



日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

# 最近の国際協力銀行（JBIC）の取り組み

---

2018年7月  
株式会社国際協力銀行

## 1. 第3期中期経営計画（2018～2020年度）概要

## 2. 取組施策

- ① 成長分野・新領域での取組推進
- ② 地球環境保全・低炭素化への貢献
- ③ 地経学を踏まえた主要国との関係強化

# 1. 第3期中期経営計画概要 – 「中長期ビジョン」の策定

	環境変化	社会的課題
人口増と世界的経済成長	①エネルギー・水・食料・医療の需要増 ②世界的なインフラ需要増 ③地球規模課題としての温室効果ガス削減の必要性	<ul style="list-style-type: none"><li>供給増大・サプライチェーン構築・改善</li><li>資金ギャップを埋めるための資金動員</li><li>国際公約達成に向けた継続的努力</li></ul>
日本固有	少子高齢化、労働人口減	<ul style="list-style-type: none"><li>国内産業の生産性向上</li><li>海外の成長取り込み</li></ul>
産業界	「第四次産業革命」の勃興	<ul style="list-style-type: none"><li>産業の垣根を越えた取組</li><li>先端技術・イノベーション追求</li></ul>

## 「中長期ビジョン」策定

JBICを取り巻く環境変化等を踏まえ、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。」）と中期経営計画を繋ぐ概念として、10年程度先にありたい姿を「**中長期ビジョン**」として策定。

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。

# 1. 第3期中期経営計画概要 — 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**を設定。

## 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	<b>成長分野・新領域</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. イノベーション促進に向けた戦略的取組の推進</li> <li>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</li> <li>3. 新たな市場環境に対応する資源プロジェクトの推進</li> </ol>
業務②	<b>インフラ海外展開</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政策的重要性の高いインフラ案件の支援</li> <li>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</li> </ol>
業務③	<b>環境保全</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 世界の低炭素化への貢献</li> <li>2. 地球環境保全の更なる推進</li> </ol>
業務④	<b>M&amp;A</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政策的重要性等を踏まえた海外M&amp;A支援</li> <li>2. 民間金融機関との連携による海外M&amp;A支援</li> </ol>
業務⑤	<b>政策金融の着実な遂行と業務の見直し</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政策金融の着実な遂行</li> <li>2. 外部環境の変化に即した業務の見直し</li> <li>3. 中堅・中小企業の海外展開支援</li> </ol>
組織①	<b>業務機能の高度化</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地経学的重要性の高い案件組成の推進</li> <li>2. ビジネス環境の変化に即応する業務機能の改善</li> <li>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</li> </ol>
組織②	<b>経営態勢の高度化</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 経営判断を支える財務・リスク管理態勢の一層の充実</li> </ol>
組織③	<b>組織基盤の強靱化</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 働き方改革の推進</li> <li>2. 事務効率化</li> <li>3. 業務遂行の安定性・安全性確保</li> <li>4. 人的資本の強化</li> </ol>

## 2. ①成長分野・新領域での取組推進

業務①

### 世界的なデジタル経済への移行

- 米国のITプラットフォーム等を中心にデジタル経済への移行の動きが進展。中国IT企業等も急速に追従。世界の主要企業が従来のモノ売り企業から、ソフトウェアで価値を提供する企業への転換を志向。
- 自動車等の既存産業においても、ICT技術、モビリティサービスの台頭により、産業構造のトップがメーカーからソフトウェアサービスプロバイダーに転換する可能性あり。
- 日本経済の更なる成長のためには、日本企業によるデジタル関連を含む革新的技術の獲得が不可欠。

### <時価総額上位の顔ぶれ（米国）>

2000年末	時価総額（兆円）	2017年9月	時価総額（兆円）
G E	54.2	アップル	91.1
エクソンモービル	34.5	アルファベット （グーグル）	70.4
ファイザー	33.1	マイクロソフト	61.7
シスコシステムズ	30.7	フェイスブック	53.9
ウォルマート・ストアーズ	27.1	アマゾン	50.5

### 【中計取組目標例】業務①－1（1）イノベーション促進に向けた戦略的取組の推進

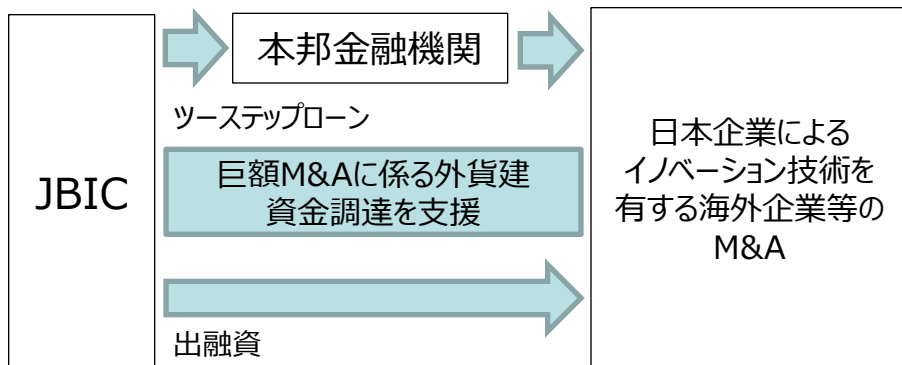
- 日本企業の海外からのイノベーション取り込み、イノベーションを活用した新規事業創出・海外展開等について支援を実施。
- イノベーションの創出・事業展開を担うキープレイヤーとの関係構築を推進。

## 2. ①成長分野・新領域での取組推進

業務① & 業務④

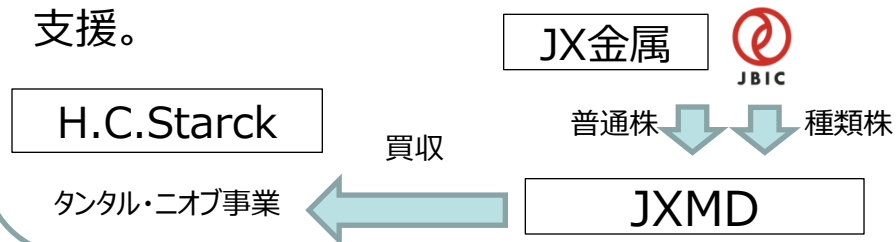
### 日本企業の海外M&A支援

日本企業の海外M&Aに係る高い需要を踏まえ、新領域の技術を有する海外企業のM&Aについても、金融面から支援。



### (例) ドイツ法人JX Metals Deutschland GmbH (JXMD) に対する出資 (2018/4)

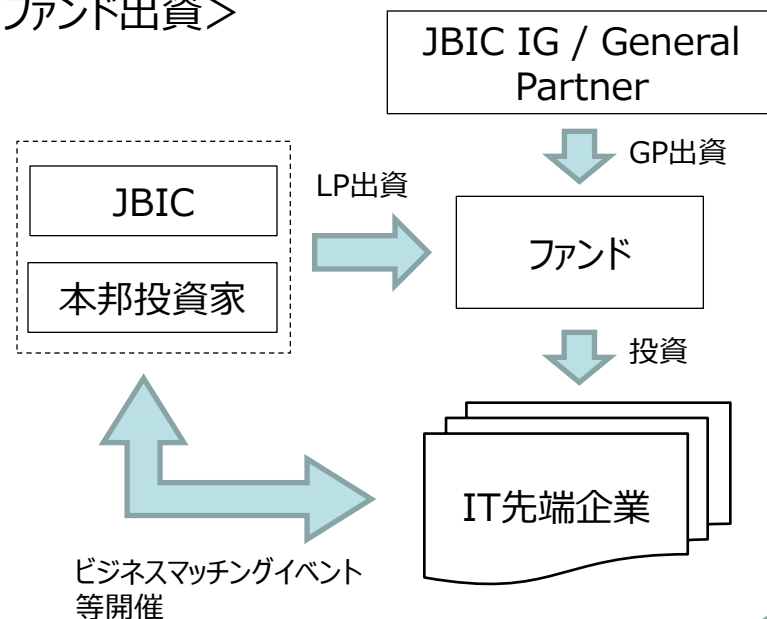
JX金属が、エレクトロニクス産業等に広く活用されるタンタル・ニオブ製品に関し、高い技術力を有するドイツ法人H.C. Starck GmbHのタンタル・ニオブ部門を買収。JBICも出資機能を用いてJX金属を支援。



### ファンド等を通じた先端企業投資

IT先端企業への投資を行うファンド等への出資を通じて、投資家である日本企業とIT先端企業との事業提携機会や日本企業によるIT先端企業への投資機会獲得を促進。

#### <ファンド出資>



## 2. ②地球環境保全・低炭素化への貢献

業務②&業務③



(出典：ロイター)

### 低炭素化に係る潮流

- パリ協定の下、各国が温室効果ガス排出削減に取り組んでおり、アジア諸国も2030年の排出量を対策無しの予測と比較し2～3割程度削減する目標を設定。
- 各国がエネルギー転換を加速する中、太陽光・風力等の再生可能エネルギー技術を有する企業に注目が集まっており、世界の機関投資家の間で「環境・社会・ガバナンス」を重視する企業への投資を選好する動きが加速。

### 【中計取組目標例】

業務③ – 1 世界の低炭素化への貢献

業務③ – 2 地球環境保全の更なる推進

- ホスト国政府の政策やニーズを踏まえつつ、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脱炭素インフラ案件形成に向けた日本企業の取り組みを積極的に支援。
- 脱硫・脱硝装置、水処理装置、廃棄物発電等日本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実現に貢献。

### 第24回国際交流会議「アジアの未来」

安倍総理スピーチ（2018年6月11日）

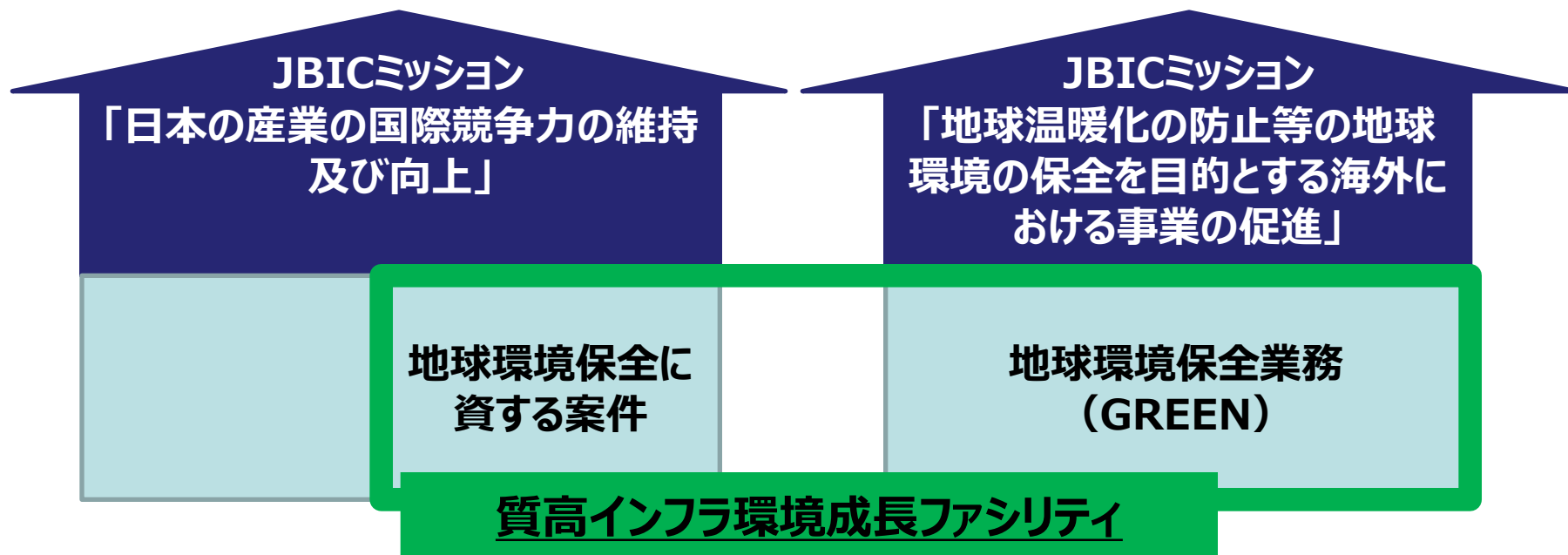
「…日本政府は、このほど**JBIC（国際協力銀行）に、新たに強い金融の枠組みを設けます。向こう3年、日本の官民合計でおよそ500億ドル、資金を提供**できるようなするという枠組みであります…」



(出典：官邸HP)

**2018年7月1日に「質高インフラ環境成長ファシリティ（QI-ESG※）」を創設。**

※JBIC Global Facility to Promote **Q**uality **I**nfrastructure Investment for **E**nvironmental Preservation and **S**ustainable **G**rowth



- JBICは、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。
- 対象プロジェクトは、再生可能エネルギー、省エネルギー、グリーンモビリティ(電気自動車やモーダルシフト等)、大気汚染防止、水供給・水質汚染防止、廃棄物処理等。
- 本ファシリティの下で行う投資金融及び事業開発等金融には、優遇条件を適用。



## 2. ②地球環境保全・低炭素化への貢献

業務②&業務③

<本ファシリティ創設・開始に当たっての主要施策>

### 支援対象の拡大

これまで・・・  
地球環境保全業務（GREEN）として温室効果ガスに着目し、再生可能エネルギー、省エネルギーといった分野を支援。



それに加え、大気汚染防止、水供給・水質汚染防止、廃棄物処理等、地球環境保全目的に資するインフラ整備を幅広く支援。

### 支援手法の多様化

これまで・・・  
GREENの支援手法は事業開発等金融及び出資のみ。



地球環境保全目的に資する案件に対して投資金融が適用可能に。これにより、我が国企業の行う事業について「地球環境保全目的に資するものであるか」という視点に着目し、投資金融での支援も可能に。

### 手続きの合理化・効率化

これまで・・・  
GREEN対象案件は温室効果ガスに関する測定・報告・検証（MRV）を全件実施。



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。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顧客負担を軽減。

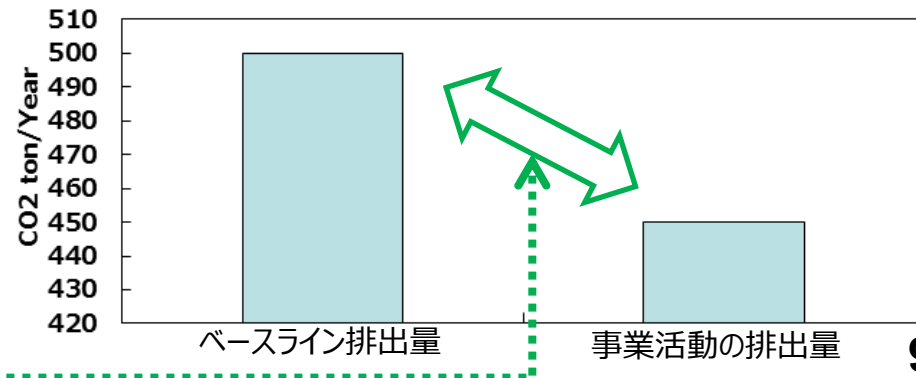
### 温室効果ガスに関するMRVの代表的な考え方

排出削減量（CO<sub>2</sub>トン/年）

= ベースライン排出量※ - 事業活動の排出量

※対象の事業活動が実施されず従来技術で事業が実施されたと仮定した場合に、排出されると考えられる温室効果ガスの量（理論的な推定値）

CO2 Emission Amount

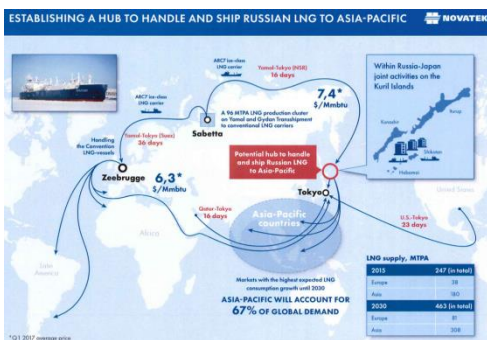


### 地経学 (Goeconomics) とは

安全保障に占める軍事的要素の比重が低下し経済的要素が重視される中、経済的手段を用い他国との関係構築を追求する概念。または、経済的手段を用いて、地政学的目標を追求すること。

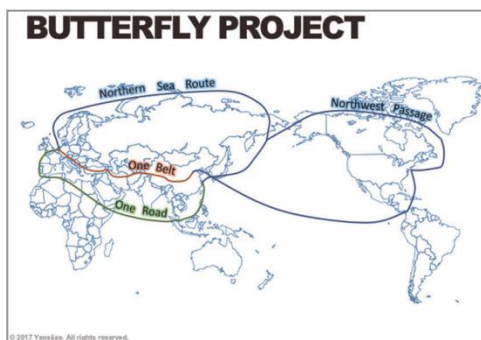
### 広域化する各国の経済・連結性イニシアティブ

- 中国の「一帯一路」戦略の他、各国がユーラシアをめぐり地政学的な戦略を検討。
- 日米は、国際協調主義に基づく積極的平和主義の立場からインド大洋州地域の重要性を認識し、同地域の連結性向上等による経済的繁栄を追求することで合意。



#### ロシア (ノヴァテク)

: アジア・パシフィックLNGハブ構想



#### 韓国 (與時齋[Yeosijae] Future Consensus Institute)

: 蝶々プロジェクト (物流ネットワーク・人的交流)



#### 中国

: 北極政策白書

(出典: 日経新聞)

### 【中計取組目標例】組織① – 1 地経学的重要性の高い案件組成の推進

- 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。

## 2. ③地経学を踏まえた主要国との関係強化

### 【米国との連携①：自由で開かれたインド太平洋戦略】

#### 日米首脳ワーキングランチ及び日米首脳会談（2017年11月6日）

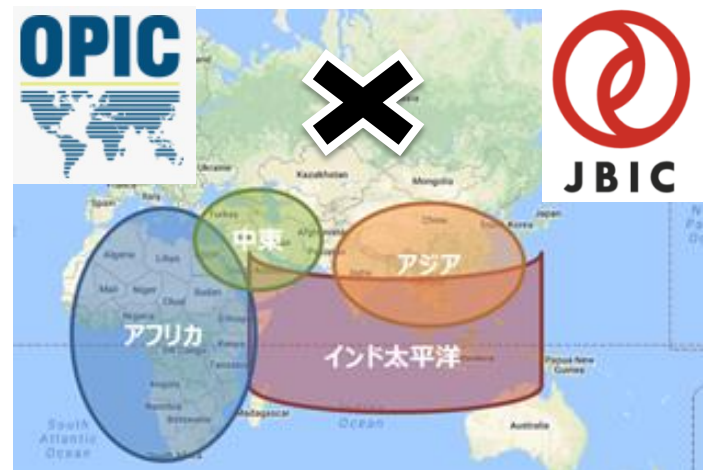
- 法の支配に基づく自由で開かれた海洋秩序が、国際社会の安定と繁栄の基礎であることを確認するとともに、全ての国に、航行及び飛行の自由並びに国際法に適法な海洋の利用を尊重することを求め、国際法で認められる飛行、航行及び行動を行うことを再確認。**莫大な人口と経済的ダイナミズム等の観点から、世界の活力の中核であるインド太平洋地域が有する重要性を強調。**
- 日米が主導してインド太平洋を自由で開かれたものとするにより、この地域全体の平和と繁栄を確保していくため、以下の三本柱の施策を進めることを確認。
  - (ア) 法の支配、航行の自由等の基本的価値の普及・定着
  - (イ) **連結性の向上等による経済的繁栄の追求**
  - (ウ) 海上法執行能力構築支援等の平和と安定のための取組
- 賛同するいずれの国とも協働して重層的な協力関係を構築していくことを確認。**

#### OPICとの業務協力協定（2017年11月）

- トランプ大統領訪日のタイミングを捉え、海外民間投資公社（OPIC※）と業務協力協定を締結

※正式名称：Overseas Private Investment Corporation

- 日米経済連携の下、アジア、インド太平洋、中東及びアフリカ等の地域におけるインフラ、エネルギー及び資源等のセクターでの個別プロジェクトの推進を企図。



## 2. ③地経学を踏まえた主要国との関係強化

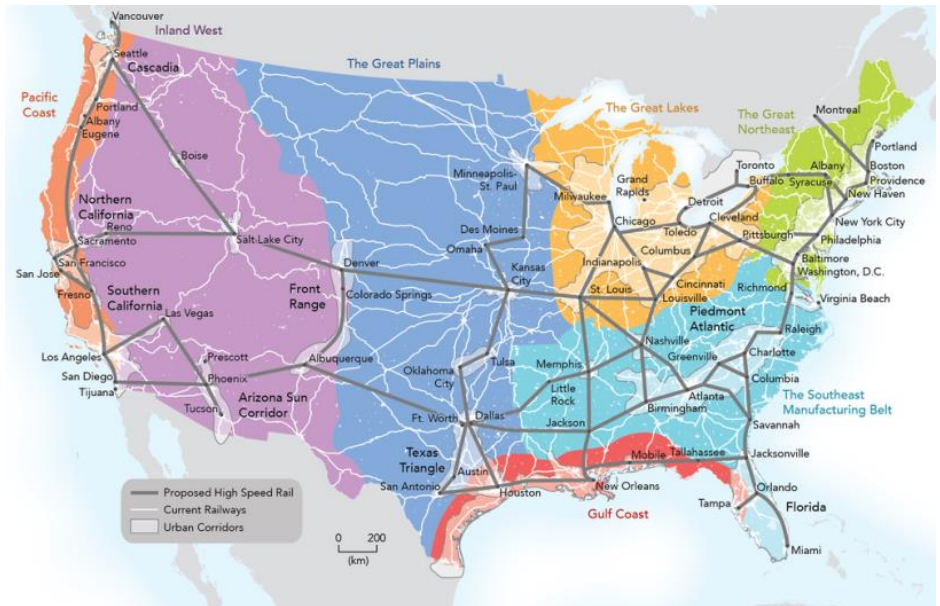
### 【米国との連携② : State by State Approach】

#### ワシントン州政府との覚書 (2017年8月)

- 米国にて日本企業がインフラ事業に参入する機会を得るべく、「State by State Approach※」の一環としてワシントン州政府と覚書を締結。

※米国では各州がインフラについて実際に投資の誘致を行っているため、州政府とのパイプ構築を行うもの。

- ワシントン州は太平洋沿岸に位置し、アジア各国と米国内陸部間の物流において重要な位置づけにあるため、多様な産業が集積し、既に多くの日本企業も事業を展開。このような同州の利便性を更に活かし、アジアへのゲートウェイとしての地位を確立するとともに、州内の交通網を整備し、アジア各国と米国内陸部の「コネクティビティ」を向上させることを企図。



出典: Parag Khanna (2016) *Connectography: Mapping the Future of Global Civilization*. Random House

## 2. ③地経学を踏まえた主要国との関係強化

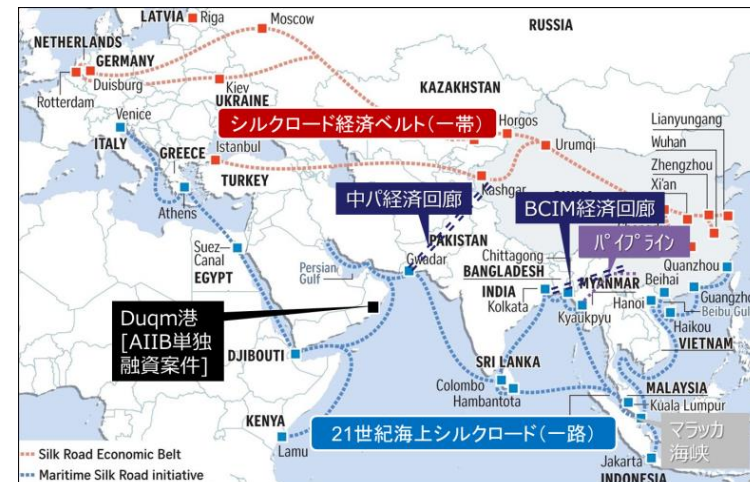
### 【中国との連携：第三国における日中協力】

#### 日中首脳会談（2018年5月9日）

##### <経済関係の強化>

- 両首脳は、第三国における日中民間経済協力について、日中ハイレベル経済対話の下、省庁横断・官民合同で議論する新たな「委員会」を設け、具体的な案件を議論していくこと、また、民間企業間の交流の場として「フォーラム」を安倍総理の訪中の際に開催することで一致。
- 安倍総理からは、開放性、透明性、経済性、財政健全性等の国際スタンダードが確保されることを踏まえた上で、個別案件ごとに協力の可能性を検討するとの日本の立場を改めて説明。

#### <中国一帯一路>



(Straits Times Graphicsのデータを基にJIBC加工)

#### 中国開銀との業務協力協定（2017年3月）

- 中国及び第三国における日本企業の輸出・投資等の拡大に向け、中国開銀※との業務協力協定を締結。  
※インフラ等の国家プロジェクトに対する出融資等を目的として設立された国務院直属の開発性政策銀行。
- 持続的な安定成長を目指す中国政府の方針及び中国企業の海外進出活性化を踏まえ、**第三国での日中の新規ビジネス機会拡大**を企図。



#### “トリプルWIN”のビジネスモデル構築を志向

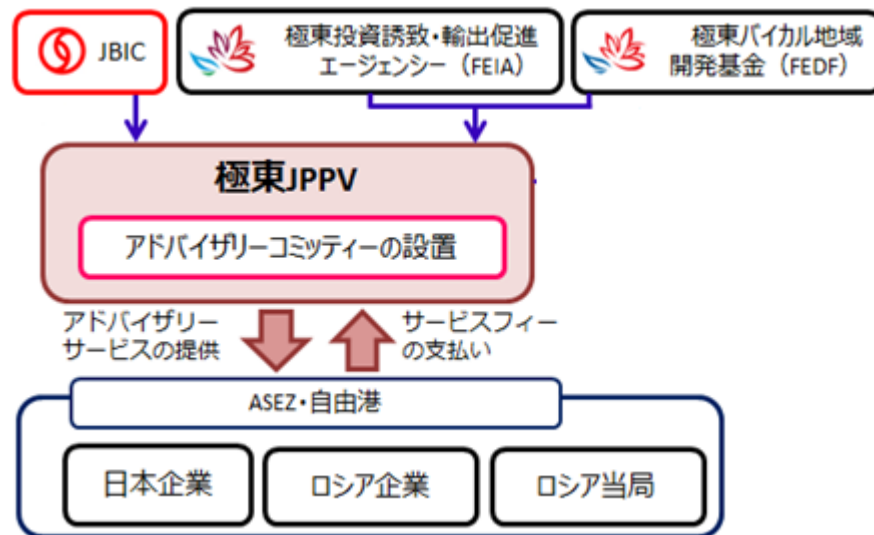
- 日本企業：価格競争力の確保
- 中国企業：海外事業のノウハウ獲得・リスクの分散
- プロジェクト所在国：中国依存リスクの軽減 等

## 2. ③地経学を踏まえた主要国との関係強化

### 【ロシアとの連携①】

#### 極東地域先進経済特区及び自由港の開発プロジェクト促進（2018年2月）

- ロシア極東投資誘致・輸出支援エージェンシー（FEIA）及び極東バイカル地域開発基金（FEDF）との間で、極東地域の先進経済特区（ASEZ）及びウラジオストク自由港向けプロジェクト開発促進会社（極東JPPV）を設立。
- 極東JPPVは、日本企業が関与するプロジェクトにおいて、日本企業への助言やロシア政府当局との調整等の支援を行う。極東地域におけるASEZ及び自由港への日本企業の投資促進を企図。



対象地域の以下5事業への支援について業務協力協定を締結済み。

- JFEエンジニアリング／温室野菜事業
- 荒井商事／中古車リサイクル事業
- 北海道総合商事／温室野菜事業
- メガテック／珪石加工事業
- プロスペクト／木質ペレット製造事業

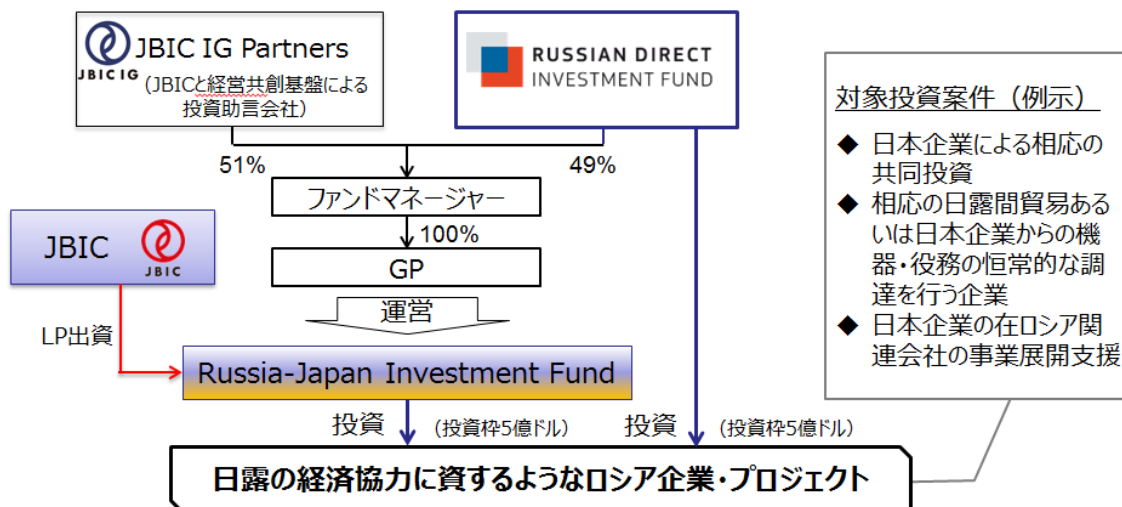


## 2. ③地経学を踏まえた主要国との関係強化

### 【ロシアとの連携②】

#### ロシア直接投資基金との共同投資枠組み創設（2017年9月）

- ロシアのソブリン・ウェルス・ファンドであるロシア直接投資基金（RDIF：ロシア国内産業の育成、投資の活性化等を目的として、2011年に設立された投資基金）との間で、共同投資枠組みを創設。
- JBICとRDIFが日露投資ファンド（RJIF）の管理・運営主体として協働して案件を発掘・選定し、共同投資を行う仕組み。本共同投資枠組みの事業規模は、日露双方合計で10億米ドル。



#### 対象投資案件（例示）

- ◆ 日本企業による相応の共同投資
- ◆ 相応の日露間貿易あるいは日本企業からの機器・役務の恒常的な調達を行う企業
- ◆ 日本企業の在ロシア関連会社の事業展開支援

主な実績は以下の通り。

- ロシアにおいて生産される石油の85%、石油製品の26%の輸送を担う同国パイプライン会社である**トランスネフチ**に対する投資



- ◆ 予測医療技術及びAIを活用したユニバーサルな遠隔医療プラットフォームを開発する**Doctis**の株式取得