

2022~2024年度（3カ年）

# 商工中金 中期経営計画

## 2030年の社会・中小企業

- 2030年の環境変化を見据えた社会・中小企業の課題を意識し、組織的・継続的に取り組んでいく。

### 人口減少

高齢化率30%超  
総人口減少570万人  
20代・30代減少220万人

### サステナビリティ

温室効果ガス削減目標  
2013年度対比46%※  
「ESG」「SDGs」

### 新しい 社会・経済 システムの 構築

※政府の地球温暖化対策計画における目標値

#### 事象

一部分野を除く国内需要の減少  
生産年齢人口の減少による労働力不足  
経営を担う人材の高齢化

#### 視点

海外を含む販路拡大  
省力化投資等による生産性向上  
円滑な事業承継や経営人材の確保

地球環境配慮に対する社会的要請  
自然災害等への危機管理の必要性  
労働環境や従業員の処遇への関心

脱炭素経営への転換  
リスク管理と収益機会の双方の追求  
多様性確保や人材戦略の高度化

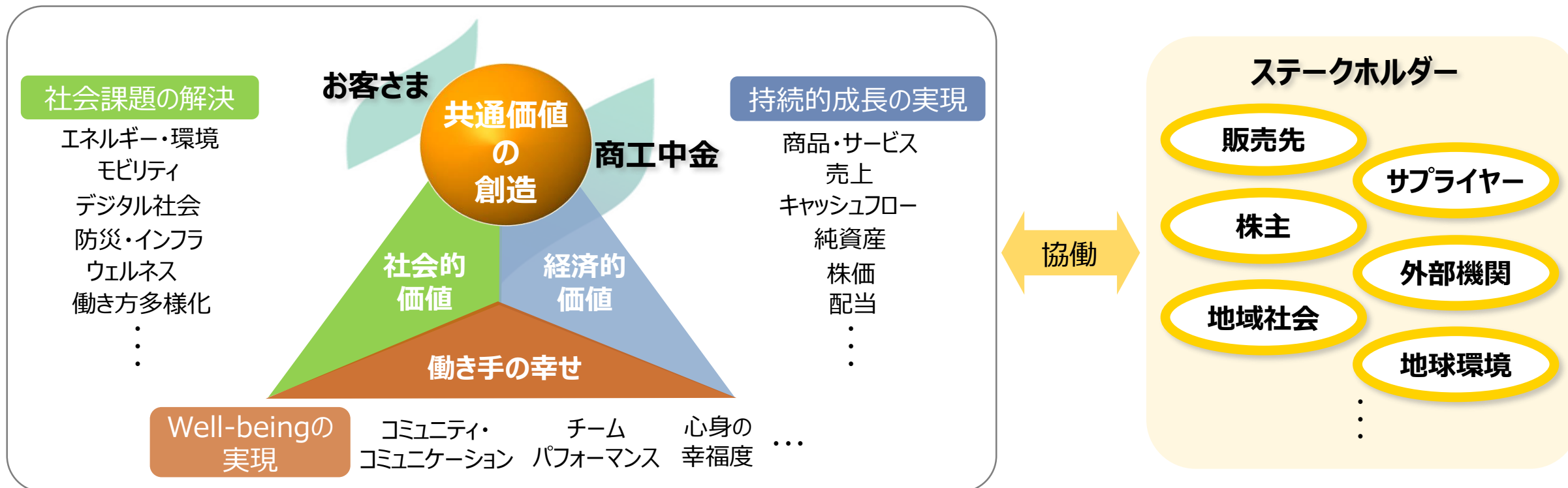
規模拡大を前提とする経済発展が国内では限界をむかえ、人口減少や環境負荷軽減等を前提とする持続可能なシステムへの転換を図ることが課題

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、人的資本・知的財産の有効活用、外需の取り込み、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る

## 背景となる考え方



- 社会情勢が大きく変化する時代の変節点において、「これからの時代・社会・地球」の望むべき姿を念頭に、「この組織が、社会において、なぜ、なんのために存在するのか」を明確にすることの必要性を認識。

商工中金は、いままでの金融を超えた顧客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。その実現を支える人と組織が強みを発揮し、充実を感じられる社会・企業の姿を目指す。



## 企業理念の見直し

- 商工中金のパーパス・ミッションを設定し、新たな企業理念として制定。

	<p>—商工中金が実現していきたい、これからの社会の姿—</p> <h2>企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。</h2>
	<p>—PURPOSEを実現するために、商工中金が果たすべき使命—</p> <h2>安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。</h2>

### 【ステートメント】

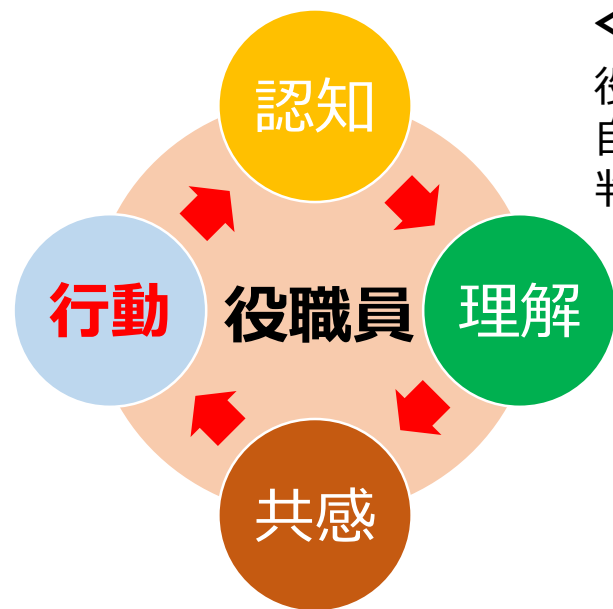
中小企業専門金融機関としてのDNAを深化・発展させ、多くの企業が抱える課題の解決を通じて、未来を支えていく。  
世界が変わりつづけるそのなかで、躊躇なくチャレンジして、勇敢に自分自身を変えていける社会へ。  
安心と安全が揺らいだ時にも、冷静に現状を見つめ、正しく一步を踏みだせる社会へ。  
あらゆる地域の人たちが、自分たちならではの強みを発揮し、豊かさと充実を感じられる社会へ。  
私たち商工中金は、変化の先の希望を目指して、お客さまとともにチャレンジするパートナーです。

## 企業理念の実現

- 中計経営計画においては、新たな企業理念（パーパス・ミッション）を根幹とし、その実現に向け取り組んでいく。

### <パーパス・ミッションの「自分ごと化」>

役職員一人ひとりが商工中金のパーパスを自分の言葉で語れるレベルで理解・共感し、判断や行動に移す



各人がチームの役割を「自分ごと」として行動する組織



行動指針

<パーパス>  
商工中金が社会に存在する目的

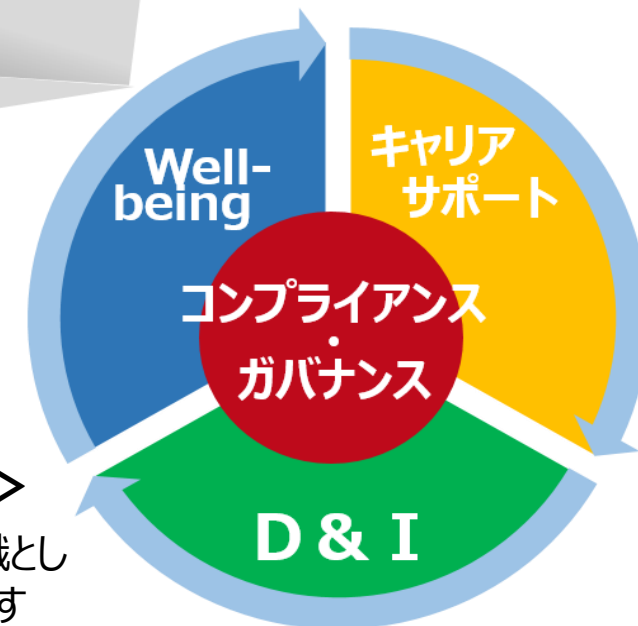


<ミッション>  
パーパス実現のために果たすべき使命

ミッション

### <組織カルチャーの更なる変革>

職員のエンゲージメントを高め、組織として、自発的なチャレンジや成長を促す



## 全国展開

### 環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 都道府県別GDPに近似した地域分散
- 地域を支える代表的な企業との取引を基盤とした業種別分散
- 大口先依存度が低く、平均貸出額が1.2億円程度の小口分散

## 株主構成

### マーケットに左右されない経営体制

- 非上場組織
- 組合・中小企業等のお客さま中心のガバナンス

## 事業性評価

### お客さまの経営課題の解決を通じた企業価値向上への貢献

- お客さまとの対話を通じた信頼関係の構築による**深度ある事業性評価**
- 事業性評価を起点とする**財務構造改革支援、経営改善支援、成長投資に対する支援**
- **地域金融機関との相互補完**を軸とした連携協業体制
- **全国・海外ネットワークを活かしたソリューション提供**
- コロナ禍の危機対応において、不正防止を徹底した上での**セーフティネット機能の発揮**

長期的視点での経営が可能

組織の独自性と企業のニーズがマッチした  
「他に類をみない独特な金融機関」

長期的視点で伴走できる金融機関との取引を重視

## お客さま

- 約9割の中小企業が同族経営であり、長期間にわたるオーナーガバナンスを実践
- 金融機関には、事業や経営環境に対する深い理解、景気変動に左右されない支援スタンスを期待

商工中金経営改革プログラムで培った事業性評価起点の経営課題解決に継続的に取り組むとともに、目まぐるしい環境変化をお客さまとともに乗り越え、チャンスに変えるべくビジネスモデルを発展

- 中期経営計画の基本方針と、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」を位置づけ。

## サービスのシフト

総合的な課題解決力の強化

- 情報サービス
- 人財サービス
- 高度金融サービス

## 差別化分野の確立

高いリスクテイク能力の発揮

- S (Startup) スタートアップ支援
- E (ESG) サステナブル経営支援
- T (Turn Around) 事業再生支援

## 企業変革

環境変化に強い組織づくり

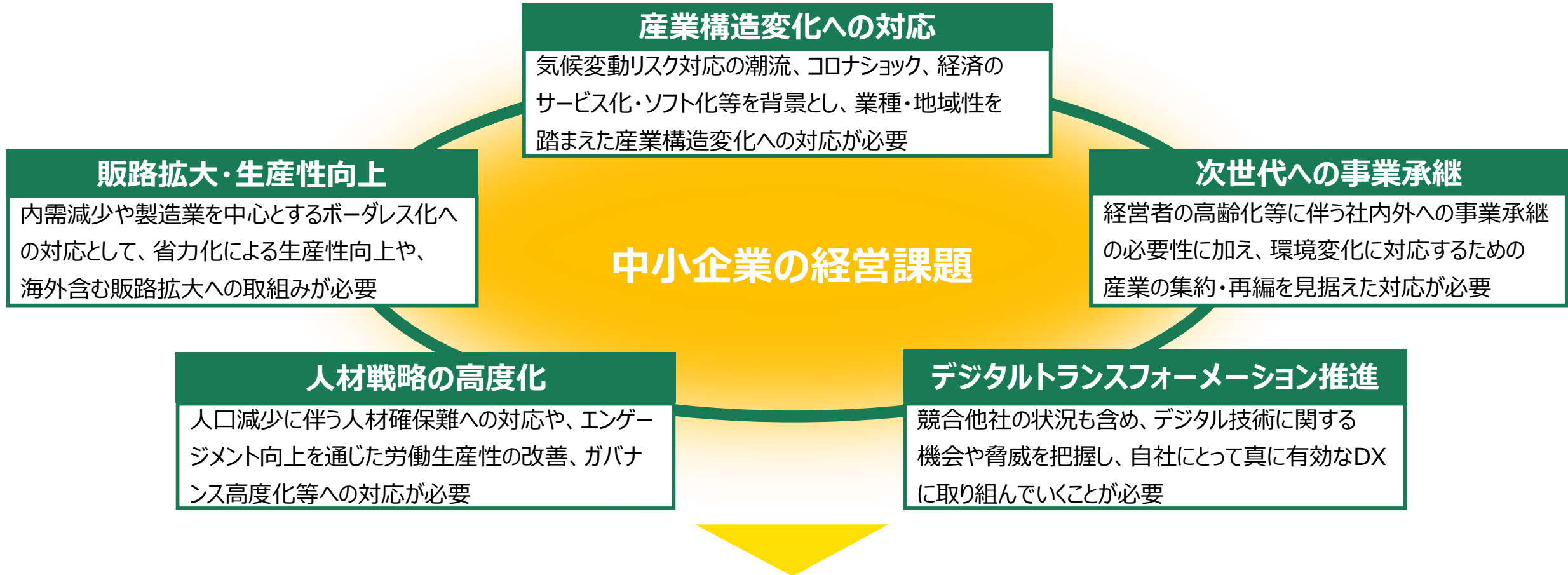
- Well-being・D&I
- お客さま本位の業務運営
- デジタルトランスフォーメーション

## 基本方針

変化につよい企業経営を  
ともに実現するための  
総合的なサービス提供

持続可能なビジネスモデル  
実現による商工中金  
自身の企業価値向上

- 中小企業の経営課題について、商工中金が提供していくソリューションの観点で整理し、取組みを検討していく。



- これまで以上に解決方法の道筋が見えにくい経営課題への対応が必要となるが、多くの中小企業では経営リソースが不足
- 中小企業が必要とする経営リソースの変化を捉え、顧客サービスの力点をシフトしていく



## 中小企業に不足する経営リソースの提供

情報

人財

金融

お客さまに提供する3つの経営リソース

### 方針①

#### “情報サービス”へのシフト

##### 診断サービス

ESG診断、温室効果ガス計測、幸せデザインサーベイといった課題を発掘するサービス

##### コンサルティング・本業支援

内製サービスの他、関係会社・アライアンスを活用し、最適なサービスの提供態勢を構築

### 方針②

#### “人財サービス”へのシフト

##### 経営人材等の提供

お客さまの経営リソースとして必要な人材を、若手含む出向政策の整備や外部提携等を通じ提供

### 方針③

#### “高度金融サービス”へのシフト

基本となる事業性評価起点の融資

+

##### オーダーメイド型ファイナンス

従来の考え方では対応困難なPJや先進分野の案件について、オーダーメイド型のファイナンスにより対応

##### 投資業務

長期的視点で、抜本的財務改善やより踏み込んだ取引関係構築に向けて、メザニンを含むエクイティ業務を強化

## “経営課題の見える化”と“課題解決の実行支援”をサービス提供

- 労働力不足、環境負荷低減、事業承継や業界再編、アフターコロナへの対応等、中小企業の経営課題は複雑かつ多様化。
- 顧客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・ツールを整備し、順次提供を開始。
- 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備。

### Point 診断サービス・ツール等を通じた深度ある課題共有

- 独自性ある診断サービス・ツールの開発、中小企業の**経営環境の変化を捉えたテーマを順次拡充**

### Point コンサルティング・本業支援サービスの展開

- 事業性評価を通じて培ったノウハウを活用した業種別コンサルティングと本業支援  
⇒**専門セクション新設**
- 市場ニーズの拡大を踏まえ、M&A・事業承継の取組みを強化  
⇒**担当セクションの専門性向上**
- 内製型、協業型、紹介型を組み合わせ最適なサービスを提供

投資業務

オーダーメイド型  
ファイナンス

人財サービス

### 各種診断サービス・ツール

#### ESG診断

- 取組み状況の簡易診断ツール  
(外部連携)

#### 温室効果ガス計測

- CO2排出量の可視化ツール  
(外部連携)

#### 幸せデザインサーベイ

- 従業員幸福度の可視化ツール
- ビジネスコンテスト発の独自サービス

#### 業種別診断ツール

- 観光・旅館向けツール
- 自動車業界向けツール

#### 財務診断ツール

- 同業比較による財務分析ツール

#### ・・新たな開発・・

- DX関連、BCP、新事業創出等...

各種診断で共有した課題解決に向けたサービスの提供

## F A 業務を柱として、関係会社・アライアンスを活用し、多様な経営課題に対する解決力を強化

- 課題解決に向けたコンサルティング・本業支援を行うべく、内製FA（フィナンシャルアドバイザー）、協業、紹介を組み合わせるラインナップを充実。
- 関係会社や幅広い地域金融機関との連携によるネットワークも活用し、ファイナンスを含めたワンストップでの課題解決策を提供。

### F A 業務

#### 内製型コンサルティング

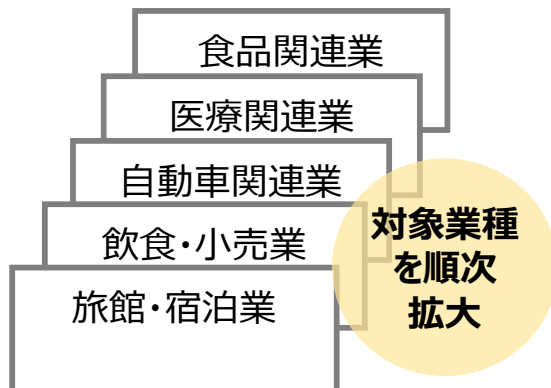
- 貸出業務を通じて培ったノウハウを活かした本業支援として拡大
- 顧客の課題・ニーズ起点のコンサルティングをチームで提供

#### 環境変化

- ✓ コロナによる本業への影響
- ✓ 脱炭素化に伴う産業構造変化 等

#### 顧客ニーズ・課題

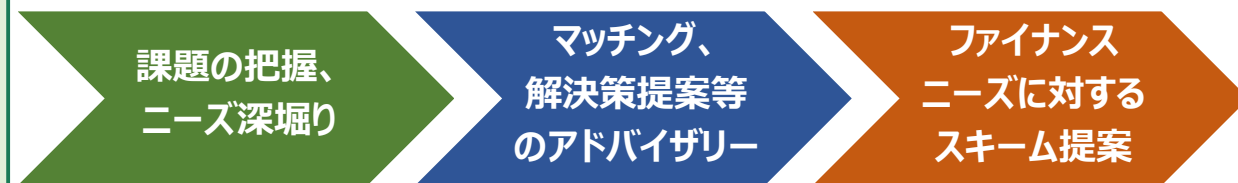
- ✓ 売上向上・マーケティング
- ✓ PL改善・戦略立案 等



#### 事業承継・M&A支援

- 踏み込んだニーズの捕捉とコンサルティングとしての提案力強化
- 業界最先端をいく提携先との連携を通じたノウハウのブラッシュアップ
- 顧客志向を徹底した運営により人材・実績面での存在感を発揮

#### <ファイナンスニーズを含む一貫したサービス提供>



#### 協業型コンサルティング・ビジネスマッチング

- 脱炭素化、DX、生産性向上等のテーマに応じたソリューション
- 関係会社・アライアンスの活用によりノウハウを補完

お客さま

不足するリソースの特定



商工中金

ノウハウの補完

協業企業

関係会社含む

#### 紹介型コンサルティング

- 専門性の高い分野のコンサルティングをコーディネーターとして提供
- 関係会社（商工研）の提携先ネットワークを強化
- 分野によってはグループ内での内製化も検討

## 貿易取引や市場業務を含む中小企業の多様な海外展開ニーズに対応

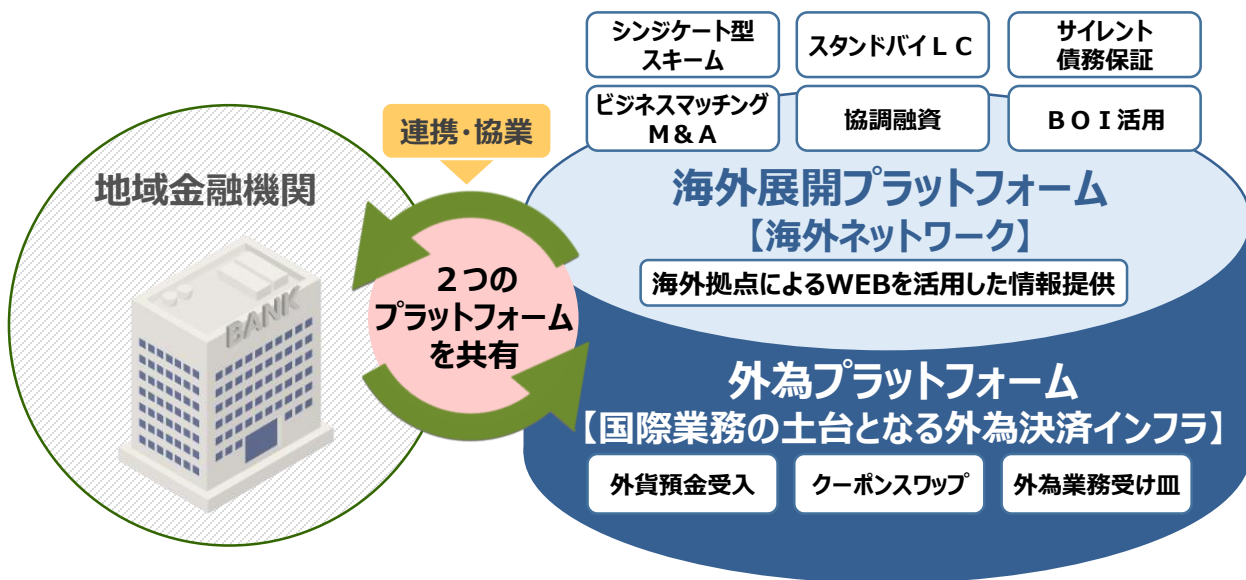
- 商工中金の海外ネットワークや外為決済インフラ、海外展開支援ノウハウ等について地域金融機関と共有し、幅広い連携・協業体制を構築。
- 為替変動リスク等の海外展開に伴い発生するリスクに対し、取扱商品の拡充、高度化を含めきめ細かく対応。

### 地域金融機関との連携・協業

- 外為、海外展開という2つのプラットフォームを共有し、相互補完的な連携・協業体制を構築

＜主な連携メニュー＞

外為業務の受け皿 / クーponsワップ / 海外拠点の相互活用 等



### 海外進出サポート

- アセアン・北中米・中国を最重点エリア、インド等南アジアを重点エリアと位置づけ
- 当該エリア各国における、資金供給機能、情報サービス・コンサルティング機能等を的確に果たすうえで必要な外部機関ネットワークを質量両面で拡充
- 情報サービスをはじめ国内外での各種サービスの充実を図るための海外拠点設置を、取引先の進出ニーズが強いベトナムにて検討
- ニューヨーク支店を有する北中米については、米ドル調達強化を図りながら、管内取引先現地法人の資金ニーズ等へ幅広く対応

海外4拠点（1支店・3駐在員事務所）  
5つの機関に職員を派遣（※）



## 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

- 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ニーズが高まりつつある。
- これまで培ってきたリレーション、事業性評価ノウハウを活かし、顧客との経営課題の共有を通じたソリューションとして、人財サービスに取り組む。

Point

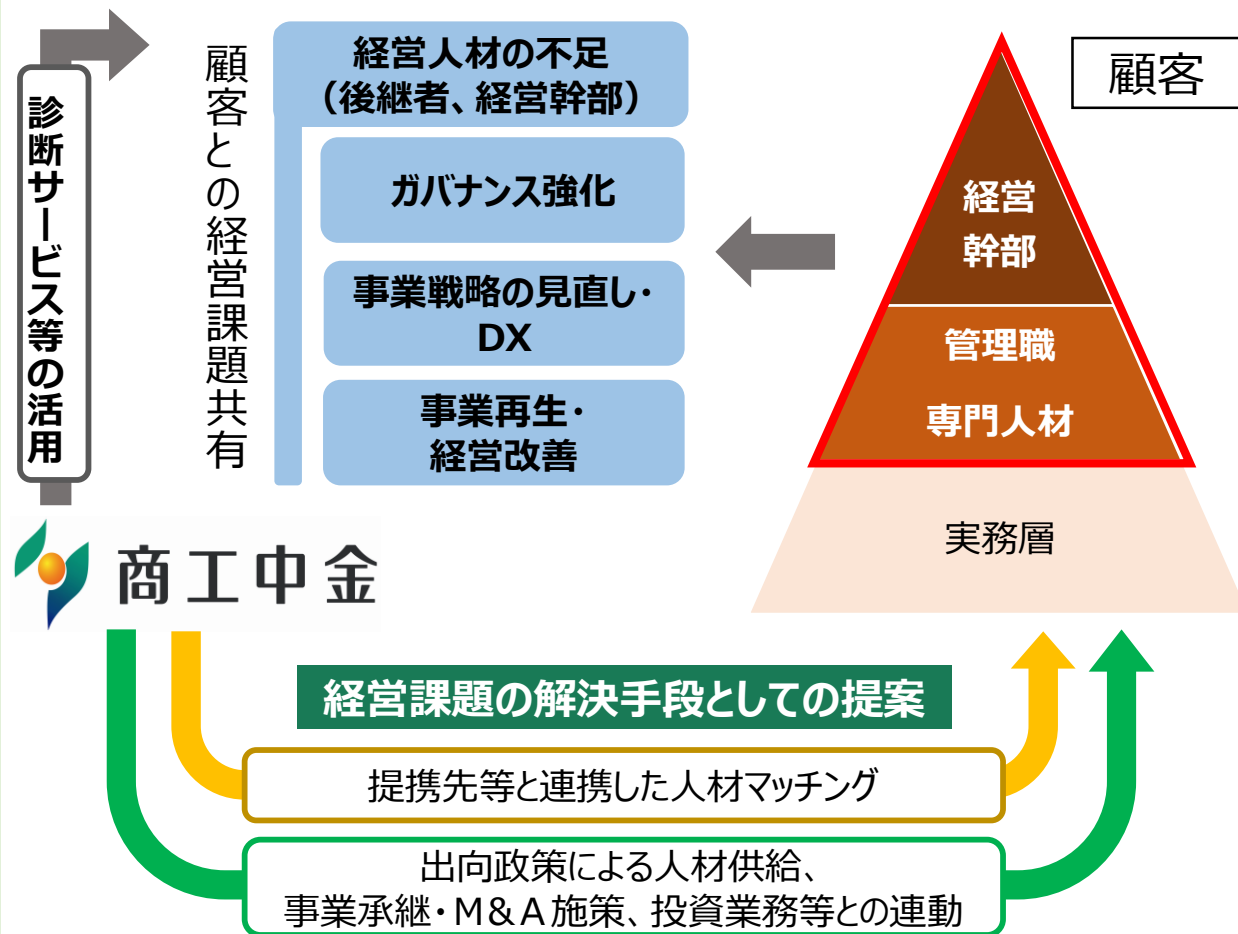
### 経営課題の共有とアライアンスの活用

- 診断サービス・ツール等の活用を通じた深度ある対話と、人材紹介機能の組み合わせによるワンストップでの提案  
⇒**人材紹介機能を有する企業等とのアライアンス強化**
- 全国ネットワークの強みを活かし、経営人材や専門人材の確保が困難な地方中小企業の課題解決に貢献  
⇒**首都圏人材と地方中小企業のマッチング推進**

Point

### 出向政策を通じた人材供給

- 大口与信先の事業再生や、エクイティ取得先等のガバナンス強化に対応する**経営人材等を出向政策により供給**
- 各分野での専門性向上を目的とした若手・中堅職員の外部企業等への出向促進や、顧客企業の経営幹部として活躍する人材の供給を想定した、**出向人材の育成プログラム確立**



## 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

- 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への取組みを強化。
- 当該サービスの提供主体は、大企業を相手とするメガバンクや外資系金融機関、一部の大手地銀が中心。商工中金は、全国の支店網、幅広い地域金融機関との連携といった強みを活かし、高度な金融サービスを全国の中小企業に届けていく。

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、顧客ニーズの把握と、有効かつ迅速に組織を活用できる営業店職員の育成

Point

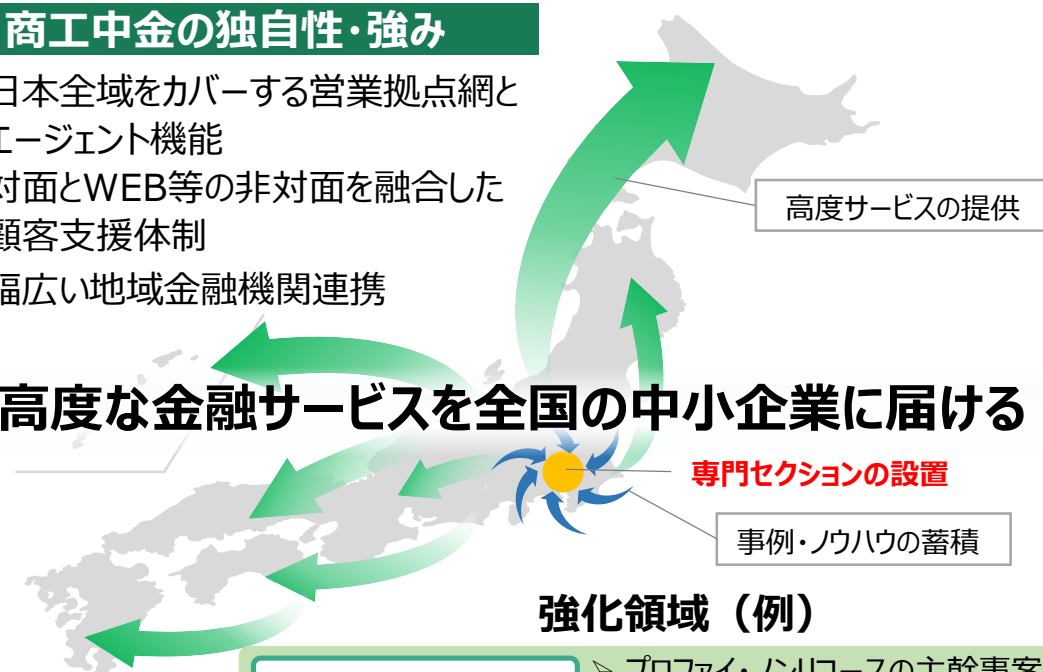
### 水平展開体制の強化

- 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、顧客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顧客支援体制
- 幅広い地域金融機関連携

## 高度な金融サービスを全国の中小企業に届ける



### 強化領域（例）

#### 再生可能エネルギー

- プロファイ・ノンリコースの主幹事案件
- コーポレートローンの主幹事案件

#### LBOファイナンス

- M&A 買収案件
- MBO等の事業承継案件

#### 地方創生PJ

- 駅前等再開発プロジェクト
- 施設プロジェクト、PFI/PPP

## 全国の経営者の未来への想いや戦略の実現を投資業務から支援

- 経営のライフサイクルにおける重要な経営課題に対して、必要なエクイティ資金を提供することで経営者とともに未来に向けチャレンジする。こうした取組みから、顧客との長期的な取引関係を構築し、「顧客＝株主」であるメンバーシップ金融機関として役割を果たす。
- 具体的には、過去より取り組む投資手法（普通株式、種類株式、劣後ローン、新株予約権付ローン）に加え、人財サービスや情報サービスを組み合わせることで、経営者のその時々々の未来への想いや戦略を実現していく。
- また、中小企業と未来に渡ってパートナーとなるという同じ価値観・時間軸を共有できる外部連携先との協働の強化や新たな連携を検討。

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
- 顧客ニーズが、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、顧客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

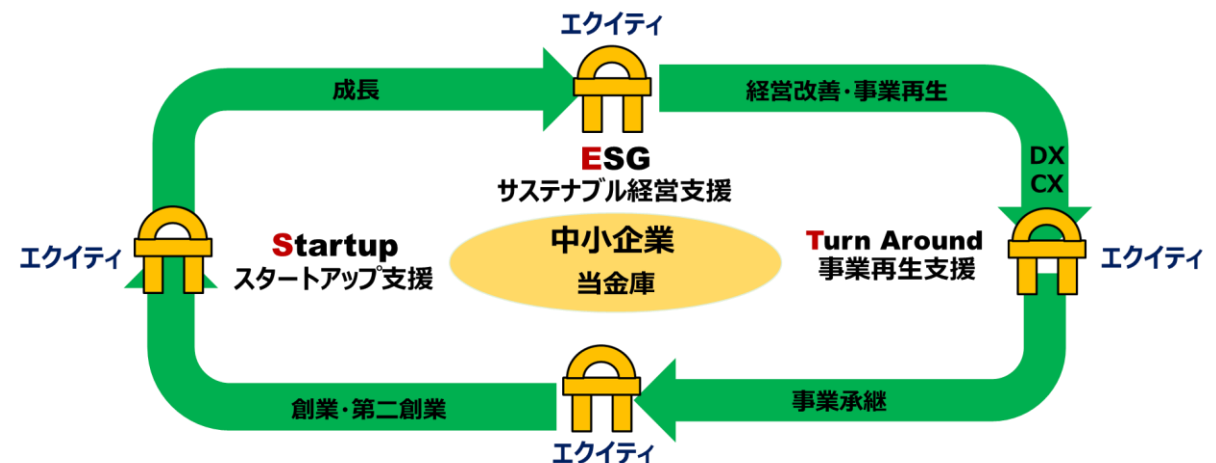
- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置を検討
- 事業再生や事業承継の局面において、顧客視点でのあるべき支援スキーム（議決権に制限されない株式投資等）に取り組む

### 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

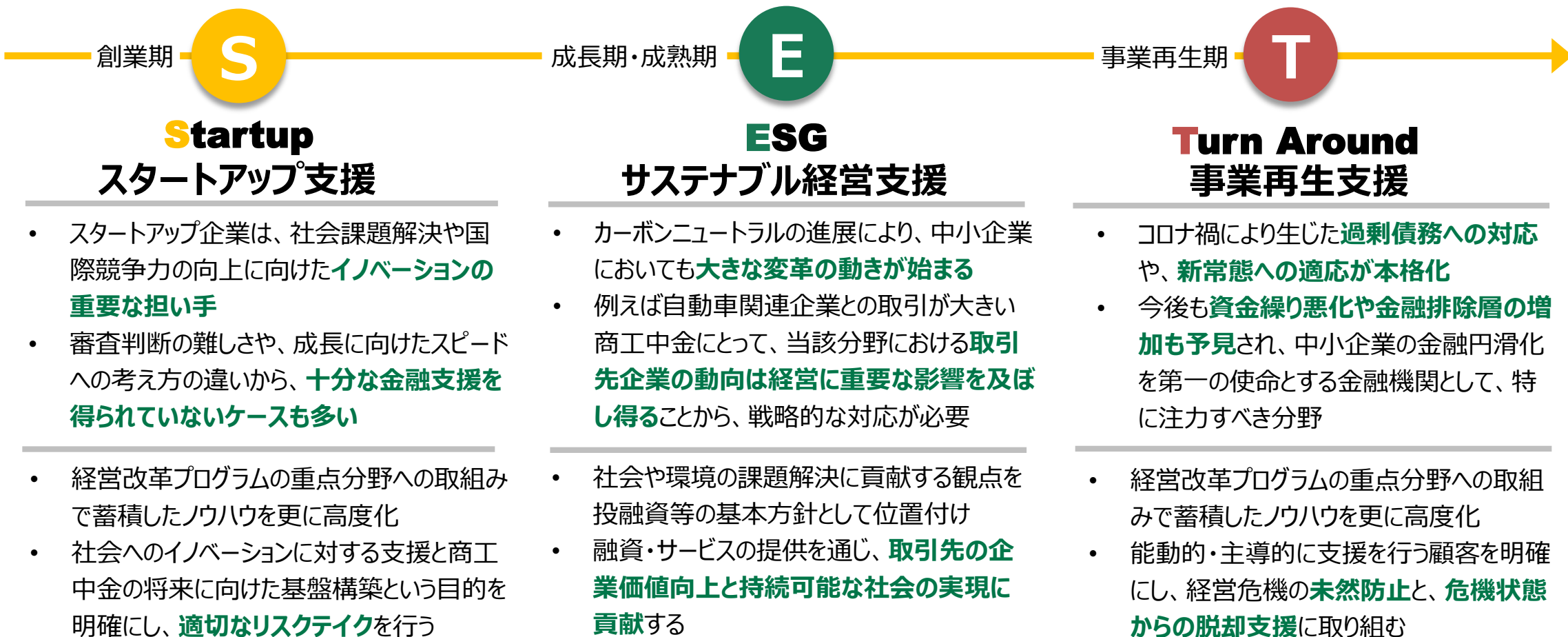
### 独自性・強み

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顧客層と、様々なライフサイクルの支援実績とノウハウを抱える



経営のライフサイクルの要所に橋を架けていく

- お客さま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」と位置付ける。
- お客さま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、対応力向上を図っていく。





## スタートアップ特有の課題を踏まえた一気通貫のサポート

- スタートアップ特有の急速な事業成長・先進技術開発・多様な財務戦略・事業不確実性に対し、ファイナンスをはじめとする伴走型サポートを提供。
- PMF達成後のアーリーステージ～事業拡大期のレイトーステージを対象として、将来の日本経済を支えるスタートアップとの取引基盤構築に取り組む。
- 現状の取組態勢（創業サポーターズ）でのノウハウを活かし、専門支援セクションを中心に、審査、新スキーム企画及び業界調査等をチームで支援。

Point

### ファイナンスを中心とする適切なリスクテイク

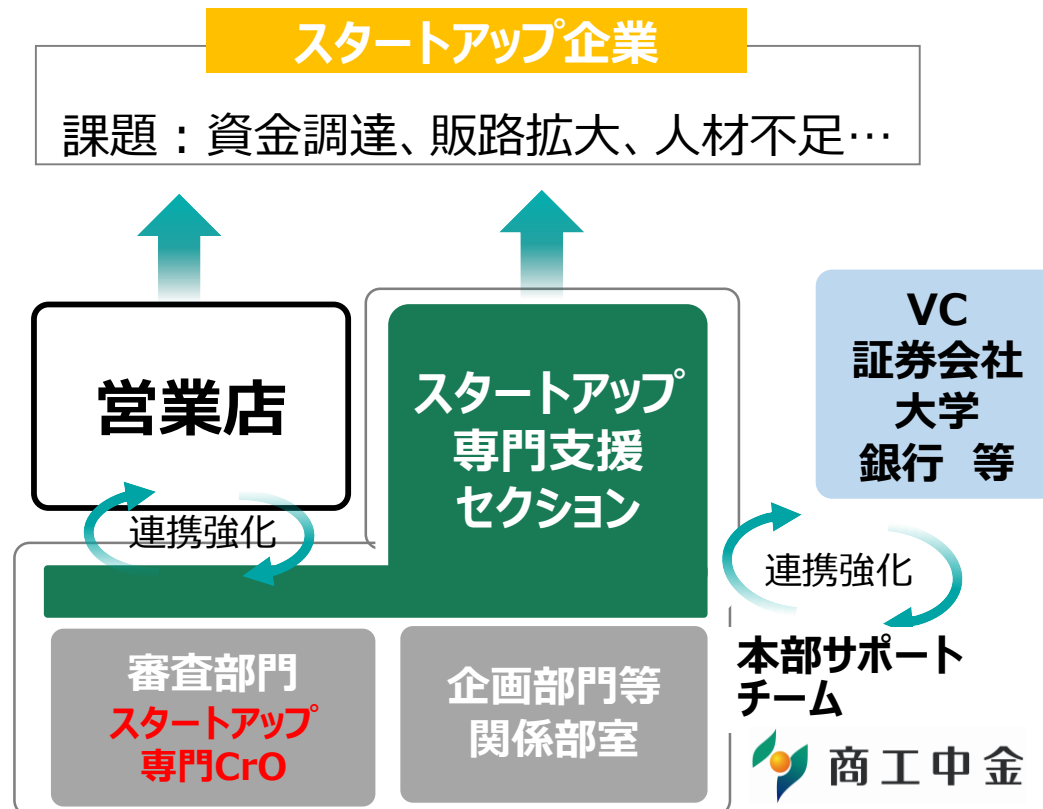
- ビジネスモデル・経営陣の資質を見極めて、成長後も主力BKを担えるだけの挑戦的なボリューム及びスキームでのリスクテイクを行うため、**専門ラインによる与信態勢整備、マイルストーン型に続く新スキーム構築・メザニンファイナンス活用等**に取り組む
- リターン設計は、リスクSP確保に加え、新株予約権を活用したベンチャーデットの取組みも本格化
- プライシングは事業ステージ、スキームに応じてメリハリをつけた運用を行う

Point

### ビジネスマッチングを通じたセールスサポートの強化

- 取引開始後のアフターフォローの一環として、**スタートアップ企業の経営課題である販路開拓**についても、専門支援セクションを中心にサポート
- 財務担当者のみとの関係構築に留まらず、事業担当部門との接点を強化し、事業理解と真の成長支援を行う

### スタートアップ支援態勢



## “SPEED”の視点を活用した事業性評価や顧客支援を推進

- サービス提供の起点である事業性評価に**SPEED**の視点を取り込み、高度化する。(Sustainability, Productivity, Empathy, Ecology, Digital)
- 環境・社会に配慮した活動が企業価値に繋がるプロセスを正しく評価し、踏み込んだ伴走支援と信用リスクの適切なコントロールを図る。

Point

### ノウハウ蓄積・サービスメニュー拡充

- 脱炭素社会へのシナリオ分析、ESG診断の活用推進、取引先の製品・サービス等の多様な情報を蓄積・活用  
⇒**サステナビリティ推進室設置**
- **サステナブルファイナンス、CO2排出量削減コンサルティング等、サービスメニューの拡充**（Eの観点）
- 幸せデザインサーベイの提供を通じた従業員エンゲージメント向上への貢献、特定地域・産業が抱える社会課題を切り口とした検討テーマ拡大、中小企業組合との連携等を通じたBCP策定支援（Sの観点）
- 投資業務、人財サービスを通じたガバナンス強化への貢献（Gの観点）

Point

### 関係会社・アライアンスの活用

- ポジティブ・インパクト評価等への**関係会社（商工研）の参画**、ベンチャー企業やシンクタンク等も含め、**アライアンスの積極的な活用**によるノウハウの補完

## 取引先とともに実現するサステナブル経営支援



## 本部の専門性向上と営業店対応力の底上げにより、事業再生のトップブランドを構築

- コロナ禍により生じた過剰債務への対応や、新常态への適応に向けた本業支援を通じ、経営に深く入り込み、経営危機の未然防止と危機状態からの脱却を支援。多くの連携先とのネットワークを活用した金融の力で企業を再生する、事業再生のトップブランドを構築。
- 地域を変化に強くするとともに、地域の雇用を守り、結果として商工中金自身の与信コスト抑制を通じた持続的成長のため、対応力向上を図っていく。

Point

### 本部・営業店一体での支援態勢

- 財務・収支に課題を抱える顧客のうち、**能動的・主導的に支援を行う顧客を明確にし、本部・営業店一体となって支援**
- 特に収益へのインパクトが大きい顧客に対しては、本部のCrO（クレジットオフィサー）が直接ハンズオン担当として対応

Point

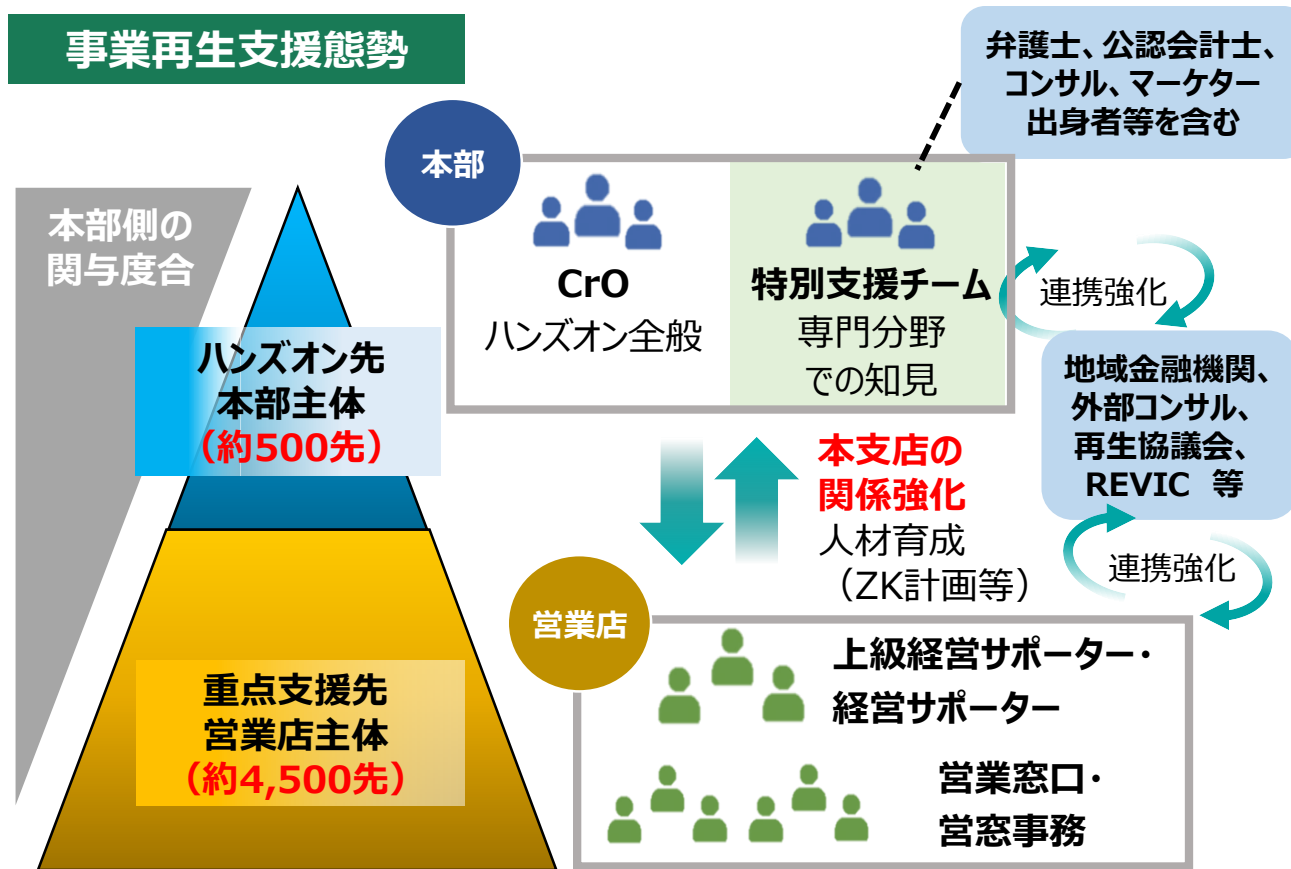
### 本部内に特別支援チーム設置

- 弁護士・公認会計士やコンサル会社出身のキャリアと中堅プロパーの専任スタッフ5～6名で構成し、事業再構築を図る
- エクイティ・デット一体支援、再生に向けた経営人材の派遣等、**再生ファンド類似の機能を有する組織への進化**を目指す

### 営業店対応力の更なる強化

- 経営サポーター制度開始後4年経過、さらに専門的な再生コンサルタントの登竜門として、上級経営サポーター制度を創設
- 営業窓口全員が1人1案件を徹底サポートする人材育成（ZK計画等）の取組みを更に高度化

### 事業再生支援態勢



- 社会構造が変化する中で、パーパス・ミッション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、商工中金自身の企業変革に取り組む。

## Well-being・D&I

人員構成上の課題、求められる能力・スキルの質的变化を踏まえ、変化に強い組織の実現に向けた多様な人材を育成する



## 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出すパートナーとなる



## デジタル トランスフォーメーション

デジタルとアナログを融合した効果的・効率的な価値提供を通じ、圧倒的な顧客・従業員満足を実現し、企業の未来を支えていく



- 多様性を活かし、中小企業金融をリードする人材を輩出するため、3つの充実による『Well-being』を実現。
- 新たな挑戦を促す組織風土を醸成し、職員一人ひとりが自律的に能力・スキルの向上に取り組み、それが適正に評価され、メリハリある処遇で報われる人事制度を構築する。

## 人づくりの強化を、組織の成長に繋げる



- ワークライフマネジメントサポート
  - ロケーションフリーの推進
  - 生産性の向上
- ダイバーシティ&インクルージョン
  - 女性活躍推進
  - キャリア採用
  - 障がい者雇用の強化



- 自立した個の成長、キャリアデザインを強力にサポート
  - 研修、外部出向等、多様な能力開発メニューを展開
- 顧客対応力の底上げと専門性の強化につなげる

- パーパス・ミッションの浸透のもと、地域の特性に応じた営業店の自主的な業務運営を重視し、本部によるサポートを徹底する。

持続可能なビジネスモデルの実現に向け、  
顧客ニーズや環境変化への現場対応力を強化

お客さま

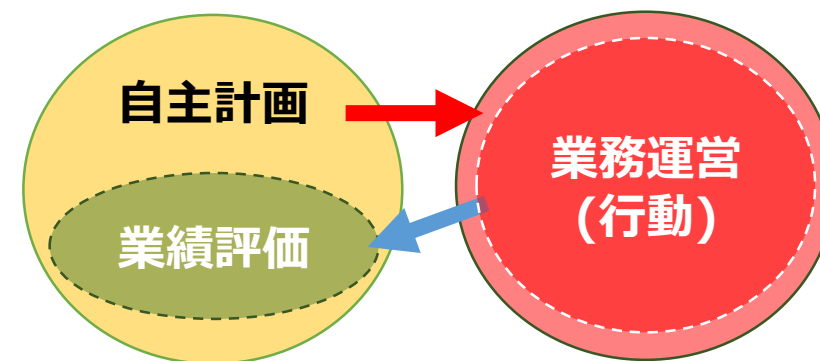
営業店

### <各営業店の自主計画>

業務環境や体制等を踏まえ、職員との対話をベースに、お客さま本位の営業活動の実践や効率的な支店経営などについて、自主的な業務目標を計画

本部

- 営業店運営の基盤フレームである各営業店の自主計画によるP D C Aを通じたマネジメント
- 自主計画を業務運営の根本に据えることで、チームワーク・コミュニケーションを活性化
- 業績評価は自主計画をもとに行う方向で見直し、よりチャレンジを促す仕組みへ高度化

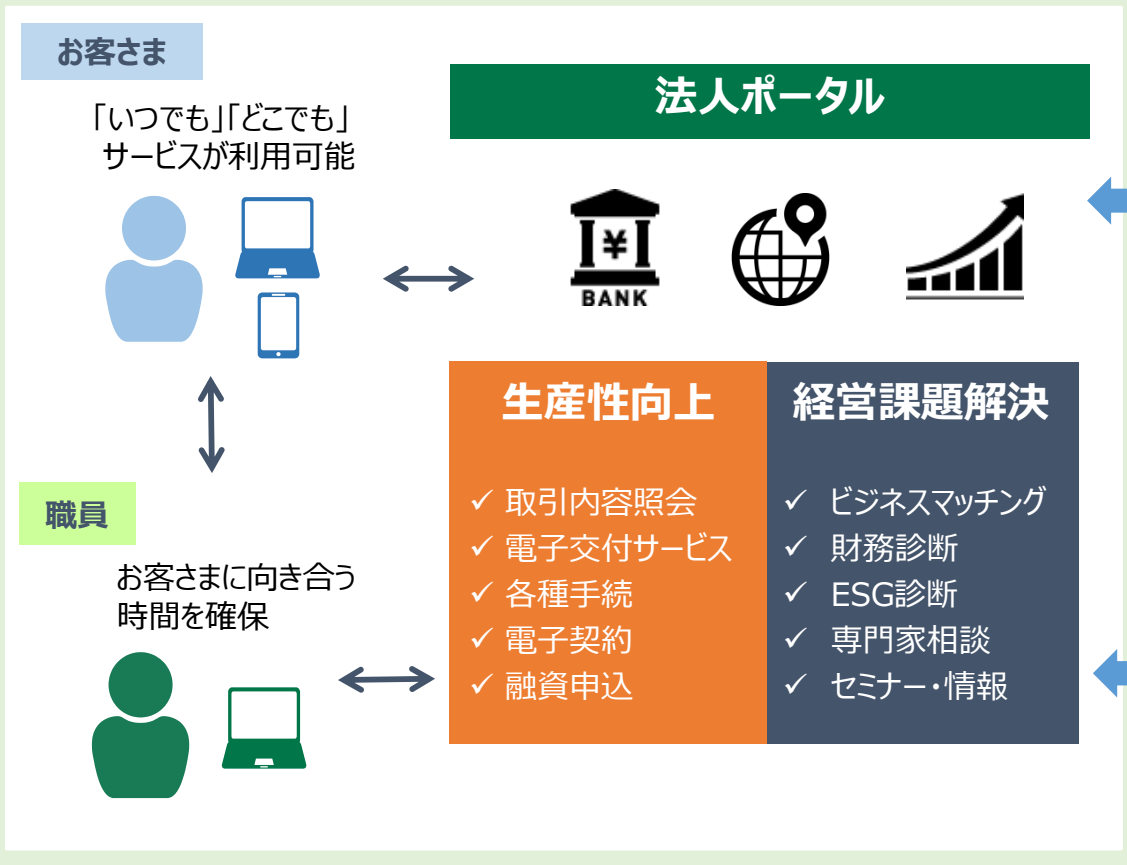


- 本部は各営業店の自主計画達成のため、お客さま本位の業務運営を後押ししていくサポートを徹底
- 営業店自身の振り返りをもとにしたマネジメント面のサポート、営業店活動状況のデータ還元等を実施
- 顧客アンケートの継続的な実施により、定量的・定性的にお客さまからの声を収集し、施策立案に活用

● 中小企業の成長に不可欠なパートナーとして在り続けるため、3つのプロジェクトを起点にDXを推進し、カスタマーエクスペリエンス改革を実現する。

## ①顧客接点・体験改革

- オンラインでの顧客接点「法人ポータル」を新規導入
- 多くの顧客に場所や時間の制約無く、企業価値向上に資するサービスを効率的、効果的に提供する



## ②渉外活動改革

- 環境変化への迅速・柔軟な対応、組織の力を共有することで、渉外活動の質・量を向上
- 営業支援システム（CRM）の刷新、渉外活動に関する業務の抜本的見直しを行う

- ファイナンス中心から、多様化する顧客ニーズを起点とするマーケットインの営業に変革する
- 激しい環境変化に迅速・柔軟な対応を支えるアジリティの高いエンジンを手に入れる
- 情報、データを共有し、顧客の経営課題に組織を挙げて向き合う



## ③データの高度利活用

- 貴重な経営資源であるデータを十分に活用するための基盤・体制を整備し、ビジネスバリュー創出につながるデータの高度利活用を目指す

初動対応：PoC等を通じ、必要な基盤/スキル・ノウハウを着実に整備する

データ利活用に向けた初期ステップ



- A) 蓄積すべきデータの峻別、データの重要性浸透
- B) 営業店にとって有益なデータ・情報提供、経営とのコミュニケーション
- C) 見える化データの高度化、BIツール試行導入、地図情報データ試行導入

**収支管理の高度化**  
より実態に即した算出の実現

ビジネスバリューを創出  
**VALUE**

- 環境変化に関わらず、長期安定的な顧客支援を実現するため、資金調達の三本柱であるリテール預金、法人預金、募集債それぞれの特性を活かし、「柔軟」かつ「効率的」で「低コスト」での調達を実現する。
- 顧客メリットを高める利便性向上施策を実施する一方で、低コストでの調達を実現するための事務効率化、法人預金推進等に戦略的に取り組む。

## 資金調達の三本柱

**柔軟**

金利と広告戦略で機動的な調達が可能

**低コスト**

貸出顧客が主で金利競争になりづらい

リテール預金

法人預金

**安定した調達構造**

募集債

**効率的**

長期かつロットが大きく効率的

## 懸念される環境変化

- コロナ終息後の資金調達環境の変化  
(既往先の定着率と新規獲得コストの変化)
- 商工中金の格付変化

変化に応じた戦略が必要

## 戦略の方向性

リテール預金

機動的な調達が可能かつ小口分散で安定性あるが、コストは高いため、残高は維持しつつ事務効率化を図る

法人預金

安定的かつ低コストであることに加え、顧客支援の方向性と合致し、外部環境の影響も受けづらいことから、調達強化を図る

募集債

効率的だが、大口先依存や格付低下影響等不安定な側面があり、裾野の拡大を図る



- 企業理念を実現するため、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職場を実現する。
- グループのシナジー効果を最大限に発揮することにより、お客さまのニーズに機敏に対応したサービス提供を実現し、中小企業向けソリューション提供で優位な地位を獲得する。

## 戦略Ⅰ

### 持続可能なグループガバナンスの確立

#### 経営ガバナンスの向上

##### “企業理念の実現に向けたプロセス導入”

- 中期経営計画策定とスピード感を持った遂行
- 役割責任と成果に見合った処遇

#### グループ間再雇用の導入

##### “人事交流の活発化”

- グループ間で職員の多様な働き方に対応
- 各社の役割に相応しい担い手への移行
- 総務、経理の間接部門の統合

## 戦略Ⅱ

### グループシナジー効果の最大化

#### グループ間の連携強化

##### “個を磨き相互補完でシナジー発揮”

- 中小企業ニーズに機敏に対応したグループサービス
- 営業店と一体となった営業推進

#### 情報サービスの強化

##### “コンサルティング機能を充実”

- 商工中金が新設する専門セクションと商工研はじめグループ会社が有機的に連携
- グループ会社は外部専門業者と積極連携

## 戦略Ⅲ

### 業務範囲拡大に向けた新子会社の設立

#### 既存業務の取組拡大

##### “幸せデザインサーベイ事業のカーブアウト”

- 子会社化によるマーケットの拡大
- 地域金融機関との連携強化

#### 新たな業務軸の拡大

##### “新サービス提供に向けた事業会社新設の検討”

- 投資スキーム拡充に向けた投資専門子会社の設置検討
- 証券子会社、商社等の研究・検討
- 従属型等の統廃合、スクラップ&ビルドを図る

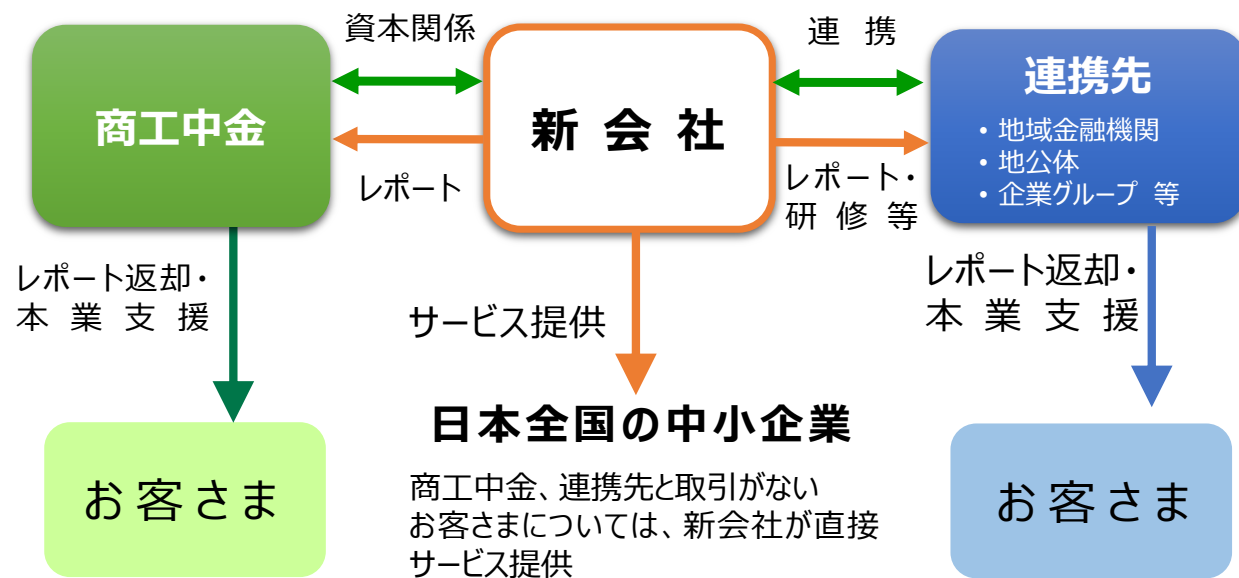
グループ機能を子会社新設を含めて検討し、一体となって複合的にサービスを提供

- 中期経営計画で取組みを強化する分野のうち、必要に応じて新事業会社の設置を検討する。
- 具体的には、既存事業である『幸せデザインサーベイ事業』のカーブアウトを新子会社設置の第一弾として検討を進める。また、新たなビジネスモデルの実現に向けて、必要な業務範囲の拡大を目的とし、新会社の設置計画検討を順次進める。

## 幸せデザインサーベイの子会社化

目的

- 既存顧客から、全国の中小企業へマーケットを拡大
- 広範な外部連携により、中小企業における幸福度向上を加速度的に推進



## 新会社の設置を検討する業務範囲

### 具体的に設置を検討

- 差別化分野におけるスタートアップ支援、事業再生支援においては投資業務に積極的に取り組む
- 投資専門子会社を設立し、多様なニーズに対応できる態勢の構築を検討



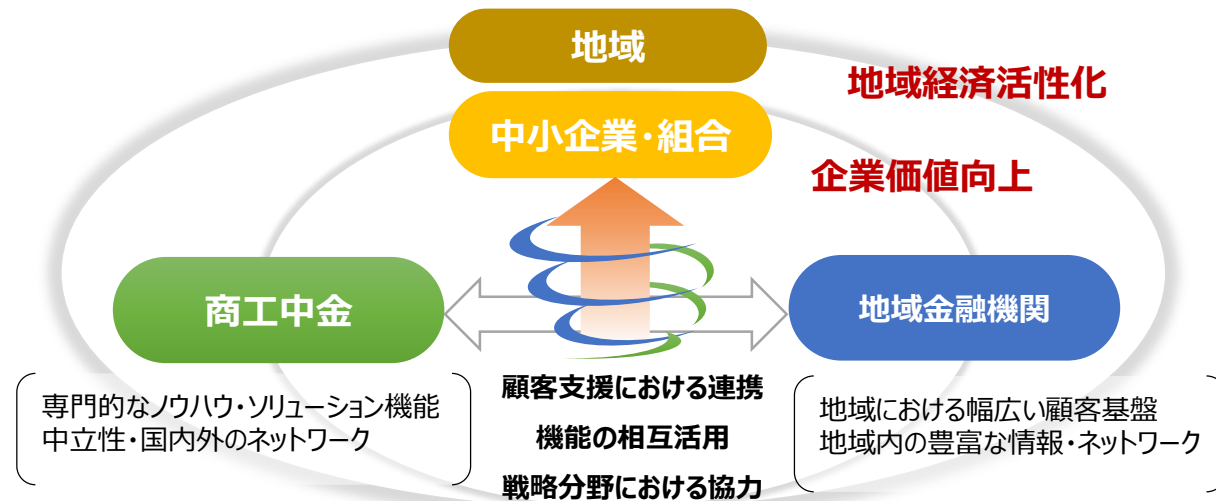
### 将来に向けて今後研究

- 業務範囲の拡大と、子会社の新設について研究を進める



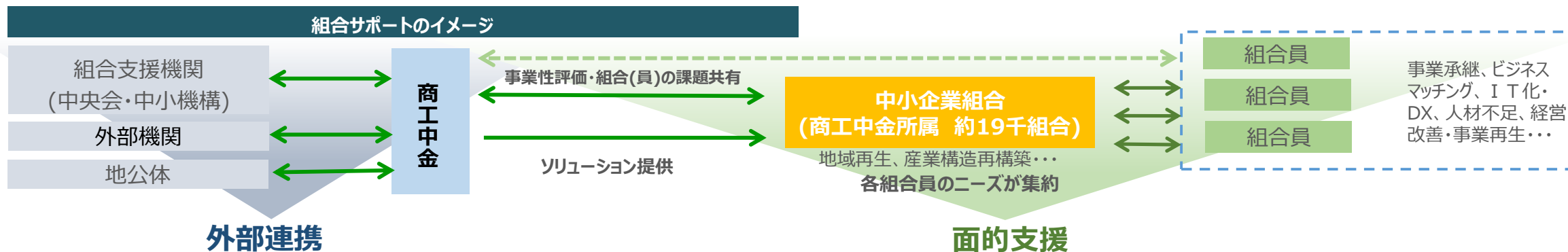
## 地域金融機関との連携

- 地域金融機関との連携を一層強化し、顧客の企業価値向上を通じた地域活性化に貢献する。
- 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る。
- 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、双方の顧客基盤に対し、高度金融分野、本業支援分野等の幅広いニーズ対応力を強化していく。



## 中小企業組合・外部機関との連携

- 最大のステークホルダーであり、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。
- 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する。
- 地域再生・産業構造再構築支援など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いく。

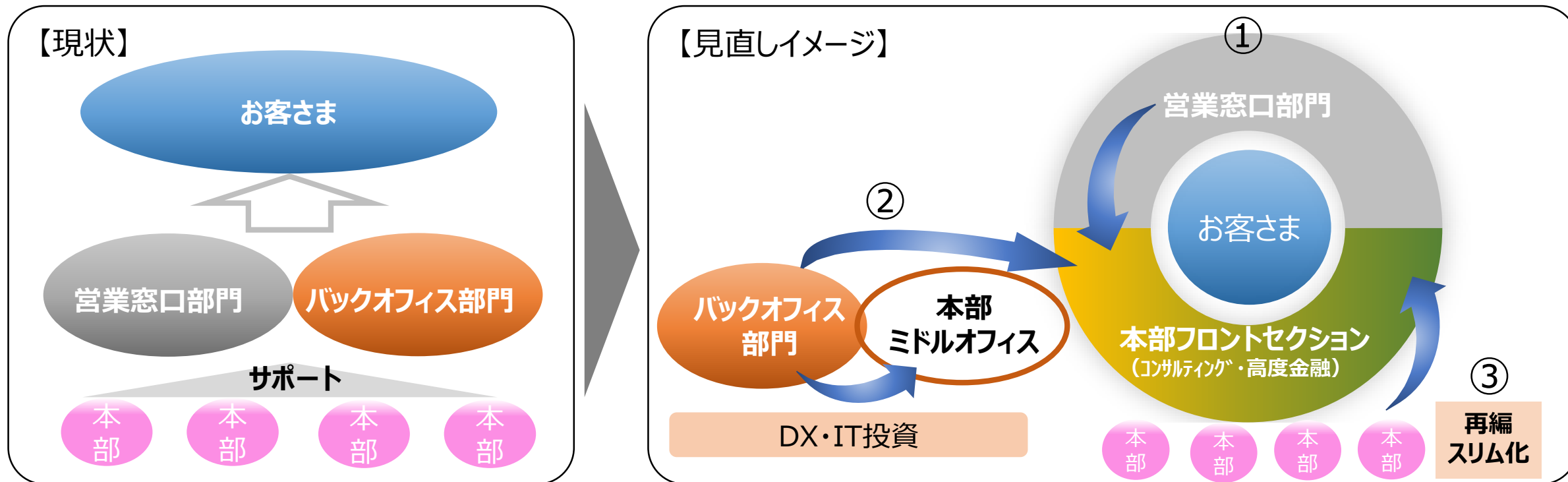


- 職員の年齢構成や将来の業務量変化等を踏まえつつ、中期経営計画における戦略の実現に向け、最適な人員配置を図る。

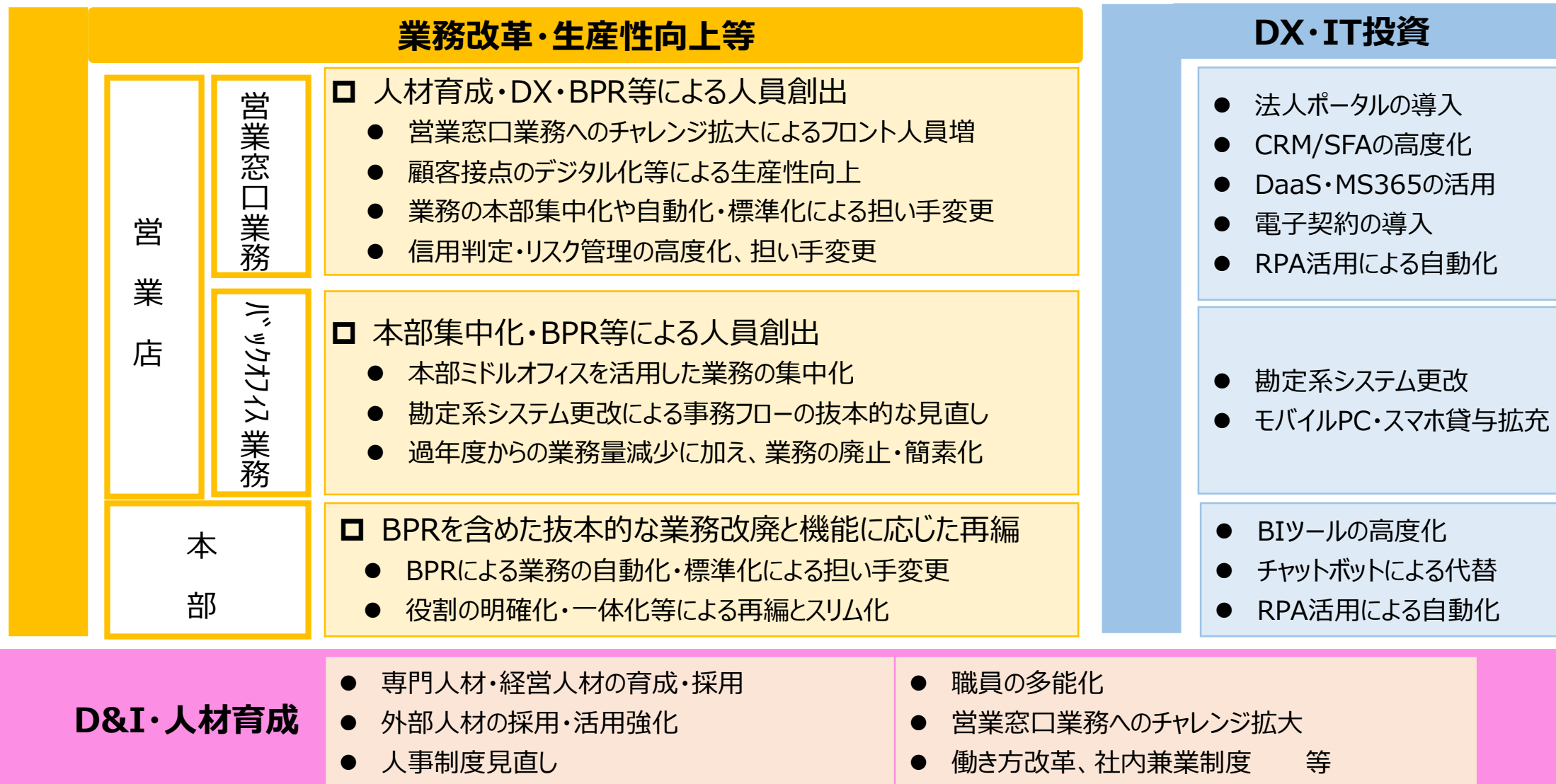
## 基本的な考え方

- ① 多様化・複雑化する顧客ニーズへの対応や融資を中心とした業務量の減少を踏まえ、営業窓口部門から本部専門セクションに人員をシフトしたうえで、顧客接点となるフロント部門全体を強化する
- ② バックオフィス業務は本部ミドルオフィスと連携し集中化、自動化、標準化を進め、シニアスタッフ等への担い手変更も含めスリム化を図る
- ③ 本部については、企画・運用・審査といった担う役割を明確にし、コンパクトに再編しスリム化を図る

※サービスオフィス対象店舗等、人員変動を伴う施策が具体化した段階で人員計画の見直しを行い、人員配置の最適化を図る



- 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る。



- 中小企業支援を行っていくうえで必要な与信費用をカバーすべく、下記の経営指標を目標として定める。

## 収益性

- 適正なリターンを確保し、持続的な成長を行っていくことで、リスク(与信費用)を十分にカバーする利益を確保していく
- 継続的に資産効率・資本効率の向上を図る

## 健全性

- 着実に利益を積み上げるとともに、必要な資本は、市場(劣後債)や顧客からの増資等を活用
- 総自己資本比率の維持・向上を目指す

## 株主還元

- 収益性、健全性とのバランスや必要な戦略的投資を考慮しつつ、メンバー株主に対して、安定配当の実施と還元の充実を図っていく

## 目標とする経営指標（単体）

収益性	業務純益	2024年度 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

## ご照会先等

- 本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、記載されている意見や予測は株式・債券の募集、売出し、売買などを勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述については、作成（または別途記載された日付）時点のものであり、その時点で入手可能な情報に基づく前提、計画、期待、判断及び仮定を使用しています。これら将来の見通しに関する記載は、様々なリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が見通しから大きく異なる可能性があります。これらの記述は、本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を商工中金は有しておりません。
- ここに記載されている内容は、商工中金が信頼に足り、かつ正確であると判断した情報に基づき作成していますが、経済環境等の不確実な要因の影響を受けるものであり、商工中金がその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

商工中金 経営企画部

TEL: 03-3246-9545 FAX: 03-3242-4650