



代表取締役社長 グループCEO

関根 正裕

「中小企業による
中小企業専門の
金融機関」
として変革の
スタートラインに立つ

1. 商工中金らしさを十分に発揮できる態勢をつくる

中期経営計画(2022～2024年度)は目標とした経営指標を概ね達成

2025年3月期は、中期経営計画一変化につよい商工中金を目指して一(2022～2024年度)の最終年度でした。計画期間においては3つの主要戦略「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「商工中金自身の企業変革」に基づいた施策が着実に進展し、目標とした経営指標を概ね達成することができました。

この中期経営計画期間は、2016年の危機対応業務にかかる不正事案発覚以来、商工中金が取り組んできた「ビジネスモデル変革」と「企業変革」の仕上げの3年間ともいべき期間でした。風通しが悪く、業績至上主義の組織から、お客さま本位の業務運営ができる組織への変革に取り組んだ期間であったと位置付けています。

中小企業のお客さまが直面する経営課題に、ともに向き合う

中期経営計画の主要戦略の一つである「サービスのシフト」を例に挙げれば、これは、資金繰りを支えるだけでなく、中小企業に寄り添う金融機関として、中小企業に不足している経営資源を提供できるよう顧客サービスの力点をシフトするものでした。「情報サービス」の提供として取り組んだ事業承継支援やM&A支援などは、経営者の高齢化などを背景としたニーズに着実に応えることで、3年間の累計で500件程度までサポート件数を伸ばしました。かつてはM&Aのご相談となれば抵抗感をお持ちになる経営者も多かったものです。しかし現在では企業の成長戦略の一環として、または事業承継問題の解決策として、積極的に検討されるようになっていきます。商工中金ではM&Aをご支援する場合、マッチングする両企業とも私たちのお客さまであるケースも多いため、M&Aの成立後もしっかり伴走できるように態勢を整えている点も特長です。

人手不足や採用難も中小企業のお客さまが直面する社会課題であり、従業員のエンゲージメントに関心を持つ経営者が増え“人財サービス”への期待が高まっています。2024年11月に人財サービス子会社の商工中金ヒューマンデザインを設立し、人財紹介業務を開始しました。同社が提供する独自の診断サービス「幸せデザインサーベイ」は、元をたどれば商工中金の社内ビジネスコンテスト発のアイデアであり、2020年に新しく事業化したものです。これまでに10万人超の中小企業従業員の幸福度を可視化してきたサービスですが、さらに花開く事業として期待しています。

オーダーメイド型ファイナンスや投資業務といった“高度金融サービス”にも注力しました。大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンスでは、他の金融機関との連携、協業という観点でも成果が上がっています。投資業務においては2023年8月、投資専門子会社の商工中金キャピタルを設立し、これまで培ってきた事業性評価のノウハウを活かし、事業承継や成長支援、事業再生分野に向けた投資を行っています。

ここに挙げたサービスの一例は、名称だけ見れば他の金融機関や専門会社が行っている事業とあまり違いがないように感じられるかもしれませんが、私たちは、中小企業が直面する経営課題にともに向き合い、課題解決に向けたソリューションの提供を追求しています。中小企業専門の金融機関である商工中金らしさが存分に発揮できる事業運営態勢を整備できたことが、この中期経営計画を振り返り最も大きな成果であったと評価しています。

2. 民営化実現までを振り返る

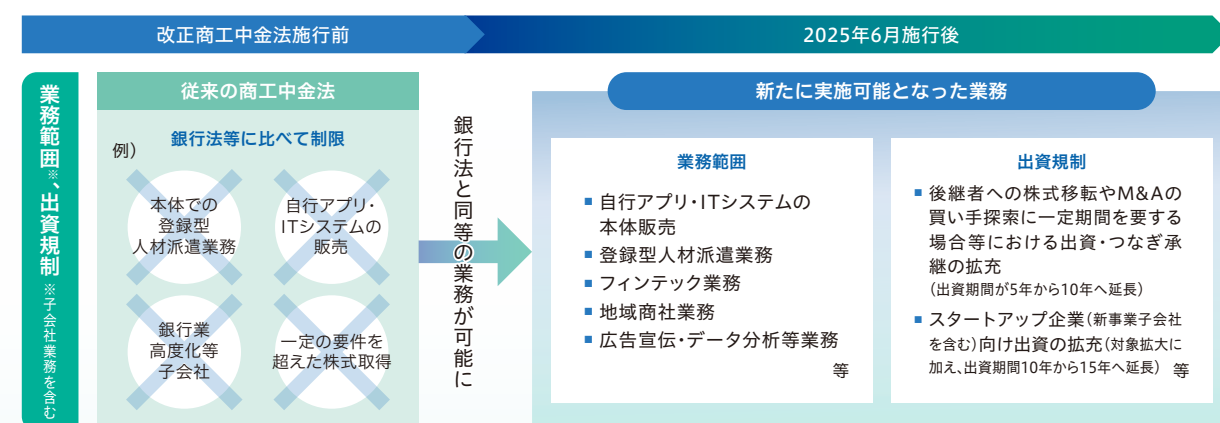
徹底的にお客さま本位の組織に変える

2006年に政府により完全民営化方針が決定されてから、2025年6月の政府保有株式の全部売却完了と改正商工中金法の施行までには約20年を要しました。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災なども踏まえ、商工中金が民営化を果たした後も変わらずセーフティネット機能を発揮できるのか、その機能の重要性の大きさゆえに民営化の議論がなかなか進まなかったのだと思います。

商工中金がセーフティネット機能を特に発揮してきた危機対応業務は、商工中金が担う重要な役割であり、これまで真摯に取り組んできました。しかし見方を変えれば、私が社長に就任した2018年当時には「危機対応業務をやっていればよい」という空気もあったように思います。また、中小企業が直面する経営課題が多様化、複雑化、高度化し、民間金融機関が銀行法改正によって業務範囲を拡大する一方で、商工中金は商工中金法において業務範囲の見直しが一部しか行われず、本来の使命を果たすには機能が不足している状態でした。

このたびの民営化は、真に中小企業の課題解決に貢献するため、商工中金らしい多様なサービスの提供を可能にするもので、中小企業による中小企業のための金融機関としての私たちの位置付けが明確になったものと考えています。

■ 改正商工中金法施行による業務範囲、出資規制の変化



民営化はゴールではなく、スタートライン

私は今般の改正商工中金法の施行をもって「中小企業のための金融エコシステム」がようやく完成したと考えています。政府保有株式の全部売却を経てすべて民間株主となったことから、経営責任の所在は明確になりました。中小企業による中小企業のための金融機関として、株主資格を中小企業組合とその構成員等に限定するという商工中金法上の規定は不変であり、上場は想定されていません。商工中金が構築している独自の金融エコシステムにおいては、中小企業のお客さまから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等に活用し、利潤は将来のリスクテイクに備えた内部留保の充実に、余剰分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。政府やお客さまとの長年の議論を経て、商工中金はようやく中小企業の課題解決に注力できる態勢が整ったのではないかと思います。

しかしながらこの民営化はゴールではなく、商工中金の変革のスタートラインです。「中小企業による中小企業のための金融機関」であり続けるべく、お客さまと真摯に向き合い、自らの変革を継続してまいります。

3. 長期戦略でさらなる変革のステージへ

商工中金グループの将来のありたい姿を設定

商工中金グループは、「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のもと、これからの10年を見据えた企業変革に取り組んでいます。私たちが目指すのは、単なる金融機関の枠を超え、中小企業を中心とした多様なステークホルダーが集い、つながり、価値を創出するエコシステム。すなわち「中小企業経済圏」の構築とその活性化です。

中小企業は日本の経済と雇用を支える重要な存在である一方、環境変化の影響を受けやすく、経営資源にも限りがあるため、新たな挑戦やリスクテイクに躊躇し、ビジネスチャンスを見逃すこともあります。しかし中には、高い労働生産性を持ち、大企業を凌ぐ成長を実現している企業も存在します。私たちは、そうした中小企業の可能性を最大限に引き出すため、課題解決と成長支援に真正面から向き合い、変化に強い社会の実現に貢献してまいります。

こうした考え方にに基づき、「商工中金グループのありたい姿」を新たに設定しました。それが「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」という姿です。私たちが単なる金融機能の提供者ではなく、経済圏の中核として、参加者の皆さまの成長と発展を支える役割を果たしていくという強い意思の表れでもあります。

新たな価値指標「SCV」と注力する分野

この「ありたい姿」の実現度合いを可視化するために、SCV(Shokochukin Co-Creation Value)という新たな価値指標を設ける予定です。SCVは、商工中金が中小企業に提供する価値の総体を示すものであり、経済的価値だけでなく、社会的・人的価値も含めた包括的な視点での価値共創を測るものです。今後はこのSCVを経営の指針とし、定期的に進捗を確認しながら、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

また、中小企業経済圏の拡大に向けて「Industry・Innovation・Investment・Traditional Banking・Turn Around」という5つの新たな注力分野(▶▶p.28)を決定しました。従来の枠組みにとらわれない柔軟でダイナミックな経営を実現するため、デジタル・AIを活用した経営の高度化も進めています。これにより、業務の効率化だけでなく、お客さまとの接点の質を高め、より深い関係性の構築を可能にします。

今般の民営化をさらなる変革のスタートラインと位置付け、株主還元の充実、ガバナンスの高度化、組織変革など、企業価値向上に向けた取組みを一層強化してまいります。

これまで培ってきたリレーションシップバンキングやセーフティネット機能は、今後も変わることはありません。そのうえで、私たちは「中小企業経済圏」の中核として、金融の枠を超えた価値共創に挑戦し続けます。商工中金グループは、未来を見据えた長期戦略のもと、変革のステージをさらに一段高め、社会とともに持続的な成長を目指してまいります。



ガバナンスの高度化とさらなる組織変革

今後はすべて民間株主の関与のもとで経営を行っていくことになります。民営化という新たなステージに移行するにあたり、2024年6月には監査等委員会設置会社に移行し、今後も取締役会の高度化等、透明性・説明責任・機動性を備えたガバナンスへの転換に取り組んでいきます。

組織変革では、2025年7月より新たにグループチーフオフィサー制度を導入しました。私がグループCEOとして全体統括を行い、各チーフオフィサーには統括本部ごとの縦割り運営を超えた組織運営を担ってもらうことで、商工中金グループ全体の経営管理体制を強化し、すべてのステークホルダーの皆さまへの提供価値の最大化を目指してまいります。

人財への投資

私は銀行員という仕事は全人格をもって取り組むものだと考えており、役職員には仕事を通じて成長し、実り豊かな人生を歩んでほしいと心から願っています。現在、私たちは様々な業務にデジタルの手法を取り入れて効率化、合理化を進めています。生成AIに代表されるテクノロジーの進化は凄まじく、これまでは多くの人手をかけてこなしていた業務も瞬時にできるようになりました。しかしどれほどテクノロジーが進化しようとも、お客さまとの対話やコミュニケーションという仕事は最後まで人の手に残ります。2025年3月期は、過去30年以上続いたコース制度の廃止を含む新人事制度を開始し、教育研修費は人的資本開示を始めた2023年3月期対比で、約1.7倍に引き上げました。今後も仕事を通して役職員一人ひとりの成長を全力でサポートしていく方針です。



4. 真にお客さまのお役に立つ金融機関となるために

全役職員で共有する価値観と行動の原点「CHUKIN Way」を策定

PURPOSEの浸透に向けた成果と今後の取組みについてもお話しておきたいと思います。

商工中金では2022年に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だ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。」を制定しました。これはかつて存在した厳しいノルマに代わり、社員のモチベーションを高める羅針盤になるものです。

PURPOSE・MISSIONを軸とした価値観醸成にあたっては、全役職員向けの「パーパスワークショップ」の開催などを通じて、継続的に取り組んできました。しかし、そのなかで「PURPOSE・MISSIONは理解はしているが日常業務からは少し遠く感じる」「自分の仕事に活かしているかあまり実感できない」といった声も出ていました。そうした意見を受け、2024年10月、PURPOSE・MISSIONと日々の仕事をつなぐ行動指針として「CHUKIN Way」を策定しました。

「CHUKIN Way」は、多数の役職員から寄せられた3,500件を超える「仕事にまつわる感動エピソード」が元になっています。これを部室店長から新入社員まで、様々な職階の役職員から編成されたチームで丁寧に読み込み、「商工中金として大切にしたいDNA」「未来に向けて受け継ぎたい価値観」を言語化しました。役職員からは「PURPOSE・MISSIONと日々の仕事のつながりを意識しやすくなった」と好意的な声が寄せられています。最近では、先述の「パーパスワークショップ」で取り上げるテーマも実践的な題材に移行しており、社会やお客さまを取り巻く変化を踏まえ、PURPOSE実現に向けて自らがどのような行動を取るべきか、一人ひとりが思考を深める場に進化しています。

お客さまの「想い」の実現に向け変革を続ける

何事かを成そうとするとき、すべては「想い」から始まると私は思っています。「想い」とは、自らの想いだけではありません。お客さまである中小企業の経営者も様々な想いを持っておられます。その実現をお手伝いすることが私たちの仕事です。お客さまにはどんな想いがあるのか、それを実現するために自分は何をすべきなのか。それを真摯に問い続けることで、商工中金は真にお客さまのお役に立つ金融機関となることができるのだと思います。

おかげさまで商工中金は、2026年12月に90周年を迎えます。この場をお借りして、中小企業のお客さまをはじめとした、これまで商工中金をご支援いただいた様々なステークホルダーの皆さまに感謝申し上げます。中小企業の皆さまの「想い」から生まれた商工中金は、この度の民営化を経て、中小企業のお客さまの「想い」の実現に向け、これからも変わり続けます。今後の商工中金の成長にご期待いただきますようお願い申し上げます。

2025年11月

代表取締役社長 グループCEO

関根正裕