

これからの商工中金が持つべき ガバナンス態勢と未来像



社外取締役(監査等委員)
監査等委員会委員長
川村 雄介

社外取締役
有馬 充美

社外取締役(監査等委員)
石川 貴教

民営化の節目に、商工中金の取締役会では長期戦略の策定を含め様々な討議が行われています。2024年6月に監査等委員会設置会社に移行して1年を経て、3名の社外取締役に現状の課題や今後の展望を語り合っていました。

ガバナンス態勢強化の取組みを評価

民営化した商工中金に必要なガバナンス態勢とは

石川 2025年6月、商工中金の政府保有株式はすべて売却されました。民営化の節目では、中小企業の方々をはじめとしたステークホルダーの皆さまからは、ご期待の声とともにご心配の声もいただきました。民間資本のみになることで利益が優先され、従来のような中小企業への手厚い支援がなくなるのではないかと、国の関与の低下によりガバナンス機能が後退するのではないかと懸念の声です。

私は2017年からコンプライアンス委員会の委員長を務めていましたが、商工中金は2017年からの民営化に向けた企業変革の一連の取組みを通じ、「中小企業による、中小企業のための金融機関」というあるべき姿を実現するためのコンプライアンス態勢強化に取り組んでいます。内部監査を最も重要な監査機能として位置づけ、人員態勢の強化と監査品質の向上に努めています。引き続き、経済産業省、財務省、金融庁などの関係当局より監督を受けており、民営化後の商工中金のガバナンス態勢も適切に構築されていると考えています。

川村 コンプライアンス強化の面では、2024年の監査等委員会設置会社への移行は非常に大きな出来事でした。商工中金が監査等委員会設置会社となった意義は大きく二点あります。一点は、執行部門への権限委譲が大幅に進んだことです。取締役会は業務報告中心の会議体から経営戦略について深く議論する場となりつつあります。執行部門はより機動的に業務を推進できる態勢になったと評価できます。

もう一点は監査役会の時よりも人数が増え、態勢が充実したことにより、コンプライアンス担当部と連携し、適法性監査、妥当性監査をより深めることが可能になったことです。監査等委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携がよく機能しており、私も監査等委員の一員として日々の業務に大変やりがいを感じています。

有馬 商工中金の取締役会の重要な諮問機関の一つである経営諮問委員会も、民営化後の新たな株主構成を踏まえ、機能が大幅に強化されていますね。具体的には、全国の中小企業経営者を中心とした民間株主の声をこれからの

経営に反映できるよう、地域経済に精通した経営者に加え、若手経営者、女性経営者や新たに株主となった日本商工会議所や全国中小企業団体中央会の方にも委員となっていました。私も2025年度の会議に出席しましたが、取締役会での議論の内容をご報告したところ、委員の皆さまからは商工中金グループのありたい姿や新しい長期戦略についての期待の声を直接お聞きしました。有意義な議論の場であったと感じています。

川村 ここまでガバナンス態勢の強化に真摯に取り組んできましたが、これからは新たなステージへの対応も必要だと思っています。商工中金は民営化し資本コストを意識した経営や収益性の向上も求められるようになる一方、危機対応業務は引き続き責務であり、セーフティネット機能に対す

る大きい期待もあります。他の民間金融機関とも、政府系金融機関とも異なる経営態勢となるため、今後ガバナンスを磨いていくにあたっては独自の創意工夫が求められると認識しています。

石川 今の経営陣からは、私たち社外役員の意見を非常に重視していることが伝わってきます。社外取締役が取締役会の議題により深く関与できるよう事前説明も工夫が凝らされており、現場の役職員との交流も盛んです。役職員は皆、「株主の利益を代弁する立場にある社外取締役の機能を最大限に活用しよう」といった姿勢があります。社外取締役としての専門性を発揮しやすい環境にありますので、この密な関わりを通して、商工中金が備えるべきガバナンス態勢を引き続き模索したいと思います。

さらなる企業変革への期待

企業変革を加速させるチーフオフィサー制の導入

有馬 2025年7月には新たな企業変革の取組みの一つとして、グループチーフオフィサー制を導入しました。グループCEOである関根社長の全体統括のもと、企業変革・デジタル変革の最高責任者であるCTrO、CDIOと、その着実な実行の前提となるコンプライアンス・リスク管理の最高責任者であるCCO、CROが設置されています。今後はその他の業務においてもチーフオフィサーの設置が進むと思いますが、目下、取り組むべきテーマはDXとコンプライアンス・リスク管理であるということです。

石川 DXもコンプライアンス・リスク管理も、社内に関係しない部門はありません。チーフオフィサーがグループ横断的な調整役を担うことで部門間の連携が促進され、細かい戦略の不整合や抜け漏れを防ぐことにつながります。また、責任の所在が明確になることでステークホルダーからの信頼

も得やすくなると期待されます。

川村 導入にあたっては、先進的に同制度を設けている他の金融機関の方の生の声もお聞きしながら検討を進めてきました。商工中金では現在、長期戦略の策定を進めながら、様々な事業の見直しや拡大も進めています。事業同士の横のつながりも広がっている今、チーフオフィサー制が導入され、専門的知見を有した責任者が迅速に意思決定を行い、統合的に管理できる態勢が整ったことは大きなメリットであろうと考えます。

有馬 この制度は、社外から有用な人財を登用する点においても有効だと思います。生え抜きのジェネラリストを長い時間をかけて育成するだけではなく、ときには経営判断に基づいて戦略的に社外のスペシャリストを登用するという発想も、これからの商工中金には必要ではないかと思います。

サクセッションプラン策定に向けた議論

有馬 商工中金では取締役会の諮問機関として、先に述べた経営諮問委員会の他に、指名委員会、報酬委員会を設置しています。2024年度の指名委員会では、サクセッションプランの大方針策定などについての検討を行いました。代表取締役社長の後継者計画について、次世代の経営環境を見据え、人財要件の設定や選任・再任・解任基準の設定、人財プールと選抜・選任プロセスの策定を行ったところです。

川村 関根社長がここまで取り組んできた一連の改革は、金融業界では「関根改革」として高く評価されています。この実績を受け継ぎ、次世代の経営環境を見据え、リーダーとしてふさわしい社長像と選任プロセスを明確にしておくことが重要です。社内だけでなく社外の人財にも広く目を向け、優れた人財を選抜できる態勢を整えておくべきです。

有馬 私は2024年6月に社外取締役に就任して以来、サステナビリティやDE&I分野における専門的知見を活かして、人的資本経営の深化に向け提言を行ってきました。これからは一人のカリスマ経営者がリーダーシップを発揮して組織を動かしていくような時代ではなく、企業経営もチームで多様な能力を組み合わせる取り組み時代です。今後は代表取締役社長だけでなく、様々な役職のサクセッションプランを策定する必要もあると考えています。

石川 金融機関の業務は多岐にわたるため、経営陣には多様な専門性も求められます。商工中金にとって最善の集团的経営とは何か、どのような構成であれば最大限に機能するかを考えながら、次世代の経営の在り方について議論していくことが大切ですね。

今後の商工中金の経営方針について

中小企業経済圏という新しいコンセプト

川村 私は2017年から政府により設置された商工中金の在り方検討会の座長などを務め、約6年、30回以上にわたる議論の中で、商工中金のあゆみをつぶさに見てきました。商工中金の民営化のあゆみを宇宙ロケットの打ち上げにたとえるならば、現在は第2段ロケットを切り離し、宇宙船を衛星軌道に投入できるかどうかという正念場にありますが。第1段ロケットにあたるのが、2016年の不祥事を端緒とする「商工中金の在り方検討会」の発足から2023年の「株式会社商工組合中央金庫法」改正までの取り組みです。さらに民営化に向けて新たな中期経営計画を策定しサービスのシフトや企業変革の取り組みを進めてきたのが第2段ロケットでした。宇宙ロケットのプロジェクトならば、ここからは最終ミッションとして宇宙船を目的の軌道に投入することを目指します。これを商工中金のあゆみに重ねれば、今般策定している長期戦略は、商工中金を望ましい軌道に乗せるための重要な戦略であると言えます。

長期戦略の策定においては、取締役会では「中小企業経



人的資本経営の深化

有馬 人的資本の充実に向けては、前中期経営計画から人事制度の改正を行い、人財育成やキャリアサポートのプログラム拡充に注力してきました。商工中金の人的資本経営の根幹は「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を採用・育成することと位置づけています。2024年4月に導入した新人事制度「NEXT PLAN」では、社員に期待する役割や専門性を明確化し、新たな評価指針として公開しています。過去の年功序列的評価制度やノルマ制といった硬直的な評価制度から、より柔軟に、定性的に評価できる制度として高度化され、可視化されています。

済圏」という新しい概念を中心に据えて議論が進みました。中小企業経済圏とは、端的に言えば、ひとつのプラットフォームのような位置づけです。商工中金が長年にわたり取り組んできた「伝統的な金融業務」を核とし、多様なステークホルダーを集めて、つなげて、価値を創るプラットフォームを形成し、中小企業の皆さまのお役に立つ、包括的なビジネスモデルを形成したいという思いが込められています。

石川 「中小企業経済圏」の概念において5つの注力分野を挙げている中で、私はIndustry（産業課題解決ソリューション）に注目しています。「中小企業経済圏を確立する」と言うとき、商工中金がそこに何らかの産業グループを作るという意味合いではなく、各産業の特性を踏まえ、中小企業の皆さまに向けてさまざまな機能をご提供し、結果として中小企業総体の価値も高まっていくというイメージが当てはまると思います。中小企業の皆さまのお役に立つために、各産業に対する深い理解を持ち、産業全体の動向を見ながら必要なサービスを提供していくような仕組みを構想しています。今後も中小企業の皆さまに対して、伝統的な金融機能、すなわち取引先企業に対するこれまでの金融仲介機能、セーフティネット機能を発揮しつつ、中小企業、日本経済の将来を見据えて必要な機能をご提供することを目指しています。

有馬 現在は中小企業経済圏の確立に向け、具体的なKPIの策定を行っているところです。民営化を踏まえ、ノルマを復活させるのではなく、どのような状態になれば中小企業の皆さまへ貢献できたと言えるのか、その指標について議論しているところです。



取締役会では中小企業経済圏の概念づくりと併せ、中小企業経済圏を実現するための人事評価制度の改革の議論も進めています。

人的資本投資結果の測定は従業員エンゲージメント調査結果によって評価しています。社内改革の過渡期から生じる業務繁忙感の高まりや、民営化後の見通し不安によるスコア低下が一部見られたものの、研修機会の充実や人事制度改革に対しては好意的な評価が多く、eNPSSMスコアは長期的に見れば改善基調を維持しています。

川村 これは商工中金に限ったことではありませんが、「与えられた仕事を着実にこなしていけばいい」というマインドがまだ強いように感じます。これからの商工中金の社員には、ぜひ「仕事は自分でつくっていく」という発想を強く持つてほしいと期待します。また、大きな組織の社員ほど「ルールだからできない」「決まっているものは変えられない」とのマインドセットにとらわれがちです。時代の変化とともにルールは変容していくものです。正しいルールは遵守しつつ、もし時代に合わない規則や成長を阻害するような制度があるならば、ルールそのものも主体的に変えていこうという気概を持ってもらえるよう、私も働きかけていきたいと思っています。

有馬 組織内で形成されたマインドセットはすぐには変わるものではなく、業績至上主義や前例踏襲のような価値観を完全に払拭するのは難しいものです。しかし、企業変革や働き方改革に向けて立ち上げた社内プロジェクトに対して若い社員たちが積極的に手を挙げて参加している様子を目の

ステークホルダーへのメッセージ

商工中金の社外取締役として 今後の抱負

石川 商工中金は中小企業のために真に必要な金融機関として、短期的な目線の支援に加えて、中小企業を取り巻く事業環境を長期的に見据え、先回りしたご支援をすべきであると考えています。不確実性が高い時代には、先を見通すことは誰にとっても困難です。しかし長期戦略に基づき、緻密な検証と修正を繰り返しながら事業を推進していけば、あるべき商工中金像や理想の中小企業の状態が立ち現れてくるのではないかと思います。私は社外取締役として、戦略が良い方向へブラッシュアップされるよう適切な助言を行い、貢献していきたいと考えています。

有馬 商工中金は変化を続けていますが、「CHUKIN Way」策定時に募集した感動エピソードで多くの役職員が挙げていた「お客さまでもあり、株主でもある中小企業の皆さまのお役に立つ喜び」は、決して手放してはならない、他



当たりになると、確かな変化の萌芽を感じます。商工中金では中小企業のお客さまの役に立ちたいと考えている社員が本当に多い印象です。全国に展開しているけれど、社員数が約4,000人というサイズ感は、本当の意味で一丸となってお客さまに向き合うことができる強みです。社員には、変化を恐れず、アジャイルにトライ&エラーを繰り返してほしいと期待しています。

石川 同感です。事業環境の変化が加速している今、企業変革の取り組みは、現場レベルでの挑戦、検証、改善のサイクルを極めて速いスピードで繰り返さなければ真の成功はありません。ただし、ある程度の失敗を許容し得る領域と、金融インフラを担う金融機関として失敗の許されない領域があると考えています。社外取締役の立場からその二つを意識して助言していきたいと思っています。

の金融機関にはない財産であると思います。そのために客観的な立場から「それは本当にお客さまにとって価値があるか」「心から喜んでいただける仕事か」を社員に問いかけ、人的資本経営の深化に尽力していきたいと思っています。

川村 社外取締役とは、少々くだけた言い方をすれば、往年の映画に出てくる用心棒のような存在だと思うのです。企業の経営が順調なときは陰に控えて執行部門を見守り、企業が大事な決断を下す局面には真っ先に駆け付けて広くステークホルダーを守るような、そんなイメージです。私は社会人としてのキャリアを証券会社からスタートし、大学教員やシンクタンクで経験を重ねたのち、複数の事業会社で社外取締役を務める中で様々な皆さまと緊密に関わってきました。そこから得た知見をもって、いざというときには体を張って商工中金の成長に貢献したいと思っています。

(2025年9月8日実施)