

中小企業を支えるプロデューサーとして 「お客さま貢献No.1」を目指す

代表取締役社長 グループCEO

関根 正裕

＜商工中金90年のあゆみと民営化＞

中小企業のための金融機関として90年。

民営化で商工中金グループにしかできないお客さまへの貢献と
価値提供を実現

商工中金は90年前、昭和初期の恐慌で危機的状況に陥った中小企業を救済するために、政府と中小企業組合が共同出資して誕生した金融機関です。設立以来私たちは、セーフティネット機能を発揮し、中小企業の資金繰り支援を行ってきました。

現在の日本において、中小企業は全企業数の99.7%を占め、就業人口の69.7%の雇用を生み出しており、日本経済の根幹を担い、社会を支える存在そのものです。日本の国際競争力が低下するなか、中小企業は、資金繰りにとどまらず、産業構造変化・デジタル化、人財確保・事業承継など、多様な経営課題に直面しています。私たちは中小企業の多様化・複雑化する課題に応え、持続的成長を支援すべく、2025年に民営化されました。今後はこれまでの安心感に加え、中小企業の課題に対してよりシームレスにソリューションを提供し、中小企業の皆さまにとって真にお役に立つ金融機関として「お客さま貢献No.1」を目指します。

<民営化後の商工中金が目指す「中小企業経済圏」>

主役は中小企業。

中小企業に関わる様々な関係者を“集めて・つなげて・価値を創る”

民営化に伴い商工中金法が改正され、業務範囲、出資規制が見直されました。この見直しにより銀行法と同等の業務が可能になり、様々な企業や研究機関などと業務提携、資本提携、M&Aなどでつながりやすい立場となりました。

業務範囲が広がる商工中金は何を目指すべきか、それを形にしたものが“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏です。「経済圏」という言葉だけを聞くと「囲い込み」のイメージを持たれるかもしれませんが、決してそうではなく、むしろ中小企業の世界を広げていきたいという想いを込めています。中小企業の皆さまは、それぞれに独自の強みや良さをお持ちで

す。一方で、経営資源やネットワークには限りがあります。中小企業同士、あるいは大企業、研究機関、スタートアップや経営者の集まり、地域や全国のつながりなど、多様なステークホルダーと様々な関係を結びながら経営資源を補い合い、お互いがより強くなっていくことで、新たな価値が生まれる。商工中金がそのつながりを生み出し、中小企業の皆さまを主役に価値を創り出す「プロデューサー」の役割を担いたい。これは商工中金のPURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」を具体化した姿であり、この姿の実現に向けた戦略が2026年3月に公表した長期戦略・変革プランです。

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

PURPOSE

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

これまで以上に

“中小企業経済圏”の確立・活性化を通じ、
中小企業を中心とした圏の参加者の
価値向上に貢献する

これまでの安心感に加え、
中小企業に関わる様々な関係者を
“集めて・つなげて・価値を創る”ことで
中小企業と日本の未来を切り拓く

■ 商工中金法改正、民営化で新たに実施可能となった業務

業務範囲	出資規制
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	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	等

<長期戦略・変革プラン>

中小企業経済圏の確立・活性化に向けて5つの変革を起こす

今般、2035年に向けた長期戦略・変革プランを策定したのは、従来の3～4年の中期経営計画では、変化の激しい時代に十分対応しきれないのではないかという問題意識があったからです。私たちは上場企業ではなく、株主はお客さまでもある中小企業と中小企業組合等であることから、「お客さま貢献No.1」という目線で、より長期的な目標を置くことができます。

このような考え方から、日本経済や中小企業の構造的な課題に向き合い、10年先を見据え、この度の長期戦略・変革プランを策定しました。民営化はゴールではなくスタートラインです。これから商工中金グループがどうありたいか、何をすべきかを長期的な視点で定めています。

長期戦略の策定にあたり、2025年に社長直下で抜本的な経営構造改革を進める「企業変革推進プロジェクトチーム（通称：X（ツノ）プロ）」を立ち上げ、若手社員を含めて幅広く議論を重ねてきました。社員から経営陣まで広くアンケートやヒアリングを実施し、役員が全国各地に直接足を運び、社員の声を聞きながら作り上げていきました。社員それぞれが抱えている課題を隠さず、あるべき姿まで含めてオープンに議論し、皆で作りに上げていく過程は、これから戦略を実行していくうえでも大事な過程だったと捉えています。仕事のあり方からデジタル化、人事制度、AI活用に至るまで、議論を積み重ね、社員の意識改革、働き方改革も同時に進めていきました。

長期戦略では、中小企業経済圏の確立・活性化に向けて5つの変革を起こします。

“タテからヨコへ”、“点から面へ”では、これまで“タテ”や“点”でつながっていた関係性を私たちが集めて・つなげて“ヨコ”や“面”とすることで、中小企業を主役として様々な価値を創り、日



本全体の競争力向上につなげていくことを目指します。

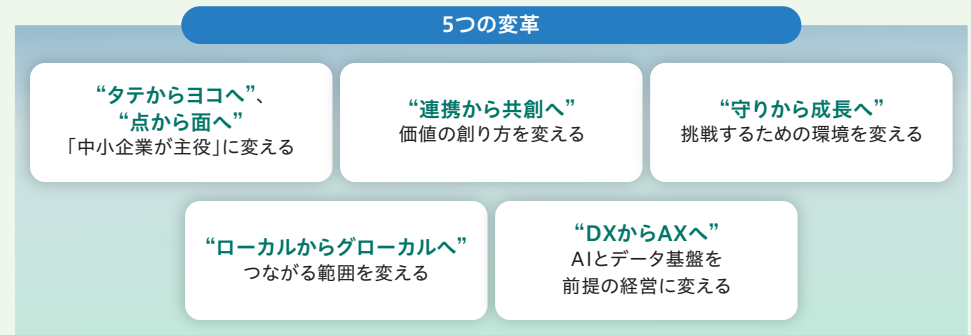
“連携から共創へ”では、地域を超えて地域金融機関や投資家、パートナー、専門人財を集めて・つなげることで課題解決・成長支援機能の拡大を推進していきます。

さらには“守りから成長へ”、“ローカルからグローバルへ”、“DXからAXへ”を推進し、商工中金のPURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」の実現を目指します。

変革を実行するための体制も重要です。2026年4月、5つの変革を実現するために、各事業の企画と推進を専門的に担う事業本部を新たに5つ設置しました。加えて長期戦略の推進に向けてグループ一体となって経営管理体制のさらなる高度化を図るために、経営戦略の最高責任者「CSO(Chief Strategy Officer)」および人財戦略の最高責任者「CHRO(Chief Human Resource Officer)」を新たに設置しています。事業本部間で連携する仕組みづくりを進める中で、会議体、モニタリングの仕組み整備も進めています。

また、商工中金グループの事業能力・組織能力を高めるべく、インオーガニックな事業展開を加速させるための外部機関への戦略的な投資にも取り組んでいきます。これにより、中小企業経済圏の確立・活性化をさらに加速していく考えです。

■ 長期戦略・変革プランにおける5つの変革



こういった取組みによる、中小企業経済圏の参加者にもたらされた変化や価値を測っていきけるよう、SCV(Shokochukin Co-creation Value)という概念を導入し、中小企業経済圏への参加者の生産性、収益力、社会貢献力、幸福度を測る指標をモニタリング指標として取り入れています。また、これまで定めてきたマテリアリティについても、長期戦略・変革プランにあわせる形で見直しました。3つの大項目「中小企業経済圏の確立・活性化」「持続可能な環境・社会への貢献」「人的資本経営の充実」と、各大項目に3つの小項目を整理し、SCVと整合的なものにしています。

＜資本政策＞

中小企業金融のエコシステムを構築し、好循環を目指す

2025年の民営化に際し、商工中金は政府による一般競争入札に参加し、約1,400億円分の自己株式を取得しました。これに伴い自己資本比率は一定程度低下しましたが、金融機関として求められる水準は十分に確保しております。他方で、今後の持続的な成長と中小企業支援機能の一層の発揮に向けては、財務基盤のさらなる強化が不可欠です。リスクアセットの拡大を通じて多様な資金ニーズに応えていくためにも、自己資本の充実は重要な経営課題と認識しており、利益の蓄積をはじめとした資本強化に努めていきます。また、財政制度等審議会の国有財産分科会においても指摘されている通り、政府から取得した自己株式については、中小企業組合や中小企業支援機関等に広く保有されることが望ましいと考えています。「中小企業による、中小企業のための金融機関」という使命に立ち返り、資本構成の最適化に向けた検討を進めていきます。

株主還元については安定配当を中心としつつ、業績や資本の状況、市場環境等を総合的に勘案し、中長期的な配当の引き上げを目指します。非上場とはいえ、株式価値の向上に努めることは企業として当然の取組みです。商工中金の株式は株主資格の制限があり、株主になっていただけるのは中小企業、中小企業組合、中小企業団体、商工会、商工会議所など、中小企業関係者の皆さまのみとなります。そのため、私たちのサービス向上のために行う人財投資やシステム投資は、株主でありお客さまでもある皆さまのためになります。必要な内部留保を確保したうえで残余利益は配当として株主の皆さまに還元します。外部流出のない中小企業金融のエコシステムを構築できたことから、今後はこのエコシステムを着実に機能させていきます。

<社員の活躍>

民営化を機に、社員の成長機会を拡大

民営化から1年が経過し、社内の意識も変化しています。もともと商工中金の社員は、政府系の組織で中小企業を支えたいという高い志を抱いて入社していることから、民営化には不安を感じることもあるかもしれません。一方で、現在はより幅広い分野に挑戦できる環境も生まれています。社員は皆、中小企業のために全力を尽くしており、業務分野の拡大やスキル向上にチャレンジしたいという高い意欲を持っています。こうした意欲に応えるため、経営戦略と連動した人財戦略のもと、経営として目指す姿や方向性を明確に示し、環境整備や組織風土の醸成、働きがいの向上、成長機会の創出に注力してまいります。

<ステークホルダーの皆さまへ>

戦略を着実に実行し、お客さまの課題解決を通じて共に成長する

株主でありお客さまでもある中小企業及び中小企業組合等との深度ある対話を通じ、長期戦略・変革プランで掲げる「中小企業経済圏」の確立・活性化と、商工中金自身の企業価値の向上を図るため、「株主コミュニケーション方針」を策定しました。この方針に基づき、株主を中心としたステークホルダーの皆さまとの対話の一層の充実を図ってまいります。また、民営化後の経営諮問委員会では、株主・経営者の目線で長期的な視点も含めて取締役会に対するご助言をいただけるよう諮問事項を検討し、頂戴したご意見等を経営に反映させ、実効性を高めていくことを目的に委員会の資料と議事概要を対内外に公表することで、ガバナンスの強化につながる体制となることを目指して、変革を行っています。中小企業の方々が何を求めている

るか、日々営業店でいただく様々なお声とともに、経営諮問委員会や全国での地区懇談会などでのコミュニケーションを充実させていきます。全国に広がる重層的ネットワークと、お客さまとの信頼関係は私たちの強みです。

戦略の策定はゴールではありません。重要なのは着実に実行していくことです。日々多様化するお客さまのニーズに精一杯対応していくとともに、お客さまには、もっともっと遠慮なく商工中金に課題を投げかけていただきたいと思っています。“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏のなかで新たな価値が生まれ、課題解決を可能にしていきます。

私たちは、圏の確立・活性化に挑戦するなかで社員一人ひとりが成長し、商工中金自体の成長につなげることで、中小企業の皆さまにとって真にお役に立つ金融機関として、PURPOSE「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」を実現してまいります。

2026年7月

代表取締役社長
グループCEO

関根正裕

