



新中期経営計画【要約版】

～サステナブル経営の実現に向けた創造と挑戦～

『情熱大陸』作戦Ⅱ

2023年4月～2026年3月



企画部

目 次

1. 理事長メッセージ	… 3頁
2. 目指すべき姿	… 4頁
3. バックカスティング	… 5頁
4. 経営環境の現状認識（外部環境・内部環境）	… 6～7頁
5. 地域の現状と課題	… 8頁
6. 新中期経営計画のビジョン①～③	… 9～13頁

※計数計画については、掲載を省略しています。

新中期経営計画に向けたメッセージ

理事長 浅沼 晃

私が理事長に就任し、4年6か月経過しましたが、理事長として迎えた初決算では、巨額な不良債権の一括処理を決断し、更に、現中計「革新～innovation～情熱大陸作戦」（第1ステージ）を策定し、この3年間、職場環境の整備や職員の待遇改善等も含めて様々な改革に挑戦してきました。

一方、3年にもおよぶコロナ禍の収束は見通せず、ウクライナ情勢、為替相場の変動等による調達コストの上昇や資材不足が地域経済、とりわけ当金庫の取引先である中小企業に多大な影響を与えています。当金庫は、取引先への資金繰り支援に全力で取り組んできましたが、先行きが見通せない中、経営環境は厳しさを増していくものと認識しています。

ただし、こうした厳しい状況下だからこそ、より一層、役職員の皆さんの「力」が必要であり、そして一人ひとりの「個」の成長が必須であると認識しています。そして、「役職員が幸せを感じる」「働きやすい金庫にする」という信念は変わりなく、来年度以降、店舗の移転や建替えなども順次実施していきます。

令和5年4月から、次期中計（第2ステージ）がスタートすることになりますが、現中計の施策等を一部継承するとともに、企業風土改革も道半ばであることから、改革を一段と加速させていくこととします。そこで、新中計の重点課題としては、本部機構改革をはじめとした人事制度の見直しや人材育成の強化、さらにはデジタル化が加速する中、システム化による業務効率化や合理化、お客さまへのDX支援にも着手していく必要があります。

金融機関を取り巻く環境は、これまで以上に急激に変化していくことが想定されますが、こうした中でも、当金庫が永続繁栄していくためには、旧態依然ではなく、まずは次の3年を見据え、役職員の皆さんが情熱を持って業務に取り組む、一致団結し「創造と挑戦」でこの難局を乗り越え、当金庫の価値向上・社会課題の解決へ向け全力で取り組んでまいります。

目指すべき姿

<原点>

当金庫は、令和5年1月19日、創立120周年を迎え、国内でも有数の歴史を誇る信用金庫であり、創業以来、**「共存同栄」の精神**のもと、一貫して地域社会の発展と、ゆたかな暮らしづくりをめざして歩んでまいりました。人がいて、働く人がいて、地域が栄え、信用金庫もその一員として、皆さまのお役に立つために存在します。

それを実践するためには、**金庫の職員が健康で、働き甲斐を持ち、仕事に誇りをもって取り組めるような職場**でなければなりません。

<現中計>

「革新～innovation～情熱大陸作戦」のもと、永続繁栄するためには**企業風土改革**に取り組んでいく必要があるという認識を全役職員が持ち、**3つの重点戦略、5つの重点施策（経営力の強化、経営管理態勢の強化、金庫の将来のために、支援力の強化、営業力の強化）**に基づく各施策へ、情熱を持ち鋭意取り組んできました。

一方、金融機関を取り巻く環境は厳しさを増す中、当金庫が安定的に収益を確保し、盤石な経営基盤を確立していくには、引き続き**企業風土改革に取り組んでいく**必要があります。

<新中計>

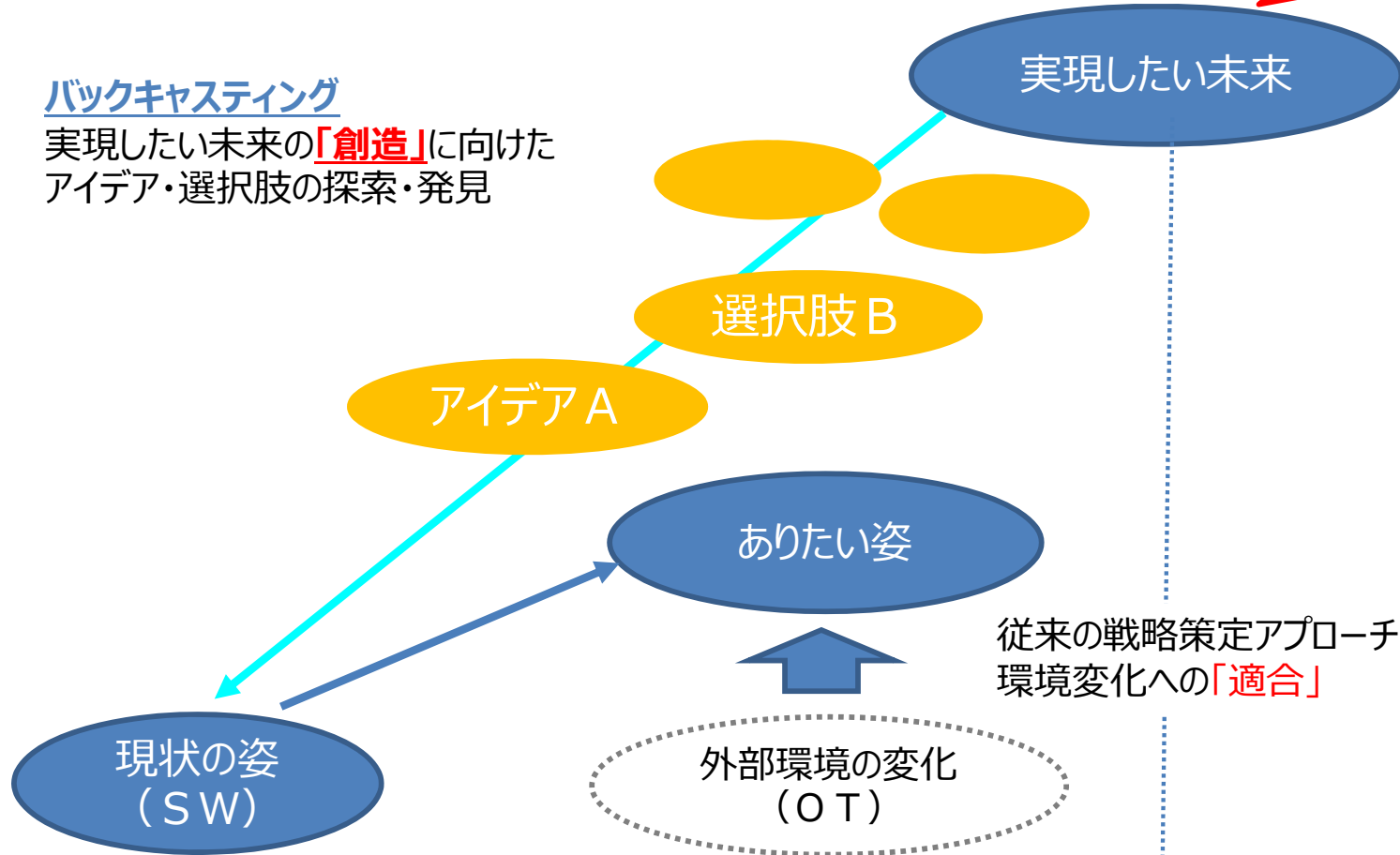
現中計の施策等を継承しながらも、当金庫が発展していくには、役職員が失敗を恐れず**常にチャレンジする精神**を持ち続け、仕事に挑むことが重要です。つまり、将来を見据え、そこから逆算して、**今、具体的に何をすべきか（バックキャスト思考）を具現化**していくことが、当金庫のみならず、地域の発展、お客さまの幸せに資することになります。

バックキャスト

目標達成水準

バックキャスト

実現したい未来の「創造」に向けた
アイデア・選択肢の探索・発見



3年後 (新中計終了: 2026年3月末)

- ・ 経営基盤の強化 (預金量3,000億円、貸出金1,500億円)
- ・ デジタル化等によるペーパーレス化の定着
- ・ 組織改革、働き方改革等によるエンゲージメント向上
- ・ 循環型社会形成に向けた脱炭素化等に係る支援体制構築

実現したい未来

選択肢 B

アイデア A

ありたい姿

現状の姿 (SW)

外部環境の変化 (OT)

従来の戦略策定アプローチ
環境変化への「適合」

時間軸

(一部引用) 公益財団法人日本生産性本部 パーパス戦略策定における活用方法

経済環境の現状認識

<外部環境>

外部環境は、新型コロナウイルス感染症への対応において、諸外国と同様我が国も共存する政策への転換時期と認識する必要があります。また、アメリカ、ヨーロッパなどのインフレ対策による金利引き上げの動きはこの先を見通せず、更にはウクライナ問題の長期化など地政学的リスクは高まる懸念があり、金融市場の急激な変動を常に意識した対応が求められます。

地域経済は、コロナ禍において、少子化の急激な進展、高齢化など、人口減少に拍車がかかっており、これまでの政府の各種施策にもかかわらず地域を支える中小企業の経営環境は改善の兆しさえありません。特に大きな影響を受けた飲食業や宿泊業、広範な業種で物価上昇を価格転嫁できていない現状もあり、人手不足、人件費増、後継者難など、企業存続に関わる重大な局面にあります。

こうした中、金融機関においては、地域経済、中小企業支援に引き続き全力で取り組む責務があります。更に、全世界でサステナブルな社会の実現が課題となっており、**SDGsや脱炭素社会への取組み**、金融面での**ESG金融などが求められている**ことを十分認識し、地域金融機関として**「循環型社会」を形成**していかなければなりません。また、コロナ禍でオンライン会議が当たり前となり、スマートフォンなどによる決済サービスの急速な進展などを受けた**デジタル化への取組みが一層重要**になっていることから、サイバーセキュリティ対策の高度化が求められます。

個別課題では、F A T Fの「第4次対日相互審査報告書」を受けた、**マネロン・テロ資金供与対策の強化に向けた態勢整備等**を2024年3月末までに完了させる必要があります、重要な課題になっています。

<内部環境>

当金庫において、ここ数年貸出金が増加基調にあり、収益の源である貸出金利息収入は増加していますが、これまでの超低金利政策の影響（ただし、令和4年12月、日本銀行がYCC「イールドカーブ・コントロール」の決定により、長期金利の許容変動幅をプラスマイナス0.25%程度から同0.50%に拡大したことに伴い、年明け以降、国内金利が上昇傾向）により、貸出金利回りの低下さらには資金運用利回りが継続して低下しています。

また、全国にも増して深刻な県内の少子・高齢化の影響もあって、今後も引き続き、貸出金増加を図ることができるかなど、今後の経営は、さらに厳しい認識のもと運営していく必要があります。

加えて、新型コロナウイルス感染症の収束を見通せず、地域経済への影響が長期化する中で、**本業支援をはじめ経営改善・企業再生支援、M&Aを活用した事業支援に加え、SDGs・ESG金融への取組み強化、コロナ禍で加速したデジタル化への対応も当金庫の課題**となっています。

さらに、来年度以降、老朽化した店舗について、**職場環境の改善を図るため、リニューアル等によるコストが増加**していくことが見込まれます。なお、**令和6年度には、本部棟移転も予定**されています。

こうした中、引き続き、**あらゆる人の幸せ、つまり、地域のお客さま、職員および職員の家族の幸せに貢献していくために、本部機構改革を行うとともに、システム化（DX）、ペーパーレス化等の一層の推進により、本部・営業店業務の効率化・合理化を進展させ、職員1人当たりの経営効率を上げていく必要があります。そのためにも、引き続き、人材育成に係る各種施策を推進するとともに、職員が自発的に業務知識習得に取り組める職場環境づくりを進める必要があります。**

地域の現状と課題

◆地域を取り巻く環境◆

地域の課題

- ・加速する人口減少
- ・高齢化の進展
- ・経営者の高齢化・後継者不足
- ・中小企業数の減少
- ・持続可能な社会の実現
(地方創生、SDGs・ESG)

長期化するコロナの影響 (アフターコロナ)

- ・経済活動の一部制限
- ・売上の低迷
- ・サプライチェーンの混乱
- ・インバウンド需要の低迷
- ・感染症の長期化

地域経済の力強い回復へ
お客さま・地域社会

徹底的な伴走支援

盛岡信用金庫

業界ネットワーク

信用金庫と地域は
一蓮托生

◆信用金庫を取り巻く環境◆

金融環境

- ・超低金利政策の長期化
- ・資金運用環境の悪化
- ・他業態（フィンテック等）の参入

長期化するコロナの影響

- ・渉外活動の一部制限
- ・来店客数の減少加速
- ・キャッシュレス化の進展
- ・感染症対策、BCP再構築

信用金庫 経営上の課題

- ・本業による収益力の低下
- ・他行競合激化
- ・OHR（経費率）の高止まり
- ・信用コストの上昇懸念
- ・デジタル化への対応
- ・課題解決に向けた人材育成

新中期経営計画のビジョン①（サステナブル経営の実現に向けた創造と挑戦『情熱大陸』作戦Ⅱ 2023.4～2026.3）

コーポレートメッセージ 「あなたのそばに、もっと身近に」

経営ビジョン

- ①将来にわたる盛岡信用金庫の存続と発展（組織風土プロセスの視点）
- ②職員の声を反映した働きがいのある職場（風土・文化の視点）
- ③お客さま満足度の向上（顧客の視点）

基本方針

地域で信頼される信用金庫を目指し、お客さまに寄り添い、お客さまの課題を解決するための良質な金融サービスの提供を目指していきます。
 そのためには、課題解決を担う人づくりを進め、外部機関と連携しながらお客さまの満足度向上を目指します。
 こうした積み重ねで、地域の信頼を得て、地域の発展・成長に貢献していきます。

- ①経営力・経営管理態勢の強化
- ②職員が働きがいを感じられる職場環境の整備と人材育成の態勢確立
- ③地域の支援力・営業力の強化

重点戦略①

経営力・経営管理態勢の強化

- (1) 経営力の強化
- (2) 経営管理態勢の強化

重点戦略②

職員が働きがいを感じられる
職場環境の整備と人材育成の態勢確立

- (3) 金庫の将来のために

重点戦略③

地域の支援力・営業力の強化

- (4) 支援力の強化
- (5) 営業力の強化

重点施策

○○○○○
○○○○○

重点施策

○○○○○
○○○○○

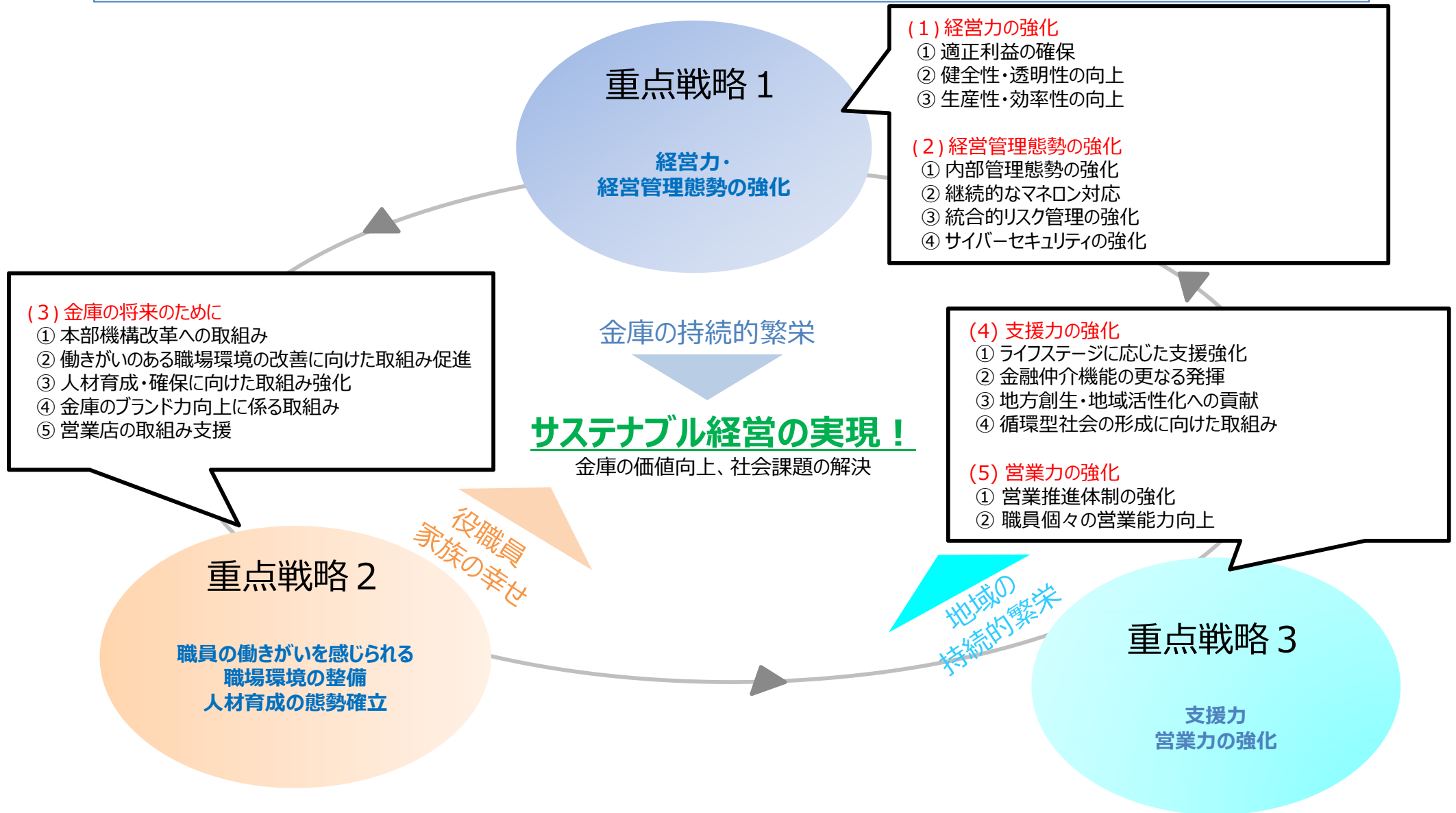
重点施策

○○○○○
○○○○○

新中計

新中期経営計画のビジョン②

環境・社会の持続可能性の危機やデジタル化の急速な進展といった社会変容の中で、当金庫が地域金融機関として競争力を高めていくには、現状維持や既存事業の改善・改良に留まることなく、**組織能力を改革し、ビジネスモデルを変革していくことが必要**となる。



新中期経営計画のビジョン③

●重点戦略1（経営力・経営管理態勢の強化）

（1）経営力の強化				
①適正利益の確保	貸出金利息収入の増加 （貸出金利回りの改善）	役務収益等の拡充	余裕資金の運用力強化	
②健全性・透明性の向上	不良資産発生抑制 （中間管理の強化）	資産の良化に向けた取組 み強化		
③生産性・効率性の向上	D Xを活用した営業店窓 口事務の合理化・見直し	ペーパーレスに係る書類の 削減（電子化対応）	職員提案制度の実効性 向上	サーバー等機器のクラウド化 やリース等による償却資産の 検討（持たざる経営）
（2）経営管理態勢の強化				
①内部管理態勢の強化	コンプライアンス意識の醸成	法令改正等への適時適切 な対応、周知徹底	スピード感を持った経営の 実践、結果の検証	内部管理態勢の強化 （マネロン、CSIRT）
②継続的なマネロン対応	マネロンリスクの特定・評価・ 低減措置の高度化	顧客リスク評価の全先完 了	継続的顧客管理の実践	システムの有効性の検証
③統合的リスク管理の強化	各リスク計測の高度化、 経営への活用	B C Pの適時適切な見 直し		
④サイバーセキュリティの強化	本部各部署の相互協力等 体制強化	セキュリティ強化に向けた 継続的な取組み、訓練の 実施		

新中期経営計画のビジョン③

●重点戦略2（職員の働きがいを感じられる職場環境の整備、人材育成の態勢確立）

(3) 金庫の将来のために				
①本部機構改革への取組み	本部組織見直しによる組織体制の強化	人事制度全般に係る見直し	本部・営業店の人事交流の制度化	D X 推進の体制整備
②働きがいのある職場環境の改善に向けた取組み促進	本部棟開設準備委員会による検討施策の対応	雇用延長義務化等に係る体制整備	ハラスメント防止措置に係る適切な対応	エンゲージメント調査等の実施検討
③人材育成・確保に向けた取組み強化	研修体系（内部研修、階層別研修）の強化	新人・若手職員の実践的な研修機会付与	専門性分野の育成（スペシャリスト人材）	スペシャリスト・経験者採用による人材確保
④金庫のブランド力向上に係る取組み	広報戦略（HP、WEB広告、YouTube等SNS）の検討	採用活動多角化に向けた検討		
⑤営業店の取組み支援	カンバンボードの試行	グッジョブカードの導入	マイスター制度の導入	

新中期経営計画のビジョン③

●重点戦略3（支援力、営業力の強化）

(4) 支援力の強化				
① ライフステージに応じた支援強化	本部組織見直しによる支援体制の強化	各種ファンドによるリスクマネーの提供	本部支援メニュー表の作成	情報掲示板の構築による営業店の顧客支援強化
	外部機関等への出向機会の増大			
② 金融仲介機能の更なる発揮	外部機関等との連携強化	補助金制度の有効活用	販路拡大等課題解決の場（ビジネスフェア）の提供	本部・営業店の定期的な意見交換の実施
③ 地方創生・地域活性化への貢献	産学官金との連携強化	環境保全への取り組み	地域貢献への取り組み	
④ 循環型社会の形成に向けた取り組み	SDGs・ESG金融の人材育成に向けた研修実施	当金庫のCO ₂ 削減に向けた計画策定・実践	脱炭素化に向けた取引先支援体制の構築	SDGs関連商品、サステナブルファイナンスの導入
(5) 営業力の強化				
① 営業推進体制の強化	新渉外支援システムの導入および有効活用	顧客情報管理の徹底	住宅ローン・無担保ローン等の個人コンサル強化	地域別ブロック毎による渉外の報告会・勉強会実施
② 職員個々の営業能力向上	マッチングに係る営業店支援体制の確立	営業店の係制の見直し（融資担当と渉外の一体化）	若手職員（入庫2・3年目）を対象に保険、無担保ローン、住宅ローンの研修実施	定型業務のDX化および人員の再配分（新分野等）