

## 外部有識者委員会意見書

## 意見書

本意見書は、「平成 15 年度年間事業評価等に係る外部有識者委員会」(構成委員は別紙の通り。) 第 4 回会合(平成 17 年 2 月 8 日開催)における、業務戦略評価にかかる議論を踏まえ、評価結果の妥当性及び評価制度の今後の運用改善に向けた意見を取り纏めたものである。今回の議論の前提となる、第 3 回会合(平成 16 年 12 月 3 日開催)における評価手法等に関する意見は別添の通り。

### 1. 業務戦略評価報告書の妥当性について

評価手法は適切に適用されており、評価書は妥当である。特に、業務戦略評価の主目的である次期業務戦略へのフィードバックについては、次期業務戦略の方向性を相当程度明確に示す記述がなされており、国際協力銀行の戦略的なマネジメントを進めるにあたり、評価書作成過程で集約された経営情報に基づいた密度の高い内部議論がなされた跡も伺われ、評価できる。但し、以下の点に留意すべきである。

- (1) 各分野における「業務戦略の妥当性」について、外部環境の変化の度合いやこれを踏まえた取り組み状況に応じ、現行戦略の延長線上で次期戦略の検討が可能なものを「基本的に妥当」、外部環境の新たな質的变化等により現行戦略の一部について変更する必要があるものを「概ね妥当」、と区別している点は、概念整理としては理解できるが、次回の業務戦略評価においては、自律的な業務運営の結果として業務戦略の変更が必要と判断される場合についての適切な整理を検討することが望まれること。
- (2) 評価の要約は、本文と区別しやすくなるよう、体裁等を工夫すべきであること。

### 2. 制度運用上の改善点等について

- (1) 次期業務戦略については、本評価結果に示された方向性を適切に反映し、分かりやすいものとする。また、分野別業務戦略「開発途上国の地球規模問題への対応支援」については、現行戦略策定以降の外部環境の変化が特に大きく、この点を適切に反映する必要があること。
- (2) 本評価制度の下での業務運営については、国際協力銀行の業務の特性に鑑み、業務戦略の下、外部環境の変化に対して現場の裁量・判断に基づく柔軟かつ自律的な対応を確保することが重要であること。

平成 17 年 2 月 14 日

国際協力銀行業務運営評価制度  
平成 15 年度年間事業評価等に係る  
外部有識者委員会  
座長 高木 勇三

業務運営評価制度：外部有識者委員会  
第3回委員会議事要旨（平成16年12月3日開催）

「業務戦略評価の位置付け」(注1)及び「評価手法」(注2)については、委員会より妥当との判断を得た。更に、この点に関連して、以下の意見があった。

1. 業務戦略評価の位置づけ及び評価手法について

- (1) 「評価の視点」(注2)に基づき、業務戦略評価を実施し、評価報告書を取り纏めることは、国際協力銀行の戦略的なマネジメントを進める上での基本的な経営情報を体系化するものとして、意義が大きいものである。
- (2) 年間事業評価と業務戦略評価との比較において、前者は当該年度の取り組み状況に関する分析・評価を行い、その後の業務の改善につなげていくことに、より重点を置いているが、今回実施する後者については、中期的な取り組み状況や外部環境の変化等を踏まえ、次期の業務戦略の方向性を導く（フィードバックする）ためのものとして活用することに、より重点を置くことが適切である。
- (3) 評価手法に関し、定性的な記述式評価とすることは、上記(2)の次期業務戦略へのフィードバックという文脈において積極的な意味がある。業務戦略全体の総括評価や基本業務戦略・分野別業務戦略評価の総括についても、次期業務戦略へ向けたメッセージとして位置付けることが有用である。

2. 制度運用、その他について

業務戦略評価の結果等をフィードバックし、次期業務戦略を策定するにあたっては、次の点に留意する必要がある。

- (1) 国際協力銀行を取り巻く事業環境及びその中で同行に求められる役割が今後更に変化していく可能性があることを踏まえ、事業環境の変化に機動的・効率的に対応できるような制度運用上等の工夫が求められる。
- (2) 分野別業務戦略の課題については、必ずしも国際協力銀行だけで実現出来るものではないところ、同行が担うべき役割を明確にしつつ、その中で同行としてどのように業務を展開するか、という視点を盛り込むことが重要である。

以上

(注1) 業務戦略評価報告書7頁参照。

(注2) 業務戦略評価報告書9頁参照。

委員一覧（座長を除き 50 音順）

高 木 勇 三	日本公認会計士協会常務理事（座長）
大 住 荘 四 郎	関東学院大学経済学部教授
岡 部 直 明	日本経済新聞社上席執行役員論説主幹
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