



「中小企業による 中小企業専門の 金融機関」として 商工中金は 変わりつつけます。

代表取締役社長 関根 正裕

お客さま本位の業務運営を徹底

2018年の就任以来、社員に伝え続けたこと

日本の全企業数の99%以上、雇用の約7割を占め、付加価値創出の約5割を担っているのが中小企業です。まさに日本経済の根幹を成す、中小企業の皆さまが商工中金のお客さまです。私たちは「中小企業による中小企業のための金融機関」でありつづけるべく、お客さまと真摯に向き合い、自らの変革を継続してきました。

2024年3月期は私が社長に就任して6年目にあたる年でした。この6年間、商工中金は、危機対応業務に係る不正事案からの組織再生に向けた「商工中金経営改革プログラム」に取り組み、続いて現在の中期経営計画(2022～2024年度)に取り組んできました。この間、私が社員に伝えてきたことはシンプルです。それは「お客さま本位の業務運営をしよう」ということです。

中期経営計画は着実に進捗

2016年の不正事案発覚当時、商工中金には風通しの悪い上意下達の組織風土があり、業績至上主義のマネジメントを行っていました。全国各地の支店をまわって社員に話を聞くと、誰もが「中小企業を支えたい」という志を持ちつつも、お客さまのためではなく厳しいノルマ達成のためにエネルギーを費やしていたのです。これを根本から変えるために、私はノルマの廃止や、本部から営業店の数値目標割当の取りやめなどに取り組んできました。社員には、ノルマ達成や報告のために費やしていた内向きのエネルギーをお客さまとのコミュニケーションに使い、お話をよく聞いて信頼関係を築くことに集中するよう繰り返し伝えました。そうすれば本質的なニーズや課題をつかめるようになります。ニーズや課題を起点としたソリューションを提供できるようになれば、業績もおのずとついてくるものと考えています。加えて、商工中金の全都道府県を網羅する店舗網や、培ってきた中小企業に対する高い専門性といった強みが活きる新しいビジネスモデルが確立できれば、必ず変われるだろうという確信がありました。

企業変革とビジネスモデル変革を進めた結果、現中期経営計画の目標は1年目、2年目とも順調に進捗することができました。6年間、私が社員とともに取り組んできたさまざまな施策の成果が着実に表れてきたのだと思います。

「ビジネスモデル変革」と「企業変革」で商工中金は“変わる”

ビジネスモデル変革の起点は「事業性評価」

中期経営計画(2022～2024年度)においては、「差別化分野の確立」を主要戦略の一つに掲げ、お客さま支援の基本である金融支援とともに、事業そのものにも深くかかわる本業支援に注力しました。これは企業のライフステージごとの経営課題に着目し、スタートアップ支援、サステナブル経営支援、事業再生支援の3つにカテゴライズしてソリューションを提供するものです。いずれのカテゴリーも商工中金の特性がよく活かせる分野で、お客さまからも高く評価されています。

これらソリューションの起点となっているのが、商工中金が培ってきた事業性評価力です。事業性評価においては、担保や財務諸表による審査にとどまらず、お客さまの技術やサービス、経営者の姿勢、経営管理体制など非財務要素を評価し、資金繰りや成長投資をサポートします。適切な事業性評価ができるか否かは、商工中金の担当者一人ひとりがお客さまとの対話から、いかに情報を引き出し、事業を理解・分析できるかにかかっています。商工中金は、特に事業再生や経営改善支援の分野において、日本初のDDS*やリーマンショック以降の再生案件への全国的な関与など、高い専門性を発揮してきた実績があります。組織的に、専門人財の育成や社員一人ひとりのリスクリングにも取り組み、「人財版価値創造モデル」の策定や企業内大学「人づくりカレッジ」の開校などの施策を推進しました。豊富な実績やノウハウを中小企業のお客さまとの緻密な対話・分析に役立てるため、人材育成においては「業務スキル(ハードスキル)」と「ヒューマンスキル(ソフトスキル)」の両面から習得させるような体系・プログラムを構築しています。また、迅速なサービス提供や顧客体験価値向上を目的としたDXにも取り組み、「データ高度利活用」など3つのDXプロジェクトが現在進行しています。

*DDS(デット・デット・スワップ)…金融機関が保有する貸出金の一部を資本性劣後ローンに振り替える再生手法

企業変革こそがビジネスモデル変革の基盤

社員は何に対してプレッシャーを感じるか

先日、営業店の内部統制状況を把握するため実施している営業店社員アンケートで面白い結果が出ました。これは2018年から継続的に実施しているアンケートですが、「日々の業務遂行において感じているプレッシャーはどのようなものか」との質問に対し、2023年度の調査結果では「自己成長につながるかどうか」との回答が7割近くに達していました。自分がどのように成長したいのか、何に興味があるのか。社員たちが本気で考えているからこそそのプレッシャーであり、これはよい傾向だと思います。中期経営計画の主要戦略の一つである「企業変革」の目的は、従来型の金融機関の枠組みを超え、新しいチャレンジを育むことです。現在、当金庫の人事異動は原則手挙制になっており、本年4月も本部転入者の約8割が希望通りの部署に異動しています。前述した「人づくりカレッジ」をはじめとした社内研修制度・講座も原則として手挙制です。誰も自分で手を挙げたことについては真剣に取り組み、成長したいと思うでしょう。社員の挑戦や学びを促す体制づくりについては引き続き注力していきます。

社員が達成すべきはノルマではなく、「自立・自律」による社員自らの成長

2016年の不正事案に話を戻せば、事案の中で社員が個人的な利得を得たことは一切ありません。不正事案の根本原因は、危機対応業務における内部統制システムの未整備と過度な業績プレッシャーであったと認識しています。つまり真面目で業務遂行能力の高い社員たちが、それぞれの立場において、ノルマ達成のプレッシャーに追われて不正を行ってしまったということです。社員との対話を通じて、私は商工中金の人財に確かなポテンシャルがあるとよくわかっていました。それであれば実行すべきことは一つです。ノルマではなく、お客さまのために働けるような企業風土に変革することです。

ノルマ達成に代わるモチベーションを維持する手段として、私たちの存在意義を明確にする必要がありました。「商工中金は何のために存在するのか」を改めて社員全員が共有するために、2022年、PURPOSE・MISSIONを策定しました。策定にあたって中心となったのは、公募で選ばれた本部・営業店双方の若手社員たちのチームです。アドバイザーとして社外取締役も参画し、経営会議や取締役会での複数回の議論を経て、1年以上をかけて最終決定に至りました。PURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」、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。」という言葉には、設立以来変わらぬ商工中金の存在意義がよく表れていると思います。

PURPOSE・MISSIONを基軸とした価値観醸成にあたっては、全役職員向けの「マイパーパスワークショップ」を開催し、いかに自立・自律して成長し、お客さまに貢献するか、自分自身が豊かな人生を送るかを「マイパーパス」として策定してもらうなどの取組みを継続的にを行っています。営業店の第一線で活躍している人財の中には、不正事案後に入社した社員も多くなってきました。私は社長ブログの発信なども通じて「私たちは何のために存在するのか」の問いかけを絶やさないようにしています。



商工中金は民営化でどう変わるのか

民営化をめぐる今後の予定

2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法の改正法案が国会において成立し、2024年4月には、財務省より政府保有株式の一般競争入札日程が公表されました。2024年度末までに全株売却が予定されています。

商工中金が民営化するとどう変わるのか、改めてご説明します。取組みは大きく2つあります。「業務範囲の拡大」と「自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化」です。

業務範囲の拡大

今回の法改正では商工中金の業務範囲が拡大されます。商工中金本体でいえば、地域活性化等業務の解禁のほか、エクイティ業務の拡大が制度上可能になります。また、子会社でいえば、投資専門会社経由のエクイティ業務拡大のほか、銀行業高度化等会社の保有が認められるようになります。商工中金としては中小企業が抱える喫緊の課題・ニーズに適切に応えることを目的として、足元で次のような検討・準備を進めています。

① 出資業務の強化

2023年8月に投資専門子会社として商工中金キャピタルを設立しました。また、事業再生分野においては、商工中金本体で出資する際の出資上限が緩和されます。この分野では、長期間にわたり踏み込んだ支援が必要となる中小企業も多く、出資業務、いわゆるエクイティ・ファイナンスは非常に有効な手法と考えており、事業再生ファンドを設立する等の態勢整備を進めています。

② 人財サービス

商工中金が実施した顧客アンケートでは、回答企業のうちおよそ7割が人財に関する課題を抱えていることがわかりました。現在、中小企業の最も大きな経営課題は人財確保・人財育成です。既に中期経営計画において「人財サービス」の提供を掲げて取り組んでおり、具体的には人財サービス子会社の設立を視野に入れています。

③ DX支援

中小企業の課題として、アナログな受発注業務やデータの活用不足等が挙げられます。これらの課題解決に資するDX支援として「デジタルビジネス基盤事業」を立ち上げ、中小企業向けの受発注プラットフォームをクラウド型SaaSで構築する予定です。将来的にはパートナー企業との連携を含め、中小企業のデータドリブン経営の実現に向け取り組んでいきます。

自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化

中小企業専門の金融機関として変わりつづけるためには、経営環境の変化にスピーディに対応できるガバナンスが必要となります。ガバナンスの充実・強化の一環として、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化を図ります。

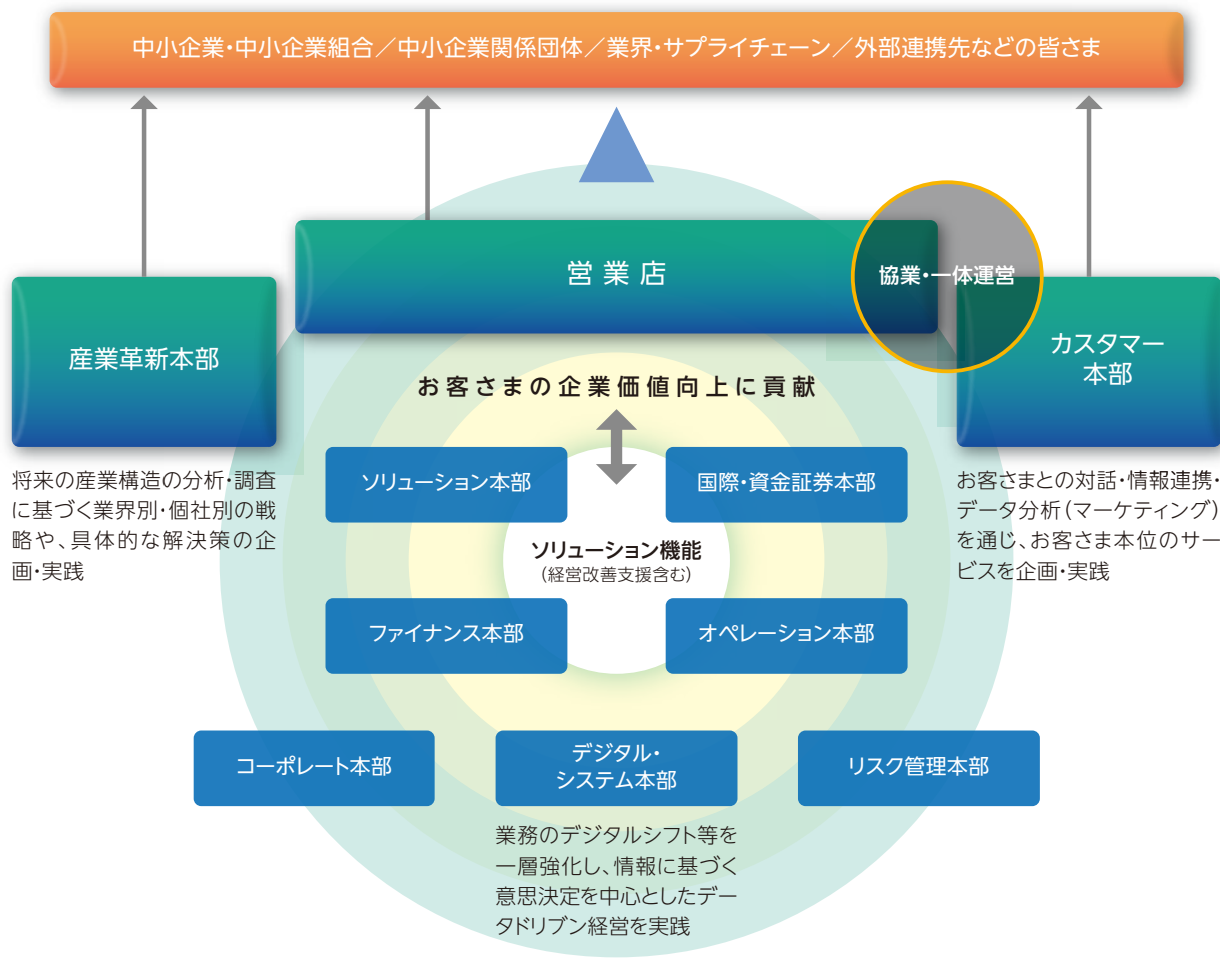
中小企業と、商工中金のポテンシャル。
それぞれを最大限に引き出し、掛け合わせる

更なる価値提供に向けて

ここまで述べてきたように、商工中金自らの変革については一定の成果が出ています。しかしながら、MISSIONに「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。」と掲げた通り、私たちの責務はお客さまや時代とともにたゆまず変化していくことです。この取組みにゴールはありません。中小企業は産業構造の変化などの課題に直面しています。足元の状況を見れば、円安による輸入資材やエネルギーの高騰をはじめ、運輸・建設業界等のいわゆる「2024年問題」、生産性向上に向けたDX推進、カーボンニュートラルなど、対応すべき多くの課題を抱えています。商工中金は中小企業の皆さまのお役に立つ金融機関として、変化につよい社会を実現するという変わらぬ使命のために変わりつづけます。

2024年4月、更に質の高いサービス・ソリューションをお客さまに提供するために本部組織全体を抜本的に見直しました。これまでの縦割り組織を変更し、親和性の高い機能をまとめて統括本部の下に配置することにより、人的資本経営の更なる高度化、経営効率の向上、意思決定のスピードアップを図ります。

■お客さまサポート強化のため、本部組織を抜本的に見直し



設置された9つの統括本部は、いずれも中小企業の皆さまが直面している課題にきめ細かく対応できるよう編成しています。たとえばカスタマー本部には、お客さまとの対話を通じて戦略企画を行うマーケティング部を新設しました。産業構造改革や環境・社会のサステナビリティをめぐる課題に取り組む産業革新本部や、情報に基づく意思決定を支援するデジタル・システム本部なども、中小企業の中長期的な変化や成長に直接的に貢献できるような組織編制になっています。

また、営業店の業績評価も廃止しました。業績評価は、営業を推進するための一手法ですが、結果的に評価される項目を重視してしまう弊害もあります。また、本部も評価するために相応の労力を費やさなければなりません。そういったエネルギーはお客さまのサポートに注ぐべきだと私は思います。評価する本部、評価される営業店という関係性を見直し、本支店一体となってお客さま本位の業務運営に取り組んでまいります。

トップの役割は、社員自らが考え、変われるように育てること

商工中金のトップの役割は、目指す姿を根気よく示し続けることであると思っています。私の役割ということであればPURPOSE・MISSIONを示し、価値観を共有・醸成させていくことです。これについては道半ばですが、手ごたえは感じています。社員一人ひとりが自立・自律して行動する企業風土がしっかり根付けば、成果はおのずとついてくる。6年前の私の確信は、中期経営計画の確かな進捗を見ても間違っていなかったと感じます。

民営化後も変わらず安心してお取引いただける金融機関であるために、変わりつづけます。そのような組織の基盤をしっかりと築き、次の世代に受け継いでいきたいと思います。今後とも商工中金をご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

2024年7月

関根正裕