

第32回 経営諮問委員会

2025年7月31日開催



目次

1. 民営化後の経営諮問委員会の機能強化
2. 【報告事項】2025年3月期決算概要
およびお伝えしたいポイント
3. 【諮問事項①】「商工中金グループのありたい姿」
の検討状況
4. 【諮問事項②】2024年度の取締役会での
議論の状況について

1. 民営化後の経営諮問委員会の機能強化

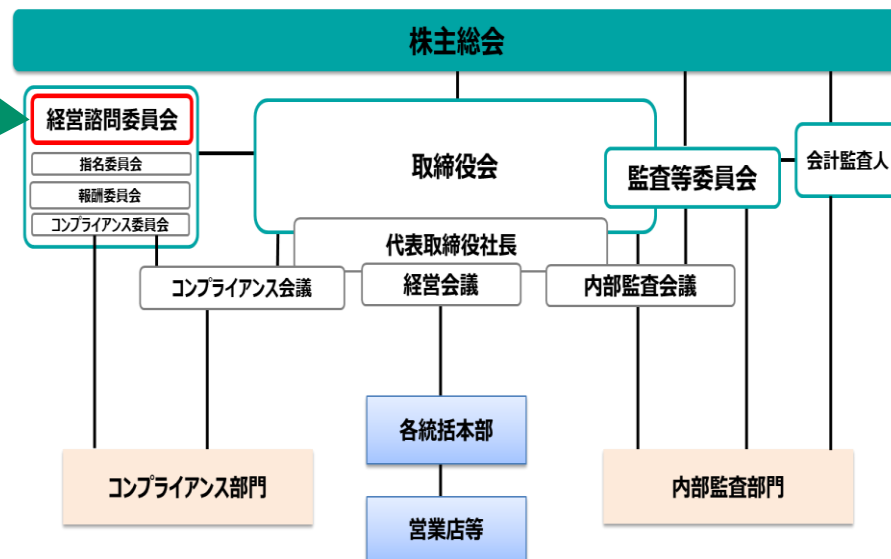
民営化後の経営諮問委員会の機能強化

- 定款に基づき、お取引先中小企業等の金融円滑化のため、業務運営に関して、取締役会にご意見・ご助言を行う諮問機関です。
- 株主又は全国のお取引先役員により構成されております（現在19名です）。
- 原則、毎年2回、本店周辺にて開催しております。（WEB開催となるケースもございます）

諮問



ご意見・ご助言



商 工 中 金

- 商工中金は「中小企業の、中小企業による、中小企業のための金融機関」であり、株主又はお取引先中小企業の皆さまのご意向をしっかりと経営に活かしていくため、取締役会に意見・助言を行う諮問機関として「経営諮問委員会」を設置しています。
- 民営化後の経営諮問委員会では、**株主・経営者の目線で長期的な視点も含めて取締役会に対するご助言をいただけるよう諮問事項を検討し、また、頂戴したご意見等を経営に反映させ、実効性を高めていくことを目的に委員会の資料と議事概要を対内外に公表することで、民間（株主）ガバナンスの強化に繋がる体制**となることを志向しております。
- 従いまして、委員の皆さまには、**商工中金の経営方針等に対して率直なご意見や的確なご指導・ご助言をいただくことをお願いしたい**と考えております。

2. 【報告事項】2025年3月期決算概要 およびお伝えしたいポイント

決算のポイント

計数は単体ベース（以下同様）

（億円）

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	前期比
業務粗利益	1,218	1,228	① 1,367	138
資金利益	1,075	1,106	1,209	103
役務取引等利益	83	111	126	14
特定取引利益	84	65	79	13
その他業務利益	△23	△54	△47	7
コア業務粗利益	1,246	1,261	1,394	133
経費(△)	693	737	② 799	62
実質業務純益	525	491	568	76
コア業務純益（一般貸引繰入前）	552	524	595	71
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	7	△8	31	40
臨時損益	△209	△281	△208	72
不良債権処理額(△)(b)	200	291	230	△61
経常利益	308	219	328	109
特別損益	1	△10	7	17
法人税、住民税及び事業税(△)	103	100	105	5
法人税等調整額(△)	△23	△44	△26	18
当期純利益	229	153	256	102

与信費用(a)+(b)（△は戻入益）	207	283	③ 262	△20
ROA（当期純利益ベース）	0.17%	0.11%	0.19%	0.07%
ROE（当期純利益ベース）	2.32%	1.51%	2.51%	0.99%
総自己資本比率	13.16%	12.99%	12.84%	△0.15%
普通株式等Tier1比率	11.34%	10.79%	10.78%	△0.01%
不良債権比率	2.8%	3.1%	3.0%	△0.1%

- コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益を控除。
- 実質業務純益は、業務粗利益から経費を控除。
- コア業務純益（一般貸引繰入前）は、実質業務純益から国債等債券損益を控除。コア業務純益に含まれる投資信託解約損益は2023/3期該当なし、2024/3期は1億円、2025/3期は1億円。
- ROE：純資産は期首と期末の平均により算出。

- 不良債権比率：詳細はP.11「不良債権の状況」とおり。
- 自己資本比率は、2023/3期よりパーゼルⅢ最終化を適用。
- 政府保有株式処分に伴う自己株式取得（約1,400億円）完了後は、総自己資本比率・普通株式等Tier1比率が低下する見込。
- 普通株式等Tier1比率は、評価差額金を除く。

ポイント

① 業務粗利益：前期比+138億円

- 資金利益は国内金利上昇効果等によって前期比103億円増加
- 役務取引等利益はシンジケートローンやストラクチャードファイナンス等の高度金融サービスの成長により同14億円増加
- 特定取引利益はお客さまの為替リスクヘッジニーズ等への適切な対応により同13億円増加
- その他業務利益には、保有債券の入れ替えによる売却損等を計上

② 経費：前期比+62億円

- 基幹システム更改を含むシステム関連や人的資本等への将来に向けた投資強化により、前期比62億円増加の799億円（OHR58.4%）。引き続き適切なコントロールのもと必要な投資を実施

③ 与信費用：前期比△22億円

- お客さまの業績回復に伴う区分上方遷移等によって前期比22億円減少の261億円を計上
- 他方で信用格付の下位層を中心にデフォルトが増加するなど業況の二極化傾向は継続しており、引き続き事業再生・経営改善支援に注力

中期経営計画の振り返り

組織再編による体制整備や営業店運営の高度化等を通じて主要戦略を着実に遂行し、目標経営指標は収益性・健全性・効率性の全項目を概ね達成

■ 主要戦略の取組実績（3年間累計）

サービスの シフト	情報サービス		人財サービス		高度金融サービス	
	- 事業承継・M&A支援 - 診断サービス提供	500件程度 4,300件程度	- 人財サービス子会社設立 - 提携先連携の人財マッチング	85件程度	- ストラクチャードファイナンス - 投資専門子会社の設立	350件程度
差別化分野の 確立	スタートアップ（SU）支援		サステナブル経営支援		事業再生支援(2024年度実績)	
	- SU企業向けファイナンス - SU企業へのビジネスマッチング	1,270億円程度 2,600件程度	- ESG診断サービス - サステナブルファイナンス	1,890件程度 900億円程度	- 支援対象先ランクアップ率 - 支援対象先引当戻り額	11%程度 85億円程度
企業変革	Well-being・DE&I		お客様本位の業務運営		デジタルトランスフォーメーション	
	女性管理職比率	2022年度7.9%→2024年度13.2%	担当者満足度	2022年度78.1%→2024年度82.1%	- 法人ポータル「商工中金Bizリンク」導入 - オープン勘定系システムの稼働開始	

■ 目標経営指標の実績

		(億円)				
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	中計目標
収益性	業務純益	528	525	491	568	500
	純利益	183	229	153	256	250
	ROA	0.14%	0.17%	0.11%	0.19%	0.2%程度
	ROE	1.87%	2.32%	1.51%	2.51%	2%台後半
健全性	総自己資本比率	12.76%	13.16%	12.99%	12.84%	12%以上
効率性	OHR	55.5%	56.8%	59.9%	58.4%	60%程度

目標とする経営目標

引き続き取引先ニーズ対応力の向上に取り組み、資金利益拡大やソリューション収益の更なる成長による増収増益を目指す

収益目標（単体）

	2025/3期 実績		2026/3期 目標		前期比		
業務粗利益	1,367	億円	1,460	億円	+	93	億円
経費（△）	799	億円	850	億円	+	51	億円
OHR	58.4	%	58	%程度	同程度		
業務純益	568	億円	610	億円	+	42	億円
経常利益	328	億円	350	億円	+	22	億円
純利益	256	億円	260	億円	+	4	億円

業務粗利益：前期比+93億円

- ・ 円貨資金利益：法人預金をはじめとする預金調達を強化しつつ、資金ニーズに着実に対応し貸出残高増加。金利上昇効果の通期寄与も織り込み、円貨資金利益は前期比+76億円
- ・ 役務収益他：高度金融サービスの継続的な成長や貿易決済業務の取扱い拡大を織り込み、同+17億円

経費：前期比+51億円

- ・ 物件費：2025/1稼働の勘定系システムの償却費を中心に増加を見込み、前期比+40億円
- ・ 人件費：初任給の引上げやベースアップによる人財の確保に加え、教育研修等の人的資本投資に注力し、同+12億円
- ・ OHRは前期同水準の58%程度にコントロール

上記は、現時点における当金庫の見込み又は目標です。当金庫は非上場企業であり、上記は上場会社の決算短信における業績予想とは異なります。
上記の見込み又は目標が変動するような事情が生じた場合にも改めて予想を開示することは、現時点で予定しておりません。

政府保有株式処分に伴う自己株式取得

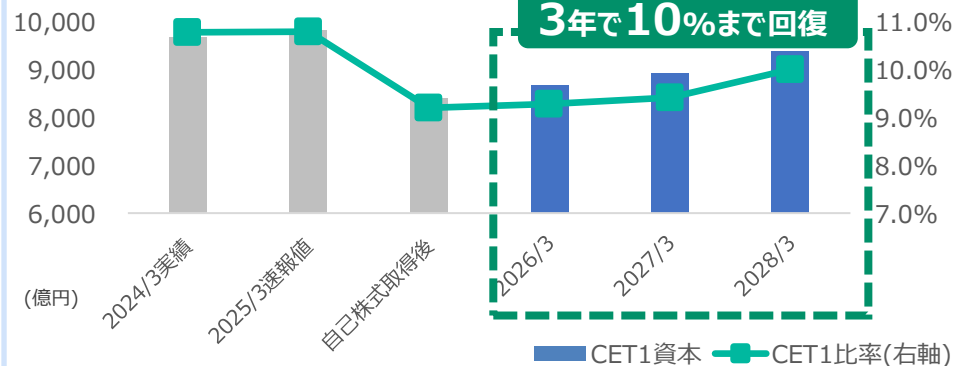
政府保有株式の一般競争入札にて、894,970千株(約1,400億円)の自己株式を取得
業務範囲拡大・その他規制緩和による中小企業支援拡大に向けて前進

自己株式取得後の資本回復シナリオ

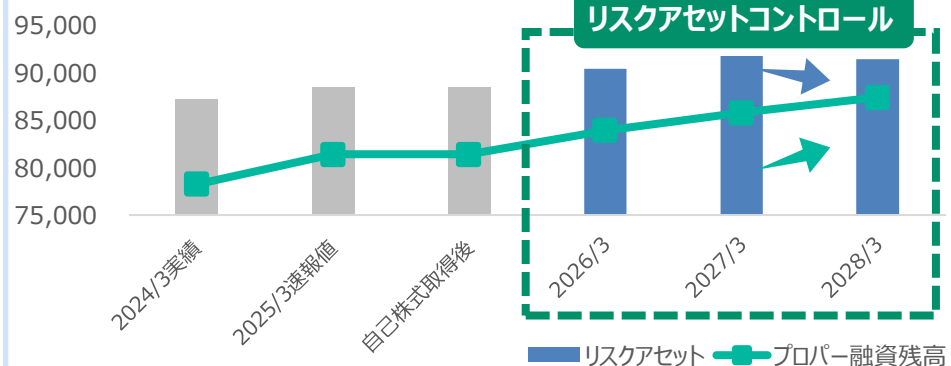
- ・ 自社株式取得に伴い自己資本に関連する比率(CET1)が一時的に低下するが、3年間程度で10%まで回復
- ・ 中小企業向け融資の維持・強化を図りながら、資本回復策やリスクアセットコントロールを実施し、回復シナリオを着実に実現していく

$$\text{CET1比率} = \text{CET1資本} / \text{リスクアセット}$$

CET1比率



リスクアセット



資本回復策

- ・ 役務収益の成長や金利上昇効果などによる収益成長を通じ、株主還元の充実と資本の着実な回復を両立する
- ・ 加えて、資産含み益の実現など資本回復策を複数用意するほか、取得した自己株式の募集についても検討

リスクアセットコントロール

- ・ 中小企業向け融資の維持・強化を図りながらも、リスクアセットあたりの収益力 (RORA)改善や政策保有株式の見直しなどによって、リスクアセットをコントロールしていく

法改正による業務範囲・政府関与の変化

改正商工中金法が施行され、地域金融機関と足並みをそろえた広範なサービス提供が可能に。
これまで以上にお取引先中小企業の企業価値向上に貢献していく。

商工中金法改正前

改正後

業務範囲*、出資規制* 子会社業務を含む

従来の商工中金法

銀行法等に比べて制限

Ex.

本体での登録型
人材派遣業務

自行アプリ・IT
システムの販売

銀行業高度化
等子会社

一定の要件を
超えた株式取得

銀行法と同等の業務が可能

政府の関与等

- ・ 主務大臣による一般監督権限あり
- ・ 各種認可あり（新株発行、定款変更、代表取締役等の選定等）
- ・ 危機対応は責務

改正後に実施可能となる業務

業務範囲

自行アプリ・ITシステムの本体販売
登録型人材派遣業務
フィンテック業務
地域商社業務
広告宣伝・データ分析等業務 等

出資規制

後継者への株式移転やM&Aの買い手探索に一定期間を要する場合等における出資・つなぎ承継の拡充（出資期間が5年から10年へ延長）
スタートアップ企業（新事業子会社を含む）向け出資の拡充（対象拡大に加え、出資期間10年から15年へ延長）等

一般監督権限、定款変更等の認可は維持
新株発行認可は廃止
代表取締役選定等の認可は事前届出に移行（政府保有株式売却から2年以内）
危機対応は責務（セーフティネット機能を引き続き発揮）

法施行後2年間で、商工中金のビジネスモデルの確立状況を検討・検証

中小企業庁にて商工中金改革の状況検討会が本年7月7日より始まりました。

3. 【諮問事項①】「商工中金グループのありたい姿」の検討状況

社会の環境変化と中小企業が直面する課題

社会の大きな環境変化により、日本の中小企業は多様な課題に直面

社会の環境変化

日本の国際競争力の低下



経営環境の不確実性の拡大



デフレ脱却の動き
物価・賃金・金利の上昇



地政学リスクの高まり
気候変動への対応

構造的変化・テクノロジーの進化



人口の減少・国内需要の縮退
労働供給力の低下
産業構造の変化



技術革新（AI・DX）

中小企業の課題

多様化・複雑化する課題に対し経営資源が不足

人材の確保・育成

次世代への事業承継

販売拡大・新事業開発

サプライチェーンの強靱化

DXの推進

脱炭素化への対応

⋮

中小企業



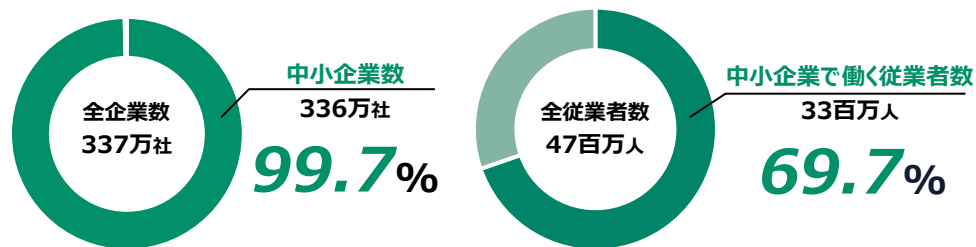
経営資源の不足

経営資源を補完し
課題解決に導く
存在が必要

商工中金グループなら中小企業と日本を変えられる

中小企業は日本を変えられるポテンシャルを秘めている
商工中金グループが中小企業のポテンシャルを引き出すことができれば、
「中小企業が変わり、日本が変わる」

中小企業のポテンシャル



日本を支える確かな存在

企業規模別の労働生産性



出所 | 令和3年経済センサス-活動調査

商工中金グループの提供価値

これから

中小企業のための金融機関という根幹は不変
引き続き、セーフティネット機能を発揮

民営化による大きな転換点

業務範囲拡大・出資規制緩和等により
銀行法と同等の業務が可能に

これまで以上に

従来の金融を超えた課題解決・成長支援を通じて
中小企業のポテンシャルを引き出す

これまでの安心感に加え、新たな価値を共創し、
中小企業と日本の未来を切り拓く

商工中金グループのありたい姿

民営化による大きな転換点

課題
解決

産業・課題特化型ソリューションで選ばれる企業へ

- 国内の産業・企業が直面する共通課題を集約し、スタートアップ・グローバル企業とのアライアンス等によるイノベーションを通じて、産業・課題特化型ソリューションを提供

成長
支援

投融資・成長支援で企業の未来を共創する企業へ

- 全国拠点のネットワークで地域の垣根を超え、中小企業のライフステージに応じた投資・融資を含めた多様なファイナンスと成長支援機能を提供

顧客
体験

リアル×デジタルで顧客体験を変革する企業へ

- 人的資本やAI・デジタル技術への大胆な投資により、中小企業の経営資源をリアルとデジタルの双方から補完・創出する、踏み込んだ顧客体験を提供

PURPOSE

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくする。

中小企業の課題解決・成長支援に
向き合うソリューションカンパニー

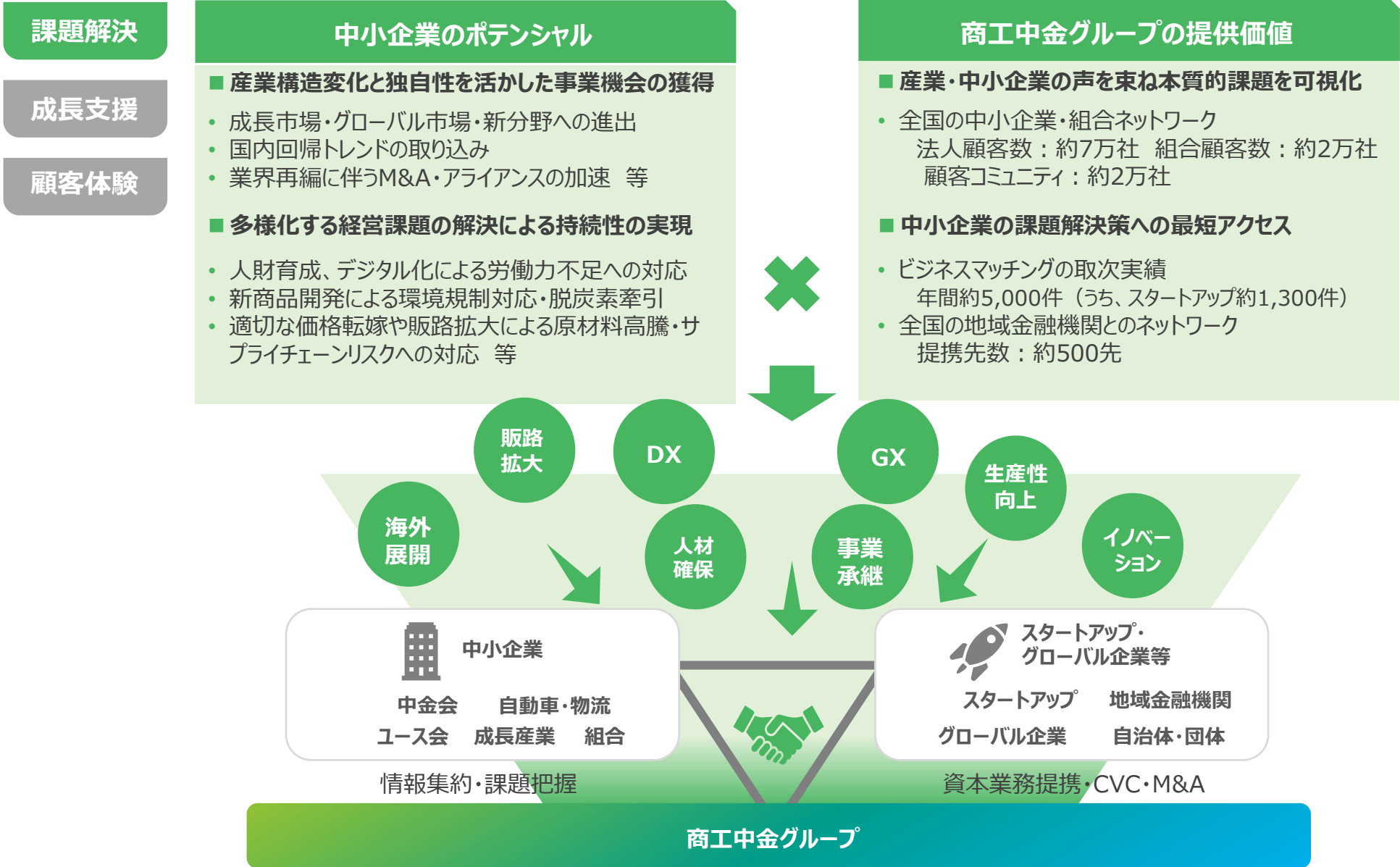
商工中金の
成長

中小企業の
成長

株主への還元
株主価値の向上

リレーションシップバンキング・セーフティネット機能

産業・課題特化型ソリューションで選ばれる企業へ



産業・課題特化型ソリューションで選ばれる企業へ

課題解決

成長支援

顧客体験

商工中金グループが変えていく

<取組み例>

- 業務範囲の拡大により可能となるスタートアップ・グローバル企業とのアライアンス等を通じ、新たなソリューションを提供することで、産業固有の課題を解決

産業別課題

運賃交渉・
賃金上昇

車両管理・
経営可視化

例:物流産業



受発注効率化

BM・
M&Aマッチング

DXソリューション提供



スタートアップ・
グローバル企業等

■ 中小企業の課題×グローバル企業等

中小企業の課題解決とグローバル企業等のマーケティング支援を同時に実現

■ 販路拡大×地域商社×人材紹介

地域産品や工芸品の企画・製造・販売まで一気通貫で支援するソリューションの提供等

■ 事業拡大×全国のお客さまとのネットワーク×スタートアップ企業等

事業性評価×予測AIによるビジネスマッチングプラットフォームの構築

■ GX×地域金融機関・団体×グローバル企業等

地域金融機関・自治体・組合など連携したGX等の先端技術の社会実装を実現

投融资・成長支援で企業の未来を共創する企業へ

課題解決

成長支援

顧客体験

全国拠点のネットワークで地域の垣根を超え、
中小企業のライフステージに応じた投資・融資を含めた多様なファイナンスと成長支援機能を提供

中小企業のポテンシャル

■ 成長分野への官民投資と政策的支援の拡大

- ・ スタートアップ育成5カ年計画、中堅企業成長促進パッケージ、GX投資促進プログラム等による挑戦後押し
- ・ 官民ファンドや民間資本による資金流入の拡大 等

■ 承継・再編を通じた事業再構築と成長機会の拡大

- ・ 後継者の育成と円滑な承継、M&A等による経営刷新や成長加速
- ・ 中小企業が地域経済・雇用を支えることによる地域の魅力や多様性確保等

商工中金グループの提供価値

■ 挑戦を後押しする独自のリスクテイク・安心感

- ・ スタートアップの成長に向けたサポート
- ・ 攻めのエクイティ・メザニン、守りのセーフティネット
- ・ 事業再生ファイナンスや高度な再生支援への対応 等

■ 成長を後押しする原動力・実行力

- ・ 全国RMの対話・事業性評価による深い事業理解
- ・ 全国ネットワークを活かしたM&A支援・販路拡大支援、経営・産業への深い知見を有する専門人財によるコンサルティング、人材供給等の経営への関与 等

強化領域



スタートアップ



事業承継・地域活性化



事業再生

地域金融機関と連携し、全国の中小企業の成長・挑戦を後押し

リスクテイク



リレーション



バリュー
アップ

投融资・成長支援のスペシャリストチーム



全国のRM



産業・ソリューション別専門人財

投融資・成長支援で企業の未来を共創する企業へ

課題解決

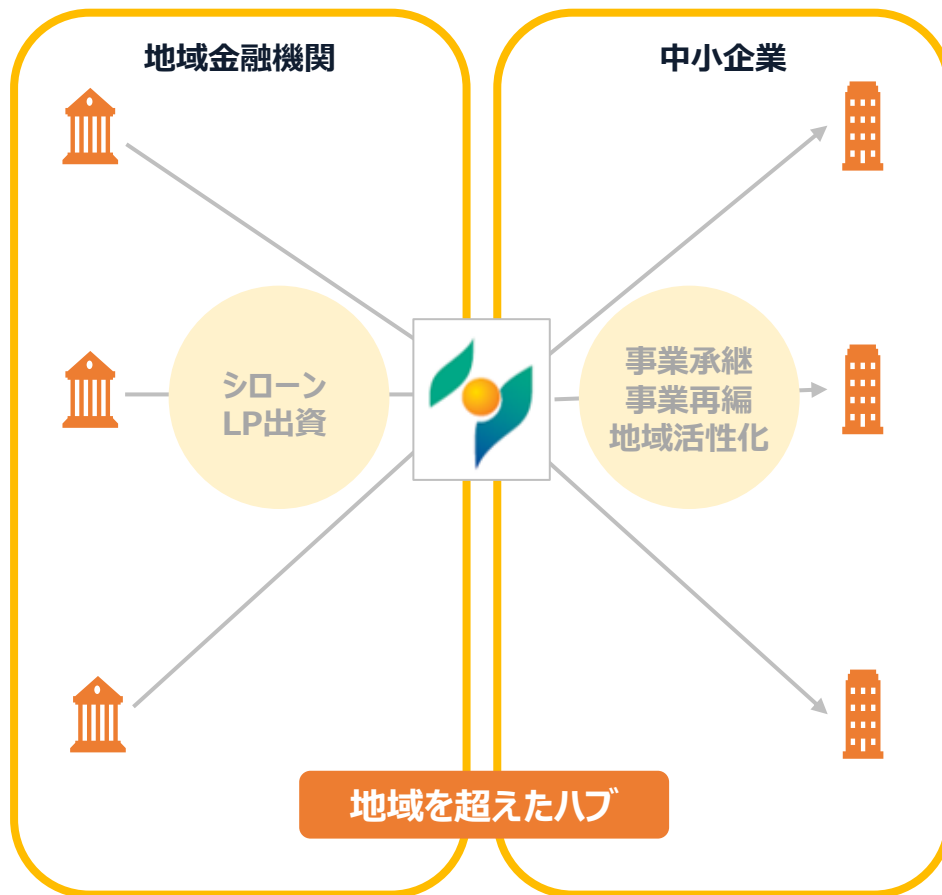
商工中金グループが変えていく

成長支援

顧客体験

<取組み例>

出資規制の緩和により、長期的な視点で地域を超えたファンド組成が可能となり、全国の企業・地域金融機関のハブとして、中小企業の成長・挑戦を後押し



■ スタートアップ向けサポートの強化

スタートアップ向け融資残高2,000億円を当面の目標とし拡大。他企業とのビジネスマッチング・提携、資本政策等幅広くサポート

■ 中小企業の成長ステージに応じたエクイティ強化

デットに加えリスクマネーの供給とコンサルティング・人材紹介等で成長や挑戦を後押し

■ 産業特化型ファンドによる産業構造改革支援

モビリティ・ロジスティクス等に属する企業の円滑な事業再生・M&Aにより産業競争力を強化

■ 投融資・成長支援のスペシャリストによるコンシェルジュ機能強化

組織の垣根を超えたスペシャリストチームが事業性評価に基づく最適なソリューションを圧倒的なスピードで提供

リアル×デジタルで顧客体験を変革する企業へ

課題解決

成長支援

顧客体験

中小企業のポテンシャル

■テクノロジーと共創による経営構造の変革

- AI・デジタル技術の積極的な取込みによる加速度的な成長
- アライアンス、シェアリングエコノミー等共創型経済に参画することによる経営資源の充実や販路多様化

■人的資本経営による生産性の向上

- 多様な価値観や働き方に対応することによる人財の確保・定着
- 幸福度・エンゲージメント向上による活性化、成長加速

商工中金グループの提供価値

■意思決定と実行の質を高める経営インサイト

- 全国RMによる対話・事業性評価を通じた中小企業の財務・決済・事業等のデータ基盤
- スペシャリストによるAI・デジタル活用力

■中小企業の経営資源の創出・最適配分

- 共創・シェアリングを実現するリアル・デジタルを融合したエコシステム
- 企業変革を促進する独自のソリューション・ノウハウ



データ基盤

財務・決済 対話ログ
信用情報 利用履歴
戦略 業種・地域
⋮

活用



蓄積

知の融合

商工中金グループ
×
AI・デジタル

中小企業の経営資源創出

共創・シェアリング
スピード
業務変革
Well-being
⋮

リアル×デジタルで顧客体験を変革する企業へ

課題解決

成長支援

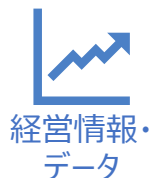
顧客体験

商工中金グループが変えていく

<取り組み例>

- 中小企業・組合が商工中金Bizリンク（デジタルコミュニティ）に集まり、蓄積された情報・データやノウハウを基に、経営資源を共創・シェアリングするエコシステムを構築

商工中金Bizリンクを介したエコシステム



- 商工中金グループ独自の事業性評価×AI審査モデル融資
 - ・ 事業性評価ノウハウをフル活用した独自のAI審査モデル融資でクオリティ・スピードを両立
- 中小企業の業務変革プラットフォーム
 - ・ DXコンサルやBPaaSに預金・決済・リース・カード等の金融機能を融合し中小企業の業務変革を推進
- 中小企業の経営者・社員向けのWell-beingソリューション
 - ・ 経営者向けウェルスマネジメントや「幸せデザインサーベイ」による幸福度の可視化×資産形成・福利厚生支援で人的資本経営の実践を後押し

4. 【諮問事項②】2024年度の取締役会での議論の状況について

取締役会の実効性評価を踏まえた取組方針について

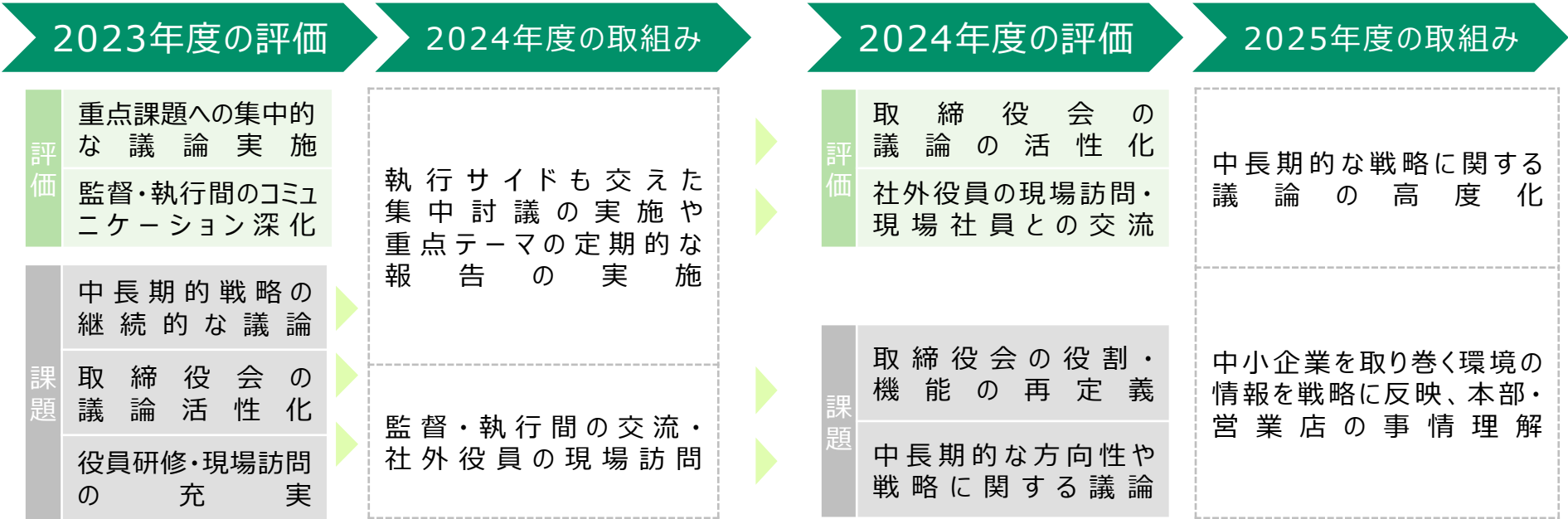
当金庫の取締役会の実効性評価

当金庫では、2018年度から、取締役会のメンバー全員に対し、取締役会の機能・運営、取締役への支援といった観点からアンケート調査を実施し、その結果を集計の上、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。毎年度、このようなPDCAサイクルを回していくことで、取締役会の機能強化を図っております。

2024年度の評価

2024年度のアンケート調査では、「取締役会ではオープンで活発な議論が行われており、適切に機能している」等の意見がありました。また、2023年度の課題として挙げられた「役員研修・現場訪問の充実」については「適切に対応されている」と評価されました。

一方で、取締役会の役割・機能について「従来の結果の確認を中心とした限定的なモニタリング機能の発揮ではなく、経営上の課題とリスクを踏まえ具体的な戦略に関する議論ができる場へと変化させていくこと」、議論の内容について「中長期的な方向性や戦略に関する議論の更なる充実が必要」などの課題が挙げられました。



2024年度の取締役会における議論の状況

当金庫の取締役会は、「決議事項」や「報告事項」に加えて、2021年度から「討議事項」を設定しております。討議では、直ちに結論を出すことなく、深く議論を行うことに重点を置いています。

2024年度の主な「討議事項」は以下のとおりでした。また、その中でも特徴的な議題について、次頁以降でご紹介いたします。

分 類	議 題	担 当 部 室	議 案 の 概 要
企 業 理 念	商 工 中 金 の 新 た な V A L U E 策 定 に つ い て	DE&I推進部	商工中金のパーパス・ミッションを達成するため、民営化後も真にお客さまのお役に立つという観点で、各社員が自律的に行動できる「行動の原点」を議論。※討議の結果、CHUKIN Wayに改称。
新 会 社	人 財 子 会 社 の 設 立 に つ い て	経 営 企 画 部	中小企業の人的資本を強化する目的から、商工中金グループに新たに「人材サービス」に特化した子会社を設立することについて、中小企業の人材戦略の状況整理から議論。
政府株処分	自 己 株 式 取 得 に 係 る 検 討 状 況 に つ い て	経 営 企 画 部	政府保有株式の全部処分に係る一般競争入札への参加検討にあたり、既存株主への影響等も含めて多面的に議論。
経 営 戦 略	長 期 的 な 経 営 方 針 に か か る 検 討 の 進 め 方	経 営 企 画 部	3か年の中期経営計画の終了を受けて、将来の商工中金グループありたい姿を設定し、逆算して必要となる戦略を議論。本資料11頁～20頁を参照。
定 例 討 議	取 締 役 会 の 実 効 性 評 価 を 踏 ま え た 来 年 度 の 取 組 方 針	総 務 部	22頁をご参考ください。
	統 合 報 告 書 2 0 2 4 発 行 の 件	広 報 室	毎期発行している当金庫のディスクロージャー誌に関して、より当金庫への理解が進む開示物を目指して議論。
	中 期 監 査 計 画 (2 0 2 5 - 2 7 年 度) 及 び 2 0 2 5 年 度 内 部 監 査 方 針 策 定 の 方 向 性	監 査 部	内部の監査業務における3か年及び今年度の計画について、外部の評価や国際的な基準の改正、また当金庫内部の業務・オペレーションの変化等に対応できる監査となっているかを議論。
	2025年度業務運営及び経費計画、動・不動産投資計画	経 営 企 画 部	今年度の収支・投資等の計画について、足元の経済動向や中小企業を取り巻く環境等を踏まえて議論。
	2 0 2 5 年 度 リ ス ク 管 理 プ ロ グ ラ ム	リスク統括部	本資料24頁にて詳細をお伝えします。

「2025年度リスク管理プログラムについて」の議論の概要

商工中金では、経営への影響が特に大きいと考えられるリスク事象を認識する「トップリスク運営」を導入しております。決定したトップリスクについて対応方針を定め、モニタリングを行いリスクの顕在化に備えつつ、経営資源の配分を含めて定期的に議論をしております。

▶ 商工中金のトップリスク（2024年度）

リスク事象	リスクシナリオ（例）
気候変動リスクへの対応	・低炭素社会への移行がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・気候変動への取り組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
産業構造の変化	・外部環境変化がお客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・競争環境が大きく変化し、戦略投資効果の剥落、人財不足等が生じる可能性。
当金庫グループのビジネス戦略に関するリスク	・グリーン分野やデジタル分野等で産業構造・社会構造が大きく変化する中、ビジネス戦略が適応できず、お取引先に対する機能・役割を果たせない可能性。
大規模自然災害の発生	・お客さまの事業に影響を及ぼし、与信費用が増加する可能性。 ・商工中金の国内外の拠点が被害を受け、業務の継続が困難になる可能性。
システム障害	・2025年中に勘定系システムの更改を予定しており、仮に障害が生じた際、当金庫業務やサービスの停止等により、お客さま、社会に対して重大な影響を与える可能性。
サイバー攻撃に関するリスク	・商工中金の業務やサービスの停止、顧客情報の漏洩、インターネットバンキングを通じた不正送金等が発生し、経営に重大な影響を与える可能性。
人財の確保・育成	・人財の確保・育成が進まず、主要分野での戦略が想定通り実施できない可能性。 ・人的資本経営への取り組みや開示が不十分と見なされることで、風評が毀損する可能性。
マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の不備	・マネロン対策が有効に機能せず、金融当局から行政処分が科される可能性。これにより、コルレス契約が解除され、海外送金業務等の国際業務に支障をきたす可能性。

【参考】モニタリングするリスク

健全な企業文化の醸成・国内外の金融経済環境の悪化・日銀の金融政策に関するリスク・企業倒産の増加・大口与信先の企業業績の悪化・生成AIに関するリスク・資金調達環境の悪化・格付低下・コーポレートガバナンスの機能低下・地政学／経済安全保障・人権問題への対応・感染症の拡大

社外取締役

当金庫のこれからの3年間を考えると、リスクを取らないといけな時期に入っている。これまでと軸が違ってきている。これまででは何がリスクかということだけで良かったのだが、今後はリスクを取れるところは何かということを取締役会で議論した方が良いと思っている。

今後株主の動向についてもう少し注意を払い、そこに対してプロアクティブに取り組むなど、重要なステークホルダーについてのリスク認識のラベルがあっても良いと思っている。

社外取締役

当金庫が抱えている一番大きなリスクは、お客さまの中小企業が抱えているリスクだと思う。中小企業が良くなるためにどうしたら良いかということを徹底的に考えないといけないと、今更ながら感じているところである。

社外取締役