

株式会社商工組合中央金庫

# ご説明資料②

— 2026年4月7日 —

# 商工中金のガバナンスについて

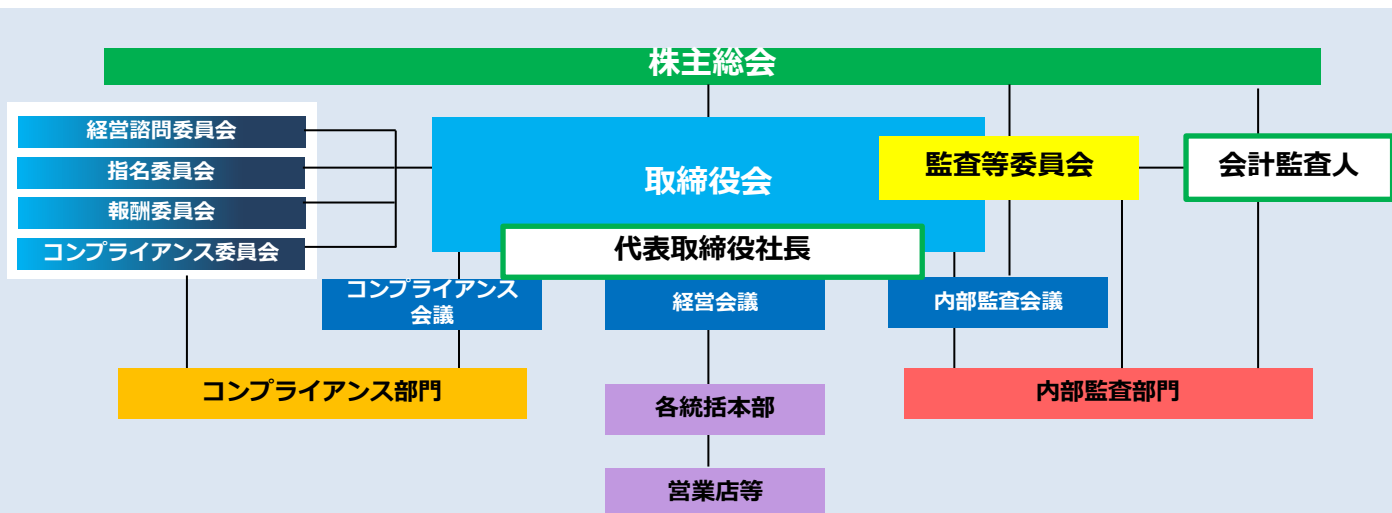
## ガバナンス態勢

- 2018年度より、商工中金の取締役会は社外取締役が過半数を占める構成とし、「監督と執行の分離によるモニタリング型の取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んできた。
- 2024年度には、ガバナンスの一層の充実・強化の一環として監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を図っている。
- また、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、「中小企業のための金融機関」として機能を発揮できるような体制を構築しているほか、2017年に設置したコンプライアンス委員会では、人事処分等を伴うコンプライアンス違反に関する事案は、全て同委員会に諮られ、客観性や公平性を担保し、適切な処分となるよう指導・牽制も行っている。
- なお、経済産業大臣・財務大臣に、商工中金に対する一般監督権が措置されている（商工中金法第56条）。



取締役会：取締役 13名、うち社外取締役 7 名  
 監査等委員会：監査等委員である取締役5名（うち社外監査等委員3名）で構成

## ガバナンス図



主務大臣による監督  
 経済産業大臣  
 財務大臣  
 (一部) 金融庁

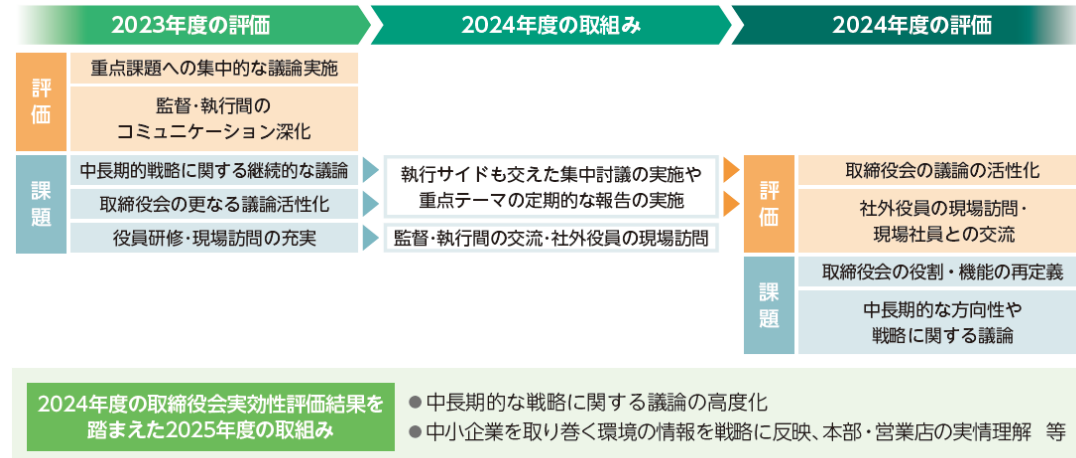
## 取締役会の構成

- 商工中金は、「中小企業の金融円滑化」という法目的を果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えた構成となっている。
- 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、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されている。

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)	●	●								●	●
牧野秀行	取締役副会長		●					●			●	●
中塩浩幸	取締役常務執行役員		●								●	●
山田真也	取締役常務執行役員		●					●				●
大久保和孝	取締役 <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>			●	●		●	●			●	●
石黒不二代	取締役 <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>	●				●	●		●			●
有馬充美	取締役 <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>		●			●		●	●			●
夜久敏和	取締役 <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>	●	●		●				●			●
川村雄介	取締役(監査等委員) 監査等委員会委員長 <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>		●		●	●		●				●
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) <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>			●		●		●			●	●
石川貴教	取締役(監査等委員) <span style="background-color: #90EE90;">社外</span> <span style="background-color: #FFD700;">独立</span>		●		●						●	

## 取締役会の実効性評価

- 商工中金では、ガバナンスの強化を図るべく、2018年度から、取締役会の実効性評価を行っている。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（監査等委員である取締役を含む）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る。
- 2024年度は、第三者機関の関与による取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、民営化を契機として従来の業務報告中心の会議体から脱却し、中長期的な経営戦略を積極的に議論する『未来志向の会議体』への進化を図ることを決議。
- 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る。



## 監査等委員会

- 商工中金は、2024年6月の株主総会にて、株主の皆さまのご承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更した。
- 監査等委員は、監査役と異なり取締役会における議決権等を有するため、取締役会の監督機能の強化することが可能であり、ガバナンス強化の観点から機関設計を変更した。
- 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る。
- 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実施している。

委員長	川村 雄介	(独立社外取締役)
	寺内 真彦	(社内取締役)
	早川 美佳	(社内取締役)
	小粥 純子	(独立社外取締役)
	石川 貴教	(独立社外取締役)

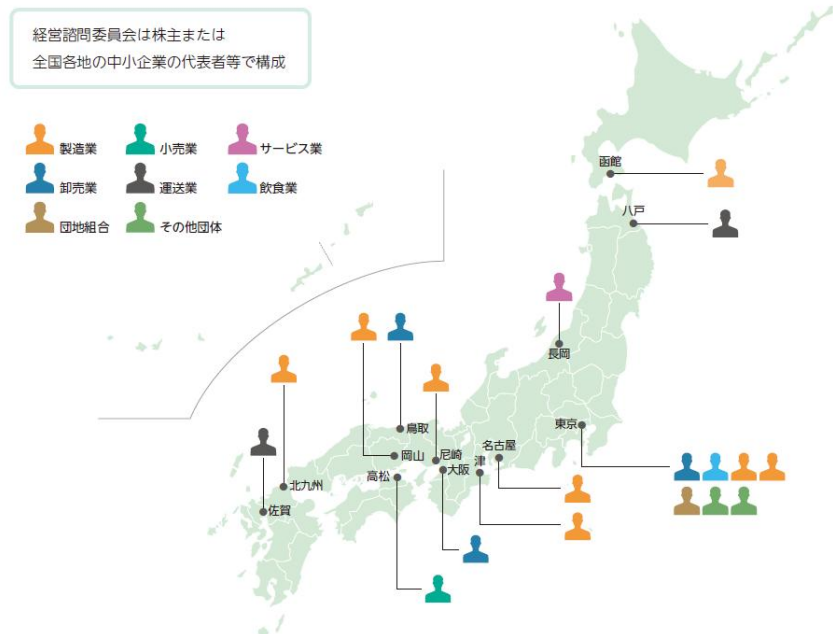
開催実績	主な検討内容
2025年度（16回）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査報告の作成</li> <li>・監査方針及び監査計画、その他監査等委員会の職務の執行に関する事項</li> <li>・会計監査人の選解任又は不再任に関する事項</li> <li>・会計監査人の報酬等に対する同意 等</li> </ul>

## 経営諮問委員会

- 「中小企業の、中小企業による、中小企業のための金融機関」として、お取引先中小企業のご意向をしっかりと経営に活かしていくため、取締役会に意見・助言を行う諮問機関として「経営諮問委員会」を設置している。
- 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、機能を強化した。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た。委員には、株主である中小企業団体等が参画し、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を行っている。

### 【経営諮問委員会名簿】

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	池上 哲治	株式会社コーナン・メディカル 代表取締役社長
副委員長	三林 憲忠	ヤマモリ株式会社 代表取締役会長	北村 譲	株式会社アークエース 代表取締役社長
委員	高野 元宏	株式会社道水 代表取締役社長	新藤 祐一	株式会社新藤 代表取締役
	泉山 元	三八五流通株式会社 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
	三木 智映子	株式会社ミキインターナショナル 代表取締役社長	宮脇 範次	株式会社宮脇書店 代表取締役社長
	村上 京子	浦安鐵鋼団地協同組合 理事長	黒木 亜矢子	株式会社黒木工業所 代表取締役社長
	望月 征彦	望月印刷株式会社 専務取締役	馬渡 雅敏	松浦通運株式会社 代表取締役会長
	吉見 猛	吉見商事株式会社 代表取締役社長	佐藤 哲哉	全国中小企業団体中央会 専務理事
	渡邊 泰崇	株式会社渡邊リネン 代表取締役社長	伊藤 仁	日本商工会議所 専務理事
	生方 眞哉	株式会社生方製作所 社主		



開催実績	主な検討内容
2024年度 (2回)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績に係る報告</li> <li>商工中金法改正・政府保有株式処分に係る事項 等</li> </ul>
2025年度 (2回)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績に係る報告</li> <li>商工中金グループのありたい姿の検討状況</li> <li>取締役会での議論の状況および長期戦略の検討状況 等</li> </ul>

## 指名委員会・報酬委員会

- 4名以上の取締役及び執行役員（うち独立社外取締役が過半数）で構成され、指名委員会は役員人事について、報酬委員会は役員報酬（制度）や退職慰労金に係る業績評価について、意見や助言を行っている。

委員長	有馬 充美	（当金庫社外取締役 / 元 みずほ銀行執行役員）
委員長代理	夜久 敏和	（当金庫社外取締役 / 元 三井住友FG CHRO）
	川村 雄介	（当金庫社外取締役 / 元 大和総研副理事長）
	関根 正裕	（株式会社商工組合中央金庫 代表取締役社長兼 社長執行役員）
	牧野 秀行	（株式会社商工組合中央金庫 取締役副会長）

開催実績	主な検討内容
2025年度 指名委員会：3回 報酬委員会：1回	・役員人事 ・役員報酬（制度）や退職慰労金に係る業績評価 等

## コンプライアンス委員会

- コンプライアンス委員会は取締役会から委任を受け、不祥事案等についての対応方針等を検証し、調査実施の必要性やコンプライアンス部署に対する指導・牽制を行い、取締役会に報告している。
- 外部の弁護士を委員長とし、独立性を確保した調査を実施しているほか、処分の客観性・公平性を担保している。

委員長	江平 享	（森・濱田松本法律事務所 弁護士）
副委員長	中村 克己	（国広総合法律事務所 弁護士）
	牧野 秀行	（株式会社商工組合中央金庫 取締役副会長）

開催実績	主な検討内容
2025年度（17回）	・コンプライアンスに関する個別事案についての対応方針 等

## ガバナンス改革

- 危機対応業務等の不正事案に繋がった当金庫本位の業務運営を真摯に反省、一丸となって解体的な出直しを図るべく、ガバナンス改革を実施してきた。
- 2017年にコンプライアンス委員会を設置したほか、2018年度より、「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。「監督と執行の分離によるモニタリング型の取締役会」とすることで、監督機能の強化に取り組んできた。
- また、2024年度には、ガバナンスの一層の充実・強化の一環として監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を図っている。

(年度)	2008	...	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2024	2025
	株式会社化			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	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		スキルマトリックス導入			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導入						グループCxO制度導入
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設置						人事委員会 →指名委員会に	経営諮問委員会の機能強化

- 2025年4月より、コーポレート・コミュニケーション部を設置。政府保有株式売却後により一層重要となる、株主や経営諮問委員会等の対外コミュニケーションの体制を整備。
- 今般の組織改正においても、コーポレート・オフィス内にコーポレート・コミュニケーション部を置いており、引き続き株主等ステークホルダーとの対話を行っていく。

