

佐野信用金庫中長期経営計画

# 『明日を築くチャレンジ10カ年計画』

2014年4月～2024年3月(10年間)





当金庫では、「地元とともに」をスローガンに掲げ、当地で86年の年輪を刻んでまいりました。

今後とも、地域及び地元の皆さまのためお役に立ち続けるために、中長期経営計画「明日を築くチャレンジ10年計画」を策定いたしました。

この計画を貫く中心課題として、協同組織及び地域金融機関の原点に返り、役職員一同が地域活性化のために、まず当金庫から「知恵をだし、汗を流す」行動を実践していくことを掲げております。当金庫は、この行動を通じて、地域の経済を大きくすることに役に立ってまいります。

地域と地元の皆さまからより一層「役に立ち、認められ、選ばれる金融機関」となることを目指し、当金庫役職員は一丸となりまして計画目標達成にむかってチャレンジしてまいります。

理事長 木村 浩

平成26年6月

## 【目次】

当金庫経営の基本体系	P1
第1章 「当金庫を取り巻く環境と当金庫への影響」	
1. 当金庫エリアの現況	P2
2. 当金庫エリアの今後の見通し	
第2章 「これからの10年を見据えて」	
1. 当金庫が普遍的に目指すべき【経営理念の実現】と中長期経営計画との関連	P3
2. 当金庫の目指すべき将来のあるべき姿【骨太の方針】	P4
3. 取組みの方向性	
(1)「地域のために知恵をだし、汗を流す」活動の実践と金庫文化としての定着	P5
(2)ビジネスモデルの再構築とリスク管理の強化	P6
(3)職員の能力向上とSMARTーゴール・GーPDCA実践を通じた、自律性の高い強靱な組織の構築	P7
4. 計数目標	
(1)規模・成長性	P8
(2)収益性	
(3)健全性	

## 当金庫経営の基本体系

### 経営理念

三位一体の成長・発展　　―地域の皆さま、役職員、金庫が共に成長・発展していくこと―

### 経営方針

公正・適正な業務運営のもと

- 地元中小企業の健全な発展に奉仕する
- 地元の皆さまのご家庭の繁栄と幸せに奉仕する
- 地域社会の繁栄に奉仕する
- もって金庫の発展と役職員の生活安定向上を図る

### 三原則

- お客さま重視
- 現場重視
- チームワーク重視

### 行動指針

- 誠意
- 熱意
- 創意

### コンプライアンス

- コンプライアンス必携(基本方針・規程・マニュアル・プログラム等)
- 公正・適正な業務運営のための心得

# 第1章 「当金庫を取り巻く環境と当金庫への影響」

## 1. 当金庫エリアの現況

- アベノミクスの好影響(円安・株高の市況)による輸出品目を扱う製造業(関連企業含む)の業績改善は、当金庫エリアにおいては一部の事業所を除き目に見えてその恩恵を与えるに至っていない。
- アベノミクスの地域への波及および消費増税後の景気腰折れの打破を通し、企業の業績改善による従業員給与の増加、それによる個人消費の活発化という好循環サイクル達成を目指す状況。

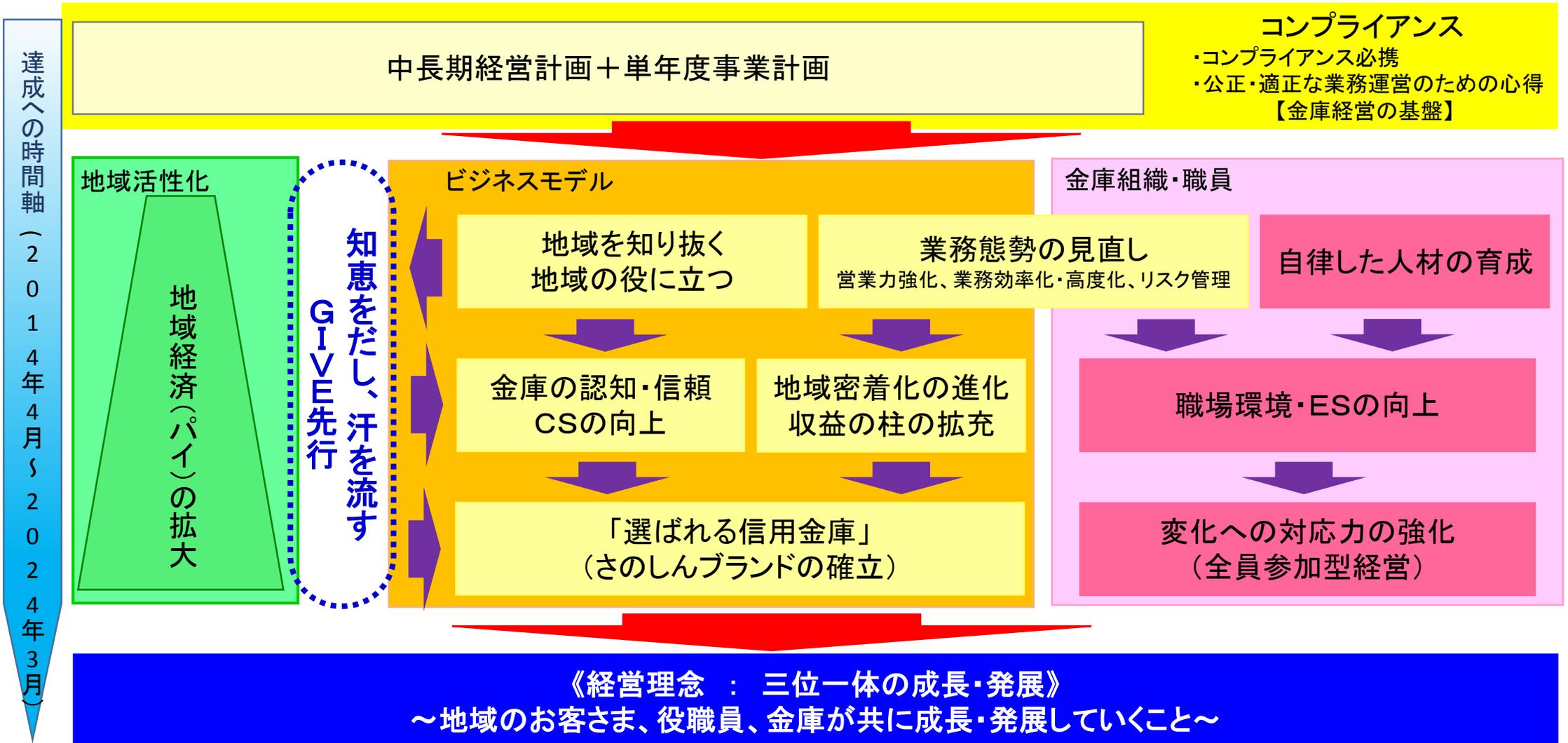
## 2. 当金庫エリアの今後の見通し

プラス要素	マイナス要素
<ul style="list-style-type: none"><li>・東北自動車道(佐野藤岡IC、佐野SAのSIC)や2011年の北関東横断道路(佐野田沼IC)の全線開通など北関東地域における交通・物流の活発化</li><li>・産業団地の造成・販売(分譲開始)やインランドポート構想</li><li>・自治体(佐野市)が都市間競争を意識した行政を展開</li><li>・佐野プレミアムアウトレットや佐野厄除け大師のコア集客施設</li><li>・キャラクターやラーメンを前面に出した佐野のブランドイメージ醸成</li><li>・災害リスクが低い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・2020年推計人口は128,894人と2013年と比較し12,230人減少する見込み</li><li>・高齢化の進展で上記期間中に64歳以下の人口は13,868人減少する一方で65歳以上が1,646人増加する見込み</li><li>・第2次産業の斜陽化。佐野地区の就業人口の割合が最も高い製造業で2012年調査時の就業人口は16,238人(2005年比14.9%減少)、生産額は2009年度120,881百万円(2005年度対比11.6%減少)と減少推移で、今後円高修正による回復が図られるかに注目</li></ul>

**他の地域に比べて成長の可能性が大きい地域特性を有している。  
(=地域及び当金庫の強みに転嫁する取組みが必要)**

## 第2章 「これからの10年を見据えて」

### 1. 当金庫が普遍的に目指すべき【経営理念の実現】と中長期経営計画との関連



## 第2章 「これからの10年を見据えて」

### 2. 当金庫の目指すべき将来のあるべき姿 【骨太の方針】

当金庫は、地域においてより一層「役に立ち、認められ、選ばれる」金融機関となることを目指し、これからの10年を見据えた骨太の方針を以下の3本の矢に定め、全力を挙げて取組んでまいります。

(1)

「地域のために知恵をだし、汗を流す」活動の実践と金庫文化としての定着

- ①当金庫に勤務する「地域住民」としての能動的かつ具体的な地域への関わりの実践(リレーションとネットワークの強化)
- ②役職員個人の「地域を知り尽くし、深く関わりを持つ」取組みの促進
- ③金庫組織の地域活性化・発展への取組み
- ④地域のパイを拡大するために「知恵をだし、汗を流す」活動の継続

(2)

ビジネスモデルの再構築とリスク管理の強化

- ①「地域の役に立ち、認められ、選ばれる」信用金庫への取組みの継続
- ②地域密着型金融の更なる進化(深化)
- ③リテールビジネスの裾野拡大
- ④事務体制整備等の推進による職員配置の適正化(後方業務から営業業務へのシフト)
- ⑤リスク管理の強化と環境に適応したポートフォリオの構築

(3)

職員の能力向上とSMART-ゴール・G-PDCA実践を通じた、自律性の高い強靱な組織の構築

- ①職員一人ひとりの「信用金庫人」としての自律的取組み
- ②信用金庫人としての自律に取組む職員への組織としての関与
- ③コミュニケーションの活性化と職場環境改善を通じたESの向上(相談できる明るい職場を目指す取組み)
- ④全員参加型経営を意識した変化に対応できる組織の構築

収益性・健全性を高め、地域の役に立ち・認められ・選ばれる金融機関

### 3. 取組みの方向性

#### ①当金庫に勤務する「地域住民」としての能動的かつ具体的な地域への関わりの実践(リレーションとネットワークの強化)

- ア. 「地域に住まう」住民としての地域への関わり合いの重要性認識
- イ. 地域における「信用金庫職員」としての評価獲得
- ウ. 地域コミュニティとの関わり合い(リレーション・ネットワーク)と信用金庫職員としての関与(コラボレーション)

#### ③金庫組織の地域活性化・発展への取組み

- ア. 地域活性化に資する情報の継続的収集・発信による情報サイクルの確立
- イ. 地域活性化に資する渉外活動態勢及びビジネス展開へ反映する支援態勢の構築
- ウ. 地域活性化につながるイベントやまちづくり事業への参画

(1)

「地域のために知恵をだし、汗を流す」活動の実践と金庫文化としての定着

#### ②役職員個人の「地域を知り尽くし、深く関わりを持つ」取組みの促進

- ア. 地域のイベントやトピックスを「楽しむ」「喜ぶ」モチベーション
- イ. 地域のイベント等への積極的参加による地域貢献活動
- ウ. 地域の歴史・文化等のバックボーンへの深い興味と造詣
- エ. 地元の生きた情報を収集し、金庫業務に還元する意識・能力の向上
- オ. 地域のお客さまからの信頼を獲得するための対話力の向上

#### ④地域のパイを拡大するために「知恵をだし、汗を流す」活動の継続

- ア. 地域金融機関・協同組織金融機関としての存在意義の理解とCSR取組み
- イ. 地域の歴史・文化・イベント等の理解促進や知識の蓄積と、地域社会への還元
- ウ. 「地域のために知恵をだし、汗を流す」活動で得られる情報の重要性理解と、情報収集マインドの金庫全体における向上
- エ. リレーションとネットワークで得た情報の利用・活用

## 第2章 「これからの10年を見据えて」

### ①「地域の役に立ち、認められ、選ばれる」信用金庫への取組みの継続

- ア. 地域のニーズを迅速に把握し、提案力を高める
- イ. 地域のマーケット拡大に資するサービスの提供
- ウ. 地域マーケット内で「選ばれる」サービス展開
- エ. 地方公共団体・業界団体との連携強化

### ②地域密着型金融の更なる進化(深化)

- ア. 法人企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮
- イ. 渉外活動の質・量両面での向上
- ウ. 業界総合力の活用とコンサルティング能力への反映
- エ. 成果実現に向けたSMARTゴールとG-PDCAサイクルの実践

### (2)

### ビジネスモデルの再構築と リスク管理の強化

#### ③リテールビジネスの裾野拡大

- ア. 個人向けローン(住宅ローン、消費者ローン、カードローン)の取引拡大とクロスセルの強化
- イ. ライフイベントを起点とする提案型営業及び富裕層や退職者層に対する資産・投資の分散化提案の強化
- ウ. お客さまへ提供するサービスの品質改善とCS(顧客満足度)の向上
- エ. 顧客保護の徹底と高齢者等への対応の適切性確保

#### ④事務体制整備等の推進による職員配置の適正化(後方業務から営業業務へのシフト)

- ア. 事務合理化・効率化によるオペレーションコストの削減
- イ. システム化促進による後方業務の省力化
- ウ. ITチャネルを用いた非対面チャネルとリレーションシップとの両立
- エ. コミュニケーションインフラ整備による業務動線のスピードアップ化
- オ. 「営業」に関する業務分掌(選択と集中)と人員配分の見直し
- カ. 職員の自発的な業務見直しと、金庫経営へのフィードバック

#### ⑤リスク管理の強化と環境に適応したポートフォリオの構築

- ア. 市場リスク管理の高度化
- イ. 運用力の強化、預金・貸出金計画の実効性確保などALM態勢の強化
- ウ. 信用リスクに対する意識向上と正確な算出
- エ. 信用リスク・与信集中リスクのモニタリング精度の向上とコンサルティング機能の発揮による債務者区分ランクアップ率の向上
- オ. オペレーショナル・リスク管理の高度化及び費用対効果の評価、それに基づく改善率の向上

### ①職員一人ひとりの「信用金庫人」としての自律的取組み

- ア. 地域金融機関の職員として、GIVEを先行した思考と行動により地域のお客さまから信頼される人になる取組み
- イ. 金融のプロとして、自己啓発による知識・対話力・提案力の向上を図り、お客さまに信頼される人になる取組み
- ウ. 職業人としてコンプライアンスとマナーを重んじ人格の向上に努める人になる取組み

### ②信用金庫人としての自律に取り組む職員への組織としての関与

- ア. 職員個々のSMARTゴール取組みに対し組織としてG-PDCAを回す態勢の構築
- イ. 職員の努力と実績を適正に評価・考課する態勢の構築
- ウ. リーダーの資質(自律的な思考や豊富な経験・知識)を育み、培った資質を次世代につなげていく態勢の構築
- エ. 指導できる人材の育成と、各部店現場主導で人材育成が行える環境の整備

### ③コミュニケーションの活性化と職場環境改善を通じたESの向上(相談できる明るい職場を目指す取組み)

- ア. 役職員間及び部店間の相互理解を重視したコミュニケーションの活性化
- イ. 職員一人ひとりの心情・身上把握及び双方向※の意見交換による職場環境改善 ※金庫(管理者)と職員
- ウ. 計画的営繕対応等による職場環境の整備・維持

(3)

職員の能力向上とSMARTゴール・G-PDCA実践を通じた、自律性の高い強靱な組織の構築

### ④全員参加型経営を意識した変化に対応できる組織の構築

- ア. 女性職員及びシニア職員(60歳以上の職員)がより働きやすい態勢・環境の整備
- イ. 経営支援コンサルティングスキル、資金運用スキル、リスク管理スキルを保有する職員の計画的な育成及び確保
- ウ. 地域やお客さまの変化をキャッチして金庫経営に活かす「全員経営参加」意識の醸成と定着
- エ. 創立90周年(2018年1月8日)、創立100周年(2028年1月8日)に向けた役職員一丸となった取組み

### 4. 計数目標

収益性・健全性を高め、地域の役に立ち・  
認められ・選ばれる金融機関

2024年3月

成長性・ 規模性	預金	118,000百万円 (佐野市内シェア21%)	< +13.01% >
	貸出金	53,000百万円 (佐野市内シェア19%)	< +23.54% >
	預貸率	44.92%	< +9.34% >
	預かり資産	8,200百万円	< +100.29% >
収益性	貸出金利息	1,098百万円	< +31.65% >
	役務収益等利益	198百万円	< +51.14% >
	コア業務純益	410百万円	< +951.3% >
	総資金利鞘	0.22%	< +0.27% >
健全性	自己資本比率	12.0%	< +1.26% >

そして次の10年  
のチャレンジ  
へ...

これからも佐野信用金庫は  
地域の明日を築くお手伝いをしてまいります。

