

# 第三次中期経営計画について

---

平成27年6月15日





# 目次

---

## 第1部 第二次中期経営計画の回顧

- 第二次中期経営計画の回顧 . . . . 3

## 第2部 第三次中期経営計画

- 業務環境 . . . . 5
- 第三次中期経営計画の基本的な考え方 . . . . 6
- 第三次中期経営計画の概要 . . . . 7
- 第三次中期経営計画の主な取り組み . . . . 8

## 第1部 第二次中期経営計画の回顧



# 第二次中期経営計画の回顧

- 計画を策定した平成24年3月以降、急激な為替相場の変動や原材料・エネルギーコスト高の影響などにより環境は大きく変化しましたが、下記に示した通り、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。

## ○第二次中計に基づく施策の取り組み

|  | 使命実現に向けた取り組み   | 使命実現を支える取り組み | 主な取り組み実績  |
|--|--|--------------|---|
|  | <b>中小企業の持続的成長支援</b><br>1.経営ニーズ対応メニューの高度化<br>2.ニーズ・実態把握力の強化<br>3.顧客とのリレーションを図るための業務効率化<br>4.人材育成の強化 |              | 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はもとより、成長・再生支援を強化<br>2.ABL等商流に基づく取引を推進<br>3.業務効率化を継続<br>4.本支店一体となり営業窓口等の育成を強化 |
|  | <b>調達基盤の確立</b>   |              | 売上債の販売を中止し、預金に一本化、IBの機能拡充により顧客利便性を向上  |
|  | <b>健全な経営基盤の構築</b>  |              | 能動的な経営改善支援の強化   |
|  | <b>内部態勢整備</b>  |              | 東日本大震災を踏まえたBCPの高度化<br>顧客利便性を踏まえた店舗移転  |

## ○主要実績指標

- 危機対応業務  
制度開始以降の累計実績は、18万6千件、10兆8千億円、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～<br>27年3月末の実績  | うち東日本大震災関連<br>(23年3月12日～27年3月末) |
|-----------------------|---------------------------------|
| 10兆8,052億円 (186,709件) | 2兆1,957億円 (38,275件)             |

- 成長・創業支援プログラム  
「3年間で5,000億円」の資金供給目標を達成。メニューを拡充し、事業規模を新たに1兆円追加するとともに、停止条件付連帯保証制度を創設。

成長分野別実績 (27年3月末)

| 成長分野              | 金額 (億円) |
|-------------------|---------|
| 環境・エネルギー事業        | 3,932   |
| アジア諸国等における投資・事業展開 | 1,660   |
| その他               | 7,031   |
| 合計                | 12,623  |

## 第2部 第三次中期経営計画

(計画期間：平成27年度～29年度)



# 業務環境

## 経済・金融環境

### 人口減少時代の本格到来

生産年齢人口の減少が、消費市場の縮小へ波及し、地方の経済規模が縮小

### グローバル化の一層の進展

貿易自由化の流れやアジア諸国をはじめとした新興国の一層の成長により、国際規模での競争激化

### 【中小企業を巡る環境】

円安による輸入  
原材料価格へ対応

労働力不足へ対応

海外等新市場・  
新分野の開拓

経営革新、集約化等による  
収益性、生産性向上の取組み

経営者の高齢化の進展に  
伴う、事業承継の取組み 等

## 商工中金法の改正等

- 第189回通常国会において、「株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律」が成立。
- 同法では、当金庫の完全民営化方針を維持しつつ、危機対応業務の適確な実施のため、政府は、「当分の間」必要な株式を保有することとしている。

- また、当金庫には、危機対応業務の実施と他の金融機関との適正な競争関係の確保が義務付け。
- 同法の改正に併せて、民間金融機関との協調による、戦略的な海外展開等のためのリスクの高い資金供給や地域経済への波及力の高い地域中核企業への支援を強化。



## 第三次中期経営計画の基本的な考え方

- 10年後の将来を見据えると、人口減少時代の本格到来やグローバル化の一層の進展により、地域の中企業が変化に対応するための経営ニーズは高度化していくことが考えられます。こうしたニーズに対して、セーフティネット機能はもとより、ネットワーク機能やソリューション機能を活かし、中小企業の皆さまや地域経済を支えていくことは商工中金の使命そのものであり、国や中小企業の皆さまから強い期待が寄せられています。
- 第三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、お客様の成長こそが私たちの成長です。
- 私たちは、お客様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様の持続的成長を支援してまいります。
- お客様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。

### ○第三次中期経営計画の基本的な考え方

- 中小企業や地域から信頼され選ばれる金融機関としてさらに成長していくため、「中小企業組合と中小企業の持続的成長を支援する」という基本的な方向性を堅持しつつ、お客様ニーズを起点とした経営スタンスをより一層組織として徹底します。また、自らの強靱な経営基盤を構築し、当金庫の存在意義を確固たるものとしします。



# 第三次中期経営計画の概要

## ■企業理念の共有と現場力の一層の強化

### ■企業理念の共有

- 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それを支える現場力の一層の強化

- ・お客さまニーズを起点とした経営スタンスをより一層組織として徹底する
- ・お客様ニーズへの対応力を強化していくため、「現場の力」を組織一丸となって一層高めていく

## ■使命実現に向けた取り組み

### 中小企業の企業価値向上に向けた取り組み、地域活性化への貢献

- ・中小企業の持続的成長に向けた金融の円滑化
- ・成長と再生支援等への取り組みを通じた地域活性化への貢献
- ・グループ一体となったソリューション機能の強化
- ・地域活性化支援プログラムの推進

地域機関等との連携

### リレバン推進力確立に向けた取り組み

- ・ニーズ把握力、取引構想力の強化
- ・長期安定取引に向けた取り組み強化
- ・金融のプロ集団を目指した人材育成
- ・顧客とのリレーション強化を図るための業務効率化

リレバン推進力の確立・地域活性化への貢献

## ■使命実現を支える仕組み

### 安定的かつコスト優位な資金調達基盤の拡充

- ・募集債による安定的な調達
- ・リレバン推進に向けた法人預金の拡充
- ・リテール基盤の強化（IB推進、相談対応力強化等）
- ・海外展開支援強化のための外貨調達強化

中小企業への安定した資金供給

### 健全な経営基盤の構築 ～経営改善支援強化等

### 内部態勢整備

～ 女性・シニアの活躍機会拡大、広報戦略（対外発信力の強化等）CSの推進、店舗戦略、システム（経営基盤強化）等



# 第三次中期経営計画の主な取り組み

## ○中小企業の企業価値向上に向けた取り組み、地域活性化への貢献

### ■中小企業の持続的成長に向けた金融の円滑化

危機対応業務や独自のセーフティネット貸付を活用し資金繰り安定ニーズにきめ細かく対応

地域金融機関等との間の適正な競争関係を確保しつつ、危機対応業務を行う責務を有する機関として、一層厳格かつ適正に運用

### ■グループ体となった成長と再生支援等への取り組みを通じた地域活性化への貢献

成長や再生ステージなどに応じた的確なソリューションを提供し、地域の各機関との連携を一層図りつつ、面的な地域活性化へ貢献

(成長支援)

- 成長分野や新市場開拓への取り組みに対しリスクマネー等成長マネーを供給

(再生支援)

- 抜本的な事業再生支援、リファイナンス等金融取引正常化を実施

(海外展開支援)

- 中国、北米地域、ASEAN地域におけるネットワーク・商品の拡充

(M&A・事業承継支援)

- M&A業務、事業承継等パッケージ化した複合的提案を実施

(ビジネスマッチング)

- 全国店舗網や商工会議所等地域機関との連携を活かした取組強化

### ■地域活性化支援プログラムの推進

- 地方版総合戦略策定への積極的関与など地方公共団体の施策との連動性を意識し、当金庫ならではの組合金融、ソリューション提供

## ○リレバン推進力確立に向けた取り組み

- 企業のライフステージに応じた適切なソリューション提供など中長期的に実現していく仕組みを構築
- 成長業種に対する取り組みを一層強化
- 取引先との長期継続的なリレーション情報などを蓄積・検索できるようにシステムを高度化
- 顧客と十分なリレーションやニーズ把握のための顧客との面談時間を確保するため、内部作業の効率化などを抜本的に実施
- 女性・シニアの活躍機会拡充や採用強化等により人員確保を図りつつ、組織として金融のプロを目指し多様化・高度化するお客さまのニーズに的確に応えられる職員を不断に育成

## ○地域機関等との連携強化

- 国、地方公共団体、地域金融機関、中小企業団体中央会、商工会議所、商工会等地域の各機関との連携を一層図り、地域の先進的な事例を創出
- 現場における意思疎通や相互のコミュニケーションの構築を図り、連携の実効性を高めるため、地域連携に係る連絡窓口を活用し、一層の連携強化