

定・規制の対象とする必要があると考えられ、所要の改正が行われた。

なお、銀行法上の「銀行業に付随する業務」等に含まれるイスラム金融の取引類型としては、コモディティ・ムラバハ（商品の売買）、イジャラ（リース）、ムダラバ（権利の取得）等が主に想定されているが、その他の取引類型も排除はされていないため、株式会社国際協力銀行法に基づき実施するイスラム金融についても、銀行法上の上記取り扱いに準じて対応していくことが想定されている。

## 第2項

# 業務機能強化

## 1 危機対応ならびにわが国成長戦略・地経学的役割発揮に向けて

### (1) JBICアジア・環境ファシリティ (FACE)

2008年4月、本行は、「JBICアジア・環境ファシリティ」(JBIC Facility for Asia Cooperation and Environment : FACE) を創設した。このファシリティの目的は洞爺湖サミットに向けて、わが国にとって政策的に重要な分野である気候変動緩和対策に資する案件及びアジア向け案件を、出資及び保証機能を積極的に活用し、民間資金を最大限動員しつつ支援するものであった。ファシリティの期間は2008年度から2012年度までで、本行は、具体的には、

- ・気候変動緩和対策に資する案件として、省エネ・新エネ事業等の分野を対象としたファンドへの出資。同分野の個別事業への出資及び民間金融機関からの融資に対する保証。
- ・アジア向け案件として、アジアにおけるインフラ開発事業等の分野を対象にしたファンドへの出資。同分野の個別事業への出資及び民間金融機関からの融資に対する保証。

を積極的に行うことで、当該案件の支援及び民間資金の積極的な動員を図ることとした。

### (2) 環境投資支援イニシアティブ (LIFE)

リーマンショックによる景気の落ち込みに対して、2009年2月の7カ国財務大臣・中央銀行総裁会議では、景気対策の「前倒しおよび迅速な実施」が確認された。これを受け2009年3月14日、与謝野馨財務大臣兼金融担当大臣兼経済財政担当大臣が本

行を活用した環境投資支援イニシアティブ（Leading Investment to Future Environment Initiative：LIFE）を表明、アジアを中心とした開発途上国を対象に、開発途上国政府及び民間セクターが実施する環境投資に対して2年間にわたり総額50億ドル規模の支援を検討することとなった。なお、同イニシアティブの実施にあたっては2008年4月に創設されたFACEを活用することとされたため、FACEは実質的にはLIFEの中に発展的に取り込まれることとなった。

具体的には同イニシアティブでは、

- ・環境負荷の少ない発電事業（太陽光・地熱・風力発電、高い熱効率の石炭火力発電所等）
- ・エネルギー効率化、省エネ案件（既存送配電網の高度化、鉄鋼・セメントの炉の近代化・余熱回収、ESCO〈Energy Service Company〉支援等）
- ・水（上下水道、廃水処理、淡水化、造水事業等）
- ・都市交通ネットワーク（人口稠密地域におけるモーダルシフト〈大量輸送手段への転換〉案件等）

が主要分野として想定された。

### **(3) 途上国銀行資本増強ファンドに対する出融資を通じた金融システム安定化支援**

2009年2月2日、本行は国際金融公社（IFC）と共に途上国銀行資本増強ファンドIFC Recapitalization（Equity）Fund, L.P.及びIFC Recapitalization（Subordinated Debt）Fund, L.P.に関する出融資契約に調印した（本行分20億ドル）。

当ファンドの設立は、2008年11月14日に当時の中川昭一財務大臣兼金融担当大臣とゼーリック世界銀行総裁との間で基本合意されたものであり、当ファンドを通じて中小途上国の有力地場銀行に対し、出資や劣後融資を行うことにより、その資本基盤を強固なものとし、金融システムを安定化させることを目的としていた。

### **(4) JBICアフリカ投資ファシリティ（アフリカ投資倍増支援基金）**

2009年4月1日、本行の出資及び保証機能等を活用し、日本企業のアフリカ進出案件を支援することを目的とした「JBICアフリカ投資ファシリティ（アフリカ投資倍増支援基金）」（The JBIC Facility for African Investment：FAI）が創設された。本ファシリティの下では、日本企業のアフリカ向け案件に係る個別事業への出資、民間金融機関からの融資への保証を積極的に行っていくことに加え、アフリカ諸国の投資環境整備のための提言書（Blue Book）作成等のアドバイザー業務も実施していくことが打ち出された。

この施策を受けて、2009年5月14日、セネガル・ダカール市にて開催されたアフリカ開発銀行（AfDB）年次総会の機会に、同行との間で、アフリカ支援における協調を強化するための覚書が締結された。本覚書では、日本とアフリカ諸国の双方にとって重要な天然資源・エネルギー開発、再生可能エネルギー開発、民間セクターの投資環境改善に資するインフラ整備、及び貿易促進プログラム等につき、本行とAfDBが金融面で協力していくことが確認された。

### **(5) サムライ債発行支援について（MASF及びGATE）**

リーマンショックは、債券市場にも大きな影響を与え、これまで国際金融市場において国債を発行することができた国でも一時的に発行が困難となっている例が生じていた。

2009年2月21日に末松信介財務大臣政務官とスリ・ムルヤニ・インドラワティ・インドネシア財務大臣との間で、日本がインドネシア政府に対して本行を通じた最大15億ドル相当円の金融支援を行うことにつき基本合意を行い、同年4月7日に本行はインドネシア政府との間で、同国政府に対して以下の金融手法を通じた、総額最大15億ドル相当円の金融支援を実施するために必要なプログラム契約及

び世界銀行等と共同で実施する融資に関する貸付契約に調印した。

- ①インドネシア政府が日本で発行する円建て外債（サムライ債）への保証供与
- ②インドネシア政府に緊急の資金需要が生じた場合に備えて、世界銀行、アジア開発銀行、オーストラリア政府といった開発パートナーと共同して実施する融資

2009年5月3日、与謝野財務大臣兼金融担当大臣兼経済財政担当大臣は本行のサムライ債発行支援ファシリティ（Market Access Support Facility：MASF）の創設を表明した。

具体的にはアジア諸国がサムライ債を発行する際、最大5,000億円規模で本行が保証を供与し支援するものであった。

MASFは当初、2009年度末までの相手国からの要請を踏まえ、国ごとにサムライ債保証枠を設定する時限措置として創設されたが、2010年4月1日に相手国からの申請期限を撤廃し恒久的な制度となった。

またMASFは、本行の4つのミッションのうち、「国際金融秩序の混乱への対処」の意義に基づき実施されてきたが、2010年4月15日、「国際競争力の維持及び向上」の意義の下で実施する新規サムライ債発行支援ファシリティ（Guarantee and Acquisition toward Tokyo market Enhancement：GATE）が創設された。GATEは、諸外国の政府・政府機関の東京市場でのサムライ債発行を後押しし、海外発行体の東京市場への呼び込み・定着及び日本の投資家の投資機会拡大（運用手段の多様化）に寄与し、ひいては東京市場（サムライ債市場）の活性化につながることを期待されるもので、従来の本行の部分保証によるサムライ債発行支援に加え、必要に応じ、本行自身による債券の一部取得も行う点に特徴がある。

## (6) 円高対応緊急ファシリティ

2011年に発生した東日本大震災後、大幅な円高ドル安が進行、3月中旬には海外市場で1ドル76円

まで上昇した。これを受けて財務省は日米欧による協調介入でいったんは80円台に押し戻したものの、7月には再度70円台に上昇していた。

かかる状況下、財務省は2011年8月24日、「円高対応緊急パッケージ」を発表。これは急激な円高の進行に対応し、民間円資金の外貨への転換（いわゆる円投）の促進による為替相場の安定化を図るとともに、海外資産の買収を促進することで長期的な国富の増大を狙っていた。

具体的には、1年間の限定措置として、外国為替資金特別会計（外為特会）のドル資金（最大1,000億ドル）を、6カ月LIBOR金利で国際協力銀行に融通し、①日本企業による海外企業の買収や、②資源・エネルギーの確保などを促進し、これを民間部門の円投の呼び水とすることが企図された。

これを受けて2011年9月22日に本行は円高対応緊急ファシリティ実施要領を発表。①本邦金融機関向けM&Aクレジットライン、②産業革新機構との連携、③資源・エネルギーの確保・開発の促進、④中堅・中小企業の輸出等の支援の4分野について、各種条件が示された。

外為特会の保有する外貨資産については、2008年12月にリーマンショックへの対応としてわが国政府が経済対策閣僚会議において決定した「生活防衛のための緊急対策」及び2010年10月の「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」においてもJBICに対しての融通が認められていたが、円高対応緊急ファシリティ以来の各種ファシリティにおいても同様に融通が認められた。

円高対応緊急ファシリティは、当初期限1年（2012年9月末）として設定されたが、2012年8月7日に財務省が2013年3月末まで延長したことを受け、融資承諾期限も同年3月末まで延期された。

さらに日本政府が2012年11月30日に発表した「日本再生加速プログラム」において、「円高対応緊急ファシリティの対象拡大による日系企業の海外事業支援」がうたわれたことを受け、同ファシリティの対象が拡大され、①本邦企業向け海外M&Aの直

接支援、②本邦金融機関向け中堅・中小海外事業安定化支援クレジットライン、及び③海外事業安定化支援が追加された。

## (7) 海外展開支援出資ファシリティ

2012年12月に民主党政権から自民・公明の連立政権に政権交代が起こると、安倍内閣は「日本経済再生に向けた緊急経済対策」（2013年1月11日閣議決定）を発表。ここでは本行による、海外M&Aやインフラ、資源分野等への出資を通じ、中堅・中小企業を含む日本企業の海外展開を積極的に支援していくため、「海外展開支援出資ファシリティ」の創設がうたわれた。

## (8) 海外展開支援融資ファシリティ

「円高対応緊急ファシリティ」は2013年3月末に期限を迎えたものの、2013年4月1日には支援対象分野がさらに拡充された海外展開支援融資ファシリティが設置された。「日本企業の海外展開に資するその他の案件」が支援対象分野に追加されたことで、実質的に投資金融が幅広く対象に含まれることになった。

さらに日本政府が2014年6月24日に発表した『日本再興戦略』改訂2014において、海外展開支援融資ファシリティについて、本邦企業の収益力向上に資する案件に重点化するとともに新手法（劣後ローン、LBOファイナンス）の導入が表明されたことを受けて、2014年7月1日に実施要領の改訂が発表された。

また、2016年6月末までとされていた期限については、2018年6月末まで更新されることとなった。

## (9) 質<sup>しつたか</sup>高インフラ環境成長ファシリティ

2018年5月にフィリピンのマニラで開催されたアジア開発銀行年次総会において、麻生太郎副総理兼財務大臣より「質高インフラ環境成長ファシリティ」の創設が発表された。ESG投資という世界的潮流を踏まえ、地球環境保全目的に資するインフ

ラ整備を幅広く支援することを目的としたものであった。その概要は以下のとおりであった。

### 対象案件

温室効果ガス等の排出削減またはその他地球環境保全目的に資する案件。

具体的には、再生可能エネルギー、省エネルギー、グリーンモビリティ（モーダルシフト〈輸送手段の効率化〉、電気自動車等）、大気汚染防止、水供給・水質汚染防止、廃棄物処理等。

対象案件については、おおむね地球環境保全業務（GREEN）の対象分野を踏襲しつつ、石炭火力発電については超々臨界圧以上の高効率石炭火力発電に限定した一方、モーダルシフトの分野では、高速鉄道などの都市間交通を追加、また温室効果ガス削減以外の地球環境保全に資する分野として大気汚染防止、水供給・水質汚染防止と、廃棄物処理を追加した点に特徴がある。

### 通貨

円貨建て、米ドル建て、ユーロ建て（それ以外の通貨は個別に決定）。

### 融資割合

協調融資総額の6割以下。

### 出融資保証契約調印期限

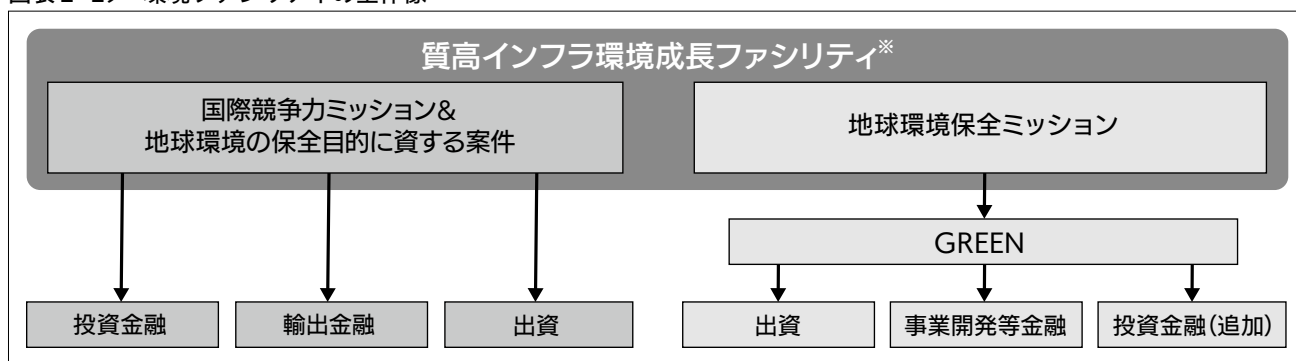
2021年6月末日。

### その他条件

個別に決定（対象案件の投資金融、事業開発等金融において、本ファシリティの下での条件を適用）。

また、従来のGREENは、事業開発等金融及び出資のみに限られていたが、本ファシリティの下では、さまざまな金融メニューを通じて支援するため、新たに地球環境保全目的に資する案件に対して投資金融を適用することも可能とした。これにより、わが国企業の行う事業に対する投資金融の供与にあたり、従来の「わが国産業の国際競争力の維持・向上につながるか」という視点に加えて、今後は「地球環境保全目的に資するものであるか」という視点に

図表 2-29 環境ファシリティの全体像



(※) 一般業務を対象とする。  
(出典) 本行作成

着目した供与も可能となった。

また、本ファシリティの推進にあたっては、国際開発金融機関を含めほかの金融機関とも連携していくことがうたわれた。

さらに、それまでのGREEN対象案件は全件、温室効果ガスに関する「測定・報告・検証」の実施を要件としていた。しかしながら、本ファシリティの下では対象案件の実施を一層推進するため、温室効果ガス等の排出削減量の定量的確認は、出融資保証決定時における計画排出削減量の検証のみへと簡素化し、さらに定性的に地球環境保全目的に資することが明らかな場合、定量的確認を省略可能とし、手続きの合理化・効率化を通じて顧客負担の軽減を図ることとした。

### (10) 自由で開かれたインド太平洋(日米豪連携)

2016年8月にケニアで開催されたアフリカ開発会議において、安倍総理は「自由で開かれたインド太平洋」というコンセプトを初めて提唱した。「自由で開かれた」という形容詞が、南シナ海での実効支配を拡大し航行の自由に挑戦しようとする中国を強く意識したコンセプトであることは明確であった。日米両政府は、2017年10月の日米経済対話第2回会合において、分野別協力の具体的な分野として、第三国におけるインフラ整備等を通じた質の高いインフラの促進、LNGやエネルギーインフラ等を含むエネルギー連携等を取り上げることを確認し

た。これを受け、2017年11月に本行及びOPICは日米企業が参加する協調プロジェクトの推進に向け、業務協力協定を締結した。また、本行及びOPICは、2018年6月のG7シャルルボワサミットにおいて、その他G7の開発金融機関と共に、女性の社会進出推進のためのイニシアティブ「The G7 2X Challenge : Financing for Women」への参加を表明し、協力関係を強化してきた。

日米豪3カ国政府は、2018年8月の日米豪閣僚級戦略対話(TSD)等を通じ、自由で、開かれ、包摂的で、繁栄するインド太平洋地域の維持・推進や、インド太平洋地域のインフラ開発と、それを通じた連結性の向上に連携して取り組むことを確認した。これを受け、本行は、2018年11月にOPIC、オーストラリア外務貿易省(DFAT)及びオーストラリア輸出金融保険公社(Efic)との間で業務協力協定を締結し、インド太平洋地域をはじめとする第三国におけるインフラ、エネルギー及び資源等のセクターで、日米豪企業が協調する個別プロジェクトの実現を促進するため、ファイナンス面での支援に向け協調することを合意した。

## 2 リスクテイク機能の強化・拡充に向けて

### (1) エクイティファイナンス部門の設置

2016年の法改正に合わせ、リスクマネー供給強化等に対応し、出資業務に関する体制強化を図るため、出資業務を行うエクイティファイナンス部門ならびに所属するエクイティ・インベストメント部が2016年10月1日に設置された。

### (2) JBIC IG Partnersの設立

ファンドに対する出資業務については、これまではリミテッドパートナーでの参画であったが、自らファンドを運営し投資決定するジェネラルパートナーとしての役割を期待されているとの認識の下、2017年6月に、株式会社経営共創基盤と共同で、海外向け投資ファンドに対する助言を行う投資アドバイザー会社として、株式会社JBIC IG Partners (JBIC IG) を設立し、日本の成長戦略である海外の成長市場の取り込みにおいて重要性が増しているリスクマネーの供給強化に向けた態勢を整備した。

### (3) その他金利政策の変更

2011年度より順次リスクプレミアムを整理し、OECD輸出信用ガイドライン条件に従う案件以外に

図表2-30 株式会社JBIC IG Partnersの概要

名称	株式会社JBIC IG Partners (英文名称JBIC IG Partners)
代表者の 役職・氏名	代表取締役CEO家田 嗣也、 代表取締役CIO塩野 誠
資本金等の額	5億円(資本金2億5,000万円、資本準備金2億5,000万円)
設立年月日	2017年6月30日
出資比率	JBIC51%、経営共創基盤49%

(出典) 会社資料

21) 2009年の改訂版策定に当たっては14回、2015年の改訂版については10回のパブリックコンサルテーション会合が実施され、すべての会合について逐語議事録がウェブサイト上で公表されている。

については、①調達コストを踏まえたベース金利、②政策意義に応じ段階を設ける政策スプレッド、③信用リスクに応じたリスクプレミアム、そして④金融市場との実勢調整の4階層に整理をした。

## 3 他機関等との連携・調整について －アジア輸銀フォーラム－

1996年に発足したアジア輸銀フォーラムは、本行を含むメンバー機関が、それぞれが直面するさまざまな課題に対して協調して取り組む方策や戦略について話し合う場であり、各機関の代表(会長、総裁等)が参加する年次会合は、各機関持ち回りで行われている。

2008年10月30日、アジア輸銀フォーラム第14回年次会合において、同フォーラムのメンバー機関であるアジア各国の輸出入銀行(輸銀)等8機関(中国、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、韓国、タイ、オーストラリア)との間で、金融危機対応における相互協力についての合意文書(シドニー宣言)に調印した。これにより各メンバー機関との間で、融資・保証等で参画を計画するプロジェクトの実施に何らかの困難が生じるような場合に、共同して対処策を講じていくことに合意した。

## 4 その他業務関連施策

### (1) 環境ガイドラインの改訂制定

2003年に施行された本行の環境ガイドラインは5年に1度の見直しを前提としているため、透明性の高いコンサルテーションプロセス<sup>21)</sup>を踏まえて2009年と2015年にそれぞれ改訂が行われている。

2009年改訂版では主にOECDのコモンアプロー

図表 2-31 環境ガイドライン担当審査役受付案件一覧

受付日	国名	案件名
2011年 8月4日	パナマ	パナマ運河拡張プロジェクト
2016年 11月10日	インドネシア	西ジャワ州チレボン石炭火力発電所Unit 1プロジェクト
2016年 12月5日	インドネシア	中部ジャワ州セントラルジャワ石炭火力発電所プロジェクト
2017年 5月24日	インドネシア	西ジャワ州チレボン石炭火力発電所Unit 2プロジェクト
2018年 5月23日	ベトナム	ハイフォン市火力発電所1及び2プロジェクト

(出典) 本行作成

チ<sup>22)</sup>の改訂との<sup>ひょうそく</sup>平仄を合わせる等の観点から、環境社会配慮確認にあたって世界銀行や国際金融公社のセーフガードポリシー<sup>23)</sup>に適合しているかどうかの確認を行うことや、労働環境に関する確認項目をチェックリストに追加するなどの変更が行われた。また、2015年改訂版では、環境社会配慮確認にあたってOECD多国籍企業行動指針におけるわが国の連絡窓口が公開した報告書を考慮すること等が追加された。

## (2) 環境ガイドライン担当審査役<sup>24)</sup>

旧国際協力銀行時代に、環境ガイドラインの制定に合わせて導入された環境ガイドライン担当審査役は、日本政策金融公庫への統合、株式会社国際協力銀行（以下、新JBIC）への独立後も引き継がれた。日本政策金融公庫への統合以降、実際に受け付けられた案件は以下のとおりである。

これまで異議申し立てを受け付けた案件で本行に環境ガイドラインの不順守があったとされたものはなかった。また、本行の環境ガイドライン担当審査役の仲介で、異議申立人と事業実施主体との間で対話が実現した例が存在することは注目される。

## (3) 原子力関連プロジェクトに係る情報公開指針

原子力関連プロジェクトに関して本行の環境社会配慮確認ガイドラインにおいてはカテゴリー Aに属するものとして確認プロセスが行われるが、基本的に環境・社会面への影響に限られ、安全面の確認と、安全面等についての現地住民への情報公開の部分が不十分であるという指摘が国会審議の中でなされた<sup>25)</sup>。

このうち、安全面の確認については、従来、経済産業省が輸出許可と合わせて実施していたが、わが国から海外の原子力プロジェクトへの投資については事業の安全性について確認プロセスがなかった。また福島第一原子力発電所の事故を踏まえて、安全性の確認についても事故の知見を踏まえたものにするが必要となっていた。

そのため、2015年10月6日に、原子力関係閣僚会議が「原子力施設主要資機材の輸出等に係る公的信用付与に伴う安全配慮等確認の実施に関する要綱」を制定。安全面の確認については国が実施する制度が制定される一方、安全面等についての現地住民への情報公開の確認については、本行及び日本貿易保険（NEXI）に委ねられる形となった。

かかる状況下、本行とNEXIは共同で原子力関連プロジェクトに係る情報公開指針を策定した。この策定にあたっては、両者の共催で10回にわたるコンサルティング会合を開催、その議事録のすべてをウェブサイトで公開する等、透明性の高い形式で手続きが行われた。

なお、当該指針の策定に伴い、異議申し立て手続きについては、環境ガイドライン担当審査役が受け付けるものとなった。

22) 償還期間2年以上のプロジェクトに対する公的輸出信用の供与に際しての環境社会配慮確認の実施を求めるため、OECD輸出信用・信用保証部会において合意された「公的輸出信用及び環境に関する共通アプローチ（OECD環境コモンアプローチ）」のこと。

23) プロジェクトによる人々や環境への不当な害を防止・軽減するための業務政策など。

24) 本行の投融资担当部署（融資業務を行う業務部署及び環境審査部署）から独立した立場で案件に関する意義申し立てを審査する。

25) 2008年10月29日の近藤正道参議院議員（当時）の質問主意書や、2012年の参議院ODA特別委員会での吉田忠智議員の質問など。

## 5 経営態勢の高度化に向けて

### (1) 部門制の導入

国際協力銀行の営業体制は、1999年の発足以来、変遷はあるが3つの地域部と、2～3のセクター、機能部（資源金融部、企業金融部、プロジェクトファイナンス部またはインベストメントバンキング部）及び大阪支店を中心とした体制となっていた。

2011年、案件形成能力を一層強化するために、各分野・セクターにおけるノウハウや専門性を集約化する必要性が認識され、資源・環境ファイナンス部門、インフラ・ファイナンス部門及び産業ファイナンス部門という、ミッション・分野別の3部門に再編され、企画・管理部門、審査部門を加え、計5部門の体制が導入された。3つの営業部門を率いる営業部門長には、それぞれ執行役員（なお、「執行役員」の呼称が使われるようになったのは、新JBIC成立後であり、日本政策金融公庫時代は「特別参与」と指称）が充てられた。

また、部門制の導入に合わせ、部門内の人的資源配分を機動的に行い、経営資源を最適化することにより、業務戦略上の重要分野に適時に対応することを目指し、従来の固定的な課班の体制に代え、改廃が柔軟なユニット制が導入された。

また、従来の地域別営業部を廃止し、営業体制をミッション・分野別の編成とすることを受け、コントリビューションの維持・強化の観点から、各営業部門長が所掌する管轄国を設定した。営業3部門長は、部門内の経営資源の配分権限を有する一方、担当セクター、所掌国に対する与信方針の企画立案や、担当顧客・国との関係構築に責任を負うことで、部門内の経営を行う体制とする趣旨であった。

このように部門制の導入は、各部門長に大きな権限を委ねるものであり、これを実効性のあるものとするため、営業部門長をサポートする直属のスタッフとして、各部門に企画調整ユニットが置かれた。

また、海外駐在員事務所の体制については、外事審議役に代え、アジア大洋州、欧阿中東及び米州の各地域を統括する地域統括（日本政策金融公庫時代は「拠点長」と指称）をそれぞれシンガポール、ロンドン及びニューヨークに設置した。地域統括は、本店部門長の指揮を受け、地域内の駐在員事務所の事務を統括するという指揮・命令関係を明確化する体制を整えた。また、限りある人的資源の制約の中でより効果的な駐在員事務所活動を行う観点から、2011年9月末をもってフランクフルト駐在員事務所及び香港駐在員事務所を閉鎖し、2013年6月末にはシドニー駐在員事務所を閉鎖した。

部門制は当初営業3部門、企画・管理、審査の5部門からスタートしたが、その後数次の変更が行われている。

①企画・管理部門の所掌範囲が広範すぎたことから、部門長間の業務量平準化のため、国際事務統括部が2012年の新JBIC設立時にIT統括・与信事務部に名称変更したうえで企画・管理部門から審査部門に移管され、部門名も「審査・システム部門」となった。また、中堅・中小企業向け支援の専担部署を東日本、西日本それぞれに設置した。日本政策金融公庫時代に「西日本国際営業部」と呼ばれていた西日本の中堅・中小企業担当部署は、新JBIC設立にあたり「西日本オフィス」と呼称されることになった。

さらに2019年11月には「大阪支店」へと呼称を変更している。

②原子力・新エネルギー部の担当案件は再生可能エネルギーなど電力インフラ案件が主になっていたこともあり、2014年7月にインフラ・環境ファイナンス部門に移管された。これに伴い資源・環境ファイナンス部門の名称が「資源ファイナンス部門」に変更された。

③2015年7月にインフラ・環境ファイナンス部門内でのシナジー発揮の観点から、電力・水事業部、運輸・通信事業部、原子力・新エネルギー部は再編され、電力投資案件を担当する電力・新エネルギー



ギー第1部、電力EPC案件とGREENを担当する電力・新エネルギー第2部、その他のインフラを担当する社会インフラ部に再構成された。

- ④2016年の法改正を受け、リスクマネー供給を強化する観点から、2017年6月にエクイティファイナンス部門が設置され営業4部門体制になった。エクイティファイナンス部門の下にはエクイティ・インベストメント部が設置され、これにあたり、船舶航空・金融プロダクツ部からファンド出資担当ユニットが、産業投資・貿易部から直接出資のチームが、それぞれ移管された。同時に、中堅・中小企業ファイナンス室を設置した。
- ⑤2017年6月に企画・管理部門と審査・システム部門の再編成が行われ、企画部門（経営企画部、業務企画室、人事室、法務・コンプライアンス統括室、調査部〈2018年8月〜〉が所属）、審査・リスク管理部門（審査部、環境審査室、外国審査部、リスク管理部が所属）、財務・システム部門（財務部、管理部、IT統括・与信事務部が所属）の3部門となり、合計7部門になった。

## (2) 新JBIC設立に伴うガバナンスの強化

新JBICの設立は、株式会社としての出発であり、ガバナンス強化の面にもそれが表れている。

### (ア) 民間出身の奥田総裁の就任

新JBICの初代総裁には、元経団連会長でトヨタ自動車相談役であった奥田碩が就任した。

### (イ) 社外取締役・社外監査役の導入等

株式会社国際協力銀行のガバナンスを強化する観点から、設立当初より社外取締役、社外監査役が導入された。社外取締役は当初1名でスタートしたが、2018年に2名に増員された。なお、初代の社外取締役であった近藤章は、2016年に第3代総裁に就任している。またJBIC発足時には、会社法上の業務執行取締役は総裁・副総裁・専務の代表取締役3名と取締役1名という4名の構成であったが、2016年の法改正で特別業務がスタートし、またエクイティ・インベストメント部の設

置など、出資業務の拡大が企図されたことを踏まえ、2017年に常務取締役2名を増員、併せて取締役を常務取締役に變更し、総裁・副総裁・専務・常務3名の6名体制になった。監査役会は会社法に従い最小限必要とされる3名で構成されており、うち2名が社外監査役となっている。監査役会は会社法に従い最小限必要とされる3名で構成されており、うち2名が社外監査役となっている。

### (ウ) 経営理念、職員行動原則、コーポレートスローガンの決定

日本政策金融公庫の設立を含め、特殊会社の設立時には、発起人の役割を果たす設立委員会で経営理念を議論することが慣例となっている（法令上経営理念を制定することが義務付けられているわけではない）。

新JBICの設立についても、新しい理念の下で組織として一丸となる体制を築くため、日本政策金融公庫国際協力銀行の経営陣を中心に経営理念が議論された。これと同時に、全職員を対象とする小グループでのミーティングと全行職員アンケートを通じて、職員の仕事に対する思いと、新JBICに対する期待を吸い上げ、職員にとっての「なりたい姿」を示したものとして職員行動原則が策定された。

また、本行の経営理念をわかりやすいメッセージとして対外的に発信するツールとしてコーポレートスローガンも策定された。

なお、株式会社国際協力銀行は、以前からのメビウス環をイメージしたマーク及びロゴタイプを踏襲している。これは、「資金調達の観点ですすでに拡充したJBICブランドを維持する」という政策目的に伴うものであった。なお、日本政策金融公庫においては、独自のマーク及びロゴタイプがあったため、公庫の下で国際協力銀行は、日本政策金融公庫と国際協力銀行のマーク及びロゴタイプを併用する運用を行った。

### (エ) 経営諮問・評価委員会の設置

特殊会社は独立行政法人と異なり、独立行政法

人評価委員会（2015年改正前の独立行政法人通則法による）のような外部第三者による評価が法定されていないため、独自に評価（取締役の退職金についての業績勘案率に係る評価を含む）の枠組みを用意する必要があった。そのため2012年の新JBIC発足時に定款において経営諮問・評価委員会を設置することを定め、中期経営計画及び年間事業計画の実施状況について外部評価を行うこととなった。

また特殊会社の役員については2010年5月18日付の閣議決定「特殊会社の役員人事に関する当面の対応方針について」に基づき、国が100%株式を保有する特殊会社については、会社ごとに役員候補者について第三者が評価を行う委員会を設けることとされている。経営諮問・評価委員会はその役割も担うこととされた。

#### (オ) リスクアドバイザー委員会の設置

リスクアドバイザー委員会は、2012年の新JBIC発足に合わせて設置された外部諮問委員会であり、経営諮問・評価委員会同様に定款に基づいて設置されている。リスクアドバイザー委員会は、新JBIC発足に伴い、よりリスクの高い案件に取り組んでいくことが期待される中、新JBICのリスク管理の状況と、超大型案件への対応について助言を行うものとして設置された。

リスクアドバイザー委員会は、2016年の法改正（特別業務の設置）に伴い、特別業務案件への対応についても助言を行うことが機能として追加された。

#### (カ) 会議体の設置

1999年設立の旧国際協力銀行においては、総裁がその業務を総理することとされていたため、各種の「役員会」は置かれていたもののその役割はあくまで総裁の諮問機関であり、意思決定機関ではなかった。

日本政策金融公庫への統合後は、株式会社形態が採用されたため、公庫全体の経営に係る事項は、公庫全体の取締役会や経営会議で決定されること

となったが、国際協力銀行業務に関する範囲では、公庫の副総裁である国際協力銀行経営責任者に権限が委譲された。

その後、新JBICの設立にあたり、株式会社としてのガバナンスを整えるため、以下の会議体が設置された。

#### ①取締役会・監査役会

新JBICは株式会社であるため、取締役会の設置は会社法上必置であり、同様に大会社でもあることから、監査役会も必置の機関として設置されることとなった。

#### ②決定機関

新JBICでは執行に関する決定機関として以下の機関が設定された。

- ・経営会議…経営上の重要事項の決定・審議を行う。
- ・業務決定会議…出融資保証等業務に関する重要事項の決定・審議を行う。
- ・統合リスク管理委員会…統合リスクの管理に関する重要事項の決定・審議を行う。
- ・コンプライアンス・顧客保護等管理委員会…コンプライアンス及び顧客保護等管理に関する重要事項の決定・審議を行う。
- ・人事委員会…人事に関する重要事項の決定・審議を行う。

これら複数の会議体が置かれたのは、取り扱う事項に応じて参加する構成員や事務局が異なっているためであった。また、これらとは別に、取締役会の委任に基づき、内部監査に関する重要事項の決定・審議を行う機関として「内部監査委員会」が設置された。

#### ③審議機関

新JBIC設立の段階では、関係役員間での審議を行うための機関として以下の会議体が設置された。

- ・案件形成審議委員会…出融資保証等案件に係る対応方針や、大口与信先向け与信方針等に関する審議を行う。当初は、重要案件につい

て早期の段階から初期的な対応方針を議論するための場として設置されたが、2018年に業務決定会議に吸収、廃止された。

- ・ALM委員会…資産負債管理（ALM）に関する重要事項の審議を行う。
- ・部門長会議…国・地域別の業務方針等の部門横断的な事項の審議を行う。

その後、審議機関としては、2016年に「BCP委員会」（大規模災害発生時等の業務継続態勢に関する審議を行う）と「ICT推進委員会」（情報通信技術に係る計画・方針等の下で実施される各種施策に関する事項の審議を行う）が設置され、2017年には「情報セキュリティ委員会」（情報資産の利用・管理及び情報セキュリティに関する重要事項の審議を行う）が設置された。

（キ）業務運営計画、中期経営計画

本行は2008年の日本政策金融公庫への統合以前から独自の業務運営評価制度を実施していたが、統合後は、公庫の側でも業務運営計画を作成

したため、両社の評価制度が並行することとなり、本行の業務運営評価制度は、一部の評価項目が公庫全体の評価枠組みに取り込まれることになった。

2012年の新JBIC設立後は、3年ごとの中期経営計画と、単年度の年間事業計画に名称変更されたが、基本的な骨格は変わっていない。しかし、主に以下の2つの点で改善が図られた。

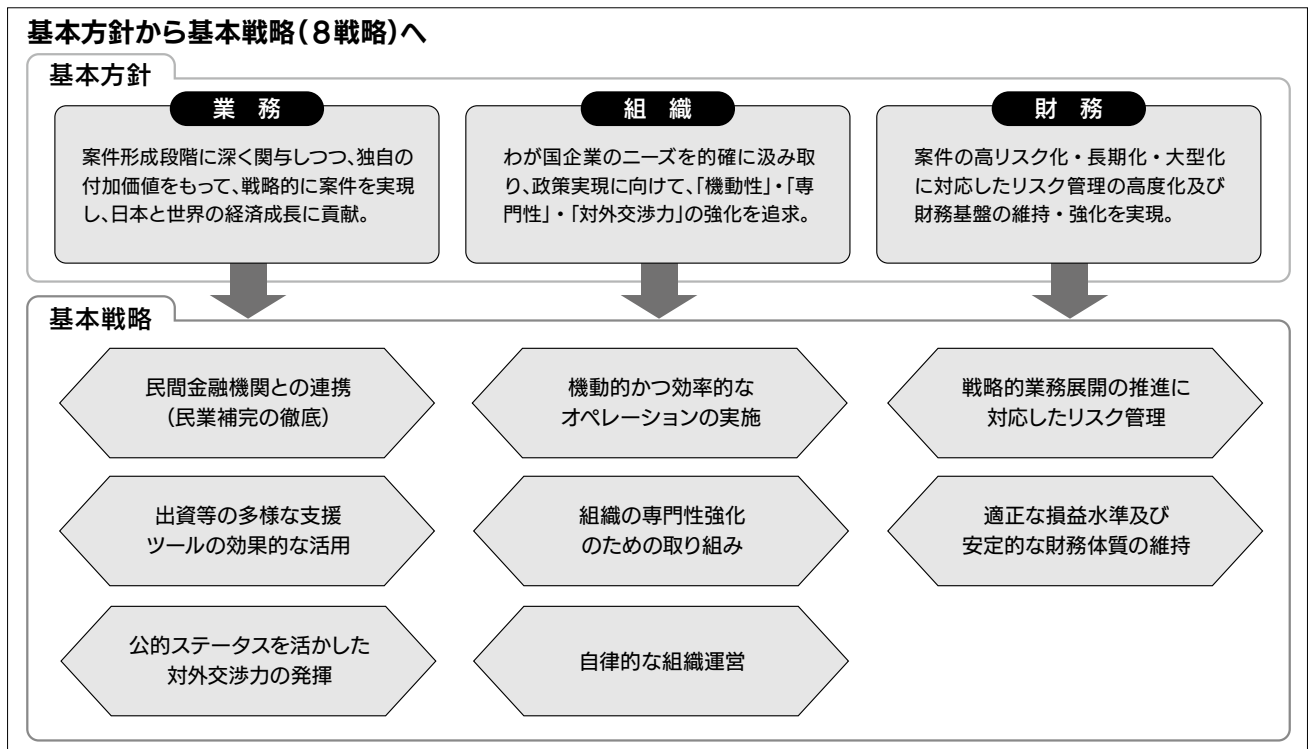
1つ目は、対外公表用の指標に加えて、内部管理用の指標を用意したことである。

2つ目は「マイルストーン指標」を導入したことである。本行の業務には案件承諾までの懐妊期間が非常に長いものや、施策の実施までに長期を要するものが少なくない。そのため、単純な数値目標では目標の達成までの間の成果を評価しにくいものについてマイルストーンの達成度で評価する仕組みを導入した。

①2012～2014年度中期経営計画

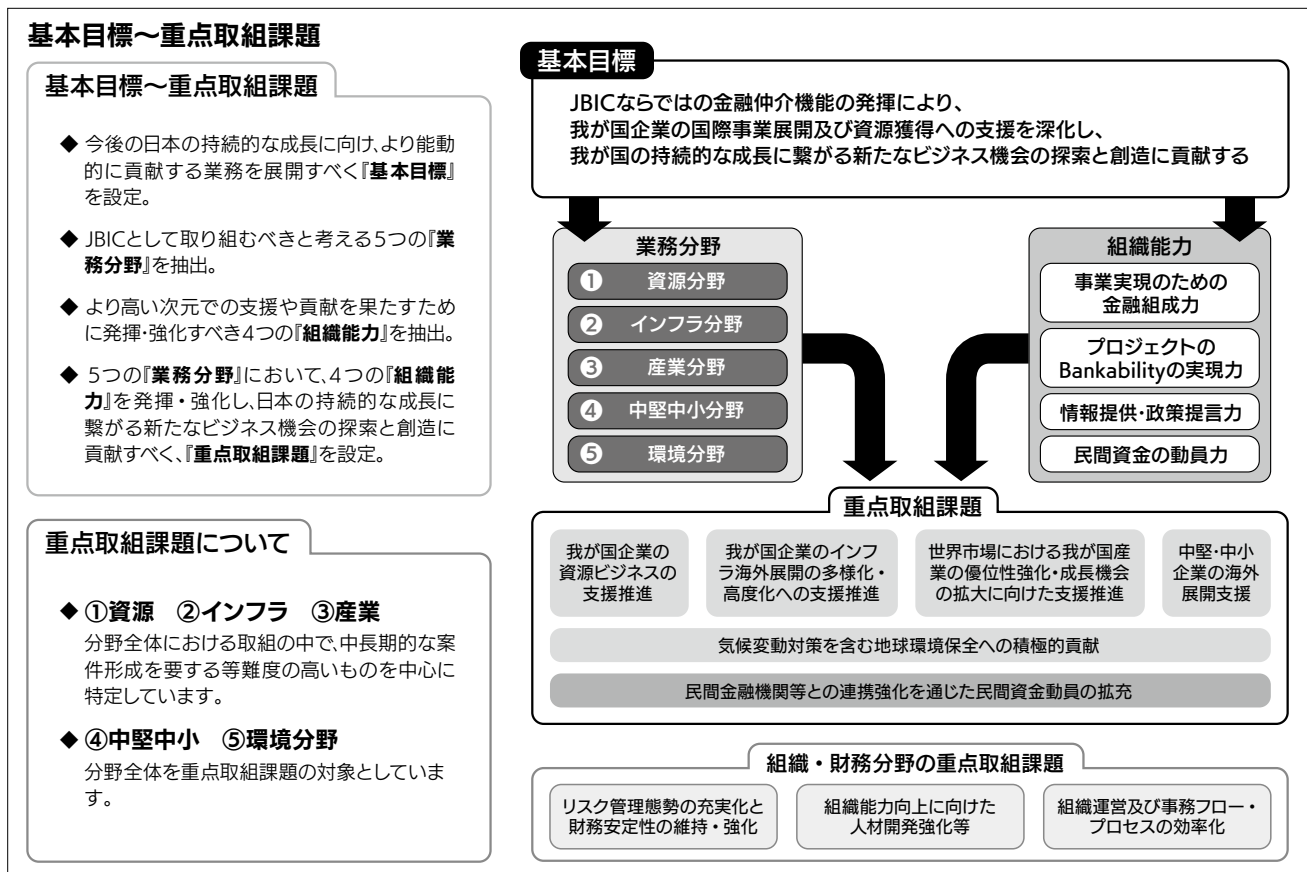
新JBIC発足後最初の中期経営計画（2012～2014年度）では、業務面での基本方針として「案

図表 2-32 2012-2014年度本行中期経営計画の概要



（出典）本行作成

図表 2-33 2015-2017年度本行中期経営計画の概要



(出典) 本行作成

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」することが掲げられ、これを支える組織面では「わ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」すること、財務面では、「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および財務基盤の維持・強化を実現」することが示された。そしてこれらの基本方針の下、8つの基本戦略が示された。

②2015～2017年度中期経営計画

2015～2017年度の中期経営計画では基本目標として、「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」を掲げた。

これを実現するため、5つの業務分野として「資源分野」「インフラ分野」「産業分野」「中堅中小分野」「環境分野」を抽出し、これを支えるために発揮すべき組織能力として「事業実現のための金融組成力」「プロジェクトのBankability（融資適格性）の実現力」「情報提供・政策提言力」「民間資金の動員力」が抽出された。そしてこれらの業務分野、組織能力についての5つの重点取組課題を掲げることとした。

③2018～2020年度中期経営計画

時代の変化に対応していくために、先見的・積極的な取り組みが一層必要であり、今後、日本企業の支援においては、出資に代表されるように本行が積極的にリスクを取っていかなくて

はならないという経営陣の認識の下、第3期となる2018～2020年度の中期経営計画では、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、地政学的リスクの高まり、地球環境問題に対する取り組み等、日本を取り巻く環境は従来にも増して目まぐるしく変化しており、その不確実性は高まっているとして、こうした中、わが国産業界においては、既存産業の垣根を越えた生産性向上のための取り組み、先端技術・イノベーションの追求等が喫緊の課題となっているほか、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・深化しているとの外部環境認識に立った。

そして本行の企業理念「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年間の具体的な目標である中期経営計画とをつなぐ概念として、10年程度先にありたい姿を「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」とした「中長期ビジョン」を設定した。

また基本方針としては、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組織力の結集の3つを掲げ、業務に関する5つの重点取組課題と、組織に関する3つの重点取組課題を定めた。

そのうえで、わが国産業界が直面する課題に本行がいかにして対応していくかという視点から、業務の重点取組課題において「成長分野・新領域」「インフラ海外展開」「環境保全」「M&A」「政策金融の着実な遂行と業務の見直し」を置いた。

このように、取り組むべき目標を明確化したうえで、本行が「スピアヘッド (spearhead)」（先頭に立つというイメージ）となり、主体的・能動的に案

件を実現すべく取り組む計画であることが、第3期中期経営計画の大きな特徴である。

### (3) 調査部の設置

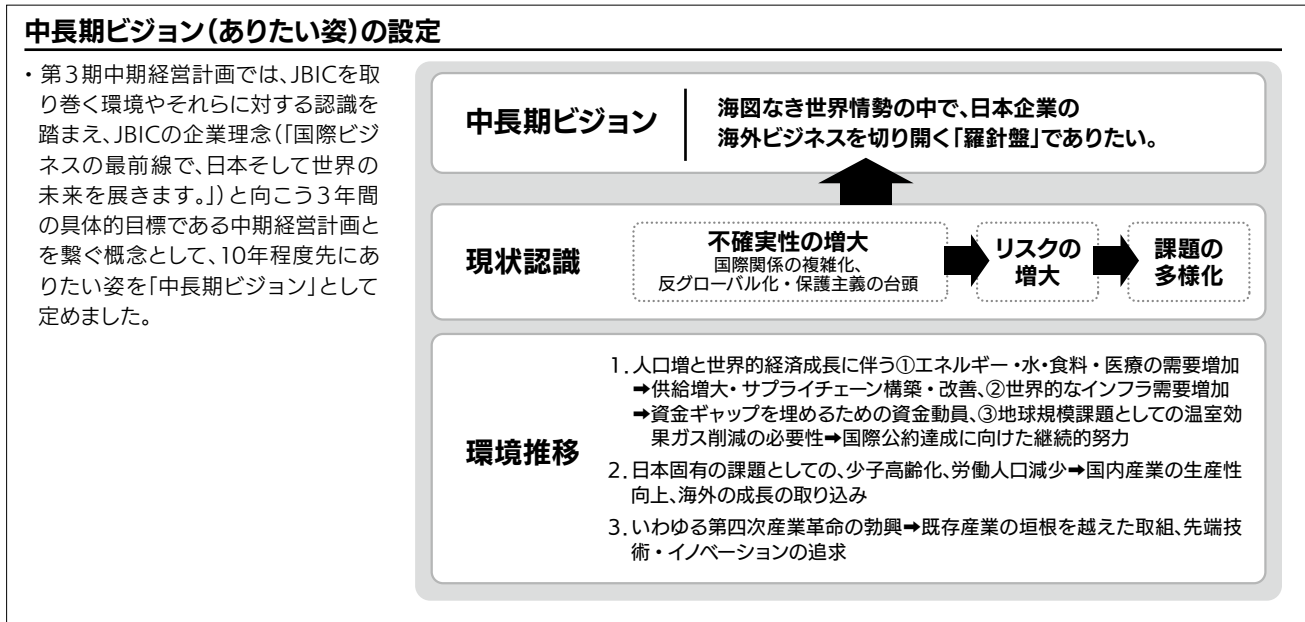
2018年8月1日には、新たに「調査部」が設置された。これは地経学的な不安定性が全世界的に高まる中、2018年の第3期中期経営計画で、「インテリジェンス機能を活用しつつ、地経学的重要性の高い案件を推進」することが、業務目標の中に取り入れられたことによるものである。

## 6 経営基盤の強靱化に向けて －働き方改革－

日本社会における生産年齢人口の減少や、人材獲得競争の激化、若者の価値観の変化・多様化という状況から、官民を挙げた「働き方改革」が進められ、2018年6月には働き方改革関連法が成立した。本行においても、残業時間の高止まり、女性総合職や共働き職員の増加、男性の育児参画度の上昇、介護問題の漸進的顕在化という状況から、固有の働き方改革を進める必要性が生じていた。

こうした状況下、2018年7月に、「生き方への多様な価値観を持つJBICで働くすべての職員が、それぞれの価値観に合った働き方を選択可能な組織を作る」ことを目的として、「働き方改革基本計画（2018～2020年度）」を定め、対外的にも公表した。

図表 2-34 2018-2020年度本行中期経営計画の概要



(出典) 本行作成

図表 2-35 基本方針及び重点取組課題・取組目標

### 基本方針及び重点取組課題・取組目標

・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
業務①	成長分野・新領域	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	インフラ海外展開	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	環境保全	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	M&A	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	政策金融の着実な遂行と業務の見直し	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	業務機能の高度化	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	経営態勢の高度化	1. 迅速・果敢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	組織基盤の強靱化	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

(出典) 本行作成