

株式会社商工組合中央金庫

# ご説明資料

— 2025年7月7日 —

## 商工中金の特長

### – 中小企業の中小企業による中小企業のための金融機関

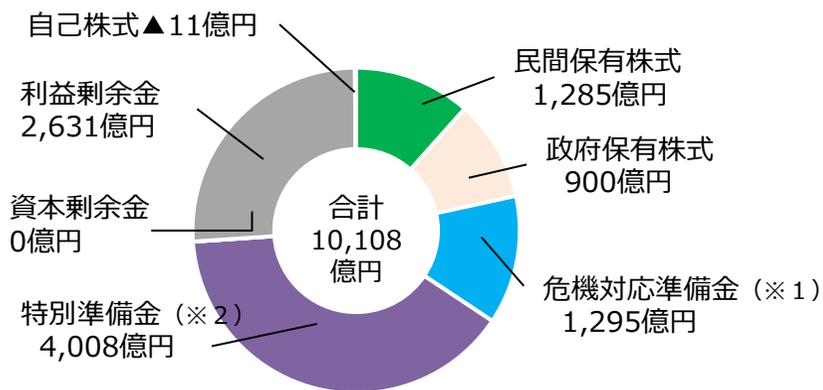
- 1936年10月8日、中小企業金融の円滑化を目的として、国と中小企業組合の共同出資により設立された金融機関
- 国の監督・助成の下、株主中小企業等が参加する株主総会等により運営され、中小企業等に対して総合金融サービスを提供  
– 設備資金、長期・短期の運転資金融資、出資、債務保証、預金、為替、国際金融等
- 中小企業の組織化政策の一翼を担いつつ、中小企業等との日常的な取引関係に基づく長期的な視点による安定的な融資姿勢で、創業・成長・危機・再生・海外展開など中小企業等のライフステージの様々な局面を、長期・短期融資、出資など多様な手法で支援。
- 政策金融改革により2008年10月1日に株式会社化。2015年商工中金法改正では完全民営化方針を維持しつつも、当分の間、政府が必要な株式を保有することとされたが、2023年商工中金法改正により政府は公布から2年以内に保有株式を全部処分することとされ、2025年6月に全部処分された。

### – 全国の店舗網と幅広い顧客

- 店舗数 107拠点（国内102、海外5）～全国をカバーする店舗網
- 株主数 23,355（2025年3月末時点）～全国の中小企業組合（株主組合の組合員数は推定約300万社）がネットワーク
- 貸出金 9兆6,420億円（2025年3月末時点）～約7万社の中小企業と取引
- 社員数 3,464人（2025年3月末時点）

## 資本構成

（2025年3月31日現在）

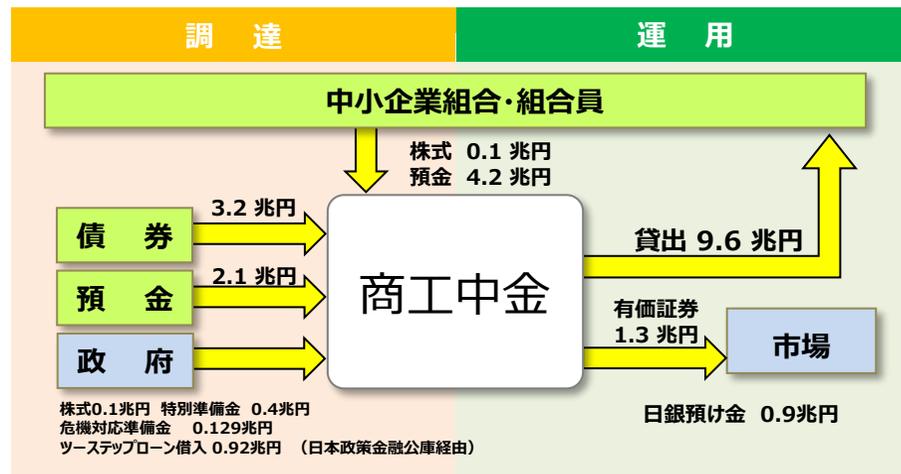


- (※1) 危機対応業務の円滑な実施のために必要な財政基盤の確保に資するものとして政府から出資  
 (※2) 中小企業に対する円滑な資金の供給が継続的に実施できるよう、株式会社化前の政府出資等の一部を振替

## キャッシュフロー

（2025年3月31日現在）

必要な資金は、債券や預金などを通じて自己調達し、その殆どを中小企業に融資



# 1

## これまでの振り返り

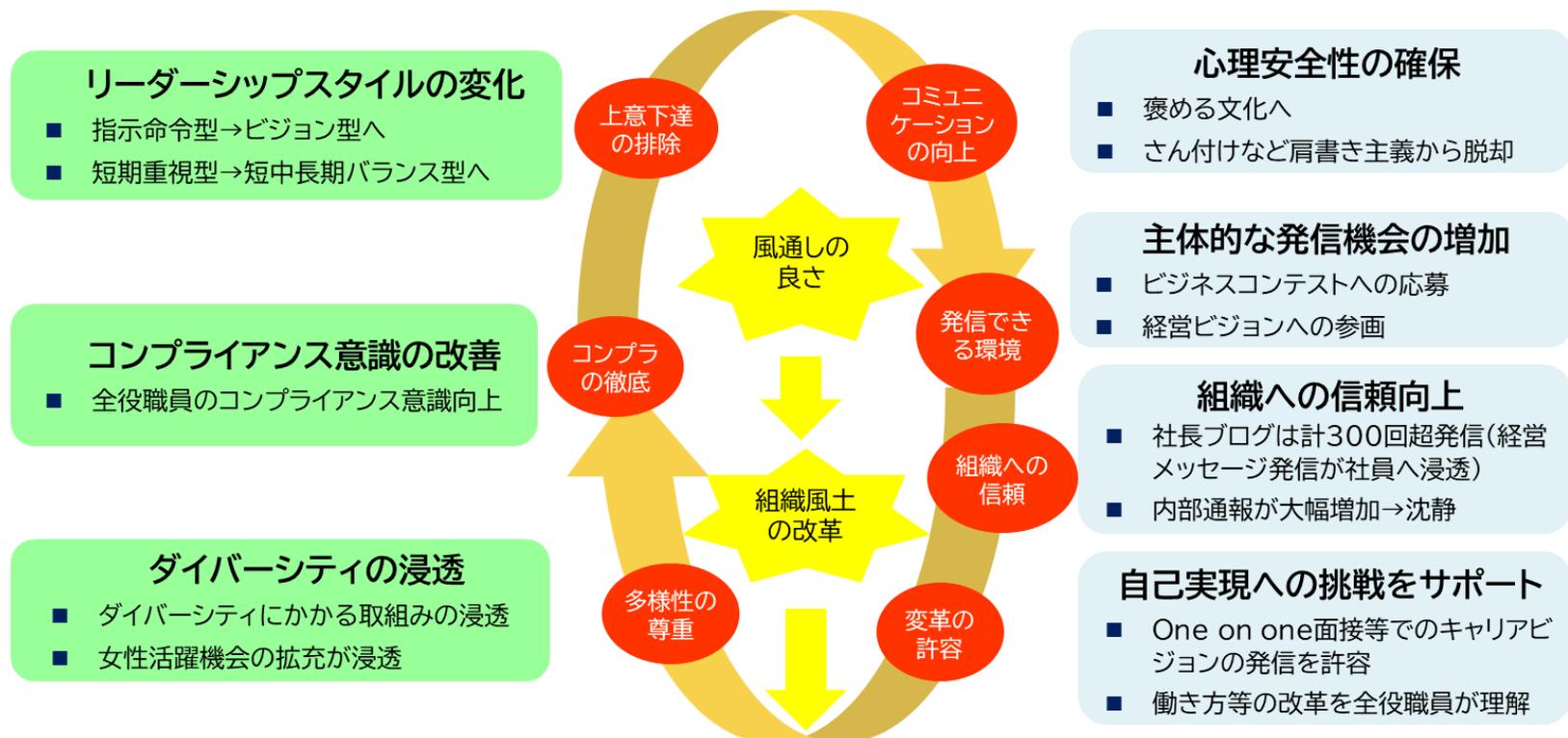
- 組織風土・ガバナンスに関する取組み（2018年度～）
- 中期経営計画（商工中金経営改革プログラム / 2018年度～21年度）
- 中期経営計画（2022年度～24年度）

## 組織風土改革①

### 業務改善計画（2018年5月22日）

- ・ 危機対応業務等の不正事案に繋がった**当金庫本位の業務運営を真摯に反省、一丸となって解体的な出直し**を図る
- ・ **過半の社外取締役の登用等**により経営体制を刷新
- ・ **内部監査・コンプライアンス両部門を代表取締役直轄**にするなどリスク管理態勢を抜本的に強化
- ・ **経営支援総合金融サービス事業へ転換**するとともに、**リレーションに基づかない金利面のみでの競争を行わないこと**等を旨とする行動規範を策定

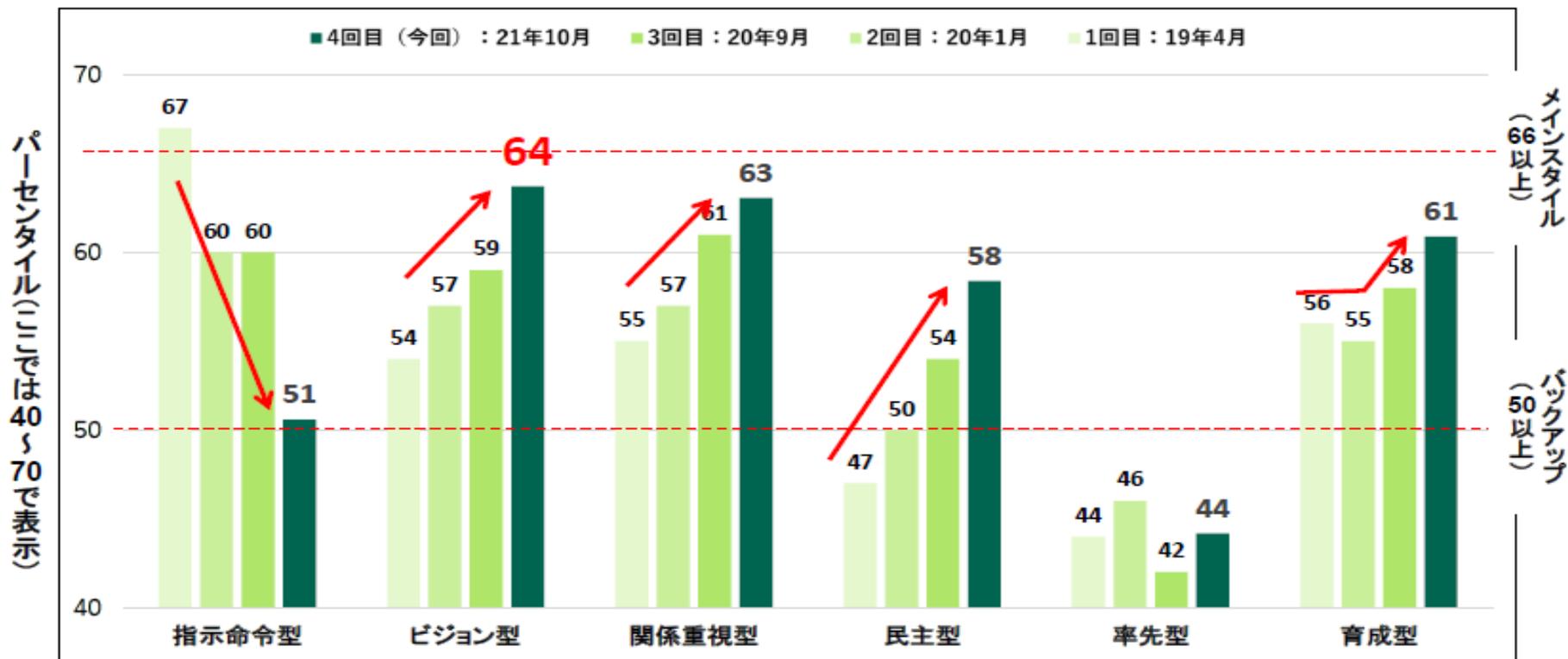
- 2018年度以降、組織風土改革に取り組み、**風通しの良い組織風土が醸成できる好循環**を実現。



社員一人一人が、自主性を持って、  
「中小企業の役に立つ」というミッションを体現できる風土へ

## 組織風土改革②

- 上意下達の組織風土から脱却し、自主性・自律性を重んじるため、**部室店長のリーダーシップスタイル**を改革。「指示命令型」のリーダーが大幅に減少。



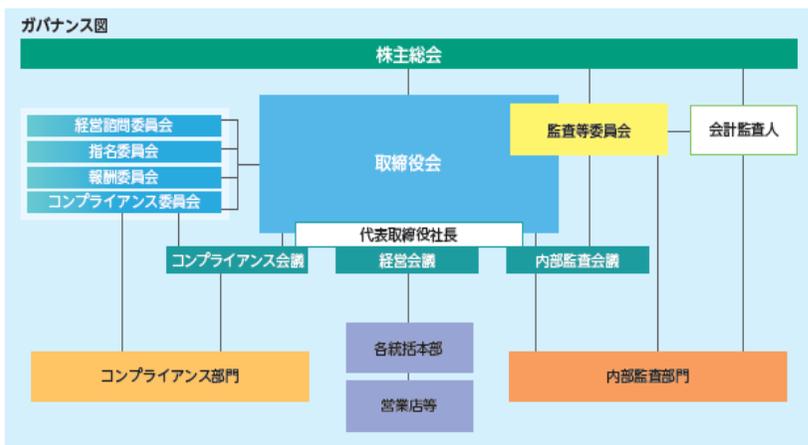
スタイル	カ点	時間軸
指示命令型	言った通りにやれ 仕事	短期
ビジョン型	なぜをわからせる 仕事	中長期
関係重視型	まず人、次に仕事 人	短期

スタイル	カ点	時間軸
民主型	メンバーの参画 人	中長期
率先型	先頭に立つ 仕事	短期
育成型	長期的な育成 人	中長期

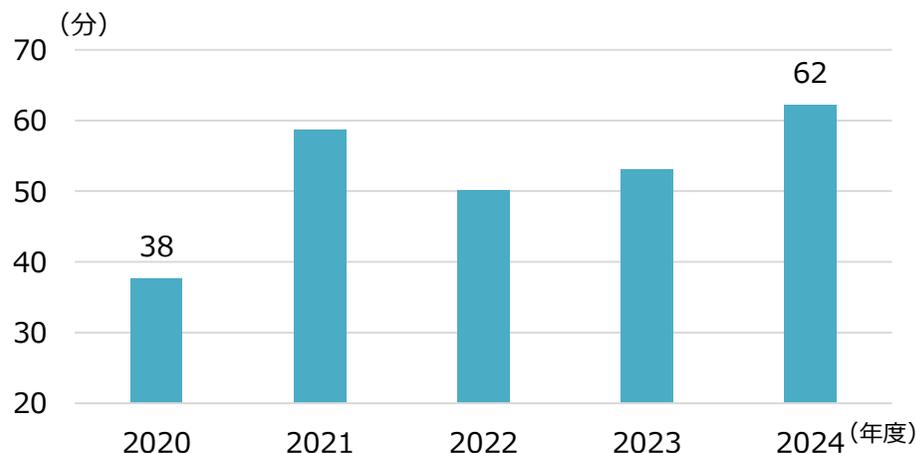
# ガバナンス改革

- 2018年度以降、ガバナンス改革を継続的に実施し、取締役会の構成を社外取締役過半数としたほか、委任型執行役員制度を導入。
- また、2024年度には、取締役会の監督機能を強化するとともに、迅速な意思決定、業務執行を可能とするべく、2024年6月20日の定時株主総会での決議を経て、監査等委員会設置会社へと移行。
- 改革の結果、取締役会における議論は活性化。2023年度からは半期に1回程度、取締役・常務執行役員等による「集中討議」を開催し、商工中金の中長期的な企業価値向上に向けた議論を実施。

ガバナンス体制図（2025年6月末時点）



取締役会における審議時間の推移（1回あたり平均）



ガバナンス改革の経緯

(年度)	2008	2017	2018	2020	2021	2023	2024
	株式会社化		業務改善計画提出			改正商工中金法成立	
取締役会	取締役12名 (うち社外1名)		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		取締役会「討議」導入	集中討議の開始	
執行役員	雇用型執行役員制度		委任型執行役員制度を追加導入				
任意委員会の設置	経営諮問委員会 報酬委員会 人事委員会	コンプライアンス委員会					人事委員会 →指名委員会に

# 中期経営計画(2018~21年度) ①

## 商工中金経営改革プログラム(2018年10月)

### <ビジネスモデルの確立に向けた取組み>

- ・ **商工中金の特性を活用して、事業性評価を起点として重点分野に注力し、中小企業・中小企業組合の企業価値向上に貢献**

商工中金の特性

景気に左右されない  
金融スタンス

組合等を通じた  
面的支援

全国・海外  
ネットワーク

幅広い  
金融機能

コーディ  
ネーター機能

基本的な考え方

- ・ 中小企業・中小企業組合の企業価値向上に貢献する。
- ・ 自立した持続可能なビジネスモデルを実現し、商工中金の企業価値向上に取り組む。
- ・ 役職員一体で危機感を共有の上、未来志向の構造改革を進める。
- ・ これらを通じ、SDGs等の取組みを実践し、我が国の発展に貢献していく。

重点分野

①財務構造改革支援

②事業再生・  
経営改善支援

③産業構造の变革  
への挑戦支援

④新産業への挑戦や  
創業支援

- ・ 経営合理化や生産性向上により、**営業店フロント部門や本部重点分野等へ経営資源を集中投下**。また**外部人材を積極的に活用**するとともに**外部機関との連携を強化**
- ・ 国内外のネットワークを活用した海外展開支援やM & A等での地域金融機関との連携・協業を強化

### <資金調達>

- ・ コスト低減やバーゼル規制への対応を踏まえ、**募集債・法人預金・リテール預金の三本柱トータルで必要な調達額を確保**

### <経営の合理化>

- ・ 大都市圏の店舗は統合等、地方等はリテール業務の縮小等を実施。業務量を削減し、重点分野へ再配置しつつ、最適な人員配置を実現。**聖域のない経営合理化を実施。経費の約1割をカット**

### <コンプライアンス>

- ・ 新たな倫理憲章や行動基準の定着化、継続的な教育研修、不正を起こさせない仕組みの整備等を通じて、**コンプライアンス意識を立て直し**

### <営業店業績評価・人事制度>

- ・ 当金庫本位の業務運営を改め、**真の顧客ニーズを起点とした営業活動を徹底、実践する観点から、営業店の自主計画をベースに本支店で対話を重ねて収益計画を決定する等、抜本的な見直しを実施**。営業職員においては、数値計画の割り当てを廃止し、行動目標・プロセス、顧客貢献度に対する評価を導入

## 重点分野の取組みについて

- 中期経営計画(2018~21年度)では、事業性評価の取組を強化するとともに、生産性が低く、経営改善、事業再生や事業承継等を必要としている中小企業や、リスクの高い事業に乗り出そうとしているがうまく進められない中小企業を念頭に、重点分野を設定し、ソリューション提供を実施。

### A: 中小企業の資金繰りを最適化する経営支援型融資

- 借入返済額が営業キャッシュフローを超えているため資金調達の不安を抱えており、前向きな投資など本業に専念できない企業に対する、財務構造の改善支援

### C: 地域けん引企業等の高リスク事業に対する融資

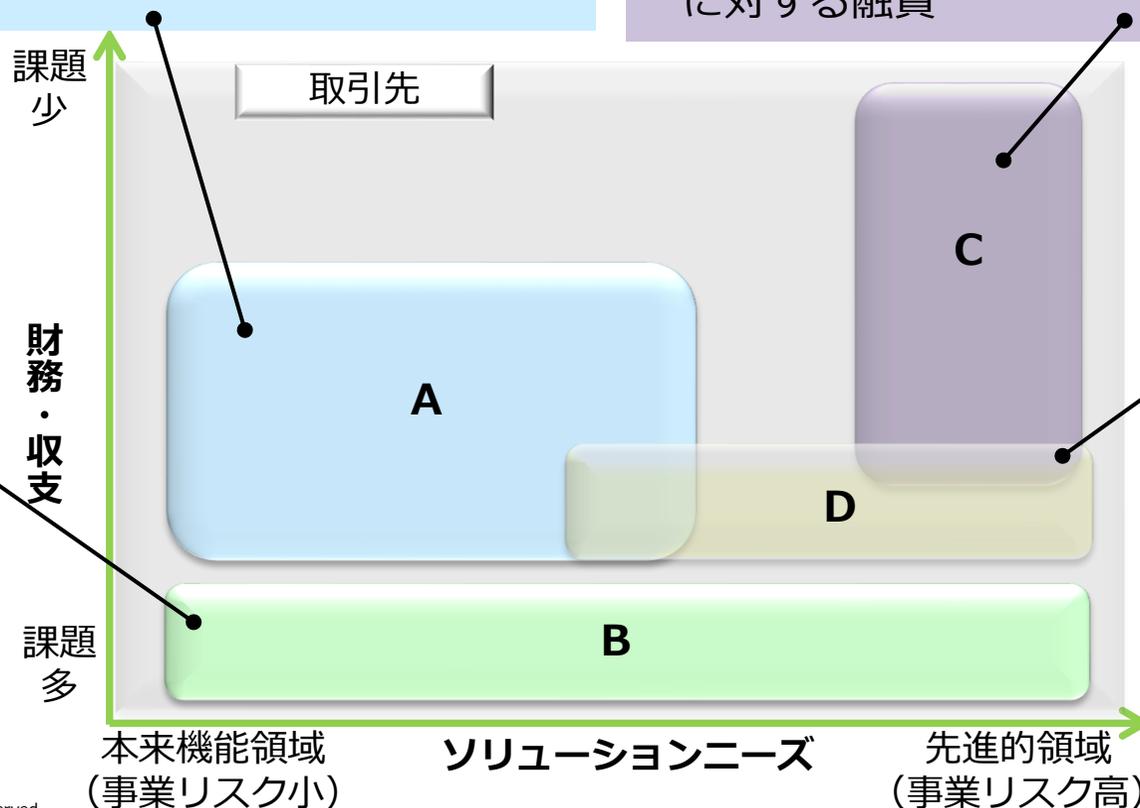
- 地域外の会社をM&Aで取得したい、海外展開や新事業進出を行いたいなど、リスクの高い事業に対する融資

### D: 創業等の信用リスクの高い事業者に対する融資

- 創業から間もない事業、ロボット・バイオなどリスク判断の難しい事業に対する融資

### B: 事業再生・経営改善

- 債務超過にあるなど財務収支が悪化しているが、再生の可能性がある企業への経営改善支援



## 中期経営計画(2018~21年度)の取り組み実績

- 経営改革プログラムで掲げた重点分野の取り組み、更には当初予定しなかった新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応業務にもしっかりと取り組んだことに加え、経営の合理化も着実に進めることができ、いずれの経営指標においても当初策定した目標を達成。

経営指標			(単位：億円)		
	19年度 実績	20年度 実績	21年度 実績	21年度 当初目標	当初目標 対比
業務粗利益	1,007	1,054	<b>1,189</b>	1,150程度	+39
業務純益	282	329	<b>528</b>	460程度	+68
経常利益	205	76	<b>302</b>	250程度	+52
当期純利益	137	87	<b>183</b>	175程度	+8
OHR	72%	68%	<b>55%</b>	60%程度	+5%

### お客さまからの評価

- お客さまの評価は、総合満足度、信頼度ともに高い状況。
- お客さまのロイヤルティを量るNPS(推奨意向度)についても上昇傾向。

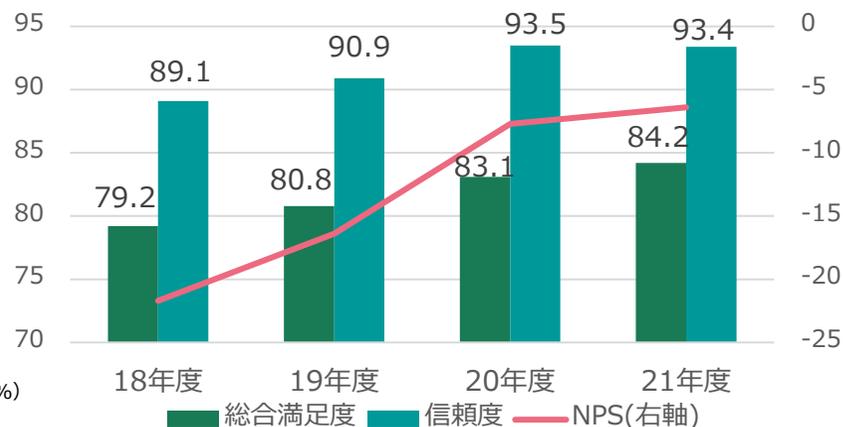
(注) 第四回商工中金お客さまアンケート結果(㈱日経リサーチによる2022年1月~2月調査)

(注) NPS 推奨者 批判者で計測される推奨意向度。

NPS® は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です

(注) 総合満足度は5段階評価で「5：満足している」又は「4：どちらかといえば満足している」と回答した割合(%)

(注) 信頼度は5段階評価で「5：信頼している」又は「4：どちらかといえば信頼している」と回答した割合(%)



# 中期経営計画(2022~24年度)の概要

## 計画策定時の課題認識

### 2030年の社会・中小企業

#### 人口減少

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

#### サステナビリティ

- ・温室効果ガス削減目標  
2013年度対比46%

### 新しい社会・経済システムへの対応や変化が必要に

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

## 中期経営計画期間 (2022~2024)

## 長期的に目指す姿

新たな企業理念を根幹とし、その実現に向け取り組んでいく。

### 企業理念

**PURPOSE** 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。

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

### 基本方針

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

### 主要戦略

#### サービスのシフト

中小企業に不足する  
リソースの提供

- ・情報サービス
- ・人財サービス
- ・高度金融サービス

#### 差別化分野の確立

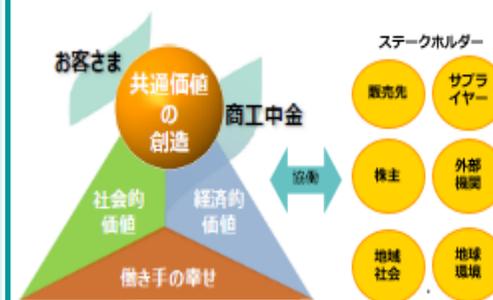
中小企業のライフステージ毎の  
経営課題への対応強化

- ・スタートアップ支援
- ・サステナブル経営支援
- ・事業再生支援

#### 企業変革

従来型の金融機関の枠を超え、  
新しいチャレンジを育む

- ・Well-being・DE&I
- ・お客さま本位の業務運営
- ・デジタルトランスフォーメーション



いままでの金融を超えた  
**お客さまのパートナー**

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

その実現を支える  
**人と組織** が強みを発揮し、

**充実を感じられる  
社会・企業の姿** を目指す。

# 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。

**S**tartup

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%**）

**E**SG

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

**T**urn 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）

総括

## 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。

**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%）

総括

## 中期経営計画（2022～24年度）の実績

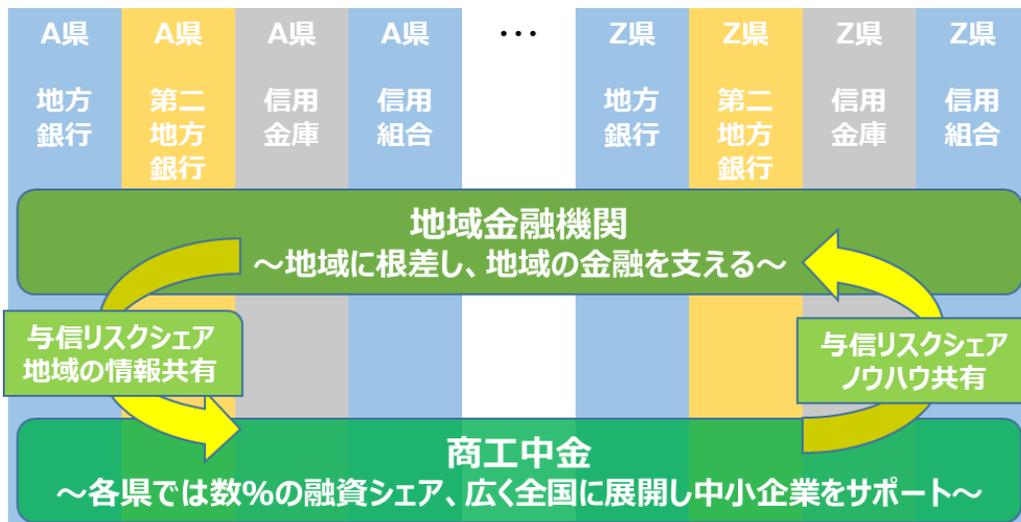
- 中期経営計画で掲げたサービスのシフト、差別化分野、企業変革に着実に取り組んだことに加え、環境変化を踏まえた本部組織再編による体制整備や営業店運営の高度化等の取組みを進展させた結果、目標とする経営指標は収益性・健全性・効率性の全項目を概ね達成。

### 目標経営指標

		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	<b>568 億円</b>	500 億円	+68億円
	純利益	183 億円	229 億円	153 億円	<b>256 億円</b>	250 億円	+6億円
	ROA	0.14 %	0.17 %	0.11 %	<b>0.19 %</b>	0.2 %程度	△0.01 %pt
	ROE	1.87 %	2.32 %	1.51 %	<b>2.51 %</b>	2 %台後半	—
健全性	総自己資本比率	12.76 %	13.16 %	12.99 %	<b>12.84 %</b>	12 %以上	+0.84 %pt
効率性	OHR	55.5 %	56.8 %	59.9 %	<b>58.4 %</b>	60 %程度	△1.6 %pt

# 地域金融機関との連携・協業

- 地域金融機関との連携・協業を進めるため、各ソリューション分野ごとに業務協力文書の締結を進めてきた結果、2025年3月末時点で合計358件の業務協力文書を締結済み。
- 再生分野をはじめ、専門性の高い分野でノウハウを共有しながら、引き続き連携・協業を図っていく。



商工中金と地域金融機関が各々の事業展開の在り方の特徴を活かして連携・協調することにより各地域の中小企業に一層充実したサービスを提供

**ノウハウの共有**

商工中金は、再生支援や事業承継支援など専門性が求められる分野において、全国展開がゆえのノウハウ蓄積。  
⇒特に再生分野において、各地で蓄積したノウハウを、各地域の実際の中小企業支援の場面において、連携・協調・活用することによって、地域金融機関にそのノウハウを共有することが可能。

業務協力文書の締結状況（2025年3月末時点）

	再生・経営改善支援	シローン	M&A	ビジネスマッチング	国際業務	デリバティブ	スタートアップ	サステナブルファイナンス	合計
地方銀行 (62行)	24 38.7%	5 8.1%	49 79.0%	7 11.3%	8 12.9%	4 6.5%	0 0.0%	0 0.0%	97 -
第二地方銀行 (36行)	20 55.6%	16 44.4%	14 38.9%	8 22.2%	4 11.1%	4 11.1%	1 2.8%	6 16.7%	73 -
信用金庫 (254庫)	59 23.2%	51 20.1%	8 3.1%	19 7.5%	2 0.8%	2 0.8%	0 0.0%	7 2.8%	148 -
信用組合 (143組合)	15 10.5%	17 11.9%	0 0.0%	7 4.9%	1 0.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	40 -
合計 (495機関)	118 23.8%	89 18.0%	71 14.3%	41 8.3%	15 3.0%	10 2.0%	1 0.2%	13 2.6%	358 -

※25年3月末時点。下段は全体に対する業務締結文書の締結割合

（金融機関別の締結状況）

- 全体的に再生・経営改善支援分野は幅広く関心が寄せられている。
- 第一地銀の約8割がM&A、約4割が再生分野で協力文書を締結。第二地銀は5割超で再生分野を、4割でシンジケートローンで締結。信金は2割が再生・シローン分野を、信組は1割が再生・シローンで締結。

2

## 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。

- 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

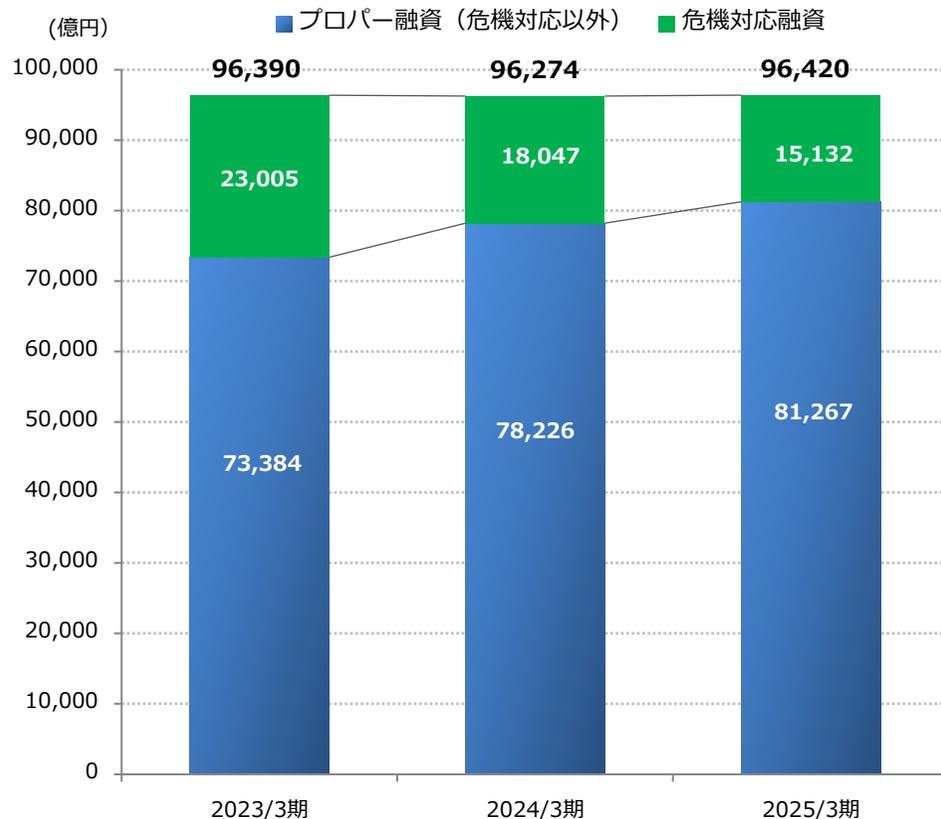
- 危機対応融資の返済が進捗した一方、プロパー融資によってお客さまの資金ニーズに対応した結果、貸出金残高は前期末比145億円増加。

## 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



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

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



### 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



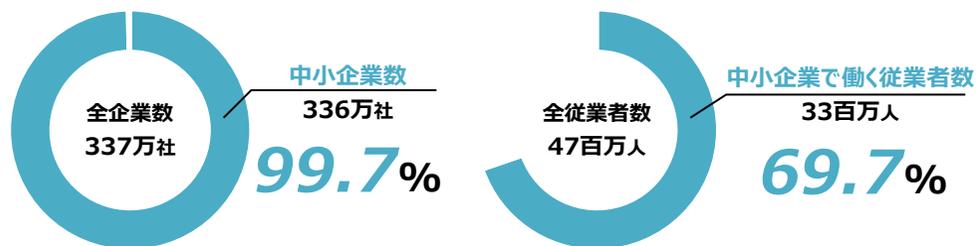
経営資源の不足

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

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

民営化による大きな転換点

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



ロシフッシュ



ネツザバレット



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

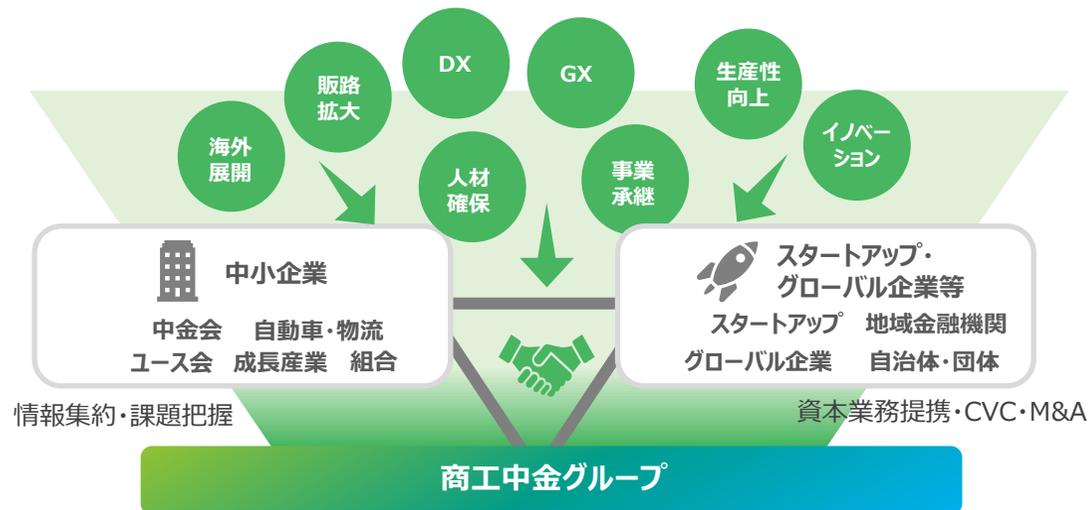
- ・ 地域産品や工芸品の企画・製造・販売まで一気通貫で支援するソリューションの提供等

### ■ 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

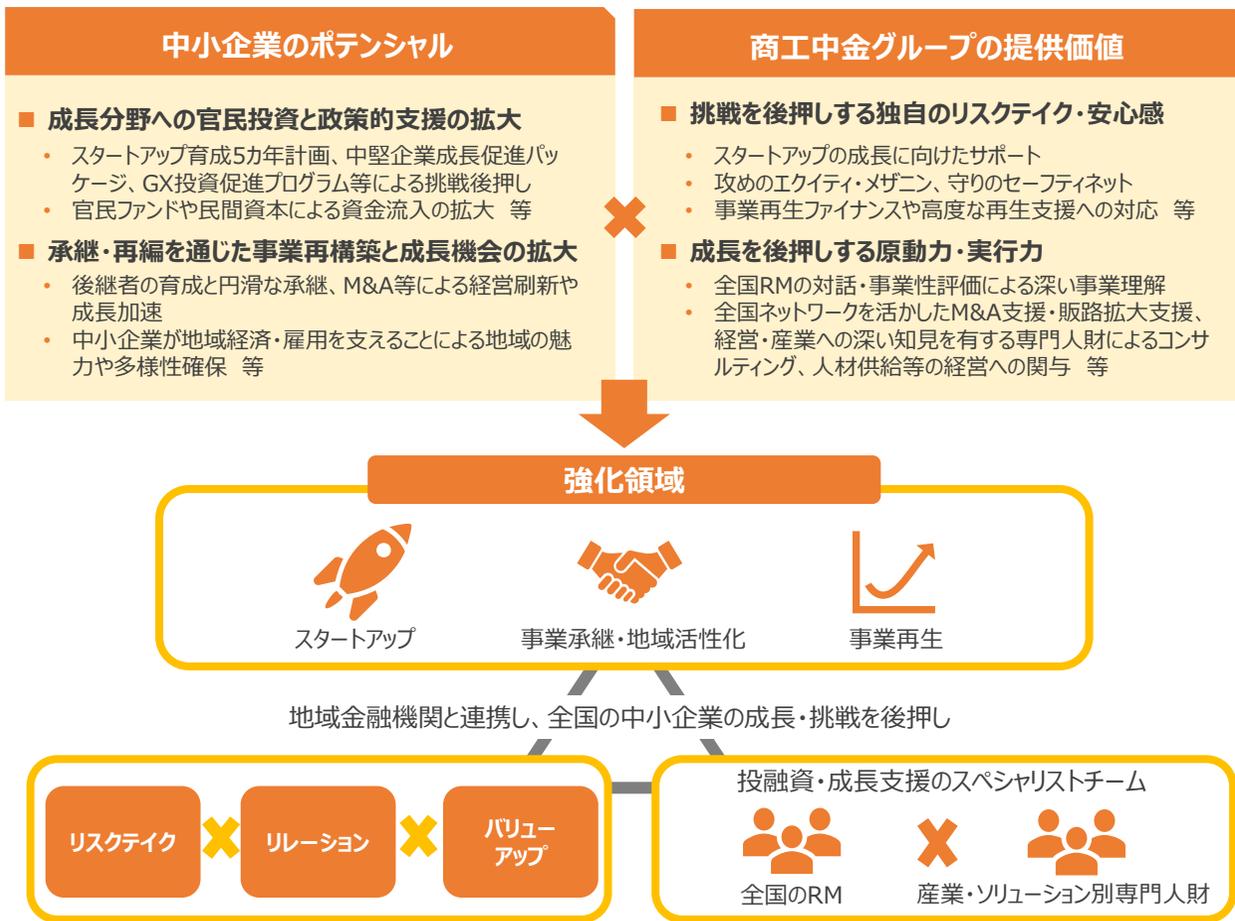
- ・ 事業性評価×予測AIによるビジネスマッチングプラットフォームの構築

### ■ 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



- 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
- 投融资・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

## 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

## 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

## &lt;取組み例&gt;

- 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

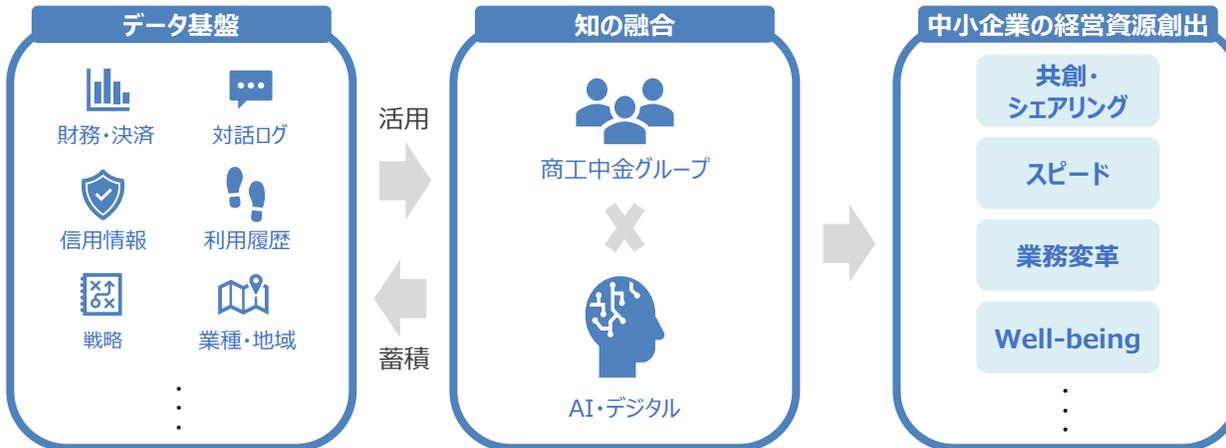
- 事業性評価ノウハウをフル活用した独自のAI審査モデル融資でクオリティ・スピードを両立

## ■ 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

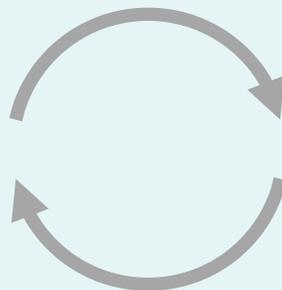
### 環境変化に合わせ柔軟に戦略を見直す「ローリング型」の経営管理を導入

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**

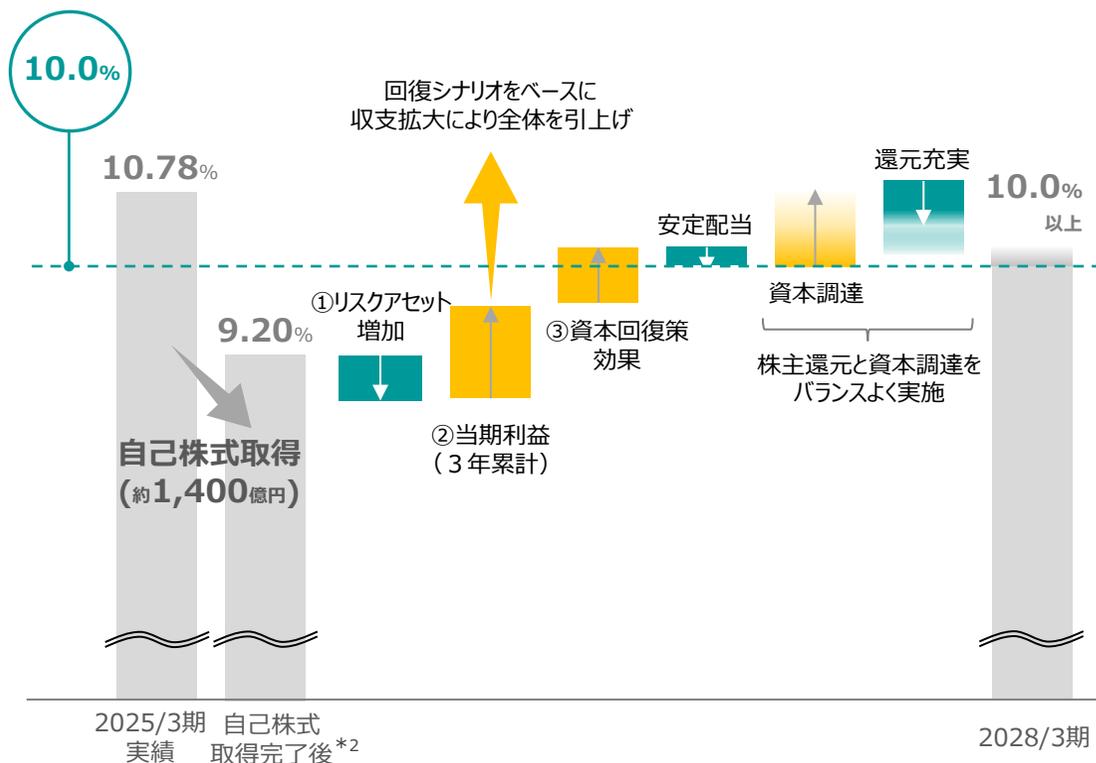
(基本方針・業務運営方針)

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

# 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



\*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

\*2 2025/3期CET1資本から自己株式取得額を控除

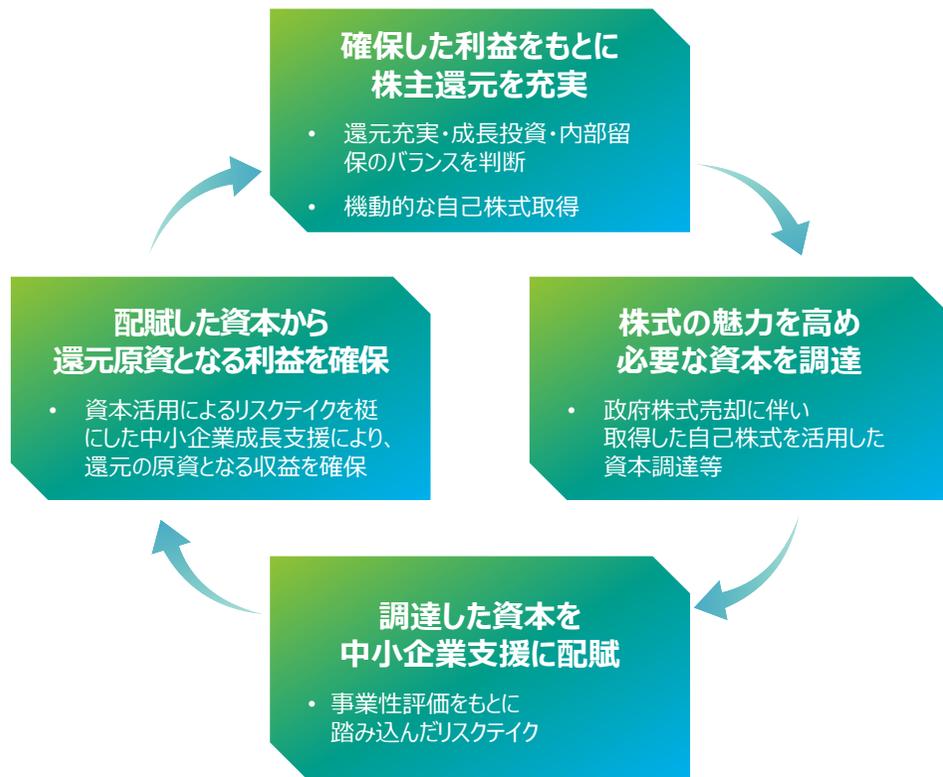
注：①②に資本回復策実施による影響は含まない

# 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。

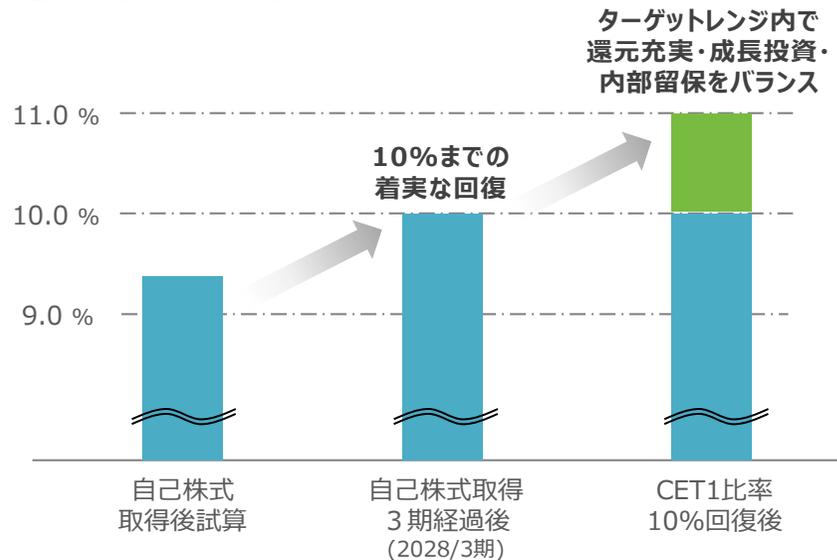
## ■ 民営化後の資本政策モデル

- 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



# Appendix

# 商工中金の概要

**正 式 名 称** : 株式会社 商工組合中央金庫 (略称 / 商工中金)      2008年10月1日株式会社化

**業 務 開 始** : 1936年12月10日

**根 拠 法** : 株式会社商工組合中央金庫法 (平成19年法律第74号)

**店 舗 等** : 107 (国内102・全都道府県に配置、海外5)

**社 員 数** : 3,464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                      ・ ・ ・ AA (安定的)                      (長期発行体格付)  
R&I                      ・ ・ ・ AA- (ネガティブ)                      (発行体格付)  
ムーディーズ                      ・ ・ ・ A2 (安定的)                      (長期預金格付)

2025年3月31日現在  
(店舗等・外部格付は2025年7月7日現在)