

平成 26 年度 事業運営計画
及び
平成 24 ～ 26 年度 中期経営計画
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
J B I C JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

**平成 26 年度
事業運営計画
及び
平成 24～26 年度
中期経営計画
評価報告書**

平成 27 年 6 月
株式会社国際協力銀行

目次

I.中期経営計画と事業運営計画の位置づけ.....	3
II.事業運営計画における評価の手法	9
III.経営諮問・評価委員会委員名簿.....	12
IV.平成 24～26 年度の各事業運営計画評価を踏まえた、平成 24～26 年度中期経営 計画に対する経営諮問・評価委員会としての総評.....	13
V.平成 26 年度事業運営計画 評価結果一覧	15
1. 分 野 別 業 務 戦 略.....	16
2. 基 本 戦 略（業 務）.....	29
3. 基 本 戦 略（組 織）.....	36
4. 基 本 戦 略（財 務）.....	44

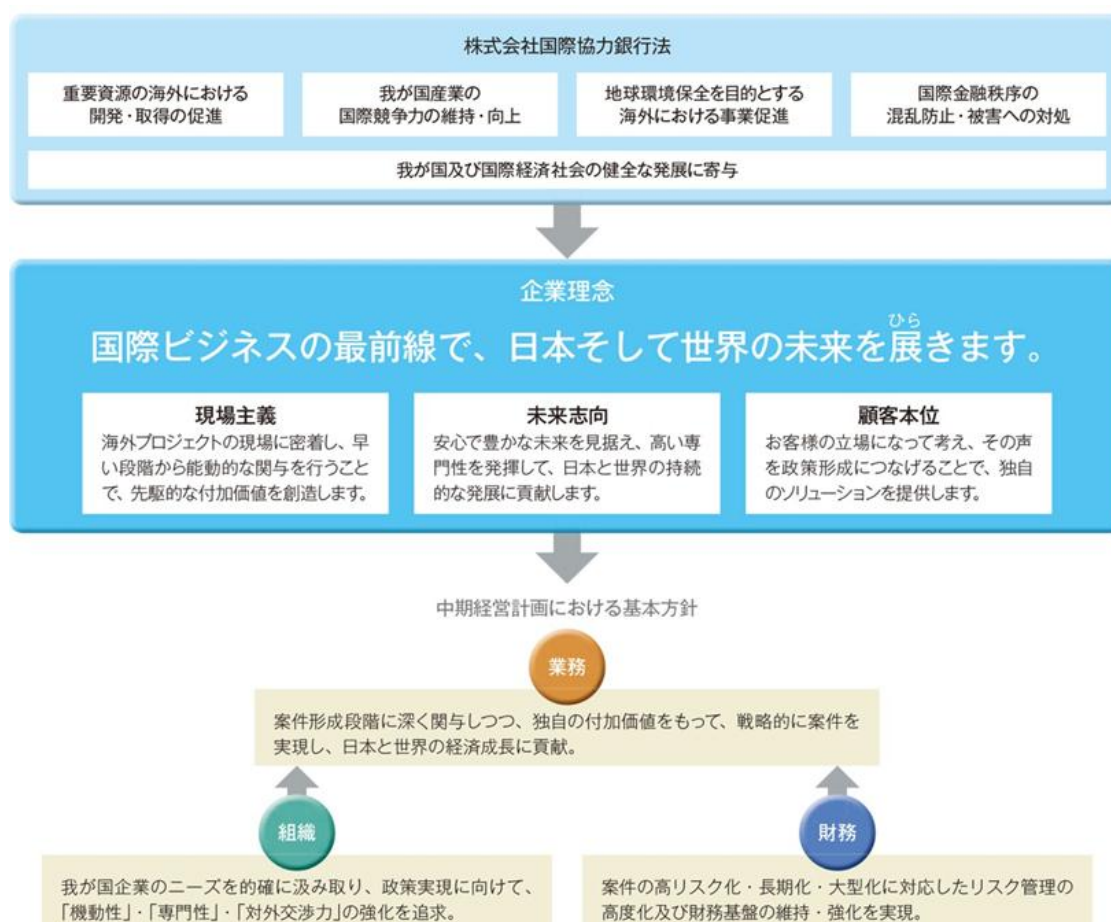
I. 中期経営計画と事業運営計画の位置づけ

1. 中期経営計画及び事業運営計画

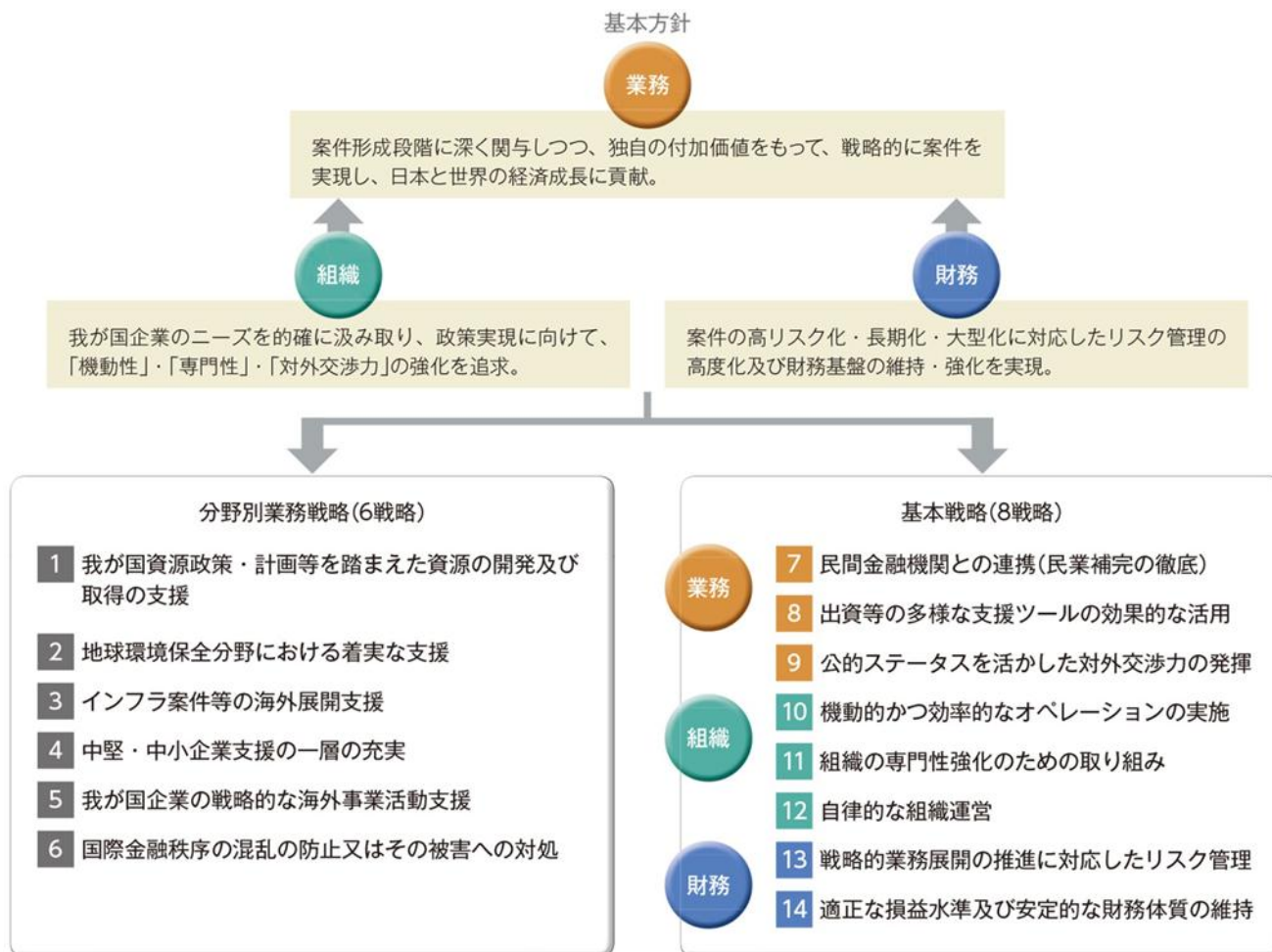
中期経営計画とは、①我が国の政策に沿った効率的かつ成果重視の事業運営を推進すること、及び②アカウンタビリティを適切に果たすことを目的として、当行として中期的に取り組むべき経営課題を明確にし、重点的に取り組むべき戦略とこれらに対する課題(アクションプラン)を設定するものです。そして、中期経営計画において設定された課題(アクションプラン)に対し、各年度に取り組むべき具体的な目標を、事業運営計画として設定しております。

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」を戦略項目として設定しています。

【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】

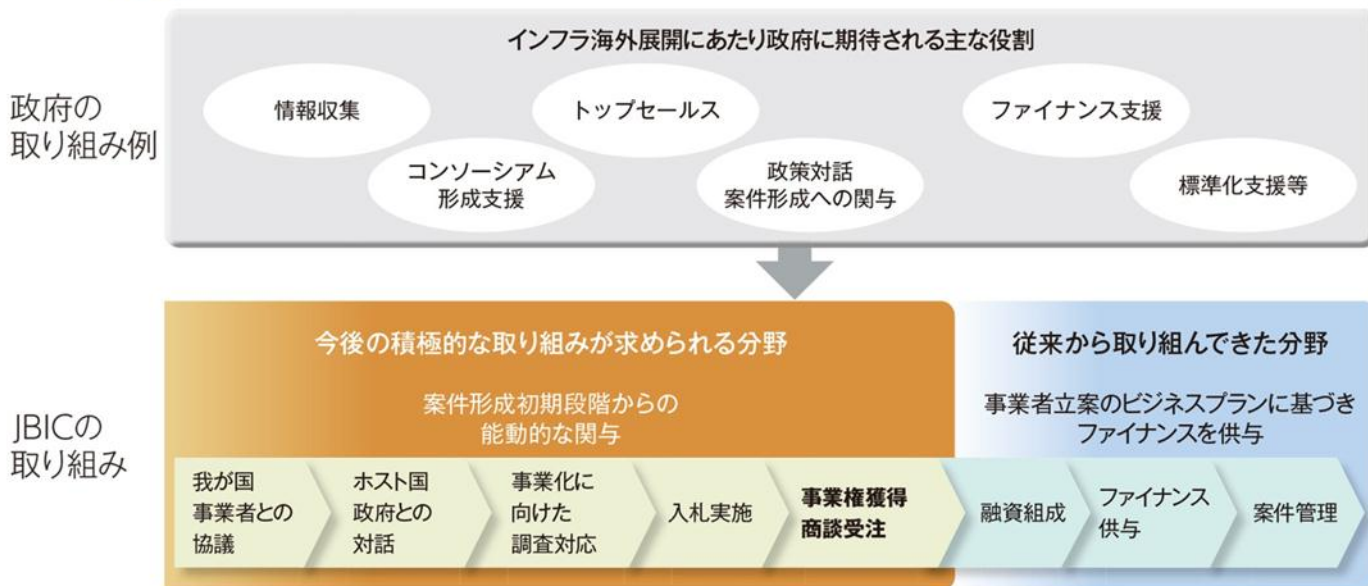


【平成 24～26 年度中期経営計画の全体像】

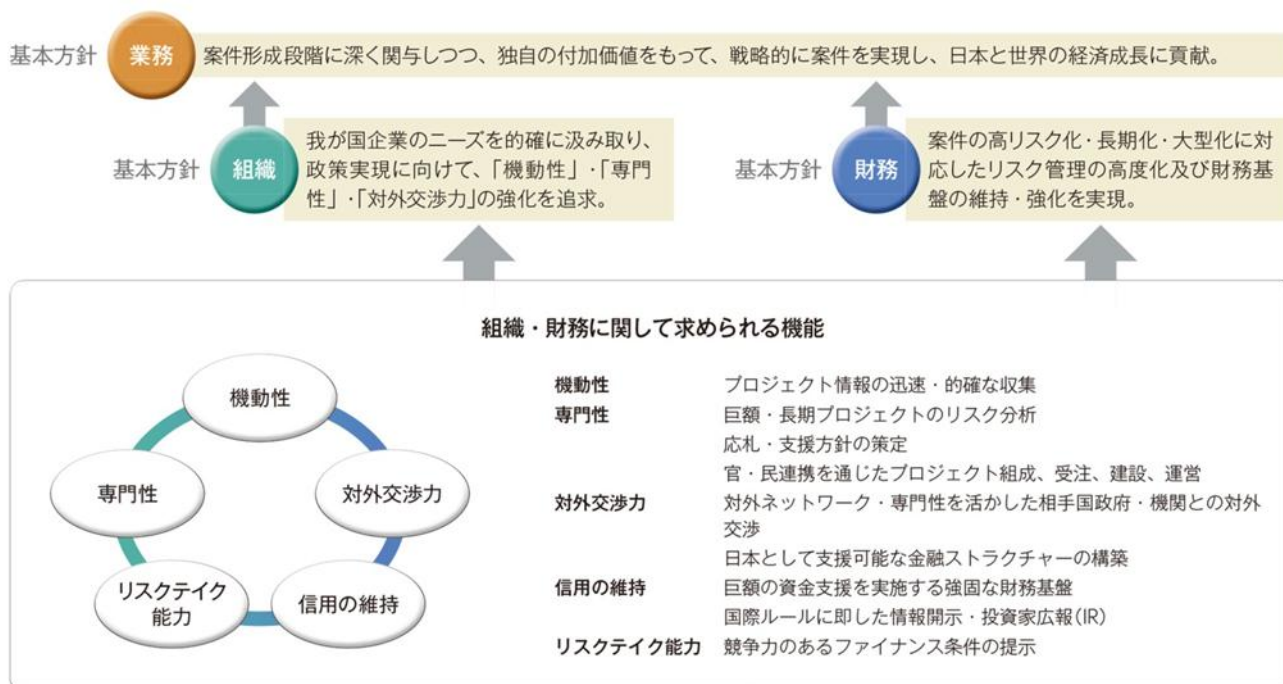


【業務に関する基本方針とその背景】

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】



また、設定した戦略項目(分野別の業務戦略:6 戦略及び基本戦略:8 戦略)に対して、中期的に取り組むべき課題(アクションプラン)をそれぞれ設定し、それら課題(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として、以下 4 種類の評価指標を設定しております。

【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	期初に当該年度を取組目標(具体的取組例)を設定し、期末に実際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	実際を取組事例を集計し、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。

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】

■ 分野別業務戦略(6 戦略)

戦略項目	課題(アクションプラン)	評価指標	種類
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
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)

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(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

■ 基本戦略(組織)

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(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

■ 基本戦略(財務)

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	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)

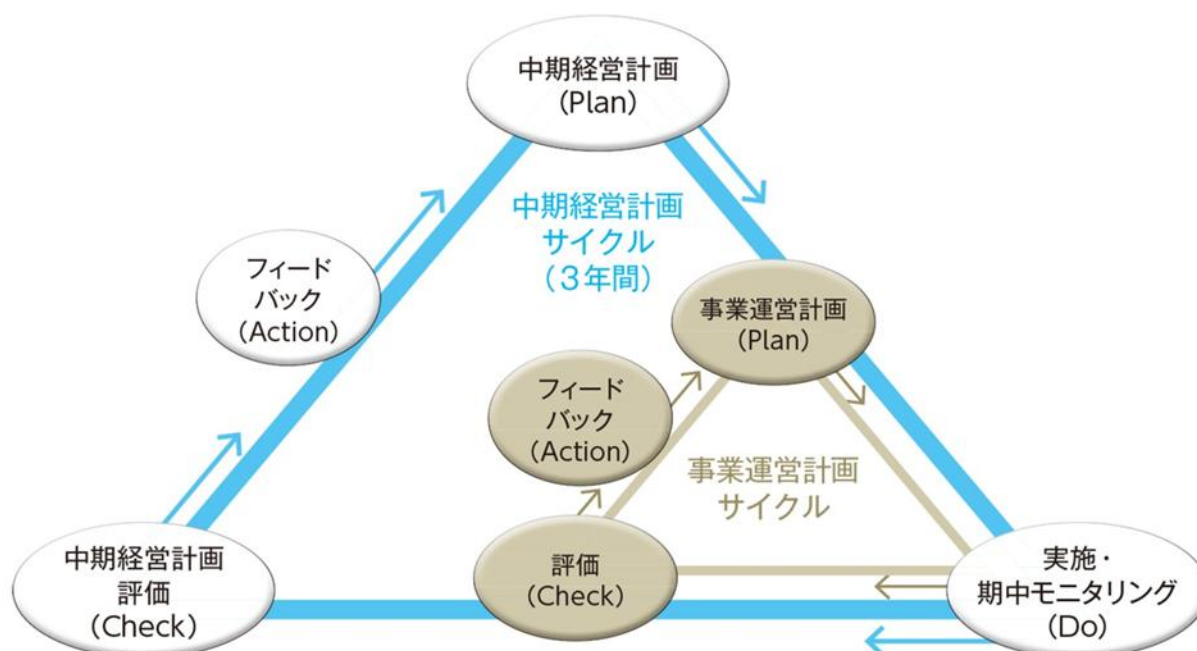
(注3) ストラクチャードファイナンス(Structured Finance)

(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)

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】



II. 事業運営計画における評価の手法

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 26 年度においては、出資案件の承諾案件数(戦略項目⑧)を計る評価指標に対して、定量基準 2 を適用しております。その背景としましては、「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、引き続き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
	【②-b: 定量基準 4】	【②-b: 定量基準 4】
	達成度	達成度
	評価点	評価点
	90% 以上 ～	5
イ、標準水準の目標値設定	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
	～ 80% 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

III. 経営諮問・評価委員会委員名簿

当行の業務及び運営の状況を示す中期経営計画及び事業運営計画の達成度合い・取組状況については、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
吉江 純彦	年金積立金管理運用独立行政法人 監事

【五十音順、敬称略】

IV. 平成 24～26 年度の各事業運営計画評価を踏まえた、平成 24～26 年度中期経営計画に対する経営諮問・評価委員会としての総評

1. 国際協力銀行の平成 24～26 年度中期経営計画では、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、各年度で策定される事業運営計画に基づいて具体的な取組を進めてきた。
2. 平成 26 年度事業運営評価については、次頁以降において、各課題(アクションプラン)に対する取組の評価を行った。これに加え、平成 24 年度及び 25 年度の各年度の評価結果も踏まえた、平成 24～26 年度中期経営計画に対する経営諮問・評価委員会としての総評は以下のとおり。
3. 分野別業務戦略における取組については、まず資源分野において、我が国企業による大型資源プロジェクトの権益取得や開発に必要な巨額の資金ニーズに着実に対応したことに加え、米国におけるシェールガス LNG プロジェクトへの支援により我が国の LNG 供給源多角化だけでなく LNG 価格多様化にも貢献した。インフラ分野においては、電力分野でチリ、モロッコ、ラオス等の新たな国々における支援を拡大しつつ、鉄道・通信・水等の社会インフラセクターでの支援も着実に積み上げたことや、海外 M&A 等による我が国企業のインフラ事業強化や業容・商流拡大の動きを機動的に支援する等、質の高い取組を進めた点を評価。その他、地域金融機関との連携強化をもとに、中堅・中小企業の海外展開支援を積極的に進め承諾件数を大幅に増加させたこと、出資や劣後ローンなどのリスクマネー供給による支援も含め、3 年間で約 9 兆円の海外 M&A 支援を行ったことも評価される。再生可能エネルギー分野においては、官民パートナーシップ(PPP)の枠組みでのファイナンス組成で着実に実績を上げたものの、プロジェクトのフィージビリティやスケジュール等の見極めに課題が残った。こうした課題への対応も含め、グローバル・アジェンダの一つである地球環境保全の分野における取組にも引き続き注力していくことが期待される。
4. 基本戦略における取組については、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柔軟化やローカル・バイヤーズクレジットの運用を開始する等、グローバル化の進展を背景とした多様化する顧客ニーズにも的確に対応したこと、政府の取組と連携する形で外国政府等への情報発信や政策対話を積極展開したこと、また、3 年間を通じて高い水準の顧客満足度を維持したことが評価される。また、財務面では、統合リスク管理・リスク評価態勢の整備、IFRS 財務諸表の作成や債権流動化によるバランスシート効率化を着実に実施し、安定的な財務体質を維持していることが評価される。
5. 当行に対して期待される役割や課題等が一層複雑化・多様化している状況下、平成 27 年度から始まる新たな中期経営計画においても、我が国企業の海外事業展開に対して、様々な金融技術を用い、また一層の民間資金動員に努めつつ的確な支援を実施するとともに、同実施にあたって必要となる組織能力について着実にその強化・向上に取り組んでいくことが期待される。具体的には、当行に期待される役割に的確に対応できる人材の確保・育成について中長期的な重要課題として着実に取り組むことを始めとして、リスク管理態勢の充実化、ICT システムの改善等の体制整備を図っていくことを期待したい。組織能力の強化・向上により、一層国益に資する組織となることを望む。

6. また、評価手法に関しては、承諾件数以外の要素、例えば、当該年度中に承諾に至らないような中長期的な時間軸での取組をいかに評価していくか、あるいは、評価結果がどのように導き出されたのかをより分かりやすくする、といった観点からの改善余地が認められるところ、次期中期経営計画の下での工夫が期待される。

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

V. 平成 26 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	H25 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	A	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	B	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	A	B	B
		戦略性の高い案件形成支援の取組強化	A	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	S	A	S
		セミナー・相談会等情報提供機会の充実	A	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	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	S
基本戦略(業務・組織・財務)	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	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	A
	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	B
		保証等の効果的な活用	A	B	A
		現地通貨ファイナンスの取組推進	A	B	S
		PF・SF ベースでの案件推進	B	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	B	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	A
		業務フロー改善等に基づく効率的な組織運営	B	A	B
		組織インフラの高度化	B	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	A
		戦略的な情報収集・発信機能の強化	B	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	A
		情報公開・広報活動の推進	A	A	S
		法令等遵守に関する取組の徹底	A	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	A	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	A	B	A
		財務的安定性の維持	A	A	A
		国際会計基準への対応	A	A	B

VI. 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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	B	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	27 件	21 件 (77%)	3	23 件	46 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	17 件	17 件 (100%)	4	13 件	27 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:3.4 百万バレル/年 天然ガス:10.9 百万トン/年 銅 鉱 石 (銅 純 分 ベ ー ス):62.8 千トン/年 鉄 鉱 石 :16.5 百万トン/年 石炭:0 百万トン/年	－	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

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＞ 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(北米 LNG 事業や供給源多角化・新価格体系の導入に資する案件等)の案件形成支援	LNG 供給源多角化や新価格体系の導入に資する、北米シェールガス・LNG プロジェクト(米国キャメロン LNG プロジェクト及び米国フリーポート LNG プロジェクト)につき融資承諾。	5

(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、引き続き海外展開支援融資ファシリティ等を活用し、石油、天然ガス、LNG 等のエネルギー資源及び銅、鉄鉱石等の鉱物資源の取得及び開発への支援を積極的に行った。案件消滅・進捗遅延等により、資源分野全体での承諾実績は目標を下回ったものの、エネルギー資源分野の承諾実績については目標を達成、また、我が国天然ガス調達コスト抑制のため、北米シェールガス由来の LNG プロジェクト 2 件の融資実現といった成果を上げたことを踏まえ、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、我が国のエネルギー資源の安定確保に資する案件(インドネシア・ドンギスノロ LNG プロジェクト及び豪州・ブラウズ ガス・コンデンセート田権益取得案件等)への融資承諾を着実に進めつつ、昨年度に続き、非在来型エネルギー資源(注)開発案件(米国・シェールオイル・ガス開発プロジェクト、カナダ・シェールガス開発プロジェクト)向け融資を実施。カナダのシェールガス開発プロジェクトについては、将来の LNG 化と日本を含むアジア地域への輸出が計画されており、カナダを新たな LNG 供給源とすることで、我が国の LNG 調達源多角化への貢献も期待されているもの。また、石炭火力発電所の排気ガスから回収する CO₂ を活用する世界初の商業ベースの大規模原油増進回収プロジェクト(米国・CO₂-EOR)を融資及び出資参画により支援するなど、新技術を採用したプロジェクト向け支援を着実に実施した。鉱物資源分野では、ペルー・ケジャベコ銅鉱山権益取得及び豪州・ウェストアンジェラス鉄鉱山開発事業向け融資を実現した。

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。

(注) 通常の油・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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

中国等新興国の需要増を見越した資源価格高騰や円高を背景として、我が国企業による海外資源権益や引取権の取得等が積極化、これを受けた大型資源プロジェクトへの開発投資や権益取得に必要な巨額の資金ニーズに対して、着実にファイナンスを供与(豪州・イクシス LNG プロジェクトに対する PF ベースでのファイナンス供与、チリ・Anglo American Sur S.A.買収資金の供与等)。また、震災後、LNG を中心とする燃料調達コストが貿易収支圧迫要因となる中、燃料調達コスト引下げに向けたオールジャパンでの取組といった喫緊の課題に対し、米国の天然ガス価格をベースとして LNG 輸入を行う LNG プロジェクト(米国・キャメロン LNG プロジェクト及び米国・フリーポート LNG プロジェクト)に対して融資を実施し、我が国の LNG 供給源の多角化に加え LNG 価格の多様化にも貢献した点も評価される。その他、豪州・Floating LNG 案件や米国・CO₂-EOR 案件等、資源開発のための新技術実用化を図るプロジェクトに対しての支援も着実に実施した。

足下での円安及び資源価格下落傾向の中、我が国企業による資源関連投資には一服感があるものの、資源の安定確保は引き続き我が国の重要課題であることから、次期中期経営計画においても重要課題の一つとして位置付け、積極的に取り組んでいくことが求められる。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	2	上方修正 (+1)	C	C

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	23 件	15 件 (65%)	2	13 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	—	686 万トン	—	1,724 万トン	3,059 万トン

(2) 評価

指標の達成状況については、地球環境保全に資する案件に積極的に取り組み、承諾案件数は増加したものの、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、英国・洋上風力発電プロジェクトやヨルダン・太陽光発電プロジェクトといった、再生可能エネルギー分野でプロジェクトリスク・テイクを行う融資の実績を複数積み上げた点を評価。また、インドネシア等における水力発電プロジェクトについても、ファイナンス面からプロジェクト組成を支援した。こうした取組に加え、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、トルコ、メキシコ、ブラジル、南アフリカ向けにクレジットラインを設定。なお、平成 26 年度新規承諾案件による排出削減見込量は 686 万トンと推計され、排出削減効果が特に大きい案件に取り組んだ平成 24 年度及び 25 年度と比して減少している。これは、平成 22 年度(594 万トン)及び平成 23 年度(835 万トン)の水準に鑑みれば一定の効果を有する取組であると考えられるものの、今後、排出削減効果の大きい案件の発掘・形成への一層の取組が期待される。

上記のとおり、案件の進捗遅延・消滅等のため、平成 26 年度承諾案件数は目標を下回った一方、昨年度から着実に件数を増加させたこと、中でも当行にとって初となる洋上風力発電プロジェクト等、再生可能エネルギー分野における案件支援で高い成果を上げたことに鑑み、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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて環境関連案件の承諾件数は着実に増加しており、また、再生可能エネルギーの積極的な活用が世界的に図られる中、風力・太陽光等の再生可能エネルギー分野において、官民パートナーシップ

(PPP)の枠組でのファイナンス組成で着実に実績を上げた点は高く評価される。一方、案件の進捗遅延・消滅等によりいずれの年度においても目標を下回る結果となっている。地球環境保全は、最も重要なグローバル・アジェンダの一つであり、我が国政府も積極的な貢献を打ち出しているところ、次期中期経営計画においても、地球環境保全分野における着実な支援を引き続き重要課題の一つとして位置付けていくべきである。その中で、再生可能エネルギー分野は、政府補助金への依存度が相対的に大きいといった特徴や、風力、太陽光、地熱等多様なエネルギー源がある中、各エネルギー源でプロジェクトのフィージビリティが異なる側面もあるところ、こうした分野の特徴を踏まえて、案件の確度・進捗スケジュール等の見極めをより精緻に行いつつ、Plan・Do・Check・Action の PDCA サイクルを着実に回していくことが求められる。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	3	上方修正 (+1)	B	B

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	44 件	35 件 (79%)	3	23 件	21 件

(2) 評価

指標の達成状況については、我が国政府の施策等を踏まえて、海外インフラ案件の初期段階からの案件形成支援・融資等に積極的に取り組んだ結果、案件の進捗遅延・消滅等により承諾実績は目標に届かなかったものの、一定の実績を上げたことから、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、英国都市間高速鉄道計画のうち、East Coast Main Line を対象とした融資を行い、平成 24 年度の同計画の Great Western Main Line に続き、我が国企業の海外における鉄道ビジネスの拡大を支援。また、我が国企業と共同での海外の総合水事業会社(UAE・METITO)への出資参画やモロッコ向け海水淡水化プラント輸出支援など、大きなビジネス機会を有する水セクターへの支援を進め、社会インフラ分野で着実に実績を積み上げたと評価。また、発電分野においても、当行として初めて、超々臨界圧の高効率石炭火力発電プロジェクトに対して融資を行ったほか、我が国企業のビジネス・フロンティアの拡大に合わせ、タンザニア等の新規マーケット向け融資を展開。ラオスの水力発電プロジェクトにおいては、タイに対して売電を行うクロスボーダー案件のため、タイ電力公社も含めて関係者が多岐にわたる中、ファイナンス交渉を当行が主導、ラオス政府向け融資とプロジェクト会社向けプロジェクトファイナンスを組み合わせて、プロジェクトの実現をファイナンス面から包括的に支えるなど、質の高い取組を行ったと評価される。

上記のとおり、案件の進捗遅延・消滅等のため、平成 26 年度承諾案件数は目標を下回った一方、昨年度から着実に件数を増加させたこと、社会インフラ分野での実績拡大や、発電分野での新規性の高い取組で着実に成果を上げたことに鑑み、評価点の上方修正(+1)が妥当と判断する。

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

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間でインフラ案件向けの承諾実績は着実に増加したものの、案件の進捗遅延や消滅等により、3 年間を通じて実績が目標を下回った。一方、取組の質に着目すると、我が国企業のインフラ海外展開と当行へのファイナンスニーズが火力発電から運輸や通信、水等の多様なセクターに広がりを見せる中、英国都市間高速鉄道プロジェクトやエクアドル向け地上デジタル放送関連機器輸出、モロッコ向け海水淡水化プラント輸出等、社会インフラ分野でのファイナンスニーズに着実に応え、実績を積み上げた点は高く評価される。また、

電力分野においても、アジア地域での受注支援を着実に行いつつ、チリ、クウェート、モロッコ等 PPP の枠組でのファイナンス組成が当行として初めてとなる国向けのファイナンスを実現するなど、我が国企業の海外インフラ展開の地理的な拡大に応じて、当行のオペレーションを拡大。また、海外 M&A 等による我が国企業によるインフラ事業強化、業容・商流拡大の動きを機動的に支援し、我が国企業の競争力強化を支えるなど、質の高い取組を進めたと評価される。

我が国企業による海外インフラ展開の支援は、我が国の成長戦略の中核の一つであり、次期中期経営計画においても引き続き重要課題の一つとして位置付けていくべきである。インフラは、ホスト国政府側の計画準備の遅延や計画中止等、外部要因の影響を受けやすい分野であるが、量及び質の双方で更なる高みを目指すべく、次期中期経営計画の下でも、円滑な案件組成を図るためのホスト国政府との対話や事業者との密な協議・スケジュール管理等、進捗遅延のリスク低減への取組を引き続き進めつつ、Plan・Do・Check・Action の PDCA サイクルを着実に回していくことが求められる。

【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
--

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4		A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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> ▶ 相手国政府等への初期段階からの働きかけを通じた政策対話等による案件形成の支援 ▶ プロジェクト形成促進会社等を通じた開発計画・案件形成の初期段階からの取組強化 ▶ バンカブルな民活モデルに対する相手国政府等の理解促進、設計段階からの協議参加による、海外民活インフラ案件推進	▶ 各国の鉄道案件や地デジ案件等につき、相手国政府等との協議を通じた案件形成を実施 ▶ ミャンマーにおける都市開発プロジェクトの形成促進等のため、国家計画・経済開発省と共同でプロジェクト開発促進会社を設立 ▶ 民活案件形成推進のため、ベトナム、インドネシア、メキシコ等の政府・関係機関との政策対話を実施	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。大きな成長ポテンシャルを有しながらも、不十分なインフラ、法制度の未整備・運用の不透明性等が課題となっているミャンマーにおいて、ヤンゴン都市圏を含むミャンマー全域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の初期段階支援を目的とするプロジェクト開発促進会社を同国国家計画・経済開発省と設立し、プロジェクト形成のための枠組構築を実現した点を評価し、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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

戦略性の高い案件形成支援の取組強化を図るため、ベトナム、インドネシア、メキシコ等各国政府との協議を、政策対話等を通じて活発化・深化させた点を評価。また、相手国政府と共同でプロジェクト開発会社を設立することで、相手国政府と協働しつつ初期段階から戦略的な案件形成を進める取組モデルをインドで新たに構築し、インドからミャンマーへの横展開を着実に図ってきた点も特筆に値する。インフラプロジェクト形成や事業枠組の整備は中長期的な時間軸での取組となること、引き続き案件形成の取組アプローチの工夫を図りつつ、次期中期経営計画においても継続的かつ積極的に取り組んでいくことが期待される。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
S	5	－	A	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	70 件	109 件 (155%)	5	54 件	34 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(注)	モニタ リング	－	283 社	－	414 社	491 社

(注) 中堅・中小企業向け直接与信のみならず、ツーステップローン、中堅・中小企業が輸出者となる輸出案件や輸出金融案件における協力企業も含め捕捉可能な範囲で集計したもの。

(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域金融機関との連携を深めつつ、中堅・中小企業向け与信の充実(現地通貨建て融資や無担保与信等)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、目標を大きく上回る承諾実績を計上、評価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、地域金融機関との協調融資案件を昨年度からほぼ倍増させる等、中堅・中小企業支援のための裾野・基盤を大幅に拡大した(東邦銀行、碧海信用金庫及び西武信用金庫とは初の協調融資実施)。また、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いても、タイ・カシコン銀行及びフィリピン・メトロバンクとの間で構築した連携枠組に参加した地方銀行等、延べ73行を対象に意見交換会を開催する等、地域金融機関との連携強化・海外業務支援に向けた緊密な取組を実施した点も評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

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べく、中堅・中小企業に係る業務執行責任者・専担ユニットを設置の上、3年間継続して、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、承諾件数は中期経営計画開始前(平成 23 年度)の 16 件から、平成 26 年度には 109 件まで拡大し、地方銀行や信用金庫といった地域金融機関との連携強化を着実に図りつつ、中堅・中小企業向け融資を拡大した点で大きな成果を上げたと評価される。また、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拡充等、中堅・中小企業の海外展開支援のためのネットワーク構築を着実に進めた点も評価される。資金調達や情報収集等の面で、より極め細やかな支援が必要とされる中堅・中小企業の海外展開支援は、引き続き我が国の重要課題であることから、次期中期経営計画においても重要課題の一つとして位置付け、引き続き地域金融機関との連携を深化・活用しつつ積極的に取り組むことを期待する。

【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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	75 回	81 回 (108%)	4	95 回	79 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、目標を上回る実績を上げたことから、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、商工会議所や地方銀行・信用金庫が主催するインドネシア、フィリピン、ベトナム、インド等アジア地域やメキシコ等北米地域を対象とするセミナーに当行職員を派遣して積極的な情報発信に努めたことや、当行海外駐在員事務所の首席駐在員をセミナーに講師として派遣、現地の生の情報を提供するなど、情報発信の工夫を図った点を評価。また、中堅・中小企業との懇談会を東京、大阪、広島で開催、中堅・中小企業の経営者と国際金融情勢や各社の海外事業展開上の経営課題等について協議する場を設け、双方向による情報発信・共有の充実化に努めた。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

中堅・中小企業向け専任担当ユニットを設置し、融資承諾等に併せて海外事業展開に関する助言を行うとともに、取引先企業に対して、中国、インド及び ASEAN10 カ国について、外貨規制、雇用・労働問題、契約締結関連、会社設立等、専門家による法務・会計・税務アドバイザリー・サービスを提供する等、中堅・中小企業に対する情報提供を充実化させた点を評価。また、地域金融機関や地方自治体、商工会議所等とも連携し、海外進出に関するセミナーや勉強会の他、「移動相談室」を各地で開催するとともに、我が国企業の主要な進出先各国の投資環境について、現地調査を踏まえてガイドブックとして取りまとめ、冊子やウェブサイトを通じて広く提供するなど、多様な方法で情報提供を着実に行った。次期中期経営計画の下でも、こうした取組を継続・発展させ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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	-	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	178 件 (128%) (うち先進国 44 件)	5	153 件 (うち先進国 56 件)	125 件 (うち先進国 56 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	51 件	45 件 (88%) (うち先進国 8 件)	3	33 件 (うち先進国 5 件)	35 件 (うち先進国 4 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昨年度に続き、自動車、化学、鉄鋼、繊維、電機・電子、機械・金属等の幅広い分野において我が国企業による海外投資を着実に支援。サウジアラビア・ラービグ石油精製・石油化学統合プラント拡張事業では、巨額の資金ニーズに対し、サウジアラビアの公的金融機関である Public Investment Fund とも協調しつつ、当行が交渉を主導してファイナンス組成を実現するなど高い成果を上げた。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 24 件)を着実に実施するとともに、トルクメニスタン向けプラント設備輸出(エチレン・コンプレックス及び化学肥料プラント等)、ウズベキスタン向け地上デジタル放送関連機器輸出、インド・リライアンス向け石油精製・石油化学プラント設備輸出等、我が国企業による新興市場獲得のための支援を積極的に実施した。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

海外投資事業支援では、幅広い分野に亘る我が国企業の海外事業展開に着実に対応し、3年間を通じて目標を上回る承諾実績となった点を評価。輸出支援では、各年度において目標を下回る承諾実績となったが、船舶輸出への積極的な支援を行うとともに、アンゴラ向け紡績設備輸出、トルクメニスタン向け化学プラント設備輸出、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等、我が国企業の商談の広がりに対応して支援を拡大した点は評価される。グローバル経済の成長力の取り込みは、引き続き重要な政策課題であり、またその中で我が国企業の稼ぐ力強化や新たな成長エンジン創出の重要性が一層増してきていることから、我が国企業による海外事業活動の支援を次期中期経営計画においても重要課題の一つとして位置付け、その中で、我が国企業による収益機会の更なる獲得や、新たな成長産業育成の観点も、より一層意識しつつ、引き続き積極的に支援に取り組んでいくことが求められる。

【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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
S	5	－	S	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
M&A 案件の出融資保証 等承諾案件数	定量 基準 1	26 件	56 件 (215%)	5	65 件	55 件
上記案件における M&A 金額	モニタ リング	－	2 兆 2,788 億円	－	4 兆 1,368 億円	2 兆 5,647 億円

(2) 評価

指標の達成状況については、海外展開支援融資・出資ファシリティを活用し、想定を大幅に上回って寄せられた融資期待に対して、民間金融機関とも協調しつつ積極的に対応した。その結果、承諾実績は目標を大きく上回り、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 クレジットラインの活用を含めて、我が国企業の海外 M&A を、製造業のみならず、食品、金融、医薬品、クリエイティブ産業といった多様な分野に亘って、積極的に支援した。当行が支援した我が国企業による M&A 金額は、平成 25 年度の約 4.1 兆円には及ばないものの、平成 24 年度とほぼ同じ水準の約 2.3 兆円となり、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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

我が国企業が海外 M&A を活用した成長投資を活発化させる動きに対応し、顧客ニーズに応じて、①本邦企業向けバックファイナンス、②国内銀行経由ツーステップローン、③我が国企業の海外子会社向け融資、④出資等の資本性資金供与によるリスクマネー供給といった多様なファイナンス・スキームを使い分けて着実に支援、3 年間で約 9 兆円の海外 M&A を支援するなど、極めて大きい成果を上げたと評価。海外 M&A を使った成長投資は、我が国企業の成長戦略ツールとして引き続き重要性が高いところ、次期中期経営計画の下でも、引き続き我が国企業による海外 M&A に対する積極的な支援を期待する。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	A	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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 力国	98 力国 (101%)	4	97 力国	97 力国
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	－	1 件	－	0 件	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、実績値は目標を上回ったことから、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)を踏まえて、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引き続き実施するとともに、平成 24 年度に融資枠を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。また、当行はリーマンショック後に国際金融公社(IFC)と共に途上国銀行資本増強ファンドに参画し、投資先銀行の自己資本比率向上やガバナンス向上等を支援してきたが、平成 26 年度にはその後継ファンド(IFC Financial Institutions Growth Fund)に出資参画し、同ファンドを通じて国際金融の安定化に寄与する取組を行った。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

国際金融秩序の混乱の兆候の早期把握と防止を図るべく、3 年間を通して、新興国等のマクロ経済動向について適切に継続的なモニタリングを実施したと評価。また、国際金融市場の動向や相手国政府のニーズ等を踏まえた取組として、インドネシアの危機対応能力強化に対する支援(コンティンジェント・ファシリティの設定)や、ミャンマーの国際金融市場復帰に対する支援(ミャンマー政府が国際金融機関(アジア開発銀行及び国際開発協会)に対して抱える延滞債務解消のため、同国政府向けにブリッジローンを供与)を行うなど、政策効果の大きい取組を進めた点が特筆に値する。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	－	5 兆 8,972 億円	－	6 兆 2,200 億円	9 兆 2,477 億円
連携した民間銀行等の数	定量 基準3	85 先	91 先 (107%)	4	109 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、協調融資による連携等が進んだ結果、実績は目標を上回った。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。

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、民間資金動員の拡充を目指した取組として、国内で眠っている資金を成長マネーとして海外プロジェクトに振り向けるため、当行が融資組成を行った海外 PF 債権（豪州・ロイヒル鉄鉱山開発事業向け PF 債権及び中東・電力関連インフラ事業向け PF 債権）の一部流動化を実施、民間金融機関の投資機会を創出する新しい取組を開始するなど、新規性の高い取組に着手し、実績に結び付けた点を高く評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

株式会社国際協力銀行法の規定「一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ」を遵守し、適切な民業補完を図りつつ業務を展開し、銀行等向け融資案件を除いた全ての融資案件において民間金融機関との協調融資を実施。また、当行の出融資保証等をレバレッジとしつつ、我が国企業等が実施する海外プロジェクト等に対して積極的に民間資金の動員を図った結果、3 年間で約 21 兆円の民間資金動員を実現するなど、効果の大きい取組を行った。民間金融機関への情報提供等、ファイナンス以外での連携も着実に進められており、3 年間を通して、民業補完の徹底が適切になされてきたと評価する。上述の貸付債権流動化といった、民間資金の動員に向けた新たな取組も始められており、インフラ開発等のための膨大な資金ニーズに如何に持続的に応えていくかが世界的な課題となっている中、民間金融機関等との連携強化を通じた民間資金動員の拡充を、次期中期経営計画においても引き続き重要課題の一つとして位置付け、積極的に取り組んでいくことが求められる。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	2	上方修正 (+1)	B	B

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
出資案件の承諾案件数	定量 基準2	12 件	5 件 (41%)	2	6 件	7 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向けの多様なリスクテイクによる出資検討を進めたものの、案件の進捗遅延・消滅のため、実績は目標を大きく下回った。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、我が国の医療サービスの国際展開支援として、インド初の我が国企業による総合病院運営事業に対して優先株式取得によりリスクマネーを供給。また、資源開発において新技術を活用するプロジェクト(米国・CO2-EOR)への出資や、我が国企業の経営参画を後押しするため共同で海外の総合水事業会社への出資を行うなど、資源・インフラ分野において、我が国企業による海外展開を支援するためのリスクマネーを着実に供給した。サントリーの米国 Beam Inc 社買収においては、我が国初となる米ドル建ての資本性劣後融資を供与するなど、顧客ニーズを踏まえた、新たなリスクマネー供給ツールを設計・導入し、柔軟に我が国企業のリスクマネー・ニーズに応えた点を高く評価。

今年度の承諾案件数は目標を下回ったものの、上記のとおり、医療分野における我が国企業の海外事業展開を支援したほか、資源・水分野においても出資によって我が国企業による海外展開を後押しし、また顧客ニーズを踏まえて新商品の設計・導入を柔軟に行うなど、革新性の高い取組を実施した点を評価し、評価点の上方修正(+1)が妥当と判断する。

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

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間の指標の達成状況については、政策的な要請も考慮して極めて意欲的な目標値を掲げてきたこと、また、案件消滅等外部要因の影響を大きく受けたことから、承諾件数は目標を下回る結果となったものの、政策目的や我が国企業のファイナンスニーズを踏まえ、ファンド出資のみならず、海外 M&A や資源・インフラ分野において事業会社やプロジェクトのリスクテイクを行う形で、出資業務を着実に拡大し成果を上げてきた点は高く評価される。ボリューム面については、3 年間で計 2,046 億円の出資承諾を実施しており、また、資本性劣後融資といった新手法を活用したリスクマネー供給を当行として初めて行うなど、我が国企業の海外展開を効果的かつ柔軟に支えたと高く評価する。出資等によるリスクマネー供給に対する我が国企業のニーズは引き続き高いと見込まれることから、次期中期経営計画においても、出資に伴うリスクにも十分に配慮しつつ、機動性・専門性を活かした堅実な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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4		B	A

1. 平成 26 年度の評価

(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(GATE)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	▶ 我が国政府の政策や我が国企業のビジネス機会等を考慮しつつ、トルコ政府、チュニジア政府及びインド輸出銀行発行のサムライ債に対して保証を供与 ▶ メキシコ Bancomext、ブラジル BNDES 及び南アフリカ SBSA 向け GREEN 協融組成等において、融資組成円滑化のため協融行に対する部分保証を活用。インドネシアの地場企業向け融資では、保証を活用し地方銀行 8 行を含む計 11 行との間で協調融資を組成	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を適切に活用したと評価、指標の評価点は 4(優れている)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、サムライ債保証に関しては、従前からの支援による東京市場での発行体ネームの定着を踏まえ、トルコ政府のサムライ債、チュニジア中央銀行のサムライ債について、投資家のリスクテイク・アペタイトを精査しつつ、保証カバー率を適切に設定して債券発行を支援するなど、効果的な保証活用を図ったと評価。また、インドネシアの地場企業向け協調融資に当たっては、当行の保証を活用して、幅広い地方銀行による協調融資参加を実現した。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて、航空機輸入に対する保証供与や協調融資保証等を着実かつ適切に活用(3 年間で約 8,247 億円の保証供与を実現)するとともに、発行体に応じて、債券保証・債券取得といった支援ツールを効果的に使い分けつつ、サムライ債の発行を支援、海外発行体の東京市場におけるプレゼンスの維持・向上及びサムライ債市場活性化にも貢献した点を評価。特に、メキシコ政府については計 4 回に亘る当行の段階的なサムライ債発行支援により、東京市場におけるプレゼンスの向上に貢献し、最終的に当行支援に拠らない単独での債券発行による資金調達を可能とした点は特筆される。次期中期経営計画の下でも、金融市場の動向や民間金融機関の与信姿勢等を踏まえつつ、保証ツールの効果的な活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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A			B	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	-	11 通貨 (THB、IDR、SGD、ZAR、CAD、AUD、MYR、GBP、CNY、INR、MXN)	-	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)

(2) 評価

指標の達成状況については、新たにメキシコ・ペソ建て融資を実施し、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 25 年度から 1 通貨増え、11 通貨となった。

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、製造業投資や日系品リース事業に必要な資金を中心に、平成 25 年度の 15 件を上回る 20 件の現地通貨建て出融資保証を実施。また、これまで実績が出資に限られているインド・ルピーにつき、我が国企業の将来的なニーズを踏まえ、ルピー建て融資を可能とすべくインド政府当局との協議を継続してきたところ、規制緩和等により取組に進展が見られた点が特筆される。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

我が国企業による現地通貨建てファイナンスのニーズが高まる中、3 年間を通じて、現地通貨建て出融資保証件数は着実に増加(平成 24 年度:13 件、平成 25 年度:15 件、平成 26 年度:20 件)し、また、インドネシア・ルピア、中国・人民元及びメキシコ・ペソ建て融資を新たに開始するなど、現地通貨オペレーションは大きく拡充・柔軟化されたと高く評価される。また、現地通貨建てファイナンスに関する現地規制の緩和等のため、途上国の金融規制当局との対話に継続的に取り組んでいる点も特筆に値する。現地通貨建てファイナンスに対する我が国企業の期待は引き続き高いところ、次期中期経営計画においても、我が国企業のニーズに応じて取扱現地通貨の拡充を図るとともに、現地通貨建てオペレーションの柔軟性を高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
--

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	2	上方修正 (+1)	C	C

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
PF・SF 案件の承諾案件数	定量 基準 1	22 件	15 件 (68%)	2	9 件	11 件

(2) 評価

指標の達成状況については、資源開発・輸送、火力発電、再生可能エネルギー発電、石油精製・石油化学、鉄道等多岐に亘るセクターにおいて PF での案件組成支援を進めたものの、案件の進捗遅延や消滅等のため、実績は目標を下回った。したがって、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、資源分野において、初のシェールガス由来 LNG プロジェクトとなる米国・キャメロン LNG プロジェクト及び米国・フリーポート LNG プロジェクトや、資源開発のための新技術活用を図る米国・CO2-EOR プロジェクトを PF により支援。インフラ分野においては、当行初のラオス向け PF となるナムニアップ水力発電プロジェクトや、洋上風力・太陽光といった再生可能エネルギー発電プロジェクトに対する PF を供与した。その他、英国高速鉄道計画やサウジアラビア・ラービグ石油精製・石油化学統合プラント拡張事業といった大型 PF 案件も着実に実現したほか、トルコ STAR 製油所向け PF では、スペイン、カナダ、米国、韓国、イタリアの他国輸出信用機関とも連携しつつ、当行が交渉を主導してファイナンス組成を行うなど、高い成果を上げた。

上記のとおり、今年度の承諾案件数は目標を下回ったものの、多岐に亘るセクターにおける多様なリスク・プロファイルのプロジェクトに対して、適切なセキュリティ・パッケージを個別に構築の上 PF の組成に至るなど、難易度の高い取組を実施した点を評価し、評価点の上方修正(+1)が妥当と判断する。

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

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間に於いて、これまで当行の PF 供与実績がなかったセクター(鉄道、太陽光・地熱・洋上風力発電、水、鉄鉱山開発等)や新規国(モロッコ、ガーナ、クウェート、ラオス等)で、プロジェクトリスク・テイクを行って、PF 組成を実現するなど、PF 業務の高度化・拡充を進めた点は高く評価される。一方、承諾件数は案件の進捗遅延・消滅等により、いずれの年度においても目標を下回った。PF 案件は、事業スポンサー、ホスト国政府、他のレンダー等多様なプロジェクト関係者間の適切なリスク・アロケーション及びセキュリティ・パッケージ構築が求められ、また、事業権や EPC 入札といった当行のコントロールが及ばない要素もあり、案件のスケジュールや実現可能性を見通すことは必ずしも容易ではないが、次期中期経営計画の下では、プロジェクト関係者との協議を密にして進捗遅延リスクの低減に向けた取組を引き続き進めていくと共に、案件確度・進捗スケジュール等の見極めをより精緻に行いつつ、業務を行っていくことが求められる。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	3		A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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	➤ 我が国企業が参画を計画する民活案件形成のため、ホスト国政府等との対話を実施(ベトナム、インドネシア、メキシコ、モロッコ)。その中において、個別案件に係る協議に留まらず、法制度整備への知的支援等を広範に展開 ➤ また、インドネシア、ベトナム、メキシコとの間では、ハイレベルでの政策対話を継続実施 ➤ モザンビーク政府・政府機関に LNG 案件組成・ファイナンスに必要な法整備等を継続的に働きかけ、関係法の国会承認が実現	4

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	106 件	79 件 (74%)	2	65 件	77 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。このうち、エネルギー改革が進むメキシコについては、これに伴うビジネス機会に我が国企業が高い関心をもっていることも踏まえ、エネルギー改革の概要や進捗など、我が国企業の投資促進を念頭に置いた対話を実施。併せて、メキシコ石油公社との間で、石油・ガス分野での協力強化を目的とした覚書を締結するなど、連携強化を進めた。また、インドネシアでは、ジョコ・ウィドド大統領が率いる新政権下の国家中期開発計画、電力、運輸を中心としたインフラや資源分野の案件進捗等について対話を実施。相手国政府の政策と我が国企業のビジネス機会の双方を見据えたタイムリーなア

ジェンダ設定を行うなど、優れた取組を進めたと評価。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、案件の進捗遅延及び消滅等により実績は目標を下回ったものの、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、対外交渉力を発揮しつつ中期的な案件形成を図るため、旺盛な内需を背景に高い成長ポテンシャルを有するインドにおいて、インド輸入銀行やインド新・再生可能エネルギー省との間で覚書を締結し、インドと近隣諸国との地域連結性強化に資するインフラプロジェクトでの協力強化や再生可能エネルギープロジェクト促進のための連携強化を進めるなど、相手国政府・政府機関とのリレーション強化・拡充を着実に行った。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて、我が国企業が積極的な事業展開を計画する国々(ベトナム、インドネシア、メキシコ等)との間で、民活インフラ投資に係る適切な枠組構築に向けた協議を継続的に実施し、初期段階からの案件形成支援や知見の共有に取り組んだ点を評価。また、個別案件レベルにおいても、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直接対話や、既往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の実施等、対外交渉力を十分に発揮し、我が国企業が関わるプロジェクトの円滑な推進への貢献も果たしたと評価される。次期中期経営計画の下でも、対外交渉力の発揮・強化に努めつつ、我が国企業が参画するプロジェクトの形成支援等を積極的に進め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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	90%以上	90.4% (100%)	4	92.7%	93.5%
職員意識調査(業務負荷の平準化認識)(注 2)	モニタ リング	－	72.6%	－	74.6%	69.9%

(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「たまたま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 25 年度実績から 2.0 ポイント低下した。

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、経営リソースを戦略的・機動的に配分することを企図し、インフラ・ファイナンス部門への原子力・新エネルギー部の移管及び出資業務に係る分掌の見直しを行った点、また、平成 27 年度における国担当の集約・整理を決定した点を評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて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目標を上回り、職員意識調査(業務負担の平準化認識)も概ね高い水準を維持した。部門間人的資源配分枠組に基づく出資業務への人材重点配分等を通じて、戦略的・機動的に経営リソースを配分する取組がなされたものの、当行に期待される役割や課題が一層複雑化・多様化してきている中、次期中期経営計画においては、それに対応しうる戦略的・機動的な経営リソース配分はもちろんのこと、それに加えて更なる組織体制最適化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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	3	－	A	B

1. 平成 26 年度の評価

(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に基づく平成 26 年度実施計画を策定し、それらに基づく各種施策（業務フロー改善や体制の見直し等）を実施。	3

評価指標	種類	目標値	達成状況	点数	(参考) 平成 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	－	18.4 時間／人・月	－	19.4 時間／人・月	19.5 時間／人・月

(2) 評価

指標の達成状況については、平成 26 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、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を決定し、それに基づく業務プロセスの改善に着手、②システム分野においては、システム最適化・IT サービス高度化を企図した IT 中期計画の骨格を決定、③財務分野においては、業務フロー改善により事務体制をスリム化し、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。ただし、上記①及び②の施策については進捗状況の遅れ等に伴い期中に目標の見直しを行っていることから、指標の評価点は 3(標準)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 25 年度と比べ低下し 18.4 時間／人・月となった。

以上より、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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じての目標として掲げた BPR 施策は概ね実施され、職員一人あたりの平均残業時間数も低下傾向にあり、効率的な組織運営を目指した業務フロー改善は着実に進められてきたと評価される。引き続き、機動性・効率性を意識した組織運営を行っていく中で、オペレーションのあり方を抜本的に見直す等、更なる改善に取り組んで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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	3	－	B	A

1. 平成 26 年度の評価

(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）。	共通基盤への完全移行を完了。	3

(2) 評価

指標の達成状況については、共通基盤への完全移行を完了し、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。ただし、追加コストを伴う仕様見直し・移行後の不具合への対応を要したため、指標の評価点は 3(標準)を付与する。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じての目標として掲げた共通基盤への完全移行を完了したものの、移行過程において当初仕様からの見直しが複数回必要となる等、品質・コスト管理面での課題が浮き彫りとなった。当行に期待される役割や課題が一層複雑化・多様化してきており、より効率的な組織運営が求められる中、当行事務のあり方の見直しを含めた形でシステム最適化や IT サービス高度化を図ることは不可欠であり、26 年度末に骨格を固めた IT 中期計画を今後速やかに具体化し、適切な品質・コスト管理も意識しつつ着実に推進していくことが期待される。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	5	下方修正 (-1)	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	54 回	79 回 (146%) (1,491 人)	5	78 回 (1,316 人)	61 回 (1,145 人)
海外駐在・出向経験者比率(過去5年間)	定量 基準3	30%	32% (106%)	4	31%	31%

(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、プロジェクトファイナンスや出資業務に係る知見の共有・強化を図るべく、ケーススタディを中心とした勉強会や弁護士事務所を招いての研修会等を精力的に実施した点を評価。また、若手・中堅職員の専門性強化の観点からの、営業・審査部署への配属期間長期化や優先的配属の取組が昨年度より継続された点も評価される。

一方、勉強会や研修会を始めとする職員全体の知識の底上げを企図した各種取組が進められているが、高付加価値を提供可能な人材の育成・強化には時間を要するため、継続的な取組が不可欠である。この点、人材育成・開発枠組を見直すための専門ユニットが立ち上げられ、次期中期経営計画期間における人材育成・開発に関する各種施策を着実に推進し、人材強化を果たしていくことが強く期待される。高付加価値を提供できる人材の確保・育成の課題に対しては、このように次期中期経営計画の下に委ねられる部分が多いことから、評価点の下方修正(-1)が妥当と判断する。

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

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて評価指標についての達成状況は目標値を上回り、また、若手・中堅職員の専門性強化を企図した配属が行われた点は評価されるものの、当行が期待される役割や課題が一層複雑化・多様化し、当行にとっての新しい分野や高度・先進的な金融技術を用いた取組に一層注力することが求められている中、それに対応できる高付加価値人材の確保・育成に向けた取組は継続と不断の強化が必要であり、次期中期経営計画においても重要課題の一つとして位置付け、取り組んでいくべきものと評価される。

【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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
B	3	-	B	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	145 先	138 先 (95%)	3	129 先	110 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、①地方銀行を対象としたプロジェクト・ファイナンスセミナーを開催し、当行の知見・ノウハウを発信することにより、地方銀行の国際業務展開を支援した点、②国内の商工会議所への海外投資セミナー、業界団体や海外の商工会議所への海外直接投資アンケート調査結果説明会等を通じた積極的な情報発信に取り組んだ点、③政府や政府関係機関等が主催する各種委員会等における政策提言・情報発信に取り組んだ点を評価。一方、平成 25 年度より取り組んできた調査機能強化策については、本店と海外事務所との連携強化に進展は見られるものの、戦略的な情報収集・発信機能の強化のため、更なる取組が期待される。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて評価指標についての目標を概ね達成し、また、大学への講師派遣を通じた当行のプロジェクトファイナンスに関する知見の発信、政府・政府機関が主催する委員会等への職員派遣を通じたセクター・国関連情報の発信や、業界団体、商工会議所に対する海外投資関連情報の発信を積極的に行った点を評価。しかしながら、当行に期待される役割や課題が一層複雑化・多様化している中、当行には情報収集・発信機能をより一層強化することが求められており、次期中期経営計画においても、それを重要課題の一つとして位置づけ、取り組んでいくべきものと評価される。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	－	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	92.3% (102%)	4	92.6%	91.6%
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	90%以上	90.4% (100%)	4	92.7%	93.5%
PF 案件の平均検討期間	モニタ リング	－	18.3 ヶ月	－	19.9 ヶ月	9.3 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、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総合満足度は引き続き高い水準を維持し、目標を達成。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、プロジェクトスポンサーや現地政府における検討長期化等の影響もあり、前年度実績とほぼ横ばいの 18.3 ヶ月となった。

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、当行に馴染みの少ない中堅・中小企業に向けた当行融資制度の説明資料の作成や、顧客ニーズに応じて、資本金劣後融資等の新しい融資メニューを柔軟に制度導入した点を評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて総額約 9.7 兆円の出融資保証等承諾を行い、我が国企業の海外展開を積極的・機動的に支援したこと等から、顧客満足度調査における総合満足度及び融資等可否判断時間の満足度は目標を上回った。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柔軟化やローカル・バイヤーズクレジットの運用開始等、グローバル化の進展を背景とした顧客ニーズの多様化への対応も評価される。次期中期経営計画においても、顧客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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A		-	A	S

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	—	205 万件	—	204 万件	185 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 26 年度:271 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 205 万件と昨年度と同水準を維持した。

課題(アクションプラン)に対する取組全体については、当行に馴染みの少ない中堅・中小企業等を主な読者対象とする広報誌臨時号を発刊する等、発信相手に応じたきめ細やかな広報活動を行い、また、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 2014」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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて当行ホームページ(HP)上での積極的な情報発信に加え、環境展示会「エコプロダクツ」を始めとする各種フェア・会議への参加や各種広報資料において、当行の業務や取組をきめ細かく紹介した。次期中期経営計画においても、情報の受け手となる各ステークホルダーのニーズを意識し、当行の組織・業務運営について適切な情報公開を進めるとともに、発信する情報の更なる質的向上に向けて取り組むことが期待される。

【課題(アクションプラン)】

法令等遵守に関する取組の徹底

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	-	A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 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	9 回 以上	9 回 (100%)	4	8 回	6 回

(2) 評価

指標の達成状況については、役職員のコンプライアンス意識の一層の向上・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、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、反社会的勢力への対応・インサイダー取引未然防止・金融商品取引法を始めとしたテーマ別研修を実施した。また、法令等遵守に関する規程等の改正、コンプライアンス・マニュアルの改正、反社会的勢力対応マニュアルの改正等を適時・着実にを行った。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じて役職員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、特に平成 25 年度から e-ラーニング形式を導入して職員の個別学習効果向上を企図した点を評価。また、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情報共有の取組を強化した点も評価。次期中期経営計画においても、役職員のコンプライアンス意識の向上・定着化の取組を継続し、適切に業務にあたっていくことが期待される。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A			B	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
金融再生法開示債権比率	モニタリング	－	1.35%	－	1.65%	1.89%
金融再生法開示債権の保全率	モニタリング	－	57.32%	－	46.32%	47.73%
リスク・アドバイザリー委員会の開催件数	モニタリング	－	3 件	－	2 件	4 件

(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、分子については条件緩和債権等の回収が進んだこと、分母については円安の進行等により当行債権総額が増加した結果、平成 25 年度対比 0.3%低下した。また金融再生法開示債権の保全率は、保全率の高い対象債権額が増加したことにより、平成 25 年度から上昇した。その他、リスク・アドバイザリー委員会を 3 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や資本金劣後融資といった新規性の高い取組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た格付モデルの改善を行ったほか、出資リスクの計量化手法を見直し、リスク管理・評価態勢の高度化を進めた。債権流動化については、既往債権 2 件の流動化を実現させ、バランスシートの効率化に向けて質的な成果があった点を評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

金融再生法開示債権比率は 3 年間を通じて低下傾向にあり、金融再生法開示債権の保全率も特段の悪化は見られず、財務の健全性が維持された。平成 24 年度よりリスク・アドバイザリー委員会を設置、3 年間で計 9 回開催し、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、格付モデルの改善や現地通貨に対応した資金管理態勢整備、出資リスク量計測手法の見直しなどを実施、さらに債権流動化策については既往債権の流動化を実現させた。今後も、複雑化する業務に対応したリスク管理態勢の高度化は不断の取組として継続していくことが期待される。

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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A			B	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
総資金利鞘(注 1)	モニタリング	-	0.33%	-	0.30%	0.27%
事務経費率(注 2)	モニタリング	-	0.11%	-	0.10%	0.16%

(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)

(2) 評価

指標の達成状況については、総資金利鞘は昨年度に続き改善傾向となり、また事務経費率は昨年度生じた退職給付引当金戻入による営業経費減少効果の反動があったものの昨年度と同水準となった。平成 26 年度の業務純益は、米ドル建て貸付金における円安影響による利益の増加等により、平成 25 年度対比 219 億円増加の 962 億円となった。

課題(アクションプラン)に対する取組については、将来的な損益及び自己資本の分析を高度化し、適正な損益水準等のあり方について検討を進めた点を評価。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

総資金利鞘及び事務経費率は 3 年間を通じてともに安定した水準で推移し、また純利益についても融資残高の増加に加え円安の効果もあり、過去と比べて高水準で推移した。指標面以外の取組については、当行の与信業務にあたっては、①スキームの高度性、②手法の先進性・革新性、③政策効果等といった要素を適切に考慮した金融支援を着実にやっていくことが求められる中、リスク管理や将来的な損益把握の高度化を進めた点を評価。次期中期経営計画においても、当行に求められる複雑な業務展開を支えるため、経営管理の更なる高度化を図るべく、全社的リスク管理や財務管理の充実化に向けた取組を継続することが期待される。

【課題(アクションプラン)】
財務的安定性の維持

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A			A	A

1. 平成 26 年度の評価

(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 25 年度実績	(参考) 平成 24 年度実績
自己資本比率(BIS ベース)	モニタ リング	-	14.47%	-	17.98%	20.02%

(2) 評価

指標の達成状況については、自己資本比率は平成 26 年度よりバーゼルⅢに準拠した計算に移行し前年度以前と直接比較することは出来ないが、貸出金の増加等により総資産が増加したことにより、14.47%となった。また、現地通貨建て業務に対応した資金調達や保証残高増大に伴う流動性リスクへ着実に対応すべく、新規に現地通貨建て口座開設を進めたほか、資本規制のあるインド及びインドネシアの通貨については、現地通貨口座を開設・運用するための認可を現地当局から取得する等、安定的な資金調達手段の維持・充実化に向けた体制整備を着実に進めた。

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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

3 年間を通じた自己資本比率(BIS ベース)は、貸出金の増加等により総資産が増加したことにより低下傾向となったが、民間銀行等に課せられる所要比率を十分上回る水準で推移した。具体的取組としては、3 年間を通じて、現地通貨建て業務に対応した現地通貨建て口座開設等の体制整備を着実に進め、取扱通貨の拡大及びそれに応じた安定的な資金調達手段の維持・充実化を図った点を評価。今後とも、財務安定性の維持を確保すべく、次期中期経営計画においては、現地通貨や流動性リスクへの対応のみならず経理体制・財務運営の一層の安定化・充実化に向けた取組を幅広く実施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

平成 26 年度 総合評価	指標の評価 平均点	ノッチ調整	平成 25 年度 総合評価	平成 24 年度 総合評価
A	4	-	A	B

1. 平成 26 年度の評価

(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 導入に係る基本方針に基づき、平成 24、25 年度財務諸表を英文・和文で作成し、監査手続きを終了。実務上の課題を整理の上対応に着手。	4

(2) 評価

指標の達成状況については、平成 25 年度に決定した IFRS 導入に係る基本方針に基づき、平成 24 年度及び平成 25 年度について IFRS 準拠の財務諸表を英文・和文で作成し監査手続きを終了させるなど、IFRS 財務諸表開示に必要な取組を着実に実施。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。

2. 平成 24-26 年度の総合評価

平成 24 年度は IFRS ユニット設置及び外部専門家起用による導入準備調査の実施、平成 25 年度は IFRS 基本方針決定、平成 26 年度は IFRS 財務諸表作成(平成 24 年度及び平成 25 年度)と 3 年間を通じて着実に IFRS 導入に向けた取組を進展させた。今後は、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 導入に向けて着実に取り組むとともに、安定的な IFRS 財務諸表作成のための態勢整備についても取り組んでいくことが期待される。