

2025年3月期決算説明会

ご説明資料

— 2025年6月17日 —

本説明会のポイント

2025年3月期決算（単体ベース）

業務粗利益は国内金利の上昇とソリューション収益の拡大によって増加し、将来に向けたシステム・人的資本投資を進めながらも与信費用が減少したことで、目標を上回る当期純利益を確保

	2025/3	前期比	要因等
業務粗利益	1,367 億円	+138 億円	資金利益、ソリューション関連収益等がそれぞれ増加
経費	799 億円	+62 億円	システム関連投資、人的資本投資等将来への投資が増加するも、OHR目標内にコントロール
与信費用	262 億円	△20 億円	お客様の業績回復に伴う区分上方遷移等により減少
当期純利益	256 億円	+102 億円	単年度目標215億円、中期経営計画目標の250億円を上回る純利益を確保

中期経営計画 / 主要戦略と実績

Startup

スタートアップ支援

スタートアップ支援の取組みを拡大し、累計900件程度(目標比130%)の融資実績

ESG

サステナブル経営支援

サステナブルファイナンス900億円程度(目標比100%)の実績に加え、国内初となる預金商品の取扱いを実施

Turn Around

事業再生支援

経営改善支援先ランクアップ率は最終年度11%(目標比+1%pt)となり、与信費用の減少に貢献

		2025/3 実績	中計目標
収益性	業務純益	568 億円	500 億円
	純利益	256 億円	250 億円
	ROA	0.19 %	0.2 %程度
	ROE	2.51 %	2 %台後半
健全性	総自己資本比率	12.84 %	12 %以上
効率性	OHR	58.4 %	60 %程度

2026年3月期 目標とする経営指標

取引先ニーズ対応力の向上に取り組み、資金利益拡大やソリューション収益の更なる成長による増収増益を目指す

	2026/3	前期比
業務粗利益	1,460 億円	+93 億円
業務純益	610 億円	+42 億円
純利益	260 億円	+4 億円
OHR	58 %程度	同程度

民営化と今後の発展に向けた取組み

- 政府保有株式の全部売却が完了
- 約1,400億円の自己株式取得により一時的にCET1比率が低下するが、3年程度で10%まで回復
- 株主還元充実により株式の魅力を高め、資本調達・資本配賦・収益確保との好循環を形成

▼取得した自己株式の概要

取得した株式の総数	8億9,497万株
株式の取得価額の総額	1,396億円

商工中金グループのありたい姿

- PURPOSE実現に向け長期的な視点で商工中金グループのありたい姿を設定
- 具体的なソリューションや施策を議論の上、ありたい姿に向けた長期実行戦略を年内開示予定

1 2025年3月期決算の概要

● 2025年3月期決算の業績概要	・ ・ ・ ・ 5	● 有価証券運用の状況	・ ・ ・ ・ 12
● 資金運用勘定残高等の推移	・ ・ ・ ・ 6	● 資金調達の状況及び債券発行実績	・ ・ ・ ・ 13
● 貸出金利回り等の推移	・ ・ ・ ・ 7	● バーゼル規制関連比率	・ ・ ・ ・ 14
● ソリューション業務に関する収益	・ ・ ・ ・ 8	● 中期経営計画（2022～24年度）の実績	・ ・ ・ 15～17
● 経費	・ ・ ・ ・ 9	● サステナブル経営支援の進展	・ ・ ・ ・ 18
● 自己査定状況・与信費用の推移	・ ・ ・ ・ 10	● 2026年3月期の業績目標	・ ・ ・ ・ 19
● 不良債権の状況	・ ・ ・ ・ 11		

2 民営化と今後の発展に向けた取組み

● 改正商工中金法施行までの経緯等	・ ・ ・ ・ 21	● 自己株式取得後の回復シナリオ	・ ・ ・ ・ 23
● 法改正による業務範囲・政府関与の変化	・ ・ ・ ・ 22	● 資本政策と株主還元	・ ・ ・ ・ 24

3 商工中金グループのありたい姿

● 社会の環境変化と中小企業が直面する課題	・ ・ ・ ・ 26	● 投融資・成長支援で企業の未来を共創する企業へ	・ ・ ・ ・ 30
● 商工中金グループなら中小企業と日本を変えられる	・ ・ ・ ・ 27	● リアル×デジタルで顧客体験を変革する企業へ	・ ・ ・ ・ 31
● 商工中金グループのありたい姿	・ ・ ・ ・ 28	● ありたい姿実現に向けた戦略策定	・ ・ ・ ・ 32
● 産業・課題特化型ソリューションで選ばれる企業へ	・ ・ ・ ・ 29		

Appendix

● 貸出金の構成	・ ・ ・ ・ 34	● 商工中金の概要	・ ・ ・ ・ 35
----------	------------	-----------	------------

1

2025年3月期決算の概要

2025年3月期決算の業績概要

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	前期比
業務粗利益	1,218	1,228	① 1,367	138
資金利益	1,075	1,106	1,209	103
役務取引等利益	83	111	126	14
特定取引利益	84	65	79	13
その他業務利益	△23	△54	△47	7
コア業務粗利益	1,246	1,261	1,394	133
経費(△)	693	737	② 799	62
実質業務純益	525	491	568	76
コア業務純益（一般貸引繰入前）	552	524	595	71
一般貸倒引当金繰入額（△）(a)	7	△8	31	40
臨時損益	△209	△281	△208	72
不良債権処理額(△)(b)	200	291	230	△61
経常利益	308	219	328	109
特別損益	1	△10	7	17
法人税、住民税及び事業税(△)	103	100	105	5
法人税等調整額(△)	△23	△44	△26	18
当期純利益	229	153	256	102

与信費用 (a)+(b)（△は戻入益）	207	283	③ 262	△20
ROA（当期純利益ベース）	0.17%	0.11%	0.19%	0.07%
ROE（当期純利益ベース）	2.32%	1.51%	2.51%	0.99%
総自己資本比率	13.16%	12.99%	12.84%	△0.15%
普通株式等Tier1比率	11.34%	10.79%	10.78%	△0.01%
不良債権比率	2.8%	3.1%	3.0%	△0.1%

●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2023/3期該当なし、2024/3期は1億円、2025/3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.11「不良債権の状況」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。
●政府保有株式処分に伴う自己株式取得（約1,400億円）完了後には、総自己資本比率・普通株式等Tier1比率が低下する見込。
●普通株式等Tier1比率は、評価差額金を除く。

ポイント

① 業務粗利益：前期比+138億円

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

② 経費：前期比+62億円

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

③ 与信費用：前期比△20億円

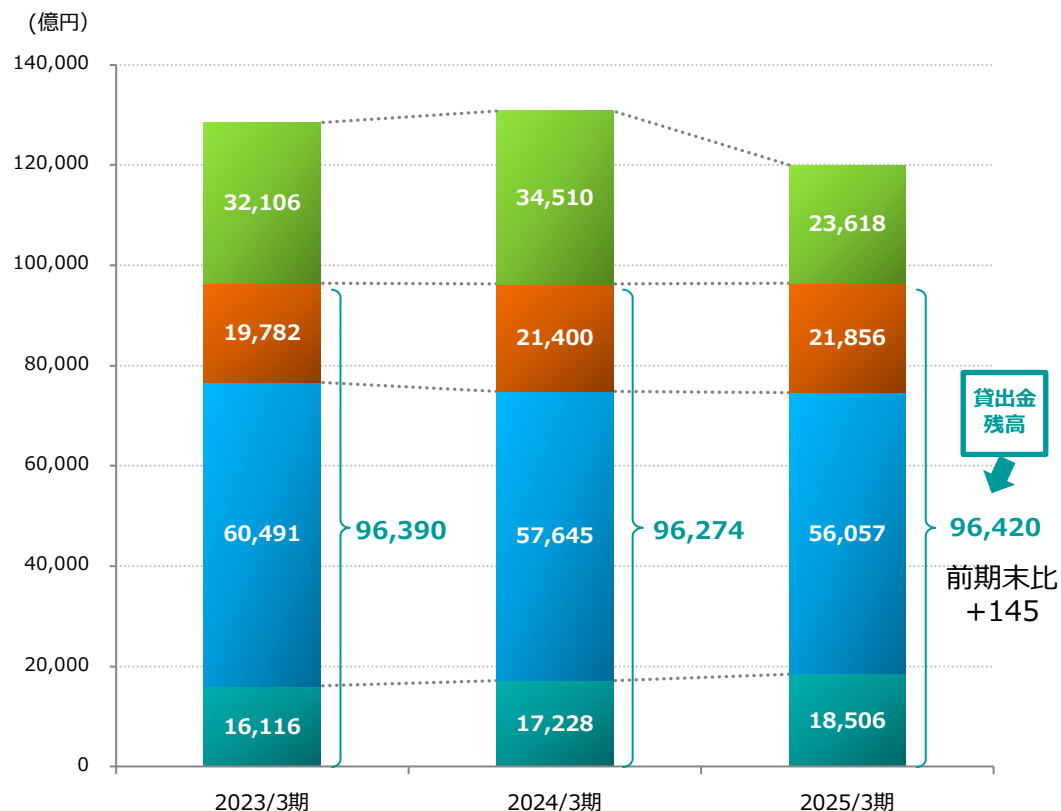
- お客様の業績回復に伴う区分上方遷移等によって前期比20億円減少の262億円を計上
- 他方で信用格付の下位層を中心にデフォルトが増加するなど業況の二極化傾向は継続しており、引き続き事業再生・経営改善支援に注力

資金運用勘定残高等の推移

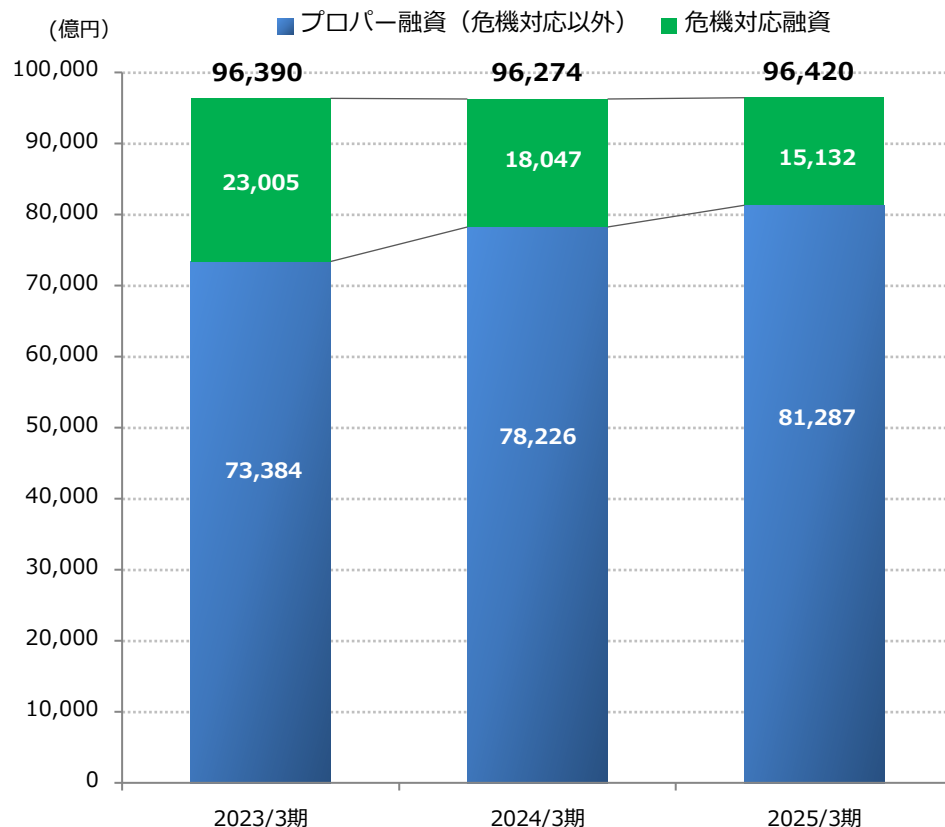
- 危機対応融資の返済が進捗した一方、プロパー融資によってお客さまの資金ニーズに対応した結果、貸出金残高は前期末比145億円増加。

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



貸出金利回りの推移

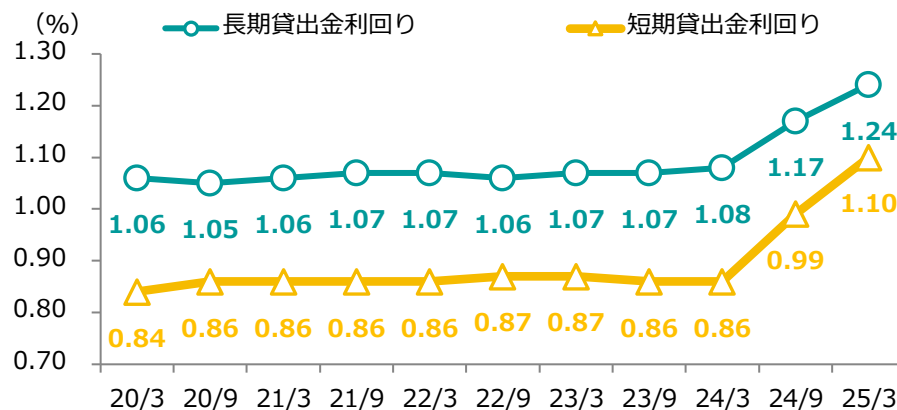
- 国内金利上昇に伴い、貸出金利回りが前期比0.18%、貸出・預金等利回り差が同0.08%拡大。
- 資金運用利回りと経費考慮後の資金調達原価の差である総資金利鞘も同0.01%上昇。

総資金利鞘等の推移

	2024/3期	2025/3期	前期比
資金運用利回り①	0.84	1.03	0.19
貸出金利回り ②	1.05	1.23	0.18
有価証券利回り	0.51	0.59	0.08
資金調達原価 ③	0.65	0.83	0.17
預金債券等原価 ④	0.77	0.95	0.18
預金債券等利回り ⑤	0.04	0.14	0.09
経費率	0.72	0.80	0.08
総資金利鞘 ①－③	0.19	0.20	0.01
預貸金利鞘 ②－④	0.28	0.28	0.00
貸出・預金等利回り差②－⑤	1.00	1.08	0.08

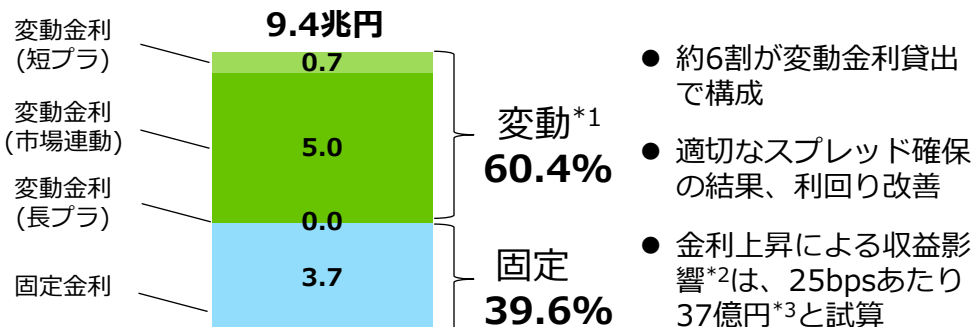
- 国内業務部門における実績

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。

(参考)円貨貸出金の構成

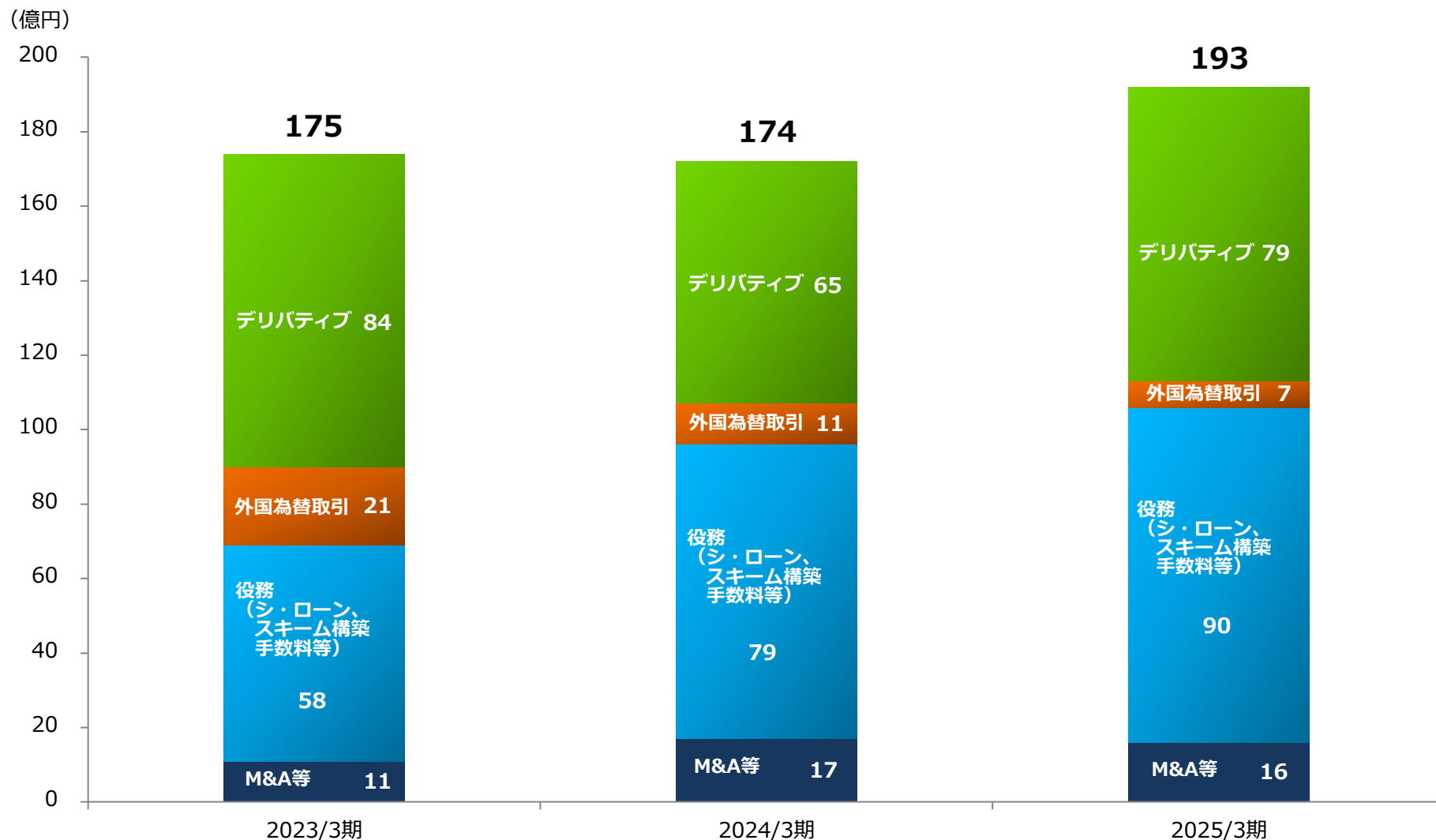


2025/3末 円貨貸出金

- *1 1年以内の固定金利貸出を含む
- *2 2025/3末時点のバランスシートを基準に、一律金利上昇を前提としたリスクモニタリング上の試算
- *3 1年間の金利収支影響額

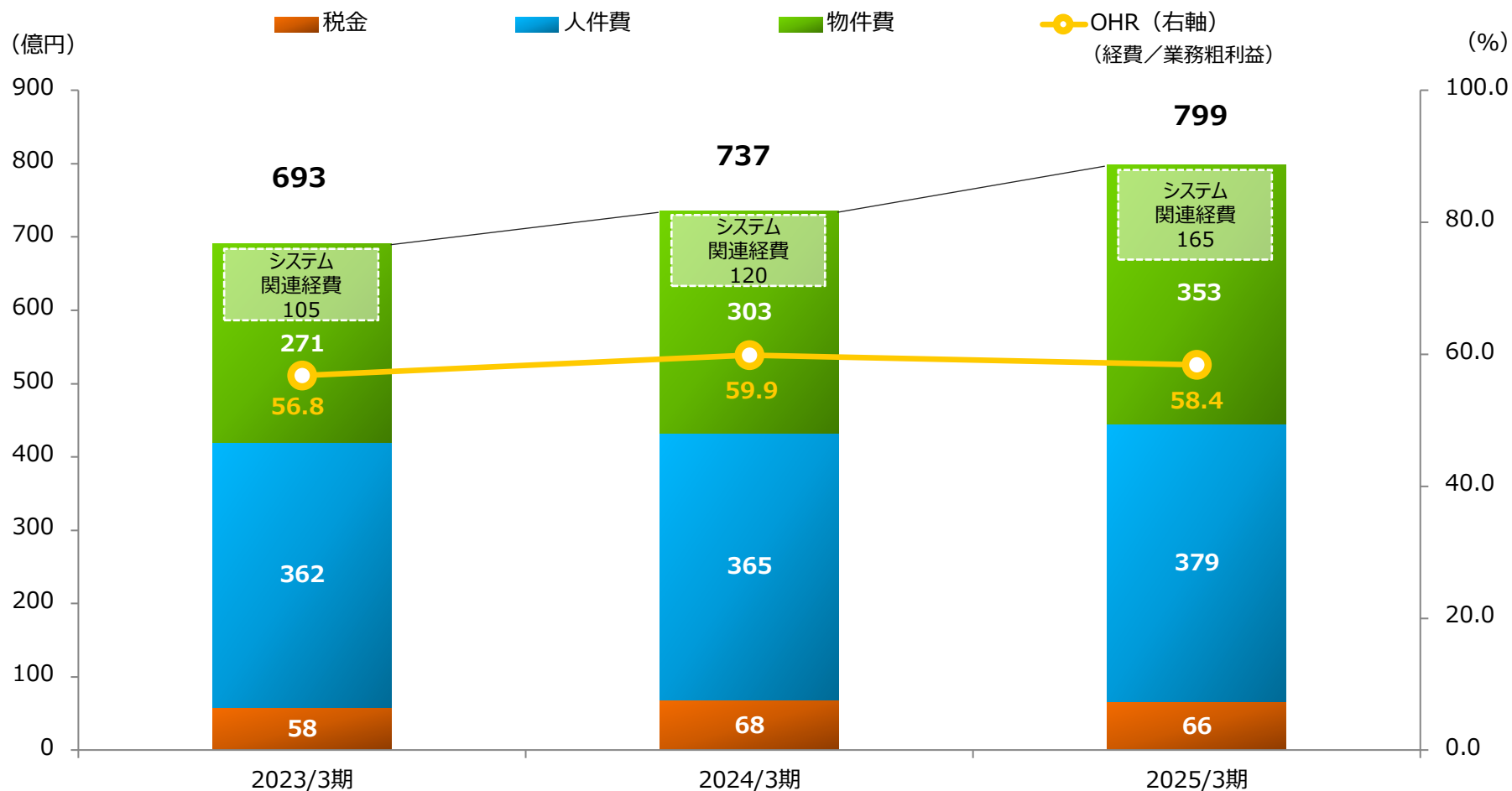
ソリューション業務に関する収益

- シンジケートローンの堅調な取組みに加え、ストラクチャードファイナンス等の高度金融サービスが着実に成長を続けているほか、お客さまの為替リスクヘッジニーズへの対応によりデリバティブ収益が増加したことで、ソリューション収益全体では193億円を計上。



経費

- 2025年1月に稼働開始した新勘定系システムの開発費を含め、システム関連の投資や人的資本への投資など、将来に向けた投資を行った結果、前期比で62億円の増加となったが、OHRは58.4%と概ね横ばい。
- 引き続き、適切な経費コントロールを行いながら、必要な投資を実施。



自己査定状況・与信費用の推移

- 要注意先残高が前期末比約2,400億円減少した一方、正常先残高が同約2,700億円増加し、全体として債権の健全性は改善傾向。
- お客さまの業績回復に伴う区分上方遷移等によって与信費用は前期比で減少。
- 中小企業を取り巻く経営環境は予断を許さない状況が続いており、事業再生や経営改善支援に注力。

取引先区分別債権残高

(億円)

	2024/3期		2025/3期	
	金額	構成比	金額	構成比
破綻先	579	0.6%	677	0.7%
実質破綻先	587	0.6%	667	0.7%
破綻懸念先	1,853	1.9%	1,613	1.6%
要注意先	35,397	36.1%	32,965	33.6%
要管理先	892	0.9%	990	1.0%
その他要注意先	34,505	35.2%	31,974	32.6%
正常先	59,506	60.8%	62,174	63.4%
合 計	97,924	100.0%	98,098	100.0%

与信費用の推移

(億円)

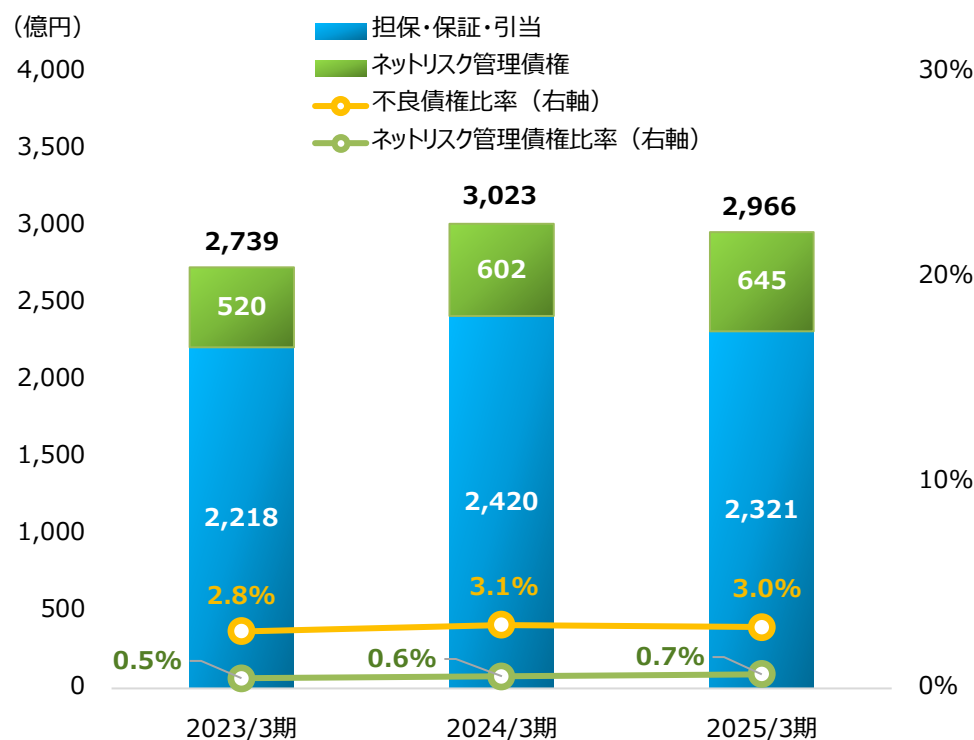
	2023/3期	2024/3期	2025/3期
与信費用	207	283	262
一般貸倒引当金繰入額	7	△8	31
不良債権処理額	200	291	230
区分下方遷移	272	378	392
区分上方遷移	△22	△15	△74
回収・担保価値変動等	△49	△72	△87

- ・ 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、仮払金など貸出金に準ずる債権を含む。

不良債権の状況

- 不良債権比率は、破綻懸念先の減少を主因として前期比0.1%の改善。
- 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0.7%と低位を維持。

不良債権（リスク管理債権）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、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。

不良債権の保全状況推移

(億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,061	1,166	1,344
貸倒引当金	622	697	801
担保・保証等	438	469	543
保全率 (%)	100.0%	100.0%	100.0%
危険債権	1,749	1,853	1,613
貸倒引当金	609	642	502
担保・保証等	893	945	856
保全率 (%)	85.9%	85.7%	84.2%
要管先債権	546	694	810
貸倒引当金	58	73	95
担保・保証等	212	282	324
保全率 (%)	49.6%	51.3%	51.8%
保全額合計	2,835	3,111	3,123
対象債権額合計	3,356	3,714	3,768
保全率 (%)	84.5%	83.8%	82.9%
IV分類額控除後 保全率 (%)	81.0%	80.1%	78.2%

(注) 上記の各債権額、保全額にはIV分類額を含む。

有価証券運用の状況

- 国内債券を中心に運用し、国債残高は前期末比約2,000億円増加。低採算アセットの入替えも実施しながら運用し、その他有価証券の含み益は153億円。
- 有価証券運用約1.3兆円のうち国内債が8割超であり、市場リスクは限定的。

有価証券種類別残高

(億円)

種類	2024/3期		2025/3期		残高 増減
	残高	割合	残高	割合	
国債	5,600	46%	7,646	58%	2,046
地方債	4,289	35%	3,471	26%	△818
短期社債	199	2 %	—	—	△199
政府保証債	43	0%	42	0%	△1
(取引先発行) 私募債	83	1%	53	0%	△29
その他社債	623	5%	466	4%	△157
株式	565	5%	614	5%	49
その他の証券	789	6%	913	7%	124
うち外国債券	106	1%	271	2%	165
合計	12,196	100%	13,209	100%	1,012

評価差額

	2024/3期	2025/3期
評価差額	200	△220
満期保有目的	△197	△374
その他有価証券	397	153
うち株式	291	313

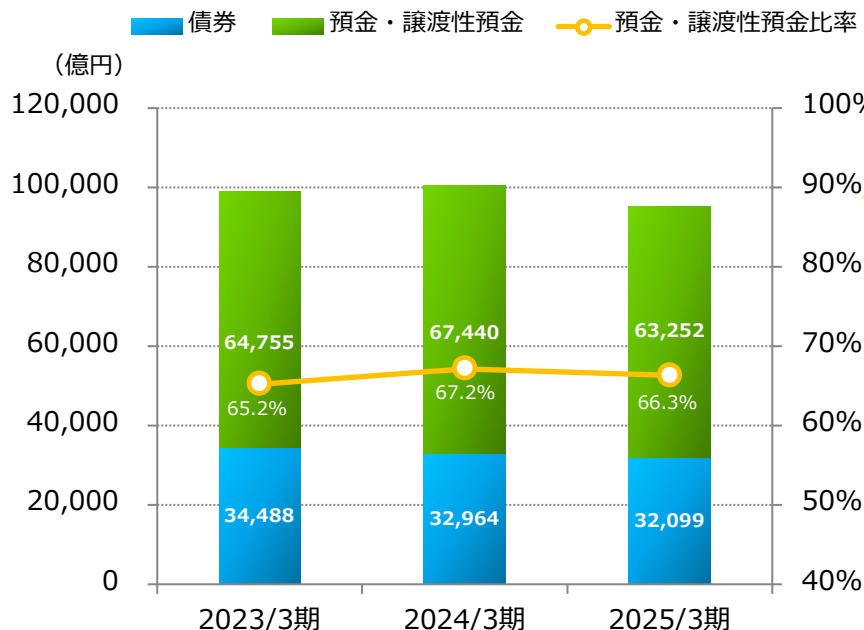
銀行勘定の金利リスク

	2024/3期	2025/3期
△EVE最大値 (①)	411	389
Tier1資本の額 (②)	10,281	10,273
重要性テスト (①/②)	3.9%	3.7%

資金調達の状況及び債券発行実績

- 効率的な運用に伴い調達額は減少したが、個人預金、法人預金、募集債の三本柱により安定的かつ十分な水準を確保。
- 募集債は、引き続き資金ポジションをみながら弾力的な発行を継続。

調達の内訳

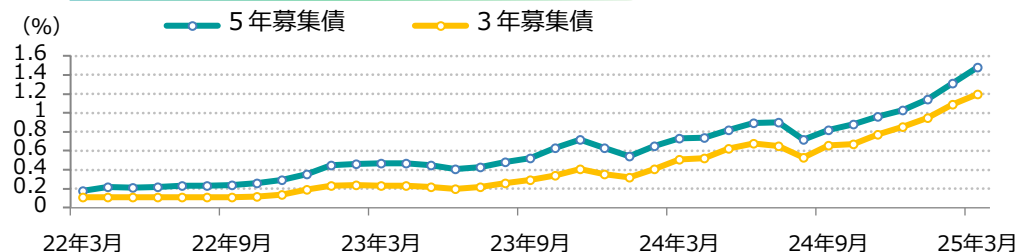


預金受入先の内訳

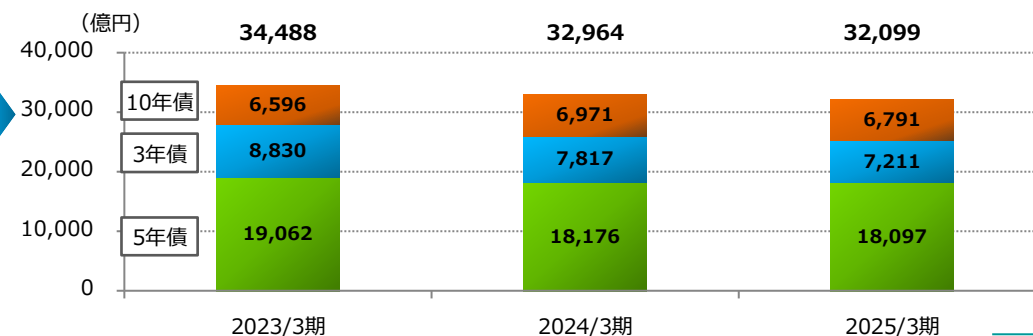
(億円)

	2024/3期	2025/3期	増減
一般法人等	44,375	41,902	△2,473
個人	23,064	21,350	△1,713
マイレージ	17,732	16,393	△1,338
合計	67,440	63,252	△4,187

発行条件の推移



債券残高の内訳



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、規制値と比較して問題のない水準。
- 約1,400億円の自己株式取得後、一時的に自己資本比率などの低下が見込まれるが、規制値と比較して問題のない水準を維持する見込み。

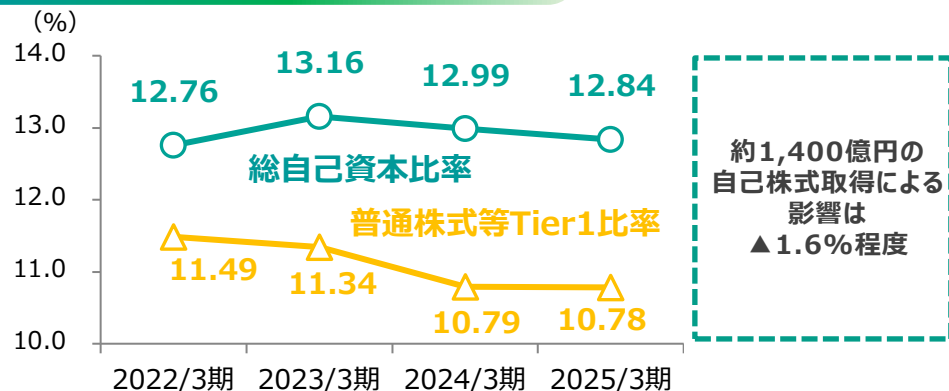
自己資本等の推移

(億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
総自己資本の額 (※1)	10,928	11,326	11,400
普通株式等Tier1 (※2)	9,411	9,404	9,568
うち民間保有株式	1,170	1,170	1,285 (※3)
うち政府保有株式	1,016	1,016	900 (※3)
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	2,331	2,439	2,631

- ※1 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。
- ※2 普通株式等Tier1 比率は、評価差額金を除く。
- ※3 政府保有株式の売却影響は、2025年3月末までの名義書換完了分の金額が反映。

自己資本比率の推移



レバレッジ比率の推移

	2024/3期	2025/3期
単体レバレッジ比率	8.77%	9.03%
連結レバレッジ比率	8.82%	9.08%

流動性カバレッジ比率の推移

	2024/3期 第4四半期	2025/3期 第4四半期
単体流動性カバレッジ比率	194.5%	203.6%
連結流動性カバレッジ比率	186.9%	193.1%

安定調達比率の推移

	2024/3期	2025/3期
単体安定調達比率	129.5%	124.0%
連結安定調達比率	127.9%	122.3%

中期経営計画（2022～24年度）の実績

サービスのシフト

中計

多種多様な経営課題への対応に必要な経営リソースの変化を捉え、顧客サービスの力点をシフト。

方針① “情報サービス” へのシフト

診断
サービス

コンサル
ディング・
本業支援

ビジネスマッチングや事業承継は活動量向上等によりKPIを達成。情報サービスとファイナンスを連動させた複合的なソリューション提供等、収益への貢献度を拡大させる取組みを実施。

診断サービス 累計**4,300**件程度

事業承継・
M&A支援 累計**500**件程度
(中計目標比 約**107%**)

方針② “人財サービス” へのシフト

経営人材
等の提供

幸福度可視化から人財提供・育成を行う独自のサービスに向け、「商工中金ヒューマンデザイン」（人財子会社）を設立。人材紹介業のノウハウ蓄積、求人者プール拡充に取組中。

提携先と連携した
ビジネスマッチング 累計**84**件

人財子会社
「**商工中金ヒューマンデザイン**」
設立

方針③ “高度金融サービス” へのシフト

オーダー
メイド型
ファイナンス

投資業務

ストラクチャードファイナンスは態勢強化やファンドとの連携によりKPIを達成し収益にも貢献。エクイティファイナンスは「商工中金キャピタル」（投資専門子会社）を設立し、ソーシングやハンズオン等のノウハウを着実に蓄積中。

ストラクチャード
ファイナンス 累計**350**件程度
(中計目標比 約**197%**)

投資専門子会社
「**商工中金キャピタル**」
設立

総括

中期経営計画（2022～24年度）の実績

差別化分野の確立

中計

お客さまのライフステージごとの経営課題に着目し、積極的に強化していく3つの分野に注力。

総括

Startup

スタートアップ支援

「スタートアップ営業部」を設立。1件当たり貸出額も増加しつつ、件数KPIも達成。

SU向けファイナンス 累計**900**件程度（中計目標比 約**130**%）

SU向け
ビジネスマッチング 累計**2,600**件程度（中計目標比 約**300**%）

ESG

サステナブル経営支援

サステナブルファイナンスは件数・残高ともにKPIを達成。国内初となる新たな預金商品の取扱いを開始するなど、社会全体の好循環創出を目指して取組中。

サステナブルファイナンス 累計**900**億円程度（中計目標比 約**100**%）

J-クレジットによるカーボンオフセットを付与する法人向け定期預金「**J-クレジット預金**」の取扱い開始

PIFの原資となる「**インパクト預金**」を募集

Turn Around

事業再生支援

本支店一体でのハンズオン支援により支援対象先のランクアップ率はKPIを達成。

支援対象先の
ランクアップ率 24年度 **11**%程度（中計目標比 +**1**%pt）

支援対象先の引当戻り額 累計**125**億円程度（中計目標比 約**60**%程度）

商工中金自身の企業変革

中計

パーパス・ミッションを基軸として従来型の金融機関の枠を超え、多くの新しいチャレンジを育むための企業変革に取り組む。

総括

Well-being・DE&I CHUKIN Way（行動指針）の策定やNEXT PLAN（新しい人事制度）の導入等を実施。

お客さま本位の業務運営 業績評価制度を廃止し、地域特性等を踏まえた自律的な営業店運営に移行。

デジタルトランスフォーメーション 新勘定系システムを計画通り稼働、「Bizリンク」（法人ポータル）・CRM/SFAを導入。（Bizリンク利用先数3万社達成、CRM/SFA導入後の商談件数増加約+70%）

中期経営計画（2022～24年度）の実績

- 中期経営計画で掲げたサービスのシフト、差別化分野、企業変革に着実に取り組んだことに加え、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た結果、目標とする経営指標は収益性・健全性・効率性の全項目を概ね達成。

目標経営指標

（単位：億円）

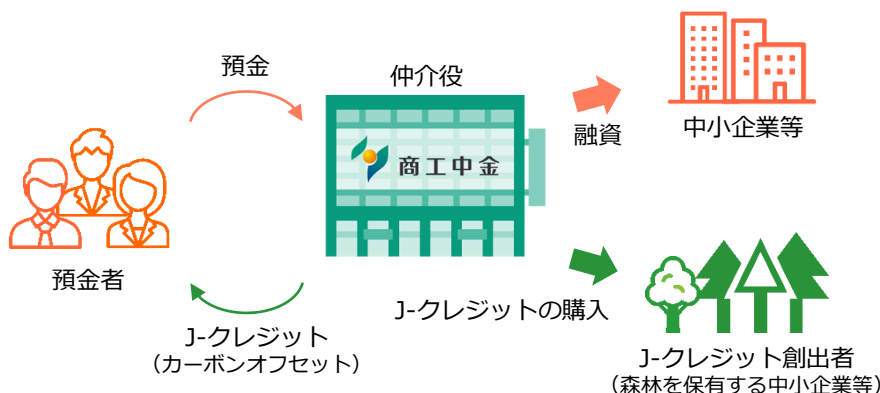
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	中計目標	目標対比
収益性	業務純益	528 億円	525 億円	491 億円	568 億円	500 億円	+ 68
	純利益	183 億円	229 億円	153 億円	256 億円	250 億円	+ 6
	ROA	0.14 %	0.17 %	0.11 %	0.19 %	0.2 %程度	△0.01 %pt
	ROE	1.87 %	2.32 %	1.51 %	2.51 %	2 %台後半	—
健全性	総自己資本比率	12.76 %	13.16 %	12.99 %	12.84 %	12 %以上	+ 0.84 %pt
効率性	OHR	55.5 %	56.8 %	59.9 %	58.4 %	60 %程度	△1.6 %pt

サステナブル経営支援の進展

国内初、J-クレジット預金の取扱い開始

- 国内初となる、J-クレジット※¹によるカーボンオフセット※²を付与する法人向け定期預金「J-クレジット預金」の取扱いを開始。
- 全国の森林由来のJ-クレジットを活用予定。本預金を通じて、J-クレジットの普及、国内の森林の適切な管理への貢献を目指す。

J-クレジット預金スキーム図



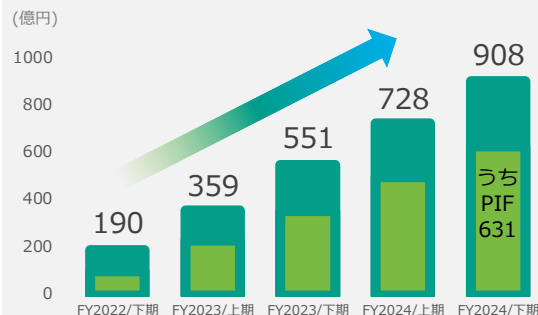
令和6年度募集分：預入金額100億円、106社

- ※¹ 森林由来のJ-クレジット：間伐などの森林の適切な管理を行うことによるCO₂吸収量をクレジットとして国が認証したもの。森林の適切な管理を継続的に行うことには経済的な負担発生するが、森林由来クレジットを購入・活用することで、森林の適切な管理を応援することが可能。
- ※² カーボンオフセット：日常生活や経済活動において避けることができないCO₂等の温室効果ガスの排出について、まずできるだけ排出量が減るように削減努力を行う一方、やむを得ず排出される温室効果ガスについて、排出量に見合った温室効果ガスの削減活動に投資すること等により、排出される温室効果ガスを埋め合わせするという考え方。

サステナブルファイナンスの実績

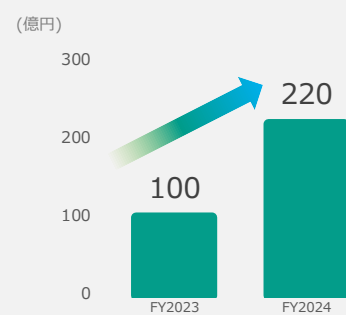
- PIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）を中心にお客さまの持続可能な取組みをサポート。
- PIFの原資となる「インパクト預金」を募集し、社会全体の好循環創出を目指す。

サステナブルファイナンス* 実績(未残)



*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

インパクト預金*実績(預入額)



*PIFの原資となる定期預金。2024年度分の募集期間は2024年5-7月

PIFを通じてお客さまと設定したKPI数
累計3,400件以上

※SDGs項目ごとの設定件数、2025年3月末時点

(PIFを通じて設定したKPI、SDGsターゲットの例)



200件以上



250件以上



300件以上



1,100件以上



350件以上



250件以上

2026年3月期の業績目標

引き続き取引先ニーズ対応力の向上に取り組み、
資金利益拡大やソリューション収益の更なる成長による増収増益を目指す。

■ 収益目標（単体）

	2025/3期 実績	2026/3期 目標	前期比
業 務 粗 利 益	1,367 億円	1,460 億円	+ 93 億円
経 費（△）	799 億円	850 億円	+ 51 億円
OHR	58.4 %	58 %程度	同程度
業 務 純 益	568 億円	610 億円	+ 42 億円
経 常 利 益	328 億円	350 億円	+ 22 億円
純 利 益	256 億円	260 億円	+ 4 億円

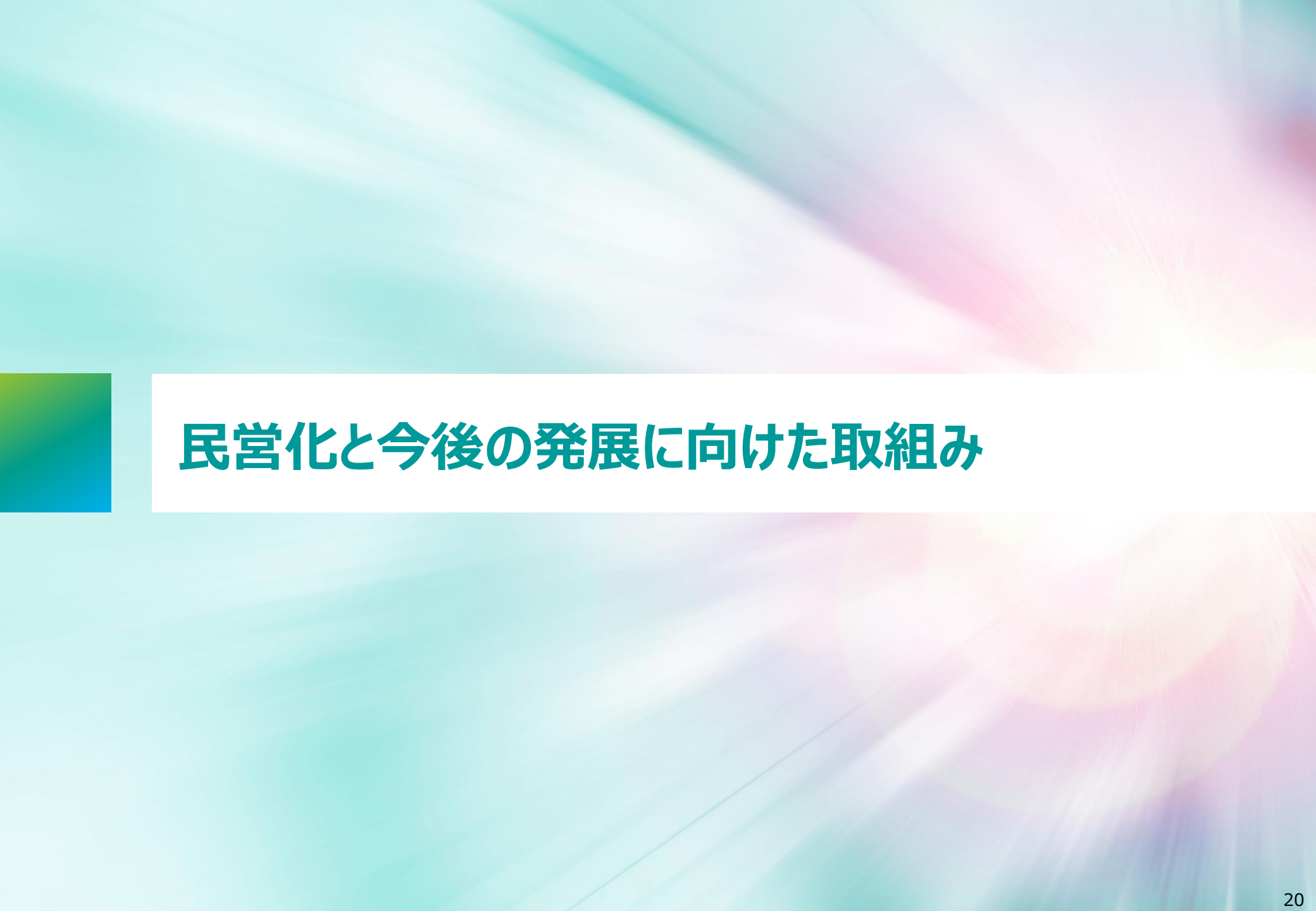
業務粗利益：前期比+93億円

- ・ 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し貸出残高増加。金利上昇効果の通期寄与も織り込み、円貨資金利益は前期比+76億円
- ・ 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、同+17億円

経費：前期比+51億円

- ・ 物件費：2025/1稼働の勘定系システムの償却費を中心に増加を見込み、前期比+40億円
- ・ 人件費：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し、同+12億円
- ・ OHRは前期同水準の58%程度にコントロール

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。



民営化と今後の発展に向けた取組み

改正商工中金法施行までの経緯等

- 政府保有株式の全部売却が完了。
- 改正商工中金法施行を受け、業務範囲拡大・その他規制緩和による中小企業支援拡大に向けて前進。

2023年	6月	改正商工中金法成立・公布	● 政府が保有する当金庫株式について「改正法公布日から2年を超えない施行日の前日まで、できる限り速やかに全部売却するよう努める」と規定
	9月	財政制度等審議会国有財産分科会	● 答申において、「政府保有株式については一般競争入札により売却することが適当である」とされた
2024年	4月	一般競争入札の公告（1回目入札）	● 2024年7月12日から7月31日を受付期間として、一般競争入札を実施する旨が公告 ● 売出株式数：10億1,600万株 売却株式数：8,570万株
	10-11月	財政制度等審議会国有財産分科会	● 残余株式の処分にあたっての更なる措置として、「商工中金にも入札参加資格を付与」する旨について了承された
	11月	政府保有株式の自己株式取得を行うことを決定	● 改正法施行により当金庫が中小企業の企業価値向上へ一層貢献するため、2025年1月21日に開催予定の当金庫臨時株主総会において承認を得た上で、政府保有株式の残余株式全株を対象として、自己株式の取得を行うことを取締役会にて決定
	12月	一般競争入札の公告（2回目入札）	● 2025年1月7日から1月23日を受付期間として、一般競争入札を実施する旨が公告 ● 売出株式数：9億3,030万株 売却株式数：2,935万株 ● 当金庫も入札に参加したものの、不落札
2025年	3月	一般競争入札の公告（3回目入札）	● 2025年4月1日から4月16日を受付期間として、一般競争入札を実施する旨が公告 ● 売出株式数：9億95万株全株が落札。当金庫も入札に参加し、8億9,497万株を落札
	6月	政府保有株式の全部売却完了 改正商工中金法施行	● 2025年6月12日に政府保有株式を自己株式取得し、政府保有株式の全部売却が完了 ● 2025年6月13日に改正商工中金法が施行

法改正による業務範囲・政府関与の変化

- 改正商工中金法が施行され、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。
- これまで以上にお取引先中小企業の企業価値向上に貢献していく。

商工中金法改正前

改正後

改正後に実施可能となる業務

業務範囲*、出資規制*
* 子会社業務を含む

従来の商工中金法

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

業務範囲

- ・ 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

等

出資規制

- ・ 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）

等

政府の関与等

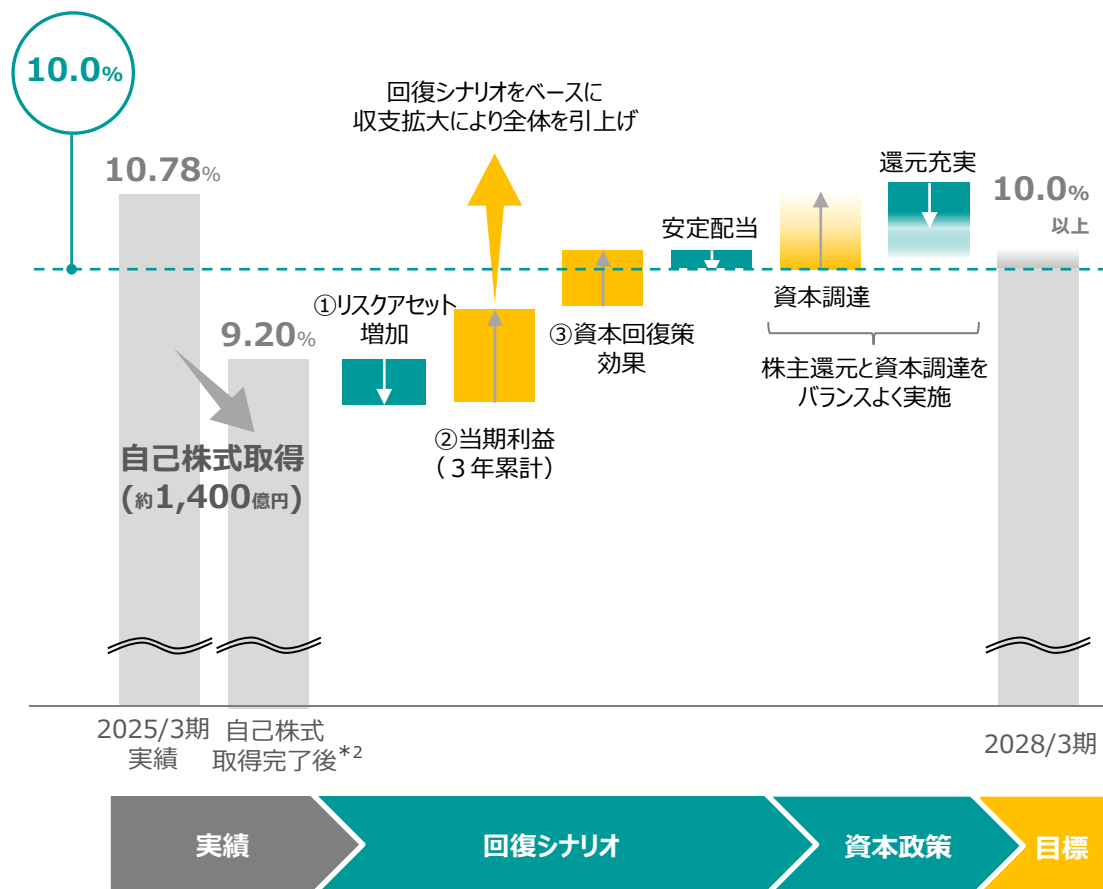
- ・ 主務大臣による一般監督権限あり
- ・ 各種認可あり（新株発行、定款変更、代表取締役等の選定等）
- ・ 危機対応は責務

- ・ 一般監督権限、定款変更等の認可は維持
- ・ 新株発行認可は廃止
- ・ 代表取締役選定等の認可は事前届出に移行（政府保有株式売却から2年以内）
- ・ 危機対応は責務（セーフティネット機能を引き続き発揮）

自己株式取得後の回復シナリオ

- 約1,400億円の自己株式取得によりCET1比率^{*1}が一時的に低下するが、3年間程度で10%まで回復。
- 自己資本比率の回復に取り組む間も、確実な安定配当に加え自己株式を活用した資本調達や還元の充実といった資本政策を講じていく。

回復シナリオの全体像



^{*2} 2025/3期CET1資本から自己株式取得額を控除

^{*1} 評価差額金を除く

①リスクアセットの増加 ▲0.5%

- コロナ危機対応融資1.5兆円(2025/3末)は減少が進むが、プロパー融資増加により、中小企業向け融資は強化

	実績	シナリオ			
	FY2024	FY2025	FY2026	FY2027	
リスクアセット(億円)	88,740	90,380	91,750	93,440	

②当期利益の蓄積(3年累計) +0.9%

- 過去実績や市場環境を踏まえたベースシナリオとして、トップラインの緩やかな増加を想定。グループ戦略(後述)を実行することで、さらなる成長余地を取り込むことを企図。
- 人的資本投資や物価上昇に伴う経費増に加え、与信費用に一定のストレスを加味する中でも、2025/3期並の当期純利益を確保

	実績	シナリオ			
	FY2024	FY2025	FY2026	FY2027	
業務粗利益(億円)	1,367	1,460	1,500	1,510	
純利益(億円)	256	260	260	260	

③資本回復策効果 +0.5%

- 保有有価証券(非取引先)の含み益の実現
- アセットライト策の実施

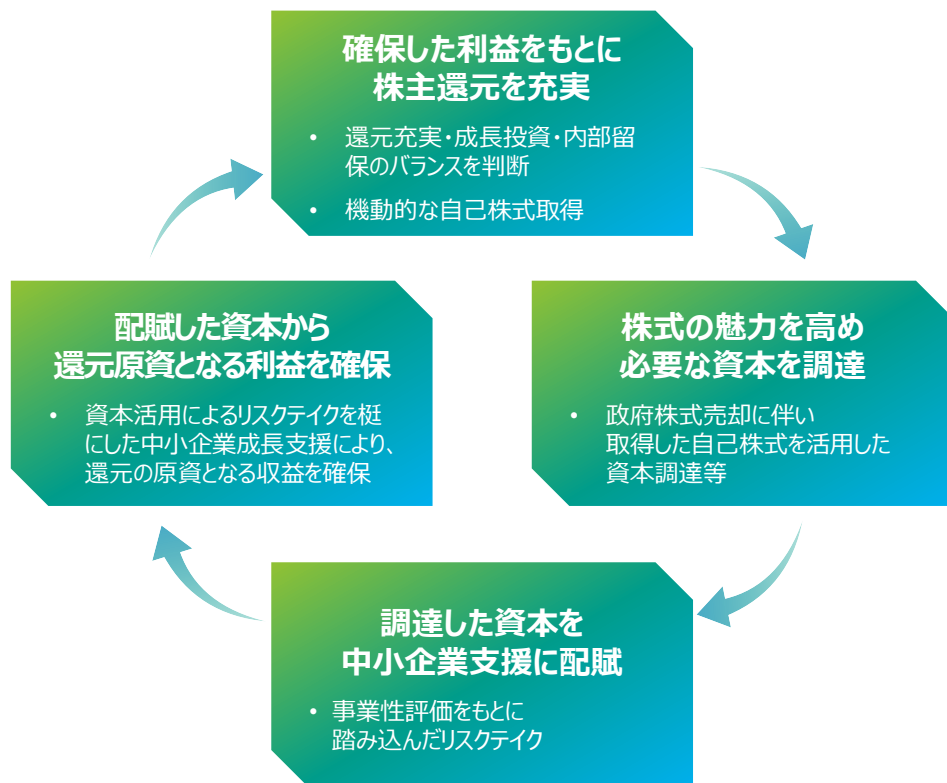
注: ①②に資本回復策実施による影響は含まない

資本政策と株主還元

- 株主還元充実により株式の魅力を高め、資本調達・資本配賦・収益確保との好循環を形成。
- 必要資本水準としてCET1比率*のターゲットレンジを定め、還元充実・成長投資・内部留保のバランスを判断。

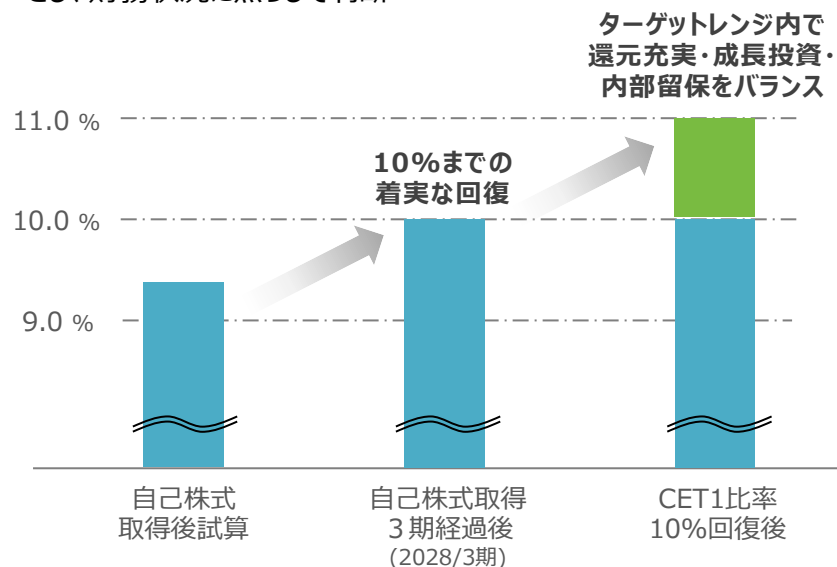
■ 民営化後の資本政策モデル

- これまで継続してきた安定配当を発展させ、好循環の資本政策モデルを形成することで、株主かつお客さまである中小企業と当金庫が共に成長していく



■ CET1比率*ターゲットレンジ *評価差額金を除く

- 還元充実・成長投資・内部留保のバランスは、安定的な中小企業支援に必要な資本水準（CET1比率10-11%）をターゲットレンジとし、財務状況に照らして判断

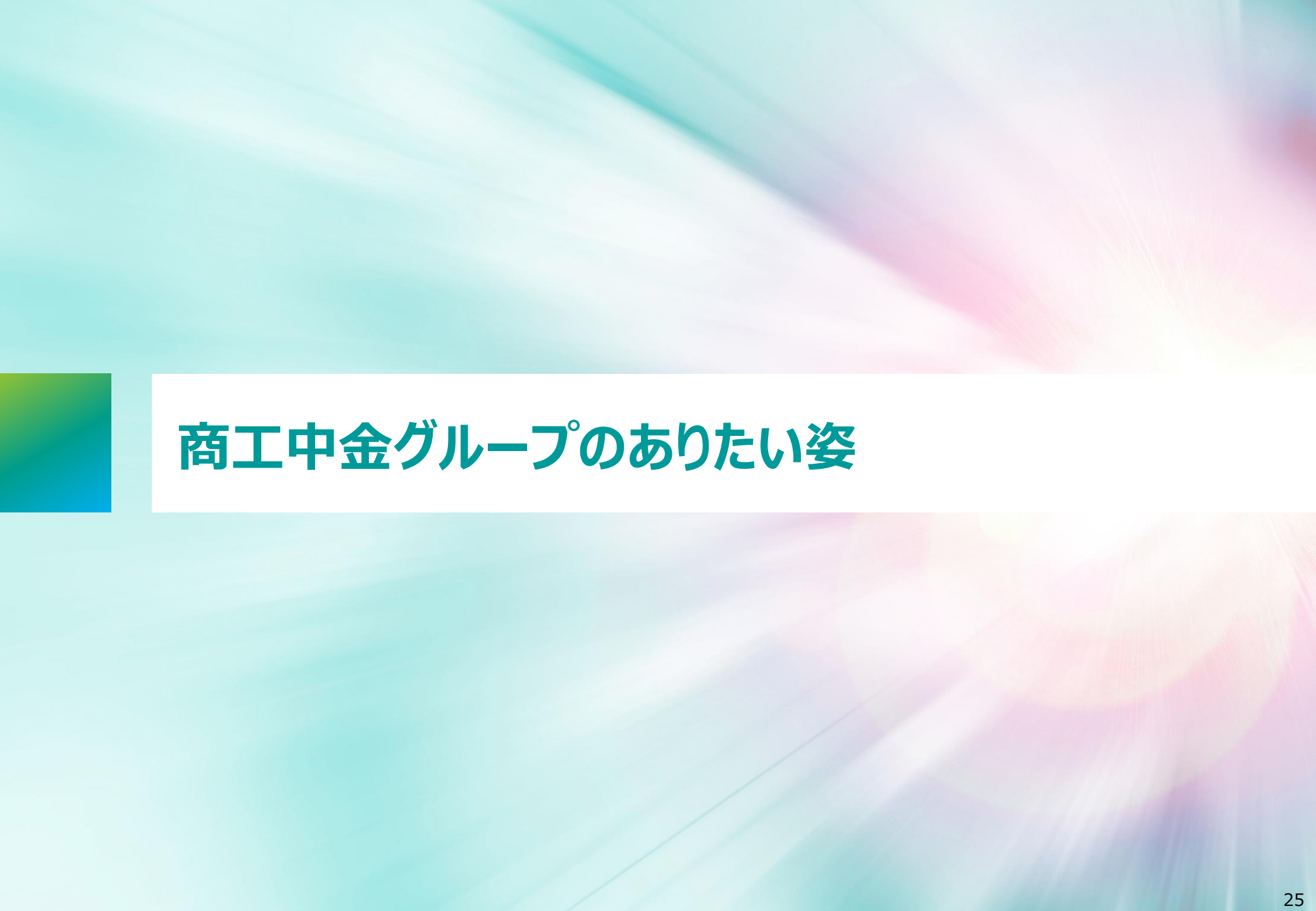


自己株式取得後3年間

- ・ 資本回復シナリオを着実に実現
- ・ 回復シナリオ進捗に応じて、安定配当をベースに株主還元の充実を検討

CET1比率10%回復後

- ・ ターゲットレンジ内で株主還元・成長投資・内部留保をバランス
- ・ 11%超の資本は更なる還元充実や成長投資に活用



商工中金グループのありたい姿

社会の大きな環境変化により、日本の中小企業は多様な課題に直面

社会の環境変化

■ 日本の国際競争力の低下

	1989年	2024年
世界競争力 日本の順位	1位	38位
世界時価総額 ランキングTOP10	7社	0社

■ 経営環境の不確実性の拡大



デフレ脱却の動き
物価・賃金・金利の上昇



地政学リスクの高まり
気候変動への対応

■ 構造的変化・テクノロジーの進化



人口の減少・国内需要の縮退
労働供給力の低下
産業構造の変化



技術革新（AI・DX）

中小企業の課題

■ 多様化・複雑化する課題に対し経営資源が不足

人材の確保・育成

次世代への事業承継

販売拡大・新事業開発

サプライチェーンの強靱化

DXの推進

脱炭素化への対応

⋮

中小企業



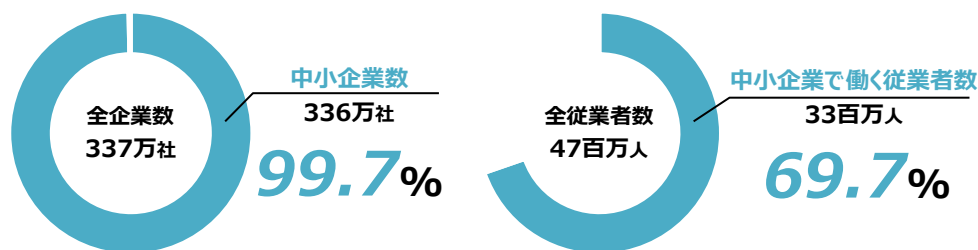
経営資源の不足

経営資源を補完し
課題解決に導く
存在が必要

商工中金グループなら中小企業と日本を変えられる

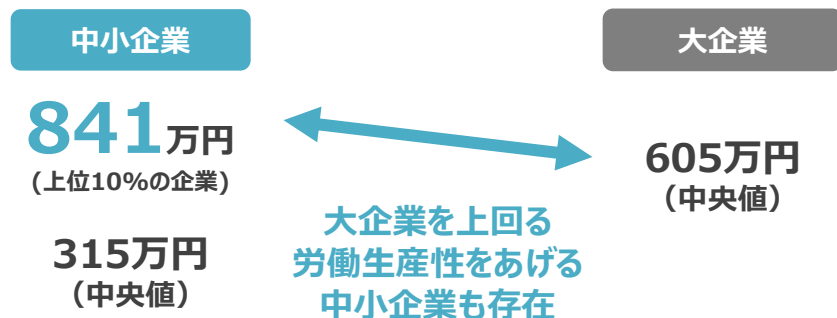
中小企業は日本を変えられるポテンシャルを秘めている
商工中金グループが中小企業のポテンシャルを引き出すことができれば、
「中小企業が変わり、日本が変わる」

中小企業のポテンシャル



日本を支える確かな存在

企業規模別の労働生産性



出所 | 令和3年経済センサス-活動調査

商工中金グループの提供価値

これから

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

業務範囲拡大・出資規制緩和等により
銀行法と同等の業務が可能に

これまで以上に

従来の金融を超えた課題解決・成長支援を通じて
中小企業のポテンシャルを引き出す

これまでの安心感に加え、新たな価値を共創し、
中小企業と日本の未来を切り拓く

課題解決

産業・課題特化型ソリューションで選ばれる企業へ

- 国内の産業・企業が直面する共通課題を集約し、スタートアップ・グローバル企業とのアライアンス等によるイノベーションを通じて、産業・課題特化型ソリューションを提供

成長支援

投融資・成長支援で企業の未来を共創する企業へ

- 全国拠点のネットワークで地域の垣根を超え、中小企業のライフステージに応じた投資・融資を含めた多様なファイナンスと成長支援機能を提供

顧客体験

リアル×デジタルで顧客体験を変革する企業へ

- 人的資本やAI・デジタル技術への大胆な投資により、中小企業の経営資源をリアルとデジタルの双方から補完・創出する、踏み込んだ顧客体験を提供

PURPOSE

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。

中小企業の課題解決・成長支援に向き合うソリューションカンパニー

商工中金の
成長

中小企業の
成長

株主への還元
株主価値の向上

リレーションシップバンキング・セーフティネット機能

国内の産業・中小企業が直面する共通課題を集約し、
スタートアップ・グローバル企業とのアライアンス等によるイノベーションを通じて、
産業・課題特化型ソリューションを提供

中小企業のポテンシャル

- 産業構造変化と独自性を活かした事業機会の獲得
 - 成長市場・グローバル市場・新分野への進出
 - 国内回帰トレンドの取り込み
 - 業界再編に伴うM&A・アライアンスの加速 等
- 多様化する経営課題の解決による持続性の実現
 - 人財育成、デジタル化による労働力不足への対応
 - 新商品開発による環境規制対応・脱炭素牽引
 - 適切な価格転嫁や販路拡大による原材料高騰・サプライチェーンリスクへの対応 等

商工中金グループの提供価値

- 産業・中小企業の声を束ね本質的課題を可視化
 - 全国の中小企業・組合ネットワーク
法人顧客数：約7万社 組合顧客数：約2万社
顧客コミュニティ：約2万社
- 中小企業の課題解決策への最短アクセス
 - ビジネスマッチングの取次実績
年間約5,000件（うち、スタートアップ約1,300件）
 - 全国の地域金融機関とのネットワーク
提携先数：約500先

商工中金グループが変えていく

<取組み例>

- 業務範囲の拡大により可能となるスタートアップ・グローバル企業とのアライアンス等を通じ、新たなソリューションを提供することで、産業固有の課題を解決

産業別課題

運賃交渉・賃金上昇

例：物流産業

受発注効率化

車両管理・
経営可視化



BM・M&Aマッチング

DXソリューション提供



ロジブッシュ

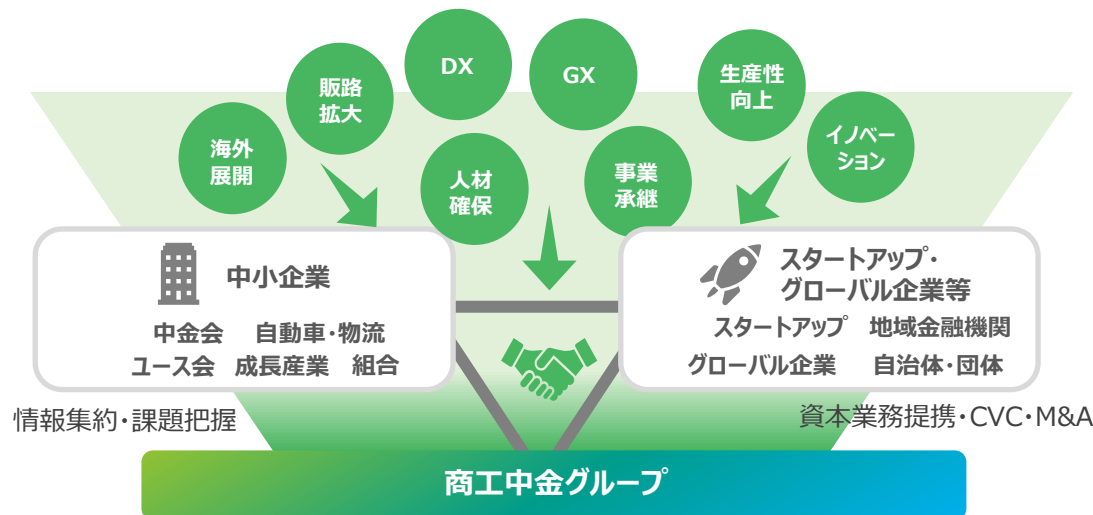


ネクサバレット



スタートアップ・
グローバル企業等

- 中小企業の課題×グローバル企業等
 - 中小企業の課題解決とグローバル企業等のマーケティング支援を同時に実現
- 販路拡大×地域商社×人材紹介
 - 地域産品や工芸品の企画・製造・販売まで一気通貫で支援するソリューションの提供等
- 事業拡大×全国のお客さまとのネットワーク×スタートアップ企業等
 - 事業性評価×予測AIによるビジネスマッチングプラットフォームの構築
- GX×地域金融機関・団体×グローバル企業等
 - 地域金融機関・自治体・組合など連携したGX等の先端技術の社会実装を実現



全国拠点のネットワークで地域の垣根を超え、
 中小企業のライフステージに応じた投資・融資を含めた多様なファイナンスと成長支援機能を提供

中小企業のポテンシャル

■ 成長分野への官民投資と政策的支援の拡大

- スタートアップ育成5カ年計画、中堅企業成長促進パッケージ、GX投資促進プログラム等による挑戦後押し
- 官民ファンドや民間資本による資金流入の拡大 等

■ 承継・再編を通じた事業再構築と成長機会の拡大

- 後継者の育成と円滑な承継、M&A等による経営刷新や成長加速
- 中小企業が地域経済・雇用を支えることによる地域の魅力や多様性確保 等

商工中金グループの提供価値

■ 挑戦を後押しする独自のリスクテイク・安心感

- スタートアップの成長に向けたサポート
- 攻めのエクイティ・メザン、守りのセーフティネット
- 事業再生ファイナンスや高度な再生支援への対応 等

■ 成長を後押しする原動力・実行力

- 全国RMの対話・事業性評価による深い事業理解
- 全国ネットワークを活かしたM&A支援・販路拡大支援、経営・産業への深い知見を有する専門人材によるコンサルティング、人材供給等の経営への関与 等

強化領域



地域金融機関と連携し、全国の中小企業の成長・挑戦を後押し

リスクテイク

×

リレーション

×

バリュ
アップ

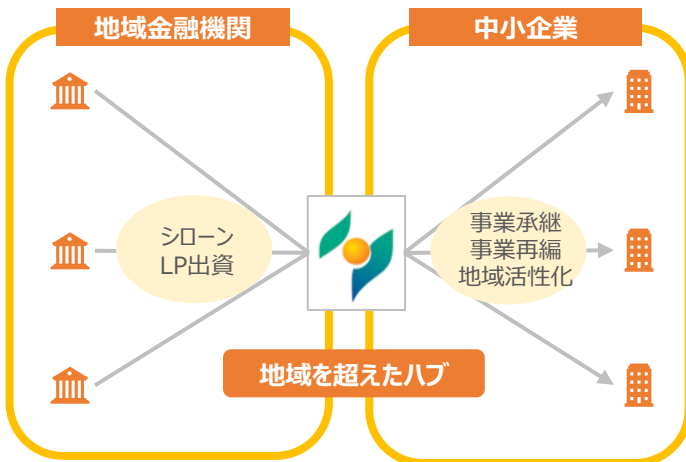
投融資・成長支援のスペシャリストチーム



商工中金グループが変えていく

＜取組み例＞

- 出資規制の緩和により、長期的な視点で地域を超えたファンド組成が可能となり、全国の企業・地域金融機関のハブとして、中小企業の成長・挑戦を後押し



- スタートアップ向けサポートの強化
 - スタートアップ向け融資残高2,000億円を当面の目標とし拡大。他企業とのビジネスマッチング・提携、資本政策等幅広くサポート
- 中小企業の成長ステージに応じたエクイティ強化
 - デットに加えリスクマネーの供給とコンサルティング・人材紹介等で成長や挑戦を後押し
- 産業特化型ファンドによる産業構造改革支援
 - モビリティ・ロジスティクス等に属する企業の円滑な事業再生・M&Aにより産業競争力を強化
- 投融資・成長支援のスペシャリストによるコンシェルジュ機能強化
 - 組織の垣根を超えたスペシャリストチームが事業性評価に基づく最適なソリューションを圧倒的なスピードで提供

人的資本やAI・デジタル技術への大胆な投資により、
中小企業の経営資源をリアルとデジタルの双方から補完・創出する、
踏み込んだ顧客体験を提供

中小企業のポテンシャル

■ テクノロジーと共創による経営構造の変革

- AI・デジタル技術の積極的な取込みによる加速度的な成長
- アライアンス、シェアリングエコノミー等共創型経済に参画することによる経営資源の充実や販路多様化

■ 人的資本経営による生産性の向上

- 多様な価値観や働き方に対応することによる人財の確保・定着
- 幸福度・エンゲージメント向上による活性化、成長加速

商工中金グループの提供価値

■ 意思決定と実行の質を高める経営インサイト

- 全国RMによる対話・事業性評価を通じた中小企業の財務・決済・事業等のデータ基盤
- スペシャリストによるAI・デジタル活用力

■ 中小企業の経営資源の創出・最適配分

- 共創・シェアリングを実現するリアル・デジタルを融合したエコシステム
- 企業変革を促進する独自のソリューション・ノウハウ

商工中金グループが変えていく

<取組み例>

- 中小企業・組合が商工中金Bizリンク（デジタルコミュニティ）に集まり、蓄積された情報・データやノウハウを基に、経営資源を共創・シェアリングするエコシステムを構築

商工中金Bizリンクを介したエコシステム



■ 商工中金グループ独自の事業性評価×AI審査モデル融資

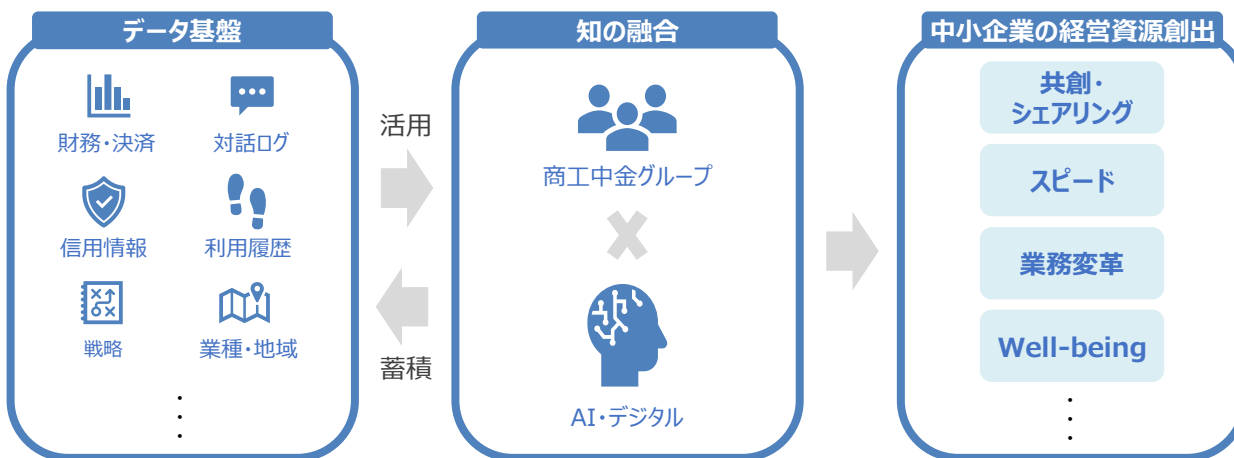
- 事業性評価ノウハウをフル活用した独自のAI審査モデル融資でクオリティ・スピードを両立

■ 中小企業の業務変革プラットフォーム

- DXコンサルやBPaaSに預金・決済・リース・カード等の金融機能を融合し中小企業の業務変革を推進

■ 中小企業の経営者・社員向けのWell-beingソリューション

- 経営者向けウェルスマネジメントや「幸せデザインサーベイ」による幸福度の可視化×資産形成・福利厚生支援で人的資本経営の実践を後押し



— ありたい姿実現に向けた戦略策定

- 具体的なソリューションや施策を議論の上、ありたい姿に向けた長期実行戦略を年内策定。
- 環境変化に合わせ柔軟に戦略を見直し、短期・長期双方の視点を踏まえたスピード感のある経営判断を行うため、「ローリング型」の経営管理を導入予定。

商工中金グループのありたい姿

産業・課題特化型
ソリューションで
選ばれる企業へ

投融資・成長支援で
企業の未来を共創する企業へ

リアル×デジタルで
顧客体験を変革する企業へ

環境変化に合わせ柔軟に戦略を見直す「ローリング型」の経営管理を導入

戦略を実行・実現するため
単年度でPDCAサイクルを回す

長期実行戦略

(成長・財務・人財戦略)

年内を目途に具体的な
ソリューションや施策を議論
長期実行戦略として決定し開示予定

単年度計画

(基本方針・業務運営方針)

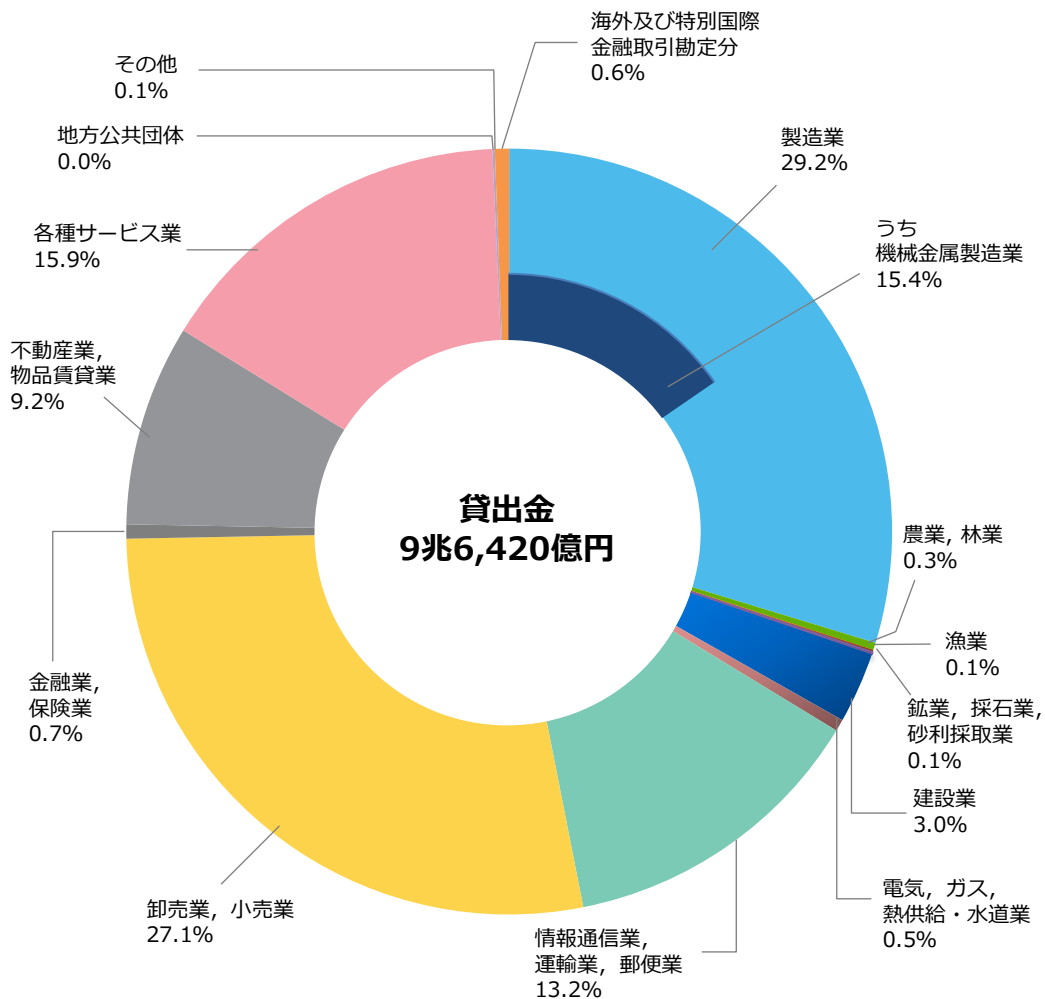
環境の変化に迅速に対応するため
経営方針・戦略も適宜見直す



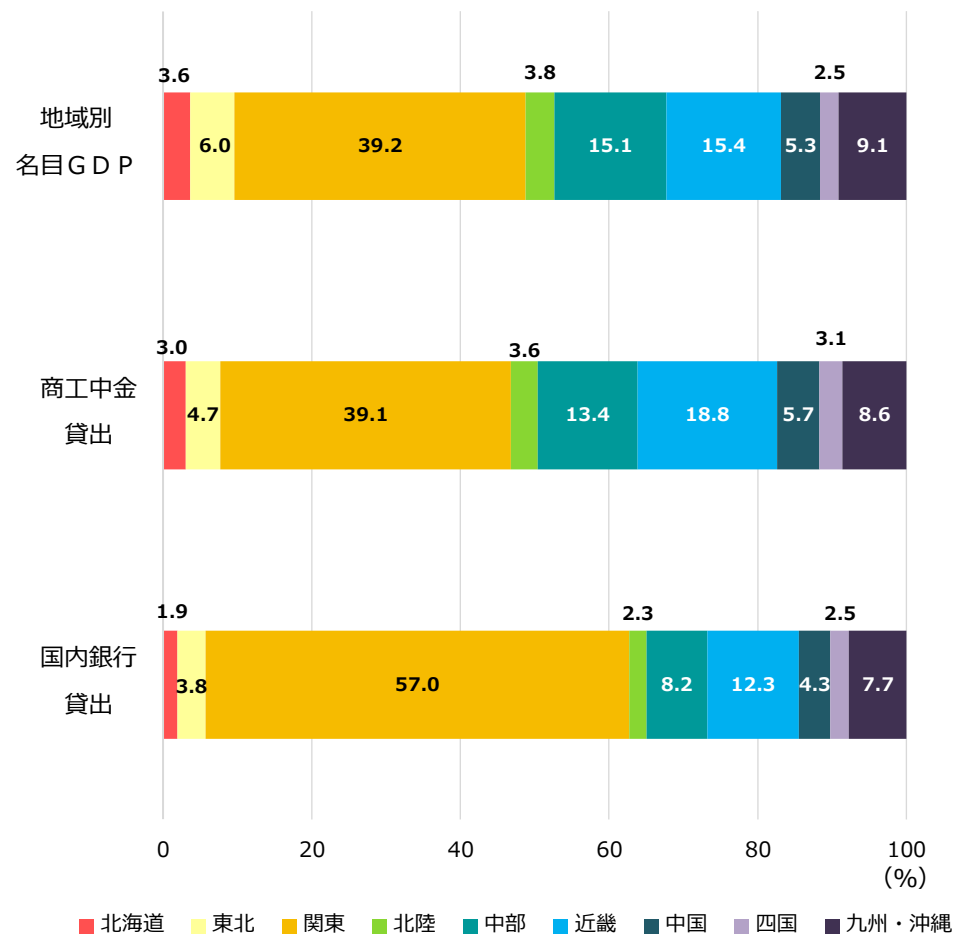
Appendix

貸出金の構成

業種別貸出残高構成比



地域別名目GDPと商工中金の地域別貸出残高構成比比較



(注) 地域別名目GDPは2021年度、商工中金貸出および国内銀行貸出は2025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」

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	3,464名	
資 本 金	2,186億円	
資 金 量	95,352億円（うち、預金 62,234億円、譲渡性預金 1,018億円、債券 32,099億円）	
貸 出 金	96,420億円	
外 部 格 付	JCR R&I ムーディーズ	・・・AA（安定的）（長期発行体格付） ・・・AA-（ネガティブ）（発行体格付） ・・・A2（安定的）（長期預金格付）

2025年3月31日現在
(外部格付は2025年6月16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 財務企画部

TEL: 03-3246-9183 FAX: 03-3278-7303