



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

2018～2020年度中期経営計画 評価報告書 (2020年度事業運営計画評価を含む)

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

2021年6月

目次

はじめに・・・1頁

2018～2020年度中期経営計画（2020年度事業運営計画含む）に対する経営
諮問・評価委員会総評・・・2頁

2020年度事業運営計画業務実績評価報告・・・7頁

2018～2020年度中期経営計画の重点取組課題別評価・・・21頁

参考1 2018～2020年度中期経営計画の全体像・・・30頁

参考2 2018～2020年度中期経営計画の評価方法・・・33頁

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、2018年6月に第3期中期経営計画（2018～2020年度）を公表し、「海図なき世界情勢の中で、日本企業の海外ビジネスを切り開く『羅針盤』でありたい。」という中長期ビジョンの下、8つの重点取組課題を掲げ、成長分野への投資や新たな市場の開拓、インフラ海外展開、地球環境の保全、海外M&Aなどの面から、日本企業の海外ビジネスを積極的に支援して参りました。その結果、2018年度から2020年度までの3年間で、累計5兆9,952億円の出融資保証承諾を行っております。本評価報告書は、当該3年間におけるJBICの取組に係る実績を、重点取組課題毎に取りまとめたものです。

2020年には、新型コロナウイルス感染症の拡大とそれに伴う移動制約により世界経済が停滞する不測の事態が生じ、我が国企業の国際ビジネスも大きな影響を受けました。JBICは、「成長投資ファシリティ」の下に設けた「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」に基づき、我が国企業の海外ビジネスに対する支援を実施しております。同時に、国際経済社会においては、持続可能な開発目標（SDGs）の達成や脱炭素社会の実現に向けた取組が急速に進展しています。また、ビジネス面では、ウィズコロナ・ポストコロナを見据え、サプライチェーンの強靱化・再構築に向けた取組が加速しています。こうした中、JBICは2021年1月より、「ポストコロナ成長ファシリティ」を創設し、「脱炭素推進ウインドウ」及び「サプライチェーン強靱化ウインドウ」を設置して、これらの課題に対する取組を開始しております。

JBICは、こうしたグローバルな環境変化や我が国産業界のニーズを踏まえ、脱炭素社会の実現に向けたイノベーションや、不可逆的に進展するエネルギー変革・デジタル変革を見据え、国際ビジネスの最前線において、政策金融機関としての機能を発揮して参ります。これらに向けた新たな重点取組課題は、2021年度から2023年度までを対象とする第4期中期経営計画において公表予定です。

**2018～2020年度中期経営計画
(2020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**

2018～2020年度中期経営計画（2020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

1. 2020年度事業運営計画に係る重点取組課題毎の評価

- 国際協力銀行（JBIC）は、2018～2020年度の3か年にわたり、第3期中期経営計画に基づく取組を進めてきた。最終年度となる2020年度においては、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大がエネルギー需給や物流などに大きな影響を及ぼし、資源・インフラといった案件の形成が計画通り進まないといった状況があった一方、「新型コロナウイルス危機対応緊急ウインドウ」の活用により、日本企業の海外事業継続を支援することに注力し、政府機関としての役割を適切に果たしている。最終年度となる2020年度の事業運営計画に係る重点取組課題毎の評価は以下のとおり。
- ・ 業務①「成長分野・新領域」では、イノベーションの分野において、次世代電池を用いたアイルランドの電力調整サービス事業や米国での水素ステーション事業など、脱炭素社会を見据えた先駆的な案件への取組を行った点を高く評価。また、経済フロンティアの分野では、目標には届かなかったものの、国際機関等との協調融資によるモザンビークLNG案件支援を実施したほか、インドにおける自動車サプライチェーン支援、中堅・中小企業のメコン地域における事業継続を支援するなど、一定の成果をあげた。資源分野については、大型案件の形成に時間を要するなど、承諾件数は目標未達となった。
- ・ 業務②「インフラ海外展開」では、承諾件数は目標に届かなかったものの、パラオ海底ケーブル事業支援において日米豪連携による案件形成の中心的な役割を担ったほか、ドバイにおける世界でも最大規模の廃棄物処理・発電事業支援といった成果をあげた。また承諾件数は未達ながら、渡航制限がある中で、ベトナムにおけるPPP法案策定において国際金融の視点から提言を行った点を評価。
- ・ 業務③「環境保全」では、日本政府の脱炭素に向けた政策と連動し、2021年1月に「ポストコロナ成長ファシリティ・脱炭素推進ウインドウ」を創設し、支援メニューを強化。コロナ禍による世界的な経済活動の停滞がホスト国の電力需給に影響するなど、承諾件数は伸び悩んだものの、カタール太陽光発電事業やバングラデシュガス火力発電事業など環境保全に資するインフラ案件に加え、飲料用ペットボトルなどのリサイクル性を高めるドイツの合成樹脂製品製造・販売事業など、日本企業の環境技術・ノウハウの海外展開を支援。

2018～2020年度中期経営計画（2020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

- ・ 業務④「M&A」では、2020年4月に成長投資ファシリティに追加した「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」を活用した支援を推進。日本企業に対する直接支援では、目標には届かなかったものの、スイス法人のパワーグリッド事業買収といった大型M&Aを支援したほか、フィジーの電力会社M&A案件に対しては、出資を活用した支援を実施。民間金融機関を経由したツーステップローンによる支援については、目標未達ながら、前年度を大幅に上回る実績をあげた。
- ・ 業務⑤「政策金融の着実な遂行と業務の見直し」では、新型コロナ感染症拡大や年度前半の油価低迷の影響など世界経済や国際金融市場の動向を踏まえつつ、中堅・中小企業をはじめとした日本企業の海外事業継続に必要な運転資金ニーズなどを把握し、民間金融機関との連携により新型コロナ危機対応緊急ウインドウを活用した支援を着実に実施した点を評価。民間金融機関では対応が容易でない金融手法等の活用については、特別業務の承諾実績は3件と目標未達となったが、現地通貨建融資による支援を中心として、目標承諾件数を大幅に上回る成果をあげている。
- ・ 組織①「業務機能の高度化」では、「ポストコロナ成長ファシリティ」を創設し、水素など非化石エネルギー源や、日本企業のサプライチェーンを構成する調達先や販売網等の海外事業者支援を支援対象に追加するなど、日本政府の政策に連動し、支援メニューを充実化。このほか、調査部によるインテリジェンス情報の収集・発信や、渡航制約下において、ウェブ会議システムを活用し、外国政府・外国企業とのネットワーク維持・強化に努めている。
- ・ 組織②「経営態勢の高度化」では、コロナ禍の中での組織運営として、役職員の感染防止対策やウェブ会議システムを活用した会議体の運営体制整備などの施策を迅速且つ的確に実施。この他、金利指標改革対応として、貸出業務、資金調達・資産負債管理・システム改修等の推進や、新型コロナ感染症拡大の影響を受けた既往個別案件のモニタリングやポートフォリオ全体への影響の把握・分析などを適切に実施。
- ・ 組織③「組織基盤の強靱化」では、新型コロナ感染症対策の一環として、ハード面ではIT機器整備をはじめとした執務環境の整備、また、ソフト面では在宅勤務・時差出勤推進を進め、勤務体制の多様化を推進。また、RPA（Robotic Process Automation）を含む業務効率化や、業務継続計画や情報セキュリティインシデント発生時に備えた訓練実施など、組織基盤の強靱化に着実に取り組んだ。

2018～2020年度中期経営計画（2020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

2. 2018～2020年度中期経営計画に係る評価

- JBICは、2018～2020年度中期経営計画において、日本企業の海外ビジネスを切り開いていくことを目指し、業務分野において「成長分野・新領域」「インフラ海外展開」「環境保全」「M&A」といった分野を特定し、組織としての注力事項を目標設定において明確化した。
 - 本中期経営計画の期間中には、地政学的な緊張の高まりがビジネスに与える影響の増大に加えて、2020年には新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国際経済が大きく停滞する事態となった。こうした環境変化を克服していくためにも、日本企業にとっては、AIやIoTに代表されるデジタル変革への対応、脱炭素社会の実現やサステナビリティへの対応が喫緊の課題となっている。
 - こうした社会・産業における大きな転換期において、意欲的な目標設定やコロナ禍の影響もあって未達となった取組目標はあるものの、JBICは本中期経営計画において設定した重点取組課題に沿ってプロアクティブな姿勢で取り組み、日本企業の海外ビジネスにおける新たな展開支援といった今後にも繋がる成果をあげたものと評価する。具体的には以下のとおり。
- ① 「成長分野・新領域」では、イノベーション分野の取組として、北欧バルト地域のスタートアップ企業を投資対象とするファンドを設立し、日本企業との協業機会創出を目指し、AIや次世代モビリティといった分野で投資を行うといった、従来にはない革新的な取組にチャレンジをはじめている。また、経済フロンティアの分野においては、コロナ禍の影響が大きいインドにおいて、日系自動車メーカーの裾野産業支援を行ったほか、アフリカにおける環境保全の取組としてモロッコ陸上風力発電事業を支援するなど、ホスト国との共存といった観点で意義の高い取組を行った。
 - ② 「インフラ」では、自由で開かれたインド太平洋構想の下、同地域における経済成長や持続可能なインフラ投資を促進すべく、日米豪連携を推進。当該枠組の下、各国にミッションを派遣して案件の発掘・形成に努め、パラオ海底ケーブル事業支援を実現。また、電力以外の社会インフラへの支援を強化し、物流・廃棄物処理といったセクターで支援実績をあげた。
 - ③ 「環境保全」では、ESG投資や脱炭素社会に向けた世界的な潮流や日本政府の政策と連動し、支援メニューの創設・改編などを行うとともに、米国水素ステーション事業や英国における洋上風力発電所向け海底送電事業を支援するなど、日本企業の環境分野における新たなビジネス展開を積極的に支援。

2018～2020年度中期経営計画（2020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

- ④ 「M&A」では、インドにおける大手製鉄会社M&A、スイス法人のパワーグリッド事業買収等の大型M&A案件を民間金融機関と連携し支援。また、フィジー電力会社M&Aをはじめ、出資を活用した支援も実施。
- ⑤ 「政策金融の着実な遂行」として、「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」を創設し、コロナ禍で影響を受ける日本企業の海外事業継続支援を通じ、政府機関としてのセーフティネット機能を十分に発揮したほか、特別業務や現地通貨建融資等を活用した支援に取り組んだ。
- ・ 組織分野においては、業務分野を支えるべく「業務機能の高度化」、「経営態勢の高度化」、「組織基盤の強靱化」を重点取組課題として設定。業務機能の高度化においては、国際情勢の変化や日本政府の政策に連動し、各種支援メニューの創設・改編など機動的な対応を実施。また、2018年8月の調査部の設置や海外駐在員事務所の新設（トルコ・豪州）を通じ、世界の地経学的動向も見据えた案件形成を行うべく、インテリジェンス機能の強化や海外とのネットワーク強化にも取り組んだ。経営態勢の高度化の観点では、経営企画部・業務企画室・総裁室を統合し、企画事項を一元化した上で効率的な情報共有と迅速な意思決定を可能とすべく組織体制を見直しており、コロナ禍への的確な対応もその効果の表れと評価する。また、組織基盤の強靱化においては、働き方改革基本計画に基づき、ハード面・ソフト面の諸施策を着実に実施してきているほか、新たなビジネスに対応する人材育成にも注力している。
- ・ 足許では、引き続き世界経済の見通しが不透明である中、コロナ禍で影響を受けた日本企業の海外ビジネス支援やポストコロナを見据えたサプライチェーン強靱化・再構築に向けた取組は、JBICが引き続き注力すべき分野であり、着実な取組に期待する。同時に、脱炭素社会の実現に向けた取組、国際経済社会の持続可能な発展を意識した取組、デジタル変革への迅速な対応、質の高いインフラの普及など、今日的な課題に対し、世界をリードしていくべく、チャレンジしていくことに期待する。こうした新たな課題への着実な取組を進めるために、外部環境や顧客ニーズの変化を踏まえ、業務分野における新たな展開を見据えた体制の整備を進めること、また、効率的な組織運営を可能とするデジタル環境の整備や人的資本の強化を図ることが必要であり、こうした観点からの不断の組織改革を期待する。

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

2020年度事業運営計画 業務実績評価報告

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

2021年6月

① 成長分野・新領域

①-1 イノベーション促進に向けた戦略的取組の推進

（１）イノベーションの取り込み及び新規事業の創出・海外展開の推進

- 第4次産業革命を通じ、産業社会が人と機械・データ等がつながるConnected Industriesへと変化していく中、我が国企業の海外からのイノベーションの取り込み、イノベーションを活用した新規事業の創出・海外展開等の我が国企業によるボーダレスな取組を支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
イノベーション技術の創出、取込み及び活用に係る案件の承諾件数	13	5	3	8	7
イノベーション技術の創出、取込み及び活用に係る案件の形成に係る取組件数	28	4	3	14	4

（２）キープレーヤーとの関係構築

- イノベーションの進展を踏まえ我が国企業との関係を再構築しつつ、イノベーションの創出・事業展開を担うスタートアップ企業・大学発ベンチャー等の新たなプレーヤー、我が国企業のパートナーとなり得る海外有力企業・ファンド等との関係構築を推進

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
イノベーション創出・取込み・活用に係るキープレーヤーとの守秘義務契約締結数	15	2	6	7	3
JBICが出資するファンドの投資先と我が国企業のビジネスマッチングに係る相談件数	100	36	58	34	34

① 成長分野・新領域

①-2 経済フロンティアにおける我が国企業のビジネス展開支援

（１）案件発掘・形成の促進を通じた我が国企業のビジネス機会創出

- 我が国との更なる関係強化が期待されるアフリカ・メコン・南アジア地域において、積極的なリスクテイク、国際機関等や各国政府系金融機関との連携等を通じて、我が国企業の事業戦略に即したビジネス活動を支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
経済フロンティアにおける案件承諾件数	100	21	22	40	37

（２）TICAD VIIプログラムを見据えたアフリカ向け取組の強化

- 我が国企業のアフリカにおけるビジネス開拓に貢献するべく、アフリカ向け取組方針を策定し、案件形成を主体的に推進

2020年度実績

- ・ FAITH 3（Facility for African Investment and Trade Enhancement 3）の下、我が国企業のアフリカ向け輸出・投資支援として、モザンビークにおけるLNGプロジェクトに対するプロジェクトファイナンスによる支援を行ったほか、南アフリカにおける自動車タイヤ製造・販売事業等を支援。
- ・ また、アフリカ向け社会・環境関連投資の拡大支援として、ベナン政府との間で同国における地球環境保全プロジェクトを支援することを目的としたクレジットラインを設定したほか、国際機関・他国公的機関との連携強化として、国際金融公社との間でアフリカを含む開発途上地域における環境・インフラ分野等における案件形成など協力強化を目的とした業務協力協定を締結。

① 成長分野・新領域（続き）

①-3 新たな市場環境に対応する資源プロジェクトの推進

（1）市場の変化に則したファイナンスの組成

- 需給構造の転換期にあるLNG市場における、価格体系の多様化・契約形態の多様化等の動きに対応したファイナンスを実施

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
非伝統的なLNG販売契約に基づくLNG案件の 承諾件数	5	0	1	4	2
非伝統的なLNG販売契約に基づくLNG案件の 形成に係る取組件数	10	5	1	4	1

（2）エネルギーバリューチェーンの構築に資するプロジェクトの支援

- エネルギー安全保障に貢献するべく、Gas to Power、LNG受入基地建設等関連インフラ整備等を支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
エネルギーバリューチェーン構築に貢献する案件の 承諾件数	5	2	2	3	0
エネルギーバリューチェーン構築に貢献する案件の 形成に係る取組件数	15	6	3	6	10

① 成長分野・新領域（続き）

（３）新たな資源・エネルギー源の確保

- イノベーションを支える新たな戦略資源物資の確保、及び低炭素社会を見据えた新たなエネルギー源の確保・サプライチェーン構築に向けた取組を支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
イノベーションを支える新たな戦略資源物資の確保、及び低炭素社会を見据えた新たなエネルギー源の確保・サプライチェーン構築に資する案件の承諾件数	5	2	0	2	0
イノベーションを支える新たな戦略資源物資の確保、及び低炭素社会を見据えた新たなエネルギー源の確保・サプライチェーン構築に資する案件の形成に係る取組件数	10	2	1	8	3

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.46	+1	3.46	B

② インフラ海外展開

②-1 政策的重要性の高いインフラ案件の支援

- 高速鉄道、港湾等の社会インフラ案件等、政策的重要性の高いインフラ案件における我が国企業の海外展開を支援する観点から、我が国政府・政府機関とも連携しつつ、積極的に案件形成を牽引

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
政策的重要性の高いインフラ案件の承諾件数	8	3	5	5	4
政策的重要性の高いインフラ案件の形成に係る 取組件数	15	12	4	5	6

②-2 地経学的重要性の高い国におけるインフラ開発推進のための制度構築への貢献

- 地経学的重要性が高く、将来のインフラ輸出のポテンシャルが高い国において、ホスト国政府等との政策対話やワークショップの開催等を通じて、民間企業によるインフラ開発推進の鍵となる官民パートナーシップ（PPP）の知見を共有すること等により、PPP制度構築を支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
国際標準クラスPPP制度の創設・運用改善及 び同制度を構成する仕組みの創設・改善に係る 提言数	5	0	2	3	1

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.75	±0	2.75	B

③ 環境保全

③-1 世界の低炭素化への貢献

- ホスト国政府の政策やニーズも踏まえつつ、電力セクターにおける化石燃料案件の低炭素化を推進するとともに、再生可能エネルギー等の低炭素インフラ案件形成に向けた我が国企業の実績を積極的に支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
低炭素インフラ案件承諾件数	30	7	5	18	10

③-2 地球環境保全の更なる推進

- きれいな空気・水、廃棄物処理等への社会的要請に対し、脱硫・脱硝装置、水処理装置、廃棄物発電等我が国企業が有する優れた環境技術やノウハウの動員を図り、持続可能な経済成長の実現に貢献

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
我が国企業の有する環境技術・ノウハウの動員を実現した案件承諾件数	12	3	5	5	3

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.00	±0	2.00	C

④ M&A

④-1 政策的重要性等を踏まえた海外M&A支援

- 政策的重要性や我が国企業の経営・事業戦略上の意義を踏まえつつ、買収後の事業展開への支援も含め、海外M&Aを支援

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
我が国企業の海外M&A支援（④-2除く）及びその後の事業展開に係る案件承諾件数	25	9	7	10	8

④-2 民間金融機関との連携による海外M&A支援

- 広範な顧客基盤を有する我が国民間金融機関と協調し、ツー・ステップ・ローンを通じて海外M&A資金を供給

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
我が国民間金融機関に対するツー・ステップ・ローンを通じた我が国企業の海外M&A支援に係る案件承諾件数	35	1	4	30	13

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.40	±0	2.40	C

⑤ 政策金融の着実な遂行と業務の見直し

⑤-1 政策金融の着実な遂行

（１）積極的なリスクテイク等を通じたJBICミッションの実現

- 新たなプレーヤーの台頭等地経学的な観点で我が国を取り巻く環境が変化する中、ホスト国政府のニーズを把握しつつ、積極的なリスクテイクや多様なファイナンスツールの活用を通じて、我が国企業のビジネス活動を支援し、重要資源の海外における開発及び取得の促進、我が国産業の国際競争力の維持及び向上に貢献

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
重要資源の海外における開発及び取得の 促進に貢献する案件承諾件数	20	6	5	7	6
我が国産業の国際競争力の維持及び向 上に貢献する案件承諾件数	40	17	23	49	34
現地通貨建融資、非従来型ファイナンス及 び特別業務の承諾件数並びにJBIC IG （※１）及びPPV（※２）を活用した案 件の承諾件数	55	20	21	22	43

※１ 株式会社JBIC IG Partners ※２ プロジェクト開発促進会社（Project Promotion Vehicle）

（２）国際金融環境の変化への機動的な対応

- 国際金融環境や企業の資金調達状況をモニタリングし、国際金融秩序の混乱の防止又は混乱への対応を目的とした取組を機動的に実施

2020年度実績

- 新型コロナウイルス感染症拡大や年度前半の油価低迷の影響など世界経済や国際金融市場の動向をモニタリングするとともに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響下における日本企業の海外事業継続に必要な運転資金ニーズなどを把握し、新型コロナウイルス危機対応緊急ウィンドウを活用した支援を実施。

⑤ 政策金融の着実な遂行と業務の見直し

⑤-2 外部環境の変化に即した業務の見直し

- 国際情勢、金融環境の動向、我が国政府の方針及び政策金融への期待の変化に機動的・重点的に対応するべく、既存業務を見直し、メリハリの効いた業務内容を実現

2020年度実績

- 2020年4月、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」の一環として、日本企業の海外事業を支援を強化するため「成長投資ファシリティ」（2020年1月創設）を拡充し、「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」を創設。2020年7月には、株式会社国際協力銀行法施行令改正等により日本企業の先進国事業に対する貸付等、及び国内企業を通じた海外事業に対する貸付を時限的に拡充。
- 2021年1月、「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」の一環として、「ポストコロナ成長ファシリティ」を創設し、脱炭素社会に向けた質の高いインフラ海外展開及びサプライチェーン強靱化に向けた我が国企業による取組の支援を強化。

⑤-3 中堅・中小企業の海外展開支援

- 中堅・中小企業の海外案件を推進するべく、地域金融機関・信用金庫をはじめとする民間金融機関との積極的な連携を通じ、JBICの特徴を活かした支援を実施

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
中堅・中小企業向け案件承諾件数	240	66	82	120	114
中堅・中小企業の海外事業展開支援に資する情報発信やマッチングイベント等の開催件数	150	66	59	25	32

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.78	±0	2.78	B

① 業務機能の高度化

①-1 地経学的重要性の高い案件組成の推進

- （１）インテリジェンス機能を活用しつつ、地経学的重要性の高い案件の推進
 - インテリジェンス機能を活用した我が国政府・ステークホルダーに対する情報の発信及び地経学的に重要な案件のファイナンス組成に向けた貢献
- （２）他国公的機関・国際機関等との戦略的な連携
 - 公的機関のファイナンスに関するルール形成に貢献しつつ、他国公的機関・国際機関等との連携を通じて戦略的な案件形成と適切なリスクシェアを実現
- （３）外国政府・外国企業とのリレーション強化
 - 我が国の対外政策及び地経学上の重要性を踏まえた相手国との関係強化・案件形成に向け、相手国政府要人・企業等との関係構築を推進

①-2 ビジネス環境の変化に即応する業務機能の改善

- ビジネス環境の変化に対応した新たな業務展開のため、業務態勢の整備、新たなファイナンス・メニューの創設、制度運用の見直し等を実施

①-3 民間金融機関のビジネスモデルを踏まえた民間資金動員の更なる推進

- バーゼル規制等による金融環境の変化を踏まえつつ、新規案件において我が国民間金融機関との協調融資、ツー・ステップ・ローン及び保証機能の活用等を通じて民業補完を徹底するとともに、既往融資の債権流動化等を通じた新たな投資機会の提供やセミナー開催による情報提供等を通じた協調融資先等の裾野の拡大を促進

① 業務機能の高度化

2020年度実績

- 調査部による地経学的な情報分析等のインテリジェンス情報の本行業務への活用や政府及びステークホルダーへ提供を継続するとともに、コロナ禍の中、Web会議システムを活用した国際会議への参加、外国企業等との面談を実施。
- 日本企業の先進国事業及び国内企業を通じた海外事業に対する貸付を含め、「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」を活用した日本企業支援を実施したほか、「ポストコロナ成長ファシリティ」の創設に際しては、脱炭素推進ウインドウにおいて水素など非化石エネルギー源を、またサプライチェーン強靱化ウインドウにおいて日本企業のサプライチェーンを構成する調達先や販売網等の海外事業者を支援する事業開発等金融案件を支援対象に追加。

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
他国公的機関・国際機関等と協調融資等の連携を行い承諾した案件数	20	5	4	13	5

評価指標	3年通期 目標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
協調融資・債権流動化等に参加した我が国民間金融機関・投資家数	60	76	23	20	18

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
2.55	±0	2.55	B

② 経営態勢の高度化

②-1 迅速・果断な組織運営に資するマネジメント態勢の確保

- （１）企画遂行能力の強化
 - 部門別の企画事項の統括のための体制を構築し、組織課題に対する対応力の強化及び効率化を図る
- （２）意思決定プロセスの見直し
 - 会議体の統廃合、権能・構成員の最適化、合議プロセスの見直し等を実施

②-2 経営判断を支える財務・リスク管理態勢の一層の充実

- （１）リスクテイク能力強化のための資本充実
 - 大型案件等でのリスクテイク機能の積極的な活用にあ資する資本の充実
- （２）多様かつ安定的な資金調達能力の強化及び決算等の態勢整備
 - 外国通貨長期借入等の活用による資金調達手段の多様化、市場規制等や業務の変化に即応した経理・決算等財務態勢の構築
- （３）リスク管理態勢の強化
 - リスク耐性の強化にあ資する全体管理・分析の高度化（モニタリング強化、資産負債管理・採算分析の高度化、信用力判断・データ捕捉を向上させる信用リスク管理システム改良等）

2020年度実績

- ・ Web会議システムを活用した会議体運営など、新型コロナウイルス感染症拡大による組織運営への影響を回避しつつ、次期中期経営計画の検討などを実施。
- ・ 金利指標改革に対応すべく、貸出業務、資金調達・資産負債管理・システム改修等の態勢整備を推進。
- ・ 新型コロナ感染症拡大の影響を受けた既往個別案件のモニタリングを強化するとともに、ポートフォリオ全体への影響の把握・分析。

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 （ノッチ調整後）	総合評価
3.42	±0	3.42	B

③ 組織基盤の強靱化

③-1 働き方改革の推進

- 「働き方改革基本計画」の実施

③-2 事務効率化

- (1) ミスや遺漏のない各種業務の遂行
 - IT等を活用した業務の効率化、確実且つ機動的な業務遂行に資する調達事務等の合理化
- (2) システムの安定かつ安全な運営態勢の実現
 - 基幹システム刷新・IT基盤更改等の着実な実施による態勢整備

③-3 業務遂行の安定性・安全性確保

- 業務継続計画（BCP）の実効性確保、情報セキュリティインシデント発生時の対応強化

③-4 人的資本の強化

- 多様化する業務に対応した人材確保・開発・育成

2020年度実績

- ・ ハード面ではIT機器整備をはじめとした執務環境の整備、またソフト面では在宅勤務・時差出勤推進を進め、新型コロナウイルス感染症対策をも踏まえ、勤務体制の多様化を推進。
- ・ RPA（Robotic Process Automation）の活用による事務効率化を継続実施。更なる効率化に向け、電子化推進計画の策定等を実施。
- ・ 在宅勤務の拡大等を踏まえた業務継続計画の見直しを実施。また、在宅勤務環境下を想定したサイバーセキュリティ攻撃に対する訓練実施を踏まえ、マニュアルを見直し。

本重点取組課題における取組実績

評価点	ノッチ調整	評価点 (ノッチ調整後)	総合評価
3.49	±0	3.49	B

2018～2020年度中期経営計画の 重点取組課題別評価

● 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
3.52 (A)	1.75 (C)	3.46 (B)	2.91

総合評価	業務実績
B	案件形成の難易度が高いイノベーション分野や大型化が進むエネルギー分野での案件形成に時間を要した面はあったが、新たなビジネスの探索といった姿勢で案件形成・支援を実施。代表的な取組は以下のとおり。 - イノベーションの分野では、北欧・バルト地域のIT先端企業を投資対象とするファンド設立やエネルギーソリューションビジネスに不可欠となるパワーグリッド事業買収といった技術・ノウハウの獲得、次世代蓄電池を用いたアイルランドの電力調整サービス事業といった日本企業が有する技術の活用、加えて米国水素ステーション事業といった新たなマーケットへの展開などの切り口で案件形成・支援を実施。 - 経済フロンティアの分野においては、インドにおいて参入障壁の高い製鉄セクターの買収案件、コロナ禍の影響の大きいインド自動車サプライチェーン支援や中堅・中小企業向け支援など日本企業の海外事業活動支援に加え、インド国営電力会社向け環境装置設置事業やバングラデシュでのガス火力発電事業といった地球環境保全などの切り口での案件形成・支援を実施。 - アフリカに対しては、2019年8月のTICAD VIの機会を捉え、アフリカ貿易投資促進ファシリティ(FAITH2)を更新し、①アフリカ向け社会・環境関連投資の拡大の支援、②国際機関・他国公的機関との連携強化、③我が国企業のアフリカ向け輸出・投資支援強化といった3つの支援策を柱とするFAITH3を開始。モロッコにおける陸上風力発電事業を支援したほか、地域開発金融機関に対するクレジットライン設定やモザンビークLNG案件における国際機関・他国公的機関との連携を実施。 - 資源分野では、インドネシアにおけるGas To Power案件、北極海航路を活用するLNG事業権益取得案件など新たなエネルギーバリューチェーンの構築に加え、タンタルやジルコニウムといった戦略的に重要性が増しているレアメタルの確保に資する事業の案件形成・支援を実施。

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
3.10 (B)	4.00 (A)	2.75 (B)	3.28

総合評価	業務実績
B	新型コロナウイルス感染症拡大による海外渡航制約もあり、PPP制度構築支援において十分な成果に結びつけられなかったものの、日本政府のインフラ海外展開戦略と連動し、日米豪連携など多国間連携における中心的役割を担いつつ、政策的に重要性の高い社会インフラ領域での案件形成・支援を実施。代表的な取組は以下のとおり。 ・ 日米豪連携の下、パラオ海底ケーブル事業の案件形成・支援を行ったほか、ブラジル貨物鉄道事業、トルコ自動車専用ターミナル運営事業といった物流分野、スウェーデン廃棄物処理事業、ドバイ廃棄物処理・発電事業といった廃棄物処理分野などにおいて案件形成・支援を実施。 ・ インドネシアやベトナムといった日本企業が更なる市場開拓を目指す国において、ホスト国政府等との対話を通じ、PPP制度の創設・運用改善に係る提言を実施。

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価
4.00 (A)	1.60 (C)	2.00 (C)

3年の評価 (平均点)
2.53

総合評価	業務実績
B	新型コロナウイルス感染症拡大によるホスト国における電力需給変動やエネルギー市況変動の影響などにより案件形成に時間を要した面もあったが、国際社会においてESGへの取組が急速に強まる中で、日本政府の低炭素から脱炭素への政策強化と連動し、地球環境保全分野においては、2018年7月「質高インフラ環境成長ファシリティ(QI-ESG)」創設から、2020年1月「成長投資ファシリティ・質高インフラ環境成長ウインドウ」、2021年1月「ポストコロナ成長ファシリティ・脱炭素推進ウインドウ」へと改編し、支援範囲拡大など取組を強化。当該支援メニューの下で案件形成・支援を実施。代表的な取組は以下のとおり。 ・ 中東や東南アジア・南アジアにおける低炭素化に資する火力発電事業、英国洋上風力発電事業、モロッコ陸上風力発電事業、サウジアラビアやカタールにおける太陽光発電事業といった再生可能エネルギー事業に加え、中南米諸国におけるスマートエナジー事業支援、ベトナムやトルコにおいて太陽光発電事業を支援するための融資枠を現地金融機関に設定するなど、ホスト国政府の政策を踏まえた案件形成・支援を実施。 ・ タイにおける自動車排ガス浄化用セラミックス製造・販売事業、ベトナムにおける太陽光パネル用透明導電膜ガラス製造・販売事業、ドイツにおけるリサイクル性の高い合成樹脂製品製造・販売事業など、我が国企業が有する優れた環境技術の海外展開を支援。

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
3.80 (A)	3.40 (B)	2.40 (C)	3.20

総合評価	業務実績
B	2018年度、2019年度については金利環境などからツーステップローンの活用ニーズが乏しかった面があったが、日本政府の成長戦略と連動し、出資業務の活用のほか、2020年1月に創設した「成長投資ファシリティ・海外展開支援ウインドウ」（2021年4月「ポストコロナ成長ファシリティ・サプライチェーン強靱化ウインドウ」に改編）に加え、2020年4月に成長投資ファシリティに追加した「新型コロナウイルス危機対応緊急ウインドウ」を活用した支援を実施。代表的な取組は以下のとおり。 ・ シンガポールエンジニアリング事業会社M&A案件、フィジー電力会社M&A案件などに対する出資を活用した支援を実施したほか、アイルランド製薬会社やスイス法人のパワーグリッド事業などの大型M&Aを支援。パワーグリッド事業M&A案件については、日本企業向け融資とツーステップローンを併用し支援を実施。

業務⑤ 政策金融の着実な遂行と業務の見直し

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
2.78 (B)	3.18 (B)	2.78 (B)	2.91

総合評価	業務実績
B	・ 日本政府の成長戦略に連動し、「成長投資ファシリティ」（2020年1月創設）、「ポストコロナ成長ファシリティ」（2021年1月改編）を活用した支援を実施。特に新型コロナウイルス感染症拡大への対応として、2020年4月に「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」を成長投資ファシリティに追加した上で、同年7月には、株式会社国際協力銀行施行令の改正等により、先進国事業及び国内企業向け貸付業務等を時限的に拡充し、中堅・中小企業を含む日本企業の海外事業継続を支援する取組を実施。 ・ ファイナンスの多様化といった観点では、特別業務の活用において、案件形成の難易度の高さやホスト国側の事情などにより案件形成に時間を要している面はあったが、米国水素ステーション事業、アイルランド電力調整サービス事業、パラオ海底ケーブル事業を支援。このほか、アジア向けを中心とした現地通貨建融資、株式会社JBIC IG Partnersを活用したファンド設立、ロシアのプロジェクト開発促進会社を活用した輸出案件支援などを実施。

組織① 業務機能の高度化

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
4.45 (A)	3.58 (A)	2.55 (B)	3.56

総合評価	業務実績
A	・ 2018年8月に調査部を設立し、インテリジェンス情報の業務への活用や政府・ステークホルダーへの情報提供の実施・定着化を図るとともに、幹部ベースでの面談・国際会議への積極参加などを通じ、外国政府、外国企業の要人とのネットワークを強化。 ・ 日本政府の政策に連動し、「質高インフラ環境成長ファシリティ」「成長投資ファシリティ」「ポストコロナ成長ファシリティ」の創設・改編。ポストコロナ成長ファシリティにおいては、脱炭素推進ウインドウにおいて水素など非化石エネルギー源を、またサプライチェーン強靱化ウインドウにおいて日本企業のサプライチェーンを構成する調達先や販売網等の海外事業者を支援する事業開発等金融案件を支援対象に追加。 ・ 業務機能の拡充として、特別業務支援対象の追加のほか、株式会社国際協力銀行施行令改正等により、先進国における水素・蓄電・空港・港湾などの支援対象分野を追加（2020年1月）。先進国事業及び国内企業向け貸付業務等の時限拡充（2020年7月）も実施。 ・ このほか、個別案件の案件形成において他国公的機関・国際機関等との連携強化を図るとともに、協調融資参加金融機関数の拡大や債権流動化などによる民間資金動員を推進。

組織② 経営態勢の高度化

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価	3年の評価 (平均点)
3.22 (B)	3.16 (B)	3.42 (B)	3.26

総合評価	業務実績
B	- 企画機能の連動性を高めるため経営企画部・業務企画室・総裁室を統合。企画事項を一元化した上で、効率的な情報共有と迅速な意思決定を可能とすべく会議体及び決定権限の見直しを実施。また、新型コロナウイルス感染症拡大による組織運営への影響を回避すべく、Web会議システムを活用した会議体運営を実施。 - 株式会社JBIC IG Partners設立に伴う連結決算や、IFRS9を適用した決算の実施に加え、金利指標改革に対応するため貸出業務、資金調達・資産負債管理・システム改修等の態勢整備を推進。 - 与信先に対するオンサイトモニタリング態勢強化（新型コロナ感染症拡大前）。新型コロナ感染症拡大後は、既往個別案件のモニタリングを強化するとともに、ポートフォリオ全体への影響の把握・分析を実施。

組織③ 組織基盤の強靱化

- 本重点取組課題における具体的な業務実績及びその評価

2018年度 評価	2019年度 評価	2020年度 評価
3.48 (B)	3.48 (B)	3.49 (B)

3年の評価 (平均点)
3.48

総合評価	業務実績
B	- 働き方改革基本計画に基づき、多様な働き方を実現するための各種施策を段階的に導入・実施。新型コロナウイルス対策もあり、ハード面でIT機器整備をはじめとした執務環境の整備、ソフト面で在宅勤務・時差出勤推進を進め、勤務体制の多様化を推進。 - 事務効率化については、RPA(Robotic Process Automation)の企画・開発・運用体制を整備し、ロボ開発事務を定着化。更なる効率化に向け、電子化推進計画の策定等を実施。 - 業務継続計画の実効性強化、及び情報セキュリティインシデント発生時の対応強化のための訓練を実施。在宅勤務の拡大も踏まえ、業務継続計画や情報セキュリティ関連マニュアルの見直しを実施。

参考1
2018～2020年度中期経営計画の全体像

- 第3期中期経営計画では、JBICを取り巻く環境やそれらに対する認識を踏まえ、JBICの企業理念（「国際ビジネスの最前線で、日本そして世界の未来を展きます。」）と向こう3年間の具体的目標である中期経営計画とを繋ぐ概念として、10年程度先にありたい姿を「中長期ビジョン」として定めました。

中長期ビジョン

海図なき世界情勢の中で、日本企業の海外ビジネスを切り開く「羅針盤」でありたい。



現状認識

不確実性の増大：国際関係の複雑化、反グローバル化・保護主義の台頭⇒リスクの増大⇒課題の多様化

環境推移

1. 人口増と世界的経済成長に伴う①エネルギー・水・食料・医療の需要増加→供給増大・サプライチェーン構築・改善、②世界的なインフラ需要増加→資金ギャップを埋めるための資金動員、③地球規模課題としての温室効果ガス削減の必要性→国際公約達成に向けた継続的努力
2. 日本固有の課題としての、少子高齢化、労働人口減少→国内産業の生産性向上、海外の成長の取り込み
3. いわゆる第四次産業革命の勃興→既存産業の垣根を越えた取組、先端技術・イノベーションの追求

- ・3つの基本方針（課題の取組方法）のもと、取り組むべき分野として8つの重点取組課題（業務5、組織3）及び各重点取組課題に係る21の取組目標を定めました。

基本方針(課題の取組方法)

- (1) 強み・特性に裏打ちされたリスク・テイク機能の拡充・強化
- (2) 社会情勢・顧客ニーズの変化に応じた自己変革・柔軟性の追求、民業補完の徹底
- (3) 組織力の結集

重点取組課題		取組目標（内訳は次ページ以降参照）
業務①	<u>成長分野・新領域</u>	1. イノベーション促進に向けた戦略的取組の推進 2. 経済フロンティアにおける我が国企業のビジネス展開支援 3. 新たな市場環境に対応する資源プロジェクトの推進
業務②	<u>インフラ海外展開</u>	1. 政策的重要性の高いインフラ案件の支援 2. 地経学的重要性の高い国におけるインフラ開発推進のための制度構築への貢献
業務③	<u>環境保全</u>	1. 世界の低炭素化への貢献 2. 地球環境保全の更なる推進
業務④	<u>M&A</u>	1. 政策的重要性等を踏まえた海外M&A支援 2. 民間金融機関との連携による海外M&A支援
業務⑤	<u>政策金融の着実な遂行と業務の見直し</u>	1. 政策金融の着実な遂行 2. 外部環境の変化に即した業務の見直し 3. 中堅・中小企業の海外展開支援
組織①	<u>業務機能の高度化</u>	1. 地経学的重要性の高い案件組成の推進 2. ビジネス環境の変化に即応する業務機能の改善 3. 民間金融機関のビジネスモデルを踏まえた民間資金動員の更なる推進
組織②	<u>経営態勢の高度化</u>	1. 迅速・果断な組織運営に資するマネジメント態勢の確保 2. 経営判断を支える財務・リスク管理態勢の一層の充実
組織③	<u>組織基盤の強靱化</u>	1. 働き方改革の推進 2. 事務効率化 3. 業務遂行の安定性・安全性確保 4. 人的資本の強化

参考2

2018～2020年度中期経営計画 の評価方法

評価の概要

1. 評価の単位

- 21の取組目標の下に設けた評価指標（定量・定性）ごとに、設定した目標値に対する達成状況を5段階評価します（評価基準については36ページを参照）。

2. 重点取組課題ごとの評価点の算出

- 評価指標ごとの評価点（上記1.）を、評価指標間のウエイトに基づき加重平均することにより算出します。評価指標間のウエイトは、各々の課題の特性（政策的重要度・難易度等）を勘案し、計画策定時に決定します。

3. 総合評価

- 重点取組課題ごとの評価点（上記2.）に対し、ノッチ調整の要否を検討します。ノッチ調整は、期中の状況変化に応じた取組の成果等を勘案の上、プラス・マイナス1点単位で行います。重点取組課題ごとの総合評価は、ノッチ調整後の評価点に基づき、36ページの換算表を用いて付与されます。

4. 对外公表

- 評価結果については、重点取組課題ごとの評価点・総合評価を、評価内容のサマリーとともに公表します。あわせて、計画策定時に公表した定量指標についても、その達成状況を公表します。
 - なお、中期経営計画の下で策定する年度毎の事業運営計画の評価も、基本的に同様の枠組みで行います。
-

評価の決定

- 中期経営計画及び事業運営計画の評価（重点取組課題ごとの総合評価）は、経営諮問・評価委員会において決定されます。経営諮問・評価委員会は、JBICの業務及び運営の状況や、JBICの経営に関して取締役会が諮問する事項等に関して評価・助言を行う委員会として、JBICの外部委員及び社外取締役により構成されています（以下委員一覧参照）。
- 本中期経営計画の策定に際しても、経営諮問・評価委員会の助言を得ています。

氏名（敬称略）	職業
浦田 秀次郎	早稲田大学名誉教授
遠藤 典子	慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート 特任教授
川村 嘉則	株式会社国際協力銀行 取締役（社外）
小泉 愼一	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
新浪 剛史	サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長

【定量指標の評価基準】

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

※第2期中期経営計画の定量基準1と同じ。

【定性指標の評価基準】

内容	評価点
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

※第2期中期経営計画と同じ。

【総合評価の換算基準】

内容	総合評価	評価点
特に優れている	S	4.5以上～
優れている	A	3.5以上～4.5未満
標準	B	2.5以上～3.5未満
標準を下回る	C	1.5以上～2.5未満
標準をかなり下回る	D	～1.5未満

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

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ご参照下さい。