

2025 年 7 月 7 日

商工中金の今後に期待すること

日本総合研究所 翁百合

はじめに

- ・ 商工中金の不祥事後の改革案の策定、改革のモニタリング、あり方検討会に参加
- ・ この間、関根社長のリーダーシップによりビジネスモデルの改革、役職員のモチベーション、コンプライアンス意識の高まりが実現
- ・ 「中小企業のための金融機関」として生まれ変わったと評価
- ・ ビジネスモデルに共感し、役職員、取引先中小企業がこぞって、民営化に賛成

課題と期待

1. ビジネスモデルのさらなる進化：中小企業の経営基盤強化への支援

- ・ 中小企業の現状：深刻な人手不足。付加価値生産性の向上が喫緊の課題
- ・ AI・ロボットなどの省力化投資、人への投資による経営基盤強化が必要
- ・ 事業再生や M&A などが欠かせなくなっている企業も多い

⇒ソリューションを提供できるコンサル機能の強化、全国ネットワークを生かした事業再生、M&A 支援、

→デットだけでなく、エクイティ性資金提供と事業再生モデルを描いて改革をサポートできる人材育成がきわめて重要

→事業承継支援、スタートアップ支援も引き続き期待

2. 収益向上：上記サービスに対する手数料を収益源として強化する必要

・ 自社株購入により資本基盤が現状必ずしも厚くなくなっているため、数年間で着実に改善する必要。

・ 業務範囲拡大に伴い、商工中金に蓄積されているノウハウや人的資本等の、リソースに強みのある分野での収益改善策を考える必要。

- ・ 効率的な経営も引き続き課題

3. 地域金融機関との連携：適切な役割分担と連携による中小企業支援に期待

- ・ソリューション提供能力、全国的な顧客基盤ネットワーク、エクイティ性資金の提供ができる商工中金と、デット資金提供力と地域における面的な顧客基盤のある地銀等との連携・協調により、中小企業が「稼ぐ力」を持てるビジネスモデルへの転換を促す取り組みが不可欠

- ・そのための民間金融機関とのコミュニケーションを続けてほしい

4. ガバナンス：強固なガバナンス確立が不可欠

- ・ 今後は、株主である中小企業が主体的にガバナンスを担うことに
- ・ 株主などのステークホルダーを代表している取締役が、取締役会でしっかりとビジネスモデルや長期戦略について多面的に議論していく必要。
- ・ 指名委員会や報酬委員会がしっかり機能し、社外取締役が執行を今まで以上にモニターしていく必要
- ・ 今後社長のサクセッションプランを中期的に考え、議論を積み上げていく必要があり、指名委員会の役割が特に重要

以上