

2019 年度 業績評価報告書

2020 年 11 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

2019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D1の推移と日本公庫の融資実績について	5
5 2019年度 計画別・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
-----	----

<事業運営計画>

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・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	19
(2) お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	22
(3) 信用補完制度の着実な実施	24
(4) 新たなステージにおける民間金融機関連携の取組みの継続	25
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	27
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	34
(2) 複数の支店や事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスを提供	34
(3) 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	36
(2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進	39
(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	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

<組織運営計画>

1 支店機能の充実	46
2 事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底	47
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活用の一層の推進・人材育成	51
4 人材育成・活用	53
5 女性活躍を起点としたダイバーシティの推進と職場環境の向上	57
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	59

2019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 2019年度 計画別・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2019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年から約6年にわたり緩やかな回復基調にあったが、2019年度後半には米中貿易摩擦や消費税率引き上げなどを背景に弱い動きとなり、年度末にかけては新型コロナウイルス感染症の影響により極めて厳しい状況となった。

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大雨・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、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だ。特に、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者に対しては、支店の営業時間の延長や休日営業など様々な取組みにより、融資・返済相談に迅速かつきめ細やかに対応し、政策金融機能を最大限に発揮した。また、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積極的に取り組んだ。なかでも、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・推進等において、全国152支店のネットワークと、これまでの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、着実に貢献した。

一方、組織運営においては、公庫の「基本理念」に掲げられた「政策金融的的確な実施」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、BPRの手法などを用いた業務改革、人事制度改革、ダイバーシティの推進、ワークライフ・マネジメントの実践などに取り組んだ。また、前年度に課題を残したコンプライアンス態勢についても整備・強化に向けた各種取組みを実施しており、コンプライアンス意識は向上している。

日本公庫が、我が国の健全な発展と、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む、地域経済の発展に貢献していることは高く評価したい。新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、今後も予断を許さない状況が続くが、公庫の支援を必要としている事業者のため、今後も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ます。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 隅 修三

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、業務運営計画であり、評価対象期間は2019年4月1日～2020年3月31日である。

(2) 2019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>

2019年5月20日	：評価・審査委員会	業務運営計画の報告、業績評価基準（案）の審議・決定
2019年11月19日	：評価・審査委員会	業務運営計画の中間レビュー
2020年10月7日 ^{*1}	：部会 ^{*2}	業績評価報告書（案）の検討
2020年11月11日 ^{*1}	：評価・審査委員会	業績評価報告書（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	数値を設定し、業務運営計画の各計画の結果の到達状況を測る数値指標
	プロセス指標	業務運営計画の各計画のプロセスの実施状況を示す数値指標
	参考指標	業務運営計画の各計画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 業務運営計画の各計画の評価は、(イ)～(二)を総合的に勘案して行う。

(イ) 評価指標のある計画については、各指標の定量分析及び定性分析と、各計画に向けた取組み等についての定性分析を行う。

(ロ) 評価指標のない計画については、各計画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。

(二) 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

※1 新型コロナウイルス感染症への対応により日本公庫の業務が繁忙化していることを鑑み、業績評価のタイミングを変更している。なお、例年では、部会を6月、評価・審査委員会を7月に開催している。

※2 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識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 (2020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）
- 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（2020年度予算定員）
- 総融資残高：17兆433億円

国民生活事業	7兆1,783億円
農林水産事業	3兆1,961億円
中小企業事業	5兆2,081億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	1兆3,277億円
特定事業等促進円滑化業務	1,329億円
- 信用保険の保険引受残高 21兆2,448億円
- ※ 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

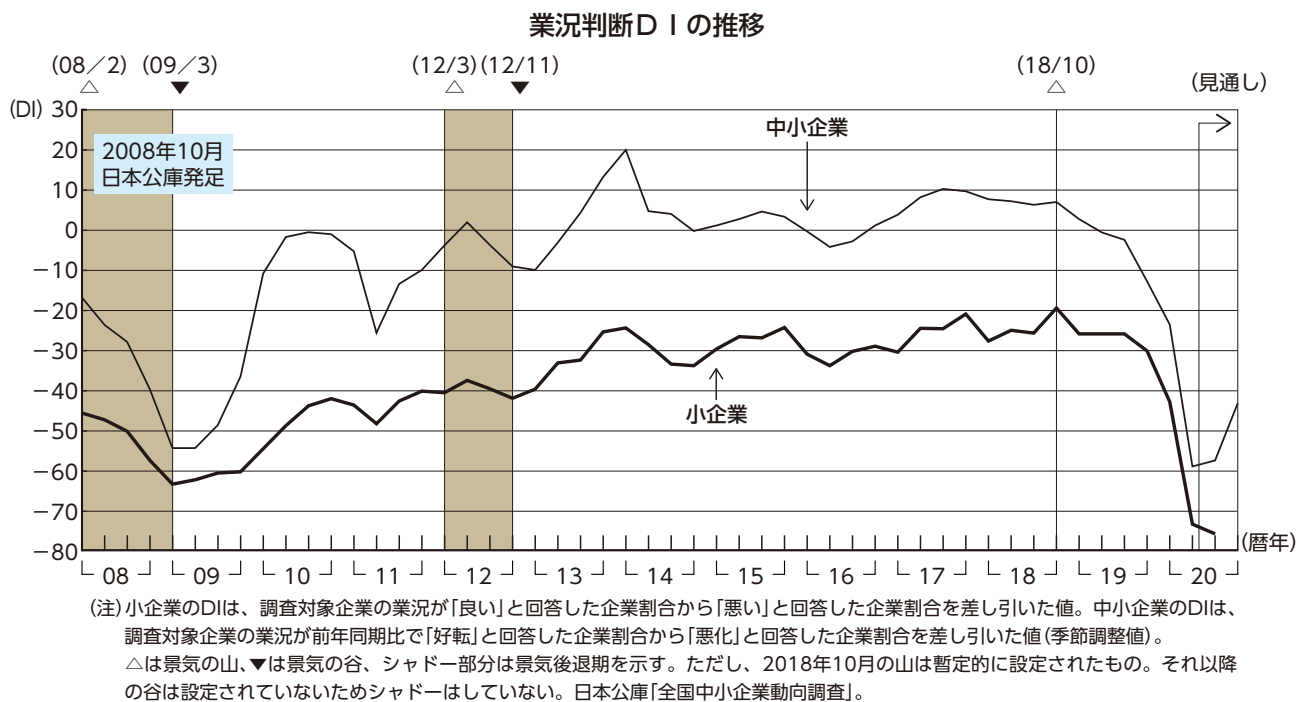
- (1) 政策金融の的確な実施
国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。
- (2) ガバナンスの重視
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。
さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

● 経営方針

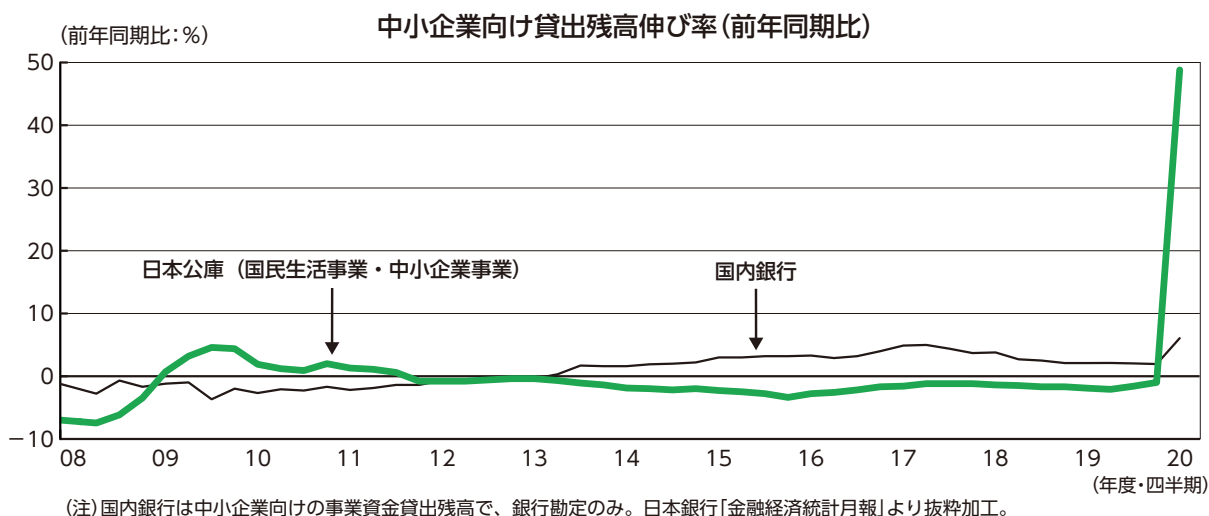
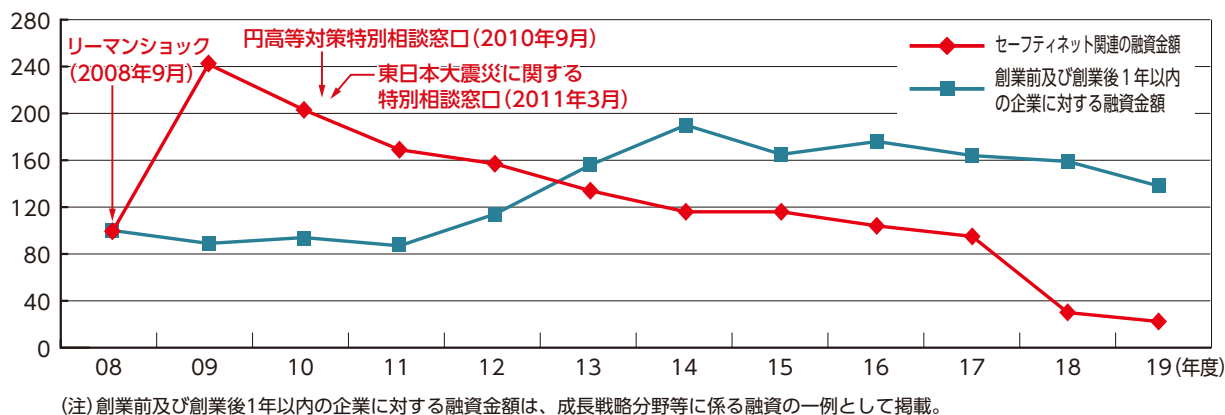
- (1) お客さまサービスの向上
 - イ お客さまの立場に立って親身に應對し、身近で頼りになる存在を目指す。
 - ロ 政策金融の役割を十分に理解し制度を適切に運用するとともに、コンサルティング機能・能力の充実を図ることでサービスの質を向上し、資金と情報を活用することにより、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応する。
- (2) セーフティネット機能の発揮
 - イ 自然災害や経済環境の変化等によるセーフティネット需要に機動的に對処する。
 - ロ 内外の金融秩序の混乱または大規模災害等の危機による被害に對処する。
- (3) 日本経済成長・発展への貢献
国の政策に基づき、新たな事業の創出、事業の再生、事業承継、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對処し、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) 低コストで効率的な業務運営、環境やエネルギーへの配慮
 - イ 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、最新デジタル技術も活用し効率的な情報システムを実現する。
 - ロ 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。
 - ハ 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。
- (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D Iの推移と日本公庫の融資実績について

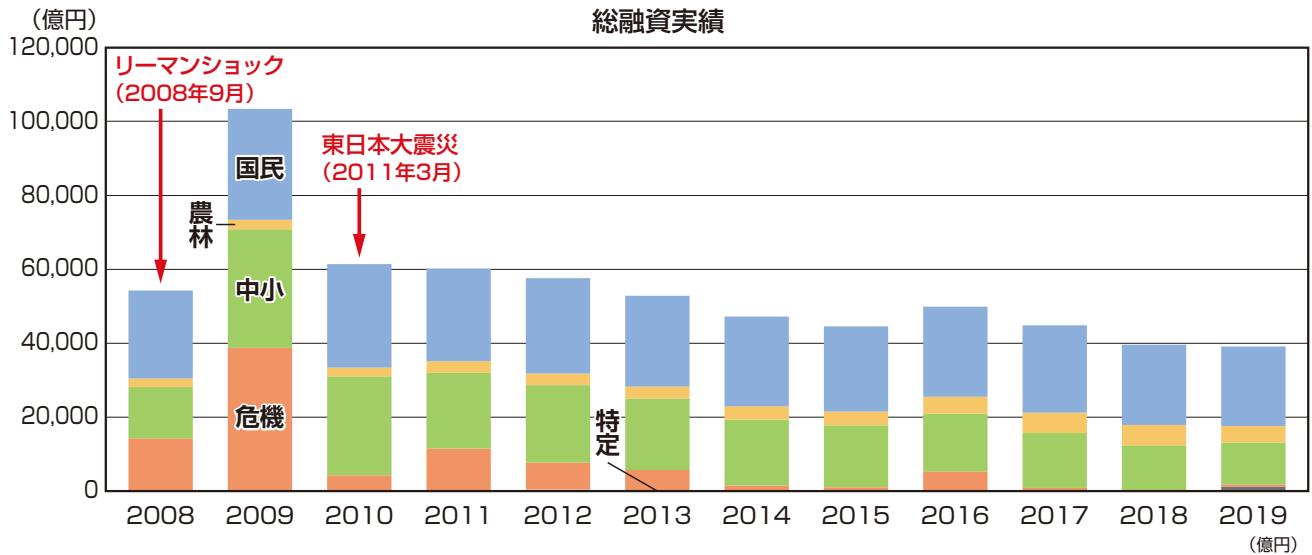
業績評価に係る参考として、業況判断D Iの推移と日本公庫融資の状況を概観する資料を掲載



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>



総融資実績

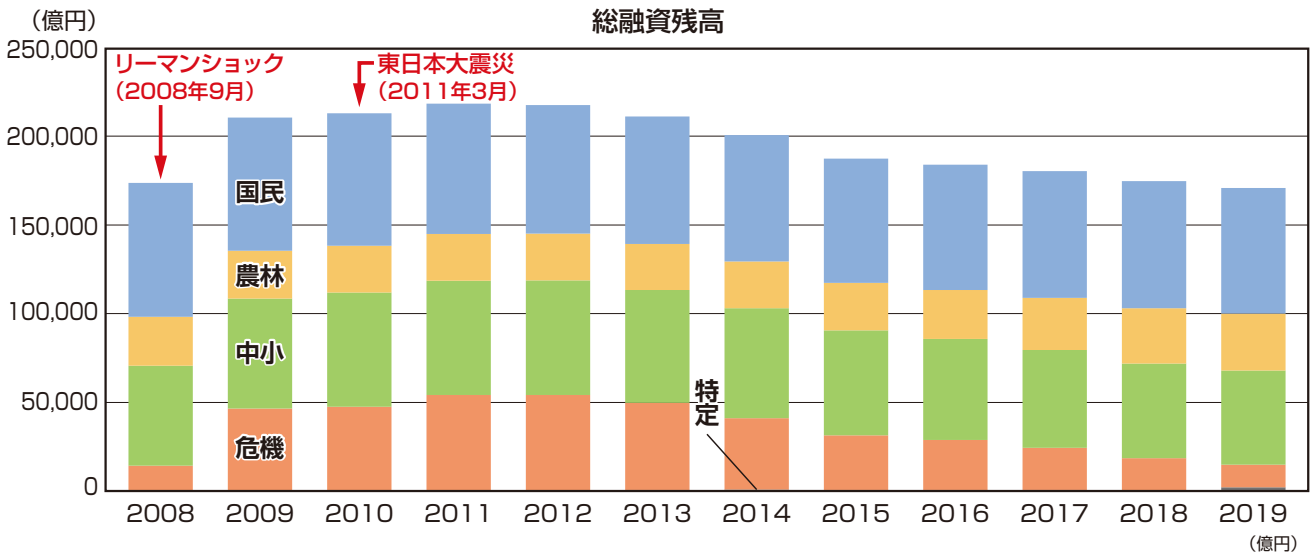


年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆1,775	5兆7,566	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896	4兆4,864	3兆9,599	3兆9,127
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%	90%	88%	99%

総融資実績(2019年度) 3兆9,127億円(前期比99%)

国民生活事業	2兆1,463億円	危機対応円滑化業務	350億円
農林水産事業	4,839億円	(ツーステップ・ローン) (注)	
中小企業事業	1兆1,474億円	特定事業等促進円滑化業務	1,000億円
		(ツーステップ・ローン)	

総融資残高



年度末	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
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	17兆433
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%	95%	93%	98%	98%	97%	98%

総融資残高(2019年度末) 17兆433億円(前期比98%)

国民生活事業	7兆1,783億円	危機対応円滑化業務	1兆3,277億円
農林水産事業	3兆1,961億円	(ツーステップ・ローン)	
中小企業事業	5兆2,081億円	特定事業等促進円滑化業務	1,329億円
		(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。

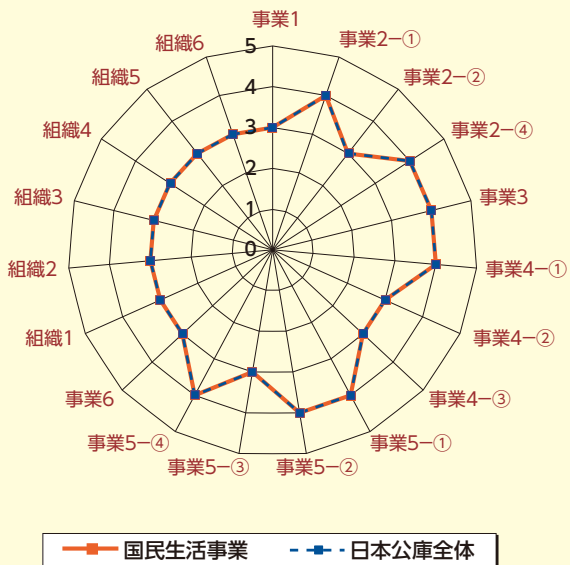
5. 2019年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表

計画	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	
事業運営計画	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	A	B	A			A
		(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)新たなステージにおける民間金融機関連携の取組みの継続	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)複数の支店や事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスを提供	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	
組織運営計画	1. 支店機能の充実	B					B	
	2. 事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底	B	A	B		B	B	
	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活用の一層の推進・人材育成					B	B	
	4. 人材育成・活用	B					B	
	5. 女性活躍を起点としたダイバーシティ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	C	B		B	B	

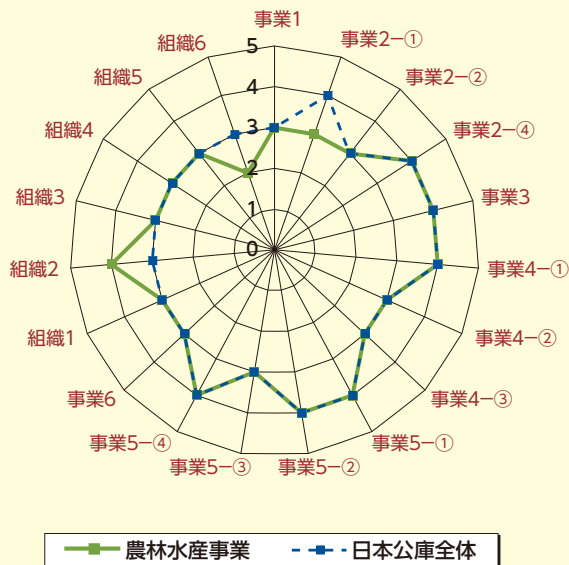
(備考) 1 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。(各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営計画1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。)
 2 事業運営計画に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから企画管理本部等としての個別評価はしていない。

【評価グラフ】

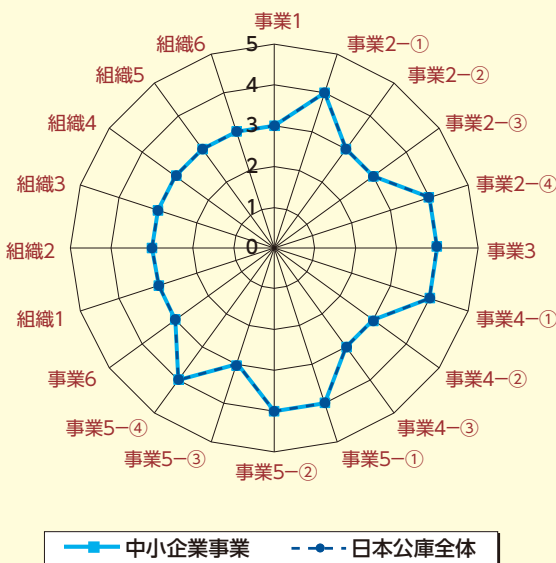
【国民生活事業】



【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】

2020年11月11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
大谷 邦夫	株式会社ニチレイ代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
隅 修三 (委員長)	東京海上日動火災保険株式会社相談役
西岡 清一郎	弁護士、元広島高等裁判所長官
沼上 幹 (委員長代理)	一橋大学大学院経営管理研究科教授
宮島 香澄	日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員
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) 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、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。2020年1月以降は、コロナ禍において影響を受けた事業者のため、特別相談窓口の設置、休日相談の実施、定期人事異動の延期を行うなどして、迅速かつきめ細やかに対応した。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おける取組みを継続した。さらに、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、2019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公共団体の取組みを支援した。このほか、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3事業が持つ経営資源をフルに活用し、創意工夫をもって取組み、日本公庫の総合力を発揮してお客様ニーズの充足や地域課題の解決に貢献した。このほか、BPRの手法などを用いた業務改革、RPA等のIT技術を活用した効率的・効果的な業務運営、柔軟な働き方に向けた人事制度改革や専門人材の育成、女性活躍を起点としたダイバーシティの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) 2020年度の事業運営においては、コロナ禍において影響を受け厳しい経営環境に置かれている事業者に対する支援、東日本大震災からの復興支援や自然災害等の影響を受ける事業者へのきめ細やかな対応、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、地域での連携推進による地域活性化等への貢献は、引き続き重要な取組みとなる。民間金融機関との連携については、コロナ禍において影響を受ける事業者への対応を含め、これまで同様に取組みを強化してもらいたい。一方、組織運営においては、コロナ禍における対応により明らかになった課題を踏まえつつ、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の利活用の一層の推進、テレワーク等の多様な柔軟な働き方の浸透、ダイバーシティの推進に重点的に取り組んでもらいたい。
- (3) なお、2019年度の業績評価は、前年度と同様に、業務運営計画の項目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項目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」を各項目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、原則として前年度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、計画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

2019年度は、小規模事業者の持続的な経営や成長をサポートするため、商工会・商工会議所等の支援機関及び民間金融機関等と連携し、成長戦略分野等において資金と情報の両面から積極的な支援を行った。また、コロナ禍において影響を受けた事業者の支援や豪雨等の被害を受けた地域に対する復興支援など、セーフティネット機能の発揮にも取り組んだ。

特に、コロナ禍における対応については、特別相談窓口の設置や休日相談の実施などにより相談体制を大幅に拡充したほか、支店への応援職員の派遣を行うなど、コロナ禍の影響が急速に拡大する中、本支店一丸となって融資や返済の相談に迅速かつきめ細かく対応した。同時に、事業者の資金繰り支援を強化するため、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」を創設するなど、危機時におけるセーフティネット機能を的確に発揮した。

創業支援については、民間金融機関との連携による取組みを強化するため、日本公庫の社内研修に民間金融機関の職員を初めて受け入れた。また、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の開催など「創業後」の支援に取り組んだほか、「女性・若者向け創業相談ウィーク」や地方での創業などをテーマとしたイベントを開催した。さらに、「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第7回）」を開催し、若年層の創業マインドの向上にも貢献した。

事業再生支援については、全支店に専任の職員を配置し、個々の事業者の経営実態を踏まえた経営改善計画の策定支援や貸出条件の緩和を行うなど、支援体制を拡充した。

事業承継支援については、本部に専門部署を創設し、後継者不在の小規模事業者と創業希望者等を引き合わせる「事業承継マッチング支援」を東京都内で試行的に開始したほか、事業を受け継いでスタートする創業形態をテーマとした「継ぐスタ応援セミナー」を開催するなど、承継先の確保に向けた支援を推進した。また、第三者承継に取り組む機運を醸成するため、第三者承継事例集「ギフト」を発行し、成功事例の発信に取り組むなど、小規模事業者の円滑な事業承継を資金と情報の両面から積極的に支援した。

ソーシャルビジネス支援については、新たに「ソーシャルビジネス相談月間」を設け、地方公共団体や中間支援組織等と構築した各地のソーシャルビジネス支援ネットワークを活用して、経営支援セミナーや合同相談会を開催した。

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。）をはじめとする外部機関と連携した海外展開セミナーの共催や、越境E Cを始めようとする事業者を対象にしたセミナー及び事業者同士の交流会の開催を通じ、海外展開を図る小規模事業者への情報支援を推進した。

教育資金貸付については、家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等への貢献を目的に、引き続き学校への制度内容の周知を推進したほか、海外留学の支援を強化するため、貸付対象となる外国の教育施設の要件を拡充した。

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作業のR P A化を推進したほか、事務改善提案制度を通じて収集した現場の要望をB P R施策に反映させるなど、お客さまとの対話に充てるための時間やマンパワーの捻出に取り組んだ。

2020年度は、引き続き、コロナ禍において影響を受け、厳しい経営環境に直面している小規模事業者からの資金ニーズに迅速かつ親身に対応していくことを最優先としつつ、これまでのコロナ禍における対応で明らかになった課題の解決に取り組む、より効果的な政策金融機能の発揮に努め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、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、大規模な農業参入などに対して、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、台風などの自然災害やC S F（豚熱）、コロナ禍において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した。

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した。

事業承継支援については、農業経営特有の課題を踏まえた「農業経営事業承継『見える化シート』」や農林水産事業の事業承継支援の取組みを説明する資料を作成し、農林漁業者団体の会合において周知に取り組んだほか、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図った。

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等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14回目の、大阪においては13回目の「アグリフードEXPO」を開催した。全国から、東京には665、大阪には443の農業者等が参加し、東京では11,831人、大阪では13,574人が来場して活発な商談が行われた。

また、ジェトロや貿易商社、農林水産省による農林水産物・食品輸出プロジェクト（GFP）などと連携し、輸出に取り組む農林漁業者等を支援した。

組織運営の面においては、職員からの提案等をもとに、事務の廃止や本店への集約など、支店業務の削減に繋がる施策を検討し、順次実施した。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、ダイバーシティの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。

2020年度は、コロナ禍や自然災害等のセーフティネット需要に対して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農林漁業者に対し、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

コロナ禍において影響を受ける前の緩やかな景気回復局面においては、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、経営支援を継続して取り組んだ。

また、令和元年8月の前線に伴う大雨による災害、令和元年台風第15号による災害及び令和元年台風第19号による災害などの自然災害に対しては、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。

令和2年1月以降は、コロナ禍において影響を受けたお客さまの融資相談や返済相談に対して、「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置するとともに休日電話相談を実施し、親身かつきめ細かく対応した。令和2年3月17日からは新型コロナウイルス感染症特別貸付制度の取扱いを開始し、コロナ禍において影響を受けているお客さまに対する資金繰り支援に重点的に取り組んだ。

成長戦略分野については、地域金融機関や支援機関等との連携関係を一層強化し、新事業展開や事業再生を図るお客さまを積極的に支援した。また、海外展開に取り組む中小企業の現地資金ニーズに対しては、資金調達方法の多様化に係る顧客ニーズに対応するため、「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律案」（中小企業成長促進法案）の整備を前提として、クロスボーダーローンの創設が認められた。

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、本支店一体となって、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、コロナ禍や自然災害等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や危機関連保証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。各種制度・運用改正への対応については、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、事務の合理化に継続して取り組み、現場から募集した「骨太の改善提案」を踏まえ、改善の検討・推進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。

2020年度は、コロナ禍や自然災害等のセーフティネット需要に対してきめ細かに対応するとともに、復興・復旧に向けて資本性ローン、証券化、信用保険を含む多様な手段を活かしつつ、お客さまに寄り添って、政策金融機能を最大限に発揮していくことを期待する。

危機対応等円滑化業務部

2019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」、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」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（ツーステップ・ローン及び損害担保）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。

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・ローンを実施した。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・ローンの実施に必要となる業務に取り組んだ。

また、開発供給等促進円滑化業務に係るツーステップ・ローンの業務開始に向けた準備を行った。

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。

2020年度は、危機対応円滑化業務、特定事業促進円滑化業務、事業再編促進円滑化業務及び開発供給等促進円滑化業務の的確な実施により、コロナ禍において影響を受けるお客さまへの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・ダイバーシティの推進・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。

2019年度の事業運営においては、「総合力の発揮」に向けて、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マッチング支援・商談会及びセミナーの取組状況、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、新たにツイッターを活用し、災害に関する相談窓口や融資制度に関する情報発信を開始したほか、広報誌『日本公庫つなぐ』において、より読者の興味・関心を惹きつける工夫を図るとともに、各支店でも計画的な広報活動に取り組むなど、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。また、コロナ禍において影響を受ける事業者への対応に関しては、ホームページにおいて、「新型コロナウイルスに関する相談窓口のご案内」をトップページに設置し、融資制度の拡充や申込手続き等について特設ページを設置することで、利用者にわかりやすい情報を発信した。

また、シンクタンク機能の発揮では、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、中小企業政策への提言活動などに取り組んだ。

組織運営においては、支店機能の充実に向けて、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、統合支店長会議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が「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」などを切り口とし策定した実行計画に基づき、本支店の業務削減に取り組んだ。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」においてどこでも仕事ができる環境の整備に着手し、セキュリティの強化やAIの機能拡充に関する研究などにも取り組んだ。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、パートタイマーの支援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。

2020年度においても、コロナ禍において影響が引き続き懸念される中、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求められる役割は大きく、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

→ 計画

- 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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
特別相談窓口の相談実績 ¹	プロセス	892件 (前期比 62.3%)	1,431件	2,633件
参考指標	2019年度実績		2018年度実績	2017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	886件 (前期比 62.4%) 48億円 (前期比 47.0%)	1,421件 103億円	2,625件 191億円
	設備資金貸付利率特例制度	2,605件 (前期比 90.3%) 194億円 (前期比 85.1%)	2,885件 228億円	3,113件 246億円
大震災の影響による条件変更実績		817件 (前期比 92.6%) 53億円 (前期比 88.3%)	882件 60億円	1,090件 74億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	39団体に対し、延べ103回の関与	10件 51百万円	52団体 130回 18件 2億円	111団体 197回 26件 2億円
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	2件
	債権買取金額	－	0.2百万円	4百万円
	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 100.0%)	1件	2件	
債権買取金額	0.04百万円 (前期比 40.0%)	0.1百万円	1百万円	
個人債務者の私的整理ガイドライン				
債権残高	－	1件	－	
	－	1百万円	－	

→ 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9年が経過し、JR常磐線が全線開通するなど、被災地の復興は着実に進展している。資金需要は全体として落ち着いているものの、原発の避難指示区域や、かさ上げが完了した沿岸部においては、本格的な事業再開に向けた融資の相談が引き続き寄せられていることから、地域の関係機関と連携して、定期的な情報交換会等を行い、資

1 相談実績にはお問い合わせ（照会）も含まれる（以下同じ）。

金ニーズに的確に対応した。

また、被災地の復興・創生に向け、引き続き創業支援にも積極的に取り組んだ。商工会・商工会議所や創業支援機関との連携による創業セミナー及び個別相談会を共催したほか、創業融資制度も活用し、創業計画の策定から事業の立ち上げまで、各段階における支援を的確に実施した。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	40件 (前期比 76.9%)	52件	45件
参考指標		2019年度実績	2018年度実績	2017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	27先 (前期比 90.0%)	30先	35先
		92億円 (前期比 94.8%)	97億円	82億円
大震災の影響による条件変更実績		－	1先 21百万円	4先 88百万円
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 100.0%) 34億円 (前期比 136.0%)	9先 25億円	13先 33億円
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、福島支店においては、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、実施に引き続き取り組んだ。

さらに、「アグリフードEXPO²」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、計画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 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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	36件 (前期比 50.0%)	72件	429件
参考指標		2019年度実績	2018年度実績	2017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	25社 (前期比 37.3%)	67社	221社
		23億円 (前期比 28.0%)	84億円	259億円
	設備資金貸付利率特例制度	263社 (前期比 88.0%)	299社	331社
		193億円 (前期比 71.7%)	269億円	298億円
大震災の影響による条件変更実績		109社 (前期比 85.2%) 131億円 (前期比 88.3%)	128社 148億円	165社 256億円
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	109回 (前期比 111.2%)	98回	111回
	融資実績			
		1社 (前期比 14.3%) 1億円 (前期比 13.9%)	7社 7億円	13社 12億円
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	—	—	—
	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	—	1件	2件
	債権買取金額	—	1億円	24百万円
大震災関連の保険引受実績		1,036億円 (前期比 106.0%)	977億円	984億円

→ 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からの融資相談や返済相談に対して、引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」や日常的な接触を通じて、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、前年度を大きく下回った。一方、「設備資金貸付利率特例制度」については、被災地域³において雇用の維持又は拡大が見込まれる設備投資であれば、被災事業者以外も貸付対象になることから、前年度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も、引き続き地方公共団体が主催する復興支援会議等に積極的に参加したが、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中、融資実績は1社にとどまった。

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、計画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 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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
ツーステップ・ローン	—	—	854 億円
損害担保	—	—	21 件 13 億円
利子補給	2 億円 (前期比 55.8%)	3 億円	12 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の実施した信用供与（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、計画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

→ 計画

- (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) 自然災害や経済情勢等による経営環境の変化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	A	B	A

国民生活事業

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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	198,216 件	3,607 件	—

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017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)	23,860 件 (前期比 121.5%) 2,407 億円 (前期比 121.4%)	19,632 件 1,983 億円	111,774 件 1兆 1,493 億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	63,886 件 (前期比 110.5%) 4,535 億円 (前期比 109.0%)	57,816 件 4,160 億円	56,712 件 4,077 億円

(参考) 新型コロナウイルス感染症に係る実績

参考指標	2019年度実績
特別相談窓口 ⁴ の相談実績 ⁵	195,966 件
新型コロナウイルス感染症関連 融資実績 ⁶	15,480 件 1,601 億円
新型コロナウイルス感染症の 影響による条件変更実績 ⁷	3,112 件 194 億円

→ 評価

自然災害の影響等により、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、資金繰り支援を中心とする積極的な対応を行った。

とりわけ、コロナ禍において影響を受けたお客さまへの対応にあたっては、全国 152 支店に「特別相談窓口」を設置するとともに、事業ローンコールセンターの拡充、休日電話相談の開設、支店の営業時間の延長、相談の多い東京、大阪等の支店における休日営業などを実施した。また、多くの小規模事業者に対し、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の制度内容や申込手続き等を周知するため、日本公庫ホームページ上に特設ページを開設したほか、お客さまの負担軽減を図るため、申込や審査時の提出書類の簡素化を実施した。加えて、迅速な融資を推進するため、公庫勤務経験者の採用や本店から全国の支店への職員派遣等により、相談・審査態勢を強化するなど、危機時において求められる政策金融機能を的確に発揮した。

このほか、前線に伴う大雨等の自然災害（8月）、令和元年台風第 15 号による災害（9月）、令和元年台風第 19 号による災害（11 月）で影響を受けたお客さまに対して、「特別相談窓口」の設置や休日電話相談を実施した。

以上を総合すると、計画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。

4 2020年2月14日開設（以下同じ）。

5 評価指標「災害等相談窓口の相談実績（東日本大震災関連除く）」の内数（以下同じ）。

6 参考指標「セーフティネット関連融資実績」の内数（以下同じ）。

7 参考指標「条件変更実績」の内数（以下同じ）。お客さまからコロナの影響について申出等があったものを集計している。

農林水産事業

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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	1,821件 (前期比 131.8%)	1,382件	—
参考指標		2019年度実績	2018年度実績	2017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)		1,034先 (前期比 107.0%) 222億円 (前期比 219.8%)	966先 101億円	537先 63億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)		920先 (前期比 98.7%) 799億円 (前期比 144.5%)	932先 553億円	664先 479億円

(参考) 新型コロナウイルス感染症に係る実績

参考指標	2019年度実績
特別相談窓口の相談実績	954件
新型コロナウイルス感染症関連 融資実績	22先 16億円
新型コロナウイルス感染症の 影響による条件変更実績	51先 34億円

→ 評価

梅雨前線による大雨及び台風3号(7月)、令和元年8月の前線に伴う大雨及び台風10号(8月)、台風13号・15号・17号(9月)、さんま不漁(10月)、台風19号(10月)、かんしょ茎・根腐敗症被害(11月)、新型コロナウイルス感染症(1月)等について、本店及び被害地域の支店に迅速に「災害等相談窓口」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、災害等の状況に応じたきめ細かな対応を行った。

特に、コロナ禍に係る相談に対しては、先が見通せず大きな不安を抱えているお客さまの心情を慮り、親身で丁寧な対応を全支店で徹底するとともに、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例融資」などを活用して適切に対応した。さらに、お客さまからの融資・返済相談に迅速に対応するため、融資や返済条件緩和等の審査・事務手続きに係る特例措置を設けるなど、本支店一体となって取り組んだ。

なお、2019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6,605人、漁業分野で1,469人⁸の就業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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

8 2019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。

中小企業事業

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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	19,976件	382件	—

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017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)	3,085社 (前期比 58.5%) 2,229億円 (前期比 53.8%)	5,277社 4,144億円	8,255社 8,007億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	3,507社 (前期比 102.0%) 4,432億円 (前期比 103.6%)	3,438社 4,277億円	4,012社 4,889億円

(参考) 新型コロナウイルス感染症に係る実績

参考指標	2019年度実績
特別相談窓口の相談実績	19,654件
新型コロナウイルス感染症関連 融資実績	486社 389億円
新型コロナウイルス感染症の 影響による条件変更実績	116社 115億円

→ 評価

コロナ禍において影響を受ける前の緩やかな景気回復局面においては、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、経営支援を継続して取り組んだ。

また、令和元年8月の前線に伴う大雨による災害、令和元年台風第15号による災害及び令和元年台風第19号による災害などの自然災害に対しては、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、融資実績は前年度を下回った。

令和2年1月以降は、コロナ禍において影響を受けたお客さまの融資相談や返済相談に対して、「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置するとともに休日電話相談を実施し、親身かつきめ細かく対応した。令和2年3月17日からは新型コロナウイルス感染症特別貸付制度の取扱いを開始し、コロナ禍において影響を受けているお客さまに対する資金繰り支援に重点的に取り組んだ。

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17万人⁹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、計画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 2019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。

→ 計画

- (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	2019年度実績	2018年度実績	2017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		
	255,997件 (前期比 99.4%)	257,640件	269,377件
	1兆9,768億円 (前期比 99.3%)	1兆9,907億円	2兆1,825億円
	事業資金貸付残高		
881,026社 (前期比 99.9%)	881,622社	879,639社	
6兆1,988億円 (前期比 100.1%)	6兆1,906億円	6兆1,908億円	

→ 評価

成長戦略分野等の各種融資制度の活用や、民間金融機関と連携した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ほか、コロナ禍において影響を受けたお客さまからの資金ニーズに的確に対応した。また、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、引き続き経営者保証免除特例制度をはじめ、担保・保証人を不要とする融資を推進した。

なお、当事業本部の融資により77,270人¹⁰の雇用喪失を防止できたと推計される。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017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		
	10,382先 (前期比 97.7%)	10,625先	10,097先
	4,839億円 (前期比 86.7%)	5,583億円	5,515億円
	総貸付残高		
51,616先 (前期比 98.8%)	52,257先	52,935先	
3兆1,961億円 (前期比 102.3%)	3兆1,229億円	2兆9,457億円	

→ 評価

自然災害などの影響を受けたお客さまへ迅速に対応するとともに、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に対しては、地元関係機関との連携、会議、セミナー等を利用して資金制度を説明・周知するとともに、各種資金制度を活用してお客さまの資金ニーズに的確に対応した。

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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

10 197,826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）×6.3人（総合研究所「全国中小企業動向調査（2020年1-3月）（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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 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		
	14,193 社 (前期比 99.2%)	14,304 社	15,177 社
	1 兆 1,474 億円 (前期比 93.0%)	1 兆 2,331 億円	1 兆 4,850 億円
	総貸付残高		
	44,442 社 (前期比 100.3%)	44,328 社	44,654 社
	5 兆 2,081 億円 (前期比 97.8%)	5 兆 3,269 億円	5 兆 5,141 億円

→ 評価

お客さまの資金ニーズへの対応については、民間金融機関との連携強化による協調融資を継続的に推進しつつ、タイムリーかつ円滑に対応した。

また、引き続き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、13,997 社、1 兆 782 億円となり、総貸付に対する利用割合は社数ベース 94.4%、金額ベース 94.0%と高い水準となった。

加えて、証券化支援業務については、前年度に引き続き 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 30 機関（前期比 120.0%）、無担保資金の供給支援額は 1,793 社（前期比 105.9%）に対する 332 億円（前期比 96.2%）となり、1 案件当たりの社数は過去最多となった。

なお、2019 年度の設備資金貸付は 5,473 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 9,872 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¹¹すると、国内全体で 2.0 兆円の生産及び 10.3 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 2019 年度末で 676 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 2 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、計画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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
ツーステップ・ローン (東日本大震災関連除く)	350 億円	—	20 百万円
損害担保 (東日本大震災関連除く)	18 件 (前期比 69.2%) 8 億円 (前期比 80.0%)	26 件 10 億円	1,946 件 878 億円
利子補給 (東日本大震災関連除く)	25 億円 (前期比 55.7%)	45 億円	113 億円

(参考) 新型コロナウイルス感染症に係る実績¹²

参考指標	2019 年度実績
ツーステップ・ローン	350 億円
損害担保	—
利子補給	—

→ 評価

「新型コロナウイルス感染症に関する事案」、「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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

11 波及効果の測定には、総務省「平成 27 年産業連関表」を用いた。

12 参考指標「ツーステップ・ローン、損害担保、利子補給実績」にも含まれる。

→ 計画

(3) 信用補完制度¹³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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
保証協会等訪問回数実績	プロセス	653回 (前期比 97.2%)	672回	660回

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
保険総引受実績	8兆3,243億円 (前期比 108.0%)	7兆7,072億円	7兆6,355億円
保険引受実績 (セーフティネット関連)	6,487億円 (前期比 297.3%)	2,182億円	3,636億円

(参考) 新型コロナウイルス感染症に係る実績

参考指標	2019年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連の保険引受実績 ¹⁴	4,893億円

→ 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、コロナ禍や自然災害等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や危機関連保証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、保険引受を的確に行った。保険引受残高は118万社（全国の中小企業・小規模事業者の33%）、21兆2,448億円となっている。

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に創設された、事業承継特別保証制度¹⁵について、保険料率の引下げ措置を講じるなど、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、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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

13 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。

14 参考指標「保険引受実績（セーフティネット関連）」の内数。

15 一定の財務要件等を満たす中小企業・小規模事業者を対象とした経営者保証を不要とする制度。

→ 計画

(4) 新たなステージにおける民間金融機関連携の取組みの継続

イ 民間金融機関との協調融資等の継続的な推進

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	2019年度実績		2018年度実績	2017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	6,972件	(前期比 71.1%)	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	26,774件	(前期比 78.3%)	34,197件	—
参考指標		2019年度実績		2018年度実績	2017年度実績
民間金融機関との協調融資実績		28,736件	(前期比 93.4%)	30,768件	23,080件
		12,556億円	(前期比 97.1%)	12,929億円	7,505億円
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)		11,093件	(前期比 62.2%)	17,833件	—
		1,505億円	(前期比 69.6%)	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¹⁶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。2019年度は、前年度の取組みを継続し、新たなステージにおける民間金融機関との連携を推進している。具体的には、2018年度からの取組みに加え、①公庫融資制度と国の政策との関係の丁寧な説明の実施、②協調融資時における民間金融機関への説明を徹底、③再生局面での連携の一層強化、④民間金融機関の人材育成への貢献等により、民間金融機関と連携した事業者支援を強化した。特に、民間金融機関の人材育成への貢献については、公庫ノウハウの共有を目的として民間金融機関職員と日本公庫職員が合同で受講する研修を初めて開催し、「創業支援能力向上研修」で61機関、「事業再生支援研修」で34機関の参加があった。

また、民間金融機関との「顔の見える関係（ホットライン）」の維持・発展を図り、相互理解を深めるため、引き続き、現場での地区統轄や事業統轄による民間金融機関への訪問や、公庫役員による民間金融機関役員への訪問を実施するとともに、金融庁主催の「地方業務説明会」に参加し、民間金融機関連携の取組みについて説明した。本部においても、各業態の協会等と融資制度や運用のあり方についての率直な意見交換を継続して実施した。

これまでに創設された協調融資商品は、281機関で402商品となっており、2019年度の協調融資実績は、28,736件（前期比93.4%）、12,556億円（同97.1%）となった。

また、公庫から民間金融機関へのお客さま紹介件数は6,972件（同71.1%）となった。さらに、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年度に民間金融機関から紹介を受けた26,774件（同78.3%）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11,093件（同62.2%）ある。それぞれ2018年度の実績を下回っているが、これは、2018年度は民間金融機関連携を公庫の重要課題と位置つけた初年度であり、実績が一時的に急増したことによるものである。

コロナ禍における対応が始まった2020年1月以降は、①役職員が民間金融機関の各協会に対し、公庫の対応状況や協調融資に係る取組み方針を事前に説明し了承を得る、②民間金融機関による日本公庫の「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の融資申込に必要な書類の準備に係るお客さまへのサポート等の協力を得るなど、民間金融機関との連携は一層深化した。なお、2020年度においても、公庫が事業者に融資するまでの間、民間金融機関による「つ

16 都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、業域信用組合及び職域信用組合を除く信用組合

なぎ融資」が実施されるなど、更なる連携強化が図られている。

以上を総合すると、計画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 成長戦略分野等への重点的な資金供給

→ 計画

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¹⁷、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〕：26,000 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：1,400 社
- (ハ) 創業・新事業支援機関との連携
- (ニ) 「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。）：1,750 社
- (ロ) 再生支援協議会等との連携強化
- (ハ) DDS¹⁸、DES¹⁹等の抜本的な再生金融手法の積極的な活用
- (ニ) 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始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対応

ニ ソーシャルビジネス支援

- (イ) 資金ニーズへの対応
ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数：10,000 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の円滑化支援や、スタンドバイ・クレジット²⁰業務の着実な実施
海外展開支援契約社数：580 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：1,400 件
- (ハ) 海外展開を図るお客さまへの情報提供
- (ニ) 海外展開支援機関との連携

17 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。

18 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。

19 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。

20 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：1,800 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：1,300 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

(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	2019年度実績	2018年度実績	2017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	25,242 企業 【26,000 企業】	27,979 企業 【25,000 企業】	28,116 企業 【24,000 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	11,863 件 【10,000 件】	11,328 件 【8,000 件】	10,819 件 【7,000 件】
海外展開を行う事業者への 貸付件数	ターゲット	1,578 件 【1,400 件】	1,682 件 【1,300 件】	1,737 件 【1,100 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	2,008 人 (前期比 121.4%)	1,654 人	—
経営改善計画書策定支援実績	プロセス	2,952 先 (前期比 126.8%)	2,328 先	—
経営改善に関する助言実績	プロセス	11,996 件 (前期比 137.1%)	8,752 件	—
事業承継に係る対話を通じた 課題の共有実績	プロセス	18,000 件 (前期比 124.9%)	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	387 件 (前期比 121.3%)	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	144 回 (前期比 100.7%)	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	395 回 (前期比 68.0%)	581 回	—

※各年度実績欄において、【 】は業務運営計画に掲げた数値を示す。以下同じ。

参考指標	2019年度実績		2018年度実績	2017年度実績
資本性ローン（創業・新事業）貸付実績	69件 13億円	（前期比 46.3%） （前期比 45.8%）	149件 28億円	201件 38億円
事業再生を行う事業者への貸付実績	5,465件	（前期比 75.9%）	7,206件	－
資本性ローン（再生）貸付実績	33件 4億円	（前期比 44.0%） （前期比 30.8%）	75件 13億円	70件 15億円
再生支援協議会との連携実績	融資実績	33件	45件	54件
	条件変更	589件	587件	716件
	債権放棄・金利減免・DD S	64件	59件	47件
事業承継を行う事業者への貸付実績	6,658件 641億円	（前期比 164.4%） （前期比 183.1%）	4,049件 350億円	－
教育資金融資実績	1,680億円	（前期比 98.3%）	1,709億円	1,749億円

→ 評価

創業企業への支援については、民間金融機関と連携した事業者支援を強化するため、日本公庫の社内研修に民間金融機関の職員を受け入れる取組みを初めて実施したほか、創業者の事業が軌道に乗るよう、融資後のフォローアップによる経営課題の把握や課題に応じた外部専門家への取次ぎなど、「創業後」の支援にも力を注いだ。また、前年度に引き続き開催した「女性・若者向け創業相談ウィーク」では、SNS広告を活用した効果的な周知に取り組んだほか、東京・愛知・大阪での移住創業に関する相談をビジネスサポートプラザに集約のうえ地方支店へ取次ぐスキームを構築するなど、移住創業希望者向けの相談体制を強化した。なお、当事業本部の新規開業貸付によって年間90,871人²¹の雇用の創出に寄与したと推計される。

若年層の創業マインドの向上を目的に開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第7回）」については、中高生向け新聞やフェイスブック等への広告の実施、教育委員会等を通じた高校への周知活動により、前回の396校を上回る409校から3,808件の応募があった。グランプリを受賞したプランは、高校生ならではの着眼点で、ビジネスとしての可能性のみならず、SDGsの視点を取り入れながら、楽しく使える商品を考案したことが高く評価された。今回の応募プランは、全体として、高校生らしい自由な発想から生まれたユニークなプランのほか、地域資源の活用や環境問題の解決をテーマにした創造性溢れるプランが多く、高校生の社会的課題への関心の高さが窺えるものであった。

ソーシャルビジネス支援については、新たに「ソーシャルビジネス相談月間」を設けるとともに、地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等と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てセミナー・合同相談会を集中的に開催するなど、ソーシャルビジネス事業者の経営課題の解決支援を推進した。また、事業計画の策定をサポートするツール「ビジネスプラン見える化BOOK」を作成したほか、同ツールの活用促進に向けて、使用時のポイントをまとめた解説動画等を日本公庫ホームページ上で公開するなど、支援内容の充実を図った。

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等の海外展開支援機関が主催するイベントでの講師登壇や資料配布を実施した。また、東京商工会議所と連携し、越境ECを始めようとする事業者を対象にしたセミナーや事業者同士の交流会を共催するなど、小規模事業者に対する情報支援及び海外展開支援機関としての認知度向上を図った。

事業承継支援については、小規模事業者の承継先の確保に向けた支援を一層強化するため、本部に専門部署を創設し、後継者不在の小規模事業者と創業希望者等を引き合わせる「事業承継マッチング支援」を東京都内で試行的に開始した。本施策の利用促進を図るため、お客さまに対する個別の周知や商工会・商工会議所、生活衛生同業組合等の連携機関を通じた周知に取り組んだほか、事業を受け継いで創業する形態（継ぐスタ）の意義やメリット等を専門家や経験者が伝える「継ぐスタ応援セミナー」を開催した。この結果、2019年度は、当マッチング支援に対し331件（譲

21 25,242企業（2019年度に融資した新規開業企業数）×3.6人（総合研究所「2019年新規開業実態調査」による創業時点での平均従業員数）。

渡側 93 件、譲受側 238 件) の申込みがあり、32 件の引き合わせを実施した。また、経営者の意識を喚起し、第三者承継に取り組む機運を醸成するため、事業承継診断の推進や第三者承継事例集「ギフト」の発行等を通じた成功事例の発信に取り組んだ。こうした情報面の支援に加え、事業承継に係る多様な資金需要へも対応し、円滑な事業承継支援を実施した。

事業再生支援については、全支店に再生支援専任者を設置し、個々の事業者の経営実態を踏まえた経営改善計画の策定支援や貸出条件の緩和などに取り組み、支援体制を強化した。

教育資金貸付については、家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等に貢献するため、「教育費セミナー」の開催、高等学校への周知協力依頼、新聞広告などのメディアを活用した広報活動など、様々な手段を活用し、制度周知に取り組んだ。また、海外留学への支援を一層強化するため、日本公庫のホームページ上に海外留学の専用ページを作成したほか、貸付対象となる外国の教育施設の要件を拡充した。

以上を総合すると、計画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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 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	5,113 先 【5,000 先】	5,541 先 【5,000 先】	5,694 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	2,427 先 【1,800 先】	2,418 先 【1,700 先】	2,233 先 【1,400 先】
6次産業化融資先数	ターゲット	1,590 先 【1,300 先】	1,832 先 【1,200 先】	1,553 先 【1,100 先】
輸出相談への対応実績	プロセス	271 件 (前期比 169.4%)	160 件	205 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	11,800 件 (前期比 105.9%)	11,146 件	12,469 件
情報クリップ発行数の実績	プロセス	95 件 (前期比 100.0%)	95 件	90 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	395 回 (前期比 68.0%)	581 回	—

参考指標		2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
再生支援協議会等との連携実績	融資	—	—	—
	条件変更	6 件	4 件	17 件
	債権放棄等	27 件	7 件	3 件
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 100.0%) 34 億円 (前期比 94.4%)	49 先 36 億円	35 先 26 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 100.0%) 96 億円 (前期比 78.0%)	13 先 123 億円	4 先 35 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規模拡大や省力化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、計画を上回った。

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、日本公庫の事業性評価に係る取組み周知と連携強化を目的とした民間金融機関との勉強会等も通じて支援候補先の発掘を進めた。

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、農業法人に出資する投資事業有限責任組合 (L P S)

2先と新たに契約を締結し、L P Sを通じて農業法人 11 先に総額 2.4 億円の出資を行った。また、アグリビジネス投資育成株式会社を通じて農業法人 11 先に総額 5.9 億円の出資を行った。

融資・出資以外にも支店在籍の農業経営アドバイザーがお客さまに対する経営診断を実施し、前年度に経営診断を行った先に対するフォローアップにも取り組んだ。また、経営診断のスキルアップを図るため、「農業経営アドバイザー実践力向上研修」を実施した。

新規就農者支援については、新たに経営を始める者（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。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」は計画を上回った。このうち、青年等就農資金の融資を 1,639 先、「農の雇用事業」を利用している農業経営体への融資を 714 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、地域資源を活用し、魅力ある農産物づくりに取り組んでいる農業者等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」は計画を上回った。

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関係企業を積極的に支援した。

なお、2019年度の当事業の食品産業分野への融資により、新たに 1,806 人²²の雇用の創出に寄与していると推計される。

2019年度より、国の林業・漁業の政策の改革への対応やお客さまの利便性向上等を目的に、林業及び水産業分野の融資業務を全支店で対応する体制へと見直した。

林業分野では生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、森林資源の整備・活用の中核を担う意欲と能力のある林業経営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繋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。

水産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、ジェットロと連携し、「T H A I F E X 2019」に日本公庫取引先ブース（当事業のお客さま 2 社出展）の設置による商談サポート（商談件数 187 件、成約見込み件数 47 件）及び「アグリフード E X P O」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事業」では、台湾の提携商社と連携した現地販売を企画し、取引先 13 先が商品を台湾に輸出、うち 6 先が現地視察に参加した。さらに、提携商社延べ 12 社を招聘し、輸出セミナー兼個別相談会を 8 支店（9 ヲ所）で開催。これらの取組みにより、トライアル輸出支援件数は 40 件となった。

本店においては、先駆的に輸出に取り組むお客さまを招聘し、農林水産省、ジェットロを交えて農畜産物の輸出に係る勉強会を開催したほか、農林水産物・食品の海外向けプロモーションに取り組む日本食品海外プロモーションセンター（J F O O D O）を招聘し、海外での販路開拓に関する課題や支援策についての意見交換会を実施した。

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。

事業再生支援については、集合研修に中小企業再生支援協議会の支援機関である中小企業再生支援全国本部や新日本有限責任監査法人から講師を招き、事業再生の講義やお客さまの再生支援事例を活用した演習を実施するなど協議会等との連携を強化した。

また、課題解決サポート事業も活用し、お客さまの経営課題の調査や経営改善計画を策定するなど、コンサルタント等の専門家と連携して事業再生支援に取り組んだ。

22 2019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。

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ほか、全国8カ所の外部専門家へ取り次ぐ体制を整え、また業務協力に関する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、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45本（前年度43本）発行するなど、お客さまへのより充実した内容の情報提供を推進した。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
新事業・起業家支援 貸付契約社数	ターゲット	1,747社 【1,400社】	1,638社 【1,300社】	1,531社 【1,300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	3,054社 【1,750社】	2,104社 【1,300社】	1,610社 【1,200社】
海外展開支援契約社数	ターゲット	725社 【580社】	703社 【550社】	637社 【540社】
再生支援協議会等への持込み	プロセス	102社 (前期比 98.1%)	104社	123社
「公庫版事業承継診断」の 実施件数	プロセス	3,240社 (前期比 106.4%)	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	395回 (前期比 68.0%)	581回	—

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017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)		
	159社 (前期比 89.3%)	178社	234社
	176億円 (前期比 129.8%)	136億円	190億円
	再生支援		
461社 (前期比 94.5%)	488社	526社	
330億円 (前期比 99.3%)	332億円	361億円	
事業承継関連契約社数	793社 (前期比 177.8%)	446社	—

→ 評価

新事業支援については、2016年7月から設置した31支店に所在する「新事業・ベンチャー推進担当」が中心となり、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んだ。具体的には、地域金融機関や支援機関とのイベント共催等による連携関係の強化や、中小企業技術革新制度（S B I R）の補助金交付決定を受けた企業の新事業に係る資金ニーズへの対応を推進した。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、計画を上回った。

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2019年度の貸付契約社数は90社（前期比180.0%）となり、前年度実績を上回った。

加えて、事業承継が経営課題となっているお客さまへ「公庫版事業承継診断」を実施すること等により、資金ニーズにも的確に対応し、「事業承継・集約・活性化支援資金」の実績は793社と前年度実績446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、計画を大きく上回った。

「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、概ね前年度並みの実績となった。

事業承継支援については、前年度に引き続き、お客さま提供用冊子である「みらいへのバトン」等を活用した「公庫版事業承継診断」を推進した結果、「公庫版事業承継診断」の実施件数は前年度を上回った。また、既に診断を実施した先に対しても、事業承継に係る準備状況等に応じて、①「事業承継事例集」（今年度新たに作成）等の提供に

よる早期取組着手の重要性の再喚起、②財務診断等を活用した「磨き上げ」の支援、③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等に本支店が一体となって取り組んだ。

海外展開支援については、2017年5月、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んだ。また、国内における海外展開セミナーの開催や、海外におけるビジネス商談会・現地法人交流会の開催を通じて、お客さまへの情報提供を推進した。これらの取組みに加え、国内法人の輸出入に係る資金ニーズにきめ細かく対応したこと等により、「海外展開支援契約社数」は計画を上回った。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017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)	1,000億円	—	5億円

→ 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・ローンを実施した。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・ローンの実施に必要な業務に取り組んだ。

また、開発供給等促進円滑化業務に係るツーステップ・ローンの業務開始に向けた準備を行った。

以上を総合すると、計画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

→ 計画

- (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・推進等への貢献のため、地域や事業に取組む方々の実情を丹念に把握し、地域を俯瞰的にとらえ、その課題解決に向けた取組みの実施

日本公庫全体				
評価	A			
評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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 404件 (前期比 98.3%)	411件	397件

→ 評価

日本公庫は、各事業本部が連携してノウハウ・情報を相互に活用し、お客さまサービスの強化に取り組んでいる。全国152支店において、「総合力発揮推進計画」を策定し、お客さまや地域のさまざまなニーズに対応している。

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、「創業・ベンチャー支援」や「農林水産業の振興」などの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2019年度末時点で404件となっている。

特に、「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UIJターンセミナーの開催支援や広域で出展者等を募集する商談会の開催など、さまざまな協力を積極的に行っているところである。

こうした取組みを更に推進するため、2019年度は、総裁が全国知事会を訪問し、都道府県において、日本公庫を積極的に活用してもらうよう依頼した。また、役員及び支店長が知事を訪問し、日本公庫の取組みの説明や地方創生における公庫の活用についての依頼を実施、各地域との連携を強化し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、地域の活性化等に貢献していくことが期待される。

以上を総合すると、計画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。

→ 計画

- (2) 複数の支店や事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスを提供
- イ 各事業本部の経営資源及び全国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 お客さまのマッチングの推進
 - ニ 商談会・セミナー等の開催

日本公庫全体				
評価	B			
評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
お客さまのマッチング実績	プロセス	5,447件	—	—
商談会の開催実績	プロセス	74回	—	—

→ 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、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。

マッチングや商談会・セミナー等の開催は、日本公庫の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商談会・セミナー等の開催などに取り組んだ。具体的には、全国規模による「アグリフードEXPO」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、民間金融機関などの関係機関と連携の上、地域の特色を活かした商談会等を開催し、お客さまのマッチングに取り組んだ。2019年度のマッチング実績は5,447件、商談会の開催実績は74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、お客さまや地域のさまざまな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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

→ 計画

(3) 関係団体等との連携の強化

複数の支店や事業が連携し、地域の一員としてネットワークを構築するなど、関係団体等との連携を強化

	日本公庫全体
評価	B

→ 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連合会、日本税理士連合会、日本司法書士会連合会、日本行政書士連合会、ジェトロ、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。

政策金融機関として地域の関係機関同士をつなぐ役割を発揮し、地域の活性化に貢献するため、全国3カ所（名古屋・新潟・仙台）において、地域経済活性化シンポジウムを開催した。名古屋会場「事業承継」、新潟会場「農業支援」、仙台会場「スタートアップ」をテーマに、地域の金融機関、支援団体、地元企業・団体が登壇し、支援メニューの紹介、現状の取組み、課題、今後の可能性など、地域の関係機関とともに情報交換を実施した。また、全国の各支店において、各種ネットワークに参加し、お客さまや地域のさまざまなニーズに対応した。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、計画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

→ 計画

- (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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	27,348 件 (前期比 68.9%)	39,704 件	38,122 件
参考指標		2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
お客さまの「総合満足度」		92%	91%	92%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		88%	87%	88%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		88%	88%	90%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		4%	4%	3%

→ 評価

リスクテイク機能の適切な発揮については、信用リスクに配慮しつつ融資可能性を追求するため、創業や事業再生など、信用リスクの評価が困難な事業者や信用力が相対的に低い事業者からの融資相談に対して引き続き本支店間の事前協議を積極的に行った。また、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、お客さまのニーズ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をとらえて、お客さまの強みや課題を共有するなど、対話を通じて経営の気づきを提供した。また、お客さまの経営課題やニーズに応じて外部専門家への取次ぎを行い、お客さまの経営課題の解決に向けた幅広い支援を実施した。特に、融資後のお客さまの状況を把握するため、融資後半年以内のお客さまとの接触機会を増やすとともに、民間金融機関と連携したフォローアップを行うなど、支援の質を高める取組みも推進した。以上の通り、お客さまに広く提供する財務診断サービスの実績は減少したものの、一人ひとりのお客さまのニーズに応じた適切なサービスの提供を通じて、コンサルティング機能の質的向上を図った。

お客さまの満足度向上については、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を共有するなど、お客さまサービスの向上に対する職員の意識啓発を図るとともに、自身の接遇の強みや改善点を振り返る勉強会を実施した。こうした取組みの結果、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することができた。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	1,629件（前期比 104.5%）	1,559件	1,742件
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	181件（前期比 98.9%）	183件	155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	5,219人（前期比 109.1%）	4,785人	4,317人

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
お客様の「総合満足度」	95%	93%	93%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	90%	89%	88%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	89%	85%	84%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	4%	5%	6%

→ 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発揮については、事業性評価を通じた活動を現場に定着させるため、実態把握や課題抽出に向けたお客さまとの面談や支援後のフォローアップにおいて本支店合同訪問を実施した（延べ54支店）。また、若手生産者グループからの要望を受けて、外部環境分析を踏まえて自社の将来ビジョンをまとめる「経営発展プラン策定セミナー」を開催し、次世代を担う経営者の育成を支援する取組みを行った。

また、コンサルティング機能を強化するため、業界情報収集や連携強化を目的とした企業・外部専門家の訪問、お客さまとの対話力向上や濃密なフォローアップ定着に向けた支店職員向け研修に取り組んだ。さらに、多様な経営展開を図るお客さまの経営ビジョンの把握や経営段階に応じた適時的確な経営支援を行うため、専門的な知見を有する経営コンサルタント等と一緒にお客さまのサポートに取り組んだ。本店では、支店のコンサルティング機能の発揮を支援するため本店関係部署による「コンサルティング融資推進連絡会」を立ち上げ、情報共有や支店支援施策の検討体制を整備した。

加えて、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、35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、「林業・水産業経営アドバイザーミーティング」を開催し、先進経営体や卸売市場の視察を行った。また、林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「林業経営アドバイザー実践力向上研修」を実施した。

このほか、農業者・食品関係企業の規模拡大に伴い、県域を越えた販路拡大ニーズが高まっていることから、日本公庫の全国支店網を活用した個別マッチングにも積極的に取り組んだ。

また、「アグリフードEXPO」においては、出展者の物流に関する課題解決のため、物流事業者がアドバイスをを行う「物流相談コーナー」を新設した。さらに、海外展開を図るお客さまへは、引き続き「海外展開相談コーナー」の設置に加え、農林水産省による農林水産物・食品輸出プロジェクト「GF P」の相談ブースを新設し、海外展開相談に対応した。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017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 78.9% (前期比 99.6%)	79.2%	78.2%
		財務診断提供件数 35,783件 (前期比 100.3%)	35,690件	35,395件
参考指標		2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
お客様の「総合満足度」		92%	93%	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		87%	88%	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・事業継承、海外展開分野への支援強化や、担保・経営者保証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 支店においては、「往診型のホームドクター」²³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だ。特に財務診断の提供に対するお客様の期待が高く、従前同様積極的な対応を行った。本部においては、AI技術を活用し、公庫内外の様々な資料から支店職員のニーズに合致した情報を迅速かつ確に取得できるリファレンスシステムの運用を開始する等、顧客支援ツールの拡充に取り組んだ。また、中小企業基盤整備機構と覚書を締結し、同機構の支援メニューである「ハンズオン支援事業」についてお客様を紹介する等、経営課題解決支援の強化に本支店一体となって取り組んだ。
- 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、736件のお客様同士の引き合わせが成立した。また、お客様のビジネスチャンス拡大を支援するため、2020年2月、横浜にて、関係機関5機関及び1都3県下の民間金融機関12機関の協賛協力を得て「全国ビジネス商談会」を開催した。開催にあたっては、大手企業へ販路を拡大したいという参加企業のニーズに応え、大手企業37社を招聘したほか、中小企業基盤整備機構、東京中小企業投資育成及び日本貿易振興機構の相談ブースを設けて各種経営相談にも対応した。さらに、新たな試みとして、商談会の一層の活性化を図るため、レコメンド機能（AIを活用し、参加企業の商談ニーズに合う企業を自動でおすすめる機能）を商談会の専用HPに搭載した。この結果、協賛機関から推薦のあった企業を含め全国から993社が参加し、1社当たり平均6.8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合理化、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、計画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。

23 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。

→ 計画

(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

	日本公庫全体
評価	A

企画管理本部等

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
記事掲載件数	5,021件 (前期比 105.8%)	4,744件	5,812件
ホームページアクセス実績 (サイト全体)	7,570,592件 (前期比 142.2%)	5,322,064件	5,817,649件

→ 評価

マスメディアを通じた広報活動については、事業承継支援、民間金融機関との連携、セーフティネット機能を発揮した取組み等に係る情報発信に重点を置き活動した。その結果、全国ネットの報道番組で公庫が支援した第三者承継事例が放映されたほか、民間金融機関と創設した協調融資商品などが新聞で取り上げられた。また、コロナ禍における対応に関しては、融資制度の拡充や休日電話相談の実施等についてニュースリリースを行うなど、公庫の取組みを逐次発信した。

広報誌については、海外展開、農林水産業の新たな展開、事業承継及び移住創業を特集テーマに取り上げた。「農業の構造改革」や「高齢化など我が国が直面する社会的課題への対応」について、事業者、地方公共団体の首長、民間金融機関等のトップを招いた特別座談会を掲載するほか、行政と関係機関による移住と事業承継を結びつけた特徴ある取組みを紹介する等、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、新たにツイッターを活用し、災害に関する相談窓口や融資制度に関する情報を発信した。また、コロナ禍における対応に関しては、ホームページにおいて、「新型コロナウイルスに関する相談窓口のご案内」をトップページに設置し、融資制度の拡充や申込手続き等について特設ページを設置する等、利用者にとって分かりやすい情報発信をすることができた。

以上を総合すると、計画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。

→ 計画

(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 多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを活かした独自性ある手法で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
- 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
 - (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 わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進
 - (イ) 政策的インプリケーションに富む調査研究の実施
 - (ロ) 政策提言に係る官庁・関係団体・事業本部との連携

	日本公庫全体 (総合研究所)
評価	B

評価指標	区分	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
テーマ別調査実施本数	プロセス	15 本	13 本	13 本
外部の研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	22 件	24 件	—

参考指標	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 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」	91.9%	97.3%	88.3%

→ 評価

景況関係調査は定例調査のほか、米中貿易摩擦の影響に関する特別調査を実施した。テーマ別調査は継続実施している「新規開業実態調査」のほか、中小企業が直面する課題をタイムリーに採り上げた「中小企業の事業承継に関する実態調査」「経営者の引退と廃業に関する実態調査」「インターネット時代における中小企業の資金調達」などを実施した。年度中に公表した主要な研究論文としては「新規開業企業の成長パターンとその特徴」「起業の裾野を広げる『趣味起業家』の実態と経営課題」「多様な働き方の実践に取り組む小企業の実態」「クリーンエネルギー自動車（CEV）の普及で中小サプライヤーに求められる対応」「事業承継後の企業パフォーマンスの決定要因」などがある。「趣味起業家」に関する論文の成果が『小規模企業白書』のコラム欄に4ページにわたり引用されるなど、外部の反響も大きく、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11回シンポジウム『「観光立国新時代」における地域活性化と中小企業経営～インバウンドの増加がもたらす成果と可能性』を開催し、研究報告を行うとともに、インバウンド誘致に力を入れている地方公共団体の首長や中小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90%を超える高い水準であった。このほか、東北大学、明治大学など20校で中小企業に関する講義を行い、日本中小企業学会全国大会（9月）や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『調査月報』『日本政策金融公庫論集』などで公表したほか、2018年度の研究成果をまとめた書籍として『2019年版新規開業白書』『急成長のメカニズム』『多様性で人材格差を乗り越える』の3冊を刊行した。これらは新聞、雑誌、インターネットなどでも多数取り上げられている。対外発信に関しては「標準の」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、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、ネットワークを深耕した。研究員一人ひとりの人的交流を深めるとともに、外部との研究会を創設するなどして今後さらにネットワークを強化していく。研究交流に関しては「標準の」業績であったと評価される。

わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進については、経営資源の引き継ぎの実態に関する論文をはじめ4件の研究成果が2019年版の『中小企業白書』『小規模企業白書』の参考文献とされたほか、前年度から実施している中小企業庁調査室との政策研究会を通じ、次年度の両白書のテーマや調査方法について助言するなどの活動を行った。また、日本銀行調査統計局、労働政策研究・研修機構（JILPT）などとの政策議論も実施した。提言活動に関しては、「優れた」業績であったと評価される。

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

→ 計画

(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

政策提言機能を適切に発揮するため、地区統轄や事業統轄が地方公共団体及び商工会・商工会議所、生活衛生同業組合等の連携団体と意見交換会を行い、日本公庫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。そうした情報に基づいて、主務省に政策提言を行い、貸付制度の創設や拡充を実現した。

主な内容は次のとおり。

- ① 創業者の事業を成長軌道に乗せ、稼ぐ力の高い企業の創出を促すため、「新規開業資金」等の拡充を提言し、融資後に利益率や雇用に関する一定の目標を達成した場合に貸付利率の引き下げを行う制度改正を実現した。
- ② キャッシュレス決済の推進により消費者の利便性や事業者の生産性の向上を図るため、「企業活力強化資金」の拡充を提言し、キャッシュレス決済を導入する事業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 教育費の高止まり等を背景に、家庭の教育費負担が重くなっていることを受け、自宅外通学者や大学院進学者等の高額な教育費を必要とする世帯を対象に「教育資金貸付」の拡充を提言し、貸付限度額の引上げを行う制度改正を実現した。

以上を総合すると、計画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。

主な取組みは次のとおり。

- ① 国内で生産された農林水産物又は食品の輸出拡大に必要な施設整備等への投資を行うお客様からの声を受け、農林水産物・食品輸出促進資金制度を創設し、農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律に規定する認定輸出事業計画に基づく事業への融資を実現した。
- ② 高船齢となった漁船の代船建造に当たり、必要な資金の調達に悩む遠洋底魚漁業を営むお客様や業界団体の

声を受け、長期代船建造計画に基づく遠洋底魚漁業の代船建造に対する貸付限度額を引き上げる拡充を実現した。

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、お客さま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」を前年度に続いて開催した。2018年度に開催した第1回農林水産事業懇話会でいただいた意見・要望については、農林水産経営の課題解決方策として当事業が提供できる非金融面を含めたサービスを整理し、具体化、実行に向けた取組状況を説明するとともに、引き続き当事業がお客さま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、調査結果のプレスリリースに加え、調査報告書やリーフレットを作成し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とも連携し、労働力の状況や災害に対する備えをテーマに「収入保険制度」の加入状況について調査を実施した。担い手農業者（回答者）の44.6%が収入保険に加入済み、もしくは加入予定で、加入理由は近年の自然災害の激甚化が要因といった調査結果について公表し、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、発行する情報誌において、近年の重点施策として掲げられている「輸出」を2か月連続で特集テーマとするなど、農林水産業における政策課題に焦点を当てた企画・編集に取り組み、生産現場の変化・動向等について情報発信を行った。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
ニーズ収集実績	プロセス	304件（前期比 93.5%）	325件	385件

➔ 評価

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 海外展開に取り組む中小企業の現地資金ニーズに対しては、親子ローンやスタンドバイ・クレジット制度等により対応してきたが、資金調達方法の多様化に係る顧客ニーズに対応するため、「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律案」（中小企業成長促進法案）の整備を前提として、クロスボーダーローンの創設が認められた。
- ② 2018年度に導入したシンジケートローン特例について、再生局面における円滑な民間金融機関との連携をより一層促進するため、設備資金に係る貸付期間を最長30年とする等の拡充を行った。
- ③ 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し、後継者が事業承継しやすい環境を整備するため、「事業承継・集約・活性化支援資金」における既往債務の借換を適用する場合の貸付期間の拡充を行った。

さらに、本部においても、政策当局が担う政策立案にあたり参考となる現場の現状等の情報提供に努めており、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41団体53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。

2020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、計画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

→ 計画

- 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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,240 億円	5,119 億円
	リスク管理債権比率	7.45%	7.30%
初期デフォルト率 ²⁴	0.31%	0.35%	0.27%
与信関係費用比率	1.05%	0.96%	0.73%

→ 評価

政府の成長戦略に基づく取組みとして、相対的に信用リスクが高い小規模事業者や創業者に対する無担保の融資を積極的に推進したことなどにより、リスク管理債権や与信関係費用比率が上昇した。

これを踏まえ、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審査インストラクターや優れた審査力を有する職員による実務指導、③専門部署による審査プロセスのオフサイトモニタリング、④デフォルト発生状況を踏まえた個別支店への指導及び信用リスク管理の重要性に関する職員向け勉強会、⑤初期デフォルト債権の分析と分析結果の還元、⑥信用リスク関連指標の還元や自支店で発生したデフォルト案件の振り返りを行うツールの充実、⑦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、デフォルトの抑制及び与信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

また、全国事業統轄会議において、電子化された信用調査票のデータ分析結果を踏まえ、信用力が相対的に低い企業に対する審査等で必要となる調査事項を指示した。加えて、信用リスクが高い先への与信判断のポイントを共有するとともに、信用リスクを適切に管理する観点から、お客さまと経営課題を共有する取組み等について協議を行った。以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	747 億円	624 億円
	リスク管理債権比率	2.41%	2.08%
初期デフォルト率	0.02%	0.02%	0.02%
与信関係費用比率	0.14%	- 0.01%	- 0.11%
債務者区分の 上方・下方遷移	上方 221 先 下方 783 先	上方 239 先 下方 511 先	上方 304 先 下方 396 先

→ 評価

信用リスクの適切な管理に向け、以下の取組を通じて、職員の審査能力の向上及び与信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

24 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）

- ① 破綻事例の発生原因等を分析し、分析結果を全地区の研修や通知等により事業本部内で共有したほか、破綻事案に共通する特徴が見られる場合の対応を強化した。
 - ② 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。
 - ③ 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。
 - ④ 事業再生支援に係る審査能力向上の取組みとして、事業再生支援に係る研修を実施した。
 - ⑤ 事業再生支援に係る取組状況についてモニタリングを行い、必要に応じて本店が支店をフォローするなど、適切な管理に努めた。
- 以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績	
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,261億円	5,096億円	5,271億円
	リスク管理債権比率	10.35%	9.78%	9.80%
初期デフォルト率	0.15%	0.05%	0.06%	
与信関係費用比率	1.00%	0.77%	0.50%	
債務者区分の 上方・下方遷移	上方 710先 下方 1,222先	上方 613先 下方 1,162先	上方 737先 下方 960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シンジケートローン及び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部門・審査部門での決裁案件に係る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、事業統轄・審査室長会議及び融資課長会議を通じて情報発信を実施した。
- ② 審査室において、リスクが高く特に判断の難しい案件について高度審査課による審査を実施した。
- ③ 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アドバイス及びモニタリングを実施した（2019年度983社）。
- ④ 中間決算における与信関係費用の増加要因を分析するとともに、引当影響の大きい先の下方遷移を抑制するため、関係部と連携し、これらの先を早期再生プロジェクトのターゲットにして再生支援を集中的に実施する対策に結び付けた。

こうした取組みにより、今後も踏み込んだリスクテイクとリスク管理債権等の抑制の両立を図っていく。

【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及び条件変更案件に係る事故の急増等を想定したストレステストを実施した（年2回）。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行った。その結果、2019年度予算において639億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、2020年度予算において435億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。

以上を総合すると、計画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開催している情報交換会を通じて、経営不振先に対する支援など事後管理の取組状況に係るヒアリングを行い、リスク管理プログラムを計画通り着実に実施した。

また、指定金融機関である商工組合中央金庫については、損害担保付案件の管理・回収状況等についてモニタリングを実施した。

以上を総合すると、計画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

→ 計画

- イ 支店長の役割の着実な発揮
地域や事業に取り組む方々等の実情を丹念に把握し、地域を俯瞰的にとらえ、その課題解決に向けた取組みの実施
- ロ 全国 152 支店のネットワークの強化
- 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	B

企画管理本部等

→ 評価

統合支店長自らが主体的にかつ創意工夫の上、「支店運営計画」等を策定し、日本公庫ネットワークの要として、「地域の顔」「支店の顔」としての役割を着実に発揮した。

「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、関係機関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。特に、民間金融機関との連携や事業承継支援の取組みの推進等に大きな成果を挙げた。

また、地方公共団体からの要請を踏まえた地域プロジェクトへの参画、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、広域で出展者等を募集する商談会の開催などを通じ、地方公共団体が策定した「地方版総合戦略」の実施・推進等に積極的に協力した。こうした取組みを更に推進するため、支店長が知事を訪問し、日本公庫の取組みの説明や地方創生における公庫の活用についての依頼を実施、各地域との連携を強化しているところである。

「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、お客さま満足度調査の結果等を踏まえ、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んだ。

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や全国 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、民間金融機関との連携の取組みの推進など、支店の各事業が抱える課題に積極的に対応した。

支店機能の更なる充実を図るため、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、計画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 事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底

→ 計画

●基本方針

現在の業務を再検証し、業務の適切化を図るとともに、各事業本部等の業務の特徴や現場の声も踏まえた事務の合理化と業務の効率化の強力な推進

●全体計画

- イ 多様な観点による現在の業務の再検証
- ロ 現場の意見を収集する改善提案制度の実施
- ハ 最新デジタル技術の効果的な活用も含めた事務の合理化と業務の効率化に向けた施策の検討・実施²⁵
- ニ 公正な調達手続の実施
- ホ お客さまや支店のニーズを踏まえた店舗等の改善
- ヘ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大

●国民生活事業本部

- イ R P A²⁶の活用等による定型作業の自動化の推進
- ロ 業務プロセスの見直し（廃止・削減・集約化等）による業務効率化の推進
- ハ 契約センター等の集約化拠点の更なる活用
- ニ 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
- ホ 現場目線に立った事務改善の推進
- ヘ 債権管理部門の更なる拠点数の削減と事務集中化、外部委託の推進

●農林水産事業本部

- イ B P R²⁷施策の着実な実行
- ロ 事務の合理化及び業務の効率化の一層の推進

●中小企業事業本部

- イ 事務の合理化等の集中的な検討・推進
- ロ 融資業務 B P R の効果検証を踏まえた更なる施策の検討・実行、進捗管理
- ハ 効率的な審査事務の実施
- ニ 保険業務 B P R 施策の着実な実行
- ホ 現場の提案を活かした一層の業務効率化
- ヘ 人員の効率的な配置の検討

●企画管理本部

- イ 企画管理本部等の提案制度の活用による業務改善
- ロ 経費管理態勢の整備（「経費の多面的分析」の取組みの継続）
- ハ 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	B	B	A	B

25 施策内容を踏まえ、業務運営計画への反映を検討。

26 R P A (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。

27 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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	471人	474人	477人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	147件	171件
		改善実施件数	74件	51件
参考指標		2019年度実績	2018年度実績	2017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」		58.2%	68.7%	77.2%

→ 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、業務効率化に向けた実行計画を策定し取組みを開始した。

2019年度は、全統合支店長に対し、統合支店の業務に係る事務の合理化等の提案を募集したほか、企画管理本部等の提案制度で業務の廃止・効率化に係る提案を集中募集した。企画管理本部等において集中募集した提案（計519件）及び各事業本部が募集した企画管理本部等に係る提案（約200件）に基づき、事務の合理化や業務の効率化に繋がる取組みを推進した。また、ワークスタイル見直し検討チームを立ち上げ、ペーパーレス化による業務効率化を進めた。

2018年8月に設置した各事業横断のRPA推進特命チームにおいては、前年度に続き、RPAの導入に係る検討、研修、準備を進めるとともに本部業務以外への導入についても検討を行い、2019年度は、106業務でRPAを導入し業務量削減を行い、正確性の向上や担当者の負担感軽減などにも繋がった。

契約・調達手続については、調達の適正化に必要な基本的な考え方を整理し、禁止行為にも言及した調達事務マニュアル等の整備、調達の現状分析、契約審査委員会のモニタリング、調達原課向け説明会や個別案件ごとのサポートに取り組み、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、調達手続の適正化に向けた職員向け年間研修計画を作成し、外部講師を招聘した研修等を開催することにより、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、老朽化店舗1店舗の移転を行った。また、お客さまサービスの向上を図るため、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基づき、老朽化が著しい5住宅を建て替えた。

また、新型コロナウイルス感染症対策として、早急に対応が必要な空気清浄機を支店に配布するとともに、新型コロナウイルス感染対策用品の本店一括調達に向けた準備に着手した。

経費管理態勢の整備については、「経費の多面的分析」の取組みを継続して実施した。また、共通ERP²⁸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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

国民生活事業

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	272人	276人	264人
人員等の効率化実績 (債権管理)	プロセス	404人	406人	419人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	1,220件	1,042件
		改善実施件数	735件	538件

28 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。

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017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」	79.7%	86.9%	87.4%

→ 評価

本店で実施している定型的な作業のうち 28 項目について、最適な事務フローへの見直しを行ったうえで R P A を導入した。さらに、B P R の観点から現場の負担軽減や顧客利便性の向上を図るため、従来の事務改善提案制度に加え「業務の抜本的な見直しに向けた提案（抜本提案）」を 4 月から 6 月に期間限定で集中募集した。応募のあった 1,555 件の提案については、2019 年度から新たに組成した事業内横断の「業務見直しプロジェクトチーム」において優先順位付けを行ったうえで、実現に向けたロードマップを策定した。

また、教育資金貸付について、業務プロセスの見直しによる教育ローンセンター業務の効率化、ホームページへの資料請求コーナーの新設、インターネット経由の申込手順書の改善等により、迅速な審査及びお客さまの利便性の向上につなげた。

本部に従事する人員については、事業承継支援部署を新設する一方、本店業務の合理化や債務免除・D D S 等を伴う抜本再生支援業務の中小企業事業への集約化等により、全体で 4 人減少した。

債権管理部門においては、実態調査の外部委託対象の拡大や、債権管理を行う拠点の集中化といった効率化施策を推進した結果、引き続き定員数の削減につながった。

事務改善提案制度「小さな気づき・グランプリ」については、重点テーマとして「事務処理時間の短縮」などを掲げて募集するとともに、優良な提案を行った職員への表彰を行い、現場目線に立った事務改善を推進した。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績	
本部に従事する人員実績	プロセス	183 人	188 人	188 人	
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	45 件	84 件	107 件
		改善実施件数	18 件	73 件	46 件

参考指標	2019年度実績	2018年度実績	2017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」	62.9%	80.2%	77.9%

→ 評価

多様化・複雑化するお客さまの経営課題の解決支援に一層注力するため、事務の合理化及び業務の効率化を一層促進することを目指し、従来の提案募集に加え、「廃止・合理化可能な支店業務」をテーマとした集中募集を 5 月から 7 月にかけて実施した。実施にあたっては、従来にない大胆な発想、現行規定等の既定の枠組みにとらわれない斬新な提案を求めることを呼び掛けた結果、630 件の応募を受け付けた。

これらをもとに、特定の内部文書への公印押印の廃止や、完済処理等の融資事務の本店集約など、本支店の事務の合理化・業務の効率化に繋がる 89 の施策を策定し、全体の約 6 割にあたる 55 施策（うち R P A 化 19 施策）を年度内に実行した。

このほか、2018 年度から実施している本店業務 106 施策について、概ね見直しが完了した。

2016 年度に策定した B P R 実行計画（第 2 期）に基づく施策については、2020 年 1 月にシステムの一部を改修し、システム間のデータ連携による入力負担の軽減や重複する入力項目の廃止など、支店の業務の大幅な効率化を実現した。また、新システムの導入にあたっては、実際に操作している映像に解説を加えた操作説明動画を作成したほか、メニュー画面から直接操作マニュアルへリンクする仕組みを構築するなど、システムの円滑な移行に努めた。

さらに、2020 年度に予定される新職員端末の導入等を踏まえ、新たな I T ツールを活用した効率的な業務フロー等を検討するためのプロジェクトチームを本店内に立ち上げ、時流に合わせた職員の活動スタイルを構築するためのロードマップを策定した。

以上を総合すると、計画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	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	203 人	203 人	198 人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	470 件	580 件
		改善実施件数	248 件	396 件
審査案件の 1 件あたり 処理日数実績	プロセス	13.8 日	13.4 日	13.6 日
二次査定 of 1 件あたり 処理日数実績	プロセス	2.0 日	2.2 日	1.9 日
参考指標		2019 年度実績	2018 年度実績	2017 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」		72.4%	81.6%	83.3%

→ 評価

事務合理化プロジェクトチームにおいて、現場から募集した「骨太の改善提案」（485 件）を踏まえ、現場業務及び本部業務の合理化施策を洗い出したうえで、担保査定事務の集約化に向けた具体的な検討を進めるなど、事務の合理化の集中的な検討・推進を行った。

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を定めた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。

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、前年度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施することで、平均処理日数を目安内に留めることができた。

また、コロナ禍における影響を受けた中小企業者を迅速に支援するため、自己査定業務の大胆な簡素化を実施した。

保険業務の合理化については、保険金請求に係る添付書類の見直しや、保険関係通知に係るデータ伝送化の更なる推進など、保険審査業務の効率化に取り組んだ。また、RPA による自動化対象となる定型業務を洗い出し、うち 9 業務について RPA を導入するなど、保険業務の更なる適正性の確保と効率化を図った。

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ニーズを踏まえた融資制度導入の検討を行う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、RPA による自動化対象となる定型業務を洗い出し、うち 33 業務について RPA を導入するなど、本部業務のさらなる適正性の確保と効率化を図った。

以上を総合すると、計画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 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

→ 計画

イ 次期公庫システム計画²⁹の着実な推進

(イ) 各事業本部との緊密な連携による、以下の施策に係る調達手続、設計、開発の着実な推進

- a 顧客とのチャネルとしてのインターネット環境の構築
- b 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
- c 各事業本部の業務に合わせたシステムの機能改善
- d 柔軟な働き方に対応した端末環境及びグループウェアの再構築
- e 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

ロ 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) 業務ニーズに迅速かつ確に対応するための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

(ホ) 公正かつ的確なIT調達を実現するための態勢の強化

ハ IT利活用の一層の推進・人材育成

(イ) 各事業本部等と緊密に連携した業務の一層の効率化に向けたIT利活用の検討・推進

(ロ) 最新のITを活用した事例の収集・提供と各事業本部等と一体となった実証実験の実施

(ハ) 業務効率化のためのRPAの導入推進

(ニ) 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の強化

(ホ) 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

(ヘ) サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成

ニ システム監査の適切な実施

	企画管理本部等
評価	B

企画管理本部等

評価指標	区分	2019年度実績		2018年度実績	2017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	延べ35人	延べ41人	延べ61人
		▷ 業務知識研修	延べ30人	延べ36人	延べ43人
		▷ 採用者向け情報セキュリティ研修他	15講座	18講座	20講座
		▷ 情報セキュリティに関する説明会(全役職員向け)	1講座 (説明会、テレビ会議システムによる視聴)	1講座 (説明会、テレビ会議システムによる視聴)	1講座 (説明会、DVD視聴)

29 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を進めている。

評価指標	区分	2019年度実績		2018年度実績	2017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	▷職員ITセミナー等 ・IT活用促進	134人 (テレビ会議による視聴45支店)	203人 (テレビ会議による視聴76支店)	—
		・RPAセミナー	—	180人 (テレビ会議による視聴97支店・契約センター2拠点)	91人
		・RPA導入推進	—	50人	91人
		▷BIツール研修 ▷RPA操作研修	37人 95人	56人 23人	37人 —
IT活用相談窓口への相談件数	プロセス	271件	280件	195件	

→ 評価

システム調達に係る契約解除、入札不調の発生を防止するため、次の取組みを実施した結果、2019年7月に次期公庫システム計画の延期に係る見直しを行って以降、調達は計画通り成立した。

- ① 公正かつ確かなIT調達の実現に向けた、業者選定の適切性の観点から技術点の評価者に外部有識者の登用。
- ② 開発品質の確保のため、大口の入札案件を対象として、情報提供依頼書（RFI）³⁰を導入。

次期公庫システム計画は、「柔軟な働き方に対応したシステムの構築」として、どこでも仕事ができる環境を整備するためのキーボード分離式（2in1）端末の導入やペーパーレス会議を推進するための無線LAN装置の設置等に係るシステム方式の検討を行い、調達手続に着手した。その他のプロジェクトについても、各事業本部等と連携して業務要件の具体化の検討等を行った後、調達手続を開始し、完了したものから、順次、設計・開発工程に着手した。次期公庫システム計画以外にも、改元や民法改正に係るシステム改修を着実に実施した。

脅威が増大しているサイバー攻撃に対しては、迅速・適切なセキュリティインシデント³¹対応を行うため、セキュリティ運用監視業務を外部委託し、職員が緊急性の高いセキュリティインシデント対応に注力できるよう体制の強化を図った。さらに、技術対策として、公庫の外部公開サイトに対し、ネットワークを介した外部からの攻撃を防御するシステムを新たに導入し、セキュリティ対策の強化を図った。

各事業本部等の個別又は横断的な経営に係る諸課題の解決に対応するため、「IT戦略検討会議」を設置し、システムのオーナーである各事業本部等とIT部門が連携してIT戦略を企画・立案する体制を整備し、検討を開始した。

ITの進化への対応として、AIを活用したチャットボット³²やリファレンスシステム³³の実運用を開始して業務の効率化に寄与している他、AIを活用した音声認識に係る研究に着手し、各事業本部等と連携した実証実験にて一定の効果が確認できたことから、導入に向けた準備を行っている。

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」を通じて個別の相談に対応した他、IT利活用の意識啓発のためセミナーや研修を実施し、ITリテラシーの向上に取り組んだ。さらに、最新テクノロジーを用いて、顧客サービスの向上や業務の効率化に資する戦略・ビジネスモデルを策定できるデジタル人材を育成するため、各事業本部等の職員向けに「デジタルスクール」を創設する方針を策定し、準備を進めている。併せて、IT部門におけるキャリアパスの見直しを行った。見直し後の教育態勢や研修体系に基づく人材育成の実施に向けて準備を進めている。

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、計画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 情報提供依頼書（RFI）：業務の発注や委託を計画する際、発注先の候補である業者に提供可能なサービス概要等の必要情報を提供してもらうよう依頼する文書。RFIは、Request For Informationの略。

31 セキュリティインシデント：不正アクセス、サイバー攻撃による情報流出、ウイルス感染等コンピュータの利用、情報管理、情報システム運用に関してセキュリティ上の脅威となりうる事象。

32 チャットボット：対話（Chat）とロボット（bot）を組み合わせた言葉で、テキストや音声を通じて、自動的に会話するプログラム。

33 リファレンスシステム：AI技術を活用し、公庫内外の様々な情報から、ニーズに合致した情報を取得するためのシステム。

4 人材育成・活用

→ 計画

●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

●全体計画

- 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) 多面観察の実施と結果のフィードバック
- ニ 「働き方改革」に係る政府の方針への対応
- ホ 柔軟な働き方の一層の促進に向けた取組み
(イ) フレックスタイム制及びテレワーク（在宅勤務）の一層の活用
(ロ) 休暇の有効活用の促進
- ヘ 人事給与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、再雇用制度等）の運用状況に関するモニタリングの実施
(ロ) 異動（異動サイクル、広域異動、連続単身赴任等）の運用状況に関するモニタリングの実施
(ハ) 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 事業間人事異動の積極的な運用等
- チ 業務職育成制度等によるエリア職の活躍範囲の拡大
- 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等
- 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	2019年度実績	2018年度実績	2017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	99.7% 【100%】	99.6% 【100%】	98.6% 【100%】
職員意識調査項目 「業務運営計画の 認知度」	ターゲット	98.6% 【100%】	98.8% 【100%】	96.1% 【100%】
職員意識調査項目 「業務目標のフォロー（面接 十分、フォローも適切）」	ターゲット	87.3% 【80%】	88.7% 【80%】	89.2% 【80%】

評価指標	区分	2019年度実績		2018年度実績	2017年度実績
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		92.7% 【90%】	93.7% 【90%】	93.0% 【90%】
事業間人事異動の実績 ³⁴	プロセス		182人	189人	179人
社内公募・中途採用の実績	プロセス		29人	24人	27人
転勤特例制度の適用実績 ³⁵	プロセス		525人	509人	438人
企業派遣実績 ³⁶	プロセス		20人	22人	22人
地域総合職の申請及び適用実績 ³⁷	プロセス		申請 29人 適用 26人	申請 9人 適用 7人	申請 9人 適用 9人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス		28人	43人	38人
研修回数、受講者数	プロセス		(企画管理本部等) 56回 1,545人	62回 1,704人	61回 1,886人
外部セミナー受講者数	プロセス		(企画管理本部等) 539人	495人	532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〕 21講座 56回実施 ▷階層別共通研修 ・新入職員共通研修 ・事務職キャリアアップ研修 ・業務職研修 ・新任上級業務職研修 ・新任管理職研修 ・新任上級管理職研修 ▷人材アカデミー ・本部部長 ・事業統轄 ・ミドルマネジメント ・経理(上級コース) ・経理 ・IT ▷中小企業診断士 1次試験対策支援研修 ▷中小企業診断士 2次試験対策支援研修 ▷コーチング研修 〔国民生活事業〕 ・新入職員向け研修 ・若手職員の能力・スキル向上のための研修 ・初任者等向け研修	19日 1回 5回 4回 3回 1回 6日 21人 1回 (各8日43人) 7.5日 40人 6回 (各48日3人) 20日 4人 15日 2人 2日 17人 2日 36人 2日 36人 6日 86人 (2講座) 243人 (2講座) 276人 (4講座) 194人	(企画管理本部等) 23講座 62回 20日 1回 5回 4回 4回 2回 6日 18人 2回 (各8日55人) 7.5日 40人 5回 (各30日2人) 18日 6人 32日 6人 2日 25人 2日 36人 2日 44人 (2講座) 332人 (2講座) 260人 (4講座) 245人	(企画管理本部等) 22講座 61回 20日 1回 5回 4回 4回 2回 6日 19人 2回 (各8日87人) 7.5日 40人 5回 (各30日3人) 20日 6人 34日 9人 4日 39人 2日 40人 - (2講座) 297人 (4講座) 447人 (5講座) 262人

34 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。

35 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）の翌年度時点の適用者数。

36 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。

37 翌年度までの適用者数。申請者数との差は今後の適用予定者。

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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	・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) 201人	(3講座) 396人	(5講座) 481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) (6講座) 566人	(4講座) 474人	(7講座) 358人
		・審査能力向上のた めの研修 (4講座) 515人	(3講座) 248人	(5講座) 1,048人
		・債権管理・回収能力 向上のための研修 (2講座) 71人	(3講座) 79人	(3講座) 83人
		・エリア職の職域拡 大・能力向上のた めの研修 (7講座) 28人	(8講座) 56人	(9講座) 93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 (2講座) 79人	(4講座) 133人	(4講座) 156人
		・その他 ³⁸ (6講座) 225人	(5講座) 244人	(5講座) 125人
		[農林水産事業] ・アグリビジネス塾 参加人数 91人	[農林水産事業] 参加人数 68人	[農林水産事業] 参加人数 91人
		・地域ブロック内研修 参加人数 302人	参加人数 261人	参加人数 122人
		・新入職員向け研修 (2講座) 38人	(2講座) 48人	(2講座) 51人
		・若手職員指導者向 け研修 (1講座) 48人	(1講座) 45人	(1講座) 23人
		・若手職員・中堅職員 向け能力・スキル 向上のための研修 (5講座) 109人	(6講座) 144人	(5講座) 155人
		・専門能力向上のた めの研修 (9講座) 269人	(6講座) 149人	(8講座) 171人
		・その他 (4講座) 70人	(6講座) 80人	(6講座) 102人
		[中小企業事業] ・新入職員向け研修 (1講座) 63人	[中小企業事業] (1講座) 62人	[中小企業事業] (1講座) 61人
		・若手職員の能力・ スキル向上のため の研修 (7講座) 368人	(7講座) 327人	(7講座) 350人
		・初任者等向け研修 (9講座) 61人	(10講座) 106人	(10講座) 107人
		・審査力の向上のた めの研修 (6講座) 181人	(6講座) 155人	(5講座) 127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) 263人	(7講座) 342人	(9講座) 448人
		・成長戦略分野等の 促進のための研修 (4講座) 177人	(5講座) 187人	(5講座) 138人
		・実務能力向上のた めの研修 (7講座) 548人	(6講座) 524人	(8講座) 583人
		・エリア職の職域拡 大・能力向上のた めの研修 (12講座) 202人	(10講座) 153人	(11講座) 134人
		・その他 (5講座) 96人	(6講座) 146人	(6講座) 178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

38 「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	2019年度実績	2018年度実績	2017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」	89.7%	90.9%	90.0%
中小企業診断士有資格者数	531人	524人	516人
農林水産業経営アドバイザー有資格者数	379人	349人	318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%の計画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する一方で、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。10月には事業承継研修を一部共通化して実施し、各事業本部の支援ノウハウを共有したほか、全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修を新設して、コンプライアンスの基本の徹底を図った。

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いており、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。

マネジメント能力の強化については、全管理職を対象に多面観察を実施し、マネジメント上の「気づき」を得ることを目的に、本人に対するフィードバックを実施した。

「働き方改革」に係る政府の方針への対応については、パートタイマー等について、2020年度から夏期休暇等の有給休暇の増設や、任意通信教育に係る助成金を支給することを決定した。

事業間人事異動の積極的な運用等については、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、事業間人事異動を経験した事業本部において能力発揮を希望する職員のため、職員の所属事業本部の変更を可能とする制度を導入した。

採用活動における認知度向上については、全国74校の大学に接触し、うち49校（前年度39校）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、インターンシップ（夏季8～9月、冬季1～2月）は、合計23回（前年度20回）に拡充し、計1,114名の学生が参加した。公庫主催会社説明会（3月）は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、WEB上での説明会に切り替えて実施した。

以上を総合すると、計画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 女性活躍を起点としたダイバーシティの推進と職場環境の向上

→ 計画

●基本方針

- イ 多様な人材が活躍できる職場づくり
- ロ 女性管理職の積極的登用などによる女性活躍の推進
- ハ ハラスメント対策の強化

●全体計画

- イ 本支店におけるダイバーシティ推進活動の実施
 - (イ) 職員一人ひとりが活躍できる職場環境の整備に向けた活動の実施
 - (ロ) 男性の家事・育児・介護への参画促進
- ロ ワークライフ・マネジメント (WLM) の実践
 - (イ) 柔軟な働き方を可能とする制度の周知
 - (ロ) ライフステージに応じた両立支援策の周知
 - (ハ) 時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進
- ハ 女性職員のキャリア開発の推進
 - (イ) 女性職員のキャリア開発のための取組みの実施
 - (ロ) 女性管理職の積極的登用に向けて管理職候補者の育成を研修等により実施
管理職に占める女性の割合 7%以上 (2023年4月時点)
- ニ 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)
- ホ 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
- ヘ 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	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
新卒女性総合職採用比率	ターゲット	43.1% 【30%以上】	44.1% 【30%以上】	43.7% 【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%】	87.8% 【75%】	87.9% 【75%】
ノー残業デー週2日の 実施率	ターゲット	93.1% 【80%】	98.2% 【80%】	97.7% 【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%】
管理職に占める女性の割合	プロセス	4.8% ※2023年4月時点までに7%以上達成を目指す	4.9%	5.1%
「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1回 25人 下期1回 24人	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
外部セミナー受講者数	プロセス	24回、93人	38回、76人	42回、101人

参考指標	2019 年度実績	2018 年度実績	2017 年度実績
職員意識調査項目 「ダイバーシティ推進に 関する職員の意識」	96.3%	88.4%	87.6%
休暇取得状況 ³⁹	夏期休暇取得率 99.9% 年次有給休暇等 11 日取得率 78.3%	99.9% 98.7%	99.8% 97.6%
残業実績	月平均 17.4 時間	15.1 時間	14.8 時間

→ 評価

ダイバーシティの推進と職場環境の向上については、「ダイバーシティ推進活動の実施」「ワークライフ・マネジメント（WLM）の実践」「女性職員のキャリア開発の推進」の3つの観点において各種施策を実施した。

ダイバーシティ推進活動の実施については、今年度より「女性活躍」から「ダイバーシティ」に活動名称を見直したことを踏まえて、本支店のダイバーシティ推進委員を対象とした勉強会や全職員を対象としたダイバーシティ推進セミナーなどを開催し、ダイバーシティ推進に関する職員の意識向上につなげた。支店活動の良好事例については社内掲示板への登録を促し、事例共有にも取り組んだ。

ワークライフ・マネジメントの実践については、柔軟な働き方を推進する取組みや両立支援制度を利用している職員インタビュー等を紹介した啓発資料の発信、統合支店長とのダイバーシティ推進に係る会議などの実施を通じて、職員の意識啓発に取り組んだ。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、性別に関わらず、ワークライフ・マネジメントが実践できる環境整備に努めた。

女性職員のキャリア開発の推進については、「管理職に占める女性の割合7%以上（2023年4月時点）」に向けて管理職候補者に対して「プロジェクト Challenge!!（2019～2021年度）」を実施したほか、女性管理職を対象としたフォーラムの開催、外部セミナーへの派遣などを実施した。

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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

39 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。2018年度までは、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。2019年度は、夏期休暇7日、年次有給休暇5日（法定の取得義務化分）及びそれ以外の休暇6日の休暇取得を推進。

6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

→ 計画

●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

●全体計画

- 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 政策金融機関役職員としてのコンプライアンス意識の一層の強化
- ニ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
- ホ B C P⁴⁰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	B	B	C	B

企画管理本部等

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017年度実績
コンプライアンス研修の実績 ⁴¹	プロセス	実施回数 32回 ⁴² 受講者数 1,630人	34回 1,630人	36回 1,690人

→ 評価

上記基本方針の達成に向けて2019年度リスク管理プログラム及び2019年度コンプライアンス・プログラムを策定し、同プログラムの実施状況についてモニタリングするとともに、四半期ごとにコーポレート・ガバナンス委員会に報告した。また、モニタリングで明らかになった課題等を踏まえ、2020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、前年度に引き続き、5月を「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、各種ルールの徹底を図ることにより、反社会的勢力排除に向けた取組みの重要性等に対する職員の認識を高めた。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。

コンプライアンス意識の一層の強化については、全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修を、テレビ会議システム及びeラーニング等を活用して全3回実施した。第1回（6月）は、前年度に発生した業務システム開発の入札に関連した情報漏えい事案を受けて「政府系金融機関職員としての心構え」をテーマとして実施した。同事案を受けた取組みとしては、その他にも役員を対象として同事案の調査委員会の委員を務めた弁護士を講師とした研修を7月に実施したほか、内部通報制度を有効に機能させるため、通報窓口担当者を対象として、外部の専門家を招いた研修を8月に実施した。

40 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。

41 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）

42 全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修を含む。ただし、本店ビルで開催した研修の実績（2回、210名）のみを反映している（テレビ会議システム等の視聴及びeラーニングによる実績は反映していない。）。

第2回（8月）は「ハラスメント防止」をテーマとし、事例を用いてハラスメントの正しい理解を促すとともにコミュニケーションの重要性に対する職員の意識啓発を図った。また、第3回は10月の「情報漏えい防止取組強化月間」において、「情報漏えい」をテーマとしたeラーニング研修を実施し、情報セキュリティに対する意識を高めるとともに、情報漏えいを防止する基本動作の着実な実施について一層の徹底を図った。

さらに、外部専門家を招いて管理職を対象とした講演会（1月）を実施し、不祥事防止のための職場コミュニケーションについて学ぶ機会を設けたほか、前年度に引き続き、階層別研修（6階層）及び本店職員による支店研修（全国13支店）を実施し、凡事徹底について考える機会を設けた。

コンプライアンスに係る報告・相談の徹底については、通報に係る中立性・公正性を確保するとともに利益相反の可能性を排除するため、外部通報窓口を設置する法律事務所を顧問契約の無い事務所に変更したほか、前年度に引き続き、各種研修及び社内報等を通じて、コンプライアンス事案の報告体制や通報・相談窓口に係る理解の一層の促進を図った。さらに、支店で発生した重大なコンプライアンス事案については、事案発生のおと支店長から本店に迅速に報告されていることを確認した。

危機管理態勢の強化に向けて、前年度に引き続き、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8月に実施した。今回は就業時間内に首都直下地震（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、地域固有の災害リスクへの対応力向上を図るため、全支店を対象に、テレビ会議システムを活用して洪水被害をテーマとした研修を実施した。加えて、全国14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、訓練結果等を踏まえ、就業時間外に首都直下地震が発生した場合の災害・事故等対策本部の設置場所について見直しを行うなど態勢を整備し、より実効性の高いBCPへと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。

危機発生時の対応としては、新型コロナウイルス感染症への対策として、感染予防の徹底、不急の出張・行事・研修の自粛等について速やかに着手したことに加え、本店に災害・事故等対策本部を設置し、災害対策の企画、立案及び実施にあたった。また、頻発した台風・豪雨災害についても、迅速な初動対応に努め、必要な対策を講じた。

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

国民生活事業

評価指標	区分	2019年度実績		2018年度実績	2017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	45回	97回
		受講者数	1,346人	1,348人	3,422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及び②適切な債権管理に資する施策を計画通りに実行した。

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、個別施策の導入時に行うリスクの評価検証、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、支店等に設置している事務リスク管理委員会が中心となって、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、事務ミス件数は前年度と比べ減少した。

コンプライアンス意識の強化・定着化については、コンプライアンス研修において、研修資料に過去の事案から得られた発生防止のポイントを追加するなど、内容を充実させたほか、管理職の意識強化を図るため、地区で開催される管理職を対象とした会議において個別に研修を実施（全国26カ所、受講者数延べ472人）した。加えて、管理職に対してマネジメントに係る留意事項を記載したポイント集を配布し、不適正事案の未然防止策等の定着化を図った。

反社会的勢力排除に係る対応については、職員の意識向上や正確な事務取扱の徹底を図るため、5月を「反社対応強化月間」と定め、全職員を対象に勉強会を実施した。

以上を総合すると、計画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	2019年度実績	2018年度実績	2017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	27回	23回	24回
		受講者数	475人	537人	549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、事務ミスが生じやすい業務について、「自己点検票」を用いて、職員一人ひとりが自ら事務処理の現況・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、事業統轄会議や本店集合研修に併せて幅広く実施したほか、臨店研修においてコンプライアンス・チェックやディスカッション等を行った。一方で、発生したコンプライアンス事案に対しては、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、本店集合研修や全部室店向け通知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、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、リスク管理態勢・コンプライアンス態勢の整備・強化に対しては期待通りに取り組んでいるものの、発生したコンプライアンス事案を鑑みて、計画に対して「標準を下回る」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価指標	区分	2019年度実績	2018年度実績	2017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	29回	30回
		受講者数	706人	760人	678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、計画に対して期待通りの「標準の」業績であったと評価される。

2020年11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。