか、経済環境の悪化など有事の際にも事業性を評価して融資できる商工中金の強みを理解していないのではないかと感じることがあります。将来は支店長になって、商工中金が中小企業のお客さまに必要な金融機関であることを広くお伝えしていけるよう、頑張っていきたいと思っています。



若林 賢太郎
深川支店
マネージャー
2020年入社
前職：銀行業



価値創造を支える 経営基盤

- 58 人的資本経営
- 64 デジタルトランスフォーメーション (DX)
- 66 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 68 ガバナンス態勢
- 72 役員一覧
- 76 リスク管理・コンプライアンスの取組み
- 84 10年間の主要財務データ
- 86 ESG 情報／コーポレートデータ
- 88 商工中金の歴史

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、業務スキルおよ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。

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、社員一人ひとりの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。育成風土の土台である社内環境（Step0）を整え、一人ひとりの想い・価値観からなる成長の源泉（Step1）に対して継続的なキャリアサポート（Step2）を行うことで、その成果としてのスキルが実り（Step3）、さらに成長の源泉が充実す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」となり、一人ひとりの人財バランスシートが充実して積み重なることで、商工中金の経営基盤である知的資本・人的資本の増大につながります。

※人財バランスシート活用による人財育成事例は、p.62をご覧ください。



Step0～1 成長の源泉【資本】

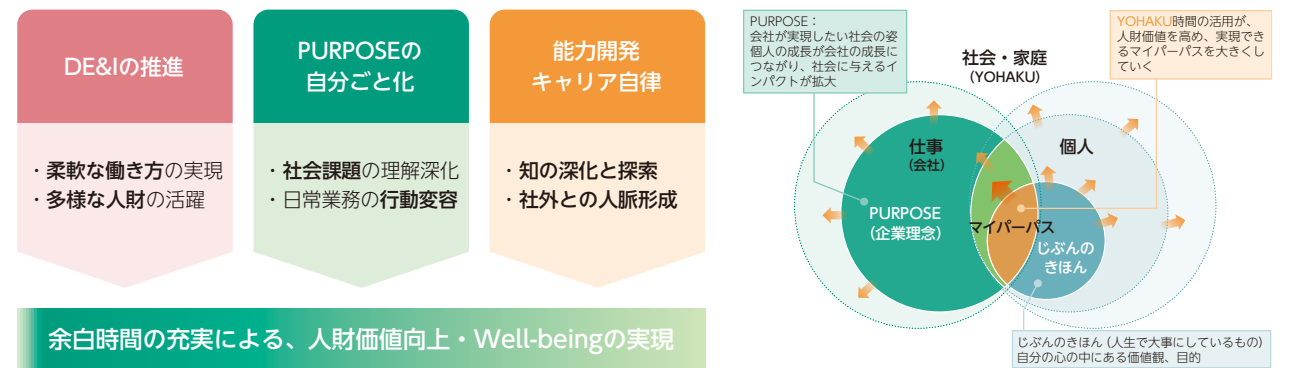
■ 価値観醸成の取組み

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。全役職員がPURPOSEと自分の価値観が重なる部分である「マイパーパス」を策定し、当金庫で働く上で実現したい姿への羅針盤として定めるとともに、全部室店単位では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、役員及び全部室店は「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。

マイパーパスとYOHAKUプロジェクト

社員一人ひとりがマイパーパスやWell-beingを実現するためには、自分の価値観をしっかりと考え抜くことが不可欠です。しかし、従業員エンゲージメント調査結果では業務繁忙などにより、自己成長に向けた時間の確保が難しいという課題が浮き彫りになりました。この課題を受け、従来の働き方改革をさらに進化させる取組みとしてパーソルテンプスタッフ株式会社と連携して「YOHAKUプロジェクト」を開始しました。

本プロジェクトには1,000名以上の社員が参画し、業務の生産性向上に取り組むとともに、そのノウハウを社内でも共有する仕組みを構築しています。これにより、社員一人ひとりのパーパスを自分ごと化し、能力開発に必要な「余白」の時間を創出しています。



Step2 成長のテコ【負債】

■ PURPOSEを実現するための人財投資

人財バランスシートを大きく拡大し、成果【資産】を一層充実させるための“テコ”としての役割を果たすことができるよう、2024年度に新人事制度「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等を目指しています。

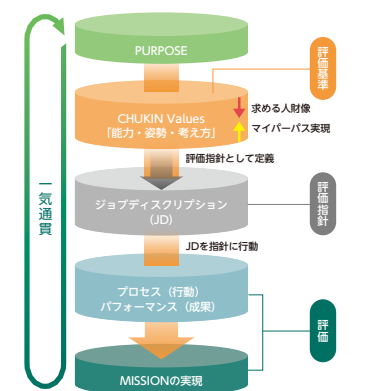
評価・報酬制度

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」の双方向の視点を取り入れた、「CHUKIN Values」という新しい評価基準を導入しました。

また、期待する役割や専門性を、職務・職位に応じたジョブディスクリプションとして明確化し、新たな評価指針として社内で開催しています。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し、納得感の高い仕組みとしました。

あわせて、報酬制度の改正も実施し、年功序列的であった資格等級体系から担う役割の大きさ等に応じて処遇が決定される役割等級体系へと全面移行しました。

納得感の高い評価制度と報酬制度を組み合わせることで、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」の育成に取り組んでいきます。



■キャリアオーナーシップの醸成

新人事制度「NEXT PLAN」では、社員一人ひとりが自分自身のキャリア形成に自律的に取り組んでいくことをコンセプトとしており、会社としても多様な支援策や成長機会を用意することで自律的なキャリア形成を後押ししています。

キャリアサポート施策

キャリアを「知る」	先輩社員座談会	キャリアプラン研修内で希望する部署の先輩社員との座談会に参加
	インハウス・インターンシップ	希望する部署で一定期間（3日～1週間程度）業務を体験
	社内兼業	半期毎、最大20%分を自部室店とは異なる部署の業務・PJに従事
キャリアに「チャレンジする」	キャリア・チャレンジ	社内公募・選考を経て希望する部署へ異動
	社内短期留学	中長期的なキャリア形成のため、希望する部署へ短期間（半年～1.5年程度）異動し、スキルアップ
	外部出向・社外派遣	お取引先や連携支援機関等へ出向し、専門的なスキルアップ
キャリアを「磨く」	スペシャリスト制度	登録・更新制で専門性の高さや市場価値等に応じて、希望する特定の業務で中長期的なキャリアを形成

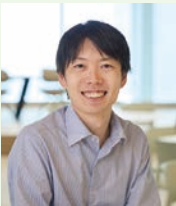
※インハウス・インターンシップ、社内兼業、キャリア・チャレンジの各制度の利用者数はp.63をご覧ください。

キャリア・チャレンジ制度利用者

営業店勤務時代、お客さまに新商品を提案し喜んでいただいた経験から、企画業務に魅力を感じ、キャリア・チャレンジ制度を利用して異動しました。現在は新法制対応や再生ファイナンスの検討、営業変革の企画などに携わっています。

他部署と協働して課題を解決する機会が多く、対人コミュニケーション力が向上していると感じています。将来的には、社内外のステークホルダーを巻き込みながらより大きな課題解決に取り組んでいきたいです。

ビジネス企画部 江原 圭祐



管理職へのキャリアアップ

入社以来、経費・予算・福利厚生等の多岐にわたる業務を経験し、2024年度から管理職としてマネジメントや人財育成に取り組んでいます。

管理職に登用された当初は、ひとつの部署しか経験がなかったことから不安やプレッシャーもありました。メンバーそれぞれ性格や価値観等が異なる中、組織目標に向かってどのように動いてもらうかを常に考え、メンバーと真摯に向き合うことを心がけて業務に取り組んでいます。

今後こうした経験を活かして、業務改善と人財育成に更に注力していきます。

管理部 安食 純子



INTERVIEW

長期戦略の実現に向けた人財戦略ビジョン

「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。

人事制度改正から約1年が経過し、キャリアサポート施策の充実や育児・介護との両立、福利厚生の拡充等について一定の成果が上がりました。一方で、まだまだチャレンジの促進・キャリアオーナーシップの醸成の面で課題があることから、アジャイルでの見直しを進めています。

また、現在、商工中金では長期戦略の策定を進めており、それに合わせて、長期的な視点での新しい人財戦略を構築する予定です。今後も様々な外部環境の変化や不確実性が増すことが想定される中、お客さまに価値提供を行っていくためには、社員一人ひとりが変化に適応していくことが必要となります。

社員が商工中金という枠にとらわれず社内外の様々な領域に目を向けてキャリア実現を図れるようサポートしていくとともに、経営戦略実行に必要な人財ポートフォリオの構築や適所適材での柔軟なリソース配置を実現していく考えです。



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、役職員に対して、高度な業務スキル習得とヒューマンスキル向上の実現に向けた研修講座を数多く提供しています。

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、全役職員の能力開発を実践的、多面的にサポートできる体系を構築しています。また、研修施設「MIRAI Campus」では多様な役職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。

「学びたい」を実現する豊富な講座

ヒト☆カレ講座ラインナップ

120以上

自律的に学ぶ風土

手挙げ型研修年間参加者数

2,706名

積極的な人財育成投資

一人当たり研修費2022年度比

170%

※いずれも2024年度実績

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 ●プレ営業研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業ステップⅠ～Ⅲ研修 ●営業キャリアプログラム	●ブラス研修 ●アドバンス研修 ●中堅チャレンジ研修 ●チャレンジカレッジ ●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 ステップアップ研修	●新任支店長研修 ●新任執行役員研修	
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（ファイナンス分野）		DXアカデミー	
	ヒト☆カレ 大学院	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）				
		アカウンティング	経営戦略	データ活用	アート思考	
	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、社内短期留学、キャリアミーティング			
外部機関研修		自己選択型通学（ビジネススクール単科受講等）				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ーWin（女性活躍）	一橋大学財務リーダーシッププログラム		
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

越境学習×ビジネスマネジメントゲーム

企業経営シミュレーションを通して、次世代のリーダーに重要な思考を習得、戦略と財務の両軸で企業を支援できるようにするプログラムです。他社との共同型研修により、多様な人財とともに困難を乗り越えていく力を養います。



ヒト☆カレ大学院「アート思考」

組織文化を変革できる人財の育成に向けて、日常業務や論理的思考から一步離れ、現代アートの鑑賞や作品制作を通して、斬新なコンセプトに基づく事業プランの創出を目指すプログラムです。正解のない問いに向き合い、新しい価値を柔軟に創造できる力を育みます。



Step3 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、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。デジタルスキルや事業性評価などのベーススキルに加えて、企業再生支援、産業課題解決、エクイティ業務・高度ファイナンス、スタートアップ支援などの経営戦略に連動した知識や技能を習得します。

ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

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。

Pick Up

人財版価値創造モデルに基づく実践事例 ～新規事業創出編～

以下では、新規事業創出の取組みを通じた人財育成例を紹介します。

人財版価値創造モデルの結果 新規事業の創出 (サービスの詳細は、▶▶ p.40)

Step 3	成果【資産】	人財バランスシート	Step 2	成長のテコ【負債】
業務スキル	「知識」と「情報」	人事制度・人財育成・キャリアサポート		
	■Traditional Banking（伝統的金融） ・営業店時代には融資をはじめ、事業性評価やソリューション提案力などを磨き、金融の力で中小企業の企業価値向上に貢献する力を習得。 ■新規事業創出能力・デジタルスキル ・新規事業開発に専念してからは、旅客運送分野の知識不足に直面し、自身のスキルの棚卸しをし、営業店で培った支援力に加え、マーケティング、事業計画、プロジェクトマネジメント、デジタル領域のスキルを一つひとつ積み上げた。	■キャリアサポート制度 ・社内ビジネスコンテストに参加し、中小企業の課題解決につながる新規事業アイデアをチームで発案。 ・社内兼業で事業化検討後、新規事業開発部署に異動。事業開発が本格化。 ■企業内大学「人づくりカレッジ」 ・ヒト☆カレ講座のグロービス学び放題を活用し、新規事業開発に必要な知識やスキルを習得。 ・越境学習型研修に参加し、他社人財との交流を通して、自身と商工中金を客観的に振り返ることで、自己変革力が向上。		
ヒューマンスキル	「実践」と「変革」	Step 1 成長の源泉【資本】		
	■関係構築力 ・論理的思考力を鍛えるヒト☆カレ講座での学びを、業務に落とし込みながら実践を重ねることで、社内外の関係者への提案力とコミュニケーションスキルが格段に向上。 ■実行力・完遂力 ・プロジェクトの前進に向けて、関係者の共感を引き出し、巻き込むためのリーダーシップを高め、関係者と対話を重ねて協力を得ながら、チームワークを最大限に引き出すことで、事業化という成果を上げた。	価値観醸成 ■エンゲージメント（中小企業への想い、成長したい動機） ・営業現場で、人材確保に苦勞する経営者の姿を目の当たりにし、中小企業の力になりたいという強い想いが芽生える。 ・中小企業に貢献するために、自分のアイデア・能力・行動を活かすことが重要だと感じ、更なる成長への意欲が高まった。 ■サービス開発者のマイパーパス ・「自由な冒険を通じた人生の経験値の最大化を目指す」		

INTERVIEW

困っている中小企業の皆さまの力になりたい。

その想いを原点に、営業店で感じた課題に真正面から向き合い、自ら学び、挑戦を重ね続けました。その結果、数多くの関係者に支えられながら事業化にたどり着くことができました。今後は、バス業界に留まらず、他業界でも経営資源を融通できるよう、サービス内容の拡充に取り組んでいきます。商工中金のPURPOSEの実現に向けて、サービスとともに私自身も、これからも成長を続けていきたいです。



未来デザイン室
紫藤 陸人

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、以下に示す通りです。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」に基づき、数値化したものです。現時点では、課題と認識しているDE&Iに関する目標を設定しており、今後は、長期戦略の実現に向けて策定する人財戦略に則して、指標及び目標の見直しを進めていく予定です。

戦略	当金庫の課題	指標*1	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期実績	2027/3期目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごとの醸成	パーパスワークショップ参加人数・参加率*2	4,091人 (96.0%)	3,941人 (92.0%)	3,784人 (87.8%)	—
	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%	30.6%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合	42.6%	33.8%	46.1%	50.0%
		管理職に占める女性労働者の割合*3	7.9%	8.7%	13.2%	20.0%
		労働者の男女の賃金の差異 (男性の賃金平均に対する女性の賃金平均の割合) *3	全労働者41.0% 正社員47.4%	全労働者40.2% 正社員46.9%	全労働者42.0% 正社員49.2%	—
			臨時従業員68.8%	臨時従業員66.3%	臨時従業員64.0%	—
		育児休業取得率*3	男性87.6% 女性100%	男性84.8% 女性100%	男性87.4% 女性121.2%	男性100%
	Well-beingの向上	有給休暇取得率*3	76.8%	79.6%	76.9%	90.0%
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	790人	—
		社内兼業応募者数（累計）*4	137人	247人	331人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数（累計）*4	52人	106人	157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	84,323円	—
		ヒト☆カレ手挙げ研修参加人数（累計） 社外交流型人財育成プログラム派遣人数（累計）（修了者のみ）*4	— 33人	1,603人 112人	4,309人 201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に、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	1,648人	—
		ITパスポート合格者数（累計）	915人	1,119人	2,055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	88人	—
		MBA修了者数（累計）	14人	15人	22人	—
	マテリアリティ解決のために、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] スタートアップ企業に対するファイナンス件数	280件程度	280件程度	330件程度	—
		[E] サステナブルファイナンス件数	51件	142件	150件程度	—
		[T] 支援対象先のランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	11%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	eNPS SM *5	△48.8	△42.5	△43.3	—
		従業員エンゲージメント調査「今後も今の会社で働きたいと思う」	77.6%	81.1%	79.2%	—
		従業員エンゲージメント調査「パーパス理解度」	94.4%	95.2%	92.0%	—
		従業員エンゲージメント調査「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	65.1%	—
	商工中金に対するお客さまの評価の向上	NPS [®] *6	△2.9	△2.7	△7.0	—

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 PURPOSEを制定した2022年度を初回として、全役職員を参加対象としています。実施年度毎にの参加人数には変動があり、2023年度は各拠点でワークショップの司会進行を担った「パーパスワークショップファシリテーター」約270名を参加者に算入していないこと、2024年度は同約230名を参加者に算入していないことに加えて、業務実態に合わせて臨時従業員の参加を任意としていたことが影響しています。

※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 eNPSSM…employee Net Promoter Score
「親しい知人や友人にあなたの職場をどれぐらい勧めたいか」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。eNPS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。

※6 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。

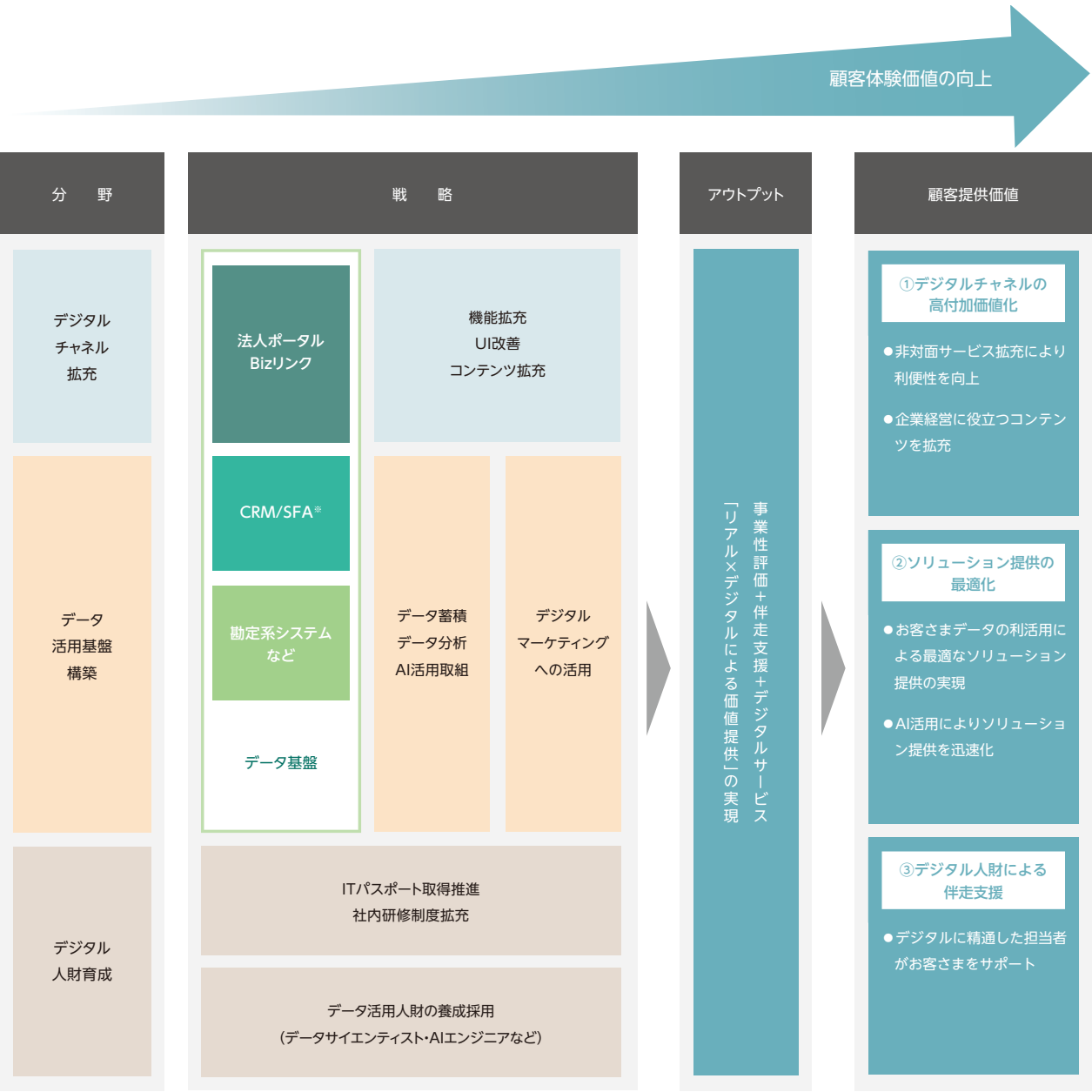
デジタルトランスフォーメーション（DX）

商工中金のDX実現を通じた、リアルとデジタルの融合による顧客体験価値の最大化に向け、「デジタルチャネルの拡充」「データ活用基盤構築」「デジタル人財育成」に取り組んでいます。AIの活用については、昨今の急速な技術進歩に伴い、様々な概念実証も進めています。

これらの取り組みにあたっては、堅牢なシステム基盤、データ基盤が不可欠であり、その整備を進めつつ、サイバーセキュリティ対策等お客さまが安心して利用できる環境の提供はもとより、質の高い情報提供など顧客体験価値を向上させるためのデジタル化投資を加速することが最重要と考えています。

変化の激しい時代の中、中小企業の経営をサポートしていくため、商工中金はお客さまとの対話とデジタルサービスの提供を組み合わせた、「リアル×デジタルによる価値提供」を質の高いものへと構築してまいります。また、これらを支えるデジタル人財育成のための投資を不断に行い、その実現に取り組んでいきます。

商工中金のDXとそれを通じた顧客体験価値向上のロードマップ



※お客さまのニーズやデータを高度に収集し、分析するシステム

今後の主な取り組み

戦略項目	ありたい姿	主な取り組み
デジタルチャネルの 利便性向上、 顧客接点拡大	●法人ポータル（商工中金Bizリンク）の利用により顧客体験を変革する（お客さまの企業価値向上につながる体験価値の提供）	●商工中金BizリンクのUI/UXの向上 ●お客さまの経営をサポートするサービス拡大（電子交付サービスで提供可能な帳票の拡充、お役立ち情報の充実など） ●商工中金Bizリンクを通じていただいた情報をもとに、ニーズに応じた対応を営業担当者がスピーディーに提供する体制の整備
伝統的な銀行営業活動の デジタル化	●CRM/SFAの活用定着により営業活動を変革することで「全社総力を結集し、お客さまに最高の提案を届ける」	●CRM/SFAへの行動や商談データ蓄積・活用による営業担当者の新たな行動スタイルを確立 ●AIの活用による営業担当者の事務を効率化 ●データに基づく「組織知化」を通じて、リアル営業の顧客満足度を向上
DXソリューション 導入支援	●中小企業のDXの課題に対し外部専門機関と協業しながら幅広くサポートすることで、企業価値向上に貢献	●DX・ITサーベイを起点とし、DXコンサルティングによる伴走支援体制の構築 ●外部連携の拡大によるサービスメニュー強化
データ基盤整備	●データの集約と整備により、各業務に必要なデータがスムーズに活用できる環境の構築 ●データドリブン経営の実現	●データ集積基盤や分析環境の構築、整備 ●BIツールを活用した、各種データの可視化と横断共有 ●CRM/SFAのデータ基盤等を活用したMA（Marketing Automation）の実現
AIの活用	●AIを業務にシームレスに活用できる環境を整備し、中小企業と当金庫の生産性向上を実現	●AIによるCRM/SFA基盤活用的高度化 ●生産性向上に向けたAI活用ケースの拡大 ●生産性向上で生み出した時間をお客さまへの価値提供につなげる意識改革
デジタル人財育成	●経営支援とデジタルを理解する営業人財の育成 ●データ、AI利活用の基盤となる人財の採用、育成	●ITパスポートなど国家資格取得推進、社内DX研修の受講環境整備 ●理系人財採用を強化

ステークホルダーとのコミュニケーション

商工中金は、2025年6月の政府保有株式の全部処分により、株主がすべて民間株主となりました。今後はより一層ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深め、中小企業の皆さまの声を経営に反映しながら、企業価値の向上に取り組んでいきます。

2025年4月にコーポレート・コミュニケーション部を新設し、株主等のステークホルダーとのコミュニケーションや対外向けの広報活動を強化しています。

■株主とのコミュニケーション

株主の皆さまが商工中金の業務内容や財務内容を理解し、経営の健全性を適切に判断できるよう分かりやすい情報開示に努めています。

株主総会や株主通信などを通じてディスクロージャーの充実を進めるとともに、株主アンケートの実施により株主の皆さまの声を収集し、経営に反映させています。

2025年度の主な株主アンケート内容

- 株式の今後の保有方針について
- 株主還元策で最も期待すること
- 民営化後の商工中金に期待すること 等

■お客さまとのコミュニケーション

商工中金では年1回、お客さまに向けてCSに関するアンケート調査を実施しています。アンケートの結果は、CSの改善やサービスの向上に活用しています。

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
総 合 満 足 度	83.1%	84.2%	84.6%	84.5%	84.0%
担 当 者 満 足 度	78.6%	79.8%	78.1%	79.2%	82.1%
N P S [®]	△7.7	△6.4	△2.9	△2.7	△7.0

(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) 担当者満足度は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) 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・システムの登録商標です。

■機関投資家とのコミュニケーション

機関投資家の皆さまとの対話を定期的 to 実施し、そこでのご意見を企業価値向上に役立てています。

2024年度実績

決 算 説 明 会	2回	2024年6月、2024年12月に実施
-----------	----	---------------------

■地域社会とのコミュニケーション

地域金融機関との連携、協業

商工中金では、地域経済をともに支える地域金融機関および業界団体の皆さまとの連携を業務運営方針の一つに位置付けております。全国各地の営業店では、地域金融機関の経営層と定期的に対話を行い、地域のニーズや課題を共有し、課題解決に努めています。

地域金融機関の皆さまが持つ各地域に根差した豊富な情報と商工中金の機能・ノウハウを融合させ、お客さまの企業価値向上を通じて地域活性化に貢献していきます。

金融教育

商工中金は、未来を担う学生に向けて金融に関連した学習機会を提供しています。

その取組みの一つとして、株式会社宣伝会議が主催する「SDGs未来会議チャンネル」に参加しています。このプログラムを通じて、SDGs達成に向けた商工中金の取組みを紹介しています。

また、2025年5月に、和洋九段女子中学校（東京）の学生を対象に、ミッドタウン八重洲本部にて校外学習を実施しました。

▶▶詳細はこちらの動画をご参照ください。

<https://youtu.be/AvAHvQ06r6c?si=3uTHU98KHOAGM3S1>



■従業員とのコミュニケーション

社長ブログ

社長によるブログ（ブログ名「社長の気持ち」）では、社内イントラネット上で社長自ら執筆し、社員へのメッセージを発信しています。

2018年4月の初投稿以降、これまで延べ340件以上の投稿を行っています。社長ブログでは投稿内容へのコメントや社長へのメールを通じて、社長と社員が直接コミュニケーションを図ることができます。2024年度の社長ブログは平均で2,500回以上閲覧されており、企業理念や経営方針等の社員の理解を深めることにつながっています。

経営層と社員の対談

経営層と社員の対談（「経営とのガチ対談」）を定期的 to 実施しています。2024年度は社員の階層ごとに、社長や副会長と「民営化を踏まえた商工中金のありたい姿」などをテーマにした対談を実施しました。リアルタイムで質疑応答も行い、理解を促しています。

TOPIC

ミッドタウン八重洲本部でファミリーデーを開催

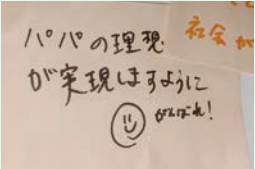
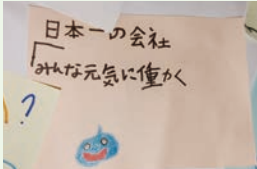
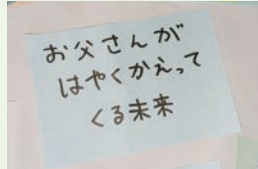
商工中金は、役職員の家族向けにファミリーデーを開催し、職場見学会を実施しています。2025年8月には、同5月より開設したミッドタウン八重洲本部にてファミリーデーを実施し、役職員を含め計206人の参加がありました。社長との名刺交換や疑似経営会議のほか、参加者の皆さまに「商工中金に実現して欲しい未来」を書いてもらう「未来スケッチ」を実施し、役職員とその家族とコミュニケーションを行いました。このような取組みを通じて仕事、家庭・社会、個人の充実を目指しています。



社長室で社長と名刺交換する参加者



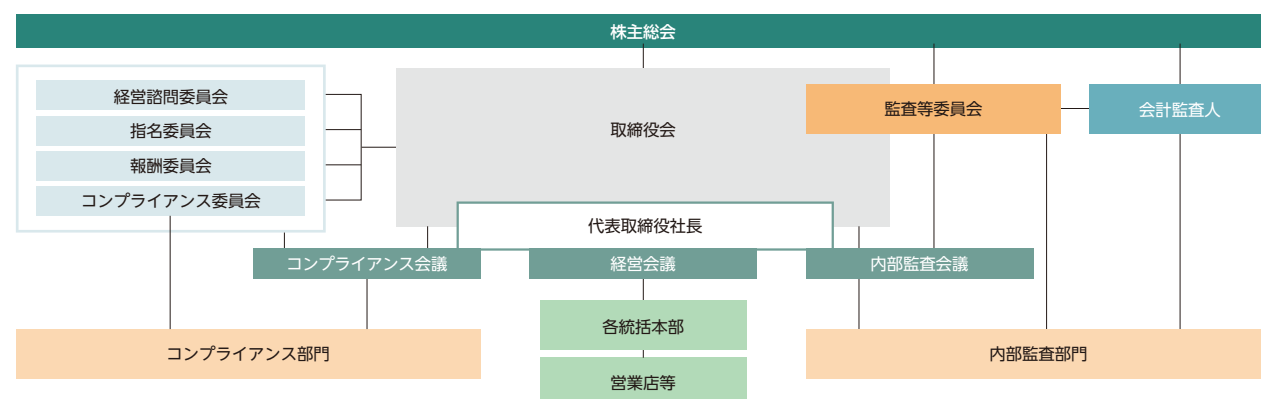
未来スケッチに取り組む参加者



ガバナンス態勢

I. コーポレートガバナンス改革の基本姿勢

商工中金は、2025年の政府保有株式の処分による民営化を契機として、取締役会の高度化等・透明性・説明責任・機動性を備えたガバナンスへの転換に取り組んでいます。また、ガバナンスを単なる監督機能としてではなく、「価値創造の基盤」と位置づけ、経営の質を高めるための手段として活用しています。



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。また、2025年7月にはグループチーフオフィサー（CxO）制を導入し、ガバナンス態勢の高度化も進めています。

(年度)	2018～2021	2023	2024	2025
	業務改善計画提出	改正商工中金法成立		改正商工中金法施行
取締役会	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	集中討議の開始		
執行役員	委任型執行役員制度導入			グループCxO制度の導入
任意委員会の設置等			人事委員会→指名委員会に	経営諮問委員会の機能強化

Ⅲ. コーポレート・ガバナンス体制

2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員も取締役会で議決権を行使して意思決定に参加することにより、業務執行の監査・監督機能が強化されました。

■ 取締役会

取締役会は、取締役13名のうち、過半数の7名が社外取締役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名のうち、過半数の3名が社外監査等委員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

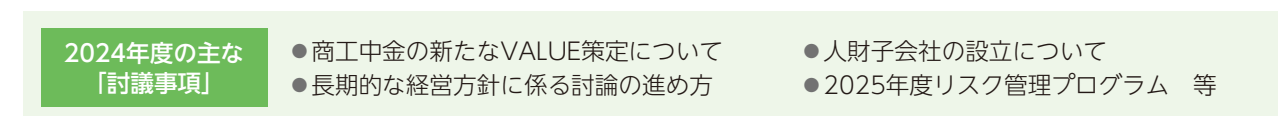
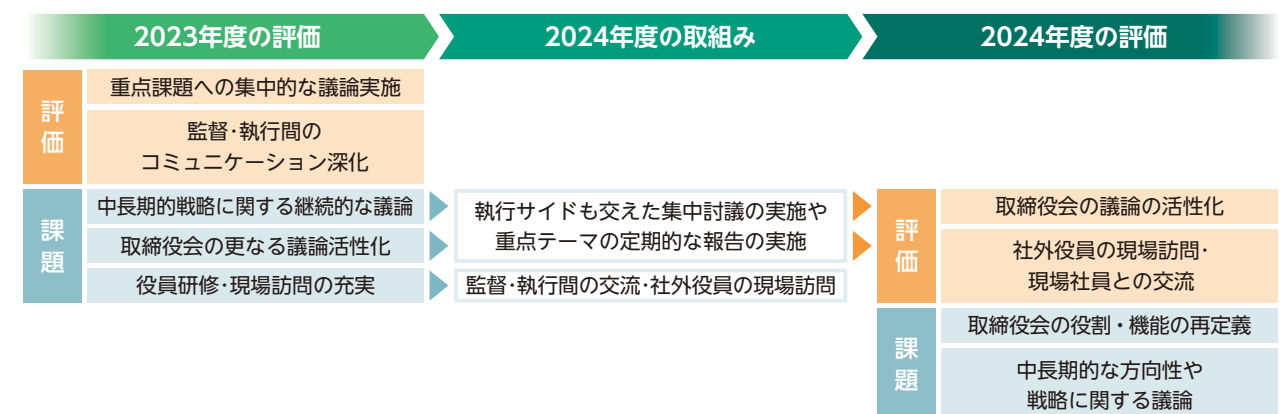
IV. 取締役会の高度化

2024年度、取締役会は2024年6月の監査等委員会設置会社への移行を踏まえ、移行後の執行状況についてモニタリングを行いました。その結果を受けて、執行部門への権限委譲を含めた取締役会の議論の効率化、重要議案への審議時間の確保を目的とした運営体制の改善に取り組んでいます。

また、第三者機関の関与による取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、民営化を契機として従来の業務報告中心の会議体から脱却し、中長期的な経営戦略を積極的に議論する『未来志向の会議体』への進化を図ることを決議いたしました。本取り組みは短期的な業績管理にとどまらず、企業価値の持続的な向上を目指し、ガバナンスの質を一層高めることを目的としています。

■取締役会の実効性評価

商工中金では、ガバナンスの強化を図るべく、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いきます。



※商工中金の取締役会は、「決議事項」や「報告事項」に加えて、2021年度から「討議事項」を設定しています。討議では、直ちに結論を出すのではなく、深く議論を行うことに重点を置いています。

参考 アンケート自由記載欄（一部抜粋）

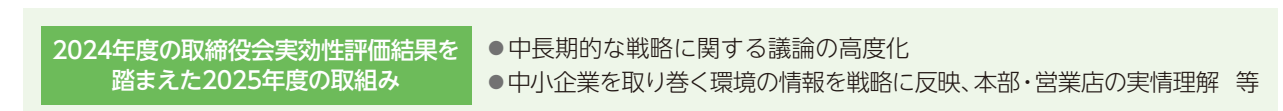
■取締役会の機能・運営等に前向きな意見

- ・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・監査等委員・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の実践が必要。
- 取締役会の更なる議論活性化が必要。
- 役員研修・現場訪問の充実が必要。

取締役会での討議を経て決定された2025年度における当金庫の取組みの一部について、以下のとおりご紹介いたします。



V. グループ経営の高度化

商工中金は、商工中金グループ一体の企業価値向上を通じてPURPOSEを実現すべく、2025年7月より新たにグループチーフオフィサー（CxO）制を導入しました。

変化の激しい環境下で、商工中金自身が企業変革を進めていく必要があり、今回グループCEOによる全体統括のもと、企業変革・デジタル変革の最高責任者であるCTrO・CDIOと、その着実な実行の前提となるコンプライアンス・リスク管理の最高責任者であるCCO・CROを設置しました。

職務	役割
グループCEO（Chief Executive Officer）	商工中金グループの経営に責任を持ち経営全般を統括
グループCTrO（Chief Transformation Officer）	企業変革の推進に責任を持ちビジネスモデル改革等を主導
グループCDIO（Chief Digital & Information Innovation Officer）	デジタル変革・イノベーションの推進に責任を持ち業務執行を統括
グループCCO（Chief Compliance Officer）	コンプライアンス態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制
グループCRO（Chief Risk Officer）	リスク管理態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制

VI. 取締役会の諮問機関

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ています。

指名委員会・報酬委員会

	概要	2024年度開催回数	主な検討内容
指名委員会	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	5回	・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
報酬委員会		4回	・役員報酬・制度・退職慰労金

■サクセッションプランの概要

代表取締役社長の後継者計画（サクセッションプラン）については、PURPOSE・MISSIONの実現を通じて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくために、経営上の最も重要な戦略的意思決定プロセスとして位置付けています。次世代の経営環境を見据え、当金庫のリーダーとしてふさわしい社長像を示す人材要件を定めて選抜・選任等の基準とします。サクセッションプランの策定、選抜・育成・選任等のプロセスについては、社外取締役が過半数を占める取締役会及び指名委員会での継続的な審議・関与を通じて、客観性・透明性が十分に担保されるように努めています。

経営諮問委員会

商工中金は、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として経営諮問委員会を設置しています。民営化後も全国の中小企業組合とその構成員を中心とした民間株主の声を経営に反映するため、経営諮問委員会の機能を大幅に強化しています。具体的には、2025年度から取締役会の議論の状況に対する諮問事項を新設し、取締役会の諮問機関としての位置付けを明確化しました。さらに、委員会での議論の実効性を高めるために、議事概要をHPで公表しています。委員には、改正商工中金法施行に伴い株主資格の対象となった中小企業団体が新たに参画し、商工中金の経営に対して建設的かつ多角的な視点からの助言が行われています。

概要	開催回数	主な検討内容
商工中金の株主またはお取引のある全国各地の中小企業の代表者等で構成される取締役会の諮問機関	2024年度 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
	2025年度 1回 (2025年4月～7月)	・業績に係る報告 ・商工中金グループのありたい姿の検討状況 ・2024年度の実績報告 ・2024年度の実績報告 ・2024年度の実績報告 等

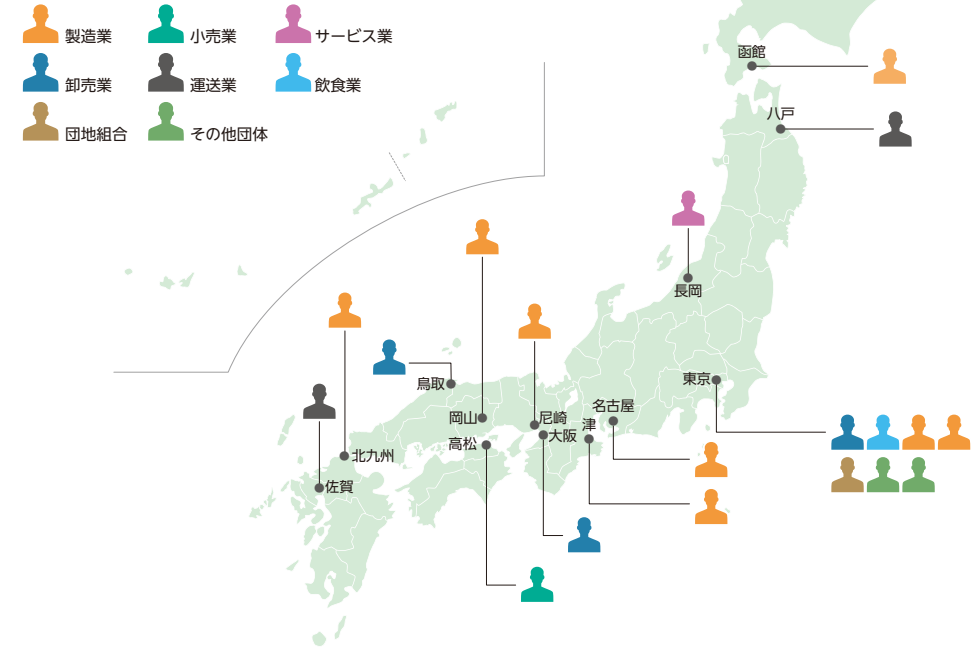
■経営諮問委員会名簿（敬称略）

2025年7月時点

委員長	大久保 雅 由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長
	三 林 憲 忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長
副委員長	高 野 元 宏	株式会社道水 代表取締役社長
	泉 山 元	三八五流通株式会社 代表取締役社長
	三 木 智映子	株式会社ミキインターナショナル 代表取締役社長
	村 上 京 子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長
	望 月 征 彦	望月印刷株式会社 専務取締役
	吉 見 猛	吉見商事株式会社 代表取締役社長
	渡 邊 泰 崇	株式会社渡辺リネン 代表取締役社長
	生 方 眞 哉	株式会社生方製作所 社主
委員	池 上 哲 治	株式会社コーナン・メディカル 代表取締役社長
	北 村 譲	株式会社アークエース 代表取締役社長
	新 藤 祐 一	株式会社新藤 代表取締役
	晝 田 眞 三	ヒルタ工業株式会社 代表取締役会長
	宮 脇 範 次	株式会社宮脇書店 代表取締役社長
	黒 木 亜矢子	株式会社黒木工業所 代表取締役社長
	馬 渡 雅 敏	松浦通運株式会社 代表取締役会長
	佐 藤 哲 哉	全国中小企業団体中央会 専務理事
	伊 藤 仁	日本商工会議所 専務理事

地区ごとの五十音順

経営諮問委員会は株主または
全国各地の中小企業の代表者等で構成



役員一覧



◆ 代表取締役社長 兼 社長執行役員
グループCEO

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：7年 ■18／18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
株式会社西武プロパティーズ（現株式会社西武不動産）
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）



◆ 取締役副会長

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：1年 ■14／14回

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
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兼システム部長
2025年 4月 同取締役専務執行役員
2025年 6月 同取締役副会長（現任）



◆ 取締役 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

1965年11月30日生

取締役在任期間：－ ■－

1989年 4月 当金庫入庫
2022年 4月 同常務執行役員
2025年 6月 同取締役常務執行役員（現任）



◆ 取締役 常務執行役員
ソリューション本部長 兼 国際・資金証券本部長

山田 真也 やまだ しんや

1966年4月8日生

取締役在任期間：－ ■－

1989年 4月 当金庫入庫
2022年 4月 同常務執行役員
2024年 4月 同常務執行役員兼マーケティング部長
2025年 4月 同常務執行役員兼ソリューション事業部長
2025年 6月 同取締役常務執行役員（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：5年 ■17／18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
2019年 9月 株式会社ブレインパッド社外監査役
2019年12月 株式会社LIFULL社外取締役（現任）
2020年 2月 株式会社サーラコーポレーション社外取締役（現任）
2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
武蔵精密工業株式会社社外取締役（監査
等委員）（現任）
2020年11月 株式会社SS Dnaform代表取締役社長（現任）
2021年 9月 株式会社ブレインパッド社外取締役（監
査等委員）（現任）
2022年 6月 セガサミーホールディングス株式会社社
外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 6月 サンフロンティア不動産株式会社社外取
締役（監査等委員）（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：3年 ■17／18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
2021年 5月 ウィングアーク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：1年 ■14／14回

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
ドバイザリー部長
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
不動産） 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
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
（現株式会社西武不動産） 取締役
2022年 4月 カルチュア・エンタテインメント株式会社
（現カルチュア・エンタテインメントグループ
株式会社） 社外取締役（現任）
2023年 6月 同取締役（現任）
2024年 6月 当金庫社外取締役（現任）



◆ 社外取締役

夜久 敏和 やく としかず

1962年3月3日生

取締役在任期間：－ ■－

1984年 4月 株式会社社友銀行（現株式会社三井住友
銀行） 入行
2012年 4月 株式会社三井住友銀行執行役員
2014年 4月 同常務執行役員
2016年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
常務執行役員
2017年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ専
務執行役員グループCCO兼グループCHRO
株式会社三井住友銀行取締役兼専務執行役員
株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
2019年 4月 株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
2020年 5月 株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
2023年 4月 株式会社三井住友銀行 上席顧問
2025年 6月 当金庫社外取締役（現任）

▶監査等委員



◆ 社外取締役（監査等委員）
監査等委員会委員長

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：1年 ■14／14回 ■12／12回

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三井製糖株式会社）
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）



◆ 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：1年 ■17／18回 ■11／12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）



◆ 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：1年 ■14／14回 ■12／12回

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（課長補佐）
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（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：1年 ■13／14回 ■11／12回

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：1年 ■18／18回 ■12／12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）
2021年12月 大和ハウスリート投資法人監役役員（現任）
2022年 3月 株式会社セレス社外取締役（監査等委員）
2022年 6月 株式会社民間資金等活用事業推進機構社外
監査役（現任）
2024年 6月 当金庫社外監査役
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）

■ 取締役会への出席状況（2024年度）
■ 監査等委員会への出席状況（2024年度）

» 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 大久保和孝、石黒不二代、有馬充美、夜久敏和、川村雄介、小粥純子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て構成することで、「監督機能」「意思決定機能」の更なる強化を図っています。

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)	●	●							●	●
牧 野 秀 行	取締役副会長		●				●			●	●
中 塩 浩 幸	取締役常務執行役員		●							●	●
山 田 真 也	取締役常務執行役員		●					●			●
大久保 和 孝	取締役 社外 独立			●	●		●	●		●	●
石 黒 不二代	取締役 社外 独立	●				●	●		●		
有 馬 充 美	取締役 社外 独立		●			●		●	●		●
夜 久 敏 和	取締役 社外 独立	●	●		●				●		●
川 村 雄 介	取締役（監査等委員） 監査等委員会委員長 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			●		●		●		●	●
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。

▶専務執行役員・常務執行役員

	専務執行役員 産業革新本部長 鍛冶 克彦 かじ かつひこ		専務執行役員 グループCTrO兼CDIO デジタル・システム本部長 オペレーション本部長 牧浦 真司 まきうら しんじ		常務執行役員 グループCCO兼CRO 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 国際・資金証券副本部長 高畑 和憲 たかはた かずのり
	常務執行役員 マーケティング部長 佐野 吉浩 さの よしひろ		常務執行役員 コーポレート本部長 垂石 享 たれいし とおる		

▶執行役員

執行役員（監査部長）	山中 秀彦 やまなか ひでひこ	執行役員 (デジタル戦略部長 兼 ビジネス基盤事業室長 兼 企業変革推進プロジェクトチーム部長)	中島 秀記 なかじま ひでき
執行役員（キャリアサポート部長）	田中 広郎 たなか ひろお	執行役員（東京支店長）	二岡 勝 ふたおか まさる
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（名古屋支店長 兼 熱田支店長）	斉藤 篤人 さいとう あつひと
執行役員（財務企画部長）	松橋 正三 まつはし しょうぞう	執行役員（リスク統括部長）	山崎 久義 やまさき ひさよし
執行役員（経営サポート部長）	高橋 大輔 たかはし だいすけ	執行役員（RM推進部長 兼 金融法人室長）	阿曾 延晃 あそ のぶあき
執行役員（産業戦略部長）	田岡 靖之 たおか やすゆき	執行役員（業務改革部長 兼 システム部長）	中田 直之 なかた なおゆき
執行役員（営業部長 兼 神田支店長）	鈴木 巖道 すずき いわみち	執行役員 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)	村山 裕昭 むらやま ひろあき

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、
PURPOSE実現の土台を作る

常務執行役員 グループCCO兼CRO
リスク管理本部長 山口 智之

グループCCO (Chief Compliance Officer) : コンプライアンス態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制
グループCRO (Chief Risk Officer) : リスク管理態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制

商工中金グループは民営化という大きな転換点を迎え、今後10年を見据えた企業変革の真ただ中にあります。その着実な実行、ひいてはPURPOSEを実現していくためには、土台となるコンプライアンス態勢・リスク管理について、変化の激しい環境や新たなサービスの提供等に的確に対応できるよう不断に見直しを図るとともに、全役職員が主体となって取り組んでいくことが肝要です。この度、私はグループCCO兼CROに就任しました。今後、こうした取組みをグループ役職員一丸となって一層強力に推進すべく、リーダーシップを発揮してまいります。

コンプライアンスは、商工中金グループが社会からの信頼を獲得するための根幹です。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、「ステークホルダーの信頼を裏切る行為も、見て見ぬふりをすることも絶対にしない」という強い決意を、役職員一人ひとりが持ち、誠実かつ公正に業務を遂行するよう、継続的な研修・教育を実施しています。加えて、変化する内部・外部環境等を踏まえ、「情報管理体制の強化」「インサイダー取引等の不正

取引防止」「AML/CFT対策の実効性向上」などを重点施策に掲げ、取り組んでいます。

リスク管理に関しては、「リスクテイクなくして収益はなく、如何にして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。そのもとで、第一線のリスクオーナーであるフロント部署との間で、各社員の意識面に働きかけながら、リスクコミュニケーションの充実を図ることが課題だと感じています。

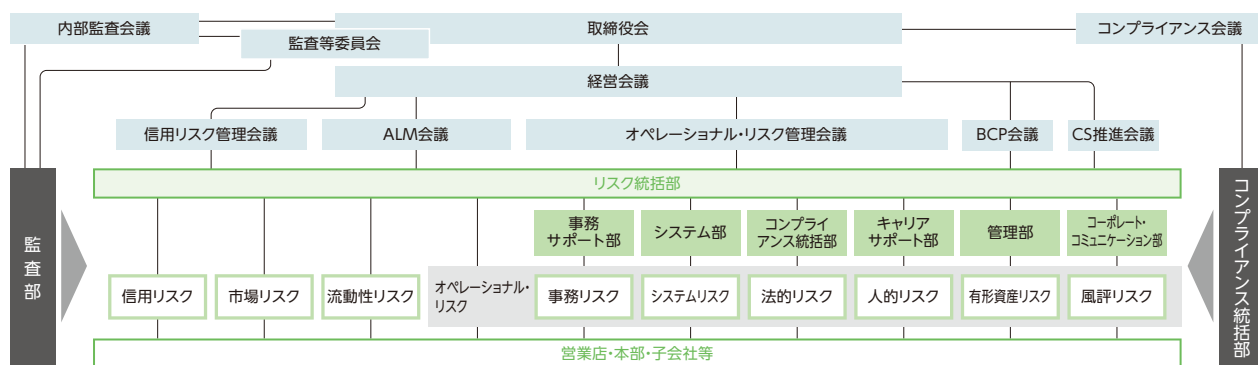
また、スタートアップ向け融資等の注力分野に関するモニタリングの強化や、AI・高粒度データを利活用した信用リスク検知の向上など、リスクを正しく把握・分析するための態勢を高度化してまいります。このほか、「金利のある世界」が本格化する中で、金利リスクや流動性リスクの管理高度化も重要課題です。

今後も、健全な企業文化の醸成と、社会的価値の創出に向けた取組みを深化させ、「信頼される金融機関」としての責任を果たしてまいります。

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

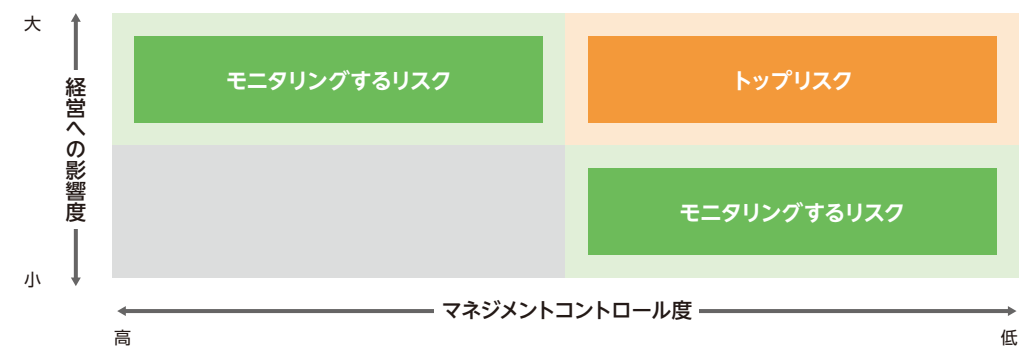
定性的または定量的に評価したリスクを総体的に捉え、経営体力と比較・対照することで経営の健全性を確保するとともに、リスクに見合った適切な経営資源の配分を行っています。この枠組みの具体的な手法として、トップリスク運営とリスク資本配賦運営を行っています。

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 (2025年度)

リスク事象	リスクシナリオ (例)
当金庫グループのビジネス戦略に関するリスク	・長期的な産業構造・社会構造の変化を見据えたマーケティング機能の発揮や、商工中金およびお客さまの生産性向上、グリーン化、デジタル化に向けての施策立案・実行等、商工中金が果たすべき機能・役割を果たせない可能性。
DXに関するリスク	・DX・デジタル化の専門人材不足等により、デジタル・ITを活用したサービスや業務の組織内の浸透が遅れ、変革が進まず、生産性や競争力が大きく劣化する可能性。
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、評判を毀損する可能性。
産業構造の変化	・外部環境の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、人材不足等が生じる可能性。
気候変動リスクへの対応	・脱炭素社会への移行がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・気候変動への取組みや開示が不十分と見なされることで、評判を毀損する可能性。
大規模自然災害の発生	・大規模自然災害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。 ・商工中金の国内外の拠点が被害を受け、業務の継続が困難になる可能性。
サイバー攻撃に関するリスク	・サイバー攻撃による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。
地政学リスク・経済安全保障	・各国が展開する経済安全保障政策が、お客さまのビジネスモデルや業績に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。

Ⅲ. リスク資本配賦運営

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。

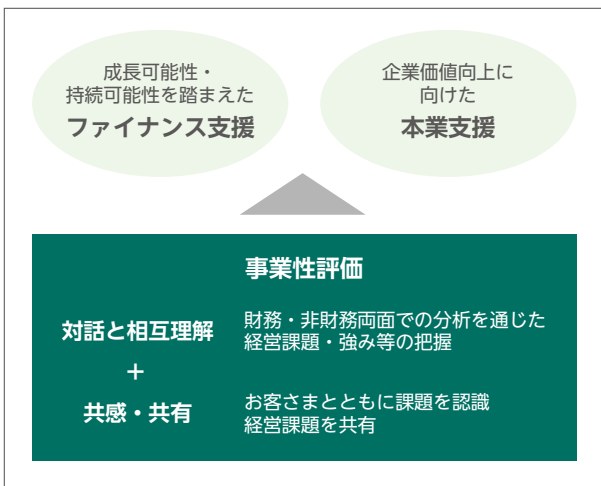
Ⅳ. 信用リスク管理

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。

信用格付・業種・地域等、全体的な貸出ポートフォリオの分析を行い経営会議にて議論をしています。また、新たな試みとして重点分野であるスタートアップ向け融資のモニタリングを強化しており、サポートの充実とリスク管理の両立を図っています。

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が、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



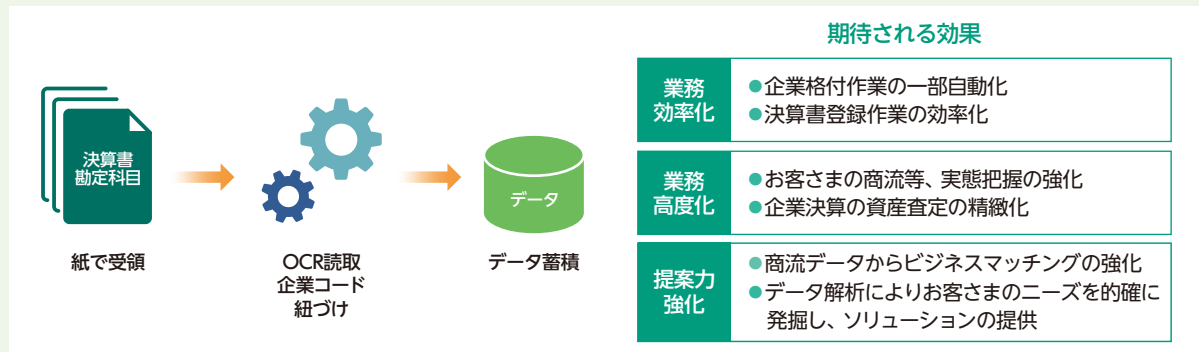
TOPIC

決算書勘定科目明細書のデータ化システムを開発・導入

商工中金は、鈴与商事株式会社、アライズイノベーション株式会社と共同で決算書勘定科目明細書のデータ化システムを開発し、2024年10月より導入しました。

構築したデータベースを解析することにより、信用リスク管理の高度化を図るほか、お客さまの潜在ニーズの発掘と最適なソリューション提供につなげてまいります。

■データ化システムのイメージ



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。

また、金利のある世界を迎えて金利変動幅が拡大する中で、預金や貸出など商工中金の資産や負債から発生する金利リスク管理の高度化を進めています。

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。

また、預金獲得競争が激化する新たな金利局面において、個人預金や法人預金など調達チャネルごとの粘着性分析等を定期的に行うなど管理の高度化を進めています。

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り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。

TOPIC

サイバーセキュリティの高度化

近年、ますます高度化・巧妙化す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」をトップリスクの一つと位置付けています。経営主導で対策に取り組んでおり、サイバーセキュリティ対応ロードマップを策定し、計画に基づいて対策の高度化を継続的に進めています。

具体的には、役員自らが参加する実践的な訓練の実施に加え、サイバーセキュリティに関する取組状況等について、定期的に取り締り会や経営会議で報告・付議を行うなど、経営層の主体的な関与のもと、全社的な体制強化を推進しています。

また、組織横断的な社内CSIRT*である「商中SIRT」では、外部の専門機関とも連携を取りながら、日々サイバー攻撃に係る情報の収集・分析・対応を行う体制を構築しています。

*Computer Security Incident Response Team：サイバーセキュリティインシデント対応チーム

コンプライアンスの取組み

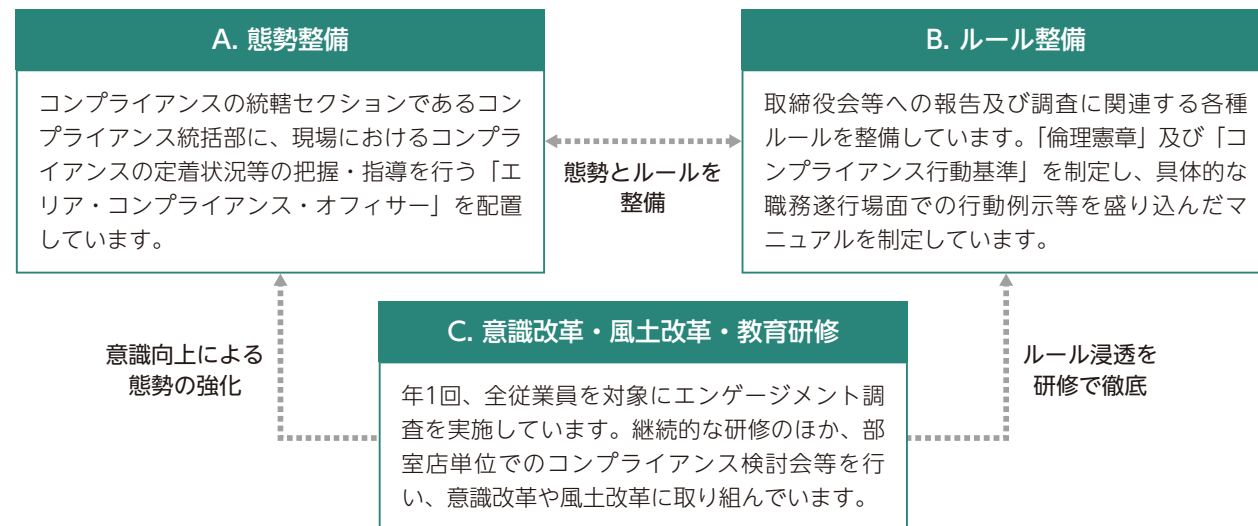
危機対応業務における不正事案を受けたコンプライアンス態勢整備の取組状況

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。

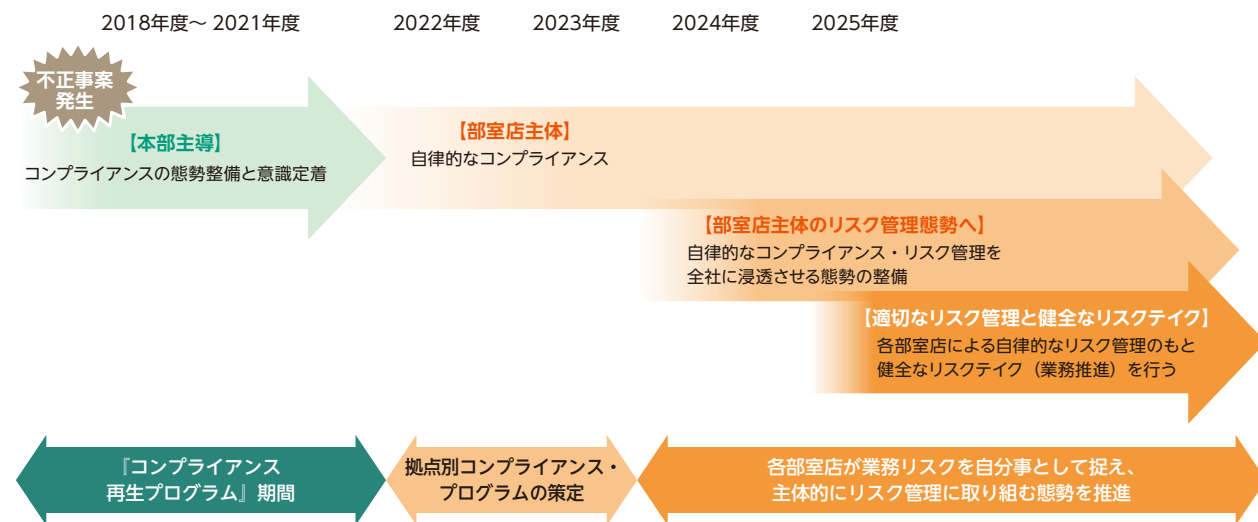
かつての不正事案の根本原因を①危機対応業務における内部統制システムの未整備と過度な業績プレッシャー、②危機対応業務の「武器」としての利用、③不正行為を惹起した本部や経営陣の姿勢とコンプライアンス意識の低下、④ガバナンス態勢の欠如、であったと認識しています。これらの認識を踏まえ、態勢を整備し、役職員のコンプライアンス意識も着実に向上してきました。

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



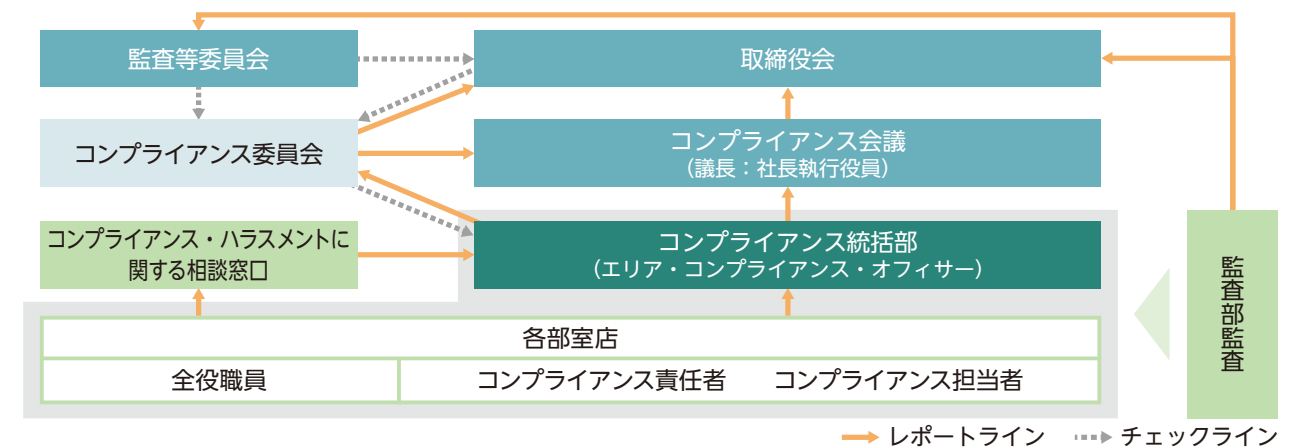
■ 不正事案発覚後の取組み【今後の取組イメージ】



コンプライアンス態勢

商工中金では、PURPOSEを実現するうえで、すべての役職員が遵守すべき規範として「倫理憲章」と「コンプライアンス行動基準」を定め、全役職員向けに継続的な研修を実施しています。また、コンプライアンス実現のための具体的な実践計画として、年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。2025年度のコンプライアンス・プログラムでは、「企業理念の浸透と健全な企業文化の醸成」「自律的なコンプライアンス・リスク管理」などへの取組みに注力しています。また、コンプライアンス・プログラムと並行して、年度ごとに「金融犯罪対策プログラム」を制定し、マネー・ローンダリング等防止や反社会的勢力の排除に向けた取組みを行っています。

社長執行役員を議長とする「コンプライアンス会議」を定期的開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、内部通報の状況等について報告を行うとともに、取締役会に報告を行い、実効性を高めています。



▶ コンプライアンス・プログラムにおける取組みの例

コンプライアンス検討会

全社的なコンプライアンス意識の向上を目的として、「コンプライアンス検討会」を定期的開催しています。検討会では、実務に即したケーススタディやグループワークを通じて、役職員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を自分ごととして理解し、コンプライアンスを最優先に考えて行動できるようになることを目指しています。

社外取締役による研修・パネルディスカッション、営業店社員との意見交換会

ガバナンスの強化と多様な視点の導入を目的として、社外取締役による研修やパネルディスカッション、営業店社員との意見交換会などを開催しています。社外取締役の豊富な経験と専門的知見を活かし、コンプライアンスに関する課題やリスクへの対応について、役職員との対話を通じて理解を深めています。

エリア・コンプライアンス・オフィサーと各部室店との対話

現場に根ざしたコンプライアンスの強化を目的として、「エリア・コンプライアンス・オフィサー（ACO）」による各部室店との定期的な対話を実施しています。この対話を通じて、各部室店の従業員が日常業務の中で直面するコンプライアンス上の疑問や懸念を共有しやすい環境を整え、全社的なコンプライアンス意識の浸透と実効性のある対応を促進しています。

自律的なコンプライアンス・リスク管理

コンプライアンス・リスク管理の枠組みである「スリーラインディフェンス」のもと、第1線である営業店・本部事業部門のリスク・オーナーシップの醸成や、各部室店が主体的にコンプライアンス・リスク管理に取り組む態勢を推進しています。第2線であるコンプライアンス統括部・リスク統括部による第1線の支援と牽制、第3線として独立した監査部による検証態勢を確立しています。

内部通報制度

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。

本窓口は、公益通報者保護法およびその指針の精神・趣旨に則り、通報者の保護を最優先に運営されています。匿名・実名を問わず通報を受け付け、公益通報対応業務に従事する限られた担当者のみが情報を取り扱うなど、厳格な情報管理体制を整備しています。これにより、通報者が特定されることのないよう配慮し、通報を理由とする人事上その他の不利益な取扱いが一切生じないよう徹底しています。

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 ▶▶		
独立性を確保した調査を実施		
処分の客観性・公平性を担保		
①	②	③
内部通報等で寄せられた事案、不祥事案等についての対応方針等を検証し、調査実施の必要性やコンプライアンス部署に対する指導・牽制を行い、取締役会に報告	コンプライアンスに係る事案の発生や対応状況を把握し、コンプライアンス部署の職務遂行の適正性について取締役会に助言	委員会がコンプライアンス向上に必要と判断した事項について取締役会に助言を実施

- 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外国法共同事業 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 取締役副会長）

- 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。

インサイダー取引等防止に向けた取組み

商工中金では、近年他社で発生した社員によるインサイダー取引事案や、それに伴うレピュテーションリスクの高まりを踏まえ、お客さまから取得した法人関係情報の管理と役職員による資産形成目的での有価証券取引の適正な実施に向けた管理態勢を強化しています。

役職員の有価証券取引の状況については、コンプライアンス統括部にて把握・確認を行う仕組みを導入しており、社内ルールの見直しや研修の充実を通じて、実効性のある管理態勢の構築と継続的な改善に取り組んでいます。

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。

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て管理責任者を設置する等、所要の態勢を整備しています。

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。

マネー・ローンドリング等防止に向けた取組み

マネー・ローンドリング等防止態勢の強化のために、2020年4月に金融犯罪対策室を設置し、関連する法規制等を踏まえて、特殊詐欺等の顧客被害拡大の防止、外国送金取引等の確認の徹底、関連情報の整備などに取り組んでいます。

マネー・ローンドリング等防止態勢の強化は国際的な潮流であり、今後も金融機関に対して継続的な態勢整備の高度化が求められます。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、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できるよう、専門人財の育成・強化、システム措置などの対策を進めています。

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											
	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	2024年度
連結経常収益	2,044	1,953	2,047	1,812	1,538		1,517	1,493	1,610	1,670	1,942
連結経常利益	349	508	584	321	216		85	306	314	223	330
親会社株主に帰属する当期純利益	124	324	373	154	145		92	185	233	156	257
連結包括利益	61	359	415	112	53		246	136	212	396	46
連結純資産額	9,038	9,353	9,723	9,640	9,594		9,795	9,884	10,051	10,402	10,384
連結総資産額	125,704	128,450	119,573	118,185	112,195		130,832	127,877	130,499	133,086	122,654
1株当たり純資産額（円）	160.48	174.92	191.95	195.04	195.44		204.71	208.80	216.48	232.63	231.78
1株当たり当期純利益（円）	5.72	14.90	17.15	7.08	6.68		4.24	8.51	10.72	7.20	11.83
連結普通株式等Tier1比率（％）	12.00	11.98	12.69	12.31	11.68		11.74	11.72	11.56	11.15	10.94
連結Tier1比率（％）	12.00	11.98	12.69	12.31	11.68		11.74	11.72	11.92	11.83	11.61
連結総自己資本比率（％）	13.37	13.13	13.53	13.00	12.38		12.68	12.77	13.19	13.03	12.88
連結自己資本利益率（％）	1.38	3.54	3.93	1.59	1.51		0.95	1.88	2.34	1.53	2.48
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,213	5,353	△ 1,656	2,239	△ 5,825		5,026	△ 3,705	△ 384	1,310	△ 5,639
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,186	1,495	166	1,135	737		△ 1,845	2,361	2,237	△ 2,465	△ 1,409
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 45	△ 105	△ 245	△ 245	△ 100		54	4	454	254	△ 15
現金及び現金同等物の期末残高	10,076	16,820	15,085	18,215	13,027		16,262	14,924	17,231	16,331	9,266
従業員数	4,102	4,080	4,083	4,113	4,020		3,909	3,765	3,712	3,701	3,691
（外、平均臨時従業員数）（人）	(1,018)	(1,047)	(1,058)	(1,036)	(1,018)		(1,018)	(1,010)	(1,008)	(1,024)	(1,046)

▶ 2024年度の業績ポイント

①業務粗利益

- 資金利益は国内金利上昇効果等によって前期比103億円増加
- 役務取引等利益はシンジケートローンやストラクチャードファイナンス等の高度金融サービスの成長により同14億円増加
- 特定取引利益はお客様の為替リスクヘッジニーズ等への適切な対応により同13億円増加
- その他業務利益には、保有債券の入れ替えによる売却損等を計上

②経費

- 基幹システム更改を含むシステム関連や人的資本等への将来に向けた投資強化により、前期比62億円増加の799億円（OHR58.4％）。引き続き適切なコントロールのもと必要な投資を実施

③与信費用

- お客様の業績回復に伴う区分上方遷移等によって前期比20億円減少の262億円を計上
- 他方で信用格付の低位層を中心にデフォルトが増加するなど業況の二極化傾向は継続しており、引き続き事業再生・経営改善支援に注力

単体業績サマリー											
	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	2024年度
業務粗利益	1,413	1,344	1,165	1,061	1,007		1,054	1,189	1,218	1,228	1,367
資金利益	1,260	1,193	1,056	946	886		979	1,036	1,075	1,106	1,209
経費	761	782	752	754	725		725	661	693	737	799
実質業務純益	652	562	413	306	282		329	528	525	491	568
与信費用（△は戻入益）	343	69	△ 194	20	71		195	207	207	283	262
経常利益	335	491	569	307	205		76	302	308	219	328
当期純利益	115	313	362	144	137		87	183	229	153	256
OHR（経費/業務粗利益）（％）	53.8	58.1	64.5	71.1	72.0		68.8	55.5	56.8	59.9	58.4
純資産額	9,091	9,377	9,715	9,623	9,566		9,699	9,797	9,971	10,195	10,218
総資産額	125,074	127,788	118,902	117,498	111,493		130,126	127,193	129,804	132,267	121,874
貸出金残高	95,395	93,568	86,481	82,897	82,941		95,214	96,078	96,390	96,274	96,420
有価証券残高	17,035	15,431	15,146	13,839	12,833		14,644	12,151	9,779	12,196	13,209
預金残高	51,648	51,090	48,922	50,579	50,820		58,936	57,079	57,863	62,352	62,234
債券残高	48,168	47,441	44,595	42,383	39,901		37,871	35,425	34,488	32,964	32,099
単体普通株式等Tier1比率（％）	12.07	12.04	12.75	12.35	11.69		11.74	11.71	11.53	11.10	10.90
単体Tier1比率（％）	12.07	12.04	12.75	12.35	11.69		11.74	11.71	11.89	11.79	11.57
単体総自己資本比率（％）	13.41	13.17	13.57	13.02	12.39		12.68	12.76	13.16	12.99	12.84
自己資本利益率（％）	1.28	3.39	3.80	1.49	1.43		0.91	1.87	2.32	1.52	2.51
従業員数 （外、平均臨時従業員数）（人）	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)	3,375 (933)

ESG情報 (2025年9月30日現在)

外部評価



「プラチナくるみんプラス」
認定



東京金融賞2024
サステナビリティ部門受賞



健康経営優良法人2025
大規模法人部門



2025 J-Win
ダイバーシティ・アワード
ベーシック部門 準大賞



令和6年度 大阪市女性活躍
リーディングカンパニー
市長表彰 優秀賞



はたらく
Well-being AWARDS
2025
FR部門 受賞



えるぼし認定

イニシアティブへの参画

気候関連財務情報開示タスクフォース



自然関連財務情報開示タスクフォース



格付 (2025年9月30日現在)

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

コーポレートデータ (2025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
資金量	9兆5,352億円 (うち 預金 6兆2,234億円 譲渡性預金 1,018億円 債券 3兆2,099億円)
貸出金	9兆6,420億円
拠点数	国内103 海外5 (2025年9月30日現在)
社員数	3,464人

■グループ会社 (2025年9月30日現在)

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 MIRAIハーベスト	東京都東村山市 美住町2-10-1	事務代行業務	2025年 4月1日	15	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	-
株式会社商工中金 ヒューマンデザイン	東京都中央区 八重洲2-10-17	人材サービス業務	2024年 11月20日	50	100.00	-

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、約90年にわたり、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。

中小企業専門金融機関として設立 業務の拡充とともに中小企業の成長をサポート

1936

1936（昭和11年）

- ▶「商工組合中央金庫法」施行、業務開始

1952（昭和27年）

- ▶全都道府県に店舗設置

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

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、「中小企業特別相談窓口」設置、セーフティネット機能を発揮

2001（平成13年）以降

- ▶再生支援プログラムを拡充

2006（平成18年）以降

- ▶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



創立当時の当金庫が間借りしていた日本興業銀行本店（1936年）

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）

- ▶危機対応業務に係る不正事案が発覚

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

- 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

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づ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、政府保有株式の処分により改正商工中金法が施行され、商工中金は民営化しました。

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）

- ▶「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

2024（令和6年）

- ▶人財サービス子会社商工中金ヒューマンデザインを設立

- 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

政府保有株式処分により民営化 中小企業による中小企業のための金融機関へ

2025

2025（令和7年）

- ▶障がい者雇用促進のための子会社商工中金 MIRAI ハーベストを設立
- ▶ミッドタウン八重洲本部の設置 [Pick Up](#)
- ▶商工中金による政府保有株式の自己株式取得を実施
- ▶改正商工中金法の施行



ミッドタウン八重洲本部（2025 年）

PICK UP

ミッドタウン八重洲本部の設置

2025年5月1日に、東京ミッドタウン八重洲へ本部機能の一部を移転しました。これにより人的資本経営の高度化や中小企業の皆さまの更なる企業価値向上に向けてあるべき本部機能を確立し、PURPOSEの実現を目指します。

▶…お客さま支援の取組み

- 2025 年 米国関税措置の実施