

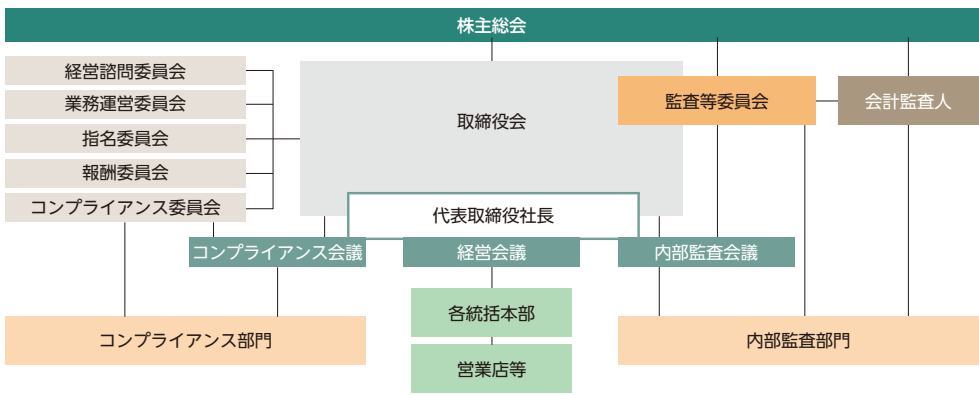
ガバナンス態勢

I. コーポレートガバナンスの基本的な考え方

コーポレートガバナンスは、株主である中小企業団体及び中小企業の皆さまの負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。この仕組みを適切に運用していくため、取締役の過半数を社外取締役とした「監督と執行の分離によるモニタリング型の実効性評価」とすることで、監督機能の強化に取り組んでいます。

▶ 監査等委員会設置会社への移行について

商工中金は、「PURPOSE・MISSION」を起点に、真に中小企業の皆さまのお役に立つ金融機関としてスピーディに対応できるガバナンスの一層の充実・強化の一環として、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を目的に、2024年6月の定時株主総会での決議を経て、監査等委員会設置会社へと移行いたしました。移行後のガバナンス図は右記の通りです。



II. ガバナンス改革

2018年、「過半数の社外取締役登用」「委任型執行役員制度の導入」等により、経営体制を刷新し、ガバナンス改革に着手しました。2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、更なるガバナンスの強化を図っています。

(年度)	2008	2017	2018	2020	2021	2023	2024
	株式会社化		業務改善計画提出			改正商工中金法成立	
取締役会	取締役12名(うち社外1名)		社外取締役を過半数に				監査等委員会設置会社移行
取締役会の多様性			女性取締役選任	スキルマトリクス導入			女性取締役比率30%
取締役会の実効性			取締役会の実効性評価開始		取締役会「討議」導入	集中討議の開始	
執行役員	雇用型執行役員制度		委任型執行役員制度を追加導入				
任意委員会の設置	経営諮問委員会 報酬委員会 人事委員会	コンプライアンス委員会					人事委員会→指名委員会に

III. コーポレートガバナンス体制

▶ 取締役会

取締役会は、過半数の社外取締役（7名）で構成されています。取締役会は、業務運営が全体として適切かつ実効的に機能するよう、重要な業務執行の決定と取締役及び執行役員の職務の監督を行っています。



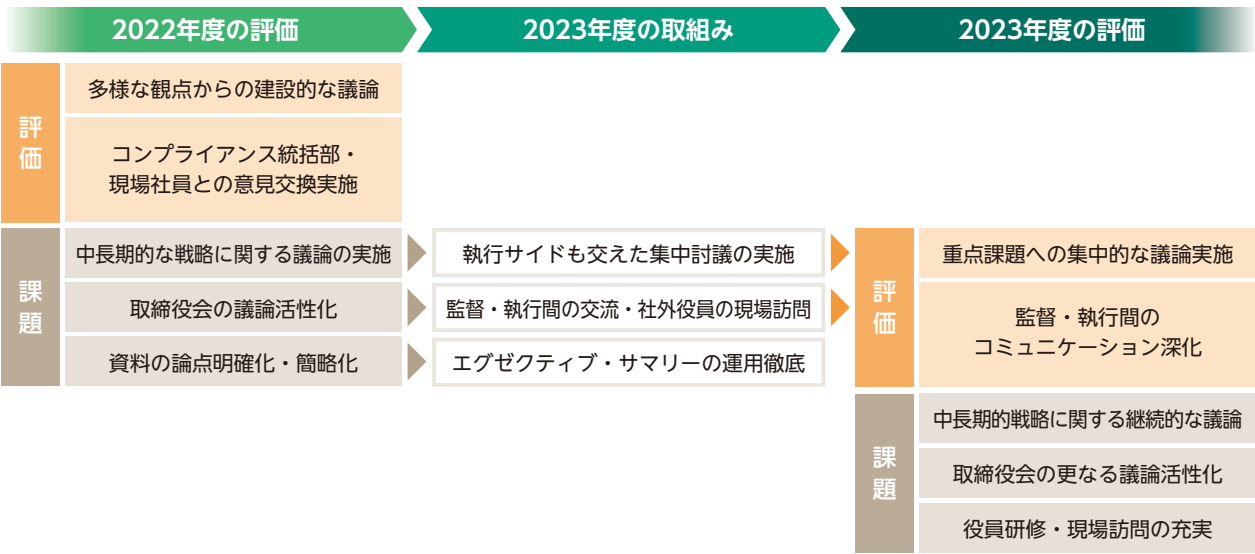
▶ 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員5名（うち社外監査等委員3名（非常勤監査等委員を含みます。））で構成されています。監査等委員は、取締役の職務の執行を適法性・妥当性の観点から監査し、監査等委員会は、監査報告の作成、監査等委員以外の取締役の選任等に関する議案についての意見の決定、監査方針の決定等を行っています。

取締役 13名、うち社外取締役 7 名
(生え抜きの社内取締役3名)

IV. 取締役会の実効性評価

商工中金では、ガバナンスの徹底強化を図るべく、2018年度から、取締役会の実効性評価を行っています。取締役会のメンバー全員に対し、取締役会の機能、取締役会の運営、監査機関等との連携、取締役・監査役への支援といった観点からアンケート調査を実施し、その結果を集計のうえ、取締役会での討議を経て、次年度の取組方針を決定しています。毎年、このようなPDCAサイクルを回していくことで、取締役会の更なる機能向上を図ってまいります。



参考 アンケート概要

	質問項目(大項目)	質問数
1	取締役会の機能	7
2	取締役会の運営	8
3	監査機関等との連携	2
4	取締役・監査役への支援	2
5	各取締役・監査役の役割責任の発揮	1

参考 取締役会の実効性向上に向けた2023年度の実効性評価

	概要	主な議論・取組内容
集中討議の実施	半期に1度、1日かけて当金庫の企業価値向上に向けた議論を実施。	・商工中金の中長期的な方向性 ・DX推進施策 ・人財戦略 ・経営管理の在り方 等
社外役員による営業店訪問 現場社員との意見交換	商工中金の現場理解の観点から、全社外役員が計10店舗に訪問。訪問時に社員等との意見交換実施。	・女性社員との意見交換 ・スタートアップ支援推進社員との意見交換 ・地域金融機関との意見交換 等

参考 アンケート自由記載欄（一部抜粋）

▶ 取締役会の機能・運営等に前向きな意見

- ・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。
- ・取締役会の議事進行は適切に行われている。
- ・取締役・監査役・常務執行役員が1日かけて議論を実施する「集中討議」を半期ごとに実施したことで、重要課題に向き合いながら有益な議論ができた。

▶ 実効性向上に向けた意見

- ・企業価値向上を志向した中長期的戦略に関する議論を継続的に実施したい。
- ・執行への権限移譲を進め、その分、成長戦略について優先的に議論していきたい。
- ・役員研修・現場社員との交流を充実させてほしい。

取締役会での討議を経て決定された2024年度における当金庫の取組の一部について、以下の通りご紹介します。

2023年度の実効性評価結果を踏まえた2024年度の取組	● 中長期的経営戦略・人的資本経営に関する議論の実施 ● 役員向け研修の充実、社外役員の現場訪問・現場社員との交流実施 等
------------------------------	--

V. 取締役へのサポート

取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要となる法令やコーポレートガバナンス、リスク管理等を含む事項に関し、就任時に加え継続的に個々の取締役に適合したトレーニング機会の提供を行っています。

また、取締役会の開催に関して、社外取締役を対象とする事前説明会を開催しています。

2023年度の
取組状況

- 営業店長会議・経営諮問委員会への参加
- 「自動車業界の現状と未来」「サイバーセキュリティ」に関する研修実施
- 社外役員による営業店訪問（合計10店舗）等

VI. 中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映する体制づくり

商工中金は、取締役会の諮問機関として経営諮問委員会・指名委員会・報酬委員会を設置し、中小企業団体と中小企業の意向を経営に反映させる仕組みを構築しています。中小企業専門金融機関としてのDNAを深化、発展させ、更なるガバナンスの強化・整備に努めてまいります。

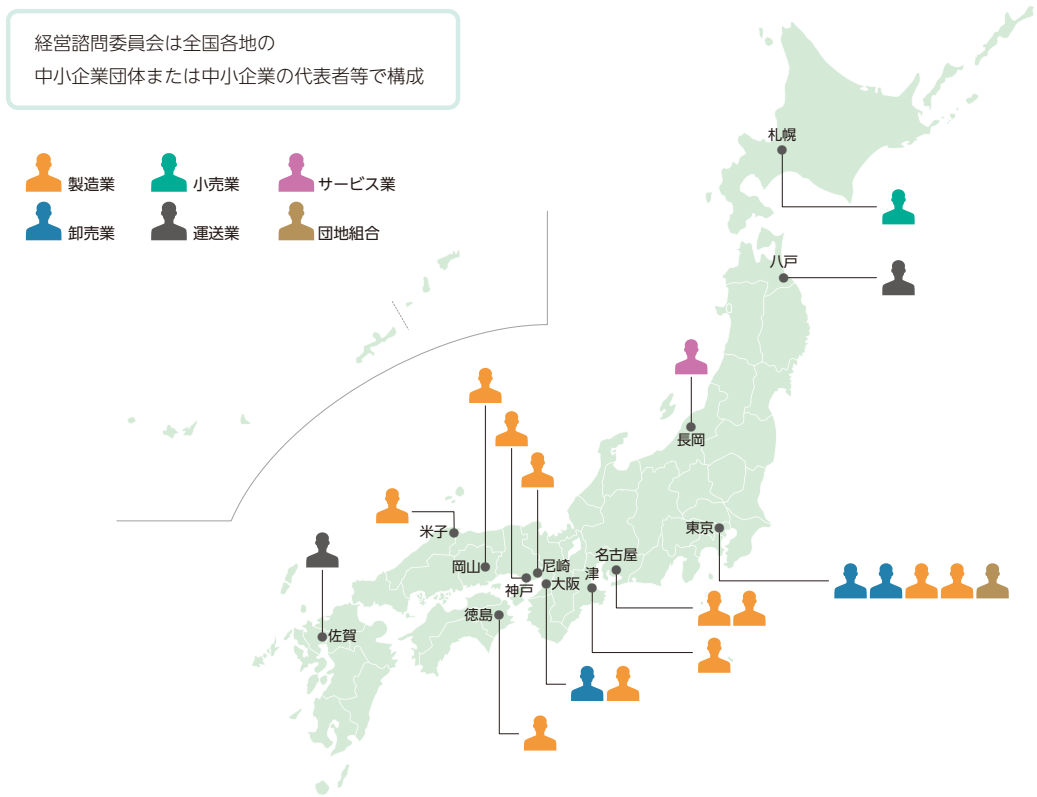
▶ 経営諮問委員会・指名委員会・報酬委員会

	概要	2023年度開催回数	主な検討内容
経営諮問委員会	商工中金とお取引のある全国各地の中小企業団体または中小企業の代表者で構成される取締役会の諮問機関	2回	・業績に係る報告 ・商工中金法改正・政府保有株式処分に係る事項等
指名委員会 報酬委員会	4名以上の取締役及び執行役員（うち過半数が社外取締役）で構成される取締役会の諮問機関	2回 3回	・役員報酬・制度・退職慰労金 ・監査等委員会設置会社への移行を踏まえた人事案について ・サクセッションプランの大方針策定について

▶ 経営諮問委員会名簿（敬称略）

委員長	石井一成	株式会社カネヒロ 代表取締役社長
副委員長	内藤吉子	日興油脂株式会社 相談役
委員	村山文彦	株式会社北日本オートバックス 代表取締役
	泉山元	三八五流通株式会社 代表取締役社長
	大久保雅由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長
	村上京子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長
	渡邊泰崇	株式会社渡辺リネン 代表取締役社長
	三林憲忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長
	宮崎薫	宮崎精鋼株式会社 代表取締役会長
	鍛冶川清司	株式会社共進ペイパー&パッケージ 代表取締役会長
委員	北村譲	株式会社アークエース 代表取締役社長
	植田滋	四国化工機株式会社 代表取締役社長
	晝田眞三	ヒルタ工業株式会社 代表取締役会長
	森脇孝	株式会社菊水フォーミング 代表取締役社長
	馬渡雅敏	松浦通運株式会社 代表取締役社長
	河村嘉希	丸菱工業株式会社 代表取締役社長
	菅波希衣子	ワッティー株式会社 代表取締役社長
	濱口健宏	日建産業株式会社 代表取締役社長
	望月征彦	望月印刷株式会社 専務取締役

順序は地区ごとの五十音順



「企業理念の実現を目指すコーポレートガバナンスの構築」
～自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの充実・強化

商工中金は、2022年3月に策定した企業理念の「PURPOSE・MISSION」のもと、パーパス起点の経営を追求し、お客さまの企業価値向上に向け、ガバナンスの充実・強化を図ってまいりました。今後も、中小企業による中小企業のための金融機関として、真に中小企業の皆さまのお役に立てるよう変わりつづけるため、経営環境の変化にスピーディに対応できるガバナンスの一層の充実・強化が必要と認識しています。

この一環として、2024年6月の株主総会決議により監査等委員会設置会社に移行いたしました。これにより、取締役会における議決権等を有する監査等委員を置くことで取締役会の監督機能が強化されます。また、重要な業務執行の一定の決定権限を取締役会から取締役へ委任することで、迅速な意思決定や業務執行が可能となり、同時に取締役会における中長期的な経営戦略等の重要議案の審議の充実等、取締役会の実効性向上が図られ、自立かつ自律した経営に向けたガバナンスの一層の充実・強化がなされます。

取締役会のメンバー構成は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えることが必要です。企業経営、金融、財務会計、法律・コンプライアンス、グローバル、DX・IT、サステナビリティ、DE&I、リスクマネジメント、中小企業等の分野で知見を持つ、商工中金の業務及び実務を深く理解している社内取締役6名、多様な経験や専門性等を備えた過半数を占める社外取締役7名で構成されています。定款にも定めているパーパスの実現に向けて、さらに質の高いサービス、ソリューションをお客さまに提供するために、人的資本経営の更なる高度化、経営効率の向上、意思決定のスピードアップ等を目的とした統括本部制による業務運営等を監督してまいります。また、変化のスピードが速く先の読みづらい時代に、社会や中小企業の皆さまの持続的な成長に貢献できるよう、中長期的な経営戦略や財務戦略、人財戦略等を議論し価値創造プロセスをよりサステナブルなものに発展させてまいります。

中小企業団体や中小企業の皆さまの意向を経営に反映する経営諮問委員会等の独自の枠組みも一層強化し、私たち商工中金のパーパスを実現してまいります。



取締役副会長
中谷 肇

役員一覧



代表取締役社長 兼 社長執行役員

関根 正裕 せきね まさひろ
1957年5月18日生

取締役在任期間：6年 ●16／16回

1981年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ）入行
2008年 6月 株式会社西武ホールディングス取締役上席執行
役員総合企画本部長兼総合企画本部広報室長
2009年 6月 株式会社プリンスホテル（現株式会社西武・プリンス
ホテルズワールドワイド）取締役上席執行役員
西武鉄道株式会社取締役上席執行役員
株式会社西武プロパティーズ（現株式会社西武リアル
ティソリューションズ）取締役
2010年 6月 株式会社プリンスホテル取締役常務執行役員
2018年 3月 当金庫代表取締役社長
2018年 6月 同代表取締役社長兼社長執行役員（現任）



取締役専務執行役員
産業革新本部長

鍛冶 克彦 かじ かつひこ
1961年5月2日生

取締役在任期間：5年9ヶ月 ●16／16回

1985年 4月 通商産業省（現経済産業省）入省
2015年 7月 関東経済産業局長
2016年 6月 地域経済産業審議官
2017年 7月 当金庫執行役員
2018年 6月 同取締役専務執行役員
2022年 3月 同退任、経済産業省退官
2022年 6月 同取締役専務執行役員（現任）



社外取締役

大久保 和孝 おおくぼ かずたか
1973年3月22日生

取締役在任期間：4年 ●16／16回

2019年 6月 株式会社大久保アソシエイツ代表取締役社長（現任）
セガサミーホールディングス株式会社社外監査役
サンフロンティア不動産株式会社社外取締役（現任）
株式会社アレイノパッド社外監査役
2019年12月 株式会社LIFULL社外取締役（現任）
2020年 2月 株式会社サトーコーポレーション社外取締役（現任）
2020年 6月 当金庫社外取締役（現任）
武蔵精密工業株式会社社外取締役（監査
等委員）（現任）
2020年11月 株式会社SS Dnaform代表取締役社長（現任）
2021年 9月 株式会社ブレインパッド社外取締役（監
査等委員）（現任）
2022年 6月 セガサミーホールディングス株式会社社
外取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役

牧浦 真司 まきうら しんじ
1962年4月17日生

取締役在任期間：－ ●－

1986年 4月 株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ）入行
1999年10月 メリルリンチ日本証券株式会社投資銀行
部門入社
2012年 3月 同常務執行役員マネージングディレクター
2015年 7月 ヤマトホールディングス株式会社入社
2016年 4月 同執行役員
2017年 4月 同常務執行役員
2020年 4月 同専務執行役員
2024年 6月 当金庫社外取締役（現任）



取締役副会長

中谷 肇 なかたに はじむ
1960年11月22日生

取締役在任期間：2年 ●16／16回

1984年 4月 当金庫入庫
2015年 6月 同執行役員総務部長
2018年 6月 同常務執行役員
2019年 4月 同専務執行役員
2022年 4月 同副社長執行役員
2022年 6月 同取締役副社長執行役員
2024年 6月 同取締役副会長（現任）



取締役専務執行役員
デジタル・システム本部長

牧野 秀行 まきの ひでゆき
1964年10月7日生

取締役在任期間：－ ●－

1987年 4月 当金庫入庫
2018年 6月 同監査役
2020年 6月 同常務執行役員
2022年 4月 同常務執行役員兼経営企画部長
2023年 4月 同常務執行役員
2023年 6月 株式会社商工中金情報システム代表取締役
社長（現任）
2024年 4月 当金庫専務執行役員兼システム部長
2024年 6月 同取締役専務執行役員（現任）



社外取締役

石黒 不二代 いしぐろ ふじよ
1958年2月1日生

取締役在任期間：2年 ●16／16回

2014年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役
2015年 6月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社（現
損害保険ジャパン株式会社）社外取締役
2020年 5月 ネットイヤーグループ株式会社代表取締役
社長
2021年 5月 ワイングアーク1st株式会社社外取締役
2021年 6月 ネットイヤーグループ株式会社取締役
セガサミーホールディングス株式会社社
外取締役（現任）
2022年 6月 当金庫社外取締役（現任）
2023年 6月 三井物産株式会社社外取締役（現任）



社外取締役

有馬 充美 ありま あつみ
1962年8月11日生

取締役在任期間：－ ●－

1986年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ
フィナンシャルグループ）入行
2014年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員コーポレート
アドバイザー部長
2016年 4月 同執行役員国際営業部長
2019年 4月 西武鉄道株式会社社外取締役
株式会社プリンスホテル（現株式会社西武リアル
ティソリューションズ。以下同じ）社外取締役
2020年 5月 株式会社高島屋社外取締役（現任）
株式会社大創産業社外取締役
2021年 6月 株式会社西武ホールディングス社外取締役（現任）
西武鉄道株式会社取締役
株式会社プリンスホテル取締役
2022年 4月 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド取締役
株式会社西武リアルティソリューションズ取締役
カルチュア・エンタテインメント株式会社社外取締役（現任）
2023年 6月 当金庫社外取締役（現任）
2024年 6月

» 取締役の経歴詳細については「招集ご通知」もご参照ください。

<https://www.shokochukin.co.jp/share/stocks/stockmtg/>



● 取締役会への出席状況（2023年度）

▶ 監査等委員



取締役（監査等委員）

寺内 真彦 てらうち まさひこ
1967年1月19日生

取締役在任期間：－ ●16／16回

1990年 4月 当金庫入庫
2021年 4月 同監査部長
2022年 6月 同常勤監査役
2024年 6月 同取締役（監査等委員）（現任）



取締役（監査等委員）

早川 美佳 はやかわ みか
1965年9月4日生

取締役在任期間：－ ●－

1988年 4月 株式会社日経リサーチ入社
2019年 1月 当金庫入庫
2023年 4月 同執行役員D&I推進部長
2024年 4月 同執行役員DE&I推進部長
2024年 6月 同取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役（監査等委員）

小粥 純子 こがゆ じゅんこ
1967年10月10日生

取締役在任期間：－ ●16／16回

1994年 3月 公認会計士登録
2012年10月 東北大学大学院経済学研究科（会計大学院）教授（現任）
2020年 1月 小粥純子公認会計士事務所開設（現任）
2020年12月 日本調理機株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年 6月 株式会社日新社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年12月 大和ハウスリート投資法人監督役員（現任）
2022年 3月 株式会社セレス社外取締役（監査等委員）
株式会社社民間資金等活用事業推進機構社
外監査役（現任）
2022年 6月 当金庫社外監査役
同社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 6月 株式会社TBSホールディングス社外監査役（現任）
株式会社TBSテレビ監査役（現任）



社外取締役（監査等委員）

川村 雄介 かわむら ゆうすけ
1953年12月5日生

取締役在任期間：－ ●－

1977年 4月 大和証券株式会社入社
2000年 4月 長崎大学経済学部経済学研究科教授
2010年 4月 株式会社大和総研専務理事
2011年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2012年 4月 株式会社大和総研副理事長
2013年 2月 金融庁企業会計審議会委員
2017年 6月 三井製糖株式会社（現DM三井製糖ホールディン
グス株式会社）社外取締役（監査等委員）（現任）
2017年10月 商工中金の在り方検討会座長
2018年 4月 商工中金の経営及び危機対応業務に関す
る評価委員会委員長
2019年 4月 日本証券業協会特別顧問
2020年 4月 一般社団法人グローバル政策研究所代表理事（現任）
2021年 3月 キャノン株式会社社外取締役（現任）
2024年 6月 当金庫社外取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役（監査等委員）

石川 貴教 いしかわ たかのり
1974年10月13日生

取締役在任期間：－ ●－

1999年 4月 株式会社東京三菱銀行（現株式会社三菱
UFJ銀行）入行
2003年10月 森・濱田松本法律事務所入所
弁護士登録（東京弁護士会所属）
2013年 7月 金融庁監督局銀行第一課出向
2015年 1月 森・濱田松本法律事務所パートナー（現任）
2017年10月 当金庫コンプライアンス委員会委員長
2024年 6月 同社外取締役（監査等委員）（現任）

※取締役 大久保和孝、石黒不二代、牧浦真司、有馬充美、小粥純子、川村雄介及び石川貴教は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

▶ 取締役のスキルマトリクス

商工中金では、取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えた構成とするべきであると考えています。商工中金及び中小企業を取り巻く環境が大きく変化していく中で、企業理念を実現するためには、商工中金の業務及び実務を深く理解している取締役のほか、中小企業金融、DX・IT、DE&I等の分野で知見のある社外取締役などを登用する必要があると判断し、取締役会を多様な経験や専門性等を備えた過半数の社外取締役に構成することで、「監督機能」「意思決定機能」の更なる強化を図っています。

氏 名	当金庫における地位等	役員の専門性									
		企業経営	金融	財務会計	法律・コンプライアンス	グローバル	DX・IT	サステナビリティ	DE&I	リスクマネジメント	中小企業
関 根 正 裕	取締役社長執行役員 (代表取締役)	●	●							●	●
中 谷 肇	取締役副会長		●							●	●
鍛 治 克 彦	取締役専務執行役員		●				●				●
牧 野 秀 行	取締役専務執行役員		●				●			●	●
大久保 和 孝	取締役			●	●		●	●		●	●
石 黒 不二代	取締役	●				●	●		●		
牧 浦 真 司	取締役	●	●			●	●			●	
有 馬 充 美	取締役		●			●		●	●		●
寺 内 真 彦	取締役 (監査等委員)		●								●
早 川 美 佳	取締役 (監査等委員)								●		
小 粥 純 子	取締役 (監査等委員)			●		●		●		●	●
川 村 雄 介	取締役 (監査等委員)		●		●	●		●			●
石 川 貴 教	取締役 (監査等委員)		●		●					●	

社外とは、会社法に定める社外取締役を指す。
独立とは、当金庫独自に定める「社外役員の独立性基準」を満たす者を指す。

▶ 常務執行役員

	常務執行役員 オペレーション本部長 森野 真一郎 もりの しんいちろう		常務執行役員 野上 武彦 のかみ たけひこ		常務執行役員 ファイナンス本部長 中塩 浩幸 なかしお ひろゆき
	常務執行役員 カスタマー本部長 山田 真也 やまだ しんや		常務執行役員 ソリューション本部長 国際・資金証券本部長 住本 佳史 すみもと よしひと		常務執行役員 リスク管理本部長 山口 智之 やまぐち さとし
	常務執行役員 佐藤 淳 さとう あつし		常務執行役員 木村 光孝 きむら みつたか		常務執行役員 コーポレート本部長 岡本 泰一郎 おかもと たいいちろう
	常務執行役員 橋本 真吾 はしもと しんご				

▶ 執行役員

執行役員 (リスク統括部長)	堂園 哲也 どうぞの てつや	執行役員 (国際部長 兼 市場営業部長)	高畑 和憲 たかはた かずのり
執行役員 (監査部長)	山中 秀彦 やまなか ひでひこ	執行役員 (RM推進部長 兼 金融法人室長)	佐野 吉浩 さの よしひろ
執行役員 (経営企画部長 兼 総務部長)	垂石 享 たれいし とおる	執行役員 (営業部長 兼 神田支店長)	矢沢 文浩 やざわ ふみひろ
執行役員 (デジタル戦略部長 兼 ビジネス基盤事業室長 兼 産業戦略部長)	中島 秀記 なかじま ひでき	執行役員 (キャリアサポート部長)	田中 広郎 たなか ひろお
執行役員 (東京支店長)	二岡 勝 ふたおか まさる	執行役員 (神奈川営業部長 (横浜支店長 兼 川崎支店長 兼 横浜西口支店長))	小山 君一 こやま きみかず
執行役員 (経営サポート部長 兼 コンサルティング室長)	宮本 達郎 みやもと たつろう	執行役員 (大阪支店長 兼 梅田支店長 兼 箕面船場支店長)	樽床 晃次 たるとこ こうじ
執行役員 (名古屋支店長 兼 熱田支店長)	斉藤 篤人 さいとう あつひと		