

第9期中期経営計画

1. 計画の位置づけ

第9期中期経営計画（2024年度～2026年度）は新設住宅着工戸数の減少や少子高齢化の影響等による新規融資の減少、金利上昇や物価上昇と実質賃金の低下による債務不履行の増加懸念等、多くの不安要素がある中での事業運営となる。

めまぐるしく変化する社会環境の中で、適切に事業運営を行うためには迅速な意思決定と実践が求められ、状況を正しく把握・分析したうえで、速やかに施策を検討し、判断・実行することが不可欠となる。

第9期中期経営計画は、「信用保証事業を通じた勤労者福祉の向上」「系統保証機関としての役割発揮」「基盤となる職場環境の整備」を事業の柱とし、適切な事業運営に必要な人材を継続的に輩出する仕組みを構築し、人材を基軸として保証制度の改善に取り組み、お客さまと労働金庫に貢献することを目的とする。

2. 第9期中期経営計画「名称」

『Next Relation』

第9期中期経営計画は、「お客さま」「労働金庫」「職員」と持続的な繋がりをさらに深め、人的資本経営を通じて未来志向の利便性の向上を目指し、労働金庫と協働していく姿勢を名称に込めた。

3. 基本戦略

労働金庫の会員基盤である勤労者への貢献を念頭においた「信用保証事業を通じた勤労者福祉の向上」、労働金庫の事業への貢献を念頭においた「系統保証機関としての役割発揮」、および人的資本経営の実践に向けた「基盤となる職場環境の整備」を第9期中期経営計画の基本的戦略として取組みを進める。

〔基本戦略1〕信用保証事業を通じた勤労者福祉の向上

労働団体や事業団体との定期的な情報交換等を通じて勤労者の利便性向上に向けた保証制度の改善や求償権のご返済をされるお客さまの経済的再生の支援に取り組む。

〔基本戦略2〕系統保証機関としての役割発揮

保証業務担当各級会議や定期的な金庫訪問を通じて商品の競争力を維持・向上させるための保証条件等の見直しを行うとともに、AI等の技術を最大限活用するための融資関連業務の見直しを行い、労働金庫の融資伸長および業務の効率化に寄与する。

〔基本戦略3〕基盤となる職場環境の整備

多くの不確定要素がある中で適切な事業運営に貢献できる人材を継続的に輩出する仕組みを構築するとともに、「安心感」「仕事のやりがい」「職員の多様性の包摂」を実現するための職場環境を整備する。また、内部管理態勢の強化を進め、勤労者に当協会の利用に係る安心感を訴求する。

4. 個別施策

〔基本戦略1〕信用保証事業を通じた勤労者福祉の向上

（1）労働団体との交流等を通じた勤労者の安心感の向上

① 労働団体や事業団体等との情報交換を通じた保証制度の改善等

労働団体や事業団体との定期的な情報交換を通じて社会情勢の変化に応じた保証制度の見直しを行い、お客さまに便利で使いやすいと感じていただけるよう改善します。また、市場調査や外部コンサルタント等の知見を活用して、お客さまの利便性向上につながる技術の導入を進めます。

国や地方自治体からの要望に応じて、労働金庫と提携融資制度の導入検討を行うとともに適切な制度運営を行います。

② ホームページ等の改善によるお客さま向けの情報発信の充実

当協会をご利用いただくお客さまに必要な情報を発信し、お客さまに安心してお取引いただけるようホームページ等の改善を行います。

（2）Web完結型保証審査の利便性の向上

① 新技術や新商品の導入によるWeb完結型保証審査の利便性向上

Web完結型保証審査の本人確認にeKYC（顔認証等のデジタル技術によりオンライン上で本人確認を完結できる仕組み）を導入し、お客さまの申込手続きを簡略化するとともに不正申込の防止や架電による本人確認や借入意思確認の効率化を進めます。

また、RANSシステム（Web完結型保証審査システム）と受付システムの利用領域の整理状況を踏まえてWeb完結型保証審査の取扱商品に教育ローン（カード型）を追加する等の機能改善を行います。

② AI保証審査の業務フローの改善等による審査結果通知の迅速化

AI保証審査の導入効果を最大化できるよう業務フローの改善を行い、申込から審査結果回答までの時間を短縮します。また、お客さまの申込入力がスムーズに行われるようお客さまが入力する項目の説明の改善等を進めます。

（3）ご返済方法の拡充等を通じたお客さまの利便性向上

① 求償権のご返済方法や諸手続きの拡充による利便性の向上

お客さまがいつでもホームページ等から各種手続きを依頼できる仕組みを整えることにより求償権のご返済の利便性を向上します。また、利用可能な電子決済サービスの拡充を進めます。

② 家計の状況に沿った求償権のご返済方法の策定支援等

お客さまの家計の状況に沿ったご返済方法を相談いただける人材を育成し、安心して求償権のご返済方法を相談いただける体制を整備します。また、IT技術等を活

用し、お客さまとの折衝時間を増やすことで丁寧な対応を進めます。

- ③ 自然災害の被災者に対する求償権の返済条件に係る柔軟な対応
自然災害により被災されたお客さまに対して、返済条件の見直しや返済猶予、自然災害ガイドラインを利用した債務整理等の状況に応じた支援を行います。

〔基本戦略2〕 系統保証機関としての役割発揮

（１） 労働金庫の融資関連課題の協働

- ① 融資伸長策や業務効率化策への着実な対応
保証条件の設定理由等に精通した職員の育成を進め、労働金庫の融資伸長策や業務効率化策を支援します。また、労働金庫協会・連合会と連携して労働金庫の融資関連課題に取り組めます。
- ② 労働金庫業務経験者の知見の活用等による金庫目線での課題対応
労働金庫からの出向者および労働金庫への出向経験者の知見を活用する取り組みや人事配置等を通じて金庫目線で融資関連課題に取り組めます。また、融資関連システムへの習熟を進めることにより、労働金庫業務に整合する事務の構築・提供を行います。
- ③ 信用リスク分析DBの活用支援等を通じた労働金庫の融資諸施策の検討支援
金庫専用サイトに設置している信用リスク分析DBを活用して労働金庫が行う融資諸施策の検討を操作方法や分析作業のサポートを通じて支援します。
- ④ 保証制度や債権管理・回収に関する出張研修の実施
当協会の業務内容への理解を深めていただけるよう労働金庫からの要望に応じて保証制度や債権管理・回収に関する出張研修を行います。

（２） 労働金庫の融資業務の円滑化等への貢献

- ① 保証業務担当各級会議や定期的な金庫訪問を通じた適時、適切な保証制度の改定
保証業務担当各級会議や定期的な金庫訪問を通じて他金融機関との競合上の課題等を伺い、適時、適切に保証制度を見直します。
- ② 保証期間の延長や最終弁済時年齢の引き上げ等による商品性の向上
保証期間の延長や最終弁済時年齢の引き上げをはじめとする保証条件の見直しにより、他金融機関と競合できる商品性を維持します。
- ③ 変動保証料制度や階層別保証料率制度の適切な運用の支援
変動保証料制度に措置した推定代位弁済率の適用や階層別保証料率制度の保証料率の改定を着実に行う他、適切な制度運営に必要な改善を行います。
また、信用力が低位のお客さま等を対象とする自治体提携融資制度等を変動保証料制度の保証料率の算定対象から除外する仕組み等を導入し、労働金庫が自治体との協議を柔軟に行える環境を整備します。
- ④ 少子高齢化や人口減少等の社会構造の変化を見据えた融資関連施策の検討

少子高齢化や人口減少等の社会構造の変化を見据えて、必要な施策を労働金庫と協議し、実行に移していきます。

⑤ L G B T Qをはじめ多様化が進む社会に適合する融資取引の検討

L G B T Qをはじめ多様化が進む社会に適合するよう性別情報の取得の範囲等を労働金庫協会・連合会と検討し、法令や社会の進展に遅れることが無いよう対応を進めます。

⑥ 初期与信モデルの性能評価等の内製化と労働金庫業態に沿う信用リスク分析等の実施

現在外部に委託している初期与信モデルの性能評価等の内製化を進めるとともに将来は初期与信モデルの改善検討にも対応できるよう態勢の整備を進めます。また、初期与信モデルの性能評価等の内製化および信用リスクランクの閾値の見直し等と併せて労働金庫業態の実態に即した信用リスク分析に取組み、各種施策への活用を検討します。

⑦ A I 保証審査の導入支援およびA I 保証審査モデルの性能向上

労働金庫連合会が策定したシステム開発計画に沿ってA I 保証審査が労働金庫の融資業務に円滑に導入されるよう支援を行います。また、毎年のチューニング作業を通じてA I 保証審査モデルの性能向上と自動承認率の引き上げを検討し、労働金庫に違和感なくA I 保証審査を利用いただける環境を実現するとともに業務の効率化を支援します。

⑧ R A N Sシステムと受付システムの利用領域の整理

R A N Sシステムと受付システムのサービス領域が一部重複する状況にあるため労働金庫の意向に沿って、サービス領域の整理等を進めます。なお、利用領域の整理にあたっては全体最適を念頭に関係先との調整を行います。

⑨ アール・ワンシステム更改に向けた当協会のシステム更改方針の策定

2030 年に予定されるアール・ワンシステム更改に合わせて業務の効率化、堅確化を内容とする当協会のシステム更改方針を策定します。

システム更改方針については経営効率の改善を基本的な視点において、一部業務の内製化や保守費用の削減に向けた施策を検討します。

⑩ 北陸3労（勤）信協の円滑な事業譲受と地域労（勤）信協との情報共有

北陸3労（勤）信協および北陸労働金庫と連携して、円滑に北陸3労（勤）信協の事業譲受を進めます。また、保証業務担当各級会議等を通じて地域労（勤）信協とも適切に情報共有を行います。

（3）保証債務履行能力の堅持

① 堅調な新規保証引受と着実な求償権回収等による保証債務履行能力の維持・向上
新規保証引受が円滑かつ堅調に推移するよう保証条件および保証料制度の改善に

努めます。また、着実な求償権回収の実施により保証債務履行能力の維持・向上に努めます。

② 経営管理機能の強化を通じた財務基盤の堅持

信用リスク管理の高度化や予算統制の向上等経営管理機能の強化により財務基盤を堅持します。また、経営諸指標やリスク耐性等の情報をステークホルダーと共有することにより、信頼関係の醸成に努めます。

③ 事業の持続的な発展につながる深度あるデータ分析

事業の持続的な発展につながる保証制度やサービスの改善のためのデータ分析力の向上に取り組めます。

〔基本戦略3〕 基盤となる職場環境の整備

（1） 安心して働ける職場環境の整備

① 保証制度の改定等が経営に及ぼす影響や経営状態の共有

役職員が正確な経営状態を共有できるよう定期的に経営諸比率等を開示するとともに保証制度改定の背景や経営に及ぼす影響等の共有化を進めます。

正確な経営状態の共有の下、役職員がそれぞれ役割発揮する職場環境を醸成します。

② リーガルチェックの堅確化等内部管理態勢の強化

A I 等の技術を用いたリーガルチェックサービスの導入や弁護士、公認会計士、社会保険労務士等との緊密な連携等による法令遵守体制の強化を進めます。また、お客さまに安心できる取引先であることを訴求するため、内部管理態勢の強化を行い、プライバシーマーク等第三者認証の取得を進めます。

③ 経営方針や人材育成方針の定期的な発信と実践

経営陣が経営方針や人材育成方針を定期的に発信するとともに、それを着実に実践することを通じて、経営方針や人材育成方針の浸透を進めます。

④ 定年延長に合わせた人事制度や人材活用のあり方の整理

2025 年4月から実施予定の定年延長に合わせて人事制度や人材活用のあり方を整理し、職員がやりがいを持って働ける環境を整備します。また、定年延長を実施した後の状況を検証し、必要な制度の見直し等を労働金庫協会・連合会と検討します。

⑤ 健康経営の取り組みと実践

職員が健康で安心して働けるよう過重労働対策やメンタルヘルスケアの推進、生活習慣病の予防や病気の治療と仕事の両立支援等に取り組めます。

⑥ 相互に信頼し、率直に意見交換できる職場風土の醸成

職員がお互いを信頼した上で、業務に関して率直に意見交換が行われる職場風土の醸成に努め、ハラスメントの無い環境を整備します。また、経営陣と職員のタウン

ホールミーティング等を継続して開催し、職員の率直な意見を各種施策につなげます。

⑦ 中央機関グループにおける賃金事務の集中化・効率化

各団体の総務人事部門の業務機能の高度化とともに、人件費や外注コスト等を含めたTCO（総所有・総保有コスト）の削減を図ることを目的として、中央機関グループにおける賃金事務の集中化・効率化を労働金庫協会・連合会と連携のうえ進めます。

（２）職員のワーク・エンゲージメントの向上

① 人材育成計画と期待する職員像の明確化によるやりがいの醸成

人材戦略として定期的なジョブローテーションを行い、若手職員の基礎的業務習得、中堅職員の業務能力発展、監督職・管理職の専門能力強化とマネジメント力の向上を確実にを行うための人材育成計画を実践します。また、教育に関する規程および期待される職員像を周知・定着させ、職員のやりがいを醸成します。

労働金庫への出向については、あらかじめ習得を期待する知識、経験を明確に示すとともに、復帰後はその経験が活かせる部署への配属等を行い人材戦略と整合的な運用とします。

② 政策課題等に関与する機会の確保

業務改善提案やIT課題の実施等を通じて政策課題や改善課題に多くの職員が携わる機会を確保することにより職員がやりがいを持って働ける環境を整備します。

③ 継続的な業務改善の取組み

全社的に継続して業務改善に取り組むことにより改善意識の涵養を進めます。また、被監査部署以外の職員が監査業務に帯同するトレーニーを実施する等、職員が視野を広げて、業務改善の意識を高められる取組みを推進します。

④ SDGsへの貢献を実感できる取組みの実施

物品購入を通じた障がい者就労継続支援事業所の活動支援等、職員がSDGsへの貢献を実感できる取組みを行います。

（３）職員の多様性の包摂

① 誰もが安心して働ける職場環境の推進

人の多様性の理解を促進するための職員教育を行うとともに、性自認や性的指向等による差別や不利益の無い職場環境を整備します。また、障がいのある方も安心かつ円滑に業務を行えるよう態勢の整備を進めます。

② 在宅勤務等、多様な働き方が選択できる就業ルールの検討

家庭の事情等に応じて在宅勤務が選択できる等、多様な働き方が選択できるような就業ルールの整備について、労働金庫協会・連合会との協議を進めます。

③ 専門職（スタッフ職能）キャリアの検討

職員の意向や専門能力に応じて、専門職（スタッフ職能）を選択して専門業務に継続的に従事する等、多様な働き方が選べる人事制度について、労働金庫協会・連合会との協議を進めます。

④ ハラスメントの無い職場環境の整備

ハラスメントに関する研修の実施等によりハラスメント行為に対する職場の対応力を向上させるとともに、内部通報・内部相談窓口の見直しや第三者機関の外部相談窓口の設置を行い、職員が孤立することが無いよう体制を強化します。

また、カスタマーハラスメントに対する対応を強化するため、対応マニュアル等による職員への教育を行います。

⑤ 出産、育児、介護等に伴い業務配慮等を要する職員と同僚職員双方が安心して働ける職場環境の整備

出産、育児、介護等に伴い休職や時間短縮が必要となる職員の状況に応じて業務継続に必要な人員調整等を行う仕組みを検討し、休みを取得する職員と不在期間をフォローする職員の双方が安心して働ける職場環境の整備を進めます。

5. 主要計数計画

(単位：百万円、%)

	2024 年度	2025 年度	2026 年度
新規保証引受	1,790,829	1,801,266	1,807,024
保証債務残高	15,202,891	15,444,820	15,693,267
決算保証料	24,006	24,263	24,482
代位弁済	28,401	28,516	27,984
代位弁済率	0.19	0.19	0.18
延滞率	0.09	0.09	0.09
求償権回収金	13,883	13,923	13,523
当期一般正味財産増減額	7,708	7,513	5,490

以 上

【参考資料】第9期（2024～2026年度）主要計数計画等

(単位：百万円)

事業概況		実 績			計 画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
新規保証引受	無担保	393,810	400,739	439,583	475,776	521,233	543,608
	有担保	1,524,500	1,404,469	1,321,821	1,315,053	1,280,033	1,263,416
	合 計	1,918,311	1,805,208	1,761,404	1,790,829	1,801,266	1,807,024
保証債務残高	無担保	1,291,542	1,386,742	1,477,706	1,602,611	1,704,881	1,827,038
	有担保	12,725,665	13,066,993	13,273,846	13,600,280	13,739,938	13,866,229
	合 計	14,017,207	14,453,736	14,751,553	15,202,891	15,444,820	15,693,267
決算保証料	無担保	6,952	7,145	7,630	7,948	8,397	8,861
	有担保	16,176	16,197	16,145	16,057	15,866	15,621
	合 計	23,129	23,342	23,775	24,006	24,263	24,482
代 位 弁 済	無担保	7,347	8,020	8,999	9,667	10,208	10,856
	有担保	14,408	16,618	18,240	18,733	18,307	17,128
	合 計	21,756	24,638	27,240	28,401	28,516	27,984
求償権回収金	無担保	1,835	1,910	2,038	2,303	2,303	2,303
	有担保	11,362	12,504	12,901	11,580	11,620	11,220
	合 計	13,197	14,415	14,939	13,883	13,923	13,523

(単位：百万円)

収支概況		実 績			計 画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
経 常 収 益		26,401	26,938	27,529	27,336	27,552	27,698
経 常 費 用		16,545	16,736	17,459	21,319	20,039	22,207
当 期 経 常 増 減 額		9,856	10,201	10,069	6,017	7,513	5,490
経 常 外 収 益 計		—	1,349	1,649	1,691	—	—
償 却 額		10,134	9,603	9,902	9,830	10,219	10,523
債 務 保 証 損 失 引 当 金		115,170	115,790	112,767	113,959	112,846	113,681
貸 倒 引 当 金		45,430	48,638	52,328	56,199	61,177	65,922
経 常 外 費 用 計		19	0	0	—	—	—
当 期 経 常 外 増 減 額		△19	1,349	1,649	1,691	—	—
当期一般正味財産増減額		9,836	11,551	11,719	7,708	7,513	5,490

*ー：実績及び計画なし、0：実績及び計画はあるが単位（百万円）未満。

(単位：百万円)

財務概況		実 績			計 画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
資 産	預 け 金	177,691	177,787	169,927	163,779	157,266	152,975
	基 本 財 産	124,614	128,493	131,139	135,136	137,287	139,495
	求 償 権	77,207	82,758	88,267	95,949	103,159	109,849
負 債		14,235,221	14,673,328	14,964,508	15,408,931	15,646,579	15,892,682

人員計画等		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
常 勤 役 員 数		5	5	5	5
職 員 数		168	165	168	168
計		173	170	173	173
経 費 率		0.036%	0.043%	0.039%	0.039%
	人件費率	0.010%	0.011%	0.011%	0.012%
	物件費率	0.026%	0.032%	0.027%	0.027%

*職員数には、嘱託職員・派遣職員も含む。

諸比率		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
代 位 弁 済 率		0.19%	0.19%	0.19%	0.18%
延 滞 率		0.09%	0.09%	0.09%	0.09%
代 弁 能 力 係 数		17.33	16.00	15.88	16.32