

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges



第4期中期経営計画 2021~2023年度

2021年6月

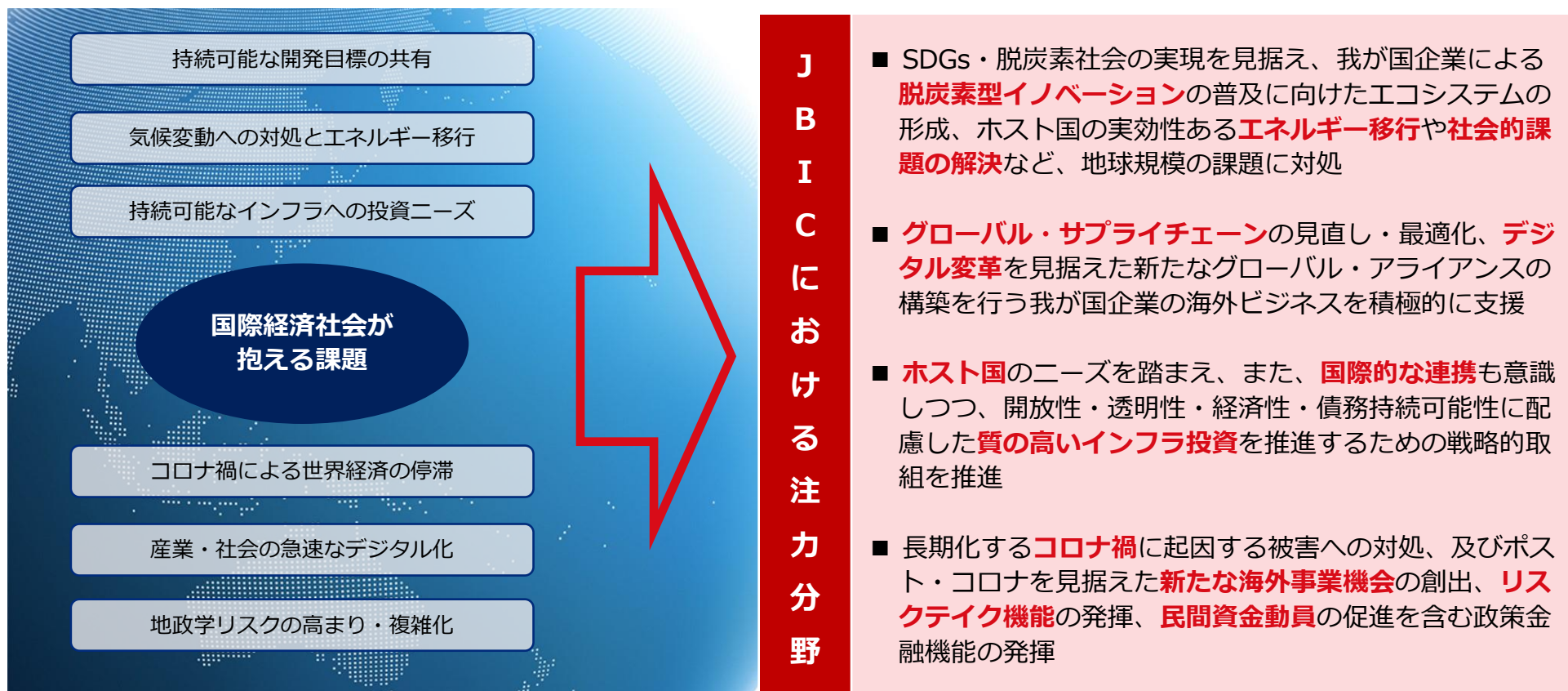
株式会社国際協力銀行（JBIC）は、2012年4月の発足以降、多様な金融機能を通じ、我が国企業の海外事業展開や資源確保、地球環境保全などの業務に対し、積極的なリスクマネー供給と民間資金動員に取り組んで参りました。2018～2020年度を対象とする第3期中期経営計画では、イノベーションや経済フロンティアに代表される成長分野・新領域への取組を含む新たな課題設定の下、3年間で累計5兆9,952億円の出融資保証承諾を実施しました。また、2020年にはコロナ禍が我が国企業の海外ビジネスに及ぼす影響に対処するため、「新型コロナ危機対応緊急ウィンドウ」に基づく支援を開始し、危機対応に取り組んで参りました。

現在、日本を含む多くの国・地域では、引き続きコロナ禍が経済に大きな影響を及ぼしている状況であり、同時に、ポストコロナを見据えた世界的な復興のためには、産業・社会の構造的な変革の必要性が明確になっております。国際社会では、気候変動問題に対処するための円滑なエネルギー移行の実現や、包摂的で持続可能な開発・成長の達成に向けた意欲的な取組が急務とされています。また、産業界では、新常态における消費ニーズや地政学リスクの高まりを視野に入れ、グローバル・サプライチェーンの見直し・最適化への動きが続くと同時に、急速なデジタル化・イノベーションの進展に適応するための国際的な連携が模索されています。

JBICは、こうした課題に対処するため、今般、2021～2023年度を対象とする第4期中期経営計画を策定致しました。不可逆的に進展するエネルギー変革の動きを踏まえ、我が国企業による新たなイノベーションの普及やグローバルなエコシステムの形成、ホスト国による実効性あるエネルギー移行や社会的課題への対処など、グローバル・アジェンダへの取組を重点取組課題の一つとして掲げました。また、新型コロナ危機対応緊急支援と並行して、日本企業によるグローバル・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を積極的に支援することを盛り込んでおります。JBICは、これまでの業務を通じて積み重ねてきたステークホルダーとの関係や海外ネットワークと多様な金融ツールを駆使し、本中期経営計画に基づく取組を推進することにより、日本の力で未来を築く羅針盤としての役割を果たすことを目指し、引き続き、日本と国際経済社会の健全な発展に貢献して参ります。

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。



JBICにおける注力分野

- 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

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) 新常态に対応する**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 地球規模の課題 への対処	<ul style="list-style-type: none"> ① 脱炭素社会の実現に向けたエネルギー変革への対応 ② 社会的課題の解決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 我が国産業の国際競争力強化支援	<ul style="list-style-type: none"> ① 国際的なサプライチェーンの強靱化・再構築への対処 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
	(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	<ul style="list-style-type: none"> 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 ② 多国間連携・国際金融機関等との連携の推進
	(4) 経済情勢の変化に即応した 政策金融機能の発揮	<ul style="list-style-type: none"> 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 ② 政策的重要性の高い国・地域に対する戦略的取組 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 ④ 政策金融としてのリスクテイク機能の強化 ⑤ 民間資金動員の更なる推進
	(5) 外部環境の変化に対応する 業務体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ① ビジネス環境・顧客ニーズの変化に即した業務体制の整備 ② 金利指標改革への適切な対応 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審査・与信管理
	(6) 新常態に対応する 効率的な組織運営	<ul style="list-style-type: none"> ① 新常態に対応するデジタル環境の整備 ② 多様な職員的能力と活力を引き出す人材育成と働き方改革の推進 ③ コンプライアンス態勢の実効性強化

（業務分野）

（組織分野）

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：（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応

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
グリーンファイナンスによる案件の承諾件数	64
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

- 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
トランジションファイナンスによる案件の承諾件数	19
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

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：（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

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
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
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

重点取組課題: (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

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
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
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
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

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
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
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

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：(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

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
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
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

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
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

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：（4）経済情勢の変化に即応した政策金融機能の発揮

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
政策的重要性の高い国・地域における案件の承諾件数	17
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
アフリカ向け案件の承諾件数	27

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：（4）経済情勢の変化に即応した政策金融機能の発揮

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
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
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
中堅・中小企業向け案件の承諾件数	242

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
特別業務による案件の承諾件数	11
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
現地通貨建てファイナンスによる案件の承諾件数	57

4. 取組目標（業務分野）

重点取組課題：（4）経済情勢の変化に即応した政策金融機能の発揮

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
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
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
債権流動化の実施件数	4

4. 取組目標（組織分野）

重点取組課題：(5) 外部環境の変化に対応する業務体制の整備

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

4. 取組目標（組織分野）

重点取組課題：(6) 新常態に対応する効率的な組織運営

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

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。

(2021年6月現在)

氏名（敬称略）	職業
浦田 秀次郎	早稲田大学名誉教授
遠藤 典子	慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート 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）
佐藤 康博	みずほフィナンシャルグループ取締役会長
高木 勇三	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

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。

1. 評価の単位	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。
2. 重点取組課題の評価点の算出	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。
3. 総合評価	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。
4. 対外公表	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

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。