

2015～2017年度中期経営計画 評価報告書 (2017年度事業運営計画評価を含む)

基本目標

JBICならではの金融仲介機能の発揮により、
我が国企業の国際事業展開及び資源獲得への支援を深化し、
我が国の持続的な成長に繋がる新たなビジネス機会の探索と創造に貢献します。

目次

はじめに・・・3頁

中期経営計画の全体像・・・4頁

中期経営計画の評価方法・・・11頁

2015～2017年度中期経営計画に対する経営諮問・評価委員会総評・・・17頁

2015～2017年度中期経営計画の分野別・重点取組課題別評価・・・21頁

2015～2017年度中期経営計画の枠組に対する評価・・・37頁

2017年度事業運営計画業務実績評価報告・・・39頁

はじめに

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、2012年4月の発足以降、案件形成段階からの関与やリスクマネーの供給をはじめとする多様な金融機能の活用により、海外の資源・インフラプロジェクト、中堅・中小企業による海外事業、日本企業の海外M&A等を積極的に支援してきました。この間、2016年度からは、「株式会社国際協力銀行法の一部を改正する法律」（平成28年法律第41号）の成立を踏まえ、リスクテイク機能を強化した「特別業務」も開始いたしました。こうした結果、2015年度から2017年度までの3年度の中期経営計画下では、累計5兆8,304億円の出融資保証承諾を行いました。本評価報告書は、これら3年度の業務面、組織面の実績を分野・課題ごとに取りまとめたものです。

少子高齢化や労働人口減少といった構造的な課題に加え、第四次産業革命の勃興や国際関係の複雑化等、日本を取り巻く環境は従来にも増して目まぐるしく変質し、また不確実性を帯びています。そうした中、産業界では既存産業の垣根を越えた生産性向上のための取組や、先端技術・イノベーションの追求等が加速化しています。また、増大する事業リスクへの対処を適切に図りつつも、海外市場の成長を積極的に取り込んでいくための動きも継続・深化しています。

JBICは、そうした産業界の新たな取組や変化に呼応した支援を、政策金融機関として引き続き積極的に行っていく方針です。そのため、民業補完を徹底しつつ、リスクテイク機能の拡充・強化や、自己変革等に組織力を結集して取組んでいきます。これらに関する具体的な目標・取組内容は、2018年度から2020年度までを対象とする次期中期経営計画において公表予定です。

中期経営計画の全体像

中期経営計画の構成（基本目標～重点取組課題）

基本目標～重点取組課題

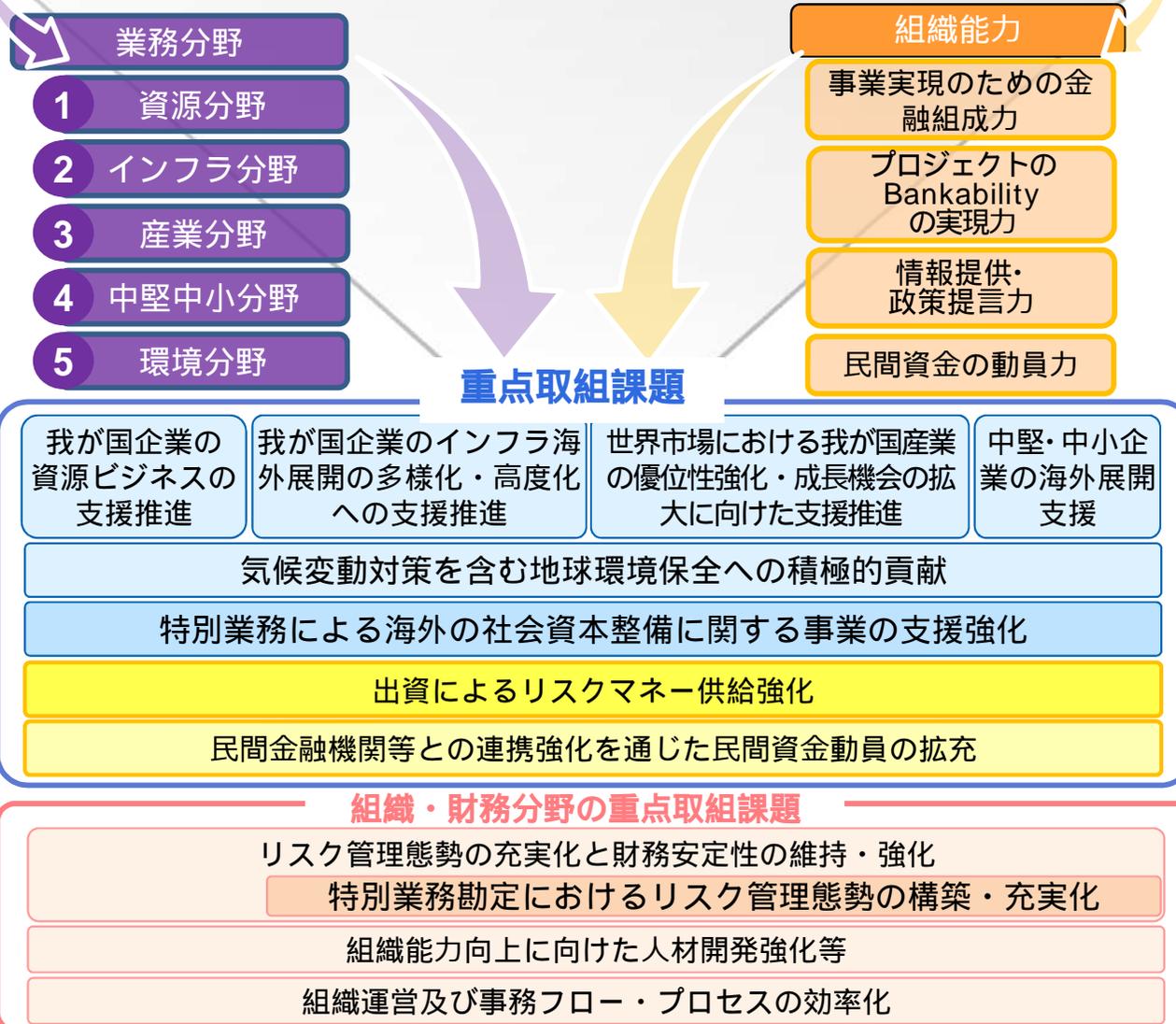
- ◆ 今後の日本の持続的な成長に向け、より能動的に貢献する業務を展開すべく『**基本目標**』を設定。
- ◆ JBICとして取り組むべきと考える5つの『**業務分野**』を抽出。
- ◆ より高い次元での支援や貢献を果たすために発揮・強化すべき4つの『**組織能力**』を抽出。
- ◆ 5つの『**業務分野**』において、4つの『**組織能力**』を發揮・強化し、日本の持続的な成長に繋がる新たなビジネス機会の探索と創造に貢献すべく、『**重点取組課題**』を設定。

重点取組課題について

- ◆ 資源 インフラ 産業
分野全体における取組の中で、中長期的な案件形成を要する等難度の高いものを中心に特定しています。
- ◆ 中堅中小 環境
分野全体を重点取組課題の対象としています。
- ◆ 特別業務 出資
取組全体を重点取組課題の対象としています。

基本目標

JBICならではの金融仲介機能の発揮により、
我が国企業の国際事業展開及び資源獲得への支援を深化し、
我が国の持続的な成長に繋がる新たなビジネス機会の探索と創造に貢献する



中期経営計画の構成（重点取組課題の内容）

1 我が国企業の資源ビジネスの支援推進

1-1 資源の調達先の分散や安定確保に資する案件の推進

- ホスト国政府・国営石油ガス会社・資源メジャー等との交渉力やリスク・コントロール/アロケーションの知見を活用し、資源国のカントリーリスクテイクを行いつつ、案件形成・実現を支援。また、先端技術を活かした資源開発や、関連インフラと併せた総合的な資源開発を支援。

1-2 LNG調達コスト低減に資する案件の推進

- LNGについては、1-1の具体的取組に加え、長期的なLNG調達価格低減に資する案件の形成・実現を支援。

2 我が国企業のインフラ海外展開の多様化・高度化への支援推進

2-1 社会インフラ案件（鉄道、水、情報通信等）への取組強化

- 社会インフラセクターにおいて、ホスト国政府等との密接な関係や海外キープレイヤーとの交渉力を活かし、初期段階からの事業参画の枠組整備・案件形成への関与を進めるとともに、リスク・コントロール/アロケーションの知見や様々な金融ツールを活用することにより、我が国企業によるインフラシステム展開等を支援。

2-2 電力案件の円滑な実現への取組強化

- ホスト国政府や海外キープレイヤー等に対する影響力やリスク・コントロール/アロケーションの知見、様々な金融ツールを活用し、高効率発電や再生可能エネルギー発電分野等において、従来の国・地域、手法の枠を超えて、我が国企業の先端技術の海外展開や個別プロジェクト参画を支援。

中期経営計画の構成（重点取組課題の内容）

3 世界市場における我が国産業の優位性強化・成長機会の拡大に向けた支援推進

3-1 我が国の経済基盤を支える各種産業の海外事業展開に対する支援の強化

- 企業の戦略策定段階からのコミュニケーションや、海外リスクテイクの強化等を通じ、我が国の経済基盤を支える各種産業の海外事業投資を通じた収益機会の更なる獲得を支援。

3-2 我が国の競争優位にある技術・ビジネスモデル等の海外展開支援を通じた成長産業化への貢献

- 我が国企業が有する技術、ブランド、ビジネスモデル等の強みを活かして、海外市場における商業化や市場獲得等を通じて成長産業へと発展する成長シナリオの実現を支援。

4 中堅・中小企業の海外展開支援

中堅・中小企業の海外展開に対するJBICの特徴を活かした支援

- 民間金融機関とも協調しつつ、中堅・中小企業のニーズ(現地通貨建融資等)を踏まえ、中堅・中小企業の海外事業展開を通じた収益機会獲得をJBICの特徴を活かして支援(出融資保証等承諾の他、融資相談・情報提供を含む)。

中期経営計画の構成（重点取組課題の内容）

5 気候変動対策を含む地球環境保全への積極的貢献

気候変動対策を含む地球環境保全に資するプロジェクトへの取組強化

- 国際的な議論や、我が国やホスト国政府等の当該分野の政策を踏まえ、ホスト国政府に対する影響力やリスク・コントロール/アロケーションの知見を活かしつつ、地球環境保全業務（GREEN）その他様々な金融種類を活用することにより、気候変動対策を含む地球環境保全分野における我が国企業やホスト国政府等の取組を支援。

6 特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化

特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化

- 改正法に基づき2016年10月より新たに開始した「特別業務」を活用し、ホスト国政府との対話等を通じたリスクコントロール及び関係当事者との適切なリスクシェアを行いつつ、更なるリスクテイクを通じ、海外の社会資本整備に関する事業を一層支援。

中期経営計画の構成（重点取組課題の内容）

7 出資によるリスクマネー供給強化

出資によるリスクマネー供給強化

- 2016年10月より新たに設置した「エクイティファイナンス部門」の下、出資業務に係る機能を集約してノウハウ蓄積・専門性強化を図り、戦略的な出資業務展開を可能とするための体制整備を進めつつ、出資を通じたリスクマネーの供給を強化。

8 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

民間資金動員の更なる拡充

- 債権流動化施策推進に向けた取組の拡充。
- 出資・劣後ローン・LBOファイナンス等によるリスクマネー供給等を通じた民間資金動員の推進。
- 外部金融環境の変化や個別案件の特性に応じた適切な協調融資組成の更なる推進。

中期経営計画の構成（組織・財務分野の重点取組課題等）

◆ 組織・財務分野の重点取組課題

業務分野の重点取組課題への取組を支えるべく、組織・財務分野における重点取組課題を以下のとおり設定しています。

リスク管理態勢の充実化と財務安定性の維持・強化

組織能力向上に向けた人材開発強化等

組織運営及び事務フロー・プロセスの効率化

◆ JBICが発揮・強化すべき「組織能力」について

JBICが発揮・強化すべき4つの「組織能力」の具体例は以下のとおりです。また、4つの「組織能力」の発揮・強化の前提として必要となる業務面及び組織・財務面における能力を以下のとおり抽出しています。

本行が発揮・強化すべき組織能力

事業実現のための金融組成力

金融経済環境、顧客・金融機関の動向・ニーズを的確に踏まえ、政策金融にふさわしい金融を提供することにより、案件を実現する能力

プロジェクトのBankabilityの実現力

対象プロジェクトが持続的に成功するために必要な要素を把握し、相手国政府等への交渉力やリスクコントロール力等の能力を発揮して、民間事業者の投資及び中長期民間資金の動員を可能ならしめる諸条件を実現する能力

情報提供・政策提言力

外国政府・企業等とのネットワークや支援実績等をもとに、外国政府・国内外顧客等に対して有用な情報を提供・発信するとともに、必要な政策提言を行う能力

民間資金の動員力

JBICならではの案件組成及び金融組成上の付加価値を提供することにより、海外プロジェクト等に対して必要な中長期民間資金の動員を実現する能力

組織能力の発揮・強化のために、必要な業務面の能力

相手国政府・企業等への影響力・交渉力

案件形成への助言・提言力

リスク・アロケーション/コントロール力

組織能力の発揮・強化のために、必要な組織・財務面の能力

健全な財務・リスク管理能力

人材力

情報アクセス・収集力

中期経営計画の評価方法

中期経営計画の評価方法

◆ 事業運営計画

中期経営計画では、以下の評価指標を設定しています。各年度に、各分野において取り組むべき目標を、これらの評価指標に基づき取りまとめたものが「事業運営計画」です。中期経営計画の通期評価は、分野・重点取組課題ごとに「事業運営計画」の評価結果を総合して行います（次頁参照）。

◆ 評価指標の種類

指標	定義
定量指標	期初に承諾件数やプロジェクト・事業件数等定量目標を設定し、期末にその達成状況を評価するもの
定性指標	期末に案件への取組等を定性的に評価するもの
マイルストーン指標	中期経営計画期間に亘る取組を必要とする課題に対して、初年度に3年間のマイルストーン(年度毎)を設定し、期末にその達成度を評価するもの（必要に応じて各年度の目標値は変更可能）
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

◆ 評価の決定

中期経営計画の評価は、以下の外部委員及び社外取締役により構成される経営諮問・評価委員会において決定されます。

氏名	職業
浦田 秀次郎	早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科 教授
小泉 慎一	株式会社国際協力銀行 取締役（社外）
鈴木 美勝	ジャーナリスト（専門誌「外交」前編集長）
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	元年金積立金管理運用独立行政法人 監事

中期経営計画の評価方法

- 中期経営計画の通期評価は、分野・重点取組課題ごとに「事業運営計画」の評価結果を総合して行います。評価点（5～1）と通期評価（S～D）の対応関係は、事業運営計画と同様です（15頁参照）。
- 業務7分野（資源、インフラ、産業、中堅中小、環境、特別業務及び出資）については、各年度の総合評価を平均して、分野全体の通期評価を算出します。
- 資源、インフラ及び産業の3分野については、分野全体の通期評価とは別に、重点取組課題への取組についての通期評価も行います。これは、期初に設定した中期経営計画期間（3年）の通期目標に関して、その達成状況を評価するものです。
- マイルストーン指標が中心となる民間資金動員及び組織・財務分野については、最終年度である2017年度の評価結果により、その達成状況を評価するものです。

【参考】事業運営計画の評価方法

事業運営計画では、分野ごとに評価を行います。その際の評価方法は次のとおりです。

- 資源・ インフラ・ 産業分野

以下のとおり、夫々の評価項目をウェイト付した上で評価。

		ウェイト
i. 承諾案件に関する取組のうち		40%
a. 分野全体での出融資保証等承諾件数に係る定量評価	50% (1/2)	
b. 上記の承諾案件への取組の質に係る定性評価	50% (1/2)	
ii. 重点取組課題に係る取組のうち		40%
c. 出融資保証等承諾を行ったプロジェクト数・事業数に係る定量評価	66.7% (2/3)	
d. 当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組に係る定性評価	33.3% (1/3)	
iii. 承諾案件以外についての取組（既往案件管理上の取組や、個別案件には紐づかないものの特筆すべき取組（政策対話による案件形成支援等））に係る定性評価		20%
総合評価		S～D

【参考】事業運営計画の評価方法

- 中堅中小分野・ 環境分野・ 特別業務・ 出資

以下のとおり、夫々の評価項目をウェイト付した上で評価。

		ウェイト	
iv. 承諾案件（中堅中小においてはセミナー・研修会も含む）に関する取組のうち			66.7% (2/3)
e. 出融資保証等承諾件数（中堅中小においてはセミナー・研修会等の数も含む）に係る定量評価	50% (1/2)		
f. 上記への取組の質に係る定性評価	50% (1/2)		
v. 上記iv以外の取組（当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組、既往案件管理上の取組や、個別案件には紐づかないものの特筆すべき取組）に係る定性評価			33.3% (1/3)
総合評価			S~D

- 民間資金動員及び組織・財務分野

各重点取組課題における個別課題や具体的取組施策に対する、各指標の評価に基づく評点を単純平均した上で評価。

【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

【参考】事業運営計画の評価基準

事業運営計画において設定された目標の達成度合いは、各期末に、評価指標の種類に応じた以下の評価基準に基づき評価されます。

【定量指標の評価基準】

定量指標（案件関連）		達成度	評価点
分野全体での承諾案件数	定量基準1 （標準的な目標値設定）	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
資源・インフラ・産業・特別業務・出資分野の重点取組課題における承諾プロジェクト・事業件数	定量基準2 （戦略、政策的配慮等により意欲的な目標値設定）	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
定量指標（案件以外）		達成度	評価点
中堅中小分野のセミナー・研修会等の数	定量基準3	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

【マイルストーン指標の評価基準】

	内容	評価点
マイルストーン指標	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

【定性指標の評価基準】

	内容	評価点
定性指標	目標として掲げた取組内容を上回って達成	5
	目標として掲げた取組内容を十分達成	4
	目標として掲げた取組内容を概ね達成	3
	目標として掲げた取組内容をある程度達成	2
	目標として掲げた取組内容を達成できなかった	1

2015～2017年度中期経営計画に対する 経営諮問・評価委員会総評

2015～2017年度中期経営計画（2017年度事業運営計画を含む）に対する経営諮問・評価委員会総評

- 国際協力銀行（JBIC）では、2015～2017年度中期経営計画の下、日本の持続的な成長に繋がる新たなビジネス機会の探索と創造に貢献するための「重点取組課題」を設定し、各年度で策定する事業運営計画に基づいて具体的な取組を進めてきた。この間、2017年1月には、「株式会社国際協力銀行法の一部を改正する法律」（平成28年法律第41号）の成立等を踏まえ、中期経営計画を一部改定し、「特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化」及び「出資によるリスクマネー供給強化」を新たに重点取組課題に追加した。また、組織・財務分野の重点取組課題の一つとして、「特別業務勘定におけるリスク管理態勢の構築・充実化」を追加設定した。
- 2015～2017年度中期経営計画に基づく取組について、評価枠組に基づく評価結果を踏まえ、次年度以降の課題も含め、分野ごとに以下のとおり総評する。
 - 資源分野では、市況の低迷を背景に全体の出融資保証等承諾案件数が目標対比で伸び悩んだ。重点取組課題として、「総合的な資源開発プロジェクトへの対応や対外交渉力等の発揮」、「LNG調達コスト低減に資する案件の推進」を掲げており、これらの分野でも案件形成の取組を進めたものの、目標値には届かなかった。資源分野ではアジアにおけるエネルギーバリューチェーンの構築や、LNG市場における価格体系・契約形態の多様化等が進んでいるところ、市場の動向や顧客ニーズに応じ、こうした新たな課題への取組も進めて欲しい。
 - インフラ分野においても、全体の出融資保証等承諾案件数は目標未達となった。しかしながら、重点取組課題では目標を達成するとともに、政府施策に沿って「質の高いインフラ輸出」を着実に推進。本分野では、社会インフラ案件等の政策的重要性が一段と増す中、支援対象インフラの範囲拡大が課題となっている。また、金融面のみならず知的面での貢献にも期待が高まっている。これらの課題・ニーズに対しても組織を挙げて取組み、引き続き本邦企業の海外インフラ展開を積極的に支援することを期待する。
 - 産業分野では、通年では本邦企業による海外M&A支援等において支援実績を積み増したものの、足下の支援実績は低調に終わった。重点取組課題に関しては、インドの工業団地運営事業向け出資やトルコの病院PPP（Public Private Partnership）向けプロジェクトファイナンス等、新たな取組を進めた点を評価する一方、目標値の達成には至らず。第四次産業革命等を背景に産業構造が変化する中で、M&Aを含むイノベーションの取り込み・活用のための取組が本邦企業にとって喫緊の課題となっている。政策金融機関として、こうした取組を後押しするため、海外M&A案件向け支援の多様化等を含め、従来の発想や業務の枠組にとらわれず、果敢な対応を求めたい。

2015～2017年度中期経営計画（2017年度事業運営計画を含む）に対する経営諮問・評価委員会総評

- 中堅中小企業分野では、中堅・中小企業ファイナンス室を設置の上、地域金融機関等と幅広く連携し、現地通貨建て融資にも取り組みつつ、海外展開を企図する中堅・中小企業のニーズに的確に応え、着実に支援実績を積み上げたものと認識している。また、セミナーや研修会の開催といった情報発信に精力的に取り組んだ結果、中堅・中小企業に知識面でも多大な貢献を果たしたことを評価する。引き続き、JBICの特徴を活かして付加価値の高い支援を進めて欲しい。
- 環境分野では、政府施策を踏まえつつ、二国間クレジット制度対象事業向け融資や、エジプトにおける陸上風力プロジェクト向け融資等、取組内容を拡充したと認める。低炭素化への取組強化が国際的に求められている現状、ホスト国政府の政策やニーズも踏まえつつ、JBICの使命の一つでもある地球環境保全に向け、積極的な対応を継続することを期待する。
- 特別業務分野では、2016年10月の業務開始後、イラク政府及びアルゼンチン政府向けバイヤーズ・クレジット供与を実現し、本邦企業の新たなビジネス機会獲得に貢献したと認められるが、特別業務を活用した海外インフラビジネス支援に対するJBICへの期待に、量・質両面において十分応えるには至っていない。そうした点を踏まえ、今後、需要リスク型案件等新たなりスクプロファイル分野における案件を含め、着実に案件積み上げを図っていくことを期待したい。
- 出資分野では、出資機能強化のため、エクイティファイナンス部門を設置するとともに、(株)JBIC IG Partnersを設立。ロシア極東地域開発のための投資枠組整備、先述のインドの工業団地運営事業向け出資、IT先端企業を投資対象とするファンド向け出資等、政府施策や本邦企業の海外展開ニーズに即して、比較的短期間で着実な成果を挙げたことを評価する。出資案件においては、従来の融資案件とは異なるアプローチ、リスクに対する目線が求められるところ、出資業務の更なる強化に向けて、態勢整備・人材育成等、所要の検討を進めて欲しい。
- 民間資金動員分野では、JBICの出融資保証等を梃子（レバレッジ）に、本邦企業等が実施する海外プロジェクト等に対して、最終年度である2017年度に2兆2,388億円（レバレッジ比率1.87倍）の民間資金を動員した。また、債権流動化の取組を継続、地域金融機関等に海外インフラに対する投資機会を創出するとともに、プロジェクトボンドの取得やイスラム金融等、法改正を通じた支援手法の多様化により、一段の民間資金動員を可能とする態勢を整備した。引き続き民業補完を徹底しつつ、債権流動化の更なる実施等、民間資金動員の拡充に向けた取組を進めることを期待する。

2015～2017年度中期経営計画（2017年度事業運営計画を含む）に対する経営諮問・評価委員会総評

- 組織・財務分野では、リスク管理態勢の充実化と財務安定性の維持・強化、組織能力向上に向けた人材開発強化等、組織運営及び事務フロー・プロセスの効率化を重点取組課題に設定している。については、各種リスク管理方針や内部統制基本方針の策定・改正等、特別業務の開始及び株JBIC IG Partnersの設立に対応したリスク管理態勢を整備するとともに、最新の基準を参照したIFRS財務諸表や区分経理に基づく決算の作成・公表等を通じ、財務内容の透明性を確保することで、資金調達の安定性を向上させた。については、時間外労働の管理等、ダイバーシティに関する取組を進めつつ、専門性の強化等を目的に新たな人事制度を策定した。ダイバーシティに関しては、制度の充実のみならず、役職員の意識改革を進めることが重要である。引き続き、多様な働き方を受容し、職員個々人が自らの労働観やライフステージに応じて活躍し続けるための組織の実現に向け、先端事例も参照の上取組を進めて欲しい。また、新人事制度についても着実な実施がなされることに期待している。については、エクイティファイナンス部門及び審査・リスク管理部門の設置を通じて、リスクマネー供給強化の要請に適切に対応する態勢を整備したほか、経営上重要な業務方針や個別案件に対する経営の関与を深めるべく会議体の運営方法を見直し、業務の専門性・機動性及びガバナンスを強化した点を評価する。変化・拡大する顧客ニーズに機動的かつ的確にこえつつ、特別業務を含むリスクテイク機能を一段と発揮していくためには、適切な組織体制、安定した財務基盤の構築等が鍵となる。そうした観点に立ち、今後も人材開発・確保や財務基盤の拡充も含め、所要の検討を進めることを求めたい。
- 国際情勢に不確実性が増す中で、我が国の産業界が抱える課題も一段と複雑・多様化している。このような状況下、政策金融機関であるJBICには、世の中の潮流を的確に捉えた上で、日本企業と並走しながら、海外ビジネスを切り開くための役割が期待される。そのためには、これまでの機能・組織を所与とすることなく、自らのあるべき姿を虚心坦懐に見定め、これを実現するための自己変革を果たしていく必要があると考える。次期中期経営計画を通じて、こうした取組が進展することに強く期待している。

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

2015～2017年度中期経営計画の分野別・ 重点取組課題別評価

資源（全体）

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
3.9 (A)	2.7 (B)	3.1 (B)	3.2

3年通期 評価	評価内容
B	<ul style="list-style-type: none"> ・我が国のエネルギー構成に鑑み、原油やLNGが引き続き一定の役割を果たすことが見込まれる中、2度のADNOC（アブダビ国営石油会社）向け原油輸入資金融資により、本邦企業の既存油田権益の更新や新規権益の取得に向けた動きを側面支援する等、中東における石油資源開発プロジェクトへの支援を実施。また、支援済みのLNGプロジェクトに関して、LNG船運行事業を含め、上流から下流に亘るサプライチェーンの構築に寄与。 ・鉱物資源分野においても、ベースメタルの安定調達のため、本邦企業による銅鉱山の権益取得支援等を実施。 ・2017年8月のTICAD VIで表明したアフリカ向け投資支援拡充施策（2018年度までに70億ドル）の一環として、モザンビークの炭田より産出される石炭を運搬・輸出するための鉄道施設・港湾インフラ建設プロジェクトを支援。 ・資源価格の低迷等を背景に資源関連企業の投資が低調な中、新たな支援のあり方を検討すべきであった。

資源（重点取組課題）

(参考)

評価指標	種類	3年通期 目標	3年通期 実績	3年の評価 点
（1-1 資源の調達先の分散や安定確保に資する案件の推進） 先端技術活用プロジェクト・総合的な資源開発プロジェクトへの対応や、対外交渉力等の発揮を通じて、出融資保証等承諾を行った資源プロジェクト数	定量2	11件	8件	3
（1-2 LNG調達コスト低減に資する案件の推進） 対外交渉力等を発揮しつつ出融資保証等承諾を行った、我が国のLNG調達価格低減に資するLNG関連プロジェクト数	定量2	5件	2件	2

2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績
3件	1件	4件
2件	0件	0件

3年通期 評価点	3年通期評価
2.5	B

インフラ（全体）

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
4.1 (A)	4.1 (A)	2.8 (B)	3.7

3年通期 評価	評価内容
A	<ul style="list-style-type: none"> ・「質の高いインフラパートナーシップ」や「インフラシステム輸出戦略」、「未来投資戦略2017」等の政府施策に沿って、保守・運営までを一体として行う「質の高いインフラ輸出」を推進。具体的な案件として、カタールにおける火力発電・淡水化プロジェクト、JBIC初となる廃棄物処理・発電プロジェクト等を支援。 ・JBICならではのリスクテイク機能の発揮により、政府保証を求めない形でインドネシア国営電力公社向け融資を実現。 ・従来型の電源開発案件に加え、風力、地熱、太陽光といった再生可能エネルギー分野におけるIPP案件をプロジェクトファイナンスにより支援。 ・重点取組課題では目標を上回る成果を実現した一方、支援対象インフラの範囲拡大が今後の課題。

インフラ（重点取組課題）

(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	3年通期実績	3年の評価点
（2-1 社会インフラ案件(鉄道、水、情報通信等)への取組強化） 対外交渉力等を発揮しつつ出融資保証等承諾により支援を行った、社会インフラシステム・プロジェクト数	定量2	2件	3件	5
（2-2 電力案件の円滑な実現への取組強化） 対外交渉力等を発揮しつつ、従来の国・地域、手法の枠を超えて出融資保証等承諾を行った、高効率発電・再生可能エネルギー発電等のプロジェクト数	定量2	8件	10件	5

2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績
1件	1件	1件
4件	3件	3件

3年通期評価点	3年通期評価
5.0	S

産業（全体）

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
4.0 (A)	3.4 (B)	3.7 (A)	3.7

3年通期 評価	評価内容
A	<ul style="list-style-type: none">・トルコにおける病院PPP（Public Private Partnership）プロジェクトやロシアにおけるLNGプロジェクト向けプラント輸出等を、プロジェクトファイナンスによる融資やポリティカル・リスク保証等の活用により支援。・本邦企業の海外M&Aに対するニーズが引き続き旺盛である中、製造業から人材紹介・派遣や損害保険等、幅広い業種の顧客に買収資金を提供。・ロシア・ルーブルやインド・ルピー等、現地通貨建ファイナンスのメニューを拡充。・本邦企業の海外M&A案件向け支援の多様化が今後の課題。

産業（重点取組課題）

(参考)

評価指標	種類	3年通期 目標	3年通期 実績	3年の評価 点
（3-1 我が国の経済基盤を支える各種産業の海外事業展開に対する支援の強化） 企業の戦略策定段階からの関与や、海外リスクテイクの強化等を通じて、出融資保証等承諾により支援を行った事業数	定量2	17	7	2
（3-2 我が国の競争優位にある技術・ビジネスモデル等の海外展開支援を通じた成長産業化への貢献） 出融資保証等承諾により支援を行った、将来の成長産業育成に資する事業数	定量2	11	5	2

2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績
4	1	2
4	0	1

3年通期 評価点	3年通期評価
2.0	C

中堅中小

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
4.7 (S)	4.7 (S)	4.0 (A)	4.5

3年通期 評価	評価内容
S	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅・中小企業ファイナンス室を2016年10月に設置し、東日本地域に所在する中堅・中小企業を機動的かつきめ細やかにサポートする体制を強化（京阪神以西の西日本地域向けには、西日本オフィスの中堅・中小企業ユニットが引き続き対応）。 ・全国の様々な地域金融機関等と緊密に連携し、海外展開を志向する中堅・中小企業に対して、現地通貨を含む外貨建の資金を積極的に供与。2018年3月末現在、中堅・中小企業向け案件で協調融資を行った地域金融機関の数は48（株式会社国際協力銀行設立（2012年度）時点では13）。 ・メキシコにおいて4つの州政府及び地場金融機関と業務協力協定（MOU）を締結することで、本邦中堅・中小企業及び地域金融機関等による現地での業務展開を側面支援。 ・個別国への進出に関するセミナーの開催、アジア各国に関する投資情報冊子の提供等を通じて、知識・ノウハウ面でも中堅・中小企業の海外展開に貢献。 ・積極的な新規案件への取組・既往案件への支援のほか、知的貢献を含め、個別案件での協力を超えた、地域金融機関との多面的な連携策の拡充が今後の課題。

環境

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
3.7 (A)	4.3 (A)	2.7 (B)	3.6

3年通期 評価	評価内容
A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「Actions for Cool Earth (ACE)」や「美しい星への行動2.0 (ACE2.0)」等の政府施策を踏まえ、発展途上国の気候変動対策への支援を積極的に推進。具体的な案件として、オランダにおける洋上風力発電プロジェクト、モンゴルにおける太陽光発電プロジェクト(二国間クレジット(JCM)対象事業)、エジプトにおける風力発電プロジェクト、インドネシアにおける地熱発電プロジェクト等を支援。 ・ 国際機関とも連携し、ラテンアメリカ各国等で再生可能エネルギーやエネルギー効率化プロジェクトを支援。 ・ 国際的な気候変動政策及び気候変動対策資金を巡る動向につき、国内外の政府関係者や多国間基金等と緊密に意見交換・対話を実施。 ・ 国際的な低炭素化の動きを踏まえた、一層の支援拡充が今後の課題。

特別業務

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
/	3.7 (A)	2.3 (C)	3.0

3年通期 評価	評価内容
B	<ul style="list-style-type: none"> ・JBICのリスクテイク機能を強化し、本邦企業の海外インフラビジネスを一層後押しするため、2016年10月1日より特別業務を開始。支援対象国の拡大等を実現し、イラク政府及びアルゼンチン政府に対して、各々バイヤーズクレジットを供与。 ・後続案件候補である複数の内談につき、ホスト国政府や国営企業、国際機関や他国輸出信用機関（ECA）との対話を通じて初期段階からの案件形成を進め、本邦企業による受注支援を推進。 ・上記2案件を実現したものの、特別業務に関するJBICへの期待が高まる中で、量・質両面において、これに十分応えることができなかった。本邦企業による海外インフラビジネスを一層後押しするために、新たなリスクプロファイル分野を含め、着実に案件の積み上げを図ることが課題。

出資

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

2015年度 評価	2016年度 評価	2017年度 評価	3年の評価 平均点
/	4.7 (S)	4.0 (A)	4.4

3年通期 評価	評価内容
A	<ul style="list-style-type: none"> ・「融資から出資へ」というリスクマネー供給強化への潮流を踏まえ、出資業務を機動的かつ専門的に行うための部門（エクイティファイナンス部門）を2016年10月に設置。また、2017年6月に(株)経営共創基盤と共同で、GP（General Partner）業務を担う(株)JBIC IG Partnersを設立。 ・本邦機関投資家による知見獲得を視野に入れ、マイクロファイナンス機関への投融資を行うファンドに出資。 ・日本企業によるロシア極東地域への進出を促す観点から、ロシア側パートナーと、同地域の先進経済特区（Advanced Special Economic Zone）及び自由港におけるプロジェクト開発促進のための会社を共同設立。また、Russia-Japan Investment Fund（RJIF）向けLP出資を含め、RJIFとの共同投資枠組を創設し、複数の投資を実行。 ・出資業務の特性を踏まえた態勢整備、人材育成が今後の課題。

民間資金動員

<重点取組課題：特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化>

民間資金動員の更なる拡充

- 債権流動化施策推進に向けた取組の拡充

評価指標	種類	3年通期目標	3年通期実績	評価点
海外リスク案件（但し、輸出案件及びソヴリン案件等を除く）のうち、将来の流動化を念頭に融資組成を行った案件の割合	モニタリング		21%	
債権流動化による民間資金動員拡充施策の着実な実施と、これを踏まえた課題の抽出・追加施策の要否検討	マイルストーン	H27:流動化実施に係るルール等の整備、投資家アペタイトの深掘り調査と信託スキームやポートフォリオ型等の流動化スキーム高度化に係る検討 H28:ポートフォリオ型流動化の机上分析の実施と、投資家のアペタイトを踏まえた高度化スキームによる流動化の実施可能性の検討・実施。流動化推進のための態勢検討 H29:高度化スキームを含めた流動化実施態勢の構築完了、課題抽出・追加施策の要否検討	<ul style="list-style-type: none"> ・国内・海外市場における証券化動向や、投資家アペタイトの深掘り調査を実施しつつ、ポートフォリオ型等のスキームに関する詳細検討を実施。 ・投資家アペタイトの深掘り調査等に基づき、信託勘定を活用した債権流動化を実施することにより、地域金融機関3行に対して海外インフラ向けの投資機会を創出。 	2

- 出資・劣後ローン・LBOファイナンス等によるリスクマネー供給等を通じた民間資金動員の推進

評価指標	種類	3年通期目標	3年通期実績	評価点
本行出融資保証等承諾案件による民間資金動員額（レバレッジ比率）	モニタリング		10兆8,236億円（1.85倍）	
民間資金動員推進のための施策の検討・実施	マイルストーン	H27:多様な金融ツール活用、リスクマネー供給促進を通じた民間資金動員策の検討 H28:リスクマネー供給拡充策の検討及び策定（出資・劣後ローン・LBOファイナンス等） H29:ソフト・ミニパーム・ローン等の多様な金融ツール活用による、リスクマネー供給等を通じた民間資金動員手法の拡充実現と、課題抽出・追加施策の要否検討	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年の法改正により、プロジェクトボンドの取得やイスラム金融等を当行の業務分野に追加するとともに、特別業務を開始。また、特別業務推進のため、企画部門を中心とする専門のタスクフォースを行内に設置。 ・2017年に(株)経営共創基盤と共同で(株)JBIC IG Partnersを設立。同年9月にはRJIFを設立し、複数の投資を実行。 	4

民間資金動員

- 外部金融環境の変化や個別案件の特性に応じた適切な協調融資組成の更なる推進

評価指標	種類	3年通期目標	3年通期実績	評価点
適切な協調融資組成の更なる推進のための施策の検討・実施	マイルストーン	H27:協調融資組成等の民間金融機関との連携実績等のレビューと、民業補完運用の適正化策の検討 H28:協融実績や民間金融機関の与信姿勢の継続レビュー、「適切な協調融資の割合に関する指針」の精緻化及び民業補完適正化策の更新・実施 H29:全社的なリスク管理態勢の強化の検討結果等を織り込んだ、資金計画・審査目線の更なる高度化と行内共有の継続推進。協融実績や民間金融機関の与信姿勢の継続レビューと、民業補完適正化策の更新・実施	・米ドル金利動向、米ドル調達環境等の外部金融環境の変化や、民間金融機関の与信姿勢のレビュー結果を踏まえつつ、民業補完適正化策を年次で更新の上、個別案件において、リスクテイク機能の発揮による適切な協調融資の組成や、将来的な譲渡可能性の向上につながりうる取組を実施。	4

2017年度評価点	3年通期評価
3.3	B

組織・財務分野

< 重点取組課題：リスク管理態勢の充実化と財務安定性の維持・強化 >

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容

- ・ 特別業務の開始に伴い、リスク・アドバイザリー委員会の助言を踏まえつつ、特別業務勘定のリスク管理方針を策定の上、リスク管理態勢を整備。また、(株)JBIC IG Partners及びRJIF設立に伴い、行内ルールの制定を含め、グループリスク管理態勢を整備。
- ・ JBICとして特に留意すべき信用リスクや市場・流動性リスク事象を特定の上、その動向につき月次でモニタリングを行う枠組を整備。予兆管理機能の強化を含め、与信集中管理を高度化するための制度改正を実施。
- ・ IFRS財務諸表の作成・公表や、一般業務勘定及び特別業務勘定間の区分経理の実施・公表を通じて、JBICの財務内容の明確性を確保し、安定的に資金調達を実施。2018年度3月期からは、連結決算も作成・公表予定。
- ・ 業務継続計画に基づき、大規模災害等のリスクに対する危機管理対応態勢（業務継続態勢）の整備を遂行。また、行内研修内容の充実化や行内での報告・連絡方法の見直しを通じて、コンプライアンス態勢を充実化。

3年通期評価

A

組織・財務分野

< 重点取組課題：組織能力向上に向けた人材開発強化等 >

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容

- ・ 職員の経営管理能力及び専門能力の向上を目的に人事制度の再整理に関する基本方針を策定。同方針に沿って、職員との意見交換会やアンケート等を実施し、次年度以降の新制度の導入に向けた準備を進展。
- ・ ダイバーシティ推進基本計画に基づき、時間外在宅勤務制度を整備。制度の充実のみならず、役職員の意識改革を進めることが今後の課題。

3年通期評価

B

組織・財務分野

< 重点取組課題：組織運営及び事務フロー・プロセスの効率化 >

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容

- ・ 経営上重要な業務方針や個別案件に対する経営の関与を深め、また業務運営の機動性・効率性の向上を図ることを目的に、取締役会、経営会議及び業務決定会議等の会議体運営の見直しを実施。
- ・ リスクテイク機能の強化に応じたガバナンス体制を確保するため、2017年に非営業部門を企画部門、審査・リスク管理部門及び財務・システム部門に改組。
- ・ 業務の専門性を強化する観点から、出資業務を一元的に担当するエクイティファイナンス部門及びエクイティ・インベストメント部を新設。
- ・ 情報セキュリティ委員会の設置や外部専門家の任用を通じ、情報セキュリティ対策を強化。サイバーセキュリティ対策の充実化に向けCSIRTを設置の上、他機関と共同でのサイバー訓練等を実施。

3年通期評価

B

2015～2017年度中期経営計画の枠組 に対する評価

2015～2017年度中期経営計画の枠組に対する評価

2015～2017年度中期経営計画では、課題の力点を明確にするとともに、JBICの業務実態をよりの確に評価する枠組とする観点から、その前身である2012年度～2014年度中期経営計画との比較において、課題項目数の絞り込みや、承諾プロセス全体及び既往案件管理に対する取組を評価対象とする等の改善を図りました。

今般、経営諮問・評価委員会からの助言を得つつ、2015～2017年度中期経営計画の枠組を振り返った結果、課題事項として次の3点を認識しています。2018～2020年度を対象とする次期中期経営計画では、これらの課題への対応を図ることで、客観性及び透明性を更に高め、評価枠組の質の向上に努めていきたいと考えています。

- 業務分野の重点取組課題に、支援対象分野（「我が国企業の資源ビジネスの支援推進」、「気候変動対策を含む地球環境保全への積極的貢献」等）に関するものと、支援手法（「特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化」及び「出資によるリスクマネー供給強化」）に関するものが混在している。

課題設定の構造を見直す。

- 課題ごとの特性（承諾プロジェクト・事業件数の多寡、案件形成期間の長短、取組の新規性・難易度等）が評価結果に精緻に反映されていない。

評価指標間のウエイト付けを工夫する。

- 定性指標及びマイルストーン指標の評価結果の客観性・妥当性が低い。

目標をより具体的・明確に設定する。

2017年度 事業運営計画 業務実績評価報告

資源

I. 全体指標

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
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案件数	定量1	/	10	6	2
上記案件への取組に係る質的評価	定性	/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・アブダビ国営石油会社向け原油輸入資金融資により、本邦企業の油田権益更新・新規権益取得を側面支援。 ・モザンビークの炭田より産出される石炭を運搬・輸出するための鉄道施設・港湾インフラ建設プロジェクトを、プロジェクトファイナンスにより支援。 	3
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：54.8百万バレル/年 天然ガス：0百万トン/年 銅鉱石（銅純分ベース）：88.3千トン/年 鉄鉱石：0百万トン/年 石炭：6.3百万トン/年	/
加重平均点					2.5

<重点取組課題：我が国企業の資源ビジネスの支援推進>

1-1 資源の調達先の分散や安定確保に資する案件の推進

- ホスト国政府・国営石油ガス会社・資源メジャー等との交渉力やリスク・コントロール/アロケーションの知見を活用し、資源国のカントリーリスク・テイクを行いつつ、案件形成・実現を支援。また、先端技術を活かした資源開発や、関連インフラと併せた総合的な資源開発を支援。

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
先端技術活用プロジェクト・総合的な資源開発プロジェクトへの対応や、対外交渉力等の発揮を通じて、出融資保証等承諾を行った資源プロジェクト数	定量2	11	4	4	5
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性	/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアのLNG市場の流動性を高める観点から、スポンサーと連携の上、南西アジアにおけるLNG受入ターミナル建設・運営プロジェクトの進展に貢献。 ・原油調達先多角化等に向け、メキシコ政府や同国国営石油会社との政策対話を実施する等、多面的な取組を実施。 	4
加重平均点					4.7

資源

1-2 LNG調達コスト低減に資する案件の推進

- LNGについては、1-1の具体的取組に加え、長期的なLNG調達価格低減に資する案件の形成・実現を支援。

評価指標	種類	3年通期 目標	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
対外交渉力等を発揮しつつ出融資保証等承諾を行った、我が国のLNG調達価格低減に資するLNG関連プロジェクト数	定量2	5	1	0	1
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性			<ul style="list-style-type: none"> 北米のLNGプロジェクトの進捗を図るため、スポンサーとの協議を進めるとともに、LNG調達コストの低減も視野に、アフリカにおいて政府要人とのハイレベル協議を含め、案件形成を促進。 	3
加重平均点					1.7

II. 承諾案件以外についての取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> LNGバリューチェーン構築支援を念頭に置いた融資制度改善につき検討。 2017年8月にTICAD VIで表明したアフリカ向け投資支援拡充施策（2018年度までに70億ドル）の実現に向け、アフリカ向け取組の推進に特化したタスクフォースを行内に設置し取組強化。 	4

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
B	3.1

インフラ

I. 全体指標

評価指標	種類	3年通期 目標	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
我が国企業のインフラ海外展開案件に対する出融資保証等承諾案件数	定量1		13	6	1
上記案件への取組に係る質的評価	定性			・インドの太陽光発電プロジェクトやインドネシアの地熱IPP（Independent Power Producer）プロジェクト、エジプトの風力発電プロジェクトに対し、プロジェクトファイナンスによる支援を実施。	3
加重平均点					2.0

<重点取組課題：我が国企業のインフラ海外展開の多様化・高度化への支援推進>

2-1 社会インフラ案件(鉄道、水、情報通信等)への取組強化

- 社会インフラセクターにおいて、ホスト国政府等との密接な関係や海外キープレイヤーとの交渉力を活かし、初期段階からの事業参画の枠組み整備・案件形成への関与を進めるとともに、リスク・コントロール/アロケーションの知見や様々な金融ツールを活用することにより、我が国企業によるインフラシステム展開等を支援。

評価指標	種類	3年通期 目標	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
対外交渉力を発揮しつつ出融資保証等承諾により支援を行った、社会インフラシステム・プロジェクト数	定量2	2	3	1	2
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性			・鉄道等の社会インフラプロジェクトについて、ホスト国政府や国営企業との対話を通じた初期段階からの案件形成を実施、商談の具体化を図るとともに、本邦企業による受注支援等を実施。	4
加重平均点					2.7

インフラ

2-2 電力案件の円滑な実現への取組強化

- ホスト国政府や海外キープレイヤー等に対する影響力やリスク・コントロール/アロケーションの知見、様々な金融ツールを活用し、高効率発電や再生可能エネルギー発電分野等において、従来の国・地域、手法の枠を超えて、我が国企業の先端技術の海外展開や個別プロジェクト参画を支援。

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
対外交渉力等を発揮しつつ、従来の国・地域、手法の枠を超えて出融資保証等承諾を行った、高効率発電・再生可能エネルギー発電等のプロジェクト数	定量2	8	5	3	3
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性			<ul style="list-style-type: none"> ● 発電・海水淡水化、風力発電、地熱発電等、幅広い分野において、相手国政府との対話、事業化調査への協力等、多様な取組を通じて、初期段階から案件形成を支援。 ● また、本邦企業による受注支援のため、具体化が進んだプロジェクトにつき、アジア、中東、欧州等の幅広い地域において、ホスト国政府との協議や事業者に対するサポートレターの発出等を実施。 	4
加重平均点					3.3

II. 承諾案件以外についての取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> ● 日米経済連携の下、アジア、インド太平洋、中東、アフリカ等の地域において、インフラ、エネルギー、資源等のセクターで個別プロジェクトを推進するため、米国海外民間投資公社（OPIC）との間で業務協力協定（MOU）を締結。 ● インドネシア及びベトナム政府との間で、本邦企業のインフラ事業展開に資する方策等について協議。 	4

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
B	2.8

産業

1. 全体指標

評価指標	種類	3年通期 目標	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
我が国企業による海外事業展開を支援する出融資保証等承諾案件数	定量1		33	24	2
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	定量1		10	11	4
上記案件への取組に係る質的評価	定性			<ul style="list-style-type: none"> 海外事業展開支援では、損害保険、住宅、建機等、幅広い分野で本邦企業による海外M&Aを支援するとともに、ロシア・ルーブル、インド・ルピー、メキシコ・ペソ等、現地通貨建てファイナンスを引き続き推進。また、トルコにおける病院PPP（Public Private Partnership）プロジェクトを、プロジェクトファイナンスによる融資やポリティカル・リスク保証等の活用により支援。 輸出支援では、インド民間大手製鉄会社向け融資を通じて、日本企業による製鉄関連設備及び技術サービスの輸出・供与を支援したほか、海運市況が低迷する中、プロジェクトファイナンス等により、本邦企業による船舶輸出を着実に支援。 	4
加重平均点					3.5

<重点取組課題：世界市場における我が国産業の優位性強化・成長機会の拡大に向けた支援推進>

3-1 我が国の経済基盤を支える各種産業の海外事業展開に対する支援の強化

- 企業の戦略策定段階からのコミュニケーションや、海外リスクテイクの強化等を通じ、我が国の経済基盤を支える各種産業の海外事業投資を通じた収益機会の更なる獲得を支援。

評価指標	種類	3年通期 目標	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
企業の戦略策定段階からの関与や、海外リスクテイクの強化等を通じて、出融資保証等承諾により支援を行った事業数	定量2	17	4	2	3
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性			<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの日系企業に向け、長期のインドネシア・ルピア資金を円滑に供給するため、本邦民間金融機関と地場金融機関との間で行われる通貨スワップに対し保証を供与。 	3
加重平均点					3.0

産業

3-2 我が国の競争優位にある技術・ビジネスモデル等の海外展開支援を通じた成長産業化への貢献

- 我が国企業が有する技術、ブランド、ビジネスモデル等の強みを活かして、海外市場における商業化や市場獲得等を通じて成長産業へと発展する成長シナリオの実現を支援。

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
出融資保証等承諾により支援を行った、将来の成長産業育成に資する事業数	定量2	11	1	1	5
上記の重点取組課題に関する取組のうち、当該年度に承諾を予定しない中長期的な案件形成の取組や当該年度に承諾に至らなかった案件への取組	定性			<ul style="list-style-type: none"> ・農業、医療といった分野において、我が国政府や民間企業との連携・ネットワーク強化を図りつつ、当行ファイナンスの活用等につき協議を実施。医療分野においては、ホスト国政府とも対話を行い、案件形成・具体化を推進。 ・航空機分野や次世代自動車分野において、将来的な案件組成を見据えた検討を実施。 	3
加重平均点					4.3

II. 承諾案件以外についての取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> ・日本政府とともにアジア開発銀行（ADB）との政策対話において、東南アジア等での協業を想定した連携施策を策定。 ・トルコ輸出入銀行との間で、アフリカ、中東、中央アジア等の第三国において、本邦企業とトルコ企業が協働で参画するインフラ・製造業等のプロジェクトを支援することを目的に業務協力協定（MOU）を締結。 ・東南アジア所在国政府・中央銀行への働きかけを通じて、サムライ債保証案件の形成を進展。 	4

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
A	3.7

中堅中小

I. 全体指標

<重点取組課題：中堅・中小企業の海外展開支援>

中堅・中小企業の海外展開に対するJBICの特徴を活かした支援

- 民間金融機関とも協調しつつ、中堅・中小企業のニーズ（現地通貨建融資等）を踏まえ、中堅・中小企業の海外事業展開を通じた収益機会獲得をJBICの特徴を活かして支援（出融資保証等承諾の他、融資相談・情報提供を含む）。

評価指標	種類	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
中堅・中小企業向け出融資保証等承諾案件数	定量1	80	74	3
上記のうち、地域金融機関と連携した案件数	モニタ リング		35	
中堅・中小企業及び民間金融機関を対象とした中堅・中小企業の海外展開支援セミナー・研修会等の数	定量3	68	78	5
上記案件への取組に係る質的評価	定性		<ul style="list-style-type: none"> ・現地通貨建て融資等、提案型の業務を推進することにより、地銀・信金との連携実績を着実に積み上げ。このうち青森銀行等、3地域金融機関とは初となる協調融資を実現。 ・約60地域金融機関より経営陣を招いたワークショップ等、連携強化や知的貢献を目的としたセミナー・研修会等を企画・開催。 	4
支援した中堅・中小企業の数	モニタ リング		134	
加重平均点				4.0

II. 上記以外の取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業者とのビジネスマッチングや、地域金融機関との効率・効果的な融資スキームの検討等、中堅・中小企業のニーズに即した支援を推進。 ・中堅・中小企業向け海外情報提供の質的向上を図るため、アジア各国に関する投資情報冊子を作成。 	4

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
A	4.0

環境

I. 全体指標

<重点取組課題：気候変動対策を含む地球環境保全への積極的貢献>

気候変動対策を含む地球環境保全に資するプロジェクトへの取組強化

- 国際的な議論や、我が国やホスト国政府等の当該分野の政策を踏まえ、ホスト国政府に対する影響力やリスク・コントロール/アロケーションの知見を活かしつつ、地球環境保全業務（GREEN）その他様々な金融種類を活用することにより、気候変動対策を含む地球環境保全分野における我が国企業やホスト国政府等の取組を支援。

評価指標	種類	H29年度目標	H29年度実績	評価点
環境関連案件（再生可能エネルギー、省エネルギー、高効率発電を含む）に対する出融資保証等承諾案件数	定量1	6	3	2
上記案件への取組に係る質的評価	定性		・インドの太陽光発電プロジェクト向けプロジェクトファイナンスを通じて、当行として初となる同国同分野向け支援を実現。	3
新規出融資保証等承諾案件による出融資保証等の期間における温室効果ガスの排出削減見込量（CO2換算）	モニタリング		1,833万トン	
加重平均点				2.5

II. 上記以外の取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
・国際的な気候変動政策を巡る動向等について、国内関係省庁や多国間基金等と情報・意見交換を実施。	3

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
B	2.7

特別業務

I. 全体指標

<重点取組課題：特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化>

特別業務による海外の社会資本整備に関する事業の支援強化

- 改正法に基づき2016年10月より新たに開始した「特別業務」を活用し、ホスト国政府との対話等を通じたリスク・コントロール及び関係当事者との適切なリスク・シェアを行いつつ、更なるリスク・テイクを通じ、海外の社会資本整備に関する事業を一層支援。

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
特別業務による社会資本整備に関する事業に対する出融資保証等承諾案件数	定量2	/	4	1	2
上記案件への取組に係る質的評価	定性	/	/	・特別業務第2号案件であるアルゼンチン政府向けバイヤーズ・クレジットの供与を通じ、本邦企業による同国市場への再アクセスを支援。	3
加重平均点					2.5

II. 上記以外の取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> ・特別業務候補案件につき、ホスト国政府や国営企業、国際機関や他国輸出信用機関（ECA）との協議を通じて初期段階からの案件形成を進め、本邦企業による案件形成を支援。 ・特別業務を活用した支援強化のため、企画部門を中心とする専門のタスクフォースを行内に設置。 ・特別業務を活用した海外インフラビジネス支援に対するJBICへの期待が高まる中、業務の量（実績の積み上げ）・質（新しいリスクプロファイル案件への取組）両面において、これに十分応えることができなかった。 	2

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
C	2.3

出資

I. 全体指標

<重点取組課題：出資によるリスクマネー供給強化>

出資によるリスクマネー供給強化

- 2016年10月より新たに設置した「エクイティファイナンス部門」の下、出資業務に係る機能を集約してノウハウ蓄積・専門性強化を図り、戦略的な出資業務展開を可能とするための体制整備を進めつつ、出資を通じたりスクマネーの供給を強化。

評価指標	種類	3年通期目標	H29年度目標	H29年度実績	評価点
出資案件の承諾案件数	定量2		7	5	3
上記案件への取組に係る質的評価	定性			<ul style="list-style-type: none"> ・(株)経営共創基盤と共同で、GP (General Partner) 業務を担う(株)JBIC IG Partnersを設立。 ・日本企業によるロシア極東地域への進出を促す観点から、ロシア側パートナーと、同地域の先進経済特区 (Advanced Special Economic Zone) 及び自由港におけるプロジェクト開発促進のための会社を共同設立。 ・ロシア直接投資基金 (RDIF) との間で、(株)JBIC IG PartnersとRDIFが管理・運営するRussia-Japan Investment Fund (RJIF) が、RDIFと共同で投資を行う枠組を創設の上、RJIFへのLP出資を実施。 	4
加重平均点					3.5

II. 上記以外の取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
<ul style="list-style-type: none"> ・新規ファンドの組成に向け、PEファンド等との協議も踏まえ、(株)JBIC IG Partnersと対象分野・地域等を特定の上、具体的な検討を推進。 ・複数の事業出資プロジェクトにつき、当行会議体での検討結果も踏まえつつ、詳細検討やスポンサーとの交渉を実施。 	5

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
A	4.0

民間資金動員

I. 全体指標

<重点取組課題：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>

民間資金動員の更なる拡充

- 債権流動化施策推進に向けた取組の拡充

評価指標	種類	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
海外リスク案件（但し、輸出案件及びソヴリン案件等を除く）のうち、将来の流動化を念頭に融資組成を行った案件の割合	モニタリング		28%	
債権流動化による民間資金動員拡充施策の着実な実施と、これを踏まえた課題の抽出・追加施策の要否検討	マイルストーン	H27:流動化実施に係るルール等の整備、投資家アペタイトの深掘り調査と信託スキームやポートフォリオ型等の流動化スキーム高度化に係る検討 H28:ポートフォリオ型流動化の机上分析の実施と、投資家のアペタイトを踏まえた高度化スキームによる流動化の実施可能性の検討・実施。流動化推進のための態勢検討 H29:高度化スキームを含めた流動化実施態勢の構築完了、課題抽出・追加施策の要否検討	<ul style="list-style-type: none"> 高度化スキームを含めた流動化実施態勢について方向性を決定するとともに、流動化対象案件の選定等に係る方針を策定。また、同方針を踏まえ、個別案件の流動化実施に係る基本方針を策定。但し、今年度は高度化スキームの活用には至らず。 今後の課題として、流動化実施態勢の構築に取り組む。 	2

- 出資・劣後ローン・LBOファイナンス等によるリスクマネー供給等を通じた民間資金動員の推進

評価指標	種類	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
本行出融資保証等承諾案件による民間資金動員額（レバレッジ比率）	モニタリング		2兆2,388億円 （1.87倍）	
民間資金動員推進のための施策の検討・実施	マイルストーン	H27:多様な金融ツール活用、リスクマネー供給促進を通じた民間資金動員策の検討 H28:リスクマネー供給拡充策の検討及び策定（出資・劣後ローン・LBOファイナンス等） H29:ソフト・ミニパーム・ローン等の多様な金融ツール活用による、リスクマネー供給等を通じた民間資金動員手法の拡充実現と、課題抽出・追加施策の要否検討	<ul style="list-style-type: none"> （株）経営共創基盤と共同で（株）JBIC IG Partnersを設立するとともに、RJIFを設立し、複数の投資を実行。また、特別業務を活用した支援強化のため、企画部門を中心とする専門のタスクフォースを行内に設置。 	4

民間資金動員

- 外部金融環境の変化や個別案件の特性に応じた適切な協調融資組成の更なる推進

評価指標	種類	H29年度 目標	H29年度 実績	評価点
適切な協調融資組成の更なる推進のための施策の検討・実施	マイルストーン	H27:協調融資組成等の民間金融機関との連携実績等のレビューと、民業補完運用の適正化策の検討 H28:協融実績や民間金融機関の与信姿勢の継続レビュー、「適切な協調融資の割合に関する指針」の精緻化及び民業補完適正化策の更新・実施 H29:全社的なリスク管理態勢の強化の検討結果等を織り込んだ、資金計画・審査目線の更なる高度化と行内共有の継続推進。協融実績や民間金融機関の与信姿勢の継続レビューと、民業補完適正化策の更新・実施	・米ドル金利動向、米ドル調達環境等の外部金融環境の変化や、民間金融機関の与信姿勢のレビュー結果を踏まえつつ、個別案件において、リスクテイク機能の発揮による適切な協調融資の組成や、将来的な譲渡可能性の向上につながりうる取組を実施。	4

II. 上記以外の取組に係る定性評価

H29年度実績	評価点
-	-

III. 本分野での取組実績に係る総合評価

総合評価	加重平均点
B	3.3

組織・財務

<重点取組課題：リスク管理態勢の充実化と財務安定性の維持・強化>

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容	総合評価
<p>(株)JBIC IG Partners及びRJIF設立に伴い、行内ルールの制定を含め、グループリスク管理態勢を整備。</p> <p>当行として特に留意すべき信用リスクや市場・流動性リスク事象を特定の上、その動向につき月次でモニタリングを行う枠組を整備。また、予兆管理機能の強化を含め、与信集中管理を高度化するための制度改正を実施。</p> <p>一般業務勘定及び特別業務勘定間の区分経理の実施・公表を通じて、当行の財務内容の明確性を確保。また、業務継続計画に基づき、大規模災害等のリスクに対する危機管理対応態勢（業務継続態勢）の整備を継続。</p>	A

<重点取組課題：組織能力向上に向けた人材開発強化等>

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容	総合評価
<p>職員の経営管理能力及び専門能力の向上を目的として昨年度に策定した人事制度の再整理に関する基本方針に沿って、職員との意見交換会やアンケート等を実施し、次年度以降の新制度の導入に向けた準備を進展。</p>	B

組織・財務

<重点取組課題：組織運営及び事務フロー・プロセスの効率化>

- 本分野での具体的な取組実績及びその評価内容

評価内容	総合評価
<p>経営上重要な業務方針や個別案件に対する経営の関与を深め、また業務運営の機動性・効率性の向上を図ることを目的に、取締役会、経営会議及び業務決定会議等の会議体運営の見直しを実施。</p> <p>リスクテイク機能の強化に応じたガバナンス体制を確保するため、非営業部門を企画部門、審査・リスク管理部門及び財務・システム部門に改組。</p> <p>今後3年間に於いて優先的に取組むべき業務・組織課題を特定の上、次期（2018～2020年度）中期経営計画の骨子を策定。</p>	B

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