平成24年度
事業運営計画
評価報告書

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

株式会社国際協力銀行
JBIC JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

目次

【第1部　事業運営評価制度の枠組みと評価について】

I.　事業運営評価の目的と枠組み 3

II.　事業運営評価の位置づけ 6

III.　評価の手法 9

IV.　経営諮問･評価委員会委員名簿 12

V.　平成 24 年度事業運営評価に対する経営諮問･評価委員会としての総評 13

【第 2 部　平成 24 年度事業運営計画の評価について】

VI.　平成 24 年度事業運営計画評価結果一覧 14

VII.　戦略項目別評価 15

1. 分野別業務戦略 15
2. 基本戦略（業務） 25
3. 基本戦略（組織） 32
4. 基本戦略（財務） 40

【第1部　事業運営評価制度の枠組みと評価について】

I. 事業運営評価の目的と枠組み

1. 事業運営評価とは

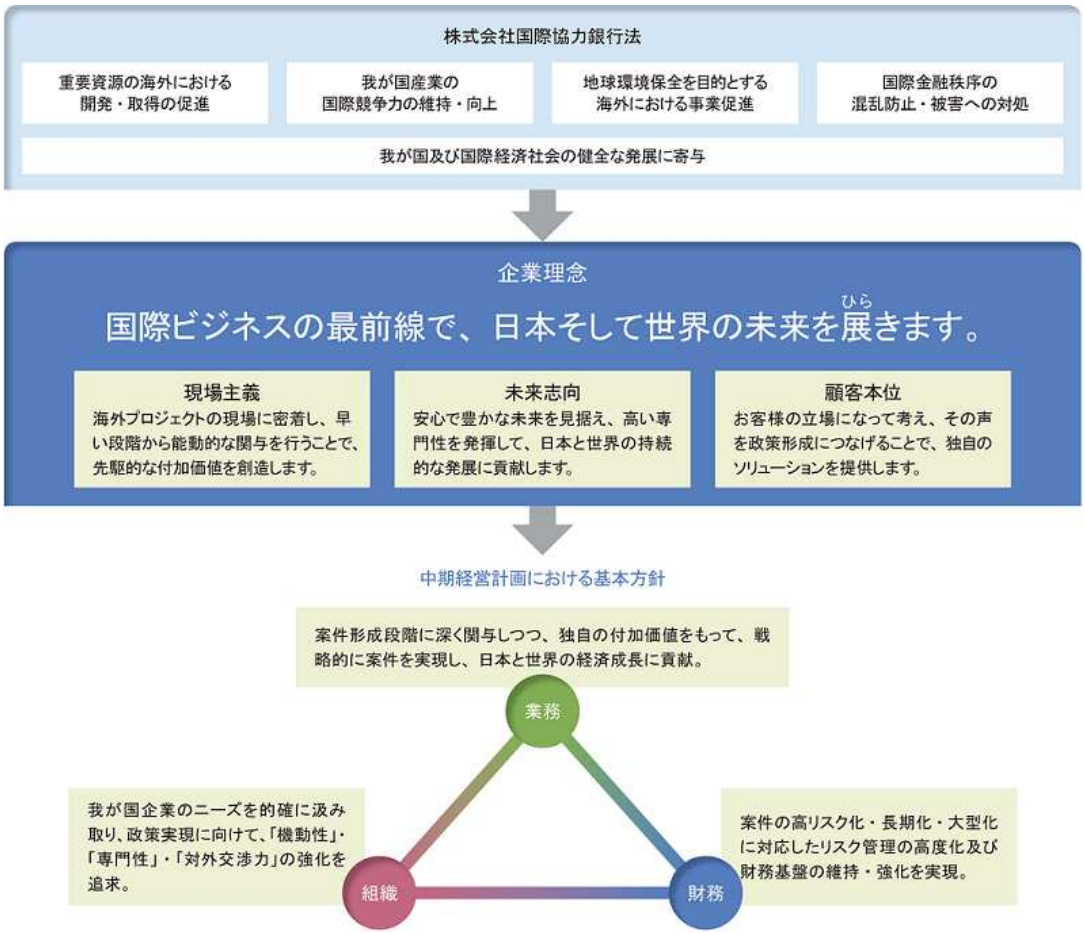
当行が策定した平成 24～26 年度中期経営計画に基づき、毎年策定される事業運営計画において設定された「取り組むべき具体的な目標の達成度合い」につき、社外取締役及び外部委員により構成される経営諮問・評価委員会による評価を受けるものです。

2. 中期経営計画及び事業運営計画

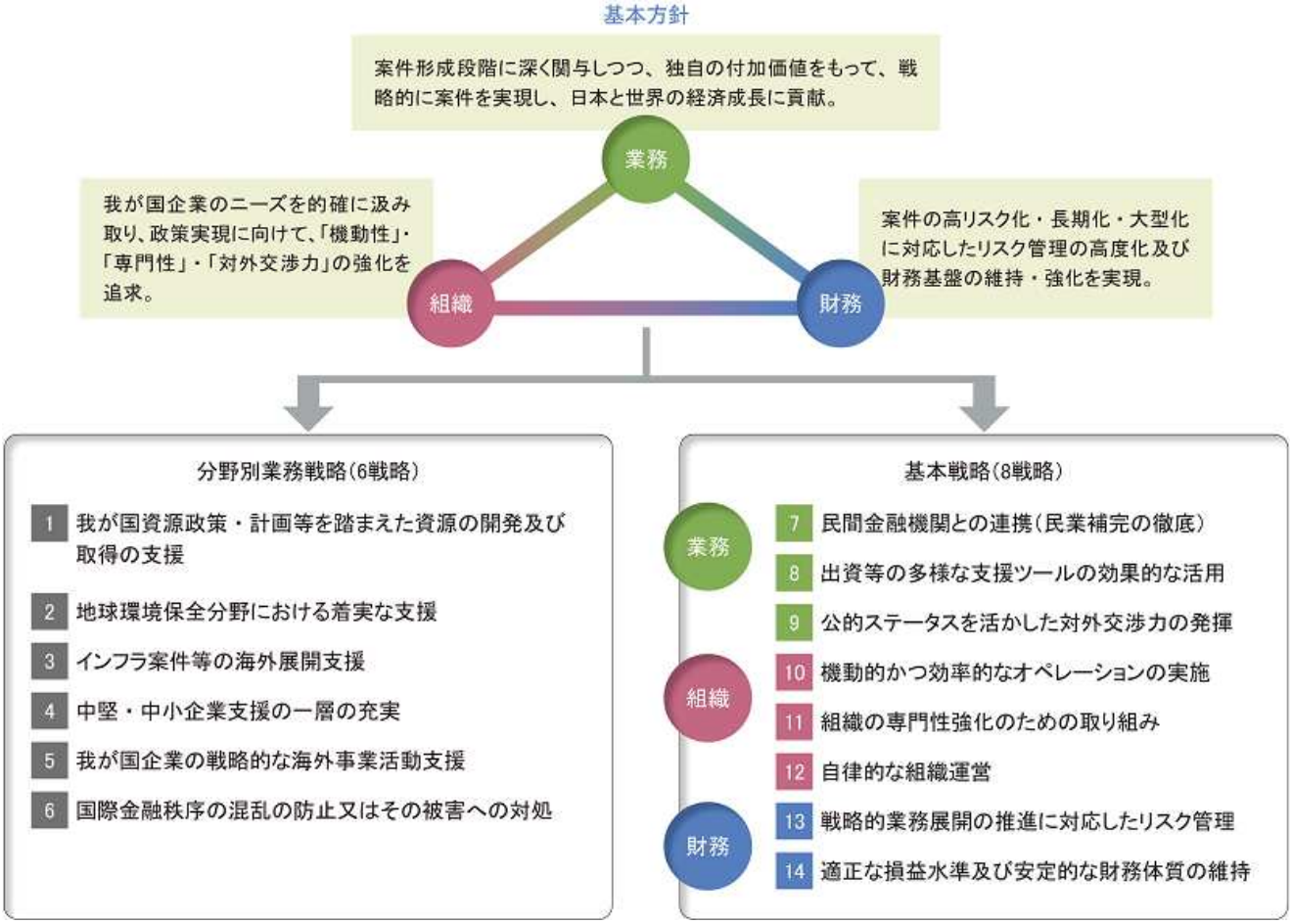
中期経営計画とは、①我が国の政策に沿った効率的かつ成果重視の事業運営を推進すること、及び②アカウンタビリティを適切に果たすことを目的として、当行として中期的に取り組むべき経営課題を明確にし、重点的に取り組むべき戦略とこれらに対する課題（アクションプラン）を設定するものです。そして、中期経営計画において設定された課題（アクションプラン）に対し、各年度に取り組むべき具体的な目標を、事業運営計画として設定しております。

中期経営計画では、重要資源の開発・取得の促進、我が国産業の国際競争力の維持・向上、地球環境保全に係る海外事業の促進、国際金融秩序の混乱防止・被害への対処といった当行のミッションや企業理念を踏まえ、①案件形成段階に深く関与しつつ、（案件のフィージビリティを高めるようなスキームの提案など）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、②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、③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、の 3 つを基本方針として掲げ、この基本方針の下、「分野別の業務戦略：6 戦略」と「基本戦略：8 戦略」を設定しています。

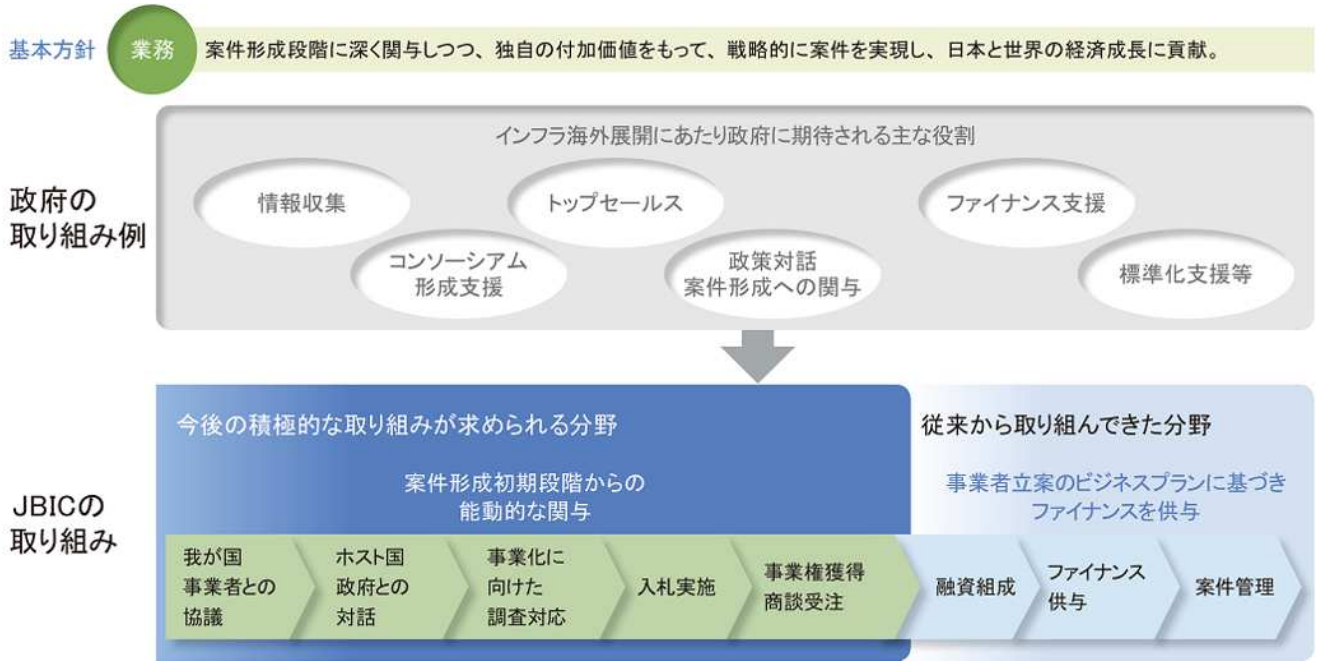
【当行のミッション及び企業理念と中期経営計画の基本方針】



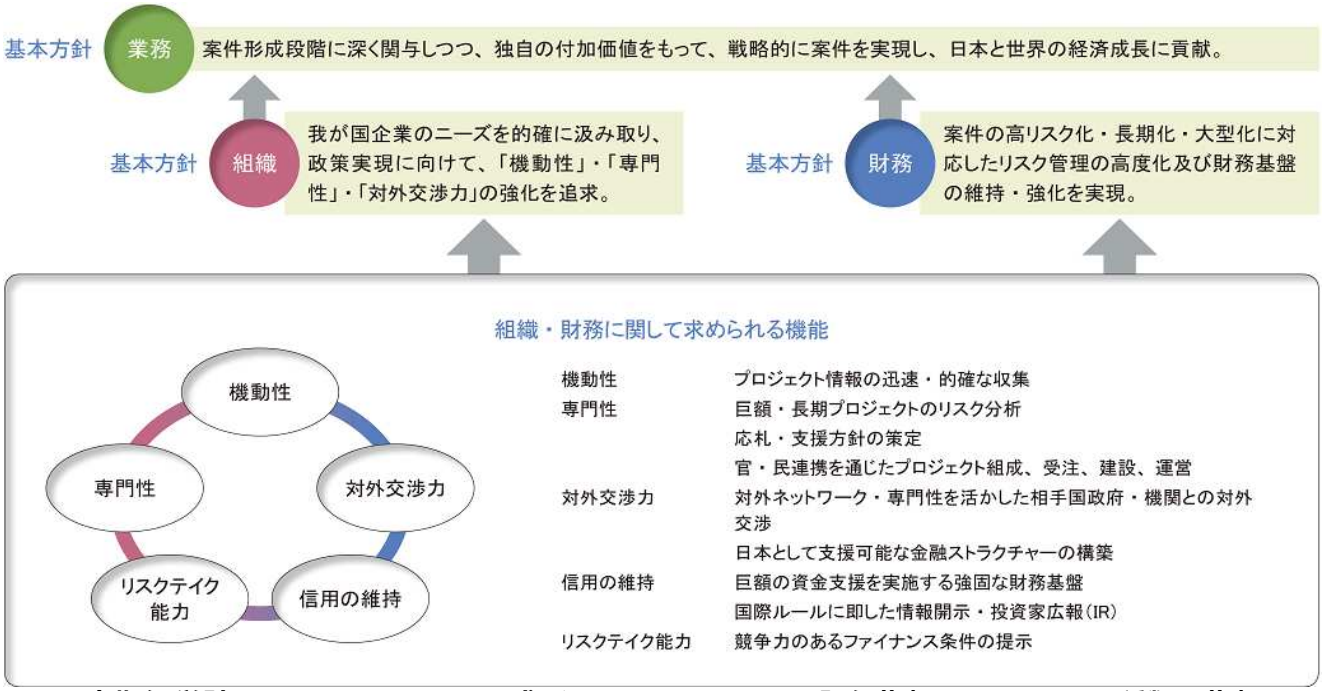
【平成 24～26 年度中期経営計画の全体像】



【業務に関する基本方針とその背景】



【組織･財務に関する基本方針とその背景】



中期経営計画には、以下の項目を盛り込んでいます。また、評価指標については、4 種類の指標を設定しております。

【設定項目】

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、取組状況を評価･モニタリングするための指標。

【評価指標の種類】

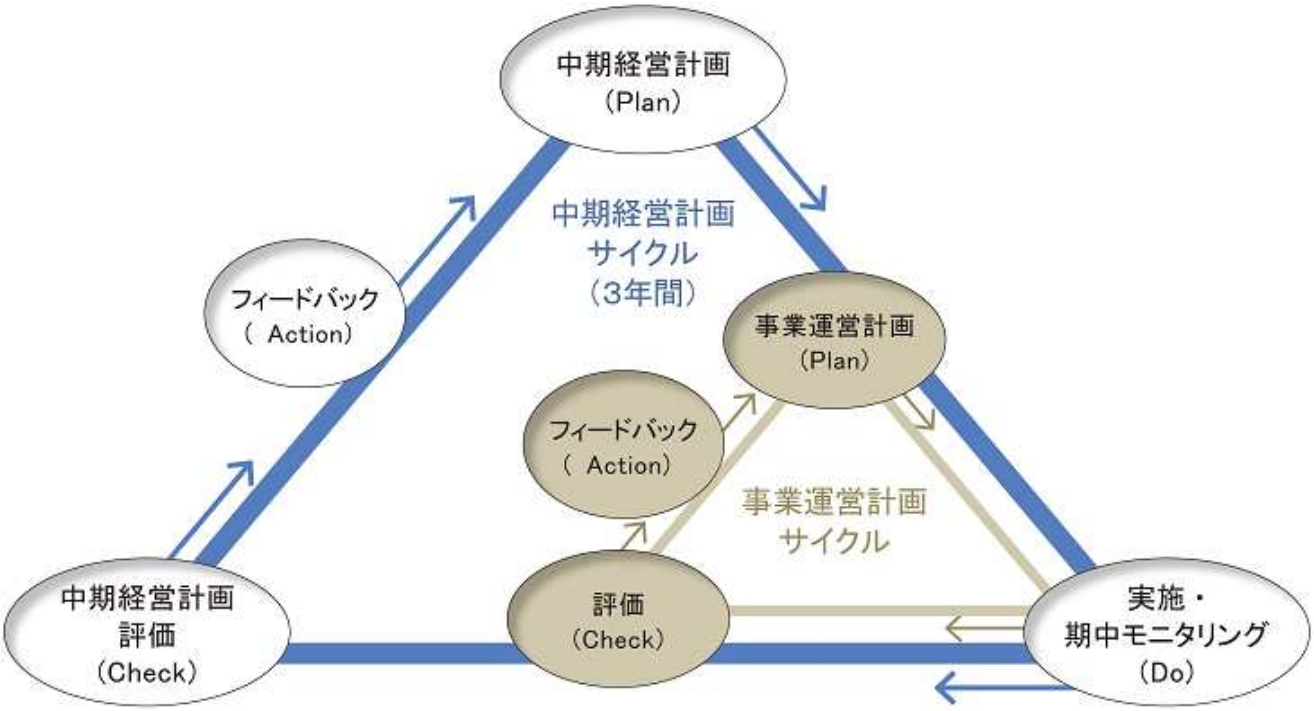
指　標	定　義	期初対応	期末対応
定量指標	期初に当該年度の定量目標値を設定し、期末にその達成状況を評価するもの。	定量目標値を設定	実績値を集計し、定量評価（注 1）
モニタリング指標	期末の実績値のみを集計し、経年変化をモニタリングするもの。		実績値を集計し、結果をモニタリング
定性指標	期初に当該年度の取組目標（具体的取組例）を設定し、期末に実際の取組を定性的に評価するもの。	取組目標（具体的取組例）を設定	実際の取組事例を集計し、定性評価
マイルストーン指標	中長期的（3 年間を目安）な取組を必要とする課題について、初年度に今後 3 年間で実施すべき具体的な各年度のアクション（マイ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

II. 事業運営評価の位置づけ

当行は、中期経営計画及び事業運営計画の PDCA サイクルの実践を通じて、政策金融機関としての使命と役割を適切に果たすべく、取り組んで参ります。

【中期経営計画と事業運営計画の PDCA サイクル】



分野別業務戦略（6 戦略）と基本戦略（8 戦略）のそれぞれの課題（アクションプラン）及び評価指標は以下の通りです。

【各戦略項目別課題（アクションプラン）及び評価指標】

	戦略項目	課題（アクションプラン）	評価指標	種類
分野別業務戦略	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	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の支援	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	定量
			上記のうち、エネルギー安定確保に資するものの件数	定量
			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	モニタリング
			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。）	定性
	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パッケージ型インフラ案件等海外展開支援	E-FACE（注 1）の推進（我が国企業のインフラ案件の積極的支援）	パッケージ型インフラ海外展開支援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	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	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	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
基本戦略業務（組織･財務）	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（注 2）、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
	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（注 3）･SF（注 4）ベースでの案件推進	PF･SF 案件の承諾案件数	定量
	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	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（注 5）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

	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	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	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（注 6）導入に係る検討の実施状況	マイルストーン

（注1） パッケージ型インフラ海外展開プロジェクトをはじめとする戦略的プロジェクトを、民間資金を最大限動員しつつ、より積極的に推進することを目的として、2011 年 4 月に創設した JBIC インフラ投資促進ファシリティ（Enhanced Facility for Global Cooperation in Low Carbon Infrastructure and Equity Investment）。

（注2） 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。

（注3） プロジェクトファイナンス

（注4） ストラクチャードファイナンス

（注5） ビジネスプロセス･リエンジニアリング（Business Process Re-engineering）

（注6） 国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards）

III. 評価の手法

1. 評価結果

当行は各戦略項目における課題（アクションプラン）それぞれに対して、下記の 5 段階（S～D）にて総合評価を決定しております。

【評価結果一覧】

内容	評価	相当する評価点
特に優れている	S	5
優れている	A	4
標準	B	3
標準を下回る	C	2
標準をかなり下回る	D	1

2. 評価の手法

評価は、課題（アクションプラン）における評価指標の種類（定量評価、定性評価及びマイルストーン評価）に応じて実施しています。定量指標のある課題（アクションプラン）及びマイルストーン管理指標のある課題（アクションプラン）は、達成度に応じて 1～5 点の評価点を決定（注 1）し、加えて特に優れた（又は標準を大幅に下回る）定性的な取組が認められる場合には、定性評価として評価点に相応する段階評価を原則1ノッチ上方（下方）修正（注 2）した上で、総合評価を確定しています。一方、定量指標やマイルストーン管理指標の無い課題（アクションプラン）は、定性評価のみを以って総合評価としています。

【評価の種類】

定量評価	客観性及び透明性確保の観点から、定量指標について実績値／目標値のパーセンテージ（%）を算出の上、評価点を決定。
定性評価	定性基準を踏まえ、課題（アクションプラン）に対する具体的取組を評価。
マイルストーン評価	課題（アクションプラン）に対する中長期的な取組を管理するため、達成度に応じた評価点を決定。

（注1） 1 つの課題に対して複数の評価点がある場合は平均値を利用

（注2） 定量指標又はマイルストーン指標のある課題で、評価点が 5 点（S 評価に相当）となった場合、定性評価でさらに上方修正することはない。また、評価点が 1 点（D 評価に相当）となった場合も、同様に更なる下方修正はない。

(1) 定量評価

定量指標の達成度に応じて評価点（1～5 点）を決定しています。定量指標の中でも、①出融資保証等承諾件数による目標設定等、達成量が事業環境、政策の変更・追加、顧客ニーズの変化等により影響を受けやすい評価指標（案件関連型定量基準）と、②それ以外の評価指標（通常型定量基準）の 2 つに区分した上で評価しております。また、①案件関連型定量基準及び②通常型定量基準の中でも、a：標準水準の目標値設定の場合と、b：経営戦略、政策的配慮等により相当意欲的な目標値設定の場合でそれぞれにおいて区分しており、合計で 4 つの定量基準（①-a：定量基準 1、①-b：定量基準 2、②-a：定量基準 3、②-b：定量基準 4）で各評価指標を評価する形としております。

平成 24 年度においては、i)M&A 案件の出融資保証等承諾件数（戦略項目⑤）、ii)出資案件の承諾

案件数（戦略項目⑧）の2つの評価指標に対して、定量基準2を適用しております。その背景としましては、i)については、平成23年8月24日に財務省が発表した円高対応緊急パッケージの中で最大1,000億ドルの円高対応緊急ファシリティが創設され、この中でM&Aの促進が具体的方策として明記されたこと等から、当行として相当意欲的な目標値を掲げたためです。また、ii)については、財政投融資特別会計（投資勘定）からの2,000億円の出資金受け入れ等を背景に、更なる出資案件の推進が政策的に求められたことから、当行として相当意欲的な目標を掲げたためです。

【4つの定量基準比較】

	①案件関連型定量基準	②通常型定量基準
イ．標準水準の目標値設定	【①-a：定量基準1】	【②-a：定量基準3】
ロ．戦略、政策的配慮等により相当意欲的な目標値設定	【①-b：定量基準2】	【②-b：定量基準4】

【①-a：定量基準1】

達成度	評価点
125%　以上　～	5
100%　以上　～　125%　未満	4
75%　以上　～　100%　未満	3
50%　以上　～　75%　未満	2
～　50%　未満	1

【②-a：定量基準3】

達成度	評価点
110%　以上　～	5
100%　以上　～　110%　未満	4
90%　以上　～　100%　未満	3
80%　以上　～　90%　未満	2
～　80%　未満	1

【①-b：定量基準2】

達成度	評価点
100%　以上　～	5
75%　以上　～　100%　未満	4
50%　以上　～　75%　未満	3
25%　以上　～　50%　未満	2
～　25%　未満	1

【②-b：定量基準4】

達成度	評価点
90%　以上　～	5
80%　以上　～　90%　未満	4
70%　以上　～　80%　未満	3
60%　以上　～　70%　未満	2
～　60%　未満	1

(2) 定性評価

課題（アクションプラン）に応じて、①出融資保証等承諾件数に関する評価指標（案件関連型定性基準：定性基準A）と、②それ以外の評価指標（一般的定性基準：定性基準B）の2つに区分した上で、課題（アクションプラン）に対する具体的取組を定性評価しています。

【定性基準A】

スキームの高度性	(a) 関係当事者が多数（機関・団体等）にわたり、本行が主体となって調整機能を果たし案件承諾に至ったもの、(b) セキュリティ・パッケージ（注）構築などで高度な金融手法を駆使し、案件承諾に至ったもの
手法の先進性・革新性	(a) 新たな手法の構築やモデル的な事業支援などパイロット性の高い取り組みを行ったもの、(b) 先進的ファイナンス手法、新型支援スキーム等を新たに適用したもの
政策効果等インパクトの大きさ	(a) 出融資保証を通じて、「課題（アクションプラン）」の目指す政策効果が特筆すべき形で発現しているもの、(b) 案件形成初期段階から政策対話に深く関与する等の本行の主体的/意欲的な取組が、顧客等（受益者及び相手国政府を含む。）の具体的行動や案件の実現につながっているもの

（注）担保提供される、事業に関係する契約、物的資産及び債権の集合体。

【定性基準B】

必要性	(a)具体的取組が事業運営計画の「課題（アクションプラン）」への取組として必要か否か
効率性	(a)具体的取組を実施する際、投入資源に見合う効果が効率的に得られるか否か (b)必要な効果がより少ない資源で得られる具体的取組が他にないか
有効性	(a)具体的取組の実施により、期待される効果が得られるか否か (b)期待される効果に照らして、より大きな効果が得られる具体的取組が他にないか
優先性	(a)必要性、効率性、有効性などの視点による評価を踏まえ、他の具体的取組より優先的に実施すべきか否か
その他	(a)具体的取組が本行として目指すべき行動規範等（企業理念や行動原則）に沿っているか否か (b)具体的取組の実施により、課題の特性に応じた持続的な効果や間接的な波及効果等が得られるか否か

⑶ マイルストーン評価

課題（アクションプラン）に対する中長期的な取組を管理するため、マイルストーン管理指標がある課題（アクションプラン）は、以下の達成度による基準（マイルストーン型基準）により、評価点を決定しています。

【マイルストーン評価】

マイルストーン型基準	評価点
目標として掲げたマイルストーンを予定を上回る進捗度で達成	5
目標として掲げたマイルストーンを予定どおり達成	4
進捗に若干の遅延があるものの、概ね予定どおり達成	3
進捗に大幅な遅延があるものの、中長期的に挽回が可能	2
進捗に深刻な遅延があり、マイルストーンの見直しが必要	1

IV. 経営諮問･評価委員会委員名簿

事業運営計画において設定された「取り組むべき具体的な目標の達成度合い」については、社外取締役及び外部委員により構成される経営諮問・評価委員会により評価を受けます。

以下が、経営諮問・評価委員会の各委員となります。

委 員 名 簿

浦田　秀次郎	早稲田大学大学院アジア太平洋研究科　教授
近藤　章	株式会社国際協力銀行　取締役（社外）
鈴木　美勝	株式会社時事通信社　解説委員
髙木　勇三（委員長）	監査法人五大　会長　代表社員　公認会計士
藤原　美喜子	アルファ･アソシエイツ株式会社　代表取締役社長
吉川　廣和	DOWA ホールディングス株式会社　相談役

【五十音順、敬称略】

V. 平成 24 年度事業運営評価に対する経営諮問･評価委員会としての総評

1. 昨今、日本を取り巻く国際的な環境は、大きく変化しつつある。世界の人口増加や新興国の成長も背景に資源獲得競争は激しさを増しており、エネルギーや鉱物資源の安定的な確保が、国民生活にも直結する非常に重要な課題となっている。また、世界的に需要が拡大しつつあるインフラ分野においても競争が激化しており、製造業の分野でも先進国･開発途上国を問わず、世界中で競争が激化している。加えて、世界経済の一体化が進む中、他の国や地域の金融･経済危機が我が国の実体経済に与えるインパクトは、これまで以上に大きなものとなっている。
2. このような状況下、国際協力銀行では、株式会社国際協力銀行法で規定されている目的及び企業理念を踏まえ、平成 24 年度より中期経営計画を開始し、業務･組織･財務に関する基本方針の下、6 つの「分野別業務戦略」及び 8 つの「基本戦略」を進めている。
3. 平成 24 年度事業運営計画に係る取組として、まず分野別業務戦略においては、「円高対応緊急ファシリティ」を活用しつつ、カナダにおけるシェールガス権益取得･開発や、LNG 供給源多角化に資するパプアニューギニア LNG プロジェクトを始め、我が国企業による資源権益取得･引取等に資する事業支援を行ったほか、円高を背景として活発化した我が国企業による海外 M&A を、民間金融機関とも協調しつつ積極的に支援、我が国企業の成長投資を下支えしたと評価される。また、船舶等の輸出や、日本経済の活力の源泉である中堅･中小企業の海外展開を積極的に支援したほか、成長市場として注目を増すインフラ分野においては、我が国企業が参画する英国･都市間高速鉄道計画やカナダにおける再生可能エネルギー発電事業に対する現地通貨建てプロジェクトファイナンスを供与、海外インフラ分野における我が国企業の事業機会の確保を図ったと評価される。国際金融市場においては、民主化･経済改革が進展するミャンマーの国際金融市場への早期復帰を支援するため、同国政府に対してブリッジローンを供与し、同国政府が国際機関に対して抱えていた延滞債務解消と国際機関からの新規プログラムローン借入への道筋をつけたと言える。
4. 他方、基本戦略においては、高付加価値を提供可能な人材の確保･育成、多様化する顧客ニーズを満たすための取組や国際協力銀行発足の初年度にあたり積極的な情報公開･広報活動が実施されたほか、IT 投資による組織インフラの高度化に向けた取組も実施された。加えて、リスク管理･コンプライアンス態勢の強化等にも取り組みつつ、安定的な財務体質が維持されている。
5. 今後としては、引き続き、中期経営計画に基づき、①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すること、②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」の強化を追求すること、③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、の実現に向けた取組を進めることを期待する。また、平成 24 年度において実績が目標を下回った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及びプロジェクトファイナンス案件に関する課題（アクションプラン）への一層積極的な取組に加え、インフラ海外展開案件、出資案件及び業務効率化施策による効率的な組織運営に関する課題（アクションプラン）への更なる取組も期待したい。

株式会社国際協力銀行　経営諮問･評価委員会

委員長　高木勇三

【第 2 部　平成 24 年度事業運営計画の評価について】

VI.　平成 24 年度事業運営計画評価結果一覧

	戦略項目	課題（アクションプラン）	総合評価	掲載ページ
分野別業務戦略	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	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の支援	S	P.15
	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	C	P.17
	③パッケージ型インフラ案件等海外展開支援	E-FACE の推進（我が国企業のインフラ案件の積極的支援）	B	P.18
		戦略性の高い案件形成支援の取組強化	A	P.19
	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	S	P.20
		セミナー・相談会等情報提供機会の充実	A	P.21
	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	A	P.22
		円高メリット活用等の政府施策も踏まえた M&A 支援	S	P.23
	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	S	P.24
基本戦略業務（組織・財務）	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	A	P.25
	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	B	P.26
		保証等の効果的な活用	A	P.27
		現地通貨ファイナンスの取組推進	S	P.28
		PF・SF ベースでの案件推進	C	P.29
	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	A	P.30
	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	A	P.32
		業務フロー改善等に基づく効率的な組織運営	B	P.33
		組織インフラの高度化	A	P.34
	⑪組織の専門性強化のための取組	高付加価値を提供できる人材の確保・育成	A	P.35
		戦略的な情報収集・発信機能の強化	A	P.36
	⑫自律的な組織運営	顧客ニーズに即した組織運営	A	P.37
		情報公開・広報活動の推進	S	P.38
		法令等遵守に関する取組の徹底	A	P.39
	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	A	P.40
	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	A	P.41
		財務的安定性の維持	A	P.42
		国際会計基準への対応	B	P.43

VII. 戦略項目別評価

1. 分 野 別 業 務 戦 略

戦略項目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

【課題（アクションプラン）】
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の支援

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S	5	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 23 年度実績	(参考) 平成 22 年度実績
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	定量基準1	36 件	46 件 (128%)	5	31 件	15 件
上記のうち、エネルギー安定確保に資するものの件数	定量基準1	21 件	27 件 (129%)	5	19 件	7 件
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、石炭新規権益取得・引取量	モニタリング	―	[石油]111.9 百万ﾊﾞﾚﾙ/年 [天然ガス]15.7 百万ﾄﾝ/年 [銅鉱石]2.0 百万ﾄﾝ/年 [鉄鉱石]6.9 百万ﾄﾝ/年 [石炭]12.3 百万ﾄﾝ/年		[石油]0.4 百万ﾊﾞﾚﾙ [天然ガス]13.5 百万ﾄﾝ [銅鉱石]0.9 百万ﾄﾝ [鉄鉱石]－ [石炭]13.5 百万ﾄﾝ	[石油]22.1 百万ﾊﾞﾚﾙ [天然ガス]1.3 百万ﾄﾝ [銅鉱石]0.2 百万ﾄﾝ [鉄鉱石]5.7 百万ﾄﾝ [石炭]－

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
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。）	定性	＜取組例＞ 北米における LNG プロジェクトをはじめとする、我が国の天然ガス調達コスト抑制に資するプロジェクトの案件形成支援や関係会社との協議等を実施	将来的な LNG 化に繋がる北米シェールガス案件を支援し、カナダのシェールガス・プロジェクトについては融資承諾に至った。また、パプアニューギニア LNG 案件の融資承諾を行う等、LNG 供給源多角化に資する取組を推進。	4

2．評価

指標の達成状況については、震災後、LNG を中心とする火力発電への依存度が大幅に高まったことで、燃料調達コストが貿易収支圧迫要因となっており、燃料調達コストの引き下げに向けたオールジャパンでの取組が喫緊の課題である環境下、円高対応緊急ファシリティを活用しつつ、石油、天然ガス・LNG、石炭等エ

ネルギー資源の取得及び開発支援を積極的に行った。また、長期安定的な鉱物資源の確保及び供給源の多角化・多様化を図るべく、同じく円高対応緊急ファシリティを活用しつつ、銅、鉄鉱石、ニッケル等鉱物資源の取得及び開発支援を積極的に行った。これら取組を行った結果、目標を大きく上回り、5 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①非在来型エネルギー資源（注 1）開発への取組（カナダのシェールガス権益取得・開発（ブリティッシュ・コロンビア州モントニー及びホーンリバー、コルドバ、リアード鉱区）、米国テキサス州のタイトオイル鉱区権益の取得・開発に対する融資）、②超大型案件の組成支援（豪州イクシス LNG プロジェクト、チリ Anglo American Sur 株式取得のための融資）、③エネルギー供給源多角化（パプアニューギニア LNG プロジェクトに対する融資）、④新たな LNG 開発手法への対応（融資を行った豪州 LNG 事業においてフローティング LNG 方式（注 2）を採用）、⑤レアメタルの権益取得（ブラジルのニオブ生産企業の株式取得のための融資）等が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績（「総合評価：S」）であったと評価される。

（注1） 通常の油田・ガス田以外から生産される原油・天然ガス等を指し、既に一部では商業生産が行われているもの（タイトサンドガス、炭層メタン、バイオマスガス、シェールガス）及び今後商業生産が期待されるもの（メタンハイドレート、地球深層ガス等）を含む。

（注2） 洋上にて採掘した天然ガスを、LNG プラントを搭載した大型の船体で液化・貯蔵し、LNG 運搬船に直接積み込んで出荷する新しい開発方式。

戦略項目②：地球環境保全分野における着実な支援

【課題（アクションプラン）】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
C	2	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
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	定量基準1	16 件	9 件 (56%)	2	9 件	7 件
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	―	3,059 万トン		835 万トン	594 万トン

2．評価

指標の達成状況については、 新興国における経済成長や人口増大を受けて地球温暖化等の環境問題が深刻化する中、地球環境保全に資する事業を積極的に推進したものの、欧州経済危機に端を発する欧州の再生可能エネルギー事業を取り巻く環境の変化や案件の進捗遅延等のため目標を下回り、2 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①再生可能エネルギー案件に対するプロジェクトファイナンスベースでの現地通貨建て融資による支援（カナダの再生可能エネルギー発電事業（風力及び太陽光））、②二酸化炭素の排出削減効果の大きい途上国石油公社の温室効果ガス削減プロジェクトに対する支援（ブラジル石油公社（ペトロブラス）によるコジェネレーション（熱電併給）事業（注 1）及びフレアガス削減事業（注 2）。24 年度承諾案件全体での排出削減見込量は前年度比 3.7 倍の 3,059 万トン）、③初期段階からの環境関連案件組成への関与（途上国における地熱発電案件等）が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して標準を下回る業績（「**総合評価：C**」）であったと評価される。

今後、再生可能エネルギー案件については、エネルギー源に応じた案件のフィージビリティに特に留意しつつ、新規案件形成に引き続き注力するとともに、案件の円滑な進捗を図るべく、相手国政府や事業スポンサー等の事業関係者との協議を一層密にしつつ、案件コントロールを強化することが必要である。

（注1） 発電と同時に発生した排熱も利用して、冷暖房や給湯等の熱需要に利用するエネルギー供給システムで、総合熱効率の向上を図るもの。

（注2） 従来焼却していた石油随伴ガス（フレアガス）を、ガスコンプレッサー安定化・能力増強等を通じてブラジル国内供給に振り向けることにより減少させ、温室効果ガス排出削減を図るもの。

戦略項目③：パッケージ型インフラ案件等海外展開支援

【課題（アクションプラン）】
E-FACE の推進（我が国企業のインフラ案件の積極的支援）

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
B	2	上方修正（+1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	（参考）平成 23 年度実績	（参考）平成 22 年度実績
パッケージ型インフラ海外展開支援案件の出融資保証等承諾案件数	定量基準1	35 件	21 件（60%）	2	20 件	16 件

2．評価

指標の達成状況については、インフラ事業の受注を巡る国際競争が激化する中、我が国政府の施策を踏まえて海外インフラ案件の案件形成、融資等に積極的に取り組んだが、案件の進捗遅延等により目標を下回り、2 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①インフラ案件に対する初期段階からの関与を確保するための、インフラ計画のマスタープラン作成等を行うプロジェクト開発会社への資本参加（インド Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited への出資）等、今後の案件形成のモデルとなる革新的な取組を実施し、また、②鉄道セクターにおける海外インフラ案件に対するプロジェクトファイナンスによる当行初の支援実現（英国都市間高速鉄道計画向け現地通貨建プロジェクトファイナンス）及び③当行初のモロッコ及びチリにおける電力事業向けプロジェクトファイナンスの供与による PPP（注）への取組の面的拡大（モロッコ・ジョルフラスファール石炭火力発電プロジェクト、チリ・コクラン石炭火力発電プロジェクト）といった特徴的な取組も実施したと評価、評価点の上方修正（+1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績（「総合評価：B」）であったと評価される。

今後、目標に対してより優れた業績を達成するために、円滑な案件組成を図るためのプロジェクトのホスト国政府との対話、事業者とのより密な協議・スケジュール管理の実施等、進捗遅延のリスク低減につながる取組を更に進めていくことが期待される。

（注）官民パートナーシップ（Public-Private Partnership）。

【課題（アクションプラン）】
戦略性の高い案件形成支援の取組強化

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
戦略性の高い案件形成支援の取組実施	定性	＜取組例＞ ➢ 相手国政府や関係機関等との対話等により、本邦企業が有する優れた技術等が優位性を発揮出来る案件形成の支援（必要に応じて我が国政府等と連携） ➢ IPP（注）モデルの標準化推進や PPP の推進（相手国政府等の理解促進や協議等）を通じた本邦企業の案件形成支援	➢ インドネシア、ベトナム等、プロジェクト所在国政府等との直接対話や協議の枠組み構築を通じ、案件形成の初期段階から関与。 ➢ また、政策対話、個別案件協議の場での IPP モデル等に係る協議のほか、IMF・世界銀行年次総会期間中に「JBIC インフラ開発セミナー」を開催し、インフラ開発を支える制度面の充実の必要性、PPP により民間資金動員を図る上での公的機関の役割や世界基準の制度・枠組み導入の必要性等を提示・協議。	4

2．評価

指標の達成状況については、 当行の公的ステータスや、PPP プロジェクトへの取組を通じて培った専門性等を活用して、相手国政府等との直接対話や IPP モデルの標準化等に向けた取組を積極的に行った結果、目標を上回ったと評価し、評価点は 4 とする。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①IPP モデル標準化に向けた国際機関との連携（アジア開発銀行及び国際金融公社）、②インフラ案件の開発計画・案件形成の初期段階からの関与を確保する取組（インフラ計画のマスタープラン作成等を行うプロジェクト開発会社であるインド Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited への出資）が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

（注）独立系発電事業（Independent Power Producer）。「卸電力事業」とも呼ばれる。

戦略項目④：中堅・中小企業支援の一層の充実

【課題（アクションプラン）】
積極的な支援の取組推進

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S	5	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
中堅・中小企業向けの出融資保証等承諾案件数	定量基準1	21 件	34 件(162%)	5	16 件	19 件
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	―	491 社		-（注）	-（注）

（注）平成 24 年度より計測のため、平成 23 年度及び平成 22 年度実績不明。

2．評価

指標の達成状況については、地域経済の担い手であり日本経済の活力の源泉である中堅・中小企業の成長機会を確保するべく、海外投資事業を積極的に支援した結果、目標を大きく上回り、5 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①タイにおける洪水被害を受けた本邦中堅・中小企業の現地法人等に対する支援の実施（本邦民間金融機関 11 行との協調融資によるカシコン銀行向けツー・ステップ・ローン）、②海外地場金融機関との連携を通じた、中堅・中小企業の海外進出支援体制の面的拡大（新たにインドのインドステイト銀行、フィリピンの BDO Unibank Inc. 及び Metropolitan Bank and Trust Company と業務協力のための覚書に調印し、対象国をタイ、インドネシアの 2 カ国からインド、フィリピンを加えた 4 カ国に拡大）、③本邦地域金融機関等との間での中堅・中小海外事業安定化支援等クレジットラインの設定（池田泉州銀行、千葉銀行、静岡銀行等）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績（「総合評価：S」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
セミナー・相談会等情報提供機会の充実

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績	(参考)平成22年度実績
中堅・中小企業を対象としたセミナー・相談会等の数	定量基準3	50回	79回(158%)	5	60回	73回

2．評価

指標の達成状況については、当行融資に関する個別相談や進出国の投資環境・規制等に関する助言等のニーズにきめ細かく対応するべく、商工会議所や本邦地域金融機関と連携して、セミナー・相談会等を日本各地で積極的に開催した結果、目標を大きく上回り、5と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①中堅・中小企業の利便性向上のため、九州・東海・東北等の各地域での出張セミナー・相談会の開催、②個別融資相談に加え、インドネシア、タイ、ベトナム、ミャンマー等ニーズの高い主要国の投資環境等をテーマにしたセミナーの開催、③主要国の投資環境情報提供を充実化すべく、中国、ベトナム、インドネシア及びタイについての投資環境資料を改訂といった点が特徴的な取組として挙げられる。

しかしながら、中堅・中小企業支援の一層の充実を図るべく、セミナー・相談会等の認知度を更に高めるとともに、内容充実に向けた継続的な取組が必要であることを踏まえ、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

上記を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

戦略項目⑤：我が国企業の戦略的な海外事業活動支援

【課題（アクションプラン）】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	―

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
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）	定量基準1	78 件	125 件 (160%) （うち先進国 56 件）	5	63 件 （うち先進国 6 件）	61 件 （うち先進国 4 件）
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）	定量基準1	39 件	35 件 (90%) （うち先進国 4 件）	3	39 件 （うち先進国 8 件）	34 件 （うち先進国 0 件）

2．評価

指標の達成状況については、グローバル経済の成長力を日本に取り込むべく、海外投資及び貿易の両面から我が国企業の海外事業活動を積極的に支援した結果、海外投資事業支援については目標を大きく上回り 5、輸出取引支援については目標を概ね達成し 3、評価平均は 4 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、海外投資事業支援では、①円高対応緊急ファシリティを活用した M&A 向け融資、製造業による海外投資支援のほか、②我が国企業による海外インフラ投資支援（英国都市間高速鉄道、カナダ再生可能エネルギー発電、タイにおけるガス焚き複合火力発電等）、また輸出支援では、③我が国地域経済で重要な役割を果たしている本邦造船所の建造する船舶輸出支援（計 13 件）、④アフリカ向け輸出への取組（アンゴラ向け紡織設備輸出、南部アフリカ開発銀行向け輸出クレジットライン設定）、⑤日米両国企業の第三国向け輸出支援のための米国輸出入銀行との連携（交渉窓口のワンストップショップ化）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
円高メリット活用等の政府施策も踏まえた M&A 支援

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S	5	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
M&A 案件の出融資保証等承諾案件数	定量基準 2	21 件	55 件 (262%)	5	6 件	2 件
上記案件における M&A 金額	モニタリング	―	2 兆 5,647 億円		2,467 億円	1,030 億円

2．評価

指標の達成状況については、我が国企業が海外 M&A による成長投資を活発化させる中、円高対応緊急ファシリティに基づき、民間金融機関とも協調しつつ積極的に海外 M&A 支援を行った結果、目標を大きく上回り、5 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①海外 M&A の支援体制を充実するべく、M&A クレジットラインの拡充を図るとともに（三菱 UFJ 信託銀行、三井住友信託銀行、農林中央金庫、みずほ銀行、りそな銀行等に対して新たにクレジットラインを設定）、②巨額の資金を必要とする大型の海外 M&A 支援（三井住友ファイナンス＆リース等による英国ロイヤルバンク･オブ･スコットランド傘下の航空機リース事業買収に対する融資等）を着実に進めた点が特徴的な取組として挙げられる。

我が国政府が円高対応緊急パッケージを策定し、公的部門によるリスクマネーの供給や政策融資により我が国企業による海外企業の買収を促進するとしたところ、当行が支援した M&A の総額は約 2.6 兆円にのぼり、平成 24 年度の我が国企業による海外 M&A 総額（約 6.2 兆円）に比しても、効果の大きい取組を実施したと評価される。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績（「総合評価：S」）であったと評価される。

戦略項目⑥：国際金融秩序の混乱の防止又はその被害への対処

【課題（アクションプラン）】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S	4	上方修正（+1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	（参考）平成23年度実績	（参考）平成22年度実績
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	定量基準3	97カ国	97カ国（100%）	4	93カ国	96カ国
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	―	3件		0件	11件

2．評価

指標の達成状況については、既往・新規与信国を対象としてマクロ経済動向等について着実にモニタリング・評価を実施した結果、目標を達成し、4と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①新興・開発途上国の政治経済情勢分析に関する外国政府系機関との連携（日中韓三輸銀エコノミックフォーラムの開催等）のほか、②国際金融秩序の混乱への予防的取組（世界銀行、アジア開発銀行、豪州政府との協調の下、インドネシア政府に対して1,200億円限度の融資枠を設定、国際金融市場が不安定な状況にある中、インドネシア政府の危機対応能力の強化、同国経済の安定・耐性強化を支援）、③ミャンマーの国際金融市場への復帰支援（ミャンマー政府が抱える国際機関に対する延滞債務解消及び同国政府による国際機関からのプログラムローン借入のため、同国政府に対してブリッジローン（短期のつなぎ融資）を供与）のように、政策効果の大きい取組を実施したと評価、評価点の上方修正（+1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績（「総合評価：S」）であったと評価される。

2. 基 本 戦 略 (業 務)

戦略項目⑦：民間金融機関との連携（民業補完の徹底）

【課題（アクションプラン）】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成23年度実績	(参考) 平成22年度実績
融資承諾案件（ただし、マッチング、銀行向け融資除く）における協調融資案件の割合	定量基準3	100%	100% (100%)	4	100%	99%
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	―	9兆2,477億円		4兆6,077億円	2兆7,630億円
連携した民間銀行等の数	定量基準3	55先	82先 (149%)	5	82先	57先

2．評価

指標の達成状況については、民業補完を徹底するべく民間金融機関との協調融資を徹底した結果、協調融資案件の割合については目標を達成し4、また連携した民間銀行等については、中堅・中小企業のアジア地域等への進出支援体制整備・強化の一環として実施している当行と海外地場金融機関との提携の下、本邦地域金融機関と海外地場金融機関との連携が進み、協調融資・保証供与と合わせて計60行の本邦地域金融機関と連携した結果、目標を大きく上回り5、評価平均は5と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①海外地場金融機関との提携拡大（平成23年度に覚書を締結したタイのカシコン銀行、インドネシアのバンクネガラインドネシアに続き、平成24年度にはインドのインドステイト銀行、フィリピンのBDO Unibank Inc.等と新たに覚書を締結）、②多数の本邦地域金融機関との連携による協調融資の実施（タイのカシコン銀行向け融資において、地域金融機関を大宗とする本邦民間金融機関11行との協調融資を実施）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

しかしながら、民間金融機関との連携は当行の重要な経営課題と認識しており、市場動向等を踏まえ、適切な民業補完のあり方について従来同様絶えず見直していく必要があることから、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

戦略項目⑧：出資等の多様な支援ツールの効果的な活用

【課題（アクションプラン）】
出資の積極的活用

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
B	3	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績	(参考)平成22年度実績
出資案件の承諾案件数	定量基準2	11件	7件(64%)	3	1件	3件

2．評価

指標の達成状況については、資本性のリスクマネー供与による案件組成支援のため、プロジェクト向け及びファンド向け出資検討を進めたが、案件消滅や進捗遅延等のため、実績は目標を下回った。本指標については、政策的な要請も考慮の上、極めて意欲的な目標値を掲げていることに鑑み、3と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①我が国企業や機関投資家による世界各地域のインフラ投資機会確保のためのインフラ・ファンド活用（Japan Infrastructure Investment Partners L.P.（北米・欧州諸国）、The CapAsia ASEAN Infrastructure Fund III. L.P.（東南アジア諸国）、Core Infrastructure India Fund Pte. Ltd.（インド））、②民間企業及び民間金融機関のみでは拠出が困難なプロジェクトへの資金供与（東日本大震災により単独での参画が困難となった東京電力の資金制約を踏まえた、豪州ウィートストーン LNG プロジェクトに対する当行の優先株出資）及び③インフラ案件に対する初期段階からの関与を確保するための出資活用（インフラ計画のマスタープラン作成等を行うプロジェクト開発会社であるインド Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited への出資）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績（「総合評価：B」）であったと評価される。

今後、目標に対してより優れた業績を達成するために、出資業務の推進体制の強化（専担ユニットの新設）等、個々の出資案件のフィージビリティ・採算性等を見極めつつ、案件組成・案件実現に結びつける取組を更に進めていくことが期待される。

【課題（アクションプラン）】
保証等の効果的な活用

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
保証等の効果的活用の実績	定性	＜取組例＞ ➢ 資源国等との関係強化を目的としたサムライ債保証の供与 ➢ 民間金融機関との適切なリスクシェアに基づく協調融資銀行等に対する保証の供与	➢ 我が国にとって極めて重要なエネルギー資源供給国であるカタールとの関係強化のため、カタール国営石油公社の発行するサムライ債に対して保証を供与。 ➢ タイのカシコン銀行向け融資において、本邦地域金融機関を中心とする11行との協調融資を実施、円滑なファイナンス組成のため、協調融資銀行に対して保証を供与。 ➢ また、現地通貨建てファイナンス組成において、民間金融機関が保有する現地通貨と当行のリスク補完機能を組み合わせるべく、保証ツールを活用（タイ・バーツ）	4

2．評価

指標の達成状況については、民間金融機関及び金融市場の効果的な資金動員を図るため、リスク補完ツールである保証等を積極活用した結果、目標を上回ったと評価し、評価点は4とする。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①航空機輸入に対する保証供与を着実に行ったほか、②当行の「サムライ債発行支援ファシリティ」に基づくサムライ債保証の戦略的活用（上述のカタール国営石油公社に加え、インドネシア共和国政府、チュニジア中央銀行によるサムライ債発行を支援）、③本邦地域金融機関による海外向け融資促進のための当行保証活用（タイ、インドネシア等）、④発行体に応じた債券保証・債券取得の支援ツールの効果的な使い分け（当行保証によるサムライ債発行実績が積み上がり、東京市場での投資家の認知が高まったメキシコ合衆国政府については、保証ではなく、サムライ債の一部取得による発行支援を実施）を実施した点が、特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
現地通貨ファイナンスの取組推進

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S		-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
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	―	10 通貨（THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR、GBP、CNY、INR）		7 通貨（THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR）	7 通貨（THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR

2．評価

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①海外インフラ案件に対する現地通貨建て融資の供与（英国都市間高速鉄道計画向けプロジェクトファイナンスにおいて英ポンド建て融資、カナダの再生可能エネルギー発電事業向けプロジェクトファイナンスにおいてカナダドル建て融資を実施）、②アジアの現地通貨建て融資・保証供与（インドネシアの自動車・二輪車用部品の製造・販売事業向け融資において当行初のインドネシア・ルピア建て融資を実施、タイにおけるタイ・バーツ建て融資及び保証供与の実施等）、③当行による本格的な現地通貨調達・融資に向けた、相手国の財務省・中央銀行等との間で現地通貨建てオペレーションに関する規制緩和・協力等についての協議といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績（「総合評価：S」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
PF･SF ベースでの案件推進

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
C	2	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
PF･SF 案件の承諾案件数	定量基準1	18 件	11 件(61%)	2	10 件	3 件

2．評価

指標の達成状況については、新規入札案件での我が国企業の受注支援や新規案件形成等を進めたものの、失注や進捗遅延等のため実績は目標を下回り、2 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況については、①各電源の発電事業に対するプロジェクトファイナンスでの着実な対応（カナダにおける再生可能エネルギー発電、タイにおけるガス焚き複合火力発電、チリ及びモロッコにおける石炭火力発電）、②当行初の鉄道セクター向けプロジェクトファイナンス供与（英国都市間高速鉄道計画向け融資）、③エネルギー分野向けプロジェクトファイナンス供与（豪州イクシス LNG プロジェクト、ブラジルにおける FPSO（注）傭船事業向け等）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して標準を下回る業績（「総合評価：C」）であったと評価される。

今後、新規案件形成に引き続き注力するとともに、案件の円滑な進捗を図るべく、適切なリスク･アロケーションとセキュリティ･パッケージ構築等を含め相手国政府や事業スポンサー等の事業関係者との協議を一層密にしつつ、案件コントロールを強化することが必要である。

（注）浮体式海洋石油･ガス生産貯蔵積出設備（Floating Production, Storage and Offloading system）。洋上で原油やガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積出を行う設備。

戦略項目⑨：公的ステータスを活かした対外交渉力の発揮

【課題（アクションプラン）】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	-

1．指標の達成状況

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数
主要な国（政府・政府機関等）との関係強化の取組	定性	＜取組例＞ 相手国政府・政府機関等との間で、既存の政策対話の枠組も活用しつつ、ハイレベルでの協議も含め、以下をはじめとする取組を実施 ➢ 相手国において優先度が高く、本邦企業の参画も期待される案件等の支援に向けた意見交換・協議 ➢ PPP 案件の適切なリスク分担・枠組構築等我が国企業のビジネス環境整備にかかる制度作りに向けた意見交換・協議	➢ インドネシア共和国政府との財務政策対話やベトナム社会主義共和国政府との政策対話を通じ、インフラ開発促進に向けた案件形成における初期段階からの関与を実施。また、メキシコ合衆国政府との間で開催した政策対話では、再生可能エネルギー分野における協力等について協議。 ➢ 当行に融資期待のある個別案件組成に際しては、案件組成と適切なセキュリティ・パッケージ構築等のため、必要に応じて相手国政府等との間で直接協議を実施。 ➢ また、政策対話、個別案件協議の場での IPP モデル等に係る協議のほか、IMF・世界銀行年次総会期間中に「JBIC インフラ開発セミナー」を開催し、インフラ開発を支える制度面の充実の必要性、PPP により民間資金動員を図る上での公的機関の役割や世界基準の制度・枠組み導入の必要性等を提示・協議。	5

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 23 年度実績	(参考) 平成 22 年度実績
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	定量基準1	85 件	77 件 (91%)	3	73 件	66 件

2．評価

指標の達成状況については、政府機関としての公的ステータスを生かし、政策対話等の枠組みを活用しつつ、相手国政府・政府機関等とのハイレベル協議等を積極的に行い、目標を大きく上回り 5、また対外交渉力を発揮しつつ直接借款を供与した案件数については、案件の進捗遅延等により目標値を若干下回ったものの、目標を概ね達成し 3、評価平均は 4 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項と課題（アクションプラン）への取組状況については、①民活型インフラプロジェクト等に関する相手国政府等との協議・関係強化の枠組みの拡大（我が国企業が参画する民活型インフラプロジェクトをはじめとする民間投資事業の円滑な実現のために、インフラ需要が旺盛なベトナムのホーチミン市とハノイ市の人民委員会と業務協力協定を締結、またベトナムの計画投資省との間で民活型案件形成・推進に関する協議の枠組みに関する合意文書を締結）、②資源分野における業務協力の拡大（我が国企業とのレアアース及びレアメタルの共同開発案件の発掘等のため、カザフスタンの国営カザトムプロム社との間で包括的な業務協力に係る覚書を締結）といった点が特徴的な取組として挙げられる。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

3. 基 本 戦 略 (組 織)

戦略項目⑩：機動的かつ効率的なオペレーションの実施

【課題（アクションプラン）】
経営リソース配分における戦略性及び機動性の向上

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 23 年度実績	(参考) 平成 22 年度実績
顧客満足度調査（融資等可否判断時間の満足度）（注1）	定量基準3	80%以上	93.5% (117%)	5	84.4%	79.6%
職員意識調査（業務負荷の平準化認識）（注2）	モニタリング	―	69.9%		69.8%	83.2%

（注1） 顧客満足度調査における融資等可否判断時間の満足度について、「大いに満足している」、「満足している」又は「どちらでもない」とする回答の割合（「満足していない」、「全く満足していない」以外の回答）

（注2） 職員意識調査における業務負荷の平準化認識について、「特定の人に負荷はない」、「たまに特定の人に負荷がかかっている」とする回答の割合（「特定の人に負荷がかかっている（直属の上司）」、「特定の人に負荷がかかっている（同僚・部下）」、「特定の人に負荷がかかっている（自分）」以外の回答）

2．評価

指標の達成状況については、円高対応緊急ファシリティ等緊要性の高い出融資案件に対する支援を迅速に実施したことへの評価等により、顧客満足度調査（融資等可否判断時間の満足度）の結果が向上したことから、目標を大きく上回り、5と評価する。職員意識調査（業務負荷の平準化認識）については、平成23年度実績とほぼ同様の水準に留まっており、引き続き職員の業務負荷平準化に向けた取組が必要である。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、顧客対応において、複雑かつ大型の案件の組成においても、顧客等と密接なコンタクトを取りつつ、案件組成に向けて柔軟な対応や迅速な対応を心がけた結果、顧客満足度調査（融資等可否判断時間の満足度）に大幅な改善が見られた。

また、人的資源に制約がある中、経営リソース配分における戦略性及び機動性の向上に資する枠組みを新たに導入の上、最適な人材配置が行えるような体制作りに努めた。しかしながら、業務負荷の平準化認識に係る職員意識調査結果は依然低水準に留まっており、また、策定した枠組みに基づき実際に経営リソース配分を行うのは25年度からであることを踏まえるに、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
業務フロー改善等に基づく効率的な組織運営

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
B	3	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
主要な BPR 施策の進捗状況	マイルストーン	24 年度：文書管理事務、行内関係部間事務及び審査プロセスの効率化、並びにシステム開発業務の集約化施策の実施。 25 年度：審査向け人材強化施策の方向性検討及び各施策進捗状況を踏まえ、必要に応じて追加施策の検討。 26 年度：各施策進捗状況を踏まえ、必要に応じて追加施策の検討。	・文書管理ルールの簡素化策を決定。 ・行内関係部間事務の効率化を実施。 ・審査関連添付文書の見直しによる効率化を実施。 ・システム開発業務集約化完了。	3

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
職員一人あたりの平均残業時間数	モニタリング	―	19.5 時間／人・月		21.1 時間	19.2 時間

2．評価

指標の達成状況については、文書管理ルールの簡素化、審査関連添付文書の見直しによる効率化、及びシステム開発業務の集約化等の施策を進めた結果、主要な BPR 施策については目標を概ね達成したことから、3 と評価する。職員一人あたりの平均残業時間数については、平成 23 年度と比べ減少し、19.5 時間／月となった。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、各種 BPR 施策に加え、各部において外部専門家の活用や定型業務のアウトソース化に係る検討を進め、効率的な業務の推進に努めた。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績（「総合評価：B」）であったと評価される。

現行の各種 BPR 施策は平成 22 年 1 月から実施しているものであるが、主要な施策について概ね実施済みであり、施策の実施効果が限定的になってきていること、また、業務環境の変化や更なる業務効率化に対応する必要があることから、平成 25 年度以降においては新たな業務効率化方針を策定の上、各種施策を検討・実施する予定であるところ、今後その取組状況について適切にモニタリングすることが期待される。

【課題（アクションプラン）】
組織インフラの高度化

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
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	24 年度：共通基盤構築に係る調達の完了。 25 年度：バックアップセンター設置に係る調達の完了。共通基盤（本番環境・災対環境）のアプリ側への環境提供開始。 26 年度：各アプリ側移行後の共通基盤（本番環境・災対環境）のテスト完了。	共通基盤構築に係る調達を平成 25 年 1 月末までに完了。	4

2．評価

指標の達成状況については、24 年度の目標である共通基盤構築に係る調達を予定どおり完了したことから、4 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、各部門で管理するシステムが複数存在し、サーバー（機器）台数が増加していること、また、そのシステムを構成する機器毎に運用管理や調達がそれぞれ存在する等、IT インフラ基盤としての統一的な管理がなされていなかったことを踏まえ、現行システムを見直し共通基盤構築・サーバー統合を行うべく、これに係る調達をスケジュールどおり完了し、構築作業を開始した。

また、大規模災害発生時等に備え、バックアップセンター構築に向けた検討を開始し、危機耐性の強化にも努めた。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

戦略項目⑪：組織の専門性強化のための取組

【課題（アクションプラン）】
高付加価値を提供できる人材の確保・育成

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績	(参考)平成22年度実績
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）	定量基準3	43回	61回（142%）（1,145人）	5	44回	-（注）
海外駐在・出向経験者比率（過去5年間）	定量基準3	25%	31.3%（125%）	5	28.7%	-（注）

（注）平成23年度より計測のため、平成22年度実績不明。

2．評価

指標の達成状況については、金融・審査手法の高度化に向けた研修回数が目標を大きく上回り 5、また海外駐在・出向経験者比率については、より多くの職員に海外経験をさせる観点から、過去5年間に海外駐在・出向を経験していない職員を中心に海外に派遣した結果、目標を大きく上回り5、評価平均は5と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、日本企業の海外展開を積極的に支援するため、当行出資機能の更なる強化が求められる中、従来は理論中心であった出資業務関連の研修内容を大幅に拡充し、理論学習に加えケーススタディ等を通じたプロジェクションや交渉実務等を盛り込み、より実践的な研修を実施し、職員の専門性の強化に努めた。また、行内外の専門家（外部法律事務所弁護士等）による国際プロジェクトファイナンスの連続講座の実施等、プロジェクトファイナンスを体系的に習得する研修を実施し、職員の専門性の強化に努めた。

しかしながら、人材育成については、当行の中長期的な経営課題と認識しており、今後は特に、職員のキャリアビジョン形成支援や人材育成に対する意識の向上に資する施策を検討・実施予定であることから、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
戦略的な情報収集・発信機能の強化

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 23 年度実績	(参考) 平成 22 年度実績
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）	定量基準3	96 先	110 先 (115%)	5	87 先	-（注 1）

（注1）　平成 23 年度より計測のため、平成 22 年度実績不明。

2．評価

指標の達成状況については、戦略的な情報収集・発信機能の強化を目指し、精力的に情報収集を行った結果、目標を大きく上回り、5 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、地域軸からセクター軸に転換した本店営業部門（注 2）と、国・地域の視点を補完する役割を担う海外駐在員事務所の連携・意識の共有を進め、本店のニーズに一層即した調査内容の質的改善や調査内容の高度化を図るべく、調査計画の策定を制度化の上、調査実施体制の整備を行ったほか、情報ソースの可視化を含む効果的な情報収集・発信に関する方針を策定した。

また、東京大学、京都大学、一橋大学等への講師派遣を通じ、金融分野の人材育成に寄与したことに加え、環境省をはじめとした政府等が開催する委員会及び研究会への委員派遣、商工会議所における海外投資セミナー等に係る講師等の派遣を通じて、積極的な情報発信に努めた。

しかしながら、上記の情報収集・発信に関する方針に基づいた制度の運用は平成 25 年度から開始予定であり、また、引き続き外国政府や国際機関とのネットワークを強化しつつ、戦略的な情報収集・発信機能の強化に向けた取組を推進する必要があることから、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

（注2）　平成 23 年 7 月 1 日付でミッション・分野別の部門制導入を目的とする組織変更を実施。

戦略項目⑫：自律的な組織運営

【課題（アクションプラン）】
顧客ニーズに即した組織運営

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	5	下方修正（-1）

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成23年度実績	(参考) 平成22年度実績
顧客満足度調査（総合満足度）（注）	定量基準3	90%以上	91.6%（102%）	4	93.7%	97.7%
顧客満足度調査（融資等可否判断時間の満足度）（再掲）	定量基準3	80%以上	93.5%（ 117%）	5	84.4%	79.6%
PF案件の平均検討期間	モニタリング	―	9.3ヶ月		11.7ヶ月	15.0ヶ月

（注）顧客満足度調査における総合満足度（「大いに満足している」、「満足している」とする回答の割合（「どちらでもない」、「満足していない」及び「全く満足していない」との回答を除く割合）。）

2．評価

指標の達成状況については、顧客満足度調査（総合満足度）は依然高い水準を維持しており、目標を上回り 4、また顧客満足度調査（融資等可否判断時間の満足度）も、迅速な対応に努めた結果、目標を大きく上回り 5、評価平均は 5 と評価する。プロジェクトファイナンス（PF）案件の平均検討期間については、9.3 ヶ月と前年度比2.4ヶ月の減少となったが、顧客満足度調査の結果では、半数以上の顧客が6ヶ月未満での検討期間を期待しているところ、引き続き平均検討期間の短縮に向けた取組が必要である。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、2013年3月末で終了した「円高対応緊急ファシリティ」の下、平成 24 年度中には、総額約 34,903 百万米ドルの出融資承諾を行い、海外 M&A や資源案件等への長期資金供給を通じて、日本企業の海外展開を積極的に支援し、政策金融機関として期待される役割・機能を十分に果たしたことや、顧客要望を踏まえ、外部応接の防音化や待合スペースの間仕切り設置等の改修工事を実施したことから、高い水準の顧客満足度の維持につながった。

また、グローバル化の進展を背景とした、日本企業による製造拠点の現地化進行により、日本企業の第三国からの調達が増加し、日系現地法人等による第三国への輸出や進出先国内での販売が拡大しつつあるところ、2013 年 2 月に、①日系企業による現地及び第三国生産品を考慮した輸出金融の運用の柔軟化及び②海外現地法人等による第三国輸出や進出先国での販売支援のための投資金融（ローカル・バイヤーズクレジット）の運用を開始し、多様化する顧客ニーズへの対応に努めた。

しかしながら、顧客満足度調査における総合満足度は、「どちらでもない」との回答割合が増加傾向にあることから 2 年連続で低下しており、また PF 案件の平均検討期間に関し、顧客からより短い期間での検討の期待を受けていることを踏まえ、評価点の下方修正（-1）が妥当と判断する。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
情報公開・広報活動の推進

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
S		-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
HP 等の媒体に対するアクセス件数	モニタリング	―	1,696 万件（HP 年間アクセス件数）28 万件（SNS 年間アクセス件数）		1,320 万件（HP 年間アクセス数）	1,072 万件（HP 年間アクセス数）

2．評価

指標の達成状況については、当行ホームページ（HP）上での情報発信に加え、Social Network Service (SNS)を通じた情報発信を本格化し、写真掲載等ビジュアルを用いた分かりやすい情報発信を強化した結果、HP 等の媒体に対するアクセス件数の大幅な向上につながった。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、当行 HP 上の「プレスリリース」、「お知らせ」、「トピックス」、及び「関連レポート」を用いた情報発信件数が平成 24 年度は 524 件となる等、平成 23 年度同実績（204 件）と比べ、積極的な情報公開・広報活動に努めた。

また、当行業務に関する理解を深めることを目的に、環境展示会「エコプロダクツ」に平成 24 年度もブース出展したほか、会場内のエコプレゼンテーションステージにてプレゼンテーションを行い、日本からの再生可能エネルギー機器輸出を対象とした海外の地場銀行向けのクレジットラインや、海水淡水化プロジェクト等を例に、当行の環境保全・改善プロジェクト等への支援を紹介した。

加えて、当行の鉱物資源開発に係わる取組について紹介を行うべく、世界有数の鉱物資源関連会議である「アフリカ鉱山投資会議（MINING INDABA）」に、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）及び独立行政法人国際協力機構（JICA）と共に 4 機関共同でブース出展し、オールジャパンとしての鉱物資源に対する取組の紹介を行った。

以上を総合すると、目標に対して特に優れた業績であった（「総合評価：S」）と評価される。

【課題（アクションプラン）】
法令等遵守に関する取組の徹底

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A	4	-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績	(参考)平成22年度実績
法令等遵守に関する社内研修の実施回数	定量基準3	6回	6回(100%)	4	6回	3回

2．評価

指標の達成状況については、法令等遵守に関する社内研修を着実に実施した結果、目標を達成し、4 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、役職員の一層のコンプライアンス意識の向上・定着化を目的に、新入職員、本店（西日本オフィスを含む）役職員及び海外駐在員事務所職員向けコンプライアンス研修を実施し、また各種テーマ別研修（外国為替及び外国貿易法遵守に関する研修、利益相反管理態勢に関する研修、ハラスメント及びメンタルヘルスケアに関する研修）を実施した。このうち、本店（西日本オフィスを含む）職員及び海外駐在員向けコンプライアンス研修では e-ラーニングを導入し、受講者の利便性及び学習効果の向上を図るとともに、研修事務の効率化を実現した。

また、当行の法令等遵守態勢につき各種モニタリングを実施し、必要に応じ規定類を見直しの上、行内周知等により職員の知識・理解の向上を促進した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

4. 基 本 戦 略 (財 務)

戦略項目⑬:戦略的業務展開の推進に対応したリスク管理

【課題(アクションプラン)】
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

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A		-

1. 指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績	(参考)平成22年度実績
金融再生法開示債権比率	モニタリング	―	1.89%		1.76%	2.71%
金融再生法開示債権の保全率	モニタリング	―	47.73%		56.59%	66.82%
リスク・アドバイザリー委員会の開催件数	モニタリング	―	4回		-(注)	-(注)

(注)平成24年度より開催のため、平成23年度及び平成22年度は実績なし。

2. 評価

指標の達成状況については、金融再生法開示債権比率は、一部債権において債務者区分の下方遷移に伴い開示対象債権が増加したことから平成23年度対比微増した。また金融再生法開示債権の保全率は、保全率の低い一部非ソブリン債権が開示対象債権になったことから、平成23年度対比低下した。また、平成24年度から設置したリスク・アドバイザリー委員会は、4回開催した。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題(アクションプラン)への取組状況としては、リスク・アドバイザリー委員会を設置し、当行の信用リスク管理、ポートフォリオの状況及び大型個別案件のリスクに関し助言を得るとともに、助言を踏まえた対応策の検討等を実施した。また、格付検証を実施するとともに格付モデル改修等を行ったほか、現地通貨建て業務において新規取扱通貨に係る資金管理態勢を整備する等、リスク管理を適切に実施した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績(「総合評価:A」)であったと評価される。

戦略項目⑭：適正な損益水準及び安定的な財務体質の維持

【課題（アクションプラン）】
適正な損益水準の確保

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A		-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成23年度実績（注3）	(参考)平成22年度実績（注3）
総資金利鞘（注1）	モニタリング	―	0.27%		0.43%	0.48%
事務経費率（注2）	モニタリング	―	0.16%		0.15%	0.15%

（注1）　総資金利鞘＝資金運用利回り（資金運用収入／資金運用勘定平均残高）－資金調達利回り（資金調達費用／資金調達勘定平均残高）

（注2）　事務経費率＝営業経費／(貸出金平均残高+有価証券平均残高+支払承諾見返平均残高)

（注3）　平成22年度及び平成23年度については、株式会社日本政策金融公庫国際協力銀行業務勘定の数値

2．評価

指標の達成状況については、総資金利鞘は前年度より低下、事務経費率は前年度と同水準を確保した。

総資金利鞘については、デリバティブ取引等による市場･金利リスクヘッジといった取組をしたものの、調達環境の変化や低利鞘の案件増加等により総資金利鞘は縮小し、また退職給付債務算定にあたっての割引率変更により事務経費率が上昇したが、融資取扱手数料の増加を主とする役務取引等利益が増加したことにより、平成24年度の業務純益は613億円となり、平成23年度対比113億円増加した。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
財務的安定性の維持

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
A		-

1．指標の達成状況

評　価　指　標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考)平成 23 年度実績	(参考)平成 22 年度実績
自己資本比率（BIS ベース）	モニタリング	―	20.02%		23.47%	21.23%

2．評価

指標の達成状況については、財務的安定性を維持した。外国為替資金特別会計からの借入金を原資とする円高対応緊急ファシリティ等の貸出金が大幅に増加したこと等に伴い、自己資本比率（BIS ベース）が若干低下したものの、依然 20%台と良好な水準を維持。当行の出資機能をより一層活用し、日本企業の海外展開を支援することを目的とする「海外展開支援出資ファシリティ」の創設（2013 年 2 月）に際しては、平成 24 年度補正予算において財政投融資特別会計（投資勘定）から 690 億円の出資金を受け入れる等、リスクマネー供給の期待に見合う財務基盤の強化に努めている。

以上を総合すると、目標に対して優れた業績（「総合評価：A」）であったと評価される。

【課題（アクションプラン）】
国際会計基準への対応

総合評価	指標の評価平均点	ノッチ調整
B	3	-

1．指標の達成状況

評 価 指 標	種類	目標値	達成状況	点数
IFRS 導入に係る検討の実施状況	マイルストーン	24 年度：IFRS 会計基準、システム開発及び組織体制等にかかる IFRS 導入準備調査の実施。 25 年度：IFRS 導入に係る基本方針の決定。左記基本方針に基づく現地通貨建ファイナンスの取組み、及び IFRS 導入に係る外的環境を踏まえた導入計画の策定。 26 年度：上記導入計画をレビューしつつ本行として適切と判断される内容にて IFRS 導入準備に着手。	財務部内に IFRS ユニットを設置の上、IFRS 導入準備調査に係る外部専門家への業務委託契約を締結。	3

2．評価

指標の達成状況については、IFRS を巡る外部環境が変化する中、外部専門家も活用しつつ IFRS 導入準備調査を進めた結果、目標を概ね達成し、3 と評価する。

上記の指標に関する質的補完事項及び課題（アクションプラン）への取組状況としては、IFRS 準拠財務諸表を試行的に作成し、その過程において整理される論点及び蓄積されるノウハウを踏まえて、当行が継続して IFRS 準拠財務諸表を作成するための体制等について調査するためのユニットを新設し、外部専門家の助言も踏まえつつ、適切に調査を進めた。

以上を総合すると、目標に対して標準の業績（「総合評価：B」）であったと評価される。