

2023年度 業績評価報告書

2024年7月



日本政策金融公庫



2023年度業績評価について

業績評価にあたって	3
業績評価の対象期間・基準等	4
総融資実績	5
総融資残高	6
業績評価一覧表	7
委員名簿	9

業績評価

事業運営計画

1. セーフティネット機能の発揮・資金の安定供給・民間金融機関との連携	11
2. 成長分野等への重点的な支援	20
3. 地域活性化への貢献	35
4. お客さまサービスの向上と政策性の発揮	38
5. 信用リスクの適切な管理	45

組織運営計画

1. デジタル化・DXの推進	47
2. 支店機能の充実	50
3. 効率的・効果的な業務運営	51
4. 人材育成・活用	53
5. ダイバーシティの推進と職場環境の向上	57
6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化	59

業績評価にあたって

2023年度の我が国経済は、コロナ禍の3年間を乗り越え、改善しつつある。30年ぶりとなる高水準の賃上げや企業の高い投資意欲など、経済には前向きな動きが見られ、デフレから脱却し、経済の新たなステージに移行する千載一遇のチャンスを迎えている。他方、賃金上昇は輸入価格の上昇を起点とする物価上昇に追い付いておらず、個人消費や設備投資は、依然として力強さを欠いている。

このような中、日本公庫は2023年度の事業運営において、コロナ禍の影響を受けた事業者、令和6年能登半島地震や物価高等の影響を受ける事業者からの融資・返済相談に迅速に対応し、セーフティネット機能を発揮した。また、ポストコロナにおける我が国の成長の原動力となる、創業・スタートアップ・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及び環境・エネルギー対策などに取り組む事業者を重点的に支援した。こうした事業者への支援を円滑に行うため、勉強会や人事交流を通じて民間金融機関との連携を一層深化させるとともに、地方自治体や地域の関係機関を繋ぐ役割を発揮し、地域活性化にも貢献した。

組織運営においては、事業運営を支えるため、顧客サービスの充実及び業務効率化に向けたデジタル化・DX、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んだ。

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、物価高等の影響を受ける事業者の支援や地域経済の維持・発展に貢献していることは高く評価したい。今後も、経済環境の見通しが不透明である中、支援を必要としている事業者のため、職員一人ひとりが「政策金融の担い手として、安心と挑戦を支え、共に未来を創る。」という日本公庫の使命を常に念頭に置き、これまでの取組みを一層発展させていくことを期待したい。

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

業績評価の対象期間・基準等

1. 対象期間

本報告書における業績評価の対象は、業務運営計画であり、評価対象期間は2023年4月1日～2024年3月31日である。

2. 審議経過

2023年度業績評価に係る審議経過は、下表のとおりである。

2023年5月24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
2023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
2024年6月18日	部会※	業績評価報告書（案）の検討
2024年7月9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である。

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

4. 評価方法

（1）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 評価指標を定めた計画については、各指標の定量分析及び定性分析と、各項目に向けた取組み等についての定性分析を行う。
- ロ 評価指標を定め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。

（2）評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

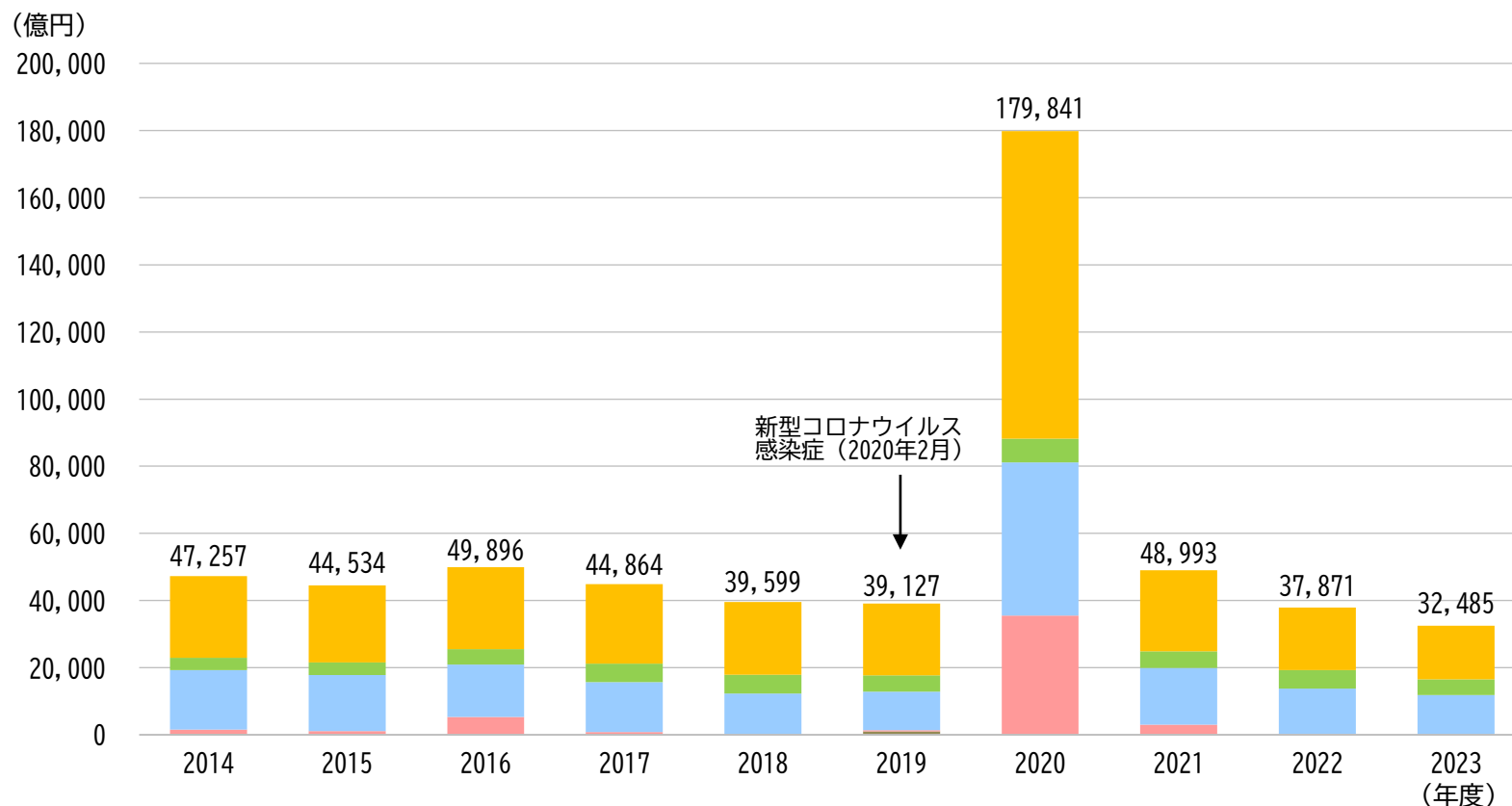
内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

※ 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。

総融資実績

2023年度の総融資実績は、3兆2,485億円（前期比85.8%）。

国民生活事業	1兆5,972億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン※)	— 億円
農林水産事業	4,692億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	— 億円
中小企業事業	1兆1,820億円		

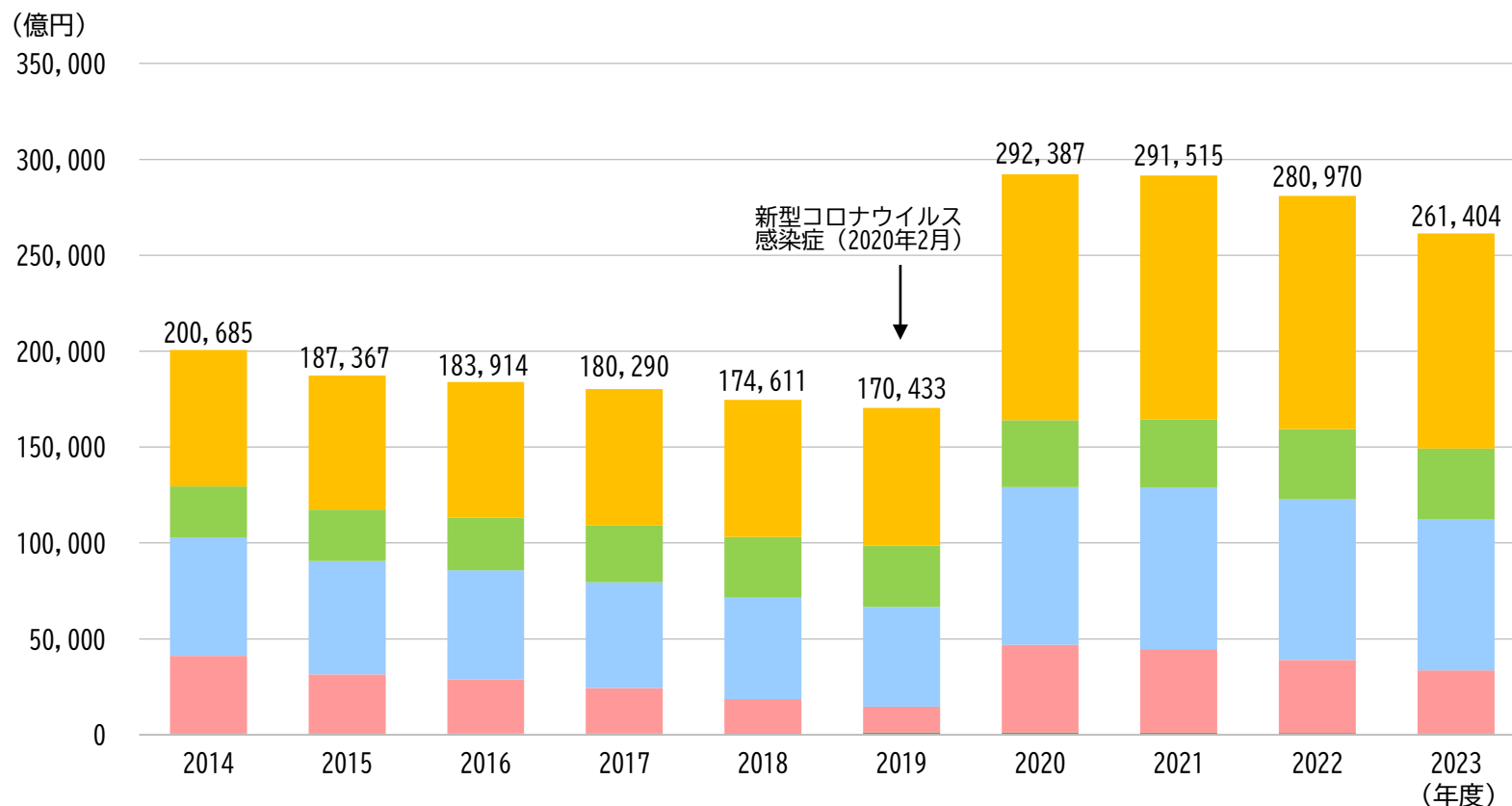


※ ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

総融資残高

2023年度末の総融資残高は、26兆1,404億円（前期比93.0%）。

国民生活事業	11兆2,120億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン※)	3兆2,756億円
農林水産事業	3兆6,852億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	810億円
中小企業事業	7兆8,863億円		



業績評価一覧表 (1/2)

事業運営計画	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
1. セーフティネット機能の発揮・資金の安定供給・民間金融機関との連携							
(1) コロナ禍において影響を受けたお客さまへの支援	B	B	B	B			B
(2) お客さまへのセーフティネット機能の発揮	A	A	A				A
(3) お客さまへのタイムリーかつ円滑な資金供給	B	B	B	B			B
(4) 信用補完の着実な実施			B				B
(5) 民間金融機関連携の深化	A						A
2. 成長分野等への重点的な支援							
	A	A	A	B			A
3. 地域活性化への貢献							
(1) 地方自治体との連携強化	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の提供	B						B
(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮	A						A
4. お客さまサービスの向上と政策性の発揮							
(1) 適切なリスクテイクと、コンサルティング機能の強化をはじめとした各種サービス向上策の推進	A	A	A				A
(2) 広報活動の推進	A						A
(3) 調査・研究の充実と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	A	A	A				A
5. 信用リスクの適切な管理							
	B	B	B	B			B

業績評価一覧表（2/2）

組織運営計画	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
	1. デジタル化・DXの推進	A	A	S	/	S
	2. 支店機能の充実	B				B
	3. 効率的・効果的な業務運営	B	B	B	/	B
	4. 人材育成・活用	B				B
	5. ダイバーシティの推進と職場環境の向上	A				A
6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化	B	B	B	/	B	B

（備考）

- 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果を全て同比率でウェイト付けした上で評価している。
（例：事業運営計画1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。）
- 企画管理本部等は、その役割が各事業等へのサポートであるため、事業運営計画の個別評価はしていない。

委員名簿

評価・審査委員		2024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	
梅山 香里	中小企業診断士 一般社団法人中小企業診断協会経営戦略工学研究センターセンター長	
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	
佐藤 雄二郎	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）	早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授	
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		
小田切 徳美 （農林水産事業本部推薦）	明治大学農学部教授	
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	
根本 忠宣 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授	

業績評価

(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

- ・ 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
- ・ 「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の的確な実施
- ・ 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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	B	・ 融資や条件変更により、お客さまの資金繰りを支援。特に、条件変更については、条件変更相談をはじめとする企業支援の人員を増員して増加する相談に対応（年間で10万件近い条件変更に対応）したほか、融資審査の担当者も条件変更相談に切れ目なく柔軟に対応できる支店体制を試行。 ・ また、条件変更の相談が増加する中、業況が厳しいお客さまの事業継続を支援するため、経営改善計画書の策定支援や外部専門家への取次ぎ等の本業支援を実施。 ・ 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、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。加えて、制度活用・事業計画書策定のポイントを解説するオンラインセミナーの配信や、新たに作成した業種別活用事例集の活用により、周知活動を強化。	・ 審査や条件変更時などのお客さまとの接触機会において、個々の経営課題やニーズを把握し、情報提供や関係機関との連携などにより、お客さまの実情に応じた本業支援に取り組む。 ・ 特に、高止まりする条件変更の相談に対しては、融資審査の担当者が条件変更相談に切れ目なく柔軟に対応できる体制へ全店的に移行し、お客さまの事業継続に向けた支援を効果的に実施していく。 ・ 資本金劣後ローンでの支援にあたり、左記オンラインセミナー等により事業計画書策定を支援しつつ、引き続き民間金融機関と連携し、財務体質の改善に係る支援を実施していく。
農林水産事業	B	・ お客さまからの融資・返済相談に対し、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」などにより対応。	・ コロナ禍の影響も残る中、物価高等の厳しい経営環境は継続しており、経営の維持発展に向けた支援に途切れなく取り組む。
中小企業事業	B	・ 新型コロナウイルス対策資本金劣後ローンを活用した支援に引き続き取り組み、お客さまの財務面、資金繰り面の改善に貢献。 ・ 保険業務では、コロナ借換保証等に係る保険引受を通じて、コロナ禍で債務が増大した中小企業・小規模事業者の返済負担軽減に貢献。	・ コロナ禍の影響も残る中、引き続きお客さまの資金繰り支援に取り組むとともに、ポストコロナを見据えた前向きな設備投資や事業再構築に向けた資金ニーズも想定されることから、多くのお客さまと接触し、足元の業況把握に努めていく。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
危機対応等 円滑化 業務部	B	- 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再生支援等のニーズに対応。 - 指定金融機関から申請される損害担保に係る補償金の支払い及び利子補給に正確かつ迅速に対応。	指定金融機関と連携して事業者の再生支援等のニーズに対応するとともに、損害担保に係る補償金の支払いと利子補給に正確かつ迅速に対応することを課題として取り組んできた。今後も、指定金融機関と密接に連携しながら、これらの取組みに対応していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	国民生活事業	241,630件	73.9%	327,075件	405,505件
		農林水産事業	4,072件	53.8%	7,563件	6,096件
		中小企業事業	3,877件	40.6%	9,557件	14,971件
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績 ³	参考	国民生活事業	97,335件 1兆105億円	63.8% 68.0%	152,566件 1兆4,851億円	202,907件 2兆641億円
		農林水産事業	3,520先 680億円	58.7% 31.5%	6,001先 2,158億円	5,219先 2,013億円
		中小企業事業	4,444社 4,408億円	55.0% 56.5%	8,083社 7,797億円	12,306社 1兆2,987億円
新型コロナ対策資本金劣後ローン貸付実績 ⁴	参考	国民生活事業	735件 203億円	95.1% 99.2%	773件 205億円	720件 190億円
		中小企業事業	994社 1,148億円	48.7% 45.4%	2,039社 2,526億円	2,783社 3,872億円
新型コロナウイルス感染症の影響による条件変更実績	参考	国民生活事業	93,533件 8,645億円	110.0% 119.5%	85,009件 7,234億円	71,706件 5,505億円
		農林水産事業	371先 323億円	44.1% 57.1%	841先 566億円	952先 546億円
		中小企業事業	5,357社 8,145億円	108.2% 105.8%	4,950社 7,698億円	4,144社 6,651億円
新型コロナウイルス感染症関連の保険引受実績	参考	中小企業事業	4兆7,091億円	174.3%	2兆7,017億円	4兆7,138億円
新型コロナウイルス感染症関連の利子補給実績	参考	危機対応等 円滑化業務部	203億円	89.9%	226億円	176億円

1 2020年2月14日開設。

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 2022年度以前の実績については、2022年度及び2021年度業績評価報告書に掲載した実績から修正を行っている。

4 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。

(2) お客さまへのセーフティネット機能の発揮

計画

- 東日本大震災をはじめとする自然災害、感染症の流行、経済情勢等による経営環境の変化の影響を受けた中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者への支援
- 東日本大震災をはじめとする自然災害、家畜伝染病、感染症の流行、農畜産物の価格下落、物価高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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	A	- 全国各地で相次ぐ自然災害による被害や、物価高等の影響により、厳しい経営環境に直面しているお客さまからの相談に対応し、融資や条件変更により、お客さまの資金繰りを支援。 - 特に、令和6年能登半島地震においては、発災後速やかに特別相談窓口を設置して相談体制を整備のうえ、1月9日～3月29日の間に延べ241人日の応援職員を派遣するなど、本支店一丸となって被災されたお客さまに寄り添った、迅速な支援を実施。 - また、物価高等の影響により増加する条件変更への対応については、条件変更相談をはじめとする企業支援の人員を増員して増加する相談に対応したほか、融資審査の担当者も条件変更相談に切れ目なく柔軟に対応できる支店体制を試行。加えて、業況が厳しいお客さまの事業継続を支援するため、経営改善計画書の策定支援や外部専門家への取次ぎ等の本業支援を実施。	- 令和6年能登半島地震をはじめ、全国各地で相次ぐ自然災害による被害や、物価高等の影響により、多くの小規模事業者が厳しい経営状況に置かれており、引き続き、資金繰りを支援していく。 - また、従業員確保等の観点から、小規模事業者においても賃上げの必要性が高まっていることを踏まえ、2023年度に新設した「賃上げ貸付利率特例制度」を活用し、賃上げに取り組むお客さまの資金繰りを支援していく。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
農林水産事業	A	- 物価高等の社会的経済的環境変化、令和6年能登半島地震などの自然災害の影響を受けたお客さまからの融資や返済相談に対し、融資や返済条件緩和等の審査・事務手続に係る特例措置、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」などにより対応。 - 特に難しい判断を要する案件については、個別に本店が支援チームを組成し、資金繰りの維持だけでなく、実態把握、課題解決方針の検討、バンクミーティングへの同席等を行い、本支店一体となってお客さまの経営を支援。 - 物価高等の影響が大きい酪農について、本支店一体で対策チームを組成。特に支援を要する大規模経営体に対し、民間金融機関や関係機関と連携してモニタリング体制を構築。取組みを通じて洗い出した経営課題について解決策を検討・実行。 - 畜産経営が多い地域などでお客さまの資金ニーズ等の集中度合いに応じ、本店・地区から支店に対して人員の応援派遣を実施し、迅速に対応。	- 物価高等の厳しい経営環境は継続しており、大規模経営体をはじめとした地域の多様な経営体を長期的目線で粘り強く支える。 2024年度から、物価高等の影響による業績悪化に苦しみお客さまの経営改善・事業再生に向けて、支店・地区・本店が一体となって経営改善計画の策定や経営改善計画達成に向けた実行体制の整備等を支援する取組みを開始する。
中小企業事業	A	- 全国各地で相次ぐ自然災害や、物価高等の影響を受けたお客さまからの相談に対応。 - 特に、令和6年能登半島地震については、発災後、特に大きな揺れを観測した地域のお客さまに対して速やかに安否確認を行うとともに、特別相談窓口の設置や休日相談の実施、事務手続きの特例措置の制定など、相談態勢を整備。加えて、被災支店に対して、3月末までに延べ110人日の応援職員を派遣し、お客さまの融資や返済の相談に対して、本支店一丸となって迅速かつきめ細かな対応を実施。	足元では、令和6年能登半島地震に関連した相談件数が増加傾向にあり、今後もお客さまからの融資・返済相談が増加する懸念があることから、引き続き対応。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
災害等相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連除く）	参考	国民生活事業	1,583件	344.9%	459件	405件
		農林水産事業	857件	99.7%	860件	505件
		中小企業事業	3,255件	131.0%	2,485件	310件
セーフティネット関連融資実績（新型コロナウイルス感染症関連除く）	参考	国民生活事業	1,818件 173億円	213.9% 167.1%	850件 103億円	139件 11億円
		農林水産事業	537先 103億円	142.8% 75.7%	376先 136億円	660先 73億円
		中小企業事業	2,860社 2,331億円	186.9% 177.4%	1,530社 1,313億円	367社 344億円
条件変更実績（新型コロナウイルス感染症関連除く）	参考	国民生活事業	10,873件 956億円	12.1倍 14.4倍	895件 66億円	658件 42億円
		農林水産事業	1,842先 2,254億円	193.9% 191.7%	950先 1,176億円	633先 647億円
		中小企業事業	273社 231億円	147.6% 117.4%	185社 197億円	240社 229億円

【参考】推計値		事業本部等	2023年度
雇用喪失防止	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	農林水産事業	2.3万人
	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	中小企業事業	23.7万人

(3) お客さまへのタイムリーかつ円滑な資金供給

計画

- ・ お客さまの資金ニーズ等への対応
- ・ 有事の際にも円滑な資金供給を行えるよう、インターネット申込の利用を促進
- ・ 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	B	・ コロナ禍や物価高等の影響を受けたお客さまへの支援に加え、成長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な資金供給を実施。	・ 物価高等の厳しい経営環境を踏まえ、商工会・商工会議所、税理士、民間金融機関等の関係機関と連携し、お客さまの資金ニーズに的確に対応する。
農林水産事業	B	・ コロナ禍や物価高等の影響を受けたお客さまや、厳しい経営環境の中でも前向きな経営展開を行うお客さまに対し円滑に資金を供給。	・ 物価高等の厳しい経営環境を踏まえ、都道府県や市町村、民間金融機関等とも連携してお客さまの経営実態の把握に努め、資金ニーズに的確に対応する。
中小企業事業	B	・ 各種貸付制度を活用して、お客さまの資金所要時期に応じた資金供給を実施。コロナ関連の相談が落ち着き、総貸付実績は前年度から減少したがお客さまの資金ニーズに対応。 ・ 証券化支援業務については、9年連続でCLOを組成。参加金融機関数42機関、貸付債権額454億円と、いずれも過去最高の実績。	・ 物価高等の厳しい経営環境を踏まえ、外部専門機関や民間金融機関等の関係機関と連携し、お客さまの資金ニーズに的確に対応。
危機対応等円滑化業務部	B	・ 「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、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。	・ 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めるよう、指定金融機関と連携して業務フローを改善していくことを課題として取り組んできた。今後も、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。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
総貸付実績、総貸付残高 ：直接貸付、代理貸付の事業資金の合計	参考	国民生活事業	事業資金貸付実績			
			188,185件	90.8%	207,153件	251,744件
			1兆4,644億円	85.4%	1兆7,148億円	2兆2,686億円
			事業資金貸付残高			
			1,170,623社	97.8%	1,197,327社	1,197,384社
10兆2,733億円	91.7%	11兆2,010億円	11兆7,348億円			
総貸付実績、総貸付残高 ：直接貸付、委託貸付の合計	参考	農林水産事業	総貸付実績			
			11,989先	87.4%	13,715先	12,394先
			4,692億円	84.1%	5,579億円	5,008億円
			総貸付残高			
			57,238先	100.5%	56,976先	56,257先
3兆6,852億円	100.4%	3兆6,708億円	3兆5,517億円			
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	参考	中小企業事業	総貸付実績			
			12,083社	89.7%	13,472社	15,785社
			1兆1,820億円	87.2%	1兆3,551億円	1兆6,873億円
			総貸付残高			
			58,249社	93.9%	62,004社	62,010社
7兆8,863億円	94.3%	8兆3,657億円	8兆4,326億円			
ツーステップ・ローン、損害担保、利子補 給実績（新型コロナウイルス感染症関連除 く）	参考	危機対応等 円滑化業務部	ツーステップ・ローン			
			－	－	－	－
			損害担保			
			－	－	－	－
			利子補給			
1億円	47.4%	2億円	5億円			

【参考】推計値		事業本部等	2023年度
雇用喪失防止	140,948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（2024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）	国民生活事業	5.0万人
経済効果	2023年度の設備資金貸付4,541億円を利用した設備投資の総額1兆1,634億円（土地を除く）をもとに、総務省「平成27年産業連関表」を用いて測定した日本経済への波及効果	中小企業事業	2.1兆円
雇用誘発			11.0万人

(4) 信用補完の着実な実施

計画	・ 中小企業・小規模事業者への信用補完制度⁵を通じた支援 ・ 保証協会等との連携強化
----	---

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
中小企業事業	B	・ 保険引受を通じて、コロナ禍、物価高及び自然災害等の影響を受けた中小企業・小規模事業者に対する事業資金の融通円滑化に寄与。 ・ 中小企業信用保険法の改正を受けて創設された経営者保証を提供しないことを選択できる信用保証制度に係る保険引受を開始。 ・ 保証協会等との意見・情報交換を積極的に行い、中小企業・小規模事業者のニーズ把握に努めるとともに、保証協会に対してリスク管理態勢の充実・強化に向けた働きかけを実施。	・ コロナ禍を経て条件変更先や保証協会による代位弁済が増加傾向にあり、経営改善支援・再生支援ニーズの高まりを踏まえた対応が課題。 ・ 引き続き保険引受を通じた的確な金融支援を実施するとともに、適切なリスク管理に向けた情報収集・分析に努め、保証協会への働きかけを充実させることによって、より一層の保険者機能の発揮に取り組んでいく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
保証協会等意見・情報交換回数実績	参考	中小企業事業	428回	96.4%	444回	442回
保険総引受実績、保険引受残高	参考	中小企業事業	保険総引受実績 9兆5,551億円	123.1%	7兆7,620億円	8兆7,684億円
			保険引受残高 36兆6,276億円	90.1%	40兆6,713億円	—
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除く)	参考	中小企業事業	88億円	247.2%	35億円	1億円

5 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。

(5) 民間金融機関連携の深化

計画	- 成長分野をはじめとする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や物価高等の影響を受けるお客さまへの対応に係る連携強化 - 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 - 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強化 - 協調融資商品の創設・活性化		

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫全体	A	民間金融機関との間で、役員訪問や定期的な意見交換・勉強会及び人事交流の実施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一層拡大。また、金融庁主催の業務説明会及び全国財務局長会議等で日本公庫の取組みを説明し、各地で開催された事業再生等の事業者支援策・支援事例に関する説明会でもコロナ資本金劣後ローンの取組みを説明するなど、関係機関とも連携を図ることにより、民間金融機関との連携関係を一層深化。	- コロナ資本金劣後ローンの活用などの事業者支援を通じて、円滑な連携を実現しているが、一層の連携を図るため、民間金融機関のニーズを踏まえた取組みが必要となる。 2024年度は、協調融資の提案などを引き続き推進するとともに、積極的な役員訪問等を通じて、創業・スタートアップや海外展開、農業、地域の再生における連携等、地域の課題やニーズを踏まえた連携強化の提案・働きかけを行うなど、本支店一体となった取組みを推進していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	プロセス	日本公庫全体	7,943件	88.8%	8,946件	7,611件
民間金融機関から日本公庫への紹介件数	プロセス	日本公庫全体	27,931件	106.4%	26,239件	24,316件
民間金融機関との協調融資実績	参考	日本公庫全体	32,594件 1兆2,406億円	109.0% 98.1%	29,894件 1兆2,645億円	25,259件 1兆2,527億円
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）	参考	日本公庫全体	10,095件 1,427億円	83.4% 71.9%	12,102件 1,985億円	12,160件 1,986億円

計画	創業・スタートアップ・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス ⁶ 、海外展開、農林水産業の新たな展開、DXの推進及び脱炭素化などの環境・エネルギー対策等への支援	
	イ 創業・スタートアップ・新事業支援 □ 事業再生支援 ハ 事業承継支援 ニ ソーシャルビジネス支援 ホ 海外展開支援 ヘ 農林水産業の新たな展開への支援	ト DX・デジタル化の推進等への支援 チ 環境・エネルギー対策への支援 リ 教育の機会均等への貢献 ヌ 高度な情報通信システムの開発供給及び導入の支援 ル 特定重要物資等の安定供給確保の支援

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	A	- ターゲット指標を掲げる創業支援、ソーシャルビジネス支援、海外展開支援については、関係機関との連携のもと重点的に支援することで計画値を達成。加えて、海外展開の意識喚起に向けた情報提供や外部専門家への取次ぎ、「トライアル輸出」等の本業支援や、ソーシャルビジネス支援態勢を強化するため、公庫の社内研修に民間金融機関の職員を受け入れる取組み等を実施。 - スタートアップ支援について、政府系4機関と共催したトークイベント、全国各地のスタートアップによるピッチイベント等を開催。 - 事業再生支援について、厳しい経営環境に置かれているお客さまに対し、経営改善に関する助言や経営改善計画書策定支援等を実施。 - 事業承継支援について、オープンネームによるマッチングイベント⁷等によりマッチングを推進。	- 創業支援について、女性、若者及び移住創業等、更なる情報支援が必要な創業者に対し、創業イベントの開催やホームページのコンテンツ充実等により情報発信を強化、スタートアップ支援については、専門部署として新設したスタートアップサポートプラザを中心に、ベンチャーキャピタル等の支援機関との連携を推進し、スタートアップ向け資金供給を強化していく。 - 事業再生支援について、条件変更相談が高止まりする状況を踏まえ、条件変更等の接触機会においてお客さまの実態を丁寧に把握し、課題やニーズに応じて関係機関と連携のうえ、経営改善計画書策定支援等の経営改善に向けた取組みを推進していく。 - 事業承継支援について、「経営者の意識喚起」及び「課題解決支援」を重点に、情報発信やマッチングイベントの開催（2025年度までに全都道府県で開催予定）等について、関係機関と連携して取組みを推進していく。 - DX・デジタル化に係る多様なお客さまの経営課題やニーズに対応するため、他社の工夫事例等のDX・デジタル化に役立つ情報コンテンツの充実に取り組みしていく。

6 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。

7 後継者不在企業が実名で後継者を公募するマッチングイベント

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
農林水産事業	A	- 厳しい経営環境に対応した規模拡大や省力化、輸出等の新たな経営展開や、環境負荷低減、耕畜連携等の持続可能な経営への転換に取り組むお客さまへの支援に注力し、ターゲット指標は計画値を達成。 - 輸出事業計画の作成から実行までを伴走支援することで、お客さまの輸出力強化に貢献したほか、第16回「アグリフードEXPO東京⁸」において、農林水産省、国税庁、日本貿易振興機構等と連携して輸出商談会を実施する等、お客さまの販路拡大を支援。さらに、「地域発！世界に届ける日本の食」をテーマとした地域経済活性化シンポジウムを青森で開催する等、海外展開を図るお客さまへの情報提供を実施。	経営環境の変化等によりお客さまの経営課題は高度化・多様化しており、経営ビジョンの達成に向けた取組状況も同様。個々のお客さまと信頼関係を構築し、経営状況と課題を適時かつ的確に把握した上で対応を見極め、支援後も経営が軌道に乗るのを見届けるまで粘り強くフォローするという基本的な行動姿勢を改めて徹底し、農林水産業の持続可能な成長への支援に取り組む。
中小企業事業	A	- イノベーションを創出するスタートアップをはじめ、新事業、海外展開、事業再生、事業承継等の成長分野に取り組むお客さまに対し、重点的な資金供給を実施。 - また、お客さまとの積極的な接触を図り、ニーズに即した情報提供や外部専門家の紹介、オンラインイベントの開催等を通じて、課題解決に向けた支援を実施。	- スタートアップの創出・発展への更なる貢献に向けて、資金供給の強化及び認知度向上や売上向上に資するイベントの開催等を通じた成長支援を推進していく。 - 海外展開を図るお客さまに対しては、外部専門機関や民間金融機関と連携し、「海外ビジネス支援パッケージ」も活用しつつ、経営課題解決支援を強化しながら、資金ニーズに対応するほか、海外現地法人向け交流会等の開催に取り組んでいく。 - コロナ禍や物価高、自然災害などの影響を受け、過剰債務を抱えるお客さまに対して、民間金融機関や中小企業活性化協議会などの関係機関とも連携のうえ、早期段階で主導的な役割を果たし、経営改善・事業再生支援に取り組んでいく。
危機対応等円滑化業務部	B	- 令和5年度においては、指定金融機関によるツーステップ・ローンの利用はなし。 - 産業競争力強化法に基づく事業適応促進円滑化業務に係る利子補給に正確かつ迅速に対応。	各種法律に基づき実施される支援について、主務省及び指定金融機関と連携して対応していくことを課題として取り組んできた。今後も、主務省等と密接に連携して、法改正に適切に対応し、ツーステップ・ローン等の業務を的確に実施していく。

イ 創業・スタートアップ・新事業支援

計画

イノベーションの担い手であるスタートアップの創出・発展に寄与

- ・ 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
- ・ シード・アーリー期のスタートアップに対する資金供給の強化及び事業化支援を推進
- ・ 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
- ・ スタートアップに対する資金供給の強化及び商談機会の提供等を通じた成長支援を柱とする「スタートアップ支援パッケージ」を推進
- ・ 農林漁業者の経営課題の解決に資する技術・サービスを提供するスタートアップ等への支援
- ・ ベンチャーキャピタル、イノベーションの創出に取り組む大学等の創業・スタートアップ・新事業支援機関との連携強化
- ・ 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	・ 創業支援機関（税理士、商工会議所・商工会等）との勉強会の実施等により連携を一層強化し、創業企業に対する資金面・情報面の両面での支援強化を実施。 ・ スタートアップ支援については、ベンチャーキャピタル等との連携強化による資金面での支援の推進、政府系4機関が各機関のスタートアップ支援メニュー等を伝えるトークイベントや、著名なスタートアップ経営者によるトークセッションを組み込んだピッチイベント等の各種イベント開催による事業化支援等に注力。 ・ 若者の創業マインド向上を目的として、高校生ビジネスプラン・グランプリ（第11回）を開催。全国の高等学校及び高等専門学校（約5,000校）に対するポスターの発送や、教育委員会を通じた高校への周知活動、創業支援機関等との共催による高校生向けセミナー等を通じて高校生ビジネスプラン・グランプリを広く周知した結果、過去最高の応募校数・応募プラン数を獲得（応募校数505校・応募プラン数5,014件）。最終審査会には、前年度に引き続き、内閣総理大臣からのビデオメッセージが寄せられた。
農林水産事業	・ 畜産農家の個体管理等の経営支援サービスを提供する事業者や食品副産物を有効活用した菓子の製造・販売を行う事業者等に対して、公庫が出資する投資事業有限責任組合からの投資を実施。 ・ 機関誌「AFCフォーラム」において「革新促すスタートアップ」を特集し、農林水産食品分野でのスタートアップ育成に関する政策動向や、現場の課題解決に貢献しているスタートアップの事例を紹介。農林漁業者、主務省、地方公共団体、研究機関（農業試験場等）、教育機関（農業大学校、農林水産学部系の大学等）、メディア等に対し、農林水産分野におけるスタートアップを取り巻く最新の状況を発信。
中小企業事業	・ 新事業支援については、経営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や、女性、若者、高齢者が経営する創業から日の浅いお客さまへの支援を実施。 ・ スタートアップ支援については、スタートアップ支援資金等を活用し、事業成長に伴って必要となる資金ニーズに積極的に対応。また、資金供給のみならず、成長支援策として、スタートアップとお客さまとの商談機会を提供するイベントを開催したほか、全国各地で民間金融機関や地方公共団体と連携しながら、スタートアップの認知度向上や売上増加に資する取組みを実施。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績※		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	国民生活事業	26,447企業 【26,000企業】	103.7%	25,500企業 【25,000企業】	26,000企業 【24,000企業】
新事業に取り組む事業者、スタートアップ への貸付契約社数	ターゲット	中小企業事業	1,419社 【1,380社】	104.6%	1,357社 【1,250社】	1,228社 【1,100社】
創業に係るセミナー等のイベント開催・ 共催実績	プロセス	国民生活事業	525件	126.2%	416件	280件
スタートアップ支援に資するマッチング イベント等への参加の勧奨実績	プロセス	国民生活事業	198件	113.1%	175件	－
スタートアップ支援イベントへの取引先 の参加実績 ⁹	プロセス	中小企業事業	1,349社	－	121社	－

【参考】推計値		事業本部等	2023年度
雇用創出	26,447企業（2023年度に融資した新規開業企業数）×平均従業者数2.8人（総合研究所「2023年度 新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数	国民生活事業	7.4万人

9 2023年度よりイベントに参加した中小企業者及びスタートアップの合計に変更。

※ 各年度実績において、【 】は業務運営計画に掲げた数値を示す。以下同じ。

□ 事業再生支援

計画

- ・ 事業再生の支援機能の強化
- ・ 中小企業活性化協議会等との連携強化
- ・ DDS、DES等の抜本再生支援の推進・強化
- ・ 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・ローンの的確な実施

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	・ お客さまの事業継続を支援するため、お客さまとの接触機会を通じ、経営課題や支援ニーズの把握に努め、民間金融機関や認定経営革新等支援機関、公的再生支援機関等の関係機関と連携しながら経営改善計画書の策定支援等の取組みを実施。 ・ 中小企業活性化協議会との連携にあたっては、協議会との勉強会を開催し、その中で協議会及び公庫の各支援メニューの内容について相互理解を深めるとともに、公庫から協議会へのお客さまの取次ぎにあたっての目線合わせ等を実施するなど、より踏み込んだ関係を構築。
農林水産事業	・ 物価高等の厳しい経営環境を踏まえ、お客さまの経営状況と課題の把握に努め、必要な経営改善支援や資金繰り支援を実施。 ・ 公庫の支援メニューを活用し、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、専門家等と連携して事業再生を支援。 ・ 民間金融機関や中小企業活性化協議会等の関係機関とは、情報交換等を通じ連携を推進し、経営改善計画策定等の取組みを実施。
中小企業事業	・ コロナ禍や物価高等の影響を踏まえ、お客さまの経営状況を把握するとともに、必要な経営改善支援や資金繰り支援を実施。 ・ 特に過剰債務を抱えたお客さまに対しては、経営改善計画書の策定方法の指導や助言をはじめ、取引先拡大のためのマッチング支援、経営の参考となる情報の提供、外部専門家の紹介等を積極的に実施。 ・ 民間金融機関や中小企業活性化協議会等の関係機関と情報交換等を通じた連携を推進し、公庫が主導的な役割を果たして、抜本再生支援にも積極的に対応。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
事業再生に取り組む事業者に対する経営改善計画の策定支援社数	ターゲット	中小企業事業	2,525社 【2,000社】	－	－	－
経営改善計画書策定支援実績	プロセス	国民生活事業	6,531先	128.9%	5,068先	1,863先
経営改善に関する助言実績	プロセス	国民生活事業	30,653件	153.1%	20,019件	27,285件
経営改善に関する支援実績	プロセス	農林水産事業	343先	－	－	－
中小企業活性化協議会等との連携実績	参考	国民生活事業	融資			
			20件	74.1%	27件	68件
			条件変更			
		1,205件	81.8%	1,474件	1,840件	
		債権放棄等				
		82件	128.1%	64件	51件	
		農林水産事業	融資			
0件	－		0件	3件		
条件変更						
12件	171.4%	7件	10件			
債権放棄等						
17件	113.3%	15件	4件			
		中小企業事業	163社	83.6%	195社	141社
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）	参考	危機対応等 円滑化業務部	－	－	13億円	85億円

八 事業承継支援

計画

役員レベルを含めた、商工会や商工会議所との組織的連携等を通じて事業承継支援を推進

- ・ 商工会・商工会議所、事業承継支援機関、民間金融機関、税理士会等の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
- ・ 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
- ・ 多様な事業承継の資金ニーズへの対応

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	・ 後継者不在企業と継ぐスタ希望者等をつなぐオープンネームによるマッチングイベントを、開催地の商工会連合会等の関係機関と連携して、全国15カ所で開催。 ・ 事業承継に向けた経営者の意識喚起を促進するため、事業承継診断により把握したお客さまの課題に応じて情報提供及び外部専門家への取次ぎを推進したほか、承継事例やオープンネームによるマッチングイベントの取組みについて取材を受け、テレビ放送等を通じて情報発信。マッチングイベントについては、開催した15カ所のうち10カ所でNHKや民放TV（ローカル）から取材を受け、当日のイベントの様子などが報道。 ・ 商工会・商工会議所、事業承継・引継ぎ支援センター等、関係機関との連携を強化し、事業承継マッチング支援を推進。
農林水産事業	・ 農地所有適格法人の要件などの農業固有の留意点を踏まえた事業承継診断票を活用し、お客さまの実態把握を行った上で、融資先の事業承継の相談に対して、全国各地の関係機関と連携しつつ外部専門家への取り次ぎを推進。 ・ 事業承継アドバイザー資格保有者を対象に、実際の支援・案件組成を研修題材とした実践的な研修を今年度より新たに開始し、事業承継支援における専門的な知識・スキルの習得など、より高い専門性を持った支店職員の成長を支援。研修受講生が中心となって支店職員の意識喚起を行ったことで、事業承継診断の実施件数等が前年度に比べ伸長。 ・ 経営資源マッチングについては、業務協力に関する契約を締結している民間金融機関や関係機関、M&A支援会社と連携した受け手候補先探索により、引き合わせを促進。
中小企業事業	・ 「公庫版事業承継診断」の実施による事業承継準備への意識喚起を継続し、事業承継に向けた具体的なスケジュールが未定のお客さまに対しては、事業承継計画策定支援を実施。また、より高度な事業承継計画策定ニーズを有するお客さまに対しては、外部専門家と連携しての事業承継計画策定支援を継続。 ・ 加えて、「公庫版事業承継診断」の実施結果を分析した結果、中小企業事業のお客さまの多くに後継者が存在するという状況を考慮し、後継者に対する財務診断提供やSWOT分析等の後継者育成に資する情報提供を開始。 ・ 仕入先や外注先等のサプライヤーを有するお客さまに対しては、自社だけでなく、サプライヤーについても後継者の有無や事業承継の準備状況等を把握しておく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」の取組みを推進。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
事業承継マッチング支援のマッチング実績	プロセス	国民生活事業	666件	185.0%	360件	245件
事業承継診断実績	プロセス	国民生活事業	68,002件	96.8%	70,283件	64,643件
事業承継に係る外部専門家への取次ぎ実績	プロセス	国民生活事業	1,925件	125.5%	1,534件	1,282件
経営資源マッチングの引き合わせ件数	プロセス	農林水産事業	158件	102.6%	154件	168件
事業承継診断実施件数	プロセス	農林水産事業	1,321件	134.1%	985件	1,073件
事業承継診断を実施し、フォローアップしている先数	プロセス	農林水産事業	1,782先	124.1%	1,436先	－
「公庫版事業承継診断」の実施社数	プロセス	中小企業事業	3,803社	86.1%	4,416社	4,561社
事業承継計画策定支援の実施社数	プロセス	中小企業事業	1,697社	102.8%	1,651社	1,666社
事業承継を行う事業者への貸付実績 ¹⁰	参考	国民生活事業	1,985件 152億円	105.5% 94.2%	1,882件 161億円	1,758件 183億円
事業承継に取組む事業者への貸付契約社数	参考	中小企業事業	2,730社	110.9%	2,461社	2,027社

10 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使途とする貸付の合計。

二 ソーシャルビジネス支援

計画	- 資金ニーズへの対応 - 経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充 - ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化
----	---

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	- 前年度に引き続き「ソーシャルビジネス相談月間」を開催。地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等で構成するソーシャルビジネス支援ネットワークと連携したセミナー・合同相談会等を実施し、事業者への資金支援及び課題解決支援を推進。 - ソーシャルビジネスの認知度向上及び担い手の創出を目的として、創業検討中の方や社会課題に興味のある方向けに、社会性と事業性を両立させていくうえでの事業計画策定の意義等に関するトークイベントを開催。 - 情報発信力の強化を目的として、公庫ホームページ上にWEBコンテンツ「ソーシャルビジネス情報局」を新設し、ソーシャルビジネスの特徴的な融資事例・支援事例等を掲載。また、インターネット広告・SNS広告を活用した制度周知を実施。 - ソーシャルビジネス支援における民間金融機関との連携強化等を目的に、日本公庫の社内研修に民間金融機関の職員を受け入れ、ソーシャルビジネスの支援態勢を強化。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	国民生活事業	16,514件 【12,000件】	108.0%	15,296件 【11,000件】	12,465件 【8,000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	国民生活事業	66回 912人	94.3% 93.5%	70回 975人	82回 1,009人
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	国民生活事業	230,384件	172.4%	133,595件	100,858件

ホ 海外展開支援

計画

- ・ 海外への展開を図る中小企業の資金調達の円滑化支援、海外現地法人への直接的な資金支援（スタンドバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン）の着実な実施
- ・ 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
- ・ 農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律や政府の輸出拡大実行戦略等に沿って輸出力強化に取り組む農林漁業者・食品関係企業等に対し、地方農政局・都道府県及び民間金融機関や貿易商社等と連携しつつ、補助や税制と一体で、農林水産物・食品輸出基盤強化資金やアグリフードE X P Oを活用した伴走支援を実施
- ・ 海外展開を図るお客さまへの情報提供
- ・ 海外展開支援機関との連携

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	・ 新たに輸出に取り組む事業者に対する貿易商社からのアドバイス等をまとめた冊子「輸出へのファーストステップ」の発行や、海外展開企業へのインタビュー記事掲載等による海外展開に関するホームページのコンテンツ拡充を通じて、海外展開を図る事業者への情報提供を推進。 ・ 「トライアル輸出」について、輸出に意欲のある事業者を前年度以上に募り、貿易商社と連携して試験的な輸出の機会を提供。輸出結果のフィードバック等を通じ、輸出に関して気づきとなる情報を提供し、海外展開への意欲を醸成。 ・ 日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構等の外部専門家との関係深耕に努め、事業者の海外展開に係る課題やニーズに応じて各専門家に取り次ぐなど課題解決支援を推進。
農林水産事業	・ 農林水産物・食品の輸出については、2022年度に創設された「農林水産物・食品輸出基盤強化資金」を含めた補助・金融・税制などの政策支援措置の活用を提案し、輸出事業計画の作成から実行までを伴走支援することで、お客さまの輸出力強化に貢献。 ・ 4年ぶりにリアル開催した第16回「アグリフードE X P O東京」において、①農林水産省、国税庁、日本貿易振興機構と連携した輸出商談会を企画し、出展者に対し180件の輸出商談を実施、②輸出、物流等の専門家による相談コーナーを設置。出展者に対し106件の相談に対応、③日本貿易振興機構、日本食品海外プロモーションセンター、国際観光振興機構、輸出支援プラットフォームなどの海外展開支援機関と連携した輸出セミナーの開催により、お客さまの販路拡大を支援。 ・ 「地域発！世界に届ける日本の食」をテーマとした地域経済活性化シンポジウムを青森で開催したほか、輸出に意欲的なお客さまの取組みを紹介した輸出事例集「Global Challenge」の取りまとめや日本公庫ダイレクトにて海外のマーケット情報に関する動画コンテンツ掲載などにより、海外展開を図るお客さまへ情報提供を実施。

事業本部等	主な取組み
中小企業事業	- 輸出入に取り組むお客さまへの支援に加え、海外現地法人に対しては、クロスボーダーローンやスタンドバイ・クレジット制度も活用し、多様化するお客さまの資金ニーズに対応。 - 外部専門機関や民間金融機関と連携し、「海外ビジネス支援パッケージ」も活用しながら、海外展開に取り組むお客さまへのビジネスマッチング支援などの経営課題解決支援を実施。 「海外ビジネス支援パッケージ」については、各地域において、より多くのお客さまの海外展開を支援するため、日本公庫から民間金融機関に対して、本スキームへの参加を呼びかけ、110機関が参加（2024年3月末時点）。 - 海外現地法人向けの商談会・交流会等を9回開催し、延べ610社が参加。2023年11月には3ヵ所目の海外駐在員事務所をベトナム（ホーチミン）に新設し、海外現地法人への情報提供及び商談会・交流会等を通じたマッチング・お客さま同士の交流などを推進する態勢を強化。また、中小企業基盤整備機構及び日本貿易保険との共催により、初めて全国のお客さまを対象とした海外展開セミナー（オンライン）を開催するなど、情報提供面でも積極的な支援を実施。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
海外展開を行う事業者への貸付件数 ¹¹	ターゲット	国民生活事業	4,171件 【3,000件】	119.1%	3,501件 【2,400件】	110件
農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体への融資先数	ターゲット	農林水産事業	460先 【300先】	126.0%	365先 【230先】	—
海外展開に取り組む事業者への貸付契約社数	ターゲット	中小企業事業	994社 【700社】	117.9%	843社 【600社】	482社
海外展開に関する助言実績	プロセス	国民生活事業	1,196件	—	—	—
海外展開に係る外部専門家への取次ぎ実績	プロセス	国民生活事業	509件	105.4%	483件	291件
トライアル輸出の取組実績	プロセス	国民生活事業	71先	154.3%	46先	—
課題解決サポート事業（トライアル輸出支援等）の申込先数	プロセス	農林水産事業	74先	115.6%	64先	69先
農林水産物・食品の輸出に関する支援先数	プロセス	農林水産事業	512先	—	—	—
海外展開に係る経営支援社数	プロセス	中小企業事業	1,116社	140.6%	794社	—
海外ビジネス支援パッケージの対応社数	プロセス	中小企業事業	679社	—	—	—
農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体数	参考	農林水産事業	1,414先	128.1%	1,104先	—
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）	参考	中小企業事業	166社	94.3%	176社	185社
海外現地法人等を有する事業者数	参考	中小企業事業	4,876社	95.4%	5,110社	—

11 海外展開・事業再編資金を適用する貸付及びその他の貸付制度で海外展開を用途とする貸付の合計。2021年度は海外展開・事業再編資金を適用する貸付のみの実績。

ハ 農林水産業の新たな展開への支援

計画	- 法人を含む大規模経営体の持続可能な成長に向けた経営改善の取組みに対し事業性を重視した評価手法を活用しつつ、系統金融機関及び民間金融機関と連携して支援 - 新たな農業の担い手確保に向けた取組みを支援 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 - 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 - 持続性のある水産業の成長産業化、構造改革に資する代船建造、養殖基盤強化を支援 - 農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の国内外需要の拡大に取組む食品関係企業の支援 - 政策・技術情報や各種調査結果など情報提供の実施

事業本部等		主な取組み
農林水産業		<担い手支援> - 都道府県や市町村、民間金融機関とも連携しながらスーパーL資金等の制度周知に取り組むとともに、お客さまの経営実態の把握に努め、経営環境の変化に対応した規模拡大や省力化等の投資に積極的に対応し、お客さまのニーズに対応。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、LPSを通じて農林漁業法人等17先に総額9億円の出資を実行。また、アグリビジネス投資育成株式会社¹²を通じて農林漁業法人等6先に総額3億円の出資を実行。 <新規就農支援> - 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」への出展、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。 - 自治体等と連携し、遊休農地を活用した新規就農及び農業参入誘致の取組みを支援。 <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支援。 - 食品産業分野では生産能力向上のための製造ライン更新や輸出拡大に向けた新工場建設等の国産農林水産物の需要拡大への取組みを支援。 <耕畜連携> - 農林水産省から得た補助金などの支援情報や各地での取組事例など、お客さまが耕畜連携に取り組むうえで有益な情報を、公庫調査結果（融資先の取組意向等）を交えた情報クリップ¹³等により提供。 - 耕畜連携に取り組むお客さまや専門家による飼料作物の生産に向けた現地研修会などを開催し、お客さまの持続可能な経営への転換に向けた取組みを支援。 <林業・水産業支援> - 林業分野では生産性向上を図る素材生産業者の機械導入や、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等に取り組む林業経営体や木材関連業者を支援。 - 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新鮮な水産物を提供するための漁業者による加工施設の整備等に対し、地域と一体となって支援。

12 アグリビジネス投資育成株式会社：「農業法人に対する投資の円滑化に関する特別措置法」に基づき、日本公庫とJAグループの共同出資により2002年10月に設立された法人。

13 情報クリップ：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提供ツール。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	農林水産事業	6,984先 【6,300先】	82.0%	8,519先 【6,200先】	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	ターゲット	農林水産事業	2,673先 【2,200先】	102.8%	2,599先 【2,000先】	2,013先 【1,800先】
6次産業化融資先数	プロセス	農林水産事業	1,219先	93.5%	1,304先	1,270先
耕畜連携の推進のための情報提供実績	プロセス	農林水産事業	1,814件	－	－	－
林業施設整備等利子助成事業等を活用した林業融資実績	参考	農林水産事業	35先 16億円	87.5% 80.0%	40先 20億円	64先 37億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績	参考	農林水産事業	4先 41億円	133.3% 107.9%	3先 38億円	2先 17億円

ト イ～ハ以外

計画

- DX・デジタル化の推進等への支援
- 環境・エネルギー対策への支援
- 教育の機会均等への貢献
- 高度な情報通信システムの開発供給及び導入の支援
- 特定重要物資等の安定供給確保の支援

事業本部等	主な取組み
国民生活事業	・ DX・デジタル化の推進等への支援として、お客さまとの接触機会における支援ニーズに応じた情報提供やアドバイス等の実施に加え、メールマガジン等を活用し、DX・デジタル化に係る情報を幅広くお客さまへ提供。また、情報コンテンツを充実させるため、「はじめてのデジタル化ガイドブック」など小規模事業者においても取り組みやすいDX・デジタル化に関する情報コンテンツを作成するとともに、職員がお客さまのニーズに応じた情報を提供できるよう、新たに作成した情報コンテンツの内容を本店から職員へ定期的に周知。 ・ 環境・エネルギー対策への支援について、非化石エネルギー導入等の環境・エネルギー対策を講じるお客さまからの資金需要に対応。 ・ 教育の機会均等への貢献として、コロナ禍で希薄化した学校関係者との「顔の見える関係」を再構築するため、2022年度に訪問できなかった地方の高等学校にも訪問して周知協力を依頼したほか、商工会議所・商工会、地方公共団体等への広報活動や、インターネット広告・SNSへの動画広告等を活用して制度を周知。加えて、教育ローンホームページの全面改修（学校種別ごとの教育費を算出するシミュレーションの新設等）によりお客さまの利便性を向上させるとともに、チャットボット・有人チャットが利用できるLINE公式アカウントの開設により融資相談機能を拡充。
農林水産事業	・ DX・デジタル化や環境負荷低減等に資するスマート農業等の新技術や補助事業の情報を収集、情報クリップや日本公庫ダイレクトのコンテンツ等によりお客さまの経営課題の解決に資する新技術情報等の提供を実施。 ・ 情報誌「アグリフード・サポート」において、「今日から始める持続可能な経営」を特集し、生産力向上と持続可能性の両立をイノベーションで実現する「みどりの食料システム戦略」や持続可能な経営に取り組む事業者の事例を紹介。 ・ 「みどりの食料システム戦略」が示す目標の実現に向け、化学農薬・化学肥料・化石燃料の使用量減、再生可能エネルギーの生産・活用、食品ロスの低減等の環境・社会に配慮した持続可能な取組みを行う農林水産業及び食品加工流通業のお客さまを支援。
中小企業事業	・ 日本公庫のお客さまの取組み事例を掲載した発行物をお客さまに提供したほか、製造業・旅館業・運送業等のお客さまがDX・デジタル化に取り組んだ事例の動画を日本公庫ダイレクト内で配信し、DX・デジタル化に関する意識喚起を積極的に実施。 ・ 意識喚起の結果、DX・デジタル化に関する具体的なニーズを把握したお客さまに対しては、中小企業基盤整備機構の「IT経営サポートセンター」や、民間のデジタル化支援プラットフォームサービスと連携し、積極的に課題解決支援を実施。 ・ 前年度に拡充された環境・エネルギー対策貸付制度等をお客さまに周知し、脱炭素をはじめとした環境・エネルギー対策への取組みを推進。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
D X ・ デジタル化の推進のための情報提供実績	参考	国民生活事業	4,999先	－	－	－
		農林水産事業	272件	－	－	－
		中小企業事業	24,622件	－	－	－
環境 ・ エネルギー対策資金実績	参考	国民生活事業	68件 7億円	56.7% 48.4%	120件 14億円	253件 33億円
		中小企業事業	177社 165億円	150.0% 139.5%	118社 118億円	95社 100億円
みどりの食料システム戦略関連融資実績	参考	農林水産事業	1,268先 1,046億円	114.0% 119.5%	1,112先 875億円	－
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）	参考	危機対応等 円滑化業務部	ツーステップ ・ ローン － 利子補給 93百万円	－ 52.5倍	－ 1百万円	－ －
教育貸付の広報活動実績	プロセス	国民生活事業	17,989件	116.5%	15,439件	15,770件
教育資金融資実績	参考	国民生活事業	1,327億円	93.4%	1,421億円	1,420億円
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）	参考	危機対応等 円滑化業務部	－	－	－	－
ツーステップ ・ ローン実績（経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律に基づくもの）	参考	危機対応等 円滑化業務部	－	－	－	－

(1) 地方自治体との連携強化

計画	- 地方版総合戦略への積極的な参画による各種施策の実施・推進等への貢献 - 地方自治体への情報提供		
----	---	--	--

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫全体	B	コロナ禍の影響が長期化する中、地方版総合戦略の各施策へ積極的に参画し、各地域の実状に応じて同戦略の実施・推進に貢献。	- 地域ごとに課題やニーズが多様化・複雑化していることから、「デジタル田園都市国家構想総合戦略」に基づく地方版総合戦略見直しの状況を踏まえ、一層の地域課題の把握に努める。 - 首長との積極的な接触や地方自治体との意見交換、成長分野への支援状況に係る情報提供等を通じて、地方自治体との連携をさらに強化する。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
地方自治体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	日本公庫全体	409件	99.3%	412件	396件

(2) お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスの提供

計画	- 全国152支店のネットワークの活用 - お客さまのマッチングの推進 - 商談会・セミナー等の開催		
----	--	--	--

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	B	全国152支店のネットワークを活用したハンズオンによるマッチング支援や全国規模の商談会の開催等、お客さまの多様なマッチングニーズに合わせたサービスを提供したことで、お客さまのマッチング支援実績は2022年度から伸長。	- 事業間・支店間で連携し、地域の垣根を超えたお客さまサービスの提供に取り組む。 - 自然災害の影響を受けたお客さまの復旧・復興に資するマッチング支援や商談会の開催に取り組む。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
お客さまのマッチング実績	プロセス	日本公庫全体	4,366件	108.0%	4,043件	2,499件
商談会の開催実績	参考	日本公庫全体	31回	100.0%	31回	22回

(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮

計画

- ・ 地域を俯瞰的にとらえ、様々な関係機関と連携するなど、日本公庫ならではの機能を発揮し、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
- ・ 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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	A	・ 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、農協などの様々な関係機関との連携を通じて、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた各種取組みを推進。 ・ 2023年度は事業承継をはじめとする様々な課題の解決に取り組むことで、各機関との関係をさらに深化。 ① 事業承継・引継ぎ支援センター、M & A 支援機関等との連携を強化し、事業承継支援を推進。 ② 中小企業基盤整備機構、日本貿易保険と構築した「海外ビジネス支援パッケージ」について、民間金融機関の参加を呼びかけ、110機関が参加。 ③ 日本公庫の社内研修に民間金融機関の職員を受け入れ、参加者同士の交流機会を創出。 ④ 東京・広島・青森の3カ所で「地域経済活性化シンポジウム」を開催。参加者から高評価を獲得したほか、本シンポジウムを契機に地域の関係機関との連携を深化。	・ 社会情勢の変化が著しいことから、地域における関係機関との連携をさらに強化し、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを推進する。

(1) 適切なリスクテイクと、コンサルティング機能の強化をはじめとした各種サービス向上策の推進

計画

- ・ リスクテイク機能の適切な発揮
- ・ 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
- ・ 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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	A	・ コロナ禍や物価高等の影響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。 ・ お客さまとの接触機会において、個々の経営課題やニーズを把握し、情報提供や、外部専門家への取次ぎといった関係機関との連携等により、お客さまの実情に応じた本業支援を実施（外部専門家への取次ぎ実績は13,770件と前期比103.4%に増加）。 ・ 本業支援の手引きの策定や本業支援に係る研修を実施し、職員の能力底上げを推進。 ・ お客さま満足度調査の結果等を踏まえ、補助金情報等の解説コラムや、販路開拓などの売上増加をテーマにした専門家の解説動画を作成するとともに、物価高や人材不足などのお客さまの多様な経営課題に対応するため、情報コンテンツを充実化（計91件のコンテンツを新規作成）。	・ お客さまの多様な経営課題に対して、効果的・効率的に支援を行うために、経営に役立つ情報コンテンツを一層充実させるとともに、引き続き、日本公庫ダイレクトやLINE公式アカウント等のデジタルチャネルも活用しつつ、お客さまのニーズに応じた情報提供に取り組む。
農林水産事業	A	・ コンサルティング機能の質の向上のため、本店と現場とのディスカッション、優良事例の共有や、本店によるオンラインセミナー開催、財務診断サービス等の支援ツールを活用したお客さまとの対話を通じた実態把握・課題共有を実施。 ・ 外部専門家と連携し、販路拡大、事業承継等お客さまの経営課題に応じた支援を実施。 ・ 第16回「アグリフードEXPO東京」を4年ぶりにリアル開催。全国の農林水産・食品事業者465先（うち日本公庫取引先312先）が出展し、21,884件の商談を実施。 ・ 日本公庫ダイレクトにおいて、経営に役立つ情報としてのコンテンツを新たに154本掲載。	・ 経営環境の変化等により高度化・多様化するお客さまの経営課題のうち、日本公庫のみでは解決が困難な課題については、外部専門家と一体となった支援に取り組む。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
中小企業 事業	A	- 財務診断等を用いてお客さまとの対話を行い、把握したニーズに合致する情報提供や経営課題解決支援を実施。 「全国オンライン商談会」や「地域と地域を繋ぐオンライン商談会」を開催し、全国のお客さまの販路開拓を支援（合計商談件数1,132件）。 - 令和6年能登半島地震の被災地と全国のお客さまのマッチングニーズを本部に集約し、マッチング支援を開始。 「中小企業バリューアップパッケージ」を推進し、本支店が緊密に連携のうえ継続的に経営改善支援を実施。	- 多様化するお客さまのニーズや課題を具体的に把握し、外部機関とも連携しながら、課題解決支援に取り組む。 - 令和6年能登半島地震で被災されたお客さまの復興・発展に資するマッチング支援を継続。 - 業績が低迷するお客さまを始めとして、ポストコロナにおけるお客さまの状況や課題を踏まえた経営改善支援に一層取り組む。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
財務診断サービスの実績	プロセス	農林水産事業	4,315件	121.8%	3,542件	2,283件
		中小企業事業	52,858件	127.2%	41,539件	42,923件
情報提供実績	プロセス	国民生活事業	61,673先	—	—	—
情報クリップ発行数の実績	プロセス	農林水産事業	123件	93.9%	131件	134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	プロセス	農林水産事業	5,905人	103.4%	5,709人	5,495人
お客さまの「総合満足度」 （※）	参考	国民生活事業	88%	—	88%	90%
		農林水産事業	94%	—	95%	93%
		中小企業事業	92%	—	93%	93%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」に係る満足度（※）	参考	国民生活事業	88%	—	87%	89%
		農林水産事業	92%	—	91%	89%
		中小企業事業	92%	—	91%	92%
お客さまの「融資判断に要する時間」に係る満足度（※）	参考	国民生活事業	88%	—	88%	91%
		農林水産事業	89%	—	88%	88%
		中小企業事業	86%	—	87%	89%
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度（※）	参考	国民生活事業	5%	—	5%	3%
		農林水産事業	4%	—	4%	4%
		中小企業事業	8%	—	7%	5%
経営評価情報 ¹⁴ の収集先数	参考	農林水産事業	14,688先	109.4%	13,427先	12,709先
課題解決支援に係る外部専門家への取次ぎ実績	参考	農林水産事業	462件	93.1%	496件	561件

(※) (調査対象)

2021 年度：2020 年10 月から2021 年8 月（中小企業事業のみ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

2022 年度：2021 年9 月から2022 年7 月までにお取引のあったお客さま

2023 年度：2022 年8 月から2023 年7 月までにお取引のあったお客さま

(2) 広報活動の推進

計画	・ マスメディアを通じた広報活動の推進 ・ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進 ・ 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		
----	--	--	--

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	A	・ 時宜にかなった質の高い情報発信を行い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。（事業承継マッチング支援の取組みや民間金融機関連携の取組みを経営トップインタビューとして発信し、記事が掲載） ・ 令和6年能登半島地震に関する日本公庫の対応について、ニュースリリースやホームページ、SNSを通じた迅速な情報発信を実施。 ・ 海外展開、スタートアップ、農業に取り組む事業者を特集した広報誌を発行し、読者から「感銘を受けた」等の評価を獲得。 ・ レイアウトの改善や掲載内容の充実など、ホームページの利便性向上に向けた取組みを継続的に実施し、「お客さま満足度調査」において高評価を獲得。	・ 日本公庫が果たしている役割について、世間の理解と信頼を高めることが課題であると認識しており、マスメディア（地方を含む）との関係強化並びに情報発信を引き続き実施していく。 ・ ホームページのさらなる利便性の向上を目的に、ホームページの全面リニューアルを実施予定。これに向けて、構成やデザイン等の基本方針の検討に取り組む。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
ホームページアクセス実績	プロセス	日本公庫全体	9,633,311件	95.6%	10,074,074件	9,814,796件
お客さまの「ホームページのわかりやすさ」に係る満足度	参考	日本公庫全体	87.6%	—	86.8%	—
記事掲載件数	参考	日本公庫全体	3,155件	100.9%	3,128件	3,000件

(3) 調査・研究の充実とシンクタンク機能の一層の発揮

計画

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 外部とのネットワークの拡充
- ・ わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	B	・ 「小企業の雇用と賃金動向」「フードテック・ビジネス」「事業承継問題」「シェアエコノミー」「生産拠点の国内回帰」「高齢化社会を技術で支える中小企業」などの時宜にかなったテーマの研究成果が研究者、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、中小企業白書のテーマ設定や分析の方向性に対する助言など、政策提言機能を発揮。	・ 研究水準の向上と対外発信力の強化を課題として取り組んでおり、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、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。 ・ 外部研究会や外部セミナーへの若手職員の積極的参加などを通じて能力の底上げを図るとともに、景況関係の定期調査の公表や大学への出講などの対外発信を継続していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績	2022年度実績	2021年度実績
テーマ別調査実施本数	プロセス	日本公庫全体	15本	15本	15本
外部との研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	日本公庫全体	28件	22件	22件
外部向け研究発信イベントの参加者数	参考	日本公庫全体	375人	359人	—

(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

計画

- ・ お客さまの声を収集し、政策提言や施策に反映
- ・ 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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	A	・ お客さまや連携団体等から寄せられる声に基づいて、全国152支店から融資制度の拡充要望を募集。 ・ お客さまの声や現場のニーズを踏まえた、融資制度拡充の実現内容は主に次のとおり。 ① イノベーションの担い手である創業・スタートアップの創出を支援するため、創業者¹⁵向け無担保・無保証人の融資制度にかかる貸付限度額の増額等を実施。 ② ポストコロナで重要な事業再構築に取り組む事業者への支援を強化するため、「新事業活動促進資金」の貸付対象に「新市場進出を図る方」を追加し、貸付利率を引下げ。 ③ 社会起業家への支援を強化するため、「ソーシャルビジネス支援資金」を拡充し、「社会的課題の解決を目的とする事業を創業する方」の貸付利率を引下げるとともに、挑戦支援資本強化特別貸付（資本性ローン）の貸付対象に追加。 ④ 従業員の賃上げに取り組む事業者への支援を強化するため、「賃上げ貸付利率特例制度」を創設し、「賃上げに取り組む方」の貸付利率を引下げ。	・ お客さまの声や現場のニーズを丁寧に聴取し、その聴取内容を踏まえた融資制度の拡充実現に向け、予算当局への説明等を実施していく。
農林水産事業	A	・ コロナ禍や物価高等の影響による負債が増加する中、お客さまや関係団体等からの要望の強い既往公庫資金の借換えを可能とするスーパーL資金の貸付条件改定を実現。 ・ 農業者の高齢化・減少が見込まれる情勢を踏まえ、生産性の向上に資するスマート農業の活用を促進するための新資金創設を実現。 ・ 世界的規模の需給のひっ迫などにより調達が困難となっている小麦及び大豆を主要原材料として使用している農産加工業者が行う原材料調達の安定化等の取組みを支援するための特定農産加工資金の貸付条件改定を実現。 ・ 畜産経営の飼料自給化や事業承継の推進に向けて農林水産省と継続的に意見交換を実施する中で、「農業景況調査」の結果や現場で把握したお客さまの声等を伝達。	・ 物価高や農業従事者の減少等経営を取り巻く環境が厳しいなか、金融支援に加えて、引き続きお客さまの声や現場のニーズを収集し、主務省への政策提言の実施や条件改定要求に向けて取り組む。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
中小企業事業	A	- 定期的に行っている政策当局との意見交換においては、経済情勢の変化等に加え、「特貸コンクール」などを通じて収集したお客さまや現場、地域金融機関等のニーズを広く共有しており、こうした政策提言の取組みを通じて、下記のような制度の拡充・創設を実現。 ① 高い成長性が見込まれるスタートアップをより一層支援するため、「スタートアップ支援資金」の貸付限度額の増額を実施。 ② 円滑な事業承継及びM&Aによる成長を後押しするため、「事業承継・集約・活性化支援資金」の貸付限度額の増額等を実施。 ③ 従業員の賃上げに取り組む中小企業者への支援を強化するため、「賃上げ貸付利率特例制度」を創設し、「賃上げに取り組む方」の貸付利率を引下げ。	中小企業を取り巻く経営環境は日々変化しているため、引き続きお客さまや現場等のニーズを収集し、政策提言を実施していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
ニーズ収集実績	プロセス	中小企業事業	249件	96.5%	258件	267件

計画

コロナ禍や物価高等の事業者への影響を踏まえた信用リスクの適切な管理

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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	B	• 融資可能性の追求と的確な審査の実施に向けた取組みを着実に実施。 • 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。	• 引き続き、融資可能性の追求と的確な審査の徹底に努めるとともに、お客さまの経営課題やニーズを踏まえ、情報提供や外部専門家への取次ぎなど、お客さまの事業継続や成長に資する取組みを実施していく。 • また、お客さまからの返済のご相談に迅速かつきめ細やかに対応できる体制整備を進めるとともに、厳しい経営状況に置かれているお客さまの実態を丁寧に把握し、課題やニーズを踏まえて、関係機関とも連携のうえ、実効性の高い支援に取り組んでいく。 • リスク管理債権比率をはじめとする信用リスク関連指標を引き続きモニタリングするとともに、与信ポートフォリオの動向や債務者区分の遷移状況等を分析していく。
農林水産事業	B	• 物価高等の影響により経営環境が厳しいため、お客さまの経営実態把握とフォローアップを適時適切に行うよう取り組んでいる。特に大口与信先について、本支店一体となって与信管理体制を強化し、信用リスクの適切な管理を実施。	• 物価高等の厳しい経営環境は継続しており、フォローアップに丁寧に取り組み、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する。
中小企業事業	B	• 融資・保険業務の信用リスク等について、コロナ禍や物価高等の影響によるポートフォリオの変化を踏まえた分析等を実施。	• 融資業務では、物価高等が融資先に与える影響を早期に把握すべく、ポートフォリオの分析を定期的に行うほか、与信判断の難易度が高まる中での的確な貸付審査を実施する。 • 保険業務では、民間の金融機関における実質無利子・無担保制度に係る据置期間終了や物価高等による事業者への影響の把握に努め、保証協会等への情報提供・働きかけを強化する。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
危機対応等 円滑化 業務部	B	・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し、適切な管理が行われていることを確認。	・指定金融機関と密接に連携し、正確な信用リスクの管理を行うことを課題として取り組んできた。今後も、指定金融機関との情報交換会を通じ、物価高や人手不足等の新たな課題の発生を踏まえて、経営不振先に対する支援など事後管理の取組状況に係るヒアリングを行い、信用リスク管理を適切に実施していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
リスク管理債権	参考	国民生活事業	リスク管理債権額 1兆1,573億円 リスク管理債権比率 10.57%	129.9% —	8,906億円 7.43%	6,538億円 5.20%
		農林水産事業	リスク管理債権額 2,656億円 リスク管理債権比率 7.35%	155.2% —	1,711億円 4.74%	1,293億円 3.72%
		中小企業事業	リスク管理債権額 9,946億円 リスク管理債権比率 12.77%	100.7% —	9,875億円 11.92%	9,411億円 11.25%
初期デフォルト率 ¹⁶	参考	国民生活事業	0.28%	—	0.40%	0.52%
		農林水産事業	0.04%	—	0.03%	0.03%
		中小企業事業	0.06%	—	0.09%	0.09%
与信関係費用比率	参考	国民生活事業	2.40%	—	1.21%	0.73%
		農林水産事業	0.40%	—	0.33%	0.33%
		中小企業事業	0.34%	—	0.97%	2.52%
債務者区分の上方遷移・下方遷移 [先数等]	参考	農林水産事業	上方 211先 下方1,296先	102.9% 114.3%	上方 205先 下方1,134先	上方 297先 下方 915先
		中小企業事業	上方1,308先 下方2,085先	89.5% 96.7%	上方1,462先 下方2,156先	上方1,361先 下方2,364先

16 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）。

計画

- デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化・DXの着実な推進
- 有事を想定したシステム面での備えの強化
- システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化
- デジタル化を推進するための内部態勢の強化
- システム監査の適切な実施

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	A	・年間を通じてインターネット申込の利用割合は8割を超える高水準で推移し、お客さまサービス・利便性の向上と業務の効率化に貢献。 ・更なるお客さまの利便性向上及び業務の効率化に向け、2024年4月から日本公庫ダイレクトにお客さま情報の変更申請機能を追加。 ・お客さまへの迅速な資金供給、書類作成負担の軽減、業務の効率化を目的として、2024年4月から電子契約を導入（一部の支店から利用を開始し、段階的に対象支店を拡大予定）。	・お客さまへの周知等によりインターネット申込、日本公庫ダイレクト、電子契約等の利用を促進していく。 ・電子契約については、新たな事務の定着状況等を踏まえ、全支店への利用対象拡大を実施していく。 ・デジタル化推進計画における業務システムの「クラウド化」の円滑な実施に向け、システム障害が発生した場合のコンティンジェンシープランの策定等の準備を企画管理本部と連携のうえ実施していく。 ・デジタル化推進計画の施策「システム刷新」に向け、業務の見直し、簡素化、共通化を企画管理本部と連携のうえ検討していく。
農林水産事業	A	・りん議決裁システムによる電子決裁、顧客ポータルによる顧客文書の電子保管による事務が定着。 ・さらに、2024年1月に電子契約が、同3月にインターネット経由で申込等を行う「農林水産事業ネット手続き」が稼働することにより、借入手続きに係るお客さまのオンラインサービスは大きく進展し、支店事務の一連のプロセスのデジタル化・ペーパーレス化に寄与。 ・農林水産省共通申請サービス（eMAFF）について、農林水産省と連携し、中山間地域活性化資金を申請対象に追加（2024年4月から稼働）するとともに、活用を推進。	・電子契約やネット申込など新たなオンラインサービスの利用を促進。 ・2025年1月に予定する業務システムのクラウド化の円滑な実施に向け、システム障害が発生した場合のコンティンジェンシープランの策定等の準備を企画管理本部と連携のうえ実施。 ・システム刷新に向け、業務の見直し、簡素化、共通化を企画管理本部と連携のうえ検討。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
中小企業事業	S	- 信用保険システムのクラウド化において、入念な受入テストの実施、保証協会等関係機関への事前訓練参加要請等による万全な準備によって日本公庫初ながらトラブルなく移行を実施。 - お客さまに日本公庫ダイレクトの活用を積極的に勧奨し、申込みの9割以上をオンラインで実施。 - 電子契約の導入において、入念な受入テスト、障害訓練、支店ごとの充実した研修等万全な準備を実施。本部専用窓口によるサポートなども行い、11月の稼働後、3月までの間、対象契約の9割近くが電子契約となり、円滑な運用を実現。	2025年5月に予定している融資部門業務システムのクラウド化、及び次期端末への更新に向けた最終準備を実施。入念な受入テスト、事前リハーサル、及び万一の障害時の対策策定等万全な準備を期して、円滑な移行を図る。 - デジタル化推進計画の施策「システム刷新」に向け、業務の見直し、簡素化、共通化を企画管理本部と連携のうえ検討。
企画管理本部	S	- 信用保険システムについて、民間金融機関でも前例の少ない基幹システムを含めたクラウド化を完遂させ、順調に稼働中。 - システム刷新に向け、公庫システムのあるべき姿を実現するための対応方針を定めた「システム刷新の基本構想」を策定。 - 電子契約システムを導入。非対面サービスの充実に寄与。 - サイバーセキュリティ対策として、最新の技術動向等を踏まえ、ウイルス等による侵入時の検知力及び防御力を高めるとともに、事故発生時を想定した訓練を行い有事対応力を強化。	- 全業務システムのクラウド化を完遂させるため、テスト・移行リハーサル、コンティンジェンシープラン発動時の模擬訓練等を入念に行う。 - システム刷新に向けて、「システム刷新の基本構想」を基に、開発作業に必要な情報収集を進め、具体的な実行手順を策定していく。 - 生成AIをはじめ、最新のデジタル技術の活用に向けて、研究に取り組んでいく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
I T関連の研修・セミナー実績	プロセス	日本公庫全体	I T部門初任者向け研修			
			45人	90.0%	50人	47人
			採用者向け情報セキュリティ研修他			
			14講座	107.7%	13講座	14講座
			4講座	100.0%	4講座	3講座
インターネット申込の利用割合	プロセス	日本公庫全体	86.3%	－	81.4%	－
インターネット申込の満足度	参考	日本公庫全体	84.9%	－	79.0%	－
日本公庫ダイレクトのお取引先さま専用サービス会員数	参考	日本公庫全体	358,142先	－	－	－
日本公庫ダイレクトの認知度	参考	日本公庫全体	72.0%	－	33.3%	－
日本公庫ダイレクトの満足度	参考	日本公庫全体	69.6%	－	73.7%	－
デジタルスクールの卒業者数	参考	日本公庫全体	32人	103.2%	31人	30人

計画

- 支店長の役割の着実な発揮
- 全国152支店のネットワーク強化
- 環境変化を踏まえた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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	B	・ 支店長自らが、日本公庫のネットワークの要として、地方自治体の首長等と連携して地域課題の解決に取り組むなど、「支店の顔」「地域の顔」としての役割を発揮。 ・ 各支店で洗い出した支店運営上の課題の解決に向けた取組みを実施し、支店間のネットワークやリモートツールを活用したマッチング支援など、特徴的な取組事例については、社内ポータル「地域活性化のための取組み」への掲載等を通じて全支店に共有。 ・ 支店における防犯面の懸念の払拭等を目的に、小規模支店において昼時間の窓口休業を導入。	・ 支店機能の更なる充実を図るため、引き続き、「現場が第一」との考えに基づき、支店運営態勢の不断の強化に取り組む。

計画

- 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事務の見直し等を一層推進
- お客さまや支店のニーズを踏まえた店舗等の改善
- 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
- 環境負荷低減に資する製品・サービスの利用促進など環境に配慮した取組みの実施
- 公正な調達手続の実施
- 適切な経費管理の実施

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	B	・ コールセンターにおける迅速かつ的確な対応に向けて、A I 技術を活用したコールセンターシステム¹⁷を導入。 ・ 事業資金の融資相談等にかかるお客さまからの照会に回答するチャットボットを、日本公庫ホームページのトップページ上に新設。お客さまの利便性向上及び照会対応にかかる業務を効率化。 ・ 「業務の見直し・簡素化につながる提案」をテーマとした事務改善提案を集中募集し、収集した現場の意見を業務改善に活用。	・ 申込み急増時にもお客さまからの問合せに対し迅速かつきめ細かに対応するため、支店のナビダイヤル、コールセンター、チャットボット等の活用を促進していく。 ・ 事務の合理化や業務の効率化に向けては不断の見直しが必要なため、引き続き、現場からの意見、要望を広く収集する仕組みを活用し業務改善策を検討していく。
農林水産事業	B	・ 業務改善提案について、業務の廃止・見直しや新たなシステムの有効活用等をテーマとした集中募集を実施し、若手職員向けの研修においても改善提案や気づきを収集するなど、幅広い層から前年度を大きく上回る多くの気づき・ニーズを収集し、改善を実施。 ・ 支店の優良取組事例を支店管理職研修等で横展開し事業全体で共有するとともに、表彰することにより業務改善意欲の向上を図った。	・ 収集した現場の気づき・ニーズを踏まえ、システム改修など業務改善策を検討するとともに、優良提案の表彰により職員の日頃の業務に対する改善意識の向上を図る。
中小企業事業	B	・ 中小事業のDX戦略である「V-プロジェクト」に基づき、顧客ポータル、日本公庫ダイレクト及び電子契約を活用した業務効率化を推進。また、ペーパーレス化についても、意識を切らすことなく取組みを続けたことで、印刷枚数の削減率5割程度を維持。 ・ 中長期の施策として掲げている、事業内業務システムの刷新（企業データベースの刷新や貸付りん議の効率化・高度化）について、実現すべき機能の方向性を整理。組織体制の見直しについては、顧客対応力の強化や支店内での一体感のある業務運営の実現に向け、現行の支店業務体制の見直しを検討していく方針を決定。	・ 事業内業務システムの刷新に向けて、要件定義を業務部門、IT部門共同で綿密に実施し、開発調達をスムーズに実施できるよう取り組む。

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
企画管理本部	B	・店舗改善に向けて、全支店等に対して、要望・意見等の調査を実施し、個々の実情に応じたレイアウト改善等を順次実施。 ・店舗設備上の防災対策を順次実施。 ・公平な調達手続の実施に向け、マニュアルの改正、調達の現状分析・改善に向けた取組計画の策定、説明会の開催・定期的な情報発信等の取組みを実施。 ・2022年度の経費予算について、システム関係経費や事務所借料等の増加経費について執行状況を分析。 ・2023年度の経費予算について、適切に執行されているか月次モニタリングを実施。	・執務環境改善に向けた店舗・設備の改善策及び店舗設備上の防災対策に係る実効性の高い処置の計画的な実施。 ・老朽化した職員住宅の計画的な建て替え又は廃止、及び職員の住環境の向上を図るため、職員ニーズを踏まえた職員住宅設備の改善。 ・2024年度においても、経費予算の執行状況を定期的にモニタリングするとともに、注意喚起など必要なフィードバックを実施。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績	
				前期比			
業務改善の提案実績	プロセス	国民生活事業	提案件数 改善実施件数	1,858件 171件	74.0% 62.6%	2,511件 273件	4,018件 647件
		農林水産事業	提案件数 改善実施件数	364件 267件	134.8% 133.5%	270件 200件	260件 174件
		中小企業事業	提案件数 改善実施件数	490件 234件	115.3% 89.3%	425件 262件	467件 163件
		企画管理本部	提案件数 改善実施件数	65件 18件	86.7% 85.7%	75件 21件	347件 125件
職員意識調査項目 「業務・事務に係る業務改善度」	参考	国民生活事業		70.6%	—	80.6%	82.6%
		農林水産事業		74.0%	—	77.7%	81.1%
		中小企業事業		69.0%	—	79.0%	78.1%
		企画管理本部		77.3%	—	82.3%	83.9%

計画

- 「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
- 人材活用の推進
- 人事給与制度の適切な運用
- 専門性の強化

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	B	- 自己啓発支援制度について、任意通信教育講座の助成割合を100%としたほか、若手職員を対象とした専門学校等への通学支援制度や、社会人大学院への通学支援制度を新設し、職員教育の充実を実施。 - 対面形式とオンライン形式を組み合わせ、階層別研修や人材アカデミー等、各種施策を実施。	新設・拡充した自己啓発支援制度について積極的に周知し、人的資本への投資を推進。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	日本公庫全体	99.5% 【100%】	—	99.7% 【100%】	99.3% 【100%】
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度」	ターゲット	日本公庫全体	98.3% 【100%】	—	97.9% 【100%】	96.8% 【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	日本公庫全体	85.2% 【80%】	—	87.7% 【80%】	87.4% 【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	日本公庫全体	92.4% 【90%】	—	93.6% 【90%】	93.5% 【90%】
事業間人事異動の実績 ¹⁸	プロセス	日本公庫全体	235人	95.9%	245人	223人
社内公募・中途採用の実績	プロセス	日本公庫全体	79人	127.4%	62人	70人
転勤特例制度の適用実績 ¹⁹	プロセス	日本公庫全体	565人	89.3%	633人	611人
企業派遣実績	プロセス	日本公庫全体	13人	130.0%	10人	10人

¹⁸ 事業間人事異動の各年度の実績値は、翌年4月1日時点に実施中の者数。

¹⁹ 転勤特例制度の適用実績は翌年度までの適用者数。

(前頁からの続き)

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
地域総合職への職種転換実績 ²⁰	プロセス	日本公庫全体	110人	75.9%	145人	30人
地域総合職の新卒採用実績 ²⁰	プロセス	日本公庫全体	9人	45.0%	20人	24人
研修回数、受講者数	プロセス	日本公庫全体	474回 32,207人	85.3% 113.8%	556回 28,289人	407回 10,720人
外部セミナー受講者数	プロセス	日本公庫全体	1,648人	107.7%	1,530人	1,055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	次頁のとおり				
お客さまのDX支援に向けた研修実績	プロセス	日本公庫全体	22講座延2,291人	29.9%	14講座延7,650人	—
職員意識調査項目 「人事給与制度の理解度・納得度」	参考	日本公庫全体	87.9%	—	89.6%	90.0%
中小企業診断士有資格者数	参考	日本公庫全体	588人	102.3%	575人	558人
農林水産業経営アドバイザー有資格者数	参考	日本公庫全体	401人	101.5%	395人	393人

20 地域総合職への職種転換実績及び地域総合職の新卒採用実績は、翌年度までの適用者数。

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

事業本部等	研修等	2023年度実績	2022年度実績	2021年度実績
国民生活事業	新入職員向け研修	4講座501人	4講座535人	4講座472人
	若手職員の能力・スキル向上のための研修	3講座436人	3講座332人	4講座474人
	初任者等向け研修	3講座149人	3講座217人	4講座295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	3講座423人	1講座206人	1講座178人
	成長分野に対する支援能力の向上のための研修	10講座1,091人	9講座1,186人	8講座1,200人
	審査能力向上のための研修	3講座541人	2講座714人	2講座316人
	債権管理・回収能力向上のための研修	3講座99人	3講座91人	3講座83人
	エリア職の職域拡大・能力向上のための研修	7講座14人	5講座8人	7講座9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78人	3講座224人	2講座290人
農林水産事業	アグリビジネス塾	120人	134人	130人
	地域ブロック内研修	384人	393人	483人
	新入職員向け研修	4講座98人	4講座89人	4講座72人
	若手職員指導者向け研修	1講座149人	2講座350人	1講座42人
	若手職員・中堅職員向け能力・スキル向上のための研修	6講座151人	7講座173人	7講座148人
	専門能力向上のための研修	15講座1,053人	14講座969人	8講座409人

事業本部等	研修等	2023年度実績	2022年度実績	2021年度実績
中小企業事業	新入職員向け研修	1講座48人	1講座66人	1講座76人
	若手職員の能力・スキル向上のための研修	5講座409人	5講座453人	8講座512人
	初任者等向け研修	7講座67人	8講座79人	8講座101人
	審査力の向上のための研修	6講座264人	5講座198人	5講座121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	6講座282人	7講座457人	8講座361人
	成長分野等の促進のための研修	6講座308人	4講座152人	3講座124人
	実務能力向上のための研修	2講座503人	1講座306人	1講座289人
	エリア職の職域拡大・能力向上のための研修	9講座99人	9講座107人	10講座174人
	海外留学・派遣	英国1人 上海2人 米国1人	英国1人 上海2人	英国1人 上海1人
企画管理本部	新入職員共通研修	10日	13日	12日
	事務職キャリアアップ研修	2回	6回	12回
	業務職研修	5回	5回	10回
	新任上級業務職研修	6回	6回	6回
	新任管理職研修	4回	4回	8回
	新任上級管理職研修	1回	1回	1回
	人材アカデミー 本部部長 ²¹ 事業統轄 ミドルマネジメント 経理（上級コース） 経理	114日24人 2回各8日35人 16日80人 2回延べ12日2人 5日6人	108日23人 2回各8日35人 16日60人 3回延べ18日2人 3日6人	93日23人 2回各8日35人 14日70人 － 2日4人
	中小企業診断士1次試験対策支援研修	2日45人	2日35人	2日43人
	中小企業診断士2次試験対策支援研修	2日39人	2日47人	2日30人
	キャリアデザイン研修Ⅰ	3日181人	－	－
	キャリアデザイン研修Ⅱ	2日79人	－	－

計画

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

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
日本公庫 全体	A	- 女性活躍推進の取組みにおいては、えるぼし認定（２段階目）を取得するとともに、段階的に管理職の経験を積むことができる機会として新たな職制（上席代理）の拡充や新たに若手女性総合職を対象としたキャリアフォーラムを実施。 - ワークライフ・マネジメントの実践に向けて、子の看護休暇の日数を拡充。また、両立支援や在宅勤務等の柔軟な働き方を可能とする制度の利用促進、男性の育児等に伴う休暇・休業の取得促進への取組みを実施。	「管理職に占める女性の割合12%以上（2028年4月時点）」に向けて、新たな職制（上席代理）を活用した、管理職候補者の育成と研修やフォーラム等を通じた女性のキャリア開発支援を継続。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
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	日本公庫全体	84.9% 【80%】	－	85.2% 【80%】	84.8% 【80%】
ノー残業デー週2日の実施率	ターゲット	日本公庫全体	98.0% 【90%】	－	95.0% 【90%】	91.0% 【80%】
管理職に占める女性の割合 ²²	ターゲット	日本公庫全体	8.2% 【12%以上 (2028年4月時点)】	－	7.1% 【7%以上 (2023年4月時点)】	6.0% 【7%以上 (2023年4月時点)】
男性の育児に伴う休暇・休業取得状況 (1か月以上) ²³	ターゲット	日本公庫全体	100.0% 【90%】	－	99.4% 【90%】	－ 【90%】
プロジェクトChallenge!!の研修実績	プロセス	日本公庫全体	上期 1回20人 下期 1回19人	39.0%	上期 3回59人 下期 2回41人	上期 1回22人 下期 1回22人
女性を対象としたフォーラム等の参加者数 ²⁴	プロセス	日本公庫全体	延べ408人	159.4%	256人	221人
新卒女性総合職採用比率	参考	日本公庫全体	37.7%	－	41.2%	40.8%
女性総合職の在職率	参考	日本公庫全体	5年目 80.0% 3年目 90.2% [参考]男性職員 5年目 80.7% 3年目 91.4%	－	5年目 78.2% 3年目 94.1% 5年目 88.0% 3年目 83.0%	5年目 88.8% 3年目 92.2% 5年目 80.2% 3年目 90.4%
職員意識調査項目 「実施したい頻度やタイミングでテレワーク を実施できているか」	参考	日本公庫全体	70.9%	－	－	－
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」	参考	日本公庫全体	96.7%	－	96.3%	96.1%
休暇取得状況 ²⁵	参考	日本公庫全体	夏期休暇取得率 100.0%	－	99.9%	99.9%
			年次有給休暇等 11日取得率 98.0%	－	97.4%	96.1%
残業実績	参考	日本公庫全体	16.4時間	103.8%	15.8時間	15.4時間

22 管理職に占める女性の割合は、2024年4月1日時点の比率。「管理職」とは、管理監督者及び課長級の決裁権限等を有する職員の労働者の合計。
23 前年度に子が生まれた男性職員数のうち、子の出生から1年以内に育児関連休暇又は育児休業を20日以上取得した男性職員数の割合。
24 今年度より、若手の女性職員向けのキャリアフォーラムを開催。
25 日本公庫では、夏期休暇7日、年次有給休暇及び特別休暇（夏期休暇を除く。）11日、合計18日以上休暇取得促進に取り組んでいる。

計画

- 政策要請に応えつつ適切なリスク管理を実施
- 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
- 危機管理態勢の一層の強化

事業本部等	評価	評価理由	課題及び今後の取組みの方向性
国民生活事業	B	・ コンプライアンス研修や管理職間ディスカッション等、不適正事案が発生しにくい職場環境の構築に向けた取組みを計画通り実施。 ・ 有事を想定した各種訓練の実施等、危機管理態勢の整備・強化への取組みを計画通り実施。	・ 不適正事案が発生しにくい職場環境の構築に向け、引き続き、集合研修におけるコンプライアンス研修、管理職間のディスカッションなどの取組みを継続・拡充する。 ・ 有事における態勢の実効性向上に向け、引き続き、有事を想定した各種訓練の実施、有事に一時的に雇用可能な人員の確保、審査担当者をはじめとした各事務のバックアップ要員育成など、不断に取り組んでいく。
農林水産事業	B	・ オペレーショナル・リスク管理については、職員の事務リスク管理に対する意識向上を図るため、事務ミスの発生防止に向けた注意喚起や研修を継続的に実施。 ・ 職員のコンプライアンス意識の定着・強化、相談しやすい職場環境の実現に向けた集合研修、部室店内研修などを実施。	・ 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。 ・ 引き続き、集合研修、部室店内研修など職員のコンプライアンス意識の定着・強化、相談しやすい職場環境の実現に取り組む。
中小企業事業	B	・ リスク管理プログラムやコンプライアンス・プログラムに係る取組みを計画通りに実施。 ・ OB・OGリストの整備・就労意思確認、応援要員候補者リストの整備を計画的に実施。 ・ 令和6年能登半島地震や世界的に活発化するサイバー攻撃等を踏まえ、中小事業版危機対応ガイドライン等を改正、システム停止時の行動手順書を支店に周知。送金訓練等を通じて各支店の態勢整備を強化。	・ オペレーショナル・リスク管理のさらなる強化を図るべく、支店等における有効な取組事例を把握し、フィードバックを実施していく。 ・ 災害やサイバー攻撃を踏まえた実効性の高い危機管理態勢を構築すべく、中小事業版危機対応ガイドライン等の改正、支店送金訓練を実施していく。
企画管理本部	B	・ 階層別研修や社内広報活動等を通じたコンプライアンス意識の強化及び的確なモニタリングを実施。 ・ 本部による職場環境ヒアリングを通じて、ハラスメントの早期発見、未然防止に係る取組みを実施。 ・ 首都直下地震を想定した災害対策本部訓練等の各種訓練、全職員参加型の職場内ディスカッション及び危機管理レポート報告会を実施。	・ 経営環境の変化を踏まえ、資本性ローンや大口与信先等のモニタリングを強化していく。 ・ ハラスメント等の未然防止のため、各種研修、社内広報活動及び職場環境ヒアリング等を継続して実施していく。 ・ 職員の危機管理意識向上のため、全職員参加型の職場内ディスカッション、各種訓練を継続して実施していく。

指標名	種別	事業本部等	2023年度実績		2022年度実績	2021年度実績
				前期比		
コンプライアンス研修（反社対応、ハラスメント防止を含む）の実績 ²⁶	プロセス	国民生活事業	実施回数			
			41回	93.2%	44回	53回
		受講者数				
			1,386人	96.5%	1,436人	1,666人
		農林水産事業	実施回数			
			35回	109.4%	32回	21回
		受講者数				
			779人	104.7%	744人	662人
中小企業事業	実施回数					
	24回	100.0%	24回	27回		
受講者数						
	887人	101.4%	875人	873人		
企画管理本部	実施回数					
	11回	110.0%	10回	9回		
受講者数						
	1,283人	114.8%	1,118人	1,537人		
職員意識調査項目 「コンプライアンス事案に気づいたら 報告・相談・通報できるか」	参考	日本公庫全体	96.4%	－	－	－

²⁶ 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。

2024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/>