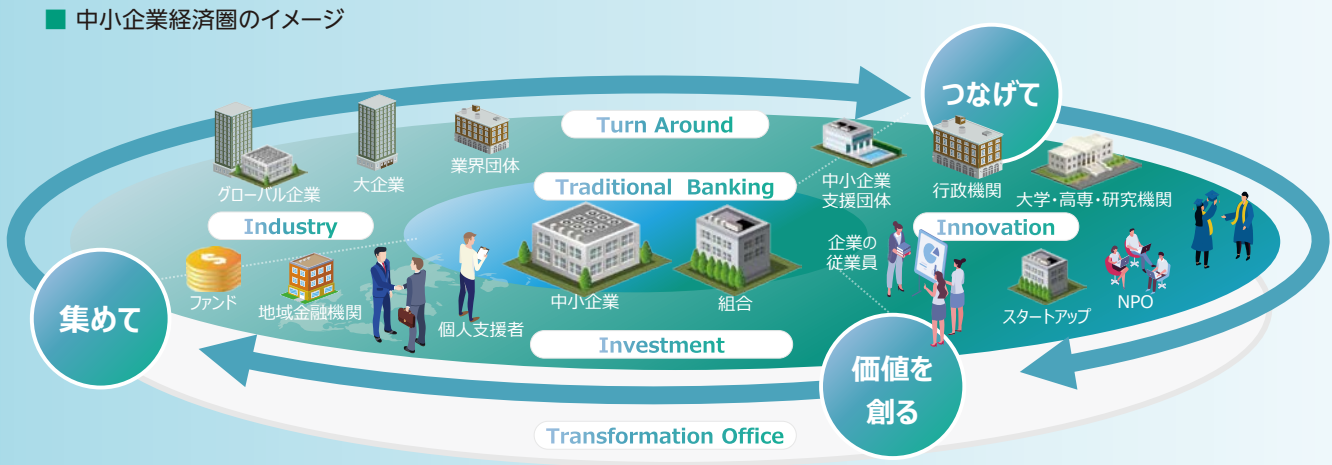




多様なステークホルダーを
『集めて、つなげて、価値を創る』
“中小企業経済圏”のプロデューサーに
商工中金を変革する

専務執行役員 グループCTrO兼CDIO
デジタル・システム本部長 牧浦 真司



グループCTrO(Chief Transformation Officer): 企業変革に責任を持ち全社改革を主導
グループCDIO(Chief Digital & Information Innovation Officer): デジタル変革・イノベーション推進オペレーションに責任を持ち業務執行を統括

新たな企業変革の取組み

これまで商工中金は、中小企業向け融資の推進を主たるビジネスモデルとして、地域社会の持続的な発展に貢献してきました。また、このビジネスモデルに経営の仕組みや人財を適応させ、今の組織風土が醸成された歴史があります。しかし、日本の中小企業を取り巻く環境が、少子高齢化、グローバル化、技術革新、地域課題の複雑化など、かつてないほどの変化に直面している中で、商工中金の人財・組織風土と経営の仕組み、ビジネスモデルの3つの要素がこの変化に適応しにくくなってきているという問題がありました。

このような問題を解決し、長期的・持続的な成長を目指すために、社長直下で抜本的な経営構造改革を進める「企業変革推進プロジェクトチーム(X(ツノ)プロ)」が設置され、2025年初頭より様々な検討を進めています。

Xプロは、まず徹底したゼロベースでの現状分析により、お客さまである中小企業・中小企業組合と商工中金が変化に適応し、持続的な成長を目指すにあたっての問題点を明らかにしました。そして、問題点を解決すべき課題として構造化し、5つの変革の方向性を明らかにしました。それらは即ち、①役職員のマインドセットを変える、②経営の仕組みを変える、③お客さまの捉え方を変える、④お客さまへの貢献を変える、⑤変化への向き合い方を変える、ということです。

中小企業経済圏と戦略の策定

変革の方向性の中でも「③お客さまの捉え方を変える」において、PURPOSEを踏まえて、中小企業を点として捉えるのではなく、「面」として捉える「中小企業経済圏」というキーワードを設定しました。そして、中小企業と地域社会に関わる多様なステークホルダーが集まる「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」というありたい姿を描きました。そのありたい姿のもとで、商工中金は自らを「中小企業経済圏を創るプロデューサーとなり、多様なステークホルダーを能動的に『集めて、つなげて、価値を創る』ことで、自ら変化を先取りして成長しながら、圏を支えていく。」という戦略を策定しました。

また、「中小企業経済圏」の拡大・活性化による価値共創の実現度合いを測る指標として「SCV(Shokochukin Co-Creation Value)」を新たに設け、今後定期的に進捗を確認していく予定です。SCVは、商工中金が中小企業に提供する価値の総体を示すものであり、今後このSCVを持続的に拡大していくことが、私たちの経営の長期的な指針となります。

ビジネスモデル変革

長期戦略に基づくビジネスモデル変革にも取り組みます。従来の貸出中心の銀行モデルから脱却し、5つの注力分野に対応した事業本部を中心に、新たな組織構造への転換を目指しています。そこに、自らを変革し続けるための「Transformation Office」を加えた3IT(3つのIと3つのT)が、我々の新しいビジネスモデルとなります。

また、3ITのビジネスモデルを支える広義の基盤である、デジタル・システムの刷新と店舗改革を含むオペレーションの抜本的な変革に取り組みます。これらのインフラ改革は、商工中金が変化につよい金融機関へと生まれ変わるための土台となります。

私たちが目指す企業変革は、決して容易に達成できるものではありません。

登るべき山は高く、道のりは険しいかもしれません。しかし私たちには、約90年の歴史の中で培ってきた中小企業に対する高い専門性、全国に広がる営業基盤、関係機関との連携ネットワーク、経営環境に左右されない長期的な取引スタンス、ソリューション提供を支える多様な人財など、他の金融機関にはない強みがあります。

こうした強みをさらに磨き上げ、商工中金グループを“変化につよい金融機関”に変革することができれば、中小企業の皆さまに新たな価値を届けることができると確信しています。

5つの事業本部の役割

Industry事業本部	産業調査・企画機能を磨き上げた『中小企業経済圏』の司令塔
Innovation事業本部	スタートアップ企業の多様なニーズに応え、オープンイノベーションを推進する、『中小企業経済圏』の成長エンジン
Investment事業本部	ストラクチャードファイナンスやファンドを活用し、高度な金融サービスを提供する投資銀行的機能を担い、『中小企業経済圏』を拡大
Traditional Banking事業本部	従来型の銀行業務を新しい思想と仕組みで再構築し、成長投資の原資を生み出す核となる『中小企業経済圏』の基盤を構築
Turn Around事業本部	地域金融機関等と連携し、中小企業の再生ファイナンスを担うことで、『中小企業経済圏』参加者のライフサイクルの変革をサポート