



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

