

第3期中期経営計画 (2018~2020年度)

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

2018年6月

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、2012年4月の発足以降、案件形成段階からの関与や多様な金融機能の活用を通じたリスクマネーの供給等により、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、日本企業の海外M&A等を積極的に支援してきました。第2期中期経営計画（2015～2017年度）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、累計5兆8,304億円の出融資保証承諾を行いました。

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組等、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おります。こうした中、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組、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・深化しています。

第3期中期経営計画（2018～2020年度）では、不確実性が増す国内外の情勢を的確に捉え、産業界の新たな取組や変化に呼応した支援を実現するため、8つの重点取組課題を定め、21の具体的な取組目標を設定しました。また、評価枠組については、第2期中期経営計画に関する株式会社国際協力銀行経営諮問・評価委員会の評価も踏まえ、客観性・透明性を高めるとともに、政策効果の発揮といった視点も加味した評価指標の工夫も行いました。

これまでの業務を通じて積み重ねたステークホルダーとの関係、海外におけるネットワーク・情報収集力を礎に、第3期中期経営計画における施策を推し進めることにより、JBICの新たな付加価値を創出し、日本及び国際経済社会の健全な発展に貢献してまいります。

- 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」として決めました。

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

- 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
- 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
- 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	成長分野・新領域	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	組織基盤の強靱化	<ol style="list-style-type: none"> 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

・各取組目標の下に評価指標を設け、各指標の内容に応じ、3年間の通期目標を設定（一部非公表）しました。

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	目標
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
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

(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	目標
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
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

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	目標
経済フロンティアにおける案件承諾件数	100

(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

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	目標
非伝統的なLNG販売契約に基づくLNG案件の承諾件数	5
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

（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	目標
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
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

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	目標
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
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 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	目標
政策的重要性の高いインフラ案件の承諾件数	8
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

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	目標
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

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を取組を積極的に支援

評価指標	目標
低炭素インフラ案件承諾件数	30

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	目標
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

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	目標
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

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	目標
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

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	目標
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
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
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

※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

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

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	目標
中堅・中小企業向け案件承諾件数	240
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

・各取組目標の下に評価指標を設け、各指標の内容に応じ、3年間の通期目標を設定（一部非公表）しました。

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

評価指標	目標
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

(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 業務機能の高度化

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

評価指標	目標
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

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）

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

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20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、20ページの換算表を用いて付与されます。

4. 対外公表

- 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。

（2018年6月現在）

氏名（敬称略）	職業
浦田 秀次郎	早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科 教授
遠藤 典子	慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 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 慎一	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（注）	評価点
125% ～	5
100% ～ 125%	4
75% ～ 100%	3
50% ～ 75%	2
～ 50%	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（注）
特に優れている	S	4.5 ～
優れている	A	3.5 ～ 4.5
標準	B	2.5 ～ 3.5
標準を下回る	C	1.5 ～ 2.5
標準をかなり下回る	D	～ 1.5

（注）「○～△」は、「○以上、△未満」と読む。