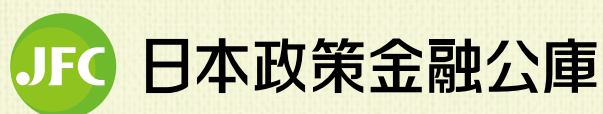


# 2018年度業績評価報告書

2019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

2018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	4
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
5 2018年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表	7
6 委員名簿	9

## 業 績 評 価

総 括	10
-----	----

### <事業運営目標>

1 東日本大震災からの復興支援	14
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・民間金融機関との連携	
（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資金を供給	20
（3）信用補完制度の着実な実施	22
（4）新たなステージに向けた民間金融機関連携の取組みの推進	23
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	24
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	31
（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	32
（3）関係団体等との連携の強化	33
5 お客さまサービスの向上と政策性の発揮	
（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	34
（2）情報発信の強化などによる広報活動の推進	38
（3）調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮	39
（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	40
6 信用リスクの適切な管理	42

### <組織運営目標>

1 支店機能の充実	45
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	46
3 次期公庫システム計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用、IT利活用の一層の推進・人材育成	50
4 人材育成・活用	52
5 女性活躍の推進と職場環境の向上	56
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	58

# 2018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DⅠの推移と日本公庫の融資実績について
- 5 2018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2018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

我が国経済は、2013年に入り持ち直しの局面に転じて以降、緩やかな回復基調が続いている。2018年度は、海外経済の減速の影響を受け、輸出や生産に弱さがみられたものの、企業収益や雇用・所得環境の改善を背景に、設備投資や個人消費など国内需要の持ち直しが続いた。

このような中、日本公庫は、事業運営において、東日本大震災からの復興支援や地震・台風などの自然災害からの復旧・復興支援等といっ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創業・新事業、事業再生・事業承継、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、成長戦略分野等への重点的な資金供給に対して、民間金融機関を始めとした関係機関と連携し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、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、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、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、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いる。なお、リスク管理やコンプライアンス態勢については、一層の整備・強化を期待したい。

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、地域経済の発展に貢献していることは高く評価したい。日本公庫の次の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む、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、地域の課題を認識し、民間金融機関を始めとした関係機関とともに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2018年4月1日～2019年3月31日である。
- (2) 2018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>

2018年4月17日：評価・審査委員会	「計画」の報告、「評価基準の変更の方向性」(案)の審議
2018年7月2日：評価・審査委員会	「評価基準」(案)の審議・決定
2019年2月27日：評価・審査委員会	「計画」の中間レビュー
2019年6月14日：部会※	「報告書」(案)の検討
2019年7月5日：評価・審査委員会	「報告書」(案)の審議・決定

### (3) 用語の定義

各指標の定義は下表のとおりとする。

評価指標	ターゲット指標	数値目標を設定し、業務運営計画の各目標の結果の到達状況を測る数値指標
	プロセス指標	業務運営計画の各目標のプロセスの実施状況(数値目標を設定したものはプロセスの到達状況)を示す数値指標
	参考指標	業務運営計画の各目標の結果を評価するにあたって参考とする数値指標

### (4) 業績評価の方法

- イ 業務運営計画の各目標の評価は、(イ)～(ニ)を総合的に勘案して行う。
- (イ) 評価指標のある目標については、各指標の定量分析及び定性分析と、各目標に向けた取組み等についての定性分析を行う。
- (ロ) 評価指標のない目標については、各目標に向けた取組み等についての定性分析を行う。
- (ハ) 評価指標は評価にあたって重要度の高い指標とし、参考指標は評価にあたっての参考とする。
- (ニ) 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。
- ロ 評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

#### <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。

### 3. 日本政策金融公庫の概要 (2019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：田中 一穂（たなか かずほ）
- 資本金等：資本金 4兆1,958億円、準備金 1兆9,883億円
- 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（2019年度予算定員）
- 総融資残高：17兆4,611億円
 

国民生活事業	7兆1,513億円
農林水産事業	3兆1,229億円
中小企業事業	5兆3,269億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	1兆8,153億円
特定事業等促進円滑化業務	447億円
- 信用保険の保険引受残高 21兆2,641億円
- ※ 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

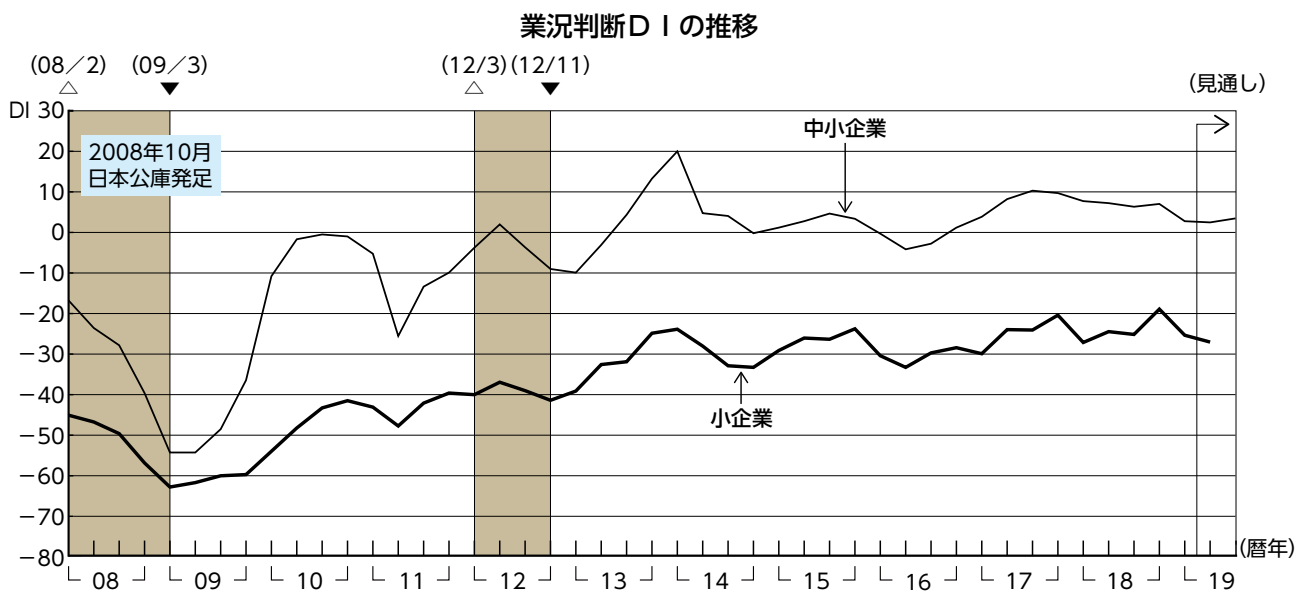
- (1) 政策金融の的確な実施  
国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。
- (2) ガバナンスの重視  
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。  
さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

#### ●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）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職員におけるコンプライアンス意識の向上を図る。

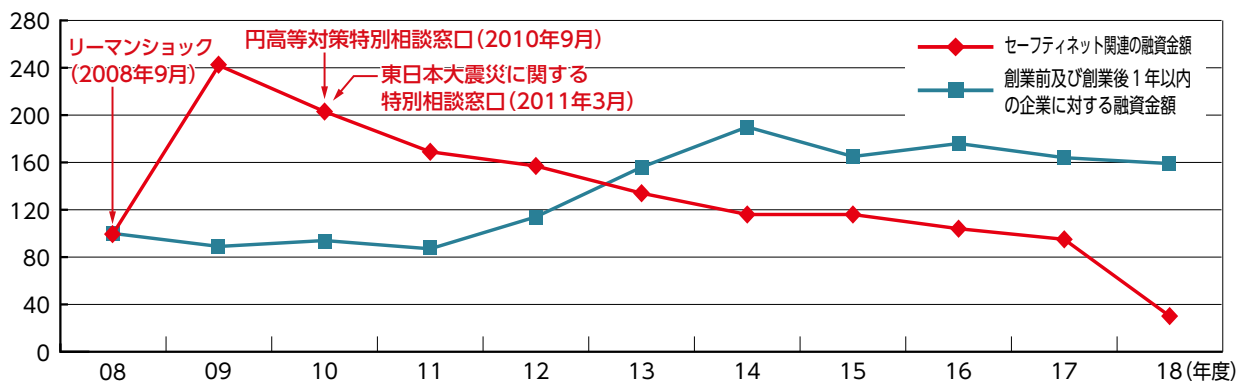
#### 4. 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について

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



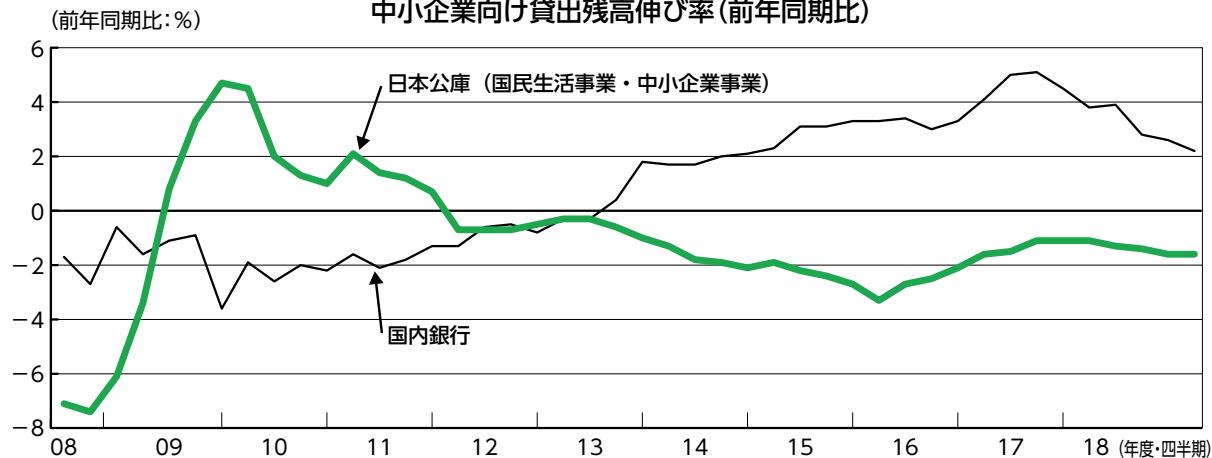
(注) 小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整値)。  
△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。日本公庫「全国中小企業動向調査」。

#### 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。

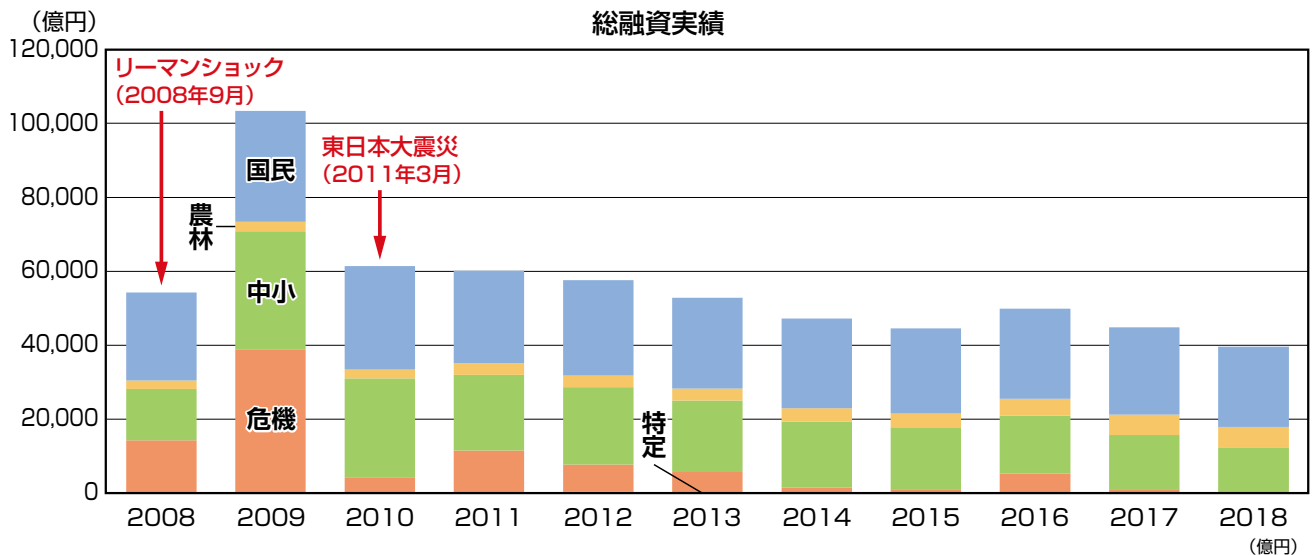
#### 中小企業向け貸出残高伸び率(前年同期比)



(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。



## 総融資実績

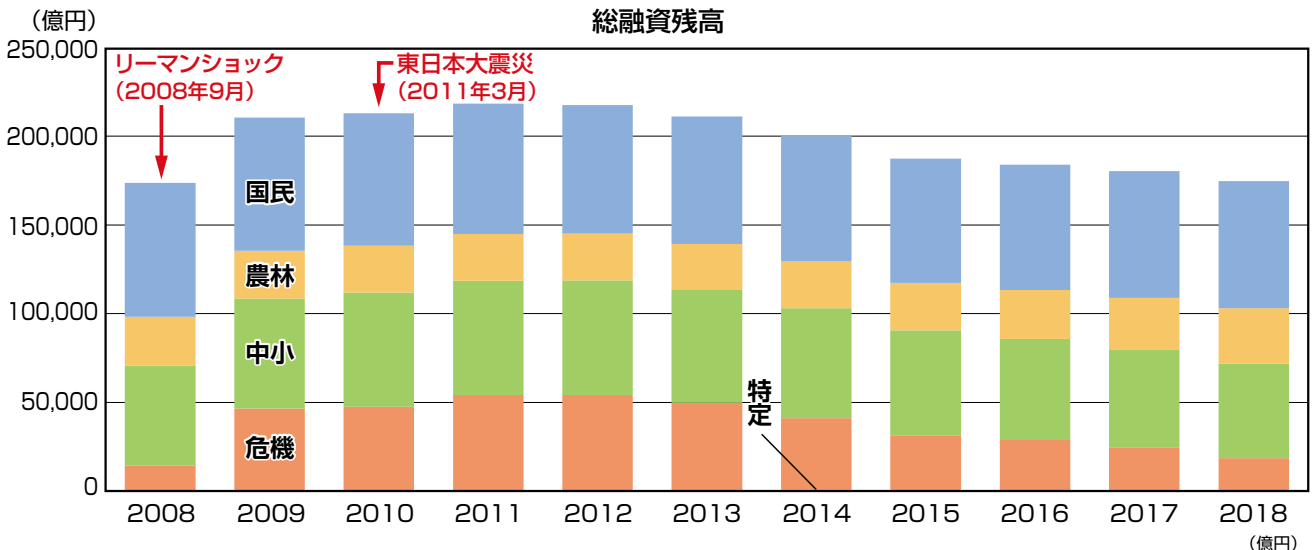


年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆175	5兆7,566	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896	4兆4,864	3兆9,599
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%	90%	88%

## 総融資実績(2018年度) 3兆9,599億円(前期比88%)

国民生活事業	2兆1,684億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン) (注)	0円
農林水産事業	5,583億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	0円
中小企業事業	1兆2,331億円		

## 総融資残高



年度末	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
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	18兆290	17兆4,611
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%	95%	93%	98%	98%	97%

## 総融資残高(2018年度末) 17兆4,611億円(前期比97%)

国民生活事業	7兆1,513億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	1兆8,153億円
農林水産事業	3兆1,229億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	447億円
中小企業事業	5兆3,269億円		

(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。



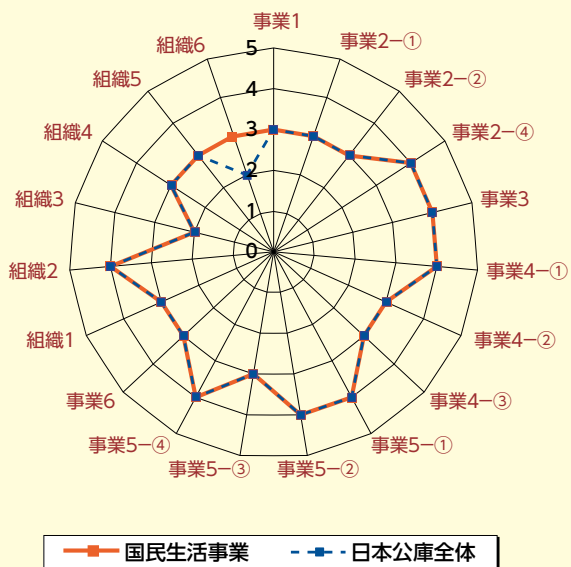
5. 2018年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表

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	
事業運営目標	1. 東日本大震災からの復興支援	B	B	B	B		B	
	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・民間金融機関との連携	(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	B	B	B			B
		(2)お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	B	B	B	B		B
		(3)信用補完制度の着実な実施			B			B
		(4)新たなステージに向けた民間金融機関連携の取組みの推進	A					A
	3. 成長戦略分野等への重点的な資金供給	A	A	A	B		A	
	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	A					A
		(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	B					B
		(3)関係団体等との連携の強化	B					B
	5. お客さまサービスの向上と政策性の発揮	(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)調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮	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組み	A	A	A			A
	6. 信用リスクの適切な管理	B	B	B	B		B	
組織運営目標	1. 支店機能の充実	B					B	
	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. 次期公庫システム計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用、IT 利活用の一層の推進・人材育成					C	C	
	4. 人材育成・活用	B					B	
	5. 女性活躍の推進と職場環境の向上	B					B	
	6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	B	B	B		C	C	

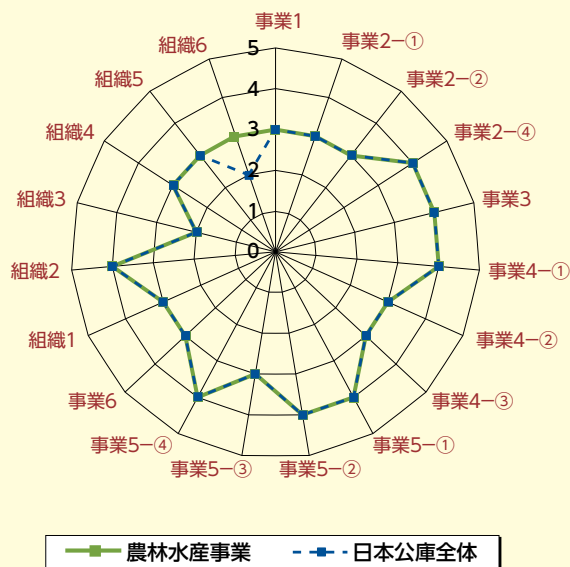
(備考) 1 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。(各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営目標 1 は、国民：農林：中小：危機で 25：25：25：25。)  
 ただし、組織運営目標 6 については、発生したコンプライアンス事案の大きさに鑑み、日本公庫全体の評価を C 評価としている。  
 2 事業運営目標に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから企画管理本部等としての個別評価はしていない。

# 【評価グラフ】

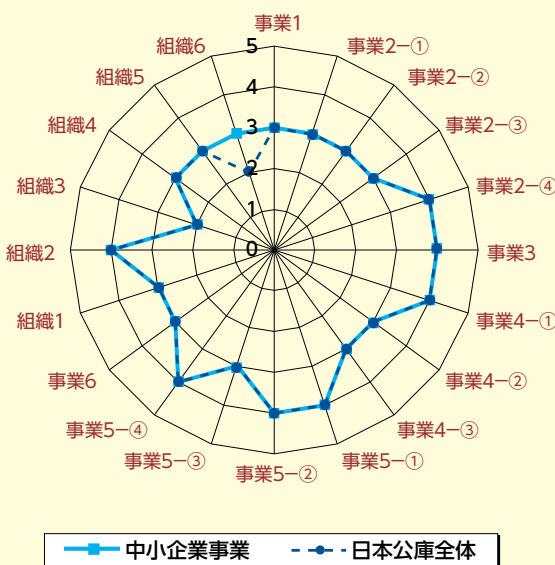
## 【国民生活事業】



## 【農林水産事業】



## 【中小企業事業】



(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】

2019年7月1日現在

鵜澤 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特別顧問
西岡 清一郎	弁護士、元広島高等裁判所長官
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】

生源寺 眞一 (農林水産事業本部推薦)	福島大学食農学類教授
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) 2018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、地震・台風などの自然災害からの復旧・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・事業承継、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。特に、抜本的な税制改正が行われた事業承継に関しては、関係機関と連携し、全国各地で「事業承継税制説明会」を開催するなど、事業承継税制を幅広く周知するための取組み等を実施した。また、民間金融機関との連携では、役員及び現場等の様々なレベルでの対話を促進し、新たな連携のステージに向けた取組みを推進した。さらに、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、2018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、「地方版総合戦略」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。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調査・研究の充実や政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮、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、着実かつ確実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) 2019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。その際、民間金融機関との連携については、協調融資等の継続的な推進や役員及び現場等の様々なレベルでの対話を促進し、新たなステージにおける民間金融機関連携の取組みを継続して推進してもらいたい。また、抜本的な税制改正が行われた事業承継に関しても、引き続き、関係機関と連携しつつお客さまのニーズを的確にとらえた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、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、廃止を含めた事務の合理化と業務の効率化、最新デジタル技術を含めたIT活用の一層の推進、女性活躍を起点としたダイバーシティの推進に重点的に取り組んでももらいたい。また、2018年度に発生したコンプライアンス事案の大きさに鑑み、日本公庫全体として徹底した再発防止への取組みを期待したい。

- (3) なお、2018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、政策金融機能の発揮に向けた取組みを一層適切に評価できるようにする観点から、「ターゲット指標」及び「プロセス指標」で構成される、より重要度の高い「評価指標」と、評価にあたっての参考とする「参考指標」を各目標テーマに即して設定するとともに、指標に表れない取組み等も総合的に勘案して評価結果に反映させた。

評価にあたっては、原則として前期の到達水準を標準とし、更なる取組みが見られたものは高く評価するとの考え方をもって臨むとともに、目標毎の日本公庫への期待、その難易度及び到達度合等を踏まえ、総合的に検討を行った。



## 国民生活事業

2018年度は、小規模事業者の持続的な経営や成長等へ貢献するため、商工会・商工会議所等の支援機関や民間金融機関と連携し、被災地に対する復興支援などのセーフティネット機能の発揮に取り組んだほか、成長戦略分野等における資金と情報の両面からの支援を行った。

東日本大震災や平成28年熊本地震、平成30年大阪府北部を震源とする地震、平成30年7月豪雨、平成30年北海道胆振東部地震を始めとした自然災害の影響などを受け、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、融資や返済の相談に対して迅速かつきめ細かく対応を行うなどの確にセーフティネット機能を発揮した。

創業支援については、創業後間もない事業者への情報提供として、経営のポイントなどを紹介する冊子「Step by Step」を発行したほか、創業後の販路拡大などをテーマとしたセミナーや創業者同士の交流会を開催するなど創業後の支援に取り組んだ。また、「女性・若者向け創業相談ウィーク」や、全国152支店のネットワークを活用したUIJターンセミナーを引き続き開催し、資金や経験が相対的に少ない女性、若者に対する支援や、地方での創業を通じた地域活性化に取り組んだ。さらに「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第6回）」を開催し、前回は上回る396校からの応募があった。開催にあたり、高校への出張授業を331校で実施し、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したほか、過去のグランプリ参加者の交流・意見交換を目的としたOB・OG交流会を開催するなど、若年層の創業マインドの向上に貢献した。

事業再生支援については、再生支援を専任とする職員を配置した部署を一部支店で試行し、経営改善計画の策定支援や貸出条件の緩和などによる支援体制を拡充したほか、中小企業再生支援協議会と連携した債権放棄等の手法を用いた再生支援に取り組んだ。

事業承継支援については、2018年度税制改正により特例措置が設けられた事業承継税制を幅広く周知するため、152支店のネットワークを活用し、国税当局や税理士会から講師派遣の協力を得て、全国133地域で事業承継税制説明会を開催したほか、経営者との対話を通じた意識喚起、情報提供、外部専門家への取次ぎなどを推進した。

ソーシャルビジネス支援については、地方公共団体や中間支援組織等と構築したソーシャルビジネスを支援するネットワークを活用し、経営支援セミナーや個別相談会を共催した。

海外展開支援については、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」という。）を始めとする外部機関と連携して海外展開セミナーを共催した。

教育資金貸付については、家計の経済的負担の軽減と教育の機会均等への貢献のため、引き続き学校向けに制度内容の周知を推進した。

組織運営については、更なる事務の合理化、業務の効率化に向けて、本店で継続的に実施している定型的な事務をRPAにより自動化したほか、事務改善提案制度を活用し、お客さまとの対話に一層の時間を充てるためのマンパワーの捻出に取り組んだ。

2019年度は、引き続き、東日本大震災等の自然災害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・事業承継等の成長戦略分野の資金ニーズに対応することはもとより、お客さまとの対話により経営課題を的確に把握し、融資後もその解決を図るための継続的な支援に取り組むことを期待する。

## 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、民間金融機関などと連携しながら、迅速かつ的確に業務を遂行した。

特に、農業の構造改革の進展に伴う担い手農業者の急激な規模拡大や新たな事業の開始、大規模な農業参入等に対して、その事業性を積極的に評価して円滑な資金供給に努めるとともに、東日本大震災からの復興支援、平成28年熊本地震、平成30年大阪府北部を震源とする地震、平成30年7月豪雨及び平成30年北海道胆振東部地震を始めとした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った。

事業承継については、事業承継税制の周知などを目的とした説明会開催や農林漁業者団体の会合における制度周知などに取り組んだほか、事業承継に関する経営者の課題解決に資するよう外部専門家との連携強化を行った。

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、東京においては13回目の、大阪においては12回目の「アグリフードEXPO」を開催した。全国から、東京には678、大阪には470の農業者及び食品製造業者が参加し、東京では12,385人、大阪では15,892人が来場して活発な商談が行われた。

また、ジェッ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等への輸出支援を行った。

組織運営の面においては、BPRにより、支店が行っていたお客さまの利子助成金請求に係る支援事務を本店に集約するなど、支店業務の軽減に取り組んだ。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。

2019年度は、自然災害等のセーフティネット需要へきめ細かく対応するとともに、農林水産業の新たな展開に対応して規模拡大や6次産業化等に取り組むお客さまに対し、引き続き民間金融機関と連携して積極的に支援することを期待する。

## 中小企業事業

融資業務では、東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまに対し、引き続き被災地域の増員体制を維持するなど、お客さまからのご相談に迅速かつきめ細かく適切な対応を実施した。

セーフティネット需要については、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んだ。また、自然災害等突発的の事由により経営の安定に支障を生じているお客さまからの相談に迅速かつきめ細かく対応した。なお、中小企業の資金繰りが改善傾向にあるほか、民間金融機関の貸出姿勢が積極化しており、顧客ニーズが減少していることから、融資実績は前期を下回った。

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し、新たな制度であるシンジケートローン特例も活用した。また、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へきめ細やかに対応した。

これらの基盤となる取組みであり、お客さまに寄り添い、地域に受け入れられるための基本動作でもある「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）」の発揮と継承の取組みを進める運動を引き続き展開するとともに、顧客支援室（ヘルプデスク）を設置し、支店では解決支援が難しいお客さまの経営課題について、同様の課題を解決した他社の参考事例の紹介や連携する外部専門家の紹介等を通じてその解決に向けたサポートを行った。

保険業務では、東日本大震災などの災害関連保証やセーフティネット保証などでの的確な引受を行い、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、「信用補完制度の見直し」に係る関連法の改正（2018年4月施行）を踏まえ、実施機関の立場として主務省等関係機関と連携の上、的確に対応した。

組織運営については、BPR施策に継続して取り組み、業務フローの見直し、改善を着実に実施したほか、「顧客に影響を与える重度事務ミス」の撲滅に向け、発生した事務ミスの原因分析を行うとともに、再発防止策を策定、周知した。

2019年度は、シンジケートローンや資本性ローン、証券化、信用保険を含む多様な手段を活かしつつ、民間金融機関との協調支援を推進し連携に真剣に取り組むほか、引き続き事業承継支援を含む成長戦略分野等に取り組むお客さまの「攻めの経営」をサポートし、「政策と企業を繋ぐ機能」を一層発揮していくことを期待する。

## 危機対応等円滑化業務部

2018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」等の認定された危機に対応し、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等を行った。

あわせて、指定金融機関における債権管理状況の把握のための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。

特定事業促進円滑化業務及び事業再編促進円滑化業務については、これら業務の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。

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。

2019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、広報活動の推進やシンクタンク機能の発揮、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、事業横断的な人材育成と活用・女性活躍の推進・職場環境の向上などに取り組む、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。

2018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融資支援・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、広報誌「日本公庫つなぐ」において、統合10周年を契機とした記念号の発行をはじめ、より読者の興味・関心を惹きつける工夫を図ったほか、各支店における計画的な広報活動の定着により質的な向上が認められるなど、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。また、シンクタンク機能の発揮では、第10回記念シンポジウムの開催、研究論文等の公表、国内外の研究機関との研究交流等によるネットワークづくりなどに取り組んだ。

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「支店運営計画」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。事務の合理化等への取組みでは、企画管理本部等業務改革プロジェクトチームを設置し、「RPAによる代替が可能な業務」、「廃止・合理化する業務」、「アウトソーシングが可能な業務」などを切り口とした実行計画を策定し取組みを開始するなど、本支店の業務削減に向けた取組みを推進した。また、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、「次期公庫システム計画」における「テレビ会議システム」等の構築・運用開始をはじめ、AIやRPAといった最新ITの業務適用に関する研究などに取り組んだ。人材育成・活用では、「人材アカデミー」等の充実化や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を拡充するなど、柔軟な働き方を可能とするための制度づくりにも取り組んだ。職場環境の向上では、引き続き、育児関連休暇の周知及び取得の促進やノー残業デー週2日の実施状況のモニタリング等を実施した。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。

2019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  
 (二) 「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	B	B	B	B

## 国民生活事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	1,431件 (前期比 54.3%)	2,633件	7,438件

※各年度実績欄において、[] は目標数値を示す。以下同じ。

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 1,421件 (前期比 54.1%) 103億円 (前期比 53.9%) 設備資金貸付利率特例制度 2,885件 (前期比 92.7%) 228億円 (前期比 92.7%)	2,625件 191億円	7,430件 551億円
大震災の影響による 条件変更実績	882件 (前期比 80.9%) 60億円 (前期比 81.1%)	1,090件 74億円	1,368件 96億円
復興支援プロジェクトへの 関与実績	52団体に対し、延べ130回の関与 連携融資実績 18件 2億円	111団体 197回 26件 2億円	79団体 160回 29件 3億円
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	産業復興機構 債権買取件数 1件 (前期比 50.0%) 債権買取金額 0.2百万円 (前期比 5.0%) 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 1件 (前期比 50.0%) 債権買取金額 0.1百万円 (前期比 10.0%) 個人債務者の私的整理ガイドライン 1件 債権残高 1百万円	2件 4百万円 2件 1百万円 -	3件 19百万円 31件 70百万円 -

## → 評価

東日本大震災により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、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。

震災から8年が経過し、三陸鉄道リアス線の開通など、被災地の復興は着実に進展しており、資金需要は全体として落ち着いている。一方で、沿岸部地域における土地のかさ上げ完了に伴う本設移転など、本格的な事業再開に向けた資金需要は引き続き見られることから、地域の民間金融機関と連携して、定期的な情報交換会等を行い、資金ニ-



ズに的確に対応した。

また、被災地の復興・創生に向け、被災地の創業支援にも引き続き取り組み、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、被災地の創業ニーズに積極的に対応した。

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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	52件 (前期比 115.6%)	45件	97件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災関連融資	30先 (前期比 85.7%)	35先	104先
		97億円 (前期比 118.3%)	82億円	193億円
大震災の影響による条件変更実績		1先 (前期比 25.0%)	4先	6先
		21百万円 (前期比 23.9%)	88百万円	4.9億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	融資実績	9先 (前期比 69.2%)	13先	29先
		25億円 (前期比 75.8%)	33億円	40億円
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	東日本大震災事業者再生支援機構	融資件数	1件	—
		融資金額	20百万円	—

### → 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い2016年度に特例対象者を見直したことから、東日本大震災関連融資の実績は減少傾向にあるものの、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、新たに福島支店に課を増設し、より地域に密着した活動に取り組んだ。具体的には、復興支援のために原子力被災12市町村を積極的に訪問し、関係機関とも連携して地域の実情や課題の把握、情報の蓄積を進め、その課題解決に向けた支援策の検討、実施に取り組んだ。南相馬市では、日本公庫職員が講師として参画している南相馬農業復興チャレンジ塾の卒業生であるいちご農家が本格生産の再開・規模拡大を図る事業に対し、スーパーL資金を融資した。

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EXPO」<sup>1</sup>においても引き続き「復興支援コーナー」を設置するなど、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、目標に対して期待通りの「標準」の業績であったと評価される。

1 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。

## 中小企業事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	72件 (前期比 16.8%)	429件	767件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付	67社 (前期比 30.3%)	221社	443社
	84億円 (前期比 32.7%)	259億円	547億円	
	設備資金貸付利率特例制度	299社 (前期比 90.3%)	331社	530社
		269億円 (前期比 90.3%)	298億円	526億円
大震災の影響による条件変更実績		128社 (前期比 77.6%)	165社	208社
		148億円 (前期比 58.0%)	256億円	313億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	復興支援プロジェクト参加回数	98回 (前期比 88.3%)	111回	109回
	融資実績	7社 (前期比 53.8%)	13社	5社
	7億円 (前期比 55.8%)	12億円	11億円	
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	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	1件 (前期比 50.0%)	2件	4件
	債権買取金額	1億円	24百万円	4億円
大震災関連の保険引受実績		977億円 (前期比 99.3%)	984億円	1,079億円

## → 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」や日常的な接触を通じて、お客さまからのご相談に迅速かつきめ細かく対応した。

「東日本大震災復興特別貸付」については、東日本大震災の被災事業者（震災の悪影響を受けた事業者を含む）を対象にしており、被災事業者の復旧・復興に係る資金需要が落ち着きを見せていることから、前期を大きく下回った。一方、「設備資金貸付利率特例制度」については、被災地域<sup>2</sup>において雇用の維持または拡大が見込まれる設備投資であれば、被災事業者以外にも貸付対象になることから、前期からの減少率は相対的に小さくなった。

また、復興支援プロジェクトへの関与実績は、被災地における復旧が進むなかで、地方公共団体が主催する復興支援会議等のニーズが落ち着きつつあることから、前期から減少した。

なお、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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

2 特定被災区域（岩手県、宮城県又は福島県内に限る。）

## 危機対応等円滑化業務部

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
ツーステップ・ローン	—	854 億円	4,960 億円
損害担保	—	21 件 13 億円	99 件 63 億円
利子補給	3 億円 (前期比 30.5%)	12 億円	9 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ついて、事業者の復興支援に資するため指定金融機関に対して既に実施した信用供与（ツーステップ・ローン及び損害担保）に伴う利子補給業務を行った。

また、指定金融機関との連携を強化するとともに、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。

## 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・民間金融機関との連携

### → 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	B	B	B

### 国民生活事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
災害等相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連除く)	プロセス	3,607件	—	—
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016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)		19,632件 (前期比 17.6%) 1,983億円 (前期比 17.3%)	111,774件 1兆1,493億円	128,731件 1兆2,849億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)		57,816件 (前期比 101.9%) 4,160億円 (前期比 102.0%)	56,712件 4,077億円	60,844件 4,346億円

### → 評価

自然災害の影響などを受け、厳しい経営環境に直面している小規模事業者からの融資や返済のご相談に対して、資金繰り支援などのきめ細かな対応を行った。

平成30年7月豪雨による災害への対応については、災害発生後、速やかに11府県35支店に「特別相談窓口」を設置するとともに、休日電話相談を実施した。また、本店から職員を派遣して相談態勢を強化し、支店や出張相談会等を通じて、被害を受けたお客さまからのご相談に迅速かつ丁寧に対応した。さらに、著しい被害を受けた事業者に対する復旧復興支援を強化するため、「平成30年7月豪雨特別貸付」を創設した。

このほか、平成30年大阪府北部を震源とする地震（6月）、平成30年北海道胆振東部地震（9月）等の自然災害により影響を受けたお客さまに対しても、速やかに「特別相談窓口」の設置や休日電話相談を実施し、お客さまからのご相談に迅速かつ丁寧に対応した。

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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
災害等相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連除く)	プロセス	1,382件	—	—
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016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)		966先 (前期比 179.9%) 101億円 (前期比 160.3%)	537先 63億円	2,006先 157億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)		932先 (前期比 140.4%) 553億円 (前期比 115.4%)	664先 479億円	681先 553億円



## → 評価

霧島山の噴火被害（4月）、大阪府北部を震源とする地震（6月）、平成30年7月豪雨（6月～7月）、台風21号（9月）、北海道胆振東部地震（9月）、豚コレラの患者発生（9月～3月）、台風24号（10月）等について、本店及び被害地域の支店に迅速に「災害相談窓口」を設置し、被害を受けたお客さまからの融資・返済相談に対し丁寧に対応した。

また、被災地での出張相談や本店での休日電話相談など、災害の状況に応じたきめ細かな対応を行った。さらに、近年の度重なる自然災害の発生を受け、災害対応に関係する規程類を見直すなど、本支店でより迅速な対応ができるよう体制を整備した。

なお、2018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5,829人、漁業分野で457人<sup>3</sup>の就労機会の維持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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
災害等相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連除く)	プロセス	382件	—	—
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016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)		5,277社 (前期比 63.9%) 4,144億円 (前期比 51.8%)	8,255社 8,007億円	7,547社 7,718億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)		3,438社 (前期比 85.7%) 4,277億円 (前期比 87.5%)	4,012社 4,889億円	4,910社 6,154億円

## → 評価

景気は緩やかな回復基調にあるものの、依然として厳しい経営環境に直面しているお客さまからの融資や返済のご相談に対して、資金繰り支援などのきめ細かな対応を行った。特に経営改善に取り組むお客さまに対しては、経営支援（経営指導やコンサルティング）と一体となった支援を継続して取り組んだ。

また、平成30年大阪北部を震源とする地震、平成30年7月豪雨及び平成30年北海道胆振東部地震などの自然災害への対応については、災害発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置するとともに休日電話相談を実施し、被災したお客さまからの相談に親身に対応した。

なお、中小企業の資金繰りが改善傾向にあるほか、民間金融機関の貸出姿勢が積極化しており、顧客ニーズが減少していることから、融資実績は前期を下回った。

また、セーフティネット機能（震災関連除く）の発揮により、約36万人<sup>4</sup>の雇用維持の一因になっていると推計される。

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

3 2018年度に農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の家族農業従事者数及び常時雇用者数の合計。

4 2018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資金を供給

- イ お客さまの資金ニーズ等への対応  
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	B	B	B	B

国民生活事業

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 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	事業資金貸付実績		
	257,640 件 (前期比 95.6%)	269,377 件	277,224 件
	1 兆 9,907 億円 (前期比 91.2%)	2 兆 1,825 億円	2 兆 2,613 億円
	事業資金貸付残高		
	881,622 社 (前期比 100.2%)	879,639 社	880,104 社
	6 兆 1,906 億円 (前期比 100.0%)	6 兆 1,908 億円	6 兆 1,464 億円

→ 評価

成長戦略分野等の各種融資制度の活用や、お客さまのニーズを踏まえた民間金融機関との協調融資の推進などにより、お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給した。また、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事業者からの資金ニーズに的確に対応したほか、経営基盤が脆弱で担保力の乏しい小規模事業者の資金ニーズに応えるために、経営者保証免除特例制度等の担保・保証人を不要とする融資制度を引き続き推進した。

なお、当事業本部の融資により 75,950 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、目標に対して期待通りの「標準」の業績であったと評価される。

農林水産事業

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 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	総貸付実績		
	10,625 先 (前期比 105.2%)	10,097 先	10,765 先
	5,583 億円 (前期比 101.2%)	5,515 億円	4,593 億円
	総貸付残高		
	52,257 先 (前期比 98.7%)	52,935 先	53,671 先
	3 兆 1,229 億円 (前期比 106.0%)	2 兆 9,457 億円	2 兆 7,534 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支援した結果、総貸付実績は 5,583 億円となった。特に、農業の構造改革の進展に伴うお客さまからの旺盛な資金需要に対し的確に対応するため、民間金融機関とも連携しながら円滑な資金供給に努めた。その結果として、民間金融機関との協調による融資実績についても 1,519 件(前期比 127.5%)、2,473 億円(136.8%)と前期を上回った。

これらの取組みにより、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、目標に対して期待通りの「標準」の業績であったと評価される。

5 200,822 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 (2019 年 1 - 3 月期) (小企業編)」における 1 企業あたりの平均従業員数)

## 中小企業事業

参考指標	2018 年度実績		2017 年度実績	2016 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	総貸付実績			
	14,304 社	(前期比 94.2%)	15,177 社	15,226 社
	1 兆 2,331 億円	(前期比 83.0%)	1 兆 4,850 億円	1 兆 5,594 億円
	総貸付残高			
	44,328 社	(前期比 99.3%)	44,654 社	45,295 社
	5 兆 3,269 億円	(前期比 96.6%)	5 兆 5,141 億円	5 兆 6,856 億円

## → 評価

お客さまの資金ニーズへの対応については、民間金融機関と「顔の見える関係」を構築し、協調融資を推進した。また、自然災害の被災企業への支援に迅速に取り組むとともに、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って、取り組んだ。

加えて、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 14,164 社、1 兆 1,636 億円となり、総貸付に対する利用割合は社数ベースで 94.9%、金額ベースで 94.4%となった。

さらに、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 25 機関（前期比 113.6%）、無担保資金の供給支援額は 1,693 社（前期比 154.6%）に対する 345 億円（前期比 127.8%）といずれも増加した。

なお、2018 年度の設備資金貸付は 5,450 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 9,571 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>6</sup>すると、国内全体で 2.1 兆円の生産及び 12.8 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 2018 年度末で 651 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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## 危機対応等円滑化業務部

参考指標	2018 年度実績		2017 年度実績	2016 年度実績
ツーステップ・ローン (東日本大震災関連除く)	-		20 百万円	332 億円
損害担保 (東日本大震災関連除く)	26 件	(前期比 1.3%)	1,946 件	11,372 件
	10 億円	(前期比 1.2%)	878 億円	5,410 億円
利子補給 (東日本大震災関連除く)	45 億円	(前期比 40.1%)	113 億円	45 億円

## → 評価

「平成 28 年熊本地震による災害に関する事案」等の認定された危機に対応し、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等を行った。

また、指定金融機関における債権管理状況の把握のための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、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。

6 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。

## → 目標

### (3) 信用補完制度<sup>7</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) 関係機関と連携しつつ、各種制度・運用改正に対し、的確に対応
- 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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
保証協会等訪問回数実績	プロセス	672回 (前期比 101.8%)	660回	658回
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
保険総引受実績		7兆7,072億円 (前期比 100.9%)	7兆6,355億円	8兆1,011億円
保険引受実績 (セーフティネット関連)		2,182億円 (前期比 60.0%)	3,636億円	5,788億円

## → 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のうち、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については、自然災害等突発的事由により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者に向けて、セーフティネット保証などに係る保険特例を通じた資金繰り支援を行うなど、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122万社（全国の中小企業・小規模事業者の34%）、21兆2,640億円<sup>8</sup>となっている。

各種制度・運用改正への対応については、事業承継に係る支援を一層拡充するため、M&A等による事業承継に利用できる経営承継準備関連特例を創設するなど、実施機関の立場として主務省等関係機関と連携の上、的確に対応した。

また、信用保証協会等関係機関との連携強化については、2018年4月施行の「信用補完制度の見直し」を踏まえ、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。

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。

7 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。

8 保険引受残高は、中小企業信用保険に係るもの。



## → 目標

## (4) 新たなステージに向けた民間金融機関連携の取組みの推進

- イ 民間金融機関との協調融資等の更なる推進
- ロ 役員レベル及び現場における対話の促進
- ハ 定期的な実務レベルの打合せ、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介、効果的なプレスリリースの取組強化
- ニ 協調融資商品の創設・活性化

	日本公庫全体
評価	A

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	プロセス	9,801件	—	—
民間金融機関から日本公庫への紹介件数	プロセス	34,197件	—	—

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
民間金融機関との協調融資実績	30,768件 (前期比133.3%) 12,929億円 (前期比172.3%)	23,080件 7,505億円	19,671件 7,322億円
民間金融機関からの紹介融資実績 (公庫が単独で融資したもの)	17,833件 2,161億円	—	—

## → 評価

日本公庫は、これまで民間金融機関との連携を推進し、「業務連携・協力に関する覚書」の締結、「協調融資スキーム」の構築をした金融機関は、全金融機関<sup>9</sup>の9割を超えている。また、その他の民間金融機関である農林中央金庫など系統金融機関ともこうした連携を行っている。2018年度は、民間金融機関連携を最重要課題と位置づけ、連携を新たなステージに進めるため、役員レベル及び現場における対話の促進、定期的な実務レベルの打合せ、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介、効果的なプレスリリースの取組強化及び協調融資商品の創設・活性化に取り組んだ。

特に、現場において地区統轄や事業統轄が、民間金融機関の役員レベルとの対話を一層深めることによる「顔の見える関係（ホットライン）」の構築や、資金調達の相談を受けたお客さまに対する民間金融機関との協調融資の提案を推進した。本部においても、日本公庫の役員が民間金融機関の経営層を訪問し対話を深めるとともに、各業態の協会等と融資制度や運用のあり方について相互理解を深めるため、率直な意見交換を行った。

新たに123機関と161の協調融資商品を創設し、協調融資実績は、30,768件（前期比133.3%）、12,929億円（同172.3%）と前期を大きく上回った。また、お客さまに対する積極的な提案の結果、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介件数は9,801件となった。

さらに、より多くの事業者へ安定した資金供給を実施するため、民間金融機関からのお客さま紹介にも積極的に対応しており、2019年3月末までに民間金融機関から紹介を受けた34,197件の中には、協調融資としたもののほか、日本公庫が単独で融資したものが17,833件となった。

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。

9 都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合（業域信用組合及び職域信用組合を除く）。

### 3 成長戦略分野等への重点的な資金供給

#### → 目標

国の政策に基づき、創業・新事業、事業再生・事業承継、ソーシャルビジネス<sup>10</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・新事業支援

- (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〕：25,000 企業
- (ロ) 新事業に取り組む中小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：1,300 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（事業承継関連を含む。）：1,300 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>11</sup>、DES<sup>12</sup>等の抜本的な再生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 事業承継支援

- (イ) 事業承継支援機関や民間金融機関、税理士会等の外部専門家をはじめとする関係機関との連携等を通じたコンサルティングの推進

#### （ロ）地域における事業承継ネットワークへの積極的参画及びネットワーク活性化への貢献

#### （ハ）多様な事業承継の資金ニーズへの積極的な対応

#### ニ 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：8,000 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

#### ホ 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>13</sup>業務の着実な実施

海外展開支援契約社数：550 社

#### （ロ）小規模事業者の海外展開に対する支援

海外展開を行う事業者への貸付件数：1,300 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）：100 回以上

#### （ホ）海外展開支援機関との連携

10 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。

11 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。

12 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。

13 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。

- へ 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：5,000 先
- (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：1,700 先
- (ハ) 6次産業化により経営改善に取り組む農林漁業者等の取組みを支援  
6次産業化融資先数：1,200 先
- (ニ) 海外展開に取り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、構造改革に資する代船建造、養殖基盤強化を支援
- (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り組む食品関係企業の支援  
食品企業融資先数：230 先
- (チ) 政策情報や各種調査結果など情報提供の実施
- ト 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
- チ 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	A	A	A	B

### 国民生活事業

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
新規開業貸付（企業数） 〔創業前及び創業後 1年以内〕	ターゲット	27,979 企業 【25,000 企業】	28,116 企業 【24,000 企業】	28,392 企業 【22,000 企業】
ソーシャルビジネスを 行う事業者への貸付件数	ターゲット	11,328 件 【8,000 件】	10,819 件 【7,000 件】	9,644 件 【6,000 件】
海外展開を行う事業者 への貸付件数	ターゲット	1,682 件 【1,300 件】	1,737 件 【1,100 件】	1,369 件 【900 件】
「女性・若者向け創業相談 ウィーク」における相談実績	プロセス	1,654 人	—	—
経営改善計画書策定 支援実績	プロセス	2,328 先	—	—
経営改善に関する助言実績	プロセス	8,752 件	—	—
事業承継に係る課題認識に つながる対話実績	プロセス	14,416 件	—	—
事業承継に係る外部専門家 への取次ぎ実績	プロセス	319 件	—	—
ソーシャルビジネスに係る セミナー等のイベント開催 実績	プロセス	143 回	—	—
事業承継に係る勉強会・ セミナー等の開催実績	プロセス	581 回	—	—
海外展開セミナーの 開催（国内）	プロセス	139 回 【100 回以上】	132 回 【100 回以上】	133 回 【80 回以上】

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
資本性ローン（創業・新事業）貸付実績	149件（前期比 74.1%） 28億円（前期比 73.7%）	201件 38億円	198件 36億円
事業再生を行う事業者への貸付実績	7,206件	—	—
資本性ローン（再生）貸付実績	75件（前期比 107.1%） 13億円（前期比 86.7%）	70件 15億円	45件 7億円
再生支援協議会との連携実績	融資実績	54件	101件
	条件変更	716件	729件
	債権放棄・金利減免・DDS 59件	47件	49件
事業承継を行う事業者への貸付実績	4,049件 350億円	—	—
NPO法人への貸付実績	1,381件（前期比 89.0%）	1,552件	1,476件
介護・福祉分野への貸付実績	8,440件（前期比 100.8%）	8,375件	7,885件
社会的課題の解決を目的とする事業者への貸付実績	2,527件（前期比 125.0%）	2,021件	1,364件
教育資金融資実績	1,709億円（前期比 97.7%）	1,749億円	1,714億円

## → 評価

創業企業への支援については、創業後の苦境期を乗り越えた事例や経営のポイントを解説した特集で構成される事例集「Step by Step」を作成したほか、創業者の事業が軌道に乗るよう支援するため、経営課題の解決に資するヒントや情報交換の機会提供を目的としたセミナー・創業者同士の交流会を各地で開催した。また、自己資金や経験が少ない女性や若者の創業希望者を支援するため、前期に引き続き、「女性・若者向け創業相談ウィーク」を開催した。今期は開催地を拡大するとともに、民間金融機関等の外部機関との連携により相談態勢を強化した結果、期間中の相談者数は前期比136%となった。このほか、全国各地の創業支援ネットワークを活用したセミナー・個別相談会の開催や、より定量的なデータに基づいたアドバイスが行える商圈分析サービスを導入するなど、引き続き、創業に至るまでのプロセスに対する支援を推進した。なお、当事業本部の新規開業貸付によって年間95,128人<sup>14</sup>の雇用の創出に寄与していると推計される。

若年層の創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6回）」については、第1回から第5回までの軌跡をまとめた冊子「響」を発行したほか、文部科学省と連携し、教育委員会などを通じた高校への周知活動を強化したこともあり、前回の385校を上回る396校から4,359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300校を上回る331校に対して実施した。このほか、過去の応募者による交流会、地区表彰式や最終審査会の周知を目的としたマスコミ懇談会等の開催を通じて、高校生ビジネスプラン・グランプリの認知度の向上に努めた。

ソーシャルビジネス支援については、地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等との連携に取り組み、ソーシャルビジネス支援ネットワークの構築数は、2015年度当初の4件から順調に増加し、2018年度末で116件となった。構築したソーシャルビジネス支援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などにより、ソーシャルビジネスを行う事業者の経営課題の解決に向けた支援を推進した。また、ワークブック形式で事業計画の策定に取り組むことができる冊子を発行し、ソーシャルビジネスの持続的経営に向けた情報提供に取り組んだ。

海外展開支援については、ジェトロや中小企業基盤整備機構など他の支援機関と積極的に連携し、海外展開セミナーの共催やイベントへの相談ブース出展などに取り組み、販路拡大などのために海外展開を図る小規模事業者への情報支援を推進した。

事業再生支援については、DDS（デット・デット・スワップ）や債権放棄等の対応（抜本再生支援）を専門的に

14 27,979企業（2018年度に融資した新規開業企業数）×3.4人（総合研究所「2018年新規開業実態調査」による創業時点での平均従業員数）。



行う部署を本店に新設し、中小企業再生支援協議会等と連携した抜本再生支援を推進した。また、再生支援を専任とする職員を配置した部署を一部支店で試行し、小規模事業者にとって不慣れな経営改善計画の策定支援に対応できる体制を整備し再生支援を推進した。

事業承継支援については、事業承継の準備段階に応じた支援を推進した。事業承継の検討・準備が進んでいないお客さまに対して、2018年度税制改正により特例措置が設けられた事業承継税制を周知する説明会の開催や事業承継の意義を伝える動画の公開などにより、意識喚起に取り組んだほか、後継者不在のお客さまに対しては、第三者承継支援の専門機関である事業引継ぎ支援センターや日本税理士会連合会が運営する事業承継サイト「担い手探しナビ」を案内するなどにより、承継先確保を支援した。さらに、後継者・承継先を確保しているお客さまに対しては、承継前の準備として行う経営基盤強化のための資金や承継時における株式・事業用資産の買取資金等を融資し、円滑な事業承継を資金面から支援した。

教育資金貸付については、家計の経済的負担の軽減と教育の機会均等への貢献のため、高等学校への周知協力依頼や制度創設40周年（2019年1月）を記念してロゴを制作し新聞広告を実施するなど、制度を周知した。また、転居等により現在被災地に居住していない被災者に対し特例措置を拡充し、被災したお客さまへの資金支援に取り組んだ。

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。

## 農林水産事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
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	ターゲット	5,541先 【5,000先】	5,694先 【4,800先】	5,465先 【4,800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	ターゲット	2,418先 【1,700先】	2,233先 【1,400先】	1,894先 【1,200先】
6次産業化融資先数	ターゲット	1,832先 【1,200先】	1,553先 【1,100先】	1,400先 【1,000先】
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	プロセス	183件 (前期比 118.1%)	155件	131件
輸出相談への対応実績	プロセス	160件 (前期比 78.0%)	205件	201件
アグリフードEXPO（東京・大阪）における商談引合件数	プロセス	11,146件 (前期比 89.4%)	12,469件	12,253件
情報クリップ発行数の実績	プロセス	95件 (前期比 105.6%)	90件	89件
事業承継に係る勉強会・セミナー等の開催実績	プロセス	581回	—	—

参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
再生支援協議会等との連携実績	融資	—	—	—
	条件変更	4件	17件	11件
	債権放棄等	7件	3件	6件
食品企業融資先数		287先 (前期比 95.3%)	301先	247先
林業施設整備等利子助成事業等を活用した林業融資実績		49先 (前期比 140.0%)	35先	27先
		36億円 (前期比 138.5%)	26億円	88億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績		13先 (前期比 325.0%)	4先	13先
		123億円 (前期比 351.4%)	35億円	126億円

## → 評価

法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組支援について、行政機関や関係機関とも連携しながらスーパーL資金等の制度周知に努めるとともに、外部環境の変化に対応するための急激な規模拡大による大型投資等にも積極的に対応し、農業の構造改革進展を支援した。これらの取組みにより、「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、目標を上回った。

経営者能力と経営戦略をより積極的に評価する事業性評価融資については、行政機関や金融機関等の会議や研修会等において取組みを周知し、支援候補先の発掘を進めた。

また、お客さまの課題解決に向けた連携強化を目的に、コンサル企業や専門家団体等 25 先と意見交換を実施した。さらに、支店職員の対話力向上や融資後のフォローに係る主体的取組みの定着のため、24 支店のお客さまに対して本支店で合同訪問した。

加えて、事業性評価の過程や融資後のフォローにおいては、各種専門家を紹介し、食肉加工場の収益性の「見える化」や農家レストランの課題抽出等の経営改善を支援した。このほか、生産者グループからの要望に応じて「経営ビジョンシート」作成に関する研修会を開催し、事業環境の分析結果を踏まえた将来ビジョンの策定を支援した。

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 24 先に総額 6 億円の出資を行った。

融資・出資以外にも上級農業経営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。また、農業経営アドバイザーの経営診断のスキルアップを目的とした上級アドバイザーによるスキルアップミーティングを実施した。さらに、前期に行った経営診断先に対するフォローアップにも取り組んだ。

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。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」に出展し、支店では、農業大学校等で就農希望者向けに事業計画の作成方法等についての出張講義を実施するなど、将来の担い手に向けて資金制度の周知や、相談対応を積極的に行った。特に、出張講義については、全国で 54 先に対し 61 回実施し、多くの支店で就農希望者に対する支援策として定着するとともに、過去の受講生が日本公庫のお客さまになる事例も生まれている。これらの取組みにより、「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」は目標を上回った。このうち、青年等就農資金を 1,605 先、「農の雇用事業」を利用している農業経営体への融資を 744 先に対して行った。また、認定新規就農者の融資先を対象にフォローアップ調査を行い、個々のお客さまの経営状況についてもきめ細かくフォローした。

6 次産業化への農林漁業者の取組みについては、行政機関との連携により、6 次産業化に取り組む事業者の計画や支援ニーズ等を積極的に把握するとともに、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も含め幅広く積極的な支援を行った。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、引き続き「アグリフード E X P O」を開催した。これらの取組みにより、「6 次産業化融資先数」は目標を上回った。

食品産業分野では各種説明会等での制度周知を図るとともに、業界団体とも連携して生産者との安定的な取引関係の構築や国産農産物の利用拡大・高付加価値化に取り組む食品企業を積極的に支援した。

なお、2018 年度の当事業の食品産業分野への融資により新たに 1,960 人<sup>15</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、森林資源の整備・活用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、養殖業の市場拡大などに取り組む経営体に対し、地域と一体となって支援した。

輸出拡大に向けた取組みの支援については、ジェトロと連携し、「FOOD EXPO 香港 2018」及び「THAIFEX 2018」に日本公庫顧客ブース（農林顧客計 6 社出展）の設置による商談サポート（商談件数 241 件、成約

15 2018 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。

見込み件数 56 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、「トライアル輸出支援」では、貿易商社と連携し、顧客 6 社の商品を台湾に輸出するとともに、顧客と一緒に現地訪問し、バイヤー等に商品を PR し販路拡大を支援した。さらに、貿易商社 6 社と全国 9 カ所で輸出セミナー兼トライアル輸出相談会を実施した。これらの取組みにより、トライアル輸出支援件数は 43 件となった。

このほか、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結果、海外展開に関する融資先数は 223 先（前期比 109.3%）となった。

事業再生支援については、集合研修に中小企業再生支援全国本部から講師を招くなど、同協議会との連携を強化した。さらに、事業再生支援事例発表会を開催し、民間金融機関と連携して経営不振先の支援を行った事例や外部専門家を活用した経営改善支援の取組みを支店間にて情報共有し、職員のレベルアップに取り組んだ。

事業承継支援については、融資先の承継の相談に対して、都道府県事業引継ぎ支援センターの他、全国 7 カ所の外部専門家への相談体制を整え、また業務協力契約を締結している民間金融機関と連携して受け手候補先に取り次ぎ、成約を促進する取組みを行った。

加えて、情報提供ツールである「情報クリップ」を年 95 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。特に、政策情報・顧客動向等の調査結果関連のクリップを 43 本（前期比 148.3%）発行するなど、より内容を充実しお客さまへの情報提供を推進した結果、提供数は延べ 38,007 回（前期比 156.0%）となった。

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。

## 中小企業事業

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
新事業・起業家支援 貸付契約社数	ターゲット	1,638 社 【1,300 社】	1,531 社 【1,300 社】	1,752 社 【1,150 社】
再生支援貸付契約社数 (事業承継関連を含む。)	ターゲット	2,104 社 【1,300 社】	1,610 社 【1,200 社】	1,384 社 【1,100 社】
海外展開支援契約社数	ターゲット	703 社 【550 社】	637 社 【540 社】	604 社 【500 社】
再生支援協議会等への 持込み	プロセス	104 社 【100 社】	123 社 【100 社】	105 社 【100 社】
「公庫版事業承継診断」の 実施件数	プロセス	3,046 社	—	—
事業承継に係る勉強会・ セミナー等の開催実績	プロセス	581 回	—	—
海外展開セミナーの 開催（国内）	プロセス	139 回 【100 回以上】	132 回 【100 回以上】	133 回 【80 回以上】
参考指標		2018 年度実績	2017 年度実績	2016 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	新規事業（含む海外展開・事業承継）	178 社（前期比 76.1%） 136 億円（前期比 71.6%）	234 社 190 億円	257 社 215 億円
	再生支援	488 社（前期比 92.8%） 332 億円（前期比 91.9%）	526 社 361 億円	510 社 352 億円
	事業承継関連契約社数	446 社	—	—

## → 評価

新事業支援については、「新事業・ベンチャー推進担当」が中心となり、地域金融機関や支援機関等との連携関係を一層強化し、新事業に係る資金ニーズを有するお客さまへの支援体制の強化に取り組むとともに、中小企業技術革新制度（SBI R）や地方公共団体からの補助金交付決定を受けた企業の新事業にかかる資金ニーズに的確に対応した。また、「女性、若者／シニア起業家支援資金」を活用し、女性、若者、高齢者が経営する業歴の浅い企業の資金ニーズにも的確に対応した。これらの取組みにより、「新事業・起業家支援貸付契約社数」は、目標を上回った。

事業再生支援については、過剰債務の状況に陥っている企業等への再生支援貸付制度の周知など、民間金融機関と

連携しながら、業績改善途上のお客さまの資金繰り支援を積極的に行った。また、2018年度からはシンジケートローン特例の取扱いを開始し、民間金融機関に対して制度の周知活動を実施した結果、同特例による2018年度の貸付契約社数は50社となり、再生支援貸付の実績増加に寄与した。

加えて、事業承継が経営課題となっているお客さまの資金ニーズにも的確に対応し、事業承継関連融資の実績は446社と前期実績223社を上回った。これらの取組みの結果、「再生支援貸付契約社数」は、目標を上回った。

「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。

事業承継支援については、提供用冊子である「みらいへのバトン」や「事業承継事例集」等を活用した「公庫版事業承継診断の推進」、「事業承継税制等に関する情報の提供」、お客さまの「M&Aニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援」、「事業承継支援機関との連携」について、本支店が一体となり推進した。また、事業承継が経営課題となっているお客さまの資金ニーズにも的確に対応し、「事業承継関連契約社数」は446社となった。

海外展開支援については、2017年5月から30支店に「海外展開支援推進担当」を設置し、推進担当向け会議の開催を通して、海外展開にかかる資金ニーズを有するお客さまへの支援体制の強化に取り組んでいる。

「海外展開支援契約社数」については、国内法人の輸出入に係る資金ニーズ等にきめ細かく対応したこと等により、目標を上回った。

また、スタンドバイ・クレジット制度については、中国に支店を有する民間金融機関（2018年8月名古屋銀行、9月横浜銀行）と新たに業務提携した。

海外展開セミナーについては、各支店において海外展開支援機関（ジェトロ、中小企業基盤整備機構等）や民間金融機関との連携を強化した結果、国内で139回と目標を上回った。また、海外においても、お客さま同士の情報交換・ネットワーク構築のため、ビジネス商談会・現地法人交流会等のイベントを開催した（計15回）。

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

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016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)	-	5億円	10億円

#### → 評価

特定事業促進円滑化業務及び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。

以上のことから、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	A			
評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016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	プロセス	参画プロジェクト総数 411件 (前期比 103.5%)	397件	375件

### → 評価

日本公庫は、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、総合力を発揮したお客さまサービスの向上に取り組んでいる。2011年度から全国152支店において、「総合力発揮推進計画」を策定し、お客さまや地域が抱えるニーズにきめ細やかに対応している。

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「農林水産業の振興」などさまざまな分野において、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2018年度末時点で411件となり、前期末から14件増加している。

「地方版総合戦略」への対応については、融資支援のほか、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や商談会への出展者の広域な募集など、さまざまな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。

特に、2018年度は、統合10周年を記念して、地域経済を支える中小企業・小規模事業者や農林漁業者等の活力発揮を支援し、地域経済の発展、地方創生推進につながることを目的とした地域経済活性化シンポジウムを全国7カ所で開催した。また、各支店において、お客さまや民間金融機関、地方公共団体等の関係機関と連携した記念イベントを開催し、お客さまや地域の課題解決に取り組んだ。

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。

→ 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

(ニ) 事業間連携によるお客さまのマッチングの推進

(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

ロ 支店間連携の更なる強化

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	B

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
事業間連携によるお客さまのマッチング実績	プロセス	2,495 件 (前期比 85.4%)	2,923 件	3,172 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	プロセス	434 回 (前期比 118.9%)	365 回	379 回

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
複数事業が連携した融資実績	1,330 件 (前期比 95.5%)	1,392 件	1,298 件

→ 評価

日本公庫は、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供等を行うため、2011 年度から 3 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。

マッチング、商談会・セミナー等の開催や複数事業が連携した融資支援は、総合力の発揮に向けた取組みの重要な柱であり、全国 152 支店のネットワークを活かしたマッチング支援やお客さま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。

お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供に向けて、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、全国の各支店において、地域の特色を活かした商談会等を開催し、事業間連携によるお客さまのマッチングに取り組んだ。2018 年度の事業間連携によるマッチング実績は 2,495 件、同商談会・セミナー等の開催実績は 434 回となった。

また、多様化するお客さまニーズを踏まえた融資支援を行い、2018 年度の複数事業が連携した融資実績は、1,330 件となった。

こうした取組みは、「地方版総合戦略」の実施・推進等にも大きく貢献するものであり、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ニーズに対応していくことが期待される。

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

## → 目標

- (3) 関係団体等との連携の強化  
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	B

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016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	プロセス	お客さま向けセミナーの開催 331回（前期比 85.8%）	386回	437回
		相互の職員向け勉強会等の開催 633回（前期比 83.6%） （業務連携に関する覚書を締結している7団体（士業団体やジェットロなど）との連携実績）		

## → 評価

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、お客さま向け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、ジェットロと連携した海外展開に関する経営課題の解決に向けたセミナーや税理士会と連携した経営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。お客さまに対するコンサルティング機能の観点から、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、目標に対して期待通りの「標準の」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性の発揮

### → 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

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	39,704 件 (前期比 104.1%)	38,122 件	35,880 件
参考指標		2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
お客さまの「総合満足度」		91%	92%	91%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		87%	88%	87%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		88%	90%	88%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		4%	3%	4%

### → 評価

リスクテイク機能の適切な発揮については、創業や事業再生等の信用リスクの評価が困難な事業者又は信用力が相対的に低い事業者に対して融資可能性を追求するため、本支店間の事前協議を積極的に行ったほか、難度が高い案件に対する支店の審査事務をサポートするため、本店の専門部署から職員を派遣するなどの取組みを推進した。

コンサルティング機能の強化については、お客さまの要望に応じて財務診断サービスを実施したほか、審査面談時などの様々な接触機会において、お客さまの強みや課題を共有し、事業の今後について、対話を通じて経営の気づきを提供する取組みを強化した。また、お客さまの経営課題や要望に応じて、外部専門家への取次ぎを行うことで、お客さまの経営課題の解決に向けた支援を行った。

お客さまの満足度向上に向け、各職員が接したお客さまに対し接遇についてのアンケート調査を行ったほか、自身の接遇における「強み」や「弱み」を振り返るための勉強会を全支店で開催し、必要な改善を促した。加えてお客さまの事業所で面談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、集合研修において迅速な手続きや書類提出負担軽減の重要性など、お客さまサービスの向上に対する意識啓発を行った結果、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。



## 農林水産事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	1,559件（前期比 89.5%）	1,742件	1,278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）	プロセス	4,785人（前期比 110.8%）	4,317人	3,839人

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
お客様の「総合満足度」	93%	93%	91%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	89%	88%	88%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	85%	84%	83%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	5%	6%	9%

## → 評価

リスクテイク機能の発揮については、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」の積極的な取組みを行った。また、融資後の事後フォローについても、行動計画の進捗状況を管理するフォローシートを活用してモニタリングを実施し、課題を把握した場合は、本支店が連携して対応した。

コンサルティング機能の強化については、農業経営分析システムを用いた財務診断をお客さまへの提案やアドバイスに積極的に活用するなど、お客さまとのコミュニケーションを重視した取組みが進み、質的に向上した。

また、都道府県に設置した「農業経営アドバイザー連絡協議会」については、29の連絡協議会が都道府県の農業経営相談所と連携し、農業者の法人化や経営改善の支援に向けた取組みを行った。

さらに、林業・水産業経営アドバイザーに対しては、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により連携強化に取り組んだ。

農業者・食品事業者の規模拡大に伴い、県域を越えた販路拡大ニーズが高まっていることから、「アグリフードE X P O」による支援の他、日本公庫の全国支店網を活用したマッチングにも積極的に取り組んだ結果、410件（前期比 143.4%）のマッチングが成立するなどお客さまの販路拡大を支援した。全国支店網を活用したマッチングの中では、お客さまから物流面での相談も寄せられ、物流業者とのマッチングにも取り組んだ。

このほか、海外展開を図るお客さまへは、「アグリフードE X P O」におけるジェットロと連携した輸出商談会などを積極的に実施した。

農業者の円滑な資金調達に向けた民間金融機関との連携強化を図るため、財務局が主催する民間金融機関を対象とした農業融資セミナーで「農業融資の着眼点」を日本公庫から説明した。

お客様の満足度向上に向けては、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改善のため、本店内のプロジェクトチームにおいて、審査スケジュールや提出が必要となる書類についてお客さまと共有するための参考様式を引き続き積極的に活用するよう支店に呼びかけた。これらの取組みもあり、お客様の総合満足度や書類提出負担に係る不満足度が大きく改善した。

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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	財務診断提供率 79.2% (前期比 101.3%)	78.2%	77.9%
		財務診断提供件数 35,690件 (前期比 100.8%)	35,395件	35,912件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
お客様の「総合満足度」		93%	94%	94%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度		90%	90%	90%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度		88%	89%	89%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度		6%	6%	6%

## → 評価

リスクテイク機能の発揮については、資本性ローン等の多様な資金供給手段を活かした新事業、事業再生・事業承継、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図った。

コンサルティング機能の強化については、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次のような取組みを行った結果、お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度については、引き続き高水準を維持した。

- ① 2018年4月、本部に顧客支援室（ヘルプデスク）を設置し、支店では解決支援が難しいお客様の経営課題について、同様の課題を解決した他社の参考事例の紹介や連携する外部専門家の紹介等を通じてその解決に向けたサポートを行った。また、中小企業の喫緊の課題となっている事業承継について、新たにお客さま提供用冊子である「みらいへのバトン」を作成する等、顧客支援ツールを拡充するとともに、外部専門家との連携強化を行う等、体制を整備した。加えて、集合研修・支店訪問による研修の実施により、職員の経営課題把握能力や課題解決支援能力の強化にも取り組んだ。支店においても、「往診型のホームドクター」<sup>16</sup>として、お客様の経営課題に応じた情報提供に引き続き取り組んできた。特に、「財務診断サービス」についてはお客さまからの期待が高いことから、従前同様積極的な対応を行った結果、財務診断提供率は前期と比べて上昇した。
- ② お客様の「販売先・仕入先開拓」ニーズに対し、そのニーズを絞り込んだうえで全国のお取引先の中から引き合わせ候補先を選定する等、ハンズオンでのビジネスマッチングを推進した結果、810件のお客さま同士の引き合わせが成立した。また、2019年2月に横浜にて開催した「全国ビジネス商談会」では、大手企業へ販路を拡大したいというお客様のニーズに対応し、大手企業39社の調達担当者を招聘したほか、新たに神奈川県内の民間金融機関6機関が参加し、中小企業基盤整備機構、東京中小企業投資育成及びジェットロとともに、相談ブースを設けて各種相談にも対応した。加えて、商談会の一層の活性化を図るため、会場スペースを従来比約1.6倍に拡大した。この結果、全国から過去最高となる961社が参加し、1社当たり平均6.5件の商談が実現する等、活況を呈した。

お客様の満足度向上に向けては、各種会議及び臨店研修等において、「融資判断に要する時間」の短縮及び「書類提出負担」の軽減に向けた取組みについて重ねて周知した。また、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、段取りの良い資料依頼等に継続的に取り組んだ。これらの取組みの結果、「総合満足度」を含む各参考指標について、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。

16 往診型のホームドクター：定期的な訪問でお客様を診察（課題把握）し、お客様の状態に応じて適切な診断（解決策提示）を行うことのできる身近で頼りになる存在として、職員のあるべき姿を表現したものの。

### 3 事業共通

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
覆面調査結果 (各調査項目の実施率)	「コール数」	94.7%	「コール数」 94.6%
	「受け方」	90.3%	「受け方」 71.8%
	「通話環境」	100.0%	「通話環境」 99.8%
	「話し方」	94.2%	「話し方」 95.0%
	「問い合わせの理解」	94.9%	「問い合わせの理解」 75.6%
	「終話対応」	93.1%	「終話対応」 81.5%
	「全体満足」	93.7%	「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つの分野の一つとして、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、今年度も外部コンサルティング会社による「お客さま満足度調査」の実施を通じて、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た。また、2018年度は外部コンサルティング会社を活用して全152支店を対象に電話による覆面調査を実施し、前回調査を踏まえ抽出した課題の解決に向けた取組結果の検証と新たな課題の把握を行った。各支店において、お客さま満足度の向上に向けた取組みを推進した結果、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」）の実施率はいずれも90%以上となり、全体的に改善が見られた。

一方、各カテゴリ内の調査項目のうち、「配慮の声掛け（応答時に4コール以上かかった場合、会話の冒頭、保留からの応答再開時等）」、「保留の待ち時間（30秒以内の応対再開）」、「話し方の癖」、「お客さまの理解度の確認」及び「適切な切電対応」については、前回調査から改善が見られたものもあるが、いずれも実施率は90%を下回っており、引き続き、重点取組項目として各支店に対し必要な対策を講じるよう注意喚起を行った。

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。

## → 目標

### (2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- イ マスメディアを通じた広報活動の推進
- ロ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
- ハ 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
- ニ 統合 10周年を契機とした各種取組みの積極的な情報発信

	日本公庫全体
評価	A

## 企画管理本部等

参考指標	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
記事掲載件数	4,744 件 (前期比 81.6%)	5,812 件	5,998 件
ホームページアクセス実績 (サイト全体)	5,322,064 件 (前期比 91.5%)	5,817,649 件	5,463,722 件

## → 評価

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、約 4,700 件となった。内容的には、民間金融機関との共同記者会見や地域の課題解決をテーマとするセミナー等が地元のテレビ局で放映されたほか、協調融資による創業支援の事例が総合研究所の起業に関する調査と共に掲載されることで、客観的に日本公庫の政策性を伝える内容となる等、質的な向上が認められた。

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行ったことで、記事化された企画提案数は 64 件となった。特徴的な事例としては、高校生ビジネスプラン・グランプリについて、最終審査会の内容が参加した高校生の密着取材と併せてテレビで放映されたほか、専門紙において、10 周年を迎えた日本公庫の役割や機能、これまでの歩みについて、連載企画で紹介される事例等がみられた。

広報誌については、「地域プロジェクト」「公庫の多様な機能」「公庫統合 10 年の歩み」「創業・新事業」を特集のテーマとし、民間金融機関や行政など関係機関と連携した取組みを重点的に取り上げた。特に「公庫統合 10 年の歩み」をテーマとした第 15 号は、10 周年記念号と位置付け、日本商工会議所会頭や三重県知事、全国銀行協会会長などを招いた特別座談会や、セーフティネット機能の発揮、成長戦略分野への支援など各業務における統合後 10 年間の取組み等を紹介した。また、今年度、日本公庫として重点的に取り組んだ事業承継支援に関する記事の掲載や、地域で活躍する人に焦点を当てた新企画を立ち上げる等、広報誌の内容の充実を図った。

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については、新聞広告、インターネット広告、政府広報(新聞・テレビ・ラジオ・インターネット)等を活用した広報活動を実施した。また、本店ショーウィンドウにおいて日本公庫の紹介動画の放映等を行うとともに、4 支店にデジタルサイネージを新たに設置し、本店と同様の紹介動画を放映するなど、様々な媒体を活用した広報活動を推進した。

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。



## → 目標

- (3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮
- イ 中小企業分野のシンクタンクとして、世界的にも高い研究水準を追求
    - (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
    - (ハ) 政策的インプリケーションに富む調査研究の実施
  - ロ 対外発信力の強化によるシンクタンクとしての評価向上
    - (イ) 定期刊物物や書籍等の編集・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
    - (ニ) 調査票データの一般学術公開
  - ハ 他のシンクタンクとの交流の強化
    - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
    - (ロ) 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調査研究の実施

	日本公庫全体 (総合研究所)
評価	B

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
テーマ別調査実施本数	プロセス	13本	13本	13本
事業本部のニーズを反映したテーマ別調査本数	プロセス	2本	2本	2本
外部の研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	24件	—	—
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
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」		97.3%	88.3%	89.2%

## → 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」「急成長企業の成長メカニズムに関する事例研究」「多様な働き方を提供する小企業の実態」「新規開業企業における多様な働き方と経営への影響」「フリーランスの開業動機とパフォーマンス」「インバウンドの増加と中小企業経営」などがあり、うち親族外承継に関する研究は新聞に大きく掲載されたほか、事例調査の結果は日本公庫内研修資料の事業承継事例集にも活用された。研究水準に関しては「優れた」業績であったと評価される。

対外発信力の強化については、第10回記念シンポジウム「新規開業企業の成長メカニズム～日本公庫がみてきた急成長企業の軌跡～」を開催し、研究報告を行うとともに、日本公庫融資先で最近10年間に株式上場を果たした企業の経営者を招いてパネルディスカッションを行った。来場者は会場定員一杯の約300人となり、来場者アンケートにおけるシンポジウム全体への肯定的評価割合（「とても良かった」と「良かった」の合計）は過去最高の水準となった。このほか、東北大学、慶應義塾大学など17校で中小企業に関する講義を33コマ行い、日本中小企業学会全国大会（9月）や地域金融コンファランス（8月）などで研究成果を報告した。さらに、研究成果をまとめた書籍として『2018年版新規開業白書』『躍動する新規開業企業—パネルデータでみる時系列変化』『インバウンドでチャンスをつかめ』『サービス産業の革命児たち—低生産性の呪縛に打ち克つ』の4冊を刊行し、前期の3冊を上回った。これらの研究成果は新聞雑誌等のマスメディアに多く採り上げられるとともに、政府の『中小企業白書』『小規模企業白書』の参考文献として採用された。また、外部向け講演資料として『事業承継問題の実相』をとりまとめた。これらにより、対外発信については「優れた」業績であったと評価される。

他のシンクタンクとの交流の強化については、中小企業庁調査室をはじめとする国内外の研究機関と研究交流を行うとともに、官公庁、大学研究者、商工会議所等が主宰する外部の研究プロジェクトに参加するなど、ネットワーク

づくりを進めた。研究交流に関しては「標準の」業績であったと評価される。

事業本部の運営や政策提言に資する調査研究を実施し、調査結果を還元した。事業本部に資する役割の発揮に関しては「標準の」業績であったと評価される。

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 お客様の声を集め、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	A	A	A

### 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、生活衛生同業組合等の連携団体と意見交換を行い、当事業本部に対する要望等を収集したほか、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、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 地方自治体や地域の創業支援機関からの、地域の雇用創出や地域活性化に資する創業者への支援に対する制度拡充の要望を踏まえ、「新規開業資金」等の拡充を提言し、「地域おこし協力隊」の任期を終了し、当該地域で創業する者に対して貸付利率の引き下げを行う制度改正を実現した。
- ② 中小企業・小規模事業者は経営者の高齢化が進み、円滑な事業承継は日本全体にとって喫緊の課題であり、地域の支援機関と連携して取り組んでいく必要があることから、「事業承継・集約・活性化支援資金」の拡充を提言し、認定経営革新等支援機関等の支援を受けて事業承継に向けた取り組みを行う者に対して貸付利率の引き下げを行う制度改正を実現した。
- ③ 生活衛生関係事業者の事業再生支援を強化するため、「生活衛生関係営業企業再生貸付(生活衛生貸付)」の創設を提言し、事業再生に向けた取り組みを行う振興計画認定組合の組合員を長期の資金で支援する制度創設を実現した。

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

営業活動において当事業本部に対するお客様や関係機関の要望を収集し、これらも踏まえ、主務省に政策提言を行い、貸付制度の拡充を実現した。

主な内容は次のとおり。

- ① 度重なる自然災害や経営環境の変化等の影響を受けた農林漁業者からの声を受け、必要な資金を十分かつ円滑に調達できるよう、農林漁業セーフティネット資金において、貸付限度額(特認)を年間経営費等の12分の3から同12分の6に引き上げる拡充を実現した。
- ② 青年等就農資金において、現行の12年以内という償還期限では融資対象事業の耐用年数に比して短いケースがあるといったお客様の声を受け、根拠法の改正を前提に、償還期限を延長する拡充を実現した。

また、政策金融機関として質の高いサービスの提供を図っていくために、お客様とのリレーションの深化を図り、事業運営に関するご意見・ご提言をいただくことを目的として、「農林水産事業懇話会」を新たに開催した。その中で、非金融面を含む経営課題の解決策として、日本公庫がお客様に提供できるサービスの充実に繋がる意見や要望を頂いた。

「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さまに幅広く情報提供した。特に、農業景況調査については政策当局の要望に沿い、事業承継や労働力不足について質問項目を設けて実施した。景況悪化の中で設備投資DIは過去最高を更新し、業務の効率化を進め生産性の向上を図るといった考えが多く、依然として深刻な労働力不足が続いていることが伺える等の調査結果について速やかに公表し、政策当局にも報告した。また、農林水産省からの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。

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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
ニーズ収集実績	プロセス	325件（前期比 84.4%）	385件	506件

### → 評価

中小企業事業においては、2008年度から、新たな融資制度の創設や既存制度の見直しなどとして支店からの提案という形で募集する「特貸コンクール」を継続して実施している。

2015年度から取り組んでいる「公庫のDNAの発揮と継承」が浸透し、職員の「顧客をよく知り、寄り添う力」が高まったことで、年間300件を超える提案が寄せられている。これら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、以下のとおり政策提言や業務運営に反映した。

- ① 政府が進めている「事業承継」の取組みについて、地域経済の産業活動の維持・発展に不可欠な中小企業の事業承継を幅広く支援するため、「事業承継・集約・活性化支援資金」の貸付対象を広げたことに加えて、当該資金を借換特例制度が利用できる資金に追加することで事業承継と合わせて資金繰りの安定化にも繋がる拡充を行った。
- ② 2018年度に導入したシンジケートローン特例について、地域金融機関等と連携した再生支援をより一層促進するため、日本公庫の融資残高がないお客さまに対する資金使途に運転資金を追加した。
- ③ 海外展開に取り組む企業において、海外子会社から国内親会社への借入返済に制約が課され、親子間での資金繰りにギャップが生じる可能性があることから、海外企業への転貸資金に係る貸付期間及び据置期間の拡充を図る等、お客さまのニーズを反映した融資制度の拡充を行った。

さらに、本部においても、政策当局が担う政策立案について、現場の現状その他情報の提供に努めている。主な内容は以下のとおり。

- ① 地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補として選定される「地域未来牽引企業」について、支店を通じて募集し日本公庫から推薦した59社が経済産業省から認定を受けた。
- ② 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39団体50施策が貸付対象として認められた。

また、地域金融機関等（各銀行協会）からの要望を受けて、主務省に対して政策立案に係る検討材料の提供等に主体的に取り組んだことで、主務省が行った金利及び融資制度の見直しに寄与した。

2019年度においても、引き続きこれらの取組みの推進を行っていく。

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 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	B	B	B	B

### 国民生活事業

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,119 億円	5,217 億円
	リスク管理債権比率	7.30%	7.46%
初期デフォルト率 <sup>17</sup>	0.35%	0.27%	0.29%
与信関係費用比率	0.96%	0.73%	0.56%

### → 評価

信用リスクの適切な管理に向け、①審査に係る集合研修、②審査に優れた職員による地区研修、③専門部署による審査プロセスの評価、④初期デフォルト債権の分析と分析結果の還元、⑤信用リスク関連指標の還元の充実、⑥与信関係費用比率や貸付後1年以内の予想損失率（E L率）のモニタリングなどを通じて、職員の審査能力の向上及び信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

また、初期デフォルト率や与信関係費用比率の上昇を受けて、全国事業統轄会議等において、信用リスクの現状を示したうえで、信用リスクの評価が困難な創業者や信用力が相対的に低い企業に対する審査などに関して、デフォルト案件の事例を還元し必要調査事項について指示するとともに、参加者同士のディスカッションを行い、適切なリスクテイクのための取組事例や信用リスクが高い先の与信判断にあたってのポイントを共有することで、適切な与信管理の実施に努めた。

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

参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	624 億円	570 億円
	リスク管理債権比率	2.08%	2.05%
初期デフォルト率	0.02%	0.02%	0.00%
与信関係費用比率	- 0.01%	- 0.11%	- 0.08%
債務者区分の上方・下方遷移	上方 239 先 下方 511 先	上方 304 先 下方 396 先	上方 356 先 下方 463 先

### → 評価

信用リスクの適切な管理に向け、破綻事例の発生原因等の分析を実施し、事業本部内で共有した。また、短期破綻事例を題材にした研修を全地区で実施した。

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、事業本部内で共有した。また、事例発表会を開催し、優良事例については全支店にフィードバックを行った。さらに、事業再生支援に係る審査能力向上の取組みとして、研

17 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）



修のほか、職員のスキルアップの取組みを共有し、通信教育及び専門検定試験を支店に推奨した。

リスク管理債権については、定期的にモニタリングするとともに、以下の取組みを行った。

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、初期デフォルトと2年以内デフォルトの発生原因、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。

また、青年等就農資金及び事業性評価融資の信用リスク分析を実施し、事業本部内で共有した。

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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

## 中小企業事業

参考指標	2018年度実績		2017年度実績	2016年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,096 億円	5,271 億円	5,895 億円
	リスク管理債権比率	9.78%	9.80%	10.65%
初期デフォルト率		0.05%	0.06%	0.04%
与信関係費用比率		0.77%	0.50%	0.39%
債務者区分の上方・ 下方遷移		上方 613 先 下方 1,162 先	上方 737 先 下方 960 先	上方 772 先 下方 1,118 先

## → 評価

### 【融資業務】

新事業、事業再生及び海外展開への支援や保証人を徴求しない貸付の拡大等、踏み込んだリスクテイクを行いつつ、信用リスクの適切な管理を行うため、次の取組みを実施した。

- ① 審査能力の向上を図るため、初期デフォルト案件や営業・審査部門決裁案件のモニタリング及び審査上の留意点に関する支店職員へのフィードバック、各種集合研修、入庫4年目総合職職員の審査室への配属必須化の継続を実施した。また、リスク管理意識の醸成を図るため、支店職員向け勉強会や情報発信を実施した。
- ② 審査室において、リスクの高い案件の高度審査処理を実施した。
- ③ 職員間でリスクの高い案件の審査ノウハウを共有するため、リスクテイク事例発表会を実施した。
- ④ 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した（2018年度996社）。
- ⑤ リスクテイクを適切に推進する体制づくりのため、自己査定業務等の効率化に取り組んだ。

### 【保険業務】

金融円滑化法終了後も、保険引受残高に占める条件変更残高の割合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 信用保険引受リスク計量を実施し（年2回）、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。また、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。
- 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、2018年度予算において1,004億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、2019年度予算において462億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、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、目標に対して期待通りの「標準の」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し、経営不振先に対する経営支援の事例、事後管理の取組状況等についてヒアリングを行い、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。

なお、指定金融機関である商工組合中央金庫については、モニタリングを通じて損害担保付案件に係る危機対応要件のチェック態勢が有効に機能していることの確認を行った。

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>18</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 全国 152 支店のネットワークの強化
- ハ 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）
- ニ 「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	B

### 企画管理本部等

#### → 評価

統合支店長は、「地域の顔」「支店の顔」としての役割が期待されている。こうした役割の着実な発揮にあたり、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・事業承継、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。具体的には、民間金融機関連携の取組みの推進、事業承継税制説明会の開催、統合 10 周年記念イベントの開催等に大きな成果を挙げた。

また、地域プロジェクトへの参画及び「地方版総合戦略」に係る実施・推進等においても、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 152 支店のネットワークを活用した 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大な募集など、様々な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、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、支店内の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用した U I J ターンセミナーの開催支援など、支店の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、目標に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

18 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>19</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り組み
- 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・効果的な運営への取り組み

#### ●全体目標

- イ 公正な契約・調達手続の実施
- ロ 計画的な店舗、職員住宅の整備及び改善
- ハ 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
- ニ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大
- ホ I Tの有効活用による効率的・効果的な業務の推進

#### ●国民生活事業本部

- イ 事務の合理化及び業務の効率化の一層の推進
- ロ 契約センター等の集約化拠点を活用した事務集約化の一層の推進
- ハ 教育ローンセンターの活用及び事務の合理化等を通じた、効率的・効果的な教育資金貸付業務の推進
- ニ 信用調査票の電子化を通じた事務の合理化
- ホ 現場目線に立った事務改善の推進
- ヘ 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 B P R施策の着実な実行
- ロ 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施策の着実な実行及び実行後の効果検証
- ロ 効率的な審査事務の実施
- ハ 保険業務B P R施策の着実な実行
- ニ 現場の提案を活かした一層の業務効率化
- ホ 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」の取り組みの継続）
- ロ 調達能力向上のため人材育成を強化
- ハ 企画管理本部等の提案制度の活用による業務改善

	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

19 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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	474人	477人	477人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	171件	172件
		改善実施件数	51件	67件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		68.7%	77.2%	73.2%

## → 評価

企画管理本部等においては、2018年4月に企画管理本部等業務改革プロジェクトチームを設置して、「RPAによる代替が可能な業務」、「廃止・合理化する業務」、「アウトソーシングが可能な業務」などを切り口として、各所管部署が対象業務を洗い出し、実行計画を策定し取組みを開始した。2018年8月には各事業横断のRPA推進特命チームを設置して、RPAの導入に係る検討、研修、準備を進め、2018年度においては、本部の16業務でRPAを作成した。また、定期健康診断における受診項目調査及び医療機関への予約に係る事務のアウトソーシングほか、本部への各種報告物の廃止・合理化を検討し、本支店の業務削減に向けた取組みを推進した。

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。2018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、「廃止できる業務に係る提案」及び「抜本的な改善に繋がる提案」の募集を重点的に行うとともに、募集期間を第3四半期までから通年に延長した。その結果、幅広い業務に対する提案がなされ、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。さらに、職員のモチベーション向上等の一環として、2017年度下半期から2018年度上半期までの提案約170件の中から、企画管理本部等の各部室からの推薦を受けた提案者を本店に参集し、初開催となった前期よりも規模を拡大して企画管理本部長との意見交換会を実施した。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化・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、調達原課を対象とした説明会の実施、契約審査委員会のモニタリング、「一者応札改善セルフチェックリスト」の導入、調達原課向け個別案件ごとのアドバイスやサポートを通じて、一者応札の改善等、公正な契約・調達手続の運用・改善を図った。また、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。

こうした取組みを実施してきた一方で、業務システム開発の入札に関連した情報漏えいが発生したため、禁止行為にも言及した調達事務マニュアル等の整備による管理態勢強化、及び内部研修の機会確保に着手した。

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、耐震上懸念がある1店舗及び老朽化店舗1店舗の移転を行った。また、お客さまサービス向上を図るため、支店要望に基づく店舗のレイアウト改善を実施した。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に基づき、老朽化が著しい7住宅を建て替えた。

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についても、引き続き間伐材利用紙を利用している。また、各本部で作成するパンフレット、冊子及びポスターの一部についても、引き続き間伐材利用紙を利用し、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」における各本部別の紙使用量の定期的なモニタリングを継続し、使用量の抑制に努めた。

経費管理体制の整備については、年2回（6月、12月）実施した。また、共通ERP<sup>20</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。

20 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。

## 国民生活事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	276人	264人	250人
人員等の効率化実績 (債権管理)	プロセス	406人	419人	437人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数 改善実施件数 1,220件 735件	1,042件 538件	723件 371件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		86.9%	87.4%	83.8%

### → 評価

融資契約時に作成が必要な書類の削減をはじめ、支店の事務負担軽減や顧客利便性の向上につながる11施策を実施した。また、新しい情報技術を活用した業務の効率化にも取り組み、本店で継続的に実施している統計データの集計作業など、定型的な事務5項目について、RPAによる自動化を進めた。

また、教育貸付の審査事務を教育ローンセンターで集中的に行うとともに、インターネット申込を推進することで、迅速な審査及びお客さまの利便性の向上につながった。

2018年4月より、従来は紙で作成していた信用調査票について電子化を全面導入し、合わせて他システムとのデータ連携等により入力負担を軽減するなど、事務の合理化・効率化に取り組んだ。導入にあたり集合研修（職員約600人、管理職約180人参加）や本店職員出張による支店勉強会（計141支店）を実施し、導入後においてもQ&Aの掲示、支店照会への対応に取り組むなど、システム操作の早期習熟を図り、円滑に移行を行うことが出来た。

本部に従事する人員については、①事業承継支援の強化（所管部署の拡充）、②支店の負担を軽減する施策の一層の充実（RPAの導入に向けた企画、各種事務に関するインストラクターの拡充）を実施したこともあり、12人増加した。

債権管理部門においては、相続人調査や訴状作成にかかる事務の集約化や実態調査の外部委託などの効率化施策を推進した結果、引き続き定員数を削減することができた。

事務改善提案制度「小さな気づき・グランプリ」については、職員の事務改善意識の向上を図るため、廃止できる事務や管理職の事務負担軽減を重点的に募集するテーマとして掲げたほか、前期に引き続き優良な改善提案を行った職員への表彰を実施した結果、事務改善の提案件数、改善実施件数ともに前期を上回った。

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。

## 農林水産事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	207人	212人	215人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数 改善実施件数 84件 73件	107件 46件	27件 15件
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		80.2%	77.9%	77.8%

### → 評価

2016年度に策定したBPR実行計画（第2期）の実現に向け、システム開発の詳細設計、職員に対する施策の周知を実施した。また、同計画は、支店における融資業務を中心としたものであったことから、本店業務についても業務の見直し（廃止・合理化）を行い、順次実施した。業務合理化の検討においては、RPAを活用できる業務を選定し、試行的にRPA化を実施し、業務時間及び紙使用の削減を実現した。

提案件数は前期に比べやや減少しているが、これはBPR実行計画（第2期）による大幅なシステム見直しが行われていることにより、システムに係る提案が減少したことが要因と考えられる。一方で、改善意識の醸成及び提

案内容のブラッシュアップを図ることを目的に実施している提案内容に係る職場内ディスカッションの効果などもあり、提案件数に占める改善実施件数は前期実績を上回った。また、提案募集に際しては、支店等が独自に行っている工夫事例の募集も行い、提出があった事例を全支店に共有することにより組織全体の業務効率化を促進した。

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

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績	
本部に従事する人員実績	プロセス	203 人	198 人	191 人	
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数 改善実施件数	470 件 248 件	580 件 396 件	778 件 434 件
審査案件の 1 件あたり 平均処理日数実績	プロセス	13.4 日	13.6 日	13.9 日	
二次査定の 1 件あたり 処理日数実績	プロセス	2.2 日	1.9 日	2.0 日	
参考指標		2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績	
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		81.6%	83.3%	84.5%	

### → 評価

2015 年度から実施してきた融資業務 B P R 施策については、業務フローの見直しや改善を着実に実施し、業務の効率化・適正化を果たした。2018 年 10 月に外部コンサルタントを活用し、業務量調査アンケート等による効果検証を実施したところ、当初想定約 80% 相当の業務量削減が確認された。その結果を踏まえつつ、より現場のニーズに即した施策を検討していくため、本支店が一体となった新たな検討態勢を整備し、更なる事務の合理化、効率化を進めていく。

本部に従事する人員については、コンサルティング機能強化のため顧客支援室（ヘルプデスク）を設置したこともあり、5 名増加した。

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即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。また、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。

信用保険システムについては、2017 年 7 月の新システムの本稼働を踏まえ、その定着化に努めた。また、2018 年 4 月から保証協会向けの「連携先サイト」をスタートさせ、情報発信充実に努めた。

人員の効率的な配置の検討については、現場力（ライン）の強化のための人員配置に努める一方、民間金融機関との連携強化及び顧客支援機能の強化等を図る必要から本部組織について機動的に見直しを行った。なお、R P A による自動化対象となる定型業務を洗い出し、うち 4 業務について R P A を試行的に導入するなど、本部業務の更なる適正性の確保と効率化も図った。

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 次期公庫システム計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用、IT利活用の一層の推進・人材育成

#### → 目標

##### (1) 次期公庫システム計画<sup>21</sup>の着実な推進

イ 各事業本部との緊密な連携による、以下の施策に係るシステム要件の確定、調達手続、設計、開発の着実な推進

(イ) 顧客や連携先等とのチャンネルとしてのインターネット環境の構築

(ロ) 事務効率化及び顧客サービス向上のための顧客情報の集約・活用

(ハ) 各事業本部の業務に合わせたシステムの機能改善

(ニ) 柔軟な働き方に対応したシステムの構築

(ホ) 業務システムの再構築による利便性の向上

ロ 今後のITの進化に対応するための研究及び事業環境の変化に対応した柔軟な計画の見直しによる最適なIT活用の実現

##### (2) 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強化

ロ 安定稼働に配慮した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 サイバーセキュリティ状況や最新の技術動向を踏まえた効果的なセキュリティ対策の強化

##### (3) IT利活用の一層の推進・人材育成

イ 事業本部と緊密に連携したIT利活用推進態勢の整備

ロ 最新のITを活用した事例の収集・提供

ハ ITの業務活用のための事業本部と一体となった実証実験の実施

ニ 業務効率化のためのRPA<sup>22</sup>の導入推進

ホ 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の強化

ヘ 新しいIT技術やサービスを業務に活用できる人材の育成

ト サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成

##### (4) システム監査の適切な実施

	企画管理本部等
評価	C

#### 企画管理本部等

評価指標	区分	2018年度実績		2017年度実績	2016年度実績
ユーザー向けIT関連の研修・セミナー実績	プロセス	・IT研修 ・業務知識研修 ・採用者向け情報セキュリティ研修他	延べ41人 延べ36人 18講座	延べ61人 延べ43人 20講座	延べ26人 延べ14人 20講座

21 次期公庫システム計画：IT技術を活用し、顧客サービスの向上と業務の一層の効率化・高度化を図ることを目的とした中期システム計画（2017年度～2020年度）。複雑化した業務アプリケーションの再構築や外部サービス、パブリッククラウドの活用を進め、迅速かつ柔軟にニーズに対応できるシステムの構築に向けた取組みを進めている。

22 RPA（Robotic Process Automation）：パソコン上での様々な操作を、ソフトウェア・ロボットが人間に代わって実行する仕組み。



評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績	
ユーザー向けIT関連の研修・セミナー実績	プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティに関する説明会（全役職員向け）</li> <li>職員ITセミナー等               <ul style="list-style-type: none"> <li>IT活用促進</li> </ul> </li> <li>RPAセミナー</li> <li>RPA導入推進</li> <li>BIツール研修</li> <li>RPA操作研修</li> </ul>	1講座 （説明会、テレビ会議システムによる視聴）  203人 （テレビ会議による視聴76支店） 180人 （テレビ会議による視聴97支店・契約センター2拠点） 50人 56人 23人	1講座 （説明会、DVD視聴）  91人  91人 37人	1講座 （説明会、DVD視聴）  67人
IT活用相談窓口への相談件数	プロセス	280件	195件	—	

## → 評価

「次期公庫システム計画」では、システムの全面的な更新を実施しており、「連携先サイト」、「テレビ会議システム」及び「決算書データ伝送システム」を構築し運用を開始した。特に、「連携先サイト」は、地公体や金融機関、各種団体等地域の連携先との間で情報を効率的に伝達・共有することができ、「テレビ会議システム」は、本店やブロック、支店間での会議を効率的に行える他、本店や支店で行われるセミナーや式典を全国に同時配信することも可能となり、IT活用による業務の一層の効率化に寄与している。一方、一部のシステム開発において契約解除や入札不調が発生し、再調達の手続きに時間を要することになったことから、新システムの運用開始の延期や現行システムの運用延長が必要となり、計画全体の見直しを行った。

ITの進化への対応として、民間金融機関の動向や技術情報を収集するとともに、研究環境を整備して、最新ITの業務適用に関する研究を行っている。このうち、AIは、相談対応・情報提供の迅速化・効率化のためのAIチャットボットや、日本公庫内外の資料からニーズに合致した情報を迅速かつ的確に取得するリファレンスシステムについて、実証実験及び試行を完了し、2019年4月から、一部業務で実運用を開始する。RPAは、企画管理本部を事務局とする推進チームを設置し、RPAを活用した業務効率化の検証や職員向けのセミナー・操作研修を実施した。

円滑なシステム運用のため、資源管理を全支店の端末やネットワーク機器まで拡充し一元管理を行うことで、一層の適確化及び効率化を図った。

サイバー攻撃に対しては、技術面では電子メールの盗聴・改ざんの防止策として外部へのメールの暗号化を実施した。また、金融ISAC<sup>23</sup>に加入し、高度化するサイバー攻撃やその対策、最新の技術動向について情報を収集している他、サイバーセキュリティの防衛訓練にも参加して、実践的スキルの向上を図った。さらに、全役職員を対象とした標的型攻撃メールに対する訓練を実践的な形で実施し、職員の情報セキュリティ意識の高揚に努めた。

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」を通じ部室店からの個別の相談に対応した他、IT利活用の意識啓蒙のためセミナーを実施しITリテラシーの向上に取り組んだ。

システムリスク、開発プロジェクト及びシステム運用の管理態勢に係るシステム監査を継続的に実施し、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、一部のシステム開発における契約解除及び入札不調により、次期公庫システム計画全体の見直しが必要になったことを踏まえ、目標に対して「標準を下回る」業績であったと評価される。

23 金融ISAC（Information Sharing and Analysis Center）：金融機関間でサイバーセキュリティに関する情報を共有するための一般社団法人。

## 4 人材育成・活用

### → 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
- 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  
会議・研修及び勉強会等により、その背景を含めた浸透・理解の徹底
- 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  
(ハ) 特定目的研修（管理職）の拡充
- ニ 柔軟な働き方を可能とする制度の積極的な活用
- ホ 「働き方改革」に係る政府の方針への対応
- ヘ 人事給与制度・考課制度の適切な運用に向けた取組み  
(イ) 人事給与制度（転勤特例制度、地域総合職制度、再雇用制度を含む。）の運用状況に関するモニタリングの実施  
(ロ) 人事考課制度に対する職員満足度に関するモニタリングの実施
- 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、中途採用の実施  
(ロ) 専門性強化を狙いとした教育施策の推進  
(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	B

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度」	ターゲット	99.6% 【100%】	98.6% 【100%】	98.1% 【100%】
職員意識調査項目 「業務運営計画の 認知度」	ターゲット	98.8% 【100%】	96.1% 【100%】	95.3% 【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)」	ターゲット	88.7% 【80%】	89.2% 【80%】	87.5% 【80%】
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)」	ターゲット	93.7% 【90%】	93.0% 【90%】	92.3% 【90%】

評価指標	区分	2018年度実績		2017年度実績	2016年度実績
事業間人事異動の実績 <sup>24</sup>	プロセス	189人		179人	165人
社内公募・中途採用の実績	プロセス	24人		27人	36人
転勤特例制度の適用実績 <sup>25</sup>	プロセス	509人		438人	404人
企業派遣実績 <sup>26</sup>	プロセス	22人		22人	23人
地域総合職の申請及び適用実績 <sup>27</sup>	プロセス	申請9人 適用7人		申請9人 適用9人	申請4人 適用4人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス	43人		38人	43人
研修回数、受講者数	プロセス	(企画管理本部等)	62回 1,704人	61回 1,886人	60回 1,977人
外部セミナー受講者数	プロセス	(企画管理本部等)	495人	532人	582人
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	プロセス	(企画管理本部等) 23講座62回実施		(企画管理本部等) 22講座61回	(企画管理本部等) 24講座60回
		・階層別共通研修			
		・新入職員共通研修	20日	20日	23日
		・事務職キャリアアップ研修	1回	1回	1回
		・業務職研修	5回	5回	5回
		・新任上級業務職研修	4回	4回	4回
		・新任管理職研修	4回	4回	4回
		・新任上級管理職研修	2回	2回	2回
		・人材アカデミー			
		・本部部長	6日18人	6日19人	5日20人
		・事業統轄	2回 (各8日55人)	2回 (各8日87人)	2回 (各7日88人)
		・ミドルマネジメント	7.5日40人	7.5日40人	6日40人
		・経理(上級コース)	5回 (各30日2人)	5回 (各30日3人)	5回 (各30日4人)
・経理	18日6人	20日6人	18日5人		
・IT	32日6人	34日9人	34日13人		
・中小企業診断士1次試験対策支援研修	2日25人	4日39人	4日47人		
・中小企業診断士2次試験対策支援研修	2日36人	2日40人	2日24人		
・コーチング研修	2日44人	-	-		
(国民生活事業)					
・新入職員向け研修	(2講座) 332人	(2講座) 297人	(2講座) 262人		
・若手職員の能力・スキル向上のための研修	(2講座) 260人	(4講座) 447人	(2講座) 176人		
・初任者等向け研修	(4講座) 245人	(5講座) 262人	(4講座) 235人		
・顧客対応力及びコンサルティング機能強化のための研修	(3講座) 396人	(5講座) 481人	(4講座) 354人		

24 事業間人事異動の各年度の実績値は、翌年4月1日時点に事業間人事異動を実施中の者数。

25 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）の翌年4月1日時点の適用者数。

26 企業派遣の各年度の実績値は、翌年4月1日時点に企業派遣を実施中の者数。

27 翌年4月1日までの適用者数。申請者数との差は今後の適用予定者。

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016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	プロセス	・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)	(4 講座) 474 人	(7 講座) 358 人	(7 講座) 396 人
		・審査能力向上のための研修	(3 講座) 248 人	(5 講座) 1,048 人	(6 講座) 839 人
		・債権管理・回収能力向上のための研修	(3 講座) 79 人	(3 講座) 83 人	(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) 56 人	(9 講座) 93 人	(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) 133 人	(4 講座) 156 人	(4 講座) 159 人
		・その他 <sup>28</sup>	(5 講座) 244 人	(5 講座) 125 人	(5 講座) 110 人
		[農林水産事業]			
		・アグリビジネス塾	参加人数 68 人	[農林水産事業] 参加人数 91 人	[農林水産事業] 参加人数 104 人
		・地域ブロック内研修	参加人数 261 人	参加人数 122 人	参加人数 157 人
		・新入職員向け研修	(2 講座) 48 人	(2 講座) 51 人	(1 講座) 28 人
		・若手職員指導者向け研修	(1 講座) 45 人	(1 講座) 23 人	(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	(6 講座) 144 人	(5 講座) 155 人	(5 講座) 140 人
		・専門能力向上のための研修	(6 講座) 149 人	(8 講座) 171 人	(8 講座) 205 人
		・その他	(6 講座) 80 人	(6 講座) 102 人	(5 講座) 67 人
		[中小企業事業]			
		・新入職員向け研修	(1 講座) 62 人	(1 講座) 61 人	(1 講座) 59 人
		・若手職員の能力・スキル向上のための研修	(7 講座) 327 人	(7 講座) 350 人	(5 講座) 256 人
		・初任者等向け研修	(10 講座) 106 人	(10 講座) 107 人	(11 講座) 119 人
		・審査力の向上のための研修	(6 講座) 155 人	(5 講座) 127 人	(5 講座) 157 人
		・顧客対応力及びコンサルティング力の強化のための研修	(7 講座) 342 人	(9 講座) 448 人	(8 講座) 271 人
		・成長戦略分野等の促進のための研修	(5 講座) 187 人	(5 講座) 138 人	(6 講座) 220 人
		・実務能力向上のための研修	(6 講座) 524 人	(8 講座) 583 人	(12 講座) 1,314 人
		・エリア職の職域拡大・能力向上のための研修	(10 講座) 153 人	(11 講座) 134 人	(10 講座) 137 人
		・その他	(6 講座) 146 人	(6 講座) 178 人	(6 講座) 139 人
		・海外留学・派遣	英国 1 人 上海 1 人	英国 1 人 上海 1 人	英国 1 人 上海 1 人

28 「その他」には、各事業とも中途採用者、事業間人事異動者への研修等が含まれる。



参考指標	2018年度実績	2017年度実績	2016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」	90.9%	90.0%	89.0%
中小企業診断士 有資格者数	524人	516人	500人
農林水産業経営 アドバイザー有資格者数	349人	318人	284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%の目標数値には届かなかったものの、高い水準となっている。

人材育成については、企画管理本部が各事業本部に共通する施策を企画し、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。

人材アカデミーについては、高い視座から経営課題を適切に捉え、対処していく力を鍛えることに重点を置き、プログラムの見直しを行った。特定目的研修については、人材育成の要である管理職を対象に「コーチング研修」を新設し、指導力の向上を図った。企業派遣研修については、コンサルティング能力の向上とともに広い視野と柔軟な発想を身に付けることを狙いとし、人材育成の柱の一つと位置付け、継続的に実施している。

柔軟な働き方を可能とする制度の積極的な活用については、フレックスタイム制の対象者について、従来の育児・家族の介護を必要とする職員に加え、2019年度から傷病により通院等が必要な職員に拡大することを決定した。

人事給与制度・考課制度の適切な運用に向けた取組みについては、2019年度から転勤特例制度に適用期間の上限を設けるとともに、地域総合職のブロックの範囲を細分化する見直しを決定した。

事業間人事異動の適切な運用については、4月に事業間人事異動者（事業統轄）へのヒアリングを実施。10月に課長及び非管理職を対象とした意見交換会を実施した。また、統合20年に向け、一つの公庫としての熟成をさらに加速するために、実施規模を拡大した。

採用活動における認知度向上については、接触大学先を70校（前期55校）に拡充し、うち39大学にて政策金融に関する業界研究セミナー等を実施した。また、8月から9月にかけて、夏季インターンシップを全国6会場において計18回実施し、約800人の学生が参加した。1月から2月にかけて本店で実施した冬季インターンシップは、前期の1回から2回に拡充し、155人（前期83人）の学生が参加した。

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。

## 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 新たな女性管理職の登用目標に向けて、「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 7%以上（2023 年 4 月時点）
- ロ 女性総合職に対して、メンタリング制度<sup>29</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 男性の育児参画意識の向上策の検討・実施
- へ 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
- ト 女性活躍推進の活動について、これまでの活動を踏まえ、より一層業務に貢献する取組みを着実に実施
- チ 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）
- リ 職員一人ひとりが健康の保持増進に取り組む職場づくり  
(イ) 健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進  
(ロ) ノー残業デー週 2 日の実施、有給休暇の取得促進  
(ハ) ストレスチェックの実施及び有効活用
- ヌ 職員意識調査による経営課題の把握

	日本公庫全体
評価	B

評価指標	区分	2018 年度実績	2017 年度実績	2016 年度実績
新卒女性総合職採用比率	ターゲット	44.1% 【30%以上】	43.7% 【30%】	45.0% 【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）」	ターゲット	87.8% 【75%】	87.9% 【75%】	86.6% 【75%】
ノー残業デー週 2 日の 実施率	ターゲット	98.2% 【80%】	97.7% 【80%】	96.0% 【80%】
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 5 日の取得率	ターゲット	100% 【100%】	100% 【100%】	100% 【100%】

29 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を行い、メンティの自発的な成長を促す制度。

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
管理職に占める女性の割合	プロセス	4.9% ※ 2023年4月時点までに7%以上達成を目指す	5.1%	4.0%
育児休業者等へのモバイルパソコン <sup>30</sup> の貸与（自己所有端末からの公庫情報システムの閲覧を含む）実績	プロセス	貸与台数 107台 希望者に対する貸出割合 100%	貸与台数 79台 希望者に対する貸出割合 100%	貸与台数 106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	プロセス	プロジェクト Challenge!! 上期 2回 70人 下期 1回 37人	プロジェクト Challenge!! 上期 2回 64人 下期 2回 60人	プロジェクト Challenge!! 上期 1回 44人 下期 3回 105人
外部セミナー受講者数	プロセス	(企画管理本部等) 38回、76人	42回、101人	38回、127人
参考指標		2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
職員意識調査項目「女性活躍推進に関する職員の意識」		88.4%	87.6%	87.0%
休暇取得状況 <sup>31</sup>	夏期休暇取得率	99.9%	99.8%	99.9%
	年次有給休暇等10日取得率	98.7%	97.6%	98.4%
残業実績	月平均	15.1時間	14.8時間	—

## → 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、「管理職に占める女性の割合7%以上（2023年4月時点）」に向けて、計画的かつ着実に管理職を登用していくため、管理職候補者に対して「プロジェクト Challenge!!（平成28～30年度）」を実施。日本公庫の全女性管理職を集めた「女性管理職フォーラム」のプログラム「社外の女性リーダーによる講演会」の聴講や社内の女性管理職との意見交換を実施することで管理職候補者の意識向上を図った。また、業務職育成制度の登録者を対象とし、外部セミナーの受講を継続した。

育児休業者へのモバイルパソコンの貸与（自己所有端末からの公庫情報システムの閲覧を含む）によって、休業中であっても職場とコミュニケーションがとれる環境を整備した。また、育児・介護・イクボス・LGBT・男性の育児参画・保活（子供を保育園へ入園させるための活動）をテーマとしたセミナーを開催し、職員の意識向上を図った。

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たことに加え、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、メリハリある働き方の実践を促した。

女性活躍推進活動については、全国152支店において地域と職場の課題を踏まえた積極的な活動が見られた。

健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進については、新任上級管理職研修等において健康に関する講義を実施、また特定保健指導対象者には、健保組合及び本店産業医と連携し、電話及びメールでの受診勧奨を実施した。

ストレスチェックについては、8月に全職員を対象として実施し、その結果を踏まえた面接指導等を実施した。また、データの集団分析を行い、本部では報告会を開催、各部室店へは解説DVDを添えて還元した。

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。

30 育児休業者等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。

31 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年度以降は、夏期休暇7日、年次有給休暇及び特別休暇（夏期休暇を除く。）10日以上の休暇取得を推進。

## 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・プログラムの策定と着実な実施並びにコーポレート・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 反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応
- ハ 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
- ニ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
- ホ B C P<sup>32</sup>に係る実践的な本支店訓練等を通じた、一人ひとりの危機対応力の向上
- ヘ 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	C	B	B	B

### 企画管理本部等

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
コンプライアンス研修の実績 <sup>33</sup>	プロセス	実施回数 34回 受講者数 1,630人	36回 1,690人	35回 1,748人

### → 評価

上記基本方針の達成に向けて2018年度リスク管理プログラム及び2018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、2019年度のプログラムを策定した。

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月を日本公庫統一の「反社対応強化月間」と位置付け、全部室店で勉強会を実施し、反社会的勢力排除の重要性を再認識するとともに反社チェックのルールの再徹底を図った。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、役員向け研修を実施したほか、階層別研修と全国16支店での本店職員による支店研修を実施し、凡事徹底について考える機会を提供した。

また、ハラスメントのグレーゾーン（放置するとハラスメントに発展する可能性のある違和感や不満を感じている状態）についての理解を深めるための研修DVDを新たに作成し、全職場で勉強会を実施することにより、全職員に対してハラスメントを事前に防ぐための意識や考え方について気付きを与えることができた。さらに、ハラスメントの基礎的な知識やハラスメントに発展する前の対処法、ハラスメントを防止するためのコミュニケーションについて学習するために、新たにハラスメント防止に向けた冊子を作成し、全職員に配付した。

32 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。

33 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成果の差を表すものではない。(以下同じ)



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、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ほか、通報・相談窓口に関するガイドブックを活用した勉強会を全職場で実施し、通報・相談制度の運用及び通報者保護に係る理解の一層の促進を図った。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。

情報漏えい防止に係る施策としては、日本公庫統一の取組みとして、前期に引き続き10月を「情報漏えい防止取組強化月間」と位置付け、全部室店において勉強会等を実施し、情報漏えい防止の重要性の再認識や基本動作の着実な実施について一層の徹底を図った。

こうした取組みを実施してきた一方で、業務システム開発の入札に関連した情報漏えいが発生したため、外部の弁護士を含む調査委員会による調査を踏まえ2018年12月に事案の概要と日本公庫の対応を公表し、2019年4月に調査報告書を公表した。また、本件の法令違反により2019年4月に職員2名が略式起訴された。日本公庫は、今回の事態を厳粛に受け止め、関係者に対し厳正な処分を行うとともに、再発防止に努めている。

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。今回は就業時間外に首都直下地震（最大震度7）が発生した場合を想定して、首都圏の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、徒歩による参集訓練などを行った。さらに、顧客への貸付金送金を確実に実施するための訓練を全支店で実施した。

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、職員一人ひとりの危機対応力の向上を図るため、本店において災害発生時の被害情報収集や負傷者に対する応急救護等を中心とした実践的な技術を身につけるための研修を実施し、同研修受講者が講師となり、全支店において訓練を行った。加えて、全国16支店で危機管理研修又は津波・洪水等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。さらに、今年度発生した災害の経験を踏まえ、BCP等の見直しを行ったほか、災害時における連絡体制の強化を目的とした全支店への衛星電話の配付や大規模水害の発生が予想される支店への止水板の配備など、危機管理態勢をより一層強化した。

以上を総合すると、重大なコンプライアンス事案の発生を重く受け止め、目標に対して「標準を下回る」業績であったと評価される。

## 国民生活事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数 45回 受講者数 1,348人	97回 3,422人	37回 1,095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及び②適切な債権管理に資する施策の実施を、計画通りに行った。

オペレーショナル・リスク管理については、システムチェック機能の拡充、施策実施時におけるリスク評価検証、事務ミス事例のフィードバック、各種研修での注意喚起などを実施した。また、支店等において事務リスク管理委員会を中心に、事務ミス未然防止策を策定・実施し、その効果や実施状況を点検することでPDCAサイクルを回した。これらの取組みの結果、事務ミス件数は前期と比べ減少した。

コンプライアンス意識の強化・定着化については、前期に判明した管理職による不適切な対応を踏まえ、研修資料の内容を充実させたうえで、本店集合研修及び全ての地区で開催されている管理職を対象とした会議において研修を実施した。なお、当該会議での研修においては、併せてグループディスカッションも実施した。また、本支店等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。

反社会的勢力排除態勢に係る対応については、「反社対応強化月間」において「反社対応にかかるDVD」を視聴することで、反社会的勢力排除の意識や正確な事務取扱の徹底を図ったほか、引き続き本店の専門部署が支店等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。

また、効率かつ適正な反社チェックが可能となるよう、システム開発及び反社チェック票の改正を実施した。

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。

## 農林水産事業

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数 23回 受講者数 537人	24回 549人	25回 502人

## → 評価

信用リスク管理については、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、②適切な債権管理に資する施策を計画通りに実施した。

オペレーショナル・リスク管理については、各種研修での注意喚起や事務ミス事例のフィードバックを実施した。また、リスク管理プログラムに基づく事務リスクの未然防止に資する取組みとして、全支店職員を対象に「自己点検票」を用いて、職員一人ひとりが自ら事務処理の状況・課題を認識・評価し、事務リスク管理の意識向上と自律的な改善を促す取組みを実施した。

コンプライアンス研修については、全国会議や集合研修に併せて幅広く実施した。特に、管理職に対しては、新たな事例を追加するなど内容を充実させ、コンプライアンス意識の向上を図った。また、企業の不祥事が相次いでいることを踏まえ、全職員を対象としたコンプライアンス・チェック（年3回、チェックシートによる自己点検）を実施した。

反社会的勢力への対応については、集合研修において留意点の理解度テストを行い、反社会的勢力排除の意識や正確な事務取扱の徹底を図った。また、反社チェックの実施状況について毎月モニタリングし、事業運営会議への報告を実施した。

B C Pについては、企画管理本部とも連携し本店被災時の送金事務に係る訓練を実施し、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

評価指標	区分	2018年度実績	2017年度実績	2016年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数 29回 受講者数 760人	30回 678人	25回 817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。

オペレーショナル・リスク管理については、「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、「顧客に影響を与える重度事務ミス」の撲滅に向け、発生した事務ミスの原因分析を行うとともに、再発防止策を策定、周知した。

反社会的勢力への対応については、ブロック勉強会や集合研修において反社チェックの留意点の周知や事務ミス事例のフィードバックを行うとともに、態勢整備状況及び管理状況を四半期毎に事業運営会議へ報告した。

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29回実施したほか、全部署において事務手続きの不正行為等の防止に向けたディスカッションを行った。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。

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。

2019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。