

2024年3月期決算説明会

ご説明資料

— 2024年6月13日 —

お客さまと真摯に向き合い、変化につよい社会を実現していきます

コロナ禍を経て、経済は緩やかな回復を取り戻しましたが、多くの企業が産業構造の変化に直面しました。商工中金のお客さまである中小企業も、原材料・エネルギー価格の高騰や、人手不足、運輸・建設業界等のいわゆる「2024年問題」、DX、GX等の対応すべき多くの課題を抱えています。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する。」というPURPOSEのもと、お客さまの経営課題解決をお手伝いし、変化につよい社会を実現するべく当金庫自身の変革を進めています。

最大の経営資源である人財の育成やDXプロジェクトは、ビジネスモデルを支える先行投資としてしっかりと進めていきます。また、今春には本部組織を抜本的に見直し、意思決定のスピードアップやお客さまへのきめ細かな対応ができる体制としました。加えて、民営化後の業務範囲拡大も視野に、経営環境の変化にスピーディーに対応できるガバナンスの強化にも取り組んでいます。

今期が最終年度である中期経営計画の着実な実行を通じて、「お客さまの企業価値向上へのサポートが、自ずと商工中金の収益にも繋がる」ビジネスモデルを発展させてきました。これからも「中小企業による中小企業のための金融機関」として、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。

代表取締役社長

関根 正裕



本説明会のポイント

2024年3月期決算（単体ベース）

	2024/3実績	前期比	要因等
業務粗利益	1,228億円	+10億円	貸出ボリュームは前年度末程度を維持。ストラクチャードファイナンス等の高度金融サービス領域の成長を主要因とし、業務粗利益は前期比10億円の増加
経費	737億円	+44億円	人的資本投資やシステム関連投資等の先行投資により前期比44億円増加。OHRは60%程度
与信費用	283億円	+75億円	私的整理案件や粉飾による倒産・デフォルトが増加し前期比75億円増加
当期純利益	153億円	△76億円	前期比76億円の減益であるが配当原資を安定的に確保

トピックス

中期経営計画

サービスのシフト

- 事業承継・M&A支援(174件)やストラクチャードファイナンス(140件) 等、増加するお客さまのニーズに着実に対応

差別化分野

- スタートアップ支援は前期に続き280件程度の実績
- サステナブルファイナンスは取組みが加速し、累計550億円超の実績
- 経営改善支援先のランクアップが増加

企業変革

- 人的資本戦略に基づき、実践状況を可視化し、全社を挙げて取組み

2025年3月期目標

- 業務粗利益の成長とOHR60%水準の経費コントロールにより、業務純益500億円程度の目標

	2025/3 目標	前期比
業務粗利益	1,270億円 程度	+42億円
業務純益	500億円 程度	+9億円
純利益	160億円 程度	+7億円
OHR	60.0% 程度	同水準

持続可能な社会の実現に向けた取組み

- 商工中金グループ人権方針の策定等、態勢整備が進展
- インパクト預金、脱炭素コンサルティングサービス等、お客さま支援の取組みを拡充
- 気候変動リスクの測定や分析を高度化

商工中金法改正と今後の取組み

- 2024年4月15日に関東財務局より政府保有株式の一般競争入札に関する公告があり、スケジュールが具体化
- 民営化後の業務範囲拡大等を踏まえ、様々なサービス展開を検討

1 2024年3月期決算の概要

● 2024年3月期決算の概要	・・・ 6	● 経費	・・・ 11
● 資金運用勘定残高等の推移	・・・ 7	● 自己査定状況・不良債権の推移	・・・ 12
● 貸出金利回り等の推移	・・・ 8	● 有価証券運用の状況	・・・ 13
● 金利感応度分析	・・・ 9	● 資金調達状況及び債券発行実績	・・・ 14
● ソリューション業務に関する収益	・・・ 10	● バゼル規制関連比率	・・・ 15

2 中期経営計画（2022～24年度）の実行状況

● 中期経営計画(2022～24年度)の概要	・・・ 17	● 主要戦略③ 企業変革	・・・ 20
● 主要戦略① サービスのシフト	・・・ 18	● トピックス（企業変革）	・・・ 21
● 主要戦略② 差別化分野S・E・T	・・・ 19	● 目標とする経営指標	・・・ 22

3 持続可能な社会の実現に向けた取組み

● “SPEED”の視点による持続可能な社会への貢献	・・・ 24	● サステナブル経営支援の進展	・・・ 26
● TCFD提言への取組み	・・・ 25	● 気候変動リスクへの対応	・・・ 27

4 商工中金法改正と今後の取組み

● 民営化を巡る今後のスケジュール	・・・ 29	● 法改正を踏まえた業務範囲の拡大～人財に関するサービス・・・	31
● 法改正を踏まえた業務範囲の拡大	・・・ 30		

Appendix

● 商工中金の特性	・・・ 33	● 商工中金の概要	・・・ 35
● 貸出金の構成	・・・ 34		

1

2024年3月期決算の概要

2024年3月期決算の概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2022/3期	2023/3期	2024/3期	前期比
業務粗利益	1,189	1,218	① 1,228	10
資金利益	1,036	1,075	1,106	30
役務取引等利益	74	83	111	28
特定取引利益	61	84	65	△18
その他業務利益	17	△23	△54	△30
コア業務粗利益	1,185	1,246	1,261	15
経費(△)	661	693	② 737	44
実質業務純益	528	525	491	△33
コア業務純益（一般貸引繰入前）	523	552	524	△28
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	3	7	△8	△15
臨時損益	△223	△209	△281	△71
不良債権処理額(△)(b)	204	200	291	91
経常利益	302	308	219	△89
特別損益	6	1	△10	△11
法人税、住民税及び事業税(△)	80	103	100	△3
法人税等調整額(△)	44	△23	△44	△20
当期純利益	183	229	153	△76

与信費用 (a)+(b)（△は戻入益）	207	207	③ 283	75
ROA（当期純利益ベース）	0.14%	0.17%	0.11%	△0.06%
ROE（当期純利益ベース）	1.87%	2.32%	1.51%	△0.80%
総自己資本比率	12.76%	13.16%	12.99%	△0.17%
普通株式等Tier1比率	11.71%	11.53%	11.10%	△0.43%
不良債権比率	2.5%	2.8%	3.1%	0.3%

●コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。

●実質業務純益は、業務粗利益から経費を控除。

●コア業務純益（一般貸引繰入前）は、実質業務純益から国債等債券損益を控除。コア業務純益に含まれる投資信託解約損益は2022/3期該当なし、2023/3期該当なし、2024/3期は1億円。

●ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。

●不良債権比率：詳細はP.12「不良債権の推移」のとおり。

●自己資本比率は、2023/3期よりパーゼルⅢ最終化を適用。

ポイント

①【業務粗利益】

高度金融サービスの成長を主因に増収トレンドを継続

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

②【経費】

経費コントロールのもと目標とするOHRを維持

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

③【与信費用】

倒産・デフォルトの増加により与信費用は増加

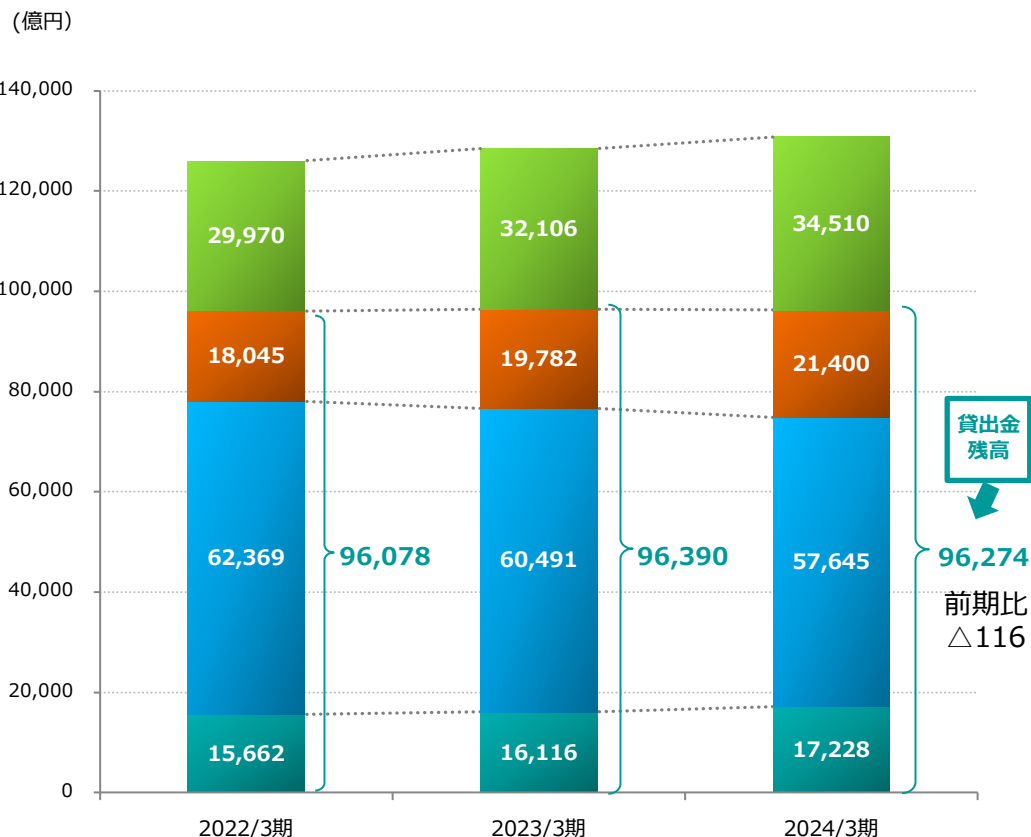
- ・ 私的整理案件や粉飾による倒産・デフォルトが増加し前期比75億円増加の283億円。期末にかけて単月実績が前年同月を下回る傾向もみられたが、引き続き経営改善・事業再生支援に注力

資金運用勘定残高等の推移

- 貸出金残高は、危機対応融資の据置期間終了による返済が本格化した一方、差別化分野を含むプロパー融資にて資金ニーズに対応した結果、前年度末程度を維持。

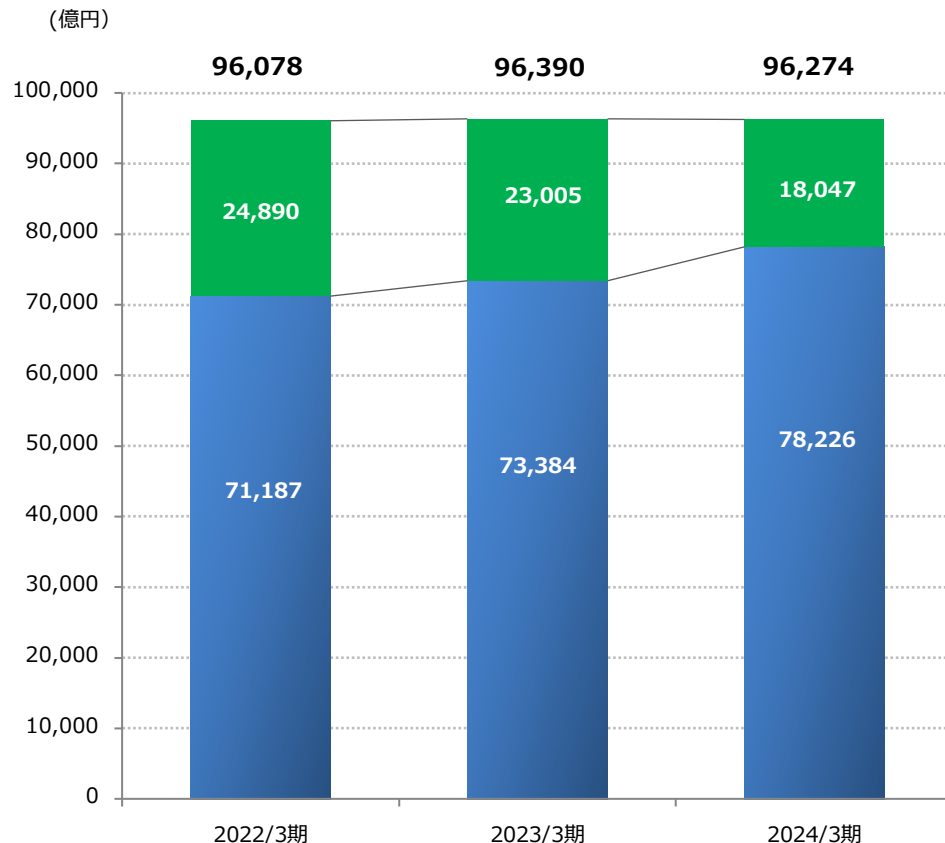
資金運用勘定残高の推移

■ 設備資金 ■ 長期運転資金 ■ 短期運転資金 ■ その他資金運用勘定



貸出金残高の推移

■ プロパー融資 ■ 危機対応融資



貸出金利回りの推移

- 貸出金利回りは、これまでの市場金利低下局面においても横ばいを維持してきたところ、2023年度は市場金利に合わせ上昇の兆し。
- 今後、順次市場金利上昇の影響が反映されていく見通し。

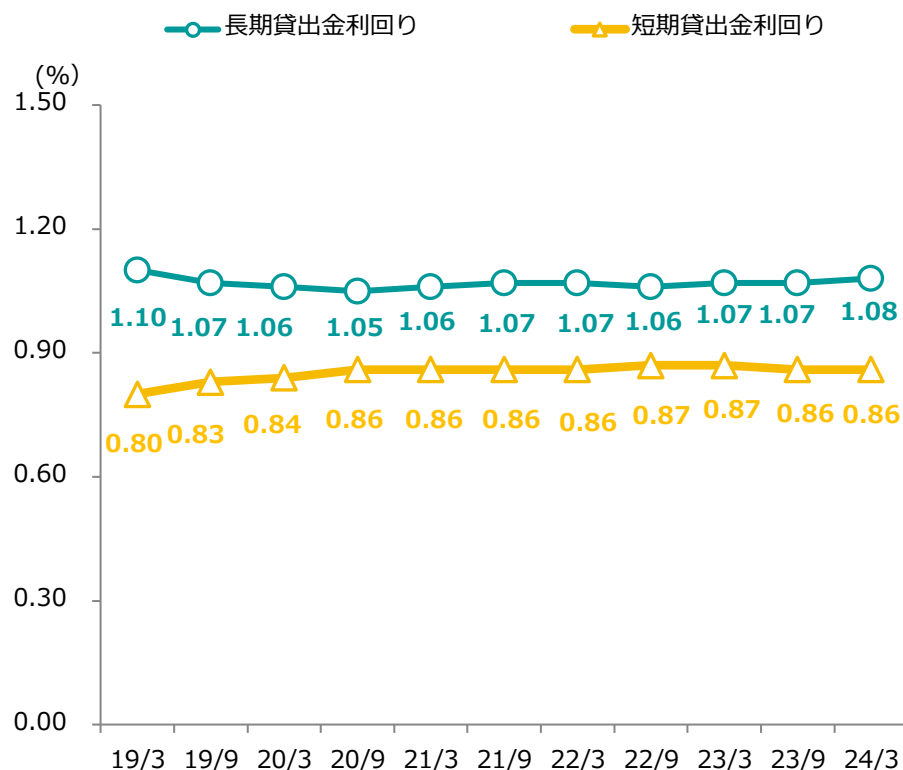
総資金利鞘等の推移

(%)

	2023/3期	2024/3期	前期比
資金運用利回り①	0.85	0.84	△0.00
貸出金利回り ②	1.04	1.05	0.00
有価証券利回り	0.36	0.51	0.14
資金調達原価 ③	0.62	0.65	0.02
預金債券等原価 ④	0.73	0.77	0.03
預金債券等利回り ⑤	0.04	0.04	0.00
経費率	0.68	0.72	0.03
総資金利鞘 ①－③	0.22	0.19	△0.03
預貸金利鞘 ②－④	0.31	0.28	△0.03
貸出・預金等利回り差②－⑤	1.00	1.00	△0.00

● 国内業務部門における実績

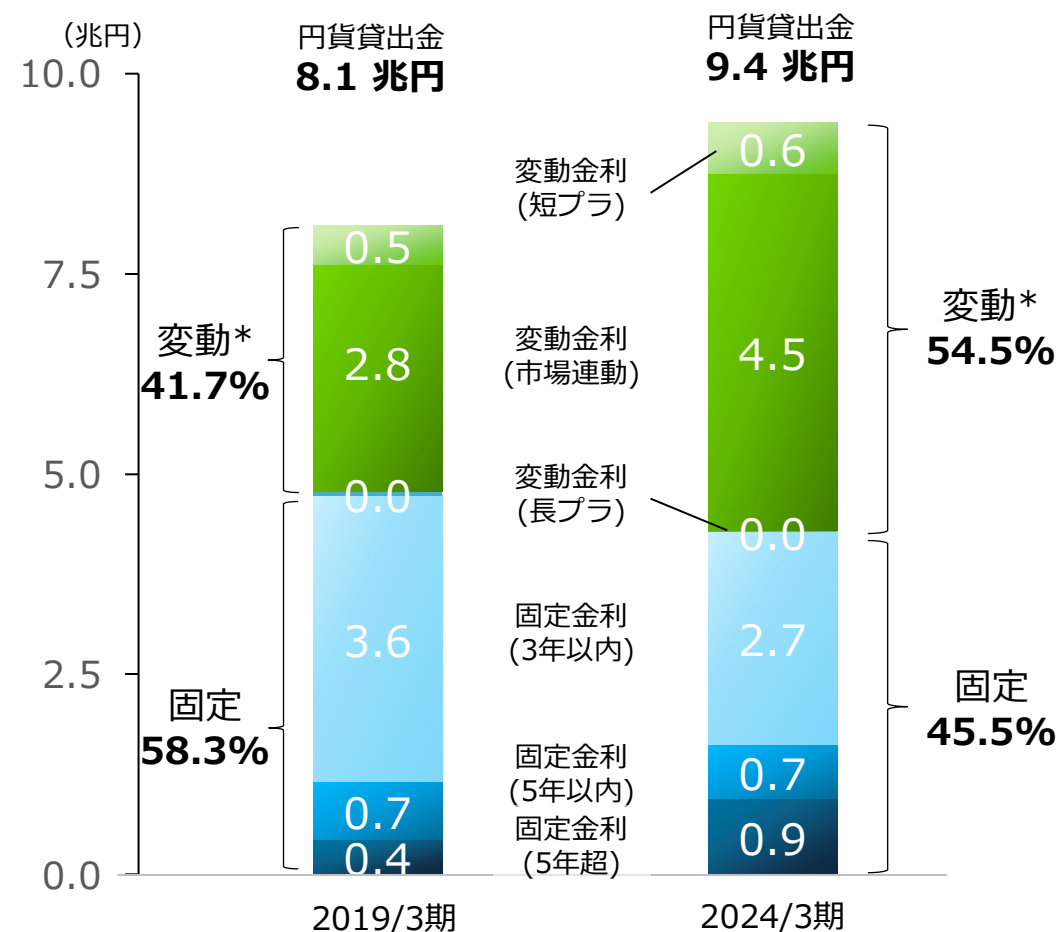
貸出金利回りの推移



● 国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。

金利感応度分析

- 貸出金に占める変動金利貸出の割合は5割超。また、固定金利貸出のうち6割程度は残存年数が3年以内。
- 金利上昇は収益にポジティブな影響が期待され、機会を最大限に活用するため、ALMの観点から適切なヘッジ戦略や有価証券運用を含めたポートフォリオの適時の見直しを実施していく。



*1年以内の固定金利貸出を含む

変動金利貸出

- 変動金利貸出の割合は全体の54.5%
- 金利上昇により変動金利貸出の利息収入増加が見込まれる
- 金利が10bps上昇した場合の貸出金利息の増収影響は5年後時点で約130億円**
(調達コストを勘案した収支改善効果は同約35億円)

固定金利貸出

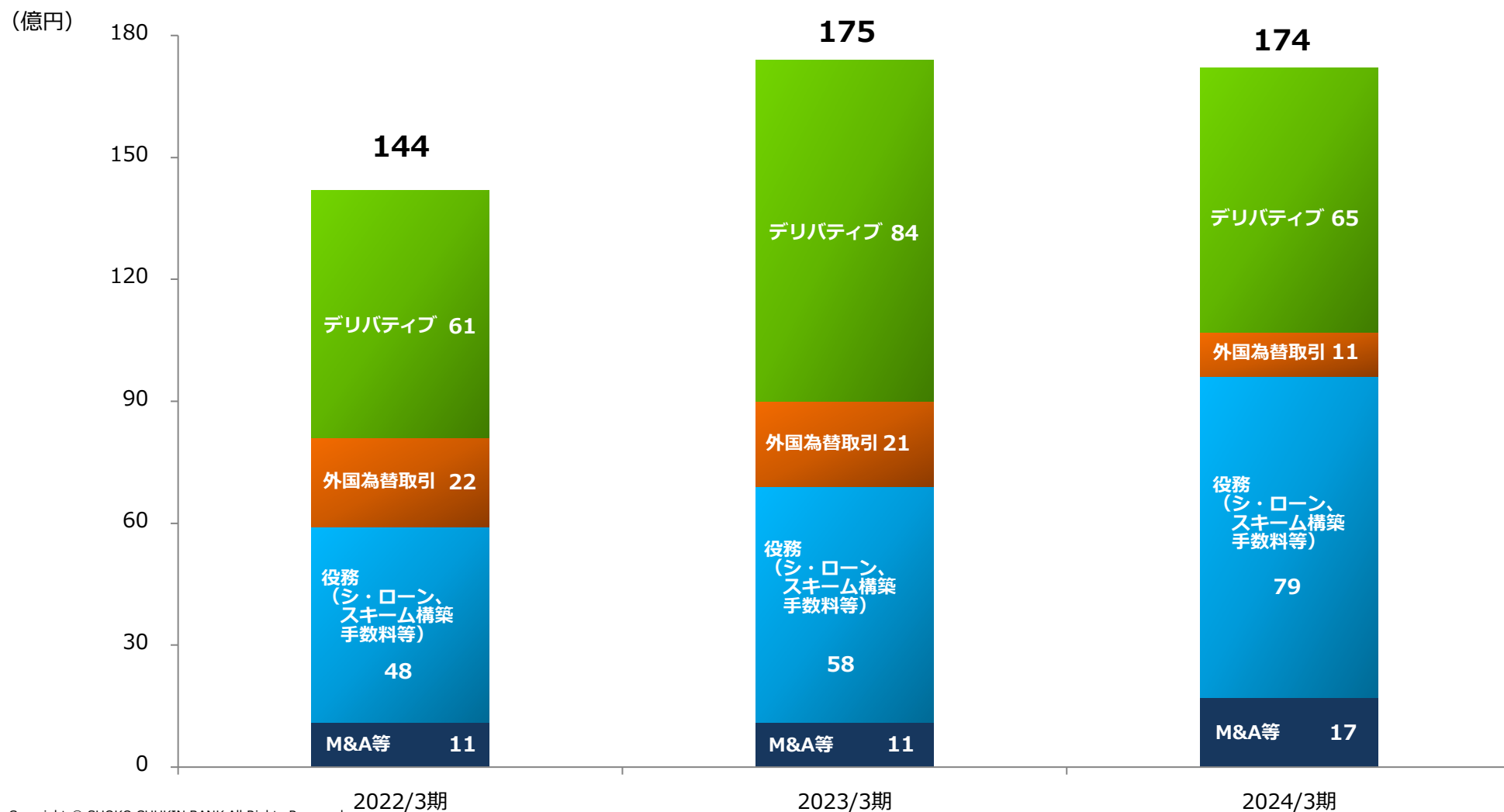
- 固定金利貸出の割合は全体の45.5%
- 金利上昇局面で機会損失が生じる可能性があるものの、3年以内の貸出が固定金利貸出全体の6割程度

**試算条件

- 短期プライム上昇: 短期プライムレートが10bps上昇した場合の影響額
- 短期金利上昇: TIBORが10bps上昇した場合の影響額
- 長期金利上昇: TIBOスワップレート各年限が10bps上昇した場合の影響額
- 貸出残高と貸出スプレッドは、24年3月末の残高を維持

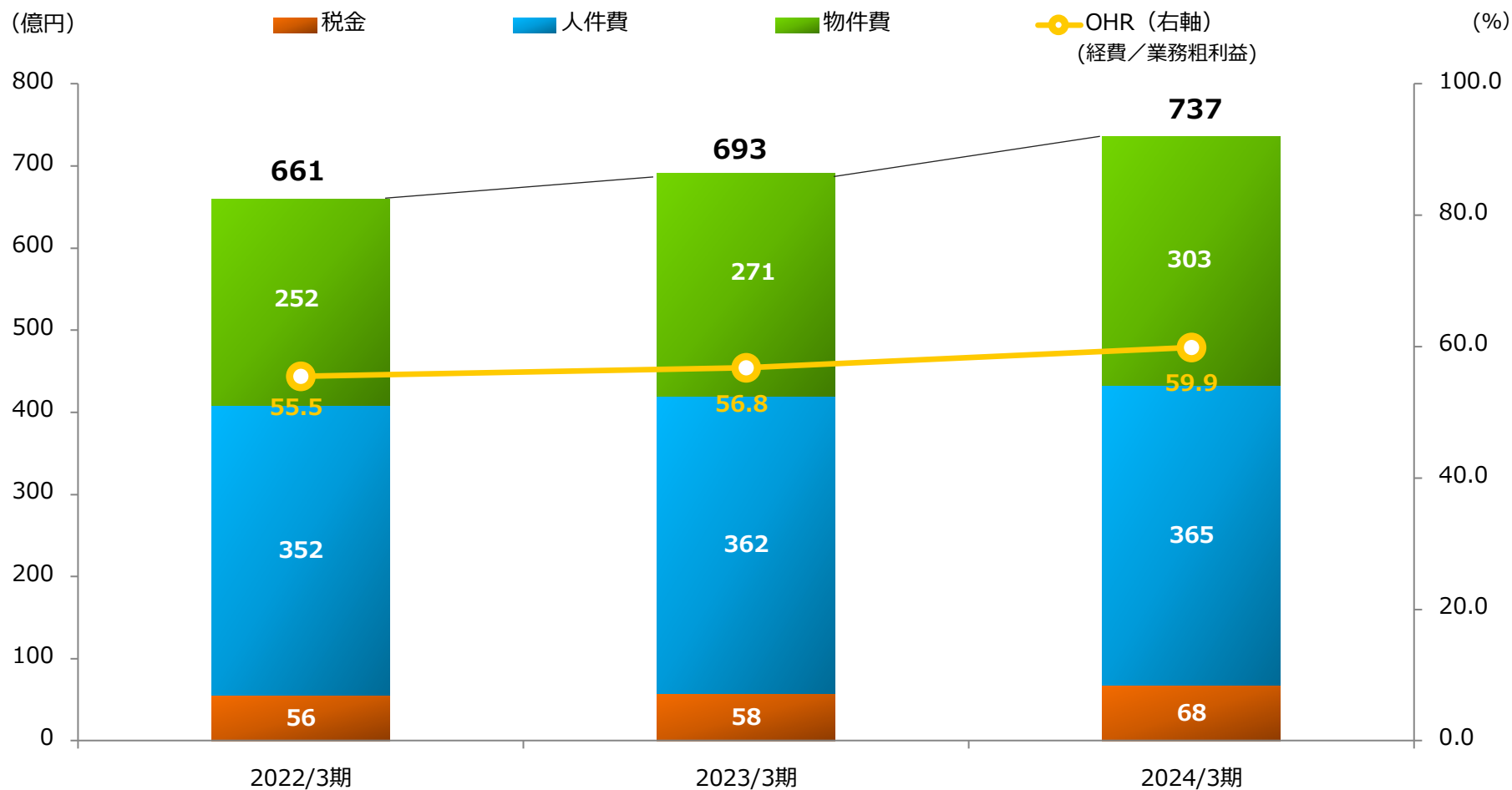
ソリューション業務に関する収益

- デリバティブ収益が前期比19億円減少したが、シンジケートローンやストラクチャードファイナンス、M&Aのニーズ増加に着実に対応した結果、ソリューション収益全体では174億円を計上。



経費

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



自己査定状況・不良債権の推移

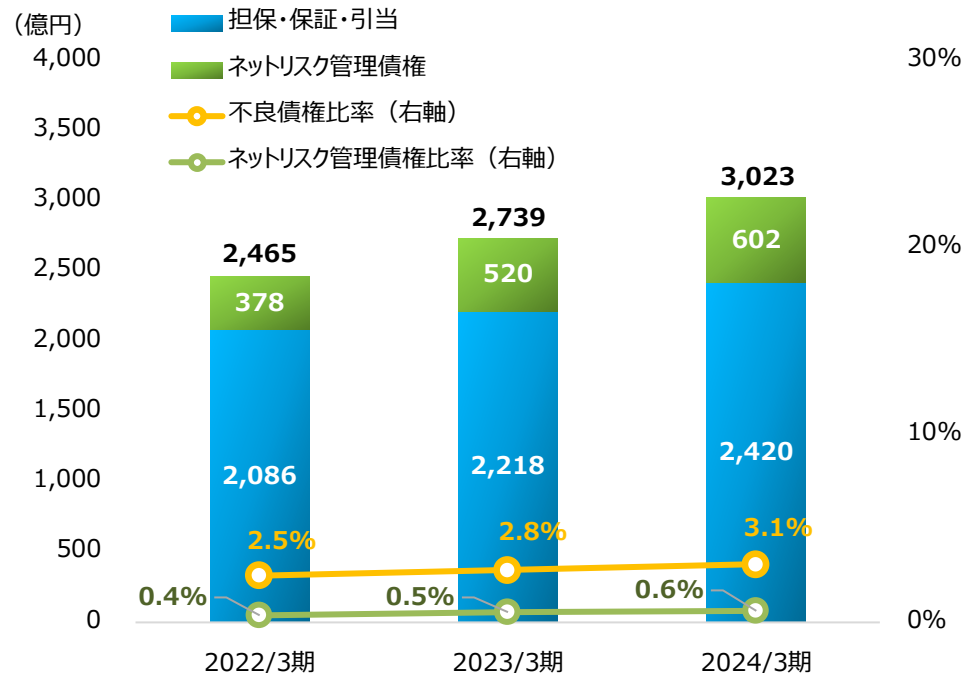
- 要注意先残高が約2,300億円減少し、正常先残高が約2,000億円増加する一方で、要管理先、破綻懸念先も若干の増加。
- 不良債権は要管理債権の増加等により前期末比284億円増加し、不良債権比率は同0.3%上昇。
- 不良債権の8割程度は引当金や担保等によりカバーされており、ネットリスク管理債権比率は0.6%と低位を維持。

自己査定の取引先区分別残高

	2023/3期		2024/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	549	0.5%	579	0.6%
実質破綻先	511	0.5%	587	0.6%
破綻懸念先	1,749	1.8%	1,853	1.9%
要注意先	37,677	38.5%	35,397	36.1%
要管理先	712	0.7%	892	0.9%
その他 要注意先	36,964	37.8%	34,505	35.2%
正常先	57,461	58.7%	59,506	60.8%
合 計	97,949	100.0%	97,924	100.0%

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

不良債権の推移



- (※ 1) 不良債権は、金融再生法に基づく開示対象債権と同一の基準にて開示。
- (※ 2) 不良債権比率は、正常債権を加えた総与信残高に占める上記※ 1の割合。
- (※ 3) ネットリスク管理債権は、正常債権を加えた総与信残高に占める、担保・保証・引当によりカバーされていないリスク管理債権。
- (※ 4) ネットリスク管理債権比率は、正常債権を加えた総与信残高に占める上記※ 3の割合。
- (※ 5) 上記(※ 1～4)の金額及び比率はIV分類額控除後で算出しております。

有価証券運用の状況

- 金利動向を注視しつつ国内債券を中心に運用し、国債が前期末比2,192億円増加。債券価格や金利の動向をもとに資産を入れ替え、2024/3期の有価証券評価差額は+200億円。
- 有価証券運用約1.2兆円のうち国内債が約8割と株式や外債の割合は低く、市場リスクは限定的。

有価証券種類別残高

種類	2023/3期		2024/3期		残高増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	3,408	35%	5,600	46%	2,192
地方債	4,453	46%	4,289	35%	△163
短期社債	—	—	199	2%	199
政府保証債	129	1%	43	0%	△85
(取引先発行) 私募債	123	1%	83	1%	△39
その他社債	591	6%	623	5%	32
株式	462	5%	565	5%	103
その他の証券	611	6%	789	6%	177
うち外国債券	13	0%	106	1%	92
合計	9,779	100%	12,196	100%	2,416

(億円)

評価差額

	2023/3期	2024/3期
評価差額	105	200
満期保有目的	△127	△197
その他有価証券	233	397
うち株式	206	291

(億円)

銀行勘定の金利リスク

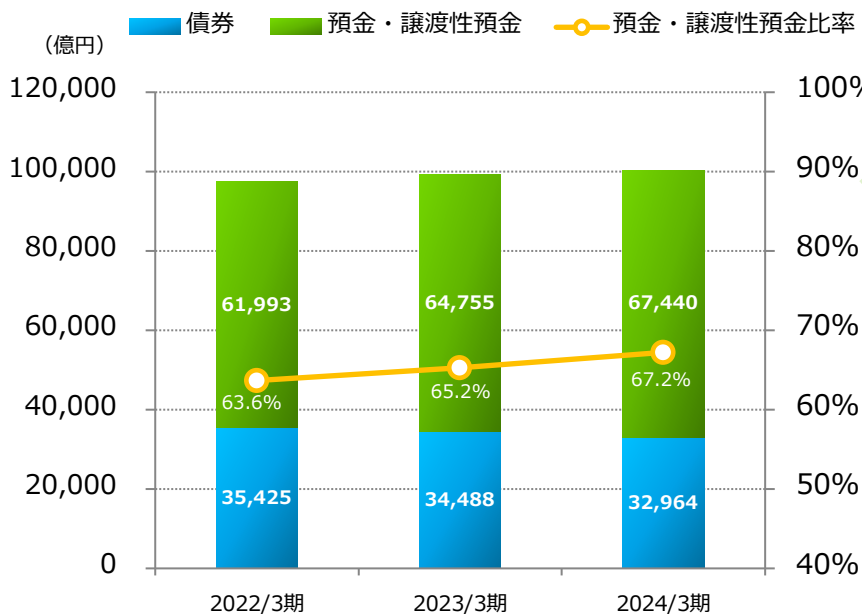
	2023/3期	2024/3期
ΔEVE最大値 (①)	477	411
Tier1資本の額 (②)	9,874	10,281
重要性テスト (①/②)	4.8%	3.9%

(億円)

資金調達の状況及び債券発行実績

- 個人預金、法人預金、債券（金融債）の三本柱により十分な調達額を確保。
- 法人預金の増加により、調達に占める預金・譲渡性預金の比率は67.2%に上昇。

調達の内訳

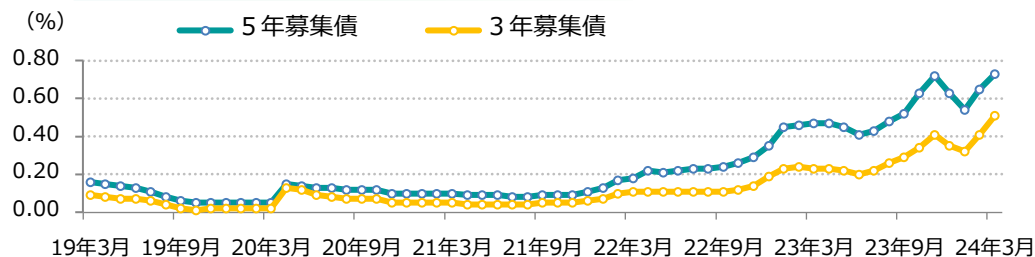


預金受入先の内訳

(億円)

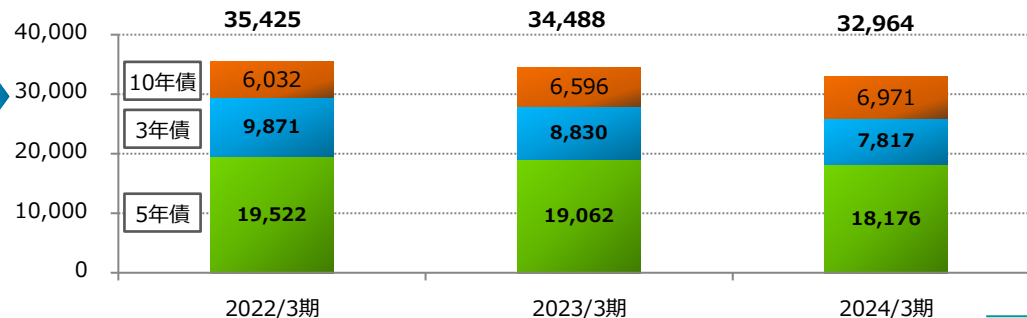
	2023/3期	2024/3期	増減
一般法人等	40,285	44,375	4,090
個人	24,469	23,064	△1,405
マイレベスト	19,284	17,732	△1,552
合計	64,755	67,440	2,685

発行条件の推移



債券残高の内訳

(億円)



債券の年度間発行方針

<発行スタンス>

- 資金効率を高めるため、資金ポジションをみながら弾力的に発行。

<発行実績>

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

バーゼル規制関連比率

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

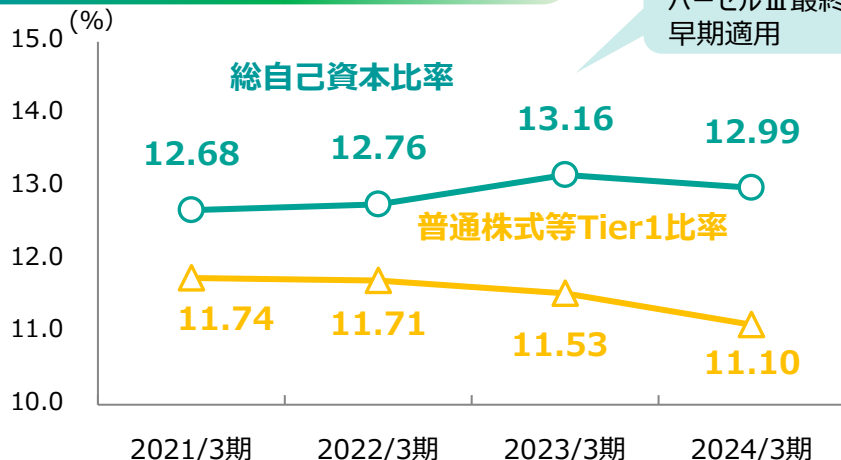
自己資本等の推移

(億円)

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
総自己資本の額	10,277	10,928	11,326
普通株式等Tier1	9,430	9,574	9,681
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,170
うち政府保有株式	1,016	1,016	1,016
うち危機対応準備金	1,295	1,295	1,295
うち特別準備金	4,008	4,008	4,008
うち利益剰余金	2,146	2,331	2,439

自己資本比率の推移

2023/3期
バーゼルⅢ最終化
早期適用



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

レバレッジ比率の推移

	2023/3期	2024/3期
単体レバレッジ比率	8.56%	8.77%
連結レバレッジ比率	8.61%	8.82%

流動性カバレッジ比率の推移

	2023/3期 第4四半期	2024/3期 第4四半期
単体流動性カバレッジ比率	236.0%	194.5%
連結流動性カバレッジ比率	228.7%	186.9%

安定調達比率の推移

	2023/3期	2024/3期
単体安定調達比率	117.2%	129.5%
連結安定調達比率	116.1%	127.9%

2

中期経営計画（2022～24年度）の実行状況

中期経営計画(2022~24年度)の概要

計画策定時の 課題認識

2030年の社会・中小企業

人口減少

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

サステナビリティ

- ・温室効果ガス削減目標
2013年度対比46%

新しい社会・経済システム への対応や変化が必要に

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

中期経営計画期間 (2022~2024)

長期的に目指す姿

新たな企業理念を根幹とし、その実現に向け取り組んでいく。

企業理念

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。

MISSION

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

基本方針

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

主要戦略

サービスのシフト

中小企業に不足する
リソースの提供

- ・情報サービス
- ・人財サービス
- ・高度金融サービス

差別化分野の確立

中小企業のライフステージ毎の
経営課題への対応強化

- ・スタートアップ支援
- ・サステナブル経営支援
- ・事業再生支援

企業変革

従来型の金融機関の枠を超え、
新しいチャレンジを育む

- ・Well-being・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



いままでの金融を超えた お客さまのパートナー

変化しつづける社会課題にチャレンジし、
ともに持続的成長を可能とする経営を
追求。

その実現を支える
人と組織が強みを発揮し、

充実を感じられる
社会・企業の姿を目指す。

主要戦略① サービスのシフト

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

主な取組実績

情報サービス

診断サービス

- 診断サービス・ツールの整備・提供

コンサルティング・本業支援

- コンサルティング・本業支援の拡大
- 海外展開支援の強化

- DX・ITサーベイのリニューアル及びサーベイ後のソリューション拡充によるDX支援を推進
- 事業承継を起点とした複合的なソリューション提案の推進
- ハノイ駐在員事務所の設置により、ベトナム進出先の資金需要や本業支援ニーズの把握を強化

	2023/3期	2024/3期
診断サービス*	1,500件程度	1,200件程度
事業承継・M&A支援	計149件	計174件

*ESG診断、DX・ITサーベイ、幸せデザインサーベイの合計

人財サービス

経営人材等の提供

- アライアンスの活用
- 出向政策を通じた人材供給

- 当金庫OB人材の活用も含め、経営課題を有するお客さまへの出向を拡大
- 人財サービスの拡充に向け、経営人材ニーズへの対応が可能な人材紹介業や、幸せデザインサーベイ・パーパスワークショップ・人づくりカレッジ等の人材育成事業の展開等に向けた態勢整備を実施

	2023/3期	2024/3期
提携先と連携した人財マッチング件数	31件	23件

高度金融サービス

オーダーメイド型ファイナンス

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

投資業務

- メザニンを含む投資案件対応力の強化
- 外部連携先との協働の強化

- PE ファンド等とのリレーションを強化するとともに、ストラクチャードファイナンス案件の拡大や、ミドル・バック部署の態勢強化等により取り組みを加速
- 事業承継や事業再生に加え、成長投資や事業展開、経営安定化等の課題に対するエクイティ活用を強化

	2023/3期	2024/3期
ストラクチャードファイナンス	69件	140件
エクイティファイナンス・メザニンファイナンス	計44件	計42件

主要戦略② 差別化分野 S・E・T

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

主な取組実績

S Startup

スタートアップ支援

スタートアップ特有の課題を
踏まえ一貫通貫のサポート

- 顧客支援の高度化や継続的なスキル・ノウハウの蓄積、VC等との外部連携強化を見据え、推進態勢を強化
- スタートアップビジネスマッチングツール等の活用により、スタートアップ企業の成長支援と中小企業の生産性向上等を同時に実現する取組みを加速

	2023/3期	2024/3期
スタートアップ企業に対するファイナンス	280件 420億円 程度	280件 330億円 程度
スタートアップ企業への ビジネスマッチング 取次件数	350件 以上	1,050件 以上

E ESG

サステナブル経営支援

“SPEED”の視点※を活用した
事業性評価や顧客支援を推進

※商工中金が独自に定めた基本的な視点。
詳細はP24をご覧ください

- ESG 診断の効果的な活用等、経営者との深度ある対話を推進し、潜在的なニーズを把握することで、サステナブルファイナンスやビジネスマッチング等の具体的なソリューション提供を強化
- CO2可視化から削減までのロードマップ策定・フォローによる脱炭素経営コンサルティングを中心に支援メニューの拡張・拡大を図り、脱炭素経営支援の取組みを推進

	2023/3期	2024/3期
ESG診断サービス 提供	800件 程度	450件 程度
サステナブル ファイナンス (期末件数・残高)	51件 190億円	142件 551億円

T Turn Around

事業再生支援

専門性向上と対応力の底上げにより
事業再生のトップブランドを構築

- コロナ関連融資の返済本格化や倒産増加を踏まえ、本部専門部署による継続的な伴走支援を通して、顧客の営業CF改善等企業価値向上に向けた取組みを強化
- 商工中金キャピタルとロングブラックパートナーズ社との合弁会社による事業再生ファンドの創設や、プレDIPファイナンス等、再生スキームのラインナップを拡充し、抜本的な再生支援の取組みを強化

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

主要戦略③ 企業変革

- 商工中金の人的資本経営においては、「お客さまの価値向上のため、変革しつづける人財」の採用、育成を実施。
- 人的資本の充実にに向けた実践状況を可視化し、全社を挙げて取組みを推進。

人的資本戦略の指標及び目標

戦略	指標（※1）	2023年度実績値	2026年度目標
a. 価値観醸成の取組み	管理職に占める女性労働者の割合	8.7%	20%
	新卒総合職採用に占める女性労働者の割合	33.8%	50%
	有給休暇取得率	79.6%	90%
	育児休業取得率	男性84.8% 女性 100%	男性100%
	パーパスワークショップ参加人数	3,941人	－
b. キャリアサポート施策の取組み	インハウスインターン応募者数累計（※2）	466人	－
	社内兼業応募者数累計（※2）	247人	－
	キャリア・チャレンジ制度応募者数累計（※2）	106人	－
c. 企業内大学の取組み	一人当たり研修費	75,336円	－
人的資本アウトカム	従業員エンゲージメント調査項目「今後も今の会社で働きたいと思う」	81.1%	－
	eNPS（※3）	△42.5%	－

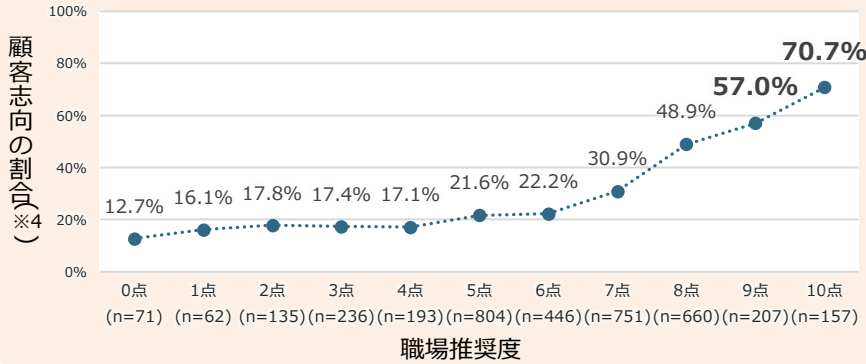
※1 指標はすべて当金庫単体で集計
※2 キャリアサポート施策の取組みはそれぞれ2022年度以降の累計実績
※3 eNPS…Employee Net Promoter Store
「親しい知人や友人にあなたの職場をどれぐらい勧めたいか」を数値化したもの。職場推奨度を0～10点で従業員が評価、回答し、9～10点を付けた「推奨者」の割合から0～6点を付けた「批判者」の割合を引いた数値。eNPSはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Syetems,inc.の役務商標であります

従業員エンゲージメント調査

項目	2022年度	2023年度	差分
eNPS	△48.8%	△42.5%	+6.3pt
継続勤務意向 （そう思う層）	77.6%	81.1%	+3.5pt
パーパス理解度 （パーパスを理解している率）	94.4%	95.2%	+0.8pt
マイパーパス実践度 （当てはまる層）	69.2%	72.8%	+3.6pt
ダイバーシティ満足度 （満足している層）	48.4%	56.0%	+7.6pt

職場推奨度と顧客志向の関係

商工中金では、毎年従業員に対してエンゲージメント調査を実施しています。従業員による職場推奨度が高まるほど、顧客志向度が高まることが分かっているため、従業員エンゲージメントの向上を重視しています。



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

トピックス（企業変革）

2024年4月 デジタル戦略の推進～商工中金Bizリンクの全店稼働

- デジタル戦略の一環である顧客接点・体験改革のため、法人・個人事業主さま向けポータルサイト「商工中金Bizリンク」の全店稼働を開始。
- 各種手続き・提供サービスのオンライン化や同時稼働したCRM/SFAとの連携等により、お客さまの生産性向上・経営課題解決と商工中金自身の業務高度化を目指す。



「商工中金Bizリンク」の未来を公開中

本サービスのイメージを知って頂くためにも是非ご覧ください。

商工中金 Bizリンク 検索



2024年4月 地域産品プロデュース

- 2023年9月より三菱地所株式会社様と株式会社中川政七商店様による共同プロジェクト「アナザー・ジャパン*」と連携を開始。
- この取り組みでは、学生と商工中金のお取引先企業が共同で地域産品を開発し、2024年4月より順次「アナザー・ジャパン」店舗にて販売を開始。

2024年6月から始まるアナザー・チュウブ展にて販売する共同開発商品



株式会社石友様
新商品：Fujisan
（お香立ての指輪）



藤精機株式会社様
新商品：FUJI MASU
（ステンレスの升）



東濃陶器株式会社様
新商品：BENTO
（カトラリーレスト）

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

- 商工中金は地域メーカーの新しい挑戦をサポートするため、商品開発に向けた準備として商品開発講座を提供しました。この取り組みは、OEMやBtoB事業に従事している企業にとって、お客さまから直接意見を聞く貴重な機会となり、新商品開発にも貢献しています。
- 今後もこのような地域産品開発プロジェクトを通じて、中小企業や地域社会の発展に貢献していきます。

目標とする経営指標

- 業務粗利益の成長とOHR60%水準の経費コントロールにより、業務純益は500億円程度の目標。
- 中小企業金融主体のビジネスモデル上、環境変化による与信費用の増減は相応に発生。PURPOSE・MISSIONの実現を目指す観点からも、与信費用を吸収できる水準の業務純益を確保し、しっかりと取引先の支援に取り組む。

	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期目標	中計目標
業務粗利益	1,218 億円	1,228 億円	1,270 億円程度	—
(コア業務粗利益)	(1,246 億円)	(1,261 億円)	—	—
経費 (△)	693 億円	737 億円	770 億円程度	—
業務純益	525 億円	491 億円	500 億円程度	500 億円程度
経常利益	308 億円	219 億円	230 億円程度	—
純利益	229 億円	153 億円	160 億円程度	250 億円程度
OHR	56.8 %	59.9 %	60 %程度	60 %程度

業務粗利益

- 貸出金増加・利回りの改善や有価証券利回りの改善による資金利益の増加を織り込み、業務粗利益は前期比約40億円増加の1,270億円程度

経費

- 人的資本投資や、システム投資のほか、勘定系システムの償却が開始されることから770億円程度
- OHRは60%程度にコントロール

純利益

- 物価や為替の変動等、中計策定時からの環境変化に伴う与信費用増加により、純利益は中計目標比90億円の下方修正とするが、安定配当に必要な利益を確保

3

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

"SPEED"の視点による持続可能な社会への貢献

基本的な考え方

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



商工中金グループ人権方針の策定

- 人権の尊重は、社会的責任を果たす上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」を策定しております。同方針の策定にあたっては、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を参照しております。



▲詳細はこちらをご確認ください。

これまでの取組み

	～FY2021	FY2022	FY2023
態勢	• TCFD提言への署名（2019.5） • 気候変動リスクWG設立 • サステナビリティ基本規程策定	• サステナビリティ推進室の新設 • 人的資本経営に向けたWG設立	• ビジネスと人権WG設立 • 商工中金グループ人権方針策定（2024/4導入）
お客さま支援の取組み	• 幸せデザインサーベイ開始（2020.8） • ESG診断サービス開始	• 2050年度までのカーボンニュートラル（Scope1、2）目標を設定 • サステナブルファイナンス取扱い開始 • サステナブルファイナンスにおける地域金融機関連携開始	• インパクト預金取扱い開始 • 脱炭素コンサルティングサービス開始 • ウェルビーイングアワード2024「GOLD」受賞 • 第5回ESGファイナンス・アワードジャパン「特別賞」受賞
ガバナンス		取締役のスキルマトリクス開示	• 中長期的な戦略に関する集中討議の開始 • 監査等委員会設置会社への移行決定 • 統括本部制への移行を決定

TCFD提言への取組み

- 気候変動リスクへの対応として、中小企業における取組みをサポートするとともに、当金庫自身の取組みを進めていくことで持続的な社会の実現に貢献。
- 各項目における取組みの高度化を目指すとともに、情報開示の充実を図る。

戦略

リスク把握の高度化

- 炭素関連資産**44.5%**(2024年3月末残高)
※炭素関連セクターの見直し実施
- 移行リスク分析：「海運」セクター追加
- 物理的リスク分析：建物担保毀損額の影響を追加

お客さま支援の高度化

- ESG診断サービス提供：累計**1,500件**程度 (2024年3月末時点)
- 幸せデザインサーベイ導入：累計**1,000社**以上 (2024年3月末時点)
- 脱炭素経営支援先：累計**51件**
※可視化支援、コンサルティング他 (2024年3月末時点)
- サステナブルファイナンス残高：累計**551億円**
(2024年3月末時点)
- 本邦初のインパクト預金創設：計**100億円**
(2023年度預入分)

パートナーシップ構築

- 地域金融機関とサステナブルファイナンスにおける業務連携・協力開始：連携先**10機関** (2024年3月末時点)

ガバナンス (体制)

取締役会は過半数の社外取締役で構成

取締役9名、うち社外取締役5名 (2024年3月時点)

経営会議・取締役会での議論

サステナビリティ関連 **年6回以上**

指標と目標 (GHG排出量の削減と把握)

CO2排出量 (Scope1,2)

中期目標：2030年度に**50%**削減

長期目標：2050年度までのカーボンニュートラル

2022年度実績：36%削減 (2013年度比)

再生可能エネルギーの活用

太陽光オフサイトPPAの導入：約**310万kWh/年**
(稼働後の予定)

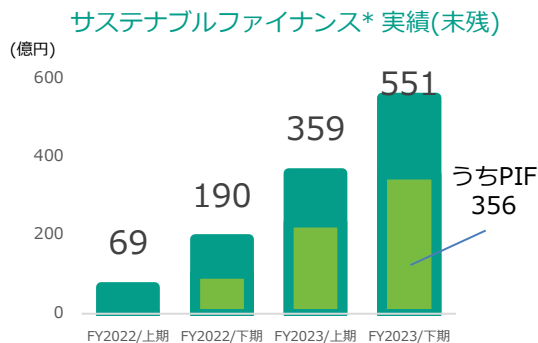
GHGサプライチェーン排出量

投融資先 (Cat15) の約9割について試算

サステナブル経営支援の進展

ファイナンスを通じた社会への貢献

- 2024年3月末時点で累計162件のPIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）を提供。
- PIFを通じて設定したKPI達成を通じて、日本全国での環境・社会へのインパクト創出に取り組む。
- 全国のお客さまから預入いただいた「インパクト預金」をPIFの原資とすることで、社会全体の好循環創出を目指す。



*ポジティブインパクトファイナンス、グリーンローン、ソーシャルローン、サステナビリティリンクローンの総称
Copyright © SHOKO CHUKIN BANK All Rights Reserved.

インパクト預金の取組み

- PIFの原資として、法人のお客さま向けに「インパクト預金」の取扱いを実施。
- 2023年度は、全国71社のお客さまより、計100億円(募集総額の満額)を受入
- 2024年5月より令和6年度分(300億円)の募集を開始。



産業構造変化に向けたサポート体制

- 2024年4月、産業構造の変化や競争力の強化に取り組む組織として産業革新本部を新設。
- 産業構造の変化に直面する中小企業に対して、業界特有の課題を踏まえた革新的な金融支援・DX・GX推進等の伴走支援を展開。



支援事例

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

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

▶事例の詳細はこちらの動画をご覧ください。

<https://m.youtube.com/watch?v=75I64BtMWJk>



移行リスク

- 気候変動の影響が大きいと認識した炭素関連セクターを定義しモニタリング。
- セクター毎の気候変動影響、当金庫の投融資等残高を踏まえ、「自動車・部品」「陸運」「金属・鉱業」「海運」の4セクターを分析対象として移行リスクを算出。

(2024年3月末残高)

セクター		移行リスク	貸出金 比率(%)
エネルギー	石油・ガス	高	1.6
	電力	高	0.4
	(小計)		2.0
運輸	陸運	中	8.2
	自動車・部品	高	2.9
	海運	中	2.1
	空運	中	0.1
	(小計)		13.3
素材・建築物	建設資材資本財	低	8.6
	不動産管理・開発	低	6.3
	金属・鉱業	高	4.7
	化学	中	3.1
	(小計)		22.7
農業・食糧・林業	飲食・食品	中	4.1
	製紙・林業	低	2.0
	農業	低	0.3
	(小計)		6.5
合計			44.5

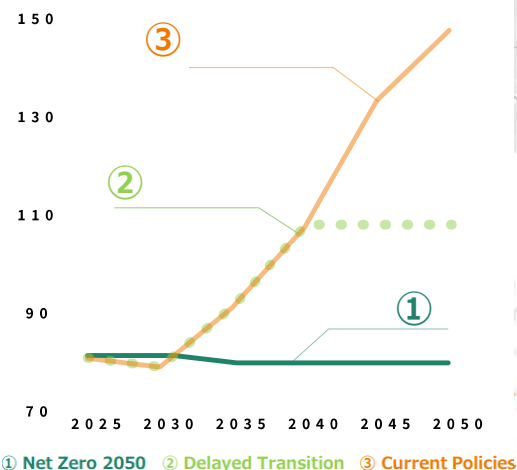
- 分析対象 「自動車・部品」「陸運」「金属・鉱業」「海運」の各セクターに属する融資先の内、直近で債務者区分を有する先。
- 使用シナリオ NGFSシナリオの内、Net Zero 2050シナリオを使用。
- 分析期間 2050年まで
- 分析結果 与信関連費用：累計900億円程度

物理的リスク

- 全融資先の所在地情報から台風等による水災に伴い浸水が起き得る取引先を特定。
- 融資先毎に、水災の発生確率から財務内容を推計し、債務者区分の変遷から与信関連費用の増加額を算出。2023年度より建物担保毀損額の影響を追加。

- 分析対象 浸水が起き得る融資先、及び、建物に担保設定している融資先の内、直近で債務者区分を有する取引先
- 使用シナリオ NGFSシナリオの内、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：累計で700億円程度

【参考】担保毀損額の集計結果（億円）



【参考】水害影響を受ける融資先分布

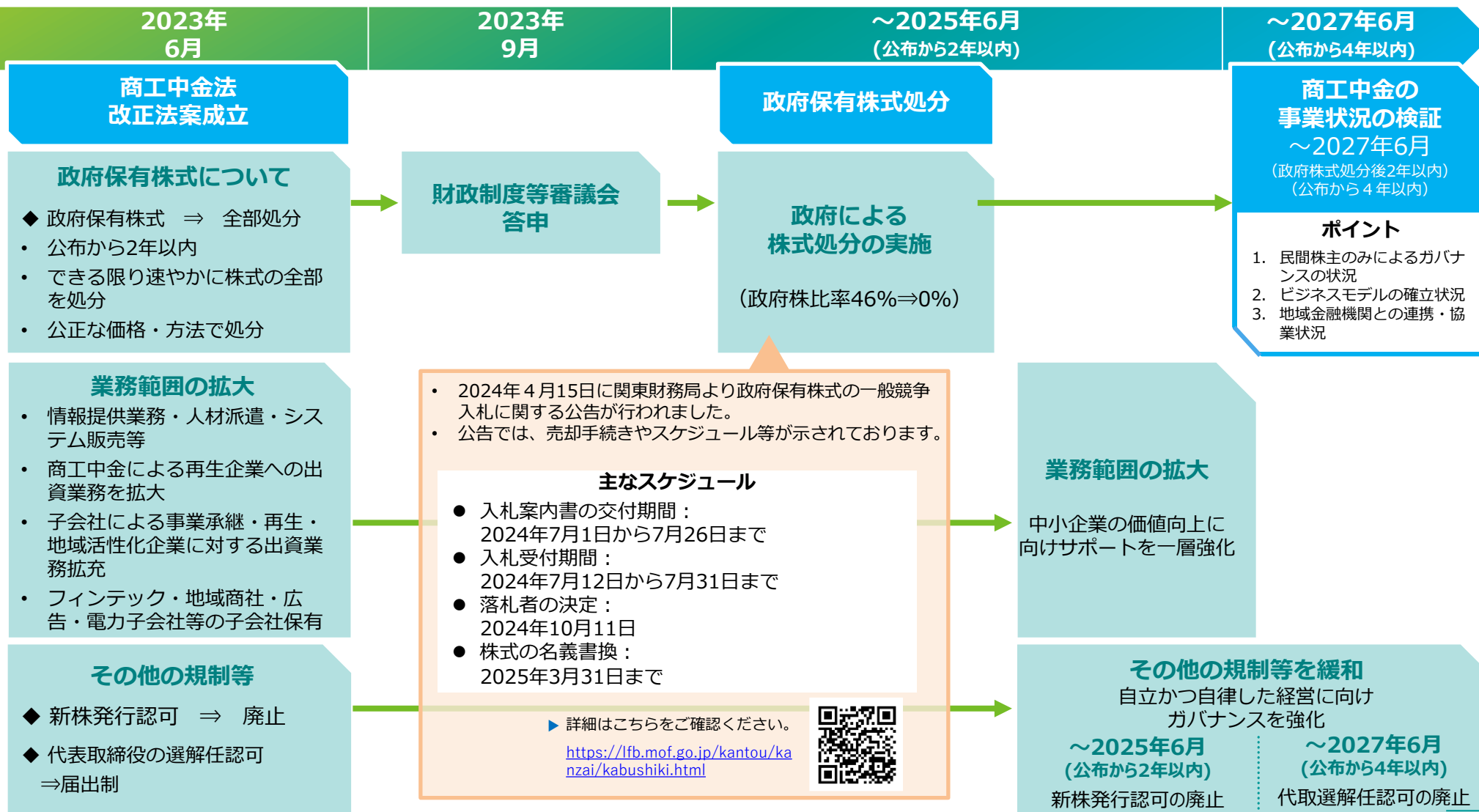


4

商工中金法改正と今後の取組み

民営化を巡る今後のスケジュール

- 2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法（以下、商工中金法）の改正法案が成立いたしました。
- 商工中金の使命（中小企業組合や中小企業者の金融の円滑化という法目的）は、今後も変わることはありません。



法改正を踏まえた業務範囲の拡大

- 法改正によって地域金融機関と足並みをそろえた広範なサービス提供が可能になります。

2020年～

2024年以降

業務範囲*、出資規制

*子会社業務を含む

現在の商工中金法

銀行法等に比べて制限

Ex.

本体での登録型
人材派遣業務

自行アプリ・IT
システムの販売

銀行業高度化
等子会社

一定の要件を
超えた株式取得

銀行法と同等の業務が可能

改正後に検討中のサービス（例）

顧客ニーズ

デジタル化

- ・ 業務デジタル化に関するコンサルティング
- ・ 受発注・決済等をワンストップでシームレスに行うことができる新システムの提供

人材不足

- ・ 社長の「右腕」となる経営人材やDX専門人材等の人材紹介・派遣

出資

- ・ 後継者への株式移転やM&Aの買い手探索に一定期間を要する場合等における出資・つなぎ承継の拡充（出資期間が5年から10年へ延長）
- ・ スタートアップ企業向け出資の拡充（対象拡大に加え、出資期間10年から15年へ延長）

法改正を踏まえた業務範囲の拡大 ～「人財」に関するサービス

- 中小企業の重要課題である「人財」の課題解決に伴走し、人的資本を強化するプラットフォームの構築を検討中

2020年～



2020年から新事業として開始。
1000社、7万人の中小企業の従業員幸福度を可視化

2024年以降

人財サービス プラットフォーム

幸福度
向上支援

企業理念
浸透支援

経営人財
確保支援

幸福度向上支援

幸せデザインサーベイ・ワークショップ
～中小企業のWell-beingインフルエンサーとして～

サーベイ回答者数

累計 7万人

年間 2万人

ワークショップ開催件数

累計 90件

年間 45件

https://www.asahi.com/ads/wellbeing_awards



企業理念浸透支援

株式会社ホテル三日月様（千葉）
～マイパーパスワークショップ（350名超参加）を開催～

- 個人が人生で大切にしている価値観と、会社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、ワークショップを通じてマイパーパスを策定するプログラムを24年4～5月に開催
- 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支援





Appendix

商工中金の特性

- 協同組織金融機関としてあゆみを始めて以来、85年超の時をかけて形づくられた特性。
- その特性を活かし、長期的視点で、経済的価値だけでなく、社会的価値や働き手の幸せも、お客さまと伴走しながら創出していく当金庫は、他に類をみない独特な金融機関としてあり続けます。

安心と豊かさを生みだすパートナー

全国展開

環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 地域、業種、融資規模の分散

株主構成

マーケットに左右されない経営体制

- 非上場、株主資格制限

事業性評価

お客さまの経営課題の解決を通じた企業価値向上への貢献

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

 **商工中金**
「他に類をみない
独特な金融機関」

組織の独自性と
企業のニーズが
マッチ

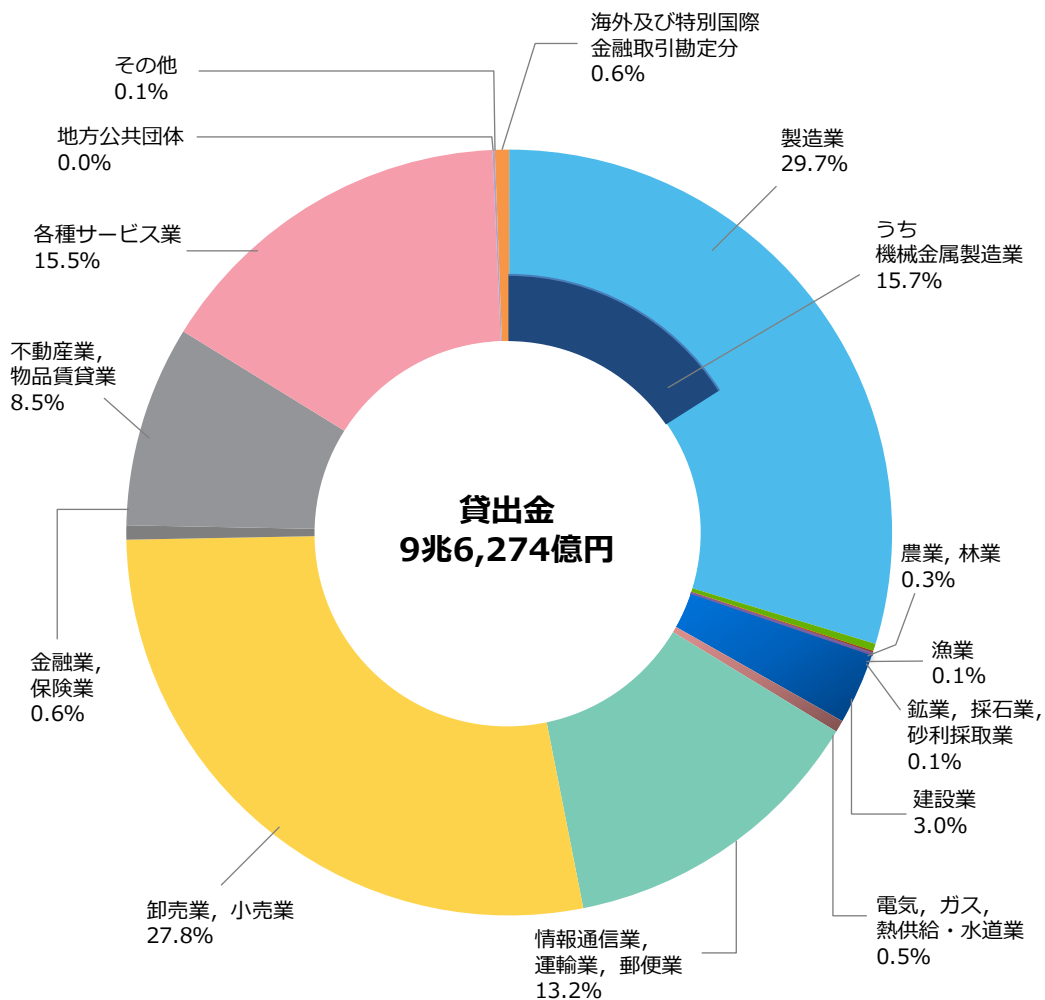
お客さま



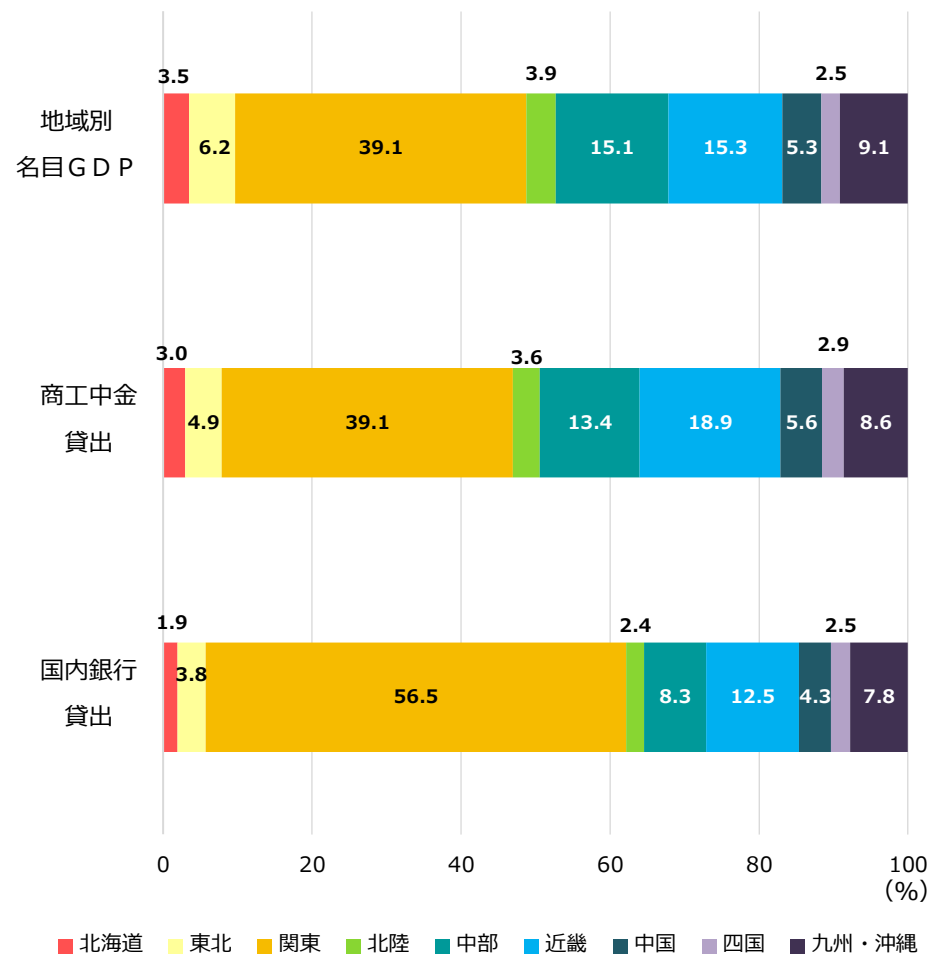
事業や経営環境を理解し、
長期的視点で伴走できる
金融機関との取引を重視

貸出金の構成

業種別貸出残高構成



地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出残高構成比較



(注) 地域別名目GDPは2020年度、商工中金貸出および国内銀行貸出は2024年3月末時点。
 (資料) 内閣府「県民経済計算」、日本銀行「都道府県別預金・現金・貸出金」

商工中金の概要

正 式 名 称	株式会社 商工組合中央金庫（略称 / 商工中金）	2008年10月1日株式会社化
業 務 開 始	1936年12月10日	
根 拠 法	株式会社商工組合中央金庫法（平成19年法律第74号）	
店 舗 等	107（国内102・全都道府県に配置、海外5）	
社 員 数	3,454名	
資 本 金	2,186億円	
資 金 量	100,404億円（うち、預金 62,352億円、譲渡性預金 5,087億円、債券 32,964億円）	
貸 出 金	96,274億円	
外 部 格 付	JCR R&I ムーディーズ	・・・AA+（ネガティブ）（長期発行体格付） ・・・AA-（安定的）（発行体格付） ・・・A2（安定的）（長期預金格付）

2024年3月31日現在

ご照会先等

- 本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、記載されている意見や予測は株式・債券の募集、売出し、売買などを勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述については、作成（または別途記載された日付）時点のものであり、その時点で入手可能な情報に基づく前提、計画、期待、判断及び仮定を使用しています。これら将来の見通しに関する記載は、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可能性があります。これらの記述は、本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を商工中金は有しておりません。
- ここに記載されている内容は、商工中金が信頼に足り、かつ正確であると判断した情報に基づき作成していますが、経済環境等の不確実な要因の影響を受けるものであり、商工中金がその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

商工中金 経営企画部

TEL: 03-3246-9545 FAX: 03-3242-4650