

### < 業務戦略上の課題 >

- 組織課題1 オペレーションの機動的・効率的な実施
- 組織課題2 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映
- 組織課題3 情報公開・広報活動の推進
- 組織課題4 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

## 1. 基本認識

上記課題設定の前提となる、業務戦略策定時(2005年3月)の本事業分野に関する基本認識は以下のとおりです。

### (1) オペレーションの機動的・効率的な実施

オペレーションの効率的な実施に引き続き努めるとともに、政府の政策や利用者のニーズ変化に即応した機動的な業務運営を行うことが必要であると考えられます。

### (2) 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映

利用者のニーズが時々刻々と変化するものであることを念頭に置き、利用者の要望や意見を聴取する機会を国内外で積極的に設定して、その結果を迅速に業務に反映するとともに、我が国国民の本行業務に対する意見・要請を踏まえつつ、業務運営を行うことが必要であると考えられます。

### (3) 情報公開・広報活動の推進

積極的な情報公開の推進、開発途上国における情報発信等を通じた本行業務に関する理解の促進、開発教育の実施等国民や利用者の情報ニーズに迅速かつ的確に対応するよう努めていくことが重要です。

### (4) 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

本行の現地ネットワークの活用強化を通じ、業務の遂行に必要な政策対話・情報収集、開発途上国政府・現地日系企業等のニーズ把握を行うことが必要と考えられます。

## 2. 業務戦略実施期間中の事業環境 (2005～2007 年度)

### (1) ODA 事業量の拡大および資源・エネルギー問題への迅速な対応

我が国政府の財政的な制約もあり、近年の ODA 予算は減少傾向を続けていましたが、世界各地で多発するテロの根源である貧困問題に対して欧米等が開発援助を強化するなか、我が国政府も 2005 年のグレンイーグルズ・サミットで、ODA 事業量を 5 年間で 100 億ドル増加することを公約しました。また、アフリカ向け ODA についても、2005 年からの 3 年間で倍増することを公約しました。

世界経済は中国等の新興諸国における急速な経済成長が続き、世界的に資源・エネルギーの需給が逼迫し、更に 2007 年後半以降は先行き不透明感が強まる金融市場から先物取引の資金が流入した影響を受けて、代表的な原油価格指標である WTI 価格が一時 1 バレル 120 ドルに達する等、エネルギー・資源価格の高騰が続きました。また、希少鉱物についても需給が逼迫し、鉱物等の資源を他国からの輸入に大きく依存する我が国にとって、資源・エネルギー戦略の課題が顕著となりました。

これら期間中の外部環境のダイナミックな変化に対し、海外事務所のネットワーク機能も発揮した本行の機動的・迅速な対応が求められました。

### (2) 政策金融改革と新組織移行に向けた体制整備

2006 年 6 月に、「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(行革推進法)」が成立し、2008 年 10 月以降の本行業務の新組織への移行が決まりました。2006 年 6 月には「政策金融改革に係る制度設計」および「新時代の ODA 実施体制作り」が公表され、11 月には「独立行政法人国際協力機構法の一部を改正する法律」が成立し、2007 年 5 月には「株式会社日本政策金融公庫法」が成立しました。新組織への円滑な分離・移行に向けて体制整備を進めるとともに、これら一連の改革議論のなかで、行政府や国民から本行業務が適切に理解され、信任を得るよう、一層透明性の高い業務運営と広報活動や情報公開の充実が求められました。

### 3. 業務戦略への取り組み状況等に関する評価

#### 取り組み状況、達成状況 .....

#### (1) オペレーションの機動的・効率的な実施(組織課題 1)

取り組み例	指標	2005 (17年度)		2006 (18年度)		2007 (19年度)	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
事業環境、顧客ニーズ、政府政策等の変化があった場合の機動的対応							
適切なコスト管理	(指標1) <b>モニタリング指標</b> 事務経費率(注1)		0.14%		0.15%		0.16%
案件管理の効率的実施	(指標2) <b>モニタリング指標</b> 円借款における貸付実行の進捗率(期首パイプライン執行率(注2))		16%		16%		17%
評価結果							

(注1) 事務経費率 = (事務費+支払手数料) / (貸付金平均残高+出資金平均残高+支払承諾見返平均残高)

(注2) 円借款期首パイプライン執行率: (当期中の貸付実行額 - 当期中承諾案件の貸付実行額) / 当期末の未貸出額として算出しています。

事業環境、顧客ニーズ、政府政策等の変化があった場合の機動的対応については、国際的な資源・エネルギーの需給逼迫化を踏まえた資源エネルギー開発プロジェクトに対する積極的な取り組み、地球温暖化対策の強化の必要性に対応した排出権取引市場創設等の新たな取り組みや ODA 案件の CDM 登録への先導的な取り組み、自然災害発生後の海外事務所や関係機関との連携による機敏な対応、我が国政府の ODA 増加やアフリカ向け支援強化の政府方針に対応した案件形成・実施の迅速化に向けた制度改善などがあげられます。

コスト管理の動向をモニタリングする指標の事務経費率(指標 2)については、元来、政府系金融機関の事務経費率は、税金や預金保険料負担がないこと等から民間銀行に比べて低い傾向にあります。期間中の本行の事務経費率は 2008 年に予定されている新組織への移行に向けたシステム関連費用の増加等により微増しましたが、業務規模に相応しい適正なコスト管理を達成したものと考えられます(参考:2001~2004 年度は各年度 0.14%)。

円借款の効率的実施を計る指標(指標 3)は、期首承諾済案件の期間中の貸付実行状況をモニタリングしました。総じて大規模な経済社会インフラ事業や中期的な政策制度改善等を支援する円借款の場合は、工事やプログラムの進捗に応じて貸付が行われるため、貸付完了までに一定の期間を要します。期間中の本指標の実績はほぼ同一水準でしたが、進捗率は従来からの改善傾向を示しました(参

考：2001～2002年度は各年度14%、2003～2004年度は各年度15%）。

## (2) 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映(組織課題2)

取り組み例	指 標	2005 (17年度)		2006 (18年度)		2007 (19年度)	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
我が国国民、利用者及び非政府団体(NGO)等の意見を聴取する機会の拡大	(指標1) <b>モニタリング指標</b> 本行業務のあり方や出融資対象プロジェクトに対する意見を聴取した個人・団体数		936		810		880
出融資利用手続きの軽減等による利便性向上	(指標2) <b>モニタリング指標</b> アンケート調査に基づく利用者満足度						
評価結果							

国際金融、貿易投資、開発援助等に関する関係機関や、経済界の諸分野の主要企業、大手民間金融機関、商社、開発援助コンサルタント、NGO等とそれぞれ定期的な懇談会を実施し、多様な視点から本行業務に対する意見と要望について意見を聴取しました。円借款パートナーシップセミナーでは、一般国民を対象に円借款支援事業の現地視察を行い、本行業務に対する提言を取り入れた調査を具体的に実施しました。また、協力協定先大学との定期協議を梃子とした研究・調査業務の連携促進や教職員を対象とした開発教育セミナーの実施等を通じて、教育界における本行業務の理解促進と意見聴取に努めました。

2006年度には、国内外の本行の出融資先および調査等業務の委託先に対してアンケート調査を実施しました。アンケートで寄せられた意見に対して、業務改善案を検討・策定して行内に周知すると共にホームページにて主要意見と改善策を含めた回答を公表し、利用者の視点に立った業務改善の取り組みを強化しました。

### (3) 情報公開・広報活動の推進(組織課題3)

取り組み例	指 標	2005 (17年度)		2006 (18年度)		2007 (19年度)	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
積極的な情報公開の推進	HP(ホームページ)へのアクセス件数 (指標1) <span style="border: 1px solid black;">モニタリング指標</span>		1,103,379		1,039,548		1,123,978
開発途上国における本行業務に関する理解の促進							
開発教育を通じた国民の国際協力への理解の増進及び国際協力分野での人材の養成	(指標2) <span style="border: 1px solid black;">モニタリング指標</span> 開発教育を実施した件数		49		56		50
評価結果							

本行ホームページのトップページへのアクセス数(指標1)は同水準で推移しました。また、トップページを経由しないホームページいずれかのページへのアクセス数は毎年増加しました(注)。関連テーマからのリンクなどが増加したことも要因として考えられますが、本行業務に対する関心の高まり、およびホームページから読者に対する有益な情報が発信された結果とも考えられます。

(注)2004～2007年度のホームページへの月平均アクセス数：192,362件、212,604件、260,734件、262,130件。

各年度の年次報告書や特集テーマを組んだ隔月の広報誌(JBIC Today)の他、「プロジェクト・ファイナンスのご案内」、「投資環境資料」、調査研究成果をまとめた「開発金融研究所報」等、本行業務を取り巻く業務環境の変化を適時に把握し、利用者のニーズに対応した参考資料を定期・不定期に発行しました。また、ホームページでは、融資承諾時の「プレスリリース」や「トピック」、「お知らせ」等により、本行業務の透明性を一層高めるとともに、利便性の高い情報発信を行いました。

これらの日本語ないし英語による情報発信の他、開発途上国における現地での本行業務に対する理解を促進するために、パキスタン、中央アジア、中国、アフリカ等の地域別に焦点を当てた業務紹介パンフレットを日本語および現地の使用言語で作成しました。

開発教育の実施については、大学院生を研修生として受け入れた実務研修機会の提供や、大学・大学院で国際協力に関する講義の実施、海外駐在員事務所による現地日本人学校の生徒を対象とした本行融資事業の視察やワークショップを行いました。

(4) 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(組織課題4)

取り組み例	指標	2005 (17年度)		2006 (18年度)		2007 (19年度)	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
現地における動向把握・政策対話とそれに基づく迅速柔軟な対応	(指標1) <b>モニタリング指標</b> 現地タスクフォース・ドナー会合が組成され、本行が参加している国数		32		36		48
	(指標2) 海外駐在員事務所の現地ネットワークをファイナンス組成・顧客ニーズへの対応等に活用した出融資保証対象案件数	37	31	48	30	42	38
開発途上国における適切なニーズ把握	(指標3) 海外駐在員事務所と開発途上国政府・国際機関との間で各種政策に関する意見交換を行った対象国数	57	55	55	54	57	89
	(指標4) 海外駐在員事務所が各種ニーズを聴取した現地日系企業数	593	419	600	569	553	729
評価結果							

海外駐在員事務所の現地機能を発揮した取り組み事例である、現地タスクフォース・ドナー会合への参加(指標1)は、本行の駐在員事務所が所在する国を中心に、開催国の約半数の国における会合へ参加しました。日本大使館をはじめとする同会合での取り組み状況は様々ですが、本行の支援実績も豊富なアジア諸国では、テーマ毎のサブタスクチームを編成し、我が国民間企業のニーズも把握するなどして、相手国政府との政策対話や案件形成に有効活用しました。

現地ネットワークをファイナンス組成・顧客ニーズへの対応等に活用した出融資保証対象案件数(指標2)は、日系企業の投資動向や案件組成の遅延等の影響を受け計画値を下回りました。しかしながら、ブルガリアの風力発電事業向けプロジェクト・ファイナンス、南アフリカ電力公社向けクレジットラインの供与、タイのバツ建債券発行、イラク向け円借款等、これまで前例がない新分野における案件形成に際しては、海外駐在員事務所が現地ネットワークを発揮してニーズを適切に把握し、関係者との調整による案件の実現に大きく貢献しました。

開発途上国政府・国際機関との各種政策に対する意見交換(指標3)については、各年度とも計画を概ね達成しました。開発途上国政府の政策制度面等のマクロ的アプローチによる支援での綿密な協議が必要となっていることや、開発途上国向けの投入資金の効率的な配分調整、借入国側の事務コストの軽減の観点からのドナー等関係者間での手続調整など、案件の形成から実施段階に至るまでの様々な段階での協議を行いました。

現地日系企業からのニーズ聴取(指標 4)は、一部事務所の移転・閉鎖等の影響等により一時的に実績値の落ち込みもありましたが、概ね例年並の水準を維持しました。

## 4. 業務戦略の妥当性と今後の方向性

### (1) 業務戦略の妥当性

【業務戦略の妥当性】

現行業務戦略は妥当でした。

【設定課題・指標の妥当性】

期間中の環境変化等を踏まえ、以下の課題・指標については今後留意を要します。

課題 2 の指標 1(本行業務のあり方や出融資対象プロジェクトに対する意見を聴取した個人・団体数)については、当該聴取機会の参加者数よりも件数が、各年度の動向をより適切に反映するものと思われます。

### (2) 今後の方向性

オペレーションの機動的・効率的な実施

我が国の財政状況や近年の行政改革の議論の中で、公的部門のコスト削減が重要な課題となっていることを十分認識しつつ、効率的な業務運営に努める必要があります。経費削減のみならず、効率的・機動的な業務運営によって総合的なコスト削減を図るとともに、新組織においても迅速かつ機動的に顧客ニーズへ対応する執行態勢を確立していくことが重要です。

我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映

グローバル化がより一層進んだ現代社会では、海外での事象と我が国の日常生活との関係が緊密になっています。こうしたなか、本行に対する政策ニーズ、国民の要望も多岐に亘り、また常時変化しています。新組織においても、適切な業務運営を実現すべく、国民、利用者、NGO、有識者等、幅広い層から意見を聴取し、それを業務に反映させる体制整備が必要です。

情報公開・広報活動の推進

公的機関として対外説明責任を果たすとともに、国内外において関係者のニーズに対応した情報をタイムリーに提供していくことが必要です。広報活動や開発教育においても、国内外のネットワークを更に活用し、融資事業の視察や本行職員による講義等、相手先のニーズを踏まえ関係強化にも資するような取り組みを積極的に行っていくことが重要です。

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

本行に対するニーズを幅広く且つ迅速に把握するためには海外駐在員事務所をはじめとする現地ネットワークの活用が不可欠です。また、案件の組成や円滑な実施のためにも、事務所の迅速な対応、現地ネットワーク活用の果たす役割はきわめて大きく、新組織への移行後も引続き海外駐在員事務所の機能の維持・向上を図る必要があります。