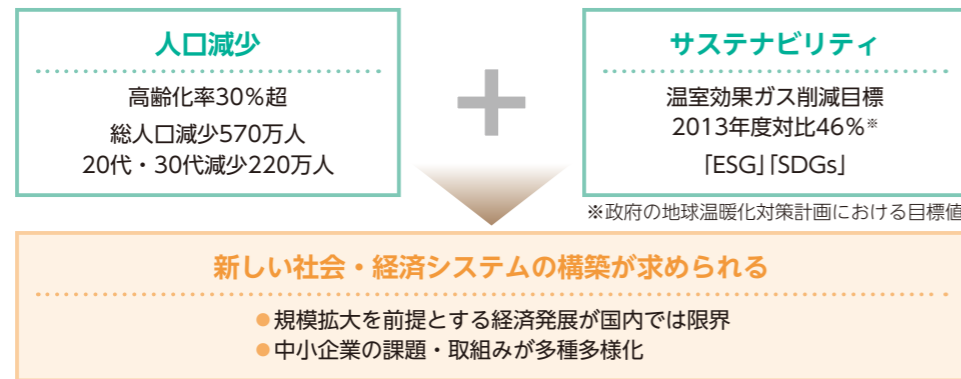


## 新中期経営計画の前提となる課題認識

国内では規模拡大を前提とする経済発展が限界を迎え、人口減少や環境負荷低減等を前提とする持続可能なシステムへの転換を図ることが課題となっています。中小企業分野においても、DXや業務の自動化、脱炭素化をはじめとする環境対応、知的・人的資本の有効活用、外需の取込み、業界再編といった課題を、持続的成長につなげる取組みが求められています。商工中金では2030年の環境変化を見据えた社会・中小企業の課題を認識し、組織的・継続的な支援に取り組んでいきます。

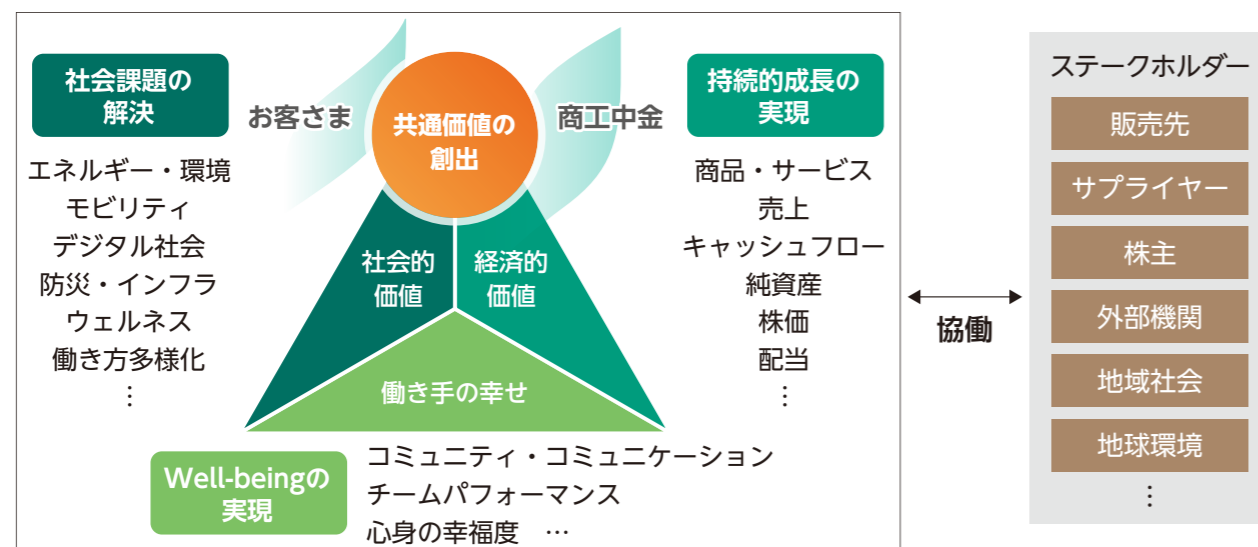
### 2030年の社会・中小企業

商工中金のお客さまである中小企業は、労働力不足や経営を担う人材の高齢化などの課題への対応とともに、地球環境配慮への対応や自然災害などへの危機管理態勢の構築も迫られています。今後はグローバルも視野に入れた販路拡大や生産性向上、脱炭素経営への転換といった視点が求められます。



### 背景となる考え方

上記のように社会情勢が大きく変化中、商工中金は社会において「なぜ、なんのために存在するのか」を明確にする必要があると考えました。いままでの金融を超えたお客さまのパートナーとして、変化し続ける社会課題にチャレンジし、ともに持続的成長を可能とする経営を追求していきます。

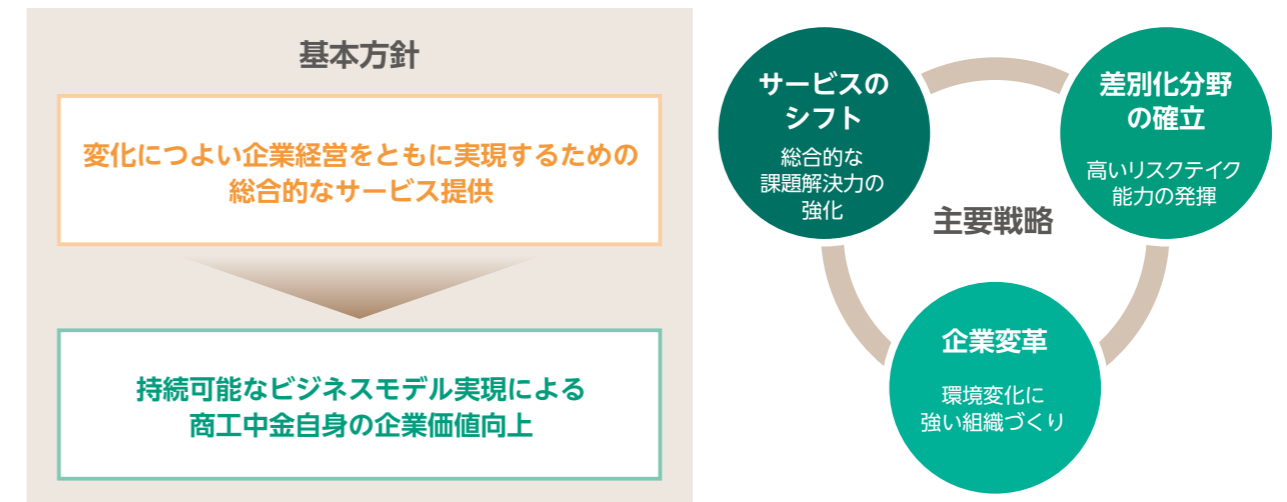


## 新中期経営計画 基本方針

「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEの実現に向け、2022年度から2024年度までの3年間で計画期間とする中期経営計画を策定しました。中長期的に中小企業が直面する経営課題を踏まえ、商工中金経営改革プログラムで培ったビジネスモデルを強化した、より踏み込んだ企業支援に取り組んでいきます。具体的には、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することを通じて、総合的な課題解決力を強化し、変化につよい企業経営をともに実現していきます。

### 基本方針

新中期経営計画においては、お客さまに対し、変化につよい企業経営を実現するための総合的なサービスを提供することで商工中金の企業価値を向上させることを目指します。それを実現するための主要戦略として「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「企業変革」を設定しました。



### 目標とする経営指標（単体）

		2024年度
収益性	業務純益	500億円程度
	純利益	250億円程度
	ROA	0.2%程度
	ROE	2%台後半
健全性	総自己資本比率	12%以上
効率性	OHR	60%程度

## 主要戦略① サービスのシフト

商工中金はお客さまとともに変化の先の希望を目指して、パートナーとしてお客さまとともに課題解決にチャレンジし、お客さまの未来を支えていきます。これまで培った金融支援・本業支援は従来以上に取り組みつつ、お客さまの経営課題やニーズの変化に合わせて、“情報サービス”、“人財サービス”、“高度金融サービス”へのシフトを進めていきます。

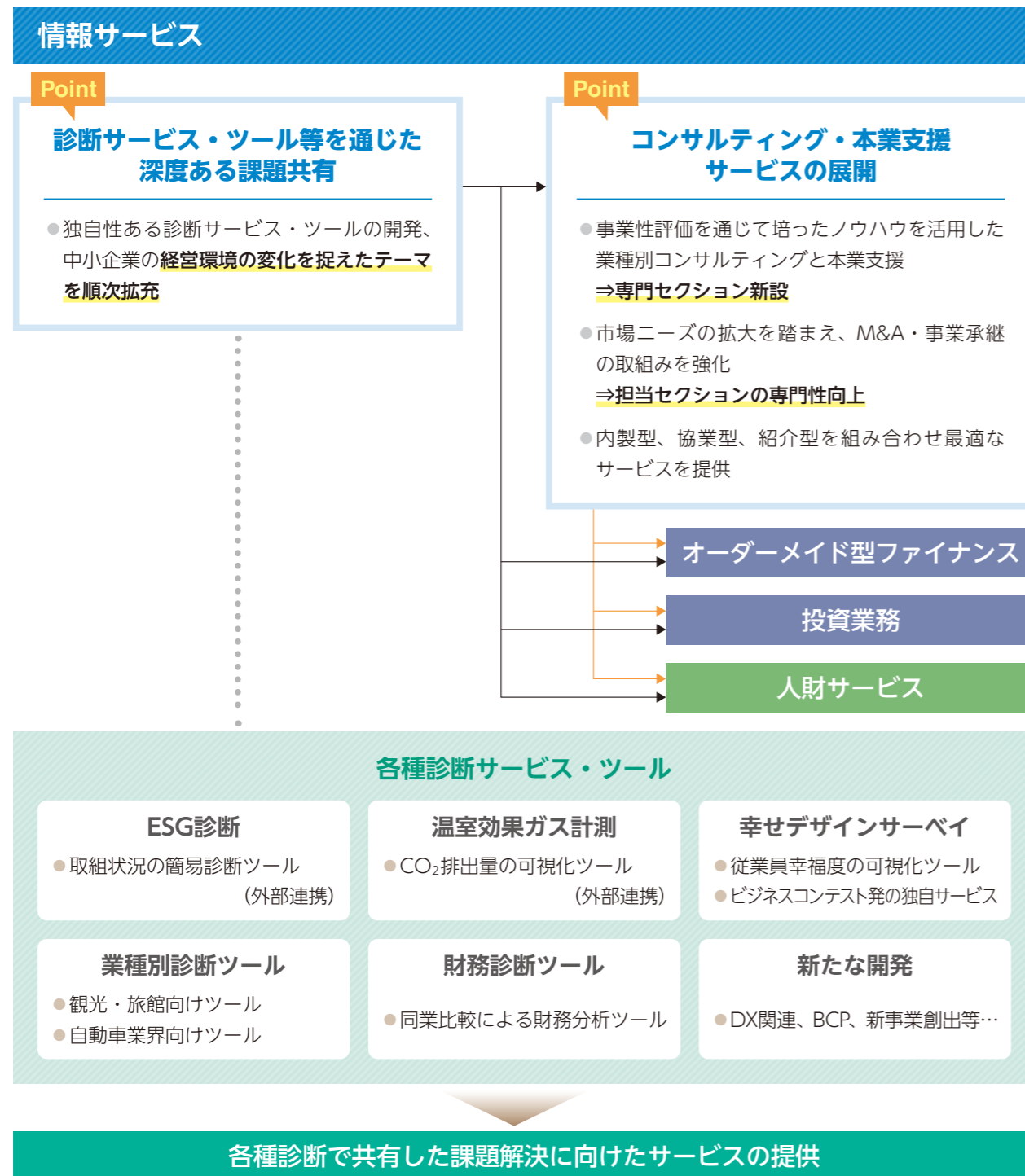
私たちもお客さまと、「ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける」。お客さまの成長を商工中金の成長につなげていきます。



## 方針① “情報サービス”へのシフト

“経営課題の見える化”と“課題解決の実行支援”をサービスとして提供

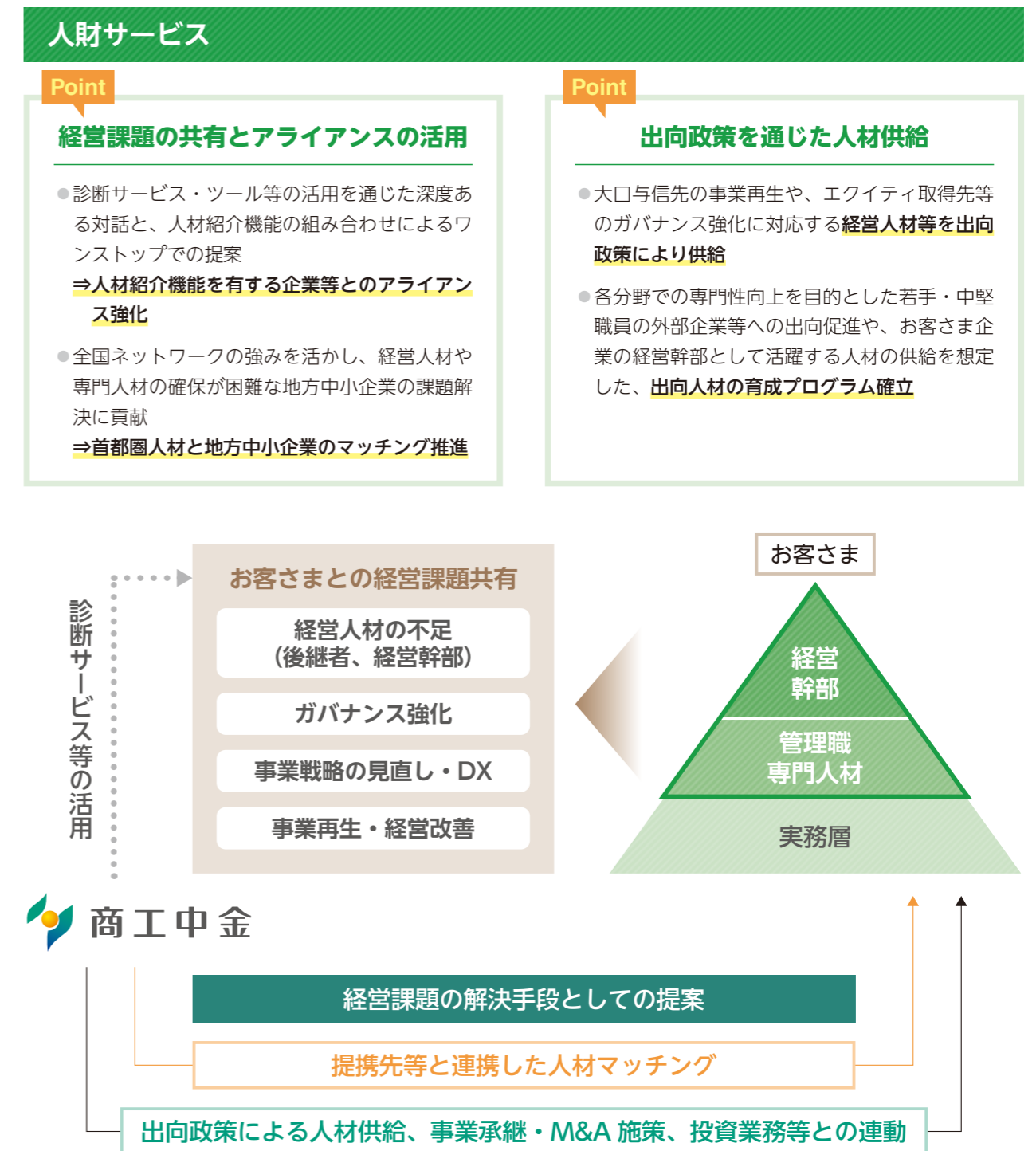
近年、労働力不足、環境負荷低減、事業承継、業界再編やアフターコロナへの対応等、中小企業の経営課題は複雑化かつ多様化しています。商工中金はお客さまと経営課題を共有し、各種サービス提供の起点となる診断サービス・ツールを整備、順次提供を開始します。また、課題解決に向けたコンサルティング・本業支援サービスを行うべく専門セクションを設置し、サービス提供体制を整えていきます。



## 方針② “人財サービス”へのシフト

事業への理解を通じ、経営課題の解決に資する人材確保に貢献

様々な業界の中小企業において、高齢化による経営人材不足に加え、ガバナンス強化や事業戦略見直し・業務改革に対応できる専門性の高い幹部人材の確保が課題となっています。こうしたニーズに応えるため、商工中金ではこれまで培ってきたリレーションや事業性評価ノウハウを活かし、お客さまとの経営課題の共有を踏まえたソリューションとして「人財サービス」に取り組んでいきます。



## 方針③ “高度金融サービス”へのシフト

### 全国の中小企業に、経営戦略に沿った最適な資金調達を提案

中小企業の複雑化・高度化する経営課題に対応し、大型の資金調達や適切なリスクコントロールを実現するストラクチャードファイナンス等、高度な金融サービス提供への取組みを強化していきます。これらのサービスは一般的に、大企業を相手とするメガバンクや外資系金融機関、一部の大手地銀によって提供されるものですが、商工中金では全国の支店網や幅広い地域金融機関との連携等の強みを活かし、全国の中小企業に届けていきます。

#### オーダーメイド型ファイナンス

**Point**

#### 案件対応力の強化

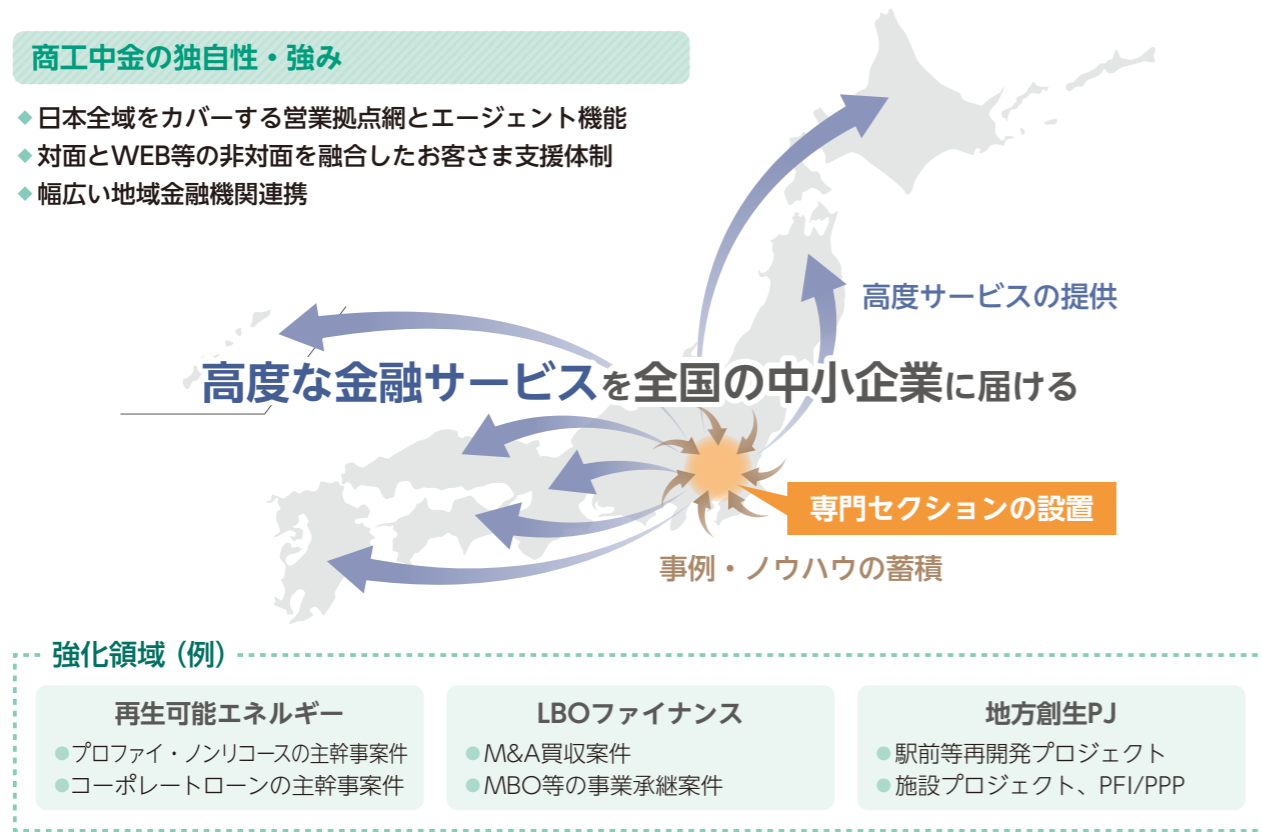
- 強化領域におけるソリューションラインナップの拡充
- 構築ノウハウの集約と蓄積、専門性向上のための体制整備  
⇒ **専門セクション新設**  
(エージェント機能の強化を含む)
- 幅広い知識を持ち、お客さまニーズの把握と、有効かつ迅速に組織を活用できる営業店職員の育成

**Point**

#### 水平展開体制の強化

- ソリューション提供効果を拡大するため、**地域金融機関・外部機関との連携を強化**
- ノウハウやマネジメント上の課題を勘案しつつ、お客さまニーズや利便性を踏まえ、専門セクションの地域拠点設置も視野

- #### 商工中金の独自性・強み
- ◆ 日本全域をカバーする営業拠点網とエージェント機能
  - ◆ 対面とWEB等の非対面を融合したお客さま支援体制
  - ◆ 幅広い地域金融機関連携



### 全国の経営者の未来への思いや戦略の実現を投資業務から支援

企業経営のライフサイクルにおける重要な課題に対して、必要なエクイティ資金を提供することで未来に向けたチャレンジを支援します。具体的には、従来の投資手法（普通株式、種類株式、劣後ローン、新株予約権付ローン等）に人財サービスや情報サービスを組み合わせ、お客さまの未来への思いや戦略を形にしていきます。また、外部連携先との協働の強化・拡大も検討します。これらの取組みにより「お客さま＝株主」であるメンバーシップ金融機関としての役割を果たしていきます。

#### 投資業務

**Point**

#### 案件対応力の強化

- 企業価値向上による内部留保を原資としたインカムゲインに比重を置く現行の投資モデルを土台に、態勢を拡充  
⇒ **投資業務の強化によりお客さまとの接点を大幅拡大**
- お客さまニーズが、連携先（投資育成3社等）の支援スタンスと合致する場合には連携を重視し、また、お客さまのライフサイクルのタイミングと内容に沿った支援手法を追加・拡充する

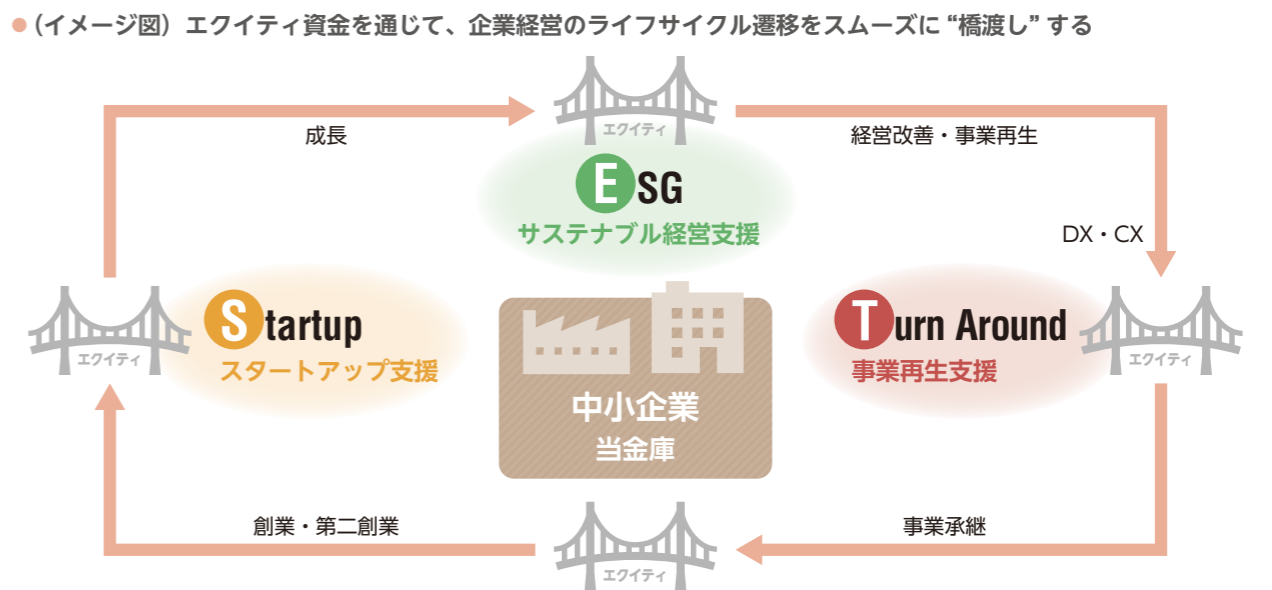
**Point**

#### 高度なニーズへの対応

- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置を検討
- 事業再生や事業承継の局面において、お客さま視点でのあるべき支援スキーム（議決権に制限されない株式投資等）に取り組む

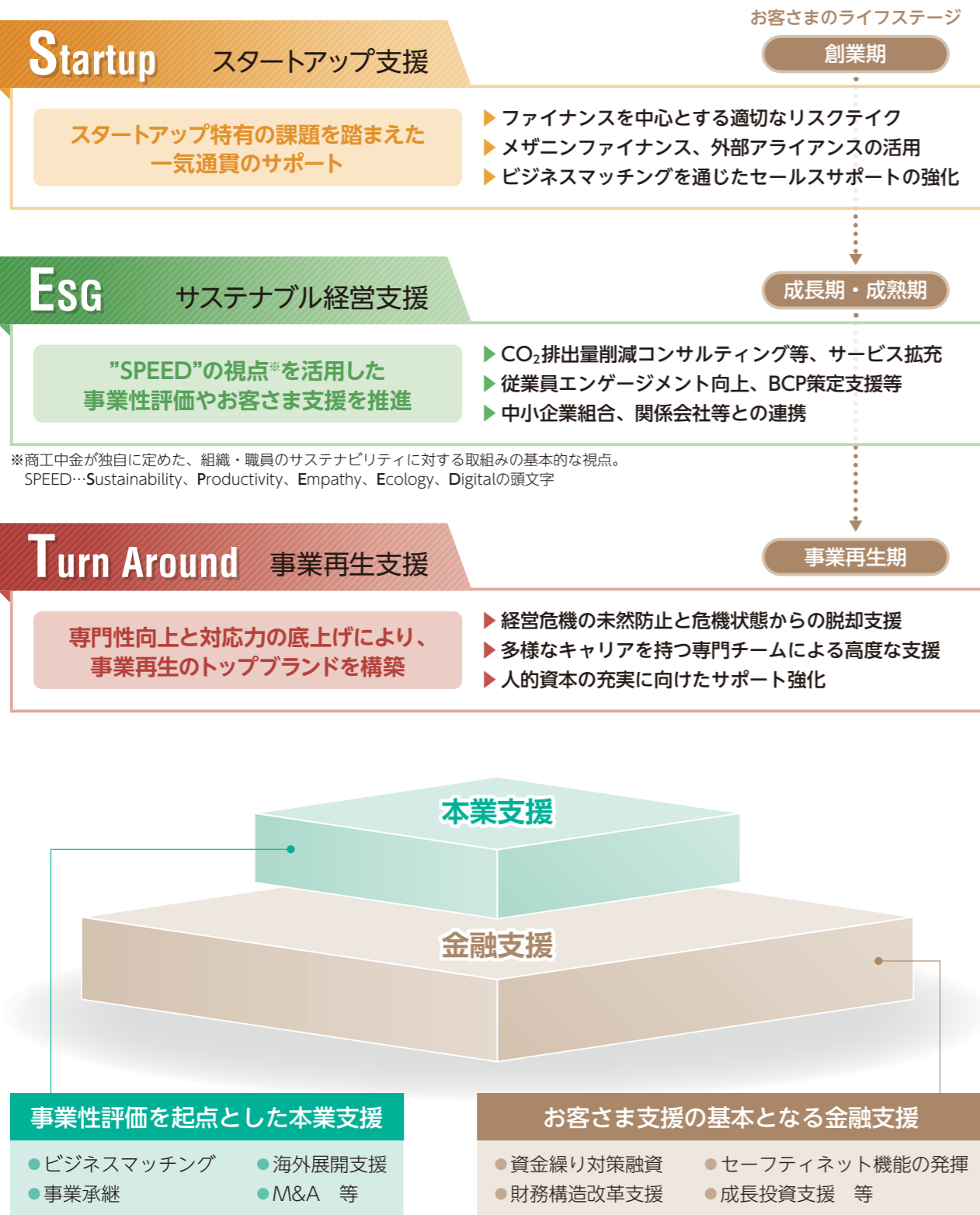
- #### 背景
- コロナ禍や事業承継、サステナブルへの対応等、ライフサイクルにおける資金ニーズがデットからエクイティ資金に移行

- #### 商工中金の独自性・強み
- 中小企業専門金融機関として、全国のオーナー同族経営のお客さま層と、様々なライフサイクルの支援実績とノウハウを有している



## 主要戦略② 差別化分野の確立

お客様のライフステージごとの経営課題に着目し、特に商工中金として事業性評価能力を向上し、積極的に強化していく3つの分野（カテゴリーS・E・T）を「差別化分野」と位置付けました。お客様の企業価値向上とともに、商工中金自身の長期的な収益基盤拡大や適切なリスクテイクを通じた持続的成長のため、今後、積極的に対応力向上を図っていく分野です。



### S WOTA株式会社様（東京都） 新たな技術での水利用実現を金融面からサポート

WOTA株式会社様は、独自に開発した水処理自律制御技術など複数の技術を掛け合わせ、水道のない場所に設置できる水循環型のシャワーや手洗いスタンド等を製造開発する東京大学発のベンチャー企業です。今般開発した水循環型手洗いスタンド「WOSH」は、AIとIoTセンサーにより水処理プロセスを自律制御し、RO（逆浸透）膜等を利用して、一度使った水の98%を再利用することができます。

商工中金は、経営者に加え、外部専門家や販売先等へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価をまとめ、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき無保証にて必要な資金を融資しました。なお、資本増強効果があり、かつ資金繰り安定化にも貢献できる資本性劣後ローンを適用するとともに、別途、資金の出し入れが自由な融資枠5億円を契約する等、金融面から各種サポートを実施しています。



▶▶ 事例の詳細はこちらの動画をご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=PrVNqRXUKE8>



【商工中金担当者の思い】 池袋支店 福島 和寛  
前田代表との出会いは衝撃でした。水インフラ問題を解決したいという思いと、それを可能にする技術。可能性にあふれる企業であり、我々としてもその可能性をより高めるため金融面からサポートしました。

### E 株式会社池田製作所様（群馬県） 事業性評価起点のCO<sub>2</sub>排出量可視化サービスの紹介

次世代の自動車部品サプライヤーを志向する株式会社池田製作所様のCO<sub>2</sub>排出量可視化の取組み支援事例です。同社はブレーキやサスペンション、車体系部品等の自動車用金属プレス部品製造業者です。金型設計・製作から、プレス成形、溶接、表面処理までの一貫生産が可能のため、多くのTier1メーカーから厚い信頼を得ています。

また同社は、電気自動車の普及を見据え、モーターケースや歯車部品の研究、産学連携による新たな分野への進出による事業の再構築に取り組んでいます。商工中金では現場訪問や経営者とのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を行い、対話と相互理解を深め、boost technologies株式会社様のCO<sub>2</sub>排出量可視化サービスを業務提携後第1号案件として提供しました。「責任ある次世代の自動車部品サプライヤー」としてカーボンニュートラル及びサステナビリティ経営実現を目指す同社の取組みを支援しています。

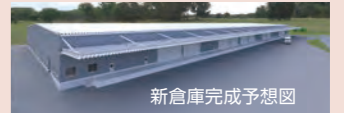


### T サンワ通商株式会社様（茨城県） 再生ステージからの脱却と今後の成長戦略の実現を支援

サンワ通商株式会社様は、木材等の建築材料や日用品等の保管から配送まで手掛ける総合物流業者です。創業以来、倉庫などの設備投資を積極化し、大手企業から安定受注を獲得、順調に業績を伸ばしてきましたが、主要大口先の業況悪化やリーマンショックによる物流減少が同社の経営を圧迫し、2013年以降公的支援機関の関与下で経営改善に取り組んできました。

今回、同社は、大型かつ高度化する荷主の物流ソリューションニーズに対応するため、既存債務のリファイナンスによる金融取引の正常化と新たな倉庫取得を計画しました。

商工中金は同社の支援にあたり、現地訪問や主要取引先へのヒアリングを通じた綿密な事業性評価を行い、同社と経営課題を共有。過去の再建スキームによって金融取引に制限がある中、既存債務のリファイナンスによる金融正常化を図るとともに、同社の成長戦略の実現へ向け、物流の多様化に対応する新倉庫の建設資金を融資しました。なお、本件は、従来の金融慣行にとらわれず、高度なソリューション提供と徹底した伴走支援を通じて中小企業の経営課題を解決する「商工中金イネーブラー事業」によりサポートしています。



▶▶ 事例の詳細はこちらの動画をご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=80FZaklwZoE>



【商工中金担当者の思い】 東京支店(当時) 川染 佑介  
同社は地域経済に不可欠な存在という思いがありました。地域の中小企業の発展が我々の使命であり、既存の金融慣行にとらわれないことを意識して取り組みました。

## 主要戦略③ 商工中金の企業変革

PURPOSE・MISSIONを基軸として従来型の金融機関の枠を超え、多くの新しいチャレンジを育むための企業変革に取り組んでまいります。また、デジタルも活用した自動化・集中化による業務改革・生産性向上等により、戦略分野への人員創出を図ります。

### Well-being・D&I

変化につよい組織の実現に向けた  
多様な人材を育成する

人づくりの強化を、  
組織の成長につなげる

- ダイバーシティ&インクルージョン
- ワークライフマネジメントの充実
- キャリアデザインの強化

### INTERVIEW

#### 職員のWell-beingとPURPOSEの実現

私は今、職員のWell-beingを実現するための風土づくりや各種施策の企画を行っています。そのなかで羅針盤としているのが、新企業理念であるPURPOSEです。変化の激しい時代において、職員一人ひとりが自身を見つめ個性を活かしながら自発的にキャリアを描いていくことこそ、お客さまである中小企業の未来、そして変化につよい日本を創ると考えています。

D&I推進部 篠原 涼子

### お客さま本位の業務運営

地域の特性に応じた営業店の自主計画を起点に  
お客さまの安心と豊かさを生みだす  
パートナーとなる

顧客ニーズや環境変化への  
現場対応力を強化

- 顧客アンケートの継続実施
- 自主計画によるPDCAマネジメント
- 業績評価の見直し、高度化

### INTERVIEW

#### ボトムアップの自主計画を本部がサポート

営業店サポート部では、営業店が策定する自主計画の作成や実行の支援に携わっています。自主計画には業績面の目標のみならず、各地域・店舗の実情に即した人材育成も盛り込まれており、お客さまの変化するニーズにお応えできるように職員のスキルアップ・成長をサポートしていきます。

営業店サポート部 鈴木 志歩

### デジタルトランスフォーメーション

圧倒的なお客さま・従業員満足を実現し、  
企業の未来を支えていく

起点として取り組む  
3つのプロジェクト

- 顧客接点・体験改革  
法人ポータル導入
- 渉外活動改革  
CRMの刷新
- データの高度利活用

### INTERVIEW

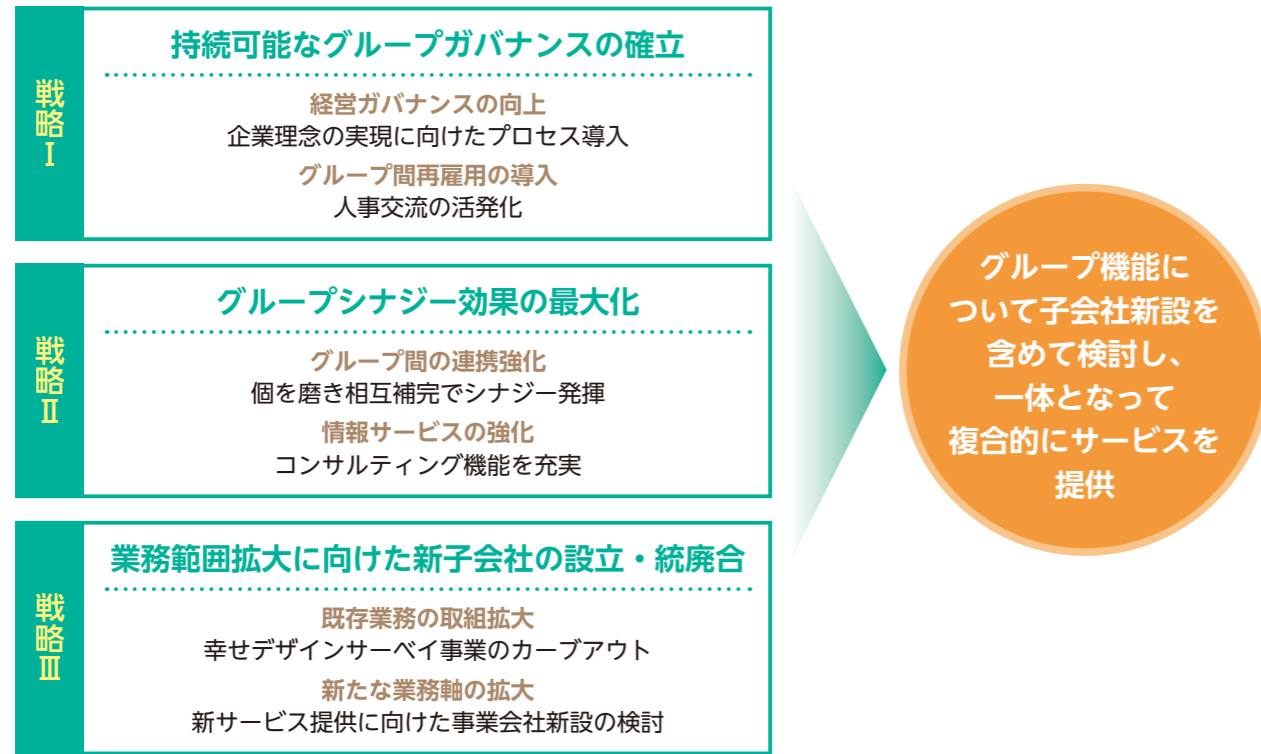
#### お客さまとの共通価値創出に向けたDX

DX推進部では、①オンラインの接点「法人ポータル」導入を起点とする顧客体験改革、②営業支援システム刷新を起点とする渉外活動改革、③データからビジネスバリューを創出していくデータ高度利活用の3つのプロジェクトを基軸とした変革に取り組んでいます。変革を通じて、職員がより生き生きと、迅速に、高度に、お客さまの未来を支えていける組織にしていきたいと思っています。

DX推進部 篠木 悠介

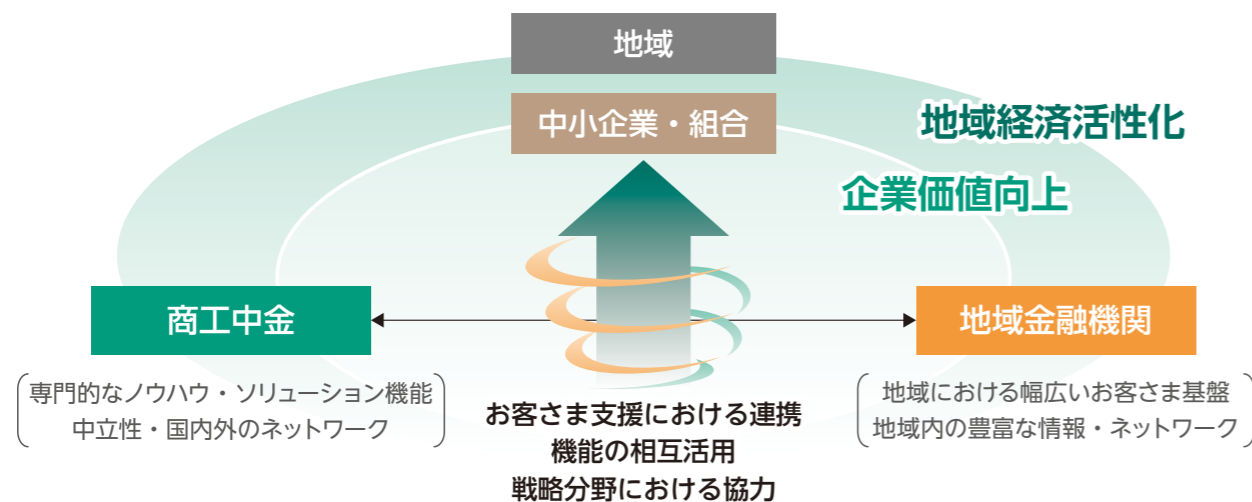
## グループ戦略／地域金融機関や中小企業組合との連携

お客様のニーズに機敏に対応したサービス提供を実現するために、グループのシナジー効果を最大限に発揮していきます。グループ間の人事交流を活発にし、自律的な経営計画の策定により、持続可能で活力ある組織運営をまいります。



### 地域金融機関との連携

地域金融機関との連携を一層強化し、お客様の企業価値向上を通じた地域活性化に貢献してまいります。また、様々な分野での協働を進めるために地域金融機関との信頼関係の向上を図り、地域金融機関が持つ各地域に根差した豊富な情報と、商工中金の機能・ノウハウを融合させ、双方のお客様に対し、高度金融分野、本業支援分野等の幅広いサービスを提供してまいります。



### 中小企業組合・外部機関との連携

中小企業組合は商工中金の最大のステークホルダーです。商工中金の安定的な経営基盤を維持していくためには、組合の活性化支援を通じた関係の維持・向上は不可欠です。小規模・中小企業に対して、コロナ禍における事業再構築やBCP、DX、サステナビリティ向上を支援するにあたり、外部機関の知見を組み合わせながら組合の情報発信機能を活用してまいります。

地域再生・産業構造再構築支援等の面的な取組みに際しては、組合の組織化機能の活用が有効であり、効果的な連携を図ってまいります。

