

# 日本政策金融公庫 ディスクロージャー誌 2021



# Contents

1	日本政策金融公庫の概要
2	総裁メッセージ
4	プロフィール
5	主な業務
6	基本理念及び経営方針
7	業務運営計画(2021年度～2023年度)
15	日本政策金融公庫の取組み
16	日本公庫の融資構造
17	新型コロナウイルス感染症への対応
20	民間金融機関との連携
22	政策金融の実施(セーフティネット機能の発揮)
22	政策金融の実施(成長戦略分野等への支援)
28	地域での連携推進による地域活性化への貢献
30	広報誌「日本公庫つなぐ」による情報の提供
31	令和2年度の業務概況及び決算概要
33	資金調達
35	業務の概要
36	国民生活事業
42	農林水産事業
48	中小企業事業
54	危機対応等円滑化業務
56	総合研究所
59	組織運営の仕組み
60	ガバナンス態勢
75	組織・沿革
76	組織について
77	本店・支店所在地一覧
82	日本公庫の沿革
83	資料編
84	業務実績
97	財務の状況
184	参考情報
191	日本政策金融公庫法

(注)本誌の計数について

1. 単位未満の計数

先数、件数及び金額の単位未満は切り捨てています。

また、比率(%)は表示前桁を四捨五入しています。したがって、合計欄の計数は、内訳を集計した計数と一致しないものがあります。

2. 表示方法

単位に満たない場合は「0」と、該当数字のない場合は「-」と表示しています。

# 日本政策金融公庫の概要

総裁メッセージ .....	2
プロフィール .....	4
主な業務 .....	5
基本理念及び経営方針 .....	6
業務運営計画(2021年度～2023年度) .....	7

# 総裁メッセージ

## 日本公庫の役割と使命

日本公庫は、「一般の金融機関が行う金融を補完すること」を旨としつつ、国の中小企業・小規模事業者政策や農林漁業政策等に基づき、法律や予算で決められた範囲で金融機能を発揮している政策金融機関です。

新たな事業を始める方、災害や経営環境の変化に対応する方などの資金需要に、少額から応えてきており、日本の中小企業・小規模事業者や農林漁業者等の資金調達において重大な使命を担っております。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

日本公庫は、政策金融機関として「政策」と事業に取り組む方々等とを“繋ぐ”という使命感をもって、お客さまのニーズに対応してまいりました。

我が国は、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響により、かつて経験したことのない経済・社会の危機に直面しており、多くの事業者の皆さまが依然として厳しい事業環境に置かれています。

新型コロナウイルス関連融資は、昨年1月の相談窓口の設置以降、今年の6月末までに約88万件、15兆円を決定しており、我が国の政策金融の歴史の中で最大のオペレーションを実施しているところです。また、コロナ禍の影響を受けた中小企業・小規模事業者の財務基盤を強化するため、昨年8月から取扱いを開始した「新型コロナ対策資本金劣後ローン」による支援を推進しており、6月末までに約3千先、5千億円を融資決定しております。

「新型コロナウイルス感染症特別貸付」については、政府において、長引くコロナ禍の状況を鑑み、申込期限が当面年末まで延長されました。日本公庫は、引き続き事業者の皆さまの支援に万全を期してまいります。また、様々なアイデアや工夫を重ねコロナ禍に立ち向かう事業者の取組みをホームページなどで紹介するなど、頑張る事業者を応援するための情報支援にも取り組んでまいります。

依然として先行きを見通しづらい状況ではありますが、事業者の皆さまへの資金繰り支援を円滑に実行するため、今後も民間金融機関や商工会議所、商工会など一層の連携を図り、支援機関全体で事業者の皆さまを組織一丸となって支えていく所存です。

## 今後の取組み

日本公庫は、コロナ禍において影響を受けられた事業者の皆さまへの支援、東日本大震災、地震・台風などの自然災害からの復興支援をはじめ、セーフティネット機能の発揮に取り組むのはもちろんのこと、事業承継や海外展開など成長戦略分野等への支援にも力を注いでまいります。



現下において重要性が高まっている事業承継への支援については、情報収集のアンテナを高めニーズを把握し、関係機関とも連携の上、マッチングを含む効果的なコンサルティングに取り組んでまいります。また、海外展開への支援に関しては、ポストコロナを見据え、海外進出や輸出拡大等の支援強化に取り組んでまいります。

地域の活性化に貢献するため、特に、コロナ禍における環境変化を踏まえ、地域や事業に取り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て共に取り組んでまいります。その際、民間金融機関をはじめとする関係機関をつなぐ役割を發揮するとともに、全国152支店のネットワークを活用するなど、地域での連携を一層推進してまいります。

### むすび

以上の取組みにあたっては、政策金融ならではの、質の高いサービスの提供を図るため、リスクイイク機能の適切な発揮やコンサルティング機能・能力の充実に努めてまいります。さらに政策金融機能を強化していくため、組織運営においては、事務の合理化・業務の効率化に取り組んでまいります。

今後とも、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

令和3年7月14日

総裁

田中一穂

# プロフィール (令和3年3月31日時点)

名称	株式会社日本政策金融公庫(略称:「日本公庫」)	
設立年月日	平成20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	
資本金等	資本金	6兆9,902億円
	資本準備金	3兆5,039億円
支店等	国内	152支店
	海外駐在員事務所	2カ所
職員数	7,436人(令和3年度予算定員)	
総融資残高	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

## 日本政策金融公庫発足のポイント

日本政策金融公庫は、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す。

### ● 公共性の高い株式会社

日本公庫は、政府がその株式のすべてを常時保有すると法定されている公共性の高い株式会社です。

株式会社の形態をとるのは、株式会社のガバナンスの仕組みを活用して透明性の高い効率的な事業運営を行うためです。

### ● 権利義務の承継

日本公庫は、旧機関の一切の権利義務を承継しています。各機関の融資などを利用されていた方及び各機関が発行した債券を所有されている方の利益が損なわれることはありません。

### ● 幅広いサービスを提供

日本公庫では、旧機関の専門性を生かし、ノウハウを共有して、ビジネスマッチングや事業のグローバル化支援など、幅広いサービスを提供します。

# 主な業務

日本公庫は、一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ、以下の機能を担うことにより、国民生活の向上に寄与することを目的とする政策金融機関です。

## 日本政策金融公庫の主な業務



# 基本理念及び経営方針

## 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

基本理念の実現に向け、新型コロナウイルス感染症のような大規模な危機においても、デジタル化の推進等により、柔軟かつ機動的に対処できる体制を構築するとともに、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も連携して、政策金融機関として求められる機能の発揮に努める。

### (1) 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。
- ロ 有事の際のオペレーションの構築や民間金融機関との更なる連携など、次なる危機に柔軟かつ機動的に対処できる体制を整備する。

### (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脱炭素化などの環境・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再構築への支援など、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。

### (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。



# 業務運営計画 (2021年度～2023年度)

日本公庫では、2021年度以降の業務運営計画を策定しました。

## 業務運営計画(2021年度～2023年度)

日本公庫は、コロナ禍に直面するお客さまへの対応に引き続き万全を期すとともに、今後はコロナ禍で増加した数多くのお客さまへのフォローアップに力を注ぐ。また、このような大規模な危機が今後も起こりうることを前提に、これに対処可能なオペレーションの構築に向け、一層のデジタル化、有事における人員確保や事業間人事異動の積極的な運用を図り、セーフティネット機能を強化する。

さらに、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を深化させつつ、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、地域活性化への貢献等に取組む。

こうした考えの下、職員一人ひとりが、政策金融を担う者として「政策」と事業に取組む方々等とを「繋ぐ」という使命感をもって、以下の取組みを進めていく。

まず、セーフティネット機能の発揮に際しては、コロナ禍において影響を受けるお客さまへの対応や地震・台風その他の自然災害からの復旧・復興支援などに着実かつ機動的に取組む。

次に、今後の日本経済の発展のため、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立ち向かい事業の再構築を進めるお客さまへの支援など、成長戦略分野等に積極的に力を注ぐ。なかでも、現下において強まる事業承継ニーズに対しては、情報収集のアンテナを高め、関係機関とも連携の上、マッチングを含む効果的なコンサルティングに重点的に取組み、海外展開に関しては、海外進出や輸出拡大等の支援強化に取組む。

また、地域の活性化に貢献するため、特に、コロナ禍における環境変化を踏まえ、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て共に取組む。その際、関係機関を「繋ぐ」役割を発揮するとともに、全国152支店のネットワークを活用するなど、日本公庫の特色を活かし、地域での連携を一層推進する。

さらに、政策金融機能の意義を踏まえた上で、リスクテイク機能を適切に発揮するとともに、質の高いサービスの提供を図るため、コンサルティング機能の発揮に注力するほか、政策提言能力の発揮、広報活動の推進に不断に取組む。

業務遂行に際しては、「凡事徹底」を旨としつつ、引き続き、高いコンプライアンス意識の下、着実かつ的確に個々の業務を積み上げる。加えて、「現場が第一」をモットーに、お客さまや地域のニーズを的確にとらえ、親身に対応し、身近で頼りになる存在を目指す。その際、全国152支店のネットワークの強化に努めることとし、特に統合支店長は、引き続き、ネットワークの“要”としての役割の発揮の充実に努める。また、政策金融機能を強化していくため、組織運営においては、コロナ禍における対応を踏まえ、有事における人員確保等の組織対応力を強化するとともに、一層のデジタル化や現場目線での提案の実現に向けた取組みの推進等により、廃止を含む事務の合理化と業務の効率化に不断に取組む。IT戦略の推進に際しては、民間金融機関のデジタル化の動向を深く分析し、日本公庫における最適な手法を選択するとともに、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取組む。さらに、人材育成・活用やダイバーシティ推進においては、テレワーク、時差出勤の拡大など、職員の能力が最大限に発揮でき、働きがいのある職場づくりに取組む。

## 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

- 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」、「新型コロナ対策資本金劣後ローン」、「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  
融資後のフォローアップ実績：200,000件以上

## 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

- 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

### (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

### (3) 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

### (4) 信用補完制度の着実な実施

- 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

### (5) 民間金融機関連携の取組みの深化

- 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 役員レベルを含めた組織的な対話の促進及び連携状況の経営層への浸透
- ハ 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、効果的なニュースリリースの取組強化
- ニ 協調融資商品の創設・活性化

## 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脱炭素化などの環境・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]：24,000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  
新事業に取り組む事業者、起業家への貸付契約社数：1,100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

- 事業再生支援
  - (イ) 事業再生の支援機能の強化
  - (ロ) 再生支援協議会等との連携強化
  - (ハ) DDS、DES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及び事業適応(脱炭素化を除く。)等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
- 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：8,000件
  - (ロ) 経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充
  - (ハ) ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化
- ホ 海外展開支援
  - (イ) 海外への展開を図る中小企業の資金調達の円滑化支援、海外現地法人への直接的な資金支援(スタンバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン)の着実な実施
    - 海外現地法人への支援社数(スタンバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン)：150社
  - (ロ) 越境EC等の活用により販路拡大を図る小規模事業者の海外展開を支援
  - (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・食品関係企業等への支援
  - (ニ) 政府の「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」に沿って今後輸出産地ごとに策定される輸出事業計画の取組みに対し、多様な事業者支援(HACCP導入支援等の資金制度、トライアル輸出支援、農業法人投資育成制度等)を実施
  - (ホ) 海外展開を図るお客さまへの情報提供
  - (ヘ) 海外展開支援機関との連携
- ヘ 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成長を目指す担い手農業経営体への融資先数：6,000先
  - (ロ) 新たな農業の担い手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) 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り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
  - (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
  - (ホ) 産業競争力強化法に基づく事業適応(脱炭素化)に係るツーステップ・ローン及び利子補給の業務開始に向けた体制構築と業務の的確な実施
- チ 教育の機会均等への貢献

- (イ)教育費負担の軽減に向けた「教育貸付」の周知推進
- (ロ)メディアを効果的に活用した広報活動の実施
- リ 高度な情報通信システムの開発供給及び導入の支援  
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に基づく開発供給等に係るツール・ローンの的確な実施

#### 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
  - イ 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
- (2) 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 全国152支店のネットワークを活用した取組みの推進
  - ロ お客さまのマッチングの推進
  - ハ 商談会・セミナー等の開催
- (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

#### 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
  - 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して有益な情報を提供するとともに、ポストコロナも見据えて民間金融機関と連携した事業継続・成長支援に資するコンサルティングを実施
    - (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
- (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
- (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
- (ハ)個々の研究員による外部との人的交流の充実
- 二 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
- (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
  - イ お客さまの声を収集し、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

## 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

- 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
- 二 損害担保取引に係る信用リスク管理態勢の整備

<モニタリングしていく事項>

- ・初期デフォルト率(%)
- ・債務者区分の上方・下方遷移(先数等)(農林・中小)
- ・与信関係費用比率(%)

## 組織運営計画

### 1 支店機能の充実

- イ 支店長の役割の着実な発揮  
地域や事業に取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

### 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

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

- 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 構築した有事における人員体制のもと、必要となる人員の円滑な確保
- 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
- 二 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
- へ 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)
- リ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大

### 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、システムの刷新・クラウド化・デジタル化等を推進

- イ 各事業本部との緊密な連携に基づくデジタル化推進計画の着実な推進

- (イ) 日本公庫全体の事業戦略の達成や日本公庫を取り巻く環境変化等に対応するため、各事業本部との連携を強化し、デジタル化に関する諸施策を着実に推進
- (ロ) コロナ禍において明らかになった課題を踏まえ、インターネット申込受付の自動化及び電子契約の導入等に向けたシステムの検討
- (ハ) データセンターに構築したシステムを外部のクラウド基盤へ移行する作業に着手
- (ニ) 各事業本部のニーズに合わせ、政策金融機能を迅速かつ柔軟に発揮できるシステムへ変更するため、各事業本部と連携し、システム刷新の在り方を検討
- (ホ) 他の金融機関の動向の把握やAI等の最新の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
- 各事業の業務システム再構築などの次期公庫システム計画の完遂
  - 各事業の業務システム再構築等、次期公庫システム計画に関する以下について取組むとともに、稼働後の状況に応じたサポートを実施
  - (イ) 業務システムの再構築による利便性の向上
  - (ロ) 各事業本部の業務に合わせたシステムの機能改善
  - (ハ) お客さまがインターネットを通じて事務手続や情報の取得を行うことができる「日本公庫ダイレクト」の構築
  - (ニ) お客さまごとの情報を集約したポータルサイトの構築
- 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) 安定稼働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 デジタル人材の育成及びデジタル化等を推進するための組織体制の強化
  - (イ) デジタルテクノロジーを活用したお客さま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
  - (ロ) 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の強化
  - (ハ) サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成
  - (ニ) デジタル化を推進するため、職員の増員や高度外部人材の活用等によるIT部門の組織体制の強化
- ホ システム監査の適切な実施

#### 4 人材育成・活用

- (1) 「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
  - 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
- (2) 多様で柔軟な働き方の実現
  - 「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
- (3) 人事給与制度の適切な運用

- イ 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

ロ 給与支給事務等の効率的な実施

#### (4)人材活用の推進

- イ 事業間人事異動等の積極的な運用
- ロ 業務職育成制度等によるエリア職の活躍範囲の拡大
- ハ 採用活動における認知度の向上等

#### (5)専門性の強化

- 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

①職員意識調査項目「基本理念、経営方針の認知度」	100%
②職員意識調査項目「業務運営計画の認知度」	100%
③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)」	80%
④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)」	90%

(補足)職員意識調査項目の内容

#### ①職員意識調査項目「基本理念、経営方針の認知度」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたは、日本公庫の基本理念、経営方針の内容を知っていますか。

#### ②職員意識調査項目「業務運営計画の認知度」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたは、配属されている事業本部／企画管理本部等の業務運営計画の内容を知っていますか。

#### ③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)」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたの業務目標は、期中の進捗管理や支援などを通じて、上司に適切にフォローされていると思いますか。

#### ④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)」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：業績や人事考課の結果に関して、上司からのフィードバックはありましたか。

<モニタリングしていく事項>

- ・中小企業診断士有資格者数
- ・農林水産業経営アドバイザー有資格者数

## 5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上

### (1)多様な人材が活躍できる職場づくり

- 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)コロナ禍における環境変化を踏まえ、テレワーク等を一層活用して、安心して働くことができる多様で柔軟な働き方を促進
  - (ロ)時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進

- ハ 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)ノー残業デー一週2日の実施

ニ 職員意識調査による経営課題の把握

(2)女性管理職の積極的登用などによる女性活躍の推進

- 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

(3)ハラスメント対策の強化

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)

①管理職に占める女性の割合 7%以上(2023年4月時点)

<モニタリングしていく事項>

計画値に相当する女性管理職数に対する各年度の女性管理職とその候補者(女性上級業務職)の倍率

- ②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)」 80%
- ③ノー残業デー一週2日の実施率 80%
- ④男性の育児に伴う休暇・休業の原則1か月以上の取得奨励(課題調査と対応を含む。)

(補足)職員意識調査項目の内容

②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)」

対象数値：女性職員の肯定的比率

質問内容：管理職層は、日常的な業務指導を通じて、女性職員の能力開発を支援していると思いますか。

## 6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

(1)政策要請に応えつつ適切なリスク管理を実施

- イ リスク管理プログラムの策定と着実な実施
- ロ コロナ禍が信用リスクに与える影響を含め、リスク管理状況について、コーポレート・ガバナンス委員会等で継続的にモニタリング

(2)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

- イ コンプライアンス・プログラムの策定と着実な実施
- ロ コンプライアンス・プログラムの実施状況について、コーポレート・ガバナンス委員会等で継続的にモニタリング

ハ 反社会的勢力(暴力団員・共生者)及びそれに準ずる者(詐欺関与先及び経済制裁対象先)の排除態勢の一層の強化

ニ 政策金融機関役職員として高い倫理観を持ち、日本公庫の信用を堅持する責任ある行動に繋げていくためのコンプライアンス意識の一層の強化

ホ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底

ヘ 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

(3)危機管理態勢の一層の強化

- イ 新型コロナウイルス感染症に係る対応手順の全職場への理解の浸透と迅速な初動対応の実施
- ロ 新型コロナウイルス感染症への対応を踏まえ、感染症の拡大を想定災害としたBCPの強化
- ハ 首都直下地震を想定した災害対策本部訓練及び安否確認訓練の継続実施
- ニ 首都直下地震に備えた危機管理態勢の一層の強化
- ホ 大雨洪水等を想定した、支店における危機管理研修・訓練の実施
- ヘ 危機管理における支店長の適切な役割発揮