

# 社外取締役メッセージ

## 「中小企業のDXを進めるために」

商工中金は、日本の未来を担う中小企業の成長の支援のために設立された金融機関です。その使命は今も変わらぬものながら、一方で、中小企業を取り巻く環境は激変しています。大きな変化の1つが、「DX」という言葉に代表されるデジタル化の波です。産業の種類に関わらず、この波を避けることはできず、むしろ、デジタル化を進めることが企業の成長に繋がります。

しかし、デジタル化は相応の投資を必要とするため容易ではありません。中小企業のDXは大企業のDXとは異なるやり方で行うべし、というのが私の長年のITの経験や知見からの結論です。

商工中金は、現在、生産性の向上や新規事業の創設など、自らのDXを進めています。金融機関としての支援を、投資や融資という直接的な支援だけでなく、DXの分野にも拡大し、中小企業の経営をサポートすることを目指しています。中小企業とともに成長していきましょう。

社外取締役  
石黒 不二代



## 「地域金融における商工中金の役割」

商工中金は、全国47都道府県に102の拠点を置いています。融資先企業数は約7万4千先、そのうちメインバンクとなっている融資先は約10%です。



社外取締役  
日下 智晴

全国で中小企業融資をしっかりと行うためには、メインバンクの比率は低くならざるを得ず、その傾向は民営化後も変わりません。

人口減少が進む日本では、地方圏のサステナビリティの確保は主要テーマの一つであり、DX、GXなどを着実に進めていく必要があります。

そのような時代にあって商工中金は、全国的に展開する金融機関の特性を活かし、支店を置く地域との関わりを持ち続けます。地域企業のメインバンクである地域金融機関との連携をこれまで以上に大切に、それぞれの地域の経済エコシステムの形成に貢献します。

その結果、日本が変化に強くなれば、商工中金のPURPOSEが実現するでしょう。

## 「人的資本の充実に向けて」

商工中金ではPURPOSE・MISSIONを新企業理念として制定し、職員一人ひとりが志を改めて確認し実現を目指しています。また、働き方改革やD&I推進などにも力を入れてきました。金融機関の在り方も問われる中、サービスのシフトや、差別化分野の確立などの主要戦略も公表しています。こうした取組みは、創造力・革新力といったヒトの発想抜きでは実現の難しい内容であり、商工中金においては、人財が競争力の源泉であるという認識は必然的に生まれたように思います。

今、PURPOSE実現を見据え経営戦略とリンクさせた人財戦略が具体的に検討されています。今後は戦略に連動した人財の育成に力を入れることとなります。

企業内大学の創設など実現した取組みも少なくありませんが、既存とのギャップ解消には難題もあり、これからが正念場です。ヒトは無限大の可能性を持つ大切な資本であり、職員は財産です。トップのこうした発信からも、商工中金がヒトへシフトしている頼もしさを感じます。商工中金が人的資本を価値創造につなげ、社会・会社・職員の幸せに貢献していくことを大いに期待しています。

社外取締役  
大川 順子



## 「コンプライアンスの取組みの変化」

5年間にわたるコンプライアンス再生プログラムに取り組んだ結果、職員のコンプライアンス意識は、コンプライアンス意識調査等からも示されるように着実に定着してきました。他方で、経営環境が大きく変化する中では、不祥事を二度と起こさないことはもちろんのこと、PURPOSE・MISSIONの実現に繋がる



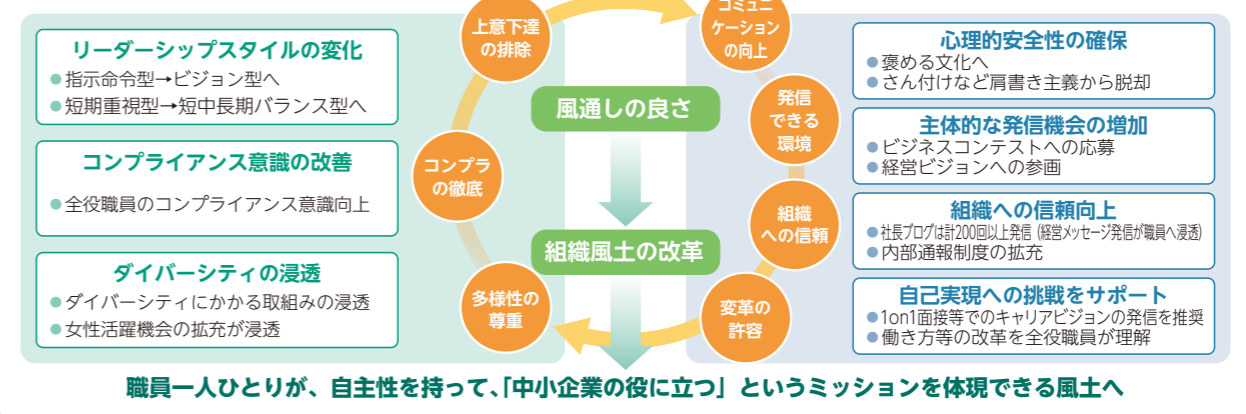
社外取締役  
大久保 和孝

自律的なコンプライアンスへの取組みへとステージを変革させる必要があります。そのためには、職員一人ひとりが、何事

にも関心を持ちながら、常に環境変化を意識し、鋭敏に感じとれるようリスクリテラシーを向上させ、自発的に社会の価値観の変化や要請を読み取り、柔軟に対応していくことのできる組織文化を築いていく必要があります。

社外取締役に就任して3年、コンプライアンス推進施策の在り方に関する取締役会での活発な議論のほか、毎年実施する幹部を対象としたコンプライアンス研修のファシリテーターを担うなかでも参加者の意識の変化を感じています。コンプライアンスへの取組みを通じて、こうした意識変革を組織に根付かせ、風通しのよい健全な組織風土の醸成を持続的なものとし、誰しもうまくいきと働ける職場環境となっていくことを期待します。

参考：商工中金の組織風土改革の取組み



## 「商工中金の未来」

私が社外取締役として就任した5年前の商工中金は、銀行としての存立基盤とも云える自らの信用力を失う不安に苛まれていました。この危急存亡の時にレジリエンスを発揮させた原動力が二つあります。

1点目は、変革に挑んだ役職員の現場力です。外部から招聘された関根社長が強いリーダーシップを発揮し、経営改革プログラムを実行、悪戦苦闘の末、着実に成果を上げられました。

2点目は取引先、つまりお客さまの厳しく温かい目線です。懸念された信用力は改革プログラムに込められた「お客さまに寄り添う姿勢」が本物であるとご理解いただいたお客さまの皆さまによって回復したと私は見えています。

私は、経営のモニタリングを継続してまいりましたが、特に大切にしているポイントは「会社と職員が同じ方向を向いているか」という点です。昨年度企業理念を

制定したあたりから、このベクトルが大きく一致してきたものと手応えを感じています。今は「民営化途上」と云う、ある意味で再建以上に厳しく険しい時期に突入しました。ただ、5年前とは格段に異なる点があります。

多くの職員の「MY PURPOSE」が高く掲げられていることです。中小企業のために何が出来るかをクラシカルな業務手順に従うのみではなく、自分ごととして様々なアプローチやソリューションを真剣に考える人達が確実に増えていることに、私は大きな可能性を見出しています。

社外取締役  
中村 重治

