

中小企業、デジタル投資拡大

商工組合中央金庫代表取締役社長の関根正裕氏は、生産性新聞のインタビューに応じ、中小企業の経営環境について、生産性向上やデジタル化に向けた投資需要が強まっているとの見方を示した。一方、構造改革の進展具合によって企業間の格差が鮮明になっていると指摘した。

(2面に詳報)

企業間の二極化進む

関根氏は、賃金と物価がともに上昇し、金利のある経済環境に移行するなか、企業の価格や原材料価格、為替を通じて中小企業の収益に影響する可能性があるとして、動向を注視する考えを示した。

【第5回】



企業間の二極化も進んでいる。コロナ禍後に業績が改善した企業がある一方、構造変化への対応が遅れた企業では倒産が増加しているという。もっとも、全体としては「改善している企業の方が多い」と述べた。

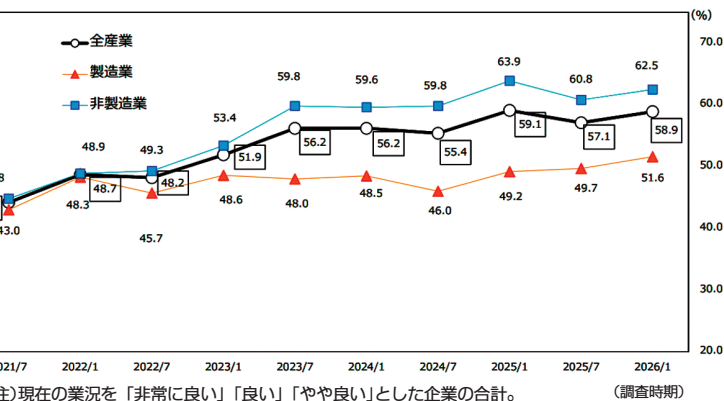
価格転嫁力が収益左右

格差は業種間よりも同一業種内で広がっている。関根氏は「飲食業や宿泊業で

関根正裕氏インタビュー

商工組合中央金庫
代表取締役社長

調査対象企業の業況「良い計」(非常に良い+良い+やや良い)



(注)現在の業況を「非常に良い」「良い」「やや良い」とした企業の合計。
今回調査の回答企業数：3,892社(製造業：1,288社 非製造業：2,604社)
出所：商工組合中央金庫「中小企業設備投資動向調査(2026年1月調査)」から転載

■商工組合中央金庫(商工中金)

中小企業専門の金融機関。2025年6月に政府保有株が全部売却され、民営化が実現。株主は中小企業および中小企業組合等に限定されている。全国約7万先の融資取引先基盤を有し、貸出金残高は約10兆円、総資産は約12兆円の規模を誇る。中小企業金融を支える中核的な存在として、高いプレゼンスを持つ。

中小企業は日本企業の99%を占める重要な存在であり、大きな潜在力がある。産業構造の変革や競争力強化の支援に力を入れる」と強調した。

も、好調な企業と苦戦する企業に分かれている。差を生むのは価格転嫁の力や交渉力、商品・サービスの差別化、経営判断の実行と積み重ねだ」と語った。原価を正確に把握し、具体的な数字を示して取引先と交渉できるかどうか、収益力を左右するという。賃上げの原資確保には価格転嫁が欠かせないが、コスト上昇分を十分に転嫁できていない企業も多い。設備投資意欲は強いものの、「投資できない理由」として金利上昇を挙げる声もあり、これも格差拡大の要因になり得るとみる。賃上げや投資、価格転嫁に対応できる企業と、対応が難しい企業の差は、広がる可能性がある。一方、物価高や人手不足、円安によるコスト増を背景に、資金繰りや事業再生の支援需要は強い。AIやデジタル技術を活用した省人化への関心も高まっている。

■新たなファンドで支援強化

こうした課題を踏まえ、商工組合中央金庫は3月6日に長期戦略・変革プランを公表。長期戦略では、中小企業に関わる多様なステークホルダーを「集めて・つなげて・価値を創る」中小企業経済圏の確立と活性化を掲げている。その一環として、4月9日に事業承継ファンド「スターチス1号ファンド」を設立。従来の融資に加え、エクイティ投資を組み合わせて事業承継を後押しする。関根氏は「中小企業は日本企業の99%を占める重要な存在であり、大きな潜在力がある。産業構造の変革や競争力強化の支援に力を入れる」と強調した。



関根 正裕（せきね・まさひろ） 1981年第一勧業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）入行。西武鉄道、西武ホールディングス、プリンスホテル（現西武・プリンスホテルズワールドワイド）を経て、2018年3月に商工組合中央金庫代表取締役社長に就任。



【第5回】

日本経済が持続的な成長軌道を描くには、その屋台骨を支える中小企業の活力向上が欠かせない。人手不足や事業承継、賃上げ対応など課題が山積する中、商工組合中央金庫代表取締役社長の関根正裕氏に、中小企業経営の現状と金融機関に求められる役割を聞いた。インタビュー詳細は次の通り。

中小企業が持つ潜在力引き出す

省力化やデジタル化による生産性向上だ。人手不足が常態化する中、省人化投資やDXへの関心は高まっている。設備投資意欲も総じて底堅く、多くの企業が現状維持では競争力を保てないとの認識を強めている。

賃上げの原資確保は大きな課題だ。大企業では賃上げが続く一方、中小企業では十分な価格転嫁が難しいケースが多い。仕入れ価格やエネルギーコスト、人件費が上昇しても、販売価格に反映できなければ、賃上げの継続は難しい。適正な価格転嫁の定着には、企業の取組みに加え、政府や経済団体を含めた環境整備が求められる。

事業承継は喫緊の課題。事業承継も重要な課題となっている。後継者不在により、黒字企業でも廃業を選ぶ例がある。技術や雇用、取引関係が失われれば、地域経済への影響も大きい。親族や社内での承継に加え、M&Aや外部人材の活用など、状況に応じた手法の選択が重要になる。M&A支援では、成約後の統合作業（PMI）や資金面の支援まで含めた体制が求められる。事業承継は契約の成立で終わりではなく、その後の成長に繋げることが重要なためだ。商工中金は3月に公表した長期戦略で投資銀行機能の強化を掲げ、事業承継・M&A支援を柱の一つに位置付ける。4月に設立したグループ初の事業承継ファンド「スタートスー号ファンド」を通じて、資本支援や経営人材の派遣にも取り組んでいる。また、個別企業にとどまらず、商店街や業界団体など面的な連携を通じた支援も重要になる。デジタル化が進む一

方で、経営者との対話を通じて課題を把握する対面支援の役割も変わらない。資金や人材、情報を結び付ける機能と併せて、両輪での支援が求められる。

生産性向上とAI活用

中小企業の経営課題の中でも、人手不足と経営人材の不足は深刻だ。現場を担う人材に加え、将来像を描き組織を率いる人材の確保も難しい。これに後継者問題、原材料・エネルギー価格の上昇、人件費の増加が重なり、経営環境は厳しさを増している。こうした課題は個社にとどまらず、地域経済や雇用にも影響する。

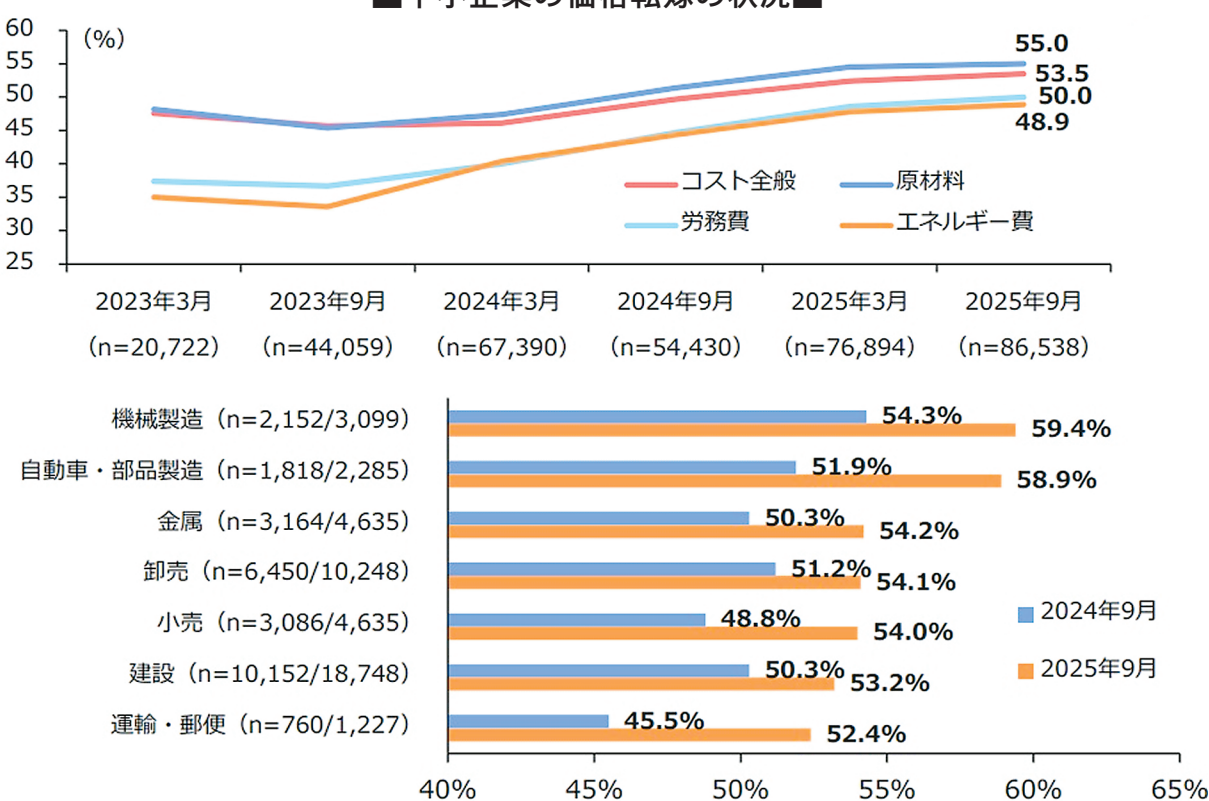
伴走型金融の重要性

商工中金は、融資に加え、

事業承継は喫緊の課題

事業承継も重要な課題となっている。後継者不在により、

■中小企業の価格転嫁の状況■



出所：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」から転載
(注) 1. ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。2. (上図)2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年9月、2025年3月、2025年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。3. (下図) 運輸・郵便はトラック運送業を除く。