

# 第2回 商工中金改革の状況検討会

2025年1月

中小企業庁 事業環境部 金融課

# これまでの議論

# 商工中金改革の経緯（2023年商工中金法改正）

第1回検討会資料再編加工

## 1. 改正法の趣旨

- 「中小企業による中小企業のための金融機関」との位置づけを明確化。危機対応業務を実施する責務を規定。再生企業への出資機能などの業務範囲を民間金融機関並に拡大。民業圧迫回避規定を存置し、連携・協業を進める規定を創設。政府保有株式の全部売却。
- 改正法成立（公布日：2023年6月16日）から2年以内となる2025年6月13日に施行。

## 2. 今後の完全民営化に向けた工程

- 政府保有株式全部売却後においても、商工中金法は残り、完全民営化の途上。将来的なプロセスは以下の通り。

施行から2年以内

○商中の事業の状況を検討

<改正商工中金法附則>

第十条 政府は、第二号施行日から二年を経過する日までの間の適当な時期において、社会経済情勢の変化等を勘案し、株式会社商工組合中央金庫の事業の状況について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

将来的に  
検討

施行後適当な時期

○危機対応業務の在り方

- 指定金融機関に係る制度の運用状況
- 危機対応業務の実施状況

○国の関与の在り方

- 特別準備金を含む自己資本の状況
- ビジネスモデルの確立状況

将来的に  
検討

商工中金法を廃止するための措置を  
講ずることができると認めるとき

下記の規定等を廃止し、完全民営化の実現

- 危機対応業務
  - ・実施の責務、危機対応準備金
- 国の関与の在り方
  - ・一般監督権限、定款変更等の認可
  - ・株主資格制限、特別準備金
  - ・民業圧迫回避規定

2025年7月に「商工中金改革の状況  
検討会」を開催し、検討開始。

(この法律の廃止その他の必要な措置)  
制定附則第二条 政府は、(略) 株式会社商工組合中央金庫の特別準備金を含む自己資本の充実の状況、(略) 危機対応業務を含む事業の状況、社会経済情勢の変化等を勘案し、株式会社商工組合中央金庫に対する国の関与の在り方について検討を加え、この法律を廃止するための措置を講ずることができると認めるときは、直ちに当該措置を講ずるとともに、株式会社商工組合中央金庫の有する中小企業等協同組合その他の中小企業者を構成員とする団体及びその構成員に対する金融機能の根幹が維持されることとなるよう、株主資格を制限するための措置その他必要な措置を講ずるものとする。

# 第1回検討会における主なご意見①

## ①ビジネスモデル

- 融資について、長期リスクをとれるのが強み。長期資金を劣後ローン等で地域金融機関と連携しながら提供するとよい。民間金融機関の対応が困難な領域に価値があるので、危機対応業務など民間金融機関との差別化に期待。
- マクロで見ると、商工中金が対象とする領域ではオーバーバンキングが続いている、商工中金の市場における役割、立ち位置を明確化すべき。
- 物流など、単一の自治体での対応が難しい分野においては、商工中金の広域的ネットワークを活用して支援すべき。
- 事業再生について、サザンカファンドのようなリスクマネー供給は重要。地域の再生支援人材が枯渇しており、商中の失敗事例のナレッジ共有が重要。DIPファイナンスにおいては、商中の存在感は薄い。EXITファインナンス等のエクイティ面でも存在感を上げてほしい。
- 事業承継支援について、地銀と連携して支援すべき。その際、長期資金が課題になるので、エクイティに近いリスクキャピタルの提供が必要。M&A仲介は、サービスに対して適切なフィーとなっているか。
- 商工中金キャピタル（投資専門子会社）等のファンドを運営しているが、再生した後の経営は難しい。M&A仲介とファンドを併営していると、ファンドにファーストルックさせているという懸念が生じかねない。自社ファンド運営より、事業承継ファンドにLP出資した方がよい。
- コンサルティング機能を強化することは容易ではないので、既存のコンサルティング会社を買収するか、顧客をコンサルティング会社に紹介してフィーを得るモデルが有効ではないか。
- スタートアップ支援について、アーリーステージの支援が課題。事業を成長させていくには伴走支援が必要。金融機関もリスクを取って、一緒に成長していくべき。スタートアップのマッチング支援だけでなく、ベンチャーファンドにLP出資をしてよい。
- DXについては、現場サポートが重要で、SaaSの紹介等を行うことも実施すべき。
- 地域では8割が人手不足を課題に挙げており、ヒューマンデザインの取組をさらに進めるべき。
- 中小企業の運転資本供与に紐づくものに限って、大企業への投融資を行うべきではないか。大企業を活性化することで、間接的に中小企業を支援することに繋がる。
- 中小企業で働く人を支えるB2B2C支援はできないか。福利厚生や消費者金融など、中小企業の賃金に紐付くような金融支援の仕組みが必要。

## ②収益源の多様化・安定化

- どの程度の利益計上を目指すべきか要検討。指標として、ROE、ROA、業務純利益等の何が適しているのか精査が必要。高く設定しすぎると利益追求に走ってしまう。利益計上の目標によっては、中小企業との関係でコンフリクトが生じうる。海外において同様の取組を行っている金融機関を参考に検討すべき。

# 第1回検討会における主なご意見②

## ③組織力

- 商工中金の今後の目指す姿について、現実的に実行に移すことができる人材が重要。
- 経営改善計画の策定能力は足りていないのでスキルアップを図るべき。
- 商工中金にはマンパワーが足りないので、外部機関との連携をさらに進めるべき。商工中金の支店長が、各経済産業局や信用保証協会と連携しながら支援する仕組みが必要。

## ④地域金融機関との連携

- 商工中金は、大型設備投資の長期資金や、経営改善途上へのリスクマネー供給など、民間のみでは対応が困難な領域において、連携協業を進めながら支援することが地域経済発展につながる。
- どのような形の連携を目指すのか軸を明確化すべき。地域金融機関との業務提携書の内容を教えていただきたい。
- 改正法において、民業圧迫回避、連携協業規定が規定されており、これに基づいた業務運営を期待。
- 商工中金の基本方針において、リレーションに基づかない金利面においての競争は行わないこととなっている。これらも踏まえ、民間金融機関との連携が進むよう議論を進めていただきたい。
- 事業再生、シンジケートローン、設備資金においては概ね連携出来ている。一部において、貸出金利が低利で競合している事例もある。
- RIETIの地域金融機関支店長向けのアンケート結果では、提示する金利が低いという回答も多かった。実際には、こういった状況は無くなっていると聞いているが、現場でのコミュニケーション不足なのか、よく確認していきたい。

## ⑤ガバナンス

- 株主が極度に分散している状況で、株主たる中小企業が株主責任を果たすのは難しい。ボードシートか法令で縛るといった対応しかない。上場については、投資家から短期的な利益を要求される場合も多いため、不向きと思われる。
- IPOにより、マーケットからの監視がされていると整理することも選択肢。その際、上場株になりたくない者は種類株を選べるようにし、中小企業組合等は種類株を持つ。高配当性向の普通株をマーケットで流通するようにすれば、マーケットによる監視と危機対応業務の両立が可能。
- 現実的な手法として、株主である中小企業団体との対話を日常的に行い、経営に生かす仕組みづくりを充実すべき。
- 上場するなら機関投資家の牽制が働くが、現在は株主が分散しており、融資を受けている者が株主となる場合もあり、株主が牽制機能を働くことができるのか心配が残る。
- 今後の出口戦略をどう描いているかが重要。それに見合ったガバナンス構造を検討すべき。
- 関根社長が7年リーダーシップを発揮してこられたが、サクセションプランを中期的に考えていくべきであり、議論をスタートすることが重要。

# 検討の視点

# 議題 1 長期実行戦略・中間決算等 検討の視点

長期的な視点で、

- 中小企業政策と連携した新たなビジネスモデルが構築されているか（政策軸）
- 自己株式取得後の自己資本比率等の状況（※）も踏まえ、ビジネスとして財務上持続可能なモデルとなっているか（財務軸）。（※）商工中金は、自己株式取得により一時的にCET1比率が低下したが、3年程度で10%まで回復することを目標とする
- 新たなビジネスモデルを実行するための組織力（体制・能力等）、ガバナンス機能の強化に向けた取組は十分か。

## ⑤ガバナンス

- 「真の中小企業による」金融機関としてのガバナンスが機能しているか
- 「中小企業のための」経営を行うことを担保する牽制機能が十分働いているか

## ①ビジネスモデルの確立状況（政策軸）

- 改正法により広がった業務範囲を踏まえ、中長期的なニーズに応え、将来予見される産業構造の転換を踏まえたソリューションを提供する業務を主軸として据えているか

## ②収益源の多様化・安定化（財務軸）

- 産業構造が転換する中、中小企業に寄り添い、中長期的に持続可能な財務基盤の状況
- 将来的な商工中金の自主的な判断に基づく特別準備金の国庫納付に向けた利益剰余金等の状況

## ③組織力

- ①②を遂行・実現するための組織力は十分備わっているか
- 本業である中小企業金融の円滑化に資する人材や、ソリューションを提供する専門人材の確保・育成
- 事業性を十分に踏まえた支援を可能とする営業拠点体制

## ④既存ビジネス、収益構造の現状と将来見通し

- 取引先への金融支援を含めた既存ビジネスの状況や資金収益等の構造などの現状
- それらについてどのような将来見通しを持っているか

④地域金融機関との連携  
(議題2で議論)

## 議題 2 地域金融機関との連携・協業 検討の視点

① 地域金融機関との連携は十分に進展しているか

② 適正な競争関係を確保できているか

③ 中小企業の経営課題に対するソリューション提供において、地域金融機関と適切な協力ができるか

【参考】地域金融機関との意見交換の実施

- 商工中金と金融団体は、改正商工中金法において連携協業規定が措置されたこと等を踏まえ、新しい意見交換会等の枠組みを構築し、2025年12月に第1回意見交換を実施。

・全国銀行協会	: 12月25日 (木) 11時~
・全国地方銀行協会	: 12月23日 (火) 11時~
・第二地方銀行協会	: 12月11日 (木) 13時~
・全国信用金庫協会	: 12月18日 (木) 15時30分~
・全国信用組合中央協会	: 12月24日 (水) 14時~

# (参考) 地域金融機関との連携・協業 関連規定等

『新たなビジネスモデルを踏まえた商工中金の在り方検討会 報告書(2023年2月)』(抜粋)

## 4. 資金面以外の政策措置

### (1) 民間金融機関との「適正な競争関係の確保」と「連携・協業」等 ②方針

#### i) 商工中金による取組

(略) 地方銀行協会との間で構築している民業圧迫や連携等に係る苦情・相談を商工中金の本部・営業店で対応する体制を拡充し、他の金融団体との間でも構築することを求める。現在、商工中金は、各金融団体と定期的に意見交換を実施しているが、金融団体の希望を踏まえ、各金融団体が一堂に会する意見交換の場を設定するとともに、商工中金と民間金融機関との関係性は地域毎に異なる面もあることから、**地域の民間金融機関の声が商工中金の経営陣や主務省庁に届くような仕組みを構築**することを求める。その際、商工中金が金融団体との意見交換の場において、貸出金利の状況など「適正な競争関係の確保」や「連携・協業」の履行状況に関する客観的なデータを提供するとともに、可能なデータについては公表することを求める。

#### ii) 制度による担保等

(略) 今後は、**連携・協業の取組状況をこの「業務報告書」の記載事項**とし、商工中金と金融団体との間の意見交換の場で出された意見も含め、**主務大臣が適切にフォロー**する形とし、その結果、必要があれば、主務省庁が適切な対応をとることを求める。

なお、**民間金融機関との適正な競争関係の確保や連携・協業を含むビジネスモデルの確立状況**については、今回の改革後一定期間を経た後、**政府において検証を行うことを求める。**

株式会社商工組合中央金庫法(平成19年法律第74号)

#### (目的)

第一条 株式会社商工組合中央金庫(略)は、その完全民営化の実現に向けて経営の自主性を確保しつつ、中小企業等協同組合その他主として中小規模の事業者を構成員とする団体及びその構成員に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことを目的とする株式会社とする。

#### (金融機関との連携)

第二十二条の二 商工組合中央金庫は、その目的を達成するため、その業務を行うに当たっては、融資対象団体等の事業の再生その他の事業活動の活性化が図られるよう、**銀行その他の金融機関と連携**するよう努めるものとする。

#### (適正な競争関係の確保)

附則第二条の二 株式会社商工組合中央金庫は、当分の間、その業務を行うに当たっては、**他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮しなければならない。**

2 株式会社商工組合中央金庫は、当分の間、事業計画に、主務省令で定める他の事業者との間の適正な競争関係を確保するために講じようとする措置に関する事項を記載しなければならない。

# 今後のスケジュール（案）

第2回：2026年1月 中間決算の状況、長期実行戦略及びKPIの確認、地域金融機関との連携

第3回： 3～4月 監査等委員からのヒアリング、ガバナンスの状況

第4回： 6月 2025年度の事業の状況検証

第5回： 12月 中間決算の状況、検証の方向性・骨子

第6回：2027年2月 検証結果報告書とりまとめ

→ 3月 中小企業政策審議会金融小委員会への報告

※その後、年1～2回程度定期的に開催

# 参考

# (参考) 改正株式会社商工組合中央金庫法 (概要)

現 状

## 1. 業務範囲・政府の関与等

### ①業務範囲は銀行法より制約

- ・本体業務（例：登録型人材派遣、システム販売等）
- ・子会社規制（例：地域商社等の高度化等会社）
- ・出資規制（例：再生企業、投資専門子会社経由の出資）

### ②銀行法と比べて緩やかな規制

- ・銀行は金融分野での裁判外紛争解決制度（金融ADR）を措置
- ・大口信用供与：銀行は自己資本の25%まで、商中は40%まで

### ③危機対応業務実施の責務

### ④民業圧迫回避規定

（「他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮」）

### ⑤政府の関与（各種大臣認可、一般監督権限）

### ⑥株主資格制限（政府、中小企業組合と構成員に制限）

## 2. 資金面の措置

### ①政府保有株（46.5%）

### ②特別準備金（4,008億円）

### ③危機対応準備金（1,295億円）

### ④商工債（資金調達の36%）

改 正 後

## 1. 業務範囲・政府の関与等

### ①コロナ禍の立ち直り・中小企業の変革支援に必要な範囲で、業務範囲を見直し

- ・商中本体から再生企業への出資上限を、銀行同様100%に緩和（現行10%）
- ・投資専門子会社経由の再生企業出資に、第三者関与の再生計画策定企業を追加
- ・サプライチェーンの再構築等を支援する地域商社の子会社としての保有可 等

### ②銀行と同水準の規制の導入

金融ADRの創設、大口信用供与規制等の強化

### ③存置

### ④「民業圧迫回避規定」存置、「連携・協業を進める規定」創設

### ⑤縮小

- ・新株発行の大臣認可を廃止
- ・代表取締役等の選任認可 + 解任命令は、届出 + 解任命令に移行
- ・定款変更・剩余金処分の認可や一般監督権限は維持

### ⑥存置（政府を削除、中小企業関係団体に拡大）

## 2. 資金面の措置

### ①ゼロ

### ②存置

### ③存置

### ④存置

（※）特別準備金の状況を含む自己資本の状況、ビジネスモデルの確立状況、危機対応業務の在り方等を勘案し、完全民営化の実施（商工中金法の廃止等）を判断。

# (参考) 地域金融機関との連携

当省に寄せられた民間金融団体からの意見・要望（2025年1月）

- ・スタートアップ支援について、民間ではリスクの取りにくい領域（シード期やアーリー期等）における積極的なリスクテイクを期待。
- ・市場実勢・信用リスク等を考慮した金利設定をすること。
- ・新規業務への参入にあたっては、民間と相互補完関係を築くことを意識すること。
- ・民業圧迫回避規定を担保する観点から、民間金融機関との継続的な意見交換や金利等に関するデータ等の提供を要望。
- ・商工中金本部・営業店共に連携が出来ているが過半であるが、会員からは営業店と連携していないとの回答も一定数あり。
- ・事業再生支援案件やシンジケートローン案件での協調において、好事例が多く寄せられている。一方で、少数ながらシンジケートローンでの競合事例のほか、低利での競合による不芳事例もあり。
- ・複数の会員から低利での競合による民業圧迫事例が挙げられたため、引き続き、民業圧迫回避の徹底を求める。
- ・民営化後についても、現状の連携・協調体制の維持を要望。
- ・中小企業のサポートについて、我々だけではなしえないので、商工中金の専門的知見やノウハウが必要。
- ・平時においては、民間にできる事は民間に任せ、民業補完の役割を担っていただきたい。