

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
大久保 和孝

### 顧客視点で中長期的な視点に立った議論を重ね、 中小企業を支える存在への変革を後押しする

産業構造が大きく変化するなか、中堅・中小企業が受ける影響はより大きくなり、事業変革に立ち向かわなければなりません。当金庫がお客さまに対してどのような価値を提供できるかが、これまで以上に問われます。従来の考えの延長線上に解決策を見出すことは容易ではありません。お客さまとともに経営課題を見出し、解決策を模索する必要があります。お客さまの事業環境を俯瞰的に理解し、半歩先、一步先を見据えたサポートをすることが、当金庫が目指すPURPOSEであり、MISSIONの実践です。

昨年度に開始した年2回の集中討議では、日々直面する経営課題に対して中長期

的な視点に立って徹底的に議論しています。中小企業を取り巻く産業構造がどう変わり、どのような影響をもたらすのか等を考察しながら、お客さまに対して何をすべきか、何を提供できるか、当金庫が果たすべき役割をさまざまな立場や視点から討議します。一方で、中長期的な経営課題解決のためには、経営施策を抜本的に見直す必要と覚悟が問われます。集中討議での議論はまた、日常的な取締役会での議論の活性化にもつながります。私自身は他業種の社外取締役として経営課題等に直面した経験を踏まえ、お客さまの視点を常に意識しながら、議論を促すようにしています。

昨年度は複数の店舗を訪問し、社員と対話しました。社員のモチベーションは高く、「お客さまの視点に立って」を考える組織文化が根付いていると感じました。PURPOSEを実践するためには、社員一人ひとりが、日本や地域の産業のあり方など、より俯瞰的な視点から考える習慣を持つ必要があります。変化を先取りし、時には地域を超えた連携など、これまでの枠を超えた支援策が必要かもしれません。

取締役会の議論と現場の施策への一貫した取組みがPURPOSEの実現につながり、当金庫の企業価値を中長期的に高めていくことになります。そうした変革を後押しするのが取締役会の役割だと考えます。



社外取締役  
石黒 不二代

### 変化につよいパートナーとして、 中小企業の成長を支える存在に

商工中金は、世界恐慌のなか惨状を極める中小企業を救うために1936年に設立されました。戦後、復興を目指す日本においては、生産の中心となり、雇用を創出する中小企業を支えました。その後、高度経済成長期を経て現在に至るまで、中小企業の生産額や雇用創出が突出するという特徴をもつ日本経済を支え続けてきました。その思いが、現在掲げる「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。」というMISSIONにつながっています。また、PURPOSEとして掲げる「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」は、お客さまの未来を支えるためには、お客さまに変化を促すとともに私たち自身

も変化していかななくてはならないことを意味しています。

PURPOSEの実現は、決して容易ではありません。私自身、これまで政府の委員会の委員を数多く拝命してきましたが、そのなかでも中小企業支援を促す委員会は最も難しいものの一つだったと記憶しています。大企業には豊富な資金力、人材、R&Dで培った技術のタネなど数多くの資産がありますが、それに比べれば中小企業には成長のための資産が不足していることが少なくないからです。日本経済を支える中小企業をどうサポートするかは、政府にとっても非常に大きな命題でした。その状況は、今も変わることなく続いています。

企業にとって最も大切なのは、保有資産ではなく変化を求める姿勢です。米国の経済を牽引する企業はすべて、新興のIT関連企業、つまり変化を促した企業なのです。既存企業にとっても、変化し続ける姿勢は大切です。私たちは、変わることを支援したい。成長資金の提供、人材採用・育成、新しい技術のマッチング、新しいビジネスモデルの戦略立案に至るまで、お客さまが変化に強い企業へと成長するために、私たちは変化に強いパートナーとなり、支援をしたいと考えています。



社外取締役（監査等委員）  
小粥 純子

### 「つながる力」を最大限に活かし、 ステークホルダーとともに更なる成長を

商工中金の強みは「つながる力」。具体的にいえば、「商工中金ユース会」、「商工中金Bizリンク」、そして「海外拠点」の3つだと考えています。

1つ目の「商工中金ユース会」は、全国各地の若手経営者が行う勉強会であり、新しいビジネスを生み出す絶好の機会です。2つ目の「商工中金Bizリンク」は、ポータルサイトを通じて、お客さまが「いつでも、どこでも、迅速に、効果的な」サービスを受けることができるDXツールであり、お客さまである中小企業の経営の効率化を実現します。そして3つ目の「海外拠点」は、日本の中小企業の技術、ノウハウ、コンテンツを海外へとつなぎ、中小企業を何倍にも成長させることができる

商工中金の海外ネットワークだと捉えています。

そうした強みを活かしてPURPOSE・MISSIONを実現していくためには、商工中金の役員や社員がまず変化すること。そして変化するために学び続けることが必要だと思います。学びを支援する取組みとして、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ」が開校されました。私は15年前から東北大学の会計大学院で内部統制、監査の実務を教えています。学生さんから新鮮な質問が多く寄せられて教える側も大変勉強になり、鍛えられています。商工中金の役員や社員も、お客さまから多くの質問を受けて答える経験を通じて、お互いに学び、成長していく姿勢が大事なのではないのでしょうか。

私は公認会計士として、商工中金が生み出したさまざまな付加価値を「会計の力」で表現するお手伝いできればと思っています。会計には財務情報だけではなく非財務情報も含まれ、これは企業の持つリソースとして大きな力を持っています。商工中金の経営資源や生み出す付加価値とはどのようなものか、ステークホルダーの皆さまへお示しすることで、商工中金で働く社員や中小企業のお客さま、その先にある地域社会や地球環境の持続的な成長や発展に貢献したいと考えています。