



代表取締役社長 関根 正裕

## 商工中金は民営化後も 変わらない使命のために変わりつづけます。

### 1. 変化につよい社会の実現のために

2023年6月に株式会社商工組合中央金庫法(以下、商工中金法)の改正法案が国会において成立しました。まずはこの改正についてお話しします。

商工中金は、商工中金法という特別法に基づいて設置されており、2008年10月に株式会社となりました。そして、同法の第一条では、完全民営化の実現を目指すこと、及び中小企業の金融の円滑化を目的とする旨が明記されています。

しかしながら、2008年以降リーマンショックや東日本大震災に伴うセーフティネット機能の発揮が期待され、政府保有株式の処分は数度にわたり延期となりました。

そうした中、2016年に危機対応業務に係る不正事案を起し、商工中金の在り方そのものが議論されました。その後、組織の再生のため策定した「商工中金経営改革プログラム」に取り組み、その実績をもとに有識者で構成された「評価委員会」における評価、その後の「在り方検討会」での結論を踏まえて、今回の法改正に至りました。

在り方検討会では、冒頭において「中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況。そのため中小企業を支える商工中金の改革は待たなし。今回の改革は、商工中金の機能強化により、こうした変革期にある中小企業を牽引し、“未来を創る”ことが狙い」との議論もありました。

こうした検討の結果として、商工中金法が残り、セーフティネット機能を責務とすることや、外部環境変化に左右されずにリスクテイクするための資本と調達の充実を図る措置が維持され、「中小企業を支える」という商工中金の使命は変わらないこととなりました。

一方、経営環境が目まぐるしく変化する現代において、お客さまのニーズや課題は資金の確保にとどまらず、産業構造の大きな変化、GX(グリーン転換)、DX(デジタル転換)への対応など多様なものとなっています。このような状況においては、中小企業を支えるためのビジネスモデルもそれに合わせてさらに進化・発展させる必要があります。私どもは変わらなくてはなりません。商工中金法の改正に基づき政府保有株式が処分され、民営化がなされる状況でこそ、この想いを改めて役職員一同で共有し、未来志向の構造改革を進めてまいります。

私は、今回の法改正は「真に中小企業のお客さまのお役に立つ商工中金のあるべき姿を実現させる」もので、新生・商工中金としてのスタートラインだと考えています。

商工中金が変わりつづけることにより、今回の法改正に込められた様々な想いに応え、中小企業のための組織づくりを実現してまいります。

### 2. 企業理念「PURPOSE・MISSION」を受け継いでいくために

2022年3月に策定した新たな企業理念「PURPOSE・MISSION」についてお話しします。

商工中金は85年超にわたり、「中小企業を支えたい」という変わらぬ想いでお客さまと向き合ってきました。私は2018年の社長就任後に、全国各地の支店を訪問し職員から話を聞いていたところ、職員一人ひとりが異口同音にこの想いを口にしており、組織に受け継がれてきたDNAを肌で感じたことを憶えています。

「PURPOSE・MISSION」はそうした想いが今後も変わらないこと、いわば組織のDNAの具現化であると同時に、役職員一人ひとりが常に立ち返るべき原点、目指すべき道を指し示す羅針盤としても重要なものとして位置付け、この1年間浸透に取り組んできました。

私は、役職員一人ひとりが、それぞれ大事にする価値観を基軸に、主体性を持って社会に対して何ができるのかを考え、志を持って行動していくことでこれからの人生を豊かなものにしてほしいと考えています。

そこで、全役職員向けに「マイパーパスワークショップ」を開催し、一人ひとりが商工中金で働くことで実現したい自分の姿を「マイパーパス」として作成してもらいました。私自身もワークショップに参加し、作成したマイパーパスを全ての役職員と共有しています。

浸透という意味では、まだまだ緒に就いたばかりで十分とは言えません。職員が仕事の中で判断に迷った時に、PURPOSEが全ての行動の拠り所となるまで続けていきたいと考えています。

今後、私たちの「お客さまの企業価値向上が商工中金の価値向上につながる」ビジネスモデルをさらに深化させていくためにも、パーパス起点の経営を追求していき、役職員一人ひとりがPURPOSEを軸に行動し、常に変化し続ける課題をお客さまとともに解決していく姿勢が大事だと私は考えます。

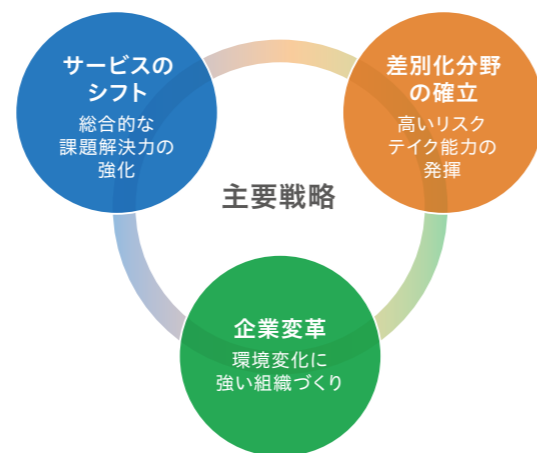
### 3. 「変化の起点とする一年」を振り返って

以上のように、私たちが掲げる「PURPOSE・MISSION」は普遍的なものです。業種や地域、規模、成長段階などによりお客さまの課題・ニーズは様々で、環境は常に変化しています。

中期経営計画では、2030年のわが国社会・経済の姿からバックキャストしたお客さまの経営課題やニーズを把握し、ともに対応策を考え、必要な経営リソースを提供し、ともに未来を創っていくことを基本的な考え方としています。

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限の影響が徐々に和らぐ一方で、ウクライナ情勢の変化や急激な為替変動に加え、原材料価格が高騰するなど、国内外の経済の先行きに不透明感が高まった1年でした。商工中金は中期経営計画の第1期目であるこの年を「企業理念・経営計画を刷新し、変化の起点とする一年」と位置付け、必要な態勢を整備し、戦略の実施フェーズへの移行に取り組みしました。

1年を振り返るにあたって、私からは、中期経営計画の主要戦略である1)サービスのシフト、2)差別化分野の確立、3)企業変革の進捗について説明したいと思います。



#### 1) サービスのシフト

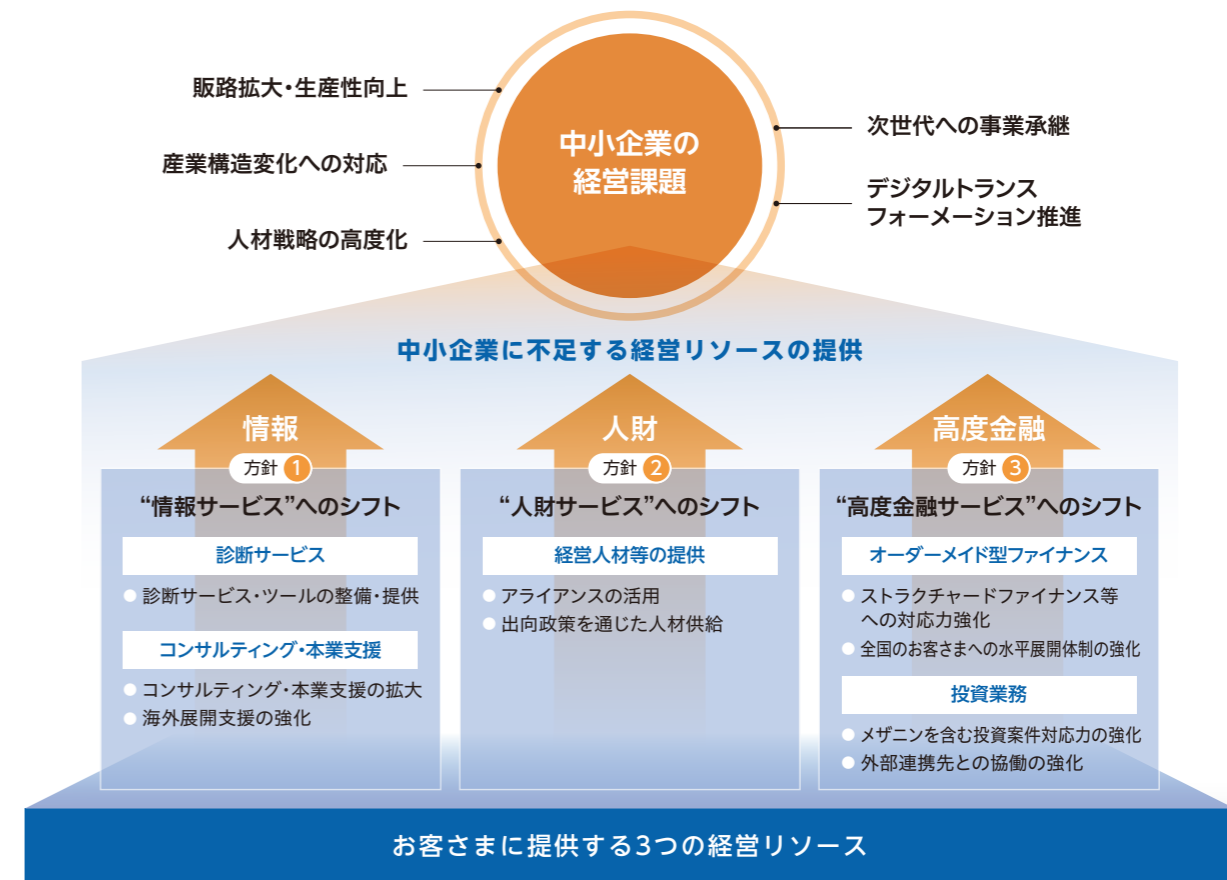
サービスのシフトは、お客さまの経営課題解決にあたって今後不足するであろう「情報」「人財」「高度金融」の分野へ当金庫のサービスをシフトすることで、お客さまとともに課題解決を目指していくものです。

情報サービスについては、財務診断やESG診断、従業員の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」、「DX・ITサーベイ」など課題を可視化し共有するサービスを拡充しました。

人財サービスは、外部機関等とのアライアンスを活用し、お客さまの経営ニーズに対応できる人材の確保や育成を進めました。

高度金融サービスは、ストラクチャードファイナンスの取組事例が増加したほか、メザニンファイナンスを含む投資業務についてお客さまからご相談いただくケースが増加しています。

商工中金では不正事案以降、定期的に顧客アンケートを実施しています。お客さまの全体的な満足度や信頼度は年々高まっており、直近調査でのNPS®(推奨意向度)は△2.9と、2018年度調査の△21.7から大きく改善しました。また、このアンケートでは、お客さまから情報、人財、高度金融サービスへの高い期待も寄せられています。その期待に応え、さらには期待以上の価値も提供できるよう、従来の金融の枠を超えて、サービスのシフトを進めてまいります。



#### 2) 差別化分野の確立

商工中金は金融を超えた取組みを強化するため、企業のライフステージごとの経営課題に着目しました。「スタートアップ支援」「サステナブル経営支援」「事業再生支援」を3つの差別化分野として位置付け、商工中金の特性を活かしつつ、金融支援と本業支援の両面でお客さまをサポートしています。

スタートアップ支援については、スタートアップ支援室を新たに設け、金融サポートだけでなくビジネスマッチングにも積極的に取り組みました。

サステナブル経営支援については、気候変動に加え、格差や人権など社会全体のサステナビリティを問う様々な課題

に対応すべく、ポジティブ・インパクト・ファイナンスに取り組みました。ポジティブ・インパクト・ファイナンスは、対話を通じた事業性評価をベースにインパクト評価を行い、第三者の意見も得てお客さまの強みや課題、目標(KPI)を共有し、企業価値向上に必要な資金を融資するものです。こうした取組みを通じ、お客さまの持続的な企業価値向上や持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

事業再生支援については、コンサルティング室を新たに設け、重点的に伴走支援をさせていただくお客さまの情報を可視化することに取り組みました。地域金融機関との新たな業務協力にも取り組んでおります。



### 3) 商工中金の企業変革

企業変革は、こうしたお客さまへのサポートを持続的なものとするために、商工中金自身が変わりつづけることで多くの新しいチャレンジを育む仕組みです。具体的には、お客さま本位の業務運営のため、引き続き各営業店が自らのお客さまや地域の状況を踏まえた自主計画を策定し、実行していきます。また、人的資本経営の観点で職員の能力を最大限発揮できる人事制度の構築、Well-being、D&I、DXなどについて、将来に向けた必要な投資を足元から行い、商工中金自身の変革にしっかり取り組みます。

人的資本経営、DXについては、役職員による座談会もぜひご覧ください。(詳細はp.36、44をご覧ください)

ここでは、人的資本経営における人材育成の取組みについて1つの事例を紹介します。

#### 「人づくりカレッジ」の開校

2023年4月に研修体系の再構築により、企業内大学「人づくりカレッジ」を開校し、その学長に私が就任しました。コンセプトは各自の手挙げによる自律した学びです。業務スキル・ヒューマンスキルをはじめ様々なスキルアップのためのコンテンツを拡充し、職員に自律的な学びの機会を提供することで、「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人材」を育成してまいります。職員には、主体的、自律的に自己変革しながら新たなことにどんどんチャレンジして欲しいと思っています。



### 結び・中小企業による中小企業のための金融機関として

中小企業は、日本の企業数の99%以上、雇用の約7割、付加価値の約5割を担う存在であり、中小企業が日本経済の根幹を成しているといわれています。

そのため、私どもが目指す「変化につよい社会」の実現のためには、中小企業の経営が変化につよくなるのが不可欠であり、今般の商工中金法の改正はそれを後押しいただくものと考えております。

商工中金は、法改正を機に「PURPOSE・MISSION」を定款に織り込むことといたしました。政府保有株式が全て処分された後は、中小企業組合とそのメンバーや中小企業団体の皆さまが株主として私どものガバナンスを担っていただくこととなりますが、その将来においても、「PURPOSE・MISSION」を羅針盤として、変化につよい社会の実現に向けて取り組んでまいります。

真に皆さまのお役に立つ金融機関として変化につよい社会を実現する。この変わらない使命のために商工中金は変わりつづけます。そして民営化後も商工中金らしさを継続し、これまで同様、安心してお取引いただけるよう以下のお約束を掲げ、お客さまを支え続けてまいります。

今後とも商工中金をご愛顧賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

2023年7月

関根正裕

#### 3つのお約束

- 1 中小企業のための金融機関という根幹は変わりません。
- 2 引き続き、危機対応業務は実施します。
- 3 従来型の金融を超えた複合的なサービス提供に励みます。