

# 2017年度業績評価報告書

2018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

2017年度 業績評価について	1
1 業績評価にあたって	2
2 業績評価の対象期間・基準等	3
3 日本政策金融公庫の概要	4
4 小企業及び中小企業の業況判断D Iの推移と日本公庫の融資実績について	5
5 2017年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表	7
6 委員名簿	9

## 業 績 評 価

総 括	10
-----	----

### <事業運営目標>

1 東日本大震災からの復興支援	14
2 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給	
（1）お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	18
（2）お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給	21
（3）信用補完制度の着実な実施	24
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	25
4 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献	
（1）地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献	32
（2）複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供	33
（3）民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化	34
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	35
（2）情報発信の強化などによる広報活動の推進	39
（3）総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、事業本部の運営や政策提言に資する役割の発揮	40
（4）お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み	41
6 信用リスクの適切な管理	44

### <組織運営目標>

1 支店機能の充実	47
2 B P Rなどによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底	48
3 次期公庫システム基本計画の具体化・推進、IT中期計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用	52
4 人材開発	55
5 女性活躍の推進と職場環境の向上	59
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	62

# 2017年度 業績評価について

- 1 業績評価にあたって
- 2 業績評価の対象期間・基準等
- 3 日本政策金融公庫の概要
- 4 小企業及び中小企業の業況判断D Iの推移と日本公庫の融資実績について
- 5 2017年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表
- 6 委員名簿

\*本報告書は、株式会社日本政策金融公庫評価・審査委員会（以下「評価・審査委員会」という。）が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）の2017年度業績評価の結果をとりまとめたものである。

## 1. 業績評価にあたって

我が国経済は、2013年に入り持ち直しの局面に転じて以降、緩やかな回復が続いている。2017年度は、海外経済が緩やかに回復する中で、輸出や生産の持ち直しが続き、企業収益は改善した。また、雇用・所得環境の改善を背景に、個人消費など国内需要も持ち直している。

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

一方、組織運営においては、日本公庫の「基本理念」に掲げられた「政策金融の的確な実施」と「ガバナンスの重視」をより高いレベルで実現するため、政府が重点施策として掲げる「働き方改革」の動きも踏まえ、支店機能の強化、BPRの手法などを用いた業務改革、ITを活用した効率的・効果的な運営、人事制度改革や専門人材の育成、女性活躍推進、ワークライフ・マネジメントの実践などに不断に取り組んでおり、リスク管理やコンプライアンス体制の整備・強化にも継続して取り組んでいる。

日本公庫が、我が国および国際経済社会の健全な発展と、広く国民生活の向上に寄与することを目的として、業務に真摯に取り組み、地域経済の発展に貢献していることは高く評価したい。日本公庫の「統合10年」を迎えるにあたって、今後も日本公庫の職員一人一人が政策金融の担い手としての覚悟を持って業務に取り組み、これまでに蓄積されたノウハウを継承し、それを一層発展させていくことを期待したい。そのためには、地域の課題を認識し、民間金融機関を始めとした関係機関とともにお客さまに寄り添い、お客さまや地域を支え、その発展に向けた支援のために、日本公庫として発揮すべき役割を常に念頭において、主体的に行動していくことが重要であると考えます。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 佃 和夫

## 2. 業績評価の対象期間・基準等

(1) 本報告書における日本公庫の業績評価の対象は、業務運営計画(以下「計画」という。)であり、評価対象期間は2017年4月1日～2018年3月31日である。

(2) 2017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>

2017年4月18日：評価・審査委員会	「計画」の報告、「評価基準」(案)の審議・決定
2017年11月21日：評価・審査委員会	「計画」の中間レビュー
2018年6月11日：部会※	「評価基準」(案)及び「報告書」(案)の検討
2018年7月2日：評価・審査委員会	「評価基準」(案)及び「報告書」(案)の審議・決定

(3) 用語の定義

各指標の定義は下表のとおりとする。

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

(4) 業績評価の方法

イ 業務運営計画の各目標の評価は、(イ)～(ニ)を総合的に勘案して行う。

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

(ロ) 評価指標のない目標については、各目標に向けた取組み等についての定性分析を行う。

(ハ) 評価指標は評価にあたって重要度の高い指標とし、参考指標は評価にあたっての参考とする。

(ニ) 上記(イ)～(ハ)に加え、必要に応じて取組みの継続性も評価の観点とする。

ロ 評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

### <5段階評価>

内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

※評価・審査委員会での審議に先立ち、日本公庫の業務に専門的な知見を有する専門委員によって検討するために開催したものである。

### 3. 日本政策金融公庫の概要 (2018年3月31日現在)

- 名称：株式会社日本政策金融公庫（略称：「日本公庫」）
- 発足年月日：2008年10月1日
- 根拠法：株式会社日本政策金融公庫法
- 本店：東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
- 総裁：田中 一穂（たなか かずほ）
- 資本金等：資本金 4兆1,249億円、準備金 1兆8,879億円
- 支店等：国内 152支店、海外駐在員事務所 2カ所
- 職員数：7,364人（2018年度予算定員）
- 総融資残高：18兆290億円
 

国民生活事業	7兆1,289億円
農林水産事業	2兆9,457億円
中小企業事業	5兆5,141億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	2兆3,832億円
特定事業等促進円滑化業務	568億円
- 信用保険の保険引受残高 22兆4,015億円
- ※ 日本公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関である。

#### ●基本理念

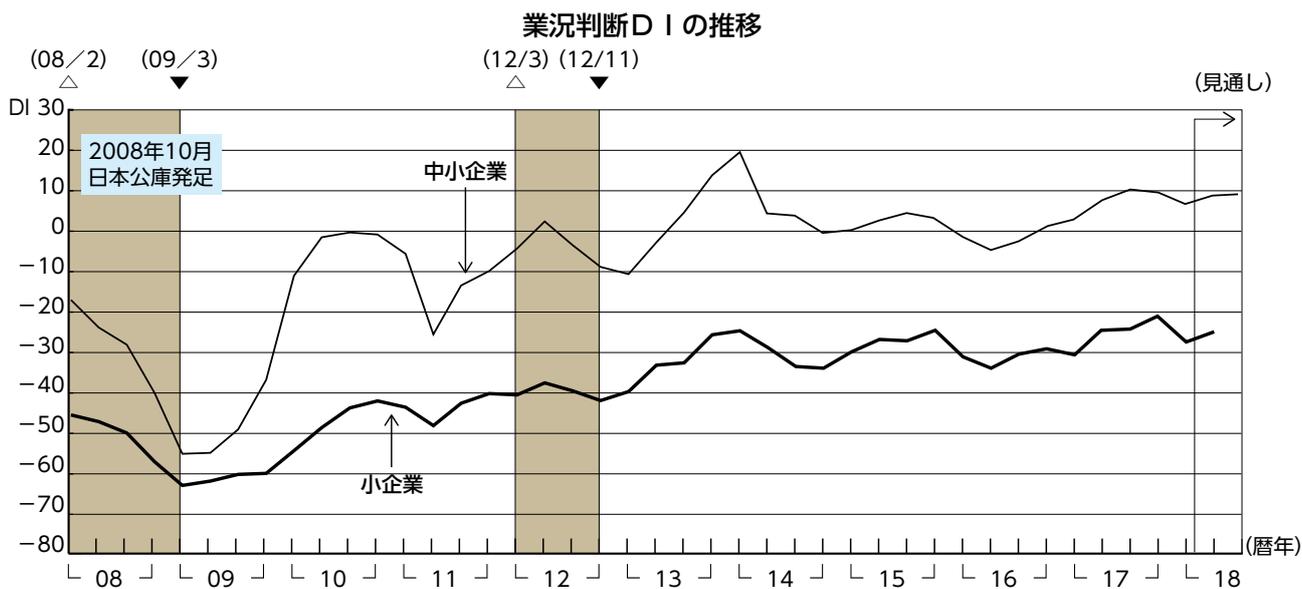
- (1) 政策金融の的確な実施  
国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。
- (2) ガバナンスの重視  
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。  
さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

#### ●経営方針

- (1) お客さまサービスの向上
  - イ お客さまの立場に立って親身に应对し、身近で頼りになる存在を目指す。
  - ロ 商品力を高めるとともに、コンサルティング機能・能力の充実を図ることでサービスの質を向上し、資金と情報を活用することにより、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応する。
- (2) セーフティネット機能の発揮
  - イ 自然災害や経済環境の変化等によるセーフティネット需要に機動的に対処する。
  - ロ 内外の金融秩序の混乱または大規模災害等の危機による被害に対処する。
- (3) 日本経済成長・発展への貢献  
国の政策に基づき、新たな事業の創出、事業の再生、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、政策金融に求められる各層の各種ニーズに適切に対応し、もって日本経済の成長・発展に貢献する。
- (4) 地域活性化への貢献
  - イ 雇用の維持・創出など地域経済を支える中小企業・小規模事業者及び農林漁業者等の活力発揮に向けた支援を推進する。
  - ロ 地方自治体の総合戦略等の地域プロジェクトへの参画など、日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化に貢献する。
  - ハ 地域に根ざした活動を展開し、地域社会への貢献に取り組む。
- (5) 環境やエネルギーへの配慮、低コストで効率的な業務運営
  - イ 環境やエネルギーに配慮した企業活動に努め、社会に貢献する。
  - ロ お客さまサービスの充実、事務の合理化・効率化を図るために、TCO（注）低減の観点を踏まえつつ、効率的な情報システムを実現する。
  - ハ 職員からの積極的な改善提案を踏まえ、事務の合理化や業務の効率的な運営に取り組む。  
（注）TCO：トータル・コスト・オブ・オーナーシップ、コンピュータシステムの導入、維持、管理などにかかる費用の総額
- (6) 働きがいのある職場づくり
  - イ 職員一人ひとりが政策金融を担うための資質・能力及び専門性を高めるため、教育の強化を図る。
  - ロ 誇りと使命感を持って、能力と多様性を存分に発揮できる職場をつくる。
  - ハ 女性管理職の積極的な登用や女性のキャリア開発など女性活躍の推進を図る。
- (7) リスク管理態勢の整備、コンプライアンス意識の定着  
コーポレート・ガバナンスの観点から、リスク管理態勢の整備及び役職員におけるコンプライアンス意識の向上を図る。

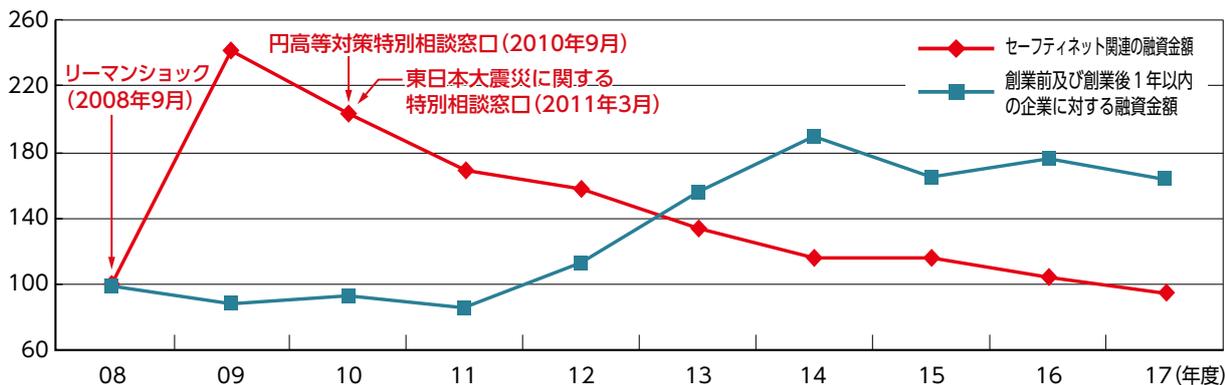
#### 4. 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について

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



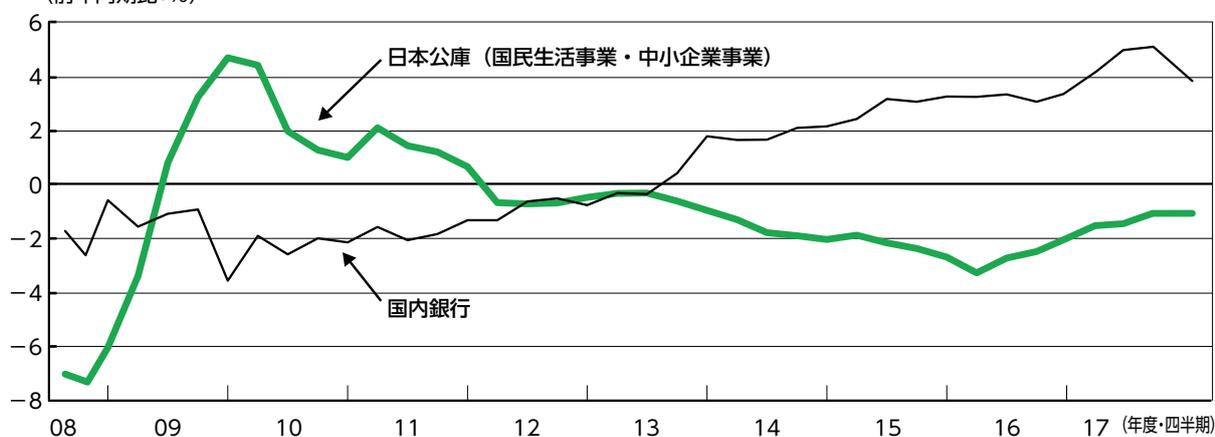
(注)小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整値)。  
△は景気の上、▼は景気の下、シャドー部分は景気後退期を示す。日本公庫「全国中小企業動向調査」。

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

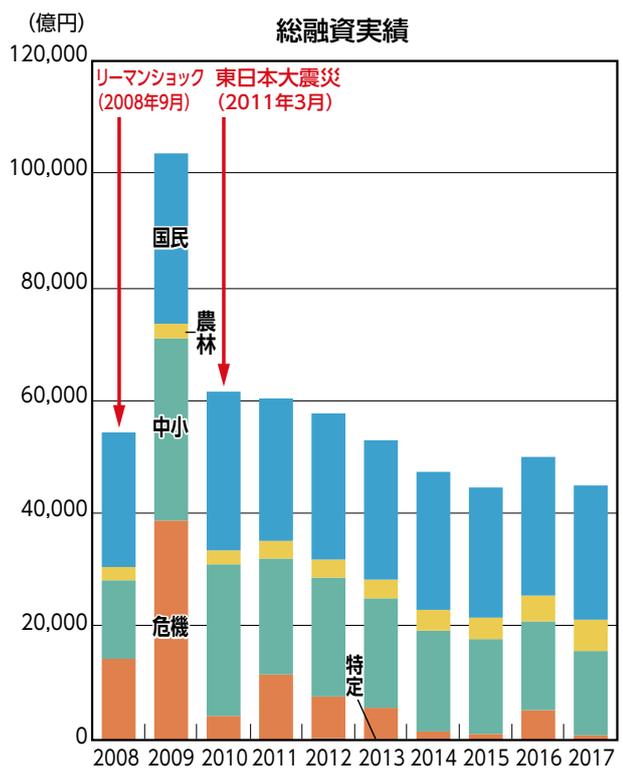


(注)創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額は、成長戦略分野等に係る融資の一例として掲載。

#### 中小企業向け貸出残高伸び率(前年同期比)



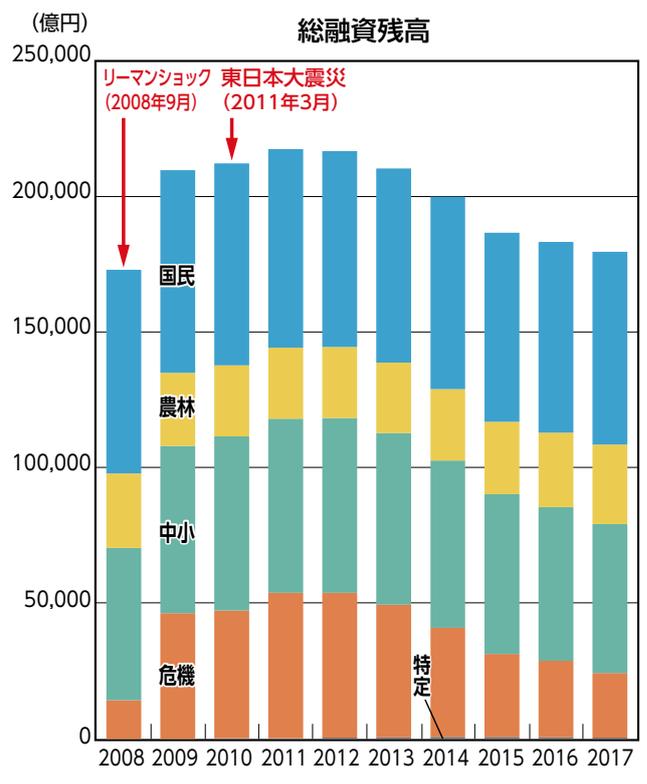
(注)国内銀行は中小企業向けの事業資金貸出残高で、銀行勘定のみ。日本銀行「金融経済統計月報」より抜粋加工。



年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
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
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%	90%

**総融資実績 (2017年度)**  
4兆4,864億円 (前期比90%)

- 国民生活事業 …………… 2兆3,638億円
- 農林水産事業 …………… 5,515億円
- 中小企業事業 …………… 1兆4,850億円
- 危機対応円滑化業務 …………… 854億円  
(ツーステップ・ローン) (注)
- 特定事業等促進円滑化業務 …………… 5億円  
(ツーステップ・ローン)



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

**総融資残高 (2017年度末)**  
18兆290億円 (前期比98%)

- 国民生活事業 …………… 7兆1,289億円
- 農林水産事業 …………… 2兆9,457億円
- 中小企業事業 …………… 5兆5,141億円
- 危機対応円滑化業務 …………… 2兆3,832億円  
(ツーステップ・ローン)
- 特定事業等促進円滑化業務 …………… 568億円  
(ツーステップ・ローン)

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

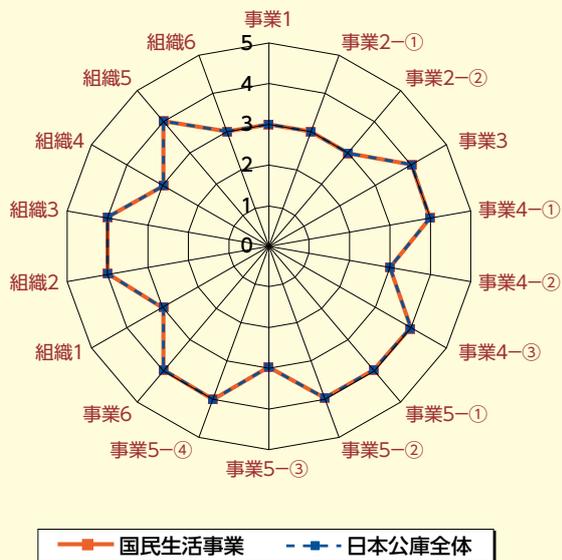
5. 2017年度 目標別・事業等別 業績評価一覧表

目 標		事 業 等					日 本 公 庫 全 体	
		国 民 生 活 事 業	農 林 水 産 事 業	中 小 企 業 事 業	危 機 対 応 等 円 滑 化 業 務 部	企 画 管 理 本 部 等		
事業運営目標	1. 東日本大震災からの復興支援	B	B	B	B		B	
	2. セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給	(1)お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	B	B	B			B
		(2)お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給	B	B	B	B		B
		(3)信用補完制度の着実な実施			B			B
	3. 成長戦略分野等への重点的な資金供給	創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、成長戦略分野等に対する積極的な対応	A	A	A	B		A
	4. 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献	(1)地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献	A					A
		(2)複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供	B					B
		(3)民間金融機関との連携の充実及び関係団体等との連携の強化	A					A
	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)総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、事業本部の運営や政策提言に資する役割の発揮		B					B	
(4)お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取り組み		A	B	A			A	
6. 信用リスクの適切な管理	A	A	A	B		A		
組織運営目標	1. 支店機能の充実	B					B	
	2. B P R などによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底	A	A	A		A	A	
	3. 次期公庫システム基本計画の具体化・推進、IT 中期計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用					A	A	
	4. 人材開発	B					B	
	5. 女性活躍の推進と職場環境の向上	A					A	
	6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	B	B	B		B	B	

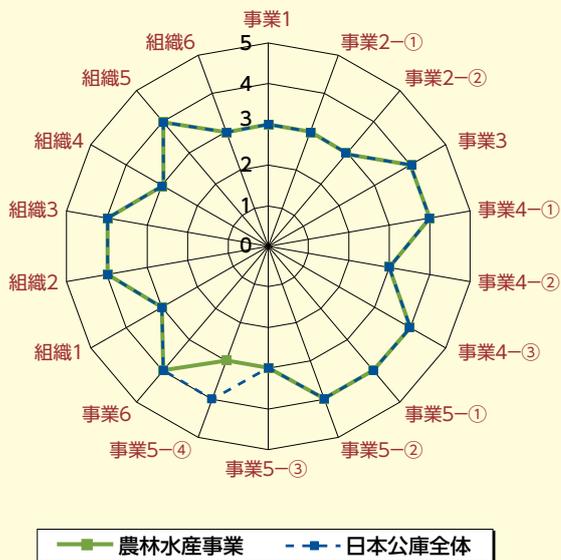
(注) 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。  
 (各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営目標1は、国民：農林：中小：危機で 25：25：25：25。)  
 なお、事業運営目標に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから評価対象としない。

# 【評価グラフ】

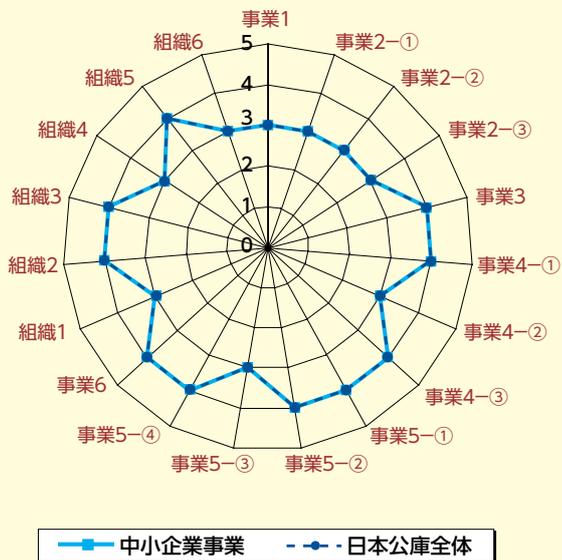
## 【国民生活事業】



## 【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】

2018年7月1日現在

鵜澤 静	サッポロホールディングス株式会社社外取締役 株式会社ニチレイ社外取締役 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
角 紀代恵	立教大学法学部教授
佃 和夫 (委員長)	三菱重工業株式会社相談役
西岡 清一郎	弁護士、元広島高等裁判所長官
森 一夫	ジャーナリスト
吉野 直行 (委員長代理)	慶應義塾大学名誉教授
渡辺 善子	一般社団法人PMI日本支部監事 株式会社日本政策金融公庫社外取締役

### 【専門委員】

岡田 秀二 (農林水産事業本部推薦)	富士大学学長
生源寺 眞一 (農林水産事業本部推薦)	福島大学教授
鶴 光太郎 (国民生活事業本部推薦)	慶應義塾大学大学院商学研究科教授
中田 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) 2017年度の事業運営においては、東日本大震災からの復興支援、平成28年熊本地震をはじめとする各種災害からの復旧・復興支援及び経済状況に応じた需要へのきめ細かな対応等、セーフティネット機能の発揮に腰を据えて着実かつ機動的に取り組む一方、日本経済の成長・発展に向け、創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援などにも積極的に取り組んだ。また、日本公庫では、3事業が一体となった総合力を発揮するための取組みとして、従来から地方公共団体が実施する地域の活性化プロジェクトに積極的に参画し、資金と情報の両面からの支援に取り組んできたが、2017年度はこうした経験も活かしつつ、特に全国152支店のネットワークを活用した広域な取組みなどを通じて、全ての地方自治体との間で「地方版総合戦略」の実施・推進に向けた連携態勢を構築し、同戦略等の地域の課題解決に向けた地方自治体の取組みを支援した。加えて、民間金融機関との連携では、2014年度から重点的に取り組んできた連携の実効性を高めるための「協調融資スキーム」の活用も浸透し、協調融資はこれまでに引き続き増加した。このほか、3事業が一体となった関係団体との連携強化、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進、情報発信の強化などによる広報活動の推進、総合研究所における研究水準の向上や対外発信の強化、お客さまの声や現場ニーズに即した政策提言にも積極的に取り組んだ。

一方、組織運営においては、「凡事徹底」の考えの下、着実かつ確実に個々の業務を積み上げるとともに、「現場が第一」を旨としつつ、地域においてより身近で頼りになる存在を目指し、支店機能の充実に取り組んだ。このうち、統合支店長はお客さまニーズや地域課題を踏まえ、3事業が持つ経営資源をフルに活用し、創意工夫により取り組んだ結果、日本公庫の総合力を発揮した各種取組みに大きく貢献した。このほか、BPRの手法などを用いた業務改革、ITを活用した効率的・効果的な運営、柔軟な働き方に向けた人事制度改革や専門人材の育成、女性活躍推進やワークライフ・マネジメントの実践などに不断に取り組み、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) 2018年度の事業運営においては、東日本大震災からの復興支援や経済状況に応じた需要へのきめ細かな対応等のセーフティネット機能の発揮、日本経済の発展のための成長戦略分野等への重点的な資金供給、日本公庫の総合力を発揮した地域活性化等への貢献は、引き続き重要な取組みとなる。その際、民間金融機関との連携については、役員及び現場等の様々なレベルでの対話を促進し、新たな連携のステージに向けた取組みを一層推進してもらいたい。また、抜本的な税制改正が行われた事業承継に関しても、関係機関や民間金融機関と連携しつつ周知活動等に取り組み、お客さまのニーズを的確にとらえた質の高い取組みを推進してもらいたい。

一方、組織運営においては、より働きがいのある職場づくりへの取組みは重要である。特に、政府が重点施策として掲げる「働き方改革」の動きも踏まえつつ、BPRの手法などを用いた業務改革、最新IT技術を含めたIT利活用の一層の推進、女性・シニア職員の活躍推進といった点は重要であり、リスク管理やコンプライアンス態勢の整備・強化にも一層留意しつつ、これらの取組みをさらに推し進めていくことを期待したい。

- (3) 2017年度においては、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、業績評価基準を見直した。具体的には、新たに「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」を業務運営計画の各目標テーマに即して設定するとともに、指標に表れない取組み等も総合的に勘案して評価結果に反映させた。その際、前期と同様に目標テーマ毎に評価結果をまとめたほか、各事業等が一体的に取り組んだテーマについては日本公庫全体としての評価とした。

また、評価にあたっては、原則として前期の到達水準を標準とし、更なる取組みが見られたものは高く評価するとの考え方をもって臨むとともに、目標毎の日本公庫への期待と果たすべき役割に対する取組実績等を踏まえ、総合的に検討を行った。

## 国民生活事業

2017年度は、東日本大震災の影響を受けたお客さまからの融資や返済のご相談に対してきめ細かく対応を行い、被災地の復興を支援したほか、平成28年熊本地震をはじめとする自然災害などにより厳しい経営環境に直面している小規模事業者に対しては、民間金融機関と連携しつつ、「特別相談窓口」を通じてお客さまからのご相談に対して迅速かつ丁寧に対応し、セーフティネット機能の発揮に努めた。

創業支援においては、「女性、若者向け創業相談ウィーク」やU・I・Jターンセミナーの開催などを通じて、資金や経験が相対的に少ない女性、若者に対する支援の強化や、地方での創業を通じた地域活性化の促進を図るとともに、全国各地の地方公共団体や民間金融機関等と構築したネットワークを活用し、創業計画の立案や販路開拓など、幅広い相談にワンストップで対応した。また、「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第5回）」を開催し、前回の324校を上回る385校からの応募があり、高校への出張授業によるビジネスアイデアの発想方法やビジネスプラン作成のポイントの講義を行ったほか、前回受賞者のプランを紹介する事例集の作成を通じてビジネスプランの作成支援を推進し、若年層の起業マインドの向上に貢献した。

ソーシャルビジネス支援においては、専門部署を創設し、支援態勢を強化するとともに、地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関などと連携して構築したネットワークを活用し、経営支援セミナーや相談会を共催するなどソーシャルビジネスを行う事業者の経営課題の解決に向けた情報支援に積極的に取り組んだ。

海外展開支援においては、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」という。）や中小企業基盤整備機構などの外部機関と連携した海外展開セミナーの共催や、外部機関が主催するイベントへの相談ブース出展などを通じて、販路拡大などに向けて海外展開を図る小規模事業者に対する情報支援の取組みを推進した。

事業承継支援においては、事業承継を早期に検討する必要性を認識していただくための経営者との対話や、事業承継に向けて課題を把握・整理するためのワークブック「つなぐノート」や事業承継の取組みを紹介する事例集「たくすチカラ」等の提供、事業承継に関する個別具体的な課題に応じた事業引継ぎ支援センター等の外部専門家への取次ぎにより、事業承継の段階に応じて課題の解決を支援する取組みを推進した。

教育資金貸付においては、家計の経済的負担の軽減と教育の機会均等に貢献するため、子ども3人以上かつ世帯収入500万円以内の世帯に対して返済期間を延長するなど、融資制度を拡充した。

組織運営においては、支店における事務の更なる効率化に向けて、教育資金貸付にかかる審査事務について、当該事務を集中的に実施する教育ローンセンターへ集約する対象支店を全支店へ拡大（77支店⇒152支店）したほか、優良な改善提案を行った職員への表彰制度を創設するなど、現場目線に立った事務改善を更に推進するための職員の意識向上を図った。

2018年度は、引き続き、東日本大震災などの自然災害からの復興支援にきめ細かく対応していくほか、小口の資金や信用力が相対的に低い企業からの資金ニーズ及び創業・ソーシャルビジネス・事業承継などの成長戦略分野の資金ニーズに対して、民間金融機関との更なる連携を図りつつ的確に対応し、政策金融機能を一層発揮していくことを期待する。

## 農林水産事業

食料・農業・農村基本法及び食料・農業・農村基本計画、森林・林業基本法及び森林・林業基本計画並びに水産基本法及び水産基本計画などの国の農林水産業における施策を受けて、農林水産業者のニーズ及び地域・業界の実態を把握し、迅速かつ的確に業務を遂行した。

特に、農業の構造改革の進展に伴う担い手農業者の急激な規模拡大や新たな事業の開始、大規模な農業参入等に対して、その事業性を積極的に評価して円滑な資金供給に努めるとともに、東日本大震災や平成28年熊本地震からの復興支援、豪雨や度重なる台風などの自然災害の影響を受けた農林漁業者への支援などセーフティネット機能を発揮した。

成長戦略分野等への対応については、「人・農地プラン」において地域の中心経営体と定められた農業者や国産材の安定供給・利用、水産業の生産体制強化の取組みを支援するとともに、農林漁業者が加工・販売へ進出して事業の多角化及び高度化に取り組む6次産業化に対して関係機関と連携し支援を行った。

また、新規就農者に対して、青年等就農資金により積極的に支援を行った。

加えて、国産ブランドを担い、魅力ある農産物づくりに取り組んでいる農業者や食品製造業者に広域的な販路拡大の機会を提供するため、東京及び大阪において「アグリフードEXPO」を開催した。全国から、東京には703、大阪には490の農業者、食品製造業者が参加し、東京では13,247人、大阪では15,876人が来場し、活発な商談で会場は賑わった。

また、ジェットロや貿易商社などと連携し、輸出に取り組む農林漁業者等への輸出支援を行った。

組織運営の面においては、BPRにより、担保物件に係るシステム登録を本店に集約するなど、支店業務の軽減に取り組んだ。また、高度な専門性発揮のための集合研修の充実や外部派遣研修の実施、女性の活躍推進など人材育成にも引き続き力を入れた。さらに、休暇取得の推進やハラスメントに関する研修等により働きやすい職場環境作りにも取り組んだ。

2018年度は民間金融機関との連携を推進しつつ、自然災害等のセーフティネット需要へのきめ細かな対応や、法人経営・大規模家族経営や新たに農業経営を開始するお客さま、6次産業化や海外展開に取り組むお客さまへの積極的な支援に引き続き取り組むことを期待する。

## 中小企業事業

融資業務では、東日本大震災からの復興支援について、震災復興計画が「復旧期」から「再生期」へ移行する中で、復興に向けた資金ニーズに適切に対応した。

セーフティネット需要については、資金繰り支援にとどまらず、経営支援（経営指導、コンサルティング等）と一体となった支援に取り組んだ。平成28年熊本地震をはじめとする災害で被災したお客さまからの相談に迅速かつきめ細かく対応した。また、経営者保証に依存しない融資を推進し、保証人非徴求の融資実績は前期並みの高い水準となった。

成長戦略分野については、地域金融機関や関係機関との緊密な連携により新事業展開や事業再生を図るお客さまを積極的に支援するとともに、海外展開に取り組むお客さまに対しスタンドバイ・クレジット制度の提携先拡大や海外展開支援機関との連携などにより、制度の周知や資金ニーズへきめ細やかに対応した。

これらの基盤となる取組みであり、お客さまに寄り添い、地域に受け入れられるための基本動作でもある「公庫のDNA（①財務書類の精査、②経営者との対話、③現場に足を運ぶこと）」の発揮と継承の取組みを進める運動を引き続き展開するとともに、顧客支援機能強化のための専門部署の設置準備や教育メニューの一層の充実に取り組んだ。

保険業務では、東日本大震災などの災害関連保証やセーフティネット保証などでの確かな引受を行い、資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者のニーズにきめ細かく対応した。また、「信用補完制度の見直し」に係る関連法の改正（2018年4月施行）を踏まえ、実施機関の立場として主務省等関係機関と連携の上、的確に対応した。

組織運営については、BPR施策に継続して取組み、業務フローの見直し、改善を着実に実施したほか、「顧客への影響がある事務ミスの撲滅」に向けた取組みに継続的に取り組んだ結果、同事務ミス件数は前期比で半減させた。

2018年度は、新たに開始する再生分野でのシンジケートローンや資本金ローン、証券化、信用保険を含む多様な手段を活かしつつ、民間金融機関との協調支援を推進し連携に真剣に取り組むほか、引き続き事業承継支援を含む成長戦略分野等に取り組むお客さまの「攻めの経営」をサポートし、「政策と企業を繋ぐ機能」を一層発揮していくことを期待する。

## 危機対応等円滑化業務部

2017年度の危機対応円滑化業務については、「東日本大震災に関する事案」、「平成28年熊本地震による災害に関する事案」、「デフレ脱却等特別相談窓口に係る事案」等の認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

あわせて、業務効率化に資する情報システムの整備、指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだ。

事業再編促進円滑化業務については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンの実

施に必要となる業務に取り組んだ。

また、特定事業促進円滑化業務では、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンを実施した。

さらに、損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期報告等を行うとともに、指定金融機関に対するモニタリングを実施し、信用リスクの管理態勢を整備した。

なお、2016年11月に指定金融機関の株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」という。）において発覚した不正事案については、商工中金における全件調査が2017年10月に完了したことを受け、「危機対応業務の要件充足が確認できなかった口座」に係る損害担保契約の解除及び利子補給金等の返還に的確に対応するとともに、一部停止していた利子補給金等の支払手続を再開した。

2018年度は、危機対応円滑化業務、特定事業促進円滑化業務及び事業再編促進円滑化業務の的確な実施により、東日本大震災からの復興支援をはじめとした資金の安定供給や成長戦略分野等への重点的な資金供給に取り組んでいくことを期待する。

## 企画管理本部等

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

2017年度の事業運営においては、「総合力の発揮」に向けた各種取組みは既述のとおりであるが、企画管理本部は、「総合力発揮推進委員会（本部）」の開催を通じて、地域プロジェクトへの参画をはじめとする全国152支店における「地方版総合戦略」の実施・推進等への貢献に係る取組状況や、複数事業が連携した一体融資・マッチング支援の取組状況、これらの特徴的な取組事例などを把握してフィードバックを行うなど、各支店における総合力発揮の取組みを的確にサポートした。広報活動の推進では、広報誌「日本公庫つなぐ」において、より読者の興味・関心を惹きつける工夫を図ったほか、各支店における計画的な広報活動の定着により質的な向上が認められるなど、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。また、中小企業研究水準の向上や対外発信力の強化では、日本公庫シンポジウムの開催、他の研究機関と連携した国内外での研究発表会等の開催などに取り組んだ。

組織運営においては、支店機能の充実において、統合支店長の日本公庫ネットワークの要としての役割の着実な発揮が極めて重要であるとの認識の下、統合支店長研修や役員メッセージの発信などを通じ、その役割の重要性について継続して周知・浸透を図ったほか、各統合支店長は「支店運営レポート」を策定し、現状の課題をしっかりと把握したうえで、主体的かつ創意工夫を持って支店運営に取り組んだ。BPRなどによる事務の合理化等への取組みでは、事務に係る取扱いの見直し、本店への事務集約、外部委託の活用等、全29施策に取り組んだことにより、特に支店における事務負担軽減を図った。また、改善提案の募集などにも取り組み、更なる業務の効率的・効果的な運営の検討を進めた。システム開発では、2017年3月に策定した「次期公庫システム基本計画」に基づき、各事業本部等と緊密に連携して業務要件の具体化やシステム方式の検討を進めたほか、多様化するニーズに迅速に対応するため、安全性に留意しつつ積極的にクラウドや外部サービスを活用したシステム開発を推進した。人材開発では、「人材アカデミー」や「階層別研修」の充実化、中小企業診断士の企業派遣研修を継続して実施したほか、フレックスタイム制度の拡充やテレワークを正式に導入するなど、柔軟な働き方を可能とするための制度づくりにも取り組んだ。職場環境の向上では、引き続き、育児関連休暇の周知及び取得の促進やノー残業デー週2日の実践実施状況のモニタリング等を実施した。その他、反社会的勢力排除のための一層の態勢整備やコンプライアンス研修の充実化など、リスク管理やコンプライアンス態勢の整備・強化に取り組んだ。

2018年度においても、日本公庫全体の諸施策の牽引役である企画管理本部等に期待する役割は大きく、事業運営及び組織運営の更なる充実化を進めていくことを期待する。

## 1 東日本大震災からの復興支援

## → 目標

- イ 東日本大震災により影響を受けたお客さまからの融資・返済相談等への親身な対応  
 (イ) 「東日本大震災に関する特別相談窓口」を通じた円滑、迅速かつきめ細かな対応  
 (ロ) 「東日本大震災復興特別貸付」及び「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」による適時適切な融資  
 (ハ) 返済相談や二重債務問題への丁寧かつ迅速な対応  
 (二) 「東日本大震災復興緊急保証」等についての保険を通じた迅速かつきめ細かな対応  
 ロ 被災地域で実施される復興プロジェクトへのきめ細かな対応  
 ハ 「東日本大震災に関する事案」として認定された危機に即応した業務の的確な実施

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

## 国民生活事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	2,633件 (前期比 35.4%)	7,438件	10,741件

※各年度実績欄において、[] は目標数値を示す。以下同じ。

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 2,625件 (前期比 35.3%) 191億円 (前期比 34.7%) 設備資金貸付利率特例制度 3,113件 (前期比 54.6%) 246億円 (前期比 53.9%)	7,430件 551億円	10,713件 754億円
大震災の影響による条件変更実績	1,090件 (前期比 79.7%) 74億円 (前期比 77.1%)	1,368件 96億円	1,691件 124億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	111団体に対し、延べ197回の関与 連携融資実績 26件 2億円	79団体 160回 29件 3億円	60団体 133回 46件 5億円
東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興機構及び個人債務者の私的整理ガイドラインへの対応実績	産業復興機構 債権買取件数 2件 (前期比 66.7%) 債権買取金額 4百万円(前期比 21.1%) 東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数 2件 (前期比 6.5%) 債権買取金額 1百万円(前期比 1.4%) 個人債務者の私的整理ガイドライン 債権残高 -	3件 19百万円 31件 70百万円 -	15件 67百万円 45件 1億円 6件 18百万円

## → 評価

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

震災から7年が経過し、資金需要は全体として落ち着いているものの、沿岸部地域における土地のかさ上げ完了に伴う本設移転など本格的な事業再開に向けた資金需要が引き続き見られることから、地域の民間金融機関と連携して、定期的な情報交換会や日本公庫からのお客さま紹介を行い、資金ニーズに的確に対応した。

また、被災地の復興・創生に向け、被災地の創業支援にも引き続き取り組み、商工会・商工会議所や創業支援機関と創業セミナーや個別相談会を共催するなど創業に至るまでのプロセスに対する支援を積極的に行うとともに、創業融資制度を活用して、被災地の創業ニーズに積極的に対応した。

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

## 農林水産事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	45件 (前期比 46.4%)	97件	954件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災関連融資	35先 (前期比 33.7%)	104先	660先
		82億円 (前期比 42.5%)	193億円	622億円
大震災の影響による条件変更実績		4先 (前期比 66.7%)	6先	28先
		88百万円 (前期比 18.0%)	4.9億円	8億円
復興支援プロジェクトへの関与実績	融資実績	13先 (前期比 44.8%)	29先	107先
		33億円 (前期比 82.5%)	40億円	110億円
東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興機構及び個人債務者の私的整理ガイドラインへの対応実績	産業復興機構 債権買取件数	—	—	1件
	債権買取金額	—	—	1百万円
	東日本大震災事業者再生支援機構 融資件数	1件	—	—
	融資金額	20百万円	—	—
	債権買取件数	—	—	4件
	債権買取金額	—	—	59百万円

## → 評価

東日本大震災については、引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」において、被災した農林漁業者等からの融資・返済相談に親身かつきめ細かく対応した。

融資相談に対しては、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」などを活用し、適切に対応した。集中復興期間の終了に伴い2016年度に特例対象者を見直したことから、2017年度も東日本大震災関連融資の実績は減少したものの、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、原発被害により福島県内の農場を閉鎖した採卵鶏業者が、宮城県内で鶏舎を再建する事業など、地域が一体となって行う復興支援プロジェクトに対して2016年度から2017年度にかけて継続的に支援。2017年度には、第2期工事分としてスーパーL資金を融資した。

返済条件緩和の相談にもきめ細かく対応し、被災した農林漁業者の資金繰りに支障が生じないよう適切に対応した。

さらに、「アグリフードEXPO」<sup>1</sup>においても引き続き「復興支援コーナー」を設置するなど、被災者の販路拡大支援にも取り組んだ。

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

1 アグリフードEXPO：日本公庫が主催する「農と食をつなぐ」をテーマとした国産農産物展示商談会。

## 中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
特別相談窓口の相談実績	プロセス	429件 (前期比 55.9%)	767件	560件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付	221社 (前期比 49.9%)	443社	373社
		259億円 (前期比 47.4%)	547億円	458億円
	設備資金貸付利率特例制度	331社 (前期比 62.5%)	530社	463社
		298億円 (前期比 56.7%)	526億円	486億円
大震災の影響による条件変更実績		165社 (前期比 79.3%) 256億円 (前期比 81.9%)	208社 313億円	257社 402億円
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	111回 (前期比 101.8%)	109回	90回
	融資実績	13社 (前期比 260.0%) 12億円 (前期比 109.1%)	5社 11億円	24社 33億円
東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興機構及び個人債務者の私的整理ガイドラインへの対応実績	産業復興機構 債権買取件数	—	2件	—
	債権買取金額	—	49百万円	—
	東日本大震災事業者再生支援機構 債権買取件数	2件 (前期比 50.0%)	4件	7件
	債権買取金額	24百万円 (前期比 5.8%)	4億円	2億円
大震災関連の保険引受実績		984億円 (前期比 91.2%)	1,079億円	1,546億円

## → 評価

## 【融資業務】

東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまに対する支援については、引き続き被災地域の増員体制を維持し、「東日本大震災に関する特別相談窓口」や現地での出張相談会を通じて、お客さまからのご相談に迅速かつきめ細かく対応した。

「東日本大震災復興特別貸付」の貸付実績は、震災復興計画が「復旧期」から「再生期」へ移行するなかで、復旧に係る資金需要が落ち着きを見せていることに加え、「設備資金貸付利率特例制度」における貸付利率引下げの対象地域が縮減（全ての特定被災区域から岩手県、宮城県又は福島県内の特定被災区域に限定）されたこと等から前期を下回った。一方、復興支援プロジェクトの参加回数は、抜本的な事業の再構築に取り組むお客さまに対して引き続き積極的な支援を行った結果、ほぼ前期を上回った。

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

## 【保険業務】

東日本大震災復興緊急保証に係る保険特例について、適用期限をさらに1年延長し、災害関係保証に係る保険特例とともに引き続き被災中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図った。

また、信用保証協会に対するヒアリング等によって東日本大震災復興緊急保証等に係る保証動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行うことにより、東日本大震災により影響を受けた被災中小企業・小規模事業者の保証ニーズに対応した。

以上を総合すると、目標に対して期待通りの「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	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
ツーステップ・ローン	854 億円 (前期比 17.2%)	4,960 億円	1,040 億円
損害担保	21 件 (前期比 21.2%) 13 億円 (前期比 21.7%)	99 件 63 億円	123 件 58 億円
利子補給	12 億円 (前期比 143.3%)	9 億円	27 億円

### → 評価

「東日本大震災に関する事案」として認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

また、指定金融機関との連携を強化するとともに、その要望も踏まえて業務フローの改善に取り組んだ。

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

## 2 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給

### → 目標

- (1) お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応  
資金繰り支援などセーフティネット機能の発揮
- (イ) 経営環境の悪化等に直面している中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者へのきめ細かな対応
- (ロ) 自然災害、家畜伝染病、農産物の価格下落、飼料価格高騰等の影響を受けた農林漁業者及び経営改善に取り組む農林漁業者への支援

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	B	B	B

### 国民生活事業

参考指標	2017 年度実績		2016 年度実績	2015 年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	111,774 件 1 兆 1,493 億円	(前期比 86.8%) (前期比 89.4%)	128,731 件 1 兆 2,849 億円	124,366 件 1 兆 2,370 億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	56,712 件 4,077 億円	(前期比 93.2%) (前期比 93.8%)	60,844 件 4,346 億円	58,796 件 4,297 億円

### ■ 平成 28 年熊本地震に係る実績

	2017 年度実績	2016 年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績 <sup>2</sup>	3,509 件 274 億円	12,287 件 1,125 億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績 <sup>3</sup>	433 件 35 億円	2,271 件 128 億円
特別相談窓口の相談実績	1,038 件	9,994 件

### → 評価

景気は緩やかに回復しているものの、依然として厳しい経営環境や、自然災害の影響による経営環境の悪化に直面している小規模事業者からの融資や返済のご相談に対して、資金繰り支援などのきめ細かな対応を行った。

平成 28 年熊本地震への対応については、引き続き、「特別相談窓口」を通じてきめ細かく対応するとともに、2017 年度は、被災地における創業者に対して利率の引き下げ措置を創設するなど被災地の再建復興に向けた創業支援を強化した。

また、平成 29 年 6 月 7 日から 7 月 27 日までの間の豪雨及び暴風雨、平成 29 年台風 18 号や 21 号、平成 30 年 2 月 4 日からの大雪による災害など、各種災害発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置するとともに休日電話相談を実施し、被災したお客さまからのご相談に迅速かつきめ細かく対応した。

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

2 参考指標「セーフティネット関連融資実績」にも含まれる（以下同じ）。

3 参考指標「条件変更実績」にも含まれる（以下同じ）。

## 農林水産事業

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	537先 (前期比 26.8%) 63億円 (前期比 40.1%)	2,006先 157億円	507先 44億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	664先 (前期比 97.5%) 479億円 (前期比 86.6%)	681先 553億円	667先 498億円

## ■ 平成 28 年熊本地震に係る実績

	2017年度実績	2016年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績	109先 12億円	217先 47億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績	7先 82百万円	61先 19億円
特別相談窓口の相談実績	88件	421件

## → 評価

前期から継続して、平成 28 年熊本地震による災害相談窓口を本店及び全支店に設置し、被害を受けたお客さまからの融資・返済相談に対し丁寧かつ迅速に対応した。また、北海道での強風被害（4月）、豊後大野市での地すべり（5月）、東北・九州などでの豪雨被害（7月）、台風第5号による被害（8月）、台風第18号（9月）、台風第21号及び22号（10～11月）、香川県での鳥インフルエンザ疑似患畜発生（1月）、大雪による被害（2月）、霧島山（新燃岳）の噴火被害（3月）について、迅速に災害相談窓口を設置し、農林漁業者等からの資金繰りに関する相談にきめ細かく対応した。

なお、2017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1,961人、漁業分野で632人<sup>4</sup>の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

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

## 中小企業事業

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
セーフティネット関連 融資実績 (東日本大震災関連除く)	8,255社 (前期比 109.4%) 8,007億円 (前期比 103.7%)	7,547社 7,718億円	9,038社 1兆285億円
条件変更実績 (東日本大震災関連除く)	4,012社 (前期比 81.7%) 4,889億円 (前期比 79.4%)	4,910社 6,154億円	5,335社 6,926億円

## ■ 平成 28 年熊本地震に係る実績

	2017年度実績	2016年度実績
平成 28 年熊本地震関連融資実績	154社 155億円	391社 417億円
平成 28 年熊本地震の影響による 条件変更実績	11社 28億円	41社 61億円
特別相談窓口の相談実績	156件	637件

4 2017年度に農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の労働者数の合計。

## → 評価

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

平成 28 年熊本地震の発生から 2 年が経過し、「平成 28 年熊本地震関連融資実績」や「平成 28 年熊本地震の影響による条件変更実績」は全体として落ち着いてきたが、資金需要は引き続き一定程度根強いものがある。このため、前期に引き続き、熊本支店において融資課を増設した体制を維持し、「特別相談窓口」を通じての迅速かつきめ細かい対応等を行い、積極的な支援に取り組んだ。

また、福岡県、大分県及び秋田県に甚大な被害をもたらした大雨による災害への対応についても、災害発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置するとともに休日電話相談を実施し、被災したお客さまからのご相談に親身に対応した。

これらの自然災害への対応に加え、「未来への投資を実現する経済対策（2016 年 8 月 2 日閣議決定）」により資金繰り支援措置（金利▲ 0.2%）が拡充されたことで増加したお客さまからのニーズに対して、民間金融機関の補完を旨としつつ、きめ細かく対応したこと等から、融資実績は前期を上回った。

なお、セーフティネット機能（震災関連除く）の発揮により、約 55 万人<sup>5</sup>の雇用維持の一因となっていると推計される。

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

5 2017 年度にセーフティネット貸付（経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金等）を実行した先の従業員数の合計。

## → 目標

- (2) お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給
- イ お客さまの資金ニーズ等への積極的な対応  
各種貸付・資金制度、証券化等のお客さまの資金ニーズに即した活用
  - ロ 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営  
危機対応円滑化業務の的確な実施

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

## 国民生活事業

参考指標	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 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		
	269,377 件 (前期比 97.2%)	277,224 件	262,691 件
	2 兆 1,825 億円 (前期比 96.5%)	2 兆 2,613 億円	2 兆 1,158 億円
	事業資金貸付残高		
	879,639 社 (前期比 99.9%)	880,104 社	886,207 社
	6 兆 1,908 億円 (前期比 100.7%)	6 兆 1,464 億円	6 兆 1,071 億円

## → 評価

民間金融機関との役員レベル及び現場における対話の促進や協調融資商品の創設・活用、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介といった連携活動の強化を通じて協調融資を推進するとともに、成長戦略分野などの各種融資制度を活用し、お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給した。

また、引き続き、平成 28 年熊本地震をはじめとする各種災害の被害を受けたお客さまからの資金ニーズ及び小口の資金や信用力が相対的に低い企業からの資金ニーズに的確に対応した。

なお、当事業本部の融資により 78,678 人<sup>6</sup>の雇用喪失の防止に寄与していると推計される。

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

## 農林水産事業

参考指標	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
総貸付実績、総貸付残高： 直接貸付、委託貸付の合計	総貸付実績		
	10,097 先 (前期比 93.8%)	10,765 先	9,193 先
	5,515 億円 (前期比 120.1%)	4,593 億円	3,760 億円
	総貸付残高		
	52,935 先 (前期比 98.6%)	53,671 先	53,625 先
	2 兆 9,457 億円 (前期比 107.0%)	2 兆 7,534 億円	2 兆 6,733 億円

## → 評価

自然災害などの影響を受けたお客さまへ対応するとともに、経営環境変化に対応して攻めの経営展開に取り組むお客さまを支援した結果、総貸付実績は 5,515 億円となった。特に、農業の構造改革の進展に伴うお客さまからの資金ニーズの急増に的確に対応するため、民間金融機関とも連携しながら円滑な資金供給に努めた。その結果として、民間金融機関との連携による融資実績についても 1,191 件(前期比 115.5%)、1,808 億円(102.6%)と前期を上回った。

これらの取組みにより、お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金供給を行うことができた。

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

6 211,502 社 (新規開業貸付を除く融資企業数) × 6.2% (総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資がなければ廃業していた」と回答した企業の割合) × 6.0 人 (総合研究所「全国中小企業動向調査 (2018 年 1 - 3 月期) (小企業編)」における 1 企業あたりの平均従業者数)

## 中小企業事業

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015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		
	15,177社 (前期比 99.7%) 1兆4,850億円 (前期比 95.2%)	15,226社 1兆5,594億円	15,652社 1兆6,720億円
	総貸付残高		
	44,654社 (前期比 98.6%) 5兆5,141億円 (前期比 97.0%)	45,295社 5兆6,856億円	46,384社 5兆9,126億円

## → 評価

お客さまの資金ニーズへの対応については、東日本大震災及び平成28年熊本地震の被災企業への支援に引き続き取り組むとともに、セーフティネット需要や成長戦略分野の資金需要に対して、営業部門と審査部門が一体となり、融資判断に要する時間の短縮や書類負担軽減に向けて取り組んだ。その結果、特に新事業・起業家支援貸付、再生支援貸付、海外展開関連貸付などの成長戦略分野において、円滑な資金供給を行うことができた。

また、経営者保証に依存しない融資を推進した結果、保証人非徴求の融資実績は15,005社（前期比99.0%）、1兆4,187億円（前期比95.0%）となり、総貸付に対する利用割合は社数ベースで95.3%、金額ベースで95.5%となった。

加えて、証券化支援業務については、前期に引き続きCLO（貸付債権担保証券）を組成した。当該CLOにおいては、中小企業者の無担保資金ニーズやCLOへの投資ニーズを踏まえた取組みを行った結果、参加地域金融機関数は全国22機関（前期比122.2%）、無担保資金の供給支援額は1,095社（前期比108.5%）、270億円（前期比105.0%）といずれも増加した。

なお、2017年度の設備資金貸付は4,661億円であり、これを利用した設備投資の総額は7,222億円（土地を除く）である。この結果をもとに、わが国経済への波及効果を測定<sup>7</sup>すると、国内全体で1.6兆円の生産及び9.7万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2017年度末で641社に上る。特に平成元年以降では株式公開企業の増加数のうち約3割を中小企業事業本部の取引先から輩出している。

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

## 危機対応等円滑化業務部

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
ツーステップ・ローン (東日本大震災関連除く)	20百万円	332億円	12億円
損害担保 (東日本大震災関連除く)	1,946件 (前期比 17.1%) 878億円 (前期比 16.2%)	11,372件 5,410億円	23,300件 1兆716億円
利子補給 (東日本大震災関連除く)	113億円 (前期比 247.9%)	45億円	83億円

## ■ 平成28年熊本地震に係る実績

	2017年度実績	2016年度実績
ツーステップ・ローン	—	332億円
損害担保	147件 60億円	779件 373億円
利子補給	2億円	—

7 波及効果の測定には、総務省「平成23年産業関連表」を用いた。

## → 評価

「平成 28 年熊本地震による災害に関する事案」、「デフレ脱却等特別相談窓口に係る事案」等の認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため、指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

また、業務効率化に資する情報システムの整備に取り組んだ。さらに、指定金融機関との連携を強化するとともに、その要望も踏まえて業務フローの改善に取り組んだ。

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

→ 目標

(3) 信用補完制度<sup>8</sup>の着実な実施

- イ 中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援
  - (イ) 信用保証に係るセーフティネット需要等への的確な対応
  - (ロ) 関係機関と連携しつつ、各種制度改正に対し、的確に対応
- 保証協会等との連携強化

	中小企業事業
評価	B

中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
保証協会等訪問回数実績	プロセス	660回 (前期比 100.3%)	658回	670回
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
保険総引受実績		7兆6,355億円 (前期比 94.3%)	8兆1,011億円	8兆5,614億円
保険引受実績 (セーフティネット関連)		3,636億円 (前期比 62.8%)	5,788億円	6,754億円

■ 平成28年熊本地震に係る実績

	2017年度実績	2016年度実績
平成28年熊本地震関連の 保険引受実績	103億円	1,141億円

→ 評価

中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援のうち、信用保証に係るセーフティネット需要等への的確な対応については、自然災害等突発的の事由により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者に向けて、セーフティネット保証などに係る保険特例を通じた資金繰り支援を行うなど、資金繰りに苦慮する中小企業・小規模事業者のニーズにきめ細かく対応した。

さらに、信用保証協会に対するヒアリング等によって各種保証制度の動向を把握し、保険引受を柔軟かつ的確に行った。なお、保険引受残高は126万社（全国の中小企業・小規模事業者の33%）、22兆4,010億円<sup>9</sup>となっている。

各種制度改正への対応については、中小企業政策審議会において検討が進められた「信用補完制度の見直し」に係る中小企業信用保険法等の改正（2017年6月公布、2018年4月施行）を踏まえた、セーフティネット保証制度の見直し、小規模事業者・創業者への支援拡充、事業承継・事業再生に係る支援拡充等の多岐に亘る制度改正や、地域の成長発展の基盤強化に資する地域経済牽引事業関連特例等の創設にあたって、実施機関の立場として主務省等関係機関と連携の上、的確に対応した。

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

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

8 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。

9 保険引受残高は、中小企業信用保険に係るもの。

### 3 成長戦略分野等への重点的な資金供給

#### → 目標

創業・新事業、事業再生、ソーシャルビジネス<sup>10</sup>、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、成長戦略分野等に対する積極的な対応

#### イ 創業や新事業への支援

- (イ) 創業企業への支援強化を通じた、地域活性化及び雇用創出への貢献  
新規開業貸付（企業数）〔創業前及び創業後1年以内〕：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・起業家支援貸付契約社数：1,300 社
- (ハ) 複数事業が一体となった金融サービスの強化
- (ニ) 創業・新事業支援機関との連携
- (ホ) 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催

#### ロ 事業再生等への支援

- (イ) 事業再生の支援機能の強化  
再生支援貸付契約社数：1,200 社
- (ロ) 再生支援協議会等との連携強化  
再生支援協議会等への持込み：100 社
- (ハ) DDS<sup>11</sup>、DES<sup>12</sup>等の金融手法の積極的な活用
- (ニ) 複数事業が連携した事業再生の取組強化
- (ホ) 産業競争力強化法に基づく事業再編に係るツーステップ・ローンの的確な実施

#### ハ ソーシャルビジネス支援

- (イ) 資金需要への積極的な対応  
ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数：7,000 件
- (ロ) 経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充
- (ハ) ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化

#### ニ 海外展開支援

- (イ) 海外への展開を図る中小企業の資金調達（円貨・外貨）の円滑化支援や、スタンドバイ・クレジット<sup>13</sup>業務の着実な実施  
海外展開支援契約社数：540 社
- (ロ) 小規模事業者の海外展開に対する支援  
海外展開を行う事業者への貸付件数：1,100 件
- (ハ) 複数事業が一体となった金融サービスの強化
- (ニ) 海外展開を図るお客さまへの情報提供  
海外展開セミナーの開催（国内）：100 回以上
- (ホ) 海外展開支援機関との連携

#### ホ 農林水産業の新たな展開への支援

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

10 ソーシャルビジネス：介護、子育て、環境問題といった社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら解決していく活動。

11 DDS（Debt Debt Swap）：企業の債務（デット）を資本性ローン（デット）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を、資本性ローンに振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

12 DES（Debt Equity Swap）：企業の債務（デット）を資本（エクイティ）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を株式に振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

13 スタンドバイ・クレジット：債務の保証と同じ目的のために発行される信用状。海外現地法人が現地金融機関から円滑に融資を受けるため、国内親会社（中小企業者）からの依頼に基づき、日本公庫が現地金融機関に対し信用状を発行するもの。

- (ロ) 新規就農者の確保に向けた取組みを支援  
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数：1,400 先
- (ハ) 6次産業化により経営改善に取組む農林漁業者等の取組みを支援  
6次産業化融資先数：1,100 先
- (ニ) 海外展開に取組む農林漁業者を支援
- (ホ) 大規模木材関連事業者の国産材の利用促進に資する取組みを支援
- (ヘ) 水産業の生産体制強化、構造改革に資する老朽漁船の代船建造の支援
- (ト) 農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の内外需要の拡大に取組む食品関係企業の支援  
食品企業融資先数：215 先
- (チ) 政策情報や各種調査結果など情報提供の実施
- へ 地球環境問題への対応支援
- (イ) 中小企業・小規模事業者の環境エネルギー対策への取組みの推進
- (ロ) 低炭素投資促進法に基づく特定事業に係るツーステップ・ローンの的確な実施
- ト 教育の機会均等への貢献

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

## 国民生活事業

評価指標	区分	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
新規開業貸付（企業数） 〔創業前及び創業後 1年以内〕	ターゲット	28,116 企業 〔24,000 企業〕	28,392 企業 〔22,000 企業〕	26,465 企業 〔22,000 企業〕
ソーシャルビジネスを 行う事業者への貸付件数	ターゲット	10,819 件 〔7,000 件〕	9,644 件 〔6,000 件〕	7,746 件 〔－〕
海外展開を行う事業者 への貸付件数	ターゲット	1,737 件 〔1,100 件〕	1,369 件 〔900 件〕	1,138 件 〔650 件〕
海外展開セミナーの 開催（国内）	プロセス	132 回 〔100 回以上〕	133 回 〔80 回以上〕	120 回 〔80 回以上〕
参考指標		2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
資本性ローン（創業・新事業） 貸付実績		201 件（前期比 101.5%） 38 億円（前期比 105.6%）	198 件 36 億円	198 件 35 億円
資本性ローン（再生） 及び企業再生貸付実績	資本性ローン（再生） 70 件（前期比 155.6%） 15 億円（前期比 214.3%） 企業再生貸付 3,381 件（前期比 285.1%） 410 億円（前期比 248.5%）		45 件 7 億円	12 件 1 億円
再生支援協議会等との 連携実績	融資実績 54 件 条件変更 716 件 債権放棄・金利減免・DDS 47 件		101 件 729 件 49 件	31 件 708 件 26 件
NPO法人への貸付実績		1,552 件（前期比 105.1%）	1,476 件	1,177 件
介護・福祉分野への 貸付実績		8,375 件（前期比 106.2%）	7,885 件	6,212 件
社会的課題の解決を 目的とする事業者への 貸付実績		2,021 件（前期比 148.2%）	1,364 件	1,190 件
教育資金融資実績		1,749 億円（前期比 102.0%）	1,714 億円	1,742 億円

## → 評価

創業企業への支援については、資金や経験が相対的に少ない女性、若者の創業希望者を支援するため、「女性、若者向け創業相談ウィーク」の開催地を拡大し、相談態勢を強化した。また、地方での創業を通じて地域活性化を促進するため、地方に移住して創業を目指す方などを対象とした「U・Iターンセミナー」を地方公共団体と連携して開催し、各地域の助成金情報等を提供するとともに創業に関する個別相談に対して親身に対応した。このほか、全国各地の地方公共団体や民間金融機関等と構築した創業支援ネットワークを活用し、各機関の窓口において創業相談にワンストップで対応するとともにセミナーや個別相談会を共催するなど、創業に至るまでのプロセスに対する支援を引き続き推進した。創業支援ネットワークの構築数は、2016年度末の912件から64件増加し、累計で976件となっている。こうした取組みの結果、「新規開業貸付（企業数）」は目標を上回った。なお、当事業本部の新規開業貸付によって年間87,159人<sup>14</sup>の雇用の創出に寄与していると推計される。

若年層の起業マインドの向上を目的として開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第5回）」については、ビジネスプランの作成を支援するため、前回受賞者のプランを紹介する事例集を作成したほか、文部科学省と連携し、教育委員会などを通じた高校への周知活動を強化したこともあり、前回の324校を上回る385校から3,247件の応募があった。また、職員が高校へ出向き、ビジネスアイデアの発想方法やビジネスプラン作成のポイントを講義する出張授業を前回の241校を上回る300校に対して実施した。グローバルな視点から地域課題の解決を図るグローバルなプランが増えるとともに、地方公共団体、企業、専門家などの意見や協力を取り入れるなど、プランの完成度も更に高まった。

ソーシャルビジネス支援については、専門部署を創設し、支援態勢を強化した。また、地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関などと連携して構築したソーシャルビジネス支援ネットワークを活用し、経営支援セミナーや相談会の共催などにより、ソーシャルビジネスを行う事業者の経営課題の解決に向けた支援を推進した。ソーシャルビジネス支援ネットワークの構築数は、2017年度末で113件と、本格的に取組みを開始した2015年度当初の4件から大幅に増加した。このほか、次世代の担い手となる高校生などの若者が関心を持てるようコミック形式でソーシャルビジネスを紹介する冊子を発行し、日本公庫及びソーシャルビジネスの認知度の向上に努めた。こうした取組みの結果、「ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数」は目標を上回った。

海外展開支援については、ジェトロや中小企業基盤整備機構などの外部機関と連携した海外展開セミナーの共催や、外部機関が主催するイベントへの相談ブース出展などを通じて、販路拡大などに向けて海外展開を図る小規模事業者に対する情報支援の取組みを推進した。こうした取組みの結果、「海外展開を行う事業者への貸付件数」は目標を上回った。

事業再生支援については、民間金融機関との情報交換会や勉強会などの開催を通じて、協調融資事例やノウハウの共有により相互理解を深めるなど連携を強化したほか、難度の高い融資案件にかかる支店の審査事務をサポートする専門部署を拡充した。また、監査法人の会計士や実務に優れた職員を講師として実践的な研修を実施するなど、企業支援担当者の能力向上にも引き続き取り組んだ。

事業承継支援については、情報支援の取組みとして、事業承継を早期に検討する必要性を認識していただくための経営者との対話を積極的に行うとともに、事業承継を検討するにあたり課題を把握・整理するためのワークブック「つなぐノート」や事業承継の取組みを掲載した事例集「たくすチカラ」等の提供、事業承継に関する個別具体的な課題に応じた事業引継ぎ支援センター等の外部専門家への取次ぎにより、事業承継の段階に応じて課題の解決を支援する取組みを推進した。また、資金支援の面では、事業承継前の準備資金を対象とするなど、融資制度を拡充した。

教育資金貸付については、家計の経済的負担の軽減と教育の機会均等への貢献のため、引き続き学校向けに制度内容の周知を推進したほか、子ども3人以上かつ世帯収入500万円以内の世帯に対して返済期間を延長するなど、融資制度を拡充した。また、2017年5月にインターネット経由で申込を受付ける日本公庫ホームページをパソコンだけでなくスマートフォンでも利用可能とするなど、お客さまの利便性の向上を図った。

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

14 28,116企業（2017年度に融資した新規開業企業数）×3.1人（総合研究所「2017年新規開業実態調査」による創業時点での平均従業員数）。

## 農林水産事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数	ターゲット	5,694先 【4,800先】	5,465先 【4,800先】	5,091先 【4,400先】
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数	ターゲット	2,233先 【1,400先】	1,894先 【1,200先】	1,784先 【800先】
6次産業化融資先数	ターゲット	1,553先 【1,100先】	1,400先 【1,000先】	1,252先 【900先】
法人・大規模経営等の担い手農業者に対する農業経営アドバイザーの経営診断実施数	プロセス	155件 (前期比 118.3%)	131件	117件
輸出相談への対応実績	プロセス	205件 (前期比 102.0%)	201件	283件
アグリフードEXPO(東京・大阪)における商談引合件数	プロセス	12,469件 (前期比 101.8%)	12,253件	12,606件
情報戦略クリップ発行数の実績	プロセス	90件 (前期比 101.1%)	89件	—

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績	
再生支援協議会等との連携実績	融資	—	—	1件
	条件変更	—	—	25件
	債権放棄等	17件	11件	5件
		3件	6件	
食品企業融資先数	301先 (前期比 121.9%)	247先	236先	
林業施設整備等利子助成事業等を活用した林業融資実績	35先 (前期比 129.6%)	27先	42先	
	26億円 (前期比 29.5%)	88億円	120億円	
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績	4先 (前期比 30.8%)	13先	16先	
	35億円 (前期比 27.8%)	126億円	140億円	

## → 評価

法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組支援について、行政機関や関係機関とも連携しながらスーパーL資金等の制度周知に努めるとともに、外部環境の変化に対応するための急激な規模拡大による大型投資等にも積極的に対応し、農業の構造改革進展を支援した。これらの取組みにより、「人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数」は、目標を上回った。

また、次代を担う競争力ある農業の担い手の攻めの経営展開を支援するため、経営能力と事業性をより積極的に評価する事業性評価融資について、関係機関や生産者組織との会議等で積極的に周知するとともに、本店職員を講師に27支店で勉強会を行うなど職員の能力向上を図った。当該手法を活用し、110先366億円の融資を行った。2018年度も引き続き事業性評価手法を活用しつつ、法人経営・大規模家族経営の経営改善の取組みを支援する。

新規就農者支援については、新たに経営開始する者（独立就農）だけでなく、新規就農者の雇用（雇用就農）も含めた幅広い支援を行った。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農業経営の基礎知識等についての出張講義を実施するなど、将来の担い手に向けて資金制度の周知や、相談対応を積極的に行った。特に、出張講義については、全国で57先に対し68回実施し、多くの支店で就農希望者に対する支援策として定着した。これらの取組みにより、「新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数」は目標を上回った。このうち、青年等就農資金を1,512先、「農の雇用事業」を利用している農業経営体への融資を640先に対して行った。また、青年等就農資金の融資先を対象にフォローアップ調査を行い、新規就農者の現状と課題を把握することで、個々のお客さまの経

営状況についてもきめ細かくフォローした。

6次産業化への農林漁業者の取組みについては、行政機関との連携により、6次産業化に取り組む事業者の計画や支援ニーズ等を積極的に把握するとともに、既に6次産業化に取り組んでいる農林漁業者の生産設備の増強なども含め幅広く積極的な支援を行った。また、国産ブランドを担い、魅力ある農産物づくりに取り組んでいる農業者に広域的な販路拡大の機会を提供するため、東京及び大阪において、引き続き「アグリフードE X P O」を開催した。これらの取組みにより、「6次産業化融資先数」は目標を上回った。

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

なお、2017年度の当事業の食品産業分野への融資により新たに2,265人<sup>15</sup>の雇用の創出に寄与していると推計される。

林業分野では生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、森林資源の整備・活用の中核を担う素材生産業者が地域材の安定供給体制を構築するための取組みや適切な森林管理につながる利用間伐事業や製材工場の規模拡大、木質バイオマス事業等に取り組む林業経営体や木材関連業者を積極的に支援した。また、2017年度については大型バイオマス発電事業の減少により、林業分野の融資額は減少したものの、素材生産業への新規参入といった特徴的な取組みも支援した。

漁業分野では老朽化した漁船の代船建造などの取組みによる収益性向上や水産物の安定供給、養殖業の市場拡大などに取り組む経営体に対し、地域と一体となって支援した。また、2017年度については沖合・遠洋漁業者の代船建造事業の減少により、水産分野の融資額は減少したものの、養殖業の融資限度額が引き上げられた漁業経営改善支援資金（長期運転資金）の融資額が15億円（前期1億円）となるなど、政策に沿った取組みを積極的に支援した。

輸出拡大に向けた取組みの支援については、ジェットロと連携し、「F O O D E X P O香港」へ日本公庫顧客ブース（農林顧客4社出展）の設置による商談サポート（商談件数116件、商談見込み件数12件）及び「アグリフードE X P O」での海外バイヤーを招聘した商談会を実施した。また、「トライアル輸出支援」では、貿易商社と連携し、顧客15社の商品を台湾に輸出するとともに、顧客と一緒に現地訪問し、バイヤー等に商品をPRし販路拡大を支援した。さらに、貿易商社15社と全国11カ所で開催セミナー兼トライアル輸出相談会を実施した。これらの取組みにより、トライアル輸出支援件数は55件（前期37件）となった。

このほか、支店の海外展開相談窓口担当者を対象にした海外展開支援研修を実施し、窓口での対応強化に努めた結果、海外展開に関する融資先数は204先（前期185先）となった。

事業再生については、集合研修に中小企業再生支援協議会全国本部から講師を招くなど、同協議会との連携を強化した。さらに、民間金融機関と連携して経営不振先の支援を行った優良事例や外部専門家を活用した経営改善支援のノウハウを支店へ提供するなど、事業再生に係る職員のレベルアップに取り組んだ。事業承継については、農林漁業の経営資源の有効活用を図るため、お客さまの売却希望物件の情報を共有する事業承継マッチングに本支店が連携して取り組んだ。また、中小企業事業引継ぎ支援全国本部とも連携し、お客さまの事業承継支援に取り組んだ。

農業法人に対する投資の円滑化を図る出資業務についても、農業法人に出資する投資事業有限責任組合1先と新たに契約を締結し、農業法人21先に総額10億円の出資を行った。

融資・出資以外にも上級農業経営アドバイザーと支店所属の農業経営アドバイザーがチームを組んで、お客さまに対する経営診断活動を実施した。また、農業経営アドバイザーの経営診断のスキルアップを目的とした上級アドバイザーによるスキルアップミーティングを実施した。さらに、前期に行った経営診断先に対するフォローアップにも取り組んだ。

加えて、情報提供ツールである「情報戦略クリップ」を年90本発行し、政策に関する情報のほか、顧客動向等の調査結果を掲載するなど、タイムリーな情報提供を実施した。特に、政策情報・顧客動向等の調査結果関連のクリップを29本（前期比116.0%）発行するなどより内容を充実し、お客さまへの情報提供を推進した結果、提供数は延べ24,367回（前期比114.3%）となった。

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

15 2017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

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
新事業・起業家支援 貸付契約社数	ターゲット	1,531社 【1,300社】	1,752社 【1,150社】	—
再生支援貸付契約社数	ターゲット	1,610社 【1,200社】	1,384社 【1,100社】	1,192社 【1,000社】
海外展開支援契約社数	ターゲット	637社 【540社】	604社 【500社】	533社 【450社】
再生支援協議会等への 持込み	プロセス	123社 【100社】	105社 【100社】	117社 【100社】
海外展開セミナーの 開催（国内）	プロセス	132回 【100回以上】	133回 【80回以上】	120回 【80回以上】
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
資本性ローン （新規事業・再生支援・ 海外展開・事業承継） 貸付実績	新規事業（含む海外展開・事業承継）	234社（前期比 91.1%） 190億円（前期比 88.3%）	257社 215億円	294社 248億円
	再生支援	526社（前期比 103.1%） 361億円（前期比 102.7%）	510社 352億円	509社 353億円

## → 評価

創業・新事業分野について、2017年5月から「新事業・ベンチャー推進担当」の設置支店を従来の仙台、名古屋、福岡の3支店から31支店に拡充し、地域の金融機関及び支援機関等と連携関係を構築するとともに、中小企業技術革新制度（SBI R）に係る補助金の交付決定を受けた顧客のニーズを適切に把握した。これに加え、「女性、若者／シニア起業家支援資金」を活用し、業歴の浅い企業のニーズにも適切に対応した。これらの取組みにより、「新事業・起業家支援貸付契約社数」の実績は目標を上回った。

事業再生等への支援について、事業承継が経営課題となっているお客さまの資金ニーズに積極的に対応したことから、「事業承継・集約・活性化支援資金」が223社（前期実績109社）と前期を上回り、「再生支援貸付契約社数」は目標を達成した。

「再生支援協議会等への持込み」については、再生支援協議会を始めとする再生支援機関と主体的に情報交換を行うなど緊密な連携を推し進めた結果、目標を大きく上回った。

海外展開支援については、スタンドバイ・クレジット制度において、お客さまの利便性向上のため提携金融機関の拡大（2017年6月山口銀行（中国））に取り組むなど、多様なお客さまニーズに応えるべく制度拡充を積極的に行った。これに加え、各支店において海外展開セミナーを開催、海外においてもお客さま同士の情報交換・ネットワーク構築等に積極的に取り組み、こうした取組みを通じて、制度の周知に努めた結果、海外展開関連制度については、①海外との輸出入取引増加に伴う運転資金等の利用により貸付の実績が堅調だったこと、②外貨貸付が、米ドルの高いニーズにより103社と見込み（90社）を上回ったこと、③スタンドバイ・クレジット制度においても、現地通貨ニーズが堅調であったことにより利用実績が106社と見込み（100社）を上回ったことから、「海外展開支援契約社数」の実績は目標を達成した。

海外展開セミナーの開催については、各支店において海外展開支援機関（ジェットロや中小企業基盤整備機構、都道府県、民間金融機関）との連携を強化し、幅広く開催した結果、国内で132回と目標を大きく上回った。なお、海外においてもお客さま同士の情報交換・ネットワーク構築等に積極的に取り組み、セミナー・商談会等のイベントを計15回開催した。

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

## 危機対応等円滑化業務部

参考指標	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
ツーステップ・ローン実績 (産業競争力強化法に基づくもの、低炭素投資促進法に基づくもの)	5 億円 (前期比 50.2%)	10 億円	11 億円

### → 評価

事業再編促進円滑化業務については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンの実施に必要な業務に取り組んだ。

また、特定事業促進円滑化業務については、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携してツーステップ・ローンを実施した。

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

## 4 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献

### → 目標

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

	日本公庫全体
評価	A

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
地方公共団体等と連携した地域活性化等への取組実績	プロセス	参画プロジェクト総数 397件 (前期比 105.9%)	375件	339件

### → 評価

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

地域プロジェクトへの積極的な参画による地域活性化への貢献は、総合力の発揮に向けた取組みの重要な柱であり、創業・ベンチャー支援や地域資源・観光支援等の幅広い分野において、地方公共団体等が地域活性化のために取り組む地域プロジェクトへ積極的に参画し、お客さまや地域のニーズを踏まえた融資支援など、日本公庫の総合力を発揮して取り組んだ。参画プロジェクト総数は、2017年度末時点で397件となっており、前期末から22件増加している。

特に、「地方版総合戦略」への取組みについては、地方自治体からの要望等を踏まえ、積極的に地域プロジェクトへ参画している。同戦略の実施・推進にあたっては、融資支援のほか、全国152支店のネットワークを活かしたUIJターンセミナーの開催支援や商談会への出展者の広域な募集など、各般の協力を積極的に行っているところである。引き続き、日本公庫の総合力を発揮し、地域プロジェクトへの参画などを通じて、「地方版総合戦略」の実施・推進等に貢献していくことが期待される。

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

## → 目標

- (2) 複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供
- イ 各事業本部の経営資源を活用した「総合力発揮」の強力な推進
    - (イ) 全国 152支店のネットワークを活用した取組みの推進
    - (ロ) 「地方版総合戦略」に係る各種施策など地域プロジェクトへの参画状況や各地域の施策情報等を集約し提供
    - (ハ) 複数事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した融資や情報提供の推進
    - (ニ) 事業間連携によるお客さまのマッチング
    - (ホ) 複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催
  - ロ 支店間連携の更なる強化
  - ハ 日本公庫全体の融資制度の習熟によるお客さまへの最適な融資提案の推進  
支店長がリーダーシップを発揮し、融資制度の習熟に向けた取組みを強化

	日本公庫全体
評価	B

評価指標	区分	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
事業間連携によるお客さまのマッチング実績	プロセス	2,923 件 (前期比 92.2%)	3,172 件	2,755 件
複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催実績	プロセス	365 回 (前期比 96.3%)	379 回	371 回
参考指標		2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
複数事業が連携した融資実績		1,392 件 (前期比 107.2%)	1,298 件	1,077 件

## → 評価

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

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

複数事業の資金メニューを活用した一体融資については、創業や再生支援、6 次産業化など幅広い分野で融資支援を行い、2017 年度の融資実績は、前期を上回る 1,392 件となった。

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

各地域においても、全国 152 支店のネットワークを活かしたマッチングや広域での商談会、地方公共団体や関係団体と連携したセミナーの開催など、きめ細かくお客さまや地域のニーズに対応しているところである。2017 年度の事業間連携によるマッチング実績は 2,923 件、同商談会・セミナー等の開催実績は 365 回となった。

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

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

→ 目標

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

	日本公庫全体
評価	A

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
複数事業が一体となった関係団体（商工会議所、専門家団体等）との連携実績	プロセス	お客さま向けセミナーの開催 386回（前期比 88.3%）	437回	414回
		相互の職員向け勉強会等の開催 757回（前期比 107.5%） （業務連携に関する覚書を締結している7団体（士業団体やジェットロなど）との連携実績）		

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
民間金融機関との連携による融資実績	23,080件（前期比 117.3%）	19,671件	15,130件
	7,505億円（前期比 102.5%）	7,322億円	6,071億円

→ 評価

2014年度から、創業や事業再生、農林漁業などの分野において、民間金融機関と連携・協調して融資するスキームを構築し、連携の充実に取り組んでいる。2017年度末時点で454機関と協調融資スキームを構築しており、中には、民間金融機関と日本公庫の協調融資を前提とした協調融資商品の創設に至っているものもある。2017年度は、連携の実効性を高めるため、組織的かつ定期的な実務レベルの打ち合わせや日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介、協調融資事例等のプレスリリースを行うほか、幅広い分野での協調融資商品の創設を推進した。こうした取組みの結果、民間金融機関との連携による融資実績は、2016年度の大幅な増加（件数前期比130%、金額前期比121%）から、さらに、23,080件（前期比117%）、7,505億円（同102%）と前期を上回った。

お客さまに対するコンサルティング機能の強化の観点から、日本公庫が保有していないノウハウや経営資源を外部の団体から補完することを目的として、特に、業務連携に関する覚書を締結している7団体（日本弁護士連合会、全国社会保険労務士連合会、日本税理士連合会、日本司法書士会連合会、日本行政書士連合会、ジェットロ、日本ニュービジネス協議会連合会）との密な連携の下、各地域において、お客さま向けセミナーや相互の職員向け勉強会等を積極的に開催した。具体的には、ジェットロと連携した海外展開に関する経営課題の解決に向けたセミナーの開催など、様々な分野において、お客さまが抱える経営課題に積極的に対応した。お客さまに対するコンサルティング機能の観点から、引き続き、日本公庫の総合力を発揮し、取組みを推進していくことが期待される。

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

## 5 お客さまサービスの向上と政策性の発揮

### → 目標

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

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

### 国民生活事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	38,122件 (前期比 106.2%)	35,880件	35,849件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
お客さまの「総合満足度」		92%	91%	91%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		88%	87%	86%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		90%	88%	87%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		3%	4%	4%

### → 評価

リスクテイク機能の発揮については、民間金融機関との連携を図りつつ、創業や事業再生といった信用リスクの評価が困難な企業、又は信用力が相対的に低い企業に対して融資可能性を追求する取組みを推進するとともに、信用力が相対的に低い企業に対する決裁権限を本店から事業統轄へ前期以上に委譲した。また、本店決裁を予定している融資案件に係る本支店間の事前個別協議を積極的に行うとともに再生分野の資本性ローンなど難度の高い融資案件について支店の審査事務をサポートする専門部署を拡充した。

コンサルティング機能の強化については、引き続きお客さまのニーズに応じて財務診断サービスを提供したほか、お客さまの強みや課題を審査面談時などの各接触機会において対話を通じて共有する取組みを強化し、経営課題の解決に向けた支援を推進した。

お客さまの満足度向上に向けては、接遇事例を教材とした勉強会を全支店で開催したほか、引き続き職員別のお客さま満足度調査を実施し、必要な改善を促した。また、お客さまの事業所で面談を行う訪問審査の活用などの取組みを推進するとともに、集合研修において迅速な手続きや書類提出負担軽減の重要性など、お客さま満足度向上についての意識向上を図った結果、「総合満足度」などの実績は前期に比べ向上した。

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

## 農林水産事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	1,742件（前期比136.3%）	1,278件	1,421件
外部機関からの農林水産業経営アドバイザーの合格者実績（累計）	プロセス	4,317人（前期比112.5%）	3,839人	3,370人

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
お客様の「総合満足度」	93%	91%	90%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	88%	88%	86%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	84%	83%	82%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	6%	9%	8%

## → 評価

リスクテイク機能の発揮については、大規模な農業参入、急激な規模拡大、新事業の開始など、経営実績のみでは評価が難しい事業を行う農業者に対して、経営能力や事業性の評価に重点を置いた「事業性評価融資」の積極的な取り組みを行った。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の強化については、農業経営分析システムを活用した財務診断をお客さまへの提案やアドバイスに積極的に活用した。

また、前期46都道府県に設置した「農業経営アドバイザー連絡協議会」については、25の連絡協議会が都道府県の法人化推進体制に参画し、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。

さらに、林業・水産業経営アドバイザーに対しては、日本公庫が起点となった林業・水産業に関する情報の定期的な配信、日本公庫主催のセミナーの外部アドバイザーへの開放などにより連携強化に取り組んだ。

林業・水産業経営アドバイザー制度が創設10周年を迎えたことから、「農業・林業・水産業経営アドバイザーシンポジウム」を開催した。農・林・水のアドバイザーが業種の枠を超えて活発な議論を行うなど、今後の10年に向けた取り組みを考える機会となった。

農業者・食品事業者の規模拡大に伴い、県域を越えた販路拡大ニーズが高まっていることから、「アグリフードE X P O」による支援の他、日本公庫の全国支店網を活用したマッチングに新たにに取り組んだ結果、286件のマッチングが成立するなどお客さまの販路拡大を支援した。

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

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

お客様の満足度向上に向けては、融資判断に要する時間や書類提出負担に係る不満足度の改善のため、本店内にプロジェクトチームを立ち上げて、審査スケジュールや提出が必要となる書類についてお客さまと共有するための参考様式を作成し支店において活用した。これらの取り組みもあり、お客様の総合満足度や書類提出負担に係る不満足度が大きく改善した。

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

## 中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	財務診断提供率 78.2% (前期比 100.4%)	77.9%	77.3%
		財務診断提供件数 35,395 件 (前期比 98.6%)	35,912 件	36,121 件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
お客様の「総合満足度」		94%	94%	94%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度		90%	90%	91%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度		89%	89%	89%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度		6%	6%	6%

## → 評価

リスクテイク機能の発揮については、資本性ローンなど多様な資金供給手段を活かした新事業、事業再生、海外展開分野への支援強化や、担保・経営者保証に過度に依存しない融資の推進を図った。

コンサルティング機能の強化については、お客様の多様なニーズに応えるため、本支店一体となって次のような取組みを行った結果、お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度については、引き続き高水準を維持した。

- ① 本部においては、「公庫のDNA」<sup>16</sup>の発揮と継承の取組みの一環として、マニュアル・顧客支援ツールの整備を進めるとともに、各種会議等の場において、特にお客様からの情報提供ニーズが高い「財務診断」、「国や地方公共団体の補助金、助成情報」等の提供推進について周知徹底を図った。また、集合研修・支店訪問による研修の実施により、職員の経営課題把握力や課題解決支援能力の強化にも取り組んだ。かかる取組みの結果、財務診断提供率は、前期と比べて上昇した。
- ② お客様からのニーズが強い「販売先・仕入先開拓」を支援すべく、お客様同士のマッチングを積極的に推進した結果、912件の面談等によるお客様同士の引き合せが成立した。また、お客様のビジネスチャンス拡大を支援するため、2018年2月に横浜にて開催した「全国ビジネス商談会」では、大手企業へ販路を拡大したいというお客様のニーズに対応し、大手企業39社の調達担当者を招聘したほか、中小企業基盤整備機構、東京中小企業投資育成及びジェットロの相談ブースを設け、各種相談にも対応したこと等から、全国から過去最高となる882社が参加し活況を呈した。

お客様の満足度向上に向けては、お客様の「融資判断に要する時間」の満足度及び「書類提出負担」に係る不満足度の改善のため、営業部門と審査部門が一体となり、現場の意見を反映させた事務の廃止・削減、BPRによる業務効率化、段取りの良い資料依頼等に継続的に取り組んだ結果、引き続き高評価を維持した。

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

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

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

## 3 事業共通

参考指標	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
覆面調査結果 (各調査項目の実施率)	「環境」	94.1%	「環境」 92.1%
	「身だしなみ」	94.0%	「身だしなみ」 93.0%
	「挨拶」	92.4%	「挨拶」 85.5%
	「接客応対」	96.0%	「接客応対」 94.7%
	「全体印象」	97.0%	「全体印象」 96.6%
			—

## → 評価

お客さまサービスの向上は、内部管理上重点的に取り組むべき6つの分野のひとつとして、経営方針にも取り組みの柱として掲げている。コーポレート・ガバナンス委員会の下に2009年度から「顧客満足度向上部会」を設置し、日本公庫全体として、お客さまサービスの向上に向けた施策に継続して取り組んでおり、今年度も外部コンサルティング会社による「お客さま満足度調査」の実施を通じて、新たな課題やニーズを把握するとともに、その取組みを検証した。また、2017年度は外部コンサルティング会社を活用して全152支店を対象に訪問による店舗覆面調査を実施し、前回調査を踏まえ抽出した課題の解決に向けた取組結果の検証と新たな課題の把握を行った。各支店において、お客さま満足度の向上に向けた取組みを推進した結果、調査カテゴリー5項目（「環境」、「身だしなみ」、「挨拶」、「接客応対」及び「全体印象」）の実施率はいずれも改善している。

一方、各カテゴリー内の調査項目のうち、「入室時の挨拶」、「面談時の名乗り」、「資料の適切な扱い方」、「面談待ち時間の挨拶（すれ違いの際の会釈等）」及び「お客さま用ヘルメットの整備」については、前回調査から改善は見られたものもあるが、実施率は9割を下回っており、引き続き、重点取組項目として各支店に対し必要な対策を講じるよう注意喚起を行った。

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

## → 目標

## (2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- イ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
- ロ 地方メディアへの広報活動推進
- ハ 企画提案型広報活動の推進
- ニ インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進
- ホ 認知度調査の実施

	日本公庫全体
評価	A

## 企画管理本部等

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
地方紙記事掲載件数	5,812件 (前期比 96.9%)	5,998件	6,230件
記事化された企画提案数	71件 (前期比 89.9%)	79件	77件
ホームページアクセス実績 (サイト全体)	5,817,649件 (前期比 106.5%)	5,463,722件	5,364,563件

## → 評価

広報誌については、「日本公庫総合研究所」「事業をつなぐ支店ネットワーク」「信用補完制度」「事業承継」といった日本公庫の機能や役割を特集のテーマとするとともに、トピックコーナーでは「高校生ビジネスプラン・グランプリ」ファイナリストたちのプラン作成の裏側、宮崎県での口蹄疫からの復興に取り組む方々や日本酒の魅力を海外に広げようと奮闘している方々などを取り上げ、日本公庫の業務に関連の深い事項の紹介を行った。また、取引先トップ等が、一つのテーマについて意見を交わすコーナー「談論風発」を新設し、100年以上の業歴を持つ企業における企業永続の秘密、自社ブランドを確立した企業におけるブランド戦略や苦境に遭遇した経験を持つ企業がどのように困難を克服したか等を語ってもらうなど、より読者の興味・関心を惹きつける工夫を図った。こうした取組みの結果、事業者からは「事業者と日本公庫のコミュニケーションをより密にするなかで多様なニーズへの支援を期待する」、行政、関係機関、民間金融機関などからは「今後も日本公庫と連携を深めながら自らの使命を果たしていきたい」といった感想をいただいた。

地方紙記事掲載実績については、県庁所在地支店長を中心とした計画的な広報活動の定着により、約5,800件となった。また、内容的には、支店主催の記者会見や「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の出張授業などが地域のテレビ局で多数放映されたほか、記者を講師に招いた勉強会や意見交換会を通じてメディアとの良好な関係を構築した結果、支店長がオピニオンリーダーとして地域経済の動向などを説明した記事が掲載される等、質的な向上が認められた。

本店における企画提案型広報活動については、広報部が各事業本部と連携し、成長戦略分野等のテーマ毎にメディアへの企画提案を行ったことで、記事化された企画提案数は71件となった。特徴的な事例としては、地域プロジェクトへの参画など総合力発揮に関する取組みが、地域の行政機関向けの専門紙で掲載されたほか、事業承継のポイントや事例等を紹介する連載企画に、総合研究所の研究者らが有識者の立場で寄稿する事例などがみられた。

インターネットなど多様な媒体を利用した広報活動の強化については、新聞広告（地方紙・業界紙）、インターネット広告、政府広報（全国紙・ラジオ・インターネット）等多様な媒体を利用した広報活動を展開し、各新聞広告においてもURLやコードを記載するなどしてホームページへの誘導を引き続き図った。結果、ホームページのアクセス数は、前期比で増加した。また、本店ショーウィンドウの大幅リニューアルに取り組み（10月から稼働）、デジタルサイネージで日本公庫の紹介動画等を放映するとともに、日本公庫の取組紹介の一環として取引先等の商品を展示することで、より効果的な情報発信を可能とした（展示テーマは「大規模自然災害からの復興」として、東日本大震災、熊本地震、各地の大雨災害等の被災地企業の商品等を展示することとした。）。

また、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」専用フェイスブックページについては、日本公庫が行う出張授業などグランプリに向けて熱心に取り組んでいる高校生の姿を積極的に紹介するとともに、ビジネスプラン作成に役立つ

情報の提供等を行った結果、ページの「いいね！」数が約 7,800（前期末：約 3,700）を超え、着実にファンの獲得が進んでいる。

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

→ 目標

- (3) 総合研究所における研究水準の向上、対外発信力の強化、他の研究機関との交流の強化、事業本部の運営や政策提言に資する役割の発揮
  - イ 中小企業研究で世界的にも高い水準の追求
    - (イ) 景況関係調査の定期的実施
    - (ロ) テーマ別調査の実施とそれに基づく研究成果の公表
  - ロ 対外発信力の強化による、研究機関としての評価向上
    - (イ) 定期刊行物や書籍等の編集・発行
    - (ロ) 日本公庫シンポジウムの開催
    - (ハ) 大学への出講等による研究成果の発信
  - 二 調査票データの一般学術公開
  - ハ 他の研究機関との交流の強化
    - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
    - (ロ) 共同研究の実施
    - (ハ) 外部の研究会・研究プロジェクトへの参加
- ニ 事業本部の運営や政策提言に資する役割の発揮
  - 事業本部の運営や政策提言に資する調査研究の実施

	日本公庫全体 (総合研究所)
評価	B

評価指標	区分	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
テーマ別調査実施本数	プロセス	13 本	13 本	13 本
外部との共同研究実施本数	プロセス	5 本	5 本	5 本
事業本部のニーズを反映したテーマ別調査本数	プロセス	2 本	2 本	2 本

参考指標	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績
日本公庫シンポジウム 来場者アンケート 「肯定的評価割合」	88.3%	89.2%	86.7%

→ 評価

景況関係調査は計画通り実施した。テーマ別調査は「新規開業実態調査」「新規開業パネル調査」「インバウンドの新展開に対応する中小企業の実態」「中小企業における親族外承継の現状と課題」などを実施した。年度中に公表した主要な研究論文として「副業起業は失敗のリスクを小さくする」「中小企業における外国人労働者の役割」「東日本大震災の新規開業企業への影響」などがある。研究顧問の指導を受けつつ、多変量解析技術を分析に取り入れるなどして、研究水準の向上を図った。研究水準に関しては「標準の」業績であったと評価される。

対外発信力の強化については、まず第9回日本公庫シンポジウム「中小企業における外国人雇用の現状と課題」を11月に開催した。来場者は会場定員一杯の300人となり、来場者アンケートにおけるシンポジウム全体を通じての肯定的評価割合は約9割となった。大学への出講による研究成果の発信としては、東北大学（6月）など22校で39コマの講義を行い、前期の18校、37コマを上回った。日本中小企業学会全国大会（9月）などでも研究成果を報告した。各種研究成果は雑誌『調査月報』（月刊）、研究論文集『日本政策金融公庫論集』（季刊）などの定期刊行物で公表したほか、研究成果をまとめた書籍として『2017年版新規開業白書』『中小企業の成長を支える外国人労働者』『見つけ直す経営学－可視化で殻を破った中小企業の事例研究－』の3冊を刊行した。これらの研究成果は新聞雑誌等のマスメディアに多く採り上げられたほか、『2018年版中小企業白書』や『2018年版小規模企業白書』の参考文献として採用された。これらにより、対外発信については「標準の」業績であったと評価される。

他の研究機関との交流の強化として、外部の研究機関との研究発表会、研究顧問による勉強会、シンクタンクとの共同研究などを実施した。また、大学の研究者が行う科学研究費助成事業対象の研究2本に研究協力者として参画するなど、研究ネットワークづくりを進めた。研究交流に関しては「標準の」業績であったと評価される。

事業本部の運営や政策提言に資するため「信用リスクが相対的に高い中小企業への融資が企業に与える効果」「顧客とのリレーションが企業に与える効果」をテーマ別調査として実施し、調査結果を還元した。また、前期に調査した「小企業における経営資源の引継ぎの実態」「政策金融機関の呼び水効果」については、国民生活事業本部と中小企業事業本部に対して政策提言を行った。事業本部に資する役割の発揮に関しては「標準の」業績であったと評価される。

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

#### → 目標

(4) お客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

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	B	A

### 国民生活事業

#### → 評価

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

主な内容は次のとおり。

- ① お客さまや連携団体から、小規模事業者の事業再生を円滑に行うためには、民間金融機関と日本公庫との連携した支援の強化が必要との意見があったことから、「企業再建資金」の拡充を提言し、民間金融機関と協調融資を行う場合には貸付利率を低減するという、今までにない措置の導入を実現した。本制度により、民間金融機関と一体となって再生局面にある小規模事業者に対する資金調達支援を促進することができるほか、民間金融機関との情報交換やノウハウ共有を通じて再生支援分野における民間金融機関との一層の連携強化が期待できる。
- ② 地方自治体や地域の創業支援機関から、地方創生に資する創業者への支援や地域のネットワークを生かした創業支援に対する制度拡充の要望があったことから、Uターン等により地方で創業する方や民間金融機関等と構築している創業支援ネットワーク（認定特定創業支援事業）の支援を受けて創業する方等に対する支援の拡充を提言し、「新規開業資金」などの拡充を実現した。
- ③ 小規模事業者は、事業計画の策定が不慣れであるという課題に加え、相談できる外部専門家が身近にいない等の理由から、事業計画の策定が進まず、経営向上を図ることができないケースが多いことから、「新事業活動促進資金」の拡充を提言し、これまでに事業計画を策定したことがない方が、日本公庫等の経営指導を受けて経営の向上に取り組む場合における制度拡充を実現した。

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

## 農林水産事業

### → 評価

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

また、営業活動において当事業本部に対するお客さまの要望を収集し、これらも踏まえ、経営改善に取り組む農業者を民間金融機関と連携して積極的に支援するため、民間金融機関との協調融資の状況に応じてスーパーL資金の法人向け融資限度額を引き上げるといった貸付制度の拡充を実現した。

「農業景況調査」や「食品産業動向調査」については、調査結果はプレスリリースに加え、調査報告書やリーフレットを活用することでお客さまに幅広く情報提供した。特に、農業景況調査については政策当局の要望に沿い、労働力不足について質問項目を設けて実施した。深刻な労働力不足の状況が続いており、設備投資による生産性向上を図り労働力不足を補うとの声が多く聞かれたといった調査結果について速やかに公表し、政策当局にも報告した。また、農林水産省からの講師や有識者を招き、『食料・農業・農村白書』、『森林・林業白書』及び『水産白書』や林業・水産業の最新の動向などをテーマに勉強会を開催した。

さらに、日本公庫が発行する情報誌において、林業・水産業に関する特集記事を掲載するなど、生産現場の動向等について情報提供を行った。

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

## 中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
ニーズ収集実績	プロセス	385件（前期比 76.1%）	506件	335件

### → 評価

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

第10回を迎えた前回の「特貸コンクール」においては、2015年度から取り組んでいる「公庫のDNAの発揮と継承」が浸透したことで職員の「顧客をよく知り、寄り添う力」が高まった結果、過去最高となる506件（前期比151%）の提案が寄せられた。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 民間金融機関と連携した再生支援の取組みを推進するための仕組みとして、「シンジケートローンを活用した資金供給手法」という、日本公庫における新たな金融手法を導入した。再生支援分野で民間金融機関において一般的に行われているシンジケートローンに日本公庫も参加可能となり、一層の再生支援の取組推進が期待できる。また本制度は、これまで日本公庫は主務省から指示された画一的な固定金利でしか融資が出来なかったが、参加する民間金融機関と同一の金利条件（変動金利も対応可能）で融資を行うことが出来るという、革新的な制度を導入している。
- ② 政府が推進している「働き方改革」の取組みについて、大企業のみならずお客さまである中小企業においても推進するため、働き方改革推進支援資金を創設した。
- ③ 地域経済を牽引する企業を支援するための「地域未来投資促進法に基づく承認を受けた企業に対する貸付制度の新設」等、お客さまのニーズを反映した融資制度の拡充を行った。

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

- ① 中小企業者の事業承継の実態等について支店を通じて事例を吸い上げ、政策当局に対して政策立案に有用な情報を提供した。  
また、「地域未来投資促進法に基づく承認を受けた企業に対する貸付制度」が認められる前から支店宛に「同法に基づき都道府県等が策定する基本計画」への関与を促す等、地域における課題把握やその解決に向けた取組みについて主導的に推進した。
- ② 地方公共団体等が推進する女性活躍関連施策について、支店を通じて募集することで14団体の施策が新たに貸付対象として拡充された。

2018 年度においても、引き続きこれらの取組みの推進を行っていく。  
以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「優れた」業績であったと評価される。

## 6 信用リスクの適切な管理

### → 目標

- イ 適切な与信管理の実施
- ロ 適切な信用コストの管理
- ハ 保険引受リスク管理態勢の充実・強化
- ニ 損害担保取引に係る信用リスク管理態勢の整備

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

### 国民生活事業

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績	
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,217 億円	5,616 億円	6,028 億円
	リスク管理債権比率	7.46%	8.11%	8.78%
初期デフォルト率 <sup>17</sup>	0.27%	0.29%	0.27%	
与信関係費用比率	0.73%	0.56%	0.51%	

### → 評価

創業や事業再生といった信用リスクの評価が困難な企業、又は信用力が相対的に低い企業に対する融資を推進しつつ、適切な与信管理を実施するために、①初期デフォルト債権の分析と分析結果の還元、②審査にかかる集合研修、③専門部署による支店訪問を通じた審査プロセスの評価、④審査に優れた職員による地区研修の実施などに取り組み、職員の審査力の向上に努めた。

また、適切な信用コストの管理を実施するために、①与信関係費用について個別貸倒引当金の繰入額の状況を融資年度別や融資制度別に分析、②信用スコア別・保全別に貸付構成比をモニタリング、③貸付後1年以内の予想損失率（E L率）について半期ごとに目安値及びアラームポイントを定めてモニタリング、④資本性ローンについて融資残高や債務者区分の状況及び与信関係費用への影響の分析などを行うことで、与信ポートフォリオの健全性維持に努めた。

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

### 農林水産事業

参考指標	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績	
リスク管理債権	リスク管理債権額	570 億円	653 億円	776 億円
	リスク管理債権比率	2.05%	2.47%	3.01%
初期デフォルト率	0.02%	0.00%	0.00%	
与信関係費用比率	- 0.11%	- 0.08%	- 0.02%	
債務者区分の上方・下方遷移	上方 304 先 下方 396 先	上方 356 先 下方 463 先	上方 436 先 下方 537 先	

### → 評価

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

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

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

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

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

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

さらに、経営者保証ガイドライン適用案件のモニタリングを実施した。

以上を総合すると、目標に対して期待を上回る「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	2017 年度実績	2016 年度実績	2015 年度実績	
リスク管理債権	リスク管理債権額	5,271 億円	5,895 億円	6,486 億円
	リスク管理債権比率	9.80%	10.65%	11.29%
初期デフォルト率	0.06%	0.04%	0.07%	
与信関係費用比率	0.50%	0.39%	0.55%	
債務者区分の上方・ 下方遷移	上方 737 先 下方 960 先	上方 772 先 下方 1,118 先	上方 732 先 下方 1,377 先	

### → 評価

#### 【融資業務】

信用リスクの適切な管理に向け、営業・審査部門決裁案件を題材とした支店職員向け勉強会、各種集合研修、審査室短期派遣研修等を実施し、審査能力向上に努めた。

また、新事業、事業再生及び海外展開といった分野への支援や保証人を徴求しない貸付の拡大等によりリスクテイク機能を発揮する一方で、倒産状況が落ち着いていること、上記の研修等に加え、下記のような取組みを行ったこと等の結果、初期デフォルト率は前期より若干悪化、上方遷移先数も若干減少したものの、それ以上に下方遷移先数が減少したことから、リスク管理債権（金額・比率）は前期より改善した。

「リスク管理債権」、「上方遷移・下方遷移」については、与信ポートフォリオの健全性維持に努めるため、①大口業績不振先の管理について、企業支援部において顧客セグメントに基づき経営改善の必要性の高い先等を期初に選定し、経営改善計画策定支援に係る指導、アドバイス及びモニタリングを実施（2017 年度実績 997 社）、②営業店における信用リスク管理能力向上に資する情報発信等に取り組んだ。

「初期デフォルト率」の抑制については、①初期デフォルト案件に見られる審査上の留意点の支店へのフィードバック、②営業・審査部門決裁案件のモニタリング及び貸付処理上の留意事項の支店、審査室及び企業支援室へのフィードバック、③リスクの高い案件の高度審査処理等に取り組んだ。

#### 【保険業務】

金融円滑化法終了後も、条件変更残高が高水準で推移している状況を踏まえ、次の取組みを実施し、保険引受リスク管理態勢の充実・強化を図るとともに、信用保険引受リスク状況についてコーポレート・ガバナンス委員会への報告を適切に実施した。

- ① 保険引受残高の動向を的確に反映し、保険契約準備金を計算した。また、年 2 回の信用保険引受リスク計量を実施し、ストレステストでは、条件変更案件に係る事故の急増等を想定し実施した。
- ② 保険収支見込や財政措置の必要性について主務省に説明するとともに、財務基盤の確保及び制度・運用改善に向けた働きかけを実施した。その結果、2017 年度予算において 540 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、2018 年度予算において 507 億円の財政措置も認められた。
- ③ 保証協会のリスク管理態勢充実に向けて、保証協会及び経産局・財務局等と意見交換を実施し、保証協会ごとの保証動向・代位弁済動向に係るリスク分析資料や他協会の特色ある取組事例を提供した。こうした活動の結果、各協会において保証先企業のニーズに応じた外部専門家の派遣や条件変更先の業況に応じた経営支援の取組み等が充実された。

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

## 危機対応等円滑化業務部

### → 評価

損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期的報告等を行うとともに、指定金融機関に損害担保付案件に係る信用リスク管理の取組みを促すための、指定金融機関との情報交換会を開催し、経営不振先に対する経営支援の事例、各種管理体制、事後管理の取組状況等についてヒアリングを行い、当初策定したとおり、リスク管理プログラムを着実に実施した。

なお、指定金融機関である商工中金については、モニタリングを通じて損害担保付案件に係る危機対応要件チェック態勢の整備状況及び稼働状況の確認を行った。

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

## 1 支店機能の充実

### → 目標

- イ 統合支店長<sup>18</sup>の日本公庫ネットワークの要としての役割の着実な発揮
- ロ 全国 152 支店のネットワークの活用
- ハ 地区統轄の役割の的確な発揮（支店各事業に対する効率的・効果的な態勢整備の状況把握）
- ニ 「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化

	日本公庫全体
評価	B

### 企画管理本部等

#### → 評価

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

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

また、地域プロジェクトへの参画及び「地方版総合戦略」に係る実施・推進等においても、前述評価記載（地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献）のとおり、地方自治体との積極的な連携のもと、数多くの地域プロジェクトへの参画を果たしたほか、全国 152 支店のネットワークを活用した U I J ターンセミナーの開催支援や商談会への出展者の広域な募集など、各般の協力を積極的に行い、大きな成果を挙げた。

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

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

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

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

18 複数の事業が置かれた支店（統合支店）の支店長。

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

### → 目標

#### ●基本方針

- イ これまでのB P R<sup>19</sup> 施策の点検を踏まえつつ、職務権限と責任の明確化、仕事のやり方の見直し・効率化、意思決定の透明化・迅速化の継続的な取組み
- 職員からの積極的な改善提案を踏まえた、事務の合理化や業務の効率的・効果的な運営への取組み

#### ●全体目標

- イ 公正な契約・調達手続の実施
- 計画的な店舗、職員住宅の整備及び改善
- ハ 遊休不動産の処分促進
- ニ 施策の点検・見直しや職員からの改善提案による事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の推進
- ホ 名刺、封筒及び印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大
- ヘ I Tの有効活用による効率的・効果的な業務の推進
- ト 企画管理本部等におけるB P Rなどによる業務改善

#### ●国民生活事業本部

- イ 事務の一層の合理化に向けた取組み
- 教育貸付審査事務の全支店集約化（2017年9月）への対応と集約化後の教育ローンセンターの安定稼働
- ハ 信用調査票の電子化に向けた取組み
- ニ 現場目線に立った事務改善の推進
- ホ 債権管理部門の管理先数削減に応じた拠点集中化の推進

#### ●農林水産事業本部

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

#### ●中小企業事業本部

- イ 融資業務B P R 施策の着実な実行
- 効率的な審査事務の実施
- ハ 保険業務B P R 施策の着実な実行
- ニ 人員の効率的な配置の検討

#### ●企画管理本部

- イ 経費管理態勢の整備（「経費の多面的分析」の取組みの継続）
- 調達能力向上のため人材育成を強化

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

19 B P R (Business Process Reengineering)：企業の業務活動を根本から考え直し、根本的革新・業務の効率化を図る経営手法。

## 企画管理本部等

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	477人	477人	486人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	172件	475件 (うち、骨太の改善提案 398件)
		改善実施件数	67件	35件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		77.2%	73.2%	73.3%

## → 評価

企画管理本部におけるBPRについては、2015年6月に企画管理本部及び3事業本部の課長クラスが参加するプロジェクトチームを設置して、「事業間で運用管理が異なる事務のうち統一化を図れるものはないか」、「より効率的・効果的な体制（業務の仕組み）を検討する必要はないか」、「アウトソーシングや外部人材の活用を進めるべき事務はないか」といった切り口から、企画管理本部の業務・体制の総点検を行い、合計29施策を策定し、概ね全ての施策を完了した。具体的には、2017年度においては、出張時の書類作成やパック商品等の手配のアウトソーシングの導入方針を決定したほか、外部システムを活用した防災用品の管理・調達業務の本店集約と危機時の物資融通円滑化などの施策を実施した。これまで3年間の取組みを通じて、事務取扱いの見直し、本店への事務集約、外部委託の活用等が進み、特に支店における業務削減に大きな効果が見られた。

また、現場の声を活かし業務改善に繋げる取組みを推進するため、2013年度より、全職員を対象に企画管理本部等の所管業務や事業横断的な観点からの改善提案を募集している。2017年度においては、現場の「日々の気づき」に基づく改善提案に加え、報告や事務の廃止・集約化等を切り口とした「抜本的な改善に繋がる提案」の募集を新たに開始した。その結果、幅広い業務に対する提案がなされ、お客さまサービス向上や本支店の事務負担の軽減等に大きく貢献した。さらに、職員のモチベーション向上等の一環として、新たに、2016年度及び2017年度上半期までの提案約240件の中から、企画管理本部等の各部室からの推薦を受けた提案者を本店に参集し、企画管理本部長との意見交換会を実施した。職員からの積極的な改善提案を踏まえ、事務の合理化や業務の効率的・効果的な運営体制を検討する体制が整い、不断の取組みとして、更なる効率的な組織運営に向けた施策に繋げていくことが期待される。

契約・調達手続については、公募手続きによる競争性の確保や調達原課を対象とした説明会の実施、契約審査委員会による開札案件のモニタリングなど、公正な契約・調達手続の運用・改善を図った。また、契約・調達関連の内部研修を定期的実施するとともに、外部講師を招聘した研修を実施することで、調達能力向上のための人材育成を強化した。

店舗の整備及び改善については、2013年度に策定した店舗改善計画に基づき着実に実施し、耐震上懸念がある1店舗の改善を図った。また、お客さまのプライバシーに配慮した応接ブースのハイパーテーション化を25店舗で実施し、移転を検討している店舗を除き、全店舗の措置が完了した。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。遊休不動産の処分促進については、媒介業者の活用、最低売却価格の公表、入札不調物件の買受希望者への先着順売却等の取組みに加え、入札公告期間の延長により、8箇所を売却した。

名刺、封筒及び印刷物における間伐材利用紙の利用の拡大については、支店及び本店で利用するすべての名刺並びに本店で利用するすべての封筒に間伐材利用紙を利用するとともに、支店で利用する封筒についても、一部新たに間伐材利用紙への切り替えを行った。また、各本部で作成するパンフレットや冊子の一部についても、引き続き間伐材利用紙を利用し、利用促進に努めた。

紙使用量の削減については、「顧客満足度向上部会」において各本部別の使用量を定期的にモニタリングし、引き続き使用量の抑制に努めた。

ITの有効活用による効率的・効果的な業務の推進については、モバイル端末を活用した複数支店を対象とする発信文書の説明会開催などに取り組んだ。

経費管理態勢の整備については、年2回（7月、12月）実施した。また、共通ERP<sup>20</sup>システムを活用した報告内容の充実化に取り組んだ。

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

## 国民生活事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	264人	250人	235人
人員等の効率化実績 (債権管理)	プロセス	419人	437人	463人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	723件	532件
		改善実施件数	371件	314件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		87.4%	83.8%	78.3%

### → 評価

支店における事務の更なる効率化に向けて、全支店から、廃止又は削減できる事務や、更に集約化できる事務についての現場の声を収集し、事務の廃止・削減や集約化、システム化等を検討した。その結果、本店に対する定期報告の廃止・削減や専門性が高い業務（DDSや債務免除等を伴う抜本再生支援業務等）の本店への集約化、貸付契約時に必要な書類の自動出力化の拡大等、2018年度から実施する施策（計40施策）をとりまとめた。

また、教育資金貸付にかかる審査事務について、当該事務を集中的に実施する教育ローンセンターへ集約する対象支店を全支店へ拡大（77支店⇒152支店）するとともに、教育ローンセンターにおける人員体制等を整備し、迅速な審査等の安定稼働を実現した。

本部に従事する人員実績については、①業務改革、事業承継支援に関して各々を所管する専門部署を新設したことや、②専門性が高い業務（DDSや債務免除等を伴う抜本再生支援業務等）の本店への集約化により支店支援を行う態勢を一層強化したこともあり、前期に比べ14人増加した。

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

現場目線に立った事務改善の更なる推進に向けて職員の意識向上を図るため、優良な改善提案を行った職員への表彰制度を創設するとともに提案制度の名称を「小さな気づき・グランプリ」に変更した結果、事務改善の提案件数、改善実施件数ともに前期を上回った。また、職員意識調査項目における「改善提案制度による業務改善度」についても着実に高まっており、業務の効率化を進めることができた。

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

## 農林水産事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
本部に従事する人員実績	プロセス	212人	215人	211人
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	27件	70件
		改善実施件数	15件	45件
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「改善提案制度による 業務改善度」		77.9%	77.8%	76.2%

20 ERP (Enterprise Resource Planning) : 企業全体の経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための統合型（業務横断型）パッケージソフトウェア。

## → 評価

2013年度から2014年度にかけて策定した本支店BPRについては、2017年度に2施策を実施したことにより、全施策実施済みとなった。

また、前期に策定した、業務及びシステムの見直しを行うBPR実行計画（第2期）については、システム開発に向けて施策内容の詳細を詰めるとともに、システム開発が不要な施策については順次実施した。特に、支店の現場力強化に向けた施策の一つとして、担保物件に係るシステム登録を本店に集約した。

職員提案制度については、BPRの進捗により提案件数は落ち着いていたが、2017年度は、さらなる改善意見を引き出しBPRの実効性を高めるため、制度を一部見直し、これまでの「改善提案」「取組事例」に加え、様式を定めない「問題提起」を新たに募集した。また、融資等の業務に係る改善意見を期間限定で集中的に募集したことにより、提案件数、改善実施件数ともに前期実績を大きく上回った。

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

### 中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績	
本部に従事する人員実績	プロセス	198人	191人	185人	
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	580件	778件	299件
		改善実施件数	396件	434件	223件
審査案件の1件あたり平均処理日数実績	プロセス	13.6日	13.9日	13.4日	
二次査定 of 1件あたり処理日数実績	プロセス	1.9日	2.0日	2.2日	
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績	
職員意識調査項目「改善提案制度による業務改善度」		83.3%	84.5%	76.1%	

## → 評価

### 【営業部門・審査部門・企画管理部門】

外部コンサルティング結果を踏まえ立案したBPR施策に基づき、引き続き業務フローの見直し、改善を着実に実施し、業務の効率化・適正化を果たした。

### 【審査部門】

効率的な審査事務の実施のため、審査案件1件あたりの平均処理日数の目安を14日として管理し、営業店との事前打ち合わせの実施など標準作業ガイドラインに即した処理を徹底することで、平均処理日数計算を目安内に留めることができた。

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

### 【保険部門】

IT中期計画に基づき信用保険システムの再構築を推進し、2017年7月末に新システムが本格稼働した。新システムでは、保証協会からの誤謬訂正手続きに係るシステム化等を実現し、保険業務の更なる適正性の確保と効率化を図った。

### 【企画管理部門】

現場力（ライン）の強化のための人員配置に努める一方、「公庫のDNA」発揮に向けた企業評価手法の再構築等を図る必要から本部組織について機動的に見直しを行った。

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

### 3 次期公庫システム基本計画の具体化・推進、IT中期計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用

#### → 目標

- (1) 次期公庫システム基本計画の具体化・推進
- イ 事業本部と一体となったプロジェクト態勢の整備
  - ロ 基本計画を踏まえたシステム化要件の整理
  - ハ 具体的な実現方法の検討と設計・開発の着手
  - ニ 最新ITの調査・研究の推進
- (2) 最終年度を迎えるIT中期計画の着実な推進
- イ 信用保険システムの再構築(2017年度完了)
  - ロ 各事業本部等のシステム開発要望に対する積極的な対応
- (3) 効率的かつ円滑なシステムの開発・運用に向けた取組みの推進
- イ 各事業本部等との連携態勢の整備
  - ロ システム開発の一層の効率化
  - ハ 効率的かつ円滑なシステム運用の推進
  - ニ セキュリティ対策の強化
- (4) ITを活用した業務推進・業務改革に向けた人材の育成
- イ 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の整備
  - ロ 研修や人材交流によるIT活用の中核人材の育成
  - ハ 幅広いIT知識を持ち、提案能力の高い人材の育成
  - ニ サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成
  - ホ 今後のITの進化に対応する人材の育成
- (5) システム監査の適切な実施

	企画管理本部等
評価	A

#### 企画管理本部等

評価指標	区分	2017年度実績		2016年度実績	2015年度実績
ユーザー向けIT関連の研修・セミナー実績	プロセス	・IT研修 ・業務知識研修 ・採用者向け情報セキュリティ研修他 ・情報セキュリティに関する説明会(全役職員向け)	延べ61人 延べ43人 20講座  1講座 (説明会、DVD視聴)	延べ26人 延べ14人 20講座  1講座 (説明会、DVD視聴)	延べ44人 延べ40人 22講座  1講座 (説明会、DVD視聴)
		・職員ITセミナー等 ・AI活用研究 ・働き方改革 ・RPAセミナー ・RPA導入推進  ・BIツール研修	83人 154人 91人 91人  37人		67人
IT活用相談窓口への相談件数	プロセス		195件	—	—

## → 評価

2014年度から進めてきた「IT中期計画」については、2017年7月の信用保険システムの公庫共通基盤への再構築をもって計画通り完了した。IT中期計画では、①共通化・標準化による更なるコスト削減及び事務の効率化、②「情報の集約・共有化」の推進及び③各事業本部等の開発要望への積極的な対応を基本施策とし、システム面での課題に対応しつつ業務面の改善ニーズともバランスをとった開発を進めてきた。

①については、信用保険システムの再構築のほか、ネットワークや端末管理システムの統合等残っていたシステム基盤の共通化を実施し、OCR決算書入力システムや担保システムの共用化といったアプリケーションの共用化も実現した。特に、OCR決算書入力システムの共用化では、決算書データ登録の集中化により支店事務負担の削減を図り、担保システムの共用化では、3事業共通の担保評価方法を組み入れた統合担保システムを構築し、評価ルールの統一や公示・基準表示等の機能改善を実現した。

②については、文書管理システムや簡易電子りん議システムの共通化を図り、事業本部間で効率的に情報共有を行う仕組みを整備した。また、店舗外で利用するモバイル端末を増設したことで、事務の効率化やお客さまサービスの向上にも寄与した。

③については、各事業本部等から要望のあった信用調査票の電子化や契約時の各種確認書類作成の効率化等の事務効率化・高度化、事務ミス防止への対応も積極的に行った。

これらの構築に係る費用は、当初計画額に対して総額で約1割削減したほか、各事業本部で個別に構築していたシステムの共通化・共用化を進めた結果、対象システムの年間維持費用は共通化・共用化前と比べて約2/3に減少した。さらに、OCR決算書入力システムでは、ユーザーの利用は当初想定した約1.5倍の利用実績となっており、想定を上回る事務工数の削減効果が得られている。

システム開発にあたって、利用者の利便性を考慮し、開発途中に発生した追加の要望についても仕様の変更を行い、柔軟な対応を行った。信用調査票の電子化では、インフラに対する業務要望として当初予定のなかったWi-Fi環境を構築するとともに、お客様との面談用の専用端末を追加導入した。また、期限が到来するモバイル端末の更新に合わせて、外出先でも入力しやすいよう、従来のタブレット型からキーボード付のモバイル端末に更改した。これにより、ユーザーからは、業務の効率性が向上したとの評価を受けている。

次期公庫システムについては、2017年3月に策定した「次期公庫システム基本計画」に基づき、「チャンネルとしてのインターネット環境の構築」や「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」、「柔軟な働き方に対応したシステムの構築」等のテーマについて各事業本部等と緊密に連携して業務要件の具体化やシステム方式の検討を進めた。なお、これらは2019年4月から2020年10月にかけて順次稼働する予定であるが、具体的な仕様が確定したものから調達手続きに着手している。

多様化するニーズに迅速に対応するため、安全性を留意しつつ積極的にクラウドや外部サービスを活用したシステム開発を推進した。具体的には、社内向けのコミュニケーションポータルやテレワークシステム及び自宅学習システムにクラウドサービスを活用することで、短期間かつ低コストでシステム導入を実現した。また、今後ますます進化するIT技術を業務の効率化や高度化に活用するため、専任チームを設けてAIやRPA<sup>21</sup>の研究に着手した。このうち、RPAについては、一部定型業務による実証実験を実施し、事務の効率化に役立つことを確認したうえで、各事業本部とともに業務改革に向けた取組みを推進していくため、職員向けにRPAに係るセミナーを開催したほか、個別業務への適用に向けたユーザーからの相談態勢を整えて実用化の検討を開始した。

円滑なシステム運用を図るため、資源管理の効率化や端末管理の外部委託を実施したほか、品質向上の観点から障害区分の見直しを行って職員の意識向上を図るとともに、システム障害の発生原因を詳細に分析し、確実な再発防止を図る仕組みを整備した。

引き続き脅威が増大しているサイバー攻撃に対しては、外部機関やセキュリティ専門業者と連携して点検を進め、技術面において振り舞い検知型ウィルスチェックソフトを新たに導入した。また、全役職員を対象とした標的型攻撃メールに対する訓練をより実践的な形で実施し、職員の情報セキュリティ意識の高揚に努めた。

ITを活用して業務推進・業務改革を実施する職員をサポートするため、前期に引き続き「IT活用相談窓口」をIT部門内に設けて部室店からの個別の相談・ニーズに対応したほか、IT利活用のスキル向上に資する研修の拡充

21 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。

や、参考となる他社事例等を紹介するITセミナーを実施するなど、職員のITリテラシーの向上に取り組んだ。

システムリスク、開発プロジェクト及びシステム運用の管理態勢に係るシステム監査を継続的に実施し、改善に向けた提言とフォローアップを行った。

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

## 4 人材開発

### → 目標

#### ●基本方針

- イ 「質の高いお客さまサービスの実現」及び「高度なマネジメント能力・専門性の養成」を目的とした職員教育の充実
- ロ 人事給与制度の適切な運用と見直し
- ハ 人材活用の推進
- ニ 専門性の強化

#### ●全体目標

- イ 基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解  
諸会議や集合研修の活用に加え、職員間で論じ合う勉強会実施による浸透・理解
- ロ 新入職員から上級管理職まで、一貫した教育を実施  
事業本部固有のものを除き、全階層の研修、自己啓発支援制度を共通化して実施
- ハ マネジメント能力の強化  
(イ) 人材アカデミー各コースの内容充実と円滑な運営の実施  
(ロ) 階層別研修（新任上級業務職以上）の内容の充実等
- ニ 地域総合職の適切な運用
- ホ 柔軟な働き方を可能とする制度の円滑な運用
- ヘ 「働き方改革」に係る政府の方針への対応の検討
- ト 新人事給与制度・考課制度の定着化  
(イ) 制度運用に関するモニタリングを実施  
(ロ) 再雇用制度の円滑な運営に関する態勢の整備
- チ 事業間人事異動の適切な運用
- リ 業務職育成制度等によるエリア職の活動範囲の拡大
- ヌ 専門性の強化策の実施  
(イ) 社内公募、中途採用を拡充  
(ロ) 専門性強化を狙いとした教育施策の推進  
(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
- ル 採用活動における認知度の向上
- ヲ 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	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の 認知度」	ターゲット	98.6% 【100%】	98.1% 【100%】	98.3% 【100%】
職員意識調査項目 「業務運営計画の 認知度」	ターゲット	96.1% 【100%】	95.3% 【100%】	95.7% 【100%】
職員意識調査項目 「業務目標の管理 (面接十分、管理も適切)」	ターゲット	89.2% 【80%】	87.5% 【80%】	86.0% 【75%】

評価指標	区分	2017年度実績		2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「人事考課等のフィードバック（十分にある）」	ターゲット		93.0% 【90%】	92.3% 【90%】	90.0% 【85%】
事業間人事異動の実績 <sup>22</sup>	プロセス		179人	165人	144人
社内公募・中途採用の実績	プロセス		27人	36人	54人
転勤特例制度の適用実績 <sup>23</sup>	プロセス		438人	404人	346人
企業派遣実績 <sup>24</sup>	プロセス		22人	23人	23人
地域総合職の申請及び適用実績 <sup>25</sup>	プロセス		申請9人 適用9人	申請4人 適用4人	申請13人 適用11人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス		38人	43人	39人
研修回数、受講者数	プロセス	(企画管理本部等)	61回 1,886人	60回 1,977人	51回 1,527人
外部セミナー受講者数	プロセス	(企画管理本部等)	532人	582人	476人
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	プロセス	[企画管理本部等] 22講座61回実施  ・階層別共通研修 ・新入職員共通研修 ・事務職キャリアアップ研修 ・業務職研修 ・新任上級業務職研修 ・新任管理職研修 ・新任上級管理職研修  ・人材アカデミー ・本部部長 ・事業統轄  ・ミドルマネジメント ・経理(上級コース)  ・経理 ・IT ・中小企業診断士1次 試験対策支援研修 ・中小企業診断士2次 試験対策支援研修 [国民生活事業] ・新入職員向け研修  ・若手職員の能力・ スキル向上のための 研修 ・初任者等向け研修	20日 1回 5回 4回 4回 2回  6日19人 2回 (各8日87人) 7.5日40人  5回 (各30日3人) 20日6人 34日9人 4日39人 2日40人  (2講座) 297人 (4講座) 447人 (5講座) 262人	[企画管理本部等] 24講座60回  23日 1回 5回 4回 4回 2回  5日20人 2回 (各7日88人) 6日40人  5回 (各30日4人) 18日5人 34日13人 4日47人 2日24人  [国民生活事業] (2講座) 262人 (2講座) 176人 (4講座) 235人	[企画管理本部等] 20講座51回  22日 1回 4回 4回 4回 2回  5日19人 2回 (各7日73人) 6日40人  2回 (各12日2人) 20日6人 33日13人 2日30人 2日35人  [国民生活事業] (3講座) 350人

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

23 総合職の共通の特例制度(結婚特例、出産特例、育児特例、介護特例、配偶者転勤同行制度)の合計。(以下同じ)

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

25 翌年4月1日の適用者数。申請者数との差は今後の適用予定者。

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	プロセス	・顧客対応力及びコンサルティング機能強化のための研修 (5 講座) 481 人	(4 講座) 354 人	(2 講座) 200 人
		・成長戦略分野に対する支援能力の向上のための研修 (創業、ソーシャルビジネス、海外展開、事業再生) (7 講座) 358 人	(7 講座) 396 人	(7 講座) 600 人
		・審査能力向上のための研修 (5 講座) 1,048 人	(6 講座) 839 人	(6 講座) 547 人
		・債権管理・回収能力向上のための研修 (3 講座) 83 人	(3 講座) 78 人	(3 講座) 91 人
		・エリア職の職域拡大・能力向上のための研修 (9 講座) 93 人	(8 講座) 134 人	(9 講座) 170 人
		・シニア職員のスキル・モチベーション向上のための研修 (4 講座) 156 人	(4 講座) 159 人	(2 講座) 87 人
		・その他 <sup>26</sup> (5 講座) 125 人	(5 講座) 110 人	(7 講座) 307 人
		[農林水産事業] ・アプリビジネス塾 参加人数 91 人	[農林水産事業] 参加人数 104 人	[農林水産事業] 参加人数 78 人
		・地域ブロック内研修 参加人数 122 人	参加人数 157 人	参加人数 150 人
		・新入職員向け研修 (2 講座) 51 人	(1 講座) 28 人	(1 講座) 30 人
		・若手職員指導者向け研修 (1 講座) 23 人	(1 講座) 22 人	(1 講座) 26 人
		・若手職員・中堅職員向け能力・スキル向上のための研修 (5 講座) 155 人	(5 講座) 140 人	(5 講座) 130 人
		・専門能力向上のための研修 (8 講座) 171 人	(8 講座) 205 人	(7 講座) 164 人
		・その他 (6 講座) 102 人	(5 講座) 67 人	(6 講座) 79 人
		[中小企業事業] ・新入職員向け研修 (1 講座) 61 人	[中小企業事業] (1 講座) 59 人	[中小企業事業] (1 講座) 58 人
		・若手職員の能力・スキル向上のための研修 (7 講座) 350 人	(5 講座) 256 人	(5 講座) 258 人
		・初任者等向け研修 (10 講座) 107 人	(11 講座) 119 人	(8 講座) 71 人
		・審査力の向上のための研修 (5 講座) 127 人	(5 講座) 157 人	(5 講座) 107 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 (9 講座) 448 人	(8 講座) 271 人	(6 講座) 147 人
		・成長戦略分野等の促進のための研修 (5 講座) 138 人	(6 講座) 220 人	(4 講座) 169 人
		・実務能力向上のための研修 (8 講座) 583 人	(12 講座) 1,314 人	(7 講座) 592 人
		・エリア職の職域拡大・能力向上のための研修 (11 講座) 134 人	(10 講座) 137 人	(13 講座) 261 人
		・その他 (6 講座) 178 人	(6 講座) 139 人	(7 講座) 175 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

26 「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	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「新人事給与制度の 理解度・納得度」	90.0%	89.0%	87.9%
中小企業診断士 有資格者数	516人	500人	488人
農林水産業経営 アドバイザー有資格者数	318人	284人	255人

## → 評価

「基本理念・経営方針の認知度」及び「業務運営計画の認知度」については、発信文書や社内報による周知活動、各支店・部室所内が開催した勉強会に加えて、本部職員が支店を訪問して開催した勉強会、階層別研修などの実施により、100%の目標数値は未達成であったものの、高い水準となっている。

人材開発については、企画管理本部が各事業本部に共通する施策について企画を行うとともに、階層別教育や企業派遣研修などにおいて、各事業本部と連携しながら事業横断的に実施した。

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

具体的には、政策金融の役割発揮に向けた意識付けを徹底するため、「政策金融の的確な実施」などをテーマとした役員とのディスカッション（4つの研修で、延べ7回実施）を実施したほか、新任管理職研修において部下育成のためのコーチングの実践的活用に関する講義を拡充するなど、内容の充実に取り組んだ。

人材アカデミーは、より高い視座から物事の本質を捉え、考え抜く力を鍛えることに重点を置き、プログラムの一部見直しを行った。

2013年10月から実施してきている中小企業への派遣研修（年間20人規模）については、机上では得られない生の企業経営を肌身で学ぶことで、日本公庫の将来を担う職員が広い視野と柔軟な発想力を身に付けられる機会となっている。また、2015年度から農業経営をより深く理解することを目的として、農業経営体への派遣を開始している。

柔軟な働き方を可能とする制度の円滑な運用については、7月にコアタイム短縮等の制度拡充を実施し、6月末時点で46人だった制度利用者が107人まで増加した。また、12月には、本店においてテレワーク（在宅勤務）を正式導入し、年度末までに25人が延べ81回実施した。

「働き方改革」に係る政府の方針への対応の検討については、パートタイマー及び再雇用職員（短時間勤務型）について、2018年度から処遇の見直し（特別休暇、特別手当）を実施することを決定した。

人事考課制度の定着化については、研修や会議等の場を通じて、適切な運用を周知徹底した結果、職員意識調査における「業務目標の管理（面接十分、管理も適切）」及び「人事考課等のフィードバック（十分にある）」の回答比率は、いずれも目標数値を上回った。

事業間人事異動の適切な運用については、「3事業の拠点としての単独支店」に対する職員の意識向上を図る等の観点から、2018年度以降、単独支店も事業間人事異動の対象とし、併せて、実施規模の見直しを行う方針を決定した。

採用活動における認知度向上については、55大学を訪問して政策金融に関する説明会の実施を打診、32大学で同説明会を実施した。本支店においては、11大学の学生の企業訪問を受入れ、融資業務体験等の講義を実施した。また、夏期ワンデーインターンシップを全国6会場において計18回実施し、788人の学生が参加した。本店で実施した5日間の冬期インターンシップには、全国から81人の学生が参加した。

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

## 5 女性活躍の推進と職場環境の向上

### → 目標

#### ●基本方針

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

#### ●全体目標

- イ 女性の管理職登用に向けて、2018年以降の目標を策定すると共に「プロジェクト Challenge!! フォローアップ」及び「プロジェクト Challenge!!（平成28～30年度）」等により、管理職候補者を育成  
管理職に占める女性の割合 5%（2018年4月時点）
- ロ 女性総合職に対して、メンタリング制度<sup>27</sup>等によりキャリア形成を支援
- ハ エリア職に対して、業務職育成制度により職域拡大を支援
- ニ 女性職員に対して、管理職が「実践の場・チャレンジの機会」を積極的に付与し、女性職員の能力とチャレンジ意欲を向上
- ホ 職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備  
(イ) ライフステージに応じた両立支援策の実施  
(ロ) 時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進
- ヘ 女性活躍推進の活動について、これまでの活動を踏まえ、より一層業務に貢献する取組みを着実に実施
- ト ハラスメント対策の強化（「6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化」と同様の取組み）
- チ 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（メンタル・フィジカル）に関する研修の充実  
(ロ) ノー残業デー週2日の実施、有給休暇の取得促進  
(ハ) ストレスチェックの実施
- リ 職員意識調査による経営課題の把握

	日本公庫全体
評価	A

27 メンタリング制度：若手職員（メンティ）に対して先輩職員（メンター）が仕事上の悩みや課題などについてアドバイスを行い、メンティの自発的な成長を促す制度。

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
管理職に占める女性の割合 (2018年4月時点)	ターゲット	5.1% 【5%】	—	—
新卒女性総合職採用 比率	ターゲット	43.7% 【30%】	45.0% 【30%】	40.6% 【30%】
職員意識調査項目 「管理職による女性の能力 開発支援度（女性）」	ターゲット	87.9% 【75%】	86.6% 【75%】	83.9% 【75%】
ノー残業デー週2日の 実施率	ターゲット	97.7% 【80%】	96.0% 【80%】	—
男性の育児関連休暇 (出産休暇、育児参加休暇、 育児休業) 合計3日の取得率	ターゲット	100% 【100%】	100% 【100%】	100% 【100%】
育児休業者へのモバイルパ ソコン <sup>28</sup> の貸与（自己所有 端末からの公庫情報システ ムの閲覧を含む）実績	プロセス	貸与台数 79台 希望者に対する貸出割合 100%	貸与台数 106台 希望者に対する 貸出割合 100%	貸与台数 67台 希望者に対する 貸出割合 84%
「プロジェクト Challenge!!」 の研修実績	プロセス	プロジェクト Challenge!! 上期2回 64人 下期2回 60人	プロジェクト Challenge!! 上期1回 44人 下期3回 105人	プロジェクト Challenge!! 上期1回 72人 下期1回 69人
外部セミナー受講者数	プロセス	(企画管理本部等) 42回、101人	38回、127人	28回、135人
女性管理職の抜擢登用に 向けた取組み	プロセス	ロールモデルとなる女性役員講話及 びより身近な女性管理職候補生との 意見交換を実施し、管理職昇格への 動機づけを強化	役員講話及び ロールモデルと なる女性管理職 との意見交換を 実施し、管理職 昇格への動機づ けを強化	役員とのディス カッションの実 施及び小論文発 表等により管理 職昇格に向けた 意識づけを強化
参考指標		2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
職員意識調査項目 「女性活躍推進に関する職員 の意識」		87.6%	87.0%	81.6%
休暇取得状況 <sup>29</sup>	夏期休暇取得率 年次有給休暇等10日取得率	99.8% 97.6%	99.9% 98.4%	99.8% 97.7%
残業実績	月平均	14.8時間	—	—

28 育児休業者向けモバイルパソコン：社内LANのメール機能の使用及び掲示板の閲覧を可能としたもの。

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

## → 評価

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

「女性の能力開発支援」の具体的な取組みとして、女性管理職の積極的登用を行い、「管理職に占める女性の割合5%（2018年4月時点）」の目標に対し5.1%となり目標を上回った。新たな目標「管理職に占める女性の割合7%以上（2023年4月時点）」に向け、計画的かつ着実に管理職を登用していくために、管理職候補者について個別に状況を把握し、育成を図っている。

2018年度以降の登用を見据え、新たな管理職候補者の育成に取り組むための「プロジェクト Challenge!!（平成28～30年度）」を継続した。加えて、管理職登用後のネットワーキングの機会として、第2回「女性管理職フォーラム」を開催した。

業務職育成制度による職域拡大の支援については、登録者（エリア職）を対象とし、日常のOJTのみでは習得できない知識・スキルに加え、社外の女性との交流機会として、外部セミナーへの派遣を継続した。2017年度においても、希望している者全員の派遣を行った。

女性の母集団増加へ向けての継続的な取組みとして、新卒女性総合職採用比率30%以上の目標も、地域総合職に女性の応募が多数あり目標を上回った。

「WLMの実践」については、ライフステージに応じた両立支援策として、育児休業を予定する職員に休業前から復帰後の働き方を考え、上司と共有する全4回の面談に活用する様式や情報提供資料なども提供した。職員所有のパソコン端末から社内情報を閲覧可能とする新システム及びモバイル端末貸与を継続し、希望者全員に貸与した。休業中においても、任意参加のママサミットなどへも参加できる等職場とのコミュニケーションが可能な体制となった。職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備のため、これまで継続的に実施してきたテーマ（育児・介護）に新たなテーマ（イクボス・LGBT）を加え「ダイバーシティWEEK」と称したセミナーを実施した。連続4日集中的に開催し、首都圏内本支店から延べ237人が参加し、職場には多様な価値観や働き方の職員が共に働いていることへの気づきとなった。このような取組みの結果、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）」75%についても、目標を上回った。

また、介護セミナーを地方（宇都宮・京都）でも開催し、首都圏以外の職員に対し介護についても情報提供を強化した。

メリハリある働き方の推進のうち、ノー残業デー週2日の実践については、実施状況のモニタリングを継続し、実践を呼びかけたことにより、目標を上回った。また、男性の育児関連休暇合計3日の取得率の目標については、配偶者が出産した男性及び直属上司に対し個別に育児関連休暇（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）の周知と取得を促した結果、目標とした水準となった。

「女性活躍推進の活動」については、全10ブロックの拠点支店で勉強会を開催した。改めて女性活躍推進の意義に関する理解を深めると共に、支店の活動について職位を超えた意見交換を行い、ブロック内活動内容の共有と計画のブラッシュアップを行った結果、地域と職場の課題を踏まえて全152支店が自律的な取組みを行った。具体的には、職場における業務効率化の推進・定着のほか、地域における女性活躍推進への貢献の観点から、地方公共団体や民間金融機関等の外部機関同士を日本公庫がつなぐ取組みや、大学におけるキャリア教育支援など、広がりのある活動を展開した。

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

## 6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

### → 目標

#### ●基本方針

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

#### ●全体目標

- イ リスク管理プログラム及びコンプライアンス・プログラムの策定と着実な実施並びにコーポレート・ガバナンス委員会等における同プログラムの実施状況のモニタリング
- ロ 反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応
- ハ 研修実施及び学習ツールの活用による一人ひとりのコンプライアンス意識の強化
- ニ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
- ホ B C P<sup>30</sup>に係る実践的な本支店訓練等を通じた、初動対応手順の習熟及びB C Pの見直し並びに一人ひとりの危機管理意識の強化
- ヘ 危機管理・コンプライアンス事案対応における支店長の適切な役割発揮

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

### 企画管理本部等

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
コンプライアンス研修の実績 <sup>31</sup>	プロセス	実施回数 36回 受講者数 1,690人	35回 1,748人	32回 1,711人

### → 評価

上記基本方針の達成に向けて2017年度リスク管理プログラム及び2017年度コンプライアンス・プログラムを策定し、同プログラムに基づきモニタリングを実施した。また、モニタリング事項等について、四半期ごとにコーポレート・ガバナンス委員会に報告するとともに、報告で明らかになった課題等を踏まえ、2018年度のプログラムを策定した。

反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応については、前期に引き続き、5月に日本公庫統一の「反社対応強化月間」を設け、全部室店で勉強会等を実施した。2017年度においては、特に、反社排除の重要性を再認識するとともに、変更した反社チェック事務の内容が正しく理解されるよう徹底を図った。これらの取組みについては、コーポレート・ガバナンス委員会及び取締役会へ適切に報告した。

コンプライアンス研修については、前期に引き続き、役員向け研修を実施したほか、階層別研修と全国18支店での本店職員による支店研修を実施し、法令等の改正点、事例等を解説するとともに、凡事徹底の意識の醸成を図った。

その一方で、支払業務において確認不足を原因とする納付遅延が発生したため、改善措置を講じた上で、再発防止に取り組んだ。

また、新たにハラスメント行為防止に向けた実践的なコミュニケーションを学ぶための研修DVDを作成し、全職場で勉強会を実施した。勉強会では、事例演習においてロールプレイを行うことで、全職員に対して自身のコミュニ

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

31 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)

ケーションの改善点について気付きを与えることができた。管理職に対しては、本店及び近隣支店を対象としたコンプライアンス講演会を実施したほか、前期に実施したパワハラ根絶に向けた職場ディスカッション結果を踏まえた取組状況についての確認・協議を行うことで、管理職のパワハラ根絶に向けた意識を更に高めることができた。加えて、発生した重大事案については、再発防止に向けて所属長を通して全職員に対して注意喚起を行い、コンプライアンス意識の一層の強化・定着化を図った。

コンプライアンスに係る報告・相談の徹底のため、前期に引き続き、階層別研修、支店研修及び社内報等を通じて、ヘルプラインとほっとラインの役割や違い、支店におけるコンプライアンス事案の報告体制について周知を行ったほか、通報・相談制度の運用及び通報者保護に係る理解を一層促進するために、新たに通報・相談窓口に関するガイドブックを作成し、全職員に配付した。また、重大なコンプライアンス事案が支店長から本店に迅速に報告されているか等、支店長の適切な役割発揮状況についてモニタリングを行った。

情報漏えい防止に係る施策として、前期に引き続き、10月に日本公庫統一の「情報漏えい防止取組強化月間」を設けた。2017年度においては、DVDの視聴、所属長による職場環境の点検等を行い、情報漏えい防止の重要性の再認識や基本動作の着実な実施について一層の徹底を図った。

危機管理態勢の強化に向けて、前期に引き続き、策定済みの事業継続計画（BCP）（想定災害：首都直下地震）（以下、「BCP」という。）に基づき、本店において初動対応訓練を7月に実施した。今回は就業時間外に南海トラフ地震（最大震度7）が連動して発生した場合を想定して、震度6弱以上又は津波被害が想定される45支店も訓練に参加し、職員の安否状況や支店の被害状況の確認、津波被害を想定した避難訓練に加え、顧客への貸付金送金を確実に実施するための体制の確認を行った。

また、引き続き全役職員向けに災害発生時の安否報告に係る訓練を実施したほか、職員一人ひとりの危機管理意識の強化を図るため、新たに作成した危機管理に関するDVDに基づき、全職員が組織・家庭における危機管理態勢について自己点検を実施した。加えて、全国16支店で危機管理研修又は津波等を想定した訓練を行い、初動対応手順の一層の習熟を図った。更に、地域ごとの災害リスクを踏まえ、大規模水害の発生が予想される場合の初動対応及び平時の態勢整備を定めた手順書を新設するなどBCP等の見直しを行ったほか、防災用品の積み増しを行うなど、危機管理態勢をより一層強化した。

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

## 国民生活事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数 97回 受講者数 3,422人	37回 1,095人	32回 894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、信用スコア別・保全状況別に貸付構成比のモニタリングを実施したほか、リスクテイクの積極化などによるポートフォリオの変化を想定したストレス・テストを実施した。

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

コンプライアンス意識の強化・定着化については、前期に判明した管理職による不適切な対応を踏まえ、全ての本店集合研修及び管理職を対象とした地区別会議において研修を実施した（総実施回数：前期比262%）。なお、地区別会議での研修においては、併せてグループディスカッションも実施した。また、本支店等ごとにコンプライアンスに関する取組計画を策定し、実施状況を点検することによってPDCAサイクルを回すとともに、その結果について半期ごとに報告を求め、本店においてモニタリングを実施した。

反社会的勢力排除態勢に係る対応については、「反社対応にかかるDVD」を制作し、本支店等において全職員参加の勉強会を実施することで、反社会的勢力排除の意識や正確な事務取扱の徹底を図ったほか、引き続き本店の専門部署が支店等の事務取扱の実施状況についてモニタリングを実施した。

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

## 農林水産事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数	24回	25回
		受講者数	549人	502人
				17回 417人

## → 評価

コンプライアンス・プログラムに基づき、本店での事業統轄や管理職等を対象とした会議、集合研修においてコンプライアンス研修を実施しコンプライアンス意識の徹底を図った。また、インサイダー取引の未然防止など3つのテーマで部室店内研修用資料を作成し、全部室店に提供するなど職員の理解を深める取組みを実施した。

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

B C Pについては、当事業本部独自で支店被災時の送金事務に係る訓練を実施し、緊急時の対応強化を図った。

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

## 中小企業事業

評価指標	区分	2017年度実績	2016年度実績	2015年度実績
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数	30回	25回
		受講者数	678人	817人
				32回 683人

## → 評価

リスク管理プログラムに基づき、①審査能力向上に資する施策の実施、②適切な債権管理に資する施策の実施及び③信用保険引受リスク管理を、計画通りに行った。

リスク管理態勢のうち、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「オペレーショナル・リスク管理の年度計画」及び「オペレーショナル・リスク管理チェックリスト」を活用したラインマネジメント、事務ミス事例のフィードバック、各種研修での注意喚起等を実施した。また、「顧客へ影響がある重度事務ミスの撲滅」に向け、『重度事務ミス防止の勘所』を改正し、本部が想像力を働かせて事務ミスが起きない仕組みを整備することを周知した。これらの取組みの結果、「顧客へ影響がある重度事務ミス」の件数は2016年度比で概ね半減し、情報漏えい事案は発生しなかった。

組織的な影響度が懸念された事務ミスへの対応については、早期の悉皆調査等を行うとともに影響の拡大防止を図った。

反社会的勢力への対応については、より効率的かつ適切な反社チェックが可能となるよう、反社等チェックシートの改正、反社一括検索のため保証人データ管理システムの稼働とこれに伴うマニュアル等の改正等を実施した。これら態勢整備状況及び管理状況については、四半期毎に事業運営会議への報告を実施した。

コンプライアンスについては、集合研修時等にコンプライアンス研修を30回実施したほか、全部署において事務手続きの不正行為防止に向けたディスカッションを行った。また、月1回以上の「コンプライアンス・ミーティング」を実施する等、部室店のコンプライアンス実践状況の報告を受けることを通じて、意識の強化を図るとともに、報告・相談の徹底を促した。

以上を総合すると、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。

2018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。