

平成25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



JBIC

株式会社 国際協力銀行

JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

**平成 25 年度
事業運営計画
評価報告書**

平成 26 年 7 月
株式会社国際協力銀行

目次

【第1部 事業運営評価制度の枠組みと評価について】

<u>I. 事業運営評価の目的と枠組み</u>	3
<u>II. 事業運営評価の位置づけ</u>	6
<u>III. 評価の手法</u>	9
<u>IV. 経営諮問・評価委員会委員名簿</u>	12
<u>V. 平成 25 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</u>	13

【第2部 平成 25 年度事業運営計画の評価について】

<u>VI. 平成 25 年度事業運営計画評価結果一覧</u>	14
<u>VII. 戦略項目別評価</u>	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

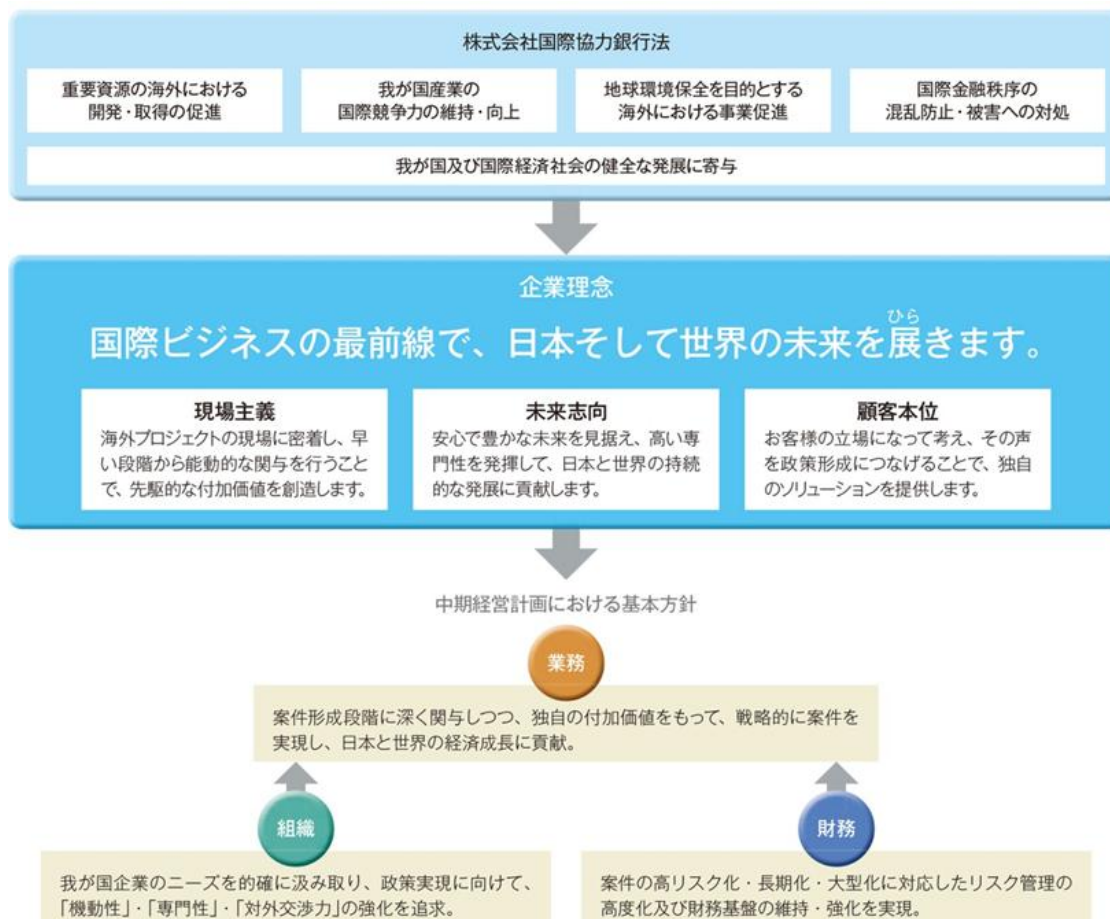
当行が策定した平成 24～26 年度中期経営計画に基づき、毎年策定される事業運営計画において設定された「取り組むべき具体的な目標の達成度合い」につき、社外取締役及び外部委員により構成される経営諮問・評価委員会による評価を受けるものです。

2. 中期経営計画及び事業運営計画

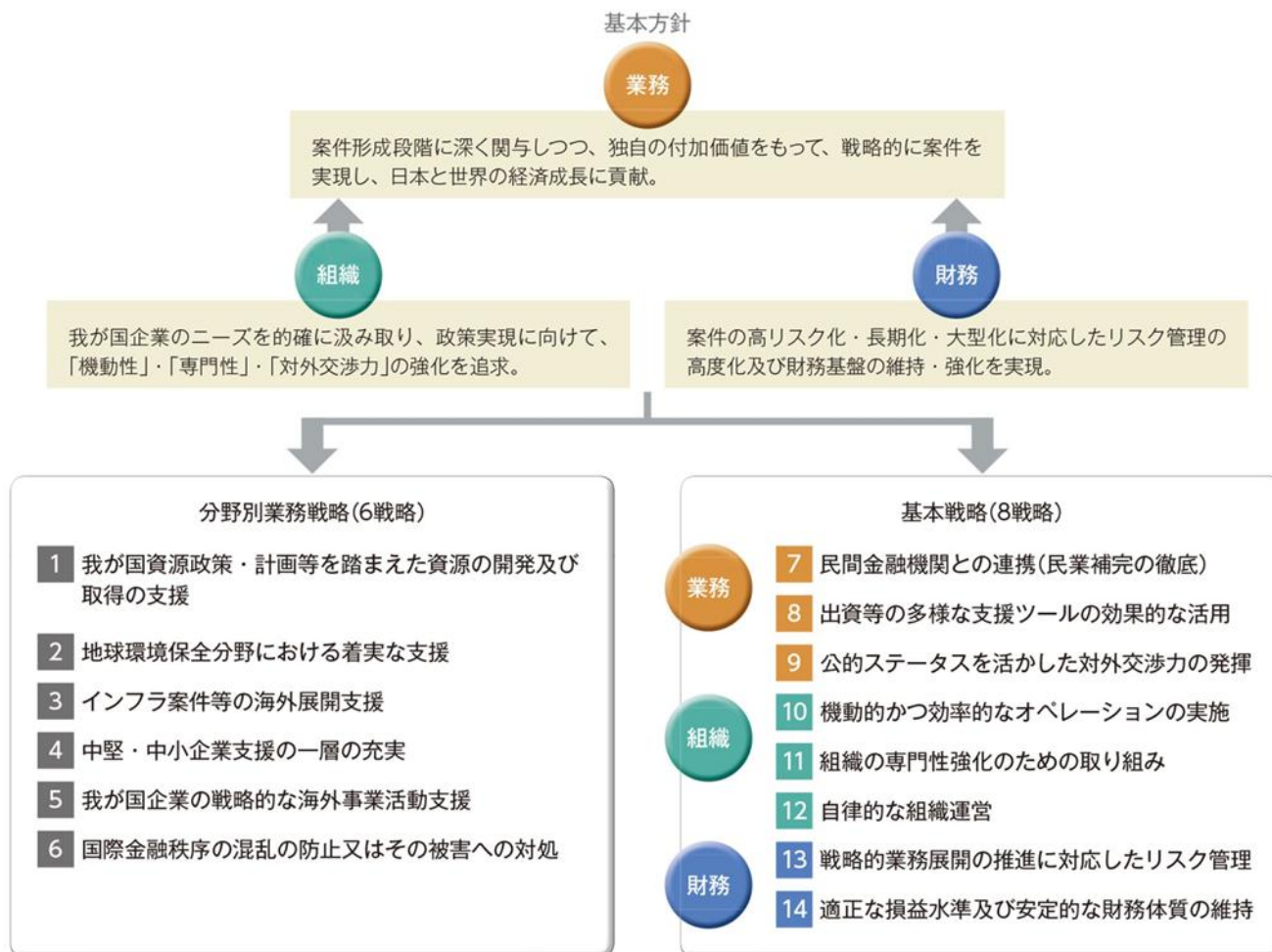
中期経営計画とは、①我が国の政策に沿った効率的かつ成果重視の事業運営を推進すること、及び②アカウンタビリティを適切に果たすことを目的として、当行として中期的に取り組むべき経営課題を明確にし、重点的に取り組むべき戦略とこれらに対する課題(アクションプラン)を設定するものです。そして、中期経営計画において設定された課題(アクションプラン)に対し、各年度に取り組むべき具体的な目標を、事業運営計画として設定しております。

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】

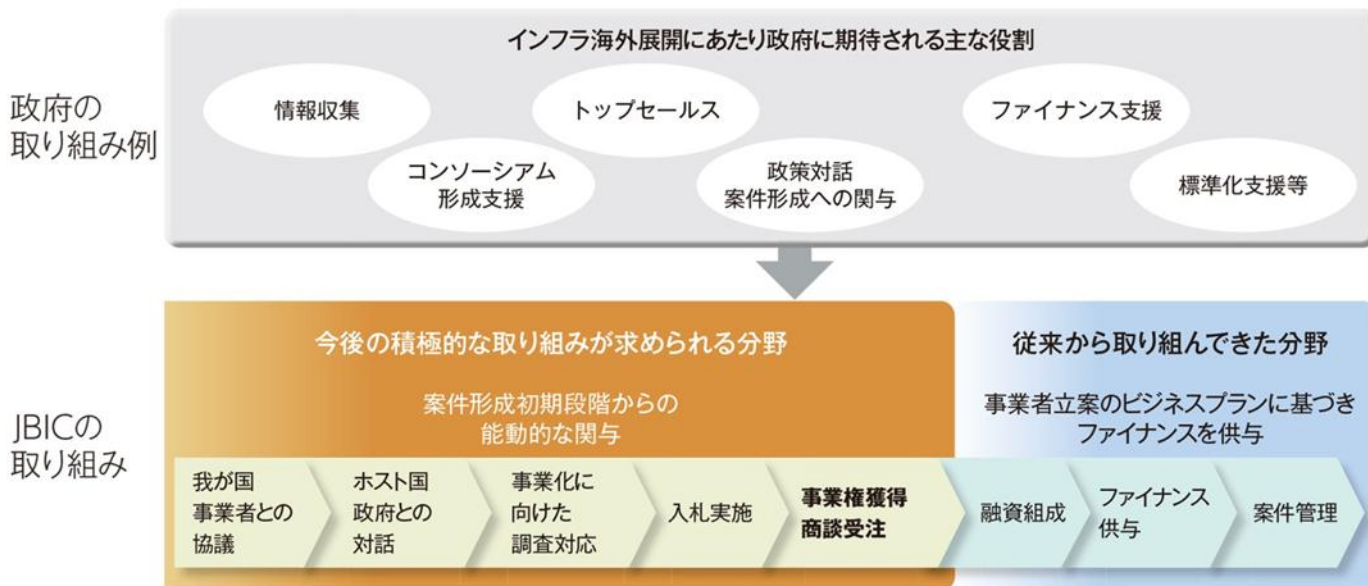


【平成 24～26 年度中期経営計画の全体像】

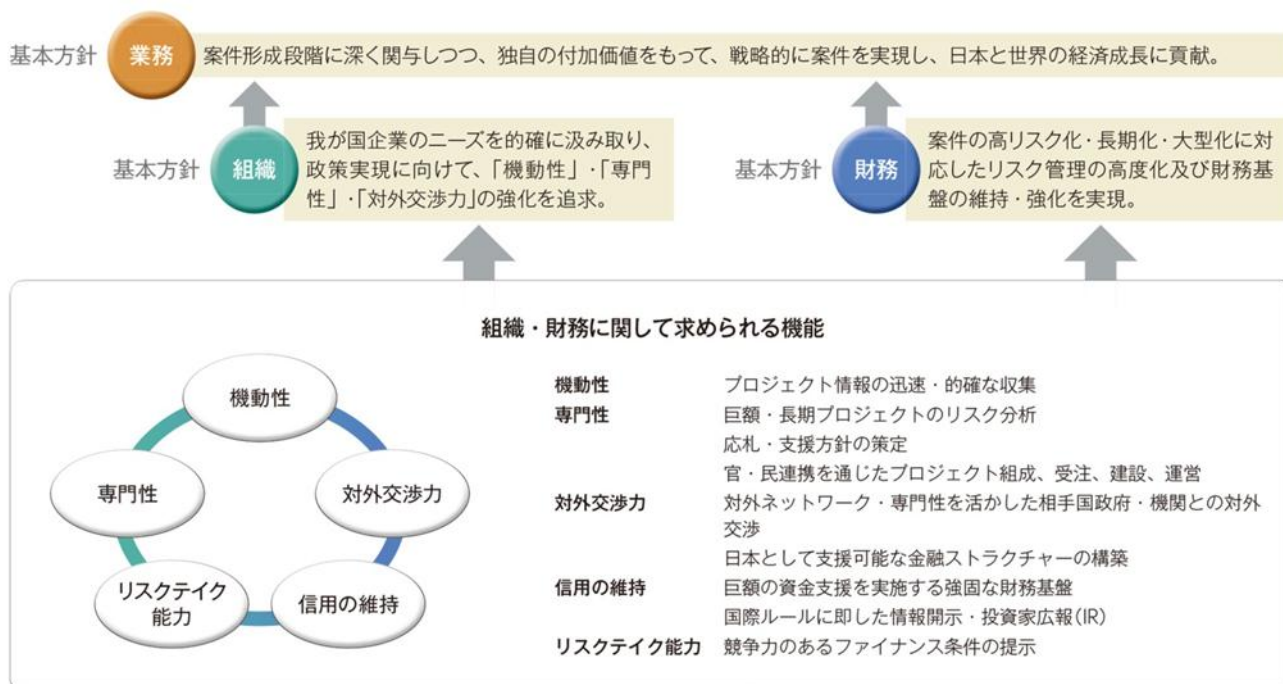


【業務に関する基本方針とその背景】

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・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)

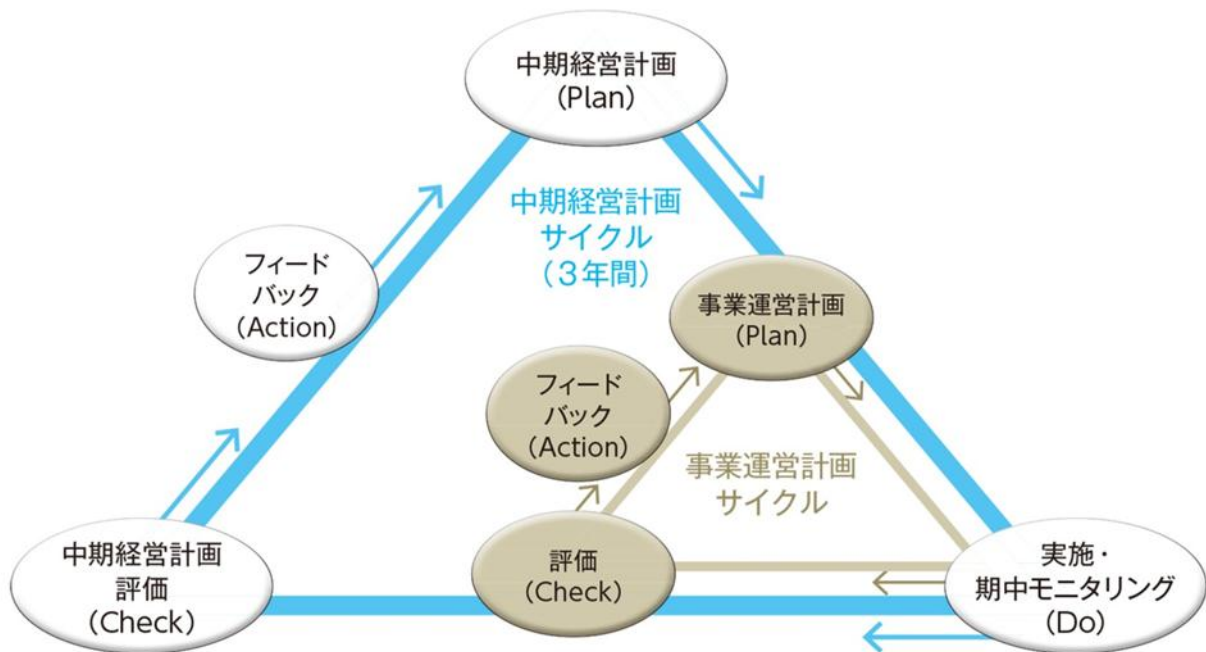
(注1) 定量評価・達成度評価に質的側面からの評価を加味することがある。

(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。

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 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

基本戦略（業務・組織・財務）	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
	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 1）、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 2）・SF（注 3）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 4）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組	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組の徹底	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5)導入に係る検討の実施状況	マイルストーン

(注1) 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2) プロジェクトファイナンス(Project Finance)

(注3) ストラクチャードファイナンス(Structured Finance)

(注4) ビジネスプロセス・リエンジニアリング(Business Process Re-engineering)

(注5) 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 25 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)2013年3月末に期限を迎えた「円高対応緊急ファシリティ」の支援対象分野を拡充の上、発展的に改編・創設した「海外展開支援融資ファシリティ(2013年4月1日創設)」の中で、海外M&A支援の一層の推進が目的として掲げられていること、及び ii)「日本経済再生に向けた緊急経済対策」(平成25年1月11日閣議決定)を踏まえて創設した「海外展開支援出資ファシリティ(2013年2月26日創設)」に伴い、平成24年度補正予算において、財政投融资特別会計(投資勘定)から690億円の出資金の受け入れの措置を得ており、更なる出資案件の推進が政策的に求められていることから、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】
	達成度	達成度
	評価点	評価点
	125% 以上 ~	5
	100% 以上 ~ 125% 未満	4
	75% 以上 ~ 100% 未満	3
ロ、戦略、政策的配慮等により相当意欲的な目標値設定	50% 以上 ~ 75% 未満	2
	~ 50% 未満	1
	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
イ、標準水準の目標値設定	【①-b: 定量基準2】	【②-b: 定量基準4】
	達成度	達成度
	評価点	評価点
	100% 以上 ~	5
	75% 以上 ~ 100% 未満	4
	50% 以上 ~ 75% 未満	3
ロ、戦略、政策的配慮等により相当意欲的な目標値設定	25% 以上 ~ 50% 未満	2
	~ 25% 未満	1
	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組を行ったもの、(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

(3) 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
高木 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 名誉相談役

【五十音順、敬称略】

V. 平成 25 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. 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(平成 24～26 年度)を策定し、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 つの基本戦略とこれらに対する課題(アクションプラン)を設定し、取組を進めている。
2. 平成 25 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、「海外展開支援融資ファシリティ」を活用しつつ、非在来型エネルギー資源開発(カナダ・オイルサンド開発及び豪州炭層メタンガス開発)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を支援したほか、引き続き旺盛な我が国企業による海外 M&A に対して、「海外展開支援融資ファシリティ」及び「海外展開支援出資ファシリティ」の活用によるリスクマネー供給といった積極的な支援を実施し、我が国企業の成長投資を下支えしたと評価される。また、我が国企業のインフラ海外展開においては、水セクター(オマーン・アルグブラ海水淡水化プロジェクト)や再生可能エネルギーセクター(インドネシア・サルーラ地熱発電プロジェクト)等新規分野への我が国企業のインフラ投資を支援し、加えてインフラ設備製造企業による M&A・合併事業(三菱重工業による米国・中小型ガスタービン事業買収及びデンマーク・洋上風車事業参画)への積極的支援を通じ、我が国企業の業容・商流の拡大に貢献したほか、中堅・中小企業の海外展開を積極的に支援すべく、地方銀行・信用金庫との一層の連携強化や与信の充実化に取り組んだと評価される。
3. 基本戦略においては、政策要請の高い出資業務への人材重点配置といったリソース配分の実施、業務効率化に向けた各種取組や、積極的な情報公開・広報活動も実施されたものの、高度化・多様化するニーズに対応するための高付加価値人材の確保・育成への取組には課題が残っているといえる。また、数多くの大型・高リスク案件を支援する中においても、リスクの適切な審査及び管理・評価体制の下、安定的な財務体質が維持されていると評価される。
4. 今後としては、中期経営計画(平成 24～26 年度)の最終年度を迎えるにあたり、業務・組織・財務に関する基本方針に基づく各戦略項目及び課題(アクションプラン)が着実に達成されることを期待する。特に、平成 24 年度及び平成 25 年度の 2 年継続し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 PF・SF ベースの案件に関する課題(アクションプラン)、及び高付加価値を提供可能な人材の確保・育成に向けた課題(アクションプラン)については、より一層積極的な取組を期待したい。
5. また、平成 24 年度及び平成 25 年度の 2 回の評価を行う中で、案件に関する取組のうち、例えば承諾・調印件数以外の要素を如何に評価において勘案するか等、評価手法等について見直しが必要と思われるところ、次期中期経営計画の検討に際し、かかる点についても留意して頂きたい。

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25年度事業運営計画の評価について】

VI. 平成25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	H24 総合評価
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	B	S
	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	C
	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	B	B
		戦略性の高い案件形成支援の取組強化	A	A
	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	A	S
		セミナー・相談会等情報提供機会の充実	A	A
	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	A
		円高メリット活用等の政府施策も踏まえた M&A 支援	S	S
	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	A	S
	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	A
基本戦略（業務・組織・財務）	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	B
		保証等の効果的な活用	B	A
		現地通貨ファイナンスの取組推進	B	S
		PF・SF ベースでの案件推進	C	C
	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	A
	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	A
		業務フロー改善等に基づく効率的な組織運営	A	B
		組織インフラの高度化	B	A
	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	A
		戦略的な情報収集・発信機能の強化	B	A
	⑫自律的な組織運営	顧客ニーズに即した組織運営	A	A
		情報公開・広報活動の推進	A	S
		法令等遵守に関する取組の徹底	A	A
	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	B	A
	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	B	A
		財務的安定性の維持	A	A
		国際会計基準への対応	A	B

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	平成 24 年度 総合評価
B	3	—	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	29 件	23 件 (79%)	3	46 件	31 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	18 件	13 件 (72%)	2	27 件	19 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:25.5 百万バレル/年 天然ガス:4.5 百万トン/年 銅 鉱 石 (銅 純 分 ベー ス):26.5 千トン/年 鉄 鉱 石:15.1 百万トン/年 石炭:7.9 百万トン/年	—	石油:111.9 百万バレル/年 天然ガス:15.7 百万トン/年 銅 鉱 石 (銅 純 分 ベー ス):614 千トン/年 鉄 鉱 石:6.9 百万トン/年 石炭:12.3 百万トン/年	石油:0.4 百万バレル/年 天然ガス:13.5 百万トン/年 銅 鉱 石 (銅 純 分 ベー ス):321 千トン/年 鉄 鉱 石:— 石炭:13.5 百万トン/年

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> 北米からの LNG 輸入や供給源の多角化等、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や関連インフラプロジェクトの案件形成支援、関係会社との協議等を実施	我が国への輸出が見込まれる北米 LNG プロジェクトの案件形成、デューデリジェンスを継続実施。また、新たな LNG 供給源として期待されるモザンビークでの LNG プロジェクトの形成促進のため、相手国政府との協議等を実施。	3

2. 評価

指標の達成状況については、資源の安定確保に向けて、海外展開支援融資ファシリティを活用し、石油、天然ガス・LNG、石炭等のエネルギー資源、銅、鉄鉱石、亜鉛等の鉱物資源の取得及び開発支援を積極的に行った。案件の進捗遅延等により、承諾実績は目標には届かなかったものの、下振れ幅は一定範囲に止まるため、指標の評価平均点は3(標準)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、我が国のエネルギー自主開発比率の向上に資する案件への融資承諾を着実に行う一方(英領北海油田権益取得・開発プロジェクト、イタリア・油田権益取得プロジェクト)、非在来型エネルギー資源(注)開発案件(カナダ・オイルサンド開発プロジェクト、豪州炭層メタンガス(CBM)開発プロジェクト)向け融資を実施。エネルギー資源の安定調達に加えて、近年の開発技術の進歩等により大規模な商業生産が可能となった非在来型エネルギー開発に係る、我が国企業の開発・事業ノウハウ蓄積を支援した点を評価。鉱物資源分野では、ポリティカルリスクが高いとされているボリビアにおいて、ポリティカルリスク・コントロールのため、公的ステータスを活かして、ボリビア政府との直接対話等を実施し、政府からの確認レターを徴求、亜鉛・鉛で世界第6位(金属生産量)の生産量を誇るサンクリストバル鉱山の開発事業向け融資実現を主導した。

以上を総合し、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。

今後は、平成26年4月に閣議決定がなされた「エネルギー基本計画」等、我が国の政策や市場動向等を踏まえつつ、引き続き上流資源権益取得・開発案件及び資源引取案件の支援を積極的に行うことが求められる。また、米国エネルギー省より我が国へのLNG輸出許可が発行されるなど米国でのLNGプロジェクトが着々と進展しているところ、我が国の燃料調達コスト引き下げのため、平成26年度は北米からのLNG輸入に繋がるプロジェクト実現をファイナンス面から着実に支援することが期待される。

(注)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。

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	平成 24 年度 総合評価
C	2	—	C

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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	20 件	13 件 (65%)	2	9 件	9 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	—	1,724 万トン	—	3,059 万トン	835 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案件や高効率発電案件に積極的に取り組んだものの、案件の進捗遅延・消滅等のため承諾実績は目標を下回った。このため、指標の評価平均点は 2(標準を下回る)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、平成 24 年度のカナダにおける太陽光・風力発電プロジェクト向け融資に続き、平成 25 年度は、インドネシアにおける地熱発電プロジェクト向け融資、トルコ向け地熱発電機器輸出案件など、再生可能エネルギー分野での実績を着実に積み上げた点を評価。また、地球環境保全業務(GREEN)を積極的に推進、途上国の再生可能エネルギー・エネルギー効率化事業を支援するため、インド・ブラジル等向けにクレジットラインを設定するとともに、国際金融公社(IFC)等と協働しつつ、ファンドを通じた支援を実施した。なお、平成 25 年度新規承諾案件による排出削減見込量は 1,724 万トンと推計され、平成 24 年度に比して減少したが、これは平成 24 年度に排出削減効果が特に大きい案件(ブラジル石油公社(ペトロプラス)によるコジェネレーション(熱電併給)事業及びフレアガス削減事業)に取り組んだため。平成 22 年度(594 万トン)、平成 23 年度(835 万トン)の水準に鑑みても、一定の効果の有する取組であったと考えられる。

以上を総合し、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。

経年比較では、環境関連案件の承諾数は徐々に増加してきているものの、「攻めの地球温暖化外交戦略」(平成 25 年 11 月)を踏まえつつ、温室効果ガスの削減等のため、一層の取組が必要。特に、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引き続き留意しつつ、新規案件形成を着実に進めることが期待される。

戦略項目③:インフラ案件等の海外展開支援

【課題(アクションプラン)】

我が国企業のインフラ海外展開案件の積極的支援

総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 24 年度 総合評価
B	2	上方修正 (+1)	B

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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
インフラ海外展開案件の出融資保証等承諾案件数	定量 基準1	34 件	23 件 (67%)	2	21 件	20 件

2. 評価

指標の達成状況については、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、案件の進捗遅延等のため承諾実績は目標を下回ったため、指標の評価点は 2(標準を下回る)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、我が国企業のインフラ投資が従来からの火力発電事業に加えて、水、再生可能エネルギー、運輸等多様なセクターに広がる中、新規インフラ分野向け融資承諾(水セクター(オマーン・アルグブラ海水淡水化プロジェクト)、地熱発電(インドネシア・サルラ地熱発電プロジェクト))を着実に進め、インフラ海外展開支援に係る取組範囲の拡充に努めた点を評価。また、平成 25 年 2 月に導入したローカル・バイヤーズクレジットを積極的に活用、我が国企業による現地生産品と本邦品を組み合わせたベスト・ミックスによる我が国企業のコスト競争力強化・プラント受注をファイナンス面から後押しする取組につき、インドの発電所建設案件で我が国企業の受注を実現するなど、着実に成果を挙げた点も評価される。

また、インフラ設備製造に係る我が国企業の海外 M&A、海外合併事業をファイナンス面から支援し(三菱重工業による①米国 Pratt & Whitney Power Systems 社買収(大容量のハイエンド機を得意とする三菱重工業が、Pratt & Whitney Power Systems の中小型ガスタービン事業を取り込み、フルラインナップでの事業展開が可能に)、②洋上風車事業におけるデンマーク Vestas 社との合併事業(両社の技術力、ブランド力、顧客基盤等を合わせ、洋上風車市場でのグローバルリーダーを目指す))、我が国企業のインフラ分野における業容拡大を効果的に支援した点も特筆される。

上記のとおり、支援案件の進捗遅延等より、25 年度承諾案件数は目標を下回ったものの、新規施策であるローカル・バイヤーズクレジットで大規模インフラプロジェクトに対する初の実績を含め着実に成果を上げたこと、新規インフラ分野向け融資を実現したこと、また、インフラ設備の製造・販売事業に係る我が国企業の業容・商流拡大の面でも実績を上げたことを評価し、評価点の上方修正(+1)が妥当と判断する。

以上を総合し、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。

今後は、目標に沿った成果を着実に達成すべく、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一層進めていくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A	4		A

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協議等により、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) ▶ 融資可能な民活標準モデルへの相手国政府等の理解促進等、海外民活インフラ案件の推進	▶ インドやミャンマー等、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、初期段階から案件形成を支援。 ▶ 民活案件形成推進のために、インドネシア、ベトナム、メキシコ等の政府・関係機関との対話を実施。	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等を活用して、相手国政府等との直接対話を通じた案件形成や、民活案件形成推進に向けた取組を積極的に実施。インドでは、平成 24 年度に出資参画した、プロジェクト開発会社のインド Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited (DMICDC) を通じ、インフラ計画のマスタープラン作成への関与を開始。また、民主化・開放路線への転換により、近年特に注目されているミャンマーにおいては、ヤンゴン都市圏における都市開発プロジェクト等、収益性が見込めるプロジェクトを初期段階から支援することを目的とするミャンマー・プロジェクト開発促進会社の設立に向けた協議のための覚書をミャンマー政府国家計画経済開発省との間で締結するなど、プロジェクト形成のための枠組み構築に迅速かつ機動的に取り組んだ点を評価し、評価指標の評価点は 4(優れている)を付与する。

以上より、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。

本課題については、公的ステータス等を活用した相手国政府等との協議により、戦略性の高い案件形成を促進する取組が着実に進んでいると評価されるが、インフラプロジェクトの形成や事業枠組みの整備には中長期的な時間軸での取組とならざるを得ないところ、継続的かつ粘り強く取組を実施していくことが必要である。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	45 件	54 件 (120%)	4	34 件	16 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	－	414 社	－	491 社	－(注)

(注) 平成 24 年度より計測のため、平成 23 年度実績不明。

2. 評価

指標の達成状況については、各地域の中堅・中小企業と密接な関係を構築している地方銀行・信用金庫との連携を一層深めつつ、また、中堅・中小企業向け与信の充実も図りながら、中堅・中小企業による海外投資事業を積極的に支援した結果、目標を上回る承諾実績を計上したことから、評価指標の評価平均点は4(優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、従来から進めてきた、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整備につき、平成 25 年度は新たにベトナム BIDV 及びベトナム銀行と業務協力のための覚書を締結、対象国を、従来のタイ、インドネシア、インド、フィリピンの4カ国から5カ国に拡大。また、我が国政府が日本再興戦略の国際展開支援事業の一つとして実施する「海外展開一貫支援ファストパス制度」に当行も参加、中堅・中小企業の海外展開支援の円滑化のための枠組み構築に貢献したことを評価。

以上を総合し、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。

当行は、海外事業展開に当たっての情報制約・ファイナンス制約の大きい中堅・中小企業向け支援の拡充に注力しており、その結果、中堅・中小企業向け案件数は着実に増加してきている。今後とも、中堅・中小企業向け与信の高度化・多様化を図るとともに、ツーステップローンを始めとする民間金融機関との連携等を通じて、中堅・中小企業の海外事業展開支援を量・質の双方において、拡充していくことが必要である。

【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	平成 24 年度 総合評価
A	5	下方修正 (-1)	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	72 回	95 回 (131%)	5	79 回	60 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引き続き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、目標を大きく上回る実績を上げたことから、指標の評価点は 5 (特に優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、中堅・中小企業が海外展開を行うに当たって必要となる法律相談等の支援体制を充実させるため、日本弁護士連合会との間で覚書の締結を行ったほか、従来に引き続き、当行の認知度向上や中堅・中小企業の利便性向上のため、九州・東海・北陸・東北・北海道等の各地域での出張セミナー・相談会を実施。また、進出先国の現地事情を踏まえたより実務的な相談への期待が高まっていることから、中国・インド・ASEAN10 カ国を対象とした法務・会計・税務アドバイザーの提供を行うなど、中堅・中小企業の個別ニーズに即した対応も実施した。

しかしながら、本課題については、中堅・中小企業支援の一層の充実を図るべく、継続的に取組内容を深化させること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。

以上を総合し、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。

今後とも、継続的に取組内容を深化させるべく、地域金融機関や業界団体等との連携をより強化し、中堅・中小企業の海外展開を情報提供面からも支援することが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	138 件	153 件 (110%) (うち先進国 56 件)	4	125 件 (うち先進国 56 件)	63 件 (うち先進国 6 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	43 件	33 件 (76%) (うち先進国 5 件)	3	35 件 (うち先進国 4 件)	39 件 (うち先進国 8 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上回る実績を上げた。輸出取引支援については目標を下回ったものの、下振れ幅は一定範囲に止まるため、両指標を総合した指標の評価平均点は 4(優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、海外投資事業支援では、自動車や化学、電機・電子、機械・金属等の幅広い分野において製造業による海外投資を着実に支援、この中で、ベトナム・ニソン製油所/石油化学コンプレックス建設プロジェクトでは、他国公的輸出信用機関と連携した約 50 億米ドルの大型プロジェクトファイナンスを、当行が主導する形で組成。また、ガーナ沖油田向け FPSO (注)傭船事業向け融資では、当行として初めてガーナ向け FPSO 案件を組成、我が国企業の海洋分野での事業ノウハウ獲得を通じた国際競争力の向上を支援した。輸出取引支援では、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 15 件)を着実に実施するとともに、我が国企業の商談の広がりに応じ、トルクメニスタン向け硫酸製造プラント設備輸出、ロシア向けアンモニア製造プラント輸出、サウジアラビア・国営電力公社向け発電設備輸出、エクアドル向け地上デジタル放送関連機器輸出等など、我が国企業によるアジア域外の海外市場獲得のための支援を着実に実施した。

以上を総合し、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。

引き続き、我が国企業の多様な海外事業展開を踏まえつつ、海外投資事業及び輸出取引への積極的な支援を行っていくことが期待される。

(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。

【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	平成 24 年度 総合評価
S	5	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	41 件	65 件 (158%)	5	55 件	6 件
上記案件における M&A 金額	モニタ リング	－	4 兆 1,368 億円	－	2 兆 5,647 億円	2,467 億円

2. 評価

指標の達成状況については、平成 25 年に発表された我が国企業による海外 M&A は、過去最高となった平成 24 年よりは落ち込んだものの、引き続き高水準で推移、当行に対して多くの融資期待が寄せられた。これを受け、海外展開支援融資・出資ファシリティを活用し、一般機械、鉄鋼、炭素繊維、サニタリー、広告、食品加工、農業など多様な業界において、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、承諾実績は目標を大きく上回ったことから、指標の評価平均点は 5(特に優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、民間金融機関向け M&A クレジットラインを活用した我が国企業の大型海外 M&A 支援を着実に実施する一方、ソフトバンクによる米国 Sprint Corporation 買収に必要な資金の融資に当たっては、民間金融機関が組成したシンジケート・ローンに直接参加する形で支援を実施。また、丸紅による米国穀物大手 Gavilon Holdings, LLC の買収については、必要な資金を優先株で供与するなど、我が国企業の資金調達ニーズと民間金融機関のリスク許容度等に応じて、柔軟にファイナンス・スキーム構築を行った点が評価される。こうした取組を進めた結果、平成 25 年度に当行が支援した我が国企業による M&A 総額は、昨年度の約 2.6 兆円から約 4.1 兆円と 1.6 倍以上に増加、民間金融機関との適切な協調の下、効果の大きい取組を実施したと評価される。

以上を総合し、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。

今後とも、海外展開支援融資・出資ファシリティを積極的に活用しつつ、我が国企業の M&A に対する支援を継続することが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	97 カ国	93 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	－

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、実績値は目標を達成したことから、評価平均点は 4(優れている)を付与する。

質的側面を含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体では、米国の金融緩和縮小(テーパリング)観測を受けた新興国マクロ経済への影響等に対する機動的なモニタリングを実施するとともに、インドネシア政府の危機対応能力を強化するための予防的措置として、24 年度に設定したインドネシア政府向けコンティンジェントファシリティについて、世界銀行、アジア開発銀行及び豪州政府と協働しつつ着実にモニタリングを実施。

以上を総合し、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。

今後とも、国際金融秩序の混乱につながるリスクの機動的・効果的なモニタリングを継続するとともに、途上国・地域の資本市場育成等を通じた国際金融秩序の安定化を促進することが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	5	下方修正 (-1)	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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%	100%
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	-	6 兆 2,200 億円	-	9 兆 2,477 億円	4 兆 6,077 億円
連携した民間銀行等の数	定量 基準3	66 先	109 先 (165%)	5	82 先	82 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。連携した民間銀行等については、本邦地域金融機関と海外地場金融機関との連携等が進んだ結果、実績は目標を大きく上回った。これらを総合し、指標の評価平均点は 5（特に優れている）を付与する。

質的側面も含めた、課題（アクションプラン）に対する取組全体については、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海外地場金融機関との提携を更に拡充（ベトナム・BIDV 及びベトナム銀行と覚書を締結し、提携国は 5 カ国に拡大）。また、民間金融機関のカントリーリスク審査担当部門とのカントリーリスク・ワークショップを、平成 25 年度も開催、融資保証業務に加え、公的金融機関として蓄積してきたカントリーリスク評価に係るナレッジ共有も通じて、民間金融機関との連携を進めた。

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。

以上を総合し、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。

平成 25 年 12 月に公表された「金融・資本市場活性化に向けての提言」では、「眠っている」資金が成長マネーに向かう循環の確立が謳われるなど、成長分野への民間資金動員の必要性が益々高まってきている。今後とも、民間金融機関の融資姿勢や金融資本市場の動向等を十分に踏まえながら、民間金融との適切な協調、民間資金動員を図っていくことが必要である。

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	平成 24 年度 総合評価
B	3	－	B

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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
出資案件の承諾案件数	定量 基準2	11 件	6 件 (54%)	3	7 件	1 件

2. 評価

指標の達成状況については、事業会社、プロジェクト及びファンドの多様なリスクテイクによる出資検討を進めたものの、進捗遅延や案件消滅のため、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、指標の評価点は3(標準)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、再生可能エネルギー・省エネルギー事業向け投資(Balam Fund, L.P.及び IFC Catalyst Fund (Japan))、資源・エネルギー関連セクター向け投資(Energy Opportunity Fund)、将来の我が国企業による海外 M&A を見据えたアジア企業投資(CVC Capital Partners Asia Pacific IV)といった目的のため、各々ファンド出資を活用した支援を実施。また、我が国企業による海外 M&A 支援のための事業会社向け出資(丸紅による米国穀物大手 Gavilon Holdings, LLC の買収)、我が国企業の海外合併事業支援のための事業会社向け出資(三菱重工業によるデンマーク・洋上風車事業)など、政策目的やファイナンスニーズを踏まえつつ、従来から実績のあったファンド出資に加え、事業会社に対する直接のリスクマネー供給で実績を上げ、出資の効果的な活用を図った。

以上を総合し、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。

平成 24 年度評価において課題とした出資業務の推進体制の強化につき、出資専担ユニットの新設を 25 年度に実施するなど、出資業務に係る専門性の高度化に向けた取組を進めているところであるが、出資に伴う高リスク等にも十分に配慮しつつ、引き続き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、堅実に出資業務を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	平成 24 年度 総合評価
B	3		A

1. 指標の達成状況

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数
保証等の効果的な活用の実績	定性	<取組例> ▶ サムライ債保証等の戦略的活用 ▶ 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	▶ 日本・モンゴル首脳間で合意された「戦略的パートナーシップのための日本・モンゴル中期行動計画」を踏まえ、モンゴル開発銀行のサムライ債に保証を供与。また、ドーヴィル・パートナーシップ(注)に基づく中東・北アフリカ支援の一環として、チュニジア中央銀行のサムライ債に保証を供与するなど、我が国政府方針を踏まえつつ、サムライ債に対する保証ツールを戦略的に活用。 ▶ PF 案件におけるポリティカルリスク保証供与による協調融資組成の円滑化など、協調融資銀行に対する保証を必要に応じて活用。	3

(注) 2011 年 5 月の G8 ドーヴィル・サミットにおいて中東・北アフリカ地域における歴史的変革を支援するために合意された枠組み

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を着実に活用したと評価、指標の評価点は 3(標準)を付与する。

課題(アクションプラン)に対する取組全体については、航空機輸入に対する保証供与を着実に実施するとともに、発行体に応じた債券保証・取得の支援ツールの効果的な使い分け(サムライ債発行体としてのメキシコ政府のネーム確立のため、平成 24 年度に引き続き、メキシコ政府が発行するサムライ債を、同国政府の発行実績・信用力等を踏まえ、保証ではなく債券取得により支援)を実施。また、保有資産を活用した資金調達ニーズが大きい、販売金融会社の資金調達支援のため、証券化商品に対する保証機能の活用(タイ・クレジット債権証券化に係る証券化商品の一部取得及び保証供与)を行うなど、保証ツールの柔軟な運用を行った点を評価。

以上を総合し、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。

今後とも、引き続きサムライ債保証(GATE)を戦略的に活用し、金融資本市場での民間資金動員に貢献すると共に、民間金融機関との適切なリスクシェアを図りつつ、途上国ポリティカルリスク保証など、適切な保証運用を図っていくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
B			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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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)	-	10 通貨 (THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR、GBP、CNY、INR)	7 通貨 (THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR)

2. 評価

指標の達成状況については、平成 25 年度中は、新規通貨の取り扱い開始はなく、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)は、平成 24 年度と変わらず、10 通貨となった。

しかしながら、平成 25 年度においては、製造業投資や販売金融事業に必要な資金を中心に、平成 24 年度の 13 件を上回る 15 件の現地通貨建て融資・保証を実施。また、これまで実績が出資に限られていた人民元につき、当行初の人民元建て融資を開始するなど(中国におけるポリエステル製品リサイクル・リサイクルポリエステル繊維の製造・販売事業及び自動車用合成樹脂製品の製造・販売事業向け融資)、現地通貨建てファイナンスの業務拡充を着実に進めた点は評価される。

以上を総合し、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。

今後とも引き続き、我が国企業のニーズに応じて取扱現地通貨の拡大を図るとともに、現地通貨建てオペレーションの柔軟性向上を継続的に進めていくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
C	1	上方修正 (+1)	C

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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
PF・SF 案件の承諾案件数	定量 基準 1	20 件	9 件 (45%)	1	11 件	10 件

2. 評価

指標の達成状況については、資源開発、火力、再生可能エネルギー発電、製油所・石油化学、鉄道セクター等、多岐に亘って、PF での案件組成支援を進めたものの、失注に加え、多くの内談案件に進捗遅延が生じたため、実績は目標を大きく下回った。したがって、指標の評価点は 1 (標準をかなり下回る) を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、これまで培ってきた PF ノウハウを活かし、当行の PF 供与実績がなかったインフラの新セクターでの PF 組成を行うとともに(地熱発電プロジェクト向け(インドネシア・サルウラ地熱発電プロジェクト)、単独の水分野向け(オマーン・アルグブラ海水淡水化プロジェクト))、資源分野でも、PF 組成の難易度が高いとされる鉄鉱山開発(豪州・ロイヒル鉄鉱山・関連インフラ開発・操業プロジェクト)を当行として初めて PF により支援。また、融資相手国の観点でも、当行として PF 供与が初めてとなる新規国向けの PF 供与を行うなど(ガーナ・FPSO 傭船事業、クウェート・アズールノース発電・淡水化プロジェクト)、PF 業務の一層の高度化・拡充を図った点は評価される。

上記のとおり、支援案件の多くに遅延が生じ、今年度の承諾件数は目標を大きく下回ったものの、当行として新セクター向け PF、新規国向け PF に新たに取り組み、PF 業務の高度化・拡充で成果を挙げた点を評価し、評価点の上方修正(+1)が妥当と判断する。

以上を総合し、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。

平成 26 年度については、期ずれ案件の確実な承諾に注力するとともに、案件を円滑に進捗させるべく、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期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4		A

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 ➤ 民活インフラ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係る制度作りに向けた意見交換・協議 ➤ 我が国企業の資源確保の支援につながる意見交換・協議	➤ インドネシア政府、メキシコ政府との間では、政策対話の場を活用した案件形成を引き続き実施。また、平成 24 年度に政策対話の枠組みを確立したベトナムとの間では、同枠組みを活用して、PPP の国際標準等に係る実務者会合を開始。 ➤ またブラジル連邦政府との間でも、両国間の重要経済課題、我が国企業の投資促進に係る課題等についてハイレベルで協議。 ➤ LNG 事業や鉱物資源開発事業(関連インフラ含む)の案件形成支援を目的とした資源保有国との政策対話(モザンビークでの PF ワークショップ等)を実施	4

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	80 件	65 件 (81%)	3	77 件	73 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活かし、相手国政府・政府機関等とのハイレベル協議・政策対話等を積極的に実施、案件形成支援に加え、民活インフラ案件におけるホスト国政府の役割など、バンカブルな民活インフラ制度構築のための取組を進めた。特に、メキシコ政府との間では、2012 年 12 月に発足したメキシコ新政権との間で初めて政策対話を実現、大蔵大臣に加え、通信運輸省、エネルギー省、国家水利委員会等からの参加を集め、従来の枠組みを越えて、メキシコ新政権が重要政策の

一つとしているインフラセクター、中でも我が国企業の関心が高い鉄道・水セクターに焦点を当てた対話を実施するなど、優れた実績を上げたと評価。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実績は目標を若干下回ったものの、下振れ幅は一定範囲に止まる。以上より、両指標を総合した評価平均点は4(優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、当行に融資期待の寄せられた個別案件について、適切なファイナンス組成のための個別交渉(PF 案件のセキュリティ・パッケージ構築のための、ホスト国政府との個別直接対話)や、既往の融資対象プロジェクトで生じた問題への我が国企業の対処支援(トラブル・シューティング)を行うなど、我が国企業が参画する個別プロジェクト・ベースで対外交渉力を発揮。また、資源・環境、インフラ分野において他国公的部門とのリレーション拡充を図るため、業務協力の拡大(①資源開発プロジェクト等に係る情報・意見交換を目的とするアラスカ州天然資源局との覚書締結、②環境分野での協力に係るUAE政府系機関マスタードールとの業務協力協定締結、③インフラ事業における日・西企業の提携後押しを目的とするスペイン開発金融公庫との業務協力に係る覚書締結等)を着実に進めた。

以上を総合し、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。

膨大なインフラ投資需要に応えるため、民活インフラ方式によるファイナンス組成に対する関心が世界的に高まっているが、途上国政府において、民活インフラ方式での民間投資呼び込みに必要なホスト国政府の役割・関与の必要性が十分に理解されておらず、円滑な民間投資に繋がっていない場合がある。今後とも、引き続き相手国政府・政府機関等との間で、民活インフラ投資に係る適切な枠組み構築に向けた協議を実施するとともに、個別案件レベルにおいても、新規案件組成・既往案件保全の両面において、相手国政府等との間で交渉力を発揮していくことが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	85%以上	92.7% (109%)	4	93.5%	84.4%
職員意識調査(業務負荷の平準化認識)(注 2)	モニタ リング	－	74.6%	－	69.9%	69.8%

(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」及び「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」又は「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)」及び「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、効率的な事務遂行に努めた結果、顧客満足度調査における融資等可否判断時間の満足度は昨年度と同水準を確保し、目標を上回った。したがって、指標の評価点は4(優れている)を付与する。職員意識調査(業務負荷の平準化認識)については、平成 24 年度実績から 4.7 ポイント改善した。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、平成 24 年度に導入した経営リソース配分における戦略性及び機動性の向上を企図した部門間人的資源配分枠組みに基づき、政策要請の高い出資業務へ人材を重点的に配分した点を評価。

以上を総合し、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。

今後も、人材を始めとする経営リソース配分を戦略的・機動的に行うと共に、その前提としての適切な組織体制及び業務プライオリティの確保に継続的に取り組むことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A	4	-	B

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: 業務効率化のための新たな方針・実施計画の検討・策定、及びそれに基づく施策の検討・実施。 26 年度: 業務効率化方針及び平成 26 年度実施計画に基づく各種施策の着実な実施。	平成 25・26 年度業務効率化方針及び平成 25 年度実施計画を策定し、それらに基づく各種施策（業務アウトソースを含む業務フロー改善や体制の見直し等）を実施。	4

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	-	19.4 時間／人・月	-	19.5 時間／人・月	21.1 時間／人・月

2. 評価

指標の達成状況については、平成 25 年度業務効率化実施計画に掲げた夫々の分野における施策、①審査分野においては、審査関連業務実施にあたっての人的資源配置及び業務範囲・プロセスの見直しを行い、熟練人材の活用を含めた効率的な審査体制の構築に向けた枠組みの検討開始、②システム分野においては、システム最適化の取組と共に、より効率的な業務遂行を可能とする組織・体制構築の検討開始、③財務分野においては、経費精算、出納、起票・記帳及び決算業務の業務フロー改善・体制の見直し、④管理分野においては、施設管理業務のアウトソースの拡大、を進め、目標として掲げたマイルストーンを予定どおり達成した。したがって、指標の評価点は 4(優れている)を付与する。職員一人あたりの平均残業時間数については、平成 24 年度と比べほぼ横這いの 19.4 時間／人・月となった。

以上より、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。

来年度については、効率化に向けて検討を開始した諸事項につき、着実に成果を出していくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
B	4	下方修正 (-1)	A

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(共通基盤への完全移行の完了)。	バックアップセンター設置に係る調達を完了。 共通基盤(本番環境・災対環境)のアプリ側への環境提供を開始済。	4

2. 評価

指標の達成状況については、①バックアップセンター設置に係る調達を完了し、また②共通基盤(本番環境・災対環境)のアプリ側への環境提供を開始しており、目標として掲げたマイルストーンを予定どおり達成した。したがって、指標の評価点は4(優れている)を付与する。

一方で、共通基盤への移行過程において発現したリスク・課題への対処として、当初仕様からの見直しを複数回実施することとなり、品質・コスト管理が十分であったとは言えないことから、評価点の下方修正(-1)が妥当と判断する。

以上を総合し、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。

来年度は、IT 投資に関する品質・コスト管理に細心の注意を払いつつ、平成 26 年 10 月予定の共通基盤への完全移行を確実に達成すべく、引き続き注力することが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	5	下方修正 (-1)	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	57 回	78 回 (173%) (1,316 人)	5	61 回 (1,145 人)	44 回 (注)
海外駐在・出向経験者比率(過去5年間)	定量 基準3	28%	31% (110%)	5	31%	28%

(注)平成 24 年度より計測のため、平成 23 年度の参加人数不明。

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、また海外駐在・出向経験者比率についても、厳しい人員制約の中でも昨年度と同水準を維持し、目標を大きく上回った。これらを総合し、指標の評価平均点は 5(特に優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、昨年度に続き、より多くの職員が PF に係る知識を習得することを目的に、弁護士事務所等の外部専門家の協力も得つつ、職員の知識レベルに応じた極め細やかな研修を実施した。また、政策要請の高い出資業務に引き続き積極的に取り組むことが求められている中、弁護士事務所より講師を招き、国際機関の出資事例を活用した勉強会を開催する等により知見の拡充に努めた。加えて、セクターに関する知識の向上を目指した取組(石油・ガス業界に係る勉強会や資源関連セミナーへの参加等)も継続的に行った。その他、若手・中堅職員のディール関連経験を増やすべく、営業・審査部署への配属期間を長期化する取組や、PF を始めとする高い専門性が求められる部署へ若手・中堅職員を優先的に配置する取組等を実施した点を評価。

しかしながら、研修を始めとして職員全体の知識の底上げを企図した各種取組を進めている中、必ずしも高付加価値を提供可能な人材の創出に十分には繋がっておらず、また、職員の国際機関や本邦民間銀行の海外支店への出向等を通じた経験・専門性向上や、海外金融機関との協調融資を通じた新たな視点・知見の習得の試みも十分に行われているとは言えず、今後一層の取組深化・推進が求められることから、評価点の下方修正(-1)が妥当と判断する。

以上を総合し、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。

今後も引き続き人材育成に一層注力することが求められ、高付加価値を提供可能な人材育成を目指した取組(若手職員の基礎能力強化、政策要請の高い課題或いは高度な専門性が求められる課題を担当する部署へ若手・中堅職員をより一層重点的に配属する等 OJT を通じたキャリア開発支援、出資や証券化等政策要請が強く且つ高度な金融手法が求められる案件への対応力を向上させるため、国際機関や民間金融機関等外部との人材交流を促進すること等によるハードスキル向上等)を着実に検討・実施していくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
B	3	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	130 先	129 先 (99%)	3	110 先	87 先

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、昨年度に続き、精力的に情報収集を行った結果、目標を概ね達成したことから、指標の評価点は3(標準)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、平成 24 年度に策定した調査機能強化方針の下、調査業務の高度化・効率化を図るべく、調査計画の策定・レビュー作業における本店営業部門と海外駐在員事務所との連携を強化するとともに、海外駐在員事務所のイントラページの統合による情報インフラ整備を進めた。また、京都大学大学院や一橋大学等への客員教授・講師派遣を通じた当行 PF の知見についての情報発信や、国土交通省や NEDO 等政府・政府関係機関等が主催する委員会及び研究会への委員派遣を通じた途上国・セクターの知見についての情報を発信したこと、その他、経団連、全銀協及び各国・地域商工会議所への海外投資セミナー・アンケート説明会を通じて、積極的な情報発信に引き続き取り組んだ点を評価。

以上を総合し、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。

当行にとって情報収集・発信機能の強化は極めて重要な課題であることから、職員全体の情報収集・共有・活用に対する意識を一層高めることが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	92.6% (102%)	4	91.6%	93.7%
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	85%以上	92.7% (109%)	4	93.5%	84.4%
PF 案件の平均検討期間	モニタ リング	－	19.9 ヶ月	－	9.3 ヶ月	11.7 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」又は「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、顧客満足度調査における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、また融資等可否判断時間の満足度も、昨年度と同水準を維持して目標を上回った。これらを総合し、指標の評価平均点は 4(優れている)を付与する。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、19.9 ヶ月と前年度実績から大幅に増加したが、これはスポンサーと現地政府間の交渉長期化が当行の検討期間にも影響を与えた特殊要因によるもの。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、①顧客の要望を踏まえ当行 Loan Agreement (L/A)の日本語仮訳を作成し、当行融資契約の内容についての顧客の理解を促進したこと、また②昨年度末より取組を開始した輸出金融の運用柔軟化やローカル・バイヤーズクレジット(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)を今年度も継続して積極的に行った点を評価。

以上を総合し、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。

今後は、引き続き総合満足度を高い水準で維持すべく、顧客の利便性向上のための更なる取組(当行に馴染みのない顧客を主な対象とする広報資料の作成等)を進めていくことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A		-	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
HP 等の媒体に対する アクセス件数(注)	モニタ リング	—	204 万件	-	185 万件	158 万件

(注)平成 25 年度より、監視サーバー等からの自動アクセスをカウントしない新しい解析ソフトを導入(これに伴い平成 24 年度以前の実績についても再集計したもの)

2. 評価

指標の達成状況については、出融資保証承諾案件(平成 25 年度:239 件)のプレスリリースや SNS を通じた対外情報発信を着実に進めた結果、HP へのアクセス件数は昨年度実績:185 万件から 204 万件へと増加した。

課題(アクションプラン)に対する取組全体については、当行の近年の環境分野への取組を紹介すべく、昨年度に引き続き「エコプロダクツ 2013」にブース出展し、地球環境保全業務等について環境案件事例等をパネル展示や冊子の配布を通して紹介した。加えて、「ジャパン・ビジネス・フェア in モンゴル 2013」に参加し、モンゴル中央・地方政府関係者、金融関係者やビジネスマンら約 150 人の来訪者に対して、業務概要やモンゴルでの取組について紹介した点を評価。

以上を総合し、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。

今後は、マスメディアにおける取り上げ回数増加を目指し、発信する情報のクオリティを更に強化するとともに、国内外の情報受信者のニーズを意識した本行関係先への広報活動強化に係る取組が期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A	4	-	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 24 年度実績	(参考) 平成 23 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	8 回	8 回 (100%)	4	6 回	6 回

2. 評価

指標の達成状況については、役職員の一層のコンプライアンス意識の向上・定着化を企図した法令等遵守に関する社内研修を着実に実施した結果、目標を達成したことから、指標の評価点は4(優れている)を付与する。

質的側面も含めた、課題(アクションプラン)に対する取組全体については、昨年度に引き続き、コンプライアンス研修を全職員に対する義務研修として実施するとともに、新たに反社会的勢力への対応及びインサイダー取引未然防止に関するテーマ別研修を実施した。また、本店職員向けコンプライアンス研修を e-ラーニングで行う等、受講者の利便性と個別学習効果測定に配慮を図った。その他、適切な業務処理を推進すべく、業務関連事務リスクの過去事象についての情報共有の取組(発生要因ランキング掲載等による注意喚起等)を強化した点を評価。

以上を総合し、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。

今後とも、引き続き役職員の一層のコンプライアンス意識の向上・定着化を目指した研修を着実に実施するとともに、適切な業務処理の徹底・推進に取り組むことが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
B			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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
金融再生法開示債権比率	モニタリング	－	1.65%	－	1.89%	1.76%
金融再生法開示債権の保全率	モニタリング	－	46.32%	－	47.73%	56.59%
リスク・アドバイザリー委員会の開催件数	モニタリング	－	2 件	－	4 件	－(注)

(注) 平成 24 年度より開催のため、平成 23 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、分子については、外貨開示対象債権額が円安の影響で増加した一方、分母については、海外展開支援融資ファシリティを中心とする貸出金の大幅増加による当行債権総額が増加した結果、分子の増加分を分母の増加分が上回り、平成 24 年度対比 0.24% 減少となった。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額が増加したこと等から、平成 24 年度から若干低下した。また、リスク・アドバイザリー委員会を 2 回開催し、当行のポートフォリオ状況を踏まえたリスク管理についての助言を得た。

課題（アクションプラン）に対する取組全体については、昨年度に続き、格付検証結果を踏まえ格付モデルの改善を行ったほか、現地通貨建て業務における新規取扱通貨に係る資金管理につき、国際機関における事例を調査しつつ、態勢整備を進めた。また、一定の大型案件等を対象に債権流動化を実施するための制度の導入に向けて取り組んだ点を評価。

以上を総合し、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。

来年度は、格付検証結果を踏まえた格付モデルを継続的に見直すと共に、出資や現地通貨建て業務推進に伴って必要となるリスク管理態勢の整備にも継続的に取り組むことが期待される。

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	平成 24 年度 総合評価
B			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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績 (注 3)
総資金利鞘(注 1)	モニタリング	－	0.30%	－	0.27%	0.43%
事務経費率(注 2)	モニタリング	－	0.10%	－	0.16%	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 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、総資金利鞘は若干改善し、また事務経費率は、分子については退職給付引当金戻入等により営業経費が減少し、分母については海外展開支援融資ファシリティを中心として貸出金が増加したことから、こちらも昨年度より若干改善した。平成 25 年度の業務純益は、資金運用利益の増加が寄与し、平成 24 年度対比 128 億円増加の 742 億円となった。

しかしながら、上記内容は特段の積極的な施策の結果達成されたものではないことから、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。

当行に対しては、①スキームの高度性、②手法の先進性・革新性、③政策効果等インパクトの大きさといった要素を踏まえての金融支援を将来に亘って着実にやっていくことが求められている中、安定的な業務運営のために必要となる損益水準のあり方についての検討を行うことが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A			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 24 年度実績	(参考) 平成 23 年度実績
自己資本比率(BIS ベース)	モニタ リング	-	17.98%	-	20.02%	23.47%

2. 評価

指標の達成状況については、自己資本比率は、海外展開支援融資ファシリティを中心とする貸出金の大幅増加により総資産が増加した一方、純資産は昨年度から特段変化が無かったことから、結果 2.04%減少となった。また、現地通貨建て業務に対応した適切な資金調達や保証残高増大に伴う流動性リスクへの着実な対応を実施すべく、新規に現地通貨口座を開設する等当行の体制整備を着実に進め、取扱通貨の拡大・利便性向上を図った。

以上より、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。

今後とも、財務安定性の維持を前提に、顧客ニーズに応じた現地通貨の取り扱いを含んだ適時適切な資金調達を継続することが期待される。

【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	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	B

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係る IFRS 導入準備調査の実施。 25 年度:IFRS 導入準備調査を実施し、当該調査結果、現地通貨建てファイナンスの取組、及び IFRS 導入に係る外的環境を踏まえた IFRS 導入に係る方針を決定。 26 年度:IFRS 導入に係る基本方針に基づく対応を実施するとともに、業務安定化に向けて実務上の課題を整理。	IFRS 導入準備調査において、平成 24 年度の IFRS 財務諸表を作成の上、IFRS 導入に係る基本方針を決定。	4

2. 評価

指標の達成状況については、昨年度開始した IFRS 導入準備調査に基づき、平成 24 年度分の IFRS 財務諸表を作成の上、IFRS 導入に係る基本方針を決定した。本取組については、厳しいリソース制約の中、意欲的な目標として掲げたマイルストーンを予定どおり達成したことから指標の評価点は 4(優れている)を付与する。

以上より、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。

今後は、決定した基本方針に基づき、外的環境の変化や当行内作業負荷の状況等を踏まえつつ、IFRS 財務諸表の作成を継続していくことが期待される。