



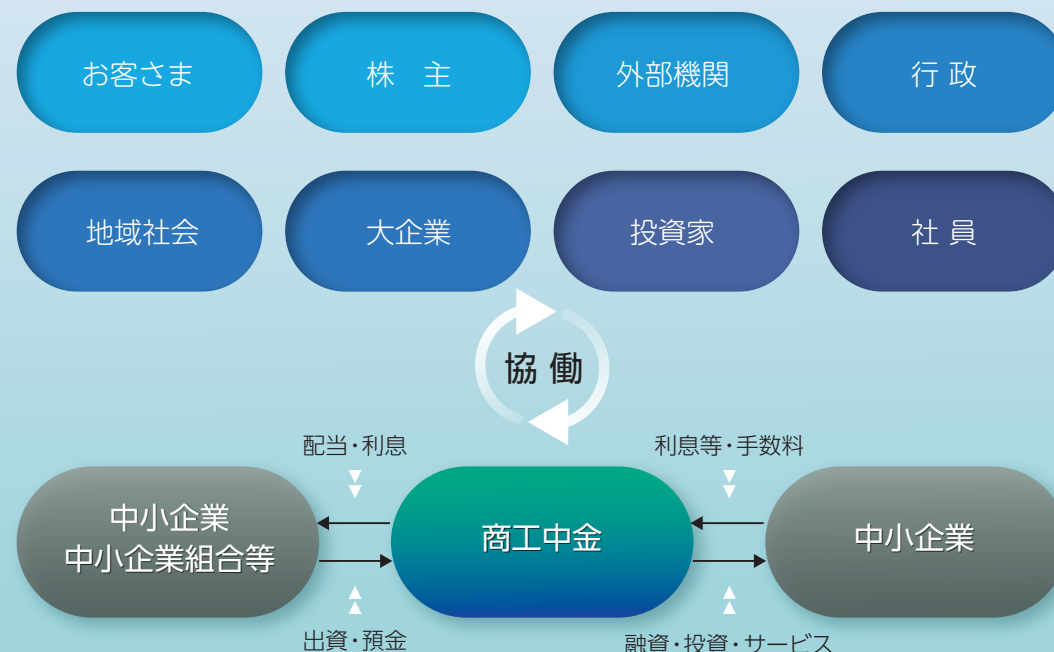
商工中金

統合報告書 2026

ディスクロージャー誌

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、90年にわたり中小企業や中小企業組合等をサポートしてきました。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。



商工中金が実現していきたい、これからの社会の姿

**企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。**

PURPOSEを実現するために、商工中金が果たすべき使命

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。

私たちが共有する価値観と行動の原点

1. すべては、想いから始まる。
2. 変化に、向き合う。
3. 革新を、私から。
4. 仲間とともに、仕事をつなぐ。
5. 真摯に、想いを成し遂げる。

理念体系におけるすべての土台

全役職員が常を守るべき倫理、コンプライアンスの規範

CONTENTS

企業理念体系	02	■ 中小企業経済圏		■ 価値創造ストーリー	
■ マネジメントメッセージ		“集めて・つなげて・価値を創る” 中小企業経済圏	11	価値創造プロセス	17
CEOメッセージ	05	中小企業経済圏の確立・活性化に向けた 5つの変革	13	マテリアリティ	18
		培ってきた強み	14	アウトカム① SCV (Shokochukin Co-creation Value)	19
				アウトカム② 商工中金の企業価値向上 CTrO×CSO対談	20 21

■ 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商工中金の事業内容と企業価値向上の取組みを分かりやすくお伝えし、建設的な対話の端緒とすることを目的として、「統合報告書 ディスクロージャー誌 2026」を作成しました。

統合報告書2026では、2025年6月の民営化を契機として、2026年3月に公表した「長期戦略・変革プラン」に基づく商工中金の中長期的な価値創造を、ステークホルダーの皆さまにしっかりとお伝えできるよう、全体構成を見直すとともに、ページ数を削減してシンプルで分かりやすい内容となるように編集しました。

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。本報告書を通して商工中金に対する理解を深めていただければ幸いです。

本報告書は、株式会社商工組合中央金庫法第53条に基づくディスクロージャー誌(業務及び財産の状況に関わる説明書類)の本編を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際には、本報告書ならびに「統合報告書 ディスクロージャー誌 2026【別冊】資料編」をあわせてご参照ください。

価値創造のための事業戦略

トラディショナル・バンキング事業本部	27
インダストリー事業本部	29
イノベーション事業本部	31
インベストメント事業本部	33
ターン・アラウンド事業本部	35
AI・トランスフォーメーション(AI)	37
商工中金グループ全体の価値提供	38

価値創造を支える経営基盤

人的資本経営	41
サステナビリティ経営	45
株主とのコミュニケーション	47
資本循環・株主還元の充実	48
ガバナンス態勢	49
役員一覧	53
社外取締役メッセージ	55
リスク管理の取組み	56

コンプライアンスの取組み	57
財務ハイライト	58
非財務ハイライト	59
10年間の主要財務データ	60
ESG情報／コーポレートデータ	61
商工中金の歴史	62

■ 報告対象 期間：2025年4月1日～2026年3月31日(2026年7月までの内容を含みます)

範囲：商工中金およびその子会社・関連会社

■ 発行時期 2026年7月

▶ 商工中金ホームページ

<https://www.shokochukin.co.jp/>



▶ YouTube「商工中金公式チャンネル」

プロモーションムービーやサポート事例など、動画による情報発信をしています。



▶ サステナビリティレポート

<https://www.shokochukin.co.jp/share/library/tcfd/>



中小企業を支えるプロデューサーとして 「お客さま貢献No.1」を目指す

代表取締役社長 グループCEO

関根 正裕

＜商工中金90年のあゆみと民営化＞

中小企業のための金融機関として90年。

民営化で商工中金グループにしかできないお客さまへの貢献と
価値提供を実現

商工中金は90年前、昭和初期の恐慌で危機的状況に陥った中小企業を救済するために、政府と中小企業組合が共同出資して誕生した金融機関です。設立以来私たちは、セーフティネット機能を発揮し、中小企業の資金繰り支援を行ってきました。

現在の日本において、中小企業は全企業数の99.7%を占め、就業人口の69.7%の雇用を生み出しており、日本経済の根幹を担い、社会を支える存在そのものです。日本の国際競争力が低下するなか、中小企業は、資金繰りにとどまらず、産業構造変化・デジタル化、人財確保・事業承継など、多様な経営課題に直面しています。私たちは中小企業の多様化・複雑化する課題に応え、持続的成長を支援すべく、2025年に民営化されました。今後はこれまでの安心感に加え、中小企業の課題に対してよりシームレスにソリューションを提供し、中小企業の皆さまにとって真にお役に立つ金融機関として「お客さま貢献No.1」を目指します。

<民営化後の商工中金が目指す「中小企業経済圏」>

主役は中小企業。

中小企業に関わる様々な関係者を“集めて・つなげて・価値を創る”

民営化に伴い商工中金法が改正され、業務範囲、出資規制が見直されました。この見直しにより銀行法と同等の業務が可能になり、様々な企業や研究機関などと業務提携、資本提携、M&Aなどでつながりやすい立場となりました。

業務範囲が広がる商工中金は何を目指すべきか、それを形にしたものが“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏です。「経済圏」という言葉だけを聞くと「囲い込み」のイメージを持たれるかもしれませんが、決してそうではなく、むしろ中小企業の世界を広げていきたいという想いを込めています。中小企業の皆さまは、それぞれに独自の強みや良さをお持ちで

す。一方で、経営資源やネットワークには限りがあります。中小企業同士、あるいは大企業、研究機関、スタートアップや経営者の集まり、地域や全国のつながりなど、多様なステークホルダーと様々な関係を結びながら経営資源を補い合い、お互いがより強くなっていくことで、新たな価値が生まれる。商工中金がそのつながりを生み出し、中小企業の皆さまを主役に価値を創り出す「プロデューサー」の役割を担いたい。これは商工中金のPURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」を具体化した姿であり、この姿の実現に向けた戦略が2026年3月に公表した長期戦略・変革プランです。

商工中金グループの提供価値

これからも

中小企業のための金融機関という根幹は不変
引き続き、セーフティネット機能を発揮

民営化による大きな転換点

PURPOSE

「企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくなる。」
の実現に向けたスタートラインに

これまで以上に

“中小企業経済圏”の確立・活性化を通じ、
中小企業を中心とした圏の参加者の
価値向上に貢献する

これまでの安心感に加え、
中小企業に関わる様々な関係者を
“集めて・つなげて・価値を創る”ことで
中小企業と日本の未来を切り拓く

■ 商工中金法改正、民営化で新たに実施可能となった業務

業務範囲	出資規制
自行アプリ・ITシステムの本体販売 登録型人材派遣業務 フィンテック業務 地域商社業務 広告宣伝・データ分析等業務	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（新事業子会社を含む） 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）

<長期戦略・変革プラン>

中小企業経済圏の確立・活性化に向けて5つの変革を起こす

今般、2035年に向けた長期戦略・変革プランを策定したのは、従来の3～4年の中期経営計画では、変化の激しい時代に十分対応しきれないのではないかという問題意識があったからです。私たちは上場企業ではなく、株主はお客さまでもある中小企業と中小企業組合等であることから、「お客さま貢献No.1」という目線で、より長期的な目標を置くことができます。

このような考え方から、日本経済や中小企業の構造的な課題に向き合い、10年先を見据え、この度の長期戦略・変革プランを策定しました。民営化はゴールではなくスタートラインです。これから商工中金グループがどうありたいか、何をすべきかを長期的な視点で定めています。

長期戦略の策定にあたり、2025年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（通称:X(ツノ)プロ）」を立ち上げ、若手社員を含めて幅広く議論を重ねてきました。社員から経営陣まで広くアンケートやヒアリングを実施し、役員が全国各地に直接足を運び、社員の声を聞きながら作り上げていきました。社員それぞれが抱えている課題を隠さず、あるべき姿まで含めてオープンに議論し、皆で作りに上げていく過程は、これから戦略を実行していくうえでも大事な過程だったと捉えています。仕事のあり方からデジタル化、人事制度、AI活用に至るまで、議論を積み重ね、社員の意識改革、働き方改革も同時に進めていきました。

長期戦略では、中小企業経済圏の確立・活性化に向けて5つの変革を起こします。

“タテからヨコへ”、“点から面へ”では、これまで“タテ”や“点”でつながっていた関係性を私たちが集めて・つなげて“ヨコ”や“面”とすることで、中小企業を主役として様々な価値を創り、日



本全体の競争力向上につなげていくことを目指します。

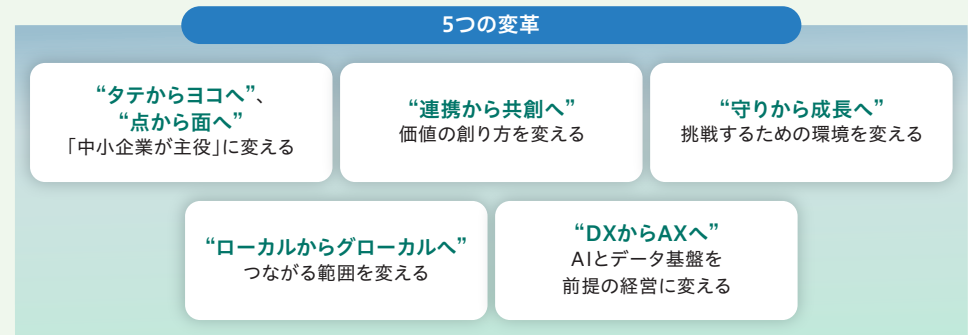
“連携から共創へ”では、地域を超えて地域金融機関や投資家、パートナー、専門人財を集めて・つなげることで課題解決・成長支援機能の拡大を推進していきます。

さらには“守りから成長へ”、“ローカルからグローバルへ”、“DXからAXへ”を推進し、商工中金のPURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」の実現を目指します。

変革を実行するための体制も重要です。2026年4月、5つの変革を実現するために、各事業の企画と推進を専門的に担う事業本部を新たに5つ設置しました。加えて長期戦略の推進に向けてグループ一体となって経営管理体制のさらなる高度化を図るために、経営戦略の最高責任者「CSO(Chief Strategy Officer)」および人財戦略の最高責任者「CHRO(Chief Human Resource Officer)」を新たに設置しています。事業本部間で連携する仕組みづくりを進める中で、会議体、モニタリングの仕組み整備も進めています。

また、商工中金グループの事業能力・組織能力を高めるべく、インオーガニックな事業展開を加速させるための外部機関への戦略的な投資にも取り組んでいきます。これにより、中小企業経済圏の確立・活性化をさらに加速していく考えです。

■ 長期戦略・変革プランにおける5つの変革



こういった取組みによる、中小企業経済圏の参加者にもたらされた変化や価値を測っていきけるよう、SCV(Shokochukin Co-creation Value)という概念を導入し、中小企業経済圏への参加者の生産性、収益力、社会貢献力、幸福度を測る指標をモニタリング指標として取り入れています。また、これまで定めてきたマテリアリティについても、長期戦略・変革プランにあわせる形で見直しました。3つの大項目「中小企業経済圏の確立・活性化」「持続可能な環境・社会への貢献」「人的資本経営の充実」と、各大項目に3つの小項目を整理し、SCVと整合的なものにしています。

＜資本政策＞

中小企業金融のエコシステムを構築し、好循環を目指す

2025年の民営化に際し、商工中金は政府による一般競争入札に参加し、約1,400億円分の自己株式を取得しました。これに伴い自己資本比率は一定程度低下しましたが、金融機関として求められる水準は十分に確保しております。他方で、今後の持続的な成長と中小企業支援機能の一層の発揮に向けては、財務基盤のさらなる強化が不可欠です。リスクアセットの拡大を通じて多様な資金ニーズに応えていくためにも、自己資本の充実は重要な経営課題と認識しており、利益の蓄積をはじめとした資本強化に努めていきます。また、財政制度等審議会の国有財産分科会においても指摘されている通り、政府から取得した自己株式については、中小企業組合や中小企業支援機関等に広く保有されることが望ましいと考えています。「中小企業による、中小企業のための金融機関」という使命に立ち返り、資本構成の最適化に向けた検討を進めていきます。

株主還元については安定配当を中心としつつ、業績や資本の状況、市場環境等を総合的に勘案し、中長期的な配当の引き上げを目指します。非上場とはいえ、株式価値の向上に努めることは企業として当然の取組みです。商工中金の株式は株主資格の制限があり、株主になっていただけるのは中小企業、中小企業組合、中小企業団体、商工会、商工会議所など、中小企業関係者の皆さまのみとなります。そのため、私たちのサービス向上のために行う人財投資やシステム投資は、株主でありお客さまでもある皆さまのためになります。必要な内部留保を確保したうえで残余利益は配当として株主の皆さまに還元します。外部流出のない中小企業金融のエコシステムを構築できたことから、今後はこのエコシステムを着実に機能させていきます。

<社員の活躍>

民営化を機に、社員の成長機会を拡大

民営化から1年が経過し、社内の意識も変化しています。もともと商工中金の社員は、政府系の組織で中小企業を支えたいという高い志を抱いて入社していることから、民営化には不安を感じることもあるかもしれません。一方で、現在はより幅広い分野に挑戦できる環境も生まれています。社員は皆、中小企業のために全力を尽くしており、業務分野の拡大やスキル向上にチャレンジしたいという高い意欲を持っています。こうした意欲に応えるため、経営戦略と連動した人財戦略のもと、経営として目指す姿や方向性を明確に示し、環境整備や組織風土の醸成、働きがいの向上、成長機会の創出に注力してまいります。

<ステークホルダーの皆さまへ>

戦略を着実に実行し、お客さまの課題解決を通じて共に成長する

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との深度ある対話を通じ、長期戦略・変革プランで掲げる「中小企業経済圏」の確立・活性化と、商工中金自身の企業価値の向上を図るため、「株主コミュニケーション方針」を策定しました。この方針に基づき、株主を中心としたステークホルダーの皆さまとの対話の一層の充実を図ってまいります。また、民営化後の経営諮問委員会では、株主・経営者の目線で長期的な視点も含めて取締役会に対するご助言をいただけるよう諮問事項を検討し、頂戴したご意見等を経営に反映させ、実効性を高めていくことを目的に委員会の資料と議事概要を対内外に公表することで、ガバナンスの強化につながる体制となることを目指して、変革を行っています。中小企業の方々が何を求めている

るか、日々営業店でいただく様々なお声とともに、経営諮問委員会や全国での地区懇談会などでのコミュニケーションを充実させていきます。全国に広がる重層的ネットワークと、お客さまとの信頼関係は私たちの強みです。

戦略の策定はゴールではありません。重要なのは着実に実行していくことです。日々多様化するお客さまのニーズに精一杯対応していくとともに、お客さまには、もっともっと遠慮なく商工中金に課題を投げかけていただきたいと思っています。「集めて・つなげて・価値を創る」中小企業経済圏のなかで新たな価値が生まれ、課題解決を可能にしていきます。

私たちは、圏の確立・活性化に挑戦するなかで社員一人ひとりが成長し、商工中金自体の成長につなげることで、中小企業の皆さまにとって真にお役に立つ金融機関として、PURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」を実現してまいります。

2026年7月

代表取締役社長
グループCEO

関根正裕





中小企業経済圏

“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏	11
中小企業経済圏の確立・活性化に向けた5つの変革	13
培ってきた強み	14

商工中金グループは、90年にわたり中小企業専門の金融機関として、全国の中小企業の皆さまをサポートしてきました。2025年6月の民営化を機に、改めて中小企業の皆さまにどのように価値貢献すべきか議論を重ね、2026年3月、長期戦略・変革プランを公表しました。

5つの変革(P.13)を通じて、わたしたちは「中小企業経済圏」の確立・活性化に取り組みます。

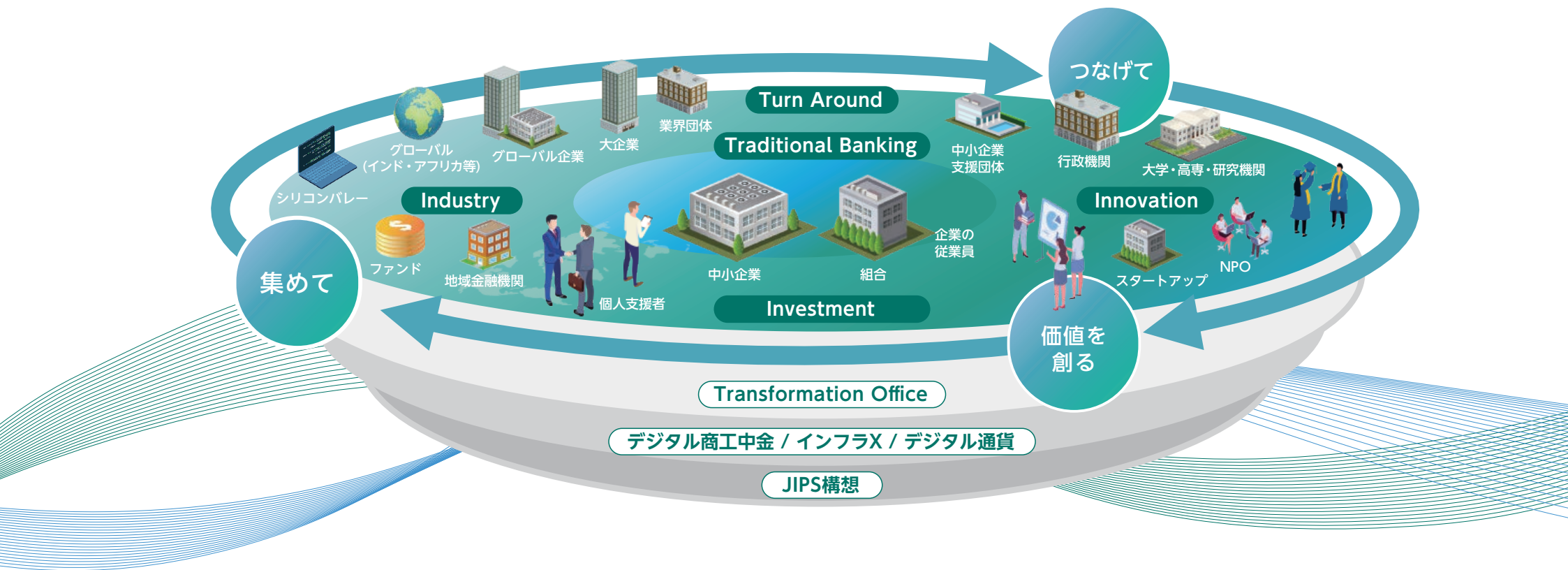
中小企業専門金融機関としての90年の歴史が築き上げた「3つの資産」を活かして、わたしたちにしかできないお客さまへの貢献と価値提供を実現します。

PURPOSE実現に向け、商工中金グループ(わたしたち)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。

「中小企業経済圏」の成長をSCVで計測し、メンバーシップバンクとして株主や圏のステークホルダーに還元します。

わたしたちは自らのビジネスモデル、経営の仕組み、人財・組織風土を変革する全社改革に取り組みます。

中小企業経済圏とは
中小企業に関わる様々な関係者が
集まり・つながり・価値が生まれるオープンな社会



“集めて・つなげて・価値を創る”をキーワードとして、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、
「中小企業経済圏」の確立・活性化を目指します。

商工中金グループは、中小企業の皆さまに「5つの変革」を起こすことで、長期戦略・変革プランを実行し、「中小企業経済圏」の確立・活性化の実現を目指します。

01

“タテからヨコへ”、 “点から面へ”

—「中小企業が主役」に変える

これまで中小企業と大企業等との間にあった構造的な力関係を、中小企業を主役に据えて、様々な価値を創ることのできる関係に変えていき、日本全体の競争力向上につなげる

05

“DXからAXへ”

—AIとデータ基盤を前提の経営に変える

リアルとデジタルの両面で商工中金グループが蓄積してきたデータをもとに、「AIデータ基盤」を構築し、中小企業経済圏の参加者に「価値ある情報」として提供する

02

“連携から共創へ”

—価値の創り方を変える

地域を超えて地域金融機関・投資家・パートナー・専門人財を集めて・つなげることで、課題解決・成長支援機能を拡大する

中小企業経済圏の 確立・活性化に向けた 5つの変革

03

“守りから成長へ”

—挑戦するための環境を変える

全国の産業・企業情報と商工中金グループの産業知見を結合したインテリジェンス機能、空白地帯となっている中小・中堅企業への投資銀行機能の提供を通して、平時も有事も挑戦できる環境を提供する

04

“ローカルから グローバルへ”

—つながる範囲を変える

海外企業・海外VC・専門パートナーを束ね、中小企業の海外展開に必要な機能を一体で提供、地域金融機関とともに地域金融力強化を図り地域活性化に貢献する

商工中金は、中小企業専門金融機関としての90年の歴史で培ってきた3つの資産(強み)を掛け合わせ、中小企業の皆さまに5つの変革を起こし、中小企業経済圏の確立・活性化に取り組みます。

5つの変革を実現する3つの資産(強み)

重層的全国ネットワーク

- 全国・海外の拠点網
- 地域金融機関や中小企業団体中央会、産学官との連携

全国に広がるお客さまとの信頼関係

- 株主である中小企業・中小企業組合、中金会・ユース会などのお客さまとのネットワーク
- 経営環境に左右されない長期的な取引スタンスによる信頼関係

志を持つ役職員のプロデューサー集団

- 中小企業専門金融機関として培った経験・ノウハウ・実績
- 「中小企業に全力パートナー」というブレないスタンス
- 課題解決・成長支援を支える多様な人財

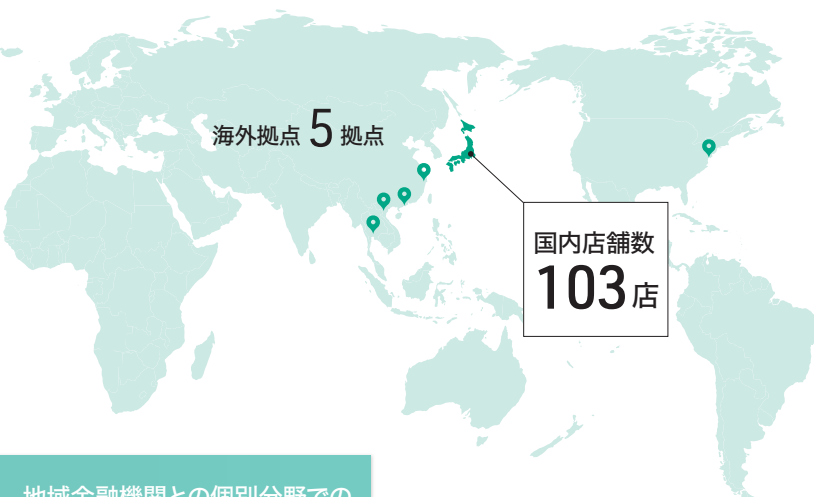
強みを支える非財務資本

国内47都道府県
の店舗数 **103** 店

海外拠点 **5** 拠点

全国約 **100** 団体
約 **2** 万社の経営者の会

全国 **87** 団体 約 **6,000** 人のお取引先若手経営者の会



地域金融機関との個別分野での
業務協力文書締結数(累計)
371 件

単体社員数

3,389 人

中小企業の
経営支援人財育成
プログラム等
修了者数(延べ)

881 人

ITパスポート
合格者数

2,523 人

経営改善の
社内研修受講者数

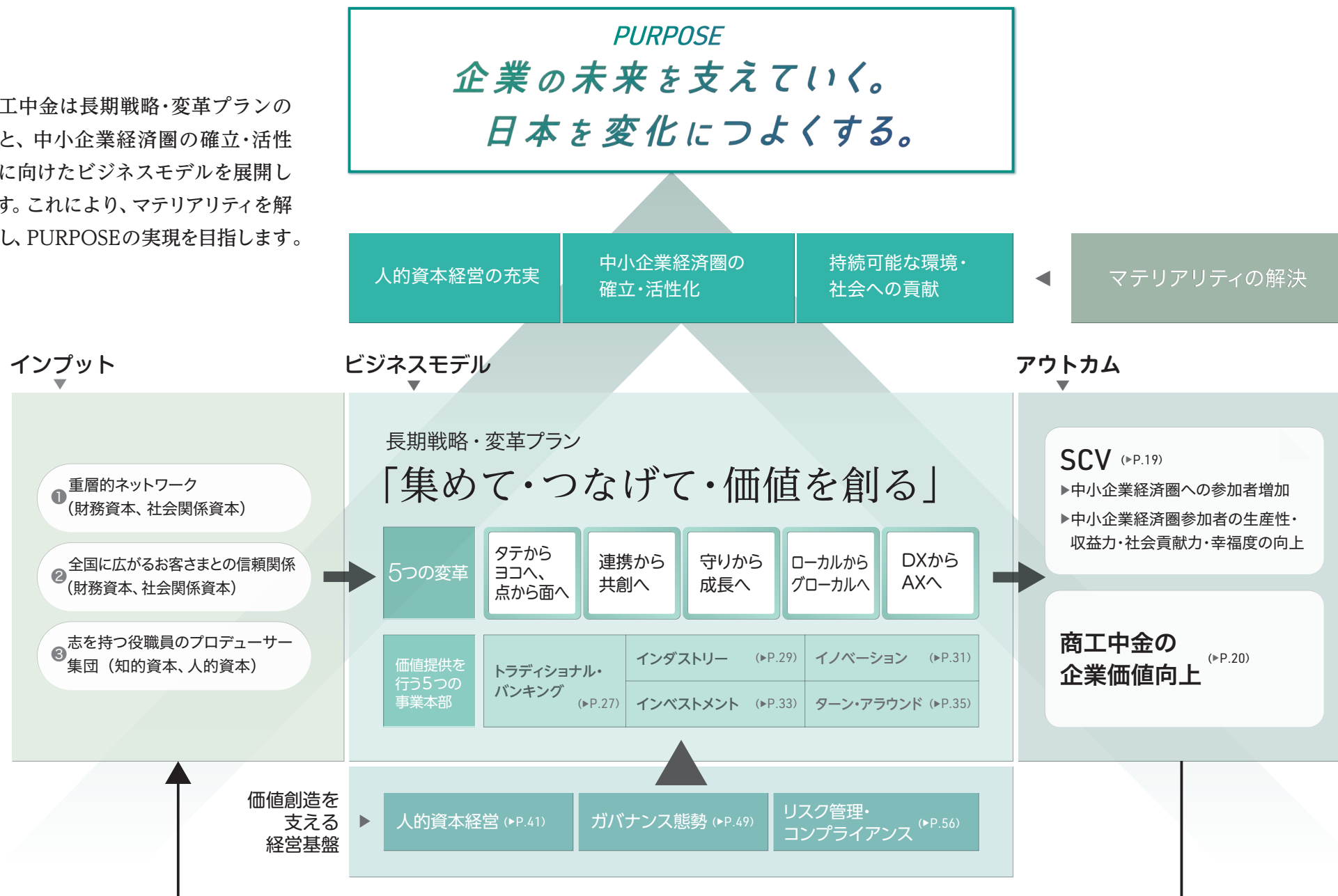
1,024 人



価値創造ストーリー

価値創造プロセス	17
マテリアリティ	18
アウトカム① SCV(Shokochukin Co-creation Value)	19
アウトカム② 商工中金の企業価値向上	20
CTrO×CSO対談	21

商工中金は長期戦略・変革プランのもと、中小企業経済圏の確立・活性化に向けたビジネスモデルを展開します。これにより、マテリアリティを解決し、PURPOSEの実現を目指します。

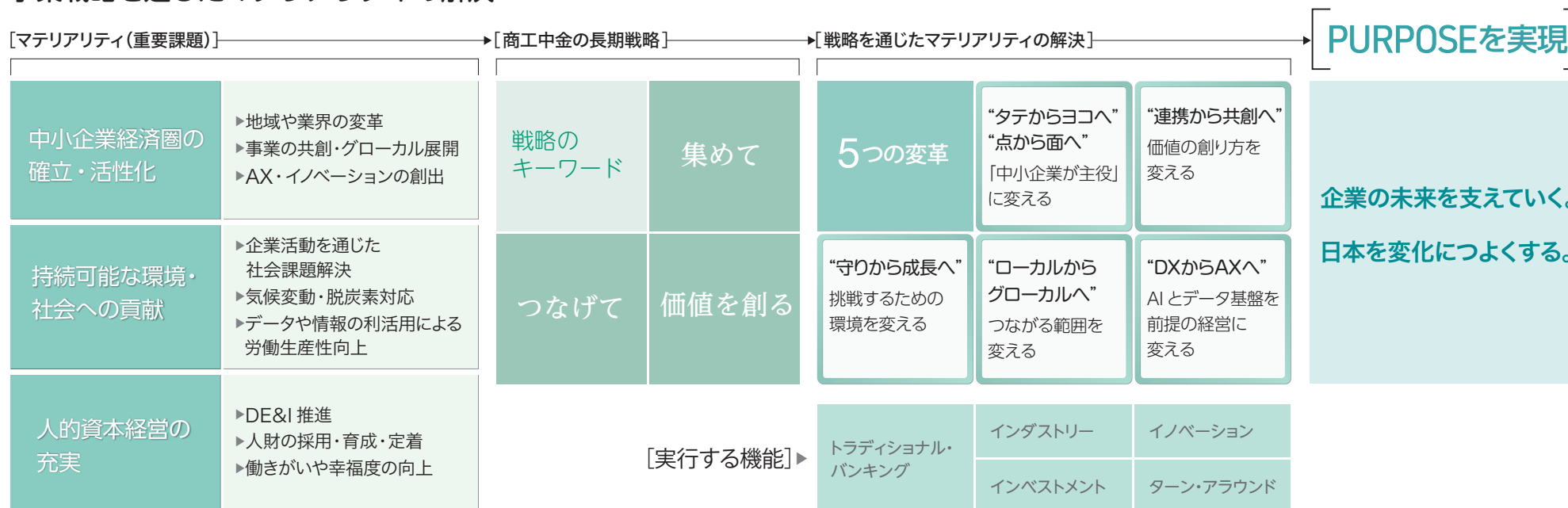


商工中金グループでは、PURPOSE 実現に向けて、ステークホルダー（中小企業等）を取り巻く社会課題をもとに、有識者ダイアログや取締役会での議論を重ねながら重要課題の整理を進めてきました。こうした検討を踏まえ、長期戦略・変革プランの策定において重要課題を戦略に反映するとともに、その観点から 2026 年にマテリアリティを再特定しました。

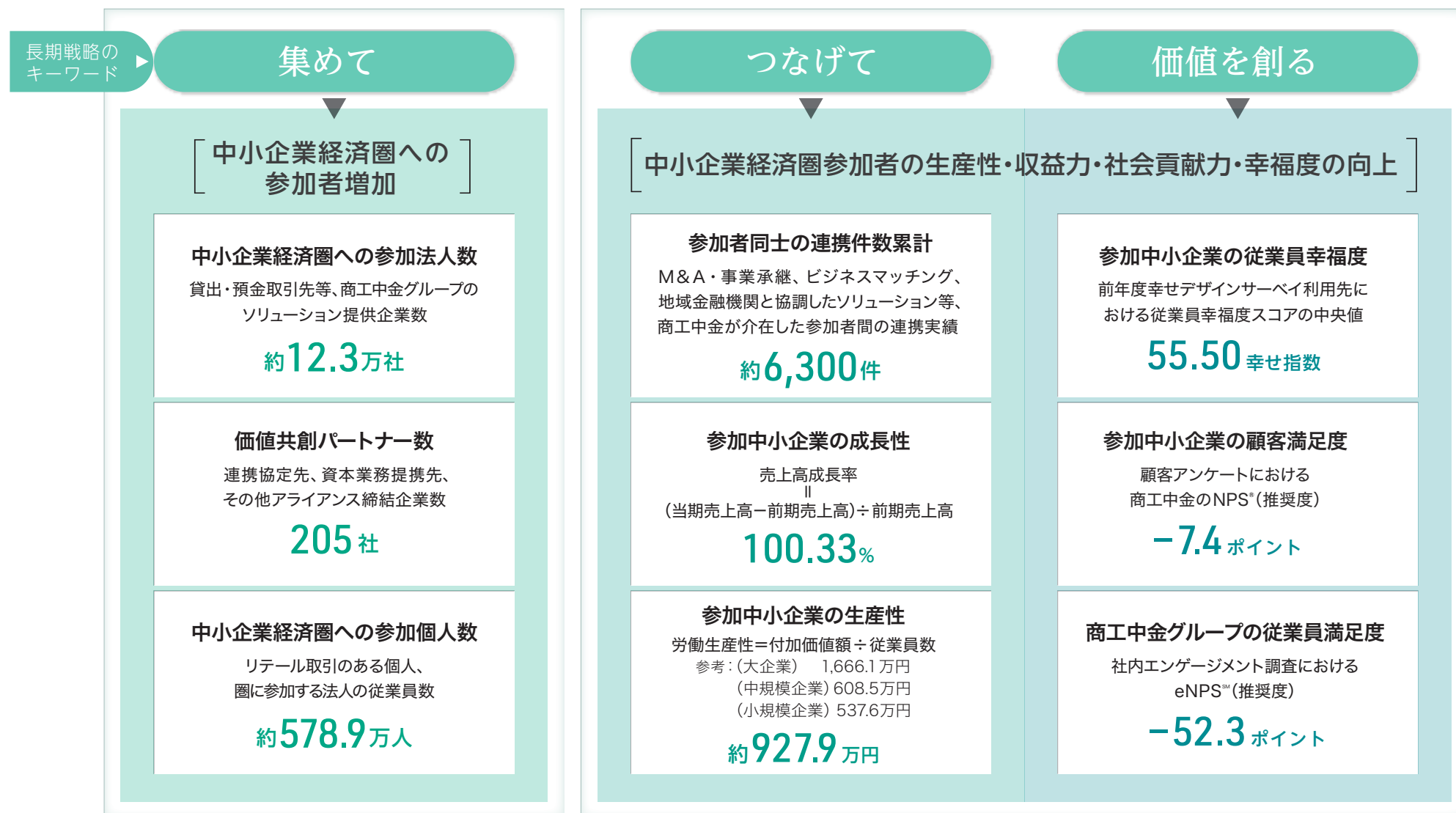
マテリアリティ特定プロセス



事業戦略を通じたマテリアリティの解決



商工中金グループでは、中小企業経済圏の確立・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)を策定しました。今後SCVの実績値を定期的にモニタリング・公表し、その変化を通じて社会的インパクトを測定していきます。



注) 数値は長期戦略・変革プラン取組み前の2026年3月期末時点の参考値。

「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じた価値共創の成果は、SCVとともに、商工中金の財務業績にも表れます。長期戦略・変革プランの着実な実行により、持続的な収益力の向上と健全な経営基盤を構築し、株主還元の充実につなげていきます。

	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2027/3期 目標
業務粗利益 ▶	1,367 億円	1,405 億円	1,460 億円
経費 (△) ▶	799 億円	847 億円	870 億円
業務純益 ▶	568 億円	557 億円	590 億円
経常利益 ▶	328 億円	397 億円	380 億円
純利益 ▶	256 億円	321 億円	280 億円
OHR ▶	58.4 %	60.3 %	60 %程度

2026年3月期の振り返り

国内金利上昇に伴う貸出金利回りの改善と貸出残高の伸長を主因に資金利益が前期比87億円増加しました。ストラクチャード・ファイナンス等の高度金融サービスも着実に拡大する一方、有価証券のロスカットとして保有国債の売却損84億円を計上し、業務粗利益は1,405億円(同+37億円)となりました。経費は、システム投資や人的資本投資など将来に向けた戦略的投資により847億円(同+48億円)となりましたが、OHRは60.3%と目安の60%程度を維持しています。経常利益は、各種引当金戻入益や有価証券売却の計上により397億円(同+68億円)、当期純利益は321億円(同+65億円)となりました。

2027年3月期の取組みと見通し

長期戦略・変革プランの実行初年度として、「中小企業経済圏」の基盤構築と収益成長の両立を図ります。政策金利は通年0.75%を前提に計画していますが、資金利益は引き続き拡大を見込むほか、ソリューション収益の更なる伸長により、業務粗利益は1,460億円程度(前期比+55億円)を目標としています。経費は、人的資本投資や長期戦略関連施策の推進により870億円程度(同+23億円)を見込みますが、OHRは引き続き60%程度を維持します。当期純利益は、280億円と前期比41億円の減少となりますが、前期に計上した引当金戻入益や有価証券売却益等の特殊要因が剥落する影響によるもので、本件考慮後では増益計画となっています。

2027/3期の財務目標は、長期戦略・変革プランの初年度として、「中小企業経済圏」の基盤構築に必要な投資を行いつつ、持続的な収益成長の土台を築く位置づけです。
SCVの向上と業績の成長を両輪として、中小企業経済圏の参加者とともに企業価値の向上を目指します。

価値創造プロセス(P.17)の
アウトカム全体像

アウトカム①
SCV (社会的価値)

+

アウトカム②
商工中金の企業価値向上
(経済的価値)

=

中小企業経済圏の参加者と
商工中金がともに成長する
好循環の実現

5つの変革の実現に向けて 各事業本部の連携により、 戦略を着実に推進

中小企業経済圏の確立・活性化に向け、どのように変革を進めているのか
変革を主導するCTrO兼CDIOとCSOが対談しました。



専務執行役員 グループCTrO兼CDIO
牧浦 真司

取締役常務執行役員 グループCSO
山田 真也

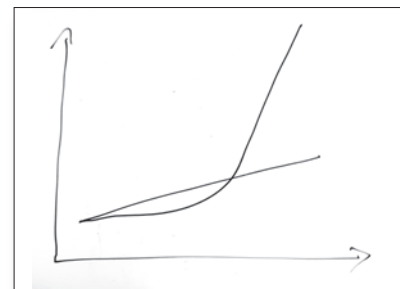
社外取締役から、CTrO兼CDIOへ DXと一体的なCXが始動

山田 牧浦さんは、昨年6月に社外取締役から執行役員に転じられました。商工中金では例のないユニークな経歴をお持ちですが、その背景を教えてください。

牧浦 商工中金の変革を本気で実現したいと考えたことに加え、DX (Digital Transformation: デジタル変革) の取組みが経営の仕組みや組織運営と十分に連動していないという構造的な課題を認識し、DXとCX (Corporate Transformation: 企業変革) を一体的に推進する必要があると考えたことがきっかけです。その実行のために、当初DX・CX推進プロジェクトとしての「Xプロ(ツノプロ)」を立ち上げるとともに、経営会議に加え、社長以下少数人数で迅速に議論を行うステアリングコミッティ(ステコミ)を設置し、経営のスピードを高めました。

山田 牧浦さんが執行役員に加わりCTrOに就任されたことは、商工中金の変革にとってまたとない機会でした。私自身は37年間、商工中金で勤務し、様々な改革を経験・実行してきましたが、今振り返ると社内の効率化が中心でした。他行が合併により異文化融合の変革を経験し、あわせて規模を拡大してきましたが、商工中金は合併の経験がなくそのような変革には慣れていません。一方で、インフレ経済への転換により、企業の成長戦略そのものが大きく見直される局面に入り、金利環境も転換したタイミングでDXとCXが一体となった「攻めの変革」を進められることは、大きな転機だと感じています。

牧浦 私は、山田さんをはじめ経営陣全員が、変革に対して想いを同じくし、方向性を確認できたことが、商工中金にとっての大きな転換点になったと捉えています。CTrOに就任した最初のステコミで問いかけたのが、「どちらの成長曲線を選ぶのか」(右図参照)。最初は時間がかかっても、後に飛躍的に成長する「変革(Transformation)」の道を選ぶのか、単なる「改善」による成長を選ぶのか。経営陣が「変革」を本気で選んだことで、本格的なトランスフォーメーションが始まりました。



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
グループCSO (Chief Strategy Officer): 経営戦略の策定と実行に責任を持ち業務執行を統括

“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏

商工中金の強みを掛け合わせ、独自のお客さま貢献と価値提供を実現

牧浦 PURPOSEを起点に、これからどこへ向かうのか、Xプロやステコミで議論を深める中で自然に言語化された概念が「中小企業経済圏」です。これは新しいものを一から作るというより、商工中金が従来持ってきた強みを体系的に整理し直したものです。以前お客さまから「商工中金には過ぎたる宝が3つある」との言葉をいただいたことがあります。商工中金には元々、全国ネットワーク、お客さまとの信頼関係、志を持つ役職員という3つの強みがあるものの、それぞれが十分に連携・活用されていない点に課題がありました。この強みを掛け合わせることで、商工中金にしかできないさらなるお客さま貢献と価値提供が実現できると考えています。そのキーワードが、“集めて・つなげて・価値を創る”という考え方です。

山田 中小企業は日本の企業の99.7%を占めています。全国ネットワークを通じて企業と企業をつなぎ、新たな価値を生み出すことができれば、日本経済にも大きな波及効果が生まれます。「中小企業経済圏」の確立・活性化を「お客さま貢献No.1」を目指すための変革として全面に打ち出せたことが、長期戦略における一番の特長だと捉えています。

変革に向けたマインドセット

「変革のセンターピン」は「政府系への依存」と「貸出残高至上主義」

牧浦 「中小企業経済圏」の確立・活性化に向け、変革のセンターピンとして掲げたのが、「政府系への依存」と「貸出残高至上主義」というマインドです。

山田 私共も共感しました。民営化前は、商工中金の政策的重要性が貸出先数と残高で測られる場面が多くありました。しかし、貸出は企業にとって返済義務を伴う負担でもあります。重要なのは単なる貸出残高の増加ではなく、お客さまの成長や企業価値向上に資するかどうかです。そこへ発想を転換していく必要性を日頃から痛感していました。

牧浦 商工中金は非上場企業であり、株主はお客さまである中小企業・中小企業組合を主体に構成されています。そこで、「お客さま貢献No.1」を目指す中で、中小企業経済圏の進捗をどう測るか、その独自指標としてSCV(Shokochukin Co-creation Value)を定め、議論を進めています。大切なのは、まず中小企業経済圏という目指すものがあって、その確立・活性化のために投資が必要で、投資をするためには利益が重要だ、という話の順番です。当たり前のことではありますが必要な利益を上げる体制を作っていくことは必要です。関根社長のもと、築いてきたPURPOSEに基づく企業文化があることは、利益を上げる体制を作っていく上でも大

きなプラスとなります。

山田 おっしゃる通り、人への投資も、システム投資も不可欠です。貸出を増やすことが目的ではなく、お客さまが成長することで、商工中金にも付加価値が返ってくる。私たちのソリューションからお客さまが事業を創造して、社会課題の解決を通じて利益を生み出す。私たちが企業の成長や企業価値を重視する考え方にシフトする。企業価値が向上すれば従業員の幸福度も上がる、この考え方が取引先に浸透すれば、商工中金の存在意義も今まで以上に高まるはずで

CSOのミッション

組織間をつなげ、成果につなげる

牧浦 山田さんは、全国の店舗やお客さ

まの状況、従業員のメンタリティまで熟知しておられます。4月に新設されたCSOのミッションを、ご自身ではどのように捉えていますか？

山田 私のミッションは大きく2つあります。一つは、トラディショナル・バンキングを核に、必要とされる機能が提供できるよう、各事業本部の連携を進め、お客さまに価値を提供し、それを商工中金の業績につなげることです。もう一つは、中小企業専門の金融機関として、すべての従業員が中小企業への貢献を実感できる組織をつくることです。一人ひとりが「自分の仕事が社会課題の解決やお客さまの成長につながっている」と実感できることが非常に重要です。全社一体で価値を生み出し、実感できる体制づくりを進めていきます。

中小企業経済圏の確立・活性化を実現するビジネスモデルと戦略

強みを活かした5つの機能を連携させ10年後を見据えた物語を実現する

山田 中小企業経済圏の確立・活性化に向けた5つの変革を実現するための組織変革も行いました。商工中金の事業基盤はトラディショナル・バンキングですが、今後の価値創造にはそれ



山田 真也

営業店と本部各部を幅広く経験し、お客さま貢献No.1実現に向けた経営戦略策定を主導



牧浦 真司

商業銀行／投資銀行と事業会社での経験を基に、社外取締役から執行へ移行し変革を主導

言葉にすれば簡単ですが、ベクトルが違うものだ実感しています。世界的に見ても、伝統的な商業銀行と投資銀行を同じ水準で備え、ブランドを確立している金融グループはほぼありません。しかし、商工中金は非上場企業で、3つの強みを掛け合わせて“集めて・つなげて・価値を創る”という独自の路線を磨くことで、商業銀行と投資銀行を兼ね備えた世界的にも非常にユニークなモデルの実現を目指すという挑戦をしていると言えます。その実現は、商工中金の力だけでは難しいでしょう。これは10年の大きな物語であり、私も実現したい大きな夢です。

山田 その意味では、事業本部制は単なる組織改編ではなく、10年後の中小企業経済圏の確立・活性化を見据え、それぞれの専門機能に明確に“旗を立てる”ための戦略的な組織設計です。従来は、トラディショナル・バンキングを中心とした一本足打法のビジネスでしたが、今回、インダストリー、イノベーション、インベストメント、ターン・アラウンドといった機能をそれぞれ独立した事業本部として位置づけました。重要なのは、これらが個別に完結するのではなく相互に連携し、お客さまの企業価値向上につながる価値を生み出していく点です。また、それぞれの機能は最初から完成されたものではなく、小さく立ち上げたばかりですが、今後成果に

だけでは不十分です。業種構造や成長性を見極めるインダストリー、スタートアップとの接点を広げるイノベーション、投資銀行機能の活用と企業価値向上を見据えたインベストメント、そして企業の再生と事業転換を支えるターン・アラウンド、これら5つの機能を連携させていくことが重要です。トラディショナル・バンキングを基盤に相互に連携し、お客さまの企業価値向上につながる構造とならなければいけません。

牧浦 私は商業銀行から投資銀行に転じ、20年以上従事してきましたが、その転身は本当に大変でした。投資銀行業務は学べるものの、マインドセットの転換には大きなハードルがあります。返済可能性を見るか、将来の企業価値を見るか…

応じて段階的に強化していく設計としています。

牧浦 まさに、経営の意思の表れだと思います。一般的な事業本部制のように、それぞれが独立して利益を追求するというよりも、まずは将来に向けて必要な機能に旗を立て、育てていくという発想です。現時点では規模に差はありますが、10年という時間軸の中でそれぞれの機能を強化し、相互に連携させることで化学反応を起こし、中小企業経済圏の価値創造につなげていく設計です。

山田 こうした事業本部制のもとで機能を発揮していくためには、人財の高度化が不可欠です。採用と人財育成に目を向けると、キャリア採用の実績も広がっています。また、外部のファンドに出向して投資業務を学んだ社員が戻り、その知見を社内に展開しながら人財育成を進めています。専門性を有する人財と幅広い業務を担う人財が組み合わさることで、組織としての力を高めていくことが可能となります。中小企業経済圏は、こうした人財の成長と一体となって発展していくものであり、将来の世代も含めて、一人ひとりが自らの成長を懸けて関わっていける概念だと捉えています。

牧浦 私もそう思います。その中で、産業を見る目がますます必要だと思っています。個社だけでなく、この産業が5年、10年先にどうなっているか。したがってインダストリーは中小企業経済圏確立・活性化の司令塔だと捉えています。

山田 同感です。返済能力を中心とした従来のコーポレートファイナンス的な見方だけでは、低成長に甘んじてしまいかねず、また、将来産業自体が消滅する可能性までは予測できません。そうすると、日本経済全体の成長にもつながりません。もう一つ、商工中金ならではの投資銀行業務のポイントは、お客さま企業の経営者との密接な信頼関係にあると考えています。非上場企業はオーナー経営者の存在が重要であり、私たちは全国の拠点を通じてそのオーナー経営者と日常的な対話が可能である点が特徴です。こうしたリアルな接点を持つことで、経営者と同じ目線で企業の将来を考えられる。これは、投資銀行にはない強みだと考えています。

牧浦 商工中金のリアルの強みを活かせるものとして、JIPS^(※)構想もカギとなります。商工中金に蓄積されたデータを価値創造に活かすための基盤であり、単なるインフラ整備にとどまらず、新たなソリューション創出の源泉となるものです。

※ Japan Intelligence Platform / with Shokochukin. 中小企業経済圏の参加者に価値ある情報を提供するAIデータ基盤。

山田 脈々と続いた金融資産の動きに、中金会やユース会など、顔を合わせて信頼関係を作る場所もある。そこにJIPS構想のデータがあると、経営者同士の会話にも、新しいビジネスにもつながる、ユニークな価値創造が実現できますね。

中小企業経済圏を体現する資本政策

株主還元と資本回復の両立で、お客さまに貢献する

山田 私たちは、政府保有株式の取得で低下した自己資本の回復と成長投資を両立させる必要があります。2026年5月、「株主還元方針および株主コミュニケーション方針策定について」を公表し、2026年3月期末の1株当たり配当金を3円から5円に引き上げるとともに、自己株式取得の方針も公表しました。一見すると資本回復に逆行しているように見えますが、将来の資本増強や株式の魅力向上につなげることが狙いです。短期利益の最大化ではなく、長期でお客さまに貢献し続けるための資本政策です。目先の利益を度外視した株主との信頼の積み重ねが、長期的な価値向上につながっていると思っています。

牧浦 現在は、10年の長期戦略の最初のフェーズです。最初に布石をうち、次に布石を活かし、最後に大きな価値を創造していく構想です。中小企業経済圏の確立・活性化に向けて、まず投資を行えるだけの利益を創出し、その上でイノベーションを実現していくという順序が重要になります。利益は目的ではなく、価値創造に向けた投資の原資です。私たちの変革は、中小企業を主役とした価値創造を支える存在、すなわち“プロデューサー”としての役割を果たすことを通じ、日本の未来に貢献する取り組みだと考えています。

変革を実現するための対話

一人ひとりと向き合いながら、変革を実現する

山田 牧浦さんは、複数回にわたるキャラバン（社内向け説明会）を通じて、全国で約2,000人の社員と対話を重ねてきました。

牧浦 変革には、一人ひとりの納得感が不可欠です。対話の場で、率直に反発されることももちろんあります。2回目のキャラバンは、オンラインで実施したらどうか？という話もあったのですが、少しでも多くの情報を得て、戦略をブラッシュアップしていけるよう、迷わず対面形式を選びました。

山田 昔は、20～30代の社員が役員に対して「こういうことができていないんじゃないですか？」と率直に話すことは不可能でした。私自身、良い変化を実感しています。牧浦さんは、毎週CTrOセッションも実施されています。私も可能な限り参加していますが、多様な社員が参加していますね。

牧浦 5月からは関根社長のCEOセッションも始まりました。これは、何かを伝えるというより、とにかく皆の前に立って、質問でも不満でもなんでも受ける時間です。

山田 牧浦さんは、腹落ちを大切にされますね。一人ひとりの腹落ちには「100万回の辻説法」をするくらいの気持ちがないといけない、という話を伺ったのが印象に残っています。私も、変革を進めるうえではそれを担う現場との接点が大切だと思います。経営戦略を描いていると、どうしても現場感覚が薄れてしまいがちなので、多くの従業員やお客さまとの接点を意識的に作っています。全ての従業員の皆さんが「商工中金で働いてよかった」と思えるようにしたい。そのためにも、変革の意味を丁寧に伝える必要があります。

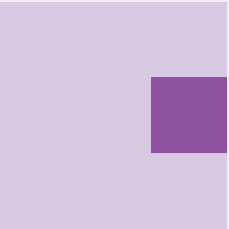
最後に

一人ひとりの挑戦が商工中金の成長につながる

牧浦 私は入社以来、日々の対話を通して、新たな学びと発見の最中にあります。学びの過程で得たことを、さらに対話を重ねながら、ステークホルダーの皆さまと「中小企業経済圏」を創っていけることを楽しみにしています。

山田 変化の速い時代に10年という長い物語を実現するからこそ、スピードが重要です。商工中金の要となるのは人ですから、中小企業経済圏の確立・活性化に向けて一人ひとりが加速度的に自己成長を実現してほしいと思います。そして仕事を楽しみながら魅力のある提案をすることによって、お客さまに選ばれる金融機関、「お客さま貢献No.1」を目指してほしい。その姿勢が何より大切だと思っています。商工中金が変われば、日本も変わる。その気概を持って、これからも皆さんと一緒に挑戦してまいりましょう。





価値創造のための 事業戦略



トラディショナル・バンキング事業本部	27	AI・トランスフォーメーション (AX)	37
インダストリー事業本部	29	商工中金グループ全体の価値提供	38
イノベーション事業本部	31		
インベストメント事業本部	33		
ターン・アラウンド事業本部	35		

トラディショナル・バンキング事業本部は、国内外に向けた融資・預金・為替といった商業銀行機能を担い、「3IT」の機能の顧客最前線として、中小企業経済圏に「5つの変革」を起こす起点となります。

グループ内外の多様な知見を結集し、総合的なソリューションを通じて、お客さまの企業価値向上に貢献していきます。

お取引先の事業理解を軸に貢献を積み重ね、 お客さま貢献No.1の営業組織へ

取締役常務執行役員
トラディショナル・バンキング事業本部長

中塩 浩幸



本部長メッセージ

中小企業を取り巻く環境は、不確実性の高まりの中で大きな転換期を迎えています。人口減少や人手不足、サプライチェーンの再編などの構造的変化により、中小企業の経営課題は高度化・複雑化しています。

こうした環境下において、中小企業経済圏の確立・活性化に向けた中核を担うのが、顧客最前線である営業店を中心としたトラディショナル・バンキング事業本部です。全国の営業店は、お客さまとの接点を大幅に拡充し、営業活動の量と質の双方を高めながら、中小企業経営者との対話を一層深めていきます。日々の接点を通じて事業理解を深め、本質的な経営課題に踏み込んだ提案を実践してまいります。

トラディショナル・バンキング事業本部は、こうした営業店の活動を中核機能として、従来の商業銀行・セーフティネット機能に加え、コンサルティング機能を強化します。具体的には今後、約100人規模の営業人員を増強し、顧客接点の裾野を広げるとともに、3IT*をはじめとする各事業本部、グループ会社、外部パートナーとの連携を通じて、金融・非金融を一体とした総合ソリューションを提供します。

お客さまと営業店の対話で得た“生の課題”を起点に、3つの資産を掛け合わせ、3IT各事業本部、外部パートナーも含めて機能を束ね、価値提供へ転換していく——これがトラディショナル・バンキング事業本部の役割です。今後は営業体制の拡充と専門性の強化を進め、より多くの顧客接点を創出しながら、コンサルティング営業を一層強化し、「お客さま貢献No.1の営業組織」を志向してまいります。

対処すべき課題

お客さまの課題・ニーズは高度化・多様化・複雑化し、よりスピーディーな対応が求められており、各地域の営業店単独でそれらにお応えすることだけでは、ご期待にお応えできないケースもあります。

全国ネットワークの強みを活かし、グループ・外部パートナーとの連携を強化するとともに、人財投資を十分に進め専門力を高めることで、お客さま1社1社に対し、オーダーメイド型の最適なソリューションを提供していく必要があります。

*Industry・Innovation・Investment・Traditional Banking・Turn Around・Transformation Officeという、中小企業経済圏の確立・活性化に向けた機能の頭文字。

トラディショナル・ バンキング事業本部 の戦略

- 顧客接点の拡充と対話の深化 | ~営業人員増強により接点を拡大し、継続的な経営対話から本質的な課題を把握
- 3つの資産の掛け合わせによる価値創造 | ~ネットワーク・顧客基盤・人財を結集し、最適なソリューションを提供
- コンサルティング営業の高度化 | ~事業理解に基づく提案で企業価値向上に直結する支援を実現
- 中小企業経済圏の確立・活性化 | ~営業店を起点に価値創造の連鎖を広げ、地域・産業の成長に貢献

顧客接点を創出し、一体的な価値を提供

トラディショナル・バンキング事業本部は、顧客最前線の営業店を起点とする顧客接点の拡充と対話の深化により、お客さまとの関係性を強化します。その上で、「重層的全国ネットワーク」「全国に広がるお客さまとの信頼関係」「志を持つ役職員のプロデューサー集団」という3つの資産を有機的に結びつけ、3ITの各事業本部とグループ各社の機能を「集めて」「つなぐ」ことで、お客さまの本業支援を推進します。

具体的には、トラディショナル・バンキング事業本部の顧客基盤と商業銀行機能を起点に、インダストリー事業本部の産業調査機能、イノベーション事業本部のスタートアップネットワーク、インベストメント事業本部の高度金融+投資銀行機能、ターン・アラウンド事業本部の事業再生・経営改善支援機能等を連携させることで、金融・非金融を一体とした総合的なソリューションを提供しています。

これにより、個社単独では解決が難しい課題に対しても、商工中金グループ全体として価値創造を実現し、中小企業の企業価値向上および中小企業経済圏の確立・活性化に貢献していきます。

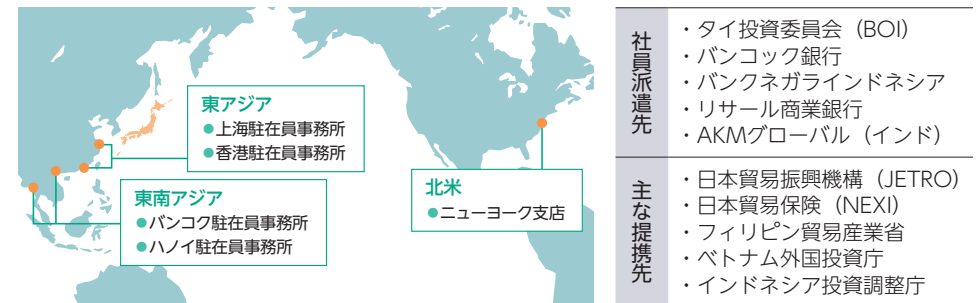


地域を超えた課題解決・成長支援においても、トラディショナル・バンキング事業本部は顧客接点として商工中金のハブ機能の基盤となる。

海外ネットワークとパートナー連携を通じた 事業機会創出の取組み

成長の活路を海外に見出す中小・中堅企業を、国際業務の専門チームと海外ネットワークを強みにサポートします。海外企業・海外VC・専門パートナーと連携し、海外展開に必要な機能を一体で提供し「ローカルからグローバルへ」の変革を実現します。

▶ 中小企業のグローバル展開を支える海外ネットワーク



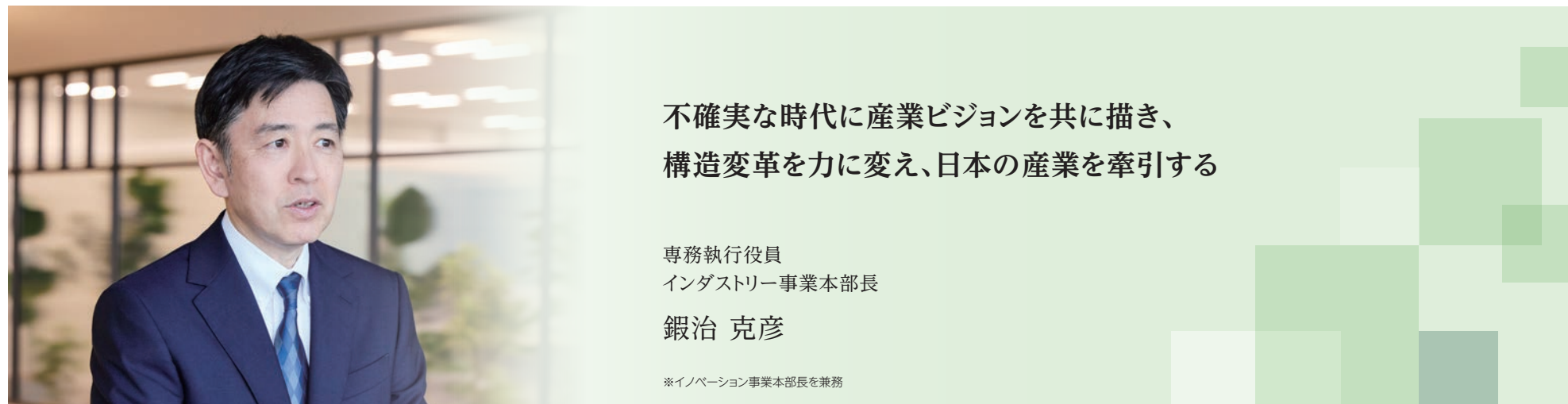
連携事例

株式会社STANDAGEとの資本・業務提携による輸出支援の強化

商工中金は、中小・中堅企業の海外展開支援強化のため、2026年2月に株式会社STANDAGEと資本・業務提携を実施しました。

輸出に関わる戦略立案、販路開拓、貿易実務までを一気通貫で支援する同社のノウハウと、商工中金の全国ネットワークを組み合わせることで、より多くの中小・中堅企業の海外展開をサポートします。

インダストリー事業本部は、DX・GXが既存の産業秩序に破壊的変革をもたらす時代において、日本経済・産業への深い洞察を武器に、自動車部品・物流・産業DX・GXの4分野でお客様の戦略を共に描きます。サステナブルかつ新たな産業金融の力で中小・中堅企業の振興と日本経済の再興を実現します。



不確実な時代に産業ビジョンを共に描き、 構造変革を力に変え、日本の産業を牽引する

専務執行役員
インダストリー事業本部長

鍛冶 克彦

※イノベーション事業本部長を兼務

本部長メッセージ

中国製造業の圧倒的な競争力、AI革命、地政学リスクの高まりなど激変する環境下において、中小・中堅企業は従来のビジネスモデルからの変革が求められています。

こうした環境下において、日本を支える中小・中堅企業の変革をサポートする役割を担うのがインダストリー事業本部です。戦略のカギは、脱下請けと、DX・GXによるビジネスモデルの変革、海外進出などだと考えています。

具体的な方針として、営業店とともに業界知識に基づく戦略対話をお客さまと進め、経営課題に対する共通認識を醸成します。そして、経営課題に対するソリューションとして、産業構造の変化を踏まえたM&Aの提案や、自動車・物流分野における戦略対話・引き合わせを通じた競争力強化に取り組んでいます。また、インドをはじめとするグローバルサウス市場への進出支援などを通じ、「ローカルからグローバルへ」の変革を起こしていくとともに、高収益をもたらす物流DX(ロジプッシュ)による収益構造改革や、GX分野における大手企業との連携を通じたカーボンニュートラル事業などを強力に推進していきます。

これらの取組みにより、企業単位にとどまらず産業全体での価値創造を実現し、中小・中堅企業の競争力強化と持続的成長に貢献していきます。

対処すべき課題

グローバル競争激化・電動化・デジタル化の加速により、国内の中小製造業は、急激なビジネスモデルの変革を迫られています。

また、物流業界における非効率な多重下請け構造や、ネットゼロに向けたGX対応の遅れ、DXによる産業構造の抜本的な変化が起きており、中小企業単独での対応には限界があります。

インダストリー事業本部は、これらの複合的な産業課題に対し、戦略提案・事業支援・デジタル基盤の整備を一体的に担うことが求められています。

インダストリー 事業本部 の戦略

系列・地域・製品を超えた戦略対話・引き合わせを通じ、自動車・物流業界の構造改革の推進

CO₂排出量可視化から削減ソリューション提供までの一貫支援を内製化し、中小企業の脱炭素経営を面的・組織的に推進

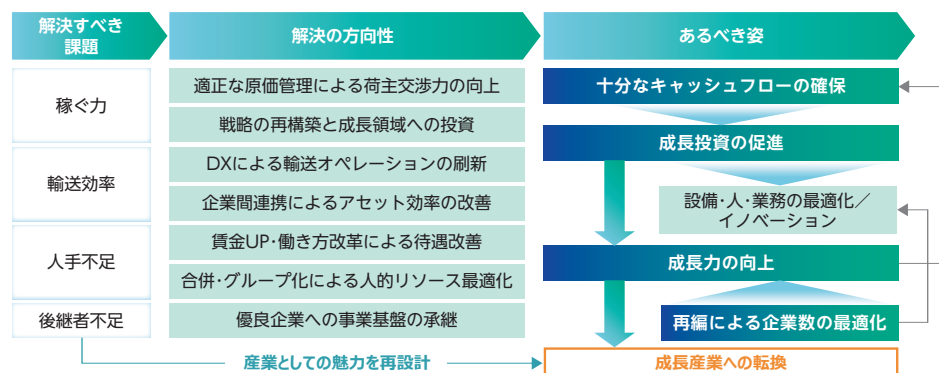
車両・採算管理SaaS「ロジプッシュ」による原価・収支の可視化を通じた、物流業の構造改革の推進

産業構造の変革や競争力強化に向けた取組み

自動車部品メーカーに対し、マクロ環境と個社の事業戦略を深く理解したうえで、系列・地域・製品等の企業間連携をテーマに戦略的対話と引き合わせを推進しています。2025年度は、中小企業のインド市場における新規販路開拓・連携機会創出を目的に、同国大手部品メーカーと連携し、共同商談会を開催。現地駐在員の派遣や日印連携によるサプライチェーン再構築も進めています。

物流事業者向けには、M&A案件の発掘や輸送・オペレーション領域における協業機会の創出を通じて、事業間連携の高度化を支援しています。加えて、大型与信案件における事業性評価の支援を行うことで、経営戦略の実現を後押ししています。2025年度は全国で325件の戦略対話・引き合わせを実施し、車両・採算管理SaaS「ロジプッシュ」等のDXツール導入や業界団体向けセミナー開催も行っています。

▶ 物流業界の課題解決のイメージ



中小企業の脱炭素経営の推進

タテから
ヨコへ、
点から面へ

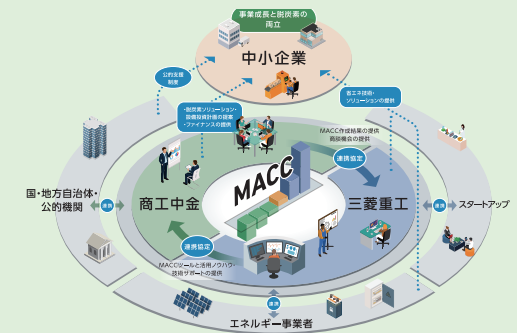
中小企業のCO₂排出量の可視化・削減目標設定（SBT認証等）から、費用対効果を客観的に示す削減計画の策定、省エネ・再エネ等の具体的なソリューションの提案まで、一貫した支援を内製化しています。

さらに、CO₂排出量削減の取組みをサプライチェーン全体へ波及させるべく、大手企業との連携を軸にTier1・Tier2企業への面的な支援メニューを整備し、中小企業の皆さまが競争力強化に資する脱炭素経営に取り組める環境を構築しています。

連携事例

三菱重工業株式会社と中小企業の脱炭素推進に向けた 新たな支援枠組みづくりで合意

商工中金は、2026年3月に三菱重工と中小企業の脱炭素推進に向けた新たな支援枠組みづくりで合意し、同社が自社工場での実践を通じて確立したMACカーブ（限界削減費用曲線）を活用したツールを中小企業向けに高度化し、提供する取組みを開始しました。これにより、脱炭素の具体的な施策の費用対効果を可視化し、お客さまの設備投資判断を後押しすることで、脱炭素経営と事業成長の両立に貢献してまいります。



MACC = Marginal Abatement Cost Curve
: 限界削減費用曲線

イノベーション事業本部は、中小企業経済圏の成長エンジンとして、スタートアップ企業を主要顧客に、その成長を起点とした価値創造を牽引していきます。独自のスタートアップコミュニティの創設や地域金融機関との連携によるネットワーク基盤を構築し、オープンイノベーションを通じて中小企業との共創を促進します。スタートアップ企業の価値向上をサポートし、同分野のトップバンクを目指します。

スタートアップと中小企業経済圏をつなげ、 今までにない価値創造をリードする

専務執行役員
イノベーション事業本部長

鍛冶 克彦

※インダストリー事業本部長を兼務



本部長メッセージ

イノベーション事業本部は、スタートアップ企業の成長支援を起点に、新たな価値創造を担う中核組織として設立されました。スタートアップ企業は革新的な技術やビジネスモデルを通じて社会課題の解決と産業の進化を牽引する存在であり、その成長支援は商工中金の長期戦略における重要な柱です。2019年の取組み開始以降、スタートアップ営業部を中心に約700社、約1,100億円の資金提供を行ってきましたが、イノベーション事業本部では、リスクマネーの供給を数年内に2,000億円規模まで拡大することを軸に、企業の成長ステージに応じたサポートを強化してまいります。

また、資本政策のサポート強化により、中長期的な企業価値向上を後押しするとともに、資金供給にとどまらない伴走型支援を行っていきます。さらに、経営者コミュニティの形成や地域金融機関との連携強化によりネットワーク基盤を構築し、成長機会の拡張を図ります。

加えて、スタートアップ企業と中小企業との接点創出を通じてオープンイノベーションを促進し、新技術や新サービスの導入・活用を促進します。これにより、中小企業の生産性向上や新たな付加価値創出を後押しし、中小企業経済圏全体の高度化と活性化につなげていきます。

今後も、スタートアップ企業の成長支援と中小企業への価値波及を両輪として、商工中金グループならではの価値創造モデル確立を進め、持続的な成長と収益基盤の強化を実現してまいります。

対処すべき課題

スタートアップ企業を取り巻く環境は、政府によるスタートアップ育成5か年計画の進展が見られる一方で、成長資金の供給や事業化を支える支援はなお途上段階にあります。

こうした状況を踏まえ、イノベーション事業本部には、事業化までに時間を要し不確実性を伴う領域に対しても、リスクマネーの供給を基軸に、徹底的にコミットしながら、より大胆かつ持続的で多面的なサポートを展開していく姿勢が求められています。

イノベーション 事業本部 の戦略

スタートアップ企業向けデットファイナンスの強化

スタートアップ企業のバリューアップ（企業価値向上）サポート

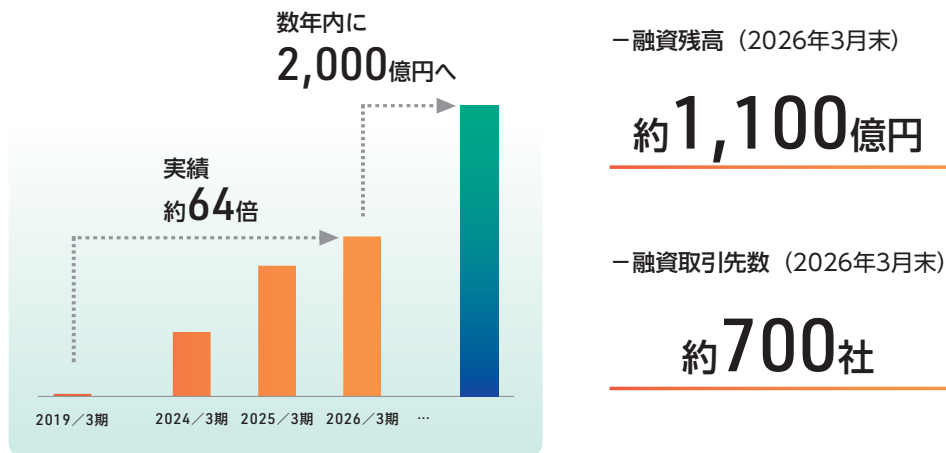
「商工中金スタートアップエコシステム」の構築とオープンイノベーションの推進

スタートアップ企業向けデットファイナンスの推進強化

2019年にスタートアップ企業支援の取組みを本格化して以降、7年にわたり、着実に実績を積み上げてきました。数年内に融資残高2,000億円の達成を目標に、その先もサステナブルに拡大を継続していく方針です。

17の戦略分野を軸に、宇宙・核融合・量子・バイオなど、事業化に時間や資金を要する領域にもこれまで以上に積極的に対応してまいります。

▶ サポート実績



スタートアップ企業のバリューアップ（企業価値向上）サポート

スタートアップ企業の売上規模拡大と、中小企業の経営課題解決を同時に実現する取組みとして、スタートアップ企業が提供する製品・サービスを、全国の中小企業へ紹介しています。

スタートアップ企業の事業機会拡大や企業価値向上を後押しするとともに、中小企業におけるDXの推進や業務効率化につなげることで、中小企業の生産性向上に貢献します。

「商工中金スタートアップエコシステム」の構築と オープンイノベーションの推進

連携から
共創へ

「商工中金スタートアップエコシステム」の構築・拡大に向け、ベンチャーキャピタルや地域金融機関、全国の自治体・アカデミア・事業会社など、国内外の幅広いステークホルダーとの連携を強化します。多様な知見やネットワークが循環する環境を整備し、活用することで、スタートアップ企業にとってはサプライチェーンの構築を、中小企業にとっては新産業・新市場へのリーチを後押しし、オープンイノベーションの創出に貢献していきます。

商工中金も、スタートアップ企業との共創を通じ、金融の枠を超えた新たなサービス創出や業務変革に挑戦し、イノベーションを進めることで、中小企業経済圏全体の進化につなげてまいります。

インベストメント事業本部は、長期的な視点でお客さまに寄り添い、資本市場や投資家の視点を踏まえた資本戦略の高度化を支援しています。商業銀行機能と投資銀行機能を一体的に提供し、デットとエクイティを組み合わせた柔軟な金融ソリューションにより、資金調達や財務アドバイザー、M&A等の成長支援を推進し、企業価値向上と持続的成長に貢献します。



これまで培ってきた伴走力に投資銀行の翼を加え、
お客さまの企業価値の新たなステージに向けて
ともに羽ばたいていきます

常務執行役員
インベストメント事業本部長

中島 秀記

本部長メッセージ

経営者がレバレッジを効かせた自社の成長戦略を実行しようとするとき、戦略・ガバナンスを構築しながら長期的に取り組む必要があります。しかしながら、その実現のために必要となる、真に伴走できる戦略・財務のプロフェッショナルパートナーが企業規模や地域によっては圧倒的に不足しています。この「空白地帯」を埋め、企業の成長を支えることがインベストメント事業本部の役割です。

私たちは、企業の長期的成長を「点」だけではなく「面」で捉えていきたいと考えます。販売先、仕入先、関連企業——そのネットワーク全体を俯瞰し、経済圏として面的に支援していく。成長に向けた戦略立案から、設備投資・海外展開・M&Aの実行支援、そのために必要となる資本政策の設計、財務構造の変革、ストラクチャードファイナンスやエクイティファイナンスの構築に至るまで、企業価値向上に必要な様々な機能を揃え、デット・エクイティ双方にわたるリスクテイク機能を核に、お客さまのビジョンを描き切り実行する——それが私たちのブティック的投資銀行としての存在意義です。

あくまでもお客さまの企業価値向上、社会的使命の実現への想いなどを最優先にして、プロフェッショナルとしてのインテグリティを貫く。これが我々の矜持であり、すべての行動の原点です。お客さまと険しい経営の道のりを長期的な信頼関係のもとで共に歩み、私たち自身も様々な視座をもって最高水準の専門性を磨き続ける。お客さまとともに考え、ともに創り、ともに変わり続けてまいります。

対処すべき課題

大型の設備投資やM&Aによる事業領域の拡大など、積極的な成長投資に踏み出す企業が増えています。そのチャレンジは大きなリスクテイクを伴うことが多いものであり、経営戦略・財務戦略にわたる高度な専門知見と、デット・エクイティ双方を組み合わせた柔軟な資金調達手法の活用が不可欠です。商業銀行機能と投資銀行機能を、企業サイドに立って一体的に提供し成長を共に実現する真のパートナーへの期待が高まっています。

一方で、こうした高度な金融サービスは大企業や一部の都市部企業には提供されていても、中小・中堅企業に対しては十分に行き届いておらず、成長投資やM&A、資本政策等を支える投資銀行機能の提供が空白地帯となっていることが課題です。

インベストメント 事業本部 の戦略

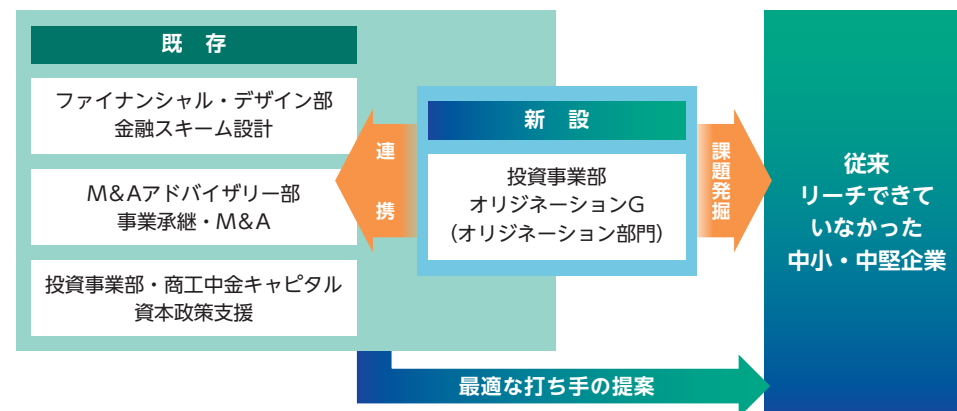
全国ネットワーク × 高度プロダクト提案を行う組織体制を構築
より幅広い企業の多様なニーズに対応

商業銀行と投資銀行を融合したフルライン金融サービスを拡充
資本政策分野でもお客さまの企業価値向上に貢献

オリジネーショングループを新設し、複合的な経営課題解決策を提案

これまで、最適な金融スキームを設計するファイナンシャル・デザイン部、事業承継やM&Aを支援するM&Aアドバイザリー部、資本面から企業支援を行う投資事業部にて、お客さまの経営課題に対するソリューションの提供を行ってきました。一方、経営課題は多様化かつ複雑化が進んでいることから、各ソリューションを複合的に検討、提案を行うオリジネーショングループを新設しました。

お客さまとの対話の中で発掘された経営課題、成長ニーズ等に対し、オリジネーショングループが各部の既存機能を有機的に活用し、最適なソリューションを設計します。インベストメント事業本部内で一気通貫の高度なソリューション提供体制を構築することで、投資家・資本・企業を集めてつなぎ、中小・中堅企業の成長投資を加速していきます。



投資銀行機能を実装し、資本政策課題の解決をサポート

守りから
成長へ

中小・中堅企業の中には、飛躍的な成長に向けて、エクイティの調達を含む投資銀行ニーズのある企業がある一方で、投資銀行サービスが届きにくい空白地帯となっていました。

商工中金は、こういった課題に対応すべく、エクイティ領域での成長支援を強化し、商業銀行×投資銀行の機能をシームレスにつなぐことで独自の価値提供を行ってまいります。

TOPIC

商工中金グループ初の事業承継ファンドを設立

商工中金は、地域経済を支える中小・中堅企業の事業承継に対する課題に対応するため、2026年4月にグループ会社の商工中金キャピタルを無限責任組合員(GP)、商工中金を有限責任組合員(LP)とする、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」を設立しました。

資本提供に加え、経営人財の派遣、ガバナンス体制の構築、事業戦略・財務戦略の高度化など、実効性を重視した支援を行い、中小・中堅企業の中長期的な成長を支援してまいります。



連携事例

ストームハーバー証券株式会社と顧客紹介業務にかかる アライアンス契約を締結

商工中金は、中小・中堅企業の皆さまに対して、資本市場を活用した資金調達や財務アドバイザリーサービス等を提供するため、2026年3月にストームハーバー証券株式会社と戦略的アライアンス契約を締結しました。

従来の商業銀行機能に加え、同社が有する投資銀行機能を提供することで、課題解決および成長戦略支援の実行力を一層強化し、中小・中堅企業の企業価値向上に貢献してまいります。

ターン・アラウンド事業本部は、中小企業の経営改善から事業再生、再生後の成長・金融正常化までを一気通貫で支える事業再生プラットフォームを目指します。高度なハンズオン支援とDIPファイナンス等の再生ファイナンス、再生ファンドの活用等を通じ、地域金融機関や専門家との連携・共創を深化させていきます。「点」ではなく「面」での価値創造を通じて、中小企業経済圏の持続的成長に貢献していきます。

事業再生プラットフォームとして 高度なハンズオン支援と再生ファイナンスにより 事業価値を再生していく

常務執行役員
ターン・アラウンド事業本部長

山中 秀彦



本部長メッセージ

商工中金は、これまで培ってきた知見や、各営業店に配置している専門人財を中心に、日本全国で実効性の高い経営改善・事業再生機能を担ってきました。

今後はその役割をさらに進化させ、ターン・アラウンド事業本部は「連携から共創へ」の変革を通じて、強化された経営改善・事業再生ソリューションを提供していきます。社内の専門家（弁護士や公認会計士等）とチームアップし、ガバナンス強化や管理会計を軸とした早期・抜本的な経営改善支援に取り組んでいきます。また抜本・再生局面では、私的・法的整理手続きを通じて事業再生を目指す企業に対し、事業再生の進行段階に応じ、DIP／EXITファイナンス、企業価値担保権の活用、再生ファンドとの連携等、円滑かつ機動的に多様な再生ファイナンス手法を組み合わせた金融支援を提供していきます。そして、再生局面からの脱却のみならず、その先の成長までを見据えた切れ目のない支援を行っていきます。

個々の企業支援にとどまらず、地域金融機関や外部支援機関、専門家の皆さまとの連携を通じ、地域の持続性と競争力を高める事業再生プラットフォームとして、面的な経営改善・事業再生を推進します。地域の雇用や取引基盤を支えるとともに、経済全体の安定的かつ持続的な成長に貢献してまいります。

対処すべき課題

業績悪化が顕在化してからの対応では、企業価値の毀損を十分に防ぐことが難しいケースが増えています。このため、業績悪化の兆候を早期に捉え、事業実態や将来性を的確に把握したうえで、経営者と課題を共有した伴走型支援を行う、実効性の高い支援が不可欠です。

再生ファイナンスに加え、その後の持続的成長まで見据えた再生ソリューションを提供する支援体制の構築が重要な課題であると認識しています。

ターン・アラウンド
事業本部
の戦略

早期に業績悪化の予兆を捉えた経営改善支援の高度化

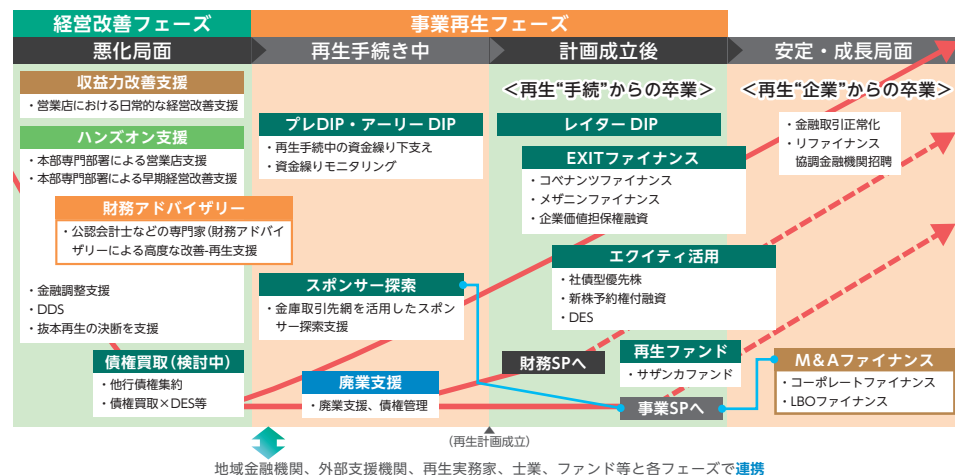
様々な再生支援手法による、再生から成長までを見据えた一体的な事業再生支援の拡大

早期の経営改善支援と多様な再生ソリューションの提供

財務収支に課題を抱えるお客さまへの支援に加え、業績悪化の予兆を的確に捉え深刻な事態に至る前の早期段階から、社内の弁護士や公認会計士など専門家による徹底した実態把握を実施し、経営者と深い対話を行うなど、チームアップによる集中したハンズオン支援を行っています。

さらに、再生ファンドを活用した事業再生、DIPファイナンス、EXITファイナンスに取り組むとともに、再生M&Aや債権買取業務といった新たな再生支援手法にも検討を拡大し、再生局面における多様な資金ニーズや再編ニーズ等に対応していきます。再生手続中から再生後の成長・金融正常化までを見据えた切れ目のない支援を行い、中小企業経済圏の成長に貢献します。

▶ 改善フェーズに応じた支援



TOPIC

再生ファイナンスグループの新設

2025年10月、事業再生を目指す企業に対し、商工中金との取引の有無にかかわらず再生ファイナンス(DIP、EXIT)を円滑に提供するため、再生ファイナンスグループを新設しました。営業店とは独立した専門部署として、迅速かつ柔軟な意思決定、外部専門家等との連携、本業支援を一体的に行い、事業の再生とその先の成長を力強く支えてまいります。

サポート事例

企業価値担保権を活用して更なる成長をサポート

ケイター株式会社(福井県)は、合繊織物の開発・加工を手掛けています。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、成長に向けた資金調達手段の多様化とさらなる経営基盤の強化が課題でした。

商工中金は、事業構造を総合的に評価し、個別資産に依拠した融資よりも、事業価値に着目した与信が適切であると判断し、2026年5月に施行された新

たな担保制度「企業価値担保権※」を活用した事業性融資を、福井銀行と協調して実施しました。

同社は、事業価値に基づく資金調達が可能になったことで、資金調達構造の適正化を図るとともに、将来の成長投資に向けた経営基盤の強化が実現されました。

※個別資産を担保とする従来型融資と異なり、企業の事業内容や将来の収益力、事業継続性といった事業全体の価値を対象とした担保。

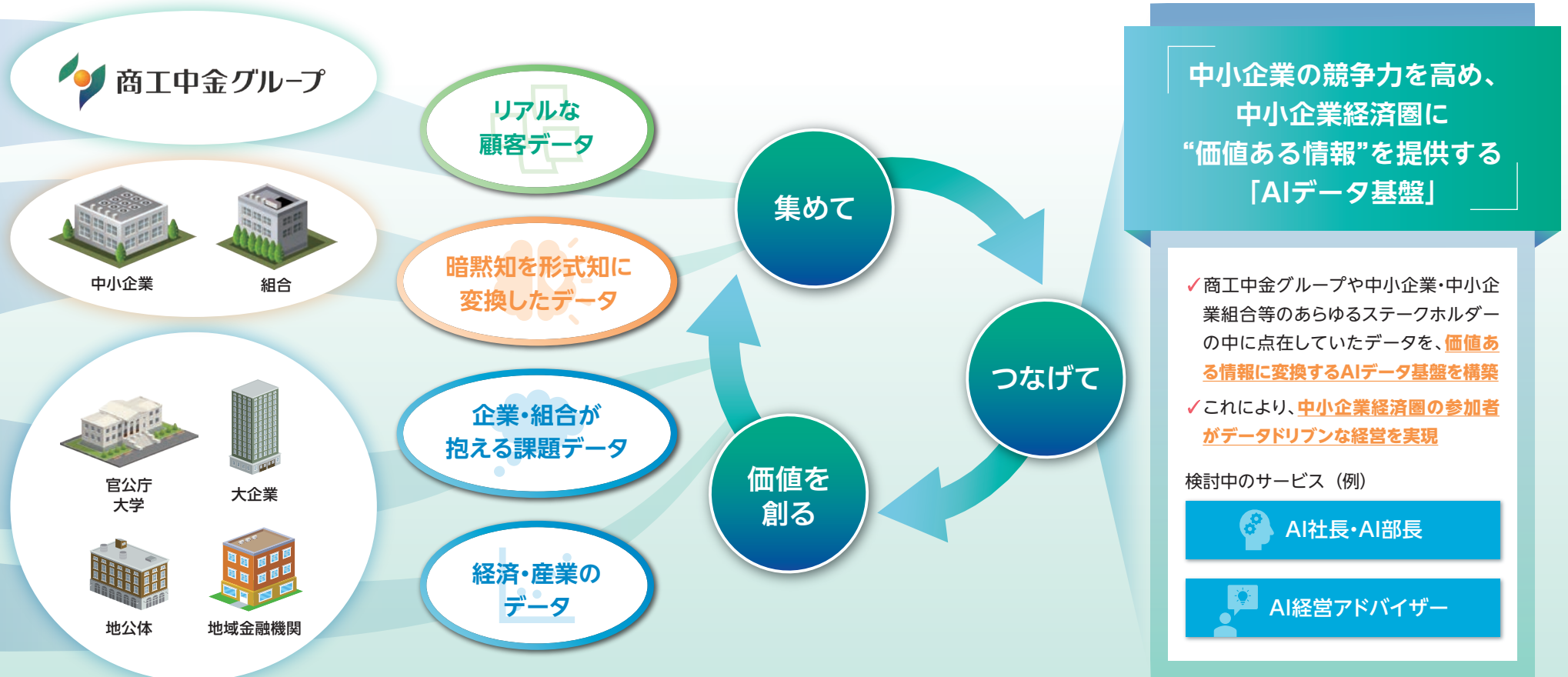
連携から
共創へ



DXから
AXへ

中小企業は、デジタル活用の遅れや人財不足などにより、経営判断の高度化に課題を抱えています。商工中金グループは、中小企業経済圏の確立・活性化を目指し、AIデータ基盤“JIPS (Japan Intelligence Platform / with Shokochukin)”の構築を進めます。

まずはデータ基盤を整備し、そこに商工中金グループがリアル・デジタルの両面で蓄積してきたデータ・ナレッジを集約・連携することで、中小企業経済圏の参加者に価値ある情報を提供します。これにより「DXからAXへ」の変革を実現し、中小企業意思決定の高度化と中小企業経済圏全体の価値創造を支えていきます。



連携事例

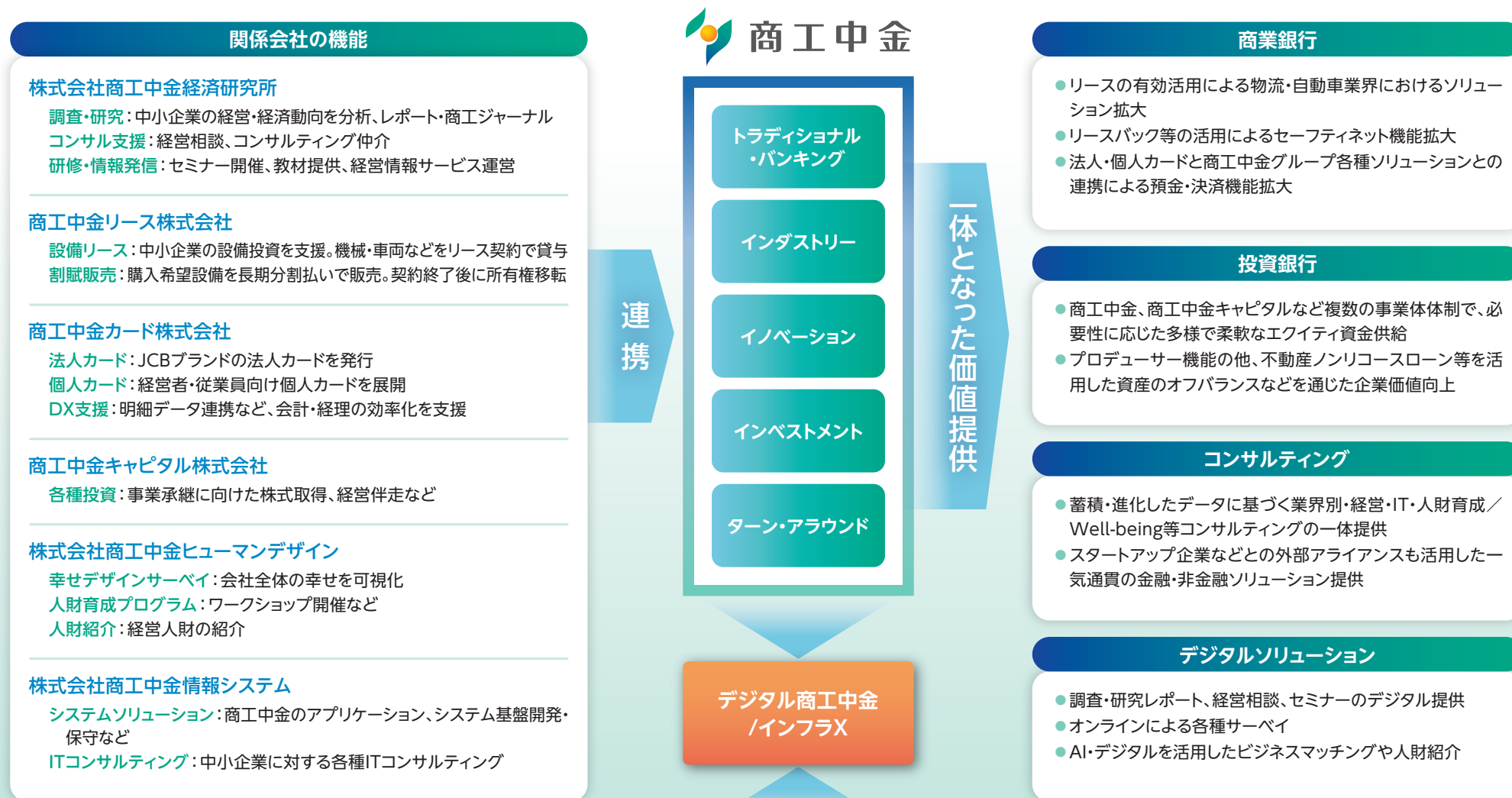
株式会社松尾研究所とのアライアンス締結

日本の中小企業は、人財不足、生産性の停滞、デジタル活用の遅れなど、構造的課題に直面しています。

商工中金は、これらの課題解決に向け、JIPSを中心とした“中小企業データ共益圏”を実現すべく、先端AI研究の社会実装を推進する株式会社松尾研究所と基本合意を締結しました。

同社との連携により、商工中金グループや中小企業・中小企業組合等のステークホルダーに関するデータを、価値ある情報に変換するAIデータ基盤の構築を目指します。

リース・カード・投資・人財サービス・IT・調査研究など多様な専門機能を持つグループ会社と一体となり、金融・非金融の総合ソリューションを提供しています。各社の強みを有機的に掛け合わせ、中小企業の多様な経営課題にワンストップで応えることで、中小企業経済圏の確立・活性化に貢献します。



八重洲商工株式会社、商工サービス株式会社、八重洲興産株式会社、株式会社商工中金MIRAIハーベスト
 事務代行、福利厚生、不動産管理業務等で商工中金グループの業務効率化等を追求

A decorative graphic featuring a red square on the left and a wavy line on the right. The wavy line is composed of many thin, overlapping lines in shades of red, pink, and blue, creating a sense of movement and depth. It starts from the bottom left and curves upwards towards the top right, ending near a bright yellow sun-like circle.

価値創造を支える 経営基盤

人的資本経営	41
サステナビリティ経営	45
株主とのコミュニケーション	47
資本循環・株主還元の充実	48
ガバナンス態勢	49

役員一覧	53
社外取締役メッセージ	55
リスク管理の取組み	56
コンプライアンスの取組み	57
財務ハイライト	58

非財務ハイライト	59
10年間の主要財務データ	60
ESG情報／コーポレートデータ	61
商工中金の歴史	62



長期戦略と連動した人財基盤強化で価値創造を加速させていく 「集まり・つながり・価値を生み出す ～4,000人の人財B/Sを連結～」

常務執行役員
グループCHRO

田中 広郎

CHRO メッセージ

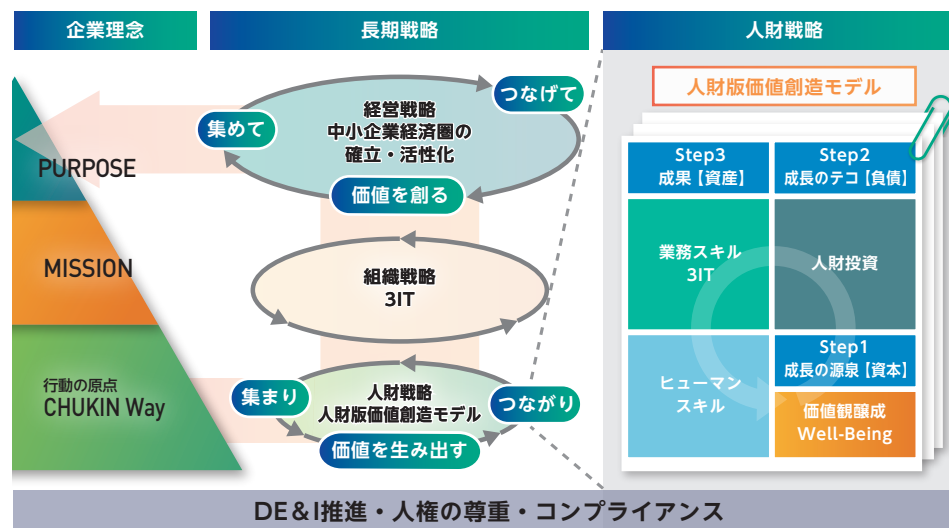
商工中金は、2022年のPURPOSE制定以降、社員一人ひとりがPURPOSEを自分ごととして捉え、主体的に行動する組織への変革を進めてきました。あわせて、Well-beingの向上やDE&Iの推進、働き方改革などを通じ、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境の整備に取り組んできました。

こうした取組みの中核に据えているのが、金融機関らしく人財の価値をバランスシートに見立てた「人財版価値創造モデル」です。本モデルに基づき、個々の想いや価値観といった「成長の源泉」を起点(Step1)に、人財育成やキャリア支援等の人財投資を「成長のテコ」として機能させ(Step2)、スキルと実践力の向上(Step3)を通じて成果を創出し、その成果を次なる成長へとつなげる「循環構造」を形成しています。この成長と価値創造の循環こそが、商工中金の競争力の源泉です。

今般公表した「長期戦略・変革プラン」の実現に向けては、伝統的な銀行業務をさらに深化させていくことに加えて、3I(イノベーション、インダストリー、インベストメント)をはじめとする新しい領域において、従来の枠組みにとらわれない価値創造が求められます。その担い手となるのは人財であり、専門性と多様性を兼ね備えた人財の確保と育成、さらには戦略と連動した人財ポートフォリオへの転換が重要な課題です。

このような認識のもと、「人財版価値創造モデル」を進化・発展させ、「集まり・つながり・価値を生み出す ～4,000人の人財B/Sを連結～」を新たなコンセプトとして掲げました。多様な人財の力を有機的につなぎ、組織としての価値創造力を最大化することで、中小企業経済圏の確立・活性化とイノベーション創造、ひいてはPURPOSEの実現につなげてまいります。

▶ 長期戦略と一体となった人財戦略



対処すべき課題

自律的な成長と挑戦を促すキャリアサポート施策の高度化と、人財ポートフォリオの最適化に向けた専門人財確保・育成を課題と認識しています。

Step1 成長の源泉【資本】

価値観醸成

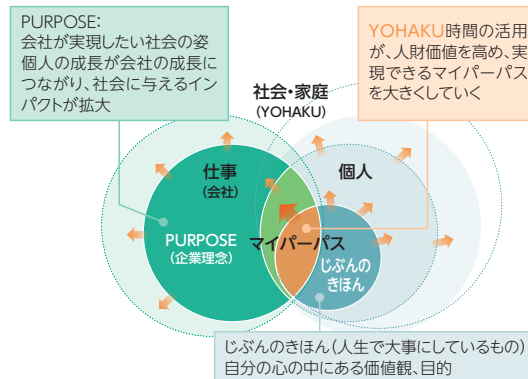
成長の源泉となる社員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるために、PURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。全役職員がPURPOSEと自分の価値観が重なる部分である「マイパーパス」を策定し、商工中金で働く上で実現したい姿への羅針盤として定めるとともに、全部室で「チームミッション」を策定しています。また、「DE&I宣言」や「健康経営宣言」を策定し、一人ひとりの行動の源泉となるDE&Iの意識醸成及び健康保持・増進にも取り組んでいます。

PURPOSEとじぶんのきほんを結びつける、価値観醸成のあゆみ

2022～2024年度 ～PURPOSEを浸透し、行動につなげる

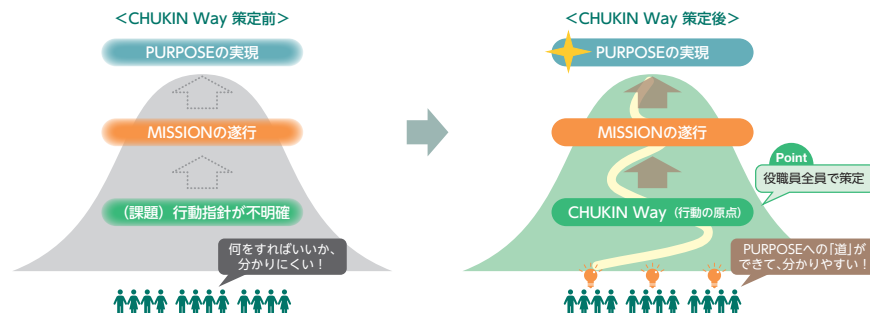
▶マイパーパスの策定

2022年に策定したPURPOSEを、策定するだけでなく、役職員一人ひとりが自分ごと化し、変化の激しい時代の中で一人ひとりが個性を活かしながら自発的にキャリアを描いていくことが必要であると考えています。その考えのもと、自身が会社に存在する意味、働くうえでの羅針盤となるべくマイパーパスを策定しました。



▶CHUKIN Wayの策定

PURPOSEの認知は進んだ一方で業務での活用に課題があったことから、2024年10月に行動指針「CHUKIN Way」を策定しました。約3,500件の社員の感動エピソードから、「一人ひとりの想い」を紡ぎ、従来の価値観と新たな価値観を融合し、想いの成就までのプロセスを5つのストーリーとして整理しました。



2025年度 ～CHUKIN Wayを実践する。変化に向き合う。

▶ありがたい姿アワード

2025年度は実践フェーズへ移行し、「マイパーパス」やWell-beingの実現に向けた取組みを強化しました。民営化という転機を踏まえ、「変化の主役になるう」をテーマにパーパスワークショップ（ありがたい姿アワード）を開催。お客さまの課題解決や企業変革につながるアイデアを全社員から募り、優れた取組みを表彰しました。



2026年度以降 ～人的資本投資の好循環へ

2026年度以降は、2025年度に実施した、社員が自らのPURPOSEを自分ごと化し、能力開発に必要な「余白」の創出に向けた生産性向上に取り組む「YOHAKUプロジェクト」の実施に加えて、「90周年記念ビジネスコンテスト」「誰とでも1on1」など、さらなる価値観醸成の取組みを行います。これらの取組みを通じ、価値観醸成（Step1）から人財育成・投資（Step2）、スキルの実装（Step3）へとつなげ、人財バランスシートを拡大していきます。

Step2 成長のテコ【負債】～ Step3 成果【資産】

PURPOSEを実現するための人財投資／業務スキル・ヒューマンスキルの向上

Step1で醸成した価値観を基盤に、キャリアオーナーシップを深化させ、自律的に挑戦し続ける組織へ進化します（Step2）。あわせて人財育成投資を加速し、次世代経営人財や重点分野の専門人財を育成します（Step2）。これにより、社員一人ひとりのスキルを高度化し、価値創造と拡充を実現させ、その成果を商工中金の無形資産として蓄積します（Step3）。最終的に、個々の人財バランスシートの充実を通じて組織全体の知的・人的資本の高度化を図ります。

キャリアオーナーシップの醸成

年齢や経験にかかわらず、自ら手を挙げて挑戦できる環境を整備し、自身の意思に基づき成長機会を選択できる仕組みを強化しています。

▶ 主な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%分を自部署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た弾力的な処遇

▶ 外部出向

外部出向とは、社員が一定期間、社外の企業や団体で業務に従事し、自社では得がたい知識やスキル、視点を習得する取り組みです。これにより、個人の成長とともに、組織全体の価値創造力を向上しています。

INTERVIEW

外部出向経験社員のインタビュー

業務を通じて投資の奥深さに魅力を感じ、投資・事業経営会社への出向を希望しました。出向先では、投資先に常駐に近い形で関与し、銀行に加え投資銀行や事業会社などと連携しながら、投資検討・デューデリジェンス・資金調達・ハンズオン支援までを一気通貫で担当しました。これにより、実践的な経営支援力の向上と、多様な視点・知見を獲得できました。



投資事業部
松尾 延

人財資本投資を通じた価値創造の実現

企業内大学「人づくりカレッジ（ヒト☆カレ）」の拡充を通じて、一人当たりの研修投資額を2024年度の84,323円から今後3年間で200,000円へと大幅に引き上げます。これにより、自律的に学び続ける人財を育成する環境づくりを加速します。

▶ ヒト☆カレ

ヒト☆カレでは、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。ゼミ形式等の双方向型のコンテンツを中心に、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。

加えて、越境学習では、他社人財と協働し、企業経営を疑似体験するシミュレーション型プログラムを通じ、経営の解像度を高め、次世代の経営人財に求められるリーダーシップおよび思考力の強化を図ります。多様な価値観やスキルに触れることで、新たな視点や、自身および自社の強み・課題の再認識につなげています。



ヒト☆カレの様子

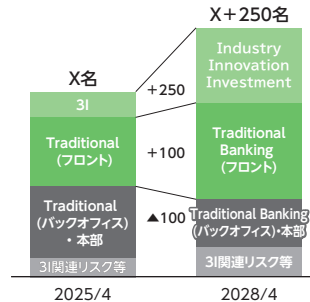


越境学習の様子

人財ポートフォリオ

長期戦略・変革プランの実現に向け、人財ポートフォリオの再構築と配置の最適化を進めます。

採用面では、従来の新卒・プロパー中心であった組織構成を見直し、近年キャリア採用比率を着実に引き上げてきました。2027年3月期はキャリア150名（2026年3月期実績比+100名）、新卒150名（同+50名）とさらに拡充し、アルムナイ採用も含め多様な経験・専門性を有する人財の確保を一段と加速します。あわせて、バックオフィスから成長分野へのシフトなど「3IT」や「Traditional Banking領域」へリソースを戦略的に配置し、DE&I推進を基盤に組織の競争力とイノベーション創出力を高めてまいります。



DE&I 推進に向けた取組み

多様な人財の確保と公正・公平な環境整備に取り組み、イノベーション創出と社員の幸福度向上を目指しています。具体的には、女性社員同士の交流を促進する「つながるプロジェクト」や、LGBTQパレードへの参加などの取組みを進めています。また、2025年4月には障がい者活躍の推進を目的として「株式会社商工中金MIRAIハーベスト」を設立しました。これらの取組みは外部からも高い評価を受け、「J-Winダイバーシティ・アワード」において、2025年度ベリック部門準大賞および2026年度個人賞リーダー・アワードを受賞しています。

また、SCVに掲げた中小企業の従業員の皆さまのWell-being実現に向けた取組みのため、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」を設立し、「幸せデザインサーベイ」による従業員の幸福度の可視化及び向上に取り組んでいます。



LGBTQパレード参加の様子



J-winダイバーシティ・アワード授賞式

指標・目標

人的資本経営の実践状況は、「人財版価値創造モデル」に基づき、統合的に管理しています。特に、社員の職場推奨度の向上が幸福度や顧客志向の向上につながると考え、他者への推奨度をエンゲージメント(eNPSSM)として調査しています。2025年度は、働きやすさの影響により継続勤務意向は微増した一方、長期戦略策定中の不安感からeNPSSMは低下しました。外部環境や変革の進展に伴う変化を踏まえ、課題を的確に把握しながら、継続的な改善を図っていきます。

戦略	当金庫の課題	指標 ^{※1}	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごと化の醸成	パーパスワークショップ参加人数・参加率 ^{※2}	3,784人 (87.8%)	3,854人 (90.0%)	—
	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	30.6%	34.4%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合	46.1%	41.9%	50%
		管理職に占める女性労働者の割合	13.2%	15.6%	20%
		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)	全労働者 42.0% 正社員 49.2% 臨時従業員 64.0%	全労働者 43.3% 正社員 50.4% 臨時従業員 60.1%	—
	Well-beingの向上	男性育児休業取得率 有給休暇取得率	87.4% 76.9%	94.2% 77.3%	100% 90%
キャリアサポート・ 人財育成・ リスクリング (成長のデコ)	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) ^{※2}	790人	947人	—
		社内兼業応募者数 (累計) ^{※2}	331人	433人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数 (累計) ^{※2}	157人	213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 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) ^{※2}	84,323円 4,309人 201人	101,409円 7,771人 291人	200,000円 ^{※5} — 600人 ^{※5}

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)	1,648人	1,889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)	88人	97人	—
		MBA修了者数 (累計)	22人	24人	—

人的資本 アウトカム (人的資本投資 の結果)	求める人財像の実現するための従業員エンゲージメント向上	eNPS SM ※3	△43.3	△50.9	—
	商工中金に対するお客さまの評価の向上	NPS [®] ※4	△7.0	△7.4	—

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 PURPOSEを制定した2022年度を起点として集計。

※3 eNPSSM…employee Net Promoter Score eNPSSMはベイン・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。

※4 NPS[®]…Net Promoter Score NPS[®]はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。

※5 2028年度目標

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、社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/>



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の情報開示の重要性を認識しており、国際的なサステナビリティ開示基準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。

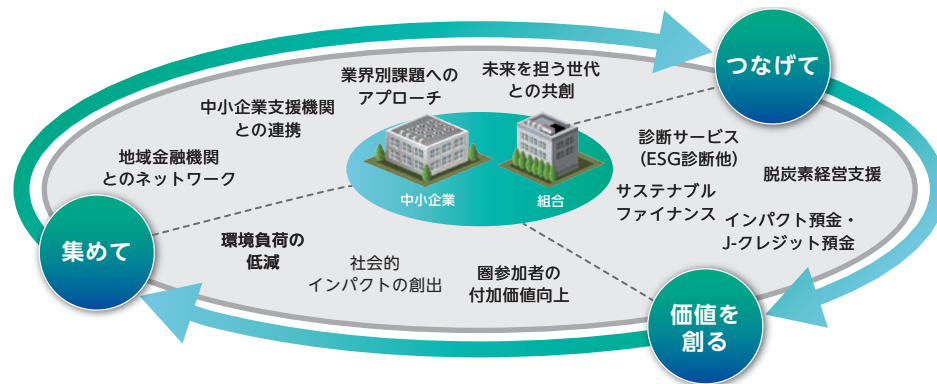
	気候変動	自然資本
ガバナンス	● 気候変動、自然資本に関する機会とリスクの識別、評価および管理に関する事項を、社長執行役員を議長とする経営会議において定期的に議論。逐次、取締役会へ報告しています。 ● 社会の重要課題を解決し、持続可能な社会の実現に向けて積極的な役割を果たすため、サステナビリティ基本規程を制定、取締役会にて決議しています。 ● 事業活動を通じた、重点的かつ効果的に貢献する社会の重要な課題（マテリアリティ）を特定しています。（P.18）	
戦略	● お客さまの脱炭素に向けた移行・技術開発や自然資本の保全・回復に関連する資金需要およびソリューション提供機会を認識しています。 ● 気候変動が商工中金の経営にもたらす機会とリスクに関して、定性的・定量的なシナリオ分析を行っています。具体的には、融資ポートフォリオにおける物理的リスク、移行リスクの影響を分析しています。	● 自然関連リスクが商工中金の経営にもたらす機会とリスクについて分析を行っています。具体的には、融資ポートフォリオにおけるセクター別の「依存」と「影響」のリスクを分析しています。
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。 ● 環境・社会に対し負の影響が懸念される事業との取引は、「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	● 目標：2030年度までのScope1、2ネットゼロ、2050年までのScope1、2、3ネットゼロ 実績：2024年度 8,190トン（Scope1、2）、6,807,864トン（Scope3）	

▶ 気候変動への取組みを一層強化するとともに、2050年までのScope1、2、3ネットゼロ実現に向けて移行計画を策定しています。移行計画についてはホームページをご覧ください。

サステナブル経営支援

商工中金グループは、「持続可能な社会の実現」を重要な経営課題として認識し、「中小企業経済圏」の参加者とともに「集めて」、「つなげる」サステナブル経営支援を提供し、「価値を創る」ことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

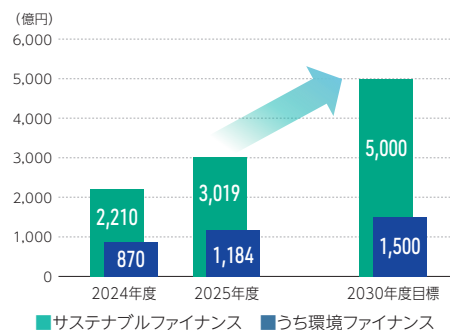
お客さまを取り巻く外部環境や経営課題の変化に対応し、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続けます。



サステナブルファイナンス

持続可能な社会の実現に貢献する投融資として、サステナブルファイナンスに積極的に取り組んでいます。

サステナビリティの観点でお客さまへの伴走支援を行い、持続可能な取組をサポートしていくとともに、環境・社会へのインパクト創出に取り組んでいます。



▶ サステナブルファイナンス評価書はこちらからご確認ください。

<https://www.shokochukin.co.jp/sf/>



サポート事例 ①DXファイナンス

北陸貨物運輸株式会社(石川県)は、一般貨物やセメント、LPガス輸送などを手掛けています。商工中金はBIPROGY株式会社(東京都)との協働により、DX推進にかかるコンサルティングサービスを提供するとともに、DXファイナンスを活用した資金支援を実施し、デジタル技術を活用した経営の高度化をサポートしました。本プロジェクトでは、経済産業省の認定制度「DX認定」の取得をKPIとして設定し、戦略策定から申請支援まで一体的な伴走支援を行うことで、経営の持続可能性向上と社会的価値の創出を図っています。



サポート事例 ②GXファイナンス

戸崎産業株式会社(兵庫県)は、金属製品の表面処理や塗装等を手掛けています。商工中金は脱炭素経営の推進に向け、CO₂排出量データの分析や2030年に向けた削減目標の策定等に関するコンサルティングサービスを提供するとともに、GXファイナンスを活用した資金支援を実施し、脱炭素経営を後押ししました。本プロジェクトでは、中小企業版SBTの認定取得をKPIとして設定し、分析から目標策定、申請支援まで一体的に伴走することで、経営の持続可能性向上と経済的価値・社会的価値創出の両立を図っています。

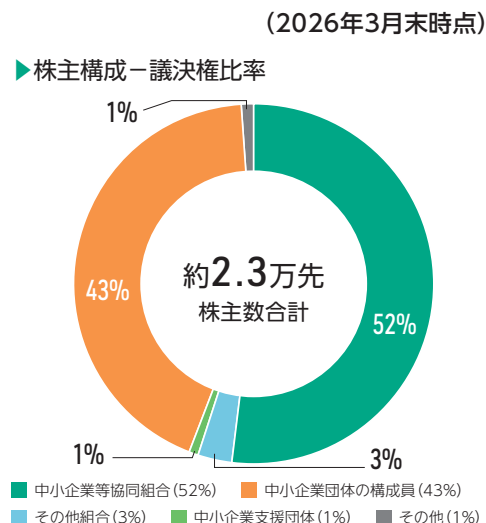


「中小企業による中小企業のための金融機関」として、株主でありお客さまでもある中小企業や中小企業組合等と商工中金がともに成長していくため、一層の還元充実や対話の機会の創出を目指してまいります。

株主構成

商工中金の株主は、全国の約2.3万先の中小企業及び中小企業組合等で構成されており、事業基盤と株主基盤が重なり合う特徴を有しています。

商工中金は、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を通じて得られたご意見を経営戦略に活かし、お客さまと商工中金双方の企業価値の向上や持続的な成長につなげていきます。



株主・ステークホルダー向け情報発信(SR)

2025年度より、ステークホルダーの皆さまに向けて、当金庫の取組みを分かりやすくお伝えするためのコミュニケーションツールの作成を開始しました。

2026年3月に公表した「長期戦略・変革プラン」の概要等をコンパクトにまとめています。



株主との価値共有を深めるための方針策定

商工中金は、株主である中小企業及び中小企業組合等の皆さまと直接対話を重ねてきた経験や、民営化後の自律的経営への移行を踏まえ、株主との価値共有を一層深める観点から本方針を策定しました。

▶ 株主還元方針

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、これまで続け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

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。
フィードバックと対応	各対話の機会でもいただいたご意見は、取締役会や経営会議等を通じて社内でも共有し、お客さまの企業価値向上や各種サービスの改善につなげます。
情報開示と公平性	中小企業による中小企業のための金融機関として、経営の透明性を高め、アカウンタビリティを的確に果たすとともに、株主、中小企業者、投資家、預金者および各連携機関を含めたあらゆるステークホルダーの皆さまから一層のご理解・ご信頼をいただけるよう、事業活動や財務の状況などについて、公平かつ適時・適切な情報開示に努めます。

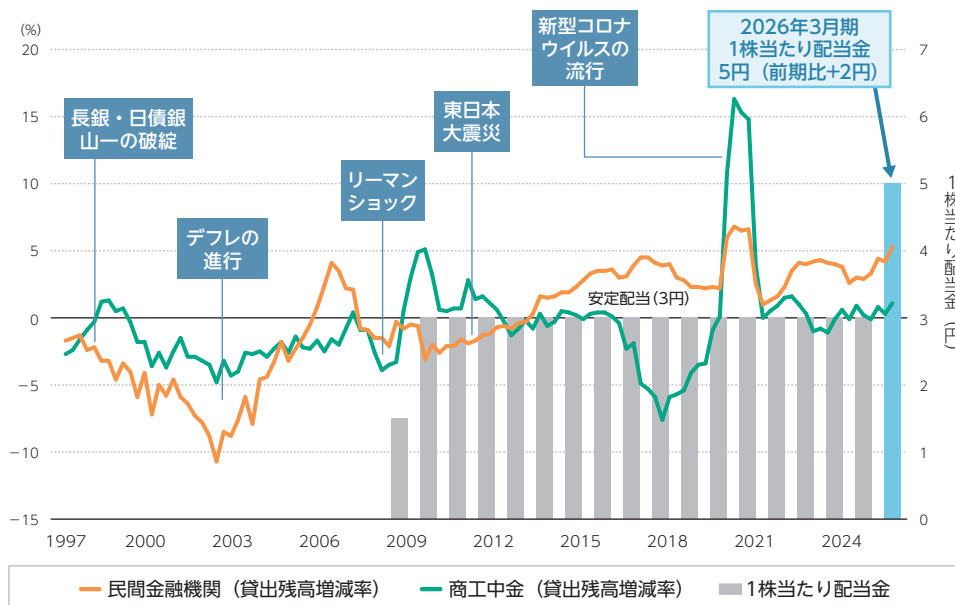
商工中金は、長期戦略・変革プランの実行により創出した付加価値を、還元の充実・成長投資・内部留保のバランスを勘案しながら、ステークホルダーの皆さまに適切に配分していきます。2026年3月期においては、期末配当金を従来の1株当たり3円から5円に引き上げました。今後も、健全な財務基盤の維持と成長投資を両立させつつ、配当額の引き上げと機動的な自己株取得の検討を通じて、好循環の資本政策モデルの形成を目指します。

配当の役割と安定的な取引姿勢

商工中金は、中小企業組合等の皆さまからの出資により設立された金融機関です。株主である多くの組合では、配当金を運営費の一部としてご活用いただいております。安定的な配当は組合運営を支える重要な役割を担っています。

また、中小・中堅企業向け融資においても、経済環境の変動に左右されない長期安定的な取引スタンスを堅持し、大規模災害や経済危機の際には危機対応業務を通じて資金繰りを支援しています。

▶ 中小・中堅企業向け貸出残高増減率の推移と1株当たり配当金（前年同期比増減率）

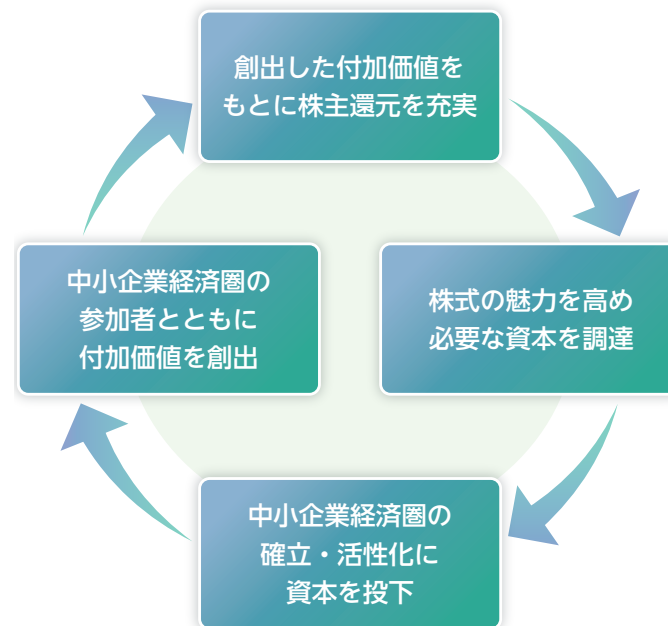


・民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を使用。
（資料）日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

還元・成長・健全性を両立する資本政策

これまで継続してきた安定配当を基本としつつ、業績の進展に応じた配当額の段階的な引き上げなどにより、還元の充実を図ります。同時に、中小企業経済圏の確立・活性化に向けた成長投資と、自律的経営を支える健全な財務基盤の維持を両立させ、好循環の資本政策モデルを形成します。

▶ 商工中金が目指す資本政策モデル



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、ガバナンス態勢の抜本的な強化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、さらなるガバナンスの強化を図っています。また、2025年7月にグループCxO制度を導入し、ガバナンス態勢の高度化も進めています。

III. コーポレート・ガバナンス体制

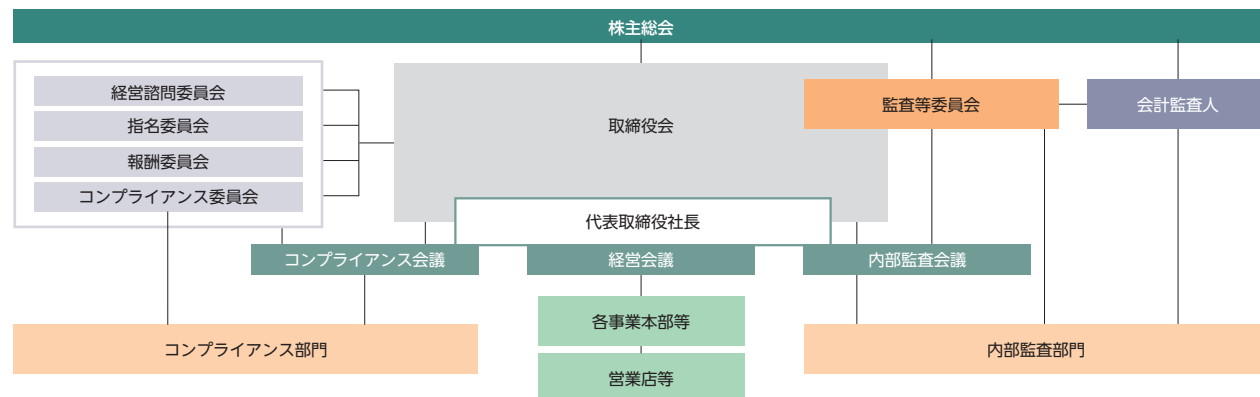
2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員も取締役会で議決権を行使して意思決定に参加することにより、業務執行の監査・監督機能が強化されました。

▶ 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。



(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



取締役 13名、うち社外取締役 **7** 名

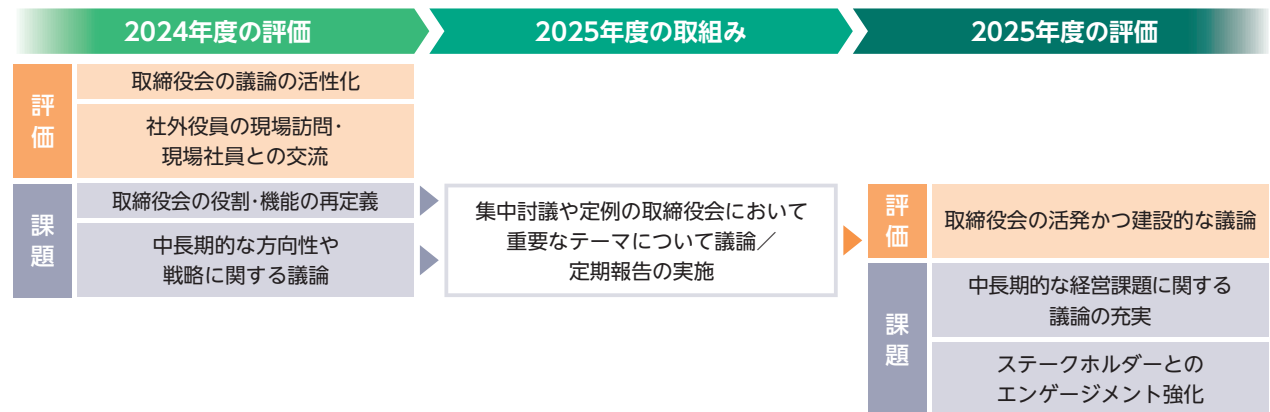
IV. 取締役会の高度化

取締役会は2025年6月の民営化を踏まえ、移行後の執行状況についてモニタリングを行いました。

また、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の役割・機能を「PURPOSE実現に向けた中長期的な戦略を議論する取締役会」と再定義しました。本取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、ガバナンスの徹底強化を図るべく、2018年度から、取締役会の実効性評価を行っています。取締役会のメンバー全員に対し、取締役会の機能、取締役会の運営、監査機関等との連携、取締役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、取締役会のさらなる機能向上を図ってまいります。



2025年度の主な「討議事項」※

- 長期戦略および企業変革アクションプラン
- 2026年度内部監査方針策定の方向性

- 取締役会の実効性評価を踏まえた来年度の取組方針
- 戦略投資の方針の策定について 等

(※) 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

- 議長のリードのもと、オープンで建設的な議論が定着している。
- 中小企業経済圏、3ITの方向性が示され長期戦略の議論が深まった。
- 現場訪問における複数の営業店管理職との意見交換会は有意義。

▶ 実効性向上に向けた意見

- 長期戦略立案から実行フェーズに移行するにあたり、監督中心から戦略誘発・実行モニタリングへ役割・機能の変化が必要。
- 株主・顧客の期待、現場の声など、多様なパイプで情報収集が必要。

取締役会での討議を経て決定された2026年度における商工中金の取組みの一部について、以下のとおりご紹介します。

2025年度の実効性評価結果を踏まえた2026年度の取組み

- 中長期的な方向性や戦略に関する議論の充実
- 多様なステークホルダーとの関係性の深化

V. グループ経営の高度化

商工中金は、商工中金グループ全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、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。

2026年4月より、経営戦略の最高責任者であるCSOと、人財戦略の最高責任者であるCHRO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CSO (Chief Strategy Officer)	経営戦略の策定と実行に責任を持ち業務執行を統括
グループCHRO (Chief Human Resource Officer)	人財戦略の策定と実行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	2025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	3回	・サクセッションプランへの取組状況
報酬委員会		3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

代表取締役社長等の後継者計画（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、商工中金のリーダーとしてふさわしい人財要件を定めて選抜・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づ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、議事概要のホームページでの公表を開始しました。委員には、改正商工中金法の施行に伴い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 2回	- 業績に係る報告 - 商工中金グループのありたい姿／長期戦略・変革プランの検討状況 - 取締役会での議論の状況について 等

▶ 経営諮問委員会名簿（敬称略）

2026年3月末時点

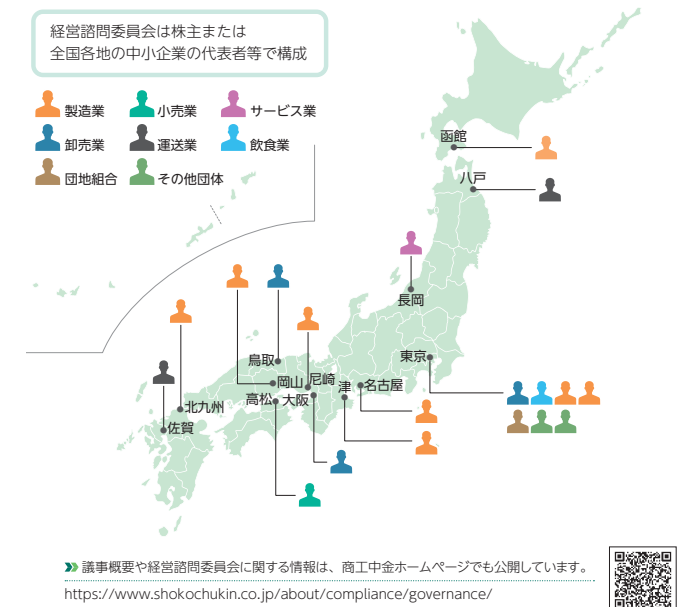
委員長	大久保 雅 由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長
副委員長	三 林 憲 忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長
委 員	高 野 元 宏	株式会社水道水 代表取締役社長
	泉 山 元	三八五流通株式会社 代表取締役社長
	三 木 智映子	株式会社ミキインターナショナル 代表取締役
	村 上 京 子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長
	望 月 征 彦	望月印刷株式会社 専務取締役
	吉 見 猛	吉見商事株式会社 代表取締役会長
	渡 邊 泰 崇	ワタナベグループホールディングス株式会社 代表取締役社長
	生 方 眞 哉	株式会社生方製作所 社主

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 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

2025年度は、2025年7月と2026年2月の2回開催し「長期的な経営の方向性」について集中的な議論を継続してきました。2026年3月に公表した「長期戦略・変革プラン」の策定にあっても、経営諮問委員会を通じて中小企業や株主の皆さまの視点を反映しています。

第32回 (2025年7月) 商工中金グループ のありたい姿の検討 状況について	- 我々は顧客であり株主、いわば運命共同体。こうした特性は最大限活用してほしい。 - 細かい部分が見えず、商工中金らしさは見えない。困ったときのという文脈では出てくるが、困っていないときでも頼りたい商工中金になってほしい。
第33回 (2026年2月) 長期戦略・変革プラン の検討状況について	- 商工中金を取り巻く中金会、ユース会、株主も含め、関係者が一体となって成長する姿を思い描ける、力強い計画となった。 - まずは10年先を見据え、その先100年へ繋がる構想と受け止めた。単なるパートナーに留まらない、我々中小企業と共に日本の未来を切り拓く「プロデューサー」としてますます期待したい。



役員一覧

取締役



■ 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：8年 ■15/15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
役員総合企画本部兼総合企画本部広報室長

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 株式会社商工組合中央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

2025年 7月 同代表取締役社長兼社長執行役員
グループCEO（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：4年 ■15/15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 ウイングアーク1st株式会社社外取締役

2021年 6月 ネットイヤーグループ株式会社取締役
セガサミーホールディングス株式会社社外取締
役（現任）

2022年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役（現任）

2023年 6月 三井物産株式会社社外取締役（現任）



■ 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：2年 ■15/15回

1987年 4月 商工組合中央金庫入庫

2018年 6月 株式会社商工組合中央金庫監査役

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

株式会社商工組合中央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
トラディショナル・バンキング事業本部長

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：1年 ■15/15回

1989年 4月 商工組合中央金庫入庫

2022年 4月 株式会社商工組合中央金庫常務執行役員

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 グループCSO
オペレーション本部長、経営企画部長

山田 真也 やまだ しんや

1966年4月8日生

取締役在任期間：1年 ■15/15回

1989年 4月 商工組合中央金庫入庫

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

2026年 4月 同取締役常務執行役員兼経営企画部長
グループCSO（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：1年 ■12回/12回

1984年 4月 株式会社住友銀行（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 6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

2019年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ執行
役員社長グループCCO兼グループCHRO

株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員

2020年 5月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ代表
執行役員社長グループCHRO

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 株式会社商工組合中央金庫社外取締役（現任）



■ 社外取締役

宮原 幸一郎 みやはら こういちろう

1957年3月10日生

取締役在任期間：－ ■－

1979年 4月 電源開発株式会社入社

1988年 4月 東京証券取引所入所

2015年 6月 株式会社東京証券取引所代表取締役社長

2020年 6月 株式会社日本取引所グループ取締役兼代表執
行役員グループCOO

2022年 4月 株式会社JPX総研代表取締役社長

2023年 6月 株式会社日本取引所グループ取締役

2025年 4月 株式会社JPX総研参与

2025年 6月 株式会社阪急阪神ホールディングス社外取締役
（現任）

2026年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役（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：2年 ■15/15回 ■17/17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所教授

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）

2017年10月 商工中金の在り方検討会議座長

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）

2020年 6月 東洋アルミニウム株式会社 社外取締役（現任）

2021年 3月 キヤノン株式会社社外取締役（現任）

2024年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役（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5日生

取締役在任期間：2年 ■15/15回 ■17/17回

1988年 4月 株式会社日経リサーチ入社

2019年 1月 株式会社商工組合中央金庫入庫

2023年 4月 同執行役員DE&推進部長

2024年 4月 同執行役員DE&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）

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：2年 ■15/15回 ■17/17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 金沢行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（現森・濱田松本法律事務
所外国共同事業）パートナー（現任）

2017年10月 株式会社商工組合中央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）

中田 直之 なかた なおゆき

1971年8月5日生

取締役在任期間：－年 ■－ ■－

1995年 4月 商工組合中央金庫入庫

2025年 4月 株式会社商工組合中央金庫執行役員業務改革
部長兼システム部長

2026年 4月 同執行役員システム部長

2026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：2年 ■15/15回 ■16/17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 日本製鐵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査役員（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）

株式会社商工組合中央金庫社外監査役

2024年 6月 同社外取締役（監査等委員）（現任）

株式会社TBSホールディングス社外監査役（現任）

株式会社TBSテレビ監査役（現任）

■ 取締役会への出席状況（2025年度）
■ 監査等委員会への出席状況（2025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 石黒不二代、有馬充美、夜久敏和、宮原幸一郎、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

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	人的資本経営・DE&I	リスクマネジメント
再任 関 根 正 裕	取締役社長執行役員 (代表取締役)	●	●							●
再任 牧 野 秀 行	取締役副会長		●	●			●			●
再任 中 塩 浩 幸	取締役常務執行役員		●							●
再任 山 田 真 也	取締役常務執行役員		●	●				●		●
再任 石 黒 不 二 代	取締役 社外 独立	●				●	●		●	
再任 有 馬 充 美	取締役 社外 独立		●			●		●	●	●
再任 夜 久 敏 和	取締役 社外 独立	●	●		●				●	●
新任 宮 原 幸 一 郎	取締役 社外 独立	●	●		●		●	●		
再任 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		●		●	●		●		●
再任 早 川 美 佳	取締役（監査等委員）							●	●	
新任 中 田 直 之	取締役（監査等委員）		●	●			●	●		●
再任 小 粥 純 子	取締役（監査等委員） 社外 独立			●		●		●		●
再任 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、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 インダストリー事業本部長 イノベーション事業本部長 鍛治 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 オペレーション副本部長 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 トラディショナル・バンキング 事業本部副本部長 佐藤 淳 さとう あつし	 常務執行役員 トラディショナル・バンキング 事業本部副本部長 高畑 和憲 たかはた かずのり	 常務執行役員 トラディショナル・バンキング 事業本部副本部長 佐野 吉浩 さの よしひろ
 常務執行役員 トラディショナル・バンキング 事業本部副本部長 垂石 享 たれいし とおる	 常務執行役員 ファイナンス本部長 ターン・アラウンド事業本部長 山中 秀彦 やまなか ひでひこ	 常務執行役員 インベストメント事業本部長 トランスフォーメーション・ オフィス部長 中島 秀記 なかじま ひでき
 常務執行役員 グループCHRO 田中 広郎 たなか ひろお		

執行役員

執行役員 (地域統括執行役員、名古屋支店長兼熱田支店長)	二岡 勝 ふたおか まさる	執行役員（監査部長）	的場 紀彦 まとば のりひこ
執行役員 (トラディショナル・バンキング事業本部副本部長)	斉藤 篤人 さいとう あつひと	執行役員 (コンプライアンス統括部長兼情報セキュリティ対策室長)	出口 典正 でぐち のりまさ
執行役員（リスク統括部長）	山崎 久義 やまざき ひさよし	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）)	末次 隆浩 すえつぐ たかひろ
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 (資金証券部長兼預金決済事業部長兼金融法人室長)	安達 哲 あだち さとし
執行役員（RM推進部長兼地域連携推進室長）	阿曽 延晃 あそ のぶあき	執行役員（東京支店長）	荒井 哲郎 あらい てつろう
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（人材戦略部長）	船曳 泰雄 ふなびき やすお
執行役員（営業部長兼神田支店長）	鈴木 蔵道 すずき いわみち	執行役員（スタートアップ営業部長）	高橋 幸一 たかはし こういち
執行役員 (地域統括執行役員、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		



真にステークホルダーの皆さまの
役に立つ存在になるために
未来に向かう長期戦略と企業変革

社外取締役

夜久 敏和

現在日本は「失われた30年」を経てデフレからインフレへ、金利のない世界からある世界へと歴史的な転換点にあります。また少子高齢化や気候変動、地政学リスクの顕在化、AIの飛躍的進化などの構造変化にも直面しています。そうした変化の只中で、商工中金は昨年の民営化を踏まえ本年3月に長期戦略と企業変革の概要を公表し、大きな節目を迎えました。

私は昨年から社外取締役に務め、取締役会では事業戦略やリスク管理等について忌憚なく率直に意見を申し述べています。特に民間金融機関で培った経験を基に、商工中金が如何に活力と競争力を高め、真に民営化を果たし成長していけるか、という点を意識して取り組んでいます。時に多様性に富む取締役会メンバー間で意見が異なることもありますが、「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実現に向けた強い思いは同じであり、活発な議論を通じてベクトルを合わせています。

2026年度からは長期戦略と企業変革の実行フェーズに入りますが、どんな立派な戦略や施策を打ち出してもそれを実行するのは一人ひとりの社員です。即ち、長期戦略の成否は人財力の総和を如何に高められるかにかかっています。商工中金の強みである「志を持った社員」がモチベーション高く生き生きと力を発揮してこそ、お客さまや株主、社会へ価値提供が可能になります。取締役会としては、これまで以上に様々なリスク事象に目配りしつつ、「人的資本経営」を軸に健全な組織風土の醸成や果敢にチャレンジする社員の背中を押すことにも意を用いてまいります。また指名委員としても、経営層のレベルアップや次世代育成など、マネジメント人財の強化に注力します。

商工中金は本年設立90周年を迎えますが、今後の10年をデザインした長期戦略への着実な取組みを通じて、100周年に向けて真にステークホルダーの皆さまの役に立つ存在になれるよう、ガバナンスを担う一員として誠心誠意努めてまいります。



「プロデューサー集団」は
お客さまとともに成長し
PURPOSEを実現していく

社外取締役(監査等委員)

小粥 純子

監査等委員会設置会社への移行と民営化により、意思決定のスピードが格段に上がったと感じます。長期戦略・変革プランの議論は、年2回の集中討議、毎月の取締役会で行われましたが1年2か月弱でまとまったのは非常に速いペースだったと思います。

長期戦略・変革プランの方向性について、監査等委員の立場から特に重視している観点は実行可能性です。そのためには進捗管理の指標が必要であり、それが商工中金の独自指標SCVです。この独自指標は利益だけでなく、中小企業の従業員の労働生産性や幸福度の向上も含み、まさに、PURPOSEである「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」にも資するものだと考えています。

未来を担う若い方々に対し、商工中金がどのような点をPRし、また事業やサービスを変革していくことが必要か、学生を指導する立場として感じていることは、商工中金がプロデューサー集団であるという点です。プロデューサーとは新たな価値を生み出す役割であり、商工中金にはその人財を育てる研修制度が整っており、新たなビジネス価値を生み出す基盤もあります。若い方々にぜひこのプロデューサー集団に参加してほしいです。

さらにPRすべき点は、商工中金ユース会の存在です。それは、全国規模の若手経営者の異業種コミュニティですが、私は商工中金の応援団だと感じています。会員数は全国87団体、約6,000人であり、商工中金とともに成長していきたいと考えるファンに囲まれていることは強みです。

私は公認会計士として、商工中金が生み出す価値を「会計の力」で表現するお手伝いができればと考えています。会計の力は、財務情報だけでなく、非財務情報という形で大きく広がっています。さらに、未来の会計は、企業の持つリソースを持続的に活用し、それをステークホルダーに伝えることによって、企業や企業内外で働く人々をも豊かにしていく技術へと進化していくと考えています。

基本方針

商工中金は長期戦略・変革プランの実行フェーズという重要な局面を迎え、今後10年を見据えた企業変革を進めています。

同プランではストラクチャードファイナンス、スタートアップ融資、エクイティ出資などの分野で、従来以上のリスクテイクを行う方針であり、これに対応したリスク管理の高度化が重要となります。また、“集めて・つなげて・価値を創る”取組みを進めることでサードパーティ管理の重要性も増すなど、リスク管理について挑戦すべき課題は様々生じます。

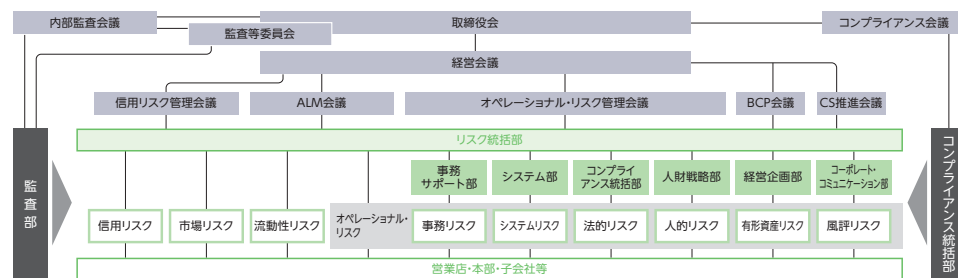
商工中金は「リスクテイクなくして収益はなく、如何にして正しくリスクテイクするか」とのリスク管理に関する基本的考え方のもと、一層のリスクテイクによるお客さまへの価値提供と適切なリスク管理の両立に取り組んでいきます。

リスク管理態勢

リスク管理規程等の各種規定に基づきリスク管理態勢を整備し、各リスクの管理部署と統括部署を明確化しています。

各リスクの管理部署がそれぞれのリスク管理を行うことに加え、リスク統括部が全体を統括するとともに、リスクを総体的に把握し自己資本との対比により健全性を確認しています。こうしたリスク管理の状況は経営会議で審議のうえ取締役会へ報告しています。

また、リスク管理の実効性を確保するため、監査部は独立した立場でリスク管理態勢にかかる監査を行い、取締役会等へ報告しています。



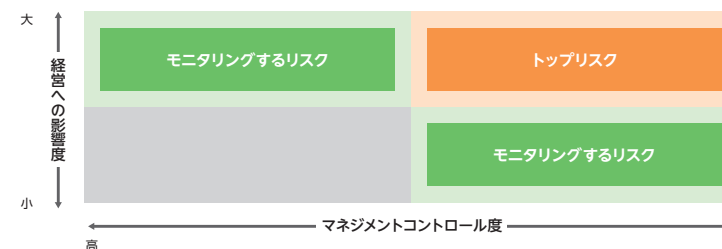
統合的なリスク管理

定量・定性の両面からリスクを統合的に把握し、経営体力との対比により健全性を確保するとともに、適切な経営資源配分を行っています。その中核としてトップリスク運営とリスク資本配賦運営を実施しています。

トップリスク運営

経営への影響が特に大きいリスクをトップリスクとして特定し、取締役会で定期的に見直すとともに、対応方針の策定とモニタリングを通じて機動的な管理を行っています。

2026年3月には、長期戦略遂行に伴う新たなリスクも考慮し、「投融資の毀損増加」「システム障害」をトップリスクとするとともに、「サードパーティ管理に関するリスク」をモニタリングするリスクに追加しました。



2026年度、商工中金が認識するトップリスクは以下の9個です。

- 【人財の確保・育成】
- 【投融資の毀損増加】
- 【産業構造の変化】
- 【気候変動リスクへの対応】
- 【大規模自然災害の発生】
- 【サイバー攻撃に関するリスク】
- 【システム障害】
- 【マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策の不備】
- 【地政学リスク・経済安全保障】

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、自己資本および規制資本への影響を踏まえ、リスク資本を配賦しています。配賦したリスク資本枠の使用状況は定期的にモニタリングし、取締役会へ報告しています。

また、複数のシナリオに基づくストレステストにより、自己資本や規制対応を含めた資本の充実度を評価しています。

これらの取組みは、長期戦略の実行フェーズにおける経営規律と透明性を高め、リスク管理と資本管理を一体的に高度化するガバナンス強化の一環として位置付けています。

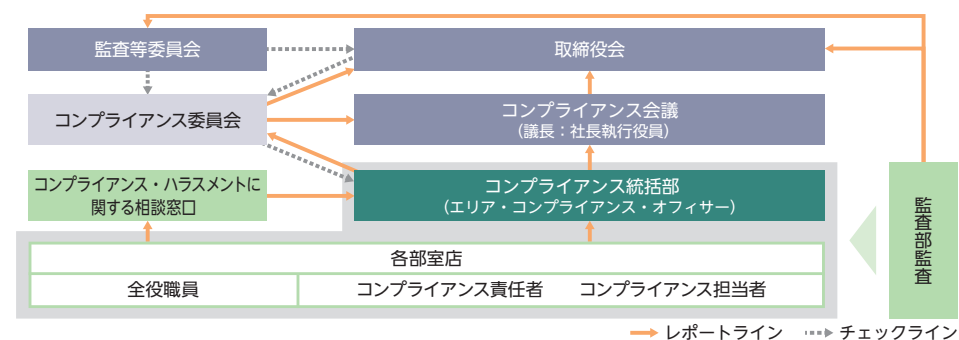
基本方針

商工中金は、長期戦略事業プランの遂行に伴い、コンプライアンスを経営の重要基盤と位置付け、その高度化に取り組んでいます。事業領域の拡大やステークホルダーとの連携の進展を背景に、金融犯罪等への対応や情報管理の重要性は一層高まっており、態勢整備を進めています。2026年には情報セキュリティ対策室を新設し、情報漏えい等への対応力を強化しました。また、危機対応業務を巡る過去の不正事案の公表から10年を迎えるにあたり、二度とステークホルダーの信頼を損なわないとの意識を風化させることなく、引き続き役職員一人ひとりがPURPOSEに基づき自律的に行動することを徹底していきます。

コンプライアンス態勢

「倫理憲章」と「コンプライアンス行動基準」を全役職員が遵守すべき規範とし、研修を通じた継続的な浸透を図るとともに、年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」に基づき取組みを推進しています。2026年度は、「長期戦略・企業変革を支えるコンプライアンス」を基本方針とし、PURPOSEドリブンな行動の浸透によるミスコンダクト防止などに注力しています。あわせて、「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排除に取り組んでいます。

これらの取組みは、社長執行役員を議長とするコンプライアンス会議において進捗報告・協議が行われ、その内容を取締役に報告することで、経営による監督が行われています。



内部通報制度

不正行為やハラスメント等の早期発見・是正を目的として、社内外に相談窓口を設置しています。本制度は通報者保護を最優先に運営され、匿名通報や厳格な情報管理により不利益取扱いの防止を徹底しています。これにより、組織の自浄機能を高め、健全な業務運営の確保に取り組んでいます。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、取締役会の委任を受け、コンプライアンスに関する重要事案について独立した立場から検証および助言を行っています。人事処分を伴う事案はすべて委員会に付議し、客観性および公平性を担保するとともに、適切な対応となるよう指導・牽制機能を果たしています。

▶ コンプライアンス委員会のメンバー

コンプライアンス 委員会	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）

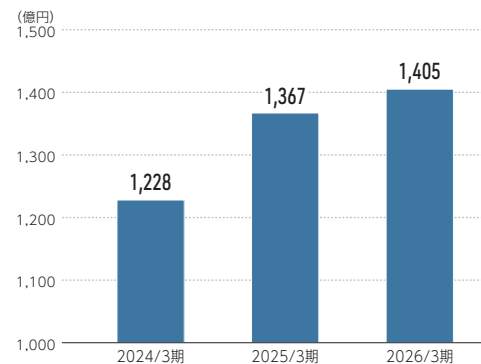
マネー・ローンダリング等防止に向けた取組み、反社会的勢力排除

金融機関としての社会的責任を踏まえ、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策ならびに反社会的勢力の排除を重要な経営課題と位置付けています。専門組織の設置や人材育成、システム対応の強化に加え、外部機関とも連携し、取引モニタリングや顧客管理の高度化を図っています。

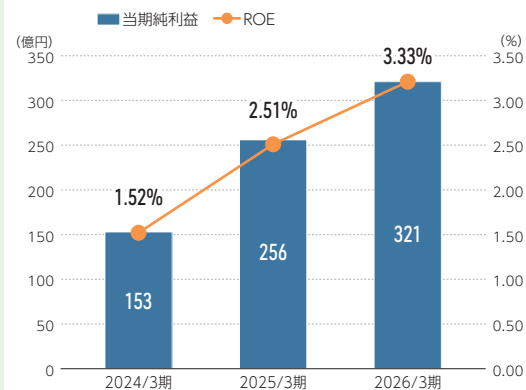
情報セキュリティ

規程整備や研修を通じた意識醸成に加え、外部委託先を含めた情報管理体制の強化を進めています。2026年4月に情報セキュリティ対策室を設置し、情報資産の適切な管理とリスク対応力の向上に継続的に取り組んでいます。

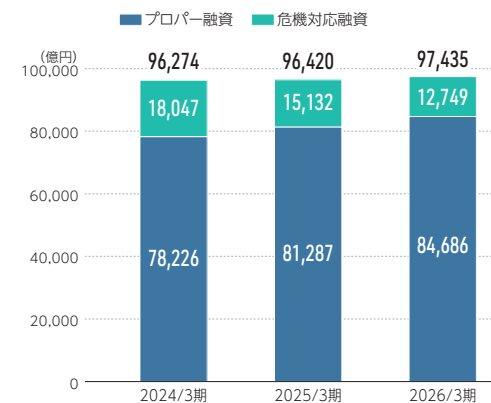
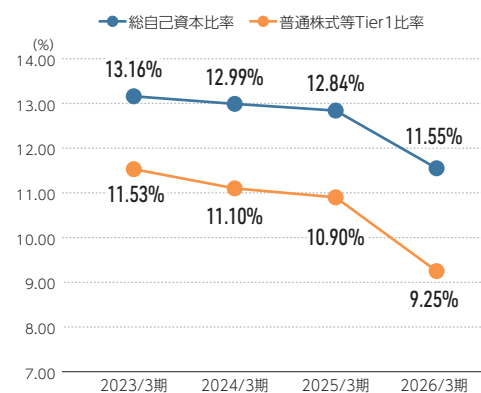
▶ 業務粗利益



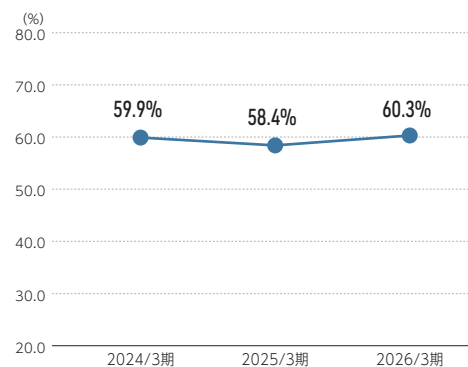
▶ 当期純利益・ROE



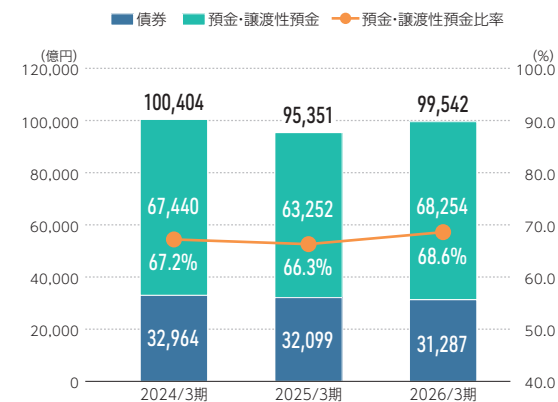
▶ 貸出金残高の状況

▶ 総自己資本比率・
普通株式等Tier1比率

▶ OHR



▶ 資金調達の状況



環境

▶ 2024年度CO₂排出量
(2013年度対比)

8,190t-CO₂ (△46%)

※Scope1、2が対象

目標 2030年度までの
Scope1、2ネットゼロ
2050年までの
Scope1、2、3ネットゼロ

▶ サステナブルファイナンス
年度末累計残高*

3,019億円

目標 2030年度 5,000億円

社会

▶ 管理職に占める女性社員の割合**

15.6%

目標 2026年度 20%

▶ 男性育児休業取得率*

94.2%

目標 2026年度 100%

ガバナンス

▶ 社外取締役比率***

53%

2025年3月 53%

▶ 女性取締役比率***

30%

2025年3月 30%

その他

▶ NPS®**

△7.4

2024年度 △7.0

▶ eNPSSM*

△50.9

2024年度 △43.3

▶ 担当者満足度*

82.5%

2024年度 82.1%

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

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

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

*…2025年度／**…2026年3月末時点／***…2026年6月末時点

(単位：億円)

連結業績サマリー										
	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	2025年度
連結経常収益	1,953	2,047	1,812	1,538	1,517	1,493	1,610	1,670	1,942	2,474
連結経常利益	508	584	321	216	85	306	314	223	330	404
親会社株主に帰属する当期純利益	324	373	154	145	92	185	233	156	257	326
連結純資産額	9,353	9,723	9,640	9,594	9,795	9,884	10,051	10,402	10,384	9,375
連結総資産額	128,450	119,573	118,185	112,195	130,832	127,877	130,499	133,086	122,654	125,097
1株当たり純資産額 (円)	174.92	191.95	195.04	195.44	204.71	208.80	216.48	232.63	231.78	315.03
1株当たり当期純利益 (円)	14.90	17.15	7.08	6.68	4.24	8.51	10.72	7.20	11.83	22.38
連結普通株式等Tier1比率 (%)	11.98	12.69	12.31	11.68	11.74	11.72	11.56	11.15	10.94	9.30
連結総自己資本比率 (%)	13.13	13.53	13.00	12.38	12.68	12.77	13.19	13.03	12.88	11.59
連結自己資本利益率 (%)	3.54	3.93	1.59	1.51	0.95	1.88	2.34	1.53	2.48	3.31
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	4,080 (1,047)	4,083 (1,058)	4,113 (1,036)	4,020 (1,018)	3,909 (1,018)	3,765 (1,010)	3,712 (1,008)	3,701 (1,024)	3,691 (1,046)	3,587 (1,100)

単体業績サマリー										
	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	2025年度
業務粗利益	1,344	1,165	1,061	1,007	1,054	1,189	1,218	1,228	1,367	1,405
資金利益	1,193	1,056	946	886	979	1,036	1,075	1,106	1,209	1,297
経費	782	752	754	725	725	661	693	737	799	847
実質業務純益	562	413	306	282	329	528	525	491	568	557
与信費用 (△は戻入益)	69	△ 194	20	71	195	207	207	283	262	341
経常利益	491	569	307	205	76	302	308	219	328	397
当期純利益	313	362	144	137	87	183	229	153	256	321
OHR (経費/業務粗利益) (%)	58.1	64.5	71.1	72.0	68.8	55.5	56.8	59.9	58.4	60.3
貸出金残高	93,568	86,481	82,897	82,941	95,214	96,078	96,390	96,274	96,420	97,435
有価証券残高	15,431	15,146	13,839	12,833	14,644	12,151	9,779	12,196	13,209	13,587
預金残高	51,090	48,922	50,579	50,820	58,936	57,079	57,863	62,352	62,234	67,928
債券残高	47,441	44,595	42,383	39,901	37,871	35,425	34,488	32,964	32,099	31,287
単体普通株式等Tier1比率 (%)	12.04	12.75	12.35	11.69	11.74	11.71	11.53	11.10	10.90	9.25
自己資本利益率 (%)	3.39	3.80	1.49	1.43	0.91	1.87	2.32	1.52	2.51	3.33
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	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)	3,299 (984)

外部評価



「プラチナくるみんプラス」
認定



第11回サステナブル
ファイナンス大賞
サステナビリティ・
サポート賞



健康経営優良法人2026
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



えるばし認定



PRIDE指標2025
ゴールド認定

イニシアティブへの参画

人的資本経営コンソーシアム



自然関連財務情報開示タスクフォース



格付 (2026年6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 (2026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	9兆9,542億円 (うち 預金 6兆7,928億円 譲渡性預金 326億円 債券 3兆1,287億円)
貸出金	9兆7,435億円
拠点数	国内103 海外5
社員数	3,389人

グループ会社

会社名	所在地	主な業務内容	設立年月日	資本金 または 出資金 (百万円)	当金庫の 議決権比率 (%)	グループの 議決権比率 (%)
八重洲商工株式会社	東京都中央区 八重洲2-10-17	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	東京都中央区 八重洲2-10-17	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	東京都中央区 八重洲2-10-17	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	東京都中央区 八重洲2-10-17	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	東京都中央区 八重洲2-10-17	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	-

商工中金は1936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、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。2008年には株式会社化し、自律的な経営体制への移行を進める中、2016年の危機対応業務における不正事案を契機に、ガバナンスおよびビジネスモデルの変革に取り組んできました。2025年6月には、中小企業専門の金融機関との位置づけをさらに明確化し、サービスの質を向上させるため改正商工中金法が施行され、商工中金は民営化しました。民営化による業務範囲の拡大や足元の経営環境を踏まえ、2026年3月には2035年に向けた長期戦略・変革プランを公表。PURPOSE実現に向け、中小企業の皆さまへの価値提供を一層深化させていきます。

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

危機対応業務の不正事案を契機に
ビジネスモデルを変革
中小企業の企業価値向上をサポート

政府株式処分により民営化
真に中小企業による
中小企業のための金融機関へ

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

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

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



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)



オープニングセレモニー(2008年)

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 ミリーマンブラザーズ破綻

2016

2016(平成28年)

▶危機対応業務に係る不正事案が発覚

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

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

2011年 東日本大震災発生
2014年 消費税8%へ引上げ
2019年 消費税10%へ引上げ
2020年 新型コロナウイルス感染症拡大
2022年 ウクライナ紛争
2024年 能登半島地震発生
2024年 金融政策の正常化(マイナス金利政策解除)

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

▶商工中金による自社株買いを実施

▶改正商工中金法の施行

▶グループチーフオフィサー制の導入

2026(令和8年)

▶長期戦略・変革プラン公表

▶事業本部制の導入



ミッドタウン八重洲本部(2025年)

PICK UP ▶ 長期戦略・変革プラン公表

2026年3月に、2035年に向けた商工中金グループの長期戦略・変革プランを公表しました。中小企業に関わる様々な関係者を“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏の確立・活性化を通じ、中小企業を中心とした圏の参加者の価値向上に貢献してまいります。

▶…お客さま支援の取り組み

2025年 米国関税措置の実施
2026年 中小受託取引適正化法施行(旧下請法の抜本改正)



株式会社 商工組合中央金庫（略称／商工中金）
発行 / 2026 年 7 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/>

