

第34回 経営諮問委員会

2026年7月23日

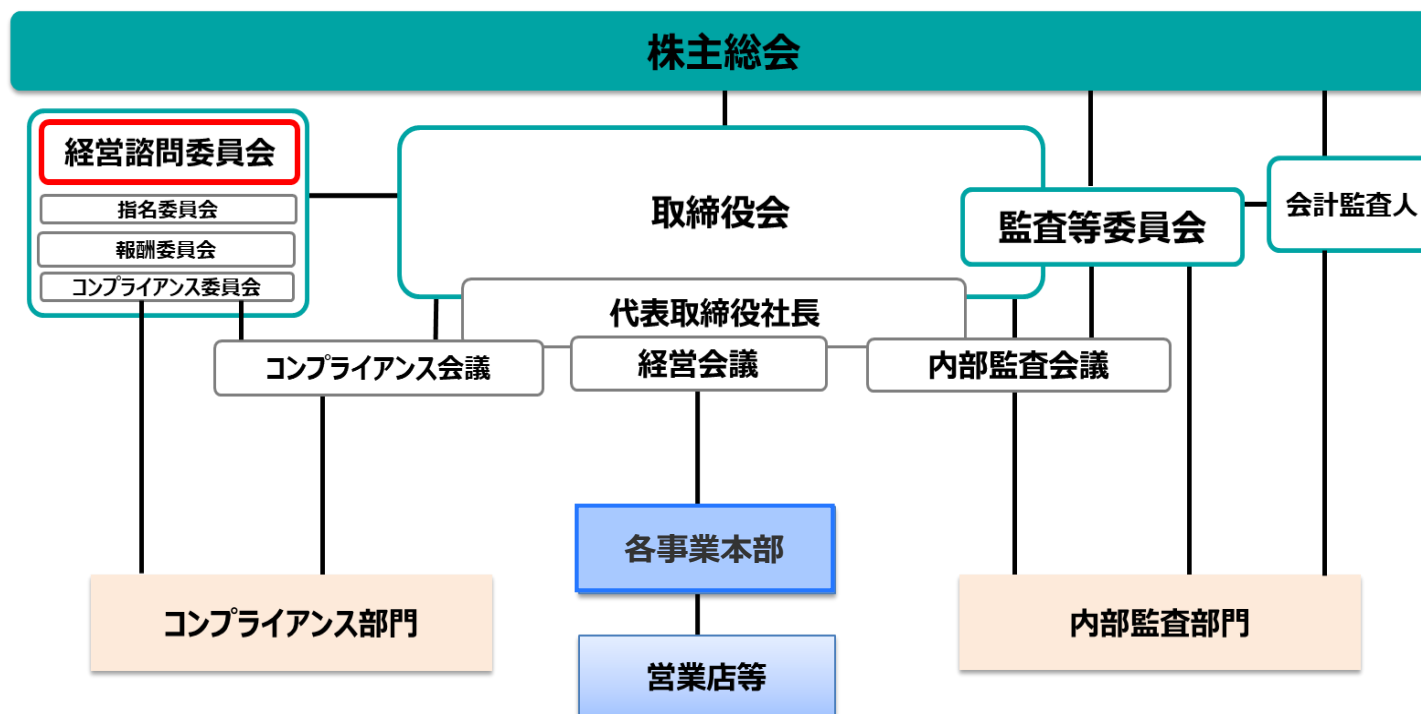
経営諮問委員会について

経営諮問委員会は、定款に基づく取締役会の諮問機関として、外部の視点を経営に反映する仕組みを担います。

商工中金は「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、株主・取引先の皆さまのご意向を経営に活かすため「**経営諮問委員会**」を設置しています。

経営諮問委員会は、

- ✓ 定款に基づく**取締役会の諮問機関**として、商工中金の業務運営に関して意見・助言を行います。
- ✓ 株主または全国のお取引先役員により構成（**19名**）されています。
- ✓ **外部の皆さまの視点を経営に反映する仕組み**として、民営化後の商工中金にとって重要なガバナンス体制の1つです。





報告事項（１）

2026年3月期決算の概要

2026年3月期の決算ハイライト

	2025/3期	2026/3期	前期比
業務粗利益	1,367	1,405	37
資金利益	1,209	1,296	87
役務取引等利益	126	144	17
特定取引利益	79	70	△8
その他業務利益	△47	△ 106	△58
コア業務粗利益	1,394	1,482	88
経費(△)	799	847	48
実質業務純益	568	557	△10
コア業務純益（一般貸引繰入前）	595	635	39
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	31	56	24
臨時損益	△208	△ 104	104
不良債権処理額（△）(b)	230	284	54
経常利益	328	397	68
特別損益	7	22	14
法人税等合計(△)	79	98	18
当期純利益	256	321	65

(億円)

OHR（経費/業務粗利益）	58.4%	60.3%	1.9%
与信費用（a）+（b）（△は戻入益）	262	341	78
総自己資本比率（速報値）	12.84%	11.55%	△1.29%
普通株式等Tier1比率（速報値）	10.90%	9.25%	△1.65%

●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2025/3期は1億円、2026/3期は4億円。

業務粗利益：1,367億円 → 1,405億円（前期比+37億円）

- ・ 資金利益は、国内金利の上昇効果等により、前期比87億円**増加**
- ・ 役務取引等利益は、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拡大により、前期比17億円**増加**
- ・ その他業務利益は、金利リスクコントロールの観点から保有国債の圧縮を進め、有価証券売却損84億円を計上したことから、前期比58億円**減少**

経費：799億円 → 847億円（前期比+48億円）

- ・ システム関連や人的資本等への将来に向けた投資により、前期比48億円**増加**
- ・ OHRは60%程度であり、引き続き適切なコントロールのもと必要な投資を実施

与信費用：262億円 → 341億円（前期比+78億円）

- ・ 不良債権処理額は、前期比54億円**増加**。倒産などによる損失が高い水準で続いたことに加え、取引先の業績回復による改善が減少
- ・ 一般貸倒引当金は、前期比24億円**増加**。要注意先の見極め実施による要管理先の残高増加

当期純利益：256億円 → 321億円（前期比+65億円）

- ・ 保有上場株式の売却益や各種引当金の戻入益により臨時損益が改善
- ・ 遊休不動産の売却益等により特別損益も前期比で**増加**

目標とする経営指標

	2026/3期 実績	2027/3期 目標	前期比
業務粗利益	1,405 億円	1,460 億円	+ 55 億円
経費(△)	847 億円	870 億円	+ 23 億円
業務純益	557 億円	590 億円	+ 33 億円
経常利益	397 億円	380 億円	▲ 17 億円
当期純利益	321 億円	280 億円	▲ 41 億円
OHR	60.3 %	60 %程度	同程度

上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。

当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。

上記の見込み又は目標が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

2026/3期 特殊要因

- 各種引当金戻入益
- 政策保有株式(上場企業)売却益
- 投資有価証券(ETF)売却益 等

経常利益ベースで約90億円の増益効果を含む

2027/3期目標 補足説明

業務粗利益 (+55億円)	円貨資金利益 : 金利は年間0.75%程度を前提としております。今後、金利が上昇した場合には、収益の増加要因となります
経費 (+23億円)	ソリューション収益 : ストラクチャード・ファイナンスを中心とした高度金融サービスの成長等により、前期比+10億円
経常利益 (▲17億円)	人件費 : ベースアップや採用強化による人財の確保に加え、教育研修等の人的資本投資を強化し、前期比+7億円 物件費等 : 長期戦略関連施策の実行や物価上昇影響により同+16億円
	業務純益は前期比+33億円の目標である一方、経常利益段階では前期に計上した各種引当金戻入益や有価証券売却益の剥落により前期比▲17億円。但し、左記特殊要因を除く実質ベースでは前期比増益を確保



諮 問 事 項 （ 1 ）

長期戦略の実行状況について

5つの変革を実現するための組織再編により事業本部制が稼働

2026年3月に公表いたしました「長期戦略・変革プラン」の実現に向け、本年4月1日より5つの事業本部を中心とした本部組織に再編され、当年度より実行フェーズに入っております。

事業本部制導入により、それぞれの事業本部が収益計画と人員計画に責任と権限を持ち、お客様貢献No.1を目指していきます。特に戦略分野である3ITを中心に、昨年度末対比18名増員する等態勢強化にも注力しております。

5つの事業本部を中心に、“3IT”の機能で中小企業経済圏に参加する様々なステークホルダーと連携し、すべてのステージのお客さまに価値を提供する



長期戦略の実行状況 1 | 投資銀行機能の強化

長期戦略・変革プランに基づき、投資銀行機能を強化（2026年4月：インベストメント事業本部設置）

出資・融資・M&A等を組み合わせたオーダーメイド型支援を拡大し、中小企業の成長投資・事業承継・地域活性化を面的に支援していきます。

■ ストームハーバーとの連携

2026年3月よりストームハーバー証券(株)との提携を開始。M&A・資本政策・成長投資に関する顧客ニーズへの対応・ソリューション提供体制を強化中

STORMHARBOUR

■ 事業承継ファンドを組成

商工中金グループ初の事業承継ファンド（スターチス1号ファンド・総額50億円）を2026年4月に組成し、中堅・中小企業の株式取得を通じて、事業承継に向けたハンズオン支援を強化



■ 地域資産活用

北海道の不動産私募ファンドに対し出資（5億円）＋融資（34.2億円）を一体提供
商工中金として不動産私募ファンドへの初出資地域不動産の流動化・再投資を通じ、地域経済活性化に貢献

■ ものづくり承継会社を組成

自動車部品をはじめとする製造業への長期的な支援に取り組むセレンディップ・ホールディングス(株)と承継会社（ものづくり事業承継ホールディングス＝通称“JMS”）を共同して組成



上記第1号案件として日建産業(株)へ投資し、事業承継とその後の事業成長を商工中金Gと支援

長期戦略の実行状況 2 | 企業間連携

様々な領域で具体案件が立ち上がり、
長期戦略は
“検討”から“実行”へ

■ 新サービス「Cさん」を開始

大企業と中小企業をつなぐマッチングサービス「Cさん」を開始
企業間連携を通じた新規事業創出・価値創出の具体化を推進



大企業に対して
中小企業の皆さまをご紹介する新サービス

中小企業の皆さまへ
お聞きしたいこと

- ・悩んでいることや課題教えてください。
- ・新サービス／商品使ってみてどうですか？
- ・工場や現場を見せていただけませんか？



大企業のニーズ

- ・中小企業の課題を教えてください！
- ・作った商品の率直なご意見を聞きたい！
- ・企業パートナーを探している！

■ 三菱重工業(株)との連携

三菱重工業(株)と提携し、脱炭素と経済成長を両立できるツール（MACカーブ）を活用した中小企業への脱炭素支援の枠組みを構築中



■ (株)STANDAGEとの連携

(株)STANDAGEと資本業務提携を行い、輸出・海外展開に関する包括的な支援に向けた体制構築、ソリューションの共同開発の検討を開始



■ (株)松尾研究所との連携

商工中金グループが蓄積したデータを“価値ある情報”として提供する「AIデータ基盤」の構築や「AI経営アドバイザー」の実現に向けて、(株)松尾研究所と提携し、中長期のテーマとして検討を継続

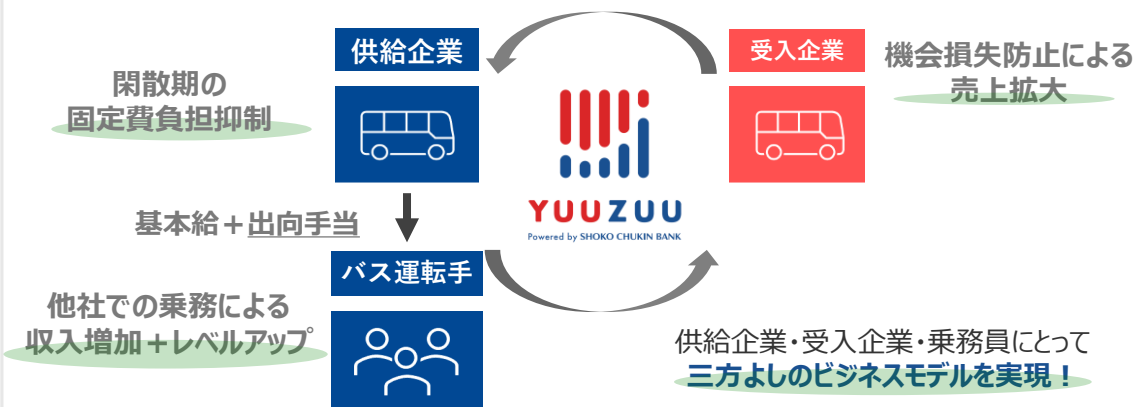


長期戦略の実行状況 3 | 価値創出

長期戦略のコンセプトである「集めて・つなげて・価値を創る」具体的な取組みとして、商工中金グループの経営資源を有効活用した「YUUZUU」などの新たなサービスの企画立案・実行を推進しております。

バス業界の人財リソースを融通し合うサービス「YUUZUU」

- ドライバー不足が深刻なバス業界に対し、地域ごとに繁忙期・閑散期が異なるという業界特性に着目して、人手の足りない時期の企業（受入側）と比較的余裕のある時期の企業（供給側）を集めてつなぐサービスを開始
- これまでに11組（累計13社）計24名の融通を実施。利用企業では人手不足の解消のみならず、**収益性の高い路線の増便による売上増加の実現**や、**運行管理ノウハウの共有など地域を超えた企業間連携**にも発展
- 今後は同様に繁閑差の課題を抱える宿泊業等他業界への展開も検討中



【これまでのYUUZUU実績】

No.	供給先	受入先	時期	出向人数
①	北海道	沖縄	（'24）秋季	4名
②	福岡	北海道	夏季	3名
③	北海道	広島	秋季	1名
④	北海道	沖縄	秋季	4名
⑤	北海道	沖縄	秋季	2名
⑥	北海道	沖縄	秋季	2名
⑦	北海道	沖縄	秋季	2名
⑧	青森	沖縄	秋季	1名
⑨	広島	北海道	冬季	2名
⑩	広島	北海道	冬季	2名
⑪	福岡	東京	春季	1名
				計 24名



諮 問 事 項 （ 2 ）

取締役会での議論の状況および
資本政策の検討状況について

取締役会の実効性評価を踏まえた取組方針について

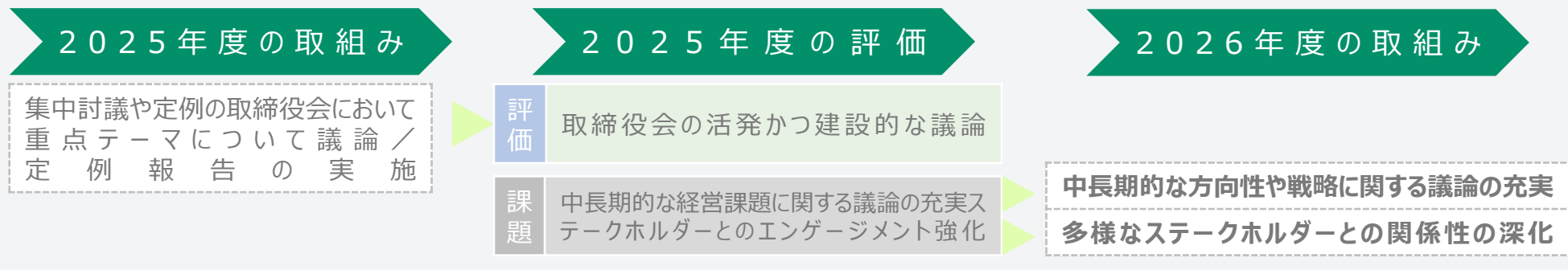
当金庫の取締役会の実効性評価

2018年度から、取締役全員に対し、取締役会の機能・運営等に係るアンケート調査を実施し、その結果を基に、取締役会での討議を経て、次年度の取組方針を決定しております。

2025年度の評価

2025年度のアンケート調査では、「取締役会では適切な議長のリードのもと、活発かつ建設的な議論が行われている」等の意見があり、総合的に評価が高いことが確認されました。

一方で、「人財戦略、ポートフォリオの見直し、リスク許容など中長期的な経営課題に関する具体テーマについての深い議論」、「長期戦略を踏まえた丁寧な対話を通し、株主を含むステークホルダーとのエンゲージメント強化」、「取締役会の役割明確化とアジェンダの絞り込みを通じた議論の質向上」などの課題が挙げられました。



2026年度取組み

- 中長期的な方向性や戦略に関する議論の充実
・・・長期戦略をモニタリングし、ローリング型経営管理における議論の高度化を図り、必要に応じて戦略の軌道修正を行う。
- 多様なステークホルダーとの関係性の深化
・・・中小企業を取り巻く経営環境を把握し、長期戦略の実行に意見を反映させる。また、株主・取引先との対話から得られた知見を通じて、ステークホルダーとの関係性を深める。

長期戦略から資本政策へのストーリー

長期戦略の検討を進める中で、「中小企業経済圏」の確立・活性化を実行していく中で創出された付加価値を、メンバーシップバンクとして、どのように株主の皆さまや中小企業経済圏のステークホルダーに還元していくかを議論してまいりました。



PURPOSE実現に向け、商工中金グループは主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献します。

2035年に向けた長期戦略のキーワード：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

社外取締役

今回の長期戦略の発表に併せて、流動性をどう考えるのか、参照価格の出し方をどうするのか、今後の資本政策をどう透明化するのかをパッケージで説明するほうがよいのではないかと。

社内取締役

この数か月間、既存株主を中心に訪問。株式の流動性について、相応に気にされている。やはり配当に対する期待感が強いことは間違いないであろう。加えて、今後の連携を通じてどのようなメリットを生み出していくかという期待感もあると思われる。したがって、「購入したが大外れだった」という意識にならないよう、本業での活性化・連携の強化が不可欠である。

中小企業経済圏の参加者とともに付加価値を創出

- 中小企業経済圏の確立・活性化を通じた成果を測定

創出した付加価値をもとに株主還元を充実

- 還元充実・成長投資・内部留保のバランスを判断
- 機動的な自己株式取得

株式の魅力を高め必要な資本を調達

- 戦略の実現に必要な資本を中小企業経済圏の中で調達

中小企業経済圏の確立・活性化に資本を投下

- 資本を元手に「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」活動を拡大

株主還元方針および株主コミュニケーション方針策定 | 2026.5

商工中金は安定配当を基本としながら中長期的な配当引き上げを目指すとともに、株主とのエンゲージメント強化のための株主コミュニケーション方針を策定しました。

株主還元方針（抜粋）	
基本方針	株主でありお客さまでもある中小企業及び中小企業組合等の皆さまと当金庫が共に成長する好循環の資本政策モデルの構築を目指し、これまで継続してきた安定配当を基本としつつ、市場環境や経営環境を踏まえ、中長期的に配当額を引き上げてまいります。
還元手段	確保した利益を基に、安定配当による還元を中心に実施します。
配当方針	中小企業金融の円滑化という目的遂行の観点から、景気変動にかかわらず、必要なリスクテイクに取り組み、健全な経営基盤を構築するため、内部留保の充実を図るとともに、将来の成長に向けた投資を行いながら、安定的な配当を行っていくことを基本方針とします。 また、併せて、業績や資本の状況、市場環境等を総合的に考慮しつつ、中長期的な配当の引き上げを目指すとともに、株主還元の充実と株式の流動性向上を実現します。

株主コミュニケーション方針（抜粋）	
基本的な考え方	商工中金は、株主が中小企業および中小企業組合等に限定された「中小企業による中小企業のための金融機関」です。株主でありお客さまでもある皆さまとの深度ある対話と、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じて、皆さまの成長と発展に貢献するとともに、商工中金自身の企業価値向上も目指します。
対話の対象	株主および潜在的株主である全国の中小企業および中小企業組合等を対象とします。
対話の方法	商工中金のビジネスモデルに対して理解を深めていただくための統合報告書の発行、決算発表等の情報発信の他、株主総会、経営諮問委員会、地区懇談会、全国各支店にある中金会、ユース会、各支店の担当ラインによる面談等を通じた直接的な対話を行います。
社内体制	株主＝お客さまであるという特徴を活かし、経営陣（取締役、委任型執行役員、地区担当役員等）と営業店を中心に、本支店一体となって対応します。

社外取締役

株主還元・株主コミュニケーション方針、自己株取得のリリースが出るが、**当金庫としてどういう順番で何を実現したいのかを、ストーリーとして説明した方がよい。**
まず、資本の充実**は金融機関にとってお客様にリスクマネーを提供するための最も重要な財務基盤であり、長期戦略の実現のためにも重要。**事業成長による自己資本の増加に加え、より積極的に自己資本を充実させていく方向にある。**そのためには株式の魅力を高めなければならない。**

当金庫のすべきことは、

第一に、長期戦略の進捗を、開示の充実を通じて株主の皆様にご理解いただくこと。

第二に、配当の引き上げにより、株主の皆様へ報いていくこと。

第三に、参照価格の公表を再開し、野村證券の仕組みを整備していくこと。

最後に、どうしても売却せざるを得ない株主に対して、補完的な措置として自己株取得を行うこと。

このようなストーリーで説明すれば、当金庫にこれまで以上に中小企業経済圏の発展に尽力してほしいと考える仲間は、資本の充実に一緒に取り組んでいこうというモチベーションが生まれるのではないかと。バラバラに発信するのではなく、そうしたストーリーを作っていただきたい。

期末配当を5円へ増配 | 2026.5

これまでの議論を踏まえて、2026年5月18日の取締役会において、2026年3月期の増配を決議しました。（同年6月23日の定時株主総会にて承認済み）

2026年3月期 期末配当

基準日：2026年3月31日

1株当たり

5円

（配当金額）

前期比 +2円の増配

2026年5月18日 取締役会決議
2026年6月23日 第18回定時株主総会 承認

1. 配当内容

1株当たり5円 の配当とし、前期から **2円の増配**
（2026年6月23日 第18回定時株主総会において承認）

2. 増配の理由

2025年6月の民営化および2026年3月に公表した長期戦略・変革プランを踏まえ、「株主還元方針」および「株主コミュニケーション方針」を策定。これらの方針に基づき、足元の業績動向を踏まえ、**同業他社の配当利回りも考慮**しながら、期末配当を1株当たり**3円から5円に引き上げる**ことを決定しました。

✓ **安定配当を基本としながら、中長期的な配当引き上げを目指す株主還元方針の方向性に沿った増配を実現**

社内取締役

何より、当金庫の株主は2万社しかいない現状に対して、取引先は7万社もあるわけで、本来はもっと裾野を広げたい。政府保有株を買ってくれた方々にもどこかで報いる必要がある、その報いは増配で実現できる。**確実に実現しなければ信用を失う。**その上で、まずは増配で報いる。

社外取締役

重要なのは、長期戦略をしっかりと外に打ち出すこと。そして、増配も欠かせない。その段階で『これからも引き上げていく』という姿勢を示せば、売却を考えていた株主の売り圧力もかなり弱まるのではないかな。

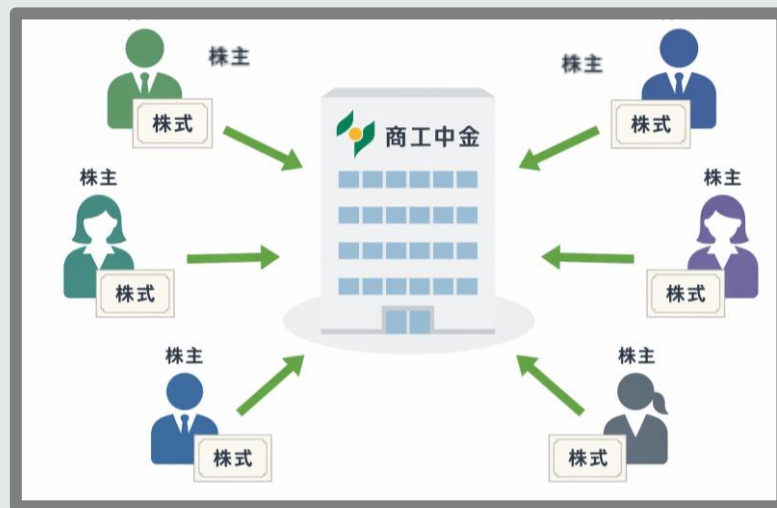
社外取締役

配当政策について、今回、5円配当ということで安定配当の方針を示しているが、今後の金利上昇を考えると、配当利回り3%程度は確保しないと、マーケット金利が上昇するにつれて株式の魅力が相対的に低下してしまう。配当を継続的に引き上げていくという期待感や、業績に対する自信を示すためにも、**株主の皆様と一緒に成長していきたいというメッセージを、ストーリーとして発信していただきたい。**

自己株式の取得に係る実施方針 | 2026年度検討

株主還元方針の中では、『中長期的な配当の引き上げを目指すとともに、株主還元の充実と株式流動性向上を実現する』としていますが、経緯でもご説明した通り、不正事案以降の需要低迷に対して一定の対応を行うため、今年度内を目途に、自己株式の取得を検討してまいります。

株主から株式を取得（＝自己株取得）



■ 定義

商工中金が一定の上限規模の範囲内で、株主が保有する当金庫株式を取得（購入）し、自己株式とすることです。

■ 今回の想定

今回は、広く株主から実施することを想定しております。（政府から取得したときとは異なる）

■ 判断基準

この規模等の詳細については、当金庫の財務状況や経営環境を鑑み、今後取締役会で決定してまいります。

社内取締役

株式の売りニーズを大きく分けると、第一に、組合の解散。第二に、IPOして上場企業となったケース。第三に、当金庫との取引が縮小したため処分を希望するケース。そして第四に、現在の利回りでは保有を継続できないというケース。

社内取締役

特に解散組合は、配当や株価上昇期待とは関係なく、売りニーズが強く、「なぜ売れないのか」という意見も来ている。

社外取締役

当金庫株式の流動性へのニーズは非常に強いものがある。また、非上場の中小企業株式の流動性を高めようという動きがあることは注目に値する。

社外取締役

当金庫はIPOするわけでもなく、この株を最終的に誰が引き受けるのかという根本的な課題がある。とはいえ、配当は昨今、株式市場でも重きを置かれ、配当に着目して株式を取得する方もいる。民営化の際に株式を取得した株主の中で、明確な投資理由をもって購入された方がどのくらいいたのか、また、買ってはみたものの期待と違ったという株主がどの程度いたのか。そうした実態を踏まえて考える必要がある。



商工中金HP
<https://www.shokochukin.co.jp/>



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

PIVOT公式チャンネルにて、
商工中金の長期戦略紹介動画が絶賛公開中！

NEW !



▶ 自動的に「PIVOT」の公式チャンネルに
遷移しますのでご了承ください。

ご清聴ありがとうございました

この後の意見交換では、忌憚のないご意見を是非よろしくお願いします