

# 2010 年度業績評価報告書

2011 年 7 月



日本政策金融公庫

# 目 次

○ 2010 年度業績評価について	1
○ 委員名簿	4
○ 目標別・事業等別 業績評価一覧表	5
○ 総 評	9
I 目標評価（総括）	12
事業運営目標	12
1 政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）	12
2 お客さまサービスの向上	14
3 情報発信の強化	15
組織運営目標	17
1 人材育成、役職員教育の強化	17
2 コーポレート・ガバナンスの実行（リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備）	18
3 BPR による業務内容の統一化・標準化・効率化	20
4 人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進	21
5 女性活躍の推進、職場環境の向上	23
6 公庫全体の IT 基盤・システムの最適化、システム部門全体の最適化	25
7 業務の効率的運営	26
II 目標評価（個別）	28
事業運営目標	28
1 政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）	28
2 お客さまサービスの向上	37
3 情報発信の強化	42
組織運営目標	44
1 人材育成、役職員教育の強化	44
2 コーポレート・ガバナンスの実行（リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備）	47
3 BPR による業務内容の統一化・標準化・効率化	49
4 人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進	51
4-1 人事給与制度の見直し	51
4-2 事業間人事交流の推進	53
5 女性活躍の推進、職場環境の向上	54
5-1 女性活躍の推進	54
5-2 職場環境の向上	58
6 公庫全体の IT 基盤・システムの最適化、システム部門全体の最適化	62
7 業務の効率的運営	64

## 2010 年度業績評価について

1. 本報告書は、株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会（以下「評価・審査委員会」という。（※））が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）の 2010 年度業績の評価結果を取りまとめたものである。
2. 本報告書における日本公庫の業績評価の対象は、2010 年度業務運営計画（2010 年 4 月 20 日評価委員会へ報告）であり、評価対象期間は 2010 年 4 月 1 日～2011 年 3 月 31 日である。
3. 同計画に対して、2010 年度第 2 回評価委員会（2010 年 7 月 21 日）において、「2010 年度業績評価制度」として適用する評価基準を決定しており、本報告書は当該基準に基づく評価結果を取りまとめたものである。
4. これまでに評価・審査委員会で決定された業務運営計画全体の評価方法及び定量基準の考え方・区分は以下の通りとなっており、これらを目標毎に適用して評価結果を出している。
  - (1) 定量指標があるものについては、定量及び定性分析にて評価する。
  - (2) 定量指標がないものについては、定性分析にて評価する。
  - (3) 評価結果は、以下のとおり 5 段階にて、評価する。

### ○ 5 段階評価

内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

---

（※）従前の評価委員会（2010 年 9 月 30 日廃止）で行っていた日本公庫の業務及び運営の評価・審査のほかに、役員人事の公平性及び透明性の確保を図るために役員候補者の評価・審査を行う役割を追加し、2010 年 10 月 1 日に設置したものの。

○ 定量基準の考え方等

イ 考え方

- (イ) 目標値の単位がフロー（「数」指標のケースが中心）かストック（「率」指標のケースが中心）により[区分]。
- (ロ) 分かりやすさ・統一感の観点から数の場合はフロー性が強いので（例、融資における承諾件数）10%刻み、率の場合はストック部分の底溜りを考慮して（例、職員の資格取得率）5%刻み。  
また、目標達成（≒100%）を標準評価「3」とするが[目安①]、政策的配慮等から意欲的な目標値を設けている場合などは、[目安②]を適用。
- (ハ) 目標設定時点において予め[区分]・[目安]を設定。
- (ニ) なお、目標値の性質に鑑み、より刻み幅を小さく（大きく）する、あるいは段階設定に変更（上方移動・下方移動）を加える方が適切と判断された場合は、実績値の変動幅やベンチマーク等からその根拠・理由を評価時点で示し評価。

ロ 定量基準

	[フロー] 「数」による目標設定のように達成量に対し比例的な点数を与える場合		[ストック] 「率」による目標設定のように目標値に対し達成量の変化幅が小さい場合	
「目安①」 場合 標準水準の目標値設定の	F1		S1	
	5	115% 超～	5	107.5% 超～
	4	105% 超～      115% 以下	4	102.5% 超～      107.5% 以下
	3	95% 超～      105% 以下	3	97.5% 超～      102.5% 以下
	2	85% 超～      95% 以下	2	92.5% 超～      97.5% 以下
	1	85% 以下	1	92.5% 以下
「目安②」 意欲的な政策的配慮等により相相当	F2		S2	
	5	95% 超～	5	97.5% 超～
	4	85% 超～      95% 以下	4	92.5% 超～      97.5% 以下
	3	75% 超～      85% 以下	3	87.5% 超～      92.5% 以下
	2	65% 超～      75% 以下	2	82.5% 超～      87.5% 以下
	1	65% 以下	1	82.5% 以下

X	上記以外の定量基準
---	-----------

- 注1 定量目標については、28 ページ以降に記載している評価の該当箇所に指標として表している。
- 注2 設定した定量基準（今回は F1、F2、S1、X の 4 種類を使用）において、比率の低いほうが高い評価（評価と数値が逆方向）となるものについては、指標中に記載している定量基準の後ろに\*を付記している。
- 注3 設定した定量基準において、2009 年度の実績に比し相当意欲的な取組みが必要とされるものについては、F2 の基準を設定した。

#### ハ 定量評価に係る留意点

- (イ) 期首において設定した目標値は、各項目の評価欄に「指標」及び「目標数値」等として掲載している。
- (ロ) 評価に当たり当該目標の実績を評価する観点等から、目標数値の達成量に加え、必要に応じて、過去の実績数値や取組み水準などにも留意して評価している。
- (ハ) 目標値は常にそれが属する目標の全てを説明しているわけではなく、目標のある部分を数値として表現しているものであり、目標の評価は定性面も含めて総合的に評価するものである。したがって、目標値の定量評価結果と全体の評価は必ずしも一致するものではない。

#### 5. 2010年度の日本公庫の業績について評価・審査委員会としてのまとめは、以下のとおり。

- (1) 当年度における我が国経済は、リーマンショック後、外需や各種景気対策の効果で持ち直し局面をたどってきたものの、夏場以降の急速な円高や輸出鈍化を受け足踏み状態となり、景気に対する先行き不安が高まった。さらに、2011年3月に発生した東日本大震災により、津波等による直接被害に加え、取引先の被災による間接被害や風評被害も相まって、国内経済に深刻な影響を及ぼした。
- (2) このような状況下、日本公庫においては、中小・小規模企業や農林漁業者からの融資・返済相談に適切に対応し、景気対応緊急保証制度等に係る保険の実施、危機対応円滑化業務や海外事業支援金融業務に取り組んだ。加えて、東日本大震災発生後は速やかに特別相談窓口を開設し迅速に対応するなど、政策金融機関としてセーフティネット機能の発揮に努めた。  
また、創業や海外展開への支援、日本企業の国際競争力向上に伴う資金ニーズなど成長戦略分野等への資金供給に積極的に対応したほか、日本公庫の総合力を発揮したビジネスマッチングや農商工連携の推進、広報活動を通じた日本公庫の認知度向上や中小企業研究の水準向上と研究成果の対外発信に取り組んだ。
- (3) 一方、組織運営においては、日本公庫への期待に応えられる人材の育成や人事給与制度一元化への対応、リスク管理やコンプライアンスといったコーポレート・ガバナンスの実行、BPRによる業務の統一化や効率化並びに日本公庫全体のシステム最適化といった課題に、意欲的に取り組んだ。
- (4) 2011年度からの新たな業務運営計画に基づき、喫緊の課題としては、東日本大震災被災地の復旧・復興、間接的な被害も含め影響を受けている中小・小規模企業や農林漁業者の支援に万全な対応を求めたい。また、成長戦略分野等への積極的な資金供給、日本公庫の総合力を発揮した金融サービスの提供並びに組織運営ではシステム最適化、人材アカデミーなどの人材開発、女性活躍の推進等への更なる取組みを期待したい。
- (5) なお、2010年度の業績評価に関しては、今回から目標テーマ毎に評価結果がまとめられ、日本公庫としての一体感が出てきたことは顕著な改善と言える。今後は、蓄積された実績数値の推移を示す工夫や融資等への取組みに対する一定期間経過後の点検評価が中長期的には課題と考えられ、今後の取組みに期待したい。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 三村 明夫

## 委員名簿

### 【評価・審査委員】

角 紀代恵	立教大学法学部教授、法学部長
早川 祥子	元株式会社資生堂コミュニケーションセンター所長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
藤田 耕三	弁護士 元広島高等裁判所長官
三木 啓史	東洋製罐株式会社代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
三村 明夫（委員長）	新日本製鐵株式会社代表取締役会長
森 一夫	日本経済新聞社特別編集委員
吉野 直行（委員長代理）	慶應義塾大学経済学部教授

### 【専門委員】

浦田 秀次郎 （国際協力銀行推薦）	早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授
岡田 秀二 （農林水産事業本部推薦）	岩手大学農学部教授
生源寺 眞一 （農林水産事業本部推薦）	名古屋大学大学院生命農学研究科教授
高木 勇三 （国際協力銀行推薦）	監査法人五大会長・代表社員
中田 真佐男 （安居総裁推薦）	九州大学大学院経済学研究院准教授
根本 忠宣 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授
樋口 美雄 （国民生活事業本部推薦）	慶應義塾大学商学部教授、商学部長

【五十音順、敬称略】

# 目標別・事業等別 業績評価一覧表

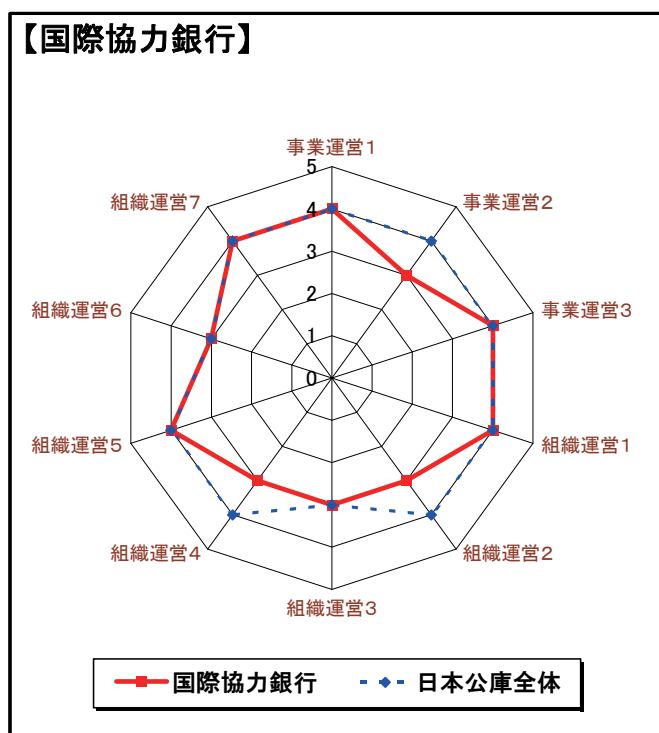
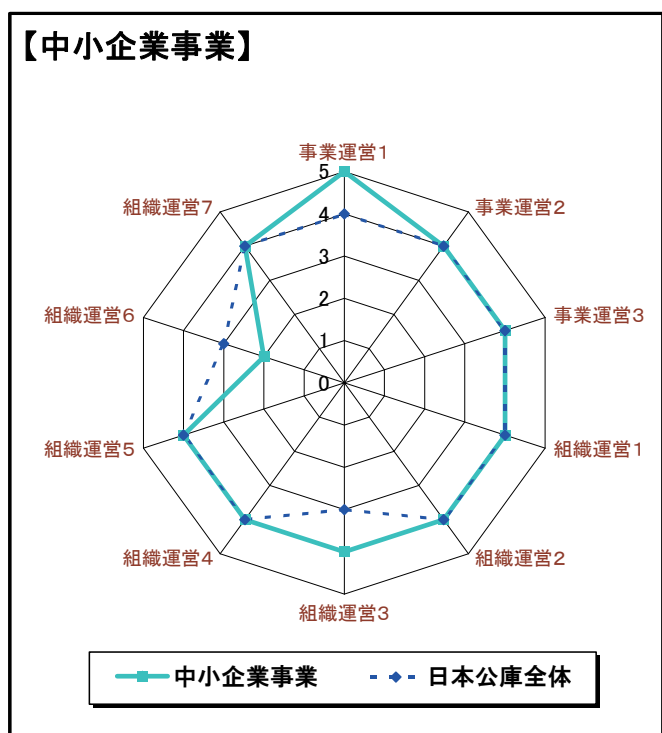
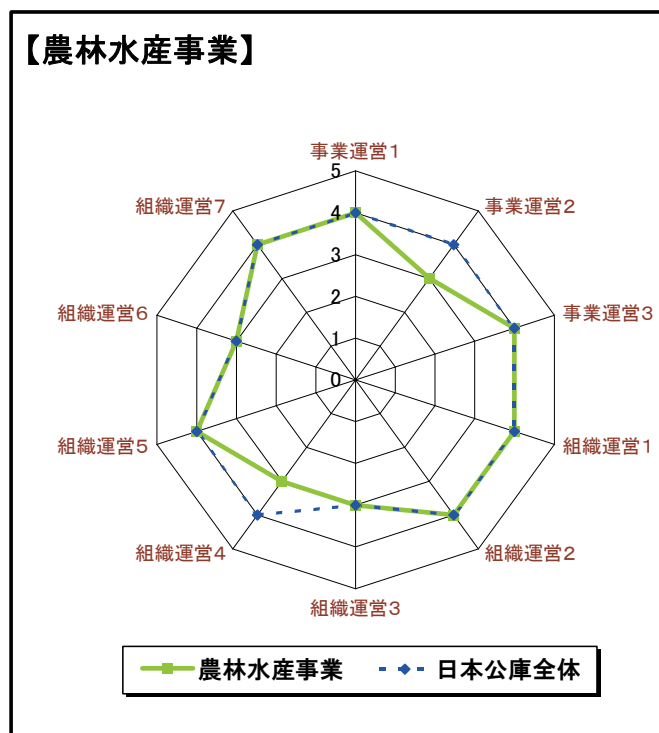
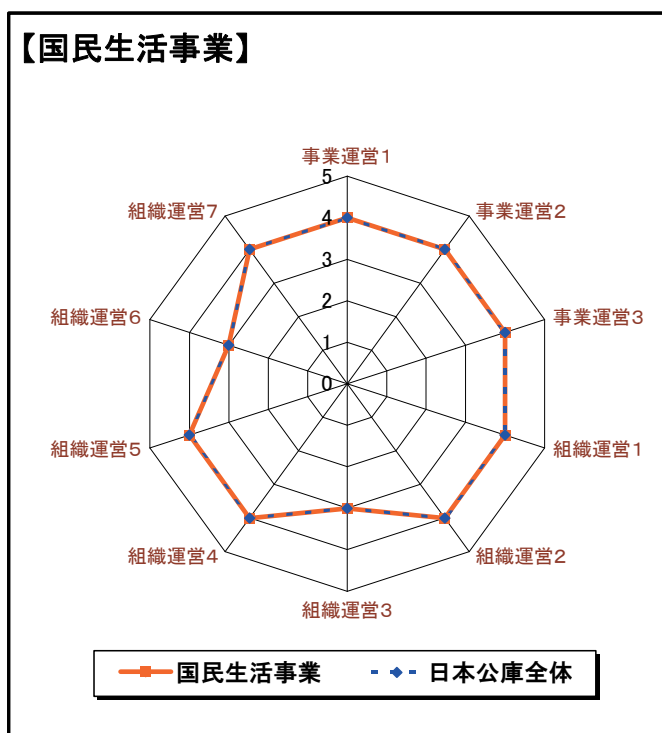
## 【総括表】

目 標		事業等						
		国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	危機対応等円滑化業務部	企画管理本部等	日本公庫全体
事業運営目標	1 政策金融としての機能の発揮 (資金の安定供給)	A	A	S	A	A	-	A
	2 お客さまサービスの向上	A	B	A	B	-	-	A
	3 情報発信の強化	-	-	-	-	-	-	A
組織運営目標	1 人材育成、役職員教育の強化	A	A	A	A	-	A	A
	2 コーポレート・ガバナンスの実行 (リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備)	A	A	A	B	-	A	A
	3 BPRによる業務内容の統一化・標準化・効率化	B	B	A	B	-	A	B
	4 人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進	A	B	A	B	-	A	A
	5 女性活躍の推進、職場環境の向上	A	A	A	A	-	A	A
	6 公庫全体のIT基盤・システム最適化、システム部門全体の最適化	B	B	C	B	-	B	B
	7 業務の効率的運営	A	A	A	A	-	A	A

(注) 各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営目標1は、国民：農林：中小：JBIC：危機で20：20：20：20：20。

なお、事業運営目標に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから評価対象としない。また、事業運営目標3に対する評価は、日本公庫全体としての取組みであることから、日本公庫全体の評価欄にのみ記載している。

## 【評価グラフ】



(注) 各事業等と日本公庫全体の評価を比較させたもので、評価 S、A、B、C、D を 5、4、3、2、1 で表している。

# 目標別・事業等別 業績評価一覧表 【個別目標】

## 【事業運営目標】

目 標	国民生活 事業	農林水産 事業	中小企業 事業	国際協力 銀行	危機対応等 円滑化業務部
政策金融としての機能の発揮					
事業 運営 1	お客さまへの資金供給	A	A	A	/
	緊急経済対策等に対応した資金供給	S	A	S	A
	我が国経済社会を取り巻く課題への対応	A	A	S	S
	民業補完機能の発揮	A	A	A	A
お客さまサービスの向上					
事業 運営 2	お客さまへの相談サービスの拡充	B	B	A	/
	事業間連携によるお客さまの紹介・情報提供	A	A	A	B
	お客さま満足度向上の推進	A	B	A	C
情報発信の強化					
事業 運営 3	広報活動の推進	A			
	研究水準の向上、対外発信力の強化	B			

【組織運営目標】

目 標		国民生活 事業	農林水産 事業	中小企業 事業	国際協力 銀行	企画管理 本部等
組織 運営 1	人材育成、役職員教育の強化					
	人材育成、役職員教育の強化	A	A	A	A	A
組織 運営 2	コーポレート・ガバナンスの実行					
	リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備	A	A	A	B	A
組織 運営 3	BPRによる業務内容の統一化・標準化・効率化					
	事務・業務の合理化、簡素化	B	B	A	B	A
組織 運営 4	人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進					
	人事給与制度の見直し	A	A	A	B	A
	事業間人事交流の推進	B	B	B	B	B
組織 運営 5	女性活躍の推進、職場環境の向上					
	女性活躍の推進	A	B	B	A	S
	職場環境の向上	B	A	A	B	B
組織 運営 6	公庫全体のIT基盤・システムの最適化、システム部門全体の最適化					
	システムの最適化	B	B	C	B	B
組織 運営 7	業務の効率的運営					
	業務の効率的運営 (経費、紙の使用量の削減等)	A	A	A	A	A

## 総 評

2010年度は、リーマンショック以降の景気回復力が依然として弱含みで推移する中で、日本公庫は、セーフティネット貸付等の推進、景気対応緊急保証制度等に係る保険の実施、危機対応円滑化業務及び海外事業支援緊急業務に加え、口蹄疫、鳥インフルエンザ、3月には東日本大震災に関する特別相談窓口の設置等により、中小・小規模企業や農林漁業の皆さまの資金繰りに関するご相談に、迅速かつきめ細かく対応し、政策金融としてのセーフティネット機能を発揮した。

さらに、政府の新成長戦略の下、政策金融に求められる各種ニーズに積極的に対応するため、お客さまの創業や海外展開等への支援、日本企業の国際競争力向上や途上国政府等の資金ニーズへの対応、また、ビジネスマッチングや農商工連携の推進といった幅広いサービスの提供に注力してきたほか、認知度向上に向けた広報活動や中小企業研究の対外発信を実施した。

一方、組織運営においては、事業本部/JBICの管理部門における共通業務を集約し、日本公庫全体としての統一かつ効率的な業務運営の体制を整え、リスク管理やコンプライアンスといったコーポレート・ガバナンスの実行、人材育成及び女性活躍の推進、BPRによる業務の効率化並びにシステムの最適化等に取り組んだ。

2011年度は、緊要の課題として東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまに対して総力を挙げて支援するなど、セーフティネット機能をしっかりと果たしていくとともに、成長戦略分野等への積極的な資金供給を担っていく。加えて、民間金融機関等外部機関との連携や広報活動による政策金融の浸透、日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービス強化並びに信用リスク管理態勢の強化を図っていく。一方、組織運営においても引き続き、システム最適化、人材開発・女性活躍の推進、職場環境の向上、BPRによる効率化及びリスク管理態勢・コンプライアンス態勢の強化を一層進めていく方針である。

なお、各事業本部/JBICにおける取組みは、以下のとおりである。

### 〔国民生活事業〕

国民生活事業は、民間金融機関では対応が困難な小企業への事業資金融資を主たる事業目的として活動している。

2010年度においては、政府の経済対策に基づき拡充したセーフティネット貸付や設備資金貸付利率特例制度の推進、関係機関と連携した「ワン・ストップ・サービス・デイ」の実施等により、小企業の資金繰り支援に積極的に取り組んだ。

また、3月11日に発生した東日本大震災に伴い、同日付で、全国の支店に特別相談窓口を設置し、被害を受けた小企業からの相談に迅速かつきめ細かくに対応する態勢を整えるなど、政策金融機能を十分発揮したものと評価できる。

上記のほかにも、地域活性化及び雇用の創出に貢献するため、「創業企業」や「NPO法人などのソーシャルビジネス」への支援に積極的に取り組むとともに、教育資金融資を通じ、学生をもつ家庭の経済的負担の軽減及び教育の機会均等に寄与した。

組織運営においては、各種研修やセミナーの充実等による職員の人材開発や女性職員のキャリア形成支援・能力開発、BPRの一層の定着化、公庫全体システム最適化計画への参画・個別システムの最適化推進等に積極的に取り組んだ。

2011年度も、女性活躍推進やBPRの定着化、公庫全体システム最適化計画への参画に積極的に取り組むことで、業務の効率化を実現し、震災復興をはじめとした資金の安定供給や成長戦略分野等への重点的な資金供給に積極的に取り組んでいく。

### 〔農林水産事業〕

農林水産業及び食品産業の政策展開を踏まえ、政策金融としての資金の安定的な供給、顧客の融資以外の多様なニーズに対して関係機関や他事業と連携した支援に取り組んだ。また、2010年度には東日本大震災のほか、口蹄疫、鳥インフルエンザの発生、猛暑、大雨等、多くの災害・家畜伝染病が全国各地で発生したが、これらの災害等に対し、「東日本大震災に関する特別相談窓口」等の特別相談窓口を機動的に設置するとともに、被害を受けた顧客からの相談に親身に対応した。

融資や顧客支援活動の充実を図るため業務の効率化に取り組むとともに、農林水産業経営アドバイ

ザー制度等を通じた専門人材の育成、人事給与制度の見直し、女性職員が能力を最大限発揮し継続して活躍できる職場の実現、業務平準化の促進等を通じた職場環境の向上など、業務環境の変化に対応しつつ、期待に着実に応えられる人材の育成、体制の整備に努めた。

その結果、資金の安定的な供給、他事業と連携した経営支援活動について優れた業績であったと評価される。お客さまサービスの向上については、総合満足度は向上したものの、一部（「書類提出負担」に係る不満足度）課題が残った。

次年度は、東日本大震災はじめとする自然災害等により影響を受けた地域・顧客の復興を積極的に支援するとともに、我が国の食料生産の基幹となる担い手経営体の育成支援はもとより、6次産業化をはじめとする現場における新たな取組みを支援する。

## 〔中小企業事業〕

融資業務は、引き続き厳しい経営環境にある中小企業の資金繰りの支援に努めた結果、貸付資金実績は2兆5,905億円となり、お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金供給を行うことができた。

また、「東日本大震災に関する特別相談窓口」等を機動的に設置した他、関係機関と連携して「ワンストップ・サービス・デイ」等を実施し、中小企業の資金の相談に親身な対応に努めた。

さらに、中小企業による環境対策・省エネルギー促進、新規事業、企業再建、海外展開への取組みに対しても積極的な融資に取り組んだ。

信用保険業務については、景気対応緊急保証制度を中心とするセーフティネット保証等の円滑な実施を図った結果、保険引受額は13.4兆円となり、中小企業の保証ニーズに対応して、その役割を十分に果たした。

組織運営については、BPRによる業務内容の統一化・標準化・効率化を進めた。その結果、残業時間の削減等職場環境の向上にもつながった。また、審査能力の向上及び適切な債権管理に努め、リスク管理態勢及びコンプライアンス態勢の整備を進めた。さらに、女性活躍の推進については、女性活躍推進委員会答申における第1期目標に係る諸施策を着実に実施した。

2011年度は、融資・保険の両面から東日本大震災により被害を受けたお客さまに対して総力をあげて支援するほか、新規事業や海外展開といった成長戦略分野等に取り組むお客さまへの支援を着実に実施する。また、お客さまの満足度向上やお客さまニーズに合致した情報提供に努めていく。

## 〔国際協力銀行〕

JBICは、日本及び国際経済社会の健全な発展並びに国民生活の向上を目的とし、「日本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」、「日本の産業の国際競争力の維持及び向上」、「地球温暖化の防止等の地球環境の保全を目的とする海外における事業の促進」、「国際金融秩序の混乱への対処」のための業務に取り組んでいる。

2010年度は世界的な金融資本市場の大幅な機能低下からの回復は進んだ一方、欧州の財政問題や中東地域等における政情不安等の日本企業の海外事業・輸出取引等に影響を及ぼす事象が相次ぎ、公的金融に対する資金ニーズが高い状況下、JBICは新成長戦略等の日本政府による決定を踏まえ、国内外ネットワークを活用し、国際機関や途上国政府と連携しつつ、日本企業や途上国政府等の資金ニーズに対し迅速かつ的確に対応したものと評価される。

2011年4月28日に「株式会社国際協力銀行法」が成立したことにより、今後日本企業のインフラ分野その他の戦略的海外投融資をより有効に支援するため、先進国向け輸出金融、短期のつなぎ資金を供与する投資金融、日本企業が外国企業を買収するための資金等を供与する投資金融、中小・中堅企業を含む日本企業の積極的な海外事業展開支援のためのツー・ステップ・ローン、通貨スワップに対する保証等の業務が拡充されることになった。これらの業務のうち、いくつかについては2011年度中から実施される予定である。

今後のJBICに期待される役割や多様化する顧客ニーズに対応していくために、戦略的業務展開の一層の推進に伴うJBIC業務の変化を踏まえた部門制導入等の体制移行を着実に実施しつつ、信用リスク管理も適切に検討・実施し、引き続き業務の健全性と適切性の確保に努める。また、法令等遵守の徹底に加え、コンプライアンス態勢の更なる整備・強化やお客さまの満足度向上に資する高付加価値を提供できる人材育成に不断に取り組むことが不可欠であり、今後もかかる取組みを一層充実させていくことが重要である。

## 〔危機対応等円滑化業務部〕

リーマンショック後の大幅な景気悪化を経て、景気が足踏み状態となる中、前年度に引き続き「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」等認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

なお、3 月には「平成二十三年東北地方太平洋沖地震災害に関する特別相談窓口に係る事案」が危機認定されたことに伴い、同事案に係る業務を実施した。

あわせて、業務効率化に資する情報システムの整備、指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだ。

また、低炭素投資促進法の施行（8 月）と同時に特定事業促進円滑化業務を開始し、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携して、ツーステップ・ローンを実施した。

以上から、資金の安定供給により、政策金融としての機能を発揮するという目標に対して優れた業績であったと評価される。

2011 年度は、危機対応円滑化業務及び特定事業促進円滑化業務等の的確な実施により、震災復興をはじめとした資金の安定供給や成長戦略分野への重点的な資金供給に取り組んでいく。

## 〔企画管理本部等〕

企画管理本部等は、事業本部/JBIC の管理部門における共通業務を集約し、日本公庫全体としての統一性の確保や効率性の向上及び専門性の強化に取り組んでいる。

2010 年度の業務運営計画は、事業本部/JBIC 同様に事業運営目標、組織運営目標を掲げ、日本公庫全体として一体感のあるものとなった。具体的な取組みとして、事業運営においては、事業本部/JBIC と連携したマッチング等によるお客さまサービスの推進を図り、商談会等におけるお客さま同士の引き合わせは 1,565 件（前年度比 273%）となったほか、政策金融機関としての認知度向上に向けた広報活動、中小企業研究水準の向上と研究成果の対外発信に取り組んだ。

組織運営においては、人材育成のための各種共通研修を実施したほか、将来の幹部人材育成や専門性強化のための人材アカデミー設立を決め開校準備を進めた。人事給与制度については、2011 年度からの新制度導入に向け準備を進め、スタートさせている。女性活躍の推進では、女性管理職比率を 7 年後に 5%とする目標を掲げ、セミナー等による職員への意識付け、女性管理職候補者育成プログラムの導入準備に注力した。一方、業務の効率化については、4 月に経理、調達、資金繰り・出納事務を各事業本部から集約したほか、共同調達の推進を図り効果を挙げている。コーポレート・ガバナンスにおいては、コンプライアンス・マニュアルを日本公庫として一元化し 10 月に施行した。

2011 年度は、事業運営では日本公庫の認知度向上のための広報活動や日本公庫の総合力を発揮した資金と情報両面からの金融サービスの強化に注力していく。また、組織運営では引き続きシステムの最適化、人材開発・女性活躍の推進、職場環境の向上、BPR による効率化及びリスク管理態勢・コンプライアンス態勢の強化を一層進めていく。

# I 目標評価（総括）

## 事業運営目標

### 1 政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	危機対応等 円滑化業務部	日本公庫 全体
評価	A	A	S	A	A	
①お客さまへの資金供給	A (p. 28)	A (p. 28)	A (p. 29)	- (-)	- (-)	A
②緊急経済対策等に対応した資金供給	S (p. 30)	A (p. 30)	S (p. 30)	A (p. 31)	A (p. 31)	
③我が国経済社会を取り巻く課題への対応	A (p. 32)	A (p. 33)	S (p. 33)	S (p. 33)	B (p. 34)	
④民業補完機能の発揮	A (p. 35)	A (p. 35)	A (p. 36)	A (p. 36)	- (-)	

#### 〔国民生活事業〕

2010年度においては、政府の経済対策に基づき拡充したセーフティネット貸付や設備資金貸付利率特例制度の推進、関係機関と連携した「ワン・ストップ・サービス・デイ」の実施、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえた貸付条件緩和のニーズへの適切な対応等により小企業の資金繰り支援に積極的に取り組んだ。

また、3月11日に発生した東日本大震災に伴い、同日付で、全国の支店に「東日本大震災に関する特別相談窓口」を設置し、被害を受けた小企業からの相談に迅速かつきめ細かに対応する態勢を整えるなど、政策金融機能を十分発揮したものと評価できる。

上記のほかにも、地域活性化及び雇用の創出に貢献するため、環境・エネルギー対策資金の積極的な周知や「創業企業」・「NPO法人などのソーシャルビジネス」への支援に積極的に取り組むことで、我が国経済社会を取り巻く様々な喫緊の課題に的確に対応したものと評価できる。また、地域の関係団体や民間金融機関との連携にも積極的に取り組み、民業補完機能を発揮した。

教育資金融資の推進にも積極的に取り組み、学生をもつ家庭の経済的負担の軽減及び教育の機会均等に寄与した。

以上の取組みにより、政策金融としての機能発揮及び資金の安定供給に関しては、目標に対して優れた業績であったと評価される。

#### 〔農林水産事業〕

農林水産業及び食品産業の政策展開を踏まえ、意欲ある農業者の育成、農林水産業の振興に寄与する取組み等について積極的に支援したほか、自然災害や家畜伝染病等の発生時には、相談窓口を設置し、顧客からの融資や条件緩和の相談に迅速かつ丁寧に対応した。

特徴的な取組みとしては、農林漁業者が加工・流通（販売）を一体的に行う6次産業化の取組みに対しては、都道府県から移管を受け10月より融資を開始した農業改良資金（77億円）をはじめとした多様な資金制度により支援。また、農産物の輸出拡大を目指す取組みに対しては、国産農産物をテーマとした全国規模の展示商談会「アグリフードEXPO」を通じ、海外バイヤーとの商談機会の提供、中国輸出の最新動向に関するセミナーの開催等による支援を実施した。

その他、東日本大震災をはじめとする自然災害、口蹄疫等の家畜伝染病発生時には、特別相談窓口を開設し、顧客からの融資や条件緩和等の相談に対して、迅速・丁寧に対応した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

次年度も、6次産業化や輸出拡大への取組み、農業分野への新規参入等を積極的に支援するほか、東日本大震災で被害を受けた地域の復興、顧客の経営再建を支援する。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

資金供給への対応については、引き続き厳しい事業環境にある中小企業への資金繰り支援に積極的に取り組んだ。加えて、海外展開、新分野へのチャレンジ等に取り組む中小企業への支援に努めた。この結果、貸付資金実績は2兆5,905億円で、経済危機前の前々期との比較では191%となっており、お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金供給を行うことができた。

さらに、「円高等対策特別相談窓口」、「東日本大震災に関する特別相談窓口」等を機動的に設置した他、関係機関と連携して「ワン・ストップ・サービス・デイ」等を実施し、中小企業の資金の相談に親身な対応に努めた。

セーフティネット貸付等による支援については、業況悪化や雇用維持を図る企業に対する利下げ措置、既往融資の借換制度を活用しながら、積極的に対応を行った結果、貸付資金実績は2兆1,455億円で、経済危機前の前々期との比較では239%の実績となっており、資金繰りに苦慮する中小企業に対して、機動的に資金を供給することができた。また、金融円滑化法の趣旨を鑑み、既往の貸付の償還条件の変更についても弾力的に取り組み、8,830億円と前期比112%の実績となった。

環境・エネルギー対策資金は契約社数743社（前期比264%）、新事業育成資金は契約社数653社（前期比121%）、再生関連貸付は契約社数844社（前期比121%）といずれも前期を大幅に上回った。

保険業務については、十分な保険引受限度額を確保するとともに、信用保証協会に対するヒアリング等により、景気対応緊急保証制度等の保証動向を的確に把握し、協会との間で迅速に変更契約を締結することにより、中小企業者の保証ニーズに対応した。その結果、保険引受実績は13.4兆円（前年同期17%減、但し経済危機対応前の期間（2007年4月～2008年3月）との対比において4%増）となり、その役割を十分果たした。

信用保証協会に延べ225回訪問（前年度201回）。景気対応緊急保証制度による保証債務残高の増加、条件変更債権の増加等に鑑み、各種取組みを通じ協会との連携を強化した結果、協会の信用補完制度の持続的運営に係る意識の高まりが見られた。

その他、経済産業局、財務局に対し延べ113回（前年度95回）、金融機関に対し延べ11回（前年度実績無し）訪問し、情報提供、意見交換を実施した。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

2010年度は、リーマンショック直後に見られた金融市場の大幅な機能低下からの回復は進んだ一方で、大幅な円高の進行、欧州の財政問題や年度後半に顕在化した中東地域等における政情不安等、日本企業の海外事業や海外取引等に直接的・間接的に影響を及ぼす事象が相次いだ。このような事業環境下、日本企業の海外投資事業、輸出取引及びエネルギー・鉱物資源事業等に係る資金ニーズに対して適切に取り組んだ。また、地球環境問題対応案件への取り組みについても、2009年度末の法律改正により新たに業務に追加された「地球環境保全業務（GREEN）」について取組体制の整備がなされ、複数の案件が承諾に至った。

これらの政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）は、民業補完の徹底を旨として実施されており、融資案件は原則として民間金融機関等との協調融資により実施され、保証業務とあわせ、リスクテイク面及び資金面における民間金融機関等との協力が適切になされた。また、2010年度は日本政府の新成長戦略を踏まえた政令の改正がなされ、先進国向け投資金融の対象分野が拡充されたことに加え、インドネシア等では相手国政府との政策対話を通じて、日本企業のインフラ関連事業等の案件組成促進にも取り組んでおり、日本の産業の国際競争力の維持、向上に対し積極的に取り組んでいる。

これらの結果、2010年度の出融資保証承諾額は1兆7,659億円と、2000年度以降では海外事業支援緊急業務が集中した2009年度、2008度に続く水準となり、政策金融としての資金の安定供給への取組みは適切になされたものと評価出来る。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔危機対応等円滑化業務部〕

リーマンショック後の大幅な景気悪化を経て、景気が足踏み状態となる中、前年度に引き続き「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」等認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

なお、3 月には「平成二十三年東北地方太平洋沖地震災害に関する特別相談窓口に係る事案」が危機認定されたことに伴い、同事案に係る業務を実施した。

あわせて、業務効率化に資する情報システムの整備、指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだ。

また、低炭素投資促進法の施行（8 月）と同時に特定事業促進円滑化業務を開始し、指定金融機関である日本政策投資銀行と連携して、ツーステップ・ローンを実施した。

以上から、資金の安定供給により、政策金融としての機能を発揮するという目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 2 お客さまサービスの向上

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	A	B	A	B	—	
①お客さまへの相談サービスの拡充	B (p. 37)	B (p. 37)	A (p. 37)	- (-)	- (-)	A
②事業間連携によるお客さまの紹介・情報提供	A (p. 38)	A (p. 38)	A (p. 38)	B (p. 39)	- (p. 39)	
③お客さま満足度向上の推進	A (p. 40)	B (p. 40)	A (p. 41)	C (p. 41)	- (p. 41)	

### 〔国民生活事業〕

資金供給以外のサービスや情報提供機能を充実させるため、SWOT 分析ツールを用いた相談サービスの導入や各事業本部/JBIC が有するノウハウ等を相互に活用したマッチングサービスの提供を実施し、顧客の抱える経営課題の解決支援に積極的に取り組んだ。

また、顧客の書類提出の負担感を軽減するため、提出書類一覧表の内容を改善する等の措置を講じるとともに、当該取組みの徹底・顧客満足度向上の重要性について、各種会議や集合研修等で周知した結果、「書類提出負担」に係る不満足度は、目標を達成するとともに前年度から改善し、7%となった。

上記のほかにも、個別営業の推進によるきめ細かな顧客対応や店舗レイアウトの改善など、各種取組みを行った結果、顧客の総合満足度（直近利用先）は、前年を大きく上回る 87%となった。

以上の取組みにより、顧客サービスの向上に関しては、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

顧客の経営課題や融資以外のニーズに的確に対応するため、2010 年度は 3,145 先の顧客に対し、関係機関とも連携して経営支援活動を実施した。

具体的には、中小企業診断士、税理士、コンサルティング会社等と連携し、財務診断、経営課題の抽出及び改善策の立案、生産技術指導、投資構想の具体化等、経営改善を目指す顧客のニーズに応じた経営支援を実施した。

また、他事業と連携した商談会・セミナーを 93 件（前年度比 122.3%）開催し、商談会等を通じた顧客同士の引き合わせは延べ 1,235 件（前年度比 277.5%）となるなど、顧客支援活動の充実が図られた。

一方、顧客満足度の向上を図るため、借入手続における書類提出負担の軽減にも取り組み、手続の初期段階で必要書類や提出時期を共有するよう徹底するとともに、顧客対応上の具体的な留意事項についての研修等を実施した。その結果、定量指標である「不満足度」は目標未達となったものの、「満足度」は大幅に向上するなど、一定の成果を得た。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

中小企業診断士については、資格を持つ職員を定期異動時に計画的に配置した結果、2011 年春期異動時点で営業店 61 店中 34 店、審査室 6 駐在中 6 駐在、債権課 9 駐在（債権管理事務センターを含む）中 4 駐在となり、昨年比で見ると、営業店 1 店、審査室 1 駐在及び債権課 1 駐在の増加となった。

お客さまの課題解決支援については、本支店一体となった取組みの結果、財務診断提供数は 27,130

件（前年度比 180.4%）と大幅に増加し、相談サービスの拡充がなされた。

事業間連携によるお客さまの紹介及び複数事業のお客さまが参加した商談会・セミナー等について、各種取組みの結果、お客さまの紹介は目標 625 件に対し 1,304 件（209%）、商談会・セミナー等は目標 63 件に対して 157 件（249%）と大きく目標を上回った。

交流会開催による海外現地法人への情報提供については、海外現地における中小企業のネットワーク構築支援に積極的な取組みを行った結果、目標 7 回に対してアセアン主要国、中国主要都市において 7 回の開催となった。

「書類提出負担」に係る不満足度については、支店における各種取組み、及び本部における支店サポートの取組みにより、目標数値 10%以下に対し、実績 7%で、目標を大きく上回った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔国際協力銀行〕

政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）とともに、業務の質の向上が、お客さまサービス向上の面から重要であるという認識の下、各事業本部と連携しつつ、お客さまの紹介や海外進出企業への情報提供、及びお客さま満足度向上のための施策の推進を行ってきた。海外進出企業への情報提供については、引き続き海外進出を計画・検討しているお客さまの海外における事業環境情報に係るニーズは高く、各事業本部と連携したセミナーの開催や事業本部間の顧客情報共有等といった各事業本部との連携を通じた支援のみならず、JBIC としてもアジアを中心として個別国に焦点をあてた多くのセミナーや研究会等を通じて情報提供を行ってきた。

また、お客さま満足度向上のための施策については、お客さま満足度調査時点では十分な効果発現には至らなかったものの、お客さま満足度向上に資する施策を実施しており、また、同調査における総合満足度（直近利用先）については JBIC は高い数値となっている。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔企画管理本部等〕

組織統合によるシナジー効果の発揮では、事業間連携によるマッチングサービスを推進するとともに、全国商談会や地域ニーズに沿った商談会等を積極的に開催した。参加顧客のアンケートにおいても、「参加して良かった」や「内容に満足」などの肯定的回答が多く、顧客サービスの向上に寄与した。また、マッチングサイトの統合（国民生活事業、農林水産事業）及び利用対象者の拡大（中小企業事業）を検討し、2012 年 6 月の運用開始に向けて着手した。

お客さま満足度向上に向けた取組みについては、継続施策として、11 月に「第 2 回お客さま満足度調査」を実施し顧客満足度を把握のうえ、2011 年度お客さま満足度向上策を策定した。

お客さまの目線に立った店舗運営を推進するため、プロジェクトチームを設置し、他金融機関へのヒアリング、覆面店舗調査等により店舗運営上の課題の洗い出しを行った。これら取組みで把握した課題への対応策として、事業間連携の強化等を図るべく支店長の役割を明確化するとともに、店舗レイアウトの改善、お客さま用駐車場の設置等ハード面の整備も実施した。

## 3 情報発信の強化

	各事業/国際協力銀行、広報部、総合研究所	日本公庫 全体
評価	A	
①広報活動の推進	A (p. 42)	A
②研究水準の向上、対外発信力の強化	B (p. 43)	

### 〔企画管理本部等〕

広報活動の推進については、日本公庫の社会的認知度向上に向けて総裁記者会見やプレスリリースなどの情報発信を実施した。広報・営業担当セクション会議を新設し、情報発信テーマの収集や営業セクションとの連携を強化した結果、これまでにない切り口として新成長戦略に関連したテーマにつ

いて情報発信ができた。加えて支店に対し支店広報活動計画の策定を指示するとともに効果的な取り組み（計画）を全支店に還元した。また、政策金融機関としての機能やシナジー効果に関して、ディスクロージャー誌の発行、景況調査ほかマッチングサービスなどのプレスリリース、副総裁懇談会や役員記者懇談会によるメディア向けPRを実施。東日本大震災の発生後においては、迅速に日本公庫の支援態勢をホームページに掲載するとともにプレスリリースにより周知した。さらに、ホームページのユーザビリティ向上やアクセス経路の拡大、新聞広告や政府広報、各種パンフレットの作成・配布、事業資金相談ダイヤルの一本化などを実施した。

研究水準の向上については、目標どおり達成。具体的には、「新規開業パネル調査」の実施、多変量解析手法を活用した研究論文の発表、外部研究者との共同研究の実施などを行った。

対外発信力の強化については、シンポジウムを開催し、前年を大幅に上回る聴衆を集めた。また各種の研究成果は、書籍として出版したほか、学会で発表した。なかでも、日本ベンチャー学会全国大会（11月）に初めて採択され2論文を報告した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

# 組 織 運 営 目 標

## 1 人材育成、役職員教育の強化

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全 体
評 価	A	A	A	A	A	
人材育成、役職員教育の強化	A (p. 45)	A (p. 45)	A (p. 45)	A (p. 46)	A (p. 46)	A

### 〔国民生活事業〕

「中小企業診断士資格の取得率」については、分母となる審査及び営業に従事する職員の定員数が増加（1,141人→1,159人）したため、目標を下回ったが、公募による中小企業診断士養成課程への職員の派遣等に取り組んだ結果、資格取得者数は増加（123人→138人）した。

「研修受講率」については、エリア職向けキャリア支援セミナー等、各種集合研修の増設に取り組んだ結果、目標を大きく上回った。

上記のほかにも、新入職員の早期戦力化のための集合研修期間の拡大、教育専門スタッフ「審査インストラクター」の増員（14人→18人）による臨店研修の増加等に取り組み、人材育成策を充実させた。

管理職教育については、新任課長研修を増設（2回→3回）したほか、全考課者（949人）を対象とする考課者訓練研修を実施し、事業改革に対応するためのマネジメント能力の強化を図った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農 林 水 産 事 業〕

「農林水産業経営アドバイザーの基幹職に占める率」は目標を上回り4と評価する。

業務環境の変化に対し迅速に対応し、期待される役割に着実に応えることができる人材を育成するため、職員の段階に応じた研修を実施した。

具体的には、農林漁業者に対する質の高いサービスを実現するため、入社1～3年目を集中育成期間と位置付け、新入職員の研修期間を1年間（集合研修3か月、現場OJT9か月）に拡充するとともに、融資・審査研修、プレゼンテーション能力向上研修を実施。また、個々に策定した育成計画に基づきOJTや通信教育を組み合わせ、若手職員に対する基礎教育の充実を図った。

また、中堅職員に対しては、多様な顧客ニーズに応えるため、審査、コンサルティング、金融法務、債権回収等の研修や農林水産業経営アドバイザーの資格取得を奨励し年2回の研修を実施することで専門的知識の習得を図るとともに、マネジメント力の向上を図るため、タイムマネジメント、戦略的思考に基づく業務思考力の養成等に関する研修を実施した。

管理職に対しては、マネジメント力の向上を図るため、業務マネジメント、人事考課、メンタルヘルス、ハラスメント等に関する研修を実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔中 小 企 業 事 業〕

「中小企業診断士資格の総合職に占める取得率」は、関連通信教育講座の追加、支援策発信、2次試験直前研修、通信教育受講者バックアップ研修等の施策を積極的に実施した結果、目標を上回り4と評価する。年度当初に立案した教育・研修計画の着実な実施に加えて、特に、新入職員（総合職）の教育期間の改編、審査室派遣の実施（17名を派遣）、保険教育担当の新設（業務トライアル向けチューター支援）等の施策の実施により、現場のOJTと研修を効果的に連動させる効果も上がった。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔国 際 協 力 銀 行〕

定量評価については、キャリア開発支援の一環として各種資格取得支援制度の整備が進められていること、及び各職員の成長機会の実感度合いが上昇したこと等の結果、目標を上回り4と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、2010年度は、OJTに加え、多様な顧客ニーズに応えるための国際金融にかかる基礎研修を拡充し、出資・融資実務研修を新たに実施したことに加え、財務分析研修・金融法務研修については一般職にも広く機会を提供した。

また、国際金融分野の専門性及び特殊語学力向上のため、国内外の大学院等への派遣を実施しており、国際経済等修士号の総合職に占める取得率は2010年度中に目標を達成し、さらには特殊語学研修派遣比率も同様に目標を達成した。

JBICが日本及び国際経済社会の健全な発展に貢献する存在であり続けるためには、外部環境の変化に柔軟に対応し、独自の付加価値を創造することが求められるため、今後も高付加価値を提供できる人材育成に不断に取り組むことが不可欠である。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔企画管理本部等〕

人材育成、役職員教育の強化は、各事業本部/JBICの研修体系や他企業の研修メニューに関するヒアリング結果を踏まえ、公庫の人材育成方針をテーマとした役員合宿を7月に実施。役員合宿での協議を踏まえPTを立ち上げ（計5回会合）、公庫の幹部人材育成や専門性強化のための人材アカデミーの設立を決定。また、2011年4月開校に向け、各コースの詳細決定に関する事業本部間の調整、規則の新設、業務委託に関する入札手続きを3月末までに実施。

共通研修としては、4月に共通新人研修、7月～10月（計7回）に共通新任管理職研修、12月～2月（計4回）にコンプライアンス研修を実施した。共通新任管理職研修でのハラスメント講義では、本店勤務の役員、本店勤務の管理職も聴講の対象として実施。また、2011年4月の共通新人研修に向け、事業本部間の調整を実施し、4日間のプログラムを策定。

専門知識修得のため、経理研修会（計2回11日間）、各事業本部等秘書セクションとの合同研修（計2回3日間）、システム最適化推進メンバーを対象としたシステム研修（計7回）を実施。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 2 コーポレート・ガバナンスの実行（リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備）

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	A	A	A	B	A	
リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備	A (p. 47)	A (p. 47)	A (p. 48)	B (p. 48)	A (p. 48)	A

### 〔国民生活事業〕

「初期デフォルト率」については、小企業を取り巻く厳しい経済環境の下、決裁・起案区分の見直し、信用コストの高い「第三者保証人不要融資制度」案件に対する調査事項の追加、初期デフォルト債権の分析・還元などの各種デフォルト対策の強化に取り組んだ結果、目標を大きく上回った。

ただし、「初期デフォルト率」は減少したものの、条件変更の増加に伴い、要管理先の残高が増加しており、内包するリスクは高まっていると考えられることから、条件変更実施先に対する新たな金融支援策として借換融資に取り組んだ。さらに、経営改善努力を行っている条件変更実施先に対する継続的なモニタリングの実施を指示するなど、政策要請に応えつつ損失の発生抑制を図っていく態勢の構築に取り組んでいる。

コンプライアンス対応については、重大なコンプライアンス違反事案発生の予防の観点から、支店においては事務の総点検に、本店においてはRCSA（リスクとコントロール状況の自己評価）に取り組んだ。また、集合研修時に「コンプライアンス違反事例に基づく留意事項」等の講義を合計28回実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

「初期デフォルト率」は目標を大きく上回り5と評価する。

リスク管理態勢の整備については、リスク管理プログラムに基づき、月例検討会の開催を通じた初期デフォルト候補債権の発生状況のモニタリング及び候補債権に対する初期対応の徹底、信用リスクに大きな影響を与える大口融資先に対する与信管理方針の策定等を通じ、適切な与信管理に努めたほか、短期破綻（貸付後概ね4年以内に経営破綻）が発生した場合は、原因の分析や審査プロセスの検

証を実施し、結果を研修等に活用することで、審査能力の向上にも努めた。

コンプライアンス態勢の整備については、コンプライアンスプログラムに基づくコンプライアンス研修（本店主催）の実施（21回）、全職員に対するコンプライアンス・マニュアルの配布を通じコンプライアンス意識の定着化を推進。また、その定着状況は、自己点検を通じモニタリングを実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

信用リスク管理については、初期デフォルト率は、目標0.08%に対して0.04%と年度目標値の半分程度に収まっており5と評価する。また、債務者区分の上方・下方遷移先数は上方遷移先829先・下方遷移先1,234先（前年度実績上方遷移先1,488先・下方遷移先1,097先）となった。

審査の能力の向上及び適切な債権管理のため、以下の施策を実施した。

- ①リスクの高い案件をよりの確に処理するため、高度審査を専門的に行う課を設置
- ②初期デフォルト案件の個別ヒアリング及び全店向けに注意喚起・フィードバックの実施
- ③営業部門決裁案件のモニタリングスキームを制定（2011年4月から実施）
- ④経営改善計画の策定支援により上方遷移促進・下方遷移防止を推進

保険リスク管理については、リスク管理プログラムに基づき、保険財政の健全化・収支改善等に向けた取組みの実施状況の月次モニタリングを行い、早期事故・大口事故に係る保険金支払状況の分析結果等のフィードバックを実施した。

コンプライアンス意識の定着化推進のため、コンプライアンス・プログラムに基づき、部室・支店内研修（勉強会）及び集合研修を随時実施した。また、本部においてもモニタリングとして年2回（7月、2月）、各部室・支店におけるコンプライアンス意識定着化に係る取組状況について確認を行った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔国際協力銀行〕

初期デフォルト率の定量評価については、適切な審査・与信に努めた結果、貸付後1年以内にデフォルト（倒産・延滞）した先がなかったことから、目標を大きく上回り5と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、リスク管理態勢に関しては、各種規則類の改正等によりリスク管理態勢の整備を進めたほか、リスク量計量化対象の見直し等を行いつつ個別与信管理と全体管理を組み合わせるとともに、ストレステストの拡充によりリスク量計測を補完し、JBICの特性を踏まえたリスク管理を継続して実施した。コンプライアンス態勢に関しては、海外駐在員事務所コンプライアンス・マニュアルについて、現地法制の変更や現地社会情勢等を踏まえた見直しを適切に実施した。また、研修に加え、各種通達文書も発出し法令等遵守の周知徹底に取り組んだ。

しかしながら、迅速な報告体制の更なる徹底や、法令等に基づく各種手続きの体制明確化などの課題に加え、今後のJBICに期待される業務や組織の在り方も踏まえれば、コンプライアンス態勢については更なる整備・強化を図っていくべき状況にある。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔企画管理本部等〕

コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するために、リスク管理態勢及びコンプライアンス態勢の整備に取り組んだ。

具体的には、監査部と毎月情報交換会を実施した。政策要請に応えつつ損失の発生抑制を図るため、4月にリスク管理プログラム等を策定し、コーポレート・ガバナンス委員会において同プログラム等の実施状況のモニタリングを行った。また、コンプライアンス・マニュアルを日本公庫として一元化したほか、内容的にもハラスメント関連を含め、抽象論ではなく具体的な留意事項を明確化するなどし、10月から施行した。コンプライアンス等に関する共通研修については予定どおり実施し、各事業本部の研修についてもモニタリングを実施した。また、東日本大震災に関し、「災害・事故等対策本部」の事務局として対応した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 3 BPRによる業務内容の統一化・標準化・効率化

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	B	B	A	B	A	
事務・業務の合理化、簡素化	B (p. 49)	B (p. 50)	A (p. 50)	B (p. 51)	A (p. 51)	B

#### 〔国民生活事業〕

2010年度においては、これまで取り組んだ施策の効果を検証するため、支店の業務量調査を実施するとともに、当該調査結果を踏まえ、スキャナーの活用による書類発送作業の削減や書類発送の集中処理など、事務の削減を進める新たな施策を実施した。加えて、これまで実施した施策についても再度徹底するよう指示を行うことで、一層の効率化の進展に取り組んだ。

効率化により捻出したリソースについては、営業力の向上や関係団体との連携強化などのマーケティング強化、審査能力の強化及び顧客サービスの質的向上に活用した。

上記のほかにも、業務プロセスの再点検等を進めるために導入したコンサルティングからの最終報告に基づき、システム再構築にあわせて実施するBPR施策の検討、企画を行った。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価できる。

#### 〔農林水産事業〕

庶務・経理事務等を効率的に処理する体制（1-8-48体制）に移行（4月）し、事務・業務の効率化を進めた。

具体的には、会計事務を22支店から8支店（5月）、借用証書等重要書類の管理事務を22支店から本店（第1～3四半期）、融資事務の一部（利子助成金計算事務）を22支店から8支店にそれぞれ集約（12月）し、効率的な業務体制に移行するとともに、移行にあたっては、関係機関（地方公共団体等）と研修会を実施するなど、新たな事務体制の早期定着に努めた。

また、直接貸付の増加や融資の小口化等に対応するため、融資関係事務の見直しを実施した（2011年4月施行）。

具体的には、経営実績を有する顧客に対して適用する定型的な審査基準について、適用範囲を拡充し審査の迅速化を図る一方、経営実績のない農業分野への新規参入者に対しては、人物評価を重視した貸付審査と事業開始後の経営フォローに重点を置いた新たな融資手法を導入した。また、融資条件等の登録内容の正確性を確保するため実施していた帳票への照査・検印について、事務の実効性確保及び重複事務廃止の観点から必要性を再検証し、32帳票について照査又は検印を廃止するなど、意思決定の迅速化を図った。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

#### 〔中小企業事業〕

【営業部門】 リスク管理を意識したセグメント別顧客接触については、毎月の状況を事業統轄にフィードバックすると共に、事業統轄会議等で周知・徹底した。この結果、リスク管理等を意識して設定したセグメント毎の面談頻度の目標を概ね達成した。

【審査部門】 審査業務プロセス標準化については、標準作業ガイドラインに即した処理の徹底、審査室の体制見直し、OJTツールによる審査教育強化、自己査定に係る電子決裁の導入及び支店職員向け勉強会等を実施した。債権管理におけるセグメント別顧客接触等については、債権課長会議で周知・指示するとともに、接触実績の分析結果を通知して、徹底に取り組んだ。この結果、一応の定着を図ることができた。

【保険部門】 保険審査業務平準化については、各グループの担当協会を見直した結果、グループ間における超勤時間の較差が34%縮小した（28.9時間→19.1時間）。また、業務量削減については、業務の集約化等により、実施前（2007年度）の水準と比べ▲25%となり、2009年度に続き改善が見られた（2009年度▲22%）。なお、職員のスキル向上を図るため、教育担当設置による研修内容の改善等を行った。

以上より、部門ごとの目標達成状況を総合的に判断すると、目標に対し優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

部門制導入等の準備に関しては、2011 年度より導入する部門制等の組織体制見直し方針を決定し、必要となる移行準備作業を適切に実施した。今後の部門制下における円滑な業務移行に向けて、更に着実な準備実行が必要である。

BPR 定着化に関しては、業務プロセスの効率化と責任・権限の明確化の観点から、行内依頼物処理（内談案件リスト更新業務の一元化）、審査関連業務の効率化（審査ハンドブックの策定・周知）、出張関連申請・精算事務の効率化等の施策の詳細分析・具体化、追加施策設定等を、外部コンサルタントの知見を活用しつつ実施した。今後は、施策の実施による効果測定を定期的に行い、更なる業務改善に繋げていくことが必要である。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

4 月に各事業本部から集約した経理、調達（契約）、資金繰り・出納事務の効率化を進めたほか、共通化が可能なシステムの統合（共通 ERP の導入）等に取り組んだ。

具体的には、経理については、決算作業の効率化を図るとともに、共通 ERP 導入を見据えた予算規程の改正、共通予算規則の制定による予算執行体制の見直し等を行った。調達（契約）については、2010 年度に実施した職員住宅管理のアウトソーシングに係る入札は不調であったが、入札対象を見直し、2011 年 5 月にあらためて入札を実施する予定であり、インターネットによる物品調達も順調に増加している。資金繰りについては、短期資金の調達手法を国内 3 事業間で標準化するとともに、発行登録制度による起債を 1 年前倒しで実現させた。出納事務については、事業間の枠を越えて処理することを実現させた。共通 ERP の導入については、基本方針を策定し共通事務フロー等を具体的に設定するなど順調に進捗している。また、国内 3 事業の債権管理について、共通化に向けて債権の償却業務を事業間の枠を越えて一部集約化する準備などを整えた。さらに、公庫全体のシステム最適化推進に向けた組織体制の整備や、支店長の役割の明確化にも取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 4 人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	A	B	A	B	A	
1 人事給与制度の見直し	A (p. 51)	A (p. 52)	A (p. 52)	B (p. 52)	A (p. 52)	A
2 事業間人事交流の推進	B (p. 53)	B (p. 53)	B (p. 53)	B (p. 53)	B (p. 53)	

## 〔国民生活事業〕

人事給与制度の見直しについては、新制度の詳細部分の設計及び労働組合との協議（妥結）、職員周知の徹底により、2011 年度から新制度を円滑に導入することができた。

具体的な制度設計にあたっては、チャレンジ精神の醸成や最大限の能力発揮、仕事と個人生活の調和、専門性の高い職員の育成、女性の活躍推進等の観点から検討を進めるとともに、新人事考課制度にかかる研修実施や質疑応答集を作成するなど、制度の早期周知に努め、職員の理解が深まるよう努めた。

事業間人事交流の推進については、4 月の定期異動で農林水産事業と、8 月の定期異動で国際協力銀行との人事交流を試行した。

上記の試行に関するモニタリング結果を踏まえ、2011 年度は、まずは、2 支店（3 事業統合支店）を追加して、中小企業事業及び農林水産事業との人事交流を行う予定であり、概ね計画どおり進捗している。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔農林水産事業〕

人事給与制度の見直しについて検討を進め、2011 年 4 月導入に向けた制度設計を完了した。

具体的な制度設計にあたっては、職員のチャレンジ精神の醸成や最大限の能力発揮、専門性の高い職員の育成、仕事と個人生活の調和、女性活躍の推進等の観点から検討を進めるとともに、制度設計が完了した項目から順次公表し、制度の早期周知により職員の理解が深まるよう努めた。

また、4月より国民生活事業と人事交流を試行的に開始（国民生活事業より当事業千葉支店に、当事業から国民生活事業創業支援部にそれぞれ職員1名を受入れ。）。通年で人事交流の成果、課題等につきレビューし、本格実施に向け検討を進めた結果、2011年度から、新たに中小企業事業との人事交流を開始（当事業から熊本支店中小企業事業に職員1名を派遣）するとともに、国民生活事業との人事交流を拡充（新たに当事業から仙台支店国民生活事業に職員1名を派遣）することとした。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

#### 〔中小企業事業〕

新制度は既に実施済みであるが、2011年度からの制度一元化に伴う一部制度見直し（業務職のバンドの見直し等）につき、組合との協議（妥結）、規定改正を適切に実施した。また、研修や支店訪問での説明会を通じて新人事考課制度の適切な運用を周知徹底した結果、後述のとおり、2010年度職員意識調査において、人事考課のフィードバックが「十分にある」の肯定的回答率が大幅に上昇（前回比+15.5%）した。

夏期定期異動にて、事業間人事交流1名を実施した（中小企業事業→JBIC西日本国際営業部）。また、事業間人事交流の推進に向け、国内3事業間で意見交換・調整を行い、2011年春期定期異動時、統合店舗2カ所において人事交流を行う予定（2名について異動内示まで実施）だったが、震災の影響でやむなく延期となった。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

#### 〔国際協力銀行〕

JBICにおける新制度については、一般職の役割のあり方等の見直しに関する詳細設計を2010年度に概ね完了しており、本格運用開始に向けた準備は順調に進捗している。また、人事評価のフィードバックについては、現行の人事制度導入時より年度毎の評価サイクルの一環として取り組んでおり、管理職研修を通じてその実施の徹底に努めているところである。今後も、引き続き着実な実施が図られるよう、2011年度には管理職層を対象に年度毎の評価サイクルに関する研修を強化予定。

事業間人事交流については、人事交流のあり方について検討の上、8月に国民生活事業（1名）、中小企業事業（1名）との人事交流を実施。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

#### 〔企画管理本部等〕

人事給与制度の見直しは、2011年度からの新制度導入に向けて制度の詳細設計に関する事業本部等間の調整を実施し、一連の規程・規則等の新設・改正手続きを3月末までに完了した。また、新制度に関する2011年度以降の運用状況をモニタリングするための枠組みも決定した。なお、10月に実施された職員調査の結果、事業本部/JBICにおける人事考課のフィードバックの実施状況も改善した。

事業間人事交流の推進は、春の定期異動及び夏の定期異動にて、事業間人事交流を実現させた（春は国民生活事業・農林水産事業、夏は国民生活事業・JBIC、中小企業事業・JBIC）。また、左記の試行事例に関するモニタリング結果と日本公庫を取り巻く環境変化を踏まえ、2011年度の実施計画（人事交流の対象層や規模等）を策定した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 5 女性活躍の推進、職場環境の向上

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	A	A	A	A	A	
1 女性活躍の推進	A (p. 54)	B (p. 55)	B (p. 55)	A (p. 56)	S (p. 56)	A
2 職場環境の向上	B (p. 58)	A (p. 59)	A (p. 60)	B (p. 61)	B (p. 61)	

### 〔国民生活事業〕

女性活躍の推進に関しては、学生に対し公庫の女性活躍推進活動の取組みを積極的にPRした結果、「女性総合職の採用比率実績」が目標を大きく上回った。

「女性の能力活用進捗度」に関しても、目標は下回ったが、2009年度に導入した「一般職の審査事務教育プラン」の定着化及び受講者の増加促進などに取り組んだ結果、前年よりも改善した。

このほか、当事業初の女性支店長の誕生、「キャリア支援セミナー」の実施（計5回、受講者243名）、「メンター制度」の導入、エリア職を対象とする「審査事務教育プラン」の受講者数の増加（12人→28人）、内部広報を通じたロールモデルの紹介など、女性職員のキャリア形成支援や能力開発に積極的に取り組み、一定の成果をあげた。

職場環境の向上に関しては、BPRによる業務効率化、目標管理制度の定着化等に取り組んだ結果、一定の成果が得られ、「業務負荷の平準化」に関する定量評価等については目標を下回ったものの、「一人当たり月平均残業時間」は目標を上回った。

「経営理念及び業務運営計画の認知度」については、目標を下回ったが、集合研修における講義等に取り組んだことにより、前年度に比べ改善することができた。

2011年度は、個別のCDPに基づく女性管理職の計画的育成や支店管理職の負担軽減に積極的に取り組み、より一層の女性活躍推進及び職場環境向上に努めていく。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

女性活躍推進委員会の答申を踏まえ、女性職員が能力を最大限発揮し、継続して活躍できる職場の実現に向け取り組んだ。

具体的には、NPO法人J-Win主催の活動やダイバーシティ勉強会等に参加し、他社の取組事例の収集等を通じて、活動の質的充実に努めるとともに、管理職を外部セミナーに派遣するなど意識改革にも努めた。

女性職員に対しては、キャリア開発を支援するため、融資・営業入門研修及びマネジメント研修を実施するとともに、キャリアビジョンの形成に向けたメンター制度の導入や研修を実施。また、育児・介護・配偶者の転勤等、ライフイベントと職務継続を両立できる職場を実現するため、新たな転勤制度を導入した。

職場環境の向上については、職場における良好な人間関係を醸成するため、管理職による適切なマネジメントの徹底により業務負荷の平準化に努めるとともに、研修や啓発冊子の作成・配布等を通じ、メンタルヘルスマネジメント及びハラスメント防止を徹底した。

その他、経営理念及び業務運営計画の認知度の向上を図るため、通知・研修等により周知を図った。その結果、定量目標である職種間の較差解消には至らなかったものの、特に事務職職員の認知度は大幅に改善し、職種間の較差縮小が図られた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

「女性総合職採用比率」及び「女性の能力活用進捗度」は目標を概ね達成し、各種取組み・施策により、エリア職の職域拡大、能力向上、管理職を含む職員全体の意識向上が図られた。

メンタルヘルスマネジメント及びハラスメント防止については、「業務負荷の平準化」は、派遣・パート職員の活用継続、WLBセミナー開催等を行った結果、目標を上回った。「業務目標の管理」「人事考課等のフィードバック」は、新人事考課制度の定着・改善等のため全部室店訪問（78部室店）による意見交

換等を実施した結果、目標に近づいた。また、各種取組み・施策により、職場環境の向上が図られた。

経営理念及び業務運営計画の浸透については、各種取組みにより一層の周知徹底を図った結果、総合職と一般職の認知度の較差解消には至らなかったものの、認知度は大幅に上昇した。

一人あたり月平均残業時間については、審査業務プロセス標準化や保険部門のBPRによる改革効果の定着、ノー残業デーの徹底等により全体としては目標を上回った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

2010年度は全ての定量指標において目標を達成し、指標「女性総合職採用比率」については、女性総合職の新卒採用活動を積極的に行った結果、目標を大きく上回る結果となった。また、業務目標管理や人事考課フィードバックについては現行の人事制度導入時より年度毎の評価サイクルの一環として取り組んでおり、管理職研修を通じてその実施の徹底に努めた結果、指標「業務目標の管理」については目標を上回り、指標「人事考課等のフィードバック」については目標を大きく上回る結果となった。

女性活躍の推進については、女性活躍推進委員会の答申及び女性活躍推進本部における決定事項に基づく各種施策を着実に実施し、一般職の役割のあり方等の見直しについては、2012年度からの本格運用開始に向けた詳細設計は2010年度内に概ね完了し、本格運用開始に向けた準備は順調に進捗している。

職場環境向上に関しては、JBIC全職員を対象とするコンプライアンス研修に加えて、一部管理職は日本公庫共通のハラスメント研修に参加し、ハラスメント防止に向けた取組みを強化した。また、適正な労働時間管理の徹底を図るべく、部室長会を通じた周知徹底、ノー残業デーの取得促進や効率的な会議実施にかかる啓発ポスター掲示により、一人あたり月平均残業時間の削減並びに業務負荷の平準化に取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

女性活躍は、一段と推進する必要があると捉え、新たな数値目標の設定、推進施策の拡充及び事業横断的な展開を行った。新たな数値目標としては、女性管理職比率（7年後5%）を設定し、実現に向けて、女性管理職候補者育成プログラム等の導入を決定し、翌期の本格稼働に向けて準備を推進した。また、セミナーや女性職員間ミーティングの実施などにより施策を拡充し、事業横断的に展開することで、全職員への意識付けを行った。これらの成果を支店に波及させるために「地域版女性活躍推進委員会」の設置を決定し、翌期の展開につなげた。

職場環境の向上は、職員意識調査の結果を課題と捉え、①メンタルヘルスマネジメント/ハラスメント防止、②残業削減、③経営理念・業務運営計画の浸透といった課題解決に向けて各取組みを実施した。具体的には、①ハラスメント事案への対応指針の策定、新任管理職研修における講義の実施、②ノー残業デーの導入、③業務運営計画を起点とした目標設定による意識の浸透などを実施した。加えて、初の施策である職場参観、挨拶励行運動等を実施した。これらの成果を踏まえ、翌期はノー残業デーの実施日拡充など、取組内容を拡充する方針である。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 6 公庫全体の IT 基盤・システムの最適化、システム部門全体の最適化

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全 体
評 価	B	B	C	B	B	
システムの最適化	B (p. 62)	B (p. 63)	C (p. 63)	B (p. 63)	B (p. 63)	B

### 〔国民生活事業〕

2010 年度においては、新システム基本構想・実施計画の策定、共通システムの開発、共通 IT 基盤の構築等に積極的に参画するとともに、事業本部個別の開発について、計画どおり完了した。

具体的には、「外部信用情報機関データの導入」については、2011 年 4 月から稼働、「振込専用口座の導入による返済金の自動充当」については、2011 年 2 月から都内 5 支店で試行し、2011 年 4 月から全支店で稼働、受託業務システムの更改については、2011 年 3 月から稼働している。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔農 林 水 産 事 業〕

公庫全体 IT 基盤・システムの最適化に向けた検討に参画し、基本計画及び実施方針の策定、共通システムの開発、共通 IT 基盤の構築に取り組んだ。

また、事業本部のシステム整備については、公庫全体のシステム最適化方針を踏まえ、必要性、有効性など十分検証のうえ、庶務・経理事務等を効率的に処理する体制（1-8-48 体制）への移行等に係る整備を実施した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔中 小 企 業 事 業〕

RIP システム更新については、予定通り 5 月から機器類の更新を含む電子決裁等の IT 化施策の一次運用を開始。また、営業計画管理機能の強化等の二次施策についても 12 月までに運用を開始し計画完了。なお、改善ニーズへの対応を数次に分け実施し、目標通り年度内に完了した。

新保険システムの導入（再構築）については、今年度予定の詳細設計・開発・テスト工程について進捗遅れが発生し、2012 年 1 月からの運用開始も困難となったため、計画を 1 年間延伸し、本番稼働時期を 2013 年 1 月とした。2011 年度は工程管理を強化し、12 月までに詳細設計・開発を完了させるとともに、3 月までに統合テストや災対環境の改善等を行う。

以上を総合すると、目標に対して標準を下回る業績であったと評価される。

### 〔国 際 協 力 銀 行〕

公庫システム最適化基本計画の策定、及び同計画に基づく統合 GW・統合 NW の構築、三鷹情報センターへのコンピュータ室集約化等に係る検討ワーキンググループに参画すると共に、個別システム開発については、(1) 基幹システム貸出回収機能改善により、変動金利多階層管理及び休日処理高度化を実現し、また (2) 出張用モバイル端末の更新、無線 LAN 機能追加及び貸出申請日から貸出日までの必要日数の短縮化を実現することにより、業務効率化及び利便性向上に寄与した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔企 画 管 理 本 部 等〕

「公庫全体システム最適化計画（基本計画書）」を策定し、2013 年度までのシステム最適化計画を決定。システム最適化推進部門を構築し、2011 年度以降の調達/設計・開発の円滑実施に向けて、各プロジェクトに係る要件定義、実施計画書・調達仕様書等の作成を実施。当初目標を達成。

センター集約化に係る基本計画の策定、バックアップセンターに係る現状分析・集約化案検討、新本店ビルの共通 LAN 構築の検討を実施。また、IT 人材育成/業務改善・要員再配置/組織体制再編について検討し、「公庫全体システム最適化計画」に方針を盛り込むとともに、IT 研修、共通ルールの整備を実施。当初目標を達成。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 7 業務の効率的運営

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等	日本公庫 全体
評価	A	A	A	A	A	
業務の効率的運営 (経費、紙の使用量の削減等)	A (p. 64)	A (p. 64)	A (p. 65)	A (p. 65)	A (p. 65)	A

### 〔国民生活事業〕

経費の削減については、一般競争入札及び共同調達を推進した効果に加え、紙の使用量削減等による消耗品費の削減や、広報印刷物等の印刷物の見直しによる印刷製本費などの削減に努めた結果、目標を上回った。

上記のほかにも、経費の執行状況や計画の進捗状況を四半期ごとに役員へ報告し、各部室に情報還元する態勢を構築した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

経費節減及び地球環境への配慮の観点から、一般競争入札及び共同調達の推進、紙の使用量削減に関する目標（今後2年間で紙購入量を30%削減）を踏まえた取組みを実施。

紙の使用量削減についてはグループ単位で使用する文書（規定集など）の個人印刷の禁止、会議資料の削減（メールによる事前送信の徹底やモニターを使用した会議の開催）、金融機関あて通知文書のホームページ掲載などに取り組んだ。あわせて、本店によるモニタリングを徹底するとともに、本支店における独自の取組事例を共有化することで、職員一人ひとりの意識醸成にも努めた結果、今年度は11%の削減を実現した。

また、1-8-48体制移行により、物品調達事務の本店一元化を推進し、調達コストの削減にも努めた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

定量評価については、管財部等と連携を図り、店舗統合の着実な実施、物品等に係る共同調達の一層の推進等に積極的かつ前倒しで取り組んだ結果、固定費の削減について目標削減額1.7億円に対して2.0億円と目標額を大幅に上回り5と評価する。事務所賃借料（▲0.8億円）と修繕料（▲1.2億円）の削減効果が大きい。

また、固定費削減の取組みを通じて社内に経費削減の意識が浸透した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔国際協力銀行〕

調達適正化については、一般競争入札（総合評価方式）等の拡大や、随意契約の厳格運用を継続して実施し、一般競争入札件数を増加させると同時に（2010年度の一般競争入札件数比率は2009年度の同比率に比べ倍増）、質的改善を図るべく、2010年度に契約手続きの妥当性審査等を行う契約審査委員会、技術点の評価方法の妥当性審査等を行う技術点評価委員会を新たに設置、運営を開始し、調達及び契約の適正化を推進した。

紙の使用量については、両面印刷の徹底や2in1印刷の推奨等に努め、2010年度の紙使用量は39.9tとなり、2009年度の紙の使用量である47.3tに比して削減させた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔企画管理本部等〕

共同調達の推進については、従来から実施している消耗品類の調達に加え、転勤時の引越業務、所有店舗の機械警備業務、本店から支店等への宅配便業務について、新たに共同調達を実施。また、システム関係経費を含めた一般競争入札（総合評価方式）等の拡大を図ったほか、第3期監査契約（2010年7月～2011年6月）の監査報酬については、前期比30百万円削減した。

資金運用の一元化については、短期資金調整手法の標準化として導入したコール借入及び特例預金預け入れを対象全勘定で継続中（コール借入れ導入効果＝支払利息の削減は推計97百万円）。

紙の使用量の削減については、両面印刷等の徹底により取り組んだ結果、前年度対比 29%減と当初目標（15%減）を達成。また、コピー機/プリンタの設置に関する統一基準の設定及びプリンタ削減計画（日本公庫全体で約 25%削減）を策定した。2011 年度以降も引き続き紙の使用量削減に取り組んでいく。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## Ⅱ 目標評価（個別）

### 事業運営目標

#### 1 政策金融としての機能の発揮（資金の安定供給）

##### ➡ 目標

- ① お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給する。
- 新たに拡充された資金制度等を積極的に活用し、お客さまのニーズに対応
    - ・ 設備資金に係る金利引下げ措置等の活用〔国民生活事業本部、中小企業事業本部〕
  - 取引のないお客さまニーズに対応〔中小企業事業本部〕
    - ・ 新規先契約
  - 農林水産業の振興への対応〔農林水産事業本部〕
    - ・ 意欲ある農業者の育成支援（農業個別対応経営体資金融資）
    - ・ 国産原材料を調達する食品企業への融資支援（農食連携支援）

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	A	A	A

#### 〔国民生活事業〕

##### ➡ 評価

2010年度は、前年度から続く緊急経済対策に沿って、セーフティネット貸付の推進を中心とした小企業の資金繰り支援に積極的に取り組んだ。また、関係機関と連携した「ワン・ストップ・サービス・デイ」の実施や、デフレに伴う実質金利高に対応する設備資金貸付利率特例制度の推進にも積極的に取り組んだ。

その結果、事業資金の貸付実績は、前期に比べ金額で92.8%、件数で93.2%と減少したが、平時であった2008年度と比較すると金額で118.9%、件数で99.9%となり、小企業の資金需要に適切に対応できた。設備資金貸付についても、関係団体や税理士との連携等により積極的に周知に取り組んだ結果、前期に比べ金額で119.0%、件数で113.9%と実績が増加し、小企業の設備投資の促進に貢献したと評価される。

教育貸付に関しては、教育費負担が重いと考えられる母子家庭への返済負担を軽減するため、「母子家庭に対する貸付利率の低減」を実施した。加えて、2009年8月に実施した融資限度額の引上げや返済期間の延長の制度改正の効果もあり、前期に比べ金額で102.1%、件数で101.7%と実績が増加しており、学生をもつ家庭の経済的負担の軽減及び教育の機会均等に寄与したと評価される。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

#### 〔農林水産事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
農業個別経営体資金融資先数	F1	5千先以上	5,281先 (105.6%)	4	6,440先
農食連携支援先数	F1	180先以上	188先 (104.4%)	3	212先

##### ➡ 評価

「農業個別経営体資金融資先数」は農業経営基盤強化資金やセーフティネット資金における返済終了までの無利子化制度が2009年度に終了したこと及び過去5年間の実績を踏まえて目標を設定した。結果は目標を上回り4と評価する。

また、「農食連携支援先数」については、過去3年間の実績を踏まえて目標を設定した。結果は目標を達成し3と評価する。

農業分野では、意欲ある農業者の育成を支援するため、貸付当初5年間の新たな無利子化制度が措置された農業経営基盤強化資金を推進するとともに、新規参入を積極的に支援。特に、新規参入では、

人物評価を重視した貸付審査と事業開始後の経営フォローに重点を置いた新たな融資手法を導入し、積極的に対応した結果、支援実績は90先（対前年比45%増）となった。

林業分野では、生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、川上における利用間伐の促進や高性能機械の導入等、川下における製材工場の新設や乾燥機の導入等に対して融資により支援した。

水産業分野では、水産物の安定供給等を支援するため、漁業者、地域及び関係機関が一体となって漁獲から製品化、出荷までの生産体制を改革し、収益性の向上を図る国の「漁船漁業改革推進集中プロジェクト」について、6地域のプロジェクトに参画し、代船建造等に対して融資（7先3,171百万円）により支援した。

食品産業分野では、食品製造業者が衛生管理体制を強化した新工場の建設にあわせ、提携農場からの調達量を1.5倍に拡大する事業に対し融資を実施するなど、国産原材料を調達する食品企業が実施するコスト削減や生産体制合理化などの取組みに対する融資を通じ、生産者との安定的な取引関係の構築に寄与した。

定量評価に加え、農業分野における新規参入の支援実績が伸長したこと等を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
新規先契約社数	F1	3千社	3,726社 (124.2%)	5	4,857社

### ▶ 評価

取引のないお客さまへの対応については、目標3,000社（※）に対して3,726社で、目標を大きく上回り、5と評価する。

資金供給への対応については、2010年度は経済危機直後の2009年度に比べて落ち着きを取り戻したものの、引き続き厳しい事業環境にある中小企業への資金繰り支援に積極的に取り組んだ。加えて、海外展開、新分野へのチャレンジ等に取り組む中小企業への支援に努めた。この結果、貸付資金実績は2兆5,905億円で、経済危機直後である前期との比較では61%であるが、危機前の前々期との比較では191%となっており、お客さまにタイムリーかつ円滑に十分な資金供給を行うことができた。また、設備資金の実績は、4,112億円と前期比では132%となった。

さらに、「円高等対策特別相談窓口」、「東日本大震災に関する特別相談窓口」等を機動的に設置した他、関係機関と連携して「ワン・ストップ・サービス・デイ」等を実施し、中小企業の資金の相談に親身な対応に努めた。また、業界団体等と連携して説明会を実施し、制度の普及に努めた。

以上のとおり、定量的な目標達成に加え、定性評価を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

（※）2010年度は、経済危機直後の2009年度から平時に近づくとの見込の下、2006年度～2008年度の実績（平均2,000社弱）を勘案し、3,000社という目標を設定した。

➡ 目標

② 緊急経済対策等の喫緊の課題に対応し、機動的に資金を供給する。

- 現下の経済情勢を踏まえた対応
  - ・ セーフティネット貸付及び中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえた返済相談、貸付条件緩和によるお客さまの支援〔国内3事業本部〕
  - ・ 信用補完制度を通じた資金繰りに苦慮するお客さまの支援〔中小企業事業本部〕
- 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営
  - ・ 「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」等認定された危機に即応した業務の的確な実施〔危機対応等円滑化業務部〕
  - ・ 海外事業支援緊急業務への適切な対応〔国際協力銀行〕

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	危機対応等円滑化業務部
評価	S	A	S	A	A

〔国民生活事業〕

➡ 評価

前年度から続く緊急経済対策に沿って、セーフティネット貸付を中心に、積極的に小企業の資金繰り支援に取り組んだ。その結果、セーフティネット貸付の貸付実績は、前期に比べ金額で91.6%、件数で91.8%と減少したが、平時であった2008年度と比較すると金額で176.9%、件数で154.8%と大幅に増加した。また、希望者に対しては、既存借入を新規融資により一本化する借換融資を積極的に進め、小企業の資金繰り緩和に貢献した。結果として、政策金融機関としてのセーフティネット機能を十分に発揮できたと評価される。

加えて、災害や年末・年度末の資金繰り対策に関する特別相談窓口を開設し、小企業の資金需要が高まる時期の相談態勢を充実させた。特に、「東日本大震災に関する特別相談窓口」では、3月だけで返済相談を含め、15,759件の相談に対応し、喫緊の課題に迅速に対応した。

上記のほかにも、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、顧客のニーズに柔軟に対応した結果、事業資金の貸付条件緩和の実績は、5,391億円（前期比104.8%）、90,050件（前期比94.7%）となり、小企業の資金繰り緩和に貢献したと評価される。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

〔農林水産事業〕

➡ 評価

2010年度に発生した東日本大震災をはじめとする自然災害（猛暑、大雨、赤潮、高水温、暴風雪）、家畜伝染病（口蹄疫・高病原性鳥インフルエンザ）等に対して特別相談窓口を設置し、顧客からの融資や条件緩和等の相談に迅速かつ丁寧に対応した。

具体的には、東日本大震災関連では、震災発生後、顧客の被災状況等の情報収集に努めるとともに、返済猶予や新規融資等の具体的な支援措置について検討。3月末時点で436件の相談を受け付けた。また、宮崎県で発生した口蹄疫では、本店に対策本部を設置。被害拡大防止の観点から、顧客との面談省略など事務手続の特例措置を講じた結果、310件の相談を受け付け、287件について融資や条件緩和による支援を実施した。

その他、顧客からの返済相談に対しては、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ丁寧に対応。その結果、顧客からの1,770件の返済相談に対して、1,533件について貸付条件緩和による支援を実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

次年度は、東日本大震災等の自然災害や家畜伝染病で被害を受けた地域の復興、顧客の経営再建の支援に取り組む。

〔中小企業事業〕

➡ 評価

【融資業務】 セーフティネット貸付等による支援については、2010年度は経済危機直後の2009年度

に比べて落ち着きを取り戻したものの、引き続き厳しい事業環境にある中小企業への資金繰り支援に積極的に取り組んだ。業況悪化や雇用維持を図る企業に対する利下げ措置、既往融資の借換制度を活用しながら、積極的に対応を行った結果、貸付資金実績は2兆1,455億円で、経済危機直後である前期との比較では76%であるが、危機前の前々期との比較では239%の実績となっており、資金繰りに苦慮する中小企業に対して、機動的に資金を供給することができた。また、金融円滑化法の趣旨を鑑み、既往の貸付の償還条件の変更についても弾力的に取り組み、8,830億円と前期比112%の実績となった。

【保険業務】 保険業務については、十分な保険引受限度額を確保するとともに、信用保証協会に対するヒアリング等により、景気対応緊急保証制度等の保証動向を的確に把握し、協会との間で迅速に変更契約を締結することにより、中小企業者の保証ニーズに対応した。その結果、保険引受実績は13.4兆円（前年同期17%減、但し経済危機対応前の期間（2007年4月～2008年3月）との対比において4%増）となり、その役割を十分果たした。

なお、これら保証制度等の実施・拡充に要する資金として、2010年度予算において6,013億円の財政措置を受けた。さらに安定的な制度運営を図るため、2011年度予算において771億円の財政措置も認められた。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

### ➡ 評価

2010年度は、2008年秋のリーマンショック直後のような危機的な状況は緩和され、海外事業支援緊急業務に対するニーズも落ち着きつつあった環境下、日本企業及び本邦民間金融機関から引き続き寄せられた支援ニーズ等に対し、日本政府の「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」等も踏まえつつ適切に対応した。その結果、年度合計では、本邦民間金融機関向けツーステップ・ローン（TSL）5件を含む計10件（金額合計：3,866億円）の支援を行った。また、2009年3月に日本政府が発表した「環境投資支援イニシアティブ（LIFE）」（※）についても2009年度に引き続き実施されており、2010年度は4件の融資承諾を行った。

以上を総合すると、目標に対して優れた実績であったと評価される。

（※）環境投資支援イニシアティブ（LIFE）：

7カ国財務大臣・中央銀行総裁会議で確認された景気対策の「前倒しおよび迅速な実施」の一環として、アジアを中心とした開発途上国において実施される環境投資に対し、2年間で総額50億ドル規模を支援するイニシアティブ。

## 〔危機対応等円滑化業務部〕

### ➡ 評価

リーマンショック後の大幅な景気悪化を経て、景気が足踏み状態となる中、前年度に引き続き「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」等認定された危機に即応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給）を行った。

なお、3月には「平成二十三年東北地方太平洋沖地震災害に関する特別相談窓口に係る事案」が危機認定されたことに伴い、同事案に係る業務を実施した。

その結果、2010年度の実績（金額）は、ツーステップ・ローンが4,053億円、損害担保が1兆8,932億円、利子補給が3億円となっている。

また、損害担保残高件数の増加に対処するため、損害担保システムの改良を実施する等、業務効率化に資する情報システムの整備に取り組んだ。さらに、指定金融機関との連携を強化するとともに、その要望も踏まえて業務フローの改善に取り組んだ。

以上により、目標に対して優れた業績であったと評価される。

➡ 目標

③ 我が国経済社会を取り巻く様々な喫緊の課題に的確に対応する。

- 資源の開発及び取得、日本の産業の国際競争力の維持・向上〔国際協力銀行〕
  - ・ 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・鉱物資源事業等に対する承諾
  - ・ 日本企業による輸出取引に対する承諾
  - ・ 日本企業による海外投資事業等向け承諾
- 地球環境問題への対応支援（※）
  - ・ 地球環境問題対応案件への取組み〔国際協力銀行〕
  - ・ 中小企業の環境対策及び省エネルギー促進に向けた取組みの推進〔国民生活事業本部、中小企業事業本部〕
  - ・ 低炭素投資促進法に基づく特定事業に係るツーステップ・ローンの的確な実施〔危機対応等円滑化業務部〕

（※）業務活動における間伐利用紙利用等を通じ、環境に配慮した社会形成への貢献にも公庫全体で取り組む
- 地域活性化や雇用創出、福祉・介護などの社会的課題への対応
  - ・ 新規開業貸付実績〔国民生活事業本部〕
  - ・ NPO への融資等によるいわゆるソーシャルビジネスに対する取組みの推進〔国民生活事業本部〕
  - ・ 中小企業の新規事業への取組み、企業再建に向けた取組みの支援〔中小企業事業本部〕
- 農林水産業分野の成長産業化への対応〔農林水産事業本部〕
  - ・ 6次産業化（生産・加工・流通の一体化等）の取組支援
  - ・ 関係機関と連携した農産物の輸出拡大支援

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	危機対応等円滑化業務部
評価	A	A	S	S	B

〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
新規開業貸付実績 （創業前及び創業後1年以内）	F1	1.8万企業以上	18,125企業 （100.6%）	3	18,478企業
新規開業貸付実績 （創業前及び創業後5年以内）	F1	4.8万企業以上	46,105企業 （96.0%）	3	46,687企業

➡ 評価

地球環境問題への対応支援に関しては、関係団体と連携し、「環境・エネルギー対策資金」の積極的な周知に取り組んだ結果、同資金の実績が、前期に比べ金額で143.8%、件数で139.3%と大きく増加し、地球環境問題に取り組む小企業の支援につながった。

新規開業貸付に関しては、創業者が減少する環境下、新規チャネルの開拓や広報活動に積極的に取り組むとともに、自治体等の全国の創業支援団体と連携して創業支援セミナーを年間76回（参加人数：2,931人）開催し、創業に必要な情報提供を行った。加えて、融資後にも、継続的な経営支援情報の提供や資金面での相談に応じるフォローアップの取組みも積極的に行った。

その結果、新規開業貸付実績に関する定量評価については、創業者が減少する環境下にあっても、「創業前及び創業後1年以内」は目標を達成、「創業前及び創業後5年以内」は目標値の96%の水準を達成し、いずれも3と評価する。

これらの創業者への融資と情報提供を通じ、地域活性化と雇用創出に貢献することができた。

2010年度の創業融資のなかで特徴的な事例を挙げると、40～60代の女性が活躍できる場を提供するために、女性を雇用し、家事代行・ベビーシッター・高齢者介助等の生活支援サービスに取り組む企業に対し、無担保無保証の創業融資を実行。その後、経営支援情報の提供を契機に、同社に対し、融資後の経営相談等がセットになった創業フォローアップ融資を追加で実行。同社の事業拡大（創業当初約50名の登録女性スタッフが、追加融資時に約200名に増加）の支援を通じて、地域活性化、雇用創出、女性活躍推進に貢献。

ソーシャルビジネスに対する取組みについても、シンポジウム開催、都道府県へのニーズ調査、貸付実績のプレス発表等の周知活動に取り組んだ結果、386件(前年比122.9%)もの融資につながった。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔農 林 水 産 事 業〕

### ➡ 評価

農林漁業者による加工・流通（販売）を一体的に行う6次産業化の取組みに対し、都道府県から移管を受け、10月に融資を開始した無利子の農業改良資金等による支援を実施。

具体的には、稲作農家による農園レストランの新設、野菜生産者による商業施設への直売所開設、畜産農家による加工・販売施設の開設等、新たな需要の開拓や付加価値の向上を目指す取組みに対する支援を実施するとともに、6次産業化法の施行（3月）にあわせ、農林水産省主催の全国及び地方ブロック会議に参画し、関係機関との円滑な制度運営に向けた意見交換を実施するとともに、農業改良資金制度について周知を図った。

農産物の輸出拡大に向けた取組みに対しては、国産農産物をテーマとした全国規模の展示商談会「アグリフード EXPO」（東京・大阪）を通じた商談機会の提供等により支援。具体的には、JETROとの連携により農林水産物・食品の輸出専用相談ブースを設置し26社（前回は11社増）の海外バイヤーの参加を得て約100件の成約実績となったほか、近年注目される中国への輸出に関連したセミナーの開催及び相談ブースの設置により、輸出拡大を目指す生産者を支援した。

新たに融資を開始した農業改良資金制度の定着が図られたこと、また、輸出拡大を目指す生産者に対する支援実績が伸長したこと等を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

### ➡ 評価

環境・エネルギー対策資金は、2010年度に重点的に取り組んでいく特別貸付として位置づけ、特に重点的な推進を図った結果、契約社数は743社、前期比では264%となり、前期を大幅に上回った。中小企業の新規事業への取組みを支援する新事業育成資金は、新規事業に係る補助金採択企業等にも積極的に制度紹介を行った結果、契約社数は653社、前期比では121%と前期を大幅に上回った。また、中小企業の企業再建に向けた取組みを支援する再生関連貸付についても、契約社数は844社、前期比では121%と前期を大幅に上回った。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

なお、2010年度に定められた政府の新成長戦略に基づき、中小企業の海外展開への取組みにも積極的な支援を行った結果、海外展開資金における契約社数は215社、前期比3,583%と大幅に上回った。

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
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・鉱物資源事業等に対する承諾件数	F1	15件以上	15件 (100.0%)	3	22件
日本企業による輸出取引に対する承諾件数	F1	30件以上	34件 (113.3%)	4	47件
日本企業による海外投資事業等向け承諾件数	F1	60件以上	61件 (101.6%)	3	139件
		(うち中堅・中小企業向け) 10件以上	19件 (190.0%)	5	17件

### ➡ 評価

定量評価については、民業補完の徹底を旨とするJBICにとって承諾件数という目標数値を設定することが難しい面もあるが、取り扱う案件の絶対数が少ない中、2009年度は世界的な金融危機の影響を受け、輸出信用や海外事業支援緊急業務に対するニーズが相対的に増加したことにより承諾実績値が多かった一方、2010年度は危機的要因が薄らいでいるため、2010年度目標数値は2009年度実績値を

下回るものとなっている。2010年度は2009年度までに見られた金融市場の大幅な機能低下の影響が緩和される一方で、欧州における財政問題等による先行き不透明感や大幅な円高が進んだ環境下において、海外投資事業や輸出取引及び資源の開発・取得等を行う日本企業等の資金ニーズに迅速かつ的確に対応した結果、指標「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・鉱物資源事業等に対する承諾件数」については目標を達成し3、指標「日本企業による輸出取引に対する承諾件数」については目標を上回り4、指標「日本企業による海外投資事業等向け承諾件数」については目標を達成し3、うち中堅・中小企業向けは目標を大きく上回り5とそれぞれ評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、個別の事例としては、エネルギー・鉱物資源事業等に対する支援において、JBICの公的機関としてのステータスを活かしボリビア多民族国政府との直接対話を通じて、JBIC初の同国向け直接借款を実現する等、日本企業による鉱山権益の取得を支援するとともに、世界最大級のリチウム埋蔵国である同国との関係強化に貢献した。輸出取引では、サウジアラビア等において巨額のプロジェクトファイナンス案件を他国公的機関や国際機関等との協調により実現させるとともに、長年に亘る内戦からの復興を進めるアンゴラ共和国政府向け（紡織機械輸出）にもJBICとして初の直接借款を実現することにより、日本企業のアフリカ向け輸出を支援した。

また2009年度に引き続き高いニーズが寄せられた船舶輸出案件についても、ツー・ステップ・ローンを活用するなど、日本企業の輸出取引の支援を効果的に実施した。

海外投資事業向けにおいては、ニーズが高まる現地通貨ファイナンスによる支援の実現や、本邦民間金融機関に対するツー・ステップ・ローンにより中小企業等を含めた幅広い顧客に対する効果的な支援を行った。また、公的機関のステータスを活かし、インドネシア等複数の国の政府との間で定期協議会を開催してきており、日本企業のビジネス機会促進に貢献している。地球環境問題案件への対応としては、2009年度末の法律改正により「地球環境保全業務（GREEN）」（※）が新たに業務に追加されたことを踏まえ、2010年度前半には、「国際協力銀行の地球環境保全業務における温室効果ガス排出削減量の測定・報告・検証に係るガイドライン（J-MRVガイドライン）」を制定し、運用初年度にもかかわらず4件の承諾を行った。

これらの結果、2010年度の出融資保証承諾額は1兆7,659億円と、2000年度以降では海外事業支援緊急業務が集中した2009年度（3兆3,651億円）、2008年度（2兆6,939億円）に続く水準となり、政策金融としての資金の安定供給への取組みは適切になされたものと評価できる。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

（※）地球環境保全業務（GREEN）：

地球温暖化防止等の地球環境の保全を目的とする海外における事業を促進するものであり、今後、国際的にも高く評価される日本の先進技術の世界への普及にも留意しつつ、温室効果ガスの大幅な削減が見込まれる案件等に対して地球環境保全効果に着目した支援を行うもの。

## 〔危機対応等円滑化業務部〕

### ➡ 評価

「低炭素投資促進法」の施行（8月）と同時に、特定事業促進円滑化業務を開始し、指定金融機関に指定された日本政策投資銀行と連携して、業務に取り組んだ。

その結果、ツーステップ・ローンは200億円の実績となった。

以上により、目標に対して標準の業績であったと評価される。

➡ 目標

④ 民業補完機能を発揮する。

- 民間金融機関や地域の諸機関との連携
  - ・ 関係団体との連携による貸付〔国民生活事業本部〕
  - ・ 民間金融機関等からの農林水産業経営アドバイザー試験受験〔農林水産事業本部〕
  - ・ 保証協会等との連携業務の強化〔中小企業事業本部〕
  - ・ 融資承諾案件に占める民間金融機関等との協調融資等（金融機関向け融資を除く）〔国際協力銀行〕

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行
評価	A	A	A	A

〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
関係団体との連携による貸付実績	F1	13.4万件以上	127,644件 (95.2%)	3	135,737件

➡ 評価

「関係団体との連携による貸付実績」に関する定量評価については、先行きの不透明感から資金需要が想定ほど盛り上がらないなか、税理士、商工会議所・商工会、生活衛生関係団体、その他業界団体の全国組織と本店が連携し、支店が地方の傘下団体と連携するといった本支店一体の連携を行った結果、目標値の95%の水準を達成し、3と評価する。

また、定量指標を掲げた取組みにとどまらず、経済対策により拡充された貸付制度の周知のため、セーフティネット貸付や設備資金貸付利率特例制度に関する講演会の開催や講師の派遣を7,318件実施するなど、関係団体との連携に積極的に取り組んだ。

また、民間金融機関との連携に関しても、2010年度に新たに3件の「業務連携・協力に関する覚書（地域金融機関との連携を目的として締結している覚書）」を締結するとともに、覚書に基づく連携融資（金融機関からの紹介によって実行した融資）や協調融資（連携融資のうち、必要資金を連携先金融機関と当事業が分担して実行した融資）を879件実施し、民業補完機能を発揮した。

民間金融機関との連携の具体例としては、①元請企業の倒産により、一時的に多額の運転資金が必要となった建設業者に対する都市銀行、地元の第二地方銀行との協調融資、②創業企業から融資相談を受け、自ら審査を行うのは困難と判断した信用金庫からの紹介による連携融資等が挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

〔農林水産事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
民間金融機関等からの農林水産業経営アドバイザー試験受験者数	F1	450名	473名 (105.1%)	4	283名

➡ 評価

「民間金融機関等からの農林水産業経営アドバイザー試験受験者数」は目標を上回り4と評価する。

具体的には、農業経営アドバイザーに対する研修会を2回実施し、外部機関から延べ519名（うち民間金融機関247名）が参加。現場での活動に資するよう、植物工場の最新動向、農業法人の経営実態等に関する講義のほか、農業経営者による講演、民間金融機関の農業経営アドバイザーによる活動報告などを実施した。また、民間金融機関による農業融資への参入を支援するため、10名の民間金融機関職員を支店に受入れ、現場での活動を通じて政策金融への理解を深めるとともに、ノウハウの共有に努めた。

また、これまでの民間金融機関からの受験がなかった林業・水産業経営アドバイザー試験についても、外部機関から6名（うち民間金融機関2名）の受験があり、3名の合格者が誕生。林業・水産業分野での経営支援活動において、連携体制の充実が図られた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

### ➡ 評価

信用保証協会に延べ225回訪問(前年度201回)。景気対応緊急保証制度による保証債務残高の増加、条件変更債権の増加等に鑑み、以下の取組みを通じ協会との連携を強化。

- ①協会別課題の明確化とその対応についての意見交換
- ②リスク管理態勢の充実に向けた取組みの協力要請
- ③個別審査を通じて把握した課題に係る認識の共有化
- ④協会内部研修への講師派遣等

これらの活動は、協会が保証先企業の支援及び代弁抑制等に係る取組みを更に充実するうえで有用であったとの評価を得、分析資料の提供に係る要望が増えた。また、協会において、リスク管理態勢の充実に向け216項目の取組みが行われ、協会の信用補完制度(※)の持続的運営に係る意識の高まりが見られた。

その他、経済産業局、財務局に対し延べ113回(前年度95回)、金融機関に対し延べ11回(前年度実績無し)訪問し、情報提供、意見交換を実施。その結果、各局等からは、信用補完制度の現状を的確に把握するうえで有用との評価を得ている。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

(※)信用補完制度：

(1)信用保証協会が行う中小企業者の金融機関からの借入等の債務を保証する「信用保証制度」と、(2)これについて日本公庫が保険を行う「信用保険制度」とが一体となって機能し、中小企業者に対する事業資金の融通の円滑化を図る制度。

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
融資承諾案件に占める民間金融機関等との協調融資等の案件割合(金融機関向け融資を除く)	S1	100%	97.9% (97.9%)	3	—

### ➡ 評価

定量評価については、個々の案件における民間金融機関との協調融資の実施が民業補完を最も具現化した形態の1つであるとの認識の下、協調融資組成を行い、民間金融機関との協業を適切に行ってきた結果、指標「融資承諾案件に占める民間金融機関等との協調融資等の案件割合」については目標を達成し、3と評価する。なお、協調融資が行われなかった案件は、金融市場の混乱等の影響で民間金融機関が協調融資を行うことが著しく困難であり、かつJBIC融資の緊要性が認められたことからやむを得ずJBIC単独融資となったものと、競合国より提示された譲許的融資への対抗(マッチング)としてイコールフットィング確保のために民間金融機関が対応不可能な譲許的条件で融資を行ったものであり、いずれも止むを得ない、あるいはJBICが単独で対応すべきものであった。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、2010年度は保証業務においても、6,381億円と海外事業支援緊急業務が集中した2009年度に続き高い水準の承諾を行ったこと、民間金融機関との間で、プロジェクトの環境社会配慮や発展途上国のントリーリスク等に係る意見交換等を積極的に行った他、民間金融機関の要請に応じてプロジェクトの環境審査情報の提供や合同審査ミッションの派遣等も行い、こうした活動を通じて民間金融機関に対し、資金面、リスクテイク面のみならず、ノウハウ、ナレッジ面の協力を行った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 2 お客さまサービスの向上

### ➡ 目標

- ① お客さまのニーズに沿った経営分析、コンサルティングなど相談サービスの拡充を図る。
- ・ 中小企業診断士、農林水産業経営アドバイザー等の資格を持つ職員の関連部署への計画的配置〔国内3事業本部〕
  - ・ 財務診断による経営アドバイスを通じた課題解決支援〔国内3事業本部〕

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業
評価	B	B	A

### 〔国民生活事業〕

#### ➡ 評価

資格を持つ職員の関連部署への計画的配置に関しては、中小企業診断士資格取得者を本店（審査・債権管理部門）に2名、創業支援センター（創業者向けの相談受付、セミナーの実施等を行う部署）に6名、顧客からの相談を最前線で受ける支店に119名配置し、相談サービス機能の拡充に取り組んだ。その結果、顧客サービスの向上に一定の成果があったものと評価される。

経営アドバイスを通じた課題解決支援に関しては、8月からSWOT分析ツール（※）を用いた相談サービスを導入し、456企業にSWOT分析ツールを活用したサービスを提供するなど、顧客の経営課題の解決支援に寄与したと評価できる。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

（※）SWOT分析ツール：

企業の強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）を評価するのに用いられる戦略計画ツール

### 〔農林水産事業〕

#### ➡ 評価

財務改善、生産性向上、販路開拓、事業承継など、顧客の抱える経営課題やニーズに関係機関とも連携した支援に取り組み、2010年度は延べ3,145先の顧客に対する経営支援活動を実施した。

具体的には、他事業と連携して充実を図ったSWOT分析ツールを活用して経営課題の抽出及び改善策の立案を支援したほか、税理士、中小企業診断士、生産工程の合理化について独自のノウハウを有する民間コンサルティング会社等とも連携し、財務診断、経営改善計画の策定、投資構想の具体化、増資（出資先の紹介）、遊休地の有効活用（経営資源マッチング）、技術支援等を実施した。

また、経営支援活動を充実させるため、農林水産業経営アドバイザー資格を有する職員の計画的配置にも努めた（48支店中36支店）。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

#### ➡ 評価

中小企業診断士については、資格を持つ職員を定期異動時に計画的に配置した結果、2011年春期異動時点で営業店61店中34店、審査室6駐在中6駐在、債権課9駐在（債権管理事務センターを含む）中4駐在となり、昨年比で見ると、営業店1店、審査室1駐在及び債権課1駐在の増加となった。

お客さまの課題解決支援については、資金ニーズへの対応に止まらず、情報ニーズに沿った経営分析、コンサルティングサービスを実施するため、訪問活動の標準的なプロセスを策定し、財務診断を中心とした顧客支援ツールの積極的な活用を推進。また、お客さまのニーズの把握力や課題解決支援力の強化を図るべく、主に若手職員を対象とした集合研修及び臨店研修を随時実施した。

本支店一体となった取組みの結果、財務診断提供数は27,130件（前年度比180.4%）と大幅に増加し、相談サービスの拡充がなされた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

➡ 目標

- ② 各事業本部/JBIC が連携のうえノウハウ・情報を相互に活用し、販路開拓、新商品開発に向けたお客さまの紹介や海外進出企業への有益な情報提供を行う。
- ・ 事業間連携によるお客さまの紹介〔国内3事業本部〕
  - ・ 複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等〔国内3事業本部〕
  - ・ 各事業本部と連携し、相談会・講演会等を通じて中小企業に情報提供を行う〔国際協力銀行〕
  - ・ マッチングサイトの統合（国民、農林）と利用対象者の拡大（中小）に向けた検討〔国内3事業本部〕
  - ・ 交流会開催による海外現地法人への情報提供〔中小企業事業本部〕

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	A	A	B	-

〔国民生活事業〕

➡ 評価

顧客サービスの向上を図るため、各事業本部/JBIC が有するノウハウや情報を相互に活用し、顧客に対してマッチングサービスを提供した。

「事業間連携によるお客さまの紹介」については、全体目標 800 件を踏まえた事業本部目標 350 件に対し 591 件（168.8%）の実績となった。また、「複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等」についても、全体目標 70 件を踏まえた事業本部目標 60 件に対し 140 件（233.3%）の実績となり、目標数値を大きく上回った。

上記のほかにも、全国商工会連合会主催のマッチングイベント（「農商工連携マッチングフェア」）の開催にあたっては、全国各地の開催場所で各事業と連携を図り、参加者募集の面で協力をするなど、積極的に取り組むことで、ビジネスマッチングを促進できた。

こうした顧客同士の引き合わせ、商談会・セミナー等の開催を通じて、顧客の販路開拓等の支援に取り組むことで、顧客サービスの向上も図られた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価できる。

〔農林水産事業〕

➡ 評価

事業間連携によるお客さまの紹介については、当事業顧客からの生産物の販路拡大希望に対し、飲食店、ホテル、旅館、旅客運送業等の他事業顧客を紹介したほか、生産物の仕入や資材の販路拡大を希望する他事業顧客に対し、当事業顧客を紹介するなど、顧客ニーズを踏まえ積極的に対応した結果、全体目標 800 件を踏まえた事業本部目標 625 件に対し 1,235 件の実績となった。

また、他事業と連携して商談会・セミナー等を通じた異業種との商談機会等の提供にも努めた結果、商談会・セミナー等の開催件数は、全体目標 70 件を踏まえた事業本部目標 50 件に対し 93 件の実績となった。

国産農林水産物・食品の販路拡大を支援するため開設しているマッチングサイトについて、日本公庫全体のサイトへの統合に向けた検討に参画。当事業の仕様をベースとし、更なる利便性向上、利用促進等を踏まえ検討を進め、次年度は、2012 年 6 月の新サイト稼動に向け、システム開発を実施予定である。

紹介実績が事業本部目標に対し 197.6%、商談会・セミナー開催実績が事業本部目標に対して 186.0%の実績となったことを総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

〔中小企業事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
交流会開催による海外現地法人への情報提供	F1	7回以上	7回 (100.0%)	3	7回

➡ 評価

交流会開催による海外現地法人への情報提供については、海外現地における中小企業のネットワーク構築支援に積極的な取り組みを行った結果、目標 7 回に対してアセアン主要国、中国主要都市におい

て7回の開催となり、目標を達成し、3と評価する。

事業間連携によるお客さまの紹介及び複数事業のお客さまが参加した商談会・セミナー等について、以下のとおり積極的に取り組んだ結果、お客さまの紹介は目標625件に対し1,304件(209%)、商談会・セミナー等は目標63件に対して157件(249%)と大きく目標を上回った。また、定量的な目標達成に加え、内容的にも例えば全国ビジネス商談会の参加者の約9割が「参加してよかった」と回答するなど、お客さま紹介、商談会・セミナー等全般に、日本公庫主催であるという安心感があり、短時間で効率的に商談や情報収集ができること等から、お客さまから成果が大きいとの評価を得ている。

- ①本部や支店における定期連絡会等を活用した事業間での情報交換
  - ②「マッチングサービスにおける事業間連携ガイドライン」の改正による事務効率化
  - ③前年度の効果的な取組みを参考にした活動モデル「顧客同士の引き合わせを多数実施する支店主催の商談会」の取組みの推奨
  - ④「全国ビジネス商談会」、「アグリフードEXPO」等の本部企画イベントの有効活用
- 以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
各事業本部と連携し、相談会・講演会等を通じて中小企業に情報提供を行う件数	F1	5件以上	7件 (140.0%)	5	15件

### ➡ 評価

定量評価については、2010年度目標数値は2009年度目標数値(7件)と同様に、目標設定時に開催を計画し得る相談会・講演会等の件数を計上していることから、2009年度実績値より低い数値となっている。2010年度は海外事業展開を計画・検討している中小企業等に対する情報提供等において、各事業本部との連携を積極的に進めた結果、指標「各事業本部と連携し、相談会・講演会等を通じて中小企業に情報提供を行う件数」については目標を大きく上回り、5と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、海外展開を計画・検討する中小企業等の現地情勢や投資環境等に関する情報に対するニーズは引き続き高く、外国政府及び国際機関等の海外ネットワークを有するJBICの情報やノウハウ等の提供を各事業本部とも連携したセミナー等を通じて行うことにより、中小企業等の海外展開を後押ししている。また、各事業本部とは、引き続き顧客情報の共有等のために、定期的に会合を行っている。

また、日本政府により2010年12月に発表された「本邦金融機関、国際協力銀行及び日本貿易振興機構等の連携による中堅・中小企業のアジア地域等への進出支援体制の整備・強化について」を受け、中堅・中小企業の海外進出を積極的に支援すべく、ニーズ調査や海外地場金融機関との協議等を開始している。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
事業間連携によるお客さまの紹介	F1	800件以上	1,565件 (195.6%)	5	498件
複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の件数	F1	70件以上	163件 (232.8%)	5	102件

### ➡ 評価

組織統合によるシナジー効果の発揮に向け、顧客の事業発展に貢献するため、統合以降、各事業本部等が有するノウハウ・情報を相互に活用し、顧客に対してマッチングサービスを提供している。

指標「複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナーの件数」については、外部機関主催によるイベントの減少を見込み、2009年度実績より目標数値を低く設定した。本部主催の全国規模の商談会のほか、昨年度効果の高かった「顧客同士の引き合わせを多数実施する支店主催の商談会」を活動モデルとして推奨し、17支店で取り組んだ。また、全国各支店においても地域ニーズに沿って工夫した商談会の開催等に積極的に取り組んだ結果、事業間連携によるお客さまの紹介は、1,565件(目標比195.6%)、複数事業のお客さまが参加する商談会・セミナー等の件数は163件(同232.8%)と目標

を大きく上回り、いずれも5と評価する。

また、定性評価については、マッチングサービスによる顧客の販路拡大や仕入先拡大の支援に努めた結果、大規模商談会である「アグリフード EXPO」（東京、大阪）及び「全国ビジネス交流会」のそれぞれにおける参加顧客のアンケートにおいて、「参加して良かった」や「内容に満足」などの肯定的回答が8割を超えるなど顧客サービスの向上に寄与した。また、更なるお客さまサービスの向上のため、マッチングサイトの統合（国民生活事業、農林水産事業）と利用対象者の拡大（中小企業事業）に向けた検討を行い、2012年6月の運用開始を組織決定し作業を開始した。

⇒ 目標

③ お客さまの満足度向上のため、各種のサービス向上策を推進する。

○ お客さまのニーズ実現のために必要な施策を実行する。

【お客さま満足度調査】

- ・ 「書類提出負担」に係る不満足度〔国内3事業本部/国際協力銀行〕
- ・ 「与信可否判断の時間」に係る不満足度〔国際協力銀行〕
- ・ 総合満足度（直近利用先）〔国民生活事業本部〕

○ お客さまの目線に立った店舗運営を推進する。

- ・ 国内3事業本部による効果的な連携体制の実現
- ・ お客さまに分かりやすい案内方法等の施設整備

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	B	A	C	-

〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
「書類提出負担」に係る不満足度	F1*	10%以下	7% (142.8%)	5	8%
総合満足度（直近利用先）	F1	75%	87% (116.0%)	5	73.2%

⇒ 評価

「書類提出負担」に係る不満足度に関する定量評価については、書類提出の負担感を軽減するために、顧客に提示する提出書類一覧表の内容を改善する等の措置を講じるとともに、当該取組みの徹底及び顧客満足度向上の重要性について、各種会議や集合研修等で周知した結果、目標を達成するとともに、前年度からも改善し、5と評価する。（目標数値は、国内3事業統一で10%としているが、当該目標数値だけでなく、2009年度実績（8%）を上回る実績を達成している）

「総合満足度」に関する定量評価については、個別営業の推進によるきめ細かな顧客対応、「プライバシーに配慮した店舗レイアウト」への継続的な改善に取り組むとともに、来店顧客が多い事業特性を踏まえ、分かりやすい店内案内を実現するため、2010年度には、総合受付を設置する支店を比較的規模の小さな支店にまで拡充し、31支店から82支店に増加させた結果、目標を大きく上回り、5と評価する。この総合受付については、2011年度中に全152支店に設置する予定である。

上記のほかにも、顧客満足度向上の重要性に対する認識を一層浸透させるためのマニュアルを新設するとともに、顧客の声を幅広く収集し、事務等改善につなげていく態勢を構築するなど、次年度以降の総合満足度向上に寄与する各種取組みを行った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

〔農林水産事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
「書類提出負担」に係る不満足度	F1*	10%以下	11.7% (85.4%)	2	11.6%

⇒ 評価

「書類提出負担」に係る不満足度は目標を下回り2と評価する。

お客さま満足度の向上に向け、顧客の書類提出負担の軽減に取り組んだ。具体的には、借入手続の

初期段階から必要書類や提出時期について顧客と共有する全支店あて指示するとともに、顧客対応上の具体的な留意点について取りまとめた「顧客説明・顧客対応の手引き」を全支店あて配布し、研修会等を通じて周知徹底を図った。

その結果、定量指標である「書類提出負担」に係る不満足度は目標を1.7ポイント下回ったものの、「満足度」は前年度から12ポイント向上し51%となったほか、総合満足度についても、前年度から5ポイント向上し91%となり、これまでの取組みについて一定の成果を得たものと考えられる。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

次年度も引き続き、書類提出負担の軽減等に取り組み、顧客満足度の向上に努める。

## 〔中小企業事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
「書類提出負担」に係る不満足度	F1*	10%以下	7% (142.8%)	5	10%

### ➡ 評価

支店においては、(1)段取りのよい資料依頼の実施、(2)ヒアリングや既提出書類での代替による資料依頼省略の推進、(3)依頼資料の必要性に係る丁寧な説明の実施、に取り組んだ。また、本部においては、(1)顧客への資料依頼に当たっての留意点を取りまとめ、(2)各種様式の改善を実施し、支店をサポートした。

本支店一体となった取組みにより、目標数値10%以下に対し、実績7%で、目標を大きく上回り、5と評価する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
「書類提出負担」に係る不満足度	F1*	20%以下	25% (80.0%)	1	21%
「与信可否判断の時間」に係る不満足度	F1*	10%以下	20% (50.0%)	1	12%

### ➡ 評価

指標「書類提出負担」に係る不満足度及び指標「与信可否判断の時間」に係る不満足度については目標を大きく下回り、1と評価する。お客さまが納得できるように必要書類等を説明することの徹底や、迅速かつ的確な業務処理に資する諸施策（職員意識の徹底強化、審査手続きの効率化等）を実施してきたが、調査時点では十分な効果発現には至らなかった。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、お客さま満足度調査における「総合満足度（直近利用先）」において、JBICは98%と高い数値となっている。同調査のその他指標のうち、「提案・アドバイス能力」、「商品知識（制度・手続説明）」、「応対一般（態度・言葉遣い）」に係る満足度について、いずれも91%とお客さまから高い評価を得ており、かかる点は上述の総合満足度の数値を構成する要素になっていると考えられる。また、業務の質的向上がお客さまサービス、ひいてはお客さま満足度の向上に資するとの認識を持ち、お客さまである日本企業の資源事業や投資案件等を支援してきており、こうした取組みがかかる数値に繋がっているものと考えられる。

以上を総合すると、目標に対して標準を下回る業績であったと評価される。今後も業務の質的向上に努めるとともに、低評価であった上記定量指標を踏まえ、営業事務マニュアルを作成する等追加対応を行っていく。

## 〔企画管理本部等〕

### ➡ 評価

各事業本部/JBICにおける、2010年度お客さま満足度向上に向けた取組施策を、コーポレートガバナンス委員会顧客満足度向上委員会部会においてフォローした。また、2009年度からの継続施策として、11月に日本公庫全体で「第2回お客さま満足度調査」を実施し、各事業本部等の顧客満足度を把握のうえ、2011年度お客さま満足度向上策を策定し、日本公庫全体として取り組む体制を構築した。

本店に店舗運営プロジェクトチームを設置し、他金融機関へのヒアリング、外部コンサルタントの

覆面店舗調査等により店舗運営上の課題の洗い出しを行った。

また、各支店に対し、支店毎の課題の抽出、対応策の検討を指示した。

これら取組みで把握した課題への対応策として、国内3事業本部間による効果的な連携体制の強化等を図るべく支店長の役割を明確化するとともに、案内板、店舗レイアウト等の店舗施設の改善、お客さま用駐車場の設置等ハード面の整備も実施した。

### 3 情報発信の強化

#### ➡ 目標

##### ① 広報活動を推進する。

- 日本公庫の社会的認知度の向上
- 政策金融機関としてのセーフティネット・民業補完機能、専門性に関する広報
- シナジー効果に関する広報
- 商品・サービスに関する広報

	各事業/国際協力銀行、広報部
評価	A

#### 〔企画管理本部等〕

##### ➡ 評価

日本公庫の社会的認知度向上に向けて総裁記者会見（6月、11月）やプレスリリースなどの情報発信を実施。広報・営業担当セクション会議を新設し、定期開催（毎月1回）することで情報発信テーマの収集や営業セクションとの連携を強化。その結果、これまでにない切り口として新成長戦略に関連するNPO法人等ソーシャルビジネスの支援や6次産業化支援、中小企業の海外展開支援などのテーマで情報発信を実施。加えて日本公庫全体の情報発信強化に向け支店に対し「支店の情報発信強化に向けた取組みのポイント」を示すとともに支店広報活動計画の策定を指示。その上で計画内容を総括し、参考となる効果的な取組み（計画）を全支店に還元（11月）。その結果、地方紙における記事掲載件数は2,642件となった。

また、政策金融機関としての機能やシナジー効果に関する広報に向けて、ディスクロージャー誌の作成・配布、制度拡充や景況調査、マッチングサービスなどのプレスリリース、副総裁懇談会や役員記者懇談会によるメディア向けPRを実施。東日本大震災の発生後、迅速に日本公庫の支援態勢をHPに掲載するとともにプレスリリースにより周知。

さらに商品・サービスに関する広報の強化に向けた取組みとしてHPのユーザビリティ向上を図るための外部コンサルティングの活用等を含めた改善の取組みやアクセス経路の拡大、有償広告（新聞広告・ラジオCM）や政府広報（ラジオ番組・インターネットTV）による広告、各種パンフレットの作成・配布、事業資金相談ダイヤルの一本化及びその周知などを実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

➡ 目標

② 研究水準の向上を図るとともに、対外発信力の強化に取り組む。

- 中小企業研究で世界的にも高い水準を目指す
  - ・ 景況関係調査の実施
  - ・ テーマ別調査の実施とそれに基づく研究の発表 ほか
- 対外発信力を強化し、研究機関としての評価を高める
  - ・ 研究成果をまとめた書籍の出版
  - ・ 日本公庫シンポジウムの開催
  - ・ 大学などへの出講
  - ・ 日本中小企業学会・日本ベンチャー学会など学会発表への応募 ほか

	総合研究所
評価	B

〔企画管理本部等〕

➡ 評価

景況関係調査とテーマ別調査を計画どおり実施したほか、調査対象を固定して時間経過を追跡調査する「新規開業パネル調査」の実施、複数の説明変数を用いて統計的有意性を示す多変量解析手法を活用した研究論文の発表、外部研究者との共同研究の実施などにより、研究水準の向上を図った。

対外発信力の強化については、「中小企業の事業承継～後継者の育成と第二創業の重要性」と題した第2回シンポジウム（事業承継の実経験者によるパネルディスカッションを含む）を11月に開催、前年の外部参加者85名を大幅に上回る同139名を含む、197名の聴衆を集めた。また各種の研究成果は、『2010年版新規開業白書』『環境問題と小企業の経営』『新経営資源論』などの書籍として出版（いずれも6月）したほか、日本中小企業学会全国大会（9月）、国際中小企業協議会（ICSB）世界大会（6月）などの学会で発表した。なかでも、日本ベンチャー学会全国大会（11月）には初めて採択され2論文を報告した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

# 組 織 運 営 目 標

## 1 人材育成、役職員教育の強化

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

公庫を取り巻く業務環境の変化に迅速に対応しつつ、公庫に対する期待に着実に応えるための体制を人材面から確保するため、

- ① 質の高いサービスを実現するための基礎教育（新人教育、営業教育）
- ② 顧客ニーズに応えられる高度な専門的知識・スキル習得のための研修、資格取得
- ③ 組織変革を担うリーダーシップと的確なマネジメント力を身につけるための管理職教育
- ④ 経営方針を共有し、経営判断力を強化するための役員教育、を実施する。

#### (2) 各事業本部等目標

##### ○企画管理本部

- ① 公庫全体の職員教育体系の検討（事業本部/JBIC における現行研修体系のアセスメントを含む）
- ② 新人研修及び新任管理職向け共通研修の検討・実施【2010 年度中の導入と 2011 年度以降の本格実施】
  - ・ コンプライアンス、ハラスメント防止、メンタルヘルス管理の基礎知識、
  - ・ 人事評価フィードバック技術の習得、女性活躍/ダイバーシティ推進の意義理解等
- ③ 企画管理本部における専門知識習得のための研修の検討・実施
  - ・ システム、経理、秘書等

##### ○国民生活事業本部

- ① 新入職員を早期戦力化するための「育成プログラム」の実践・定着化、教育専門スタッフ「審査インストラクター」の増員と拠点研修の強化及び臨店研修の増設
- ② 審査能力を強化するための中小企業診断士等の資格取得の推進、教育機会の増加、高額案件等専門職員の新規配置
- ③ 事業改革（組織改革、業務改革、人事給与制度改革）に対応した役割発揮、能力開発のための管理職教育の強化

##### ○農林水産事業本部

- ① 質の高いサービス実現のための基礎研修の充実
  - ・ 新入職員の研修期間拡充（4 ヶ月→1 年間（集合研修・現場 OJT））
  - ・ 1～3 年目職員の段階に応じた営業力・審査力強化研修の新規実施
- ② 農業・林業・水産業経営アドバイザー研修実施、資格取得の促進のための各種施策の実施

##### ○中小企業事業本部

- ① 現場の OJT と研修を効果的に連動させる施策の実施
  - ・ 新入職員（総合職）に対する教育を、教育班による 6 ヶ月研修、支店総括（業務）課経験 6 ヶ月 に改編
  - ・ 審査業務未経験の中堅職員に対して、1 ヶ月間の審査室派遣を実施
  - ・ 実務能力向上を目的として保険部門に教育担当を新設
- ② 中小企業診断士資格取得に向けた各種施策の実施

##### ○国際協力銀行

- ① 多様な顧客ニーズに応えるため、国際金融にかかる基礎研修の充実化を実施
  - ・ 財務分析、金融法務及び国際経済にかかる研修の拡充
  - ・ 出資証券化（ファイナンス）にかかる基礎研修の新規実施
  - ・ 融資実務にかかる研修の拡充
- ② 国際金融分野の専門性及び特殊語学向上のため、国内外の大学院等への派遣を実施

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	A	A	A	A

## 〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
中小企業診断士資格の審査周相定員中の取得率	S1	12.5%	11.9% (95.2%)	2	10.8%
研修受講率（予算定員に占める研修受講者の率）	F1	47.5%	54.7% (115.1%)	5	53.8%

### ➡ 評価

「中小企業診断士資格の取得率」に関する定量評価については、分母となる審査及び営業に従事する職員の定員数が増加（1,141人→1,159人）したため、目標を下回り、2と評価するが、公募による中小企業診断士養成課程への職員の派遣等に取り組んだ結果、資格取得者数は増加（123人→138人）した。

「研修受講率」に関する定量評価については、エリア職向けキャリア支援セミナー等、各種集合研修の増設に取り組んだ結果、目標を大きく上回り、5と評価する。なお、研修受講率の目標数値については、2009年度に3カ年計画を立てた際、3年後に50%に達するよう2009年度を45.0%、2010年度を47.5%、2011年度を50.0%と設定した。2009年度の実績が目標を超えているが、部門制の導入に伴い一時的に増加した研修があったことから2010年度の目標数値は当初策定の目標数値から修正を行わなかった。

上記のほかにも、新入職員の早期戦力化のための集合研修期間の拡大、教育専門スタッフ「審査インストラクター」の増員（14人→18人）による臨店研修の増加等に取り組み、人材育成策を充実させた。

管理職教育については、新任課長研修を増設（2回→3回）したほか、全考課者（949人）を対象とする考課者訓練研修を実施し、事業改革に対応するためのマネジメント能力の強化を図った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔農林水産事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
農林水産業経営アドバイザーの基幹職に占める率	S1	18%	19.2% (106.6%)	4	15.3%

### ➡ 評価

「農林水産業経営アドバイザーの基幹職に占める率」は目標を上回り4と評価する。

業務環境の変化に対し迅速に対応し、期待される役割に着実に応えることができる人材を育成するため、職員の段階に応じた研修を実施した。

具体的には、農林漁業者に対する質の高いサービスを実現するため、入社1～3年目を集中育成期間と位置付け、新入職員の研修期間を1年間（集合研修3か月、現場OJT9か月）に拡充するとともに、融資・審査研修、プレゼンテーション能力向上研修を実施。また、個々に策定した育成計画に基づきOJTや通信教育を組み合わせ、若手職員に対する基礎教育の充実を図った。

また、中堅職員に対しては、多様な顧客ニーズに応えるため、審査、コンサルティング、金融法務、債権回収等の研修や農林水産業経営アドバイザーの資格取得を奨励し年2回の研修を実施することで専門的知識の習得を図るとともに、マネジメント力の向上を図るため、タイムマネジメント、戦略的思考に基づく業務思考力の養成等に関する研修を実施した。

管理職に対しては、マネジメント力の向上を図るため、業務マネジメント、人事考課、メンタルヘルス、ハラスメント等に関する研修を実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中小企業事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
中小企業診断士資格の総合職に占める取得率	S1	10%	10.4% (104.0%)	4	9.1%

### ➡ 評価

「中小企業診断士資格の総合職に占める取得率」は、関連通信教育講座の追加、支援策発信、2次試験直前研修、通信教育受講者バックアップ研修等の施策を積極的に実施した結果、目標を上回り4と

評価する。年度当初に立案した教育・研修計画の着実な実施に加えて、特に、新入職員（総合職）の教育期間の改編、審査室派遣の実施（17名を派遣）、保険教育担当の新設（業務トライアル向けチューター支援）等の施策の実施により、現場のOJTと研修を効果的に連動させる効果も上がった。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
国際経済等修士号の総合職に占める取得率	X	2011年度までに35%	36.9% (105.4%) ※～2010年度実績	-	35.4%
特殊語学研修派遣比率	X	2011年度までに10%	10.3% (103.0%) ※～2010年度実績	-	9.1%
職員調査項目「キャリア開発支援」の満足度	F1	65%	69.4% (106.7%)	4	68%

### ➡ 評価

定量評価については、キャリア開発支援の一環として各種資格取得支援制度の整備が進められていること、及び各職員の成長機会の実感度合いが上昇したこと等の結果、目標を上回り4と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、2010年度は、OJTに加え、多様な顧客ニーズに応えるための国際金融にかかる基礎研修を拡充し、出資・融資実務研修を新たに実施したことに加え、財務分析研修・金融法務研修については一般職にも広く機会を提供した。

また、国際金融分野の専門性及び特殊語学力向上のため、国内外の大学院等への派遣を実施しており、国際経済等修士号の総合職に占める取得率は2010年度中に目標を達成し、さらには特殊語学研修派遣比率も同様に目標を達成した。

JBICが日本及び国際経済社会の健全な発展に貢献する存在であり続けるためには、外部環境の変化に柔軟に対応し、独自の付加価値を創造することが求められるため、今後も高付加価値を提供できる人材育成に不断に取り組むことが不可欠である。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

### ➡ 評価

人材育成、役職員教育の強化は、各事業本部/JBICの研修体系や他企業の研修メニューに関するヒアリング結果を踏まえ、日本公庫の人材育成方針をテーマとした役員合宿を7月に実施。役員合宿での協議を踏まえPTを立ち上げ（計5回会合）、日本公庫の幹部人材育成や専門性強化のための人材アカデミーの設立を決定。また、2011年4月開校に向け、各コースの詳細決定に関する事業本部間の調整、規則の新設、業務委託に関する入札手続きを3月末までに実施。

共通研修としては、4月に共通新人研修、7月～10月（計7回）に共通新任管理職研修、12月～2月（計4回）にコンプライアンス研修を実施した。共通新任管理職研修でのハラスメント講義では、役員、本店勤務の管理職も聴講の対象として実施。また、2011年4月の共通新人研修に向け、事業本部間の調整を実施し、4日間のプログラムを策定。

専門知識修得のため、経理研修会（計2回11日間）、各事業本部等秘書セクションとの合同研修（計2回3日間）、システム最適化推進メンバーを対象としたシステム研修（計7回）を実施。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 2 コーポレート・ガバナンスの実行（リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の整備）

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

- 監査部との連携強化等を通じ、内部管理上の問題を掘り起こし、問題の未然防止や速やかな対応を行う態勢を整備する。
- 年度実践計画としてリスク管理プログラムを定め、政策要請に応えつつ損失の発生の抑制を図る。  
信用リスク管理に関しては、各事業本部等で統一指標を設定して、
  - ① 審査能力の向上（目利き力の強化）及び適切な債権管理に資する施策の実施 並びに
  - ② 実施状況のモニタリングを行う。
- 年度実践計画としてコンプライアンス・プログラムを定め、役職員のコンプライアンス意識の定着化を推進する。  
コンプライアンス・プログラムにおいて、
  - ① コンプライアンス・マニュアルの見直し、
  - ② コンプライアンス等に関する共通研修（新入職員・新任管理職向け）の実施 及び
  - ③ 各事業本部等における具体的行動
 を定めるとともに実施状況のモニタリングを行う。

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	A	A	B	A

### 〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
初期デフォルト率	S1*	0.11%	0.06% (183.3%)	5	0.12%

#### ➡ 評価

「初期デフォルト率」に関する定量評価については、小企業を取り巻く厳しい経済環境の下、決裁・起案区分の見直し、「第三者保証人不要融資制度」案件に対する調査事項の追加、初期デフォルト債権の分析・還元などの各種デフォルト対策の強化に取り組んだ結果、目標を大きく上回り、5と評価する。

ただし、「初期デフォルト率」は減少したものの、条件変更の増加に伴い、要管理先の残高が増加しており、内包するリスクは高まっていると考えられることから、条件変更実施先に対する新たな金融支援策として借換融資に取り組んだ。さらに、経営改善努力を行っている条件変更実施先に対する継続的なモニタリングの実施を指示するなど、政策要請に応えつつ損失の発生の抑制を図っていく態勢の構築に取り組んでいる。

コンプライアンス対応については、重大なコンプライアンス違反事案発生の予防の観点から、支店においては事務の総点検に、本店においてはRCSA（リスクとコントロール状況の自己評価）に取り組んだ。また、集合研修時に「コンプライアンス違反事例に基づく留意事項」等の講義を合計28回実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
初期デフォルト率	S1*	0.04%	0.007% (571.4%)	5	0.04%

#### ➡ 評価

「初期デフォルト率」は目標を大きく上回り5と評価する。

リスク管理態勢の整備については、リスク管理プログラムに基づき、月例検討会の開催を通じた初期デフォルト候補債権の発生状況のモニタリング及び候補債権に対する初期対応の徹底、信用リスクに大きな影響を与える大口融資先に対する与信管理方針の策定等を通じ、適切な与信管理に努めたほか、短期破綻（貸付後概ね4年以内に経営破綻）が発生した場合は、原因の分析や審査プロセスの検

証を実施し、結果を研修等に活用することで、審査能力の向上にも努めた。

コンプライアンス態勢の整備については、コンプライアンスプログラムに基づくコンプライアンス研修（本店主催）の実施（21回）、全職員に対するコンプライアンス・マニュアルの配布を通じコンプライアンス意識の定着化を推進。また、その定着状況は、自己点検を通じモニタリングを実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中小企業事業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
初期デフォルト率	S1*	0.08%	0.04% (200%)	5	0.06%

### ⇒ 評価

信用リスク管理については、初期デフォルト率は、目標0.08%に対して0.04%と年度目標値の半分程度に収まっており5と評価する。また、債務者区分の上方・下方遷移先数は上方遷移先829先・下方遷移先1,234先（前年度実績上方遷移先1,488先・下方遷移先1,097先）となった。

審査の能力の向上及び適切な債権管理のため、以下の施策を実施した。

- ① リスクの高い案件をよりの確に処理するため、高度審査を専門的に行う課を設置
- ② 初期デフォルト案件の個別ヒアリング及び全店向けに注意喚起・フィードバックの実施
- ③ 営業部門決裁案件のモニタリングスキームを制定（2011年4月から実施）
- ④ 経営改善計画の策定支援により上方遷移促進・下方遷移防止を推進

保険リスク管理については、リスク管理プログラムに基づき、保険財政の健全化・収支改善等に向けた取組みの実施状況の月次モニタリングを行い、早期事故・大口事故に係る保険金支払状況の分析結果等のフィードバックを実施した。

コンプライアンス意識の定着化推進のため、コンプライアンス・プログラムに基づき、部室・支店内研修（勉強会）及び集合研修を随時実施した。また、本部においてもモニタリングとして年2回（7月、2月）、各部室・支店におけるコンプライアンス意識定着化に係る取組状況について確認を行った。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
初期デフォルト率	S1*	0.17%	0.00% (-)	5	0%

### ⇒ 評価

初期デフォルト率の定量評価については、適切な審査・与信に努めた結果、貸付後1年以内にデフォルト（倒産・延滞）した先がなかったことから、目標を大きく上回り5と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、リスク管理態勢に関しては、各種規則類の改正等によりリスク管理態勢の整備を進めたほか、リスク量計量化対象の見直し等を行いつつ個別与信管理と全体管理を組み合わせるとともに、ストレステストの拡充によりリスク量計測を補完し、JBICの特性を踏まえたリスク管理を継続して実施した。コンプライアンス態勢に関しては、海外駐在員事務所コンプライアンス・マニュアルについて、現地法制の変更や現地社会情勢等を踏まえた見直しを適切に実施した。また、研修に加え、各種通達文書も発出し法令等遵守の周知徹底に取り組んだ。

しかしながら、「外国為替及び外国貿易法」に基づく事後報告書の未提出等があり、法令遵守体制の整備等に係る課題が確認されたことから、今後迅速な報告体制の更なる徹底や、法令等に基づく各種手続きの体制明確化などの課題に加え、JBICに期待される業務や組織の在り方も踏まえれば、コンプライアンス態勢については更なる整備・強化を図っていくべき状況にある。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

### ⇒ 評価

コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するために、リスク管理態勢及びコンプライアンス態勢の整備に取り組んだ。

具体的には、監査部と毎月情報交換会を実施した。政策要請に応えつつ損失の発生を抑制を図るた

め、4月にリスク管理プログラム等を策定し、コーポレート・ガバナンス委員会において同プログラム等の実施状況のモニタリングを行った。また、コンプライアンス・マニュアルを日本公庫として一元化したほか、内容的にもハラスメント関連を含め、抽象論ではなく具体的な留意事項を明確化するなどし、10月から施行した。コンプライアンス等に関する共通研修については予定どおり実施し、各事業本部の研修についてもモニタリングを実施した。また、東日本大震災に関し、「災害・事故等対策本部」の事務局として対応した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 3 BPRによる業務内容の統一化・標準化・効率化

#### ➡ 目標

##### (1) 基本方針

各事業本部/JBICにおいては、前年度から引き続き、職務権限と責任の明確化、仕事のやり方の見直し・効率化、意思決定の透明化・迅速化に取り組み、事務・業務の合理化、簡素化を進める。事務フローの見直しに当たっては、公庫全体のIT基盤及びシステム最適化との整合性を確保する。予算管理、契約、支払、物品管理に関する共通システムの導入に向けた業務の見直しを行う。

##### (2) 各事業本部等目標

###### ○企画管理本部

2010年4月から企画管理本部に集約される経理、調達（契約）、資金調達・運用の各業務に関し、集約後の各業務を的確に遂行するとともに、各業務についての統一化・標準化・効率化を推進する。

更に、事務フロー等の統一化や諸規定の整備を行い、各業務システムの統合を進める【2012年10月予定の三鷹センターへのシステム集約時に稼動】。

###### ○国民生活事業本部

2009年度施策の効果検証のうえ、更なる効率化策を実施する。効率化により捻出したリソースはマーケティング強化や審査能力向上等に活用する。また、システムの再構築の観点から事務フローの見直しに取り組む。

###### ○農林水産事業本部

1-8-48体制に関する新たな事務フローの定着を進め、定着後に外部機関を活用した効果検証を実施し、更なる業務改善に取り組む。直接貸付・小口化に対応するため、融資事務の改善を検討。

###### ○中小企業事業本部

リスク管理を意識したセグメント別顧客接触、審査業務プロセス標準化、保険審査業務平準化等に取り組む。電子決裁・モバイル端末の導入を踏まえた効率的な営業戦略の構築、新事業・事業再生等に必要の審査力の強化、新保険システム導入【2012年1月予定】等を実施する。

###### ○国際協力銀行

部門制導入等の準備及びBPR定着化を実施。

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	B	B	A	B	A

#### 〔国民生活事業〕

##### ➡ 評価

2010年度においては、これまで取り組んだ施策の効果を検証するため、支店の業務量調査を実施するとともに、当該調査結果を踏まえ、スキャナーの活用による書類発送作業の削減や書類発送の集中処理など、事務の削減を進める新たな施策を実施した。加えて、これまで実施した施策についても再度徹底するよう指示を行うことで、一層の効率化の進展に取り組んだ。

効率化により捻出したリソースについては、営業力の向上や関係団体との連携強化などのマーケティング強化、審査能力の強化及び顧客サービスの質的向上に活用した。

上記のほかにも、業務プロセスの再点検等を進めるために導入したコンサルティングからの最終報告に基づき、システム再構築にあわせて実施する BPR(※) 施策の検討、企画を行った。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価できる。

(※)BPR :

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

## 〔農 林 水 産 事 業〕

### ➡ 評価

庶務・経理事務等を効率的に処理する体制(1-8-48体制(※))に移行(4月)し、事務・業務の効率化を進めた。

具体的には、会計事務を22支店から8支店(5月)、借用証書等重要書類の管理事務を22支店から本店(第1~3四半期)、融資事務の一部(利子助成金計算事務)を22支店から8支店にそれぞれ集約(12月)し、効率的な業務体制に移行するとともに、移行にあたっては、関係機関(地方公共団体等)と研修会を実施するなど、新たな事務体制の早期定着に努めた。

また、直接貸付の増加や融資の小口化等に対応するため、融資関係事務の見直しを実施した(2011年4月施行)。

具体的には、経営実績を有する顧客に対して適用する定型的な審査基準について、適用範囲を拡充し審査の迅速化を図る一方、経営実績のない農業分野への新規参入者に対しては、人物評価を重視した貸付審査と事業開始後の経営フォローに重点を置いた新たな融資手法を導入した。また、融資条件等の登録内容の正確性を確保するため実施していた帳票への照査・検印について、事務の実効性確保及び重複事務廃止の観点から必要性を再検証し、32帳票について照査又は検印を廃止するなど、意思決定の迅速化を図った。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

(※)1-8-48体制 :

本支店を通じた効率的な業務運営を図るため、農林水産事業の職員が配置されている全国48支店の庶務・経理事務等の事務フローを見直し、全国一律の対応により効率化が見込まれる事務は本店(1)に、地域で処理するほうが効率的な事務はエリア8支店に設置した地域事務センターに集約した新しい本支店の体制の呼称。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

### ➡ 評価

【営業部門】 リスク管理を意識したセグメント別顧客接触については、毎月の状況を事業統轄にフィードバックすると共に、事業統轄会議等で周知・徹底した。この結果、リスク管理等を意識して設定したセグメント毎の面談頻度の目標を概ね達成した。

【審査部門】 審査業務プロセス標準化については、標準作業ガイドラインに即した処理の徹底、審査室の体制見直し、OJT ツールによる審査教育強化、自己査定に係る電子決裁の導入及び支店職員向け勉強会等を実施した。債権管理におけるセグメント別顧客接触等については、債権課長会議で周知・指示するとともに、接触実績の分析結果を通知して、徹底に取り組んだ。この結果、一応の定着を図ることができた。

【保険部門】 保険審査業務平準化については、各グループの担当協会を見直した結果、グループ間における超勤時間の較差が34%縮小した(28.9時間→19.1時間)。また、業務量削減については、業務の集約化等により、実施前(2007年度)の水準と比べ▲25%となり、2009年度に続き改善が見られた(2009年度▲22%)。なお、職員のスキル向上を図るため、教育担当設置による研修内容の改善等を行った。

以上より、部門ごとの目標達成状況を総合的に判断すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

### ⇒ 評価

部門制導入等の準備に関しては、2011 年度より導入する部門制等の組織体制見直し方針を決定し、必要となる移行準備作業を適切に実施した。今後の部門制下における円滑な業務移行に向けて、更に着実な準備実行が必要である。

BPR 定着化に関しては、業務プロセスの効率化と責任・権限の明確化の観点から、行内依頼物処理（内談案件リスト更新業務の一元化）、審査関連業務の効率化（審査ハンドブックの策定・周知）、出張関連申請・精算事務の効率化等の施策の詳細分析・具体化、追加施策設定等を、外部コンサルタントの知見を活用しつつ実施した。今後は、施策の実施による効果測定を定期的に行い、更なる業務改善に繋げていくことが必要である。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

### ⇒ 評価

4 月に各事業本部から集約した経理、調達（契約）、資金繰り・出納事務の効率化を進めたほか、共通化が可能なシステムの統合（共通 ERP（※）の導入）等に取り組んだ。

具体的には、経理については、決算作業の効率化を図るとともに、共通 ERP 導入を見据えた予算規程の改正、共通予算規則の制定による予算執行体制の見直し等を行った。調達（契約）については、2010 年度に実施した職員住宅管理のアウトソーシングに係る入札は不調であったが、入札対象を見直し、2011 年 5 月にあらためて入札を実施する予定であり、インターネットによる物品調達も順調に増加している。資金繰りについては、短期資金の調達手法を国内 3 事業間で標準化するとともに、発行登録制度による起債を 1 年前倒しで実現させた。出納事務については、事業間の枠を越えて処理することを実現させた。共通 ERP の導入については、基本方針を策定し共通事務フロー等を具体的に設定するなど順調に進捗している。また、国内 3 事業の債権管理について、共通化に向けて債権の償却業務を事業間の枠を越えて一部集約化する準備などを整えた。さらに、公庫全体のシステム最適化推進に向けた組織体制の整備や、支店長の役割の明確化にも取り組んだ。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### （※）ERP：

（enterprise resource planning エンタープライズ・リソース・プランニング）企業全体の経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための統合型（業務横断型）パッケージソフトウェア

## 4 人事給与制度の見直し、事業間人事交流の推進

### 4-1 人事給与制度の見直し

#### ⇒ 目標

##### （1）基本方針

- ① 2011 年度からの新制度実施の準備を進める。
- ② 既に現行人事制度において人事評価のフィードバックを実施している事業本部/JBIC について、事業本部等の協力を得て職員調査を実施し、職員のモチベーション維持・向上の観点より、2011 年度からの制度運用に反映させる。

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	A	A	B	A

## 〔国民生活事業〕

### ⇒ 評価

新制度の詳細部分の設計及び労働組合との協議（妥結）、職員周知の徹底により、2011 年度から新制度を円滑に導入することができた。

具体的な制度設計にあたっては、チャレンジ精神の醸成や最大限の能力発揮、仕事と個人生活の調和、専門性の高い職員の育成、女性の活躍推進等の観点から検討を進めるとともに、新人事考課制度にかかる研修実施や質疑応答集を作成するなど、制度の早期周知に努め、職員の理解が深まるよう努めた。

以上から、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔農 林 水 産 事 業〕

### ➡ 評価

人事給与制度の見直しについて検討を進め、2011年4月導入に向けた制度設計を完了した。

具体的な制度設計にあたっては、チャレンジ精神の醸成や最大限の能力発揮、仕事と個人生活の調和、専門性の高い職員の育成、女性の活躍推進等の観点から検討を進めるとともに、制度設計の完了したのから順次公表し、制度の早期周知に努めたほか、質疑応答集を作成するなど、制度に対する職員の理解が深まるよう努めた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

### ➡ 評価

新制度は既に実施済みであるが、2011年度からの制度一元化に伴う一部制度見直し（業務職のバンドの見直し等）につき、組合との協議（妥結）、規定改正を適切に実施した。また、研修や支店訪問での説明会を通じて新人事考課制度の適切な運用を周知徹底した結果、後述のとおり、2010年度職員意識調査において、人事考課のフィードバックが「十分にある」の肯定的回答率が大幅に上昇（前回比+15.5%）した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

### ➡ 評価

JBICにおける新制度については、一般職の役割のあり方等の見直しに関する詳細設計を2010年度に概ね完了しており、本格運用開始に向けた準備は順調に進捗している。

また、人事評価のフィードバックは、現行の人事制度導入時より年度毎の評価サイクルの一環として取り組んでおり、管理職研修を通じてその実施の徹底に努めているところである。今後も、引き続き着実な実施が図られるよう、2011年度には管理職層を対象に年度毎の評価サイクルに関する研修を強化予定。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企 画 管 理 本 部 等〕

### ➡ 評価

2011年度からの新制度導入に向け、各事業における組合協議等の動向も踏まえつつ、制度の詳細設計に関する事業本部間の調整を実施。左記調整に基づき、規程・規則等の新設・改正手続きを3月末までに完了。また、新人事給与制度に関する2011年度以降のモニタリングの枠組みを決定。

10月に実施された職員調査の結果、事業本部/JBICにおける人事考課のフィードバックの実施状況が改善。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 4 - 2 事業間人事交流の推進

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

職員教育の一環として、他事業の関連分野での業務経験を通じて習得した知識等を各事業に戻って活用させることで、業務の高度化やシナジー効果の発揮につなげていく。

① 2010 年度において、事業間人事交流を「試行」

② 2011 年度から事業間人事交流を「本格実施」

そのため、事業間人事交流のあり方（規模・年次・部署等枠組み、事前/着任時研修の仕組み）を検討

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	B	B	B	B	B

### 〔国民生活事業〕

#### ➡ 評価

2010 年度は、事業間人事交流の試行として、4 月の定期異動で農林水産事業と、8 月の定期異動で国際協力銀行との人事交流を実施した。

上記の試行に関するモニタリング結果を踏まえ、2011 年度は、まずは、2 支店（3 事業統合支店）を追加して、中小企業事業及び農林水産事業との人事交流を行う予定であり、概ね計画どおり進捗している。

以上から、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

#### ➡ 評価

他事業での業務経験を通じて習得した知識の活用による業務の高度化及びシナジー効果の発揮に向け事業間人事交流を実施した。

具体的には、4 月に国民生活事業との人事交流を試行的に開始（国民生活事業より当事業千葉支店に、当事業から国民生活事業創業支援部にそれぞれ職員 1 名を受入れ）。

また、通年で人事交流の成果、課題等につきレビューし、本格実施に向けた検討を実施。その結果、2011 年度から、新たに中小企業事業との人事交流を開始（当事業から熊本支店中小企業事業に職員 1 名を派遣）するほか、国民生活事業との人事交流を拡充（新たに当事業から仙台支店国民生活事業に職員 1 名を派遣）することとした。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔中小企業事業〕

#### ➡ 評価

夏期定期異動にて、事業間人事交流 1 名を実施した（中小企業事業→JBIC 西日本国際営業部）。また、事業間人事交流の推進に向け、国内 3 事業間で意見交換・調整を行い、2011 年春期定期異動時、統合店舗 2 カ所において人事交流を行う予定（2 名について異動内示まで実施）だったが、東日本大震災の影響でやむなく延期となった。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔国際協力銀行〕

#### ➡ 評価

事業間人事交流については、人事交流のあり方について検討の上、8 月に国民生活事業（1 名）、中小企業事業（1 名）との人事交流を実施。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

### 〔企画管理本部等〕

#### ➡ 評価

春の定期異動及び夏の定期異動にて、事業間人事交流を実現（春は国民生活事業・農林水産事業、夏は国民生活事業・JBIC、中小企業事業・JBIC）。

上記の試行事例に関するモニタリング結果と日本公庫を取り巻く環境変化を踏まえ、2011 年度の実

施計画（人事交流の対象層や規模等）を策定。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 5 女性活躍の推進、職場環境の向上

### 5-1 女性活躍の推進

#### ➡ 目標

##### (1) 基本方針

- ① 女性職員が能力を最大限発揮して継続して活躍できる職場を実現し、公庫の組織能力の強化を図るため、以下の施策を実施。
  - ・ 研修、セミナー、社内報等を活用した役職員の意識改革の徹底
  - ・ 女性管理職の登用にに向けた計画策定
  - ・ 女性職員のキャリアビジョン形成に向けての支援（当局側の方針の明確化、仕事と結婚・出産等との両立への不安感の解消）
  - ・ 育児・介護・転勤等のライフイベントと職務継続を両立できる組織運営に係る検討
- ② 女性活躍推進本部を中心に公庫横断的な取組みを計画的に展開。

##### (2) 各事業本部等目標

###### ○企画管理本部

- ① 総合職が担っている業務を一般職・エリア職の業務に切り替えることを促進。そのためにOJTを通じた業務研修を実施。
- ② 企画管理本部において一般職・エリア職を女性管理職に登用していくための育成計画の具体化。
- ③ 女性活躍・職場環境向上推進室の設置と各事業本部/JBICとの連携強化。

###### ○国民生活事業本部

- 女性一般職職員のキャリアパス拡充のため、2009年度に導入した「一般職の審査事務教育プラン」の定着化及び受講者の増加促進を図る。

###### ○中小企業事業本部

- 業務トライアル制度の着実な実施

###### ○国際協力銀行

- 一般職のモチベーションと生産性の向上を図るための「一般職の役割のあり方等の見直し」の詳細設計【2012年度本格運用開始】

###### ○企画管理本部、各事業本部/JBIC 共通

- ① 女性活躍推進委員会答申における第1期目標【～2012年3月】及び中長期目標【概ね10年後】に係る諸施策の検討・実施
  - ・ 内部広報による意識改革、ロールモデルの紹介/職員の意見を継続的に把握し、施策の改善・新設に活用等
- ② 対外活動（J-Win）への参加を通じ、女性活躍推進活動の向上を図る

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	B	B	A	S

#### 〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
女性総合職採用比率	F1	30%	36.7% (122.3%)	5	28.1%
職員調査項目「女性の能力活用進捗度」	F1	70%	63.4% (90.5%)	2	62.3%

#### ➡ 評価

「女性総合職採用比率」に関する定量評価については、学生向け説明会、女子学生向けセミナー、採

用 HP、パンフレット、大学就職担当部への訪問等を通じて、日本公庫の女性活躍推進に関する取組みを積極的に PR した結果、目標を大きく上回り、5 と評価する。

一方、「女性の能力活用進捗度」に関する定量評価については、女性総合職（77.7%）に比べ、エリア職（60.7%）の肯定的比率が低かったため、目標を下回り、2 と評価するが、2009 年度に導入した「一般職の審査事務教育プラン」の定着化及び受講者の増加促進などに取り組んだ結果、前年（62.3%）よりも改善した。2011 年度は、エリア職の肯定的比率の向上が課題と認識し、個別の CDP（※1）に基づく女性管理職の計画的育成や所属長による「キャリアデザイン面接」の実施などに取り組んでいく。

2010 年度においては、このほか、当事業初の女性支店長の誕生、「キャリア支援セミナー」の実施（計 5 回、受講者 243 名）、「メンター制度」（※2）の導入、エリア職を対象とする「審査事務教育プラン」の受講者数の増加（12 人→28 人）、内部広報を通じたロールモデルの紹介など、女性職員のキャリア形成支援や能力開発に積極的に取り組み、一定の成果をあげた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

（※1）CDP：

career development program 企業が従業員の能力を開発し、人材の育成・活用を図るための経歴開発プログラム

（※2）メンター制度：

女性社員に対して管理職がキャリアプランや能力開発などについてアドバイスをを行い、本人の向上心などを育成する制度

## 〔農 林 水 産 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
女性総合職採用比率	F1	30%	33.3% (111.0%)	4	29.6%
職員調査項目「女性の能力活用進捗度」	F1	68%	70.5% (103.6%)	3	62.4%

### ⇒ 評価

「女性総合職採用比率」は目標を上回り 4、「女性の能力活用進捗度」は目標を達成し 3 とそれぞれ評価する。

女性職員が能力を最大限発揮し継続して活躍できる職場を実現するため、意識改革、キャリアビジョン形成支援、ライフイベントの職務継続の両立支援に取り組んだ。

具体的には、管理職の意識改革を促すため、外部セミナーに管理職（5 名）を派遣したほか、NPO 法人 J-Win 主催の各種活動やダイバーシティ（※）勉強会等に参加し、他社の取組事例を収集するなど、活動の質的向上に努めた。

また、女性職員のキャリア開発を支援するため、融資・営業入門研修及びマネジメント研修を実施するとともに、キャリアビジョンの形成に向け、全事務職職員を対象としたキャリアビジョン研修、社内ネットワークの構築を目的とした研修（メンター制度）を実施した。

また、女性が育児・介護・配偶者の転勤等のライフイベントと職務継続を両立できる職場を実現するため、新たな転勤制度を導入した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

（※）ダイバーシティ：

性別・年齢等を問わず、多様な人材を活用し、組織の活性化につなげる考え方

## 〔中 小 企 業 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
女性総合職採用比率	F1	30%	29.5% (98.3%)	3	37%
職員調査項目「女性の能力活用進捗度」	F1	70%	69.1% (98.7%)	3	63.7%

### ⇒ 評価

「女性総合職採用比率」（日本公庫一律で設定）及び「女性の能力活用進捗度」は、目標を概ね達成

し3と評価する。上記に定性評価を加えて総合評価すると、次の取組み・施策により、エリア職の職域拡大、能力向上、管理職を含む職員全体の意識向上が図られ、職員調査における女性活躍推進関連項目の肯定的比率は、総じて日本公庫全体を上回る実績となったことから、目標に対して標準の業績であったと評価される。

- ・ 業務トライアル者向け研修や終了判定試験（筆記・口述）、事業管理部による進捗状況のフォローなどにより、全体として着実に制度を実施した。

2010年度末現在の対象者：業務トライアル20名、実務期間（1年目）32名、実務期間（2年目）3名の合計55名（2011年4月業務トライアル開始予定者9名）、実務期間を経て業務職へ昇格した者1名（6月）

- ・ 女性活躍推進委員会答申における第1期目標は、全項目について、実施済み又は実施計画を策定済み。中長期目標は事業判断で可能なものは実施済み。ロールモデル紹介、フォーラム等を通じた職員意見の把握も実施。また、NPO法人J-Win主催の各種活動やダイバーシティ勉強会等に参加して他社の取組事例等を収集し、推進策実施に役立てた。

## 〔国際協力銀行〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
女性総合職採用比率	F1	30%	36.4% (121.3%)	5	28.6%
職員調査項目「女性の能力活用進捗度」	F1	75%	77.9% (103.8%)	3	69.8%

### ➡ 評価

定量評価については、女性総合職の新卒採用活動を積極的に行った結果、指標「女性総合職採用比率」については目標を大きく上回り5と評価する。指標「職員調査項目「女性の能力活用進捗度」」については、各種施策に取り組んだ結果、目標を達成し3と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、女性職員のキャリア開発支援として、キャリアビジョン研修の導入に加え、職員相互のネットワーク強化に向けた各種ミーティングを開催。女性管理職比率の向上も念頭に、育児・介護・転勤等のライフイベントと職務継続を両立し得る組織運営に向けて、海外同行休業制度の導入、育児休業復帰説明会の開催及び男性職員への育児関連制度の周知促進等に取り組んだ。さらに、管理職の意識改革に向け、人材マネジメントとタイムマネジメントに関する研修を実施。また、J-Win活動等の対外活動にも積極的に参画し、女性活躍推進委員会の答申及び女性活躍推進本部における決定事項に基づく各種施策を着実に実施した。

一般職の役割のあり方等の見直しについては、2012年度からの本格運用開始に向けた詳細設計は2010年度内に概ね完了し、本格運用開始に向けた準備は順調に進捗している。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
職員調査項目「女性の能力活用進捗度」	F1	75% 【2012年度】	57.4% (76.5%) ※2010年度実績	-	-

### ➡ 評価

女性活躍を一段と推進するため、企画管理本部が中心的役割を担い、新たな数値目標の設定と推進施策の拡充を図るとともに、事業横断的に各種施策を実施した。

具体的には、2010年7月の役員合宿での協議を踏まえ、10月の女性活躍推進本部において、女性管理職比率の数値目標（2018年4月1日・5%）を設定し、実現に向けて、女性管理職候補者育成プログラム「プロジェクトChallenge!!」の導入、職務継続をバックアップする制度の拡充（2009年度女性活躍推進委員会答申を踏まえた出産、育児・介護関連制度の整備、旧姓使用制度の導入、海外転勤同行休業制度の導入決定、育児・介護等に伴う転勤免除制度及び配偶者転勤同行制度等の管理職への拡充決定）、事務職から業務職へのステップアップ制度の全事業導入を決定した。同育成プログラムは、翌期開始に向け、人材アカデミーの1コースとして内容を策定、個者別のキャリア設計、OJTによるキャリア開発及び研修等のキャリアサポートを通じて着実に育成される仕組みを作り、全国から100

名超の受講者を選定した。

また、女性活躍・職場環境向上推進室を2010年4月に設置、6月の女性活躍推進本部において2010年度の事業横断的な施策を決定。女性職員の動機付けを目的としたロールモデル紹介冊子「Rashiku」の発行、育児休業者の円滑な職場復帰を支援するWebを活用した育児休業者復帰支援サービスの導入、各種セミナー(計4回、延べ616名参加)や女性職員間ミーティング「チアアップミーティング」の開催等を各事業本部/JBICとの連携により実施し、各施策の着実な実施のみならず、事業間協力による効率的な推進体制を構築した。さらに、日本公庫は次世代法に基づく認定事業主と認められ、認定マーク「くるみん」(※)を取得、啓発活動の実施とともに第二次行動計画を策定した。今後に向け、これまでの成果を支店に波及させることを目的に「地域版女性活躍推進委員会」を8支店に設置することを決定し、翌期からの始動に向けて準備を推進した。

以上のように、日本公庫全体の女性活躍を一段と推進する目標及び施策の策定、全事業が一体となった施策実施体制の定着及び効率化、並びに今後の効果波及に向けた支店の活動体制の整備ができた。

なお、本項目の定量指標は2012年度の目標数値であるが、2010年度の実績は57.4%(76.5%)となっており、総合職が担う業務の一部をエリア職女性職員に切り替えることを促進してきた結果である。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であったと評価される。

(※)くるみん：

仕事と育児の両立支援に積極的に取り組む子育てサポート企業を認定するマークの愛称

## 5 - 2 職場環境の向上

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

高い職員満足度を維持しつつ、継続的な職員調査を通じて問題点を把握することにより、職場環境を改善するための業務の進め方や福利厚生施設や制度のあり方について検討する。

特に、第2回職員調査で示された課題等を踏まえ、以下の項目に重点的に取り組む。

- ① 職場の業務平準化の促進等を通じたワークライフバランスの向上、サービス残業を生じさせない業務執行管理。
- ② メンタルヘルスマネジメント/ハラスメント防止を更に徹底するための既存の制度のレビューと新規施策の検討・実施。

#### (2) 各事業本部等目標

○企画管理本部、各事業本部/JBIC 共通

- ① メンタルヘルスマネジメント/ハラスメント防止に向けた新規施策の検討・実施
- ② 残業削減を図るための施策を検討・実施する
- ③ 部店内会議等での部下職員全員に対する直接周知の徹底等を通じて、経営理念や業務運営計画の浸透を図る

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	B	A	A	B	B

### 〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
業務負荷の平準化（「特定の人への業務負荷度」）	F1*	26%	27.5% (94.5%)	2	29.1%
業務目標の管理（「面談は十分・管理も適切」の回答率を向上）	F2	75%	58.3% (77.7%)	3	48%
人事考課等のフィードバック（「十分にある」の回答率を向上（%）かつ「無い」の回答率を0%）	F2	75%、 「無い」 0%	47.7% (63.6%)、 「無い」 20.3%	1	28.6%、 「無い」 29.1%
経営理念及び業務運営計画の認知度にかかる総合職・一般職較差を解消	F2*	解消	「理念較差」 20.5ポイント 「計画較差」 24.6ポイント	2	「理念較差」 24.9ポイント 「計画較差」 29.1ポイント
一人あたり月平均残業時間	F1*	「本店」 26時間 「支店」 18時間	「本店」 24.9時間 (104.4%) 「支店」 17.8時間 (101.1%)	3	「本店」 29.8時間 「支店」 19.8時間

### ➡ 評価

「業務負荷の平準化」に関する定量評価については、目標値を下回り、2と評価する。ただし、前年度に比べれば改善していること、外部コンサルタントの業務量調査ではBPRによる一定の削減効果が認められたこと、既に着手しているこれまでのBPR施策のうち、削減効果の大きいシステム対応を伴うものの実施時期が2011年度であり、タイムラグがあったことも要因と考えられること等から、傾向としては、改善の方向にあると考えられる。加えて、2011年度は、負荷が集中していると考えられる支店管理職の負担軽減に取り組むとともに、教育研修の継続実施により、上司のマネジメント能力及び職員の能力向上に取り組む、目標の達成に努める。

「業務目標の管理」及び「人事考課等のフィードバック」に関する定量評価については、前年度に比べれば改善したものの、目標を下回り、それぞれ3、1と評価する。これは、2010年度は全職員に対して目標管理制度を導入した初年度であり、調査時点（10月）において期末のフィードバック面接（3月）まで至っていないことが要因である。2011年度は、会議、研修等で新人事考課制度・目標管理制

度を周知徹底することにより制度の定着化を図り、目標の達成に努める。

「経営理念及び業務運営計画の認知度」に関する定量評価については、目標を下回り、2と評価する。ただし、全職員あての通達発信やポスター配付に加え、集合研修における講義に取り組んだ結果、前年度に比べ、エリア職の認知度は、経営理念が4.4ポイント、業務運営計画が10.1ポイント、それぞれ高くなっている。2011年度は、従来の本店からの周知・説明に加え、全国事業統轄会議等を活用し、事業統轄から職員への周知・説明を強化する。

「一人あたり月平均残業時間」に関する定量評価については、ノー残業デーの実施、BPRによる業務効率化等に取り組んだ結果、目標を達成した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔農 林 水 産 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
業務負荷の平準化（「特定の人への業務負荷度」）	F1*	18%	13.2% (136.3%)	5	20.7%
業務目標の管理（「面談は十分・管理も適切」の回答率を向上）	F2	75%	59.3% (79.0%)	3	47.1%
人事考課等のフィードバック（「十分にある」の回答率を向上（%）かつ「無い」の回答率を0%）	F2	75%、 「無い」 0%	56.3% (75.0%)、 「無い」 1.6%	3	53.3%、 「無い」 5.3%
経営理念及び業務運営計画の認知度にかかる総合職・一般職較差を解消	F2*	解消	「理念較差」 20.4ポイント 「計画較差」 29.5ポイント	2	「理念較差」 22.8ポイント 「計画較差」 37.8ポイント
一人あたり月平均残業時間	F1*	「本店」 26時間 「支店」 17時間	「本店」 22.4時間 (116.0%) 「支店」 15.8時間 (107.5%)	4	「本店」 24時間 「支店」 16時間

### ➡ 評価

定量指標については、「業務負荷の平準化」について目標を大きく上回り 5、「1人あたり月平均残業時間」（本店・支店）は目標を上回り 4、「業務目標の管理」及び「人事考課等のフィードバック」について目標を達成し 3、「経営理念及び業務運営計画の認知度にかかる総合職・一般職較差を解消」について 2と評価する。

職場環境の向上を図るため、管理職に対し適切なマネジメントを指示し、特定の職員に業務負荷が偏ることがないように業務負荷の平準化に取り組むとともに、メンタルヘルスマネジメント及びハラスメント防止を徹底するため、管理職を対象とした研修（2回）を実施したほか、啓発冊子を作成・配布を通じ、全職員に対し周知徹底を図るなど、職場における良好な人間関係の醸成に努めた。

また、経営理念及び業務運営計画については、通知による周知のほか、認知度が低位であった事務職職員に対し、研修を通じ周知を図った。その結果、認知度はそれぞれ向上（経営理念 7.5ポイント、業務運営計画 4.5ポイント）し、較差も縮小（経営理念 2.4ポイント、業務運営計画 8.3ポイント）したものの、更なる浸透を図るため、全事務職職員を対象とした研修を再度実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

〔中 小 企 業 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
業務負荷の平準化（「特定の人への業務負荷度」）	F1*	19%	16.7% (113.7%)	4	21.3%
業務目標の管理（「面談は十分・管理も適切」の回答率を向上）	F2	75%	64.0% (85.3%)	4	51.1%
人事考課等のフィードバック（「十分にある」の回答率を向上（%）かつ「無い」の回答率を0%）	F2	75%、 「無い」 0%	66.4% (88.5%)、 「無い」 1.7%	4	50.9%、 「無い」 2.4%
経営理念及び業務運営計画の認知度にかかると総合職・一般職較差を解消	F2*	解消	「理念較差」 16.5ポイント 「計画較差」 21.5ポイント	3	「理念較差」 24.5ポイント 「計画較差」 36.7ポイント
一人あたり月平均残業時間	F1*	「営業」 20時間 「審査」 20時間 「保険」 16時間 「本部」 26時間	「営業」 22.1時間 (90.4%) 「審査」 17.0時間 (117.6%) 「保険」 12.7時間 (125.9%) 「本部」 24.0時間 (108.3%)	4	「営業」 30時間 「審査」 22時間 「保険」 17時間 「本部」 28時間

➡ 評価

メンタルヘルスマネジメント及びハラスメント防止については、定量評価のうち、「業務負荷の平準化」は、派遣・パート職員の活用継続、WLBセミナー開催等を行った結果、目標を上回り4と評価する。「業務目標の管理」「人事考課等のフィードバック」は、新人事考課制度の定着・改善等のため全部室店訪問（78部室店）による意見交換等を実施した結果、目標に近づき4と評価する。また、次の取組み・施策により、職場環境の向上が図られた。

- ・ 他事業本部と連携し、全支店にメンタル相談医を配備すると共に、研修等を通じて相談体制を周知した。
- ・ 年次休暇・夏期休暇取得促進のための文書を発信すると共に、モニタリング結果に基づき個別部店指導を実施した。
- ・ 労基署臨検での指摘を受け、早期に就労管理システムを変更する等、適正な勤務時間管理を徹底した。

経営理念及び業務運営計画の浸透については、概要版の作成、資料配布、事業部内の社内報への掲載を行うとともに、役員の出張出張、各種会議、集合研修等の際に解説を行い、一層の周知徹底を図った結果、総合職と一般職の認知度の較差解消には至らなかったものの、認知度は大幅に上昇した。

一人あたり月平均残業時間については、営業部門は、東日本大震災への対応等により目標をやや下回ったが、審査業務プロセス標準化や保険部門のBPRによる改革効果の定着、ノー残業デーの徹底等により全体としては目標を上回り、4と評価する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔国際協力銀行〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
業務負荷の平準化（「特定の人への業務負荷度」）	F1*	17%	16.8% (101.1%)	3	19.6%
業務目標の管理（「面談は十分・管理も適切」の回答率を向上）	F2	75%	67.8% (90.4%)	4	55%
人事考課等のフィードバック（「十分にある」の回答率を向上（%）かつ「無い」の回答率を0%）	F2	75%、 「無い」 0%	72.2% (96.2%)、 「無い」 2.2%	5	57.5%、 「無い」 3.7%
経営理念及び業務運営計画の認知度にかかる総合職・一般職較差を解消	F2*	解消	「理念較差」 28.7ポイント 「計画較差」 27.2ポイント	1	「理念較差」 26.1ポイント 「計画較差」 29.7ポイント
一人あたり月平均残業時間	F1*	20時間	19.2時間 (104.1%)	3	20時間

### ➡ 評価

定量評価については、適正な労働時間管理の徹底を図るべく、部室長会を通じた周知徹底、ノー残業デーの取得促進や効率的な会議実施にかかる啓発ポスター掲示等に取り組んだ結果、指標「業務負荷の平準化」及び指標「一人あたり月平均残業時間」については目標を達成し3と評価する。また、業務目標管理や人事考課フィードバックについては現行の人事制度導入時より年度毎の評価サイクルの一環として取り組んでおり、管理職研修を通じてその実施の徹底に努めた結果、指標「業務目標の管理」については目標を上回り4、指標「人事考課等のフィードバック」については目標を大きく上回り5と評価する。

上記に定性評価を加えて総合評価すると、JBIC全職員を対象とするコンプライアンス研修に加えて、一部管理職は日本公庫共通のハラスメント研修に参加し、ハラスメント防止に向けた取組みを強化した。また、経営理念と業務運営計画の認知については、総合職と一般職の較差解消という目標達成には至らなかったものの、業務ラインを通じた説明の強化に加え、第4四半期以降、ITを利用した周知（PC起動時の経営理念表示設定）を図る等、取組みを強化している。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企画管理本部等〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
業務目標の管理（「面談は十分・管理も適切」の回答率を向上）	F2	75%	58.7% (78.2%)	3	-
人事考課等のフィードバック（「十分にある」の回答率を向上（%）かつ「無い」の回答率を0%）	F2	75%、 「無い」 0%	46.5 (62.0%) 「無い」 16.3%	1	-
経営理念及び業務運営計画の認知度にかかる総合職・一般職較差を解消	F2*	解消	「理念較差」 46.6ポイント 「計画較差」 52.4ポイント	1	-
一人あたり月平均残業時間	F1*	14時間	15.9時間 (88.0%)	2	14時間

### ➡ 評価

職場環境の向上は、前期職員意識調査結果の重点課題に取り組んだ。具体的には、メンタルヘルスマネジメント/ハラスメント防止について、ハラスメント事案への対応指針を策定した他（7月）、社内報にてハラスメント対応に関する周知を実施（8月）。また、新任管理職研修にてメンタルヘルスマネジメント管理に関する講義を実施。これらの施策を通じて、メンタルヘルスマネジメント/ハラスメント予防に関する理解を深めることができた。

残業削減については、4月より企画管理本部内の勤怠状況の報告体制を整備。また、ノー残業デーを導入し、毎週実施を徹底。10月に実施された職員調査の結果、残業削減の取り組み効果が職員において

高く認識された結果となった。加えて、複数支店に対する労基署臨検の内容を踏まえ、企画管理本部等各部室所向けに労務管理研修を実施し、労務管理に関する更なる理解向上につなげることができた。

経営理念や業務運営計画の浸透を図るために、社内報のほか、4月より企画管理本部内でも導入した目標管理制度において、業務運営計画を起点とした目標設定や中間レビューを通じて浸透を促進。総合職に比べると一般職の認知度は低く、目標とする較差解消には至らなかった。次年度は、今年度の取組みに加え、新たに講演や共通研修等の機会を設けるなど、引き続き、浸透、理解に取り組んでいく。

上記に加えて、事業横断的な施策として、日本公庫初の家族の職場参観「なかよしファミリーデー」を開催（7月本店、子ども191名及び保護者118名が参加）、職場に家族を招き、職場見学や職場体験など様々なプログラムを実施することで、職員間に互いの家族を思いやる気持ちが生まれるなど相互理解が深まったことに加え、事業が協業して実施したことで組織としての一体感が醸成され、参加者から100%の満足度、職員からも大好評を得た。さらに、本店において活気ある職場づくりを目的とした挨拶励行運動を行い挨拶励行が定着、その他食堂ニーズ調査を踏まえたメニューの改善、WLBセミナーの開催（2回、225名参加、うち94%が気付きを得る高い評価）を実施した。

また、全職員意識調査を継続実施（10月）し、職場環境等に関する課題や経年変化を分析のうえ、コーポレート・ガバナンス委員会で検討を行い、次年度の業務運営計画に反映。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 6 公庫全体のIT基盤・システムの最適化、システム部門全体の最適化

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

- ① 「新システム基本構想・実施計画」を策定し、最新のIT技術を導入して次のIT基盤・システムの再構築に全公庫的に取り組み、概ね4年間程度で「公庫全体のIT基盤・システムの最適化」を実現する。
  - ・ オープン系システムへの移行
  - ・ 共通パッケージ・ソフトウェアへの統合
  - ・ サーバ/データベースの統合
  - ・ 統合GW、統合NWの構築
  - ・ SOAによるシステム間連携の構築等
- ② 大手町新ビルの竣工を見据えて三鷹情報センターへコンピュータ室を集約するとともに、「人材育成・組織体制（BPRを含む）に関する基本計画」を策定し、IT人材の育成、業務改善/要員再配置、組織体制の再編を実施して、「システム部門全体の最適化」を実現する。

#### (2) 各事業本部等目標

新システム基本構想・実施計画の策定、共通システムの開発、共通IT基盤の構築等に参画し、業務見し等に係るシステム開発に取り組むとともに、新システム基本構想・実施計画に基づいて、個別システムの最適化等を推進する。

##### 【主なシステム開発】

- 国民生活事業本部：外部信用情報機関データの導入、振込専用口座の導入による返済金の自動充当、受託業務システムの更改
- 農林水産事業本部：1-8-48体制への移行に伴うシステム対応等
- 中小企業事業本部：IT化による業務効率化のためのRIPシステム更新、新保険システムの導入（詳細設計、開発、一部テスト）
- 国際協力銀行：基幹システム貸出回収機能改善、出張用モバイル端末更新

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	B	B	C	B	B

### 【国民生活事業】

#### ➡ 評価

2010年度においては、新システム基本構想・実施計画の策定、共通システムの開発、共通IT基盤

の構築等に積極的に参画するとともに、事業本部個別の開発について、計画どおり完了した。

具体的には、「外部信用情報機関データの導入」については、2011年4月から稼働、「振込専用口座の導入による返済金の自動充当」については、2011年2月から都内5支店で試行し、2011年4月から全支店で稼働、受託業務システムの更改については、2011年3月から稼働している。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔農 林 水 産 事 業〕

### ➡ 評価

公庫全体 IT 基盤・システムの最適化に向けた検討に参画し、基本計画及び実施方針の策定、共通システムの開発、共通 IT 基盤の構築に取り組んだ。

また、事業本部のシステム整備については、公庫全体のシステム最適化方針を踏まえ、必要性、有効性など十分検証のうえ、庶務・経理事務等を効率的に処理する体制（1-8-48体制）への移行等に係る整備を実施した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

### ➡ 評価

RIPシステム(※)更新については、予定通り5月から機器類の更新を含む電子決裁等のIT化施策の一次運用を開始。また、営業計画管理機能の強化等の二次施策についても12月までに運用を開始し計画完了。なお、改善ニーズへの対応を数次に分け実施し、目標通り年度内に完了した。

新保険システムの導入（再構築）については、今年度予定の詳細設計・開発・テスト工程について進捗遅れが発生し、2012年1月からの運用開始も困難となったため、計画を1年間延伸し、本番稼働時期を2013年1月とした。2011年度は工程管理を強化し、12月までに詳細設計・開発を完了させるとともに、3月までに統合テストや防災環境の設置等を行う。

以上を総合すると、目標に対して標準を下回る業績であったと評価される。

(※)RIPシステム：

融資業務等を統合的に処理するための中小企業事業本部の情報システム

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

### ➡ 評価

「公庫全体システム最適化計画（基本計画書）」の策定、及び同計画に基づく統合GW・統合NWの構築、三鷹情報センターへのコンピュータ室集約化等に係る検討ワーキンググループに参画すると共に、個別システム開発については、(1)基幹システム貸出回収機能改善により、変動金利多階層管理及び休日処理高度化を実現し、また(2)出張用モバイル端末の更新、無線LAN機能追加及び貸出申請日から貸出日までの必要日数の短縮化を実現することにより、業務効率化及び利便性向上に寄与した。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 〔企 画 管 理 本 部 等〕

### ➡ 評価

「公庫全体システム最適化計画（基本計画書）」を策定し、2013年度までのシステム最適化計画を決定。システム最適化推進部門を構築し、2011年度以降の調達/設計・開発の円滑実施に向けて、各プロジェクトに係る要件定義、実施計画書・調達仕様書等の作成を実施。当初目標を達成。

センター集約化に係る基本計画の策定、バックアップセンターに係る現状分析・集約化案検討、新本店ビルの共通LAN構築の検討を実施。また、IT人材育成/業務改善・要員再配置/組織体制再編について検討し、「公庫全体システム最適化計画」に方針を盛り込むとともに、IT研修、共通ルールの整備を実施。当初目標を達成。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績であったと評価される。

## 7 業務の効率的運営

### ➡ 目標

#### (1) 基本方針

国民負担の発生を極力抑制する観点から、公庫全体として業務の効率的運営に取り組む。

#### (2) 各事業本部等目標

##### ○企画管理本部、各事業本部/JBIC 共通

企画管理本部及び各事業本部/JBIC の業務活動に伴い生じる経費の削減を中心に取り組むが、紙の使用量の削減については共通の取組みとする。

##### ○企画管理本部

共同調達の推進、資金運用の一元化等によるコストダウンを図る。

##### ○国民生活事業本部

消耗品費、システム関係経費等の既定経費を見直し、経費の削減を図る。

##### ○農林水産事業本部

1-8-48 体制の定着（調達一元化等）によるコストダウンを図る。

##### ○中小企業事業本部

一般競争入札、共同調達の推進等により経費（固定費）を削減する。

##### ○国際協力銀行

調達適正化の推進、紙の使用量削減に適切に取り組む。

	国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	国際協力銀行	企画管理本部等
評価	A	A	A	A	A

### 〔国民生活事業〕

指標	定量基準	目標数値	達成状況	点数	2009年度実績
消耗品費、システム関係経費等の既定経費を見直し、経費の削減を図る。	F1	1億円	1.2億円 (120.0%)	5	-

#### ➡ 評価

「経費の削減」に関する定量評価については、一般競争入札及び共同調達を推進した効果に加え、紙の使用量削減等による消耗品費の削減や、広報印刷物等の印刷物の見直しによる印刷製本費などの削減に努めた結果、目標を大きく上回り、5と評価する。

上記のほかにも、経費の執行状況や計画の進捗状況を四半期ごとに役員へ報告し、各部室に情報還元する態勢を構築した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

### 〔農林水産事業〕

#### ➡ 評価

経費節減及び地球環境への配慮の観点から、一般競争入札及び共同調達の推進、紙の使用量削減に関する目標（今後2年間で紙購入量を30%削減）を踏まえた取組みを実施。

紙の使用量削減についてはグループ単位で使用する文書（規定集など）の個人印刷の禁止、会議資料の削減（メールによる事前送信の徹底やモニターを使用した会議の開催）、金融機関あて通知文書のホームページ掲載などに取り組んだ。あわせて、本店によるモニタリングを徹底するとともに、本支店における独自の取組事例を共有化することで、職員一人ひとりの意識醸成にも努めた結果、今年度は11%の削減を実現した。

また、1-8-48体制移行により、物品調達事務の本店一元化を推進し、調達コストの削減にも努めた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔中 小 企 業 事 業〕

指 標	定量基準	目標数値	達成状況	点 数	2009年度実績
一般競争入札、共同調達等の推進等により経費（固定費）を削減する。	F1	1.7億円	2.0億円 (117.6%)	5	4.4億円

### ➡ 評価

定量評価については、管財部等と連携を図り、店舗統合の着実な実施、物品等に係る共同調達の一層の推進等に積極的かつ前倒しで取り組んだ結果、固定費の削減について目標削減額1.7億円(※)に対して2.0億円と目標額を大幅に上回り5と評価する。事務所賃借料(▲0.8億円)と修繕料(▲1.2億円)の削減効果大きい。

また、固定費削減の取組みを通じて社内に経費削減の意識が浸透した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

(※)2009年度に積極的に経費削減に取り組んだ結果、2010年度は新たな経費削減の余地が減少したことを考慮して、目標を1.7億円とした。

## 〔国 際 協 力 銀 行〕

### ➡ 評価

調達適正化については、一般競争入札（総合評価方式）等の拡大や、随意契約の厳格運用を継続して実施し、一般競争入札件数を増加させると同時に（2010年度の一般競争入札件数比率は2009年度の同比率に比べ倍増）、質的改善を図るべく、2010年度に契約手続きの妥当性審査等を行う契約審査委員会、技術点の評価方法の妥当性審査等を行う技術点評価委員会を新たに設置、運営を開始し、調達及び契約の適正化を推進した。

紙の使用量については、両面印刷の徹底や2in1印刷の推奨等に努め、2010年度の紙使用量は39.9tとなり、2009年度の紙の使用量である47.3tに比して削減させた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。

## 〔企 画 管 理 本 部 等〕

### ➡ 評価

共同調達の推進については、従来から実施している消耗品類の調達に加え、転勤時の引越業務、所有店舗の機械警備業務、本店から支店等への宅配便業務について、新たに共同調達を実施。また、システム関係経費を含めた一般競争入札（総合評価方式）等の拡大を図ったほか、第3期監査契約（2010年7月～2011年6月）の監査報酬については、前期比30百万円削減した。

資金運用の一元化については、短期資金調整手法の標準化として導入したコール借入及び特例預金預け入れを対象全勘定で継続中（コール借入れ導入効果＝支払利息の削減は推計97百万円）。

紙の使用量の削減については、両面印刷等の徹底により取り組んだ結果、前年度対比29%減と当初目標（15%減）を達成。また、コピー機/プリンタの設置に関する統一基準の設定及びプリンタ削減計画（日本公庫全体で約25%削減）を策定した。2011年度以降も引き続き紙の使用量削減に取り組んでいく。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績であったと評価される。