

金融機関と共に考える 持続可能な企業になるための事業計画とは？



株式会社商工組合中央金庫

ソリューション事業部 ソリューションクリエイター-G

調査役 中本浩喜

一般社団法人サステナビリティ・DX推進協議会

代表理事 藤田 祐介

ウイングアーク1st株式会社

データプラットフォーム事業開発部 部長 水島 健人

2023.7.7 TDBC Forum 2023



株式会社商工組合中央金庫について

- 全国約75,000社の企業と取引を持つ中小企業専門金融機関
- 運輸業界と歴史的な繋がりが深く、約10,000社の運輸関連事業者と取引あり

安心と豊かさを生み出すパートナー

全国展開

環境変化に強い融資ポートフォリオ

- 地域、業種、融資規模の分散

株主構成

マーケットに左右されない経営体制

- 非上場、株主資格制限

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

- 財務構造改革、経営改善支援、成長投資に対する支援
- 地域金融機関との連携協業体制
- 全国・海外ネットワークを活かしたソリューション提供
- セーフティネット機能の発揮

**商工中金**
「他に類をみない
独特な金融機関」

組織の独自性と
企業のニーズが
マッチ

お客さま



事業や経営環境を理解し、
長期的視点で伴走できる
金融機関との取引を重視

イネーブラー事業について

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。

MISSION

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。

産業全体の課題

地域が抱える課題

イネーブラーの視座

姿勢

ノウハウ
技術

リスクテイク

産業競争力向上支援

地域価値向上支援

姿勢

- 金融慣行の打破
- 地域全体、産業界全体の視座
- 根本的な問題解決

ノウハウ・技術

- 高度な支援スキーム構築
- トータルプランニング
- 全国ネットワーク

リスクテイク

- 前例に囚われない与信手法
- 従来の業界水準を超えた運用
- 金融排除層への幅広い支援

運輸業界の課題解決に向けた金融機関の役割

これからの目線

中小運輸事業者

環境の変化

2024年問題

ドライバー不足

後継者不足

多重下請け構造

運賃適正化

働き方改革

燃料費高騰

構造改革

戦略

ビジネスモデル
の变革

DX化

業務の高度化

資金調達

变革に伴う
資金

資金調達 + 本業サポートが必要

商工中金が貢献すること

経営高度化

あるべき姿の設計

DX等の
「打ち手」

土台となる
ファイナンス

荷主企業への周知・变革

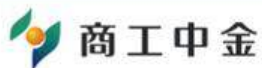
事業承継・業界再編 (M&A)

業界価値・企業価値の向上

4者連携による中小運輸事業者支援体制の実現

中小運輸事業者

支援プログラム



商工中金

中小運輸事業者支援への伴走支援

経営支援&ソリューションサポート、DX投資融資



運輸業界に強い中小企業診断士による事業・経営支援
事業計画策定支援、補助金の活用支援等



TDBC
Transportation Digital Business Council
運輸デジタルビジネス協議会

運輸事業者の(業界)課題をともに解決～DXの実践

課題の整理・共有～解決策の仮説～実証実験～社会実装

動態管理
プラットフォーム



TDBC認定
ソリューション

専門家支援

実証実験結果
優良事例等



中小企業支援プラットフォーム「BanSo」

中小企業経営データベース基盤と可視化

➤ 本支援体制の特徴

経営者とともに変革し、持続可能な運輸業界の未来に貢献



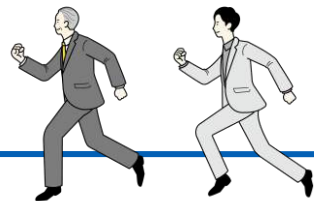
- ✓ 変革を推進する経営者を支援
-

- ✓ 経営目標達成のための具体的なアクションプランを含む
実効性の高い事業計画書作成を支援
-

- ✓ アクションプランに必要なツール（ソリューションや専門家支援、
成功事例など）提供、補助金、投資融資なども活用
-

- ✓ 事業計画書作成やアクションプランの実践状況、計画達成状況のリアルタイムモニタリングを「中小企業支援プラットフォーム」が支援
-

- ✓ 伴走から自走まで永続的な事業・経営支援を実現
-



SDXCについて

- 正式名称：一般社団法人サステナビリティ・DX推進協議会
(2022年3月30日設立、代表理事：藤田 祐介)
- 社団のモットーは「**変化する社会に合わせ、あらゆる事業を持続可能にし、DXを推進する**」
- 現在、理事会4名含め約10名の体制でBanSoの構築、社会実装支援に関与しており、関与者全てが運輸及び経営、DXに関する専門知識を有している。特に中小運輸事業者に対する支援については既に商工中金様顧客と実施しており、好評を得ている。

認定経営革新等支援機関

一般社団法人サステナビ
リティ・DX推進協議会
(SDXC)

**変化する社会に合わせ、あらゆる事業を持
続可能にし、DXを推進する**

「SDGs」や「DXの壁」が問われる中、多様化とその対応を求められる
社会、企業に対し、あらゆるソリューションを展開します。



課題解決の取り組みから社会実装に

2019年度 WG05A 車両動態管理プラットフォームの実現



経済産業省 令和元年補正
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（ビジネスモデル構築型）事業に採択

動態管理プラットフォーム

事業計画策定（支援プログラム）



2022年1月 サービス提供会社
株式会社traevo設立
2022年2月 合弁事業会社化



2022年3月 支援組織
一般社団法人サスティナビリティ
・DX推進協議会設立（連携）

「30者以上に対する3～5年の事業計画策定支援」
“事業計画策定”と“デジタルによる成長”をテーマにした
「事業者と共に創る」伴走支援パッケージ

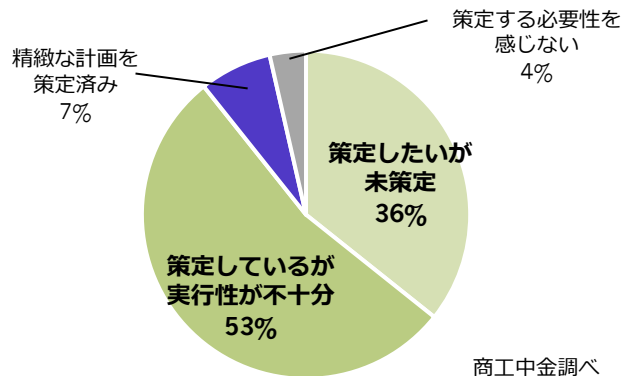
事業計画の必要性

- 中小事業者の多くが「事業計画」を策定していない。仮に策定していたとしても数値目標レベルであり、**実行性を伴わない又は実行性に不安を感じている。**

※下図商工中金様調査データ参照

- 事業計画を策定していない最大のデメリットは「**内外の利害関係者との有効な関係が築けない**」ことにある。

Q,実行性のある事業計画をお持ちですか？



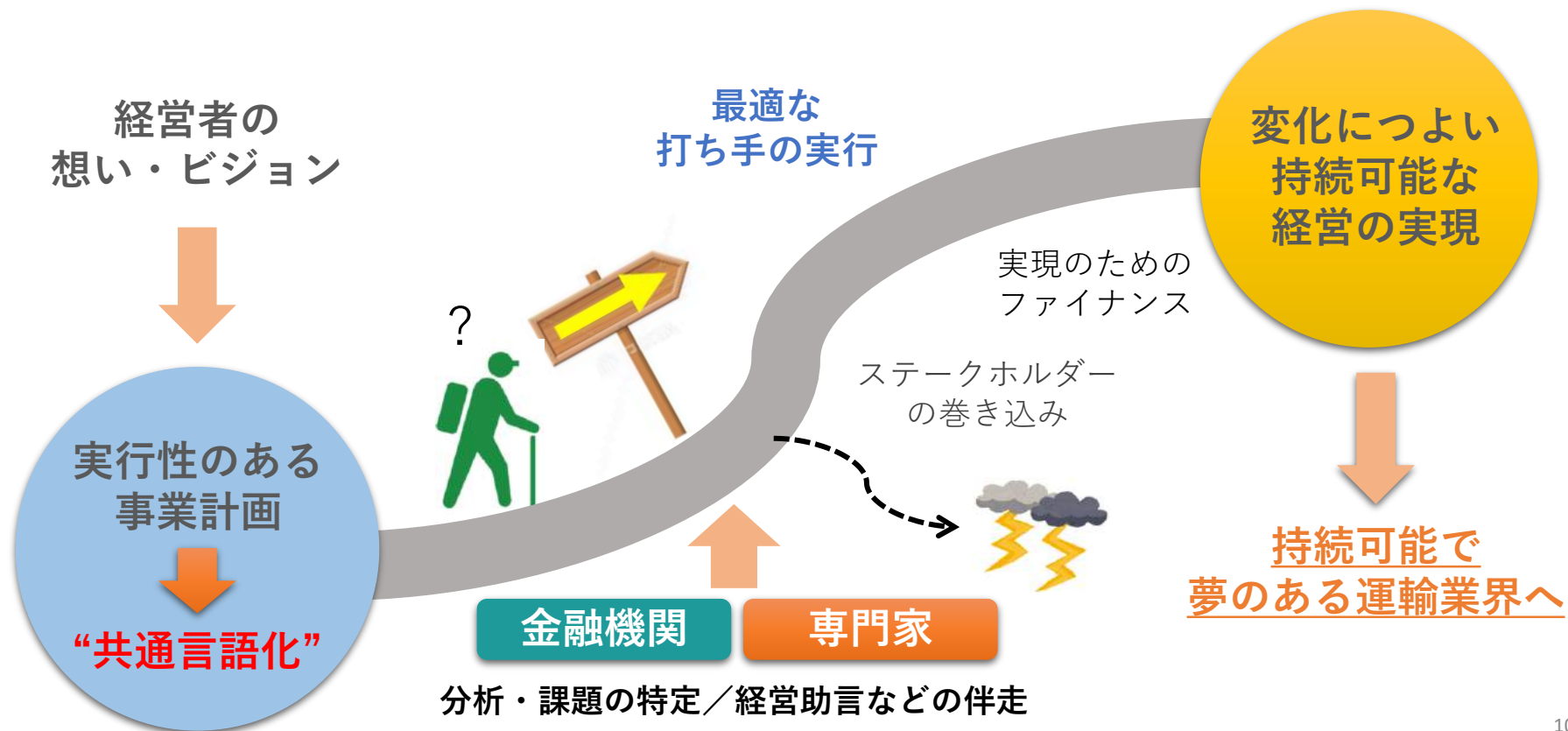
中小運輸企業の多くは2024年を乗り越える事業計画（中期戦略）を持っていない

「有効な」事業計画がないインパクト

- 有効な事業計画がない（もしくは数値計画のみ）
- ▼
- 企業としての問題・課題が整理されない
- ▼
- 有効な「打ち手」が定められず、課題が置き去りになる
- ▼
- 変化に対応できない、経営へのインパクト
- ▼
- 困難に対し、金融機関等に合理的説明ができない
- ▼
- 結果として、有効な支援が受けられず、窮境の原因となる

事業計画は未来に向けた“共通言語”

■運輸事業者と金融機関がともにチャレンジするための“**出発点**”をつくる



「DX経営™」による事業者の強靱性・持続可能性の向上

- 中小運輸事業者の皆様をはじめとして、クラウドツールを活用した事業計画策定を通じ、トップから「経営のDX」を体感し、推進していただきたい。
- 事業計画の策定・運用を通じて、単に企業が計画を作るという行為だけでなく、金融機関様やお客様、従業員様などより良いパートナーシップの確立や、フェアな取引に向けた交渉の材料としていただきたい。
- 伴走支援としても、利害関係者とのコミュニケーション等に最大限のデジタル活用を行い、協調して企業の力を上げていくお手伝いをさせていただきたい。



出典：経済産業省 ローカルベンチマーク（ロカベン）シート
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyoku_nyu/locaben/sheet.html
出典：中小企業庁 経営改善計画策定支援
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/05.html>

※「DX経営」については、R5.2/3にTDBCから商標出願されています。

IT企業から見るBanSoの良さ

ITは協調領域と考え、低コストで利用可能なサービスを企画

これまでシステム利用の流れ

SaaSサービスを利用していたとしても・・・



導入を決定しても 利用までに半年以上かかり大掛かりなPJに・・・
教育や定着までの予算を確保できず、限定的な利用になるケースも

BanSo

データの扱いが得意なSEがサービス内で稼働しているSaaSサービスなので

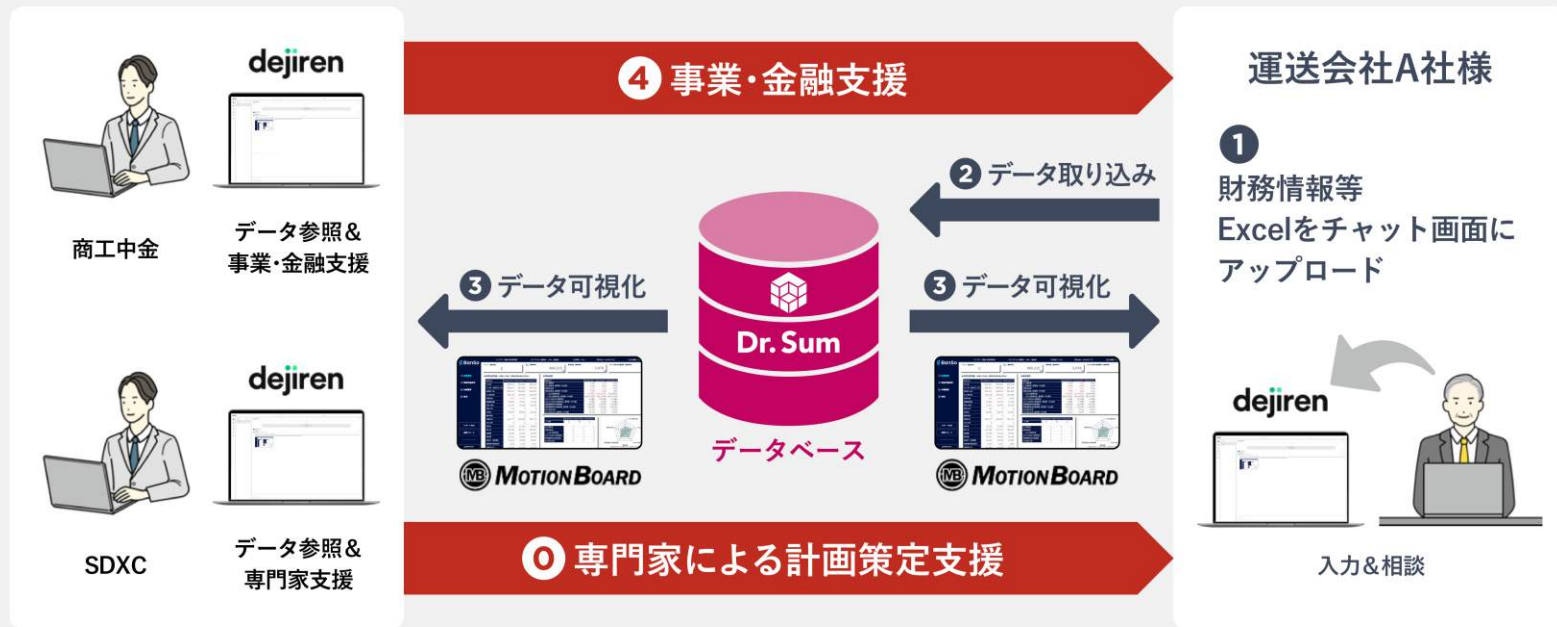


専門家のノウハウが詰まった仕組みなので、専門家支援によるヒアリングからPJをスタートできる
PJ成功のために時間を使用するのではなく、課題の本質に向き合う時間を作ることができる

BanSoのご利用イメージ



事業成長を伴走するプラットフォーム～BanSoでためる・みえる・つながる～



➤ 本支援体制の特徴

経営者とともに変革し、持続可能な運輸業界の未来に貢献



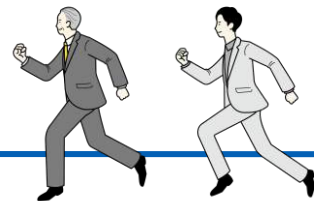
- ✓ 変革を推進する経営者を支援
-

- ✓ 経営目標達成のための具体的なアクションプランを含む
実効性の高い事業計画書作成を支援
-

- ✓ アクションプランに必要なツール（ソリューションや専門家支援、
成功事例など）提供、補助金、投資融資なども活用
-

- ✓ 事業計画書作成やアクションプランの実践状況、計画達成状況のリアルタイムモニタリングを「中小企業支援プラットフォーム」が支援
-

- ✓ 伴走から自走まで永続的な事業・経営支援を実現
-



運輸事業者の課題をともに解決、共創による業界の発展へ



- 一般社団法人 運輸デジタルビジネス協議会
- <https://unyu.co/>
- unyu.co@wingarc.com
- 03-5962-7370