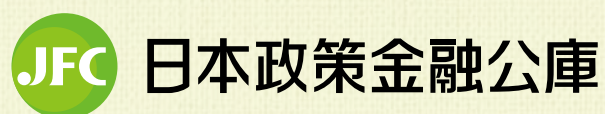


# 2016 年度 業績評価報告書

2017 年 7 月



「くるみん」のマークには、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」で仕事と子育ての両立支援に取り組もうという意味が込められています。

# 目 次

2016年度 業績評価について	1
1 業績評価にあたって	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D I の推移と日本公庫の融資実績について	6
5 2016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	15
2 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	19
（2）お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給	22
（3）信用補完制度の着実な実施	25
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	26
4 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献	
（1）地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献	33
（2）複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供	34
（3）民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化	35
5 お客さまサービスの向上と政策提言能力の発揮	
（1）リスクテイク機能の適切な発揮とコンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進	36
（2）情報発信の強化などによる広報活動の推進	39
（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、事業本部の運営や政策提言に資するための役割の発揮	40
（4）お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み	41
6 信用リスクの適切な管理	43

### <組織運営目標>

1 支店機能の充実	46
2 B P Rなどによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底	47
3 I T中期計画の着実な推進、次期最適化の基本計画の検討、システムの効率的・効果的な開発・運用	51
4 人材開発	54
5 女性活躍の推進と職場環境の向上	59
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	62



# 2016年度 業績評価について

- 1 業績評価にあたって
- 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 2016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2016年度業績評価の結果をとりまとめたものである。

## 1. 業績評価にあたって

ここ数年の我が国経済は、政府の経済政策の効果や大胆な金融緩和を通じて、2013年に入り持ち直しの局面に転じて以降、緩やかな回復基調を維持している。2016年度は、新興国経済の減速、英国のEU離脱に向けた動きなどの海外要因や、4月に発生した熊本地震の影響を受け、一時的に力強さを欠いた状態となった。しかし、その後は海外需要の持ち直しなどを背景に生産・輸出の増勢が続き、緩やかな回復基調に復している。

このような中、日本公庫は、事業運営において、東日本大震災や熊本地震からの復興支援を始めとしたセーフティネット機能を着実かつ機動的に果たすことは勿論のこと、今後の日本経済の発展に向けた成長戦略分野等への重点的な資金供給に対して、リスクテイク機能を適切に発揮しつつ、積極的に取り組んできた。また、日本公庫の「総合力の発揮」として各事業のノウハウを相互に活用し、地方公共団体が取り組む地域活性化プロジェクトへの積極的な参画や、お客さまの様々なニーズに応じたマッチング支援などにも取り組んでいる。特に、各地方自治体が策定した「地方版総合戦略」の各種施策の実施・推進等への貢献に係る取り組みでは、日本公庫の全国152支店のネットワークと、これまで取り組んできた地域活性化プロジェクトへの参画によって得た経験を活かし、民間金融機関を始めとした関係機関等とも連携しつつ、創意工夫を持って取り組んでいる。

一方、組織運営においては、日本公庫の「基本理念」に掲げられた「政策金融の的確な実施」と「ガバナンスの重視」をより高いレベルで実現するため、支店機能の強化、BPRの手法などを用いた業務改革、ITを活用した効率的・効果的な運営、人事制度改革や専門人材の育成、女性活躍推進やワークライフ・マネジメントの実践などに不断に取り組んでおり、リスク管理やコンプライアンス体制の整備・強化にも一層留意しつつ取り組んでいくことが期待される。

日本公庫が、我が国および国際経済社会の健全な発展と、広く国民生活の向上に寄与することを目的として、業務に真摯に取り組み、大変大きな成果を上げていることは高く評価したい。来たるべき日本公庫の「統合10年」を見据え、今後も日本公庫の職員一人一人が政策金融の担い手としての覚悟を持って業務に取り組み、これまでに蓄積されたノウハウを継承し、それを一層発展させていくことを期待したい。そのためには、地域の課題をしっかりと認識し、お客さまに寄り添い、お客さまや地域を支え、その発展に向けた支援のために、日本公庫として発揮すべき役割を常に念頭において、主体的に行動していくことが重要であると考えている。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 佃 和夫

## 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2016年4月1日～2017年3月31日である。

(2) 2016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〉

2016年4月19日：評価・審査委員会	「計画」の報告、「評価基準」(案)の審議・決定
2016年11月15日：評価・審査委員会	「計画」の中間レビュー
2017年5月29日：部会※	「報告書」(案)の検討
2017年7月4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、これらを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Ⅰ」：目標達成における重要度の高い区分

「区分Ⅱ」：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。

ニ 業績評価においては、上記イ～ハに加え、必要に応じて取組みの継続性も評価の観点とする。

ホ 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）かにより区分する。
- (ロ) 分かりやすさ・統一感の観点から、フローの場合は変化幅が大きいので10%刻み、ストック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種類のみを使用する。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「\*」を付記する。

### 3. 日本政策金融公庫の概要 (2017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 4兆611億円、準備金 1兆8,339億円
  - 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（2017年度予算定員）
  - 総融資残高：18兆3,914億円
 

国民生活事業	7兆 597億円
農林水産事業	2兆7,534億円
中小企業事業	5兆6,856億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	2兆8,242億円
特定事業等促進円滑化業務	682億円
  - 信用保険の保険引受残高 24兆 944億円
- ※ 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

##### (1) 政策金融的的確な実施

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。

##### (2) 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対応し、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層の各種ニーズに適切に対応し、もって日本経済の成長・発展に貢献する。

##### (4) 地域活性化への貢献

イ 雇用の維持・創出など地域経済を支える中小企業・小規模事業者及び農林漁業者等の活力発揮に向けた支援を推進する。

ロ 地方自治体の総合戦略等の地域プロジェクトへの参画など、日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化に貢献する。

ハ 地域に根ざした活動を展開し、地域社会への貢献に取り組む。

##### (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）低減の観点で踏まえつつ、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）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

##### (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資質・能力及び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。

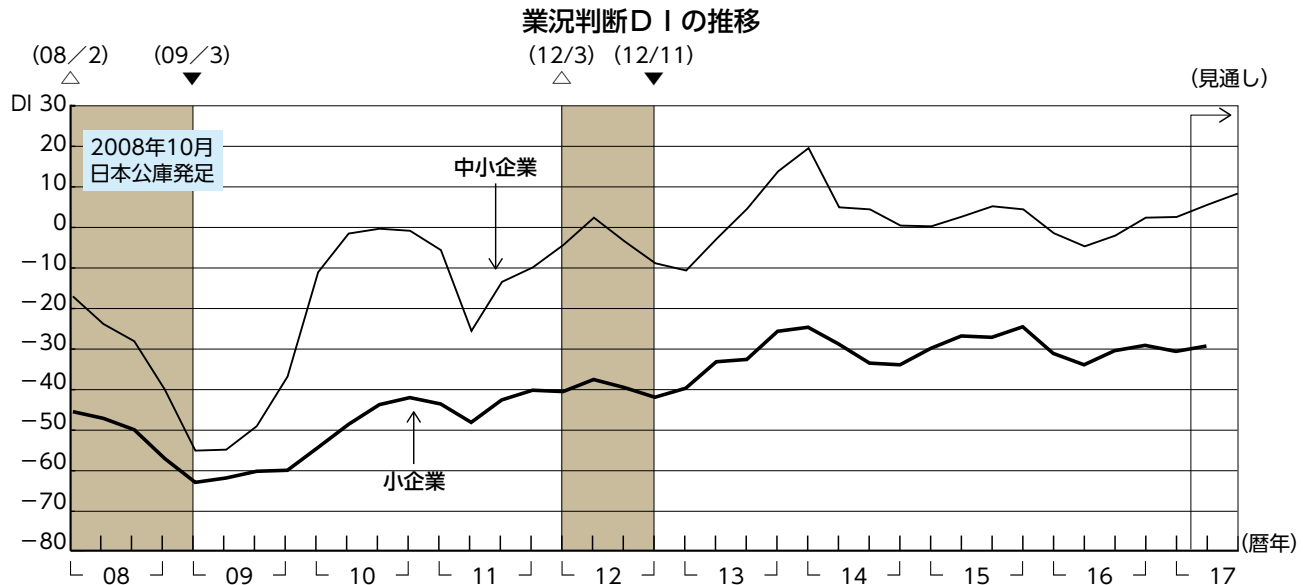
ハ 女性管理職の積極的な登用や女性のキャリア開発など女性活躍の推進を図る。

##### (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。

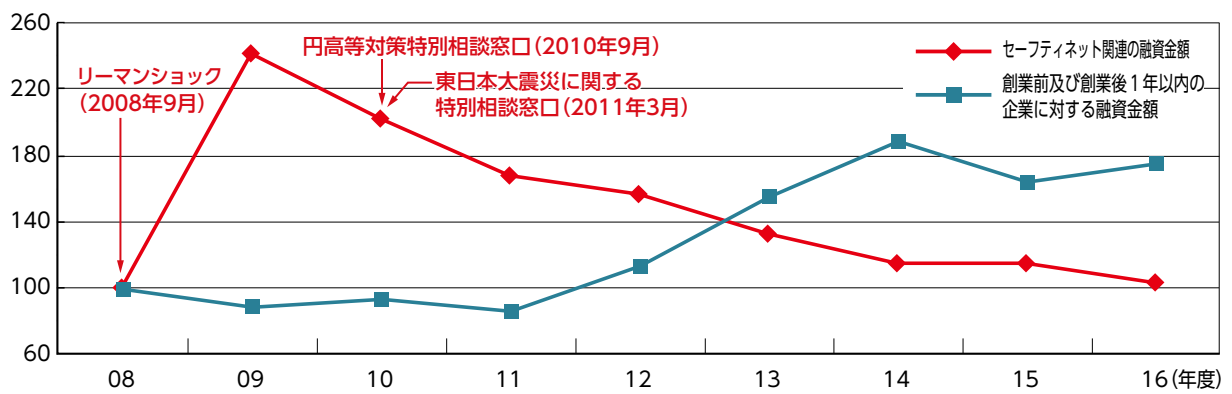
#### 4. 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について

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



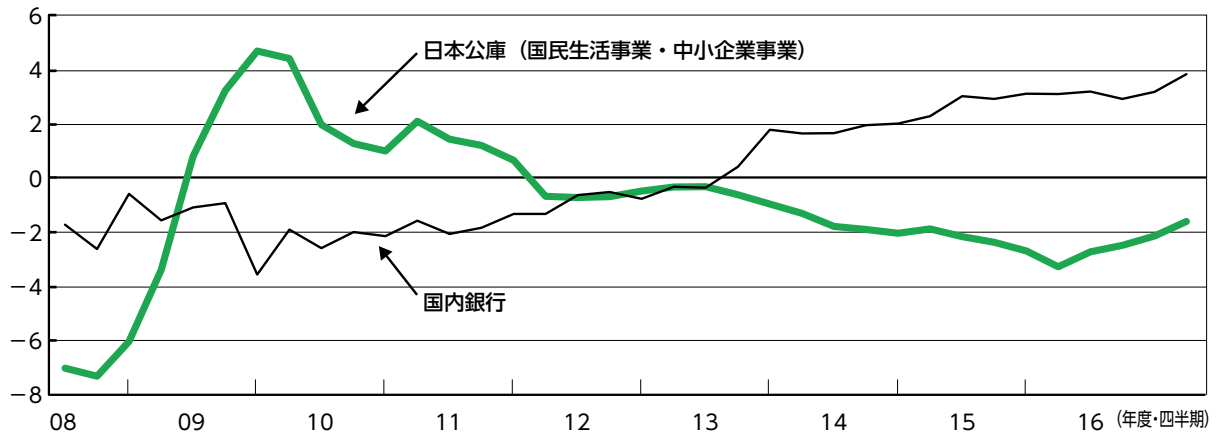
(注)小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整済)。  
 △は景気山、▼は景気谷、シャドー部分は景気後退期を示す。日本公庫「全国中小企業動向調査」。

#### セーフティネット関連の融資金額並びに創業前及び創業後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>



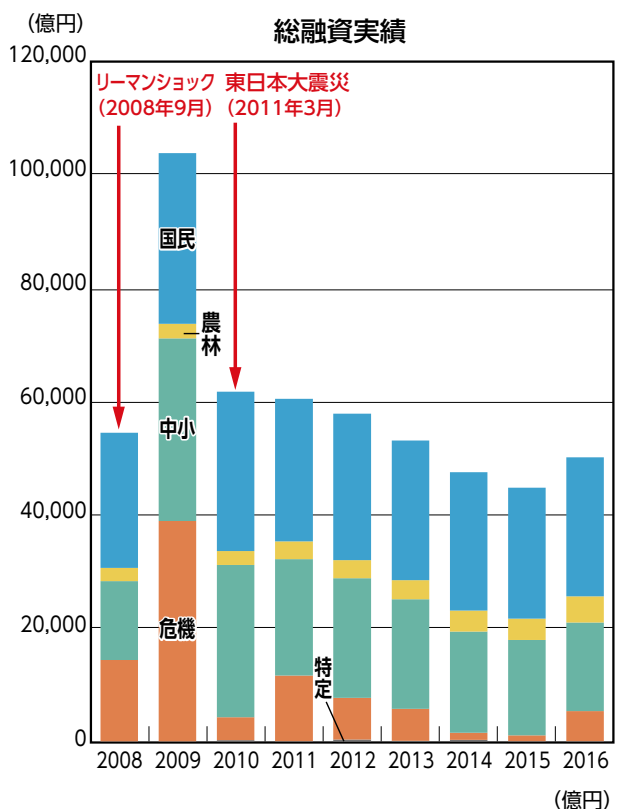
(注)創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額は、成長戦略分野等に係る融資の一例として掲載。

#### 中小企業向け貸出残高伸び率(前年同期比)



(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。



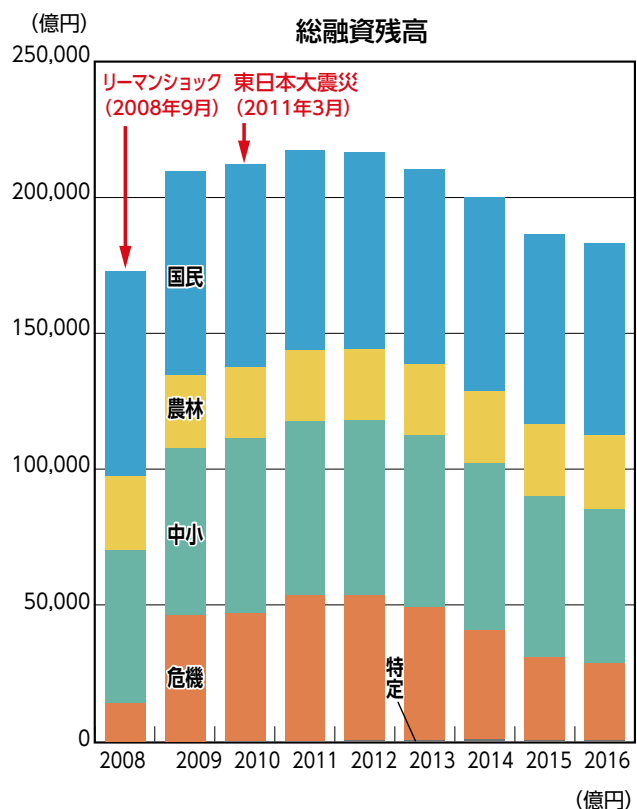


年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆175	5兆7,566	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%

#### 総融資実績 (2016年度)

**4兆9,896億円 (前期比112%)**

- 国民生活事業 …………… 2兆4,405億円
- 農林水産事業 …………… 4,593億円
- 中小企業事業 …………… 1兆5,594億円
- 危機対応円滑化業務 …………… 5,292億円  
(ツーステップ・ローン) (注)
- 特定事業等促進円滑化業務 …………… 10億円  
(ツーステップ・ローン)



年度末	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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	20兆685	18兆7,367	18兆3,914
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%	95%	93%	98%

#### 総融資残高 (2016年度末)

**18兆3,914億円 (前期比98%)**

- 国民生活事業 …………… 7兆 597億円
- 農林水産事業 …………… 2兆7,534億円
- 中小企業事業 …………… 5兆6,856億円
- 危機対応円滑化業務 …………… 2兆8,242億円  
(ツーステップ・ローン)
- 特定事業等促進円滑化業務 …………… 682億円  
(ツーステップ・ローン)

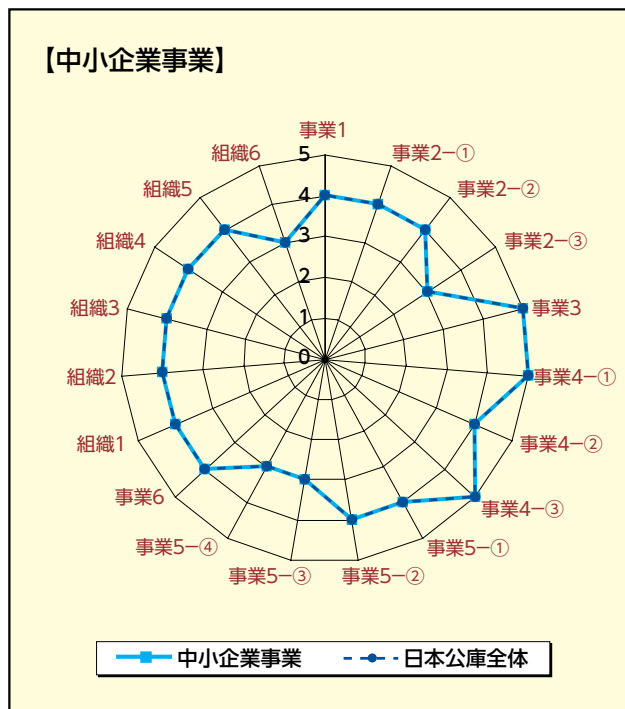
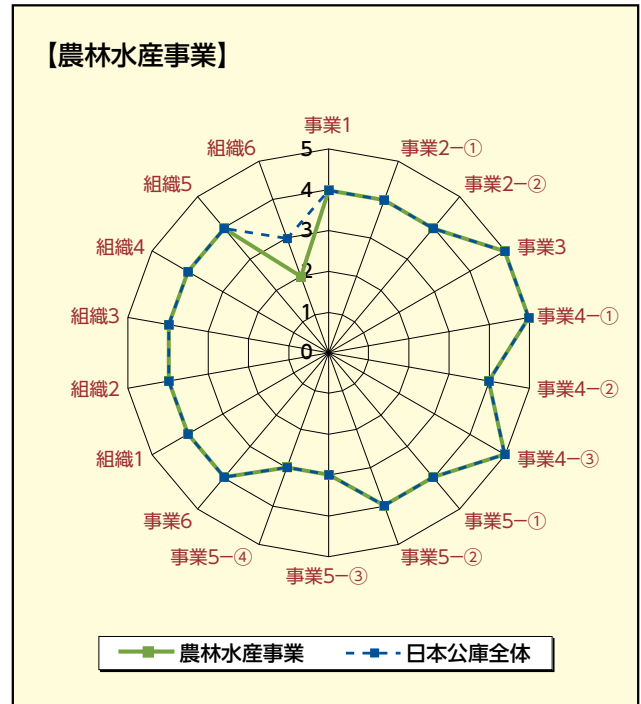
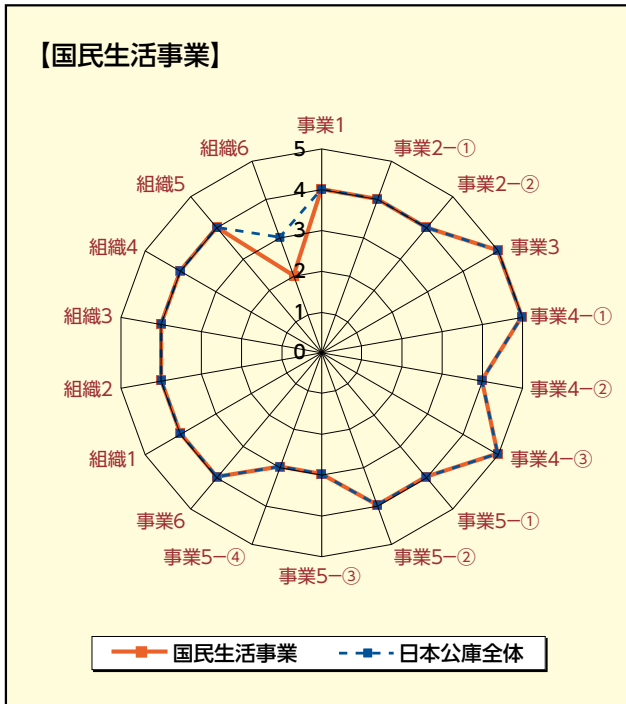
(注) ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

5. 2016年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表

目標		事業等					日本公庫全体	
		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		
事業運営目標	1. 東日本大震災からの復興支援	A	A	A	A		A	
	2. 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)信用補完制度の着実な実施			B			B
	3. 成長戦略分野等への重点的な資金供給	S	S	S	B		S	
	4. 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献	(1)地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献			S			S
		(2)複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供			A			A
		(3)民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化			S			S
	5. お客さまサービスの向上と政策提言能力の発揮	(1)リスクテイク機能の適切な発揮とコンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進	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)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、事業本部の運営や政策提言に資するための役割の発揮			B			B
		(4)お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取り組み	B	B	B			B
	6. 信用リスクの適切な管理	A	A	A	B		A	
	組織運営目標	1. 支店機能の充実			A			A
2. B P Rなどによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底		A	A	A		A	A	
3. I T中期計画の着実な推進、次期最適化の基本計画の検討、システムの効率的・効果的な開発・運用						A	A	
4. 人材開発				A			A	
5. 女性活躍の推進と職場環境の向上				A			A	
6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化		C	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】

2017年7月1日現在

鶴澤 静	サッポロホールディングス株式会社社外取締役 株式会社ニチレイ社外取締役 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
佃 和夫 (委員長)	三菱重工業株式会社相談役
西岡 清一郎	弁護士、元広島高等裁判所長官
樋口 美雄	慶應義塾大学商学部教授
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)	富士大学学長
生源寺 眞一 (農林水産事業本部推薦)	福島大学教授
鶴 光太郎 (国民生活事業本部推薦)	慶應義塾大学大学院商学研究科教授
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

【五十音順、敬称略】



日本公庫全体

- (1) 2016年度の事業運営においては、リスクテイク機能を適切に発揮し、東日本大震災からの復興支援、平成28年熊本地震をはじめとする各種災害からの復旧・復興支援及び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腰を据えて着実かつ機動的に取り組む一方、日本経済の成長・発展に向け、創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援などにも積極的に取り組んだ。また、日本公庫では、3事業が一体となった総合力を発揮するための取組みとして、従来から地方公共団体が実施する地域の活性化プロジェクトに積極的に参画し、資金と情報の両面からの支援に取り組んできたが、2016年度はこうした経験も活かしつつ、特に全国152支店のネットワークを活用した広域な取組みなどを通じて、全ての地方自治体との間で「地方版総合戦略」の実施・推進に向けた連携態勢を構築し、同戦略等の地域の課題解決に向けた地方自治体の取組みを支援した。加えて、民間金融機関との連携では、2014年度から重点的に取り組んできた連携の実効性を高めるための協調融資スキームの活用も浸透し、協調融資はこれまでに引き続き増加した。このほか、3事業が一体となった関係団体との連携強化、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進、情報発信の強化などによる広報活動の推進、総合研究所における研究水準の向上や対外発信の強化、お客さまの声や現場ニーズに即した政策提言にも積極的に取り組んだ。

一方、組織運営においては、「凡事徹底」の考えの下、着実かつ的確に個々の業務を積み上げるとともに、「現場が第一」を旨としつつ、地域においてより身近で頼りになる存在を目指し、支店機能の充実に取り組んだ。このうち、統合支店長はお客さまニーズや地域課題を踏まえ、3事業が持つ経営資源をフルに活用し、創意工夫により取り組んだ結果、日本公庫の総合力を発揮した各種取組みに大きく貢献した。このほか、BPRの手法などを用いた業務改革、ITを活用した効率的・効果的な運営、柔軟な働き方に向けた人事制度改革や専門人材の育成、女性活躍推進やワークライフ・マネジメントの実践などに不断に取り組む、より働きがいのある職場づくりを進めた。そして、これらの取組みを通じて、「一つの公庫」としての「熟成」を図ってきた。

- (2) 2017年度の事業運営においては、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、日本経済の発展のための成長戦略分野等への重点的な資金供給、日本公庫の総合力を発揮した地域活性化等への貢献は、引き続き重要な取組みとなる。特に、地方自治体の「地方版総合戦略」に係る各種施策を実施・推進していくにあたり、日本公庫の経営資源をフルに活用し、一層貢献していくことが重要なポイントとなる。このために、全ての支店長が日本公庫の拠点としての観点の下、全国152支店のネットワークを最大限活用した連携を図り、地域やお客さまのニーズを的確にとらえ、地域活性化に繋がる質の高い取組みを推進してもらいたい。

一方、組織運営においては、より働きがいのある職場づくりへの取組みは重要である。特に、政府が重点施策として掲げる「働き方改革」の動きも踏まえつつ、BPRの手法などを用いた業務改革、次期公庫システム基本計画の基本方針に沿ったITの積極的活用、女性・シニア職員の活躍推進といった点は重要であり、リスク管理やコンプライアンス態勢の整備・強化にも一層留意しつつ、これらの取組みを一層推し進めていくことを期待したい。

- (3) なお、2016年度の業績評価は、前期と同様に、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」を日本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。

また、これまでの取組みの継続として定着化しているものについては、標準の「B」評価とするとの考え方をもって臨むとともに、評価・審査委員会での議論を踏まえ、必要に応じて「取組みの継続性」も評価の重要な観点とするとの考え方をもって臨んだ。

## 国民生活事業

2016年度は、東日本大震災の影響を受けたお客さまからの融資や返済のご相談に対してきめ細かく対応を行い、被災地の復興を支援したほか、平成28年熊本地震をはじめとする自然災害などにより厳しい経営環境に直面している小規模事業者に対しては、「特別相談窓口」を通じて、お客さまからのご相談に対して迅速かつ丁寧に対応するとともに「セーフティネット貸付」などを活用し的確にセーフティネット機能を発揮した。

創業支援においては、「女性、若者向け創業相談ウィーク」やU I J ターンセミナーの開催などを通じて、資金や経験が相対的に少ない女性、若者に対する支援の強化や、地方での創業を通じた地域活性化の促進を図るとともに、全国各地の地方公共団体や創業支援機関と構築したネットワークを活用し、創業計画の立案や販路開拓など、幅広い相談にワンストップで対応した。また、「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第4回）」を開催し、前回の264校を上回る324校からの応募があったほか、241校に対する出張授業の実施などを通じてビジネスプランの作成支援を推進し、若年層の起業マインドの向上に貢献した。

ソーシャルビジネス支援においては、保育・介護サービス事業者などに対して融資制度を拡充し資金支援を一層推進するとともに、地方公共団体や支援機関などと連携して事業者を支援するために構築したネットワークを活用し、経営支援セミナーや相談会の共催による情報支援を推進した。

海外展開支援においては、新たに海外販売強化や海外生産委託に取り組む企業に対して融資制度を拡充し資金支援を一層推進するとともに、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」という。）をはじめとする外部機関と連携した「海外展開セミナー」の開催や海外商談会への案内・出展サポートを通じて、販路拡大などに向けた情報支援を推進した。

また、家計の経済的負担の軽減と教育の機会均等に貢献するため、融資限度額が引き上げとなる海外留学期間を1年以上から6ヵ月以上に短縮した。

組織運営においては、支店が行う事務について、契約事務の手続きを集中的に実施する「契約センター」が行う事務の対象を拡充したほか、財務データの入力を中心に行う「財務データ登録センター」を設置するなど、業務の効率化に取り組んだ。

2017年度は、引き続き、東日本大震災や平成28年熊本地震からの復興支援にきめ細かく対応していくほか、小口の資金や信用力が相対的に低い企業からの資金ニーズ及び創業・ソーシャルビジネスなどの成長戦略分野の資金ニーズに積極的に対応し、政策金融機能を一層発揮していくことを期待する。

## 農林水産事業

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など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、迅速かつ的確に業務を遂行した。

特に、東日本大震災や平成28年熊本地震からの復興支援を始め、梅雨前線による豪雨や度重なる台風などの自然災害の影響を受けた農林漁業者への支援などセーフティネット機能を発揮した。

成長戦略分野等への対応については、「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や国産材の安定供給・利用、水産業の生産体制強化の取組みを支援するとともに、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次産業化に対して関係機関と連携し支援を行った。

また、新規就農者に対して、青年等就農資金により積極的に支援を行うとともに、大規模な農業参入、急激な規模拡大、新事業の開始といった経営実績のみでは評価が難しい事業について、経営能力や事業性に重点を置いた「事業性評価融資」により支援し、円滑な資金供給に努めた。

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や食品製造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。昨年度の東京開催に続き、大阪開催も10回目の節目を迎えたことから、「第10回記念つなげよう6次化の輪」をテーマに開催した。全国から454の農業者、食品製造業者が参加し、大阪では過去最多となる32,082件の商談で会場は賑わった。また、ジェトロや貿易商社などと連携し、輸出に取り組む農林漁業者への輸出支援を行った。

組織運営の面においては、決算書入力業務や残高証明書の発行といった定型的な支店事務の本店集約等の業務効率化に資するBPRや、本店からの事業性評価融資や再生支援案件に係る事例提供といった支店の現場力強化をはじめ、

提案制度の定着などにも取り組んだ。また、高度な専門性発揮のための集合研修の充実や外部派遣研修の実施、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。

2017年度は東日本大震災や平成28年熊本地震からの復興支援やセーフティネット需要へのきめ細かな対応に引き続き取り組むとともに、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次産業化や海外展開に取り組むお客さまへの積極的な支援に引き続き取り組むことを期待する。

## 中小企業事業

融資業務では、東日本大震災からの復興支援について、震災復興計画が「復旧期」から「再生期」へ移行する中で、設備資金など復興に向けた資金ニーズにきめ細かく対応した。

セーフティネット需要については、量的な資金繰り支援にとどまらず、経営支援（経営指導、コンサルティング等）と一体となった支援に取り組むとともに、平成28年熊本地震をはじめとする災害で被災したお客さまからの相談に迅速かつきめ細かく対応し、熊本地震特別貸付やセーフティネット貸付により積極的な支援を行った。また、経営者保証に依存しない融資を推進し、保証人非徴求の融資実績は前期を大きく上回った。

成長戦略分野については、地域金融機関や関係機関との緊密な連携により新事業展開や事業再生を図るお客さまを積極的に支援するとともに、海外展開に取り組むお客さまに対しスタンドバイ・クレジット制度の提携先拡大や海外展開支援機関との連携などにより制度の周知や資金ニーズの掘り起こしに努めた。これらの取組みの結果、2016年度は当該分野の目標を大幅に上回る実績となった。

これらの基盤となる取組みとして、お客さまをよく知り、寄り添うための基本動作である「公庫のDNA（①財務書類の精査、②経営者との対話、③現場に足を運ぶこと）」の発揮と継承を進める運動を展開した。

保険業務では、平成28年熊本地震で被災した中小企業・小規模事業者に対しセーフティネット保証などの引受で的確に対応し、資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者のニーズにきめ細かく対応した。また、保険業務推進室を通じて保証協会をはじめとする信用補完制度の関係者との連携強化に取り組んだ。

組織運営については前期策定したBPR施策に基づき、業務フローの抜本的な見直しを実施したほか、「顧客への影響がある事務ミスの撲滅」に向けた取組みを実施し、事務ミス件数は前期比で概ね半減させた。

2017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

2016年度の危機対応円滑化業務については、「東日本大震災に関する事案」、「平成28年熊本地震による災害に関する事案」、「デフレ脱却等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。

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。

事業再編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。

さらに、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。

なお、指定金融機関である株式会社商工組合中央金庫（以下、「商工中金」という。）の危機対応業務の要件確認における不正行為が判明したことから、商工中金に対して利子補給金及び損害担保補償金の支払いの一部差し止めを実施した。

2017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んでいくことを期待する。



## 企画管理本部等

企画管理本部等は、日本公庫の総合力の発揮に向けた各種取組みのサポートや統合支店運営に係る態勢の整備・充実、広報活動の推進や中小企業研究成果の対外発信、全体最適化の観点による共通業務の集約化やシステム開発の推進、事業横断的な人材開発・女性活躍の推進・職場環境の向上などに取り組み、日本公庫全体の事業運営及び組織運営に係る諸施策を牽引していく役割を担っている。

2016年度の事業運営においては、総合力の発揮に向けた各種取組みは既述のとおりであるが、企画管理本部は、「総合力発揮推進委員会（本部）」の開催を通じて、地域プロジェクトへの参画をはじめとする全国152支店における「地方版総合戦略」の実施・推進等への貢献に係る取組状況や、複数事業が連携した一体融資・マッチング支援の取組状況、これらの特徴的な取組事例などを把握してフィードバックを行うなど、各支店における総合力発揮の取組みを的確にサポートした。広報活動の推進では、引き続き、広報誌「日本公庫つなぐ」を顧客、関係機関、地域のオピニオンリーダー等に幅広く配付したほか、各支店が創意工夫した記事体広告を効果的に活用するなど、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。また、中小企業研究水準の向上や対外発信力の強化では、日本公庫シンポジウムの開催、他の研究機関と連携した国内外での研究発表会等の開催や共同研究の実施などに取り組んだ。

組織運営においては、支店機能の充実において、統合支店長の日本公庫ネットワークの要としての役割の着実な発揮が極めて重要であるとの認識の下、統合支店長研修や役員メッセージの発信などを通じ、その役割の重要性について継続して周知・浸透を図ったほか、各統合支店長は「支店運営レポート」を策定し、現状の課題をしっかりと把握したうえで、主体的かつ創意工夫を持って支店運営に取り組んだ。BPRなどによる事務の合理化等への取組みでは、システム改善により法定調書を本店で一括作成できるようにしたほか、雇用保険事務手続きの本店への集約などにより支店の事務負担軽減を図った。また、企画管理本部BPRの実施や、改善提案の募集などにも取り組み、更なる業務の効率的・効果的な運営の検討を進めた。システム開発では、IT中期計画に基づき各プロジェクトの着実な推進を図る一方、これまでの計画を踏まえつつ、顧客サービス向上と業務の一層の効率化・高度化と、柔軟性の高いシステムの確立を図るため、「次期公庫システム基本計画」を策定した。人材開発では、「人材アカデミー」や「階層別研修」の充実化、中小企業診断士の企業派遣研修を継続して実施したほか、フレックスタイム制度の導入やテレワークの試行的実施など、柔軟な働き方を可能とするための制度の創設・検討にも取り組んだ。職場環境の向上では、ストレスチェックの実施結果も踏まえ、職員の心身の健康状況を把握・分析した。その他、反社会的勢力排除のための一層の態勢整備やコンプライアンス研修の充実化など、リスク管理やコンプライアンス態勢の整備・強化に取り組んだ。

2017年度においても、日本公庫全体の諸施策の牽引役である企画管理本部等に期待する役割は大きく、事業運営及び組織運営の更なる充実化を進めていくことを期待する。



## 1 東日本大震災からの復興支援

### → 目標

- イ 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談窓口」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
- ロ 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
- ハ 「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 (注)	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
大震災関連の各貸付実績	I	東日本大震災復興特別貸付 7,430 件 (前期比 69.4%) 551 億円 (前期比 73.1%) 設備資金貸付利率特例制度 5,706 件 (前期比 104.5%) 456 億円 (前期比 102.2%)	10,713 件 754 億円	11,032 件 833 億円
大震災の影響による 条件変更実績	I	1,368 件 (前期比 80.9%) 96 億円 (前期比 77.4%)	1,691 件 124 億円	1,873 件 142 億円
復興支援プロジェクトへの 関与実績	I	79 団体に対し、延べ 160 回の関与 連携融資実績 29 件 3 億円	60 団体 133 回 46 件 5 億円	36 団体 123 回 30 件 3 億円
特別相談窓口の相談実績	II	7,438 件 (前期比 69.2%)	10,741 件	11,201 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	II	産業復興機構 債権買取件数 3 件 (前期比 20.0%) 債権買取金額 19 百万円 (前期比 28.4%) 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 31 件 (前期比 68.9%) 債権買取金額 70 百万円 (前期比 70.0%) 個人債務者の私的整理ガイドライン - 債権残高 -	15 件 67 百万円 45 件 1 億円 6 件 債権残高 18 百万円	23 件 92 百万円 98 件 3 億円 19 件 債権残高 70 百万円

(注) 「評価参考数値」に係る区分 I 及び II については、3～4 頁「業績評価の対象期間・基準等」の (1)～(4) を参照。

### → 評価

東日本大震災の被害を受けたお客さまからの融資や返済のご相談に対し、引き続き、「東日本大震災に関する特別相談窓口」や「出張相談会」を通じて、迅速かつきめ細かな対応を行った。

資金需要は全体としては落ち着きつつあるものの、沿岸部など復興が遅れている地域においては、引き続き、本格的な事業再開に向けた資金需要が見られる。このため、現地で開催される復興支援プロジェクトに積極的に参加する

とともに、民間金融機関との連携活動を強化し、定期的な情報交換会や双方向での案件紹介を行うなど、地域の連携機関と一体となって被災地の復興を支援した。これらの取組みもあり、特定被災区域<sup>1</sup>を管轄する5県（青森、岩手、宮城、福島及び茨城）の金融機関との協調融資は、1,209件（前期比139.0%）と前期を上回る実績となった。

また、被災地の復興・創生に向け、被災者の創業支援にも引き続き取り組んでおり、特定被災区域を管轄する商工会・商工会議所や創業支援機関と創業セミナーや個別相談会を共催するなど創業に至るまでのプロセスに対する支援を積極的に行うとともに、創業融資制度を活用して、同5県において1,707企業（前期比100.8%）の創業融資を実行するなど被災地の創業ニーズに積極的に対応した。

条件変更や二重債務問題への対応については、支援要請件数は減少しているものの、要請に対しては引き続き地域金融機関と連携して迅速かつ確に対応し、お客さまの事業再生を支援した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
大震災関連の各貸付実績	I	東日本大震災関連融資 104先 (前期比 15.8%) 193億円 (前期比 31.0%)	660先 622億円	723先 501億円
大震災の影響による条件変更実績	I	6先 (前期比 21.4%) 4.9億円 (前期比 61.3%)	28先 8億円	80先 21億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	I	融資実績 29先 (前期比 27.1%) 40億円 (前期比 36.4%)	107先 110億円	107先 107億円
特別相談窓口の相談実績	II	97件 (前期比 10.2%)	954件	786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	II	産業復興機構 債権買取件数 － 債権買取金額 － 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 － 債権買取金額 －	1件 1百万円 4件 59百万円	－ － 8件 169百万円

### → 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」などを活用し、適切に対応した。集中復興期間の終了に伴う特例対象者の見直しにより、東日本大震災関連融資の実績は減少したものの、東北6県における融資実績は527億円（前期比104%）と前期を上回るなど、被災された方々を含む農林漁業者等の資金ニーズに適切に対応した。

また、原発被害により福島県内の農場を閉鎖した採卵鶏業者が、宮城県内で鶏舎を再建する事業など、地域が一体となって行う復興支援プロジェクトに対しても地元自治体と連携して積極的に支援した。

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。

さらに、「アグリフードE X P O」<sup>2</sup>における「復興支援コーナー」の設置や、仙台で行われた大規模商談会に日本公庫として参加しお客さまへの出展を呼びかけるなど、被災者の販路拡大支援にも取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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。

2 アグリフードE X P O：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。

## 中小企業事業

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
大震災関連の各貸付実績	I	東日本大震災復興特別貸付 443社 (前期比 118.8%) 547億円 (前期比 119.4%) 設備資金貸付利率特例制度 530社 (前期比 114.5%) 526億円 (前期比 108.2%)	373社 458億円	468社 565億円
大震災の影響による条件変更実績	I	208社 (前期比 80.9%) 313億円 (前期比 77.8%)	257社 402億円	309社 490億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	I	復興支援プロジェクト参加回数 109回 (前期比 121.1%) 融資実績 5社 (前期比 20.8%) 11億円 (前期比 33.3%)	90回 24社 33億円	73回 19社 24億円
特別相談窓口の相談実績	II	767件 (前期比 137.0%)	560件	593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	II	産業復興機構 債権買取件数 2件 債権買取金額 49百万円 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 4件 (前期比 57.1%) 債権買取金額 4億円 (前期比 204.8%)	— — 7件 2億円	3件 3億円 13件 2億円
大震災関連の保険引受実績	II	1,079億円 (前期比 69.8%)	1,546億円	1,817億円

## → 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た。

「東日本大震災復興特別貸付」の貸付実績は、復興に向けた設備投資に対してきめ細かく対応したこと及び借換を中心とした資金繰り支援を実施したことにより、前期を上回った。加えて、震災復興計画が「復旧期」から「再生期」へ移行するなかで、抜本的な事業の再構築に取り組むお客さまに対して引き続き積極的な支援を行った結果、復興支援プロジェクトの参加回数は前期を上回った。

また、震災の影響を受けたお客さまからの返済相談や二重債務問題への対応については、引き続き迅速かつ適切な対応を実施した。

## 【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、適用期限をさらに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、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
ツーステップ・ローン	Ⅱ	4,960億円	1,040億円	1,300億円
損害担保	Ⅱ	99件 (前期比 80.5%) 63億円 (前期比 108.3%)	123件 58億円	213件 111億円
利子補給	Ⅱ	9億円 (前期比 32.9%)	27億円	53億円

## → 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、その要望にきめ細かく対応し、業務フローの改善に取り組んだ。以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。



## 2 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  
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直面している中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者へのきめ細かな対応
- (ロ) 自然災害、家畜伝染病、農産物の価格下落、飼料価格高騰等の影響を受けた農林漁業者及び経営改善に取り組む農林漁業者への支援

	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	2016年度実績		2015年度実績	2014年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	I	128,731 件 1兆2,849 億円	(前期比 103.5%) (前期比 103.9%)	124,366 件 1兆2,370 億円	124,031 件 1兆2,719 億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	I	60,844 件 4,346 億円	(前期比 103.5%) (前期比 101.1%)	58,796 件 4,297 億円	59,914 件 4,292 億円

### (参考) 平成 28 年熊本地震に係る実績

評価参考数値	2016年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績 <sup>3</sup>	12,287 件 1,125 億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績 <sup>4</sup>	2,271 件 128 億円
特別相談窓口の相談実績	9,994 件

### → 評価

自然災害の影響などにより厳しい経営環境に直面している小規模事業者に対して、「特別相談窓口」を通じて融資や返済のご相談にきめ細かく対応するとともに、「セーフティネット貸付」などを活用して積極的に資金支援を行った。

熊本県や大分県をはじめとする九州地方に甚大な被害をもたらした平成 28 年熊本地震に対しては、地震発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置（2016 年 4 月 15 日）したほか、本店に熊本地震対応の専任者を配置（2 人）するとともに本店・地区・全国の支店から応援職員を派遣（累計 244 人）して相談態勢を強化するなど、被災したお客さまからの融資・返済相談に迅速かつ丁寧に対応した。また、著しい被害を受けた事業者に対する資金支援を強化するため、「平成 28 年熊本地震特別貸付」を創設（2016 年 6 月 1 日）し、融資限度額の引き上げ措置などを行ったほか、被災地の復興に向けた創業支援を強化するため、被災地で創業する方などに対する利率引き下げ措置を設けるよう主務省に提言し、「新規開業資金」などの制度改革を実現した。

平成 28 年台風第 10 号などの暴風雨及び豪雨による災害に対しても、災害発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置（2016 年 9 月 1 日）するとともに休日電話相談を実施し、被害を受けたお客さまからの相談に迅速かつきめ細かく対応した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

3 評価参考数値「セーフティネット関連融資実績」にも含まれる（以下同じ）。

4 評価参考数値「条件変更実績」にも含まれる（以下同じ）。

## 農林水産事業

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	I	2,006 先 (前期比 395.7%) 157 億円 (前期比 356.8%)	507 先 44 億円	1,371 先 134 億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	I	681 先 (前期比 102.1%) 553 億円 (前期比 111.0%)	667 先 498 億円	692 先 574 億円

## (参考) 平成 28 年熊本地震に係る実績

評価参考数値	2016 年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績	217 先 47 億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績	61 先 19 億円
特別相談窓口の相談実績	421 件

## → 評価

平成 28 年熊本地震で被害を受けたお客さまに対しては、本店及び全支店に災害相談窓口を設置し、8 月末まで休日電話相談も実施するなど、被災したお客さまからの融資・返済相談に丁寧かつ迅速に対応した。融資相談に対しては、金利負担軽減や実質無担保・無保証人貸付等の特例措置を活用し、適切に対応した。

さらに、6 月から 9 月にかけての台風・集中豪雨についても、災害相談窓口を設置し、農林漁業者等からの資金繰りに関する相談に丁寧かつ迅速に対応した。

これらの対応により、2016 年度のセーフティネット関連融資実績は前期比で 3 倍を大きく超える実績となった。これは米価変動や大雪被害への対応を行った 2014 年度を大きく上回る実績となっている。(また、過去 5 か年平均 134 億円と比較しても、大きく上回る実績となった。)

なお、2016 年度の農林漁業セーフティネット資金の融資により、農業分野で 6,551 人、漁業分野で 992 人<sup>5</sup>の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

5 2016 年度に農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の労働者数の合計。

## 中小企業事業

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	I	7,547 社 (前期比 83.5%) 7,718 億円 (前期比 75.1%)	9,038 社 1 兆 285 億円	8,771 社 9,789 億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	I	4,910 社 (前期比 92.0%) 6,154 億円 (前期比 88.9%)	5,335 社 6,926 億円	5,770 社 7,628 億円

## (参考) 平成 28 年熊本地震に係る実績

評価参考数値	2016 年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績	391 社 417 億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績	41 社 61 億円
特別相談窓口の相談実績	637 件

## → 評価

売上減少等の影響により資金繰りに支障をきたしているお客さまに対し積極的な支援を行うなど、お客さまからのセーフティネット需要にきめ細かな対応を行った。特に経営改善に取り組む中小企業者に対しては、量的な資金繰り支援にとどまらず、経営支援（経営指導、コンサルティング等）と一体となった支援に継続して取り組んだ。

平成 28 年熊本地震への取組みについては、熊本支店において融資課を増設するなど体制を強化するとともに、「熊本地震による災害に関する特別相談窓口」及び休日電話相談ダイヤルを設置することにより、被災したお客さまからの相談に迅速かつきめ細かく対応し、熊本地震特別貸付及びセーフティネット貸付で積極的な支援を行った。

北海道や岩手県に甚大な被害をもたらした平成 28 年台風 10 号による災害についても、平成 28 年熊本地震への取組みと同様に、特別相談窓口での対応に加え、休日電話相談ダイヤルを設置し、被災したお客さまからの相談に親身に対応した。

また、民間金融機関の補完を旨としつつ、お客さまのセーフティネット需要にきめ細かく対応するなか、セーフティネット貸付実績については民間金融機関における貸出姿勢の積極化等を背景に、社数及び金額共に前期を下回った。

なお、セーフティネット機能（震災関連除く）の発揮により、約 49 万人<sup>6</sup>（完全失業者数の約 24%に相当）の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

6 2016 年度にセーフティネット貸付（経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金等）を実行した先の従業員数の合計。

→ 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
- イ お客さまの資金ニーズ等への積極的な対応  
各種貸付・資金制度、証券化等のお客さまの資金ニーズに即した活用
  - ロ 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営  
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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
総貸付実績、総貸付残高： 直接貸付、代理貸付の 事業資金合計	I	事業資金貸付実績 277,224 件 (前期比 105.5%)	262,691 件	259,789 件
		2 兆 2,613 億円 (前期比 106.9%)	2 兆 1,158 億円	2 兆 2,361 億円
		事業資金貸付残高 880,104 社 (前期比 99.3%)	886,207 社	903,287 社
		6 兆 1,464 億円 (前期比 100.6%)	6 兆 1,071 億円	6 兆 2,499 億円

→ 評価

お客さまの資金ニーズに積極的に対応するため、セーフティネット関連や成長戦略分野などの各種融資制度の活用のほか、民間金融機関との定期的な情報交換会や双方向での案件紹介といった連携活動の強化を通じた協調融資などにより、タイムリーかつ円滑に資金を供給した。

平成 28 年熊本地震をはじめとする各種災害の被害を受けたお客さまからの資金ニーズ及び小口の資金や信用力が相対的に低い企業からの資金ニーズに積極的に対応した結果、総貸付実績（件数・金額）及び総貸付残高（金額）は前期を上回った。

なお、当事業本部の融資により 82,153 人<sup>7</sup>の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
総貸付実績、総貸付残高： 直接貸付、委託貸付の合計	I	総貸付実績 10,765 先 (前期比 117.1%)	9,193 先	8,933 先
		4,593 億円 (前期比 122.2%)	3,760 億円	3,669 億円
		総貸付残高 53,671 先 (前期比 100.1%)	53,625 先	54,062 先
		2 兆 7,534 億円 (前期比 103.0%)	2 兆 6,733 億円	2 兆 6,429 億円

→ 評価

自然災害などの影響を受けたお客さまへ対応するとともに、経営環境変化に対応して攻めの経営展開に取り組むお客さまを積極的に支援した結果、農業、林業、漁業、食品産業各分野とも前期に比べ融資額が増加した。また、融資枠の不足が見込まれたため、政策当局に要請し融資枠を追加し、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総貸付実績、総貸付残高とも前期を上回るなど、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、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

7 217,222 社（新規開業貸付を除く融資企業数）× 6.2%（総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資がなければ廃業していた」と回答した企業の割合）× 6.1 人（総合研究所「全国中小企業動向調査（2017 年 1 - 3 月期）（小企業編）」における 1 企業あたりの平均従業者数）



## 中小企業事業

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
総貸付実績、総貸付残高： 直接貸付、代理貸付、設備 貸与機関貸付の合計	I	総貸付実績		
		15,226 社 (前期比 97.3%)	15,652 社	16,674 社
		1 兆 5,594 億円 (前期比 93.3%)	1 兆 6,720 億円	1 兆 7,777 億円
		総貸付残高		
45,295 社 (前期比 97.7%)	46,384 社	47,609 社		
5 兆 6,856 億円 (前期比 96.2%)	5 兆 9,126 億円	6 兆 1,819 億円		

## → 評価

お客さまの資金ニーズへの対応については、東日本大震災及び平成 28 年熊本地震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の資金需要に対して、営業部門と審査部門が一体となり、融資判断に要する時間の短縮や書類負担軽減に向けて取り組み、タイムリーかつ円滑に対応した。その結果、新事業・起業家支援貸付、再生支援貸付、海外展開関連貸付などの成長戦略分野における融資実績は高い水準となった。

また、経営者保証に依存しない融資を推進した結果、保証人非徴求の融資実績は 15,155 社（前期比 193.3%）、1 兆 4,939 億円（前期比 188.5%）となり、総貸付に対する利用割合は社数ベース、金額ベースとも 95.6%となった。

加えて、証券化支援業務については、前期に引き続き CLO（貸付債権担保証券）を組成した。当該 CLO においては、中小企業者の無担保資金ニーズや CLO への投資ニーズを踏まえた取組みを行った結果、参加地域金融機関数は全国 18 機関（前期比 200.0%）、無担保資金の供給支援額は 1,009 社（前期比 192.6%）に対する 257 億円（前期比 211.6%）といずれも倍増となった。

なお、2016 年度の設備資金貸付は 5,374 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 8,260 億円（土地を除く）である。この結果をもとに、わが国経済への波及効果を測定<sup>8</sup>すると、国内全体で 1.8 兆円の生産及び 11.0 万人の雇用を誘発していることとなる。

さらに、中小企業事業本部との取引を経て、株式公開に至った企業数は 2016 年度末で 625 社に上る。特に平成元年以降では株式公開企業の増加数のうち約 3 割を中小企業事業本部の取引先から輩出している。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
ツーステップ・ローン (東日本大震災関連除く)	II	332 億円	12 億円	—
損害担保 (東日本大震災関連除く)	II	11,372 件 (前期比 48.8%) 5,410 億円 (前期比 50.5%)	23,300 件 1 兆 716 億円	25,168 件 1 兆 2,231 億円
利子補給 (東日本大震災関連除く)	II	45 億円 (前期比 55.1%)	83 億円	70 億円

## (参考) 平成 28 年熊本地震に係る実績

評価参考数値	2016 年度実績
ツーステップ・ローン	332 億円
損害担保	779 件 373 億円
利子補給	—

8 波及効果の測定には、総務省「平成 23 年産業連関表」を用いた。

## → 評価

「平成 28 年熊本地震による災害に関する事案」、「デフレ脱却等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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## → 目標

(3) 信用補完制度<sup>9</sup>の着実な実施

## イ 中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援

(イ) 信用保証に係るセーフティネット需要等への的確な対応

(ロ) 信用補完制度を持続可能なものとするため、実施機関の立場から制度の充実・改善施策を検討

## ロ 保証協会等との連携強化

	中小企業事業
評価	B

## 中小企業事業

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
保険総引受実績	Ⅱ	8兆1,011億円 (前期比 94.6%)	8兆5,614億円	8兆4,859億円
保険引受実績 (セーフティネット関連)	Ⅱ	5,788億円 (前期比 85.7%)	6,754億円	5,714億円
保証協会等訪問回数実績	Ⅱ	658回 (前期比 98.2%)	670回	620回

## (参考) 平成28年熊本地震に係る実績

評価参考数値	2016年度実績
平成28年熊本地震関連の 保険引受実績	1,141億円

## → 評価

中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援については、平成28年熊本地震などで被災した中小企業・小規模事業者に向けて、セーフティネット保証（経営安定関連保証（4号））などに係る保険特例を通じた資金繰り支援を行うほか、新事業活動の実施に必要な資金に関する経営力向上関連特例を創設するなど、資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者のニーズにきめ細かく対応した。

さらに、信用保証協会に対するヒアリング等によって各種保証制度の動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行った。保険引受残高は131万社（全国の中小企業・小規模事業者の34%）、24兆937億円<sup>10</sup>となっている。

また、信用保証協会等関係機関との連携強化については、保険業務推進室による関係機関との意見交換を通じて、創業支援、事業承継支援や経営支援等に係る政策推進及び保証協会のリスク管理態勢の充実強化を要請するとともに、リスク分析資料や他協会の特色ある取組事例など、保証業務運営に資する情報提供をタイムリーかつ的確に行った。

なお、信用補完制度については、中小企業政策審議会に設置された金融ワーキンググループにおいて、制度見直しの検討が進められ、実施機関の立場から積極的な情報提供に努めてきたところ、2016年12月に、保証付き融資とプロパー融資とのリスク分担強化や、不況業種の100%保証から80%保証への変更を含む「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」がとりまとめられた。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

9 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。

10 保険引受残高は、中小企業信用保険に係るもの。

### 3 成長戦略分野等への重点的な資金供給

#### → 目標

創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス<sup>11</sup>、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、成長戦略分野等に対する積極的な対応

#### イ 創業や新事業への支援

(イ) 創業企業への支援強化を通じた、地域活性化及び雇用創出への貢献

新規開業貸付（企業数）〔創業前及び創業後1年以内〕：22,000 企業

(ロ) 新事業に取組む企業への積極的な資金供給と成長支援

新事業・起業家支援貸付契約社数：1,150 社

(ハ) 複数事業が一体となった金融サービスの強化

(ニ) 創業・新事業支援機関との連携

(ホ) 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催

#### ロ 事業再生等への支援

(イ) 事業再生の支援機能の強化

再生支援貸付契約社数：1,100 社

(ロ) 再生支援協議会等との連携強化

再生支援協議会等への持込み：100 社

(ハ) DDS<sup>12</sup>、DES<sup>13</sup>等の金融手法の積極的な活用

(ニ) 複数事業が連携した事業再生の取組み強化

(ホ) 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

#### ハ ソーシャルビジネス支援

(イ) 資金需要への積極的な対応

ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数：6,000 件

(ロ) 経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充

(ハ) ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化

#### ニ 海外展開支援

(イ) 海外への展開を図る中小企業の資金調達（円貨・外貨）の円滑化支援や、スタンドバイ・クレジット<sup>14</sup>業務の着実な実施

海外展開支援契約社数：500 社

(ロ) 小規模事業者の海外展開に対する支援

海外展開・事業再編資金貸付件数：900 件

(ハ) 複数事業が一体となった金融サービスの強化

(ニ) 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）：80 回以上

(ホ) 海外展開支援機関との連携

#### ホ 農林水産業の新たな展開への支援

(イ) 法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組みを事業性を重視した評価手法を活用しつつ支援人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数：4,800 先

11 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。

12 DDS（Debt Debt Swap）：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。

13 DES（Debt Equity Swap）：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。

14 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。



## (ロ) 新規就農者の確保に向けた取組みを支援

新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数：1,200 先

## (ハ) 6次産業化により経営改善に取組む農林漁業者等の取組みを支援

6次産業化融資先数：1,000 先

## (ニ) 海外展開に取組む農林漁業者を支援

## (ホ) 大規模木材関連事業者の国産材の利用促進に資する取組みを支援

## (ヘ) 水産業の生産体制強化、構造改革に資する老朽漁船の代船建造の支援

## (ト) 農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の内外需要の拡大に取組む食品関係企業の支援

食品企業融資先数：210 先

## (チ) 政策情報や各種調査結果など情報提供の実施

## へ 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

## (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

## ト 教育の機会均等への貢献

	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	S	S	B

## 国民生活事業

指標	区分 (注)	定量 基準	目標数値	達成状況	点数	2015年度実績 (目標数値)	2014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〕	I	F1	22,000 企業	28,392 企業 (129.1%)	5	26,465 企業 (22,000 企業)	26,010 企業 (20,000 企業)
ソーシャルビジネスを 行う事業者への貸付件数	I	F1	6,000 件	9,644 件 (160.7%)	5	7,746 件 (-)	6,045 件 (-)
海外展開・事業再編 資金貸付件数	I	F1	900 件	1,369 件 (152.1%)	5	1,138 件 (650 件)	773 件 (450 件)
海外展開セミナーの 開催（国内）	II	F1	80 回以上	133 回 (166.3%)	5	120 回 (80 回以上)	107 回 (70 回以上)

(注) 「指標」に係る区分 I 及び II については、3～4頁「業績評価の対象期間・基準等」の(1)～(4)を参照。

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
教育資金融資実績	I	1,714 億円 (前期比 98.4%)	1,742 億円	1,812 億円
資本性ローン（創業・新事業） 貸付実績	II	198 件 (前期比 100.0%) 36 億円 (前期比 102.9%)	198 件 35 億円	154 件 21 億円
資本性ローン（再生） 及び企業再生貸付実績	II	資本性ローン（再生） 45 件 (前期比 375.0%) 7 億円 (前期比 700.0%) 企業再生貸付 1,186 件 (前期比 278.4%) 165 億円 (前期比 317.3%)	12 件 1 億円 426 件 52 億円	9 件 1 億円 221 件 32 億円
NPO法人への貸付実績	II	1,476 件 (前期比 125.4%)	1,177 件	957 件
介護・福祉分野への 貸付実績	II	7,885 件 (前期比 126.9%)	6,212 件	5,379 件
社会的課題の解決を 目的とする事業者への 貸付実績	II	1,364 件 (前期比 114.6%)	1,190 件	383 件
再生支援協議会等との 連携実績	II	融資実績 101 件 条件変更 729 件 債権放棄・金利減免・DDS 49 件	31 件 708 件 26 件	58 件 1,061 件 29 件

(注) 企業再生貸付について、2014年度以前の実績は「事業承継関連」を含む。

## → 評価

創業企業への支援については、資金や経験が相対的に少ない女性、若者に対する支援を強化するため、「女性、若者向け創業相談ウィーク」を新たに全国6カ所（札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡）で開催（5月、11月）し、専門スタッフが個別相談への対応や事業計画の策定支援を行った。また、地方での創業を通じて地域活性化を促進するため、U・I・Jターン創業者を紹介する事例集を発行したほか、地方公共団体と連携し、地方に移住して創業などを目指す方を対象としたU・I・Jターンセミナーを積極的に開催し、各地域の助成金情報を提供するとともに創業に関する個別相談に対して親身に対応した。加えて、全国各地の地方公共団体や創業支援機関と構築した創業支援ネットワークを活用し、各機関の窓口において創業相談にワンストップで対応するとともにセミナーや個別相談会を共催するなど、創業に至るまでのプロセスに対する支援を引き続き推進した。創業支援ネットワークの構築数は、前期末の682件から230件増加し、累計で912件となっている。こうした取組みの結果、「新規開業貸付（企業数）」は目標を大きく上回った。なお、当事業本部の新規開業貸付によって年間96,532人<sup>15</sup>の雇用の創出に寄与していると推計される。

若年層の起業マインドの向上を目的として開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第4回）」については、前回の264校を上回る324校から2,662件の応募があった。また、職員が高校へ出向き、ビジネスアイデアの発想方法やビジネスプラン作成のポイントを講義する出張授業を前回の183校を上回る241校に対して実施した。積極的な周知活動や出張授業を実施したこともあり、スーパーグローバルハイスクールといった国際色のある高校の参加や遠隔地に所在する複数の高校の協同によるチームが見られるなど、応募内容が多様化するとともに、事前に十分な市場調査や専門家へのヒアリングが実施された実現性の高いプランが増加した。

ソーシャルビジネス支援については、子育て支援や高齢者支援を行う事業者に対する支援を強化するため、保育・介護サービス事業を営む事業者などに対する融資制度を拡充（2016年2月）するなど資金支援を一層推進した。また、地方公共団体や支援機関などと連携して経営支援セミナーや相談会の共催などを実施するソーシャルビジネス支援ネットワークの構築を引き続き推進し、地域における相談態勢の充実に取り組んだほか、ソーシャルビジネス事業者の経営ノウハウや資金調達に関する情報などを冊子・ホームページで発信するなど、情報支援の取組みを推進した。なお、2016年度末のネットワーク数は102件と、取組みを開始した2015年度当初の4件から大幅に増加した。こうした資金、情報両面の支援施策を充実させたことに加えて、プレスリリースによる継続的なパブリシティ活動やソーシャルビジネス支援の取組みを紹介する動画の公開などにより、日本公庫の認知度の向上を図った結果、「ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数」は目標を大きく上回った。

海外展開支援については、販路拡大に向けて取り組む小規模事業者に対する支援を強化するため、新たに海外販売強化や生産委託に取り組む企業に対する融資制度を拡充（2016年2月）するなど資金支援を一層推進した。また、海外展開に成功している小規模事業者の取組内容を紹介する事例集を発行したほか、海外商談会の案内や出展サポートを通じて販路拡大に向けた支援を行うなど情報支援を推進した。加えて、引き続き、ジェトロや中小企業基盤整備機構などと連携した海外展開セミナーを積極的に開催したほか、海外展開支援機関が海外展開を図る事業者に対して販路拡大など幅広い支援を行う「新輸出大国コンソーシアム」に新たに参加し、当事業だけでは対応が困難なニーズについては外部専門機関へ積極的に取り次ぐなど関係機関との連携活動も強化した。これらの取組みの結果、「海外展開・事業再編資金貸付件数」は目標を大きく上回った。

事業再生支援については、情報交換会や勉強会などの開催を通じて民間金融機関との連携を強化したほか、難度の高い融資案件にかかる支店の審査事務をサポートする専門部署を本店に設置するなど態勢を整備したこともあり、「企業再生貸付」や「資本性ローン（再生）」の貸付実績は、前期を大幅に上回った。また、監査法人の会計士や実務に優れた職員を講師として実践的な研修を実施するなど、企業支援担当者の能力向上にも引き続き取り組んだ。

教育資金貸付については、融資限度額が引き上げとなる海外留学期間を1年以上から6ヵ月以上に短縮（2016年4月）し、留学を行う学生に対する支援を強化するとともに、学校への周知活動を積極的に行い、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、目標に対して期待を大きく上回る「特に優れた」業績であったと評価される。

15 28,392企業（2016年度に融資した新規開業企業数）×3.4人（総合研究所「2016年度新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数）。

## 農林水産事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2015年度実績 (目標数値)	2014年度実績 (目標数値)
人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数	I	F1	4,800先	5,465先 (113.9%)	4	5,091先 (4,400先)	4,868先 (4,400先)
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数	I	F1	1,200先	1,894先 (157.8%)	5	1,784先 (800先)	—
6次産業化融資先数	I	F1	1,000先	1,400先 (140.0%)	5	1,252先 (900先)	1,166先 (800先)
食品企業融資先数	I	F1	210先	247先 (117.6%)	5	236先 (200先)	212先 (190先)

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
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	II	27先 (前期比 64.3%) 88億円 (前期比 73.3%)	42先 120億円	62先 129億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績	II	13先 (前期比 81.3%) 126億円 (前期比 90.0%)	16先 140億円	7先 102億円
法人・大規模経営等の担い手農業者に対する農業経営アドバイザーの経営診断実施数	II	131件 (前期比 112.0%)	117件	96件
輸出相談への対応実績	II	201件 (前期比 71.0%)	283件	—
アグリフードEXPO(東京・大阪)における商談引合件数	II	12,253件 (前期比 97.2%)	12,606件	12,345件
情報戦略クリップ発行数の実績	II	89件	—	—
再生支援協議会等との連携実績	II	融資 — 条件変更 11件 債権放棄等 6件	1件 25件 5件	— 10件 5件

## → 評価

「人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数」はスーパーL資金の貸付当初5年間無利子化措置を中心に活用し、積極的な支援を行った結果目標を上回った。

また、次代を担う競争力ある農業の担い手の攻めの経営展開を支援するため、経営能力と事業性をより積極的に評価する事業性評価融資を一層推進した。当該手法を活用し、68先200億円の融資を行った。2017年度も引き続き事業性評価手法を活用しつつ、法人経営・大規模家族経営の経営改善の取組みを支援する。

新規就農者支援については、新たに経営開始する者（独立就農）だけでなく、新規就農者の雇用（雇用就農）も含めた幅広い支援を行った結果、「新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数」は目標を大きく上回った。このうち、青年等就農資金を1,218先、「農の雇用事業」を利用している農業経営体への融資を599先に対して行った。将来の顧客に向けて資金制度の周知や、広報活動を行うため、本店では、就農・農業参入希望者向けイベントである「新・農業人フェア」「農業参入フェア」等のイベントに出展し、支店では、農業大学校等で新規就農に当たっての経営上の留意事項等についての出張講義を実施した。

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、目標を大きく上回った。

なお、2016年度の当事業の食品産業分野への融資により新たに2,191人<sup>16</sup>の雇用の創出に寄与していると推計される。

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、地域材供給の中核を担う素材生産業者が地域材の安定供給体制を構築するための取組みや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、木質バイオマス事業等に取り組む林業経営体や木材関連業者を積極的に支援した。

漁業分野では老朽化した漁船の代船建造などの取組みによる収益性向上や水産物の安定供給に取り組む経営体に対し、地域と一体となって支援した。

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。

また、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。特に大阪では10回目の開催となることから、記念交流会の開催や専門家を招聘した6次産業化相談コーナーの新設といった企画を行い、商談件数は過去最多の32,082件となった。

輸出拡大に向けた取組みの支援については、ジェットロと連携し、「FOODEXPO香港」(8月)へ日本公庫顧客ブース(農林取引先6社出展)の設置による商談サポート(商談件数675件、商談見込み件数61件)及び「アグリフードEXPO」での海外バイヤーを招聘した商談会を実施した。また、貿易商社との連携による「トライアル輸出支援」では貿易商社14社と全国10カ所で開催セミナー兼トライアル輸出相談会を実施し、支援件数は37件となった。

さらに、日本公庫職員に対しては、支店の海外展開相談窓口担当者を対象にした海外展開支援研修を実施し、窓口での対応強化に努めた。

事業再生については、集合研修に中小企業再生支援協議会全国本部から講師を招いたほか、同協議会への持込みノウハウと案件の具体的な事例を支店へ提供するなど、同協議会との連携強化の推進、事業再生に係る職員のレベルアップに取り組んだ。

農業法人に対する投資の円滑化を図る出資業務についても、農業法人に出資する投資事業有限責任組合2先と新たに契約を締結し、農業法人17先に総額3.8億円の出資を行った。

融資・出資以外にも農業経営上級アドバイザーと支店所属の農業経営アドバイザーがチームを組んで、お客さまに対する経営診断活動を実施した。

加えて、情報提供ツールである「情報戦略クリップ」を年89本発行し、政策に関する情報のほか、顧客動向等の調査結果を掲載するなど、タイムリーな情報提供を実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待を大きく上回る「特に優れた」業績であったと評価される。

16 2016年度に食品流通改善資金、中山間地域活性化資金、特定農産加工資金等を融資した先の雇用者数(事業計画書等から把握した増員見込み)の合計



## 中小企業事業

指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2015年度実績 (目標数値)	2014年度実績 (目標数値)
新事業・起業家支援貸付契約社数	I	F1	1,150社	1,752社 (152.3%)	5	—	—
再生支援貸付契約社数	I	F1	1,100社	1,384社 (125.8%)	5	1,192社 (1,000社)	1,143社 (900社)
再生支援協議会等への持込み	I	F1	100社	105社 (105.0%)	3	117社 (100社)	143社 (120社)
海外展開支援契約社数	I	F1	500社	604社 (120.8%)	5	533社 (450社)	440社 (430社)
海外展開セミナーの開催(国内)	II	F1	80回以上	133回 (166.3%)	5	120回 (80回以上)	107回 (70回以上)

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
資本性ローン (新規事業・再生支援・ 海外展開・事業承継) 貸付実績	II	新規事業(含む海外展開・事業承継)		
		257社(前期比 87.4%)	294社	250社
		215億円(前期比 86.7%)	248億円	205億円
		再生支援		
510社(前期比 100.2%)	509社	526社		
352億円(前期比 99.7%)	353億円	410億円		

(注) 2015年度から、新規事業の実績に海外展開・事業承継を含む。

## → 評価

新事業支援については、推進を図るべく中小企業技術革新制度(SBIR)や地方公共団体からの補助金の交付決定を受けた事業者の新事業に係る資金ニーズを積極的に掘り起すとともに、新事業展開を図る企業の設備投資需要に適切に対応した。これに加え、2016年7月に仙台支店、名古屋支店及び福岡支店の3支店に「新事業・ベンチャー推進担当」を設置し、各地域で新事業に取り組む中小企業への支援体制を強化。また、新事業室が民間金融機関との業務連携に関する覚書を締結するなどベンチャー支援機関との連携強化に取り組んだ。これらの取組みにより、「新事業・起業家支援貸付契約社数」の実績は目標を大きく上回った。

事業再生支援については、昨年度同様に地域金融機関との緊密な情報交換・連携を強化するとともに、資本性ローン(再生型)の活用を含め、事業者の資金ニーズに適切に対応したことから、「再生支援貸付契約社数」の実績は目標を大きく上回った。

「再生支援協議会等への持込み」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主体的に情報交換を行うなど緊密な連携を推し進めた結果、目標を上回った。

海外展開支援については、スタンドバイ・クレジット制度において取引対象国・地域の拡大(2016年6月平安銀行(中国)、同年11月インドステイト銀行(インド)と業務提携契約を締結)に取り組むなど、多様な顧客ニーズに応えるべく制度拡充を積極的に行った。これに加え、各支店において海外展開セミナーを開催、海外においてもお客さま同士の情報交換・ネットワーク構築等に積極的に取り組み、こうした取組みを通じて、制度の周知や資金ニーズの掘り起しに努めた結果、海外展開関連制度については、①海外との輸出入取引増加に伴う運転資金等の利用により円貨貸付の実績が堅調だったこと、②外貨貸付が、米ドルの高いニーズにより99社と見込み(80社)を上回ったこと、③スタンドバイ・クレジット制度においても、新規分の積み上げ及び切替ニーズへの対応により利用実績が103社と前期(92社)に比べ着実に増加したことから、「海外展開支援契約社数」の実績は目標を大きく上回った。

海外展開セミナーの開催については、各支店において海外展開支援機関(ジェットロや中小企業基盤整備機構、都道府県等)との連携を強化し、幅広く開催した結果、国内で133回と目標を大きく上回った(延べ約2,700社参加)。なお、海外においてもお客さま同士の情報交換・ネットワーク構築等に積極的に取り組み、中国、ASEAN諸国等でセミナー・商談会等のイベントを計14回開催した。

以上を総合すると、目標に対して期待を大きく上回る「特に優れた」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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 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、低炭素投資促進法に基づくもの)	Ⅱ	10 億円 (前期比 95.8%)	11 億円	229 億円

## → 評価

事業再編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な業務に取り組んだ。

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ツーステップ・ローンを実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## 4 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献

### → 目標

- (1) 地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献  
「地方版総合戦略」に係る各種施策の実施・推進等への貢献

	日本公庫全体
評価	S

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
地方公共団体等と連携した地域活性化等への取組実績	I	参画プロジェクト総数 375件（前期比110.6%）	339件	263件

### → 評価

日本公庫は、統合の実を国民に還元するため、3事業が持つさまざまな経営資源をフルに活用し、資金と情報の両面から、より質の高い金融サービスを提供するなど、総合力の発揮に向けた取組みに力を入れている。2011年度から、152の全支店で、地域のニーズを踏まえ、「総合力発揮推進計画」を策定し、お客さまや地域が抱える課題に積極的に対応しているところである。

地域プロジェクトへの積極的な参画による地域活性化への貢献は、総合力の発揮に向けた取組みの重要な柱であり、創業・ベンチャー支援や地域資源・観光支援等の分野において、地方公共団体等が地域活性化のために取り組む地域プロジェクトへ積極的に参画し、お客さまや地域のニーズを踏まえた融資支援など、日本公庫の総合力を発揮して取り組んだ。参画プロジェクト総数は、2016年度末時点で375件となっており、前期末から36件増加している。

特に、「地方版総合戦略」への取組みについては、同戦略を策定した全ての地方自治体に同戦略の実施・推進に係る協力の申し出を行い、同自治体からの要望等を踏まえ、積極的に地域プロジェクトへ参画している。また、同戦略の実施・推進にあたっては、融資支援のほか、全国ネットワークを活かしたU・Iターンセミナーの開催支援、商談会への出展者の広域募集など、各般の協力を積極的に行っているところである。引き続き、日本公庫の総合力を発揮し、地域プロジェクトへの参画などを通じて、「地方版総合戦略」の実施・推進等に貢献していくことが期待される。

以上を総合すると、目標に対して期待を大きく上回る「特に優れた」業績であったと評価される。

→ 目標

- (2) 複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供
  - イ 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) 全国 152支店のネットワークを活用した取組みの推進
    - (ロ) 「地方版総合戦略」に係る各種施策など地域プロジェクトへの参画状況や各地域の施策情報等を集約し提供
    - (ハ) 複数事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した融資や情報提供の推進
  - (二) 事業間連携によるお客さまのマッチング
  - (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
- 統合支店<sup>17</sup>と国民生活事業単独支店との更なる連携強化
- ハ 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提案の推進
  - 支店長がリーダーシップを発揮し、融資制度の習熟に向けた取組みを強化

日本公庫全体				
評価	A			
評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
複数事業が連携した融資実績	I	1,298 件 (前期比 120.5%)	1,077 件	875 件
事業間連携によるお客さまのマッチング実績	I	3,172 件 (前期比 115.1%)	2,755 件	2,910 件
複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催実績	I	379 回 (前期比 102.2%)	371 回	367 回

→ 評価

日本公庫は、統合の実を国民に還元するため、2011 年度から、各事業本部が連携してノウハウ・情報を相互に活用したサービスの強化に力を入れている。152 の全支店で「総合力発揮推進計画」を策定し、お客さまや地域が抱える課題に積極的に対応しているところである。

複数事業が連携した融資支援（一体融資）やマッチング、商談会・セミナー等の開催は、総合力の発揮に向けた取組みの重要な柱であり、お客さまのニーズに沿った一体融資や全国 152 支店のネットワークを活かしたマッチング支援など、日本公庫の総合力を発揮して取り組んだ。

各事業の資金メニューやノウハウを組み合わせた一体融資については、創業や再生支援、6 次産業化など幅広い分野で融資支援を行い、2016 年度の融資実績は、前期を上回る 1,298 件となった。こうした取組みは、政策金融の確かな実施の観点からも更なる推進が期待される。

また、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報提供に向けて、全国規模による「アグリフード E X P O」及び「全国ビジネス商談会」を継続して開催したほか、各地域において、支店の創意工夫による商談会やセミナー等を企画・開催し、事業間連携によるお客さまのマッチングに取り組んだ。

特に、「アグリフード E X P O 大阪」は 10 回目の記念開催として、ジェットロ等の関係団体とも連携しつつ開催し、バイヤーとのマッチング機会を多数提供したほか、「全国ビジネス商談会」でも大手バイヤーの招聘を大幅に拡大し盛況な商談会となった。

各地域においても、全国 152 支店のネットワークを活かしたマッチングや広域での商談会、地方公共団体や関係団体と連携したセミナーの企画・開催など、きめ細かくお客さまや地域のニーズに対応しているところである。2016 年度の事業間連携によるマッチング実績は 3,172 件、同商談会・セミナー等の開催実績は 379 回となった。

こうした取組みは、「地方版総合戦略」の実施・推進等にも大きく寄与するものであり、引き続き、日本公庫の総合力を発揮し、お客さまや地域が抱える課題に積極的に対応していくことが期待される。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

17 統合支店：複数の事業が置かれた支店。



## → 目標

- (3) 民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化
- イ 民間金融機関との連携の充実による協調融資等の推進
  - ロ 複数事業が一体となった関係団体との連携強化

	日本公庫全体
評価	S

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
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	I	顧客向けセミナーの開催 437回（前期比105.6%） 相互の職員向け勉強会等の開催 704回（前期比119.9%） （業務連携に関する覚書を締結している7団体（土業団体やジェットロなど）との連携実績）	414回 587回	331回 558回
民間金融機関との連携による融資実績	I	19,671件（前期比130.0%） 7,322億円（前期比120.6%）	15,130件 6,071億円	10,714件 5,354億円
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） * 農林水産事業の取組み	II	3,839人（前期比113.9%）	3,370人	2,920人

## → 評価

2014年度からは、成長戦略分野等の中でも、創業や事業再生、農林漁業など民間金融機関から連携をより求められる分野において、連携の実効性を高めるため民間金融機関と連携・協調して融資するスキーム作りに重点的に取り組んだ。2016年度は、新たな協調融資スキームの構築を推進するとともに、構築済みの協調融資スキームによる融資を推進し、組織的かつ定期的な実務レベルの打ち合わせや協調融資事例のプレスリリースを行うなど、定着化を図った。協調融資スキームを構築した金融機関数は、2016年度末時点で453機関となった。このほか、クラウドファンディング運営者と連携し、お客さまを支援した。こうした取組みの結果、民間金融機関との連携による融資実績は、2015年度の大幅な増加（件数前期比141%、金額前期比113%）から、さらに、19,671件（前期比130%）、7,322億円（同121%）と前期を大きく上回った。

お客さまに対するコンサルティング機能の強化の観点から、日本公庫が保有していないノウハウや経営資源を外部の関係団体から補完することを目的として、特に、業務連携に関する覚書を締結している7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、ジェットロ、日本ニュービジネス協議会連合会）との密な連携の下、各地域においてセミナーや相互の職員向け勉強会等を積極的に開催した。具体的には、ジェットロ等と連携した海外展開に関する経営課題の解決やインバウンド需要の取り込みに向けたセミナーの開催など、様々な分野において、お客さまが抱える経営課題に積極的に対応した。また、大学と連携し、ベンチャー企業支援や研究内容発表会への協力等も実施した。お客さまに対するコンサルティング機能の強化の観点から、引き続き、日本公庫の総合力を発揮し、取組みを推進していくことが期待される。

以上を総合すると、目標に対して期待を大きく上回る「特に優れた」業績であったと評価される。

## 5 お客さまサービスの向上と政策提言能力の発揮

### → 目標

- (1) リスクテイク機能の適切な発揮とコンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進
  - イ リスクテイク機能の適切な発揮
  - ロ お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等
    - (イ) 財務診断、収支シミュレーション等による、融資と一体となった経営支援の強化
    - (ロ) お客さまに対する適切な提案・アドバイスの推進
      - 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
    - (ハ) 外部専門家・ネットワークとの連携
  - ハ お客さま満足度調査等の実施による、お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進

	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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
お客さまの「総合満足度」	Ⅱ	91%	91%	90%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度	Ⅱ	87%	86%	86%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度	Ⅱ	88%	87%	88%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度	Ⅱ	4%	4%	5%
財務診断サービスの実績	Ⅱ	35,880件 (前期比 100.1%)	35,849件	34,783件

### → 評価

リスクテイク機能を適切に発揮するために、信用力が相対的に低い企業や創業、事業再生といった信用リスクの評価が困難な企業などに対して融資可能性を追求する取組みを推進した。

現場の責任と権限でできる限り融資可能性を追求する観点から、信用力が相対的に低い企業に対する決裁権限を本店から事業統轄へ前期以上に委譲したほか、本店決裁を予定している案件にかかる本支店間の事前個別協議を積極的に行い支店のリスクテイクをサポートした。また、事業再生にかかる資本性ローンなど難度の高い案件に対する支店の審査事務をサポートする専門班を本店内に新たに設置したほか、全国事業統轄会議において、リスクテイク機能の適切な発揮をテーマとしたディスカッションを行い、信用リスクが高い案件における調査方法の工夫事例などを共有し、融資可能性を追求する取組みを推進した。

コンサルティング機能を発揮するために、引き続きお客さまのニーズに応じて財務診断サービスの提供に取り組んだほか、審査面談時に把握したお客さまの経営状況に応じたコンサルティングを実施し、対話を通じて経営課題を共有するとともに課題の解決を図った。また、当事業では対応が困難な専門的な助言や解決策を求めらるお客さまについては、商工会・商工会議所や税理士会、弁護士会などの外部専門機関へ紹介、取次ぎする取組みを新たに実施した。

また、お客さまの満足度の更なる向上に向けて、接遇のポイントやお客さま満足度調査で寄せられた意見を題材とした勉強会を全支店で実施したほか、職員別の顧客満足度調査を継続的に実施し、必要な改善を促した。

「融資判断に要する時間」の満足度向上及び「書類提出負担」の不満足度低下に向けては、お客さまの事業所に向き審査を行う訪問審査の活用などの取組みを推進するとともに、お客さまの負担の軽減を図ることの重要性を集合研修などで教育した。

こうした取組みの結果、「適切な提案・アドバイス」、「融資判断に要する時間」の満足度については前期に比べて向上した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
お客様の「総合満足度」	Ⅱ	91%	90%	89%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	Ⅱ	88%	86%	86%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	Ⅱ	83%	82%	80%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	Ⅱ	9%	8%	9%
財務診断サービスの実績	Ⅱ	1,278 件 (前期比 89.9%)	1,421 件	1,560 件

## → 評価

大規模な農業参入、急激な規模拡大、新事業の開始など、経営実績のみでは評価が難しい事業を行う農業者に対して、経営能力や事業性の評価に重点を置いた「事業性評価融資」に取り組むことで、リスクテイク機能を適切に発揮した。併せて、「事業性評価融資」を通じて、お客様の目標達成に向けたきめ細かなフォロー・支援を行うことで、コンサルティング機能の強化を図った。

お客様には融資判断に要する時間や書類提出負担に係る不満足度の解消のため、審査スケジュールや書類の提出必要性について引き続き丁寧な説明を行った。これらの取組みによりお客様の満足度は年々向上している。

農業経営分析システムを活用した財務診断件数については、やや減少傾向にあるものの一定水準を確保しており、お客様への適切な提案やアドバイスに活用した。

また、『日本再興戦略「改訂 2015」』において「経営に関する専門家による支援体制の整備」のための対策として、農業経営アドバイザーの活用が明記されたことを受け、2016 年度には、46 都道府県において「農業経営アドバイザー連絡協議会」を設立し、同アドバイザーの活動推進及び組織化を実施した。また、情報提供に同意した農業経営アドバイザーのリストを都道府県別にホームページに掲載するなど、お客様の身近な相談に応えられる体制を整えた。さらに、林業・水産業経営アドバイザーについては、日本公庫が起点となった林業・水産業に関する情報の定期的な配信、日本公庫主催のセミナーの外部アドバイザーへの開放など、連携体制を強化した。

このほか、海外展開を図るお客様へは、「アグリフード EXPO」におけるジェトロと連携した輸出商談会などを積極的に実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
お客様の「総合満足度」	Ⅱ	94%	94%	94%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	Ⅱ	90%	91%	91%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	Ⅱ	89%	89%	89%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	Ⅱ	6%	6%	7%
財務診断サービスの実績	Ⅱ	財務診断提供率 77.9% (前期比 100.8%) 財務診断提供件数 35,912 件 (前期比 99.4%)	77.3% 36,121 件	72.7% 34,988 件

## → 評価

資本性ローンなど多様な資金供給手段を活かした新事業、事業再生、海外展開分野への支援強化や、担保・経営者保証に過度に依存しない融資の推進を通じて、リスクテイク機能を適切に発揮した。併せて、お客様の多様なニーズに応えるため、本支店一体となってコンサルティング機能の強化を図り、お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度向上については、引き続き高水準を維持した。具体的な内容は、次の①～③のとおり。

- ① 本部においては、「公庫のDNA」<sup>18</sup>の発揮と継承の取組みの一環として、マニュアル・顧客支援ツールの整備を進めるとともに、各種会議等の場において、特にお客さまからの情報提供ニーズが高い「財務診断」、「SWOT分析」、「国や地方公共団体の補助金、助成情報」、「マッチング」等の顧客支援ツールの提供の推進について、周知徹底を図った。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も取り組んだ。かかる取組みの結果、財務診断提供率は、前期と比べて上昇した。
- ② 中小企業事業の融資先 20 社の協力を得て、職員 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。
- ③ 顧客支援ツール提供の一環として 2017 年 2 月に横浜にて開催した「全国ビジネス商談会」においては、お客さまのニーズに対応し、大手企業 41 社の調達担当者を招聘（前回 38 社）したほか、ジェットロの相談ブースを設け、海外ビジネスに関する相談に対応したこと等から、国内の全都道府県から過去最高となる 849 社が参加、商談件数も増加するなど活況を呈した。

お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度向上及び「書類提出負担」に係る不満足度低下については、営業部門と審査部門が一体となり、現場の意見を反映させた事務の廃止・削減、BPRによる業務効率化、段取りの良い資料依頼等の実施に継続的に取り組んだ結果、引き続き高評価を維持した。

これらの取組みの結果、お客さまの「総合満足度」については、引き続き高水準を維持した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績	
覆面調査結果 (各調査項目の実施率)	II	「コール数」	94.6%	-	-
		「受け方」	71.8%		
		「通話環境」	99.8%		
		「話し方」	95.0%		
		「問い合わせの理解」	75.6%		
		「終話対応」	81.5%		
		「全体満足」	84.3%		

#### → 評価

お客さまサービスの向上は、内部管理上重点的に取り組むべき 6 つの分野のひとつとして、経営方針にも取組みの柱として掲げている。コーポレート・ガバナンス委員会の下に 2009 年度から「顧客満足度向上部会」を設置し、日本公庫全体として、お客さまサービスの向上に向けた施策に継続して取り組んでおり、毎年実施している外部コンサルティング会社による「お客さま満足度調査」を通じて、新たな課題やニーズを把握するとともに、その取組みを検証している。また、2014 年度及び 2015 年度は訪問による覆面調査を実施し、調査結果に基づき、日本公庫全体で課題解決に取り組んできたが、2016 年度は、電話応対に係る課題の抽出を行うため、初めて、全支店（平成 28 年熊本地震被災地支店を除く）、事業資金相談ダイヤル及び教育ローンコールセンターを対象に覆面調査を実施した。

全体総括としては、電話応対全体の満足度は 8 割を上回っており、基本的な受電対応は適切に実施できているものの、調査カテゴリ 6 項目（「コール数」、「受け方」、「通話環境」、「話し方」、「問い合わせの理解」及び「終話対応」）のうち、「受け方」、「問い合わせの理解」及び「終話対応」については、実施率が低い傾向にあったため、各支店に対し、調査結果を参考に、必要な対策を講じるよう注意喚起を行い、全職員への意識定着化を行うなど更なる品質向上を図った。

お客さまサービスの向上は不断の取組みであることから、次年度も引き続き、調査結果を踏まえた改善に努めていくことが期待される。

18 公庫のDNA：①財務書類の精査、②経営者との対話、③現場に足を運ぶこと、という旧中小企業金融公庫時代から受け継がれてきた強み・基本動作。これらについて、中堅職員にはその一層の発揮を、若手職員にはその着実な継承を進める運動を展開。



## → 目標

## (2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- イ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
- ロ 地方メディアへの広報活動推進  
地方紙記事掲載件数: 5,000件
- ハ 企画提案型広報活動の推進  
記事化に成功した企画提案数: 60件
- ニ インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進

	日本公庫全体
評価	A

## 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	2015年度実績 (目標数値)	2014年度実績 (目標数値)
地方紙記事掲載件数	Ⅱ	F1	5,000件	5,998件 (120.0%)	5	6,230件 (5,000件)	5,834件 (4,000件)
記事化に成功した企画提案数	Ⅱ	F1	60件	79件 (131.7%)	5	77件 (60件)	78件 (50件)

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
ホームページアクセス実績 (サイト全体)	Ⅱ	5,463,722件 (前期比 101.8%)	5,364,563件	5,086,460件

## → 評価

広報誌については、日本公庫の重点取組分野である「地方創生」、「民間金融機関との連携」「ソーシャルビジネス」「女性活躍推進」を特集のテーマに取り上げるとともに、「東北の復興」「熊本地震からの復興」など日本公庫業務に関連の深い事項を紹介するトピックスコーナーの新設、農工商各分野の事業者と地方自治体の首長を招き地域活性化への思いや日本公庫へ意見・要望等について話し合った座談会の模様の掲載など、より読者の興味・関心を惹きつける工夫を図った。また、顧客、関係機関、連携先、地域のオピニオンリーダー等の配布先に加え、「ビジネスに役立つ資料として利用者に提供したい」との要望をいただき、公営図書館へ配本を開始。そのほか、本支店からの要望を受け、発行部数は約31,000部から約48,000部に増加した。それらの結果、事業者の方からは「同規模の事業者が人縁りや資金などで工夫されている事例が掲載されていて、経営の参考になった」、行政、関係機関、民間金融機関などからは「互いのリソースを活用して良きパートナーとして地域創生に向けて全力疾走しましょう」といった感想をいただいた。

地方紙記事掲載実績については、県庁所在地支店長を中心とした計画的な広報活動の定着により、目標比120.0%と大きく上回る結果となった。また、内容的にも、民間金融機関との協調融資事例が全国ネットのテレビ番組をはじめ、様々なメディアに採り上げられたほか、東日本大震災で被災した日本公庫の取引先企業の復興への取組みをまとめた文集が、テレビ番組に採り上げられるなど、良好な事例がみられた。

本店における企画提案型広報活動については、広報部が各事業本部と連携し、成長戦略分野等のテーマ毎にメディアへの企画提案を計画的かつ積極的に行ったことで、記事化に成功した企画提案数は目標比131.7%と大きく上回った。特徴的な事例としては、テレビメディアのニーズを踏まえ、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」や「アグリフードEXPO」など映像に適した全国イベントの取材要請を積極的に行った結果、全国ネットのテレビ番組で放映された事例、メディア主催のフォーラムに役員等が参加し、多数の新聞で日本公庫の取組みが掲載された事例などがみられた。

インターネットなど多様な媒体を利用した広報活動の強化については、新聞広告(全国紙・地方紙・業界紙)、インターネット広告、政府広報等多様な媒体を利用した広報活動を展開し、新聞広告においてもURLやQRコードを記載するなどしてホームページへの誘導を図った。結果、ホームページのアクセス数は、前期比で増加した。

また、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」専用フェイスブックページについては、日本公庫が行う出張授業や



最終審査会のプレゼンの様子など、グランプリに向けて熱心に取り組んでいる高校生の姿を積極的に紹介する等した結果、ページの「いいね！」数が約 3,700（前期：約 500）を超え、着実にファンの獲得が進んでいる。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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、事業本部の運営や政策提言に資するための役割の発揮
- イ 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
  - ロ 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) 大学への出講等による研究成果の発信
  - 二 調査票データの一般学術公開
  - ハ 他の研究機関との交流の強化
    - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
    - (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
  - ニ 事業本部の運営や政策提言に資するための役割の発揮
    - 事業本部の運営や政策提言に資する調査研究の実施

	日本公庫全体 (総合研究所)
評価	B

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
テーマ別調査実施本数	I	13 本	13 本	13 本
日本公庫シンポジウム 来場者アンケート 「肯定的評価割合」	I	89.2%	86.7%	—
外部との共同研究実施本数	I	5 本	5 本	5 本
事業本部のニーズを 反映したテーマ別調査本数	I	2 本	2 本	2 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「新規開業実態調査」「新規開業パネル調査」「中小企業における外国人雇用の実態」「シニア人材の就業意識と中小企業の果たす役割」「国内生産減少産業における中小企業の生き残り策」などを実施した。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 8 回シンポジウム「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」を 12 月に開催した。来場者は 300 名となり、来場者アンケートにおけるシンポジウム全体を通じての肯定的評価割合は約 9 割で、前期を上回った。また、大学への出講による研究成果の発信として、東北大学（6 月）など 18 校で中小企業に関する講義を行った。さらに、日本金融学会全国大会（5 月）、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（12 月）などで研究成果を報告した。

各種研究成果は雑誌『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ほか、『2016 年版新規開業白書』『地域経済の振興と中小企業』『人口減少時代を生き抜く中小企業』などの研究成果をまとめた書籍を合計 5 冊刊行した。その後の反響として、研究成果の一部が新聞、雑誌、インターネットなどで多数取り上げられた。また、『中小企業白書』のほか、『働き方改革実行計画』（働き方改革実現会議）や「事業承継ガイドライン」（中小企業庁）などにも調査データが引用された。

他の研究機関との交流の強化として、外部の研究機関との研究発表会や研究顧問による勉強会を実施したほか、テ

マ別調査のうち5本においてシンクタンクとの共同研究を行うとともに、大学の研究者が行う科学研究費助成事業対象の研究3本に研究協力者として参画するなど、ネットワークづくりを進めた。

事業本部の運営や政策提言に資するため「小企業における経営資源の引継ぎの実態」「政策金融機関の呼び水効果」をテーマ別調査として実施し、調査結果を還元した。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

#### → 目標

- (4) お客様の声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取り組み
- イ お客様の声を収集し、政策提言や施策に反映  
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
  - ロ 地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取り組みを推進  
政策金融に対する地域のニーズをきめ細かく把握し、政策提言や業務運営に反映

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	B	B	B

### 国民生活事業

#### → 評価

政策提言能力を発揮するため、地区統轄や事業統轄が地方公共団体や商工会・商工会議所、生活衛生同業組合などの連携団体と意見交換を行い、当事業本部に対する要望などを収集したほか、全支店からお客様のニーズを踏まえた貸付制度の新設・改善についての意見や要望を幅広く収集した。それらを踏まえて、主務省に政策提言を行い、貸付制度の創設又は拡充を実現した。

主な内容は次のとおり。

- ① 熊本県などに所在する連携団体との意見交換において、復興に向けた創業者に対する支援のニーズが高かったことから、被災地における創業者に対する利率低減措置の導入を提言し、平成28年熊本地震後に熊本県内において創業する方などに対して1,000万円を限度に貸付利率の引き下げを行うよう新規開業資金などの制度改正を実現した。
- ② 勤務経験が乏しいなどの理由により創業を断念するケースを防止するため、新創業融資制度における制度利用の要件の緩和を提言し、1,000万円以内の貸付の範囲で一定の勤務経験や雇用の創出などの要件の撤廃が実現した。
- ③ 事業承継支援機関から、事業承継を円滑に行うためには、後継者の育成など事業承継の準備段階における支援を強化する必要があるとの意見があったことを踏まえ、「事業承継・集約・活性化支援資金」の見直しを提言し、事業承継時に必要となる資金だけでなく、事業承継の準備段階において必要となる資金も対象とする制度改正を実現した。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
農業景況調査・食品産業動向調査等の実施・公表・政策当局への情報提供実績	Ⅱ	2回	2回	2回

#### → 評価

各種調査の実施により収集したお客様の声、融資実績の分析結果などを政策当局に随時提供した。

「農業景況調査」や「食品産業動向調査」については、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様に幅広く情報提供した。特に、農業景況調査においては、政策当局からの調査要請に応え、農業現場における雇用状況の動向、とりわけ女性の経営への関与状況について特別調査を実施し、農林水産省に報告した結果、『食料・農業・農村白書』に調査結果が掲載された。また、農林水産省から講師や有識者を招き、『食料・

農業・農村白書』、『森林・林業白書』及び『水産白書』や林業・水産業の最新の動向などをテーマに勉強会を開催した。  
 さらに、日本公庫が発行する情報誌において、林業・水産業に関する特集記事を掲載するなど、生産現場の動向等について情報提供を行った。  
 加えて、旺盛な資金需要に対応するため、政策当局に貸付計画額の増額を要請し、増額が認められた。  
 以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
ニーズ収集実績	Ⅱ	506件（前期比151.0%）	335件	353件

### → 評価

お客さまのニーズを支店からの提案という形で募集し、把握したお客さまの声や地域課題等について、2015年度のニーズ収集を踏まえて、以下のとおり政策提言や業務運営への反映を行った。

- ① 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基に主務省に提案を行い、よりお客さまのニーズに即した特別貸付制度への改正（IT活用促進資金、地域活性化・雇用促進資金、事業承継・集約・活性化支援資金、企業再建資金等の拡充）に繋げた。
- ② 近年のインバウンド需要増加や2020年に控えている東京オリンピックに向けて対応する観光産業等のお客さまを積極支援するため、観光産業等生産性向上資金を創設した。
- ③ 地方公共団体等が推進する女性活躍関連施策について、支店を通じて募集することで11団体の施策が新たに貸付対象として拡充された。

2016年度のニーズ収集実績については、「公庫のDNA」の発揮と承継の取組みが浸透する中で、経営者との対話を通じて知り得た、お客さまの様々なニーズが現場から寄せられたことから、大幅な増加となった。これらについては、今後、政策提言や業務運営へ反映を行っていく。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## 6 信用リスクの適切な管理

### → 目標

- イ 適切な与信管理の実施
- ロ 適切な信用コストの管理
- ハ 保険引受リスク管理態勢の充実・強化
- ニ 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

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
リスク管理債権	Ⅱ	リスク管理債権額 5,616 億円	6,028 億円	6,455 億円
		リスク管理債権比率 8.11%	8.78%	9.29%
モニタリング <sup>19</sup>	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
初期デフォルト率 <sup>20</sup>	Ⅱ	0.29%	0.27%	0.23%
与信関係費用比率	Ⅱ	0.56%	0.51%	0.41%

### → 評価

信用リスクの適切な管理を実施するために、①初期デフォルト債権の分析と分析結果の還元、②審査にかかる集合研修、③支店訪問による審査プロセス評価（88 支店）、④本店職員による支店での勉強会（74 支店）、⑤審査に優れた職員による地区研修の実施といった施策により職員の審査力の向上に努めた。これらの取組みもあり、信用力が相対的に低い企業や創業、事業再生といった信用リスクの評価が困難な先に対する融資を推進しつつも、初期デフォルト率などの実績は適正な範囲に抑制することができた。

また、引き続き、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、与信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
リスク管理債権	Ⅱ	リスク管理債権額 653 億円	776 億円	866 億円
		リスク管理債権比率 2.47%	3.01%	3.38%
モニタリング	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
初期デフォルト率	Ⅱ	0.00%	0.00%	0.01%
与信関係費用比率	Ⅱ	- 0.08%	- 0.02%	0.21%
債務者区分の上方・ 下方遷移	Ⅱ	上方 356 先 下方 463 先	上方 436 先 下方 537 先	上方 505 先 下方 618 先

### → 評価

「初期デフォルト率」については、以下の取組みも寄与し、引き続き 0.00%となった。

比較的据置期間が長いという当事業本部の貸付特性を踏まえ、初期デフォルト率の発生原因、業種や地域ごとの延滞の発生原因などの状況を分析し、その結果を事業本部内で共有した。

19 モニタリング指標：目標の達成度合い等を判断する上での参考指標。(以下同じ)

20 貸付後 1 年以内にデフォルト（倒産、延滞）した先数の割合。デフォルトは「貸出条件緩和債権」を除く。国民生活事業本部は金額割合。(以下同じ)



また、主要6業種について、融資後5年間で債務者区分が悪化した先の特徴を分析した資料や、業種ごとの資金使途の特徴に応じた指標を作成し、融資前における指標の良し悪しと融資後の債務者区分遷移の関係を分析した資料を作成し、事業本部内で共有した。

さらに、本支店で破綻事案の分析を行ったことに加え、支店における審査プロセスの適切性についても、臨店調査等により検証を行った。

加えて、短期破綻事例を題材にした集合研修や本店審査部における支店職員短期受入研修の実施など審査能力の向上に努めた。また、林業及び水産業の審査に特化した、より専門性の高い演習形式の研修も実施した。

このほか、事業再生支援に係る取組状況についてもモニタリングし、優良事例については全支店にフィードバックを行うなど、事業再生支援に係る審査能力向上にも努めた。

さらに、経営者保証ガイドライン適用案件のモニタリングを実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
リスク管理債権	Ⅱ	リスク管理債権額 5,895億円	6,486億円	6,482億円
		リスク管理債権比率 10.65%	11.29%	10.77%
モニタリング	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
初期デフォルト率	Ⅱ	0.04%	0.07%	0.07%
与信関係費用比率	Ⅱ	0.39%	0.55%	- 0.08%
債務者区分の上方・ 下方遷移	Ⅱ	上方 772 先 下方 1,118 先	上方 732 先 下方 1,377 先	上方 730 先 下方 1,286 先

### → 評価

#### 【融資業務】

2016年度は、新事業、事業再生及び海外展開といった分野への支援や保証人を徴求しない貸付の拡大等によりリスクテイク機能を発揮する一方で、金融円滑化法終了後も倒産状況が落ち着いていること、信用リスクの適切な管理に向けた下記のような取組みを行ったこと、等の結果、各種指標については前期よりも改善がみられた。

「リスク管理債権」、「上方遷移・下方遷移」については、定期的にモニタリングを実施して与信ポートフォリオの健全性維持に努め、特に、適切な信用コストの管理に必要な施策として、①大口業績不振先の管理について、企業支援部において顧客セグメントに基づき経営改善の必要性の高い先等を期初に選定し、経営改善計画策定支援に係る指導、アドバイス及びモニタリングを実施（2016年度実績 1,069社）、②営業店における信用リスク管理能力向上に資する情報発信、等に取り組んだ。

「初期デフォルト率」の抑制については、①成長戦略分野（新事業、再生、海外）及び保証人非徴求先に対する貸付残高及び延滞倒産状況のモニタリング、②リスクの高い案件の高度審査処理、③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、④営業・審査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、審査室及び企業支援室へのフィードバック、等を実施し、また、⑤審査力強化や審査・営業部門間の連携強化に向けた審査情報交換会の開催（2016年度実績 132回）、⑥審査参考資料及び審査有効事例の周知、等にも取り組んだ。

#### 【保険業務】

金融円滑化法終了後も、条件変更残高が高水準で推移している状況を踏まえ、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 保険引受残高の動向を的確に反映し、保険契約準備金を計算した。また、年2回の信用保険引受リスク計量を実施し、ストレステストでは、条件変更案件に係る事故の急増等を想定し実施した。
- 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、2016年度予算において851億円の財政措置を受け、さらに安定的な



制度運営を図るため、2017年度予算において540億円の財政措置も認められた。また、中小企業政策審議会に設置された金融ワーキンググループにおいて「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」がとりまとめられるに際し、実施機関の立場から積極的な情報提供に努めた。

- 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、保証協会ごとの保証動向・代位弁済動向に係るリスク分析資料や他協会の特色ある取組事例を提供した。こうした活動の結果、各協会において保証先企業のニーズに応じた外部専門家の派遣や条件変更先の業況に応じた経営支援の取組み等が充実された。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## 1 支店機能の充実

### → 目標

- イ 統合支店長<sup>21</sup>の日本公庫ネットワークの要としての役割の着実な発揮
- ロ 地区統轄の役割の的確な発揮（支店各事業に対する効率的・効果的な態勢整備の状況把握）
- ハ 「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化

	日本公庫全体
評価	A

### 企画管理本部等

#### → 評価

統合支店長は、他の事業統轄を指揮し、各事業本部の取組みを止揚する役割を期待されている。こうした役割の発揮にあたり、支店長自らが主体的にかつ創意工夫のうえ、支店運営計画を策定し、日本公庫ネットワークの要として、「地域の顔」「支店の顔」として取組みを実施した。

「地域の顔」の取組みとしては、支店長自らがリーダーシップを発揮して、関係団体との関係構築に努めた。各事業の取組みを踏まえつつ、日本公庫の一体的な取組みを推進し、創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など成長戦略分野等における関係機関等との連携推進に努め、各事業の活動にも大きく貢献した。特に、民間金融機関との連携においては、前述評価記載（民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化）のとおり、協調融資スキームの定着化及び協調融資の推進等、大きな成果を挙げた。

また、地域のプロジェクトへの参画及び「地方版総合戦略」に係る各種施策の実施・推進等への貢献においても、前述評価記載（地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献）のとおり、地方公共団体との積極的な連携のもと、数多くの地域プロジェクトへの参画を果たしたほか、全国ネットワークを活かしたU・I・Jターンセミナーの開催支援や商談会への出展者の広域募集など、各般の協力を積極的に行い、大きな成果を挙げた。

「支店の顔」の取組みとしては、支店運営上の課題を抽出し、その解決に向けた取組みを推進した。具体的には、前述評価記載（リスクイック機能の適切な発揮とコンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進）のとおり、覆面調査結果等を踏まえ、お客さま満足度の向上に向けた活動に取り組んだほか、支店の全職員との面談等を通じて、基本理念の浸透・理解を図るとともに、職員のコンプライアンス及び危機管理に対する意識の向上にも取り組むなど、高い成果を挙げた。

地区統轄は、支店内各事業における組織・人事面の状況把握を的確に実施し、効率的・効果的な支店運営態勢の整備に貢献した。また、地区の支店運営状況を踏まえ、統合支店と単独支店の連携がスムーズに行えるよう事業統轄をサポートし、状況に応じて、調整や橋渡しを行う等のフォローに取り組んだ。具体的には、各支店の創意工夫による商談会の開催支援、全国152支店のネットワークを活かしたU・I・Jターンセミナーの開催支援など、支店各事業が抱える課題に積極的に対応した。

このような取組みにより、「一つの公庫」としての更なる「熟成」が着実に進んでおり、引き続き、「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化を図っていくことが期待される。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

21 複数の事業が置かれた支店（統合支店）の支店長。

## 2 B P Rなどによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底

### → 目標

#### ●基本方針

- イ これまでのB P R<sup>22</sup> 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
- 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・効果的な運営への取組み

#### ●全体目標

- イ 公正な契約・調達手続の実施
- 計画的な店舗、職員住宅の整備及び改善
- ハ 遊休不動産の処分促進
- ニ 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と業務の効率的・効果的な運営の推進
- ホ 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
- ヘ I Tの有効活用による効率的・効果的な業務の推進
- ト 企画管理本部等におけるB P Rなどによる業務改善

#### ●国民生活事業本部

- イ 契約事務集約化の一層の進展に向けた取組み
- 教育貸付に係る審査集約化の拡大
- ハ 信用調査票の電子化に向けた取組み
- ニ 現場目線に立った事務改善の推進
- ホ 債権管理部門の管理先数削減に応じた拠点集中化の推進

#### ●農林水産事業本部

- イ 本店B P R施策の着実な実行
- 職員の日常の気づきを集約する提案制度の活用

#### ●中小企業事業本部

- イ 融資業務B P Rの実施  
外部コンサルティング結果を踏まえたB P R施策の着実な実施と事務の合理化、効率化の一層の推進
- 効率的な審査事務の実施
- ハ 保険業務B P Rの実施
- ニ 人員の効率的な配置の検討

#### ●企画管理本部

- イ 経費管理態勢の整備（「経費の多面的分析」の取組みの継続）
- 調達能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

22 B P R (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。

## 企画管理本部等

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
本部に従事する人員実績	I	477 人	486 人	488 人
事務改善の提案実績	II	提案件数 172 件	475 件	179 件
		改善実施件数 67 件	(うち、骨太の改善提案 398 件) 35 件	44 件
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」	II	73.2%	73.3%	66.7%

## → 評価

企画管理本部における B P R については、2015 年 6 月に企画管理本部及び 3 事業本部の課長クラスが参加するプロジェクトチームを設置して、「事業間で運用管理が異なる事務のうち統一化を図れるものはないか」、「企画管理本部と事業本部の間で役割分担を明確化する又は見直すべき事務はないか」、「より効率的な・効果的な体制（業務の仕組み）を検討する必要はないか」、「アウトソーシングや外部人材の活用を進めるべき事務はないか」といった切り口から、企画管理本部の業務・体制の総点検を行い、21 の B P R 施策を策定のうえ検討を進めてきた。2016 年度は、これに加えて、企画管理本部及び 3 事業本部の役割分担にかかる議論や、企業派遣経験者及び事業間人事異動経験者の経験を活かしたダイナミックな改善提案（「骨太の改善提案」）などを基に、追加 B P R 施策として 8 施策を策定した。2016 年度までに、合計 29 施策のうち 23 施策を実施済みであり、その他の施策についても順調に進捗している。実施済の具体的施策としては、経理システムにマイナンバー管理機能及び法定調書作成機能を追加し、年間 5,000 件ほどの法定調書を財務部で一括作成できるようにしたほか、3 事業で検診項目が統一されておらず、事業毎に対応していた定期健康診断の実施に係る事務について、検診項目の統一による支店長事業への一本化などが挙げられる。引き続き、検討中の施策の実現、実施済の施策に係る取組みの定着・推進及びその効果検証を進めていく。

また、現場の声を活かし業務改善に繋げる取組みを推進するため、2013 年度より、全職員を対象に企画管理本部等の所管業務や事業横断的な観点からの改善提案を募集している。2016 年度においては、現場の「日々の気づき」に基づく改善提案に加え、「IT の利活用」や「過剰なチェックの見直し」等のテーマ別改善提案の募集を新たに開始した。その結果、各テーマの着眼点に沿った具体的な提案が多く提出され、全体件数は 172 件（前期 77 件）と大幅に増加した。また、実現可能性を追求する方針のもと、企画管理本部等の担当部署や必要に応じ各事業本部の担当部署とも連携し、提案内容を精査のうえきめ細かに検討を進めた結果、改善に結びついた提案も 67 件（前期 35 件）と大幅に増加した。これらの改善提案により、お客さまサービス向上や本支店の事務負担の軽減等に大きく貢献した。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・効果的な運営体制を検討する体制が整い、不断の取組みとして、更なる効率的な組織運営に向けた施策に繋げていくことが期待される。

契約・調達手続については、公募手続きによる競争性の確保や調達原課を対象とした説明会の実施に加え、本支店で購入する車両用燃料を新たに共同調達の対象に加えるなど、公正な契約・調達手続の運用・改善を図った。また、契約・調達関連の内部研修を定期的実施するとともに、外部講師を招聘した研修を実施することで、調達能力向上のための人材育成を強化した。

店舗の整備及び改善については、2013 年度に策定した店舗改善計画に基づき、着実に実施し、老朽化した 1 店舗の改善を図った。職員住宅の整備及び改善についても、2013 年度に策定した職員住宅の建て替えに係る基本的な考え方に基づき、老朽化が著しい 12 住宅を建て替えた。遊休不動産の処分促進については、媒介業者の活用、最低売却価格の公表、入札不調物件の買受希望者への先着順売却等の取組みに加え、入札公告期間の延長により、店舗 2 件、職員住宅 20 件を売却した。

名刺、封筒及び印刷物における間伐材利用紙の利用の拡大については、支店及び本店で利用するすべての名刺並びに本店で利用するすべての封筒に間伐材利用紙を利用するとともに、支店で利用する封筒の一部についても、間伐材利用紙を引き続き利用している。なお、2017 年度から、国民生活事業の支店で利用する封筒は、すべて間伐材利用紙への切り替えを予定している。また、各本部で作成するパンフレットや冊子の一部についても、間伐材利用紙を引き続き利用するなど、利用促進に努めた。紙使用量の削減については、「顧客満足度向上部会」において各本部別の使用量を定期的にモニタリングし、引き続き使用量の抑制に努めた。



ITの有効活用による効率的・効果的な業務の推進については、職員の自己啓発支援のための自宅学習システムを構築したほか、モバイル端末を活用した複数支店を対象とする発信文書の説明会開催などに取り組んだ。

経費管理態勢の整備については、2016年3月期決算、2016年9月中間期決算にあわせ実施した。また、共通ERP<sup>23</sup>システムを活用した報告内容の充実化に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
本部に従事する人員実績	I	250人	235人	203人
人員等の効率化実績 (債権管理)	I	437人	463人	480人
事務改善の提案実績	II	提案件数 723件 改善実施件数 371件	532件 314件	811件 405件
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」	II	83.8%	78.3%	75.7%

### → 評価

支店における事務の更なる効率化に向けて、契約事務の手続きを集中的に実施する「契約センター」が対応する事業資金の契約書類の対象を拡充したほか、財務データの入力業務を集中的に行う「財務データ登録センター」を新たに設置した。このほか、教育資金貸付の貸付金の送金手続きを「契約センター」に集約化した。

本部に従事する人員実績については、リスクテイクの機能の適切な発揮に向けて、資本性ローンなど難度の高い案件に対する支店の審査をサポートする職員や支店職員の事務の習得をサポートする指導員を増員するなど、支店支援を行う態勢を一層強化したこともあり、前期に比べ15人増加した。

債権管理部門においては、3事業共通の管理モデルによる効率的な業務遂行や債権管理システムの活用、債権管理を行う部署の集約化といった取組みを引き続き行った結果、管理職を含む定員数の削減につながった。

現場目線に立った事務改善の更なる推進に向けて、支店の良好な取組事例を還元するとともに、全国事業統轄会議などにおいて改善提案の重要性を改めて周知した結果、提案件数、改善実施件数ともに前期を上回ったほか、職員意識調査項目における「改善提案制度による業務改善度」についても着実に高まっており、業務の効率化を進めることができた。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
本部に従事する人員実績	I	215人	211人	214人
事務改善の提案実績	II	提案件数 27件 改善実施件数 15件	70件 45件	184件 98件
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」	II	77.8%	76.2%	64.7%

### → 評価

2013年度に策定した支店BPRの43施策については、2016年度に11施策を実施したことにより全施策実施済みとなった。2014年度に策定した本店BPRの31施策については、業務のあり方等を再検討した結果、2施策を削除し29施策となった。そのうち27施策を実施済みで、残り2施策についても順調に進捗している。特に、支店の現場力強化に向けた施策の1つとして、決算書入力業務や残高証明書の発行といった定型的な支店事務の本店集約を実施した。

23 ERP (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。



以上により、本支店BPR施策が2017年度に完了する見込みであることから、2016年度は業務及びシステムの見直しを行い、BPR実行計画（第2期）を新たに策定した。

また、職員提案制度を利用した改善提案件数は前期を下回ったものの、BPR実行計画（第2期）の策定にあたり、全職員からパブリックコメント形式による改善提案を募ったところ、250件の意見が寄せられた。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
本部に従事する人員実績	I	191人	185人	180人
事務改善の提案実績	II	提案件数 778件 改善実施件数 434件	299件 223件	327件 162件
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」	II	84.5%	76.1%	64.0%
審査案件の1件あたり 平均処理日数実績	II	13.9日	13.4日	12.8日
二次査定 of 1件あたり 処理日数実績	II	2.0日	2.2日	1.4日

### → 評価

#### 【営業部門・審査部門・企画管理部門】

前期の外部コンサルティング結果を踏まえ立案したBPR施策に基づき、業務フローの抜本的な見直しを実施するとともに、次年度の新たな施策の実施に向けた検討を行い、業務の効率化・適正化を果たした。

#### 【審査部門】

リスクテイクに向けたもう一段踏み込んだ審査により、全般に処理が長期化するなかで、効率的な審査事務の実施のため、審査案件1件あたりの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を徹底することで、平均処理日数計算を目安内に留めることができた。

二次査定の効率的な処理を推進するため、1件あたりの平均処理日数の目安を2.5日として管理し、前期に引き続き自己査定室内でのラインマネジメントを確実に実践することで、平均処理日数を目安内に留めることができた。

#### 【保険部門】

2015年度に策定した19の改善施策を順次実施し、事務分担の見直し、情報共有ツールの作成等、業務の見直しに取り組み、保険業務の適正性の一層の確保と保険部門の機能強化を図った。

信用保険システムについては、IT中期計画に基づきシステム再構築を推進し、2016年度においては、開発工程及び統合テスト工程を完了した。

#### 【企画管理部門】

現場力（ライン）の強化のための人員配置に努める一方、本部組織について所要の見直しを行った。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

### 3 IT中期計画の着実な推進、次期最適化の基本計画の検討、システムの効率的・効果的な開発・運用

#### → 目標

- (1) IT中期計画に基づく次のプロジェクトの着実な推進
  - イ 共通化・標準化に向けた個別開発項目  
担保システムの共用化(2016年度完了)、信用保険システムの再構築(2017年度完了)
  - ロ 各事業本部等のシステム開発要望に対する積極的な対応
- (2) 次期全体システム最適化に向けた基本計画の検討
  - イ 事業本部と一体となったプロジェクト体制の整備
  - ロ システム化業務の分析、システム構造の見直し
  - ハ 適用技術・構築手法等の具体的調査・検討
- (3) 効率的かつ円滑なシステムの開発・運用に向けた取組みの推進
  - イ 各事業本部等との連携態勢の整備
  - ロ システム開発の一層の効率化
  - ハ 効率的かつ円滑なシステム運用の推進
  - ニ セキュリティ対策の強化
- (4) ITを活用した業務推進・業務改革に向けた人材の育成
  - イ 職員のITリテラシーの向上
  - ロ 研修や人材交流によるIT利活用の中核人材の育成
  - ハ 幅広いIT知識を持ち、提案能力の高い人材の育成
  - ニ サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成
- (5) システム監査の適切な実施

	企画管理本部等
評価	A

企画管理本部等

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
I T 関連の研修実績	II	I T 研修 ・ I T 基礎研修 全 10 講座 15 日間開催 ・ I T 初級研修 全 12 講座 20 日間開催 ・ I T 中級研修 全 11 講座 19 日間開催  外部研修・セミナー 140 講座  外部研究会への派遣 9 人  業務知識研修 10 講座  採用者向け情報 セキュリティ研修他 20 講座  情報セキュリティに 関する説明会 ・ 本店職員向け 1 講座 (説明会 3 回、D V D での上映 25 回) ・ 支店職員向け：本店 の説明会を録画した DVD の視聴  新任 G L 向けマネジメ ント研修 全 3 講座  ユーザー向け B I ツー ル操作研修 1 講座 (6 回実施)	I T 研修 ・ I T 基礎研修 全 11 講座 15 日間開催 ・ I T 初級研修 全 11 講座 20 日間開催 ・ I T 中級研修 全 12 講座 23 日間開催  外部研修・セミナー 101 講座  外部研究会への派遣 7 人  業務知識研修 10 講座  採用者向け情報 セキュリティ研修他 22 講座  標的型メールに 関する説明会 ・ 本店職員向け 1 講座 (8 回実施 (D V D での上映含む)) ・ 支店職員向け 1 講座 (13 回実施)  システム開発見積り 技法    1 講座  セキュリティ勉強会 1 講座	—

→ 評価

「I T 中期計画」のうち、「担保システムの共用化」は計画通り完了し、年間維持費用が約 1 / 4 に減少する見込みである。残る信用保険システムの再構築についても順調に開発を進めている。

次期公庫システムについては、「I T 活用による顧客サービスの向上と業務の一層の効率化・高度化」及び「今後の更なるニーズにも迅速かつ効率的に対応可能な柔軟性の高いシステムの確立」を目的とし、インターネットや外部サービス等の積極的活用による迅速性・柔軟性の確保、複雑化した現行システムの一部再構築を方針とする基本計画を策定した。

多様化・複雑化するニーズに迅速かつ効率的に対応できるよう、I T 部門の組織の一部を機能別のグループに再編するとともに、各事業本部と I T 部門による緊密な検討会議を開催してシステム化ニーズの的確な把握に努め、クラウドや外部サービスの活用によるシステム開発の迅速化・効率化も推進した。

日々脅威が増大しているサイバー攻撃への対応については、I T 部門にセキュリティ専任グループを新設し、外部専門機関やセキュリティ専門業者との連携による態勢を強化した一方、一層巧妙化している攻撃への技術的対策とし

てDDoS<sup>24</sup> 攻撃対策の仕組みやアクセスログ分析ツールを導入し、セキュリティ強化を実施した。また、全役職員を対象とした情報セキュリティ研修や2回の標的型攻撃メールの模擬訓練を実施するなど、職員の情報セキュリティ意識向上に取り組んだ。

ITを活用して業務推進・業務改革を実施する職員をサポートするため、IT活用相談窓口を新設して具体的なIT利活用に関する相談に直接対応するとともに、新たに導入した社内SNS<sup>25</sup>を通じて活用事例の共有や職員間の情報交流を実施することで、職員のITリテラシー向上に取り組んだ。また、IT部門の職員については、次期公庫システムの推進や高度化するセキュリティ技術に対応できる人材を育成するため、外部の研究会や演習にも参加させるなど、高度専門人材の育成に取り組んだ。

2015年度から実施しているシステムリスク管理態勢及び開発プロジェクトに関する監査に加えて、新たにシステム障害対応及びシステム関連施設の安全対策の適切性に係る監査を実施し、改善に向けた提言とフォローアップを行った。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

24 DDoS (Distributed Denial of Service Attack) : ネットワークを通じた攻撃手法の一種で、標的となるコンピュータに対して複数のマシンから大量の処理負荷を与えることでサービスを機能停止状態へ追い込む手法のこと。「ディードス」と読む。

25 SNS (Social Networking Service) : 登録された利用者同士が交流できるWebサイトの会員制サービス。

## 4 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 人事給与制度の適切な運用と見直し
- ハ 人材活用の推進
- ニ 専門性の強化

#### ●全体目標

- イ 基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解  
諸会議や集合研修の活用に加え、職員間で論じ合う勉強会実施による浸透・理解
- ロ 新入職員から上級管理職まで、一貫した教育を実施  
事業本部固有のものを除き、全階層の研修、自己啓発支援制度を共通化して実施
- ハ マネジメント能力の強化  
(イ) 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  
(ロ) 階層別研修（新任上級業務職以上）の内容の充実等
- ニ 地域総合職の適切な運用
- ホ 柔軟な働き方を可能とする制度の導入と円滑な運用
- ヘ 新人事給与制度・考課制度の定着化  
(イ) 制度運用に関するモニタリング及びアンケート調査を実施  
(ロ) 再雇用制度の円滑な運営に関する態勢の整備
- ト 事業間人事異動の適切な運用
- チ 業務職育成制度等によるエリア職の活動範囲の拡大
- リ 専門性の強化策の実施  
(イ) 社内公募、中途採用を拡充  
(ロ) 専門性強化を狙いとした教育施策の推進・支援  
(ハ) 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  
(ニ) 企業派遣研修の実施
- ヌ 採用活動における認知度の向上
- ル 給与支給事務等の効率的な実施

	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	2015年度実績 (目標数値)	2014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」	Ⅱ	F2	100%	98.1% (98.1%)	5	98.3% (100%)	97.6% (100%)
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度」	Ⅱ	F2	100%	95.3% (95.3%)	5	95.7% (100%)	94.1% (100%)
職員意識調査項目 「業務目標の管理（面接 十分、管理も適切）」	Ⅱ	F1	80%	87.5% (109.4%)	4	86.0% (75%)	81.3% (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）」	Ⅱ	F1	90%	92.3% (102.6%)	3	90.0% (85%)	87.4% (85%)
中小企業診断士 有資格者数 (国民生活事業)	Ⅱ	S1	240人	245人 (102.1%)	3	234人 (230人)	222人 (210人)



指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2015年度実績 (目標数値)	2014年度実績 (目標数値)
中小企業診断士 有資格者数 (中小企業事業)	Ⅱ	S1	225人	222人 (98.7%)	3	223人 (210人)	208人 (205人)
農林水産業経営アド バイザー有資格者数	Ⅱ	S1	260人	284人 (109.2%)	5	255人 (230人)	226人 (205人)

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
職員意識調査項目 「新人事給与制度の 理解度・納得度」	Ⅱ	89.0%	87.9%	83.0%
事業間人事異動の実績 <sup>26</sup>	Ⅱ	165人	144人	123人
社内公募・中途採用の実績	Ⅱ	36人	54人	48人
転勤特例制度の適用実績 <sup>27</sup>	Ⅱ	404人	346人	309人
企業派遣実績 <sup>28</sup>	Ⅱ	23人	23人	21人
地域総合職の申請及び 適用実績 <sup>29</sup>	Ⅱ	申請4人、適用4人	申請13人、適用11人	申請15人、適用13人
地域総合職の新卒採用実績	Ⅱ	43人	39人	58人
研修回数、受講者数	Ⅱ	(企画管理本部等) 60回 1,977人	51回 1,527人	45回 1,468人
外部セミナー受講者数	Ⅱ	(企画管理本部等) 582人	476人	473人

26 事業間人事異動の各年度の実績値は、翌年4月1日時点で事業間人事異動を実施中の者数。(以下同じ)

27 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)

28 企業派遣の各年度の実績値は、翌年4月1日時点で企業派遣を実施中の者数。(2015年度については、年度内の短期派遣者1名を含む。以下同じ)

29 翌年4月1日の適用者数。申請者数との差は今後の適用予定者。

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
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	Ⅱ	〔企画管理本部等〕 24 講座 60 回実施	〔企画管理本部等〕 20 講座 51 回実施	〔企画管理本部等〕 18 講座 47 回実施
		階層別研修を一貫して 共通化 ・新入職員共通研修 (23 日) ・事務職キャリアアッ プ研修 1 回 ・業務職研修 5 回 ・新任上級業務職研修 4 回 ・新任管理職研修 4 回 ・新任上級管理職研修 2 回 人材アカデミー ・本部部長 (5 日 20 人) ・事業統轄 2 回 (各 7 日 88 人) ・ミドルマネジメント (6 日 40 人) ・経理 (上級コース) 5 回 (各 30 日 4 人) ・経理 (18 日 5 人) ・IT (34 日 13 人) 中小企業診断士 1 次試 験対策支援研修 (4 日 47 人) 中小企業診断士 2 次試 験対策支援研修 (2 日 24 人)	階層別研修を一貫して 共通化 ・新入職員共通研修 (22 日) ・事務職キャリアアッ プ研修 1 回 ・業務職研修 4 回 ・新任上級業務職研修 4 回 ・新任管理職研修 4 回 ・新任上級管理職研修 2 回 人材アカデミー ・本部部長 (5 日 19 人) ・事業統轄 2 回 (各 7 日 73 人) ・ミドルマネジメント (6 日 40 人) ・経理 (上級コース) 【新設】2 回 (各 12 日 2 人) ・経理 (20 日 6 人) ・IT (33 日 13 人) 中小企業診断士 1 次試 験対策支援研修 【新設】 (2 日 30 人) 中小企業診断士 2 次試 験対策支援研修 (2 日 35 人)	階層別研修を一貫して 共通化 ・新入職員共通研修 (21 日) ・事務職キャリアアッ プ研修 1 回 【新設】 1 回 ・業務職研修 4 回 【新設】 4 回 ・新任上級業務職研修 4 回 ・新任管理職研修 4 回 ・新任上級管理職研修 2 回 人材アカデミー ・本部部長 (5 日 12 人) ・事業統轄 (7 日 44 人) ・ミドルマネジメント 【新設】 (6 日 40 人) ・経理 (19 日 8 人) ・IT (27 日 11 人) 事業承継研修 【新設】2 回 (各 1 日、106 人) 中小企業診断士 2 次試 験対策支援研修 【新設】 (2 日 36 人)
		〔国民生活事業〕 新入職員向け研修 (2 講座) 262 人 若手職員向け営業・審 査関連研修 (2 講座) 176 人 初任者等向け研修 (4 講座) 235 人 コンサルティング機能 強化のための研修 (4 講座) 354 人 成長戦略分野に対する 支援能力の向上のため の研修 (創業、ソーシャ ルビジネス、海外展開、 事業再生) (7 講座) 396 人 審査能力向上のための 研修 (6 講座) 839 人 債権管理・回収能力向 上のための研修 (3 講座) 78 人 エリア職の職域拡大・ 能力向上のための研修 (8 講座) 134 人 シニア職員のスキル・ モチベーション向上の ための研修 (4 講座) 159 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) 110 人	〔国民生活事業〕 新入職員向け研修 (3 講座) 350 人 コンサルティング能力 向上のための研修 (2 講座) 200 人 成長戦略分野に対する 支援能力の向上のため の研修 (創業、ソーシャ ルビジネス、海外展開、 事業再生) (7 講座) 600 人 審査能力向上のための 研修 (6 講座) 547 人 エリア職の職域拡大の ための研修 (9 講座) 170 人 シニア職員向け研修 (2 講座) 87 人 債権管理・回収能力向 上のための研修 (3 講座) 91 人 その他 (中途採用者、 事業間人事異動者への 研修等) (7 講座) 307 人	〔国民生活事業〕 成長戦略分野に対する 支援能力の向上 (7 講座) 573 人 審査能力の向上 (3 講座) 282 人 コンサルティング能力 の向上 (2 講座) 271 人 職種や部門の垣根を越 えた多様な業務を担当 できる人材の育成 (12 講座) 761 人 女性総合職及び高齢 職員の活躍支援 (2 講座) 130 人 事務集約化に向けた研 修 (3 講座) 1,222 人 その他 (中途採用者、 事業間人事異動者への 研修等) (11 講座) 622 人

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
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	II	〔農林水産事業〕 アグリビジネス塾 参加人数 104 人 地域ブロック内研修 参加人数 157 人 新入職員向け研修 (1 講座) 28 人 若手職員指導者向け研 修 (1 講座) 22 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) 140 人 専門能力向上のための 研修 (8 講座) 205 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研修 等) (5 講座) 67 人	〔農林水産事業〕 アグリビジネス塾 参加人数 78 人 地域ブロック内研修 参加人数 150 人 新入職員向け研修 (1 講座) 30 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 (5 講座) 130 人 専門能力向上のための 研修 (7 講座) 164 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研修 等) (6 講座) 79 人	〔農林水産事業〕 アグリビジネス塾 参加人数 102 人 地域ブロック内研修 参加人数 191 人 新入職員向け研修 (1 講座) 39 人 若手職員指導者向け研 修 (1 講座) 30 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) 119 人 専門能力向上のための 研修 (8 講座) 138 人 その他 (中途採用者、事業間 人事異動者等への研修 等) (5 講座) 96 人
		〔中小企業事業〕 新入職員向け研修 (1 講座) 59 人 若手職員向け営業・審 査関連研修 (5 講座) 256 人 コンプライアンス・事 務ミス防止意識の浸透 のための研修 (3 講座) 310 人 初任者等向け研修 (13 講座) 200 人 顧客対応力・コンサル ティング力の強化のた めの研修 (7 講座) 241 人 成長戦略分野等を強化 するための研修 (6 講座) 220 人 実務能力向上のための 研修 (13 講座) 1,110 人 エリア職の職域拡大・ 能力向上のための研修 (10 講座) 137 人 その他 (中途採用者、 事業間人事異動者等へ の研修等) (6 講座) 139 人 海外留学・派遣 (英国 1 人・上海 1 人)	〔中小企業事業〕 新入職員向け研修 (1 講座) 58 人 若手職員向け営業・審 査関連研修 (7 講座) 285 人 上級管理職・管理職等 向けマネジメント関連 研修 (2 講座) 208 人 初任者等向け研修 (10 講座) 114 人 コンサルティング機能 強化のための研修 (5 講座) 123 人 成長戦略分野等を強化 するための研修 (創業・ 新事業、事業再生、海 外展開) (4 講座) 169 人 審査力・実務能力向上 のための研修 (7 講座) 445 人 エリア職の職域拡大・ 能力向上のための研修 (13 講座) 261 人 その他 (中途採用者、 事業間人事異動者等へ の研修等) (7 講座) 175 人 海外留学・派遣 (英国 1 人・上海 1 人)	〔中小企業事業〕 新入職員向け教育班 研修 (1 講座) 48 人 若手職員向け営業・審 査関連研修 (5 講座) 156 人 保険部門職員向け研修 (3 講座) 16 人 上級管理職・管理職向 けマネジメント関連研 修 (1 講座) 50 人 海外留学・派遣 (英国 1 人・上海 1 人) 専門性を強化するた めの研修 (新事業、事業 再生、海外展開) (3 講座) 165 人

## → 評価

「基本理念・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、発信文書や社内報による周知活動、各支店・部室所内が開催した勉強会に加えて、本部職員が支店を訪問して開催した勉強会、階層別研修などの実施により、100%の数値目標は未達成であったが、全本部において90%を超えるなど、高い水準となっている。

また、各支店・部室所内において、「凡事徹底」を巡るディスカッションを実施し、改めてその重要性について共通認識としての意識浸透を図った。

人材開発については、企画管理本部が各事業本部に共通する施策（階層別教育や企業派遣研修など）を企画し、各事業本部と連携しながら事業横断的に実施した。

また、各事業本部の業務遂行に必要な知識・スキル修得等に関する研修プログラムについては、各事業本部におい

て企画・実施した。

具体的には、政策金融の役割発揮に向けた意識付けを図るため、「政策金融の的確な実施」などをテーマとした役員とのディスカッション（4つの研修で、延べ7回実施）を実施したほか、各研修カリキュラムの充実やライフプラン研修の共通化を図るなど、職員教育の充実に取り組んだ。

人材アカデミーは、将来、管理職になることが期待される女性職員に対する育成プログラムにおいて、①「プロジェクト challenge!! フォローアップ」（旧「プロジェクト challenge!!」受講者を対象としたプログラム）、②「プロジェクト challenge!!（平成28～30年度）」（エリア職を対象とした、次世代の管理職候補者の育成プログラム）の2つの研修を新設するなど、計8コース（シニアマネジメントコース、本部部長コース、事業統轄コース、ミドルマネジメントコース、プロジェクト Challenge!!、経理アカデミー（上級コース）、経理アカデミー、ITアカデミー）で、内容を充実させて実施した。

2013年10月から実施している中小企業への派遣研修については、年間20名規模で実施し、派遣先と研修内容をテラーメイドで作成、派遣者にとっては、企業での現場経験を通じ、机上ではわからない企業の課題や悩みを経営者目線で考える貴重な機会となっている。また、2015年度から農業経営をより深く理解することを目的として、農業経営体への企業派遣を開始している。

地域総合職の適切な運用については、11月に地域総合職制度の運用状況のモニタリングを実施し、導入目的に沿った運用が進みつつあることを確認するとともに、一部制度の見直しを実施した（社宅貸与年齢の引上げ）。今後の制度定着に向け、引き続き運用状況のモニタリングを継続していく。

柔軟な働き方を可能とする制度の導入と円滑な運用については、4月にフレックスタイム制を導入し、36名の職員が利用しているほか、テレワーク（在宅勤務）について、本店において5名による試行を実施した。

採用活動における認知度向上については、大学のキャリアセンターと連携し、23大学において政策金融に関する説明会を実施したほか、9大学からスタディツアー（学生の企業訪問）を本支店で受け入れた。

給与支給事務等の効率的な実施については、給与課を機能別に再編し、併せて、外注化による合理化効果が大きい事務（諸手当認定事務、社会保険事務、住民税改定事務等）を業務委託することで、組織のスリム化（3課体制から2課体制への移行）を図った。また、採用・退職・異動・休業等に伴う支店における雇用保険事務手続（書類作成やハローワークへの届出等）を本店に集約し、支店における年間4,000件ほどの雇用保険届出事務を削減した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

## 5 女性活躍の推進と職場環境の向上

### → 目標

#### ●基本方針

- イ 女性管理職の積極的登用
- ロ 女性職員のキャリア開発の推進
- ハ ワークライフ・マネジメント（WLM）の実践
- ニ 女性活躍推進の活動について、全職員が参加し、業務に貢献する活動の実施
- ホ ハラスメント対策の強化

#### ●全体目標

- イ 女性の管理職登用に向けて、「プロジェクト Challenge!! フォローアップ」及び「プロジェクト Challenge!!（平成 28～30 年度）」等により、管理職候補者を育成  
管理職に占める女性の割合 5%（2018 年 4 月時点）
- ロ 女性総合職に対して、メンタリング制度<sup>30</sup>等によりキャリア形成を支援
- ハ エリア職に対して、業務職育成制度により職域拡大を支援
- ニ 女性職員に対して、管理職が「実践の場・チャレンジの機会」を積極的に付与し、女性職員の能力とチャレンジ意欲を向上
- ホ 職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備  
（イ）ライフステージに応じた両立支援策の実施  
（ロ）時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進
- ヘ 女性活躍推進の活動について、これまでの活動基盤を活かし、より一層業務に貢献する取組みを着実に実施
- ト ハラスメント対策の強化（「6 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）
- チ メンタルヘルス対策の強化  
（イ）メンタルヘルス相談態勢の定着  
（ロ）メンタルヘルスに関する研修の充実  
（ハ）ストレスチェックの導入
- リ 職員意識調査による経営課題の把握

	日本公庫全体
評価	A

30 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）が工作上的悩みや課題などについてアドバイスをを行い、メンティの自発的な成長を促す制度。



指標	区分	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2015年度実績 (目標数値)	2014年度実績 (目標数値)
新卒女性総合職採用比率	I	F1	30%	45.0% (150.0%)	5	40.6% (30%)	41.2% (30%)
職員意識調査項目 「管理職による女性の 能力開発支援度(女性)」	II	F1	75%	86.6% (115.5%)	5	83.9% (75%)	76.0% (75%)
ノー残業デー週2日の 実施率	II	F1	80%	96.0% (120.0%)	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	II	F1	100%	100% (100%)	3	100% (100%)	95.7% (80%)

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
女性管理職比率	I	4.0% ※2018年4月時点まで に5%達成を目指す	3.1%	2.7%
育児休業者へのモバイル パソコン <sup>31</sup> の貸与実績	II	貸与台数 106台 希望者に対する貸出割合 100%	貸与台数 67台 希望者に対する貸出割合 84%	貸与台数 70台 希望者に対する貸出割合 100%
「プロジェクト Challenge!!」 の研修実績	II	上期1回 44人 下期3回 105人	上期1回 72人 下期1回 69人	上期1回 83人 下期1回 76人
外部セミナー受講者数	II	(企画管理本部等) 38回、127人	28回、135人	11回、43人
女性管理職の抜擢登用に 向けた取組み	II	役員講話及びロールモ デルとなる女性管理職 との意見交換を実施 し、管理職昇格への動 機づけを強化	役員とのディスカッ ションの実施及び小論 文発表等により管理職 昇格へ向けた意識づけ を強化	役員とのディスカッ ションや講話を実施 し、管理職昇格への動 機づけの強化
職員意識調査項目 「女性活躍推進に関する 職員の意識」	II	87.0%	81.6%	—

モニタリング	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
休暇取得状況 <sup>32</sup>	II	夏期休暇取得率 99.9% 年次有給休暇等10日取得率 98.4%	99.8% 97.7%	99.2% 91.3%

## → 評価

女性活躍の推進と職場環境の向上については、各事業本部に共通する施策について企画を行うとともに、「女性の能力開発支援」「ワークライフ・マネジメント(WLM)の実践」「全職員参加による女性活躍推進活動の実施」の3つの観点において各種施策を事業横断的に実施した。

具体的には、女性管理職の積極的登用について、「管理職に占める女性の割合5%(2018年4月時点)」の目標達成に向け、計画的かつ着実に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状況を把握し、育成を図っている。2016年度は5年間の女性管理職候補者育成プログラム「プロジェクト Challenge!!」の終了をうけ、2つの新たなプログラムを開始した。「プロジェクト Challenge!!」卒業者を対象とした「プロジェクト Challenge!! フォローアップ」及び2018年度以降の登用を見据え、新たな管理職候補者の育成に取り組むための「プロジェクト Challenge!! (平成28～30年度)」である。加えて、管理職登用後のネットワーキングの機会として、初めて「女性管理職フォーラム」を開催した。

31 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。

32 日本公庫では、メリハリある働き方の推進の一環として、計画的な休暇取得促進に取り組んでいる。2016年度は、夏季休暇7日、年次有給休暇及び特別休暇(夏季休暇を除く。)10日以上の日取得を推進。2015年度以前は、夏季休暇7日、年次有給休暇及び特別休暇(夏季休暇及び年末年始休暇を除く。)8日以上の日取得を推進。

業務職育成制度による職域拡大の支援については、登録者（エリア職）を対象とし、日常のOJTのみでは習得できない知識・スキルに加え、社外の女性との交流機会として、外部セミナーへの派遣を継続した。2016年度においては、派遣場所を7か所へ拡大し、勤務地近くの拠点都市での参加を可能とし、希望している者全員の派遣を行った。

WLMの実践については、ライフステージに応じた両立支援策として、職員所有のパソコン端末から社内情報を閲覧可能とする新システムを導入した。育児休業に伴うモバイル端末の希望者増加により待機者が生じたことに対応するもので、希望者全員が休業中においても職場とのコミュニケーションが可能な体制となった。また、介護セミナーの開催及び冊子（ケアナビ）の全職員への配布などにより、育児だけでなく介護についても情報提供を強化した。

メリハリある働き方の推進については、前期に引き続き、配偶者が出産した男性及び直属上司に対し個別に育児関連休暇（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）の周知と取得を促し、男性の育児参画を促進した。また、ノー残業デー週2日の実施状況のモニタリングを継続し、結果を部室店別に還元した。

女性活躍推進の活動については、地域と職場の課題を踏まえて全152支店が自律的な取組みを行った。具体的には、職場における業務効率化の推進・定着のほか、地域における女性活躍推進への貢献の観点から、地方公共団体や民間金融機関等の外部機関同士を日本公庫がつなぐ取組みや、大学におけるキャリア教育支援など、広がりのある活動を展開した。

ストレスチェックの導入については、5月に本店で講演会を開催し、当該内容を収録したDVDの視聴会を8月に全支店で実施することで制度の理解を深めた。また、9月にストレスチェックを実施し、10月に高ストレス者の面接指導、11月から2月に集団分析を実施した上で、ストレスチェック結果を取締役会に報告した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

## 6 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適切なリスク管理を実施
- ロ コンプライアンス意識の強化・定着化を図るとともに、的確なモニタリングを実施
- ハ 危機管理態勢の一層の強化

#### ●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・プログラムの策定、コーポレート・ガバナンス委員会等における同プログラムの実施状況のモニタリング
- ロ 統合支店運営に関する事務リスク管理の適切な実施
- ハ 反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応
- ニ 研修実施及び学習ツールの活用による一人ひとりのコンプライアンス意識の強化
- ホ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
- ヘ B C P<sup>33</sup>に係る実践的な本支店訓練等を通じた、初動対応手順の習熟及びB C Pの見直し
- ト 危機管理・コンプライアンス事案対応における支店長の適切な役割発揮

	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	C	C	B

### 企画管理本部等

評価参考数値	区分	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
コンプライアンス研修の実績 <sup>34</sup>	Ⅱ	実施回数 35 回、受講者数 1,748 人	32 回、1,711 人	34 回、1,626 人

### → 評価

上記基本方針の達成に向けて 2016 年度リスク管理プログラム及び 2016 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。また、モニタリング事項等について、四半期ごとにコーポレート・ガバナンス委員会に報告するとともに、報告で明らかになった課題等を踏まえ、2017 年度のプログラムを策定した。特にコンプライアンス・プログラムにおいては、ハラスメント根絶に向けた研修の充実など役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の強化・定着化に向けた取組みを盛り込んだ。

統合支店運営に関する事務リスク管理については、前期に引き続き、事務ミスの発生原因の分析及び再発防止策の策定を適切に実施するとともに、事務ミス事例の周知による注意喚起及び事務の適切性に係る点検等を行い、同種事案の再発防止に取り組んだ。

反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応については、前期に引き続き、5月に日本公庫統一の「反社対応強化月間」を設け、全部室店で勉強会等を実施した。2016 年度においては、特に、反社排除の重要性を再認識するとともに、前期に変更した反社チェック事務の効率化の内容及び気付きの重要性等各種ルールの徹底を図った。また、反社チェック事務については、適切なチェック機能の水準を維持しつつ、更に見直しを行い、効率化を図ることとした。これらの取組みについては、コーポレート・ガバナンス委員会及び取締役会へ適切に報告した。

コンプライアンス研修については、前期に引き続き、役員向け、階層別の研修を実施するとともに、全国 17 支店においても、本店職員が講師となり研修を行ったほか、凡事徹底の重要性を再認識するため、新たに全職場でのディ

33 B C P (Business Continuity Planning) : 自然災害等の緊急事態に遭遇した場合、経済的損失を最小限にとどめ、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための計画。

34 反社会的勢力排除及びハラスメント防止に関する研修を含む。受講者数実績は延べ人数。研修は、各事業等において、独自に目的や対象者を絞り込んで実施。企画管理本部等においては、事業横断的な研修の実績もカウントしている。研修内容については、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、各事業等における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)

スカッションを実施した。失敗経験も交えながら論じあうことにより、「凡事徹底」の意識も高まり、全体の共通認識としての確立に繋がっている。また、全役職員を対象としたeラーニングによる研修については、前期のコンプライアンスに関する一般的な学習のみであった内容を見直し、様々なケーススタディを基にコンプライアンスを本質的に理解し、自ら実践するための判断力・行動力を身につけるための内容に教材を拡充するとともに、新たにハラスメント防止のためのセルフチェックを行った。更に、管理職に対しては、パワハラ根絶に向けた全職場でのディスカッションや本店及び近隣支店を対象にしたコンプライアンス講演会を実施し、コンプライアンス意識の強化・定着化を図った。新たに実施したパワハラ根絶に向けたディスカッションでは、事案が発生する背景や根絶に向けた取組みについてしっかりと考える機会となり、現場での具体的な対応に向けた意識改善に繋がっている。その他にも、法令等の改正に基づき、妊娠、出産、育児休業、介護休業等に関するハラスメントや性的少数者に対するセクシュアル・ハラスメント防止のための規定を整備し、全職場で周知徹底を行った。

コンプライアンスに係る報告・相談の徹底のため、前期に引き続き、階層別研修、支店研修及び社内報等を通じて、ヘルプラインとほっとラインの役割や違いに関する周知を行うとともに、支店におけるコンプライアンス事案の報告体制について周知を行った。また、重大なコンプライアンス事案が支店長から本店に迅速に報告されているか等、支店長の適切な役割発揮状況についてモニタリングを行った。

事業本部において判明した管理職による不適切な対応に対しては、事業本部における措置方針の相当性を検証するとともに、再発防止策の実施状況のモニタリングを行った。

情報漏えい防止に係る施策として、前期に引き続き、10月に日本公庫統一の「情報漏えい防止取組強化月間」を設けた。2016年度においては、新たに全部室店で情報漏えいの発生原因及び再発防止策を議論し、情報漏えい防止態勢の徹底を図った。

危機管理態勢の強化に向けて、前期に引き続き、策定済みの事業継続計画（BCP）（想定災害：首都直下地震）（以下、「BCP」という。）に基づき、本店において初動対応訓練を7月に実施した。今回は南海トラフ地震が就業時間外に発生した場合を想定して、震度6弱以上又は津波被害が想定される38支店も訓練に参加し、職員の安否状況や支店の被害状況の確認、津波被害を想定した避難訓練に加え、顧客への貸付金送金を確実に実施するための体制の確認を行った。

また、引き続き全役職員向けに災害発生時の安否報告に係る訓練を実施したほか、新たに職員の災害発生時の行動への理解を深めるため、全支店においてBCP訓練（災害対応ワークショップ）を実施し、更に本店においては参集要員を対象として机上訓練を実施した。加えて、全国13支店で危機管理研修又は津波を想定した訓練を行い、初動対応手順の一層の習熟を図った。更に、訓練結果等を踏まえ、新たに被災支店に救援物資を迅速に配送するための態勢を整備しBCPの見直しを行ったほか、防災用品の更なる充実を図るなど、危機管理態勢をより一層強化した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2016年度実績	2015年度実績	2014年度実績
コンプライアンス研修の実績	Ⅱ	実施回数 37 回、受講者数 1,095 人	32 回、894 人	48 回、1,806 人

### → 評価

適切なリスク管理については、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、リスクテイクの積極化などによるポートフォリオの変化を想定したストレス・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努めた。

コンプライアンス意識の強化・定着化に向けて、前期に引き続き、本店集合研修及び副事業統轄、総括課長などを対象とした地区別の会議において、コンプライアンス研修を実施した。当該研修においては、最近の事例を題材にして発生防止のポイントを講義したほか、意見交換を行うなど特に管理職の意識の強化を図った。また、支店ごとにコンプライアンスに関する取組計画を策定し、実施状況を支店自ら点検することによってPDCAサイクルを回すとともに、その結果について半期ごとに報告を求め、本店においてモニタリングを実施した。

こうした取組を実施してきた一方で、管理職による不適切な対応が判明したため、適切な措置を講じた上で、再発防止に取り組んだ。



反社会的勢力排除態勢に係る対応については、全支店で勉強会を実施することで、職員の意識の強化を図ったほか、反社会的勢力の適正な排除に向けた取組みの定着化に向けて、引き続き本店の専門部署が支店などの事務取扱の実施状況についてモニタリングを実施した。

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。

## 農林水産事業

評価参考数値	区分	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
コンプライアンス研修の実績	Ⅱ	実施回数 25 回、受講者数 502 人	17 回、417 人	18 回、445 人

### → 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コンプライアンス意識の徹底を図った。

こうした取組みを実施してきた一方で、管理職による不適切な対応が判明したため、適切な措置を講じた上で、再発防止に取り組んだ。

反社会的勢力への対応については、事務の留意点に係る支店あて周知や支店における勉強会の開催など、個々の職員の理解を深めることにより反社確認事務の適切性の向上を図った。

BCPについては、企画管理本部と連携した訓練を実施したほか、当事業本部独自で支店被災時の送金事務に係る訓練を実施した。また、地震発生時における優先業務遂行手順書の改正を行うなど、緊急時の対応強化を図った。

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	2016 年度実績	2015 年度実績	2014 年度実績
コンプライアンス研修の実績	Ⅱ	実施回数 25 回、受講者数 817 人	32 回、683 人	26 回、441 人

### → 評価

リスク管理プログラムに基づき、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、計画通りに行った。

リスク管理態勢のうち、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「オペレーショナル・リスク管理の年度計画」及び「オペレーショナル・リスク管理チェックリスト」を活用したラインマネジメント、事務ミス事例のフィードバック、各種研修での注意喚起等を実施した。また、「顧客へ影響がある事務ミスの撲滅」に向け、『重度事務ミス防止の勘所』を作成し、顧客へ影響を与える事務ミスが発生する場面や事例を示すとともに、事務ミス要因と予防のための意識づけ、事務ミス発生時の対応を明確化し、全部署で勉強会を実施した。これらの取組みの結果、事務ミス件数は総数及び顧客に影響を与えるものともに、前期比で概ね半減した。

コンプライアンスについては、集合研修時等にコンプライアンス研修を 25 回実施したほか、リスク管理部主催の勉強会を全ブロックで実施した。また、月 1 回以上の「コンプライアンス・ミーティング」を実施する等、部室店のコンプライアンス実践状況の報告を受けることを通じて、意識の強化を図るとともに、報告・相談の徹底を促した。

反社会的勢力への対応については、より効率的かつ適切な反社チェックが可能となるよう、照会頻度の高い異字体を標準字体で検索出来るよう改善、反社等チェックシートの改正、反社一括検索のための保証人データのシステム化に向けた整備等を実施した。これら態勢整備状況及び管理状況については、四半期毎に事業運営会議への報告を実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。



2017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 <https://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。