

平成24～26年度  
中期経営計画

平成24年7月11日

## 基本方針と戦略項目

# JBICのミッション及び企業理念と中期経営計画の基本方針

## 株式会社国際協力銀行法

重要資源の  
海外における  
開発・取得の促進

我が国産業の  
国際競争力の  
維持・向上

地球環境保全を  
目的とする海外  
における事業促進

国際金融秩序の  
混乱防止・  
被害への対処

我が国及び国際経済社会の健全な発展に寄与

## 企業理念

国際ビジネスの最前線で、日本そして世界の未来を展きます。

### 現場主義

海外プロジェクトの現場に密着し、早い段階から能動的な関与を行うことで、先駆的な付加価値を創造します。

### 未来志向

安心で豊かな未来を見据え、高い専門性を発揮して、日本と世界の持続的な発展に貢献します。

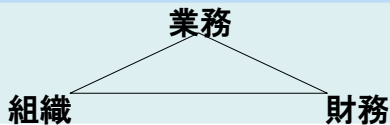
### 顧客本位

お客様の立場になって考え、その声を政策形成につなげることで、独自のソリューションを提供します。

## 中期経営計画における 基本方針

案件形成段階に深く関与しつつ、独自の付加価値をもって、戦略的に案件を実現し、日本と世界の経済成長に貢献。

我が国企業のニーズを的確に汲み取り、政策実現に向けて、「機動性」・「専門性」・「対外交渉力」の強化を追求。



案件の高リスク化・長期化・大型化に対応したリスク管理の高度化及び財務基盤の維持・強化を実現。

# 業務に関する基本方針とその背景

## 基本方針(業務)

案件形成段階に深く関与しつつ、独自の付加価値をもって、戦略的に案件を実現し、日本と世界の経済成長に貢献。

## 政府の取り組み例

インフラ海外展開にあたり政府に期待される主な役割

情報収集

コンソーシアム  
形成支援

トップセールス

政策対話  
案件形成への関与

ファイナンス支援

標準化支援等

## JBICの取り組み

今後の積極的取り組みが求められる分野

案件形成初期段階からの能動的な関与

我が国  
事業者  
との協議

ホスト国  
政府との  
対話

事業化  
に向けた  
調査対応

入札実施

事業権獲得  
商談受注

従来から取り組んできた分野

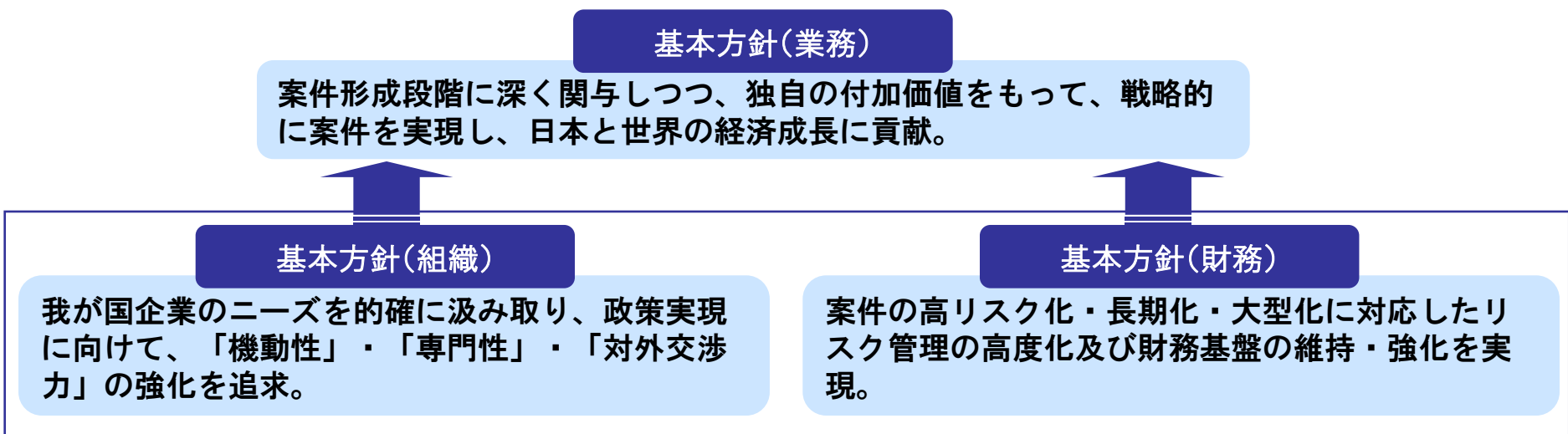
事業者立案のビジネスプラン  
に基づきファイナンスを供与

融資組成

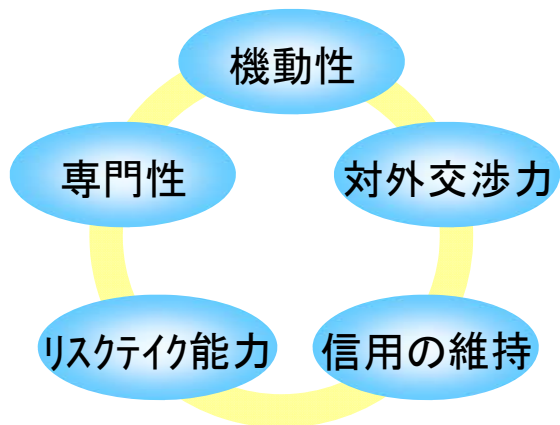
ファイナンス  
供与

案件管理

# 組織・財務に関する基本方針とその背景



## 組織・財務に関して求められる機能



- 【機動性】 プロジェクト情報の迅速・的確な収集
- 【専門性】 巨額・長期プロジェクトのリスク分析  
 応札・支援方針の策定  
 官・民連携を通じたプロジェクト組成、受注、建設、運営
- 【対外交渉力】 対外ネットワーク・専門性を活かした相手国政府・機関との対外交渉  
 日本として支援可能な金融ストラクチャーの構築
- 【信用の維持】 巨額の資金支援を実施する強固な財務基盤  
 国際ルールに即した情報開示・投資家広報(IR)
- 【リスクテイク能力】 競争力のあるファイナンス条件の提示

# 取り巻く環境と分野別業務戦略(6戦略)

## 基本方針

業務

案件形成段階に深く関与しつつ、独自の付加価値をもって、戦略的に案件を実現し、日本と世界の経済成長に貢献。

## 取り巻く環境

資源獲得競争の激化

震災後のエネルギーを巡る環境変化

地球温暖化問題

我が国企業の優れた技術の活用

海外における旺盛なインフラ需要

円高や台頭する新興国企業等との競争

中堅・中小企業の海外展開の増加

アジアを中心とする新興国市場の獲得

近年の金融・債務危機の発生

## 分野別業務戦略

我が国資源政策・計画等を踏まえた資源の開発及び取得の支援

地球環境保全分野における着実な支援

インフラ案件等の海外展開支援

中堅・中小企業支援の一層の充実

我が国企業の戦略的な海外事業活動支援

国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処

# 基本方針から基本戦略(8戦略)へ

## 基本方針

### 業務

案件形成段階に深く関与しつつ、独自の付加価値をもって、戦略的に案件を実現し、日本と世界の経済成長に貢献。

### 組織

我が国企業のニーズを的確に汲み取り、政策実現に向けて、「機動性」・「専門性」・「対外交渉力」の強化を追求。

### 財務

案件の高リスク化・長期化・大型化に対応したリスク管理の高度化及び財務基盤の維持・強化を実現。

## 基本戦略

民間金融機関との連携  
(民業補完の徹底)

出資等の多様な支援  
ツールの効果的な活用

公的ステータスを活かした  
対外交渉力の発揮

機動的かつ効率的な  
オペレーションの実施

組織の専門性強化  
のための取り組み

自律的な組織運営

戦略的業務展開の推進に  
対応したリスク管理

適正な損益水準及び  
安定的な財務体質の維持

**平成24～26年度  
中期経営計画**



# 中期経営計画と事業運営計画の枠組み

## 中期経営計画

- ・ JBICが中期的に取り組むべき経営課題を明確にし、重点的に取り組むべき戦略と、これらに対する課題（アクションプラン）を取りまとめたものです。
- ・ 対象期間は、平成24～26年度の3年間（固定）です。
- ・ 中期経営計画には、以下の項目を盛り込んでいます。

基本方針	政策金融機関として、JBICに課された使命を適切に果たすため、中期的な事業運営上の方針を定めるもの。
戦略項目	基本方針に沿った事業運営を行うために必要な戦略項目を定めるもの。業務・組織・財務に関する戦略を定める「基本戦略」及び業務分野毎の活動戦略を定める「分野別業務戦略」により構成。
課題 (アクションプラン)	各事業戦略について中期的に取り組むべき課題（アクションプラン）を特定。
評価指標	各課題（アクションプラン）の達成度合い、取り組み状況を評価・モニタリングするための指標。

## 事業運営計画

- ・ 中期経営計画の「評価指標」に対して、当該年度において達成すべき目標（定量指標における数値目標等）を取りまとめるものです。

## 評価指標の種類

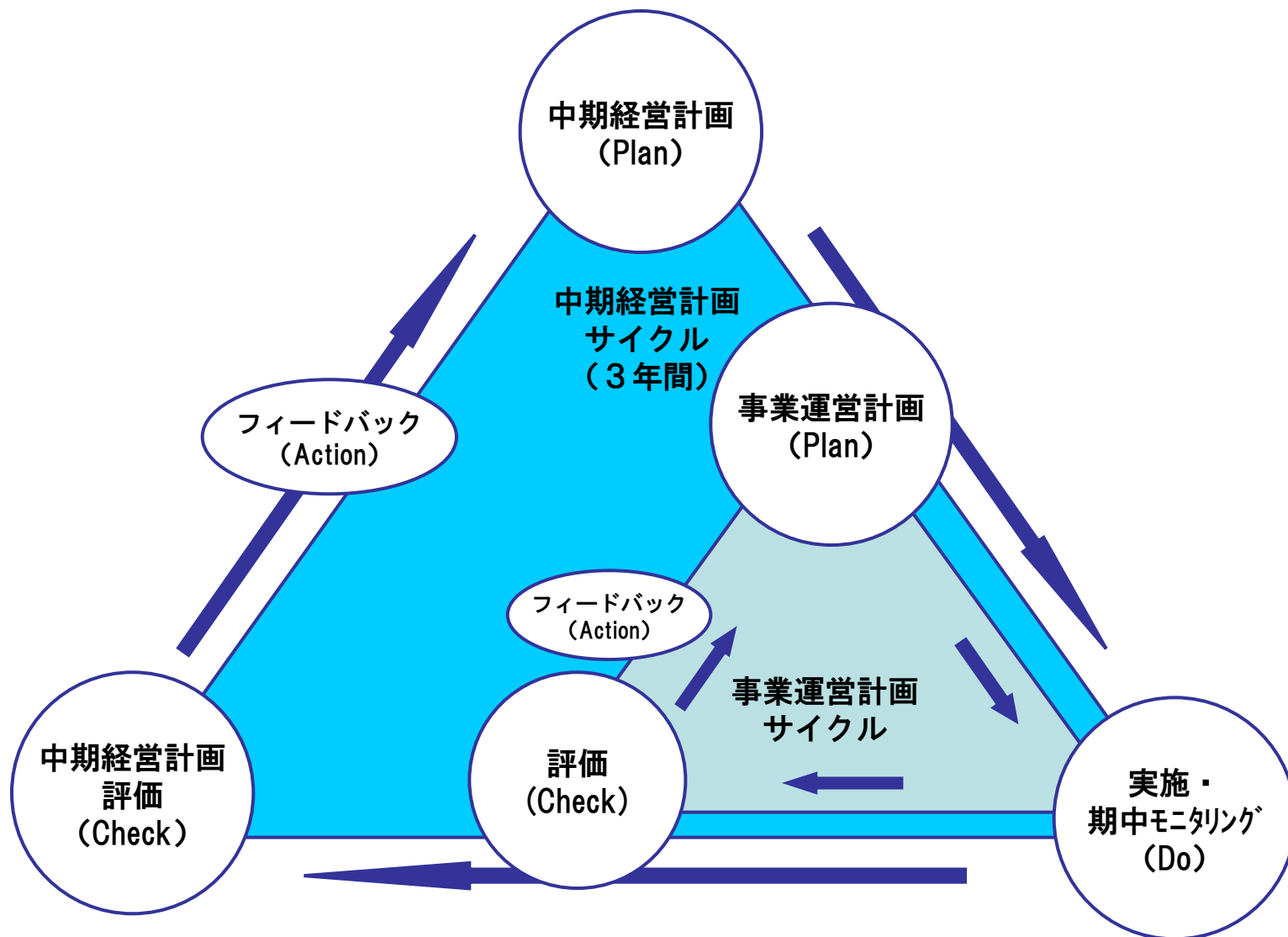
中期経営計画において設定される評価指標は以下の4種類であり、各年度の事業運営計画において目標設定を行い、期末の実績を踏まえて、経営諮問・評価委員会による評価を行います。

指 標	定 義	期初対応	期末対応
定量指標	期初に当該年度の定量目標値を設定し、期末にその達成状況を評価するもの。	定量目標値を設定	実績値を集計し、定量評価（注1）
モニタリング指標	期末の実績値のみを集計し、経年変化をモニタリングするもの。		実績値を集計し、結果をモニタリング
定性指標	期初に当該年度の取組目標（具体的取組例）を設定し、期末に実際の実績を取組を定性的に評価するもの。	取組目標（具体的取組例）を設定	実際の実績事例を集計し、定性評価
マイルストーン管理指標	中長期的（3年間を目安）な取組を必要とする課題について、初年度に今後3年間で実施すべき具体的な各年度のアクション（マイルストーン（注2））を定め、その達成度を評価するもの。（翌期初に必要な応じ、マイルストーンの修正は可能。）	初年度に3年間のマイルストーン（注2）（年度毎）を設定。翌年度以降、期初に見直し。	設定したマイルストーンの達成度に応じた評価（注1）

（注1） 定量評価・達成度評価に質的側面からの評価を加味することがある。

（注2） マイルストーンとして定量的な数値を盛り込むことがある。

# 中期経営計画と事業運営計画のPDCAサイクル

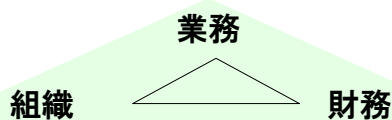


# 平成24～26年度中期経営計画の全体像

## 基本方針

案件形成段階に深く関与しつつ、独自の付加価値をもって、戦略的に案件を実現し、日本と世界の経済成長に貢献。

我が国企業のニーズを的確に汲み取り、政策実現に向けて、「機動性」・「専門性」・「対外交渉力」の強化を追求。



案件の高リスク化・長期化・大型化に対応したリスク管理の高度化及び財務基盤の維持・強化を実現。

## 分野別業務戦略（6戦略）

- ① 我が国資源政策・計画等を踏まえた資源の開発及び取得の支援
- ② 地球環境保全分野における着実な支援
- ③ インフラ案件等の海外展開支援
- ④ 中堅・中小企業支援の一層の充実
- ⑤ 我が国企業の戦略的な海外事業活動支援
- ⑥ 国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処

## 基本戦略（8戦略）

業務

- ⑦ 民間金融機関との連携（民業補完の徹底）
- ⑧ 出資等の多様な支援ツールの効果的な活用
- ⑨ 公的ステータスを活かした対外交渉力の発揮

組織

- ⑩ 機動的かつ効率的なオペレーションの実施
- ⑪ 組織の専門性強化のための取り組み
- ⑫ 自律的な組織運営

財務

- ⑬ 戦略的業務展開の推進に対応したリスク管理
- ⑭ 適正な損益水準及び安定的な財務体質の維持

①我が国資源政策・計画等を踏まえた資源の開発及び取得の支援

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
<p>①我が国資源政策・計画等を踏まえた資源の開発及び取得の支援</p>	<p>円高メリット活用等の政府施策や震災後の環境変化も踏まえた上流資源権益取得・開発支援及び資源の安定調達への支援</p>	<p>我が国企業による資源権益取得、引取、販売権取得に資する事業等に対する出融資保証等承諾件数</p>	<p>定量</p>
		<p>上記のうち、エネルギー安定確保に資するものの件数</p>	<p>定量</p>
		<p>上記の承諾案件による我が国の石油、天然ガス、銅鉱石、鉄鉱石、石炭の新規権益取得・引取量</p>	<p>モニタリング</p>
		<p>我が国天然ガス調達コストの抑制に向けた取組(関連インフラ整備への支援を含む。)</p>	<p>定性</p>

## ②地球環境保全分野における着実な支援

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
②地球環境保全分野における着実な支援	再生可能エネルギー・省エネルギー・高効率発電案件等環境関連案件の着実な案件実現	再生可能エネルギー・省エネルギー・高効率発電案件等環境関連案件の出融資保証等承諾案件数	定量
		新規出融資保証等承諾案件による排出削減見込量	モニタリング

### ③インフラ案件等の海外展開支援

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
③インフラ案件等の 海外展開支援	我が国企業のインフラ海外展開案件 の積極的支援	インフラ海外展開案件の出融資 保証等承諾案件数	定量
	戦略性の高い案件形成支援の取組 強化	戦略性の高い案件形成支援の取 組実施	定性

④中堅・中小企業支援の一層の充実

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
④中堅・中小企業支援の一層の充実	積極的な支援の取組推進	中堅・中小企業向けの出融資保証等承諾案件数	定量
		中堅・中小企業関連案件により支援した中堅・中小企業の数	モニタリング
	セミナー・相談会等情報提供機会の充実	中堅・中小企業を対象としたセミナー・相談会等の数	定量



## ⑤我が国企業の戦略的な海外事業活動支援

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑤我が国企業の戦略的な海外事業活動支援	我が国企業による海外市場獲得戦略・サプライチェーンの維持・強化等の支援	我が国企業による海外投資事業又は当該事業の支援に係る出融資保証等承諾案件数(先進国向け件数の内訳も示す、ただしモニタリング)	定量
		我が国企業による輸出取引に対する出融資保証等承諾案件数(先進国向け件数の内訳も示す、ただしモニタリング)	定量
	円高メリット活用等の政府施策も踏まえたM&A支援	M&A案件の出融資保証等承諾案件数	定量
		上記案件におけるM&A金額	モニタリング

## ⑥国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑥国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処	機動的・効果的な国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処	マクロ経済動向等に関しモニタリング等を行なった国の数	定量
		国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処のための出融資保証等承諾案件数	モニタリング

## ⑦民間金融機関との連携(民業補完の徹底)

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑦民間金融機関との連携(民業補完の徹底)	適切な協調融資の実施を含む民間金融機関との戦略的な連携の推進	融資承諾案件(ただし、マッチング <sup>(*)</sup> 、銀行向け融資除く)における協調融資案件の割合	定量
		本行出融資保証等承諾案件による民間資金動員額	モニタリング
		連携した民間銀行等の数	定量

(\*)OECD公的輸出信用アレンジメントに基づき、参加国又は非参加国が提示した信用条件と同一の条件を適用すること。

## ⑧出資等の多様な支援ツールの効果的な活用

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑧出資等の多様な支援ツールの効果的な活用	出資の積極的活用	出資案件の承諾案件数	定量
	保証等の効果的な活用	保証等の効果的活用の実績	定性
	現地通貨ファイナンスの取組推進	出融資保証等承諾実績のある現地通貨の数(ストックベース)	モニタリング
	PF・SF <sup>(*)</sup> ベースでの案件推進	PF・SF案件の承諾案件数	定量

(\*)プロジェクトファイナンス・ストラクチャードファイナンス

## ⑨ 公的ステータスを活かした対外交渉力の発揮

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑨ 公的ステータスを活かした対外交渉力の発揮	外国政府、政府機関等との関係強化、国際機関/他国公的機関等との連携の推進と対外交渉力の発揮	主要な国(政府・政府機関等)との関係強化の取組	定性
		対外交渉力を発揮しつつ直接借款を行なった出融資保証等承諾案件数	定量

⑩機動的かつ効率的なオペレーションの実施

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑩機動的かつ効率的なオペレーションの実施	経営リソース配分における戦略性及び機動性の向上	顧客満足度調査(融資等可否判断時間の満足度)	定量
		職員意識調査(業務負荷の平準化認識)	モニタリング
	業務フロー改善等に基づく効率的な組織運営	主要なBPR <sup>(*)</sup> 施策の進捗状況	マイルストーン
		職員一人あたりの平均残業時間数	モニタリング
	組織インフラの高度化	共通基盤整備・バックアップセンター設置等のIT投資の進捗状況	マイルストーン

(\*)ビジネスプロセス・リエンジニアリング(Business Process Re-engineering)の略。

⑪組織の専門性強化のための取り組み

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑪組織の専門性強化のための取り組み	高付加価値を提供できる人材の確保・育成	金融・審査手法の高度化に向けた研修回数(参加人数も示す、ただしモニタリング指標)	定量
		海外駐在・出向経験者比率(過去5年間)	定量
	戦略的な情報収集・発信機能の強化	業務協力・業務委託等を通じ継続的に意見交換を行っている内外の取引先以外の情報収集先数(累計)	定量

⑫ 自律的な組織運営

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑫ 自律的な組織運営	顧客ニーズに即した組織運営	顧客満足度調査(総合満足度)	定量
		顧客満足度調査(融資等可否判断時間の満足度)(再掲)	定量
		PF案件の平均検討期間	モニタリング
	情報公開・広報活動の推進	HP等の媒体に対するアクセス件数	モニタリング
	法令等遵守に関する取り組みの徹底	法令等遵守に関する社内研修の実施回数	定量



⑬戦略的業務展開の推進に対応したリスク管理

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑬戦略的業務展開の推進に対応したリスク管理	戦略的業務展開の推進に伴う主要リスクの適切な審査及び管理・評価体制の整備・高度化の推進	金融再生法開示債権比率	モニタリング
		金融再生法開示債権の保全率	モニタリング
		リスク・アドバイザリー委員会の開催件数	モニタリング

⑭適正な損益水準及び安定的な財務体質の維持

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
⑭適正な損益水準 及び安定的な財務 体質の維持	適正な損益水準の確保	総資金利鞘	モニタリング
		事務経費率	モニタリング
	財務的安定性の維持	自己資本比率(BISベース)	モニタリング
	国際会計基準への対応	IFRS導入に係る検討の実施状況	マイルストーン

本資料には、当行の経営に関わる目標や計画等、将来に関する記述が含まれておりますが、かかる記述は、現時点における経済環境等に関する一定の前提を用いて作成したものです。かかる記述ないし前提は、その性質上、将来においてそのとおりに実現することを保証するものではなく、将来における実績と乖離する可能性があります。また、本資料には、当行以外の法人等(本邦又は外国の政府、政府機関その他の公的機関を含みます。)に関する記述を含みますが、これらは本資料作成時点において取得可能な情報を基に作成したものであり、かかる情報の正確性を保証するものではありません。当行は、本資料を随時更新又は改訂する義務や方針を有しておりません。当行の財務状況、業務内容その他の事項については、当行の公表済みの各種資料における最新のものをご参照下さい。