

# 第2次中期経営計画 (2021年度－2023年度)

**社会的課題解決のための組織能力の変容**

～コロナを戦い抜き、コロナ後の新しい時代を築く～

## 第2次 中期経営計画の概要

# 中期経営計画の位置づけ

## 長期経営ビジョン

【存在意義（パーパス）】

**お客さま（会員）の成長と夢づくりの支援**

協同組織金融機関の原点に立ち返り、従来の業務領域にとらわれず、お客さま（会員）の社会的課題解決を支援する。

## 中期経営計画の位置づけ

### ■ 第2次中期経営計画（2021-2023）

コロナショックを契機として、想定を上回る速度で社会構造の変革と不確実性が高まっているなか、お客さま（会員）の社会的課題解決に向けて、自律的な組織の確立と組織能力変容のスピードアップを図る。

### ■ 第1次中期経営計画（2018-2020）

過去のレガシーから決別し、経営のパラダイムシフトを図ったほか、協同組織金融機関としての存在意義を確認のうえ、社会的課題解決・提供価値創造のための経営基盤を再構築するほか、経営ビジョンの方向性を職員に意識付け。

スピードアップ

従来の想定スピード

2018年4月

2021年4月

2023年4月

2029年3月

第1次中計

第2次中計

第3次中計

# 激変する環境

## 従来から想定されていた環境変化

- ・ 人口減少と市場の縮小
- ・ 高齢化の進展（超高齢化社会）
- ・ 超低金利政策の長期化

## ここへ来て加速する環境変化

- ・ コロナショックに伴う需要消失の長期化
- ・ 第4次産業革命の急速な進展（DX, AI, ゲノム, ニューロ等）
- ・ 待ったなしの脱炭素化
- ・ レジリエンス、強靱化社会の構築
- ・ 世界情勢の緊迫化（米中対立激化）
- ・ 日本型カイシャモデルの終焉
- ・ マルチステークホルダー主義

時代変化の  
大きな潮流

変革の常態化

スピード化

不確実化

## お客さま（会員）の社会的課題

- ・ 時代の変化に取り残されない
- ・ 事業構造の転換
- ・ 経営者の世代交代促進
- ・ がむしゃらに生き抜く
- ・ 超高齢化社会の不安解消

課題の解消・支援

## 当金庫の課題

- ・ 伝統的業務領域に捉われない経営
- ・ 社会的課題解決のための組織能力の変容（CX：コーポレート・トランスフォーメーション）
- ・ 一段の経営改革による自律型組織の確立

## 基本方針

**大変革時代におけるお客さま（会員）が抱える社会的課題解決のための組織能力を変容し、お客さま（会員）の成長と夢づくりを支援する。**

## 基本的な考え方

コロナショック以前から顕在化し始めていた本質的な変化が、そのスピードを加速度的に高め、コロナショックを契機に大きな潮流となるなか、協同組織金融機関としてお客さま（会員）の社会的課題解決を使命とする当金庫では、お客さま（会員）が時代の大きな潮流に取り残されないように支援する。このためには、バックキャスト的アプローチにより、当金庫の組織能力を変容するほか、“職員の働きがい”、“変化に対する柔軟でスピーディーな対応”、“不確実に立向うしなやかな強靱性”の観点に基づき、従来の管理型組織から脱却し、人間中心の多様性に富んだ自律型組織づくりを目指す。

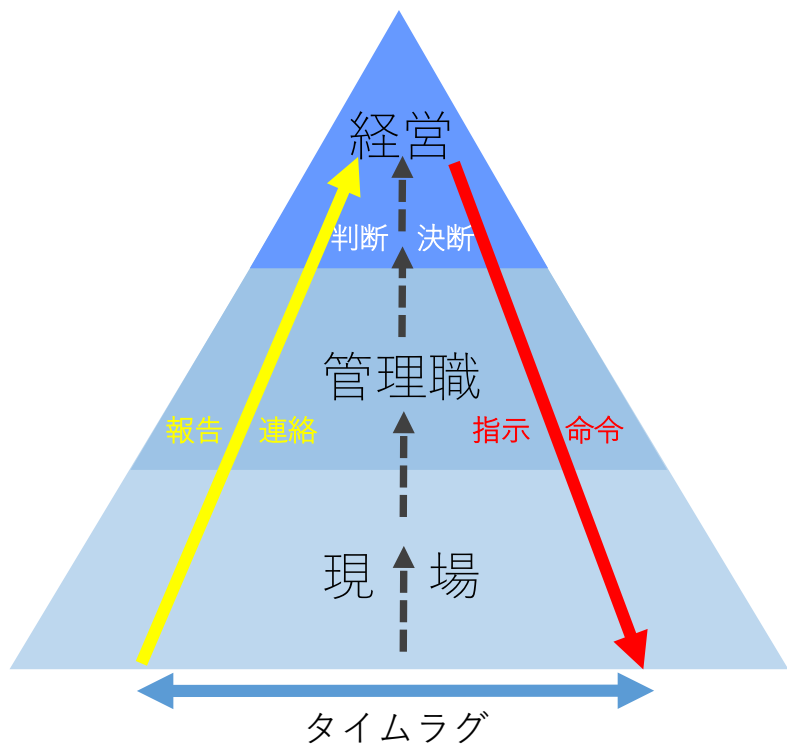
# 1. 経営ビジョン実現のための人財成長支援

# 1. 経営ビジョン実現のための人財成長支援

## ① 管理型組織から自律型組織への移行

- ・ 指示待ち、スピード感の欠如
- ・ 顧客よりも上司の意向重視
- ・ 創造性の欠如
- ・ 組織複雑化、多層化
- ・ ルールで雁字搦め
- ・ 環境変化への対応遅れ
- ・ Why?の不足
- ・ プリンシプルに対する意識希薄化
- ・ 物事の本質が見極めできない
- ・ 職員のモチベーション低下

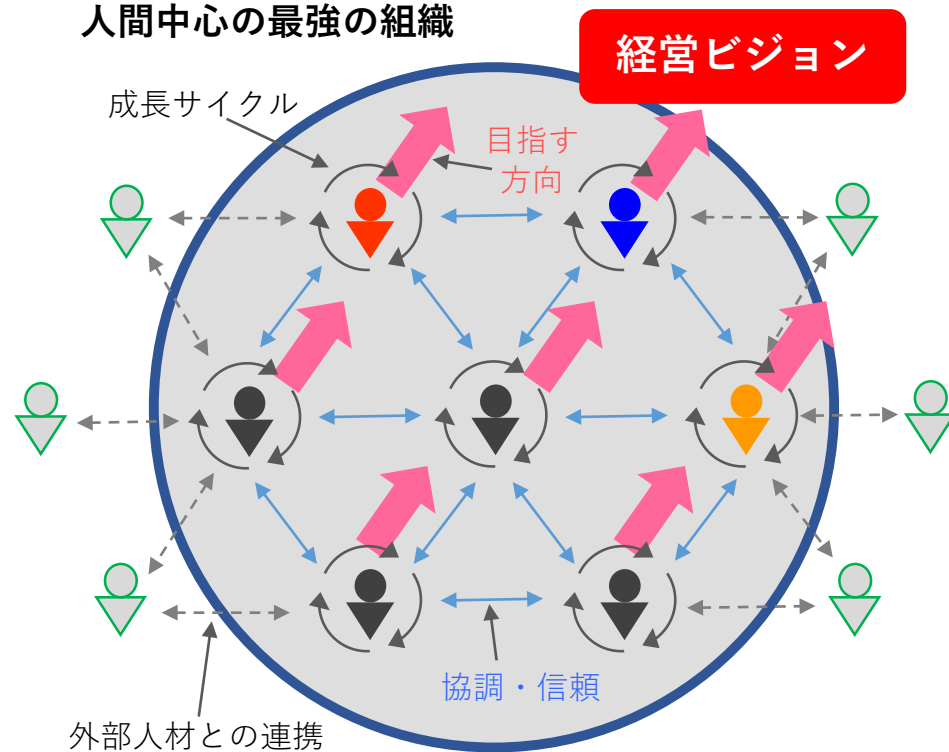
- ・ 人間性の回復、人間中心
- ・ 職員の働きがい向上
- ・ 組織やルールがシンプル
- ・ 心理的安全性が高い
- ・ 相互信頼に基づいた協調行動
- ・ 高いエンゲージメント
- ・ 環境変化への対応が早い
- ・ ダイバーシティ、多様性



管理型組織は、一見効率が良いように見えるが、変化の激しい時代には却って非効率

「経営ビジョン」をアライメントとして職員のベクトル統一

### 人間中心の最強の組織



自律型組織は、指示を待つことなく、自ら考え、判断し行動するため、環境変化に強い

# 1. 経営ビジョン実現のための人財成長支援

## ② 自律型組織に求められる人財

自ら考えて判断し、  
決断のうえ行動できる人財

多面的な観点から課題を  
発掘し、変革力のある人財

志・利他の精神

プロとして周囲の信頼に  
応え、常に成長する人財

創造性に富み、共感力や  
論理的思考力、統合力のある人財



# 1. 経営ビジョン実現のための人財成長支援

## ③ レガシー人事からの決別

### ■ 経営方針と人事制度のミスマッチ解消

- ・ 経営方針や経営戦略と人財戦略（人事評価制度、人財の採用・登用・配置、教育・研修体制等）を連動・合致させる。

### ■ 人事評価を「賃金を決める」制度から「人財の成長を支援する」制度へ

- ・ これまでは評価査定することに終始し、人財の成長を支援する観点不足。フィードバックの活用等により、「人的資本」として職員の成長を促すほか、自己の成長を実感させる。

### ■ 人事を長期経営ビジョン実現のためのアライメントとして積極活用

- ・ 職員の意識付けやモチベーションアップ、行動変容を促すために人事を積極的に活用する。

### ■ 人事改革を進める人事部署の機能強化

- ・ 人事施策のオペレーション部署から、提供価値の創造をリードする部署へ変容。
- ・ 人事部署の意識改革や機能を強化。

# 1. 経営ビジョン実現のための人財成長支援

## ④ ビジョン実現型人事制度の確立

### 人財戦略の再設計

人事制度	・ <b>ビジョンに沿った自己成長目標設定、ビジョン達成に向けた貢献度重視</b>
	・ 管理者の人財成長支援力、部下とのコミュニケーション力、率先垂範力を重視
	・ 部下の成長を支援するフィードバックへの転換
	・ <b>年功序列からの脱却、実力主義、下方硬直的な給与体系の見直し</b>
度	・ <b>OKR (Objectives and Key Results) 等経営ビジョンに適合した目標管理フレームワークの導入</b>
人財登用	・ 人財要件や職位要件 (役割・責任・能力) の確立と厳格適用
	・ <b>現有人財と人財戦略のギャップを埋めるための中途採用、若手、女性の積極登用・抜擢</b>
教育・研修	・ より現場に近い各事業部門が、自部門の職員研修プラン・メニューを企画
	・ <b>幹部候補、専門的人財養成のための選抜型研修の導入</b>
	・ タテ・ヨコ・計算プログラム等コンセプトualスキルを磨く研修の充実
	・ <b>次世代の人財の心に火をつける自律的なキャリア形成の支援</b>
	・ <b>企業間交換留学や出向、兼業・副業等従来の枠にとらわれない個人の成長機会提供</b>
その他	・ <b>CHRO (Chief Human Resource Officer) の設置</b>
	・ <b>突き抜けた人財を確保・維持できる職場環境の整備、ダイバーシティ &amp; インクルージョン</b>

## 2. お客様（会員）の期待を超える感動 （提供価値の創造）

## 2. お客様（会員）の期待を超える感動（提供価値の創造）

### ① コロナショックを受けた事業者への徹底した寄り添い・支援

① 事業者支援のため、個人家庭の集金原則廃止による営業余力の捻出

② 徹底して寄り添うため、事業者へのモニタリング頻度と時間の大幅拡大

③ 刻々と変わる経営状況に対処し、生き残っていくための資金繰表作成支援

④ 徹底したコストダウンを図るための基礎となる原価計算管理システム構築支援

⑤ 助成金制度、各種給付金制度等の徹底した利用支援

⑥ 失われた需要を補填するため、中小企業支援プラットフォーム活用等による積極的な本業支援

## 2. お客様（会員）の期待を超える感動（提供価値の創造）

### ② ポストコロナ時代を見据えた事業構造の転換等支援

#### 事業構造の 転換等

- コンサルティング付擬似資本性ローンやファンド等を活用した構造転換資金投入
- 経営人材の紹介・斡旋等による経営陣（者）世代交代推進
- イノベーション等による新分野の開拓、インバウンド・アウトバウンド等支援
- M & A等による事業の水平展開、垂直展開支援

#### D X 推進

- D Xによる生産性向上の必要性を経営者に理解させる
- 事業者の生産性向上のため、D X課を中心に次々と登場するテクノロジー情報を収集しながら、外部機関と連携してD X推進を積極的に支援

#### 脱炭素化

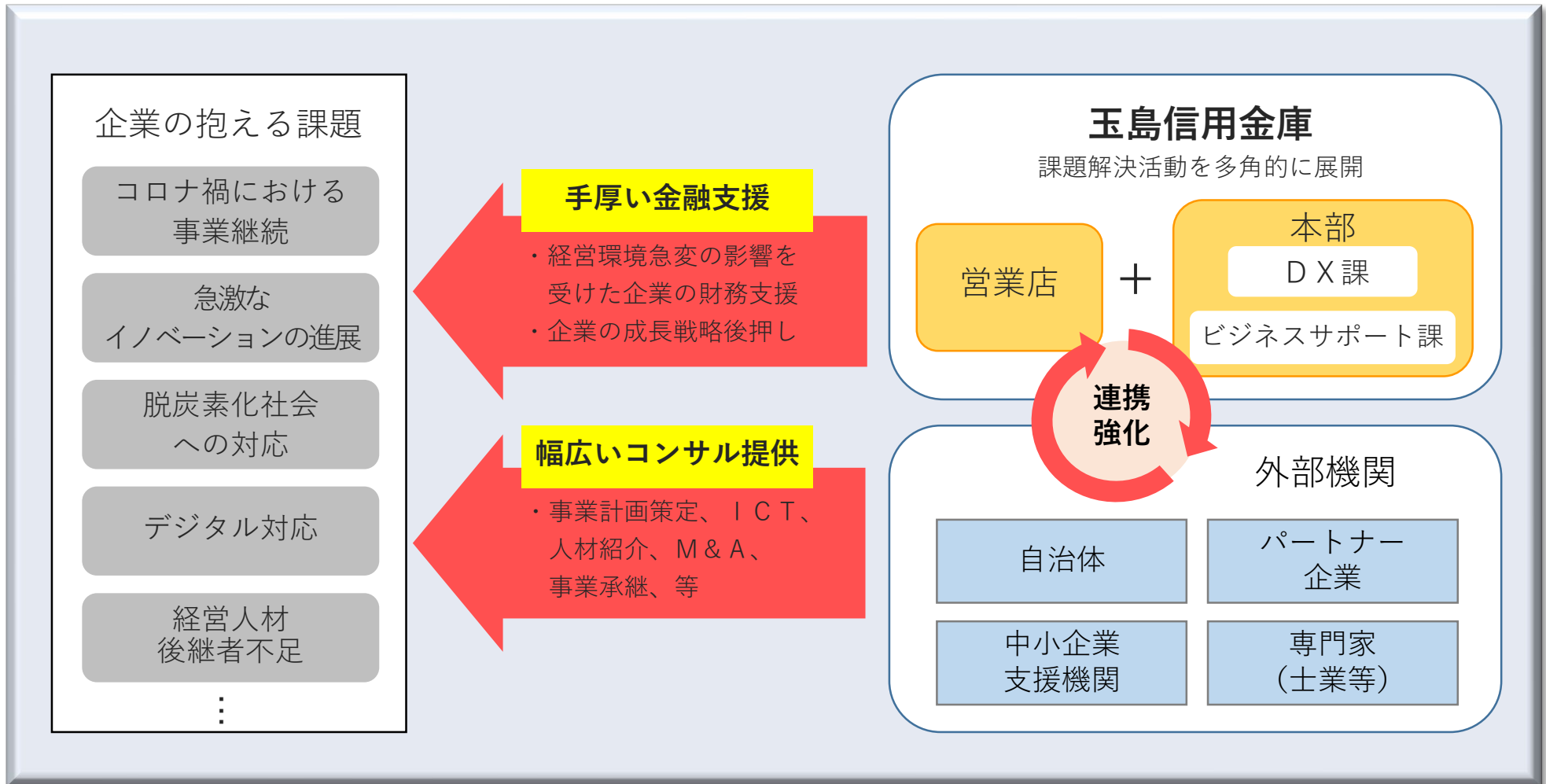
- 待ったなしの脱炭素化の流れのなかで、お客様（会員）が受注先の事業構造転換に対応できる技術力養成や新たな業務への転換を支援
- 脱炭素化をビジネスチャンスへ昇華支援

#### レジリエンス

- 異常気象やパンデミックの発生時等においても、お客様（会員）がサプライチェーンとして機能するよう、事業継続計画（BCP）の策定等を支援する
- 異常事態に強い事業構造の構築を支援する

## 2. お客様（会員）の期待を超える感動（提供価値の創造）

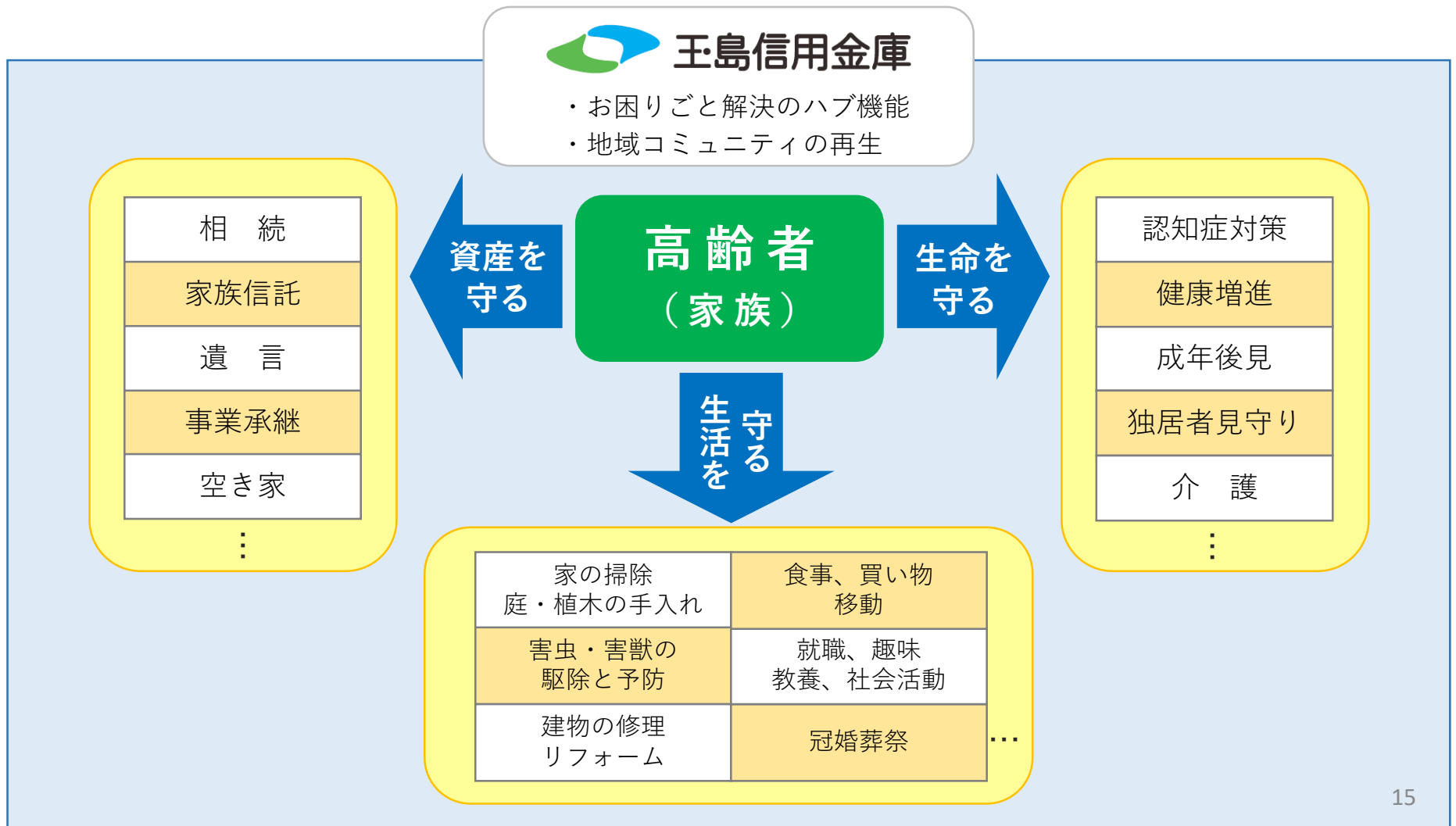
### ③ 外部機関との連携による課題解決能力の発揮



## 2. お客様（会員）の期待を超える感動（提供価値の創造）

### ④ 超高齢化社会における支援

協同組織金融機関として、高齢者およびその家族の「ライフ（生命・生活）」そのものを守る。



### 3. 経営土台の再構築



# 3. 経営土台の再構築

## ① 一段の業務効率化

業務の再構築（BRP）に伴う生産性の向上を、**お客さま（会員）と職員の幸福に再分配**。

### 本部業務の効率化

- ・業務フローの見直し、ルールの簡素化
- ・重複業務、不要業務の削減、RPA化
- ・アウトソーシング...等

### 窓口業務の効率化

- ・一線完結処理による後方事務の削減
- ・ペーパーレス、印鑑レスの推進
- ・IB、キャッシュレス化等による現金処理の削減...等

## デジタル化

### 本部集中の推進

- ・預金、為替業務、債権管理業務、融資事務等の本部集中化
- ・相続等、専門性の高い業務の本部集中化...等

### 店舗網・形態の見直し

- ・店舗統廃合、サテライト化
- ・営業時間のフレキシブル化
- ・店舗形態・機能の見直し
- ・コミュニティ再生、顧客体験の場として活用...等

**お客さま（会員）の課題解決に経営資源を集中**

### 3. 経営土台の再構築

#### ② リスク管理体制の強化（適切なリスクテイクを支える環境整備）

- ・ 人間中心の自律型組織として、職員一人ひとりがプリンシプル（原理原則）や物事の本質に対する理解促進
- ・ 時代環境の変化や当金庫の急速な業務内容の変化（リスク特性の変化）を踏まえたリスク管理体制の強化

プリンシプルの理解に基づく  
コンプライアンス体制の構築

（管理から自治へ、自律型組織へ変容）

リスク特性の急激な変化を  
踏まえた柔軟な管理体制整備

（環境変化、業務内容変化）

経営管理の最適化

お客さま本位の  
業務運営の徹底

（長期経営ビジョンの刷り込み）

レジリエンスのための  
業務継続態勢の充実

（頻発する災害、パンデミック）