

5つの変革の実現に向けて 各事業本部の連携により、 戦略を着実に推進

中小企業経済圏の確立・活性化に向け、どのように変革を進めているのか
変革を主導するCTrO兼CDIOとCSOが対談しました。



専務執行役員 グループCTrO兼CDIO
牧浦 真司

取締役常務執行役員 グループCSO
山田 真也

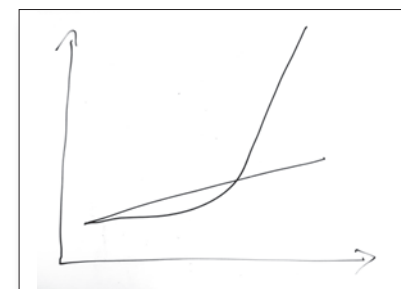
社外取締役から、CTrO兼CDIOへ DXと一体的なCXが始動

山田 牧浦さんは、昨年6月に社外取締役から執行役員に転じられました。商工中金では例のないユニークな経歴をお持ちですが、その背景を教えてください。

牧浦 商工中金の変革を本気で実現したいと考えたことに加え、DX(Digital Transformation:デジタル変革)の取組みが経営の仕組みや組織運営と十分に連動していないという構造的な課題を認識し、DXとCX(Corporate Transformation:企業変革)を一体的に推進する必要があると考えたことがきっかけです。その実行のために、当初DX・CX推進プロジェクトとしての「Xプロ(ツノプロ)」を立ち上げるとともに、経営会議に加え、社長以下少数人数で迅速に議論を行うステアリングコミッティ(ステコミ)を設置し、経営のスピードを高めてきました。

山田 牧浦さんが執行役員に加わりCTrOに就任されたことは、商工中金の変革にとってまたとない機会でした。私自身は37年間、商工中金で勤務し、様々な改革を経験・実行してきましたが、今振り返ると社内の効率化が中心でした。他行が合併により異文化融合の変革を経験し、あわせて規模を拡大してきましたが、商工中金は合併の経験がなくそのような変革には慣れていません。一方で、インフレ経済への転換により、企業の成長戦略そのものが大きく見直される局面に入り、金利環境も転換したタイミングでDXとCXが一体となった「攻めの変革」を進められることは、大きな転機だと感じています。

牧浦 私は、山田さんをはじめ経営陣全員が、変革に対して想いを同じくし、方向性を確認できたことが、商工中金にとっての大きな転換点になったと捉えています。CTrOに就任した最初のステコミで問いかけたのが、「どちらの成長曲線を選ぶのか」(右図参照)。最初は時間がかかっても、後に飛躍的に成長する「変革(Transformation)」の道を選ぶのか、単なる「改善」による成長を選ぶのか。経営陣が「変革」を本気で選んだことで、本格的なトランスフォーメーションが始まりました。



グループCTrO(Chief Transformation Officer): 企業変革に責任を持ち全社改革を主導
グループCDIO(Chief Digital & Information Officer): デジタル変革・イノベーション推進オペレーションに責任を持ち業務執行を統括
グループCSO(Chief Strategy Officer): 経営戦略の策定と実行に責任を持ち業務執行を統括

“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏

商工中金の強みを掛け合わせ、独自のお客さま貢献と価値提供を実現

牧浦 PURPOSEを起点に、これからどこへ向かうのか、Xプロやステコミで議論を深める中で自然に言語化された概念が「中小企業経済圏」です。これは新しいものを一から作るというより、商工中金が従来持ってきた強みを体系的に整理し直したものです。以前お客さまから「商工中金には過ぎたる宝が3つある」との言葉をいただいたことがあります。商工中金には元々、全国ネットワーク、お客さまとの信頼関係、志を持つ役職員という3つの強みがあるものの、それぞれが十分に連携・活用されていない点に課題がありました。この強みを掛け合わせることで、商工中金にしかできないさらなるお客さま貢献と価値提供が実現できると考えています。そのキーワードが、“集めて・つなげて・価値を創る”という考え方です。

山田 中小企業は日本の企業の99.7%を占めています。全国ネットワークを通じて企業と企業をつなぎ、新たな価値を生み出すことができれば、日本経済にも大きな波及効果が生まれます。「中小企業経済圏」の確立・活性化を「お客さま貢献No.1」を目指すための変革として全面に打ち出せたことが、長期戦略における一番の特長だと捉えています。

変革に向けたマインドセット

「変革のセンターピン」は「政府系への依存」と「貸出残高至上主義」

牧浦 「中小企業経済圏」の確立・活性化に向け、変革のセンターピンとして掲げたのが、「政府系への依存」と「貸出残高至上主義」というマインドです。

山田 私共も共感しました。民営化前は、商工中金の政策的重要性が貸出先数と残高で測られる場面が多くありました。しかし、貸出は企業にとって返済義務を伴う負担でもあります。重要なのは単なる貸出残高の増加ではなく、お客さまの成長や企業価値向上に資するかどうかです。そこへ発想を転換していく必要性を日頃から痛感していました。

牧浦 商工中金は非上場企業であり、株主はお客さまである中小企業・中小企業組合を主体に構成されています。そこで、「お客さま貢献No.1」を目指す中で、中小企業経済圏の進捗をどう測るか、その独自指標としてSCV(Shokochukin Co-creation Value)を定め、議論を進めています。大切なのは、まず中小企業経済圏という目指すものがあって、その確立・活性化のために投資が必要で、投資をするためには利益が重要だ、という話の順番です。当たり前のことではありますが必要な利益を上げる体制を作っていくことは必要です。関根社長のもと、築いてきたPURPOSEに基づく企業文化があることは、利益を上げる体制を作っていく上でも大

きなプラスとなります。

山田 おっしゃる通り、人への投資も、システム投資も不可欠です。貸出を増やすことが目的ではなく、お客さまが成長することで、商工中金にも付加価値が返ってくる。私たちのソリューションからお客さまが事業を創造して、社会課題の解決を通じて利益を生み出す。私たちが企業の成長や企業価値を重視する考え方にシフトする。企業価値が向上すれば従業員の幸福度も上がる、この考え方が取引先に浸透すれば、商工中金の存在意義も今まで以上に高まるはずです。

CSOのミッション

組織間をつなげ、成果につなげる

牧浦 山田さんは、全国の店舗やお客さまの状況、従業員のメンタリティまで熟知しておられます。4月に新設されたCSOのミッションを、ご自身ではどのように捉えていますか？

山田 私のミッションは大きく2つあります。一つは、トラディショナル・バンキングを核に、必要とされる機能が提供できるよう、各事業本部の連携を進め、お客さまに価値を提供し、それを商工中金の業績につなげることです。もう一つは、中小企業専門の金融機関として、すべての従業員が中小企業への貢献を実感できる組織をつくることです。一人ひとりが「自分の仕事が社会課題の解決やお客さまの成長につながっている」と実感できることが非常に重要です。全社一体で価値を生み出し、実感できる体制づくりを進めていきます。

中小企業経済圏の確立・活性化を実現するビジネスモデルと戦略

強みを活かした5つの機能を連携させ10年後を見据えた物語を実現する

山田 中小企業経済圏の確立・活性化に向けた5つの変革を実現するための組織変革も行いました。商工中金の事業基盤はトラディショナル・バンキングですが、今後の価値創造にはそれ



山田 真也

営業店と本部各部を幅広く経験し、お客さま貢献No.1実現に向けた経営戦略策定を主導



牧浦 真司

商業銀行／投資銀行と事業会社での経験を基に、社外取締役から執行へ移り変革を主導

言葉にすれば簡単ですが、ベクトルが違うものだ実感しています。世界的に見ても、伝統的な商業銀行と投資銀行を同じ水準で備え、ブランドを確立している金融グループはほぼありません。しかし、商工中金は非上場企業で、3つの強みを掛け合わせて“集めて・つなげて・価値を創る”という独自の路線を磨くことで、商業銀行と投資銀行を兼ね備えた世界的にも非常にユニークなモデルの実現を目指すという挑戦をしていると言えます。その実現は、商工中金の力だけでは難しいでしょう。これは10年の大きな物語であり、私も実現したい大きな夢です。

山田 その意味では、事業本部制は単なる組織改編ではなく、10年後の中小企業経済圏の確立・活性化を見据え、それぞれの専門機能に明確に“旗を立てる”ための戦略的な組織設計です。従来は、トラディショナル・バンキングを中心とした一本足打法のビジネスでしたが、今回、インダストリー、イノベーション、インベストメント、ターン・アラウンドといった機能をそれぞれ独立した事業本部として位置づけました。重要なのは、これらが個別に完結するのではなく相互に連携し、お客さまの企業価値向上につながる価値を生み出していく点です。また、それぞれの機能は最初から完成されたものではなく、小さく立ち上げたばかりですが、今後成果に

だけでは不十分です。業種構造や成長性を見極めるインダストリー、スタートアップとの接点を広げるイノベーション、投資銀行機能の活用と企業価値向上を見据えたインベストメント、そして企業の再生と事業転換を支えるターン・アラウンド、これら5つの機能を連携させていくことが重要です。トラディショナル・バンキングを基盤に相互に連携し、お客さまの企業価値向上につながる構造とならなければいけません。

牧浦 私は商業銀行から投資銀行に転じ、20年以上従事してきましたが、その転身は本当に大変でした。投資銀行業務は学べるものの、マインドセットの転換には大きなハードルがあります。返済可能性を見るか、将来の企業価値を見るか…

応じて段階的に強化していく設計としています。

牧浦 まさに、経営の意思の表れだと思います。一般的な事業本部制のように、それぞれが独立して利益を追求するというよりも、まずは将来に向けて必要な機能に旗を立て、育てていくという発想です。現時点では規模に差はありますが、10年という時間軸の中でそれぞれの機能を強化し、相互に連携させることで化学反応を起こし、中小企業経済圏の価値創造につなげていく設計です。

山田 こうした事業本部制のもとで機能を発揮していくためには、人財の高度化が不可欠です。採用と人財育成に目を向けると、キャリア採用の実績も広がっています。また、外部のファンドに出向して投資業務を学んだ社員が戻り、その知見を社内に展開しながら人財育成を進めています。専門性を有する人財と幅広い業務を担う人財が組み合わさることで、組織としての力を高めていくことが可能となります。中小企業経済圏は、こうした人財の成長と一体となって発展していくものであり、将来の世代も含めて、一人ひとりが自らの成長を懸けて関わっていける概念だと捉えています。

牧浦 私もそう思います。その中で、産業を見る目がますます必要だと思っています。個社だけでなく、この産業が5年、10年先にどうなっているか。したがってインダストリーは中小企業経済圏確立・活性化の司令塔だと捉えています。

山田 同感です。返済能力を中心とした従来のコーポレートファイナンス的な見方だけでは、低成長に甘んじてしまいかねず、また、将来産業自体が消滅する可能性までは予測できません。そうすると、日本経済全体の成長にもつながりません。もう一つ、商工中金ならではの投資銀行業務のポイントは、お客さま企業の経営者との密接な信頼関係にあると考えています。非上場企業はオーナー経営者の存在が重要であり、私たちは全国の拠点を通じてそのオーナー経営者と日常的な対話が可能である点が特徴です。こうしたリアルな接点を持つことで、経営者と同じ目線で企業の将来を考えられる。これは、投資銀行にはない強みだと考えています。

牧浦 商工中金のリアルの強みを活かせるものとして、JIPS^(※)構想もカギとなります。商工中金に蓄積されたデータを価値創造に活かすための基盤であり、単なるインフラ整備にとどまらず、新たなソリューション創出の源泉となるものです。

※ Japan Intelligence Platform / with Shokochukin. 中小企業経済圏の参加者に価値ある情報を提供するAIデータ基盤。

山田 脈々と続いた金融資産の動きに、中金会やユース会など、顔を合わせて信頼関係を作る場所もある。そこにJIPS構想のデータがあると、経営者同士の会話にも、新しいビジネスにもつながる、ユニークな価値創造が実現できますね。

中小企業経済圏を体現する資本政策

株主還元と資本回復の両立で、お客さまに貢献する

山田 私たちは、政府保有株式の取得で低下した自己資本の回復と成長投資を両立させる必要があります。2026年5月、「株主還元方針および株主コミュニケーション方針策定について」を公表し、2026年3月期末の1株当たり配当金を3円から5円に引き上げるとともに、自己株式取得の方針も公表しました。一見すると資本回復に逆行しているように見えますが、将来の資本増強や株式の魅力向上につなげることが狙いです。短期利益の最大化ではなく、長期でお客さまに貢献し続けるための資本政策です。目先の利益を度外視した株主との信頼の積み重ねが、長期的な価値向上につながっていると思っています。

牧浦 現在は、10年の長期戦略の最初のフェーズです。最初に布石をうち、次に布石を活かし、最後に大きな価値を創造していく構想です。中小企業経済圏の確立・活性化に向けて、まず投資を行えるだけの利益を創出し、その上でイノベーションを実現していくという順序が重要になります。利益は目的ではなく、価値創造に向けた投資の原資です。私たちの変革は、中小企業を主役とした価値創造を支える存在、すなわち“プロデューサー”としての役割を果たすことを通じ、日本の未来に貢献する取り組みだと考えています。

変革を実現するための対話

一人ひとりと向き合いながら、変革を実現する

山田 牧浦さんは、複数回にわたるキャラバン（社内向け説明会）を通じて、全国で約2,000人の社員と対話を重ねてきました。

牧浦 変革には、一人ひとりの納得感が不可欠です。対話の場で、率直に反発されることももちろんあります。2回目のキャラバンは、オンラインで実施したらどうか？という話もあったのですが、少しでも多くの情報を得て、戦略をブラッシュアップしていけるよう、迷わず対面形式を選びました。

山田 昔は、20～30代の社員が役員に対して「こういうことができていないんじゃないですか？」と率直に話すことは不可能でした。私自身、良い変化を実感しています。牧浦さんは、毎週CTrOセッションも実施されています。私も可能な限り参加していますが、多様な社員が参加していますね。

牧浦 5月からは関根社長のCEOセッションも始まりました。これは、何かを伝えるというより、とにかく皆の前に立って、質問でも不満でもなんでも受ける時間です。

山田 牧浦さんは、腹落ちを大切にされますね。一人ひとりの腹落ちには「100万回の辻説法」をするくらいの気持ちがないといけない、という話を伺ったのが印象に残っています。私も、変革を進めるうえではそれを担う現場との接点が必要だと思います。経営戦略を描いていると、どうしても現場感覚が薄れてしまいがちなので、多くの従業員やお客さまとの接点を意識的に作っています。全ての従業員の皆さんが「商工中金で働いてよかった」と思えるようにしたい。そのためにも、変革の意味を丁寧に伝える必要があります。

最後に

一人ひとりの挑戦が商工中金の成長につながる

牧浦 私は入社以来、日々の対話を通して、新たな学びと発見の最中にあります。学びの過程で得たことを、さらに対話を重ねながら、ステークホルダーの皆さまと「中小企業経済圏」を創っていけることを楽しみにしています。

山田 変化の速い時代に10年という長い物語を実現するからこそ、スピードが重要です。商工中金の要となるのは人ですから、中小企業経済圏の確立・活性化に向けて一人ひとりが加速度的に自己成長を実現してほしいと思います。そして仕事を楽しみながら魅力のある提案することによって、お客さまに選ばれる金融機関、「お客さま貢献No.1」を目指してほしい。その姿勢が何より大切だと思っています。商工中金が変われば、日本も変わる。その気概を持って、これからも皆さんと一緒に挑戦してまいりましょう。

