

## 2026 年度事業計画

2026 年度の勤労者の家計は人手不足を背景とする賃金上昇の期待がある一方、物価上昇のペースがそれを上回る水準で推移する等の懸念が残る状況にあります。

また、労働金庫の収益環境についても 2025 年 12 月の政策金利の引き上げ等に伴う資金利益の向上が期待される一方、預金獲得競争の激化等への対応が必要となる等、依然、厳しい市場環境にて運動を展開することが必要な情勢にあります。

斯かる状況下、当協会は勤労者の生活を支え、労働金庫の運動を支援するため、以下の課題に取り組んで参ります。

### 1. 基本的な考え方

2026 年度は第 9 期中期経営計画の最終年度となることから、2025 年度までに対応未済の課題を着実に成案化するとともに社会情勢の変化に応じた新たな課題に取り組みます。

### 2. 2026 年度事業計画の重点課題

#### 〔基本戦略 1〕 信用保証事業を通じた勤労者福祉の向上

お客さまの現在の収支状況等を丁寧に聞き取り、家計の状況や担保不動産の状況を踏まえて、求償権の最適な返済方法を提案します。

#### 〔基本戦略 2〕 系統保証機関としての役割発揮

企業倒産の増加や勤労者世帯の家計の悪化等が直接的に代位弁済の増加とならないよう条件変更等の拡充を検討するとともに、AI 保証審査モデルの導入効果の改善に向けた審査支援システムの改修を支援します。また、保証債務履行請求案件の分析を進め、短期代弁の抑制等につながる参考情報や保証基準の還元等に着手します。

併せて、お客さまの入金状況等に応じた個別の回収方針の設定等により求償権の回収を着実に進めるとともに求償権回収の効率化に向けて回収可能性の見極め作業を促進し、適切な棚卸を行います。

#### 〔基本戦略 3〕 基盤となる職場環境の整備

信用保証事業に即した OHR 等の指標を整備し、リスク耐性等の指標と併せて経営管理に取り組むとともに部門別管理会計の導入による自律的な予算統制を進めます。

また、信用保証事業の実施に不可欠なコア技能と競合他社との差別化につながる技能等の職員の習得状況を確認し、適切な人事配置や教育研修計画に活用します。

### 3. 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

- ① 中央労福協主催の諸会議への参加等を通じて、社会情勢や勤労者ニーズの変化を把握し、保証制度の改善につなげます。
  - ② しんきん保証基金や全国農協保証センター等との交流を通じて、市場や保証制度の動向を把握します。
  - ③ 市場調査や外部コンサルタントとの意見交換等を通じて、お客さまの利便性向上につながる新技術等の情報収集を行います。
  - ④ 労働金庫の顧客層や金利水準等を客観的に評価できるよう外部コンサルタントが主催する金融機関の情報交流会等への参加を検討します。
  - ⑤ 2025年10月に開始した「リ・スキリング等教育訓練支援融資制度」に係る返済免除等補助金関連事務を堅確に実施するとともに運用面の改善に取り組みます。
  - ⑥ 自治体提携融資制度の堅確な運営に努めるとともに、制度の効率化に向けた関係先との協議を進めます。
- (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  
お客さまが安心して当協会をご利用いただけるよう必要な情報を適時発信するとともに、お客さまのアクセス状況を分析し、利便性の向上を進めます。

## 2. Web完結型保証審査の利便性の向上

2027年4月の犯罪収益移転防止法施行規則の改正に向けて、Web完結型保証審査の本人確認にJPKI（公的認証サービス）を導入する他、お客さまにご利用いただく画面の改善等を通じて利便性向上を進めます。

## 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
- ① ホームページに新設したご返済に関する各種手続機能の利用拡大に向けて、お客さまへの周知活動に取り組みます。
  - ② お客さまが安心してご返済いただけるよう利用チャネルや連絡方法等の最適化を検討します。
- (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  
お客さまの現在の収支状況等を丁寧に聞き取り、家計の状況や担保不動産の状況を踏まえた最適な返済方法を提案できる人材を育成し、お客さまに寄り添った最適な返済方法を提案します。
- (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
- ① 災害救援ローンの保証を通じて、被災されたお客さまを継続的に支援します。
  - ② 自然災害の影響により返済が困難となったお客さまの自然災害ガイドラインの利用について、労働金庫・弁護士等と連携して適切に対応します。

## [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

- ① 労働金庫の融資伸長、業務効率化、不適切利用の抑止等につながる施策の迅速な実現に労働金庫連合会と取り組みます。
  - ② 倒産件数の増加等に伴う短期失業が代位弁済の直接的な原因とならないよう条件変更の拡充を検討します。
  - ③ 金利上昇や物価高騰の債務不履行への影響を注視しつつ、新規商品の策定支援や融資取引者の困り込み等を通じて労働金庫の資金調達への貢献に取り組みます。
  - ④ 当協会職員向けに保証業務取扱規程等に保証条件の導入経過や規定趣旨を補完することによって、職員が規程・要領の意図を汲んだ対応ができるよう環境整備を進めます。
  - ⑤ お客さまが住宅選びの前に保証の諾否や借入可能額等を確認できるサービスの導入等を検討します。
- (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
- ① 労働金庫からの出向者および労働金庫への出向経験者による研修を行い、労働金庫の業務やお客さまに関する知見を共有化します。
  - ② 金庫業務の習得を目的とする教育出向や金庫業務の理解および中央機関職員としての自覚を促すための金庫業務体験研修を実施します。
  - ③ 労働金庫が利用する融資関連システムに関する研修を実施し、労働金庫業務に総合的な事務が構築できる態勢の維持に取り組みます。
- (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
- 金庫専用サイトにて提供しているデータ分析ツールを労働金庫の信用リスク分析や融資施策の検討に活用いただけるよう金庫訪問等を通じて操作方法の支援等を行います。
- (4) 保証制度や債権管理・回収に関する出張研修の実施
- ① 保証制度、代弁事例、債権管理・回収に関する研修メニューの整備を進め、労働金庫の融資審査や債権管理・回収に役立つ情報を提供します。
  - ② 短期代弁の抑制等に向けて保証債務履行請求案件の分析を進め、融資審査や債権管理の参考情報としての提供または保証条件の見直しを行い労働金庫に還元します。

## 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、適宜、保証制度を見直すとともに、委託業務の運用状況の把握を通じて、事務の見直し等を検討します。
- (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
    - ① 返済期間 50 年の住宅ローン未導入金庫の審査基準の設定や導入済金庫の審査基準の見直し等を支援します。
    - ② 教育ローン（カード型）の最終弁済時年齢の引き上げが円滑に実施できるよう関連事務等の整理を行います。
- (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
    - ① 各労働金庫が追加した審査基準の内容や導入効果等の情報共有を進め、労働金庫の

信用リスク管理および変動保証料制度の適切な運用を支援します。

- ② 階層別保証料率制度や各種保証料率制度を適切に運用するための改善策を検討します。
  - ③ 顧客層の変化に柔軟に対応できるよう各種保証料率制度の適用保証料率の上下限等  
を検討します。
- (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
- ① 少子高齢化・人口減少および外国人労働者の増加等の社会構造の変化を踏まえて労働金庫の取引拡大に寄与するよう保証制度の改善を進めます。
  - ② リフォームおよび中古市場が拡張する中で取引形態や商品制度に変化等が生じた場合は、適宜、保証制度を見直し、金庫の対応を支援します。
  - ③ 労働金庫協会との協議経過を踏まえ、NPO等非営利法人向け融資の利便性向上に向けた保証制度の見直しを進めます。
- (5) LGBTQをはじめ多様化が進む社会に適合する融資取引の検討
- 労働金庫における2026年4月からの性別申告方法の変更に適切に対応するとともに、各種計数への影響等を検証します。
- (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
- ① 初期与信モデルの性能評価業務の内製化に向けた取組みを継続し、試行結果を労働金庫と共有するとともに労働金庫の融資施策への活用を検討します。
  - ② 将来的に初期与信モデルの再構築作業を内製化できるよう初期与信モデルの構築作業に取り組みます。
- (7) AI保証審査の導入支援およびAI保証審査モデルの性能向上
- ① AI保証審査モデルの導入効果の改善に向けた審査支援システムの改修を支援します。
  - ② 自動承認案件の代位弁済率の上昇を抑制しつつ、直近の審査動向を取り込む形のAI保証審査モデルのチューニングに取り組みます。
  - ③ AI保証審査の導入効果を検証し、労働金庫の新規事務手数料の見直しに向けた検討を進めます。
- (8) RANSシステムと受付システムの利用領域の整理
- 労働金庫協会第85回企画会議(2024年9月20日)の確認内容に沿って、2027年度以降に検討する業態融資系システムの収斂に向けた調整を継続します。
- (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
- アール・ワンシステム更改コストの抑制のため保証事務関連の金庫独自バッチと基幹システムの保証機能を承継する新保証システムの構築を開始します。また、新保証システム稼働後の代弁・求償権システムのあり方の検討に着手します。
- (10) 地域労(勤)信協との情報共有
- ① 北海道労働金庫と連携して北海道労信協の事業譲渡検討作業を支援します。
  - ② 保証業務担当各級会議を通じて地域労(勤)信協との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
  - ① 変動保証料制度や階層別保証料率制度の適正運用等を通じて堅調な新規保証引受による保証料の確保に努めます。
  - ② お客さまのご返済状況等に応じた回収方針や返済期日の設定等により求償権の着実な回収を進めます。また、求償権回収を効率的に進めるため回収可能性の見極め作業を促進し、求償権の適切な棚卸を行います。
  - ③ 2027年3月の地域駐在嘱託職員制度廃止に向けて回収スキームの検証と新体制の構築に取り組みます。
  - ④ 時価評価額と帳簿価格の乖離に留意しつつ、キャッシュフローの補強を念頭に置いた公共債運用と譲渡性預金の預入等に取り組むとともに、資金運用手法の拡張を検討します。
- (2) 経営管理機能の強化を通じた財務基盤の堅持
  - ① 2022年度に構築し、2026年2月に本番適用した初期与信モデル（有担保）の運用状況について評価・モニタリングを行います。
  - ② 信用保証事業に即したOHRやコア業務純益の指標を整備し、リスク耐性等の指標と併せて経営管理機能の強化に取り組みます。
  - ③ 部門別管理会計の導入により自律的な予算統制を進めます。
  - ④ 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し、信頼関係の醸成に努めます。
  - ⑤ 新公益法人会計基準等への移行に向けて、財務諸表や会計処理方法を整備します。
- (3) 事業の持続的な発展につながる深度あるデータ分析
  - ① 各労働金庫の競合先の商品制度や金利・サービスの情報を収集し、調査結果を踏まえた制度改善を各労働金庫と協議します。
  - ② 家計状態が悪化したお客さまに対する早期の家計収支改善に向けたアプローチの実施やカードローンの更新審査の高度化に向けた途上与信モデルの概念実証を行います。

### [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
  - ① 保証制度改定の背景や経営に及ぼす影響を全社的に共有し、当協会職員の現状認識の共通化を進めます。
  - ② OHRとコア業務純益の改善に向けて、職員が意識的に取り組めるよう部門単位の収支状況を定期的に還元します。
- (2) リーガルチェックの堅確化等内部管理態勢の強化
  - ① AI契約書審査サービスの利用状況等を検証し、活用方法の改善を進めます。
  - ② 個人情報保護マネジメントシステムの運用による役職員の意識の向上および個人情報保護態勢の維持・強化を進めるとともに、2027年7月のプライバシーマークの更新に向けた準備を進めます。

- ③ 「個人情報保護法のいわゆる3年ごと見直し」の動向を確認し、適切に法改正へ対応します。
- (3) 経営方針や人材育成方針の定期的な発信と実践
- ① 役員からの経営方針や人材育成方針の発信を通じて当協会の基本的な考え方について浸透を進めるとともに各方針に沿った業務運営を行います。
- ② 信用保証事業の実施に不可欠なコア技能と競合他社との差別化につながる技能等の習得状況を確認し、適切な人事配置や教育研修計画に活用します。
- (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月からの定年延長による新賃金体系および人事制度の適切な運用に努めるとともに、運用状況の検証を行います。
- (5) 健康経営の取組みと実践
- ① 「日本労信協 健康経営推進の取組み」に基づく各種施策および「2026年度健康管理活動計画」の重点課題を中心に取り組み、職員のワーク・エンゲージメントやヘルスリテラシーの向上に努めます。
- ② 「次世代育成支援対策推進法」および「女性活躍推進法」に基づく行動計画（2025～2027年度）の実践により総労働時間を削減します。
- ③ 健康経営優良法人の継続認定に取り組みます。
- (6) 相互に信頼し、率直に意見交換できる職場風土の醸成
- ① タウンホールミーティング等を通じて経営陣と職員の間で率直に意見交換を行い、職場環境の改善等の各種施策につなげます。
- ② 日常の業務運営におけるコミュニケーションを通じて、役職員がお互いを信頼して働くことができる心理的安全性が高くハラスメントの無い職場風土を醸成します。
- (7) 中央機関グループにおける賃金事務の集中化・効率化
- 人事賃金システムの開発作業を進めるとともに、賃金事務の集中化については費用対効果を総合的に勘案して実施の最終判断を行ったうえで準備を進めます。
- (8) 物理的な職場環境等の改善
- 業務LANの無線化やペーパーレス化を通じた作業スペースの拡張等により物理的な職場環境の改善を進めます。
- (9) 事業継続計画の実効性の確保
- 自然災害やサイバー攻撃等の発生時に適切に対応できるよう具体的なシナリオによるBCP訓練等を実施します。
- (10) 人事諸制度等の再構築
- 「2026年度中央機関人事運営方針」に沿って、採用から退職（65歳定年に加えて70歳までの就業確保措置を含む）までの全体を見通した、中央機関の人事・賃金・評価諸制度等の再構築を行います。

## 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
- ① 職員に必要となる技能を定めた「基準表」に沿った人材育成に取り組みます。

- ② 職員が自身のキャリア形成を主体的に考えられるよう、入会7年目の職員を対象とするキャリア面談や人材育成マップ等に沿った教育・研修を計画的に実施します。
  - ③ 教育や採用にかかる情報発信等を通じて、研修内容や人材育成の取組みを周知し、職員の能力開発意欲の向上を進めます。
  - ④ 労働金庫に出向する職員に対し当協会が期待する経験・習得内容を、出向先金庫と共有し着実に成果が得られるよう取り組みます。
  - ⑤ 労働金庫との人材交流が労働金庫業態全体の人材レベルの引き上げにつながるよう人材交流のあり方を労働金庫協会・連合会と協議します。
  - ⑥ 中長期的なシステム構想を策定し、その実現に向けた人材育成を含むロードマップを整備します。
  - ⑦ 職員が日常業務を通じて勤労者や労働金庫への貢献を実感し、自己成長とやりがいを感じられるような業務の在り方を検討します。
- (2) 政策課題等に関与する機会の確保
- ① 職員が自ら提案した改善施策の実現に携わることのできる業務改善提案制度の継続や過年度に実施した業務改善施策を評価する仕組みの導入等により、業務改善意識およびワーク・エンゲージメントの向上を進めます。
  - ② 2025年度の生成AIをテーマとした部門別の業務改善提案の業務実装を進めるとともに、業務効率化に向けた生成AIの利用環境を整備します。
  - ③ デジタル技術を活用して新たな価値を生み出すことや生産性・業務品質の向上に向けた施策のアイデアを広く職員から集め、その実現を進めます。
- (3) 継続的な業務改善の取組み
- ① 全社的な業務改善を継続するとともに、業務改善効果や好事例を共有する等の取組みにより、業務改善意識の向上に努めます。
  - ② 監査部以外の職員が監査業務に帯同するトレーニー制度の試行を継続し、第9期中期経営計画期間の試行結果を整理します。
- (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、不要となった事務用品の寄付等を通じて職員が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
- ① 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実現するため、「コンプライアンス違反等事例」や「コンプライアンス研修」等による情報発信と職員教育を行います。また、労働組合と協議のうえ、人事関連規程の改定および職員周知を行います。
  - ② 障がいのある職員の能力や適性を活かすことができるよう業務内容を整備し、安んずるよう業務を遂行できる態勢を整えます。
- (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
- 在宅勤務や副業・兼業等の多様な働き方が選択できるよう、中央機関内で協議のうえ、

継続的に整理・見直しを行います。

(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して従事する等、多様な働き方を選択できる人事制度を労働金庫協会・連合会と協議します。

(4) ハラスメントの無い職場環境の整備

- ① ハラスメントを発生させない職場環境を実現するため、ハラスメントに関する研修等を実施し、職員の意識醸成に努めます。
- ② 当協会内の相談窓口および外部相談窓口の役職員周知を強化します。
- ③ カスタマーハラスメント事例や対処方法の共有を進めるとともに当協会での発生状況を把握のうえ、職員のサポートを行います。

(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

- ① 出産・育児・介護等により労働時間に制約が生じた職員や休職する職員が所属する部署において必要な人員調整や業務支援を行い、誰もが安心して働ける職場環境を整備します。
- ② 出産・育児・介護に関する制度周知を継続的に行い、各種制度を利用しやすい職場環境を整備します。

<主要計数>

(単位：百万円)

項目	計画値	
	無担保	有担保
新規保証引受	1,907,766	480,010
保証債務残高	15,942,010	1,740,714
決算保証料	27,064	9,434
代位弁済	35,656	10,561
求償権回収金	18,000	2,145

<諸比率>

(単位：%)

項目	計画値
延滞率	0.12%

以上