

商工中金による 宿泊施設/業界との連携について



人を思う。未来を思う。

商工中金

2024.9.13

株式会社 商工組合中央金庫

執行役員 経営サポート部長兼コンサルティング室長 宮本達郎

正 式 名 称 : 株式会社 商工組合中央金庫 (略称 / 商工中金) 2008年10月1日株式会社化

業 務 開 始 : 1936年12月10日

根 拠 法 : 株式会社商工組合中央金庫法 (平成19年法律第74号)

店 舗 等 : 107 (国内102・全都道府県に配置、海外5)

社 員 数 : 3,454名

資 本 金 : 2,186億円

資 金 量 : 100,404億円 (うち、預金 62,352億円、譲渡性預金 5,087億円、債券 32,964億円)

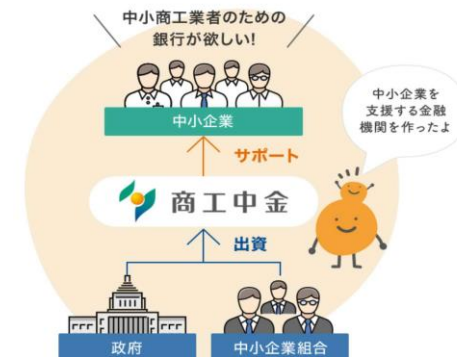
貸 出 金 : 96,274億円

外 部 格 付 : JCR . . . AA+ (ネガティブ) (長期発行体格付)
R&I . . . AA- (安定的) (発行体格付)
ムーディーズ . . . A2 (安定的) (長期預金格付)

2024年3月31日現在

中小企業の、中小企業による、中小企業のための金融機関

設立から85年超にわたり、
中小企業の経営課題解決に注力する「中小企業専門の金融機関」です



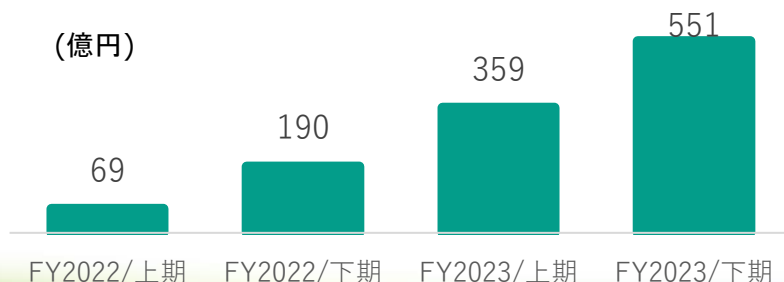
お客さまにマッチしたオーダーメイド型のソリューションを提供

財務情報だけでなく、経営の実態を把握しながら、
企業のライフステージに応じたオーダーメイド型のサービスを提供しています

サステナブル経営支援

ファイナンスを通じた社会への貢献

サステナブルファイナンスを通じ、お客さまの
持続可能な取組みをサポート



産業構造変化に向けたサポート

DX



生産性向上・経営環境変化へ対応する
ための各種DXサポート

GX



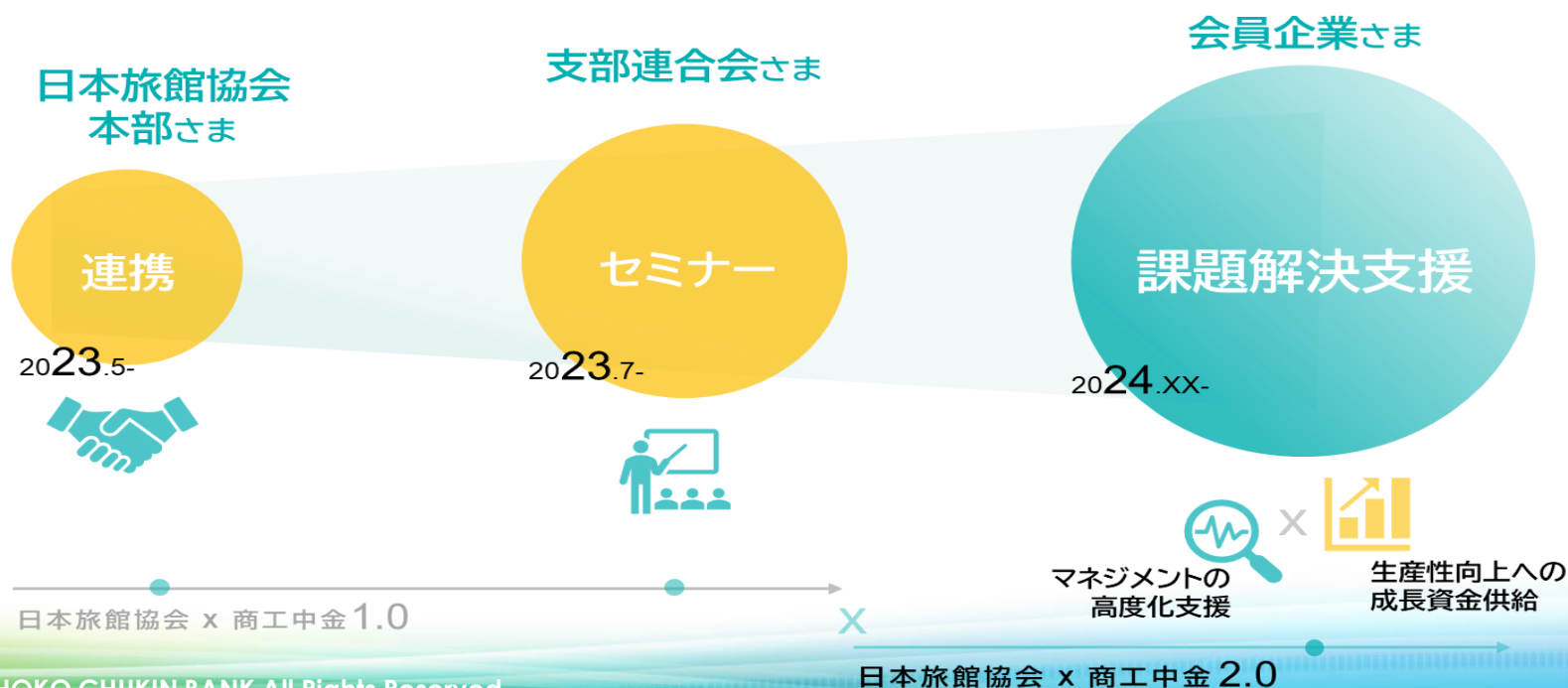
CO2排出量削減を通じた企業価値向上
を支援する脱炭素経営支援

The background of the slide is composed of two main abstract geometric patterns. The top right corner features a cluster of overlapping triangles in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. The bottom half of the slide is dominated by a larger, more complex pattern of overlapping triangles in various shades of blue, from light sky blue to deep navy blue. The text is centered horizontally in the white space between these two colored regions.

宿泊施設/業界との連携事例

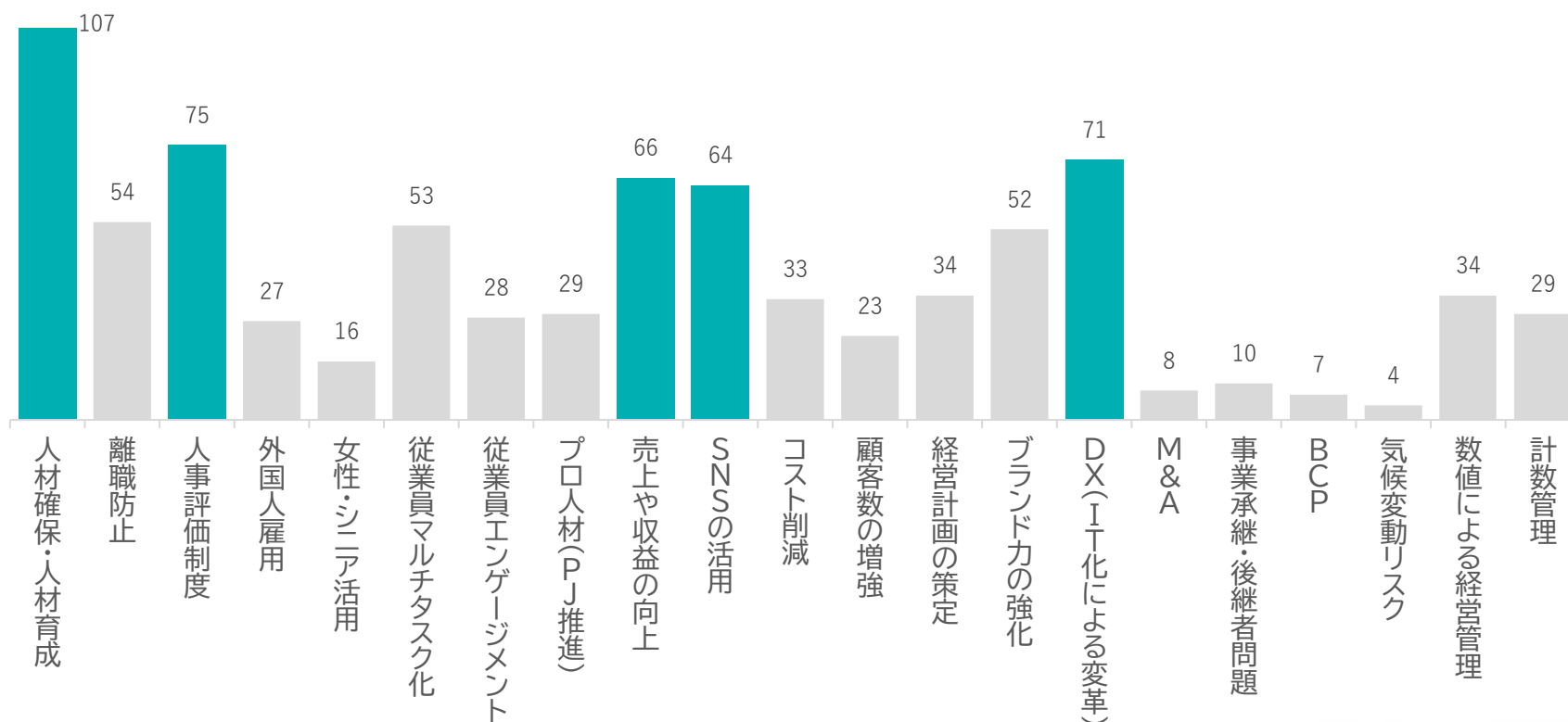
日本旅館協会さまと商工中金は、2023.5に連携体制を構築し、宿泊事業者の経営力強化に向けたサポートを強化しています

- ・ 昨年度は「経営の意識改革」「経営の見直し」の気づきの場の提供を主目的とし勉強会を開催。9月から3月までの7ヶ月間で16回の開催、延べ380名超の方にご参加いただきました
- ・ 今年度は、連携による面的サポートを一層強化し、会員企業さまの経営課題解決に向けた支援に取り組んでいきます



- 16回のセミナーを通じ会員企業さまより“現在自社で抱えている経営課題”として「人材確保・人材育成」「人事評価制度」「売上や収益の向上」「SNSの活用」「DXの取組み」が寄せられました

—金融機関・コンサルタントに求める経営課題



■ 商工中金が提供する勉強会メニュー（抜粋）

■ 管理会計～数値による経営管理

- 経営判断のための管理会計／損益分岐点分析
- 計画策定と実績管理、予算実績の差異分析
- バランス・スコアカード作成とKPI設定

■ 経営戦略

- マーケティングと経営戦略
- 泊食分離とレベニューマネジメント
- 旅館・観光業における脱炭素経営

■ 人手不足

- 人手不足を解消する採用＆評価制度戦略と最新マーケティング戦略
- 旅館の採用ブランディングと人材定着戦略
- 外国人労働者・シニア人材の活用・マネジメント
- サービスプロフィットチェーンとウェルビーイング経営

■ 生産性向上 ほか

- 「集客」Webマーケティング
- 「単価アップ」レベニューマネジメント
- 施設魅力アップ

取引先	業態	旅館	➤ コロナ前から低収益にあえいでいたが、コロナ禍で<u>キャッシュアウト転落</u> ➤ じゃらん等の口コミ評価は高いものの、<u>収益性に結び付いていない</u> ➤ 地元の団体客に強みがあったが、コロナ禍で<u>団体客の集客は大幅に減少</u>
	年商	(コロナ前) 4 億 (コロナ禍) 2 億	

商工中金のハンズオン支援（コンサルティング室＋営業店）

- PMSからデータ取得できるものの、データ活用がなされていない状況。生データを受領し分析を実施
- 月次で役員会議を開催。ひざを突き合わせて議論する中で、課題・対応策を明確にし、実施フォローを継続。

①現状分析（定量分析と定性分析）

- ✓ 部屋タイプ別・月別、RevPAR・客室単価・稼働率・宿泊単価・人数等

②対話と現状認識の共有化（目線合わせ）

③将来ビジョンの整理

- ✓ 企業理念・経営ビジョン等の策定と共にKPI設定

④販売プランの見直し など



- セグメント分析・競合調査・ターゲット変更により、**安売りからの脱却**
- **宿泊単価はコロナ前比、135%** じゃらん口コミ総合4.7点（価格を上げて、評価は下がらない！）
- **RevPARもコロナ前を超え高水準（113%）**
- **コロナ禍においても昨対＋70百万円超の営業利益改善。追加設備投資なし。**

➤ 商工中金の出資団体である各地の協同組合さま、組合員さまが抱える経営課題に応じて、現地に赴きワークショップ等を交えたセミナー・勉強会を開催しています

業態	協同組合	組合員	24社
----	------	-----	-----

現経営者の高齢化に伴う事業承継問題が課題のなか、次世代旅館経営者と一緒に「財務と事業をつなぐ経営戦略」セミナー開催。

	テーマ
第一回	①管理会計とは？/損益分岐点分析 ②損益計算書分析により事業改善ポイントを探し出す
第二回	①予実管理 ②泊食分離とレベニューマネジメント
第三回	①バランス・スコア・カードについて ②マーケティングについて

業態	協同組合	組合員	18社
----	------	-----	-----

地域として何を目指していくのか。「戦略」「ブランディング」の理解を深めることで、地域活性化・地域企業の成長支援に繋げることこそを狙い、勉強会開催。

	テーマ
第一回	①コロナウィルスが宿泊業に与えた影響 ②なぜ、経営戦略なのか ③ブランドとブランディング ④経営戦略の策定手順
第二回	サービスプロフィットチェーンと「幸せ経営」



— **経営環境**(外部環境)や収益性・ビジネスモデル・人的/物的資源などの内部環境分析を徹底し、経営課題の特定と目指すべき方向性を一緒になって考え、マネジメントの高度化に貢献します

特定した経営課題に対しアクションプランの進捗を丁寧にフォローします。また、webマーケティングや現場オペレーションの改善に対して高い専門知見・ノウハウを有する外部支援機関と連携し、事業成長・改善を全方向からご支援します



お客さまと真摯に向き合い、変化につよい社会を実現していきます

コロナ禍を経て、経済は緩やかな回復を取り戻しましたが、多くの企業が産業構造の変化に直面しました。商工中金のお客さまである中小企業も、原材料・エネルギー価格の高騰や、人手不足、運輸・建設業界等のいわゆる「2024年問題」、DX、GX等の対応すべき多くの課題を抱えています。商工中金は、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEのもと、お客さまの経営課題解決をお手伝いし、変化につよい社会を実現するべく当金庫自身の変革を進めています。

最大の経営資源である人財の育成やDXプロジェクトは、ビジネスモデルを支える先行投資としてしっかりと進めていきます。また、今春には本部組織を抜本的に見直し、意思決定のスピードアップやお客さまへのきめ細かな対応ができる体制としました。加えて、民営化後の業務範囲拡大も視野に、経営環境の変化にスピーディーに対応できるガバナンスの強化にも取り組んでいます。

今期が最終年度である中期経営計画の着実な実行を通じて、「お客さまの企業価値向上へのサポートが、自ずと商工中金の収益にも繋がる」ビジネスモデルを発展させてきました。これからも「中小企業による中小企業のための金融機関」として、お客さまと真摯に向き合い、自らの変革を継続してまいります。

代表取締役社長

関根 正裕

