



# 業務運営計画

2025年度 ~ 2027年度

# 目次

## はじめに

2

## 使命

3

## 経営方針

4

## 業務運営計画の全体像

5

## 事業運営計画

セーフティネット機能の発揮 7

重点事業分野の支援 8

民間金融機関や関係機関との連携 11

サービス向上・地域支援 12

事業運営計画における計画値 13

## 組織運営計画

強靱な組織の確立 14

D X等の業務改革 16

人的資本への投資 17

組織運営計画における計画値 19

## はじめに

---

我が国では、社会経済活動の正常化が進み、金利のある世界に変わっていく中で、高水準の賃上げが実現しつつあるなど、経済は大きな転換期に突入しています。一方で、不透明な国際情勢をはじめ物価高や人材不足等により、地域を支える中小企業や小規模事業者、農林漁業者は、依然として厳しい事業環境に置かれています。

こうした中、我が国の未来を担う事業者が事業を継続し、成長・発展に向けた取組みを着実に進めることが喫緊の課題となっています。

これらの課題の解決に向け、日本公庫は、セーフティネット機能を発揮し、いかなる危機でもお客さまの事業継続を支えるとともに、重点事業分野を支援し、地域を担うお客さまの発展を支え、持続可能な社会の実現に貢献します。また、お客さまや地域を共に支える民間金融機関や関係機関との連携を一層強化します。

さらに、これらを力強く推進するために、有事においても対応できる強靱な組織の確立、DX等の業務改革の推進、職員一人ひとりが活躍できるWell-beingの高い職場づくりといった変革に取り組めます。

日本公庫は、「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「使命」のもと、今後も政策金融の役割を着実に果たすべく、組織一丸となって事業者支援に取り組んでまいります。

**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。**

政策金融を担い続ける者として、お客さまに寄り添い、  
地域の関係機関と共に安心と挑戦を支え、日本の未来を創る。

## 使命に込めた想い

### 政策金融の担い手

- 政策金融の担い手としての矜持を常に持ち、業務に取り組み、社会から信頼される存在を目指します。
- お客さまに傾聴の姿勢で臨み、実態・要望を深く理解し、政策金融を的確に実施します。
- 時代や環境の変化に合わせて自己変革に不断に取り組み、主体的に考え迅速に行動します。

### 安心と挑戦

- いかなる危機発生時でもセーフティネット機能を発揮し、お客さまの安心を支えます。
- お客さまの新たな取り組み、成長、再チャレンジといった挑戦を支えます。
- 多様な考え方・価値観を尊重し、職員一人ひとりの安心と挑戦を支えます。

### 共に未来を創る

- チームワークを発揮し、関係機関の皆さまと共にお客さまを支え、地域の維持・発展に貢献し、日本の未来を創ります。

# 経営方針

---

## 事業運営方針

- セーフティネット機能を発揮し、いかなる危機でもお客さまの事業継続を支える
- 重点事業分野を支援し、地域を担うお客さまの発展を支える
- 民間金融機関や関係機関と連携し、お客さまと地域を共に支える

## 組織運営方針

- 危機に対応できる強靱な組織を確立し、いかなる時も政策金融機能を堅持する
- DX等の業務改革を組織一体となって推進し、新たな価値を創出する
- 人的資本への投資を推進し、職員の能力・働きがい及び組織力を高める

## 使命

**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。**

政策金融を担い続ける者として、お客さまに寄り添い、  
地域の関係機関と共に安心と挑戦を支え、日本の未来を創る。

使命の実現

お客さまの事業継続

セーフティネット機能の発揮

お客さまの発展

重点事業分野の支援

地域支援

サービス向上

地域の活性化

民間金融機関や  
関係機関との連携

経営方針

事業運営方針

組織運営方針

経営資源の投入

政策金融機能の堅持

強靱な組織の確立

新たな価値の創出

DX等の業務改革

職員の能力・働きがい  
・組織力の向上

人的資本への投資

# 全体像

## 業務運営計画

各項目の着実な遂行を通じ、サステナビリティを推進し、持続可能な社会の実現に貢献  
(サステナビリティ基本方針)

## 事業運営計画

### セーフティネット機能の発揮

- お客さまへのセーフティネット機能の発揮
- 信用補完の着実な実施

### 重点事業分野の支援

- 創業・スタートアップ・新事業支援
- 事業再生支援
- 事業承継支援
- 海外展開支援
- 農林水産業の持続可能な成長への支援
- ソーシャルビジネス支援
- その他重点事業分野の支援

（DX・デジタル化の推進への支援、環境・エネルギー対策への支援、  
企業活力の向上を支援、教育の機会均等への貢献、  
我が国を取り巻く環境変化への対応を支援）

### サービス向上・地域支援

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

### 民間金融機関や関係機関との連携

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

## 組織運営計画

### 強靱な組織の確立

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

### DX等の業務改革

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

### 人的資本への投資

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

# 1 セーフティネット機能の発揮

## お客さまへの セーフティネット 機能の発揮



- 自然災害、感染症の流行、経済情勢等による経営環境変化の影響を受けたお客さま及び経営改善に取り組むお客さまへの支援
- 危機発生に即応した指定金融機関への信用供与等を実施

## 信用補完の 着実な実施



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



## 2 重点事業分野の支援

### 創業・ スタートアップ・ 新事業支援



- 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

### 事業再生支援



- 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

### 事業承継支援



- 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



## 2 重点事業分野の支援

### 海外展開支援



- 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

### 農林水産業の 持続可能な成長 への支援



- 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

### ソーシャル ビジネス支援



- 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



## 2 重点事業分野の支援

### その他 重点事業分野 の支援



#### 《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

### 3 民間金融機関や関係機関との連携

#### 民間金融機関 連携の深化



- 協調融資等の継続的な推進及びお客さま支援に係る連携強化
- 役員レベルを含めた組織的な対話による相互理解の促進
- 協調融資商品を活用した連携の推進及びお客さま支援の促進

#### 関係機関をつなぐ 役割の発揮



- お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを、関係機関と共に推進
- 商工会議所・商工会、税理士会、普及指導センター等の関係機関との連携を強化

#### 地方自治体との 連携強化



- 地方創生に向け地方自治体が取り組む各種施策へ貢献

## 4 サービス向上・地域支援

### 経営課題の 的確な把握による 支援策の高度化



- リスクテイク機能の適切な発揮
- お客さま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
- お客さまの声に耳を傾け、お客さま目線に立った支店運営や各種サービス向上策を推進

### 全国152支店の ネットワーク活用



- 地域の垣根を越え、お客さまのマッチング等を推進

### 政策提言による 制度・施策の改善



- お客さまや地域の声を収集し、政策提言や施策に反映

### 対外発信の強化



- 日本公庫に対する理解と信頼を高めるための広報活動を推進
- 独自性ある手法を用いた高水準な研究成果の発信強化によるシンクタンクとしての評価向上

## 事業運営計画における計画値

## 2 重点事業分野への支援

創業・ スタートアップ・ 新事業支援	新規開業貸付（企業数）〔創業前及び創業後1年以内〕	27,000企業	国民
	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	2,300先	農林
	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	1,500社	中小
海外展開支援	海外展開を行う事業者への貸付件数	3,200件	国民
	農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体への融資先数	400先	農林
	海外展開に取り組む事業者への貸付契約社数	1,000社	中小
農林水産業の 持続可能な成長 への支援	成長を目指す担い手農業経営体への融資先数	5,350先	農林
ソーシャル ビジネス支援	ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数	14,000件	国民
その他重点事業分野 の支援 (企業活力の向上を支援)	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	4,400社	中小

# 1 強靱な組織の確立

## 危機管理態勢の 一層の強化



- 首都直下地震といった自然災害を想定した訓練等の継続実施による危機管理態勢の整備・強化
- 職場内ディスカッション等の実施により、自律的かつ助け合いの精神をもち適切な行動ができる職員の育成
- 有事下における人員体制等の態勢を整備し、有事対応力を強化
- 有事においても円滑な業務継続を可能とする、非対面のお客さま向けデジタルサービスを充実
- システムを外部のクラウド基盤に移行し、システム面での有事対応力を強化
- 有事を念頭に置いた店舗等の改善により、お客さまや職員が安心できる環境を整備

## 適切なリスク管理 の実施



- 適切な与信管理の実施
- リスクテイク機能の適切な発揮等に向けた信用リスクの管理
- 信用補完機能発揮に向けた信用保険引受リスクの管理
- 政策金融機能の持続的な発揮に向けたオペレーショナルリスクの管理
- 気候変動リスクの把握及び環境に配慮した取組みの実施
- 社会環境の変化に応じた適切なリスク管理等の実施

# 1 強靱な組織の確立

## コンプライアンス 態勢の強化



- 政策金融の担い手として責任ある行動に繋がるコンプライアンス意識の強化
- 反社会的勢力及びそれに準ずる者の排除態勢を強化
- ハラスメントの未然防止・早期発見に向けた取組みの継続実施
- ハラスメントを看過しない組織風土の醸成及び安心して報告・相談・通報できる取組みの推進

## システムの安定稼働 とセキュリティ対策 の強化



- 将来にわたるシステムの安定稼働に向けたシステム刷新を推進
- 安定稼働に配慮したシステム開発・運用を推進
- 最新のサイバーセキュリティ状況や技術動向を踏まえたセキュリティ対策の強化

## 2 DX等の業務改革

### デジタル化・DXの 推進等による業務の 効率化・高度化



- お客様の利便性向上や業務の効率化に繋がるデジタル化・DXを推進
- 最適なITの活用に向け、他機関におけるデジタル化の動向及び最新デジタル技術を研究
- 事業の特性に応じたシステムの機能改善を推進
- 申込みの急増にも対応を可能とする事務見直し等を推進
- 現場からの意見、要望を広く収集し、業務改善に活用
- 全体最適を見据えた組織及び業務の効率化を推進

### 業務及びシステム の共通化・統合



- 業務効率化やお客様サービスの向上を目的とした3事業の業務共通化を推進
- 将来にわたるシステムの安定稼働に向けたシステム刷新を推進

### 3 人的資本への投資

#### 職員教育の充実



- 基本理念・使命・経営方針・業務運営計画浸透による自律的な行動の定着
- 政策金融を的確に実施できる担い手の育成
- マネジメント能力強化による、職員の能力を最大限に引き出すことができる管理職の育成
- 職員のDXリテラシーの向上及びDXを企画・推進し経営を変革できる人材の育成
- システムの品質向上・安定稼働及びサイバーセキュリティ脅威に対応できる人材の育成
- 自己啓発支援制度の利用推進

#### 人材活用の推進



- 採用活動における認知度向上による政策金融を担える人材の獲得
- 柔軟な人事異動、社内公募、外部との人事交流等の積極的な運用により、多様な業務に対応できる人材を育成
- 業務職育成制度等によるエリア職の活躍範囲拡大
- 管理職キャリアアップ支援による管理職候補者の育成
- シニア職員の活躍推進

### 3 人的資本への投資

多様な人材が  
活躍できる  
職場づくり



- 職員のエンゲージメント向上に向けた取組みの実施
- ダイバーシティ推進活動の実施
- ワークライフ・マネジメント(WLM)の実践をサポート
- 職員一人ひとりの健康保持増進をサポート
- 女性活躍の推進
- 職員の多様な働き方、働きがいにつながる人事給与制度の運用
- 転勤制度の見直し

## 組織運営計画における計画値

## 3 人的資本への投資

多様な人材が  
活躍できる  
職場づくり

男性職員の育児に伴う休暇・休業1か月以上の取得率	90%
ノー残業デー週2日の実施率	90%
管理職に占める女性の割合	12%以上 (2028年4月時点)