

日本政策金融公庫  
ディスクロージャー誌  
2018



# Contents

1	日本政策金融公庫の概要
2	総裁メッセージ
4	プロフィール
5	主な業務
6	基本理念及び経営方針
7	業務運営計画(2018年度～2020年度)
15	日本政策金融公庫の取組み
16	日本公庫の融資構造
17	民間金融機関との連携
19	政策金融の実施(セーフティネット機能の発揮)
19	東日本大震災への対応
20	平成28年熊本地震への取組み
20	政策金融の実施(成長戦略分野等への支援)
25	総合力を発揮したお客さまサービス向上の取組み
27	その他の取組み
28	平成29年度の業務概況及び決算概要
30	資金調達
33	業務の概要
34	国民生活事業
40	農林水産事業
46	中小企業事業
52	危機対応等円滑化業務
54	総合研究所
57	組織運営の仕組み
58	ガバナンス態勢
73	組織・沿革
74	組織について
75	本店・支店所在地一覧
80	日本公庫の沿革
81	資料編
82	業務実績
95	財務の状況
175	参考情報
182	日本政策金融公庫法

(注)本誌の計数について

1. 単位未満の計数

先数、件数及び金額の単位未満は切り捨てています。

また、比率(%)は表示前桁を四捨五入しています。したがって、合計欄の計数は、内訳を集計した計数と一致しないものがあります。

2. 表示方法

単位に満たない場合は「0」と、該当数字のない場合は「-」と表示しています。

# 日本政策金融公庫の概要

総裁メッセージ .....	2
プロフィール .....	4
主な業務 .....	5
基本理念及び経営方針 .....	6
業務運営計画(2018年度～2020年度) .....	7

# 総裁メッセージ

平成29年度に相次いで発生した台風等の大雨、今年の6月以降に発生した大阪府北部を震源とする地震、平成30年7月豪雨などの自然災害により被害にあわれた方々に心からお見舞いを申し上げます。

## 日本公庫の役割と使命

日本公庫は、「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、国の中小企業・小規模事業者政策や農林漁業政策等に基づき、法律や予算で決められた範囲で金融機能を発揮している政策金融機関です。年間約30万件の事業資金融資を行っており、そのうち、融資金額500万円以下が約50%、3,000万円以下が約90%となっています。新たな事業を始める方、災害や経営環境の変化に対応する方などの資金需要に、少額から応えてきており、日本の中小企業・小規模事業者や農林漁業者等の資金調達において重大な使命を担っております。

## 平成 29 年度の取組み

日本公庫は、平成30年10月で統合・発足から10年の節目を迎えます。その間、「基本理念」である「政策金融の的確な実施」と「ガバナンスの重視」の下、「政策」と事業に取り組む方々等とを“繋ぐ”という使命感をもって、お客さまのニーズに的確に対応してまいりました。具体的には、未だ復興の途半ばである東日本大震災からの復興支援などのセーフティネット需要への対応、創業・新事業、事業再生・事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開及び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積極的に取り組んでまいりました。

## 民間金融機関との連携

日本公庫は、民間金融機関の補完を旨としつつ、全国のほとんどの民間金融機関と業務連携・協力にかかる覚書を締結しています。特に、定期的な実務レベルでの打ち合わせ、民間金融機関へのお客さま紹介及び説明会・勉強会の開催、協調融資商品の創設といった取組みに力を入れており、その結果、平成29年度の協調融資の実績は、23,080件、7,505億円となっています。

## 今後の取組み

日本公庫は、今後とも東日本大震災、熊本地震、今年の6月以降に発生した大阪府北部を震源とする地震や平成30年7月豪雨などの自然災害からの復興支援をはじめ、セーフティネット機能の発揮について役割を果たすことはもちろんのこと、民間金融機関と連携した成長戦略分野等への支援や日本公庫の総合力を発揮した地域活性化支援に引き続き積極的に取り組んでまいります。

特に、「民間金融機関との連携」と「事業承継支援」は重点取組事項に位置付け、積極的に



取り組んでまいります。民間金融機関の皆さまとは、事業者や地域のために現場レベルでの意見交換を通じて、より一層連携を進め、「顔の見える関係作り」に取り組んでまいります。

事業承継に関しては、中小企業・小規模事業者等の経営者の高齢化を背景に廃業の増加が懸念されています。こうした中、平成30年度において事業承継税制が大幅に改正されたため、日本公庫としては、国税当局や税理士等の専門家、民間金融機関や事業承継関連機関等と連携しながら、全国各地で税制改正の説明会を開催し、その周知を図るほか、これをきっかけとして事業承継支援について関係機関との連携を深めてまいります。

## むすび

以上の取組みにあたっては、政策金融ならではの、質の高いサービスの提供を図るため、リスクテイク機能の適切な発揮やコンサルティング機能・能力の充実に努めるとともに、お取引先や民間金融機関、地方自治体などの関係機関の皆さまからの様々なご意見をいただきながら、的確な運営に生かしてまいります。

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。

平成30年7月9日

総裁

田中一穂

# プロフィール (平成30年3月31日時点)

名称	株式会社日本政策金融公庫(略称:「日本公庫」)	
設立年月日	平成20年10月1日	
根拠法	株式会社日本政策金融公庫法	
本店	東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー	
総裁	田中 一穂	
資本金等	資本金	4兆1,249億円
	資本準備金	1兆8,879億円
支店等	国内	152支店
	海外駐在員事務所	2カ所
職員数	7,364人(平成30年度予算定員)	
総融資残高	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	5兆5,141億円(融資業務)
	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

## 日本政策金融公庫発足のポイント

日本政策金融公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関です。

### ● 公共性の高い株式会社

日本公庫は、政府がその株式のすべてを常時保有すると法定されている公共性の高い株式会社です。

株式会社の形態をとるのは、株式会社のガバナンスの仕組みを活用して透明性の高い効率的な事業運営を行うためです。

### ● 権利義務の承継

日本公庫は、旧機関の一切の権利義務を承継しています。各機関の融資などを利用されていた方及び各機関が発行した債券を所有されている方の利益が損なわれることはありません。

### ● 幅広いサービスを提供

日本公庫では、旧機関の専門性を生かし、ノウハウを共有して、ビジネスマッチングや農商工連携の推進、事業のグローバル化支援など、幅広いサービスを提供します。

# 主な業務

日本公庫は、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、以下の機能を担うことにより、国民生活の向上に寄与することを目的とする政策金融機関です。

## 日本政策金融公庫の主な業務



# 基本理念及び経営方針

## 基本理念

### (1)政策金融の的確な実施

国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。

### (2)ガバナンスの重視

高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

## 経営方針

### (1)お客さまサービスの向上

- イ お客さまの立場に立って親身に應對し、身近で頼りになる存在を目指す。
- ロ 商品力を高めるとともに、コンサルティング機能・能力の充実を図ることでサービスの質を向上し、資金と情報を活用することにより、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応する。

### (2)セーフティネット機能の発揮

- イ 自然災害や経済環境の変化等によるセーフティネット需要に機動的に對処する。
- ロ 内外の金融秩序の混乱または大規模災害等の危機による被害に對処する。

### (3)日本経済成長・発展への貢献

国の政策に基づき、新たな事業の創出、事業の再生、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、政策金融に求められる各層の各種ニーズに適切に対応し、もって日本経済の成長・発展に貢献する。

### (4)地域活性化への貢献

- イ 雇用の維持・創出など地域経済を支える中小企業・小規模事業者及び農林漁業者等の活力発揮に向けた支援を推進する。
- ロ 地方自治体の総合戦略等の地域プロジェクトへの参画など、日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化に貢献する。
- ハ 地域に根ざした活動を展開し、地域社会への貢献に取り組む。

### (5)環境やエネルギーへの配慮、低コストで効率的な業務運営

- イ 環境やエネルギーに配慮した企業活動に努め、社会に貢献する。
- ロ お客さまサービスの充実、事務の合理化・効率化を図るために、TCO<sup>(注)</sup>低減の観点を踏まえつつ、効率的な情報システムを実現する。
- ハ 職員からの積極的な改善提案を踏まえ、事務の合理化や業務の効率的な運営に取り組む。

(注)TCO:トータル・コスト・オブ・オーナーシップ、コンピュータシステムの導入、維持、管理などにかかる費用の総額

### (6)働きがいのある職場づくり

- イ 職員一人ひとりが政策金融を担うための資質・能力及び専門性を高めるため、教育の強化を図る。
- ロ 誇りと使命感を持って、能力と多様性を存分に発揮できる職場をつくる。
- ハ 女性管理職の積極的な登用や女性のキャリア開発など女性活躍の推進を図る。

### (7)リスク管理態勢の整備、コンプライアンス意識の定着

コーポレート・ガバナンスの観点から、リスク管理態勢の整備及び役職員におけるコンプライアンス意識の向上を図る。

# 業務運営計画 (2018年度～2020年度)

日本公庫では、2018年度以降の業務運営計画を策定しました。

## 業務運営計画(2018年度～2020年度)

日本公庫は、東日本大震災からの復興支援、地震・台風などの自然災害からの復旧・復興支援及び経済状況に応じた需要へのきめ細かな対応など、セーフティネット機能の発揮に腰を据えて着実かつ機動的に取り組む。また、今後の日本経済の発展のため、引き続き、創業・新事業、事業再生・事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、成長戦略分野等に積極的に力を注いでいく。さらに、地域の活性化に貢献するため、特に「地方版総合戦略」等の地域の課題解決に向けた地方自治体の取組みに対し、民間金融機関を始め関係機関等と連携しつつ、日本公庫の総合力を発揮して支援を行う。その際、全国152支店のネットワークの活用に意を用いる。

また、政策金融機能の意義を踏まえた上で、リスクテイク機能を適切に発揮するとともに、質の高いサービスの提供を図るため、事業に取り組む方々が直面する課題を俯瞰的に捉え、その解決に向けたコンサルティング機能・能力の充実を図るほか、政策提言能力の発揮、広報活動の推進に不断に取り組む。

業務遂行に際しては、「凡事徹底」を旨としつつ、引き続き、高いコンプライアンス意識の下、着実かつ的確に個々の業務を積み上げる。加えて、「現場が第一」をモットーに、お客さまや地域のニーズを的確にとらえ、親身に応対し、身近で頼りになる存在を目指す。その際、全国152支店のネットワークの強化に努めることとし、特に、統合支店長は、引き続き、ネットワークの“要”としての役割の発揮の充実に努める。また、組織運営においては、ITを活用した効率的・効果的な運営を追求しつつ、人材育成・活用や女性活躍推進など、職員の能力が最大限に発揮でき、働きがいのある職場づくりに取り組む。

以上を踏まえ、「統合10年」を迎えるにあたり、「一つの公庫」としての「熟成」を図るとの考えの下、職員一人ひとりが、その役割を十全に発揮し、民間金融機関等との連携を一層図りつつ、政策金融を担う者として「政策」と事業に取り組む方々等とを「繋ぐ」という使命感をもって、以下の目標に向かって取り組む。

### 事業運営目標

#### 1 東日本大震災からの復興支援

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

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

- (1)お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応
  - 資金繰り支援などセーフティネット機能の発揮
    - (イ)経営環境の悪化等に直面している中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者へのきめ細かな対応
    - (ロ)自然災害、家畜伝染病、農産物の価格下落等の影響を受けた農林漁業者及び経営改善に取り組む農林漁業者への支援
- (2)お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給
  - イ お客さまの資金ニーズ等への対応
    - 各種貸付・資金制度、証券化等のお客さまの資金ニーズに即した活用
  - ロ 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営

危機対応円滑化業務の的確な実施

(3)信用補完制度の着実な実施

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

(4)新たなステージに向けた民間金融機関連携の取組みの推進

- イ 民間金融機関との協調融資等の更なる推進
- ロ 役員レベル及び現場における対話の促進
- ハ 定期的な実務レベルの打合せ、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介、効果的なプレスリリースの取組強化
- ニ 協調融資商品の創設・活性化

### 3 成長戦略分野等への重点的な資金供給

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、海外展開及び農林水産業の新たな展開への支援など、成長戦略分野等に対する積極的な対応

- イ 創業・新事業支援
  - (イ)創業企業への支援強化を通じた、地域活性化及び雇用創出への貢献  
新規開業貸付(企業数)〔創業前及び創業後1年以内〕：25,000企業
  - (ロ)新事業に取組む中小企業への積極的な資金供給と成長支援  
新事業・起業家支援貸付契約社数：1,300社
  - (ハ)複数事業が一体となった金融サービスの強化
  - (二)創業・新事業支援機関との連携
  - (ホ)「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催
- ロ 事業再生支援
  - (イ)事業再生の支援機能の強化  
再生支援貸付契約社数(事業承継関連を含む。)：1,300社
  - (ロ)再生支援協議会等との連携強化  
再生支援協議会等への持込み：100社
  - (ハ)DDS、DES等の抜本的な再生金融手法の積極的な活用
  - (二)複数事業が連携した事業再生の取組強化
  - (ホ)産業競争力強化法に基づく事業再編に係るツーステップ・ローンの的確な実施
- ハ 事業承継支援
  - (イ)事業承継支援機関や民間金融機関、税理士会等の外部専門家をはじめとする関係機関との連携等を通じたコンサルティングの推進
  - (ロ)地域における事業承継ネットワークへの積極的参画及びネットワーク活性化への貢献
  - (ハ)多様な事業承継の資金ニーズへの積極的な対応
- ニ ソーシャルビジネス支援
  - (イ)資金需要への積極的な対応  
ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数：8,000件
  - (ロ)経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充
  - (ハ)ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化
- ホ 海外展開支援
  - (イ)海外への展開を図る中小企業の資金調達(円貨・外貨)の円滑化支援や、スタンドバイ・クレジット業務の着実な実施  
海外展開支援契約社数：550社
  - (ロ)小規模事業者の海外展開に対する支援  
海外展開を行う事業者への貸付件数：1,300件

- (ハ)複数事業が一体となった金融サービスの強化
- (二)海外展開を図るお客さまへの情報提供  
海外展開セミナーの開催(国内)：100回以上
- (ホ)海外展開支援機関との連携
- へ 農林水産業の新たな展開への支援
  - (イ)法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組みを事業性を重視した評価手法を活用しつつ支援人・農地プランに位置付けられた地域の中心となる経営体への融資先数：5,000先
  - (ロ)新規就農者の確保に向けた取組みを支援  
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数：1,700先
  - (ハ)6次産業化により経営改善に取組む農林漁業者等の取組みを支援  
6次産業化融資先数：1,200先
  - (二)海外展開に取組む農林漁業者を支援
  - (ホ)大規模木材関連事業者の国産材の利用促進に資する取組みを支援
  - (ヘ)水産業の生産体制強化、構造改革に資する代船建造、養殖基盤強化を支援
  - (ト)農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の内外需要の拡大に取組む食品関係企業の支援  
食品企業融資先数：230先
  - (チ)政策情報や各種調査結果など情報提供の実施
- ト 地球環境問題への対応支援
  - (イ)中小企業・小規模事業者の環境エネルギー対策への取組みの推進
  - (ロ)低炭素投資促進法に基づく特定事業に係るツーステップ・ローンの的確な実施
- チ 教育の機会均等への貢献

#### 4 日本公庫の総合力を発揮し、地域の活性化等に貢献

- (1) 地方版総合戦略等の地域プロジェクトへの積極的な参画などによる地域活性化への貢献  
「地方版総合戦略」に係る各種施策の実施・推進等への貢献
- (2) 複数事業が一体となった金融サービスの強化、お客さまや地域のニーズに合致した有益な情報の提供
  - イ 各事業本部の経営資源を活用した「総合力発揮」の強力な推進
    - (イ)全国152支店のネットワークを活用した取組みの推進
    - (ロ)「地方版総合戦略」に係る各種施策など地域プロジェクトへの参画状況や各地域の施策情報等を集約し提供
    - (ハ)複数事業が連携し、お客さまや地域のニーズに合致した融資や情報提供の推進
    - (二)事業間連携によるお客さまのマッチングの推進
    - (ホ)複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の開催
  - ロ 支店間連携の更なる強化
  - ハ 日本公庫全体の融資制度の習熟によるお客さまへの最適な融資提案の推進  
支店長がリーダーシップを発揮し、融資制度の習熟に向けた取組みを強化
- (3) 関係団体等との連携の強化  
複数事業が一体となった関係団体との連携強化

#### 5 お客さまサービスの向上と政策性の発揮

- (1) リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進
  - イ リスクテイク機能の適切な発揮
  - ロ お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等
    - (イ)財務診断、収支シミュレーション等による、融資と一体となった経営支援の強化
    - (ロ)お客さまに対する適切な提案・アドバイスの推進  
お客さまのニーズに合わせた顧客支援ツールの提供の推進
    - (ハ)外部専門家・ネットワークとの連携
- ハ お客さま満足度調査等の実施による、お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進

- (2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進
  - イ マスメディアを通じた広報活動の推進
  - ロ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
  - ハ インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進
  - ニ 統合10周年を契機とした各種取組みの積極的な情報発信
- (3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮
  - イ 中小企業分野のシンクタンクとして、世界的にも高い研究水準を追求
    - (イ) 景況関係調査の定期的実施
    - (ロ) テーマ別調査の実施とそれに基づく研究成果の公表
    - (ハ) 政策的インプリケーションに富む調査研究の実施
  - ロ 対外発信力の強化によるシンクタンクとしての評価向上
    - (イ) 定期刊行物や書籍等の編集・発行
    - (ロ) 日本公庫シンポジウムの開催
    - (ハ) 大学への出講等による研究成果の発信
  - ハ 他のシンクタンクとの交流の強化
    - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
    - (ロ) 外部の研究会・研究プロジェクトへの参加
  - ニ 事業本部の運営や政策提言に資する調査研究の実施
- (4) お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み
  - イ お客さまの声を収集し、政策提言や施策に反映
    - 中小企業・小規模事業者、農林漁業者等の声や顧客の動向を業務運営(貸付制度の新設・改善)に反映
  - ロ 地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取組みを推進
    - 政策金融に対する地域のニーズをきめ細かく把握し、政策提言や業務運営に反映

## 6 信用リスクの適切な管理

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

### 【信用リスクに係る統一指標】

指 標	目 的	算 出 式
初期デフォルト率(%) モニタリング指標 <sup>(注5)</sup>	貸付後1年以内にデフォルト(倒産、延滞)した先数の割合 <sup>(注1)</sup> を指標とすることにより、審査が機能しているかをモニタリングする。	【期末報告】 $\frac{\text{分母のうちデフォルトした先数等}}{\text{当年度に貸付}^{(注2, 3)}\text{を行った先数等}}$ 【毎月報告】 $\frac{\text{分母のうちデフォルトした先数等}}{\text{報告対象月以前}^{(注4)}\text{過去1年間に貸付}^{(注2, 3)}\text{を行った先数等}}$
債務者区分の 上方・下方遷移(先数等) モニタリング指標 <sup>(注5)</sup> 【農林・中小】	債務者区分の上方遷移(前期決算時からの上方遷移)及び下方遷移(前期決算時からの下方遷移)の先数等を指標として管理することにより、適切な債権管理(経営改善支援を含む。)に資する対策の実施を促進する。	上方遷移先数：要管理先以下からその他要注意先以上へ遷移した先数等 下方遷移先数：その他要注意先以上から要管理先以下へ遷移した先数等 【半期報告(決算確定後)】
与信関係費用比率(%) モニタリング指標 <sup>(注5)</sup>	与信関係費用 <sup>(注6)</sup> 比率を指標として管理することにより、適切な審査・債権管理による財政負担の極小化(貸倒引当金等の極小化)に資する対策の実施を促進する。	$\frac{\text{与信関係費用}}{\text{期末総与信残高}}$ 【半期報告(決算確定後)】

(注1) デフォルトは「貸出条件緩和債権」を除く。国民生活事業本部は金額割合

(注2) 国民生活事業本部は、直接貸付債権(経営改善貸付、生活衛生改善貸付、教育資金貸付、恩給担保貸付及び記名国債担保貸付を除く。)

(注3) 中小企業事業本部は、直接貸付債権のほか、証券化融資に係る貸付債権、信用状発行業務(連携型)以外の信用状発行に係る支払承諾見返、取得した社債(新株予約権付)及び証券化融資に係る取得した社債を含む。

(注4) 報告対象月を含む。

(注5) 目標の達成度合い等を判断する上での参考指標とする。

(注6) 与信関係費用は、貸倒引当金繰入額・戻入益、補償損失引当金繰入額・戻入益、貸出金償却、株式等償却、国債等債券償却、償却債権取立益、債権売却損、債権放棄損、求償権償却、その他経常費用(DES実施に伴うもの)の合計額

## 組織運営目標

### 1 支店機能の充実

- イ 統合支店長の日本公庫ネットワークの要としての役割の着実な発揮
- ロ 全国152支店のネットワークの強化
- ハ 地区統轄の役割の的確な発揮(支店各事業に対する効率的・効果的な態勢整備の状況把握)
- ニ 「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化

### 2 BPRなどによる事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の徹底

#### (1)基本方針

- イ これまでのBPR<sup>(注)</sup>施策の点検を踏まえつつ、職務権限と責任の明確化、仕事のやり方の見直し・効率化、意思決定の透明化・迅速化の継続的な取り組み
- ロ 職員からの積極的な改善提案を踏まえた、事務の合理化や業務の効率的・効果的な運営への取り組み

(注)BPR:ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、企業の業務活動を根本から考え直し、根本的革新・業務の効率化を図る経営手法

#### (2)全体目標

- イ 公正な契約・調達手続の実施
- ロ 計画的な店舗、職員住宅の整備及び改善
- ハ 施策の点検・見直しや職員からの改善提案による事務の合理化と業務の効率的・効果的な運営の推進
- ニ 印刷物における間伐材利用紙の利用を拡大
- ホ ITの有効活用による効率的・効果的な業務の推進

#### (3)個別目標

##### [国民生活事業本部]

- イ 事務の合理化及び業務の効率化の一層の推進
- ロ 契約センター等の集約化拠点を活用した事務集約化の一層の推進
- ハ 教育ローンセンターの活用及び事務の合理化等を通じた、効率的・効果的な教育資金貸付業務の推進
- ニ 信用調査票の電子化を通じた事務の合理化
- ホ 現場目線に立った事務改善の推進
- ヘ 債権管理部門の管理先数削減に応じた拠点集中化の推進

##### [農林水産事業本部]

- イ BPR施策の着実な実行
- ロ 職員の日常の気づきを集約する提案制度の活用

##### [中小企業事業本部]

- イ 融資業務BPR施策の着実な実行及び実行後の効果検証
- ロ 効率的な審査事務の実施
- ハ 保険業務BPR施策の着実な実行
- ニ 現場の提案を活かした一層の業務効率化
- ホ 人員の効率的な配置の検討

##### [企画管理本部]

- イ 経費管理態勢の整備(「経費の多面的分析」の取り組みの継続)
- ロ 調達能力向上のため人材育成を強化
- ハ 企画管理本部等の提案制度の活用による業務改善

### 3 次期公庫システム計画の着実な推進、システムの効率的・効果的な開発・運用、IT利活用の一層の推進・人材育成

#### (1)次期公庫システム計画の着実な推進

- イ 各事業本部との緊密な連携による、以下の施策に係るシステム要件の確定、調達手続、設計、開発の着実な推進
  - (イ)顧客や連携先等とのチャネルとしてのインターネット環境の構築

(ロ)事務効率化及び顧客サービス向上のための顧客情報の集約・活用

(ハ)各事業本部の業務に合わせたシステムの機能改善

(ニ)柔軟な働き方に対応したシステムの構築

(ホ)業務システムの再構築による利便性の向上

- 今後のITの進化に対応するための研究及び事業環境の変化に対応した柔軟な計画の見直しによる最適なIT活用の実現

(2)効率的かつ円滑なシステムの開発・運用に向けた取組みの推進

イ 各事業本部等との連携態勢の強化

□ 安定稼動に配慮したシステム開発の一層の効率化

ハ 効率的かつ円滑なシステム運用の推進

ニ サイバーセキュリティ状況や最新の技術動向を踏まえた効果的なセキュリティ対策の強化

(3)IT利活用の一層の推進・人材育成

イ 事業本部と緊密に連携したIT利活用推進態勢の整備

□ 最新のITを活用した事例の収集・提供

ハ ITの業務活用のための事業本部と一体となった実証実験の実施

ニ 業務効率化のためのRPA<sup>(注)</sup>の導入推進

ホ 職員のITリテラシーの向上とサポート態勢の強化

ヘ 新しいIT技術やサービスを業務に活用できる人材の育成

ト サイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成

(注)RPA(Robotic Process Automation)：パソコン上での様々な操作を、ソフトウェア・ロボットが人間に代わって実行する仕組み

(4)システム監査の適切な実施

#### 4 人材育成・活用

(1)基本方針

イ 「質の高いお客さまサービスの実現」及び「高度なマネジメント能力・専門性の養成」を目的とした職員教育の充実

□ 人事給与制度の適切な運用

ハ 人材活用の推進

ニ 専門性の強化

(2)全体目標

イ 基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解

会議・研修及び勉強会等により、その背景を含めた浸透・理解の徹底

□ 新入職員から上級管理職まで、一貫した教育を実施

事業本部固有のものを除き、全階層の研修、自己啓発支援制度を共通化して実施

ハ マネジメント能力の強化

(イ)人材アカデミー各コースの内容充実と円滑な運営の実施

(ロ)階層別研修(新任上級業務職以上)の内容の充実等

(ハ)特定目的研修(管理職)の拡充

ニ 柔軟な働き方を可能とする制度の積極的な活用

ホ 「働き方改革」に係る政府の方針への対応

ヘ 人事給与制度・考課制度の適切な運用に向けた取組み

(イ)人事給与制度(転勤特例制度、地域総合職制度、再雇用制度を含む。)の運用状況に関するモニタリングの実施

(ロ)人事考課制度に対する職員満足度に関するモニタリングの実施

ト 事業間人事異動の適切な運用

チ 業務職育成制度等によるエリア職の活動範囲の拡大

リ 専門性の強化策の実施

- (イ)社内公募、中途採用の実施
- (ロ)専門性強化を狙いとした教育施策の推進
- (ハ)中小企業診断士、農林水産業経営アドバイザーの資格取得推進及び有資格者の活用
- (ニ)企業派遣研修の実施

又 採用活動における認知度の向上  
 ル 給与支給事務等の効率的な実施

①職員意識調査項目「基本理念、経営方針の認知度」	100%
②職員意識調査項目「業務運営計画の認知度」	100%
③職員意識調査項目「業務目標の管理(面接十分、管理も適切)」	80%
④職員意識調査項目「人事考課等のフィードバック(十分に有る)」	90%

(補足)職員意識調査項目の内容

①職員意識調査項目「基本理念、経営方針の認知度」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたは、日本公庫の基本理念、経営方針の内容を知っていますか。

②職員意識調査項目「業務運営計画の認知度」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたは、配属されている事業本部／企画管理本部等の業務運営計画の内容を知っていますか。

③職員意識調査項目「業務目標の管理(面接十分、管理も適切)」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：あなたの業務目標は、期中の進捗管理や支援などを通じて、上司に適切に管理されていると思いますか。

④職員意識調査項目「人事考課等のフィードバック(十分に有る)」

対象数値：全職員の肯定的比率

質問内容：業績や人事考課の結果に関して、上司からのフィードバックはありましたか。

<モニタリング指標>

- ・中小企業診断士有資格者数
- ・農林水産業経営アドバイザー有資格者数

## 5 女性活躍の推進と職場環境の向上

(1)基本方針

- イ 女性管理職の積極的登用
- ロ 女性職員のキャリア開発の推進
- ハ ワークライフ・マネジメント(WLM)の実践
- ニ 女性活躍推進の活動について、全職員が参加し、業務に貢献する活動の実施
- ホ ハラスメント対策の強化

(2)全体目標

- イ 新たな女性管理職の登用目標に向けて、「プロジェクトChallenge!! (平成28～30年度)」等により、管理職候補者を育成
- ロ 女性総合職に対して、メンタリング制度等によりキャリア形成を支援
- ハ エリア職に対して、業務職育成制度により職域拡大を支援
- ニ 女性職員に対して、管理職が「実践の場・チャレンジの機会」を積極的に付与し、女性職員の能力とチャレンジ意欲を向上
- ホ 男性の育児参画意識の向上策の検討・実施
- へ 職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備

- (イ) ライフステージに応じた両立支援策の実施
- (ロ) 時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進

ト 女性活躍推進の活動について、これまでの活動を踏まえ、より一層業務に貢献する取組みを着実に実施  
 チ ハラスメント対策の強化(「6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化」と同様の取組み)

- リ 職員一人ひとりが健康の保持増進に取り組む職場づくり
  - (イ) 健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進
  - (ロ) ノー残業デー週2日の実施、有給休暇の取得促進

(ハ) ストレスチェックの実施及び有効活用

ヌ 職員意識調査による経営課題の把握

①管理職に占める女性の割合	7%以上(2023年4月時点)
②新卒女性総合職採用比率	30%以上
③職員意識調査項目「管理職による女性の能力開発支援度(女性)」	75%
④ノー残業デー週2日の実施率	80%
⑤男性の育児関連休暇(出産休暇、育児参加休暇、育児休業)合計5日の取得率	100%

(補足) 職員意識調査項目の内容

③職員意識調査項目「管理職による女性の能力開発支援度(女性)」

対象数値：女性職員の肯定的比率

質問内容：管理職層は、日常的な業務指導を通じて、女性職員の能力開発を支援していると思いますか。

## 6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備・強化

### (1) 基本方針

- イ 政策要請に応えつつ適切なリスク管理を実施
- ロ コンプライアンス意識の強化・定着化を図るとともに、的確なモニタリングを実施
- ハ 危機管理態勢の一層の強化

### (2) 全体目標

- イ リスク管理プログラム及びコンプライアンス・プログラムの策定と着実な実施並びにコーポレート・ガバナンス委員会等における同プログラムの実施状況のモニタリング
- ロ 反社会的勢力排除態勢に係る適切な対応
- ハ 研修実施及び学習ツールの活用による一人ひとりのコンプライアンス意識の強化
- ニ コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
- ホ BCPに係る実践的な本支店訓練等を通じた、一人ひとりの危機対応力の向上
- ヘ 危機管理・コンプライアンス事案対応における支店長の適切な役割発揮