

所 感

【Preface】

日本企業の海外ビジネスを 切り開く羅針盤に

——JBIC新中期経営計画(2018～2020年度)——

株式会社国際協力銀行【代表取締役総裁】

前田 匡史

Tadashi Maeda



このたび、株式会社国際協力銀行（JBIC）の総裁に就任いたしました。JBICに対する皆さまの日頃のご理解とご支援に心より感謝申し上げます。今般、JBICの第3期中期経営計画（2018～2020年度）（新中計）を策定いたしましたので、新中計のポイントについて紹介させていただきます。

まず、今回の新中計策定にかかる現状認識として、日本を取り巻く内外の環境は、少子高齢化などの国内の構造的な問題に加え、第4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など、従来に増して大きく変化しており、その不確実性は高まっております。こうしたなか、産業界においては、既存産業の垣根を越えた生産性向上への取り組み、先端技術・イノベーションの追求などが喫緊の課題となっているほか、海外市場の成長に積極的に取り組んでいくための活動も継続・深化しています。

新中計では、次の2点が大きな特徴ですが、これはこうした現状認識を踏まえたものです。1点目は、こうした国内外の情勢を的確にとらえ、産業界の新たな取り組みや変化に呼応した支援に取り組むため、JBICの企業理念である「国際ビジネスの最前線で、日本そして世界の未来を展く」と新中計をつなぐ概念として、初めて、「中長期ビジョン（10年程度先にありたい姿）」として、『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』を策定したという点です。

2点目は、この中長期ビジョンを掲げたくうえで、新中計においては、3つの基本方針（課題の取り組み方法）、8つの重点取組課題、21の取組目標を定めております（表1参照）。JBIC業務は、わが国を取り巻く環境変化や、日本企業のさまざまな要請に応じ、日々変化しております。このため、従来の政策金融の取り組みについては業務⑤として集約する一方、こうした今日的な課題に対応した重点課題を新たに業務①～業務④に掲げたという点です。

それでは、新中計に掲げる8つの重点取組課題のうち、業務課題については、今日的な課題に対応した業務①「成長分野・新領域」、業務②「インフラ海外展開」、業務③「環境保全」、業務④「M&A」について、組織課題については、特に「③組織基盤の強靱化（働き方改革の推進）」について簡単に紹介させていただきます。

①成長分野・新領域およびM&A

AIやIoTといった先端技術の発展などにより第4次産業革命が進展し、企業を取り巻く競争環境は新たなステージに入っています。既存産業の枠組みを越えたイノベーションの取り込みや、イノベーションを活用した新規技術の創出・海外展開などへの取り組みが、日本企業の喫緊の課題と理解しています。

JBICは、中堅中小企業も含め、このような成長分

表1 JBIC第3期中期経営計画(2018~2020年度)

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。		
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	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション促進に向けた戦略的取組の推進 ・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 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・政策的重要性の高いインフラ案件の支援 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・世界の低炭素化への貢献 ・地球環境保全の更なる推進
業務④	M&A	<ul style="list-style-type: none"> ・政策的重要性等を踏まえた海外M&A支援 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・政策金融の着実な遂行 ・外部環境の変化に即した業務の見直し ・中堅・中小企業の海外展開支援
組織①	業務機能の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・地経学的重要性の高い案件組成の推進 ・ビジネス環境の変化に即応する業務機能の改善 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・迅速・果敢な組織運営に資するマネジメント態勢の確保 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の推進 ・事務効率化 ・業務遂行の安定性・安全性確保 ・人的資本の強化

野において優れた技術力を有する日本企業の海外展開を引き続き支援するとともに、日本企業による新領域の技術を有する海外企業のM&Aに必要な資金も機動的に提供いたします。

また、JBICは、昨年、(株)経営共創基盤(IGPI)と合併で、JBIC IG PartnersというAsset Management業務を行う子会社を設立しました。JBIC IG Partnersは、JBICの世界16カ国に所在するオフィスなどの情報収集能力やIGPIの数多くの投資経験に裏打ちされた事業の目利き力など、それぞれの経験と強みを活かした存在として育成していきたいと考えています。成長分野においても、リスクマネーの供給が重要であり、JBIC IG Partnersは、その強みを活かして、成長分野・先端分野における海外での有望な投資案件の発掘や、日本企業とのビジネスマッチングといったサービス提供も目指しております。

②インフラ海外展開

次に、インフラ海外展開ですが、安倍政権が掲げる「質の高いインフラパートナーシップ」のもと、高速鉄道、港湾等の社会インフラ案件など、地経学的重要性の高いインフラ案件におけるわが国企業の海外展開を支援いたします。

また、中国の「一帯一路」構想、ロシアのアジア・パシフィックLNGハブ構想(NOVATEK)など、地経学的な戦略に基づくインフラ展開により、各国は経済・連結性イニシアティブ強化・広域化を図っています。わが国は、「自由で開かれたインド太平洋戦略」に基づき、①法の支配、航行の自由などの基本的価値の普及・定着、②連結性の向上などによる経済的繁栄の追求、③海上法執行能力構築支援などの平和と安定のための取り組み、との三本柱の施策を進め、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方針です。JBICもこうしたわが国の対外政策および地経学上の重要性を踏まえ、主要国との関係強化を図っています。

まず、米国に関しては、JBICは、米国の政府機関である海外民間投資公社（OPIC）と昨年11月に業務協力協定を締結しており、アジア、インド太平洋、中東およびアフリカなどの地域におけるインフラ、エネルギーおよび資源等セクターにおいて、日米企業が参画する協調プロジェクトを推進します。また、米国においては、連邦政府とともに、州政府がインフラ整備において重要な役割を担っているため、米国内でのインフラプロジェクトへの参画に際しては、各州政府との関係構築が重要となります（われわれは、これを「State by State Approach」と呼んでいます）。このState by State Approachの第1弾として、米国の太平洋岸に位置し、米国内陸部と日本を含むアジア・大洋州地域間の物流において重要な位置づけにあるワシントン州政府との間で、昨年8月に協力関係構築のための覚書を締結しております。

また、中国との関係では、一帯一路構想の実施において、金融面で中心的な役割を果たしている中国国家開発銀行との間で、中国および第三国における日本企業の輸出・投資等の拡大に向けて、昨年3月に業務協力協定を締結しております。本年5月の日中首脳会談を踏まえ、開放性、透明性、経済性、財政健全性などの国際スタンダードが確保されることを前提に、第三国での日中連携の新規ビジネス機会拡大を支援していきます。

さらに、ロシアとの関係では、2016年5月に安倍総理がプーチン大統領に提示した「経済分野における8項目の協力プラン」に基づき、北極圏でのLNG開発プロジェクトを支援するとともに、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）との間で共同投資枠組みを創設し、日ロの経済協力に資するロシア企業やプロジェクトに共同で投資を行っています。加えて、ロシア極東投資誘致・輸出支援エージェンシー（FEIA）などとの間で、極東地域の先進経済特区及び自由港向けプロジェクト開発促進会社（極東JPPV）を設立し、日本企業が関与するプロジェクトについて、日本企業への助言やロシア政府当局との調整などの支援を行い、極東地域への日本企業の投資促進を図っています。

③環境保全

三番目は環境保全です。世界的な低炭素化、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資にかかる潮流を踏まえ、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て、本年7月1日に「質高インフラ環境成長ファシリティ（QI-ESG）」を創設しました。

気候変動対策は世界的関心が一致する喫緊の課題であり、地球規模で協力を促進し、地球温暖化防止に取り組むことが重要です。JBICは、この新ファシリティも活用しつつ、わが国の高度な技術を活用した再生可能エネルギー、省エネルギー、グリーンモビリティなど環境の保全・改善につながるプロジェクトを支援いたします。

④働き方改革の推進

組織課題のうち、働き方改革への取り組みについて紹介いたします。JBICは、本年7月に、「働き方改革基本計画（2018～2020年度）」を策定しました。1人ひとりの職員が価値観に応じて働き方を選択できるよう、①キャリア形成の見直し、②柔軟な働き方（時間的・場所的制約への対応）、③育児・介護などと仕事との両立支援の拡充を進めるとともに、その基盤整備として、④長時間労働の是正（残業時間の削減）、⑤仕事の量の削減および質の改善も同時並行的に進めます。多様な価値観を有する人材の結集は、職員にとっての働きやすさにつながるとともに、組織の活力向上や多様化する業務への対応力にも寄与すると考えます。

最後に、総裁の立場になっても、自らが現場に赴く姿勢は変えるつもりはありません。経営層がリーダーシップを発揮し、役職員一体となって新中計における施策を推進することにより、JBICの新たな付加価値を創出し、日本および国際経済社会の健全な発展に貢献してまいります。今後とも、皆様のご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

