

2020 年度 業績評価報告書

2021 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

2020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DIの推移と日本公庫の融資実績について	5
5 2020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 コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援	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）東日本大震災からの復興支援	21
（2）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	24
（3）お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	26
（4）信用補完制度の着実な実施	28
（5）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	29
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	31
4 地域での連携推進による地域活性化への貢献	
（1）地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携の強化	38
（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	39
（3）関係機関を繋ぐ役割の発揮	40
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	41
（2）情報発信の強化などによる広報活動の推進	44
（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	45
（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	47
6 信用リスクの適切な管理	49

<組織運営計画>

1 支店機能の充実	52
2 コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた効率的・効果的な業務運営	53
3 各事業本部が主体的に関与した上で、IT部門と緊密に連携しIT戦略を推進	56
4 人材育成・活用	58
5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上	62
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	64

2020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 2020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2020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った。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるが、各種政策の効果も相まって、持ち直しの動きがみられる。他方、経済の水準はコロナ前を下回った状態にとどまり、経済の回復は道半ばである。

このような中、日本公庫は、事業運営において、新型コロナウイルス感染症というこれまで経験したことのない未曾有の危機に対して、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、お客さまからの融資・返済相談に対し、組織の総力を挙げて迅速かつきめ細かな対応を行い、政策金融機関に求められるセーフティネット機能を最大限に発揮した。また、民間金融機関との連携においては、事業者の融資申込に必要な書類の準備や日本公庫の融資実行までの間の「つなぎ融資」について民間金融機関から支援を得るなど、これまでの民間金融機関連携の成果が表れた。また、コロナ禍への対応に注力する中でも、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、農林水産業の新たな展開、環境・エネルギー対策及びコロナ禍における環境変化を踏まえた事業の見直しへの支援など、成長戦略分野等への重点的な資金供給に取り組んだ。さらに、地域連携推進については、第2期「地方版総合戦略」にも参画し、戦略の策定・実行等に協力した。

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、コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた業務改革、デジタル化の推進、新型コロナウイルス感染対策も踏まえたテレワークの全職員への拡充などの人事制度改革、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。コンプライアンス態勢については、整備・強化に向け一層取り組み、職員のコンプライアンス意識のさらなる向上を図ってほしい。

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、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の支援や地域経済の維持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、日本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み、これまでに蓄積されたノウハウを継承し、それを一層発展させていくことを期待したい。そのためには、地域が抱える課題を認識し、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 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2020年4月1日～2021年3月31日である。

(2) 2020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＞^{※1}

2020年11月11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
2021年6月17日：部会 ^{※2}	業績評価報告書（案）の検討
2021年7月12日：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)～(ニ)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。

(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

※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、中間レビューは実施していない。なお、例年では、11月の評価・審査委員会において実施している。

※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 (2021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：7,436人（2021年度予算定員）
- 総融資残高：29兆2,387億円

国民生活事業	12兆8,428億円
農林水産事業	3兆4,854億円
中小企業事業	8兆2,181億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	4兆5,706億円
特定事業等促進円滑化業務	1,216億円
- 信用保険の保険引受残高 42兆4,161億円
- ※ 日本公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関である。

●基本理念

(1) 政策金融的的確な実施

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

(2) ガバナンスの重視

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

さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

●経営方針

(1) セーフティネット機能の発揮

自然災害、感染症の流行、経済環境の変化等によるセーフティネット需要に対して、政策金融機能を最大限に発揮し、機動的に対処する。

(2) 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、農林水産業の新たな展開、持続可能な社会の実現に向けた環境・エネルギー対策及び感染症の流行による環境変化を踏まえた事業の見直しへの支援など、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。

(3) 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 感染症の流行による環境変化の影響を受ける地域の実情をとらえ、地方自治体の総合戦略等への参画などを通じて、地域での連携を推進し、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。

(4) お客さまサービスの向上

イ お客さまの立場に立って親身に対応し、身近で頼りになる存在を目指す。

ロ 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。

(5) デジタル技術を活用した効率的な業務運営、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 ダイバーシティを推進しつつ、誇りと使命感を持って能力を存分に発揮できる職場をつくる。

ロ テレワークの拡大等により多様で柔軟な働き方を実現する。

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。

ニ 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。

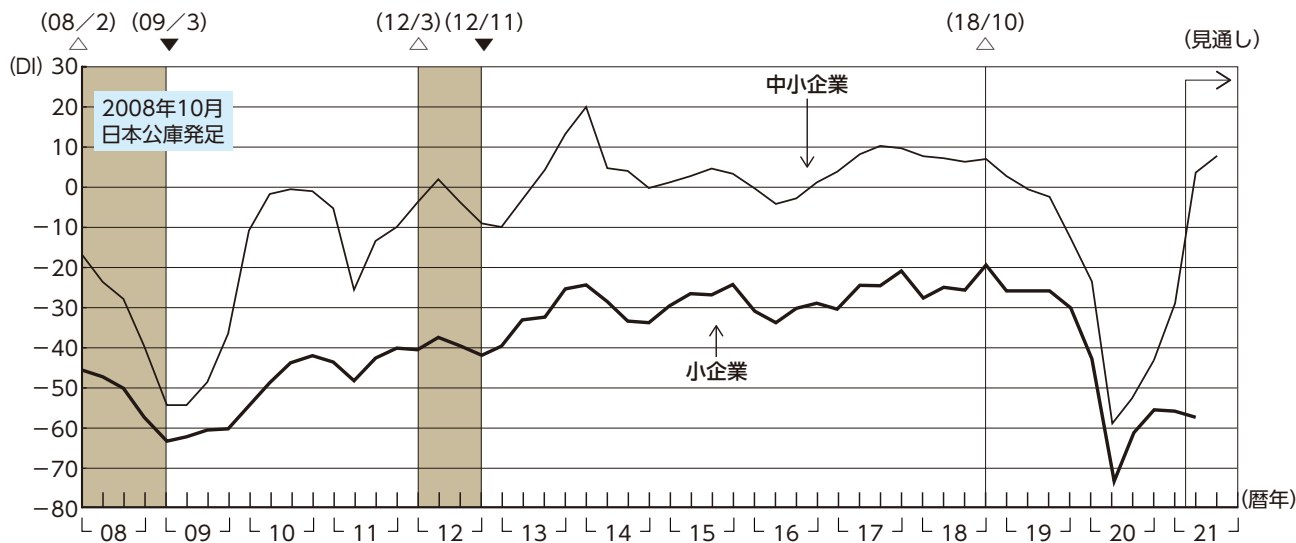
(7) リスク管理態勢の整備、コンプライアンス意識の定着

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

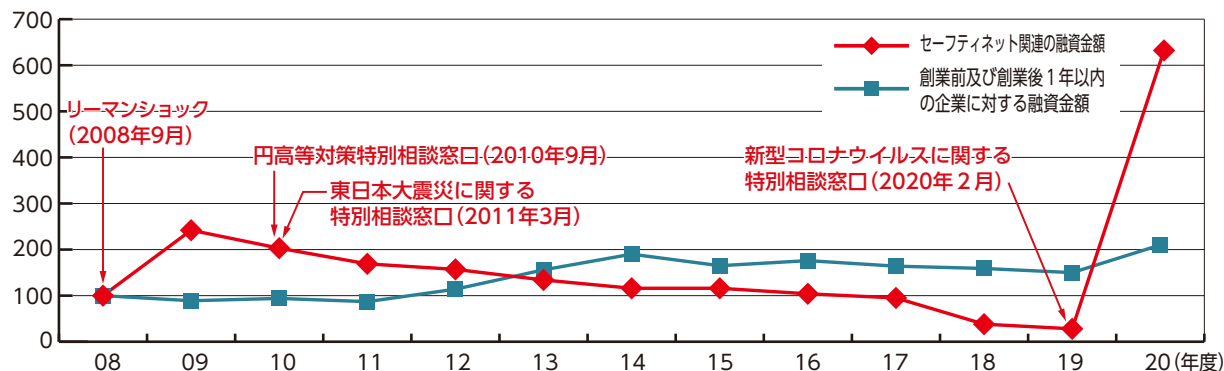
業績評価に係る参考として、業況判断 DI の推移と日本公庫融資の状況を概観する資料を掲載

業況判断 DI の推移



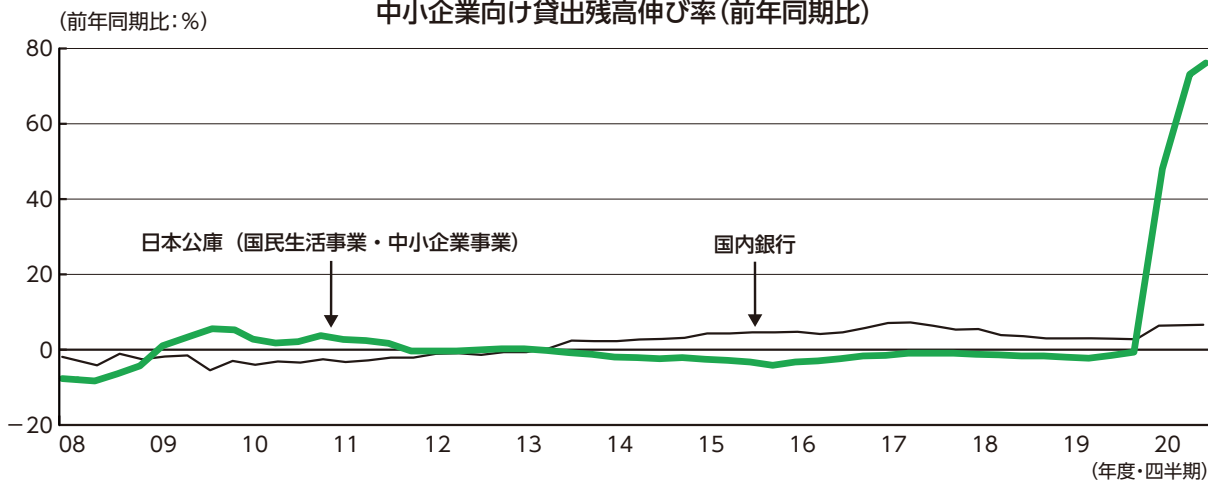
(注) 小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整値)。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、2018年10月の山は暫定的に設定されたもの。それ以降の谷は設定されていないためシャドーはしていない。日本公庫「全国中小企業動向調査」。

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

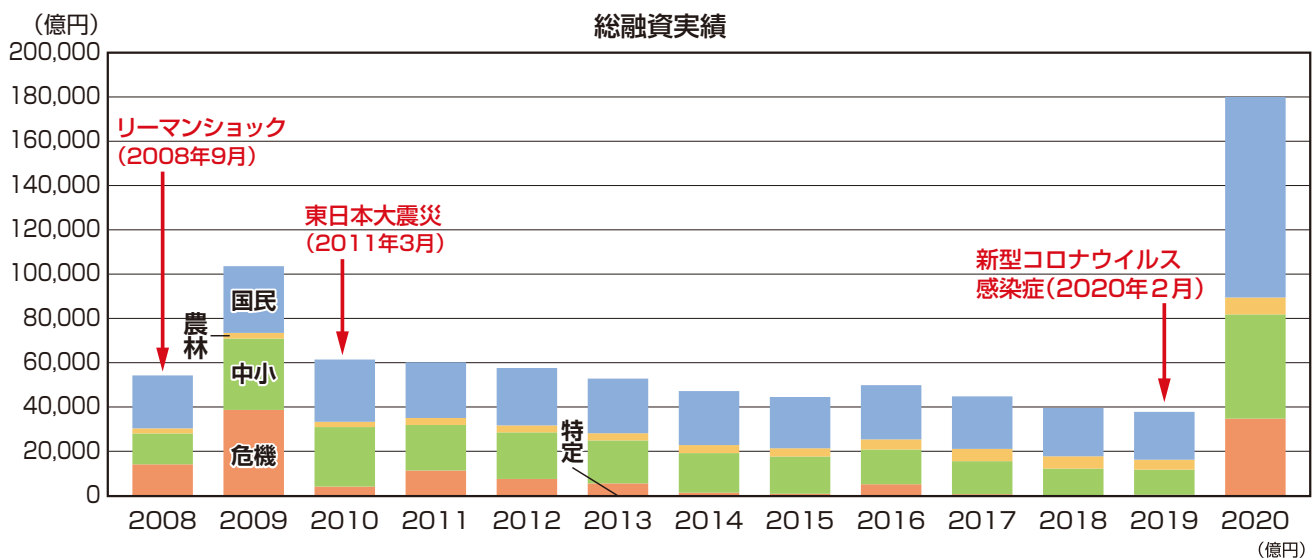


(注) 創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額は、成長戦略分野等に係る融資の一例として掲載。

中小企業向け貸出残高伸び率(前年同期比)

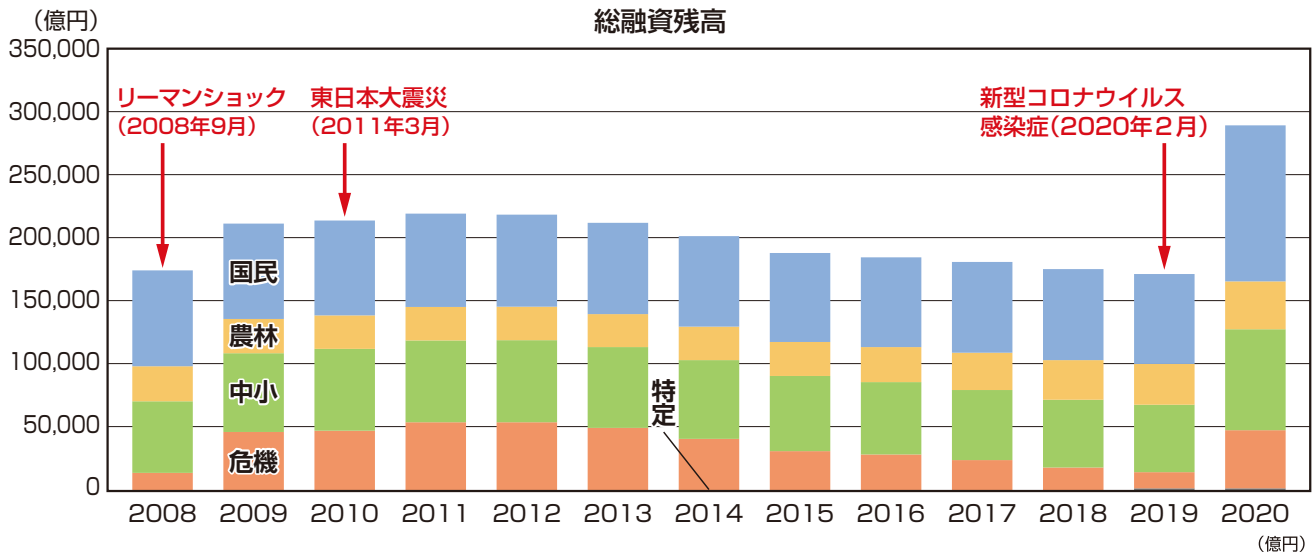
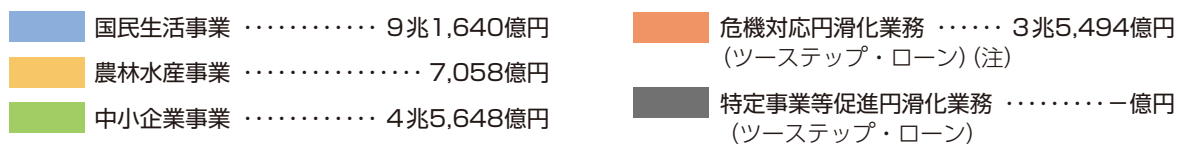


(注) 国内銀行は中小企業向けの事業資金貸出残高で、銀行勘定のみ。日本銀行「金融経済統計月報」より抜粋加工。



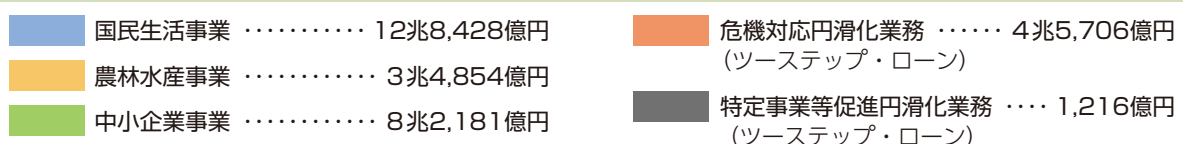
年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆175	5兆7,566	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896	4兆4,864	3兆9,599	3兆9,127	17兆9,841
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%	90%	88%	99%	460%

総融資実績(2020年度) 17兆9,841億円(前期比460%)



年度末	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
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	29兆2,387
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%	95%	93%	98%	98%	97%	98%	172%

総融資残高(2020年度末) 29兆2,387億円(前期比172%)



(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。

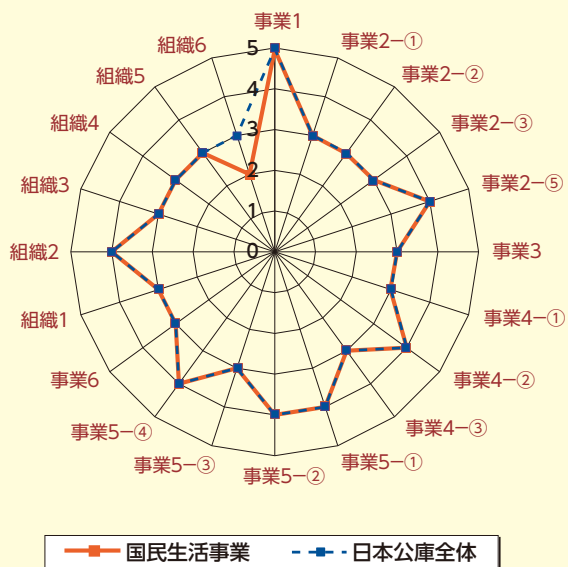
5. 2020年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表

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. コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援	S	S	S	S		S		
	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)東日本大震災からの復興支援	B	B	B	B		B	
		(2)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	
		(3)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	
		(4)信用補完制度の着実な実施			B			B	
		(5)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	コロナ禍における環境変化を踏まえた、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積極的な対応並びに持続可能な社会の実現に向けた環境・エネルギー対策等への支援		B	A	B	B		B
	4. 地域での連携推進による地域活性化への貢献	(1)地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携の強化	B					B	
		(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	A					A	
		(3)関係機関を繋ぐ役割の発揮	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	新型コロナウイルス感染症特別貸付等に伴う貸付金残高、取引先の大幅な増加も踏まえた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. コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた効率的・効果的な業務運営	A	A	A		A	A		
	3. 各事業本部が主体的に関与した上で、IT部門と緊密に連携しIT戦略を推進	B					B		
	4. 人材育成・活用	B					B		
	5. 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	C	B	B		B	B		

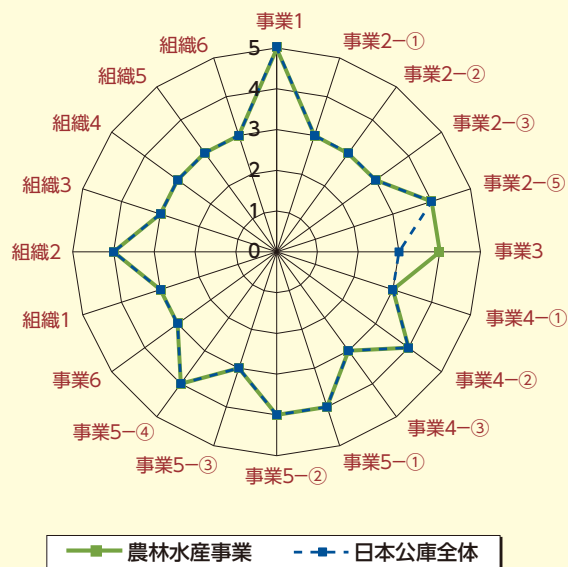
(備考) 1 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。(各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営計画1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。)
 2 事業運営計画に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから企画管理本部等としての個別評価はしていない。

【評価グラフ】

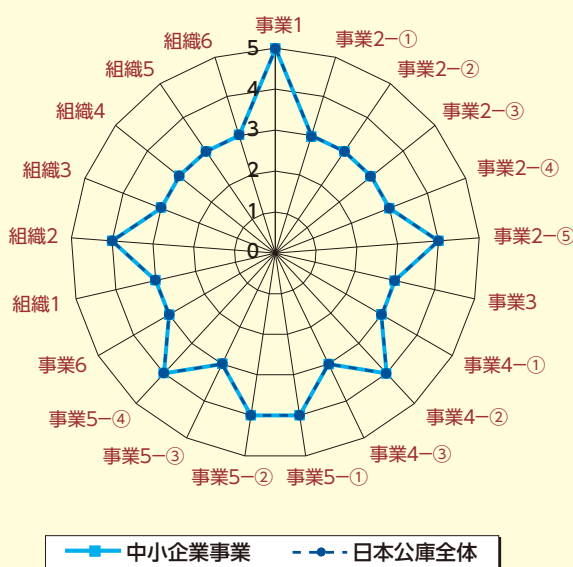
【国民生活事業】



【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】

2021年7月1日現在

鵜澤 静	元日清紡ホールディングス株式会社代表取締役会長
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
栗原 美津枝	株式会社価値総合研究所代表取締役会長 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

【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 眞佐男 (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) 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た事業者のため、支店の営業時間延長や休日営業の実施、定期人事異動の延期などを行うなどして、組織の総力を挙げて迅速かつきめ細かな対応を行い、セーフティネット機能を最大限に発揮した。また、ポストコロナを見据え、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、農林水産業の新たな展開、環境・エネルギー対策及びコロナ禍における環境変化を踏まえた事業の見直しへの支援など、成長戦略分野等にも力を注いだ。また、民間金融機関との連携においては、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や公庫融資までの間の「つなぎ融資」について民間金融機関から支援を得るなど、影響を受けた事業者の支援が最優先との共通認識の下、新たな連携が始まった。さらに、地域活性化への貢献においては、地方自治体における第2期「地方版総合戦略」に参画し、戦略の策定・実行等に協力した。また、「コロナに立ち向かう事業者の取組み事例」について収集し地域に還元する取組みや「アグリフード EXPO オンライン」、「日本公庫お取引先と大手企業とのオンライン商談会」の開催など、お客さまや地域が抱える課題への対応についても積極的に取り組んだ。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適切に取り組んだ。

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。また、コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた業務改革や効率的・効果的な業務運営、有事における人員確保を可能とする制度の構築、デジタル化の推進、テレワークや時差出勤などの柔軟な働き方に向けた人事制度改革や専門人材の育成、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) 2021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、自然災害等の影響を受ける事業者へのきめ細かな対応、現下において強まる事業承継ニーズへの対応やポストコロナも見据えた事業再構築などの成長戦略分野等への支援、地域での連携推進による地域活性化等への貢献は、重要な取組みとなる。コロナ禍において発揮された民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会等の関係機関との連携については、関係性を一層深化させてもらいたい。一方、組織運営においては、2020年度を取組みを一層推進するとともに、有事における人員確保等の組織対応力を強化やシステム刷新・クラウド化・デジタル化等の推進に重点的に取り組んでもらいたい。

- (3) なお、2020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、新型コロナウイルス感染症の流行により生じた日本公庫を取り巻く環境の変化等を考慮した、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

2020年度は、コロナ禍の影響を受けた小規模事業者からの融資・返済相談への対応を最優先に取り組み、危機時のセーフティネット機能を過去最大規模で発揮した。同時に、創業支援や事業承継支援など、ポストコロナも見据えた成長戦略分野等への対応にも力を注いだ。

コロナ禍への対応については、休日相談の実施や支店への応援職員派遣などにより相談体制を拡充するとともに、審査方法や必要書類の簡略化、デジタルツールを活用した面談などにより融資手続きの時間短縮を図るなど、本支店一体となって対応した。資金繰り支援にあたっては、融資限度額が拡充された「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の活用や、事業者ごとの実情に配慮した既往債務の条件変更に迅速かつきめ細かな対応を行ったほか、新たに創設された「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）」を活用し、財務基盤の強化を図る事業者からの資本金のニーズへも的確に対応した。

ポストコロナも見据えた成長戦略分野等への対応については、オンライン形式のイベント開催などを通じて、創業、事業承継などの支援に取り組んだ。特に事業承継に関しては、コロナ禍の厳しい環境下で、後継者不在のために廃業が加速する事態を可能な限り抑制するため、セミナーの開催による経営者の意識喚起や事業承継マッチング支援を推進した。このほか、融資後のフォローアップを実行する中、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例の収集・紹介などを通じてコンサルティング機能の発揮にも取り組んだ。

教育資金貸付に関しては、家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等へ貢献するため、広報活動を中心に制度周知を進めた。

組織運営については、コロナ禍に伴って急増した融資申込へ対応するため、来店相談予約のオンライン化、新型コロナ関連の問合せに対応したチャットボットの導入など業務のデジタル化を推進したほか、更なる業務の効率化に向けて、コロナ禍を経て顕在化した現場の課題・意見を収集し業務改善に反映させる制度（ひらめき提案メール）を新たに導入した。また、有事に備えた態勢の企画・立案や外部人材の確保・教育訓練などを担う専門部署の設置、予算定員の純増、有事の際に定員外で契約職員を雇用できる制度の創設などを行い、融資申込の急増や危機時にも柔軟かつ機動的に対応できる業務体制を整備した。

2021年度は、引き続き、コロナ禍の影響を受けた小規模事業者からの融資・返済相談への対応に最優先で取り組むほか、融資後のフォローアップを通じて事業者の経営課題を把握し、事業継続や成長を積極的に支援するなど、政策金融機能を適切に発揮していくことを期待する。

農林水産事業

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、コロナ禍や東日本大震災、豪雨などの自然災害の影響を受けた農林漁業者への支援などセーフティネット機能を発揮した。

成長戦略分野等への対応については、「人・農地プラン」において地域の中心経営体と定められた農業者や新たに農業を開始する新規就農者、国産材の安定供給・利用、水産業の生産体制強化に取り組む事業者、6次産業化に取り組む農林漁業者に対して関係機関と連携し支援を行った。さらに、お客さまの高度かつ広範な経営課題を把握し、解決に向け適切な助言・提案を行うためのコンサルティング融資活動の推進・定着を図る取組みを行った。また、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「事業承継診断票・経営資源マッチング意向確認票」を作成し、経営資源を円滑に引き継ぐ取組みを推進したほか、海外展開支援については、新たに措置された農林水産物・食品輸出促進資金制度により、輸出・海外展開に取り組む事業者の施設整備などを支援した。

組織運営については、デジタル化の更なる推進を図るため、プロジェクトチームを立ち上げ、「中長期の目指す姿」を明確化。その「目指す姿」を実現するため、デジタル化による業務改革を推進する新部署を設置した。また、応援派遣に係る決裁権限の見直しなどを行い、有事の際に柔軟かつ機動的に対応するための体制を整備した。

2021年度は、引き続きコロナ禍や自然災害などのセーフティネット需要に対してきめ細かな対応を行うとともに、農林水産業の新たな展開に取り組む農林漁業者に対し、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

2020年度は、2020年1月から設置した「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口（その後特別相談窓口に変更）」や休日営業・休日電話相談等を引き続き実施し、コロナ禍において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、親身かつきめ細かな対応を行った。2020年3月に取扱いを開始した新型コロナウイルス感染症特別貸付制度については、本部から支店への応援派遣や審査手続きの簡素化等の取組みを迅速に進めつつ、コロナ禍の影響を受けているお客さまに対する資金繰り支援に本支店一丸となって最優先に取り組み、危機時のセーフティネット機能を最大限発揮した。また、融資相談が急増する中でも、お客さまの資金所要時期に応じた適切な支援を実施することで、タイムリーかつ円滑な資金供給に取り組んだ。さらに、民間金融機関とはこれまで構築した関係を基に、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、連携してお客さまの支援に取り組んだ。

2020年8月からは新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）の取扱いを開始。業績悪化により財務が毀損したお客さまに対して、民間金融機関等と連携しながら財務面及び資金繰り面の改善に係る支援にも積極的に取り組んだ。

成長戦略分野では、2021年1月から、海外現地法人の資金ニーズ支援の強化を図るべく、海外現地法人に対して直接融資を行う「クロスボーダーローン」の取扱いを新たに開始。3月までに47社の融資決定（うち融資契約11社）に至った。また、コロナ禍においても、「公庫版事業承継診断」の推進等、海外展開、事業承継や新事業、事業再生を図るお客さまへの支援も積極的に実施した。

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な対応を行った。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、コロナ禍で発生した借入申込の急増を踏まえて、支店業務の大幅な効率化を図ったほか、コロナ禍の環境変化に対応するため、顧客の利便性向上や職員の働き方改革を実現するためのデジタル化による業務改革を実施した。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。

2021年度は、「公庫のDNA」を軸として、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、コロナ禍を乗り越えようとする中小企業を支援するために資本金ローン、クロスボーダーローン、証券化、信用保険を含む多様な手段を活かした資金供給にくわえて、新たにとりまとめた「中小企業バリューアップパッケージ」の推進による経営改善支援など、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

2020年度の危機対応円滑化業務については、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」、「東日本大震災に関する事案」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）等を行い、特に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」を中心に単年度で過去最大の実績となった。

あわせて、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」に係る対応の円滑化をはじめとして指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだ。

また、「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律」の施行を受けて開発供給等促進円滑化業務を開始し、特定事業促進円滑化業務及び事業再編促進円滑化業務とあわせて、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、危機対応円滑化業務における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、信用リスクの管理を着実に実施した。

2021年度は、危機対応円滑化業務及び特定事業促進円滑化業務等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、「地域での連携推進」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、IT戦略の推進、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み、日本公庫全体の事業運営及び組織運営に係る諸施策を牽引していく役割を担っている。

2020年度の事業運営において、企画管理本部等では、「地域での連携推進」に向け、「地域連携推進委員会（本部）」の開催を通じて、コロナ禍における日本公庫の取組み等に係る地方自治体への情報提供の状況や複数の支店や事業が連携したマッチング・商談会の実施状況の把握に取り組み、また、特徴的な事例についてフィードバックを行うなど、各支店における地域連携推進の取組みをサポートした。

広報活動の推進では、ホームページやツイッターを活用し、新型コロナウイルス感染症特別貸付等に関する情報を迅速に発信したほか、広報誌『日本公庫つなぐ』においてコロナ禍の影響を受けた事業者の参考となる取組み事例等を紹介するなど内容の充実を図り、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、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、統合支店長が日本公庫のネットワークの要として役割を着実に発揮することが極めて重要との認識の下、統合支店長会議や役員メッセージなどを通じ、その役割について統合支店長に周知・浸透を図った。また、統合支店長が現状の課題を把握し、創意工夫を持って主体的に支店運営に取り組めるよう、コロナ禍における効率的・効果的な支店運営に係る取組事例を支店から収集し、共有した。事務の合理化・業務の効率化においては、通常のプロセスに加え職員の意見を広範に募集する「気づきメール」を実施し改善に取り組んだほか、2019年度に統合支店長から集中募集した提案等に関し、コロナ禍における課題や気づきメール等の意見などを踏まえて対応を検討し、実現可能なものを実施するなど本支店における業務効率化等に取り組んだ。また、有事において臨時雇用者を円滑に確保できる体制の整備に取り組んだ。

システム開発では、新型端末を導入し、自宅等でも仕事ができる環境を整備したほか、顧客の相談に迅速に対応できるようチャットボットの導入やセキュリティの強化にも取り組んだ。人材育成・活用では、テレワークや時差出勤の拡充を行うなど、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。その他、職員及びお客さまの新型コロナウイルス感染を防止するための各種対策の実施や、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。

2021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。

業績評価について

日本公庫概要・融資実績

業績評価一覧表

委員名簿

総括

事業運営計画

組織運営計画

1 コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援

→ 計画

- イ コロナ禍において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) 「新型コロナウイルス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) 「新型コロナウイルス感染症特別貸付」、「農林漁業者向け特例融資」等による適時適切な融資
 (ハ) 返済相談への丁寧かつ迅速な対応
 (ニ) 「セーフティネット保証4号・5号・危機関連保証」についての保険を通じた迅速かつきめ細かな対応
 ロ 「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機に即応した業務的確な実施
 ハ コロナ禍を乗り越えて事業を維持・発展させる良好事例の収集・発信及び融資後のフォローアップ等によるコンサルティング機能の発揮
 (「4 地域での連携推進による地域活性化への貢献」及び「5 お客さまサービスの向上と政策性の発揮」にも併記)

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

【日本公庫全体】

参考	2020 年度実績	2019 年度実績
特別相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連）	1,175,852 件	216,574 件
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績	778,665 件 132,742 億円	15,988 件 2,006 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	72,382 件 10,553 億円	3,279 件 343 億円

【コロナ禍における日本公庫の取組み一覧表】

年度	月	政府等の動き
2019年度	1月	・新型コロナウイルス感染症を「指定感染症」とする旨、閣議決定
	2月	・「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策－第1弾－」の公表（感染対策、水際対策、観光業への対策等）
	3月	<ul style="list-style-type: none"> ・「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策－第2弾－」の公表（感染対策、学校休業対策、事業活動縮小への対策等） ・セーフティネット保証4号及び危機関連保証の発動並びにセーフティネット保証5号の対象業種の追加指定 ・危機対応業務の取扱開始（商工中金、日本政策投資銀行）
2020年度	4月	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急事態宣言発出 ・首相と官民金融機関がトップ会談 ・金融庁より民間金融機関へ日本公庫等との更なる連携強化についての要請 ・補正予算成立
	5月	<ul style="list-style-type: none"> ・民間金融機関において実質無利子・無担保融資の取扱開始 ・セーフティネット保証5号の対象業種の全業種指定
	6月	・第二次補正予算成立
	7月	
	8月	
	9月	
	10月	
	11月	
	12月	
	1月	<ul style="list-style-type: none"> ・一部地域において、緊急事態宣言発出 ・第三次補正予算成立 ・民間金融機関による実質無利子・無担保融資の制度拡充（限度額の引き上げ）
	2月	
	3月	

日本公庫の取組み	
対外的な取組み	社内の取組み
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスに関する経営相談窓口の設置 	
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスに関する特別相談窓口の設置 セーフティネット貸付の要件緩和【国・中】 新型コロナウイルス感染症にかかる衛生環境激変特別貸付の取扱開始【国】 農林漁業セーフティネット資金等における融資限度額引き上げ等の制度拡充【農】 休日電話相談を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 感染者発生時の対応手順の整備 時差出勤・在宅勤務制度の拡大 感染防除用品の整備（マスク、アルコール消毒液、透明アクリルパネル等）
<ul style="list-style-type: none"> 実質無利子・無担保融資制度の取扱開始【国・中】（新型コロナウイルス感染症特別貸付・生活衛生新型コロナウイルス感染症特別貸付） マル経融資及び生活衛生改善貸付について融資限度額引き上げ等の制度拡充【国】 提出書類の簡略化 支店営業時間の延長の開始 休日営業を開始 相談フリーダイヤルの回線増強 「新型コロナウイルスに関する相談窓口のご案内」をHPのトップページに固定 民間金融機関に対しサポートを要請（申込書類の準備、つなぎ融資） 	<ul style="list-style-type: none"> 本店に災害・事故等対策本部を設置 定期人事異動の凍結 本店から支店への応援派遣を開始 公庫勤務経験者の臨時採用 審査手続きの簡略化 融資申込み急増に対するシステムの機能改善やサーバ等リソース増強を開始 職員研修を原則中止
<ul style="list-style-type: none"> オンライン面談の開始 平日来店予約制の導入【国】 感染防止対策のため、支店営業時間の短縮を実施 民間金融機関のつなぎ融資の借換え対応を開始 コロナ関連融資解説動画の公開【国】 	<ul style="list-style-type: none"> 採用活動のオンライン化
<ul style="list-style-type: none"> 農林漁業者向けの特例措置について対象となる資金制度を拡充【農】 実質無利子・無担保融資制度による既往債務の借換えが可能に【国・中】 マル経融資及び生活衛生改善貸付について制度拡充【国】（既往債務の借換え・実質無利子化の対象に追加） 	
<ul style="list-style-type: none"> 農林漁業セーフティネット資金の返済期間延長【農】（10年以内→15年以内へ拡充） 教育資金貸付について返済期間延長などの特例措置を導入【国】 コロナ関連融資の問い合わせに対応したチャットボット（新型コロナ関連ナビ）の導入【国】 	
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症特別貸付の制度拡充【国・中】（融資限度額及び実質無利子対象部分の限度額の引き上げ） メディア向け実績報告会を開催。コロナ関連の公庫の取組みについて、役員が発信【農】 	
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナ対策資本金劣後ローンの取扱開始【国・中】 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で明らかになった課題を提案制度により集中募集
	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務の拡充も見据えた新職員端末の導入 一部の職員研修をオンラインにて再開
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍に立ち向かう事業者の良好事例の発信 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務の支店を含めた全職員への拡大 コロナ禍において生じた課題への対応に向けデジタル化推進計画の策定
<ul style="list-style-type: none"> アグリフード EXPO のオンライン開催（会期：2020年11月～2021年3月）【農】 	
<ul style="list-style-type: none"> 支店営業時間の延長 	
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症特別貸付の制度拡充【国・中】（実質無利子対象部分の限度額の引き上げ） 	
<ul style="list-style-type: none"> 農林漁業セーフティネット資金の特例措置に係る貸付決定期限の延長【農】 	
<ul style="list-style-type: none"> 「日本公庫お取引先と大手企業とのオンライン商談会」の開催【中】 	<ul style="list-style-type: none"> 有事即応人員制度の創設 有事に備えた業務態勢の企画等を行う専門部署の創設【国】

国民生活事業

評価指標	区分	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口 ¹ の相談実績 ² (新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	1,102,741件 (前期比 562.7%)	195,966件	—
参考指標		2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績		728,196件 (前期比 47.0倍) 8兆7,547億円 (前期比 54.7倍)	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		67,998件 (前期比 21.9倍) 4,560億円 (前期比 23.5倍)	3,112件 194億円	— —
参考		2020年度実績		
新型コロナ対策資本性劣後 ローンの貸付実績 ³		128件 37億円		

→ 評価

緊急事態宣言に伴う外出自粛などの影響で景況感が著しく悪化した飲食店や宿泊業をはじめとする幅広い業種のお客さまから、ピーク時には1日2万件を超える融資及び返済の相談が寄せられた。こうしたお客さまからの膨大なご相談全てに対して、全支店に設置した「特別相談窓口」を通じて迅速かつ親身な対応を行うとともに、事業ローンコールセンターの増員、休日電話相談の開設、一部支店における営業時間の延長や休日営業の実施などにより相談体制を拡充したほか、本店などから全国の支店への職員派遣（最大500人規模）、公庫勤務経験者の臨時採用、審査方法の簡略化による融資手続きの迅速化を行うなど、本支店一体となって対応した。また、お客さまの負担軽減や感染防止を図るため、借入申込などに必要となる書類の簡素化、デジタルツールを活用した融資面談の実施、融資相談窓口の予約制の導入、インターネットを利用した申込手続きの周知にも取り組んだ。

資金繰り支援にあたっては、融資限度額が拡充された「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の活用や、事業者ごとの実情に配慮した既往債務の条件変更迅速かつきめ細かな対応を行ったほか、新たに創設された「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本性劣後ローン）」を活用し、財務基盤の強化を図る事業者からの資本性資金のニーズへも的確に対応した。

こうした取組みの結果、国民生活事業本部の新型コロナウイルス感染症関連の相談件数は1,102,741件、貸付実績は728,196件、8兆7,547億円となった。これらは、コロナ禍前の2018年度実績⁴を大きく上回るとともに、貸付実績に関してはリーマン・ショックを契機とする世界金融危機時（2009年度）の実績（341,582件、2兆8,075億円）も超えて、2008年の日本公庫発足以降、最大規模となった。

以上を総合すると、計画に対して「特に優れた」業績であったと評価される。

農林水産事業

評価指標	区分	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口の相談実績(新 型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	14,482件 (前期比 15.2倍)	954件	—
参考指標		2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績		10,579先 (前期比 480.9倍) 3,835億円 (前期比 239.7倍)	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		1,158先 (前期比 22.7倍) 1,129億円 (前期比 33.2倍)	51先 34億円	— —

¹ 2020年2月14日開設（以下同じ）。

² 相談実績にはお問い合わせ（照会）も含まれる（以下同じ）。

³ 2020年8月3日制定。参考指標「新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績」の内数（以下同じ）。

⁴ 災害等相談窓口実績は3,607件、総貸付実績は257,640件、1兆9,907億円。

→ 評価

コロナ禍に係る相談に対しては全て、本店及び全支店にて特別相談窓口を設置し、先が見通せず大きな不安を抱えているお客さまに寄り添って、親身かつきめ細かな対応を徹底するとともに、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、地元関係機関とも連携のうえ適切に対応した。

さらに、お客さまからの融資・返済相談に迅速かつ適切に対応するため、

- ① 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の構築
- ② 多くの融資・返済相談が集中した支店に対する地区・本店からの職員応援派遣
- ③ 大都市圏支店における休日の支店営業
- ④ 本店における休日電話相談対応

等について、本支店一体となって取り組んだ。こうした取組みの結果、農林水産事業本部の新型コロナウイルス感染症関連の相談件数は14,482件、貸付実績は、10,579先、3,835億円となった。相談実績は新型コロナウイルス感染症発生前の2018年度の災害等相談窓口の相談件数（1,382件）を大きく上回り、貸付実績は2018年度の総貸付実績（10,625先、5,583億円）に貸付先数で迫る規模となった。

また、経営の再建やコロナ禍による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、必要な資金の供給はもとより、お客さまとの対話による経営課題の把握・共有や、専門的な知見を有する経営コンサルタント等と一体となったお客さまのサポートを実施し、コンサルティング機能の発揮に取り組んだ。

以上を総合すると、計画に対して「特に優れた」業績であったと評価される。

中小企業事業

評価指標	区分	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連）	プロセス	58,629件（前期比 298.3%）	19,654件	—

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績	39,890社（前期比 82.1倍） 4兆1,360億円（前期比 106.3倍）	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	3,226社（前期比 27.8倍） 4,864億円（前期比 42.3倍）	116社 115億円	— —
新型コロナウイルス感染症関連の保険引受実績	28兆6,216億円（前期比 58.5倍）	4,893億円	—

参考	2020年度実績
新型コロナ対策資本性劣後ローンの貸付実績	1,965社 3,464億円

→ 評価

【融資業務】

2020年1月に設置した「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口（その後特別相談窓口に変更）」や休日営業・休日電話相談等を引き続き実施し、コロナ禍において影響を受けたお客さまからの融資相談や返済相談全てに対して、親身かつきめ細かな対応を行った。

2020年3月に取扱いを開始した新型コロナウイルス感染症特別貸付制度については、2020年5月に既往公庫融資の借換が追加され、2020年7月には貸付限度額及び利下げ限度額が拡充、2021年1月には利下げ限度額が再度拡充されたが、本部から支店への応援派遣や審査手続きの簡素化等の取組みを迅速に進めつつ、コロナ禍の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結果、中小企業事業本部の新型コロナウイルス感染症関連の相談件数は58,629件、貸付実績は、39,890社、4兆1,360億円となった。これらは、コロナ禍前の2018年度実績⁵を大きく上回るとともに、貸付実績に関してはリーマン・ショック後（2009年度）の実績（22,852社、3兆2,095億円）も大幅に上回る実績となった。

⁵ 災害等相談窓口実績は382件、総貸付実績は14,304社、1兆2,331億円。

加えて、2020年8月からは新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本性劣後ローン）の取扱いを開始した。コロナ禍の影響による業績悪化により財務が毀損したお客さまに対して、民間金融機関等と連携しながら財務面及び資金繰り面の改善に係る支援に積極的に取り組んだ結果、期中からの取扱い開始にもかかわらず、既存の挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）の過去最高実績（2013年度：1,058億円）を大幅に上回る実績となった。

新型コロナウイルス感染症特別貸付等を通じた融資により、約257万人⁶の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

また、コロナ禍において影響を受けた中小企業者の資金繰り円滑化のため、貸出債権の条件緩和を積極的に行った。
【保険業務】

コロナ禍における資金繰り支援措置として、2020年3月から全国を対象にセーフティネット保証4号及び危機関連保証が発動されるとともに、セーフティネット保証5号の対象業種が追加指定された。さらに5月からは、民間金融機関による実質無利子・無担保融資が開始されるとともに、セーフティネット保証5号の対象業種を全業種に拡げる措置が講じられた。

これらの措置により信用保証の利用が大幅に増加したことを受け、保証協会からの申込みにも速やかに応えるべく、日本公庫と各保証協会との間の保険契約について手続きを簡素化し、迅速かつ確実に保険引受を行った。

以上を総合すると、計画に対して「特に優れた」業績であったと評価される。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
新型コロナウイルス感染症関連のツーステップ・ローン、損害担保、利子補給実績	ツーステップ・ローン 3兆5,494億円（前期比101.4倍）	350億円	—
	損害担保 32,656件 2兆3,641億円	— —	— —
	利子補給実績 32億円	—	—

→ 評価

2020年3月に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機においては、事業者から受けた融資相談への対応について指定金融機関及び主務省と緊密に連携し、指定金融機関を通じて、コロナ禍において影響を受けた事業者の資金需要に積極的に対応した。

また、累次の補正予算において、業務の円滑な実施に必要な額の事業規模や財政措置を確保するとともに、指定金融機関や主務省と適切に連携し、資本性劣後ローンや弾力的な返済期間に対応できるツーステップ・ローンといった新たな制度を導入・実行することにより、事業者の多種多様な資金ニーズにきめ細かな対応を行った。

こうした取組みの結果、中小企業に加えて大企業などの資金繰りにも適切に対応することができ、ツーステップ・ローンはリーマン・ショック後（2009年度）に次ぐ実績、損害担保等の実行額は過去最大の実績となった。

以上を総合すると、計画に対して「特に優れた」業績であったと評価される。

⁶ 2020年度に新型コロナウイルス感染症特別貸付、新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付を実行した先の従業員数の合計。

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) 東日本大震災からの復興支援

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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	205件 (前期比 23.0%)	892件	1,431件
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 202件 (前期比 22.8%) 13億円 (前期比 27.1%) 設備資金貸付利率特例制度 823件 (前期比 31.6%) 65億円 (前期比 33.5%)	886件 48億円	1,421件 103億円
大震災の影響による 条件変更実績	129件 (前期比 15.8%) 8億円 (前期比 15.1%)	817件 53億円	882件 60億円
復興支援プロジェクトへの関与 実績	15団体に対し、延べ38回の関与 連携融資実績 19件 2億円	39団体 103回 10件 51百万円	52団体 130回 18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 - 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 (前期比 100.0%) 債権買取金額 0.3百万円 (前期比 750.0%) 個人債務者の私的整理ガイドライン 対応件数 - 債権残高 -	- - 1件 0.04百万円	1件 0.2百万円 1件 0.1百万円 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全てに対して、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10年が経過し、宮城県内の三陸沿岸道路が全線開通するなど、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きつつある。その一方で、原発の避難指示が解除された地域などでは、本格的な事業再開に向けた融資相談も寄せられており、そうしたニーズに対して地域の関係機関と連携のうえ的確に対応した。

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注力し、商工会・商工会議所が主催する創業セミナーなどのイベントへ参加したほか、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、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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	28件 (前期比 70.0%)	40件	52件
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災関連融資 25先 (前期比 92.6%) 101億円 (前期比 109.8%)	27先 92億円	30先 97億円
大震災の影響による 条件変更実績	— —	— —	1先 21百万円
復興支援プロジェクトへの関与 実績	融資実績 3先 (前期比 33.3%) 2億円 (前期比 5.9%)	9先 34億円	9先 25億円
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 融資先数 — 融資金額 —	— —	— —

→ 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・返済相談全てに親身かつきめ細かな対応を行った。

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、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み、より地域に密着した活動を行った。

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。

中小企業事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	6件 (前期比 16.7%)	36件	72件
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 10社 (前期比 40.0%) 14億円 (前期比 60.9%) 設備資金貸付利率特例制度 108社 (前期比 41.1%) 126億円 (前期比 65.3%)	25社 23億円	67社 84億円
大震災の影響による 条件変更実績	14社 (前期比 12.8%) 15億円 (前期比 11.5%)	109社 131億円	128社 148億円
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 48回 (前期比 44.0%) 融資実績 — —	109回 1社 1億円	98回 7社 7億円
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 — 債権買取金額 —	— —	— — 1件 1億円
大震災関連の保険引受実績	391億円 (前期比 37.7%)	1,036億円	977億円

→ 評価

【融資業務】

コロナ禍の影響下においても、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全てに対して、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、迅速かつきめ細かな対応を行った。

一方で、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、「東日本大震災復興特別貸付」及び「設備資金貸付利率特例制度」の融資実績、また復興支援プロジェクトへの関与実績は前年度を下回った。

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、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、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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
東日本大震災関連のツーステップ・ローン、損害担保、利子補給	ツーステップ・ローン —	—	—
	損害担保 1件 50百万円	— —	— —
	利子補給 1億円（前期比 62.0%）	2億円	3億円

→ 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必要な信用供与等を行った。

また、指定金融機関と適切に連携するとともに、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。

→ 計画

(2) 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、感染症の流行、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、感染症の流行、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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 390件 (前期比 17.3%)	2,250件	3,607件
	セーフティネット関連融資実績 448件 (前期比 5.3%) 37億円 (前期比 4.6%)	8,380件 806億円	19,632件 1,983億円
	条件変更実績 3,522件 (前期比 5.8%) 244億円 (前期比 5.6%)	60,774件 4,341億円	57,816件 4,160億円

→ 評価

自然災害の影響などにより、厳しい経営環境に直面している小規模事業者からの融資や返済のご相談全てに対して、資金繰り支援などを通じて、迅速かつきめ細かな対応を行った。

令和2年7月に日本各地で発生した集中豪雨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、休日電話相談や出張相談会を実施した。また、創設された「令和2年7月豪雨特別貸付」の活用や貸出条件の緩和を通じて積極的に小規模事業者の資金繰り支援を行った。

このほか、令和2年台風第14号に伴う災害（10月）、令和2年12月16日からの大雪による災害、令和3年1月7日からの大雪による災害、令和3年福島県沖を震源とする地震による災害（2月）及び令和3年栃木県足利市における大規模火災による災害（2月）で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」を設置し、復旧・復興に向けたご相談へ迅速かつきめ細かな対応を行った。

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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 267件 (前期比 30.8%)	867件	1,382件
	セーフティネット関連融資実績 560先 (前期比 55.3%) 87億円 (前期比 42.2%)	1,012先 206億円	966先 101億円
	条件変更実績 430先 (前期比 49.5%) 419億円 (前期比 54.8%)	869先 765億円	932先 553億円

→ 評価

梅雨前線による大雨(7月)、台風10号(9月)、大雪(12月)及び福島県沖地震(2月)等の自然災害や、豚熱(9月～1月)及び高病原性鳥インフルエンザ(11月～3月)等の家畜伝染病等について、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・返済相談全てに対しきめ細かな対応を行った。

また、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。

なお、2020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46,422人、漁業分野で10,659人⁷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。

中小企業事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 87件 (前期比 27.0%)	322件	382件
	セーフティネット関連融資実績 565社 (前期比 21.7%) 646億円 (前期比 35.1%)	2,599社 1,840億円	5,277社 4,144億円
	条件変更実績 777社 (前期比 22.9%) 892億円 (前期比 20.7%)	3,391社 4,317億円	3,438社 4,277億円

→ 評価

コロナ禍において発生した令和2年7月豪雨をはじめ、令和2年台風第14号に伴う災害(10月)、令和2年12月16日からの大雪による災害、令和3年1月7日からの大雪による災害、令和3年福島県沖を震源とする地震による災害(2月)等の自然災害に対しても、災害発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置し、被災したお客さまからの相談全てに親身に対応した。

なお、新型コロナウイルス感染症に係る資金繰り支援を目的とする新型コロナウイルス感染症特別貸付制度が創設され、同制度による支援ニーズが圧倒的に多かったことから、融資実績は前年度を下回った。

また、セーフティネット機能(新型コロナウイルス感染症関連・震災関連除く)の発揮により、約5万人⁸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、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。

⁷ 2020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。

⁸ 2020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

(3) お客様にタイムリーかつ円滑に資金を供給

- イ お客様の資金ニーズ等への対応
各種貸付・資金制度、証券化等のお客様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	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 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		
	863,890 件 (前期比 337.5%)	255,997 件	257,640 件
	9兆 258 億円 (前期比 456.6%)	1兆 9,768 億円	1兆 9,907 億円
	事業資金貸付残高		
1,177,346 社 (前期比 133.6%)	881,026 社	881,622 社	
11兆 8,746 億円 (前期比 191.6%)	6兆 1,988 億円	6兆 1,906 億円	

→ 評価

コロナ禍において影響を受けたお客様への支援に加え、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などにより、お客様にタイムリーかつ円滑に資金を供給した。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、担保・保証人を不要とする融資を推進した。

なお、国民生活事業の貸付実績をもとに算出すると、約 25 万人⁹の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

また、2021 年 3 月末時点で株式公開している平成元年以降の上場企業（2,586 社）のうち、国民生活事業本部との取引があった企業数は 368 社となっている。特に、新興企業向けの株式市場である「マザーズ」及び「JASDAQ」に上場している企業（1,002 社）の約 2 割を国民生活事業本部の取引先から輩出している。

以上を総合すると、貸付実績は大きく伸びたものの、その大半がコロナ関連融資であることを考慮し、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	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 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		
	18,184 先 (前期比 175.1%)	10,382 先	10,625 先
	7,058 億円 (前期比 145.9%)	4,839 億円	5,583 億円
	総貸付残高		
55,705 先 (前期比 107.9%)	51,616 先	52,257 先	
3兆 4,854 億円 (前期比 109.1%)	3兆 1,961 億円	3兆 1,229 億円	

→ 評価

コロナ禍や自然災害などの影響を受けたお客様へ迅速に対応するとともに、コロナ禍の影響下においても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様に対しては、地元関係機関と連携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様の資金ニーズに的確に対応した。

これらの取組みにより、コロナ禍においても事務が滞留することなく、お客様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。

⁹ 681,010 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）× 5.9 人「全国中小企業動向調査（2021 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	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 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 43,170 社 (前期比 304.2%) 4 兆 5,648 億円 (前期比 397.8%)	14,193 社 1 兆 1,474 億円	14,304 社 1 兆 2,331 億円
	総貸付残高 61,337 社 (前期比 138.0%) 8 兆 2,181 億円 (前期比 157.8%)	44,442 社 5 兆 2,081 億円	44,328 社 5 兆 3,269 億円

→ 評価

お客さまの資金ニーズへの対応については、コロナ禍の影響を受けたお客さまの資金所要時期に応じた適切な支援を実施し、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ながら、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、保証人非徴求の利用割合は社数ベース 99.3%、金額ベース 99.2%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 については、参加地域金融機関数は全国 14 機関 (前期比 46.7%)、無担保資金の供給支援額は 800 社 (前期比 44.6%) に対する 170 億円 (前期比 51.2%) と、コロナ禍の影響により組成規模は縮小したものの、2004 年の証券化支援業務開始以降で最長となる 6 年連続の組成を達成した。

なお、2020 年度の設備資金貸付は 3,141 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 6,303 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¹⁰ すると、国内全体で 1.3 兆円の生産及び 6.6 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 2020 年度末で 703 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	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 年度実績
ツーステップ・ローン、 損害担保、利子補給 (新型コロナウイルス感染症 関連、東日本大震災関連除 く)	ツーステップ・ローン －億円	－	－
	損害担保 2 件 (前期比 11.1%) 3 億円 (前期比 41.2%)	18 件 8 億円	26 件 10 億円
	利子補給 11 億円 (前期比 46.6%)	25 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、指定金融機関と適切に連携するとともに、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。

¹⁰ 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。

→ 計画

(4) 信用補完制度¹¹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

ロ 保証協会等との連携強化

	中小企業事業
評価	B

中小企業事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
保証協会等訪問回数実績	258回 (前期比 39.5%)	653回	672回
保険総引受実績	33兆2,106億円 (前期比 399.0%)	8兆3,243億円	7兆7,072億円
保険引受実績 (セーフティネット関連)	28兆6,225億円 (前期比 44.1倍)	6,487億円	2,182億円

→ 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な対応を行った。

さらに、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155万社（全国の中小企業・小規模事業者の43%）、42兆4,161億円となっている。

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、経営承継借換関連特例¹²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、保証協会等関係機関との連携強化については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止及びコロナ禍により影響を受けた中小企業・小規模事業者に対する円滑な保証業務の遂行への配慮から訪問を控え、一部オンラインを活用して意見・情報交換を行った。保証協会に対しては、コロナ禍により影響を受けている中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、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。

¹¹ 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。

¹² 経営承継借換関連特例：経営者保証が事業承継の障壁となっている中小企業・小規模事業者が、事業承継に併せて保証債務を借り換える際の資金に対して、経営者保証を求めない信用保証に係る信用保険の特例。

→ 計画

(5) 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及びコロナ禍において影響を受けたお客さまへの対応に係る連携強化
- 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 【※1】¹³

	日本公庫全体
評価	A

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	5,266件 (前期比 75.5%)	6,972件	9,801件
民間金融機関から日本公庫への紹介件数	29,091件 (前期比 108.7%)	26,774件	34,197件
民間金融機関との協調融資実績	24,467件 (前期比 85.1%) 16,847億円 (前期比 134.2%)	28,736件 12,556億円	30,768件 12,929億円
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)	17,687件 (前期比 159.4%) 3,888億円 (前期比 258.3%)	11,093件 1,505億円	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、特に2018年度以降は、「新たなステージ」における民間金融機関連携を最重要課題として取組んだことで、①日本公庫の役割・機能に対する理解の浸透、②協調融資実績等の向上、③協調融資商品の創設など、民間金融機関との連携は大きく進展した。

コロナ禍における対応が始まった2020年1月以降は、これまで構築した関係を基に、①役職員が民間金融機関の各協会に対して日本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民間金融機関から日本公庫の「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、③民間金融機関が公庫融資までの間の「つなぎ融資」を実施する、④日本公庫のホームページにて民間金融機関による実質無利子・無担保融資制度や各金融機関の新型コロナウイルス関連支援制度について紹介するなど、影響を受けた事業者の支援が最優先との共通認識の下、民間金融機関との間で新たな連携が始まった。また、コロナ禍でお客さまとの面談等が十分にできない中、融資検討の際に民間金融機関の協力を得るなど、連携関係を強化してきたことによる成果が表れた。

2020年8月には、「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）」の取扱いを開始し、コロナ禍において民間金融機関と連携して事業者を支援する重要なツールとして、制度周知等を推進した。具体的には、日本公庫本部から各業態別協会へ制度説明を実施したほか、各支店と各地域金融機関との間でも個別に勉強会を開催した。さらに、同制度を活用した協調融資スキームや協調融資商品が31金融機関との間で23件創設されるなど、同制度をきっかけとした連携が全国的に広がった。

また、下期以降は、民間金融機関との「顔の見える関係（ホットライン）」の維持・発展を図るため、民間金融機関との接触機会の増加に努め、地区統轄や事業統轄等が民間金融機関の役職員と意見交換等を行った。コロナ禍においては、直接の面談に限られるため、新たにオンラインツールを活用するなど、継続的な連携を図るための工夫も実施している。そのほか、前年度に続き全国各地で36回開催された金融庁主催の「業務説明会」への参加を通じて日本公庫のコロナ禍における取組みを説明し、下期には本部において各業態の協会等と意見交換会を実施した。こうした業務説明会及び意見交換会の場では、改めて双方の連携の必要性が確認されるとともに、民間金融機関からコロナ

¹³ 2020年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該取組みは実施していない（以下同じ）。

禍の日本公庫の取組みを評価する声が多く寄せられた。

これらの取組みにより、2020年度の協調融資実績は、24,467件（前期比85.1%）、16,847億円（同134.2%）となった。また、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介件数は5,266件（同75.5%）となった。それぞれ件数が減少しているが、コロナ禍の影響を受けたお客さまからの相談に対しては、日本公庫が単独融資で即時対応する運用を開始したことが主な要因である。また、コロナ禍において事業者へ安定した資金を供給するため、民間金融機関からのお客さま紹介にも積極的に対応し、民間金融機関から紹介を受けた件数は29,091件（同108.7%）と増加し、そ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17,687件（同159.4%）ある。

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

コロナ禍における環境変化を踏まえた、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス¹⁴、海外展開及び農林水産業の新たな展開への積極的な対応並びに持続可能な社会の実現に向けた環境・エネルギー対策等への支援

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〕：【※2】¹⁵

(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：【※2】

(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 【※1】

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。）：【※2】

(ロ) 再生支援協議会等との連携強化

(ハ) DDS¹⁶、DES¹⁷等の抜本再生支援の推進・強化

(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マッチングを含む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：【※2】

(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滑化支援、海外現地法人への直接的な資金支援の強化

海外展開支援契約社数：【※2】

(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：【※2】

(ハ) 農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律等に沿って海外展開を図ろうとする農林漁業者等への支援

(ニ) 海外展開を図るお客さまへの情報提供

(ホ) 海外展開支援機関との連携

¹⁴ 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。

¹⁵ 2020年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該計画値は設定していない（以下同じ）。

¹⁶ 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。

¹⁷ 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。

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：【※ 2】
- (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：【※ 2】
- (ハ) 6次産業化により経営改善に取組む農林漁業者等の取組みを支援
6次産業化融資先数：【※ 2】
- (ニ) 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
- (ホ) 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
- (ヘ) 農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の内外需要の拡大に取組む食品関係企業の支援
- (ト) 政策情報や各種調査結果など情報提供の実施

ト 環境・エネルギー対策への支援

- (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) 農林漁業者等の環境・エネルギー対策への取組みを支援
- (ハ) 環境・エネルギー対策に関する日本公庫内外の理解浸透に向けた情報の収集・提供 【※ 1】
- (ニ) 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

リ 高度な情報通信システムの開発供給及び導入の支援

高度な情報通信システムの開発供給及び導入に係るツーステップ・ローンの業務開始に向けた体制構築と業務の的確な実施

	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	A	B	B

国民生活事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018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〕	40,580 企業（前期比 160.8%）	25,242 企業	27,979 企業
「女性・若者向け創業相談ウィーク」における相談実績	534 人（前期比 26.6%）	2,008 人	1,654 人
資本性ローン（創業・新事業）貸付実績	21 件（前期比 30.4%） 3 億円（前期比 23.1%）	69 件 13 億円	149 件 28 億円
事業再生を行う事業者への貸付実績	18,227 件（前期比 333.5%）	5,465 件	7,206 件
資本性ローン（再生）貸付実績	5 件（前期比 15.2%） 0.9 億円（前期比 22.5%）	33 件 4 億円	75 件 13 億円
再生支援協議会との連携実績	融資実績 163 件 条件変更 1,177 件 債権放棄・金利減免・DDS 36 件	33 件 589 件	45 件 587 件
事業承継診断実績	8,786 件（前期比 48.8%）	18,000 件	14,416 件
事業承継に係る外部専門家への取次ぎ実績	350 件（前期比 90.4%）	387 件	319 件
事業承継を行う事業者への貸付実績 ¹⁸	1,044 件（前期比 13.0%） 102 億円（前期比 12.8%）	8,054 件 794 億円	5,052 件 457 億円
ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数	15,037 件（前期比 126.8%）	11,863 件	11,328 件

¹⁸ 事業承継・集約・活性化支援資金、生活衛生事業承継・集約・活性化支援資金を適用する貸付及びこれら以外で事業承継に必要な資金を用途とする貸付の合計。

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
海外展開を行う事業者への貸付件数	66件 (前期比 4.2%)	1,578件	1,682件
環境・エネルギー対策資金実績	470件 63億円	—	—
教育資金融資実績	1,373億円 (前期比 81.7%)	1,680億円	1,709億円
高校・大学等への周知実績	473件	—	—

→ 評価

創業企業への支援については、コロナ禍にあっても挑戦意欲のある創業者や創業後間もない企業からの資金需要に的確に対応した。また、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って経営課題を把握し、各々の課題に応じて外部専門家への取次ぎを行うなど、「創業後」の支援にも力を注いだ。また、コロナ禍における非対面型の相談ニーズに対応するため、創業計画書策定支援などを行う専門部署とお客さまがオンラインで相談できる環境を整備するとともに、セミナーや「女性・若者向け創業相談ウィーク」などのイベントもオンラインを中心に開催した。なお、国民生活事業本部の新規開業貸付をもとに算出すると、年間約13万人¹⁹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として開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ」については、コロナ禍の影響により、多くの学校で休校措置が続き、プラン作成に必要な時間を十分に確保することが困難であったことなどを踏まえ、当年度に予定していた第8回の開催は中止とした。

事業再生支援については、小規模事業者の事業継続を支援するため、融資後のフォローアップなどの機会を通じ、個々の事業者の経営実態を把握のうえ、必要に応じて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んだ。

事業承継支援については、後継者不在の小規模事業者などと創業希望者などを引き合わせる「事業承継マッチング支援」を全国で開始した。本施策の利用促進を図るため、商工会・商工会議所などと連携した周知に取り組んだほか、民間のM & A マッチングサイトなどと連携して、事業承継オンラインセミナーを開催した。この結果、2020年度は、当マッチング支援に対し376件（譲渡側70件、譲受側306件）の申込みがあり、46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、事業承継診断や第三者承継をテーマとした動画の公開などにも取り組んだ。こうした情報面の支援に加え、事業承継に係る資金需要へも適切に対応し、円滑な事業承継の支援を推進した。

ソーシャルビジネス支援については、地方公共団体やNPO支援機関など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、オンラインセミナーを開催するなど、情報支援を推進した。また、ネットワークへの参加機関を対象としたオンライン交流会「ソーシャルサポーターハブ」を新たに開催し、地域の垣根を越えたネットワーク間の関係構築、ノウハウ共有も支援した。

海外展開支援については、コロナ禍に伴う資金繰り悪化などの影響を受け、海外展開を図る小規模事業者からの資金需要は減少した。他方、コロナ禍にあっても海外展開に挑戦する事業者を情報面から支援するため、コロナ禍を契機に芽生えた海外でのビジネスチャンスをもとに捉えた企業事例やオンライン取引（越境EC）の活用方法を集めた事例集を作成・発信するなど、情報提供に取り組んだ。

教育資金貸付については、コロナ禍に伴うオンライン授業の増加、海外への渡航制限などにより、通学費用や留学費用などの資金需要が減少した。他方、世帯収入の減少により経済的負担が増加した家庭もあったことから、そうした家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等へ貢献するため、新聞広告やインターネット広告などのメディアを活用した広報活動を中心に制度周知に取り組んだ。また、コロナ禍の影響を受けた世帯に対する特例要件の創設や、自宅外通学などの高額な教育費を必要とする世帯を対象とした貸付限度額の引上げを行った。なお、教育資金融資実績をもとに算出すると、年間約1.5万人²⁰が国民生活事業本部の融資によって進学機会または就学機会の喪失を防止できたものと推計される。

¹⁹ 40,580企業（2020年度に融資した新規開業企業数）×3.2人（総合研究所「2020年新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数）。

²⁰ 94,082件（2020年度の教育資金貸付実績）×15.6%（国民生活事業本部のアンケート調査で、「国の教育ローンを利用できなかった場合、進学を断念した、または、在学中の学校を退学・休学した」と回答したお客さまの割合）。

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	2020年度実績		2019年度実績	2018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	4,986先	(前期比 97.5%)	5,113先	5,541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	2,757先	(前期比 113.6%)	2,427先	2,418先
6次産業化融資先数	2,215先	(前期比 139.3%)	1,590先	1,832先
情報クリップ発行数の実績	94件	(前期比 98.9%)	95件	95件
海外展開に係る支援実績	97件		—	—
海外展開関連融資実績	47先 91億円		— —	— —
再生支援協議会等との連携実績	融資 2件 条件変更 5件 債権放棄等 10件		— 6件 27件	— 4件 7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	212先 109億円	(前期比 432.6%) (前期比 320.5%)	49先 34億円	49先 36億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績	12先 102億円	(前期比 92.3%) (前期比 106.3%)	13先 96億円	13先 123億円
環境・再生可能エネルギー関連融資実績	222先 231億円		— —	— —

→ 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、2020年度はスーパーL資金を6,508先に対し2,839億円融資した。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額が4兆315億円、所得が5,272億円増加すると試算される²¹。

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(LPS)3先と新たに契約を締結し、LPSを通じて農業法人7先に総額1.1億円の出資を行った。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8先に総額2.5億円の出資を行った。

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。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。これらの取組みにより、2020年度は青年等就農資金を1,589先に対し139億円融資した。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額が1,216億円、所得が370億円増加すると試算される²²。

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

²¹ スーパーL資金融資先の農業粗生産額(農業所得)の増加見込額(融資先の目標時点の農業粗生産額(農業所得)－直近の農業粗生産額(農業所得))の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

²² 青年等就農資金融資先の農業粗生産額(農業所得)の増加見込額(融資先の目標時点の農業粗生産額(農業所得)－直近の農業粗生産額(農業所得))の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

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、コロナ禍の影響を踏まえ、オンラインで「アグリフード EXPO²³」を開催した。

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、2020年度の当事業の食品産業分野への融資により、新たに1,518人²⁴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、コロナ禍を踏まえ、トライアル輸出支援事業の提携商社7社とのオンライン相談会を実施した。また、輸出を行うにあたり現地規制・市場への対応が必要なお客さまに対し、専門家を紹介し課題解決サポート事業による支援を行った。さらに、日本貿易振興機構（JETRO）との連携により、お客さまの輸出事業計画の策定等を支援した。これらの取組みにより、海外展開に係る支援実績は97件となった。「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律」（令和2年4月1日施行）で措置された農林水産物・食品輸出促進資金制度の周知に取組み、海外展開関連融資実績は47先、91億円となった。

また、本店においては、品目別輸出団体や専門商社とのネットワーク構築を進めたほか、支店の海外展開相談窓口担当者を対象にしたコンサルティング融資推進研修の実施やタイムリーな情報提供により、窓口での対応強化に努めた。

事業再生支援については、コロナ禍の影響を受けたお客さまに対して再生支援協議会と連携し新型コロナウイルス感染症の特例による条件緩和等を行った。

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。事業承継支援については、新たに策定した農業固有の留意点を踏まえた事業承継診断を活用し、お客さまの実態把握を行った上で、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、お客さまにわかりやすくタイムリーに情報提供するため政策情報や業界動向、調査結果関連の『情報クリップ』を年94本発行した。特に、新型コロナウイルス感染症に関する政策支援策を21本発行するなど、コロナ禍の影響を受けたお客さまの経営継続に役立つ情報を中心に提供した。

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 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。

²⁴ 2020年度に食品流通改善資金、中山間地域活性化資金、特定農産加工資金等を融資した先の雇用者数（事業計画書等から把握した増員見込み）の合計。

中小企業事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
新事業・起業家支援貸付契約社数	444社 (前期比 25.4%)	1,747社	1,638社
再生支援貸付契約社数(事業承継関連を含む。)	658社 (前期比 21.5%)	3,054社	2,104社
海外展開支援契約社数	274社 (前期比 37.8%)	725社	703社
再生支援協議会等への持込み	15社 (前期比 14.7%)	102社	104社
「公庫版事業承継診断」の実施件数	2,175社 (前期比 67.1%)	3,240社	3,046社
事業承継計画策定支援の実施社数	395社	—	—
資本金ローン (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) 36社 (前期比 22.6%) 41億円 (前期比 23.3%)	159社 176億円	178社 136億円
	再生支援 63社 (前期比 13.7%) 51億円 (前期比 15.4%)	461社 330億円	488社 332億円
事業承継関連契約社数	309社 (前期比 39.0%)	793社	446社
環境・エネルギー対策資金実績	162社 150億円	— —	— —

→ 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できたが、コロナ対応を優先すべく同担当の活動を停止・縮小した。コロナ禍の影響下において新事業に取り組む中小企業及び女性、若者、高齢者が経営する業歴の浅い企業に対し、新型コロナウイルス感染症特別貸付制度にて支援を実施したことから、「新事業・起業家支援貸付契約社数」は前年度を下回る結果となった。

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行った。一方で、コロナ禍の影響を受けたお客さまに対して、①セーフティネット貸付の要件緩和（特別相談窓口の設置）、②新型コロナウイルス感染症特別貸付制度の創設、③新型コロナ対策資本金劣後ローンの創設等による資金繰り支援を実施。同融資相談の急増に対応するため、相談体制の強化を図り、資金繰り支援を最優先に実施したことから「再生支援貸付契約社数」は前年度を下回る結果となった。

「再生支援協議会等への持込み」については、コロナ禍の影響を受けたお客さまの融資相談や返済相談への対応を優先した結果、15社にとどまった。

事業承継支援については、上半期はコロナ対応優先のため情報提供業務を縮小したが、下半期にはお客さまのニーズや経営課題を踏まえて業務を再開。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」の推進とともに、後継者候補の有無に応じて「事業承継計画策定支援」やM & Aニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援を行うなど、お客さまの円滑な事業承継に向けて支援を実施した。

業務再開後の通期実績は上記のとおりとなったが、下半期（2020年10月～2021年3月）の実績では、「公庫版事業承継診断」の実施2,097社（前年同期比152.8%）、「事業承継計画策定支援」の実施373社となるなど、期待を上回る結果となった。

海外展開支援については、コロナ禍でお客さまの海外展開活動に制約があり、「海外展開支援契約社数」は前年度を下回ったが、30支店に設置されている「海外展開支援推進担当」を中心に、海外展開に係る資金ニーズを有するお客さまへの支援に取り組んだ。特に2021年1月には、海外現地法人の資金ニーズ支援の強化を図るべく、海外現地法人に対して直接融資を行う「クロスボーダーローン」の取扱いを新たに開始し、3月までに47社の融資決定（うち融資契約11社）に至った。また、海外における現地法人交流会の多くは中止せざるを得なかったが、2021年1月に地域金融機関5行と共催した上海交流会では大企業の工場見学を企画し、コスト削減の取組みが役に立ったと参加したお客さまから好評を得た。

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

参考指標	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 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、高度な情報通信システムの開発供給及び導入に係るもの)	—	1,000 億円	—

→ 評価

「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律」の施行を受けて開発供給等促進円滑化業務を開始し、特定事業促進円滑化業務及び事業再編促進円滑化業務とあわせて、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 地域での連携推進による地域活性化への貢献

→ 計画

(1) 地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携の強化

- イ コロナ禍における日本公庫の取組みの地方自治体への積極的な情報発信及び地方自治体が検討するコロナ禍を乗り越えるための方策に対する積極的な関与
- ロ 地方版総合戦略等に係る各種施策の実施・推進への貢献
- ハ 地方自治体への情報提供

	日本公庫全体
評価	B

→ 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、地方自治体との連携の強化に取り組んでいる。

2020年度は、コロナ禍の状況を踏まえつつ、420の地方自治体と接触し、コロナ禍における日本公庫の取組みについて説明等を行い、また、第2期「地方版総合戦略」に参画し、戦略の策定・実行等に協力するとともに、「創業・ベンチャー支援」や「産業振興」といった様々な分野における個別施策への参画にも取り組むなど、地方自治体との連携を推進した。

また、地方自治体や地域の関係機関に対して、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例等の情報を提供し、地域における事業者の課題解決に向けた地方自治体や地域の関係機関の取組みを支援した。

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。

→ 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 コロナ禍を乗り越えて事業を維持・発展させる良好事例の収集・発信
 - ロ 全国 152支店のネットワークを活用した取組みの推進
 - 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	A

参考指標	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 年度実績
お客さまのマッチング実績	888 件 (前期比 16.3%)	5,447 件	—
商談会の開催実績	13 回 (前期比 17.6%)	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提供を行うなど、各事業本部が連携しノウハウ・情報を相互に活用したサービスの提供に力を入れている。

情報提供については、新型コロナウイルス感染症の流行により経済活動の制約・停滞を余儀なくされた地域において、コロナ禍を乗り越えようと様々なアイデアや工夫を重ねている企業の取組みを、「コロナに立ち向かう事業者の取組み事例」として全国から募集した。収集した 446 事例のうち、一部を日本公庫ホームページや広報誌『日本公庫つなぐ』で紹介したほか、県や市、商工会議所等への周知やマスコミへの働きかけを行い、報道番組等で取り上げられるなど、情報の発信を積極的に行った結果、お客さまに対し経営改善に繋がる気づきを与えることができた。

また、マッチングや商談会・セミナー等の開催については、新型コロナウイルス感染症の流行状況を勘案し、全国規模の「アグリフード EXPO」及び「全国ビジネス商談会」はオンラインにて開催したほか、全国の支店においても、地域の実情・要望に応じて、民間金融機関などの関係機関とも連携の上、地域の特色を活かした商談会やセミナーを開催し、お客さまの販路開拓などを支援した。また、コロナ禍の影響により雇用余剰となった事業者と、雇用不足の事業者とを繋ぐ人材マッチングなどの特徴的な取組みも各地でみられた。

以上を総合すると、期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

→ 計画

(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮

- イ 地域を俯瞰的にとらえ、関係機関を繋ぐ役割など、日本公庫ならではの機能を発揮し、コロナ禍における事業の維持・発展など、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを実施
- ロ 商工会議所、商工会、税理士会などの関係機関との連携を強化

	日本公庫全体
評価	B

→ 評価

地域の雇用余剰の事業者と雇用不足の事業者を繋ぐ人材マッチングに取り組むため、行政や民間金融機関等と連携する枠組みを構築するなど、お客さまや地域が抱えるコロナ禍における課題の解決支援に向け、地方自治体や民間金融機関等の地域の関係機関を繋ぐ役割を発揮した。

商工会議所・商工会・税理士会などの関係機関については、新型コロナウイルス感染症の流行の状況を勘案しオンラインを活用した相談会を実施するなど、連携強化に取り組んだ。また、税理士会からは「コロナに立ち向かう事業者の取組み事例」の提供を受け、お客さまや地域が抱えるコロナ禍における課題の解決に共に取り組んだ。

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。

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) コロナ禍において影響を受けたお客さまに対する民間金融機関も含めた資金調達手段の提示など、お客さまにとって有益な情報の提供
 - (ロ) 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
 - (ハ) 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
 - (ニ) 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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
財務診断サービスの実績	11,486件（前期比 42.0%）	27,348件	39,704件
お客さまの「総合満足度」	90%	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%	88%	88%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度	3%	4%	4%

（※）2020年度のお客さま満足度調査は、2019年度以前と調査対象が異なるため、単純比較はできない。

→ 評価

リスクテイク機能を適切に発揮するため、コロナ禍の影響を受けたお客さまはもとより、創業・新事業などの成長戦略分野における借入申込に対しても、丁寧な対話を通じて企業実態の把握に努め、事業継続性の観点から融資可能性を可能な限り追求する取組みを推進した。特に、コロナ関連融資のご相談は、新規先が約半数を占め、厳しい財務状況に置かれている事業者も多い中、融資審査に関する決裁権限を本店から事業統轄へ一部委譲するとともに、本店の専門部署から支店へ職員を派遣するなど、難度が高い案件に対する現場の審査事務をサポートする取組みを推進した。

コンサルティング機能の発揮に向けては、融資後のフォローアップを推進し、お客さまの業況を把握のうえ、経営課題に応じた外部専門家への取次ぎなどを行ったほか、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例の収集・紹介を新たに実施した。また、審査面談時など幅広い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ほか、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。その結果、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、個々のお客さま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。

また、5月から日本公庫のホームページにおいて民間金融機関による実質無利子・無担保融資制度や新型コロナウイルス感染症関連支援制度を掲載するとともに、必要に応じてお客さまに当該制度を説明するなど、お客さまにとって有益な情報を提供した。

お客さまの満足度向上に関しては、コロナ禍に伴って急増した借入申込に対して迅速に対応するため、休日相談の実施や支店への応援職員派遣などにより相談体制を拡充するとともに、審査方法や必要書類の簡略化、デジタルツールを活用した面談による融資手続きの迅速化を行うなど、本支店一体となって対応した。こうした取組みの結果、平時の10倍を超える借入申込が一定期間続く中でも、お客さま満足度調査の各項目は、引き続き高い水準を維持した。

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。

農林水産事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
財務診断サービスの実績	2,143件（前期比131.6%）	1,629件	1,559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）	5,368人（前期比102.9%）	5,219人	4,785人
お客様の「総合満足度」	95%	95%	93%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	95%	90%	89%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	93%	89%	85%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	3%	4%	5%
経営評価情報 ²⁵ の収集先数	8,895先	—	—
課題解決支援に係る外部専門家への取次ぎ実績	486件	—	—

→ 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、急速な規模拡大、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」の積極的な取り組みを行った。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・外部専門家への訪問、お客さまとの対話力向上や濃密なフォローアップの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、6次産業化中央サポートセンター等と連携し、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。加えて、コロナ禍において現地視察が難しい中、支店間で連携し、オンラインによる設備視察・意見交換の機会を設けるなど、お客さまの経営課題の解決支援に取り組んだ。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」（毎月）を開催し、情報共有や支店支援施策の検討体制を整備した。

加えて、支店に設置した「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り組みを行った。

林業・水産業経営アドバイザーに対しては、コロナ禍の影響で「林業・水産業経営アドバイザーミーティング」の開催を中止したが、「林業・水産業経営アドバイザー通信」を各2回発行し、業界動向等に関する情報提供を行った。

5月から日本公庫のホームページにおいて民間金融機関による実質無利子・無担保融資制度や新型コロナウイルス感染症関連支援制度を掲載するとともに、必要に応じてお客さまに当該制度を説明するなど、お客さまにとって有益な情報を提供した。

このほか、農業者・食品関係企業の販路拡大や生産者・産地とのマッチング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」は、初のオンラインでの開催とし、コロナ禍で生じた新たな消費スタイルや流通の変化に対応する農水産業者・食品企業の販路拡大を支援する取り組みを行った。

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。

²⁵ お客さまの経営方針や特徴、課題などの定性情報のこと。これら定性情報の収集・蓄積を推進することで、お客さまの経営課題等を把握・共有し、より一層のコンサルティング機能の発揮を図っている。

中小企業事業

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
財務診断サービスの実績	23,238件（前期比 64.9%）	35,783件	35,690件
お客様の「総合満足度」 ^(※)	92%	92%	93%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度 ^(※)	91%	90%	90%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度 ^(※)	88%	87%	88%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度 ^(※)	6%	6%	6%

(※) (調査対象)2019年度以前：直近1年間にお取引のあったお客様、2020年度：新型コロナウイルス感染症関連融資のお取引のあったお客様

→ 評価

リスクテイク機能の発揮については、コロナ禍による環境変化を踏まえて、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・事業の再構築への支援強化や、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、上半期はコロナ対応優先のため情報提供業務を縮小したが、下半期には業務を再開。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」²⁶として、コロナ禍による影響を踏まえ、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。お客様からの期待が特に高い財務診断については、従前同様積極的に提供を行った結果、通期実績は上記のとおりとなったが、業務再開後の下半期（令和2年10月～令和3年3月）の実績では、提供件数20,000件（前年同期比128.2%）と期待を上回る結果となった。

また、融資後のフォローアップとして、昨年度覚書を締結した中小企業基盤整備機構の支援メニューである「ハンズオン支援事業」をお客様に積極的に紹介したほか、販路開拓支援等のため、ハンズオンでのビジネスマッチングを推進した結果、438件のお客様同士の引き合わせが成立した。

- ② 本部においては、大手企業へ販路拡大を目指すお客様のニーズに応えるため、2021年3月8日～12日の5日間にわたり、「日本公庫お取引先と大手企業とのオンライン商談会」を開催した。前年度まで12回にわたり、お客様のビジネスチャンス拡大を支援するため、公庫お取引先同士の商談会として「全国ビジネス商談会」（パシフィコ横浜）を開催する中で、近年は同商談会の特別企画として、公庫お取引先と大手企業との商談も実施してきた。今回は、コロナ禍の影響を踏まえ、公庫お取引先と大手企業との商談会について、オンライン形式で開催することとしたもの。オンライン形式としたことで、地方からの参加企業が大幅に増加するとともに、大手企業35社のうち今回初参加の企業10社（海外大手企業の初参加を含む）もあり、前回の「全国ビジネス商談会」を大幅に上回る商談（331社、延べ424件）が実現し、参加企業から高い満足度を得ることができた。

また、5月から日本公庫のホームページにおいて民間金融機関による実質無利子・無担保融資制度や新型コロナウイルス感染症関連支援制度を掲載するとともに、必要に応じてお客様に当該制度を説明するなど、お客様にとって有益な情報を提供した。

お客様の満足度向上に向けて、営業部門と審査部門が一体となり、コロナ対応における各種手続きの省略及び簡素化並びに資料提出負担の軽減等の特例措置を講じたうえ、各種会議等において、「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。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。

²⁶ 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 コロナ禍を乗り越えて事業を維持・発展させる良好事例など、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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
記事掲載件数	2,790件※ (前期比 55.6%)	5,021件	4,744件
ホームページアクセス実績 (サイト全体)	14,287,811件 (前期比 188.7%)	7,570,592件	5,322,064件

(※) 2019年度までは支店における地方紙等記事の掲載件数。2020年度からは本支店における記事掲載件数。

→ 評価

マスメディアを通じた広報活動については、コロナ禍の影響を受けて全国的に各種イベントが中止になったことにより、セミナー等に関する記事を中心に掲載件数は減少した。他方、コロナ禍の影響が長期化する中、日本公庫の事業者支援に対する世間の関心が高まり、マスメディアからの取材が大幅に増加した。これらの取材に対して、一件ずつきめ細かな対応を行い、コロナ禍において政策金融機関として日本公庫が果たしている役割を的確に情報発信した。

広報誌については、コロナ禍の影響を受けた読者の参考となるよう、コロナ禍を乗り越えて事業を維持・発展させようという前向きに取り組んでいる事業者の取組みを紹介したほか、「成長企業の軌跡」を特集し、経営者の様々な決断や挑戦、どのように苦境を乗り越えてきたか等について紹介するなど、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、コロナ禍において利用者が必要としている情報にアクセスしやすいよう、ホームページの改修を行い、併せてツイッターによる情報発信を行った。特に、ホームページにおいては、コロナ禍により影響を受けた事業者からの融資等の申込や問い合わせの急増に対応するため、「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、申込手続き等に関する情報を発信し、お客さま満足度調査ではホームページを見たお客さまの8割からわかりやすいとの評価を得たほか、民間金融機関による実質無利子・無担保融資の取扱い開始に関する特設ページを設置した。また、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例をホームページで紹介し、公開後約3カ月で43,312件のアクセスがあるなど、情報面からも事業者を支援することができた。

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 【※1】
 - (ハ) 大学への出講等による研究成果の発信
- 二 調査票データの一般学術公開
- ハ 他の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
 - (ハ) 個々の研究員による外部との人的交流の充実
- 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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
テーマ別調査実施本数	15本	15本	13本
外部の研究会・研究プロジェクトへの参加数	21件	22件	24件

→ 評価

景況関係調査は計画通り実施した。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「移住創業に関する実態調査」「自然災害の経営への影響に関する実態調査」「外国人経営者に関する実態調査」などを実施した。コロナ禍の関連では、感染拡大が中小企業に与える影響について随時調査したほか、ポストコロナの中小企業の市場開拓の方向性を考察したリポートを発表した。年度中に公表した主要な研究論文としては、「中小企業の廃業がマクロ経済に与える影響」「中小製造業における技能承継問題の実態とその解決策」「中小企業におけるAI活用の現状と求められる支援」「中小企業におけるクラウドソーシングの利用実態」などがある。このほか、『2020年版中小企業白書・小規模企業白書』において「新規開業企業の成長パターンとその特徴」に関する論文の成果がコラム欄に3ページにわたり引用された。

対外発信力の強化については、東北大学、法政大学など10校で中小企業研究に関する講義を行った。日本中小企業学会全国大会(9月)では「情報技術を活用した中小製造業の技能伝承」について、日本ベンチャー学会全国大会(12月)では「廃業経験がある勤務者の再起業意欲に関する研究」について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、2019年度の研究成果をまとめた書籍として『2020年版新規開業白書』『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』『選ばれる小さな企業』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。なお、コロナ禍の影響により第12回シンポジウムの開催は見送った。

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。このほか、新たに当研究所が主宰するプロジェクトとして、法政大学の研究者との研究交流ワークショップを発足させた。研究員一人ひとりの人的交流を深め、今後さらにネットワークを強化していく。

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、小企業の生産性向上に関する論文をはじめ5件の研究成果が2020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、3年目となった中小企業庁調査

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。

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、生活衛生同業組合などの連携団体と意見交換会を行い、日本公庫に対する要望などを収集したほか、全支店からお客様のニーズを踏まえた貸付制度の新設・改善についての意見や要望を幅広く収集した。そうした情報に基づいて、主務省との連携及び政策提言を行い、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 コロナ禍の影響により落ち込んだ創業マインドを喚起するため、「創業支援貸付利率特例制度」を創設し、創業者に対して貸付利率の引き下げを実現した。
 - ② 新事業・ビジネスモデルの転換などの設備投資意欲を喚起するため、「設備資金貸付利率特例制度」を創設し、生産性向上に資する設備投資を行う者に対して貸付利率の引き下げを実現した。
 - ③ コロナ禍の影響で特に大きな打撃を被った観光産業の活性化を図るため、「観光産業等生産性向上資金」を拡充し、事業計画を策定し生産性向上に向けた取組みを図る観光事業者に対して貸付利率の引き下げを実現した。
- 加えて、日本公庫がお客様にコロナ関連融資を実行するまでの間、民間金融機関による「つなぎ融資」を行う連携態勢を構築したほか、財務基盤の強化が必要なお客様への支援を一層推進するため、民間金融機関との協調支援を必須としていた「新型コロナウイルス対策資本金劣後ローン」の対象要件を緩和した。

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 農業生産現場の人手不足や生産性向上の課題に対応し、ドローンによる圃場管理を行うなど先端技術を活用した農業の生産工程の一部を担う農業サービス事業体を支援するため、農機具等の開発や作業代行に係る人件費等の運営経費が確保できるよう資金用途の拡充を実現した。
- ② 新型コロナウイルス感染症のように、国民生活及び国民経済に重大な影響を及ぼす恐れがある感染症が発生した場合、農林漁業者の資金繰り悪化に対して迅速に資金供給を図ることができるよう資金用途の拡充を実現した。
- ③ 輸出のための生産基盤構築やスマート農林水産業による生産性向上などの新たな動きに対応するため、公庫が出資する承認会社及び承認組合の新たな投資対象として、農林水産物・食品の輸出に取り組む事業者をはじめ、林業・漁業・食品産業者などを追加する拡充が認められた。

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た「農林水産事業懇話会」については、コロナ禍の影響を踏まえて、リモートを活用する等による意見交換を行った。また、コロナ禍における当事業のコンサルティング融資活動の取組みについて説明するとともに、引き続き当事業がお客様に提供できるサービスの充実に繋がるご意見やご要望をいただき、業務運営の参考とした。

「農業景況調査」や「食品産業動向調査」については、調査結果のニュースリリースに加え、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。両調査では、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響や経営課題について調査を実施した。「消費者動向調査」については、コロナ禍における消費行動の変化について調査を実施した。また、農林水産省へ結果を報告するとともに、農林水産省から講師を招き食料・農業・農村基本法の新基本計画の勉強会を開催した。

さらに、情報誌『アグリ・フードサポート』で、コロナ禍の影響下において販売方法の工夫など反転攻勢の取り組みを実施している事例をお客さまに幅広く紹介した。機関誌『AFC フォーラム』でもコロナ禍の影響を受け変化した消費の実態を特集した。また、メディア向けの事業報告会を実施し、日本公庫の取り組みについて発信するなど、積極的な情報発信を実施した。発信内容についてはテレビや専門紙、ネットメディアで取り上げられるなど、発信力強化に取り組んだ。

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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
ニーズ収集実績	357件 (前期比 117.4%)	304件	325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全国の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、例年300件を超える提案が寄せられている。2020年度は、新型コロナウイルスに係る対応で支店も多忙を極めたが、係るなかでもコロナ禍におけるお客さまの新たなニーズを丁寧に収集し、例年を上回る357件の提案があった。

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 新型コロナウイルスへの対応や多様な働き方の提供としてテレワークの定着・加速が求められるなかで、中小企業のテレワーク導入に必要な資金を支援するため、「IT活用促進資金」の貸付対象に「テレワークの導入等を行う者」を追加する拡充を行った。
- ② 地域経済の産業活動の維持・発展のために、政府として「事業承継」の支援を推進していたなかで、コロナ禍の影響による企業業績の悪化から中小企業の廃業の増加が懸念された。係るなかで、中小企業のM & Aを含む事業承継のさらなる推進のため、「事業承継・集約・活性化支援資金」の資金使途に転貸資金を追加するとともに、既往残高に関わらず利用できるように拡充を行った。
- ③ コロナ禍の影響により、多くの事業者が当面の資金繰りを優先し設備投資を躊躇するなかで、ポストコロナを見据えた新事業・ビジネスモデルの転換等の前向きな設備投資意欲を喚起するために、「設備資金貸付利率特例制度」において、生産性向上に資する設備投資の利率の引き下げを可能にする拡充を行った。

さらに、本部においても、地域の産業・雇用の重要な担い手である観光産業事業者が、コロナ禍の影響を特に強く受けたことを鑑みて、政策当局と連携し、「観光産業等生産性向上資金」において「事業計画を策定し、生産性向上に向けた取組みを図るもの」を貸付対象に追加する拡充を行った。このほか、新型コロナウイルス感染症特別貸付における、コロナ禍で民間金融機関が日本公庫の融資に先んじて融資したつなぎ資金の返済資金を用途とする制度拡充や、新型コロナ対策資本金劣後ローンにおける、民間金融機関等からの協調支援に係る要件の緩和を実現した。

2021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

新型コロナウイルス感染症特別貸付等に伴う貸付金残高、取引先の大幅な増加も踏まえた信用リスクの適切な管理

- 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	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,101 億円	5,240 億円	5,119 億円
	リスク管理債権比率	4.01 %	7.45 %	7.30 %
初期デフォルト率 ²⁷		0.41 %	0.31 %	0.35 %
与信関係費用比率		1.63 %	1.05 %	0.96 %

→ 評価

コロナ禍の影響を受けたお客さまからの資金需要に対してセーフティネット機能を最大限に発揮しつつ、以下の取組みを通じて、信用リスクの適切な管理及び与信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

- ① コロナ禍で経営環境が変化したお客さまに対して、丁寧な対話を通じて企業実態を十分に把握するとともに、コロナ禍での審査において確認すべきポイントを本店でとりまとめ、支店に還元した。
- ② 審査経験が比較的浅い若手職員を主な対象とした支店の管理職による OJT 指導や、審査インストラクターによる実務指導を実施した。
- ③ 初期デフォルト率や与信関係費用比率をはじめとした信用リスク関連指標を事業本部内で共有した。
- ④ 新型コロナウイルス感染症特別貸付などの増加を踏まえ、業種や地域の状況、債務者区分の変動などを分析し、その結果を事業本部内で共有するとともに支店にも還元した。また、こうしたポートフォリオの変化に伴う信用リスクを適切に反映させるため、貸倒引当金の積み増しも実施した。

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

参考指標	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	1,471 億円	747 億円	624 億円
	リスク管理債権比率	4.31 %	2.41 %	2.08 %
初期デフォルト率		0.04 %	0.02 %	0.02 %
与信関係費用比率		0.37 %	0.14 %	- 0.01 %
債務者区分の 上方・下方遷移		上方 337 先 下方 992 先	上方 221 先 下方 783 先	上方 239 先 下方 511 先

→ 評価

信用リスクの適切な管理に向け、以下の取組みを通じて、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。

- 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。

²⁷ 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）

- ② 専門性の強化に資する業界・技術情報及びコロナ禍の影響を踏まえた動向・経営改善の取組事例を支店に提供した。
- ③ 比較的据置期間が長いという当事業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、コロナ禍における貸付及び条件変更の状況をモニタリングし、その結果を事業本部内で共有した。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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、膠着案件をハンズオン先、コロナ禍の影響等による経営悪化のため特に留意を要する先を準重点先とし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	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	7,948 億円	5,261 億円	5,096 億円
	リスク管理債権比率	9.79%	10.35%	9.78%
初期デフォルト率		0.06%	0.15%	0.05%
与信関係費用比率		2.45%	1.00%	0.77%
債務者区分の 上方・下方遷移		上方 745 先 下方 1,750 先	上方 710 先 下方 1,222 先	上方 613 先 下方 1,162 先

→ 評価

【融資業務】

コロナ関連貸付への積極的な取組みの結果、サービス業や宿泊業、飲食業などコロナ禍の影響を大きく受ける業種を中心に、取引先数及び貸出金残高が急激に増加した。

今後の信用リスクの増大を可能な限り回避するためには、信用リスクの潮目の変化のタイムリーな把握、与信判断の難易度が高まる中での適切な貸出審査、コロナ禍により業況が悪化した取引先の経営改善支援などを着実に実行していくことが必要であり、こうした認識の下、以下の取組みを実施した。

- ① コロナ禍が信用リスクに与える影響を早期かつ具体的に把握するため、延滞倒産の発生状況や初期デフォルト率など、既存のモニタリング項目に加えて、「取引先の平均財務の変化」や「債務者区分構成の変化」等、新たなモニタリング項目を逐次追加した。業種別や既往・新規取引別に細分化して要因分析を行うなど、より広範なモニタリングをリスク管理部が実施した。また、こうした分析結果について、経営層で共有し、営業部門・審査部門における経営改善支援の取組みを検討・構築した。
- ② リスクテイク機能の発揮に向けた確な貸付審査のため、審査専門部署である審査室において、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 担保査定に係る専門職員の審査室への配置を継続し、判断の難しい物件について、的確な担保査定を実施した。
- ④ 審査力強化を推進するため、入庫4年目総合職職員の審査室への配属必須化を継続した。
- ⑤ 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。
- ⑥ 新型コロナウイルス感染症特別貸付の適用先等への経営改善支援に係るアドバイス及びモニタリングを実施した。
- ⑦ 早期再生プロジェクトはコロナ対応を優先するため中断したが、関係部が一体となって、取引金融機関や各種支援機関とも緊密に連携し、コロナ禍で厳しい事業環境に置かれた中小企業者の経営改善を支援する仕組み（中小企業バリューアップパッケージ）を構築した。

【保険業務】

コロナ禍により影響を受けている中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援による保険引受残高の急増を踏まえ、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コロナ禍の影響により直近10年平均を上回る保険事故の発生等を想定したスト

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、2020年度予算において1兆4,517億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、2021年度予算において466億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・財務局等への訪問等により、コロナ禍における制度の利用状況や地域の金融動向等に係る情報の提供及び意見交換を実施するとともに、保証協会に対しコロナ禍以前との比較による保証・保険動向の変化等、現状の把握及び今後の取組みの検討に参考となる情報等を提供した。

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、コロナ禍の影響も踏まえて、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

支店長は、コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援に万全を期すための役割を着実に発揮した。具体的には、コロナ禍で増加したお客さまからの相談に円滑に対応するため、休日営業の実施・営業時間の拡大やお客さま・職員への新型コロナウイルス感染防止のための危機管理体制の構築など、店内の環境整備に取り組んだ。

地域の課題解決については、コロナ禍における日本公庫の取組みについての説明等や地域における第2期「地方版総合戦略」の策定・実行等に協力した。また、コロナ禍におけるお客さまや地域の課題解決を支援するために、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例を地域に還元し、加えて、全国 152 支店のネットワークを活用したマッチング支援や商談会の開催などにも地域の実情に応じて取り組んだ。

支店の運営態勢面における取組みとしては、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、補助金情報の提供などお客さま満足度の向上に努めた。また、コロナ禍における効率的・効果的な支店運営に係る取組事例を統合支店から収集・共有し、支店長が現状の課題をしっかりと把握し創意工夫を持って主体的に支店運営に取り組めるよう支援した。

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 コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた効率的・効果的な業務運営

→ 計画

●基本方針

更なる事務合理化、業務効率化及び有事の際の人員確保等、コロナ禍における対応により気づきを得た組織運営上の課題の解決

●全体計画

- イ 申込みの急増にも迅速かつきめ細かな対応を可能とする、デジタル化、事務の見直し等を一層推進
- ロ 有事の際に必要な人員の円滑な確保など、組織対応力の強化に係る方策を検討し、実効性のある人員体制を構築
- ハ 集中募集した支店からの提案を踏まえ最新デジタル技術も効果的に活用しつつ事務の合理化と業務の効率化を推進
- ニ 現場からの意見、要望を広く収集し、業務改善に活かす取組みの実施
- ホ 公正な調達手続の実施
- ヘ お客さまや支店のニーズを踏まえた店舗等の改善
- ト 新型コロナウイルス感染対策用品の円滑な調達
- チ 経費管理態勢の整備（「経費の多面的分析」の取組み）【※1】
- リ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大

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

企画管理本部等

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
事務改善の提案実績	改善提案		
	提案件数	122件	283件
	改善実施件数	47件	82件
	気づきメール		
	提案件数	612件	—
	改善実施件数	219件	—

→ 評価

提案制度については、毎年募集している企画管理本部等に係る提案に加え、職員の悩み・気づきに関する広範な意見の収集を目的とした気づきメールを募集し、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、働き方改革の推進に向け、押印事務の削減可能な業務を検討し、削減を進めた。

有事において臨時雇用者を確保できる制度が創設されたことを受け、OB・OGとの継続的な接触を行い、有事の際に必要な人員を円滑に確保できる体制の整備に取り組んだ。

公正な調達手続の実施については、整理した取組方針に基づき、調達手続における情報管理ルールの明確化、調達の現状分析、契約審査委員会のモニタリング及び個別案件ごとのサポートに取り組み、一者応札の改善等の公正な契約・調達手続の運用・改善を図るとともに、調達事務マニュアルの改正、調達手続に係る部長向け勉強会の開催等を通じ、適切な調達手続の浸透・定着化を図った。また、調達手続のデジタル化に向け、電子契約サービスを試行導入した。

店舗の整備及び改善については、コロナ禍にあって、お客さまが安心して来店し、職員も安心して働くことができる環境を確保するため、店舗レイアウトや換気対策等の執務環境の改善に着手した。また、本店ビルにおいては事業ローンコールセンターの拡張工事等、業務量の増大に対処するための態勢整備を速やかに実施した。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4

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、新型コロナウイルスの陽性者が出た際の消毒をはじめとする一連の対応手順を策定するとともに、感染拡大防止のため早急に対応が必要なアクリルパネルその他の物品を支店に配布、新型コロナウイルス感染対策用品の本店一括調達を実施した。

「経費の多面的分析」については、支店への応援派遣を行ったため実施しなかった。

以上を総合すると、期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

国民生活事業

参考指標	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 年度実績	
事務改善の提案実績	改善提案			
	提案件数	154 件	980 件	1,220 件
	改善実施件数	112 件	500 件	735 件
	ひらめき提案メール			
	提案件数	1,969 件	—	—
	改善実施件数	766 件	—	—

→ 評価

コロナ禍に伴って急増した融資申込に対して迅速に対応するため、来店相談予約や審査面談などのオンライン化、コロナ関連融資の問い合わせに対応したチャットボット²⁸の導入など業務のデジタル化を推進した。また、更なる業務の効率化を図るため、押印文書の総点検を実施し可能な限り削減に努めたほか、従来の事務改善提案制度に加え、「ひらめき提案メール」を開始（2020年8月）した。コロナ禍を経て顕在化した現場の課題・意見を職員が気軽に提案できる仕組みとすることで業務改善の実効性を高め、これにより、合計766件の業務改善を実施した。加えて、単純にデジタル技術に置き換えることが困難な融資判断業務についても、外部有識者の知見を活用しながら、職員による判断をサポートするAI審査モデルの高度化に向けた研究を進めている。

人員・組織体制の構築については、融資申込の急増や危機時への対応力を強化するため、有事に備えた態勢の企画・立案を担う専門部署の設置、予算定員の純増（45人）、有事の際に定員外で契約職員を雇用できる制度の創設などを行い、柔軟かつ機動的に対応できる業務体制を整備した。

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

参考指標	2020 年度実績	2019 年度実績	2018 年度実績	
事務改善の提案実績	改善提案			
	提案件数	307 件	45 件	84 件
	改善実施件数	238 件	18 件	73 件
	気づきメール			
	提案件数	81 件	—	—
	改善実施件数	59 件	—	—

→ 評価

コロナ禍の影響により従来にも増して多様化・複雑化するお客さまの経営課題の解決支援に注力するため、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、「新型コロナウイルス感染症対応により顕在化した課題」をテーマとした提案募集を8月から10月にかけて実施した。また、9月に導入したモバイル型の職員端末の有効活用策についても11月から12月にかけて募集した結果、総計388件（うち気づきメール81件）の応募を受け付けた。

令和元年度に集中募集した支店からの提案を踏まえて策定した事務の合理化・業務の効率化のための89の施策については、年度内に19施策、2カ年では全体の8割強にあたる74施策を実現した。また、提案等を踏まえて新たに期中に10施策を追加策定したほか、事務の合理化・業務効率化を進めるために押印事務を洗い出し、可能なものは押印を廃止した。

²⁸ 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。

2016年度に策定したBPR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改修を完了し、今期は2021年5月予定のシステム稼働の準備に注力した。新たなシステムの稼働による業務面への影響の特定・周知、IT部門と連携したシステムテストや現場での操作試行期間の設定など、円滑に新たなシステムに移行できるよう準備を進めた。

さらに、デジタル化の更なる推進を図るため、プロジェクトチームを本店内に立ち上げ、「中長期の目指す姿」を明確化。その「目指す姿」を実現するため、デジタル化による業務改革を推進する新部署を設置した。

業務体制については、応援派遣に係る決裁権限の見直しやOB・OG等のうち有事に協力を得られる人員のリスト化、定期的な接触により、有事の際に必要な人員の円滑な確保に取り組んだ。

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

参考指標	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績	
事務改善の提案実績	改善提案			
	提案件数	147件	377件	470件
	改善実施件数	102件	181件	248件
	気づきメール			
	提案件数	920件	—	—
	改善実施件数	487件	—	—

→ 評価

コロナ禍で発生した借入申込の急増に対して、お客さまの提出書類の削減や審査手続きの大幅な簡素化及び現場で速やかな貸付判断を行うための特例措置を創設したことで、平時の約10倍の融資相談が寄せられたピーク時においても、滞留を発生させることなく円滑な資金供給を行うことができた。また、自己査定については、簡易査定精度の向上等の対策を講じ、引当金計上等の適切性を担保しつつ、簡易査定対象の拡大を実施し、支店業務の大幅な合理化が可能となる体制を整えた。

コロナ禍の環境変化に対応するため、デジタルツールを利用した押印廃止、オンライン会議用のソフトウェア等を活用した非対面・非接触での顧客対応、支店等におけるデジタル活用事例の収集及び情報共有によるデジタル活用の推進等を行うことで事務合理化を図ったほか、顧客文書の電子保存への着手や電子契約へ向けた検討を開始し、一層のデジタル化による事務合理化及び顧客の利便性向上に向けて取り組んでいる。また、継続的なデジタル化による業務変革（DX）を行うために、業務改革・デジタル担当の管理職及び専担部署を2021年3月に新設した。

コロナ貸付の実施によって大幅に増加したお客さまに対して、今後の経営改善や成長戦略分野への進出支援など事業継続や企業の成長を強力にサポートしていくために、令和3年度定員の増員を要求し、27人の増員を確保した。

コロナ貸付の対応に必要な人員を確保するためOB・OG職員にも協力を求め、42人が本店相談センターを中心に、新規のお客さまからの電話相談について集中的に対応、円滑なお客さま対応と支店工数負担の軽減につながり、非常に有効に機能した。この経験を踏まえ、有期の契約職員に関する事項等を定めた「有事及び有事即応人員に関する規程」等を新たに制定したほか、OB・OG職員の活用に向けたリスト化及び就労意思の確認等を行うことで、今後有事が発生した際の業務量増加に対応するための備えを行った。

2019年度から検討していた支店業務の合理化施策として、担保査定室の新設により、支店の担保査定業務を一部集約化し、業務の効率化を図った。

保険業務の合理化については、保険関係通知に係るデータ伝送化の更なる推進など、保険業務の更なる適正性の確保と効率化を図った。

改善提案については、コロナ禍を踏まえた新たな提案に加え、期中に取り組んだ「気づきメール」に寄せられた意見・感想等（920件）も参考にしながら、一層の事務の合理化を推進した。

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。

3 各事業本部が主体的に関与した上で、IT部門と緊密に連携しIT戦略を推進

→ 計画

イ 各事業本部との緊密な連携に基づくIT戦略の策定及び推進

(イ) 戦略的なIT活用を検討する会議体を設置し、中長期的なIT戦略を企画立案

(ロ) 他の金融機関の動向の把握や最新のIT技術の研究を行い、コロナ禍における対応も踏まえて日本公庫にとって最適なIT活用を検討し、デジタル化を推進

ロ 次期公庫システム計画²⁹の着実な推進

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

(イ) 顧客とのチャ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端末環境及びグループウェアの再構築

(ホ) 業務システムの再構築による利便性の向上

ハ 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) 安定稼動に配慮したシステム開発の一層の効率化

(ロ) 効率的かつ円滑なシステム運用の推進

(ハ) 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

(ニ) 公正かつ的確なIT調達を実現するための態勢の強化

ニ IT利活用の一層の推進・人材育成

(イ) 各事業本部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) 業務効率化のためのRPA³⁰の活用拡大に向けた技術支援

(ハ) 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の強化

(ニ) デジタルテクノロジーを活用した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の育成

(ホ) サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成

ホ システム監査の適切な実施

	日本公庫全体
評価	B

参考指標	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
ユーザー向けIT関連の研修・セミナー実績	▷ IT研修	延べ26人	延べ35人	延べ41人
	▷ 業務知識研修	—	延べ30人	延べ36人
	▷ 採用者向け情報セキュリティ研修他	13講座	15講座	18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）

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みを進めている。

³⁰ 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。

参考指標	2020 年度実績		2019 年度実績	2018 年度実績
ユーザー向け IT 関連の 研修・セミナー実績	▷職員 IT セミナー等 ・ IT 活用促進	134 人 (全支店へ動画 配信)	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)
	・ RPA 導入推進	—	—	50 人
	▷ BI ツール研修	—	37 人	56 人
	▷ RPA 操作研修	72 人	95 人	23 人
IT 活用相談窓口への 相談件数	214 件	271 件	280 件	

→ 評価

コロナ禍における融資申込み急増に対応するため、業務システムの機能改善、サーバ等リソースの増強、業務システムの稼働時間延長及び休日稼働等の対応を迅速に実施した。また、顧客や外部団体との面談、リクルート活動等の非対面化の取組みとして、オンラインで対話できる環境を整備した。さらに、コールセンター及び支店への膨大な問い合わせや来店相談に対応する取組みとして、新型コロナ関連の問合せに対応したチャットボットや来店相談の予約システムを導入したほか、テレワークの推進に向けてモバイルルータの増設を行った。

中長期的な IT 戦略として、コロナ禍の経験やデジタル化の動向を踏まえつつ各事業本部と IT 部門が緊密に連携して、公庫情報システムに関する基本方針を策定。クラウド化、デジタル化、システム刷新の 3 項目を重点項目に位置付け、2021 年度から 2024 年度までの 4 年間に実施する施策をデジタル化推進計画として決定した。そのうえで各事業本部と IT 部門が連携し、申込手続きをオンラインで完結可能にする等のインターネット申込システムの機能拡張や電子契約をはじめとしたデジタル化施策の業務要件の検討に着手するとともに IT 部門の職員を増員（20 人）し、推進に向けた組織体制を整備した。

次期公庫システム計画においては、「柔軟な働き方に対応したシステムの構築」として、テレワーク環境の整備やペーパーレス会議の推進に向けて、キーボード分離式（2 in 1）端末の導入や無線 LAN 装置等を設置し、運用を開始した。その他のプロジェクトについても、コロナ対応を優先して開発計画を一部見直したものの、2021 年度の運用開始に向けて着実に開発を進めている。

脅威が増大しているサイバー攻撃に対しては、インターネットを通じた外部脅威の侵入による情報漏洩リスクを回避するために、サイバー攻撃の入口となるインターネット通信と業務通信を分離することによりセキュリティ強化策を講じた。

IT 進化への対応としては、すでに運用を開始しているチャットボットの適用業務を拡充し、公庫ホームページ上でコロナ関連の融資制度や申込方法等に対する問い合わせを可能にした。

IT の利活用及び人材育成については、「IT 活用相談窓口」を通じて職員の個別相談に対応した他、新端末において新たに導入された機能の活用方法について「IT だより」で定期的に情報を IT 部門から発信した。また、オンラインによる面談調査やテレワークの促進に向けて、実機演習を伴う IT 活用セミナーを開催し、操作の習熟に取り組んだ。加えて、最新のデジタル技術を用いて顧客サービスの向上や業務の効率化等に資する戦略・ビジネスモデルを策定し、デジタル化を推進できる人材の育成に特化した研修プログラム（「デジタルスクール」）を新設し、4 事業本部から 28 人の中堅職員が受講した。

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。

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 多様で柔軟な働き方の実現
- ハ 人事給与制度の適切な運用
- ニ 人材活用の推進
- ホ 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
(イ) 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
(ロ) 地域連携や顧客支援に資するよう職員の自発的な取組みを促進
(ハ) 研修におけるオンラインツール等の活用を推進
- 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」への対応と柔軟な働き方の一層の促進
(イ) テレワーク（在宅勤務）や時差出勤など、柔軟な働き方を可能とする制度の一層の拡充・浸透
(ロ) 休暇の有効活用の促進
- ホ 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
- ヘ 事業間人事異動等の積極的な運用
- ト 業務職育成制度等によるエリア職の活躍範囲の拡大
- チ 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
- リ 採用活動における認知度の向上等
- ヌ 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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
社内公募・中途採用の実績	プロセス	25人	29人	24人
転勤特例制度の適用実績 ³¹	プロセス	549人	525人	509人
地域総合職への職種転換実績 ³²	プロセス	28人	26人	7人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス	26人	28人	43人

³¹ 総合職・地域総合職に係る転勤特例制度（結婚特例、出産特例、育児特例、介護特例、配偶者転勤同行特例）の適用者数。

³² 翌年度までの適用者数。

参考指標	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
事業間人事異動の実績 ³³	133人		182人	189人
企業派遣実績	5人		20人	22人
研修回数、受講者数	(企画管理本部等) 31回 992人		56回 1,545人	62回 1,704人
外部セミナー受講者数	(企画管理本部等) 306人		539人	495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	(企画管理本部等) 9講座 31回実施		(企画管理本部等) 21講座 56回	(企画管理本部等) 23講座 62回
	▷階層別共通研修			
	・新入職員共通研修	2.5日	19日	20日
	・事務職キャリアアップ研修	—	1回	1回
	・業務職研修	—	5回	5回
	・新任上級業務職研修	—	4回	4回
	・新任管理職研修	2回	3回	4回
	・新任上級管理職研修	—	1回	2回
	▷人材アカデミー			
	・本部部長 ³⁴	59日 24人	6日 21人	6日 18人
	・事業統轄	1回 (各7日 43人)	1回 (各8日 43人)	2回 (各8日 55人)
	・ミドルマネジメント	—	7.5日 40人	7.5日 40人
	・経理(上級コース)	7回 (各30日 3人)	6回 (各48日 3人)	5回 (各30日 2人)
	・経理	12日 3人	20日 4人	18日 6人
	・IT	—	15日 2人	32日 6人
	・デジタルスクール	12.5日 28人	—	—
	▷中小企業診断士	—	2日 17人	2日 25人
	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	—	2日 36人	2日 36人
	▷コーチング研修	—	6日 86人	2日 44人
(国民生活事業)				
・新入職員向け研修	(2講座) 228人	(2講座) 243人	(2講座) 332人	
・若手職員の能力・スキル 向上のための研修	(2講座) 248人	(2講座) 276人	(2講座) 260人	
・初任者等向け研修	(1講座) 139人	(4講座) 194人	(4講座) 245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	(—講座) —人	(3講座) 201人	(3講座) 396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)	(2講座) 590人	(6講座) 566人	(4講座) 474人	
・審査能力向上のための研修	(—講座) —人	(4講座) 515人	(3講座) 248人	
・債権管理・回収能力向上 のための研修	(1講座) 20人	(2講座) 71人	(3講座) 79人	
・エリア職の職域拡大・能 力向上のための研修	(6講座) 13人	(7講座) 28人	(8講座) 56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	(—講座) —人	(2講座) 79人	(4講座) 133人	
・その他 ³⁵	(3講座) 73人	(6講座) 225人	(5講座) 244人	

³³ 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。

³⁴ 2020年度から延べ日数(外部研修への個別派遣に変更)。

³⁵ 「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	2020年度実績		2019年度実績	2018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	[農林水産事業]		[農林水産事業]	[農林水産事業]
	・アグリビジネス塾	参加人数 66人	参加人数 91人	参加人数 68人
	・地域ブロック内研修	参加人数 508人	参加人数 302人	参加人数 261人
	・新入職員向け研修	(3講座) 98人	(2講座) 38人	(2講座) 48人
	・若手職員指導者向け研修	(1講座) 24人	(1講座) 48人	(1講座) 45人
	・若手職員・中堅職員向け 能力・スキル向上のため の研修	(4講座) 77人	(5講座) 109人	(6講座) 144人
	・専門能力向上のための研修	(8講座) 296人	(9講座) 269人	(6講座) 149人
	・その他	(7講座) 158人	(4講座) 70人	(6講座) 80人
	[中小企業事業]		[中小企業事業]	[中小企業事業]
	・新入職員向け研修	(1講座) 58人	(1講座) 63人	(1講座) 62人
	・若手職員の能力・スキル 向上のための研修	(7講座) 314人	(7講座) 368人	(7講座) 327人
	・初任者等向け研修	(11講座) 101人	(9講座) 61人	(10講座) 106人
	・審査力の向上のための研修	(1講座) 28人	(6講座) 181人	(6講座) 155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	(1講座) 181人	(7講座) 263人	(7講座) 342人
	・成長戦略分野等の促進の ための研修	(-講座) -人	(4講座) 177人	(5講座) 187人
	・実務能力向上のための研修	(1講座) 186人	(7講座) 548人	(6講座) 524人
	・エリア職の職域拡大・能 力向上のための研修	(10講座) 254人	(12講座) 202人	(10講座) 153人
	・その他	(5講座) 87人	(5講座) 96人	(6講座) 146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
	中小企業診断士有資格者数	539人	531人	524人
農林水産業経営アドバイザー 有資格者数	375人	379人	349人	

→ 評価

人材育成については、各事業本部に共通する施策については企画管理本部が企画し、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。コロナ禍の影響により上期には多くの研修を中止したが、新入職員研修や新任管理職研修など一部はオンラインツール等を活用して実施したほか、下期には研修を再開し、事業承継研修やコンプライアンス基礎研修などを計画どおり実施した。

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いており、2020年度は外部研修プログラムへの派遣を拡充したほか、デジタルスクールを新設して、より多くの本部職員のITリテラシー向上を図った。また、企業派遣研修については、引続き人材育成の柱の一つと位置付けて実施している。

「働き方改革」への対応と柔軟な働き方の一層の促進については、10月にテレワーク（在宅勤務）の対象者を全職員に拡大し、年度末までに、ほとんどの職員がテレワーク（在宅勤務）を実践した。

事業間人事異動については、2020年度は、新型コロナウイルス感染症に関連する対応により支店業務が極めて多忙な状況にあったこと等に鑑み、新たな異動を見送りとした。2021年度は、従来どおり、計110人の規模で実施するほか、初めての取組みとして、別途、本部部長についても、3人の事業間人事異動を実施する。

採用活動における認知度向上等については、全国 73 校の大学に接触し、コロナ禍で中止とする大学も一部ある中、39 校（昨年度 49 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、計 1,580 人（昨年度 1,114 人）の学生が参加した。これら取り組みは、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、いずれも WEB 上での実施に切り替えた。

コロナ禍への対応の際には、積極的に推進してきた事業間人事異動を生かし、特に業務が繁忙化した国民事業に対し、農林事業及び中小事業の事業間人事異動の経験者の応援派遣も行った。

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。

5 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て意識改革を含めた活動の実施
 - (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等の活用促進
 - (ロ) 時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進
- ハ 女性のキャリア開発の推進
 - (イ) 女性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
- 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
- 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	2020年度実績	2019年度実績	2018年度実績
管理職に占める女性の割合	プロセス	5.0% ※ 2023年4月時点までに7%以上達成を目指す	4.8%	4.9%
計画値（7%以上）に相当する女性管理職数に対する女性管理職とその候補者（女性上級業務職）の倍率	プロセス	2.0倍	—	—
参考指標	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
新卒女性総合職採用比率		44.2%	43.1%	44.1%
ノー残業デー週2日の実施率		60.2%	93.1%	98.2%
男性の育児に伴う休暇・休業取得状況 ³⁶		—	—	—

³⁶ 日本公庫では、男性の家事・育児・介護への参画促進に取り組んでいる。2020年度より、子が生まれて1年以内の男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得状況のモニタリングを開始。2020年度は取得推奨日数の目安は設けていないため実績の記載はないが、年度内に子が生まれた男性職員172人について、1ヵ月以上の休暇・休業（2021年度の取得推奨日数）を取得した者は46人となっている。

参考指標	2020 年度実績		2019 年度実績	2018 年度実績
休暇取得状況 ³⁷	夏期休暇取得率	—	99.9%	99.9%
	年次有給休暇等 12 日取得率	94.7%	78.3%	98.7%
残業実績	月平均	23.9 時間	17.4 時間	15.1 時間
女性を対象としたフォーラム等の参加者数 ³⁸		86 人	93 人	76 人

→ 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」「女性のキャリア開発の推進」の3つの観点から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、コロナ禍におけるお客さま対応に万全を期すため、本支店における例年の活動を休止したが、一方で、長引くコロナ禍での対応を踏まえ、感染者発生時における柔軟な働き方の良好事例の共有を行った。また、ダイバーシティ推進に係る拠点支店長会議を実施し、コロナ禍の環境変化を踏まえ、今後のダイバーシティ推進活動の方策を検討した。

「ワークライフ・マネジメントの実践」については、時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進するため、テレワーク（在宅勤務）時などにおける職員端末の活用事例の勉強会の開催や良好事例の共有を行った。また、柔軟な働き方を推進する仕組みや両立支援制度について職員への周知及び意識啓発に取り組んだ。育児や介護と仕事の両立に向けた取り組みとして、育休者向け職場復帰サポートフォーラムや定期的な介護相談会を、オンラインを活用して開催した。

「女性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、女性管理職フォーラムの開催、外部セミナーへの派遣などオンラインを活用し継続して実施した。

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、新任管理職研修において健康に関する講義を実施したほか、特定保健指導対象者に対し、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し、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。

³⁷ 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日以上の子休暇取得を推進。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していたが、2020年度はコロナ禍への対応を踏まえたアクションプランの見直しにより、年次有給休暇と夏期休暇等を併せて12日の取得促進に変更。

³⁸ 2019年度までは外部セミナー受講者数を指標としていたが、2020年度より女性を対象としたフォーラム等の参加者数に指標を変更。変更理由は、内部のイベントも集計対象として、より取り組みの実態を把握するため。

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、金融詐欺・特殊詐欺の排除及びテロ資金供与の防止に係る態勢整備
- 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 コロナ禍における対応を踏まえたBCP³⁹の見直し及びBCP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	C	B	B

企画管理本部等

参考指標	2020年度実績		2019年度実績	2018年度実績
コンプライアンス研修の実績 ⁴⁰	実施回数	5回	32回 ⁴¹	34回
	受講者数	419人	1,630人	1,690人

→ 評価

上記基本方針の達成に向けて2020年度リスク管理プログラム及び2020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コロナ禍の影響を踏まえ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、2021年度のプログラムを策定した。

反社会的勢力、金融詐欺・特殊詐欺の排除態勢及びテロ資金供与防止に係る適切な対応については、日本公庫に対する偽装申込や特殊詐欺で逮捕された者を詐欺関与先、海外テロリストなどを経済制裁対象先と定義し、詐欺関与先及び経済制裁対象先（以下、「反社会的勢力に準ずる者」という。）に係る対応として、日本公庫のデータベースの拡充及び外部データベースの活用による入口段階でのチェックの開始等、排除態勢の整備を行った。実施を予定していた反社対応強化月間については、コロナ禍の影響を受けたお客さまへの対応を優先し中止としたが、反社会的勢力及び反社会的勢力に準ずる者の排除に関する知識の向上及び各種ルールの徹底を図るための勉強会を全職場で実施し、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に適切に報告した。

³⁹ BCP（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。

⁴⁰ 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）

⁴¹ 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人）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。）。

コンプライアンス意識を一層強化するための各種コンプライアンス研修等については、新型コロナウイルス感染症の発生に伴い、実施時期・方法等を見直しながら実施した。全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修については、DVD 視聴及び e ラーニング等により全 2 回実施した。第 1 回は、「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 2 回は、「情報漏えい防止」を目的とした 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、外部の専門家を講師として、職場環境の改善に資する内容の講演について、管理職を対象としたビデオ配信による講演会を実施したほか、前年度に引き続き、内部通報事案に係る調査において調査方針及び調査結果等の適正性、妥当性等を確保するため、通報・相談窓口担当者及び調査担当者を対象として、外部の専門家を招いた研修を実施した。

コンプライアンスに係る報告・相談の徹底については、前年度に引き続き、各種研修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。また、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、事案発生のつど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。

新型コロナウイルス感染症への対策として、災害・事故等対策本部において災害対策の企画・立案及び実施にあたった。適時適切な初動対応を図る態勢構築及び実行に向けた取り組みとして、本支店の報告・連絡体制に関するフローチャートを作成のうえ役職員に周知したこと等により、感染拡大期（第 1 波～第 3 波）においても本店各部室と連携し、年間通じて、店舗営業が継続できる態勢を維持した。また、感染予防を徹底したコロナ禍における本支店の業務遂行態勢を確保するため、定期的に感染防御用品を調達・本支店に配付することにより、持続的な店舗運営を支援した。

その他の危機発生時の対応としては、前年度に引き続き、頻発した地震・台風・豪雨災害についても、安否確認を含めた初動対応に努め、必要な対策を講じた。

危機管理態勢の強化として、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、初動対応訓練を 12 月の休日に実施した。今回は就業時間外に首都直下地震が発生した場合を想定し、ビデオ会議も活用して、職員の安否状況や支店の被害状況等の確認、顧客への貸付金送金を確実に実施するための訓練を実施した。

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、地域特性に応じた職員一人一人の自発的な危機対応力向上を図るための取組みとして、外部専門家による津波・洪水・地震・防犯をテーマとした研修教材（DVD）を作成のうえ本支店に配付し、初動対応手順の一層の習熟を図った。

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。

国民生活事業

参考指標	2020 年度実績		2019 年度実績	2018 年度実績
コンプライアンス研修の実績	実施回数	12 回	45 回	45 回
	受講者数	622 人	1,346 人	1,348 人

→ 評価

オペレーショナル・リスク管理については、コロナ禍で発生した事務ミス事例のフィードバック、個別施策の導入時に行うリスクの評価検証、各種研修での注意喚起などを実施した。また、支店など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。こうした取組みの結果、コロナ禍で事務量が急増した中、事務ミス件数の増加は低水準を維持した。

コンプライアンス意識の強化・定着化については、過去に発生した事案の発生原因・背景を踏まえた再発防止のポイントを研修内容に追加した。同時に、支店ごとにコンプライアンスに関する取組計画を策定し、実施状況を支店自らが点検することで PDCA サイクルを回すとともに本店においてもモニタリングを実施した。一方、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、管理職間のグループワークや職員間の座談会の開催、産業医による職員のカウンセリング機会の増加などの再発防止策を実施し、不適正事案が発生しにくい職場環境の構築を図った。

反社会的勢力、金融詐欺・特殊詐欺の排除及びテロ資金供与の防止については、職員の意識向上や正確な事務取扱の徹底を図るため、全職員を対象に勉強会を実施した。

以上のとおり、リスク管理態勢・コンプライアンス態勢の整備・強化に取り組んでいるものの、発生したコンプライアンス違反事案を考慮し、計画に対して「標準を下回る」業績であったと評価される。

農林水産事業

参考指標	2020 年度実績		2019 年度実績	2018 年度実績
コンプライアンス研修の実績	実施回数	16 回	27 回	23 回
	受講者数	386 人	475 人	537 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、各種研修等による事務ミス事例のフィードバックや未然防止にあたっての留意事項の注意喚起などを実施した。また、事務リスクの発生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」を用いて職員各自に事務処理上の課題を認識させ、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、集合又はオンラインによる事業統轄会議や本店主催の研修に併せて幅広く実施した。

反社会的勢力への対応については、新たに詐欺関与先及び経済制裁対象先を排除するための取組みを開始するために全部室店向けに通知を発送し、学習期間を設定して勉強会を実施した。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するとともに、反社排除の状況を事業運営会議へ報告した。

BCP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、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	2020 年度実績		2019 年度実績	2018 年度実績
コンプライアンス研修の実績	実施回数	18 回	29 回	29 回
	受講者数	565 人	706 人	760 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、コロナ禍の影響等により一部の施策を中止したが、概ね、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、上期は、コロナ禍の影響を受けた事業者への対応において注意すべき事務について支店あて注意喚起を実施した。下期は、「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、事務ミス事例及び未然防止策に関する職場毎の勉強会等を実施した。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。

反社会的勢力等への対応については、各種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、各種研修時にコンプライアンス研修を 18 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、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。

2021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。