

# 令和 8 年度 経営計画

## 1. 経営方針

### 1. 業務環境

#### 1) 奈良県の景気動向

財務省近畿財務局奈良財務事務所が発表した奈良県内経済情勢報告（令和8年1月判断）では、県内経済は、物価上昇による消費への影響や人手不足といった課題を抱えつつも、観光需要の回復や底堅い雇用情勢を背景に、総括判断で「持ち直している」としています。また、先行きについては、「雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、持ち直していくことが期待されます。ただし、今後の物価動向、米国の通商政策、金融資本市場の変動等の影響に注意する必要がある。」としています。

一方、厚生労働省奈良労働局が発表した雇用情勢は、「令和8年1月の有効求人倍率は1.12倍で全国の1.18倍は下回ったものの、近畿ブロックの1.09倍は上回りました。奈良県内の雇用情勢については、有効求人倍率が低下しているものの、引き続き求人が求職を上回って推移しており、一部の求人を持ち直しの動きが見られます。今後も物価上昇等が雇用に与える影響に留意する必要がある。」としています。

#### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

令和7年（1月～12月）の県内企業の倒産状況（負債額1,000万円以上）は、東京商工リサーチの調べによると、倒産件数は124件で対前年比12.7%増（14件増）となった一方、負債総額は前年比35.4%減（49億200万円減）の89億4,100万円となりました。10億円以上の大型倒産は1件に留まりましたが、1億円未満の倒産が108件と全体の87.1%を占めました。

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）にとっては、物価高が続く中、価格転嫁がスムーズに進まず、また、人手不足、不安定な海外情勢や円安基調など、予断を許さない厳しい経営環境となっています。

## 2. 業務運営方針

当協会は、上記のような中小企業者にとって厳しい経営環境の中、国、県、市町村、金融機関、関係機関等と緊密に連携しながら、中小企業者に寄り添った適切な金融支援を実施するとともに、創業支援や事業承継支援等の取組をさらに充実するなど、中小企業者の持続的発展・成長をトータル的にサポートします。とりわけ、予兆管理に注力することとし、多様化する経営課題を抱えている中小企業者との対話を通じて、そのニーズを的確に捉え、経営支援の充実を図ります。

また、信用保証協会は、公的機関であるとの使命を常に認識し、中小企業者の利便性向上に寄与するため、危機管理体制やコンプライアンスの強化、人材育成、デジタル化、SDGs等の取組を積極的に進め、中小企業者や関係機関等から信頼される協会を目指し、業務に邁進します。

なお、令和8年2月に奈良県と「中小企業・小規模事業者の支援に関する連携協定」を締結し、県と連携・協働して県内中小企業者の経営の安定及び成長支援に取り組み、地域経済の活性化に努めることを明確にしました。

以上を踏まえ、令和8年度における各業務部門の基本方針を以下のとおりとします。

### 1) 保証部門

中小企業者との個別の接点を重視し、そのライフステージに応じた資金需要に対し、金融機関や関係機関との連携を強化し、国や地方公共団体等の保証制度を適切に活用するとともに、保証申込に際しては、経営者保証を不要とする取組の強化、経営実態や事業内容を十分踏まえた評価を行うなど、保証審査業務の充実に努めます。また、保証申込手続きの電子化をさらに推進し、より迅速に資金需要に対応します。

### 2) 経営支援・期中管理部門

昨年3月に経済産業省等により「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」が策定され、保証協会には、経営悪化の予兆を検知した場合における関係者間での情報共有・連携を含めた予兆管理体制を構築し、モニタリングを通じた中小企業の経営力強化に取り組むよう求められています。課題を抱えている中小企業者に当協会が積極的にアプローチし、金融機関及び関係機関と連携・情報共有し、実情に応じた経営支援、事業再生支援等を早期に実施します。

また、多様化する様々な経営課題の解決や経営改善計画策定支援を目的とした

専門家派遣に加え、「奈良県中小企業支援ネットワーク」及び「ならイノベーションプラットフォーム」の事務局としての仲介機能を発揮し、経営改善支援、事業再生支援、再チャレンジ支援などに積極的に取り組みます。専門家や各支援機関との連携により事業承継支援にも引き続き取り組みます。

### 3) 回収部門

債権回収においては、今後も代位弁済の増加が予想されることから、早期に回収可能性を見極めたうえ、回収に着手します。回収見込みがない求償権については、時宜を逸することなく適正に管理事務停止を行うなど、より効率性を重視した管理・回収業務に取り組みます。

また、事業継続中の求償権債務者や再チャレンジを目指す求償権債務者に対しては、事業再生の可能性を探り、再生が見込める場合には「求償権消滅保証」による再生支援に積極的に取り組みます。

### 4) その他間接部門

協会の使命を果たすために、役職員のコンプライアンスにかかる意識向上及び態勢強化や、反社会的勢力の排除及び不正利用防止を徹底するとともに、業務のデジタル化等により、業務効率の向上と組織の活性化を図ります。また、災害等の発生に備え、危機管理体制の整備を継続的に行います。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

物価高、人手不足や人件費高騰等に加え、不安定な海外情勢の影響など、中小企業者にとって厳しい経営環境の中、中小企業者の経営実態や事業内容を十分に踏まえつつ、継続的な資金繰り支援に取り組む必要があります。特に、業績回復が遅れている中小企業者に対しては、金融機関と連携し、実情に応じた支援を効果的に行う必要があります。

生産性向上、デジタル化、SDGsなど中小企業者の付加価値向上に繋がる資金ニーズにきめ細かく対応するとともに、中小企業者の積極的な事業活動を後押しするため、経営者保証を不要とする取扱いを一層進める必要があります。

加えて、保証業務の電子化を推進することで、中小企業者や金融機関の利便性向上に努めることが求められます。

## (2) 具体的な課題

- 1) 金融機関との協調による中小企業者への継続的な資金繰り支援
- 2) 中小企業者との接点強化
- 3) 金融機関・関係機関等との連携強化
- 4) 経営者保証に依存しない保証の推進
- 5) 顧客満足度の向上

## (3) 課題解決のための方策

### 1) 金融機関との協調による中小企業者への継続的な資金繰り支援

・保証付き融資とプロパー融資における適切なリスク分担に関する認識を金融機関と共有することで、中小企業者の実情に応じた資金繰りを継続的に支援します。特に、「協調支援型特別保証制度」や「県・協調支援型資金」、当協会独自の「アシスト保証制度」の活用を積極的に推進します。また、新たに創設された「モニタリング強化型特別保証制度」を活用しつつ、適時性のあるモニタリングを通じ経営支援・事業再生支援に効率的・効果的に取り組みます。

### 2) 中小企業者との接点強化

・中小企業者の現状把握を的確に行うため、実態調査、モニタリング等の機会を活用し、中小企業者との直接対話に努めます。また、中小企業者と経営課題を共有しながら、個々の実情に応じた多様なニーズや課題解決策に応え、適切かつ柔軟な支援を実現します。

### 3) 金融機関・関係機関等との連携強化

・金融機関との情報・意見交換会や勉強会を拡充し、金融機関ごとの事業戦略や当協会に対するニーズ、個々の中小企業者の企業情報や与信状況を共有します。保証付き融資とプロパー融資の適切なリスク分担の認識を共有します。また、関係機関とも情報・意見交換会や勉強会を通じて中小企業者の課題把握に努め、支援方針の目線合わせを行います。個別の事業者支援については、関係機関担当者との帯同訪問等による緊密な連携を通じて、効果的な金融支援、経営支援等の提案に結び付けます。

### 4) 経営者保証に依存しない保証の推進

・「事業者選択型経営者保証非提供制度」や「スタートアップ創出促進保証」をはじめとする経営者保証を不要とする各種保証制度や、金融機関との連携により経

営者保証を不要とする3類型（金融機関連携型・財務要件型・担保充足型）の取扱いについて、中小企業者・金融機関の双方に継続的に周知することで、中小企業者の積極的な事業活動を後押しします。

#### 5) 顧客満足度の向上

・保証審査や各種支援にあたっては、中小企業者や金融機関の様々なニーズに応えられるよう、組織体制を強化し、親切かつ丁寧な対応を行います。

### 【経営支援・期中管理部門】

#### (1) 現状認識

中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳しい中、中小企業者の事業活動を下支えするためには、当協会が主体となって経営状態の変化を早期に把握したうえで、持続的・安定的な成長を遂げるための支援策を迅速かつ切れ目なく実施していく必要があります。そのためには、金融機関をはじめ、奈良県中小企業活性化協会や奈良県よろず支援拠点などの支援機関との連携を一層強化し、包括的な経営支援の枠組みづくりを推進する必要があります。

また、創業意欲の喚起や事業承継の円滑化を図るため、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた環境整備にも引き続き注力する必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 創業支援の充実、強化
- 2) 経営支援、事業承継支援の充実、拡充
- 3) 金融機関・関係機関との連携強化
- 4) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用
- 5) 円滑な事業撤退支援への取組

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 創業支援の充実、強化

・関係機関が主催する創業セミナーや相談会に職員を派遣し、ネットワークによる創業支援態勢の継続、強化を図り、地域の創業機運の醸成につなげます。また、創業予定者からの相談に直接対応するため、引き続き創業相談窓口を設置し、創業計画の策定や金融支援等に関するアドバイスなど、創業前のフォローアップを行います。加えて、金利、信用保証料において有利な国・県・市町村・協会の保証制度の活用や日本政策金融公庫との協調支援を推進し、創業時の資金繰りを支

援します。創業後5年未満の中小企業者に対しては、専門家派遣によるフォローアップを行うなど、包括的な支援を行います。

## 2) 経営支援、事業承継支援の充実、拡充

・国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」事業を活用しつつ、奈良県中小企業活性化協議会、奈良県よろず支援拠点等の関係機関や金融機関との連携・協力・分担による「プッシュ型支援」に取り組みます。また、資金繰り計画作成等を支援する早期経営改善計画策定支援事業（いわゆるバリューアップ支援事業）にも引き続き注力していきます。

・事業承継に課題を抱えている中小企業者に対しては、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターなどの関係機関を案内し、必要に応じて専門家派遣や経営者保証解除の検討を行います。また、同センターとの連携により、計画的かつ早期の事業承継手続き着手の必要性を啓発するセミナーや勉強会を開催します。

## 3) 金融機関・関係機関との連携強化

・金融機関との連携を一層強化し、保証利用企業の予兆管理の充実に取り組み、中小企業者の返済状況の変化、業況悪化の兆し等の定性的・定量的な兆候を早期に把握します。また、必要に応じて、各関係機関とも連携し、早期の経営課題の顕在化と支援方針の共有化を図ることにより、資金繰り支援にとどまらず、円滑に経営改善、事業承継等の支援につなげます。

## 4) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

・令和4年度、令和5年度に実施した専門家派遣事業の効果測定を行うため、専門家派遣実施前・後の決算書でCRD財務点数の比較・分析を行います。創業保証支援先に対しては、モニタリング、フォローアップを密に行い、事業存続率維持を図ります。

・決算内容の悪化が認められる場合は、モニタリングを行うことにより現状を把握するとともに、必要に応じて再度経営支援メニューの提案や資金繰りの改善策を講じます。

## 5) 円滑な事業撤退支援への取り組み

・自力再生が困難な中小企業者で、経営者自らが廃業を望む場合には、奈良県中小企業活性化協議会等と連携し、事業再生ガイドライン等に基づく廃業支援に主体的に取り組むなど、円滑に廃業できるよう支援します。

## 【回収部門】

### (1) 現状認識

引き続き、過剰債務等により疲弊した中小企業者の経営破綻を原因とした代位弁済の増加が懸念されます。また、有担保債権の減少、第三者連帯保証人の原則非徴求及び債務者等関係人の高齢化に加え、法的整理案件の増加など、求償権の管理・回収業務を取り巻く環境は厳しさを増しています。新規代位弁済案件の回収方針を適切に見極められるよう、債務者等の資産・収入などを含め実情を的確に把握し、回収の可能性を判断したうえで、求償権管理業務の効率化を図り、回収の最大化に努める必要があります。

代位弁済後も事業を継続している中小企業者に対しては、再生支援等、経営者の意向も確認しながら再チャレンジを視野に入れた支援を進めていく必要があります。

### (2) 具体的な課題

- 1) 回収の効率化、最大化
- 2) 管理事務停止、求償権整理の促進
- 3) 求償権先の再生支援

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 回収の効率化、最大化

・代位弁済後の初動対応として、代位弁済後1カ月以内に訪問や面談、資産調査等による迅速かつ適切な実態把握に努め、早期に回収見込みを見極めます。信頼関係が構築できる求償権関係者については、計画策定や不動産売却支援を行い、それ以外の求償権関係者については法的措置を検討するなど、効率的に求償権の管理・回収を行います。

・一部弁済による保証債務免除ガイドラインの対応に取り組み、生活弱者、少額弁済者など将来的に完済見込みのない案件については、資産・生活状況を調査し、分割返済も含めた合理的な対応を行います。

#### 2) 管理事務停止、求償権整理の促進

・求償権の効率的な管理・回収を高めるため、弾力的な損害金減免の提案や、将来に亘り回収見込みがない案件については、適正に管理事務停止及び求償権整理を進め、注力すべき求償権を絞り込むことで管理コストの圧縮につなげます。

#### 3) 求償権先の再生支援

・事業再生のため自助努力に取り組んでいる求償権債務者については、決算書（申告

書)を徴求するとともに財務内容を確認し、業況把握に努め、関係機関とも連携し再チャレンジの可能性を探ります。必要に応じ、専門家派遣の提案や支援機関の協力を得ながら、経営改善が進みつつある求償権債務者については「求償権消滅保証」を活用した再生支援に取り組みます。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

持続可能な組織として経営基盤の強化を図るため、健全かつ適正な業務運営態勢の確保に努め、経営の効率化を図る必要があります。加えて、多様化する経営課題を抱える中小企業者に対する経営支援や再生支援等に対応できる人材育成・能力開発に努める必要があります。また、公的な保証機関としてガバナンス及びコンプライアンス態勢の強化、事業継続計画（BCP）を含むリスク管理態勢の強化、基幹システムの安定稼働に向けての継続的な取組、デジタル技術の利活用等による協会業務の効率化などを着実に進める必要があります。

### (2) 具体的な課題

- 1) 積極的な広報活動の実施
- 2) デジタル技術活用による業務の効率化、生産性の向上
- 3) 組織の活性化と強化
- 4) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上
- 5) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底
- 6) 内部検査の実効性向上
- 7) 危機管理体制（BCP）の強化
- 8) 反社会的勢力排除の推進
- 9) SDGsの推進

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 積極的な広報活動の実施
  - ・金融支援や経営支援等、協会が担っている役割や基本的な取組を広く発信するほか、顧客満足度及び利便性の向上に取り組みます。このため、情報誌やホームページ、LINE、新聞等のメディアをより効果的に活用します。併せて、国や関係機関から提供された情報、SDGsの取組等についても効果的な情報発信に努めます。また、令和8年度に10周年を迎える当協会オリジナルキャラクターを使用した積極的な広報活動を展開し、親しみやすさの醸成、社会的認知度向上に努めます。

## 2) デジタル技術活用による業務の効率化、生産性の向上

- ・現在、当協会が加入している保証協会システムセンターの次期 COMMON システム開発を視野に入れながら、昨年11月に組成した「デジタル化推進チーム」を核にして、業務のデジタル化をはじめ業務全般の効率化と生産性向上に取り組んでいきます。また、全国信用保証協会連合会が主体となって導入を進めている「信用保証協会電子受付システム」については、金融機関と十分連携を図りながら、安定稼働に注力します。

## 3) 組織の活性化と強化

- ・多様な人材が活躍できる職場を目指し、職員による意見交換会等を通じて、職員相互のコミュニケーションの機会を増やすなど、組織の活性化を図ります。さらに、職員のメンタルヘルスケアやモチベーション向上に十分配慮した組織風土を醸成するとともに、人材の有効活用と適正な業務配分に努めます。
- ・介護休業、病気療養休暇、出産に伴う休暇を拡充するなど、全職員が働きやすい職場を作り、組織の活性化と強化を図ります。加えて、将来的な人の構成を見据え、継続的な職員採用を実施します。

## 4) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

- ・全国信用保証協会連合会をはじめとする各種研修への参加や関係機関への派遣などにより、役職員のスキルアップや資質向上を図ります。また、中小企業診断士の養成及び信用調査検定等の資格取得を推進するためのバックアップ体制を継続します。このほか、業務に的確に対応できる人材を育成するための内部研修会の充実を図ります。

## 5) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

- ・信用保証協会の公共的使命と社会的な責任を常に認識するとともに、役職員の自覚と意識に基づき社会規範を遵守し、コンプライアンスを重視した、より健全性・透明性の高い組織を目指します。そのため、毎年度策定する「コンプライアンス・プログラム」を計画的かつ確実に実践するなど、コンプライアンス態勢の充実、強化に取り組みます。
- ・役員・管理職によるコンプライアンス委員会において、コンプライアンス・プログラムの実践状況を検証し、課題については、迅速に改善策を講じます。役職員を対象とした各種研修を開催するほか、「コンプライアンス・チェックシート」により、全職員の理解度を定期的に調査、確認します。

#### 6) 内部検査の実効性向上

・内部検査の実効性向上を引き続き重要課題と位置づけ、検査部門（業務監査室）と被検査部門との間のコミュニケーションを十分図りながら、より実効性の高い改善策を講じます。このため、指摘事項に対する改善状況のモニタリングを行うなど、フォローアップを強化し、業務プロセスの継続的改善を推進することで、協会組織全体のガバナンス強化を図ります。

・昨年度開始した各部署の職員による「部内検査」を継続実施し、日常業務での事務リスク回避や事務の改善・向上への意識を高めます。

#### 7) 危機管理体制（BCP）の強化

・事業継続計画に基づき、安否システム（緊急連絡網等）の適切な運用に係る定期的な訓練実施や、機材、防災用品備蓄状況等の検証を行うとともに、当該計画について職員への周知を徹底します。COMMONシステムの拠点切替訓練等を実施し、危機管理体制の強化を図りつつ、実効性を高めます。また、令和5年1月より滋賀県信用保証協会との間で締結している「基幹システムに係る代理代表拠点の相互運営に関する業務協定書」に基づき、被災した場合には代理代表拠点（臨時事務所）において信用保証業務を継続して遂行するための訓練を引き続き実施します。

#### 8) 反社会的勢力排除の推進

・反社会的勢力に関する情報は、全国信用保証協会連合会が運用する反社会的勢力等情報共有システムや新聞記事及びインターネット情報等の公知情報により収集・把握・蓄積に努めます。また、平素から奈良県警察、公益財団法人奈良県暴力団追報県民センターなどと緊密に連携し、反社会的勢力による保証制度の不正利用を未然に防止します。

・今年度においても「奈良県信用保証協会暴力団等排除対策協議会」を開催し、警察や暴力団追放県民センターとの連携強化を図り、反社会的勢力の完全排除に取り組みます。

#### 9) SDGsの推進

・「企業とともに未来を拓く」という理念のもと、持続可能な開発目標（SDGs）の趣旨に賛同するとともに、信用保証協会の公共性と社会的責任を正しく認識し、業務を通じて地域社会の持続的発展に貢献していきます。また、当協会は職員の健康管理に戦略的に取り組む「健康経営」を目的として「健康企業宣言」を行っており、令和7年度には「健康優良企業 銀の認定」を取得しました。今後も引き続き、活力あ

る組織づくりのため多様な健康増進施策に取り組めます。

### 3. 保証承諾等の見通し

令和8年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は、以下のとおりです。

項 目	金 額（百万円）	対前年度計画比
保 証 承 諾	80,000	100.0%
保証債務残高	308,000	91.4%
代位弁済	6,500	92.9%
回 収	800	100.0%