

# 中期経営計画 (平成27～29年度)

## 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。

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、平成24年4月に発足し、案件形成段階からの関与やリスクマネーの供給を始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、及び日本企業の海外M&A等を積極的に支援してきました。この結果、平成24年度から平成26年度までの3年間の中期経営計画の下で、累計9.7兆円の出融資保証承諾を行ってまいりました。

日本は今、人口減少・少子高齢化といった構造的な課題を抱えつつも、20年以上にわたる経済の停滞から抜け出し、力強さを取り戻しつつあります。日本経済を確実に成長軌道に乗せ、そして更に豊かな社会へと飛躍させるためには、経済全体の生産性を向上させ、「稼ぐ力」を強化していくことが不可欠です。そのための大きな鍵の一つとして、日本企業による新規事業への挑戦や国際事業展開の推進等フロンティアの開拓を通じて、日本経済の新たな成長エンジンを創り出していくことが求められています。

JBICは、このような認識のもと、日本経済の持続的な成長に対し、一層能動的に貢献すべく、平成27～29年度中期経営計画（新中期経営計画）を策定しました。新中期経営計画では、**『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』**ことを基本目標に掲げます。

日本の政策金融機関として、これまで同様に日本企業の海外事業展開を着実に支援するとともに、日本経済の新たな成長エンジンの創出への支援に注力し、日本及び国際経済社会の健全な発展に一層貢献するよう業務に取り組んでまいります。

# 5つの業務分野と4つの組織能力

## ◆ 5つの業務分野

新中期経営計画の基本目標のもと、日本政府の成長戦略、産業界の動向・ニーズや金融経済環境等を踏まえ、JBICとして取り組むべきと考える**5つの『業務分野』**を抽出しました。

- |  |                                     |  |                        |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|
| <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">1</div> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">資源分野</div>   | 我が国企業の資源ビジネスの支援推進                   | <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">4</div> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">中堅中小分野</div> | 中堅・中小企業の海外展開支援         |
| <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">2</div> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">インフラ分野</div> | 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        | <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">5</div> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">環境分野</div>   | 気候変動対策を含む地球環境保全への積極的貢献 |
| <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">3</div> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">産業分野</div>   | 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 |  |                        |

## ◆ 4つの組織能力

また、JBICがこれらの分野において、より高い次元で必要な機能・役割を果たすために、発揮・強化すべき能力として以下**4つの『組織能力』**を抽出しました。

- |  |            |                                     |
|--|------------|-------------------------------------|
| 事業実現のための金融組合力                          | 情報提供・政策提言力 | (注)対象プロジェクトの事業や金融等のリスクを考慮した資金調達の確実性 |
| プロジェクトのBankability <sup>(注)</sup> の実現力 | 民間資金の動員力   |                                     |

## ◆ 重点取組課題

新中期経営計画では、基本目標のもと、取り組むべきと考える**5つの『業務分野』**において、上記**4つの『組織能力』**を発揮・強化して、『我が国の持続的な成長に繋がる新たなビジネス機会（国・地域、分野・セクター等）の探索と創造に貢献』すべく**5つの『重点取組課題』**を設定しました。この『重点取組課題』は、新中期経営計画の基本目標に対するJBICの取組姿勢及びコミットメントを明確にするものです。また、JBICはこれまで民業補完の徹底に努めてきており、新中期経営計画においては、民間資金動員の一層の拡充を図るべく、「民間資金動員の拡充」についても『重点取組課題』の**1つに位置付けました。**

# 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**』を発揮・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

- ◆ ①資源 ②インフラ ③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。
- ◆ ④中堅中小 ⑤環境分野分野全体を重点取組課題の対象としています。  
(内容は次ページ以降参照)

## 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

### 業務分野

1 資源分野

2 インフラ分野

3 産業分野

4 中堅中小分野

5 環境分野

### 組織能力

事業実現のための金融組成力

プロジェクトのBankabilityの実現力

情報提供・政策提言力

民間資金の動員力

## 重点取組課題

我が国企業の資源ビジネスの支援推進

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

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

中堅・中小企業の海外展開支援

気候変動対策を含む地球環境保全への積極的貢献

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

### 組織・財務分野の重点取組課題 (P7参照)

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

## 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ー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。

### 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ー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。

## 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)。

## 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 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。

※なお、中期経営計画期間中に、JBICを取り巻く環境や求められる役割に大きな変化が生じ、JBICとして取り組むべきと判断する分野が新たに生じる(または変化する)場合には、中期経営計画の重点取組課題について必要な見直しを行います。

## ◆ 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、併せて強化に努めてまいります。

### 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合力

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

## 評価枠組

### ◆ 事業運営計画

新中期経営計画では、各分野・重点取組課題における評価指標を設定しています。それらの評価指標に対して、各年度に取り組むべき目標を年度毎に「事業運営計画」として取り纏め、分野毎の実績評価を各期末に行います（事業運営計画参照）。

### ◆ 中期経営計画の通期評価

- ・ 中期経営計画の通期評価は、分野・重点取組課題毎に「事業運営計画」の評価結果を総合して行います。
- ・ 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共に、重点取組課題への取組についての通期評価も行います。期初には、中期経営計画期間(3年)の承諾プロジェクト・事業数の定量目標を設定し、同期間終了時の達成状況を定量と定性の両面で評価します（なお、各年度における定量目標は事業運営計画において設定します）。

### ◆ 評価の決定

各年度の事業運営計画及び中期経営計画の評価は、いずれもJBICの経営諮問・評価委員会において決定されます。

### ◆ 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

## 1. 資源分野

### 全体指標

評価指標	種類
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
上記案件への取組に係る質的評価	定性
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

<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。

(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
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	11	14
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		

### 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。

(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
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	5	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		

## 2.インフラ分野

### 全体指標

評価指標	種類
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
上記案件への取組に係る質的評価	定性

<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ー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。(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
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	4
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		

### 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ー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。(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
対外交渉力を発揮しつつ、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	8	8
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		

## 3.産業分野

### 全体指標

評価指標	種類
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
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
上記案件への取組に係る質的評価	定性

<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。

(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
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	17	11
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		

### 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。

(参考)

評価指標	種類	3年通期目標	H24-26年度実績
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	11	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		

## 4.中堅中小分野

<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
中堅・中小企業向け出融資保証等承諾案件数	定量
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
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
上記取組に係る質的評価	定性
支援した中堅・中小企業の数	モニタリング

## 5.環境分野

<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
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
上記案件への取組に係る質的評価	定性
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

## 6.民間資金動員

<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
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
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

- 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
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
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

- 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
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

### 組織・財務分野

組織・財務分野においても、重点取組課題に沿った組織能力強化・財務安定性の維持・強化等のための取組を進め、各期末に実績評価を行います。

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。