



## 変化につよい社会の実現を目指しお客さまとともに チャレンジするパートナーであり続けます。

代表取締役社長 関根 正裕

### 1. PURPOSE と MISSION そして当金庫が創造する価値

#### PURPOSE・MISSION制定に至る思い

2022年3月に制定した新しい企業理念「PURPOSE・MISSION」についてお話しします。

2021年度までの「商工中金経営改革プログラム」では、危機対応業務の不正事案からの再生をかけ、上意下達の組織風土から風通しの良い組織への改革を起点に、コンプライアンス・ガバナンス体制の確立、新たなビジネスモデルの構築、経営合理化に組織をあげて取り組みました。おかげさまで、全ての経営指標について当初目標を達成することができました。

ただ、私自身は、2018年に就任以来、「商工中金は何の

ために存在するのか、我々の原点を今一度確認する必要があるのではないか」と感じていました。アイデンティティが不明確だったことが、不正事案につながったのではないかとも思っていました。

そうした強い思いから、一昨年、新たな「経営ビジョン」の提案を全職員宛に募集しました。すると、若手職員から、商工中金の存在意義を改めて問う「商工中金wayの再定義」の提案がありました。そして、これが全職員の投票でもトップの支持を集めたのです。上意下達ではなく、職員自ら我々の存在意義や原点を問うてくれたことを、私はとてもうれしく感じました。

#### PURPOSE・MISSION制定の過程

2021年6月に新たな企業理念を検討、策定メンバーを公募し、本部・営業店双方の若手職員を中心にチームを結成、アドバイザーとして社外取締役も参画して検討を深めました。ワークショップを繰り返し実施し、私自らも議論に参加しました。

さらに、全役職員が自分たちのものとして思える形でなければならぬし、全てのステークホルダーに訴えかけ、共感を得られるものでなくてはならないと考え、チームでの討議結果をもとに、全営業店、本部室単位で、全職員が参加するグループワークを行いました。そのうえで、2022年に入り経営会議や取締役会でも、複数回、徹底的に議論を重ね、3月に取締役会での最終決定に至りました。

私どもは85年超にわたり、「中小企業を支えたい」という、変わらぬ強い思いで業務にあたってきました。

新しい企業理念「PURPOSE・MISSION」は、そうした思いが今後も変わらないこと、いわば組織のDNAの具現化です。今後も、役職員一人ひとりが常に立ち返るべき原点、行くべき道を指し示す北極星として、「PURPOSE・MISSION」を位置付けてまいります。

#### 商工中金の価値創造モデル

次に、新たな「PURPOSE・MISSION」のもとで、私たちが目指す価値創造モデルについてお話しします。

お客さまと商工中金で、  
ともに創出する共通価値

経済的価値

社会的価値

働き手の幸せ

### 2. 新中期経営計画について

#### 変化し続ける課題・ニーズ

もちろん、業種や地域、規模、成長段階などによってお客さまの課題・ニーズは様々ですし、世界は常に変わりつづき、中小企業や組合が直面する環境もどんどん変化していきます。

私たちが目指す「PURPOSE・MISSION」や価値創造モデル自体は普遍的なものです。重点を置く施策やビジネ

長い歴史を積み重ねる中で、商工中金には多様な「資本」が負託されています。ここでの「資本」とは、会計上の貸出資産、自己資本のほか債券・預金を通じて調達した資金（財務資本）、取引いただいている全国の多くのお客さま・株主や連携・協調いただいている外部機関等との相互信頼・リレーション（社会関係資本）、お客さまの課題解決への意欲と能力をもつ職員（知的・人的資本）といった幅広い概念です。

私どもは、これらの貴重な「資本」を適切にガバナンスし、新たな価値創出のため最大限に活用してまいります。具体的には、お客さまのパートナーとして、長期的視点にたち、金融支援や本業支援を通じて、ニーズに適合したリソースを提供し続けます。

そのプロセスを通じてお客さまやステークホルダーとともに私たちが生みだしていくものは、財務上の利益といった経済的価値ではありません。社会的価値や働き手の幸せの創出も目指していきます。既に従業員の方々の幸福度ははかる「幸せデザインサーベイ」など、具体的な取組みを行っています。価値創出によって「資本」が充実すれば、さらに取組みを広げ、気候変動対応や生産性向上、地域活性化といった社会が抱える重要課題の解決にも寄与し、日本を変化につよくなることができるはずで

これが、商工中金の目指す価値創造モデルです。

### 目指すべき未来の姿からバックキャストして取り組んでいく

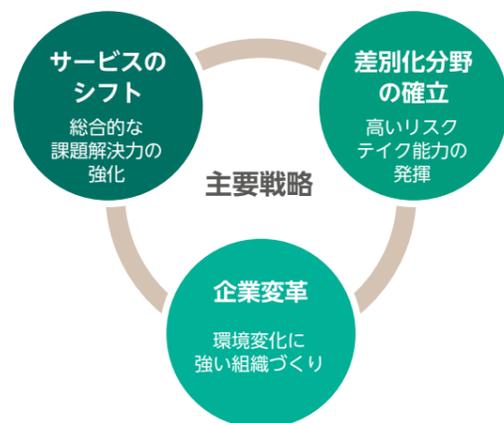
ここで改めて2030年頃を念頭にわが国の未来を展望しますと、趨勢的な人口減少・高齢化が避けられないなか、温室効果ガス削減目標の達成等を前提とした、持続可能な社会・経済システムへの転換が求められています。商工中金のお客さまである中小企業や組合の皆さまはもちろん、商工中金自身も、こうした「目指すべき未来」をしっかり視野に入れた取り組みを進めていく必要があります。

一方で、最近では、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ紛争や、それらが契機となった資源・食料価格高騰など「想定外」の課題が相次いで生じています。このため、個々の企業や組合が、それぞれの実情に合わせた「目指すべき未来」への適応策を検討・実現していくことは、これまで以上に難しくなっており、そのための経営リソースも十分とはいえません。

そこで、今年度から2024年度までの新中期経営計画（新中計）においては、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を把握し、必要な経営リソースをお客さまに提供しながら、パートナーとしてともに未来を創っていくことを基本的な考え方にしています。

### 3つの主要戦略

新中計では、商工中金の強み、特性である「全国展開」「株主構成」「事業性評価」を活かした「他に類をみない独特な金融機関」として、個々のお客さまの事業や経営環境



を的確に理解し、長期的視点で伴走していきます。具体的には、昨年度まで取り組んだ「商工中金経営改革プログラム」を土台に、3つの主要戦略「①サービスのシフト」「②差別化分野の確立」「③企業変革」に注力してまいります。（詳細はP20をご覧ください）

#### 1) サービスのシフト

サービスのシフトは、お客さまが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」へ、当金庫もサービスをしっかりとシフトすることで、お客さまとともに未来に向けた課題解決を目指していくものです。

#### 2) 差別化分野の確立

お客さまの経営課題は一律ではなく、企業としての成長段階（ライフステージ）により様々です。そこで、当金庫がこれまで培ってきた金融支援、本業支援を土台に、お客さまのライフステージごとに3つの支援分野（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）を確立、重点的に高度化していくことで、長くお客さまから選ばれ続ける金融機関になっていくことを目指します。

#### サステナブルな社会への対応”SPEED”の視点

サステナブル経営支援とはどのようなものか、分かりにくいかもしれないので、少し説明させていただきます。

たとえば気候変動リスクについて、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、温室効果ガス排出削減の観点から事業活動を見直す取り組みが加速し始めています。当金庫は、大きな影響が見込まれる自動車関連業界（メーカー、運送業など）のお客さまも多く取引しています。気候変動に限らず、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が顕在化しつつあり、これをお客さまとともに解決していくのがサステナブル経営支援の内容です。

しかし、サステナビリティを問う課題に対する取り組みでは、様々な時間軸や価値観が交錯するケースも見込まれ、我々自身も金融機関として、時に大きなチャレンジも求められていくでしょう。そこで、2022年3月に定めたサステナビリティ基本規程の中で、独自の”SPEED”の視点を設定しました。”SPEED”の視点に基づき、お客さまを含むステークホルダーの皆さまとの「共感」を最重視し、活動の輪を広げ、「共感の創造」をしていくことで、サステナブルな社

会の実現に向け取り組んでまいります。（詳細はP33をご覧ください）

#### 3) 企業変革

企業変革は、こういったお客さまへの支援を持続的なものとするため、商工中金自身が変わり続ける取り組みです。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・業務改革に取り組めます。具体的には、屋台骨としてのコンプライアンス意識の定着化や内部管理態勢の強化に引き続き取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮できる人事制度の構築、Well-being、D&I、DXなど、商工中金自身の変革に挑戦していきます。

また、業務改革では、WEBやスマートフォンアプリ等の非対面チャネルを活用して安定的な調達基盤を確保していきます。また、既存システムの効果的な代替を着実に進

めるとともに、店舗事務の本部集中化等による店舗運営コスト低減に取り組んでいきます。さらに、業務効率化で捻出した時間をお客さまとのコミュニケーションに充てることで、お客さま支援を強化します。（詳細はP29、32をご覧ください）



### 結び・変化につよい社会を目指して



これまでお話ししてきたとおり、私どもにとって今年度は、新たな企業理念のもとで新たな中計をスタートさせる大きな節目の年です。

まずは、職員一人ひとりが、お客さまに心から寄り添う思いをもち、それをやりがいに感じ、明るく前向きに取り組んでいくことが必要です。

この変化の激しい時代に、お客さまの未来を支え続けていくためには、職員自身が主体的に変化し続けることも必要であり、職員が持つ能力を最大限発揮できるよう自律型の人づくりに取り組んでいきます。いきいきと働けるよう、働き方改革も進め、制度・環境面も一層整備していきます。

そして、「中小企業による中小企業のための金融機関」としての特性を生かしつつ、お客さまとともに社会経済の変化に適応し、ともに成長していきたいと考えています。

私たちは、変化につよい社会の実現を目指し、お客さまとともにチャレンジするパートナーであり続けます。

今後とも商工中金をご愛顧賜りますようお願い申し上げます。