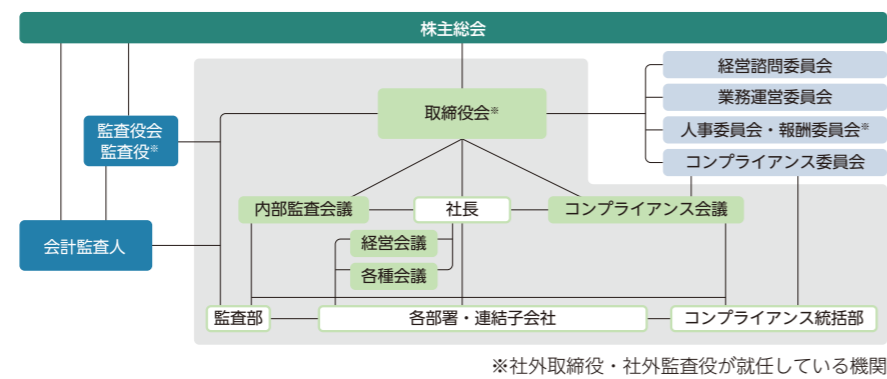


ガバナンス態勢

I. コーポレートガバナンスの基本的な考え方

商工中金では、コーポレートガバナンスは、商工中金が企業理念の実現を目指し、株主である中小企業団体及び中小企業の皆さまの負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。この仕組みを適切に運用していくため、商工中金では、取締役の過半数を社外取締役とした「監督と執行の分離によるモニタリング型の実効性のある取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んでいます。こうした取組みにより、商工中金は、企業理念の実現を通じて企業価値の向上を実現してまいります。

◆ ガバナンス体制図



II. ガバナンス改革

2018年、「過半数の社外取締役登用」、「委任型執行役員制度の導入」等により経営体制を刷新し、ガバナンス改革に着手。取締役会の審議時間は2017年度約24時間から2022年度には約28時間となり、また、発言回数は2017年度143回から2022年度には220回となり、取締役会が活性化しています。

(年度)	2008	2017	2018	2020	2021
株主総会	株式会社化		業務改善計画提出		
取締役会	取締役12名(うち社外1名)		社外取締役を過半数に		
取締役会の多様性			女性取締役選任	スキルマトリクス導入	
取締役会の実効性			取締役会の実効性評価開始		取締役会「討議」導入
執行役員			委任型執行役員制度導入		
任意委員会の設置	経営諮問委員会、人事委員会、報酬委員会	コンプライアンス委員会			

III. コーポレートガバナンス体制 (監査役会設置会社)

◆ 取締役会

取締役会は、過半数の社外取締役（5名）で構成されています。取締役会は、業務運営が全体として適切かつ実効的に機能するよう、重要な業務執行の決定と取締役及び執行役員の職務の監督を行っています。2022年度は17回開催・約28時間審議され、主に、人事制度、人的資本経営、DX推進等について議論しました。

◆ 監査役会・監査役

監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。監査役は、取締役の職務の執行を監査し、監査役会は、監査報告の作成、常勤の監査役の選定及び解職、監査方針の決定等を行っています。2022年度は14回開催・約29時間審議され、主に、監査報告の作成、監査方針及び監査計画、その他監査役の職務の執行に関する事項について議論しました。

取締役 9名、うち社外取締役 5名
(2022.6.21～生え抜きの社内取締役1名就任)

IV. 取締役会の実効性評価

商工中金では、ガバナンスの徹底強化を図るべく、2018年度から、取締役会の実効性評価を行っております。取締役会のメンバー（取締役・監査役）全員に対し、取締役会の機能、取締役会の運営、監査機関等との連携、取締役・監査役への支援といった観点からアンケート調査を実施し、その結果を集計のうえ、取締役会での討議を経て、次年度の取組方針を決定しております。毎年、このようなPDCAサイクルを回していくことで、取締役会の更なる機能向上を図ってまいります。



2022年度はアンケート調査による自己評価を実施し、取締役会が適切に機能していることや議題の選定・審議が適切に行われていること、全体最適の視点から経営判断が適切に行われていること、等の意見がありました。

一方で、「企業価値向上に向けた中長期的な戦略に関する議論の実施」、「執行サイドも交えた議論の活性化」などが課題として挙げられました。これらを踏まえて取締役会での討議を経て決定された2023年度における取組みの一部について、以下の通りご紹介いたします。

2022年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取組み

- 当金庫の中長期的な戦略についての議論実施
- 取締役・監査役と執行サイド間とのコミュニケーション深化 など

V. 取締役・監査役をサポート

取締役及び監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要となる法令やコーポレートガバナンス、リスク管理等を含む事項に関し、就任時に加え継続的に個々の取締役・監査役に適合したトレーニング機会の提供を行っています。また、取締役会の開催に際して、社外取締役及び社外監査役を対象とする事前説明会を開催しています。

2022年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取組み

- 営業店長会議や経営諮問委員会への参加
- トップリスク、人的資本経営、DXに関する役員研修
- 監査法人との意見交換会の実施 など

Ⅵ. 中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映する体制づくり

商工中金は、取締役会の諮問機関として経営諮問委員会・人事委員会・報酬委員会を設置し、中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映させる仕組みを構築しております。中小企業専門金融機関としてのDNAを深化、発展させ、さらなるガバナンスの強化・整備に努めてまいります。

◆ 経営諮問委員会・人事委員会・報酬委員会

	概要	2022年度開催回数	主な検討内容
経営諮問委員会	商工中金とお取引のある全国各地の中小企業団体または中小企業の代表者等で構成される取締役会の諮問機関	2回	<ul style="list-style-type: none"> 業績に係る報告 中期経営計画に係る事項 民営化議論に係る事項 等
人事委員会 報酬委員会	商工中金とお取引のある中小企業の代表者や外部有識者、社外取締役等で構成される取締役会の諮問機関	2回 3回	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事 役員報酬・制度 役員退職慰労金

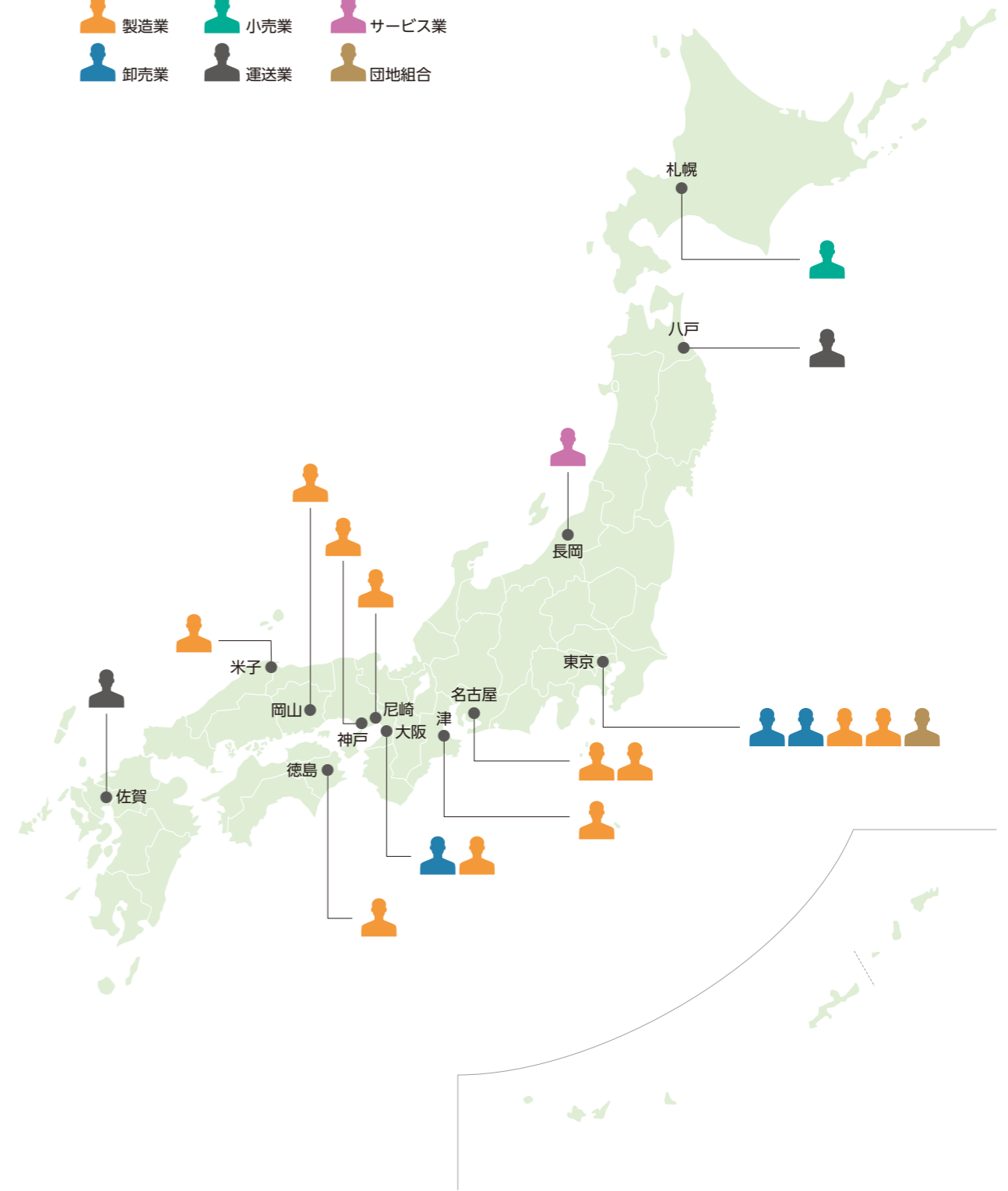
※両委員会ともに社外取締役2名、社内取締役2名、社外有識者2名、合計6名で構成されています。

◆ 経営諮問委員会名簿（敬称略）

委員長	石井一成	株式会社カネヒロ 代表取締役社長	
副委員長	内藤吉子	日興油脂株式会社 相談役	
委員	村山文彦	株式会社北日本オートバックス 代表取締役	
	泉山元	三八五流通株式会社 代表取締役社長	
	大久保雅由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長	
	村上京子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長	
	渡邊泰崇	株式会社渡辺リネン 代表取締役社長	
	三林憲忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長	
	宮崎薫	宮崎精鋼株式会社 代表取締役会長	
	鍛冶川清司	株式会社共進ペーパー&パッケージ 代表取締役会長	
	北村讓	株式会社アークエース 代表取締役社長	
	植田滋	四国化工機株式会社 代表取締役社長	
	晝田眞三	ヒルタ工業株式会社 代表取締役会長	
	森脇孝	株式会社菊水フォーミング 代表取締役社長	
	馬渡雅敏	松浦通運株式会社 代表取締役社長	
	全国ユース会	河村嘉希	丸菱工業株式会社 代表取締役社長
		菅波希衣子	ワッティー株式会社 代表取締役社長
濱口健宏		日建産業株式会社 代表取締役社長	
望月征彦		望月印刷株式会社 専務取締役	

順序は地区ごとの五十音順

経営諮問委員会は全国各地の
中小企業団体または中小企業の代表者等で構成





役員一覧

◆ 取締役



◆ 監査役



1 代表取締役社長 兼 社長執行役員

関根 正裕 せきね まさひろ
 1957年5月18日生

取締役在任期間：5年 ■17/17回
 1981年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ
 ファイナンシャルグループ）入行
 2008年 6月 株式会社西武ホールディングス取締役上席執行
 役員総合企画部長兼総合企画本部広報室長
 2009年 6月 株式会社プリンスホテル（現株式会社西
 武・プリンスホテルズワールドワイド）取
 締役上席執行役員
 株式会社西武プロパティーズ（現株式会社
 西武リアルティソリューションズ）取締役
 2010年 6月 株式会社プリンスホテル取締役常務執行役員
 2018年 3月 当金庫代表取締役社長
 2018年 6月 同代表取締役社長兼社長執行役員（現任）

4 取締役常務執行役員

小原 広之 おばら ひろゆき
 1964年9月22日生

取締役在任期間：2年 ■17/17回
 1987年 4月 大蔵省（現財務省）入省
 2015年 7月 預金保険機構調査部長
 2017年 7月 同金融再生部長
 2020年 7月 財務省福岡財務支局長
 2021年 6月 当金庫取締役常務執行役員（現任）

2 取締役副社長執行役員

中谷 肇 なかたに はじめ
 1960年11月22日生

取締役在任期間：1年 ■13/13回
 1984年 4月 当金庫入庫
 2015年 6月 同執行役員総務部長
 2018年 6月 同常務執行役員
 2019年 4月 同専務執行役員
 2022年 4月 同副社長執行役員
 2022年 6月 同取締役副社長執行役員（現任）

5 社外取締役

中村 重治 なかむら しげはる
 1953年9月17日生

取締役在任期間：5年 ■17/17回
 2008年 6月 株式会社りそな銀行代表取締役副社長兼
 執行役員
 2014年 6月 株式会社エフテック社外監査役
 2015年 6月 トーヨーカネット株式会社社外取締役（監
 査等委員）（現任）
 2016年 6月 リケンテクノス株式会社社外取締役（監
 査等委員）（現任）
 2018年 6月 当金庫社外取締役（現任）

3 取締役専務執行役員

鍛冶 克彦 かじ かつひこ
 1961年5月2日生

取締役在任期間：4年9ヶ月 ■13/13回
 1985年 4月 通商産業省（現経済産業省）入省
 2015年 7月 関東経済産業局長
 2017年 7月 当金庫執行役員
 2018年 6月 同取締役専務執行役員
 2022年 3月 同退任、経済産業省退官
 2022年 6月 同取締役専務執行役員（現任）

6 社外取締役

大川 順子 おおかわ じゅんこ
 1954年8月31日生

取締役在任期間：3年 ■17/17回
 1977年12月 日本航空株式会社入社
 2016年 4月 同代表取締役専務執行役員
 2018年 4月 同取締役副会長
 2019年 4月 同特別理事
 2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
 2022年 6月 KDDI株式会社社外取締役（現任）
 朝日放送グループホールディングス株式
 会社社外取締役（監査等委員）（現任）
 2023年 6月 東京電力ホールディングス株式会社社外取締役（現任）

7 社外取締役

大久保 和孝 おおくぼ かずたか
 1973年3月22日生

取締役在任期間：3年 ■17/17回
 2019年 6月 株式会社大久保アソシエイツ代表取締役社長（現任）
 セガサミーホールディングス株式会社社外監査役
 サンフロンティア不動産株式会社社外取締役（現任）
 2019年 9月 株式会社ブレインパッド社外監査役
 2019年12月 株式会社LIFULL社外取締役（現任）
 2020年 2月 株式会社サーラコーポレーション社外取締役（現任）
 2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
 武蔵精密工業株式会社社外取締役（監査
 等委員）（現任）
 2020年11月 株式会社SS Dnaform代表取締役社長（現任）
 2021年 9月 株式会社ブレインパッド社外取締役（監
 査等委員）（現任）
 2022年 6月 セガサミーホールディングス株式会社社
 外取締役（監査等委員）（現任）

8 社外取締役

石黒 不二代 いしぐろ ふじよ
 1958年2月1日生

取締役在任期間：1年 ■13/13回
 2014年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役
 （現任）
 2015年 6月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社（現
 損害保険ジャパン株式会社）社外取締役
 ネットイヤーグループ株式会社代表取締
 役社長
 2021年 5月 ウイングアーク1st株式会社社外取締役
 2021年 6月 ネットイヤーグループ株式会社取締役（現任）
 セガサミーホールディングス株式会社社
 外取締役（現任）
 2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）
 2023年 6月 三井物産株式会社社外取締役（現任）

9 社外取締役

日下 智晴 くだか ともはる
 1961年9月25日生

取締役在任期間：1年 ■13/13回
 1984年 4月 広島銀行入行
 2015年11月 金融庁地域金融企画室長
 2021年10月 日下企業経営相談所代表（現任）
 2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）

※取締役 中村重治、大川順子、大久保和孝、石黒不二代及び日下智晴は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

A 監査役

岡本 泰一郎 おかもと たいいちろう
 1966年12月19日生

監査役在任期間：3年 ■17/17回 ■14/14回
 1989年 4月 当金庫入庫
 2018年 6月 同業務企画部長
 2020年 6月 同監査役（現任）

B 監査役

寺内 真彦 てらうち まさひこ
 1967年1月19日生

監査役在任期間：1年 ■12/12回 ■10/10回
 1990年 4月 当金庫入庫
 2021年 4月 同監査部長
 2022年 6月 同監査役（現任）

C 社外監査役

寺脇 一峰 てらわき かずみね
 1954年4月13日生

監査役在任期間：5年 ■16/17回 ■14/14回
 2016年 9月 大阪高等検察庁検事長
 2017年 6月 鈴木論法律事務所（現シ
 ン・ベル法律事務所）弁
 護士（現任）
 キュービー株式会社社外
 監査役（現任）
 2018年 2月 当金庫社外監査役（現任）
 2018年 6月 当金庫社外監査役（現任）
 2019年 6月 東芝機械株式会社（現芝
 浦機械株式会社）社外取
 締役（現任）
 鹿島建設株式会社社外監
 査役
 2023年 6月 鹿島建設株式会社社外取
 締役（現任）

D 社外監査役

小粥 純子 こがゆ じゅんこ
 1967年10月10日生

監査役在任期間：1年 ■12/12回 ■10/10回
 1994年 3月 公認会計士登録
 2012年10月 東北大学大学院経済学研究
 科（会計大学院）教授（現任）
 2020年 1月 小粥純子公認会計士事務
 所開設（現任）
 2020年12月 日本調理機株式会社社外
 取締役（監査等委員）（現任）
 株式会社日新社外取締役
 （監査等委員）（現任）
 2021年 6月 大和ハウスリート投資法
 人監督役員（現任）
 2021年12月 株式会社セレス社外取締
 役（監査等委員）
 2022年 3月 株式会社民間資金等活用事業
 推進機構社外監査役（現任）
 2022年 6月 当金庫社外監査役（現任）

■ 取締役会への出席状況（2022年度）
 ■ 監査役会への出席状況（2022年度）

※監査役 寺脇一峰及び小粥純子は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

◆取締役・監査役のスキルマトリクス

商工中金では、取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えた構成とするべきであると考えております。商工中金及び中小企業を取り巻く環境が大きく変化していく中で、企業理念を実現するためには、商工中金の業務及び実務を深く理解している取締役のほか、地域金融、デジタル、D&I等の分野で知見のある社外取締役などを登用する必要があると判断し、取締役会を多様な経験や専門性等を備えた過半数の社外取締役にて構成することで、「監督機能」「意思決定機能」の更なる強化を図っております。

氏名	当金庫における地位等	役員の専門性										
		企業経営	金融	財務会計	法律・コンプライアンス	グローバル	DX・IT	サステナビリティ	D&I	リスクマネジメント	中小企業	
関根正裕	取締役社長執行役員 (代表取締役)	●	●								●	●
中谷肇	取締役副社長執行役員		●								●	●
鍛治克彦	取締役専務執行役員		●					●				●
小原広之	取締役常務執行役員		●								●	
中村重治	取締役 社外 独立	●	●			●					●	
大川順子	取締役 社外 独立	●						●	●			
大久保和孝	取締役 社外 独立			●	●			●	●		●	●
石黒不二代	取締役 社外 独立	●				●	●		●			
日下智晴	取締役 社外 独立		●	●							●	●
岡本泰一郎	監査役		●	●								●
寺内真彦	監査役		●									●
寺脇一峰	監査役 社外 独立				●						●	
小粥純子	監査役 社外 独立			●		●		●		●	●	●

社外とは、会社法に定める社外取締役または社外監査役を指す。
独立とは、当金庫独自に定める「社外役員の独立性基準」を満たす者を指す。

◆常務執行役員



常務執行役員
牧野 秀行
まきの ひでゆき



常務執行役員
市場業務部長
森野 真一郎
もりの しんいちろう



常務執行役員
阿部 学
あべ まなぶ



常務執行役員
野上 武彦
のかみ たけひこ



常務執行役員
中塩 浩幸
なかしお ひろゆき



常務執行役員
山田 真也
やまだ しんや



常務執行役員
総務部長
佐藤 一也
さとう かずや



常務執行役員
住本 佳史
すみもと よしひと



常務執行役員
産業調査部長
山口 智也
やまぐち さとし

◆執行役員

執行役員 (横浜支店長 兼 川崎支店長 兼 横浜西口支店長 (神奈川営業部長))

木戸口 昌己
きどぐち まさみ

執行役員 (リスク統括部長)

堂園 哲也
どうぞの てつや

執行役員 (名古屋支店長 兼 熱田支店長)

佐藤 淳
さとう あつし

執行役員 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)

木村 光孝
きむら みつたか

執行役員 (国際部長 兼 市場営業部長)

高畑 和憲
たかはた かずのり

執行役員 (監査部長)

山中 秀彦
やまなか ひでひこ

執行役員 (営業店サポート部長)

佐野 吉浩
さの よしひろ

執行役員 (経営企画部長)

垂石 享
たれいし とおる

執行役員 (D&I推進部長)

早川 美佳
はやかわ みか

執行役員 (営業部長 兼 神田支店長)

矢沢 文浩
やざわ ふみひろ

執行役員 (DX推進部長 兼 システム部長)

中島 秀記
なかじま ひでき

執行役員 (キャリアサポート部長)

田中 広郎
たなか ひろお

執行役員 (東京支店長)

二岡 勝
ふたおか まさる