

抜粋版

- 委員会資料には検討中の内容等が含まれておりましたので、一部割愛しております。

第33回 経営諮問委員会

2026年2月18日開催



01

報告事項①

2026年3月期中間決算の概要

2026年3月期中間決算の業績概要

(億円)

	2024/9 期	2025/9期	前年同期比
業務粗利益	661	① 714	53
資金利益	584	637	52
役務取引等利益	61	59	△2
特定取引利益	43	30	△13
その他業務利益	△28	△12	15
経費(△)	375	② 422	46
実質業務純益	286	292	6
一般貸倒引当金繰入額(△)(a)	0	13	13
臨時損益	△89	△54	34
不良債権処理額(△)(b)	99	138	38
経常利益	196	223	26
中間純利益	139	159	20
与信費用(a)+(b) (△は戻入益)	100	③ 152	52
ROA(中間純利益ベース)	0.21%	0.24%	0.06%
ROE(中間純利益ベース)	2.71%	3.31%	0.60%
総自己資本比率	12.99%	11.38%	△1.61%
普通株式等Tier1比率	10.82%	④ 9.24%	△1.58%
不良債権比率	3.0%	3.2%	0.2%

- 実質業務純益は、業務粗利益から経費を控除しております。
- 不良債権処理額には一般貸倒引当金戻入益を含みます。
- ROE：純資産は期首と期末の平均により算出しております。
- 普通株式等Tier1比率は、評価差額金を除きます。

① 業務粗利益 (前年同期比+53億円)

【↑】資金利益は国内金利の上昇効果等により**+52億円増加**となりました。

【↓】特定取引利益は、中小企業の為替リスクヘッジニーズが前期比で減少したことにより、**▲13億円減少**となりました。

【↑】その他業務利益は、金利リスクコントロール等に伴う保有債券の売却損が縮小したことにより、**+15億円増加**となりました。

② 経費 (前年同期比+46億円)

【↑】システムや人的資本への投資を強化した結果、費用は前年同期比で**46億円増加**となりました。

これらの要因等により、OHR(営業経費率)は59.1%となりました。

③ 与信費用 (前年同期比+52億円)

【↑】倒産・デフォルトによる不良債権処理額は前年同期比で減少しました。

【↓】一方で、取引先の業績回復に伴うランクアップなどが減少しました。結果、不良債権関連の金額は前年同期比で**52億円増加**となりました。

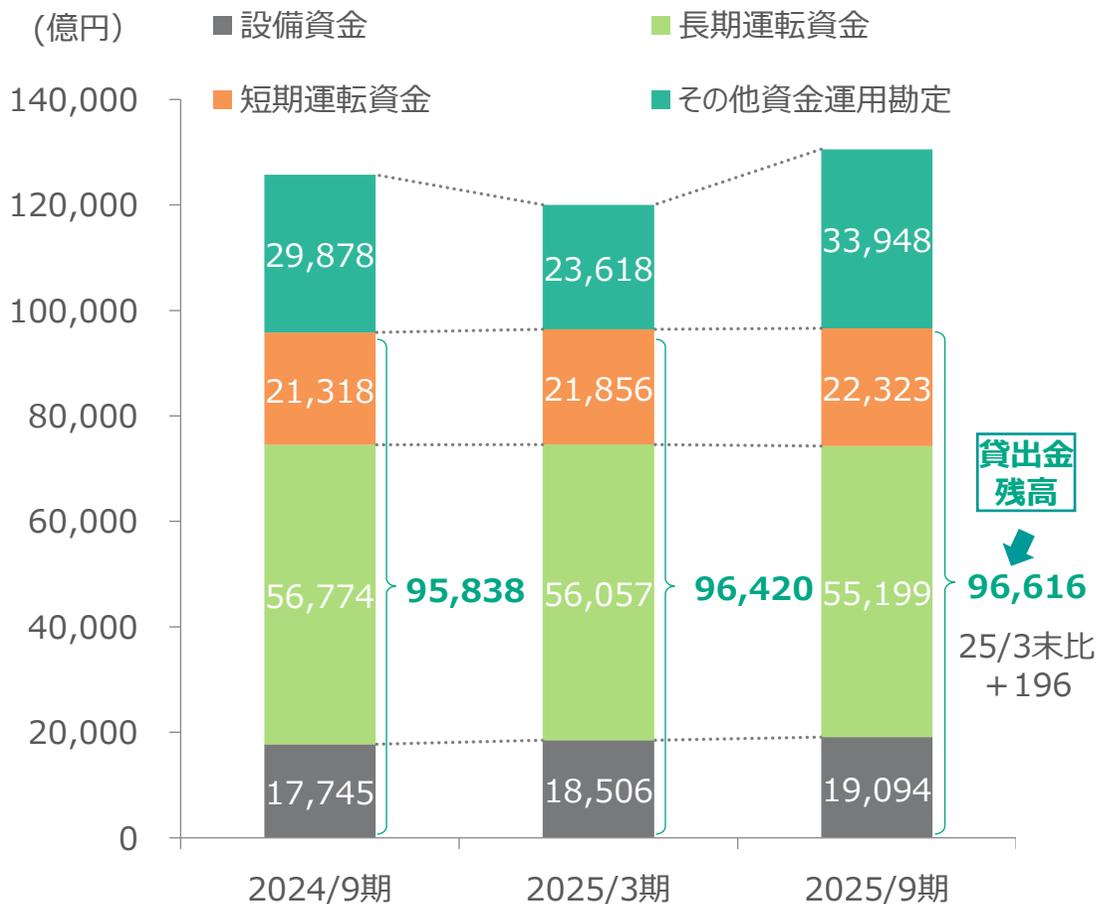
④ 普通株式等Tier1比率 (前年同期比△1.58%)

【↓】自己株式取得により、普通株式等Tier1比率は9.24%に低下しました。ただし、今後3年程度で10%まで回復を見込んでおります。

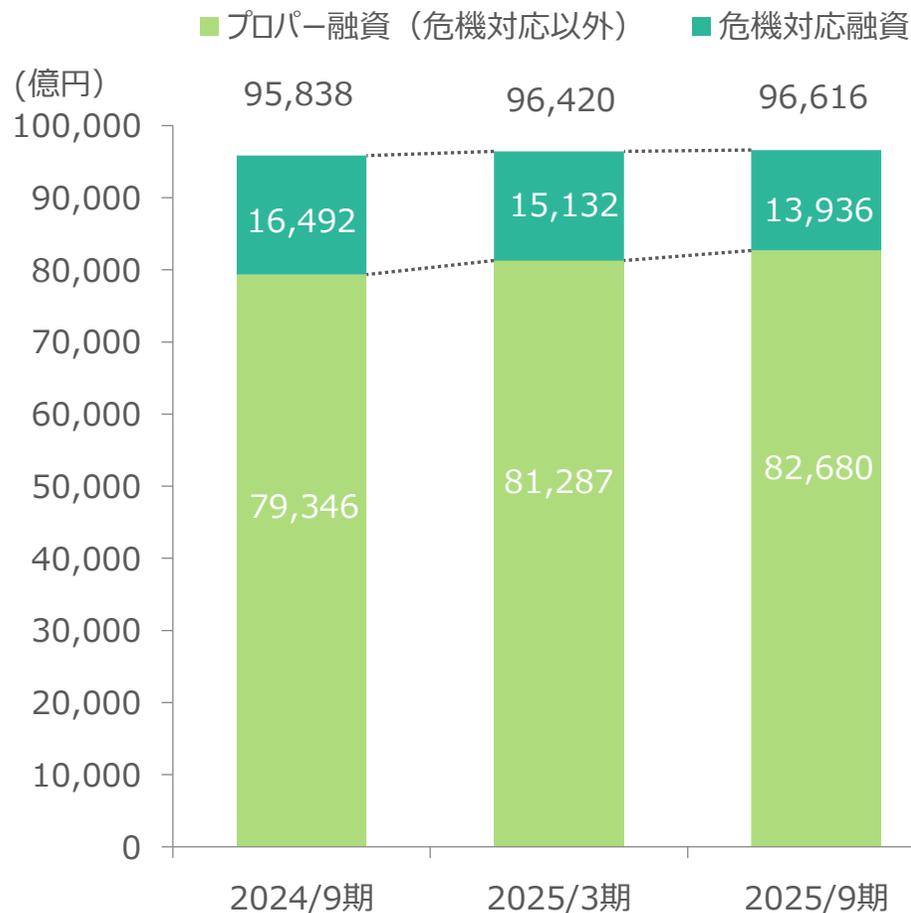
資金運用勘定残高等の推移

危機対応融資の返済が進んだ一方で、プロパー融資によってお客さまの資金ニーズに適切に対応してまいりました結果、貸出金の残高は前期末より196億円増加しました。

資金運用勘定残高の推移



貸出金残高の推移



2026年3月期の業績目標

金利の動きなど、経営に影響する環境が変わったことを踏まえ、昨年11月に2026年3月期の目標を修正し、開示しております。

	(参考) 2025/3期実績	2026/3期 期初目標	2026/3期 修正目標	
業務粗利益	1,367 億円	1,460 億円	1,430 億円 程度	△30億円
経費 (△)	799 億円	850 億円	860 億円 程度	+10億円
業務純益	568 億円	610 億円	570 億円 程度	△40億円
経常利益	328 億円	350 億円	340 億円 程度	△10億円
純利益	256 億円	260 億円	260 億円 程度	± 0億円
OHR	58.4 %	58.0 % 程度	60.0 % 程度	+2.0%

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。

修正目標の詳細

業務粗利益

引き続き前期比増収を見込むが、利上げ想定時期の後退に伴い、期初目標対比では▲30億円

経費

システム新規案件や経営戦略の実装に向けた外部専門家活用など、将来に向けた投資の増加により、同+10億円

純利益

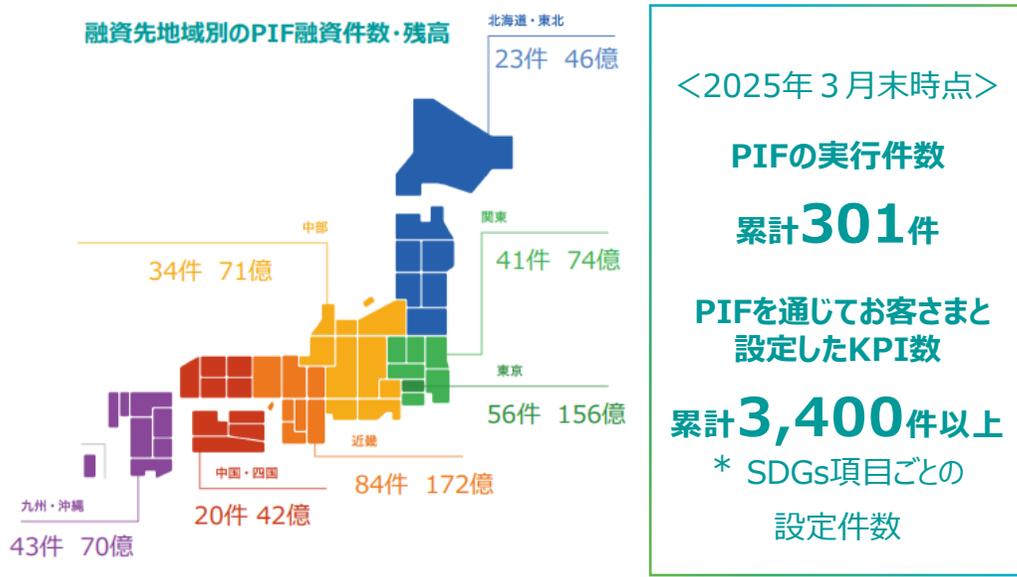
遊休不動産の売却益や各種引当金の戻入益等により与信費用の増加をカバーし、期初目標から変更なし

(トピックス) サステナブル経営支援の進展

当金庫では、2030年度までの目標として、中小企業向けサステナブルファイナンスの累計のご融資額を5,000億円と定めております。

この目標の達成に向け、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）」を中心に、お客様の持続可能な取り組みをサポートします。

ポジティブ・インパクト・ファイナンスの実績



(PIFを通じて設定したKPI、SDGsターゲットの例) *2025年3月末時点



J-クレジット預金の募集について

J-クレジット 預金

- J-クレジット預金は、満期日の残高に応じて、J-クレジットによるカーボン・オフセットが付与される定期預金です。
- みなさまからの大切なご預金は、中小企業のあらゆるニーズに応えるために活用いたします。
- Jクレジット制度とは、国が「CO₂を減らした量」や「CO₂を吸収した量」をクレジットとして認める仕組みです。
- カーボンオフセットとは、自身がCO₂排出量削減に努めた上で、削減しきれない分の排出量を、森林保全など排出量削減につながる取り組みへの貢献を通じて、「埋め合わせ」する考え方です。

(トピックス) 人的資本経営

商工中金の「人材版価値創造モデル」とは、知的資本・人的資本の充実を目指すための取組みを示したものです。社員一人ひとりの人材育成のステップをバランスシートの形で表しています。

人財版価値創造モデルの策定

知的資本・人的資本の充実

求められる人財像の実現
「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」

<Step 3>成果【資産】

人財バランスシート

<Step 2>成長のテコ【負債】

業務スキル「知識」と「情報」

- ・デジタルスキル ・新規事業創出
- ・中小企業経済圏拡大のための注力分野

PURPOSEを実現するための人財投資

- 人事制度・評価制度
- 人財育成・キャリアサポート

ヒューマンスキル「実践」と「変革」

- ・リーダーシップ ・ホスピタリティ ・チームワーク
- ・コミュニケーション ・インテグリティ

<Step 1>成長の源泉【資本】

価値観醸成

中小企業への想い、成長したい意欲

<Step 0>

社内環境整備方針（仕事の充実、個の充実、家庭・社会の充実）

↑
YOHAKUプロジェクト（総労働時間削減による余白時間の充実）

管理職へのキャリアアップ

入社以来、事務職として経費・予算・福利厚生等の多岐にわたる業務を経験し、2024年度の新人事制度導入と同時に、管理職としてラインのマネジメントや人財育成に取り組んでいます。

管理職に登用された当初は、単一の部署しか経験がなかったことから不安やプレッシャーもありました。メンバーそれぞれ性格や価値観等が異なる中、組織目標に向かってどのように動いてもらうかを常に考え、メンバーと真摯に向き合うことを心がけて業務に取り組んでいます。

今後もこうした経験を生かして、更に業務改善と人財育成に注力していきます。



02

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

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、その結果を基に、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年度の取組み

執行サイドも交えた集中討議の実施や
重点テーマの定期的な報告の実施
監督・執行間の交流・社外役員の現場訪問

評価

取締役会の議論の活性化
社外役員との現場訪問
現場社員との交流

課題

取締役会の役割・機能の再定義
中長期的な方向性や戦略に関する議論

2025年度の取組み

中長期的な戦略に関する議論の高度化
中小企業を取り巻く環境の情報を
戦略に反映、本部・営業店の事情理解

取締役会における議論の状況と長期戦略の検討状況について

次頁以降では、今年度を通じて複数回の討議を行っている、長期戦略の検討状況についてご説明するとともに、その過程の議論の状況もご説明いたします。

取締役会での議論の状況のほか、検討を進めている長期戦略における各種施策についてもご意見を頂けると幸いです。

長期戦略の開示予定

現在も検討を進めている長期戦略については、中小企業経済圏の実現に向けた具体的なアクションプランを策定のうえ、年度内に発表を予定しております。

本日ご紹介する各施策は検討中の事項も含まれており、今後の検討過程で変更となる部分がありますのでご了承ください。

～2026年
3月

中小企業経済圏の実現に向け、財務・人材を含めた
"3IT"のアクションプランを年度内に策定・発表

2026年
4月～

4月から実行フェーズへ

企業変革のコンセプト



中小企業経済圏参加者との連携・協業にて生み出され、その拡大・活性化に資するサービスの実現



グループ・本支店一体となった意思決定と大胆なリソース配分、責任と権限の明確化、提供スピードの迅速化



本部・支店の一体化、フロント強化、本部機能のスリム化等による営業力、収益力、生産性の向上



インフラストラクチャー(会社を動かすための土台)の一体企画・運用によるAI・デジタル利活用の推進(データドリブン経営)



人財育成・キャリアサポートと人事・評価制度を融合させることによる一層のWell-being、DE&Iの推進

長期戦略で実現を目指す「PURPOSE」とは

PURPOSEの策定は、2022年に始まりました。本部と営業店のメンバーで構成されたチームに、社外取締役もアドバイザーとして参加し、「PURPOSE」を中心とした企業理念の策定を進めました。さらに全店でもグループワークを実施し、多くの社員からの意見を集約したうえで、正式決定しました。翌年の定時株主総会にて株主の皆さまにもお諮りし、当金庫定款（第二条目的等）に記載しております。

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。



MISSION

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

商工中金が社会に存在する目的

MISSION

パーパス実現のために果たすべき使命

行動指針

私たちは、中小企業の可能性を最大限に引き出すため、課題解決と成長支援に真正面から向き合い、変化に強い社会の実現に貢献してまいります。

このような考え方に基づき、次頁以降でお示しする「長期戦略」は、中小企業経済圏の拡大・活性化により様々なステークホルダーを、「集めて・つなげて・価値を創る」。

目的は、あくまでも中小企業が継続的に価値向上をすることであり、「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。」というPURPOSEを実現することです。

商工中金グループの長期戦略と変革プランの全体像

変革プラン～“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏

商工中金グループ（わたしたち）は、PURPOSE実現に向け、主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、中小企業経済圏の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献します。

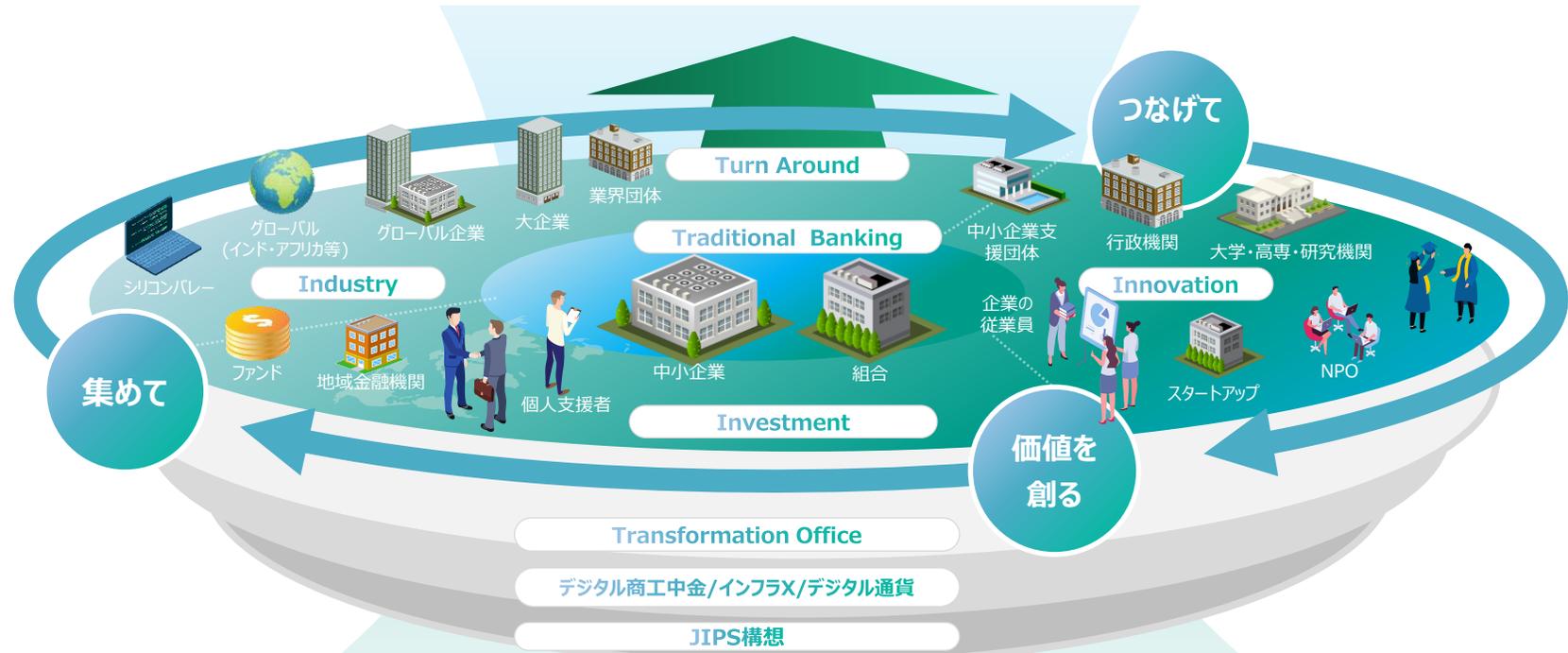
1. 外部情報と経営資源が圧倒的に不足する日本の中小企業のために、わたしたちは「中小企業経済圏」を掲げ、そこに「集まる」多様な参加者を「つなげて」新たな価値創造に取り組みます。
「中小企業経済圏」確立のためのキーワードは、「集めて」「つなげて」「価値を創る」
2. 5つの変革を通じて、わたしたちは「中小企業経済圏」確立・活性化に取り組みます。
(1) タテからヨコへ (2) 連携から共創へ (3) 守りから成長へ (4) ローカルからグローバルへ (5) DXからAXへ
3. 中小企業専門金融機関としての90年の歴史が築き上げた「3つの資産」を活かして、わたしたちしかできないサービスを提供します。
(1) 重層的全国ネットワーク：店舗だけでなく、産学官・大企業との重層的ネットワーク
(2) セーフティネット機能の発揮に基づく地域優良顧客基盤
(3) PURPOSEを起点とした中小企業の課題解決・成長支援に向き合う志を持つプロデューサー集団
4. わたしたちは自らの人財・組織風土、ビジネスモデル、経営の仕組みを変革する全社改革に取り組みます
PURPOSE・MISSION・Chukin wayを掲げつつ、マインドセットを変革して中小企業経済圏に貢献
5. 中小企業経済圏の成長をSCVで計測し、メンバーシップバンクとして株主や圏のステークホルダーに還元します。
(1) 経営資源（ヒト・モノ・カネ）の還元 (2) 有益な情報の還元 (3) 株主還元の充実

商工中金グループの長期戦略と変革プランの全体像

PURPOSE 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。

変革プラン～“集めて・つなげて・価値を創る”中小企業経済圏

“中小企業経済圏”とは、中小企業に関わる様々な関係者が集まり・つながり・価値が生まれるオープンな社会



商工中金グループは、PURPOSE実現に向け、主役である中小企業を支える「プロデューサー」として、中小企業経済圏の確立・活性化を通じ、圏の参加者の価値向上に貢献する

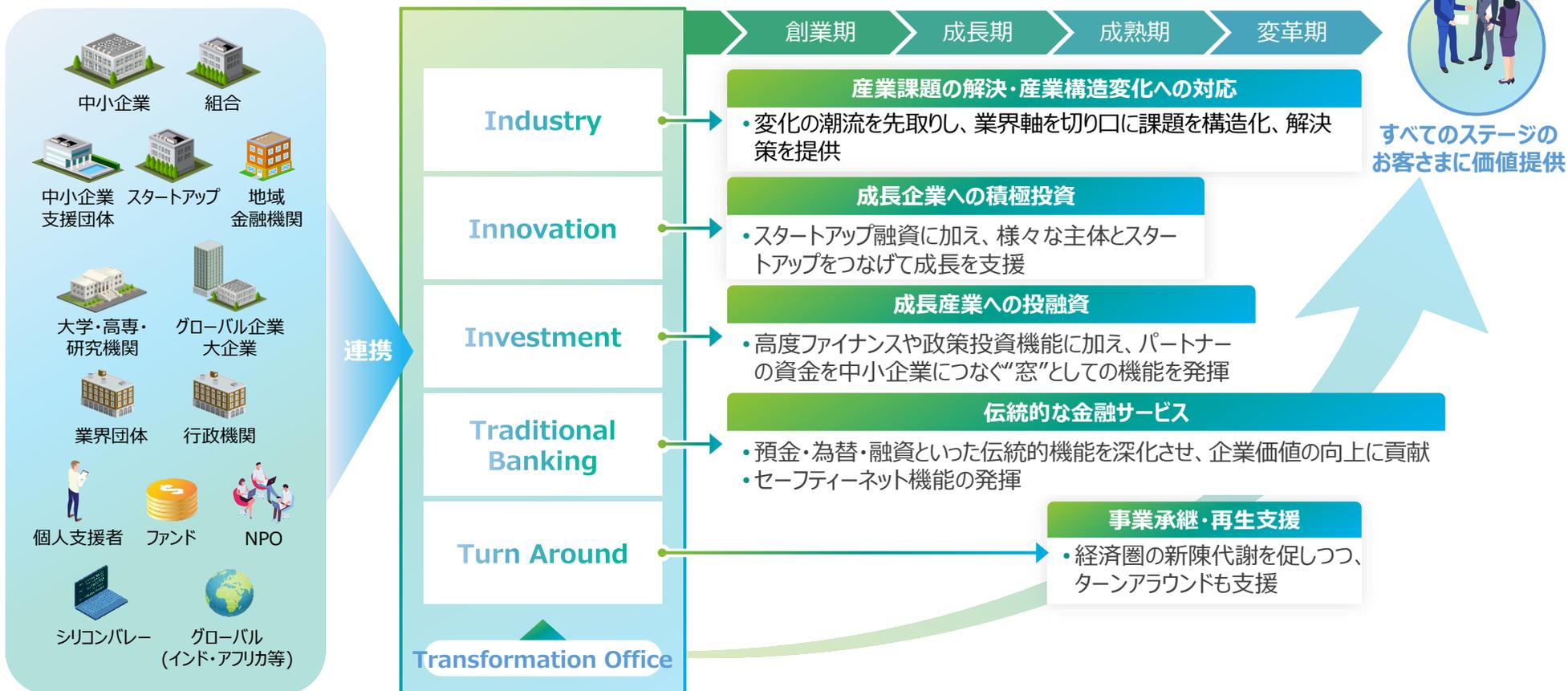
長期戦略のキーワード：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

注力分野“3IT”に即して組織を刷新

中小企業経済圏を構築するために、ビジネスモデル刷新します。キーワードは、3つのIと3つのTの、3ITです。

- ✓ 産業課題の解決・産業構造変化への対応し、中小企業経済圏推進の司令塔を果たす「Industry」
- ✓ スタートアップ企業のニーズに応え、オープンイノベーションを経済圏の中で推進する「Innovation」
- ✓ 高度ファイナンスや投資機能で中小企業経済圏を強化する「Investment」
- ✓ これまでの銀行業務の深化に加えセーフティネット機能を発揮していく「Traditional Banking」
- ✓ 地域金融機関と連携し、中小企業の再生ファイナンスを展開する「Turn Around」
- ✓ そして最後のTは、商工中金自らを変革していくための機能としての「Transformation Office」

この3ITの考えに基づき、全てのステージのお客様に価値を提供してまいります。



商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

中小企業経済圏の確立・活性化に向けた5つの変革

1.“タテからヨコへ”、“点から面へ” —「中小企業が主役」に変える

中小企業と大企業、金融機関、行政機関、大学など、これまで“タテ”や“点” でつながっていた関係性を、商工中金グループが**集めて・つなげて**“ヨコ”や“面” とすることで、中小企業を主役に据えて様々な**価値を創り**、日本全体の競争力向上に繋げていく

2.“連携から共創へ” —価値の創り方を変える

全国の中小企業のヒト・モノ・カネ・技術・情報を商工中金グループが**集めて・つなげる**ことで、1社では生み出せなかった**価値を共創**する

3.“守りから成長へ” —挑戦するための環境を変える

中小企業が困った時も元気な時も、商工中金グループが「商業銀行×投資銀行」のハイブリッド機能により課題解決・成長のためのリソースという**価値を提供**することで、安心して挑戦できる環境を構築する

4.“ローカルからグローバルへ” —つながる範囲を変える

中小企業と大企業・海外VC・海外展開支援パートナーを商工中金グループが**集めて・つなげる**ことで、世界の知恵と資本市場へアクセスできる環境を構築する

5.“DXからAXへ” —AIとデータ基盤を前提の経営に変える

JIPS (Japan Intelligence Platform/with Shokochukin) 構想に基づく“中小企業データ共益圏”を構築し、中小企業にまつわるリアル・デジタル両面の情報を**集めて・つなげる**ことで、価値あるAX (AI-Transformation) を提供する

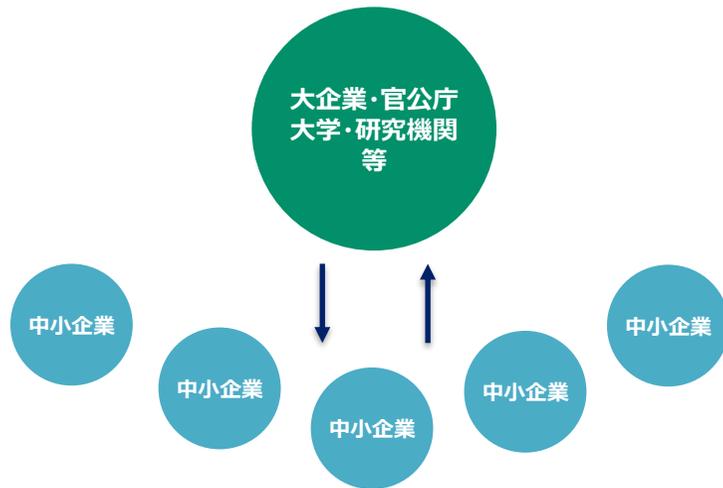
長期戦略のキーワード：「集めて」、「つなげて」、「価値を創る」

商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

1. “タテからヨコへ”、“点から面へ” – 「中小企業が主役」に変える

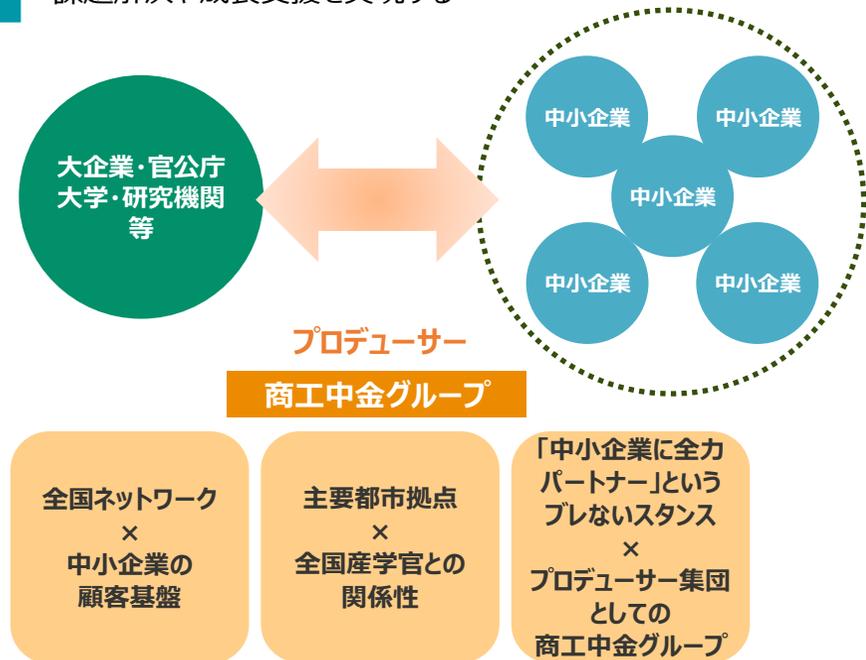
これまで

- 中小企業と大企業等との間には構造的な力関係が生じやすい = 「**タテ**」の関係。個々の中小企業は強みやリソースが分散しており、大企業等に対して競争優位性を築きづらい。中小企業は個社毎では対価を払えず大企業並みのサービスを受けられない。
- 中小企業と官公庁・大学等とは地域内での連携はあるが、「**点**」の関係。全国規模ではアクセスできずビジネスにつながる情報を入手しづらい



これから

- 商工中金グループがプロデューサーとして中小企業を集めて大企業とつなげて「**ヨコ**」の関係を作ることで、中小企業は尖った強みを持ちよりイノベーションを実現し、大企業は高品質なサービスを提供する
- 商工中金グループが中小企業の「窓」となり、中小企業と官公庁・大学等をつなげて「**面**」の関係をつくることで、これまで届かなかった課題解決や成長支援を実現する



中小企業の“連携体”を集めて、多様なステークホルダーとつなげて、協働と共創を通じて価値を創る

商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

2.“連携から共創へ”－価値の創り方を変える

地域のステークホルダーとともに、“地域・日本の中小企業の課題を解決”

商工中金グループがプロデューサーとなり、地域を超えて地域金融機関・投資家・パートナー・専門人財を集めてつなぎ、課題解決機能を拡大

- 政府系機関として培った組織能力とステークホルダー基盤、非上場企業としての長期的視点を活かし、地域金融機関と“共創”の関係をさらに築いて、日本の中小企業を中長期で元気にするハブとなる。
- 具体的には、Traditional Bankingの顧客基盤と商業銀行機能を起点に、Industryの産業調査機能、Innovationのスタートアップネットワーク、Investmentの高度金融機能、Turn Aroundの企業再生・経営改善支援機能等をフル活用し、政府が掲げる「17の戦略分野」「8つの分野横断的課題」も念頭に、ステークホルダーを集めてつなぎ、ともに顧客、地域、業界の課題解決に取り組む。



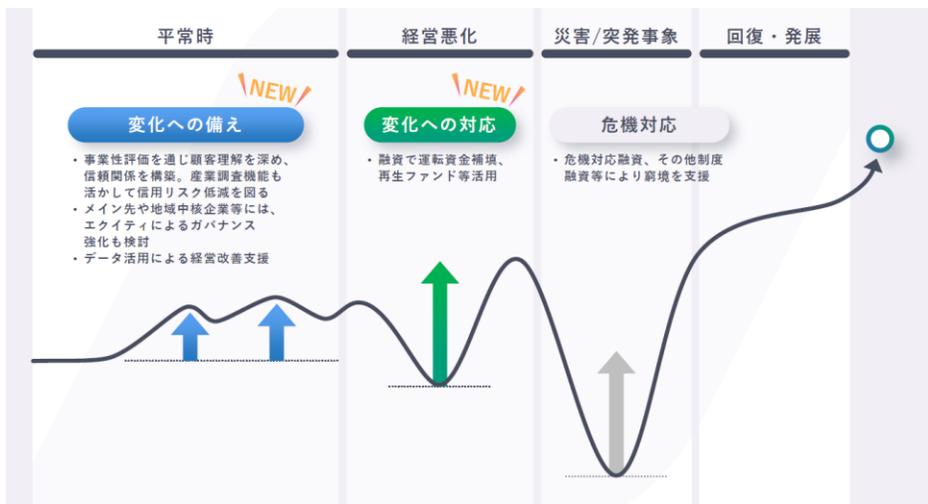
商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

3. “守りから成長へ” – 挑戦するための環境を変える

産業調査・投資銀行機能を活かした新たなセーフティネット

全国の産業・企業情報と商工中金の産業知見を統合したインテリジェンス機能により、平時も有事も挑戦できる環境を提供

- 従来のデット中心のセーフティネットを拡張し、地域金融機関・投資家・専門家をつなぎ、再生・事業継続・成長まで一貫支援
- 業界・地域・商流・金流などの情報を束ね、業績悪化や資金繰り変調などの兆しを早期に把握
- エクイティ等による平時からのガバナンス強化により、変化に強い経営基盤を構築。経営悪化や災害等の備えを厚くし、早期の回復・発展を後押し

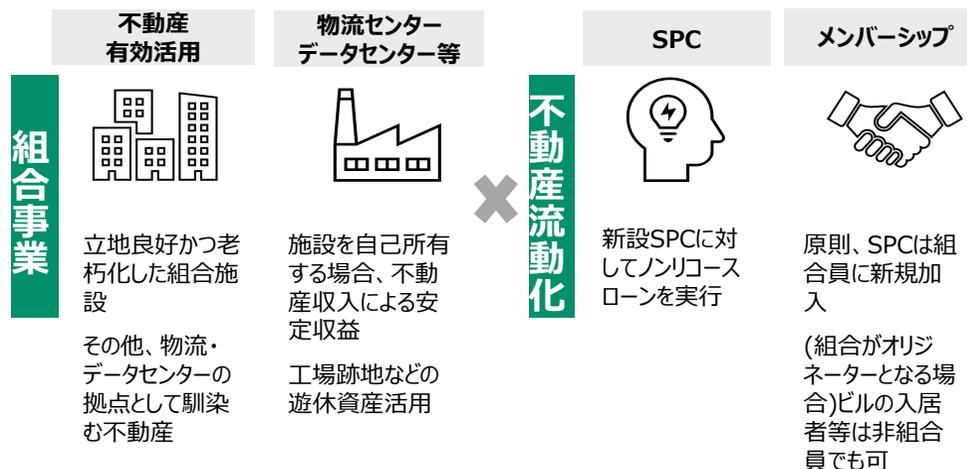


商業銀行 + 投資銀行によるフルラインの金融サービス

商業銀行機能と投資銀行機能を連携することで、デットだけでなくエクイティによる資金調達も支援

- バランスシートコントロールの財務アドバイザー支援、成長戦略支援（M&A、ストラクチャードファイナンス、ファンド等）を一気通貫で提供
- 人財・ノウハウ・実務支援による経営伴走で実行力を向上
- 不動産流動化スキームと投資銀行機能を活かした成長支援に加え、経営者等の運用ニーズにも対応（私募ファンド・REIT等）

(具体的な事例) 不動産流動化スキームを利用した組合遊休地の活用



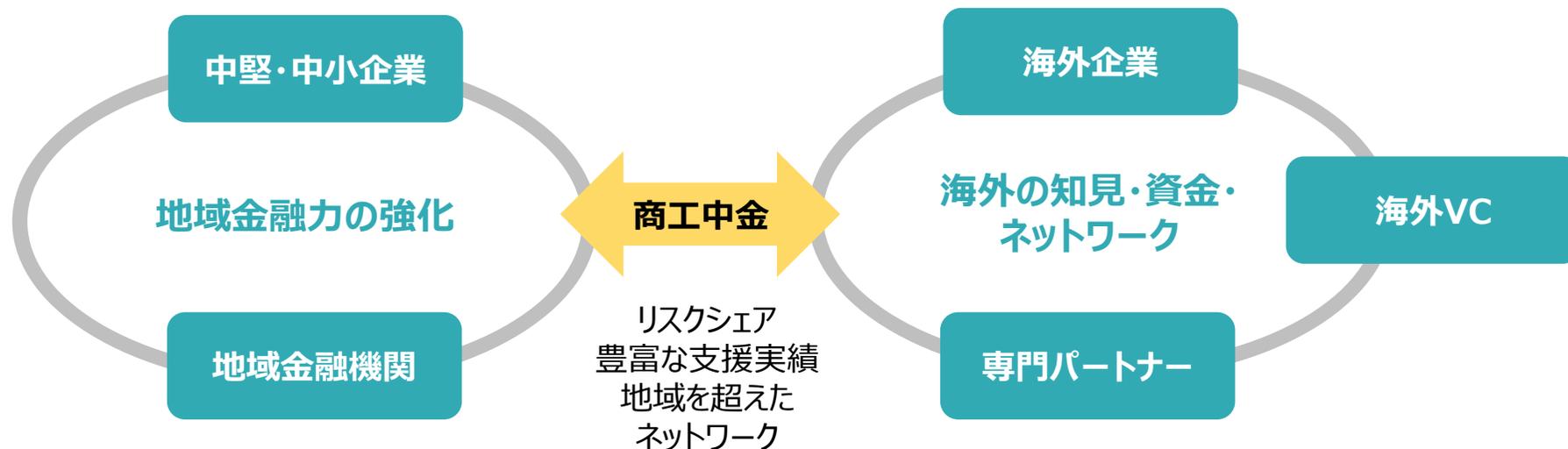
商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

4.“ローカルからグローバルへ”—つながる範囲を変える

海外の知見・資金・ネットワークへつなぎ、地域から海外市場へのアクセスを後押し

商工中金が海外企業・海外VC・専門パートナーを束ね、中小企業の海外展開に必要な機能を一体で提供、地域金融機関と連携しながら、共に地域金融力強化を図り地域活性化に貢献

- 海外企業・海外有力VCの購買・技術・投資部門とのルートを構築し、共同開発・PoC・資本参画など事業機会につながる接点を提供
- 地域金融機関と連携し、地域経済を牽引する中堅企業や飛躍的な成長を目指す中小企業などを海外の需要・技術テーマへつなぐ枠組みを構築
- 貿易実務・契約・物流・法規制対応など海外取引に不可欠な専門機能をパートナーと連携し、取引実行の負担とリスクを低減



商工中金グループの変革プランと長期戦略の全体像

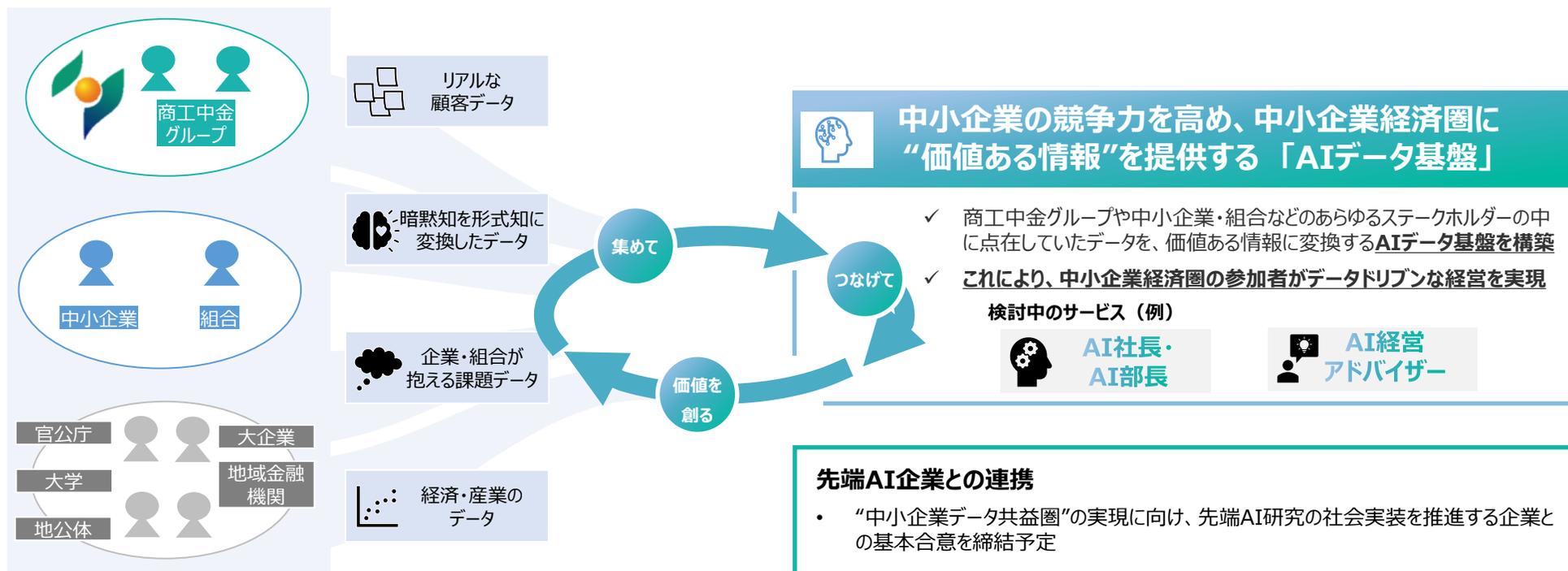
5.“DXからAXへ”-AIとデータ基盤を前提の経営に変える

DXに留まらず、“AX”を実現する

- これまでのDXの取り組みだけでは、得られる効果が限定的
- これからは、中小企業経済圏の参加者に、商工中金グループならではの価値を提供するための“AI・トランスフォーメーション(AX)”を実現する

中小企業経済圏の参加者に、AXとデータ基盤の効果を提供

- リアルとデジタルの両面で商工中金グループが蓄積してきた中小企業経済圏にまつわるデータは、大きなポテンシャルを秘めている
- JIPS** (Japan Intelligence Platform/with Shokochukin) 構想を支えるインフラとして「AIデータ基盤」を構築し、中小企業経済圏の参加者にAXとデータ基盤の効果を提供していく



施策のご紹介①：将来構想 デジタル商工中金の実現

中小企業経済圏の参加者を、「集めて、つなげて、価値を創る」ためのプラットフォーム「デジタル商工中金」を構築します。

商工中金が展開するあらゆるデジタルのサービスを連携し、お客さまには「接点からサポートまでを一貫」で体験いただく仕組みづくりにより、お客さまの企業価値向上を実現します。

ワンアプリ・ワンIDで
商工中金の全サービスにつながる

法人/個人どちらも同じ画面・操作で
お客さまのあらゆる課題解決に貢献

地域金融機関等、圏参加者との
連携メニューで価値を創る

INTEGRATION INTO ONE

As-Is

インターネットバンキング (IB)



お役立ち情報



決算書提出



電子契約



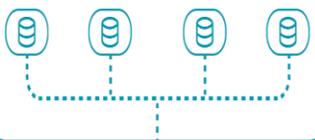
Web Site and More...



To-Be

デジタル商工中金

IB お役立ち情報 決算書提出 電子契約



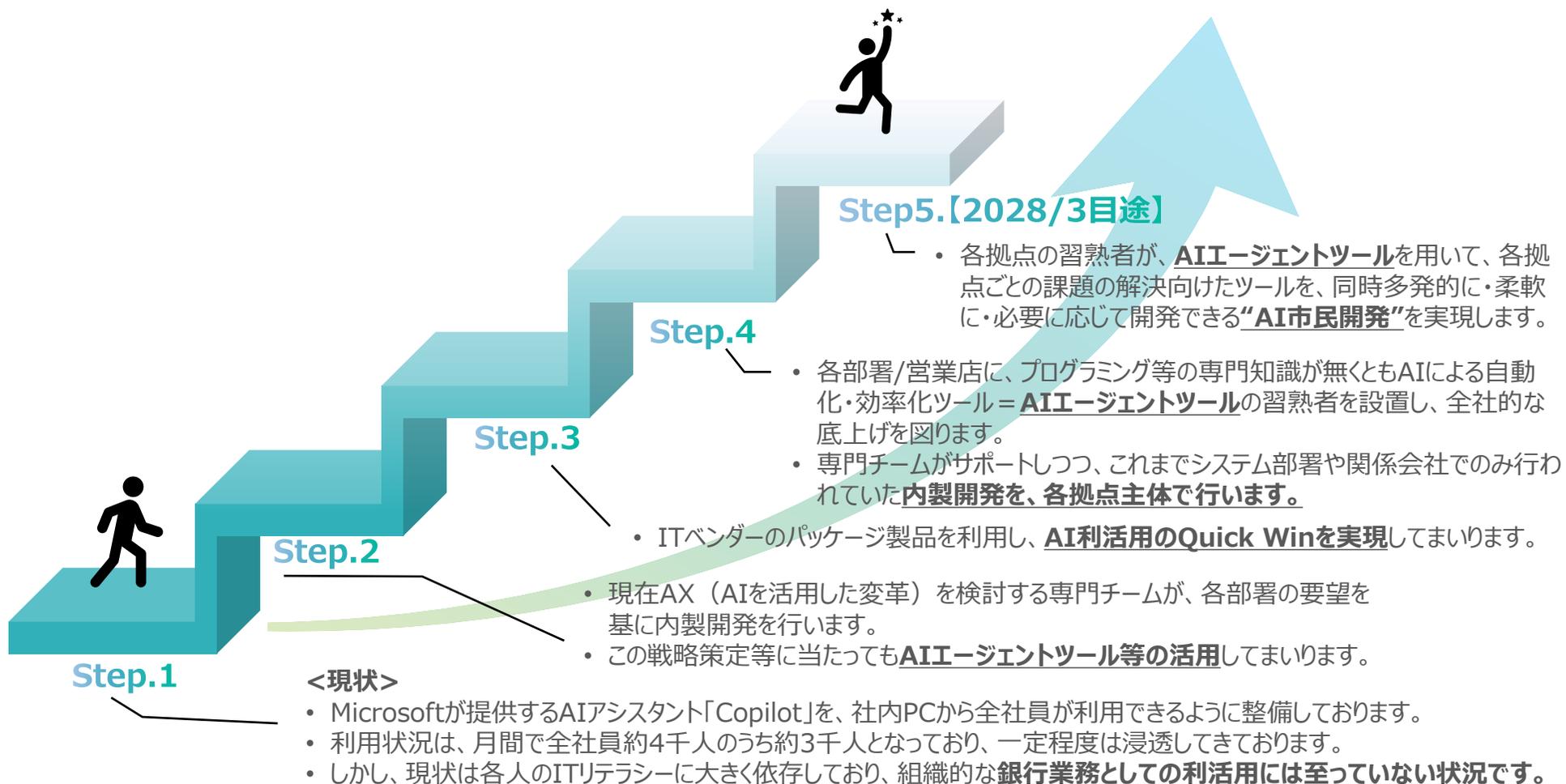
Unified into One



施策のご紹介②：“AIを組織的に使いこなす企業”への変革

DX・AI活用を通じた社内の業務変革により、全社員が、よりお客さまの企業価値向上に資する取組みに注力できる体制作りを進める一方で、お客さま自身の当金庫サービスの利便性向上を目指してまいります。

そのためにも、ステップを踏みながら、システムの開発環境の構築・社員のITスキル向上・ITリテラシーの醸成を進めてまいります。



長期戦略と変革プランに関する議論（1/9取締役会）

■ 産業構造変化への対応～「インダストリー事業本部」

【社外取締役】

産業変化に対応できる人財をどれだけ確保するか。変化を理解し、技術を組み合わせて価値をつくる能力を組織内で確保することが重要。日本企業の強みをどう活かすのか、当金庫が『技術の本質を理解した上で組み合わせるところ』まで踏み込むのか。踏み込むなら、専門人財の採用など、人に関する計画が欠かせない。

【社内執行役員】

（新たに設置する「インダストリー事業本部」の）ミッションは『中小企業と日本産業の将来像を描き、そこからバックキャストしてソリューションを作り上げる』こと。当面は自動車産業や物流業界等に集中。**エコノミスト、産業アナリストなどをキャリア採用し、チームを創設。**この知見を営業部門とも連携し、『お客さまに響く商材』につなげていきたい。

【社内執行役員】

本領域は収益化に時間はかかるが司令塔として不可欠。**優れたデータを持つ大企業との連携など、外部知見を取り込む動きも進めている。必要な人財の採用と育成を進める。**

【社内取締役】

地区懇談会では、M&Aや補助金などの情報提供を通じて資金需要に応じてほしいという声があった。さらに、**業界再編やグローバル視点でのサービス提供**も聞かれた。こうしたご期待に応えることが収益にもつながる。

長期戦略と変革プランに関する議論（1/9取締役会）

■ 投資銀行機能の強化～「インベストメント事業本部」

【社外取締役】

従来は『規模の経済』、次に『多角化の経済』、今は『深さの経済』。『お客様をどれだけ深く理解できるか』が重要。最初は貸出等の本業のみでも、企業を深く理解する中で、それ以外のニーズや課題が分かる。深ければ深いほど競争力になる。AIは薄く広く情報を取るが、人間同士の『深さ』は別の価値を生む。我々が目指す『中小企業経済圏』とも親和性が高い。

支店も、本部も、パートナー企業も含めて、お客様情報を多面的に共有できる仕組みがあるべき。そうすることで、お客様を深く理解し、課題を正しく捉え、本当の意味での価値提供につながるはず。

【社内執行役員】

お客様を深く知るという点では、今回、アドバイザーや投資なども含めて**投資銀行部門を機能強化していく中で、これまで以上に深い情報が得られるようになる**と考えている。

【社内取締役】

支店ではどうしても『貸出中心』の対話になりがち。しかし、インベストメント領域では、会社の本質的な姿を見る必要があり、資本構成、事業の強み・弱み、歴史・背景、競争環境など、とても深い知見が集まる。プライベートエクイティ出身者も既に商工中金キャピタルに入り、ノウハウが急速に広がっているところ。**支店ではできなかったレベルの情報を本部で付加し、それを支店と共有していくことで『ワンストップながら深い金融サービス』が実現できる**と思う。

【社内執行役員】

産業戦略部でも、**自動車・物流チームだけで400社訪問し、業界別の戦略プランと競争分析を蓄積。**これを支店に共有する仕組みを整えている。まさに『深さの経済』を体現するもの。

長期戦略と変革プランに関する議論（1/9取締役会）

■ 商業銀行機能の強化～「トラディショナルバンキング事業本部」

【社外取締役】

キャッシュレスの世界では、長年の赤字に耐えながら基盤を作り、今では数百億の事業に育っている例もある。**中小企業のバックエンド領域はまだデジタル化されておらず、プレーヤーも限られている。当金庫が貢献できる余地がある分野。**

【社外取締役】

商業銀行機能の強化は非常に重要で、改革の土台。当金庫は『BSを分析して貸出』が中心で、貸出の裏で債券を発行してきたため、決済が重視されてこなかった。しかし、**決済は収益だけでなく、お客様を深く理解し、提案につなげるための基盤。**

【社外取締役】

営業と審査は二項対立ではなく、双方で課題を共有し、お客さまの業界を俯瞰し、新しい提案につなげていくべき。システムで完結するのではなく、現場に足を運び感じることも大事。訪問頻度の話題も出るが、まさに足腰となる部分として重要。そうした行動を促す改革であるべき。営業も審査もお互い重要な役割を担っており、相乗効果で新しい価値を作してほしい。

【社外取締役】

審査業務はお客さまにとって、単なる審査だけではなく、アドバイスを受けることが価値。審査の役割はストップすることではなく、情報を集めて咀嚼し、その解釈をお客さまに提供すること。**伝統的銀行業務の本質をきちんと共有すべき。**

長期戦略と変革プランに関する議論（1/9取締役会）

【社内取締役】

取引状況などを把握し、企業を理解したその上で、計画的に行動し、目的を持ってお客様と接していくことが重要。**お客さまとの接点をどう増やすかも重要で、余計な業務を減らすことで、接点や対話も増え、それが企業実態の理解につながる。**その中には、リスクがあればチャンスもあり、営業と審査の両面から企業としっかり向き合うようにしたい。

【社内取締役】

年頭メッセージや社員向けのブログでも、ワンチームとなりお客様貢献度No.1という意味で『最強の金融機関』になることを目指すとしている。収益性は追求しつつも、**お客様に寄り添い、課題を解決し、成長を支えるという本分を忘れずに、新しいビジネスモデル、企業変革を進めていきたい。**

■ 事業承継・再生支援機能の強化～「ターンアラウンド事業本部」

【社外取締役】

難度は高い領域だが、当金庫の顧客基盤・ノウハウを活かせば大きなアップサイド（伸びしろ）が狙える分野。前向きな収益だけでなく、引当の削減なども見込める。『商工中金らしさ』を強く発揮できる部分だと思うので期待したい。

【社内取締役】

現在は大口先を中心に現実的なパイプラインをつくり取り組んでいく計画。お客さまの業績悪化を未然に防ぐ効果も大きく、当金庫にもプラス効果を期待できる。**時間をかけて専門部隊を育てていく必要があるが、しっかり機能強化していきたい。**