



# 2008 年度下期・業績評価報告書

2009 年 8 月

株式会社日本政策金融公庫

## 2008 年度下期に係る評価について

1. 本報告書は(株)日本政策金融公庫評価委員会（以下「評価委員会」と言う。）が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」と言う。）の 2008 年度下期に係る活動についての評価結果を取りまとめたものである。
2. 2008 年 10 月 1 日、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫及び国際協力銀行(国際金融等業務)が統合し、日本公庫が発足した。従って、新組織である日本公庫としての 2008 年度の活動期間は 2008 年 10 月 1 日-2009 年 3 月 31 日であり、この報告書における公庫の業績評価の評価対象期間は同期間である。
3. 報告書は組織移行期における以下の前提・制約等を踏まえて作成したものであり、PDCA サイクルにおいてはその出発点である計画・目標の有無・またその建て方によって大きく評価の方法差が生じざるを得ない。これらは既に日本公庫設立時に各旧機関において設定されていたことから、これらに則り基本的には事業ごとの評価を行った。
  - (1) 公庫評価委員会による業績の評価対象期間は委員委嘱後の 2008 年 10 月～2009 年 3 月であること。
  - (2) 各事業本部・国際協力銀行（以下「JBIC」と言う。）の目標・評価制度の体系は異なること。
  - (3) 2008 年度においては各事業本部等において下期だけに分割して設定された計画・目標は存在しないこと。
  - (4) 計画・目標の設定のなかった企画管理本部等（危機対応円滑化業務部を含む。）は対象とならないこと。
4. 評価対象が 2008 年度下期であることから、目標達成度は比較手段として通年度の指標の達成度あるいは前年度比で比較し(下期限定の比較は目標の連続性・季節要因などから制約あり。)かつ下記のように下期の貢献実績について具体的に記述し評価を記述した。
  - (1) 目標達成している（前年度実績を上回っている）場合は、それに下期実績が相応の貢献（例えば半分）となっているか。
  - (2) 目標達成していない（前年度実績を下回っている）場合は、それに下期実績が相応の原因となっているか。

なお、来年度以降の新評価制度の実施に向けて5段階評価による評価という点で統一し、可能な限り試行的に適用した。5段階評価の具体的区分は以下の通りである。

総合評価	評語
特に優れている	A
優れている	B
標準	C
標準を下回る	D
標準をかなり下回る	E

5. PDCA サイクルの出発である計画・目標の設定自体が異なっている等、上記のPDCA サイクルとしての制約を前提として、2008年度下期の日本公庫の業績について全体としてまとめを記す。

(1) 2008年度下期の我が国経済は、2008年9月のリーマン・ショックを契機とした世界的な金融危機に直面し、海外需要の急激な減速に伴う輸出産業の生産の大幅な縮小、雇用や所得環境の急激な悪化による個人消費の低迷など、「戦後最悪、最大の経済危機」と言われる厳しい状況であった。

(2) このような状況において、日本公庫は2008年10月1日の設立後新組織としての運営を軌道に乗せていく必要もある中、セーフティネット貸付等の推進、緊急保証制度創設に伴う信用保険利用の伸長への対応、危機対応円滑化業務及び海外事業支援緊急業務の実施に加え、中小・小規模企業や農林漁業者の資金繰りに関する相談に迅速かつきめ細かく対応するための相談態勢の強化等により、政府系金融機関としてセーフティネット機能の発揮に努めてきた点は内外の経済危機に際してあらゆる面において政策金融機関として適切な役割を果たした結果、各種の個別の目標・実績もそれなりに高い実績を残した項目が各事業に亘って多く見られた。

(3) また、ビジネスマッチングや農商工連携の推進、グローバル化の支援など、統合によるシナジー効果を発揮した幅広いサービス提供も行った。シナジー効果の発揮に関しては2008年度下期において、各事業本部/JBICが有する専門的なノウハウやネットワークを相互に活用し、顧客同士の引き合わせ、商談会・セミナー・異業種交流会、情報提供等を実施した。2009年度以降も引き続きビジネスマッチングの推進、海外進出企業へのサービス提供等に取り組むこととしており、今後のその効果

の更なる発現が期待される場所である。その他、各事業に共通する管理業務の一元化により公庫全体としての業務運営の効率化を進めている。

- (4) その他、政策金融の機動的な実施や透明性の高い効率的な事業運営に努め、自立的な組織を目指すため、2009 年度以降の経営方針及び業務運営計画を策定し、本評価制度の基礎となる PDCA サイクルの構築も行った。
- (5) 今後は業務運営計画に基づいて各種リスクを適切に管理しつつ、政策との密接な連携の下で事業・組織両面において着実な実施を行っていくことを期待したい。

株式会社日本政策金融公庫・評価委員会委員長  
勝俣 恒久

## 【評価委員】

勝俣 恒久 氏（委員長）	東京電力株式会社社長
角 紀代恵 氏	立教大学法学部教授
阪田 雅裕 氏	弁護士 前内閣法制局長官
中村 邦夫 氏	パナソニック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
早川 祥子 氏	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
森 一夫 氏	日本経済新聞社特別編集委員兼論説委員
吉野 直行 氏（副委員長）	慶應義塾大学経済学部教授

## 【専門委員】

浦田 秀次郎 氏 （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
勝川 俊雄 氏 （農林水産事業本部推薦）	三重大学大学院生物資源学研究科准教授
生源寺 眞一 氏 （農林水産事業本部推薦）	東京大学大学院農学生命科学研究科長、農学部長
高木 勇三 氏 （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 氏 （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 氏 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授
樋口 美雄 氏 （国民生活事業本部推薦）	慶應義塾大学商学部商学部長・教授

【五十音順】

# 国民生活事業本部

## まとめ

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はじめ、高校や大学などに入学・在学する学生のいる世帯への教育資金融資などを取り扱っている。

本報告書は、当事業の事業経営計画の実施状況について、2008年度下期の業務実績に基づいて評価したものである。

金融・経済情勢が悪化する中、当事業は、政府による経済対策に基づいて、小企業への円滑な資金供給や融資相談態勢の強化などに取り組み、政策金融として求められるセーフティネット機能を十分に発揮したと評価できる。

評価結果は次ページ以降に記載しているとおりであるが、その概要は次のとおりである。

### (1)「政策的機能の強化」

金融・経済情勢が大幅に悪化する中、政策金融として、小企業の資金需要に的確に対応した結果、セーフティネット貸付の実績は、前年度を大幅に上回った。

また、開業率が低迷する中、積極的に創業支援を行い、昨年度に引き続き2万企業を超える新規開業企業に融資を行った。

### (2)「地域との連携強化」

地域再生が国の重要な政策課題となる中、政府が推進する地域資源の活用や農工商連携に積極的に取り組んだ。

### (3)「時代の変化に応じたサービスの提供」

平日の電話相談時間の延長や土日電話相談の態勢を拡充し、経済対策に伴うセーフティネット貸付の情報を提供するなど、顧客ニーズに即したサービスの提供を推進した。ただし、ホームページ上に設置している財務診断コーナーの活用件数が、前年度を大きく下回る実績となったことは課題であり、より活用しやすいコーナーとなるよう、小企業のニーズを踏まえて見直しを行う必要がある。

### (4)「信頼性の向上」

コンプライアンスや顧客情報の管理を徹底するため、職員への研修を継続的に実施した。また、適切なリスク管理の観点から、信用リスク管理の高度化にも取り組んだ。

### (5)「自己改革の推進」

上期に引き続き、BPRを推進し、支店業務の見直しを行うとともに、本店業務及び本支店組織の見直しに向け、課題の抽出を行うなど、業務の効率化に向けた取組みを強化した。

また、女性活躍推進の観点から新規採用職員に占める女性割合を大幅に増加させるとともに、若手職員の審査能力を育成強化する観点から「審査インストラクター」を新設するなど、人材育成にも力を注いだ。

## 「政策的機能の強化」

### 1 資金需要への的確な対応

評価

A

#### ○セーフティネット貸付（生活衛生セーフティネット貸付を含む。）の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額（億円）	7,545	11,807	156.5%	4,507	7,299	61.8%
件数（件）	92,404	141,067	152.7%	53,917	87,150	61.8%

#### ○普通貸付、生活衛生資金貸付の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額（億円）	20,126	21,913	108.9%	10,503	11,410	52.1%
件数（件）	305,515	318,637	104.3%	156,674	161,963	50.8%

2008年度の普通貸付及び生活衛生資金貸付の実績は、前期に比べ金額で108.9%、件数で104.3%と増加した。これは、主に経済・金融情勢の大幅な悪化に伴い、当事業への資金需要が増加したためである。

特に、年度末の資金繰りを支援するために実施した「平日の電話相談時間の延長」、「土日・祝日の電話相談」及び「資金繰り土曜相談窓口」の設置を通じ、売上や利益が減少している小企業の相談にきめ細かく対応したことから、セーフティネット貸付の伸びが顕著となり、金額で156.5%、件数で152.7%と前期を大きく上回った。

また、セーフティネット貸付以外でも、政府の方針や小企業のニーズなどを踏まえ、貸付制度の拡充を行ったことから、事業承継や中心市街地・商店街の活性化を目的とした資金の貸付などが、前期に比べ増加した。

下期の実績は、以下のとおりであり、政策金融への期待が高まる中、小企業の資金需要に的確に対応したと評価できる。

- (1) セーフティネット貸付の実績については、金額で7,299億円（前年同期比176.4%）、件数で87,150件（前年同期比173.1%）となった。これは、政府の「安心実現のための緊急総合対策」及び「生活対策」に基づいて同貸付を推進したことによるものである。
- (2) 普通貸付、生活衛生資金貸付の実績については、金額ベースで11,410億円（前年同期比110.3%）、件数ベースで161,963件（前年同期比104.1%）となった。



## 2 創業・再チャレンジ、第二創業及び企業再建・事業承継の推進

評価

C

### ◎新規開業企業に対する融資実績【企業数：2万2千企業以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
企業数（企業）	21,250	20,141	91.6%	10,787	9,354	46.4%

### ◎企業再建・事業承継支援資金の融資実績【件数：19年度実績（76件）以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
件数（件）	76	171	225.0%	77	94	54.9%

### ○新創業融資制度の融資実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	14,108	14,776	104.7%	7,978	6,798	46.0%

新規開業企業に対する2008年度の融資実績（融資先企業数）は、20,141企業となり、目標の2万2千企業を下回った。ただし、創業者数が減少傾向にある点や、雇用機会の創出という政策的配慮から高い目標を設定した点を考慮すると、昨年度に引き続き2万企業を超える融資実績を維持したことは、積極的に創業支援を行った結果と評価できる。

また、企業再建・事業承継支援資金の融資実績は、目標に対して200%を超えており、重要な政策課題の一つである企業再建や事業承継の推進に寄与したと評価できる。

下期の取組みは、以下のとおりであり、創業支援を通じて地域活性化及び雇用創出に貢献したと評価できる。

- (1) 新たな連携先である全国のビジネス支援図書館やTKC全国会と提携して創業支援セミナー、事業承継セミナーを開催するなど、融資チャネルの開拓にも積極的に取り組んだ。
- (2) こくきん創業支援センターを中心に積極的な広報活動を展開した結果、2008年度のプレス記事掲載回数は205回、前年同期比103.5%となり、うち半数以上が下期に掲載されたものである。

### 3 保証人等へ依存しない融資の取組み

評価

C

#### ○第三者保証人を徴求しない貸付の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額（億円）	12,875	15,219	118.2	8,212	7,006	46.0
件数（件）	214,245	243,700	113.7	120,880	122,820	50.4
件数構成比	70.3	76.6	—	77.3	75.9	—

2008年度の第三者保証人を徴求しない貸付の件数構成比は、76.6%となり、前年度を6ポイント上回った。

下期の実績を見ると、第三者保証人を徴求しない貸付の件数構成比は75.9%と、概ね横ばいで推移していることから、保証人等に依存しない融資への社会的な要請に適切に対応したと評価できる。

#### 4 自然災害・社会的ショックへの迅速な対応

評価

A

##### ○特別相談窓口の設置件数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	8	6	75.0%	5	1	16.7%

##### ○災害貸付の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額（億円）	58	25	44.0%	20	5	22.1%
件数（件）	650	307	47.2%	238	69	22.5%

災害の発生や大型の企業倒産など、不測の事態が発生した際に、直ちに特別相談窓口を設置し、小企業者が資金調達に支障を来たすことのないよう、融資や返済条件緩和などの相談にきめ細かく対応した（2009年3月末現在、17の特別相談窓口を設置）。

下期の取組みは以下のとおりであり、適切に対応したと評価できる。

- (1) 国際的な金融不安及び景況悪化などの影響により、売上又は利益が減少している小企業に対する相談態勢を一層強化するため、2009年1月30日に政府の「生活対策」に基づく『生活対策』中小企業金融緊急特別相談窓口を設置した。設置から3月末までの相談件数は5万5千件にのぼり、小企業からの相談に迅速に対応した。
- (2) 年度末の資金繰りを支援するため、2008年12月から相談センターでの平日の電話相談時間を延長するとともに、土日・祝日の電話相談を実施した。また、2009年1月24日から毎週土曜日に、全国10支店で相談窓口を開設するなど、相談態勢を拡充した。
- (3) 災害貸付については、地震などの影響を受けた小企業に対し、融資限度額や返済期間などが一般の融資よりも有利な災害貸付を迅速に実施し、復旧のための資金需要に的確に対応した。

##### 2008年10月～2009年3月までの災害貸付の実績

名称	件数	金額
能登半島沖地震による災害貸付	1件	2百万円
19年新潟県中越沖地震による災害貸付	29件	281百万円
2008年岩手・宮城内陸地震に伴う災害貸付	21件	183百万円
2008年7月28日の富山県及び石川県における大雨災害に伴う災害貸付	2件	20百万円
2008年8月28日からの愛知県における大雨災害に伴う災害貸付	16件	85百万円

## 5 経営再建等の支援の推進

評価

A

### ○返済条件変更の実施の状況

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	46,422	66,511	143.3%	27,749	38,762	58.3%

### ○中小企業再生支援協議会等からの支援要請に関する返済条件変更等実施の状況

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	158	156	98.7%	75	81	51.9%

返済条件変更の実施件数を見ると、経済・金融情勢が悪化する中、顧客の実情に応じた対応を行ったことにより、前期比で143.3%と大幅に増加した。

また、中小企業再生支援協議会等からの支援要請に基づく返済条件変更等については、前年度並の98.7%となった。

下期についても、経営建て直しのための資金繰りの支援などを通じて、十分に政策的使命を果たしたと評価できる。

- (1) 返済条件変更の実施件数は、政府の要請に基づき、できる限り個別企業の実情に応じた柔軟な対応を行ったことから、前年同期比で155.9%と大きく増加した。
- (2) 中小企業再生支援協議会等からの支援要請については、通常、メインバンクである民間金融機関が主導して再生に取り組むケースが多い中、2008年12月には、初めて当事業が主導した案件が、経営改善計画の策定を完了した。

## 6 教育資金を必要とするみなさまの支援

評価

B

◎教育ローンコールセンターにおける電話相談の実績【件数：19 年度実績  
(96,520 件) 以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
件数 (件)	96,520	119,265	123.6%	37,907	81,358	68.2%

○教育資金貸付の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額 (億円)	1,786	1,580	88.5%	470	1,110	70.3%
件数 (件)	139,516	123,844	88.8%	43,584	80,260	64.8%

当事業では、顧客サービスの向上を目的に教育ローンコールセンターを設置し、専門の担当者が、「国の教育ローン」に関する相談に対応している。2008年度の電話相談件数は、19 年度実績 (96,520 件) 以上の目標に対し、達成率 123.6%と大幅に目標を上回った。

他方で、2008 年度の教育資金貸付の実績は、件数、金額ともに前年度を下回った。これは、2008 年 10 月から所得制限の引き下げ（世帯の年間収入の上限が 990 万円から 790 万円へ引き下げ、ただし子供の人数によって変動）を行ったこと及び学生数が減少を続けていることが主な要因である。

下期の実績は次のとおりであり、政策金融機関として支援すべき教育資金の需要に、適切に対応したと評価できる。

- (1) 年間の 64.8%を占める 80,260 件の融資を実行し、教育の機会均等の実現や家庭の経済的負担の軽減に寄与した。
- (2) 民間金融機関では、申込の段階で最低年収や返済負担率などの資格要件を設けている場合が多いが、当事業はこうした要件を満たさない方への融資も実行している。また、全体の融資実績は減少しているものの、母子家庭に対する融資については、昨年とほぼ同じ約 9 千件（年間約 1 万 4 千件）の実績を維持した。

「地域との連携強化」

7 地域の課題等を踏まえた地域経済活性化への貢献

評価

B

◎地域活性化関連の融資実績【件数：19年度実績（10,614件）以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
件数（件）	10,614	11,174	105.3%	5,954	5,220	46.7%

○地域活性化ネットワークに資する活動件数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	162,732	148,923	91.5%	77,690	71,233	47.8%

2008年度の地域活性化関連の融資実績（件数）は、11,174件となり、2007年度の10,624件を上回った。これは、主に中心市街地・商店街の活性化を目的とした企業活力強化資金などが堅調に推移したことによるものであり、地域の抱える問題解決に寄与したと評価できる。

地域活性化ネットワークに資する活動として、商工会議所、商工会、税理士及び商店街などに対する訪問、定例金融相談会や勉強会の開催などを実施している。これらの活動の一つとして、地域力連携拠点となっている法人会と連携し、経営革新等をテーマに経営セミナーや個別相談会を実施した。活動件数が減少したのは、『生活対策』中小企業金融緊急特別相談窓口を設置し、小企業からの相談に迅速に対応することが求められたことから、窓口対応に注力し、関係団体等に対する訪問活動を縮小せざるを得なかったことによるものである。この結果、下期比率が50%を下回っているが、やむを得ない事情であった考えられる。

下期の取組実績は、以下のとおりであり、地域再生が国の重要な政策課題となる中、地域活性化につながる活動を行う企業への資金供給や、地域の各種機関との連携を通じた地域経済の活性化に貢献したと評価できる。

- (1) 地域活性化ネットワークに資する活動件数は71,233件となり、上期を下回った。ただし、これらの活動を行った結果、商工会議所及び商工会を通じて申込みがあり、その融資件数は、前年同期比で106.3%と増加した。
- (2) 商工会議所等の会合に出席し、地域活性化関連の融資について貸付制度の周知を行うなど、地域経済の活性化に取り組む小企業の支援を行った。

## 8 地域資源の活用や農商工連携の推進

評価

A

### ◎新事業活動促進資金【中小企業地域資源活用プログラム関連及び農商工関連】 の融資実績【件数：19年度実績（18件）以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
件数（件）	18	106	588.9%	56	50	47.2%

### ○中小企業地域資源活用プログラムの発掘（注）の実績（件数）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	5	10	200.0%	7	3	30.0%

（注）「中小企業地域資源活用プログラム」の周知を通じて、地域資源を活用した企業を当事業が発掘し、中小企業基盤整備機構への橋渡しを実施した件数である。

2008年度の新事業活動促進資金（中小企業地域資源活用プログラム関連及び農商工関連）の融資実績（件数）は、106件と、2007年度の18件を大きく上回り、地域資源の活用や農商工連携を積極的に支援したと評価できる。

地域資源を活用した企業の発掘は、前期比200.0%と大幅に増加したほか、2008年度に発掘した10件のうち2件が地域産業資源活用事業計画の認定を受けることができた。

下期の実績は以下のとおりであり、政府が推進する地域資源の活用や農商工連携に適切に対応したと評価できる。

- (1) 2008年12月に「農商工等連携促進法」に基づき国が認定する農商工連携が開始された。同法の認定企業に対する融資実績は13件となった。
- (2) 2008年度上期に比べると、中小企業地域資源活用プログラムの発掘にかかる取組みは減少したものの、新事業活動促進資金（中小企業地域資源活用プログラム関連及び農商工関連）の融資実績は、概ね上期と同水準となった。

## 9 商工会議所等との連携による地域との結びつきの強化

評価

B

### ○商工会議所等との連携実績（金融相談会等）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数（回）	9,902	9,973	100.7%	4,789	5,184	51.9%

### ○大学との連携実績（業務連携の覚書を締結した大学数）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	8	18	225.0%	11	7	38.9%

当事業では、商工会議所、生活衛生関係団体などの地域関係団体と連携し、融資制度の説明会や融資相談のための「金融相談会」等を開催している。2008年度の「金融相談会」等の開催回数は、9,973回となり、前期比で100.7%と増加した。

また、当事業は2005年度以降、日本各地の大学と業務連携の覚書を締結し、小企業からの技術開発の相談があった場合に大学の研究者へ取り次ぐといった対応を行っている。2008年度は、新たに18の大学と業務連携の覚書を締結し、前年度の実績8件を大幅に上回った。

下期の実績は以下のとおりであり、地域との結びつきの強化を推進したと評価できる。

- (1) 政府の「安心実現のための緊急総合対策」及び「生活対策」に基づいてセーフティネット貸付の制度が拡充されたことに伴い、全国の商工会議所などと連携し、「金融相談会」等を5,184回開催するなど、同貸付制度の周知を行うとともに、小企業の資金需要に積極的に対応した。
- (2) 新公庫としてスタートを切った10月1日に2つの大学と業務提携するなど、新規に7校と業務連携の覚書を締結した。
- (3) 大学との業務連携については、小企業からの技術相談に関する取り次ぎのほか、大学との共同研究による技術力を活かした企業への融資にも取り組んでいる。大阪では2008年12月、2009年1月に地球温暖化対策に貢献する大学発ベンチャー企業2社に対し、それぞれ融資を実行した。



## 10 地域金融機関との連携の強化

評価

B

### ○地域金融機関との連携融資及び協調融資の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	894	1,113	124.5%	597	516	46.4%

（注）『業務連携にかかる覚書』を締結した金融機関からの紹介によって実行した融資を「連携融資」、「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「協調融資」という。

### ○地域金融機関との情報交換会の回数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数（回）	190	136	71.5%	89	47	34.5%

### ○業務連携の覚書を締結した金融機関数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	412	413	100.2%	414	413	—

2008年度の地域金融機関との連携融資及び協調融資の実績は、前期比124.5%と大きく増加した。

また、地域金融機関との連携を目的として、2009年3月末現在で413の金融機関と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、連携の強化に努めている。

下期の実績は以下のとおりであり、地域金融機関との連携融資及び協調融資を通じて、主に創業企業の資金調達の円滑化や地域の活性化に貢献したと評価できる。

- (1) 地域金融機関との連携融資及び協調融資の実績は、516件となり、前年度下期の443件と比較して16.5%増加した。
- (2) 地域金融機関との情報交換会を47回開催し、政府の「安心実現のための緊急総合対策」及び「生活対策」に基づいて推進しているセーフティネット貸付の制度を広く周知した。

## 「時代の変化に応じたサービスの提供」

### 11 幅広い情報提供の推進

評価

A

#### ○支店長等が行った講演会や勉強会の回数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数(回)	1,722	4,384	254.6%	1,420	2,964	67.6%

当事業では、総合研究所が行う小企業の景況や経営問題に関する調査・研究の成果を活用し、小企業の経営に役立つ情報を積極的に提供している。こうした情報提供を目的に支店長等が2008年度に行った講演会や勉強会の回数は、4,384回となり、前年度の実績1,722件を大きく上回った。

下期について見ると、支店長等が行った講演会や勉強会の回数は、2,964回と、1ヵ月あたり約500回の実績となった。具体的には、「最近の経済動向」、「セーフティネット貸付制度の概要」、「顧客の心をつかむ小企業経営」といったテーマを取り上げており、顧客の情報ニーズに的確に応えたと評価できる。

## 12 経営相談の推進

評価

C

### ○経営相談専任担当者配置支店における経営相談の実績（件数）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	1,213	981	80.9%	650	331	33.7%

（注）専任担当者による経営相談の実績である。

当事業では、顧客サービスの向上を目的に、東京、名古屋及び大阪地区の18支店に各1名、経営相談の専任担当者を配置し、経営に関する幅広い相談に対応している。2008年度の経営相談専任担当者による経営相談の実績は、981件となり、前年度を下回る結果となった。これは、経済・金融情勢の悪化に伴い、セーフティネット貸付の申込みが大幅に増加する中、経営相談の専任担当者も融資審査事務を行わざるを得なかったこと、小企業の資金繰り支援が喫緊の政策課題となったこと、及び企業側のニーズも当面の資金調達に向けた融資相談へとシフトしたことが主因である。

また、経営相談専任担当者を配置していない支店については、前年度に続き、52支店の融資担当者などを対象に、経営相談に関する研修を実施した。

下期を含めた年間の取組みは次のとおりである。専任担当者以外の職員も含め、当事業全体で経営相談に関する意識の向上が進んだことや、経営相談を受けた顧客の満足度も高いことから、経営相談機能の強化につながったと評価できる。

(1) 経営相談に関する知識を共有するため、経営相談専任担当者が各自の支店で経営相談に関する勉強会を定期的実施している。2008年度は99回開催し、支店における経営相談機能の底上げを図った。

なお、専任担当者以外の職員が、融資相談の中で経営相談にも積極的に対応した結果、経営相談専任担当者配置支店における専任担当者以外の職員による経営相談の実績は1,776件となり、前年度の実績を上回った。

(2) 当事業では、2008年9月以降に経営相談を受けた顧客への満足度調査（回収件数156件）を実施した。その結果を見ると、経営相談について「とても役立つ」、「役に立つ」と回答した企業の割合が98.1%を占めており、もう一度相談したいかという設問に対しても94.2%が「とても思う」、「思う」と回答するなど、高い評価を得ている。

### 13 夜間・休日相談、セミナー等を通じたサービスの向上

評価

A

#### ◎夜間・休日相談の開催回数【回数：19年度実績（512回）以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
回数（回）	512	769	150.2%	312	457	59.4%

（注）2008年度の実績には、平日の「電話相談時間の延長（12月1日～）」は含んでいない。

#### ○「こくきん創業支援センター」・「こくきんビジネスサポートプラザ」でのセミナーの開催回数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数（回）	32	54	168.8%	18	36	66.7%

2008年度の夜間・休日相談の開催回数は769回と、2007年度の512回を大きく上回った。これにより、日中や平日には相談に来店することが困難な利用者に対するサービスの向上に寄与したと評価できる。

また、2008年度の創業者などを対象とするセミナーの開催回数は、54回となり、前年度の32回と比べ大幅に増加した。

下期においては、主に創業者向けの夜間・休日相談やセミナーの開催だけでなく、景気悪化に伴う緊急的な政策要請にも的確に対応するなど、サービスの向上に取り組んだと評価できる。

- (1) 夜間相談はすべての「こくきん創業支援センター」で、休日相談はすべての「こくきんビジネスサポートプラザ」で取り組んだ。開催実績はそれぞれ248回、83回となり、日中・平日の来店が難しい顧客の相談にきめ細かく対応した。
- (2) 上記実績のほかに、政府の「安心実現のための緊急総合対策」及び「生活対策」に基づき、「休日電話相談（12月6日～：36回）」、「資金繰り土曜相談（1月24日～：90回）」を実施するとともに、平日には「電話相談時間の延長（12月1日～）」も実施しており、資金繰りなどに不安を抱える小企業の相談に対応した。
- (3) 創業者等を対象とするセミナーについては、「こくきん創業支援センター」で32回、「こくきんビジネスサポートプラザ」で4回開催し、創業前及び創業後間もない方を中心に積極的な情報提供を行った。

## 14 幅広いサービスの提供の推進

評価

D

### ○ホームページからの申込件数【教育資金貸付】

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数(件)	13,317	13,940	104.7%	4,432	9,508	68.2%

### ○財務診断コーナーの活用件数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数(件)	2,665	2,126	79.8%	1,274	852	40.1%

2008年度の教育資金貸付のホームページからの申込件数は、13,940件となり、前期に比べ、104.7%と増加した。

また、2008年度の財務診断コーナーの活用件数は、2,126件となり、前期の2,665件を下回る結果となった。

下期の実績は以下とおりであり、ホームページを活用したサービスの拡充については、小企業のニーズを踏まえた改善が必要であると評価できる。

- (1) 窓口に来店できない顧客のニーズに対応した教育資金貸付のホームページからの申込みは約9,500件、前年同期比で100.6%と同程度の実績となった。
- (2) 財務診断コーナーの活用件数は、852件と上期に比べて減少した。これは、経済・金融情勢の大幅な悪化に伴い、財務診断よりも、融資相談へ小企業のニーズがシフトしたことが主な要因であるが、より活用しやすいコーナーとなるよう、小企業のニーズを踏まえた見直しが必要である。
- (3) ホームページ上にある「経営Q&A」のコーナーに「売り上げアップにつながるチラシ・DM作成術」をはじめとする3テーマ（年間6テーマ）を追加掲載するなど、小企業が必要としている各種経営情報を提供した。

## 15 ODA機関や国際機関と連携した技術協力の推進

評価

A

### ○海外セミナーなどへの講師派遣件数の実績（件数）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	6	8	133.3%	4	4	50.0%

### ○外国人向け研修への講師派遣及び視察団受入の実績（件数）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	22	33	150.0%	13	20	60.6%

2008年度の海外セミナーなどへの講師派遣件数は8件と、前期比で133.3%となった。また、外国人向け研修への講師派遣及び視察団受入件数は、33件となり、前期比で150.0%と大幅に増加した。

下期の取組みを具体的に見ると、以下のとおりとなっており、また、上記指標の下期の比率もそれぞれ50.0%、60.6%と上期以上の実績となっていることから、ODA機関などと連携した技術協力の推進に寄与したと評価できる。

- (1) 海外への講師派遣では、中長期ODAプロジェクトに関連するものが2件（ベトナム、マレーシア）含まれており、いずれも今後の継続的な技術協力の推進に直接的に寄与するものである。
- (2) また、それ以外の海外への派遣2件は、継続的に連携している国内関係機関からの要請に基づく国際会議出席と、同様に連携している海外関係機関との協議であり、いずれも当該機関との一層の連携強化と技術協力推進への寄与が期待できるものである。
- (3) 外国人向け研修への講師派遣及び視察団受入に関しては、国際協力機構（JICA）関連の案件が16件と多数を占めており、国内最大のODA機関との連携が強化されたことを示している。

「信頼性の向上」

16 効率的な事業経営

評価

C

○収支差補給金の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額(円)	0	0	—	0	—	—

○経費率の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
経費率(%)	0.87	—	—	0.91	0.94	—

(注) 経費率は、営業経費等を貸出金平均残高で割った数値である。

当事業は、2003年度以降、収支差補給金を受け入れておらず、2008年度についても同補給金の受入金額はゼロとなった。

他方、2008年度下期の経費率は0.94%となった。上期までは、特殊法人等会計処理基準に基づく会計処理を適用してきたため、単純な比較はできないものの、下期の水準は上期を0.03ポイント上回った。

ただし、この間の経費には統合に関する一時経費が含まれていることから、そうした一時経費を除いて比較すると、以下のとおり、経費は2006年度以降減少している。

	2006年度	2007年度	2008年度	上期	下期
経費(億円)	716	697	677	349	328

(注) 過年度との比較を行うため、2008年度の経費は、従来と同様のベースで算出している。また、統合一時経費は除いている。

参考に、民間金融機関の経費率を見ると、次表のようになっている。業務範囲が異なるため、単純な比較はできないものの、当事業の水準は、民間金融機関と概ね同水準であるため、効率的な事業経営を進めていると評価できる。

	2005年度	2006年度	2007年度
全国銀行の経費率	1.04	1.09	1.09

資料：全国銀行協会「全国銀行2007年度決算(単体)」

(注) 全国銀行の経費率＝営業経費÷(預金・譲渡性預金・債券平均残高)

17 コンプライアンスの徹底

18 顧客保護等管理の徹底（顧客情報管理の徹底）

評価

C

○コンプライアンス及び顧客情報管理に関する研修の開催回数、参加人数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数（回）	128	89	69.5%	65	24	27.0%
人数（人）	3,089	2,590	83.8%	1,908	682	26.3%

2008年度のコンプライアンス及び顧客情報管理に関する研修の開催回数は89回、参加人数は延べ2,590人となり、前期に比べ、回数が69.5%、人数が83.8%にとどまった。これは、統合による支店の事務負担を考慮し、当事業全体として研修の回数を削減したことが主因である。

一方で、2008年度の本店や支店におけるコンプライアンス及び顧客情報管理に関する勉強会への参加回数は、職員1人あたり12.6回となり、前年度の11.0回を上回っている。

また、2005年度以降、支店のコンプライアンス統括補助者は、通信教育「金融コンプライアンス（管理者）コース」を受講し、理解の向上に努めている。

下期の実績について見ると、以下のとおり態勢の整備を図っており、コンプライアンスや顧客保護の徹底・定着を推進したと評価できる。

- (1)新公庫全体のコーポレート・ガバナンス委員会が設置されたことに対応し、当事業でもインサイダー取引の未然防止に関する規程を制定するなど、コンプライアンスの徹底に向けた態勢整備を行った。
- (2)顧客情報管理上、特に留意が必要な事例について支店へ還元を行った。
- (3)顧客情報に関して当事業及び顧客に重大な影響を及ぼす事故は発生していない。



## 19 適切なリスク管理の推進

評価

C

### ○不良債権比率（金融再生法開示債権ベース）の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
不良債権比率 (%)	6.3	7.2	—	6.7	7.2	—

（注）2007年度及び2008年度上期は、部分直接償却を実施していないが、部分直接償却を実施したと仮定した場合の比率を表示している。

### ○デュレーション・ギャップ（資産と負債の残存期間の差異）の実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
資産側（年）	2.80	2.76	▲0.04	—	2.76	—
負債側（年）	2.22	2.16	▲0.06	—	2.16	—
ギャップ	0.58	0.60	0.02	—	0.60	—

2008年10月にリスク管理に関する部署を集約したうえでリスク管理部を新設し、管理態勢や規定類について整備した。また、下期を含めた2008年度の実績を見ると以下のとおりとなっていることから、適切なリスク管理を推進したと評価できる。

2008年度末の当事業の不良債権比率は、7.2%と前年度から0.9ポイント上昇した。これは、景気の後退に伴い取引先の業績が悪化していることが主因である。また、このようななか、小企業の切実な資金需要に可能な限り応えていること、政策的な要請を受けて、約定どおりの返済が難しくなった顧客に対し、経営の立て直しを後押しするため、返済条件の緩和に応じていることも不良債権比率を押し上げている要因となっている。このように当事業の不良債権比率の上昇は、セーフティネット機能を発揮したことによる影響が大きく、適切なリスク管理を怠ったことによるものではない。

こうしたなか、信用リスク管理を強化する観点から以下の取組みを行った。

- (1) 統計手法による信用リスク管理を高度化するため、外部専門家の知見を活用しながら、信用スコアモデルを検証し、精緻化を図った。
- (2) 特に、第三者保証人不要融資制度の債権が劣化していることから、当該制度について、適正な審査の徹底を企図した施策を講じ、過去の施策の効果を検証するとともに追加施策を講じた。
- (3) 支店別の倒産確率を支店向けに周知するなど、信用リスクを把握する環境を整備した。

2008年度末のデュレーション・ギャップは、0.60年となり、前年度末とほぼ同水準となった。

## 20 ディスクロージャーの推進

評価

B

◎ホームページへのアクセス件数【件数：19年度実績（182万件）以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
件数（万件）	182	231	126.5%	98	132	57.4%

○情報公開制度による開示実績

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
受付件数	1	9	900.0%	6	3	33.3%
開示決定件数	1	4	400.0%	1	3	75.0%
不開示決定件数	0	5	—	5	0	0.0%

2008年度のホームページへのアクセス数は、231万件となり、前年度の182万件を大きく上回った。これは、統合に関する情報や年度末にかけてセーフティネット貸付のPRを推進したことが主因であり、利用者の情報ニーズに積極的に対応したと評価できる。

情報公開制度に関しては、2008年度は受付のあった9件の事案について、適切に対応した。

下期の取組みは、以下のとおりであり、ディスクロージャーを推進したと評価できる。

- (1) ホームページへのアクセス件数は、132万件となった。前年度下期は99万件となっており、前年同期比133.3%と大きく増加した。
- (2) 統合時にホームページの刷新を行い、アクセスしやすい環境を整備した。
- (3) 情報公開制度については、下期に開示請求を受け付けた事案について、情報公開法に定められている期限内(原則1ヵ月以内)に決定を行っており、迅速な対応ができた。

## 21 環境に配慮した取組みの推進

評価

B

### ◎特定調達物品の購入の実績【目標値達成品目の割合：100%】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
品目の割合	93.7%	94.3%	94.3%	—	—	—

(注) 品目の割合は以下の式で算出している。

目標値達成品目の割合 = (グリーン購入法に基づいた各特定調達物品の  
調達数 ÷ 総調達数) の単純平均値

### ○環境・エネルギー対策貸付及び環境対策関連貸付の実績（件数、金額）

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
金額（億円）	103	113	109.0%	61	51	45.8%
件数（件）	1,425	1,472	103.3%	811	661	44.9%

グリーン購入法に基づいた特定調達物品の購入実績は、94.3%となった。目標である100%には至らなかったものの、次の点から環境に配慮した取組みを推進したと評価できる。

- (1) 調達割合は90%以上と高水準であること。
- (2) 物品が必要な時に、グリーン購入法の基準を満たす物品がない場合（再生紙の不足など）があったため、同法の基準を満たさない物品を調達せざるを得なかったこと。
- (3) 特定調達物品の購入を推進するために、「環境物品等の調達の推進を図るための方針」を定め、内部で周知徹底を図っていること（同方針についてはホームページでも公表）。

環境関連の特別貸付について見ると、2008年度の実績は、貸付金額、件数ともに前年度を上回った。これは、公害防止設備の導入やリサイクル関連設備の導入を目的とする資金需要の増加に適切に応えた結果であり、小企業の環境対応の支援についても積極的に取り組んでいると評価できる。

## 「自己改革の推進」

### 22 マネジメントサイクルの強化

評価

B

2008年度は、2008年3月に策定した事業経営方針、事業経営目標、事業経営計画（以下「事業経営方針等」という。）に基づき業務運営を行った。さらに、事業経営方針等を推進するために諸施策を策定した。

事業経営方針等の実施状況については、外部有識者で構成される評価委員会で評価を行うことにしている。また、諸施策の実施状況については、期中の軌道修正ができるように、2008年10月に中間総括を行い、さらに、2009年3月に年間を通じた総括を行っている（事業本部長決定審議会に報告）。

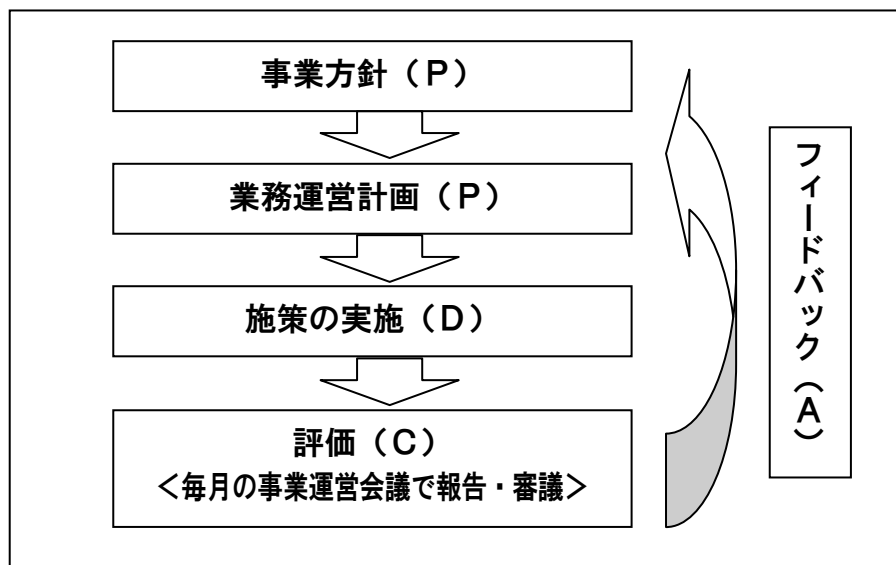
以上のように、「PDCA」のマネジメントサイクルを通じて、その評価結果を業務改善に反映させるよう努めている。

事業経営方針等の評価するべき項目が増えすぎて総花的となり、進むべき方向性が見えにくくなったという反省を踏まえ、2009年3月に、これまでの事業経営方針等の体系を見直した当事業の「事業方針」及び「業務運営計画」を策定した。

さらに、「業務運営計画」については、「毎月」その進捗状況を管理することで、業務運営の軌道修正が速やかにできるようにしている。

このように、「PDCA」のマネジメントサイクル自体についても見直しを行っていることから、マネジメントサイクルの強化を推進したと評価できる。

#### 新たなマネジメントサイクル



## 23 業務プロセスにおける問題点の把握及び見直しに向けた態勢の整備

評価

C

2008 年度上期に実施したBPR（業務プロセス見直し）のコンサルティング（第1弾）の結果を踏まえ、下期においては、以下のような施策の実施により、業務プロセスに関する問題点の把握及び見直しに向けた態勢面の整備を図ったと評価できる。

- (1) 支店業務の見直しに関する実施方針を12月に定めた。その実施方針をもとに「一般的な照会電話の相談センターへの事務集中化」、「審査事務の適正化・効率化」、「債権管理における実態調査のアウトソーシング」などの業務見直しについて、具体的な施策を講じた。
- (2) 2009年1月から再びコンサルティング（第2弾）を導入し、第1弾に引き続き支店業務の見直しを進めるとともに、本店業務及び本支店組織の見直しに向け、課題の抽出を行った。
- (3) 支店の自律的な業務見直しを働きかけるため、支店独自の取組内容を発表する場を設けた。具体的には、2009年3月に、7地区で支店における業務見直し推進のための会議（推進リーダー会議）を開催し、全支店から174人が参加した。
- (4) なお、支店における業務見直しの取組みについては、2009年3月末時点で98支店から388項目の報告があった。

## 24 お客さまの声を踏まえた業務改善の推進

評価

C

◎顧客満足度調査における「総合満足度」の満足度【D I：90以上】

	2007年度	2008年度	達成率	上期	下期	下期比率
D I	88.8	81.4	90.4%	-	-	-

○「お客さまご意見箱【ホームページ】」への投函件数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
件数（件）	66	104	157.6%	69	35	33.7%

2008年度の顧客満足度調査の結果は、調査方法を変更したこともあり、満足度D Iが前年度の88.8から81.4に低下した。ただし、評価の低い項目について、コーポレート・ガバナンス分科会へ報告し、既に改善に取り組んでいる。また、ホームページ上に「お客さまご意見箱」を設置し、投函された全ての意見・要望に適切に対応していることから、顧客の声を踏まえた業務改善については、概ね適正な取り組みができたと評価できる。

下期の実績については以下のとおりである。

- (1) 顧客満足度調査において「プライバシーに配慮した店内のレイアウト」、「各種情報の提供、経営に関する相談」の満足度が低かったことから、店舗レイアウトなどの改善を行ったほか、情報提供を強化するためにホームページのレイアウト変更にも取り組んだ。
- (2) 顧客満足度調査の評価結果が相対的に低い支店については、改善計画を策定した。
- (3) ホームページの「お客さまご意見箱」の投函件数は35件となり、全ての意見・要望に適切に対応した。

## 25 審査技術の向上

評価

C

### ○審査業務に関する研修の開催回数、参加人数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数(回)	6	5	83.3%	2	3	60.0%
人数(人)	357	306	85.7%	166	140	45.8%

審査技術の向上については、審査業務に関する研修の開催回数、参加人数をモニタリング指標としていたが、2008年度は統合作業を優先させる観点から、当事業全体として、集合研修の数を削減したこともあり、開催回数が前年比83.3%、参加人数が同85.7%となった。しかしながら、次のように研修に加えて、審査技術向上のための様々な取組みを実施しており、全体としては標準的な実績と評価できる。

下期においては、若手職員の審査能力を育成・強化するための教育担当者である「審査インストラクター」を2009年度から新設することに伴い、審査インストラクター研修をメニューに追加するなど、審査技術の向上に向けた取組みを強化したと評価できる。

下期のその他の実績については以下のとおりである。

- (1) 審査一般研修について、1回開催し、54人が参加した。
- (2) 審査上級研修について、1回開催し、72人が参加した。
- (3) 審査インストラクター研修について、1回開催し、審査インストラクター全員にあたる14人が参加した。
- (4) 若手職員に対して実施するOJT、集合研修及び自己啓発の標準的な実施内容をとりまとめ、2009年4月に「若手職員育成プラン」を策定した。本プランでは、入社から経年別の到達目標を具体的に設定し、その到達度を判定することとしている。  
本プランに、到達点として「企業の実態を把握する能力の向上」といった内容を盛り込むなど、審査能力の向上を図った。
- (5) 信用スコアを活用した融資の判断基準を導入するなど、より精緻な審査態勢を整備した。
- (6) 慎重な審査を行う際に必要な調査事項や着眼点をまとめた冊子を作成した。
- (7) 審査事務の効率性を高めるための施策として、経験の浅い職員等に対する役席の指導体制を強化した。

## 26 職員の意欲や能力の向上

評価

C

### ○新規採用職員に占める女性割合

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
割合 (%)	15.1	36.9	244.4%	—	—	—

(注) 2007年度は2008年4月1日入庫者、2008年度は2009年4月1日入庫者に占める女性割合である。

### ○集合研修の開催回数、参加人数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
回数 (回)	46	33	71.7%	24	9	27.3%
人数 (人)	1,895	1,462	77.2%	1,062	400	27.4%

### ○外部研修の参加人数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
人数 (人)	429	425	99.1%	272	153	36.0%

### ○通信教育受講者数

	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
人数 (人)	3,489	3,267	93.6%	1,777	1,490	45.6%

2008年度の新規採用職員に占める女性割合は、前期比で244.4%と大幅に増加した。女性国家公務員の採用指針(30%)と比べても、高い実績になっている。また、2008年7月には、横浜支店に女性職員のみで構成する「融資第三課」を新設するなど、女性が活躍できる職場環境作りに取り組んだ。

集合研修の開催回数、参加人数については、前年度の実績を下回った。これは、当事業全体として、統合に円滑に対応できるよう研修回数を削減したためである。

また、中小企業診断士の資格を取得した職員の数は、16名となり前期比で114.3%と増加した。

以上の取組みにより、職員の意欲や能力の向上については、概ね適切な取組みであったと評価できる



# 農林水産事業本部

## まとめ

### 「新たな営業モデルの推進等」

農業分野については、コスト低減等に向けた取組みを支援するためスーパーL資金等は無利子化措置が創設されたことなどを受け、金融支援先数は目標を大きく上回り、また、農林水産事業の人員を配置している全48支店に設置した「農業新規参入融資相談窓口」での相談受付件数も同様に目標を上回った。

水産分野及び食品産業分野の金融支援先数は概ね目標を達成したものの、林業分野の金融支援先数は、改正建築基準法の施行や燃油高騰など経営を取り巻く環境の悪化から目標を下回った。

また、災害や燃油・飼料価格の高騰などの環境変化に対しては、相談窓口を設置し、顧客の経営改善・資金ニーズに積極的に対応した。

### 「経営支援サービス」

お客さまの満足度向上への取組みとして、顧客満足度調査（CS調査）を実施した。その結果、満足度はほぼ目標を達成したものの、取組開始時期が2008年12月となったため、有効回答数は目標に達しなかった。

2009年度は年間を通じた取組みを行い、より多くの顧客の声をサービスの改善に生かすとともに、引き続き、満足度の向上に取り組む。

### 「顧客支援機能の充実、情報活用・受発信機能の拡充」

農業経営者の広域的な販路拡大を支援するため、全国規模の展示商談会「アグリフードEXPO」を大阪で開催し、目標を大きく上回る来場があったほか、日本最大級の農業者販路支援サイトを目指し、2008年7月に新たなインターネットマッチングサイト「アグリフードEXPOインターネットマッチング」を開始した。

### 「民間金融機関とのパートナーシップ強化」

民間金融機関の農業分野への参入支援を強化するため、業務協力金融機関向けに「第4回業務協力シンポジウム」「農業融資研修」を開催したほか、10月より農業信用リスク情報サービス（ACRIS）と民間金融機関の農業者融資債権を証券化する新たな業務を開始した。

農業信用リスク情報サービス（ACRIS）は33の会員と、また、証券化支援業務については、17の金融機関と基本契約を締結した。

### 「その他」

審査の効率化、期中管理を重視した与信管理の転換、新たな業務オペレーションの確立等、内部体制の強化に積極的に取り組んだ。

## 1 新たな営業モデルの推進

評価

B

### (1) 農業分野

業績評価項目		2008 年度		2008 年度下期	
		目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
農業	金融支援 (融資先数)	7,000 先	7,464 先	4,521 先	60.6 %
	うち担い手 (融資先数)	6,000 先	6,601 先	3,787 先	57.4 %
	うち新規 (融資先数)	3,000 先	3,508 先	1,794 先	51.1 %
	融資の効果	定性評価		定性評価	

スーパーL資金の実質無利子化（農山漁村振興基金からの利子助成拡大）に加えて、2008年度下期（11月）に省エネ関連設備等の導入やコスト低減に向けた取組みを支援するためスーパーL資金及び農林漁業セーフティネット資金（農業）の無利子化措置（全国農業会議所からの利子助成）が創設されたことを受け、顧客の経営改善支援・資金ニーズに積極的に対応してきた。

その結果、融資先数は7,464先（対目標107%）、そのうち担い手農業経営体は6,601先（同110%）、新規融資先数3,508先（同117%）となり目標を大幅に上回った。

下期については、融資先数4,521先で2008年度実績の60.6%と高い実績となったほか、担い手農業経営体は3,787先、新規融資先数は1,794先といずれも2008年度実績の50%を上回り、期間相応の実績となった。

スーパーL資金の創設（平成6年度）以来の利用者累計は33,614先となり認定農業者242,606経営体（平成20年9月末現在）に占める割合は13.9%（前年度12.7%）となった。

今後は、「農業分野におけるお客さまへのタイムリーな資金提供（担い手農業経営体の育成支援）」を中期目標とし、公庫が直接的に接触する手法（個別営業）と、関係機関や受託金融機関等を通じて情報収集や資金誘導を図る手法（面的営業）を地域の実情に応じて効率的に組み合わせ展開する。

## (2) 農業新規参入支援

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
農業新規参入融資相談 窓口への相談 (件数)	150 件	159 件	82 件	51.6 %
農業新規参入支援	定性評価		定性評価	

農林水産事業の人員を配置している 48 支店に「農業新規参入融資相談窓口」を設置し、農業経営情報の提供や公的支援措置の案内など新規参入に向けたインフォメーションサービスを実施した。

上記の結果、相談受付は 159 件と目標を上回り、融資実績は 33 先 2,211 百万円となった。

下期については、82 件で 2008 年度実績の 50%を上回り、期間相応の実績となった。

なお、異業種からの相談受付は 87 件 (前年度 74 件)、そのうち融資実績は 24 先 2,069 百万円となった。

今後は、「農業新規参入支援」を中期目標とし、各支店に常設する「農業新規参入相談窓口」や、主務省と連携した相談会に設置する相談コーナーを通じて、農業新規参入支援に取り組む。

## (3) 林業分野

業績評価項目		2008 年度		2008 年度下期	
		目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
林業	金融支援 (融資先数)	274 先	248 先	87 先	35.0%
	融資の効果	定性評価			

2008 年度下期に省エネ型の経営体質への転換を支援するため、農林漁業セーフティネット資金 (林業) に新たな利子補給制度 (全国木材協同組合連合会からの利子補給) が創設され、全国木材協同組合連合会と連携して顧客等への周知に取り組んだ。

林業者、林産加工業者及び関連業者に対する経営相談等への対応、融資にあたっての計画作成支援等のため、物林株式会社と業務協力協定を締結した。

一方、改正建築基準法の施行や燃油高騰など林業経営を取り巻く環境の悪化、森林の施業を長伐期施業や複層林施業へ転換する取組への支援が一巡したことから、林業分野の融資先数は 248 先と目標を下回った。

下期については、2008 年度実績の 35.0%にとどまっているが、これは例年、上期に当該年度の融資が集中しているためであり、期間相応の実績であったと

評価される。

今後は、「林業分野における多様な資金ニーズへの対応（林業・木材産業に係る生産・流通・加工の支援）」を中期目標とし、「新生産システム事業」等の地域モデル事業の支援に取り組む。

#### (4) 水産分野

業績評価項目		2008 年度		2008 年度下期	
		目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
水産	金融支援 (融資先数)	105 先	98 先	68 先	69.4%
	融資の効果	定性評価		定性評価	

燃油高騰など水産業経営を取り巻く環境の悪化により、水産分野の融資先数は 98 先となり目標を下回った。

下期については、農林漁業セーフティネット資金（漁業）に新たな利子助成制度（漁業経営改善計画認定農業者、漁業経営安定計画認定漁業者に対する社団法人大日本水産会からの利子助成）が創設されたことを背景に 2008 年実績の 69.3%と期間相応の実績となった。

今後は、「水産業分野における多様な資金ニーズへの対応（漁船漁業等の支援）」を中期目標とし、「漁船漁業改革推進集中プロジェクト」等の地域プロジェクトへの参画に取り組む。

#### (5) 食品産業分野

業績評価項目		2008 年度		2008 年度下期	
		目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
食品	金融支援 (融資先数)	156 先	151 先	108 先	71.5%
	融資の効果	定性評価		定性評価	

食品企業が実施する農と食の連携を図るための設備投資を支援した結果、食品分野の融資先数は目標並の 151 先となったが、下期については 108 先で 2008 年度実績の 71.5%と高い実績となった。

2008 年度に融資対象とした事業の実施前後における国内農畜水産物の利用量は、農産物が 256 千トンから 326 千トン、畜産物が 340 千トンから 394 千トン、水産物が 112 千トンから 131 千トンへと増加する見込みであり、食料の安定供給の確保と地域農水産業の振興への寄与が期待される。

今後は、「食品産業分野における多様な資金ニーズへの対応」を中期目標とし、国産原材料の調達量の増加、食品産業の農業新規参入の積極支援等、国内農林水産業の振興に寄与する農食連携の推進、新規需要米の需要拡大につながる事業の支援に取り組む。

## 2 多様な経営支援サービスの提供

評価

D

### (1) お客様の満足度向上への取組

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
CS調査等の有効回答数	600 件	497 件	497 件	100%
うちお客様が満足と回答した割合 (お客様の満足度)	85%	84.6%	84.6%	100%
お客様の声を基にしたサービス改善件数	10 件	6 件	4 件	66.7%

2008 年 12 月以降に融資した顧客 1,082 先を対象に顧客満足度調査 (CS 調査) を実施した。有効回答数は 469 件と目標には達しなかったが、お客様が満足と回答した割合 (お客様の満足度) は 84.6% とほぼ目標を達成した。

お客様の声に基づき、インターネットマッチングサイトの検索機能の向上、ホームページへのアンケートフォーム開設などの改善に取り組んだが、改善件数は 6 件 (下期 4 件) にとどまった。

今後は、「農林水産業・食品産業のお客様の満足度向上への取組 (お客様の声を基にしたサービスの改善)」を中期目標とし、調査結果をホームページ、情報誌等で広く公表するとともに、調査結果を顧客サービスの改善に生かし、顧客満足度の向上に取り組む。

### 3 多様な資金ニーズへの対応

評価

C

#### (1) 農業分野

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合 <sup>(A/B)</sup>
スーパーL資金クイック 融資の融資先数	570 先	429 先	247 先	57.6 %
経営セーフティネット 資金の融資先数	520 先	592 先	486 先	82.1 %

スーパーL資金クイック融資については、融資機関事務委任方式（一定の条件に合致した場合、計画認定を融資機関に一任することができるもの。）の普及にあわせ融資推進に取り組んだが、融資先数は429先にとどまった。

下期については、247先と2008年度実績の50%を上回り、期間相応の実績であった。

経営セーフティネット資金の融資については、2008年下期に省エネ関連設備等の導入やコスト低減に向けた取組み支援するため無利子化措置が創設されたことを受け、顧客の経営改善支援・資金ニーズに積極的に対応してきた。

その結果、融資先数は592先（対目標113.8%）と目標を上回り、特に下期は2008年度実績の82.1%と高い実績となった。

今後は、「農林漁業分野における多様な資金ニーズへの対応（農林漁業セーフティネット資金の融資の取組）」を中期目標とし、格付査定を起点とした資金提案の実施に取り組む。

#### (2) 林業分野

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
利用間伐推進資金の融資	定性評価		定性評価

2008年度に創設された林業基盤整備資金（利用間伐推進）について全国の林業公社を対象にブロック説明会を開催するなど制度周知に取り組んだ。

融資の実績は下期6先570百万円にとどまったが、国産材の利用推進を通じた適切な森林整備の支援に取り組んだ。

#### (3) 水産分野



業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
漁船漁業改革推進集中プロジェクトに係る融資	定性評価		定性評価

2008 年度に水産庁長官の承認を得た波崎・小樽（上期）、境港（下期）の 3 地域プロジェクトを支援し、水産物の安定供給を担う漁船漁業者の育成支援に取り組んだ。

#### (4) 災害等への対応

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
災害等への対応状況	定性評価		定性評価

5 つ（下期 1 つ）の災害等に対して相談窓口を設置した。

農林漁業セーフティネット資金（災害）により、農業分野では大雨被害などに 134 先 344 百万円（うち下期 112 先 271 百万円）、林業分野では岩手・宮城内陸沖地震による被害に 1 先 30 百万円（下期）、漁業分野では明石海峡で発生したタンカー事故に伴う油流出事故などに 466 先 1,347 百万円（上期）の支援を実施した。

今後は、「災害等の影響を受けられた農林水産業・食品産業のお客さまの資金ニーズ等への対応（相談窓口設置・資金提供・条件緩和等）」を中期目標とし、災害等発生時の迅速・的確な対応、金融円滑化対応等の的確な実施に取り組む。

#### 4 顧客支援機能の充実

評価

C

##### (1) 担い手農業者向け経営支援（トータルサポート）

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合 <sup>(A/B)</sup>
担い手農業者向け経営支援（トータルサポート）	9,000 先	8,819 先	4,182 先	47.4 %
農業経営アドバイザーによる相談対応	300 件	92 件	59 件	64.1 %

お客さまのフォローアップを通じて税務、労務、マッチングなどの経営に関する相談 8,819 先（うち下期 4,182 先）を伺い、お客さまからの相談には、公庫職員の農業経営アドバイザーによるアドバイスや外部の農業経営アドバイザーなどの外部ネットワークと連携した支援に 92 件（同 59 件）に取り組んだが、目標には達しなかった。

今後は、「関係機関等との連携を通じた担い手農業者に対する資金提案・情報提供・経営支援（トータルサポート）」を中期目標とし、お客さまの財務・損益状況等を把握・分析し、経営上の問題点を把握した上でのサポートや多様な異業種との連携により高次の経営支援サービスの提供に取り組む。

##### (2) インターネットマッチング

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合 <sup>(A/B)</sup>
インターネットマッチングの登録者数	2,000 先	870 先	388 先	44.5 %
インターネットマッチングによる商談仲介	定性評価		定性評価	

日本最大級の農業者販路支援サイトを目指し、7 月に新たなインターネットマッチングサイト「アグリフード EXPO インターネットマッチング」を開始した。

アグリフード EXPO、AFC フォーラムなどで周知活動を実施したが、登録者数は 870 先（うち下期 388 先）にとどまり、目標を大きく下回った。

なお、インターネットマッチングにおける商談件数は 94 先（同 91 先）となった。

今後は、「農林水産業・食品産業のお客さまの販路拡大支援（インターネットマッチング、アグリフードEXPO）」を中期目標とし、アグリフードEXPO出展者等に対する勧誘や支店職員、情報誌等による周知活動に取り組む。

### (3) アグリフードEXPO

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合(A/B)
アグリフードEXPOへの来場者数	16,000人	19,688人	9,047人	45.9%
アグリフードEXPOでの商談	定性評価		定性評価	

「あくまでも国産」、「農と食をつなぐ」をテーマに全国規模の展示商談会を東京・大阪で開催し、農業経営者の広域的な販路拡大を支援した。下期に開催した大阪では9,047人の来場があり、先行して開催している東京(上期に開催)と同程度の来場者数となった。

なお、商談件数は50,907件(うち下期16,193件)、商談引合件数7,614件(同2,381件)、商談引合金額148百万円(同24百万円)となった。

今後は、「農林水産業・食品産業のお客さまの販路拡大支援（インターネットマッチング、アグリフードEXPO）」を中期目標とし、運営会社と連携し来場者数及び良質なバイヤーの確保に取り組む。

### (4) 事業再生支援

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合(A/B)
特定事業再生支援先数	42先	57先	57先	100%
事業再生支援	定性評価		定性評価	

経営環境の変化や過剰な債務負担により事業の円滑な継続に支障をきたしている顧客に対して、経営改善計画を策定し、必要な資金を融資するなどの事業再生支援に取り組んだ。

経営不振の大口顧客などの「特定事業再生支援先」は57先(うち農業41先、林業3先、漁業4先、食品産業9先)と目標を大きく上回り、そのうち53先(うち下期38先)の経営実態把握、36先(同26先)の経営改善計画作成支援に取り組み、30先(同16先)の関係者合意を実現し、16先(同10先)の償還条件緩和、7先(同6先)の新規融資を実施した。

これらの事業再生支援の効果として、2,136名(うち下期1,881名)の雇用

喪失の防止、売上総額 377 億円（同 338 億円）の事業維持に結び付いた。

今後は、「事業再生支援を通じた地域再生」を中期目標とし、対象案件について工程表に基づく進捗管理を実施する。

(5) 農林水産物の輸出の取組への支援

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
農林水産物の輸出の取組への支援	定性評価		定性評価

アグリフード EXPO 東京において農産物等の輸出に取り組む顧客及び輸出支援を行う関係機関向けのブースを設置し、農業者 4 先から相談を受け、1 先の輸出商談が成立した。

北海道の顧客 14 先と台湾で開催された商談会に参加するとともに、農業法人協会と連携して海外商談会への出展支援を行った。

## 5 情報活用・受発信機能の拡充

評価

C

### (1) 調査レポート

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
調査レポートの発行・配布	定性評価		定性評価

経営戦略に沿って時宜を得た質の高いレポートを発行するとともに、お客さまや関係機関への効果的な配布に努めた。

### (2) 公庫月報・情報誌

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
公庫月報 A F C フォーラムの発行・配布	定性評価		定性評価
情報誌アグリ・フード・サポートの発行・配布	定性評価		定性評価

公庫月報 A F C フォーラムは、タイムリーな特集企画などの内容充実に努めた結果、222 千部（うち下期 108 千部）を発行した。

顧客、関係機関等向けの営業ツールである「アグリ・フード・サポート」は四半期ごとに 400 千部（うち下期 195 千部）配布した。

### (3) ホームページ

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績(A)	実績(B)	割合(A/B)
ホームページへのアクセス回数	250,000 回	214,495 回	85,729 回	40.0%

インターネットマッチングサイト「アグリフード EXPO インターネットマッチング」の開設などコンテンツの充実に努めたが、下期より組織情報等の一部コンテンツが日本公庫共通ホームページに移行したこと等から目標を下回った。

### (4) プレスリリース

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
プレスリリースの実施	定性評価		定性評価

プレスリリースを1,001回（うち下期366回）実施し、業務を対外的に広く紹介した。

また、広報活動の優良事例を全支店に紹介するなど、広報活動の強化に努めた。

#### (5) 顧客へのタイムリーな情報発信

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
顧客へのタイムリーな情報発信	定性評価		定性評価

顧客の経営環境の変化に対して、上期（2008年6月）は燃油及び飼料価格高騰対策にかかるリーフレットを顧客37,000先に、下期（2009年2月）は農林漁業セーフティネット資金にかかるリーフレットを顧客4,800先にタイムリーに発信した。

## 6 民間金融機関とのパートナーシップ強化

評価

C

### (1) 民間金融機関との協調・連携の充実

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
業務協力協定に基づく民間金融機関との協調・連携の充実	定性評価		定性評価

「業務協力に関する覚書」を締結した 198 金融機関（業務協力金融機関）との協調融資は 246 先 284 億円（うち下期 146 先 180 億円）となった。

41 の業務協力金融機関から計 60 名の参加を得て「第 4 回業務協力シンポジウム」「農業融資研修」を開催し、シンポジウムでは「農業法人への出資について」「GAP（適正農業規範）について」をテーマに講演を行い、農業融資研修では「最近の農業情勢」「農商工連携」などの研修を実施した。

その他、地方銀行フードセレクションへの後援・協賛等を実施したほか、3 金融機関との間で人材交流を実施した。

今後は、「業務協力協定等に基づく民間金融機関との協調・連携の充実」を中期目標とし、業務協力シンポジウム・農業融資研修の開催、人材交流等による民間金融機関との協調・連携に取り組む。

### (2) ACRIS、CDSを活用した証券化支援業務

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
ACRIS、CDSを活用した証券化支援業務	定性評価		定性評価

民間金融機関の農業分野への参入支援を強化するため、下期（10 月）より農業信用リスク情報サービス（ACRIS）と民間金融機関の農業者融資債権を証券化する新たな業務を開始した。

農業信用リスク情報サービス（ACRIS）については、33（うち金融機関等 19、会計事務所等 14）の会員を確保した。

CDSを活用した証券化支援業務については、17 の民間金融機関と CDS 基本契約を締結し、引受実績は 3 件 74 百万円（融資額）となった。

今後は、「民間金融機関の農業融資参入支援（農業信用リスク情報サービス、CDSを活用した証券化支援業務）」を中期目標とし、農業信用リスク情報サー

ビス、CDSを活用した証券化支援業務の民間金融機関への普及促進に取り組む。



## 7 地域プロジェクトへの取り組み強化

評価

B

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
地域・農商工連携プロジェクトへの支援	定性評価		定性評価

- ① 特定経営支援事業  
地域雇用創出効果の高い大規模プロジェクト案件や新規性の高い農業生産への支援等、18 先の政策性の高い取組の事業化を支援した。
- ② ABL  
ABLスキームにより過度に担保・保証に依存しない融資支援に取り組み、千葉県内において管理と処分方法のスキームを確立し、9 件 121 百万円（うち下期 7 件 91 百万円）の融資を行った。
- ③ 農商工連携プロジェクトの支援  
平成 20 年 5 月に「農商工等連携関連 2 法」が成立し、地域経済を支える農林漁業者と食品企業などとの連携を強化する取組が推進され、パン製造業者との連携による新たな特産品開発への取組等農商工連携プロジェクトに対して、農食連携融資を通じた支援に取り組んだ。

## 8 農林水産部分野の特性を踏まえた与信管理スキームの確立

評価

C

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
農林水産分野の特性を踏まえた与信管理スキームの確立	定性評価		定性評価

- ① 新規着業等リスク評価等の困難性が特に高い事業への対応改善  
 新規着業等のリスク評価等の困難性が特に高い事業への対応は、相談 154 件に対して応需 99 件（平成 19 年度下期～平成 20 年度上期実績）となった。  
 これを踏まえ、リスク評価におけるシナリオ分析を一層高度化するためにモンテカルロ・シミュレーションの手法を導入した。
- ② 信用コスト算定の高度化、精緻化  
 LGD（デフォルト時損失率）推計のための蓄積データ定義を行い、システム開発の準備に取り組んだ。  
 顧客層の拡充により 1 件当たりの融資額が小口化していることを踏まえ、リスクに差異が認められるセグメントごとに PD（デフォルト確率）推計を行うプールを区分した。
- ③ 政策効果と政策コストのバランスの取れた与信管理スキームの構築  
 融資の政策性を定量的に説明するための仕組（政策効果の評価手法）の検討を進めるとともに、審査手法、資金使途、地域、業種などの区分毎に信用リスクの計量化の検討に取り組んだ。

## 9 審査の迅速化および管理の効率化の推進

評価

C

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標 (A)	実績	実績 (B)	達成率 (A/B)
借入手続の 所要日数短縮	30 日	32.5 日	31.5 日	95.2 %
定型的な手法による 効率的な審査の割合	60 %	30.3 %	29.3 %	-
審査の迅速化および 管理の効率化の推進	定性評価		定性評価	

### ① 借入手続の所要日数短縮

スーパーL資金の借入手続(経営改善資金計画書の受理から融資決定まで)の平均所要日数30日を目標として、スーパーL資金の特別融資制度推進会議事務委任方式の運用定着などによる会議の適正かつ円滑な運営や経営改善資金計画の簡素化などに取り組んだ。

借入相談から原則として1週間以内に融資の可否を回答するスーパーL資金クイック融資で429先対応するなど審査の迅速化に取り組んだが、平均所要日数32.5日(下期31.5日)と目標に達することができなかった。

なお、目標30日を達成できた融資案件の割合はスーパーL資金全体の52.7%(前年度58%)となった。

### ② 定型的な手法による効率的な審査

農業担い手向け融資のうち定型的な手法による効率的な審査を行った案件の割合は30.3%(うち下期29.3%)と目標60%を大きく下回った(都府県実績)。

この手法を適用する場合、一定の経営実績を有することを条件としているため、燃油高騰など農業分野を取り巻く経営環境の悪化から、割合としては目標を大きく下回ったものの、件数は1,565件と前期を大きく上回った。

### ③ 審査の迅速化および管理の効率化の推進

審査の手順・取扱・着眼点を整理・検討し新たな審査マニュアルを制定するとともに、保証人徴求ルールの見直しを行った。

また、管理回収業務の効率化を図るため、一部業務についてサービサーへの外部委託を試行的に実施した。

今後は、「審査の効率化の推進(借入手続事務の効率化への取組)」を中期目標とし、定型的な手法による効率的な審査の基準の継続的な見直しやスー

パーL資金融資に係る特別融資制度推進会議事務委任方式の推進に取り組む。

## 10 期中管理を重視する与信管理行動モデルへの転換

評価

C

### (1) 顧客の経営状況の把握

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
お客さまの経営状況の把握	22,200 先	20,106 先	4,956 先	24.6 %

2008 年実績は目標の 90.6%となったが、顧客 20,106 先の財務状況およびその他経営継続に係る重要情報の把握・分析を通じて、顧客の経営状況の変化などに対応した迅速なフォローに取り組んだ。

### (2) ランクアップ等を通じたリスク管理債権の管理

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期	
	目標	実績 (A)	実績 (B)	割合 (A/B)
ランクアップ等を通じた顧客の経営支援（リスク管理債権の削減）	10% 削減	38.9% 削減	16.3% 削減	41.9%

顧客のランクアップによるリスク管理債権の削減に取り組んだ。

特に大口顧客のうち要管理先および破綻懸念先を中心にランクアップの可能性を見極め、可能と見込まれる先に対しては、経営改善計画の策定などを支援し、必要な償還条件緩和または融資を行った。

上記の結果、リスク管理債権の削減率は 38.9%（うち下期 16.3%）と目標を達成し、リスク管理債権比率は期初（2008 年 3 月末）6.17%、期中（2008 年 9 月末）4.48%、期末（2009 年 3 月末）3.89%と減少した。

今後は、「融資後の経営支援を通じた適切な与信管理の推進」を中期目標とし、金融円滑化対応に基づく的確な顧客支援とランクアップ活動に取り組む。

### (3) 期中管理を重視する与信管理行動モデルへの転換

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
期中管理を重視する与信管理行動モデルへの転換	定性評価		定性評価

顧客の態様別の（格付や残高などに応じた）支援管理行動の標準化に取り組

み、経営内容の悪化が懸念される顧客について、予防的管理行動の手順を具体化の上、マニュアルに規定し、経営支援策を実施した。

随時格付制度を導入し、即時に信用格付及び支援管理方針を見直す態勢を定着させるなど内部格付制度の改善に取り組んだ。

金融円滑化対応として、下期（2009年1～3月）に80先の顧客を対象に経営改善計画を評価した格付査定及び貸出条件緩和を実施し、67先のランクアップを実現した。

## 11 相談等の窓口機能強化に伴うオペレーションモデルの確立

評価

B

### (1) 定期相談窓口の開設・お客さまの利用状況

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
定期相談窓口の開設・顧客の利用状況	定性評価		定性評価

都道府県（農業改良普及センターなど）や市町村・農業協同組合などと連携して、37 県 112 か所に定期的に融資等の相談窓口を設置し、顧客からの相談対応や融資手続を行った。

上記の結果、1,883 先（うち下期 731 先）の顧客の借入相談に対応し、419 先 5,873 百万円（同 299 先 4,153 百万円）の融資に結び付いた。

### (2) 業務改善・新たな業務オペレーションの確立

業績評価項目	2008 年度		2008 年度下期
	目標	実績	実績
業務改善による効率化（業務量の削減効果）	定性評価		定性評価
新たな業務オペレーションの確立	定性評価		定性評価

#### ① 業務改善による効率化

本店内に総合支援準備室（10 月より総合支援部）を設置し、融資事務全般の見直しや事務ミス防止のための事務改善を一元的に進めた。

本支店における当面の業務改善課題を 118 項目に集約し、年間を通じてお客さま目線による業務の効率化に取り組んだ。

改善効果の大きな 4 項目（融資事務における確認・点検項目の適正化・効率化等）をはじめとする各種課題の対応を完了した結果、推定 15 千時間／年の業務量の削減効果が見込まれる。

#### ② 新たな業務オペレーションの確立

既存の業務手順などを抜本的に見直し、顧客基盤の拡充に対応していくための新たな業務システムの開発を進め、次世代の業務オペレーションの構築に取り組んだ。

今後、「新たな業務オペレーションの確立」を中期目標とし、本支店間の

役割分担、事務フローの見直し、新営業支援・審査関係システムの構築、提案制度を活用した日常業務の改善を進める。

③ 専門人材の育成・活用

農業経営アドバイザーは新たに 223 名が誕生し、延べ 440 名（うち外部アドバイザー 367 名）となった。

林業経営アドバイザーは 4 名、水産業経営アドバイザーは 7 名誕生。林業・水産業に関する難易度の高い業務やお客さまのニーズに的確に対応するため、外部の専門家に審査を行っていただくなど公平・公正な観点から資格試験を実施し、一定の成績を持たした者に林業経営アドバイザー・水産業経営アドバイザーの呼称を付与。

今後は、「専門人材の育成・活用」を中期目標とし、農林水産業経営アドバイザー制度の普及促進に向けて、アドバイザーミーティング等による情報交換や活動支援、金融専門誌等での PR や業務協力先への PR の推進に取り組む。



# 中小企業事業本部

## まとめ

### ○ 融資業務

緊急経済対策の実施機関として、中小企業の資金繰り支援等に万全を期すとの方針の下、セーフティネット貸付の推進に努めた結果、前年実績を大きく上回る1.35兆円の貸付実績（前年実績比143%）となった。

また、数次に渡る経済対策の中で、セーフティネット貸付の拡充や借換特例制度の導入等を行い、中小企業の資金繰りを制度面から支援した。

営業態勢の見直しや各営業店におけるBPRにも取り組み、顧客訪問面談時間等の増加に努めた。

一方、世界同時不況が発生する中、デフォルト率の上昇等により、信用コスト率は上昇した。

### ○ 証券化支援業務

サブプライム問題に端を発した経済・金融環境の激変の中で、証券化市場の機能も大きく低下し、案件組成に取り組める状況にはなかったが、商品開発、金融機関への参加勧奨活動等、当初予定した業務を実施した。特に売掛債権流動化は、組成そのものは翌年度に持ち越しとなったものの、地銀2行と基本契約、9行（上記2行含む）と秘密保持契約を締結した。

### ○ 信用保険業務

緊急保証制度を的確に実施するため、21.8兆円の保険引受限度額を確保するとともに、信用保証協会との変更契約を締結し、保証需要への適切かつ円滑な対応を実施した。その結果、下期における保険引受実績は、13.0兆円（緊急保証分を含む）となり、その役割を十分果たした。

### ○ 仕事のやり方の見直し及び人の育成、人事制度の見直し

8月に組織の再編を行い、営業、審査、保険、企画・管理部門の4部門体制とするとともに、ラインとスタッフを区分、その権限・責任を明確にした。また、営業、審査、保険、企画・管理部門のそれぞれで業務の廃止・削減、業務プロセスの標準化・効率化及び組織のフラット化を推進し、効率的な運営を行うことができる組織体制を整備した。

経営改革の一環として、人事給与制度及び人事考課制度については、職員の能力発揮、チャレンジ精神の醸成及びモチベーションの維持・向上、目標管理制度の充実等を目的に、抜本的な見直しを行った。また、女性の活躍を推進するため、意欲と能力のある女性職員に対する活躍の場の提供、職員の意識改革等を行った。

## 1. 経営目標・経営施策の設定

### (1) 融資業務の経営目標

#### ① 顧客満足度を向上させる

評価

C

			目標	実績（注1、2）
貸付制度	融資限度額	不満足度の低下	10%未満	11.1%
	金利水準	不満足度の低下	10%未満	9.6%
	担保条件	満足度の向上	50%以上	48.6%
		不満足度の低下	10%未満	15.4%
	保証条件	満足度の向上	50%以上	48.4%
業務プロセス	書類提出の負担	満足度の向上	50%以上	42.7%
		不満足度の低下	10%未満	13.8%
	訪問回数	満足度の向上	50%以上	45.2%
	訪問タイミング	満足度の向上	50%以上	43.0%
職員の対応・スキル	意欲・熱心さ	不満足度の低下	10%未満	10.2%
	支援能力	不満足度の低下	10%未満	9.2%

(注1)

調査時点 2008年11月。取引先 3,000社を対象にアンケート調査を実施（有効回答 41.3%）

(注2) 満足度割合：「大いに満足している」「満足している」の合計  
不満足度割合：「全く満足していない」「満足していない」の合計

顧客満足度の向上については、前回（2008年1月）の調査結果に基づき意欲的な目標を設定し、貸付制度の拡充や業務プロセスの改善に積極的に取り組んだ。

[貸付制度について]

- ◆ 下期の数次に渡る経済対策の中で、経済・金融環境に苦慮する中小企業のニーズに対応して、融資限度額拡大、金利水準引き下げ、貸付期間延長等の各種制度の新設・拡充等を行った。調査時点が11月ということもあり、その効果については今回の調査結果には十分反映されていないが、第4四半期の貸付実績の伸び(5,548億円、前年実績比255%)に現れている。

[業務プロセスについて]

- ◆ 2008年8月に組織の再編を行うと共に、BPR(注3)手法による貸付処理方法及び貸付処理体制の見直しを行い、事務・業務について合理化、簡素化を行った。但し、業務プロセスの改善は、目に見えにくく、顧客に浸透するのには時間がかかるため、調査結果において目標水準を達成するまでには至っていない。

(注3) 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。

[職員の対応・スキルについて]

- ◆ 中小企業者のニーズ把握力向上と親身かつ迅速な対応を期するため、研修制度、新人教育等の教育態勢を整備・拡充すると共に、課題解決に向けて、顧客支援ツールを活用したコンサルティングを実施している。こうした人材育成とサービスが評価され、職員の対応・スキルに関する顧客の満足度割合は、目標水準を概ね上回った。

② 適正な貸付規模を達成する

評価 A

(単位：億円)

	2007 年度	2008 年度	前年比
貸付規模 (直接貸付)	9,458	13,549	143%
借換特例分を 除く貸付規模	9,458	12,154	129%
貸付残高 (直接貸付)	56,898	55,429	97%

(単位：億円)

	2007 年度 下期	2008 年度 下期	下期前年 同期比
貸付規模 (直接貸付)	4,694	8,610	183%
借換特例分を 除く貸付規模	4,694	7,215	154%

- ◆ 緊急経済対策の実施機関として、中小企業の資金繰り支援等に万全を期すとの方針の下、セーフティネット貸付の推進に努めた結果、前年実績を大きく上回る 1.35 兆円の貸付実績（前年実績比 143%）となった。
- ◆ 2008 年 8 月に営業態勢の見直し、業務の効率化・標準化等、借換特例制度等の顧客ニーズに対応した貸付制度を実施したこと（注 1）が、特に下期の円滑な業務運営につながった。

（注 1）詳細は「1. ④商品開発力を高める」、「2. 仕事のやり方の見直し」を参照。

- ◆ また、緊急経済対策の顧客への周知と潜在顧客層等への浸透を図るため、以下の取組みを実施した。
  - ・ 顧客約4万社へのDMの発送、その後の接触フォロー
  - ・ 経済団体、業界団体（自動車部品工業会等）への制度説明会実施
  - ・ 平日の電話相談窓口の延長、東京相談センターの休日フリーダイヤル開設、土曜日の相談窓口開設
  
- ◆ なお、緊急経済対策の円滑な実施に向け、以下の態勢整備も行った。
  - ・ 審査部門決裁権限、無担保貸付決裁権限の見直し等
  - ・ 適切かつ効率的な審査のための「緊急経済対策時の審査チェックポイント」の策定、実施

### ③ 信用コストを低減する

評価 C

	目標	実績 (2008年度末)	差異
信用コスト率(注)	0.75%	0.80%	+0.05%

(注) 信用コスト率＝信用コスト（期末時点の格付別与信残高×  
 予想デフォルト率×デフォルト時損失率）  
 ÷ 期末時点の総与信残高

- ◆ 戦後最大の世界同時不況が発生する中、デフォルト率の上昇等により公庫の信用コスト率は0.80%となったが、社会的に延滞倒産が大幅に増加している状況等を勘案すると、目標値との乖離（+0.05%）はわずかであると評価される。
- ◆ また、一方では、適切ナリスク管理を行うため以下のような取組を実施し、ポートフォリオの悪化防止・改善に最大限努めた。
  - ・ 「評価シート」を導入する等審査手続きの標準化を図るとともに、無担保貸付先や債務償還年数長期先について、適切かつ効率的な審査を実施するため、「緊急経済対策時の審査チェックポイント」を策定した。
  - ・ 貸付後、短期間で発生する延滞・倒産、条件変更等のモニタリングを強化する仕組みを構築した。また、関係部が連携し、要因分析及び対応策（審査上の留意点をフィードバック等）を実施した。
  - ・ 大口条件変更先 53 社に対して、本部スタッフも一体となり、対応方針の策定、改善支援等の対応策を実施した。
  - ・ DDS等の手法を活用した抜本的な再生支援を推進した（DDS等の下期実績 31 件、35 億円）。

#### ④ 商品開発力を高める

評価

B

##### 【目標】

- 1) 本部の目標
  - ・ 中小企業対策として求められる政策ニーズ及び顧客の資金ニーズに適合した商品（特別貸付）の開発
  - ・ 公庫の顧客及び営業店にとって利用しやすい貸付制度、手続の改善・開発
- 2) 営業店の目標
  - ・ 顧客との接触を通じた特貸ニーズ及び業界状況の把握に基づいた制度改善の提案
  - ・ 特貸の活用に向けた地域広報活動の推進と地域・業界団体との連携の緊密化等

##### 1) 本部の目標

- ◆ 2009 年度予算要求により、海外展開資金の要件緩和・拡充、新株予約権付融資の金利引下げ、新事業活動促進資金の要件拡充、環境・エネルギー対策資金の金利引下げ等の改正を行った（2009 年 4 月より実施）。
- ◆ 2008 年度下期の数次に渡る経済対策の中で以下のような制度の新設・拡充を行い、中小企業の資金繰り対策を支援した。また、これにより第 4 四半期の貸付が 5, 548 億円（前年実績比 255%）と著しく伸長した。
  - ・ 経営環境変化対応資金・金融環境変化対応資金の拡充（対象要件緩和、貸付期間等の延長、貸付限度引上げ、金利引下げ）
  - ・ 借換特例制度の導入
  - ・ 運転資金に係る貸付限度（1 社あたり 4 億 9 千万円）の撤廃
- ◆ 中小企業対策として求められる政策ニーズ及び顧客の資金ニーズに応えるため、以下のような運用改善等を行った。



- ・医療・福祉業に対する取扱いの拡充
- ・実質大企業の取扱いの見直し（時限措置として対象拡大）
- ・同一設備に対する特別貸付の併用の緩和
- ・親会社保証が得られる場合の代表者個人保証の免除

## 2) 営業店の目標

- ◆ 2007 年度に営業店から制度改善の提案(2007 年度募集総数 440 件)を受け、次の制度拡充を行った。
  - ・借換特例制度の導入（既存借入金の本一化）
  - ・海外展開貸付の業種要件及び業績悪化要件の撤廃
  - ・高齢者・女性雇用に係る優遇措置（地域活性化・雇用促進資金の雇用要件緩和）
  - ・事業部門の一部の撤退を支援する制度の新設（新事業活動促進資金〔第二創業関連〕）
- ◆ 2008 年度については、営業店から顧客の接触等を通じた制度改善の提案（年間 221 件）や中小企業全国懇話会を通じた制度の改善ニーズを収集した。
- ◆ 特貸の活用に向けた地域広報活動の推進と地域・業界団体との連携の緊密化のため、新事業、地域資源、農商工連携などの重点特貸について積極的にプレスリリースに取り組んだ。
- ◆ また、全国の商工会議所、商工会連合会、県中小企業団体中央会や自動車部品工業会などで説明会を行う等、地域の中小企業団体、業界団体等との連携活動を実施することにより、特別貸付の普及・推進とともに、そのニーズについての情報収集、意見交換等も行った。

⑤ 業務を効率化する

評価 

B
---

目標	指標	目標	実績（注）	達成率
営業店業務の効率化	融資課担当者の顧客訪問面談時間(1日あたり)	2.0時間	2.1時間	103%

（注）経済対策等の本格化前の2009年1月実績値で評価

[営業店業務の効率化]

- ◆ 営業態勢の見直し及び各営業店におけるBPRの取組（詳細は「2.仕事のやり方を見直し」を参照）により、従来に比べ残業時間を大幅に減らしながら、顧客訪問面談時間の目標を達成した。
- ◆ なお、経済対策が本格化した2009年2月以降は、訪問面談のほか来庫面談・電話接触も積極的に活用して、顧客との一層の接触に努め、中小企業者への資金需要に最大限対応した。

## 証券化支援業務の経営目標

評価

C

### 【目標】

証券化支援業務は、市場実勢に鑑み、組成再開の時期を見極めると共に、商品開発に注力する。売掛債権流動化は、下期に第一号案件の組成を目指す。

- ◆ サブプライム問題に端を発した経済・金融環境の激変の中で、証券化市場の機能も大きく低下し、証券化、売掛債権流動化ともに、案件組成に取り組める状況にはなかったが、下記の通り商品開発、金融機関への参加勧奨活動等、ほぼ、当初予定した業務を実施した。

### [商品開発]

- ◆ 証券会社等と緊密な情報交換を行い市場動向の把握に努めたほか、投資家との直接対話にも取り組み、当公庫商品への理解の促進、投資家ニーズ（投資検討が可能なスキーム、商品改善要望など）の把握に努めた。
- ◆ こうした取り組みの成果は、以下のとおり、2009年度予算で新たに認められ、商品改善策等に反映された。
  - ・ 優先部分以外の投資家への販売が難しい市場環境を踏まえ、メザン部分以下を公庫が保有し、投資家が保有する優先部分に対する信用補完水準を引き上げる。

### [売掛債権流動化]

- ◆ 地銀2行と基本契約を締結し、ドキュメンテーション作業や格付会社との調整、システム開発を行う等、第1号案件の組成に向けて、公庫として可能な準備は事実上全て完了させた。リーマン・ショック以降の経済・金融環境の激変により、基本契約締結両行ともに新規商品に取り組める状況ではなくなり、年度内の案件組成には至らなかったが、上記取り組みは案件組成に準ずる成果として高く評価できる。
- ◆ 一方、平行して他の金融機関への勧奨活動に注力した結果、制度導入について具体的な検討を始めている金融機関が徐々に増え、詳細検討の前提となる秘密保持契約の締結行も地銀9行（上記地銀2行含む）に拡大した。

### (3) 信用保険業務の経営施策

- ① 信用補完制度の持続可能な制度運営に向けた、運用改善・制度改善及び信用保証協会等との連携強化への積極的な取組み

評価

B

#### 【アクションプラン】

- 1) 制度実施状況の的確な把握・評価
- 2) 運用改善及び制度改善への取組
- 3) 保証協会等との連携業務の強化

#### 1) 制度の実施状況の的確な把握・評価

- ◆ 政策実施機関としての役割発揮の観点から、「責任共有制度導入後の状況に関する分析」（注1）、「料率弾力化後の実施状況に関する分析」（注2）を行い、主務省に対する報告を通じて、認識の共有化を図った。

（注1）制度導入（2007年10月）の影響分析を行うとともに、緊急保証実施後の保険引受動向の分析も併せて行った。

（注2）料率の弾力化（2006年4月）によるポートフォリオの変化及び保険収支への影響分析を行った。

- ◆ 信用保険引受リスクに係るリスクの状況について、毎月、モニタリング結果等が中小企業事業本部最高リスク管理責任者に報告されている。

#### 2) 運用改善及び制度改善への取組

- ◆ 緊急経済対策等の一つである緊急保証制度を的確に実施するため、2008年度下期分として、緊急保証分を含め、21.8兆円の保険引受限度額を確保するとともに、信用保証協会との変更契約を締結し、保証需要への適切かつ円滑な対応を実施した（変更後契約15.3兆円、全52協会、延べ227回変更契約締結）。その結果、2008年度下期における保険引受実績は前年同期に対し117.8%増の、13.0兆円（緊急保証分を含む。）となり、その役割を十分果たした。

- ◆ また、緊急保証制度の実施・拡充に要する出資金として2008年度補正予算（一次・二次計）において7,348億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、2009年度予算において出資金523億円の財政措置も認められた。
- ◆ 収支改善等の今後の取組の方向性について、以下の分析を行い、主務省等に対し積極的に提案等を行った。
  - ・ 無担保・無保証人施策と保険収支に関する分析
  - ・ 金融機関業態別の保険収支等の動向に関する分析
  - ・ 保険収支の長期推計

### 3) 保証協会等との連携業務の強化

- ◆ 保証協会ごとに保険収支の悪化要因を分析し、延べ49協会に対して、情報提供、意見交換を行い、問題意識の共有化を図るとともに、収支改善への取組強化を要請している。その結果、各協会において、保険収支改善の必要性についての認識が高まり、保証審査の充実、期中管理の強化、回収向上策等収支改善に向けた取組が実施された。
- ◆ また、経済産業局、財務局に対しても、保険収支状況等についての情報提供、意見交換を実施している（延べ7回）。
- ◆ 保証協会等との更なる連携強化を図るため、新たに本店、仙台、大阪、福岡に地方拠点（保険業務推進室）を設置し（2009年3月末までに設置準備完了）、保証協会等に対しタイムリーな情報提供等を行えるよう機動的・効率的な体制を構築した。

## ② B P R推進やシステム見直しによる信用保険業務の効率化及び質の向上

【評価】

C

### 【アクションプラン】

- 1) B P Rの推進
- 2) 信用保険システムの効率的な開発及び円滑な運用

#### 1) B P Rの推進

- ◆ B P Rの施策として、A. システム開発・変更だけでなく保険部門の全業務に係る効率化・合理化、B. 今後の組織体制、C. 人材育成策の検討を行った。これらの検討結果は、以下のとおり、2009年度以降の保険部門における業務・組織・人材育成の考え方のベースとなっている。

#### [A. 業務にかかる効率化・合理化]

- ・ 2009年4月までに実施する短期施策と新システム構築等が必要となる中長期施策に分け、96施策を策定した。短期施策（62施策）は、業務トライアル等による課題洗い出しとその対応策の実施を行い、2007年度の業務量から約10%削減することを目標として、2009年4月以降の業務に反映した。
- ・ また、中長期施策（34施策）は、2007年度の業務量から約30%削減することを目標として、業務フロー（概要）及び業務要件の作成を行い、新システムの基本設計における検討のベースを作成した。
- ・ なお、当初は2009年度に検討することとしていた中長期施策の一部（保険金査定書の起案様式への自動出力項目の追加等）についても2008年度中に前倒しで検討・システム対応等を行い、2009年4月以降の業務に反映した。

#### [B. 今後の組織体制]

- ・ 審査体制の抜本的な見直しを含む効率的な業務執行体制の検討に加え、保証協会との連携、ナレッジ共有方法の見直し等機能強化すべき業務についての峻別を行い、2009年4月以降の保険部

門のあるべき組織体制を決定した。

[C. 人材育成策の検討]

- ・従来定義されていなかった保険部門が求める人材とその要件、キャリアパス等を定義し、保険部門における今後の研修、異動等人材育成のベースを策定した。

2) 信用保険システムの効率的な開発及び円滑な運用

- ◆ ホスト更新（本番機及び開発/予備機の2台体制）については、2008年4～6月にベンダーのサポートを受けながら、運用テストを実施し、計画どおり完了させた。新ホストは同年7月から安定稼動している。
- ◆ バックアップセンターについては、2008年11月～2009年2月のシステムテスト及び運用テストも計画どおり完了し、2009年3月以降円滑に稼動している。
- ◆ 現行の信用保険システムに内在する問題の解消、信用保険業務BPRを踏まえた新システム施策の実現、情報系システムの拡充などの要請から、システム基盤も含めた抜本的な見直しを行うこととなり、2008年9月～2009年3月までにシステム再構築の基本計画を策定した。

### ③ 効率的な業務執行体制の整備及び人材育成の強化

評価

C

#### 【アクションプラン】

- 1) 効率的な業務執行体制の整備
- 2) 信用保険業務の充実を担う人材の育成

#### 1) 効率的な業務執行体制の整備

- ◆ 2008 年度上期 B P R の検討結果を踏まえ、各業務がより効率的・効果的に執行できるよう、各部の業務を機能別に整理した。さらに 2009 年度からの体制移行に向け、権限責任体制の明確化と意思決定の迅速化を目的に、グループ制を核とする新組織体制（本部：4 部 1 室 22 グループ、地方：4 室）を構築した。

#### 2) 信用保険業務の充実を担う人材の育成

- ◆ 2008 年度下期 B P R の作業において、保険部門が求める人材像として、4 つの人材タイプを策定、各々の人材要件及びキャリアパスを検討した。これにより各職員はより具体的にキャリアデザインを検討することができるようになった。
- ◆ 人材要件及びキャリアパスの検討と併せて、現行の教育研修内容を精査し課題を抽出し、研修内容の拡充を図った。具体的には、2009 年度より新たに、協会判例解釈等、広範かつ最新の金融実務を内容とする「中堅職員実務能力向上研修」を設け、より高度な実務知識の習得を図ることとした。



## 2. 仕事のやり方の見直し

評価

B

### 【アクションプラン】

- 1) 組織の見直し、職務権限と責任の明確化
- 2) 営業態勢の見直し
- 3) 審査態勢の見直し
- 4) 業務の見直し（BPR）

#### 1) 組織の見直し、職務権限と責任の明確化

- ◆ 2008年8月に組織の再編を行い、営業、審査、保険、企画・管理部門の4部門体制とするとともに、部門長の権限と責任を明確にした。また、ラインとスタッフを区分し、その権限・責任を明確にした。

#### 2) 営業態勢の見直し

- ◆ 営業態勢については、以下の取組を実施することにより、営業態勢が強化され、中小企業に対しての資金供給がより円滑に行えるようになった（2008年度下期の貸付規模は前年同期比183%）。
  - ・ 全国61の営業店を4つのブロックに区分し、それぞれのブロックを統轄する地区営業統轄を設けた。地区営業統轄がブロック内の経営目標の策定、実施・進捗管理、評価、見直しに関する一連の指揮命令を行うことにより、経営目標達成に向けた体制が強化された。
  - ・ 営業部門と審査部門の権限と責任を明確化するため、それぞれの決裁権限を各々設定し、その結果、営業・審査部門間の業務分担・連携が適切に行える体制となった。
  - ・ 各支店に渉外業務等を中心とした融資課と管理業務を中心とした総括（業務）課を設置し、職員の適性に応じた分業体制を構築した。
  - ・ 次長の廃止等、営業店内組織のフラット化を進めるとともに、貸付の決裁権限を融資課長に大幅に委譲することにより、意思決定の迅速化を図った。また、次長の廃止等により営業の第一線の融資担当者を約50人増加させた。

#### 3) 審査態勢の見直し

- ◆ 迅速かつ的確な貸付審査を行うため、以下のとおり抜本的な見直しを

実施した。

- ・ 審査部門の権限と責任を明確化（審査部門は自部門の案件について、審査から貸付決定まで一貫処理）
- ・ 決裁権限の課長への委譲により処理を効率化
- ・ 審査処理手続きの標準化及び決裁者による貸付判断根拠の記載を明確化
- ・ 添付資料について貸付可否判断に必要なものに限定し、簡素化

#### 4) 業務の見直し（BPR）

- ◆ 営業、審査、保険、企画・管理部門のそれぞれで業務の廃止・削減、業務プロセスの標準化・効率化及び組織のフラット化を推進し、効率的な運営を行うことができる組織体制を整備した。

##### [営業部門]

- ・ 新業務体制、BPR施策（98 施策）の実施等により業務削減・効率化を推進、効果の検証等を実施した。その結果、事務等にかかる業務量を前年比 18.4%削減した。

##### [審査部門]

- ・ 2008 年 10 月より BPR に取り組み、2009 年 2 月の最終報告において、審査業務 22 施策（資料依頼・作成ルールの見直し等、短期 17・中長期 5）、債権管理業務 111 施策（マニュアル・様式の整備等、短期 96（うち実施済 27）・中長期 15）を決定した。

##### [保険部門]（信用保険部門の経営施策を参照）

##### [企画・管理部門]

- ・ 組織の再編（組織のフラット化を含む）、権限責任の明確化を行い、業務の削減・効率化を進めた。その結果、本部人員を 2008 年 8 月に約 30 名減らした。

- ◆ IT化については、プロジェクト・チームを立ち上げ、営業活動や貸付事務処理などの効率化のためのシステム施策を検討した。具体的には、IT化推進施策及びその優先順位を決定し、一次開発施策（電子決裁導入等）の概要を確定した。また、一次開発施策のシステム設計に着手するとともに、二次開発施策（営業計画管理機能の強化等）の業務要件を検討、概要を決定した。

### 3. 人の育成、人事制度の見直し

評価

B

#### 【アクションプラン】

- 1) 教育体制の見直し、人事ローテーションの見直し
- 2) 人事給与制度の見直し、目標管理制度の充実
- 3) 女性がより活躍できる職場づくり

#### 1) 教育体制の見直し、人事ローテーションの見直し

- ◆ これまでのOJT中心の総合職新人教育を大幅に見直し、事業管理部副部長（教育担当）の直属として6名の専任教育担当を配置。所定のカリキュラムに基づき、均質な基礎知識・スキル等の新人教育を9ヵ月間にわたり実施し、全員が修得基準を達成した。
- ◆ キャリア形成の過程で専門的な能力を身につけた人材を育成するために、職員のキャリアパスに対応した以下の各種教育研修機会を提供・実施した（下期4種類、4回、延べ89人参加）。
  - ・ 中小企業診断士レベルの実践的なコンサルティング能力修得
  - ・ 事業再生支援スキームの実践的知識の理解
  - ・ 信用保険制度改善への取組みに必要となる知識修得等

#### 2) 人事給与制度の見直し、目標管理制度の充実

- ◆ 経営改革の一環として、職員の能力発揮、チャレンジ精神の醸成及びモチベーションの維持・向上、目標管理制度の充実等を目的とした人事給与制度及び人事考課制度の抜本的な見直しを行った。
- ◆ また、2008年度下期にわたり、全国の全ての部室店（中小企業事業）を個別に訪問し、個々の職員に対する説明会及び意見交換会を実施して、新人事給与制度の理解促進及び新人事考課制度・キャリアプラン面接制度（注1）の適切な運用確保を図った。同時に、課長層向けの考課者研修（下期8回）及び諸会議における説明会を通じて、全考課者に対して、部下の能力の育成や透明性・納得性の高い人事考課制度の定着に向けた取組を実施した。

（注1）職員一人ひとりのモチベーションの維持・向上に資するよう、新たにキャリアプランシートを導入し、自ら希望のキャリアパスを申告できるようにした。

### 3) 女性がより活躍できる職場づくり

- ◆ 女性の活躍を推進するため、エリア職＝事務職という既成概念を無くし、意欲と能力のある女性職員に対する活躍の場の提供、職員の意識改革等を行った。具体的には、A～Cの諸施策のとおり。

#### [A. 機会の拡大]

- ◆ 新人事給与制度においては、女性職員の大半を占めるエリア職について、最上位のバンドに昇格できるキャリアパスを用意するとともに、上位のバンドに昇格する際の業務トライアル制度を設けた。
- ◆ キャリアビジョンを描くきっかけづくりとして、エリア職を対象に「キャリアデザインセミナー」を下期3回実施した。
- ◆ 業務スキル向上を目的として、エリア職実務研修を全国各地の支店で実施した。

#### [B. 仕事と家庭責任との両立支援]

- ◆ 働き方の多様性やキャリアアップ意欲や個人生活との調和の観点から以下の制度を実施した。
  - (総合職向け)
    - ・ 育児介護プログラムに基づく「転勤特例制度」
    - ・ 「配偶者転勤同行制度」
  - (エリア職向け)
    - ・ 「エリア職キャリアアップ」(キャリアアップするためにブロック転勤型に転換する制度)
    - ・ 「Uターン制度」(元の勤務地に戻ることを前提に一定期間転居転勤し業務拡充に挑戦する制度)
    - ・ 「Iターン制度」(配偶者の転勤などに伴い勤務エリアを変更する制度)
- ◆ 育児休業者の職場復帰支援のため、情報提供サイトを導入した。
- ◆ 「育児・介護ハンドブック」を作成・全員配付した。

#### [C. 組織風土の改善]

- ◆ 課長クラスのマネジメント能力向上研修において、女性職員の能力育成・キャリア開発支援を研修主眼の一つとして実施した。
- ◆ グループウェア上に女性活躍推進コーナーを設置するとともに、女性活躍の必要性を謳った「小冊子」を作成・全員配付した。
- ◆ 「提案窓口」を設置して提案・意見を募集、業務等の改善を図った。
- ◆ 女性活躍に向けた「講演会」を開催した。

# 国際協力銀行

## まとめ

国際協力銀行は、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・向上」「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。

今次評価においては、2008年度下期を対象として、上記のような政策金融機関としての適切な資金供給に加え、情報・サービスの提供、民間金融機関の補完、適切な組織運営（リスク管理、業務執行体制、人材育成等）の面から、本行の業務を評価したものである。

2008年度下期は、米国に端を発した金融界の動揺が世界レベルに広がり、金融資本市場の収縮が顕著となった時期でもあった。このため、公的金融機関に対する資金ニーズが高まり、本行としても、我が国政府による決定に基づく業務展開や国際機関・海外公的機関との連携強化を通じ、日本の輸出企業や海外の日系企業、開発途上国政府等の資金ニーズに迅速・的確に対応したものと評価される。加えて、資金供給面のみならず、本行の有する情報・ノウハウやネットワークを総合的に活用しつつ、世界経済の悪化に伴う影響を緩和・解消するための取り組みもなされた。

近年、地球温暖化問題をはじめとして環境問題に関する国際社会の関心がますます高まりつつある中、本行としても、環境保全/改善に資する事業への金融支援に積極的に取り組んだほか、外国政府や我が国企業との間で、事業形成の枠組みの構築やナレッジ面での協力等にも取り組み、中長期的視点から、環境ビジネスの活性化に向けた支援も行っている。また、他事業本部とも連携しつつ、顧客の紹介や情報提供サービスの拡充に努めていくことも、新組織に期待される取り組みの一つである。

政策金融機関として、事業環境の変化や多様化する顧客ニーズに適時・適切に対応していくためには、機動的な業務運営を可能とする態勢の整備や、個々の職員の専門的能力の強化も不可欠である。組織移行後半年が経過し、今後もこうした取り組みを一層充実させていくことが重要である。

(注)本文中の各種指標の2007年度実績値は、旧国際協力銀行（平成20年10月の組織移行以前）における業務運営評価制度に基づくものである。

## 事業運営目標①：政策金融としての資金の安定供給

### 1. 日本にとって重要な資源の開発及び取得の促進のための適切かつ機動的な資金の供給

評価 A

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
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承諾件数	16	34	212.5%	15	19	55.9%
エネルギー・鉱物資源の供給源多角化を実現した事業に対する承諾件数	11	12	109.1%	6	6	50.0%
エネルギー・鉱物資源の日本への供給拡大に繋がる施設の整備事業、及び資源供給国との関係強化に繋がる事業に対する承諾件数	4 <sup>(注)</sup>	9	225.0%	5	4	44.4%

(注) 国際金融等業務関連分の実績

2008年度上期は、昨年に引続き、世界的な資源・エネルギー価格の急騰が進行したが、下期はこの傾向が一転、世界経済の減速に伴い、資源・エネルギー価格は急落に転じた。このように、資源・エネルギー市場の環境が大きく揺れ動く中、海外における資源開発事業に伴うリスクは依然として高く、引続き、本行のリスク対応能力を発揮した取り組みが求められている。

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・鉱物資源事業向け承諾件数は34件であり、前年度比で大幅に増加(212.5%)した。うち下期は19件(年度実績の55.9%)を占めており、期間相応の実績を達成したと認められる。

エネルギー・鉱物資源の供給源多角化を実現した事業に対する承諾件数は前年並みの実績(12件、うち下期6件)、日本への供給拡大に繋がる施設の整備事業や資源供給国との関係強化に繋がる事業に対する承諾件数は前年度の2倍に相当する実績(9件、うち下期4件)を達成しており、いずれも、下期がそ

の半数程度の実績を占めている。

下期の主要な取り組みは以下の通りであり、日本へのエネルギー・資源の安定供給に貢献すべく、新分野への業務展開を含め、優れた取り組みがなされたものと評価される。

- (1) 本邦企業とともに、ウランの生産・販売を行うカナダ法人の株式を取得。加えて、同法人との間で、相互協力関係の深化を目的とした戦略合意書ならびにウラン引取のための契約を締結。資源分野においても、出資というリスクテイク機能を発揮することで、わが国にとって初のウラン開発会社への資本参画をサポートするとともに、本行の有する交渉力を通じて、同法人のカザフスタンでのウラン開発、我が国への供給拡大を支援。
- (2) エネルギー・鉱物資源の供給源多角化に資する事業として、我が国企業がオーストラリアにて実施する石油開発事業やボーキサイト鉱山開発事業等を支援。
- (3) ブラジルの貨物鉄道網整備支援を通じて、同国から日本への鉄鉱石供給ルートの増強を図ったほか、パナマ運河拡張事業への支援を通じて南米等から我が国への原油やLNGの輸入ルートを確保し、資源供給先国の多様化にも貢献。
- (4) ベトナム石炭・鉱物工業グループやブラジル国立経済社会開発銀行との間で業務協力の覚書を締結し、資源開発分野における金融支援や情報交換の緊密化等の協力体制を構築。相手国から我が国への資源・エネルギーの供給拡大、ひいては両国間の経済関係の更なる緊密化への貢献が期待される。

今後、資源・エネルギー価格の急激な騰落に伴い、市場環境が大きく変化する中、我が国の資源関連企業や民間金融機関の動向も踏まえつつ、資金面やリスクテイク面の追加的ニーズに迅速、的確に対応していく必要がある。

また、資源・エネルギーの供給源多角化のためには、資源保有国との重層的な関係構築（現地のインフラ整備支援や、関係強化のための協定、ナレッジ提供等）も必要であり、引き続き、こうした取り組みを強化していく予定である。



## 2. 日本の産業の国際競争力の維持・向上に資する事業への適切かつ機動的な資金供給

評価

A

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
本行が支援した日本企業による輸出取引に対する承諾件数	23	25	108.7%	17	8	32.0%
日本企業による海外投資事業に対する承諾件数	72	127	176.4%	40	87	68.5%
上記案件のうち中堅・中小企業向け承諾件数		22		10	12	54.5%
日本企業の国際的事業展開に資する開発途上国のインフラ整備事業向け承諾件数	8(注)	13	162.5%	7	6	46.2%
日本企業の国際的事業展開に資する開発途上国の裾野産業育成事業向け承諾件数	36	64	177.8%	23	41	64.1%

(注) 国際金融等業務関連分の実績

今年度上期においては、日本企業の海外への事業展開の拡大が進んだほか、アジア・中東地域を中心としてインフラ整備に伴うプラント等の需要が増加し、輸出市場においては我が国企業と新興諸国企業との競合も熾烈化した。反面、下期においては世界経済が急速に減退し、海外にて事業を展開する日系企業の資金ニーズが逼迫する中、本行には、民間金融機関の補完を旨としつつ、増加する資金ニーズに機動的に対応することが求められた。

本行が支援した日本企業による輸出取引に対する承諾件数は、ほぼ前年並みの実績（25件、前年度比108.7%）を達成したものの、その実績の大多数（17件、68.0%）は上期に計上されている。これは主に、ブラジルやトルコ向けの輸出案件が上期に集中したことによるもの。

米国に端を発した金融界の動揺が全世界レベルに広がり、金融資本市場の収縮が顕著となる中、海外にて事業を営む日系企業の資金ニーズが高まったことを受け、日本企業による海外投資事業に対する承諾件数は127件（前年度比176.4%）と大幅に増加。とりわけ、下期の実績が87件（68.5%）とその大半

を占めた。同様に、日本企業の国際的事業展開に資する開発途上国の裾野産業育成事業向け承諾件数も64件（対前年度比177.8%、うち下期41件、64.1%）と大幅に増加している。こうした幅広い取り組みにより、金融危機の最中においても、海外日系企業が円滑な事業展開を継続できるよう、金融面での支援に万全を期した。

日本企業の国際的事業展開に資する開発途上国のインフラ整備事業向け承諾件数は13件と前年度実績より増加（162.5%）、下期の実績はその半数（6件）を占めた。

下期における主要な取り組みは以下の通りであり、我が国企業の主要投資先国のインフラ整備や現地当局との関係強化等も含め、日本の産業の国際競争力の維持・向上を総合的・戦略的に支援するとともに、特に下期に顕在化した金融資本市場の収縮の中で、我が国輸出企業や海外日系企業の資金ニーズに迅速・機動的に対応し、事業環境の急激な変化に適合した、優れた業務運営がなされたものと評価される。

- （1）発展著しい新興諸国であり、我が国企業の輸出市場として有望視されているインドの商業銀行向けに、総額1億ドルを限度とする輸出クレジットラインを設定。地場銀行を通じた円滑な資金供給を通じ、我が国企業による同国向け輸出ビジネスの更なる拡大を支援。
- （2）インドネシアにおいて、我が国企業出資法人が進める石炭火力発電所拡張事業に対し、プロジェクトファイナンス及びポリティカル・リスク保証を供与。2006年9月に本行が同国政府との間で締結した民間資金活用発電事業に関する包括覚書に基づき、我が国企業による開発途上国向け電力事業の展開を金融面から支援すると同時に、同国の経済インフラ整備、現地日系企業の投資環境改善にも貢献。
- （3）近年、多数の日系企業が進出し、欧州への重要な生産・輸出拠点と位置付けられている南アフリカにおいて、現地日系企業が多く利用する港湾の拡張事業を支援。港湾の混雑緩和を通じて、現地日系企業の事業環境改善を支援するとともに、2006年12月に本行が同国政府との間で締結した「包括戦略パートナーシップに関する協定」に基づき、同国と日本との一層の関係強化にも貢献。
- （4）中国における大工業都市且つ日系企業のオフィスが集中する重慶市のモノレール建設事業を支援。同市内の移動の利便性向上を通じて商業活動の活性化を図るとともに、車両・交通システム等の機器に日本の企業の技術を活用することで、こうした分野における日本企業の国際競争力の維持・向上にも貢献。
- （5）インドの開発公社及び金融公社との間で、デリー・ムンバイ間産業大動脈構想の推進を目的としたファンドへの融資実現に向け、覚書を締結。工業団地を始めとするインフラを集中的に整備する同構想の実現を推進すべく、インフラプロジェクトの事業性評価を実施するために必要な資

金の融資を目指している。我が国企業から、市場及び生産拠点の両面から注目を集めるインドにおいて、インフラ整備を通じて投資環境の改善を図り、我が国企業の同国向け事業展開支援、さらには国際競争力の強化に貢献することが期待される。

なお、国際金融秩序の混乱に対し、日本企業の国際競争力の維持を目的とした、我が国政府の決定に基づく緊急支援業務の実績については、「事業運営目標②：危機や緊急経済対策等の喫緊の特定・重点的政策に対応した機動的な資金供給 国際金融秩序の混乱への対処（P86）」を参照。

2008年度は、世界的な金融資本市場の収縮の中で、我が国輸出企業や海外日系企業の増大する資金ニーズへの対応が喫緊の課題であったが、危機対応後を見据えた業務運営の検討も必要である。すなわち、海外日系企業を取り巻く環境の変化や、我が国企業の投資先国・分野の多様化に対応し、本行の有するリスクテイク機能や海外ネットワークを活用し、依然として熾烈な競争に晒されている日本企業の海外事業展開を支援することが求められている。

### 3. アジア地域における金融・資本市場育成の支援

評価

C

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
アジア債券市場育成イニシアティブ（ABMI）に沿った各種取り組みの実施件数	1	1	100.0%	1	0	0.0%

アジア債券市場育成イニシアティブ（ABMI）に沿った各種取り組みの実施件数は前年度と同様1件（下期0件）であった。これは、タイにおいて日系現地企業が発行したパーツ建社債に対して保証を提供したもの（上期実績）。2008年度は、特に下期における金融資本市場の収縮の影響を受け、債券発行主体にとって厳しい市場環境となったが、アジア債券市場の育成は、世界の金融システム安定化の観点から引続き重要な課題であることに変わりなく、本行は今後の具体的案件形成に向け、引続き現地当局等との間で協議・検討を継続している。下期におけるその他の主要な取り組みは以下の通りであり、金融・資本市場の更なる育成を支援するために概ね適切な取り組みがなされたと評価される。

- (1) 2008年10月に開催されたアジア輸銀フォーラム第14回年次会合において、メンバー機関であるアジア各国の輸出入銀行等8機関との間で、金融危機対応における相互協力についての合意文書（シドニー宣言）に調印。
- (2) 2009年2月の我が国政府とインドネシア共和国政府との基本合意を受け、インドネシア共和国政府が日本の債券市場で発行する円建て債券（サムライ債）への保証供与に向け、準備に着手（2009年4月に当該保証供与に係る契約に調印）。同国政府の資金調達が多様化を後押しするとともに、サムライ債市場の育成にも貢献。
- (3) 本行では、部室横断的なABMIタスクフォースを設立し、専門的知識やノウハウの共有、案件形成に向けた情報収集等を行っている。2008年度においては、アジア債券市場におけるMTN（Medium Term Note）プログラムの促進に係る調査に取り組んだ。MTNプログラムとは、発行体の資金ニーズに応じて随時機動的に債券を発行することを可能とする枠組みであり、同プログラムをアジア債券市場に導入することは、発行体の資金調達の円滑化、調達手段と調達ソースの多様化、ひいては、アジア債券市場の更なる形成・発展に貢献すると期待される。

今後は、金融資本市場の動向に留意する必要があるものの、アジア各国の現地当局との間で継続してきた協議・検討の結果を具体的案件の形成に結び付けるべく、本行に蓄積されたノウハウの活用も図りつつ、一層の取り組みが期待される。

#### 4. 地球環境問題への対応支援

評価

C

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
我が国が関与するCDM <sup>(注1)</sup> 、J I事業 <sup>(注2)</sup> (候補含む) 向け承諾 件数	3	3	100.0%	2	1	33.3%

1. CDM：クリーン開発メカニズム。京都メカニズムの手法の一つで、先進国と途上国が共同で温室効果ガス削減事業を実施し、その削減分（排出権）を先進国が自国の目標達成に利用できる制度。
2. J I：共同実施。温室効果ガス排出量削減の数値目標が設定されている先進国同士が協力して、先進国内において排出削減（又は吸収増大）の事業を実施し、その結果生じた排出削減量（又は吸収増大量）に基づいて得たクレジットを自国の排出量削減に用いる制度。

我が国が関与するCDM、J I事業（候補含む。）向け承諾件数は3件（前年度と同数）であり、うち下期の実績は1件であった。地球温暖化問題をはじめとして環境問題に対する国際社会の関心がますます高まり、こうした分野における本行への期待がより一層高まる中、環境保全/改善に資する事業への金融支援をはじめ、事業形成の枠組みの構築やナレッジ面の協力等、幅広い分野にわたって概ね適切な取り組みを行ったと評価される。とりわけ、排出権取引に代表される環境ビジネスに関するセミナーを多数主催・共催し、本行の有するノウハウや、外部専門家の知識を我が国企業との間で共有した点は、中長期的に環境ビジネスを活性化させる取り組みとして特筆される。下期における主な取り組みは以下の通り。

- (1) ベトナムにおける水力発電事業（CDM候補事業）向けに事業開発等金融を供与。急速に成長する同国における温室効果ガス排出量の抑制に貢献するとともに、日本企業による排出権の購入、ひいては京都議定書に定められた我が国の温室効果ガス削減目標達成を支援。
- (2) CDM、J I事業以外の、環境保全/改善事業支援への取り組みとして、2008年4月に創設された「J B I Cアジア・環境ファシリティ（FACE）」に基づき、中国等における環境・省エネ事業向けファンドに出資。経済成長に伴う環境問題の深刻化を背景に、環境・省エネ事業へのニーズが拡大している中国において、優良な事業の発掘・形成を促進。
- (3) 財団法人石炭エネルギーセンター（JCOAL）とともに、中国電力企

業連合会との間で、中国の石炭火力発電所の省エネ・環境改善事業に関する日中共同委員会を設立。既設発電所の効率性向上と環境改善に向けた設備改造・運用改善に対し、本行がCDM化や金融面での助言を行うことで、効率的な近代化を支援。

- (4) 排出権見本市「Carbon Forum Asia 2008」(2008年11月11日～13日にシンガポールにて開催)や「エコプロダクツ2008」(2008年12月11日～13日に東京にて開催)に参加。本行が支援したCDM事業の紹介を通じて、排出権市場に対する参加者の理解促進を図ったほか、会場でのセラー(事業者)とバイヤー(日本企業)とのマッチング(引き合わせ)を行うことで、実際の排出権取引の案件形成を支援した。
- (5) 2008年4月より情報提供を開始した「日経・JBIC排出量取引参考気配」の協力企業を拡大(5社→8社)。同気配の信頼性及び安定性の向上を図り、排出量取引を行う我が国企業の情報ニーズに対応するとともに、京都議定書に定められた温室効果ガス削減目標達成への貢献に取り組む我が国企業の活動を支援。

地球温暖化問題に代表される環境問題への対応の重要性はますます高まっており、資金面、ナレッジ面を問わず、本行支援に対する高いニーズが存在する。京都議定書に定められた我が国の温室効果ガス削減目標を達成すべく、排出権取引の活性化に向けた支援を強化するとともに、ポスト京都議定書の枠組みの下での、本行支援のあり方を検討することも必要である。

また、地球環境問題への対応に際しては、原子力に代表される新エネルギーの活用促進や、我が国の優れたクリーン・テクノロジーの活用の必要性も強調されている。本行の業務運営においても、資源の開発・取得の促進や、日本の産業の国際競争力の維持・強化を支援するに際し、環境面も考慮した全行的な取り組みが必要であり、加えて、本邦企業・民間金融機関とも連携した取り組みが求められる。

事業運営目標②：危機や緊急経済対策等の喫緊の特定・重点的政策に対応した  
機動的な資金供給

国際金融秩序の混乱への対処

評価

A

指標	2007 年度	2008 年度
マクロ経済動向に関する 定期審査対象開発途上国数	98 (注)	75

(注) 海外経済協力業務関連の与信対象国を含む。

2008 年度は、とりわけ下期において金融市場における混乱が世界レベルに拡大し、本行を含め公的金融機関に対する資金ニーズが増大したことから、国内外のニーズを踏まえ、機動的に業務に取り組んだ。

2009 年 2 月には、国際金融公社（IFC）と共に参画する途上国銀行資本増強ファンドに関する出融資契約を調印。これは、2008 年 11 月の、我が国政府と世界銀行との間の基本合意に基づく取り組みであり、当ファンドを通じた出資・劣後融資により、開発途上国地場銀行の資本基盤を強化し、当該国の金融システムを安定化させることを目的としている。当ファンドの参画は、先進国等自身の金融安定化の努力や、IMFによる中小国・新興国への積極的対応と相まって、国際的な金融システムの安定化に大きく貢献することが期待される。

上記案件以外にも、金融市場の混乱によって開発途上国政府の資金調達に支障が生じることが懸念される中、相手国政府や国際機関と連携しつつ、途上国への円滑な資金供給の態勢整備に取り組んだ（一例として、インドネシア共和国政府発行のサムライ債に対する保証供与に向けた準備が挙げられる（P82 参照））。

また、国際金融秩序の混乱に伴い、我が国輸出企業や海外で事業を営む日系企業の円滑な資金調達に支障を来す恐れがあることを踏まえ、我が国政府の決定に基づき、増大する日本企業の資金ニーズに迅速に対応した。

当該緊急支援業務において、開発途上国向け 1,210 億円（出融資・保証承諾額全体<sup>(※)</sup>の 4.5%）、先進国向け 4,558 億円（同 16.9%）を融資・保証承諾した。

(※) 平成 20 年度の出融資・保証承諾額は前年度比 59.2%増の 2 兆 6,940 億円。

なお、本行は与信対象国（今年度は 75 カ国）のマクロ経済動向について常時モニタリングを実施しているが、世界経済の停滞が顕在化した下期以降は、本行の有するネットワークやノウハウを活用しつつモニタリングを強化し、開発



途上国の経済動向の把握に努めるとともに、本行へのニーズに対して迅速な対応を可能とするよう努めた。

上記の取り組みを踏まえるに、国際金融秩序の混乱への対処に関し、顧客ニーズや我が国政府の政策も踏まえ、優れた取り組みがなされたものと評価される。

世界経済の不透明感がいまだ払拭されない現況下においては、開発途上国経済への影響を未然に防ぐべく、今後も各国マクロ経済動向の注意深いモニタリングと、顧客ニーズや相手国政府の政策等に応じた機動的な取り組みが求められる。

事業運営目標③：充実したサービス・情報の提供（資金供給以外）

1. 外国政府・政府機関・公社等との関係強化

評価 B

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
外国政府・政府機関・公社等との協議開催件数 <sup>(注)</sup>	/	255	/	89	166	65.1%

(注) 原則として、本店からの出張時に協議を行った件数を計上している。

日本企業と幅広い関係を有する本行の強みを活かし、外国政府・政府機関・公社等との間で、開発途上国の投資環境改善に向けた提言や我が国企業の海外事業展開の動向に係る情報交換を積極的に推進するとともに、海外ネットワークを通じて、円滑な案件形成や、日本企業への情報提供に取り組んだ。1989年より毎年実施している、「我が国製造業企業の海外事業展開の動向」に関するアンケート調査の結果についても、これまでと同様、アジアをはじめ開発途上国の政府関係者に説明し、投資環境改善や日系企業の動向把握の上での参考情報としての活用を図っている。

なお、環境分野における本行の業務の拡充や、海外での我が国企業の環境ビジネスの展開を反映し、開発途上国における環境保全/改善事業の形成に向けた協議も増加しつつある。

さらに、下期において世界経済の減速が顕著となり、マクロ経済や海外直接投資の低迷が懸念される中、開発途上国経済への影響の波及を緩和・解消すべく、積極的に協議を開催し、本行に対するニーズの把握やナレッジ面での協力等に迅速に取り組むよう努めた。この結果、特に下期において協議開催件数が増加することとなった。

以上のような取り組みを勘案するに、外国政府・政府機関・公社等との協議を積極的に行い、関係強化やニーズの把握に向け適切な取り組みがなされたものと評価される。世界経済の減速の影響を受け、下期の協議件数が増加しているところ、今後は相手国政府等から汲み取ったニーズを具体的な取り組みに反映させ、一層の関係強化を実現していくことが期待される。

## 2. 国際機関等との連携強化

評価

A

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
国際機関・海外公的機関との間で、開発途上国の開発政策・投資環境整備等について意見交換を行った件数		69		18	51	73.9%
国際機関・海外公的機関との協調融資・保証等承諾件数	2(注)	13	650.0%	7	6	46.2%

(注) 国際金融等業務関連分の実績

世界銀行、国際通貨基金（IMF）、アジア開発銀行（ADB）等の国際機関との間で、従来に引続き、開発途上国向け支援における連携に向け協議を行ったほか、他国輸出信用機関との間でも、案件形成やナレッジ面での協力に向けて協議を重ねた。特に下期において、世界経済の減速に伴い、開発途上国経済へのマイナスの影響が懸念される中、国際機関や海外公的機関との連携に向けた協議を強化し、より効果的な支援の実現を図った。

国際機関・海外公的機関との協調融資・保証等の承諾件数は13件（前年度のおよそ6倍）であり、うち、下期に6件（46.2%）を承諾しているが、中でも、国際金融公社（IFC）とともに、途上国銀行資本増強ファンドに出融資を供与したことは、金融不安が世界的レベルに拡大する中、IFCと緊密に連携することで早期の案件実現を達成し、開発途上国の金融システムの安定化に大きく貢献したと評価される。その他の協調融資の案件として、パナマ運河拡張事業（米州開発銀行（IDB）、欧州投資銀行（EIB）、国際金融公社（IFC）、アンデス開発公社（CAF）との協調融資）が挙げられる。

以上のような取り組みを勸案するに、国際機関等との連携強化に向けて、世界経済の動向も踏まえつつ、優れた取り組みがなされたものと評価される。なお、世銀やIMF、ADB等の国際機関との協調関係は、従来より本行の強みとして認識されてきたが、日本企業をとりまく事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に伴い、新興諸国の輸出信用機関に代表される海外公的機関との関係強化も重要な課題となる等、本行の海外ネットワークの一層の充実が求められている。

### 3. 他事業本部との連携

評価

C

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
公庫内他事業本部と連携しつつ相談会・講演会等を通じて中小企業に情報提供を行った件数		5 (7)		(2) ※	5	(71.4%)

※ 上期においては、便宜上、旧国民生活金融公庫、旧中小企業金融公庫、旧農林漁業金融公庫との連携の実績を計上している。

他事業本部との連携においては、主として、中小企業事業本部、農林水産事業本部の顧客を中心に、海外事業展開を計画・検討している中小企業を対象として、海外投資環境に係る情報提供を行った。アジアを中心として、海外への進出を計画・検討している中小企業にとって、現地情勢や投資環境に関する情報ニーズは高く、本行の有する情報・ノウハウを提供することにより、そうした情報ニーズに応えることが期待される。特に、本行と直接取引関係になくとも、他事業本部の顧客である中小企業が海外進出を計画・検討している場合においては、事業本部間の情報共有を密にすることで、中小企業の情報ニーズにより迅速に対応することが期待される。

今年度は下期において5件の実績があったが、来年度以降も引き続き、他事業本部と連携しつつ、中小企業の情報ニーズに的確に対応することが期待される。

2008年10月の組織移行後においては、本行と国内事業本部との間で定期的な連絡会を開催し、事業部門間の顧客の紹介や、セミナー等の場を通じた他事業部門顧客への情報提供サービスの拡充を図っており、今後もこうした取り組みを強化していく予定である。

#### 事業運営目標④：民業補完

##### 環境審査・カントリーリスク審査等に係る民間金融機関への支援

評価

B

指標	2007年度	2008年度	前期比	上期	下期	下期比率
民間金融機関との業務協力協定締結の実績		1		1	0	0.0%
環境審査・カントリーリスク審査等に係る民間金融機関への情報提供件数		7		2	5	71.4%
民間金融機関とのセミナー共催実績		17		9	8	47.1%

本行は、資金面やリスクテイク面での支援を通じて民間金融機関の補完・奨励に努めており、2008年度の保証承諾実績は5,230億円(30件)とほぼ前年並みの水準を達成したほか、より深いリスクテイクを通じて民間資金の呼び水としての政策金融機能の効果を一層発揮すべく、857億円(5件)を出資承諾した。国際金融市場を取り巻く環境が急激に厳しさを増した2008年度において、本行のリスクテイク機能を活用して民間金融機関の海外ビジネス展開を支援すべく、積極的な取り組みがなされたと評価される。

一方、資金面やリスクテイク面のみならず、民間金融機関から寄せられる幅広いニーズに対応するためには、本行の有する情報やノウハウを提供するナレッジ面での協力も不可欠である。

本行は、「環境社会配慮のための国際協力銀行ガイドライン」に基づき、個々の出融資等対象事業において、適切な環境社会配慮が行われているかを確認しているが、協調融資先の金融機関との協定書に基づき、環境審査所見等の環境審査関連情報の提供に努めている。近年、海外、特に開発途上国における事業における環境社会面への関心がますます高まる中、本行の有する環境社会配慮のノウハウに対する民間金融機関のニーズも高まりつつある。

(参考) 2007年度においては、民間金融機関に対し、海外における環境審査関連情報を3件提供した実績を有する。(旧国際協力銀行における業務運営評価制度に基づく。)

また、外国政府向け与信が相当の比率を占め、海外における豊富なネットワークを有する本行には、カントリーリスクの評価に係る知見、ノウハウも蓄積されており、こうした分野においても民間金融機関との間でナレッジの共有を

進めている。

本行の有する開発途上国の投資環境や我が国企業の海外事業展開の動向等の情報についても、民間金融機関とのセミナーの共催を通じて当該金融機関の取引先等に積極的に発信し、民間企業・金融機関の情報ニーズに積極的に対応するとともに、民間金融機関との協調案件形成の一助としている。今年度における民間金融機関とのセミナー共催実績は、アジアをはじめ日系企業の主要投資先国をテーマとしたセミナーを中心に、合計17件（うち下期は8件、47.1%）に上った。

以上の取り組みに鑑みるに、ナレッジ面における民間金融機関の補完についても、適切な取り組みがなされたものと評価される。なお、上期において、民間金融機関との間で情報提供や講師派遣に係る業務協力協定を締結した実績を有するが、こうした取り組みも含め、今後も民間金融機関のニーズ把握に努め、資金面、リスクテイク面、ナレッジ面の協力関係をより一層深化していくことが期待される。

## 組織運営目標①：適切なリスク管理体制

評価

B

本行は、金融機関が業務を行うに当たって生じる、信用リスク、市場リスク（金利リスク、為替リスク等）、流動性リスク、オペレーショナルリスク等の様々なリスクの管理体制の一層の整備を進めている。

特に、外国政府や外国企業向け与信の占める割合が高いという本行業務の性質に鑑み、公的金融機関としての性格を最大限に活用して、相手国政府関係当局をはじめ、国際機関や先進国の公的機関、さらに民間金融機関との意見交換を通じて、与信先となる外国政府・政府機関や相手国の政治経済に関する情報を幅広く収集し、ソブリンリスクあるいはカントリーリスクを評価している。

また、本行にとって、円滑な資金調達は重要な課題であり、この面からもリスク管理体制を適切に整備している。

加えて、行内リスク管理研修の充実や、外部専門家の知見を活用したリスク管理態勢の整備等、組織全体としてのリスク管理能力の強化にも引き続き取り組んでいる。

2008年度下半期に顕著となった世界経済の減退が、本行与信先に影響を及ぼした側面はあったものの、公的金融機関として各種リスクの適切な管理を重視し、国際金融秩序の混乱が顕在化する中においてもモニタリング体制を強化することで、適切な取り組みがなされたものと評価される。

2009年度以降においても、リスク管理体制の一層の整備を進め、本行が業務の過程でさらされている様々なリスクを識別、測定及びモニタリングし、業務の健全性と適切性の確保に努めていくことが必要である。とりわけ、現下の経済状況に鑑み、与信先の信用状況や国際金融市場の動向のきめ細かな把握と迅速な対応が求められる。

## 組織運営目標②：組織オペレーション

評価

C
---

2008年10月の組織移行に先立ち、同年7月に営業部門の見直しを実施。プロジェクトファイナンス部の機能を各営業部に分散することで、増加するプロジェクトファイナンスによる与信に対して機動的に対応する体制を整備。同時に、従来のプロダクツ金融室をインベストメントバンキング部に改組し、証券化等業務やファンド向け出資業務等を一元的に担当することにより、リスクテイク機能や民間資金動員機能に対する金融ニーズに積極的に対応する体制を整えた。

また、役員の事務分掌の見直しを行い、営業部門と審査部門間の牽制体制をより強固なものにすることで、金融機関としての業務の健全性の向上を図った。

以上に鑑みるに、2008年10月の組織移行に伴う所要の準備作業を踏まえつつも、国内外の顧客から寄せられる多様なニーズに対応し、迅速且つ的確に業務を実施する上で、概ね適切な取り組みがなされたものと評価される。現下の喫緊の課題である国際金融秩序の混乱への対処に万全を期すとともに、時々に変化する顧客ニーズに柔軟に対応できるよう、引続き取り組んでいくことが期待される。



### 組織運営目標③：人材育成・職場環境

評価

C

本行が、我が国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していくことが求められる。その上で、個々の職員においても、国際金融の諸問題に創造的に取り組み、多様なニーズに応えることのできる識見と能力が求められる。

このため、日常の業務遂行を通じた実践的な訓練に加え、各種研修プログラムを用意して、職員の育成に努めている。入行後の業務基礎知識の研修に加え、海外への研修生派遣（修士課程・語学）、国際機関や民間金融機関への派遣等も実施し、専門的能力の育成を支援している。また、個々の職員の強みを伸ばし、キャリアの方向性を検討するためのサポート体制についても整備している。

上記の取り組みに鑑み、人材育成の分野においては、概ね適切な取り組みがなされたものと評価される。今後は、職員の専門的能力育成やキャリア形成支援にとどまらず、執務環境の改善を通じた総合的な満足度向上に向けた取り組みや、多様化するワーク・スタイルに対応する施策の実現等が期待される。

## 収支目標

評価

B
---

収支相償に基づく業務運営を行い、適切な利益水準を確保したものと評価される。世界経済の動向が依然として不透明性をはらんでいる現況の下、政策金融機関として投融資保証業務の適切な実施を行いつつ、的確なリスク管理を図り、引き続き収支相償を確保するよう努めていく必要がある。