

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



# 2021～2023年度中期経営計画評価報告書 (2023年度事業運営計画評価を含む)

2024年6月

はじめに・・・2頁

2021～2023年度中期経営計画（2023年度事業運営計画評価を含む）に対する経営諮問・  
評価委員会総評・・・3頁

2021～2023年度中期経営計画の重点取組課題別評価・・・7頁

2023年度事業運営計画業務実績評価報告・・・20頁

参考1 第4期（2021～2023年度）中期経営計画の全体像・・・29頁

参考2 第4期（2021～2023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、2021年6月に第4期中期経営計画（2021～2023年度）を公表し、「海図なき世界情勢の中で、日本の力で未来を築く『羅針盤』でありたい。」という中長期ビジョンの下、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、「変革の時代の羅針盤」をテーマに、6つの重点取組課題及びその下に17の取組目標を設定し、業務・施策を進めて参りました。その結果、2021年度から2023年度までの3年間で、累計6兆4,187億円の出融資保証承諾を行いました。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。

第4期中期経営計画期間には、コロナ禍終息後のインフレが世界経済に影響を及ぼし、ロシアのウクライナ侵攻等により国際政治情勢が不安定化する中、国際社会は、脱炭素化の実現と経済成長の両立といった困難な諸課題に直面することとなりました。このような状況下、JBICは、2022年7月の「グローバル投資強化ファシリティ」創設や2023年4月のJBIC法改正を通じた機能強化等も行いながら、日本企業の海外事業を支援しつつ、グローバルな諸課題の対処にも取り組みました。

現在、国際情勢は、先進国とグローバルサウスの関係性の変化、インフレ・債務コスト増等による国際金融環境の不安定化、エネルギー・食料問題を含む経済安全保障に対応したサプライチェーンの再構築といった歴史的・構造的な変化と課題に直面し、より一層不確実性を増しています。また、世界の脱炭素化の加速化へ向け、新たな技術や取組の必要性も高まっています。かかる中、JBICは現在、2024年度から2026年度までを対象とする第5期中期経営計画の策定を進めております。かかる中計の下で、国際社会が抱える諸課題の解決へ向け、我が国産業界のニーズを踏まえながら、多国間連携やリスクテイク機能等を活用したJBIC独自のソリューションの提供、重要な案件の実現・取組を図って参ります。

JBICは、2021年6月に公表した第4期中期経営計画（2021～2023年度）において、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、「変革の時代の羅針盤」をテーマに、「地球規模の課題への対処」、「我が国産業の国際競争力強化」、「インフラ海外展開」、「政策金融機能の発揮」、「業務体制の整備」、「効率的な組織運営」という6つの重点取組課題を設定し、その下に17の取組目標を置いて、組織としての注力事項を明確化し、業務に取り組んだ。以下では、まず、2021～2023年度中期経営計画の最終年度である2023年度事業運営計画業務実績を総評した上で、2021～2023年度中期経営計画を総評する。

## 1. 2023年度事業運営計画に係る重点取組課題毎の評価

- 2023年度は中期経営計画最終年度であり、業務面では、目標未達の指標もあったが、合計承諾件数は前年度比増となり、案件形成等に係る取組件数も目標を大きく超える指標が大半を占めるなど、3年間の取組の成果を示しつつ、次期中計期間での案件実現にも繋がる年度となった。重点取組課題毎の評価は以下のとおり。
  - 重点取組課題Ⅰ「地球規模の課題への対処」：グリーンファイナンス及びトランジションファイナンスは前年比増の目標設定の影響で目標数に届かなかったものの、承諾件数では過去2年を上回った。ソーシャルインパクトファイナンスも同様に目標数には届かなかったが、過去2年並の承諾件数を達成。また、案件形成等に係る取組件数は目標を大きく超えて達成し次期中計での案件組成につなげたこと、アフリカ向け再エネ案件やトルコ向け地震復興支援案件等、ホスト国の社会課題解決に貢献する案件に取り組んだことを評価する。
  - 重点取組課題Ⅱ「我が国産業の国際競争力強化」：裾野産業支援及び我が国企業のサプライチェーン構築・再編案件は前年比増の目標設定にも関わらず概ね目標を達成。海外先進技術等の獲得に資するM&A支援案件については、製薬事業やイノベーション関連支援を通じ目標を達成。また、JBIC法改正を踏まえた、本邦企業のサプライチェーン強靱化のための海外事業資金を対象とする国内融資や本邦企業による海外での資源引取案件を早期実現したこと、及び、半導体・EV・蓄電池といった戦略的重要分野における案件発掘を行い、次期中計での成果実現につなげたことを、件数には表れない要素として高く評価する。

- 重点取組課題Ⅲ「インフラ海外展開」：我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件については概ね承諾件数目標を達成しつつ、取組件数は目標を大きく上回った。また、多国間連携について、有志国の開発金融機関等との連携を進め、台湾やドイツにおける再エネ案件等の政策的に重要なインフラ案件への支援を組成・実現したことを質の高い取組として高く評価する。
- 重点取組課題Ⅳ「政策金融機能の発揮」：特別業務の案件組成の進捗に課題を残し、出融資の実行額も当初予算を下回る結果となった点について、政策金融機能をより発揮し取組を実現すべきであったと評価。次期中計期間では、JBIC法改正に伴う特別業務の対象分野拡充も踏まえ、我が国や国際社会が抱える課題の解決へ向けて政策金融に求められる機能を機動的に発揮することを期待する。
- 重点取組課題Ⅴ「業務体制の整備」：ウクライナ復興・周辺国支援特命駐在員の設置やスタートアップ支援態勢の検討などのJBIC法改正を踏まえた取組や、気候変動に関する移行リスク・物理リスクに係るシナリオ分析の実施やTCFD開示の拡充を通じたサステナビリティ推進体制の強化等、次期中計における業務推進にもつながる取組を進めた点を評価する。
- 重点取組課題Ⅵ「効率的な組織運営」：電子決定・文書管理システムの導入及びクラウド化の推進による各種業務の電子化の大きな進展、オフィスレイアウト変更の実現による執務環境の改善を通じ、テレワーク制度の定着を含む多様な働き方を促す取組を実現したことを評価する。人的資本に係る取組については、継続的且つ更なる取組に期待。

## 2. 2021～2023年度中期経営計画に係る評価

- 本中期経営計画期間には、コロナ禍が漸く終息の兆しを見せる中、ロシアによるウクライナ侵攻、エネルギー価格の高騰、サプライチェーンの再構築の必要性の高まり等、世界の不確実性が増すこととなった。かかる中、JBICは、コロナ危機対応支援と並行し、日本企業によるサプライチェーンの再構築・強靱化やデジタル変革を見据えた海外投資支援を進めつつ、ホスト国の社会的課題への対処などのグローバルな課題への取組を進め、JBIC法改正を踏まえた体制整備も進めるなど、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。
  - 重点取組課題Ⅰ「地球規模の課題への対処」：全世界の水素関連事業を投資対象とするファンドへの出資などの脱炭素関連支援、医療、フードバリューチェーン、都市交通、廃棄物処理・再利用等の広範な分野への支援を実施。加えて、アフリカ向け再エネ案件やトルコ向け地震復興支援案件等、ホスト国の社会課題解決に貢献する案件等にも取組むなど、幅広い支援を行った。
  - 重点取組課題Ⅱ「我が国産業の国際競争力強化」：製薬事業やイノベーション関連支援等の特徴あるM&A案件を支援。半導体に関しては、大手半導体製造会社による買収案件や半導体バリューチェーンの強靱化に資する日本企業の海外事業支援も実施、その他EV・蓄電池といった重要分野での取組も積極的に進めた。今後、4期中計期間中に発掘を進めた案件を実現していくことを期待する。
  - 重点取組課題Ⅲ「インフラ海外展開」：国家間・地域間の政治経済関係が複雑化する中、戦略的に重要な国・地域において、世界各国の公的金融機関との多国間連携を積極的に推進し、台湾やドイツにおける再エネ事業に代表される案件を組成・実現するなどの意義の深い成果をあげた。
  - 重点取組課題Ⅳ「政策金融機能の発揮」：日米豪や日米豪印連携等を通じて政策的重要性の高い国・地域における案件に取り組んだが、特別業務の案件組成の進捗に課題を残し、出融資の実行額も低水準にとどまるなど、政策金融機能をより発揮し取組を実現すべきであったと評価。次期中計期間では、JBIC法改正に伴う特別業務の対象分野拡充も踏まえ、我が国や国際社会が抱える課題の解決へ向けて政策金融に求められる機能を機動的に発揮することを期待する。

- 重点取組課題V「業務体制の整備」：ESGポリシーの公表、グリーンボンドの発行、サステナビリティ統括部や関連会議体の設置、移行リスク・物理リスクに係るシナリオ分析、TCFD開示の実施・拡充といったサステナビリティ推進体制の強化を着実に進めた。また、JBIC法改正を通じた機能強化を実現するとともに、ウクライナ復興・周辺国支援特命駐在員の設置やスタートアップ支援態勢の検討など、法改正を踏まえた取組も進めた。
  - 重点取組課題VI「効率的な組織運営」：育児・介護両立支援策の強化等の関連施策、新入行員のオンボーディング支援の充実化や新しい研修プログラムの導入等、第2期働き方改革基本計画に基づく取り組みを進めた。また、電子決定・文書管理システムの導入及びクラウド化の推進による各種業務の電子化、オフィスレイアウトの変更による、コロナ禍も経て多様な働き方を可能にする業務環境の改善を進めた。人的資本に係る取組については、継続的且つ更なる取組に期待。
- 足許では、脱炭素へ向けた世界全体での取組が必要とされる中、不確実化する国際情勢を受けてエネルギー安全保障や経済安全保障の重要性が増すなど、グローバルな課題が高度化・複雑化している。かかる中、JBICには、カーボンニュートラルと経済成長の両立の支援、エネルギー安全保障やサプライチェーン再構築等による経済安全保障を踏まえた我が国産業の強靱化といった重要課題の解決に率先して取り組むことが期待される。そのためには、ホスト国の課題解決に共に取り組む姿勢を持ちつつ、多国間連携やリスクテイク機能を活用したJBIC独自のソリューションの提供を図り、課題解決に先導的に取り組むことが求められる。外部環境や顧客のニーズを踏まえつつ、効率的な組織運営や人的資本に係る取組など不断の組織改革も進めながら、こうした重要課題に対してJBICならではの方法で取り組むことを期待する。

株式会社国際協力銀行 経営諮問・評価委員会

委員長 

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



## 2021~2023年度中期経営計画の重点取組課題別評価



重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題Ⅰ 地球規模の課題	4.34 A	3.63 A	3.86 A	3.94 A
課題Ⅱ 我が国産業の国際競争力	2.78 B	2.76 B	3.25 B	2.93 B
課題Ⅲ インフラ海外展開	3.11 B	3.74 A	3.80 A	3.55 A
課題Ⅳ 政策金融機能の発揮	3.13 B	3.04 B	2.05 C	2.74 B
課題Ⅴ 業務体制の整備	3.95 A	3.87 A	3.10 B	3.63 A
課題Ⅵ 効率的な組織運営	3.30 B	3.16 B	3.82 A	3.42 B

## 取組目標: ① 脱炭素社会の実現に向けたエネルギー変革への対応

- 世界の温室効果ガス削減及び我が国の脱炭素化に向けた新たなエコシステムの形成に貢献するため、再生可能エネルギー・省エネルギー、スマートエナジー（蓄電技術等）、グリーン・モビリティ、スマートシティ、水素の製造・輸送利活用推進等に関する事業へのファイナンスを通じ、温室効果ガス削減やグリーンイノベーションの普及を支援（グリーンファイナンス）

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
グリーンファイナンスによる案件の承諾件数	64	12	15	25	52 (81%)
グリーンファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	66	31	42	45	118 (179%)

- ホスト国による持続可能なエネルギー移行へのエンゲージメントを図りつつ、環境負荷低減に資する事業の拡大に貢献するため、エネルギー転換、CCUS/カーボンリサイクル、アンモニア・水素混焼等に関する事業へのファイナンスを通じ、世界のエネルギー移行に向けた取組を支援（トランジションファイナンス）

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
トランジションファイナンスによる案件の承諾件数	19	4	6	7	17 (90%)
トランジションファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	45	22	15	12	49 (109%)

## 取組目標: ② 社会的課題の解決に資する事業に対する支援

- 健康・福祉・衛生の向上、雇用創出、持続可能な都市・居住空間の形成など、持続可能な成長に向けたホスト国の社会的課題解決への取組に貢献するため、医療環境の整備・拡充（感染症対策、病院・医療機器）、基礎的インフラへのアクセス（上下水道、地方電化・分散型電源、情報通信）、生活環境の整備（都市開発・防災、公共交通）、衛生環境の向上（廃棄物処理・再生利用、海洋プラスチックごみ対策）、食の安全・持続可能な食糧システム（フードバリューチェーン）など、ホスト国の社会的課題の解決に資する事業支援（ソーシャルインパクトファイナンス）

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
ソーシャルインパクトファイナンスによる案件の承諾件数	34	15	14	13	42 (124%)
ソーシャルインパクトファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	38	13	26	14	53 (140%)

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題Ⅰ 地球規模の課題	4.34 A	3.63 A	3.86 A	3.94 A

## 業務実績

- グリーンファイナンス、トランジションファイナンスは3年通期の目標承諾件数を概ね達成し、ソーシャルインパクトファイナンスは通期目標を上回るなど、着実に成果を上げた。案件組成等に係る取組件数は全指標で通期目標を達成。
- グリーンファイナンスでは、世界のプロジェクトを投資対象としたファンド出資を含む水素関連事業、尼国営石油会社による太陽光発電事業等の再エネ事業、仏における洋上風力発電事業等、トランジションファイナンスでは、英独国際連系送電線事業等を支援し、脱炭素社会の実現へ向けたエネルギー変革に資する取組を実施。
- ソーシャルインパクトファイナンスでは、アフリカ向け再エネ事業、ウズベキスタンの国営通信会社によるデータセンター新設事業、トルコにおける地震復興支援事業、アンティグア・バーブーダにおける小規模分散型水循環システム開発事業等、地域や分野に関わらず、ホスト国の社会課題解決に資する支援を幅広く実施。

**取組目標: ① 国際的なサプライチェーンの強靱化・再構築への対処**

- 我が国企業によるグローバルなサプライチェーンの再編、及び新規市場開拓のための現地サプライチェーン構築に向けた取組に貢献するため、我が国企業による海外向け新規設備投資（事業拠点の移設、新設及び増設に係る投資）や現地裾野産業、海外の産業集積地におけるインフラ整備など、我が国企業によるグローバルなサプライチェーン強靱化・再構築を支援

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
我が国企業のサプライチェーン構築・再編に向けた新規投資案件の承諾件数	231	64	53	59	176 (76%)
現地の裾野産業支援又は産業インフラ整備等に係る案件の承諾件数	6	0	2	2	4 (67%)
現地の裾野産業支援又は産業インフラ整備等に係る案件の形成に係る取組件数	10	2	3	2	7 (70%)

**取組目標: ② デジタル変革等に向けた我が国企業のM&A・技術獲得への支援**

- 急速なデジタル変革の進展に対応するためにビジネスモデルの再構築や先端技術の開発・獲得を行う我が国企業の取組を後押しするため、デジタル技術をはじめとする海外の先進的な技術・ノウハウの獲得などに対するファイナンスを通じ、デジタル変革期における我が国企業の国際競争力強化を支援

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	達成率
海外の先進的な技術等の獲得に向けたM&Aその他の取組に関する件数	25	6	12	9	27 (108%)
民間金融機関を通じた海外の先進的な技術等の獲得に向けたM&A案件の承諾件数	22	0	3	0	3 (14%)

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題Ⅱ 我が国産業の国際競争力	2.78 B	2.76 B	3.25 B	2.93 B

## 業務実績

- 3年間通期ではいずれの取組目標も目標承諾件数は未達成となったが、製薬事業やイノベーション関連支援等の特徴あるM&A案件を支援。米国におけるターゲット材製造・販売事業やアジアにおける半導体関連部品製造事業等の半導体サプライチェーン強靱化に資する案件、また米国における半導体等の製造に必要な化学品の物流拠点新設事業やブラジルにおける本邦鉄鋼メーカー等の高炉用ペレット及び還元鉄用ペレット等の輸入支援事業等、JBIC法改正・機能強化も踏まえた特徴ある案件の融資承諾を実現。また、ベトナムの工業団地事業やインドにおける農機及び建機メーカー支援事業等の裾野産業支援も実施。

## 取組目標: ① 我が国企業の強みを生かした海外インフラ事業への参画に対する支援

- ホスト国における債務持続可能性、プロジェクトのライフサイクルコストに照らした経済性などを確保し、環境・社会面での影響などに配慮した質の高い海外インフラの普及に貢献するため、我が国企業によるコアとなる技術の活用やO&M等への継続的関与などによる質の高い海外インフラ展開を支援

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件の承諾件数	32	6	17	12	35 (109%)
我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件の形成に係る取組件数（F/S実施、MOU又はLOI締結を含む）	36	39	25	27	91 (253%)

## 取組目標: ② 多国間連携・国際金融機関等との連携の推進

- 多様な資金の出し手との協調・連携を通じ、世界のインフラニーズに対応していくため、日米豪印を含む多国間連携や国際金融機関等との協調による案件の発掘・形成に向けた取組を推進

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
多国間連携等の取組や国際金融機関等との協調を行った案件の承諾件数	20	2	8	8	18 (90%)

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題Ⅲ インフラ海外展開	3.11 B	3.74 A	3.80 A	3.55 A

## 業務実績

- 「我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件」は、英国における海底送電事業やサウジ・エジプト国際連携線事業等の重要インフラ案件への日本企業の事業参画を支援しつつ、通期の承諾件数目標も達成。案件組成等に係る取組件数も通期目標を大きく上回った。
- 「多国間連携等の取組や国際金融機関等との協調を行った案件」については、概ね目標承諾件数を達成した中、エジプトにおける陸上風力発電事業、ウズベキスタンにおけるガス火力発電事業等での国際金融機関との連携、台湾における洋上風力発電事業やチリにおける銅鉱山拡張事業での有志国開発金融機関との連携等、日米豪連携等の多国間・国際機関との連携を活用しながら、政策的に重要なインフラ案件の組成を支援。

## 取組目標: ① コロナ禍の影響を受けた海外事業に対する機動的対応

- 危機対応業務（危機対応緊急ウインドウに基づく融資）の着実な実施
- 国際金融環境の変化への機動的な対応（適切な与信管理を含む）

## 取組目標: ② 政策的重要性の高い国・地域に対する戦略的取組

- 政策的重要性の高い国・地域における出融資保証案件の組成に向けた戦略的取組（多国間連携による取組やアフリカ向け事業支援の拡充を含む）

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
政策的重要性の高い国・地域における案件の承諾件数	17	1	6	6	13 (77%)
政策的重要性の高い国・地域における案件（多国間連携を含む）の形成に係る取組件数	19	13	25	15	53 (279%)
アフリカ向け案件の承諾件数	27	0	3	2	5 (19%)

- 重要資源の確保や我が国産業の海外展開支援など政策金融の着実な実施
- 地域金融機関をはじめとする民間金融機関との連携強化や情報発信等を通じ、中堅・中小企業の海外進出を支援

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
重要資源の確保及び我が国産業の海外展開支援に係る案件の承諾件数	74	41	18	14	73 (99%)
中堅・中小企業の海外展開支援に資する情報発信や地域金融機関等との連携を通じたマッチングイベント等の開催件数	150	61	63	66	190 (127%)
中堅・中小企業向け案件の承諾件数	242	117	64	70	251 (104%)

## 取組目標: ④ 政策金融としてのリスクテイク機能の強化

- 特別業務の活用等によるリスクテイク機能の強化、及び現地通貨建融資等を活用したファイナンス手法の多様化
- 政策金融機関としての対外交渉力・対外発信力の強化

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
特別業務による案件の承諾件数	11	1	0	0	1 (9%)
エクイティ・メザンファイナンス等による案件の承諾件数	12	2	3	1	6 (50%)
現地通貨建てファイナンスによる案件の承諾件数	57	46	28	16	90 (158%)

## 取組目標: ⑤ 民間資金動員の更なる推進

- 本行の出融資保証業務及び貸付債権の流動化を通じ、民間事業投資及び民間金融機関による融資を含む民間資金の動員を積極的に推進

評価指標	通期目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	合計（達成率）
出融資保証業務又は債権流動化において協調した民間金融機関数	70	60	19	26	105 (150%)
案件承諾時における債権流動化施策を含む民間資金動員に向けた取組みの実施件数	10	2	3	2	7 (70%)
債権流動化の実施件数	4	0	4	0	4 (100%)

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題IV 政策金融機能の発揮	3.13 B	3.04 B	2.05 C	2.74 B

## 業務実績

- 危機対応緊急ウインドウを通じたコロナ禍の影響を受けた海外事業の支援、インドのワクチン製造能力強化を含むヘルスケアセクター支援、ポーランドの政府系金融機関が発行するサムライ債への保証を通じたウクライナ支援等の政策的重要性の高い案件への支援を実施。中堅・中小企業向け案件や現地通貨建て案件も着実に承諾件数を積み上げた。他方、特別業務案件の案件組成の進捗に課題を残し、一般業務についても、出融資の実行額は低水準にとどまった。

## 取組目標: ① ビジネス環境の変化への対応を可能とする業務体制の整備

- ビジネス環境・顧客ニーズの変化、SDGs・気候変動問題への対処、ESG投資に関する世界的潮流等の外部環境を踏まえた業務体制の整備

## 取組目標: ② 金利指標改革への適切な対応

- 出融資保証業務における代替金利指標への円滑な移行、システム改修・与信事務プロセスの見直しを含む金利指標改革（LIBOR廃止）への適切な対応

## 取組目標: ③ ウィズ・コロナ/ポスト・コロナ下における適切かつ効率的な審査・与信管理

- リモート環境の制約下における適切かつ効率的な審査・与信管理の実施
- コロナ禍の長期化や金利指標改革等の国際情勢・社会環境の変化に対応するリスク管理

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題Ⅴ 業務体制の整備	3.95 A	3.87 A	3.10 B	3.63 A

### 業務実績

- JBIC法改正へ向けた取り組みを進め、法改正実現後はウクライナ復興・周辺国支援特命駐在員の設置やスタートアップ支援態勢の検討を含む行内体制の整備を実施するとともに、法改正を踏まえた案件を複数組成・実現。また、グローバル投資強化ファシリティの開始、先進国政令の改正等、法改正以外のJBICの機能強化に向けた一連の取組も実施。
- サステナビリティ推進関連では、サステナビリティ統括部や、社外の有識者により構成され取締役会の諮問機関として国内外の先端的動向等を踏まえた助言を行うサステナビリティアドバイザー委員会等の新設を通じた組織体制の整備を行うとともに、ESGポリシーの策定・公表、グリーンボンドの発行(3回)、TCFD開示の実施・拡充、気候変動に関する移行リスク・物理リスクに係るシナリオ分析の実施等の取組を推進。
- LIBOR廃止による代替金利指標への移行に関しては、システム改修や貸出・調達に関する事務フロー整備を行い安定的なオペレーション遂行を実現。

## 取組目標: ① 新常態に対応するデジタル環境の整備

- 業務プロセスの迅速な見直し・改善及び電子化、RPAの効果的活用
- リモートワークの常態化を見据えた情報システムのユーザ利便性向上に向けた機能強化、及び情報システムの安定性・安全性の確保

## 取組目標: ② 多様な職員の能力と活力を引き出す人材育成と働き方改革の推進

- 職員の多様性を活力とする組織文化の醸成と自律的なキャリア形成・能力開発の支援
- 職員が活力を持って持続的に働ける環境の向上に向けた取り組み

## 取組目標: ③ コンプライアンス態勢の実効性強化

- 実効性と効率性を両立したコンプライアンス態勢の整備

重点取組課題	2021年度 評価	2022年度 評価	2023年度 評価	3年の評価 平均点
課題VI 効率的な組織運営	3.30 B	3.16 B	3.82 A	3.42 B

### 業務実績

- 育児・介護両立支援策の強化等の関連諸施策、新入行員のオンボーディング支援の充実化や新しい研修プログラムの導入等、第2期働き方改革基本計画に基づく取り組みを進めた。業務環境改善については、3年間を通じて、業務プロセスの見直し・改善と電子化・RPAの活用に係る検討を進め、クラウド化の推進と電子決定・文書管理システムの導入、オフィスレイアウトの変更を実現。また、経営主導で業務効率化やエンゲージメントの高い組織づくりを進めることを社内向けにコミットする「役員コミットメント」を発出し、具体的な取り組みも実施。

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



# 2023年度事業運営計画業務実績評価報告



## 取組目標: ① 脱炭素社会の実現に向けたエネルギー変革への対応

- 世界の温室効果ガス削減及び我が国の脱炭素化に向けた新たなエコシステムの形成に貢献するため、再生可能エネルギー・省エネルギー、スマートエナジー（蓄電技術等）、グリーン・モビリティ、スマートシティ、水素の製造・輸送利活用推進等に関する事業へのファイナンスを通じ、温室効果ガス削減やグリーンイノベーションの普及を支援（グリーンファイナンス）

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
グリーンファイナンスによる案件の承諾件数	64	33	25
グリーンファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	66	21	45

- ホスト国による持続可能なエネルギー移行へのエンゲージメントを図りつつ、環境負荷低減に資する事業の拡大に貢献するため、エネルギー転換、CCUS/カーボンリサイクル、アンモニア・水素混焼等に関する事業へのファイナンスを通じ、世界のエネルギー移行に向けた取組を支援（トランジションファイナンス）

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
トランジションファイナンスによる案件の承諾件数	19	9	7
トランジションファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	45	7	12

**取組目標: ② 社会的課題の解決に資する事業に対する支援**

- 健康・福祉・衛生の向上、雇用創出、持続可能な都市・居住空間の形成など、持続可能な成長に向けたホスト国の社会的課題解決への取組に貢献するため、医療環境の整備・拡充（感染症対策、病院・医療機器）、基礎的インフラへのアクセス（上下水道、地方電化・分散型電源、情報通信）、生活環境の整備（都市開発・防災、公共交通）、衛生環境の向上（廃棄物処理・再生利用、海洋プラスチックごみ対策）、食の安全・持続可能な食糧システム（フードバリューチェーン）など、ホスト国の社会的課題の解決に資する事業支援（ソーシャルインパクトファイナンス）

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
ソーシャルインパクトファイナンスによる案件の承諾件数	34	16	13
ソーシャルインパクトファイナンスによる案件の形成に係る取組件数	38	6	14

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
3.86	-	3.86	A

### 取組目標: ① 国際的なサプライチェーンの強靱化・再構築への対処

- 我が国企業によるグローバルなサプライチェーンの再編、及び新規市場開拓のための現地サプライチェーン構築に向けた取組に貢献するため、我が国企業による海外向け新規設備投資（事業拠点の移設、新設及び増設に係る投資）や現地裾野産業、海外の産業集積地におけるインフラ整備など、我が国企業によるグローバルなサプライチェーン強靱化・再構築を支援

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
我が国企業のサプライチェーン構築・再編に向けた新規投資案件の承諾件数	231	63	59
現地の裾野産業支援又は産業インフラ整備等に係る案件の承諾件数	6	3	2
現地の裾野産業支援又は産業インフラ整備等に係る案件の形成に係る取組件数	10	5	2

### 取組目標: ② デジタル変革等に向けた我が国企業のM&A・技術獲得への支援

- 急速なデジタル変革の進展に対応するためにビジネスモデルの再構築や先端技術の開発・獲得を行う我が国企業の取組を後押しするため、デジタル技術をはじめとする海外の先進的な技術・ノウハウの獲得などに対するファイナンスを通じ、デジタル変革期における我が国企業の国際競争力強化を支援

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
海外の先進的な技術等の獲得に向けたM&Aその他の取組に関する件数	25	8	9
民間金融機関を通じた海外の先進的な技術等の獲得に向けたM&A案件の承諾件数	22	3	0

### 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	+0.5	3.25	B

## 取組目標: ① 我が国企業の強みを生かした海外インフラ事業への参画に対する支援

- ホスト国における債務持続可能性、プロジェクトのライフサイクルコストに照らした経済性などを確保し、環境・社会面での影響などに配慮した質の高い海外インフラの普及に貢献するため、我が国企業によるコアとなる技術の活用やO&M等への継続的関与などによる質の高い海外インフラ展開を支援

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件の承諾件数	32	15	12
我が国企業のコア技術の活用やO&M等への継続的関与による海外インフラ展開案件の形成に係る取組件数 (F/S実施、MOU又はLOI締結を含む)	36	16	27

## 取組目標: ② 多国間連携・国際金融機関等との連携の推進

- 多様な資金の出し手との協調・連携を通じ、世界のインフラニーズに対応していくため、日米豪印を含む多国間連携や国際金融機関等との協調による案件の発掘・形成に向けた取組を推進

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
多国間連携等の取組や国際金融機関等との協調を行った案件の承諾件数	20	12	8

## 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
3.30	+0.5	3.80	A

## 取組目標: ① コロナ禍の影響を受けた海外事業に対する機動的対応

- 危機対応業務（危機対応緊急ウインドウに基づく融資）の着実な実施
- 国際金融環境の変化への機動的な対応（適切な与信管理を含む）

## 取組目標: ② 政策的重要性の高い国・地域に対する戦略的取組

- 政策的重要性の高い国・地域における出融資保証案件の組成に向けた戦略的取組（多国間連携による取組やアフリカ向け事業支援の拡充を含む）

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
政策的重要性の高い国・地域における案件の承諾件数	17	12	6
政策的重要性の高い国・地域における案件（多国間連携を含む）の形成に係る取組件数	19	12	15
アフリカ向け案件の承諾件数	27	6	2

## 取組目標: ③ 中堅・中小企業支援を含む政策金融機関としての業務の着実な実施

- 重要資源の確保や我が国産業の海外展開支援など政策金融の着実な実施
- 地域金融機関をはじめとする民間金融機関との連携強化や情報発信等を通じ、中堅・中小企業の海外進出を支援

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
重要資源の確保及び我が国産業の海外展開支援に係る案件の承諾件数	74	6	14
中堅・中小企業の海外展開支援に資する情報発信や地域金融機関等との連携を通じたマッチングイベント等の開催件数	150	50	66
中堅・中小企業向け案件の承諾件数	242	82	70

## 取組目標: ④ 政策金融としてのリスクテイク機能の強化

- 特別業務の活用等によるリスクテイク機能の強化、及び現地通貨建融資等を活用したファイナンス手法の多様化
- 政策金融機関としての対外交渉力・対外発信力の強化

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
特別業務による案件の承諾件数	11	4	0
エクイティ・メザニンファイナンス等による案件の承諾件数	12	4	1
現地通貨建てファイナンスによる案件の承諾件数	57	19	16

## 取組目標: ⑤ 民間資金動員の更なる推進

- 本行の出融資保証業務及び貸付債権の流動化を通じ、民間事業投資及び民間金融機関による融資を含む民間資金の動員を積極的に推進

評価指標	目標	2023年度目標	2023年度実績
出融資保証業務又は債権流動化において協調した民間金融機関数	70	10	26
案件承諾時における債権流動化施策を含む民間資金動員に向けた取組みの実施件数	10	3	2
債権流動化の実施件数	4	0	0

## 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	-0.5	2.05	C

## 取組目標: ① ビジネス環境の変化への対応を可能とする業務体制の整備

- ビジネス環境・顧客ニーズの変化、SDGs・気候変動問題への対処、ESG投資に関する世界的潮流等の外部環境を踏まえた業務体制の整備

## 取組目標: ② 金利指標改革への適切な対応

- 出融資保証業務における代替金利指標への円滑な移行、システム改修・与信事務プロセスの見直しを含む金利指標改革（LIBOR廃止）への適切な対応

## 取組目標: ③ ウイズ・コロナ/ポスト・コロナ下における適切かつ効率的な審査・与信管理

- リモート環境の制約下における適切かつ効率的な審査・与信管理の実施
- コロナ禍の長期化や金利指標改革等の国際情勢・社会環境の変化に対応するリスク管理

## 2023年度実績

- ウクライナ復興・周辺国支援特命駐在員の設置や、スタートアップ支援態勢の検討など、JBIC法改正を踏まえた取組・対応を実施し、次期中期経営計画につなげた。
- 気候変動に関する移行リスク・物理リスクに係るシナリオ分析を継続して実施し、TCFD開示の内容を拡充。
- 金利指標改革への対応を適切に実施し、安定的にオペレーションを遂行。

## 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
3.10	-	3.10	B

## 取組目標: ① 新常態に対応するデジタル環境の整備

- 業務プロセスの迅速な見直し・改善及び電子化、RPAの効果的活用
- リモートワークの常態化を見据えた情報システムのユーザ利便性向上に向けた機能強化、及び情報システムの安定性・安全性の確保

## 取組目標: ② 多様な職員の能力と活力を引き出す人材育成と働き方改革の推進

- 職員の多様性を活力とする組織文化の醸成と自律的なキャリア形成・能力開発の支援
- 職員が活力を持って持続的に働ける環境の向上に向けた取り組み

## 取組目標: ③コンプライアンス態勢の実効性強化

- 実効性と効率性を両立したコンプライアンス態勢の整備

## 2023年度実績

- 電子決定・文書管理システムの導入をはじめとする、各種業務の電子化を大きく進展。左記も前提にしたハイブリットワークの推進等、多様な働き方を促す施策を実施。
- 新たな新入行員向け研修プログラムやオンライン研修ツールの導入など、人的資本経営・人的資本の充実に向けた施策を実施。見えてきた課題の対処につき、次期中期経営計画の下で継続して取り組む。

## 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
3.82	-	3.82	A

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



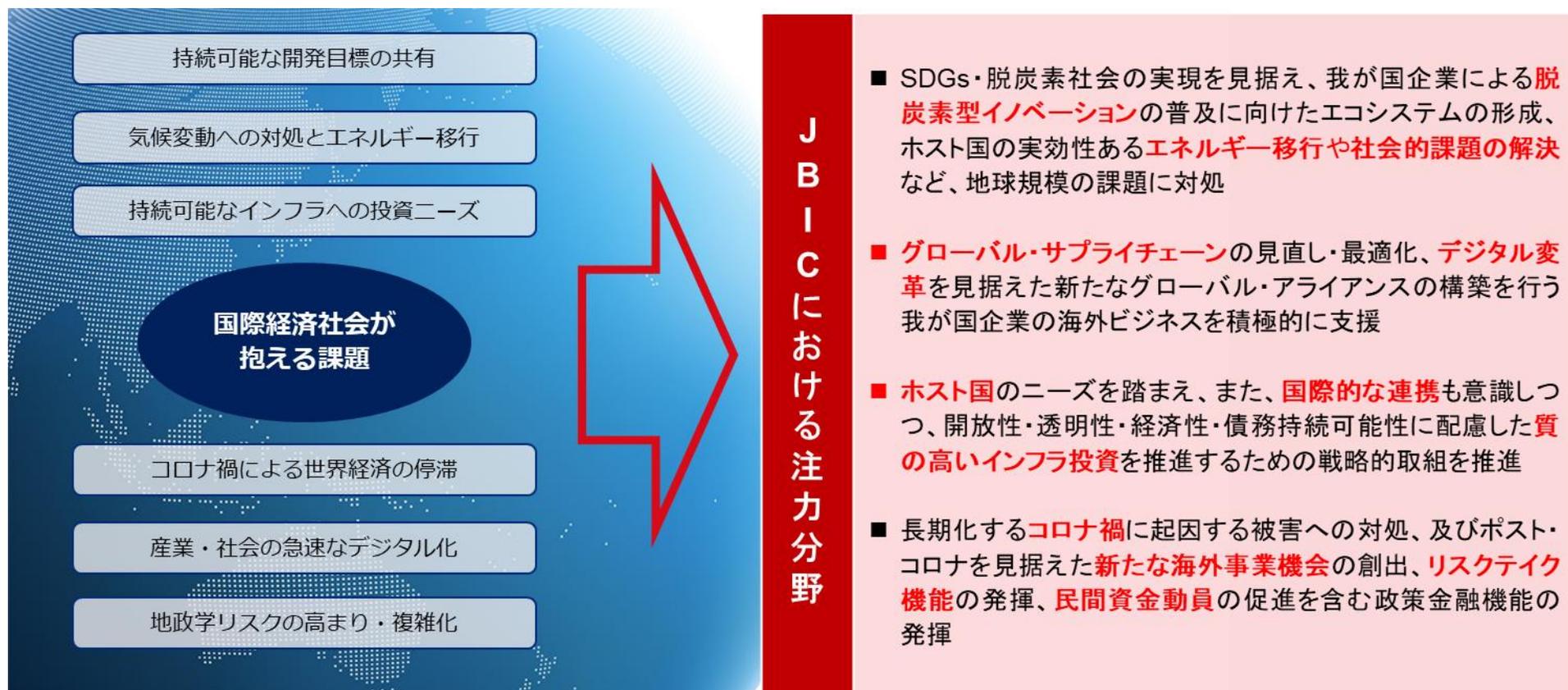
参考 1

第 4 期中期経営計画（2021～2023年度）の全体像



# 1. 第4期中期経営計画における業務の方向性

コロナ禍の蔓延により経済活動が未曾有の制約を受けた2020年度を経て、今後、世界経済が力強い回復を見せることが期待される中、国際社会は、①経済・社会・環境のバランスの取れた持続可能な開発・成長の模索、②脱炭素社会の実現に向けたエネルギー移行の加速、③デジタル化の進展による産業・社会構造の変化への対応といった共通の課題を抱えています。こうした課題を踏まえ、JBICが政策金融の視点から注力すべきと考える分野は以下のとおりです。第4期中期経営計画では、こうした注力分野を取組目標に取り込み、その達成に向けた取組を進めて参ります。



- SDGs・脱炭素社会の実現を見据え、我が国企業による**脱炭素型イノベーション**の普及に向けたエコシステムの形成、ホスト国の実効性ある**エネルギー移行**や**社会的課題の解決**など、地球規模の課題に対処
- **グローバル・サプライチェーン**の見直し・最適化、**デジタル変革**を見据えた新たな**グローバル・アライアンス**の構築を行う我が国企業の海外ビジネスを積極的に支援
- **ホスト国**のニーズを踏まえ、また、**国際的な連携**も意識しつつ、開放性・透明性・経済性・債務持続可能性に配慮した**質の高いインフラ投資**を推進するための戦略的取組を推進
- 長期化する**コロナ禍**に起因する被害への対処、及びポスト・コロナを見据えた**新たな海外事業機会**の創出、**リスクテイク機能**の発揮、**民間資金動員**の促進を含む政策金融機能の発揮

## 2. 重点取組課題

JBICは、「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。」という企業理念の下、今後10年先を見据えたあるべき姿として、「海図なき世界情勢の中で、日本の力で未来を築く『羅針盤』でありたい。」という中長期ビジョンを掲げることと致しました。第4期中期経営計画では、こうしたビジョンの下、**SDGs・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** (Energy Transformation) ・**デジタル変革** (Digital Transformation) を見据え、「変革の時代の羅針盤」をテーマに、6つの重点取組課題を設定し、その下に17の取組目標を置いて、それぞれの目標の達成に取り組んで参ります。

### JBIC中長期ビジョン

海図なき世界情勢の中で、日本の力で未来を築く「羅針盤」でありたい。

第4期中期経営計画  
変革の時代の羅針盤  
(JBIC Compass 2.0)

重点取組課題  
(業務分野)

- (1) 国際経済社会の持続可能な発展に向けた地球規模の課題への対処
- (2) 産業・社会構造の変革下における我が国産業の国際競争力強化支援
- (3) 質の高いインフラ海外展開に向けた戦略的取組の推進
- (4) 経済情勢の変化に即応した政策金融機能の発揮

重点取組課題  
(組織分野)

- (5) 外部環境の変化に対応する業務体制の整備
- (6) 新常態に対応する効率的な組織運営

### 3. 具体的取組目標

	重点取組課題	取組目標
	(1) 国際経済社会の持続可能な発展に向けた <b>地球規模の課題</b> への対処	① <b>脱炭素社会の実現に向けたエネルギー変革</b> への対応 ② <b>社会的課題の解決</b> に資する事業に対する支援
	(2) 産業・社会構造の変革下における <b>我が国産業の国際競争力強化支援</b>	① 国際的な <b>サプライチェーンの強靱化・再構築</b> への対処 ② <b>デジタル変革</b> 等に向けた我が国企業のM&A・技術獲得への支援
	(3) 質の高い <b>インフラ海外展開</b> に向けた戦略的取組の推進	① 我が国企業の強みを生かした <b>海外インフラ事業</b> への参画に対する支援 ② <b>多国間連携・国際金融機関等との連携</b> の推進
	(4) 経済情勢の変化に即応した <b>政策金融機能の発揮</b>	① <b>コロナ禍</b> の影響を受けた海外事業に対する機動的対応 ② <b>政策的重要性の高い国・地域</b> に対する戦略的取組 ③ <b>中堅・中小企業</b> 支援を含む政策金融機関としての業務の着実な実施 ④ 政策金融としての <b>リスクテイク機能</b> の強化 ⑤ <b>民間資金動員</b> の更なる推進
(業務分野)	(5) 外部環境の変化に対応する <b>業務体制の整備</b>	① ビジネス環境・顧客ニーズの変化に即した <b>業務体制</b> の整備 ② <b>金利指標改革</b> への適切な対応 ③ ウィズコロナ/ポストコロナ下における適切かつ効率的な <b>審査・与信管理</b>
	(6) 新常態に対応する <b>効率的な組織運営</b>	① 新常態に対応する <b>デジタル環境の整備</b> ② 多様な職員の能力と活力を引き出す <b>人材育成</b> と <b>働き方改革</b> の推進 ③ <b>コンプライアンス態勢</b> の実効性強化
(組織分野)		

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



参考 2

## 第 4 期中期経営計画（2021～2023年度）の評価方法

## 評価の決定

- **中期経営計画**及び中期経営計画において定める重点取組課題に沿って各年度の具体的目標を定める**事業運営計画**の評価（重点取組課題毎の総合評価）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 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）名誉顧問・特別上席研究員（特任）
遠藤 典子	早稲田大学 研究院 教授
川村 嘉則	株式会社国際協力銀行 取締役（社外）
小泉 慎一	株式会社国際協力銀行 取締役（社外）
佐藤 康博	株式会社みずほフィナンシャルグループ 特別顧問
高木 勇三	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

## 評価方法

- 中期経営計画及び事業運営計画に基づく実施状況に対する経営諮問・評価委員会が策定した評価方法は以下のとおりです。

<b>1. 評価の単位</b>	各重点取組課題の下に設ける評価指標（定量又は定性により目標設定）ごとに、設定した目標に対する達成状況を下掲の評価基準に基づき、1～5の5段階で評価し、評価点を付与します。
<b>2. 重点取組課題の評価点の算出</b>	各評価指標の評価点を、当該評価指標のウエイトに基づき加重平均することにより、重点取組課題の評価点を算出します。評価指標のウエイトは、各々の課題の特性（政策的重要度・難易度等）を勘案して決定します。
<b>3. 総合評価</b>	重点取組課題の評価点に対し、ノッチ調整の可否を検討します。ノッチ調整は、①承諾済み案件に係る取組の質、②期中の状況変化に応じた取組の成果・反省、及び③当初目標設定していなかった取組に係る成果を勘案の上、±0.5点又は±1点の単位で行います。重点取組課題の総合評価は、ノッチ調整後の評価点に基づき、下掲の換算基準を用いて付与されます。
<b>4. 対外公表</b>	重点取組課題ごとの評価点・総合評価（S/A/B/C/D）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。

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

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

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