

平成 22 年 度

業 務 概 況 書

平成 22 年 4 月 1 日から

平成 23 年 3 月 31 日まで

日 本 銀 行

日本銀行の活動状況の詳細については、本概況書を含め、日本銀行ホームページ（<http://www.boj.or.jp/>）に掲載していますので、ご参照下さい。

本概況書の内容について、商用目的で転載・複製（引用は含まれません）を行う場合は、予め日本銀行政策委員会室までご相談下さい。

引用・転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

目 次

序文	1
日本銀行の概要	3
日本銀行の行う業務	11
平成22年度における業務の概況	17
組織運営面の概況	38
決算の状況	42
(付1) 監事監査の概況	54
(付2) 政策委員会主要議事事項一覧	56
(付3) 役職員の給与・退職手当等	65
(付4) 中期経営計画(平成23～25年度)	67
(付5) 国庫金事務電子化の取り組みと評価	84

序 文

平成22年度のわが国経済を振り返ると、年度前半は、海外経済の改善や各種政策の効果などを背景に緩やかな回復が続きました。秋口以降、耐久消費財に関する駆け込み需要の反動の影響などから、景気改善の動きが一時的に弱まりましたが、23年入り後は、そうした状態から徐々に脱する動きがみられていました。しかし、そうした状況は3月11日に発生した東日本大震災により大きく変化し、現在、わが国経済は、生産面を中心に下押し圧力の強い状態となっています。

この間、日本銀行は、日本経済がデフレから脱却し、物価安定のもとでの持続的成長経路に復帰するために、包括的な金融緩和政策を通じた強力な金融緩和の推進、金融市場の安定確保、成長基盤強化の支援という3つの措置を通じて、中央銀行としての貢献を粘り強く続けました。

震災発生後は、金融・決済機能を維持するため、被災地への現金の供給や決済システムの安定稼働確保に万全を期しました。また、金融市場の安定確保のため、市場における需要を十分満たす潤沢な資金供給を行いました。さらに、リスク性資産を中心に資産買入等の基金を5兆円程度増額し、金融緩和を一段と強化しました。23年度入り後も、被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーションを導入するなどの措置を講じました。

このほか、22年度を通じて、日本銀行は、金融システムの安定を図るための施策を実施するとともに、新日銀ネットの構築などわが国決済システムの安定性・効率性の向上に着実に取り組みました。金融市場の基盤整備、国際金融の安定化等への取り組みにも積極的に参画しました。さらに、銀行券の発行・流通・管理、国庫金・国債に関する事務等を通じて、わが国の金融経済活動を支えました。同時に、このように多岐にわたる日本銀行の活動について、丁寧な説明に努めてきました。

本業務概況書は、日本銀行法第55条の規定に基づき、こうした平成22年度の日本銀行の業務の実施状況を取り纏め、国民の皆様にご説明するために作成、公表したものです。本書を通じて、日本銀行の取り組みについてご理解いただければ幸いです。

日本銀行は、以上の業務遂行に当って、「中期経営計画」を作成の上、これを実施しています。本計画は中期的な展望を持ちつつ、わが国の金融経済を巡る環境の変化に柔軟に対応するために、その内容を毎年度見直していくものです。22年度も、この計画のもと、数多くの施策を実施し、概ね所期の成果をあげて参りました。今後も、震災の影響について不確実性が大きいとみられるなかで、引き続き、本計画を踏まえつつ、わが国の中央銀行として、わが国経済の持続的な成長・発展に向けて努力して参ります。

平成23年5月

日本銀行総裁

白川方明

日本銀行の概要

1．沿革

明治15年	6月	日本銀行条例公布（資本金1千万円、営業年限は開業の日より満30年）
	10月10日	開業
20年	3月	増資（1千万円→2千万円）公示
28年	8月	増資（2千万円→3千万円）公示
29年	4月	本店店舗を現在地に新築移転
43年	2月	営業年限延長（明治45年10月10日より満30年）及び増資（3千万円→6千万円）公示
昭和17年	2月	旧日本銀行法公布（資本金1億円）
	5月1日	旧日本銀行法に基づき改組
24年	6月	政策委員会設置
平成9年	6月	現行日本銀行法公布（資本金1億円）
10年	4月1日	現行日本銀行法施行

2．目的

日本銀行法（以下、「法」という。）では、日本銀行の目的を、「我が国の中央銀行として、銀行券を発行するとともに、通貨及び金融の調節を行うこと」（法第1条第1項）及び「銀行その他の金融機関の間で行われる資金決済の円滑の確保を図り、もって信用秩序の維持に資すること」（同条第2項）と規定している。

また、法は、日本銀行が通貨及び金融の調節を行うに当たっての理念として、「物価の安定を図ることを通じて国民経済の健全な発展に資すること」（法第2条）を掲げている。

3．資本金等

日本銀行の資本金は1億円である（法第8条第1項）。そのうち55,008千円（平成23年3月末現在）は政府出資であり^{（注）}、残りは民間等の出資となっている（図表1）。

（注）法第8条第2項では、「日本銀行の資本金のうち政府からの出資の額は、五千五百万円を下回ってはならない。」と定められている。

(図表 1) 資本金業態別出資状況 (平成 23 年 3 月末現在)

(単位：千円<単位未満切捨て>)

区 分	出 資 金 額	構成比 (%)
政 府	55,008	55.0
個 人	36,796	36.8
金 融 機 関	2,309	2.3
公 共 団 体 等	221	0.2
証 券 会 社	56	0.1
そ の 他 法 人	5,606	5.6
民 間 等 計	44,991	45.0
合 計	100,000	100.0

日本銀行の出資者に対しては、経営参加権が認められていないほか、残余財産の分配請求権も払込資本金額等の範囲内に限定されている（法第 60 条第 2 項、附則第 22 条第 2 項）。また、剰余金の出資者への配当は払込出資金額に対して年 5 %以内に制限されている（法第 53 条第 4 項）。

4 . 役員

日本銀行には、役員として、総裁、副総裁（2 人）、審議委員（6 人）、監事（3 人以内）、理事（6 人以内）、参与（若干人）が置かれることとなっている（法第 21 条）。このうち、総裁、副総裁及び審議委員が、政策委員会を構成している（法第 16 条第 2 項）。

総裁、副総裁及び審議委員については両議院の同意を得て内閣が、監事については内閣が、理事及び参与については政策委員会の推薦に基づいて財務大臣が、それぞれ任命する（法第 23 条）。

総裁、副総裁及び審議委員の任期は 5 年、監事及び理事の任期は 4 年、参与の任期は 2 年となっている（法第 24 条）。理事を除く役員については、破産手続開始の決定を受けた場合など、法に列挙された事由に該当する場合を除き、在任中、その意に反して解任されることはない定めとなっている（法第 25 条）。

役員の職務及び権限は、以下のとおりとなっている（法第 16 条第 2 項、第 22 条<図表 2>）。

(図表 2) 役員の職務及び権限

	職務及び権限
総 裁	日本銀行を代表し、政策委員会の定めるところに従い、業務を総理する。また、政策委員会の委員として独立してその職務を執行する。
副総裁	総裁の定めるところにより、日本銀行を代表し、総裁を補佐して業務を掌理し、総裁に事故があるときはその職務を代理し、総裁が欠員のときはその職務を行う。また、政策委員会の委員として独立してその職務を執行する。
審議委員	総裁及び副総裁とともに政策委員会を構成し、委員会として、重要事項の議決や、役員（監事及び参与を除く。）の職務執行の監督を行う。
監 事	業務を監査する。また、監査の結果に基づき必要があると認めるときは、財務大臣、内閣総理大臣（内閣総理大臣が法第 6 1 条の 2 の定めるところにより権限を金融庁長官に委任した場合は金融庁長官）又は政策委員会に意見を提出することができる。
理 事	総裁の定めるところにより、総裁及び副総裁を補佐して業務を掌理し、総裁及び副総裁に事故があるときは総裁の職務を代理し、総裁及び副総裁が欠員のときは総裁の職務を行う。
参 与	業務運営に関する重要事項について、政策委員会の諮問に応じ、又は必要があると認めるときは、政策委員会に意見を述べるができる。

(図表 3) 役員の状況（平成 23 年 3 月末現在）

役職	氏名	当初就任年月日	主な職歴（参与は現職）
総裁	白川 方明	平成 20 年 4 月 9 日	日本銀行理事、副総裁、京都大学公共政策大学院教授
副総裁	西村 清彦	平成 20 年 3 月 20 日	東京大学大学院経済学研究科教授、日本銀行審議委員
	山口 廣秀	平成 20 年 10 月 27 日	日本銀行理事
審議委員	須田 美矢子 ^(注1)	平成 13 年 4 月 1 日	学習院大学経済学部教授
	野田 忠男	平成 18 年 6 月 17 日	(株)みずほフィナンシャルグループ [°] 代表取締役副社長
	中村 清次	平成 19 年 4 月 5 日	(株)商船三井代表取締役副社長
	亀崎 英敏	平成 19 年 4 月 5 日	三菱商事(株)代表取締役副社長執行役員
	宮尾 龍蔵	平成 22 年 3 月 26 日	神戸大学経済経営研究所所長
	森本 宜久	平成 22 年 7 月 1 日	東京電力(株)取締役・電気事業連合会副会長
監事	村山 俊晴	平成 15 年 9 月 20 日	日本銀行人事局長
	細見 真	平成 20 年 2 月 1 日	金融庁総務企画局参事官（国際担当）、国際復興開発銀行理事
	増川 道夫	平成 21 年 4 月 1 日	日本銀行文書局長

理事	山本 謙三	平成 20 年 5 月 11 日	日本銀行金融機構局長
	中曾 宏	平成 20 年 11 月 12 日	日本銀行金融市場局長
	早川 英男	平成 21 年 3 月 3 日	日本銀行名古屋支店長
	田中 洋樹	平成 22 年 5 月 9 日	日本銀行金融機構局長
	雨宮 正佳	平成 22 年 6 月 3 日	日本銀行企画局長
	木下 信行	平成 22 年 8 月 21 日	九州財務局長 金融庁証券取引等監視委員会事務局長
参与	中村 邦夫	平成 19 年 4 月 1 日	パナソニック㈱代表取締役会長
	槍田 松瑩	平成 19 年 6 月 4 日	日本貿易会会長 三井物産㈱取締役会長
	下妻 博	平成 19 年 6 月 4 日	㈱関西経済連合会会長 住友金属工業㈱代表取締役会長
	岡村 正	平成 19 年 11 月 16 日	日本商工会議所会頭 ㈱東芝相談役
	勝俣 恒久	平成 20 年 4 月 25 日	東京電力㈱取締役会長
	貝塚 啓明	平成 20 年 9 月 4 日	東京大学名誉教授 日本学士院会員 東京大学金融教育研究センター長
	奥 正之	平成 22 年 4 月 25 日	全国銀行協会会長 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 ㈱三井住友銀行頭取兼最高執行役員 ^(注 2)
	米倉 弘昌	平成 22 年 6 月 12 日	㈱日本経済団体連合会会長 住友化学㈱代表取締役会長
	前 哲夫	平成 22 年 9 月 4 日	日本証券業協会会長 ㈱大和証券グループ本社顧問
	高橋 治朗	平成 22 年 11 月 16 日	名古屋商工会議所会頭 名港海運㈱代表取締役会長

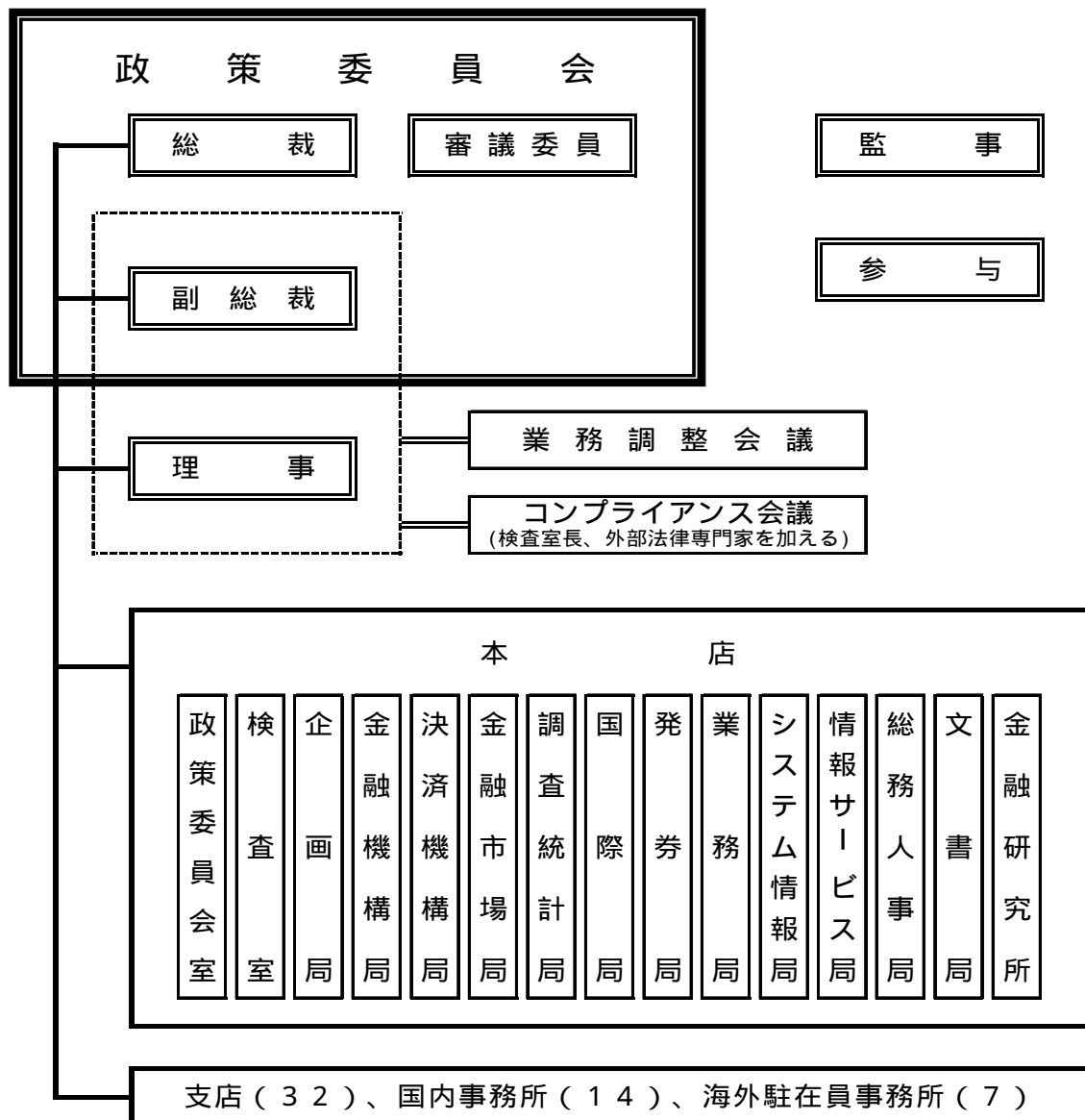
(注 1) 平成 23 年 3 月 31 日に審議委員を退任した。4 月 1 日付けで、白井早由里（慶応義塾大学総合政策学部教授）が審議委員に就任した。

(注 2) 平成 23 年 3 月 31 日に㈱三井住友銀行頭取兼最高執行役員を退任した。

5 . 組織

平成 2 2 年度末時点における組織の概要は以下のとおりである。

(図表 4) 日本銀行の組織



(図表 5) 各組織の役割等

業務調整会議	業務執行にかかる事項についての組織横断的な検討・調整 (副総裁及び理事で構成)
コンプライアンス 会議	法令遵守及び公正な職務遂行を確保するために必要な事項にかかる検討 (副総裁及び理事の中から総裁が定める者、検査室長、外部法律専門 家で構成)

本店局室研究所	所管事務
政策委員会室	政策委員会の議事の運営、国会との連絡、報道機関を通じた広報、重要な文書に関する法令面の審査、業務及び組織の運営に関する基本的事項の企画・立案、予算、決算及び会計、役員に関する諸般の事務、監事の監査に関する補佐
検査室	事務処理の検査
企画局	通貨及び金融の調節に関する基本的事項の企画・立案
金融機構局	信用秩序の維持に資することを目的とする施策に関する基本的事項の企画・立案、考査その他金融機関等の業務及び財産の状況の調査並びにその結果に基づく助言等、当座預金取引先及び貸出取引先の選定、手形の割引及び資金の貸付けの実施にかかる具体的事項の決定等
決済機構局	決済システムに関する基本的事項の企画・立案、日本銀行が運営する決済システムへの参加に関する基本的事項の企画・立案、日本銀行の業務継続に関する基本的事項の企画・立案
金融市場局	金融市場調節の実施内容の決定、外国為替平衡操作の実施、国内金融・資本・外国為替市場の整備、国内外の金融・資本・外国為替市場の調査・分析
調査統計局	国内の経済及び財政の調査・分析、統計に関する事務
国際局	外国中央銀行・国際機関との連絡・調整、外国中央銀行等の円資産運用及び国際金融支援に関する業務、本行保有外貨資産の運用、海外経済・国際金融に関する調査・分析、国際収支統計等の作成
発券局	銀行券に関する事務、貨幣・地金の出納・鑑査・保管
業務局	手形割引、貸付、手形・国債・債券の売買、金銭を担保とする債券の貸借、預り金、内国為替、国庫金の取扱、買入れ株式等に関する業務
システム情報局	システム開発及び運営
情報サービス局	一般広報、資料・図書の保管、金融知識の普及
総務人事局	組織管理、人事制度、人事、能力開発
文書局	施設管理、物品調達、警備、輸送等
金融研究所	金融・経済の基本問題に関する研究、金融・経済に関する歴史的資料の収集・保存・公開、学界等との連絡・交流

(図表 6) 本支店及び事務所の所在地と開設時期

店 名	所 在 地	電話番号	開設年月
本 店	東京都中央区日本橋本石町 2-1-1	03-3279-1111	明治15年10月

<支 店>

釧 路	釧路市大川町2-26	0154-41-3171	昭和27年10月
札 幌	札幌市中央区北 1 西6-1-1	011-241-5231	〃 17年 1月
函 館	函館市東雲町14-1	0138-27-1161	明治26年 4月
青 森	青森市中央1-11-1	017-734-2151	昭和21年11月
秋 田	秋田市大町2-3-35	018-824-7800	大正 6年 8月
仙 台	仙台市青葉区一番町3-4-8	022-214-3111	昭和16年10月
福 島	福島市本町6-24	024-521-6363	明治32年 7月
前 橋	前橋市大手町2-6-14	027-225-1111	昭和19年12月
横 浜	横浜市中区日本大通20-1	045-661-8111	〃 20年 8月
新 潟	新潟市中央区寄居町344	025-222-3101	大正 3年 7月
金 沢	金沢市香林坊2-3-28	076-223-9541	明治42年 3月
甲 府	甲府市中央1-11-31	055-227-2411	昭和20年 7月
松 本	松本市丸の内3-1	0263-34-3500	大正 3年 7月
静 岡	静岡市葵区金座町26-1	054-273-4100	昭和18年 6月
名古屋	名古屋市中区錦2-1-1	052-222-2000	明治30年 3月
京 都	京都市中京区河原町通二条下ル一之船入町535	075-212-5151	〃 27年 4月
大 阪	大阪市北区中之島2-1-45	06-6202-1111	〃 15年12月
神 戸	神戸市中央区京町81	078-334-1111	昭和 2年 6月
岡 山	岡山市北区丸の内1-6-1	086-227-5111	大正11年 4月
広 島	広島市中区基町8-17	082-227-4100	明治38年 9月
松 江	松江市母衣町55-3	0852-32-1500	大正 7年 3月
下 関	下関市岬之町7-1	083-233-3111	昭和22年12月
高 松	高松市寿町2-1-6	087-825-1111	〃 17年 2月
松 山	松山市三番町4-10-2	089-933-2211	〃 7年11月
高 知	高知市本町3-3-43	088-822-0001	〃 18年11月
北九州	北九州市小倉北区紺屋町13-13	093-541-9111	明治26年10月
福 岡	福岡市中央区天神4-2-1	092-725-5511	昭和16年12月
大 分	大分市長浜町2-13-20	097-533-9110	〃 23年 2月

長 崎	長崎市炉粕町32	095-820-6111	昭和24年 3月
熊 本	熊本市山崎町15	096-359-9501	大正 6年 8月
鹿児島	鹿児島市上之園町5-15	099-259-3220	昭和18年 4月
那 覇	那覇市おもろまち1-2-1	098-869-0111	〃 47年 5月

(注) なお、平成15年5月に札幌支店の附属施設として開設した日本銀行旧小樽支店金融資料館の所在地は、小樽市色内1-11-16、電話番号は、0134-21-1111。

<国内事務所>

水 戸	水戸市南町2-5-5 (常陽銀行本店別館)	029-224-2734	昭和20年 8月
帯 広	帯広市西2条南9-17 (帯広北洋ビル) (注)	0155-25-5252	〃 21年 8月
旭 川	旭川市4条通9-1703 (旭川北洋ビル)	0166-23-3181	〃 21年 8月
盛 岡	盛岡市中央通1-2-3 (岩手銀行本店)	019-624-3622	〃 20年 8月
山 形	山形市七日町3-1-2 (山形銀行本店)	023-622-4004	〃 20年 8月
富 山	富山市堤町通り1-2-26 (北陸銀行本店)	076-424-4471	〃 20年 8月
福 井	福井市順化1-1-1 (福井銀行本店)	0776-22-4495	〃 21年 2月
長 野	長野市岡田178-8 (八十二銀行本店)	026-227-1296	〃 20年 7月
鳥 取	鳥取市栄町402 (山陰合同銀行鳥取営業本部ビル)	0857-22-2194	〃 20年10月
徳 島	徳島市西船場町2-24-1 (阿波銀行本店)	088-622-3126	〃 20年 4月
佐 賀	佐賀市唐人2-7-20 (佐賀銀行本店)	0952-23-8165	〃 21年 2月
宮 崎	宮崎市橘通東4-3-5 (宮崎銀行本店)	0985-23-6241	〃 21年 2月
電算センター	東京都府中市日鋼町1-19	042-351-1111	平成 5年 7月
発券センター	埼玉県戸田市美女木東1-2-1	048-449-0713	〃 14年11月

(注) 平成23年5月に帯広市西2条南12-1 (JR帯広駅北口ビル) に移転した。

<海外駐在員事務所 (注) >

ニューヨーク	140 Broadway, 18th Floor, New York, NY, 10005, U. S. A	1-212-269-6566	昭和25年10月
ワシントン	2100 Pennsylvania Ave., N.W., Suite 505, Washington D.C. 20037, U.S.A.	1-202-466-2228	平成 3年 3月
ロンドン	Basildon House, 7-11 Moorgate, London EC2R 6AF, U.K.	44-20-7606-2454	昭和26年 8月
パ リ	17 Avenue George V, 75008 Paris, France	33-1-4720-7295	〃 27年12月
フランクフルト	Taunusanlage 21, 60325 Frankfurt am Main, Bundesrepublik Deutschland	49-69-9714310	〃 31年 9月
香港	Suite 1012, One Pacific Place, 88 Queensway, Central, Hong Kong	852-2525-8325	〃 32年 7月
北京	中華人民共和国 北京市建国門外大街1号 国貿大廈2座19層12C室 郵編100004	86-10-6505-9601	平成15年12月

(注) 海外駐在員事務所の開設年月は駐在員が配置された時期をいう。

日本銀行の行う業務

1．金融政策に関する業務

日本銀行は、「物価の安定を図ることを通じて国民経済の健全な発展に資すること」（法第2条）を目的として、金融政策の決定・実行に当たっている。金融政策運営の基本方針は、政策委員会・金融政策決定会合（以下、「決定会合」という。）で決定されており、日々の金融市場調節における市場への資金の供給や吸収によって具体化されている。平成22年度中においては、2回の臨時会合を含めて、合計16回の決定会合を開催した。

決定会合における経済金融情勢に関する判断は、毎回の会合後の公表文の中で公表している。また、毎年4月及び10月の2回目の決定会合では、「経済・物価情勢の展望」（以下、「展望レポート」という。）を決定のうえ公表している。「展望レポート」では、「中長期的な物価安定の理解」^{（注）}を念頭に、先行きの経済・物価見通しや上振れ・下振れ要因を点検し、そのもとでの金融政策運営の考え方を整理している。さらに、毎年1月及び7月の決定会合では、「展望レポート」で示した見通しに関する「中間評価」を行い、会合後の公表文の中で公表している。

こうした金融政策運営を支えるため、内外の経済金融情勢等に関する調査・分析を行っており、その主な成果を「金融経済月報」、「展望レポート」のほか、「金融市場レポート」、「地域経済報告」（さくらレポート）等で公表している。また、経済金融に関する基礎的、学術的研究を行い、その主な成果を「日本銀行ワーキングペーパーシリーズ」、「金融研究」、「金融研究所ディスカッションペーパーシリーズ」等で公表している。

（注） 金融政策運営に当たり、各政策委員が、中長期的にみて物価が安定していると理解する物価上昇率。原則としてほぼ1年ごとに点検している。

また、日本銀行は、法第54条第1項に基づき、概ね6か月に1回、金融政策運営に関わる事項（法第15条第1項各号に掲げる事項）の内容及びそれに基づき日本銀行が行った業務の状況を記載した「通貨及び金融の調節に関する報告書」を作成し、財務大臣を経由して国会に提出している。平成22年度中の経済金融情勢や金融政策運営、金融市場調節の実績についても、同報告書（日本銀行ホームページ（<http://www.boj.or.jp/>）にも掲載）において詳細に説明している（詳しくは同報告書参照）。

2．金融システムに関する業務

日本銀行は、「銀行その他の金融機関の間で行われる資金決済の円滑の確保を図り、もって信用秩序の維持に資すること」（法第1条第2項）をその目的の一つとしている。本目的を達成するため、日本銀行当座預金（以下、「日銀当座預金」という。）という安全で便利な決済手段を提供するとともに、各種決済システムの安全性・効率性を高めるための施策を講じている。また、日々の決済業務を担っている個別金融機関の支払不能が、取引関係等を通じて他の金融機関に波及し、金融システム全体の機能が麻痺することがないように、金融システムの安定を図るため種々の取り組みを行っている。

具体的には、日本銀行は、流動性不足に陥った金融機関に対して、法第33条に基づく有価証券等を担保とする貸付けのほか、法第37条や法第38条に基づく流動性の供給等（「最後の貸し手」機能）を行うことがある。

これらの「最後の貸し手」機能を適切に発揮するため、考査（法第44条に基づく金融機関への立入調査）やオフサイト・モニタリング（役職員との面談や各種経営資料の分析等による調査）を実施し、取引先金融機関の経営状態の的確な把握に努めるとともに、必要に応じ、指導・助言を行うことを通じて、その経営の健全性維持を促している。また、金融高度化センターにおいては、各種セミナーの開催等を通じ、金融機関のリスク管理・経営管理の改善に向けた取り組みを支援している。

さらに、日本銀行は、考査やオフサイト・モニタリングで得られた知見も活用しつつ、金融システムを全体としてみた場合のリスク評価を行うマクロ・プルーデンスの視点に立って、調査・分析を行っている。その成果は、「金融システムレポート」等として公表し、金融システムの安定確保に向けた各経済主体との対話に用いているほか、各種政策の企画や運営にも活かしている。また、主要国の中央銀行及び銀行監督当局の代表によって構成されるバーゼル銀行監督委員会をはじめとする諸会合への参加を通じて、金融システム安定化のための国際的な取り組みに参画している。

なお、日本銀行は、「最後の貸し手」機能の性格や目的を踏まえ、法第38条に基づき資金の貸付けその他の信用秩序維持のために必要と認められる業務（特融等）を行う場合、従来から、次の4つの原則に基づいて、その可否を判断してきている。

- 原則 1. システミック・リスクが顕現化する恐れがあること
- 〃 2. 日本銀行の資金供与が必要不可欠であること
- 〃 3. モラルハザード防止の観点から、関係者の責任の明確化が図られるなど適切な対応が講じられること
- 〃 4. 日本銀行自身の財務の健全性維持に配慮すること

(図表 7) 取引先金融機関数一覧 (平成 22 年度末)

() 内は平成 21 年度末

	当座預金	うち 審査契約 締結先	相対型 電子貸付	手形貸付	当座貸越
銀 行	125 (126)	125 (126)	124 (125)	124 (125)	124 (125)
信 託 銀 行	18 (19)	18 (19)	12 (12)	12 (12)	18 (19)
外 国 銀 行	56 (56)	56 (56)	42 (41)	46 (46)	44 (43)
信 用 金 庫	262 (263)	262 (263)	98 (97)	127 (126)	126 (125)
金融商品取引業者	39 (39)	39 (39)	33 (33)	39 (39)	37 (37)
銀 行 協 会	33 (33)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
そ の 他	21 (20)	11 (11)	10 (10)	11 (11)	14 (14)
合 計	554 (556)	511 (514)	319 (318)	359 (359)	363 (363)

(図表 8) 審査実施先数の推移

	20 年度	21 年度	22 年度
国 内 銀 行	52	46	38
信 用 金 庫	46	47	43
外国銀行・金融商品取引業者等	30	19	19
合 計	128	112	100

3. 決済システム・市場基盤整備に関する業務

日本銀行は、日本銀行券や日銀当座預金という安全で便利な決済手段を提供しているほか、国債振替決済制度における振替機関として、国債の決済業務を行っている。また、日銀当座預金の提供や国債決済の業務を安全かつ効率的に行うため、日本銀行金融ネットワークシステム (日銀ネット) というコンピュータ・ネットワークシステムを運営している。

さらに、決済システムが安全かつ効率的に機能するように、決済システムの運営者・参加者に対して、オーバーサイト（モニタリングや必要な改善の働きかけ）を行っている。また、国際決済銀行（ＢＩＳ）の支払・決済システム委員会等への参加をはじめ、海外の中央銀行等とともに決済システムに関する諸施策の検討・研究に参画している。

このほか、市場基盤の機能強化や効率化を図るとともに、金融業務や市場取引のリスク管理の向上とイノベーションを支援するために、市場参加者との意見交換や市場慣行の策定・見直しの支援、市場取引に関する統計の作成・公表等といったかたちで、市場基盤整備にも取り組んでいる。また、こうした取り組みの一環として、災害その他の危機発生時に備えて日本銀行自身の業務継続体制を整備するとともに、金融市場や金融・決済システム全体で実効性ある業務継続体制が整備されるよう、必要な働きかけ等を行っている。

こうした決済システム・市場基盤整備に係る施策等を適切に実施していくため、決済システムの安全性・効率性や金融市場・制度に関する調査・分析や基礎的研究を行い、その主な成果を「決済システムレポート」、「金融市場レポート」等で公表している。

４．国際金融に関する業務

日本銀行は、外国為替の売買（保有する外貨資産の運用を含む。）、外国中央銀行等や国際機関による円貨資産の運用等に協力するための業務などの国際金融業務を行っているほか、国際収支統計の作成や外国為替平衡操作（いわゆる為替介入）等の国際金融に関連した国の事務を取り扱っている。

また、Ｇ２０、Ｇ７、国際通貨基金（ＩＭＦ）、国際決済銀行（ＢＩＳ）において開催される諸会合、金融安定理事会（ＦＳＢ）、アジアの金融当局間の諸会合への参加を通じて、金融市場安定化のための取り組みやグローバルな金融経済情勢の議論、市場環境整備等に関する国際的な作業に参画している。

特に、アジア域内の金融協力を深化させることを企図して設置したアジア金融協力センター（ＣｅＭＣｏＡ）では、東アジア・オセアニア中央銀行役員会議（ＥＭＥＡＰ）、ＡＳＥＡＮ＋３への参加などを通じてアジア

における金融協力の推進、技術協力や研修の強化を行っているほか、アジアに関する内外との共同研究・調査等を柱に、活動を行っている。

5．銀行券の発行・流通・管理に関する業務

日本銀行は、銀行券の安定供給を確保するとともに、その信認を維持するため、銀行券の受入れ・支払いのほか、受け入れた銀行券の鑑査（枚数の計査、真偽の鑑定及び再流通可能性の判別）等の業務を本支店において行っている。また、貨幣についても、政府からその交付を受け、市中に流通させている。

安心して銀行券・貨幣を使える環境整備の一環として、汚れや傷みの激しい銀行券の再流通を抑制し、流通する銀行券のクリーン度を維持することに努めているほか、国内関係先や海外中央銀行等とも協力しつつ、通貨・支払手段の偽造防止、安全確保に関する調査・研究、知識普及等にも積極的に取り組んでいる。

6．国庫金・国債・対政府取引に関する業務

日本銀行は、国庫金の取り扱いや国債に関する事務など、国に関する様々な事務を行っている。具体的には、国庫金の取り扱いに関する事務としては、国庫金の受払いや官庁別・会計別計理、政府預金の管理、政府有価証券の受払い・保管などを行っており、国債に関しては、発行、元利金の支払等に関する一連の事務のほか、国債振替決済制度における振替機関としての事務を取り扱っている。こうした国庫金の取り扱いや国債に関する事務の一部については、国民の利便を図るため、代理店を全国の金融機関に委嘱している。

また、こうした国に関する事務とは別に、政府を相手方とした国債の売買等様々な取引を行っている。

7．対外情報発信に関する業務

日本銀行は、国民に対する説明責任を果たす観点から、決定会合の議事要旨や政策委員会の議決事項等を速やかに公表しているほか、国会への報告及び出席、記者会見・講演の実施、日本銀行ホームページへの掲載といった多様な機会・手段を活用して、積極的な情報の提供を行っている。決

定会合の議事録は、会合から 10 年を経過したものについて、公表を行っている。

また、金融経済の専門家だけでなく、広く国民の日本銀行に対する理解向上に資するよう、受け手の関心・知識に応じた広報資料の作成等に努めているほか、金融経済知識の普及に向けた活動にも取り組んでいる。

このほか、日本銀行では、社会の情報基盤の一つとして各種統計の作成・公表を行っているほか、統計利用者の利便性を向上させるための施策を講じている。

この間、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律に基づいて、情報公開を行っている。

平成22年度における業務の概況

日本銀行は、平成22年3月に「中期経営計画」(平成22～24年度の3年計画)を策定し、公表を行った。日本銀行は、本計画で予め具体的な課題と施策を定め、22年度中の業務を遂行した。

平成22～24年度における課題と施策の22年度中の実施状況は、概ね所期の進捗をみている。また、日本銀行は、平成23年3月11日の東日本大震災の発生以降、様々な緊急対応を迅速に実施した。以下では、まず、東日本大震災への対応を概観し、次いで「中期経営計画」に掲げた課題と施策毎に具体的な実施状況を整理した。

なお、「中期経営計画」は、期間を3年とし、毎年度、その実施状況を事後評価したうえで、先行き3年を期間として計画内容を更新していくこととしている。

(東日本大震災への対応)

日本銀行は、東日本大震災の発生以降、以下のような対応を実施した。

第1に、金融機能の維持と資金決済の円滑の確保に努めた。すなわち、被災地での現金需要に応えるため、平日・休日を問わず、被災地の金融機関に迅速かつ十分な現金供給を行った。また、内閣府特命担当大臣(金融)と日本銀行総裁の連名で、「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震にかかる災害に対する金融上の措置について」を発出し、金融機関等に対して、預金通帳や印鑑等を紛失した場合における預金等の払い戻しなどについて、状況に応じ適切な措置を講じるよう要請した。さらに、震災の発生後も、関係機関と連携を図りつつ、日銀ネットをはじめ、わが国の主要な決済システムの安定的な稼働を維持した。

第2に、金融市場をはじめ様々な金融経済活動における極端なリスク回避を防止するように努めた。この点では、まず、震災の発生後、連日にわたって、金融市場の需要を十分満たす潤沢な資金供給を行い、資金調達における安心感を維持することを通じて、金融市場の安定確保に努めた。また、企業マインドの悪化や金融市場におけるリスク回避姿勢の高まりが实体经济に悪影響を与えることを未然に防止する観点から、包括的な金融緩和政策の枠組みのもとで、リスク性資産を中心に資産買入等の基金を5兆円程度増額し、金融緩和を一段と強化した。

第3に、内外に向けて正確な情報発信を行い、不安心理の鎮静化に努めた。震災直後より、日本銀行ホームページにおいて、業務運営状況を継続的に公表したほか、日本語・英語双方による震災関連の専用エリアを設けるなど、情報発信体制の一層の拡充を図った。また、国際会議や内外の講演、記者会見など様々な場で、わが国の金融市場や決済・金融システムが高い頑健性を維持していることを説明した。

東日本大震災発生後の日本銀行の主な対応

3月11日(金)	<p>東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）発生（14：46）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対策本部を設置（本部長：日本銀行総裁）（15：00） ・ 本行本支店で営業を継続し、日銀ネットは通常どおり稼働 ・ 金融市場および金融機関・集中決済機関の業務遂行に及ぼす影響等を把握するとともに、所要の対応を講ずる体制を構築 ・ 金融市場の安定および資金決済の円滑を確保するため、流動性の供給を含め、万全を期していく方針を表明 ・ 「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震にかかる災害に対する金融上の措置について」を発出 ・ 貨幣博物館を当分の間、臨時休館（4月12日から再開）
3月12日(土)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災地域の金融機関における休日営業等の取り組みを支援するため必要な体制を確保している旨、東北地域の金融機関に連絡 ・ 青森支店、仙台支店、福島支店、盛岡事務所（盛岡市保管店）および本店で金融機関に対して現金供給を実施 ・ 東北以外の地域においても、金融機関と緊密な連絡をとり、柔軟に対応できる体制を構築
3月13日(日)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仙台支店、福島支店、盛岡事務所（盛岡市保管店）で金融機関に対して現金供給を実施 ・ 「長野県北部の地震にかかる災害に対する金融上の措置について（長野県）」、「同（新潟県）」を公表
3月14日(月)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融緩和の一段の強化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 金融政策決定会合（2日間の日程を1日に短縮）において、リスク性資産を中心に資産買入等の基金を5兆円程度増額することを決定 ・ 金融市場の安定確保の観点からきわめて潤沢な資金供給を実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1日当たりのオファー額として過去最大の21.8兆円の資金供給オペレーションを実施（リーマン・ショック後の最大額の約3倍に相当） ・ 計画停電に対応するため、本店見学を当分の間中止（4月25日から再開）、アーカイブを当分の間臨時休館（4月1日から再開）

3月16日(水)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画停電に対応するため、発券センター（戸田）での銀行券の鑑査業務および受払業務を一時停止（3月23日に鑑査業務を、3月24日に受払業務を再開）
3月18日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ G7財務大臣・中央銀行総裁の声明 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 日本当局からの要請に基づき、米国、英国、カナダ当局および欧州中央銀行は、2011年3月18日に、日本とともに為替市場における協調介入に参加することを表明
3月22日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本行ホームページに「東日本大震災関連情報」を新設
3月24日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「損傷したお金の引換えについて」を公表 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 本行本支店において、法令に定める基準に基づき、新しい通貨への引換えを行うことを周知
3月25日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災した国庫・国債事務の代理店の窓口事務を本行本支店（仙台支店、福島支店）等で取扱っていることを公表 ・ 仙台支店へ本店から業務応援要員の派遣を開始
3月29日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福島支店へ本店から業務応援要員の派遣を開始
4月1日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 23年3月短観調査の業況判断D Iの参考計数として、震災発生前後の回収分に分けて再集計することを公表（4月4日に再集計結果を公表）
4月7日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融政策決定会合において、議長より執行部に対し、「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」および担保適格要件緩和の2つの措置について検討指示
4月8日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当面、震災等の影響が見込まれる金融機関に対する考査を中止し、被災地域等以外の先を基本に実施する方針を表明
4月15日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ G20財務大臣・中央銀行総裁会議において、震災後のわが国の金融・経済情勢および金融政策面の措置等について説明
4月20日(水)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支店を設けていない岩手県盛岡市における損傷通貨の引換えを開始
4月28日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融政策決定会合において、「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション基本要領」および「被災地企業等債務にかかる担保の適格性判定等に関する特則」等を制定

(平成22年度における課題と施策の実施状況)

1. 金融政策運営に関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>・政策運営を支えるため、内外の経済・物価動向や金融環境に関する調査・分析について充実を図っていく。特に、これまでのわが国の経験および今般の世界的な金融危機や政策対応の経験を踏まえ、金融システムを全体としてみた場合のリスク評価を行うマクロ・プルーデンスの視点も意識して、金融環境の点検の方法や金融と実体経済の関係などについての分析をさらに強化していく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・わが国の景気は、緩やかな回復を続けた後、秋口以降、一時的に改善テンポが鈍化した。その後、こうした状況から脱しつつあるなか、今般の東日本大震災の影響により、生産面を中心に下押し圧力の強い状態となった。先行き、わが国経済は、供給面での制約が和らぐにつれ、緩やかな回復経路に復していくと考えられるが、そうした見通しを巡る不確実性は高い。以上の経済情勢のもと、適切な金融政策運営を実現するため、経済・物価動向や金融環境に関する調査・分析の充実を図った。 ・先進国と新興国の成長格差、需要刺激策の効果の減衰等、わが国経済を取り巻く環境が変化する中、経済・物価動向について幅広く分析した。また、欧州の財政問題、世界的な金融規制強化の動き、先進国および新興国における金融政策動向等を踏まえて、市場間の相互連関の強まりや国際資金フローの動向も意識しつつ、内外の金融市場動向について分析の充実を図った。 ・金融環境の点検に当たっては、「成長基盤強化を支援するための資金供給」や「包括的な金融緩和政策」の実施を踏まえて、金融市場や企業金融の動向について総合的な評価を行った。また、金融面での不均衡に関し、その蓄積の程度を分析する手法の検討や、金融政策運営との関係についての分析を行うなど、マクロ・プルーデンスの視点も意識しつつ、先行きのリスクについて幅広く分析した。
<p>・上記の調査・分析においては、海外の経済・金融情勢に関し、海外当局等と緊密な意見・情報交換</p>	<p>・海外の経済・金融情勢に関しては、国際決済銀行（BIS）等の国際会議を通じた意見・情報交換のほか、欧米やアジア等の中央銀行とのネットワークを活用した緊密な意見・情報交換を実施した。</p>

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>を行いつつ、主要先進国のみならず、新興国についても充実を図っていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特にアジアについては、東アジア・オセアニア中央銀行役員会議（E M E A P）、アジア諮問会議（A C C）、日中韓中央銀行総裁会議、A S E A N + 3等の各種会合への参画を通じて、海外中央銀行や国際機関等との緊密な意見・情報交換を行った。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実で安定的な事務遂行・システム運営を確保するとともに、金融市場の安定確保や市場機能にも配慮しつつ、適切な金融市場調節を実施していく。また、対政府取引についても、適切に運営していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融市場調節の実施に当たっては、固定金利方式・共通担保資金供給オペレーション等の活用により潤沢な資金供給を行ったほか、「成長基盤強化を支援するための資金供給」、「包括的な金融緩和政策」の諸施策を実施した。この間、市場の地合に応じて、オペレーションの頻度を調整する等、市場機能の維持にも配慮した。また、買入資産や担保の管理等も含め、確実で安定的な事務遂行・システム運行を実現した。 ・ 東日本大震災の発生後、金融市場の安定および資金決済の円滑を確保するため、弾力的な資金供給を行った。 ・ 対政府取引については、関係法令に基づき、適切に運営した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策運営を支えるため、金融調節手段の枠組みのあり方等について、検討を行っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な金融緩和政策を通じた強力な金融緩和の推進、金融市場の安定確保、成長基盤強化の支援を図るため、以下の施策の実現に向けた企画を行った。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 期間6か月物の固定金利オペレーションの新設。 ➢ 米ドル資金供給オペレーションの再導入。東日本大震災後には、従来の期間3か月物に加え1週間物も開始。 ➢ 「成長基盤強化を支援するための資金供給」の導入。 ➢ 国債、C P、社債、指数連動型上場投資信託（E T F）、不動産投資信託（J－R E I T）など多様な金融資産の買入れと固定金利方式・共通担保資金供給オペレーションを行うための資産買入等の基金を創設。東日本大震災発生の後、企業マインドの悪化

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	<p>や金融市場におけるリスク回避姿勢の高まりが実体経済に悪影響を与えることを未然に防止する観点から、リスク性資産を中心に本基金による資産買入額を増額。</p>
<p>・上記の分析・検討の一環として、内外における研究の成果も踏まえつつ、金融政策運営に関する理論・実証面での分析や、金融政策に関する情報発信や市場とのコミュニケーションのあり方についての検討を深めていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内外学界の議論や研究の成果を踏まえ、金融面での不均衡と実体経済との関係に関する実証分析を行ったほか、わが国のインフレ予想に関する包括的な検証を実施した。 ・ 金融政策運営に対する市場参加者や国民からの幅広い理解を得よう、日本銀行が実施している様々な施策を整理し、ホームページに掲載した。その際、各国中央銀行の情報発信に関する取り組みを参考としつつ、政策の体系や最新の実施状況を分かりやすく説明するための工夫を行った。 ・ 「成長基盤強化を支援するための資金供給」については、措置の内容や導入の背景、成長基盤強化に向けた民間金融機関の取り組みなどを紹介した「日銀レビュー」を公表するなど、その政策意図等の丁寧な説明に努めた。
<p>・ 金融政策運営に関する分析の成果について、効果的に対外発信を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今般の世界的な金融危機の経験を踏まえ、内外で金融政策運営のあり方を巡る分析・研究が進むなか、「日銀レビュー」により、金融面の動きへの対応を取り入れた金融政策ルールに関する議論を紹介したほか、金融政策スタンスが投資家行動に及ぼす影響について分析した論文を公表した。
<p>・ 政府の各種諮問組織への参加等を通じ、金融政策に関連する各種制度改革の議論に参画していく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「改正貸金業法フォローアップチーム」や「債権法改正連絡会議」に参加し、中央銀行の立場から、議論に積極的に参画した。
<p>・ 経済分野をはじめ、金融技術や情報技術も含めた</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長い目でみた成長力や物価等、金融経済情勢に関する構造的問題について調査・分析を進めた。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
金融制度基盤分野や、貨幣・金融史分野の基礎研究にも取り組み、政策運営に役立てていく。こうした研究においては、海外中央銀行や内外の学界、研究機関等との連携・協力を強化し、水準の着実な向上を目指していく。また、アーカイブや貨幣博物館については、利用者のニーズを踏まえつつ、より効率的な運営に努めていく。	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な金融危機の経験も踏まえ、既存の標準的な経済・ファイナンス理論の拡張・深化や、行動ファイナンス等の新しい分野の研究に取り組んだ。また、金融分野の法制度、会計制度、情報セキュリティ等に関する研究、両大戦間期および戦後復興期の金融仲介構造等に関する歴史研究を着実に進めた。 22年5月に「グローバル化のもとでの中央銀行の将来」をテーマに国際コンファレンスを、同年9月に中央銀行の政策に関するリサーチ専門誌のコンファレンスを開催し、内外学界関係者や政策当局者等との連携を図った。このほか、各種国際会議、ワークショップ、セミナー、共同研究等の形で、海外中央銀行や内外の学界等との連携・協力を強化し、研究水準の向上に努めた。 日本銀行アーカイブでは、公文書管理法の施行に備え、利便性向上と運営の効率化に向けた体制整備に努めた。また、貨幣博物館では、所蔵品のデータベースの整備等により運営の効率化を進めつつ、企画展の開催など来館者サービスの充実に向けた施策を実施した。

2. 金融システムに関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
・金融システムの安定確保のため、必要に応じ、最後の貸し手機能の発揮等の施策を機動的に実施していく。	<ul style="list-style-type: none"> 日本銀行法第37条や第38条に基づく流動性の供給等の実績はなかった。日本振興銀行の破たんに伴う預金保険機構向けの貸付等を適切に実施した。 日本銀行法第43条ただし書き認可に基づく金融機関保有株式の買入れを22年4月末まで実施した。
・今般の世界的な金融危機を受けて、マクロ・プルーデンス等に関する国際	<ul style="list-style-type: none"> マクロ・プルーデンス等に関する国際的な議論や金融規制監督に関する国際的なルール作りに積極的に関与した。その際、わが国の経験も踏まえ、国際会議等において

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>的な議論が活発化し、金融規制監督に関する国際的なルール作りが進展している。こうしたもとで、各国固有の制度的事情を考慮しつつ、わが国の経験も踏まえて調査・企画を行い、その成果を基に、内外における政策立案に積極的に貢献していく。</p>	<p>て日本銀行の考え方を説明したほか、ワーキングペーパー等により情報発信を行った。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取り組みの一環として、G7、G20、金融安定理事会、バーゼル銀行監督委員会等における新たな金融規制等の具体化・実施に向けた議論や、監督カレッジ等海外金融当局との情報交換に積極的に参画し、国際金融システムの安定を確保・向上させることに貢献していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際金融システム強化に向けた、G20、G7、金融安定理事会、バーゼル銀行監督委員会等の国際会議に積極的に参加した。その際、自己資本・流動性の最適水準に関する分析を取り纏めるなど、当該分野における国際的な議論に貢献した。 ・ 監督カレッジ等、海外当局との情報交換に積極的に参画した。また、アジア関連では、EMEAP、ACC、ASEAN+3等の各種会合の場において、新たな金融規制等の実施や域内金融システムの安定に向けた議論・情報交換を積極的に行った。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 考査とモニタリングについて、相互の連携を強化しながら効率的かつ効果的に実施し、取引先金融機関の経営状況を的確に把握していく。さらに、「金融高度化センター」の諸活動を通じ、金融機関のリスク管理体制の改善・充実を促していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災の発生を受けて、被災地域を中心に金融機関の業務運営状況をきめ細かく把握し、金融機能の維持に努めた。 ・ 考査では、リスクに応じた考査を行う観点から、ターゲット考査の活用など、効率的な考査運営に努めた。また、金融機関による債券保有の増加を踏まえた市場リスク管理体制の点検を行った。モニタリングでは、日本銀行の流動性リスク管理に関する考え方を取り纏めて公表し、これを踏まえて、金融機関における流動性リスク管理体制を確認した。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	<ul style="list-style-type: none"> 「金融高度化センター」では、オペレーショナル・リスク管理、カウンターパーティー・リスク管理、ストレステストの活用に関するワークショップを開催したほか、専門家・実務家等との意見交換を行い、金融機関のリスク管理・経営の高度化に資する取り組みを進めた。
<ul style="list-style-type: none"> わが国金融システムに関するマクロ・プルーデンスの視点からの分析・評価と考査・モニタリングについて、それぞれの成果を相互に活用しつつ、一層の内容の充実や手法の高度化を図るとともに、分析等の成果を効果的に対外発信していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 22年10月に金融システム調査課を新設し、金融システムに関する分析・評価を行う体制を強化した。早期警戒指標など、マクロ・プルーデンスの視点を重視した金融システムの分析手法を研究した。
<ul style="list-style-type: none"> 上記のような分析等の成果は、金融システムに関する諸施策の企画に加え、金融政策運営にも活用していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 「金融システムレポート」等の分析について、金融環境の先行きのリスク分析にも活用した。

3．決済システム・市場基盤整備等に関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<ul style="list-style-type: none"> 業務継続体制の運用も含めて、確実に安定的な事務遂行・システム運営を通じ、日銀ネットおよびこれと関連する決済システムの円滑な運行を確保 	<ul style="list-style-type: none"> 日銀ネットおよびこれと関連する決済システムの円滑な運行を図るため、確実に安定的な事務遂行・システム運営を行った。この間、東日本大震災の発生に際して、日銀ネット等の円滑な運行を確保した。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
していく。	
<ul style="list-style-type: none"> ・金融商品・取引の多様化、金融市場のグローバル化、情報処理技術の高度化やそれらを背景とする市場ニーズに加え、今般の金融危機を契機とする決済慣行や金融規制監督の見直しに関する内外の議論を踏まえ、わが国決済システムの安全性・効率性の向上に向けた調査・企画を行い、必要な施策を講じていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融危機を背景とした決済システムに関する国際基準の包括的見直しや、OTCデリバティブ取引・決済の改善に向けた国際的な取り組みに関して、各国中央銀行・監督当局と協力・調整しつつ、議論に貢献した。 ・アジアや欧米における決済インフラの動向、ユーザーの決済ニーズ等を踏まえつつ、長期的な視点から、わが国決済システムの改善策に関する調査・検討を進めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・現行日銀ネットの次世代RTGS第2期対応(大口内為取引のRTGS化)については、平成23年度の実施予定に向け、関係者とも協力しつつ、必要な作業を着実に進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場関係者と協力しつつ、日銀ネットの開発を予定通り進めるとともに、総合運転試験に関する検討等を進めた。 ・大口内為取引のRTGS化後の決済動向の調査・分析を行い、市場慣行のあり方等に関する市場関係者の検討をサポートした。
<ul style="list-style-type: none"> ・新日銀ネットの構築について、第1期対応(オペ・国債の入札関連業務および国債系オペ等の受渡関連業務)は平成25年度中を目途に、第2期対応(日本銀行当座預金決済・国債決済関連業務等)は27年度中を目途に、それぞれ実施することを目指し 	<ul style="list-style-type: none"> ・新日銀ネット構築について、開発作業を着実に進めた。また、新日銀ネットの機能やシステム仕様については、金融機関等から意見募集を行い、幅広く検討した。このうち、国債決済に関する他の証券インフラとの接続や振替停止期間の廃止等の重要なテーマについては、「新日銀ネット構築に関する意見交換会」を開催して議論を行い、その結果を踏まえて具体的な対応を取り纏め、23年2月に公表した。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
て、関係者とも協力しつつ、着実に進めていく。	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後策定予定の決済システムに対する日本銀行のオーバーサイトの基本方針に基づき、中央銀行の立場からその安全性・効率性を的確に把握し、改善を関係者に働きかけていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災の発生を受けて、関係機関と連携を図りつつ、わが国の主要な決済システムの安定的な稼働の維持に努めた。 ・ 「決済システムに対する「オーバーサイト」の基本方針」と「オフショア決済システムに対する「オーバーサイト」の基本方針」を策定・公表した。この方針に沿って、関係当局とも連携し、内外民間決済システムの安全性・効率性に関する調査や働きかけを行った。今後、こうした調査や働きかけにさらに力を入れていく予定である。 ・ OTCデリバティブの国内決済インフラに関する市場関係者の検討を引き続き支援した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融資本市場の安定性・効率性をより強化する観点から、国際的な情勢も踏まえ、金融資本市場の制度設計や市場基盤の整備に関する調査・企画を行い、内外関係者と議論・協力しつつ、改善に向けた取り組みを進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期金融市場取引活性化研究会の要望を踏まえ、金融法委員会に、コール取引の手形レス化に関する法的論点の整理を委嘱したほか、手形レス化の定着に向けた市場関係者の検討・取組をサポートした。また、わが国の短期金融市場に関するサーベイを実施し、短期金融市場の資金フローや機能度の変化、市場基盤の整備に関する諸課題への対応状況について、市場関係者に情報を還元し、問題意識の共有に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取り組みの一環として、今般の世界的な金融危機の経験も踏まえて、国債決済期間の短縮、フェイル慣行の見直し、社債市場の整備等、決済リスク削減や市場機能向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国債決済期間の短縮に関して、アウトライト取引のT+2化に関する合意形成に向けた市場関係者の検討作業を支援した。また、フェイル慣行の見直しについて、見直しの実施に向けた市場関係者の検討や対応を支援したほか、社債市場や証券化市場の整備等についても、引き続き市場関係者と連携しつつ、検討作業をサポートした。このほか、日銀レビューや金融市場レポート等を活

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
上に向けた市場参加者の検討・取り組みを支援していく。	用して、これらの対応の重要性について説明に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・業務継続については、新型インフルエンザ等の感染症や自然災害などに対する体制整備を、関係官庁や金融機関等と連携しつつ、着実に進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災の発生に際して、総裁を本部長とする災害対策本部を設置し、様々な緊急対応を迅速に実施した。 ・弱毒性の新型インフルエンザ(H1N1型)に対しては、流行の終息やこれを受けた政府の対応を踏まえて、22年8月に対策本部を解散した。 ・強毒性の新型インフルエンザ(H5N1型等を想定)対策では、官庁や金融機関等の対応と整合を取りつつ、業務継続計画を整備したほか、全銀協によるストリートワイド訓練にも参画した。 ・金融機関等の参加を得て、システム障害等を想定した訓練を実施し、業務継続体制の運用の確認と対応力の強化を図った。今後、22年度の訓練における経験を踏まえて、運営面での課題に取り組んでいく。 ・短期、証券、外国為替の3市場合同の業務継続訓練に参画するとともに、実施をサポートした。
<ul style="list-style-type: none"> ・アジアにおける通貨金融システムの安定の確保に向けた取り組みを推進していくほか、人材交流や技術支援を通じて各国中央銀行等との連携を強化するなど、国際通貨金融システムの安定に向けた貢献を行っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアにおける通貨金融システムの安定確保や各国中央銀行等との連携強化に向けて、以下の取り組みを行った。 <ul style="list-style-type: none"> ➢EMEAPにおいて、金融市場ワーキング・グループの議長や、銀行監督ワーキング・グループの共同議長を務め、域内の通貨金融システムの安定確保に取り組んだ。また、アジアにおける効率的な金融市場の育成・発展に向けて、現地通貨建て債券を投資対象とするアジア・ボンド・ファンド2を推進した。 ➢ACCにおいて、日本銀行総裁が22年10月より議長を務めることになったことを受けて、同総裁会議・セミナー等の開催を通じて、各国中央銀行との緊密な意

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	<p>見交換や域内の通貨金融システムに関する調査・分析等を行った。</p> <p>➤ASEAN+3の枠組みのもと、財務省と協力しつつ、域内金融協力の一段の強化（チェンマイ・イニシアティブ・マルチ化）や、域内債券市場の発展を目的とした信託基金の設立等に向けた作業に取り組んだ。また、中国人民銀行および韓国銀行との現地通貨建てスワップ取極の期限延長を行った。</p> <p>➤アジアの中央銀行・政府等に対する技術支援・セミナーの開催や人材交流を積極的に推進した。</p> <p>➤日中韓の中央銀行総裁による第2回公式会合を開催し、対話の強化を図った。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・保有外貨資産については、事務のシステム化を推進しつつ、安定的かつ効率的な運用に努める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有外貨資産の運用取引の計理事務のシステム化を概ね予定どおり進めた。 ・「本行保有外貨資産の運用基本要領」等に沿って、安定的かつ効率的な運用に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・保有外貨資産の運用に係るモニタリング等を通じて、国際金融資本市場の動向に関し必要な情報収集を行い、金融政策運営等に活用していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有外貨資産の運用にかかるモニタリング等を通じて、国際金融資本市場の動向に関し情報収集を行い、金融政策運営のための調査・分析に活用した。
<ul style="list-style-type: none"> ・国際金融に関連する国の事務や、海外中央銀行の預り金等に関する事務についても、確実に安定的な遂行を図っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際金融に関する国の事務が増加する中であって、その事務を確実に安定的に遂行した。また、海外中央銀行の預り金等に関する事務にも適切に対応した。

4．地域経済・金融に関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融・経済界との対話や各企業からのヒアリング等を通じ、地域の経済・金融情勢を適切に把握し、これを金融政策運営等に活用していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本支店におけるヒアリング等を通じて地域の経済・金融情勢を適切に把握、取り纏め、その成果を随時報告することで金融政策運営等に活用した。 ・「成長基盤強化を支援するための資金供給」の実施を通じ、地域経済の活性化に向けた取り組みを支援した。
<ul style="list-style-type: none"> ・「地域経済報告（さくらレポート）」の公表など、地域の経済・金融に係る調査・分析結果の還元や、支店における対外広報活動等を通じて、引き続き地域との密接な関係の構築に努めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済動向の調査・分析の成果は、「地域経済報告（さくらレポート）」として四半期ごとに取り纏めて公表した。 ・講演活動等を通じて、地域の経済・金融に係る調査・分析結果の還元や、地域との密接な関係の構築に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関の経営状況について、金融仲介機能の動向を含め、考査・モニタリングを通じた把握を強化するとともに、地域金融機関との間で、経営上の課題に関する議論を深めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関に対する考査やモニタリングの充実を通じ、経営状況を適切に把握した。その際、地域金融機関の経営者等との対話を強化した。
<ul style="list-style-type: none"> ・「金融高度化セミナー」の地方開催等を通じ、地域金融機関のリスク管理体制の強化・充実を支援していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融危機の経験を踏まえたリスク管理体制に重点を置いた内容での「金融高度化セミナー」を地方で開催したほか、地域金融機関の経営者等を対象とした「トップセミナー」、「ワークショップ」を開催した。また、地域金融機関を対象としたシステムリスク管理に関するワークショップを開催した。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実に安定的な事務遂行を通じて、各地域において質の高い中央銀行業務を着実に実施し、地域経済・金融の発展に貢献していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本支店等において、確実に安定的な事務遂行を通じて、地域の経済・金融活動に貢献した。

5．銀行券、国庫・国債事務に関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>(1)銀行券に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 確実に安定的な事務遂行を通じ、銀行券のクリーン度を維持しつつ、円滑な現金の供給を図るなど、引き続き、安心して銀行券・貨幣を使える環境の整備に取り組んでいく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本支店の窓口を通じ、クリーンな銀行券を供給するとともに、受け入れた銀行券については鑑査を行い、流通する銀行券のクリーン度の維持を図った。また、四半期毎に銀行券の汚損度調査を行い、鑑査業務に活用した。 ・ 現金サービスの有事対応力を強化する観点から、本支店において支払に供する銀行券の確保に努めた。 ・ 東日本大震災の発生後、被災地の支店を中心に、休日を含め、金融機関に対する円滑な現金供給を行ったほか、損傷通貨の引換えなどに対応した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取り組みの一環として、偽造防止技術の調査・研究を強化していくとともに、現金取扱機器の偽造識別能力を強化していく。また、偽造防止のための関係官庁、海外中央銀行等との連携強化や、偽造防止に資する知識の普及や広報活動の充 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行券自動鑑査機などの現物取扱機器を、偽造検知の対応力を高めた新たな機器に順次更新した。 ・ 偽造防止の観点から、関係機関・海外中央銀行等との連携強化を図ったほか、自動鑑査機の検知機能の見直しにかかる研究・開発に取り組んだ。また、偽造防止のための知識普及、広報活動にも取り組んだ。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>実にも取り組んでいく。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関における現金事務のアウトソース化の進展を踏まえ、現金授受事務の担い手の拡大に関する措置を推進するとともに、本店において導入済みの日銀小切手に代わる新たな現金受払請求手段について、支店への導入を進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現金授受事務の担い手拡大(日本銀行との間の現金授受事務を外部委託できる先を警備輸送会社等に拡大)について、既に実施済みの本店に加え、23年1月から支店および寄託券保管店においても実施した。 ・日銀小切手に代わる新たな現金受払請求手段の提供を、日本橋本店に加え、23年2月から支店においても開始した。
<ul style="list-style-type: none"> ・貨幣を含めた現金供給経路の効率性の向上に取り組んでいく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関等との対話を通じて、現金流通の趨勢的な変化に関する実態把握に努めた。また、それを踏まえて、本支店間・支店間における現金の搬送について、効率性向上の観点から見直しに取り組んだほか、拠点間の援助体制の強化を進めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・銀行券の流通経路の変化を踏まえ、銀行券鑑査事務について、今後の本支店における事務量の趨勢的な変化について検証したうえで、本支店間や支店相互間での機能分担や事務処理体制のあり方を検討していく。こうした検討を通じ、より安定的かつ効率的な事務処理体制の構築を目指していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・銀行券鑑査事務について、本支店間や支店相互間での機能分担や事務処理体制のあり方について検討を進めた。
<p>(2) 国庫・国債事務に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・確実に安定的な事務遂行 	<ul style="list-style-type: none"> ・国庫・国債事務について、確実に安定的に事務を遂行

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>を通じ、国庫・国債事務を適切に処理していく。</p>	<p>した。また、同事務の一層のシステム化にも取り組んだ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災の発生後、被災した代理店の事務を日本銀行の本支店が取り扱うなど、国庫・国債事務の円滑な遂行に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫・国債事務に関連する各種の制度変更に着実に対応し、国民にとっての利便性の向上や、国債市場の改革に向けた取り組みに貢献していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫事務においては、特別会計の統廃合等に対応したほか、政府の施策に対応する支払事務についても、円滑に遂行した。 ・ 国債事務においては、個人向け国債（3年債）の新規発行に対応した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫金の電子化については、国税等の納付方式の拡充の影響や公務員給与の集中払化に関する議論の動向も踏まえ、これまでの施策に関する包括的な中間評価を行ったうえで、今後の取り組みのあり方について、体系的な整理・検討を行っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家公務員給与集中払化等の実現に向け、官庁や金融機関と検討を重ね、23年度以降の段階的な実施に向けた準備を進めた。 ・ 国税・関税等のダイレクト納付制度の拡充の効果等も踏まえて、国庫金事務の電子化に関する中間評価の検討を進めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫金を巡る制度変更等を踏まえ、国庫事務について、今後の本支店における事務量の趨勢的な変化について検証したうえで、本支店間や支店相互間での機能分担や事務処理体制のあり方を検討していく。こうした検討を通じ、より安定的かつ効率的な事務処理体制の構 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歳入金等OCR事務や記名国債関係事務の今後のあり方について、具体的な検討を進めた。

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
策を目指していく。	

6．対外情報発信に関する事項

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
<p>・政策や業務全般についての透明性を確保するため、対外情報発信をより効果的に行っていく。この一環として、英文による情報発信や各種の調査レポートの充実に取り組んでいく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 金融政策決定会合後に行う総裁の定例記者会見のほか、役員等による内外の講演・懇談会、海外プレスを含むインタビュー等を通じ、最新の金融政策運営に関する日本銀行の考え方を丁寧に説明するなど、対外情報発信の充実に努めた。 日本銀行法に基づき22年6月および12月に「通貨及び金融の調節に関する報告書」を国会に提出した。また、国会からの求めに応じて衆参両議院の委員会に、総裁以下が参考人として出席した。22年度中の国会への出席は、30日となった。 従来の親子見学会を拡充し「夏休みこどもウィーク」を実施したほか、「にちぎん体験2010」（22年10～11月）を開催した。また、学生向けに日本銀行の機能と役割に関するレクチャーを9か所で実施した。この間、本店見学者数は前年度に比べ増加した（22年度45千人、前年同期比+10.3%）。 日本銀行ホームページへの掲載を通じ、海外向けを含む情報発信を迅速かつ確実に行った。同ホームページの閲覧件数は、前年度に比べて増加した（22年度114百万件、前年同期比+10.3%、うち英語版17百万件、前年同期比+31.3%）。 講演テキスト等の和英同時公表を拡充したほか、政策変更時等における海外プレス向けレクを実施するなど、引き続き、英文による情報発信の充実に取り組んだ。 日本銀行の機能と業務について、包括的に解説した刊行

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	物の全面改訂を行った。
<ul style="list-style-type: none"> ・日本銀行ホームページについて、多様なニーズに的確に応え、広報機能をさらに充実していく観点から、22年度中を目途に抜本的な見直しを実施する。また、中央銀行業務について分かりやすく説明する観点から、掲載するコンテンツの整備・拡充に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・23年1月、日本銀行ホームページについて、情報分類の見直し、ナビゲーション方式の変更等、ユーザーの利便性向上を図るために抜本的な見直しを実施した。その際、ホームページを通じた日本銀行の情報発信について紹介する広報用動画や、各政策・業務分野のトップページのガイド機能など、掲載するコンテンツの整備・拡充にも取り組んだ。
<ul style="list-style-type: none"> ・日本銀行の各業務の見直しの機会等を捉え、金融機関等をはじめとする幅広い関係者との意見交換を密に行い、日本銀行の業務に関する外部のニーズを十分に把握するとともに、これを業務のあり方に適切に反映していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融政策運営への意見等も含めた多岐に亘る一般照会（22年度の新規受付件数＜営業目的、判読不能なメール等を除く＞12.9千件、前年同期比＋11.1％）や情報公開請求等に対応した。 ・日本銀行の業務に関する意見交換のチャネルとして、21年度に新たに立ち上げた「国庫事務に関する代理店懇談会」、「日銀ネット運行管理事務連絡会」を定例化し、日々の業務遂行にかかる外部のニーズの適切な把握に努めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・新統計法の理念も踏まえつつ、国際機関との情報共有も図りながら、日本銀行作成統計について、適切な整備を行い、ユーザーの利便性向上に努めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際的な取り組みに、以下のとおり参画した。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ I F C（中央銀行統計に関するアービング・フィッシャー委員会）において、金融安定化関連統計の整備に関する検討に貢献した。 ➢ 関係国と連携して B I S デリバティブ統計の拡充を行った。 ➢ 資金循環統計について、家計金融資産残高推計方法の改善に着手したほか、政府部門の金融資産・負債データの国際通貨基金（IMF）への報告を開始し

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	<p>た。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤国際収支統計では、関係各国との意見交換等を実施しながら、IMF国際収支マニュアル第6版準拠統計への移行に係る検討・調整を推進した。 ・日本銀行作成統計について、ユーザーの利便性向上等の観点からの整備の一環として、以下の施策を行った。 <ul style="list-style-type: none"> ➤「時系列統計データ検索サイト」におけるグラフ描画機能を拡充した。 ➤製造業部門別投入・産出物価指数（I O P I）・2005年基準改定を実施した。投入物価指数にサービスを取り込むことで、指数精度の大幅な向上を実現した。 ➤企業物価指数（C G P I）・2010年基準改定に着手した。価格調整方法の見直し等により指数精度の向上を図るとともに、基礎的な情報の提供を通じてGDP統計や鉱工業指数（I I P）統計の精度向上に積極的に貢献するなど、ユーザーの利便性向上にも一層配慮していく。 ・また、わが国の統計整備に資することを目的として、以下の取り組みを実施した。 <ul style="list-style-type: none"> ➤内閣府と協力して、国民経済計算（SNA）におけるF I S I M（間接的に計測される金融仲介サービス）についての見直しに関する討議に参画したほか、デフレーター精度改善にも貢献した。 ・経済センサスー活動調査を踏まえた短観の見直しについても、今後進めていく。
<ul style="list-style-type: none"> ・必要性の薄れた統計を見直すとともに、アウトソーシングも活用しつつ、統計作成事務の一層の効率化を推進していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の取り組みを実施した。 <ul style="list-style-type: none"> ➤I O P I・2005年基準改定において、交易条件指数、部門指数、ネットウエイトベース指数など、ニーズの小さい指数や作成マクロの公表を取り止めた。 ➤短観については、23年3月調査より調査対象企業が希望する場合に、ペーパーレスのオンライン回答を

計画期間(平成22～24年度) における課題と施策	実施状況
	受け付けるシステムを導入した。また、集計を完全にペーパーレスで処理する電子審査を開始し、本支店における統計作成事務を効率化した。
<ul style="list-style-type: none"> ・金融広報中央委員会が行う各種活動の支援等を通じて、金融教育分野への貢献を継続するとともに、金融経済知識の普及に努めていく。こうした取り組みにおいては、従来の様々な活動の効果を十分に見極め、より効果的かつ効率的な活動に重点を置いていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融広報中央委員会の事務局として、「金融教育フェスティバル」の開催（全国7か所）、「金融教育公開授業」の開催（全国20か所）等を通じ、金融教育分野の活動を積極的に展開した。 ・ホームページの改訂、「金融商品なんでも百科」等の刊行物の改訂、季刊誌「くらし塾きんゆう塾」の継続発行、各地での金融経済講演会の継続開催等を通じ、高齢者や単身者向けも含む金融経済知識の普及に努めた。 ・「子どものくらしとお金に関する調査」を5年ぶりに実施した。 ・効果・効率重視の観点から、テレビCMを廃止する一方、金融広報アドバイザーの活用、関係官庁・諸団体との連携強化を進めた。

組織運営面の概況

1．経費決算・予算

平成22年度の経費支出については、予算に沿って中期経営計画の遂行に必要な支出を行った一方、全般にわたって効率化に努めた。その結果、平成22年度の経費決算は、前年度比0.8%減少（15億円）し、1,813億円となった。平成23年度の経費予算については、新日銀ネットの構築をはじめ中期経営計画の遂行に必要な予算を重点的に確保しつつ、予算見積の精緻化等を通じて経費予算の縮減に取り組んだ。

2．IT投資

中期経営計画の遂行に必要なシステム開発を、開発効率の向上や開発案件のスリム化などに努めながら着実に行った。具体的には、新日銀ネット構築、次世代RTGS第2期対応などの案件を予定どおり推進した。平成22年度のシステム開発規模は、11,733人月（うち外部委託分9,027人月）となった。

3．人員

平成22年度は、定員（常勤職員数の最高限度）4,980人の範囲内で、中期経営計画の遂行に必要な人員を確保した。平成23年3月末の常勤職員数は、4,688人となり、前年度末に比べ116人減少した。

この間、日本銀行では、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成18年法律第47号）及び「行政改革の重要方針」（平成17年12月24日閣議決定）を踏まえ、平成18年度から22年度までの5年間に、人員について5%以上の純減を行うことを基本とした対応に取り組んできた。この結果、平成23年3月末の人員（当該法律に定める常勤役職員ベース）は、平成18年3月末に比べ5.5%減少した。

(図表 9) 常勤職員数

(単位 : 人)

	平成 2 3 年 3 月末 (前年同月末)
常 勤 職 員 数	4 , 6 8 8 (4 , 8 0 4)
本 店 (注)	2 , 7 0 0 (2 , 7 4 0)
支 店	1 , 9 1 4 (1 , 9 9 1)
国内事務所	5 0 (5 0)
海外駐在員事務所	2 4 (2 3)

(注) 電算センター及び発券センターの職員は本店に含まれる。

給与面では、役員については、平成 2 2 年度の役員給与を前年度比 1 . 5 % 引き下げた。また、職員については、平成 2 2 年度の定例給与改訂 (ベア) を 1 5 年連続で見送った一方、平成 2 2 年 5 月及び 1 1 月の給与を前年同期支給実績対比 9 0 . 1 % とした。

4 . 組織運営面の対応

日本銀行は、東日本大震災への緊急対応や中期経営計画で掲げた課題と施策に取り組んでいくため、以下のとおり、組織運営面での施策を実施した。

(1) 安定的かつ効率的な事務遂行

業務全般にわたり、確実に安定的な事務の遂行に取り組んだ。特に、政策上必要な措置等に係る業務面での対応については、迅速かつ的確に実施した。また、東日本大震災への緊急対応 (. 参照) については、機動的かつ弾力的に対処した。

安定的な事務遂行の観点から、事務プロセスの検証を通じて、情報管理面も含め、業務リスクの所在とその統制状況を把握した。そのうえで、事務プロセスの必要な見直し等を通じて、リスク管理の一層の適正化に努めた。

効率的な事務遂行の観点から、業務の再構築や事務プロセスの点検といった P D C A サイクルに基づき、優先順位の低い業務の廃止・縮小、外部委託の活用も含めた事務の合理化、弾力的な人材配置の実現等により、

経営資源の効率的な活用、業務運営の効率化・生産性の向上に努めた。具体的には、新日銀ネットの構築や銀行券・国庫・国債事務、統計作成事務など、幅広い分野においてこうした取り組みを進めた。各種の業務を支えるシステム開発等においても、作業プロセスの合理化や新たな技術の活用、外部委託の推進等により、効率性の向上を図った。

職務の公正性確保の観点から、引き続きコンプライアンスの徹底に取り組んだ。

この間、組織内の連携・協力および人材育成を強化し、業務・組織運営を一層適切に行っていく観点から、22年7月に課・グループ制を導入した。

（２）人材育成策等

人材の育成・確保を図る観点から、人事ローテーション上の工夫や能力開発プログラムの充実等を実施したほか、人材の外部派遣や外部人材の受け入れに積極的に取り組んだ。

ワーク・ライフ・バランスにも配慮した雇用形態の定着を図っていく観点から、「次世代育成支援対策行動計画（第2期）」のもとで、雇用環境や労働条件の整備等を進めた。具体的には、時間単位の年次有給休暇制度の導入、出産・育児等を理由に退職する職員を対象とした再雇用登録制度の整備などの施策を実施した。

（３）事後評価

「中期経営計画」においては、業務・組織運営の状況について、定期的かつ包括的な事後評価とは別に、主要なプロジェクトについて、その完成・導入から一定期間が経過した後に、プロジェクトが所期の成果を挙げているか、想定外のリスクを惹起していないかといった点を事後評価し、都度、公表することとしている。これを踏まえて、これまでの国庫金事務電子化への取り組みについて事後評価を行った（付5）。

5．内部検査実施状況

日本銀行の内部検査については、事務の適正な処理、各種業務リスクの

適切な管理、職務の公正な遂行などの視点から、検査室が本店、支店及び事務所の事務の処理の検査を行い、その結果を政策委員会に報告している。平成 22 年度は、本店 5 局室（政策委員会室、企画局、金融機構局、業務局、文書局） 11 支店（青森、金沢、甲府、松本、大阪、高松、北九州、福岡、大分、長崎、熊本）及び国内 5 事務所（富山、福井、長野、徳島、佐賀）の検査を実施した。これに加えて、同年度から平成 23 年度にかけて、新日銀ネットの開発進捗状況に関するターゲット検査を実施している。

決算の状況

１．平成２２年度決算

第１２６回事業年度（平成２２年４月１日から２３年３月３１日まで。以下、「平成２２年度」という。）の財務諸表（財産目録、貸借対照表及び損益計算書）及びその附属明細書は、平成２３年５月２７日公表の「第１２６回事業年度（平成２２年度）決算等について」のとおりである。

このうち、平成２２年度の財務諸表については、監事の意見書を添付のうえ、財務大臣に提出し、その承認を受けたほか、平成２２年度の財務諸表にかかる附属明細書についても、監事監査において、「財務諸表の記載内容を適正に補足している」と認められた。

平成２２年度決算の概要は以下のとおりである。

（１）資産・負債、損益等の状況

平成２２年度末における資産・負債の状況をみると、総資産残高は、貸出金、国債を中心に前年度末と比べ２０兆５，３８９億円増加（＋１６．９％）し、１４２兆３，６３１億円となった。また、総負債残高は、預金（当座預金）、発行銀行券を中心に前年度末と比べ２０兆８，３５６億円増加（＋１７．５％）し、１３９兆６，３２５億円となった（図表１０～１１参照）。

主な資産の増減状況についてみると、国債が、買入額及び引受額が償還額及び売却額を上回ったことから、７７兆２，９９２億円と前年度末を５．８％上回ったほか、貸出金が、共通担保資金供給オペ（固定金利方式）による資金供給の増加及び成長基盤強化支援資金供給の導入に加え、東日本大震災後、金融市場の安定確保のために行った共通担保資金供給オペ（金利入札方式）による資金供給の増加から、５６兆１，３６０億円と前年度末を５６．９％上回った。一方、買現先勘定が、国債買現先オペ及びＣＰ等買現先オペによる資金供給の減少により、６，２８５億円と前年度末を８７．４％下回った。この間、「資産買入等の基金」による買入資産等の残高は、３１兆７，６０６億円となった。

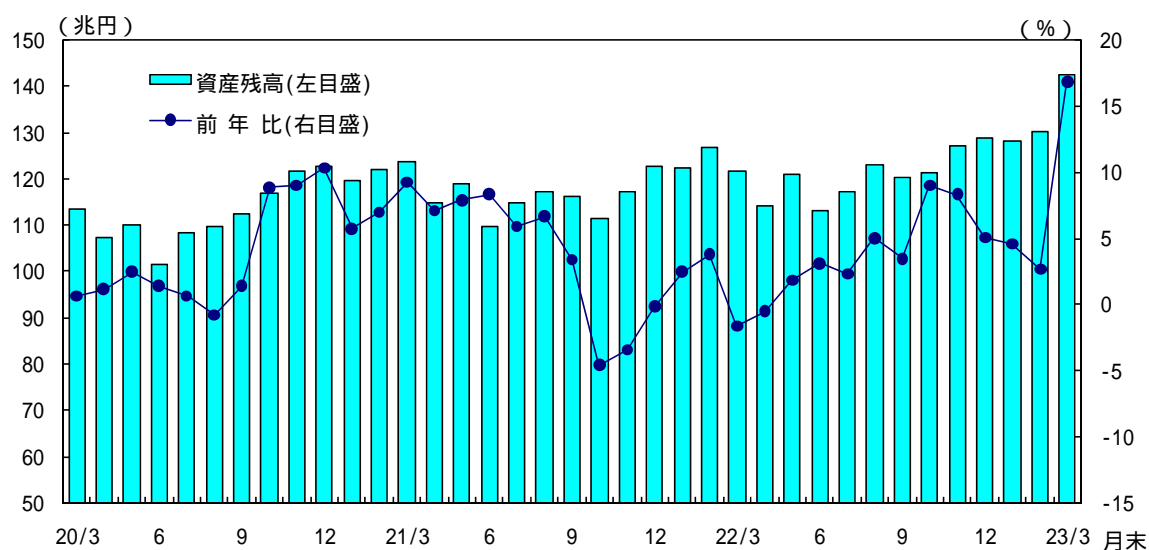
主な負債の増減状況についてみると、預金のうち、当座預金は、東日本大震災後、金融市場の安定を確保するため潤沢な資金供給を行ったことを主因に、40兆7,556億円と前年度末を73.8%上回った。また、日本銀行券の発行残高は、平成23年3月中旬以降の銀行券需要の急増等を映じて、80兆9,230億円と前年度末を4.6%上回った。

平成22年度の損益の状況についてみると、経常利益は、前年度比3,123億円減益の542億円となった。これは、為替円高に伴い外国為替関係損益の損超幅が拡大したことを主因とするものである（図表12～20参照）。

法人税、住民税及び事業税を差し引いた後の当期剰余金は、前年度比3,149億円減少の521億円となり、ここから法定準備金積立額78億円（当期剰余金の15%）、配当金（500万円、年5%の割合）を差し引いた残額443億円を国庫に納付することとした。なお、法定準備金積立額のうち、52億円は、財務の健全性確保の観点から、法第53条第2項に基づく財務大臣の認可を受けたうえで積み立てることとした。

平成22年度末の自己資本比率（剰余金処分後）は、7.36%と、前年度末（7.47%）に比べ低下した（図表21～22参照）。

（図表10）資産残高の推移



(図表 1 1) 主な資産・負債の増減状況等

(単位 : 億円、() 内は前年度末比%、内は前年度末比増減額、億円)

	21 年度末	22 年度末	22 年度末における前年度末比増減要因
資産合計	1,218,241 (1.7) 20,644	1,423,631 (+ 16.9) + 205,389	貸出金及び国債を中心に増加。
うち 買現先勘定	49,833 (58.3) 69,687	6,285 (87.4) 43,547	国債買現先オペ及びＣＰ等買現先オペによる資金供給の減少により減少。
国債 (短期国債 を含む)	730,661 (+ 13.7) + 88,005	772,992 (+ 5.8) + 42,330	買入額及び引受額が償還額及び売却額を上回ったため増加。
コマーシャル・ペーパー等	(皆減) 15,569	2,742 (皆増) + 2,742	「資産買入等の基金」によるコマーシャル・ペーパー等の買入れを平成 22 年 12 月から開始したため皆増。
社債	1,722 (4.0 倍) + 1,287	2,035 (+ 18.2) + 313	「資産買入等の基金」による社債の買入れを平成 22 年 12 月から開始したため増加。
金銭の信託 (信託財産 株式)	14,255 (+ 23.5) + 2,715	14,953 (+ 4.9) + 697	金融機関保有株式の買入れにより増加 (買入れは平成 22 年 4 月末に終了)。
金銭の信託 (信託財産 指数連動型 上場投資信託)		1,851 (皆増) + 1,851	「資産買入等の基金」による指数連動型上場投資信託受益権の買入れを平成 22 年 12 月から開始したため皆増。
金銭の信託 (信託財産 不動産投資 信託)		178 (皆増) + 178	「資産買入等の基金」による不動産投資法人投資口の買入れを平成 22 年 12 月から開始したため皆増。
貸出金	357,839 (+ 9.3) + 30,524	561,360 (+ 56.9) + 203,521	共通担保資金供給オペによる資金供給の増加及び成長基盤強化支援資金供給の導入により増加。
外国為替	50,227 (53.8) 58,419	46,902 (6.6) 3,325	外貨建資産の円換算に用いる外国為替相場の円高化により減少。
負債合計	1,187,969 (1.8) 21,762	1,396,325 (+ 17.5) + 208,356	預金及び発行銀行券を中心に増加。
うち 発行銀行券	773,527 (+ 0.6) + 4,549	809,230 (+ 4.6) + 35,702	平成 23 年 3 月中旬以降の銀行券需要の急増等を映じて増加。
預金	234,985 (15.8) 44,242	407,900 (+ 73.6) + 172,915	当座預金 (残高 40.7 兆円) は、東日本大震災後、潤沢な資金供給を行ったことを主因に増加 (前年度末比 + 73.8%)。

政府預金	30,186 (+ 27.1) + 6,440	23,553 (22.0) 6,632	国庫の資金繰りの状況を映じて減少。
売現先勘定	116,515 (+ 12.3) + 12,801	122,986 (+ 5.6) + 6,471	政府に対する国債売現先残高の増加を映じて増加。

(参考) 「資産買入等の基金」による買入資産等の残高

(単位 : 億円)

	21 年度末	22 年度末
買入資産等合計		317,606
国債 (短期国債を含む)		22,506
コマーシャル・ペーパー等		2,742
社債		2,035
金銭の信託 (信託財産指数連動型上場投資信託)		1,851
金銭の信託 (信託財産不動産投資信託)		178
共通担保資金供給オペレーションによる貸付金		288,292

(図表 1 2) 主な損益の増減状況等

(単位： 億円、() 内は前年度比%、 内は前年度比増減額、億円)

	21 年度	22 年度	22 年度における前年度比増減要因
経常利益	3,665 (16.5) 725	542 (85.2) 3,123	為替円高に伴い外国為替関係損益の損超幅が拡大したことを主因に減益。
うち経常収入	8,133 2,581	7,810 322	運用資産利回りが低下したことから減収。
長期国債関係損益	89		
外国為替関係損益	2,185 + 1,980	4,810 2,624	外貨建資産の円換算に用いる外国為替相場の円高化により損超幅が拡大。
金 銭 の 信 託 (信託財産株式) 運用損益	266 + 445	116 149	株式の減損額の増加により益超幅が縮小。
特別損益	6 + 7	15 + 9	固定資産処分益の増加により益超幅が拡大。
うち債券取引損失引当金			
外国為替等取引損失引当金			外国為替関係損益が損超となったものの、取崩しを行わなかった。
指数連動型上場投資信託取引損失引当金		21 21	指数連動型上場投資信託受益権のネット含み損額に対して積立て。
不動産投資信託取引損失引当金		1 1	不動産投資法人投資口のネット含み損額に対して積立て。
税引前当期剰余金	3,671 (16.4) 717	558 (84.8) 3,113	
法人税、住民税及び事業税	0 1,385	36 + 36	法人税、住民税及び事業税を計上。
当期剰余金	3,671 (+ 22.3) + 668	521 (85.8) 3,149	

(注 1) 経常収入は、貸出金利息、買現先利息、国債利息、コマーシャル・ペーパー等利息、社債利息、外貨債券利息、外貨債券貸出料、外貨預け金等利息の合計額。

(注 2) 長期国債関係損益は国債 (長期) 売却損益。

(注 3) 外国為替関係損益は、外国為替収益又は同費用のうち為替差損益の額。

(注 4) 各種引当金の 符号は、積立て (減益要因) を示す。

(注 5) 日本銀行の利益は、その大部分が銀行券の独占的発行権に基づくものであることから、所要の経費や税金を支払った後の税引後当期剰余金は準備金や配当に充てられるものを除き、総て国庫に納付されることとなっている。その際、この納付金は、法人税及び事業税にかかる課税所得の算定上、損金 (無税) の扱いとされている。

(2) 参考計数

損益関係

(図表 1 3) 長期国債関係損益の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
長国関係損益	89				
売却益	89				
売却損	0				

(図表 1 4) 外国為替関係損益の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
外国為替関係損益 (為替差損益)	4,165	2,185	4,810	5,092	282

(図表 1 5) 金銭の信託(信託財産株式)運用損益の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
金銭の信託(信託財産株式) 運用損益	178	266	116	108	8
配当金等	339	250	362	167	194
減損	1,316	8	273	81	191
売却損益	797	24	27	22	4

(図表 1 6) 金銭の信託(信託財産指数連動型上場投資信託)運用損益の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
金銭の信託(信託財産指数連動型上場投資信託)運用損益			0		0
分配金等			0		0
減損					
売却損益					

(図表 1 7) 金銭の信託(信託財産不動産投資信託)運用損益の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
金銭の信託(信託財産不動産投資信託)運用損益			1		1
分配金等			1		1
減損					
売却損益					

(図表 1 8) 経常収入の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
経常収入	10,714	8,133	7,810	3,885	3,925
円貨資産	8,154	6,510	6,626	3,277	3,349
貸出金	1,340	398	388	170	217
買現先勘定	307	93	11	10	0
短期国債	1,113	526	275	162	113
長期国債	5,370	5,468	5,948	2,930	3,017
コマーシャル・ペーパー等	22	7	0		0
社債	0	16	1	3	2
外貨資産	2,560	1,622	1,184	607	576

(図表 1 9) 運用資産平残の推移

(単位:億円)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
運用資産合計(平残)	1,110,508	1,146,624	1,202,006	1,153,285	1,250,995
円貨資産	1,012,493	1,081,919	1,148,803	1,099,404	1,198,473
貸出金	272,690	306,468	373,719	322,960	424,757
買現先勘定	76,877	77,637	9,805	18,034	1,530
短期国債	217,454	216,492	202,359	215,422	189,224
長期国債	443,608	476,920	561,535	542,017	581,159
コマーシャル・ペーパー等	1,833	2,415	422		847
社債	27	1,983	961	969	954
外貨資産	98,014	64,704	53,203	53,880	52,522

(図表 2 0) 運用資産利回りの推移

(単位:%)

	20年度	21年度	22年度	上半期	下半期
運用資産合計(利回り)	0.964	0.709	0.649	0.671	0.629
円貨資産	0.805	0.601	0.576	0.594	0.560
貸出金	0.491	0.129	0.103	0.105	0.102
買現先勘定	0.399	0.120	0.114	0.115	0.103
短期国債	0.512	0.243	0.136	0.150	0.120
長期国債	1.210	1.146	1.059	1.078	1.041
コマーシャル・ペーパー等	1.208	0.315	0.195		0.195
社債	1.548	0.830	0.143	0.698	
外貨資産	2.612	2.508	2.225	2.249	2.201

自己資本関係

(図表 2 1) 自己資本残高及び自己資本比率

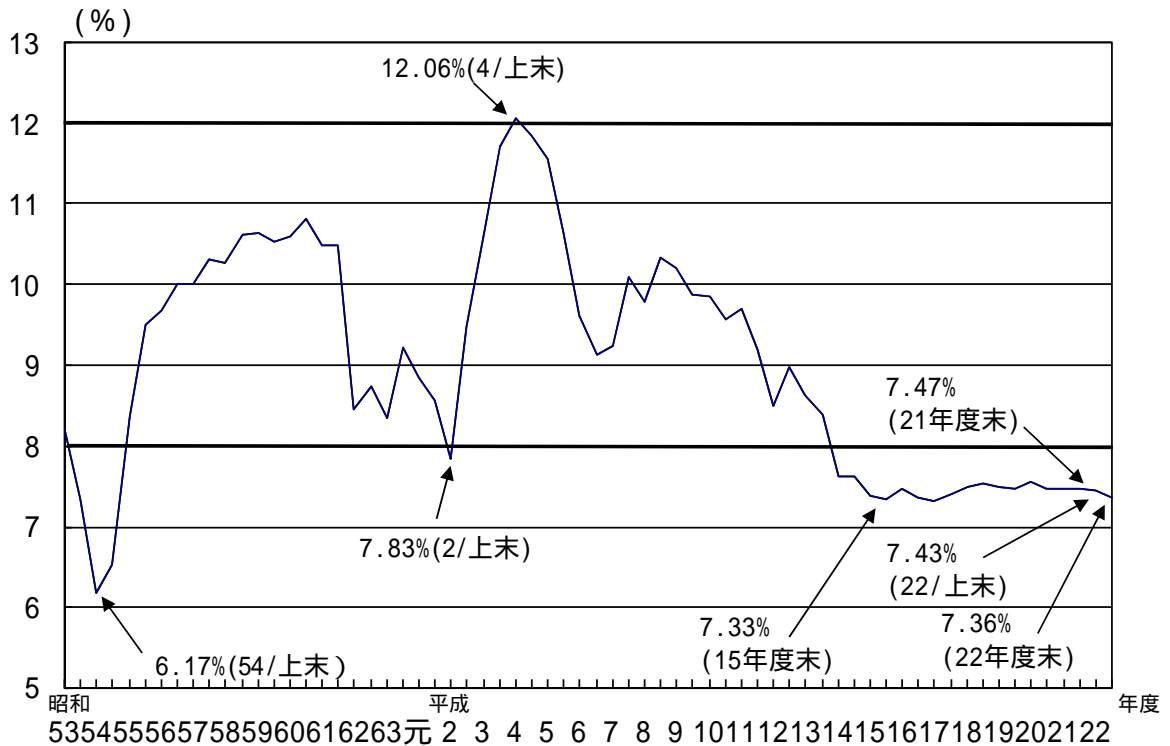
(単位 : 億円)

	20年度末	21年度末	22年度末	前年度末比 増減	(参考) 22/ 上半期末
資本勘定(A)	26,601	26,784	26,862	+78	26,784
資本金	1	1	1		1
法定準備金等	26,600	26,783	26,861	+78	26,783
引当金勘定(B)	30,378	30,378	30,378		30,378
貸倒引当金(特定を除く)					
債券取引損失引当金	22,433	22,433	22,433		22,433
外国為替等取引損失引当金	7,945	7,945	7,945		7,945
自己資本残高(A)+(B)=(C)	56,979	57,163	57,241	+78	57,163
銀行券平均発行残高(D)	761,805	764,888	776,816	+11,928	768,889
自己資本比率(C)/(D) × 100	7.47%	7.47%	7.36%	0.11%	7.43%

(注 1) 法定準備金等には特別準備金 (13 百万円) を含む。

(注 2) 自己資本残高については、円単位での計算後、億円未満を切り捨てているため、表中の計算結果と必ずしも一致しない。

(図表 2 2) 自己資本比率の推移



保有有価証券関係

(図表 2 3) 保有有価証券の時価情報

< 国債 > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
22/3 月末	730,661	740,237	9,575
23/3 月末	772,992	784,458	11,465

23/3 月末残高には、「資産買入等の基金」により買入れた国債を含む。

< コマーシャル・ペーパー等 > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
23/3 月末	2,742	2,742	

「資産買入等の基金」により買入れたコマーシャル・ペーパー等。

< 社債 > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
22/3 月末	1,722	1,720	1
23/3 月末	2,035	2,031	3

22/3 月末残高は、2008 年秋以降の金融危機局面において企業金融円滑化の支援のために買い入れた社債。23/3 月末残高は、「資産買入等の基金」により買入れた社債。

< 金銭の信託（信託財産株式） > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
22/3 月末	14,190	19,147	4,957
23/3 月末	14,775	17,470	2,694

< 金銭の信託（信託財産指数連動型上場投資信託） > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
23/3 月末	2,043	2,022	21

「資産買入等の基金」により買入れた指数連動型上場投資信託。

< 金銭の信託（信託財産不動産投資信託） > (単位：億円)

	価 額	時 価	評価損益
23/3 月末	177	176	1

「資産買入等の基金」により買入れた不動産投資信託。

(参考)「資産買入等の基金」による買入有価証券の時価情報(23/3月末)

(単位:億円)

	価 額	時 価	評価損益
国債	22,506	22,515	8
コマーシャル・ペーパー等	2,742	2,742	
社債	2,035	2,031	3
金銭の信託(信託財産指数連動型上場投資信託)	2,043	2,022	21
金銭の信託(信託財産不動産投資信託)	177	176	1

(注1) 金銭の信託は、信託財産(約定ベース)のみを対象としているため、上記の帳簿価額は貸借対照表価額とは一致しない。

(注2) 時価は、期末日における市場価格等に基づいている。

２．平成２２年度経費決算等

第１２６回事業年度（平成２２年度）経費決算は、「一般事務費」が新日銀ネットの構築に伴い増加したものの、「固定資産取得費」が銀行券自動鑑査機の更新台数減等から大幅に減少したほか、「銀行券製造費」が国立印刷局のコスト削減等により減少したことなどから、全体では前年度比０．８％減少（１５億円）し、総額１，８１３億円となった。

（図表２４）第１２６回事業年度（平成２２年度）経費決算

（単位 円）

科 目		当 初 予 算 額	予 備 費 使 用 額	流 用 増 減 () 額	予 算 現 額	決 算 額	剰 余 額	前年度決算額 比較増減()
銀行券製造費	銀行券製造費	50,945,064,000	0	0	50,945,064,000	50,160,002,000	785,062,000	724,108,000
国庫国債事務費	国庫国債事務費	19,525,768,000	0	0	19,525,768,000	18,216,000,079	1,309,767,921	116,510,769
給 与 等	役 員 給 与	427,252,000	0	0	427,252,000	409,184,100	18,067,900	18,654,900
	職 員 給 与	40,385,783,000	0	0	40,385,783,000	39,570,946,482	814,836,518	623,446,051
	退 職 手 当	9,888,265,000	0	0	9,888,265,000	9,278,843,230	609,421,770	230,868,327
	小 計	50,701,300,000	0	0	50,701,300,000	49,258,973,812	1,442,326,188	835,659,478
交 通 通 信 費	旅 費 交 通 費	2,189,708,000	0	0	2,189,708,000	1,798,797,564	390,910,436	21,059,088
	通 信 費	3,184,061,000	0	0	3,184,061,000	2,872,342,072	311,718,928	3,621,407
	小 計	5,373,769,000	0	0	5,373,769,000	4,671,139,636	702,629,364	17,437,681
修 繕 費	修 繕 費	2,095,695,000	0	0	2,095,695,000	1,785,773,416	309,921,584	148,884,239
一 般 事 務 費	消 耗 品 費	1,592,087,000	0	0	1,592,087,000	1,207,748,786	384,338,214	34,489,212
	光 熱 水 道 費	2,190,095,000	0	0	2,190,095,000	1,914,417,422	275,677,578	33,688,763
	建物機械等賃借料	11,642,087,000	0	0	11,642,087,000	10,469,598,611	1,172,488,389	1,536,750,295
	建物機械等保守料	9,937,843,000	0	0	9,937,843,000	9,182,901,844	754,941,156	25,939,778
	事 務 費	27,268,939,000	0	0	27,268,939,000	25,319,606,898	1,949,332,102	2,103,973,589
	小 計	52,631,051,000	0	0	52,631,051,000	48,094,273,561	4,536,777,439	3,665,863,213
合計（固定資産取得費、予備費を除く）		181,272,647,000	0	0	181,272,647,000	172,186,162,504	9,086,484,496	1,823,263,046
固 定 資 産 取 得 費	固 定 資 産 取 得 費	11,014,691,000	0	0	11,014,691,000	9,133,677,625	1,881,013,375	3,316,574,786
	うち認可対象分	3,578,910,000	0	0	3,578,910,000	3,117,605,012	461,304,988	4,640,602,434
予 備 費	予 備 費	1,000,000,000	0	0	1,000,000,000	0	1,000,000,000	0
合 計		193,287,338,000	0	0	193,287,338,000	181,319,840,129	11,967,497,871	1,493,311,740
	うち認可対象分	185,851,557,000	0	0	185,851,557,000	175,303,767,516	10,547,789,484	2,817,339,388

（注）認可対象分とは、業務の用に供する不動産にかかる固定資産取得費を除いたもの。これについて当該事業年度の「決算報告書」を作成し、監事の意見書を添付のうえ、財務大臣に提出している。
業務用不動産にかかる固定資産取得費は認可対象外であるが、認可対象分と同様に、監事監査において「経費支出の状況を適正に示している」と認められた。
予算現額は、当初予算額に予備費使用額、流用増減額を加えた額である。

業務分野毎の経費は下表のとおりとなった。

(図表 2 5) 業務分野毎の経費 (平成 2 2 年度)

(単位 : 百万円)

分 野	経 費	(単位：百万円)	
		前年度比増減	構成比(%)
発券関係業務	8 3 , 2 2 7	4 6 0	4 2 . 7
金融政策関係業務	2 2 , 0 3 1	+ 2 0 5	1 1 . 3
金融システム関係業務	1 9 , 0 9 2	2 2 1	9 . 8
決済システム関係業務	2 8 , 9 5 3	+ 3 , 9 7 4	1 4 . 9
国庫・国債・その他政府関係業務	4 1 , 4 2 9	1 , 0 0 1	2 1 . 3
合 計	1 9 4 , 7 3 3	+ 2 , 4 9 6	1 0 0 . 0

(注 1) 損益計算書上の経費 (1 , 9 4 7 億円) を対象に作成している。なお、計数は単位未満四捨五入としている。

(注 2) 日本銀行が行っている国際金融、調査・研究・統計などの業務や対外的な説明活動、組織運営面の取り組みに関する経費は、上記の各業務分野に幅広く共通して関係するため、各業務分野の経費に按分のうえ含めている。

（付１）監事監査の概況

監事が日本銀行法の規定等に基づき、平成２２年度（一部２３年度）に実施した監査の概要は以下のとおりである。

１．事業年度財務諸表等に関する監査

（１）第１２５回事業年度財務諸表等の監査

監事は、平成２２年４月から５月にかけて、第１２５回事業年度（平成２１年度）に係る財産目録、貸借対照表、損益計算書、決算報告書、剰余金処分表及び附属明細書、並びに同年度下半期に係る損益計算書を監査した。

監査の結果、これらの記載事項が平成２２年３月３１日現在の財産の状況、２２年３月３１日をもって終了した事業年度の損益の状況、同年度の経費支出の状況及び２１年１０月１日から２２年３月３１日までの半期の損益の状況を適正に示していることを確認し、その旨の意見書を総裁に提出した。

（２）第１２６回事業年度上半期財務諸表等の監査

監事は、平成２２年１０月から１１月にかけて、第１２６回事業年度（平成２２年度）上半期に係る財産目録、貸借対照表、損益計算書及び附属明細書を監査した。

監査の結果、これらの記載事項が平成２２年９月３０日現在の財産の状況及び２２年４月１日から９月３０日までの半期の損益の状況を適正に示していることを確認し、その旨の意見書を総裁に提出した。

（３）第１２６回事業年度財務諸表等の監査

監事は、平成２３年４月から５月にかけて、第１２６回事業年度（平成２２年度）に係る財産目録、貸借対照表、損益計算書、決算報告書、剰余金処分表及び附属明細書、並びに同年度下半期に係る損益計算書を監査した。

監査の結果、これらの記載事項が平成２３年３月３１日現在の財産の状況、２３年３月３１日をもって終了した事業年度の損益の状況、同年度の経費支

出の状況及び22年10月1日から23年3月31日までの半期の損益の状況を適正に示していることを確認し、その旨の意見書を総裁に提出した。

2．銀行券、有価証券、帳簿等の監査

監事は、平成22年度中、本店及び支店が保管・管理する銀行券、有価証券、帳簿等について、本店7局室研究所及び支店29か店において実地監査を延べ54回実施した。

3．業務の執行状況についての監査

監事は、平成22年度中、業務の執行状況に関する監査として、支店29か店のほか、国内12事務所、海外2事務所の実地監査を行うとともに、本店2局室の経費契約事務について実地監査を実施した。また、本店各局室研究所の業務の執行状況等について所管部局の概況説明を受けるとともに、重要案件について随時、説明・報告の聴取（概況説明を含め185件）、回議等関係書類の閲覧（376件）、営業所等施設の視察（1件）等を行った。

(付 2) 政策委員会主要議事事項一覧 (平成 2 2 年 4 月 ~ 平成 2 3 年 3 月)

平成 2 2 年 4 月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件 (4 月 6 ・ 7 日)

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件 (4 月 6 ・ 7 日)

金融政策決定会合の議事要旨 (2010 年 3 月 16 ・ 17 日開催分) に関する件 (4 月 6 ・ 7 日)

金融市場調節方針の決定に関する件 (4 月 30 日)

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件 (4 月 30 日)

「経済・物価情勢の展望 (2010 年 4 月) 」の基本的見解を決定する件 (4 月 30 日)

金融政策決定会合の議事要旨 (2010 年 4 月 6 ・ 7 日開催分) に関する件 (4 月 30 日)

(2) 通常会合関係

職員の平成 22 年度定例給与改訂の見送りに関する件 (4 月 9 日)

理事の推薦に関する件 (4 月 9 日)

政策委員会月報 (平成 22 年 3 月) に関する件 (4 月 23 日)

第 125 回事業年度決算等に関する件 (4 月 27 日)

「会計規程」の一部変更に関する件 (4 月 27 日)

2. 報告事項

新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況 (4 月 16 日)

2010 年国際コンファランスの概要 (4 月 16 日)

金融機関の業務運営動向とリスクの状況 (4 月 23 日)

平成 21 年度の「不動産その他の重要な財産の取得および処分」に関する報告 (4 月 27 日)

平成 2 2 年 5 月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

「米ドル資金供給オペレーション基本要領」の制定等に関する件 (5 月 10 日)

金融市場調節方針の決定に関する件（5月10日）

金融市場調節方針の決定に関する件（5月20・21日）

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（5月20・21日）

金融政策決定会合の議事要旨（2010年4月30日開催分）に関する件（5月20・21日）

（2）通常会合関係

決済システムに対するオーバーサイトの基本方針等に関する件（5月14日）

参与の推薦に関する件（5月14日）

平成21年度の業務概況書の作成に関する件（5月18日）

政策委員会月報（平成22年4月）に関する件（5月25日）

「通貨及び金融の調節に関する報告書」作成に関する件（5月28日）

2．報告事項

平成21年度下期の検査結果等（5月14日）

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（5月18日）

取引先国内証券会社の最近の動向（5月25日）

最近の審査結果の概要（5月25日）

2010/3月末における本行バランスシートの状況（5月28日）

平成21年度下期中の本行保有外貨資産の運用状況等（5月28日）

平成22年6月

1．議決事項

（1）金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（6月14・15日）

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（6月14・15日）

「成長基盤強化を支援するための資金供給基本要領」の制定等に関する件（6月14・15日）

金融政策決定会合の議事要旨（2010年5月10日開催分）に関する件（6月14・15日）

金融政策決定会合の議事要旨（2010年5月20・21日開催分）に関する件（6月14・15日）

2010年7月から2011年6月の金融政策決定会合の開催予定日等に関する件（6月14・15日）

（2）通常会合関係

「日本銀行組織規程」の一部変更に関する件（6月11日）

韓国銀行との間の外国為替の売買に係る取極の期限延長に関する件（6月22日）
政策委員会月報（平成22年5月）に関する件（6月22日）

2. 報告事項

2009年度の金融市場調節（6月1日）
2009年度IT投資計画の実績等（6月4日）
金融機関の業務運営動向とリスクの状況（6月11日）
2009年度下期の本行システムの運行状況（6月18日）
平成21年度におけるコンプライアンス会議の活動状況等（6月22日）
国際金融危機を踏まえた金融機関の流動性リスク管理のあり方（6月29日）
平成21年度における国家公務員と比較した本行職員の給与水準（ラスパイレス指数）（6月29日）

平成22年7月

1. 議決事項

（1）金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（7月14・15日）
「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（7月14・15日）
金融政策決定会合の議事要旨（2010年6月14・15日開催分）に関する件（7月14・15日）

（2）通常会合関係

議長の職務を代理する者の決定に関する件（7月2日）
参与の推薦に関する件（7月16日）
「株式買入等基本要領に定める信託の受託者選定基本要領」の制定等に関する件（7月16日）
政策委員会月報（平成22年6月）に関する件（7月23日）

2. 報告事項

最近の調査結果の概要（7月2日）
金融機関の業務運営動向とリスクの状況（7月13日）
新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況（7月16日）
2010年度IT投資計画の進捗状況（6月末時点）等（7月16日）
金融市場レポート（7月23日）

平成22年8月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件(8月9・10日)

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件(8月9・10日)

金融政策決定会合の議事要旨(2010年7月14・15日開催分)に関する件(8月9・10日)

金融市場調節方針の決定に関する件(8月30日)

「金融緩和の強化について」の公表に関する件(8月30日)

(2) 通常会合関係

理事の推薦に関する件(8月6日)

金融取引等審査会委員の選任に関する件(8月24日)

政策委員会月報(平成22年7月)に関する件(8月24日)

2. 報告事項

欧州ストレステスト(8月6日)

平成22年9月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件(9月6・7日)

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件(9月6・7日)

金融政策決定会合の議事要旨(2010年8月9・10日開催分)に関する件(9月6・7日)

(2) 通常会合関係

総裁の兼職を承認する件(9月6日)

「本行の当座預金取引または貸出取引の相手方に関する選定基準等の件」の一部改正等に関する件(9月10日)

平成22年5月賞与および11月賞与の支給等に関する件(9月14日)

政策委員会月報(平成22年8月)に関する件(9月21日)

2. 報告事項

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（9月3日）
日本振興銀行について（9月10日）
米欧金融システムの現状評価（9月10日）
金融システムレポート（2010年9月号）（9月17日）
不動産処分の現況（9月17日）
検査の現状等（9月21日）
最近の審査結果の概要（9月28日）

平成22年10月

1. 議決事項

（1）金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（10月4・5日）
「「包括的な金融緩和政策」の実施について」の公表に関する件（10月4・5日）
「適格担保取扱基本要領」の一部改正等に関する件（10月4・5日）
「共通担保資金供給オペレーション基本要領」等の特則に関する件（10月4・5日）
金融政策決定会合の議事要旨（2010年8月30日開催分および2010年9月6・7日開催分）に関する件（10月4・5日）
金融市場調節方針の決定に関する件（10月28日）
「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（10月28日）
「資産買入等の基金運営基本要領」の制定等に関する件（10月28日）
金融政策決定会合の開催予定日の変更等に関する件（10月28日）
「経済・物価情勢の展望（2010年10月）」の基本的見解を決定する件（10月28日）
金融政策決定会合の議事要旨（2010年10月4・5日開催分）に関する件（10月28日）

（2）通常会合関係

第126回事業年度上半期財務諸表の作成等に関する件（10月26日）
参与の推薦に関する件（10月26日）
政策委員会月報（平成22年9月）に関する件（10月26日）

2. 報告事項

2011年度IT投資計画の組成に向けた取組み等（10月8日）
金融機関の業務運営動向とリスクの状況（10月19日）

新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況（10月19日）

平成22年11月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（11月4・5日）

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（11月4・5日）

「資産買入等の基金の運営として行う指数連動型上場投資信託受益権等買入等基本要領」の制定等に関する件（11月4・5日）

(2) 通常会合関係

「会計規程」の一部変更に関する件（11月12日）

政策委員会月報（平成22年10月）に関する件（11月19日）

「通貨及び金融の調節に関する報告書」作成に関する件（11月26日）

役員給与の改訂に関する件（11月30日）

2. 報告事項

国際的な金融規制に関する G20 サミット向け報告の概要（11月9日）

2010 年度 IT 投資計画の進捗状況（9月末時点）および 2011 年度 IT 投資計画の策定状況（11月9日）

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（11月12日）

平成22年度上期の検査結果等（11月19日）

平成22年度上期中の本行保有外貨資産の運用状況等（11月19日）

2010 年度上期の本行システムの運行状況（11月19日）

2010/9 月末における本行バランスシートの状況（11月30日）

2011 年度 IT 投資計画の策定状況（11月30日）

平成22年12月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（12月20・21日）

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（12月20・21日）
「米ドル資金供給オペレーション基本要領」等の一部改正に関する件（12月20・21日）
2010年7月から2011年6月の金融政策決定会合の開催予定日の変更の承認および2011年1月から12月の金融政策決定会合の開催予定日の承認に関する件（12月20・21日）
金融政策決定会合の議事要旨（2010年10月28日開催分および2010年11月4・5日開催分）に関する件（12月20・21日）

（2）通常会合関係

「会計規程」の一部変更に関する件（12月10日）
総裁の兼職を承認する件（12月14日）
政策委員会月報（平成22年11月）に関する件（12月17日）
平成23年度中に償還期限の到来する本行保有国債の借換えのための引受けおよび平成23年度における国債買入消却への対応に関する件（12月22日）

2．報告事項

取引先国内証券会社の最近の動向（12月7日）
2011年度IT投資計画の策定状況（12月10日）
国債決済期間の短縮に向けた検討状況（12月14日）
業務系の事務リスク管理の現状と課題（12月14日）
金融機関の業務運営動向とリスクの状況（12月17日）
新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況（12月24日）

平成23年1月

1．議決事項

（1）金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（1月24・25日）
「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（1月24・25日）
金融政策決定会合の議事要旨（2010年12月20・21日開催分）に関する件（1月24・25日）

（2）通常会合関係

総裁の兼職を承認する件（1月7日）
政策委員会月報（平成22年12月）に関する件（1月21日）
平成23年度の銀行券発注高に関する件（1月28日）

2. 報告事項

最近の考査結果の概要（1月14日）

情報セキュリティに関する現状と施策（1月14日）

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（1月21日）

平成23年度経費予算編成（1月28日）

金融市場レポート（1月28日）

平成23年2月

1. 議決事項

（1）金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（2月14・15日）

「当面の金融政策運営について」の公表に関する件（2月14・15日）

金融政策決定会合の議事要旨（2011年1月24・25日開催分）に関する件（2月14・15日）

（2）通常会合関係

政策委員会月報（平成23年1月）に関する件（2月22日）

2. 報告事項

米欧金融システムの現状評価（2月1日）

2010年度IT投資計画の進捗状況（12月末時点）等（2月1日）

事務職員の23年度採用見込みと24年度採用方針（2月4日）

企業物価指数・2010年基準改定の基本方針案（2月4日）

新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況（2月4日）

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（2月8日）

2010年度における考査の実施状況（2月22日）

決済システムの国際基準見直し案の市中協議開始（2月25日）

2010年の国際収支統計（速報）及びIMF国際収支マニュアル第6版対応状況（2月25日）

平成23年3月

1. 議決事項

(1) 金融政策決定会合関係

金融市場調節方針の決定に関する件（3月14日）

「金融緩和の強化について」の公表に関する件（3月14日）

「資産買入等の基金運営基本要領」の一部改正等に関する件（3月14日）

金融政策決定会合の議事要旨（2011年2月14・15日開催分）に関する件（3月14日）

(2) 通常会合関係

平成22年度中に償還期限の到来する本行保有国債の借換えのための引受けの減額に関する件（3月1日）

「不動産その他の重要財産取扱基本要領」の制定に関する件（3月1日）

参与の推薦に関する件（3月1日）

中期経営計画（平成23～25年度）に関する件（3月18日）

平成23年度不動産その他の重要な財産の取得または処分に関する件（3月18日）

「平成23年度中の本行保有外貨資産の運用細目」の制定に関する件（3月18日）

政策委員会月報（平成23年2月）に関する件（3月22日）

日本銀行業務方法書の一部変更に関する件（3月29日）

帯広事務所の移転に関する件（3月29日）

2. 報告事項

不動産の取得・処分に係る管理・運営体制の見直し（3月1日）

金融機関のシステムリスク管理の現状と課題（3月1日）

最近の審査結果の概要（3月8日）

金融広報中央委員会平成23年度活動方針（案）（3月8日）

金融機関の業務運営動向とリスクの状況（3月11日）

東北地方太平洋沖地震にかかる諸報告（3月17日）

新日銀ネット構築プロジェクトの進捗状況（3月22日）

公文書管理法の施行に伴う本行の対応等（3月22日）

(付 3) 役職員の給与・退職手当等

1 . 役員報酬等

役員報酬等の支給状況

(単位 : 千円)

役名	平成 22 年度年間報酬等の総額			就任・退任の状況	
		報酬 (役員俸給)	賞与 (役員手当)	就任	退任
総 裁	34,396	24,344	10,052		
副総裁 (2 人)	54,356	38,520	15,836		
審議委員 (6 人)	146,428	106,119	40,309	22 年 7 月 1 日 1 人	23 年 3 月 31 日 1 人
監 事 (3 人)	46,236	31,980	14,256		
理 事 (6 人)	127,768	87,000	40,768	22 年 5 月 9 日 1 人 22 年 6 月 3 日 1 人 22 年 8 月 21 日 1 人	22 年 5 月 8 日 1 人 22 年 6 月 2 日 1 人 22 年 8 月 20 日 1 人

役員退職手当の支給状況 (平成 2 2 年度中の退職者)

(単位 : 千円)

区分	支給額 (総額)	在職期間	退職年月日	業績 勘案率	摘要
審議委員	43,740	10 年	23 年 3 月 31 日	-	業績評価対象外
理 事	10,881	4 年	22 年 5 月 8 日	1.5	業績勘案率については、内部規程の定めに従い、業績評価委員会が決定。なお、支給額のうち、業績勘案率の適用対象は 10,881 千円。
理 事	10,881	4 年	22 年 6 月 2 日	1.5	業績勘案率については、内部規程の定めに従い、業績評価委員会が決定。なお、支給額のうち、業績勘案率の適用対象は 10,881 千円。
理 事	10,881	4 年	22 年 8 月 20 日	1.5	業績勘案率については、内部規程の定めに従い、業績評価委員会が決定。なお、支給額のうち、業績勘案率の適用対象は 10,881 千円。

(注) 業績勘案率は、業績評価委員会が 0.0 から 2.0 の範囲内で業績に応じて決定 (総裁、副総裁、監事及び理事の平成 16 年 1 月以降の在任期間について適用)。

2. 職員給与

主要役職の給与支給状況

(単位：千円)

	平成 22 年度の年間給与額 (平均)	
		うち俸給・賞与・ 職務手当計
局長・審議役級	18,763	18,629
参事役級	17,203	17,028
企画役級	14,006	13,914

(注)「年間給与額」には、通勤手当および時間外勤務手当を含まない。

主要役職の退職手当支給状況

(単位：千円)

	退職一時金	企業年金 (年額)
局長・審議役級	29,595	2,256
参事役級	29,175	2,403
企画役級	25,823	2,155

(注)「退職一時金」は、平成 22 年度中に当該役職で退職した職員への支給実績の平均値。また、「企業年金 (年額)」は、当該職員に対する年金支給予定額 (60 歳支給の場合) の平均値。

(付 4) 中期経営計画 (平成 23 ～ 25 年度)

1 . 趣旨

この中期経営計画は、日本銀行の平成 23 年度から 25 年度までの業務・組織運営の基本方針を定めたものである。

日本銀行では、中期経営計画について、期間を 3 年とし、毎年度、その実施状況を事後評価したうえで、先行き 3 年を期間として計画内容を更新していくこととしている。これにより、日本銀行としては、常に中期的な展望を持ちつつ、外部環境に変化があれば、それに柔軟に対応し、機動的な業務・組織運営に努めていく方針である。

2 . 環境認識

わが国経済・金融を巡っては、経済・金融のグローバル化、アジアをはじめとする新興国の世界経済における重要性の高まり、金融取引ニーズの多様化や、これらを支える金融技術や情報処理技術といった各種の技術革新等、様々な変化が進展している。こうした構造変化は、グローバルな経済成長をもたらす要因となりうる。一方、経済・金融の状況は複雑化しており、変動を続けている。こうした中で、様々な不均衡が蓄積されていくと、経済の大きな調整が生じ得る。現在、先進国を中心に進行している世界経済の調整は、その一例と考えられる。

わが国経済は、やや長い目でみれば緩やかな回復を続け、消費者物価の下落幅は、徐々に縮小していくとみられる。もっとも、今般の東北地方太平洋沖地震については、わが国の社会・経済面に広範な影響を与える可能性が高く、この点も含め、先行きの見通しを巡る不確実性は高い。こうした中で、日本経済がデフレから脱却し、物価安定のもとでの持続的成長経路に復帰するうえでも、緩和的な金融環境や金融市場の安定、成長基盤の強化が必要となっている。この間、地域毎の経済構造の相違や、これを映じた地域金融機関の収益力や経営体力にばらつきのある状態は、続いていくとみられる。

一方で、今般の金融危機を受けて、金融システムの安定を確保するための国際的な議論が活発化し、金融規制監督等について国際的なルール作りやそ

それぞれの国や地域における取り組みが進展している。また、国際的な政策に関する議論の場においても、新興国の重要性が高まりつつある。

こうしたもとで、日本銀行は、これらの環境変化に柔軟に対応しつつ、わが国における金融経済活動の安定的な基盤を提供するために、中央銀行業務を的確に遂行していくことが求められている。

同時に、わが国の社会構造の変化等を背景に、ワーク・ライフ・バランス¹にも配慮した多様な雇用形態を前提として、中央銀行業務を、引き続き、安定的かつ効率的に遂行していくことが求められている。また、公的機関の一員として、国民から、絶えず公正かつ効率的な組織運営を要請されている。

3．経営指針

日本銀行は、上記の環境認識のもと、その使命を十全に果たしていくため、「安定的かつ効率的な業務の遂行」、「学習とそれを踏まえた実践」、「開かれた組織」の3つを中期経営計画の経営指針とする。

（１）安定的かつ効率的な業務の遂行

日本銀行の使命である、「物価の安定」と「金融システムの安定」は、銀行業務を通じて実現されるものである。このため、日本銀行が行う銀行業務全般にわたり、その安定的な遂行を確保し、国民の信認を高めていくことが重要である。また、このことは、銀行業務にとどまらず、各種統計の作成や調査・分析活動、組織運営等、日本銀行が行う全ての業務にもあてはまる。同時に、こうした業務を、効率的に遂行していくための努力も継続・強化していかなければならない。

（２）学習とそれを踏まえた実践

経済・金融全般にわたる幅広いリサーチ活動は、日本銀行の使命達成のための重要な前提であり、今後とも、その充実に努める必要がある。同時に、中央銀行業務の面でも、日本銀行を取り巻く環境や金融・情報技術革新の展

¹ 職員が、やりがいや充実感を持ちながら職務上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活においても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じ、多様な生き方を選択・実現できること。

開、国民のニーズの変化等に目を向け、さらなる工夫やサービス改善に向けた調査・検討に継続的に取り組み、情勢の変化に適切に対応していく姿勢が求められる。また、既往の様々な取り組みについても、事後評価を行い、必要な見直しを講じていくことも重要である。このような幅広い意味での「学習」を継続する組織文化は、海外の中央銀行にも共通するものであり、今後とも大切に守り育てていかなばならない。

(3) 開かれた組織

日本銀行が独立性を確保し、適切な政策・業務運営を行っていくためには、その活動について幅広く対外的に説明していく姿勢が求められる。また、様々な環境変化や国民のニーズの変化を敏感に把握したうえで、日本銀行の政策や提供する業務の内容を見直していくためには、外部の意見に耳を傾け、その背後にある考え方をしっかり探っていくことも重要である。さらに、日本銀行の業務・組織運営を支える人材を育成・確保するためにも、外部との人材交流を推進していくことも大事である。こうした観点から、対外的な接点について、さらに工夫を加え、開かれた組織作りを行っていく。

4. 課題と施策

日本銀行は、上記の3つの経営指針のもとで、様々な課題と施策に取り組んでいる。平成22～24年度における課題と施策の22年度中の実施状況は、別紙1²のとおり、概ね所期の進捗をみている。

一方、今般の東北地方太平洋沖地震を受けて、金融システム、決済システム、銀行券、国庫・国債事務、対外情報発信など幅広い業務分野において、新たな課題が生じている。こうしたもとで、日本銀行としては、中央銀行として有する機能を最大限発揮することにより、新たな課題に対して的確に対応していく方針である。平成23～25年度においては、2.の環境認識と上記の実施状況も踏まえ、別紙2に掲げる課題と施策に取り組んでいく。その概要は、以下のとおりである。

² 別紙1（22年度における課題と施策の実施状況）については、本業務概況書「平成22年度における業務の概況」をもって代え、添付を省略している。

(1) 金融政策運営に関する事項

日本銀行は、日本経済がデフレから脱却し、物価安定のもとでの持続的成長経路に復帰するために、包括的な金融緩和政策を通じた強力な金融緩和の推進、金融市場の安定確保、成長基盤強化の支援という3つの措置を通じて、中央銀行としての貢献を粘り強く続けていく方針を明らかにしている。こうした政策運営を支えるため、内外の経済・物価動向や金融環境に関する調査・分析について充実を図っていく。今般の東北地方太平洋沖地震がわが国の経済・金融面に及ぼす影響についても、細心の注意を払いながら点検していく。このほか、これまでのわが国の経験および今般の世界的な金融危機や政策対応の経験を踏まえ、金融システムを全体としてみた場合のリスク評価を行うマクロ・ブルーデンスの視点も意識して、金融環境の点検の方法や金融と実体経済との関係、経済や金融市場のグローバル化が進むもとでの各国政策運営の相互作用などについての分析をさらに強化していく。

また、政策運営を支えるため、金融調節手段の枠組みのあり方等について、検討を行っていく。

同時に、金融政策運営に関する分析の成果についても、効果的に対外発信を行う。

(2) 金融システムに関する事項

今般の世界的な金融危機を受けて、マクロ・ブルーデンスを含め、金融システムの安定を確保するための国際的な議論が活発化し、金融規制監督に関する国際的なルール作りやそれぞれの国や地域における取り組みが進展している。国際的な議論の場においては、国際通貨金融システムや金融機関等の破綻処理制度など、より幅広い課題も取り上げられつつある。こうしたもとで、各国固有の制度的事情を考慮しつつ、わが国の経験も踏まえて調査・企画を行い、その成果を基に、内外における政策立案に積極的に貢献していく。同時に、わが国金融システムに関するマクロ・ブルーデンスの視点からの分析・評価について、内容の充実や手法の高度化をさらに図るとともに、分析等の成果を効果的に対外発信していく。

また、金融機関の経営を巡る環境が大きく変化し、収益力や経営体力にばらつきがみられている。こうしたもとで、考査とモニタリングについて、相互の連携を強化しながら引き続き効率的かつ効果的に実施し、取引先金融機

関の経営状況を的確に把握していく。さらに、「金融高度化センター」の諸活動も通じ、金融機関のリスク管理体制の改善・充実を促していく。

これらのマクロ・プルーデンスの視点からの分析や考査・モニタリング等の成果は、金融システムに関する諸施策の企画に加え、金融政策運営にも活用していく。

(3) 決済システム・市場基盤整備等に関する事項

金融商品・取引の多様化、金融市場のグローバル化、情報処理技術の高度化やそれらを背景とする市場ニーズに加え、今般の金融危機を契機とする決済慣行や金融規制監督の見直しに関する内外の議論を踏まえ、わが国決済システムの安全性・効率性の向上に向けた調査・企画を行い、必要な施策を講じていく。

こうした施策の一環として、新日銀ネットの構築について、関係者とも協力しつつ、着実に進めていく。

同時に、決済システムに関する国際基準の包括的な見直しの動きも踏まえて、日本銀行のオーバーサイトの基本方針に基づき、内外の決済システムの安全性・効率性を的確に把握し、改善を関係者に働きかけていく。

また、金融資本市場の安定性・効率性をより強化する観点から、国際的な情勢も踏まえ、金融資本市場の制度設計や市場基盤の整備に関する調査・企画を行い、内外関係者と議論・協力しつつ、改善に向けた取り組みを進めていく。

業務継続については、東北地方太平洋沖地震の発生を受けて、金融機能の維持および資金決済の円滑を確保するために万全の措置を講じていく。あわせて、自然災害や感染症などに対するこれまでの体制整備を踏まえ、関係官庁や金融機関等と連携しつつ、実効的かつ効率的な運用の確保に努めていく。

これらの取り組みに加え、国際金融面においては、アジアにおける通貨金融システムの安定の確保に向けた取り組みを推進していくほか、人材交流や技術支援を通じて各国中央銀行等との連携を強化するなど、国際通貨金融システムの安定に向けた貢献を行っていく。

(４) 地域経済・金融に関する事項

東北地方太平洋沖地震の発生を受けて、被災地域をはじめとする各地の経済・金融の情勢を適切に把握するとともに、所要の対応を講じていく。

また、「成長基盤強化を支援するための資金供給」等を行う中で、地域金融・経済界や企業等との意見交換を通じて、地域毎の経済・金融情勢を適切に把握し、これを金融政策運営等に活用していく。

また、地域金融機関の経営状況についても、金融仲介機能の動向を含め、考査・モニタリングを通じた把握を強化するとともに、地域金融機関との間で、経営上の課題に関する議論を深めていく。また、「金融高度化セミナー」の地方開催等も通じ、地域金融機関のリスク管理体制の強化・充実に支援していく。こうした活動を通じて、地域金融の機能向上に向けて貢献していく。

(５) 銀行券、国庫・国債事務に関する事項

引き続き、安心して銀行券・貨幣を使える環境の整備に取り組んでいく。この一環として、銀行券の偽造防止技術の調査・研究を強化していく。

また、銀行券の流通経路の変化や、国庫金の電子化の進展等を踏まえ、銀行券鑑査事務や国庫・国債事務について、今後の本支店における事務量の趨勢的な変化について検証したうえで、本支店間や支店相互間での機能分担や事務処理体制のあり方について検討を進めていく。こうした検討を通じ、中央銀行業務に係るより安定的かつ効率的な事務処理体制の構築を目指していく。

(６) 対外情報発信に関する事項

日本銀行が様々な施策に取り組んでいくなかで、政策や業務全般について、国民から幅広く理解を得られるように、対外情報発信をより効果的に行っていく。この一環として、英文による情報発信や各種の調査レポートの充実に引き続き取り組んでいく。

5．組織運営

日本銀行は、以上の課題と施策に取り組んでいくため、次のような組織運営面での施策を行っていく。

（１）安定的かつ効率的な事務遂行

業務全般にわたり、確かな事務知識に基づく確実に安定的な事務の遂行に取り組んでいく。特に、政策上必要な措置等に係る業務面での対応については、迅速かつ的確に行っていく。また、事務プロセスの検証を通じて、情報管理面も含め、業務リスクの所在とその統制状況を把握する。そのうえで、事務プロセスの必要な見直し等を行いつつ、リスク管理の一層の強化に努めていく。

また、環境変化を踏まえた業務の再構築や事務プロセスの改善を行うとともに、システム化や外部委託の活用を一段と推進し、経営資源を一層効率的に活用していく。経営資源の効率的な活用に向けた具体的な取り組みは、新日銀ネットの構築や銀行券事務、国庫・国債事務、統計作成事務など、幅広い分野において進めていく。また、各種の業務を支えるシステム開発等においても、作業プロセスの合理化や新たな技術の活用、外部委託の推進等により、効率性の向上を図っていく。

同時に、コンプライアンスを徹底し、これを通じた職務の公正性確保に、引き続き取り組んでいく。

（２）人員

平成 23～25 年度においては、各種の施策の企画・立案力や、施策の実現を支えるシステム開発力等を強化する観点から、必要な要員については増強を図りつつ、業務全般の一層の効率化に努めていく方針である。また、総人件費を抑制しつつ、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した雇用形態の定着を図っていく。

こうした人員管理のもとで、平成 23 年度の定員（常勤職員数の最高限度）は、前年度比 80 人削減し、4,900 人とする。

また、人事ローテーション上の工夫や人材開発プログラムの充実等に加え、開かれた組織作りや内外の環境変化への対応力強化の観点から、人材の外部派遣や外部人材の受け入れにもより積極的に取り組み、職員のモチベーションの一層の向上を図るとともに、人材の育成・確保を推進していく。

(3) 経費予算

本計画に掲げた課題と施策に取り組んでいくうえで必要な経費は確保していく一方、支出全般にわたって縮減余地を十分に見極め、効率化に努めることで極力経費の伸びを抑制していく。

こうした考え方のもと、平成 23 年度（第 127 回事業年度）経費予算は、別紙 3 のとおりとすることとした。

(4) 事後評価

本計画に基づく業務・組織運営の状況については、引き続き、毎年度、事後評価を行い、その内容を業務概況書において公表する予定である。

また、こうした定期的かつ包括的な事後評価とは別に、主要なプロジェクトについて、その完成・導入から一定期間が経過した後に、プロジェクトが所期の成果を挙げているか、想定外のリスクを惹起していないかといった点を事後評価し、都度、その内容を公表する予定である³。

以 上

³ 「国庫金事務電子化の取り組みと評価」については、（付 5）を参照。

計画期間（平成 23～25 年度）における課題と施策

1. 金融政策運営に関する事項

- ・ 日本経済がデフレから脱却し、物価安定のもとでの持続的成長経路に復帰するために、包括的な金融緩和政策を通じた強力な金融緩和の推進、金融市場の安定確保、成長基盤強化の支援という3つの措置を通じて、中央銀行としての貢献を粘り強く続けていく方針を明らかにしている。こうした政策運営を支えるため、内外の経済・物価動向や金融環境に関する調査・分析について充実を図っていく。今般の東北地方太平洋沖地震がわが国の経済・金融面に及ぼす影響についても、細心の注意を払いながら点検していく。このほか、これまでのわが国の経験および今般の世界的な金融危機や政策対応の経験を踏まえ、金融システムを全体としてみた場合のリスク評価を行うマクロ・ブルーデンスの視点も意識して、金融環境の点検の方法や金融と実体経済との関係、経済や金融市場のグローバル化が進むもとでの各国政策運営の相互作用などについての分析をさらに強化していく。
- ・ 上記の調査・分析を行ううえで、国際的な議論の場等において、海外の経済・金融情勢に関し、海外当局等とより緊密な意見・情報交換を行う。また、主要先進国のみならず、新興国に関する調査・分析も充実を図っていく。
- ・ 確実に安定的な事務遂行・システム運営を確保するとともに、金融市場の安定確保や市場機能にも配慮しつつ、適切な金融市場調節を実施していく。また、対政府取引についても、適切に運営していく。
- ・ 政策運営を支えるため、金融調節手段の枠組みのあり方等について、検討を行っていく。
- ・ 上記の分析・検討の一環として、内外における学界の議論や研究の成果も踏まえつつ、金融政策運営に関する理論・実証面での分析や、金融政策に関する

⁴ 別紙1については、「平成22年度における業務の概況」を参照。

る情報発信や市場とのコミュニケーションのあり方についての検討を深めていく。

- ・ 金融政策運営に関する分析の成果について、効果的に対外発信を行う。
- ・ 政府の各種諮問組織等への参加等を通じ、金融政策に関連する各種制度改革の議論に参画していく。
- ・ 経済分野をはじめ、金融技術や情報技術も含めた金融制度基盤分野や、貨幣・金融史分野の基礎研究にも取り組み、政策運営に役立てていく。こうした研究においては、海外中央銀行や内外の学界、研究機関等との連携・協力を強化し、水準の着実な向上を目指していく。また、アーカイブや貨幣博物館については、効率的な運営に努めていくとともに、利用者のニーズを踏まえつつ、サービスの充実に向けた施策を講じていく。

2. 金融システムに関する事項

- ・ 金融システムの安定確保のため、必要に応じ、最後の貸し手機能の発揮等の施策を機動的に実施していく。
- ・ 今般の世界的な金融危機を受けて、マクロ・プルーデンスを含め、金融システムの安定を確保するための国際的な議論が活発化し、金融規制監督に関する国際的なルール作りやそれぞれの国や地域における取り組みが進展している。国際的な議論の場においては、国際通貨金融システムや金融機関等の破綻処理制度など、より幅広い課題も取り上げられつつある。こうしたもとで、各国固有の制度的事情を考慮しつつ、わが国の経験も踏まえて調査・企画を行い、その成果を基に、内外における政策立案に積極的に貢献していく。
- ・ 上記の取り組みの一環として、G20、G 7、金融安定理事会、バーゼル銀行監督委員会等における議論や、監督カレッジ等海外金融当局との情報交換に積極的に参画し、国際金融システムの安定を確保・向上させることに貢献していく。また、こうした国際的な議論の国内への適用に向けた検討にも積極的に貢献していく。

- ・ また、わが国金融システムに関するマクロ・ブルーデンスの視点からの分析・評価について、内容の充実や手法の高度化をさらに図るとともに、分析等の成果を効果的に対外発信していく。
- ・ 考査とモニタリングについて、相互の連携を強化しながら引き続き効率的かつ効果的に実施し、取引先金融機関の経営状況を的確に把握していく。さらに、「金融高度化センター」の諸活動も通じ、金融機関のリスク管理体制の改善・充実を促していく。
- ・ これらのマクロ・ブルーデンスの視点からの分析や考査・モニタリング等の成果は、金融システムに関する諸施策の企画に加え、金融政策運営にも活用していく。

3．決済システム・市場基盤整備等に関する事項

- ・ 業務継続体制の運用も含めて、確実に安定的な事務遂行・システム運営を通じ、日銀ネットおよびこれと関連する決済システムの円滑な運行を確保していく。
- ・ 金融商品・取引の多様化、金融市場のグローバル化、情報処理技術の高度化やそれらを背景とする市場ニーズに加え、今般の金融危機を契機とする決済慣行や金融規制監督の見直しに関する内外の議論を踏まえ、わが国決済システムの安全性・効率性の向上に向けた調査・企画を行い、必要な施策を講じていく。
- ・ 現行日銀ネットの次世代RTGS第2期対応（大口内為取引のRTGS化）については、平成23年度の実施予定に向け、関係者とも協力しつつ、必要な作業を着実に進めていく。
- ・ 新日銀ネットの構築について、第1期対応（オペ・国債の入札関連業務および国債系オペ等の受渡関連業務）は平成25年度中を目途に、第2期対応（日本銀行当座預金決済・国債決済関連業務等）は27年度中を目途に、それぞれ実施することを目指して、関係者とも協力しつつ、着実に進めていく。

- ・ 決済システムに関する国際基準の包括的な見直しの動きも踏まえて、日本銀行のオーバーサイトの基本方針に基づき、内外の決済システムの安全性・効率性を的確に把握し、改善を関係者に働きかけていく。
- ・ 金融資本市場の安定性・効率性をより強化する観点から、国際的な情勢も踏まえ、金融資本市場の制度設計や市場基盤の整備に関する調査・企画を行い、内外関係者と議論・協力しつつ、改善に向けた取り組みを進めていく。具体的には、今般の世界的な金融危機の経験も踏まえて、国債決済期間の短縮、フェイル慣行の定着、社債市場や証券化市場の整備等、決済リスク削減や市場機能向上に向けた市場参加者の検討・取り組みを支援していく。
- ・ 業務継続については、東北地方太平洋沖地震の発生を受けて、金融機能の維持および資金決済の円滑を確保するために万全の措置を講じていく。あわせて、自然災害や感染症などに対するこれまでの体制整備を踏まえ、関係官庁や金融機関等と連携しつつ、実効的かつ効率的な運用の確保に努めていく。
- ・ アジアにおける通貨金融システムの安定の確保に向けた取り組みを推進していくほか、人材交流や技術支援を通じて各国中央銀行等との連携を強化するなど、国際通貨金融システムの安定に向けた貢献を行っていく。
- ・ 保有外貨資産については、事務のシステム化を推進しつつ、安定的かつ効率的な運用に努める。
- ・ 保有外貨資産の運用に係るモニタリング等を通じて、国際金融資本市場の動向に関し必要な情報収集を行い、金融政策運営等に活用していく。
- ・ 国際金融に関連する国の事務や、海外中央銀行の預り金等に関する事務についても、確実に安定的な遂行を図っていく。

4．地域経済・金融に関する事項

- ・ 東北地方太平洋沖地震の発生を受けて、被災地域をはじめとする各地の経済・金融の情勢を適切に把握するとともに、所要の対応を講じていく。

- ・ 「成長基盤強化を支援するための資金供給」等を行う中で、地域金融・経済界や企業等との意見交換を通じて、地域毎の経済・金融情勢を適切に把握し、これを金融政策運営等に活用していく。
- ・ 「地域経済報告（さくらレポート）」の公表など、地域の経済・金融に係る調査・分析結果の還元や、本支店における対外広報活動等を通じて、引き続き地域との密接な関係の構築に努めていく。
- ・ 地域金融機関の経営状況について、金融仲介機能の動向を含め、考査・モニタリングを通じた把握を強化するとともに、地域金融機関との間で、経営上の課題に関する議論を深めていく。
- ・ 「金融高度化セミナー」の地方開催等を通じ、地域金融機関のリスク管理体制の強化・充実を支援していく。
- ・ 確実に安定的な事務遂行を通じて、各地域において質の高い中央銀行業務を着実に実施し、地域経済・金融の発展に貢献していく。

5．銀行券、国庫・国債事務に関する事項

（１）銀行券に関する事項

- ・ 確実に安定的な事務遂行を通じ、銀行券のクリーン度を維持しつつ、円滑な現金の供給を図るなど、引き続き、安心して銀行券・貨幣を使える環境の整備に取り組んでいく。
- ・ 上記の取り組みの一環として、偽造防止技術の調査・研究を強化していくとともに、現金取扱機器の偽造識別能力を強化していく。また、偽造防止のための関係官庁、海外中央銀行等との連携強化や、偽造防止に資する知識の普及や広報活動の充実にも取り組んでいく。
- ・ 貨幣を含めた現金供給経路の効率性の向上に取り組んでいく。
- ・ 銀行券の流通経路の変化を踏まえ、銀行券鑑査事務について、今後の本支店における事務量の趨勢的な変化について検証したうえで、本支店間や支店相

互間での機能分担や事務処理体制のあり方について検討を進めていく。こうした検討を通じ、より安定的かつ効率的な事務処理体制の構築を目指していく。

(2) 国庫・国債事務に関する事項

- ・ 確実に安定的な事務遂行を通じ、国庫・国債事務を適切に処理していく。
- ・ 国庫・国債事務に関連する各種の制度変更に着実に対応し、国民にとっての利便性の向上や、国債市場の改革に向けた取り組みに貢献していく。
- ・ 国庫・国債事務については、国税等の納付方式の拡充の影響や公務員給与の集中払化に関する議論の動向も踏まえ、本支店間や支店相互間での機能分担のあり方について検討を進め、より安定的かつ効率的な事務処理体制を構築していく。また、これまでの施策に関する包括的な中間評価を行ったうえで、制度面を含めた今後の取り組みのあり方について、体系的な整理・検討を行っていく。

6. 対外情報発信に関する事項

- ・ 政策や業務全般について、国民から幅広い理解を得られるように、対外情報発信をより効果的に行っていく。この一環として、英文による情報発信や各種の調査レポートの充実に取り組んでいく。
- ・ 日本銀行ホームページについて、22年度に実施した抜本的な見直しを踏まえて、多様なニーズに的確に応え、広報機能をさらに充実させていく。また、中央銀行業務について分かりやすく説明する観点から、掲載するコンテンツの整備・拡充に取り組む。
- ・ 日本銀行の各業務の見直しの機会等を捉え、関係官庁、金融・経済界等をはじめとする幅広い関係者との意見交換を密に行い、日本銀行の業務に関する外部のニーズを十分に把握するとともに、これを業務のあり方に適切に反映していく。

- ・ 統計法の理念も踏まえて、国際機関との情報共有も図りながら、日本銀行作成統計について適切な整備や基準年次改定作業を行い、ユーザーの利便性向上に努めていく。同時に必要性の薄れた統計を見直すとともに、アウトソーシングも活用しつつ、統計作成事務の一層の効率化を推進していく。
- ・ 金融広報委員会が行う各種活動の支援等を通じて、金融教育分野への貢献を継続するとともに、金融経済知識の普及に努めていく。こうした取り組みにおいては、従来の様々な活動の効果を十分に見極め、より効果的かつ効率的な活動に重点を置いていく。

(別紙 3)

平成 23 年度経費予算

平成 23 年度（第 127 回事業年度）経費予算⁵は、前記の「課題と施策」に取り組むために必要な経費予算を重点的に確保しつつ、経費支出全般にわたって縮減余地を十分に見極めた結果、前年度を下回る 1,932 億円とすることとした。

(単位：千円、%)

科 目		当年度予算額	前年度 当初予算比 増減率
銀行券製造費	銀行券製造費	49,951,295	2.0
国庫国債事務費	国庫国債事務費	19,336,182	1.0
給 与 等	役 員 給 与	420,555	1.6
	職 員 給 与	40,580,024	0.5
	退 職 手 当	9,691,337	2.0
	小 計	50,691,916	0.0
交 通 通 信 費	旅 費 交 通 費	2,135,163	2.5
	通 信 費	3,023,570	5.0
	小 計	5,158,733	4.0
修 繕 費	修 繕 費	2,043,867	2.5
一 般 事 務 費	消 耗 品 費	1,412,604	11.3
	光 熱 水 道 費	2,077,535	5.1
	建 物 機 械 等 賃 借 料	10,739,615	7.8
	建 物 機 械 等 保 守 料	9,828,059	1.1
	事 務 費	30,892,171	13.3
	小 計	54,949,984	4.4
合計（除く固定資産取得費、予備費）		182,131,977	0.5
固定資産取得費	固 定 資 産 取 得 費	10,064,812	8.6
	うち認可対象分 ^(注)	2,995,277	16.3
予 備 費	予 備 費	1,000,000	0.0
合 計		193,196,789	0.0
うち認可対象分 ^(注)		186,127,254	0.1

(注) 認可対象分とは、業務の用に供する不動産にかかる固定資産取得費を除いたもの。

⁵ 日本銀行は、毎事業年度、経費予算を作成しているが、そのうち業務の用に供する不動産にかかる固定資産取得費を除く経費予算については、当該事業年度開始前に、財務大臣の認可を受けることとされている（日本銀行法第 51 条第 1 項等）。平成 23 年度については、3 月 18 日に認可を申請しており、認可取得を経て執行を開始する。なお、文中及び参考の表上の計数は単位未満四捨五入。

上記経費予算では、システム化関係費用 34,354,992 千円（前年度比 + 9.7%）を、通信費、建物機械等賃借料・同保守料、事務費の中に計上している。

なお、システム化関係費用を見積もる際に予定した外部委託分の開発規模は 10,232 人月程度、これに日本銀行職員による作業を加えた総開発規模は、13,123 人月程度となっている。

具体的には、新日銀ネットの構築等に伴い一般事務費（前年度比 + 4.4%）が増加する一方、銀行券製造費（同 2.0%）、国庫国債事務費（同 1.0%）、給与等（同 0.0%）、交通通信費（同 4.0%）、修繕費（同 2.5%）、固定資産取得費（同 8.6%）と幅広い科目で前年度を下回る予算となっている。

（付５）国庫金事務電子化の取り組みと評価

１．国庫金事務電子化の概要

（１）国庫金事務の電子化とは

日本銀行は、わが国の中央銀行として、国税の受入や年金の支払など、国庫金の受払に関する事務（国庫金事務）を行っている。国庫金事務は、①国から国民への金銭の支払（国の支払）、②国民から国への金銭の支払（国の受入）のほか、③そうした金銭の受払を記帳したり、ある官庁が有する日本銀行（代理店¹を含む）の口座から他の官庁が有する別の口座に国庫金を付け替える（記帳・国庫内振替）といった内部的な事務から成っている。

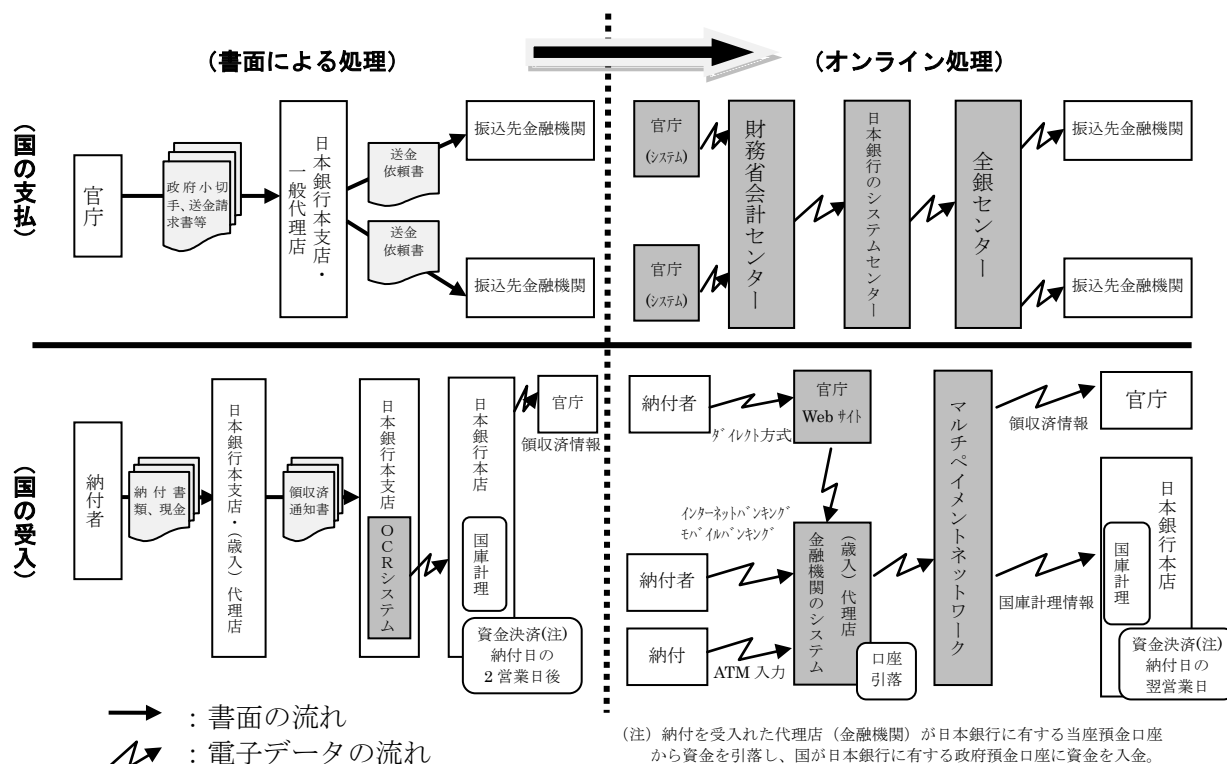
かつての国庫金事務は、情報の受渡しに書面を用い、これを手作業により処理していた。これを、最新の情報技術を活用して電子化することにより、国民の利便性向上および関係機関（金融機関、官庁、日本銀行）における事務の効率化を図ることが急務であった。

そこで、こうした観点から、日本銀行では、平成１２年３月、国庫金事務電子化プロジェクトを立ち上げ、国の支払、国の受入、記帳・国庫内振替の各分野において、主として書面による処理を行っていたものを電子的な処理に置き換え、国民、金融機関、官庁、日本銀行を結ぶ国庫金受払の流れ全体を段階的に電子化していく方針を打ち出した（国の支払・受入に関する国庫金事務電子化のイメージ：図表１）。

その後、約１０年が経過し、関係機関とともに様々なプロジェクトを推進してきた結果、平成２５年度までに一通りのインフラ整備が完了する予定にある（後述２．参照）。

¹ 日本銀行が財務大臣の認可を得て、全国各地にある民間金融機関と契約を結び、その特定の店舗（代理店）が国庫金の受払を行っている。代理店には、一般代理店と歳入代理店があり、前者は日本銀行の本支店とほぼ同様の国庫金事務を行い、後者は国庫金のうち、国税や社会保険料などの歳入金の受入事務のみを行っている。

(図表1) 国の支払・受入に関する国庫金事務電子化のイメージ



(2) 主な個別プロジェクトの概要

イ、国の支払の電子化

(イ) 歳出金振込のオンライン化

歳出金のうち公共事業費等の支払については、平成7年の段階で、既に日本銀行と全銀システム(金融機関間の為替データの送受信等を行うオンラインシステム)とを接続してデータ伝送することにより、日本銀行の振込依頼から各金融機関における受取人口座への入金までのオンライン化が行われていた。

さらに、平成15年には、財務省会計センターと日本銀行との間で振込請求のオンライン化が実現され、これにより振込にかかる一連の処理がオンラインにより行われることとなった。

また、同時に、全ての官庁において、原則同一のスキームを利用することになったため、歳出金のオンライン化が一挙に進展した。

（ロ）国税還付金振込のオンライン化

国税還付金（確定申告等に伴う還付金）の支払は、かつては個々の税務署から書面により依頼された日本銀行本支店または代理店が、振込先となる金融機関毎に同書面を仕分けのうえ、これを元にして書面により振込を依頼することで行われてきた。

平成13年に、①各地の国税還付金の支払情報を国税庁が集約のうえMT（磁気テープ）に記録して日本銀行本店に交付し、②日本銀行本店が、MTを交付するかたちで金融機関に振込の依頼を行う、書面処理によらないスキームに移行した。

その後、平成18年に、MTに代えて、国税庁・日本銀行間、日本銀行・金融機関間²をそれぞれオンライン化することにより、MTの搬送コストを削減する等、事務処理の一段の高度化が図られている。

ロ、国の受入の電子化（歳入金等電子納付）

国の受入については、平成4年以来、日本銀行本支店に導入されたOCR（文字を光学的に読み取りデータ化する装置）を利用する処理形態が一般的なものであった。すなわち、納付者が代理店の窓口で厚生年金保険料といった歳入金等を支払った際、①代理店は、受け入れた歳入金等の報告のために、領収済通知書という書類を日本銀行本支店に送付する、②日本銀行本支店はこれをOCRで読み取りデータ化する、③官庁には領収済通知という納付に関する通知をMTまたはオンラインで届け、官庁は納付の事実を把握するというスキームである。

金融機関における口座振替が徐々に浸透したもとの、平成16年には、歳入金等電子納付が実現した。この仕組みでは、納付者がインターネットバンキング、モバイルバンキング、ATM等を通じて自身の預金口座から資金を引き落とし、代理店がこれを受け入れる。官庁、金融機関、日本銀行の間を「マルチペイメントネットワーク（MPN）³」で結び、官庁には、納付の事実を把握するための領収済情報が、日本銀行には、各会計・勘定・官庁毎に計理するための国庫計理情報が、それぞれMPNを通じて届けられる。

² 全銀システム経由で行う。

³ 国庫金、地方税や公共料金、商品代金等を、インターネットバンキングやATM等により電子的に支払うことを可能とする、官庁・日本銀行・電力会社等と金融機関を結ぶオンラインネットワーク。金融機関によって構成される「日本マルチペイメントネットワーク運営機構」が運営している。

平成20年からは、MPN経由の歳入金等電子納付に関し、納付者が収納機関である官庁のウェブサイトにおいて、申請から納付までの一連の手続きを電子的に完了できる「ダイレクト方式」も順次導入されてきている。

ハ、保管金・供託金、財政融資資金の受払電子化

平成17年、保管金・供託金、財政融資資金⁴の受払いの電子化が順次実現した。

保管金・供託金では、入札保証金（国が公共工事等の入札を行う際に応札者が差し入れ、落札しなければ返還）の事例が示すとおり、資金の「受入と払出」といった双方向の事務が発生する。こうした受払いは、日本銀行本支店および代理店の窓口で扱われてきたが、国からみた資金の「受け」には歳入金等電子納付のスキーム、「払い」には歳出金振込オンライン化のスキームを活用し、統合国庫記帳システムで記帳事務を行うことにより電子化を実現した。

二、記帳・国庫内振替事務の電子化

日本銀行本支店および代理店では、全国各地の官庁（中央官庁および地方における国の出先機関）の口座を設け、当該官庁の資金の受払を行っているが、かつては口座の記帳事務は単体のパソコンか手作業で行われ、日本銀行本支店・代理店をまたぐ、官庁間の国庫金の付替え（国庫内振替）は国庫金振替書という書面の郵送により行われていたため、日数を要していた。

そこで、平成16年、本支店・代理店をオンラインネットワークで結び、帳簿データを集中管理する「統合国庫記帳システム」を構築した。これにより、国庫内振替の迅速化や事務のペーパーレス化が図られた。

⁴ 「保管金・供託金」とは、国が保管する現金のことであり、具体的には、国が公共工事等の入札を行う際に応札者が差し入れる「入札保証金」、国と売買等の契約をする者が差し入れる「契約保証金」、地代、家賃等の権利関係に争いがある場合に債務者が供託する「弁済供託金」、プリペイドカード等を発行する業者が供託する「営業保証供託金」等がある。「財政融資資金」とは、財投債の発行等により調達した資金を政府系金融機関や地方公共団体等に貸付けるために設置された資金のことである。

(3) 今後予定されている取り組み

国庫金事務電子化について、今後は、次の国の支払関係の取り組みを進める予定である。

イ、厚生年金等振込データのオンライン化

現状、厚生年金等の支払に当っては、取扱件数が膨大なこともあって、振込明細データを日本銀行・振込依頼先金融機関間でMTにより授受している。

これを、平成24年度には、オンライン（第6次全銀システムから導入される、大量のデータを処理可能な新ファイル転送機能を活用）により授受するかたちに変更する予定である。

ロ、国家公務員給与振込のオンライン化（集中払化）

現状、国家公務員給与の支払は、個々の官庁から書面により給与の振込を依頼された日本銀行本支店または代理店が、振込先となる金融機関毎に同書面を仕分けのうえ、これを元にして書面により振込を依頼することで行われる。

これを、平成23年度から平成25年度までの間に、順次、財務省会計センターから日本銀行に対し振込明細データを一括してオンラインで送信し、日本銀行は全銀システムにより振込依頼先金融機関に当該データをオンラインで送信する方式に移行していく予定にある。

2. 国庫金事務電子化の進捗状況

(1) 電子化インフラの整備状況

上記1.に掲げた諸プロジェクトへの取り組みにより、国の支払、国の受入、記帳・国庫内振替の各分野において、書面処理からMT・OCR処理へ、更にオンライン処理へ、と移行が進み、平成25年度までには、ごく一部の例外的なものを除き、電子化インフラが一通り整備される予定にある（図表2）。

(図表 2) 国庫金事務電子化インフラの整備状況⁵

年度		件数 ⁶ (百万件)	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	予定 (-H25)	
国の支払	公共事業費等	28	MT振込	オンラインによる振込										
	国家公務員給与・旅費等	18	小切手払または書面ベースの振込依頼											
	国税還付金	17												
	年金	241					MT振込							
	保管金・供託金・財政融資資金	0.8	書面											
国の受入 (窓口納付 ＋ 電子納付 ⁷)	国税・労働保険料・厚生年金保険料・行政手数料	41		OCR		電子納付								
	国民年金保険料	24												
	交通反則金等	9	書面											
	保管金・供託金・財政融資資金	0.2						電子納付						
その他	受払記帳・国庫内振替	3				オンラインによるシステム処理								
	政府有価証券	0.009				書面								

(2) 国庫金事務の電子化の利用状況

このように、国庫金事務電子化のインフラ整備が進むとともに、その実際の利用も順調に進んでいる（図表 3）。

特に、国の支払については、平成 13 年度には、書面による処理が件数ベースで 3 割弱を占めていたが、平成 25 年度までに予定されている国家公務員給与集中払化等が順調に実現すれば、ほぼ全ての支払が電子的な処理となる見込みである。

また、国の受入についても、国の支払対比ペースは緩やかではあるが、書面による処理の割合は、平成 13 年度の 6 割強から平成 25 年度（予想値）の 4 割程度まで着実に減少していく見込みである。

(図表 3) 取引の電子化比率の推移（件数ベース）

	国の支払		国の受入			
	書面処理	システム処理 (全銀経由または MT)	書面処理 (窓口納付)	システム処理	うち 口座振替	うち 電子納付
平成 13 年度	28.4%	71.6%	63.2%	36.8%	36.8%	—
22 年度	4.8%	95.2%	45.8%	54.2%	49.4%	4.8%
25 年度 ⁸	1%程度	99%程度	40.2%	59.8%	52.8%	7.0%

⁵ 塗り分けは書面（横縞）⇒MT・OCR（縦縞）⇒オンライン（斜め縞）のどの段階まで進んでいるかを示す（例えば、OCRと電子納付が並存している分野は、「電子納付」と記載）。

⁶ 平成 21 年度、概数。

⁷ このほか、従来型の口座振替が存在（納付者の預金口座から自動引落し）。

3. これまでの国庫金事務電子化の取り組みの効果

(1) 国民の利便性向上

これまでの国庫金事務電子化の取り組みの効果としては、まず、国民の利便性が向上したことが挙げられる。

国の支払については、国による支払の決定から受取人口座への振込までの期間が短縮され、国民が迅速に支払を受けることが可能となっている。かつて書面による処理が行われていたときには数営業日を要していたが、オンライン化により、現在では、国から日本銀行への支払請求が行われた当日中に、受取人口座への振込が行われている。また、官庁（地方における出先機関を含む）と日本銀行（代理店を含む）との書面の授受が不要なオンライン処理は、業務継続体制の観点からも利点を有している。

国の受入については、書面による処理では、納付者は、金融機関店舗の営業時間内に、納付書等の書面を持参のうえ窓口において納付を行わなければならない。この点、MPN経由の電子納付が導入されたことにより、MPNに対応したATM（現金自動受払機）、インターネットバンキングおよびモバイルバンキングにより、時間または場所を選ばずに納付が行える態勢が整備されてきている。一昨年、新型インフルエンザが流行したが、こうした場合にも外出せずに納付を完了できるという利点がある。また、足許、順次導入が進むダイレクト納付は、納付者が官庁のウェブサイトアクセスするだけで申請から納付までの一連の手続を電子的に完了させることができるため、手続の簡便化も実現している。こうした多様な納付チャネルは、従来の口座振替とも相俟って、国民のライフスタイルの多様化に対応しつつ、利便性の向上を可能とするインフラを提供している。

(2) 金融機関・日本銀行・官庁での事務効率化

もう一つの効果として、関係機関の事務効率化が挙げられる。

国の支払サイドについては、かつては、全国各地の官庁（地方所在の出先機関を含む）、代理店および日本銀行において、書面取引にかかる手作業負担がかなり重いものとなっていた。この点、電子化の進展を受けて、官庁、代理店および日本銀行における国庫金事務の効率化が大きく進展している。また、費用対効果でみても、オンライン化により支払手数料は大きく節減され、国庫電子化に対応するために日本銀行において必要とされたシステム構築等のコス

⁸ 「国の支払」は、国家公務員給与集中払化が全省庁で予定通り完了した場合の数値。「国の受入」は、各税目等に関する足許3年間のトレンドを単純に延ばして置いた数値。

トを大きく上回っている⁹。

国の受入についても同様に、事務効率化が進展している。窓口を通じた書面処理においては、関係機関が多くの手作業負担を負うものであった。具体的には、代理店（歳入代理店、歳入復代理店）から日本銀行に対する書面の送付が必要であるほか、日本銀行においても大量の書面をOCR処理する必要がある¹⁰。この点、電子納付においては、処理のペーパーレス化、オンライン化により、関係機関における事務は大きく効率化している。また、書面処理においては窓口での収納日の2営業日後に国庫計上されるところ、電子収納においては収納日の翌営業日に国庫に計上されることから、国の資金効率の向上も実現されている。

記帳・国庫内振替においても、オンライン化により、代理店や日本銀行において手作業負担が軽減されたほか、口座間の振替が迅速化されることを通じ国の資金効率の向上も実現された。

4. おわりに — 総括的な評価

以上にみたように、国庫金事務電子化の取り組みは、二つの大きな目標として掲げた「国民の利便性向上」および「関係機関における事務効率化」の双方について所期の狙いを達成しつつあると評価できる。

特に、国の支払については、ほぼ全ての取引の電子化が近々実現される見通しであり、今後は、限界的に残存する書面取引の削減に引き続き取り組んでいく方針である。

一方、国の受入については、現時点では、金融機関窓口での納付が広く行われているため、支払に比べ書面による処理が多く残存している。もっとも、電子納付の実現により、納付チャネルの多様化を通じ、国民の利便性は向上して

⁹ 大まかな試算ではあるが、国庫電子化プロジェクトの実施により、平成21年度までの累計で、約200億円強の費用を節減できたと推計している。一方、当該期間中に、国庫電子化プロジェクト関連で構築し、その後維持管理しているシステム群のコストは、大まかな試算で、約100億円程度と推計している。

ちなみに、日本銀行経費の節減は、次の要因による。①国の支払において、書面による処理では、個々の官庁が代理店に対して振込を書面により請求し、代理店は振込先となる金融機関毎に同書面を仕分けのうえ、これを元にして書面により振込を依頼していた（委託国庫送金手数料100円/件）ものが、オンライン化に伴い、官庁から日本銀行が一括して振込明細データを受領し、日本銀行は市中金融機関に電子データのかたちで振込を依頼する（委託国庫送金手数料10円/件）ことになった。②記帳・国庫内振替のオンライン化に伴い、日本銀行本支店・代理店間で送付されていた膨大な書面の郵送が不要となった。

¹⁰ 日本銀行がOCR処理を行うケース。

おり、徐々に利用が拡大していくことが期待される。また、これにより、関係機関における事務効率化を更に進めていくことが可能となる。日本銀行としては、今後とも、書面取引（窓口納付）の電子納付への移行が拡大していくよう関係機関とともに着実に取り組んでいく方針である。

以 上

（参考資料）

「国庫金事務の電子化について」（平成１２年３月２９日、日本銀行）

「国庫金事務電子化の現状と課題 ―インフラ整備の進展と今後の利用促進―」（平成１７年９月２１日、日本銀行業務局）