

# 第二次中期経営計画について

---

平成24年6月14日





# 目次

## 第1部 第一次中期経営計画の回顧

- 第一次中期経営計画の回顧 . . . . . 3

## 第2部 第二次中期経営計画

- 業務環境 . . . . . 5
- 中小企業の経営ニーズの状況 . . . . . 6
- 第二次中期経営計画の基本的な考え方 . . . . . 7
- 第二次中期経営計画の概要 . . . . . 8
- 使命実現に向けた取り組み . . . . . 9
- 使命実現を支える仕組み . . . . . 10

# 第1部 第一次中期経営計画の回顧



# 第一次中期経営計画の回顧

- 計画を策定した平成20年3月以降、リーマンショック後の金融経済危機や東日本大震災の発生など環境は大きく変化しましたが、下記に示した戦略体系のもと、使命である中小企業の持続的成長支援に向け、各施策に取り組みました。

## ○戦略体系に基づく施策の取り組み

使命実現  
現りに  
組向  
みけ  
た

### 中小企業の持続的成長支援

- 1.長期的な取引スタンスに基づく安定的な資金供給とセーフティネット機能の発揮
- 2.ライフステージに応じた多様なソリューション提供
- 3.社会的課題解決に向けた総合支援
- 4.企業間連携・ネットワーク化支援

### 主な取り組み実績

- 1.危機対応業務を中心としたセーフティネット機能の発揮に注力
- 2.成長戦略総合支援プログラム創設
- 3.事業承継、環境対策支援の実施
- 4.ビジネスマッチングの取り組み強化

使命実現  
を支  
え  
る  
仕  
組  
み

### 資金調達基盤の拡充

個人向けIB導入など顧客利便性向上に向けた取り組み強化

### 健全な経営基盤の構築

経費削減、業務効率化を継続

### 計画実現のための内部態勢整備

相模原営業所開設  
その他顧客利便性を踏まえた店舗移転を実施

## ○主要実績指標

### ■危機対応業務

制度開始以降の累計実績は、10万件、6兆円を超える規模となり、地域の雇用維持・経済の安定に貢献。

20年10月～ 24年3月末の実績	東日本大震災に関する実績 (23年3月12日～24年3月末)
66,037億円 (105,196件)	17,507億円 (31,218件)

### ■成長戦略総合支援プログラム

「3年間で2,000億円」の資金供給目標を14ヵ月間で達成。引き続き中小企業の持続的成長の支援に向け、目標を「3年間で5,000億円」に上方修正。

### 成長分野別実績（24年3月末）

分野	金額（億円）
環境・エネルギー事業	1,029
アジア諸国等における投資・事業展開	456
その他	1,637
合計	3,122

## 第2部 第二次中期経営計画

(計画期間：平成24年度～26年度)



# 業務環境

## 経済・金融環境

- 震災復興投資による公的部門の景気押し上げ効果が先行するものの、円高等を背景とした海外投資の高まりから国内需要への効果は弱まる可能性。
- 長期金利は景気の緩やかな回復過程に合わせて上昇圧力が強まるが上昇幅は限定的と見込まれる。なお、今後も経常収支の悪化が続いた場合、国債の安定的な消化に懸念が生じるなど金利上昇のおそれがある。

## 中小企業をめぐる環境

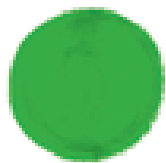
- 長引くデフレの影響から売上高の回復の動きは鈍く、国内では高い成長が期待できない中、新興国等の旺盛な海外需要の取り込みにより成長戦略を実行する企業の増加が見込まれる。
- 「中小企業金融円滑化法」が25年3月末まで延長された。経営改善に長期間を要している中小企業等においては、自助努力による経営改善のみならず、抜本的な事業再生・業種転換・事業承継等による経営改善の動きが強まることも予想され、従来以上に、経営改善状況のフォローやコンサルティング機能の発揮による支援が求められる。

## 商工中金法の改正等

- 平成23年5月に改正された商工中金法では、東日本大震災への対応に万全を期して取り組めるよう、危機対応業務のあり方、政府保有株式の処分のあり方および国の関与のあり方の検討期限に加え、政府保有株式処分の起算点について、3年延長し平成27年3月末（政府保有株式処分の起算点は4月1日）を目途とする措置がなされた。
- 危機対応業務については、経済・金融環境の変化に応じて事業枠が拡充され、平成24年度については、円高等による影響を受けている中小企業の資金需要に対する踏み込んだ支援に向けて、当金庫が万全を期すための体制整備がなされた。

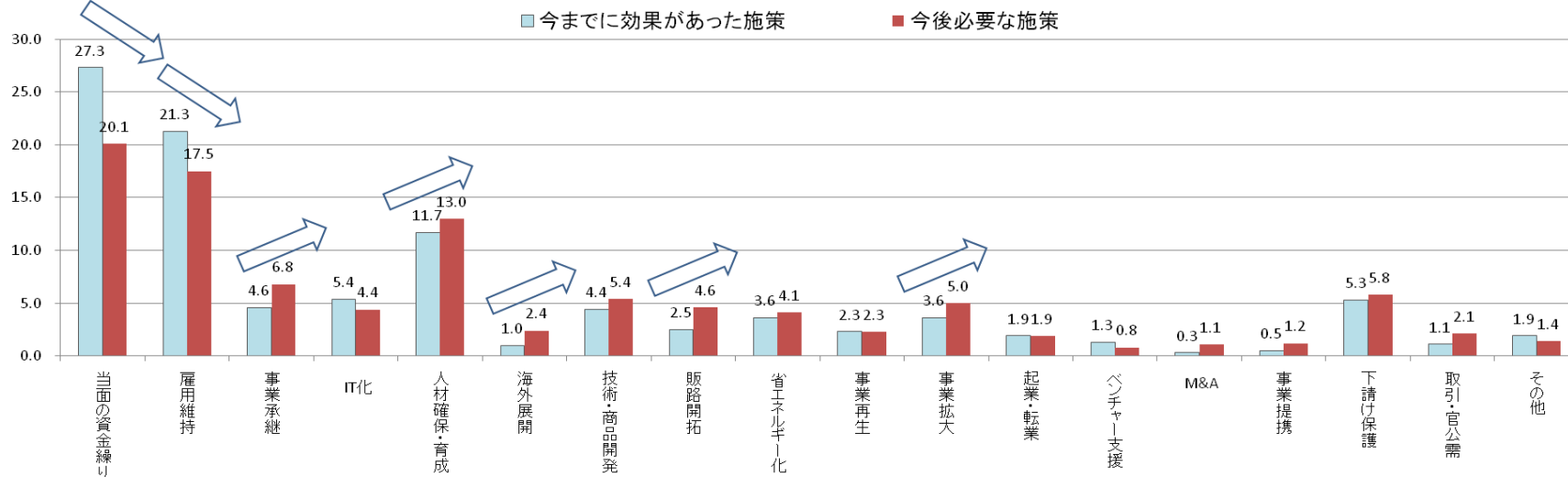
## 東日本大震災により認識した課題

- 東日本大震災の発生時には、全営業店に特別相談窓口を設置し、被災地支援に全力で取り組んだ。
- 災害発生時等において万全の態勢を整備するため、当金庫においても、地震災害、システムダウン、パンデミック等の既存リスクシナリオについて見直すなどBCPの高度化を検討する必要がある。



# 中小企業の経営ニーズの状況

【中小企業の施策に対する評価】



出展：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010/11)

■今までに効果があった施策、今後必要な施策ともに「当面の資金繰り」、「雇用維持」に関する支援が高いが、今後必要な施策と回答する割合は低くなった。一方、「事業承継」、「販路開拓」、「事業拡大」、「海外展開」、「人材確保・育成」に関する支援等では、今後必要な施策と回答する割合は高くなっている。この結果から、震災前までは、中小企業は、当面の資金繰り支援および雇用支援を必要としつつ、成長に向けた支援も今後より必要としていたことが見て取れる。(中小企業白書【2011年版】より抜粋要約)

■経営諮問委員会などにおける当金庫取引先の意見では、中小企業白書と同様に海外展開など成長分野の支援が必要とする意見とともに、国内にとどまる企業への支援を求める声が寄せられている。

# 第二次中期経営計画の基本的な考え方

- 東日本大震災や急激な円高の影響等を受けている中小企業の皆さまを支えていくことは、危機対応業務の指定金融機関であるとともに、公的金融で唯一、フルバンキング機能を有する当金庫の使命そのものであり、全国ネットワークを活用した機能発揮について国や中小企業の皆さまからも強い期待が寄せられています。
- 上記を踏まえ、第二次中期経営計画策定に際しては、商工中金の使命を十分踏まえつつ、業務環境の変化による新たな課題に対応することといたしました。

## ○商工中金の使命

- 中小企業による中小企業のための金融機関である商工中金にとって、お客さまの成長こそが私たちの成長です。
- 私たちは、お客さまの立場になって長期的な視点で企業を見つめ、創業以来培ってきた中小企業経営への深い理解力と先進的な金融手法を始めとする総合金融サービス、そして、全国に展開するネットワーク力を最大限に活かし、企業のライフステージに応じたソリューションでお客さまの持続的成長を支援してまいります。
- お客さまと分かち合った無数の喜びが、各地で実を結び、やがて日本の新たな力を創造していく、これこそが私たち商工中金の使命です。

## ○第二次中期経営計画の基本的な考え方

- 中小企業にとって欠くことのできない存在感のある金融機関として更に成長していくため、「『中小企業の皆さまの成長に貢献する』使命実現に向けて取り組む」という基本的な方向性を踏襲しつつ、金融機関はサービス業であるとの考え方のもと、お客さまニーズを起点とした経営スタンスをより一層徹底することで、これまで培ってきた取引先中小企業をはじめとした各ステークホルダーからの信頼を確固たるものとしていく。





# 第二次中期経営計画の概要

## ■企業理念の浸透と現場力の強化

### ■企業理念の浸透

- 使命～中小企業の持続的成長支援
- 経営姿勢
- 行動指針

## ■お客さまニーズを起点とした経営スタンスの徹底と現場力の強化

- ・金融機関はサービス業であるとの認識の下、「お客さま第一主義」の経営スタンスをより徹底する
- ・顧客ニーズへの対応力を強化していくため、取引先と接する現場の能力を継続的に高めていく

## ■使命実現に向けた取り組み

### ①中小企業の持続的成長支援に向けた取り組み

起点となる経営ニーズ

- ・資金繰り安定ニーズ
- ・企業価値向上に向けた各種ニーズ（事業拡大、事業承継、海外展開）

ニーズ・実態把握力の強化

顧客とのリレーションを  
図るための効率化

人材の育成強化

経営ニーズへの対応メニューの高度化

- ・危機対応業務を中心としたセーフティネット機能の発揮
- ・成長戦略支援制度の一層の推進

地域・外部機関との協調・連携

経営ニーズに対する徹底した支援

中小企業からの確固たる  
信頼と経営基盤の確立

## ■使命実現を支える仕組み

### ②調達基盤の確立

お客さまの立場にたったCSマインドの醸成

取引先経営者とのリレーション強化

商品・チャネルの見直し、店頭販売体制強化

募集債による安定的な調達

中小企業へ  
資金安定した  
供給

③健全な経営基盤の構築 ～健全性の向上、業務効率化の推進等

④内部態勢整備 ～BCPの高度化、店舗戦略、システム等

# 使命実現に向けた取り組み

## ○経営ニーズ対応メニューの高度化

### ■セーフティネット機能の発揮

～引き続き最大の経営ニーズである資金繰り安定ニーズに対し、危機対応業務を最大限活用し、東日本大震災や円高への対応など万全を期して取り組む。

～「中小企業金融円滑化法」の趣旨を踏まえ、引き続き適切な取り組みを行うとともに、経営改善支援等コンサルティング機能の発揮に向けた態勢を強化。

### ■中小企業の企業価値向上に向けた取り組み

～以下の分野を中心としたニーズ対応力を強化するとともに、政府による中小企業支援策と協調した支援を行うなど、「成長戦略総合支援プログラム」を推進。

(新分野進出)

- ・ものづくり支援等国の施策と連携した各種情報提供の実施

(海外展開)

- ・アジアを中心としたネットワークの拡充

(企業間連携)

- ・引き続き全国ネットワークの特性を生かし、取引先経営者の親睦団体である中金会・ユース会と連携した取り組みを強化

(事業承継)

- ・長期安定取引をベースとした資本政策等、情報提供・提案の強化

(農商工連携)

- ・農商工連携事業者等に対する6次産業化支援

## ○ニーズ・実態把握力の強化

現場における経営ニーズの適切な把握と徹底した支援を行うため、「取引先を深く知る」活動を継続するとともに、商流に基づく取引を推進する。

(でんさいネット)

- ・電子記録債権の効率的な活用に向けたシステムを構築し資金調達をサポート

(ABL)

- ・外部機関との連携強化により安定的な資金調達をサポート

## ○顧客とのリレーションを図るための効率化

経営ニーズの把握・蓄積や営業店における一層の効率化と効果的なソリューション提供の実現に向け、情報系システムの高度化に着手。

## ○人材の育成強化

経営ニーズ対応の強化に向け、お客さまと接する現場の職員を中心に、研修プログラムの拡充、外部(海外)派遣の拡充等を実施。



# 使命実現を支える仕組み

## ○調達基盤の確立

### ■リテール調達基盤の強化

～平成24年12月に売出債の販売を中止し、より柔軟な商品設計が可能な預金にリテール調達を一本化。引き続き市場環境に左右されにくい効率的な調達の拡充を図る。

(商品・チャネル)

- ・効果的な店頭キャンペーンを継続
- ・顧客ニーズを踏まえたIB専用定期の導入
- ・IB機能拡充等顧客利便性の一層の向上  
(販売体制)
- ・CS向上に向けた研修体系の整備
- ・顧客ニーズの的確な把握に向けた情報システムの高度化
- ・FP資格取得率の向上  
(預かり資産業務)
- ・顧客ニーズ多様化を踏まえた商品ラインナップの拡充

### ■ホールセール基盤の維持・拡充

～機関投資家の運用ニーズを踏まえた発行年限、プライシングの設定により、安定した募集債発行を継続。

## ○健全な経営基盤の構築

### ■健全性の向上

～経済・金融環境を踏まえ、取引先の業況変化の早期把握、経営改善計画の策定等深度の浅い段階からの能動的な支援、計画進捗の的確なフォローを強化。

### ■業務効率化

～引き続き、経費削減、業務効率化を継続し、OHRは実績程度を維持。

## ○内部態勢整備

### ■BCPの高度化

～ハザードマップ等を踏まえリスクシナリオを見直し。

### ■店舗戦略

～顧客利便性向上に向けた移転・建替えを継続。

### ■システム投資

～システムリスク総点検を踏まえた態勢整備。