

2013 年度 業績評価報告書

2014 年 7 月



「くるみん」のマークは、赤ちゃんが大事に包まれる「おくるみ」と、「職場ぐるみ・会社ぐるみ」で子供の育成に取り組もうという意味が込められています。

目 次

2013年度 業績評価について	1
1 評価・審査委員会 総括	2
2 業績評価の対象期間・基準等	3
3 日本政策金融公庫の概要	5
4 小企業及び中小企業の業況判断D1の推移と日本公庫の融資実績について	6
5 2013年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表	8
6 委員名簿	10

業 績 評 価

総 括	11
-----------	----

事 業 運 営 目 標

1 東日本大震災からの復興支援	14
2 中小企業金融円滑化法の終了を踏まえた、セーフティネット需要へのきめ細かな対応・ 資金の安定供給	
① お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	18
② お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給	19
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給、政策提言能力の発揮	
① 成長戦略分野等に対する的確な融資対応	22
② 政策提言能力の発揮	26
4 利用しやすい、頼りになる日本公庫の実現	
① 民間金融機関や関係団体等との連携の強化	28
② 情報発信の強化などによる広報活動の推進	30
③ お客さまの満足度向上のため、各種のサービス向上策の推進	31
5 日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービス強化	
① 複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまニーズに合致した有益な情報の 提供	33
② 経営相談・指導や経営改善計画の策定支援等、コンサルティング機能の強化	35
③ 総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、 事業本部との連携の推進による日本公庫の総合力発揮への寄与	37
6 信用リスク管理態勢の整備・強化	38

組 織 運 営 目 標

1 日本公庫全体のIT基盤・システムの最適化、IT部門全体の最適化の推進	40
2 BPRなどによる事務の合理化・業務の効率的運営	41
3 人材開発、女性活躍の推進	
3-1 人材開発	45
3-2 女性活躍の推進	52
4 職場環境の向上	56
5 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	59

2013年度 業績評価について

- 1 評価・審査委員会 総括
- 2 業績評価の対象期間・基準等
- 3 日本政策金融公庫の概要
- 4 小企業及び中小企業の業況判断D Iの推移と日本公庫の融資実績について
- 5 2013年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表
- 6 委員名簿

*本報告書は、株式会社日本政策金融公庫評価・審査委員会（以下「評価・審査委員会」という。）が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）の2013年度業績評価の結果をとりまとめたものである。

1. 評価・審査委員会 総括

- (1) 2013年度における我が国経済は、経済政策の効果が発現する中で、持直しに転じ、緩やかな回復が続いた。当初は、株価上昇による資産効果や消費者マインドの改善を背景に個人消費が景気をけん引し、その後、生産の持直しや円安方向への動きによる企業収益の改善が所得や設備投資への増加へとつながり、支出、生産、所得の好循環が動き出した。

このような状況下、日本公庫においては、東日本大震災により影響を受けた中小企業・小規模事業者や農林漁業者からの融資や返済に関する相談、保証ニーズに対して、迅速かつきめ細かく対応した。加えて、経営環境の悪化などの影響を受けている中小企業・小規模事業者や農林漁業者に対する資金繰り支援等のセーフティネット機能の発揮や危機対応円滑化業務などにも迅速かつきめ細かく対応した。

また、政府の成長戦略等に基づき、海外展開、創業・新事業、ソーシャルビジネス、事業再生、農林漁業の6次産業化などへの支援に取り組んだほか、お客さまの声を反映した政策提言も積極的に行った。さらに、3事業本部が構築しているネットワークを相互に活用した関係団体との連携強化により、日本公庫の総合力を発揮した資金と情報の両面から金融サービスの強化に努めた。加えて、広報活動を通じた社会的認知度の向上、中小企業研究水準の向上や研究成果の対外発信にも努め、政策金融としての役割を発揮した。

一方、組織運営においては、BPRの手法などを用いた改革を継続するとともに、システム最適化計画の推進に努めたほか、人材開発の推進、女性活躍の推進、職場環境の向上、リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化に取り組んだ。

- (2) 今次業績評価報告書については、2013年度業務運営計画の目標テーマ毎に評価結果をまとめ、加えて、各事業等が一体的に取り組んだテーマについては日本公庫全体としての評価とした。また、内容面の充実を図る取組みとして、目標テーマに即した「評価参考数値」及び「目標数値及び評価参考数値間の目標に対するウエイト付け」をこれまで以上に公庫全体目線で統一感を持って設定し、評価結果に反映させた。なお、本報告書の理解を高める一助として、日本公庫「全国中小企業動向調査」における業況判断DⅠの推移に公庫融資の特徴を重ね合わせるとともに、地域別融資残高の状況を示すことによって、最近の経済環境の変化に対する日本公庫の役割発揮を鳥瞰できる資料を盛り込んだ。

- (3) 日本公庫には、業務の遂行に際しては、2014年度においても引き続き、東日本大震災からの復興支援や経済状況に応じた需要へのきめ細かな対応等セーフティネット機能の発揮に努めるとともに、政府の「日本再興戦略」改訂2014（平成26年6月24日閣議決定）等を踏まえ、産業の新陳代謝の促進や地域活性化に資する役割を発揮することを期待する。加えて、日本公庫の総合力を発揮した取組みを強化し、コンサルティング機能・能力の充実を図るとともに、政策提言能力を発揮し、業務運営計画（2014年度～2016年度）の前文に刻まれた『「政策」と事業に取り組む方々等とを「繋ぐ』という使命を役職員が全力を挙げて果たすことを望む。

他方、組織運営においては、現場重視の観点から2014年度業務運営計画に新たに盛り込まれた「支店機能の強化」によって、これまで以上に支店長が公庫の顔として一体感を持って地域においてその役割を発揮できる支店運営態勢を整えることを始めとして、システムの更なる最適化、BPRなどによる事務の合理化、さらには人材開発・女性活躍の推進、職場環境の向上やリスク管理・コンプライアンス態勢の整備・強化に不断の取組みを期待したい。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会
委員長 三木 啓史

2. 業績評価の対象期間・基準等

(1) 本報告書における日本公庫の業績評価の対象は、業務運営計画（以下「計画」という。）であり、評価対象期間は 2013 年 4 月 1 日～ 2014 年 3 月 31 日である。

(2) 2013 年度業績評価においては、指標に係る目標数値についての定量分析及び定性分析に加え、2012 年度業績評価において導入した（1）業績評価時における事業等間の説明指標（実績）に、より統一性を持たせるための「評価参考数値」を見直すとともに、（2）限定的な目標数値及び評価参考数値の結果に、全体の評価が過度に引きずられないよう、「目標数値及び評価参考数値間の目標に対するウエイト付け（区分 A 及び B の設定）」（以下「ウエイト付け」という。）を実施した。

なお、2013 年度業績評価に係る審議経過は、以下のとおりである。

〈審議経過〉

2013年4月16日：評価・審査委員会	「計画」の報告
2013年7月3日：評価・審査委員会	「評価基準」(案)の審議・決定
2013年11月19日：評価・審査委員会	「計画」の中間レビュー
2014年6月2日：部会※	「報告書」(案)の検討
2014年7月2日：評価・審査委員会	「報告書」(案)の審議・決定

(3) 業績評価の基準

これまでの評価・審査委員会で報告・決定された計画の評価要領は、以下のとおりとなっており、これら各目標に適用して評価結果を算出している。

イ 目標数値・評価参考数値があるものについては、定量分析及び定性分析にて評価する。

ロ 目標数値・評価参考数値に係るウエイト付けについては、以下のとおりとする。

「区分 A」：目標達成における重要度の高い区分

「区分 B」：他の指標と組み合わせて評価に用いる区分

ハ 目標数値・評価参考数値がないものについては、定性分析にて評価する。

二 評価結果は、以下の 5 段階の評語にて記載する。

〈5 段階評価〉

内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

※評価・審査委員会での審議に先立ち、日本公庫の業務に専門的な知見を有する専門委員によって検討するために開催したものである。

(4) 目標数値に係る定量基準

イ 考え方

- (イ) 目標数値の単位がフロー(「数」で表記するもの)かストック(「比率」で表記するもの)により区分する。
- (ロ) 分かりやすさ・統一感の観点から「数」の場合は変化幅が大きいので10%刻み、「比率」の場合は変動幅が小さいので5%刻みとする。また、目標達成(≒100%)を「3(標準評価)」とする場合は「目安①」を適用し、政策的配慮等から意欲的な目標数値を設けている場合等は、「目安②」を適用する。
- (ハ) 目標設定時点において予め「区分」・「目安」を設定する。
- (ニ) 目標数値の性質に鑑み、より刻み幅を小さく又は大きくする、あるいは段階設定に変更(上方移動又は下方移動)を加える方が適切と判断される場合は、実績値の変動幅や社会・経済環境等をその根拠・理由として示した上で評価する。

ロ 定量基準

	[フロー] 「数」による目標設定のように達成量に 対し比例的な点数を与える場合			[ストック] 「率」による目標設定のように目標値に 対し達成量の変化幅が小さい場合		
標準的な 目標数値設定 の場合 「目安①」	F1			S1		
	5	115%超～		5	107.5%超～	
	4	105%超～	115%以下	4	102.5%超～	107.5%以下
	3	95%超～	105%以下	3	97.5%超～	102.5%以下
	2	85%超～	95%以下	2	92.5%超～	97.5%以下
	1		85%以下	1		92.5%以下
意欲的な 目標数値設定 の場合 「目安②」政策的 配慮等により	F2			S2		
	5	95%超～		5	97.5%超～	
	4	85%超～	95%以下	4	92.5%超～	97.5%以下
	3	75%超～	85%以下	3	87.5%超～	92.5%以下
	2	65%超～	75%以下	2	82.5%超～	87.5%以下
	1		65%以下	1		82.5%以下

X	上記以外の定量基準
---	-----------

(注) 設定した定量基準について、今回はF1、F2、S1の3種類のみを使用し、また、比率の「低い」方が「高い」評価となるものについては、定量基準欄に「*」を付記している。

(5) 目標数値・評価参考数値に係る留意点

- イ 目標に対する実績の評価においては、目標数値の達成量に加え、必要に応じて過去の実績値や取組実績等も勘案している。
- ロ 目標数値・評価参考数値は、属する目標の全てを説明しているものではなく、目標の一部を数値として表現しているものであり、目標の評価は定性面も含めて総合的に実施している。したがって、目標数値の定量評価結果と全体の評価は必ずしも一致するものではない。

3. 日本政策金融公庫の概要 (2014年3月31日現在)

- 名称：株式会社日本政策金融公庫（略称：「日本公庫」）
 - 発足年月日：2008年10月1日
 - 根拠法：株式会社日本政策金融公庫法
 - 本店：東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
 - 総裁：細川 興一（ほそかわ こういち）
 - 資本金等：資本金 3兆7,095億円、準備金 1兆8,702億円
 - 支店等：国内 152支店、海外駐在員事務所 2カ所
 - 職員数：7,364人（2014年度予算定員）
 - 総融資残高：21兆1,077億円

国民生活事業	7兆1,758億円
農林水産事業	2兆6,037億円
中小企業事業	6兆3,542億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	4兆9,115億円
特定事業等促進円滑化業務	623億円
 - 信用保険の保険引受残高 30兆1,055億円
- ※ 日本公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関である。

● 基本理念

政策金融の的確な実施

国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。

ガバナンスの重視

高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。

さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

● 経営方針

(1) お客さまサービスの向上

イ お客さまの立場に立って親身に应对し、身近で頼りになる存在を目指す。

ロ 商品力を高めるとともに、コンサルティング機能・能力の充実を図ることでサービスの質を向上し、資金と情報を活用することにより、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応する。

(2) セーフティネット機能の発揮

イ 自然災害や経済環境の変化等によるセーフティネット需要に機動的に対処する。

ロ 内外の金融秩序の混乱または大規模災害等の危機による被害に対処する。

(3) 日本経済成長・発展への貢献

国の政策に基づき、新たな事業の創出、事業の再生、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、政策金融に求められる各種ニーズに適切に対応し、国民一般、中小企業者及び農林水産業者の成長・発展に貢献する。

(4) 地域活性化への貢献

日本公庫の総合力を発揮するとともに、地域に根ざした活動を展開し、もって地域経済を支える国民一般、中小企業者及び農林水産業者の活力発揮への支援に取り組むとともに、雇用の維持・創出など地域の活性化に貢献する。

(5) 環境やエネルギーへの配慮、低コストで効率的な業務運営

イ 環境やエネルギーに配慮した企業活動に努め、社会に貢献する。

ロ お客さまサービスの充実、事務の合理化・効率化を図るために、TCO（注）低減の観点を踏まえつつ、効率的な情報システムを実現する。

ハ 職員からの積極的な改善提案を踏まえ、事務の合理化や業務の効率的な運営に取り組む。

（注）トータル・コスト・オブ・オーナーシップ：コンピュータシステムの導入、維持、管理などにかかる費用の総額

(6) 働きがいのある職場づくり

イ 職員一人ひとりが政策金融を担うための専門性を高めるため、教育の強化を図る。

ロ 誇りと使命感を持って、能力と多様性を存分に発揮できる職場をつくる。

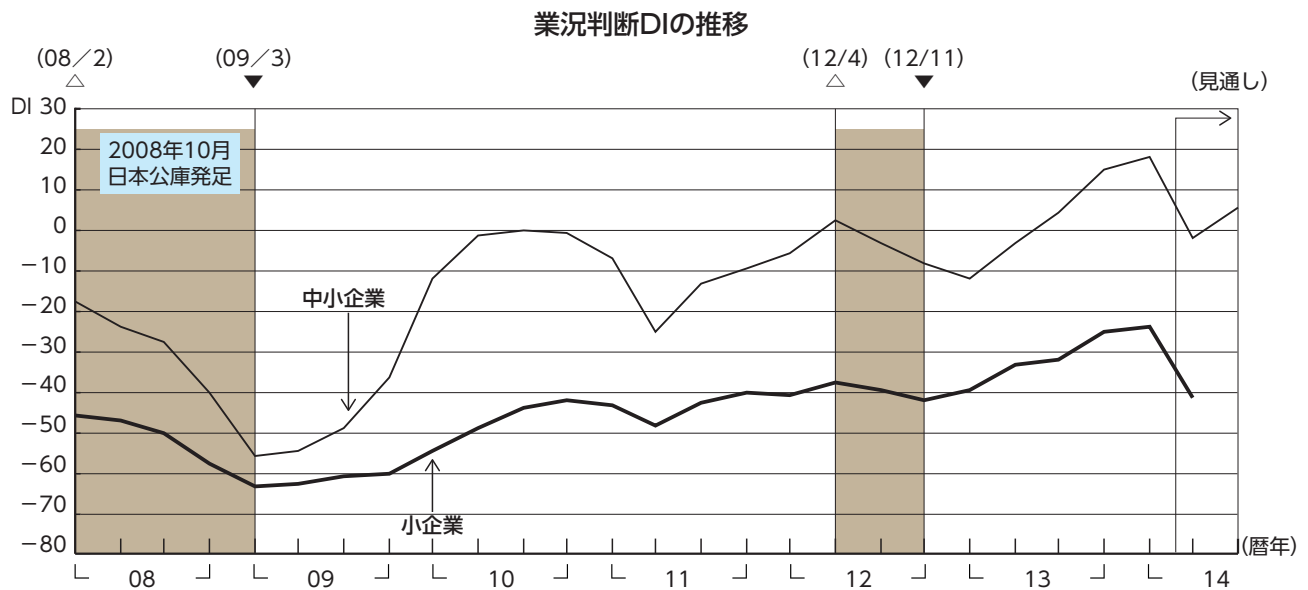
ハ 女性管理職の積極的な登用や女性のキャリア開発など女性活躍の推進を図る。

(7) リスク管理態勢の整備、コンプライアンス意識の定着

コーポレート・ガバナンスの観点から、リスク管理態勢の整備及び役員員におけるコンプライアンス意識の向上を図る。

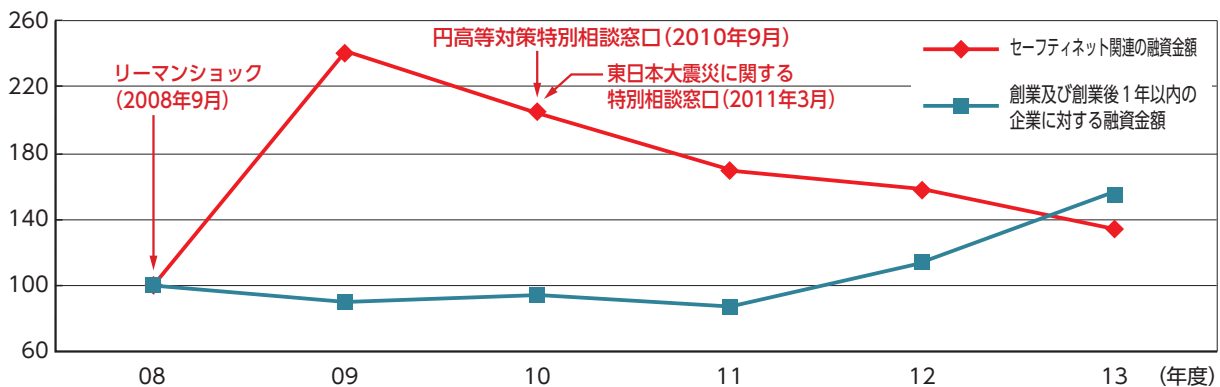
4. 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について

業績評価に係る参考として、業況判断DIの推移と公庫融資の状況を概観する資料を掲載



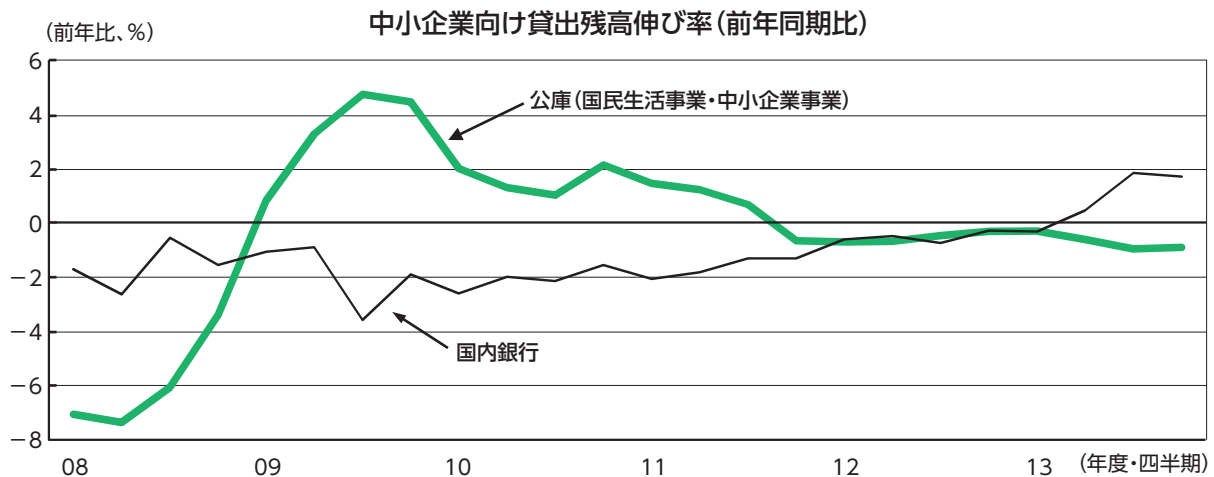
(注) 小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整済)。
△は景気の上、▽は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。日本公庫「全国中小企業動向調査結果」。

セーフティネット関連の融資金額並びに創業及び創業後1年以内の企業に対する融資金額の推移 <2008年度を100として指数化>



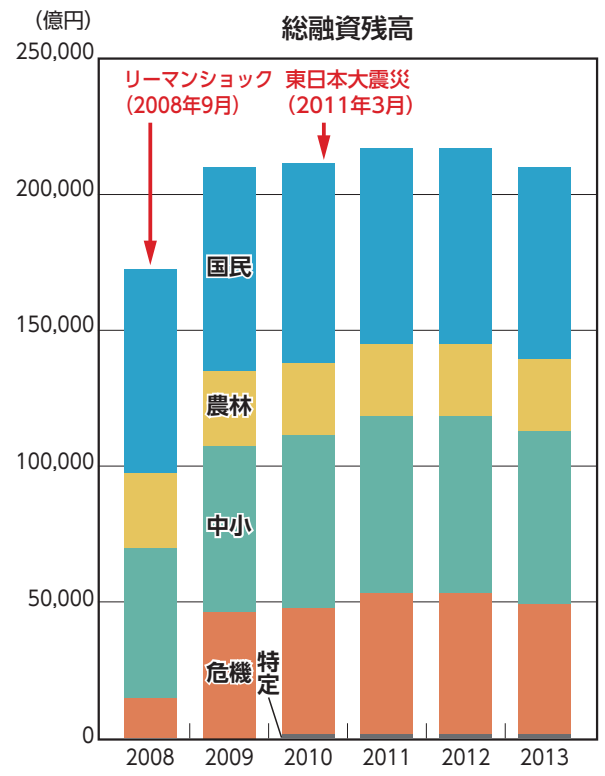
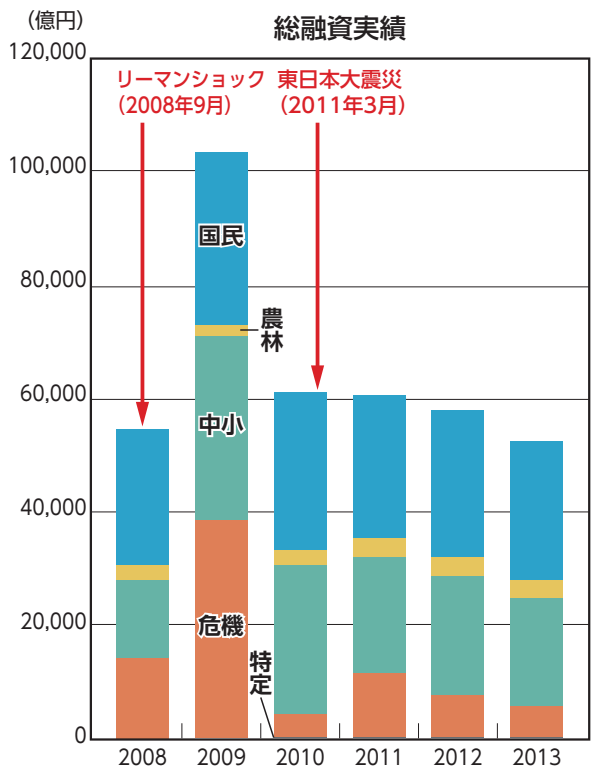
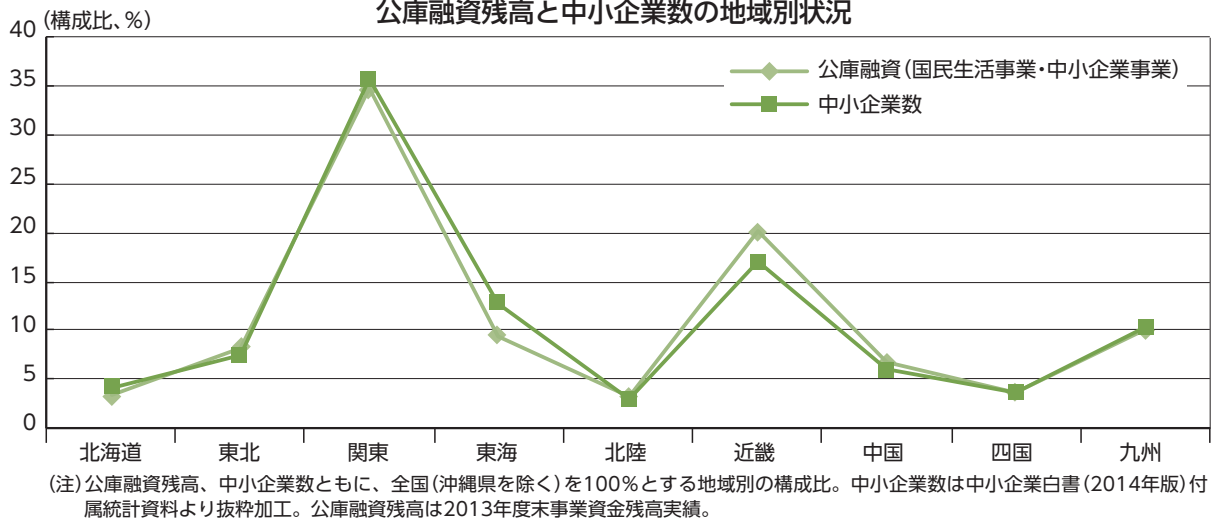
(注1) 創業及び創業後1年以内の企業に対する融資金額は、成長戦略分野等に係る融資の一例として掲載。

(注2) セーフティネット関連の融資件数、創業及び創業後1年以内の企業に対する融資企業数についても同様な傾向で推移。



(注) 国内銀行は中小企業向けの事業資金貸出残高で、銀行勘定のみ。日本銀行「金融経済統計月報」より抜粋加工。

公庫融資残高と中小企業数の地域別状況



年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆175	5兆7,566	5兆2,853
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%

年度	2008年度末	2009年度末	2010年度末	2011年度末	2012年度末	2013年度末
総融資残高	17兆3,671	21兆421	21兆2,959	21兆8,268	21兆7,505	21兆1,077
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%

総融資実績 (2013年度)
5兆2,853億円(前期比92%)

- 国民生活事業 2兆4,545億円
- 農林水産事業 3,318億円
- 中小企業事業 1兆9,289億円
- 危機対応円滑化業務 5,593億円
(ツーステップ・ローン) (注)
- 特定事業等促進円滑化業務 106億円
(ツーステップ・ローン)

総融資残高 (2013年度末)
21兆1,077億円(前期比97%)

- 国民生活事業 7兆1,758億円
- 農林水産事業 2兆6,037億円
- 中小企業事業 6兆3,542億円
- 危機対応円滑化業務 4兆9,115億円
(ツーステップ・ローン)
- 特定事業等促進円滑化業務 623億円
(ツーステップ・ローン)

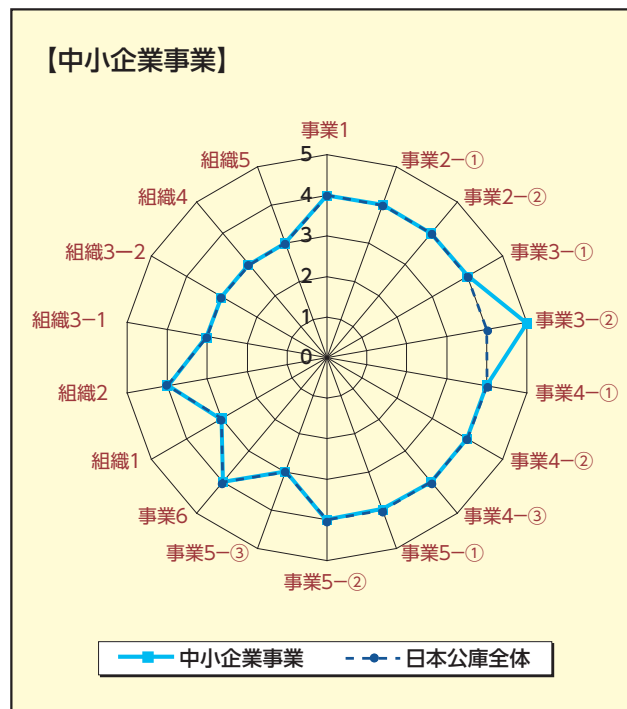
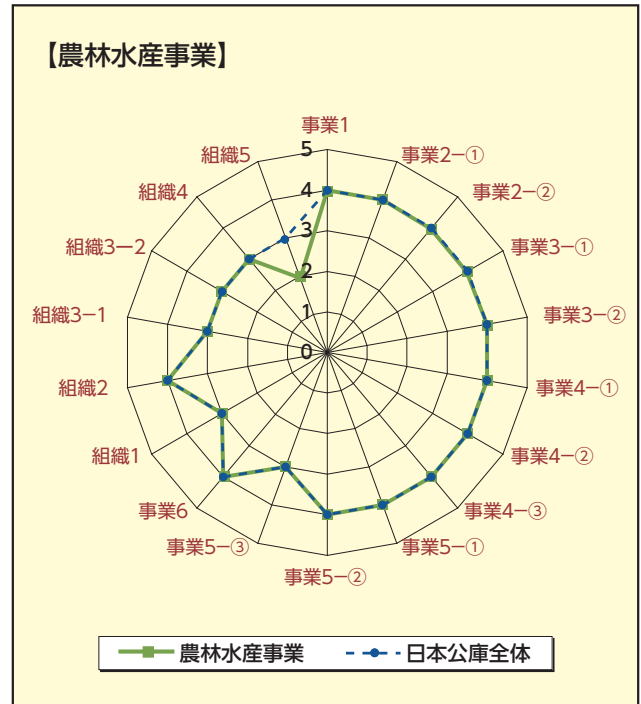
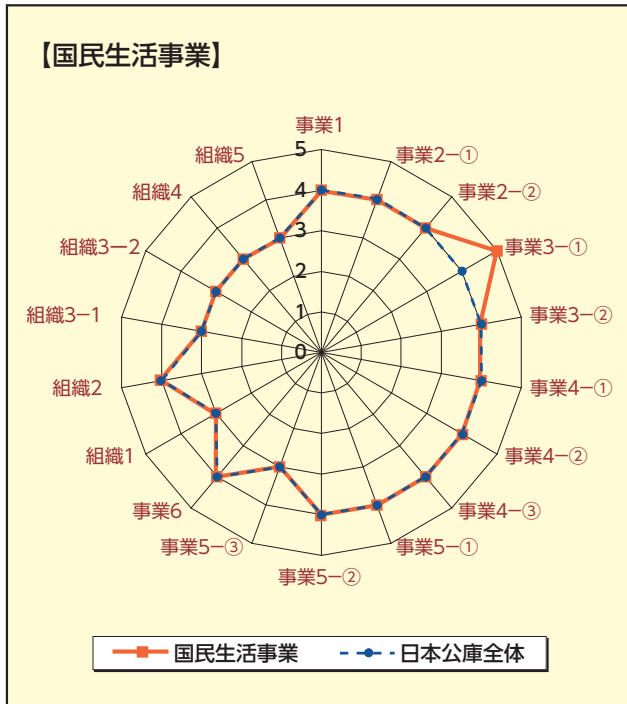
(注) ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

5. 2013年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表

目標	事業等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部	企画管理本部等	日本公庫全体
		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 事業運営目標 組織運営目標 </div>					
1. 東日本大震災からの復興支援		A	A	A	A	/	A
2. 中小企業金融円滑化法の終了を踏まえた、セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給	(1)お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	A	A	A	/	/	A
	(2)お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給	A	A	A	B	/	A
3. 成長戦略分野等への重点的な資金供給、政策提言能力の発揮	(1)成長戦略分野等に対する的確な融資対応	S	A	A	B	/	A
	(2)政策提言能力の発揮	A	A	S	/	/	A
4. 利用しやすい、頼りになる日本公庫の実現	(1)民間金融機関や関係団体等との連携の強化	A	A	A	/	/	A
	(2)情報発信の強化などによる広報活動の推進	A			/	/	A
	(3)お客さまの満足度向上のため、各種のサービス向上策の推進	A	A	A	/	/	A
5. 日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービス強化	(1)複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまニーズに合致した有益な情報の提供 ※総合力発揮	A			/	/	A
	(2)経営相談・指導や経営改善計画の策定支援等、コンサルティング機能の強化	A	A	A	/	/	A
	(3)総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、事業本部との連携の推進による日本公庫の総合力発揮への寄与	B			/	/	B
6. 信用リスク管理態勢の整備・強化		A	A	A	B	/	A
組織運営目標	1. 日本公庫全体のIT基盤・システムの最適化、IT部門全体の最適化の推進	/	/	/	/	B	B
	2. BPRなどによる事務の合理化・業務の効率的運営	A	A	A	/	A	A
	3-1. 人材開発	B	B	B	/	A	B
	3-2. 女性活躍の推進	B	B	B	/	A	B
	4. 職場環境の向上	B	B	B	/	B	B
5. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	B	C	B	/	A	B	

(注) 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。
 (各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営目標1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。)
 なお、事業運営目標に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから評価対象としない。

【評価グラフ】



(注) 各事業等と日本公庫全体の評価を比較させたもので、評価S、A、B、C、Dを5、4、3、2、1で表している。

6. 委員名簿

【評価・審査委員】

2014年7月2日現在

鵜澤 静	日清紡ホールディングス株式会社代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
角 紀代恵	立教大学法学部教授
藤田 耕三	弁護士、元広島高等裁判所長官
三木 啓史 (委員長)	東洋製罐グループホールディングス株式会社名誉会長
森 一夫	ジャーナリスト
吉野 直行 (委員長代理)	慶應義塾大学名誉教授
渡辺 善子	一般社団法人PMI日本支部監事 株式会社日本政策金融公庫社外取締役

【専門委員】

岡田 秀二 (農林水産事業本部推薦)	岩手大学農学部教授
生源寺 眞一 (農林水産事業本部推薦)	名古屋大学大学院生命農学研究科教授
中田 真佐男 (総裁推薦)	成城大学経済学部教授
根本 忠宣 (中小企業事業本部推薦)	中央大学商学部教授
樋口 美雄 (国民生活事業本部推薦)	慶應義塾大学商学部教授

【五十音順、敬称略】

日本公庫全体

2013年度における我が国経済は、経済政策の効果が発現する中で、持直しに転じ、緩やかな回復が続いた。当初は、株価上昇による資産効果や消費者マインドの改善を背景に個人消費が景気をけん引し、その後、生産の持直しや円安方向への動きによる企業収益の改善が所得や設備投資への増加へとつながり、支出、生産、所得の好循環が動き出した。

このような中で日本公庫は、東日本大震災により影響を受けた中小企業・小規模事業者や農林漁業者からの融資や返済に関するご相談、保証ニーズに対して、迅速かつきめ細かく対応した。加えて、経営環境の悪化などの影響を受けている中小企業・小規模事業者や農林漁業者に対する資金繰り支援等のセーフティネット需要や危機対応円滑化業務などにも迅速かつきめ細かく対応した。また、日本経済発展のため、政府の成長戦略等に基づき、中小企業・小規模事業者の皆さまの海外展開、創業・新事業、ソーシャルビジネス、事業再生、農林漁業の6次産業化などへの支援に取り組んだほか、お客さまの声を反映した政策提言も積極的に行った。

さらに、お客さまへの丁寧な対応に加え、お客さまの抱える様々な経営課題に対応するため、経営相談や財務診断サービスをはじめとしたコンサルティング機能の強化を図るとともに、3事業本部が構築しているネットワークを相互に活用した関係団体との連携強化に努め、日本公庫の総合力を発揮した資金と情報の両面から金融サービスの強化に努めた。加えて、広報活動を通じた社会的認知度の向上、中小企業研究水準の向上や研究成果の対外発信にも努め、政策金融としての役割を発揮した。

一方、組織運営においては、「透明性・公正性・迅速性」の高いガバナンス態勢の構築を目的とし、BPRの手法などを用いた改革を継続するとともに、システム最適化計画の推進、人材開発の推進、女性活躍の推進、職場環境の向上、リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化を一層進めた。

2014年度は、引き続き、東日本大震災からの復興支援や経済状況に応じた需要へのきめ細かな対応等のセーフティネット機能の発揮や、今後の日本経済発展のため、成長戦略分野等に注力することを期待する。加えて、日本公庫の総合力を発揮した取組みを強化することにより、政策金融を的確かつ効率的に実施するとともに、政策提言能力の発揮及びコンサルティング機能・能力の充実を図り、融資にとどまらない、政策金融ならではの質の高いサービスの提供に努めていくことも期待する。一方、組織運営においては、支店機能を強化するとともに、システムの最適化、BPRなどによる事務の合理化、人材開発の推進、女性活躍の推進、職場環境の向上、リスク管理・コンプライアンス態勢の整備・強化を一層進めていくことが望まれる。

国民生活事業

2013年度は、引き続き東日本大震災からの復興支援に取り組んだほか、国内景気に回復がみられる一方で、地方の人口減少や流通構造の変化に伴い、長期的には厳しい経営環境に置かれている小規模事業者の資金繰りや経営改善を積極的に支援するなど、セーフティネット機能を適切に発揮した。

また、新規開業企業への支援にあたっては、地方公共団体や創業者に対する各地の支援機関とのネットワーク構築及び地域金融機関と連携した協調融資の仕組みづくりを進め、より円滑な資金供給に努めた。さらに、創業支援機能を強化するため、資金支援に留まらず、創業計画の策定支援、融資後のフォローアップなど、創業段階に応じたきめ細かなサポートを行うことで総合的な支援を実施した。

加えて、子育て・介護・障害者福祉事業など社会的課題の解決に取り組むソーシャルビジネスへの支援を強化するため、公的支援機関としての認知度向上に努めたほか、融資制度の拡充を行い、地域における経済・社会活動の基盤強化に貢献した。

このほか、アジア新興国の市場拡大などに着目して海外展開を図る小規模事業者に対して、全支店の海外サポートデスクを通じて、資金と情報の両面から適切な支援を実施した。

一方、教育資金融資の分野においても、貸付制度の拡充を行うなど、資金需要に的確に対応し、家計の経済的負担の軽減及び教育の機会均等に寄与した。

組織運営においては、職員からの事務改善提案を踏まえた業務の効率化を推進するとともに、中小企業診断士の資

格取得、各種研修やセミナーの充実などによる人材開発や女性職員のキャリア形成を進めたほか、ワークライフ・マネジメントの実施にも取り組んだ。

2014年度は、引き続き東日本大震災からの復興支援へきめ細かく対応するほか、新規開業やソーシャルビジネスへの支援をはじめ、民間金融機関だけでは十分な対応が困難な分野へ重点的な資金供給を行い、地域の活性化に貢献することを期待する。

農林水産事業

農林水産事業では、食料・農業・農村基本法及び食料・農業・農村基本計画、森林・林業基本法及び森林・林業基本計画並びに水産基本法及び水産基本計画等の国の農林水産業における施策を受けて、農林水産業者のニーズ及び地域・業界の実態を把握し、迅速かつ確実に業務を遂行した。

特に、東日本大震災からの復興支援をはじめとして、大雨・大雪などの自然災害や飼料価格高騰などの経営環境変化の影響を受けた農林漁業者へのセーフティネット機能の発揮に努めた。

また、人・農地プランにおいて地域の中心経営体と定められた農業者への支援に取り組むとともに、農林漁業者が加工・販売へ進出して事業の多角化及び高度化に取り組む6次産業化の取組みに対して、関係機関と連携し支援した。

加えて、国産ブランドを担い、魅力ある農産物づくりに取り組んでいる農業者に広域的な販路拡大の機会を提供するため、東京及び大阪において、アグリフードEXPOを開催した。さらに、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」という。）・貿易商社等と連携し、輸出に取り組む農林漁業者への支援を実施した。

組織運営の面においては、営業活動の推進を目的とした地区統轄の導入や業務効率化のためのBPR、提案制度の活性化などに積極的に取り組んだ。また、高度な専門性発揮のための研修の充実や女性の活躍推進など人材育成にも引き続き力を入れた。さらに、休暇取得の推進やハラスメントに関する研修等により働きやすい職場環境作りにも取り組んだ。

2014年度は東日本大震災からの復興支援に引き続き取り組むとともに、セーフティネット需要へもきめ細かく対応するとともに、法人経営・大規模家族経営や新たに農業経営を開始するお客さま、6次産業化や輸出に取り組むお客さまを中心とした積極的な支援に取り組むことを期待する。

中小企業事業

融資業務は、資本性ローンを積極的に活用することで、新たな事業や事業再生に取り組むお客さまを支援するとともに、スタンドバイ・クレジット制度では国内地域金融機関との連携スキームの運用を開始し海外展開に取り組むお客さまの支援にも取り組んだ。また、融資による支援にとどまらず、経営改善や海外展開に資する情報提供を積極的に行った。

セーフティネット需要へのきめ細かな対応としては、東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまをはじめ、厳しい経営環境にあるお客さまに対して、経営支援と一体となった資金繰りの支援に努めた。

信用保険業務は、厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者の皆さまにセーフティネット保証などの保険引受についての的確に対応するとともに、信用保証協会を中心とした信用補完制度の関係者との連携強化にも取り組んだ。

組織運営については、中小企業診断士有資格者の企業派遣による人材の活用、「プロジェクト Challenge!!」の着実な実施による女性活躍の推進に取り組むとともに、前年度の重大なミスの発生を踏まえたコンプライアンスに対する意識の定着やマネジメントの強化に努めた。

2014年度は、引き続き成長戦略分野等に取り組むお客さまを積極的に支援するとともに、経営環境の厳しいお客さまについてはセーフティネット需要へのきめ細かな対応や信用補完制度を通じて支援に取り組むことを期待する。

危機対応等円滑化業務部

景気は緩やかに回復しつつあるものの、景気回復の実感が、中小企業・小規模事業者や地域経済には未だ十分浸透しておらず、業種ごとの業況にはばらつきがみられる中、「東日本大震災に関する事案」及び「円高等対策特別相談

窓口に関する事案」等の認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

あわせて、業務効率化に資する情報システムの整備、指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだ。

また、事業再編促進円滑化業務（2014年1月20日付けの産業競争力強化法の施行に伴い、産活法が廃止されるまでは、事業再構築等促進円滑化業務）については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンの実施に必要となる業務に取り組んだ。

さらに、特定事業促進円滑化業務では、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンを実施した。

加えて、損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期報告等を行うとともに、指定金融機関に対するモニタリングを実施し、信用リスクの管理態勢を整備した。

2014年度は、危機対応円滑化業務、特定事業促進円滑化業務及び事業再編促進円滑化業務の的確な実施により、東日本大震災からの復興支援をはじめとした資金の安定供給や成長戦略分野等への重点的な資金供給に取り組むことを期待する。

企画管理本部等

企画管理本部等は、各事業本部の管理部門における共通業務を集約し、日本公庫全体としての統一性の確保や、効率性の向上及び専門性の強化に取り組んでいる。

2013年度においては、お客さまの抱える様々な経営課題に対応するために、複数事業が連携した融資の積極的な実施や、都道府県のみならず市町村を含めた地方公共団体のプロジェクトへの参画を通じた支援など、各事業本部が連携してノウハウ・情報を相互に活用することによるサービスの強化等に取り組んだ。また、日本公庫がより多くの事業者等に身近な存在になれるように、広報活動を通じた社会的認知度の向上、中小企業研究水準の向上や研究成果の対外発信に取り組んだ。

組織運営においては、IT基盤構築やシステム最適化の各プロジェクトについて概ね確実かつ適正に実施した。また、2014年度から4年間で実施する「IT中期計画」を策定し、今後の検討・取組み事項を明確化した。BPRへの取組みでは、共通ERPシステムの円滑な稼働に向けてヘルプデスク体制を整備するなど効率的な事務処理体制を構築した他、職員からの事務改善提案の活性化にも努めた。人材開発においては、新入職員から上級管理職までの一貫した職員教育を充実させるとともに、職員の専門性強化のため、新たに1年間、中小企業診断士20名を中小企業に研修派遣し、コンサルティング能力の基礎を習得させる取組みを開始した。女性活躍の推進においては、「女性の能力開発支援」「両立支援」「意識啓発」の観点から事業横断的に各種施策を実施した。全支店における自発的な女性活躍推進活動の促進・底上げを目的に、「女性活躍推進専任者」を全国に10名配置した。さらに、職場環境の向上においては、効率的な働き方による残業削減や休暇取得の推進を図った。リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化については、ハラスメントに係る態勢整備としての外部相談窓口の開設、幅広い職員層に対するコンプライアンス研修の実施、反社会的勢力排除に関する態勢の強化などに取り組むとともに、事業継続計画（BCP）について、手順習熟のための訓練及び訓練等を踏まえた手順の見直し等を行った。

2014年度は、事業運営においては、日本公庫の総合力を発揮した取組みを強化するなど、地域活性化への貢献に引き続き努めていく。他方、組織運営においては、事業運営の様々な取組みを担う「現場が第一」の考えの下、支店機能の強化を推進するとともに、システム最適化等の確実かつ適正な実施、人材開発、女性活躍の推進、職場環境の向上、リスク管理態勢・コンプライアンス態勢の整備・強化を一層進めることを期待する。

1 東日本大震災からの復興支援

→ 目標

- (1) 東日本大震災により影響を受けたお客さまからの融資・返済相談等への親身な対応
- イ 「東日本大震災に関する特別相窓口」を通じた円滑、迅速かつきめ細かな対応
 - ロ 「東日本大震災復興特別貸付」及び「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」による適時適切な融資
 - ハ 返済相談や二重債務問題への丁寧かつ迅速な対応
 - ニ 「東日本大震災復興緊急保証」等についての保険を通じた迅速かつきめ細かな対応
- (2) 被災地域で実施される復興プロジェクトへのきめ細かな対応
- (3) 「東日本大震災に関する事案」として認定された危機に即応した業務の的確な実施

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部
評価	A	A	A	A

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
大震災関連の各貸付実績	A	東日本大震災復興特別貸付 12,230 件 (前期比 25.4%) 929 億円 (前期比 19.6%) 設備資金貸付利率特例制度 6,405 件 (前期比 8.0%) 584 億円 (前期比 10.7%)	47,961 件 4,722 億円	144,973 件 14,399 億円
震災の影響による 条件変更実績	A	2,355 件 (前期比 74.9%) 182 億円 (前期比 76.4%)	3,142 件 238 億円	12,665 件 743 億円
復興支援プロジェクトへの 関与実績	A	45 団体に対し、延べ 107 回の関与 協調融資実績 30 件 5 億円	107 団体 241 回 96 件 11 億円	—
特別相談窓口の相談実績	B	12,857 件 (前期比 30.4%)	42,187 件	191,471 件
東日本大震災事業者再生 支援機構、産業復興機構 及び個人債務者の私的整理 ガイドラインへの対応実績	B	産業復興機構 90 件 (前期比 125.0%) 債権残高 9 億円 (前期比 112.5%) (うち、放棄額 5 億円) 東日本大震災事業者再生支援機構 135 件 (前期比 195.6%) 債権残高 12 億円 (前期比 150.0%) (うち、放棄額 8 億円) 個人債務者の私的整理ガイドライン 42 件 (前期比 155.5%) 債権残高 0.9 億円 (前期比 90.0%)	72 件、債権残高 8 億円 (うち、 放棄額 5 億円) 69 件、債権残高 8 億円 (うち、 放棄額 4 億円) 27 件、債権残高 1 億円	6 件 53 百万円 0 件 0 件
巡回指導の実績	B	2 回	3 回	1 回
出張相談会の実績	B	634 件	722 件	1,048 件

→ 評価

東日本大震災の被害を受けたお客さまからのご相談に対し、引き続き特別相談窓口や出張相談会を通じて、迅速かつきめ細かく対応した。

震災から 3 年が経過し、資金需要は全体として落ち着きつつあるものの、被災地の復興は道半ばであり、現地で開催される復興プロジェクトへ積極的に参画するとともに、地域金融機関との協調融資を推進するなど、被災地との連携による支援を強化した。

2013 年度の制度改正により「東日本大震災復興特別貸付」、「設備資金貸付利率特例制度」の対象者は特定被災区

域¹に事業所を有する事業者に限定された。同区域内での東日本大震災復興特別貸付（直接被害・間接被害）の実績は12,028件（前期比84.1%）、897億円（前期比76.2%）、設備資金貸付利率特例制度の貸付の実績は6,344件（前期比106.1%）、575億円（前期比106.4%）となり、被災地の復興にあわせ、資金需要に的確に対応した。

また、融資部門の部長などのベテラン職員が被災地支店を巡回し、これまでの事務処理状況や顧客対応について点検を行うとともに、職員一人ひとりが親身かつ丁寧に対応するよう改めて指導を行った。

さらに、二重債務問題に直面するお客さまの事業再生を支援するため、産業復興機構や東日本大震災事業者再生支援機構からの要請及び個人版私的整理ガイドラインに基づく債権放棄要請に迅速かつ的確に対応し、支援実績は合計で267先（前期比158.9%）となった。

加えて、復興に向けた新規開業の資金需要へも積極的に対応し、特定被災区域を管轄する支店において2,793企業（前期比126.0%）の融資を実行したほか、震災の被害を受けた家庭への教育貸付について、年収制限の一部緩和、返済期間や貸付利率の優遇措置を行うなど、被災地のさまざまな資金需要に対応し、求められる政策金融機能を十分に発揮した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
大震災関連の各貸付実績	A	東日本大震災関連融資 959先（前期比64.4%） 550億円（前期比73.5%）	1,487先 748億円	3,569先 979億円
震災の影響による条件変更実績	A	112先（前期比56.0%） 53億円（前期比50.9%）	200先 104億円	736先 382億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	A	融資実績143先（前期比97.2%） 81億円（前期比47.0%）	147先 172億円	—
特別相談窓口の相談実績	B	1,380件（前期比73.4%）	1,879件	4,440件
東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興機構及び個人債務者の私的整理ガイドラインへの対応実績	B	産業復興機構 融資1件、50百万円 債権放棄・債権買取 10件、5億円 東日本大震災事業者再生支援機構 融資— 債権放棄・債権買取 9件、4億円	1件 62百万円 5件 8億円	0件
			1件 8百万円 3件 3億円	0件

→ 評価

東日本大震災については、引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」において、被災した農林漁業者等からの融資・返済相談に親身かつきめ細かく対応した。

融資相談に対しては、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」を特例措置の対象者が原則として特定被災区域内に事業所を有する者に限定されたことを関係機関、お客さまに周知した上で活用し、適切に対応した。

また、水産加工業者で組織する組合が被災した製氷・冷蔵施設の復旧や共同利用している水産加工場の建設を行う事業など被災地域における復興支援プロジェクトに対しても、地元自治体や民間金融機関と緊密に連携して積極的に支援した。

また、返済条件緩和の相談にもきめ細かく対応し、被災した農林漁業者の資金繰りに支障が生じないよう適切に対応したほか、東日本大震災事業者再生支援機構や産業復興機構等からの金融支援要請に対しては、本支店一体となって迅速に対応した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

1 特定被災区域：岩手県、宮城県、福島県など被災地の市区町村のうち「東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律」に基づき定められた区域。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
大震災関連の各貸付実績	A	東日本大震災復興特別貸付 653社 (前期比 32.1%) 728億円 (前期比 24.6%) 設備資金貸付利率特例制度 584社 (前期比 9.8%) 539億円 (前期比 11.1%)	2,034社 2,950億円	10,836社 1兆2,228億円
震災の影響による 条件変更実績	A	384社 (前期比 76.3%) 593億円 (前期比 68.5%)	503社 865億円	479社 866億円
復興支援プロジェクトへの 関与実績	A	復興支援プロジェクト参加回数 64回 (前期比 79.0%) 融資実績30社 (前期比 96.7%) 35億円 (前期比 81.3%)	81回 31社 43億円	—
特別相談窓口の相談実績	B	939件 (前期比 40.6%)	2,312件	15,775件
東日本大震災事業者再生 支援機構、産業復興機構 及び個人債務者の私的整理 ガイドラインへの対応実績	B	産業復興機構 債権買取件数 8件 (前期比 160.0%) 債権買取金額 3億円 (前期比 100.0%) 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 19件 (前期比 190.0%) 債権買取金額 3億円 (前期比 33.3%)	5件 3億円 10件 9億円	0件 0件
保険引受実績	B	1,537億円 (前期比 61.7%)	2,489億円	1兆9,377億円

→ 評価

【融資業務】

東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまに対する支援については、引き続き被災地域の支店の増員体制を維持し、「東日本大震災に関する特別相談窓口」や現地での出張相談会を通じて、お客さまからの相談に迅速かつきめ細かに対応し、「東日本大震災復興特別貸付」により積極的な支援を行った。

被災地域の復興支援についても、復興支援プロジェクトに積極的に参加し、地方自治体や地域金融機関と密に連携するなど、積極的な取組みを行った。

また、二重債務問題に直面するお客さまの事業再生を支援するべく、東日本大震災事業者再生支援機構及び産業復興機構からの債権買取要請について、迅速かつ適切な支援を実施した。

【保険業務】

東日本大震災復興緊急保証に係る保険特例について、対象区域を限定した上でさらに適用期限を1年延長し、災害関係保証に係る保険特例とともに引き続き被災中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図った。

また、信用保証協会に対するヒアリング等によって東日本大震災復興緊急保証等に係る保証動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行うことにより、東日本大震災により影響を受けた被災中小企業・小規模事業者の保証ニーズに対応した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

危機対応等円滑化業務部

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ツーステップ・ローン	B	5,360 億円 (前期比 81.0%)	6,617 億円	1 兆 1,112 億円
損害担保	B	500 件 (前期比 8.1%) 317 億円 (前期比 9.0%)	6,169 件 3,515 億円	30,939 件 1 兆 7,081 億円
利子補給	B	67 億円 (前期比 115.5%)	58 億円	6 億円

→ 評価

「東日本大震災に関する事案」として認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

また、指定金融機関との連携を強化するとともに、その要望も踏まえて業務フローの改善に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

2 中小企業金融円滑化法の終了を踏まえた、セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給

→ 目標

① お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応

(1) 資金繰り支援などセーフティネット機能の発揮

- イ 経営環境の悪化等に依然として苦慮している中小企業・小規模事業者のニーズへの対応、及び中小企業金融円滑化法終了後のセーフティネット機能の発揮による経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者への支援
- ロ 中小企業金融円滑化法終了後も、経営改善に取り組む農林漁業者への支援を行なうほか、自然災害、家畜伝染病、農産物の価格下落等の影響を受けた農林漁業者に対するセーフティネット機能の発揮
- ハ 信用補完制度²（セーフティネット保証）を通じた資金繰りに苦慮するお客さまの支援

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
セーフティネット貸付 (震災関連除く)	A	137,958件 (前期比 111.3%) 1兆3,996億円 (前期比 105.4%)	123,855件 1兆3,275億円	44,873件 4,093億円
【参考】 震災関連を含む実績 (注)	A	138,106件 (前期比 88.1%) 1兆4,019億円 (前期比 84.1%)	156,596件 1兆6,652億円	167,024件 1兆6,426億円
条件変更実績 (震災関連除く)	A	60,226件 (前期比 95.1%) 4,225億円 (前期比 98.8%)	63,318件 4,272億円	75,222件 4,747億円

(注) 震災関連のセーフティネット貸付の実績が148件(前期比0.4%)、23億円(前期比0.6%)と大幅に減少しているため、セーフティネット貸付全体の実績を掲載している。

→ 評価

セーフティネット貸付については、景気回復の動きが小規模事業者へも徐々に浸透し、民間金融機関の貸出姿勢が積極化する動きもあり、実績は前年を下回っている。

また、条件変更についても、景気回復を背景に小規模事業者の資金繰りが改善しているため、実績は前年度を下回った。

一方で、小規模事業者の中には、依然として景気回復の効果が十分に及んでいない先や、円安による原材料価格の高騰で資金繰りに苦慮している先も存在している。こうしたお客さまに対しては、2013年3月に「経営改善・資金繰り相談窓口」を開設し、お客さまからの相談に的確に対応したほか、経営支援型セーフティネット貸付（2013年3月導入）を活用し、資金繰り支援と経営面のアドバイスをセットで行う伴走型支援により、セーフティネット機能を適切に発揮した。当該貸付の実績は2013年度8,135件となっており、これらのお客さまに対して、融資後3年間にわたり、半期に1回経営状況を把握したうえで、必要な経営上のアドバイスを行っていくこととしている。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
農林漁業セーフティネット 資金(災害)の融資実績 (震災関連除く)	A	125先 (前期比 48.2%) 4億円 (前期比 44.4%)	259先 9億円	240先 7億円
償還条件緩和実績 (震災関連除く)	A	629先 (前期比 100.0%) 494億円 (前期比 93.7%)	629先 527億円	635先 476億円

→ 評価

2013年7月の豪雨や2014年2月の大雪といった自然災害発生時には速やかに相談窓口を開設し、地元関係機関とも連携しながら、被害状況の把握に努め、農林漁業者等からの融資及び返済条件緩和の相談に丁寧かつ迅速に対

2 信用補完制度：信用保証協会が行う中小企業者の金融機関からの借入等の債務を保証する「信用保証制度」と、これについて日本公庫が保険を行う「信用保険制度」とが一体となって機能し、中小企業者に対する事業資金の融通の円滑化を図る制度。

応した。

また、畜産業者向けに2013年1月から農林漁業セーフティネット資金に限度額引き上げ等の特例が措置され、2013年度は1,343先に対して244億円の融資を行い、飼料高騰により経営環境が悪化している畜産業者を積極的に支援した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
セーフティネット貸付実績 (震災関連除く) (注)	A	10,568社 (前期比 95.0%) 1兆1,834億円 (前期比 102.4%)	11,124社 1兆1,547億円	4,621社 4,046億円
条件変更実績 (震災関連除く)	A	6,163社 (前期比 97.9%) 8,585億円 (前期比 98.3%)	6,291社 8,729億円	6,167社 8,549億円
保険引受実績 (震災関連除く)	B	1兆7,646億円 (前期比 68.1%)	2兆5,905億円	3兆1,587億円

(注) 2011年度は東日本大震災関連の貸付が増加しており、震災関連を除いた実績は減少している。

→ 評価

【融資業務】

中小企業金融円滑化法の終了を踏まえ、お客さまの資金繰り支援のため2013年3月8日に開設した「経営改善・資金繰り相談窓口」を通じて、返済相談を含め計22,187件の相談に対応するなど、お客さまからの相談に迅速かつきめ細かな対応を行った。また、経営改善に取り組むお客さまに対し、量的な資金繰り支援にとどまらず、経営支援（経営指導、コンサルティング、モニタリング等）と一体となった資金繰り支援に積極的に取り組んだ。

【保険業務】

厳しい経営環境下において資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者を支援するため、セーフティネット保証（経営安定関連保証）の保証動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行うことにより、中小企業者・小規模事業者の保証ニーズに対応した。

また、金融円滑化法終了後も引き続き条件変更に対応し、条件変更残高は5兆4,605億円の実績となった。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

- ② お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給
 - (1) お客さまの資金ニーズ等への積極的な対応
 - イ お客さまの資金ニーズに即した各種貸付・資金制度の活用
 - ロ 信用補完制度を通じた資金繰りに苦慮するお客さまの支援
 - (2) 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営
 - イ 危機対応円滑化業務の的確な実施

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部
評価	A	A	A	B

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
総貸付実績、総貸付残高	A	事業資金貸付実績 266,038件 (前期比 96.3%) 2兆2,771億円 (前期比 94.5%) 事業資金貸付残高 930,171社 (前期比 97.0%) 6兆3,197億円 (前期比 98.9%)	276,002件 2兆4,073億円	278,779件 2兆3,327億円

→ 評価

景気回復に伴いセーフティネット需要が落ち着いているなか、ニーズが高まりつつある設備資金や増加運転資金などに対し、各種貸付制度を活用し、タイムリーかつ円滑に資金を供給した。特に、売上の増加に伴う機械設備の更新や新規投資、省エネを目的とした環境対策の投資など、小規模事業者の設備投資需要への確に対応した結果、設備資金の融資実績は 6,377 億円（前期比 116.0%）と前年度を上回った。また、地域活性化や地域の雇用確保、空き店舗への入居などを目的とした企業活力強化貸付も 1,979 億円（前期比 104.1%）と前年度を上回る実績となった。

さらに、経営基盤が脆弱で担保力の乏しい小規模事業者のニーズにこたえるため、担保・保証人を不要とする融資制度の活用を推進した結果、経営改善貸付³の実績は 1,982 億円（前期比 115.0%）、新創業融資制度⁴の実績は 365 億円（前期比 108.3%）と、いずれも前年を上回った。

加えて、2014 年 2 月に経営者保証に関するガイドライン⁵が公表されたことを受け、経営者保証免除特例制度⁶を創設し、経営者保証に依存しない融資の一層の促進に努めている。

このほか、調査時間の短縮や提出書類の削減を図り、申し込みから貸付決定までの平均期間は暦日ベースで 12.9 日、営業日ベースでは 9.1 日であり、小規模事業者のニーズに応じたタイムリーな資金供給に努めた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」実績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
総貸付実績、総貸付残高	A	総貸付実績		
		9,387 先 (前期比 108.0%)	8,689 先	10,213 先
		3,318 億円 (前期比 104.1%)	3,187 億円	3,095 億円
		総貸付残高		
54,903 先 (前期比 98.6%)	55,666 先	56,720 先		
2 兆 6,037 億円 (前期比 99.1%)	2 兆 6,268 億円	2 兆 6,306 億円		

→ 評価

東日本大震災や人・農地プラン⁷に関する情報収集などの機会を利用し、2013 年度に導入された地区統轄が中心となって農政局、都道府県、市町村、民間金融機関など地元関係機関との連携を密にし、地域の実情を反映した融資活動を展開することで、早期にお客さまのニーズの把握に努めた。また、予算枠の不足が見込まれる場合は、政策当局に融資枠の追加を要請し、お客さまの資金ニーズに積極的に対応した。

これらの取組みにより 2013 年度は東日本大震災関連以外の融資額が前年比 113%となっており、お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金供給を行うことができた。

以上を総合すると、目標に対し「優れた」業績であったと評価される。

-
- 3 経営改善貸付：商工会議所、商工会または都道府県商工会連合会の実施する経営指導を受けており、商工会議所等の長の推薦を受けた小規模事業者に対する無担保無保証人の融資制度。
 - 4 新創業融資制度：新たに事業を始める方、または事業開始後税務申告を 2 期終えていない方を対象にした無担保無保証人の融資制度。
 - 5 経営者保証に関するガイドライン：「経営者保証に関するガイドライン研究会」が、中小企業・小規模事業者等の経営者による個人保証に関する契約時及び履行時等における中小企業、経営者及び金融機関による対応について、自主的・自律的な準則として策定・公表。
 - 6 経営者保証免除特例制度：事業資金の融資取引が 3 年以上あること、法人と経営者の一体性の解消が図られていることなど、一定の要件を満たす方を対象とした融資制度。
 - 7 人・農地プラン：集落・地域における話し合いにより、今後の中心となる経営体はどこか、中心となる経営体にどのように農地を集積するか、中心となる経営体とそれ以外の農業者を含めた地域農業のあり方をどうするか、について定め、集落・地域における担い手育成及び農地の集積を図ることを目的としたプラン。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
総貸付実績、総貸付残高	A	総貸付実績 17,893 社 (前期比 90.5%) 1 兆 9,289 億円 (前期比 91.9%)	19,753 社 2 兆 973 億円	19,426 社 2 兆 470 億円
		総貸付残高 48,530 社 (前期比 98.9%) 6 兆 3,542 億円 (前期比 98.3%)	49,040 社 6 兆 4,592 億円	48,894 社 6 兆 4,396 億円
保険総引受実績	B	8 兆 9,844 億円 (前期比 95.9%)	9 兆 3,662 億円	11 兆 1,313 億円

→ 評価

【融資業務】

資金供給への対応については、東日本大震災の被災企業への支援に加え、セーフティネット需要や成長戦略分野への資金需要にタイムリーかつ円滑に対応した。特に、新たな事業活動に取り組む中小企業者への支援を積極的に行い、「新企業育成貸付」の融資実績は 2,257 社（前期比 140.9%）、1,796 億円（前期比 183.0%）となった。

この結果、総貸付実績は 17,893 社、1 兆 9,289 億円、総貸付残高は 48,530 社、6 兆 3,542 億円となった。

【保険業務】

資金調達の多様化を促進するため、信用保険の対象に電子記録債権を追加したほか、事業再生を支援する経営改善サポート保証（事業再生計画実施関連保証）制度の創設、更には経営者保証に関するガイドラインに対応する措置を通じて、資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者の保証ニーズにきめ細かく対応した。

また、信用保証協会に対するヒアリング等によって各信用保証協会の保証動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行った。

これらの結果、保険引受残高は 145 万社（全国の中小企業・小規模事業者の約 4 割）、30 兆 1,055 億円となっている。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

危機対応等円滑化業務部

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ツーステップ・ローン	B	233 億円 (前期比 32.3%)	720 億円	422 億円
損害担保	B	27,600 件 (前期比 128.5%) 1 兆 3,775 億円 (前期比 123.1%)	21,475 件 1 兆 1,186 億円	560 件 316 億円
利子補給	B	41 億円 (前期比 205.0%)	20 億円	18 億円

→ 評価

「円高等対策特別相談窓口に係る事案」等の認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため、指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

また、業務効率化に資する情報システムの整備に取り組んだ。さらに、指定金融機関との連携を強化するとともに、その要望も踏まえて業務フローの改善に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

3 成長戦略分野等への重点的な資金供給、政策提言能力の発揮

→ 目標

① 成長戦略分野等に対する的確な融資対応

(1) 海外展開支援

- イ 海外への展開を図る企業の資金調達の円滑化支援や、スタンドバイ・クレジット⁸業務の着実な実施
海外展開関連制度（スタンドバイ・クレジット含む）：550社〔中小企業事業本部〕
- ロ 小規模事業者の海外展開に対する支援
海外展開資金貸付件数：300件〔国民生活事業本部〕

(2) 創業や新事業への支援

- イ 新規開業企業への融資を通じ、地域活性化及び雇用創出に貢献
新規開業貸付（企業数）〔創業前及び創業後1年以内〕：18,000企業〔国民生活事業本部〕
- ロ 新たな事業にチャレンジする企業への支援強化
新事業育成資金契約社数：700社〔中小企業事業本部〕

(3) 社会的課題の解決に取り組む企業への支援

- イ ソーシャルビジネス⁹、介護・福祉・医療分野に対する取組みの推進
ソーシャルビジネスへの貸付件数：600件〔国民生活事業本部〕

(4) 事業再生等への支援

- イ 事業再生の支援機能の強化
再生関連貸付契約社数：900社〔中小企業事業本部〕
- ロ DES¹⁰業務開始に向けた体制構築と業務の着実な実施
- ハ 産業競争力強化法に基づく事業再編に係るツーステップ・ローンの的確な実施

(5) 攻めの農林水産業を展開するための積極的な支援

- イ 農業の生産現場強化（法人・大規模家族経営の推進や農業参入）の取組みを支援
農業個別経営体資金融資先数：5,500先〔農林水産事業本部〕
- ロ 6次産業化の取組みを支援
6次産業化融資先数¹¹：280先〔農林水産事業本部〕
- ハ 輸出に取組む意向のある農林漁業者の取組みを支援
- ニ 持続的かつ効率的な経営を目指す林業経営体及び木材関連業者の支援
- ホ 水産資源の適切な管理等に取り組む漁業経営体の支援
- ヘ 国内農林漁業者との連携強化に取り組む食品関係企業の支援
食品企業融資先数：190先〔農林水産事業本部〕
- ト 成長戦略分野等に関する調査結果などの情報提供による支援

(6) 地球環境問題への対応支援

- イ 中小企業・小規模事業者の環境エネルギー対策への取組みの推進
環境・エネルギー関連貸付契約社数：800社〔中小企業事業本部〕
- ロ 低炭素投資促進法に基づく特定事業に係るツーステップ・ローンの的確な実施

(7) 教育の機会均等への貢献

8 スタンドバイ・クレジット：債務の保証と同じ目的のために発行される信用状。海外現地法人が現地金融機関から円滑に融資を受けるため、国内親会社（中小企業者）からの依頼に基づき、日本公庫が現地金融機関に対し信用状を発行するもの。

9 ソーシャルビジネス：介護、子育て、環境問題といった社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら解決していく活動。

10 DES：DES（Debt Equity Swap：債務の株式化）とは、企業の債務（デット）を資本（エクイティ）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を株式に振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

11 6次産業化融資先数：6次産業化融資先数については、2012年度の集計対象「農林漁業者に対する加工販売施設への融資」に加え、2013年度より「6次産業化に取り組む農林漁業者の生産施設への融資、6次産業化法の認定を受けた農協・漁協・森林組合の加工販売施設への融資」も集計対象としている。

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部
評価	S	A	A	B

国民生活事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
新規開業貸付（企業数） 〔創業前及び創業後 1年以内〕	A	F1	18,000 企業	22,800 企業 (126.6%)	5	19,469 企業 (18,000 企業)	16,465 企業 (18,000 企業)
ソーシャルビジネスへの 貸付件数	A	F1	600 件	740 件 (123.3%)	5	651 件 (550 件)	534 件 (400 件)
海外展開資金貸付件数	A	F1	300 件	522 件 (174.0%)	5	462 件 (120 件)	5 件 (-)

評価参考数値	区分	2013年度実績		2012年度実績	2011年度実績
環境・エネルギー対策資金 実績	A	10,291 件 1,225 億円	(前期比 153.8%) (前期比 214.5%)	6,691 件 571 億円	3,268 件 162 億円
教育資金融資実績	A	1,663 億円	(前期比 108.6%)	1,530 億円	1,577 億円
福祉（保育・介護等）分野 に対する融資実績	B	4,759 件 434 億円	(前期比 112.4%) (前期比 108.2%)	4,231 件 401 億円	3,525 件 325 億円
企業再生貸付実績	B	199 件 30 億円	(前期比 265.3%) (前期比 250.0%)	75 件 12 億円	42 件 6 億円
資本性ローン（創業・再生） 貸付実績	B	創業 112 件 17 億円 再生 10 件 1 億円	(前期比 -%) (前期比 -%)	5 件 0.7 億円 -	-

→ 評価

新規開業企業への支援に関しては、地方公共団体や創業者に対する各地の支援機関とのネットワークを全国で合計 32 スキーム構築し、各機関が提供するサービスのワンストップ化を推進した。また、地域金融機関と連携した協調融資の仕組みづくりに取り組み、全国 75 の金融機関と創業に関する協調融資スキームを構築した。さらに、ベンチャーキャピタルなどと連携し、革新的な技術・ノウハウを持ち、高い成長性が見込まれるベンチャー型の企業に対し、資本性ローンの活用を促進した。これらの結果、新規開業貸付の実績は目標を大きく上回った。

ソーシャルビジネスに対する支援では、融資実績・融資事例のプレスリリースをはじめ積極的な広報活動の実施により、公的支援機関としての認知度の向上を図ったほか、地方公共団体、NPO 法人を支援する中間支援組織¹²、士業団体などとの連携を一層推進した。また、認定 NPO 法人など一定の要件を満たすソーシャルビジネスに対する貸付に金利優遇措置を導入した。これは、ソーシャルビジネスという事業に着目し、幅広い対象に金利優遇を行ったものとしては初めてのものである。これらの取組みの結果、ソーシャルビジネス（NPO 法人）への融資実績も目標を大きく上回ったほか、子育て・介護・障害者福祉に対する融資実績も前年を上回った。

海外展開支援については、JETRO をはじめとする外部機関との連携強化や、公庫職員を対象にした海外展開支援研修の実施などにより、小規模事業者の幅広いニーズにきめ細かく対応する態勢を構築した。これにより、海外の取引慣行や行政上の手続きといった金融以外の専門的な相談にも適切な対応を行うことができ、「情報」と「融資」の両面から効果的なサポートを実施した。結果として、海外展開貸付の実績も目標を上回った。

事業再生については、全支店に企業支援担当者を配置し、経営改善計画書の策定支援を行うなど再生支援の取組みを強化したほか、中小企業再生支援協議会や民間金融機関との連携を強化し、資金支援にも取り組んだ。この結果、企業再生貸付の実績も前年度を大きく上回った。

教育資金貸付は、2013 年度から対象者要件を緩和するなど制度の拡充を行ったほか、年収 200 万円（所得 122 万円）以下の世帯に対する貸付期間の延長及び金利優遇措置を実施した。こうした効果もあって、融資実績は 1,663 億円（前期比 108.6%）と前年度を上回り、教育に関する家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等に貢献した。

以上を総合すると、「特に優れた」業績であったと評価される。

12 中間支援組織：人材、資金、経営ノウハウ、人脈等を直接又は仲介役として間接的にNPO法人等に提供する機関。

農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
農業個別経営体資金 融資先数	A	F1	5,500先	8,303先 (150.9%)	5	7,374先 (5,200先)	7,662先 (5,000先)
6次産業化融資先数	A	F1	280先	864先 (308.5%)	5	129先	133先
食品企業融資先数	A	F1	190先	205先 (107.8%)	4	223先 (180先)	200先 (180先以上)
評価参考数値	区分	2013年度実績		2012年度実績	2011年度実績		
新規就農者、他産業からの 農業分野への参入に対する 融資実績	A	154先 36億円	(前期比 111.5%) (前期比 124.1%)	138先 29億円	152先 53億円		
地域材利用促進緊急利子助 成事業等を活用した林業融 資実績	B	34先 78億円	(前期比 82.9%) (前期比 102.6%)	41先 76億円	39先 56億円		
漁業構造改革総合対策事業 等を活用した漁業融資実績	B	10先 58億円	(前期比 62.5%) (前期比 49.1%)	16先 118億円	7先 41億円		

→ 評価

農業分野では、人・農地プランにおいて地域の中心的経営体に位置付けられた認定農業者¹³に対する、農業経営基盤強化資金の貸付当初5年間無利子化措置を中心に活用した結果、「農業個別経営体資金融資先数」は目標を大きく上回った。

食品産業分野では生産者との安定的な取引関係の構築に寄与するため、国産農産物の利用拡大や高付加価値化に取り組む食品企業に対し、積極的に支援した結果、「食品企業融資先数」は、目標を上回った。

林業分野では生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、適切な森林管理につながる利用間伐事業や製材工場の規模拡大等を行う林業経営体や木材関連業者を融資により支援した。

人・農地プランについては同プランの作成がおよそ95%まで進み、地域の中心的経営体に位置付けられた認定農業者のニーズに対して必要な支援を行った結果、4,383先に977億円の融資を行った。(前年度2,806先に651億円)

漁業分野では収益性の向上や水産物の安定供給に取り組む漁業経営体に対し、漁業構造改革総合対策事業等により、地域と一体となって融資により支援した。

6次産業化への農林漁業者の取組みについては、既に6次産業化に取り組んでいる農林漁業者の生産設備の増強など幅広いターゲットに対して積極的な支援を行った結果、「6次産業化融資先数」は目標を大きく上回った。

新規就農、農業分野への参入への取組みについては、関係機関と連携し、意欲ある経営体に対し積極的に支援したほか、2014年度に都道府県から公庫に移管される青年等就農資金を活用するための審査手法、体制整備の検討を進めた。

輸出拡大に向けた取組みの支援については、2013年5月に本支店に海外展開相談窓口を設置し、お客さまからの相談・情報収集561件、ジェットロとのセミナーや勉強会等の連携84件、ジェットロとの個別案件サポート45件の実績と、海外展開支援が定着しつつある。また、お客さまから海外展開支援ニーズを収集した結果、輸出に関心があるが取り組むきっかけをつかめないとの声が多いことから、貿易商社との連携による「トライアル輸出支援」を企画。貿易商社5社と連携し、初めて輸出に取り組む農業生産者31先の輸出を支援した。

事業再生については、10支店に事業再生の専門部署を設置し、事業再生支援の対象先を拡大するとともに、本支店合同で中小企業再生支援協議会等関与案件への対応を実施したほか、支店巡回及び集合研修により、本店所管部の持つノウハウの支店への共有を図り、職員のレベルアップに積極的に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

13 認定農業者：農業経営基盤強化促進法に基づき、地域農業の担い手として市町村から認定された農業者。

中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
海外展開関連制度 (スタンドバイ・クレジット含む)	A	F1	550社	435社 (79.0%)	1	485社 (-)	510社 (-)
新事業育成資金契約社数	A	F1	700社	677社 (96.7%)	3	686社 (650社)	636社 (-)
再生関連貸付契約社数	A	F1	900社	1,143社 (127.0%)	5	948社 (800社)	808社 (-)
環境・エネルギー関連 貸付契約社数	A	F1	800社	1,621社 (202.6%)	5	1,931社 (800社)	923社 (-)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
資本性ローン(新規事業・ 再生支援)貸付実績	B	新規事業		
		563社 (前期比 233.6%)	241社	142社
		497億円 (前期比 370.8%)	134億円	44億円
		再生支援		
644社 (前期比 159.0%)	405社	308社		
560億円 (前期比 207.4%)	270億円	166億円		

→ 評価

海外展開関連制度(スタンドバイ・クレジット含む)については、目標を下回った。これは、海外展開資金(実績400社)が前年度に比べ74社減少したことに加え、スタンドバイ・クレジット制度(同35社)が当初想定を大幅に下回ったことによるものである。

- ① 海外展開資金の減少は、中国における人件費上昇や日本製品の需要低迷などの投資環境の悪化のほか、日中関係の悪化が続いたことにより、中国の実績(95社)が大きく減少した(前年度比▲83社)ことが原因である。
- ② スタンドバイ・クレジット制度が下回ったのは、取引先の海外進出先の半分以上を占める中国で制度運用ができない状態が続いていることが主な原因である。但し、2013年6月までに中国以外のアジアで7つの海外金融機関と業務提携関係を確立、利用実績も徐々に出てきている。また、2013年度下期からは国内地域金融機関との連携スキームの運用を開始。30の地域金融機関と連携し、2014年1月には第1号の信用状を発行した。

新事業育成資金契約社数については、地域金融機関や新事業支援機関(ベンチャーキャピタル等)との連携を強化し、資本性ローン(新規事業型)の取組みを積極的に行った結果、目標を概ね達成した。

再生関連貸付契約社数については、民間金融機関との緊密な情報交換・連携を強化し、資本性ローン(再生型)の取組みを積極的に行った結果、目標を大きく上回った。

環境・エネルギー関連契約社数については、非化石エネルギー関連の相談に積極的に対応した結果、目標を大きく上回った。

D E S業務については、株式会社日本政策金融公庫法の改正を行い取扱いを開始(2013年9月)するとともに、D E Sの実施による事業再生支援に着手に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

危機対応等円滑化業務部

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
ツーステップ・ローン実績 (産業競争力強化法に基づくもの、 廃止前の産活法に基づくもの、 低炭素投資促進法に基づくもの)	B	106億円 (前期比 32.3%)	328億円	13億円

→ 評価

事業再編促進円滑化業務(2014年1月20日付けの産業競争力強化法の施行に伴い、産活法が廃止されるまでは、事業再構築等促進円滑化業務)については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローン

の実施に必要となる業務に取り組んだ。

また、特定事業促進円滑化業務については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携して、業務に取り組み、ツーステップ・ローンは106億円の実績となった。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

→ 目標

② 政策提言能力の発揮

(1) お客さまの声を収集し、政策提言や施策に反映

イ 中小企業・小規模事業者、農林漁業者等の声や顧客の動向を業務運営（貸付制度の新設・改善）に反映

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	S

国民生活事業

→ 評価

地区統轄や事業統轄が、地方公共団体、商工会・商工会議所、生活衛生同業組合などの関係団体、企業経営者などから収集した意見・要望をとりまとめ、主務省に次のような政策提言を行った。

- ① 待機児童ゼロや健康長寿社会の実現など社会的な課題解決につながる事業分野において創業資金のニーズが高まっており、これを政策的に推進する必要性が高いことから、保育サービス事業、介護サービス事業などのソーシャルビジネスを営む企業への貸付利率を低減することを提言し、新規開業資金の制度拡充を実現した。これは、ソーシャルビジネスという事業に着目し、幅広い対象に金利優遇を行ったものとしては初めてのものである。
- ② 日本の地域性・文化を生かした商品（地域産品やサービス、衣食住関連、コンテンツなど）を扱い、株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）の出資を受けた事業に参画する事業者などが公庫の海外展開資金を利用する場合に金利を低減するよう提言し、海外展開資金の制度拡充を実現した。
- ③ 新創業融資制度について、限度額の引上げや貸付条件の緩和を求める声が多いことから、融資対象の拡大に向けた見直しを提言し、制度の拡充を実現した。

なお、主務省に示した提言は60件で、新規開業資金や海外展開資金の制度拡充など大宗を実現に結び付けた。以上を総合すると、「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
農業景況調査の実施・公表・政策当局への提供実績	B	2回	2回	1回
食品産業動向調査の実施・公表・政策当局への提供実績	B	2回	2回	2回

→ 評価

お客さまニーズを業務運営に的確に反映させるため、お客さまの声を収集に努めた。具体的には「農業景況調査」を実施し、上期の調査では輸出や海外展開、下期の調査では再生可能エネルギーについての設問を付加して実施した。「食品産業動向調査」においては前年に引き続き東日本大震災の影響等の設問を付加して実施した。このほか、6次産業化、輸出に関する調査なども実施し、調査結果はプレスリリースに加え、調査報告書やリーフレットを活用することでお客さまに幅広く情報提供した。

また、職員の政策に対する理解浸透のため、農林水産省から講師を招き、白書や「農林水産業・地域の活力創造プラン」に関する勉強会を開催した。また、情報提供ツールの一つである「情報戦略クリップ」を活用し、業界動向だけでなく政策に関する動きも積極的に情報提供した。

各種調査の実施により収集したお客さまの声や、支店担当者を通じて収集したお客さまの現場の実情を政策当局に随時提供する一方、今後の調査に対する要望を聴取した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ニーズ収集実績	B	334 件 (前期比 102.7%)	325 件	300 件

→ 評価

お客さまのニーズの貸付制度への反映については、支店において収集したお客さまの貸付制度に係るニーズを支店からの提案という形で募集し、よりお客さまのニーズに即した特別貸付制度への改正（新企業育成貸付や環境・エネルギー対策貸付の拡充等）に繋げることができた。また、従来より商品性の見直し要望の強かった保証人特例制度について、保証人ガイドライン施行を機に、中小企業・小規模事業者のニーズも反映したかたちで、大幅な制度見直しを実現した。

さらに、金融円滑化法の終了に伴う企業再生支援手法の拡充措置として、日本公庫から提言を行った DES 業務について、法改正を実現し、業務を開始した。

以上を総合すると、目標に対して「特に優れた」業績であったと評価される。

4 利用しやすい、頼りになる日本公庫の実現

→ 目標

- ① 民間金融機関や関係団体等との連携の強化
 - (1) 外部機関との連携等を通じた取引のないお客さまへの貸付制度等の周知及び貸付の推進
 - (2) 新たな事業へのチャレンジや事業再生を支援する機関、団体との連携強化
 - (3) 中小企業・小規模事業者の海外展開支援のための海外金融機関等との連携
 - (4) 保証協会等との連携業務の強化

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
関係団体（民間金融機関を含む）との連携による貸付実績	A	144,951 件（前期比 103.2%）	140,394 件	127,174 件
再生支援協議会等との連携実績	B	融資実績 53 件 条件変更 764 件 債権放棄、金利減免、DDS ¹⁴ 24 件	11 件 420 件 12 件	12 件 275 件 12 件

→ 評価

民業補完機能を適切に発揮するため、地区統轄・事業統轄が民間金融機関を延べ 10,278 回訪問し、情報交換を重ねて相互理解を深めるとともに、連携強化を進めた。こうした取組みを通じて全国 78 の金融機関と協調融資のスキームを構築した結果、民間金融機関との協調融資件数は前年度を大きく上回った。

また、商工会・商工会議所、税理士、業界団体などとの連携も引き続き緊密に行い、取引のないお客さまに対して融資制度の周知を積極的に行った。さらに、これまで連携実績が少ない民間金融機関や業界団体との関係強化を目的に活動する専任チームを全国 6 地区（東京、横浜、名古屋、大阪、神戸、福岡）に設け、協力関係構築に向けた活動を強化した。この結果、民間金融機関を含む関係団体との連携による貸付実績は、前期を上回った。

さらに、地域における小規模事業者の再生支援を進めるため、全支店に企業支援担当者を配置し、再生支援協議会などとの連携強化を進めた結果、これら外部機関との連携実績も前期を大きく上回った。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
外部機関との連携実績	B	民間金融機関との覚書締結数 4 件	11 件	11 件
再生支援協議会等との連携実績	B	条件変更 24 件 債権放棄、DDS、不等価譲渡 12 件	6 件 1 件	—
外部機関からの農林水産業経営アドバイザーの合格者実績（累計）	B	2,478 人	1,967 人	1,515 人

→ 評価

外部機関との連携を進めるため、外部機関主催のセミナー等で公庫が実施した各種調査結果、農業情勢、農業経営の動向などについて 31 回の講演を実施した。また、外部専門家と連携したお客さまの計画作成支援、経営フォローなどを 286 件（前年度 222 件）実施し、お客さまの複雑な経営課題の解決などに積極的に取り組んだ。

民間金融機関との連携においては、研修会の開催や民間金融機関職員の支店への受け入れのほか、当事業が開発し

14 DDS：(Debt Debt Swap) は、企業の債務（デット）を資本性ローン（デット）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を、資本性ローンに振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

た農業版スコアリングサービスをホームページなどで幅広く周知するなど、農林水産業や政策金融への理解深化とノウハウの共有に努めた。

また、事業再生の専門部署が設けられたことで、各都道府県の中小企業再生支援協議会への訪問や情報交換を積極的に進め、一層の連携強化を図った。

さらに輸出支援の拡大のため、ジェトロとは定期的な勉強会により具体的な連携策を議論したほか、ジェトロ職員と合同で生産者を訪問し、海外展開について意見交換するなど、一層の連携強化に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
2014 年 3 月末時点貸付残高社数（直接貸付）：2013 年 3 月末時点貸付残高社数を維持	A	47,213 社（前期比 99.8%）	47,282 社	46,599 社
再生支援協議会等との連携実績（注）	B	計画策定支援 11 件（前期比 275.0%） 融資実績 14 件（前期比 350.0%） 条件変更 352 件（前期比 152.3%） 債権放棄、実質債権放棄、DDS、 不等価譲渡 63 件（前期比 110.5%）	4 件 4 件 231 件 57 件	3 件 5 件 70 件 19 件
海外金融機関等との連携実績	B	スタンドバイ・クレジット制度にかか る業務提携契約を海外金融機関 4 行と締結	3 行	—
保証協会等訪問回数実績	B	393 回（前期比 100.2%）	392 回	358 回

（注）従前は、金利減免について「条件変更」に含めていたが、再生支援協議会の定義に合わせるため、今回から「債権放棄、実質債権放棄、DDS、不等価譲渡」に含めた（過年度分についても修正）。

→ 評価

【融資業務】

民間金融機関、業界団体と勉強会や情報交換会を実施するなど、取引のないお客さまに対して貸付制度等の周知に積極的に取り組んだ。また、イノベーション支援に積極的に取り組むため、新事業室が中心となって、ベンチャーキャピタルや研究開発機関等との連携を推進した。

事業再生を支援する機関、団体との連携については、再生支援協議会を始めとする再生支援機関と連携し、債権放棄、DDS 等の抜本的な金融手法を用いた再生支援や条件変更にも積極的に対応した。

海外金融機関等との連携については、アジア主要国でのスタンドバイ・クレジット制度の運用拡大を図るべく、ユナイテッド・オーバーシーズ銀行（シンガポール）、バンクネガラインドネシア（インドネシア）、ベト・イン・バンク（ベトナム）、CIMB 銀行（マレーシア）と新たに業務提携契約を締結した。これにより提携海外金融機関は計 7 行となった。

【保険業務】

2012 年度末の金融円滑化法終了によるリスクの高まりを踏まえ、信用保証協会等関係機関に延べ 393 回訪問し、協会のリスク管理態勢の充実及び成長戦略分野等への対応に向けた働きかけを行うとともに、分析資料の提供等ニーズに 250 回対応し、関係機関との連携の強化を図った。

こうした活動の結果、協会において各種の取組みが行われ、特に今年度は創業及び経営・再生支援に対する取組みが充実された。これらの活動は、協会が保証先企業の支援に係る取組みを更に充実する上で有用との評価を得ており、経済産業局や財務局からも、信用補完制度の現状や課題を把握する上で有用との評価を得ている。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

② 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- (1) ホームページなど広報媒体のデザイン・内容の質を高めたわかりやすい情報を発信
- (2) マスメディアを効果的に活用し広範囲に情報を発信

	日本公庫全体
評価	A

企画管理本部等

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ホームページアクセス実績 (トップページ)	B	2,425,621 件 (前期比 99.3%)	2,442,157 件	2,444,795 件
地方紙記事掲載実績	B	3,993 件 (前期比 137.0%)	2,914 件	2,606 件
広報の企画発信数・ 企画採用数	B	企画発信数 62 件 企画採用数 53 件	企画発信数 50 件 企画採用数 40 件	—

→ 評価

ホームページについては、トップページに融資商品、イベント等を能動的に発信するコーナーの新設や、公庫の取組みを分かりやすく伝えるための動画を取り入れる等の改善を行うとともに、ユーザーが見たいページへ直接アクセスすることを可能とするため、インターネットの特性を活用した対策を行った。結果、トップページを介さないサイトへのアクセスが増加し、トップページへのアクセス数は前年度実績を下回ったものの、サイト全体のアクセス数は前年度を大きく上回った。(サイト全体のアクセス数：2012 年度 3,700,009 件、2013 年度 4,069,557 件 前年度比 110%)

また、パンフレット等についても、掲載情報を整理したシンプルなデザインの雛型を作成・提供するなど、本支店の分かりやすい情報発信を支援した。

地方紙記事掲載実績は、地域ブロック毎の支店担当制を敷き、日常的な支店サポート及び支店担当者と同行了した新聞社への訪問や、「企画・能動型広報」資料の支店版の作成・提供を通じ、支店広報活動に対する支援を行った結果、前年度を大きく上回った。

本店では、創業・新事業支援など成長戦略分野等への公庫の取組みについて、テーマ毎の情報発信を企画し、メディアに対して情報発信していく「企画・能動型広報」に昨年度から取り組んでいる。生活情報系のメディア開拓を進めるなど、戦略的かつ計画的な情報発信を行った結果、企画発信数・企画採用数は、前年度を大きく上回った(企画発信数：対前年度比 124%、企画採用数：対前年度比 132%)。特に、テレビメディアへの情報発信を重点取組み事項とした結果、高校生ビジネスプラン・グランプリやアグリフード EXPO 東京が全国ネットのテレビ番組で取り上げられた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

③ お客さまの満足度向上のため、各種のサービス向上策の推進

(1) お客さまの目線に立った支店運営を推進

(2) お客さまのニーズ実現のために必要な施策を推進

イ 融資判断に要する時間の短縮に向けた取組み

ロ お客さまへの「適切な提案、アドバイス」に係る満足度向上に向けた取組み

ハ 書類提出負担の軽減に向けた取組み

ニ 支店におけるお客さまの「プライバシーの配慮」への取組み

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
お客さまの「総合満足度」	B	86.6%	86.7%	90.3%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度	B	84.8%	87.5%	76.5%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度	B	86.6%	87.6%	83.9%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度	B	4.6%	4.6%	5.9%

→ 評価

お客さまのニーズの実現と満足度向上につなげるため、顧客サービスの向上を目的とし事業本部独自で制定した「CS マニュアル」に基づいた接遇やサービスを徹底した。職員に対しては、この取組みを確実なものとするため、「融資判断に要する時間の短縮」や「書類提出をはじめとしたお客さまの負担軽減」を図ることの重要性を集合研修などで教育した。この研修を通じて職員の理解を深めたうえで、実地訪問による審査を推進するなど、お客さまの負担軽減につながる取組みを強化した結果、「融資判断に要する時間」への満足度及び「書類提出負担」への不満足度は、いずれも良好な水準となった。

さらに、職員別の顧客満足度調査を実施し、職員一人ひとりの顧客対応力を把握したうえで必要な改善を促し、サービスの質的な向上に努めた結果、当事業に対するお客さまの「総合満足度」は前年度に引き続き高い水準を維持することができた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
お客さまの「総合満足度」	B	88.0%	87.0%	93.5%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度	B	85.0%	89.0%	—
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度	B	78.0%	79.1%	73.3%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度	B	9.0%	8.4%	—

→ 評価

2012 年度のお客さま満足度調査において、お客さまの融資時における計画策定支援のニーズが高かったことを踏まえ、外部経営アドバイザーによる計画策定支援などに積極的に取り組んだ。また、相談を受けた時点でお客さまに必要な書類一覧を提示し、書類の必要性について丁寧に説明するよう職員への周知を継続して行った。

こうした取組みの結果、「総合満足度」は、前年度に引き続き高い水準を維持することができた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
お客さまの「総合満足度」	B	93.3%	94.0%	96.8%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度	B	90.5%	91.2%	86.5%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度	B	88.5%	87.6%	84.3%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度	B	6.2%	6.1%	5.7%

→ 評価

お客さまの満足度向上のため、支店においては、融資判断に要する時間の不満足度の解消や書類提出負担軽減に向けて、①段取りの良い資料依頼の実施、②ヒアリングや既提出書類での代替による資料依頼省略の推進、③依頼資料の必要性にかかる丁寧な説明の実施に取り組んだ。また、本部においては、各種会議や研修の場において、上記取組みの周知徹底を行った。

審査室においても、顧客への資料依頼に係る支店と審査室との事前打合せの実施等標準作業ガイドラインに即した処理の徹底を図ったほか、審査情報交換会等の実施により、処理状況や審査情報の支店との共有化に取り組んだ。

こうした、本支店一体となった取組みの結果、「お客さま満足度調査」における総合満足度は 93.3%となり、前年度に引き続き高い水準を維持した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

3 事業共通

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
お客さまの「関係団体からみた事業者の総合満足度」	B	(国民) 89.1% (農林) 84.4% (中小) 89.1%	82.6% 79.7% 80.8%	—
お客さまの「店舗ロビー・応接の雰囲気への満足度、プライバシーの確保への不満足度」	B	・店舗ロビー・応接の雰囲気への満足度 (国民) 75.1% (農林) 68.8% (中小) 76.2% ・プライバシーの確保への不満足度 (国民) 5.6% (農林) 3.2% (中小) 4.1%	75.6% 66.3% 76.4% 4.5% 3.4% 4.4%	—
覆面調査（店舗・電話）の総合点（全体平均値）	B	店舗：70.3 電話：63.8 ※数値は 100 を上限とした達成度合	71.0 65.4	63.7 55.4

→ 評価

お客さま満足度向上に向けた取組みについては、11月に「第5回お客さま満足度調査」を実施した。日本公庫の取引先に対する調査に加え、外部からの客観的な評価を把握するため、関係団体への調査を2012年度と同様に実施したが、日本公庫全体の総合満足度は、引き続き高い水準を維持した。（日本公庫全体：89%（2012年度）→90%（2013年度）。第4回お客さま満足度調査で明らかになった課題（「適切な提案・アドバイス」、「融資判断に要する時間」、「書類提出負担」、「ロビー・応接雰囲気」や「プライバシーの配慮」など）についても、各事業共通で取り組んだ結果、総じて高い評価を得た。

また、支店運営計画の取組状況をモニタリングすると共に、日本公庫の店舗運営上の課題を把握するため、外部コンサルタントを活用し、店舗設備（ハード）や顧客対応（ソフト）について、覆面調査（店舗・電話）を実施した。結果は、店舗・電話調査共に前年調査と比べて概ね横ばいとなったことから、調査結果及びコンサルタントのコメントを参考に、支店の実情を踏まえて対応策を検討・実施し、全職員への意識定着化を図ることとした。

次年度も引き続き、これらの調査結果等を踏まえた改善に支店毎にきめ細かく取り組み、お客さまサービスの向上に努めていく。

5 日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービス強化

→ 目標

① 複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまニーズに合致した有益な情報の提供

(1) 各事業本部の経営資源を活用した「総合力発揮」の強力な推進

- イ 地方公共団体等と連携した地域活性化等への取組みの強化：1 統合支店あたり年間 1 件以上
- ロ 複数事業が連携し、お客さまのニーズに沿った融資への対応：1 統合支店あたり年間 3 件以上及び連携する国民生活事業単独支店がある場合は、連携する国民生活事業単独支店とそれぞれ 1 件以上
- ハ 複数事業の情報を活用したコンサルティング機能の発揮
- ニ 事業間連携によるお客さまのマッチング：1,800 件以上
- ホ 複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催：250 回以上
- ヘ インターネットビジネスマッチングサイトの運用
- ト 複数事業が一体となった関係団体（商工会議所、専門家団体、業界団体、再生支援協議会、大学等）との連携強化

(2) 国民生活事業単独支店を含めた「総合力発揮」の推進

- イ 統合支店と国民生活事業単独支店との連携強化

(3) お客さまニーズに合致した有益な情報提供等

- イ 「CS プラスワン活動¹⁵」の一層の定着
- ロ 海外展開を図るお客さまへの情報提供
海外展開セミナーの開催（国内）：70 回以上〔中小企業事業本部、国民生活事業本部〕
交流会の開催（海外）：15 回以上〔中小企業事業本部〕

(4) 日本公庫全体の融資制度の習熟度向上に向けた取組みの推進

- イ 日本公庫全体の融資制度の習熟によるお客さまへの最適な融資の提供

	日本公庫全体
評価	A

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012 年度実績 (目標数値)	2011 年度実績 (目標数値)
地方公共団体等と連携した地域活性化への取組みの強化	A	F1	1 統合支店あたり年間 1 件以上	2.0 件 但し、全 67 支店のうち、1 支店が目標未達 (98.5%)	3	1.7 件 (1 統合支店あたり年間 1 件以上)	2.0 件 (1 統合支店あたり年間 1 件以上)
複数事業が連携し、お客さまのニーズに沿った融資への対応	A	F1	【目標数値】 1 統合支店あたり年間 3 件以上及び連携する国民生活事業単独支店がある場合は、連携する国民生活事業単独支店とそれぞれ 1 件以上 【達成状況】 12.2 件 但し、全 67 支店のうち、2 支店が目標未達 (97.0%)		3	10.6 件 (1 統合支店あたり年間 3 件以上 (連携する国民生活事業単独支店がある場合は 4 件以上))	7.1 件 (1 統合支店あたり年間 3 件以上)
事業間連携によるお客さまのマッチング（注 1）	A	F1	1,800 件以上	2,909 件 (161.6%)	5	3,030 件 (1,800 件以上)	2,058 件 (1,200 件以上)
複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催	A	F1	250 回以上	400 回 (160.0%)	5	332 回 (220 回以上)	267 回 (70 回以上)

15 CS プラスワン活動：お客さま満足（CS：customer satisfaction）を推進するための活動であり、お客さまに、より身近な日本公庫を実感してもらうために、通常の資金提供以外に経営ノウハウ情報や財務診断サービス等様々な情報提供サービスを実践すること。

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
海外展開セミナーの開催 (国内) ※国民生活事業及び 中小企業事業の取組み	B	F1	【目標数値】 70 回以上	【達成状況】 (国民) 90 回 (128.5%) (中小) 90 回 (128.5%)	5	(国民) 79 回 (60 回以上)	(国民) 68 回 (-)
			5		(中小) 86 回 (60 回以上)	(中小) 68 回 (25 回以上)	
交流会の開催 (海外) ※中小企業事業の取組み	B	F1	15 回以上	15 回 (100.0%)	3	16 回 (15 回以上)	7 回 (7 回以上)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
事業間連携における 各事業のマッチング実績 (注1)	B	【各事業のマッチング実績】 (国民) 1,955 件 (前期比 100.2%) (農林) 1,648 件 (前期比 94.8%) (中小) 2,215 件 (前期比 93.4%) 【マッチングの内訳】 (国民) - (農林) 694 件 (前期比 105.3%) (国民) - (中小) 1,261 件 (前期比 97.6%) (農林) - (中小) 954 件 (前期比 88.4%)	1,951 件 1,738 件 2,371 件 659 件 1,292 件 1,079 件	978 件 1,396 件 1,742 件 316 件 662 件 1,080 件
事業間連携における各事業 の商談会・セミナー等の 開催実績 (注2)	B	(国民) 386 回 (前期比 119.5%) (農林) 158 回 (前期比 110.4%) (中小) 390 回 (前期比 118.5%)	323 回 143 回 329 回	254 回 123 回 264 回
マッチングサイト登録者実績	B	(国民) 1,692 件 (前期比 94.6%) (農林) 123 件 (前期比 58.8%) (中小) 1,966 件 (前期比 97.9%)	1,787 件 209 件 2,008 件	-
CS プラスワン活動の実績	B	(国民) 130,684 件 (前期比 63.4%) (農林) 17,663 件 (前期比 114.8%) (中小) 32,418 件 (前期比 110.5%)	205,882 件 15,385 件 29,327 件	93,265 件 9,020 件 24,591 件
複数事業が一体となった 関係団体 (商工会議所、専 門家団体等) との連携実績	B	顧客向けセミナーの開催 325 回 相互の職員向け勉強会等の開催 514 回 (業務連携に関する覚書を締結してい る 8 団体 (土業団体やジェットロなど) との連携実績)	89 回 132 回	-
アグリフード EXPO (東京・ 大阪) における輸出商談会 の実施実績 ※農林水産事業の取組み	B	39 社 (参加社数) 414 組 (商談数)	41 社 430 組	42 社 462 組

(注1) 「各事業のマッチング実績」は、マッチングの依頼及び引き受けの両方を計上していることから、指標項目「事業間連携によるお客さまのマッチング」の実績 2,909 件の倍数となっている。

(注2) 「各事業本部の商談会・セミナー等の開催実績」は、主催と協力の両方を計上している。

→ 評価

日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービス強化のため、全支店で「総合力発揮推進計画」を策定し、3事業本部が持つ様々な経営資源を活用した事業間連携の活動を展開した。

「地方公共団体等と連携した地域活性化への取組みの強化」については、国民生活事業単独支店を含む全 152 支店で取り組み、地域のニーズを踏まえ、経営革新・企業立地等の中小企業施策や新事業・新分野・創業・ベンチャー支援をテーマに地方自治体と連携するなど全国で 241 件のプロジェクトに参画し、そのうち、190 のプロジェクトで具体的な融資支援を実施した。なお、統合支店では、「1 統合支店あたり年間 1 件以上」の目標を掲げて取り組み、66 の統合支店で具体的な融資支援を実施した。

「複数事業が連携し、お客さまのニーズに沿った融資への対応」については、「1 統合支店あたり年間 3 件以上、及び連携する国民生活事業単独支店がある場合は、連携する国民生活事業単独支店とそれぞれ 1 件以上」の目標を掲げて取り組み、全国で 823 件の融資を実施し、65 の統合支店で目標を達成した。また、2012 年 10 月から取組みを開始した「パッケージ融資¹⁶」は、昨年度新たに追加した「災害対応支援型」など 11 タイプ 95 件を実施した。

16 パッケージ融資：お客さまにとってメリットの大きい各事業本部の融資制度を組み合わせ（パッケージ化）することで、日本公庫全体として、顧客の多様かつ多面的なニーズに、より適切に対応していくサービス。

「複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催」については、支店での商談ノウハウの蓄積により、地域の農業者と食品企業を引き合わせる農産物試供会など多数の商談会が開催されたことや、複数事業のお客さまが参加する「海外展開セミナー」や「創業支援セミナー」等が積極的に開催された結果、実績は400回（目標比160.0%）と目標を大きく上回った。また、支店での商談会に加え、「アグリフード EXPO¹⁷ 東京」等全国規模の商談会における紹介実績も好調であったことから、「事業間連携によるお客さまのマッチング」については、2,909件（同161.6%）と目標を大きく上回った。加えて、2012年6月に、これまで国民生活事業と農林水産事業が各々運営してきたマッチングサイトを統合し、新たに中小企業事業を加えた「インターネットビジネスマッチング」は、インターネットを通じて販売先や原材料の仕入先の確保などのビジネスチャンスを広げていただくための「場」を提供し、会員数は、旧サイトから移行した約1万先から、1万5千先を超えるなど、順調に増加した。

「複数事業が一体となった関係団体との連携強化」については、業務連携に関する覚書を締結している8団体（日本弁護士連合会、全国社会保険労務士会連合会、日本税理士会連合会、日本司法書士会連合会、日本行政書士会連合会、科学技術振興機構、ジェットロ、日本ニュービジネス協議会連合会）と連携し、各支店が都道府県レベルで顧客向けセミナーの開催や相互の職員向け勉強会等を開催するなど、お客さまの抱える様々な経営課題に対応した。

また、日々の営業活動を通して、通常の資金提供以外の情報提供サービスを実施することにより、職員のCS意識の向上につなげる「CSプラスワン活動」に積極的に取り組んだ。

海外展開セミナー開催による情報提供については、各支店においてジェットロや中小企業基盤整備機構等の海外展開支援機関と積極的に連携し取り組んだ結果、目標を大幅に上回る実績となった。

一方、海外においても、経営課題解決のための情報提供、現地法人間の交流の場の提供を目的に、アセアン、中国等にて交流会を開催し目標を達成した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

② 経営相談・指導や経営改善計画の策定支援等、コンサルティング機能の強化

(1) お客さまへの適切な提案、アドバイス

イ 財務診断、収支シミュレーション等を通じたコンサルティング機能の発揮

ロ お客さまに対する適切な提案・アドバイスの推進

(イ) お客さまのニーズに合わせた顧客支援ツールの提供の推進

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
財務診断サービスの実績	B	財務診断 46,693件（前期比 96.2%）	48,528件	7,312件
		SWOT分析 ¹⁸ 4,277件（前期比 104.3%）	4,097件	910件

→ 評価

コンサルティング機能を発揮し、お客さまへの適切な提案、アドバイスを行う態勢を強化するため、財務診断やSWOT分析を活用した提案に関する研修を実施した。

また、お客さまが抱える経営課題の解決に向け、良好な提案を行った事例を収集し、職員へ還元する取組みを行い、お客さまへ質の高いサービスを提供する環境を整えるとともに、職員のコンサルティング能力をより一層強化した。

さらに、お客さまの経営改善や再生を支援するため、経営改善計画書の策定支援を積極的に行い、お客さまのニー

17 アグリフード EXPO：日本公庫が主催する「農と食をつなぐ」をテーマとした国産農産物展示商談会。

18 SWOT分析：企業の強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）を評価するのに用いられる戦略計画ツールを用いた企業分析。

ズに沿ったサービスに努めた。

加えて、中小企業診断士資格者 10 名を中小企業に 1 年間研修派遣する取組みを実施したほか、外部講師を活用したコンサルティング研修の充実、中小企業診断士・事業再生アドバイザーの資格取得の奨励など職員能力の底上げを図った。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
財務診断サービス実績	B	917 件 (前期比 94.2%)	973 件	815 件

→ 評価

農業経営分析システムを活用した財務診断については、前年度をやや下回る件数であったものの、農業経営アドバイザーを活用した、より高度な個別経営診断を試行的に実施した。具体的には 2011 年度から導入した農業経営上級アドバイザーが講師となって、農業経営アドバイザーと実地研修を行った後、各アドバイザーが個別に上級アドバイザーと相談しながら大型事業や事業再生に取り組む先等への経営診断を行った。2014 年度はこの活動を本格化し、法人・大規模家族経営層への経営診断活動を強化する。

このほか、外部専門家等とも連携し、販路拡大支援や技術指導といったコンサルティング機能の発揮に努めた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
財務診断サービスの実績	B	財務診断提供率 72.2% (前期比 100.2%)	72.0%	68.7%
		財務診断提供件数 34,907 件 (前期比 98.7%)	35,364 件	34,799 件

→ 評価

お客さまに対する適切な提案・アドバイスを行うため、本支店一体となって顧客支援ツールの積極的な提供を推進した結果、財務診断提供率は前年度と同水準となった。

また、集合研修・支店訪問による研修の実施により、職員のニーズ把握力や課題解決支援能力の強化に取り組んだ。

加えて、中小企業事業の融資先 20 社の協力を得て、中小企業診断士有資格者 20 名（国民生活事業 10 名、中小企業事業 10 名）を 1 年間派遣する取組みを実施したほか、外部講師を活用したコンサルティング研修の充実、中小企業診断士・事業再生アドバイザーの資格取得の奨励など職員能力の底上げを図った。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

- ③ 総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、事業本部との連携の推進による日本公庫の総合力発揮への寄与
- (1) 中小企業研究で世界的にも高い水準の追求
- イ 景況関係調査の定期的実施
 - ロ テーマ別調査の実施とそれに基づく研究成果の公表他
- (2) 対外発信力の強化による、研究機関としての評価向上
- イ 定期刊行物や書籍等の編集・発行
 - ロ 日本公庫シンポジウムの開催
 - ハ 調査票データの一般学術公開
 - ニ 研究成果の国際的発信の推進他
- (3) 他の研究機関との交流の強化
- イ 研究発表会の開催
 - ロ 共同研究の実施
 - ハ 外部の研究会・研究プロジェクトへの参加他
- (4) 事業本部との連携の積極的な推進
- イ 研究テーマの選定における連携他

	総合研究所
評 価	B

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
テーマ別調査実施本数	A	13 本	13 本	12 本
日本公庫シンポジウム 来場者数	A	307 人	355 人	200 人
外部との共同研究実施本数	A	6 本	4 本	5 本
事業本部のニーズを反映した テーマ別調査本数	A	2 本	3 本	—

→ 評価

景況関係調査は計画通り実施した。テーマ別調査は 13 本を計画通り実施した。多変量解析などの分析手法を活用するなどして、研究水準の向上を図った。

対外発信力の強化として、まず、第 5 回日本公庫シンポジウム「中小企業による『新事業戦略』の展開」を 11 月に開催した。中小企業経営者・研究者双方に関心が高く、300 名を超える来場者を迎えた。また、各種研究成果を雑誌『調査月報』（月刊）、研究論文集『日本政策金融公庫論集』（季刊）などの定期刊行物で公表した。書籍として『2013 年版新規開業白書』『プラスαの経営』『中小企業を変える海外展開』（以上 6 月）を刊行した。さらに、日本中小企業学会全国大会（9 月）、日本ベンチャー学会全国大会（11 月）などで研究成果を報告するとともに、アジア太平洋開発金融機関協議会（ADFIAP）年次総会（5 月、ウランバートル）において、「震災融資とその効果測定方法」についての発表を行うなど国際的発信にも努めた。

他の研究機関との交流については、研究顧問の指導の下でのシンクタンクとの共同研究を 6 本実施するとともに、外部の研究機関との研究発表会などを行った。

事業本部との連携については、「女性起業家に関する実態調査」や「新事業に取り組む中小企業の資金調達戦略」など事業本部のニーズを反映した調査を実施し、結果を事業本部に還元した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

6 信用リスク管理態勢の整備・強化

→ 目標

- (1) 適切な与信管理の実施
- (2) 信用コストの抑制
- (3) 保険引受リスク管理態勢の充実・強化
- (4) 損害担保取引に係る信用リスク管理態勢の整備

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部
評価	A	A	A	B

国民生活事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
初期デフォルト率	A	F2*	0.25%	0.22% (113.6%)	5	0.26% (0.25%)	0.26% (0.26%)
与信関係費用比率	B	—	モニタリング	0.72%	—	0.84% (—)	1.02% (—)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
償却実績 (直接貸付分)	B	882億円(前期比100.8%)	875億円	955億円

→ 評価

「初期デフォルト率」については、①数字に表れない定性面の分析の強化を目的とした調査票の整備、②支店に対する定性分析のポイントの還元、③支店訪問による審査プロセス評価の実施、④本店職員による支店での勉強会の実施、⑤初期デフォルト債権の分析と分析結果の支店への還元、⑥集合研修の強化などの施策に取り組んだ結果、目標数値を達成した。

また、目標数値の達成に向け、信用スコア別・保全状況別に貸付構成比のモニタリングを実施したほか、マクロ経済変動によって生じるデフォルト率への影響を計測するモデルを構築するなど、貸付ポートフォリオの健全性維持に努めた。

モニタリング指標である与信関係費用比率については、震災の影響が徐々に薄れつつある中、企業倒産の減少傾向が継続していることを主因として、2012年度に引き続き低水準となった。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
初期デフォルト率	A	F1*	0.10%	0.00%	5	0.01% (0.10%)	0.04% (0.10%)
与信関係費用比率	B	—	モニタリング	0.22%	—	0.20%	0.10%
債務者区分の 上方・下方遷移	B	—	モニタリング	上方 573先 下方 750先	—	上方 929先 下方 902先	上方 656先 下方 1,358先

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
償却実績 (直接貸付分)	B	17億円 (212.5%)	8億円	2億円

→ 評価

「初期デフォルト率」については、1件も発生せず目標を大きく上回った。新たに当事業独自の初期デフォルト率の発生原因、業種別の短期延滞の発生原因などの分析を行い、その結果をフィードバックすることで審査能力の向上を図った。

与信関係費用比率については2012年度とほぼ同水準となり、債務者区分については、東日本大震災に伴う条件変更が落ち着いてきていることから下方遷移数が減少している。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
初期デフォルト率	A	F1*	0.11%	0.06% (183.3%)	5	0.06% (0.11%)	0.12% (0.20%)
与信関係費用比率	B	—	モニタリング	1.12%	—	1.25%	1.25%
債務者区分の 上方・下方遷移	B	—	モニタリング	上方 588 先 下方 1,484 先	—	上方 476 先 下方 1,877 先	上方 311 先 下方 1,762 先
評価参考数値	区分	2013年度実績		2012年度実績		2011年度実績	
償却実績（直接貸付分）	B	406億円(前期比90.0%)		451億円		658億円	

→ 評価

【融資業務】

「初期デフォルト率」については、金融円滑化法終了後も倒産状況が落ち着いていることに加え、①リスクの高い案件の高度審査処理、②初期デフォルト案件に見られる審査上の留意点の支店へのフィードバック、③営業部門決裁案件のモニタリング及び貸付処理上の留意事項の支店へのフィードバックなどに取り組んだ結果、目標を大幅に上回った。

債務者区分の上方・下方遷移先数は、経営改善計画策定支援や大口与信先に対する組織的なフォローなどに取り組んだ結果、上方遷移先 588 先、下方遷移先 1,484 先となっており、いずれも昨年度から改善した。

【保険業務】

金融円滑化法終了によるリスクの高まりを踏まえ、次の取組みを実施し、保険引受リスク管理態勢の充実・強化を図るとともに、信用保険引受リスク状況についてコーポレート・ガバナンス委員会への報告を適切に実施した。

- ① 年 2 回の信用保険引受リスク計量の実施に加え、今年度は条件変更案件に係る事故の急増を想定した新たなストレステストを実施した。また、借換や条件変更案件の事故発生状況等についての分析を充実した。
- ② 保険収支見込や財政措置の必要性について主務省に説明するとともに、財務基盤の確保及び制度・運用改善に向けた働きかけを実施した。その結果、2013 年度予算において 1,047 億円の財政措置を受けた。さらに安定的な制度運営を図るため、2014 年度予算において 587 億円の財政措置も認められた。
- ③ 保証協会のリスク管理態勢充実に向けて、保証協会及び経産局・財務局等と意見交換を実施し、中小企業・小規模事業者に対する継続的な経営支援を要請した。こうした活動の結果、各協会において保証先企業に対するモニタリング等の取組みが充実された。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

危機対応等円滑化業務部

→ 評価

損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期的報告等を行うとともに、指定金融機関に損害担保付案件に係る信用リスク管理の取組みを促すための、指定金融機関との情報交換会を開催するなど指定金融機関に対するモニタリングを行い、当初策定したとおり、リスク管理プログラムを着実に実施した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

1 日本公庫全体の IT 基盤・システムの最適化、IT 部門全体の最適化の推進

→ 目標

- (1) 「日本公庫全体システム最適化計画（基本計画書）」に基づく、次のプロジェクトの着実な遂行
 - イ 各事業本部業務システムのマイグレーション¹⁹等再構築
 - ロ 共通システムの導入（統合人事給与システム、新取引照会システム等）
 - ハ プライベート・クラウド環境（共通連携基盤を含む。）の構築・運営
 - ニ 共通ネットワークの構築、バックアップセンターの統合等
- (2) 2014 年度以降の全体システム最適化に向けた中期計画を策定し、業務及びシステムの
共通化・標準化・効率化の一層の推進
- (3) TCO²⁰削減の観点を踏まえ、次の取組みを実施して円滑かつ効率的な情報システムを実現
 - イ 運用・保守業務、帳票印刷業務等の大幅なアウトソーシング
 - ロ 各業務システムの運用業務の共通化・標準化
- (4) 次の取組みを実施し、少数精鋭による円滑かつ効率的な IT 部門の運営の実現
 - イ IT 部門の組織体制の整備
 - ロ IT 部門の B P R²¹の推進
 - ハ IT 人材としてのキャリアパスも前提とした人材育成体系の整備

	企画管理本部等
評価	B

企画管理本部等

→ 評価

IT 基盤構築やシステム最適化の各プロジェクトについては、国民業務システム再構築プロジェクトを除いて概ねスケジュール通り作業は進捗し、2013 年 4 月に共通 ERP システム、9 月に農林業務システム、10 月に統合人事給与システムがそれぞれ本番稼働を行い、2014 年 5 月に中小融資業務システム、中小信用保険システムが本番稼働する予定²²である。

国民業務システム最適化プロジェクトについては、開発委託先のプロジェクト運営体制等に問題があったことから、稼働時期を 1 年間延期し、2015 年 1 月とした。開発委託先は遅延の責任を認め、稼働延期に伴い発生する追加費用を全額負担することを了承している。計画の見直しにあたっては、公庫と開発委託先の間でプロジェクトの現状分析や品質評価を行い、開発委託先のプロジェクト運営体制の強化、品質管理工程の追加及び工程管理の強化のためのチェックポイント等を盛り込んだ実現性の高い見直し計画を策定したが、見直し後の計画については、一部を残して開発工程を終え、予定通りテスト工程に入っており、概ね順調に進捗中である。

また、2013 年 10 月稼働の統合人事給与システムにおいて、支店（国民生活事業）で回線逼迫による処理遅延が発生した。第一段階として回線増幅対応を 2014 年 1 月までに完了し、第二段階の対応を 2014 年 10 月までに順次行う予定である。

業務およびシステムの共通化・標準化・効率化の一層の推進については、2014 年度から 4 年間で実施する「IT 中期計画」を策定し、今後の検討・取組み事項を明確化した。

情報システムの効率化については、最適化プロジェクトの進捗に合わせて運用・保守業務や帳票印刷業務の標準化・外注化を予定通り遂行した。

IT 部門の組織体制については、グループの再編計画を策定し、各最適化プロジェクト稼働のタイミングでグループ再編を行うとともに、部門内の B P R 推進・人材育成と合わせ効率的な組織運営ができる態勢を構築した。

以上を総合すると、目標に対しては「標準の」業績であったと評価される。

19 マイグレーション：プログラムやデータの移行・変換作業。

20 TCO：トータル・コスト・オブ・オーナーシップ：コンピュータシステムの導入、維持、管理などにかかる費用の総額。

21 B P R：ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（business process reengineering）、企業の業務活動を根本から考え直し、根本的革新・業務の効率化を図る経営手法。

22 予定通り 2014 年 5 月 7 日に本番稼働した。

2 BPR などによる事務の合理化・業務の効率的運営

→ 目標

●基本方針

- イ これまでのB P R施策の点検を踏まえつつ、職務権限と責任の明確化、仕事のやり方の見直し・効率化、意思決定の透明化・迅速化の継続的な取組み
- ロ 職員からの積極的な改善提案を踏まえた、事務の合理化や業務の効率的な運営への取組み
- ハ 各事業本部の人事機能一元化に向けた取組みの実施
- ニ 共通E R P²³システムの円滑な稼働と、それを最大限に生かした効率的な業務運営体制の構築

●全体目標

- イ 共通E R Pシステムの円滑な稼働に向けてのヘルプデスク体制等の整備及び効率的な事務処理体制の構築
- ロ 経費予算機能の集約化による統合効果の発揮
- ハ 随意契約見直し計画における随意契約比率の年度見通しの達成
- ニ 調達・契約手続の適正な運用・改善や共同調達の推進
- ホ 計画的な店舗整備及び改善
- ヘ 遊休不動産の処分促進
- ト 施策の点検・見直しや職員からの改善提案による事務の合理化・業務の効率的運営の推進
- チ 名刺、封筒及び印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大
- リ 債権管理業務共通化を通じた業務の効率化及び専門性向上の実現

●国民生活事業本部

- イ 支店の定型的な事務の集約化による事務効率化の推進
- ロ 本店組織の再編による企画機能の強化
- ハ 現場目線に立った事務改善の推進

●農林水産事業本部

- イ 地区営業統轄を活用した営業推進
- ロ 共通E R Pシステム導入をはじめとする業務効率化の推進
- ハ さらなる業務効率化のためにコンサルを活用したB P Rを実施し、業務プロセスを見直し・改善
- ニ 職員の日常の気づきを集約できるよう提案制度を活性化

●中小企業事業本部

- イ 営業成果やリスク管理を意識したセグメント別顧客接触の取組み及び融資業務の効率化
- ロ 審査業務プロセスの見直しの取組み
- ハ 保証協会とのシステム化の推進等による更なる効率化への取組み
- ニ 人員の効率的な配置の検討

●企画管理本部

- イ 経費管理体制の整備（「経費の見える化」の取組み）及び決算分析の充実化への取組み
- ロ 共通E R Pシステムの稼働に伴う支出及び出納関係における業務遂行の効率化の推進
- ハ 調達力向上のため人材育成を強化

	企画管理本部等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A	A

23 E R P：エンタープライズ・リソース・プランニング（enterprise resource planning）、企業全体の経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための統合型（業務横断型）パッケージソフトウェア。

企画管理本部等

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
随意契約比率 ※ 日本公庫全体	B	F1*	件数 32.0%	29.6% (108.1%)	4	31.4% (21.8%)	34.5% (33.7%)
	B		金額 28.8%	27.1% (106.2%)	4	20.9% (28.8%)	30.7% (39.5%)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
本部に従事する人員実績	A	507人	499人	365人
事務改善の提案実績	B	提案件数	135件	—
		回答件数	132件	—
		改善実施件数	58件	—

→ 評価

共通 ERP システムの円滑な稼働に向けてヘルプデスク体制を整備し、稼働後の照会等に適切かつ迅速に対応した。また、ユーザビリティ向上に係るシステム機能改善を実施し、効率的な事務処理体制を構築した。

経費予算機能の集約化に伴い、経費予算関係事務や支店における支払事務フローについて、可能な限りの統一を図った。

経費管理体制の整備を 2013 年 3 月期決算、2013 年 9 月中間期決算にあわせ実施した。なお、共通 ERP システム導入後の 2013 年 9 月中間期決算は、共通 ERP システムを活用した報告内容の充実化へ取り組んだ。また、共通 ERP システムの稼働効果を上げるため、支店や本店各部からの照会が多い事例について Q&A として整理し、社内 LAN に掲示したほか、その内容を業務マニュアルにも反映することで事務手順を明確化した。また、事務処理のなかで特に重要な支払先口座情報の確認については、随時、留意事項の通達を発信し注意喚起を行った。これらにより、適正な事務処理に係る周知徹底と事務担当者の理解度・習熟度の向上が図られ、照会件数が減少するなど、事務処理の効率化が実現できた。

調達・契約手続については、引き続き共同調達を推進するとともに、調達原課を対象とした説明会の実施や契約審査委員会の運営により、調達・契約業務の適正な運用・改善を図った。また、計画的な店舗整備及び改善については、店舗改善計画を策定し、基本的な方針を定め、耐震上懸念のある店舗及び老朽化・狭隘化している店舗の改善を図った。さらに、遊休不動産の売却については、政令指定都市の店舗等は管財部において当該支店と連携し、8 箇所について売却実績をあげた。それ以外の店舗・住宅も媒介業者の導入により、処分の促進を図った。

「名刺、封筒及び印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大」については、本店で利用する名刺及び封筒の全て、並びに 3 事業本部及び企画管理本部で作成するパンフレットや冊子の一部について、間伐材利用紙を利用するなど、間伐材利用紙の利用促進に取り組んだ。

また、2013 年 2 月に、企画管理本部等の業務における各事業職員からの改善提案に対し、一元的に対応する事務局を設置するとともに、企画管理本部等の職員が改善提案を行う制度を新設した。数多くの提案が寄せられ、職員の利便性の向上に資する改善を図った。

なお、本部の人員は、2012 年度に IT 関係部署の集約化により増加したが、2013 年度においては、経営企画機能の強化を始めとした業務体制の整備を目的とした本部内の組織の見直しを行ったが、前年度の水準を維持した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
本部に従事する人員実績	A	197 人	197 人	353 人
人員等の効率化実績 (債権管理)	A	499 人	512 人	529 人
事務改善の提案実績 (注)	B	提案件数 1,205 件 回答件数 1,173 件 改善実施件数 637 件	507 件 507 件 -	490 件 490 件 -

(注) 平成 25 年 4 月に「支店取組表彰制度」から「事務改善提案制度」に制度を変更。

→ 評価

本部については、組織を再編し、企画機能と運営機能を分離することで企画機能の強化を図った結果、高校生ビジネスプラン・グランプリの開催や民間金融機関との連携強化など新規の企画事項に取り組み、期待どおりの成果をあげることができた。なお、会議ルールや部室間の調整ルールの見直しなど抜本的な効率化策を講じることで 2012 年度に人員（企画管理本部への移籍を除く）を 69 人削減（前期比 25%削減）しており、本部の人員は前年度の水準を維持した。

支店については、システム最適化の完了を前提に、東京・大阪に集約化拠点を設置し、契約事務・返済案内事務の集約化といった業務改革を実施する予定であったが、システム最適化計画が 1 年延期されたことに伴い、事務集約化の開始時期も 1 年延期となった。これを受け、事業本部内にシステム最適化検討チームを設置、計 6 回の検討会を開催し、現状の把握と今後の問題点を明確にしたうえで、27 年 1 月以降の集約化拠点の円滑な稼働に向けた検討を進めた。

また、債権管理部門においては、3 事業共通の管理モデルの導入や、相続人調査及び住所照会の集中処理などによる業務効率化策を講じた結果、2012 年度の 512 人（管理職を含む定員数。以下同じ）から 2013 年度は 499 人へ削減し、更なる効率化が図られた。

さらに、2013 年度には、それまでの支店取組表彰制度を見直し、支店職員の意見や要望を幅広く募って業務の効率化や改善を図る「事務改善提案制度」を導入した結果、1,205 件の提案が寄せられ、うち 637 件に対応するなど、現場目線に立った事務改善を推進した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
本部に従事する人員実績	A	234 人	215 人	231 人
事務改善の提案実績	B	提案件数 228 件 回答件数 192 件 改善実施件数 87 件	5 件 5 件 4 件	14 件 14 件 12 件

→ 評価

2013 年度から全国 7 ブロックに地区統轄を導入した。地区統轄は支店活動へのアドバイスやデータ提供を行い、お客さまへのサービス向上へ向けた営業活動の推進を図ったほか、有力顧客や関係機関を訪問することにより、県域を越えて活動する企業、広域展開する地方銀行との連携強化に取り組んだ。

共通 ERP システムについては、同システムの円滑な立ち上げ、移行に寄与するため、本店に相談窓口を設置したほか、照会の多い案件は事務フローを明確化し、支店に分かりやすく周知した。

BPR については、役職員一体となったプロジェクトチームを設置し、年度前半に取組方針を検討したのち、年度後半には外部コンサルと連携して支店業務の点検を行い、43 の改善施策を策定した。2014 年度にはこれらの具体的な実行計画を策定し、業務改善の実現に向けて取り組んでいくこととしている。

また、職員の気付きを日常業務改善につなげる取組みを活性化するため、2013 年度から職員提案制度の見直しを行い、職員が提案しやすいように四半期ごとに特集テーマを設定したほか、提案の質を向上するため、提案書に所属長の意見を付すといった改善を行い、提案件数は大幅に増加した。（提案件数 228 件のうち特集テーマに関するものが 91 件）

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
本部に従事する人員実績	A	185 人	223 人	314 人
審査案件の 1 件あたり 平均処理日数実績	B	13.1 日	12.2 日	11.9 日
二次査定の 1 件あたり 処理日数実績	B	3.1 日	2.4 日	2.4 日
事務改善の提案実績	B	提案件数 330 件	320 件	392 件
		回答件数 309 件	304 件	386 件
		改善実施件数 175 件	150 件	145 件

→ 評価

事務改善の提案実績は、「提案件数」、「回答件数」は概ね前年度並みで推移した一方、「改善実施件数」は前期比で増加していることから、事務改善の提案提案が一層の業務改善につながっていると判断される。

また、BPR については、以下の取組みを行った。

【営業部門】

営業成果やリスク管理を意識したセグメント別顧客接触を推進するため、毎月、地区統轄及び事業統轄あてにセグメント別の顧客との面談頻度をフィードバックするとともに、融資業務 BPR 報告会、事業統轄会議、融資課長会議及び各種研修を通じてセグメント別顧客接触を徹底し、お客さまとの面談時間を確保した。

【審査部門】

慎重な審査を要する案件の増加等により処理日数が長期化する傾向にあるが、審査案件の効率的な処理を推進するため、1 件あたり平均処理日数の目安を 14 日として管理し、営業店との事前打ち合わせの実施など標準作業ガイドラインに則した処理の徹底、職員からの審査事務に係る改善提案の活用を行うことで、13.1 日に留めることができた。

営業店からの二次査定依頼の集中等により処理日数が長期化する傾向にあるが、二次査定の効率的な処理を推進するため、1 件あたり処理日数の目安を 5 日として管理し、営業店に処理の平準化への取組みについて指導を行ったところ、3.1 日に留めることができた。

【保険部門】

保険事務手続の一層の効率化を図るため、求償権整理手続についてデータ伝送化（ペーパーレス化）に向けた取組み（2014 年 5 月稼働）を行い、10 保証協会が実施することとなった。

【企画管理部門】

事業本部長の指揮の下、2013 年 9 月に「現場力強化のための組織改革等検討会議」を立ち上げ、現場力（ライン）の強化を図るための組織見直しの検討を行った。この結果、2014 年度に、本部組織に従事する人員数は前年度比 38 人削減し、当該削減人員を営業店に投入することができた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

3 人材開発、女性活躍の推進

3-1 人材開発

→ 目標

●基本方針

- イ 「質の高いお客さまサービスの実現」及び「高度なマネジメント能力・専門性の養成」を目的とした職員教育の充実
- ロ 新人事給与制度の定着化と見直し
- ハ 専門性の強化及び人材活用の推進

●全体目標

- イ 基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解
職場内の定例ミーティングのほか、部や課単位の対象者を絞り込んだ説明会を通じた、基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解
- ロ 新入職員から上級管理職までの一貫した教育体系の確立
事業本部固有のものを除き、全階層の研修及び義務付け通信教育を共通化して実施
- ハ 人材アカデミー各コースの内容充実と円滑な運営の実施
管理職及び上級業務職を対象とした選抜研修を実施
- ニ 管理職の定義を定め、基準にもとづく管理職数を管理
- ホ 離職防止、地域密着営業、優秀な人材採用を狙いとした新たな職種（地域総合職）の新設
- ヘ 2013年度に導入する新制度（地域総合職、転勤特例制度、再雇用制度、昇格制度、人事考課制度の統一など）を含めた新人事給与制度の円滑な運営に向け、制度運用に関するモニタリングを実施
- ト 事業間人事異動の平年度化
- チ 専門性の強化策の実施
 - (イ) 専門職の新設
 - (ロ) 社内公募、中途採用を拡充
 - (ハ) 専門性強化を狙いとした教育施策の推進・支援
 - (ニ) 中小企業診断士、農林水産業経営アドバイザーの資格取得推進及び有資格者の活用
- リ パートタイマーの採用及び教育の標準化
- ヌ 業務職育成制度等によるエリア職の活動範囲の拡大

	企画管理本部等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	B	B	B

企画管理本部等

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度（エリア職）」	B	F1	85%	91.5% (107.6%)	4	73.2% (-)	76.0% (75%)
職員意識調査項目 「業務運営計画の 認知度（エリア職）」	B	F1	75%	86.4% (115.2%)	5	66.1% (75%)	58.0% (75%)
職員意識調査項目「業務 目標の管理（面接十分、 管理も適切）」	B	F1	75%	68.1% (90.8%)	2	70.1% (75%)	61.5% (75%)
職員意識調査項目 「人事考課等のフィード バック（十分にある）」	B	F1	85%	80.1% (94.2%)	2	76.2% (75%)	62.3% (75%)

(注) 職員意識調査（日本公庫全体）について *表記例⇒項目：目標数値 / 達成状況
「基本理念・経営方針」の認知度（エリア職）：85% / 90.5%、「業務運営計画」の認知度（エリア職）：75% / 79.7%、「業務目標の管理（面接十分、管理も適切）」：75% / 76.4%、「人事考課等のフィードバック（十分にある）」：85% / 82.7%

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
事業間人事異動の実績 (3 事業合計) (注 1)	B	128 人	102 人	69 人
社内公募・中途採用の実績	B	3 人	10 人	5 人
転勤特例制度の適用実績 (注 2)	B	33 人	19 人	—
支店職員との意見交換実績 (注 3)	B	8 回	4 回 (東京、大阪、名古屋、 福岡にて実施)	—
職員意識調査項目「新人事 給与制度の理解度・納得度」	B	62.6%	71.6%	62.8%
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	B	16 講座 37 回実施 新入職員共通研修 (19 日 122 人) 人材アカデミー ・本部部長 (5 日 12 人) ・事業統轄(7 日 40 人) ・経理 (20 日 10 人) ・IT (27 日 13 人) 新任上級管理職研修 【新設】 2 回 (各 1 日 49 人) 新任管理職研修 3 回 (各 3 日 98 人) 人事考課者研修 (1 日 124 人) 新任上級業務職研修 【新設】 4 回 (各 3 日、265 人) コミュニケーション研 修 (上級管理職、管理 職) 3 回 (各 1 日 49 人) 企画力向上研修 (2 日 28 人) 広報研修【新設】 4 回 (各 0.5 日 152 人)	13 講座 26 回実施 新入職員共通研修 (17 日 129 人) 人材アカデミー ・本部部長 (5 日 12 人) ・事業統轄(7 日 39 人) ・経理 (18 日 10 人) ・IT【新規】(16 日 8 人) 新任管理職研修 4 回 (各 1.5 日 91 人) 人事考課者研修 (1 日 98 人) コミュニケーション研 修 (上級管理職、管理 職) 3 回 (各 1 日 69 人) 企画力向上研修 (2 日 29 人)	9 講座 26 回実施 新入職員共通研修 (4 日 206 人) 人材アカデミー ・本部部長 (4.5 日 12 人) ・事業統轄 (12 日 68 人) ・経理 (20 日 5 人) 新任管理職研修 4 回 (各 2 日 118 人) ハラスメント研修 (スポット) 4 回 (各 2 時間 571 人)
研修回数、受講者数	B	37 回 999 人	26 回 509 人	26 回 1,014 人
外部セミナー受講者数	B	372 人	84 人	231 人

(注 1) 事業間人事異動の各年度の実績値は、翌年 4 月 1 日時点のストック数を計上。(以下同じ)

(注 2) 総合職の共通の特例制度 (結婚特例、出産特例、育児特例、介護特例、配偶者転勤同行制度) の合計。(以下同じ)

(注 3) 実績は延べ人数。(以下同じ)

→ 評価

人材開発については、中小企業診断士研修派遣や地域総合職・専門職の新設、各種研修の拡充など、各事業本部に共通する事項について企画を行うとともに、事業横断的に研修を実施した。

指標のうち「業務目標の管理」及び「人事考課等のフィードバック」は、目標を下回ったため、全管理職を対象とした説明会を節目ごとに開催し、目標管理及びフィードバックの重要性や留意点を周知することにより、改善を図っている。

3 事業本部共通の集合研修及び義務付け通信教育 (階層別教育) の拡大、自己啓発支援及び専門能力開発支援 (主に本部教育) の統一運用の開始により、職員教育の充実を図った (研修回数、受講者数、外部セミナー受講者数は、いずれも前年度比で増加)。

具体的には、人材アカデミーは、6 コースの内容を充実させて実施した (プロジェクト Challenge!! は、女性活躍の推進欄に記載)。

階層別教育は、上級管理職及び上級業務職を対象とした集合研修を新設するとともに、事務職～上級業務職層を対象とした義務付け通信教育を新設し、新入職員～上級管理職までの一貫した職員教育を実施した。

職員の専門性強化のため、新たに平成 25 年 10 月から 1 年間、中小企業診断士 20 名 (国民生活事業本部職員 10 名、

中小企業事業本部職員 10 名) を中小企業に研修派遣し、コンサルティング能力の基礎を習得させる取組みを開始した。派遣先 20 社と研修内容をテラーメイドで作成し、机上では得られない企業経営を肌身で感じる貴重な機会となっている。また、支店の広報機能を強化するため、全支店の広報担当課長を対象とした広報研修を実施した。

自己啓発支援及び専門能力開発支援については、3 事業本部の制度を整理したうえで、内容を充実させて運用を開始した。

次年度以降の職員教育をさらに強化することを目的として、以下の内容を盛り込んだ「2014 年度教育計画」を策定した。

具体的には、①人材アカデミー ミドルマネジメントコース（上級業務職及び若手管理職を対象とし、早い段階から組織をけん引する力の養成を目的）の新設、②事務職 3 年目（3 事業本部の一体感醸成を目的）及び業務職（課題解決力の向上を目的）を対象とした集合研修の新設、③一部事業本部で実施している集合研修の共通化（受講機会の拡大を目的）、④中国語語学支援の新設（語学力の高い人材の養成を目的）により、職員教育を一層強化する内容とした。

新卒採用については、採用活動をより丁寧に行うとの方針から、①各大学に対して今まで以上にきめ細かな案内を実施し、②会社説明会の実施回数を大幅に増加するとともに、③学生の公庫に対する理解促進及び満足度向上を図るために、若手職員と学生グループとの間で双方向の意見交換を行う「座談会」を新たに実施する取組みを行った。

また、「基本理念及び経営方針の認知度」及び「業務運営計画の認知度」については、全エリア職に対して、部や課単位ごとにグループ分けをした説明会を計 9 回実施するとともに、過年度の業績評価報告書の公表にあわせて当年度業務運営計画の周知にも努めた結果、大幅な改善が見られた。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

国民生活事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012 年度実績 (目標数値)	2011 年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度 (エリア職)」	B	F1	85%	90.4% (106.3%)	4	80.3% (-)	83.6% (75%)
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度 (エリア職)」	B	F1	75%	79.5% (106.0%)	4	71.3% (-)	77.1% (75%)
職員意識調査項目「業務 目標の管理 (面接十分、 管理も適切)」	B	F1	75%	78.1% (104.1%)	3	73.2% (75%)	66.7% (75%)
職員意識調査項目「人事 考課等のフィードバック (十分にある)」	B	F1	85%	82.6% (97.1%)	3	75.0% (75%)	60.4% (75%)
中小企業診断士 有資格者数	B	S1	180 人	202 人 (112.2%)	5	171 人 (162 人)	152 人 (152 人)

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
事業間人事異動の実績	B	55 人	43 人	28 人
社内公募・中途採用の実績	B	11 人	13 人	11 人
転勤特例制度の適用実績	B	137 人	78 人	—
支店職員との意見交換実績	B	231 回 1,978 人	179 回 2,412 人	70 回 1,471 人
職員意識調査項目「新人事給与制度の理解度・納得度」	B	66.2%	76.1%	70.9%
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	B	顧客の経営課題解決を サポートするためのコ ンサルティング能力の 向上 (8 講座) 892 人 若手・中堅職員等の審 査能力の向上 (6 講座) 438 人 管理職候補の計画的育 成 (1 講座) 71 人 エリア職の職域拡大の 推進 (7 講座) 808 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者への研修 等) (9 講座) 327 人	営業力・コンサルティ ング能力強化 (4 講座) 395 人 若手・中堅職員等の審 査能力の向上 (8 講座) 934 人 新入職員教育の強化 (2 講座) 63 人 管理職各層のマネジメ ント能力の強化 (7 講座) 317 人 エリア職の能力開発強 化・キャリア形成支援 (6 講座) 454 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者への研修 等) (9 講座) 268 人	若手・中堅職員の営業 力(経営アドバイス能 力を含む。)及び審査 能力の向上 (10 講座) 696 人 管理職各層のマネジメ ント能力の向上 (5 講座) 294 人 女性職員のキャリア形 成支援と能力開発の推 進 (2 講座) 157 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者への研修 等) (5 講座) 172 人

→ 評価

「基本理念・経営方針」及び「業務運営計画」の認知度については、職場内での定例ミーティングやポスター配布などを通じて職員への浸透を促した結果、目標を達成することができた。

「業務目標の管理」及び「人事考課等のフィードバック」については、管理職に対して、各種会議や研修などを通じ、部下の目標達成に向けた期中のきめ細かな支援や時間をかけた丁寧なフィードバックを徹底するよう指示した。この結果、いずれの指標も、年々改善し、概ね目標水準に達している。

「中小企業診断士有資格者数」については、公募による中小企業診断士養成課程への職員派遣を継続しているほか、通信教育受講料の公庫全額負担、一次試験合格者に対する二次試験対策研修などに取り組んだ結果、目標を大幅に上回る実績となった。また、中小企業診断士有資格者を取り先企業に派遣することで、有資格者の活用にも取り組んだ。

さらに、コンサルティング能力の向上を目的とする研修講座を大幅に拡充するとともに、各研修について、研修受講後の行動・実績の改善度を受講者の上司から評価・報告させることにより、研修後のフォローを徹底したほか、研修成果についても検証を行った。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度（エリア職）」	B	F1	85%	84.6% (99.5%)	3	84.1% (75%)	69.8% (75%)
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度 （エリア職）」	B	F1	75%	79.5% (106.0%)	4	79.5% (75%)	63.2% (75%)
職員意識調査項目 「業務目標の管理（面接 十分、管理も適切）」	B	F1	75%	76.5% (102.0%)	3	77.8% (75%)	71.5% (75%)
職員意識調査項目 「人事考課等のフィード バック（十分にある）」	B	F1	85%	77.5% (91.1%)	2	80.9% (75%)	56.3% (75%)
農林水産業経営アドバイザー有資格者数	B	S1	190人	203人 (106.8%)	4	175人 (155人)	158人 (150人)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
事業間人事異動の実績	B	29人	23人	15人
社内公募・中途採用の実績	B	7人	8人	0人
転勤特例制度の適用実績	B	44人	39人	－
支店職員との意見交換実績	B	55回 615人	27回 345人	23回
職員意識調査項目「新人事 給与制度の理解度・納得度」	B	56.3%	68.1%	58.0%
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	B	アグリビジネス塾 参加人数 53人 地域ブロック内研修 参加人数 283人 新入職員向け研修 (1講座) 26人 若手職員指導者向け研 修 (1講座) 26人 若手職員・中堅職員向 け能力・スキル向上の ための研修 (6講座) 128人 専門能力向上のための 研修 (8講座) 116人 管理職向け研修 (2講座) 52人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研 修) (6講座) 151人	51人 224人 新入職員向け研修 (1講座) 23人 若手職員・中堅職員向 け能力・スキル向上の ための研修 (7講座) 188人 専門能力向上のための 研修 (6講座) 70人 管理職向け研修 (1講座) 62人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研 修) (5講座) 93人	31人 ー 新入職員向け研修 (1講座) 21人 若手職員・中堅職員向 け能力・スキル向上の ための研修 (5講座) 122人 専門能力向上のための 研修 (8講座) 124人 管理職向け研修 (1講座) 72人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研 修) (4講座) 81人

→ 評価

「業務運営計画の認知度」、「農林水産業経営アドバイザー有資格者数」については、目標を上回った。また、「基本理念・経営方針の認知度」、「業務目標の管理」も目標を達成したが、「人事考課等のフィードバック」については、目標を下回ったので、2014年度については、改めて管理職に対してフィードバックの徹底を促す。

事業独自の研修については、地域ブロックごとにベテラン職員や本店職員が講師となって融資業務経験の少ない若手職員向けに地域の実情に応じた集合研修を実施するなど、基礎教育の充実を図った。また、高度な専門知識を取得するため農業・畜産業・林業・水産業を対象にした「アグリビジネス塾」により現場での経営者との意見交換を通じて、より実践的な知識の取得に努めたほか、新たに事業再生や食品企業審査に係る集合研修を実施し、専門的な知識取得、向上に努めた。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度（エリア職）」	B	F1	85%	91.8% (108.0%)	4	88.5% (-)	86.4% (-)
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度 (エリア職)」	B	F1	75%	79.1% (105.4%)	4	73.0% (-)	77.3% (75%)
職員意識調査項目 「業務目標の管理（面接 十分、管理も適切）」	B	F1	75%	74.6% (99.4%)	3	76.6% (75%)	68.6% (75%)
職員意識調査項目 「人事考課等のフィード バック（十分にある）」	B	F1	85%	85.9% (101.0%)	3	82.1% (75%)	72.5% (75%)
中小企業診断士 有資格者数	B	S1	192人	195人 (101.5%)	3	183人 (176人)	166人 (161人)

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
事業間人事異動の実績	B	44人	36人	26人
社内公募・中途採用の実績	B	2人	3人	-
転勤特例制度の適用実績	B	83人	-	-
支店職員との意見交換実績	B	116回 3,011人	55回 1,289人	46回 828人
職員意識調査項目「新人事 給与制度の理解度・納得度」	B	58.8%	76.3%	68.5%
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	B	新入職員向け教育班研修 (1講座) 38人 若手職員向け営業・ 審査関連研修 (8講座) 300人 保険部門職員向け研修 (6講座) 134人 上級管理職・管理職向け マネジメント関連研修 (5講座) 405人 海外留学・派遣 (英国1人・上海1人)	新入職員向け教育班研修 (1講座) 43人 若手職員向け営業・ 審査関連研修 (11講座) 527人 保険部門職員向け研修 (17講座) 447人 上級業務職向けマネジ メント研修 (1講座) 41人 上級管理職・管理職向け マネジメント関連研修 (2講座) 149人 海外留学・派遣 (英国1人、上海1人)	新入職員向け教育班研修 (1講座) 44人 若手職員向け営業・ 審査関連研修 (9講座) 492人 保険部門職員向け研修 (9講座) 101人 上級業務職向けマネジ メント研修 (1講座) 64人 上級管理職・管理職向け マネジメント関連研修 (2講座) 170人 海外留学・派遣 (英国1人、上海1人)

→ 評価

「基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解」については、全職員あての発信文書、事業統轄から職員への周知・説明、集合研修における講義に取り組んだ結果、目標を上回った。

「業務目標の管理及び人事考課等のフィードバック」については、目標管理制度の定着に向け、支店職員と階層別に意見交換を実施したほか、会議・研修を通じて理解の浸透を図った結果、目標を概ね達成した。

「中小企業診断士有資格者数」については、二次試験対策研修及び通信教育者支援プログラムを継続して実施した結果、目標を上回った。また、中小企業診断士有資格者を取引先企業に派遣することで、有資格者の活用にも取り組んだ。

「事業間人事異動」については、前年度以上に事業間人事異動を行い、事業間の運営ノウハウの相互活用や総合力の発揮の礎を築くことができた。

「支店職員との意見交換実績」については、営業活動における行動規範の趣旨徹底を中心に役職員間で積極的に意見交換を実施した。

「新人事給与制度の理解度・納得度」については、職員の理解を得るため、今後、職員との意見交換を丁寧に行っていく。

研修については、公庫全体での一貫した教育体系の構築に合わせ、カリキュラムの一部見直しを図った。

「年度中特に力を入れた研修制度実績」については、上級管理職・管理職に対するマネジメント研修を拡充するなど、年度当初に策定した研修計画を予定通り実施した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

3-2 女性活躍の推進

→ 目標

●基本方針

組織としての力の最大化を目指して、女性が能力を最大限発揮できる職場を実現するため、以下の取組みを着実に実施

- イ 女性管理職の積極的登用
女性の管理職登用にに向けた候補者の育成
- ロ 女性のキャリア開発支援
女性総合職、女性エリア職、女性管理職など、各層に対するキャリア開発の支援
- ハ 両立支援策の利用促進に向けた改善
外部サポートの活用を含めた就業継続を支援するための各施策の実施
- ニ 意識啓発
女性活躍推進委員会や各支店における自発的活動の推進及び管理職の意識付け・行動変革促進を通じた全社的な意識啓発

●全体目標

- イ 女性の管理職登用にに向けた育成プロジェクト「プロジェクト Challenge !!」の運用により、女性管理職候補者を育成
- ロ 全事業共通のメンタリング制度²⁴の運用により、女性総合職のキャリア形成を支援するとともに、成果等を把握して一層の促進に反映
- ハ 業務職以上の育成に向けた各事業本部のエリア職育成制度の運用によりエリア職の能力開発を促進
- ニ 女性管理職ネットワークを構築することで女性管理職がお互いを高めていく場を提供し、セミナーの開催等により、女性管理職が抱える悩みや課題の解決を支援
- ホ ベビーシッター（託児・病児保育）サービスなどの外部サポートの活用を含めた両立支援策の継続実施と職員のニーズ・満足度等を踏まえた一層の利用促進
- ヘ 本店・拠点 10 支店の女性活躍推進委員会や各支店における自発的な推進活動を実践し、意識行動変革を促進
- ト 拠点・連携支店における女性活躍推進活動の組織化の検討及び実施
- チ 女性の能力開発を担う管理職に対し、多様な人材をマネジメントする能力の向上を支援

	企画管理本部等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	B	B	B

企画管理本部等

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
新卒女性総合職採用比率	A	F2	30%	《公庫全体》 34.2% (114.0%)	4	30.3% (30%)	31.4% (30%)
職員意識調査項目「女性の能力活用進捗度(女性)」	B	F1	75%	(企管) 81.1% (108.1%)	4	72.1% (75%)	71.4% (66%)
職員意識調査項目「女性活躍推進活動への評価」	B	F1	70%	(企管) 62.6% (89.4%)	2	68.6% (70%)	69.0% (63%)

(注) 職員意識調査（日本公庫全体）について *表記例⇒項目：目標数値 / 達成状況
「女性の能力活用進捗度(女性)」：75% / 78.0%、「女性活躍推進活動への評価」：70% / 64.0%

24 メンタリング制度：若手職員（メンティ）に対して先輩職員（メンター）が仕事上の悩みや課題などについてアドバイスを行い、メンティの自発的な成長を促す制度。

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
女性管理職比率	A	《公庫全体》 2.3% ※目標：管理職に占める女性の割合5% (2018年4月時点)	2.1%	1.2%
「プロジェクトChallenge!!、メンタリング」研修開催回数、受講者数	B	《公庫全体》 プロジェクト Challenge!! 上期3回 85人 下期1回 82人 メンタリング研修 2回 158人	プロジェクト Challenge!! 上期3回 93人 下期1回 92人 メンタリング研修 -	プロジェクト Challenge!! 上期3回 93人 下期1回 92人 メンタリング研修 -
外部セミナー回数、受講者数		《公庫全体》 5回、16人	-	-
育児休業者へのモバイルパソコン ²⁵ の貸与実績	B	《公庫全体》 貸与台数 86台 希望者に対する 貸出割合 100% (国民) 46台 (農林) 4台 (中小) 33台 (企管) 3台	-	-
上級管理職等向け意識付けセミナー開催回数、受講者数	B	《公庫全体》 1回 102人	1回 117人	1回 215人
女性管理職の抜擢登用に 向けた取組み	B	《公庫全体》 個別に昇格時期を想定し、 昇格時期に応じた 能力強化策を検討	女性管理職候補者(16人)に対して、 昇格面接(グループディス カッション・論文作成) を実施	-

→ 評価

女性活躍は、「女性の能力開発支援」「両立支援」「意識啓発」の観点から、企画管理本部が中心となり、事業横断的に各種施策を実施した。

「新卒女性総合職採用比率」については、前年度に引き続き、学生向け説明会、女性向け採用セミナー、採用HP、パンフレットを通じて、日本公庫の女性活躍推進に関する取組みを積極的にPRした。特に女性向け採用セミナー（東京と大阪で各1回開催）では、日本公庫の女性活躍及びワークライフ・マネジメント(WLM)推進の取組みを詳しく説明したほか、学生と職員による懇談会を実施し、日本公庫についてより理解を深められる内容とした。その結果、日本公庫全体で目標を達成した。

「女性の能力活用進捗度(女性)」は、女性管理職の積極的登用、業務職育成制度によるエリア職の職域拡大、研修や講演会の実施による管理職のダイバーシティマネジメント能力の向上という各層を対象に取組みを実施した結果、目標数値を達成した。

具体的には、女性管理職の積極的登用については、2018年4月時点で女性管理職比率5%の目標達成に向けて、計画的かつ着実に女性管理職を登用していくために、管理職候補者について個別に昇格時期を想定し、女性管理職比率の進捗管理を強化した。

また、候補者の育成のために、女性管理職候補者育成プログラム「プロジェクトChallenge!!」を、リーダーシップの発揮や継続的な自己啓発を促進する内容とし、受講者の能力強化を図った。加えて、プロジェクトChallenge!!登録者について、個別に育成状況を把握し、女性管理職の抜擢登用にに向けて、個別の課題に合わせた計画的な育成を図っている。

エリア職の職域拡大については、各支店における女性活躍推進活動の実施や社内報を通じて、継続的にキャリア形成への意識付けを進めてきた。その結果、業務職育成制度に登録し、職域拡大に取り組む職員が大幅に増加しており、能力開発に意欲的な人材の層が厚みを増してきている。

25 育児休業者向けモバイルパソコン：社内LANのメール機能の使用及び掲示板の閲覧を可能としたもの。

女性総合職には、キャリア形成支援として、入庫2～4年目のメンティに先輩女性総合職をメンターとしてメンタリングを実施した。メンティ及びメンター両者に対して研修を実施し、それぞれの役割・心構えを明確にしたことで、メンタリングは、メンティ（後輩）のキャリア形成だけでなく、メンター（先輩）の後輩育成意識を醸成し、相互啓発を図るよい機会となっている。

上記に加えて、女性職員に対して、外部セミナー受講の機会を提供し、モチベーション向上を図った。その結果、知識習得による能力向上に加え、受講者の視野拡大及び他社の社員とのネットワーク構築につながった。

一方、「女性活躍推進活動への評価」は、目標を下回った。2011年度から支店において積極的な女性活躍推進活動を実施しているが、意識啓発がひと段落し、講演会や勉強会等の意識啓発では、活動効果を感じにくくなってきているためと考えられる。

これについては、活動内容のより一層のレベルアップが必要という問題意識を年度当初から持っており、2013年度7月に、全国に10名の「女性活躍推進専任者」²⁶（以下「専任者」という。）を配置した。また、2014年度に向けて、意識啓発から「業務貢献・組織貢献」を活動テーマとし、より効果を実感できるように活動の方向性を明確化した。

加えて、経営陣からも、今後の公庫における女性活躍の方向性について講演会を通じてメッセージを発信した。

以上のとおり、公庫における女性活躍推進について、全職員の理解と行動を促進する取組みを実施している。

加えて、2013年度に配置した専任者は、支店の活動についてアドバイスやサポートし、活動状況を担当ブロック内に情報展開することで公庫全体での女性活躍のレベルアップを図っているほか、外部機関とも連携して活動している。知識や情報を得るだけでなく、公庫の取組み等の情報を発信し、地域における女性活躍を推進する役割も果たしている。専任者の配置は、女性が能力を発揮する良好な機会提供になっている。

両立支援としては、育児休業者向けにモバイル端末機を導入した。育児休業中における休業者と職場とのコミュニケーションを容易にすることで、育児休業者の職場復帰に関する不安を解消し、円滑な職場復帰に役立っている。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

国民生活事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
新卒女性総合職採用比率	A	F2	30%	35.9% (119.6%)	5	31.0% (30%)	30.2% (30%)
職員意識調査項目「女性の能力活用進捗度(女性)」	B	F1	75%	76.9% (102.5%)	3	60.9% (75%)	68.2% (70%)
職員意識調査項目「女性活躍推進活動への評価」	B	F1	70%	64.2% (91.7%)	2	62.8% (70%)	67.8% (63%)

→ 評価

「新卒女性総合職採用比率」については、前年度に引き続き、学生向け説明会、女性向け採用セミナー、採用HP、パンフレットを通じて、日本公庫の女性活躍推進に関する取組みを積極的にPRした結果、目標を達成した。

「女性の能力活用進捗度」については、383人のエリア職を対象とする全国44箇所での審査研修や審査インストラクターによる実地実務指導など、エリア職の職域拡大に積極的に取り組んだ結果、昨年度に比べて大幅に改善し、目標を達成した。

他方、「女性活躍推進活動への評価」については、目標を達成することができなかった。この理由としては、男性職員に「女性が優遇されており、不公平感がある」との意見が多く見られることから、引き続き、男性職員に対し、女性活躍推進活動の意義について説明し、意識改革を図っていく。

このほか、2018年4月時点で女性管理職比率5%を目指し、総合職とエリア職を合わせ、新たに3人の女性管理職を任用した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

26 専任者配置支店：札幌支店、仙台支店、さいたま支店、東京支店、横浜支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、高松支店、福岡支店。

農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
新卒女性総合職採用比率	A	F2	30%	35.8% (119.3%)	5	30.8% (30%)	34.8% (30%)
職員意識調査項目「女性の能力活用進捗度(女性)」	B	F1	75%	79.5% (106.0%)	4	69.5% (75%)	74.1% (75%)
職員意識調査項目「女性活躍推進活動への評価」	B	F1	70%	56.8% (81.1%)	1	57.6% (63%)	58.3% (56%)

→ 評価

「新卒女性総合職採用比率」については、前年度に引き続き、学生向け説明会、女性向け採用セミナー、採用HP、パンフレットを通じて、日本公庫の女性活躍推進に関する取組みを積極的にPRした結果、目標を達成した。「女性の能力活用進捗度」も目標を上回ったが、「女性活躍推進運動への評価」は目標を大きく下回った。2013年度も多様な人材をマネジメントする能力の向上支援を目的とした管理職向けダイバーシティ研修を実施するなど取り組んできたが、今後も女性活躍・職場環境向上推進室と連携して、特に男性に対する啓発活動を強化し、活動の理解に努めることとする。

また、引き続きメンター研修を実施するなど、女性職員がやりがいを持ち、能力を最大限に発揮できる職場を実現するための取組みを行った。

このほか、育児休業者に対してはモバイルパソコンの貸与など、企画管理本部と連携して職場復帰への支援にも積極的に取り組んだ。

上記に加えて、2018年4月時点で女性管理職比率5%を目指し、候補者の育成に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
新卒女性総合職採用比率	A	F2	30%	29.2% (97.3%)	5	28.9% (30%)	31.4% (30%)
職員意識調査項目「女性の能力活用進捗度(女性)」	B	F1	75%	78.8% (105.0%)	3	77.2% (75%を維持)	75.3% (75%)
職員意識調査項目「女性活躍推進活動への評価」	B	F1	70%	67.0% (95.7%)	3	69.7% (70%を維持)	76.3% (70%)

→ 評価

「新卒女性総合職採用比率」については、前年度に引き続き、学生向け説明会、女性向け採用セミナー、採用HP、パンフレットを通じて、日本公庫の女性活躍推進に関する取組みを積極的にPRした結果、相当意欲的な目標を概ね達成した。

「女性の能力活用進捗度(女性)」については、前年度に引き続き、「事務職業務スキルOJTシート」(業務職の業務遂行能力の計画的な向上を図るためのツール)の活用によるエリア職事務職の業務スキル向上及び業務職育成制度の着実な運用に努めた結果、5年連続の改善となり、目標を達成した。

「女性活躍推進活動への評価」については、女性職員(ワーキングマザーを含む。)のキャリア形成支援に取り組むほか、男性職員の意識改革に努めた結果、概ね目標を達成した。

上記に加えて、2018年4月時点で女性管理職比率5%を目指し、新たに2人の女性管理職を任用した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

4 職場環境の向上

→ 目標

●基本方針

職員意識調査結果等を踏まえ、職場環境の向上に向けて、以下の取組みを着実に実施

- イ ワークライフ・マネジメントの実践
- ロ ハラスメント対策の強化

●全体目標

イ ワークライフ・マネジメントの実践

- (イ) 時間生産性を高め、メリハリのある働き方を推進する職場環境を構築するため、以下を実践
 - ・「ノー残業デー週2日」の実施
 - ・計画的な休暇取得の推進
- (ロ) パパ活（男性の育児参画）の推進等を通じて、ライフイベントとの両立及び職場の男女共同参画意識の醸成を支援
- (ハ) 「ジュニアアカデミー」（小学校高学年、中学生を対象とした職場参観）の開催による働きやすい職場環境づくりの促進
- (ニ) 介護相談ホットラインの開設により、介護に関する情報をタイムリーに提供

ロ ハラスメント対策の強化（「5 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化」と同様の取組み）

- (イ) ハラスメントを予防するための職員教育の実施
- (ロ) ハラスメントについての相談窓口の拡充及びカウンセリング機能の強化

ハ 職員意識調査を通じた経営課題の把握

職員意識調査の継続実施を通じて、職場環境等に関する課題を把握し、業務運営計画（対策）に反映させるとともに、経年変化や課題解決の状況を職員に周知し、職場環境等の改善に関する実感レベルを向上

	企画管理本部等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	B	B	B	B

企画管理本部等

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「残業への取組み効果」	A	F1	90%	(企管) 80.2% (89.1%)	2	85.7% (80%)	84.5% (-)
男性の育児関連休暇 (出産休暇、育児参加休暇、 育児休業) 合計3日の取得率	B	F1	80%	(企管) 100% (125.0%)	5	96.4% (80%)	100.0% (80%)

(注) 職員意識調査（日本公庫全体）について。「残業への取組み効果」：目標数値 90% / 達成状況 82.4%

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
パパ活フォーラム開催回数、 参加実績	B	(企管) 1回 33人	1回 30人	-
職場参観の開催実績	B	《公庫全体》本店1回・支店6回	本店1回 支店7回	本店1回
新任管理職向けダイバーシ ティ研修回数、受講者数	B	《公庫全体》 3回 97人	-	-

(注) パパ活フォーラムについては、各事業等において対象者数が異なるため、参加人数の差は取組み成果の差を表すものではない。(以下同じ)

モニタリング	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
休暇取得状況 ²⁷	B	(企管) 夏期休暇取得率 96.3% 5・3 休暇取得率 90.6%	夏期休暇 96.4% 5・3 休暇 74.7%	—

→ 評価

「残業への取組効果」は、数値が伸び悩み、月の平均残業時間が増加した。これは、「ノー残業デー週 2 日」や「計画的な休暇取得促進」などの残業削減に向けた取組みが定着し、その効果を感じにくくなっているためと考えられる。それとともに、今年度は、企画管理本部が中心となって実施した共通 ERP 及び人事給与システムという大規模なシステムの導入や企画管理本部内の組織変更があり、一時的に大幅な業務量の増加が生じたことが、月の平均残業時間が増加した大きな要因である。

「男性の育児関連休暇（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）合計 3 日の取得率」は、公庫全体としても目標を大きく上回った。前年度に引き続き、男性の育児参画推進活動「パパ活フォーラム」や家族の職場参観「ジュニアアカデミー」を開催し、「WLM の実践」を呼び掛けたことにより、男性の家事・育児参画意識が醸成され、職場において休暇等が取得しやすくなった結果である。

休暇取得についても、職場において「WLM の実践」を意識したメリハリのある働き方に取り組むよう呼び掛けた結果、「夏期休暇 7 日を取得した割合」と「年次有給休暇 5 日及びその他種類を問わない有給休暇 3 日計 8 日以上取得した割合」は、共に高い数値となった。

このほか、公庫全体のダイバーシティマネジメント能力の向上を図るために、これまで事業別に実施していたダイバーシティ研修を統一した。また、2014 年度に向けて研修内容を見直し、多様な人材が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに取り組んでいる。

以上を総合すると、目標に対して、「標準」業績であったと評価される。

国民生活事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012 年度実績 (目標数値)	2011 年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「残業への取組効果」	A	F1	90%	83.1% (92.3%)	2	85.3% (80%を維持)	80.1% (70%)
男性の育児関連休暇 (出産休暇、育児参加休暇、 育児休業) 合計 3 日の取得率 ²⁸	B	F1	80%	94.9% (118.6%)	5	78.2% (80%)	90.5% (80%)

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
パパ活フォーラム開催回数、 参加実績	B	5 回 77 人	1 回 75 人	—

モニタリング	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
休暇取得状況	B	夏期休暇取得率 99.9% 5・3 休暇取得率 92.7%	99.9% 80.7%	99.9% —

→ 評価

「残業への取組効果」については、8 割以上が効果を実感しているが、昨年実績との比較では伸び悩んでいる。引き続き、時間生産性の向上によるメリハリのある働き方を本支店に徹底するとともに、契約事務の集約化など効果の高い BPR 施策を実施することにより、残業時間の削減に取り組んでいく。

「男性の育児関連休暇合計 3 日の取得率」については、配偶者が出産した男性職員に個別に休暇の取得を呼びかけた結果、目標を達成した。

27 日本公庫では夏期休暇 7 日、年次有給休暇 5 日及びその他種類を問わない有給休暇（年末年始休暇を除く。）を 3 日取得する「なごみ（753）休暇運動」を実施している。（以下同じ）

28 2011 年度は、「男性の育児関連休暇」（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）をいずれか 1 日以上取得率。（以下同じ）

また、ハラスメント防止のために、すべての部支店において、管理職・非管理職の参加による勉強会を実施し、ハラスメントと指導の違いなど、正しい理解の浸透を図った。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「残業への取組み効果」	A	F1	90%	80.3% (89.2%)	2	85.3% (80%)	76.6% (68%)
男性の育児関連休暇 (出産休暇、育児参加休暇、 育児休業) 合計3日の取得率	B	F1	80%	92.5% (115.6%)	5	85.1% (80%)	88.6% (80%)
評価参考数値	区分	2013年度実績			2012年度実績	2011年度実績	
パパ活フォーラム開催回数、 参加実績	B	1回 21人			1回 27人	-	
モニタリング	区分	2013年度実績			2012年度実績	2011年度実績	
休暇取得状況	B	夏期休暇取得率 90.1% 5・3休暇取得率 77.9%			77.2% 82.6%	57.6% -	

→ 評価

「男性の育児関連休暇」の指標は対象者及びその上司に対して制度の周知に努めた結果、目標を大きく上回った。

一方、時間生産性を高め、メリハリのある働き方を推進したものの、融資額の増加などにより残業時間が支店を中心にやや増加したことから「残業への取組み効果」の指標は目標を下回った。

夏休みや年休などの休暇についても全職員向けに文書通知やメールにより休暇取得の呼びかけを実施し、夏休みの取得率は改善傾向にある。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2012年度実績 (目標数値)	2011年度実績 (目標数値)
職員意識調査項目 「残業への取組み効果」	A	F1	90%	82.3% (91.4%)	2	85.2% (80%を維持)	81.5% (-)
男性の育児関連休暇 (出産休暇、育児参加休暇、 育児休業) 合計3日の取得率	B	F1	80%	86.2% (107.7%)	4	74.4% (80%)	88.2% (80%)
評価参考数値	区分	2013年度実績			2012年度実績	2011年度実績	
パパ活フォーラム開催回数、 参加実績	B	3回 50人			1回 58人	-	
モニタリング	区分	2013年度実績			2012年度実績	2011年度実績	
休暇取得状況	B	夏期休暇取得率 99.8% 5・3休暇取得率 75.6%			99.4% 85.2% (5・1休暇取得率)	99.2% -	

→ 評価

「残業への取組効果」については、時間生産性を高め、メリハリのある働き方を推進する職場環境を構築するため、ノー残業デー週2日の実施、なごみ(753)休暇運動による年休取得促進に取り組んだものの、目標を下回った。

「男性の育児休暇関連」については、対象者本人や上司への直接的な呼び掛けの取組みを実施した結果、目標を上回った。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」実績であったと評価される。

5 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

→ 目標

●基本方針

- イ 政策要請に応えつつ損失の発生を抑制を図るため、リスク管理プログラムを定め、コーポレート・ガバナンス委員会等において同プログラムの実施状況等をモニタリング
- ロ コンプライアンス意識の強化・定着化を図るため、コンプライアンス・プログラムを定め、コーポレート・ガバナンス委員会等において同プログラムの実施状況等をモニタリング
- ハ B C Pの訓練を定期的実施することによる危機管理態勢の充実

●全体目標

- イ リスク管理プログラム及びコンプライアンス・プログラムについて、前年度の実施状況を踏まえて新たに策定し、同プログラムに基づき実施状況をモニタリング
- ロ 同プログラムの実施状況をモニタリングするなかで、公庫全体として審議、検討すべき事項がある場合は、コーポレート・ガバナンス委員会等に報告
- ハ 自己査定及び償却・引当の規定内容の点検・一本化を実施
- ニ ハラスメントについて正しい理解の徹底、コンプライアンス・ヘルプラインの周知の継続、外部相談窓口の設置と職員への周知
- ホ コンプライアンス研修についての充実（対象層の拡大、内容の拡充、ツールの提供など）
- へ 反社会的勢力排除に向けた態勢整備について継続して検討
- ト 策定済のB C Pについて定期的に訓練を行い、手順の習熟だけでなく問題点を把握し見直しを実施
- チ 危機発生時に備えた非常用品などの充実について検討

	企画管理本部等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	B	C	B

企画管理本部等

評価参考数値	区分	2013年度実績	2012年度実績	2011年度実績
ハラスメント研修の実績	B	実施回数 5回、受講者数 135人	7回、160人	5回
コンプラ研修の実績	B	実施回数 19回、受講者数 821人	2回、149人	1回

(注) 研修実績については、各事業等において、独自に目的や対象層を絞り込んで実施。研修内容は、研修参加者から所属する各職場にもフィードバックされており、参加人数の差は取組み成果の差を表すものではない。(以下同じ)

→ 評価

コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するために、2013年度リスク管理プログラムおよび2013年度コンプライアンス・プログラムを策定し、同プログラムに基づきモニタリングを実施した。モニタリングするなかで、日本公庫全体として審議・検討すべき事項がある場合は、コーポレート・ガバナンス委員会等に報告した。特に、リスク管理態勢については、東日本大震災及び金融円滑化への対応の信用リスクに与える影響に関して決算時及び中間決算時に、また、事務リスクの概要及び再発防止策の策定状況等について四半期ごとに、コーポレート・ガバナンス委員会に報告した。

上記報告で浮き彫りになった課題及び、ハラスメント防止や反社会的勢力排除等に向けて期中に整備した態勢（後述）を踏まえ、実効性の高い次年度のプログラムを立案した。

リスク管理のうち資産査定管理において、事業本部等ごとに規定していた自己査定及び償却・引当に関する規定内容を点検・一本化することで、より統一的な資産査定管理態勢とした。

ハラスメントに関する正しい理解を促すため、役員向けの研修を実施するとともに、昨年度に引き続き管理職及び上級管理職向けのコミュニケーション能力開発に関する研修を行った。さらに、パワー・ハラスメント防止に関する教材用DVD及び冊子「働きやすい職場づくりのためのマナーブック」を作成・配付し、全支店及び本店内において

勉強会を実施した。

相談態勢については、ハラスメントに係る外部相談窓口「パワハラ・セクハラほっとライン」（以下「ほっとライン」という。）を開設し、社内報等を通じたほっとライン及びコンプライアンス・ヘルプラインの周知も行った。

コンプライアンス研修については、昨年度実施したものに加えて、新たに新任上級管理職及び新任上級業務職向けのコンプライアンス研修を実施し、幅広い層に対してコンプライアンス意識の向上を図った。また、企画管理本部内においては、課長クラスの職員を対象としたコンプライアンス研修を実施し、研修受講者は所属する各職場でフィードバックを目的とした勉強会を実施した。

公庫全体の取組みである反社会的勢力排除に向けた態勢整備については、取引の入口段階での排除強化のため全国銀行協会から反社情報の提供を受け、反社会的勢力データベースを充実させた。また、反社会的勢力排除に関する態勢整備状況や取引の管理状況について経営陣へ適切に報告するため、事業本部運営会議、コーポレート・ガバナンス委員会及び取締役会への定期的な報告態勢を構築した。さらに、反社会的勢力排除の重要性の再認識及び各種ルールの徹底を図るため、平成 26 年 5 月を「反社対応強化月間」と位置付け各種施策を実施することをコーポレート・ガバナンス委員会において決定した。「反社対応強化月間」に向けた取組みとして、今年度は 1～2 月に全部室店において勉強会を開催した。

また、策定済みの首都直下地震を想定災害とする BCP（事業継続計画）について、手順習熟のための訓練及び訓練等を踏まえた手順の見直しを行い、併せて非常用品も拡充した。さらに、南海トラフ巨大地震等による津波被害が懸念される店舗について津波発生時の初動対応フローチャートを作成し、職員及び来訪者が適切に避難できる態勢を構築した。

以上を総合すると、目標に対して「優れた」業績であったと評価される。

国民生活事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ハラスメント研修の実績	B	実施回数 31 回、受講者数 1,413 人	36 回、1,443 人	28 回
コンプラ研修の実績	B	実施回数 31 回、受講者数 1,413 人	36 回、1,443 人	28 回

→ 評価

リスク管理態勢については、リスク管理プログラムに基づき、信用スコア別・保全状況別に貸付構成比のモニタリングを実施したほか、マクロ経済変動によって生じる財務への影響を計測するモデルを構築し、マクロ経済悪化時のストレステストを実施した。また、大学教授との共同研究や学会活動を通じて、リスク計量の高度化に資する外部専門家とのネットワークを拡大・強化した。

コンプライアンス態勢については、集合研修・臨店研修を通じてマネジメント層から若年層まで幅広い層に対して、「コンプライアンス違反事例に基づく留意事項」を盛り込んだ実践的な講義を実施するとともに、コンプライアンス・ヘルプライン及び外部相談窓口の周知に努めた。また、チェックリストを活用し、コンプライアンス違反の未然防止策が有効に機能しているかを職員が相互に点検する取組みを行い、コンプライアンスに対する意識の徹底を図った。

なお、一部公表数字についてシステム不備を原因とする集計ミスが判明したため、当該システムを改修するとともに、データ集計に用いられる他のシステムについても点検を実施し、問題がないことを確認した。

反社会的勢力への対応については、引き続き事前チェックを徹底するとともに、反社会的勢力対応マニュアルの新設や全支店における勉強会の実施を通じて、職員意識の向上を図った。さらに、役員に対する報告体制の整備や弁護士との連携強化を実施し、反社会的勢力排除に向けた態勢を強化した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ハラスメント研修の実績	B	実施回数 15 回、受講者数 387 人	11 回、405 人	10 回、272 人
コンプラ研修の実績	B	実施回数 18 回、受講者数 525 人	15 回、504 人	17 回

→ 評価

コンプライアンス・プログラムに基づき、本店での事業統轄や管理職等を対象とした会議、集合研修を通じたコンプライアンス研修を実施したほか、ハラスメントについての研修も同様に実施した。また、引き続きコンプライアンス・ヘルプラインの周知の継続、外部相談窓口の設置に係る職員への周知を行った。事業本部独自の取組みとして行ってきた「コンプライアンス・チェック」について、アンケート方式からセルフ・テスト形式に改め、内容の拡充を行った。

公庫全体における反社会的勢力への対応強化と歩調をあわせ、インターネットチェックの導入、チェック確認票の新設、受託者監査における反社項目の導入等を行い、対応を強化した。

他にも企画管理本部と連携し、BCP の研修や訓練を実施し、緊急時の対応についての定着を図った。

一方、一部公表数字について報告漏れが判明したため、改善措置を講じた上で、全職員に対して指示通達を発信し、再発防止に向けた意識強化を図った。

以上を総合すると、目標に対して「標準を下回る」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価参考数値	区分	2013 年度実績	2012 年度実績	2011 年度実績
ハラスメント研修の実績	B	実施回数 30 回、受講者数 506 人	15 回、827 人	5 回
コンプラ研修の実績	B	実施回数 51 回、受講者数 904 人	32 回、641 人	34 回

→ 評価

リスク管理プログラムについては、①審査能力向上に資する施策の実施、②適切な債権管理に資する施策の実施及び③信用保険引受リスク管理を、計画通りに実施、初期デフォルト率は目標を達成し、また、大口条件変更先への重点支援等再生支援へ向けた取組み、信用保険引受リスク管理態勢の充実・強化に向けた取組み等、着実に実施されている。

ハラスメントについては、全管理職に対し、ケーススタディに基づくブロック別の集合研修を実施し、ハラスメントについての正しい理解の徹底を図った（受講対象者の減少により受講者数は前年度比減少）。

コンプライアンス違反・事務ミスに関しては、コンプライアンス研修を集合研修時に 51 回実施したほか、サービス面での規律保持も視野に入れて月 1 回以上の「コンプライアンス・ミーティング」を実施し、コンプライアンス意識の定着及びマネジメントの強化を図った。

さらに、2012 年度に「融資制度に関するパンフレット問題」や「一部公表数字の報告漏れといった問題」が発生したことを踏まえ、各部室店単位で「オペレーショナル・リスク管理に係る年度計画」を策定し、当該計画に沿った取組みを実践するなど、本支店一体となってラインマネジメントの強化に取り組んだ。また、リスク管理部内に新たに設置した業務検査グループが、ラインにおける PDCA サイクルの適正性を 9 月からモニタリングするとともに、モニタリングにより発見した不備事項についての原因分析、再発防止策の策定等を実施する体制の整備に努めた。

なお、効果的な研修を実施する観点から、受講者は研修の内容や目的により対象者を職制等によって絞り込んで実施しているが、研修受講者から所属する各職場にもフィードバックしており、取組みの効果は十分発揮されている。

反社会的勢力への対応については、反社データベースの拡充、インターネット検索を活用した取引前の事前チェック対象先の拡充、認定・管理方針に係る決裁区分の役員への引き上げ、役員会への定期的な管理状況報告の明定等の施策を相次いで実施。全支店における勉強会を通じて、周知・職員意識の向上を図り、反社会的勢力排除に向けた態勢を強化した。

以上を総合すると、目標に対して「標準の」業績であったと評価される。

2014年7月発行

発行：株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会事務局（経営企画部）

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL 03-3270-1586

ホームページアドレス <http://www.jfc.go.jp/>



環境に優しい
「植物油インキ」を
使用しています。



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採
用しています。



認定番号K0301090
この報告書に使われ
ている紙は、日本の
森林を育てるために
間伐材を積極的に使
用しています。