

第 1 部

業務運営評価制度の枠組みと平成 16 年度年間事業評価

< 概要 >

まず、本評価書が拠って立つ国際協力銀行の業務運営評価制度と、その中で
の平成 16 年度年間事業評価の位置付けについて、概説しています(1.2.)。

次に、年間事業評価の評価手法、評価実施にあたっての内部体制や外部有
識者委員会の役割を説明しています(3. ~ 5.)。

最後に、2004 年度の出融資保証承諾実績の参考データとともに、本平成 16 年
度年間事業評価の結果である、各課題の評定一覧を記しています(6.)。

国際協力銀行は、政策金融機関としての立場から、国民に対する説明責任(アカウンタビリティ)の徹底、国民的視点に立った成果重視の業務運営の推進、自律的な業務運営の確保、機動的・効率的な執行体制の確立、組織の潜在的価値の発揮を主な目的として、2002年度から業務運営評価制度を導入しています。

本評価制度の枠組みは、国際協力銀行法上の設置目的を換言した「使命」や、「使命」を適切に実施するために本行の業務運営上の方針として策定した「業務方針」、「業務方針」に沿った業務運営を行うこと等を目的として策定した中期的な「業務戦略」、および「業務戦略」を各年度の活動として具体化した「年間事業計画」からなり(5項図参照)、これらの具体的な内容は下記のとおりです。「業務戦略」および「年間事業計画」については、各々評価を行い、その結果を次の業務運営サイクルに反映させていきます(第1部2.参照)。

(1) 使命

「使命」は、国際協力銀行法上において規定された本行の設置目的を、本行として「何を行うのか」を明確に示すものとして換言したものであり、具体的内容は以下のとおりです。

使命

本行は、我が国の健全な発展を確保するとともに、我が国が、相互依存の進む国際経済社会の健全な発展のため、主体的な役割を積極的に担っていくことを目的として、民間金融機関の活動を補完・奨励しつつ、金融という手段を通じて、以下の使命を果たします。

- 我が国の輸出入および海外経済活動の促進
- 開発途上地域の経済社会開発・経済安定化への支援
- 我が国を取り巻く国際環境の安定化への貢献

(2) 業務方針

「業務方針」は、「使命」を適切に実施するため、我が国政府の対外経済政策の適切な実施を担う政策金融機関として、本行の業務運営上の方針として策定するものです。以下のとおり、業務に取り組む基本的姿勢を示した「基本運営方針」および具体的な業務の実施に関する「分野別業務方針」から構成されています。

基本運営方針

- 民業補完の徹底および民間資金との役割分担の明確化
- 公的資金の適切な利用
- 国民の理解の増進

分野別業務方針

- 国際金融秩序安定への貢献
- 開発途上国の経済社会開発支援
- 我が国の資源の安定確保
- 我が国経済のグローバル化への対応支援
- 地球規模問題の改善

(3) 業務戦略

「業務戦略」は、「業務方針」に沿った業務運営を行うとともに、各年度を通じて、業務運営における透明性の確保と内部における業務改善を図ることを目的として策定するものです。以下のとおり、全行的な事業・財務・組織能力に関する「基本業務戦略」(3つの基本業務分野)および事業分野毎の活動に関する「分野別業務戦略」(6つの事業分野)からなります。

業務戦略においては、業務方針に沿った業務運営を行うにあたり、本行として各年度を通じて取り組むべき「課題」を抽出します(2002～2004年度、2005年度以降の各々の「課題」一覧については、4、5頁図参照)。また、各課題に対する具体的「取り組み例」、およびその取り組み状況を評価・モニタリングするための「指標」を設定します。

基本業務戦略 (基本業務分野)

- 事業に関する課題
- 財務に関する課題
- 組織能力に関する課題

分野別業務戦略 (事業分野)

- 国際金融秩序安定への貢献
- 開発途上国の経済社会開発支援
- 我が国の資源の安定確保
- 我が国の資本・技術集約型輸出の支援(注)
- 我が国産業の国際的事業展開の支援(注)
- 開発途上国の地球規模問題への対応支援

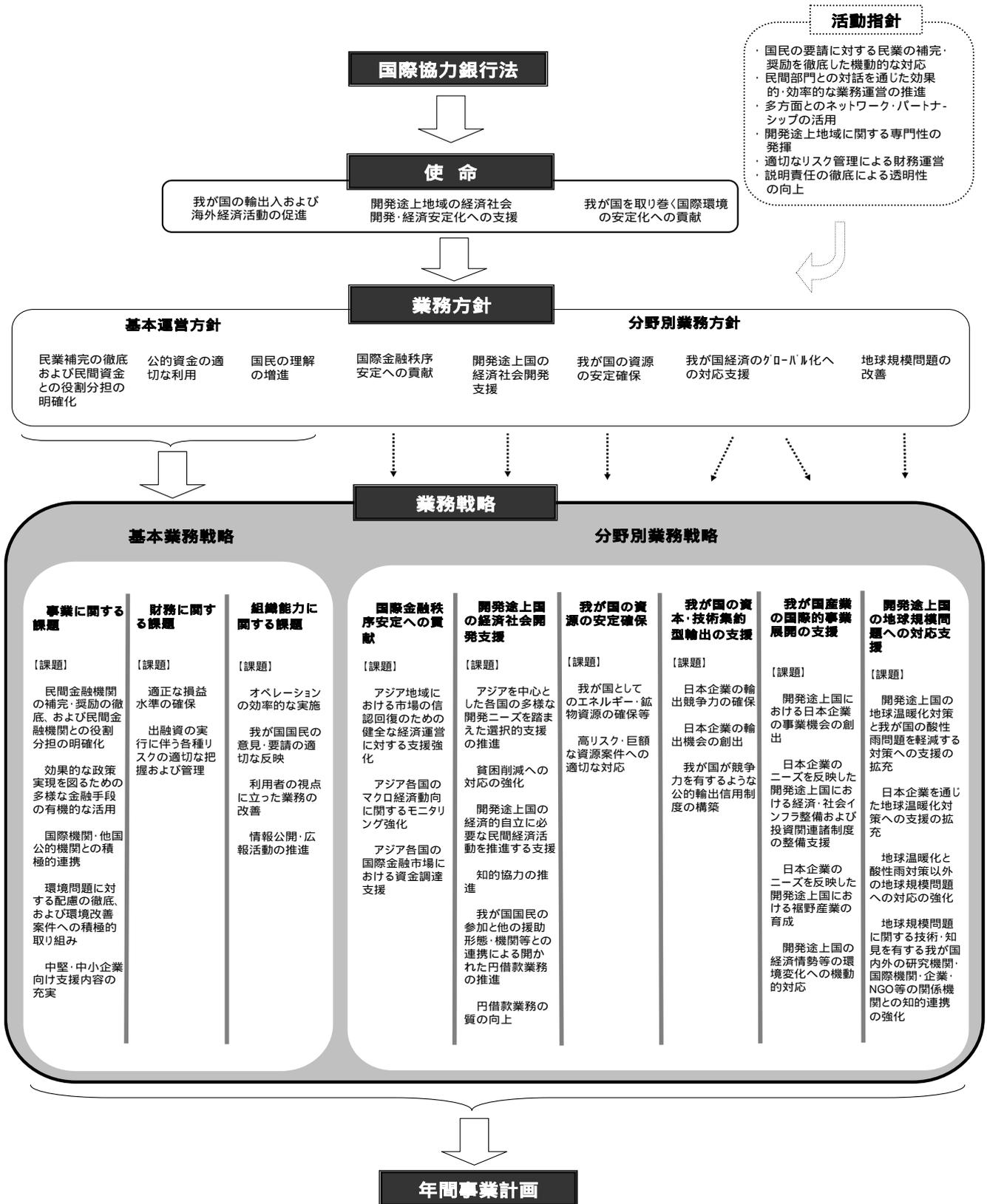
(注) 両事業分野は、業務方針の「我が国経済のグローバル化への対応支援」に対応。

(4) 年間事業計画

「年間事業計画」は、「業務戦略」を各年度における活動として具体化するため作成するものです。業務戦略において課題に対する取り組み状況を評価・モニタリングするために設定した「指標」について、年間事業計画において、可能な限り「計画値」を設定します。

(参考) 2002年3月に策定した当初の業務戦略の下で、2002年度以降の各年度の年間事業計画を策定・公表し、その実施状況の評価として、2002年度、2003年度の各年間事業評価を実施・公表しています。また、2005年度以降を対象として改定した業務戦略の下で「平成17年度年間事業計画」を策定しています。

(図) 業務運営評価制度の枠組み



(参考) 2005 年度以降を対象とする業務戦略

本評価の対象である「平成 16 年度年間事業計画」は、当初の業務戦略(2002 年 3 月策定・公表)に基づくものですが、その後、2005 年 2 月に実施した、2002、2003 年度及び 2004 年度上期を対象とする業務戦略評価の結果等を踏まえ、2005 年度以降を対象として業務戦略を 2005 年 3 月に改定・公表しました。その骨子は以下のとおりです。

基本業務戦略

事業に関する課題	財務に関する課題	組織能力に関する課題
【課題】 民間金融機関の補完・奨励の徹底及び民間資金との役割分担の明確化 効果的な政策実現を図るための多様な金融手段の有機的な活用 国際機関・海外公的機関との積極的連携 環境問題への配慮の徹底および環境問題対応への積極的貢献 中堅・中小企業の海外事業運営支援	【課題】 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及管理	【課題】 オペレーションの機動的・効率的な実施 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映 情報公開・広報活動の推進 <u>対外経済分野における政策金融機関としての現地機能の活用強化</u>

分野別業務戦略

国際金融秩序安定への貢献	開発途上国の経済社会開発支援	我が国にとっての資源の確保	我が国の資本・技術集約型輸出の支援	我が国産業の国際的事業展開の支援	開発途上国における地球規模問題・平和構築への対応支援
【課題】 <u>アジア地域における金融・資本市場の構造改善・市場育成支援</u> 新興・体制移行国等の国際金融危機未然防止への対応強化 国際金融危機発生時の機動的・効果的な危機収拾	【課題】 開発途上国の貧困削減への直接対応 <u>開発途上国の持続的な経済成長を推進する支援</u> 知的協力・技術支援の推進 開発パートナーシップの推進 国民の参加(開かれた円借款業務) 円借款業務の質の向上	【課題】 我が国として不可欠なエネルギー・鉱物資源の確実な供給確保 <u>エネルギー・鉱物資源の安定確保のための供給量確保と消費節減の推進</u> 我が国へのエネルギー・鉱物資源の供給維持・拡大に繋がる事業の推進	【課題】 日本企業の輸出競争力確保 日本企業の輸出機会創出 我が国輸出産業に配慮した公的輸出信用制度改善	【課題】 <u>開発途上国における日本企業の円滑かつ国際調和的な事業展開支援</u> 開発途上国における日本企業の事業運営に必要な基盤整備支援 開発途上国における日本企業の事業運営に必要な諸制度の整備・改善支援	【課題】 <u>地球温暖化問題への支援の拡充</u> 地球温暖化問題以外の地球規模問題(注)への対応の強化 <u>平和構築への貢献</u> <u>災害への対応</u> (注)水資源・感染症・人口問題・酸性雨問題

(下線部分は、業務戦略評価の結果等が反映された主な箇所を指します。)

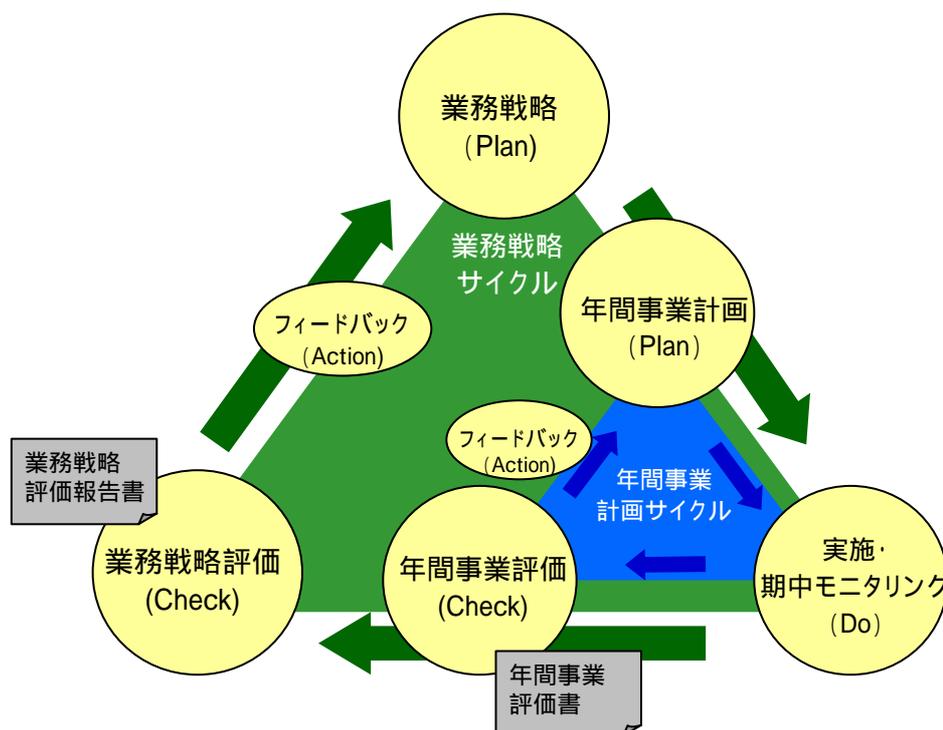
本行は業務運営評価制度を業務運営のマネジメント・サイクルに組み込んでいます。具体的には、本評価制度の下で、自ら目標設定(企画立案[Plan])し、目標達成に向け業務を行い(実施[Do])、その結果を評価し(評価[Check])、業務の改善及び目標の見直し等(フィードバック[Action])を行う「PDCA サイクル」を通じて、業務運営の自律的な改善を図っています。

「PDCA サイクル」は、中期的な業務戦略レベルのサイクルと、年度毎の年間事業計画レベルの2つのサイクルから成り、Plan の段階では「業務戦略」、「年間事業計画」を策定・公表し、Check の段階では「業務戦略評価報告書」、「年間事業評価書」を作成・公表しています(図1、2)。

上記の仕組みのもと、「平成 16 年度年間事業評価書」は、年間事業計画サイクルの3度目の Check (評価)として、中期の「業務戦略」(2002年3月策定)に基づく業務のうち、「平成 16 年度年間事業計画」(2004年3月策定)における取り組み状況について、本行として取り纏めた評価結果です。

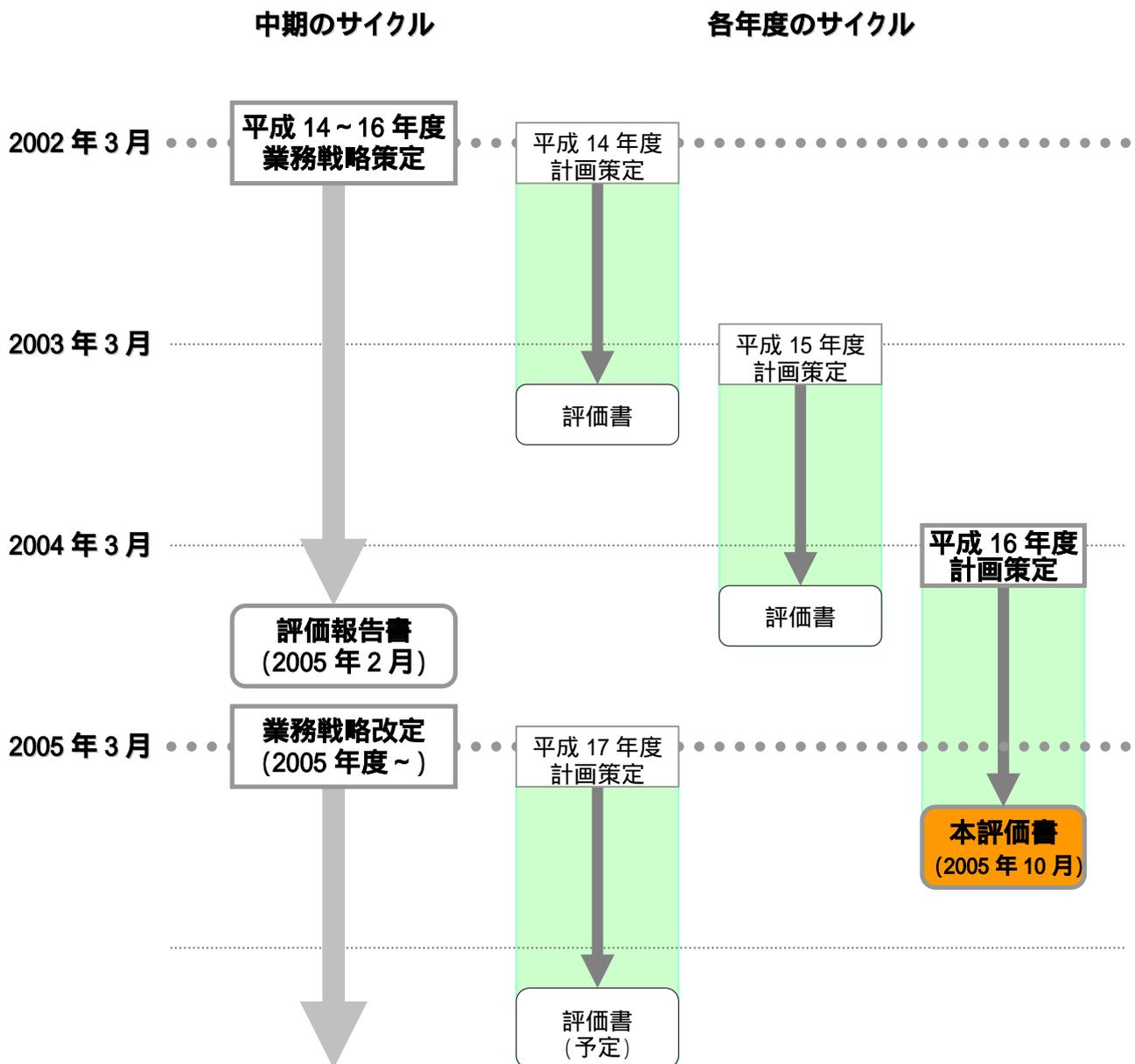
なお、中期の業務戦略サイクルについては、2005年2月に当初の業務戦略を評価し(Check)、その結果を反映して(Action)2005年3月に業務戦略を改定した(Plan)ことで一巡しており、2005年度以降は改定後の業務戦略に基づいて業務に取り組んでいます(Do)が、平成 16 年度年間事業評価には、2004年度を通じた取り組み状況をレビューすることで、(2004年度下期の業務を分析対象としていない)業務戦略評価の結果を事後的に検証し、また補完する意味合いも持たせています。

(図1) PDCA サイクルのイメージ



(図2) PDCA サイクルに基づく制度の運用状況

業務戦略および年間事業計画については、各々評価を行い、その結果を次の業務運営サイクルに反映させています。



本評価では、年間事業計画の基本業務分野、6 事業分野の各「課題」への取り組み状況を、「課題」毎に評価します。具体的な評価の対象(何を評価するか)、評価の視点(どのように評価するか)、及び評価の総合化・段階評価の基準の考え方等は、次のとおりです。

(1) 評価の対象(何を評価するか)及び視点(どのように評価するか)

年間事業計画に掲げている「取り組み例」

・ 指標の達成度に関する評価 (次頁図、1.(1)/)

- 業務戦略及びその下での年間事業計画では、本行が取り組むべき「課題」、それに対する具体的な「取り組み例」、取り組み状況の評価・モニタリングするための「指標」を設定しており、まず指標の達成度が評価の対象となります。
- 指標の達成度に関し、要因分析をした上で、実績に関し、スキームの複雑さや手法の先進性といった質的側面を加味し、定量評価を行います。

・ 指標に掲げていない実績()に関する評価 (次頁図、1.(2)/)

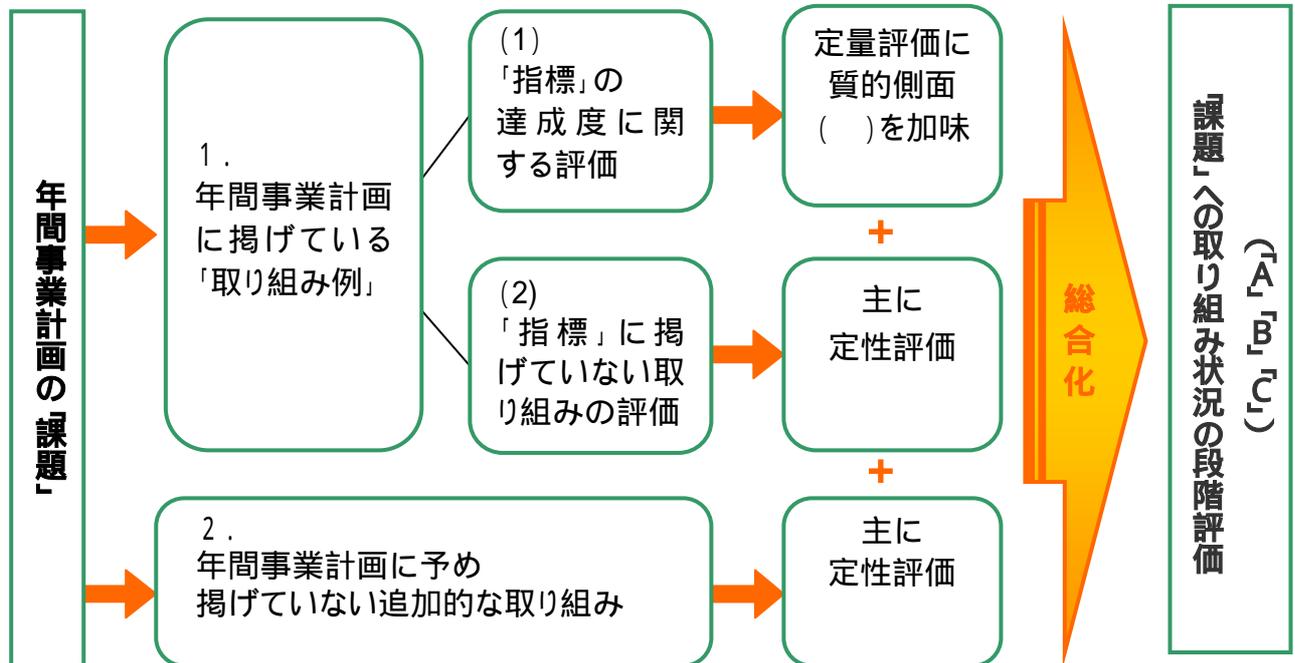
- 指標については、「取り組み例」への取り組み状況を測るため代表的なものを選定していますが、選定した指標が必ずしも取り組み状況の全てを示すわけではありません。逆に、選定した指標の対象とはならなくても、取り組み状況を適切に示す実績もあり得ます。また、そもそも定量的な指標を設定することが馴染まない取り組みもあります。このため、これらの実績・取り組みについても、評価しうるものがあればその対象とします。
- 主に定性評価を行います(9 頁注参照)。
() 指標の対象としていない実績、若しくは指標を設定していない取り組み例にかかる実績を指します。

年間事業計画に予め掲げていない追加的な取り組み (次頁図、2./)

- 年間事業計画にある「取り組み例」以外の取り組みについても、「課題」に照らして評価しうるものがあれば追加的な取り組みとして評価の対象とします。これは、課題に対応する様々な取り組みの全てを年間事業計画に挙げているわけではなく、また、年度の途中においても、事業環境、顧客ニーズ、政府の政策等の変化に応じて、機動的かつ柔軟に業務に取り組んでいく必要があるためです。
- 主に定性評価を行います(9 頁注参照)。

(参考) 上記の追加的な取り組みの中で継続的な対応を要するものについては、業務戦略改定や年間事業計画策定の際にこれらを反映するなど、自律的な業務運営を行う仕組みを構築しています。

(図) 評価の対象と視点



() 指標の個々の実績に関するスキームの複雑さや手法の先進性といった質的側面を加味します。

(注) 定性評価の観点

定性評価に用いた「評価の観点」は下表のとおりです。「行政機関が行う政策の評価に関する法律（政策評価法）」(2002年4月施行)等を踏まえ、また政策金融機関としての本行業務の独自性を勘案し、その課題の特性に応じた点を含めています。

定性評価の観点	
必要性	・取り組み例が「業務戦略」、「年間事業計画」の「課題」への取り組みとして必要か否か。
効率性	・取り組み例を実施する際、投入資源に見合う効果が効率的に得られるか否か。 ・必要な効果がより少ない資源で得られる取り組み例が他にないか。
有効性	・取り組み例の実施により、期待される効果が得られるか否か。 ・期待される効果に照らして、より大きな効果が得られる取り組み例が他にないか。
優先性	・必要性、効率性、有効性などの視点による評価を踏まえ、他の取り組み例より優先的に実施すべきか否か。
その他	・取り組み例を実施するに際し、本行として配慮すべき行動規範（業務運営評価制度における活動指針等）の遵守に努めているか否か。 ・取り組み例の実施により、課題の特性に応じた持続的な効果や間接的な波及効果等が得られるか否か。

(2) 評価の総合化と段階評価

上記の評価対象毎の評価(9 頁図の 、 、)を「課題」毎に総合化し、「課題」への取り組み状況に関し、「A」「B」「C」及び「外部環境の変化等により評価不能」による段階評価を行います。評価の総合化と段階評価の基準の考え方は、下表のとおりです。評価にあたっては、評価結果を単に記述するだけでなく、それを踏まえた業務の改善策等を提示するよう心がけています。

段階評価		段階評価の基準の考え方
A	適切な取り組みがなされたものと評価されます。	指標の達成度の評価()が良好な場合(注)、またはが良好ではないが、指標に掲げていない取り組みの評価()、年間事業計画に予め掲げていない追加的な取り組みの評価()が極めて良好であるもの。
B	概ね適切な取り組みがなされたものと評価されます。	が良好ではないが、 が良好であるもの。
C	取り組み状況を踏まえた新たな対応策が必要です。	、 、 が良好ではないもの。
-	外部環境の変化等により評価不能。	

(注) 制度運用の初期の段階では、指標だけでは必ずしも適切に反映されない「課題」もあるため、指標の達成度に関する評価が良好である場合も自動的に A とせず、指標と課題の関係に留意します。

なお、本行は 2005 年 2 月に実施した業務戦略評価において、今後の業務運営の方向性等を指摘し、2005 年度以降を対象とする業務戦略に反映しています。今回の年間事業評価は 2004 年度が終了したことを受け、年度全体を通じた取り組み状況を改めて評価したものであり、今後の対応に関する記述については、業務戦略評価で指摘した事項に照らし、追加・修正すべきものや改めて指摘すべきもの等があればこれを記載しています。

また、本評価書では、わかりやすさを確保するため、評価対象である 2004 年度だけでなく、2002 年度及び 2003 年度の段階評価を併記し、過去の評価結果が一覧できるようにしています。ただし、本評価制度導入後、外部有識者委員会の意見等も踏まえつつ、評価手法等制度運用の見直し・改善を図ってきており、各年度の段階評価を単純に比較することは必ずしも適切ではありません。

本評価は以下のような体制で実施しています。

担当各部

指標の達成状況の測定とその結果等を踏まえ、2004年度の業務実績に関する自己分析を行います。

金融業務部、開発業務部

国際金融等業務、海外経済協力業務を統括する両業務の統括部門として、担当各部の自己分析を受けて、自己評価を行います。

総務部業務運営評価課

上記の自己評価を受けて、より客観的な観点から評価を行い、評価書を取りまとめます。

評価に際しては、評価の客観性を高めるため、外部有識者委員会(12頁参照)において、内部評価に用いる評価手法及びこれに基づく評価結果の妥当性の検討を行います。

評価に際しては、評価の客観性を高めるため、外部有識者委員会を設置しています。その概要は以下のとおりです。

(1) 設置目的

内部評価の評価手法およびこれに基づく評価結果の妥当性を検討すること、また、これら検討結果に加えて、評価制度の運用改善に向けた意見を本行総裁に対し提出すること。

(2) 委員（敬称略、座長以外 50 音順）

(座長)	高木 勇三	日本公認会計士協会常務理事
	岩崎 慶市	株式会社産業経済新聞社論説副委員長
	大住 莊四郎	関東学院大学経済学部教授
	角田 博	社団法人日本経済団体連合会参与
	城山 英明	東京大学大学院法学政治学研究科助教授

(3) 平成 16 年度年間事業評価に関する委員会の開催実績

2005 年 7 月 1 日 議題：「業務運営評価制度の運用実績と評価手法について」

2005 年 10 月 4 日 議題：「平成 16 年度年間事業評価書について」

(参考) 業務運営評価制度導入以降の上記以外の委員会開催実績

平成 14 年度年間事業評価関連

2003 年 6 月 13 日 議題：「業務運営評価制度の運用と評価手法について」

2003 年 9 月 17 日 議題：「平成 14 年度年間事業評価書について」

平成 15 年度年間事業評価関連

2004 年 6 月 2 日 議題：「業務運営評価制度の運用と評価手法について」

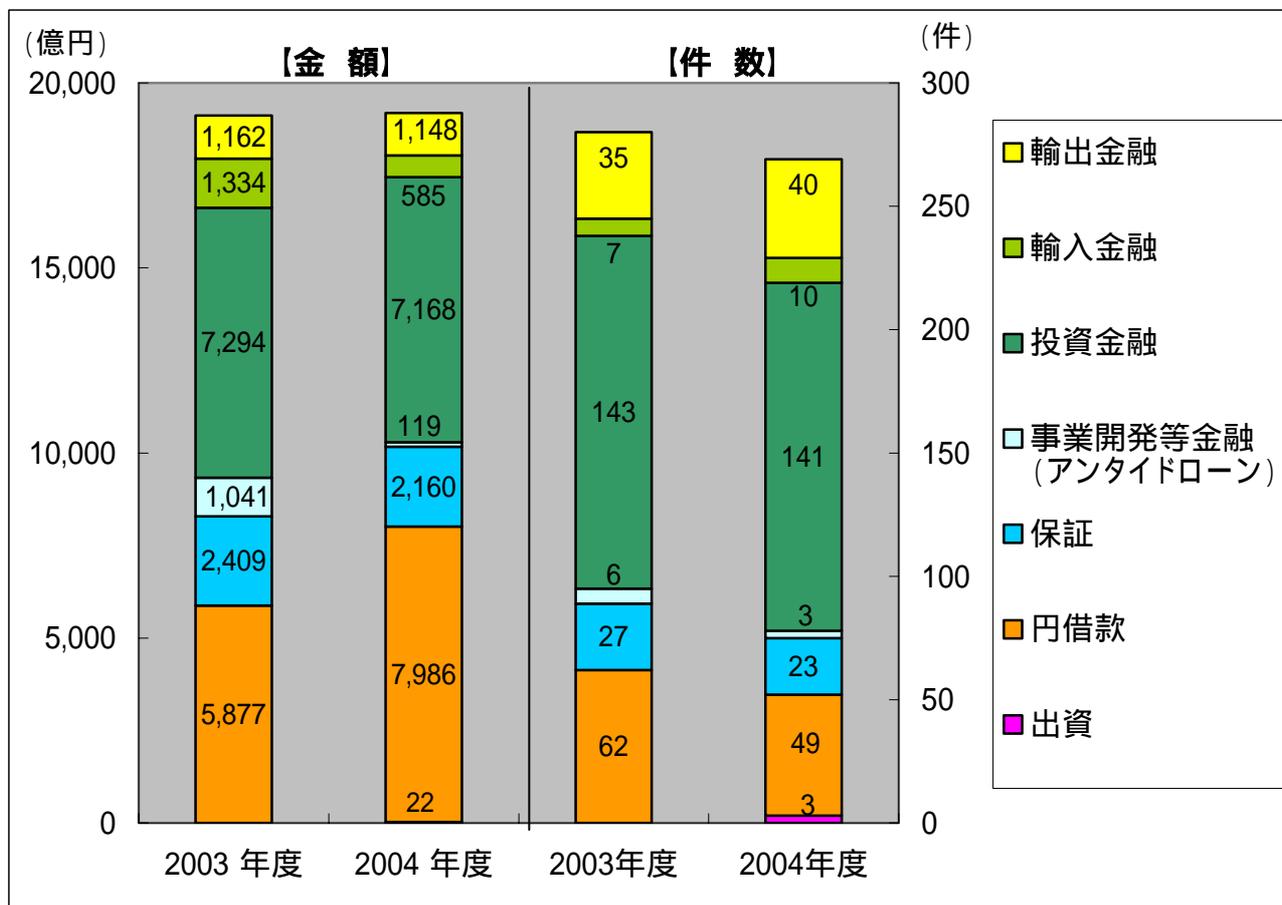
2004 年 9 月 24 日 議題：「平成 15 年度年間事業評価書について」

平成 14～16 年度業務戦略評価関連

2004 年 12 月 3 日 議題：「業務運営評価制度における業務戦略評価の位置付け、評価の手法等について」

2005 年 2 月 8 日 議題：「業務戦略評価報告書について」

(1) 出融資保証承諾実績



(参考) 各事業分野に関連する 2004 年度出融資保証承諾金額及び件数の比率

事業分野	金額(%)	件数(%)
国際金融秩序安定への貢献	1	2
開発途上国の経済社会開発支援	26	21
我が国の資源の安定確保	15	13
我が国の資本・技術集約型輸出の支援	4	11
我が国産業の国際的事業展開の支援	24	37
開発途上国の地球規模問題への対応支援	31	16
合計	100	100

(注1) 複数の事業分野の課題に対応する案件は、該当する全事業分野に計上しています。
 (注2) 単位未満四捨五入のため、各事業分野の割合を合計しても100%にならないことがあります。

(2) 評価結果一覧

分野		課題	評価結果		
			2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)
基本	事業に関する課題	民間金融機関の補完・奨励の徹底及び民間資金との役割分担の明確化	A	A	A
		効果的な政策実現を図るための多様な金融手段の有機的な活用	B	A	A
		国際機関・他国公的機関との積極的連携	A	A	A
		環境問題に対する配慮の徹底及び環境改善案件への積極的取り組み	A	A	A
		中堅・中小企業向け支援内容の充実	A	A	A
	財務に関する課題	適正な損益水準の確保	B	A	A
		出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理	B	B	B
	組織能力に関する課題	オペレーションの機動的・効率的な実施	B	A	A
		我が国国民の意見・要請の適切な反映	A	B	B
		利用者の視点に立った業務の改善	B	A	B
		情報公開・広報活動の推進	A	A	A
	国際金融秩序安定への貢献	アジア地域における市場の信認回復のための健全な経済運営に対する支援強化	A	A	A
アジア各国のマクロ経済動向に関するモニタリング強化		A	B	B	
アジア各国の国際金融市場における資金調達支援		B	A	A	
開発途上国の経済社会開発支援	アジアを中心とした各国の多様な開発ニーズを踏まえた選択的な支援の推進	A	A	A	
	貧困削減への対応の強化	A	A	A	
	開発途上国の経済的自立に必要な民間経済活動を推進する支援	A	A	A	
	知的協力の推進	A	A	B	
	我が国国民の参加と他の援助形態・機関等との連携による開かれた円借款業務の推進	A	B	B	
	円借款業務の質の向上	A	A	A	

分野	課題	評価結果		
		2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)
我が国の資源 の安定確保	我が国としてのエネルギー・鉱物資源の確保	A	A	A
	高リスク・巨額な資源案件への適切な対応	B	B	B
我が国の資本・技術集約 型輸出の支援	日本企業の輸出競争力の確保	B	A	B
	日本企業の輸出機会の創出	A	A	A
	我が国が競争力を有するような公的輸出信用制度 の構築	A	A	A
我が国産業の 国際的事業展 開の支援	開発途上国における日本企業の事業機会の創出	A	A	A
	日本企業のニーズを反映した開発途上国政府による経済・社会インフラ整備および投資関連諸制度の 整備支援	B	A	B
	日本企業のニーズを反映した開発途上国における 裾野産業の育成	A	B	A
	開発途上国の経済情勢等の環境変化への機動的対 応	A	B	B
開発途上国の 地球規模問題 への対応支援	開発途上国政府による地球温暖化対策と我が国の 酸性雨問題を軽減する対策への支援の拡充	A	A	A
	日本企業を通じた地球温暖化対策への支援の拡充	B	A	A
	地球温暖化と酸性雨対策以外の地球規模問題への 対応の強化	B	A	B
	地球規模問題に関する技術・知見を有する我が国内 外の研究機関・国際機関・企業・NGO 等の関係機関 との知的連携の強化	A	A	A
計	A	22	26	22
	B	11	7	11

A・・・適切な取り組みがなされたものと評価されます。 B・・・概ね適切な取り組みがなされたものと評価されます。 C・・・取り組み状況を踏
えた新たな対応策が必要です。 -・・・外部環境の変化等により評価不能。

(注) 上記の表では、わかりやすさを確保するため、評価対象である2004年度だけでなく、2002年度及び2003年度の段
階評価を併記し、過去の評価結果が一覧できるようにしていますが、本評価制度導入後、外部有識者委員会の意
見等も踏まえつつ、評価手法等制度運用の見直し・改善を図ってきており、各年度の段階評価を単純に比較するこ
とは必ずしも適切ではありません。