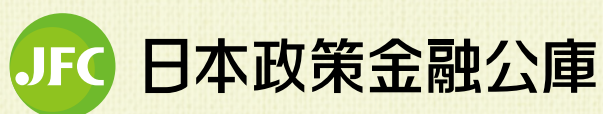


2021 年度 業績評価報告書

2022 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

2021年度 業績評価について	1
1 業績評価にあたって	2
2 業績評価の対象期間・基準等	3
3 日本政策金融公庫の概要	4
4 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について	5
5 2021年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表	7
6 委員名簿	9

業 績 評 価

総 括	10
-----	----

<事業運営計画>

1 コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援	14
2 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携	
（1）東日本大震災からの復興支援	18
（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	20
（3）お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	22
（4）信用補完制度の着実な実施	24
（5）民間金融機関連携の取組みの深化	25
3 成長戦略分野等への重点的な資金供給	27
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	36
（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	37
（3）関係機関を繋ぐ役割の発揮	38
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	39
（2）情報発信の強化などによる広報活動の推進	43
（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	44
（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	46
6 信用リスクの適切な管理	48

<組織運営計画>

1 支店機能の充実	51
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	52
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	57
4 人材育成・活用	60
5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上	64
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	67

2021 年度 業績評価について

- 1 業績評価にあたって
- 2 業績評価の対象期間・基準等
- 3 日本政策金融公庫の概要
- 4 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について
- 5 2021年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表
- 6 委員名簿

*本報告書は、株式会社日本政策金融公庫評価・審査委員会（以下「評価・審査委員会」という。）が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）の2021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

2021年度の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあったものの、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直しの動きが続いた。ただし、コロナ禍による厳しい状況が残る中で、一部に弱さが見られた。

このような中、日本公庫は、事業運営において、コロナ禍や自然災害等の影響を受ける事業者からの融資・返済相談に対し迅速かつきめ細かな対応を行い、政策金融機関に求められるセーフティネット機能を着実に発揮した。また、民間金融機関との連携においては、新型コロナ対策資本金劣後ローンを通じた連携拡大などの成果が表れた。また、ポストコロナを見据え、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業の新たな展開、環境・エネルギー対策及びコロナ禍における環境変化を踏まえた事業の見直しへの支援など、成長戦略分野等への重点的な資金供給に取り組んだ。さらに、地域での連携推進については、第2期「地方版総合戦略」にも参画し、戦略の策定・実行等に協力した。

一方、組織運営においては、日本公庫の「基本理念」に掲げられた「政策金融の的確な実施」と「ガバナンスの重視」をより高いレベルで実現するため、コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた業務改革、デジタル化の推進、新型コロナウイルス感染対策も踏まえたテレワークの利用推進、ダイバーシティの推進、ワークライフ・マネジメントの実践などに取り組んだ。コンプライアンス態勢については、整備・強化に向け一層取り組み、職員のコンプライアンス意識のさらなる向上を図ってもらいたい。

日本公庫が、我が国の健全な発展と、広く国民生活の向上に寄与することを目的として、業務に真摯に取り組み、コロナ禍や自然災害等の影響を受ける事業者の支援や地域経済の維持に貢献していることは高く評価したい。コロナ禍による厳しい状況が残る中で、円安や原油価格上昇等も懸念されるなど、今後も予断を許さない状況が続くが、日本公庫の支援を必要としている事業者のため、今後も職員一人一人が政策金融の担い手としての覚悟を持って業務に取り組み、これまでに蓄積されたノウハウを継承し、それを一層発展させていくことを期待したい。そのためには、地域が抱える課題を認識し、民間金融機関を始めとした関係機関とともにお客さまに寄り添い、お客さまや地域を支え、その発展に向けた支援のために、日本公庫として発揮すべき役割を常に念頭において、主体的に行動していくことが重要であると考えている。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 隅 修三

2. 業績評価の対象期間・基準等

(1) 本報告書における日本公庫の業績評価の対象は、業務運営計画であり、評価対象期間は 2021年4月1日～2022年3月31日である。

(2) 2021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>

2021年5月19日：評価・審査委員会	業務運営計画の報告、業績評価基準（案）の審議・決定
2021年11月29日：評価・審査委員会	業務運営計画の中間レビュー
2022年6月13日：部会*	業績評価報告書（案）の検討
2022年7月8日：評価・審査委員会	業績評価報告書（案）の審議・決定

(3) 用語の定義

各指標の定義は下表のとおりとする。

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

(4) 業績評価の方法

イ 業務運営計画の各計画の評価は、(イ)～(ニ)を総合的に勘案して行う。

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

(ロ) 評価指標のない計画については、各計画に向けた取組み等についての定性分析を行う。

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

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

ロ 評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

<5段階評価>

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

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

3. 日本政策金融公庫の概要 (2022年3月31日現在)

- 名称：株式会社日本政策金融公庫（略称：「日本公庫」）
- 発足年月日：2008年10月1日
- 根拠法：株式会社日本政策金融公庫法
- 本店：東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
- 総裁：田中 一穂（たなか かずほ）
- 支店等：国内 152支店、海外駐在員事務所 2カ所
- 職員数：7,436人（2022年度予算定員）
- 総融資残高：29兆1,515億円

国民生活事業	12兆6,962億円
農林水産事業	3兆5,517億円
中小企業事業	8兆4,326億円（融資業務）
危機対応円滑化業務	4兆3,599億円
特定事業等促進円滑化業務	1,108億円
- 信用保険の保険引受残高 42兆 924億円
- ※ 日本公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関である。

●基本理念

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

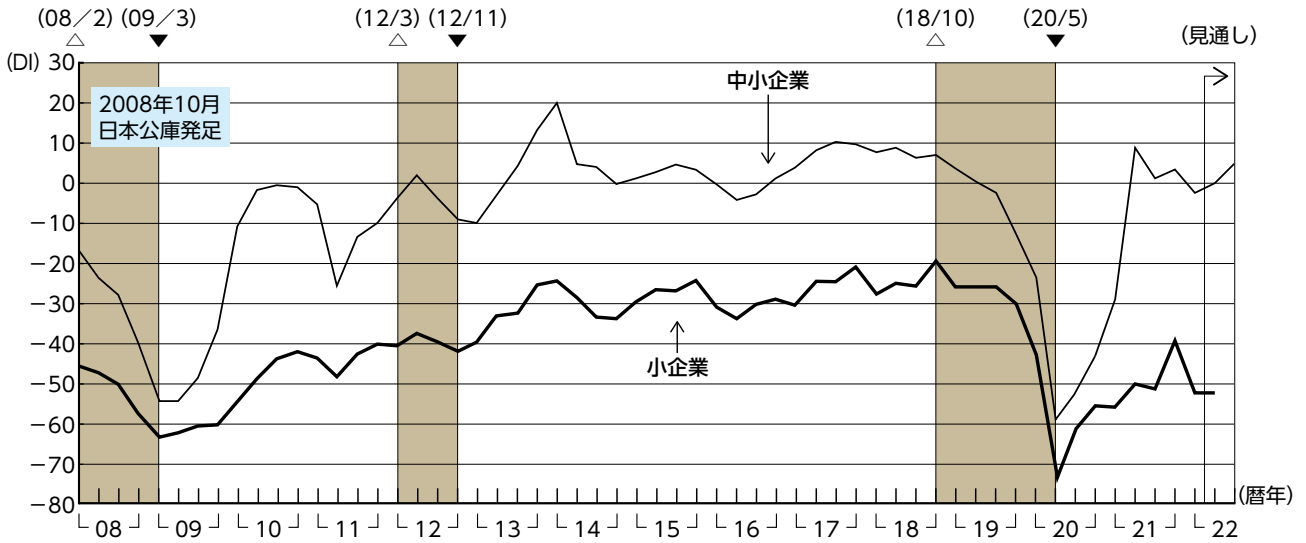
●経営方針

- 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。

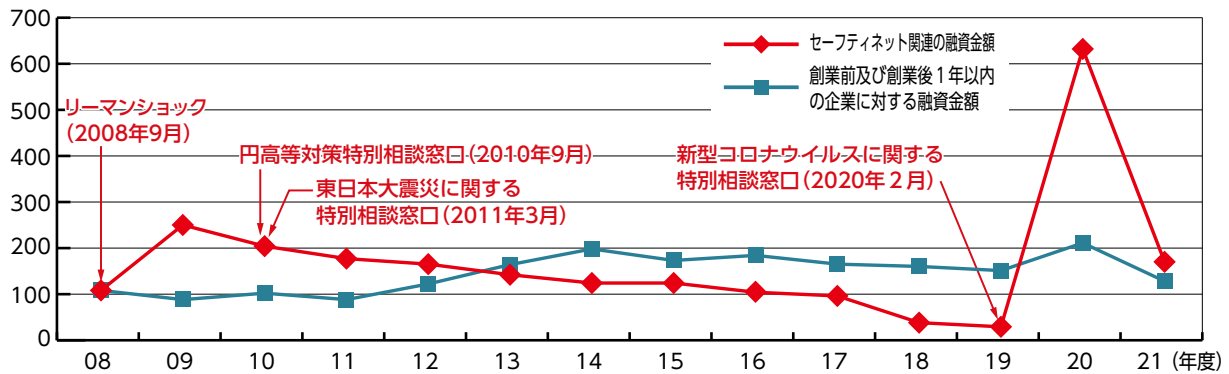
4. 小企業及び中小企業の業況判断 DI の推移と日本公庫の融資実績について

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

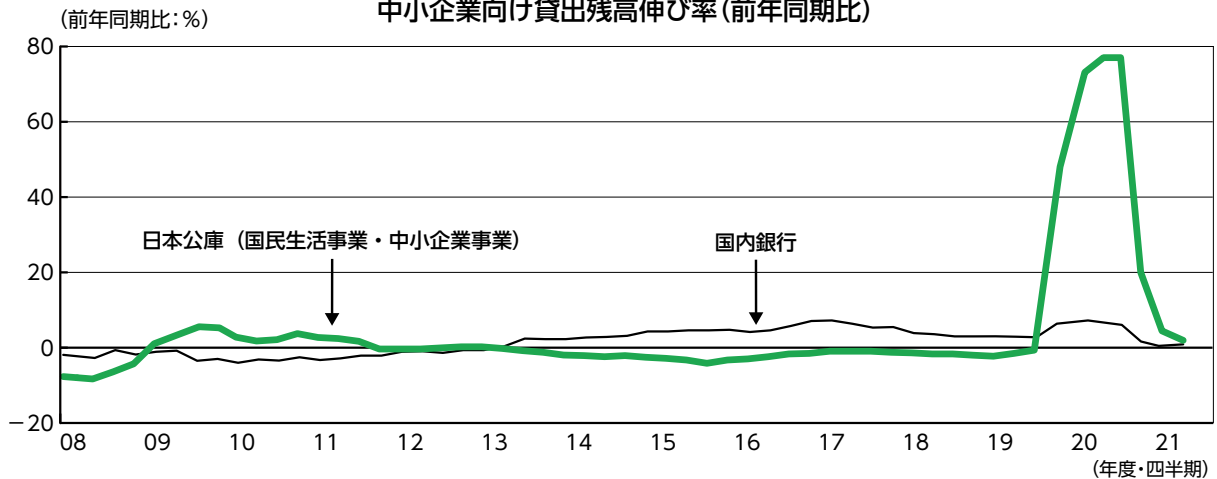
業況判断DIの推移



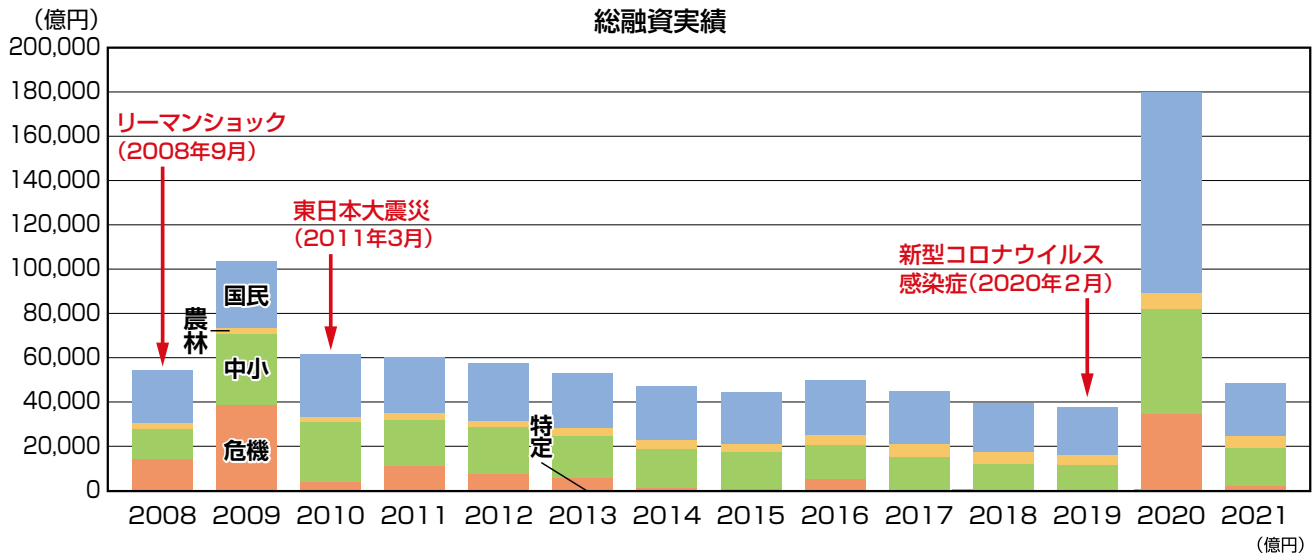
セーフティネット関連の融資金額並びに創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額の推移 <2008年度を100として指数化>



中小企業向け貸出残高伸び率(前年同期比)

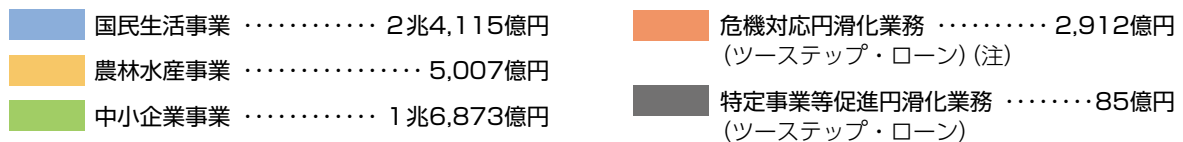


総融資実績

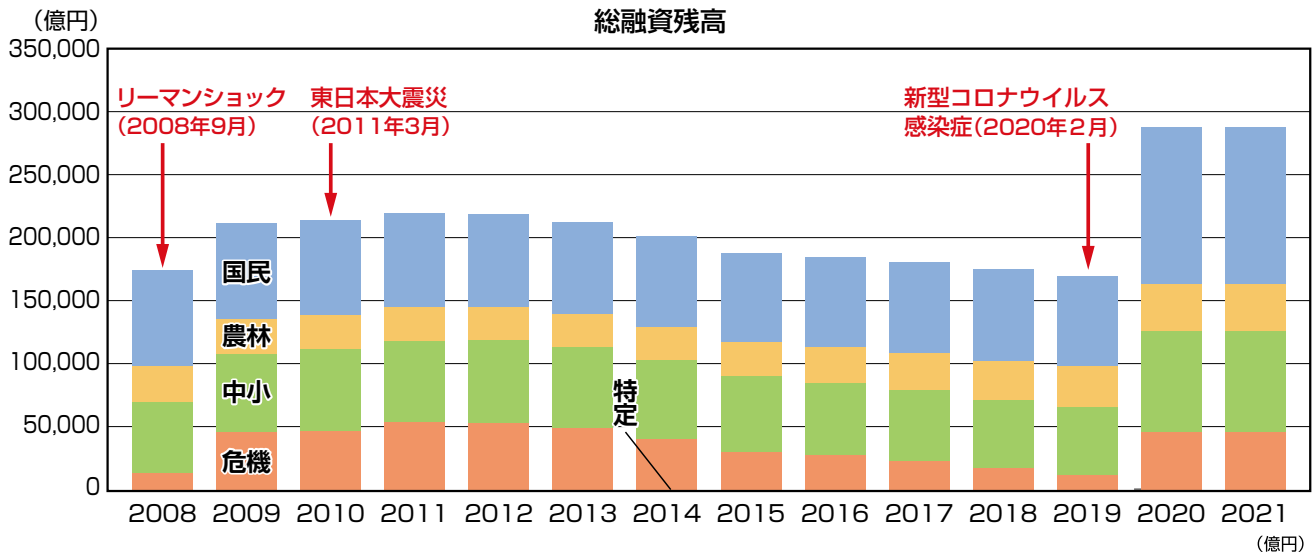


年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
総融資実績	5兆4,211	10兆3,362	6兆1,419	6兆175	5兆7,566	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896	4兆4,864	3兆9,599	3兆9,127	17兆9,841	4兆8,993
前期比	159%	191%	59%	98%	96%	92%	89%	94%	112%	90%	88%	99%	460%	27%

総融資実績(2021年度) 4兆8,993億円(前期比27%)

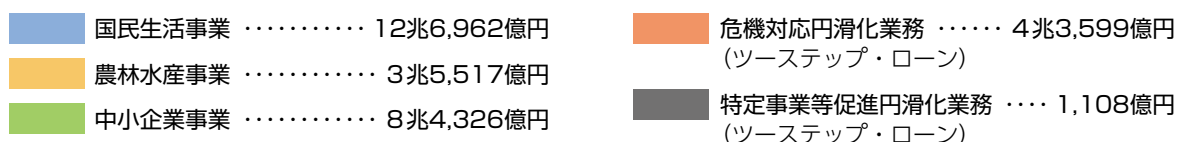


総融資残高



年度末	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
総融資残高	17兆3,671	21兆421	21兆2,959	21兆8,268	21兆7,505	21兆1,077	20兆685	18兆7,367	18兆3,914	18兆290	17兆4,611	17兆433	29兆2,387	29兆1,515
前期比	105%	121%	101%	102%	100%	97%	95%	93%	98%	98%	97%	98%	172%	100%

総融資残高(2021年度末) 29兆1,515億円(前期比100%)



(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。

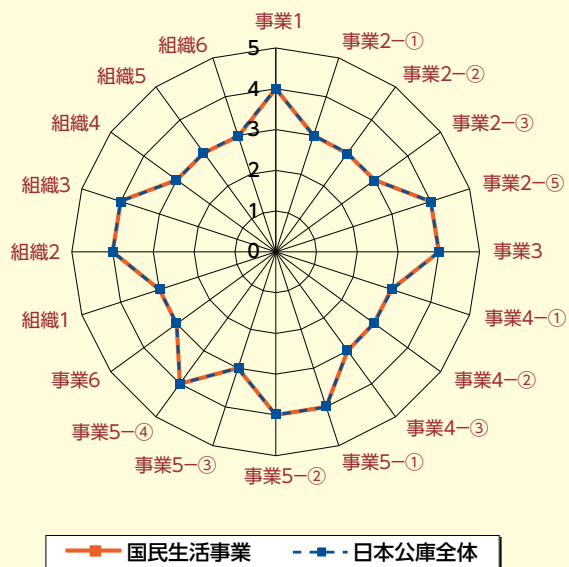
5. 2021年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表

計画	事業等	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部	企画管理本部等	日本公庫全体	
事業運営計画	1. コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援	A	A	A	A		A	
	2. セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携	(1)東日本大震災からの復興支援	B	B	B			B
		(2)お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	B	B	B			B
		(3)お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	B	B	B	B		B
		(4)信用補完制度の着実な実施			B			B
		(5)民間金融機関連携の取組みの深化	A					A
	3. 成長戦略分野等への重点的な資金供給	A	A	A	B		A	
	4. 地域での連携推進による地域活性化への貢献	(1)地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携の強化	B					B
		(2)お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスを提供	B					B
		(3)関係機関を繋ぐ役割の発揮	B					B
	5. お客さまサービスの向上と政策性の発揮	(1)リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進	A	B	A			A
		(2)情報発信の強化などによる広報活動の推進	A					A
		(3)調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮	B					B
		(4)お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み	A	S	A			A
	6. 信用リスクの適切な管理	B	B	B	B		B	
組織運営計画	1. 支店機能の充実	B					B	
	2. コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた効率的・効果的な業務運営	A	A	A		A	A	
	3. 各事業本部が主体的に関与した上で、IT部門と緊密に連携し、システムの刷新・クラウド化・デジタル化等を推進	A					A	
	4. 人材育成・活用	B					B	
	5. ダイバーシティの推進と職場環境の向上	B					B	
	6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化	B	B	B		B	B	

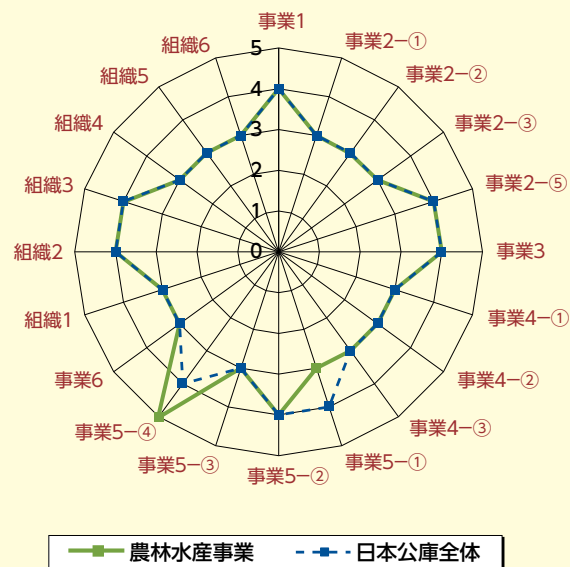
(備考) 1 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。(各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営計画1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。)
 2 事業運営計画に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから企画管理本部等としての個別評価はしていない。

【評価グラフ】

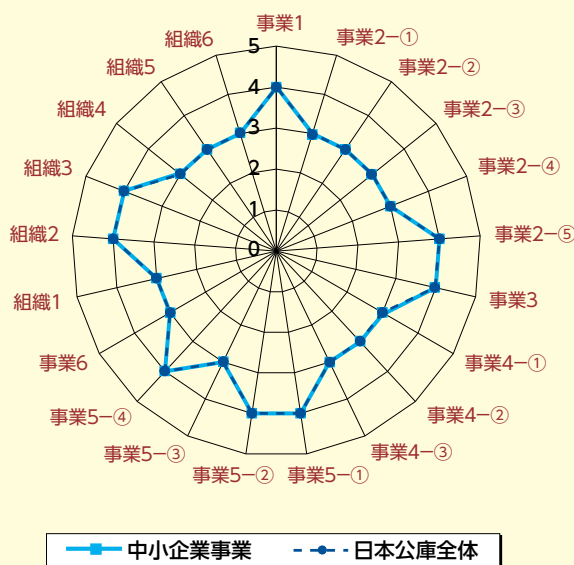
【国民生活事業】



【農林水産事業】



【中小企業事業】



(注)各事業等と日本公庫全体の評価を比較させたもので、評価S、A、B、C、Dを5、4、3、2、1で表している。

6. 委員名簿

【評価・審査委員】

2022年7月1日現在

鵜澤 静	元日清紡ホールディングス株式会社代表取締役会長
大谷 邦夫	株式会社ニチレイ顧問 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
栗原 美津枝	株式会社価値総合研究所代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
隅 修三（委員長）	東京海上日動火災保険株式会社相談役
西岡 清一郎	弁護士 元広島高等裁判所長官
沼上 幹（委員長代理）	一橋大学大学院経営管理研究科教授
宮島 香澄	日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員

【専門委員】

生源寺 眞一 （農林水産事業本部推薦）	福島大学食農学類教授
鶴 光太郎 （国民生活事業本部推薦）	慶應義塾大学大学院商学研究科教授
中田 真佐男 （総裁推薦）	成城大学経済学部教授
根本 忠宣 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授

【五十音順、敬称略】

日本公庫全体

- (1) 2021年度の事業運営においては、コロナ禍や自然災害等の影響を受ける事業者に対し、迅速かつきめ細かな対応を行い、セーフティネット機能を着実に発揮した。また、ポストコロナを見据え、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業の新たな展開、環境・エネルギー対策及びコロナ禍における環境変化を踏まえた事業の見直しへの支援など、成長戦略分野等にも力を注いだ。民間金融機関との連携については、新型コロナ対策資本性劣後ローンを通じた事業者支援などにおいて、連携を深めた。さらに、地域活性化への貢献においては、地方自治体における第2期「地方版総合戦略」に参画し、戦略の策定・実行等に協力した。また、「地域経済活性化シンポジウム」、「アグリフード EXPO」、「全国オンライン商談会」のオンライン開催など、お客さまや地域が抱える課題への対応についても積極的に取り組んだ。このほか、関係団体との連携強化、コンサルティング機能の強化を始めた各種サービス向上策の推進、情報発信の強化などによる広報活動の推進、総合研究所における調査・研究の充実や政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮、お客さまの声や現場ニーズに即した政策提言にも適切に取り組んだ。

一方、組織運営においては、「凡事徹底」の考えの下、着実かつ確実に個々の業務を積み上げるとともに、「現場が第一」を旨としつつ、地域においてより身近で頼りになる存在を目指し、支店機能の充実に取り組んだ。また、コロナ禍における対応により明らかになった課題も踏まえた業務改革や効率的・効果的な業務運営、有事における対応態勢の整備、デジタル化の推進、テレワークや時差出勤などの柔軟な働き方の推進や専門人材の育成、ダイバーシティの推進やワークライフ・マネジメントの実践などに不断に取り組み、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) 2022年度の事業運営においては、コロナ禍や自然災害等の影響を受ける事業者へのきめ細かな対応、ポストコロナの新たな社会を牽引するスタートアップなどの創業・新事業や農林水産物・食品の輸出促進などの成長戦略分野等への支援、地域での連携推進による地域活性化等への貢献は、重要な取組みとなる。コロナ禍において発揮された民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会等の関係機関との連携については、関係性を一層深化させてもらいたい。一方、組織運営においては、2021年度の取組みを着実に進めるとともに、政策金融サービスを広範囲かつ迅速に届けていくためのデジタル化の一層の推進、危機管理態勢の不断の見直しに重点的に取り組んでもらいたい。

- (3) なお、2021年度の業績評価は、前年度と同様に、業務運営計画の項目毎に評価結果をまとめ、加えて、各事業等が一体的に取り組んだ項目については日本公庫全体としての評価とした。また、政策金融機能の発揮に向けた取組みを一層適切に評価できるようにする観点から、「ターゲット指標」及び「プロセス指標」で構成される、より重要度の高い「評価指標」と、評価にあたっての参考とする「参考指標」を各項目に即して設定するとともに、指標に表れない取組み等も総合的に勘案して評価結果に反映させた。

評価にあたっては、原則として前年度の到達水準を標準としつつ、コロナ禍の影響が出る以前の到達水準も考慮したうえで、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ちて臨むとともに、計画毎の日本公庫への期待、その難易度及び到達度合等を踏まえ、総合的に検討を行った。

国民生活事業

2021年度は、引き続きコロナ禍の影響を受けた小規模事業者からの融資・返済相談への対応を最優先に取り組み、資金繰り支援を通じて危機時のセーフティネット機能を発揮した。同時に、創業支援や事業承継支援など、ポストコロナを見据えた成長戦略分野等への対応にも力を注いだ。

コロナ禍への対応については、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の活用や、事業者ごとの実情に配慮した既往債務の条件変更を実施したほか、制度内容が拡充された「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）」の活用によって、財務基盤の強化を図る小規模事業者へ資本金を供給した。また、融資後のフォローアップを実施する中、小規模事業者の経営課題及び支援ニーズに応じた外部専門家への取次ぎや、他社の良好事例の収集・紹介などを通じて、コンサルティング機能の発揮にも努めた。

ポストコロナを見据えた成長戦略分野等への対応については、創業者への資金面での支援に加え、オンライン形式のイベント開催をはじめとする情報面での支援や、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の再開による若年層の起業マインド向上にも取り組んだ。また、事業承継支援に関しては、コロナ禍の厳しい環境下で、後継者不在による廃業が加速する事態を可能な限り抑制するため、小規模事業者の後継者確保などを支援する事業承継マッチング支援の全国展開を本格化したほか、事業承継診断の一層の推進やマスコミなどを通じたイベントや成功事例などの幅広い発信により、経営者の意識喚起を図り、第三者承継に取り組みやすい機運の醸成に努めた。教育資金貸付については、家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等へ貢献するため、広報活動を中心に制度周知を進めた。

組織運営については、コロナ禍における対応により気づきを得た課題を解決するという方針の下、融資申込の急増に備えたインターネット申込システムの改修や、オンラインで各種サービスが提供できる会員専用サイト「日本公庫ダイレクト」を構築するなど、業務のデジタル化を推進した。また、更なる業務の効率化に向けて提案制度（ひらめき提案メール）を活用したほか、有事に備えた態勢整備のため、公庫勤務経験者に対する有事の際の協力要請や定期的な情報提供等に取り組んだ。

2022年度は、引き続き、コロナ禍の影響を受けたお客さまへの対応をはじめ、あらゆる危機に対してセーフティネット機能を着実に発揮しつつ、お客さまの事業継続や成長に向けた支援の強化や、スタートアップの創出といった成長戦略分野への積極的な対応など、求められる政策金融機能を発揮していくことを期待する。

農林水産事業

国の農林水産業における施策を受けて、農林水産業者のニーズ及び地域・業界の実態を把握し、民間金融機関などと連携しながら、迅速かつ的確に業務を遂行した。

特に、農業の構造改革の進展に伴う担い手農業者の急激な規模拡大などに対して、その事業性を積極的に評価して円滑な資金供給に努めるとともに、コロナ禍や大雨などの自然災害や高病原性鳥インフルエンザなどの家畜伝染病など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、成長を目指す担い手農業者の様々な経営展開や新たに農業を開始する新規就農、国産材の安定供給・利用、水産業の生産体制強化及び6次産業化に取り組む農林漁業者に対して関係機関と連携し支援を行った。さらに、お客さまの高度かつ広範な経営課題を把握し、解決に向け適切な助言・提案を行うためのコンサルティング融資活動を積極的に推進した。また、事業承継支援については、農業経営特有の課題を踏まえた「事業承継診断票・経営資源マッチング意向確認票」を活用し、経営資源を円滑に引き継ぐ取組みを推進したほか、海外展開支援については、政府の「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」を踏まえ、農林水産物・食品輸出促進資金制度等により、輸出・海外展開に取り組む事業者の施設整備などを支援したほか、「トライアル輸出支援」などで試験的輸出ニーズなどに対応した。

組織運営については、デジタル化や業務効率化の更なる推進を図るため、農林水産省共通申請サービス（eMAFF）による公庫資金関係の申請機能の実装について検討を行った。その取組みの第1弾として、2022年1月からeMAFFによる公庫資金制度全般の照会・借入相談及び農林漁業セーフティネット資金のオンライン申請を開始した。

2022年度は、引き続きコロナ禍や自然災害、社会的経済的環境変化などのセーフティネット需要に対してきめ細かな対応を行うとともに、農林水産業の新たな展開に取り組む農林漁業者に対し、民間金融機関と連携して積極的に支援することを期待する。

中小企業事業

2021年度は、「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」や休日営業・休日電話相談等を引き続き実施したほか、新型コロナウイルス感染症特別貸付制度の取扱期間を延長するとともに、事務手続きの特例等による融資手続きの迅速化を継続することで、コロナ禍の影響を受けているお客さまの資金繰り支援に取り組んだ。

新型コロナ対策資本金劣後ローンについては、2021年6月には貸付期間、2021年7月には貸付限度額をそれぞれ拡充し、財務基盤の強化を図る事業者からの資本金ニーズに対して積極的に対応した。

成長戦略分野に関して、新事業支援では、コロナ禍においても事業環境の変化に合わせ、新製品の開発、新事業分野への進出に積極的に取り組むお客さまを支援したほか、海外展開支援では、2021年1月から取扱いを開始した「クロスボーダーローン」も積極的に活用しながら、海外展開に取り組むお客さまの資金ニーズに対応した。事業再生支援については、過剰債務の状況に陥っている企業等向けの再生支援貸付制度を周知するなど、民間金融機関との連携強化を図ったことに加え、経営改善、経営再建等に取り組む必要が生じているお客さまへの資金繰り支援を行った。事業承継支援については、資金面での支援に加え、「公庫版事業承継診断」を一層推進したほか、自社を起点とするサプライチェーン構造を有するお客さまには、自社のみならず、サプライチェーン全体の事業承継にも目を向けることの重要性を意識喚起する「サプライチェーン事業承継」の取組みを開始した。

また、コロナ禍の長期化に伴い、業績が悪化している顧客数が増加している現状を踏まえ、融資先の経営改善を支援する仕組みとして構築した「中小企業バリューアップパッケージ」を推進。業績低迷先の中で、地域経済への影響が大きい大口与信先や資本金ローン先に対しては、本支店が連携して対応方針をすり合わせた上で役割分担し、きめ細かく経営改善計画策定支援や金融支援を実施した。

保険業務では、コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者の事業継続や経営の安定を図るべく、セーフティネット保証等に係る保険引受を通じた資金繰り支援を実施した。また、保証協会等関係機関に対して、他の保証協会の特色ある取組事例やリスク分析資料などの保証業務の運営に資する情報をタイムリーに提供し、中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、経営支援等に係る政策推進やリスク管理態勢の充実・強化等を要請した。

組織運営については、中小企業事業のDX戦略として、業務効率化と顧客サービスの向上を図る「V-プロジェクト」を策定し、この取組みを強力に推進するための専門部署を設置した。さらに、事務の合理化にも積極的に取り組み、特に保険審査業務では、業務の大幅な効率化を実現し、適切な人員配置を実施した。

2022年度は、コロナ禍や自然災害、ウクライナ情勢・原油価格上昇等のセーフティネット需要に対して適時・適切に対応するとともに、民間金融機関との信頼関係に基づいた連携を図りながら、成長戦略分野における中小企業の積極的な事業展開を支援すること、引き続き「中小企業バリューアップパッケージ」の推進や「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用を通じて再生支援業務を強化すること、中小企業事業のDX・デジタル化を推進していくこと等を通じて、政策金融機能を最大限に発揮していくことを期待する。

危機対応等円滑化業務部

2021年度の危機対応円滑化業務については、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機事案に対応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン及び損害担保）等を行い、飲食業や宿泊業を営む中堅・大企業向けの新たな支援に取り組むなど、主務省及び指定金融機関と連携し、事業者のニーズに応じた支援を行った。

あわせて、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」に係る対応の円滑化をはじめとして指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだほか、損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期報告等を行うとともに、指定金融機関に対するモニタリングを実施し、信用リスクの管理を着実に実施した。

特定事業等促進円滑化業務においては、産業競争力強化法の改正を受けて事業適応促進円滑化業務を開始し、主務省及び指定金融機関と連携して、ツーステップ・ローンに加えて初の取組みとなる利子補給の実施に必要なシステム対応等に取り組むなど、新たな業務の実施に必要な取組みを行った。

2022年度は、引き続き、危機対応円滑化業務及び特定事業等促進円滑化業務の的確な実施により、指定金融機関

を通じて、コロナ禍において影響を受けるお客さまへの支援をはじめとした資金の安定供給や成長戦略分野等への資金供給に取り組んでいくことを期待する。

企画管理本部等

企画管理本部等は、「地域での連携推進」に向けた各種取り組みのサポートや統合支店運営に係る態勢の整備・充実、広報活動の推進やシンクタンク機能の発揮、IT戦略の推進、事業横断的な人材育成と活用、ダイバーシティの推進、職場環境の向上などに取り組み、日本公庫全体の事業運営及び組織運営に係る諸施策を牽引していく役割を担っている。

2021年度の事業運営においては、企画管理本部等では、「地域での連携推進」に向け、「地域連携推進委員会（本部）」の開催を通じて、各支店における地方版総合戦略への参画状況や複数の支店や事業が連携したマッチング・商談会の実施状況の把握に取り組み、また、特徴的な事例についてフィードバックを行うなど、各支店における地域連携推進の取り組みをサポートした。

広報活動の推進では、ホームページやツイッターを活用し、新型コロナウイルス感染症特別貸付等に関する情報を迅速に発信したほか、広報誌『日本公庫つなぐ』においてコロナ禍の影響を受けた事業者の参考となる取り組み事例等を紹介するなど内容の充実を図り、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。

また、シンクタンク機能の発揮では、研究論文等の公表、国内外の研究機関との研究交流等によるネットワークづくり、中小企業政策への提言活動などに取り組んだ。

組織運営においては、支店機能の充実に向けて、統合支店長が日本公庫のネットワークの要として役割を着実に発揮することが極めて重要との認識の下、統合支店長会議を通じ、その役割について統合支店長に周知・浸透を図った。また、統合支店長は「支店運営計画」を策定し、コロナ禍において洗い出された課題の解決に向け、創意工夫を持って主体的に支店運営に取り組んだ。事務の合理化・業務の効率化においては、「改善提案」、「気づきメール」を通じて職員の意見を収集し、実現可能なものを実施するなど本支店における業務効率化等に取り組んだ。また、有事において臨時雇用者を迅速に確保できるようOB・OGとの継続的な接触を行った。

システム開発では、オンライン完結型のインターネット申込の導入、各事業の業務システムの再構築、会員制のインターネットサービス「日本公庫ダイレクト」及びお客さまごとの情報を集約したポータルサイト「顧客ポータル」の稼働開始など、お客さま及び職員の利便性の向上を推進した。人材育成・活用では、テレワークや時差出勤など、柔軟な働き方に向けた制度の利用促進にも取り組んだ。その他、職員及びお客さまの新型コロナウイルス感染を防止するための各種対策の実施や、リスク管理やコンプライアンス態勢の整備・強化に取り組んだ。

2022年度においても、コロナ禍による厳しい状況が残る中で、円安や原油価格上昇等の影響が懸念されるが、日本公庫全体の諸施策の牽引役である企画管理本部等に求められる役割は大きく、事業運営及び組織運営の更なる充実化を進めていくことを期待する。

1 コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援

→ 計画

- イ コロナ禍において影響を受けたお客さまからの融資・返済相談等への親身な対応
 - (イ) 「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」を通じた円滑、迅速かつきめ細かな対応
 - (ロ) 「新型コロナウイルス感染症特別貸付」、「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

	評価	評価理由
国民生活事業	A	・新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに対して、融資や条件変更による資金繰り支援を迅速に実施しつつ、同時に、計画値を上回るフォローアップを実施し、事業継続や成長を支援。
農林水産事業	A	・お客さまからの融資・返済相談に対し、休日営業や休日電話相談、融資や返済条件緩和等の審査・事務手続きに係る特例措置、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例措置」などにより、災害等相談窓口の相談実績を大幅に上回る相談件数に迅速かつ丁寧に対応。
中小企業事業	A	・新型コロナ対策資本金劣後ローンの積極的な活用や柔軟な条件変更対応等により、コロナの影響を受けるお客さまの資金繰りを支援。また、保険業務では、新設された伴走支援型特別保証制度に係る保険引受を通じて、金融機関の継続支援を促し、中小企業・小規模事業者の早期経営改善を促進。
危機対応等円滑化業務部	A	・指定金融機関から申請されるツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給に正確かつ迅速に対応。 ・ファンドを通じて飲食業・宿泊業向けの出資を行う日本政策投資銀行に対して信用供与を行うなど事業者のニーズに応じた新たな支援に貢献。

【日本公庫全体】

参考	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
特別相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連）	426,572 件	1,175,852 件	216,574 件
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績	218,768 件 35,486 億円	778,665 件 132,742 億円	15,988 件 2,006 億円
新型コロナウイルス感染症の影響による条件変更実績	76,802 件 12,702 億円	72,382 件 10,553 億円	3,279 件 343 億円

国民生活事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
融資後のフォローアップ実績	ターゲット	605,843件 【200,000件以上】	—	—
特別相談窓口 ¹ の相談実績 ² (新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	405,505件 (前期比 36.8%)	1,102,741件	195,966件

(※) 各年度実績欄において、【 】は業務運営計画に掲げた数値を示す。以下同じ。

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績	201,243件 (前期比 27.6%) 2兆486億円 (前期比 23.4%)	728,196件 8兆7,547億円	15,480件 1,601億円
新型コロナ対策資本金劣後 ローン貸付実績 ³	720件 (前期比 562.5%) 190億円 (前期比 513.5%)	128件 37億円	—
新型コロナウイルス感染症 の影響による条件変更実績	71,706件 (前期比 105.5%) 5,505億円 (前期比 120.7%)	67,998件 4,560億円	3,112件 194億円

→ 主な取組み

- ・新型コロナウイルス感染症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、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の活用や既往債務の条件変更による資金繰り支援を実施。
- ・コロナ禍において財務が毀損したお客さまに対して、民間金融機関等と連携しつつ、「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）」を活用し、財務体質の改善に係る支援を実施。
- ・当面の資金繰り支援に続く次なるステップとして、お客さまの事業継続や成長を支援していくため、積極的にフォローアップの活動を推進。取組みにあたっては、対話を通じて経営課題や支援ニーズを把握し、お客さまの実情に応じて、情報提供や外部専門家への取次ぎなどを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・フォローアップの活動は定着してきたが、お客さまの事業継続や成長をより一層支援していくには、引き続き多くのお客さまと接触する機会を設けつつ、お客さまが真に必要とする支援に的確に対応した質の高い取組みを行う必要がある。そのため、職員の対話力の底上げに向けた研修の充実など人材育成策の更なる強化や、お客さまのニーズに合致する情報コンテンツの作成など情報開発機能の強化に取り組んでいく。

農林水産事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
特別相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連）	プロセス	6,096件 (前期比 42.1%)	14,482件	954件

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績	5,219先 (前期比 49.3%) 2,013億円 (前期比 52.5%)	10,579先 3,835億円	22先 16億円
新型コロナウイルス感染症 の影響による条件変更実績	952先 (前期比 82.2%) 546億円 (前期比 48.4%)	1,158先 1,129億円	51先 34億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍に係る相談に対しては、本店及び全支店にて特別相談窓口を設置し、先が見通せず大きな不安を抱えているお客さまに寄り添った対応を徹底。既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例融資」などを活用し、地元関係機関とも連携のうえ適切に対応。

¹ 2020年2月14日開設（以下同じ）。

² 相談実績にはお問い合わせ（照会）も含まれる（以下同じ）。

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

- ・融資や返済条件緩和等の審査・事務手続きに係る特例措置、休日営業・休日電話相談等⁴の継続により、お客さまからの融資・返済相談に迅速かつ適切に対応。
- ・経営の再建やコロナ禍による経営環境変化に対応して攻めの経営展開に取り組むお客さまに対して、必要な資金の供給はもとより、お客さまとの対話による経営課題の把握・共有や、専門的な知見を有する経営コンサルタント等と一体となったお客さまのサポートを実施し、コンサルティング機能を発揮。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍に加え、国際物流の混乱やウクライナ情勢に起因した原油価格・物価高騰など、お客さまを取り巻く経営環境は大きく変化しつつあり、最新の業界をめぐる情勢を踏まえたコンサルティング機能のより一層の発揮に取り組む必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
特別相談窓口の相談実績(新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	14,971 件 (前期比 25.6%)	58,629 件	19,654 件
参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績		12,306 社 (前期比 30.8%) 1兆 2,987 億円 (前期比 31.4%)	39,890 社 4兆 1,360 億円	486 社 389 億円
新型コロナ対策資本金劣後ローン貸付実績		2,783 社 (前期比 141.6%) 3,872 億円 (前期比 111.8%)	1,965 社 3,464 億円	—
新型コロナウイルス感染症の影響による条件変更実績		4,144 社 (前期比 128.5%) 6,651 億円 (前期比 136.7%)	3,226 社 4,864 億円	116 社 115 億円
新型コロナウイルス感染症関連の保険引受実績		4兆 7,138 億円 (前期比 16.5%)	28兆 6,216 億円	4,893 億円

→ 主な取組み

【融資業務】

- ・長引くコロナ禍の影響を受けたお客さまのニーズに対応した結果、新型コロナウイルス感染症関連の貸付金額は、コロナ禍前（2018 年度）の総貸付金額（1兆 2,331 億円）を上回る実績となったほか、貸出債権の条件緩和についても柔軟に対応することで、お客さまの資金繰り支援に貢献。
- ・新型コロナ対策資本金劣後ローンについては、2021 年 6 月には貸付期間、2021 年 7 月には貸付限度額をそれぞれ拡充し、財務基盤の強化を図る事業者からの資本金のニーズに対して積極的に対応した結果、前年度実績や既存の資本金ローンの過去最高実績（2013 年度：1,207 社、1,058 億円）を大幅に上回る実績となり、お客さまの財務面の改善に貢献。
- ・「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」や休日営業・休日電話相談等を引き続き実施。
- ・新型コロナウイルス感染症特別貸付等を通じた融資により、約 91.7 万人の雇用喪失の防止に寄与していると推計⁵。

【保険業務】

- ・セーフティネット保証 4 号及び危機関連保証の指定期間の延長、セーフティネット保証 5 号に係るコロナ禍において重大な影響が生じている業種の指定継続並びに伴走支援型特別保証制度の創設・拡充を受けて、保証動向を把握の上、保証協会からの申込みに速やかに対応。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・一連のコロナ対応により、取引社数が 62,010 社（2022 年 3 月時点）に大幅に増加していることが課題（2020 年 3 月時点：44,442 社）。今後もお客さまのニーズを迅速に把握できるよう、引き続きデジタルツールの活用や業務の効率化に向けた検討を進めていく方針。

⁴ 2021年12月をもって一旦終了（以下同じ）。

⁵ 2021年度に新型コロナウイルス感染症特別貸付、新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付を実行した先の従業員数の合計。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
新型コロナウイルス感染症 関連のツーステップ・ロー ン、損害担保、利子補給実績	ツーステップ・ローン 2,912 億円 (前期比 8.2%)	3 兆 5,494 億円	350 億円
	損害担保 5,216 件 (前期比 16.0%) 5,931 億円 (前期比 25.1%)	32,656 件 2 兆 3,641 億円	— —
	利子補給実績 176 億円 (前期比 535.7%)	32 億円	—

→ 主な取組み

- ・2020年3月に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機においては、事業者から受けた融資相談への対応について指定金融機関及び主務省と緊密に連携し、指定金融機関を通じて、コロナ禍において影響を受けた事業者の資金需要に積極的に対応。
- ・指定金融機関から申請されるツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給に正確かつ迅速に対応。
- ・事業者のニーズに応じた新たな支援制度である日本政策投資銀行が取り組むファンドを通じた飲食業・宿泊業向けの出資に対する信用供与の開始及び中堅・大企業向け資本性劣後ローンの拡充において、指定金融機関及び主務省と連携し、制度設計、規定の整備、リーガルチェック、事務運用の策定及び財政措置等の確保等を実施（2021年度実績：ファンドを通じた信用供与 575 億円、中堅・大企業向け資本性劣後ローン 1,048 億円）。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・新型コロナウイルス感染症の状況等に応じて主務省が決定する支援方針に基づき、引き続き、指定金融機関と密接に連携しながら、ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給に正確かつ迅速に対応していく。

2 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携

→ 計画

(1) 東日本大震災からの復興支援

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

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・東日本大震災により影響を受けたお客さまに対して、資金繰り支援を実施するとともに、創業イベントをはじめとした復興プロジェクトへ関与。
農林水産事業	B	・お客さまからの相談に迅速に対応するため、引き続き全支店で特別相談窓口を継続、相談のあったお客さまに対しては「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」などを活用して適切に対応。
中小企業事業	B	・被災事業者の復旧・復興に関する資金需要は落ち着きを見せているものの、引き続きお客さまからの融資・返済相談等には丁寧な対応を実施。

国民生活事業

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	46件 (前期比 22.4%)	205件	892件
東日本大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 39件 (前期比 19.3%) 2億円 (前期比 15.4%)	202件 13億円	886件 48億円
	設備資金貸付利率特例制度 55件 (前期比 6.7%) 4億円 (前期比 6.2%)	823件 65億円	2,605件 194億円
	東日本大震災の影響による 条件変更実績 1件 (前期比 0.8%) 13百万円 (前期比 1.6%)	129件 8億円	817件 53億円

→ 主な取組み

- ・「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、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応。
- ・被災地の復興・創生に向け、地域の復興状況に応じて、商工会議所・商工会、地方公共団体等が主催する創業セミナーなどのイベントや地域復興会議等に参加するとともに、創業融資制度を活用して、被災地の創業ニーズに対応。

農林水産事業

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	4 件 (前期比 14.3%)	28 件	40 件
東日本大震災関連の各貸付実績	東日本大震災関連融資 4 先 (前期比 16.0%) 15 億円 (前期比 14.9%)	25 先 101 億円	27 先 92 億円
東日本大震災の影響による 条件変更実績	— —	— —	— —

→ 主な取組み

- 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・返済相談に対応。
- 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。
- 集中復興期間の終了に伴い 2016 年度に特例対象者を見直したことから、東日本大震災関連融資の実績は減少傾向にあるものの、被災された方々を含む農林漁業者等の資金ニーズに適切に対応。
- 福島支店においては、復興支援のために原子力被災 12 市町村を積極的に訪問し、関係機関とも連携して地域の実情や課題の把握、情報の蓄積を進め、その課題解決に向けた支援策の検討、実施に引き続き取り組み、より地域に密着した活動を実施。

中小企業事業

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	2 件 (前期比 33.3%)	6 件	36 件
東日本大震災関連の各貸付実績	東日本大震災復興特別貸付 2 社 (前期比 20.0%) 1 億円 (前期比 11.4%) 設備資金貸付利率特例制度 17 社 (前期比 15.7%) 17 億円 (前期比 13.6%)	10 社 14 億円 108 社 126 億円	25 社 23 億円 263 社 193 億円
東日本大震災の影響による 条件変更実績	3 社 (前期比 21.4%) 4 億円 (前期比 26.7%)	14 社 15 億円	109 社 131 億円
東日本大震災関連の 保険引受実績	364 億円 (前期比 93.1%)	391 億円	1,036 億円

→ 主な取組み

【融資業務】

- 東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまからの融資相談や返済相談に対して、引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」や日常的な接触を通じて対応。

【保険業務】

- 東日本大震災復興緊急保証及び災害関係保証に係る適用期限の延長を受けて、保証動向を把握の上、保証協会からの申込みに対応。

→ 計画

(2) お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応

資金繰り支援などセーフティネット機能の発揮

(イ) 自然災害、感染症の流行、経済情勢等による経営環境の変化に直面している中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者へのきめ細かな対応

(ロ) 自然災害、家畜伝染病、感染症の流行、農産物の価格下落等の影響を受けた農林漁業者及び経営改善に取り組む農林漁業者への支援

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・自然災害の影響等により、厳しい経営環境に直面しているお客さまに対して、融資や条件変更による資金繰り支援を迅速に実施。
農林水産事業	B	・凍霜害や大雨などの自然災害、高病原性鳥インフルエンザなどの家畜伝染病、米価下落や原材料・エネルギーコスト増などの社会的経済的環境変化の影響を受けるお客さまの融資や条件変更の相談に迅速に対応。
中小企業事業	B	・原油価格上昇等に伴う経営環境変化の影響や、自然災害等の被害を受けたお客さまについて、早期に状況把握を行いお客さまからの相談に迅速に対応。 ・経営環境の変化に直面しているお客さまの資金繰り円滑化のため、貸出債権の条件緩和を実施。

国民生活事業

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 359 件 (前期比 92.1%)	390 件	2,250 件
	セーフティネット関連融資実績 100 件 (前期比 22.3%) 8 億円 (前期比 21.6%)	448 件 37 億円	8,380 件 806 億円
	条件変更実績 658 件 (前期比 18.7%) 42 億円 (前期比 17.2%)	3,522 件 244 億円	60,774 件 4,341 億円

→ 主な取組み

- ・ 島根県松江市における大規模火災（4月）、7月1日からの大雨（7月）、台風第9号から変わった温帯低気圧に伴う大雨（8月）、8月11日からの大雨（8月）、長野県茅野市において発生した土石流（9月）、福島県沖を震源とする地震（3月）による災害や、原油価格の上昇（11月）、ウクライナ情勢（2月）の影響を受けたお客さまに対して、速やかに「特別相談窓口」を設置し、融資や返済のご相談に対応。

農林水産事業

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 501件 (前期比 187.6%)	267件	867件
	セーフティネット関連融資実績 656先 (前期比 117.1%) 58億円 (前期比 66.7%)	560先 87億円	1,012先 206億円
	条件変更実績 633先 (前期比 147.2%) 647億円 (前期比 154.4%)	430先 419億円	869先 765億円

→ 主な取組み

- ・凍霜害（4月）、大雨（7・8月）、北海道東部海域における赤潮（10月）、大雪（1月）及び福島県沖地震（3月）等の自然災害や、CSF⁶及び高病原性鳥インフルエンザの家畜伝染病、米価下落や原材料・エネルギーコスト増の社会的経済的環境変化等について、被害地域の支店に迅速に「災害等相談窓口」を設置し、被害を受けたお客さまからの融資・返済相談に対応。
- ・2021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16,284人、漁業分野で3,248人⁷の就業機会の維持に寄与していると推計。

中小企業事業

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 308件 (前期比 354.0%)	87件	322件
	セーフティネット関連融資実績 365社 (前期比 64.6%) 342億円 (前期比 52.9%)	565社 646億円	2,599社 1,840億円
	条件変更実績 237社 (前期比 30.5%) 226億円 (前期比 25.3%)	777社 892億円	3,391社 4,317億円

→ 主な取組み

- ・原油価格上昇等（11月）のほか、令和3年8月11日からの大雨、台風第9号から変わった温帯低気圧に伴う大雨による災害（8月）、令和4年福島県沖を震源とする地震による災害（3月）等の自然災害に対して、災害等発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置。
- ・セーフティネット機能（新型コロナウイルス感染症関連・震災関連除く）の発揮により、約3.5万人⁸の雇用喪失の防止に寄与していると推計。

⁶ Classical Swine Feverの略で、豚熱の呼称。CSFウイルスによって引き起こされる豚やイノシシの熱性伝染病で、強い伝染力と高い致死率が特徴。

⁷ 2021年度に農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の家族農業従事者数及び常時雇用者数の合計。

⁸ 2021年度にセーフティネット貸付（経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金等）を実行した先の従業員数の合計。

→ 計画

(3) お客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

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・各種融資制度を活用し、コロナの影響等を受けたお客さまに対して、タイムリーかつ円滑な資金供給に取組み、2019年度と同程度の貸付を実施。
農林水産事業	B	・地元関係機関と連携し、コロナ禍においても事務が滞留することなくお客さまに対しタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給。
中小企業事業	B	・お客さまの資金ニーズに対し、各種貸付・資金制度を活用し資金所要時期に応じた対応を実施。 ・CLOについては、参加金融機関が全国 23 機関、無担保資金の供給総額は 343 億円とコロナ前の水準に回復。
危機対応等円滑化業務部	B	・今後、新たな危機事案が認定された際によりスムーズに取り組みめるよう、指定金融機関と連携して業務フローを改善。

国民生活事業

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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 251,744 件 (前期比 29.1%)	863,890 件	255,997 件
	2兆 2,686 億円 (前期比 25.1%)	9兆 258 億円	1兆 9,768 億円
	事業資金貸付残高 1,197,384 社 (前期比 101.7%)	1,177,346 社	881,026 社
	11兆 7,348 億円 (前期比 98.8%)	11兆 8,746 億円	6兆 1,988 億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援に加え、成長戦略分野等の各種融資制度の活用や民間金融機関と連携した協調融資などにより、お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給。
- ・経営基盤が脆弱で担保力の乏しい小規模事業者の資金ニーズに応えるため、引き続き、担保・保証人を不要とする融資を推進。
- ・なお、国民生活事業の貸付実績をもとに推計すると、7万人の雇用喪失の防止に寄与⁹。

農林水産事業

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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 12,394 先 (前期比 68.2%)	18,184 先	10,382 先
	5,008 億円 (前期比 71.0%)	7,058 億円	4,839 億円
	総貸付残高 56,257 先 (前期比 101.0%)	55,705 先	51,616 先
	3兆 5,517 億円 (前期比 101.9%)	3兆 4,854 億円	3兆 1,961 億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍や自然災害などの影響を受けたお客さまへ迅速に対応。コロナ禍の経営環境変化に対応して攻めの経営展開に取り組むお客さまに対しては、地元関係機関と連携して資金制度を説明・周知するとともに、各種資金制度を活用してお客さまの資金ニーズに的確に対応。
- ・コロナ禍においても事務が滞留することなく、お客さまに対しタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給。

⁹ 202,606 社（新規開業貸付を除く融資企業数）× 6.2%（総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資がなければ廃業していた」と回答した企業の割合）× 5.8 人（「全国中小企業動向調査（2022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	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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		
	15,785 社 (前期比 36.6%)	43,170 社	14,193 社
	1 兆 6,873 億円 (前期比 36.9%)	4 兆 5,648 億円	1 兆 1,474 億円
	総貸付残高		
	62,010 社 (前期比 101.0%)	61,337 社	44,442 社
	8 兆 4,326 億円 (前期比 102.6%)	8 兆 2,181 億円	5 兆 2,081 億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍の影響を受けたお客さまの資金所要時期に応じた適時適切な対応を引き続き実施。また、お客さまからの追加の融資申込に対しても迅速に対応。
- ・ポストコロナを見据えた設備投資等の資金ニーズに対しては、民間金融機関との連携強化による協調融資を継続的に推進し対応。
- ・経営者保証に依存しない融資を引き続き推進した結果、保証人非徴求の融資実績は、社数ベース 98.0%、金額ベース 97.9%と高い水準を維持。
- ・証券化支援業務については、前年度に引き続き CLO（貸付債権担保証券）を組成。全国 23 の地域金融機関が参加し、1,712 社の事業者に対して、343 億円の無担保資金の供給を支援。
- ・2021 年度の設備資金貸付は 3,780 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 8,123 億円（土地を除く）。この結果をもとに、わが国経済への波及効果を測定¹⁰すると、国内全体で 1.6 兆円の生産及び 8.6 万人の雇用を誘発していると推計。
- ・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 2021 年度末で 746 社。特に平成元年以降では株式公開企業の増加数のうち約 2 割を中小企業事業本部の取引先から輩出。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
ツーステップ・ローン、 損害担保、利子補給 (新型コロナウイルス感染症 関連除く)	ツーステップ・ローン		
	—	—	—
	損害担保	3 件	18 件
	—	4 億円	8 億円
	—		
	利子補給		
	5 億円 (前期比 44.7%)	13 億円	27 億円

→ 主な取組み

- ・「新型コロナウイルス感染症に関する事案」以降、新たな危機事案の認定はなく、同事案を除くツーステップ・ローンの貸出や損害担保の新規応諾はなし。
- ・指定金融機関と連携し、業務手続の簡素化や電子化を行い、新たな危機事案が認定された際に、よりスムーズに信用供与等の業務に取り組むことができるよう業務フローを改善。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・更なる円滑な信用供与等を進めるため、指定金融機関とのより密接な連携、一層の業務手続の簡素化などに努めていく。

¹⁰ 波及効果の測定には、総務省「平成 27 年産業連関表」を用いた。

→ 計画

(4) 信用補完制度¹¹の着実な実施

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

	評価	評価理由
中小企業事業	B	・保険引受や保証協会等関係機関への情報提供を通じて、コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者等に対する事業資金の融通円滑化に寄与。

中小企業事業

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
保証協会等意見・情報交換回数実績	442回 (前期比 171.3%)	258回	653回
保険総引受実績	8兆7,684億円 (前期比 26.4%)	33兆2,106億円	8兆3,243億円
セーフティネット関連の保険引受実績(新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く) ¹²	1億円	28兆6,225億円	6,487億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者の事業継続や経営の安定を図るべく、セーフティネット保証等に係る保険引受を通じた資金繰り支援を実施。
- ・産業競争力強化法の一部改正等を受けて、「特定連携事業継続力強化関連特例」等2つの保険特例を創設し、「創業関連特例」等6つの保険特例を拡充。
- ・保証協会等関係機関に対して、他の保証協会の特色ある取組事例やリスク分析資料などの保証業務の運営に資する情報をタイムリーに提供し、中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、経営支援等に係る政策推進やリスク管理態勢の充実・強化等を要請。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・保険引受残高が歴史的にも高水準にある中、信用補完制度の持続的な運営が課題。保証動向等についての情報収集・分析に努め、情報発信を強化し、関係機関との連携を深化させるなど、より一層の保険者機能の発揮に取り組んでいく方針。

¹¹ 信用補完制度：信用保証協会が行う中小企業者の金融機関からの借入等の債務を保証する「信用保証制度」と、これについて日本公庫が保険を行う「信用保険制度」とが一体となって機能し、中小企業者に対する事業資金の融通の円滑化を図る制度。

¹² 2020年度までは、新型コロナウイルス感染症関連を含む。

→ 計画

(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

	評価	評価理由
日本公庫全体	A	・民間金融機関との間で、本支店での勉強会の開催等を通じて相互理解を深め、資金繰り支援や資本金の供給などの事業者支援における連携を拡大したことに加え、職域接種での職員の相互受け入れなど新たな形での連携も行い、これまでに構築した連携関係を一層深化。

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	プロセス	7,611件 (前期比 144.5%)	5,266件	6,972件
民間金融機関から日本公庫への紹介件数	プロセス	24,316件 (前期比 83.6%)	29,091件	26,774件

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
民間金融機関との協調融資実績	25,259件 (前期比 103.2%) 12,527億円 (前期比 74.4%)	24,467件 16,847億円	28,736件 12,556億円
民間金融機関からの紹介融資実績 (公庫が単独で融資したもの)	12,160件 (前期比 68.8%) 1,986億円 (前期比 51.1%)	17,687件 3,888億円	11,093件 1,505億円

→ 主な取組み

- ・コロナ禍の影響が依然として強く残る中、事業者支援が最優先との共通認識のもと、民間金融機関との連携を推進。
- ・コロナ禍で面談機会が限られる中でも、民間金融機関への役員訪問の継続や、オンラインツールも活用した現場間での定期的な意見交換の実施等に注力し、「顔の見える関係」の維持・発展を図ることで、円滑な事業者支援を実施。
- ・前年度に引き続き、日本公庫本部で金融庁及び財務局の協力を得た全国の信用金庫・信用組合との勉強会や各支店と各地域金融機関との間での勉強会を実施し、新型コロナウイルス対策資本金劣後ローンを活用した事業者支援を強化した結果、同制度を活用した協調融資スキーム・協調融資商品の創設は2021年度末までに85金融機関と65件を数え、同制度を活用した連携はさらに拡大。
- ・一部の地域では、地域の関係機関等と連携した新型コロナウイルス感染症に係るワクチンの職域接種において、民間金融機関と日本公庫とで相互に職員の受入れを実施し、連携は進展。
- ・民間金融機関の人材育成への貢献として、日本公庫内部の研修である「創業支援研修」や「事業再生支援研修」への職員受入れをオンラインにて再開し、数多くの金融機関が参加。
- ・農林水産事業では、民間金融機関による農業分野での取組みを後押しするため、全国地方銀行協会などの金融機関各協会を通じた地域金融機関向けオンライン説明会により、農業の成長産業化に向けた取組みや日本公庫の支援事例などの情報提供を実施。
- ・国民生活事業においては、オンライン完結型のインターネット申込システムの利用推進に向け、全国銀行協会などの金融機関各協会に対し、会員各機関へのインターネット申込の周知を依頼するとともに、個別機関に対しても、紹介いただくお客さまへの案内及び利用の推奨を依頼。
- ・前年度に引き続き全国各地で32回開催された金融庁主催「業務説明会」へ参加し、民間金融機関トップに日本公庫の取組みを説明したほか、本部において金融機関各協会等と意見交換会を実施。
- ・こうした連携の機会を通じて、双方の連携の重要性が再認識され、多くの金融機関がコロナ禍における日本公庫の取組みを評価。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍においては、事業者支援が最優先との共通認識のもと、円滑な連携を実施してきたが、平時に向けて連携関係が希薄化することのないよう、接触機会の増加や積極的な協調支援が必要となる。
- ・2022年度は、一層民間金融機関と連携した資金繰り支援や本業支援などに取り組むとともに、各民間金融機関のニーズを踏まえて、ポストコロナに向けた成長戦略分野における連携を提案する等、連携関係の深化に取り組んでいく。

3 成長戦略分野等への重点的な資金供給

→ 計画

コロナ禍における環境変化を踏まえた、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス¹³、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

- (二) 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催

ロ 事業再生支援

- (イ) 事業再生の支援機能の強化
- (ロ) 再生支援協議会等との連携強化
- (ハ) DDS¹⁴、DES¹⁵等の抜本再生支援の推進・強化
- (二) 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
- (二) 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

¹³ 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。

¹⁴ 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。

¹⁵ DES (Debt Equity Swap)：企業の債務（デット）を資本（エクイティ）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を株式に振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

へ 農林水産業の新たな展開への支援

- (イ) 法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組みを事業性を重視した評価手法を活用しつつ支援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
- (へ) 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ステップ・ローンの的確な実施

	評価	評価理由
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインを有効に活用したセミナー等のイベントを開催するなど、情報面の支援に積極的に取り組むとともに、ターゲット指標は計画値を上回るなど、成長戦略分野等への重点的な資金供給を実施。 ・経営者の高齢化が進み、喫緊の課題となっている事業承継の各種取組み実績は、大幅に伸長。
農林水産事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の影響を強く受けた6次産業化融資先数は、わずかに計画値に届かなかったものの、その他のターゲット指標は計画値を達成。 ・海外展開支援では、「トライアル輸出支援」や「外部専門家への取次ぎ」等によりお客様の輸出ニーズに対応。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ポストコロナに向けて成長戦略分野に取り組むお客様のニーズを積極的に把握し、新事業や海外展開支援では計画値を上回る支援を実施。 ・業績悪化先への経営改善計画策定支援等を通じた事業再生支援や、「サプライチェーン事業承継」等を活用した事業承継支援を積極的に実施。
危機対応等円滑化業務部	B	<ul style="list-style-type: none"> ・特定事業等促進円滑化業務では、産業競争力強化法に基づく事業適応促進円滑化業務（初めての取扱いとなる利子補給制度を含む。）等新たな業務を開始したほか、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支援対象拡充に対応し、円滑な業務を実施。

国民生活事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019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	26,000 企業 【24,000 企業】	40,580 企業 【※】	25,242 企業 【26,000 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	12,465 件 【8,000 件】	15,037 件 【※】	11,863 件 【10,000 件】
創業に係るセミナー等の イベント開催実績	プロセス	280 件	—	—
経営改善計画書策定支援実績	プロセス	1,863 先	—	2,952 先
経営改善に関する助言実績	プロセス	27,285 件	—	11,996 件
事業承継マッチング支援の マッチング実績	プロセス	245 件	—	—
事業承継診断実績	プロセス	64,643 件 (前期比 735.8%)	8,786 件	18,000 件
事業承継に係る外部専門家 への取次ぎ実績	プロセス	1,282 件 (前期比 366.3%)	350 件	387 件
ソーシャルビジネスに係るセ ミナー、相談会、シンポジウ ム等のイベント開催実績（回 数、参加者実績）	プロセス	82 回 1,009 人	—	144 回
ソーシャルビジネスお役立ち 情報（HP）へのアクセス実績	プロセス	100,858 件	—	—
海外展開に係る外部専門家 への取次ぎ実績	プロセス	291 件	—	—
教育貸付の広報活動実績	プロセス	15,770 件	—	—

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

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
再生支援協議会との 連携実績	融資実績 68 件	163 件	33 件
	条件変更 1,840 件	1,177 件	589 件
	債権放棄・金利減免・DDS 51 件	36 件	64 件
事業承継を行う事業者 への貸付実績 ¹⁶	1,758 件 (前期比 168.4%) 183 億円 (前期比 179.4%)	1,044 件 102 億円	8,054 件 794 億円
海外展開を行う事業者 への貸付件数	110 件 (前期比 166.7%)	66 件	1,578 件
環境・エネルギー対策資金 実績	253 件 (前期比 53.8%) 33 億円 (前期比 52.4%)	470 件 63 億円	—
教育資金融資実績	1,420 億円 (前期比 103.4%)	1,373 億円	1,680 億円

→ 主な取組み

【創業支援】

- ・コロナ禍における情報提供ニーズの高まりを受け、「移住起業応援セミナー」や「女性・若者向け創業相談ウィーク」等のイベントについて、オンライン型を中心に積極的に開催。
- ・創業者の事業が軌道に乗るよう、融資後のフォローアップによる経営課題の把握や課題に応じた外部専門家への取次ぎなど、「創業後」の支援にも注力。
- ・当事業の新規開業貸付により年間 8 万人（推計）の雇用の創出に寄与していると推計¹⁷。
- ・若年層の創業マインドの向上を目的として、「高校生ビジネスプラン・グランプリ（第9回）」を開催。開催にあたり、SNS 等への広告の実施、教育委員会等を通じた高校への周知活動を推進。最終審査会（1月9日）には、参加者に対して、内閣総理大臣からのビデオメッセージが寄せられた。

¹⁶ 事業承継・集約・活性化支援資金、生活衛生事業承継・集約・活性化支援資金を適用する貸付及びこれら以外で事業承継に必要な資金を用途とする貸付の合計。

¹⁷ 26,000企業（2021年度に融資した新規開業企業数）×3.2人（総合研究所「2021年新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数）。

【事業再生支援】

- ・コロナ禍の影響が長期化していることを踏まえ、返済相談への迅速な対応を最優先事項と位置付け。また、融資後のフォローアップなどの接触機会を通じ、経営課題や支援ニーズの把握に努め、経営改善計画書の策定支援等の再生支援の取組みを実施。

【事業承継支援】

- ・小規模事業者の承継先確保に向けた支援を一層強化するため、「事業承継マッチング支援」の全国展開を本格化。全店的な周知相談態勢を整備したほか、各地域の事業承継・引継ぎ支援センターや商工会議所・商工会等との連携強化、民間のM & A マッチングサイトの積極的な活用等により、マッチング支援を推進。
- ・事業承継に向けた経営者の意識喚起を促進するため、高齢経営者との接触時に「事業承継診断」を原則実施するよう取組みを強化したほか、マスコミや関係機関を通じて承継事例等を幅広く情報発信する「事業承継 PR」を積極的に実施。
- ・「継ぐスタ」(事業を受け継いでスタートする創業形態)の実現に必要な知識習得をサポートするオンライン講座「継ぐスタ・スクール」(8~9月)を初開講したほか、後継者不在企業の経営者本人が実名で登壇するマッチングイベント「Real Matching in 熊本」(2月)を熊本県商工会連合会と連携して開催。

【ソーシャルビジネス支援】

- ・コロナ禍の影響で2020年度は中止した「ソーシャルビジネス相談月間」を再開。地方公共団体やNPO支援機関など各地のソーシャルビジネス支援ネットワークの構成機関と連携し、セミナー・合同相談会を集中的に開催するなど、事業者の課題解決支援を実施。
- ・「ソーシャルビジネス事業者と一般企業等との『連携・協働』による社会課題の解決」を啓発するため、Webコンテンツ「ソーシャルビジネスステーション」を新設するとともに、オンラインシンポジウムを開催。

【海外展開支援】

- ・日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構などの外部専門家との連携による支援を積極的に実施。特に、中小企業基盤整備機構の各地域本部との連携を強化し、輸出を計画している事業者を同機構へ取次ぐなど、課題解決支援を推進。
- ・越境ECに取り組む事業者の事例やアンケート調査結果を掲載した『海外展開事例集』や、輸出に取り組む際の基本的な検討事項を書き込み形式でまとめた『輸出ノート』を制作するなど、海外展開を図るお客さまへの情報提供を推進。

【教育の機会均等への貢献】

- ・商工会議所・商工会、地方公共団体への広報活動やインターネット広告などを活用した制度周知を積極的に実施。
- ・インターネット申込システムに申込必要書類をアップロードできる機能の新設、お客さまからの融資制度等の簡易な問合せについて24時間365日対応が可能なチャットボットの導入により、お客さまの手続き負担の軽減策を強化。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

【創業支援】

- ・コロナ禍において創業者が事業を軌道に乗せていくためには、創業前から創業後までの一貫した支援が必要であり、相談態勢の整備や更なる融資後のフォローアップの充実等に取り組んでいく。

【事業承継支援】

- ・経営者の高齢化が進む中、地域で必要とされる事業を次代につないでいくため、「経営者の意識喚起」(事業承継診断、承継事例の発信等)、「課題解決支援」(商工会等との連携強化によるマッチング推進等)及び「支援態勢の整備」(西日本拠点の新設、人材育成の強化等)の3項目に取り組んでいく。

【海外展開支援】

- ・ポストコロナを見据え、事業の発展に向けて海外展開を図るお客さまに対する支援を一層強化する観点から、試験的な輸出の機会を提供する「トライアル輸出」や、資金ニーズへの的確な対応等により、小規模事業者の海外展開の裾野拡大に取り組んでいく。

【教育の機会均等への貢献】

- ・コロナ禍において学校への制度周知機会が減少したため、学校との一層の連携強化に向け定期的な訪問による周知の取組みを再開。また、チャットボットでは対応できないお客さまからの融資制度等の複雑な問合せに対応するため、有人によるチャット対応を導入予定。

農林水産事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
成長を目指す担い手農業経営体への融資先数	ターゲット	6,765 先 【6,000 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 ¹⁸	ターゲット	2,013 先 【1,800 先】	2,757 先 【※】	2,427 先 【1,800 先】
6次産業化融資先数	ターゲット	1,270 先 【1,300 先】	2,215 先 【※】	1,590 先 【1,300 先】
経営資源マッチングの引き合わせ件数	プロセス	168 件	—	—
事業承継診断実施件数	プロセス	1,073 件	—	—
海外展開に係る経営支援実績	プロセス	133 件 (前期比 137.1%)	97 件	—
情報クリップ発行数の実績	プロセス	134 件 (前期比 142.6%)	94 件	95 件

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

参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
再生支援協議会等との連携実績	融資	3 件	2 件	—
	条件変更	10 件	5 件	6 件
	債権放棄等	4 件	10 件	27 件
海外展開関連融資実績		31 先 (前期比 66.0%)	47 先	—
		60 億円 (前期比 65.9%)	91 億円	—
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		64 先 (前期比 30.2%)	212 先	49 先
		37 億円 (前期比 33.9%)	109 億円	34 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		2 先 (前期比 16.7%)	12 先	13 先
		17 億円 (前期比 16.7%)	102 億円	96 億円
環境・再生可能エネルギー関連融資実績		228 先 (前期比 102.7%)	222 先	—
		233 億円 (前期比 100.9%)	231 億円	—

→ 主な取組み

【担い手支援】

- ・法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組支援について、行政機関や関係機関とも連携しながらスーパー L 資金等の制度周知に努めるとともに、外部環境の変化に対応するための規模拡大や省力化投資等にも積極的に対応し、農業の構造改革進展を支援。
- ・2021 年度は、スーパー L 資金を 6,141 先に対し 3,012 億円を融資。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額は 2 兆 397 億円増加¹⁹、所得は 3,393 億円増加²⁰すると試算。
- ・経営者能力と経営戦略をより積極的に評価する事業性評価融資については、日本公庫の事業性評価に係る取組み周知と連携強化を目的とした民間金融機関との勉強会等も通じて支援候補先の発掘を促進。
- ・農林漁業法人等に対する投資の円滑化を図る出資業務については、アグリビジネス投資育成株式会社に 5 億円追加出資。同社を通じて農林漁業法人等 9 先に対し総額 6 億円を出資。

¹⁸ 2021年度の「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」の内訳は、新たに農業経営を開始する者が1,581先、新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数が432先。

¹⁹ スーパーL資金融資先の農業粗生産額の増加見込額（融資先の目標時点の農業粗生産額－直近の農業粗生産額）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

²⁰ スーパーL資金融資先の農業所得の増加見込額（融資先の目標時点の農業所得－直近の農業所得）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

【新規就農支援】

- ・新たに経営を始める者（独立就農）だけでなく、新規就農者の雇用（雇用就農）も含め、幅広く支援。
- ・就農・農業参入希望者向けイベント「新・農業人フェア」「農業参入フェア」に出展、農業大学校等での出張講義により、将来の担い手に向けて資金制度の周知や、相談対応を実施。
- ・認定新規就農者の融資先を対象にフォローアップ調査を行い、個々のお客さまの経営状況をフォロー。
- ・2021年度は青年等就農資金を1,885先に対し140億円を融資。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額は1,136億円増加²¹、所得は350億円増加²²すると試算。

【6次産業化・食品産業支援】

- ・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に支援。
- ・地域資源を活用し、魅力ある農産物づくりに取り組む農業者等に広域的な販路拡大の機会を提供する「アグリフードEXPO²³」をオンライン開催（会場開催は新型コロナウイルス感染症の影響により中止）。
- ・食品産業分野では各種説明会等での制度周知を図るとともに、業界団体とも連携して生産者との安定的な取引関係の構築や国産農産物の利用拡大・高付加価値化に取り組む食品関係企業を積極的に支援。
- ・2021年度の当事業の食品産業分野への融資により、新たに2,201人²⁴の雇用の創出に寄与していると推計。

【林業・水産業支援】

- ・林業分野では生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、森林資源の整備・活用の中核を担う意欲と能力のある林業経営者が地域材の安定供給体制を構築するための取組みや、適切な森林管理に繋がる利用間伐事業や製材工場の規模拡大、木質バイオマス事業等に取り組む林業経営体や木材関連業者を積極的に支援。
- ・水産業分野では老朽化した漁船の代船建造などの取組みによる収益性向上や水産物の安定供給、養殖業の市場拡大などに取り組む経営体に対し、地域と一体となって支援。

【海外展開支援】

- ・政府が2020年12月に決定した「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」（2021年12月改訂）を踏まえ、輸出力の強化に取り組む農林水産業者・食品関係企業等に対して課題解決支援を実施。
- ・輸出産地の形成に必要な施設整備等の投資ニーズに対しては、輸出に関する政策支援措置（補助事業の優先採択や農林水産物・食品輸出促進資金制度の活用）の周知をはじめ、関係機関や民間金融機関と連携した輸出事業計画の策定を支援。
- ・「トライアル輸出支援事業」では、提携する貿易商社とお客さまのオンライン面談を積極的に活用することで現地の市場動向等に関する情報提供と試験輸出の支援を一体的に実施。
- ・日本貿易振興機構（JETRO）の国内外ネットワークとの連携などにより海外バイヤーの商品調達ニーズをタイムリーに把握して輸出に意欲のあるお客さまとのマッチングを実施。

【環境・エネルギー対策支援】

- ・政府が策定した「みどりの食料システム戦略」を踏まえ、本店では環境負荷低減等に資する新技術等の情報収集として外部団体に参画、支店ではお客さまの経営課題の解決に資する新技術情報の提供等を実施。

【事業再生支援】

- ・コロナ禍の影響を受けるお客さまに対して再生支援協議会と連携して条件緩和等に取り組んだほか、研修時に中小企業再生支援全国本部、日本生産性本部を講師に招き、事業再生の講義や事例を活用した演習を実施するなど協議会等との連携を強化。

²¹ 青年等就農資金融資先の農業粗生産額の増加見込額（融資先の目標時点の農業粗生産額－直近の農業粗生産額）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

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

²³ アグリフードEXPO：日本公庫が主催する「農と食をつなぐ」をテーマとした国産農産物展示商談会。

²⁴ 2021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。

- ・課題解決サポート事業を活用し、お客さまの経営課題の調査や経営改善計画を策定するなどコンサルタント等の専門家と連携して事業再生を支援。

【事業承継支援】

- ・農業固有の留意点を踏まえた事業承継診断を活用し、お客さまの実態把握を行った上で、融資先の承継の相談に対して、都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターのほか、全国各地の外部専門家へ取り次ぐ体制を整備。
- ・業務協力に関する契約を締結している民間金融機関と連携して受け手候補先に取り次ぎ、成約を促進。

【情報提供】

- ・お客さまから特に要望の強い補助事業などの政策関連情報のほか、業界の動き、経営改善に役立つ情報を中心にわかりやすくタイムリーに提供する『情報クリップ』を年134本発行。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・「みどりの食料システム戦略」は、生産性と持続性の両立をイノベーションにより実現することを目指しており、今後順次研究・開発される予定の新技术等に随時キャッチアップし、お客さまへの情報提供に努めていく必要がある。
- ・経営資源マッチングの取組みについては、担い手経営者の成長支援のために事業承継や第三者承継に向けた意識の喚起を図り、これまで以上にお客さまへの事業承継診断の積極的な実施と全国各地の外部専門家との連携強化を図っていく必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
新事業に取組む事業者、起業家への貸付契約社数	ターゲット	1,228社 【1,100社】	444社 【※】	1,747社 【1,400社】
海外現地法人への支援社数 (スタンドバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン)	ターゲット	185社 【150社】	—	—
経営改善計画策定支援実績	プロセス	1,279社	—	—
「公庫版事業承継診断」の実施社数	プロセス	4,561社 (前期比 209.7%)	2,175社	3,240社
事業承継計画策定支援の実施社数	プロセス	1,666社 (前期比 421.8%)	395社	—

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

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
再生支援協議会等との連携実績	141社 (前期比 940.0%)	15社	102社
環境・エネルギー対策資金実績	95社 (前期比 58.6%) 100億円 (前期比 66.7%)	162社 150億円	—
事業承継に取組む事業者への貸付契約社数	2,027社 (前期比 656.0%)	309社	793社
海外展開支援契約社数	482社 (前期比 175.9%)	274社	725社

→ 主な取組み

【新事業支援】

- ・コロナ禍で活動を停止・縮小していた「新事業・ベンチャー推進担当」の活動を再開し、事業環境の変化に合わせ、新製品の開発、新事業分野への進出に積極的に取組むお客さまや、女性、若者、高齢者が営む業歴の浅いお客さまを支援。

【事業再生支援】

- ・過剰債務の状況に陥っている企業等への再生支援貸付制度の周知など、民間金融機関との連携を強化。
- ・貸付対象に「中小企業再生支援協議会等の関与の下で再生を行おうとしている者であって、債権者の同意が得られた再建計画の策定前の者」を追加（2月）。
- ・資本性ローン適用先等、重点的なサポートが必要な先に対して、経営改善計画の策定を支援。

【事業承継支援】

- ・お客さま提供用冊子「みらいへのボタン」を改訂し、「公庫版事業承継診断」を一層推進。
- ・自社を起点とするサプライチェーン構造を有するお客さまには、自社のみならず、サプライチェーン全体の事業承継にも目を向けることの重要性を意識喚起する「サプライチェーン事業承継」の取組みを開始。
- ・事業承継診断等で把握した課題等を踏まえ、お客さまの円滑な承継に向けた事業承継計画策定支援やM & A ニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援も実施。

【海外展開支援】

- ・30支店に設置されている「海外展開支援推進担当」を中心に、海外展開を図るお客さまへの支援を強化。
- ・既存の制度に加え、2020年度から取扱いを開始したクロスボーダーローン²⁵も活用し、多様化するお客さまの資金ニーズに対応。
- ・日本貿易振興機構や民間金融機関等と連携し、オンライン等を活用しながら、国内で85回の海外展開セミナーを、海外で9回の商談会・交流会を開催するなど、情報提供面でも支援。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2022年度を「スタートアップ創出元年」と位置付ける政府方針を踏まえ、イノベーションの担い手であるスタートアップの創出・発展への更なる貢献に向けて、スタートアップに対する資金供給の強化、商談機会の提供等を通じた成長支援を推進していく方針。
- ・長期化するコロナ禍の影響によって過剰債務に陥るお客さまが増加していることが課題。次年度は、経営改善の取組みを促すとともに、必要となる資金ニーズに対応するために、事業再生に取り組む事業者への支援を重点的に行う方針。これに際し、2022年3月に公表された「中小企業活性化パッケージ」に含まれる、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」も活用し、再生支援業務を推進していく。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
ツーステップ・ローン実績 (産業競争力強化法(脱炭素化除く)、造船法及び海上運送法に基づくもの)	85億円	-	1,000億円
ツーステップ・ローン及び 利子補給実績(低炭素投資 促進法及び産業競争力強化 法(脱炭素化)に基づくもの)	ツーステップ・ローン	-	-
	利子補給	-	-
ツーステップ・ローン実績 (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 づくもの)	-	-	-

→ 主な取組み

- ・産業競争力強化法に基づく事業適応促進円滑化業務、造船法に基づく事業基盤強化促進円滑化業務及び海上運送法に基づく導入促進円滑化業務を2021年8月に開始し、適切な業務を実施。
- ・新たに導入された利子補給業務の制度設計やシステム対応(事業適応促進円滑化業務)、主務省となった国土交通省との補助金の分担に係る折衝(事業基盤強化促進円滑化業務及び導入促進円滑化業務)、新たな指定金融機関との協定締結(事業適応促進円滑化業務)などの新たな取組みについて、業務の趣旨を踏まえつつ対応し、決定された政策を具体化。

²⁵ クロスボーダーローン：海外現地法人に対する直接融資。

- ・「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律」の改正に基づく開発供給等促進円滑化業務の支援対象の拡充（特定半導体の生産施設の設備等を実施しようとする事業者を追加）に対応し、円滑な業務を実施。

→ **取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性**

- ・引き続き、主務省及び指定金融機関と密接に連携して、制度の新設・拡充等に適切に対応し、ツーステップ・ローン等の業務を的確に実施していく。

4 地域での連携推進による地域活性化への貢献

→ 計画

- (1) 地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携の強化
- イ 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

	評価	評価理由		
日本公庫全体	B	・コロナ禍の状況下を踏まえつつ、地方版総合戦略の各施策に各地域で積極的に参画。		
評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019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(参画している施策数)	プロセス	396件	—	404件

→ 主な取組み

- ・地方自治体が検討する方策への積極的な関与については、地方自治体や地域の関係機関に対して、コロナ禍における日本公庫の取組み等について説明。
- ・地方版総合戦略等に係る各種施策の実施・推進への貢献については、各地域の第2期「地方版総合戦略」に参画し、戦略の実行等に協力するとともに、「創業・ベンチャー支援」や「農林水産業の振興」といった様々な分野の個別施策に積極的に参画。お客さまや地域のニーズを踏まえた融資支援等の取組みを通じ、地方自治体との連携を強化。
- ・地方自治体への情報提供については、コロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例等の情報を提供。また、地域によっては、地方自治体首長や関係機関などとの鼎談の機会等を通じて、日本公庫の取組みを周知。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・引き続き、第2期「地方版総合戦略」に積極的に参画するとともに、地方自治体の首長等との接触や農林水産物・食品の輸出、創業・ベンチャー支援といった、成長戦略分野等への支援状況に係る情報提供等に取り組むことで、地方自治体との連携強化に取り組む。

→ 計画

- (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

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・コロナ禍の状況を勘案し、全国規模のオンラインでの商談会を開催するなど、創意工夫したことにより、お客さまのマッチング実績は、2020年度から大きく伸長。

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
お客さまのマッチング実績	プロセス	2,499件 (前期比 281.4%)	888件	5,447件

参考指標	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
商談会の開催実績	22回 (前期比 169.2%)	13回	74回

→ 主な取組み

- ・全国 152 支店のネットワークの活用については、支店間での積極的な情報の共有・交換を目的に、新システム「地域連携推進サポート」を導入。各支店が地域連携推進に係る取組事例を積極的に掲載し、全国の有益な取組事例を参考に自支店の活動を推進するといった取組みを実施。
- ・マッチングの推進については、「地域連携推進サポート」に掲載したマッチングニーズをもとに、広域を対象とするハンズオンでのマッチング支援を推進するなどの取組みを実施。
- ・商談会・セミナー等の開催については、コロナ禍の状況を勘案し、全国規模のオンラインでの商談会²⁶を開催したほか、支店においても、遠隔地のお客さま同士をオンラインで繋ぎ紹介するなど、地域の実状・要望に応じた商談会等を開催し、お客さまの販路開拓などを支援。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍の影響が長期化する中で、引き続き、各事業本部が連携しノウハウ・情報を相互に活用し、デジタルの機能も活用しつつ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していく。

²⁶ 農林水産事業本部による「アグリフードEXPOオンライン商談会」及び中小企業事業本部による「全国オンライン商談会」。

→ 計画

(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮

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

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・ 地域の実状に応じてオンラインを活用するなど、各地の様々な関係機関と連携し、お客さまや地域が抱える課題の解決に向け、各種の取組みを実施。

→ 主な取組み

- ・ 各地の地方自治体・民間金融機関・大学等と連携し、ベンチャーピッチ²⁷のイベントやセミナーの開催、課題解決型の協調融資スキームの構築・実行などの取組みを実施し、お客さまや地域が抱えるコロナ禍における課題の解決支援に向け、地域の関係機関を繋ぐ役割を發揮。
- ・ 商工会議所・商工会、税理士会などの関係機関については、オンラインを活用した相談会の実施などにより連携を強化。
- ・ また、東京と熊本の2ヵ所において、地域経済活性化シンポジウムを開催し、全国へ向けてオンラインで配信。東京会場「ウィズコロナ時代に求められる顧客支援」、熊本会場「地域活性化・地方創生に向けて～熊本地震から5年、コロナ禍を経て～」をテーマに、地域の金融機関、支援団体、地元企業・団体が登壇し、支援メニューの紹介、現状の取組み、課題、今後の可能性など、地域の関係機関とともに情報交換を実施し、地域活性化に向けて連携を推進。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ コロナ禍の影響が長期化する中で、引き続き、地方自治体をはじめ、商工会議所・商工会、税理士会、民間金融機関、農協などの多様な関係機関との連携を強化し、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関係機関と一体となり推進していく。

²⁷ スタートアップ企業等が投資家などに対し自身の製品やサービスを紹介する際に行うプレゼンテーションのこと。

5 お客さまサービスの向上と政策性の発揮

→ 計画

- (1) リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進
- イ リスクテイク機能の適切な発揮
 - ロ お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等
 - (イ) コロナ禍において影響を受けたお客さまに対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

	評価	評価理由
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の影響等で業況が厳しいお客さまに対して、融資可能性を追求し、リスクテイク機能を発揮。 ・融資後のフォローアップ等を通じて、個々のニーズに応じたコンサルティングを推進し、事業継続や成長を支援。
農林水産事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・財務診断サービスについては、定量分析に加え、経営の強みや課題をもたらす定性的要因をより正確に把握する「財務・課題見える化ツール」等を積極的に活用し、コンサルティング融資活動を推進。 ・お客さま満足度調査において総合満足度は高い水準を維持。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの関心が高い財務診断（2021年3月リニューアル）やビジネスマッチングを前期を大幅に上回って実施したほか、「全国オンライン商談会」では、新たな取組みとして、大手企業に加えお取引先をバイヤーとして募集した結果、前回は上回る商談件数に繋がるなど、お客さまへの情報提供を積極的に実施。

国民生活事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	33,402件（前期比290.8%）	11,486件	27,348件
参考指標		2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
お客さまの「総合満足度」		90%	90%	92%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		89%	87%	88%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		91%	88%	88%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		3%	3%	4%

- (※) (調査対象) 2019年度以前：直近1年間にお取引のあったお客さま
 2020年度：2020年3月から8月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021年度：2020年10月から2021年8月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま

→ 主な取組み

- ・コロナ禍の影響等により、多くの小規模事業者が厳しい経営状況にある中、融資可能性を最大限追及するため企業実態の把握に努め、リスクテイク機能を発揮。
- ・難度が高い案件に対する支店の審査事務をサポートするため、支店と本店との事前相談態勢を充実させるとともに、本店の専門部署から職員を派遣するなどの取組みを推進。
- ・お客さまとの対話や財務診断サービスを通じて、強みや課題を共有し、個々のニーズに応じて、外部専門家への取次ぎや他社の良好事例の情報提供など、経営課題の解決に向けた支援を実施。
- ・コロナ禍の影響を大きく受けた飲食業者に対しては、支店から公募した21人の職員からなる「飲食業者支援強化チーム」を立ち上げ、業種に特化した支援ノウハウを蓄積しつつ、個別企業のニーズに応じたコンサルティングを実施。

- ・コロナ禍の影響等により、平時を上回る水準の融資申込が続く中、支店への応援派遣、インターネット申込の機能拡充、オンライン面談の推進などにより、融資手続きの迅速化及びお客さまの書類提出負担を軽減。
- ・2019年度のお客さま満足度調査において、多くのお客さまから要望が寄せられた「補助金・助成金情報」について、お客さま向けメールマガジンで6ヵ月間にわたり配信するとともに、配布用の案内チラシを作成し、融資後のフォローアップなどの機会を通じて提供。
- ・前年度に引き続き日本公庫のホームページにおいて民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連支援を掲載するとともに、必要に応じて新型コロナ対策資本金劣後ローンの提案による財務体質強化の支援やコロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客さまの事業継続・成長支援を実施。

農林水産事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	2,283件（前期比106.5%）	2,143件	1,629件
外部機関からの農林水産業経営アドバイザーの合格者実績（累計）	プロセス	5,495人（前期比102.4%）	5,368人	5,219人
参考指標		2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
お客さまの「総合満足度」		93%	95%	95%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		89%	95%	90%
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		88%	93%	89%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		4%	3%	4%
経営評価情報 ²⁸ の収集先数		12,709先（前期比142.9%）	8,895先	—
課題解決支援に係る外部専門家への取次ぎ実績		561件（前期比115.4%）	486件	—

（※）（調査対象）2019年度以前：直近1年間にお取引のあったお客さま
 2020年度：2020年3月から9月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021年度：2020年10月から2021年8月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま

→ 主な取組み

- ・リスクイイク機能の発揮については、大規模な農業参入、急速な規模拡大、新事業の開始など、経営実績のみでは評価が難しい事業を行う農業者に対して、経営能力や事業性の評価に重点を置いた「事業性評価融資」の積極的な取組みを実施。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。
- ・コンサルティング機能を強化するため、業界情報収集や連携強化を目的とした企業・外部専門家への訪問、お客さまとの対話力向上や濃密なフォローアップの定着に向けた支店職員向け研修を実施。
- ・支店のコンサルティング機能の発揮を支援するため、本店では関係部署による「コンサルティング融資推進連絡会」（毎月）を開催し、営業現場で活用できるツールの開発や支店支援施策を検討。
- ・多様な経営展開を図るお客さまの経営ビジョンの把握や経営段階に応じた適時的確な経営支援を一層強化するため、日本公庫の活動内容や方向性について外部専門家等にヒアリングを実施。
- ・財務診断サービスについては、定量分析に加え、経営の強みや課題をもたらす定性的要因をより正確に把握する「財務・課題見える化ツール」を活用し、決算実績の経年推移や同業他社比較を見える化することで、定量分析結果を糸口としたお客さまとの対話を通じて経営評価情報を収集。
- ・農業経営アドバイザー資格保有者に対するスキルアップの機会として、「令和3年度全国農業経営アドバイザーミーティング」をオンライン形式で実施。スマート農業や輸出促進の現状・課題に関する講義や資格保有者による活動

²⁸ お客さまの経営方針や特徴、課題などの定性情報のこと。これら定性情報の収集・蓄積を推進することで、お客さまの経営課題等を把握・共有し、より一層のコンサルティング機能の発揮を図っている。

事例を報告。林業・水産業経営アドバイザー資格保有者に対しても同様に「令和3年度林業・水産業経営アドバイザーミーティング」を開催し、SDGsや地方創生に関する講演等を実施。

- ・ 農業経営アドバイザーの活動推進については、各支店に設置した「農業経営アドバイザー連絡協議会」が各都道府県の農業経営相談所などの関係機関と連携し、農業者の法人化や経営改善を支援。
- ・ 農林漁業者・食品関係企業の販路拡大や生産者・産地とのマッチングニーズが高まっていることから、日本公庫の全国支店網を活用した個別マッチングも積極的に実施。
- ・ 「アグリフード EXPO」は、東京ビッグサイトでの開催（2022年2月）とオンライン商談を組み合わせたハイブリッド形式での開催予定としていたところ、新型コロナの影響により会場開催を中止。オンライン商談については、前回に引き続きコロナ禍で生じた新たな消費スタイルや流通の変化に対応する農水産業者・食品企業の販路拡大を支援。さらに、「海外展開・物流相談コーナー」を実施し、各分野の専門家が出展者からの各種相談に対応。
- ・ お客さまの「総合満足度」は、93%と高い水準を維持。一方で、「適切な提案・アドバイス」（89%）及び「融資判断に要する時間」（88%）の満足度は、前年度に比べ5%程度低下。
- ・ 前年度に引き続き日本公庫のホームページにおいて民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連支援を掲載するとともに、必要に応じてコロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客さまの事業継続・成長支援を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ ポストコロナを見据え、経営課題発見のための財務分析、各種補助金等の情報提供、丁寧な説明かつ迅速な事務手続きなど、個々のお客さまに応じた伴走支援型のコンサルティング融資をさらに推進していく必要がある。
- ・ お客さまの経営課題が多様化し、日本公庫のみでは対応困難な課題解決のために協力が得られる企業・外部専門家等の開拓や情報収集に今後も継続的に取り組む必要がある。
- ・ 全国支店網を活用した個別マッチングについて、販売ニーズを持つ全国の多くの生産者を把握している一方、相対的に購入ニーズの把握が少ないため、外部専門家や生産者等を介すなどし、新たなバイヤーの開拓に取り組む必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	42,923件（前期比184.7%）	23,238件	35,783件
参考指標		2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
お客様の「総合満足度」		93%	92%	92%
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度		92%	91%	90%
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度		89%	88%	87%
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度		5%	6%	6%

（※）（調査対象）2019年度以前：直近1年間にお取引のあったお客さま
 2020年度：2020年3月から8月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021年度：2020年10月から2021年7月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま

→ 主な取組み

【リスクテイク機能の発揮】

- ・コロナ禍による環境変化を踏まえて、資本性ローン等の多様な資金供給手段を活かした新事業、事業再生・事業承継、海外展開・事業の再構築への支援強化や、担保・経営者保証に依存しない融資を推進。

【お客様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】

- ・「往診型のホームドクター」²⁹として、お客様の関心が高い財務診断（よりお客様のニーズに合った分析や助言を図るため2021年3月にリニューアル）を従前以上に提供。
- ・販路開拓に向けたハンズオンでのビジネスマッチング（953件、前期比217.6%）や、融資後のフォローアップとして、（独）中小企業基盤整備機構と連携し、同機構の支援メニューである「ハンズオン支援事業」の紹介も一層推進。
- ・コロナ禍におけるお客様のビジネスチャンス拡大を支援するため、5日間にわたって開催した「全国オンライン商談会」では、新たにバイヤーとして大手企業だけでなくお取引先中小企業や海外現地法人も募集。商談件数が前回から増加したほか（725件、前回比171.0%）、開催後に実施したアンケートにおいて「商談成立先もしくは今後も商談継続予定先あり」との回答が88.6%にのぼる等、実効性ある商談が実現。
- ・お客様の満足度向上に向けて、コロナ対応における各種手続きの省略及び簡素化並びに資料提出負担の軽減等の特例措置を継続。
- ・各種会議等において、「融資判断に要する時間」の適切な管理及び「書類提出負担」の軽減に向けた取組みについて重ねて周知。
- ・前年度に引き続き日本公庫のホームページにおいて民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連支援を掲載するとともに、必要に応じて新型コロナ対策資本性劣後ローンの提案による財務体質強化の支援やコロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客様の事業継続・成長支援を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ポストコロナに向けてお客様の多様化するマッチングニーズへ対応していくことが必要。次年度は、全国規模のビジネス商談会に加えて、地域においても独自のオンライン商談会を開催する方針。

²⁹ 往診型のホームドクター：定期的な訪問でお客様を診察（課題把握）し、お客様の状態に応じて適切な診断（解決策提示）を行うことのできる身近で頼りになる存在として、職員のあるべき姿を表現したもの。

→ 計画

(2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- イ マスメディアを通じた広報活動の推進
- ロ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
- ハ インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進

	評価	評価理由	
日本公庫全体	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ニュースリリース、取材対応や記者会見等の実施により、政策金融機関として、日本公庫が果たしている役割が、マスメディアを通じて広く報道された。 ・事業者や関係機関の課題解決に役立つ情報を発信するなど、広報誌の内容の充実を図り、読者から高い評価を得た。 ・分かりやすく、利便性の高いホームページ運営を行い、お客さまから高評価を得た。 	
参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
記事掲載件数 ³⁰	3,000 件 (前期比 107.5%)	2,790 件	5,021 件
ホームページアクセス実績	9,814,796 件 (前期比 68.7%)	14,287,811 件	7,570,592 件

→ 主な取組み

- ・マスメディアを通じた広報活動については、コロナ禍における日本公庫の事業者支援に係る取材への対応に加え、創業・新事業支援、事業承継支援や農林水産業の新たな展開への支援など、各成長戦略分野についても、役員のトップ広報をはじめとした積極的な情報発信を実施（記事掲載件数は、前年度から増加）。
- ・広報誌「日本公庫つなぐ」は、「コロナ禍を生き抜く」「農業が切り拓く、地域活性化への新たな道筋」「世界に羽ばたく中小企業」を特集テーマに取り上げ、事業者の取組み事例や地域金融機関のトップインタビュー等を紹介（地域金融機関や地方自治体の役職員などから、有意義な情報であったとご感想を頂いた）。
- ・コロナ前と比べアクセス数が増加しているホームページについて、インターネット申込の拡充や日本公庫ダイレクトの開設に伴うページ改修、コロナ禍における度重なる部分改修により文字が多く視認性が低下していたトップページの改修を実施（お客さま満足度調査では、ホームページを見たお客さまの8割超から「分かりやすかった」との評価を得た）。
- ・システム障害発生時に備え、迅速に情報発信を行うための模擬訓練を実施。
- ・コロナ禍により影響を受けた事業者を応援するため、「コロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例」を小冊子として発行。
- ・全国紙や地方紙、インターネットで有償広告を実施。また、政府広報を活用した情報発信も実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・世間に対して、日本公庫の取組みや政策金融機関としての役割等について、より幅広く周知するため、マスメディアとの関係強化並びに情報発信に、引き続き積極的に取り組んでいく。
- ・現在の「お客さま満足度調査」の結果に満足することなく、当該調査を通じて把握した意見等を踏まえ、さらに分かりやすく、利便性の高いホームページとなるよう、努めていく。

³⁰ 2019年度までは支店における地方紙等記事の掲載件数。2020年度からは本支店における記事掲載件数。

→ 計画

(3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮

- イ 多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを活かした独自性ある手法で高い研究水準を追求
 - (イ) 景況関係調査の定期的実施
 - (ロ) テーマ別調査の実施とそれに基づく研究成果の公表
- ロ 対外発信力の強化によるシンクタンクとしての評価向上
 - (イ) 定期刊行物や書籍等の編集・発行
 - (ロ) 日本公庫シンポジウムの開催
 - (ハ) 大学への出講等による研究成果の発信
 - (ニ) 調査票データの一般学術公開
- ハ 他のシンクタンクとの交流の強化
 - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
 - (ロ) 外部の研究会・研究プロジェクトへの参加
 - (ハ) 個々の研究員による外部との人的交流の充実
- ニ わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進
 - (イ) 政策的インプリケーションに富む調査研究の実施
 - (ロ) 政策提言に係る官庁・関係団体・事業本部との連携

	評価	評価理由
日本公庫全体 (総合研究所)	B	<ul style="list-style-type: none"> ・「移住創業」「子どもの側からみた事業承継」をはじめ、時宜にかなったテーマの研究結果が研究者、関係機関、マスコミなどの好評価を得た。 ・中小企業庁、日本銀行などの政策実施機関との研究会の設置、中小企業白書のテーマや調査手法への助言など、政策提言機能を発揮。

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
テーマ別調査実施本数	プロセス	15 本 (前期比 100.0%)	15 本	15 本
外部の研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	22 件 (前期比 104.8%)	21 件	22 件

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
日本公庫シンポジウム参加者アンケート「肯定的評価割合」	91.3%	—	91.9%

→ 主な取組み

- ・ 定例の景況関係調査に加え、コロナ禍が中小企業の経営やサプライチェーンに与える影響に係る追加調査を実施。
- ・ テーマ別調査では、「移住創業による地域活性化の現状に関する調査」「経営者の子どもの事業承継意欲に関する調査」「新規開業パネル調査（第4コーホート）」など中小企業が直面する課題をタイムリーに調査（成果は複数の新聞雑誌で報道された）。
- ・ これまでの研究成果をまとめた3冊の書籍『2021年版新規開業白書』『増加する外国人経営者』『IoT、ロボット、AI、そしてビッグデータ 小さな企業の活用術』を刊行。
- ・ 対外発信力の強化については、日本公庫シンポジウムから名称を変更した「日本公庫・研究フォーラム 2021」を、移住創業をテーマとして11月にオンライン開催した。開催の様子が新聞報道された。
- ・ 東北大学、明治大学など13校への出講、日本中小企業学会や日本ベンチャー学会の全国大会への報告など、アカデミックな領域でも情報を発信。
- ・ 他のシンクタンクとの交流の強化については、官公庁、大学研究者、商工会議所などが主宰する外部の研究プロジェクトへの参加に加え、当研究所自身も東京大学社会科学研究所や法政大学の研究者とのワークショップを主宰。
- ・ わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進については、中小企業におけるオルタナティブファイナンスに関する論文をはじめ8件の研究成果が2021年版の『中小企業白書・小規模企業白書』の参考文献とされたほか、中小企業庁調査室と継続的に実施している政策研究会を通じ、両白書のテーマや調査方法について助言するなどした。

- ・日本銀行調査統計局、労働政策研究・研修機構などとの政策議論も実施し、経済産業研究所とは「日本文化を守る外国人起業家」と題したウェブセミナーを共催。

➔ **取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性**

- ・研究水準と対外発信力のさらなる強化に向け、中小企業が直面する課題をタイムリーに取り上げる研究テーマや、事業本部のニーズを踏まえ公庫業務の意義を明らかにできる研究テーマを選定するとともに、外部との研究交流や研修・指導態勢の充実によりスタッフの能力向上を図っていく。

→ 計画

(4) お客様の声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取り組み

- イ お客様の声を収集し、政策提言や施策に反映
 中小企業・小規模事業者、農林漁業者等の声や顧客の動向を業務運営（貸付制度の新設・改善）に反映
- ロ 地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取り組みを推進
 政策金融に対する地域のニーズをきめ細かく把握し、政策提言や業務運営に反映

	評価	評価理由
国民生活事業	A	・コロナ禍の影響を受けた事業者等のニーズを捉えた貸付制度の拡充を実現。
農林水産事業	S	・根拠法の改正を前提に、農林漁業者に対する農林漁業経営資本強化資金（資本性劣後ローン）の創設及び農林水産物・食品輸出基盤強化資金の創設が実現したほか、林業経営育成資金に関しては貸付限度額の拡充を実現。
中小企業事業	A	・お客さまや支店、地域金融機関の声を収集し、主務省に政策提言を実施。 ・コロナ禍で過剰債務に陥った事業者の再生支援や、スタートアップ支援などの成長戦略を推進する上で効果的な制度改正を実現。

国民生活事業

→ 主な取り組み

- ・政策提言機能を発揮するため、地区統轄や事業統轄が地方自治体及び商工会・商工会議所、生活衛生同業組合などの連携団体と意見交換会を行い、日本公庫に対する要望などを収集。
- ・全支店からお客様のニーズを踏まえた貸付制度の新設・改善についての意見や要望を幅広く収集。
- ・収集した情報に基づいて、主務省との連携及び政策提言を行い、貸付制度の創設や拡充を実現。

主な実現内容は次のとおり。

- ① コロナ禍の影響により落ち込んだ創業マインドを喚起するため、「創業支援貸付利率特例制度」を拡充し、創業者の貸付利率を一律引下げのうえ、雇用の拡大が見込まれる場合についてはさらに引下げ。
- ② ポストコロナを見据えたビジネスモデル転換などの意欲を喚起するため、「新事業活動促進資金」を拡充し、第二創業（経営多角化、事業転換）を図る者について利率引下げ対象を拡大。
- ③ 世帯の教育資金負担の増加やコロナ禍の影響による世帯所得の減少を踏まえ、返済負担の軽減を図る観点から、教育資金貸付の貸付期間を延長。

農林水産事業

→ 主な取り組み

- ・お客さまや関係団体の資金制度等に対するニーズを把握するため、「農林水産事業懇話会」や「農産物の輸出に関する座談会」を開催。また、現場で収集した業界情報や政策への要望を踏まえ、主務省に対し政策提言や情報提供等を行った結果、次の資金の創設及び拡充を実現。
- ① 農林漁業者の経営改善や経営継続の取り組みを後押ししていくため、根拠法の改正を前提に、農林漁業者の財務基盤強化に資することが可能な「農林漁業経営資本強化資金（仮称）（資本性劣後ローン）」の創設を実現。
- ② 輸出力強化に取り組む農林漁業者・食品関係企業等の輸出拡大の取り組みを実現するため、根拠法の改正を前提に、長期運転資金や海外子会社への転貸に用途を拡充するとともに、償還期限を25年以内とする輸出に特化した「農林水産物・食品輸出基盤強化資金（仮称）」の創設を実現。
- ③ 新たな森林・林業基本計画を受け、森林の「長期に渡る持続的な経営」を実現できる今後の担い手を育成するため、製材工場等による森林の取得など「林産複合型経営」への発展を支援できるよう森林取得資金の改正を実現。
- ・政策金融機関として質の高いサービスの提供を行っていくため、ユーザーであるお客さま20先から当事業の運営に関して直接ご意見・ご提言をいただく「農林水産事業懇話会」を引き続き開催。同会では、当事業が取り組むコンサルティング融資活動に対するご意見、コロナ禍を踏まえて変化する経営環境等について幅広く意見交換を実施。また、「農産物の輸出に関する座談会」を開催し、先駆的に輸出に取り組むお客さまからの取組事例発表及び農林水産省やジェトロも交えて、政策提言につながる意見交換を実施。

- ・「農業景況調査」、「食品産業動向調査」及び「消費者動向調査」は、調査結果のニュースリリースに加え、調査報告書やリーフレットを作成しお客さまに幅広く提供。
 - ①「農業景況調査」では、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響に加え、スマート農業への取組みや担い手の経営課題とその解決に向けた取組みなどについて調査を実施。
 - ②「食品産業動向調査」では、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響に加え、農業参入などの取組状況や原材料高騰への対応などについて調査を実施。
 - ③「消費者動向調査」では、コロナ禍における消費行動の変化に加え、食品ロス削減の取組みや家庭での食の簡便化について調査を実施。
- ・情報誌『アグリ・フードサポート』では、コロナ禍の影響下においても輸出や経営の多角化など、先手を打った戦略を実践して業績を伸ばしている取組事例を紹介。
- ・機関誌『AFC フォーラム』では、コロナ禍の影響を受け進展したデジタル化や地方創生の取組みのほか、SDGsを切り口として特集し、メディア向けの事業報告会を通じて、日本公庫の取組みについて発信するとともに、新たにオンラインを活用した農業者への取材機会を設け、積極的な情報発信を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍を経てデジタル化やグリーン化など経営を取り巻く環境が大きく変化するなか、経営課題も複雑化・高度化しており、日本公庫だけでは解決できない経営課題も多く寄せられているため、外部専門家と連携を強化し、お客さまの経営課題の解決支援に取り組んでいく必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
ニーズ収集実績	プロセス	267 件 (前期比 74.8%)	357 件	304 件

→ 主な取組み

- ・コロナ禍への対応に注力する中でも、「特貸コンクール」³¹などを通じてお客さまや現場のニーズを丁寧に把握した他、地域金融機関からもニーズを収集。
- ・把握したニーズを基に主務省に政策提言を行い、以下のような制度改革を実現。
 - ①資本性ローン（新事業型、再生型）について、ポストコロナを見据え、過剰債務に陥った事業者の財務改善を強力に支援していくため、限度額の増額や貸付期間の拡充（長期化、年限の多様化）を実施。
あわせて、金利体系を3区分から2区分に変更するなど、金利判定方法を簡素化し、お客さまや現場の利便性を向上。
 - ②新事業育成資金（新株予約権付融資）について、より大型かつ事業化まで長期を要する事業に取り組むスタートアップを支援するため、限度額の増額、貸付期間の長期化等を実施。
 - ③事業再生・企業再建支援資金について、増加が見込まれる中小企業再生支援協議会等の関与下での抜本再生を支援するため、再生計画策定前であっても、策定見込がある事業者については融資を行うことが可能となるよう、対象を拡充。

³¹ 特貸コンクール：2008年度から実施している、新たな融資制度の創設や既存制度の見直しなどを全国の支店から提案という形で募集する制度。

6 信用リスクの適切な管理

→ 計画

- 新型コロナウイルス感染症特別貸付等に伴う貸付金残高、取引先の大幅な増加も踏まえた信用リスクの適切な管理
- イ 適切な与信管理の実施
 - ロ 適切な信用コストの管理
 - ハ 保険引受リスク管理態勢の充実・強化
 - ニ 損害担保取引に係る信用リスク管理態勢の整備

	評価	評価理由
国民生活事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の影響により、お客さまの経営環境が厳しさを増している中、融資可能性追求と的確な審査の実施に資する各種施策を実施。 ・与信ポートフォリオや信用リスクの状況について、多面的な角度からモニタリング・分析を実施。
農林水産事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の審査能力の向上のため、破綻事例の原因分析や営農類型別の審査のポイント等について、オンラインセミナー等を実施。 ・コロナ禍の影響等により留意を要する先等について、重点的なフォローを本支店一体となって実施。
中小企業事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・融資・保険部門の信用リスクについて、コロナ禍によるポートフォリオの変化を踏まえた分析等を実施。 ・コロナ禍で厳しい事業環境に置かれた取引先に対して「中小企業バリューアップパッケージ」を活用した経営改善支援を実施。
危機対応等 円滑化業務部	B	<ul style="list-style-type: none"> ・損害担保取引に係る信用リスクについて、リスク管理プログラムに則り、指定金融機関からヒアリング、モニタリングを行い、その結果を経営陣に報告。

国民生活事業

参考指標	2021 年度実績		2020 年度実績	2019 年度実績
リスク管理債権 ³²	リスク管理債権額	6,538 億円	5,101 億円	5,240 億円
	リスク管理債権比率	5.20 %	4.01 %	7.45 %
初期デフォルト率 ³³		0.52 %	0.41 %	0.31 %
与信関係費用比率		0.73 %	1.63 %	1.05 %

→ 主な取組み

- ・与信判断で確認すべき具体的なポイントを共有し、これに基づく事業継続可能性の判断や、お客さまとの丁寧な対話を通じた企業実態の把握を促すなど、融資可能性追求と的確な審査の実施を徹底。
- ・企業分析力やお客さまとの対話力の向上を目的とした研修及び審査インストラクターによる実務指導を実施し、職員の審査能力を向上。
- ・「新型コロナ対策資本金劣後ローン」などに関する具体的な調査事項などを審査専門部署に相談できる仕組みを新たに導入し、現場の審査事務をサポートする態勢を充実。
- ・審査専門部署による審査プロセスのモニタリングを実施。
- ・初期デフォルト率や与信関係費用比率をはじめとする信用リスク関連指標をモニタリングするとともに事業本部内で共有。
- ・融資時に元金据置期間を設定したお客さまの増加を踏まえ、元金返済開始後における債務者区分の遷移状況をモニタリング。
- ・業種別にコロナ禍の影響が異なることを踏まえ、債務者区分の遷移状況を分析したほか、コロナ禍の長期化による与信ポートフォリオの悪化を想定したストレス・テストを実施。

³² 2020 年度以前：会計省令改正前、2021 年度：会計省令改正後（金融再生法開示債権と同一）（以下同じ）。

³³ 貸付後 1 年以内にデフォルト（倒産、延滞）した割合。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、農林水産事業本部及び中小企業事業本部は先数割合（以下同じ）。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍の影響を受けたお客さまからの申込増加に対し、審査方法の簡略化の実施等により迅速かつ適切に対応した。今後は、お客さまの経営環境がさらに厳しさを増すことを想定し、融資可能性を一層追求していくための審査力の維持・向上を図ることが課題（特に若手職員）となる。以上を踏まえ、審査に係る研修の充実など、主に若手職員を対象とした審査力向上に資する取組みを強化していく。

農林水産事業

参考指標	2021 年度実績		2020 年度実績	2019 年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	1,293 億円	1,471 億円	747 億円
	リスク管理債権比率	3.72 %	4.31 %	2.41 %
初期デフォルト率		0.03 %	0.04 %	0.02 %
与信関係費用比率		0.33 %	0.37 %	0.14 %
債務者区分の 上方・下方遷移		上方 297 先 下方 915 先	上方 337 先 下方 992 先	上方 221 先 下方 783 先

→ 主な取組み

- ・破綻事例の発生原因等を分析し、分析結果を支店や地区へ周知したほか、破綻事案に共通する特徴が見られる場合の対応を強化。
- ・職員の審査能力向上の取組みとして、営農類型別の業界動向や審査ポイントに関するセミナー、財務分析や破綻分析から見た審査・格付のポイントに関する研修、業界・技術情報に係る情報戦略クリップを発行。
- ・比較的据置期間が長いという当事業の貸付特性を踏まえ、初期デフォルトと2年以内デフォルトの発生原因、業種や地域ごとの延滞の発生原因などの状況を分析し、その結果を事業本部内で共有。コロナ禍における貸付及び条件変更の状況をモニタリングし、その結果を事業本部内で共有。
- ・青年等就農資金の信用リスク分析を実施し、事業本部内で共有。
- ・事業再生支援に係る審査能力向上の取組みとして、事業再生支援に係る研修を実施。
- ・事業再生支援に係る取組状況についてモニタリングを行い、コロナ禍の影響により留意を要する先等について、重点的なフォローを本支店一体となって実施。また、コロナ禍の影響を受けた農業者に対し、民間金融機関と連携し金融支援を実施するとともに、課題解決サポート事業等を活用した経営改善支援を実施するなど、適切に管理。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2021 年度は、コロナ貸付や返済猶予等により、倒産先の大幅な増加は回避されているが、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響などで、今後は経営悪化が顕在化する可能性もある。このため、融資先の経営課題を共有し、経営改善を支援する等、融資先のフォローアップに丁寧に取組み、資金需要や返済猶予等のニーズに適切に対応しつつ、信用リスクを適切に管理していく必要がある。

中小企業事業

参考指標	2021 年度実績		2020 年度実績	2019 年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	9,411 億円	7,948 億円	5,261 億円
	リスク管理債権比率	11.25 %	9.79 %	10.35 %
初期デフォルト率		0.09 %	0.06 %	0.15 %
与信関係費用比率		2.52 %	2.45 %	1.00 %
債務者区分の 上方・下方遷移		上方 1,361 先 下方 2,364 先	上方 745 先 下方 1,750 先	上方 710 先 下方 1,222 先

→ 主な取組み

【融資業務】

- ・コロナ影響業種を中心に融資先の業績悪化が続く状況下において、従来から行っていたモニタリングに加えて、融資先の業況変化に直結する「債務者区分構成」や「融資先の平均財務」などに関する詳細な分析を実施。

- ・初期デフォルト増加の抑止を図るため、即時倒産事例から得られた審査上の留意点について、支店等にフィードバックを実施。
- ・コロナ禍で厳しい事業環境に置かれた融資先の経営改善を支援する仕組みとして構築した「中小企業バリューアップパッケージ」を推進。業績低迷先の中で、地域経済への影響が大きい大口与信先や資本性ローン利用先に対しては、本支店が連携して対応方針をすり合わせた上で役割分担し、きめ細かく経営改善計画策定支援や金融支援を実施。
- ・与信判断が難しい案件を専門に審査する部署を活用し、適切な貸出審査を実施。
- ・審査力強化のため、若手職員の審査専門部署への配属必須化を継続。
- ・審査力維持・向上及び再生支援に関するノウハウ共有のため、審査・再生支援事例発表会を実施。

【保険業務】

- ・コロナ禍の影響が続く状況下において、従来から行っていたモニタリングに加えて、据置期間別の保険利用動向等の分析を実施。
- ・保証協会、経産局・財務局等に対して、セーフティネット保証に係る保険引受のポートフォリオ等の情報を提供し意見交換を実施するとともに、業況悪化先に対する経営支援に資する資料を提供。
- ・保険引受リスクを適切に管理するために、信用保険引受のリスク計量・分析、保険引受残高の動向を踏まえた保険契約準備金の計算、保険収支見込や財政措置の必要性に関する主務省への説明等を継続して実施。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

【融資業務】

- ・コロナ禍の影響等により、業況が悪化した大口与信先や残高が増加している資本性ローン利用先の経営改善支援の推進が課題。「中小企業バリューアップパッケージ」の対象先拡大等により、融資先の経営改善支援を一層強化する方針。

【保険業務】

- ・コロナ禍の影響等により高水準となった保険引受残高が課題。保険引受リスクを適切に管理していくため、引き続き情報収集・分析に努め、保証協会や主務省等への情報提供・働きかけを強化していく方針。

危機対応等円滑化業務部

➔ 主な取組み

- ・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、指定金融機関との間で情報交換会を開催（延べ8回）。
- ・指定金融機関から、経営不振先に対する支援など事後管理の取組み状況に係るヒアリングを行うとともに、損害担保付案件の管理・回収状況等についてモニタリングを実施。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・損害担保に係る信用リスク（損害担保に係る補償金の支払い）は、日本公庫の全体の収支に影響を及ぼすことを認識し、引き続き、指定金融機関と密接に連携し、正確な信用リスクの管理に努める。

1 支店機能の充実

→ 計画

- イ 支店長の役割の着実な発揮
地域や事業に取り組む方々等の実情を丹念に把握し、地域を俯瞰的にとらえ、その課題解決に向けた取組みの実施
- ロ 全国 152 支店のネットワークの強化
- ハ 「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	<ul style="list-style-type: none"> ・各支店で支店運営上の課題を洗い出し、その解決に向けた取組みを実施。 ・特徴的な取組事例については、地域連携推進サポートへの掲載を通じて全国で共有するなどの取組みを実施。

→ 主な取組み

- ・支店長は、コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援に万全を期すための役割を着実に発揮。具体的には、お客さま・職員の新型コロナウイルス感染防止のための対策の着実な実施など、店内の環境整備を実行。
- ・地域の課題解決については、地域における第2期「地方版総合戦略」の実行等に協力。関係機関と連携したオンライン形式でのイベントの企画・開催、全国 152 支店のネットワークを活用したマッチング支援や商談会の開催など、地域の実状に応じた取組みを実施。
- ・支店の運営態勢面については、支店運営上の課題解決に向けた取組みを推進。具体的には、お客さま満足度調査の結果等を踏まえ、補助金情報の提供などお客さま満足度の向上に向けた活動に取り組んだほか、危機管理面において、実際に想定される災害・事件等の際、職員一人ひとりが自分事として危機発生時に迅速に行動できるよう、店内でのディスカッションや避難訓練などを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・支店機能の更なる充実を図るため、引き続き、支店運営上の課題の解決に向けた取組みの推進等、「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。

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

→ 計画

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
- ニ 現場からの意見、要望を広く収集し、業務改善に活かす取組みの実施
- ホ 公正な調達手続の実施
- ヘ お客さまや支店のニーズを踏まえた店舗等の改善
- ト 新型コロナウイルス感染対策用品の円滑な調達
- チ 経費管理態勢の整備（「経費の多面的分析」の取組み）
- リ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大

	評価	評価理由
企画管理本部等	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達手続において、マニュアル改正及び説明会の開催等を通じ、適切な調達手続の浸透・定着化を促進。また、電子契約サービスを本格導入し、デジタル化により業務を効率化。 ・ 新型コロナウイルス感染対策に係る一部の物品購入において、本店での一括調達を推奨し、迅速かつ円滑な調達を実施。
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手続きがオンラインで完結するインターネット申込の構築など、コロナ禍の対応において明らかになった課題を踏まえ、業務のデジタル化とその周知活動を一層推進。 ・ 有事の際に必要なとなる人員の確保に向け、公庫勤務経験者などに対して、有事の際の協力要請や定期的な情報提供・実務研修を実施。
農林水産事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年5月のシステム改修や業務の見直しにより、BPR実行計画（第2期）を完了。業務の効率化を実現。 ・ 2021年6月に農林水産省と農業DXの推進に関する包括連携協定を締結し、2022年1月からeMAFFによる公庫資金制度全般の照会・借入相談及び農林漁業セーフティネット資金のオンライン申請を開始。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業事業のDX戦略として、業務効率化と顧客サービスの向上を図る取組みである「V-プロジェクト」を策定。 ・ 保険審査事務の合理化等により、最適な人員配置を実現。 ・ 前年度構築した有事における人員確保の仕組みに基づき、必要な人員を確保するとともに、今後の有事に備え体制を整備。

企画管理本部等

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
事務改善の提案実績	プロセス	改善提案 提案件数	85 件	122 件	283 件
		改善実施件数	21 件	47 件	82 件
		気づきメール 提案件数	262 件	612 件	—
		改善実施件数	104 件	219 件	—
参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」		83.9%	—	—	

→ 主な取組み

- 改善提案及び職員の悩み・気づきに関する広範な意見の収集を目的とした気づきメールの集中募集を通じ、事務の合理化や業務の効率化に繋がる取組みを推進。
- 公正な調達手続きの実施については、整理した取組方針に基づき、調達手続における情報管理ルールの徹底、調達の現状分析、契約審査委員会のモニタリング及び個別案件ごとのサポートに取り組み、一者応札の改善等の公正な契約・調達手続の運用・改善を実施。調達事務マニュアルの改正、調達手続に係る部長向け勉強会の開催等を通じ、適切な調達手続の浸透・定着化を促進。調達手続のデジタル化に向け、電子契約サービスを本格導入し、定着化。
- 店舗の整備及び改善については、コロナ禍にあって、お客さまが安心して来店し、職員も安心して働くことができる環境を確保するため、全支店からレイアウトの工夫・改善に係る要望・意見を募ったうえで改善案を策定し、順次実施。感染防止で重要な換気対策として、機器設置や適切な換気方法のノウハウを共有、サーキュレーター等の物品購入において、本店で一括調達して各支店へ配置を行う等、迅速な調達を実施。職員住宅の整備及び改善についても、老朽化が著しい4住宅を建て替えるとともに、有事の際に非常時参集要員の参集を確保できるよう東京23区内の老朽化職員住宅の建替えについての準備を実施。
- 新型コロナウイルス感染症対策として、整理した一連の対応手順に基づき、新型コロナウイルスの陽性者が出た際の消毒等を実施。サーマルカメラ、パルスオキシメーター及びCO₂濃度測定機等の新型コロナウイルス感染対策用品を調達し支店に配布。
- 経費管理態勢の整備については、「経費の多面的分析」の取組みを継続し、共通ERP³⁴システムを活用した報告内容を充実化。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- 執務環境の改善に向け、老朽化対応、狭隘化対応及び感染症対策の観点から、店舗・設備等の見直しを順次実施していく。

³⁴ ERP (Enterprise Resource Planning) : 企業全体の資金や資産等の経営資源を統合的に管理し、経営の効率化を図るための統合型(業務横断型)パッケージソフトウェア。

国民生活事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
事務改善の提案実績	プロセス	改善提案 ³⁵		
		提案件数	—	154 件
		改善実施件数	—	112 件
		ひらめき提案メール ³⁶		
		提案件数	4,018 件	1,969 件
		改善実施件数	647 件	766 件
				980 件
				500 件
				—
				—
参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」		82.6%	—	—

→ 主な取組み

- ・ 有事における申込の急増に的確に対応するため、お客さまの手続きをオンラインで完結できるインターネット申込システムや会員専用サイト「日本公庫ダイレクト」の構築、お客さまの一般的な問合せをコールセンターで対応するナビダイヤルの導入、オンラインによる来店相談予約の全支店への拡大など、業務のデジタル化を推進するとともに、これらの施策の周知活動を実施。
- ・ 有事の際に必要な人員の確保に向け、一時的に雇用する契約職員の候補者や、パートタイマーとして就労が見込まれる公庫勤務経験者に対して、有事の際の協力要請や定期的な情報提供・実務研修を実施。
- ・ 有事に審査担当者を速やかに増員できるよう、審査実務にブランクがある職員を対象とした研修の新設や、返済相談等を担当する職員による定期的な審査事務従事など、教育訓練を充実化。
- ・ 現場の意見を踏まえた業務改善を促すため、職員が気軽に意見などを提案できる仕組みとして 2020 年 8 月に創設した「ひらめき提案メール」に集中募集期間を設け、デジタル技術の活用をテーマに提案・要望を募集する取組みを実施。
- ・ 本店内に全部門横断のプロジェクトチームを組成し、将来を見据えた中長期的なデジタル戦略を策定。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ 事務合理化や業務効率化に向けては不断の見直しが必要であるため、引き続き「ひらめき提案メール」により収集した現場の意見・要望を活かしつつ、有事対応力の強化の観点も踏まえ、「日本公庫ダイレクト」の機能拡充など更なるデジタル化の推進に取り組んでいく。

³⁵ 2020 年度まで通年募集。2021 年度はひらめき提案メールに集約し、募集を停止。

³⁶ 2020 年 8 月から募集開始。通年募集。2020 年度は「一連の新型コロナウイルス感染症対応における課題や次なる危機に備えた態勢の整備に関する提案」、2021 年度は「業務システムの改善等に関する提案」を別途、集中募集。

農林水産事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
事務改善の提案実績	プロセス	改善提案 ³⁷			
		提案件数	202 件	307 件	45 件
		改善実施件数	139 件	238 件	18 件
		気づきメール ³⁸			
		提案件数	58 件	81 件	—
		改善実施件数	35 件	59 件	—
参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」		81.1%	—	—	

→ 主な取組み

- ・事務合理化及び業務の効率化を一層推進するため、職員からの提案を今期も募集し、8月と11月にはテーマを定めた集中募集を実施し、改善策の検討や優良事例を共有。
- ・2016年度に策定したBPR実行計画（第2期）に基づく施策は、2021年5月の大規模な業務システムの改修によりその多くが実現し、残る施策も3月末までにシステム開発や業務の見直しなどを全て完了。
- ・2021年6月に農林水産省と農業DXの推進に関する包括連携協定を締結し、農林水産省共通申請サービス（eMAFF）による公庫資金関係の申請機能の実装について検討を行った。その取組みの第1弾として、2022年1月からeMAFFによる公庫資金制度全般の照会・借入相談及び農林漁業セーフティネット資金のオンライン申請を開始。
- ・内外の環境変化を踏まえ、業務の将来像とその実現に向けたDX戦略を検討。
- ・業務体制については、OB・OG等のうち有事に協力を得られる人員のリスト化、定期的な接触により、有事の際に必要な人員の円滑な確保に取り組んだ。また、デジタル化に伴いテレワークの環境が進んだことを踏まえ、平時からテレワークによる事務処理に積極的に取り組むことにより、有事の顧客対応に支障を来さないよう準備。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・内外の環境変化により生じる新たな課題を、今後も幅広く適切に把握し、業務の改善につなげる必要がある。このため、2022年度から優良な提案を表彰する仕組みを導入し、提案に対するモチベーションアップを図り、業務上の課題の把握と解決の取組みをさらに推進する。また解決に必要なデジタル化には、IT部門との連携を従来以上に密にして取り組んでいく必要がある。

³⁷ 通年募集。2020年度は「新型コロナウイルス感染症対応により顕在化した課題」、「職員端末の有効活用策、利用上の課題等」を別途、集中募集。2021年度は「マニュアル・Q & Aの記載内容の改善に係る意見」を別途、集中募集（11月）。

³⁸ 2020年8月から募集開始。2020年度は「職員端末の有効活用策、利用上の課題等」を別途、集中募集。2021年度は「デジタル技術・機器の更なる活用」の集中募集のみを実施（8月）。

中小企業事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
事務改善の提案実績	プロセス	改善提案 ³⁹			
		提案件数	467 件	147 件	377 件
		改善実施件数	163 件	102 件	181 件
		気づきメール ⁴⁰			
		提案件数	—	920 件	—
		改善実施件数	—	487 件	—
参考指標		2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」		78.1%	—	—	

→ 主な取組み

- ・中小企業事業のDX戦略として、業務効率化と顧客サービスの向上を図る「V-プロジェクト」を策定。現場目線に立った効果的な戦略となるよう、デジタルリテラシーの高い支店の若手職員17人を「DXサポーター」として選出し、その意見を施策に反映。
- ・当該戦略を担う部署を設置して推進体制を整備。
- ・当面のデジタル化の柱となる①「顧客ポータル」（顧客文書の電子保存）、②「日本公庫ダイレクト」（顧客との資料授受のオンライン化）、③「電子契約」の施策のうち、①、②について一部運用を開始。
- ・保険審査事務について大幅な合理化を実施⁴¹。一方で、信用保険に関する情報の収集・分析・発信機能やコロナ対応を行う融資現場の強化を図るなど、最適な人員配置を実施。
- ・前年度構築した有事における人員確保の仕組みに基づき、OB・OG職員28人⁴²を雇用し、コロナ関連等のお客さま相談窓口に重点的に配置。また、今後の有事に備え、OB・OG職員のリスト化、就労意思の確認など、体制整備を図った。
- ・現場から業務効率化に向けた改善提案を広く収集。提案の中から、ペーパーレス化を伴う事務改善等を実現。
- ・コロナが蔓延する中においても、支店機能を維持し、お客さまサービスを低下させない観点から、テレワークを推進するとともに、お客さまとの面談についても、オンラインチャネルを積極的に活用。
- ・コロナの影響を受けたお客さまからの借入申込に対して、事務手続きの特例措置を継続して、速やかな貸付判断を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・デジタル化については、策定したDX戦略の具体化と実現が今後の課題。当面、上記①～③の施策が滞りなく開始できるように準備するとともに、業務のペーパーレス化を集中的に進めていく。こうした施策を着実に進めていくため、「DXサポーター」の仕組みを全支店に拡大。事業統轄等と「DXサポーター」が現場におけるデジタル化推進の旗振り役となり、本支店一体となってデジタル化を推進していく方針。
- ・これまで見直してきた組織体制が、当初目的どおりに機能しているか効果検証を行い、必要に応じて見直しを行うなど、適切な対策を講ずる方針。

³⁹ 通年募集。中小企業事業の提案制度「SME改善箱」に対する提案件数。

⁴⁰ 通年募集。2021年度より、業務の改善につながる「気づき」については改善提案に集約し、「気づきメール」は業務や職場環境に関する意見・感想等を収集するコミュニケーションツールに運用を変更した。

⁴¹ 日本公庫での保険金請求に係る挙証書類との照合手続きの廃止、信用保証協会ポータルサイトを活用したペーパーレス化の促進などの抜本的な見直しを実施。

⁴² 再雇用期間満了を迎えた職員の継続雇用4人を含む。

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

→ 計画

- 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
- ロ 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⁴³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

	評価	評価理由
日本公庫全体	A	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化推進計画の着実な推進。 ・次期公庫システム計画を完遂させ、「日本公庫ダイレクト」及び「顧客ポータル」の稼働によるお客さま及び職員の利便性向上を実現。

⁴³ 次期公庫システム計画：IT 技術を活用し、顧客サービスの向上と業務の一層の効率化・高度化を図ることを目的とした中期システム計画（2017 年度～2020 年度）。複雑化した業務アプリケーションの再構築や外部サービス、パブリッククラウドの活用を進め、迅速かつ柔軟にニーズに対応できるシステムの構築に向けた取組みを進めている。

評価指標	区分	2021年度実績		2020年度実績	2019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) ▷ セミナー 職員ITセミナー他	延べ47人 延べ20人 14講座 -	延べ26人 - 13講座 -	延べ35人 延べ30人 15講座 1講座 (説明会、テレビ会議システムによる視聴) 4講座
IT活用相談窓口への相談件数	プロセス		196件	214件	271件
参考指標	2021年度実績		2020年度実績	2019年度実績	
デジタルスクールの卒業生数	30人		-	-	

→ 主な取組み

【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】

- ・融資申込み手続きがオンラインで完結するインターネット申込システムを5月に稼働させ、国民生活事業本部での周知活動の結果、融資申込全体におけるインターネットの利用率が1割程度から約7割まで増加し、お客さまの利便性の向上と支店事務の効率化に大きく寄与。
- ・職員が動画を投稿できる環境を整備。コロナ禍における非対面の研修手段として利用されるだけでなく、時間や場所を問わない研修手段として広く定着。
- ・今後のデジタル化への取組みとして、電子契約の導入、日本公庫ダイレクトにおけるインターネットでの事務手続き機能の追加開発、政府のデジタル化政策を踏まえた「G Biz ID」及び「eMAFFID」との連携等の検討を開始。
- ・システム刷新への取組みとして、実施の意義及び重要性の理解を深めるため役員ITセミナーを開催し、その内容の動画を全職員へ向けて配信。それを踏まえ、業務・システムの可視化等の作業に着手。
- ・システムのクラウド基盤への移行は、本基盤の構築を進めており、中小保険システムを皮切りに、今後、システムごとに段階的に移行する予定。

【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】

- ・日本公庫ダイレクト及びお客さまごとの情報を集約したポータルサイト「顧客ポータル」を稼働、あわせて各事業の業務システム再構築を行い、お客さま及び職員の利便性の向上、稼働後の適切なサポート体制整備・システムの安定稼働を実現。
- ・9月に稼働した日本公庫ダイレクトは、お客さまへの案内を推進し、会員拡大に向けた取組みを開始。

【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】

- ・影響度の大きい障害を想定して、模擬訓練及び障害発生時の連絡・報告態勢の再点検を実施し、対応力を強化。
- ・セキュリティに関しては、セキュリティの脅威に対応するため、ネットワーク、端末及びサーバのシステムの脆弱性を検証する「侵入テスト（ペネトレーションテスト）」を実施。防衛能力の検証を行い、有事対応をさらに高度化。
- ・公正かつ的確なIT調達の実現については、IT調達案件に係る総合評価手続きを各事業本部及び外部専門家が参画するよう見直しを実施。

【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】

- ・デジタル人材の育成について、デジタルテクノロジーを活用した顧客サービスの向上や業務の効率化に資する人材を育成することを目的としたデジタルスクールを開催し、4事業本部から30人の中堅職員が受講。
- ・職員のITリテラシーの向上やITの利活用の促進に向けて、ITだよりを定期的に発行するとともに、デジタル活用事例を紹介したITセミナーを配信。
- ・「ランサムウェア⁴⁴」や「エモテットウイルス⁴⁵」が急増していることを踏まえ、役職員のセキュリティリテラシー

⁴⁴ ランサムウェア：システムをロックし、身代金要求をするウイルス。

⁴⁵ エモテットウイルス：情報の窃取に加え、さらに他のウイルスを呼び込むウイルス。

の向上のため、全役職員を対象とした標的型攻撃メールに対する訓練や情報セキュリティに関する e ラーニングを実施した他、ウイルスメールの具体的な事例を紹介した注意喚起を発信。

- ・組織体制については、政府におけるデジタル庁設置等の動きに対応し、日本公庫のデジタル化を組織横断的に推進できるよう、専門部署を設置。
- ・デジタル化を推進するため、専門人材を中途採用で確保するとともに、外部専門家を活用。

【システム監査の適切な実施】

- ・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行い、改善に向けた提言とフォローアップを実施。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・有事において、事業を円滑に継続できるよう、インターネット申込システムの処理能力の増強や優先的に業務を遂行する職員へ端末機の追加配付を行う等、システム面で備えの強化に取り組んでいく。
- ・高度化するサイバー攻撃に対応するため、外部専門家の活用やシステムの脆弱性検証の結果に対する対応等を着実に実施し、あらゆる手段を講じてセキュリティ対策の強化に取り組んでいく。

4 人材育成・活用

→ 計画

- (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

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・柔軟な働き方の一層の促進を図るため、テレワーク（在宅勤務）及び時差出勤の制度化を実施。

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の認知度」	ターゲット	99.3% 【100%】	—	99.7% 【100%】
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度」	ターゲット	96.8% 【100%】	—	98.6% 【100%】
職員意識調査項目 「業務目標のフォロー（面接十分、フォローも適切）」	ターゲット	87.4% 【80%】	—	87.3% 【80%】
職員意識調査項目 「人事考課等のフィードバック（十分にある）」	ターゲット	93.5% 【90%】	—	92.7% 【90%】
事業間人事異動の実績 ⁴⁶	プロセス	223人	133人	182人

⁴⁶ 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。

評価指標	区分	2021 年度実績		2020 年度実績	2019 年度実績
社内公募・中途採用の実績	プロセス	70 人		25 人	29 人
転勤特例制度の適用実績 ⁴⁷	プロセス	611 人		549 人	525 人
企業派遣実績	プロセス	10 人		5 人	20 人
地域総合職への職種転換実績 ⁴⁸	プロセス	30 人		28 人	26 人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス	24 人		26 人	28 人
研修回数、受講者数 ⁴⁹	プロセス	407 回 10,720 人		-	-
外部セミナー受講者数 ⁵⁰	プロセス	1,055 人		306 人	539 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 95 回実施		〔企画管理本部等〕 9 講座 31 回	〔企画管理本部等〕 21 講座 56 回
		▷階層別共通研修			
		・新入職員共通研修	12 日	2.5 日	19 日
		・事務職キャリアアップ研修	12 回	-	1 回
		・業務職研修	10 回	-	5 回
		・新任上級業務職研修	6 回	-	4 回
		・新任管理職研修	8 回	2 回	3 回
		・新任上級管理職研修	1 回	-	1 回
		▷人材アカデミー			
		・本部部長 ⁵¹	93 日 23 人	59 日 24 人	6 日 21 人
		・事業統轄	2 回 (各 8 日 35 人)	1 回 (各 7 日 43 人)	1 回 (各 8 日 43 人)
		・ミドルマネジメント	14 日 70 人	-	7.5 日 40 人
		・経理（上級コース）	- 回	7 回 (各 30 日 3 人)	6 回 (各 48 日 3 人)
・経理	2 日 4 人	12 日 3 人	20 日 4 人		
・IT	-	-	15 日 2 人		
・デジタルスクール	12.5 日 30 人	12.5 日 28 人	-		
▷中小企業診断士	2 日 43 人	-	2 日 17 人		
1 次試験対策支援研修					
▷中小企業診断士	2 日 30 人	-	2 日 36 人		
2 次試験対策支援研修					
▷コーチング研修	4 日 159 人	-	6 日 86 人		
〔国民生活事業〕 45 講座 119 回実施		〔国民生活事業〕	〔国民生活事業〕		
・新入職員向け研修	(4 講座) 472 人	(2 講座) 228 人	(2 講座) 243 人		
・若手職員の能力・スキル向上のための研修	(4 講座) 474 人	(2 講座) 248 人	(2 講座) 276 人		
・初任者等向け研修	(4 講座) 295 人	(1 講座) 139 人	(4 講座) 194 人		
・顧客対応力及び コンサルティング機能 強化のための研修	(1 講座) 178 人	(- 講座) - 人	(3 講座) 201 人		

⁴⁷ 総合職・地域総合職に係る転勤特例制度（結婚特例、出産特例、育児特例、介護特例、配偶者転勤同行特例）の適用者数。

⁴⁸ 翌年度までの適用者数。

⁴⁹ 日本公庫全体の研修回数及び受講者数。

⁵⁰ 2021 年度から日本公庫全体の受講者数。過年度は、企画管理本部等のみ。

⁵¹ 2020 年度から延べ日数（外部研修への個別派遣に変更）。

評価指標	区分	2021年度実績	2020年度実績	2019年度実績	
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	プロセス	・成長戦略分野に対する支援能力の向上のための研修 (創業、ソーシャルビジネス、海外展開、事業再生)	(8講座) 1,200人	(2講座) 590人	(6講座) 566人
		・審査能力向上のための研修	(2講座) 316人	(1講座) -人	(4講座) 515人
		・債権管理・回収能力向上のための研修	(3講座) 83人	(1講座) 20人	(2講座) 71人
		・エリア職の職域拡大・能力向上のための研修	(7講座) 9人	(6講座) 13人	(7講座) 28人
		・シニア職員のスキル・モチベーション向上のための研修	(2講座) 290人	(1講座) -人	(2講座) 79人
		・その他 ⁵²	-	(3講座) 73人	(6講座) 225人
		[農林水産事業] 31講座 122回実施		[農林水産事業]	[農林水産事業]
		・アグリビジネス塾	参加人数 130人	参加人数 66人	参加人数 91人
		・地域ブロック内研修	参加人数 483人	参加人数 508人	参加人数 302人
		・新入職員向け研修	(4講座) 72人	(3講座) 98人	(2講座) 38人
		・若手職員指導者向け研修	(1講座) 42人	(1講座) 24人	(1講座) 48人
		・若手職員・中堅職員向け能力・スキル向上のための研修	(7講座) 148人	(4講座) 77人	(5講座) 109人
		・専門能力向上のための研修	(8講座) 409人	(8講座) 296人	(9講座) 269人
		・その他	-	(7講座) 158人	(4講座) 70人
		[中小企業事業] 50講座 71回実施		[中小企業事業]	[中小企業事業]
		・新入職員向け研修	(1講座) 76人	(1講座) 58人	(1講座) 63人
		・若手職員の能力・スキル向上のための研修	(8講座) 512人	(7講座) 314人	(7講座) 368人
		・初任者等向け研修	(8講座) 101人	(11講座) 101人	(9講座) 61人
		・審査力の向上のための研修	(5講座) 121人	(1講座) 28人	(6講座) 181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	(8講座) 361人	(1講座) 181人	(7講座) 263人
・成長戦略分野等の促進のための研修	(3講座) 124人	(1講座) -人	(4講座) 177人		
・実務能力向上のための研修	(1講座) 289人	(1講座) 186人	(7講座) 548人		
・エリア職の職域拡大・能力向上のための研修	(10講座) 174人	(10講座) 254人	(12講座) 202人		
・その他	-	(5講座) 87人	(5講座) 96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		

⁵² 2021年度実績より削除。過年度については、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	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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%	—	89.7%
中小企業診断士有資格者数	558 人	539 人	531 人
農林水産業経営アドバイザー有資格者数	393 人	375 人	379 人

→ 主な取組み

【基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解】

- ・「基本理念・経営方針の認知度」及び「業務運営計画の認知度」の向上のため、各支店・部室における勉強会や研修用動画の配信を実施。

【職員教育の充実】

- ・人材育成については、各事業本部に共通する施策は企画管理本部が企画し、各事業本部と連携しながら事業横断的に実施する一方で、各事業本部の業務遂行に必要な知識・スキル修得等に関する研修プログラムは、各事業本部において企画・実施。コロナ禍の影響により、多くの研修が集合研修からオンライン研修への変更を余儀なくされたが、計画どおり実施。
- ・新入職員研修は、現場実務と研修を交互に繰り返すことで、必要な知識・スキルを適切に習得できる体系に見直しを実施。
- ・人材アカデミーについては、高い視座から経営課題を適切に捉え、対処していく力を鍛えることに重点を置いており、2021 年度は幹部候補人材の裾野を広げるため人材アカデミーの受講者数を増員。

【多様で柔軟な働き方の実現】

- ・5月に在宅勤務を制度化し、本支店の全職員が在宅勤務可能な体制を整備。併せてコロナ禍における利用推進の取組みにより、ほぼすべての職員が在宅勤務を実施している状況。
- ・時差出勤を制度化し、より柔軟な働き方が可能となるよう体制を整備。

【人材活用の推進】

- ・事業間人事異動については、2022 年3月の春期定期異動において、従来どおり、計110人の規模で実施したほか、事業間連携のさらなる円滑化や浸透を図るため、初めての取組みとして、事業統轄や課長だけでなく、一部、副事業統轄級のポストに配置。
- ・中途採用については、2021 年度に定員増が認められたことを受け、採用を強化した結果、59人の即戦力となる中途採用者を確保。
- ・採用活動における認知度の向上等については、全国74校の大学に接触。コロナ禍で中止とする大学も一部ある中、49校（前年度39校）にて政策金融に関する業界研究セミナー等をオンラインで実施。
- ・インターンシップ（夏季8～9月、冬季1～2月）は、計1,900人（前年度1,580人）の学生がオンラインで参加。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・教育訓練を促進するため、研修や自己啓発支援制度等におけるオンラインツールの活用を一層推進することで、充実した学びの機会を提供し、「質の高いお客さまサービスの実現」及び「専門性の養成」を図る。
- ・テレワーク（在宅勤務）について、コロナ禍における利用推進の取組みだけでなく、ワークライフ・マネジメントの観点等からも、より一層の浸透を図る必要があるため、テレワーク（在宅勤務）の目的等を示した「テレワーク（在宅勤務）指針」の策定などに取組んでいく。

5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上

→ 計画

(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な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）

	評価	評価理由			
日本公庫全体	B	<ul style="list-style-type: none"> ・本支店におけるダイバーシティ推進活動を再開。 ・ワークライフ・マネジメントの実践、女性のキャリア開発に係る様々な施策を実施。 			
評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績	
職員意識調査項目「管理職による女性の能力開発支援度」	ターゲット	84.8% 【80%】	—	87.8% 【80%】	
ノー残業デー週2日の実施率	ターゲット	91.0% 【80%】	60.2% 【※】	93.1% 【80%】	
管理職に占める女性の割合	プロセス	6.0% ※ 2023年4月時点までに7%以上達成を目指す	5.0%	4.8%	
計画値（7%以上）に相当する女性管理職数に対する女性管理職とその候補者（女性上級業務職）の倍率	プロセス	2.3 倍	2.0 倍	—	
男性の育児に伴う休暇・休業取得状況 ⁵³ （1ヵ月以上）	プロセス	75 人	—	—	
プロジェクト Challenge!! の研修実績	プロセス	上期 1 回 22 人 下期 1 回 22 人	—	上期 1 回 25 人 下期 1 回 24 人	
女性を対象としたフォーラム等の参加者数 ⁵⁴	プロセス	221 人	86 人	93 人	

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

⁵³ 日本公庫では、男性の家事・育児・介護への参画促進に取り組んでいる。2020年度までは取得推奨日数の目安は設けていないため実績は記載していない。また、2021年度より、取得推奨回数を1ヵ月と設定しているが、実施初年度のため、集計対象者が確定していない（子が生まれて1年を経過していない）ことから、参考として2021年度内に子が生まれた男性職員172人について、1ヵ月以上の休暇・休業取得者75人を記載している。

⁵⁴ 2019年度までは外部セミナー受講者数を指標としていたが、2020年度より女性を対象としたフォーラム等の参加者数に指標を変更。変更理由は、内部のイベントも集計対象として、より取組みの実態を把握するため。2021年度は新たに女性上級業務職を対象としたフォーラム（120人参加）を開催した。

参考指標	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
新卒女性総合職採用比率	40.8 %	44.2 %	43.1 %
職員意識調査項目 「ダイバーシティ推進に 関する職員の理解度」	96.1 %	—	96.3 %
休暇取得状況 ⁵⁵	夏期休暇取得率	—	99.9 %
	年次有給休暇等 11 日取得率	94.7 %	78.3 %
残業実績	月平均	15.4 時間	23.9 時間

→ 主な取組み

【ダイバーシティ推進活動の実施】

- ・コロナ禍による活動休止を挟み、2021 年度は本支店における活動を再開。全支店のダイバーシティ推進委員を対象に勉強会を開催し、コロナ禍による環境変化を踏まえて、本支店において働きがいのある職場づくりに向けて活動。
- ・支店活動の良好事例については、社内ポータルへの登録、年度末報告会での発表等により全支店に共有。

【ワークライフ・マネジメント（WLM）の実践】

- ・時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進するため、テレワーク（在宅勤務）や時差出勤などの制度の活用について、全階層別研修での意識啓発を実施。
- ・育児や介護との両立に向けた取組みとして、介護や育児をテーマとしたセミナー、育休者向け職場復帰サポートフォーラム、定期的な介護相談会をオンラインを活用して開催。
- ・ノー残業デー週 2 日の実施状況のモニタリング、配偶者が出産した男性及び直属上司に対する育児関連休暇（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）の周知・取得を促すことで、性別に関わらず、ワークライフ・マネジメントが実践できる環境を整備。

【健康の保持増進に取り組む職場づくり】

- ・政府方針を踏まえ、職員の新型コロナウイルス感染予防策としてワクチン接種を実施。
 - ① 2021 年 7 月以降、本店ビル、大阪支店及び名古屋支店の 3 ヶ所に「公庫職域接種会場」を設置し、希望する職員へワクチン接種（1・2 回目接種）を実施（計：3,020 人（本店ビル：2,412 人、大阪支店：421 人、名古屋支店：187 人））。2022 年 3 月以降、本店ビル及び大阪支店の 2 ヶ所で、新型コロナワクチン追加接種（3 回目接種）を実施。
 - ② 公庫会場以外では、日本公庫が組織的に関与し、外部機関の職域接種など職員に接種する機会を設ける取組みを実施（計 1,630 人（地域金融機関 495 人、商工会議所・商工会 319 人ほか））。
- ・健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進については、新任上級管理職研修等において健康に関する講義を実施したほか、特定保健指導対象者に対し、健保組合及び本店産業医と連携し、電話及びメールでの受診勧奨を実施。
- ・ストレスチェックについては、9 月に全職員を対象として実施し、その結果を踏まえた面接指導等を実施。データの集団分析を行い、本部では報告会を開催し、各部室店へは解説動画を添えて還元。

【女性のキャリア開発の推進】

- ・「管理職に占める女性の割合 7 % 以上（2023 年 4 月時点）」に向けて、管理職候補者に対して「プロジェクト Challenge!!（2019～2021 年度）」を実施、新たに女性上級業務職を対象としたフォーラムを開催。
- ・女性管理職フォーラムの開催、外部セミナーへの派遣などを継続して実施。
- ・新たな取組みとして、ロールモデルとなる女性職員から後輩職員へのメッセージ動画の配信、女性特有の健康課題に関するリテラシー向上を目的とした女性の健康セミナーを開催。

⁵⁵ 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。2019 年度は、夏期休暇 7 日、年次有給休暇 5 日（法定の取得義務化分）及びそれ以外の休暇 6 日の休暇取得を推進。2020 年度はコロナ禍への対応を踏まえたアクションプランの見直しにより、年次有給休暇と夏期休暇等を併せて 12 日の取得促進に変更していたが、2021 年度は 2019 年度と同様の内容で休暇取得を推進している。

➡ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・管理職に占める女性の割合7%以上（2023年4月時点）に向けて、管理職候補者層へ、フォーラム等の実施を通して意識喚起を図るとともに、事業本部と連携して計画的な登用を進めていく。2023年4月以降の登用計画に係る目標についても検討を進める。

6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

→ 計画

- (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BCP⁵⁶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

	評価	評価理由
企画管理本部等	B	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症への対策を、迅速かつ適切に実施。 ・既にある事業継続計画（BCP）（想定災害：首都直下地震）を実態に則して改正し、危機発生時の有効性を改善。 ・コンプライアンスに係る勉強会や研修を重ねて実施し、職員教育を徹底。
国民生活事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化への取組みを計画どおりに実施。
農林水産事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・事務ミス・情報漏えいの防止に向けた職場研修会、自身の行動・認識の振り返りや事務ミス防止のポイントについての周知徹底を目的としたオンライン研修等を実施。 ・コンプライアンス研修を事業統轄会議や本店主催の研修に併せて実施。
中小企業事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化への取組みを計画どおりに実施。

⁵⁶ BCP（Business Continuity Planning）：自然災害等の緊急事態に遭遇した場合、経済的損失を最小限にとどめ、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための計画。

企画管理本部等

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 年度実績
コンプライアンス研修の実績 ⁵⁷	プロセス	実施回数 9回 受講者数 1,537人	5回 419人	32回 ⁵⁸ 1,630人

→ 主な取組み

- ・2021 年度リスク管理プログラム及び 2021 年度コンプライアンス・プログラムの実施状況について、四半期ごとにコーポレート・ガバナンス委員会においてモニタリングを実施。
- ・全職員を対象に、コンプライアンス基礎研修を年 3 回実施（第 1 回は、反社会的勢力等の排除に関する知識の向上等を目的とした全職場での勉強会、第 2 回は、情報漏えい防止を目的とした e ラーニング、第 3 回はソーシャルメディアへの不適切な投稿の防止及び反社会的勢力等の排除を目的とした動画配信）。また、管理職を対象に、外部の専門家を講師とする職場環境の改善に係る講演会を動画配信。
- ・コンプライアンスに係る報告・相談の徹底については、前年度に引き続き、各種研修を通じてコンプライアンス事案の報告体制や通報・相談窓口に係る理解の一層の促進を図り、支店で発生した重大なコンプライアンス事案については、事案発生のおつ支店長から本店に迅速に報告されていることを確認。また、通報・相談窓口担当者及び調査担当者を対象に、前年度に引き続き、内部通報事案に係る調査において調査方針及び調査結果等の適正性、妥当性等を確保するための研修を実施。
- ・新型コロナウイルス感染症への対策については、本支店の報告・連絡体制に関するフローチャートを、デルタ株・オミクロン株に対応すべく改正し、感染拡大期（第 4 波～第 6 波）においても適時適切な初動対応を実施。また、定期的に感染防御用品を調達し、本支店に配付することにより、持続的な店舗運営を支援。
- ・危機管理態勢の強化については、本支店が被災した場合の、支店業務を担う人員の確保や代替執務場所及び地方から応援派遣させる人員の宿泊場所の確保等を盛り込み、事業継続計画（BCP）の改正を実施。また、首都直下地震、南海トラフ地震等の大規模地震発生時において予想される様々な課題と対策について、職員一人ひとりが自分事として捉え、危機管理に対する意識向上を企図した、全職場でのディスカッションを実施。
- ・災害対策本部訓練については、感染拡大状況を踏まえ中止したが、顧客への貸付金送金を確実に実施するための訓練及び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。また、南海トラフ地震の被害が想定される支店に対しては、外部専門家を派遣し、危機発生時の初動対応等について講習を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・危機発生時に、職員一人ひとりが自発的かつ適切に行動できるよう、「危機管理に関する部室店ディスカッション」や、年一回実施する定期点検、各種訓練等を通じて、職員の危機意識を高める施策を継続して実施。

⁵⁷ 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）。

⁵⁸ 全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修を含む。ただし、本店ビルで開催した研修の実績（2回、210人）のみを反映している（テレビ会議システム等の視聴及び e ラーニングによる実績は反映していない）。

国民生活事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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	53 回	12 回	45 回
		受講者数	1,666 人	622 人	1,346 人

→ 主な取組み

- ・オペレーショナル・リスク管理については、事務ミス事例のフィードバック、個別施策の導入時に行うリスクの評価検証、各種研修での注意喚起などを実施。
- ・支店などに設置している事務リスク管理委員会が中心となって、事務ミス未然防止策を策定・実施し、その効果や取組状況を点検することで PDCA を実践。
- ・コンプライアンス意識の強化・定着化については、前年度に発生した事案の発生原因・背景を踏まえた再発防止のポイントを研修内容に追加。
- ・支店ごとにコンプライアンスに関する取組計画を策定し、実施状況を支店自らが点検することで PDCA サイクルを回すとともに本店においてもモニタリングを実施。
- ・不適正事案が発生しにくい職場環境を構築するため、管理職間のグループワークや職員間の座談会の開催、コンプライアンス啓発資料を活用した職場内研修などの再発防止策を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コンプライアンスについては、長引くコロナ禍による様々な環境変化に伴う管理職・職員間のコミュニケーション機会の減少が課題と認識。不適正事案が発生しにくい職場環境の構築を目的に管理職のコミュニケーション能力及び対話力向上を図る。

農林水産事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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	21 回	16 回	27 回
		受講者数	662 人	386 人	475 人

→ 主な取組み

- ・信用リスク管理については、リスク管理プログラムに基づき、①審査能力向上に資する施策、②適切な債権管理に資する施策を計画通りに実施。
- ・オペレーショナル・リスク管理については、全支店に対し事務ミス発生状況と発生した事務ミス事例、発生防止に向けたポイント等を通知し、注意喚起を実施。
- ・事務ミスの発生防止に資する取組みとして、事務ミスが生じやすい業務について、「自己点検票」を用いて職員各自に事務処理上の課題を認識させ、事務リスク管理の意識向上と自律的な改善を促す取組みや、事務ミス・情報漏えいの防止に向けた職場研修会、自身の行動・認識の振り返りや事務ミス防止のポイントについての周知徹底を目的としたオンライン研修及び受託金融機関向け研修等を実施。
- ・コンプライアンス研修については、集合又はオンラインによる事業統轄会議や本店主催の研修に併せて幅広く実施。
- ・法令違反先からの借入相談等に対して、一元的に対応できるよう本店協議の取組みを導入。
- ・反社会的勢力への対応については、反社チェックの実施状況について毎月モニタリングを実施。
- ・BCPについては、本店被災時の借用証書締結事務及び送金事務に係る訓練を実施し、緊急時の対応を強化。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・オペレーショナル・リスク管理については、引き続き事務ミスの発生を防止するため、注意喚起や研修を定期的に行い、職員の事務リスク管理の意識向上を図る。

中小企業事業

評価指標	区分	2021 年度実績	2020 年度実績	2019 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 受講者数	27 回 873 人	18 回 565 人	29 回 706 人

→ 主な取組み

- ・リスク管理プログラムに基づき、①審査能力向上に資する施策、②適切な債権管理に資する施策及び③信用保険引受リスク管理を計画どおりに実施。
- ・オペレーショナル・リスク管理については、「オペレーショナル・リスク管理の年度計画」及び「オペレーショナル・リスク管理チェックリスト」を活用したラインマネジメント、事務ミス事例のフィードバック及び未然防止策に関する職場毎の勉強会等を実施。また、「顧客に影響を与える重度事務ミス」の撲滅に向け、発生した事務ミスの原因分析を行うとともに、再発防止策を策定、周知。
- ・反社会的勢力等への対応については、ブロック勉強会や各種研修において反社チェックの留意点の周知や事務ミス事例のフィードバックを行うとともに、態勢整備状況及び管理状況を四半期毎に事業運営会議へ報告。
- ・コンプライアンスについては、各種研修時にコンプライアンス研修を実施したほか、全部署において事務手続の不正行為防止に向けたディスカッションを実施。また、部室店のコンプライアンス実践状況の報告を受けることを通じて、意識の強化を図るとともに、報告・相談を徹底。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・日本公庫設立から 10 年以上が経過し、コロナ禍を経験するなど、日本公庫を取り巻く環境が大きく変化。職員一人一人が経営目的を再認識し、改めて政策金融機関としての規範意識を醸成する良い機会であるため、次年度、日本公庫の基本理念である「政策金融の的確な実施」と「ガバナンスの重視」について、職員一人一人が考え、再浸透させる取組みを実施する方針。

2022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。