

組織能力課題 1

オペレーションの機動的・効率的な実施

取り組み例	指標	2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)	2005 (17年度)		2006 (18年度)
					計画	実績	
事業環境、顧客ニーズ、政府政策等の変化があった場合の機動的対応							
適切なコスト管理	(指標1) モニタリング指標 事務経費率(注1)	0.14%	0.14%	0.14%		0.14%	
案件管理の効率的実施	(指標2) モニタリング指標 円借款における貸付実行の進捗率(期首パイプライン執行率(注2))	14%	15%	15%		16%	
評価結果							

：優れた取り組みがなされたと評価します。：良好な取り組みがなされたと評価します。：今後の取り組みに留意が必要です。
-：外部環境の変化等により評価不能。

(注1) 事務経費率 = (事務費 + 支払手数料) / (貸付金平均残高 + 出資金平均残高 + 支払承諾見返平均残高)

(注2) 円借款期首パイプライン執行率 = (当期中の貸付実行額 - 当期中承諾案件の貸付実行額) / 当期初の未貸出額として算出しています。

1. 年間事業計画に掲げている取り組み例に関する評価

事業環境、顧客ニーズ、政府政策等の変化があった場合の機動的対応

- **世界的なエネルギー・鉱物資源の需給逼迫・原油価格高騰への対応**
世界的な原油等資源価格の高騰等を受け、中東地域を中心に大型投資案件が増える中、日本企業の海外での競争力確保、我が国への資源の安定供給確保等を図るべく、プロジェクトファイナンス等の手法も積極的に活用しつつ内外のニーズに適切に対応しました。具体的には、カザフスタンのカシャガン油田開発(88頁、事例紹介参照)、ロシアのサハリン油田開発、カタールLNGプロジェクト、メキシコ湾油ガス田権益取得、ペルーのセロベルデ銅鉱山開発やブラジルのアルミ製錬事業等への支援が挙げられます。
- **政策金融改革の議論を踏まえた保証業務の拡充等を通じた民業補完の徹底**
政策金融改革の方針に従い、民業補完を徹底すべく保証業務の拡大を図りました。日本企業による製品輸入保証や本邦金融機関との協調融資保証に加え、日系企業社債保証や公債保証を増加させました。
- **日本企業の海外におけるビジネス環境整備支援**
本行は日本企業の国際競争力の確保及び日本と諸外国との経済連携強化を目的として、マレーシア、タイやインドの商業銀行や輸出入銀行と日本企業のビジネス環境支援のための融資・保証の供与並びに業務協定を締結しました。また、革新的・先進的な取り組みとして、日本政府が ASEAN + 3(日中韓)の枠組みで推進しているアジア債券市場育成イニシアティブ(ABMI)関連の業務があげられます。2005年9月、本行はタイ・パーツ建債券を発行し、調達したパーツ資金を原資に、邦銀3行のバンコク支店に対するパーツ建ツアー・ステップ・ローンを供与しました。これは ABMI に沿った初のアジア通貨建融資として、タイに進出している日本企業に対し、邦銀経由で設備投資及び長期運転資金を供与するものです。

➤ 平和構築への貢献

紛争予防や周辺国を含めた紛争地域における復興と紛争の再発防止への支援として、長期の内戦からの復興を目指すスリランカに対して、円借款を通じた継続的な支援を行いました。また、内戦被害を受けたグアテマラの復興に対しても、平和構築のための支援を行いました。さらに、イラクについて、日本政府が表明している支援方針に沿って、中長期的な復興を支援するイラク政府の事業準備に協力すべく、世界銀行や国連開発計画、米国援助機関等と、また、JICA より派遣されている本邦専門家等と連携しながら、各種調査を実施し、灌漑事業や発電所事業等3件に関し、日本政府による事前通報がなされるに至りました。その他、平和構築の概念整理とアフガニスタン等の事例研究を行う過程で、国内(JICA、アジア経済研究所、大学、NGO等)、海外(世界銀行、国連開発計画、アジア開発銀行、米国国際開発庁、フランス開発庁等)の関係機関と平和構築支援への取り組みについて協議を実施しました。

➤ スマトラ沖大地震・インド洋津波・パキスタン大地震災害への緊急対応

2004年12月のスマトラ沖大地震・インド洋津波への緊急対応として、2004年度にスリランカ、モルディブにおいて実施した緊急ニーズ調査結果をもとに、スリランカに対し、円借款を3件承諾し、モルディブではニーズ調査結果に基づいた案件形成を支援しました(2006年7月承諾)。また、2005年10月のパキスタン大地震への緊急対応として、現地政府の要請を受け、本行は、世界銀行、アジア開発銀行、国連組織等と緊急調査を共同で実施し、調査結果を現地政府に伝えました。調査結果を踏まえ、2006年1月には緊急震災復興支援借款を承諾しました。

➤ アフリカ開発支援

日本政府の表明したアフリカ開発支援策の実現に向けて、「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ(EPISA for Africa)」(注1)に基づき、本行はアフリカ開発銀行と協調融資を行いました。第一回融資対象となった事業は、アフリカ地域統合のための広域インフラ整備事業です。本行はアフリカ開発を支援するため、国際機関との連携を図り、現地政府の計画準備に協力しています。

(注1)「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ(EPISA for Africa)」：アフリカの民間セクター開発を包括的に支援するため、投資環境整備、金融市場の育成、社会・経済インフラ整備、零細・中小企業支援、貿易・海外直接投資の促進を、5年間に亘り支援するもので、信託基金、本行とAfDBの協調融資促進スキーム、及び民間企業を最終的な借入人とする本行のAfDB向け融資の3つの手法で構成されています。

適切なコスト管理

- ・ 事務経費率は、過去3年間と同水準で推移しました(指標1)。

案件管理の効率的実施

- ・ 円借款における貸付実行の進捗率は2004年度より若干改善しました(指標2)。現場での新たな試みとして、例えばインドネシアでは、WEBサイトにより関係省庁が本行と調達や貸付進捗の状況を共有閲覧できるシステムを構築し、モニタリング機能の強化を図り、貸付実行進捗率を高めています。
- ・ 円借款について、事前評価、中間レビュー、事後評価、事後モニタリングを含めた一貫した評価の流れを確立し、評価結果や教訓と提言を途上国に提示することで、途上国の自主性を高めることにつながっています。また、事業開始前に開発途上国政府機関との合意した事項をまとめ、その後の案件管理と評価を行う際にも、同一フォーマットを使用することにより、より一貫した案件管理の効率化を進めました。
- ・ 円借款を利用する途上国の調達監理能力を向上させるため、調達に関する具体的な改善策の提案や改善の支援を通じて、案件管理の効率的実施に努めました。

2. 追加的な取り組みに関する評価（年間事業計画に予め掲げていないもの）

- ・旧日本輸出入銀行と旧海外経済協力基金の統合後、両機関の勘定系システムが並行して運用されていましたが、これらを統合した勘定系システム（新基幹システム）が本格稼動し、業務の効率化が図られています。

3. 課題への取り組み状況の評価結果

- ・上記に照らし、課題への良好な取り組みがなされたと評価します。
- ・国際情勢、開発途上国政府やグローバルに事業展開する日本企業等のニーズ、あるいは我が国政府の対外経済政策は刻々と変化しており、海外向け業務を担う本行の特質上、引き続き、これらへの戦略的かつ効果的な対応を意識しつつ、機動性を発揮することが重要です。また、本行業務は2008年度に新政策金融機関と独立行政法人国際協力機構（JICA）に承継されることとなっておりますが、円滑な移行を行うと同時に、その間も効率的・効果的な業務運営に取り組むことが必要です。

組織能力課題 2

我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映

取り組み例	指標	2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)	2005 (17年度)		2006 (18年度)
					計画	実績	計画
我が国国民、利用者及び非政府団体(NGO)等の意見を聴取する機会の拡大	(指標1) モニタリング指標 本行業務のあり方や出融資対象案件に対する意見を聴取した個人・団体数		新規			936	
出融資利用手続きの軽減等による利便性向上	(指標2) モニタリング指標 アンケート調査に基づく利用者満足度		新規				
評価結果							

：優れた取り組みがなされたと評価します。 ：良好な取り組みがなされたと評価します。 ：今後の取り組みに留意が必要です。
 -： 外部環境の変化等により評価不能。

1. 年間事業計画に掲げている取り組み例に関する評価

我が国国民、利用者及び非政府団体(NGO)等の意見を聴取する機会の拡大

・ (指標1)については、我が国国民、利用者、非政府団体、地方公共団体、大学関係者等の意見・参加を求める機会拡大の一環として、以下の取り組みを行いました。

➤ ODA民間モニター制度やNGO-JBIC協議会

円借款に関して、外務省が実施する ODA 民間モニター制度では、中国、パキスタン、パプアニューギニア、エジプト、ベトナムにおいて海外視察が実施され、我が国国民による ODA 事業の一層の理解を深めました。また、NGO との定期的なコミュニケーションを図る場として 4 回開催された NGO-JBIC 協議会では、円借款事業における男女共同参画、マイクロファイナンス事業における NGO の参加、HIV/エイズ対策等に関する議論が行われ、ODA 事業実施における NGO の知見反映の機会拡大に努めました。

➤ 民間セクターとの懇談会

国際金融等業務に関連し、日本企業(商社、鉄鋼・非鉄金属、エネルギー等)、民間金融機関等との懇談会を多数実施し、本行に対するニーズ確認や業務についての意見交換を行いました。また、海外経済協力業務に関連し、建設業界団体、コンサルタント業界団体、商社との懇談会を多数実施しました。融資事業の請負者が被る不適当な契約条件の是正を本行から働きかける等、利用者からの要望や見解を汲み取り、業務へ反映させています。

➤ 円借款関連セミナーの実施

NGO を含む民間非営利組織、大学及び関係機関、地方自治体、民間企業など 11 団体からの参加者を対象に、国民の経験や知見を円借款業務に反映するため「コミュニティ・ディベロップメント」をテーマとして、「円借款パートナーシップセミナー」(旧「国民参加型援助促進セミナー」)をインドで開催し、インド向け円借款事業のうち、植林活動を通じた貧困削減事業や、上下水道整備等を視察しました。現地視察により、参加者は「現地の事情に即したきめ細かい援助を行うことが大切である」ことを現地で

実感し、援助のあり方について活発な議論を行いました。また、過去のセミナー参加者を対象に「円借款パートナーシップセミナー連絡会」を新たに開催し、各団体による多様な国際協力活動や本行の連携事例を報告し、意見交換を実施しました。なお、本セミナー実施の具体的成果の例として、2004年度にベトナムでのセミナーに参加した NPO 法人「持続可能な社会をつくる元気ネット」の活動が挙げられます(注)。

(注)セミナー参加後、本行委託により同法人が「タイ地域環境活動に係る調査」を実施。その過程で、調査のカウンターパートであったタイ環境研究所、タイ天然資源・環境省の協力のもと、47の地域環境活動団体・地方公共団体・教育機関が参加し、タイの地域環境活動に関する経験・知識交流と連携づくりを推進するネットワーク構築に繋がりました。

➤ 連携促進調査スキームの導入

「円借款パートナーシップセミナー」に関連して、セミナーへの参加団体との連携を強化し、実際の円借款業務への参加を通じた我が国の技術や知見を活かすことを目的として、「連携促進調査」スキームを導入しました。現在調査が実施されており、その結果を踏まえ、日本の各種団体の経験や知見が益々開発途上国において活かされることが期待されています。

➤ NGO 等との意見交換と協力

スリランカ、ベトナム、タイ等において、現地で活動する我が国 NGO や現地の NGO との連携等に関する意見交換を実施しました。こうした意見交換を踏まえて具体的協力へ進展した事例として、タイの地域環境活動における、生ゴミ等有機資源の堆肥化に必要な技術に関する内外 NGO 等との協力による調査実施や、インドで実施中の植林事業における、現地に事務所を持つ日本の NGO との協力による「学校植林・環境キャンペーン」(対象地域の学校の生徒を対象とした環境啓発活動)実施が挙げられます。

➤ 大学との協力の促進

業務協力協定を締結した本邦大学(2005年度新たに締結した4校を含め合計11大学)との定期協議等により、円借款業務への知見やアイデア等の意見交換を行いました。大学の本行業務への参画意向や要望を聴取する機会の拡大が、昨今の大学との調査委託業務増加の成果となっています(人材育成事業の受け入れコース開発、地域医療拡充のための医学部整備支援、国際契約マネジメントの講座開発等について、大学との調査委託業務を18件締結)。また、インターンシップ制度により、協定先の大学から大学院生10名を受け入れ、学生が本行業務に接する機会を拡大しています。なお、今回参加したインターン生も含めた OB/OG が、全国各地の国際協力関連イベント(グローバル・フェスタ(2005年10月/東京)、ワールド・コラボ・フェスタ(同年10月/名古屋)、ワン・ワールド・フェスティバル(2006年2月/大阪))においてミニセミナーを開催し、インターンシップ経験を披露したところ、国際協力に関心のある学生を中心に熱心な意見交換が行われ、好評を博しました。

➤ 環境関連の意見聴取

融資検討中のサハリン フェーズ2事業に関し、日本に越境する可能性のある環境関連の事項があることから環境関連の意見を幅広く聴取するために、一昨年度に引き続き環境関連フォーラムを東京、札幌において、2005年度中3回開催し(参加者は延べ135名)、その内容を本行ホームページに公表しました。

出融資利用手続きの軽減等による利便性向上

- ・(指標2)については、内外の利用者に対するアンケート調査を実施中です(対象は円借款の利用者である借入人・事業実施機関、輸出金融、輸入金融、投資金融、保証の利用者である日本企業その他、有償資金協力調査(SAF)の利用あるいは連携実績のあったコンサルタント、大学・自治体、NGO)。回収結果の詳細な分析を踏まえ、利用者からの要望に応じた利便性の向上に努める予定です。

2. 課題への取り組み状況の評価結果

- ・ 上記に照らし、課題への良好な取り組みがなされたと評価します。
- ・ 今後とも、我が国国民、利用者及び非政府団体の知見の活用、意見聴取を図り、業務に反映させていくことが求められます。本行の取り組むべき課題が今後も一層多様かつ複雑化していく環境において、利用者アンケートなどの方法を活用し広く意見聴取することに加え、個別事項や事例に応じた関係者との対話の強化やネットワーク機能の活用により、我が国国民や利用者の意見や要望を適切に把握し、業務に反映させる努力が求められます。

組織能力課題 3

情報公開・広報活動の推進

取り組み例	指標	2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)	2005 (17年度)		2006 (18年度)
					計画	実績	
積極的な情報公開の推進	(指標1) モニタリング指標 HP(ホームページ)へのアクセス件数	1,400,948	1,495,764	1,377,713		1,103,379	
開発途上国における本行業務に関する理解の促進							
開発教育を通じた国民の国際協力への理解の増進及び国際協力分野での人材の養成	(指標2) モニタリング指標 開発教育を実施した件数			45		49	
評価結果							

○：優れた取り組みがなされたと評価します。 □：良好な取り組みがなされたと評価します。 △：今後の取り組みに留意が必要です。
 -：外部環境の変化等により評価不能。

1. 年間事業計画に掲げている取り組み例に関する評価

積極的な情報公開の推進

- ・(指標1)は、本行ホームページの「トップページへのアクセス数」を計上しています。2005年度は過去3年度の水準を下回りました。これはサーバトラブルにより、アクセス集計の中断・変更があったためですが、当該期間を除けば、従来と同等のアクセス水準となっています。なお、ホームページ全体へのアクセス数が増加しました(2004年度の月平均アクセスは198,362件、2005年度は212,604件)が、これはユーザーのニーズに対応したコンテンツの充実化を図ったことにより、全体としてアクセス数が増加したほか、トップページを経由しない「お気に入り登録」、検索、他頁からのリンク等からの直接アクセスが増加したことによるものと推測されます。
- ・また、以下のとおり、広報媒体の内容の充実に取り組みました。
 - 広報誌「JBIC TODAY」の記事デザインを変更し読み易さを改善するとともに隔月で発行し、本行の業務実績や最近の取り組み等を紹介
 - 本行の業務を紹介する各種パンフレット(「日本とインド：新たな可能性に向けて」(インドに対する円借款の概要)、「中堅・中小企業支援事例集」等)を発行
 - 環境への取り組みへの理解促進のため「環境・社会行動レポート2005」を発行
- ・本行広報センターにおいて、情報開示請求の窓口業務、年次報告書・業務紹介パンフ等の資料配布、情報提供を行っています。
- ・融資検討中のサハリン フェーズ2事業に関する環境関連フォーラムの内容を、本行ホームページに公表しています。

- ・ NGO-JBIC 協議会のホームページを NGO と共同運営し、会議の議題、配布資料、議事録等を公表しています。
- ・ 円借款業務の実施状況について、国際的な基準を踏まえた定量的な指標を活用し、事前から事後までの一貫した評価を行い、その結果を積極的に公表しています。
- ・ 年度内に受け付けた全ての情報開示請求に対して、請求が取り下げられたものを除き、適切かつ迅速に対応しました。

開発途上国における本行業務に関する理解の促進

- ・ 開発途上国の現地マスコミに対する本行出融資案件への現地視察（プレスツアー）をモロッコ、ペルー、エジプト等で実施し、現地における本行業務の理解増進に努めました。なお、参加記者からは、「大規模かつ優遇された条件での融資により、貧困削減および経済インフラ整備という当国の主要課題へ重点的に支援を行っている」、「実施機関との良好な関係に立った着実な支援が現在の経済発展へ貢献した」との反響や、日本全体の政策支援が有機的に組み合わせられることへの期待が表明されました。

開発教育を通じた国民の国際協力分野での人材の養成

- ・ （指標 2）では以下のような取り組みが行われました。
 - 本行と連携協定を締結している大学での国際協力の定期講義や、連携先の大学院生のインターン研修の実施。
 - 国内各地の大学やインド、タイ、ペルー等における日本人学校での開発教育の実施。
 - タイ、フィリピン、ベトナム等において、大学生・大学院生の円借款事業の現地視察受け入れ。
- ・ 指標の対象としていませんが、開発教育を実施する上で必要となるツールを整備・充実するために、開発コンサルタントや研究者等の意見を踏まえつつ、開発教育のカリキュラム・教材を大学と共同で作成しました。

2. 追加的な取り組みに関する評価（年間事業計画に予め掲げていないもの）

- ・ 2005 年 9 月から 10 月にかけて、日本経済新聞の「ゼミナール」に「大競争時代の ODA」を連載し、有力マスメディアを通じて、ODA に対する国民の理解を高めるための発信を行いました。

3. 課題への取り組み状況の評価結果

- ・ 上記に照らし、課題への良好な取り組みがなされたと評価します。
- ・ 政策金融機関として業務の透明性向上や国民への説明責任を果たすために、内外における本行業務への理解促進を図るとともに、開発教育を通じた人材養成を図るべく、情報公開・広報活動については、今後も積極的に取り組んでいくことが重要です。

組織能力課題 4

対外経済分野における政策金融機関としての現地機能の活用強化

取り組み例	指標	2002 (14年度)	2003 (15年度)	2004 (16年度)	2005 (17年度)		2006 (18年度)
					計画	実績	計画
現地における動向把握・政策対話とそれに基づく迅速柔軟な対応	(指標1) モニタリング指標 現地タスクフォース・ドナー会合が組成され、本行が参加している国数			新規		32	
	(指標2) 海外駐在員事務所の現地ネットワークをファイナンス組成・顧客ニーズへの対応等に活用した出融資保証対象案件数			新規	37	31	48
開発途上国における適切なニーズ把握	(指標3) 海外駐在員事務所と開発途上国政府・国際機関との間で各種政策に関する意見交換を行った対象国数			新規	57	55	55
	(指標4) 海外駐在員事務所が各種ニーズを聴取した現地日系企業数	604	690	605	593	419	600
評価結果							

○：優れた取り組みがなされたと評価します。 □：良好な取り組みがなされたと評価します。 △：今後の取り組みに留意が必要です。
 -：外部環境の変化等により評価不能。

1. 年間事業計画に掲げている取り組み例に関する評価

現地における動向把握・政策対話とそれに基づく迅速柔軟な対応

- ・(指標1)については、ODAをより効率的、効果的に実施するための日本政府方針に従い、現地ODAタスクフォース活動やドナー会合に、途上国ごとの特徴と必要性に応じて、本行の海外駐在員事務所が対応しました。インドネシア、ベトナム、カンボジア、フィリピン、インド、スリランカ、バングラデシュ等のODAタスクフォースを通じた活動に参加することで、現地における援助動向の把握や対話を行いました。国際機関等のドナーと当該国の支援方針について協調を図るとともに、例えば円借款案件形成の準備調査や事業実施・完成後の技術援助でJICAと連携する等、日本側としての有機的な支援強化も図られています。
- ・(指標2)については、計画値を下回りました。当該国の政権交替や国内法の改正により案件準備が遅延した事例や、カントリーリスクが高まったために日本企業の投資ニーズが減退した事例があったこと等が原因です。具体的な取り組みとしては、タイではパーツ建債券発行に関し、バンコク駐在員事務所がタイに進出している邦銀からの資金ニーズを聴取し、顧客ニーズに対応しながら債券発行の準備を行いました。また、メキシコ、ブラジル、ベネズエラ、インドネシア、ベトナム、トルコ、フィリピン等について、当該国を管轄する海外駐在員事務所を通じ、投資金融、輸出金融、保証等の相談を受けるとともに、適切なサポートを提供することで、円滑な出融資保証承諾に結び付けました。

開発途上国における適切なニーズ把握

- ・ (指標 3)は、ほぼ計画を達成しました。イラク、インド、インドネシア、エジプト、ガーナ、カンボジア、スリランカ、タンザニア、チュニジア、パキスタン、ペルー、中国等について、当該国を管轄する海外駐在員事務所が、各国政府関係部門に対して独自にあるいは世界銀行や主要ドナーなどの開発パートナーとともに、財政政策や開発政策に関する意見交換を行い、既往案件の監理や新規案件の支援を実施しています。例えば、イラク復興支援では、本店と海外駐在員事務所のネットワーク機能を活用し、現地 ODA タスクフォースを通じた現地での調整、案件形成の事前合同調査や現地専門家の活用、世界銀行をはじめとする国際機関や JICA、JETRO 等の国内関係機関との緊密な連携により、事業ニーズを迅速・的確に把握し、効率的な支援を行いました。
- ・ (指標 4)は、実績が計画を下回り、過去 3 年間に比べて約 3 分の 2 の水準に留まりました。これは、新規案件のフォロー、既往案件の監理強化や事務所の移転・閉鎖等により、現地日系企業との面談機会が十分設けられなかったこと等によるものです。実績としては、タイ、中国、ベトナム、シンガポール等、各地の本行駐在員事務所が現地日系企業から資金ニーズや投資事業計画、ビジネス展開等について幅広く見解を聴取し、業務へのフィードバック等を行いました。

3. 課題への取り組み状況の評価結果

- ・ 上記に照らし、課題への今後の取り組みに留意が必要です。
- ・ 各事業分野の課題に対応した新規案件支援等の具体的な成果を出すためには、海外駐在員事務所が現地に所在する利点を最大限活かし、本店が密接に協力しながら、現地のニーズを的確・迅速に汲み取ることが重要です。2005 年度は諸事情により、(指標 4)の当初計画に対し、現地日系企業のニーズを聴取する機会が十分に確保されませんでした。人員を含む体制上の制約がある中、事務所の効率的・機動的対応の強化に向けて本店から支援を得ながら、これまで築いてきた現地ネットワークの一層効果的な活用方法の検討や事務効率化等を通じて、ニーズ聴取の機会を増やす、更に、所在国の投資環境や産業動向等を踏まえたより深いニーズの掘り起こしを試みるなど、事務所毎の事情に応じた工夫を行いつつ、現地ニーズの把握に一層努めていくことが求められます。