

第 32 回 経営諮問委員会 議事概要

開催日時：2025 年 7 月 31 日（木）14:30～16:38

開催場所：東京ミッドタウン八重洲

出席者：経営諮問委員 19 名、商工中金役員 20 名

1. 報告事項

- 商工中金より、2025 年 3 月期決算概要および民営化に伴う動き等についてご報告しました。

2. 諮問事項①：「商工中金グループのありたい姿」の検討状況について

【委員からのご意見】

（長期実行戦略の全体観について）

- 事業承継・人手不足・スタートアップ支援等、中小企業・組合の課題に即した支援の必要性について多くの委員からご指摘、ご助言をいただきました。その他いただいたご意見は以下のとおりです。
 - ・ 中小企業の環境は 10 年スパンでは大きく変わるので、その都度柔軟に見直すべきである。
 - ・ 第一線の肌感覚が、スピーディーに中枢へ入っていくことが重要である。

（商工中金が今後、更に強化していくべき点について）

- 民営化後の営業力・ブランド力の強化の必要性についてご指摘いただき、また、知名度向上やサービス拡充への期待の声が多く委員から寄せられました。具体的には、以下のとおりです。
 - ・ 「商工中金グループのありたい姿」を、いかに新規顧客の獲得に、営業力の強化に繋がれるかが重要である。
 - ・ 商工中金を知らない企業は数多くいるため、広告等の強化を進めるべきである。
 - ・ 困ったときの商工中金から、平時でも頼りたい商工中金となってほしい。
 - ・ 融資に注力するだけでなく、預金・決済等のサービスも他行並みの水準を目指すべきである。
 - ・ 商工中金 Biz リンクの活性化や IT・デジタル化の推進による、顧客利便性の向上と更なる付加価値の提供を目指すべきである。
- 商工中金ならではの全国ネットワークの活用と次世代の経営者育成のご意見について、多くの委員から寄せられました。具体的には、以下のとおりです。
 - ・ 商工中金の持つ全国ネットワークと、地域ごとのネットワーク、これが次世代の経営者の育成のプラットフォームとしていくべきである。
 - ・ 商工中金が最も他社との差別化を図ることができ、かつ強みでもある顧客ネットワークを、商工中金 Biz リンクの使い倒し等も含めて更に活性化させていくべきである。

（セーフティネット機能への対応について）

- 民営化後も変わらないセーフティネット機能の維持を求める意見が多く委員から寄せられました。その他いただいたご意見は、以下のとおりです。

- ・ 地方・零細企業に対しても、スピード感に差異なく取り組んでほしい。

(今後の資本政策について)

- 今後の資本政策について、より具体的な情報提供を求める声、増配への期待が多くの委員から寄せられました。具体的には、以下のとおりです。
 - ・ 商工中金の株主は、顔の見える株主も多く、「商工中金グループのありたい姿」では今後の配当方針や取得した自己株式の活用に関する方向性を含めて示してほしい。

(中小企業組合支援について)

- 中小企業組合の実態に関する声や、それを踏まえた支援について期待の声が多くの委員から寄せられました。具体的には、以下のとおりです。
 - ・ 中小企業組合の支援に特化する専担者を新たに全支店に設置する等の取り組みにおいては、実態をよくよく認識してもらうよう動くべきである。
 - ・ 各組合での有効な取り組み事例・モデル事例の情報提供を進めるべきである。

3. 諮問事項②：2024年度取締役会での議論状況について

- 委員から、取締役会での討議における取締役の発言は納得性が高く、運営状況や経営方針に問題は見られないとのご意見が寄せられました。

4. 今後の対応につきまして

- ・ 本委員会で頂戴した貴重なご意見、ご助言も踏まえ、『商工中金グループのありたい姿』について、取締役会を中心に引き続き、具体化に向けた議論を進めてまいります。