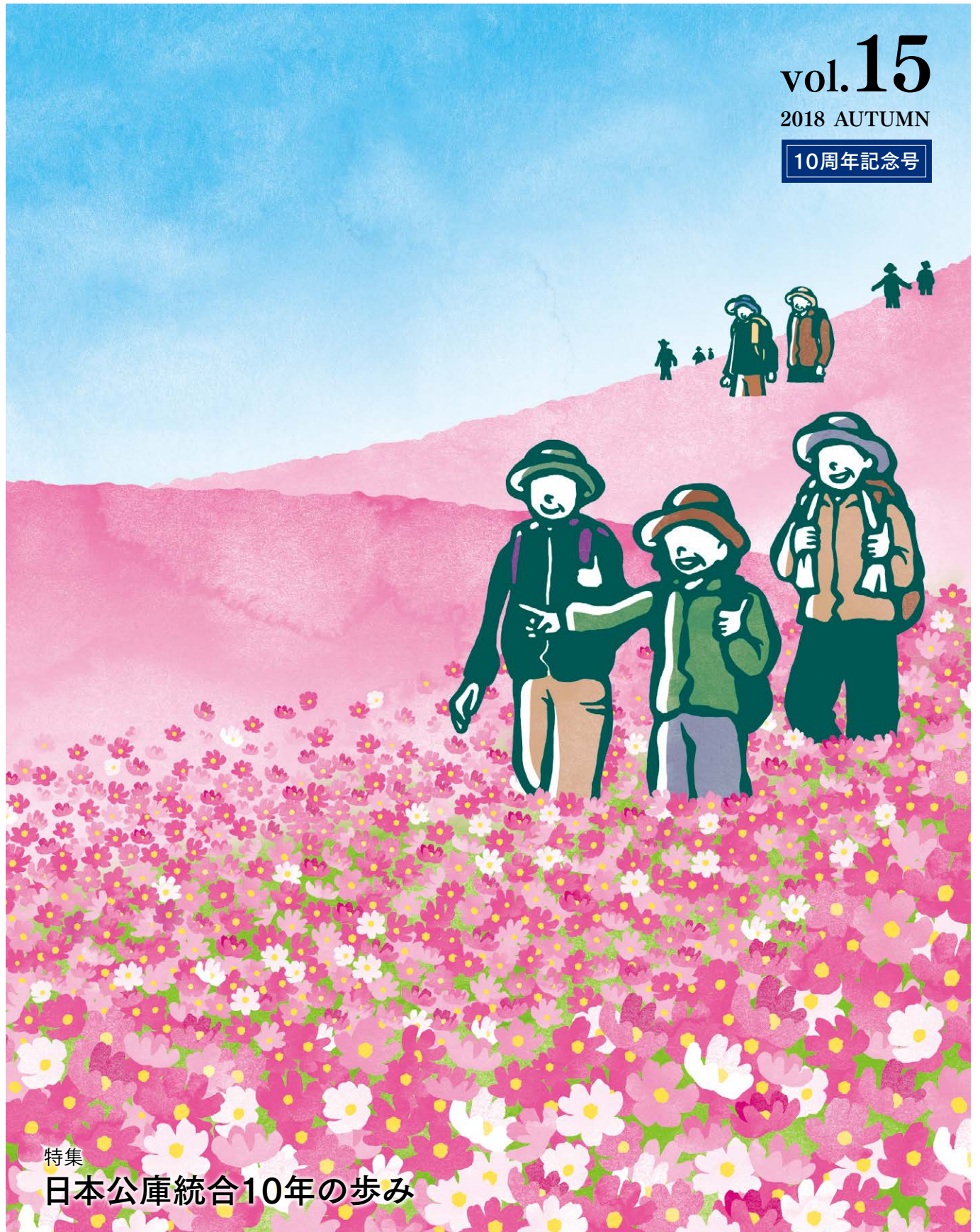


日本公庫つなぐ

vol.15

2018 AUTUMN

10周年記念号



特集

日本公庫統合10年の歩み



表紙のはなし

爽やかな秋空とコスモス——。コスモスは日本の秋を代表する花ですが、由来はメキシコの高山植物で、明治時代に日本にもたらされたそうです。見ごろは10月。親しい人と一緒に、鮮やかな花が咲き乱れるコスモス畑にピクニックに出掛けてみたいですね。

イラスト：鎌田みか

題字：園元伸子（日本公庫 危機対応等円滑化業務部）

日本公庫つなぐ

vol.15

2018 AUTUMN

3 ごあいさつ

日本公庫統合10周年を迎えて
日本政策金融公庫総裁 田中一穂

4 祝辞

日本政策金融公庫統合10周年を迎えるにあたって
内閣総理大臣 安倍晋三

5 巻頭特別座談会

「つなぐ。たゆまず、つぎの10年へ」
〜日本公庫に期待すること〜

14 特集 日本公庫統合10年の歩み

年表

日本公庫の設立

セーフティネット機能の発揮

成長戦略分野への支援

総合力発揮への取り組み

民間金融機関との連携

合理的・効率的な業務運営

35

表紙紹介

日本公庫のシンボルマークについて

日本政策金融公庫の目的

株式会社日本政策金融公庫は、一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ、国民一般、中小企業者及び農林水産業者の資金調達を支援するための金融の機能を担うとともに、内外の金融秩序の混乱又は大規模な災害、テロリズム若しくは感染症等による被害に対処するために必要な金融を行うほか、当該必要な金融が銀行その他の金融機関により迅速かつ円滑に行われることを可能とし、もって国民生活の向上に寄与することを目的とする株式会社とする。

～株式会社日本政策金融公庫法 第一章 第一条（目的）より～

ごあいさつ

日本公庫統合10周年を迎えて

日本政策金融公庫総裁 田中一穂



私ども日本公庫は2018年10月1日をも
ちまして、統合10周年を迎えました。2008
年10月に国民生活金融公庫、農林漁業金融公
庫、中小企業金融公庫が統合して以来、基本理
念である『政策金融の確な実施』と『ガバナ
ンスの重視』の下、「政策」と事業に取り組む
方々等を「繋ぐ」という使命感をもつて、政策
金融機関としての役割を十全に発揮すべく努
めてきております。

10年前の発足時においては、リーマン・ショッ
クに端を発した世界的な経済危機の状況の中、
中小企業・小規模事業者、農林漁業者の皆さま
の資金繰り支援に組織一丸となって取り組ん
でまいりました。また、2011年の東日本大
震災、2016年の熊本地震、そして今年の大
阪府北部地震、西日本を中心とした豪雨、北海

道胆振東部地震などの自然災害からの復興支
援についても、被災者一人ひとりの事情を踏ま
え、復興に向けた積極的かつ円滑な資金供給
を行うなど、着実かつ機動的にセーフティネッ
ト機能を発揮してきたところです。先日、7月
の豪雨の被災地を訪問された全国商工会連合
会の森義久会長から、「公庫は、支店長自ら被
災地の相談会に駆け付けて、その場で融資を
決定するなど、迅速・親身に対応してくれてい
る」と大変名譽なお礼の言葉を頂戴しました。
セーフティネット機能の発揮は、我々政策金融
機関にとって、まさに使命であり、今後も遺漏
なく対応してまいります。

さらに、日本経済の成長・発展のため、国の
政策に基づき、創業・新事業、事業再生・事業
承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産

業の新たな展開など成長戦略分野等への支援
にも積極的に取り組むとともに、3事業が一体
となって、地域活性化に向けた地域プロジェク
トに参画し、農商工連携や総合的なまちづく
りなどにワンストップで対応しております。
中小企業・小規模事業者は、戦後一貫して我
が国経済の活力の源泉であり、その成長を牽
引してきました。また、農林漁業者は、国民に
食料を安定的に供給し、地域経済を支える重
要な存在です。

統合10周年という節目を迎え、私ども日本
公庫は、民間金融機関や地域の関係機関の皆
さまと連携しながら、事業者等の皆さまの活
躍を支え、地域の活性化に貢献していく所存
でありますので、今後とも一層のご理解とご支
援を賜りますようお願い申し上げます。



日本政策金融公庫 統合10周年を迎えるにあたって

内閣総理大臣 安倍 晋三

10年前のリーマン・ショックに端を発した未曾有の経済・金融危機は、中小・小規模事業者や農林水産業者の皆さんに大きな混乱をもたらし、日本経済はデフレ不況に沈んでいました。

私が二度目の内閣総理大臣を拝命した時、「人口が減少していくからもう成長なんてできない」とこうした諦めが蔓延していました。最大の問題は、この諦めでした。そうした中、日本は、やればできる。この思いで、アベノミクスの「三本の矢」をはじめ、様々な改革を進めてまいりました。

この5年半で、経済は11・8%成長し、人口が減少する中であっても、就業者数は250万人増加し、有効求人倍率は史上初めて全ての都道府県で1倍を超えました。賃上げ率は、連合の調査によれば、今世紀に入って最も高い水準が5年連続で続き、中小企業では、今年、20年ぶりの高さとなっています。

かつて訪問した、従業員9名の小さなメッキ工場では、先代の「従業員を大切にせよ」との言葉を守り、若い社長はリーマン・ショックの時も歯

を食いしばって雇用を守りました。その気持ちに応えようと従業員は知恵を出し合い、工程に工夫を重ね生産性を高め、利益を増やした。その後も毎年3%以上、給料が上がっているそうです。

企業が利益を上げて、給料を上げていく。そして消費が増えていく。こうした経済の好循環をより確かなものにし、全国の中小・小規模事業者の皆さんに景気回復の温かい風をお届けしてきました。

安倍内閣では、個人保証なしの融資の拡大、円滑な事業承継の支援など、中小・小規模事業者のための政策に取り組んでまいりました。そうした中で、この5年で中小企業の倒産件数は3割減りました。本年6月から、生産性向上に向けた投資について、固定資産税をゼロとする制度がスタートしています。中小・小規模事業者の皆さんが元気にしなければ、アベノミクスの成功はない。これからも、その思いで、全力を尽くしてまいります。農林水産業についても、金利負担を5年間ゼロ

にする制度や輸出支援など、担い手を積極的に後押ししてきました。こうした攻めの農政により、生産農業所得は3・8兆円、過去18年間で最も高い水準となっています。農林水産物・食品の輸出額も8000億円を超え、1兆円の目標が見えてまいりました。40代以下の若手新規就農者は、統計開始以来、初めて4年連続で2万人を超えています。

農林水産業は国の基^{もと}。守るべきは守り、攻めるべきは攻め、若い皆さんが自分たちの希望や夢や人生を賭けることができる、農業に、林業に、水産業に、変えてまいります。

株式会社日本政策金融公庫の統合10年の節目にあたり、日本公庫には、これから、中小・小規模事業者、農林水産業の担い手の皆さんの挑戦を後押しするとともに、悩みに丁寧な寄り添う存在であっていただきたいと思えます。そして、民間金融機関としっかりと連携しながら、地域の活性化に、これまで以上に貢献していくことを期待しています。

「つなぐ。たゆまず、つぎの10年へ」

～日本公庫に期待すること～



神戸大学経済経営研究所教授
家森 信善 氏

日本商工会議所会頭
三村 明夫 氏

日本税理士会連合会会長
神津 信一 氏

日本政策金融公庫総裁
田中 一穂

三重県知事
鈴木 英敬 氏

全国銀行協会会長
みずほ銀行頭取
藤原 弘治 氏

司会 共同通信社
オリンピック・パラリンピック室次長
永井 利治 氏

日本政策金融公庫は2008年10月、リーマン・ショックの直後に船出し、日本経済を下支えする役割を果たしてきた。年間の融資件数の5割を500万円以下、9割を3000万円以下の貸し付けが占め、民間金融機関との協力も拡大しつつある。中小企業と地域産業が直面する課題と、日本公庫の「つぎの10年」を有識者の方々に語り合ってもらった。

事業承継と人手不足が難題

司会 日本公庫は中小企業・小規模事業者、農林水産業分野を中心に、日本経済を下支えするという役割を担っていますが、地域経済は、少子高齢化、地方の人口減少といった課題に直面しています。

三村 日本の構造的課題は最初に中小企業に表れます。中小企業の悩みを解決することとは、日本全体が抱える問題を解決することにつながります。今日は二つのことを申し上げます。一つは『事業承継』です。過去5年間で約40万社の中小企業が減少しています。倒産する会社は年間8500社ぐらいなので、大半は廃業です。廃業の最大の原因は後継者不足だと思っています。この点では、今年から事業承継税制が抜本拡充されたことを心強く思っています。また、事業承継支援拠点として、都道府県を中核に商工会議所、

税理士会、金融機関を含めた『事業承継ネットワーク』が2017年度から設置され、今年度は全ての47都道府県にできました。

司会 事業承継と並ぶもう一つの課題は何ですか。

三村 二つ目は『人手不足』です。これは本当に大変です。日本商工会議所のアンケート結果では『人手不足』という回答が毎年約5%ずつ増え、とうとう今年は65%に到達しました。少子高齢化の影響をはっきり受けていますが、実感としては超完全雇用状態であり、雇う側は本当に大変です。

司会 打開策はどう考えていますか。

三村 女性、高齢者、それから外国人の活用を考えなければならぬのは当然です。女性の労働参加は着実に増えており、25〜44歳の女性の就業率は74%程度まで上昇しました。高齢者も健康年齢はかつてに比べ5〜10歳ぐらい上がっています。もう65歳で定年なんてもったいないですね。外国人労働者について、商工会議所は昨秋、『中間技能人材』という分類をつくってほしいと政府に要望しました。ある程度の職業経験と日本語力を備えた人たちを、労働需給が非常にひっ迫している分野にぜひ活用したい、という提案です。今後、その方向で何らかの結論を出してもらえないか、と期待しています。

ただ、これらの人材の活用にも一定の限り



日本商工会議所会頭
三村 明夫氏

はあるため、中長期的に何よりも大事なものは『生産性の向上』です。日本の生産性は、デフレの後遺症もあり、製造業では米国の7割程度、サービス業では5割程度にとどまっています。中小企業は大企業の半分以上です。これを改善するにはIT、IoT、AI、ロボット等の活用が必要です。

税理士会、全国規模でマッチング

司会 続いて、三重県の鈴木知事に、地方が抱える課題をお話しいただきます。

鈴木 何と言っても人口減少が大きな課題です。三重県の人口は2007年の187万3000人をピークに、現在は約180万人です。2060年には120万人になると推計されています。毎年、自然減で5000人、社会減で3000人ほど減っていくイメージです。

これから大事なのは、地域産業の育成と働

く場の創出です。2011年に知事になり、翌年夏に『みえ産業振興戦略』というものをつくりました。三重県は、電子デバイスの製品出荷額が全国1位、輸送機械の出荷額は5位でした。こうした輸出産業に加え、新しい航空宇宙産業、バイオ、ライフイノベーション、三重ならではの『食』といった産業の発展に取り組んでいるところです。

働く場の創出の大きな柱は、中小企業の振興です。2014年4月に『三重県中小企業・小規模企業振興条例』を施行しました。小規模企業にも力を入れていくぞ、そこで働く場をつくっていくぞ、という思いで条例をつくり、条例名に『小規模企業』をあえて入れました。各地に中小企業振興の条例がありますが、これは全国で三重県が最初です。

司会 地方の企業にとっても、事業承継は難しい課題だと思います。

鈴木 事業承継問題を放置すると、2025年までで三重県だけで8万3000人の雇用が失われると言われ、待ったなしの課題です。

司会 事業承継をめぐる問題では、税制の果たす役割に期待が寄せられています。

神津 税理士会も最重点課題として事業承継税制を取り上げてきました。改正前は、5年間は平均80%の雇用維持をしないと条件があり、使い勝手が悪く利用者も少なかったのです。それが抜本的に見直されたのは、日本公庫の調査結果^(注)が大きく影響しました。団塊の世代を中心に経営者の50%

(注) 2016年2月1日 日本公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」

「つなぐ。たゆまず、つぎの10年へ」

～日本公庫に期待すること～



三重県知事
鈴木 英敬 氏

が『自分の代で事業はおしまい』と考えているという内容で、相当衝撃的なものでした。これが政府を大きく動かしたと思います。これまでは残念ながら、まず会社の財務体質を悪くし、株価を低くして後継者に贈与するという形にせざるを得ませんでした。しかしこれからは、優良企業のまま引き継げるようになります。

司会 身近な税理士さんを相談相手に行っている経営者も多いですね。

神津 各地でいろいろな相談を受けています。金沢の京料理屋のおやじさんが『俺の代で店は終わりにする』と税理士に話しました。この税理士の顧問先にもう1軒、似たような料理屋があり、そこには職人が何人かいた。若い職人に声を掛けたら『俺がやります』と、事業を引き継いだそうです。こうした例を増やすため、北陸税理士会（福井、石川、富山の3県）で事業承継のサイトを立ち上げま

した。2年半運用した結果、日本税理士会連合会が全国規模でやることにしました。今年10月ごろからスタートします。

司会 税理士のコンサルティング機能が発揮されそうですね。金融機関は事業承継問題をどう考えていますか。

藤原 金融機関のコンサルティング機能に対する大きな期待が寄せられています。全銀協は2018年度のスローガンとして『社会的課題の解決に貢献する』ことを掲げています。その課題の中で最重要項目が事業承継です。私は『金融を先に考えるな』と言っています。法人の場合は事業を考える。まずは、お取引先の経営者に寄り添って『ビジネスプラン』を考える。個人のお客さまには、人生100年時代を見据えて『ライフプラン』を考える。金融機関の意識がそういう方向に変われば、後継者不在など事業承継問題の解決に向けて大きな一助になると考えています。

孤独な経営者の相談相手に

司会 経営者にとって、事業承継税制のメリットは大きいのでしょうか。

藤原 事業承継税制には、二つの大きな意味があると思います。一つは『気付き』です。日本には後世に技術やサービスを残したい素晴らしい中堅・中小企業が数多くあります。そうした企業の経営者の方々には『今から会社の将来や次世代の展望を考えていただく』きっかけとなり、また警鐘にもなってい



ます。もう一つは『実利』です。大胆な税制改革であり、実現メリットも大きく、非常に実利を感じられる内容になりました。毎日のように大企業、中堅・中小企業の経営者の方々とお会いしていますが、ひと言でいうと皆さん孤独なんです。誰に相談したらいいか、悩んでおられる。金融機関がもう1歩も2歩も前に出て、相談相手になるということが非常に大事だと思っています。

司会 経営者の悩みに向き合っていくのが銀行の役割になっているんですね。

藤原 我々の取引先に対するアンケート結果を見ると、後継者問題というのは2位です。1位は事業継続そのものに自信が持てない。収益性が低下して会社経営が続かないのではないか、という不安です。つまり、経営者の方々は『この会社をほかの誰かに託してい



いのだろうか』と、極めて誠実で真面目な悩みを持っています。

メガバンクと地域金融機関は連携して、地方の良さを発信し、首都圏などに紹介するビジネスマッチングができます。海外展開を手伝ったり、ガバナンスの問題を助言したりすることもできます。今の会社を元気にして、次につなぐ自信を経営者に持ってもらうことが大事です。そのために全力を傾けたいと思っています。

家森 中小企業庁のアンケート調査でも、金融機関への期待の中で、いちばん多いのが事業承継の支援です。鈴木知事が指摘されたように、全国的に高齢の経営者が多く、時間切れが迫っているのです。

『事業承継を考えたらどうか』と最初に助言してくれたのは誰か、と事業者に聞いたところ、いちばん多かった回答は税理士、2番目が金融機関です。ここに商工会議所が加

わっていけば、かなりの事業者をカバーできるはずです。経営者と長い付き合いがある税理士の方に端緒をつくってもらい、金融機関や商工会議所につないでいくというのは、非常に効果的だろうと思います。

藤原 銀行が企業にアドバイスする部隊をしっかり鍛え上げることが

大事です。みずほ銀行では過去4年で、本部における事業承継の専門部隊の人員を72人から149人に倍増させました。また、支店長から担当者レベルまで研修を行い、現場でも質の高いアドバイスができるように取り組んでいます。さらに、事業を引き継ぐ若手経営者のサークルをつくり、経営者教育の場として役立ててもらっています。日本公庫との連携も、民間金融機関にとって非常に大きなポイントです。幅広いネットワークを持ち、小規模事業や農林水産業にも専門的な知見を持つ公庫と民間をしっかりつないでいこうと思います。

民間、行政、金融のノウハウ結集

司会 ビジネスマッチングによる事業承継も増えてきました。日本商工会議所はこの面で実績を積んでいますね。

三村 以前は親族内承継が主流でしたが、近年、親族以外の従業員が事業を継ぐケースや、第三者による合併・買収(M&A)が増加しており、それぞれに課題があります。

従業員による承継では、経営者に求められる個人保証が課題です。経営を次に担う従業員にとって、自分の個人財産を保証として差し出すのは心理的な重荷になりますし、配偶者の反対もあります。金融庁の調査では、個人保証を付けない融資は民間金融機関の



全国銀行協会会長
みずほ銀行頭取
藤原 弘治氏

場合、16%にとどまっています。また、M&Aに関しては、『乗っ取り』という負のイメージが残っており、『自分の代で会社を身売りしていいのか』という思いが経営者にある。これをどうやって払拭するかが課題です。あとは事業を引き継ぐ企業を探すマッチングですね。

司会 どんな解決策が考えられますか。

三村 国が設置した事業引継ぎ支援センターとの連携が重要です。また、金融機関が事業承継支援の人員を増やしていただいているのは、ありがたいことです。金融機関や税理士会はそれぞれのノウハウやネットワークがありますので、それらが連携することが非常に重要です。例えば、今年4月に、兵庫県、尼崎商工会議所が、日本公庫尼崎支店や尼崎市等と連携協定を結び、市内の事業承継をオール尼崎で支援することになりました。このような連携事例を全国に横展開で

「つなぐ。たゆまず、つぎの10年へ」

～日本公庫に期待すること～

さればと思います。

司会 事業承継をめぐる都道府県の動きは
どうなっているのでしょうか。

鈴木 三重県では昨年8月、商工会議所連
合会あるいは商工会連合会、税理士会、日本
公庫、県内の金融機関などによる事業承継
ネットワークをつくりました。この6月から
は三重県の市長会と町村会にも加わって
もらったところです。これは全国でもあまり例
がないことです。『プレ承継、事業承継、ポ
スト承継』という考え方で政策をつくってい
ます。『気付き』を与えるのがプレ承継。実
際に事業承継をする時の税制や財政による支
援、それから事業を引き継いだ後の成長を
後押しするのがポスト承継です。

司会 3段階に分けて手を打っているの
ですね。

鈴木 特に力を入れているのはプレ承継で
す。『事業承継診断』を5年間で3600件
ほどやっていくと計画しました。
2017年度は1394件実施しま
した。

『事業を譲渡したい』という相談
はかなりありますが、『譲り受けた
い』という申し出や相談は少ない。そ
こで、県として全国に人材ネットワ
ークを持っている企業との包括協定を
今年6月に結びました。事業を引き
受ける人を日本中から探すシステム
です。全国でも例がないと思います。
司会 第三者による事業承継は、ど

んな実例が生まれていますか。

鈴木 桑名市にすごい旋盤技術を持つ黒字
の中小企業がありました。後継者がいないの
で社長さんはやめようかなと思っていた。と
ころが、納入先の自動車部品メーカーから『あ
なたの会社の旋盤技術がなくなったら困る』
と言われ、議論が始まりました。結局、その
旋盤会社を自動車部品メーカーが買い取り、
若い社員を経営人材として送り込みました。
技術も雇用も守られました。

今年4月から信用保証付き融資について
基本的に『事業承継する時に連続で個人保
証をとらない』運用となりました。しっかり
徹底してもらうことが大事です。私は全国
知事会でも事業承継に関する緊急宣言を提
案しています。『事業承継なくして地方創生
なし』という考え方でやっていきます。
司会 日本公庫は事業承継をどう支援して
いくのでしょうか。



日本税理士会連合会会長
神津 信一 氏

田中 今年8月以降、全国135地域で国
税当局や税理士の方々に来てもらい、事業承
継税制の改正内容を詳しく説明してもらい
ます。民間金融機関にも呼びかけますし、会
場が狭ければ何回でもやります。事業引継
ぎ支援センター、商工会議所、商工会、信用保
証協会など地域の全ての関係者をお招きし
ます。中小企業の皆さんにとって、事業承継
は当たり前の話題だという環境をつくり、き
ちんとして相談に応じていきたいと思っています。

生産性向上の決め手はIT投資

司会 三村会頭からご指摘のあった生産性
向上ですが、中小企業にとってはかなりハ
ドルが高い問題に見えますが。

三村 中小企業のうち、実は製造業では約
1割、サービス産業では約3割の会社が、大
企業の平均的生産性を上回っています。共
通の特徴は『設備投資』に熱心であり、その
中でもIT投資に力を入れていることです。
もう一つ大事なのは、70代の経営者から若
い後継者に『事業承継』することです。特に
意欲の高い30〜40代の経営者への事業承継
をきっかけに、売上拡大や新規事業に向け、
IT投資に踏み切るケースが非常に多いの
です。

司会 人手不足は中小企業の生産性にどう
影響しますか。

三村 いわゆる労働分配率、企業が稼ぐ付
加価値に占める人件費の割合ですが、大企
業の約45%に対し、中小企業では約75%と

今でも付加価値の大部分を人件費に回しているのが実情です。現在は女性の労働参加が増えていきますから、労働需給ひっ迫もやや緩和されていますが、最低賃金の上昇やさらなる人手不足の深刻化で、いずれこのバランスが崩れて、すごい勢いで賃金は上がっていくのではないかと考えています。中小企業は生産性を上げなければ、あつという間に苦境に陥ります。今はまだ『嵐の前の静けさ』ですが、今後は賃金上昇と生産性向上の追い掛けつが始まると考えています。中小企業は、2020年4月から長時間労働が厳しく規制され、2021年4月から同一労働・同一賃金も導入されます。経営者は自らの生き残りのために、生産性向上に真剣にならざるを得ません。

司会 中小企業にとっては、経営者や社員の1人に対する知識や技術力がハードルになります。

三村 そう思っている経営者は多いですね。それに1人導入の初期投資の負担が重くとも考えています。しかし近年、中小企業でも使いやすい『身の丈10人』の事例が出てきました。また、クラウドサービスを活用すれば、非常に低価格で高機能な1人を導入できます。中小企業、特に小規模事業者に対してどう『気付き』を与えるのが課題です。経営者が『自社でもできそうだな』と思わないと、1人化も進みません。

司会 中小企業が1人化に踏み切るにはきっかけが必要なのですね。

三村 例えば、2019年10月に消費税率が8%から10%に上がります。同時に軽減税率が我が国で初めて導入されますが、手作業で業務をしている中小企業、特に小規模事業者は対応できません。モバイルPOSレジとクラウド会計などクラウドサービスを活用することが効果的で、バックオフィスを業務を飛躍的に効率化する良い機会になると期待しています。

植木屋から トマトのハイテク生産へ

司会 地方でも生産性向上に真剣に向き合っている企業は少なくないと思いますが。

鈴木 伊勢神宮の近くで100年以上続く老舗の料理屋を、有名な1人・通信企業で働いていた義理の息子さんが引き継ぎました。サービス業はロスも多いし、生産性も低い。

何とかしようと考え、『食べログ』へのアクセス数や、天気、湿度、季節など約200項目を使ったアルゴリズムを作成し、来客予想システムを開発しました。その結果、食品ロスが8割減り、売上も大きく伸びました。1人当たりの平均給与を5万円引き上げることができたそうです。義理の息子さんに『君やからできたんちゃうんか』と聞くと、そんなことはないと言います。『このシステムはすごく簡単や』と。これからほかの中小企業に展開していくとも考えるそうです。

司会 三重県は農林水産業も活発ですね。



神戸大学経済経営研究所教授
家森 信善 氏

鈴木 1次産業でもユニークな例が生まれています。尾鷲市にあるブリの養殖場への大規模沖合養殖システムを大手鉄鋼系エンジニアリング会社にお任せしています。生産性が高まって、販路が広がって、台湾へのブリの輸出がこの10年間で約6倍に膨らんだと聞きました。

オランダのフードバレーの最新技術と、日本の自動車メーカーのセンサー技術を使って、トマトを生産している植物工場があります。センサーでトマトの糖度を確認し、ロボットが収穫する。老舗の植木屋さんの跡継ぎが事業を切り替えて始めました。10人ほどだった雇用が200人程度まで増えたそうです。とにかく、一歩踏み出すことがすごく大事ですね。

司会 生産性向上という課題に対し、金融機関としてどのようなアプローチが考えられますか。

「つなぐ。たゆまず。つぎの10年へ」

～日本公庫に期待すること～



藤原 中堅・中小企業の経営者と接していると、三つのキーワードが出てきます。一つ目は人手不足、二つ目は海外進出、三つ目が選択と集中です。いずれにおいても生産性

向上は欠かせません。銀行の役割としては、金融仲介だけでなく、情報仲介あるいは情報提供が重要です。企業の創業期、成長期、再編期、事業承継など、それぞれのステージでコンサルティング機能の提供が重要となります。みずほですと、銀行、信託、証券、あるいはグループ会社を幅広く活用してワンストップのソリューションを提供できます。また、それをさらに高度化する際のキーワードの一つは、やはりデジタルイノベーションだと思います。

司会 企業のデジタル化をどう支援するのでしょうか。

藤原 デジタル化は無限の可能性を秘めています。最近では、Aースピーカーが5千円とか8千円ほどで買えます。例えば、銀行のサービスでも、Aースピーカーに『私の残高はいくらですか』と話し掛けるだけで、答えを教えてくださいになる。あるいは『あそこに送金して』と話せば実際に送金ができる。そういう世界がおそらく間近にきています。そういう動きを取引先企業にも広く伝えていく必要があります。

もう一つ大切なのはBPO、ビジネス・プロセスのアウトソーシングです。例えば、人手不足で悩んでいる取引先企業には、給与振り込みや経費処理などの実務を一括して行う受け皿を提供することができます。そのサービス提供の鍵はAIXOCR^(注)。AIを活用することで飛躍的に生産性向上が図られます。

グローバル市場進出が解決策に

司会 生産性向上は地域産業の育成にとっても、大きな問題ですね。

家森 付加価値生産性が大事ですね。量をたくさん作らなくても、1個10円で売っていたものが、30円で売れるようになればいい。そのためにはブランド力を高めたい。中小企業にとっても、高く売れるものを世界に売っていく、というビジネスモデルが基本になるのではないかと。地域の金融機関や商工会議所は広いネットワークを持っています。地元では当たり前のものが、ほかの地域へ持っていくと別の価値を持つということもあります。

藤原 そうですね。グローバルに価値観の多様性を活用する発想が大切です。例えば、長芋を国内で売るには一定の規格があります。規格外だと高く売れない。ところが香港に持っていくと、これが高級食材として2倍の値段で売れたという例があります。地域の特産品を海外市場に持っていくことが解決策になるケースもあります。

司会 地域金融機関の情報提供機能についてはどう考えていますか。

家森 経済産業研究所で地域金融機関の支店長にアンケートを実施し、3000人が回答してくれたのですが、新しい販売先を顧客に紹介したことがある支店長はまだ半分ぐらいです。顧客に新たな販路を紹介し、それが金融機関自身にとってもプラスになった

という支店長は、およそ5人に1人です。まだ頑張っていたく余地があると思います。

司会 鈴木知事は商工会議所や金融機関と、どう協力していますか。

鈴木 大変重要なことですね。

三重県を5地域に分け、商工団体や金融機関なども参加した協議会をつくっています。みんなで共通の目標を持って、広域観光ルートをつくったり、農商工連携の販路を拡大したり。政策に対する各地域の評価を聞く機会にもなっています。

司会 商工会議所の動きが地域を引っ張ることもありますね。

三村 2015年に、全国の地方自治体がそれぞれ地方創生プランをつくりましたが、その後の取り組みがうまくいっている地域には共通点があります。一つは、地元の資源でできるだけ活用していること。二つ目は結婚、教育など若者向けの対策が含まれていること。三つ目は地域の関係者（ステークホルダー）が連携して一緒にわいわい議論しながら取り組んでいることです。首長が熱心だというのが四つ目なのですが、三重県は大丈夫ですね（笑）。地域の関係者には、いわゆる『産官学金労言』として、行政や商工会議所、税理士、金融機関に加え、大学、マスコミも入ります。いろいろな主体が一堂に会して議論すると、様々なアイデアが出てきます。逆に



司会 共同通信社
オリンピック・パラリンピック室次長
永井 利治氏

失敗例の多くは、コンサルタントに丸投げしてつくってもらっただけという印象を持っています。

司会 地域活性化に対する金融機関の姿勢はどうでしょうか。

藤原 厳しい環境だからこそ、銀行の矜持が問われています。私も各地を回っていると、半分以上の銀行経営者は腕まくりして、何とかしてやろうと思っています。中には、ちょっと下を向いておられる方もいる。マイナス金利による収益低迷、人口減少による不安など、厳しい環境が地域金融機関に押し寄せていることは確かです。現場で働く銀行の仲間には本当に大変な思いをしています。地域金融機関の皆さんは、いろいろな制約の中で、地元のために頑張ってくれています。

司会 どんな地域でも、企業経営を支える銀行の役割は変わりませんか。

藤原 まずは、メインバンクに相談してもら

いたい。そうした信頼感と存在感を確固たるものにしたいと思います。コンサルティング力を高めるという意味では、産官学の連携、自治体や大学との協働からもアイデアが出てきます。もちろん日本公庫と一緒に、地方を盛り上げることに力を尽くしていきます。我々がそうした機能をしっかり果たせば、銀行のブランド力も高まるはず。銀行の社会的役割と公共的使命を全うすべく全力で取り組んでいきたいと思っています。

農業と創業支援で地域活性化

司会 銀行自身も改革を迫られています。

藤原 リストラではなく次世代の展望、が大事です。みずほが1万9000人の人員削減をやるのも、労働人口が減っていく時に、今までのような大量採用、大量退職ではないという問題意識があります。銀行が自己改革に踏み出すこと、ロボティクスによる経営効率化をはじめ、デジタルイノベーションを積極的に取り込むこと。経営にとって最重要課題の一つです。

三村 大歓迎ですね。優秀な人材が、めぐりめぐって中小企業に来てくれるとありがたいですよ。

家森 私が実施したアンケートで、『地域のためという思いが強まった』と回答された支店長にその理由を聞いたら、『お客さまから感謝されたから』と言うのです。企業の皆さんが銀行の方を『よくやってくれた』と励ますことは、銀行員を育てることにつながります。

「つなぐ。たゆまず、つぎの10年へ」

～日本公庫に期待すること～



日本政策金融公庫総裁

田中 一穂

司会 地域産業の育成という点で欠かせないのは、農業の活性化です。

田中 地方創生においては農業に力を入れないといけません。日本公庫の農業融資は、今、すごい勢いで伸びています。公庫の農業融資は7年連続で増加しており、農業法人向けが約8割を占めます。また、民間金融機関の農業向け設備投資の新規融資は、最近6年間で2・1倍となっています。民間金融機関もかなり参画してきていますが、さらに出てきてもらいたい。農業を元気にして地域活性化につなげることが、公庫の重要な役割として位置付けられると思います。

三村 農林水産業はぜひ成長産業にしたいですね。静岡県の浜松商工会議所は、農商工連携の研究会をつくり、中小企業の優れた技術を農業現場の生産性向上に活かしています。園芸の事業者からポットマム（鉢植えの菊）の鉢植えの自動化を要請され、土の配合

や毎朝の水遣りなどの作業を自動化するシステムを機械メーカー3社で開発しました。試作機を作るため国の補助制度の活用も支援しました。今フル稼働しているそうです。

司会 観光業の拡大に取り組む自治体もたくさんありますね。

三村 三重県鳥羽市は日本でいちばん海女さんが多いのですが、鳥羽商工会議所が運営している観光の協議会は海女小屋の食堂やグッズ販売で年間1億円を売り上げています。商工会議所にカナダ人職員を置いて、海外への情報発信を強化しています。

司会 創業支援も大きなテーマになっていますが、資金調達や複雑な手続きが壁になりがちです。

三村 創業支援は、地域の企業数の維持・増加に向け、極めて重要です。三重県の例が続きますが、四日市商工会議所は6年前に市や日本公庫等と連携して『創業のワンストップ相談窓口』を設け、創業計画の策定、資金調達、会社設立の手続きなどをきめ細かく支援しています。この事例をベースに日商から中小企業庁に提言したところ、2014年に産業競争力強化法に基づく地方自治体や商工会議所などが連携した『創業支援事業計画』の認定制度ができ、現在、全国で約1200件が国の認定を受けています。

田中 日本公庫の創業支援融資は相当拡大していて、年間30万件の事業融資のうち2万8千は創業のための貸し付けです。民間との協調融資もかなりあります。京セラ、

日本電産、ソニーなども、かつては公庫の取引先でした。平成になってから株式公開した企業のうち3割は、日本公庫と付き合いがあった会社です。

三村 我々も『創業といえば日本公庫』と思っています。

司会 最後になりますが、11年目に入った日本公庫はこれからどう歩んでいくのでしょうか。

田中 大変力強いお話を皆さんから聞くことができ、ありがとうございます。地域の企業に頑張ってもらうのがいちばん大事で、そのためにできることを全力でやりたいという思いを強くしました。民間金融機関との連携も加速しており、どんどん広がっていきます。専門家の皆さまの知恵も借りながら、地域活性化に貢献する事業を展開していきます。



特集

日本公庫統合10年の歩み

歩み

第3次小泉内閣発足

2005

12月 11月

「政策金融改革の基本方針」を経済財政諮問会議が取りまとめ

「行政改革の重要方針」が閣議決定

5月

「行政改革推進法」が成立

6月

「政策金融改革に係る制度設計」が
政策金融改革推進本部・行政改革推進本部にて決定

2007

5月

「株式会社日本政策金融公庫法」が成立

福田内閣発足

2008

リーマン・ショック
麻生内閣発足

9月

「安心実現のための緊急総合対策」
中小企業金融特別相談窓口の設置

日本政策金融公庫設立

10月1日

安居祥策代表取締役総裁就任

オバマ米大統領就任

2009

1月

「生活対策」中小企業金融緊急特別相談窓口の設置

鳩山内閣発足

2010

菅内閣発足

9月

円高等対策特別相談窓口の設置

1月

女性活躍推進アワード初開催

東日本大震災

2011

3月

東日本大震災に関する特別相談窓口の設置

東日本大震災からの復興支援

リーマン・ショックを契機とした
経済危機への対応

セーフティネット機能の発揮

海外展開

農林水産業の新たな展開

成長戦略分野等への支援

地域プロジェクトへの参画
事業間連携によるお客さまのマッチング
(商談会・セミナーの開催等)

総合力発揮への取り組み

民間金融機関との連携

1st

感謝、そしてこれからもともに。



平成30年7月豪雨等により
被災した事業者支援

平成28年熊本地震からの復興支援

創業・新事業

事業再生・事業承継

ソーシャルビジネス

「地方版総合戦略」への参画

新たなステージに向けた
民間金融機関連携の取り組みの推進

協調融資スキームの構築
に向けた取り組みの推進

日本公庫 統合後 10年を振り返る

2008年に発足した日本政策金融公庫は、この10月で統合10周年を迎えた。国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫は統合により事業本部に移行し、政策金融に取り組んできた。これまでの歩みを振り返る。

日本公庫の設立

「本日ここに、日本政策金融公庫が誕生いたしました。国の政策機関として、民業補完を原則とし、政策金融を着実に実施していくことが重要と考えております」

安居祥策初代総裁は2008年10月1日、日本公庫の発足式典でこうあいさつした。中川昭一財務大臣（当時）や二階俊博経済産業大臣（当時）など監督官庁の大臣、副大臣とともにテープカットを行い、発足を祝った。設立の準備で、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行の4総裁による会議が開かれ、政府の方針を踏まえて、統合してできる公庫の企業理念を決めた。『政策金融の確な実施』と

『ガバナンスの重視』の二つである。

この理念には、ここに至るまでの政策金融改革の長い歴史が凝縮されている。2001年、「構造改革なくして日本の再生、発展はない」という小泉純一郎内閣の誕生によって、政策金融改革は動き出した。同年5月7日の所信表明演説が端的に示す。

「民間にできることは民間に」を原則に「行政の構造改革を実現する」と述べ、「特殊法人等についてゼロベースから見直し、国からの財政支出の大胆な削減を目指す」と宣言。小泉改革の大きな柱の一つとして、政策金融改革が進められることとなった。

2001年12月、「特殊法人等整理合理化計画」が閣議決定された。その中で、後に日本公庫に統合する4機関については、①民業補完、②政策コスト最小化、③機関・業務の統合・合理化の原則の下、抜本的な検討を行った上で、公的金融の対象分野、規模、組織の見直しを行うこととされた。

その後、改革論議の場となった経済財政諮問会議は2005年11月、「政策金融改革の基本方針」を取りまとめ、同年12月には「行政改革の重要方針」が閣議決定された。この方針では、政策金融機能として必要であり残すもの等が示されるとともに、改革後の新組織のあり方も示され、2008年度から新体制に移行することとなった。2006年5月には「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（行



2008年10月1日の日本公庫発足式典。安居総裁（当時）と監督官庁の大臣、副大臣によるテープカットが行われ、日本公庫としての第1歩を踏み出しました。



旧公庫ビル

政改革推進法」が成立し、同年6月には「政策金融改革に係る制度設計」が、政策金融改革推進本部及び行政改革推進本部において決定され、新機関の具体像が示された。これにより、国民生活、農林漁業、中小企業の各金融公庫と国際協力銀行の4機関は、各業務を縮減の上、2008年度に新機関に統合することとなった。

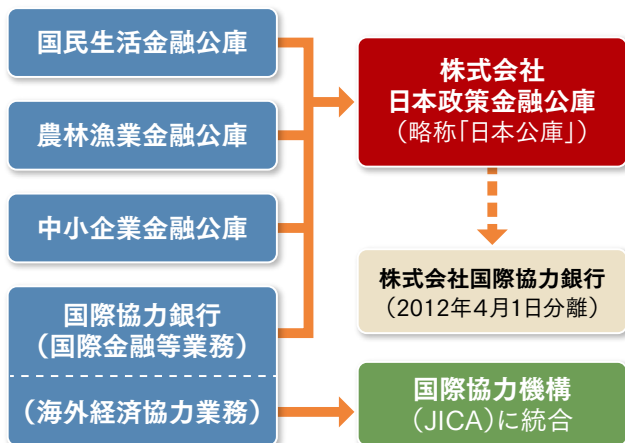
2007年5月には「株式会社日本政策金融公庫法」が成立。これに基づき政府が全株式を持つ特殊会社として2008年10月、日

日本政策金融公庫の誕生

2008年10月1日、4つの政府系金融機関が統合し、株式会社日本政策金融公庫が発足。
2012年4月1日に国際協力銀行が分離。

【2008年9月30日以前】

【現在】



本公庫は発足した。国際協力銀行は2012年に分離したが、残る3事業で構成する日本公庫は、当初決めた企業理念に沿って歩んでいる。

民間金融を補完し政策金融を的確に実施するには、確固としたガバナンスが欠かせない。安居総裁から細川興一総裁、そして現在の田中一穂総裁へと代わっても、守るべき日本公庫存立の根幹である。

このようにして発足した日本公庫について、改めてその役割と使命について触れておこう。

日本公庫は、国の中小企業・小規模事業者政策や農林水産政策等に基づき、法律や予

算で決められた範囲で金融機能を発揮する、いわば「国の政策の実行部隊」である。そのため日本公庫の融資対象は、業種及び企業の規模（資本金・従業員数）等が限定的に定められており、金利等の条件もあらかじめ決められている。融資にあたっては、当然のことながら返済が可能かどうかの審査を行うが、それに加え制度要件等に合致しているかどうかのチェックも行う。また、国の政策で融資制度が措置されていることを経営者の方々に周知していくことも大切な役割の一つである。

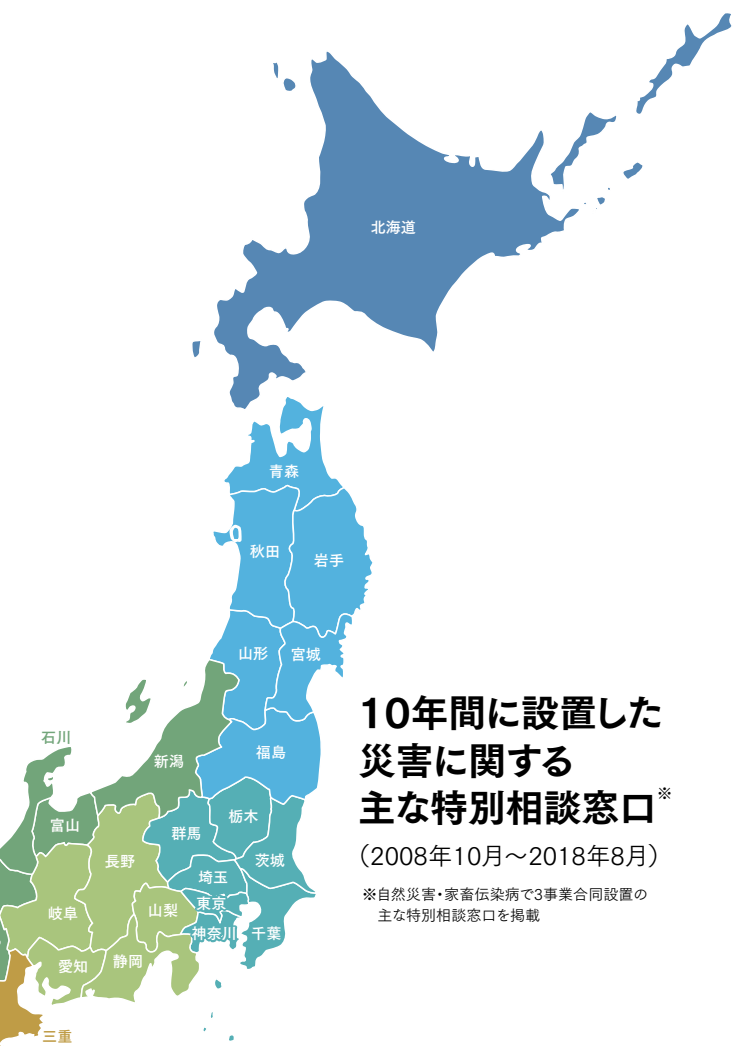
2017年度の事業資金の融資は年間約30万件、そのうち500万円以下が49.2%、3000万円以下が92.9%となっている。また、中小企業向け融資残高（国民生活事業と中小企業事業の合算）は11兆7042億円で、これは国内の民間金融機関も含めた融資残高全体の4.2%のシェア（2017年度末時点）となっている。新たに事業を始める方、災害や経営環境の変化に対応する方などの少額の資金需要にも応えてきた結果、このような融資の姿になっている。

セーフティネット機能の発揮

1995年1月17日、淡路島北部を震源とするマグニチュード7.3の地震が発生。世界にもあまり例を見ない都市直下型大地震

震が阪神・淡路地域を襲い、人的被害以外にライフラインやインフラにも甚大な被害を及ぼした。震災直後、損傷が激しい店舗に何とかたどり着いた国民金融公庫神戸支店長（当時）は無人の店舗に鳴り響いていた1本の電話を取った。それは被災により、予定通りに返済ができなくなったことを心配した取引先からの電話であった。「店舗等を失いながらも、事業の立て直しのために意欲を奮い起こしていた事業者のたくましい姿が強く印象に残っています」と当時の神戸支店長は振り返る。自らも被災者である支店職員を集め、態勢を整え、震災発生翌日から相談対応を開始した。

そして、店舗や工場などの後片付けが一段落した震災10日後から融資相談が急増。鉄道や道路が寸断された中、大阪から海路で現地入りした本店職員の応援を得て被災者の相談対応に当たった。このように統合以前から、日本公庫は、大規模災害時の融資相談に迅速かつきめ細かな対応を行ってきた。そして統合後の10年間、リーマン・ショックによる深刻な景気後退から東日本大震災、熊本地震、そして最近の西日本を中心とした豪雨まで、日本は様々な危機に直面した。そうした際に、経済の底割れ防止や地域の復興のために、資金を供給するセーフティネット機能の一翼を日本公庫は担ってきた。それは民間金融機関を補完する政策金融機関としての、日本公庫の本質に関わる重



10年間に設置した 災害に関する 主な特別相談窓口※ (2008年10月～2018年8月)

※自然災害・家畜伝染病で3事業合同設置の
主な特別相談窓口を掲載

愛媛県

2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び
暴風雨による災害に関する特別相談窓口

高知県

2014.8 平成26年台風第12号による大雨等に係る災害に関する特別相談窓口
2014.8 平成26年台風第11号に係る災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び
暴風雨による災害に関する特別相談窓口

徳島県

2014.8 平成26年台風第11号に係る災害に関する特別相談窓口
2014.12 平成26年12月5日から大雪に係る災害に関する特別相談窓口

北海道

2012.11 平成24年11月27日の暴風雪等による災害に関する特別相談窓口
2016.9 平成28年8月16日から9月1日までの間の暴風雨及び豪雨による災害に関する特別相談窓口

青森県

2011.9 平成23年台風第15号による災害に関する特別相談窓口

秋田県

2013.8 平成25年8月9日から大雨等による災害に関する特別相談窓口
2017.7 平成29年6月7日から7月27日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

岩手県

2013.8 平成25年8月9日から大雨等による災害に関する特別相談窓口
2016.9 平成28年8月16日から9月1日までの間の暴風雨及び豪雨による災害に関する特別相談窓口

宮城県

2015.9 平成27年台風第18号等による大雨に係る災害に関する特別相談窓口

山形県

2013.7 平成25年7月22日及び7月28日から大雨等による災害に関する特別相談窓口
2014.7 平成26年台風第8号の接近に伴う大雨に係る災害に関する特別相談窓口

福島県

2011.8 平成23年7月28日から新潟県等における大雨災害に関する特別相談窓口

群馬県

2014.2 平成26年2月14日から大雪による災害に関する特別相談窓口

栃木県

2012.5 平成24年5月に発生した突風等による災害に関する特別相談窓口
2015.9 平成27年台風第18号等による大雨に係る災害に関する特別相談窓口

茨城県

2012.5 平成24年5月に発生した突風等による災害に関する特別相談窓口
2015.9 平成27年台風第18号等による大雨に係る災害に関する特別相談窓口

埼玉県

2013.9 平成25年9月2日に発生した突風等による災害に関する特別相談窓口
2013.9 平成25年台風第18号による大雨等に係る災害に関する特別相談窓口
2014.2 平成26年2月14日から大雪による災害に関する特別相談窓口

東京都

2012.5 平成24年5月に発生した突風等による災害に関する特別相談窓口
2013.10 平成25年台風第26号による災害に関する特別相談窓口
2015.9 平成27年台風第18号等による大雨に係る災害に関する特別相談窓口

千葉県

2013.10 平成25年台風第26号による災害に関する特別相談窓口

山梨県

2014.2 平成26年2月14日から大雪による災害に関する特別相談窓口

長野県

2014.2 平成26年2月14日から大雪による災害に関する特別相談窓口
2014.7 平成26年台風第8号の接近に伴う大雨に係る災害に関する特別相談窓口
2014.9 御嶽山噴火に係る災害に関する特別相談窓口
2014.11 平成26年長野県北部地震に係る災害に関する特別相談窓口

岐阜県

2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

要な役割である。

日本公庫法は、第1条で「内外の金融秩序の混乱又は大規模な災害、テロリズム若しくは感染症等による被害に対処するために必要な金融を行う」と規定している。日本公庫の発足早々、日本公庫法にある「内外の金融秩序の混乱」そのものであるリーマン・ショックによる経済危機が日本を襲った。日本公庫は早速、打撃を受けた企業への支援に動いた。

米国で低所得者に住宅資金を貸し付けていたサブプライムローンの不良債権化及びそれを組み込んだ証券化商品の価格暴落による金融不安が高じて、投資銀行リーマン・ブラザーズが2008年9月15日に経営破たんした。これが引き金となって世界規模の金融収縮が起きたのである。

リーマン・ショックを契機とした世界的な金融危機は、日本経済にもたちまち波及した。2009年1～3月期の日本のGDP成長率は前期比年率20%の落ち込みで、日経平均株価(終値)も同年3月にバブル後の最安値を更新した。

リーマン・ブラザーズのような大手が破たんしたため、銀行間に疑心暗鬼が生まれて資金の取引が滞った。経済がグローバル化しているのが、影響は瞬時に世界に広がった。日本でも、銀行融資が細れば、企業は資金繰りが大なり小なりきつくなる。ことに中小企業・小規模事業者は厳しい。市場経済は、

鳥取県

2011.9 平成23年台風第12号による災害に関する特別相談窓口
2016.10 平成28年鳥取県中部地震に係る災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

岡山県

2009.8 平成21年台風第9号による災害に関する特別相談窓口
2011.9 平成23年台風第12号による災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

島根県

2013.7 平成25年7月22日及び7月28日からの大雨等による災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

広島県

2009.8 平成21年台風第9号による災害に関する特別相談窓口
2010.7 平成22年7月の広島県における大雨災害に関する特別相談窓口
2014.8 平成26年8月19日からの大雨に係る災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

山口県

2009.7 平成21年7月21日からの山口県における大雨災害に関する特別相談窓口
2010.7 平成22年7月15日の山口県における大雨災害に関する特別相談窓口
2013.7 平成25年7月22日及び7月28日からの大雨等による災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

福岡県

2009.7 平成21年7月24日からの福岡県における大雨災害に関する特別相談窓口
2012.7 平成24年6月8日から7月23日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口
2017.7 平成29年6月7日から7月27日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

大分県

2012.7 平成24年6月8日から7月23日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口
2017.7 平成29年6月7日から7月27日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口
2017.9 平成29年台風第18号に係る災害に関する特別相談窓口

熊本県

2010.5 口蹄疫に関する中小企業支援対策特別相談窓口
2012.7 平成24年6月8日から7月23日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

宮崎県

2010.5 口蹄疫に関する中小企業支援対策特別相談窓口
2011.2 霧島山(新燃岳)噴火に関する特別相談窓口

鹿児島県

2010.5 口蹄疫に関する中小企業支援対策特別相談窓口
2010.10 平成22年10月20日の鹿児島県における大雨災害に関する特別相談窓口
2011.2 霧島山(新燃岳)噴火に関する特別相談窓口
2011.9 鹿児島県奄美地方における豪雨による災害に関する特別相談窓口
2012.9 平成24年台風第16号による災害に関する特別相談窓口
2013.10 平成25年台風第24号による災害に関する特別相談窓口
2015.5 口永良部島(新岳)噴火に係る災害に関する特別相談窓口

新潟県

2011.8 平成23年7月28日からの新潟県等における大雨災害に関する特別相談窓口
2018.2 平成29年度豪雪に関する特別相談窓口

福井県

2018.2 平成30年2月4日からの大雪による災害に関する特別相談窓口

京都府

2012.8 平成24年8月13日からの大雨による災害に関する特別相談窓口
2013.9 平成25年台風第18号による大雨等に係る災害に関する特別相談窓口
2014.8 平成26年8月15日からの大雨に係る災害に関する特別相談窓口
2017.10 平成29年台風第21号に係る災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

兵庫県

2009.8 平成21年台風第9号 災害に関する特別相談窓口
2014.8 平成26年8月15日からの大雨に係る災害に関する特別相談窓口
2018.7 平成30年5月20日から7月10日までの間の豪雨及び暴風雨による災害に関する特別相談窓口

大阪府

2018.6 平成30年大阪府北部を震源とする地震に係る災害に関する特別相談窓口

奈良県

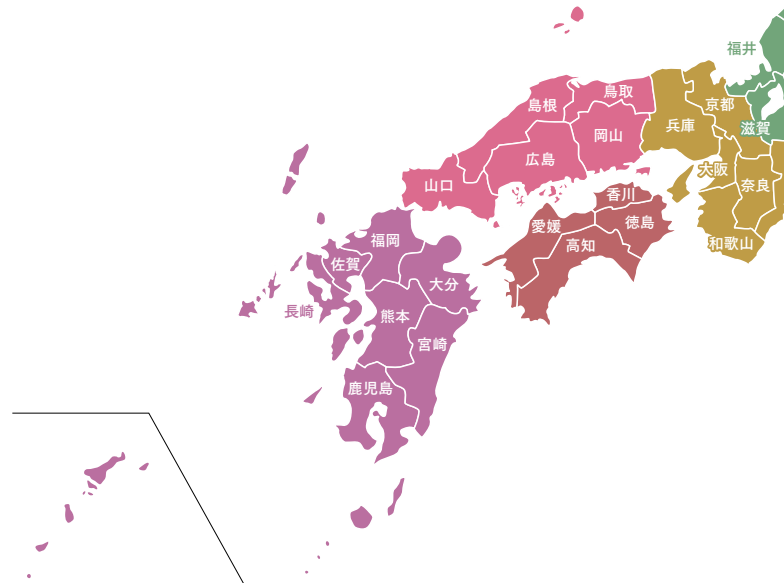
2011.9 平成23年台風第12号による災害に関する特別相談窓口
2011.9 平成23年台風第15号による災害に関する特別相談窓口

三重県

2011.9 平成23年台風第12号による災害に関する特別相談窓口
2011.9 平成23年台風第15号による災害に関する特別相談窓口
2017.10 平成29年台風第21号に係る災害に関する特別相談窓口

和歌山県

2011.9 平成23年台風第12号による災害に関する特別相談窓口
2011.9 平成23年台風第15号による災害に関する特別相談窓口
2017.10 平成29年台風第21号に係る災害に関する特別相談窓口



全都道府県

2011.1 高病原性鳥インフルエンザ関連の特別相談窓口
2011.3 東日本大震災に関する特別相談窓口
2016.4 平成28年熊本地震による災害に関する特別相談窓口

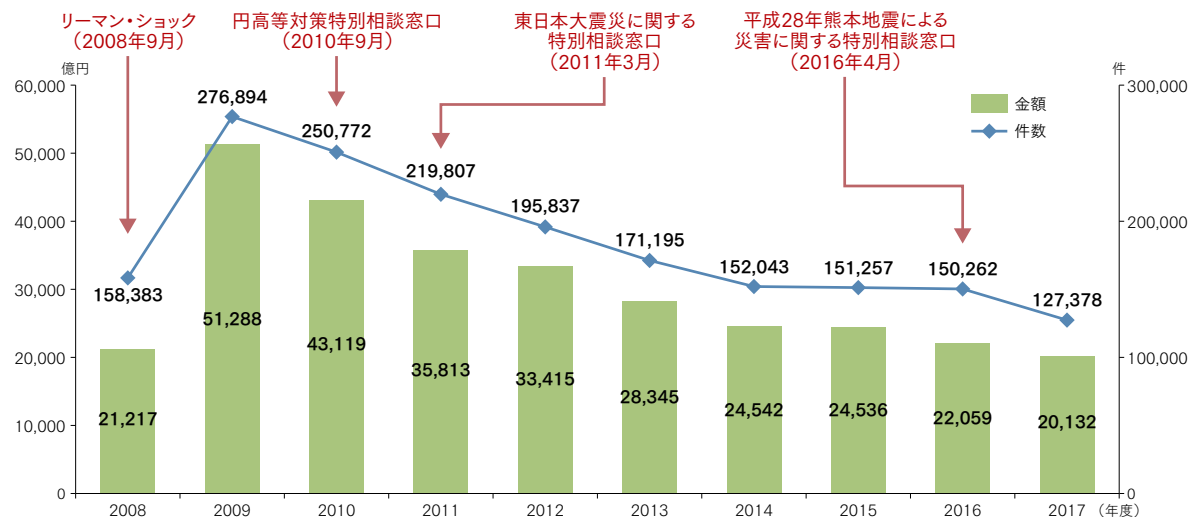
うまく回っている時は経済効率を高め経済成長を促すが、逆回転しだすと収縮を速める。どちらにしても行き過ぎる傾向があり、リーマン・ショックのような場合は、放置すれば、健全な経営をしている事業者まで破たんさせる恐れがある。

日本公庫は政府の危機対策に従って、セーフティネットの役割を果たした。中小企業・小規模事業者、農林漁業者に対する融資の電話相談を平日は時間を延長し、土日も受け付けた。東京、大阪、名古屋など10支店では土曜日にも窓口で相談に応じた。2009年3月の年度末や同年末には、さらに相談体制を強化した。

安居総裁は2010年6月の記者会見で「経済危機への対応をこう振り返った。」「発足して1年8カ月が経過し、世界的な経済危機という状況の下、2009年度は政策金融機関として期待に応えるべく役職員一体となって取り組んだ1年でした」「セーフティネット貸付は2009年度に過去最高の5兆1000億円になりました」と説明し、「統合したことで一丸となって取り組めて、迅速かつ効率的に幅広い顧客層に総合的な対応ができました」と述べた。

日本公庫には、危機対応の基本的な制度が大きく分けて三つある。まず直接融資するのがセーフティネット関連の貸付制度である。このほかに危機対応円滑化業務というものが、政府の危機対応認定を受けて、

日本公庫 統合後 10年を振り返る

セーフティネット関連融資^(注)実績

(注)「セーフティネット関連融資」には災害復旧貸付、東日本大震災復興特別貸付、平成28年熊本地震特別貸付、経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金、農林漁業セーフティネット資金などが含まれる。

指定金融機関に資金を供与したり、指定金融機関が行う損害担保付き貸付の補償を引き受けたりする。また各地の信用保証協会が行う中小企業・小規模事業者への債務保証に対する保険を引き受ける信用保険等業務がある。さらに災害復旧などの特別貸付が適宜加わる。

セーフティネット機能は、通常の金融取引を超えて、あえてリスクを取ることを意味する。正に政策金融に求められる役割だ。2011年3月11日の東日本大震災で、関西地区から宮城県の石巻支店に応援のために派遣された神戸育ちの職員は、石巻市や女川町で見た惨状が「16年前の阪神・淡路大震災と同じで、今も私の中で消化し切れていない」と、戻ってから述懐している。

商工会議所や商工会、農協などの事務所も多くが被災している。そこに職員が出掛けて融資相談に応じた。事務所が壊滅的な被害を受けた岩手県の大槌商工会では、震災直後は会長の自宅の居間で業務を再開。いち早く、そこに駆け付けた盛岡支店の職員は、事業の再開のめどが立たない中で、「借入金の返済をどうすればいいの」といった事業者の切実な相談対応に当たった。同商工会の経営指導員主任(当時)は、「相談者で部屋がいっぱいだった時には、日本公庫の方が道端で会員さんの相談を聞いてくださっていたのが印象に残っています」と語っている。

出張相談会や説明会は、青森、岩手、宮城、福島、茨城の被災5県で震災後1年間に延べ1474回行った。2014年12月末で震災関連融資実績は、全国で累計24万5818件、3兆9735億円と、阪神・淡路大震災の災害復旧貸付の10倍を超えた。

災害時にはスピードが求められる。2016年4月14日の熊本地震の後、熊本県商工会連合会会長(当時)が「友人が午前中、日本公庫に借り入れを申し込んで面談したら、夕方には貸付決定の電話連絡があった」と語っていた。中小企業・小規模事業者、農林漁業者を問わず、復興の意欲に燃えている時に、資金を早く供給しなければならぬ。熊本地震では、被災した事業者、地震発生から1年間に1万3333件、1608億円を融資した。セーフティネット関連融資は、事態が落ち着けば減っていく。そこから再生が本格化し新事業の創出などが始まり、切れ目のない支援が必要になる。

成長戦略分野への支援

日本公庫は、国の成長戦略等を踏まえ、「創業・新事業」「事業再生・事業承継」「ソーシャルビジネス」「海外展開」「農林水産業の新たな展開」の5分野を成長戦略分野とし、様々な支援を行ってきた。これらの取り組みを紹介する。



安居 祥策氏

——日本公庫統合から10年が経ちました。統合前後の印象深い出来事、初代総裁の役割として受け止めていたことについてお聞かせください。

日本公庫の総裁に73歳でなろうとは、考えていませんでした。前年の2007年1月に中小企業金融公庫の総裁に就任したのも、私にとっては思いもよらぬことだったのです。

年を取って長くトップの仕事をするのは、周りの迷惑になる。そう考えて70歳で区切りをつけるために、その歳で帝人の会長を退きました。

ところが中小企業金融公庫総裁の話が降ってきたのです。経済産業省に強引に要請されて、仕方なく、翌年4機関が一緒になるまでと期限付きで引き受けました。

だから日本公庫の総裁を打診され

ても断っていました。が、ほかに探したがいけないので頼むと押し切られたわけ。もちろん実際に仕事をやり出したら、いい加減なことではできません。

中小企業金融公庫に入ってみると、経営的に気になる点がいろいろありました。昔からのしきたりで、自律的に経営するガバナンスができていない。要するに半分お役所で、中途半端なのです。

ガバナンスの整った組織にしなければならぬと思い、役員合宿をやり各役員の役割、責任を明確にしました。その上で権限委譲をして業務運営の効率化などを図りました。役員がよく理解して動いてくれたおかげで、会社として一定の方向付けができたと思います。これを日本公庫になった時、業務改革の先行事例として他の事業が参考にしてくれたのは、ありがたかったですね。

——組織運営にあたり、特に力を入れていた取り組みは？

国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行（JBIC）の4機関の統合でし

たが、普通の会社の合併とは違います。政府の方針で一緒になったものの、これまではそれぞれ問題なくやってきたと思っています。後ろには人事、予算に関する官庁が別々についています。形だけ統合しても、四つの事業はばらばらで実態は変わりません。

皆が一つの土俵の上で仕事をするように、国内3事業の支店の統合を進めました。できた統合店舗を見に行くと、なんと中は三つに分かれているのです。会議をすれば、男女別、グループ別に固まって座る始末でした。それが人事交流をしたり、間接部門を一つにしたりして、段々変わりました。JBICは途中で分離しましたが、業務内容があまりにも違っていたので、やむを得なかったと思います。

女性活躍推進も力を入れた一つです。政府系機関の中では早かった方でしょう。私は海外を見ていたからです。米国などでは女性のトップ経営者が少なくないのです。女性には優秀な人がいくらでもいます。社外取締役にも女性に入っていたいただきました。

コンピューターシステムの改革、統

合も大仕事でした。旧機関を前身とする各事業本部が個々に業務を担い、決算もする、それを会社全体でまとめなければならぬ。資金もかなり大変な作業でしたが、その結果、ものすごくプラスになりました。

2013年10月、細川興一副総裁と交代して、総裁を退任しました。私を5年間支えてくれて、よく分かっている細川さん以外に最適の人はいませんでした。実際、よかったと思います。当時、麻生太郎財務大臣に、退任したいと申し上げたら、「なぜだ。続けてもいいじゃないか」と言われました。「長くやるのはよくないので」と説明したら、「それなら仕方ないな」と了解していただきました。

——公庫へのメッセージ、期待を一言お願いします。

日本公庫は株式会社ですが、利益追求が目的ではありません。事業者を支援するという公的な役割を担っています。しかしビジネス感覚を備えたコーポレート・ガバナンスのきちんとした、自律した会社であってほしい。さらに女性活躍を一層進めてもらえたらと願っています。

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

創業・新事業への支援

我が国の経済・社会構造の変化及び経営者の高齢化に伴い、中小企業・小規模事業者の数は年々減少を続けている。これまで地域経済を支えてきた中小企業・小規模事業者が市場から退出することで、地域の活力が失われることが懸念されている。こうした状況において、新たな地域経済の担い手を創出するべく、創業を促進することの意義は大きい。また、イノベーション創出の担い手であり、産業の新陳代謝を後押しするベンチャー企業などの新事業を育成することは、我が国経済の活性化につながる。

■ 創業支援

国は、成長戦略の中で開業率が廃業率を上回る状態にし、現在の開業率5%台が米国・英国レベルの10%台になることを目指し、様々な取り組みを行っている。その一環として日本公庫は創業支援の取り組みを推進してきた。

創業前及び創業後間もない企業については、営業実績が乏しいなどの理由により、資金調達が困難な場合が少なくない。日本公庫はこうした創業企業に積極的に融資を行っており、融資した創業企業（創業前及び創業後1年以内）は、2008年度以降の10年間で22万企業を超える。近年は、経済社会が多



第5回 高校生ビジネスプラン・グランプリ

様化する中、女性や若者への融資も増加傾向にあり、創業の裾野が広がっている。

また、事業計画の策定や販路開拓など、幅広い創業相談にワンストップで対応するため、各地域の自治体や商工会議所・商工会、民間金融機関などと連携して「創業支援ネットワーク」を構築してきた。その構築数は、2017年度末時点で976となっている。特に民間金融機関とは、創業分野における協調融資商品も多く創設しており、連携を強化している。日本公庫総合研究所では、創

業企業の5年間の状況変化を追跡する「新規開業パネル調査」を実施しており、創業時の民間金融機関からの借入残高が、5年後には約3・6倍に増加（日本公庫からの借入残高は減少）したという結果が出ている。まさに日本公庫の融資が呼び水効果を発揮していると言える。

加えて、創業を活発にする土壌づくりにも取り組んでいる。「高校生ビジネスプラン・グランプリ」がそれだ。これは、日本公庫の創業支援に関する経験やノウハウを起業教育の現場に還元し、次世代を担う若者の創業マインドの向上を図る目的で、2013年度から開催している。「高校生を対象としたイベントは、日本公庫にとって未知の分野でした。当初、『本当にできるのか?』と多くの指摘を受けました。しかし、『このイベントは、やる意義がある』と自分に言い聞かせ、いくつもの高校を実際に訪問し、教員の賛同を得るなどして、開催に漕ぎ着けました」と当時の担当者は振り返る。

また、ビジネスプランの作成をサポートするため、日本公庫の職員が高校に訪問し、高校生に対してアイデアの発想方法やプランの作成方法について講義する出張授業も積極的に行ってきた。「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に参加した高校生は累計で3万3000人を超え、キャリア教育の一環として参加する高校も増えている。生徒を引率した教員からは「プランをつくることを



上／東京都で開催した「事業創造TOKYO LEAGUE」
下／商工会議所と共催した創業支援セミナー

通じて経済の仕組みや社会の課題を学ぶことになり、それが進学や就職など自らの人生の大きな指針となる」等の評価を得ている。

「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に参加した高校生が卒業後に実際に事業を立ち上げる事例も始めており、高校生たちがそれぞれのキャリアでこの経験を生かし、日本の未来、地域の未来を切り開いていくことが期待されている。

第1回のグランプリを受賞した愛媛県立宇和島水産高校の生徒は、受賞スピーチでこう語っていた。「今度は、地域を背負って、また、日本を背負って共に別の場所で会いましょう。その日を僕は楽しみにしています」と。その日は、目の前に来ている。

■新事業支援

一般的にベンチャー企業においては、創業期を乗り越えた後、成長に向けて、資金や人材などの経営資源を調達する必要や、生産

体制や業務オペレーション、営業体制を構築しつつ、企業体として管理体制を整理していく必要がある。このようなステージにあるベンチャー企業は、収益実績が乏しく、十分な資金供給を受けることが難しい場合が少なくない。こうした分野に対して日本公庫は資金供給を行い、新たな事業を展開するベンチャー企業の成長を支援してきた。

新事業の支援に対する日本公庫の体制も発足以降、強化してきた。2012年に、新事業・ベンチャー支援の専門部署を設け、2017年には新事業・ベンチャー推進担当を31拠点に設置するなど、全国的な支援体制を整えた。これらの取り組みにより、各地でベンチャーキャピタルや民間金融機関、公的支援機関などとの連携を推進し、地域に根ざした新事業案件や、地方発のベンチャー企業の発掘や支援につなげてきた。

またベンチャー企業は、事業が成長軌道に乗るまでにキャッシュを得られるようになるまで、一定の時間がかかることが少なくない。このような状況を踏まえ、日本公庫は2008年度から中小企業向けに資本性ローンの取り扱いを開始し、ベンチャー企業等の資金繰りを支援してきた。さらに2012年度からは、小規模事業者向けにも取り扱いを開始し、事業規模にかかわらず、新事業に取り組む事業者を支援する態勢を整えてきた。資本性ローンは、期限一括返済で毎月の元金返済がなく、また、この制度に

よる借り入れは、金融検査上、自己資本とみなすことができるという特徴を有している。このため成長期にあるベンチャー企業等は、日々の資金繰りが安定化するとともに、民間金融機関からの資金調達もやすくなるといった効果も期待されている。

これまで日本公庫は、成長期にある中小企業を支援してきており、2017年度末時点の株式公開企業の約2割、また1989年以降に株式公開した企業に限れば約3割が、日本公庫中小企業事業との取引を経ている。現在、日本を代表する大企業も、もとは中小企業であったことが少なくない。将来の日本を牽引していく企業・事業の芽を、民間金融機関と共に育てることが日本公庫に求められていると言えよう。

■事業再生・事業承継への支援

地域経済を支えながらも苦境に陥っている中小企業・小規模事業者が健全な経営状態へと再生を果たすこと、また、経営者の高齢化による廃業の増加が懸念される中、円滑な事業承継が実現することは、地域における雇用の維持・創出に大きな効果をもたらす。さらに、各地域でネットワークを形成する様々な企業にも間接的に経済効果をもたらし、地域経済の活性化にもつながっていく。

■事業再生支援

日本公庫は、事業再生や経営再建に取り

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

組む中小企業・小規模事業者を支援してきた。とりわけ2013年3月の「中小企業金融円滑化法」の期限到来等を機に事業再生のニーズが高まったことを踏まえ、経営改善計画書の策定支援、経営課題の解決に向けたアドバイスや企業再生貸付等を活用した経営再建支援に積極的に取り組んできた。こうした中、事業再生支援を促進するため日本公庫法が改正され、2013年9月から新たな手法としてデット・エクイティ・スワップ(DES)の取り扱いを開始した。DESは、経営不振に陥っているものの再生の見込みがある企業に対して既存債務を株式化すること、その企業の財務内容を改善し、事業再生を促進する金融手法である。中小企業再生支援協議会の関与等、公正な手続きの下、民間金融機関等と協調して実施できる企業が、日本公庫の支援対象となる。またDESに加え、資本性ローン、既存債務を劣後債務に転換することで事業再生を支援するデット・デット・スワップ(DDS)などの手法も活用することで、事業再生に関する多様なニーズに応えられるようになった。

事業再生支援は、日本公庫だけでなく、地域経済を支える民間金融機関や公的な再生支援機関、その他再生支援の担い手が連携体制を整えて取り組んでいくことが必要である。そこで日本公庫は民間金融機関に呼び掛け、再生支援に関するセミナーを開催するなどして連携を強化し

ている。また、全国の中小企業再生支援協議会との連携も強化しており、同協議会が2017年12月末までに再生計画策定支援を完了した約1万2000先のうち2割を超える先の支援に、日本公庫が関与してきた。さらに2014年度には、日本公庫が実施してきた抜本的な金融支援を含む具体的な事例や金融機関の担当者が事業再生支援に取り組むにあたって必要となる基礎知識を解説した書籍を発行。再生支援に関する日本公庫のノウハウを積極的に関係機関とシェアする取り組みを進めている。

■事業承継支援

優れた技術、サービス品質を備えた多様な中小企業・小規模事業者の存在が日本本来の強みだが、それが経営者の高齢化による廃業の増加で損なわれようとしている。日本公庫総合研究所が

2015年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」では、経営者の2人に1人が自分の代で廃業を予定しているというショッキングな結果が明らかになった。こうした現状等を踏まえ中小企業庁は、2017年に「事業承継5ヶ年計画」を策定し、支援のあり方につ



事業承継税制説明会

いて取りまとめを行った。

日本公庫では、2018年度から業務運営計画に事業承継支援を掲げ、事業承継自体について関心を喚起していくこととしている。従前からM&Aをはじめとした事業承継を支援する融資制度を活用し資金ニーズに応えてきたが、今年度は、事業承継税制が大幅に改正され注目を集めていることを踏まえ、日本公庫は事業承継税制に関する説明会を全国135地域で開催していく。

この説明会には、国税当局や税理士等を講師として招き、日本公庫や民間金融機関の顧客のほか、商工会議所・商工会、保証協会等の支援機関が参加し、各地域の支援機関が一体となって事業承継支援が進められるよう取り組んでいる。この取り組みは「融資をすることが目的ではなく、円滑な事業承継を支援することで、中小企業

業の経営基盤をしっかりと守ることをサポートすることが目的である」と現総裁の田中は言い切る。

このほか、事業承継に向けた課題の整理や準備計画の策定など事業承継に向けた取り組みを検討できるワークブック、また、事業承継に際して経営者や後継者がどのような思いを持ち、どのような課題に取り組んだのか

を紹介する事例集の発行などを通じて、経営者の意識喚起を進めている。

ソーシャルビジネス（NPO法人等）への支援

子育て支援や高齢者・障がい者の介護、環境保護、まちづくり・地域活性化など、地域には解決しなければならない様々な社会的課題が数多くある。このような社会的課題の解決に向けて、ビジネスの手法を活用して取り組むのがソーシャルビジネスである。

時代の変化に伴い社会的課題は多様化・複雑化しており、行政だけではこうした課題への対応が難しくなっている中、社会的課題やニーズを市場として捉え、それを解決するための取り組みを持続的な事業活動として展開するソーシャルビジネスに注目が集まっている。ソーシャルビジネスが一般企業の営利事業と最も異なるところは、事業の目的として利益の追求より社会的課題の解決に重点を置いていることである。また、ソーシャルビジネスがボランティア活動と異なるところは、社会的課題に取り組むための活動資金を、寄付や行政からの助成よりもビジネスの手法により自ら稼ぎ出すことに重点を置いていることである。

このようなソーシャルビジネスに対して、日本公庫は統合以降、各種融資制度を活用し支援を行っており、2015年2月にはソーシャルビジネス専用の融資制度を創設

した。例えば、NPO法人向けの融資を見ると、2015年度以降、毎年1000件以上の融資を実行するなどソーシャルビジネスの資金調達の円滑化をサポートしている。

日本公庫の支援先であるソーシャルビジネスの担い手を具体的に見てみる。例えば、児童発達支援事業などを営むNPO法人は、障がいのある子供たちが成人後も働ける機会を得られるよう、日常生活における動作の習得や集団生活への適応訓練として、農業を主とした就労支援事業等を行っている。このほか、子育て中の母親に対して母親同士の交流の場を提供し、女性活躍推進に関する啓蒙活動を行うNPO法人、一人暮らしの高齢者の生活サポートを行う一般社団法人、地域活性化に向けて観光資源の魅力を発信する株式会社など、様々な社会的課題の解決に取り組む担い手の姿がそこにはある。

また、情報面からソーシャルビジネスの担い手を支援するため、地方公共団体やNPO支援機関、民間金融機関等と連携して、ソーシャルビジネスに関するセミナーを継続的に開催している。さらに、特徴的なソーシャルビジネスの取り組みや融資の活用方法をテーマとした事例集の発行、ソーシャルビジネスの担い手や専門家へのインタビュー動画の日本公庫ホームページへの掲載など、一般的に金融に不慣れなことが多いソーシャルビジネスの担い手に対する情報提供に注

力している。

また、ソーシャルビジネスを地域の関係機関が一体となり面的支援を行うためのネットワーク構築を推進しており、2017年度末時点のネットワーク総数は全国で113となっている。地方公共団体、民間金融機関、税理士等専門家などと連携し、ネットワークを構成する各支援機関のサービスをワンストップで提供するとともに、経営支援セミナーや個別相談会の開催により、法人設立、事業計画策定、資金調達、人材育成といった経営課題の解決を支援している。

海外展開支援

経済のグローバル化が進展する中、多くの中小企業・小規模事業者や農林漁業者にとつて、海外にビジネスの場を広げることがますます重要になっている。海外に現地法人を設けて工場を建設する中小企業だけでなく、販路拡大をはじめ様々なビジネスチャンスを探索する小規模事業者、新たな市場を求めて輸出に挑戦する農業者など、事業者は成長のため様々な海外展開に取り組んでいる。海外展開と言えば、製造業を営む中小企業が、海外に工場を建設し、現地の労働力を活用して、競争力のある製品を作るといったイメージがあった。もちろんこのような海外展開事例は多いが、近年は小規模事業者の小売店が越境ECサイトを活用して輸出に取り組むなど、海外展開に挑戦する事

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

業者が増えており、事業規模や業種の多様化も進んでいる。こうした背景もあり、ここ数年の日本公庫の海外展開・事業再編資金の利用実績は増加傾向にある。2017年度の本資金の国・地域別実績では、中国とASEANが約6割を占めるが、最近では、様々な業種の小規模事業者が輸出に取り組んでおり、米国や中東、アフリカ諸国など、幅広い国・地域が海外展開の対象となってきた。

また、中小企業においては、海外現地法人等の為替リスクの軽減等を目的に、現地流通通貨建てでの長期資金の調達ニーズが増加していた。このニーズに応え日本公庫は、2012年度に海外金融機関からの借入を保証するため信用状を発行するスタンバイ・クレジット制度を創設。現在、提携する金融機関は12行に上る（2017年度末時点）。さらに、同制度を国内各地域の中小企業に活用してもらうため、2013年度から地域金融機関と連携したスキームの取り扱いを開始。2017年度末までに国内61の地域金融機関と連携し、延べ23先に対して信用状を発行している。このほか、米ドルの資金ニーズを有する中小企業に対して、米



札幌支店 ロシアセミナー

ドル建てで直接融資を行う制度を2015年度から開始している。このように、中小企業・小規模事業者が海外展開を行う際の多様な資金ニーズに応えるため、日本公庫は支援ツールを新設・拡充し、事業者の海外展開をサポートしてきた。

このような金融面での支援のほか、情報提供、ビジネスマッチングなどの取

組みも実施してきた。その一つが海外駐在員事務所による現地でのサポートである。日本公庫は、バンコクと上海に海外駐在員事務所を設置し、各国・地域の現地市場の状況や投資環境、ビジネス上の規制、現地日系企業の経営課題などの情報を幅広く収集し、取引先現地法人に情報提供をしている。また、現地日系企業間のネットワーク構築支援、商談会の開催などにより、事業者の経営課題の解決を図ってきた。

また、農林漁業者や食品企業の海外展開を支援するため、2013年度からトライアル輸出支援事業を開始している。これは、輸出意欲のある農林漁業者等に適切な貿易商社を紹介しマッチングを図るもので、これにより輸出前の事前準備から、輸出手続き、販売まで一貫した取り組みを支援。また今後

の海外輸出戦略の立案のため、海外での売れ行き状況のフィードバックも行っている。2017年度末までに計209先が利用している。

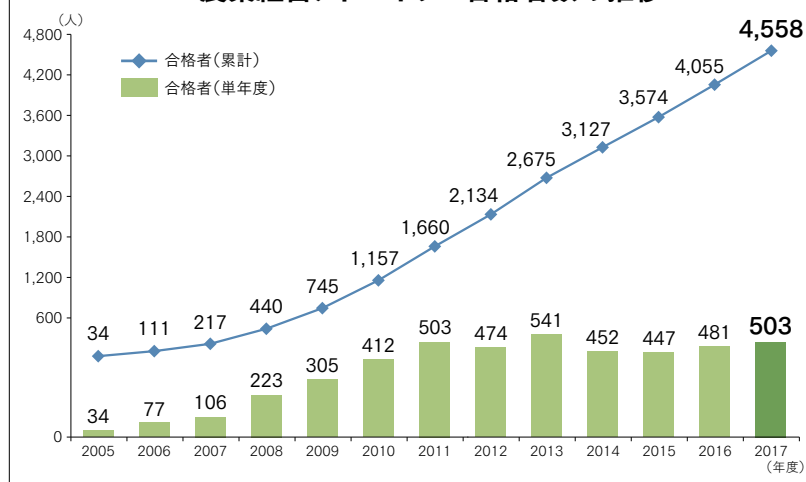
また、日本公庫が主催する商談会であるアグリフードEXPOでは、日本貿易振興機構（JETRO）と共催で輸出相談会を開催し、海外バイヤーとの商談機会を提供しているほか、海外見本市での日本公庫取引先ブースの設置、海外商談会への出展支援などにより、農作物等の輸出を積極的に支援している。

農林水産業の新たな展開への支援

基幹産業が農林水産業である地域は多く、地域活性化には農林水産業の持続的な発展が欠かせない。農山漁村では高齢化や人口減少が問題だが、農業の構造改革が進むとともに、海外では日本の農水産物への関心が高まってきている。このような中、日本公庫は、農業分野では新たな国際環境の下での攻めの経営展開への取り組みを、林業分野では地域材の安定供給体制を構築するための取り組みを、水産業分野では操業・生産体制の充実・強化を目指す取り組みを、そして加工流通分野においては、国産農畜水産物の利用拡大や事業の高度化・合理化に向けた取り組みを積極的に支援してきた。

農林水産業には、天候などの影響を受けやすく収益が不安定、投資回収に長期間を

農業経営アドバイザー合格者数の推移



有するといった特性があり、これらを考慮し長期の資金の供給が求められている。農業分野においては、主に市町村からの認定を受けた地域の担い手農業者の経営改善を支援してきた。特に近年は、農業分野で大規模化、集約化、法人化などの構造改革が進んでおり、日本公庫の農業向け融資は、近年増加傾向にあり、約8割が法人向けとなっている。なお近年、民間金融機関も農林業向け融資に積極的に取り組んでおり、直近6年間の設備資金の新規融資は2・1倍と増加して

いる。

また、農家の平均年齢は67歳で担い手不足が懸念されているが、新規就農を希望する人も徐々に増えている。このような状況の中、日本公庫では、新たに農業経営を開始する方を対象とした青年等就農資金の取り扱いを2014年度に開始するなどして、新規就農を支援。制度取り扱い開始から2017年度末までに累計3582先への融資を実施した。

さらに、次代を担う農業者の攻めの経営展開を支援するため、農業者の経営者能力や経営戦略をより積極的に評価する「事業性評価融資」スキームを2015年度に構築。経営の強みを生かす方法や弱みの打開策を一緒に検討し、事業者の急速な規模拡大等をより強力に支援することができるようになった。例えば、ICTを活用した環境制御と木質バイオマスによる再生可能エネルギーを組み合わせて11haというアジア最大級のハウスでトマトやパプリカなどを生産する、施設園芸の事例。また、全国的な生乳量不足への対応と地域の休耕田の活用のため、乳牛の頭数を従来の約500頭から約1700頭へと3倍以上の経営規模に急拡大させた畜産業の事例などがある。

このほか融資に加え、農業法人への出資支援にも取り組んでいる。日本公庫は、地域農業の担い手となる農業法人の自己資本の充実を支援するため、農林水産大臣から事業

計画の承認を受けた農業法人に投資する投資事業有限責任組合（LPS）及び株式会社に出資をしている。同制度は2012年から取り扱いを開始、2014年の制度改正を経て、2017年度末時点での出資の投資主体は14先となった。

日本公庫は、資金面以外にも農林漁業者の経営を様々な形でサポートしてきた。農業の特性を理解した税務・労務・マーケティングなどの専門家を育成するため、2005年に「農業経営アドバイザー制度」を創設。2017年度末までに26回の試験を実施し、農業経営アドバイザー合格者数は、全国で約4500人、半数以上の約2600人が民間金融機関等の職員となっている。加えて2008年度には、「林業・水産業経営アドバイザー制度」を創設。各アドバイザー制度を通じて、日本公庫の外部にも専門家を育成することで、農林水産業の経営発展を支援している。

総合力発揮への取り組み

統合後の日本公庫のあり方を定めた「政策金融改革に係る制度設計」において、各機関のノウハウの共有等により共通の課題について連携した取り組みを行うとともに、従来の垣根を越えた幅広いサービスの提供に努めるなど、統合効果の最大限の発揮を図

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

ることが求められた。これを踏まえ日本公庫は、「総合力発揮への取り組み」を推進してきた。この取り組みを振り返る。

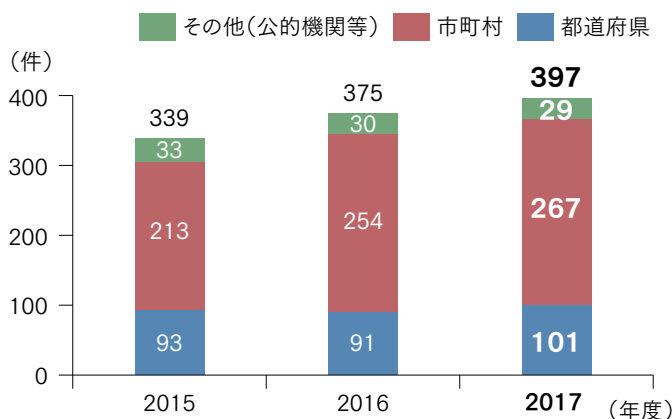
日本公庫には、統合した機関をそれぞれ母体とする国民生活事業、農林水産事業、中小企業事業の三つの事業本部がある。これらがいかに一体となつて相乗効果を上げることが問われてきた。日本公庫は統合以降、リーマン・ショック、東日本大震災など、大規模な経済危機、災害に対応するため、セーフティネット機能を発揮してきた。その間、お客さまの立場に立つて親身に應對するとともに、各事業が連携してマッチングに取り組むなど、お客さまサービスの向上を図ってきたが、各事業が連携した取り組みが本格化したのが、2011年度からスタートした「総合力発揮への取り組み」である。これは日本公庫の3事業が持つ様々な経営資源、具体的には、全国152支店のネットワーク、それぞれの顧客層、そしてこれまで培ってきたノウハウ、情報等を事業間で共有し活用することで、資金と情報の両面からお客さまへのサービスを高める取り組みだ。「お客さまや地域のニーズは多様化しており、3事業の経営資源をフルに活用し様々なニーズに 대응していくことが重要。特に地域の活性化を図る上で、統合した日本公庫は大きな役割を果たし得る。これは『統合の実を国民に還元する』取り組みだ」と、この取り組みを推進した総合力発揮推進委員会委員長の細

川副総裁(当時)は語っている。

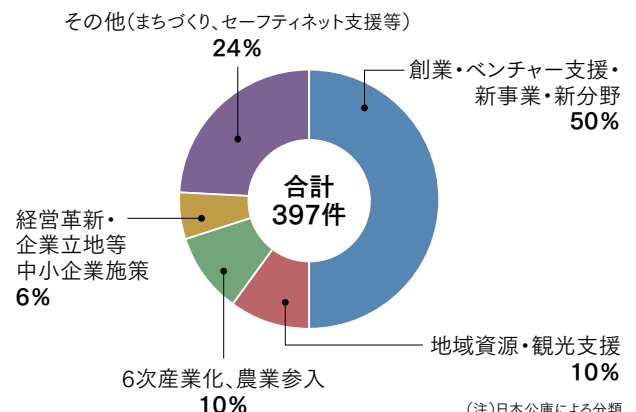
このようにしてスタートした「総合力発揮への取り組み」は、地方公共団体が地場産業の活性化などを目的に実施する地域プロジェクトへの参画、複数事業が一体となった金融サービスの強化、ビジネスマッチングなどお客さまや地域のニーズに合致した有益な情報提供等を軸に、全支店で積極的に対応してきた。また、取り組みにあたっては、支店毎に「総合力発揮推進計画」を策定し、定期的に本店に進捗を報告する仕組みとした。これは、本店からの一律の指示による画一的な取り組みでなく、支店が地域や現場のお客さまに向き合い、ニーズをくみ取り、自律的、主体的な取り組みとなるよう企図したからだ。

そうした中、2014年12月に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、各地方自治体が「地方版総合戦略」を策定するにあたっては、政府系金融機関等の知見を積極的に活用することが示された。日本公庫は、以前から「総合力発揮への取り組み」の一環として、地域プロジェクトへの参画を進めており、一定のノウハウ・経験を蓄積していた。そこで日本公庫は、約1700ある全ての地方自治体(沖縄県を除く)と接触し、地方自治体からの要請を踏まえ、戦略の策定に積極的に参画してきた。実際に700余りの地方自治体から戦略策定のための協力要請を受け、支店長等が総合戦略策定委員等に

連携先別プロジェクト参画数



参画するプロジェクトの施策別内訳(注)



(注)日本公庫による分類



細川 興一 氏

——日本公庫統合から10年が経ちました。統合時、副総裁に就任した時の思いについてお聞かせください。

日本公庫は、小泉純一郎首相が推進した政策金融改革によって生まれました。その設計作業に、私は財務事務次官として携わりました。

ですから副総裁になって、その実効を上げるため責任を感じるとともに、形になった公庫をより良く成熟させたいという気持ちでした。小泉首相の改革の目的は、「官から民へ」の考え方の下、政策金融機関を一つにすれば効率化できると考えられたからでありましょう。

その意味で、まず統合の実を上げること。もう一つは、民業補完としての政策金融機関のあり方を確立する。この二つが使命だと考えました。こうした観点から、安居祥策総裁のリーダーシップの下、総裁をいかに補佐す

るかが私の最大の役目でした。

——印象深い出来事、役割として受け止めていたことは？

政策金融機関として一番大きな役割は、災害や金融危機などに際して経済を支える機能です。統合時には、新たに、指定金融機関を介して資金を供給する「危機対応円滑化業務」が、セーフティネット機能に加わりました。

「危機」発動はしょっちゅうあるわけではないこともあって、副総裁の直接の担当になったのですが、発足直前に、リーマン・ショックが起きて、いきなり大変でした。

3年後の東日本大震災では、何度か繰り返した視察の中で、岩手県大槌町の商工会の女性経営指導員が涙ながらに語る話を聞きました。公庫の職員が商工会の仮事務所にいち早く駆け付けて路上で融資業務を始め、被災企業の支援に当たったということです。政策金融の役割とは何かを、生々しい形で体験して確認したわけです。

他方、ある職員が民間より有利に借りられますというビラを配る事件が起きました。安居総裁が果断に対処され、その上で、再発防止のために「行動規範」を作ることになり

ました。

私も加わって何度も議論して作りました。そして、支店に行くたびに職員と『行動規範』について議論しました。最初は「当たり前では」という反応でしたが、職員の不断の努力により、自分の経験と照らし合わせて繰り返し考えていくように変わっていききました。

また、統合の実を上げるのも一筋縄ではいきません。当初は、例えば、役員合宿でも、皆あまり発言せず、自分の事業の殻に閉じこもっている感じでした。

国民生活、農林水産、中小企業の3事業を合わせた総合力をいかに発揮するか、総裁の指示により、副総裁の特命事項として取り出して取り組みました。各事業から若手課長を集めて議論したら、自由闊達によいアイデアがドンドン出るのです。3事業を束ねる統合支店長が主導して、地方創生や農商工連携などに参画し、具体的に動き出しました。

——総裁就任後、特に力を入れてきた取り組みは？

総裁就任後も、引き続き統合効果を上げて政策金融のあり方をしっかりと追求するとともに、安居前総裁が打ち出した施策の充実に努めました。

た。最終責任者としての重さは副総裁時代とは格段に違いますが、それが意欲をかき立てる力になったと思います。

私は、現場の生の情報を知るのが最も大事だと考えており、支店も延べ149カ所を回り、職員と直接意見を交わしました。

人材育成では、顧客企業に職員を1年間派遣して実地に学ぶことなどに力を入れ、その経験者は累計約100人に上ります。

2015年春に、広報誌『日本公庫つなぐ』を統合の集大成という思いを込めて発刊しました。当初は、広報誌は各事業本部が出しているからよいということ、全体のは出す雰囲気ではありませんでした。『日本公庫つなぐ』の発刊は、一体感が深まった証であり、それを目指したものとも言えます。

——公庫へのメッセージ、期待を一言お願いします。

これからも政策金融の機能とは何か、常に原点に立ち帰り、問いかけながら、的確に発展させてほしい。組織・人事などについては、各事業に分立した現体制のままがいいのかどうか、また、3事業をまとめたような総合的な資金が考えられないか、いろいろ議論すればよいと思います。

日本公庫 統合後 10年を振り返る

就任し、日本公庫の知見に基づく提案等を行うなど、同戦略の各種施策の立案に貢献した。

地域プロジェクトへの参画では、すでにいくつも成功事例が出てきている。例えば、長野県では県産ワインを核とした農業、醸造、販売、観光などの産業を有機的に結び付けて地域振興につなげる「信州ワインバレー構想」を推進している。日本公庫は、これからワイン醸造を始める新規就農者に対して、資金面での支援はもとより、ワイナリー経営のためのアドバイスや先行事例などの情報を提供するアカデミーの講師としても参加。資金・情報両面の提供により、プロジェクトを支援。また、同プロジェクトでは生産だけでなく観光や販売面での成果も求められているが、この面でも、飲食店や小売店への融資や、日本公庫の全国ネットワークを活用した販路開拓支援などを実施し、地域活性化に貢献してきた。また、ユニークな事例としては、鳥取県米子市が2015年10月に策定したキャッチフレーズ「米子がいくな！暮らしやすさ日本一!!」が挙げられる。これは、米子弁で「大きい」ことを意味する「がいな」と「が良いな」を掛けたもので、市の地方版総合戦略に助言する有識者会議委員に就任していた日本公庫米子支店長（当時）のアイデアから生まれたものだ。このように各地で積極的な取り組みを進め、2017年度末時点では、日本公庫が参画している地域

全国ビジネス商談会



UIターンセミナーでの相談ブース



アグリフードEXPO



プロジェクトは全国で397件にのぼっている。そのうち約9割で、3事業一体となっていてそれぞれが持つノウハウ等を活用し、プロジェクトに関連する事業者への融資まで至っている。

この取り組みを推進した細川前総裁は、地方創生を論じる時に「啐啄同時」という言葉を用いた。これは禅宗の言葉で、ヒヨコが中から卵の殻をつつき、その音を聞いた母鶏が外から殻をたたいて殻を破る。弟子が考え抜いて機が熟した時に、師がすかさず教えを与えて、悟りを開かせるという意味のこと。「地域活性化にしろ、事業にしろ、当事者が内から殻をつつくことが必要。日本公庫はそのつつく音を聞き逃さずに外か

ら殻をたたき、花開くようにしたい」と言う。日本公庫の各支店は、地域のリーダーに着目するとともに、地域が自ら思い描くストーリーを的確に把握し、機を逃さずこれに対応することが求められていると言える。

「総合力発揮への取り組み」の一つとして、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供にも積極的に取り組んできた。その主な取り組みが、事業間連携によるマッチングだ。日本公庫の融資先は、中小企業・小規模事業者から農林漁業者まで約97万社で、お客さまのニーズも様々だ。このような中、全国に支店ネットワークを持ち、農・商・工・サービス業とほぼ全ての業種の顧客層を有する日本公庫に対し、お

客さまからのマッチングニーズは強いものがある。これを踏まえ、日本公庫は、支店・地域単位から全国規模まで、様々な商談会を開催し、お客さま同士のマッチングをサポートしている。

例えば、毎年横浜で開催している「全国ビジネス商談会」には、製造業を中心に全国から幅広い業種の中小企業が参加し、大手企業もバイヤーとして招聘している。2017年度に開催した第10回商談会では、過去最高の882社が参加。中小企業向けに金融機関が単独で主催する全国規模の商談会としては、国内最大規模となっている。参加企業からは「毎年商談の成果があり、売上に結び付いている」、大手企業からは「面談した参加企業とは、今後も商談を継続することになった」との声が聞かれる。

また、国産農産物をテーマとした「アグリフードEXPO」は、「国産」にこだわり広域に販路拡大を目指すプロ農業者たちが参加する全国規模の展示商談会だ。2006年度から開催しており、現在は年2回、東京と大阪で開催。2017年度は、合計1100先以上のプロ農業者等が参加した。商談会には海外バイヤーを招き、海外への販路拡大をサポートするとともに、東日本大震災や熊本地震など被災地の特産品をPRするコーナーを設けるなど、地域活性化にもつながる取り組みも行っている。

このほか近年は、地方創生のため進められ

ている移住・定住政策を受け、日本公庫は、UIJターンにより地方で創業・新規就農する方の支援に注力している。これは、全国152支店のネットワークと創業や就農支援などのノウハウを生かしたもので、UIJターンによる創業等に関心がある方を対象に、東京や大阪などの大都市で、地方自治体と協力して移住者の体験談を紹介したり、パネルディスカッションを含むセミナーなどを開催している。UIJターンによる創業や就農の希望があれば、都市部と地方の支店が自治体等とも連携し、ワンストップでのサポートを提供している。例えば、以前から何度も訪れていた淡路島の自然と食に魅了されて東京からIターンをし、地元食材の販売業を起こした事業者など、地方で芽吹く事業を支援している。

民間金融機関との連携

統合時からの民業補完の取り組み

日本公庫の設立根拠法である日本公庫法の第1条には、「一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ（略）もって国民生活の向上に寄与することを目的とする」と明記されており、日本公庫は統合時から『政策金融の的確な実施』を基本理念に掲げ、国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手

法により、政策金融を機動的に実施することに取り組んできた。

折しも日本公庫が統合した2008年度は、9月に発生したリーマン・ショックを契機とした世界的な金融危機と世界同時不況の中で、日本経済もまた内需の停滞と外需の急減速に直面し、金融環境も厳しいものとなった。このような中、日本公庫は、政策金融機関としてセーフティネット機能の発揮が求められ、民間金融機関の「量的補完」をすることで、日本経済を支えてきた。その後、2011年に発生した東日本大震災、2016年に発生した熊本地震、2018年7月に発生した豪雨などの大規模自然災害からの復興支援等においても、求められるセーフティネット機能を発揮してきた。

この間、多くの民間金融機関との業務連携を進めてきており、2017年度末時点で495機関と「業務連携・協力にかかる覚書」を締結。覚書の締結にあたっては連携する業務分野等を明確にしており、創業や事業再生、農林漁業の支援など、民間金融機関からより求められる分野において連携を進めるなど「質的補完」を行ってきた。具体的な取り組みとしては、あらかじめ融資案件の紹介ルール等を取り決めた「協調融資スキーム」を構築し、共同で融資審査を行うなどして協調融資を推進してきた結果、近年、協調融資実績が増加しており、2017年度は2万3080件、7505億

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

円となっている。このようにして日本経済の持続的な成長・発展のため、民間金融機関と連携し、中小企業・小規模事業者、農林漁業者の経営支援に積極的に取り組んできたところである。

協調融資等の連携の形

民間金融機関との協調融資件数が最も多いのが創業者等の小規模事業者向け融資である。特に、創業分野については、営業実績が乏しいなどの理由により、資金調達が困難な場合が少なくない創業企業に対して、日本公庫は積極的に融資を行い、支援してきた。協調融資については、日本公庫と民間金融機関の協調融資を前提とした協調融資商品を創設し、お客さまに協調融資を分かりやすく説明することで連携を強化している。加えて、創業支援セミナーの共催や、日本公庫、民間金融機関、行政等が連携した「創業支援ネットワーク」の構築など（2017年度末時点で976ネットワーク）、創業を希望する方に対し、融資だけでなく、事業計画の策定、販路確保のための情報提供等、事業の立ち上げに必要な支援をワンストップで提供する取り組みも広がっている。それぞれの機関がノウハウや情報を持ち寄り、創業企業を支援することで、地域経済が元気になることが期待されている。

日本公庫が民間金融機関から連携をより

求められる分野の一つに「事業再生」がある。中小企業等の事業再生の場面では、既存債権の損失処理や再生計画の実現可能性の評価、債権者間の利害調整等の問題に、取引金融機関が連携して適切に対応することが求められる。このような場面において日本公庫は、デット・エクイティ・スワップ（DES）やデット・デット・スワップ（DDS）、資本性ローンなどの金融手法を活用して、政策金融機関として求められるリスクテイクを積極的に行うことで、中小企業等の事業再生を強力に後押ししている。また、日ごろから情報交換会を開催するなどして、地域の民間金融機関との連携関係を構築・維持することで、事例が発生した際に円滑な支援を行うことができるよう努めている。

金融面以外の連携の取り組みの一つに、農業経営アドバイザーによる活動がある。この資格制度は「農業の特性を理解している税務、労務、マーケティングなどの専門家によるアドバイスが欲しい」との多くの農業者からの要望に応え、日本公庫が農業融資を通じて長年培ったノウハウやネットワークを生かし、2005年に創設したものだ。当初は内部資格制度だったものを外部に開放し、2017年度末時点の合格者約4500人のうち民間金融機関等（信連・農協を含む）の職員は約2600人となっている。さらに都道府県ごとに農業経営アドバイザー連絡協議会を設け、様々な業種の農業経営アド

バイザーが連携して農業者の経営相談に対応する体制も整備している。

これまで民間金融機関と連携した特徴的な取り組みを紹介したが、日本公庫の3事業は統合以前の旧組織の時から民間金融機関と連携し、金融機能を発揮してきた。長年にわたり民間金融機関への貸付業務の委託を通じて、国の政策に基づき中小企業等が必要とする資金の融通で連携したほか、大型の設備投資案件や特定の分野において、リスクシェアやノウハウの共有等を目的とした協調融資等も行ってきた。このように時代背景や金融環境の変化等により様々な連携の形があり得るのだろう。

新たなステージに向けた

民間金融機関連携の取り組みの推進

これまで民間金融機関との連携を推進してきたことで、協調融資実績が増加し、良好な連携事例も多数確認されている。しかし、全国地方銀行協会が実施する会員行へのアンケートでは、日本公庫との協調事例とともに、問題事例も報告されている。これについては、事業者、民間金融機関、日本公庫の3者間の関係から出てくるパーセプション・ギャップ（認識相違）の問題も含んでいると考えられる。そこで、この問題を解決するため日本公庫が2018年度から開始したのが、「新たなステージに向けた民間金融機関連携の取り組みの推進」だ。そのポイントは

二つ、協調融資等のさらなる推進と役員レベル及び現場における対話の促進だ。この取り組みは緒についたばかりだが、新たな連携実績が生まれてきている。2018年4～6月の協調融資実績は、件数・金額ともに前年同期比で約4割増となり、民間金融機関との連携は着実に進展している。日ごろの対話はパーセプション・ギャップの解消に努めるためである。しかし経済は生き物なので、時には民間金融機関との間で想定外の問題が発生するかもしれない。万が一、そのような場合には直ちに話し合って解決する方針である。

日本公庫には、引き続き民間金融機関との連携を推進することで民業補完を徹底し、共に中小企業・小規模事業者、農林漁業者の経営を支援することで、地域経済の活性化、ひいては日本経済の持続的な成長・発展に貢献していくことが期待されていると言えよう。

合理的・効率的な業務運営

「政策金融改革に係る制度設計」で示された組織設計、運営の考え方に基づき、日本公庫は管理部門等の共通する業務の一元化や店舗の統合など、組織・業務の合理化・効率化を進め、お客さまの要望に適時・的確に対応できる体制を整備してきた。

統合効果

日本公庫は、統合前に233あった店舗を、同一地域に存在する店舗の統合を進め152に削減した。一方で、新たに26支店に農林水産事業を設置したほか4支店に中小企業事業を設置し、全国67地域の統合支店で多様化するお客さまの要望に適時・的確に対応できる体制を整備した。また、総合受付を整備することで、中小企業・小規模事業者から農林漁業者まで幅広い規模・業種のお客さまに対してワンストップのサービスが提供できるようになった。このように進めてきた店舗統合は2015年10月19日の横浜支店の統合をもって完了。店舗統合セレモニーに臨んだ細川総裁(当時)は、「この店舗統合を機に、器に魂を入れるべく職員一人ひとりが『一つの日本公庫』として思いを新たに、統合の実を国民の皆さまに還元するためのさらなる努力を重ねていきます」と力強くあいさつした。

店舗と並んで大きな統合効果があったのがシステムの統合だ。統合時には旧組織から引き継いだ事業ごとに異なるシステムが乱立。メインフレーム(大型汎用機)と呼ぶ大型コンピュータが13台あり、それぞれを複数の大手ITベンダーがメンテナンスしていた。またサーバーは約770台もあるなど、コストが高止まり。そこでメインフレームを全廃し、オープンな技術や仮想化技術

を利用することでサーバーを集約化する等の「システム最適化計画」を2010年10月に策定。この計画はシステム共通基盤の構築と並行してメインフレームからオープンなシステムへ移行する開発を実施するもので、最大10のサブプロジェクトを同時に進める必要があるなど難易度の高いものだ。プロジェクト間の多岐にわたる調整を行う専門部署を設置するなどしてマネジメントを強化し、足掛け5年をかけた2015年1月に全てのシステムを稼働させた。これにより大幅なコスト削減と柔軟なシステム環境の構築が可能になった。

女性活躍の推進

日本公庫は、統合直後から女性職員が能力を最大限に発揮して活躍できる職場づくりを推進する体制を整えてきた。2009年から採用する新卒女性総合職の比率を30%以上としたほか、管理職に占める女性の割合の数値目標を掲げた。女性のキャリア形成を推進するために、女性管理職候補者育成プログラム「プロジェクトChallenger!!」を実施。候補者をOJTや集合研修等により育成。先輩女性職員がアドバイザーとなってサポートするメンタリング制度も整備するなどして、2018年4月時点の5%の目標を達成、新たに2023年4月時点で7%以上とする目標を掲げた。

日本公庫 統合後 10年間を振り返る

この取り組みを推進する中で、女性職員が自ら他社や地域の女性と連携し、新たな取り組みを進めるようになった。その一つに東京都民銀行（現・きらぼし銀行）と日本公庫の女性職員が、女性活躍を応援するために共同で融資商品を開発した取り組みがある。商品名は『Lady Go!』。女性経営者や女性の社会進出支援事業を、資金面でサポートするものだ。「女性が第一線で長く働いたり、起業を実現する際には、男性にはない様々な不安要素がある。意欲ある女性を応援する商品を、二つの金融機関が一致団結して生み出したことが、何よりうれしい」と開発に関わった女性職員は語っていた。

人材育成

日本公庫は、「質の高いお客さまサービスの実現」や「高度なマネジメント能力・専門性の養成」に重点を置き、中小企業・小規模事業者、農林漁業者に対する政策金融を的確に実施するため、専門能力とコーディネートの向上など、人材育成に取り組んできた。集合研修を充実させるとともに、中小企業診断士や農林水産業経営アドバイザー等の資格取得を推奨することで専門知識を高め、3事業間での人事異動を進めることで各事業の持つノウハウの共有化を図った。加えて、中小企業や農業経営体に研修のために職員を派遣している。1年間にわたる研修は、企業経営の現場に入って経営者や従業員

員と日々接して仕事をする中で、実際の経営を肌で知る取り組みである。2013年度から行っており、これまでに累計で100人超の職員を派遣してきた。

一方で、経営者の様々な課題を解決することとは、日本公庫のみでできることではない。

これまで、創業、農業、事業再生等の分野における民間金融機関との連携や地方自治体等の要請を踏まえた地域プロジェクトへの参画など、様々な連携の取り組みを進めてきたことは、職員のコーディネート力の向上にもつながっていると言えるよう。



設 立	2008年10月1日
基 本 理 念	『政策金融の的確な実施』 『ガバナンスの重視』
業 務	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
総 裁	田中 一穂
資 本 金	4兆1,249億円
資 本 準 備 金	1兆8,879億円
職 員 数	7,364人（2018年度予算定員）
支 店 等	国内152支店 海外駐在員事務所2カ所
総 融 資 残 高	18兆 290億円
	国民生活事業 7兆1,289億円
	農林水産事業 2兆9,457億円
	中小企業事業（融資） 5兆5,141億円
	小計 15兆5,889億円
	危機対応円滑化業務 2兆3,832億円
	特定事業等促進円滑化業務 568億円
保 險 引 受 残 高	22兆4,015億円

（2018年3月31日時点）

表紙紹介

イラストレーター：鎌田みか

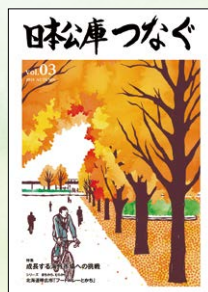
1983年大阪生まれ。デザイナーを経てイラストレーターに転身。版画のような印象的な線が特徴で『日本公庫つなぐ』の表紙は創刊号から担当。季節感を織り交ぜながら、どこか懐かしく感じられる風景を描いている。



創刊号
〈春〉新学期



第2号
〈夏〉川遊び



第3号
〈秋〉秋の並木道



第4号
〈冬〉初商い



第5号
〈春〉藤棚



第6号
〈夏〉花火大会



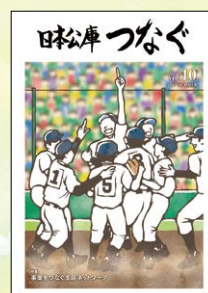
第7号
〈秋〉干柿



第8号
〈冬〉かまくら



第9号
〈春〉こどもの日



第10号
〈夏〉高校野球



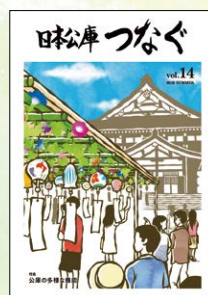
第11号
〈秋〉秋の香り



第12号
〈冬〉福は内



第13号
〈春〉茶摘み



第14号
〈夏〉夏の涼音



第15号
〈秋〉コスモス

日本公庫のシンボルマークについて



デザイン

地域、日本、世界を表わす、白い小円と明るさを変えた2つの正円の中に「JFC」(日本政策金融公庫の英文名称 Japan Finance Corporationの略称)を配して、地域経済、国民経済、国際経済の成長・発展に貢献する日本公庫を表現しています。また、正円の広がり、お客さま一人ひとりの声を大切に、ステークホルダーと共に協力・協調の輪をつくっていく日本公庫の姿を表しています。

カラー

すがすがしく、みずみずしい若草をイメージさせるグリーンは、政策金融機関としての「安心」や「信頼」を表しています。

つなぐ。 たゆまず、つぎの10年へ

日本政策金融公庫は、皆さまとともに歩み
おかげさまで10周年を迎えることができました。

私たちはこれからも、事業と地域を支える
身近で頼れる存在でありたいと願っています。

「安心」を守るちからに。
「飛躍」への情熱を支え、後押しする手に。
「成長」を喜び、わかちあえる関係に。

地域の未来を担う皆さまとともに、
人と地域と国とをつなぐ「かけはし」として
たゆまぬ努力をかさねてまいります。

10th
感謝、そしてこれからもともに。



JFC 日本政策金融公庫

JFC 日本政策金融公庫

『日本公庫つなぐ』は、日本公庫ホームページでもご覧になれます。
広報部では、本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫つなぐ

検索