

I. コーポレート・ガバナンス改革の基本姿勢

商工中金は、2025年の政府保有株式の処分による民営化を契機として、ガバナンス態勢の抜本的な強化に取り組んでいます。また、ガバナンスを単なる監督機能としてではなく、「価値創造の基盤」と位置づけ、経営の質を高めるための手段として活用しています。

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、さらなるガバナンスの強化を図っています。また、2025年7月にグループCxO制度を導入し、ガバナンス態勢の高度化も進めています。

III. コーポレート・ガバナンス体制

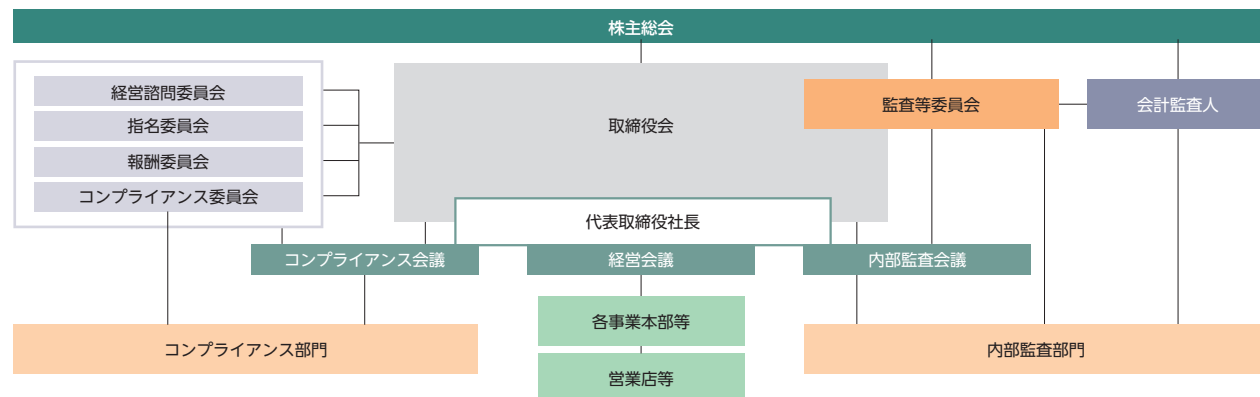
2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員も取締役会で議決権を行使して意思決定に参加することにより、業務執行の監査・監督機能が強化されました。

▶ 取締役会

取締役会は、取締役13名のうち、過半数の7名が社外取締役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名のうち、過半数の3名が社外監査等委員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。



(年度)	2018～2021	2023	2024	2025
	業務改善計画提出	改正商工中金法成立		改正商工中金法施行
取締役会	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	集中討議の開始		
執行役員	委任型執行役員制度導入			グループCxO制度の導入
任意委員会の設置等			人事委員会→指名委員会に	経営諮問委員会の機能強化



取締役 13名、うち社外取締役 **7** 名

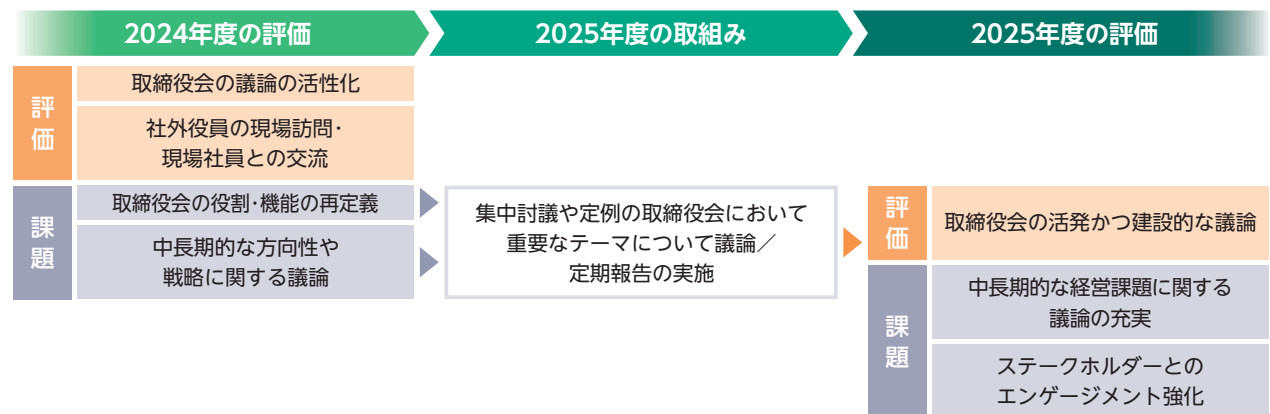
IV. 取締役会の高度化

取締役会は2025年6月の民営化を踏まえ、移行後の執行状況についてモニタリングを行いました。

また、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の役割・機能を「PURPOSE実現に向けた中長期的な戦略を議論する取締役会」と再定義しました。本取組みは短期的な業績管理にとどまらず、企業価値の持続的な向上を目指し、ガバナンスの質を一層高めることを目的としています。

▶ 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、取締役会のさらなる機能向上を図ってまいります。



2025年度の主な「討議事項」※

- 長期戦略および企業変革アクションプラン
- 2026年度内部監査方針策定の方向性

- 取締役会の実効性評価を踏まえた来年度の取組方針
- 戦略投資の方針の策定について 等

(※) 商工中金の取締役会は、「決議事項」や「報告事項」に加えて、2021年度から「討議事項」を設定しています。討議では、直ちに結論を出すことなく、深く議論を行うことに重点を置いています。

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

- 議長のリードのもと、オープンで建設的な議論が定着している。
- 中小企業経済圏、3ITの方向性が示され長期戦略の議論が深まった。
- 現場訪問における複数の営業店管理職との意見交換会は有意義。

▶ 実効性向上に向けた意見

- 長期戦略立案から実行フェーズに移行するにあたり、監督中心から戦略誘発・実行モニタリングへ役割・機能の変化が必要。
- 株主・顧客の期待、現場の声など、多様なパイプで情報収集が必要。

取締役会での討議を経て決定された2026年度における商工中金の取組みの一部について、以下のとおりご紹介します。

2025年度の実効性評価結果を踏まえた2026年度の取組み

- 中長期的な方向性や戦略に関する議論の充実
- 多様なステークホルダーとの関係性の深化

V. グループ経営の高度化

商工中金は、商工中金グループ全体の企業価値向上を通じてPURPOSEを実現すべく、2025年7月よりグループチーフオフィサー（CxO）制を導入しました。

変化の激しい環境下で、商工中金自身が企業変革を進めていく必要があり、グループCEOによる全体統括のもと、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を設置しました。

2026年4月より、経営戦略の最高責任者であるCSOと、人財戦略の最高責任者であるCHROを設置しました。

職務	役割
グループCEO (Chief Executive Officer)	商工中金グループの経営に責任を持ち経営全般を統括
グループCTrO (Chief Transformation Officer)	企業変革の推進に責任を持ちビジネスモデル改革等を主導
グループCDIO (Chief Digital & Information Innovation Officer)	デジタル変革・イノベーションの推進に責任を持ち業務執行を統括
グループCSO (Chief Strategy Officer)	経営戦略の策定と実行に責任を持ち業務執行を統括
グループCHRO (Chief Human Resource Officer)	人財戦略の策定と実行に責任を持ち業務執行を統括
グループCCO (Chief Compliance Officer)	コンプライアンス態勢の整備・運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制
グループCRO (Chief Risk Officer)	リスク管理態勢の整備運用に責任を持ち業務執行を統括・牽制

VI. 取締役会の諮問機関

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ています。

▶ 指名委員会・報酬委員会

	概要	2025年度開催回数	主な検討内容
指名委員会	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	3回	・サクセッションプランへの取組状況
報酬委員会		3回	・役員報酬・制度・退職慰労金

▶ サクセッションプランの概要

代表取締役社長等の後継者計画（サクセッションプラン）については、PURPOSE・MISSIONの実現を通じて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくために、経営上の最も重要な戦略的意思決定プロセスとして位置付けています。

次世代の経営環境を見据え、商工中金のリーダーとしてふさわしい人財要件を定めて選抜・選任等の基準とします。サクセッションプランの策定、選抜・育成・選任等のプロセスについては、社外取締役が過半数を占める取締役会及び指名委員会での継続的な審議・関与を通じて、客観性・透明性が十分に担保されるように努めています。

▶ 経営諮問委員会

商工中金は、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として経営諮問委員会を設置しています。民営化後も、全国の中小企業組合とその構成員を中心とした民間株主の声を経営に反映するため、「経営諮問委員会」の機能を大幅に強化しています。具体的には、2025年度から取締役会の議論の状況に対する諮問事項を新設し、取締役会の諮問機関としての位置づけを明確化しました。さらに、委員会での議論の実効性を高めるために、議事概要のホームページでの公表を開始しました。委員には、改正商工中金法の施行に伴い中小企業団体が新たに参画し、商工中金の経営に対して建設的かつ多角的な視点からの助言が行われています。

概要	開催回数	主な検討内容
商工中金の株主またはお取引のある全国各地の中小企業の代表者等で構成される取締役会の諮問機関	2024年度 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
	2025年度 2回	- 業績に係る報告 - 商工中金グループのありたい姿／長期戦略・変革プランの検討状況 - 取締役会での議論の状況について 等

▶ 経営諮問委員会名簿（敬称略）

2026年3月末時点

委員長	大久保 雅 由	日本ケーブル株式会社 代表取締役会長
副委員長	三 林 憲 忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長
委員	高 野 元 宏	株式会社水道水 代表取締役社長
	泉 山 元	三八五流通株式会社 代表取締役社長
	三 木 智映子	株式会社ミキインターナショナル 代表取締役
	村 上 京 子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長
	望 月 征 彦	望月印刷株式会社 専務取締役
	吉 見 猛	吉見商事株式会社 代表取締役会長
	渡 邊 泰 崇	ワタナベグループホールディングス株式会社 代表取締役社長
	生 方 眞 哉	株式会社生方製作所 社主

委員	池 上 哲 治	株式会社コーナン・メディカル 代表取締役社長
	北 村 譲	株式会社アークエース 代表取締役社長
	新 藤 祐 一	株式会社新藤 代表取締役
	晝 田 眞 三	ヒルタ工業株式会社 代表取締役会長
	宮 脇 範 次	株式会社宮脇書店 代表取締役社長
	黒 木 亜矢子	株式会社黒木工業所 代表取締役社長
	馬 渡 雅 敏	松浦通運株式会社 取締役会長
	佐 藤 哲 哉	全国中小企業団体中央会 専務理事
	伊 藤 仁	日本商工会議所 専務理事

地区ごとの五十音順

2025年度は、2025年7月と2026年2月の2回開催し「長期的な経営の方向性」について集中的な議論を継続してきました。2026年3月に公表した「長期戦略・変革プラン」の策定にあっても、経営諮問委員会を通じて中小企業や株主の皆さまの視点を反映しています。

第32回 (2025年7月) 商工中金グループ のありたい姿の検討 状況について	- 我々は顧客であり株主、いわば運命共同体。こうした特性は最大限活用してほしい。 - 細かい部分が見えず、商工中金らしさは見えない。困ったときのという文脈では出てくるが、困っていないときでも頼りたい商工中金になってほしい。
第33回 (2026年2月) 長期戦略・変革プラン の検討状況について	- 商工中金を取り巻く中金会、ユース会、株主も含め、関係者が一体となって成長する姿を思い描ける、力強い計画となった。 - まずは10年先を見据え、その先100年へ繋がる構想と受け止めた。単なるパートナーに留まらない、我々中小企業と共に日本の未来を切り拓く「プロデューサー」としてますます期待したい。

