

2025年度業績評価報告書

2026年7月



日本政策金融公庫

2025年度業績評価について

業績評価にあたって	2
委員名簿	3
業績評価の対象期間・基準等	4
総融資実績・残高、保険引受実績・残高	5

業績評価

業績評価一覧表	7
---------	---

事業運営計画

1. セーフティネット機能の発揮	8
2. 重点事業分野の支援	13
3. 民間金融機関や関係機関との連携	31
4. サービス向上・地域支援	33

組織運営計画

1. 強靱な組織の確立	39
2. DX等の業務改革	45
3. 人的資本への投資	48

2025年度の我が国経済は、米国の通商政策による影響がみられたものの、緩やかな回復基調を維持した。先行きについては、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されるものの、中東情勢や米国の通商政策をめぐる動向のほか、金融資本市場の変動の影響などに注意する必要がある。

このような中、日本公庫は2025年度の事業運営において、令和6年能登半島地震といった自然災害や物価高、人手不足等の影響を受ける事業者からの融資・返済相談へ迅速に対応し、セーフティネット機能を発揮した。また、「成長型経済」への移行の原動力となる、創業・スタートアップ・新事業、事業再生、事業承継、海外展開、農林水産業の持続可能な成長、ソーシャルビジネス、生産性向上やDX・デジタル化などの支援に重点的に取り組んだ。こうした支援を円滑に行うため、業態別団体を含めた民間金融機関との連携を一層深化させるとともに、大学など連携する関係機関を拡大しつつ、地方自治体や関係機関をつなぐ役割を発揮し、地域活性化にも貢献した。外国人材活用にかかる課題等の関係省庁・機関への説明など、時宣にかなった対外発信にも取り組んだ。

組織運営においては、足掛け5年にわたり進めてきたシステム基盤のクラウド移行が全事業で完了し、あらゆる危機に対処可能な態勢が整備されたほか、デジタル化・DX等による顧客利便性の向上、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、物価高や人手不足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を高く評価したい。今後も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、日本経済・地方経済の活性化に寄与することを期待したい。

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

委員名簿

評価・審査委員

2026年7月1日現在

荒井 勉	弁護士 元福岡高等裁判所長官
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 一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会経営戦略工学研究センターセンター長
神崎 タ紀	元キリンホールディングス株式会社常務執行役員 兼 協和発酵バイオ株式会社代表取締役社長
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
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
宮城 典子	山洋電気株式会社社外取締役 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
家森 信善	神戸大学経済経営研究所教授

専門委員

鶴 光太郎 （国民生活事業本部推薦）	大妻女子大学データサイエンス学部教授
中嶋 康博 （農林水産事業本部推薦）	日本栄養大学栄養学部教授
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】

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2025年4月1日～2026年3月31日である。

2. 審議経過

2025年度業績評価に係る審議経過は、下表のとおりである。

2025年4月10日	部会	業務運営計画の報告、業績評価基準（案）の審議
2025年5月23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
2025年11月17日	部会	業務運営計画の中間レビューの審議
2025年12月2日	評価・審査委員会	業務運営計画の中間レビューの審議
2026年6月11日	部会	業績評価報告書（案）の審議
2026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	業務運営計画において計画値を設定している数値指標
プロセス指標	業務運営計画のプロセスの実施状況を示す数値指標
参考指標	業務運営計画の評価にあたって参考とする数値指標

4. 評価方法

（1）業務運営計画の各項目の評価は、次のイ～ニを総合的に勘案して行う。

- イ 評価指標を定めた項目については、各指標の定量分析及び定性分析と、各項目における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項目については、各項目における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。

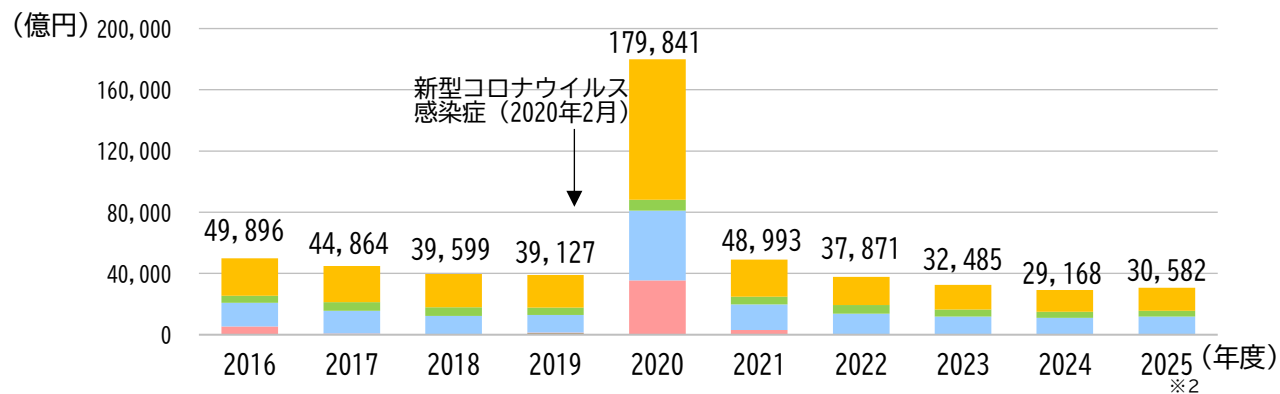
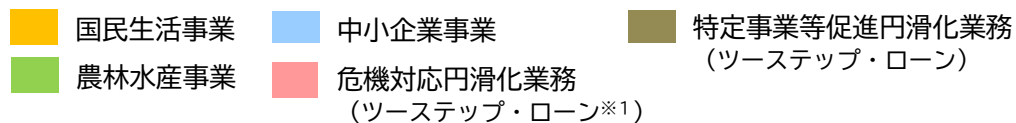
内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

5. 凡例

- ・【 】：業務運営計画に掲げている計画値

総融資実績・残高、保険引受実績・残高

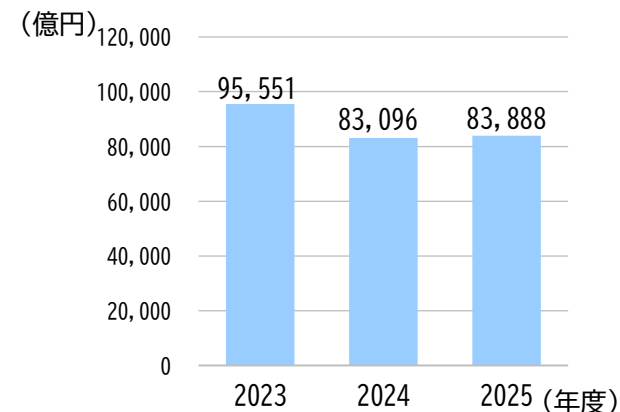
総融資実績



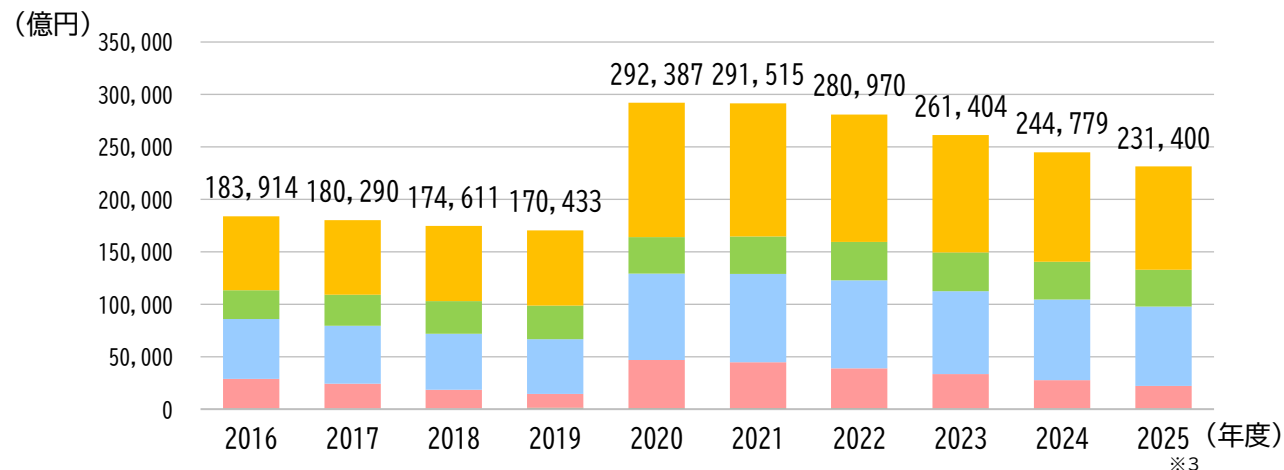
※1 ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

※2 うち国民生活事業は1兆4,946億円、農林水産事業は3,741億円、中小企業事業は1兆1,674億円、危機対応円滑化業務は一億円、特定事業等促進円滑化業務は220億円。また、資本性劣後ローン貸付実績は774億円。

保険引受実績

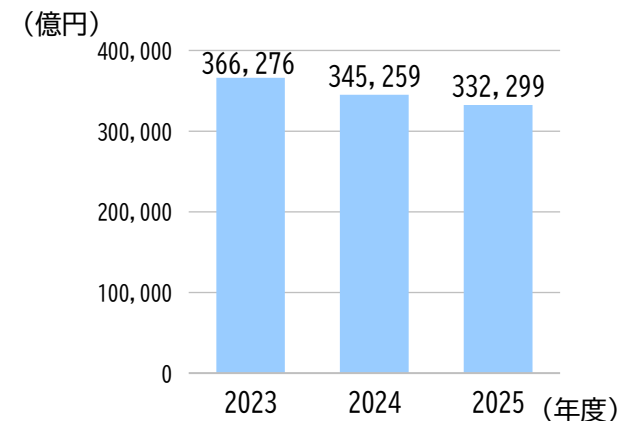


総融資残高



※3 うち国民生活事業は9兆8,376億円、農林水産事業は3兆5,071億円、中小企業事業は7兆5,767億円、危機対応円滑化業務は2兆1,442億円、特定事業等促進円滑化業務は742億円。

保険引受残高



業績評価

業績評価一覧表

事業運営計画	全体					
	国民	農林	中小	危機	企画	
1. セーフティネット機能の発揮	B					
(1)お客さまへのセーフティネット機能の発揮	A	A	A	B		
(2)信用補完の着実な実施			B			
2. 重点事業分野の支援						
(1)創業・スタートアップ・新事業支援	A					
	A	A	A			
(2)事業再生支援	A					
	B	A	A			
(3)事業承継支援	A					
	S	A	B			
(4)海外展開支援	A					
	A	A	A			
(5)農林水産業の持続可能な成長への支援	B					
		B				
(6)ソーシャルビジネス支援	A					
	A					
(7)その他重点事業分野の支援	A					
	B	B	S	B		
3. 民間金融機関や関係機関との連携	A					
(1)民間金融機関連携の深化	A					
(2)関係機関をつなぐ役割の発揮	A					
(3)地方自治体との連携強化	B					

事業運営計画	全体					
	国民	農林	中小	危機	企画	
4. サービス向上・地域支援	A					
(1)経営課題の的確な把握による支援策の高度化	S	A	A			
(2)全国152支店のネットワーク活用	B					
(3)政策提言による制度・施策の改善	A	B	A			
(4)対外発信の強化	A					
組織運営計画	全体					
	国民	農林	中小	危機	企画	
1. 強靱な組織の確立	A					
(1)危機管理態勢の一層の強化	S	B	S		S	
(2)適切なリスク管理の実施	B	B	B	B	B	
(3)コンプライアンス態勢の強化	B	B	B		B	
(4)システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化	A					
2. DX等の業務改革	A					
(1)デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化	A	A	S		A	
(2)業務及びシステムの共通化・統合	B					
3. 人的資本への投資	A					
(1)職員教育の充実	A					
(2)人材活用の推進	B					
(3)多様な人材が活躍できる職場づくり	A					

計画

- (1) お客さまへのセーフティネット機能の発揮
- (2) 信用補完の着実な実施

評価

B

取組概要（全体）

- 令和6年能登半島地震の影響を受けたお客さまに対して、関係機関と連携した相談会の開催、融資や条件変更による資金繰り支援、商談会開催を通じた販路開拓支援等を実施したほか、米国関税措置や中東情勢等による物価高、全国各地で相次ぐ自然災害等の影響を受けたお客さまからの相談に対応。
- 指定金融機関と連携し、物価高等の影響を受けた事業者の再生支援等のニーズに対応。
- 保険引受を通じて、自然災害や物価高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。

(1) お客さまへのセーフティネット機能の発揮

〔 国民生活事業 〕

評価

評価理由

A

- 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や物価高、米国関税措置、中東情勢等の影響により、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。
- 令和6年能登半島地震の影響を受けたお客さまに対しては、以下の取組みを実施。
 - ✓ 被災地の関係機関を継続的に訪問し、連携してお客さまを支援（出張相談会77回、融資350件、条件変更217件）。
 - ✓ 販路開拓支援のため、9～10月に全国的な販路を有するバイヤーを招き、「全国『食』のオンライン商談会」を開催（68社が参加、延べ165件の商談。うち被災4県から28社が参加、延べ71件の商談）。
 - ✓ 「石川県の後継者募集」特設ページ（日本公庫ホームページ内）を活用し、事業承継マッチングを推進（掲載先数39先、マッチング11件）。また、後継者不在企業が実名で登壇し、後継者を公募する事業承継マッチングイベント「事業承継マッチングin石川」を開催（後継者不在企業が4社登壇し、事業譲受に関心がある方など160人がオンライン等で参加）。
 - ✓ 復興支援に関する特設ページ（9月、日本公庫ホームページ内に開設）において、販路開拓支援（石川県応援カタログ）や事業承継支援、復興支援関連の出版物（HEART TO NOTO）、石川県応援口ビー展（各地の支店で石川県の食品等を展示する取組み）等の情報を発信。
- 令和7年8月6日からの低気圧と前線による大雨に伴う災害の影響を受けたお客さまに対しては、以下の取組みを実施。
 - ✓ 発災後、迅速に特別相談窓口を設置し、災害貸付の取扱いを開始。浸水被害を受けた店舗についても早期に復旧して営業を継続し、本店等から職員（6人）を応援派遣するなど、資金繰り支援を実施（融資220件、条件変更84件）。
 - ✓ 役員・事業統轄等が熊本県・鹿児島県内の被災地の関係機関を訪問し、連携してお客さまを支援（出張相談会を5回実施）。
- 米国関税措置の影響を受けたお客さまについては、特別相談窓口の設置等により相談体制を整備し、融資や条件変更により、お客さまの資金繰りを支援（融資190件、条件変更340件）。
- 中東情勢の影響を受けたお客さまについては、特別相談窓口¹の拡充等により相談体制を整備し、影響を受けたお客さまからの相談に対応（融資に関する相談：261件、返済に関する相談：8件）²。

¹ 2021年11月2日に設置された「原油価格上昇に関する特別相談窓口」は、2022年2月25日付で「ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」に、2026年3月23日付で「中東・ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」に改正
² 2026年3月23日から2026年3月31日までの実績

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	- 条件変更による資金繰り支援に引き続き注力。一部の業種で販売単価の改善が見られる一方で、飼料価格の歴史的な水準での高止まりをはじめ、生産コスト高は依然として続いており、コロナ禍に起因する借入金の累増とともにお客さまの資金繰りを圧迫。条件変更実績が長期にわたって高止まりしており、民間金融機関とも連携して、お客さまの事業継続を支援。 - 大規模な自然災害に関しては、速やかに相談窓口を設置し、被災地のお客さまや関係機関に対し被害状況に関するヒアリングを実施（延べ1,063回）するとともに、影響を受けたお客さまからの融資や返済相談に対応（相談357件）。 ✓令和7年8月6日からの低気圧と前線による大雨に伴う災害では、定植済苗や苗床の冠水被害などの相談に地方自治体や農協と連携し対応（相談102件）。 ✓瀬戸内海における高水温等によるカキのへい死に関しては、特別相談窓口を設置するとともに地方自治体や信漁連等と連携し漁業者の資金繰りを支援（相談165件）。 - 中東情勢の影響を受けたお客さまについては、特別相談窓口¹の拡充等により相談体制を整備し、影響を受けたお客さまからの相談に対応（融資に関する相談：9件、返済に関する相談：14件）²。 - 米国の関税措置について、お客さまへのヒアリング（延べ396回）により経営に対する影響をフォロー。 - 大雨の被害にも見舞われた令和6年能登半島地震の被災地において、地方自治体や農協とも連携し、被災者向けの現地相談会を毎月開催。第18回アグリフードEXP0東京³においても、石川県と連携して復興支援コーナーを設置。県の担当者が特産品をPRすることで、石川県出展者の商談を後押し（商談557件）。本取組みについては地元の北國新聞が取材し、朝刊に記事掲載。 - 震災被災地のお客さま5先について、大阪・関西万博の被災地復興応援企画展への出展を支援（企画運営会社へのお客さま紹介、企画展の運営を現地でサポート等）。

〔中小企業事業〕

評価	評価理由
A	- 米国による関税措置や原材料費等の高騰による物価高、全国各地で相次ぐ自然災害等の影響を受けたお客さまからの相談に対応。 ✓ 米国関税措置については、発表後速やかに『米国関税措置等に伴う特別相談窓口』の設置やセーフティネット貸付の制度要件拡充など相談体制を整備するとともに、特に影響が懸念される製造業を中心に状況確認等を実施し、お客さまごとの置かれている状況を詳細に把握することで、必要な資金繰り支援を実施（相談476件、融資221件、条件変更21件）。 ✓ 中東情勢の影響を受けたお客さまについては、特別相談窓口¹の拡充等により相談体制を整備し、影響を受けたお客さまからの相談に対応（融資に関する相談：109件、返済に関する相談：1件）²。 ✓ 大雨等の大規模な自然災害については、発災後速やかに「特別相談窓口」の設置や災害復旧貸付による融資・返済相談を実施。特に影響の大きな地域のお客さまに対しては、被害直後から被害状況の確認を行うとともに、融資や条件変更などの資金繰り支援策等を紹介するなど被害を受けたお客さまの不安感に寄り添った対応を実施。 ✓ 令和6年能登半島地震については、必要な資金繰り支援に対応するとともに、第2回「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」を4つの被災地金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）と共催し、同金融機関取引先のセラー17社と全国各地のバイヤー11社を繋ぎ、延べ75件の商談を実施するなど、前年度に引き続き、支援の輪を拡げて販路開拓を後押し。 - 自然災害への防災・減災の観点から、お客さまに対しBCPの必要性について周知を行うとともに、BCPの策定支援及び計画実行に係る融資相談に対応し、お客さまの事業継続に向けた強靱化の取組みを支援（融資実績572社）。

〔危機対応等円滑化業務部〕

評価	評価理由
B	- 米国関税措置の発動を契機に、今後の新たな危機事案への即応に向けて、主務省と連携して初動対応や事務フロー等を確認。 - 日常的に指定金融機関と連携し、物価高や金利上昇等の影響を受けた事業者の再生支援等のニーズに対応するとともに、業務効率化や電子化を推進しつつ、損害担保に係る補償金の支払い及び利子補給を実施。

事業間で連携した取組み

- 経産局主催の米国関税措置に関する説明会において、3事業で連携して支援施策の説明を実施するなど、日本公庫一体で米国関税措置の影響を受けた事業者支援を実施。
- 日本公庫ホームページに、令和6年能登半島地震に関する3事業の復興支援の取組みを紹介するページを開設。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
災害等相談窓口の相談実績	プロセス	国民生活事業	1,747件	1.5%	114,613件	243,213件
		農林水産事業	1,365件	67.6%	2,018件	4,929件
		中小企業事業	2,452件	65.6%	3,738件	7,132件
セーフティネット関連融資実績	プロセス	国民生活事業	9,133件 1,229億円	23.8% 29.4%	38,391件 4,186億円	104,456件 1兆278億円
		農林水産事業	1,104先 267億円	77.7% 85.9%	1,420先 311億円	4,010先 783億円
		中小企業事業	4,080社 3,039億円	79.6% 75.1%	5,125社 4,048億円	7,304社 6,740億円
条件変更実績	プロセス	国民生活事業	120,403件 1兆1,622億円	107.8% 109.4%	111,646件 1兆622億円	104,406件 9,601億円
		農林水産事業	2,143先 3,165億円	97.3% 108.5%	2,202先 2,917億円	2,213先 2,577億円
		中小企業事業	6,382社 9,091億円	108.5% 107.0%	5,884社 8,494億円	5,630社 8,377億円
危機対応円滑化業務実績 ⁴	プロセス	危機対応等 円滑化業務部	利子補給 30億円	34.3%	89億円	205億円
BCPIに取り組む事業者への貸付契約社数	参考	中小企業事業	572社	155.0%	369社	343社

【参考指標】推計値	事業本部等	2025年度
雇用喪失防止への貢献	国民生活事業 ⁵	7.1万人
	農林水産事業 ⁶	0.6万人
	中小企業事業 ⁷	26.8万人
設備投資に伴う経済波及効果	中小企業事業 ⁸	2.6兆円 12.9万人

4 危機事案が発生しなかったため、ツーステップ・ローン及び損害担保に係る実績はなし
5 151,795社（新規開業貸付を除く融資企業数）×8.4%（総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資が無ければ半年以内に深刻な経営危機に陥っていた」と回答した企業の割合）×5.6人（「全国中小企業動向調査（2026年1～3月期）（小企業編）」における1企業あたりの平均従業員数）
6 農林漁業セーフティネット資金（農業・林業・漁業）等を融資した先の家族従事者数及び常時雇用者数
7 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
8 2025年度の設備資金貸付5,650億円を利用した設備投資の総額1兆2,792億円（土地を除く）をもとに、総務省「令和2年産業連関表」を用いて測定した日本経済への波及効果

(2) 信用補完の着実な実施

[中小企業事業]

評価	評価理由
B	- コロナ関連の保証制度が前年度に終了したことにより、セーフティネット関連の保険引受実績は減少したものの、保険引受を通じて、自然災害や物価高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。 - 保険事故抑制を図るべく、本年度は例年以上に保証協会のパフォーマンス向上に資する働きかけを実施した結果、以下のとおり、保証協会における保証管理等の改善に向けた自律的取組みが達成された。 ✓ 保険金支払や条件変更等の各種指標に基づき、リスク要因を可視化した深掘り分析を実施。全国及び地域のデータとの比較分析を通じ各保証協会の特性や課題を明確化することにより、保証協会における適切なリスクマネジメントに向けた認識把握に貢献。 ✓ 本年度から新たに、リスク度合いに応じた保証協会への情報提供・意見交換を開始。個別金融機関の保険動向に関する分析資料や他保証協会の特色ある取組事例の提供を行った結果、保証協会による早期の経営支援の実施につながるなど、経営支援等の取組みの充実化及び質的向上に寄与。 ✓ 各保証協会について、全国・地域ブロック別及び同規模別での保険引受リスク状況を比較し、地域関係機関との意見・情報交換を実施した結果、従来より強固な連携による地域レベルでのリスク把握と対応の迅速化を実現。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
セーフティネット関連の保険引受実績	プロセス	中小企業事業	3,075億円	15.3%	2兆50億円	4兆7,179億円
保証協会等意見・情報交換回数実績	プロセス	中小企業事業	447回	99.6%	449回	428回

(1) 創業・スタートアップ・新事業支援

計画

- 創業企業への支援
- スタートアップに対する資金供給と事業化・成長の支援
- 新たな農業の担い手確保に向けた取組みを支援
- 新事業に取り組む中小企業への資金供給と成長支援
- 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、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」開催による将来を担う若者の創業マインド向上

評価

A

取組概要（全体）

- ・ 3つのターゲット指標全てで計画を達成。国民事業の「スタートアップへの貸付実績」も増加(前年度比138.8%)。
- ・ スタートアップ支援について、支援体制を強化（高輪ゲートウェイシティ・インキュベーション施設への入居、ベンチャーキャピタル等との連携強化）し、相談対応、資金繰り支援を実施した他、地域特性を踏まえたイベント等の開催（マッチングイベント「GrowUP!」等）、大学・高専への出張授業等を実施。
- ・ 人材育成の面では、早稲田大学と連携した社内資格認定制度や実践的な社内研修等を実施しスタートアップ支援を推進する人材の裾野を広げるとともに、早稲田大学大学院、東北大学（産学連携機構スタートアップ事業化センター）やベンチャーキャピタル等への派遣を通して専門性を向上。
- ・ 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の応募高校数及び応募件数は過去最多を更新。

[国民生活事業]

評価

評価理由

A

- ・ 勉強会等を通じ関係機関との連携強化に取り組んだこと、創業支援に係るホームページのリニューアルや「創業の手引」の改訂等による創業者（予定者を含む）への情報発信を強化したこと等により、ターゲット指標「新規開業貸付実績」は計画を達成（計画比108.6%）。
- ・ スタートアップサポートプラザを中心に、各地のスタートアップ・エコシステム⁹との連携を強化し、ベンチャーキャピタルや民間金融機関といった関係機関からの資金調達の相談が増加したこと、研修やOJTによる人材育成の取組みを通じ、支援能力を向上させたこと等により、スタートアップへの貸付は、1,456先（前年度比138.8%）と増加。
- ・ 創業・スタートアップ支援体制の強化に向けて、5月に高輪ゲートウェイシティのインキュベーション施設へ入居し、スタートアップの相談対応、入居支援機関とのネットワーキング、イベントの開催などを実施（相談件数108件、大企業等への取次ぎ13社、イベント開催11回）。6月には同施設においてJR東日本との共催イベント「創業Fes」を開催（現地参加者数278人、オンライン視聴者数745人）。イベント前には創業アドバイザー¹⁰による無料相談会も開催（相談件数31件）し、創業・スタートアップ支援に向けた機運を醸成。
- ・ 高校生ビジネスプラン・グランプリにおいては、出張授業等を通じた周知活動の結果、応募高校数及び応募件数が過去最多を更新（応募高校数：639校（前年度比119.2%）、応募件数：5,640件（同109.5%））。民放テレビ局や新聞等のメディアからの取材・報道や受賞校をはじめとする生徒との帯同による7都道府県知事への表敬訪問のほか、高校の教科書「公共」及び国語便覧（副教材）へのグランプリの様子や内容の掲載など、日本公庫の創業支援のプレゼンスが向上。

⁹ スタートアップの創出・成長を支える人材・資金・インフラ・コミュニティの集まり

¹⁰ 創業支援のスペシャリストを認定する社内資格制度

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	- ターゲット指標「新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数」は計画を達成（計画比113.3%）。 - 大学（東京農工大学）が出資する投資事業有限責任組合（LPS）への参画が初めて実現。日本公庫の参画が民間金融機関からの追加出資にもつながり、農学分野における大学発ベンチャーによる研究成果の社会実装支援に貢献。 - スマート農業技術を開発・供給するスタートアップ等に対し、スマート農業技術活用促進資金の融資や日本公庫が出資する投資事業有限責任組合（LPS）からの投資により資金支援を実施。 - 都道府県主催の就農セミナーでの資金制度説明や、農業大学校での出張講義等を通じ、将来の担い手に向けた制度紹介や、相談対応を実施。 - 情報誌「アグリ・フードサポート」において「新規就農でつなぐ未来」を特集（2025年度下半期号）し、就農後に経営を発展させて地域の担い手として活躍している農業者の事例を紹介。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
A	- スタートアップに対して、ベンチャーキャピタルや民間金融機関との連携を強化しつつ、大学発スタートアップや社会的インパクトの大きいディープテックスタートアップ等を含め、新株予約権付融資や資本性ローンを活用した資金支援を実施。また、新製品の開発や新事業分野への進出に積極的に取り組むお客さまへの支援を継続したことで、ターゲット指標は計画を達成（計画比107.1%）。 - スタートアップと中小企業との商談機会を提供するマッチングイベント「GrowUP!」について、日本公庫の取引先に加え、本年度は初めて民間金融機関の取引先にも参加を募って開催したほか、各支店において地域特性を踏まえた特徴あるイベントを開催（イベント開催回数66回、1,516社が参加）。また、スタートアップの課題解決に高い知見を有する職員で構成する専門チームによる個別マッチングや、外部イベントへの登壇勧奨等を通じて、スタートアップの成長を支援。 - 人材育成の面では、実践的な社内研修や早稲田大学と連携した社内資格認定制度等を通じて、スタートアップ支援を推進する人材の裾野を広げるとともに、早稲田大学大学院、東北大学（産学連携機構スタートアップ事業化センター）やベンチャーキャピタル等への派遣により専門性を向上。 - こうした資金支援・成長支援を行ってきた企業の中には上場に至った先もあり、2025年（暦年）の国内新規上場企業数66社のうち中小企業事業取引先は29社¹¹（43.9%）。

11 中小企業事業と取引があったことを確認できたもの

事業間で連携した取組み

- 大学・高専等152校と創業・スタートアップ支援で連携（うち出張授業107校）。
- 「ディープテック」をテーマとするシンポジウムを東京で開催し、三井住友銀行、東京大学、ディー・エヌ・エーなどスタートアップに関与する各界トップがパネリストとして登壇（参加者数444人）。日本のディープテックに対する注目度を高め、その創出・育成の重要性に係る意識醸成に貢献。
- 「地方創生×スタートアップ」をテーマとするシンポジウムを徳島で開催。後藤田知事が基調講演で登壇し、阿波銀行、神山まるごと高専、日本ベンチャーキャピタル協会がパネリストとして登壇（参加者数308人）。スタートアップ支援を通じた地域活性化の取組み等を議論。
- 大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン、リボーンチャレンジ」（新技術開発などに取り組む優れた大阪の中小企業・スタートアップが出展）に出展した企業（延べ443社）の51%（222社）が日本公庫の取引先。
- 関東経済産業局主催の地方大学発スタートアップの資金調達に向けたピッチイベントにおいて、日本公庫の支援メニュー等を事業間で連携して説明。
- スタートアップ支援を目的とした政府系機関の連携プラットフォーム「Plus」や、日本公庫ホームページ上のスタートアップ支援ポータルサイト「Startup Pop」に、日本公庫の支援メニュー等を3事業連携して発信。
- 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に係る出張授業に3事業の若手職員等も参加し、ビジネスプランのブラッシュアップ等を実施。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023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	国民生活事業	29,320企業 【27,000企業】	104.6%	28,032企業 【26,000企業】	26,447企業 【26,000企業】
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	2,607先 【2,300先】	116.9%	2,231先 【2,400先】	2,673先 【2,200先】
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	1,606社 【1,500社】	107.6%	1,492社 【1,400社】	1,419社 【1,380社】
スタートアップへの貸付実績	プロセス	国民生活事業	1,456先	138.8%	1,049先	—
創業・スタートアップ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	575件	94.4%	609件	525件
高校生ビジネスプラン・グランプリのビジネスプラン応募高校数・応募件数	プロセス	国民生活事業	639校 5,640件	119.2% 109.5%	536校 5,151件	505校 5,014件
スタートアップ支援イベントへの取引先の参加実績	プロセス	中小企業事業	1,516社	90.5%	1,676社	1,349社
【参考指標】推計値			事業本部等			
			2025年度			
雇用創出への貢献			国民生活事業 ¹²			
			8.2万人			

12 29,320企業（2025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「2025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

(2) 事業再生支援

計画

- 事業再生に取り組むお客さまへの支援
- 中小企業活性化協議会等との連携強化
- 抜本再生等の支援

評価

A

取組概要（全体）

- お客さまの実情やニーズに応じ、民間金融機関や中小企業活性化協議会等の関係機関と連携して再生支援を推進。また、政府の「再生支援の総合的対策」や「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」の公表等を背景に引き続きニーズが高まる抜本再生に対応。

〔 国民生活事業 〕

評価	評価理由
B	● お客さまの事業継続を支援するため、条件変更時等に把握した経営課題や支援ニーズに応じて経営改善支援を実施（35,406件（前年度比115.6%））。経営課題解決にあたっては、よろず支援拠点や中小企業活性化協議会等とも連携し、外部専門家の知見を活用した効果的かつ効率的な支援を実施。 ● 「教育貸付にかかる条件変更等の集約化」の全国展開及び「事業資金の条件変更相談にかかる一次対応の事務集約化」の試行を一部支店で開始し、支店が再生支援に注力できる体制を整備。 ● DDS、債権放棄等による抜本再生の増加を踏まえ、本支店での連携体制を整備。抜本再生の相談が寄せられた場合には、民間金融機関や中小企業活性化協議会等と連携しながら、要請内容に対応。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	● 経営の立て直しが必要なお客さまに対する経営改善計画策定支援を推進（経営改善計画策定支援860先実施（前年度比128.7%））。 ● 特に経営改善支援を要する先として選定したお客さま（659先）については、当年度中の経営改善の到達目標を設定したうえで計画的に活動。うち47先については、本支店一体となって支援する先とし、支店・地区・本店合同での案件検討会を年2回実施。窮境要因の特定、関係機関（普及指導センター、農協等）と連携したモニタリング・経営指導、経営改善計画の策定支援等を実施。19先について計画策定完了、5先についてランクアップを実現。 ● 事業再生局面における経営資源の承継先候補として、全国から規模拡大や農業参入を志向する企業のニーズを収集し本店に集約。経営資源マッチングにより、農林漁業の経営資源の有効活用を支援。

[中小企業事業]

評価	評価理由
A	- 物価高等の影響を受け、厳しい環境にあるお客さまに対して、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実施。 - お客さまの実情やニーズに応じ、民間金融機関や中小企業活性化協議会等の外部支援機関と連携して支援を推進。また、政府からの「再生支援の総合的対策」や「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」の公表等を背景に引き続きニーズが高まる抜本再生に対応。中小企業活性化協議会やREVIC等の公表されている範囲においては国内の抜本再生等件数のうち約6割¹³に日本公庫が関与するなど積極的に取り組むとともに、日本公庫が長年培ったノウハウを研修や勉強会等を通じて民間金融機関に共有するなど、再生支援分野での存在感を発揮。加えて、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の廃業型私的整理手続等を活用した廃業支援についても円滑に対応。

事業間で連携した取組み

- 抜本再生業務（中小企業事業本部に集約化）について、3事業のノウハウを活かした支援を実施。
- 事業再生支援の知識・スキル・ノウハウ共有のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数242人）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
経営改善に向けた取組実績 ¹⁴	プロセス	国民生活事業	35,406件	115.6%	30,639件	38,605件
経営改善計画の策定支援実績	プロセス	農林水産事業	860先	128.7%	668先	—
		中小企業事業 ¹⁵	1,448社	57.6%	2,514社	—
中小企業活性化協議会等との連携実績	プロセス	国民生活事業	融資 14件	140.0%	10件	20件
			条件変更 1,146件	92.7%	1,236件	1,205件
			債権放棄等 117件	113.6%	103件	82件
		農林水産事業	11先	84.6%	13先	14先
		中小企業事業	180社	104.7%	172社	163社
抜本再生等対応実績	プロセス	国民生活事業	207先	102.0%	203先	139先
		農林水産事業	8先	61.5%	13先	8先
		中小企業事業	153先	112.5%	136先	95先

13 中小企業活性化協議会やREVIC等の公表データをもとに、把握可能な範囲で国内の実績数値を集計。2012年度～2024年度までの13年間の平均値を推計している
14 「経営改善計画策定支援実績」、「経営改善に関する助言実績」及び「再生支援に係る外部専門家への取次ぎ実績」の合計値
15 2024年度までは計画策定支援社数も含めてカウントしていたが、策定支援が一定程度浸透したため、2025年度からは計画策定社数のみをカウント。2024年度の計画策定社数は1,720件で、同基準で比較すると前年度比84.2%となる

(3) 事業承継支援

- | | |
|---|--------------------|
| <p>計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業承継に取り組むお客さまへの資金支援及び事業承継マッチング等のコンサルティング支援 ● 地域における事業承継ネットワークへの参画及びネットワーク活性化への貢献 | <p>評価</p> <p>A</p> |
|---|--------------------|

取組概要（全体）

- ・ オープンネームによるマッチングイベントの開催や、税理士会、民間金融機関やM&A支援会社等との連携強化、事業承継を行う事業者への資金面での支援等により、マッチング支援（経営資源マッチングを含む）実績は前年度比で増加。
- ・ 事業承継の重要性について意識喚起を行うため、マスコミを活用した承継事例の情報発信や事業承継診断、情報誌の提供等に取り組んだほか、事業承継診断実施先に対するフォローアップや事業承継計画策定支援を継続実施。

〔 国民生活事業 〕

評価

評価理由

S

- ・ 商工会議所・商工会や税理士等の関係機関との連携体制を強化し、資金面での支援（事業承継を行う事業者への貸付実績2,368件（前年度比103.8%）、242億円（前年度比147.1%））やマッチング支援（マッチング実績730件、成約172件、いずれも過去最高）等を実施。
- ・ オープンネームによるマッチングイベント¹⁶を、開催地の商工会連合会等の関係機関と連携して14カ所で開催。譲渡希望企業が合計で53社登壇し、事業譲受に関心のある方など1,584人が参加（オンライン参加含む）。全会場で、NHK、民放テレビ局（ローカル）、地方新聞社等のメディアから取材を受け、当日のイベントの様子などが報道。本イベントは、2022年から開始し、沖縄県を除く全ての都道府県で開催（累計実績：譲渡希望企業177社が登壇。事業譲受に関心のある方など5,780人が参加。）。
- ・ 交通空白の解消のため、国土交通省や交通事業者を支援する企業、専門家等と新たに連携し、交通事業者をテーマとした事業承継マッチングイベント「つなぐ地域交通マッチング」を開催（204人が参加）。地域交通を支える交通事業者の第三者承継に向けた機運を醸成。
- ・ 4月に創設した地方自治体向け「事業承継支援パッケージプラン¹⁷」の活用等を通じ、新たに20自治体と連携スキームを構築（連携スキーム構築先の累計は70自治体）。日本公庫ホームページ上に事業承継支援の取組みを紹介する特設ページの開設（秋田県、滋賀県及び鳥取県）や勉強会、セミナー・相談会等を実施。
- ・ 事業承継マッチング支援研修に商工会職員等13人を受講生として受け入れるなど、商工会議所・商工会等の関係機関との連携を強化。
- ・ マッチング支援先の交渉・契約時のトラブル防止に向けて、日本弁護士連合会と「事業承継支援に関する協定」を12月に締結。マッチング支援先を弁護士に取次ぐスキームを構築し、12先のマッチング支援先を取次ぎ。
- ・ 初めてスモールM&Aに取り組む譲受希望者を対象に、M&Aの検討開始時から成立後の取組み（PMI）までのポイントを解説する情報支援ツールである「M&Aナビゲートブック」を刊行し、M&Aを通じた企業の成長を支援。

16 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

17 地方自治体による事業承継支援を後押しするため、当事業の事業承継支援の取組みやイベント・セミナーの共催といった連携策をパッケージプランとして地方自治体に紹介・提案し、連携の強化を図る取組み

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	- 第三者への事業承継を希望するお客さまに対しては、経営資源マッチングを活用し、民間金融機関やM&A支援会社等と連携した受け手候補先探索により、譲受候補への引き合わせを促進（マッチング実績183件（前年度比110.9%））。 - 事業承継の重要性について意識喚起を行うため、事業承継診断に継続して取り組んだほか、情報誌「アグリ・フードサポート」において「事業承継を成長のバネに」を特集（2025年度上半期号）。農業者の事業承継を支援する行政機関のインタビューとともに、事業承継をきっかけに経営を発展させた事例を紹介。事業承継診断実施先に対するフォローアップも継続的に実施（フォローアップ先数2,589先（前年度比149.1%））。 - 行政機関との連携深化に向け、「農業経営・就農支援センター」の全国会議にて、日本公庫の事業承継支援の取組みを紹介。また、農地中間管理機構と連携し、担い手不在農地への農業者誘致の取組みを推進。 - 第三者承継の活性化に向け、農林水産省が実施する「第三者継承ガイドラインの策定事業」及び「農業法人の企業価値評価手法の検討事業」の有識者検討会にオブザーバーとして参加。日本公庫が支援した事業承継事例の紹介や、農業特有の課題等について意見出しを実施。 - 外部専門家による事業承継支援の強化を目的に、税理士や農業経営アドバイザーを対象に農業におけるM&Aの留意点等についてのセミナーを開催（200人が参加）。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
B	「公庫版事業承継診断」の実施により事業承継の重要性に関する意識喚起を実施。また、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、サプライチェーン全体での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」の取組みを実施。 - 事業承継に向けて具体的なスケジュール等を検討しているお客さまに対しては、外部専門家とも連携して事業承継計画策定支援を実施。 - 後継者が決まっているお客さまに対しては、財務診断提供やSWOT分析等を活用した後継者育成に資する情報提供を推進。

事業間で連携した取組み

- 各事業本部で収集した譲渡先及び譲受先に関する情報を、事業本部間で共有し、マッチングを推進。
- 事業承継支援の知識・スキル・ノウハウ習得のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数155人）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
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	730件	103.0%	709件	666件
事業承継を行う事業者への貸付実績 ¹⁸	プロセス	国民生活事業	2,368件 242億円	103.8% 147.1%	2,282件 164億円	1,985件 152億円
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	183件	110.9%	165件	158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	2,589先	149.1%	1,737先	1,782先
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	708社	51.5%	1,376社	1,697社

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

(4) 海外展開支援

計画

- 海外展開を図る中小企業・小規模事業者及び海外現地法人への支援
- 輸出力強化に取り組む農林漁業者・食品関係企業等を支援
- 海外展開支援機関との連携強化

評価

A

取組概要（全体）

- ・ お客さまの販売強化・生産委託に伴う運転資金ニーズ等に対応し、3つのターゲット指標全てで計画を達成。
- ・ 「海外ビジネス支援パッケージ」の活用や外部専門家への取次ぎ、日本公庫ダイレクト等を通じた海外展開に資する情報の発信、「トライアル輸出」等を通じて、海外展開に取り組むお客さまの課題解決支援を実施
- ・ 第18回アグリフードEXP0東京において、①156件の輸出商談を実施、②輸出支援、貿易保険や外国人材受入等の専門家による相談コーナーを設置し、264件の相談（うち出展者向け輸出相談106件）に対応。
- ・ 海外3拠点（上海・バンコク・ホーチミン）の駐在員事務所も活用しながら、海外現地法人向けの交流会を7カ国・地域で計14回開催し、延べ863社が参加。交流会に加えて、人材採用や育成、インターン活用に関するセミナーを開催するなどの情報提供を推進。

〔 国民生活事業 〕

評価

評価理由

A

- ・ 米国の関税政策等により国際情勢の不確実性は高まったものの、お客さまへの情報提供や課題解決支援等を通じて海外展開の取組状況を把握し、資金ニーズに対応した結果、ターゲット指標「海外展開を行う事業者への貸付件数」は計画を達成（計画比132.4%）。
- ・ お客さまの海外展開取組状況を診断し、各取組段階に応じた支援サービスを提案するための冊子「海外展開ステップガイド」を発行。把握した海外展開に係る課題やニーズに応じて①日本貿易振興機構（ジェトロ）の海外販路開拓支援サービス「Japan Street」解説動画（ジェトロ職員によるサービス紹介動画）の視聴案内、②お客さまに試験的な輸出機会を提供する「トライアル輸出」（申込55社）、③ジェトロ及び中小企業基盤整備機構等の外部専門家への取次ぎを実施。また、海外展開に係る情報提供として、日本公庫ダイレクトを通じた海外展開に資する情報の発信（海外展開初心者向けの「輸出コラム」配信（4回）等）や、海外展開アニメーション動画（商店街の3店舗が、商社の活用、商談会出展、越境ECといった3つの方法で海外展開に取り組む様子を紹介）の配信を実施。
- ・ 職員の海外展開に関する支援能力を向上するため、海外展開支援に高い関心を持つ職員（30人）が参加し、支援知識やノウハウの習得に取り組む「海外支援サークル」向けのオンライン勉強会（年間4回）を実施したほか、海外展開支援の基礎知識習得のための海外展開支援研修（75人受講）やシンガポール・タイへの支店職員（2人）の短期派遣を実施。

〔農林水産事業〕

評価	評価理由
A	- ターゲット指標「農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体への融資先数」は計画を達成（計画比106.0%）。 - 第18回アグリフードEXP0東京において、輸出に取り組んでいる先や今後の輸出を希望する先（計333先）が出展。農林水産省やジェットロと連携した商談会における輸出商談実績156件、輸出支援や貿易保険・外国人材受入等の専門家による相談コーナーにおける輸出相談実績106件。 - 新たな取組みとして、①商談成功、輸出継続に向けたアドバイスを紹介した「貿易商社に聞く輸出のヒント集」を発行、②農林水産省やジェットロ、中小企業基盤整備機構、日本貿易保険等の公的な専門機関8社による各種支援サービスの解説動画を一元化し日本公庫ホームページ（「海外展開ゼロイチ+」）での公開を実施し、お客さまの海外展開を後押し。 - 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。機関誌「AFCフォーラム」での「輸出加速し食品市場開拓」の特集（2026年冬1号）により、新市場開拓と輸出先の多角化に向けた取組みについて情報提供を実施。 - 米国の関税措置について、お客さまへのヒアリング（延べ396回）により経営に対する影響をフォロー。

〔中小企業事業〕

評価	評価理由
A	- 国内法人における海外への販売強化・生産委託に伴う運転資金ニーズや、海外現地法人における設備資金ニーズに対応したことに加え、金利の先高観や米国関税の動向など海外情勢の不透明感から前倒しで資金調達を行う動きも見られたことから、ターゲット指標は計画を達成（計画比124.7%）。 - 中小機構、NEXI、ジェットロと連携した「海外ビジネス支援パッケージ」を活用しながら、海外展開に取り組むお客さまに対して、経営課題解決支援を実施（日本公庫から3機関への紹介：706件（前年度比105.5%）。また、各地域において民間金融機関に本スキームへの参加を呼びかけ、121機関が参加するなど、支援の輪を拡充。 - 海外3拠点（上海・バンコク・ホーチミン）の駐在員事務所も活用しながら、海外現地法人向けの交流会・商談会を7ヵ国・地域で計14回開催し、延べ863社が参加。特に、インドでの交流会は初めて民間金融機関と連携しての開催となったほか、ホーチミンでは駐在員事務所開設後、初となる商談会も開催。また、交流会・商談会に加えて、人材採用や育成、インターン活用に関するセミナーを開催するなど、国毎の特性やお客さまの関心に即した海外現地法人に対する情報提供を推進。 - 支店職員の海外展開支援に関する経験蓄積を図るため、海外駐在員が海外現地法人訪問時に、支店職員がオンライン同席する取組み（面談回数：528回）を推進。

事業間で連携した取組み

- ・ 農林水産事業本部が把握した輸出関連投資を検討している事業者情報について、支店の3事業で共有し、アプローチ方法を調整したうえで連携して支援。
- ・ 全国各地の支店において、3事業で連携して海外展開セミナーを開催（24回、684人参加）。
- ・ 海外展開支援の知識・スキル習得のため、3事業で講師を相互派遣するとともに、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数181人）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
海外展開を行う事業者への貸付件数 ¹⁹	ターゲット	国民生活事業	4,236件 【3,200件】	101.4%	4,179件 【3,200件】	4,171件 【3,000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	424先 【400先】	102.2%	415先 【390先】	460先 【300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	1,247社 【1,000社】	113.8%	1,096社 【950社】	994社 【700社】
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	143件	62.7%	228件	509件
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	515先	84.3%	611先	512先
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	706社	105.5%	669社	679社
初めて海外展開に取り組む事業者への貸付実績（累計）	参考	国民生活事業	4,462件	—	—	—
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	1,554先	—	—	—
海外現地法人等社数	参考	中小企業事業	9,266社	96.2%	9,636社	10,151社

19 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使途とする貸付の合計

(5) 農林水産業の持続可能な成長への支援

計画	● 成長を目指す農林漁業者の持続可能な経営への転換に向けた支援 ● 森林資源の循環利用に向けた取組みを支援 ● 水産資源の変動への適応や省力化等に向けた取組みを支援 ● 食料システムの持続性の確保に向けた食品事業者や関連事業者等の取組みを支援	評価	B

[農林水産事業]

評価	評価理由
B	<ターゲット指標> ・ ターゲット指標「成長を目指す担い手農業経営体への融資先数」は、計画比90.3%の着地。うちスーパーL資金の融資先数は3,893先と前年並み（前年度比100.1%）。セーフティネット資金の融資先数大幅減（2023年度:3,049先、2024年度:1,019先、2025年度:660先）による影響が大きく計画未達となったが、以下の取組みにより持続可能な経営への転換に取り組むお客さまを支援。 <全業種共通> ・ 成長を目指す農林漁業者等に対し関係機関と連携しつつ中長期的目線に立った対話を推進（お客さまへの訪問等回数50,995回／前年度比134.8%）。継続的な対話を通じ経営実態の把握や課題の共有を図るとともに、情報提供により気づきの機会を提供する等、持続可能な経営への転換に向けた行動変容を促すための働きかけを実施。 ・ 本店も関与して各支店が選定した支援先を中心に、生産指標との対比や最大16期分の経営振り返りにより経営課題に見える化する支援ツール等を活用（財務・課題見える化ツール：2,530先(前年度比171%)、課題共有・対話シート：1,756先(前年度比136%)）。 ・ 特に経営改善支援を要する先として選定したお客さま（659先）については、当年度中の経営改善の到達目標を設定したうえで計画的に活動。うち47先については、本支店一体となって支援する先とし、支店・地区・本店合同での案件検討会を年2回実施。窮境要因の特定、関係機関と連携したモニタリング・経営指導、経営改善計画の策定支援等を実施。19先について計画策定完了、5先についてランクアップを実現。 ・ 財務基盤の強化を図る農林漁業法人等に対し、日本公庫が出資するアグリビジネス投資育成株式会社²⁰を通じて9先3億円、投資事業有限責任組合（LPS）を通じて26先21億円の出資を実行。 <農業> ・ 都道府県や市町村、民間金融機関とも連携したスーパーL資金等の制度周知のほか、省力化投資や農地の集積等の農業経営の収益力向上に資する取組みを支援。また、民間金融機関との連携強化に向け、農業融資に係る勉強会等を継続的に実施。 ・ 耕畜連携に取り組むうえで有益な情報について、機関誌「AFCフォーラム」での「耕畜連携の現在地と今後」の特集（2025年夏2号）や情報クリップ等により提供したほか、耕種農家と畜産農家の引き合わせ等を行うことにより、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・食品産業> ・ 林業については、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、製材工場の規模拡大等を支援。 ・ 水産業については、拡充された漁業経営改善支援資金の制度周知を進め、操業の効率化・省力化や従業員の居住環境改善に向けた漁船の代船建造等の取組みを支援。 ・ 食品産業については、10月に取り扱い開始となった食品等持続的供給促進資金（V資金、V'資金）等を活用し、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取組みを支援。

20 「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

事業間で連携した取組み

- 農林水産業の担い手支援に向けた知識・スキル習得のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数31人）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023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	農林水産事業	4,830先 【5,350先】	96.1%	5,024先 【6,370先】	6,984先 【6,300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	1,017件	72.6%	1,400件	1,814件
6次産業化融資先数	プロセス	農林水産事業	1,042先	101.7%	1,025先	1,219先
民間金融機関と連携した担い手支援推進のための情報提供実績（勉強会等実施回数）	プロセス	農林水産事業	353回	78.8%	448回	—
林業施設整備等利子助成事業を活用した林業融資実績	プロセス	農林水産事業	69先 38億円	181.6% 140.7%	38先 27億円	32先 16億円
漁業経営改善計画の認定を受けた漁業者への融資実績	プロセス	農林水産事業	35先 90億円	77.8% 73.8%	45先 122億円	37先 108億円

(6) ソーシャルビジネス支援

計画	● ソーシャルビジネスに取り組むお客さまへの支援 ● ソーシャルビジネス支援機関との連携強化	評価	A
----	--	----	---

[国民生活事業]

評価	評価理由
A	・ 関係機関と連携した相談対応及び制度拡充したソーシャルビジネス支援資金の活用等により資金繰り支援を推進した結果、ターゲット指標「ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数」は計画を達成（計画比128.8％）。 ・ ソーシャルビジネス創出に向けた機運醸成のため日本経済新聞社と連携。国民生活事業の取組みと企業事例を紹介し、「ゼブラ企業²¹」特集記事にソーシャルビジネス関連で融資したお客さまの掲載を実現（全国版に加え、8つの地方版全てに掲載）。また、同記事と連動した「ゼブラ企業活性化シンポジウム in 鹿児島」を開催し、「ゼブラ企業」の取組みを広く発信（現地参加者数133人、オンライン視聴者数5,115人）。 ・ ソーシャルビジネスの裾野拡大を目的としたトークイベントをオンラインで実施（参加者数：195人）。また、「ソーシャルビジネス相談月間」において、ソーシャルビジネス支援ネットワーク（地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等で構成）と連携したセミナー・合同相談会等を開催し、ソーシャルビジネス事業者の課題解決支援を推進。 ・ ソーシャルビジネス支援人材を育成するため、民間金融機関と合同でソーシャルビジネス支援研修を実施。民間金融機関からは、全国44機関57人が参加（前年度は25人（18機関））。

事業間で連携した取組み

- ・ ソーシャルビジネス支援に必要な知識やスキルの習得のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数87人）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
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	18,032件 【14,000件】	103.8%	17,369件 【13,000件】	16,514件 【12,000件】
ソーシャルビジネスに係るイベント開催実績 （回数、参加者実績）	プロセス	国民生活事業	58回 1,042人	89.2% 100.9%	65回 1,033人	66回 912人

21 地域社会と共存しながら、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業

(7) その他重点事業分野の支援

計画

《DX・デジタル化の推進への支援》

- DX・デジタル化に取り組むお客さまを支援

《環境・エネルギー対策への支援》

- 中小企業・小規模事業者のGXを含む環境・エネルギー対策への取組みを支援
- 農林漁業者等の環境負荷低減、生物多様性の保全等、グリーン化に向けた取組みを支援

《企業活力の向上を支援》

- 飛躍的成長を目指す中小企業を支援
- 「賃上げ」や「健康経営」など人的資本の充実に取り組むお客さまを支援
- 生産性向上等による経営基盤の強化に取り組むお客さまを支援

《教育の機会均等への貢献》

- 教育費負担の軽減に向け、支援を必要とする世帯へ貸付制度を広く周知
- 多様化する相談ニーズへの対応

《我が国を取り巻く環境変化への対応を支援》

- 経済社会情勢の変化への対応や安全保障の強化に資する取組み等を支援

評価

A

取組概要（全体）

- 生産性向上等に向けた設備投資を行うお客さまへの支援に係るターゲット指標は計画を達成（前年度比117.8%）。また、賃上げに取り組むお客さまに対しては、賃上げ貸付利率特例制度を活用した資金繰り支援や情報提供を実施することにより、賃上げを後押し。
- 「100億企業」に係る政策周知を幅広く実施したほか、「100億宣言」を実施する等、特に成長を志向するお客さまに対しては、「中小企業成長加速化補助金」に対する成長戦略の構築支援を実施（同補助金の一次公募採択企業211社のうち、投資計画の妥当性を評価・コメントする「金融機関による確認書」を13社に対して発行）。
- DX・デジタル化支援では、情報提供・課題解決支援を継続実施。環境・エネルギー対策への支援では、お客さまからの資金需要への対応のほか、制度周知の強化や外部取次先への取次等の支援を継続実施。
- 教育費を必要とする世帯への支援では、学校等への周知のほか、関係機関への周知も推進（前年度比145.9%）。
- 脱炭素化に向けた取組みを実施しようとする事業者等に係る指定金融機関を通じたツーステップ・ローン及び利子補給を、主務省及び指定金融機関と緊密に連携しながら実施。

〔 国民生活事業 〕

評価	評価理由
B	- DX・デジタル化支援では、Googleマップの活用手法やIT導入補助金を紹介するコラムを作成。また、情報セキュリティやChatGPTに関する動画のほか、企業の工夫事例（データ活用により廃棄ロス削減等）の配信など情報提供を推進。 - 環境・エネルギー対策への支援では、非化石エネルギー導入等に取り組むお客さまからの資金需要に対応。また、GXの取組みを進めるお客さまが幅広く利用できる「環境・エネルギー対策資金（GX関連）」に係るパンフレット・解説動画を作成し、融資制度の周知を強化。 - 賃上げなどの人的資本の充実に取り組むお客さまに対しては、資金繰り支援（50,636件、前年度比146.4%）に加え、賃上げ原資捻出につながる価格転嫁などの情報提供支援（助成金の解説コラム（全6回）の配信、「上手な値上げの進め方」の提供、「3つの視点で乗り越える！人手不足対策ヒントブック」や賃上げに関する動画（全7本）の作成）を実施。 - 教育費を必要とする世帯への支援では、学校等への訪問やマスメディア広告等により、貸付制度を周知したほか、関係機関へも周知を推進（23,170件（前年度比145.9%））。LINE公式アカウントを通じ、教育費関連のコラム等を毎月配信し、情報発信を強化（友だち登録5.1万人（前年度比+2.5万人））。多様化する相談ニーズに対応するため、チャットボット・有人チャットの定期的な機能改善を行い、オンライン相談が利用可能であることを広く周知。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
B	- DX・デジタル化や環境負荷低減等に資する新技術、補助事業の情報を収集し、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情報提供を推進（759件、前年度比101.2%）。外部有識者を招いてスマート農業の概要やメリット、導入に向けた課題をテーマとして職員向けのセミナーを開催（8回開催、参加者数のべ344人）し、お客さまに対する情報提供等の活動を底上げ。 - 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や、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融資（1,690件、前年度比105.9%）及び情報提供等により支援。 - 機関誌「AFCフォーラム」において「食品再生で育む循環社会」を特集（2025年夏1号）。循環型社会の形成に向けた食品事業者と農業者との連携事例等を紹介。

[中小企業事業]

評価	評価理由
S	- 生産性向上等に向けた設備投資を行うお客さまへの支援については、生産能力の増強や省力化を企図した設備投資や、飛躍的成長を目指し業容拡大に必要となる大型設備投資を行うお客さまを後押しし、新設の「省力化支援資金」や制度拡充した「新事業活動促進資金」等を活用して、設備資金の支援を実施したことにより、ターゲット指標は計画を達成（計画比116.2%）。 - 中小企業政策における成長支援の重要な軸である「100億企業」の創出に向け、施策全般を紹介するリーフレットのほか、実際に「100億宣言」を行ったお客さまの特徴的な取り組みや今後の成長戦略をまとめた動画の紹介を通じて、幅広く政策周知を実施。また、中小企業庁等主催で各地で開催されている「100億企業創出経営者ネットワーク」の取り組みに積極的に関与し、パネルディスカッションに登壇する等、「100億企業」の創出に向けた機運醸成に注力。加えて、「100億宣言」を行ったお客さまの中で、特に成長を志向するお客さまに対しては、「中小企業成長加速化補助金」に対する成長戦略の構築支援を実施。2026年3月末時点の「100億宣言実施先」約3,000社のうち、中小企業事業の取引先は約1,300社、このうち延べ110社に対し、同補助金の申請において投資計画の妥当性を評価、コメントする「金融機関による確認書」を発行（二次公募までの累計）。なお、一次公募については、採択企業211社のうち、公庫の発行先は全金融機関の中で最多となる13社（うち中小企業事業12社）。 - 賃上げに取り組むお客さまに対しては、賃上げ貸付利率特例制度を活用した資金繰り支援や情報提供の実施により、賃上げを後押し。 - DX・デジタル化支援では、お客さまとの対話を通じて課題を把握・整理したうえで、課題解決につながる支援を実施。具体的には、中小機構の「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の活用、DX・デジタル化による課題解決事例動画の紹介、DX・デジタル化サービスを提供するお客さまとの引き合わせなど、個々の課題に応じた具体的な支援を実施。 - 環境・エネルギー対策への支援では、太陽光発電等の非化石エネルギーの導入や省エネ設備の導入、温室効果ガス排出量を算定し、本格的な削減に取り組むお客さまへの支援を実施。特に、GX・カーボンニュートラルについては、考え方を周知するリーフレットの提供や、特徴的な取り組みを行うお客さまの事例動画の紹介等を通じて、意識喚起や情報提供に取り組むとともに、具体的な課題を把握した際には、中小機構等の外部専門家への取次ぎを実施。

[危機対応等円滑化業務部]

評価	評価理由
B	脱炭素化及び経済安全保障上の重要物資の安定供給確保に向けた取り組みを実施しようとする事業者に係る指定金融機関を通じたツーステップ・ローン及び利子補給を、主務省及び指定金融機関と緊密に連携しながら実施。

事業間で連携した取り組み

- 教育貸付の周知のため、農林水産事業及び中小企業事業と連携し、取引先との懇話会等を通じてリーフレット等を配布。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
生産性向上等に向けた設備投資を行う事業者への貸付契約社数	ターゲット	中小企業事業	5,114社 【4,400社】	117.8%	4,340社 【－】	3,791社 【－】
DX・デジタル化の推進のための情報提供実績	プロセス	国民生活事業	4,094先	92.6%	4,421先	4,999先
		農林水産事業	759件	101.2%	750件	272件
		中小企業事業	428件	111.5%	384件	132件
環境・エネルギー対策資金実績	プロセス	国民生活事業	29件 2億円	56.9% 43.2%	51件 6億円	68件 7億円
		中小企業事業	193社 162億円	91.9% 97.6%	210社 166億円	177社 165億円
みどりの食料システム戦略関連融資実績	プロセス	農林水産事業	1,690先 1,119億円	105.9% 93.5%	1,596先 1,197億円	1,268先 1,046億円
特定事業等促進円滑化業務実績	プロセス	危機対応等 円滑化業務部	ツーステップ・ローン 220億円	137.5倍	1億円	－
			利子補給 3億円	166.0%	1億円	93百万円
教育資金融資実績	プロセス	国民生活事業	892億円	79.9%	1,116億円	1,327億円
賃上げに取り組むお客さまへの支援実績	参考	国民生活事業	50,636件 5,248億円	146.4% 170.6%	34,591件 3,075億円	－
		中小企業事業	9,734社 8,738億円	115.9% 119.6%	8,402社 7,307億円	－

計画

- (1) 民間金融機関連携の深化
- (2) 関係機関をつなぐ役割の発揮
- (3) 地方自治体との連携強化

評価

A

取組概要（全体）

- ・ 地域課題等を踏まえ、本支店一体となって連携の具体的な提案・働きかけを行う取組みを継続するとともに、新たに第二地方銀行協会との包括連携に関する覚書締結や危機事象発生時における業務連携の推進によって、民間金融機関との連携が一層深化。
- ・ 「地域における大学等との連携強化」に注力し、現時点で167校との連携（うち101校へ出張授業を実施）を実施。
- ・ 地方自治体が策定する「地方版総合戦略」や「デジタル田園都市国家構想総合戦略」の各施策へ参画を継続。

(1) 民間金融機関連携の深化

[日本公庫]

評価	評価理由
A	・ 地域の課題やニーズを踏まえ、創業・スタートアップ、事業承継、海外展開、農業等の分野において、本支店一体となり民間金融機関に対し、連携の具体的な提案・働きかけを行う取組みを推進。新たに、感染症の流行や激甚化する自然災害等危機事象の発生に備えて、「危機事象発生における業務連携に関する覚書」締結を推進（累計323先と締結）するなど、民間金融機関との連携を一層強化。 ・ 民間金融機関への積極的な役員訪問（376機関）や、定期的な意見交換（294機関）及び勉強会（290機関）の実施、社内研修への民間金融機関職員の受入れ（延べ320機関）等を継続。また、事業者への資金繰り支援に連携して取り組むとともに、ビジネスマッチングやセミナー等のイベントを共催するなど幅広く連携。業態別5団体とは定期的な意見交換を実施したほか、新たに第二地方銀行協会と「地域経済活性化に向けた包括連携に関する覚書」を締結し、その際、改めて会員行の日本公庫との連携事例を共有するなど、業態別団体を含めた民間金融機関との連携を一層深化。 ・ 民間金融機関トップが出席する金融庁主催の業務説明会に加えて、全国財務局長会議及び全国経済産業局長会議で、日本公庫の取組み（民間金融機関連携の取組みを含む）を説明。加えて、各財務局長、農政局長及び経産局長を訪問し、地域における民間金融機関との連携を説明するなど、日本公庫の取組みを多様に周知することで民間金融機関との連携が一層拡大。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
民間金融機関との協調融資実績	プロセス	日本公庫	23,692件 1兆1,151億円	86.4% 96.0%	27,414件 1兆1,621億円	32,594件 1兆2,406億円

(2) 関係機関をつなぐ役割の発揮

[日本公庫]

評価	評価理由
A	- 地方自治体をはじめ、民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会、農協及び普及指導センター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。 「地域における大学等との連携強化」に注力し、今年度は167校の大学等と連携、うち101校へ出張授業（創業・スタートアップ、農林水産業などのテーマ）を実施。大学等との連携を通じて地域のお客さま支援を推進するとともに、創業・スタートアップや農林水産業の振興などに対する学生の関心を高め、地域活性化に対する学生のマインド醸成等に貢献。 「地域経済活性化シンポジウム」を以下のとおり開催。本シンポジウムを契機に、関係機関との連携を深化。 ✓ 東京で「ディープテック」をテーマに開催（7月）。三井住友銀行、東京大学、東京大学エッジキャピタルパートナーズ、ディー・エヌ・エーなど、スタートアップに関与する各界のトップがパネリストとして登壇。日本経済の成長を牽引していくことが期待されるスタートアップの育成に向け、金融・科学技術・人材等幅広い観点で議論。参加者数は444人（うちライブ配信326人）。 ✓ 徳島で「地方創生×スタートアップ」をテーマに開催（9月）。後藤田知事が基調講演で登壇し、阿波銀行、神山まるごと高専、日本ベンチャーキャピタル協会がパネリストとして登壇。スタートアップ支援を通じた地域活性化の取組みや若年層へのアントレプレナーシップの醸成等を議論。参加者数は308人（うちライブ配信144人）。

(3) 地方自治体との連携強化

[日本公庫]

評価	評価理由
B	- 地方自治体が策定する「地方版総合戦略」や「デジタル田園都市国家構想総合戦略」の各施策へ参画し、支店間・事業間で連携の上で、地方自治体とともに地域の課題解決に向けた取組みを推進（連携協定締結を契機としてローカルゼブラ企業の創出・育成を目的とした連携融資商品の創設、町・農協と連携し、地域課題の解決に向けてバイオガスプラント整備を金融・非金融の両面から支援）。 - 多くの首長（181自治体）に対し、スタートアップ支援、事業承継、災害復興、海外展開、外国人材の活用など幅広い分野に関する意見交換や情報提供を行い、地域が直面する様々な課題の把握に努めるとともに、解決に向けた取組みを支援。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
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	433件	102.6%	422件	409件

計画

- (1) 経営課題の的確な把握による支援策の高度化
- (2) 全国152支店のネットワーク活用
- (3) 政策提言による制度・施策の改善
- (4) 対外発信の強化

評価

A

取組概要（全体）

- ・ 経営課題の的確な把握による支援策の高度化では、お客さまの経営課題等に応じて、商談会の開催（全国「食」のオンライン商談会、第18回アグリフードEXPO東京、令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会）や情報提供（人手不足対策などの新たなコンテンツ作成等）、外部専門家への取次ぎ等を実施。TKC全国会との相互連携による資金支援を強化するため、「TKCファストリンク」を構築（3月末までに934件の融資決定）。「中小企業バリューアップパッケージ」の取組みを引き続き推進し、取組みの実効性を高めるためPDCAサイクルを強化。
- ・ 全国152支店のネットワーク活用では、お客さまの多様なマッチングニーズに対応するサービスを継続提供。
- ・ 政策提言による制度・施策の改善では、お客さまや現場のニーズ等を踏まえた制度要求を実施。
- ・ 対外発信の強化では、時宜にかなった情報発信やテーマ研究を実施。

（1）経営課題の的確な把握による支援策の高度化

[国民生活事業]

評価

評価理由

S

- ・ 物価高や人材不足、米国関税措置、中東情勢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。
- ・ TKC全国会²²との相互連携による資金支援を強化するため、デジタルツールを活用し、従来よりも迅速な融資決定を行う提携スキーム「TKCファストリンク」を構築（9月に取扱開始、3月末までの融資決定は934件）。
- ・ お客さまの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等の本業支援を実施。情報コンテンツの充実（売上増加をテーマとした専門家の解説動画等の配信、「商談会ガイドブック」や販路開拓に関するコラムの作成）や、職員の支援能力の底上げに向けた施策を実施（本業支援の手引きの改訂、研修・勉強会等（6回、延べ319人参加））。
- ・ 特に喫緊の経営課題となっている人手不足に関しては、「人手不足対策ヒントブック」（人材採用の取組方法等を紹介）や、「人材定着ハンドブック」（飲食業・サービス業向けに人材定着・育成に関する工夫やポイントを紹介）、「外国人材の雇用スタートブック」（外国人材を雇用したことがない事業者向けに在留資格等の基礎知識を紹介）を作成するなど、情報提供を強化。
- ・ より多くのお客さまへ効率的に情報を提供するため、日本公庫ダイレクトを活用した情報コンテンツの配信を推進（デジタルコンテンツ等の配信数：160回）したことに加え、関係機関と連携し、地域の課題（販売促進や集客、人手不足等）を踏まえた生活衛生関係営業者向け経営課題解決セミナーを開催（88回、2,523人参加）。
- ・ 販路開拓支援のため、9～10月に全国的な販路を有するバイヤーを招き、「全国『食』のオンライン商談会」を開催（68社が参加、延べ165件の商談。うち令和6年能登半島地震の被災4県から28社が参加、延べ71件の商談）。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	- お客さまの実態把握や課題共有における質の向上を図るため、高度な財務診断サービスの提供を推進（提供実績4,367件（前年度比114.6%））。 - 第18回アグリフードEXP0東京を開催し、全国の農林水産・食品事業者527先が出展。来場者数（12,833人、前年度比106.7%）及び1出展者あたり商談件数（73.7件、前年度比105.9%）が増加し、出展者の満足度は94%（前年度93%）と高い評価。 - EXP0における新たな取組みとして、①販路拡大に向けたアドバイスやEXP0活用事例を紹介した「アグリフードEXP0フル活用ガイド」を発行、②早期出展申込者を対象とした商品カタログを作成し事前のバイヤー配布により商談を促進、③国内外のバイヤー35社を招へいし事前予約制商談会を開催。同EXP0会場内でセミナーを開催し、農林水産省及び民間企業の協力のもと、食品産業における国産原材料の利用促進と産地連携の取組みについての情報提供を実施。 - お客さま支援にあたっては、技術指導、販路拡大、輸出支援、経営改善計画策定等、様々な局面で外部専門家と連携。外国人材の受入れについて、JITCOと連携してお客さまへの情報提供を実施。 - 農業経営アドバイザー資格を有する税理士・民間金融機関職員などに対し、アドバイザー同士の連携強化や相互協力の促進、課題解決能力向上等の機会を提供すべく、農業経営アドバイザー連絡協議会を開催。各都道府県や地域ブロック単位で、勉強会や現地視察などを実施。 - 日本公庫ダイレクトにおいて、スマート農業・人手不足対策等に関する動画や販路開拓など経営に役立つコンテンツなど110本を作成し、お客さまへの情報提供を実施。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
A	- お客さまの経営課題解決に向けて、融資活動と一体となった本業支援を推進。具体的には、決算報告書を読み込んだうえで財務診断を提供する等、お客さまとの対話を深めながら経営課題や個別のニーズを把握するとともに、販路拡大や仕入先開拓等に課題を抱える先に対しては、日本公庫のネットワークを活用した個別マッチング等の支援を実施。 - 前段の項目で記載のとおり、中小企業政策における成長支援の重要な軸である「100億企業」の創出に向けて、政策周知をはじめ、「中小企業成長加速化補助金」に対する成長戦略の構築支援等を実施。 - 前段の項目で記載のとおり、第2回「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」を被災地金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）と共催し、被災地企業の販路開拓支援を実施。 - 第6回「全国オンライン商談会」を開催し、販路開拓支援に加え、協賛機関等を招聘した課題解決支援として、外国人材や知財活用に関する相談会を実施（商談件数1,038件、うち外国人材活用の相談件数44件、知財活用の相談件数20件）。 - 深刻化する人手不足に対する取組みとして、人材採用支援リーフレット「人材採用基本の『キ』求職者から選ばれる企業になるために」や外国人材採用支援等に関する「経営情報」、人材戦略をテーマにした「JFC中小企業だより」を提供する等、お客さまの人材採用、活用につながる支援を実施。 - お客さまの状況や課題を踏まえた経営改善支援を行う「中小企業バリューアップパッケージ」の取組みを引き続き推進。今年度は、物価高等、厳しい事業環境が続く中、取組みの実効性を高めるため、期初に「1年後の到達目標」と期中の「取組事項」を明確に設定し期末に支援状況の振り返りを実施することによりPDCAサイクルを強化。本支店が緊密に連携のうえ、計画策定支援や課題解決のための提案といった経営改善支援を実施。こうした取組みを経て2025年度期初選定先の要注意先以下の割合が1年経過後約15ポイント減少。

事業間で連携した取組み

- 生産年齢人口が減少する中、中小企業・小規模事業者、農林漁業者において人手不足が深刻化しており、その解決法の一つとして外国人材の活用が重要と認識。外国人材活用に係る課題等について、関係機関を通じて事業者の声を収集して関係省庁に説明したほか、お客さまに外国人材の円滑な活用に関する情報提供を実施。
- アグリフードEXP0東京（出展者527先及び来場者12,833人）、全国オンライン商談会（セラー645社）、全国「食」のオンライン商談会（セラー68社）について、3事業で連携して出展者やセラー等を募集。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
財務診断サービスの実績	プロセス	農林水産事業	4,367件	114.6%	3,810件	4,315件
		中小企業事業	41,438件	87.1%	47,562件	52,858件
情報提供実績	プロセス	国民生活事業	28,822先	57.7%	49,962先	61,673先
お客さまの「総合満足度」	プロセス	国民生活事業	89.8%	—	89.6%	88.4%
		農林水産事業	93.1%	—	92.2%	93.7%
		中小企業事業	94.1%	—	92.2%	92.3%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	88.8%	—	88.1%	88.0%
		農林水産事業	90.6%	—	90.4%	91.5%
		中小企業事業	92.6%	—	90.1%	91.6%
お客さまの「融資判断に要する時間」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	88.3%	—	87.7%	87.6%
		農林水産事業	87.2%	—	87.5%	88.7%
		中小企業事業	88.1%	—	85.9%	86.3%
お客さまの「書類提出負担」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	79.5%	—	79.6%	79.0%
		農林水産事業	79.5%	—	80.9%	83.0%
		中小企業事業	78.6%	—	73.5%	75.5%

(2) 全国152支店のネットワーク活用

[日本公庫]

評価	評価理由
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、全国規模の商談会（「全国オンライン商談会」、「首都圏バイヤーマッチング商談会」及び「関西圏バイヤーとのマッチング」など）の開催など、お客さまの多様なマッチングニーズに対応するサービスを継続提供（マッチング実績4,810件）。 - 令和6年能登半島地震の影響を受けた事業者の販路開拓支援のため、「全国『食』のオンライン商談会」（9～10月開催、被災4県から28社が参加）や第2回「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」（被災地金融機関と共催、延べ75件の商談実現）を開催した他、アグリフードEXP0東京では「復興支援コーナー」を設置し、石川県出展者の商談を後押し。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
			4,810件	101.1%	4,757件	4,366件
お客さまのマッチング実績	プロセス	日本公庫	4,810件	101.1%	4,757件	4,366件

(3) 政策提言による制度・施策の改善

[国民生活事業]

評価	評価理由
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。それを踏まえた、融資制度拡充の主な実現内容は次のとおり。 ✓ 経営者保証に依存しない融資を推進するため、「経営者保証免除特例制度」の上乗せ利率を見直し。 ✓ 創業・スタートアップ・新事業支援を強化するため、「新規開業・スタートアップ支援資金」及び「新事業活動促進資金」について、「地域密着型の新規事業に取り組む方（ローカル10,000プロジェクトの支援を受ける創業者等）」の貸付利率を引下げ。 ✓ 下請法改正に伴い、取引環境の改善に取り組む事業者を支援するため、「企業活力強化資金」について、「手形の完全現金払い化に取り組む方」の貸付利率を引下げ。

[農林水産事業]

評価	評価理由
B	- お客さまや関係団体等からの現場のニーズを踏まえた融資制度の改善提案を収集。それらをもとに下記の制度の拡充・恒久化を実現。 ✓ 森林の循環利用の推進や木材の需要や価格の変化に応じた施業転換による持続的な林業経営を支援するため、林業関係資金の貸付対象の拡充を実現。 ✓ 資源・エネルギーの地産地消の取組みを推進するため、農林漁業施設資金の貸付利率の特例措置の恒久化を実現。 - 農業法人や民間金融機関における農業会計ルールの利用拡大、民間金融機関が取り扱う制度資金のあり方、畜産経営・家畜疾病対策をめぐる課題等に関して、農林水産省との意見交換を実施。全国の支店・お客さまの声を集め、鳥インフルエンザ等の家畜疾病発生時に関係機関が発行する書類の遅延がセーフティネット資金等の円滑な融資の課題となっていることを農林水産省に提起し、書類発行要件の簡素化による借入手続きの迅速化を実現。 - 農業景況調査、食品産業動向調査、林業・木材事業者向け調査及び消費者動向調査を実施し、雇用や事業承継等に関する調査レポートを作成し、農林水産省に提供（令和6年度食料・農業・農村白書（2025年5月公表）では、前年の調査結果が7カ所で引用）。

[中小企業事業]

評価	評価理由
A	「特貸コンクール」などを通じてお客さまや現場、地域金融機関等の声を収集。それらを踏まえて下記のような制度の拡充・創設を実現。 ✓ 飛躍的成長を目指す中小企業を支援するため、「新事業活動促進資金」の「100億宣言を行った者」の貸付利率引下げ等を実施。 ✓ 地域交通の維持・発展に取り組む旅客運送事業者を支援するため、「企業活力強化資金」の「自動車を用いた旅客の運送に係る業務を行う者」の貸付利率引下げを実施。 ✓ 下請法改正を契機に取引環境の改善に取り組む事業者を支援するため、「価格転嫁・取引適正化支援資金」を創設。 ✓ 地域の防災力を強化するため、「BCP資金」の「地公体の防災業務計画等に則り、地方公共団体と連携し、防災に資する施設等の整備を行う者」の貸付利率引下げを実施。

(4) 対外発信の強化

[日本公庫]

評価	評価理由
A	(広報関係) - 時宜にかなった質の高い情報発信を行い、マスメディアが広く報道。代表例は次のとおり。 ① 経営層によるスタートアップ支援や課題解決支援に関する情報発信 ② 能登復興に関する商談会の取組み ③ ソーシャルビジネス支援実績及びメディアと連携したイベント ④ 農水産物・食品に関する商談会の様子と輸出に取り組む事業者の取組み等が放映 ⑤ お客さまの立場から日本公庫の業務を体験する採用イベント（資金調達活動を体験、2025年度新設） - 広報誌（地方創生に取り組む事業者やディープテック・大学発スタートアップを特集）の発行、ホームページの全面リニューアル、動画を活用した広報（公式YouTubeチャンネルの開設、外部YouTubeチャンネルとのタイアップ及び会社紹介動画の制作）を実施。
	(調査研究関係等) 「企業の成長志向に関する調査」「大企業出身者による開業」「外国人起業家に関する実態調査」「地域経済における小企業の役割に関する調査」「中小企業のイメージに関する国際比較」「マーケットの空白を狙ったビジネスに関する企業事例調査」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。（2025年6月発行の『中小企業の経営行動―景況関連調査が映す実態―』が、商工総合研究所が実施している第50回（2025年度）中小企業研究奨励賞の経済部門で本賞受賞）。 - 明治大学や三重大学など15大学（2024年度は15大学）でアントレプレナーシップや中小企業論などの講義を実施。 - 中小企業庁や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を実施。 2026年度の研究テーマに設定した「海外からみた日本の労働市場の評価」に係る調査では、文献調査や有識者へのヒアリング、海外現地調査を先行的に進めた。「大企業・中堅企業の成長要因に関する調査」では、事例企業の選定に着手。 - 地域金融機関のシンクタンク（8機関）と情報交換を実施し、機関誌への寄稿につなげるなど、対外発信の強化で連携。 - 外国人材受け入れにおける課題等について、事業者及び関係機関（全国の民間金融機関や商工会議所、商工会連合会など）から情報収集し、関係省庁等に共有。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績		2024年度実績	2023年度実績
				前年度比		
お客さまの「ホームページのわかりやすさ」に係る満足度	プロセス	日本公庫	87.7%	－	88.4%	87.6%
テーマ別調査実施本数	プロセス	日本公庫	13本	86.7%	15本	15本

計画

- (1) 危機管理態勢の一層の強化
- (2) 適切なリスク管理の実施
- (3) コンプライアンス態勢の強化
- (4) システムの安定稼動とセキュリティ対策の強化

評価

A

取組概要（全体）

- ・ 危機管理態勢の一層の強化では、国民事業及び中小事業において、業務システムのクラウド化を実現。これにより、足掛け5年にわたり進めてきたシステム基盤のクラウド移行が完了し、サーバー容量の機動的な増強が容易となるなど、有事対応力が大幅に向上。
- ・ 有事が発生した際に迅速な業務対応が行えるよう応援要員候補者やOB・OGのリスト化、大規模地震に備えた全員参加型の職場内ディスカッション等の危機管理態勢強化の取組みを継続実施。
- ・ 適切なリスク管理の実施では、信用リスクに係るモニタリング・分析を継続実施したほか、近年の社会環境等を踏まえ、人権方針及びカスタマーハラスメントに対する基本方針を策定。
- ・ ハラスメントの未然防止・早期発見に向けた各種研修を実施したほか、安心して報告・相談・通報できる体制整備へ向けた社内広報活動を実施。
- ・ システムの安定稼動とセキュリティ対策の強化では、サイバー攻撃を想定した実践的な侵入テストを実施。また、CSIRTにおいて、セキュリティ事故の発生を想定した役員参加型の模擬訓練や、初めて模擬記者会見訓練を実施するなど、組織全体の対応力を強化。

(1) 危機管理態勢の一層の強化

〔 国民生活事業 〕

評価

評価理由

S

- ・ 業務システムのクラウド化について、円滑な移行に向け、業務制限の検討や障害発生時の行動手順書（クラウド版）の策定を行い、職員にも段階的に内容を周知。直前には本番を想定した連絡体制訓練を実施し、予定通り5月に移行を完了。移行後は混乱なく業務を開始し、システムも順調に稼働。
- ・ 有事における危機管理態勢を強化する観点から、人事異動等を踏まえ、応援要員候補者リストを整備したことに加え、首都直下地震等における近隣支店への参集人員等の見直しを実施。加えて、実効性を高めるため、リモート応援や近隣支店への参集、臨時に設置する大阪コールセンターの顧客対応などの各種訓練を実施。
- ・ 有事の際に必要な人員確保に向け、一時的に雇用する契約職員又はパートタイマー候補者のリスト整備を行い、定期的な情報提供・研修を実施。また、審査担当者の確保に向けて、実務研修を計画的に実施。
- ・ 危機事象発生時に早期の事業者支援・災害復旧に取り組む観点から、TKC全国会及び株式会社TKCとの「危機事象発生における業務連携に関する覚書」を締結。加えて、災害時に被災事業者の資金ニーズに迅速に対応するため、提携スキーム「災害ファストリンク」を創設。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
B	- 次の事項を整備することにより有事対応力を強化。 ✓ 業務システムが停止した場合に備えて、各支店の職員端末（共用）に資金送金に関するリスト等を定期的に保存し参照できる態勢を整備。 ✓ 有事の際にも受託金融機関とオンラインで円滑に連携すべく「パートナーネットシステム」の機能を拡充（2026年度から稼働）。 - 有事に協力を得られるOB・OG等人員及び応援派遣の候補者をリスト化し、定期的に融資制度や業界動向等に係る情報提供を行うことで、有事の際における応援派遣態勢を整備。 - 業務システムの停止時を想定した本支店間の連絡体制訓練及び優先業務遂行訓練を実施。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
S	5月に中小融資業務システムのクラウド化を実現。中小企業事業本部としては、2023年度に実施した保険業務システムに続く大掛かりな取り組みであったが、過去の経験も活かし、関係各所とも連携して万一の障害発生も想定した緻密なコンティンジェンシープランを策定するとともに、関係各所とも連携して事前テストを実施するなど入念な準備を行ったことにより、計画通り外部のクラウド基盤へ移行。 - システム全面停止を想定した本支店間及び主務省との連絡体制訓練を実施。 - 危機管理体制を強化するため、支店の優先業務遂行手順書等の改正を実施。 - 各支店の危機管理態勢の見直しに係る勉強会を実施。 - 有事が発生した際に迅速な業務対応が行えるよう、OB・OGリストの整備と就労意思確認、応援要員候補者リストの整備を計画的に実施。合わせて、OB・OG向けに日本公庫の最近の動向を理解してもらうためのセミナーを開催。

〔 企画管理本部 〕

評価	評価理由
S	- コロナ禍への対応でコンピューターの処理能力を柔軟に増強できなかった反省を踏まえ、足掛け5年にわたり進めてきたシステム基盤のクラウド移行が5月に完了し、サーバー容量の機動的な増強が容易となるなど、有事対応力が大幅に向上。民間金融機関でも先例の少ない高難度のプロジェクトであったが、大幅なスケジュール遅延や深刻な障害の発生もなく、順調に進捗。 - 首都直下地震を想定した災害対策本部訓練等、各種訓練を継続して実施。 - 大規模地震の発生を想定して、様々な被災シーンに応じた自律的かつ適切な行動ができる職員を育成するために、全部室店において全員参加型の職場内ディスカッション、危機管理レポート報告会、階層別研修を実施。 - 災害・有事対応を踏まえた店舗改善施策を順次実施し、横浜中央支店²³を免震ビルに、田辺支店を津波浸水想定区域外の高台の建物に移転。また、老朽化した職員住宅の建て替え・改修等を計画的に実施。

(2) 適切なリスク管理の実施

〔 国民生活事業 〕

評価	評価理由
B	・ 融資可能性の追求と的確な審査の実施に向け、信用リスクが高い層の事務取扱の見直しや事例還元を通じた注意喚起等を着実に実施。 ・ お客さまの経営環境の変化や実情に応じた条件変更等、適切な債権管理に向けた取組みを実施。 ・ 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。 ・ オペレーショナル・リスク管理については、事務ミス発生防止のため、適正な事務の実施に向けた自己点検や、事務ミスの事例還元を通じた注意喚起等を定期的に実施。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
B	・ 物価高等の影響による厳しい経営環境を踏まえ、適時的確なお客さまの経営実態の把握に取り組むとともにフォローアップを実施。 ・ 大口与信先については、与信ポートフォリオの全体像や変動状況等について適時適切に把握・共有し、与信管理体制を強化。 ・ 業種・地域・残高階層ごとの延滞状況・返済猶予状況のモニタリング・分析を実施。 ・ 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。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
B	・ 信用リスク等について、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。 ・ リスクの高い先に対しては、専門部署での審査を実施。 ・ 信用保険引受リスクについて、保険引受、保険収支等の動向を踏まえた分析及び保証協会等への情報提供・働きかけを実施。

[危機対応等円滑化業務部]

評価	評価理由
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随時行うとともに、損害担保付案件の管理・回収状況等について毎月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。

[企画管理本部]

評価	評価理由
B	- リスク管理プログラムで策定した各種取組みの進捗状況について、PDCAを意識したモニタリングを実施。 - 信用リスク管理については、経営環境の変化が事業者へ与える影響を踏まえたリスク管理を実施。 - オペレーショナル・リスク管理については、発生件数の多い事務ミスや増加している事務ミスの再発防止に向けた取組みについて、適切にモニタリングを実施。 - 近年における社会環境等を踏まえ、人権方針及びカスタマーハラスメントに対する基本方針を策定。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績		2024年度実績	2023年度実績
				前年度比		
リスク管理債権	参考	国民生活事業	リスク管理債権額 1兆3,947億円 リスク管理債権比率 14.74%	106.6% —	1兆3,084億円 12.95%	1兆1,573億円 10.57%
		農林水産事業	リスク管理債権額 3,218億円 リスク管理債権比率 9.43%	99.4% —	3,236億円 9.17%	2,656億円 7.35%
		中小企業事業	リスク管理債権額 9,709億円 リスク管理債権比率 13.11%	101.6% —	9,555億円 12.63%	9,946億円 12.77%

(3) コンプライアンス態勢の強化

[国民生活事業]

評価	評価理由
B	・ 職員のコンプライアンス意識の強化に向け、本店集合研修、管理職を対象とした地区別の研修などを実施。 ・ 全部室店がコンプライアンスに関する取組計画を策定し、その実施状況を四半期毎に自ら点検することでPDCAサイクルを回すとともに、本店においても各部室店における取組みの実施状況をモニタリング。 ・ ハラスメント防止に向け、「双方向コミュニケーションの実践」をテーマとした啓発資料に基づき、全職員を対象とした自己点検及び管理職ディスカッションを実施。

[農林水産事業]

評価	評価理由
B	・ コンプライアンス・プログラムに基づき、職員のコンプライアンス意識の定着・強化や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。 ・ インサイダー情報等の的確な管理に向け、会議等を通じた支店等への周知、定期的なモニタリング等を実施。 ・ 反社会的勢力等への排除等への取組みについて、支店等において研修を実施するなどの的確に対応。

[中小企業事業]

評価	評価理由
B	・ コンプライアンス・プログラムに係る取組みを計画どおりに実施。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定期報告による意識の強化を図るとともに、報告・相談しやすい職場環境の実現に向けた取組みを実施。 ・ 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。

[企画管理本部]

評価	評価理由
B	・ 反社会的勢力及びそれに準ずる者に関する継続的な情報収集を進めるとともに、3事業本部における情報共有を促進することで、反社データベースの充実による入口段階での排除態勢を強化。 ・ ハラスメントの未然防止・早期発見に向けた各種研修を実施。 ・ 安心して報告・相談・通報できる体制整備へ向けた社内広報活動を実施。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績		2024年度実績	2023年度実績	
			前年度比				
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 ²⁴	プロセス	国民生活事業	実施回数				
			受講者数	45回	115.4%	39回	41回
				1,381人	104.3%	1,324人	1,386人
		農林水産事業	実施回数				
			受講者数	47回	82.5%	57回	35回
				811人	94.4%	859人	779人
		中小企業事業	実施回数				
			受講者数	28回	112.0%	25回	24回
		733人	93.4%	785人	887人		
企画管理本部	実施回数						
	受講者数	10回	90.9%	11回	11回		
		1,510人	98.0%	1,541人	1,283人		

(4) システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化

[日本公庫]

評価	評価理由
A	- 将来にわたる安定稼働を目的とするシステム刷新について、現行システムが抱える構造課題のうち早期に解消すべき事項や事業ごとのDX施策の開発に着手するとともに、クラウド基盤のバージョンアップ対応の検討を開始。 - 高品質なシステムの開発や運用の効率化を図るため、システムベンダー、業務部門及びIT部門が連携し「システム品質・運用向上検討会」を定期的に実施。 - 最新のサイバーセキュリティの脅威や国の動向に関する役員向けの勉強会を毎月実施（うち外部専門家による勉強会4回）することで、経営層自らがサイバー脅威への理解を深めるとともに、組織全体の危機意識の醸成につなげている。 - サイバーセキュリティのさらなる強化を図るため、サイバーセキュリティ管理の基本方針を策定するとともに、サイバー攻撃を想定した実践的な侵入テストを実施。また、CSIRTにおいて、セキュリティ事故の発生を想定した役員参加型の模擬訓練や、初めて模擬記者会見訓練を実施するなど、組織全体の対応力を強化。

24 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

計画	(1) デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化 (2) 業務及びシステムの共通化・統合	評価	A
----	--	----	---

評価理由（全体）

- ・ 手続きのデジタル化の拡充や利用促進及びお客さまの利便性向上を目的とするシステムの機能改善等によって、インターネットを経由した申込、電子契約の利用が定着し、利用率は高水準で推移。
- ・ 国民事業における事務集約化、農林事業における職員による改善提案や現場の知見を活かした業務改善、中小事業におけるAI等も活用した業務改革の取り組みなど、各事業本部において業務の効率化・高度化に向けた取組みを推進。
- ・ 生成AI利活用の管理及び推進のための役員・各部署の役割、リスク評価基準等の態勢を整備し、2026年1月に全職員による生成AIの業務利用を開始。

(1) デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化

[国民生活事業]

評価	評価理由
A	・ 手続きのデジタル化の拡充や利用促進により、お客さまサービス・利便性の向上と業務の効率化を推進。 ✓ インターネット申込の利用割合は引き続き9割近くの高水準で推移。 ✓ 電子契約について、サービス利用時間の拡充等の利便性向上及び定着化に向けた取組みを継続的に実施した結果、利用割合は8割超となっており、お客さまによる利用が定着。 ✓ 日本公庫ダイレクトの機能拡充及び登録会員の増加に向けた周知を実施。資料授受機能を活用した迅速な融資手続きに繋がる仕組み（TKCファストリンク）を実現。 ✓ 本支店でペーパーレス化に取り組み、紙の印刷量を2022年度比で45%削減。 ・ 「教育貸付にかかる条件変更等の集約化」の全国展開や「事業資金の条件変更相談にかかる一次対応の事務集約化」の試行など、事務集約化の拡充により、業務の効率化を推進。 ・ ChatGPTについて、1月に全職員に導入。次の取組みにより利活用を促進した結果、半数以上の職員による早期利活用を実現。 ✓ チャットボットの作成（特定の業務分野の手続き照会）や各業務における事例集（入力文のテンプレート含む）の全支店への発信。 ✓ 改善提案制度にて、ChatGPTの業務活用アイデアや要望等を現場から募集し、応募のあった有効な活用アイデアを全支店へ共有。

〔 農林水産事業 〕

評価	評価理由
A	- 日本公庫ダイレクトの機能によるインターネット経由の申込みの利用率は9割超、電子契約の利用率は約8割となっており、利用が定着。 - 職員提案制度による改善提案等を踏まえて業務効率化を推進し、4月から、完済債権の担保抹消手続きの本店集約化や、日本公庫ダイレクトを活用した本店一括によるお客さまの情報収集などを実現。さらに、支店の創意工夫により活用されている各種ツール（27件）を全国に共有。 1月のChatGPT全職員展開に向け、活用促進のため研修等により活用事例を提供。全職員展開後は、次の取組みを通じて活用の円滑化とルールの定着を図り、業務効率化を推進。 ✓ 活用事例の拡充やチャットボット（特定の業務分野に係る手続きや留意事項の回答）の構築に加え、内部蓄積データを生成AIに連携し、最新の顧客概要や業界動向等を効率的に把握できるツールを提供。 ✓ これらのボットやツールを含む生成AIの利用方法やガイドラインを解説する事業独自研修、本支店の情報交換の場の設置、現場の先進的活用事例を取材するなど、生成AIリテラシー向上の取組みの実施。 - 委託貸付においてもさらにデジタル化を進め、受託金融機関と日本公庫双方の業務効率化を図るべく、「パートナーネットシステム」の拡充を実施（2026年度から稼働）。 - 業務のペーパーレス化により、紙使用量を2022年度比23%削減。

〔 中小企業事業 〕

評価	評価理由
S	- 日本公庫ダイレクトを通じた申込みや電子契約はお客さまに完全に定着し、概ね9割の水準を維持。また、紙印刷枚数は2022年度期初と比較して6割程度削減。 - AIを積極的に活用し、業務改革を進めていくために以下の取組みを実施。 ✓ ChatGPTの導入にあたり、勉強会や活用事例の展開による積極的な利活用を促進。規定照会ボット（1月～3月で約8,000件の利用、本店への照会2割減）を作成する等、業務への本格適用を実施し、過半数以上の職員の早期利活用を実現。 ✓ 生成AIを用いたスマートフォンにおける面談記録自動作成の業務試行を開始し、十分な成果（記録作成時間が6割程度減少）が得られたことから、早期の全支店導入を計画。 ✓ 生成AIの加速度的な発展を踏まえ、AIエージェントの本格導入に向けコンサル業者とともに導入プロセスや活用領域を検討、PoC計画を策定。 ✓ 中小融資業務システムの刷新に向けて、情報系の再構築の設計工程を事業本部・IT部門・ベンダー一体となって着実に実施。 「職場の一体感の向上による処理の効率化」と「職員個々の職域拡大・スキル向上」を図り、顧客対応力の強化を実現していくため、分業体制から一貫処理体制に変える等の支店組織体制の見直しの検討を進め、2026年8月からの全支店で新体制に移行する方針を決定。 - 次世代職員からの提言や業務量調査により把握した構造課題に対し、その課題等解決に向けて組織的に取り組んでいくためのロードマップを策定。

[企画管理本部]

評価	評価理由
A	- 日本公庫ダイレクト及び電子契約について、お客さまの利便性向上を目的とする機能改善を継続的に実施。これにより、非対面でのサービスやペーパーレス化を促進して、3事業本部の業務のデジタル化の定着を後押し。 - 生成AI利活用の管理及び推進のための役員・各部署の役割、リスク評価基準等の態勢を整備し、2026年1月に全職員による生成AIの業務利用を開始。 - 職員端末の更新について、スケジュール遅延や大きな障害もなく、予定どおり2025年5月に完了。従来端末の課題であった処理速度が改善され、業務のデジタル化や効率化に貢献。 - 支店の経費支払事務（債務確定事務）について、全支店分の本店への集約化が完了（2025年度支払実績85,761件：1営業日あたり360件相当）。 - 業務効率化に向けた取組みを実施（職員からの改善提案の募集（24件の効率化策を実施）、各部署の既存業務の洗い出し・可視化の実施、業務改善報告会の開催、業務のペーパーレス化（紙購入量を前年度比14%削減））。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
日本公庫ダイレクトの会員数	プロセス	日本公庫	551,251先	113.6%	485,330先	427,301先
日本公庫ダイレクトの満足度	プロセス	日本公庫	75.3%	—	73.4%	69.6%
インターネットを経由した申込の利用割合	プロセス	国民生活事業	89.2%	—	85.4%	—
		農林水産事業	92.3%	—	80.7%	—
		中小企業事業	89.4%	—	93.5%	—
職員意識調査項目 「業務・事務に係る業務改善度」	プロセス	日本公庫	81.5%	—	69.4%	71.0%

(2) 業務及びシステムの共通化・統合

[日本公庫]

評価	評価理由
B	3事業の業務共通化による、効率的な業務フローの構築やお客さま手続きの簡素化の検討について、融資契約後の工程を対象として、2024年4月から継続検討中。 - 共通化後の業務フローやビジネスルール等を整理し、2025年9月に業務要件定義の概略版の作成を完了。10月からは同概略版をもとに、画面レイアウトなど、より詳細化した業務要件定義を進めるとともに、システム要件定義の検討にも着手。

計画

- (1) 職員教育の充実
- (2) 人材活用の推進
- (3) 多様な人材が活躍できる職場づくり

評価

A

評価理由（全体）

- 3つのターゲット指標のうち、2指標（ノー残業デー週2日の実施率、男性の育児に伴う休暇・休業取得状況）は計画達成。また、管理職に占める女性の割合は、2028年4月時点の計画達成に向けて順調に推移。
- マネジメント能力強化のための研修や自律的な学び促進のための公募型研修を拡充したほか、若手職員を対象とした自己啓発支援制度を拡充（助成件数148件（前年度比477%））するなど、職員の成長に向けた支援を推進。
- 事業間人事異動について、計画的に進めている（全職員に占める事業間人事異動経験者数の割合は12.9%に上昇）ほか、社内公募については、取組みが浸透したことで、合格者数が増加。
- 転勤制度を大きく見直し、これまで以上にライフプランやキャリアプランに応じた働き方が可能となるよう、総合職と地域総合職間の職種転換要件の緩和や手当の拡充などを実施（2026年度施行）。

(1) 職員教育の充実

[日本公庫]

評価

評価理由

A

- マネジメント能力強化のための研修や自律的な学び促進のための公募型研修を拡充し、階層別研修やDXを推進する人材育成のための研修、人材アカデミー等、各種施策を実施。
- 自己啓発支援について、希望や能力にあわせて資格試験の受験やセミナーの受講、専門学校等への通学など幅広い自己研鑽ができる制度を拡充（対象者：入庫4年目まで→入庫12年目までに拡大、助成件数148件（前年度比477%））したほか、各事業の研修を一覧化し、随時視聴可能な「研修動画チャンネル」を提供。
- 他事業のノウハウを学び、視野を広げることで成長分野等に厚みのある支援を行うことを目的に、「他事業主催の重点分野等の業務研修への相互参加」を継続して実施。
- 情報ツールの効果的な利用方法等を紹介する「ITだより」の定期的な発行や、生成AIを含むデジタル技術を業務利用するうえで求められる能力・スキルの全体像を示した「リテラシーマップ（DX・生成AI）」の策定により、職員のITやDXに係るリテラシー向上を支援。
- 最新のサイバーセキュリティの脅威について組織全体で理解を深めるため、役職員向けに標的型攻撃メール訓練や、外部専門家による勉強会を実施したほか、金融ISAC²⁵が実施する共同演習に参加し、IT部門職員のサイバーセキュリティインシデントへの対応力を強化。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比 (人数ベース)	2024年度実績	2023年度実績
「政策金融の担い手育成」「マネジメント能力強化」「シニア職員の活躍推進」「DX人材育成」を目的とした研修実績	プロセス	日本公庫	政策金融の担い手育成 82講座 4,927人	101.5%	81講座 4,856人	—
			マネジメント能力強化 46講座 2,451人	101.2%	51講座 2,422人	—
			シニア職員の活躍推進 6講座 409人	104.6%	7講座 391人	—
			DX人材育成 12講座 9,809人	—	—	—

「政策金融の担い手育成」「マネジメント能力強化」「シニア職員の活躍推進」「DX人材育成」を目的とした主な研修

政策金融の担い手育成		
国民生活事業	新入職員研修（事業独自）	149人
農林水産事業	担い手支援実践力向上研修	31人
中小企業事業	スタートアップ支援人材育成プログラム	39人
企画管理本部	新入職員共通研修	256人

シニア職員の活躍推進		
国民生活事業	シニア職員研修・シニア職員フォロー研修	64人
農林水産事業	セカンドキャリア+α研修	17人
中小企業事業	ネクストキャリア研修	10人
企画管理本部	キャリアデザイン研修Ⅰ・Ⅱ	318人

マネジメント能力強化		
国民生活事業	上級管理職マネジメント研修	233人
農林水産事業	上級業務職マネジメント能力育成制度（研修）	50人
中小企業事業	後輩指導力向上研修	60人
企画管理本部	マネジメントスキル研修	427人

DX人材育成		
国民生活事業	ビジネスデザイン力向上研修	29人
農林水産事業	DX推進研修	97人
中小企業事業	DX推進研修	117人
企画管理本部	DXリテラシー研修	8,693人

(2) 人材活用の推進

[日本公庫]

評価	評価理由
B	- 採用活動において、職員紹介動画の配信、経営課題解決支援の取組みやスタートアップ支援の重要性を知る新規イベントの企画により、2027年度入庫者向けの日本公庫主催イベントに係る応募者数及び参加者数が前年度より増加。 - 事業間人事異動については、事業間人事異動者、各事業の意見等を踏まえ、実施規模や異動期間の見直しを実施し、2025年度は非管理職の異動実績は減少（全職員に占める事業間人事異動経験者数の割合は、2024年度11.9%から2025年度12.9%に上昇）。 - 社内公募については、取組みが職員にも浸透してきたことで、合格者数が増加。 - 外部との人事交流については、より高い派遣・受入効果が得られるよう、関係を強化すべき派遣先や受入先の見直しを実施。 - 段階的に管理職の経験を積むことができる機会の拡充のため、新たな職制（上席代理）の運用を推進。管理職の決裁権限の一部を付与することで、モチベーションの向上や管理職昇格に向けた意識を徐々に醸成。 - 職員一人ひとりの期待役割を認識し、今後のキャリア及びライフプランを考える契機とすることを目的とした、満55歳及び満60歳の職員が対象のキャリアデザイン研修を実施。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績		2024年度実績	2023年度実績
				前年度比		
事業間人事異動の実績	プロセス	日本公庫	226人	92.2%	245人	235人
社内公募の実績 ²⁶	プロセス	日本公庫	56人	107.7%	52人	—

26 定期異動日の変更に伴い2024年度以降、年度実績における集計対象範囲が変動。実績の連続性を保つ観点から2023年度実績を「—」としている

(3) 多様な人材が活躍できる職場づくり

[日本公庫]

評価	評価理由
A	3つのターゲット指標のうち、2指標（ノー残業デー週2日の実施率、男性の育児に伴う休暇・休業取得状況）は計画達成。また、管理職に占める女性の割合は、2028年4月時点の計画達成に向けて順調に推移。 「使命」浸透のため、社内報・ポスター・社内ポータル等を活用した認知度向上施策、階層別研修・解説動画の配信等の理解度向上施策を実施。 - 本支店におけるダイバーシティ推進活動等により、ワークライフ・マネジメントの実践を目指し、風通しがよく働きがいのある職場づくりを推進。今年度は、職場のコミュニケーション活性化等をテーマに全支店から職員が参加した「ダイバーシティ推進会議」や、初開催となる男性の育児（休暇・休業）に関するパネルトーク及び座談会等、多様な施策を実施。 - 女性活躍推進の取組みにおいては、研修などを通じた管理職候補者層の育成、女性管理職及びその候補者等を対象として役職を越えたネットワーク構築や自身のキャリアについて考えるためのフォーラムを実施。 - 転勤制度を大きく見直し、これまで以上にライフプランやキャリアプランに応じた働き方が可能となるよう、総合職と地域総合職間の職種転換要件の緩和や手当の拡充などを実施（2026年度施行）。

指標名	種別	事業本部等	2025年度実績	前年度比	2024年度実績	2023年度実績
ノー残業デー週2日の実施率	ターゲット	日本公庫	98.0% 【90%】	—	98.0% 【90%】	98.0% 【90%】
管理職に占める女性の割合 ²⁷	ターゲット	日本公庫	9.9% 【12%以上 (2028年4月時点)】	—	8.5% 【12%以上 (2028年4月時点)】	8.2% 【12%以上 (2028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） ²⁸	ターゲット	日本公庫	100% 【90%】	—	100% 【90%】	100% 【90%】
女性のキャリアに関する研修・フォーラム実績	プロセス	日本公庫	延べ 461人	78.4%	延べ 588人	—
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」	プロセス	日本公庫	83.6%	—	78.1%	70.9%
職員意識調査総合評価（日本公庫のエンゲージメント）	プロセス	日本公庫	78点	—	76点	—

27 管理職に占める女性の割合は、2026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制の労働者の合計
28 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

2026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