

第33回 経営諮問委員会 議事概要

開催日時：2026年2月18日（水）14:30～17:00

開催場所：商工中金 本店9階大会議室

出席者：経営諮問委員 18名、商工中金役員 18名

1. 報告事項① 2026年3月期中間決算の概要

➤ 商工中金より、2026年3月期中間決算概要について報告しました。

2. 報告事項② 地区懇談会の開催結果について

➤ 商工中金より、2025年11月から12月に開催された地区懇談会の開催結果について報告しました。

3. 諮問事項：取締役会での議論の状況および長期戦略の検討状況について

※皆様のご意見・個別意見

（長期戦略の全体像、進め方について）

- 長期戦略における各種施策に期待する声が多く委員から寄せられました。一方で、短期的な数値計画の開示を継続し透明性を確保することや、各種施策は優先度を決めて実行して頂くことのご意見を多くの委員から頂きました。その他いただいたご意見は、以下の通りです。
- ・ 「集めて、つなげる」なかで価値を作る、その価値がマネタイズや収益につながっていくことも重要である。
 - ・ より積極的な融資・投資が求められる時に備え、リスクアセットを含めた資本戦略を立案することで、どの程度の期間と規模で対応できるのかを整理しておくことが重要である。
 - ・ 数値計画を先に置くことで、目的と手段が逆転してしまう可能性もある。せっかく良い戦略があるので、まずは着実な執行を優先すべきである。

（「中小企業経済圏」について）

- 「中金会」や「ユース会」といった既存コミュニティの「つながり」も含めた経済圏の活性化、また各会員や取引先の情報を可視化したデータベースの整備、更にAIを活用した高度化を求める声が多く委員から寄せられました。また、こうした「つながり」の発展により、資本業務提携、協業及びビジネスマッチング等の広がりを期待する声も寄せられました。その他いただいたご意見は、以下の通りです。
- ・ 単に「つなぐ」に留まらず、プロデューサーの立場から踏み込んで、例えば各企業や製品の特徴等が分かり、つながりが発展しやすいような取組みも期待する。
 - ・ 各地の中金会やユース会等の活性化に向け、外部講師による講演会開催頻度の拡充等工夫が必要である。
 - ・ Bizリンクにおけるユース会コミュニティサイトも「つなぐ」では重要なインフラであり、今後も改善を継続すべきである。

（その他のご意見について）

- ・ 構造的な課題の大きい特定の業界について、A Xの実践や情報提供によりM & A、合併及び協同組合化の支援を加速すべきである。
- ・ 地域特性に合わせた計画や施策が必要、特に人材流出や人手不足に対する支援は急務である。
- ・ 事業承継は引き続き喫緊の課題であり、PMIまで一貫通貫で伴走体制を期待する。組合事業においては遊休資産の活用を含めたビジネスモデルの転換も支援すべきである。
- ・ 「デジタル商工中金」構想に向け、商工中金自体のセキュリティ強化に加え、中小企業・組合への啓蒙も行うべき。サービスや利便性の向上は絶えず検討すべきである。
- ・ 海外進出の実務に関する情報提供や、現地での新たな「つながり」を期待する。
- ・ 補助金の積極的な情報提供と採択支援、また訴訟リスクへの対応を含めた知財ビジネスの支援を期待する。
- ・ スタートアップが日本の成長の源泉となるよう積極支援し、中小企業経済圏に取り込むべきである。
- ・ 商工中金は今年が創立90年の節目の年であり、長期戦略は10年、100年先へとつながる構想と受け止めている。策定された長期戦略のもと、単なるパートナーにとどまらず、我々中小企業とともに日本の未来を切り開いていく「プロデューサー」として、今後ますます発展されることを応援し、期待したい。

4. 今後の対応につきまして

- ・ 2026年3月6日に公表されました長期戦略に基づき、2026年4月以降、実行フェーズに入る「集めて・つなげて・価値を創る」をコンセプトとする「中小企業経済圏」の活性化に向けた各種施策について、本委員会で頂戴した貴重なご意見、ご助言も踏まえ、今後の取締役会を中心とした議論及び詳細検討を引き続き進めてまいります。