

株式会社商工組合中央金庫

ご説明資料①

— 2026年1月19日 —



1.2025年9月中間決算の状況

2025年9月 中間決算のポイント

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2023/9期	2024/9期	2025/9期	前年同期比
業務粗利益	629	661	① 714	53
資金利益	551	584	637	52
役務取引等利益	49	61	59	△2
特定取引利益	39	43	30	△13
その他業務利益	△11	△28	△12	15
経費(△)	363	375	② 422	46
実質業務純益	265	286	292	6
一般貸倒引当金繰入額 (△) (a)	6	0	13	13
臨時損益	△129	△89	△54	34
不良債権処理額(△)(b)	142	99	138	38
経常利益	129	196	223	26
中間純利益	85	139	159	20

OHR (経費/業務粗利益)	57.8%	56.7%	59.1%	2.3%
与信費用 (a)+(b) (△は戻入益)	148	100	③ 152	52
総自己資本比率 (速報値)	12.95%	12.99%	11.38%	△1.61%
普通株式等Tier1比率 (速報値)	11.35%	11.12%	④ 9.24%	△1.88%

●実質業務純益は、業務粗利益から経費を控除

●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：前年同期比+53億円

- 資金利益は、国内金利上昇効果等によって前年同期比52億円増加
- 特定取引利益は、中小企業の為替リスクヘッジニーズの反動減もあり、同13億円減少
- その他業務利益は、金利リスクコントロール等に伴う保有債券の売却損が縮小し、同15億円増加

② 経費：前年同期比+46億円

- システム関連や人的資本等への将来に向けた投資により、前年同期比46億円増加（OHR59.1%）

③ 与信費用：前年同期比+52億円

- 倒産・デフォルトに伴う不良債権処理額は前年同期比減少したが、取引先の業績回復に伴うランクアップ等が減少し、同52億円増加

④ 普通株式等Tier1比率：前年同期比△1.88%

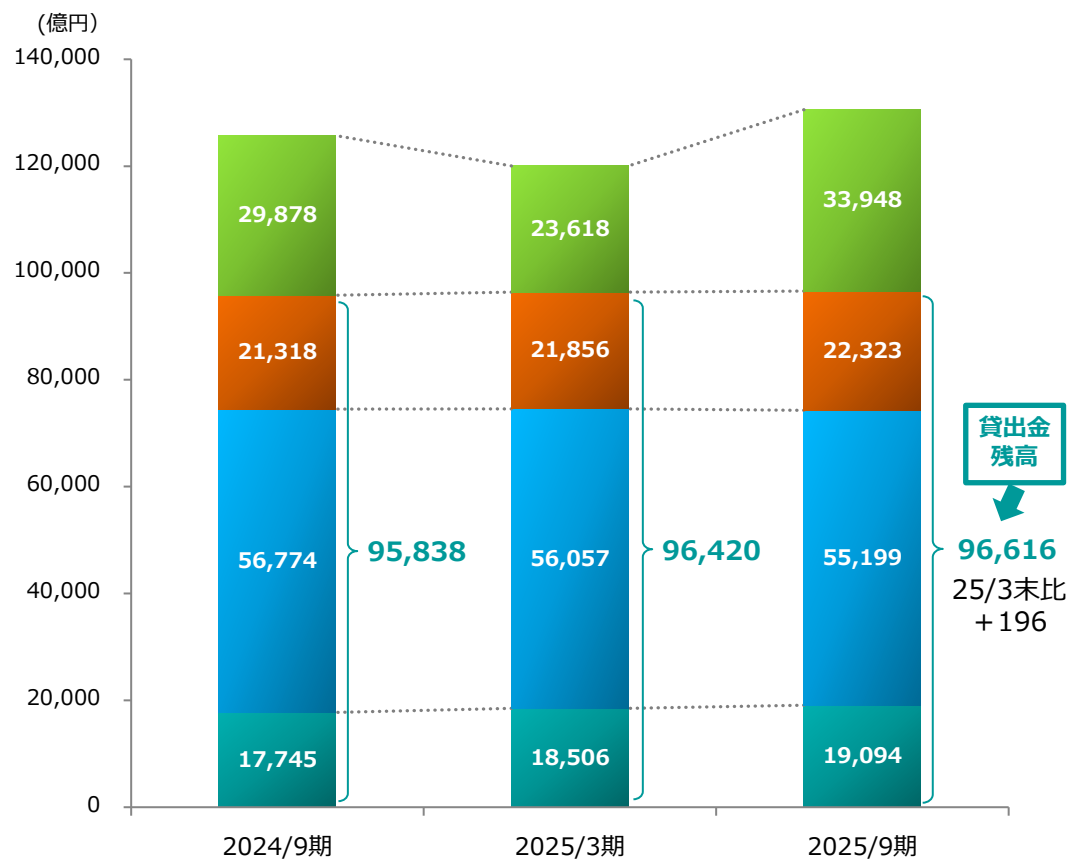
- 自己株式取得に伴い、普通株式等Tier1比率は9.24%に低下。今後3年程度で10%まで回復を見込む

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適切に対応した結果、貸出金残高は前期末比196億円増加

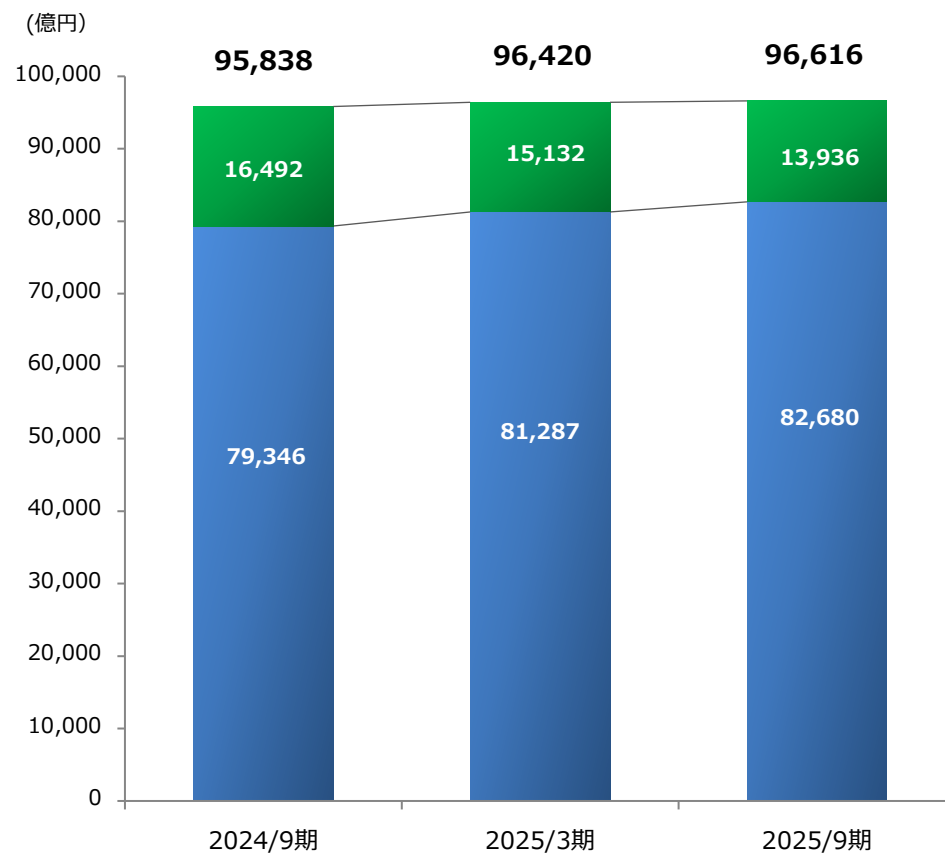
資金運用勘定残高の推移

■ 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

■ プロパー融資（危機対応以外） ■ 危機対応融資



目標とする経営指標

- 金利環境などの前提となる経営環境の変化を踏まえ2026年3月期の目標を修正

	(参考) 2025/3期実績	2026/3期 期初目標	2026/3期 修正目標
業務粗利益	1,367 億円	1,460 億円	1,430 億円程度 ▲30億円
経費(△)	799 億円	850 億円	860 億円程度 +10億円
業務純益	568 億円	610 億円	570 億円程度 ▲40億円
経常利益	328 億円	350 億円	340 億円程度 ▲10億円
純利益	256 億円	260 億円	260 億円程度 ± 0億円
OHR	58.4 %	58 %程度	60 %程度 +2.0%

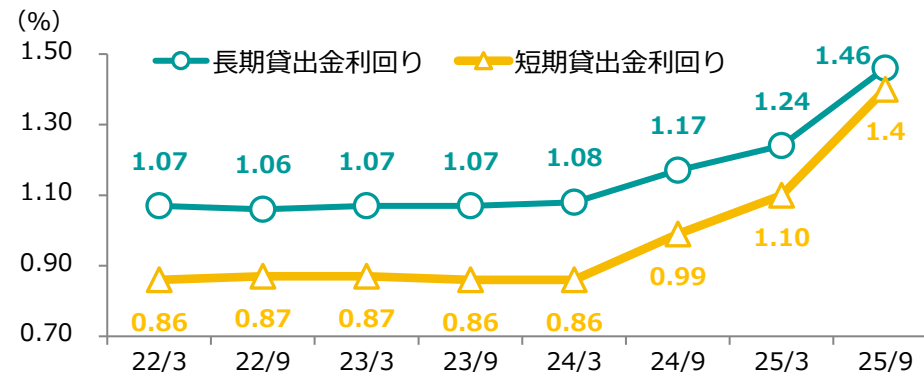
上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。
上記の見込み又は目標が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

修正目標の詳細

業務粗利益	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き前期比増収を見込むが、利上げ想定時期の後退に伴い、期初目標対比では ▲30億円
経費	<ul style="list-style-type: none"> システム新規案件や経営戦略の実装に向けた外部専門家活用など、将来に向けた投資の増加により、同 +10億円
純利益	<ul style="list-style-type: none"> 遊休不動産の売却益や各種引当金の戻入益等により与信費用の増加をカバーし、期初目標から変更なし

(参考) 貸出金利回りの推移

- 貸出金利回りは長期・短期ともに上昇も、利上げ想定時期の後退により上昇幅は想定比下振れにて推移。引き続き、安定的な資金供給と資金利鞘改善の両立に取り組む。



●国内業務部門における実績。管理会計ベースの数値。



2.長期戦略の骨子

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

	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

産業構造変化への対応

技術革新・デジタル化への対応

販売力・事業開発の強化

資金調達・財務基盤の強化

人材確保・事業承継への対応

脱炭素化・環境対応の強化

危機事象・リスクへの対応

中小企業



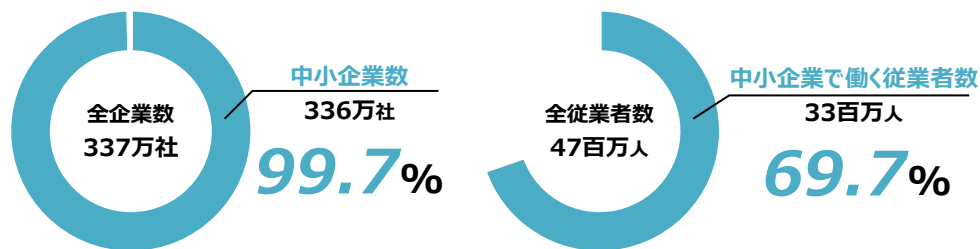
経営資源の不足

経営資源を補完し
課題解決に導く
存在が必要

商工中金グループの提供価値

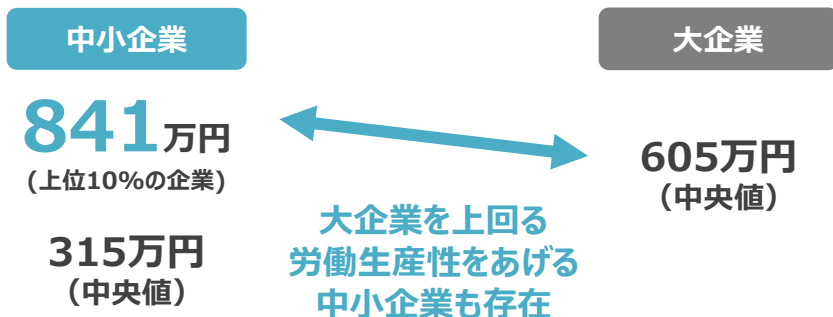
- 中小企業は日本の99%を占める重要かつ大きなポテンシャルを秘めた存在
- 商工中金グループが中小企業のポテンシャルを引き出すことが重要

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

PURPOSE

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

これまで以上に

様々なステークホルダーと共に、課題解決・成長支援
に向き合い、中小企業の継続的な価値向上に貢献

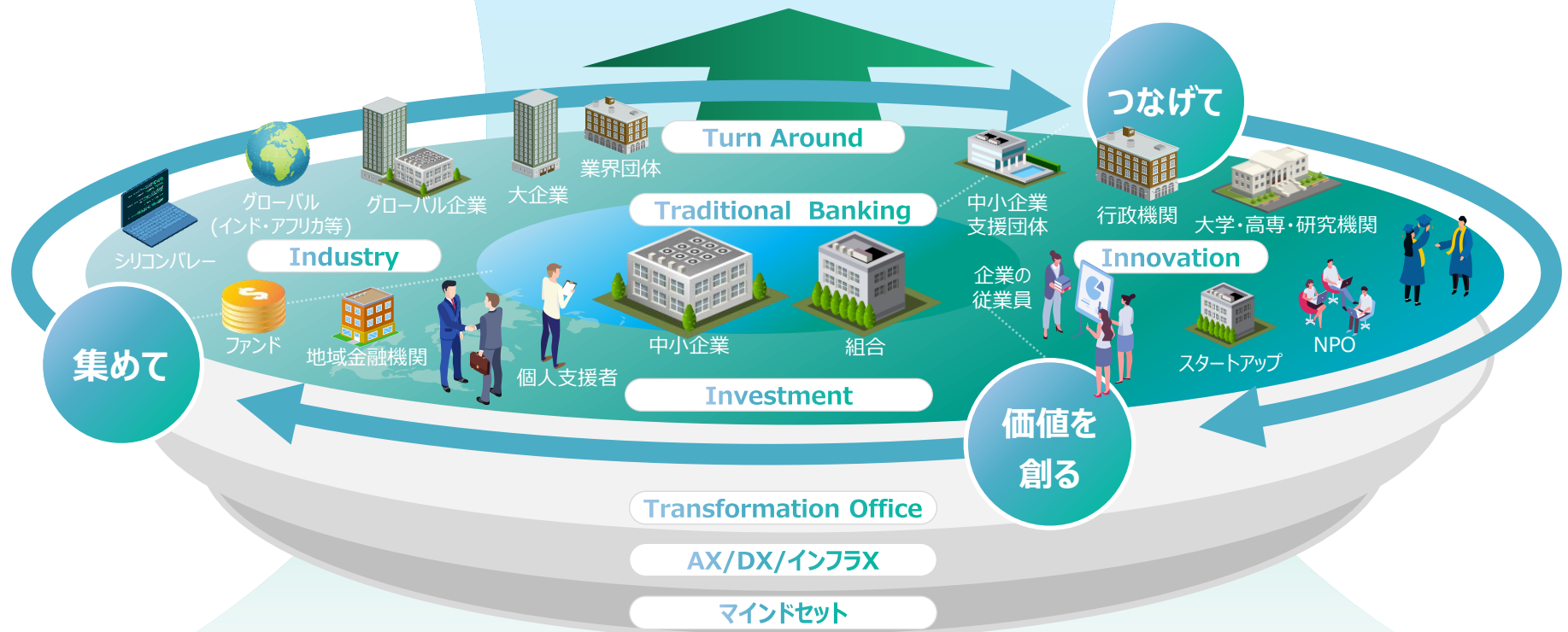
これまでの安心感に加え、新たな価値を共創し、
中小企業と日本の未来を切り拓く

「中小企業経済圏」と「長期戦略」の全体像

長期戦略の“ありたい姿”

商工中金は、「プロデューサー」として、
中小企業経済圏の拡大・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける

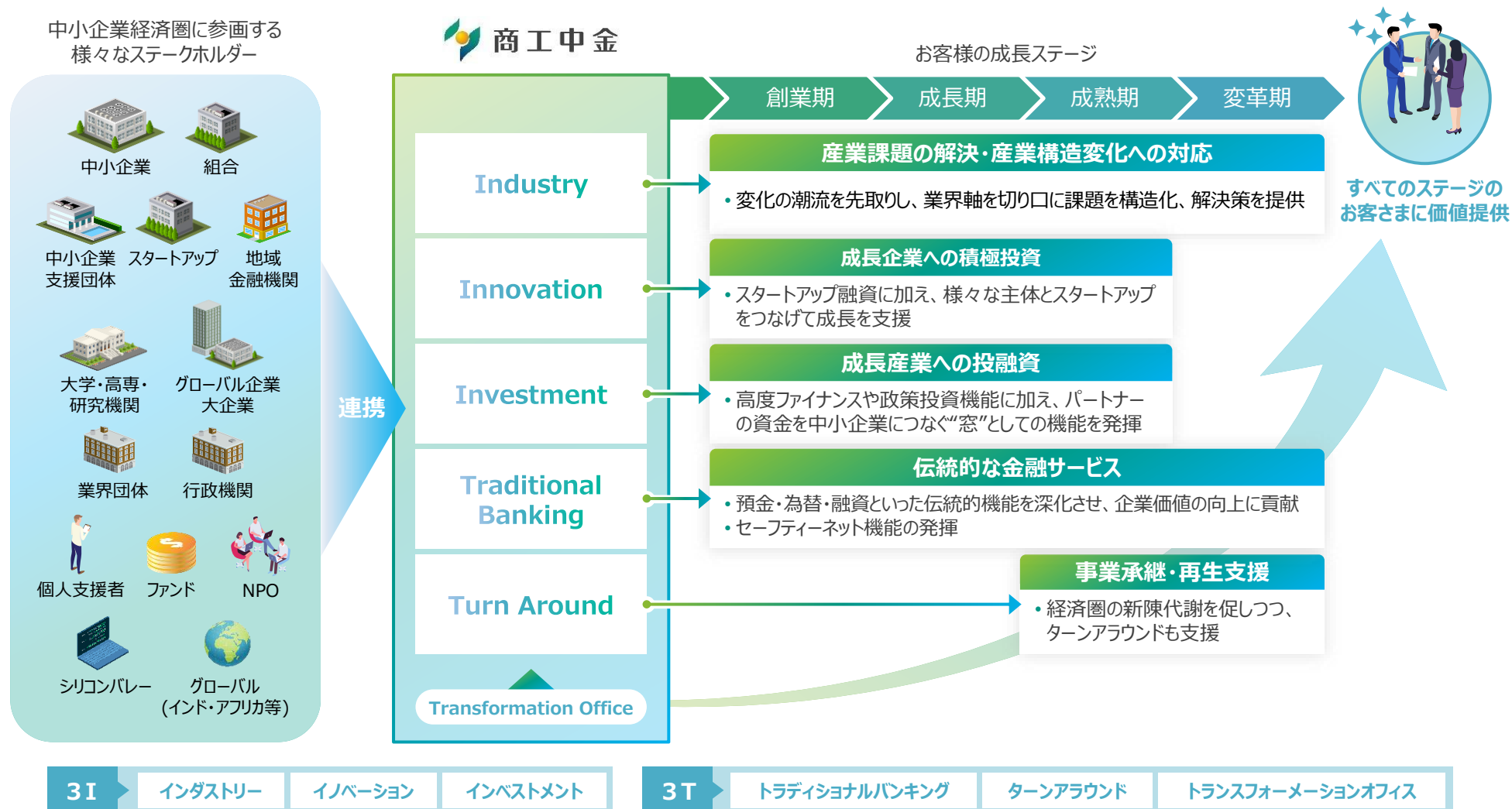
“中小企業経済圏”は、中小企業に関わる様々な関係者が“集まり”、“つながり”、“価値が生まれる”ためのオープンな社会



長期戦略の核心：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

注力分野“3IT”に即して組織を刷新

- 中小企業経済圏に参加する様々なステークホルダーと連携し、すべてのステージのお客さまに価値を提供
- 注力分野である“3IT”に即して組織体制を見直し予定

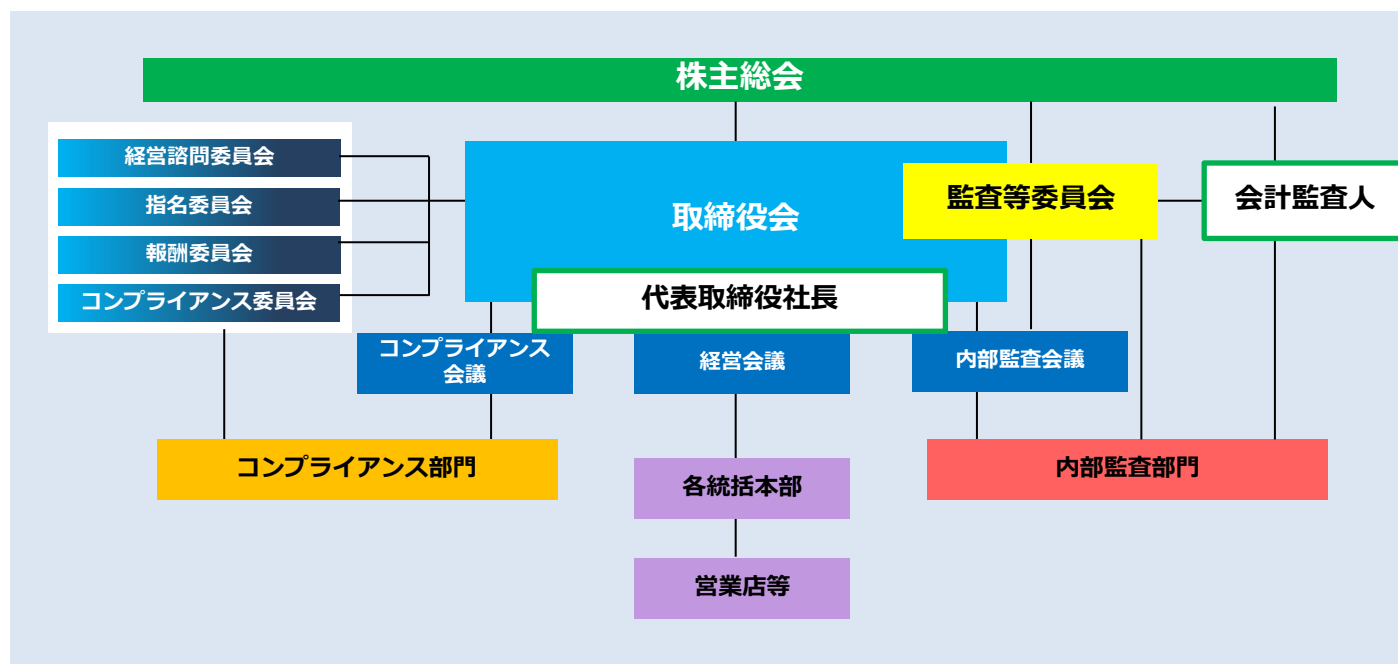




(参考) 当金庫のガバナンスについて

- 2018年度より、商工中金の取締役会は社外取締役が過半数を占める構成とし、「監督と執行の分離によるモニタリング型の取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んできた。
- 2024年度には、ガバナンスの一層の充実・強化の一環として監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を図っている。
- 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（次頁）を設置し、「中小企業のための金融機関」として機能を発揮できるような体制を構築している。
- また、2017年にコンプライアンス委員会を設置。人事処分等を伴うコンプライアンス違反に関する事案は、全て同委員会に諮られ、客観性や公平性を担保し、適切な処分となるよう指導・牽制も行っている。

ガバナンス図



監督

主務大臣

経済産業大臣
財務大臣
金融庁長官（一部）

助成

経営諮問委員会

- 「中小企業の、中小企業による、中小企業のための金融機関」として、お取引先中小企業のご意向をしっかりと経営に活かしていくため、取締役会に意見・助言を行う諮問機関として「経営諮問委員会」を設置している。
- 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、機能を強化した。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た。委員には、株主である中小企業団体が参画し、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を行っている。

指名委員会・報酬委員会

- 指名委員会
4名以上の取締役及び執行役員（うち独立社外取締役が過半数）で構成され、役員人事について意見や助言。
- 報酬委員会
4名以上の取締役及び執行役員（うち独立社外取締役が過半数）で構成され、役員報酬（制度）や退職慰労金に係る業績評価について意見や助言。

委員長	有馬 充美	（当金庫社外取締役 / 元 みずほ銀行執行役員）
委員長代理	夜久 敏和	（当金庫社外取締役 / 元 三井住友FG CHRO）
	川村 雄介	（当金庫社外取締役 / 元 大和総研副理事長）
	関根 正裕	（株式会社商工組合中央金庫 代表取締役社長兼 社長執行役員）
	牧野 秀行	（株式会社商工組合中央金庫 取締役副会長）

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から委任を受け、不祥事案等についての対応方針等を検証し、調査実施の必要性やコンプライアンス部署に対する指導・牽制を行い、取締役会に報告している。
- 外部の弁護士を委員長とし、独立性を確保した調査を実施しているほか、処分の客観性・公平性を担保している。

委員長	江平 享	（森・濱田松本法律事務所 弁護士）
副委員長	中村 克己	（国広総合法律事務所 弁護士）
	牧野 秀行	（株式会社商工組合中央金庫 取締役副会長）