

# 長期戦略・変革プラン

「“集めて・つなげて・価値を創る” 中小企業経済圏」  
～お客さま貢献No.1を目指して～

# 長期戦略・変革プラン – “集めて・つなげて・価値を創る” 中小企業経済圏 –

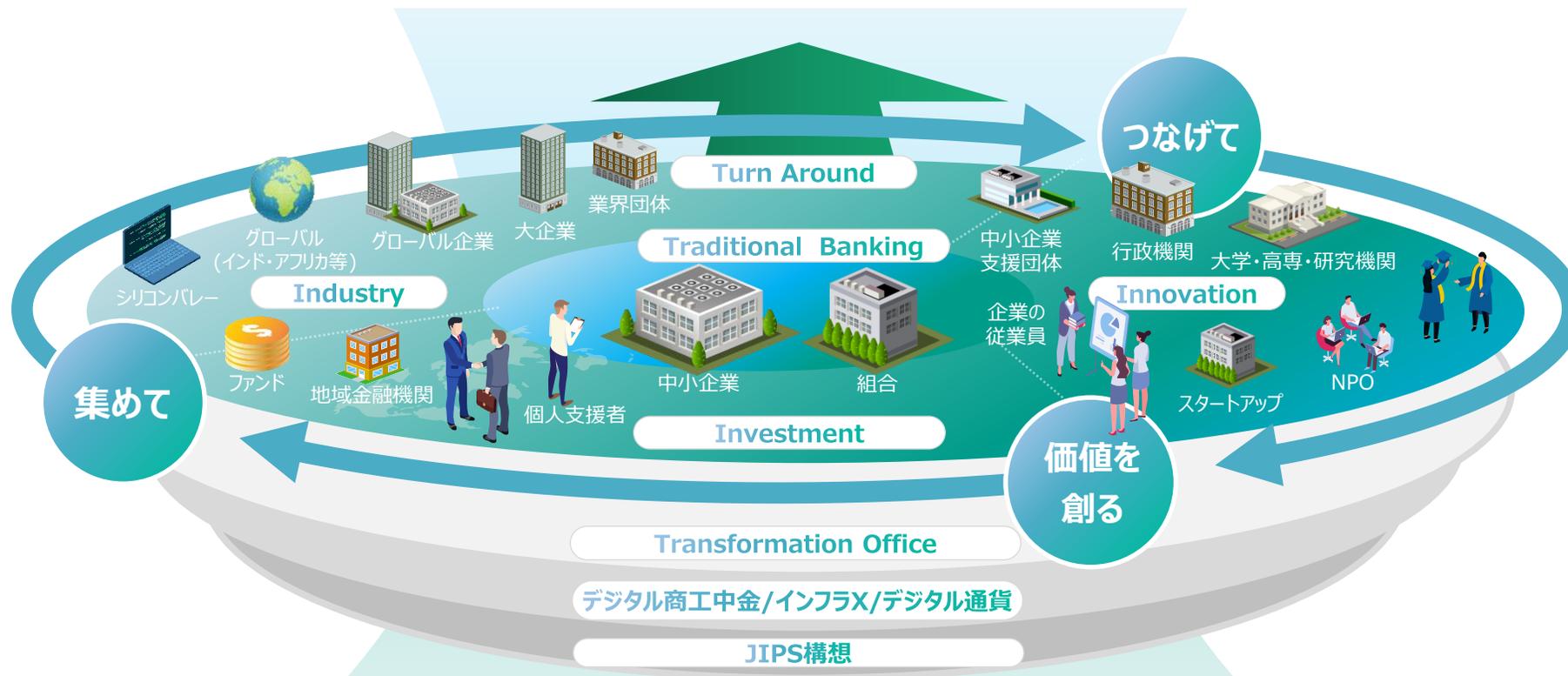
PURPOSE実現に向け、商工中金グループ（わたしたち）は主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献します。

1. 外部情報と経営資源が不足する日本の中小企業のために、わたしたちは「中小企業経済圏」を掲げ、そこに「集まる」多様な参加者を「つなげて」、お客さま本位で新たな価値創造に取り組みます。  
「中小企業経済圏」確立・活性化のためのキーワードは、「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」
2. 5つの変革を通じて、わたしたちは「中小企業経済圏」確立・活性化に取り組みます。  
(1) タテからヨコへ (2) 連携から共創へ (3) 守りから成長へ (4) ローカルからグローバルへ (5) DXからAXへ
3. 中小企業専門金融機関としての90年の歴史が築き上げた「3つの資産」を活かして、わたしたちにしかできないお客さまへの貢献と価値提供を実現します。  
(1) 全国に広がる営業基盤と地域金融機関や中小企業団体中央会、産学官、大企業などとの「重層的ネットワーク」  
(2) 株主である組合・中小企業、中金会・ユース会などお客さまとのネットワークと、経営環境に左右されない長期的な取引スタンスに基づく「全国に広がるお客さまとの信頼関係」  
(3) ブレないスタンス、課題解決・成長支援を支える志を持つ「役職員のプロデューサー集団」
4. わたしたちは自らのビジネスモデル、経営の仕組み、人財・組織風土を変革する全社改革に取り組みます。  
PURPOSE・MISSION・CHUKIN Wayに基づき、「中小企業経済圏」の確立・活性化のため、全社改革を継続
5. 「中小企業経済圏」の成長をSCVで計測し、メンバーシップバンクとして株主や圏のステークホルダーに還元します。  
(1) 経営資源（ヒト・モノ・カネ）の還元 (2) 有益な情報の還元 (3) 資本循環・株主還元の充実

PURPOSE 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。

# 長期戦略・変革プランー“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏ー

“中小企業経済圏”とは、中小企業に関わる様々な関係者が集まり・つながり・価値が生まれるオープンな社会

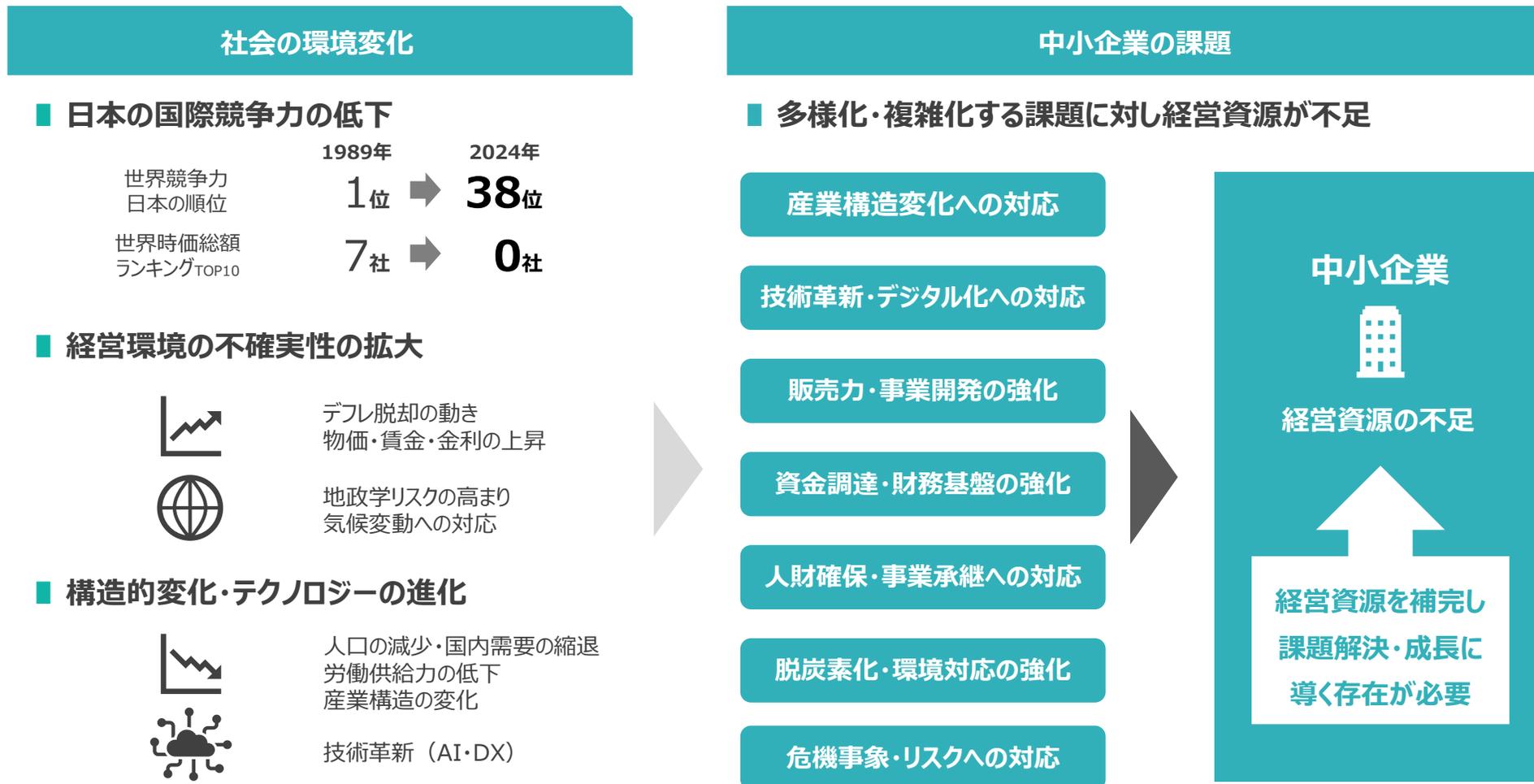


PURPOSE実現に向け、商工中金グループは主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献します。

2035年に向けた長期戦略のキーワード：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

# 社会の環境変化と中小企業が直面する課題

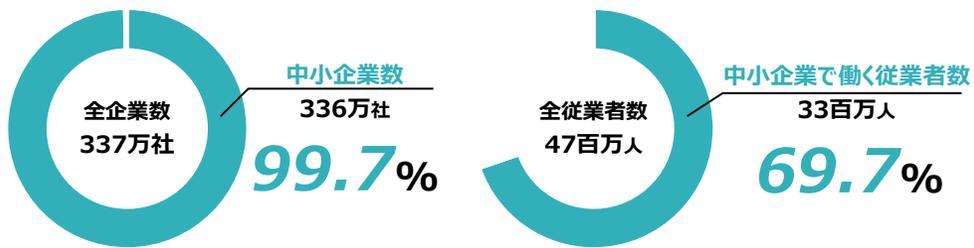
- 社会の大きな環境変化により、日本の中小企業は多様な課題に直面



# 商工中金グループが提供する価値

- 中小企業は日本の99%を占める重要かつ大きなポテンシャルを秘めた存在
- 商工中金グループが中小企業のポテンシャルを引き出し、中小企業と日本の未来を切り拓く

## 中小企業のポテンシャル



日本を支える確かな存在

企業規模別の労働生産性



出所 | 令和3年経済センサス-活動調査

## 商工中金グループの提供価値

これからも

中小企業のための金融機関という根幹は不変  
引き続き、セーフティネット機能を発揮

民営化による大きな転換点

PURPOSE

「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」  
の実現に向けたスタートラインに

これまで以上に

“中小企業経済圏”の確立・活性化を通じ、  
中小企業を中心とした圏の参加者の価値向上に  
貢献する

これまでの安心感に加え、中小企業に関わる様々な  
関係者を“「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」”ことで  
中小企業と日本の未来を切り拓く

# 中小企業経済圏の確立・活性化に向けた5つの変革

## 1.“タテからヨコへ”、“点から面へ”

### —「中小企業が主役」に変える

これまで“タテ”や“点” でつながっていた関係性を、商工中金グループが  
集めて・つなげて“ヨコ”や“面”とすることで、中小企業を主役に据えて  
様々な価値を創り、日本全体の競争力向上に繋げていく

## 2.“連携から共創へ”

### —価値の創り方を変える

地域を超えて地域金融機関・投資家・パートナー・専門人財を集め  
て・つなげることで、課題解決・成長支援機能を拡大する

## 3.“守りから成長へ”

### —挑戦するための環境を変える

全国の産業・企業情報と商工中金グループの産業知見を統合したインテリジェ  
ンス機能、空白地帯となっている中小・中堅企業への投資銀行機能の提供を通  
じて、平時も有事も挑戦できる環境を提供していく

## 4.“ローカルからグローバルへ”

### —つながる範囲を変える

海外企業・海外VC・専門パートナーを束ね、中小企業の海外展開に必要な機  
能を一体で提供、地域金融機関とともに地域金融力強化を図り地域活性化に  
貢献する

## 5.“DXからAXへ”

### —AIとデータ基盤を前提の経営に変える

リアルとデジタルの両面で商工中金グループが蓄積してきたデータをもとに、「AI  
データ基盤」を構築し、中小企業経済圏の参加者に「価値ある情報」として提  
供していく

2035年に向けた長期戦略のキーワード：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

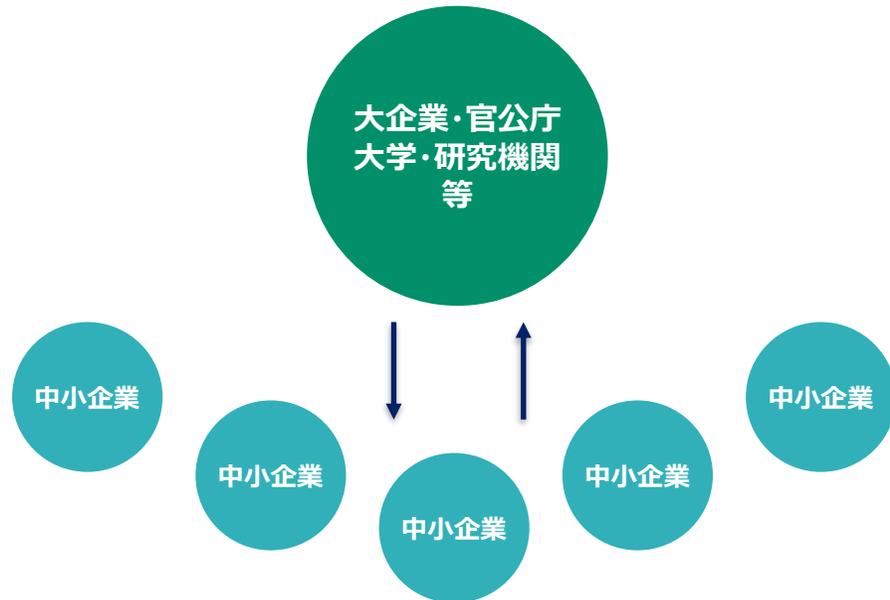
# 1. “タテからヨコへ”、“点から面へ”-「中小企業が主役」に変える

## 中小企業経済圏で中小企業を主役に据えた価値を創出する

これまで“タテ”や“点”でつながっていた関係性を、商工中金グループが集めて・つなげて“ヨコ”や“面”とすることで、中小企業を主役に据えて様々な価値を創り、日本全体の競争力向上に繋げていく

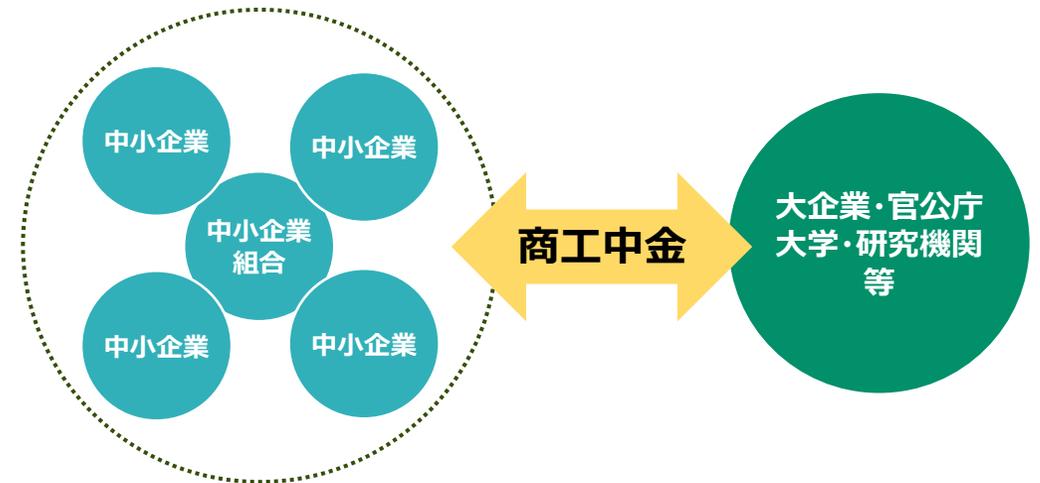
これまで

- 中小企業と大企業等との間には構造的な力関係が生じやすい = 「タテ」の関係があり、中小企業は強みやリソースが分散していることから、大企業等に対して競争優位性を築きづらい。また、個社毎では対価を払えず大企業並みのサービスを受けられない
- 中小企業と官公庁・大学等との地域内での連携はあるが、「点」の関係に止まり、全国規模ではビジネスにつながる情報を入手しづらい



これから

- 商工中金グループがプロデューサーとして、中小企業を集めて大企業とつなぎ「ヨコ」の関係を作ることで、中小企業はそれぞれの強みを持ちよりイノベーションを実現し、大企業は高品質なサービスを提供する
- 商工中金グループが中小企業の「窓」となり、中小企業と官公庁・大学等をつなげて「面」の関係をつくることで、これまで届かなかった課題解決や成長支援を実現する



## 2.“連携から共創へ”－価値の創り方を変える

### 地域のステークホルダーとともに、地域・日本の中小企業の課題を解決する

#### 地域を超えて地域金融機関・投資家・パートナー・専門人財を集めて・つなぎ、課題解決・成長支援機能を拡大する

- 政府系金融機関として培った組織能力と、産業界・官庁・研究機関等とのパイプや全国ネットワーク、非上場企業としての長期的視点を活かし、地域金融機関と“共創”の関係をさらに築いて、サプライチェーン強靱化、地域活性化等により、日本の中小企業を変化につよとするハブとなる。
- 具体的には、Traditional Bankingの顧客基盤と商業銀行機能を起点に、Industryの産業調査機能、Innovationのスタートアップネットワーク、Investmentの高度金融＋投資銀行機能、Turn Aroundの事業再生・経営改善支援機能等をフル活用し、政府が掲げる「17の戦略分野」「8つの分野横断的課題」も念頭に、ステークホルダーを集めて・つなぎ、ともに顧客、地域、業界の課題解決に取り組む。

#### 17の戦略分野

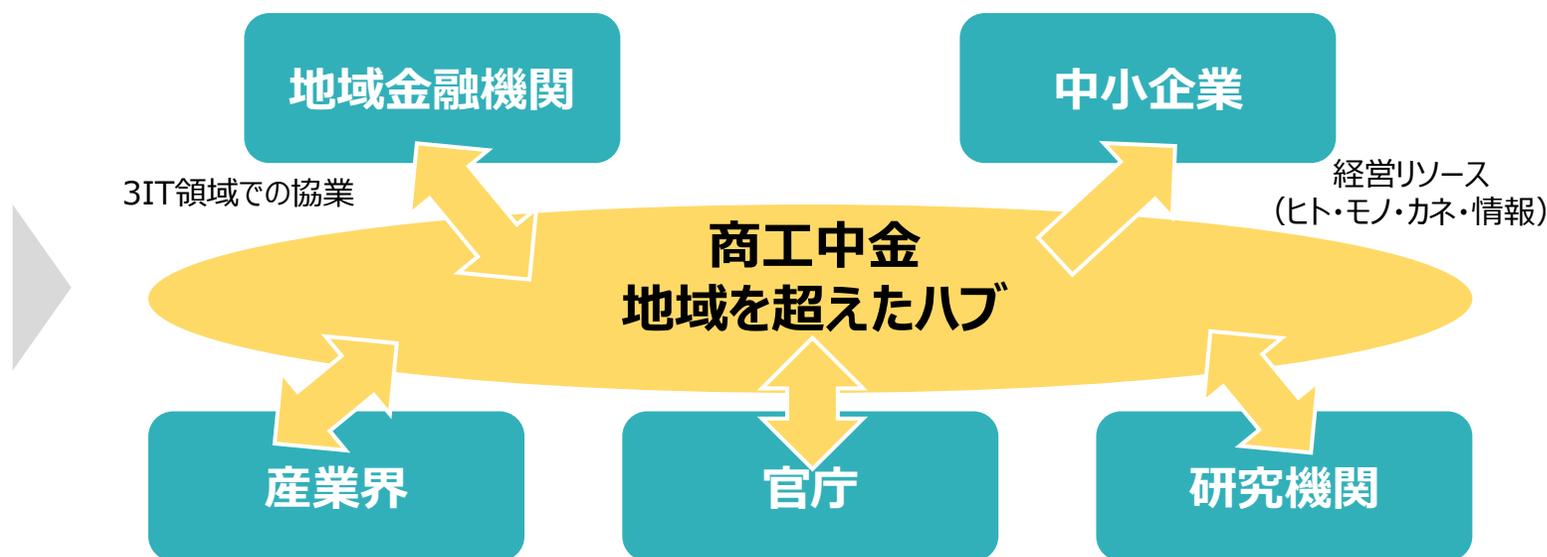
AI・半導体、造船、航空・宇宙、GX、  
防災・国土強靱化

等

#### 8つの分野横断的課題

新技術、スタートアップ、労働市場改革、  
賃上げ環境整備（中小企業等の生産性向上・  
事業承継・M&A）

等

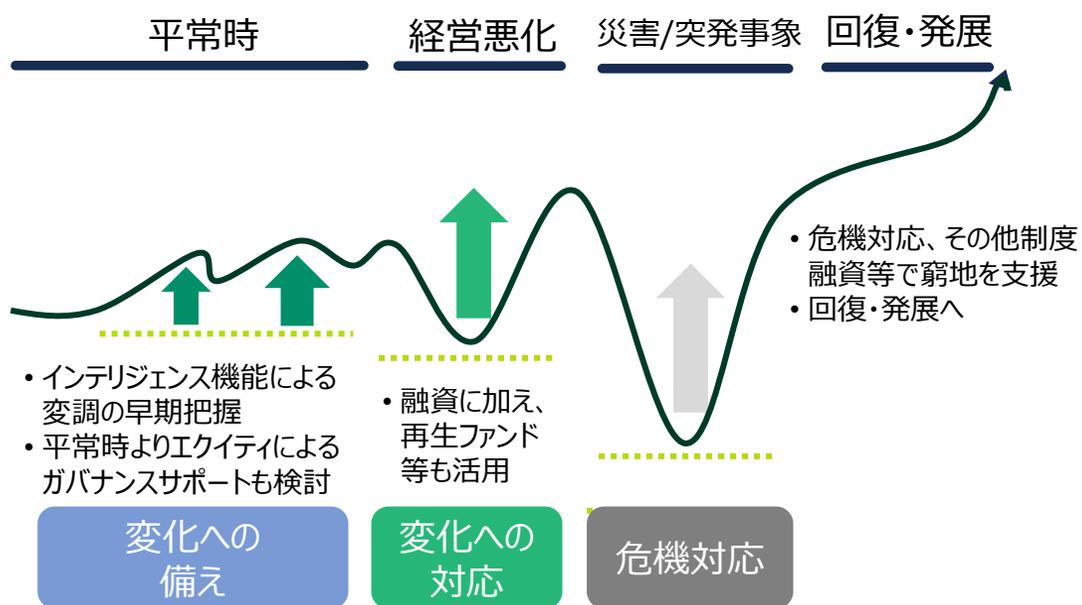


### 3. “守りから成長へ” – 挑戦するための環境を変える

#### 商業銀行 + 投資銀行による新たな金融サービスとセーフティネット機能で中小企業の挑戦を支える

全国の産業・企業情報と商工中金グループの産業知見を統合したインテリジェンス機能、空白地帯となっている中小・中堅企業への投資銀行機能の提供を通じて、平時も有事も挑戦できる環境を提供していく

- これまでの貸出を中心としたセーフティネット機能を拡大し、商業銀行×投資銀行機能により再生・事業継続・成長を実現。
- 業界、地域、商流・金流など多様な情報をインテリジェンス機能で束ね、業績悪化・資金繰り悪化・取引変調などの兆しを早期に把握。
- バランスシートコントロールの財務アドバイザー支援、成長戦略支援（M&A、ストラクチャードファイナンス、ファンド等）を一気通貫で提供し、人財・ノウハウ・実務支援による経営伴走で実行力を向上。不動産流動化スキームと投資銀行機能を活かした成長支援に加え、経営者等の運用ニーズにも対応（私募ファンド・REIT等）。



中堅・中小企業向けに資本性資金の供給が求められているが、時価総額が小さい中小・中堅企業は機関投資家の投資対象先にならず、エクイティ調達が困難となっている

#### 投資銀行業務参入を目指して

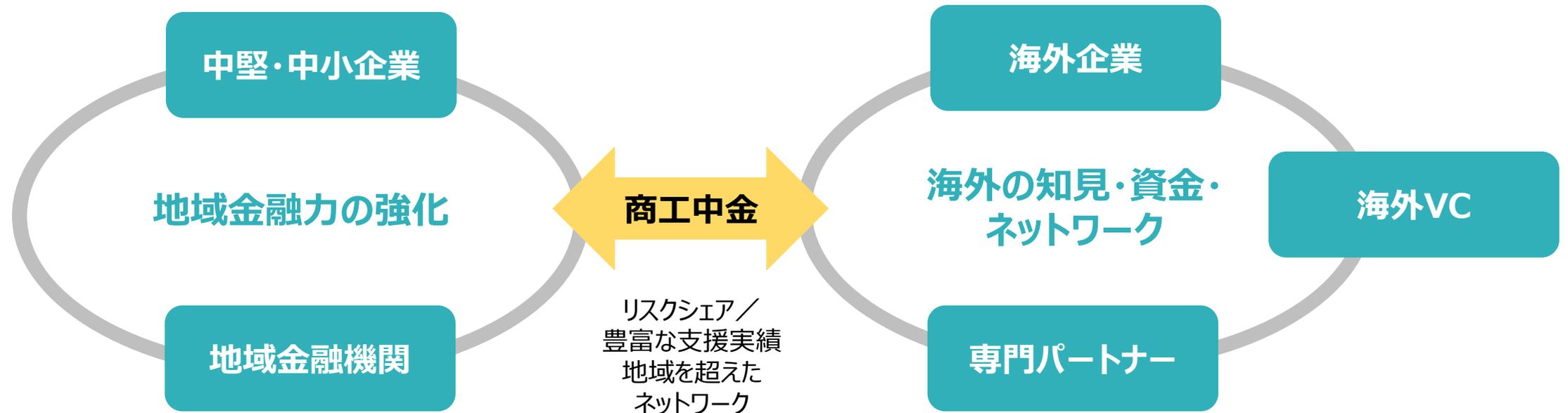
- 2026年4月よりストームハーバー証券(株)と顧客取次・社員出向などでアライアンスを開始
- 外部の機関と連携の上、証券子会社・AM（アセットマネジメント）子会社の設立を準備

## 4.“ローカルからグローバルへ”—つながる範囲を変える

海外の知見・資金・ネットワークをつなぎ、地域から海外市場へのアクセスを後押しする

海外企業・海外VC・専門パートナーを束ね、中小企業の海外展開に必要な機能を一体で提供、地域金融機関とともに地域金融力強化を図り地域活性化に貢献する

- 海外企業・海外有力VCの購買・技術・投資部門とのルートを構築し、共同開発・PoC・資本参画など事業機会につながる接点を提供。
- 地域金融機関と連携し、地域経済を牽引する中堅企業や飛躍的な成長を目指す中小企業などを海外の需要・技術テーマへつなぐ枠組みを構築。
- 貿易実務・契約・物流・法規制対応など海外取引に不可欠な専門機能をパートナーと連携し、取引実行の負担とリスクを低減。

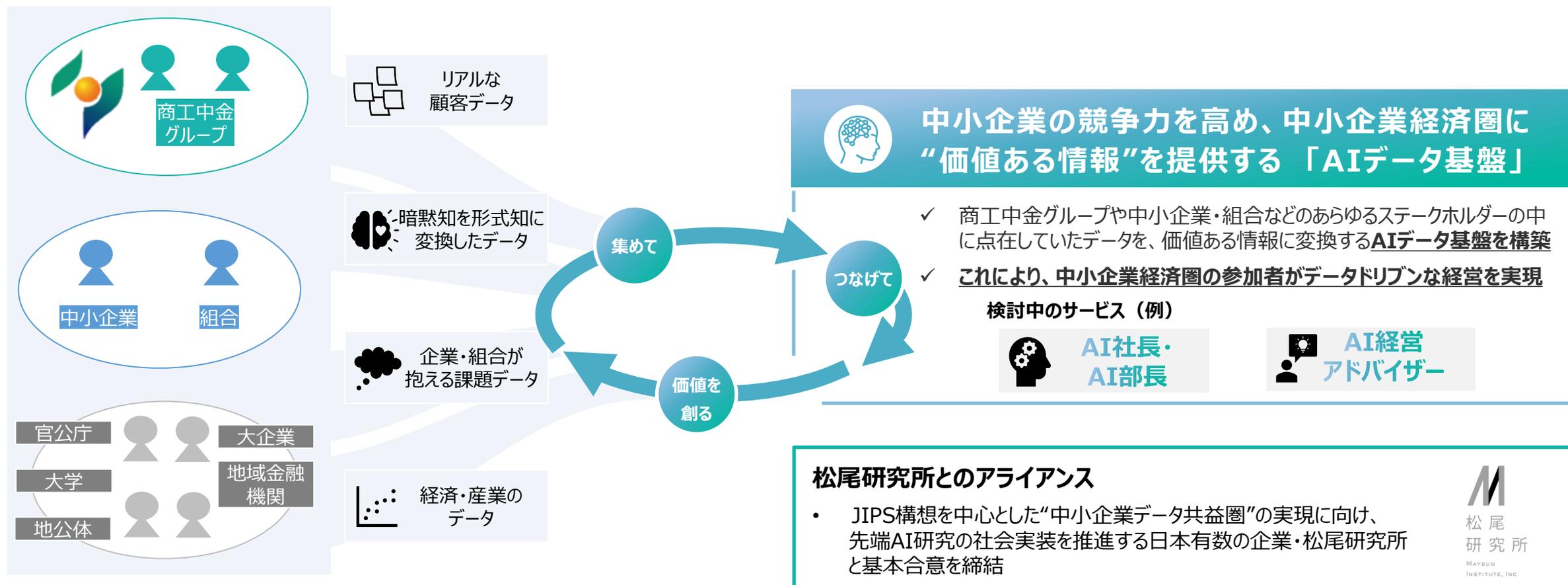


# 5.“DXからAXへ”-AIとデータ基盤を前提の経営に変える

## 中小企業経済圏の参加者に、“AI・トランスフォーメーション”=“AX”を提供する

リアルとデジタルの両面で商工中金グループが蓄積してきたデータをもとに、「AIデータ基盤」を構築し、中小企業経済圏の参加者に「価値ある情報」として提供していく

～JIPS（Japan Intelligence Platform/with Shokochukin）構想～



# 中小企業経済圏を支えるインフラX-デジタル商工中金

中小企業経済圏の参加者を集めて・つなげて・価値を創るためのプラットフォーム「デジタル商工中金」を構想  
ワンアプリ・ワンIDで商工中金グループのすべてのサービス・ソリューション・サポートを集めてつなぎ、一貫した体験と価値を提供する

ワンアプリ・ワンIDで商工中金グループの全サービスにつながる

法人/個人一体のUIで経営者のあらゆる課題解決に貢献

地域金融機関等、圏参加者との連携メニューで価値を創る



# 中小企業経済圏を支えるインフラX~AX (AI-transformation)

商工中金グループは、BASE(Business, Architecture, Stakeholder, Employee)の観点でAXを実現する



Business



業務での  
AI利活用

- 営業・審査・信用判定・リーガルチェック等、**専門スキルを要する業務へのAI導入**
- 業務プロセスを再設計し、**業務効率化・品質安定・リスク低減**を目指す
- 内部業務の省力化を基に、**営業担当者を増員**

Architecture



AIを前提とした  
開発設計

- AX基盤と社内データ・システムをAPIで接続、**データドリブン・AIドリブンを実現**
- 「AIが読みやすい」データ構造・開発設計への再構築
- 標準ガードレール設置等、**AI利活用前提のセキュリティ・ガバナンス構築**

Stakeholder



中小企業経済圏に  
資するAI

- 中小企業経済圏の**参加者同士の連携にAIを活用**し、素早く効率的な価値提供を実現
- 各連携データを安全に循環させ、**JIPS構想を実現するための基盤を構築**
- 「**デジタル商工中金**」構想の実現

Employee

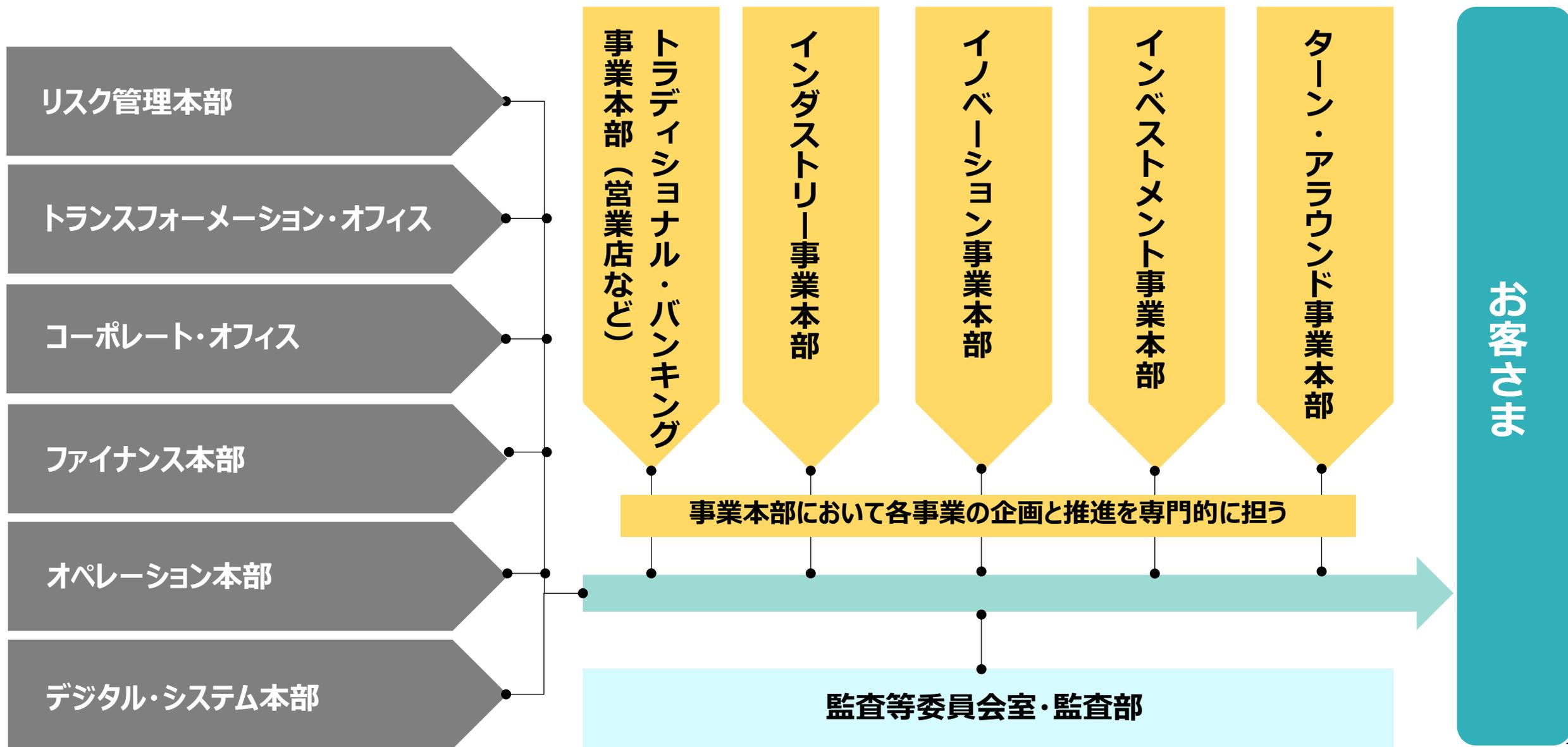


Work with AI

- 業務プロセスへのAI組込による**社員とAIとの協働**
- AI利活用スキルを可視化し、**人財育成・評価へ活用**
- 暗黙知の掘り起こしと中小企業に関わるデータ蓄積により**AIエージェントを深化**
- AI市民開発・伴走支援で**現場起点の改善**を実現

# 5つの変革を実現するための組織再編

新たに5つの事業本部を設置し、責任と権限を強化することで各事業を深化



# 5つの変革を実現するための組織再編

5つの事業本部を中心に、“3IT”の機能で中小企業経済圏に参加する様々なステークホルダーと連携し、すべてのステージのお客さまに価値を提供する



中小企業経済圏に参加する  
様々なステークホルダー



お客さまの成長ステージ



**産業課題の解決・産業構造変化への対応**  
産業別課題に対し先進的な情報提供と戦略提案を行い産業構造改革を牽引

**スタートアップエコシステム・オープンイノベーション**  
様々な主体とスタートアップをつなぐ「商工中金スタートアップエコシステム」の構築と、オープンイノベーションを推進

**成長産業への投融資**  
ストラクチャードファイナンスやエクイティ供給・M&A機能の強化等による財務アドバイザー等の投資銀行機能を提供

**伝統的な金融サービス**  
預金・為替・融資、海外展開支援等の伝統的機能を深化させ、他の事業本部と連携することでセーフティネット機能と課題解決・成長支援機能を強化

**経営改善・事業再生**  
地域金融機関や支援機関と連携し面的な経営改善・事業再生を推進

すべてのステージの  
お客さまに価値を提供



# 商工中金グループが一体となった価値提供

## 関係会社の機能

### 株式会社商工中金経済研究所

- **調査・研究:** 中小企業の経営・経済動向を分析、レポート・商工ジャーナル
- **コンサル支援:** 経営相談、コンサルティング仲介
- **研修・情報発信:** セミナー開催、教材提供、経営情報サービス運営

### 商工中金リース株式会社

- **設備リース:** 中小企業の設備投資を支援。機械・車両などをリース契約で貸与
- **割賦販売:** 購入希望設備を長期分割払いで販売。契約終了後に所有権移転

### 商工中金カード株式会社

- **法人カード:** JCBブランドの法人カードを発行
- **個人カード:** 経営者・従業員向け個人カードを展開
- **DX支援:** 明細データ連携など、会計・経理の効率化を支援

### 商工中金キャピタル株式会社

- **各種投資:** 事業承継に向けた投資、経営伴走など

### 株式会社商工中金ヒューマンデザイン

- **幸せデザインサーベイ:** 会社全体の幸せを可視化
- **人財育成プログラム:** ワークショップ開催など
- **人財紹介:** 経営人財の紹介

### 株式会社商工中金情報システム

- **システムソリューション:** 商工中金のアプリケーション、システム基盤開発・保守など
- **ITコンサルティング:** 中小企業に対する各種ITコンサルティング



## 商業銀行

- リースの有効活用による物流・自動車業界におけるソリューション拡大
- リースバック等の活用によるセーフティネット機能拡大
- 法人・個人カードと商工中金グループ各種ソリューションとの連携による預金・決済機能拡大

## 投資銀行

- 商工中金、商工中金キャピタルなど複数の事業体体制で、必要性に応じた多様で柔軟なエクイティ資金供給
- プロデューサー機能の他、不動産ノンリコースローン等を活用した資産のオフバランスなどを通じた企業価値向上

## コンサルティング

- 蓄積・進化したデータに基づく業界別・経営・IT・人財育成/well-being等コンサルティングの一体提供
- スタートアップ企業などとの外部アライアンスも活用した一気通貫の金融・非金融ソリューション提供

## デジタルソリューション

- 調査・研究レポート、経営相談、セミナーのデジタル提供
- オンラインによる各種サーベイ
- AI・デジタルを活用したビジネスマッチングや人財紹介

# 商工中金グループの「3つの資産」を掛け合わせ、変革で磨き上げる

商工中金グループだけが持つ中小企業専門金融機関としての90年の歴史が築き上げた経験・ノウハウ・実績を基盤とした「3つの資産」を掛け合わせ、**全社改革で磨き上げる**ことで更なる顧客貢献と価値提供へ

## 重層的 全国ネットワーク



## 全国に広がる お客さまとの信頼関係



## 志を持つ役職員の プロデューサー集団

- 全国・海外の拠点網
- 地域金融機関や中小企業団体中央会、産学官との連携

- 株主である組合・中小企業、中金会\*・ユース会\*\*などのお客さまとのネットワーク
- 経営環境に左右されない長期的な取引スタンスによる信頼関係

- 中小企業専門金融機関として培った経験・ノウハウ・実績
- 「中小企業に全力パートナー」というブレないスタンス
- 課題解決・成長支援を支える多様な人財

商工中金グループは、「ビジネスモデル」「経営の仕組み」「人財・組織風土」を変革する全社改革を継続

- “3IT”で商業銀行＋投資銀行＋外部連携機能を強化
- “5つの変革”による価値提供を新たなビジネスモデルに

- お客さまとはリアル・デジタル双方で接点を増やし、利便性向上と素早い価値提供を追求

- グループ内業務は徹底的にデジタル/AI化し営業担当者を増員
- 専門分野スペシャリストを含むチームで企業価値向上に取り組み

\* 全国約100団体、約2万社の経営者の会

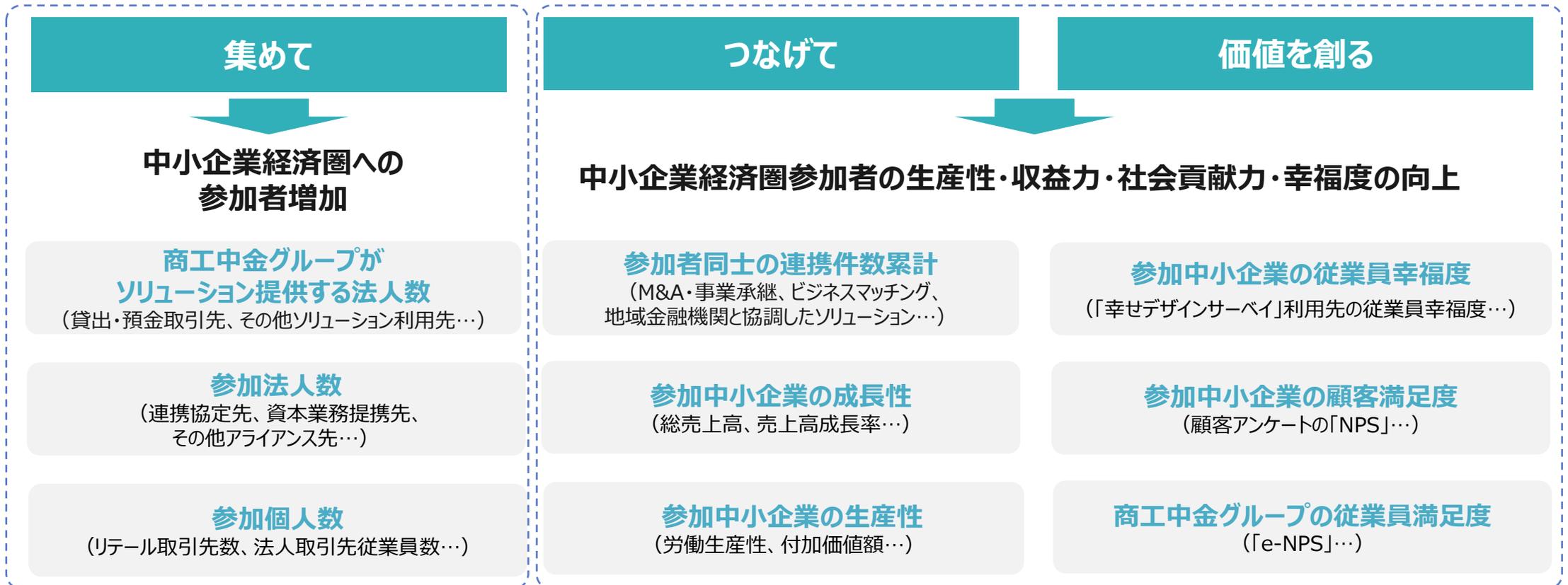
\*\*全国約90団体、約6,000人のお取引先若手経営者の会

# 中小企業経済圏の確立・活性化を測る“SCV”

“SCV” (Shokochukin Co-creation Value) で社会的価値を計測する

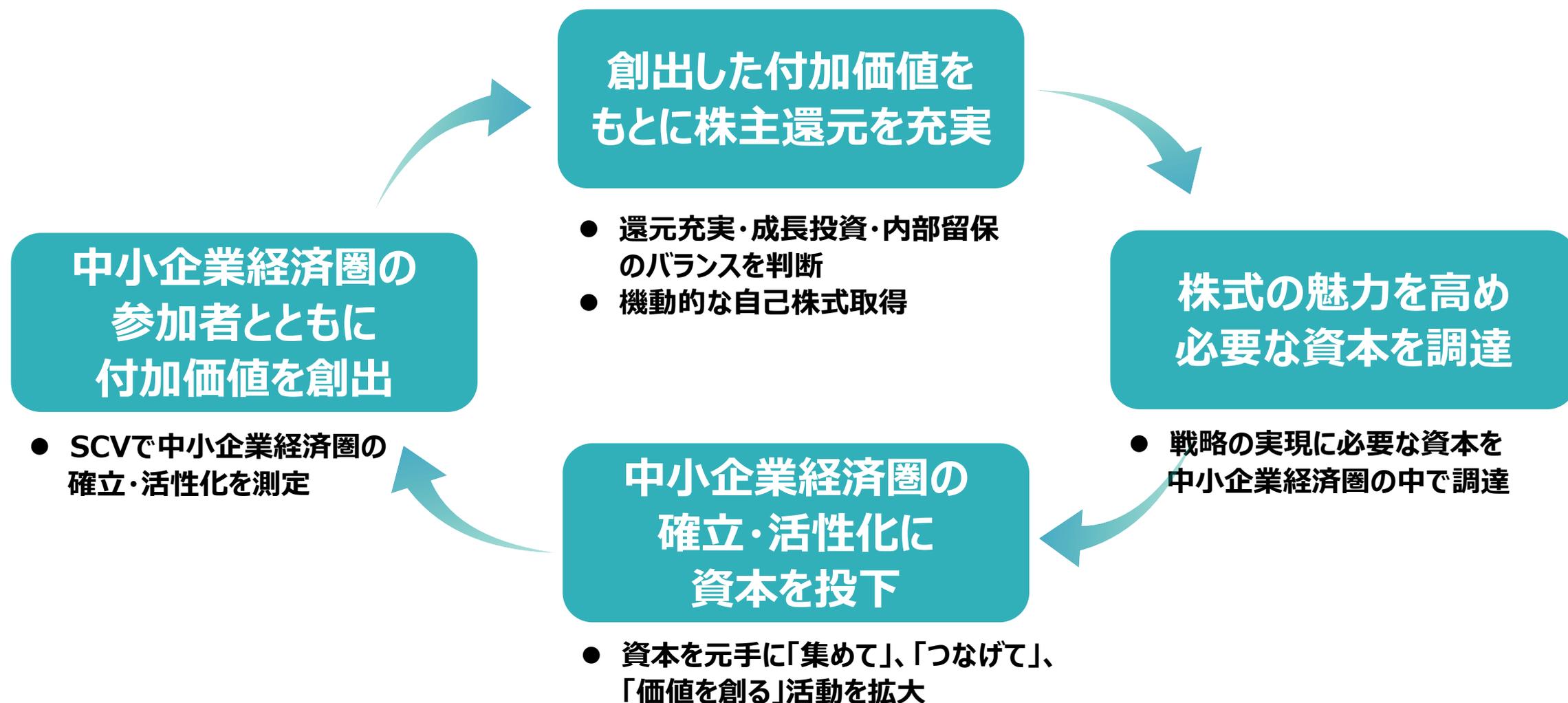
中小企業経済圏及び圏の参加者にもたらされた変化や価値は、商工中金グループ独自の「集めて」「つなげて」「価値を創る」に対応した指標で計測していく

PURPOSE実現に向け、商工中金グループは主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、「中小企業経済圏」の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献します。



# 資本循環・株主還元の充実

これまで継続してきた安定配当を発展させ、中小企業経済圏の確立・活性化とともに、株主かつお客さまである中小企業と当金庫が成長していく好循環の資本政策モデルを形成



# 中小企業経済圏の確立・活性化に向けた変革事例

## ① 深化させる取組み

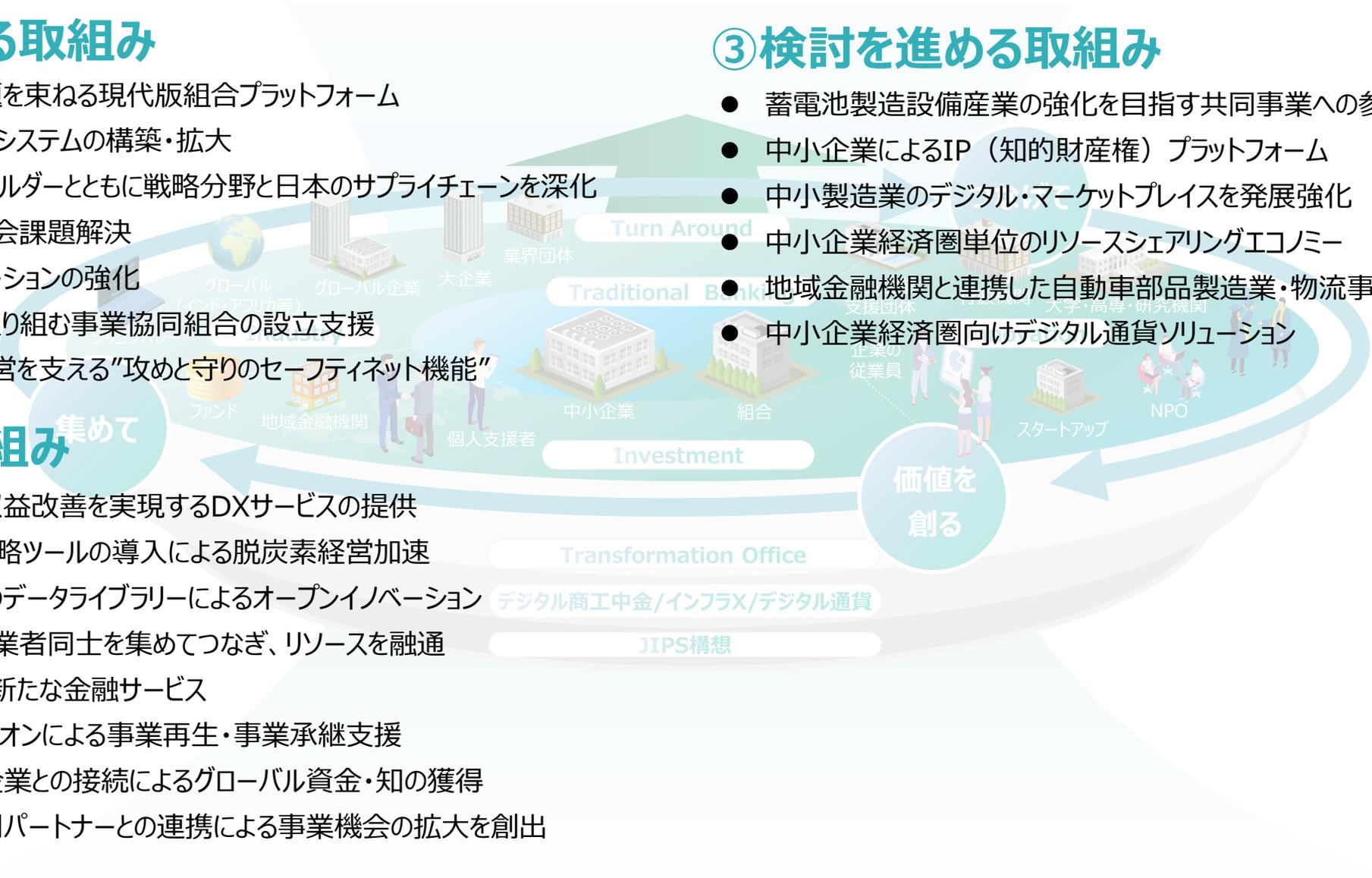
- 中小企業の課題を束ねる現代版組合プラットフォーム
- スタートアップエコシステムの構築・拡大
- 地域のステークホルダーとともに戦略分野と日本のサプライチェーンを深化
- 人財に関する社会課題解決
- 事業再生ソリューションの強化
- 新事業開発に取り組む事業協同組合の設立支援
- 挑戦を続ける経営を支える“攻めと守りのセーフティネット機能”

## ② 新たな取組み

- 物流事業者の収益改善を実現するDXサービスの提供
- 脱炭素・経営戦略ツールの導入による脱炭素経営加速
- 中小企業特化のデータライブラリーによるオープンイノベーション
- 繁閑差がある事業者同士を集めてつなぎ、リソースを融通
- 投資銀行による新たな金融サービス
- エクイティ×ハンズオンによる事業再生・事業承継支援
- 海外VC・海外企業との接続によるグローバル資金・知の獲得
- 海外企業や専門パートナーとの連携による事業機会の拡大を創出

## ③ 検討を進める取組み

- 蓄電池製造設備産業の強化を目指す共同事業への参画
- 中小企業によるIP（知的財産権）プラットフォーム
- 中小製造業のデジタル・マーケットプレイスを発展強化
- 中小企業経済圏単位のリソースシェアリングエコノミー
- 地域金融機関と連携した自動車部品製造業・物流事業者の再編支援
- 中小企業経済圏向けデジタル通貨ソリューション



# ① 深化させる取組み

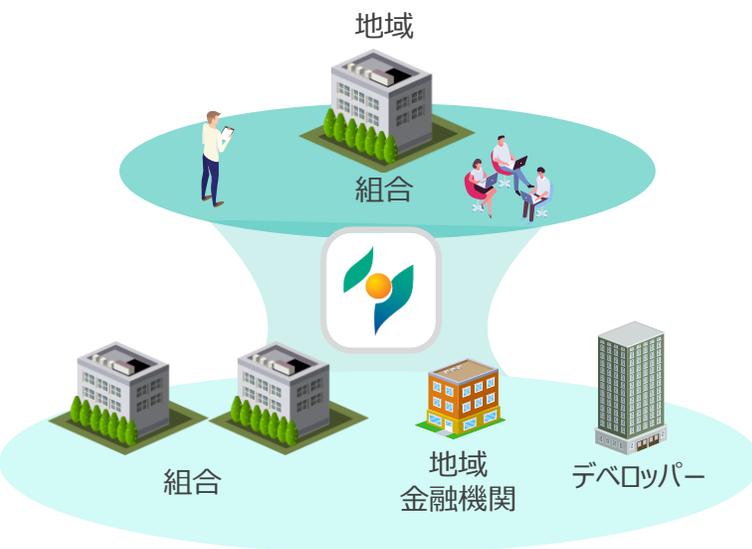
“タテからヨコへ” “点から面へ”

## 中小企業の課題を束ねる現代版組合プラットフォーム

組合同士の連携・機能強化等を支援することで、現代にマッチした組合としての再活性化を実現し、地域経済を活性化

- 地域を超えた組合同士の連携を通じて、分散していた需要・供給・ノウハウを束ね、共同受注や大型案件への参画を後押し
- 組合の課題に、単独でのファイナンス支援を超えて他の組合、大企業や地域金融機関等を巻き込み、共に解決
- 組合の持続可能性を高め、地域経済の活性化に寄与

### (協同組合における団地の再整備支援)



【再整備後のイメージ図】



“連携から共創へ”

## スタートアップエコシステムの構築・拡大

商工中金のスタートアップ向けファイナンス支援の更なる強化に加えてスタートアップエコシステムを構築し、オープンイノベーションを創出

- 現在のスタートアップ向けファイナンス1,000億円の更なる拡大とスタートアップの多様な資本政策サポートを実現
- 経営者コミュニティの創設や地域金融機関との連携等を通じ、スタートアップマーケットの持続可能な発展・深化に貢献
- スタートアップとの共創や伝統的な中小企業との接続を通じたオープンイノベーションの創出

### (商工中金のスタートアップエコシステム)



# ① 深化させる取組み

“連携から共創へ”

## 地域のステークホルダーとともに戦略分野と日本のサプライチェーンを深化

商工中金がプロデューサーとなり、地域を超えて地域金融機関・投資家・パートナー・専門人財を集めてつなぎ、課題解決機能を拡大

- 政府が掲げる「17の戦略分野」「8つの分野横断的課題」のうち、AI、GXや新技術、スタートアップ、賃上げ環境整備（中小企業等の生産性向上・事業承継・M&A）等の地域共通課題に対し、地域を超えて、専門人財やスタートアップ企業とのアライアンスにより機能を拡大し、コンサルティングと資金供給のパッケージでソリューション提供
- 地域特性のある技術基盤や産業クラスターの成長に向けては、業界別・サプライチェーン別事業性評価のノウハウを地域金融機関と共有
- 経済産業省や中小企業支援団体、地公体の中小企業支援施策や補助金とも連動したコンサルティングサービスの展開も検討



“連携から共創へ”

## 人財に関する社会課題解決

商工中金グループ「(株)商工中金ヒューマンデザイン」による「幸せデザインサーベイ」で会社全体の幸せを可視化。サーベイで浮き彫りになった課題を起点に、アフターフォローとしてワークショップの開催や、マネジメント層強化のため経営人財紹介等を実施

- (株)商工中金ヒューマンデザインは2024年に設立
- ビジネスコンテストから生まれた、従業員の幸福度を可視化するサービス「幸せデザインサーベイ」を展開。従業員の回答データをもとに、会社全体の幸せを指数として算出し、レポートを還元
- アフターフォローとしてのワークショップ等を通じた人財育成や、マネジメント強化のための経営人財の紹介など、ヒトに関するソリューション提供を実施。中小企業のWell-being向上や離職防止に取り組む



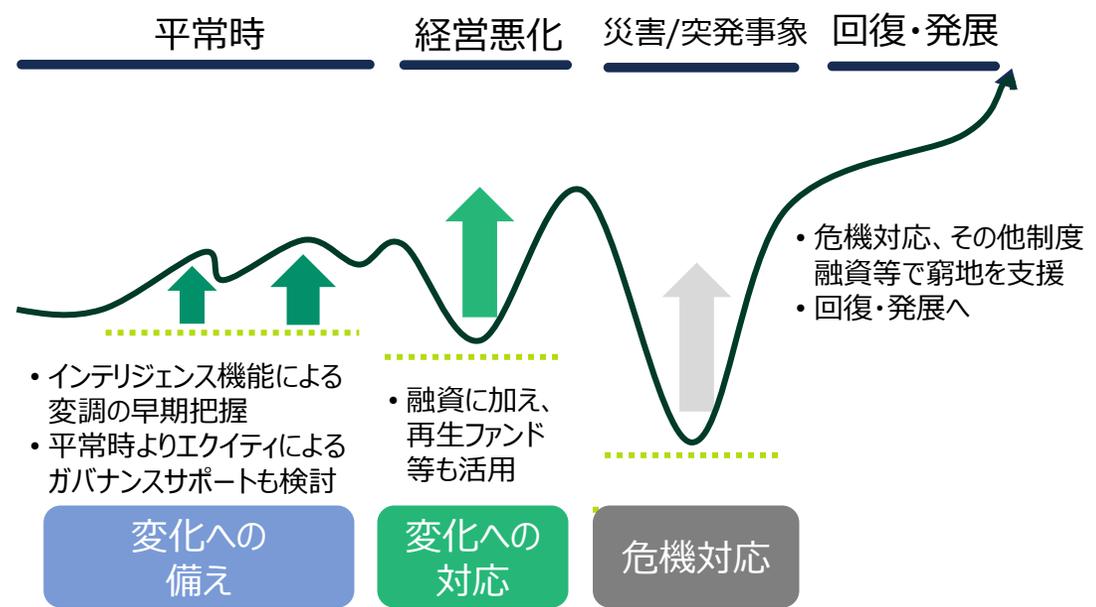
# ① 深化させる取組み

## “守りから成長へ”

### 挑戦を続ける経営を支える“攻めと守りのセーフティネット機能”

全国の産業・企業の多様な情報と商工中金のノウハウを統合したインテリジェンスとセーフティネット機能により、平時も有事も挑戦できる環境を提供

- これまでの貸出を中心としたセーフティネット機能を拡大し、地域金融機関・投資家・専門家をつなぎ、商業銀行×投資銀行機能により再生・事業継続・成長を実現
- 業界、地域、商流・金流など多様な情報をインテリジェンス機能で束ね、業績悪化・資金繰り悪化・取引変調などの兆しを早期に把握
- お客さまとの信頼関係を前提に、平常時よりエクイティによるガバナンス強化にも取り組むことで、変化に強く挑戦を前提にした経営基盤を構築。経営悪化、災害/突発事象への備えを厚くし、早期の回復・発展を後押し



## “守りから成長へ”

### 業界団体と連携した面的な経営支援

#### 日本旅館協会と連携して宿泊業界をサポート

- 経営環境の変化に直面する宿泊事業者の経営改善と持続的成長を後押しするため一般社団法人日本旅館協会との連携体制を構築
- 商工中金は、宿泊業界の最新動向を踏まえ、「損益管理の高度化」や「マーケティング・ブランディング」といった基礎領域から、「ウェブ・SNSを活用した集客力向上」や「人財の採用・定着戦略」など実践的テーマに至るまで、研修事業やコンサルティングを通じて、業界全体の課題解決に向けた面的な経営支援を実施
- 同協会との連携支援を一層深化させるとともに、今後は行政やコンサル会社等の支援機関と商工中金のネットワーク（全国の旅館業者・組合）を結び付け、地域資源を活用した集客スキームの構築や人手不足・業務効率化に資するプラットフォームの共有化など、面的支援により温泉地区・観光業界を活性化



- 全国9支部連合会、約2,100の事業者で構成される業界団体
- ✓ 会員施設の周知・誘客宣伝
- ✓ 旅館ホテル業の経営改善・従業員の資質向上
- ✓ 宿泊施設の接客サービス向上
- ✓ 観光立国の推進に関する研究



- ✓ 各地の支部連合会におけるセミナー・勉強会
- ✓ 集客力向上や損益管理強化などのコンサルティング支援

# ① 深化させる取組み

## “連携から共創へ”

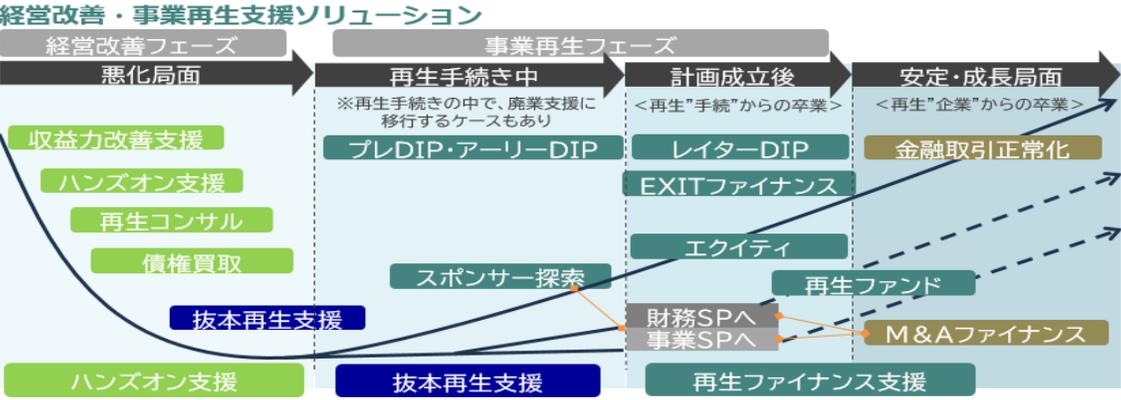
### 事業再生ソリューションの強化

事業再生局面において、DIPファイナンスやEXITファイナンスを始めとした再生ファイナンスを推進

- 私的整理・法的整理手続きにより事業再生を目指す企業に対し、円滑にDIPファイナンスやEXITファイナンスなど再生ファイナンスを提供できる本部フロント部署を設置。再生M&A業務や債権買取業務の取扱いも視野に入れ、経営改善から事業再生フェーズまで対応可能なプラットフォームを志向
- 今後は、財務収支に課題を抱える企業に加え、業績悪化の予兆を的確に捉え深刻な事態に至る前の早期段階から、社内の弁護士や公認会計士など専門家による徹底した実態把握から経営者と深い対話を行うなど、チームアップによる集中したハンズオン支援を推進

**原価分析に基づく部品製造業向け値上げ交渉支援**

- 製品別採算管理の仕組みの構築支援を通じて、ロジカルな単価引き上げ交渉を後押し

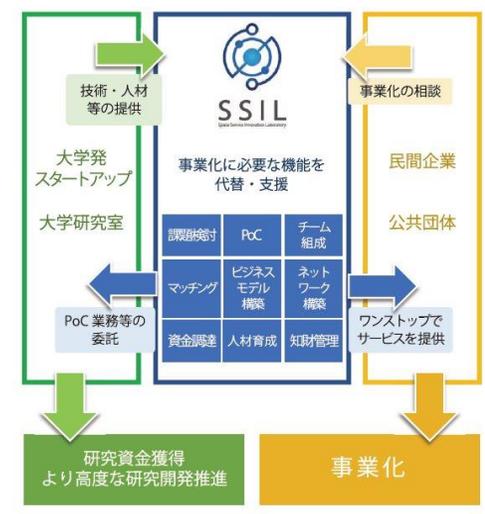


## “連携から共創へ”

### 新事業開発に取り組む事業協同組合の設立支援

宇宙・空間技術の社会実装と事業化を目的に、大学発スタートアップや先端技術企業が連携した事業協同組合の設立を支援

- 主な活動領域は、超小型人工衛星の打ち上げ・運用、AI・IoTを活用した地上データ解析、アプリケーション開発（医療、交通、環境など）、官公庁・研究機関との委託開発プロジェクト等
- 中央会等とも連携し組合設立を支援することで宇宙関連の大学発スタートアップの共通課題を集積
- PoC（概念実証）や資金調達のためのパートナー企業や投資家の紹介等を組合がサポートし、事業化までのスピードを加速するとともに、国の委託事業・助成金の申請、知財管理・契約事務、PRなどリソース補完により事業開発に専念できる環境を整備



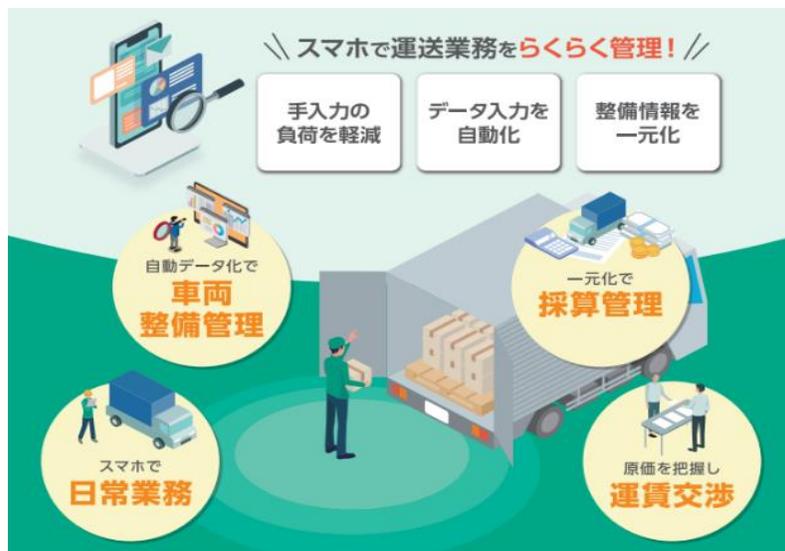
## ② 新たな取り組み

“タテからヨコへ” “点から面へ”

### 物流事業者の収益改善を実現するDXサービスの提供

中小企業が個社では持ち得なかった物流データを結集し、適正運賃の可視化・価格交渉力の向上・品質改善を実現する共同プラットフォーム

- 全国6万社の物流業界の採算改善のためスマホ上で原価計算を可能にするIT商品「ロジプッシュ」を開発し全国展開を開始
- 物流事業者・荷主・デジタル技術が“ヨコ”に“つながる”ことで、多重下請け構造を越えた対等なパートナー関係へ進化
- 中小企業側は「適正な対価・労働環境」を、大企業側は「安定した品質、管理負荷の削減・効率化」を得られるWin-Winモデル
- 今後、規制強化も睨んだ法令対応の受発注・請求機能や、融資機能の追加も検討していく



“タテからヨコへ” “点から面へ”

### 脱炭素・経営戦略ツールの導入による脱炭素経営加速

GHG削減の費用対効果を見える化するツールを活用し、中小企業にとって経済合理性の高い削減ソリューションを提案

- 大手メーカーが開発したツールを活用し、中小企業が取り組みやすいGHGの削減手法を見える化
- 脱炭素と経済性の観点から設備投資の意義と優先度を明確にし、中小企業の投資決定判断をサポート
- 将来的には、取引先スタートアップ企業等のソリューションも追加したオリジナルツールも作成予定

#### 大手メーカーとのアライアンス

- アライアンスによりGHG削減対策ツール・ノウハウの提供を受け、商工中金は製造業を中心とした中小企業に対し、削減ソリューションや設備投資計画を提案

## ② 新たな取組み

“タテからヨコへ” “点から面へ”

### 中小企業特化のデータライブラリーによるオープンイノベーション

中小企業に会いたい人・企業を“集めて”、中小企業と“つなげ”、新サービス・技術を社会実装する新たなサービス

- 中小企業の経営課題や技術力と、大企業の課題解決力や技術活用力をマッチングし、新たな価値を共創
- 中小企業にとっては、大企業等とのネットワークやビジネスチャンス、大企業等は、新規事業・研究開発のスピードアップ
- 将来的に、大企業のみならず、スタートアップ、行政、大学、など中小企業経済圏の関係者への展開。

- 中小企業約360万社
- 商工中金のお客さま約7万社



イメージ図

“JIPS”による中小企業のデータ・ナレッジの統合/活用

“連携から共創へ”

### 繁閑差がある事業者同士を集めてつなぎ、リソースを融通

#### バス業界の人財リソースを融通し合うサービス「YUUZUU」

- 地域ごとに繁忙期・閑散期が異なるというバス業界ならではの特性を活かし、人手の足りない時期の企業（受入側）と比較的余裕のある時期の企業（供給側）を集めてつなぐサービスを開始
- 在籍型出向等を活用し、乗務員を一定期間お互いに融通し合うことで、企業同士が柔軟に人財を活用
- 今後は同様に繁閑差の課題を抱える宿泊業等他業界への展開も検討中

 **YUUZUU**  
Powered by SHOKO CHUKIN BANK



## ② 新たな取組み

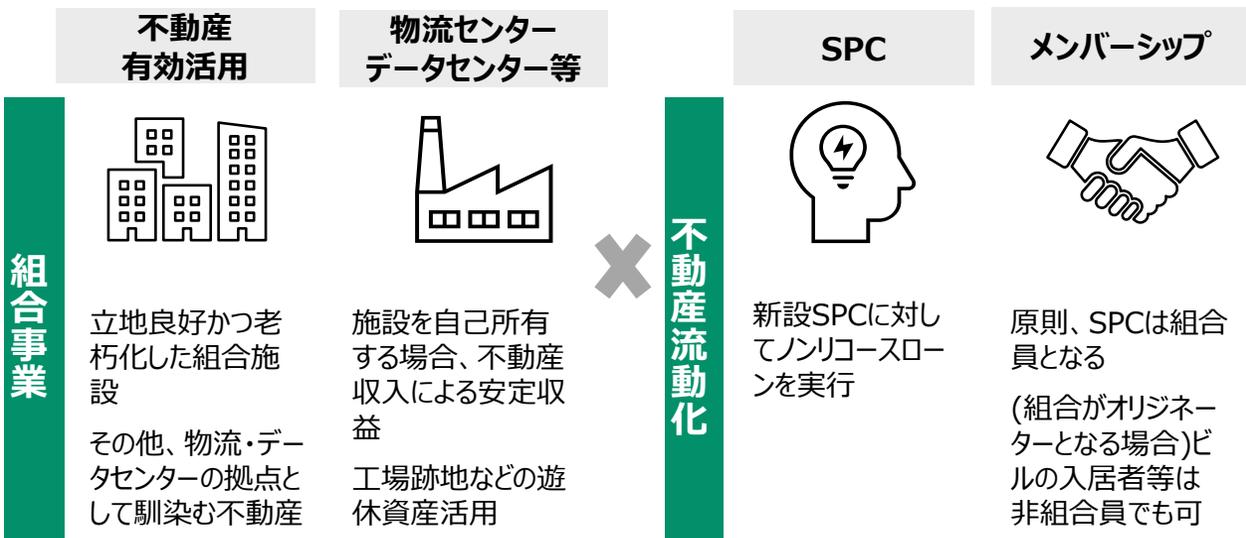
“守りから成長へ”

### 投資銀行による新たな金融サービス

投資銀行業務において、中小企業・組合の成長と価値向上に資する商工中金ならではの金融サービスを提供

- ・ バランスシートコントロールの財務アドバイザー支援、成長戦略支援（M&A、ストラクチャードファイナンス、ファンド等）を一気通貫で提供
- ・ 人財・ノウハウ・実務支援による経営伴走で実行力を向上
- ・ 不動産流動化スキームと投資銀行機能を活かした成長支援に加え、オーナー経営者等の運用ニーズにも対応（不動産等の私募ファンド・REIT）

（不動産流動化スキームを利用した組合遊休地の活用）



“守りから成長へ”

### エクイティ×ハンズオンによる事業再生・事業承継支援

エクイティ×ハンズオンによる事業再生・事業承継支援を地域金融機関や投資家等とのファンド組成により提供

- ・ ロングブラックパートナーズ(株)と、全国型の官民事業再生ファンド「サザンカ中小企業活性化ファンド」を組成
- ・ 財務内容が悪化し、ガバナンスに課題があるものの、将来的な事業性が見込まれる企業に対し、再生支援の実務経験が豊富なメンバーによる常駐型ハンズオン支援を通じて、抜本的な事業再生を実現
- ・ 事業再生ファンド（2号）・事業承継ファンド（1号）の組成を検討中

事業再生ファンド

1号 100億円（実績）

2号ファンドを予定



事業承継ファンド

1号 50億円（26年4月予定）



## ② 新たな取り組み

### “ローカルからグローバルへ”

#### 海外VC・海外企業との接続によるグローバル資金・知の獲得

中小企業の技術・事業を、海外VC・スタートアップ・大企業につなぎ、世界の知・資金・ネットワークへアクセスできる環境を構築

- 中小企業の現場ノウハウに、海外VC等のグローバルの事業化手法を掛け合わせ、国内外の競争力を高度化
- 中小企業やスタートアップの海外進出を、現地ネットワークを活用した実証・提携・資金面で伴走支援
- 商工中金が企業の強み・データを束ね、多様なノウハウや資金等を有する海外プレイヤーに“見つけれやすい状態”を構築

#### 海外有力VCとのアライアンス

- 海外と日本の技術を繋ぎ合わせ事業面・金融面から価値を創出



### “ローカルからグローバルへ”

#### 海外企業や専門パートナーとの連携による事業機会の拡大を創出

中小企業が海外企業と直接マッチングし、海外市場で販売・共同事業・サプライチェーン連携を展開できる仕組みの構築

- 地域金融機関とも連携し、地域で優れた技術や商品を持つ中小企業が海外購買部門・技術部門と直接つながる“ヨコ”の関係を構築
- インド自動車部品大手企業・地場中堅オーナー企業複数社との連携により、インドやアフリカ等、需要・市場への販路拡大が実現
- 物流・貿易実務・法規対応は専門パートナーと連携し、海外取引に伴うリスク・手間を大幅に軽減し、双方にメリットのある“Win-Winモデル”を構築

#### インド自動車部品大手企業とのアライアンス

- インドを中心に海外進出を検討する日系中小企業との提携をサポート
- それぞれが開発・運営するデジタルプラットフォームの相互連携
- 日印スタートアップ企業の相互市場進出に関する情報提供及び金融支援

#### 貿易DX領域におけるスタートアップ企業との資本業務提携

- 資本業務提携を締結し、同社の輸出支援ノウハウと商工中金のネットワークを組み合わせることで、顧客の海外展開を後押し

# ③ 検討を進める取組み

“タテからヨコへ”“点から面へ”

## 蓄電池製造設備産業の強化を目指す共同事業への参画

経済産業省が策定する蓄電池産業戦略と連動した、産業横断型の共同プロジェクトである「Swiftfab事業」をBASC(※)と共にサポート

### 【Swiftfab事業の概要】

事業名	Swiftfab
事業主体	Swiftfab Energy Systems 株式会社（仮称）
設立時期	2026年4月（予定）
所在地	東京都港区（予定）
共同出資者	株式会社西部技研、コマツ NTC株式会社、株式会社東伸、株式会社豊電子工業、平田機工株式会社、株式会社日立製作所、株式会社リコー（リコーエレメックス株式会社）、株式会社ジェイテクト、株式会社大気社
事業内容	蓄電池製造装置・ラインの開発・設計・販売・運用支援

### 【Swiftfab事業の目的と商工中金の役割】

- これまでの“企業単独の努力”という枠を超え、産業が力を合わせて全体最適で基盤を築き戦っていく世界初の試み
  - 「Swiftfab事業」で確立した成果をBASC会員企業へ開放していくことで、日本発の共創型産業インフラとして水平展開していく計画
- ⇒ 電池製造に関わる企業を、「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」取組みを支援します

※一般社団法人 電池サプライチェーン協議会

“タテからヨコへ”“点から面へ”

## 中小企業によるIP（知的財産権）プラットフォーム

中小企業が持つ有力な基本特許を起点に、改良特許・周辺特許を“面”で抑えることで持続的な競争優位を実現するプラットフォームを構築

- 中小企業の知財取得、管理・資金提供・専門家連携をワンストップで支援し、大企業知財部門並の機能を提供
- 守りから攻めの知財戦略へシフトすることで中小企業特許を基軸に国内外のオープンイノベーションを加速

“連携から共創へ”

## 中小製造業のデジタル・マーケットプレイスを発展強化

中小製造業2万社の会員数を有する(株)NCネットワーク社と業務提携し、商工中金の製造顧客2万社も含めたデジタル・マーケットプレイスを構築

- エミダス(※)の会員である製造事業者と、商工中金の顧客を相互に送客し（集めて）、顧客基盤を拡大（つなげて）、更に金庫のもつ金融機能を提供
- 製造業者の販路拡大、脱系列化を後押しするとともに資金調達を同時に提供するデジタル・マーケットプレイス（価値を創る）を実現

※「エミダス」：(株)NCネットワークが運営する製造業の営業支援サイト。国内外の中小製造業者約22,000社が設備・技術情報を登録し、マーケティング、受発注マッチングに活用。大企業の製品メーカーもソーシングのため数多く閲覧。

# ③ 検討を進める取組み

## “連携から共創へ”

### 中小企業経済圏単位のリソースシェアリングエコノミー

中小企業経済圏の参加者が本部機能や人財を“シェアリング”し、限られたリソースをコア事業へ投下

- 商工中金が、分散していた経営資源情報（人財や必要なスキル・共通業務）を収集・構造化し、人財紹介、AI・デジタル化、BPO・BPaaSを組み合わせたマッチング・シェアリングの仕組みを提供
- 中小企業は、バックオフィスの共同化やDX、専門人財のシェアにより、“守りの業務”から解放され、コア事業や新規事業へ集中投資
- 複数の企業がリソースを持ち寄ることで、1社では生み出せなかった高度なサービス・効率化・新価値が実現



## “連携から共創へ”

### 地域金融機関と連携した自動車部品製造業・物流事業者の再編支援

トヨタなどの自動車完成車メーカーの本社所在地に存在する地銀と連携して、系列を超えた自動車部品製造業Tier 1、2、地域中核物流企業の業務提携やM&Aを支援

- 商工中金は部品製造業2万社のうち2割の企業と取引あり
- 取引ネットワークを活かして、系列を超えたTier 1 提携をサポート（広島県と愛知県等）
- 全国幹線の物流企業とラストワンマイル企業のM&Aを仲介
- 今後、地銀と連携したインド進出支援も実施していく計画

## “DXからAXへ”

### 中小企業経済圏向けデジタル通貨ソリューション

決済の効率化・資金繰りの可視化等を実現する、中小企業経済圏向けデジタル通貨ソリューション

- ステーブルコインのクロスボーダー送金基盤構築に向けた共同プロジェクト「Project Pax」に参画
- 中小企業経済圏において、トークン化預金・ステーブルコインの活用し、決済コスト削減、着金スピード向上、事務の自動化、取引透明性等を実現
- 物流や組合等の当金庫の独自性が発揮できる領域から導入を進め、段階的に展開