



業務運営評価制度 業務戦略等評価報告書

平成 20 年 7 月

国際協力銀行

目次

はじめに

【第1部 業務運営評価制度の枠組みと業務戦略評価】	1
1 . 業務運営評価制度の枠組み	2
2 . 業務戦略評価の位置づけ	6
3 . 評価の手法	8
4 . 評価の実施体制	10
5 . 外部有識者委員会	11
【第2部 業務戦略評価の結果】	12
1 . 業務戦略の総括評価	13
2 . 基本業務戦略の評価	16
(1) 事業に関する課題	17
(2) 財務に関する課題	28
(3) 組織能力に関する課題	32
3 . 分野別業務戦略の評価	39
(1) 国際金融秩序安定への貢献	40
(2) 開発途上国の経済社会開発支援	46

(3) 我が国にとっての資源の確保	58
(4) 我が国の資本・技術集約型輸出の支援	64
(5) 我が国産業の国際的事業展開の支援	71
(6) 開発途上国の地球規模問題・平和構築への対応支援	77
【第3部 業務運営評価制度の評価】	86
総括評価	87
制度導入時の目的に沿った個別評価	88
1. 国民に対する説明責任（アカウンタビリティ）の徹底	88
2. 国民的視点に立った成果重視の業務運営の推進	89
3. 自律的な業務運営の確保	91
4. 機動的・効率的な執務体制の確保	93
5. 統合機関としての潜在的価値の発揮	95
【外部有識者委員会意見書】	96

はじめに

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、我が国国内の類似機関に先駆けて、平成14年度から業務運営評価制度を導入しました。制度導入に際しては、欧米諸国の公的金融機関や国際金融機関の先進的な評価制度を参考にしつつ、外部有識者委員会による助言を得て、2度にわたるパブリックコメントを実施しました。

業務運営評価制度では、国際協力銀行法において規定された設置目的を、本行として何を行うのかを示す「使命」として換言し、この下で、業務運営にあたっての方針を示す「業務方針」、更に、業務方針に沿って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ため、「業務戦略」を策定しました。また、業務戦略を各年度の活動として具体化するため、「年間事業計画」を策定しました(第1部第1章「業務運営評価制度の枠組み」参照。)

国際協力銀行は、業務運営評価制度を業務運営のマネジメント・サイクルとして組み込み、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りました。PDCA サイクルは、①中期的な「業務戦略」レベルのサイクルと、②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立っています。このうち業務戦略サイクルについては、制度導入時(平成14年3月)の策定から3年が経過した平成17年3月に、14~17年度における事業環境や戦略への取り組み状況について評価を行った上で改定を行い、平成17年度以降を対象とする第二期中期サイクルに入っています。

本評価書は、平成17年4月に改定した業務戦略について、3年を経過することを機に評価することとし、その評価の結果を取りまとめたものです。加えて、平成20年10月に予定されている組織移行も視野に、制度導入から6年を経過した業務運営評価制度について評価を行いました。

なお、本行による内部評価については、その評価手法・評価結果および制度運用について、政策評価等の知見や、国民・本行出融資等の利用者の視点を有する第三者から構成される外部有識者委員会(第1部第5章「外部有識者委員会」参照。)において審議され、その委員会意見書を評価報告書と合わせて公表しています。

第1部

業務運営評価制度の枠組みと業務戦略等評価

業務運営評価制度では、国際協力銀行法において規定された設置目的を「使命」（何を行うか）として換言し、その下で、「業務方針」（使命を適切に実施するための業務運営上の方針）、「業務戦略」（業務方針に沿って、中期的にどのように目指すか）、「年間事業計画」（その年度にどのように目指すか）を定めています（5 頁イメージ図参照）。これらの具体的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ます。

(1) 「使命」

定義： 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す。

内容：

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」

定義： 「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。

内容： 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」からなり、詳細は次頁のとおりです。

【基本運営方針】

1. 民業補完の徹底および民間資金との役割分担の明確化
民業の補完・奨励を徹底するため、民間金融機関との協調融資や保証機能の活用を推進します。また、開発事業においては、民間資金との役割分担を十分考慮した業務を推進します。
2. 公的資金の適切な利用
我が国公的資金の適切な利用のため、国際機関・他国公的機関との連携・協調などを通じた効果的・効率的な業務の実施とともに、適切にリスク管理などを通じた国民負担の軽減を目指します。
3. 国民の理解の増進
本行の業務に対する国民の理解を得るため、情報公開の推進等により透明性の向上に努めるとともに、国民・非政府団体 (NGO) などの意見・参加を求める機会の拡大を目指します。

【分野別業務方針】

1. 国際金融秩序安定への貢献
国際金融システムの安定のため、国際金融危機発生時の我が国への影響の防止・抑制とともに、国際金融危機につながる事態の発生防止の観点から、我が国との関係の深いアジア諸国などの開発途上国に対する国際金融市場からの資本流入の安定化に貢献します。
2. 開発途上国における経済社会開発支援
国際経済社会の健全な発展のため、我が国の政府開発援助 (ODA) の在り方を踏まえ、開発途上国の持続的な経済成長への支援により、経済的自立に向けての所得水準と生活の質の向上、ならびに貧困人口割合の削減に貢献します。
3. 我が国の資源の安定確保
国民生活の安定と我が国産業活動の維持のため、我が国として不可欠な資源の安定的な確保に貢献します。
4. 我が国経済のグローバル化への対応支援
我が国経済の再生・発展のため、我が国産業への生産・雇用への波及効果が大きい機械設備などの開発途上国向け輸出競争力の確保とともに、我が国産業の開発途上国における民間だけでは対応できないリスクの高い事業への投資を支援します。
5. 地球規模問題の改善
国際社会の共通課題に対し我が国として必要な役割を果たすため、我が国への影響が大きい地球温暖化とアジア地域の大気汚染の緩和に貢献します。

(3) 「業務戦略」

定義：「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。

内容：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、基本的には、各々に係る基本認識、課題、具体的取り組み例・指標の記載を含みます。

【基本業務戦略(基本業務分野)】	【分野別業務戦略(事業分野)】
事業に関する課題	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
財務に関する課題	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)
組織能力に関する課題	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・平和構築への対応支援

(注) 両事業分野は、業務方針の「4. 我が国経済のグローバル化への対応支援」に対応。

「課題」、「目標」/「取り組み例」および「指標」の設定：

- ・ 「業務方針」に沿った業務運営を行うにあたり、「業務戦略」において、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(現行の「課題」一覧については、5頁イメージ図参照)。
- ・ 同じく、「業務戦略」において、各「課題」に対する具体的「目標」/「取り組み例」、およびその達成度合い/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(現行の「目標」/「取り組み例」、「指標」の内容につき、第2部第2章および第3章の付属資料を参照)。

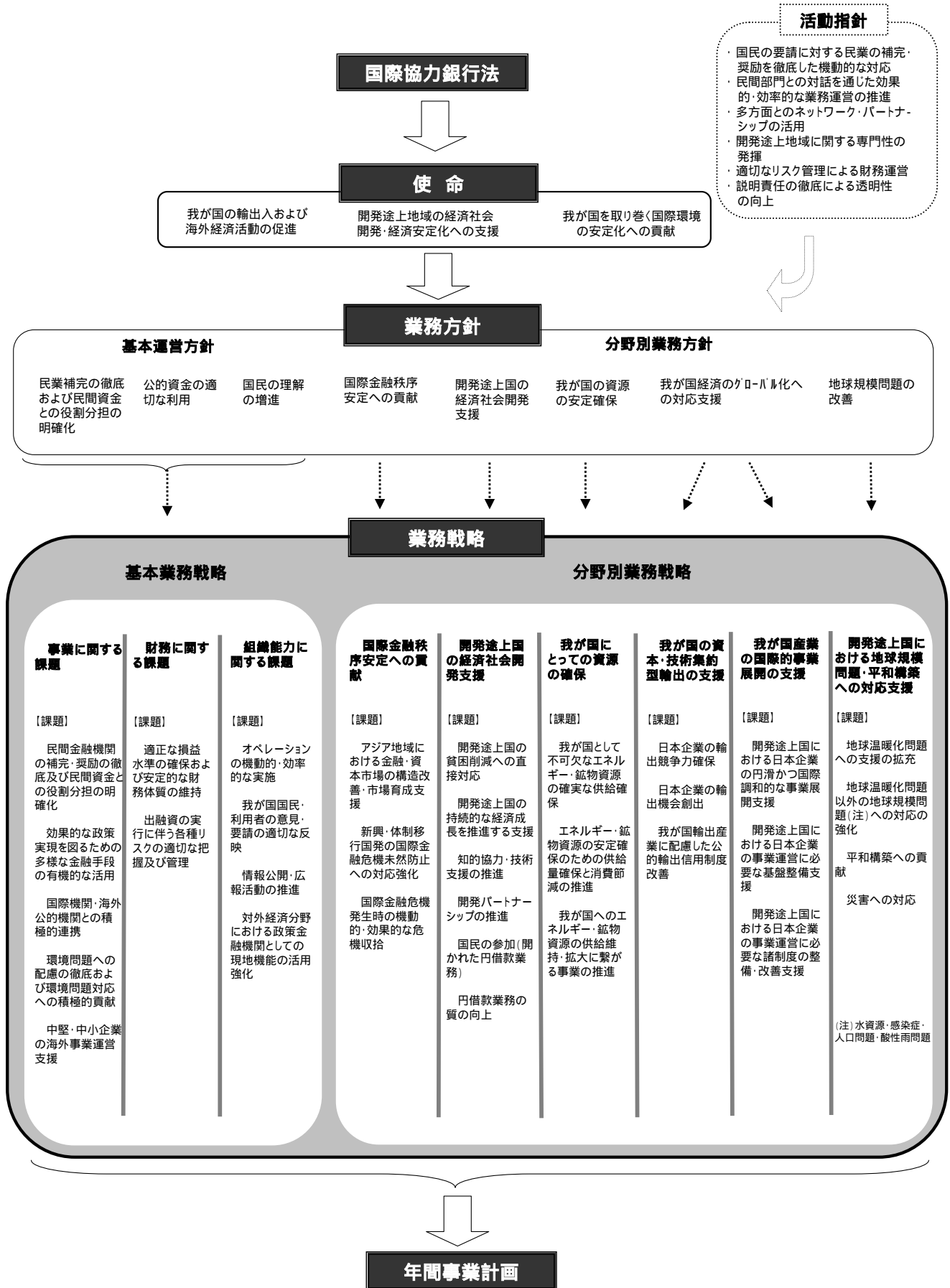
(4) 「年間事業計画」

定義：「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。

「指標」の「計画値」の設定：

- ・ 「業務戦略」において「課題」に対する取り組みの達成度合い/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」につき、「年間事業計画」において、可能な限り「計画値」を設定します。

<イメージ図:業務運営評価制度の枠組み>

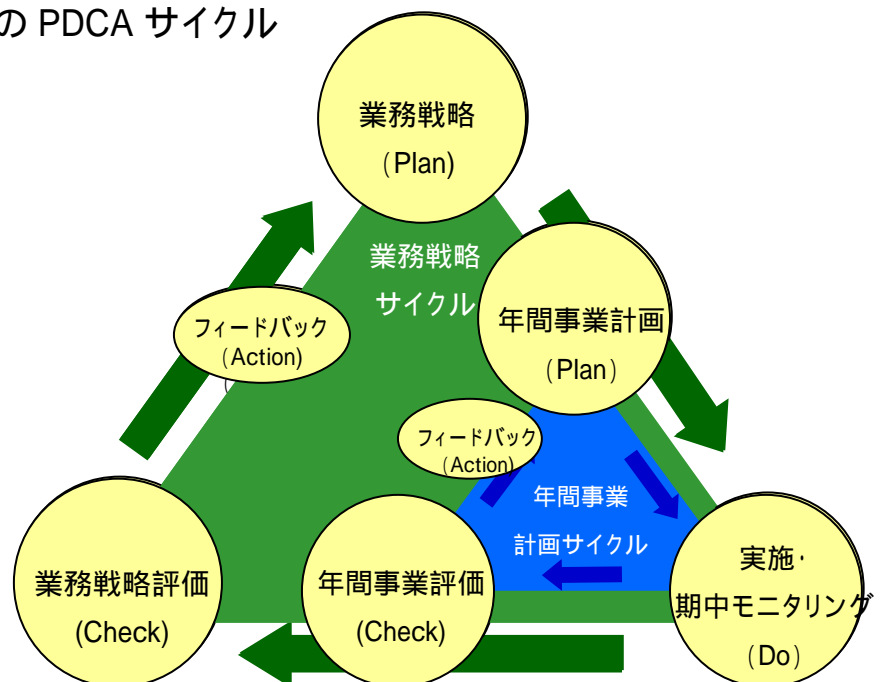


業務運営評価制度は、業務運営の自律的な改善を図る目的から、自ら目標設定(企画立案[Plan])し、目標達成に向け業務を行い(実施[Do])、その結果を評価し(評価[Check])、業務の改善および目標の見直し等(フィードバック[Action])を行う「PDCAサイクル」に基づき運用されています。

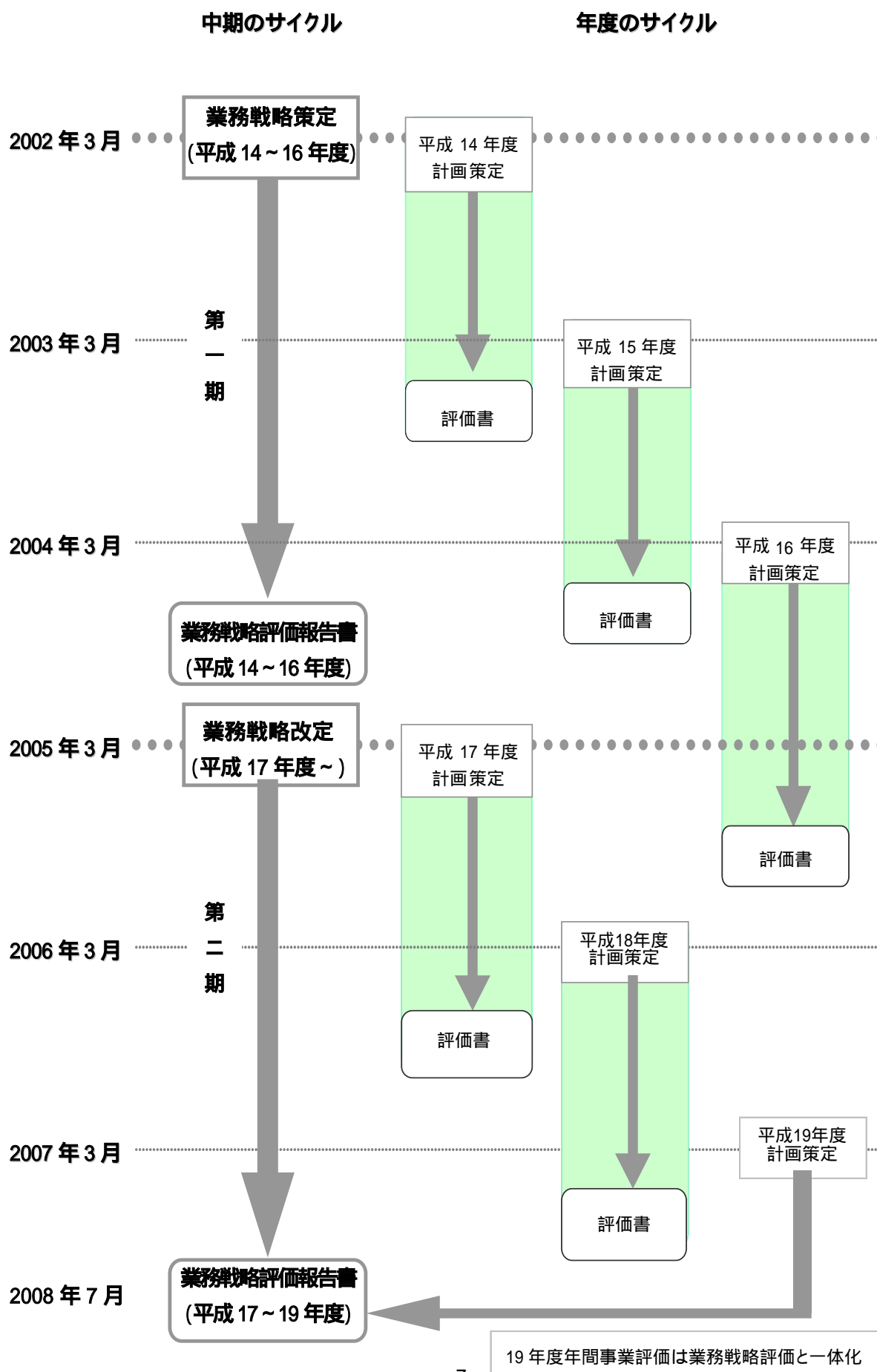
同サイクルは、下図1のとおり、中期的な業務戦略レベルと年度毎の年間事業計画レベルの2つのサイクルから成っており、年間事業サイクルの「Check」として、平成14年度より各年度毎に年間事業評価を実施しています。年間事業評価では、年間事業計画の取り組み状況や達成度合いを評価し、それを踏まえ、業務の改善につなげる(フィードバック)に主眼を置いています。

一方、業務戦略サイクルの「Check」にあたる業務戦略評価は、業務戦略実施期間中の外部環境の変化、業務戦略上の課題への取り組み状況等を分析し、これらを踏まえ次期の業務戦略(Plan)につなげていく(フィードバック)ための評価と位置付けています。平成14～16年度の業務戦略サイクルの「Check」として、平成17年2月に業務戦略評価を行い、評価結果を踏まえつつ経済社会情勢、国民の要請や利用者・受益者のニーズの変化を改めて把握し、平成17年4月に業務戦略を改定しました。現在の本行業務はこの第2期サイクルに基づいて運営されています。

(図1) 中期・年間のPDCAサイクル



(図2) PDCA サイクルに基づく制度の運用状況



(1) 評価の対象

業務戦略評価

本行は平成 17 年 4 月に業務戦略を策定し、同月から実施しています。本評価は、平成 17～19 年度を対象とし、各々の年間事業評価を総括することをベースとしました。なお、平成 19 年度の年間事業評価については個別の年間事業評価書は作成せず、各指標のデータ、課題毎の段階評価、優れた取り組み事例等を今次戦略評価に含めております。

具体的な評価の項目としては、業務戦略策定時点における基本認識を記述した上で、実施期間中の事業環境の変化、取り組み状況、達成状況を分析・評価し、現時点での業務戦略の妥当性や業務運営上の改善を要する事項等を含め、今後の方向性を記述しました。加えて、平成 20 年 10 月に予定されている新組織への移行を踏まえ、新組織における業務の戦略や課題の検討に資する内容となるよう留意しています。なお、基本業務戦略については、事業課題、財務課題、組織能力課題の 3 つごと、分野別業務戦略については、6 つの事業分野ごとに評価を行いました。また、参考資料として、「業務方針」に関連する具体的な指標である「参考指標」の推移のほか、各課題に設定した指標の実績値推移、課題に対応する実績の例、年間事業評価の結果を示しました。

業務運営評価制度の評価

本行の業務運営評価制度についても、制度を導入した平成 14 年度以降の運用実績について評価を行い、導入時の目的の達成度を検証するとともに、新組織における評価制度の検討に資する提言等も盛り込みました。

(2) 評価の視点

業務戦略評価

取り組み状況、達成状況

年間事業評価の結果を総括して、取り組み状況、達成状況について分析しつつ、業務方針に沿った業務運営が行われたかについて評価し、業務運営上の改善を要する事項が新たに見つければ記載しました。

業務戦略の妥当性と今後の方向性

評価対象期間の事業環境と本行の取り組み状況を踏まえ、戦略が妥当であったか分析・評価します。その上で、現在の外部環境や我が国政府の政策の方向性等も十分踏まえ、今後の各業務戦略における課題と期待される役割を記述しました。

業務運営評価制度の評価

制度導入の主な目的である以下の項目毎に、各々の目的に照らして妥当な取り組みがなされたか、また目的達成のために必要な改善措置が講じられたか、との視点から分析・評価を行いました。

(3) 評価の方法

業務戦略評価

本行の業務運営評価制度における業務戦略評価の主たる目的が、業務戦略の見直しへのフィードバックを行い、中期での PDCA サイクルを通じた自律的な業務運営の確保への一助とすることであることを踏まえ、段階評価は行わず、定性的な記述式の評価としました。その際、評価すべき点、取り組みが不十分であった点、改善すべき点等について、メリハリをつけて記述し、今後の新組織における業務の戦略や課題の検討にも資する内容としました。

業務運営評価制度の評価

これまでの評価結果(年間事業評価・業務戦略評価)、有識者委員会の意見、評価制度の運用実績(制度改善の取り組みも含む)を参考としつつ、定性的な記述式の評価としました。また併せて、分離移行後の新組織における評価制度の検討に資する提言等も盛り込みました。

本評価は以下のような体制で実施しました。

国際金融等業務、海外経済協力業務を統括する金融業務部および開発業務部が業務の統括部門として、自己評価を行います。

総務部業務運営評価課が、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、評価報告書案を取りまとめます。

最終的には、役員(総裁、副総裁、理事)が、総務部が取りまとめた評価報告書案における事業環境、取り組み状況に関する分析・評価や、今後の業務戦略の方向性や業務運営評価制度の運用について、集中的に検討・討議し、報告書最終版を確定します。

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(次章参照)において、内部評価に用いる評価手法およ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	公認会計士
	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
	讃井 暢子	社団法人日本経済団体連合会常務理事
	城山 英明	東京大学大学院法学政治学研究科教授

(3) 本評価に関する委員会の開催実績

平成 19 年 12 月 11 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」

平成 20 年 7 月 14 日 議題：「業務戦略等評価報告書について」

第 2 部

業務戦略評価の結果

1. 現行業務戦略の下での平成 17～19 年度における本行の業務運営については、業務方針に則り、自ら設定した課題に取り組みつつ、その間の事業環境の変化や本行に対するニーズ等を踏まえた、柔軟かつ機動的な対応がなされており、全体として、内外の経済社会環境や我が国政府の政策等を踏まえた自律的な業務運営が行われてきたものと認められます。特に、
 - 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」が成立し、本行業務のうち、国際金融等業務は株式会社日本政策金融公庫に、海外経済協力業務は独立行政法人国際協力機構にそれぞれ承継されることが決定したこと
 - 新興諸国の好調な経済に後押しされて世界経済が概ね堅調な成長を維持し、我が国経済も長期にわたる停滞期を脱し、我が国企業・民間金融機関が海外ビジネス展開を再び積極化しつつあること
 - 原油価格(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、資源ナショナリズムの高まりや先進国大企業の資源権益獲得への取り組み強化とも相まって、世界的なエネルギー・資源の獲得競争が激化しつつあること
 - 2005 年 7 月のグレンイーグルズ・サミットにおいて我が国政府より、「今後 5 年間の ODA 事業量について、2004 年実績をベースとする額と比較して、100 億ドルの積み増しを目指す」との国際公約が表明され、円借款の積極的活用についても確認されたこと
 - 国連ミレニアム開発目標(MDGs)の達成や貧困に起因した地域紛争やテロの抑止という観点から、アフリカに対する世界的な支援の機運が高まり、我が国政府も 2005 年 4 月のアジア・アフリカ首脳会議でアフリカ向け ODA を今後 3 年間で倍増する旨表明したほか、2008 年 5 月の第 4 回アフリカ開発会議(TICAD IV)において、対アフリカ支援策の強化を打ち出したこと

- 気候変動問題に関する危機認識が世界的に高まる中、クリーン開発メカニズム (CDM) やポスト京都議定書の枠組みのあり方をめぐる国際的議論が活発化し、我が国を含む先進諸国が開発途上国の温暖化対策に向けた支援を強化しつつあること

といった内外経済社会情勢の大きな流れの中、本行は公的機関として、我が国政府の対外経済政策の変化や日本企業、開発途上国政府等のニーズの変化・多様化に対応し、分野別業務戦略(注)のもとで多様な金融ツールおよびそれに付随する知的支援等を通じて政策を具現化し、以って我が国企業の対外経済活動の促進や開発途上国の経済社会開発・経済安定化への支援および我が国を取り巻く国際環境の安定化への貢献のため、求められる役割を果たしてきたものと認められます。

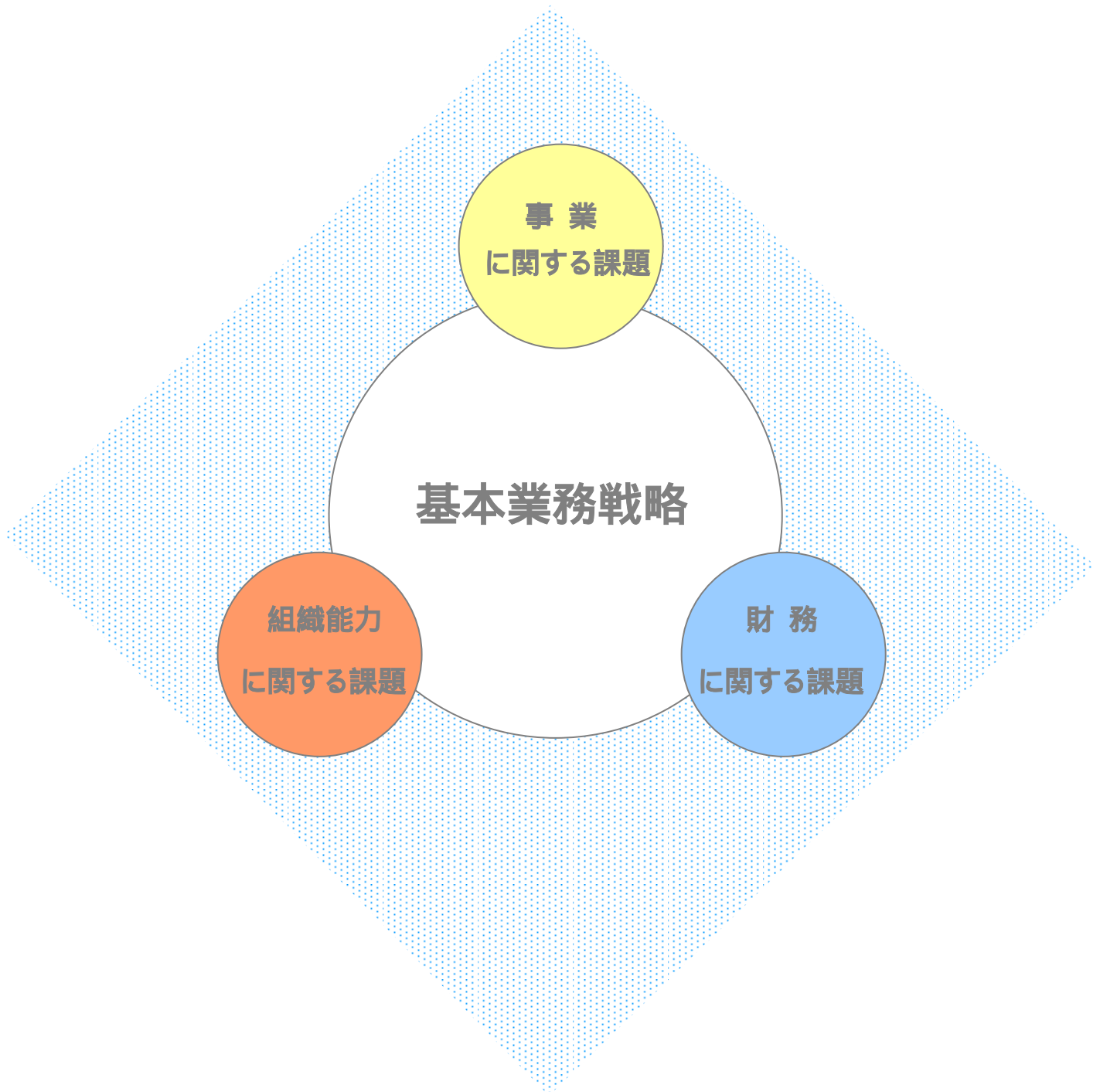
(注) 「国際金融秩序安定への貢献」、「開発途上国の経済社会開発支援」、「我が国にとって資源の確保」、「我が国の資本・技術集約型輸出の支援」、「我が国産業の国際的事業展開の支援」、及び「開発途上国の地球規模問題・平和構築への対応支援」の6事業分野からなる。

2. 本評価書では、2008年10月に予定されている本行の組織移行も踏まえ、今後の業務戦略の課題と期待される役割を挙げていますが、国内外の経済社会情勢や我が国政府の政策、国民のニーズ等を踏まえれば、特に以下の点において、より一層積極的な取り組みを行うことが必要と考えられます。

- 我が国企業・民間金融機関の動向を踏まえ、民業の補完・奨励の立場を徹底するとともに、民間部門のみでは対応困難なリスクへの対応を強化し、貿易、投資や開発事業における公的資金と民間資金の役割区分に十分に留意して取り組むこと
- 新機関への移行後も両業務間の連携を維持・強化し、統合機関である本行にて培ってきた相乗効果を引続き発揮すること
- 開発途上国の経済社会開発支援において、ODAの技協・有償・無償スキームの一体的運用の下、民間部門を含めた多様なステークホルダーによる協力活動と連携して、国内外の開発パートナーシップを強化するとともに、研究・調査機能の充実により体系化された知見を広く内外へ発信し、開発援助をより効率的・効果的に実施すること
- 我が国へのエネルギー・資源の安定供給を引続き確保すべく、本行のリスク対応

能力を適切に発揮して我が国企業による権益取得や長期引取を支援するとともに、我が国政府の外交・エネルギー政策に沿って資源保有国との関係強化に向けた取り組みを行うこと

- 中国、インド等のOECD非加盟諸国の輸出信用機関及び開発援助機関に対し、知的協力等を通じて国際的な共通ルールへの参加を慫慂するとともに、我が国企業と他国企業が第三国向けビジネスを展開する際に相手国輸出信用機関と連携して我が国企業の競争力確保を支援する、あるいは相手国開発援助機関と協調して第三国における持続的な経済成長を支援すること
- 気候変動問題を初めとする多岐多様な地球規模問題に対して、我が国の知見・技術で優位性の高い分野を中心に、先駆的な取り組みを強化すること



< 業務戦略上の課題 >

- 事業課題1 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
- 事業課題2 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
- 事業課題3 国際機関・海外公的機関との積極的連携
- 事業課題4 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
- 事業課題5 中堅・中小企業の海外事業運営支援

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) 民間金融機関の補完・奨励の徹底

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については、不断の自己改革を求められる課題であることから、例えば以下のようなアプローチのもと、取り組みの一層の充実が必要と考えられます。

- ・引き続き、開発途上国および在外日系企業に対する民間金融機関の適切な資金フローを本行の協調融資や保証により可能な限り伸長させるよう努める。
- ・民間金融機関との直接協議をこれまで以上に緊密化させ、随時民間金融機関の活動領域を把握するとともに、民間金融機関の意見を適切な範囲で取り入れ、本行が従来とは異なる方法で業務へ反映させていくような取り組みに注力する。
- ・本行が国際機関等との連携や開発途上国におけるプロジェクト支援を通じて蓄積した環境審査・調査ノウハウ等の優位性を有する情報につき、民間金融機関に対し提供していくよう、新たな業務目標としての取り組み例を設定する。

(2) 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

本行が統合機関としての相乗効果を最大限に発揮する上で、引き続き、開発途上国や我が国企業等のニーズを踏まえつつ、多様な金融手段を複合的に組み合わせて、効果的・効率的な政策実現を図っていくことが必要と考えられます。

(3) 国際機関・海外公的機関との積極的な連携

本行が効率的かつ効果的な業務遂行と同時に国際的な知的貢献をも図っていく上で、引き続き、国

際機関・海外公的機関との様々なレベルでの連携を推進していくことが必要と考えられます。

(4) 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

今後、「環境社会配慮確認のための国際協力銀行ガイドライン」に基づき、一層環境問題に対する配慮を徹底する一方で、環境問題対応について、我が国にもより積極的な対応が求められている現状に鑑み、本行としては、環境改善に資する案件や外部への働きかけに重点的に取り組むことが必要と考えられます。

(5) 中堅・中小企業の海外事業運営支援

開発途上国への事業展開に関する中堅・中小企業等のニーズへの対応や、地域金融機関を含む民間金融機関の融資機能の補完の観点から、本行の海外駐在員事務所ネットワークや諸外国政府との緊密な関係に基づく情報収集力や、海外事業支援の経験から蓄積されたノウハウを活かし、海外の投資環境情報の提供等を通じた質的支援を充実させる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) 政策金融改革の動向

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」が成立し、本行業務のうち、国際金融等業務は我が国にとって重要な資源の海外における開発及び取得の促進、我が国産業の国際競争力の維持・向上、国際金融秩序の混乱への対処に係るものに限定のうえで新政策金融機関に、海外経済協力業務は独立行政法人国際協力機構に承継されることが決定しました。

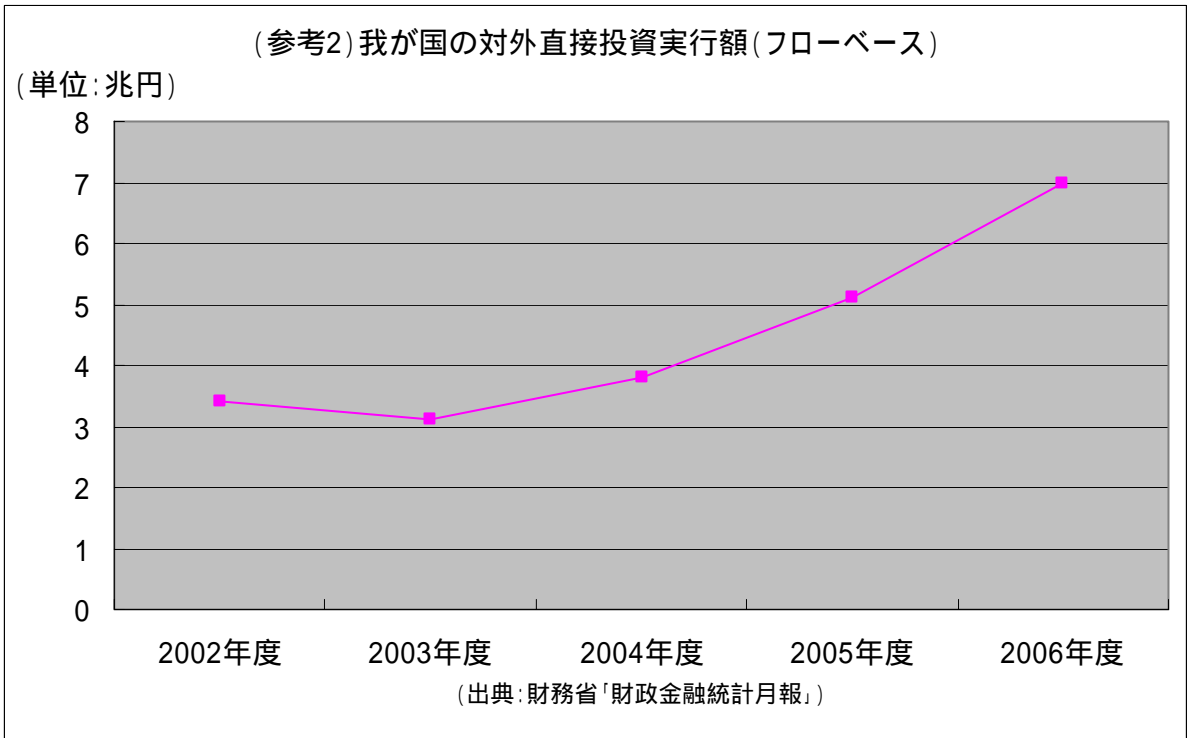
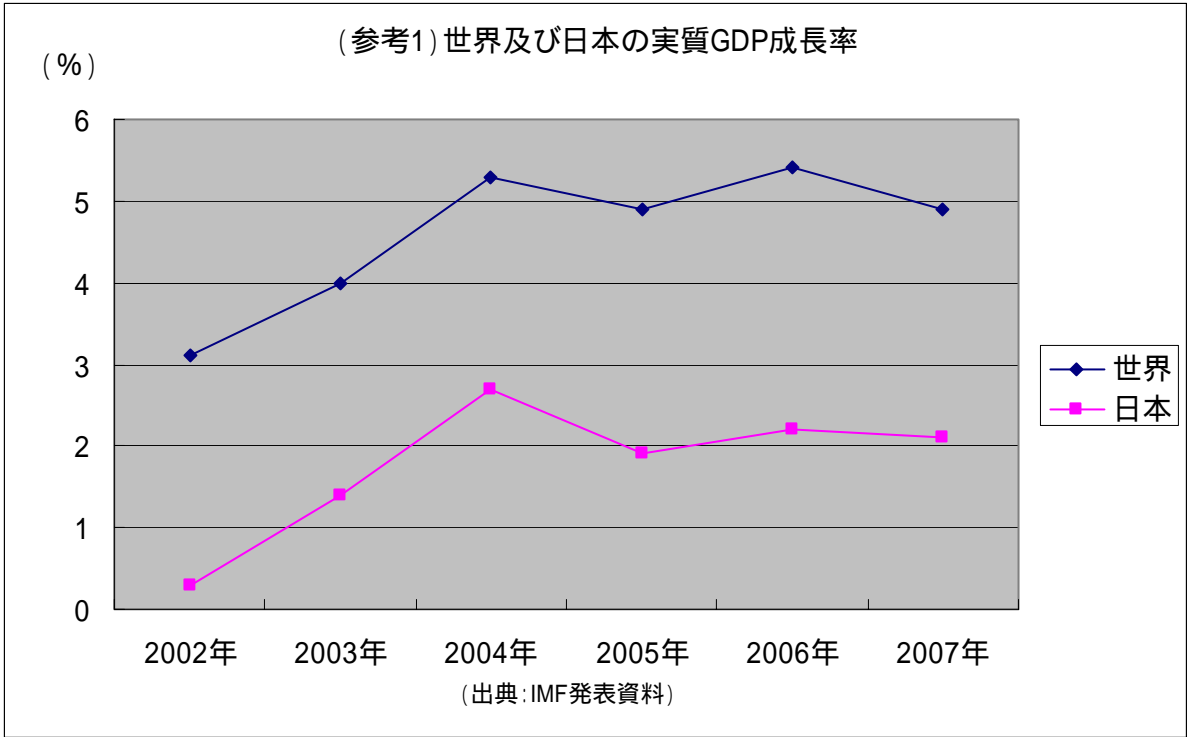
本行は、2008年10月の新組織への移行を視野に、民業の補完・奨励に徹しつつ、効果的・効率的に本行に課せられた使命を果たしていくこととなりました。

(2) 世界経済および日本経済の動向

世界経済は中国、ロシア等の新興諸国の好調な経済に後押しされて5%前後の堅調な成長を見せました(参考1)。

他方、2007年後半に顕在化した米国のサブプライムローン問題は同国経済のみならず、国際金融市場にも影響を及ぼし、今後の世界経済の不安定要因として懸念されました。世界経済の不均衡の是正を調整するとともに、国際金融市場の混乱を回避するために、各国間による緊密な協力関係を強化する必要性があらためて認識されました。

我が国経済も長期にわたる停滞を脱し、海外における投資・貿易ニーズの高まりに呼応して、中小企業を含めた多くの日本企業が海外での事業展開の拡大を図りました(参考2)。



(3) 我が国民間金融機関の海外業務展開

我が国民間金融機関は不良債権の処理に一定の区切りを付け財務体質を改善し、また我が国企業が海外事業展開をしつつあることや新興諸国を中心に資金ニーズが高まりつつあることに呼応し、海外業務を積極的に展開しつつあります。開発途上国の大型インフラプロジェクトやプロジェクトファイナンス案件等、高度なリスク管理が必要とされる案件向け融資にも進出し、欧米の主要銀行に伍して大規模な協調融資団を数多く組成した実績は、国際金融界でも大きな注目を浴びました。

(4) 環境問題への関心の高まり

地球温暖化問題をはじめとする環境問題は世界レベル且つ喫緊の課題として認識されており、各国間の迅速且つ連携した取り組みが求められています。サミットをはじめとする国際会議の場において常に重要な議題として取り上げられており、我が国に対しても問題解決に向けて主導的役割を果たすことが期待されています。期間中には、2007年のCOP13でポスト京都議定書の枠組みを定めたバリ・ロードマップが採択され、また、我が国政府は2008年の洞爺湖サミットに向けた気候変動対策の具体的施策である「クールアースパートナーシップ(注1)」をダボス会議にて表明しました。

民間金融機関の間では、国際金融公社(IFC)の環境方針の改定に伴い、「赤道原則(注2)」も2006年に改定され、国際的なプロジェクトファイナンスへ民間セクターが参画する際の環境社会配慮の視点が強化されました。また、企業の社会的責任(CSR)に対する世論も背景に、環境配慮型製品の開発や環境会計の導入、環境改善事業への取り組み等、民間企業レベルでの環境問題への取り組みも進みました。

(注1) クールアースパートナーシップとは、我が国が100億ドル規模の資金メカニズムを構築し、省エネ努力などの途上国の温室効果ガス排出削減への取り組みを積極的に協力するとともに、気候変動で深刻な被害を受ける途上国に対して災害対策等の支援を行うものです。この中では、本行の円借款や出資・保証機能のほか、無償資金協力、技術協力、貿易保険等の活用も計画されています。

(注2) 赤道原則とは、総コスト1千万米ドル以上のプロジェクトファイナンスにおいて、そのプロジェクトが地域社会や自然環境に与える影響に配慮して実施されることを確認するための枠組みを示す民間金融機関共通の原則です。採択金融機関は、赤道原則の枠組みに従い、「IFCパフォーマンススタンダード」及び「世界銀行/IFC産業セクター別環境ガイドライン」を適用しています。

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) 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(事業課題 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
民間金融機関との 協調融資及び保 証機能の活用	(指標1) モニタリング指標 民間金融機関との協調出 資保証対象プロジェクトの、 総借入金に占める民間金融 機関等の融資比率 (注1)		58% (50%)		57% (48%)		57% (49%)
	(指標2) モニタリング指標 民間金融機関等に対する保 証承諾額の総承諾額に占め る比率		20.4%		36.5%		31.7%
民間金融機関の状 況を踏まえた運用 の見直し・新たなア プローチの導入							
民間金融機関の環 境審査への協力	(指標3) モニタリング指標 民間金融機関に対する海外 における環境審査関連情報 の提供件数		6		2		3
開発事業における 民間資金との役割 分担の明確化							
評価結果							

(注1) 各プロジェクトにおける融資比率を単純平均。「総借入金 - 本行融資分 = 民間金融機関等融資分」と定義しています。なお、上表の()内は2004年度以前の定義(保証を計上対象に加えない)に基づく実績値です。

民間金融機関との協調出融資保証対象プロジェクトにおける融資比率(指標1)はほぼ同水準にて推移しましたが、個別案件毎に見ますと、中東や中東欧諸国向けのプロジェクトファイナンス案件、カザフスタンのウラン鉱山開発事業向け融資等、従来我が国民間金融機関にとって進出困難であった地域・分野の案件において本行が積極的にリスクテイクを行い、協調融資案件を数多く実現させました。また、海外業務の積極的展開に転じつつある我が国民間金融機関のニーズに呼応し、民間金融機関の融資に対する保証業務の実績は増加しつつあり、特に2006年度の保証承諾実績は6,038億円(43件)と、過去最高を記録しました。

本行のリスク対応能力を活用しつつ民間金融機関のビジネス展開を支援する新たな試みとして、インドネシアやフィリピンのIPP事業権益取得向け融資においてメザンファイナンス(注2)による支援を実現したほか、民間金融機関との協調融資案件において、一定期間経過後に本行債権を協調融資先に売却することを可能とする債権流動化のスキームを新たに導入し、開発途上国への業務展開を図る民間金融機関のニーズに対応しました。

(注2)元利金の返済順位が通常の融資に比して低く、より高いリスクをとった融資。

民間金融機関の環境審査への協力については、本行は「環境社会配慮確認のための国際協力銀行ガイドライン」に基づき、環境問題に対する配慮の徹底に努めていますが、個別案件における協調融資先への情報提供に加え、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)の場を通じ、民間金融機関に知見・ノウハウを提供しました。

開発事業における民間資金との役割分担については、港湾セクターや上水道整備事業の官民パートナーシップ(PPP)による支援実績を、アジア諸国や国内のセミナー等で広く紹介しました。

(2)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(事業課題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
日本企業・開発途上国政府・企業による事業に対する総合的支援の強化							
評価結果							

公的セクター・民間セクターを通じて国内外に幅広いネットワークを有し、多様な金融メニューを提供できることが本行の大きな強みです。こうした利点を活かし、政策ニーズに機動的に対応した好事例として以下のような取り組みが行われました。

- ・ アジア地域では、タイ、インドネシア、マレーシア等で、経済社会インフラの整備を円借款で支援するとともに、民間企業による現地通貨建社債に対する保証や地場銀行経由の裾野産業へのツーステップローン融資を供与するなど、官民双方の資金ニーズに対する総合的支援を行いました。
- ・ アフリカ地域では、タンザニア、ケニア、モザンビーク、ナミビア等に対する円借款により、道路、発電所、港湾等の経済インフラ整備や政策制度改善型のプログラム借款による支援を行ったほか、貿易・投資を通じた民間部門育成を図るべく、アフリカ開発銀行との協調による民間セクター向けの融資や、東・南アフリカ開発銀行、南部アフリカ開発銀行、ウガンダ開発銀行、南アフリカ電力公社向けの融資を供与しました。また、我が国企業によるタンザニアでの防疫用蚊帳の製造販売事業や、ウガンダ共和国における綿製品製造販売事業、マダガスカルにおけるニッケル・コバルトの開発精錬事業、など、我が国民間企業のアフリカ地域向けの投資事業についても支援を行い、同地域の経済社会開発に貢献しました。

- ・ 本行が我が国製造業企業に対して毎年実施している「海外直接投資アンケート調査」によれば、インド、ベトナム、ロシア、ブラジル等の新興諸国が、中国に続く新たな投資有望先として注目を集めていることが明らかになっています。本行は日系企業に対する海外投資事業への直接的な金融支援のほか、当該国の経済社会インフラ整備や人材育成への支援、地場銀行への我が国からの輸入資金向け融資、更には市場経済化や法制度の整備の支援等、総合的な投資環境改善に向けた取り組みを推進しました。
- ・ 中東以外の新たな原油供給国として注目されているカザフスタンにおいては、我が国企業が参画する油田開発事業に対する投資金融支援に加え、原油積出港やパイプラインの整備を事業開発等金融により併せて融資し、我が国への原油の安定供給確保に向けて、多様な金融手段を用いて重層的に支援しました。

(3) 国際機関・海外公的機関との積極的連携(事業課題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
開発途上国向け支援に関する効果向上や日本企業の事業活動に資する国際機関・海外公的機関との連携推進	(指標1) 国際機関・海外公的機関との間で、開発政策・日本企業の事業環境整備について意見交換を行った対象国数	51	51	56	85	63	85
	(指標2) モニタリング指標 国際機関・海外公的機関との協調融資・保証承諾案件数		11		16		13
評価結果							

開発途上国向けの支援では、他ドナーとなる国際機関や海外公的機関との間で、当該国の中長期的な政策フレームワークに基づき、十分な調整を経て効率的に支援を行うことが効果向上には不可欠です。特に政策・制度改善に向けたプログラム型借款などについては、民間セクターからのニーズ聴取も踏まえて他ドナーとの協力の下、政策マトリックスを作成しています。インドネシア、ベトナム、ラオス、タンザニア等の政策・制度の整備を支援するために、世界銀行やアジア開発銀行等との政策協議を数次にわたって積み重ねました。

迅速な対応が求められる災害復興においては、2005年に発生したパキスタンの地震災害において、世界銀行、アジア開発銀行、国連機関と共同で緊急ニーズ調査を行い、復興資金融資を供与しました。また、スマトラ沖地震の被災国となったスリランカに対しては、世界銀行、アジア開発銀行と合同で、被害状況把握と今後の支援ニーズ分析のための調査を実施すると共に、支援ニーズが大きいことが判明した道路、上水道、電力等の経済インフラの復興、及び漁業や観光業等の民間セクターに対する支援を行いました。

アフリカ支援に対する国際的関心が高まったなか、我が国政府のアフリカ地域に対する支援本格化の方針に機動的に対応し、アフリカ開発銀行を通じて民間セクター向け融資を供与し、また同銀行との初めての協調融資案件を実現しました。さらに国連貿易開発会議(UNCTAD)と共同で、ケニア、ウガンダ、タンザニア、ガーナ、タンザニアの投資環境整備に係る政策提言書(Blue Book)を順次作成し、民間セクターによる直接投資促進を支援しました。

開発途上国に対する効果的支援について、各機関が有する知見を共有・発信する試みも進められ、世界銀行やアジア開発銀行等との間では、「持続可能な都市開発」や「気候変動がアジアの大都市に与える影響」に取り組み、米国国際開発庁との間では「日米水協力イニシアティブ」の成果について発信し、世界銀行やIMF等との共催により調査研究結果を報告しました。

また、アジア各国の輸銀との間では、毎年定期的な会議を開催していますが、2006年の東京会合では、人材育成、エネルギー安全保障、中小企業・裾野産業支援、第三国との貿易投資促進等の幅広いテーマにわたって議論を深めました。

国際機関・海外公的機関との協調融資・保証承諾案件数(指標2)の実績については、近年は10件台で推移しています(2000年以降実績: 14、5、7、17、12、11、16、13件)。

(4) 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(事業課題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
開発途上国における環境保全・改善プロジェクトの促進	(指標1) 環境保全・改善効果が期待される出融資保証承諾プロジェクト数の割合	17%	17%	19%	18%	20%	31%
出融資保証案件における環境配慮の徹底および環境保全・改善を目的とした外部への働きかけ							
評価結果							

地球温暖化対策の省エネ技術や代替エネルギー開発に向けた取り組みが進歩した結果、水力発電事業や天然ガス火力発電事業向けの従来型技術の事業支援に加えて、太陽光・熱を利用した発電事業(エジプト、チュニジア)や石炭の高効率燃焼を通じた発電・熱供給事業(中国)等、新たな技術を活用した環境保全・改善事業に対する支援も増えました。

環境問題への対応は、期間中もニーズの高い分野として全承諾案件数のなかでも常時一定規模の割合を占める分野として取り組みました(参考: 2001年8%、2002年12%、2003年12%、2004年19%)。

我が国企業の間でも、排出権取引をはじめとした環境ビジネスに対する関心が高まり、本行は京都メカニズムの普及を図るセミナー、ワークショップを開催するとともに、2006年10月には環境ビジネス支援室を新設し、温室効果ガス削減や資源利用効率化をはじめとした環境改善事業への支援体制を一

層強化しました。排出権流通市場の円滑化を図ることを目的に関係先とともに立ち上げた「排出権取引プラットフォーム」では、世界で初となる「確定排出権」(国連が発行済みの排出権)の取引が成立しました。

個別出融資保証案件における環境配慮については、プロジェクト実施主体者による環境社会配慮が適切になされているか、2003年10月に施行した「環境社会配慮確認のためのガイドライン」に基づき確認を行いました。また、環境ガイドライン遵守に関する異議申し立て制度を運用し、期間中1件の異議申し立てを受けました。(予備調査の結果、ガイドラインの不遵守は認められず、申し立ては却下されました。)

また、環境社会配慮については、本行ガイドライン遵守の確認に留まらず、例えばグアテマラの道路整備事業では、案件審査や調査を通じて、住民移転を最小化する路線案を策定し、中国の環境円借款では、案件事後評価を通じて、環境案件実施の理解とともに、新規案件形成を促す知的支援を行いました。

また、民間金融機関の環境配慮への一層の取り組みを支援することを目的に、当行と民間金融機関が協調融資等を行う案件に関し、当行がプロジェクト審査の際に実施した環境審査情報・ノウハウを民間金融機関に提供すべく、我が国の民間金融機関多数との間で環境審査に関する協定書を締結しました。

(5) 中堅・中小企業の海外事業運営支援(事業課題5)

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
中堅・中小企業向け情報提供の充実	(指標1) 投融资相談会・講演等を通じて情報提供を行った中堅・中小企業数	1,641	1,780	1,410	2,543	1,850	1,794
地域金融機関の国際業務補完を通じた支援	(指標2) 中堅・中小企業の海外事業に関して地銀等地域金融機関に情報提供を行った件数	22	33	25	38	26	28
評価結果							

我が国企業の全体的な傾向と同様、中堅・中小企業の間でも海外事業展開を積極的に進める傾向が強まりました。特に、ロシア、インド、ベトナム等の新興諸国が新たな投資先として関心を集め、本行の有する情報に対するニーズも高まりました。こうした動向を反映し、本行が情報提供を行った中堅・中小企業数(指標1)は特に2006年度において大幅に増加しました。

中堅・中小企業と取引のある地域金融機関にとっても、海外進出の活発化に伴って投資先国に関する情報ニーズは高まったため、協調融資に向けた情報交換や、セミナー等にて本行より情報提供を行った実績(指標2)は、毎年計画値を上回りました。

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。

事業課題 1 に関して、我が国民間金融機関が海外業務を積極的に展開しつつある状況を踏まえ、民間金融機関の補完・奨励という立場に徹することに一層留意し、政策金融改革の趣旨も踏まえつつ、民間金融機関では対応できないリスクを負担することで、幅広い分野・地域への業務の展開を促すことが必要です。

事業課題 4 に関して、開発途上国の経済社会開発や海外への事業展開を行う我が国企業を支援する本行の業務として、環境対策は今後も重要な業務課題です。他方、環境問題への対応が全世界的な課題でもあるため、課題 6-1 の地球規模問題の課題・指標との関係について再編・検討することが適当ではないかと思われます。

(2) 今後の方向性

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

民間金融機関の業務の状況、活動領域を把握し、本行に求められる機能・役割を的確に判断し、国際金融界において我が国民間金融機関が幅広く業務を展開することを促進することに努めることが必要です。リスクテイク機能を通じた案件組成の促進に加え、環境配慮の手法等、本行の知見・ノウハウを提供することで民間金融機関のビジネス機会を拡大することも期待されています。

本行は世界銀行およびアジア開発銀行とともに、開発途上国のインフラ整備事業は東アジアだけでも2006～2011年間の5年間で毎年2,000億ドルの資金需要があると試算しており、制度改善やリスク補完等による官民連携実績を拡充していくことが重要です。

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

複雑化する政策課題に対応するためには多面的なアプローチを求められることも多く、各々の取り組み事項において最適な金融手段を提供していく必要があります。

新組織への移行後も、我が国が有する支援ツールやノウハウを最大限に活用・発揮すべく、組織間の連携強化による戦略的な業務展開が重要です。

国際機関・海外公的機関との積極的な連携

これまでの業務を通じて形成された国際機関・海外公的機関とのネットワークは本行にとって極めて有効なツールです。組織移行後も引き続きネットワークを維持・強化し、資金面、情報面での相互協力を通じて、本行の限られたリソースから最大限の効果を引き出すことができるよう努めることが重要です。

環境問題に対する配慮の徹底および環境問題対応への積極的貢献

環境問題に対する関心が世界レベルで高まり、我が国企業が排出権取引をはじめとする環境ビジネスへの取り組みを強化しつつある中、本行も資金面のみならず、情報提供やビジネス環境整備等を通じて総合的にビジネス展開を支援する必要があります。また、開発途上国における案件実施の過程を通じて、環境配慮の必要性につき関係者に働きかけると同時に、本行の有する手法・知見を提供することも重要な役割です。

中堅・中小企業の海外事業運営支援

中堅・中小企業の海外事業展開は現地日系企業の生産活動を支え、我が国の国際競争力を確保する上で極めて重要です。しかしながら実際の事業展開に際しては、情報入手や資金調達において困難を来すことも少なくなく、政策金融機関による支援が期待されています。本行にとって、中堅・中小企業の海外事業展開の支援は引続き重要な業務課題であり、特に新政策金融機関発足に際し、統合先である中小企業金融公庫等との連携を通じてより効果的な支援を実現することが期待されます。

< 業務戦略上の課題 >

- 財務課題1 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持
- 財務課題2 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理

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) 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持

民間金融機関による対応が困難な各種の金融ニーズに応えるという本行の政策金融機関としての使命を果たしつつ、引き続き適正な損益水準の確保の達成に努めるとともに、安定的な財務体質を維持していくことが必要であると考えられます。

(2) 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理

政策金融機関としての使命を果たしていく上で直面する開発途上国の政治リスクを含む信用リスクや金利リスク等、各種リスクの適切な把握・管理に引き続き努める必要があると考えられます。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境(2005～2007年度)

(1) 統合的なリスク管理態勢の強化

我が国金融機関の間でも、信用リスク・市場リスク等のリスク・カテゴリーを中心とした従来型の管理に留まらず、平成19年2月改訂の金融検査マニュアルにおいて新たに統合的なリスク管理の考え方が提示される等、管理態勢が強化されつつあります。

(2) 新 BIS 規制(バーゼルⅢ)の導入

2004年にバ - ゼル銀行委員会にて、従来の自己資本比率規制(バーゼルⅡ)のリスク計測手法をより精緻化・多様化した新規制(バーゼルⅢ)が合意され、我が国では2007年3月より実施がスタートしています。

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) 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持 (財務課題 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
調達コスト・期待損失勘案後の適正な損益水準の確保	(指標1) モニタリング指標 行政コスト計算書の業務費用(注1)		797億円 2,298億円		695億円 2,043億円		639億円 2,107億円
財務的安定性の維持	(指標2) モニタリング指標 国際決済銀行の国際統一基準上に規定される自己資本比率(注2)		18% 56%		19% 74%		21% 77%
評価結果							

()財務に関する課題については、勘定別に指標を設定。上段は国際金融勘定、下段は海外経済協力勘定。

(注1) 行政コスト計算書の業務費用：本行は、従来より作成している法定財務諸表(国際協力銀行関連法規及び特殊法人会計処理基準等に基づき作成、国会提出)に加え、2001年3月期より民間会計基準に準拠した財務諸表を作成、公表しています。なお、指標1については、 がないものは本行の当期純利益、 は当期純損失を表します。

(注2) 2006年度よりバーゼル ベースで算出しています。

本行の損益(指標1)については、開発途上国の安定した経済成長や我が国経済の堅調な回復等の好要因に支えられ貸倒引当金が減少したことや、利息収支が改善したことにより、高水準の利益を確保しています。また、新たに導入された BIS 規制(バーゼル)の下でも、安定した自己資本比率を確保しています(指標2)。

(2) 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理 (財務課題 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
政策金融機関として構造的に抱える長期・固定の貸付による金利リスクの適切な把握及び管理	(指標1) モニタリング指標 金利感応度(金利変動による資産・負債の時価評価変動額(ベースポイントバリュウー))		6億円 76億円		8億円 78億円		6億円 83億円
財務の健全性に影響を及ぼし得る信用リスクの適切な把握及び管理	(指標2) モニタリング指標 民間準拠会計基準に基づく貸倒引当金		1,480億円 1,252億円		1,301億円 1,029億円		1,162億円 876億円
	(指標3) モニタリング指標 貸付金償却額(部分直接償却額を含む)						21億円 37億円
	(指標4) モニタリング指標 金融再生法開示債権比率		3.77% 2.56%		3.03% 2.38%		2.28% 1.93%
	(指標5) モニタリング指標 金融再生法開示債権の保全率		71.0% 33.2%		73.71% 26.30%		86.27% 28.44%
評価結果							

国内外経済の良好な状況を受け、貸倒引当金(指標2)及び開示債権比率(指標4)は徐々に減少傾向にあります。貸付金償却額(指標3)は、19年度にリベリア共和国向け貸付金の償却が発生しましたが、それ以外の年度においては発生していません。金利感応度(指標1)はほぼ一定の安定した水準を維持し、金利リスクの適切な把握及び管理を達成したと言えます。

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】

期間中の設定課題・指標は妥当でした。

(2) 今後の方向性

適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持

出融資業務に伴う資金管理の一環として、従来同様、資金収支及び損益水準を適切に管理しつつ、2008年

10月に予定されている組織移行後も、新公庫及び新 JICA とともに公的機関として、財政状況を踏まえた上で、安定的な財務運営を図ることが適切であると考えられます。

出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理

上記の財務運営を実現していくためには、民間金融機関において導入されている信用リスクや市場リスク等の管理手法を参照しつつ、民間ではリスク評価が困難な公的機関固有の業務の遂行に当たっては、開発途上国の政治リスクを含む信用リスクや、融資の長期性に伴う金利リスク等を適切に管理し、管理手法の不断の高度化を図る必要があると考えられます。

< 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) モニタリング指標 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) モニタリング指標 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) モニタリング指標 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) モニタリング指標 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) <u>モニタリング指標</u>		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) <u>モニタリング指標</u> 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) モニタリング指標 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。



< 業務戦略上の課題 >

- 課題1 - 1 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
- 課題1 - 2 新興・体制移行国発の国際金融危機未然防止への対応強化
- 課題1 - 3 国際金融危機発生時の機動的・効果的な危機収拾

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) 順調な回復を示すアジア経済

アジア地域の経済は、1997年のアジア通貨危機から総じて順調に回復し、2003年のGDP成長率は、東アジアで6.5%、東南アジアで4.6%と、高い伸び率を示しています。また、好調な輸出などを背景に外貨準備も増加してきており、各国とも市場の信任維持、評価向上に向けて、健全な経済運営に努めています。

(2) アジア地域における金融・資本市場の改善の必要性

経済が順調な回復を示す一方、金利変動に伴う民間資本の急激な流出の可能性や金融システムが依然として脆弱であることに加え、アジア通貨危機の主因となった通貨・期間のミスマッチ構造も抜本的に解消されていないなど、アジア地域における金融・資本市場の構造改善は同地域における重要な政策テーマとなっています。

また、アジア通貨危機のような事態の再発を防止するとともに、FTA(自由貿易協定)・EPA(経済連携協定)等の連携を進めていく上でも重要な、アジア地域の安定的な経済成長を支えるため、域内における中長期資金の動員能力を高めるための債券市場育成が不可欠となっています。こうした観点から、我が国政府は具体的な施策である「アジア債券市場育成イニシアティブ」を積極的に推進しており、各国の金融・資本市場の構造改革に向けた取り組みを促進しています。

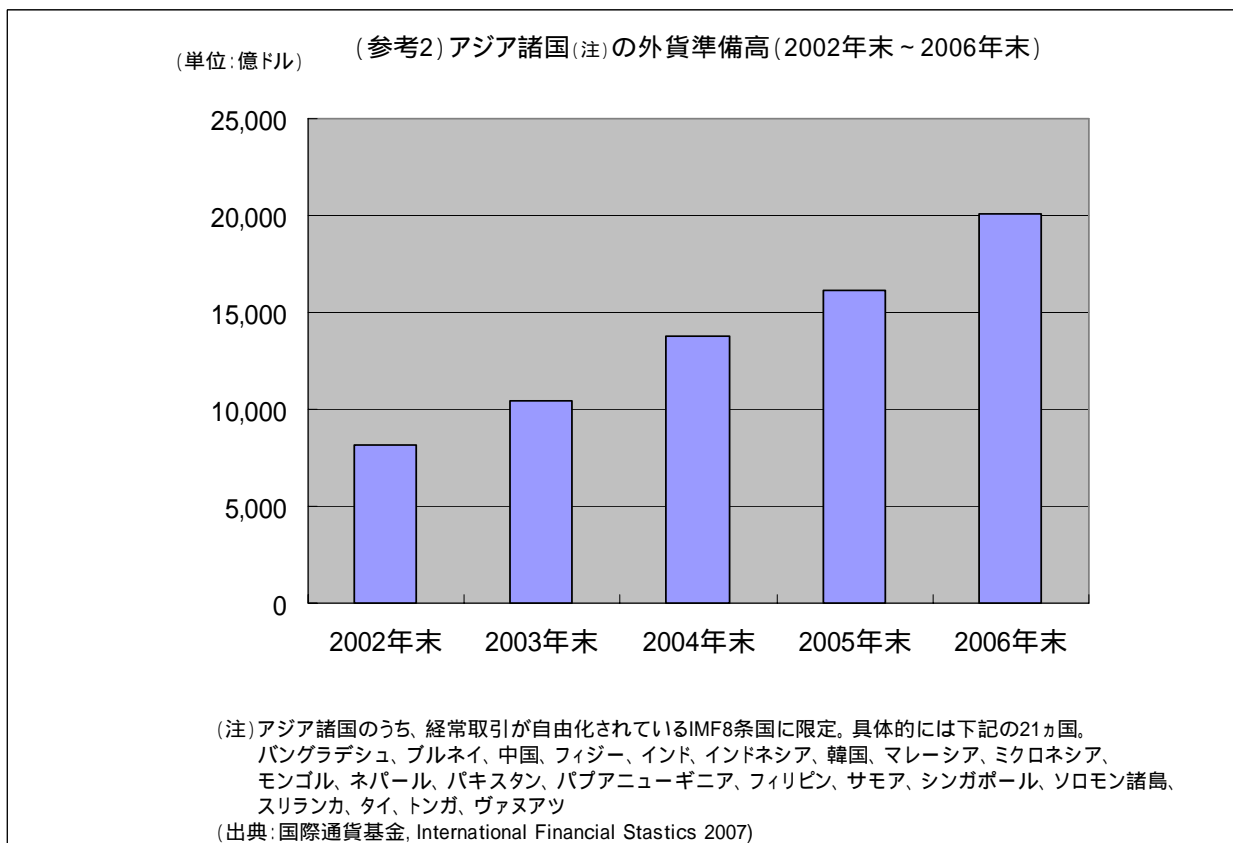
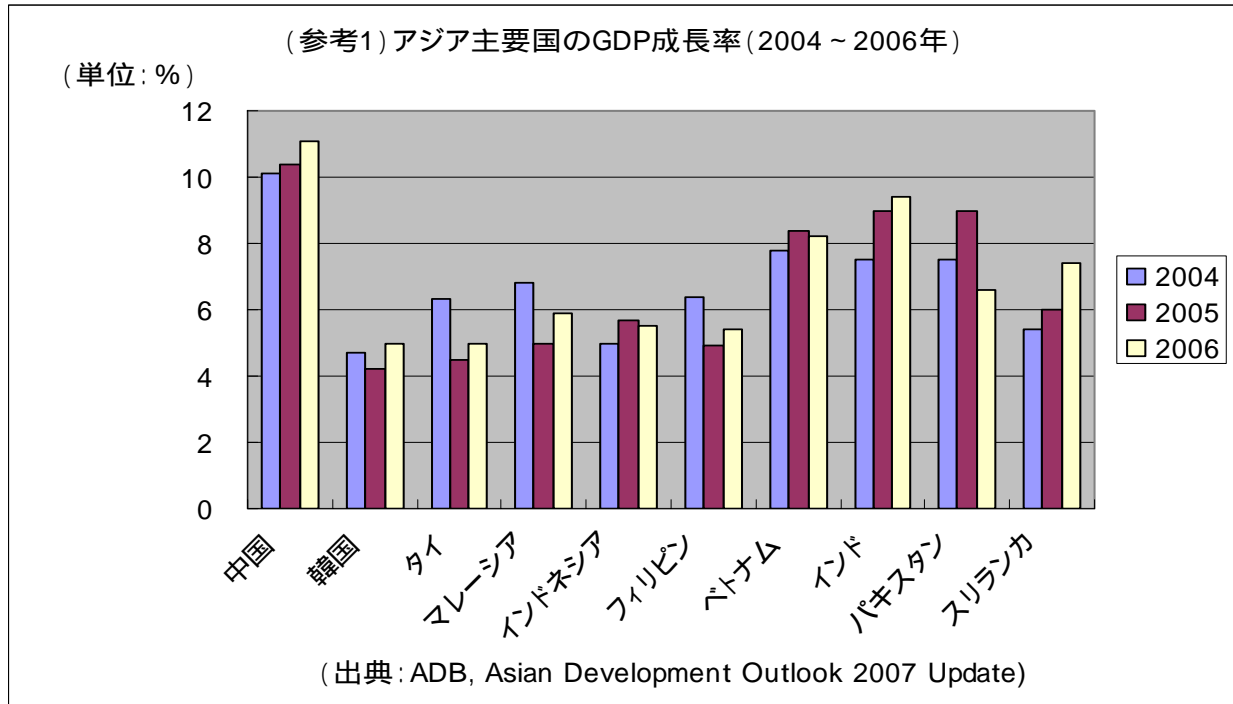
(3) 新興・体制移行国の金融システム安定の必要性

グローバル化の進んだ世界経済全体の安定性の観点からは、アジア地域の相対的な安定化もあり、他地域も含めた新興・体制移行国における金融システム全体の安定がより重要性を増しており、当該国政府・国際機関等との政策協議や、マクロ経済動向の定期モニタリングが引き続き重要な状況となっています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境(2005～2007年度)

(1) アジア経済は引き続き堅調な伸び

2004～2006年のアジア主要国のGDP成長率は5～10%と引き続き高い伸びを示し(参考1)、外貨準備高もほぼ倍増しましたが(参考2)、一方で、インフレの加速、株式・不動産への投資加熱、外貨流入に伴う過剰流動性等の不安材料も指摘されており、引き続き金融・資本市場の安定化に向けた努力が必要と考えられます。



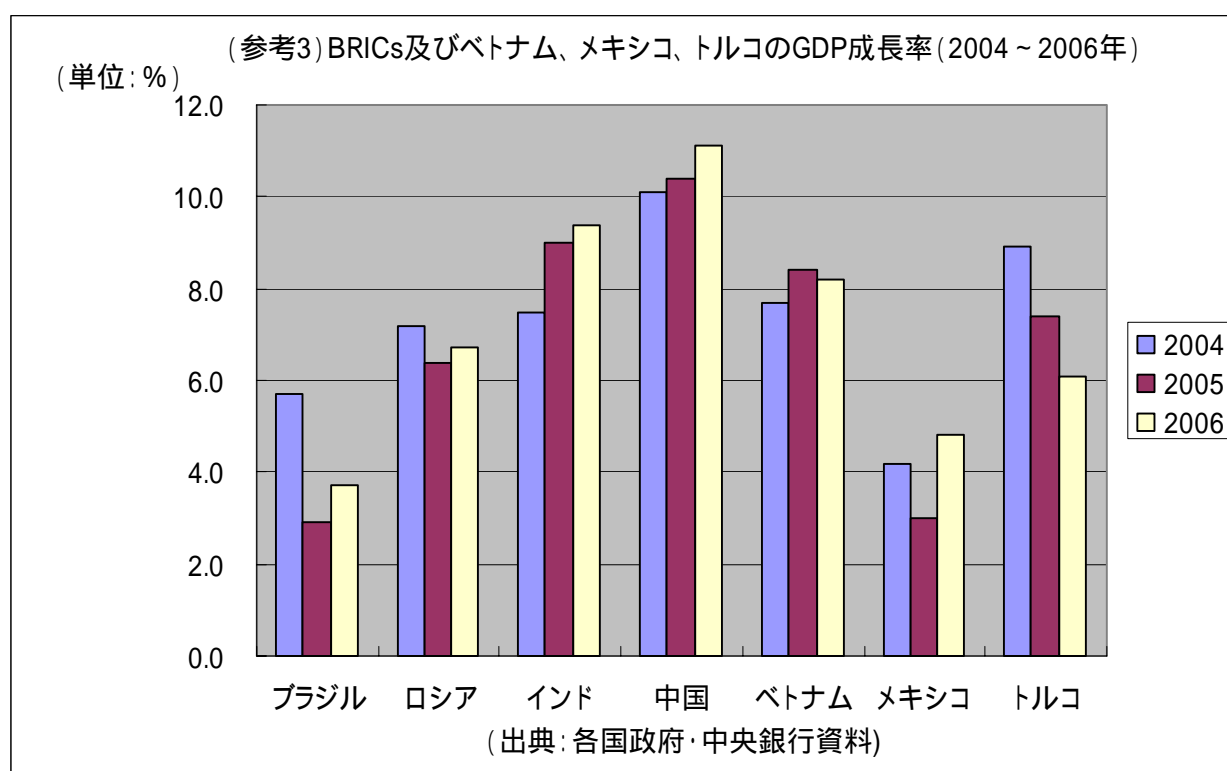
(2) アジア債券市場育成イニシアティブの発展・進化

ASEAN + 3(日中韓)の財務大臣は 2005 年 5 月以降、毎年定期会合を通じてアジア債券市場育成イニシアティブの進捗状況やイニシアティブ強化に向けた取り組みを確認してきましたが、近年では債券市場の規模拡大のみならず、債券の発行体・種類の多様化や国際債券市場の発展に向けた協力等、質的な面での進捗を目指す動きも活発化しています。

ASEAN 及び中国・韓国の現地通貨建債券市場の規模は、1997 年 12 月から 2007 年 12 月の 10 年間に約 5.4 倍(約 6,348 億ドル 約 3 兆 4,373 億ドル)に拡大しました。

(3) 国際金融システム安定の必要性

新興諸国が軒並み高い経済成長率を示し(参考 3)、世界経済の牽引役として大きな役割を示す一方、世界的な経常収支の不均衡や原油・食料品・素材価格の高騰が、国際金融システムのリスク要因として指摘されています。加えて、サブプライムローン問題に端を発した米国経済の動揺は先進国のみならず新興諸国の経済にも影響を及ぼしつつあり、新興諸国発の金融危機を未然に防ぐためにも、マクロ経済動向のモニタリングや健全な経済運営に向けた支援の必要性が高まっています。



一方、原油高による豊富なオイルマネーを背景にイスラム金融が規模を急拡大し、国際金融システムに及ぼす影響も注視されています。イスラム金融の資産規模は年率 10～15%の急速な成長を遂げ、4,000 億ドル近くに達するとも言われており、その範囲は世界 75 カ国以上、取扱い金融機関も 250 以上に達しています。こうした豊富な資金を活用することで、アジアを含む新興諸国の経済発展、さらには金融・資本市場の育成にも貢献することが期待されています。我が国でもイスラム金融に関する関心は高まりつつあり、民間金融機関と本行の間で検討会を立ち上げ、知見の共有に取り組んでいます。

資源・エネルギー価格の高騰や先進国への輸出拡大によって外貨収入を大幅に増やした資源産出国・新興諸国のいわゆる「政府系投資ファンド」や投機性の高いヘッジファンドも、近年その規模を急速に拡大しており、各国における新たな投資資金として期待を集める一方、その規模の大きさゆえに世界経済や国際金融市場に及ぼす影響の大きさを懸念する声もあり、その健全且つ秩序ある投資の促進が大きな課題となっています。

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) 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 (課題 1-1)

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
アジア地域における債券市場の育成支援	(指標1) アジア債券市場育成イニシアティブに沿った各種取り組みの実施件数	9	6	7	1	6	1
アジア地域向け中長期民間資本フローの拡充支援	(指標2) モニタリング指標 アジア地域向け出融資保証承諾案件による中長期民間資本流入額		2,550 億円		3,646 億円		2,487 億円
評価結果							

アジア債券市場育成イニシアティブに沿った取り組み件数(指標1)は、現地当局との間でストラクチャーの協議・検討に時間を要した影響を受け実績は計画を下回りましたが、従来にない革新的・先進的な取り組みとして、タイにおいて外国政府及び外国政府機関としては初となる現地通貨建債券を発行、邦銀支店を通じて現地日系企業に長期資金を供給したほか、インドネシア、マレーシアにおいて現地日系企業が発行した現地通貨建社債に保証を供与しました。また、本行内部にアジア債券市場育成イニシアティブに関するタスクフォースを設置、アジア諸国の債券市場調査を行い、その結果を本行ホームページ上で公表する等、債券市場育成のための知的支援においても積極的な貢献を果たしました。

アジア地域向け民間資本流入額(指標2)の拡大に貢献すべく、タイやインドの地場銀行向けに民間金融機関と協調して事業開発等金融を供与、民間金融機関融資部分に保証を供与したほか、インドネシアの既設 IPP 事業の権益取得に係るプロジェクトファイナンスにおいて民間金融機関融資部分にポリティカルリスク保証を供与しました。

指標には含まれませんが、アジア地域への民間資本流入拡大に向けた試みとして、イスラム金融の普及に向け、日本では初めてとなるセミナーの開催や民間金融機関との情報共有に取り組んだことが特筆されます。また、本行は2007年12月にアラブ首長国連邦アブダビ首長国政府100%出資の政府系投資機関であるムバダラ開発(MDC)との間で関係強化に向けた覚書を締結しましたが、これを通じて

MDC による東アジアへの投資が促進されることも期待されます。

(2) 新興・体制移行国発の国際金融危機未然防止への対応強化(課題 1-2)

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
市場からの信認維持に不可欠な健全な経済運営に対する知的協力	(指標 1) 新興・体制移行国の経済政策に関する、当該国政府・国際機関等との協議対象国数	29	32	28	24	22	11
国際金融危機再発に備えたマクロ経済動向の定期モニタリングの徹底	(指標 2) マクロ経済動向に関する定期審査対象開発途上国数	95	92	87	96	91	98
評価結果							

新興・体制移行国の健全な経済運営に向けて当該国政府や国際機関との協議を積極的に行い(指標 1)、その議題も、アジア債券市場の育成(タイ・マレーシア政府)や、インドネシア・スマトラ沖大規模地震を踏まえたモラトリアム(債務支払猶予)(インドネシア政府)、金融セクター改革(ベトナム)等、相手国の課題やニーズを踏まえた内容となっています。

また既往・新規与信国を対象としてマクロ経済動向の定期審査等を実施、本行のネットワークを活用して現地政府、国際機関、国内外の研究機関等、幅広いソースから情報収集を行うとともに、バーゼルや内部格付け手法高度化に対応した新モデルを開発し、より精緻なモニタリング体制の確立に努めました。与信対象国が増えたこともあり、定期審査対象国数を示す(指標 2)の実績は徐々に増加しています。

(3) 国際金融危機発生時の機動的・効果的な危機収拾(課題 1-3)

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
国際金融危機収拾のための機動的・効果的な支援の実施	(指標 1) モニタリング指標 国際金融危機収拾のための出融資保証承諾案件数						
評価結果							

本課題は、国際金融危機が発生した場合、あるいは危機に繋がる事象が発生した場合を念頭に置いたものですが、今次評価対象期間においてはこれらに該当する事態が発生しなかったため、評価の対象外とします。

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 1 - 1 は、アジア債券市場育成イニシアティブを念頭に対象地域をアジアに限定していましたが、グローバル経済の進展や新興諸国の経済が世界経済に及ぼす影響が相対的に増大している点を考慮するに、債券市場育成や民間資本フローの拡充は地域・国を問わず重要な課題になりつつあると考えられます。

課題 1 - 3 指標 1(国際金融危機收拾のための出融資保証承諾件数)は、国際金融危機もしくは危機に繋がる事象が発生した場合を想定して設定された課題ですが、業務運営評価制度が導入された2004年度以降、これらに該当する事態は発生しませんでした。引続き課題とする必要はありますが、指標は設けずに、国際金融危機もしくは危機に繋がる事象が発生した際の取り組みを定性的に記述することが望ましいと考えられます。

(2) 今後の方向性

金融・資本市場の育成に向けた支援

各国・地域の金融・資本市場の育成を通じ将来における金融危機発生リスク要因を低減することは、グローバル化の進展した世界経済の安定化を図る上で重要です。また、我が国民間金融機関が海外業務への積極展開に転じつつある中、民間金融機関の補完・奨励に徹しつつ民間資本フローの拡充を支援し、同時に世界経済の健全な発展に貢献する必要があります。

新興・体制移行国発の国際金融危機未然防止への対応強化

経済のグローバル化に伴い、新興・体制移行国の経済動向が世界経済に及ぼす影響が高まりつつある点を踏まえ、新興・体制移行国のモニタリング体制をより一層充実することで危機の未然防止を図るとともに、本行の有するネットワークやノウハウを活用して相手国のニーズに対応した政策対話や知的支援を行い、健全な経済運営に貢献することが必要です。

< 本事業分野における課題 >

- 課題2 - 1 開発途上国の貧困削減への直接対応
- 課題2 - 2 開発途上国の持続的な経済成長を推進する支援
- 課題2 - 3 知的協力・技術支援の推進
- 課題2 - 4 開発パートナーシップの推進
- 課題2 - 5 国民の参加（開かれた円借款業務）
- 課題2 - 6 円借款業務の質の向上

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) 貧困問題への対処

円借款の年次供与国の平均1人あたり国民総所得は、1995年の620ドルから2004年には1,515ドル、また、保健・教育面を含む生活の質についても、平均の人間開発指標(HDI)が1992年の0.534から2004年の0.702と上昇しています。このように改善が見られるものの、例えば、日本(2004年の1人あたり国民総所得:37,050ドル、HDI:0.949)と比べた場合、依然として低い水準にとどまっています。

また、開発途上地域では、未だに約11億人が1日1ドル未満の貧しい生活を余儀なくされており、こうした貧困問題への対処が国際的に重要な課題となっています。

国際社会では、2000年9月の国連ミレニアム・サミットにおいて「国連ミレニアム宣言」が採択されており、これを受けてまとめられた「ミレニアム開発目標(MDGs)」では貧困の削減、保健・教育の改善、環境保全等に関する2015年までの達成目標が示されました。

我が国政府も、国連ミレニアム宣言に参加するとともに、2003年8月に我が国の政府開発援助(ODA)政策の根幹をなす政府開発援助大綱(ODA大綱)を閣議決定し、「国際社会が共有する重要な開発目標」への取り組みを示し、「貧困削減」を最初の重点課題に掲げています。また、2005年2月に政府決定されたODA中期政策では、より具体的に「MDGsはより良い世界を築くために国際社会が一体となって取り組むべき目標であり、我が国としては、その達成に向けて、効果的なODAの活用等を通じて積極的に貢献する」としています。

(2) 開発途上国支援の効果的・効率的な業務の実施

我が国政府による ODA 大綱は、「貧困削減」以外にも、「持続的成長」を重点課題として掲げており、その中で「経済活動上重要となる経済社会基盤の整備」を重視するとともに、本行の輸出入金融等との連携強化や民間活力や資金の十分な活用を伴った民間経済協力の推進を通じた、我が国の ODA と貿易・投資の「有機的連関」が謳われています。また、経済社会基盤(経済社会インフラ)は、持続的な経済成長を支えるだけでなく、MDGs 達成の上でも重要な役割を担うものとして、インフラ再評価という国際的な潮流も生み出しています。

また、ODA 大綱では、ODA を効率的・効果的なものとするためにも、開発途上国における開発政策・制度が適切に策定・運営されることが重要である点を示し、「国際社会における協調と連携」等による開発パートナーシップ、「国民参加の拡大」、及び「評価の充実」等も掲げています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境(2005～2007 年度)

(1) MDGs 達成に向けた強化とアフリカ支援

国連ミレニアム開発目標(MDGs)が採択されて5年が経過した2005年9月の国連総会では、MDGsの達成状況の中間レビューが行われ、達成に向けた機運が高まりました。我が国政府は、「骨太の方針 2005」で「ODA 事業量の戦略的拡充」を明記するとともに、2005年7月のグレンイーグルズ・サミットでは100億ドルの ODA 事業量の積み増し(2004年実績をベース)を表明しました。

円借款の主要支援対象国の平均1人あたり国民総所得は、2005年には1,266ドル、また、平均の人間開発指標(HDI)も2004年の0.688と上昇し、1日1ドル未満で生活している貧困人口も10億人に減少し、改善は見られますが、MDGsの目標値達成に向けた取り組みは予断を許しません。他方、かつて重債務貧困国(HIPC)として停滞していたサブサハラを初めとするアフリカ諸国の中には経済改革プログラムに連動した債務削減措置(拡大 HIPCs イニシアティブ)を経て、現在はサブサハラ・アフリカ諸国の約半数が年率5%以上の経済成長を遂げています。こうした中、MDGsの達成や貧困を起因とした地域紛争やテロ活動の抑止という観点から、近年、アフリカに対する支援が注目されています。

我が国政府は、2005年のアジア・アフリカ首脳会議において、アフリカ向け ODA を今後3年間で倍増する旨表明したほか、2008年5月には、我が国政府の開催による第4回アフリカ開発会議(TICAD IV)において、対アフリカ支援策の強化が表明されました。

【参考値】

円借款の主要支援対象国における平均一人当たり国民総所得

1995年	2001年	2003年	2004年	2005年
625ドル	751ドル	878ドル	1,040ドル	1,266ドル

(出典:世界銀行, World Development Report 各年版)

(注)円借款の主要支援対象国

インドネシア、中国、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、モンゴル、インド、パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、モロッコ、チュニジア、ペルー、ラオス、カンボジア、エジプトの17カ国

円借款の主要支援対象国における平均人間開発指標

1997年	2000年	2002年	2003年	2004年
0.629	0.652	0.667	0.677	0.688

(2003年 日本:0.943、米国:0.944)

(出典: UNDP, Human Development Report 各年版)

円借款の主要支援対象国における貧困人口の割合

1990年～2005年
22.1%

(出典: 世界銀行, World Development Report 各年版)

(2) 我が国の ODA 実施体制の改革

2006年5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、また同年11月に「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、円借款業務は2008年10月より、国際協力機構(JICA)へ承継されることになりました。これまでJBICが担ってきた有償資金協力業務(円借款)は、技術協力および無償資金協力業務とともに、一つの実施機関によって執行することで、我が国のODAの一層効果的かつ効率的な執行が図られることになりました。

また、2007年4月には海外経済協力の戦略的な機能を強化するために、「海外経済協力会議」が内閣府に設置されました。同会議では、戦略的な海外経済協力の効率的な実施を図るべく、経済協力に関する重要事項を機動的、実質的に審議することになりました。

これら我が国のODA実施体制の改革を実のあるものとすべく、新組織の業務フローの見直しをはじめとする、2008年10月の新JICA発足に向けたJBIC-JICA間の統合準備作業が精力的に進められました。

(3) 国際援助潮流の変化

経済協力開発機構(OECD)/開発援助委員会(DAC)では、主要ドナーが開発途上国の開発問題の課題について議論をしていますが、2005年3月のパリ援助効果ハイレベルフォーラムでは、「援助効果向上に関するパリ宣言」が採択されました。パリ宣言では、MDGsを初めとする国際社会共通の開発目標を達成するために、援助の質的側面からの効果向上に向けた援助国(ドナー)・被援助国(パートナー)双方のコミットメントが取りまとめられています。開発途上国に対する支援については、これら関係者間との援助手続の調和化や合理化などを通じて援助効果が向上することが求められています。

従来先進国ドナーによる協調体制の強化が図られる一方で、近年は成長著しい中国、インド等の新興ドナーが台頭しています。これまでのDAC加盟国を中心とする主な援助国と被援助国はOECD等の場を通じて債務持続の健全性や環境社会面での配慮を確立してきましたが、新興ドナーは必ずしもDACで合意された共通ルールの枠組みに則した援助を行うとは限りません。そこで、

多様なドナーによる援助の効率化を推進し、開発途上国の健全な成長が確保されるよう、一定のルールに則った援助協調の必要性が高まっています。

国際援助の潮流としては、近年は「経済成長を通じた貧困削減」というアプローチが軸になってきています。従来本行がとってきたアプローチであり、DAC の下部組織である「貧困削減ネットワーク」においても、2006 年 3 月に「貧困削減のためのインフラ活用指針」が纏められるなど、アジアの発展経験にもとづくアプローチが国際援助潮流の軸になりつつあります。さらに、民間部門による国際協力の取り組みが飛躍的に進展する中、特定の開発課題に ODA のみで取り組むアプローチが見直されています。ODA の役割として、直接的な「貧困削減」のみならず、民間部門を含めた多様なステークホルダーとの連携を重視し、長期的な視点で触媒効果を果たす「持続的な経済成長を通じた貧困削減」の重要性が指摘されています。

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

業務戦略上の課題への取り組みおよび事業環境を踏まえた業務運営の状況は下記のとおりでした。

(1) 開発途上国の貧困削減への直接対応(課題 2-1)

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
貧困層への支援を直接の目的とする案件(「貧困対策案件」(注))への支援	(指標 1) 「貧困対策案件」に対する承諾プロジェクト数	13	17	17	27	25	15
貧困層による開発プロセスへの参加促進への支援	(指標 2) 「貧困対策案件」のうち、貧困層が案件形成段階において参加した承諾プロジェクト数	13	12	13	11	11	7
評価結果							

(注) (「貧困対策案件」は、主たる受益者が貧困層であること、貧困の原因の是正に資すること、貧困削減のための特別な措置を含んでいることの観点より選んでいます。)

貧困対策案件に対する円借款の承諾については、MDGs のレビューが期間中に行われるなど、貧困削減に対する国際社会の機運が高まるなか、期間中の取り組みは強化されました。(参考:2003 年度 12 件、2004 年度 13 件)

従来の貧困削減案件はアジア地域を中心としていましたが、従来、重債務国で借款供与が困難であったアフリカ諸国が国際的な債務救済措置を経て回復軌道に向かい、また、MDGs の達成成否の鍵を握るアフリカの成長が特に重視されるなか、2005 年に我が国政府によるアフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ(EPISA)が打ち出されて以降、アフリカ諸国向けの円借款事業における貧困対策案件が増加しました(対アフリカ貧困対策案件承諾:2004 年度 0 件、2005 年度 2 件、2006 年度 6 件、2007 年度 3 件)。

また、これら貧困削減への支援については、貧困地域や貧困層の多い地域へ裨益するインフラ整備を中心としたプロジェクト型借款のみならず、相手国政府の政策・制度改善により経済成長を促す政策制度支援型借款や、貧困層の社会サービスへのアクセスや情報格差の改善を図る事業等、多様なアプローチによる支援が行われました。

他方、貧困対策案件のうち貧困層が案件形成段階において参加した承諾プロジェクト数は、計画値をほぼ達成しました。なお、近年の貧困対策案件では、特定地域の貧困層による事業への直接参加を伴わない制度改善支援等のプログラム型借款が相対的に増加しています。

上記指標の他、国連開発計画(UNDP)と戦略的パートナーシップの構築を図る業務協力協定の締結(2005年12月)や、OECD開発援助委員会(DAC)の貧困削減ネットワーク(POVNET)における副議長およびインフラタスクチームのチームリーダーとしてガイドライン作成の中核を担い、貧困削減への対応を強化しました。

(2) 開発途上国の持続的な経済成長を推進する支援(課題 2-2)

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
開発途上国の貧困削減に貢献する経済社会インフラ整備の推進	(指標1) 開発途上国の経済社会インフラ整備に対する出融資保証承諾プロジェクト数	77	55	93	88	86	65
開発途上国の民間経済活動の拡充に対する支援	(指標2) 開発途上国における貿易・投資を含む民間企業部門の活動に資する出融資保証承諾案件数	177	145	177	143	165	90
開発途上国の人材育成に対する支援	(指標3) 人材育成案件(教育案件及び人材育成コンポーネントを含む案件)の承諾プロジェクト数	22	20	19	36	16	20
開発途上国のIT化の促進に対する支援	(指標4) 開発途上国のIT化を支援する(ITコンポーネントを含む)出融資保証承諾案件数	31	23	27	24	21	18
地域格差の是正に対する支援	(指標5) 地方都市・農村を対象としたインフラ整備に対する出融資保証承諾プロジェクト数	26	28	44	57	36	38
評価結果							

開発途上国の貧困削減に資する経済社会インフラの整備では、単独国へのプロジェクト支援に留まらず、メコン河を跨ぐ二国間の橋梁事業や西アフリカにおける複数国縦断の幹線道路整備等、国境を越えて地域全体に裨益する広域的視点からの支援が増えています。また、インフラ整備を支援するとともに、事業のサステナビリティの観点から事業実施機関による管理・運営能力の向上が必要とされているとこ

る、灌漑事業における水利組合の設立・運営支援や鉄道事業の安全監理等の技術・知的支援を含めた多層な取り組みが行われました。

開発途上国における民間経済活動の拡充支援では、日本企業の輸出案件や投資案件等を支援するほか、アジア・アフリカ地域を中心とした投資環境改善の政策提言を行いました。また、我が国政府のアフリカ向け支援の強化という方針を背景に、アフリカ開発銀行との共同イニシアティブ(EPISA)を通じて、これまで停滞気味であったアフリカ地域に対する民間投資促進への支援を強化しました。

開発途上国の人材育成支援では、現地と日本の大学との間での単位互換制度を導入した先駆的な取り組みや、IT 技術を活用した事業への支援など、我が国の大学や自治体からの協力を仰いだ連携案件や我が国の IT 技術を活用した情報通信事業や輸送システム等への支援が行われました。

また、国全体の経済成長は著しくとも、成長が沿岸部等の工業都市等に偏在し、国内の地域格差が拡大されている乃至是正されていないケースが生じています。これら、地域格差是正に資するべく地方都市・農村を対象としたインフラ整備事業を多数支援しました。

本課題の指標は総じて計画をほぼ達成していますが、年度・指標によっては未達成のものもあります。これらは、必ずしも事業ニーズが減少していることを意味するものではなく、当初想定していた案件の調査・形成等に予想以上の時間を要したために案件承諾に至らなかったことが主な要因となっています。これら期間中の実績を踏まえ、綿密な政策対話を一層強化し、要請及び承諾案件の予測可能性を高めるとともに、事前調査を含めた案件形成支援を強化することで要請案件の成熟度を高めていくことが重要です。

(3) 知的協力・技術支援の推進(課題 2-3)

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
各国の多様な開発ニーズの適切な把握	(指標1) 開発途上国政府との政策対話、マクロ経済調査、セクター調査を行った国数	48	72	45	67	49	60
開発途上国の政策立案、案件形成から完成後の運営・維持管理に至る、あらゆる段階における知的協力・技術支援の推進	(指標2) 調査業務等を通じた開発途上国に対する各種提言件数	240	207	225	205	199	208
問題解決、優良案件形成における経験・教訓の開発途上国との共有の強化	(指標3) 開発途上国に対するフィードバックセミナー等、各種セミナー及び研修の開催件数	53	56	58	76	52	69
支援対象国の事業管理・債務管理能力向上に対する支援	(指標4) 開発途上国向けの調達・貸付実行管理・債務管理能力向上のためのセミナー・研修実施国数	22	25	22	38	27	35
評価結果							

開発事業の効果を高めるためには、開発途上国の実態とニーズを適時・的確に把握し、我が国が有する知見や技術を、事業の形成・実施・管理運営面で活用することが重要です。開発途上国政府との多数の政策対話や、本行独自あるいは大学等の知見を活用したマクロ調査やセクター調査、政策・制度改善に向けた調査、投資環境調査等を率先的に行い、毎年 200 件以上に及ぶ様々な提言を開発途上国へフィードバックしました。

また、案件の事後評価から得られた教訓などを含め、多数のセミナーや研修を通じて、開発途上国と優先案件形成や実施事業の問題解決に資する知見を共有しました。こうした調査等の実績を活かし、事業の案件形成では特に SAPROF(案件形成促進調査)が円借款案件を円滑に審査・実施するための重要な役割を担い、2005 年度は円借款承諾 50 件のうち 3 割、2006 年度は同 77 件のうち 4 割、2007 年度は同 58 件のうち 3 割で SAPROF を実施しました。

また、昨今、企業等のコンプライアンスの重要性が一層注目されていますが、事業実施機関側のガバナンスを強化し、支援事業が適正に実施されるために、インドネシアでは他国の経験・事例紹介を初めとする汚職対応セミナーを政府・事業関係者向けに実施し、開発途上国の問題意識を促しつつ、ニーズに対応しました。

支援対象国の事業管理・債務管理能力向上に対する支援では、事業実施機関等に対する調達監理や貸

付請求などの実務面でのアドバイスを開発途上国における現地開催セミナーなどで実施しました。他方、前述のとおり、BRICs に代表される新興ドナーの台頭により、DAC やパリクラブ(先進国ドナーによる債権者会合)等の国際的な合意枠組み外で開発途上国向けの資金供与が増加するなか、開発途上国自身による自律的で持続的な債務管理能力の向上が一層重要になっています。こうした点から、各国のマクロ経済審査のフィードバックと併せ、各国の発展段階に応じたセミナーや研修による債務管理能力向上の知的・技術支援を充実させる必要性が生じています。

(4) 開発パートナーシップの推進(課題 2-4)

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
現場における経験や知見を有する内外の NGO や CBO (注)等の市民社会及び地域社会と協力・連携した支援の推進	(指標 1) NGO・CBO 等の市民社会・現地の地域社会が参加した円借款対象プロジェクト数	44	32	37	23	21	16
我が国地方公共団体や大学と協力・連携した支援の推進	(指標 2) 地方公共団体・大学の協力を組み入れた円借款対象プロジェクト数	69	64	41	48	23	29
我が国のほかの援助形態(技術協力・無償資金協力)や ODA 以外の資金と一体となった支援の推進	(指標 3) 技術協力、無償資金協力、ODA 以外の公的資金(OOF)及び民間資金と連携した円借款対象プロジェクト数	81	50	57	53	49	45
他の援助機関や国際援助機関が参加する国際的枠組みにおける知的協力の推進	(指標 4) 国際機関・海外公的機関との間で開発政策等に関する調整や援助手続き調和化への取組を行った件数	88	151	61	122	52	97
評価結果							

国内外の現場や研究機関等で蓄積された様々な知見・技術を開発途上国に対する支援事業で効果的に活用すべく、内外の開発パートナーとの連携を積み重ねました。NGO・CBO 等との連携・協力については、スリランカでは事業形成段階で現地住民組織を通じてニーズを的確に把握し、インドでは現地住民組織が植林事業の運営管理について州森林局と共同で参画するスキームを構築するとともに、地域住民向けのマイクロプランを実施する等、事業の持続性を高めるための取り組みが行われました。

我が国の大学や自治体との連携については、契約手続マニュアルの作成・配布により、これまで委託業務経験が少なかった大学機関とも円滑に契約手続が行われるよう効率化を図り、人材育成等の円借款

事業の研修生の受け入れ先として協力を得た他、円借款の事業実施機関による調達・契約管理、円借款の事後評価活動の研修カリキュラムの教材作成、平和構築や援助効果等に関して共同研究を進めました。また、毎年、協力協定締結先の大学から大学院生を研修生として受け入れ、本行業務の実務面を通じた開発援助業務の理解を促しました。

我が国の他スキームや資金との連携については、独立行政法人国際協力機構(JICA)とは、円借款に係る事業への専門家の派遣、招聘研修の実施、開発調査等の従来から進められてきた連携に加え、2007年度からは重点パイロット国を選択し、国別援助実施方針の両機関による共同作成や案件選定プロセスへの相互参加を始め、技術協力と資金協力の連携を強化しました。

また、アフリカ開発銀行(AfDB)との協調融資促進スキーム実施ガイドラインにおける各種手続き調和化や、日米水協力イニシアティブへの米国開発庁(USAID)と協調した取り組み、イラクをはじめとする各国援助方針に関するドナー間での調整、HIV/エイズや鳥インフルエンザなどの感染症予防対策についての関係機関との支援方策に関する協議、国際機関・海外公的機関との開発政策等に関する調整や援助手続き調和化を目的としたパリ宣言指標対策モニターへの対応等を推進しました。

(5) 国民の参加(開かれた円借款業務(課題 2-5))

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
業務の企画立案、案件形成における国民参加の業務運営の推進	(指標1) 「提案型調査」(注)等を活用し国民の知見・アイデアを取り入れた案件形成がなされた円借款対象プロジェクト数	47	37	23	18	11	18
評価結果							

(注)「提案型調査」は、本行が国別に設定した調査テーマに対する日本国内の団体等からのご提案に基づく、円借款事業への知見・情報の蓄積を図るための調査です。この他、本行が国別に設定した調査テーマに対する日本国内の団体等からのご提案に基づく、将来の案件の発掘・形成のための調査である「発掘型案件形成調査」があります。

提案型・発掘型案件形成調査は2003年度から導入した制度ですが、年間6~9件であった2002~2004年度の実績に対し、2005年度の実績は飛躍的に増加しました。これは、大学との連携強化が調査協力という形で成果をもたらしたこと、公募回数を年1回から2回へ増加させたこと等によるものです。

他方、2006年度以降も提案型調査におけるフリーテーマ枠を設置し、斬新なアイデアを幅広く取り入れるなどにより、提案型調査の応募総数の増加はありましたが、円借款の具体的な案件形成に結びついた調査実績は、計画・実績とも減少しました。2006年度以降はODAの量的拡大を我が国政府の政策に則って積極的に推進したため、提案型調査等を活用した案件形成の検討よりも、借款承諾に迅速につながりやすい借入国からの要請済みないし要請候補案件に対する調査の優先度が高まった面もありました。

2007年度は提案型調査・発掘型案件形成調査のプロポーザル評価プロセスを簡素化し、審査手続の迅速化を行いました。本課題については、指標外の取り組みとして、NGOとの定期協議会や円借款事業の国民による現地視察(円借款パートナーシップ・セミナー)により、国民意見の吸い上げと理解促進を図りました。

(6) 円借款業務の質の向上(課題 2-6)

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
円借款対象案件 における評価の充 実	(指標 1) 円借款対象プロジェクトの 全評価件数に対する外部 評価の実施割合	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(指標 2) 円借款対象プロジェクトの 事前・事後評価の実施割 合	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(指標 3) 円借款対象プロジェクトの テーマ別評価(プログラム レベル含む)の件数	4	3	4	4	5	7
	(指標 4) 円借款対象プロジェクトに 対する合同評価の件数	6	6	6	12	7	11
評価結果							

円借款業務の質を向上させるための評価の充実について、外部評価と事前・事後評価は全案件に対して実施し、すでにこれらの運用態勢は確立したと言えます。また、円借款の貸付契約締結後5年目に事業の有効性・妥当性等を検証する「中間レビュー」や、事業完成後7年目に有効性・インパクト・持続性等を検証する「事後モニタリング」を導入し、よりきめ細かい案件へのフォローアップを実施しています。外部有識者の知見・経験の活用については、我が国の大学や自治体、開発途上国の支援に知見・経験のあるNGOの協力を得ています。

テーマ別評価や合同評価は比較的新しく着手した取り組みであり、件数としては然程多くはありませんが、支援事業による貧困削減や地域格差是正のインパクト調査(ペルー、バングラデシュ等)、合同ステークホルダー分析による事業実施管理手法の改善調査(スリランカ)、環境円借款支援の有効性調査(中国)、ライフサイクル・アセスメント(LCA)による環境影響の定量評価(タイ)など、より広い視点からの画期的な調査を実施しました。

借入国政府・事業実施機関による評価体制の整備支援を目的とする合同評価は、アジアの主要借入国を中心に実施しました。これら合同評価の経験は新規事業の案件形成・実施面でも活かされるとともに、インドネシアやフィリピンでは自国の公共事業の評価・管理の改善にも資する成果に繋がりました。また、日本の評価制度を参考に、開発事業における評価制度の導入を定めたベトナム政府との間で、本行の評価技術を移転するための業務協力協定を締結しました。このように、合同評価を中心とした取り組みの拡充とともに、開発途上国の能力向上の成果に繋がることが期待されます。

その他、開発事業評価の国際的援助潮流を睨みつつ、OECD/DAC 開発評価ネットワーク(EVALUNET)を中心とした一般財政支援合同評価等の新しい援助モダリティへの参加や、評価のレーティング基準変更

よる評価手法の改善など、上記指標に捉われない自律的な取り組みを行いました。

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 2-1 指標 2(「貧困対策案件」のうち、貧困層が案件形成段階において参加した承諾プロジェクト数)に関して、直接の受益者たる貧困層が案件形成過程で関与することは事業効果を高めるために重要です。他方、上記のとおり貧困対策案件については、政策・制度改善を支援するプログラム型の借入も増加していることから、必ずしも貧困層の案件形成段階における参加を要するものとはなっていないため、今後は、本指標についてはモニタリング指標として評価することが妥当と考えられます。

課題 2-4 指標 3(技術協力、無償資金協力、ODA 以外の公的資金(OOF)及び民間資金と連携した円借款対象プロジェクト数)に関して、官民パートナーシップ(PPP)では、アフリカ開発銀行との協調融資による、アフリカ最大の民活電力事業(ブジャガリ送電網整備事業)へのウガンダ向け円借款承諾(2007年10月)がありますが、指標は民間パートナーの相手先を我が国に限定しているため、定量実績には計上されませんでした。今後、官民連携事業の取り組みを強化することが期待されていますが、外国企業を民間パートナーする事例も想定されるため、指標の定義を見直すことが適当と思われる。

課題 2-4 指標 4(国際機関・海外公的機関との間で開発政策等に関する調整や援助手続き調和化への取組を行った件数)に関して、国際機関・海外公的機関との調整等は、個別事業の形成・進捗度合いによってアドホックに生じるものも多く、年度当初に精度の高い計画値を立てることが難しいため、モニタリング指標として測定することが適当と思われる。

課題 2-5 「国民の参加(開かれた円借款業務)」については、平成 17 年度からの業務戦略の見直しにより、他課題(他の援助形態・機関等との連携)から分離独立し、評価指標は一つ(提案型調査等を活用した国民の知見・アイデアを取り入れた案件形成がなされた円借款プロジェクト数)となりました。しかしながら、本課題に関する取り組みは、これら調査活動のみならず、評価活動や研修実施、開発教育の推進等、多岐にわたるため、これら要素を勘案して評価指標を設定することが適当と考えられます。

課題 2-6 指標 1(円借款対象プロジェクトの全評価件数に対する外部評価の実施割合)及び指標 2(円借款対象プロジェクトの事前・事後評価の実施割合)については、目標管理型の指標として効果を挙げたものと思われるが、現在では既に 100%の運用が定着しているため、今後は評価指標として設定する意義は少ないものと考えられます。

(2) 今後の方向性

開発途上国の貧困削減への直接対応

貧困削減は、国際社会が共有する重要な開発目標として、国際社会は MDGs の達成に向けて取り組んでおり、我が国政府の方針に則した重要課題として引き続き取り組みを強化する必要があります。新組織において、技協、無償、有償のスキームを一体的に運用しつつ、開発途上国の抱える課題を的確に把握し、迅速かつ適切な支援を行っていくことが求められています。

開発途上国の持続的な経済成長を推進する支援

開発途上国の慢性的貧困の解決のためには、中長期的な視点からの経済成長が不可欠です。経済・社会インフラの整備を支援し、民間投資・貿易の拡大を図るとともに、自然環境等の保全等にも配慮した開発途上国に対する持続的な経済成長への支援を、量的・質的に強化してゆくことが引き続き求められています。また、新組織においては、豊富な現場情報やアジアの発展経験にもとづく実証研究の成果を主体的に発信するとともに、民間部門と連携した新たなビジネスモデルの構築に取り組む必要があります。

開発パートナーシップの推進および知的・技術支援の推進

開発途上国の開発問題への我が国国民の関心は高まっており、我が国の大学や自治体、NGO が有する様々なノウハウ・知見の開発途上国における活用実績も増えています。今後、国民各層の参加機会の拡大により、広く国民等に関われた業務を推進するとともに、国際機関、他国援助機関、民間企業、NGO、大学、地方自治体等の経済協力活動とも連携して、開発パートナーシップを拡充すること、また、研究・調査機能の充実により体系化された知見を広く内外へ発信し、開発援助をより効率的・効果的に実施することが重要です。

円借款業務の質の向上

円借款事業の開発成果について、評価を通じて実施状況・効果・課題を的確に把握すると同時に、評価から得られた経験・教訓をフィードバックすることが重要です。また、調査研究機能を充実させ、その成果を積極的に発信して、開発パートナーの評価・実施能力の向上を牽引していくことが重要です。事業効果をより定量的に把握するためのインパクト評価の拡充、一般財政支援、復興緊急支援など新たなアプローチによる開発援助事業に対する評価体制の充実といった課題への対応を含め、新組織においても、評価の拡充・質向上に取り組み、ODA 業務の更なる改善、透明性の向上、そして説明責任の強化に資するような評価体制・制度を構築する必要があります。

< 業務戦略上の課題 >

- 課題3 - 1 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
- 課題3 - 2 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
- 課題3 - 3 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

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) エネルギー・資源の高い海外依存度

資源小国である我が国は、国民生活や経済活動の基盤をなすエネルギー・資源の大半を海外に依存しており、主要なエネルギー・鉱物資源で100%あるいはそれに近い水準にあります。我が国の資源関連業界は、商社や電力・ガス会社の積極的な開発段階への参加、供給源多角化の模索等、国際的な事業展開を進めていますが、合併・再編を経てさらに競争力を高めている資源メジャー等の国際的大企業に伍してビジネスを展開し、我が国にとっての資源を確保するためには、事業資金の円滑な調達、リスク軽減措置等が一層重要になっています。

(2) 急増するアジア地域のエネルギー需要

アジア地域のエネルギー需要は増大を続けており、国際エネルギー機関(IEA)によれば、世界のエネルギー需要は2020年までに97年比で57%増加し、この伸びの約半分を日本を除くアジア地域が占める見込みとなっています。特に、近年は中国をはじめアジア諸国の高成長等を背景に資源・素材価格が高騰しており、その影響が懸念されます。

(3) エネルギー・資源安定供給確保のための取り組みの必要性

2003年10月に我が国政府が制定した「エネルギー基本計画」では、エネルギー・資源の安定確保や需給安定化等の重要性が強調され、また、2004年5月に制定された「新産業創造戦略」でも横断的な重点政策の一つとして「原料資源等の安定的供給確保」が定められており、急激な市場変動に対応するとともに、中長期的な安定供給確保のための取り組みを行うこととされています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境(2005～2007年度)

(1) 資源メジャーの M&A による寡占の進行

世界的な資源需給逼迫の情勢下、原油価格(WTI 価格)が一時 1 バレル 120 ドルに達する等、エネルギー・資源価格が上昇し、各種資源の権益価格が高騰しています。所謂「資源メジャー」と呼ばれる先進国の国際的大企業が、豊富な資金力を生かして資源産出国での権益獲得競争を繰り広げています。世界最大の鉄鉱石生産会社であるブラジル・ヴァーレによるカナダのニッケル生産大手インコ社の買収、英豪系資源メジャーであるリオ・ティントによるカナダのアルミ生産大手アルキャン社の買収、同じく英豪系資源メジャーである BHP ビリトンによるリオ・ティント買収提案等に見られるように資源メジャーが国境を越えた M&A の拡大・企業再編を進めており、資源開発分野における寡占化がさらに進行しつつあります。

(2) 資源ナショナリズム・資源獲得競争の高まり

また、世界各国の経済成長に伴う資源需要の高まりを受けて、上述の通り所謂「資源メジャー」が資源産出国での権益獲得に向けた動きを強化する一方、資源産出国においては国有化をはじめとしてエネルギー・資源の管理体制を強化する「資源ナショナリズム」の動きが顕著になってきています。加えて、中国等の資源消費国がアフリカ等で資源獲得に向けた動きを活発化しており、エネルギー・資源をめぐる各国間の獲得競争が激化しつつあります。

(3) 我が国エネルギー政策の見直し

上記のような世界の厳しいエネルギー情勢を踏まえ、我が国政府は 2006 年 5 月、「新・国家エネルギー戦略」を策定しました。同戦略の目指す目標は、国民に信頼されるエネルギー安全保障の確立、エネルギー問題と環境問題の一体的解決による持続可能な成長基盤の確立、アジア・世界のエネルギー問題克服への積極的貢献、の 3 点であり、目標達成のための具体的取り組みとして、()省エネルギー・新エネルギーの導入推進、()資源産出国との関係強化、()アジア諸国とのエネルギー環境協力等を掲げています。また、2006 年 7 月の「経済成長戦略大綱」において、「新・国家エネルギー戦略」に基づく資源・エネルギー政策の積極的な展開を図るための施策が盛り込まれました。その延長として、2008 年 3 月の、エネルギー基本法に基づく「エネルギー基本計画」(2003 年 10 月策定)の改訂、「資源確保指針」の策定等、我が国政府によるエネルギー確保に向けた動きが活発になっています。

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) 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(課題 3-1)

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
我が国として確保可能なエネルギー・鉱物資源の維持・拡大支援	(指標1) 日本企業による権益取得・長期引取・販売権取得が可能となったエネルギー・鉱物資源事業に対する出融資保証承諾案件数		21	19	23	23	24	16
	(指標2) モニタリング指標 上記支援対象案件による我が国へのエネルギー・鉱物資源等の新規権益取得・引取量	石油 (百万バレル/年)	/	24	/	14	/	44
		ガス (万トン/年)	/		/	15	/	9
		銅 (千トン/年)	/	344	/	200	/	0
	(指標3) モニタリング指標 代表的資源の本行融資対象事業から本邦への輸入量の全輸入量に占める割合	石油	/	17%	/	17%	/	n.a.
		ガス	/	96%	/	91%	/	n.a.
高リスク・大規模案件に対する適切な対応	(指標4) エネルギー・鉱物資源の我が国への供給維持・拡大に資する案件のうち、海外リスクをとって与信を実現した出融資保証承諾案件数		6	9	14	10	13	10
	(指標5) 大規模案件に対する出融資保証承諾案件数		8	11	14	12	17	7
エネルギー・鉱物資源の供給源多角化支援	(指標6) 石油・天然ガス・鉱物資源の供給源多角化を実現したプロジェクトのうち、主要供給国以外の国にかかる出融資保証承諾プロジェクト数		9	11	12	9	14	11
評価結果								

インドネシアのタンゲーLNGプロジェクトやカザフスタンのカシャガン油田開発事業に代表される大規模案件を積極的に支援し、我が国への資源の安定供給に大きく貢献しました。また、プロジェクトファイナンス、海外企業のリスクテイク、開発途上国のポリティカルリスクテイク等、公的機関としての海外リスク審査・コントロール力を活用することで円滑なファイナンスの組成に努めました。この結果、我が国企業による権益取得・長期取引・販売権獲得が可能となった案件数(指標 1)、海外リスクをとった案件数(指標 4)、大規模案件数(指標 5)は期中全体で概ね計画値を達成しました。

さらに、我が国を含め世界的に原子力発電を再評価する動きが高まりつつあることを受け、カザフスタンにおける我が国企業と同国国営原子力会社とのウラン鉱山開発事業(注)に融資を供与したほか、同原子力会社や同じくウラン産出国であるウズベキスタン政府との間で覚書を締結し、情報提供や将来における事業形成において協力することに合意しています。我が国への主要なウラン供給国はオーストラリア、カナダ、ニジェール等ですが、こうした取り組みは我が国とウラン産出国との関係強化や供給源の多角化に貢献するものであり、我が国政府の政策にも合致するものです。

(注)カザフスタンにおける我が国企業初のウランの上流権益取得開発事業。

(2) 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(課題 3-2)

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
アジア地域へのエネルギー・鉱物資源の供給量確保支援	(指標 1) アジア地域へのエネルギー・鉱物資源供給に繋がる事業に対する出融資保証承諾プロジェクト数	6	5	13	8	17	8
エネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に対する支援	(指標 2) 省エネルギー事業等、エネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に資する事業に対する出融資保証承諾プロジェクト数	9	12	8	9	9	15
評価結果							

アジア地域へのエネルギー・鉱物資源供給に繋がるプロジェクト数(指標 1)は、事業計画の中止による要請取り下げや事業に関する許認可取得の遅延により計画値を下回りましたが、我が国企業によるタイでの油・ガス田権益取得やベネズエラからの原油・石油製品引取り事業を支援したほか、インドにおいて鉄鉱石積出港の拡張事業に円借款を供与しました。これらの取り組みは、中国の急速な経済成長等に伴いエネルギー・資源の需給逼迫が生じているアジアにおいて需給緩和に資すると考えられます。

一方、ブルガリアにおける風力発電事業やウクライナにおける副生ガス発電事業、チュニジアにおける太陽光電化事業等の再生可能エネルギー利用プロジェクトや、中国におけるコージェネレーション事業のように鉱物資源の効率的利用に資するプロジェクトへの支援を積極的に行いました(指標 2)。また、インドやタイ、ベトナムにおける大量輸送システム建設事業、タイにおける天然ガス焚き複合火力発電事業への支援は、化石燃料の消費量削減に貢献するものと期待されます。

なお近年、バイオ燃料がガソリン等に替わる再生可能エネルギーとして注目を浴び、国際的にも需給が逼迫しつつありますが、本行はインドネシア政府、ブラジル石油公社との間でバイオマス事業に関する情報共有や本行による包括的な支援を目的とした覚書を締結しました。こうした取り組みは、我が国にとってバイオ燃料の供給源を早期に確保するとともに、相手国におけるバイオマス事業の実施促進や資源の有効利用にも資することが期待されます。

(3) 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 3-3)

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
我が国へのエネルギー・鉱物資源の供給拡大に繋がるインフラ整備事業等に対する支援	(指標1) エネルギー・鉱物資源の我が国への供給拡大に繋がる施設(道路、鉄道、港湾、パイプライン、船舶、備蓄基地等)の整備案件、及び資源供給国との関係強化に繋がる案件に対する出融資保証承諾案件数	7	14	9	7	10	5
評価結果							

我が国へのエネルギー・資源の安定供給確保を図るためには、インフラ整備をはじめとして資源保有国との関係強化を図ることも重要ですが、こうした取り組みの実績を示す(指標1)は概ね計画値を達成しました。代表的な支援事例として、我が国への主要石油供給国であるオマーンの工業団地に隣接する港湾の拡張事業や、ブラジル国営石油公社の石油精製・運搬施設の増設を支援する事業が挙げられます。また、本行は2006年12月に南アフリカ政府との間で「包括戦略パートナーシップに関する協定」を締結、続いて2007年6月に同国の送配電設備敷設プロジェクトの資金として事業開発等金融を供与しました。同国では我が国企業がプラチナ、ニッケル地金、クロム鉱石等レアメタルの開発を進めていますが、ボトルネックである電力インフラ整備の支援を通じて、同国からの安定的な資源確保、ひいては同国と我が国との一層の関係強化にも貢献することが期待されます。

加えて、カザフスタンやブラジルの政府系金融機関に対するツーステップローン供与を通じ、原油輸出のための港湾整備や道路整備等を支援しており、これら国々との関係強化や我が国への資源供給拡大に資することが期待されます。

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 3 - 1 指標 2(当該年度本行支援対象案件による我が国へのエネルギー・鉱物資源等の新規権益取得・引取量)及び指標 3(代表的資源の本行融資対象事業から本邦への輸入量の全輸入量に占める割合)は、いずれも我が国へのエネルギー・資源供給確保における本行の貢献度を測る上で有効な指標ですが、近年のエネルギー環境の動向を踏まえ、石油、ガスに加え他の主要な資源品目も対象に加えることの検討が必要と思われます。

課題 3 - 2 指標 1(アジア地域へのエネルギー・鉱物資源供給に繋がる事業に対する出融資保証承諾プロジェクト数)は対象地域をアジアに限定していますが、エネルギー・資源の需給逼迫緩和は今や世界レベルにて取り組むべき課題であり、本課題の評価指標は、指標 2(省エネルギー事業等、エネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に資する事業に対する出融資保証承諾件数)に一本化することが望ましいと考えられます。

(2) 今後の方向性

我が国として不可欠なエネルギー・資源の供給確保

資源獲得をめぐる各国政府や国際的大企業(所謂「資源メジャー」)の動きが活発化している中、我が国企業による権益取得や長期引取を支援することは引き続き重要です。また、安定した供給を維持するためには供給源の多角化を図ることも必要です。特に海外の大規模な資源開発事業においては、資源ナショナリズムの高まりで顕在化したポリティカルリスク等、様々なリスクが伴うことに鑑み、本行のリスク対応能力を適切に発揮した取り組みが求められます。

我が国へのエネルギー・資源の安定供給確保のための環境整備

我が国へのエネルギー・資源の供給をより安定したものにすべく、関連インフラ事業等を支援するほか、我が国政府の外交・エネルギー政策を踏まえた、資源保有国(潜在的な我が国への供給国も含む)との関係強化に向けた取り組みも求められています。海外駐在員事務所等の現地ネットワークを通じて資源産出国や資源メジャーとのパイプを強化し、交渉力や情報収集力を高めるのみならず、ポリティカルリスクの対応機能を強化することも重要です。

< 業務戦略上の課題 >

- 課題4 - 1 日本企業の輸出競争力確保
- 課題4 - 2 日本企業の輸出機会創出
- 課題4 - 3 我が国輸出産業に配慮した公的輸出信用制度改善

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) 回復基調にある我が国プラント輸出

我が国のプラント輸出はアジア通貨危機後に大幅な落ち込みを見せましたが、2003年のプラント成約実績は、アジアや中東湾岸諸国向け成約の増加等を背景に188.8億ドルとアジア通貨危機以降では最も高い実績を示すなど、回復の兆しを見せ始めています。

(2) 輸出市場での熾烈な国際競争

我が国の輸出回復の兆しの他方で、我が国プラント・造船産業は、引き続き有力欧米企業及び安価な労働力等を武器にしたアジア企業との熾烈な競争に晒されており、日本企業の輸出競争力確保はより一層重要な課題となっています。

先進各国は、こうした熾烈な国際競争の環境下、官民一体となったトップセールスを行うことなどを通じ自国の輸出競争力の向上を図るとともに、本行と同様の公的輸出信用機関の活用によって自国企業の輸出支援を行っています。

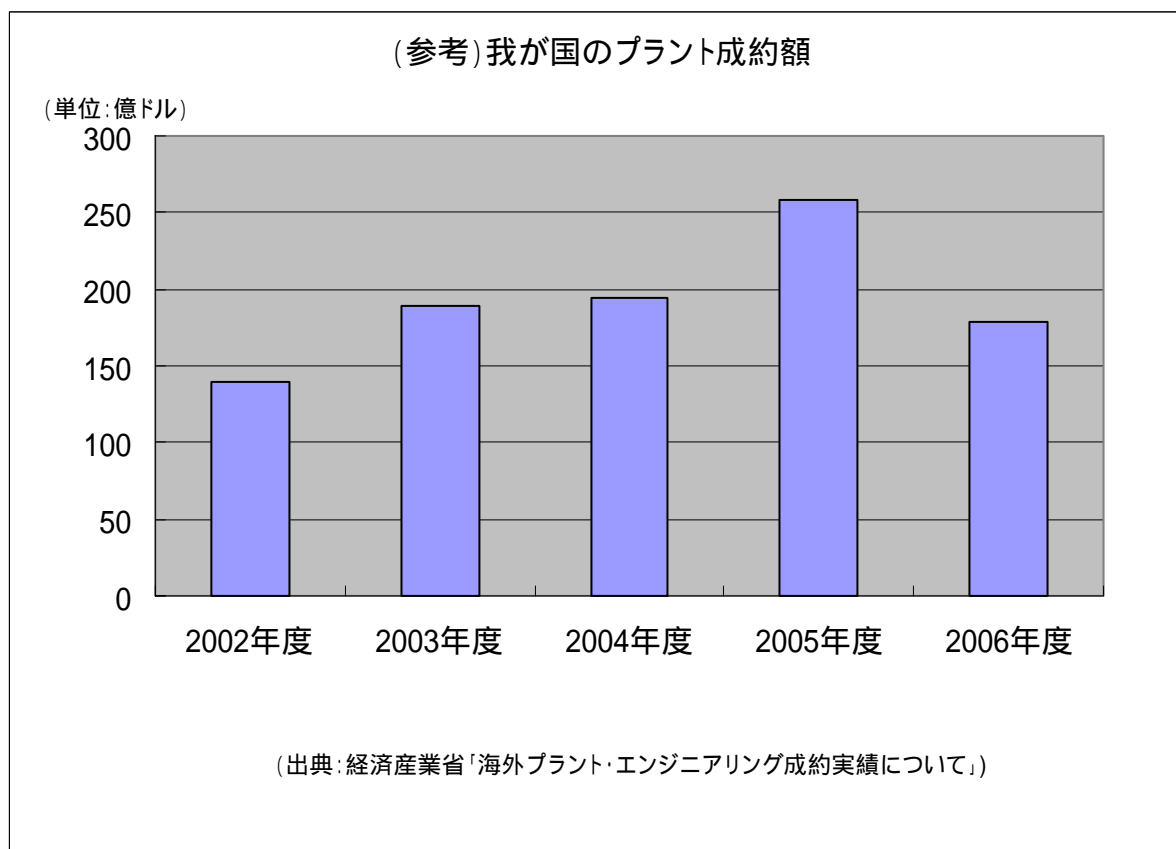
(3) プロジェクト初期段階からの支援の重要性

この様に他国企業との競争が熾烈化する中、各社ともプロジェクトの初期段階からファイナンスも含めた提案型の案件形成が求められており、入札段階から日本企業の参画を積極的に後押しするとともに、案件形成支援等を通じた入札環境整備に対する支援が重要性を増しています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境 (2005～2007 年度)

(1) プラント輸出市場の堅調な伸び

プラント輸出市場は引き続き堅調な伸びを見せており、2005 年度の我が国のプラント・エンジニアリング成約実績は総額 258 億ドルとアジア通貨危機前のピーク(1996 年度、197 億ドル)を上回りました(参考)。オイルマネーを背景にインフラ整備を進める中東地域や安定した経済成長を続けるアジア地域が主要な輸出市場となっています。エネルギー・化学・発電等の案件が大型化する中、我が国企業の技術水準は国際市場で高く評価されているものの、輸出市場では欧米企業のほか、中国をはじめとするアジア企業との競合も熾烈化しています。



(2) 新興諸国の輸出市場への進出

OECD 加盟国に加え、OECD 非加盟の中国等の新興諸国が自国の公的輸出信用制度を活用した輸出振興を強化しつつある中、各国企業間の公正な競争環境を確保する上で、OECD 公的輸出信用アレンジメントが適用されない国々をいかに共通の枠組みに取り込むかという点が議論されています。他方、我が国企業と中国、韓国等の企業が第三国向けの輸出プロジェクトを共同で受注するケースも増加しつつあります。

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) 日本企業の輸出競争力確保(課題 4-1)

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
他国企業との競合 案件における日本 企業の支援強化	(指標 1) 本行が入札段階を含め事前に 日本企業に対する支援の意向 を表明した案件数	61	80	61	87	49	41
多様なリスク対応 策による円滑なファイ ナンス組成の推 進	(指標 2) 海外リスクをとって与信を実現した輸出プロジェクトに 対する出融資保証承諾案件数	45	30	47	36	34	23
評価結果							

輸出プロジェクトに対する出融資保証承諾件数(指標 2)は、借入人の資金調達手段の変更や案件のストラクチャー見直し等により計画値を下回りましたが、我が国企業がロシア、中東欧、中南米等の新興諸国向け輸出ビジネスを積極的に展開する中、ロシア、ウクライナ、トルコ等の地場企業の信用力に依拠した融資を実現したほか、本行にとって5年ぶりのベネズエラ向け融資を通じて我が国企業による同国向け鉄道関連設備輸出を支援する等、我が国企業による輸出プロジェクトを幅広く支援しました。中東においては、オマーン向け肥料プラント輸出案件に対してプロジェクトファイナンスを供与しました。肥料事業へのプロジェクトファイナンスは世界的にも例が少ない中、本融資は、肥料価格の変動リスクを適正にコントロールすることにより民間金融機関との協調融資を円滑に組成、国際金融界でも高い評価を得ました。

(2) 日本企業の輸出機会創出(課題 4-2)

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
案件発掘・形成調査業務の活用による日本企業の入札機会の拡大支援	(指標1) <u>モニタリング指標</u> 案件発掘・形成調査業務実施案件で、プロジェクト実施主体が機器等の調達段階に入ったもののうち、日本企業が受注したか、または入札機会を得た案件の割合		100%		100%		100%
開発途上国政府・機関等との日本企業の輸出促進に繋がる枠組み整備	(指標2) 開発途上国向け輸出クレジットラインの設置件数、及びフレームワーク・アグリーメントの締結件数	7	9	13	10	7	2
本邦技術活用条件(STEP)の円借款案件における日本企業の有する技術の活用	(指標3) 本邦技術活用条件(STEP)を適用した円借款の承諾プロジェクト数	5	4	7	6	9	2
評価結果							

開発途上国向け輸出クレジットラインの設置、フレームワーク・アグリーメントの締結(指標2)に関しては、インド、トルコ、中東欧等の新興諸国の地場銀行向けに輸出クレジットラインを設置しましたが、中でもトルコの民間商業銀行には「円・ドル・ユーロ」の三通貨建て、インド国営商業銀行やウクライナ輸出入銀行には「円・米ドル」両通貨建ての融資を提供して、ファイナンススキームの柔軟性・利便性向上を図りました。

アフリカ支援が世界的な課題として注目を集める中、我が国政府は貿易・投資を通じた民間部門の育成が経済発展の鍵であると提唱しています。本行は2007年2月、日本からの機器設備等輸入のための資金として、東・南アフリカ貿易開発銀行と南アフリカ電力公社に相次いでクレジットラインを設定しました。本融資を通じた我が国企業による輸出ビジネス拡大、さらにはアフリカ諸国の経済発展も期待されます。

インドネシア、フィリピン、ベトナム等アジア諸国を中心に「本邦技術活用条件(STEP)」の円借款を供与、「顔の見える援助」を促進するとともに、我が国企業の受注機会拡大にも寄与しました。特に、ホーチミン(ベトナム)の都市鉄道建設事業は、高い水準にある我が国の鉄道技術を活用しつつ効率的な都市交通システムを実現し、渋滞や大気汚染の緩和に貢献することが期待されます。

(3) 我が国輸出産業に配慮した公的輸出信用制度改善(課題 4-3)

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
公的輸出信用制度の見直しにあたっての、我が国輸出産業に配慮した改善の実現	(指標1) <u>モニタリング指標</u> OECD 輸出信用アレンジメント等、公的輸出信用制度の改善件数		10		17		8
他国輸出信用機関(ECA)との協力関係強化							
評価結果							

OECD の輸出信用部会・専門家会合を通じ、我が国企業を含む輸出者間の公正な国際競争が確保されるよう、環境コモンアプローチや贈賄防止アクションステイメント等の改訂を実現しました。特に2007年度には、OECD 輸出信用アレンジメントの改正により、航空機セクター了解への変動金利オプションの導入やローカルコスト部分への公的信用枠の拡大等、我が国輸出企業のニーズに応じた制度改善を実現しました。

OECD 非加盟国の輸出信用機関との協力に関しては、本行が主催したアジア輸銀フォーラム第12回年次会合(2006年11月)において、アジア各国の輸銀8機関との間で、メンバー間の連携促進を内容とする合意文書(東京コンセンサス)を調印、エネルギー安全保障の基盤整備、中小企業・裾野産業支援、第三国との貿易・投資促進における連携、人材育成における協力、等の重点分野において具体的連携に向けて議論を継続することで合意しました。二国間レベルでも、日韓企業が共同受注したトルコ向け鉄道車両輸出プロジェクトにおいては、本行と韓国輸銀が共同で競合先であるスペイン企業に対抗し得る融資の提案を機動的に行い受注を実現したほか、韓国輸銀・中国輸出信用保険公司(略称: SINOSURE)との間で、両国企業共同プロジェクトに関する情報交換や環境社会配慮面での協力を目的とした覚書を締結しました。さらに、2007年8月には中国輸銀向けに本行環境ガイドラインのセミナーを開催、同行による独自の環境ガイドライン策定に向けた取り組みを支援しました。

中国等のOECDの非加盟諸国の輸出信用機関が自国産業の輸出振興を図りつつある中、本行としても環境社会配慮の手法等、相手機関のニーズや国際的なテーマに機動的に協力することで共通の枠組みへの参加を促進する必要があります。一方、我が国企業と中国、韓国等の企業が協調した第三国向け輸出ビジネスにおいては、相手国輸出信用機関との連携を密にすることで我が国企業の競争力確保を支援する必要があります。

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 4 - 1、4 - 2 は、いずれも我が国企業による輸出ビジネスを直接的に支援する取り組みの実績を評価するものであり(但し、課題 4 - 2 指標 2(開発途上国向け輸出クレジットラインの設置件数、及びフレームワーク・アグリーメントの締結件数)は除く)、一つの課題に集約することが適切と考えられます。

課題 4 - 1 指標 1(本行が入札段階を含め事前に日本企業に対する支援の意向を表明した案件数)は、プロジェクトの初期段階から我が国輸出企業を支援した実績を測る上で有効な指標ですが、案件によっては予め計画値を立てることが困難な面もあるところ、モニタリング指標とすることが妥当と考えられます。

課題 4 - 2 指標 1(案件発掘・形成調査業務実施案件で、プロジェクト実施主体が機器等の調達段階に入ったもののうち、日本企業が受注したか、または入札機会を得た案件の割合)は、業務運営評価制度導入(2002 年度)以降常に 100%を達成していますが、より具体的な実績を把握すべく、案件数にて評価することが妥当と思われる。

課題 4 - 3 については、最近の公的輸出信用制度をめぐる議論を踏まえ、OECD 加盟国、非加盟国の区別なく、我が国企業を含む輸出者間の公正な国際競争の環境が確保されるような制度改善の取り組みを評価する指標体系に改めることが望ましいと考えられます。

(2) 今後の方向性

我が国企業の輸出競争力確保

我が国企業が輸出市場において他の先進国・新興諸国との競争に伍してビジネスを展開していくためには、積極的なリスクテイクによってファイナンス面のサポートを強化する必要があります。特に、新興諸国の需要増大に対応して我が国企業の輸出先も多様化している中、本行としても新たな与信先国の開拓や地場企業・金融機関のリスクテイク等を通じて、我が国企業の幅広い輸出ビジネス展開を支援する必要があります。加えて、輸出機会獲得のためには輸出信用機関によるプロジェクトの初期段階からの支援が求められているところ、案件発掘・形成調査やサポートレーターによる早い段階での支援の意向表明・融資条件提示等、本行の有するスキームを十分に活用した対応が必要です。

公正な競争環境の確保に向けた制度改善

OECD 加盟国間の枠組みを通じて、我が国企業が輸出市場において他国競合先との間で公正な競争

環境を確保できるよう引き続き制度改善に取り組んでいく必要があります。他方、OECD に加盟していない新興諸国の輸出信用機関との関係強化にも努め、共通の枠組みへの参加を促進することでより公正な競争環境の実現を図るほか、我が国企業と新興諸国企業による第三国向け輸出ビジネスを連携して支援する必要があります。

< 業務戦略上の課題 >

- 課題5 - 1 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
- 課題5 - 2 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
- 課題5 - 3 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

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) 先進国に比して低い対外直接投資

グローバル化が進展し国際競争が熾烈化する環境下、我が国企業(製造業)の海外生産比率は、1990年の14.1%から2003年には26.1%に増加したものの、対外直接投資残高の対GDP比は、英、独、米がそれぞれ62.7%、25.8%、18.8%と高水準であるのに比べ、我が国は依然7.8%と低い水準に留まっており、また、収益性も未だ不十分なレベルに留まっていると言えます。

(2) 我が国企業のグローバルな事業展開

我が国企業は、近年のFTA(自由貿易協定)・EPA(経済連携協定)の動向等も踏まえ、国内での高付加価値生産を図りつつ、海外生産の強化・拡大、及び海外販売拠点の拡充を含む販売機能の強化を進めており、グローバルな最適生産・分業体制の構築に取り組むと共に成長市場でのマーケット拡充への取り組みを強化し始めております。

また、日本企業が海外で円滑に事業展開を行っていく上では、外貨節約・獲得効果及び技術・経営ノウハウ移転効果等の開発途上国経済への貢献、並びに環境改善効果も企図した国際社会との調和ある海外事業展開が求められており、我が国企業にとっても必須の課題となっています。

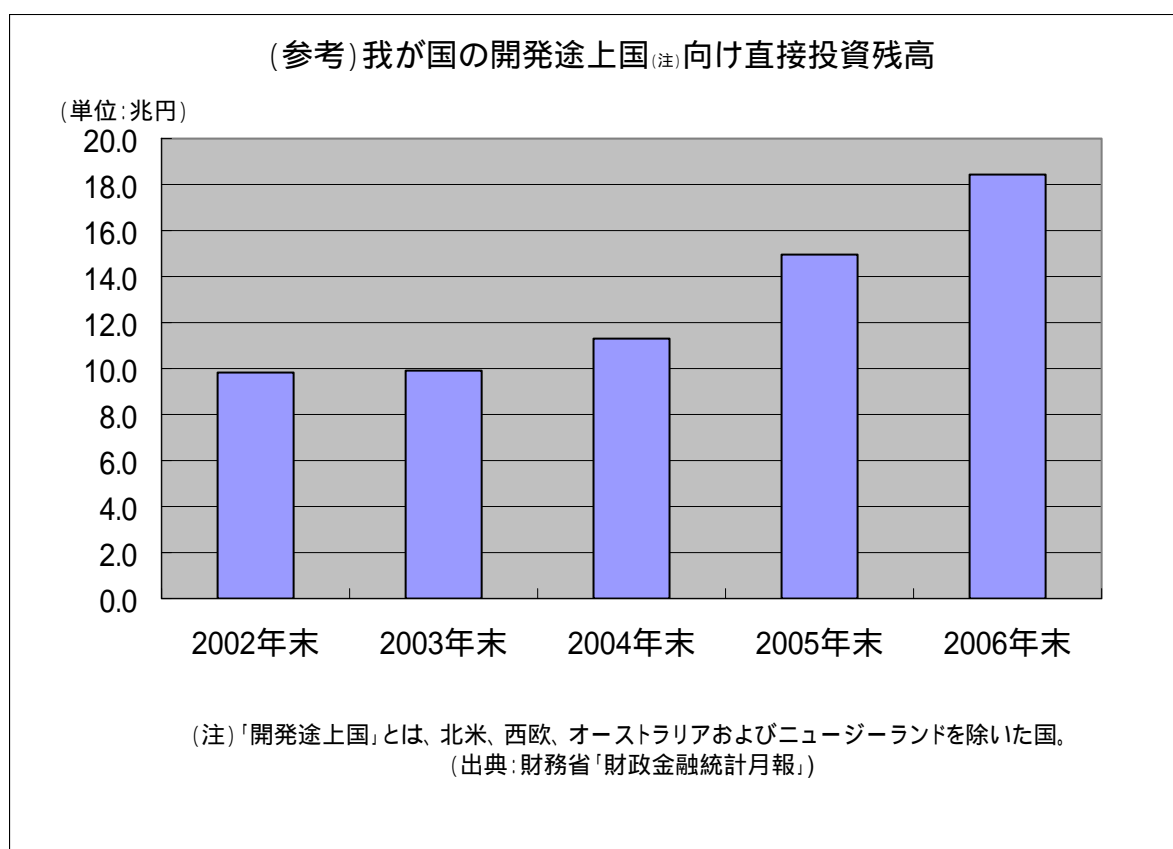
(3) 海外投資事業特有のリスクへの対応

昨今のエネルギー・原材料の需給逼迫・価格高騰、及び開発途上国における経済・社会インフラ整備不足の顕在化は、改めて海外投資事業リスクの高さを露呈し、また、未発達な現地裾野産業・金融資本市場、外国投資に関する法制未整備・政策変更等のポリティカルリスクは、引き続き日本企業の国際事業展開における大きな懸念材料となっています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境 (2005～2007 年度)

(1) 我が国企業によるグローバルな事業展開の拡大

我が国政府はタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、メキシコ、チリと経済連携協定に署名したほか、ベトナム、インド等とも協定締結に向けた交渉を行っており、我が国企業のより円滑な国際事業展開の環境整備に努めています。一方、我が国経済は長期にわたる停滞を脱し、海外では成長著しい新興国を中心に我が国からの投資、貿易に対するニーズが高まり、我が国企業は最適な分業体制の構築や成長市場の獲得等を目指し、海外での事業展開拡大を図りました(参考)。投資先としては依然としてアジア地域が多くの比率を占めていますが、国別に動向を見ると、中国向けの投資熱が落ち着きつつある一方、ベトナム、インド等新興国へのシフトが見られます。アジア以外にもロシア、ブラジル、中東欧諸国等が新たな事業展開先として注目を集めました。また、中東諸国は豊富なオイルマネーを資金源にインフラ整備やプラント増強を進めましたが、こうした事業への我が国企業の参画も目立ちました。



(2) 民間金融機関による海外業務の活発化

我が国民間金融機関は、日本企業の海外進出加速と不良債権処理一巡による財務健全化等から、海外における現地日系企業向け融資拡大やプロジェクトファイナンスへの取り組み強化を図るなど、海外業務展開を活発化しつつあります。こうした動きを反映して本行との協調融資のみならず、本行に対する保証業務のニーズも高まり、2006年度の保証承諾実績は6,038億円(43件)であり、2005年度の実績(2,736億円(38件))に比して大きく増加しました。2007年度についても、保証承諾実績は5,343億円(30件)と高水準を維持しています。

(3) 環境ビジネスへの関心の高まり

京都メカニズムの第1約束期間の開始(2008年)に伴い、欧州を中心として排出権取引の枠組み整備の動きが加速し、我が国企業も開発途上国における CDM 事業を通じた排出権獲得に向けた取り組みを強化しつつあります。また排出権取引以外の分野においても、環境問題への対応が世界的な課題として取り上げられる中、我が国産業の優れた技術を開発途上国における環境改善事業等に活用する動きが活発化しています。

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) 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(課題 5-1)

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
多様なリスク対応策による円滑なファイナンス組成の推進	(指標1) 海外リスクをとって与信を実現した日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件数	72	59	88	48	69	37
日本企業の国際市場拡大への取り組み支援	(指標2) モニタリング指標 アジアの新興国及びアジア地域以外の国における日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件数		17		14		6
開発途上国における日本企業の調和的な事業展開支援	(指標3) 日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾プロジェクトのうち、経済協力的意義の高い案件の割合	95%	99%	95%	97%	95%	100%
開発途上国において事業を行う日本企業による環境配慮・改善に対する支援強化	(指標4) 日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件のうち、環境配慮・改善に特に先進的な取り組みを行った企業数	8	5	8	2	5	1
評価結果							

海外リスクをとって与信を実現した日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾件数(指標1)は、融資交渉の長期化や相手国・事業実施者の計画検討の遅れ等が要因となって実績値は計画を下回りましたが、サウジアラビアにおける石油精製・石油化学事業やタンザニアにおけるマラリア防疫用蚊帳の製造・販売事業、ウガンダにおける綿製品製造販売事業、我が国企業の多様な海外事業展開に資するのみならず、相手国にとっても意義の高い案件に対する支援を積極的に行いました。また、プロジェクトファイナンスによってヨルダンのガス焚き発電事業やブラジルの FPSO 事業を支援したほか、インドネシアやフィリピンにおける我が国企業の IPP 権益取得事業にメザニンファイナンスを供与する等、多様なリスク対応能力を活かした融資にも取り組み、協調融資先である我が国民間金融機関の海外業務展開も間接的に支援しました。

また指標には該当しませんが、タイにおいて邦銀現地支店を通じてパーツ建てローンを日系企業に供与したほか、インドネシア、マレーシアの日系企業が発行する現地通貨建て社債に保証を供与する等、為替リスクを回避しつつ資金調達を行う日系企業のニーズに即した対応を行いました。

本行出融資保証承諾案件のうち、環境配慮・改善に特に先進的な取り組みを行った我が国企業の数(指標4)は事業計画の検討長期化や案件具体化の遅延等により計画を下回りましたが、ブルガリアの風力発電事業やインドの地場商業銀行を通じた CDM プロジェクト向けツーステップ・ローン等、徐々に具体的な案件が実現しつつあります。また、我が国企業が CDM 関連ビジネスの展開を強化しつつある中、インドネシア、フィリピン、スリランカ政府、中国の省エネルギーサービス業界団体、タイの商業銀行との間で、情報共有や CDM 候補プロジェクトの組成に向けた協定・覚書を締結し、我が国企業のビジネス展開を支援する体制を強化しました。

(2) 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(課題 5-2)

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
開発途上国の経済・社会インフラ整備の推進	(指標1) 開発途上国の経済・社会インフラ整備案件向け出融資保証承諾プロジェクト数	13	14	24	19	18	12
開発途上国の裾野産業育成・日本企業の地場取引安定化に対する支援	(指標2) 開発途上国の裾野産業育成支援案件・日本企業の地場取引安定化支援案件向け出融資保証承諾プロジェクト数	53	65	56	44	49	36
評価結果							

我が国企業の海外事業展開のニーズに呼応した開発途上国の経済・社会インフラ整備案件の支援(指標1)や裾野産業育成、地場取引安定化支援(指標2)の取り組みは、2006～2007年度は相手国側の検討留保・長期化等により計画値をやや下回りました。

我が国企業のグローバルな事業展開の拡大を受け、新興諸国における案件も目立ちました。具体的には、ベトナムにおける投資環境改善事業、インドの地場銀行を経由した現地裾野産業向けツーステップ・ローン等が挙げられます。

また、我が国企業の主要な投資先であるタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン等においても、現地日系企業の原材料・部品の供給元である地場産業の育成を目的としたツーステップ・ローンや個別融資を供与しました。

(3) 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5-3)

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
開発途上国における投資・事業環境整備に向けた制度面の改善推進							
開発途上国における事業環境変化への機動的対応・業況把握の拡充							
評価結果							

本行は1989年より、我が国製造業企業を対象に「海外直接投資アンケート調査」を毎年実施していますが、対象企業より寄せられた各国投資環境の課題(インフラの未整備や法制の不透明な運用等)や今後の海外事業展開の展望等を、アジアをはじめ多数の開発途上国の政府関係者に説明し、今後の投資環境改善に向けた参考情報としての活用を図っています。

個々の開発途上国においては、ベトナムの「日越共同イニシアティブ」、フィリピンの「投資環境セミナー」等を通じて、投資環境に関する現地日系企業の要望を相手国政府関係者に紹介するとともに、共通認識の醸成や投資環境改善に向けた具体的な取り組みに着手しました。

本行は2004年度に国連貿易開発会議(UNCTAD)と共同で、カンボジア、ラオス両国政府に投資環境整備に関する政策提言を行い、その後も2005~2006年度においてアフリカ諸国(ケニア、ウガンダ、タンザニア、ガーナ、ザンビア)向けに同様の政策提言を行いました。提言書(Blue Book)においては各国政府が短期間(1年以内を目処)で実施可能な効果的かつ現実的な行動計画を提示しており、投資環境の整備と我が国企業による直接投資促進が期待されています。

また、本行のネットワークや情報力を活用して、開発途上国で事業を展開する我が国企業が必要とする情報の提供や、個別案件を円滑に進めるべく相手国政府当局への説明を行う等の取り組みを行いました。

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5 - 1 指標3(日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾プロジェクトのうち、経済協力的意義の高い案件の割合)は、ほぼ100%近い水準を維持しており、本行が支援する我が国企業の海外事業展開が、外貨節約・獲得効果や技術・経営ノウハウ移転効果等の経済協力的意義を有し、開発途上国経済に貢献していることが明確に認められることから、今後は本指標は設定せずに特筆すべき取り組みがあった場合には個別に定性評価を行うことが妥当と考えられます。

課題5 - 3は、指標を設定せず定性評価のみを行っていますが、Blue Bookをはじめとして個別に評価可能な取り組みも増えつつあるところ、モニタリング指標にて定量評価を行うことも検討可能と考えられます。

なお、課題5 - 2と5 - 3については、共に我が国企業の国際的事業展開のための環境整備という観点から一つの課題に集約化することも考えられます。

(2) 今後の方向性

我が国企業の多様化する事業戦略に沿った海外事業展開支援

我が国企業が海外事業展開を積極化するのに伴い、投資先となる国、分野も多様化し、本行に対するニーズも多岐に亘りつつあります。事業主体である我が国企業や資金を提供する民間金融機関のニーズを適時・的確に把握し、本行のノウハウやリスク対応能力を活かしつつ迅速に支援を行うことが求められています。また、本行の有する幅広いネットワークや情報力を活用して、我が国企業の事業展開をより円滑とする努力も重要です。

我が国企業の国際的事業展開のための環境整備

開発途上国における我が国事業の円滑な事業展開を側面から支援すべく、インフラ整備や裾野産業の育成等を通じた事業環境整備に引続き取り組んでいくことが必要です。その際、我が国政府による経済連携協定や自由貿易協定締結の動きも踏まえつつ、政府の政策や我が国企業の動向に対応した効果的な取り組みとなるよう留意する必要があります。また、法制度の整備や運用面の改善といったソフト面での事業環境整備も、公的機関として開発途上国政府とのネットワーク・交渉力を有する本行の貢献が期待される分野です。

< 業務戦略上の課題 >

- 課題6 - 1 地球温暖化問題への支援の拡充課題
- 課題6 - 2 地球温暖化問題以外の地球規模問題への対応の強化
- 課題6 - 3 平和構築への貢献
- 課題6 - 4 災害への対応

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) 地球温暖化等の地球規模問題への対応支援

地球温暖化の要因の大半を占める二酸化炭素(CO₂)排出量は、2000年の時点で中国及びインドが各々32億トン、10億トンであり、米国(57億トン)、日本(12億トン)の年間排出量に比肩するものになっています。また、国際エネルギー機関(IEA)によれば、経済移行国を含む途上国の排出量シェアは2010年には先進国に並び、それ以降上回っていく見込みであるなど、開発途上国の急速な経済成長に伴って今後も一層の排出量増加が懸念されます。

深刻化を増す地球温暖化問題に対処するため、2002年6月に我が国において京都議定書が批准されるなど、エネルギー・資源の効率的な利用促進やCO₂排出量が比較的少ない天然ガスへの転換促進等の従来の温暖化対策に加え、クリーン開発メカニズム(CDM)及び共同実施(JI)といった新しい枠組みが整備されています。こうした状況を踏まえ、我が国政府が平成18年4月に策定した第三次環境基本計画でも、CDMやJIの適切な活用を含めた地球温暖化問題への対応の重要性等が指摘されています。

アジア地域における硫黄酸化物(SO_x)、窒素酸化物(NO_x)の排出量増加が我が国における酸性雨問題の原因になっているとの説があるなど、我が国への影響も看過できない問題が地球規模で発生しています。また、水資源・感染症・人口問題といった問題に対しても、我が国の積極的な取り組みが求められています。

(2) 平和構築への対応支援

こうした地球温暖化問題の他にも、地域・国内紛争が多く発生している中、イラク、スリランカ、アフガニスタン等における平和構築が新たな国際課題として重要性を増しています。平和構築は、紛争の発生と再発を予防し、紛争時とその直後に人々が直面する様々な困難を緩和し、そして、その後長期にわたって安定的な発展を達成するものであり、ODA大綱やODA中期政策でも重点課題の一つとして新たに掲げられています。

(3) 自然災害への対応支援

平成 16 年 12 月に発生したスマトラ沖大地震及びインド洋津波災害に見られるように国境を越えた大規模災害への対応が新たな重要課題として注目されています。また、我が国は、平成 17 年 1 月の国連防災会議のホスト国となり、こうした地震、津波を始めとする自然災害に包括的かつ一貫性のある協力を行うべく「防災協力イニシアティブ」を公表しています。

2. 業務戦略実施期間中の事業環境 (2005 ~ 2007 年度)

(1) 焦眉の気候変動問題 (地球温暖化とその影響)

地球温暖化問題に関して、地球温暖化防止の国際的枠組みである京都議定書は、2005 年 2 月に発効しましたが、2012 年までの二酸化炭素等の温室効果ガス排出量削減目標 (1990 年比で 5%削減) の達成は危ぶまれています。2006 年 11 月にケニアで開催された「気候変動枠組条約第 12 回締約国会議 (COP12)」では、2013 年以降のポスト京都議定書の枠組みや気候変動に対する途上国支援、クリーン開発メカニズム (CDM) のあり方等について活発な議論が行われました。また、2007 年 2 月に気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の第 4 次評価報告書が公表され、地球温暖化に対する危機認識が国際的に一層高まりました。

我が国政府は、2008 年 1 月のダボス会議で、開発途上国の温暖化対策として、5 年間で 100 億ドルを円借款および無償資金協力、技術協力、国際機関を通じた支援、出資・保証、貿易保険、補助金等をあわせた民間資金を通じて供与する、資金メカニズム (クールアースパートナーシップ) の創設を表明しました。

【参考値】

開発途上国における二酸化炭素排出量

(単位: 百万トン)

1995 年	1998 年	2000 年	2002 年	2003 年
8,636	11,643	11,819	12,286	13,568

(出典: UNDP, Human Development Report より計算)

(2) 水資源等の地球規模問題の深刻化

温暖化以外の地球規模問題 (水資源、感染症、人口、大気汚染) のなかでも、期間中は特に水資源分野と感染症対策への関心が高まりました。開発途上国では 5 人に 1 人の約 11 億人が安全な飲料水にアクセスできず、2 人に 1 人の約 26 億人が基本的な衛生施設へのアクセスがない状況にあります。アジア・アフリカにおける経済成長と都市への人口集中により、安全で衛生的な水資源の確保が懸念されています。また、気候変動による旱魃の多発のほか、洪水等の水害リスクの危険も高まっています。適切な水資源の確保と管理が重要となっており、国連の他、世界水会議 (WWC) による世界水フォーラムやアジア太平洋水フォーラム等によるアジア太平洋水サミットなど、「水」をテーマとした国際的な関心が高まっています。

我が国政府は、2006年3月の第4回世界水フォーラムにおいて、開発途上国の自助努力を一層効果的に支援することを目的に、統合水資源管理の推進等の「水と衛生に関するパートナーシップ・イニシアティブ(WASABI)」を発表しました。2007年12月の第1回アジア・太平洋水サミット(APWS)では、水問題について国家を超えた重要課題として取り組んでいくことが確認されています。

また、水資源問題は開発途上国の社会生活環境を整備すると同時に、食糧生産・輸入に大きく依存している我が国の食糧安全保障の観点からも重視されています。

感染症については、HIV/エイズやマラリア等の他、容易に国境を越えて世界的に爆発的に流行する危険性のある鳥インフルエンザ、SARS など、人類の健康上の脅威であるとともに、貧困を一層拡大し、経済成長を阻害する原因にもなっています。

MDGs では「2015年までに HIV/エイズ感染率を減少させる」および「2015年までにマラリアや他の感染症の感染率を減少させる」ことを目標としています。我が国政府は、「世界エイズ・結核・マラリア対策基金」創設のきっかけとなった沖縄感染症対策イニシアティブ(IDI)を九州・沖縄サミット(2000年)の機会に発表し、また2008年5月のアフリカ開発会議(TICAD IV)や洞爺湖サミットにおいて、我が国が優位性を持つ保健・水・感染症対策に積極的に貢献することを表明しました。

【参考】 開発途上国における水セクター整備状況

	基本的衛生施設へのアクセス (%)		安全な飲料水へのアクセス (%)	
	1990年	2004年	1990年	2004年
開発途上国	33	49	71	79
後発開発途上国	22	37	51	59
東アジア・太平洋諸国	30	50	72	79
南アジア	18	37	48	56
サハラ以南アフリカ	32	37	48	56
ラテンアメリカ・カリブ諸国	67	78	83	91
アラブ諸国	61	71	84	86

(出典：UNDP 人間開発報告書)

(3) 紛争の多発と長期化

今日、国際社会の相互依存関係は一層緊密になっていますが、開発途上国の各地において貧困等に起因する地域・国内紛争が多発・長期化しています。イラク、パレスチナ等の中東地域、スリランカ、アフガニスタン等の南西アジア地域、フィリピン(ミンダナオ)、東チモール等の東南アジア地域、コロンビア、ハイチ等の中南米カリブ地域、スーダン、アンゴラ等のアフリカ地域、アゼルバイジャン等のコーカサス地域など、国際社会の支援・努力にもかかわらず、世界全域で政情不安と紛争が生じています。

我が国政府は、2008年の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で、アフリカの平和維持能力の向上等、平和構築における人材育成や研究・知的貢献を「平和協力国家」として推進してゆくことを表明しています。紛争防止や復興・復旧支援などの平和構築に向けた取り組みが国際社会の喫緊の課題であるとともに、我が国の貢献が可能な重要テーマとして認識されています。

(4) 自然災害への対応と予防的措置の必要性

世界各地では自然災害が頻発しており、持続可能な開発の大きな障害となっています。毎年、全世界では約1億6千万人が被災し、約10万人の命が奪われ、約330億ドル以上の被害額が発生しています(1970年～2004年の平均)。1970年代に比べると、最近の10年間(1995年～2004年)は、発生件数、被災者数が約3倍に増加しています。

期間中に開発途上国で発生した自然災害は、百名単位以上の死者が発生した大規模なものだけでも、2005年には中国東南部・内陸部の洪水、インドの洪水・地滑り、中米のハリケーン、パキスタンの地震、2006年のコロンビアの大雨、インドネシア・ジャワ島南部の地震・津波、エチオピアの洪水、フィリピン、ベトナムの台風、2007年のパキスタンの洪水、ペルーの地震、バングラデシュの洪水・サイクロン等が挙げられます。また、2008年度に入ってもミャンマーのサイクロン被災や中国四川省大地震では未曾有の犠牲者を出しました。

特にアジア地域は、約23万人の犠牲者を出した2004年末のインド洋津波災害をはじめ、世界的にも災害が多発しています。近年(2000～2004年)の世界全体に占めるアジアの災害状況では、発生件数で世界の約4割、死者数、被災者数の8割以上、被害額で約5割となっています。

また、自然災害による犠牲者の大半が低・中低所得国に集中し、災害と貧困が悪循環となっており、これら自然災害に対する脆弱性を減らし、被害を軽減していくことが開発途上国に対する支援の重要課題の一つとなっています。

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

業務戦略上の課題への取り組みおよび事業環境を踏まえた業務運営の状況は下記のとおりでした。

(1) 地球温暖化問題への支援の拡充(課題 6-1)

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
京都メカニズムの活用を通じた、地球温暖化問題への貢献	(指標 1) 我が国が関与する CDM、JI 案件(候補含む)向け出融資保証承諾プロジェクト数	5	1	8	2	14	4
	(指標 2) 相手国の指定国家機関(DNA)等との業務協力協定の締結件数	12	15	20	27	32	37
京都メカニズム活用案件以外で温室効果ガスの排出量削減・吸収につながる事業に対する支援	(指標 3) 温室効果ガス排出抑制に資する案件に対する出融資保証承諾プロジェクト数	21	32	17	15	17	15
	(指標 4) 我が国のクリーン・テクノロジー等が活用された出融資保証承諾プロジェクト数	9	5	5	1	3	1
評価結果							

京都メカニズムを通じた温暖化問題への貢献については、開発途上国との業務協力協定の締結や、民間銀行と連携した排出権取引の信託スキームの設立準備、CDM 案件組成に向けたセミナーを国内外で多数実施しましたが、CDM 事業は、その案件形成から国際認証機関における審査・認証までに一定の期間を要することもあり、当初計画に対して実績は低調でした。他方、画期的な取り組みとして、2007 年に、大規模な ODA 事業としては世界で初めて、円借款で支援したエジプトの風力発電所増設事業がクリーン開発メカニズム(CDM)事業として登録され、続いて、インドの高速輸送システム建設事業およびスリランカの環境対策支援事業の CDM 登録が認められ、円借款による温暖化対策の推進に先鞭をつけました。また、企業の環境ビジネス活動の支援強化の態勢整備として、2006 年には環境ビジネス支援室を新設しました。排出権取引への関心が高まり、取引小口化のニーズなどを踏まえ、排出権流通市場の円滑化を図ることを目的に、2007 年には、売却可能な排出権の案件情報や排出権取引に関連した市場情報等を掲載・閲覧できるウェブサイト「排出権取引プラットフォーム」を関係先とともに立ち上げ、排出権流通市場の整備に着手し、世界で初となる「確定排出権」(国連が発行済みの排出権)の取引を成立させました。

京都メカニズム以外の温暖化対策支援では、再生可能エネルギー・代替エネルギー事業や日本企業の省エネ技術を活用した発電所整備事業等を支援しました。2008年には、東京都と気候変動対策に関する相互協力協定を締結し、アジア各国・主要都市との交流や環境技術ワークショップを通じて、環境技術の紹介や事業への融資支援による我が国企業が有する公害防止等のクリーン・テクノロジーの普及・推進を図りました。

なお、温暖化問題に関しては、温暖化の防止に向けた支援のほか、温暖化等の気候変動がもたらす影響への「適応」を新たな課題として認識し、取り組みを進めました。地球温暖化により、マラリア等の熱帯病の感染範囲が拡大し、洪水の発生頻度・被害額が増大していることに対し、感染症対策も視野にいれた保健医療分野や洪水対策等の防災分野で円借款を供与しました。また、調査研究分野で、アジアの7つの大都市に焦点をあてて、気候変動の適応策に関して世界銀行、アジア開発銀行と共同で「気候変動がアジアの大都市に与える影響研究」に取り組んだほか、天候デリバティブ等の民間の金融・保険機能の開発途上国における普及・課題について調査・検討を行い、その成果を2007年12月にインドネシアで開かれた地球環境国際議員連盟のサイドイベントなどを通じて国内外で紹介し、気候変動問題への関心・対策についてのニーズに積極的に対応しました。

我が国のクリーン・テクノロジー等が活用された出融資保証承諾プロジェクト数については、期間中の計画を各年度とも達成せず、また実績数としても低迷していますが(2001年度からの実績:11件、10件、4件、2件、5件、1件、1件)、上記の協力協定の取り組みなども梃子に、支援の促進が期待されています。

(2) 地球温暖化問題以外の地球規模問題への対応の強化(課題 6-2)

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
水資源・感染症・人口問題への支援	(指標1) 水資源・感染症・人口問題に資する出融資保証対象プロジェクト数	42	25	47	53	43	47
酸性雨問題軽減に資する対策への支援	(指標2) 酸性雨問題軽減に資する出融資保証承諾プロジェクト数	1	1	2	2	1	3
評価結果							

水資源問題については、インドの湖沼流域の下水整備事業や都市・地方の上下水道整備事業、インドネシアの総合水資源・洪水対策事業、バングラデシュ都市部の上水道整備事業、チュニジアの地方給水事業、コスタリカ首都圏の下水道整備事業など、各地域で事業実施機関の経営改善支援も含め、上下水道事業の支援実績が増加した結果、円借款承諾全体のなかで社会サービス分野の占める割合も増加しました。

また、世界水フォーラムや世界水会議といった国際会議へ参加し、水セクターへのファイナンス手法等についての分科会を主催するなど、案件形成や事業管理面での議論を発展させました。

感染症問題については、感染症対策のトレーニングを含むベトナムの地方病院医療開発事業や、スリランカの血液供給システム改善事業での研修を実施しました。この他、港湾整備事業等の大規模な土木工事で HIV/エイズ感染が懸念される円借款事業において、土木工事労働者に対する HIV/エイズ対策が実施されるように、標準入札書類に HIV/エイズ条項を含めるなどして、事業実施機関への啓発を行いました。また、2006 年には、インフラ事業におけるエイズ対策コンポーネントの支援を連携して実施するために、世界銀行やアジア開発銀行等の 6 機関との間でエイズ対策の共同覚書を締結しています。さらに、2006 年より南部アフリカ地域の民間セクターにおけるエイズ対策調査を実施して、官民連携による取組も模索しています。

酸性雨問題軽減への支援については、期間中の計画・実績ともに低調でした。近年、東欧諸国の酸性雨問題が改善している一方、中国をはじめとするアジア諸国の酸性雨対策は依然として重要な課題ですが、気候変動問題が環境問題を多様・複雑にしている中、開発途上国からの本件支援ニーズが相対的に低下していることが要因です。

(3) 平和構築への貢献(課題 6-3)

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
紛争予防や、周辺国を含めた紛争地域における復興・再発防止への多様な支援	(指標 1) <u>モニタリング指標</u> 紛争予防や復興等に資する 取り組み件数		14		18		34
評価結果							

紛争地域・国における現地調査では治安面での制約がありますが、イラクでは国際機関や相手国政府等の関係機関との連携により、案件形成調査を効率的に進め、電力や運輸セクターのインフラ整備を目的に、我が国政府が支援表明した 35 億ドルの復興支援の一環をなす 8 件(1,800 億円強)の円借款を供与しました。津波被害が重なったインドネシアおよびスリランカの紛争地域に対しては、迅速なニーズ調査を実施し、インフラ整備を通じた復興支援を行い、地域経済の復興と安定による平和構築に向けた取り組みを支援しました。このほか、フィリピンのミンナダオ島に対する、現地 ODA タスクフォースを通じた有償・無償・技協の一体的な支援体制への取り組みや、平和構築に関する研究調査や国際会議での発信が行われました。

本課題は業務戦略の見直しにより、2005 年度から新たな課題として導入し、モニタリング指標として、例年実績を伸ばしています。2007 年度には平和構築に貢献する案件の形成と実施を促進するために、平和構築支援に関する具体的な考え方や進め方、平和構築の視点からの審査のポイントを示した執務参考資料が作成されるなど、戦略課題としての施策の強化が図られています。

(4) 災害への対応(課題 6-4)

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
災害予防を含む災害対応の各段階における多様な支援	(指標1) モニタリング指標 災害対応の観点から、緊急支援(復旧)、中長期的な復興・再開発や再発防止・予防に資する取り組み件数		19		11		9
評価結果							

スマトラ沖大地震・インド洋津波やパキスタン大地震、アルジェリア北部地震、インドネシア中部ジャワ島地震等の被災国に対して、国際機関や現地 NGO 等との連携で合同現地調査を迅速に行うなど、支援ニーズを的確に把握し、主にインフラ整備の面から災害復興を支援しました。また、過去の大規模災害直後の対応で得た経験・知見を活かし、地震発生国のトルコでは防災セミナーを行い、またアルジェリアでは学校再建のための円借款事業において自治体や学校間の経験交流を支援するなど、地震災害への予防・対策への啓発を行いました。

新たな試みとして、2007年には、自然災害が多発するインドネシアに対して、国家災害対策庁の設立や災害マネジメント法実施細則の制定などのインドネシア政府が災害対策のために実施すべき政策アクションの実施を前提として、災害の復旧・復興に必要な支援を行う「政策・制度改革型支援」を実施しました。また、バングラデシュに対して、気候変動の影響により、大洪水や大規模サイクロンの発生間隔が短くなっているとの指摘を踏まえ、洪水被害に対して日本での経験を活かした耐久性の高い設計を採用する等、気候変動問題に対する視点も取り入れ、2007年、生計回復に必要な不可欠な物資(米・小麦・肥料)を輸入するための資金供与及び道路・堤防等インフラの復旧事業を、無利子近似条件でアジア開発銀行と協調して実施しました。

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】

期間中の各課題・指標の設定は総じて妥当であったと言えますが、個別に留意すべき点は下記のとおりです。なお、本業務戦略(地球規模問題・平和構築)の設定については、水資源問題や感染症問題、自然災害が気候変動との因果関係が大きい事象である一方、紛争問題は直接的には各地域・国家の民族紛争等の政治経済・社会問題に起因するものであるため、別途の事業分野として業務戦略を立てることも選択肢としては考えられます。

課題 6-2 指標 1(「水資源セクターと感染症・人口問題に資する出融資保証対象プロジェクト数」)については、各々関連性はあっても、本行支援の強み・弱みには濃淡があり、取り組みの差異が生

じる分野であるところ、指標を分けることが適当と考えられます。

また、指標 2 の酸性雨問題はアジア地域では依然として重要な課題ですが、気候変動の影響による環境問題は多様・複雑になっているため、今後は、酸性雨問題を評価指標として特段掲げる必然性は低下しています。

課題 6-3 指標 1(モニタリング指数「紛争予防や復興等に資する取り組み件数」)

各国・地域の紛争状況や支援ニーズは流動的な要素を含んでいますが、平和構築に向けた取り組みは緊急的な対応だけに限られるものではないため、期間中はモニタリング指標として設定したものの、今後は定量指標を導入し、計画値の達成に向けた取り組みを行う余地もあると思われます。

(2) 今後の方向性

気候変動対策への支援

地球温暖化と気候変動に対する国際社会の危機意識は高まっており、ポスト京都議定書も視野に、気候変動対策は今後も国際社会の優先課題と認識されています。我が国が議長を務める 2008 年 7 月の洞爺湖サミットでは地球温暖化防止が主要議題となるところ、我が国政府は、「クールアースパートナーシップ」構想を含め資金面・技術面で気候変動問題に対して積極的に支援することを、2008 年 5 月に参議院政府開発援助等に関する特別委員会で決議しました。事業環境の変化が激しい本事業分野については、排出権取引市場の活性化支援、ODA の CDM 案件登録などの先駆的な取り組みを引き続き強化するとともに、新たな適用分野や支援方法の企画・導入を継続検討していくことが重要です。

気候変動対策以外の地球規模問題への支援

水資源問題、感染症問題、食糧問題等の地球規模問題は、広域的な影響を見せており、国際河川の水利問題やバイオエネルギーへの生産投資による食糧価格の高騰など、局地的な一国の問題に留まらず、関係国間の緊張を誘発する事態にも発展しています。グローバル化による相互依存・影響が一層密になるなか、多岐多様な地球規模問題に対して、我が国の知見・技術等で優位性の高い分野を中心に支援を強化することが重要です。

平和構築への支援

今日の世界における紛争状況および我が国政府の「平和協力国家」としての政策を踏まえ、平和構築の各地域・各段階におけるニーズに対して、関係機関との連携を密にした一層の貢献が期待されています。新組織においては、緊急支援から平和を定着させるための中長期的な復興支援までのシームレスな支援、また、草の根・コミュニティレベルから、政策・制度面までを網羅するマイクロ・マクロの両視点を組み合わせた支援をより一層強化していく必要があります。

自然災害への対応支援

気候変動にも起因する自然災害は、国際社会の成長・安定を阻害する脅威となっており、我が国の知見・技術・支援ツールを有機的に活用し、自然災害に対して機動的に対応していくことが重要です。新組織においては、緊急支援から中長期的な復興・再開発までのシームレスな支援、また、草の根・コミュニティレベルから、政策・制度面までを網羅するマイクロ・マクロの両視点を組み合わせた支援をより一層強化していく必要があります。

第 3 部

業務運営評価制度の評価

業務運営評価制度の評価

【評価の視点】

国際協力銀行は、行政活動の一端を担う立場から、以下の5項目を主な目標として、平成14年度より業務運営評価制度を導入しました。今次業務戦略評価では、平成20年10月に予定されている組織移行を踏まえ、以下の5項目に照らして、妥当な取り組みがなされたか、また目標達成のために必要な改善措置が講じられたか、との視点から分析・評価を行い、本行の業務運営評価制度の評価を行いました。

【業務運営評価制度導入時の主な目的】

- 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保
- 統合機関としての潜在的価値の発揮

【評価の方法】

評価に際しては、評価結果(年間事業評価・業務戦略評価)、有識者委員会の意見、評価制度の運用実績(制度改善の取り組みも含む)を参考としつつ、上記の5項目毎に、「主な成果」及び「主な課題」を抽出しました。その際、新組織における評価制度の検討に資する情報も盛り込むよう留意しました。

【評価対象期間】

平成14～19年度(評価制度導入時より昨年度まで)を対象としました。

・総括評価

(1) アカウンタビリティ確保と自律的な業務運営の推進

本行評価制度は、「業務戦略評価報告書」「年間事業評価書」の公表や年間事業計画(各指標の計画値含む)の年度初の公表、分かりやすさを追及した情報発信等を通じ、アカウンタビリティ確保の手段としては相当に充実した内容に整備されたと思われます。また、PDCAサイクルを本行業務に定着・浸透させ、中期的サイクルでの業務戦略の見直し、定性的な面の積極的な評価手法(顧客ニーズへの対応、事業環境の変化への対応等)を通じ、自律的な業務運営や顧客ニーズへの適時適切な対応を促進した点も主要な成果として挙げられます。

(2) 内部マネジメントへの活用と業務改善に向けた取り組み、統合効果の継承・維持

他方で、評価結果を踏まえた内部経営情報としての活用や現場での業務改善に向けた取り組みとしては、評価結果のマネジメントへの活用方法が明示的でないことや、部署横断的な業務の反省・教訓について知見の共有が限定的であったため、これらの一層の活用方法については各課題の指標設定のあり

方等も含めて更なる検討の余地があると思われます。また、統合機関として発足した本行は、組織横断的な業務戦略・課題の設定や前身機関からの業務手法・意識の組織全体への発展等を通じて相乗効果を発揮しましたが、こうした強みは新機関への移行後も意識的に維持していく必要があります。

(3) 政策金融機関に求められる機能の発揮と業務運営評価制度の意義

本行は我が国の対外経済政策を担う唯一の政策金融機関として、その時々々の政府の要請に応じた業務の遂行を求められています。今次業務戦略評価の対象期間(平成 17~19 年度)をとってみても、本行は、エネルギー・鉱物資源の需給逼迫・価格高騰への対応や、気候変動問題への対応、アフリカ向け支援の強化等、我が国政府の重点政策に沿った取り組みを強化すべく、それらを適時に業務戦略へ反映し、具体的施策を、年間業務計画へ盛り込みました。本業務運営評価制度では、このような政策を担う実施機関としての取り組み実績を、定量面および定性面から適切に把握し、各年度の年間事業評価および中期の業務戦略評価で反映させました。外部環境の変化が大きい業務を担う政策金融機関として、その使命と業務課題に対する本行職員の的確な認識と能動的な対応を促し、また、それらの成果に対する国民の正しい理解を得る上で、自律的で透明性の高い業務運営評価が必要であり、本評価制度は、その目的を少なからず達成したと考えられます。

制度導入時の目的に沿った個別評価

1. 国民に対する説明責任(アカウントビリティ)の徹底

公的な業務を実施する立場から、事業実施による政策への貢献度、国民負担を含む財務状況、効率性・情報公開等への取り組みなどについて多面的に評価し、業務運営の状況について透明性を高め、国民に対する説明責任(アカウントビリティ)の徹底を図る。

(1) 主な成果

2つのPDCAサイクルの評価結果の公表

本行は、欧米諸国の公的金融機関や国際機関の先進事例も参考としつつ、我が国の他の政策金融機関に先駆ける形で業務運営評価制度を導入しました。評価制度においては、業務運営のPDCAサイクルを、中期的な「業務戦略」と年度毎の「年間事業計画」の2つのレベルで設定した上で、各々のサイクルの評価結果を「業務戦略評価報告書」(14~16年度、及び17~19年度(今次報告))及び「年間事業評価書」(各年度)として作成、本行ホームページ等を通じて公表することで、業務運営状況の国民に対する説明責任を果たしました。

外部有識者委員会による透明性・客観性向上

本評価制度では、各界有識者からなる外部有識者委員会を設置し、各PDCAサイクルにおける本行の内部評価の評価手法及び評価結果の妥当性を検討しました。検討結果及び評価制度の運用改善に向けた委員会の意見書を評価報告書と併せて公表し、評価の透明性と客観性を高めました。

定量・定性両面に基づく包括的評価

年度初に「年間事業計画(各指標の計画値含む)」を公表するとともに、「年間事業評価書」では計画値と実績値を比較明示することで、計画に対する達成状況を読者が容易に把握できるようにしました。更に、各課題の評価は、定量評価(定量指標の計画に対する達成状況)を出発点とし、定性面で

の評価(質的側面や指標化していない取り組み等)を加味して段階評価を行いました。このようなわかりやすい評価手法により、評価の透明性を高めるとともに、本行の業務実績の成果を定量指標の数値実績に偏重したものとせず、定性面も十分に考慮した包括的な評価を実現しました。

段階評価によるメリハリある評価

段階評価を三段階とし、各課題間の評価結果をわかりやすいものとししました。また、平成16年度までの評価手法では段階評価結果は上位段階に偏在していましたが(A~C段階のうちA乃至B)、平成17年度から評価基準を変更し(評価目線を高めに変更)、評価結果が各段階に分散し(~ 段階のうち が標準的なものとして分布)、各課題間の優劣が付いたメリハリのある一層わかりやすい評価結果となりました。

読みやすさ・分かりやすさを重視した情報発信

評価書の構成において、事業分野毎に各課題の評価内容の要約を設けたり、本文中に代表的な取り組み事例やグッドプラクティスの事例をコラムで紹介する等、読者にとっての読みやすさを追求しました。評価結果の公表では評価結果を一覧にまとめたり、代表的事例へのリンク設定を行う等、視覚的にもわかりやすい情報発信を行いました。

(2) 主な課題

定性評価の客観性確保

評価手法に関して、定量指標が設定されていない定性面だけの課題やモニタリング指標だけの課題の評価については、過去の本行の取組状況等を勘案した相対的な定性評価となったため、段階評価について、計画値のある定量評価を含んだ課題との比較根拠が必ずしも明確ではありませんでした。

評価結果公表後のフォローアップ

評価結果は公表しましたが、評価報告がどの程度読者に読まれているか、国民に理解されているかという点については特にフォローアップは行いませんでした。この点、例えば、本行業務運営評価の関連ホームページへのアクセス数の定期モニタリングや、読者一般向け、あるいは特定の読者階層を対象にして、評価書の課題・指標や評価結果に関するコメントを求めることなども考えられます。

2. 国民的視点に立った成果重視の業務運営の推進

公的な業務を実施する立場から、国民に対する成果の視点に基づく業務の方針・具体的な目標を予め明らかにし、その結果に対する国民の評価を積極的に仰ぐことにより、絶えず成果を意識した「目標管理型」の業務運営の推進を図る。

(1) 主な成果

国民的視点に基づいた業務の整理

国民的視点から本行業務を体系的に整理し、3つの基本業務分野(事業、財務、組織能力)と6つの事業分野(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、等)からなる業務戦略を策定しました。更に、本行として各年度を通じて取り組むべき「課題」、各課題に対する取り組み例、取り組み状況を評価・モニタリングするための「指標」を設定することで、政策金融機関とし

て我が国政府や国民の要望・期待や、国際経済社会のニーズに対する具体的な取り組み状況を明らかにしました。

「目標管理型」業務運営の定着

毎年度初に公表する年間事業計画の中で各評価指標の計画値も公にすることで、組織として対外的にコミットした計画値を意識して業務に取り組む、成果実現を重視した「目標管理型」の業務運営を行内に定着させました。

国民の声の反映

業務運営評価制度導入時にパブリックコメントを実施し、寄せられた意見（「第三者による助言等の積極的活用」、「評価部門の独立性」、「評価指標の定性面の重視」、「表現のわかりやすさ」、等）を制度運用や指標の設定に反映させました。また寄せられた意見とそれに対する本行の考え方及び対応を本行ホームページで公表しました。

利用者の視点に立った業務改善

業務運営評価制度に基づき、平成 15 年度及び 18 年度の 2 回にわたって利用者アンケートを実施しました。寄せられた意見とそれに対する本行の対応について本行ホームページで公表するとともに、結果を行内にフィードバックし、利用者の視点に立った業務改善に取り組みました。

(2) 主な課題

アウトカムの評価のあり方

評価制度において設定されている評価指標はほとんどがアウトプット指標（承諾案件数、セミナー・調査の取り組み件数等）であり、目的に対する効果の発現度合いを示すアウトカム指標は限られていました。本行業務の性質から、取り組み実績が一定の成果を挙げるまでにはタイムラグが生じる場合も多いため、特に年間事業評価におけるアウトカム指標の採用には困難な面がありますが、国民的視点に立った場合、出融資案件やセミナー・調査等の取り組みの具体的な効果発現の内容については関心が高いと思われます。指標面の不足を補うために、アウトカムを意識した定性的な記述による補足を充実させるとともに、過去の取り組み実績（案件承諾、業務協力協定・覚書、調査・提言等）に基づく発現効果の中長期的な時間軸で反映させるアウトカムの測定方法についても検討することが重要と考えられます。

社会的ニーズに対する成果指標

上記とも関連しますが、評価指標は主に「課題」に向けたマイクロレベルでの達成状況を評価するものとなっていますが、国民的視点に立った社会的ニーズへの対応を大局的見地からの確に把握・評価するための指標の設定についても、検討してゆくことが重要と思われます。（例：事業課題3「国際機関・海外公的機関との積極的連携」に対して、政策対話や協調融資保証案件等の連携という手段を通じどのようなインパクトを生み出したか、等。）

3. 自律的な業務運営の確保

政府の対外経済政策を適切に実施する立場から、政府の政策変更に沿った機動的な対応を行うことは当然ながら、自ら目標設定し、評価し、改善を図る「企画立案(Plan)」-「実施(Do)」-「評価(See)」のサイクル(「PDSサイクル」^{注)})を本評価制度に組み込むことを通じ、業務の不断の見直しなど、業務運営の自律的な改善を図る。

注)現在では、「企画立案(Plan)」-「実施(Do)」-「評価(Check)」-「フィードバック(Action)」の、「PDCA」サイクルに基づき業務運営を行っています。

(1) 主な成果

自律的な PDCA サイクルの運用と定着

本行の業務運営評価制度では、業務戦略及び年間事業計画を各部署が主体的に策定しつつ、全体的な調整を経て確定しました。更に、年間事業評価では、現場レベルの各部署における実績登録と自己分析、国際金融等業務と海外経済協力業務の各業務統括部門における自己評価、総務部業務運営評価課による客観的なとりまとめ評価により、経営役員会で内部評価の結果が審議されました。これら内部評価は、外部有識者委員会での検討を経て、対外公表されるとともに、行内各部署へフィードバックされました。このような組織横断的な業務運営の枠組みによる自律的な PDCA サイクル制度を定期的に運用し、定着・浸透させました。

部署単位での自己分析と目標管理型業務の促進

年間事業計画の策定では、各部署単位で計画値を主体的に策定し(各業務の統括部門が計画値の妥当性を総括精査)、中間期及び通年の実績値のレビューを行い、各々の計画に対する達成状況について定量面・定性面の双方から自己分析・報告し、本行全体のみならず、部署単位における目標管理型の業務運営の意識を醸成させました。

「指標外の取り組み」等の評価を通じたプロアクティブな業務の推進

年度毎の取り組み実績の評価では、各指標の定量的な達成状況に加え、質的側面(スキームの高度性、手法の先進性・革新性、利用者・受益者へのインパクト等)や「指標外の取り組み」、更に課題に対応した「追加的な取り組み」を追加評価しました。このような評価手法により、現場での新たな事業分野や業務手法への取り組みや、利用者・受益者の視点に立った業務改善に関して、本行のプロアクティブな業務を促しました。

事業環境・顧客ニーズを踏まえた自律的なミッションの再設定

本制度導入から3年を経過した時点で業務戦略の見直しを行い(平成16年度末)、事業環境や顧客ニーズ(我が国政府の政策、世界・日本経済の動向、我が国国民の関心等)の変化を踏まえて、課題や指標の妥当性を評価し、例えば「平和構築への貢献」など、新規課題の追加や、各課題間の評価指標の再編及び指標定義の改訂を行いました。本評価制度では、各年度の事業環境についてレビューするとともに、設定されている評価指標外の取り組みについても各課題の意義に照らし合わせて積極的に評価へ反映させるという評価手法を導入することで、既存の業務課題の枠組みだけに捉われない、自律的なミッションの再設定を可能とし、本行に期待される役割を自律的に模索し、取り組んでいくという業務スタイルを促しました。

経営的視点に立った戦略的評価の実践

平成 17 年度の年間事業評価より、段階評価の基準を見直し、全体の中で標準的な取り組みを行った課題が中位段階となるよう位置付けました。また、個別課題の段階評価において、取り組み状況としては優れている、あるいは良好な場合であっても、事業環境の変化等に照らし、今後の取り組みに留意が必要なものについては、「 」と評価することで、経営的視点に立った戦略的な評価を実践しました。その結果、優れた取り組みや今後留意が必要な取り組み等が浮き彫りとなるメリハリの効いた評価結果となり、各課題の評価の特徴と今後の業務課題に対する本行役職員の認識を容易にしました。

(2) 主な課題

より吟味された計画値の策定

年間事業計画の計画値を策定する際には、各指標の計画値の設定水準の妥当性について、単に前年度実績を上回ることだけとられず、事業環境の変化や経営的視点を踏まえた、より一層の吟味が必要と思われます。また、前述の2.(2)とも関連しますが、国民的視点に立った社会的ニーズ等の的確な把握という観点からは、設定指標そのものの妥当性について、不断の見直しを継続してゆくことが重要です。

評価結果の次年度業務改善への活用

年間事業評価が完了するまでには約半年程度の期間を要しています(例年、9月乃至10月に前年度の実績評価結果を公表)。前年度の評価結果を次年度業務の改善に活かすためには、タイムリーに評価結果を現場へフィードバックすることが重要であり、年間事業評価に係る作業前倒しの方策(評価作業の迅速化、評価指標の簡素化、業務運営評価制度システムの改善(入力作業の簡便化)等)やフィードバック頻度の増加(四半期、月次のモニタリング態勢の確立)等の対応を講じることが必要です。

課題間の優先順位付けによる戦略的業務運営

設定された各課題間には優先順位が存在しませんが、戦略的な業務運営を推進する上で、例えば年度単位で、計画時の重点課題を設定することや、評価時に特定の課題へ重み付けをすることにより、課題間のメリハ리를付けることも考えられます。

評価結果を通じた経営的メッセージの理解促進

前述の3.(1)「主な成果」に記した通り、取り組み実績は計画に比して良好であっても事業環境の変化やニーズ等を踏まえ「今後の取り組みに留意が必要」と考えられる課題には敢えて「 」の評価を付すことがあります。こうした経営的メッセージの意義よりも段階評価の表面的な結果に目が奪われがちな面も一部では見られましたので、段階評価の付与方法について更に検討するとともに、役員による評価制度・結果の十分な理解と周知が必要です。

実績値のタイムリーな把握

各部室の実績については、業務運営評価システムへの常時登録が可能となるようにシステム面での改良を行い、各部室が実績値をタイムリーに入力し、常に計画値達成状況を念頭に置いて業務に取り組めるようインフラ整備を行いました。ただし、随時登録・実績把握の運用状況は、部署により対応に差異がありました。

業務改善に向けた組織内の情報共有・情報活用

実績値の登録や自己分析シートの作成を通じて各部署における年間事業計画の計画値達成に向けた自己点検機能は促しました。他方、各部署の業務の取り組み結果から得られた反省や教訓等を組織全体の共有資産として部署横断的に情報共有し、業務改善のために活用するには至りませんでした。評価の付与とは別途、これら情報の蓄積や活用方法については、検討の余地があると思われます。

評価制度と部署・個人の業務との一体化

本制度の課題設定は、組織の構成単位や業務スキームに捉われない国民的視点に立った課題横断的なものとなっています。他方、それらの課題体系と組織単位が必ずしも一致していないため、各課題の評価は部署単位の実績評価には直結していません。このため、部署レベルで計画値達成に向けた取り組みは促しつつも、組織全体としての課題達成に向けたインセンティブと部署および職員個々人の日常業務との認識が必ずしも一体化していたとは言えなかった面もありました。この点、評価結果をどのように部署単位での業務面でのマネジメントへ活用してゆくかという明示的な指針を提示することが重要と思われます。

承諾案件以外の取り組みの評価の充実

定量指標として、覚書・業務協力協定、調査・提言等の件数を実績計上しましたが、これらの取り組みが、その後の具体的な案件実現等の成果に結びついたかという点について、網羅的なフォローアップは行っていません。覚書や協定等の締結が自己目的化しないよう、これら指標の評価方法等について留意・検討する必要があると思われます。

4. 機動的・効率的な執行体制の確保

対外経済政策に関する我が国唯一の政策金融機関として、経済的、社会的、その他緊急的な事態に対する政府の政策上の要請に加え、自ら我が国および国際経済社会の情勢変化を踏まえた国民の要請や利用者・受益者のニーズを適切に把握し、適時・的確な対応の確保と業務の効率性の両立を図る。

(1) 主な成果

外部環境変化に応じた機動的な業務執行の促進

年間事業評価の際には、評価指標としていない取り組みであっても、課題や課題の取り組み例に照らして有効な取り組みであれば、「指標外の取り組み」あるいは「追加的取り組み」として、定性面から積極的に評価する手法を取り入れました。これにより、外部環境の変化に能動的に対応した業務執行を促進し、機動的な執行体制の確立に貢献しました。

現場レベルと経営レベルとのコミュニケーション促進

計画に対する達成状況や未達成要因を分析し、取り組み実績の事例や、優れた取り組みを抽出・報告することで、事業環境や顧客ニーズに関する現場情報の経営層に対するフィードバックを行い、現場レベルと経営レベルとのコミュニケーションの促進を図りました。評価制度の運用を通じて、これら現場から発信された包括的な情報を、業務の戦略や方向性を認識・検討する材料として提供しました。

期中モニタリング結果の活用

通年毎の評価指標の達成状況の集計にとどまらず、期中モニタリングで上半期終了時点における実績値をレビューし、総合的な計画値の達成状況と全体に占める各部署の貢献度合いを各部署が把握できるようにするとともに、下半期の業務態勢の見直しや計画達成に向けた取り組みの強化や、次年度の年間事業計画策定の参考情報としても活用しました。

業務戦略・年間事業計画の策定を通じたニーズへの適時・適切な対応

外部環境を踏まえつつ業務戦略を中期で見直すとともに、年間事業計画を毎年度策定することにより、本行に対するニーズに適時・適切に対応した業務の推進を図りました。具体的には、制度導入 3 年を経た時点(平成 16 年度末)で業務戦略を見直し、課題・指標を再編し、組織課題では「現地機能の強化」を、事業分野では「平和構築への対応支援」を新たな戦略課題として追加しました。

(2) 主な課題

評価結果の経営情報としての一層の活用

年間事業評価のプロセスに約半年程度の期間を要しており、評価結果を翌年度の業務取り組みに向けた経営情報として活用する上では情報の鮮度が落ちてしまいます。しかしながら本行業務の性質上、実績値集計には年度終了時からある程度の期間を要すること、更に単に定量実績の集計にとどまらず、質的側面や指標以外の取り組みについても丁寧に捕捉して評価することの有用性を踏まえれば、むしろ評価結果を中期的視点に立った経営情報として活用することが現実的とも言えます。また、段階評価まで行わなくとも、定量実績値のみをより短いサイクルでモニタリング・報告し、経営情報として活用することも考えられます。

評価結果の内部マネジメントへの活用

評価結果の内部マネジメントへの活用については、本行業務をより一層機動的・効率的に推進していくため、評価結果を、内部における資源の再配分といった、業務執行体制に反映していく等の検討余地があるものと思われます。

外部環境・ニーズの急変時の柔軟な対応

対外的に一旦公表された計画値については、年度途中における指標や計画値の見直しを一切行いませんでした。政府の政策判断、経済環境の悪化・好転等、当初計画設定時に比べて外部環境が変化した場合にも、評価は未達成要因を定性的に補足するにとどまり、定量実績には直接反映させることにはなりません。外部環境・ニーズの急変等、当初計画値の妥当性や前提が失われた場合の評価への反映や計画値の見直し方法については、明示的なルールの策定を検討する余地があると思われます。

未達成課題・指標に対する組織全体的な取り組み

計画値が未達成であった場合の課題・指標に対する要因分析や業務改善に向けた取り組みについては、各部署単位で対応に差がありました。組織全体として PDCA サイクルに沿った業務改善を確実なものとするためには、特に留意すべき課題(「 」評価)については、当該課題の対象部署毎の個別対応に留まらず、組織全体としての認識周知と対応を促す仕組みを構築する必要もあると思われます。

投入資源情報の活用

各課題の取り組み実績は、計画に対する達成状況等により評価されていますが、他方、これら成果

実現のために投入された資源については、評価の際に特段考慮していません。評価結果を経営情報として活用する上で、また、公的機関として国民に対して業務の効率性を説明する上では、投入資源と業務実績双方の情報収集と提供が有益なものになると思われま

5. 統合機関としての潜在的価値の発揮

国際協力銀行として取り組むべき課題についての認識を共有し、前身である日本輸出入銀行と海外経済協力基金の国際金融・開発支援の活動を通じて得られた開発途上地域に関する経験・ノウハウや、多方面とのネットワーク等を有機的に結合し、その潜在的価値の具現化を図る。

(1) 主な成果

業務区分を越えた業務戦略・課題の設定

業務戦略および課題については、国際金融等業務や海外経済協力業務という法定の業務区分に基づいた構成とせず、国内外のニーズに対する組織横断的な業務戦略及び課題を設定し、これに沿った組織全体としての取り組み状況の評価することで、旧日本輸出入銀行と旧海外経済協力基金の統合機関としての長所を組織内外で認識することに貢献しました。

各業務部門独自の強みを生かした組織能力向上

JBIC の前身機関である日本輸出入銀行及び海外経済協力基金で培ってきた業務手法や意識(環境審査やソブリン審査手法等)を両業務横断的なレベルにまで発展させました。各々の業務部門が有する知見やノウハウ、人的・組織的ネットワーク、支援ツールを案件形成や案件監理における顧客との交渉・連携で活かし、相乗効果による組織能力向上に貢献したと言えます。

海外駐在員事務所における情報優位性の発揮

特に海外駐在員事務所においては、両業務の統括窓口として業務横断的な機能を担い、開発途上国政府や、現地日系企業、業務連携先の必要とする情報をタイムリーに提供するとともに、両業務の有するノウハウやネットワークを用いて情報収集に努めた結果、総合的な情報優位性を活かした業務運営を効率化・円滑化を図ることができました。

(2) 主な課題

統合成果の持続的な発揮

両業務の相乗効果については、個別案件レベルでの連携実績にとどまらず、上記「成果」で採り上げている業務上の意識面ないし執行体制等の変容が挙げられますが、組織統合の成果を新機関移行後も維持してゆくためには、現状に勝る意識的な取り組みが求められます。

以上

外部有識者委員会意見書

意見書

本意見書は、「平成 18 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 20 年 7 月 14 日)での議論を踏まえ、評価結果の妥当性及び業務運営評価制度の今後の運用改善に向けた意見を取りまとめたものである。今回の議論の前提となる、第 3 回会合(平成 19 年 12 月 11 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. 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、報告書は妥当である。その他、改善が見られる点、また留意すべき点は以下の通り。

- (1) 今次業務戦略評価では、平成 20 年 10 月に予定されている組織移行も視野に入れつつ業務戦略の妥当性や今後の方向性を分析しており、時宜を得た取り組みと評価される。
- (2) 業務戦略評価対象期間(平成 17～19 年度)の各課題の評価結果はメリハリの効いた内容となっており、マネジメントレベルの経営的判断が現場に活かされていると言える。一方、アカウンタビリティの観点からは、段階評価結果に大きな推移のあった課題を中心に、評価の根拠については丁寧な説明が必要になる。

2. 制度運用、その他について

- (1) 業務戦略は各分野の目指すべき目標を具体的に記すことが必要だが、JBIC はその業務の性質上、外部環境の変化に機動的に対応した取り組みが求められるところ、現場の裁量の余地を残すことも必要である。現行業務戦略(平成 17 年 4 月改定)は、こうした具体性と柔軟性のバランスが考慮されており、移行後の新機関を含め類似機関においても参考事例となる。
- (2) 評価結果の内部マネジメントへの活用や短期的課題の取り組み状況を評価する上では情報の鮮度が重要であり、評価の迅速化を図る、もしくは実績値等の中間報告を行うことも考えられよう。
- (3) 課題間の優先順位付けを行うことを通じて、より戦略的な業務運営を推進する、もしくは国民やステークホルダーに向けたメッセージを発信することも重要である。
- (4) JBIC はその業務の性質上、投入資源が直ちに業務実績に反映される組織ではないが、「業務運営評価制度の評価」でも触れられているように、業務実績の費用対効果を見る意味で投入資源の情報が提供されることは有用と言える。

平成 20 年 7 月 25 日

国際協力銀行業務運営評価制度
平成 18 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：平成 18 年度年間事業評価等に係る外部有識者委員会
第 3 回委員会議事要旨（平成 19 年 12 月 11 日開催）

「業務戦略評価の位置付け」及び「評価手法」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付け及び評価手法について

- (1) 今次評価においては、現行評価制度のもとでの経験、ノウハウを新組織に継承し、新組織の業務戦略の形成につながるような内容にまとめることが望ましい。
- (2) 今次評価は現行評価制度における最後の評価となるところ、業務運営評価制度そのものの総括評価を行うことは意義があると認められる。
- (3) 組織移行後も両業務の連携は戦略的観点から重要であり、今次評価にて連携の好事例やメリット等について触れることが望ましい。

2. 制度運用、その他について

- (1) 中期的な課題の策定・評価や PDCA サイクルを通じた新規ニーズへの対応、業務の改善は現行評価制度の長所であり、新組織においてもこのような制度が継承されることが望ましい。
- (2) 組織移行後も両業務の連携を図る上で、例えば新組織における戦略や評価の視点に連携に関する項目を盛り込むことも考えられよう。

以 上

委員一覧（座長を除き 50 音順）

高木勇三 公認会計士（座長）

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

讚井暢子 社団法人日本経済団体連合会常務理事

城山英明 東京大学大学院法学政治学研究科教授