

業務運営評価制度における「業務戦略」

平成 17 年 4 月
国際協力銀行

基本業務戦略

各事業分野における取り組みの前提として、政策金融にかかる政府の方針（平成 14 年 12 月 17 日閣議決定「道路関係四公団、国際拠点空港及び政策金融機関の改革について」）に従い、経済財政諮問会議の結論を踏まえ、「特殊法人等整理合理化計画」（平成 13 年 12 月 19 日閣議決定）で示された事業の見直しを着実に実行し、業務の不断の見直しを行いつつ、全行的に以下を業務運営上の重要課題と認識して取り組んでいきます。

事業に関する課題

- 課題 1： 民間金融機関の補完・奨励の徹底及び民間資金との役割分担の明確化
- 課題 2： 効果的な政策実現を図るための多様な金融手段の有機的な活用
- 課題 3： 国際機関・海外公的機関との積極的な連携
- 課題 4： 環境問題への配慮の徹底および環境問題対応への積極的貢献
- 課題 5： 中堅・中小企業の海外事業運営支援

財務に関する課題

- 課題 1： 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持
- 課題 2： 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理

組織能力に関する課題

- 課題 1： オペレーションの機動的・効率的な実施
- 課題 2： 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映
- 課題 3： 情報公開・広報活動の推進
- 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

各課題に対する取り組み例及びその達成度を測るための指標は、**別表**の通りです。

〔 基本業務戦略 〕

課題	取り組み例	
	指標名	
< 事業に関する課題 >		
事業課題1 民間金融機関の補完・奨励の徹底及び民間資金との役割分担の明確化	民間金融機関との協調融資及び保証機能の活用	
	民間金融機関との協調出融資保証対象プロジェクトの、総借入金に占める民間金融機関等の融資比率	
	民間金融機関等に対する保証承諾額の総承諾額に占める比率	
	民間金融機関の状況を踏まえた運用の見直し・新たなアプローチの導入	
	民間金融機関の環境審査への協力	
	民間金融機関に対する海外における環境審査関連情報の提供件数	
	開発事業における民間資金との役割分担の明確化	
事業課題2 効果的な政策実現を図るための多様な金融手段の有機的な活用	日本企業・開発途上国政府・企業による事業に対する総合的支援の強化	
事業課題3 国際機関・海外公的機関との積極的連携	開発途上国向け支援に関する効果向上や日本企業の事業活動に資する国際機関・海外公的機関との連携推進	
	国際機関・海外公的機関との間で、開発政策・日本企業の事業環境整備について意見交換を行った対象国数	
	国際機関・海外公的機関との協調融資・保証承諾案件数	
事業課題4 環境問題への配慮の徹底および環境問題対応への積極的貢献	開発途上国における環境保全・改善プロジェクトの促進	
	環境保全・改善効果が期待される出融資保証承諾案件数の割合	
	出融資保証案件における環境配慮の徹底および環境保全・改善を目的とした外部への働きかけ	
事業課題5 中堅・中小企業の海外事業運営支援	中堅・中小企業向け情報提供の充実	
	投融資相談会・講演等を通じて情報提供を行った中堅・中小企業数	
	地域金融機関の国際業務補完を通じた支援	
	中堅・中小企業の海外事業に関して地銀等地域金融機関に情報提供を行った件数	

課 題	取り組み例	
	指 標 名	
< 財務に関する課題 >		
財務課題1 適正な損益水準の確保および安定的な財務体質の維持	調達コスト・期待損失勘案後の適正な損益水準の確保	行政コスト計算書の業務費用
	財務的安定性の維持	国際決済銀行の国際統一基準上に規定される自己資本比率
財務課題2 出融資の実行に伴う各種リスクの適切な把握及び管理	政策金融機関として構造的に抱える長期・固定の貸付による金利リスクの適切な把握及び管理	金利感応度(金利変動による資産・負債の時価評価変動額(ペーシスポイントバリュ))
	財務の健全性に影響を及ぼし得る信用リスクの適切な把握及び管理	民間準拠会計基準に基づく貸倒引当金
		貸付金償却額(部分直接償却額を含む)
		金融再生法開示債権比率
		金融再生法開示債権の保全率
< 組織能力に関する課題 >		
組織課題1 オペレーションの機動的・効率的な実施	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	事務経費率
	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(期首パイプライン執行率)
組織課題2 我が国国民・利用者の意見・要請の適切な反映	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	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
	出融資利用手続きの軽減等による利便性向上(注3)	アンケート調査に基づく利用者満足度(注:2005年度に調査実施予定)
組織課題3 情報公開・広報活動の推進	積極的な情報公開の推進	HP(ホームページ)へのアクセス件数
	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	開発教育を実施した件数
組織課題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	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	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
		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
	開発途上国における適切なニーズ把握	海外駐在員事務所と開発途上国政府・国際機関との間での各種政策に関する意見交換を行った対象国数
		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

(注1) はモニタリング指標であることを示す。

(注2) 目標に対し、極力指標を設定するよう努めているが、指標設定が馴染まないものについては、定性評価を実施。

(注3) アンケート調査結果等を踏まえた利用者の利便性の向上については、定性評価を実施。

分野別業務戦略

[事業分野：国際金融秩序安定への貢献]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- ・ アジア地域の経済は、1997年のアジア通貨危機から総じて順調に回復し、2003年のGDP成長率は、東アジアで6.5%、東南アジアで4.6%と、高い伸び率を示しています。また、好調な輸出などを背景に外貨準備も増加してきており、各国とも市場の信認維持・評価向上に向け、健全な経済運営に努めています。
- ・ しかしながら、金利変動に伴う民間資金の急激な流出の可能性や金融システムが依然として脆弱であることに加え、アジア通貨危機の主因となった通貨・期間のミスマッチ構造も抜本的に解消されていないなど、アジア地域における金融・資本市場の構造改善は同地域における重要な政策テーマとなっています。
- ・ また、アジア通貨危機のような事態の再発を防止するとともに、FTA（自由貿易協定）・EPA（経済連携協定）等の連携を進めていく上でも重要な、アジア地域の安定的な経済成長を支えるため、域内における中長期資金の動員能力を高めるための債券市場育成が不可欠となっています。こうした観点から、我が国政府は具体的な施策である「アジア債券市場育成イニシアティブ」を積極的に推進しており、各国の金融・資本市場の構造改革に向けた取り組みを促進しています。
- ・ また、グローバル化の進んだ世界経済全体の安定性の観点からは、アジア地域の相対的な安定化もあり、他地域も含めた新興・体制移行国における金融システム全体の安定がより重要性を増しており、当該国政府・国際機関等との政策協議や、マクロ経済動向の定期モニタリングが引き続き重要な状況となっています。

(2) 業務戦略の方向性

- ・ アジア地域における金融システム安定化への流れを一層確かなものにするため、アジア地域への中長期民間資金の流入支援に加えて、「アジア債券市場育成イニシアティブ」の一環として、本行自身の現地通貨建債券の発行と、日本企業の行う事業に対する現地通貨建融資、及び日本企業等の発行する現地通貨建債券に対する保証といった取り組みを通じて、アジア諸国・地域の金融・資本市場の構造改善・市場育成を積極的に行うことが必要となっています。
- ・ また、アジア地域を含む金融システムが未だ脆弱な新興・体制移行国を対象として、国際金融危機の未然防止のための対応強化のため、経済政策に関する開発途上国政府や国際機関等との協議を通じて当該国の適切な経済運営に貢献することや、マクロ経済動向のモニタリングを通じて経済状況の定期的な把握を行うことが求められています。
- ・ なお、国際金融危機が発生、あるいは危機に繋がる事象が発生した場合に備え、機動的かつ効果的な支援を行える体制を確保していくことが、引き続き求められています。

(3) 業務戦略の制約要因

- ・ 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

国際金融市場の市場関係者の動向

開発途上国の経済運営の安定性

国際機関・他先進諸国を含めた国際協調体制

2. 業務課題

上記1.の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題1：アジア地域における金融・資本市場の構造改善・市場育成支援

通貨危機の影響を克服しつつあるアジア地域の回復傾向を確固たるものにすべく、アジア金融・資本市場の構造改革を促進する観点から、「アジア債券市場育成イニシアティブ」に対する取り組みを強化します。また、こうした構造改善を目的とする取り組みと合わせ、引き続き保証機能の活用や民間金融機関との協調融資等を通じた中長期民間資金の開発途上国向けフローの拡充に努めることが求められています。

取り組み例

例1：アジア地域における債券市場の育成支援

(指標)

- ・ アジア債券市場育成イニシアティブに沿った各種取り組みの実施件数

例2：アジア地域向け中長期民間資本フローの拡充支援

(指標)

- ・ アジア地域向け出融資保証承諾案件による中長期民間資本流入額(モニタリング指標)

課題2：新興・体制移行国発の国際金融危機未然防止への対応強化

アジア地域を含む新興・体制移行国の安定的な経済運営は、これら諸国との関係を深めつつある我が国金融システムを含む国際金融システム全体の安定化にとって重要です。本行は、新興・体制移行国政府および国際機関等との政策協議等を通じて、これらの国の安定的な経済運営に貢献することが求められているとともに、開発途上国のマクロ経済動向の定期的なモニタリングを通じて国際金融危機の未然防止のための対応強化を行うことが求められています。

取り組み例

例1：市場からの信認維持に不可欠な健全な経済運営に対する知的協力

(指標)

- ・ 新興・体制移行国の経済政策に関する、当該国政府・国際機関等との協議対象国数

例2：国際金融危機再発に備えたマクロ経済動向の定期モニタリングの徹底

(指標)

- ・ マクロ経済動向に関する定期審査対象開発途上国数

課題3：国際金融危機発生時の機動的・効果的な危機收拾

国際金融危機が再発した際には、危機の速やかな収束を図るべく、財務省や日本銀行等との緊密な連携の下、機動的な支援を行うことが本行に求められています。本課題は、国際金融危機が発生した場合、あるいは危機に繋がる事象が発生した場合のものとして念頭に置くものです。

取り組み例

例：国際金融危機收拾のための機動的・効果的な支援の実施

(指標)

- ・ 国際金融危機收拾のための出融資保証承諾案件数（モニタリング指標）

[事業分野：開発途上国の経済社会開発支援]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- 円借款の年次供与国の平均1人あたり国民総所得は、1995年の620ドルから2002年には765ドル、また、保健・教育面を含む生活の質についても、平均の人間開発指標(HDI)が1992年の0.534から2002年の0.683と上昇しています。このように改善が見られるものの、例えば、日本(2002年の1人あたり国民総所得:34,010ドル、HDI:0.938)と比べた場合、依然として低い水準にとどまっています。
- また、開発途上地域では、未だに約11億人が1日1ドル未満の貧しい生活を余儀なくされており、こうした貧困問題への対処が国際的に重要な課題となっています。

表 地域別貧困人口:1990 - 2001年

地域	1日1ドル未満で生活する人々(百万人)			
	1990年	構成(%)	2001年	構成(%)
東アジア・大洋州	472	39%	284	26%
欧州・中央アジア	2	0%	18	2%
ラテンアメリカ・カリブ	49	4%	50	5%
中東・北アフリカ	6	0%	7	1%
南アジア	462	38%	428	39%
サブサハラアフリカ	227	19%	314	29%
合計	1,219		1,101	

(出所:世銀World Development Indicators 2004)

- 国際社会では、2000年9月の国連ミレニアム・サミットにおいて「国連ミレニアム宣言」が採択されており、これを受けてまとめられた「ミレニアム開発目標(MDGs)」では貧困の削減、保健・教育の改善、環境保全等に関する2015年までの達成目標が示されています。
- 我が国政府も、国連ミレニアム宣言に参加するとともに、2003年8月に我が国の政府開発援助(ODA)政策の根幹をなす政府開発援助大綱(ODA大綱)を閣議決定し、「国際社会が共有する重要な開発目標」への取組みを示し、「貧困削減」を最初の重点課題に掲げています。また、2005年2月に政府決定されたODA中期政策では、より具体的に「MDGsはより良い世界を築くために国際社会が一体となって取り組むべき目標であり、我が国としては、その達成に向けて、効果的なODAの活用等を通じて積極的に貢献する」としています。
- 我が国政府によるODA大綱は、「貧困削減」以外にも、「持続的成長」を重点課題として掲げており、その中で「経済活動上重要となる経済社会基盤の整備」を重視するとともに、本行の輸出入金融等との連携強化や民間活力や資金の十分な活用を伴った民間経済協力の推進を通じた、我が国のODAと貿易・投資の「有機的連関」が謳われています。また、経済社会基盤(経済社会インフラ)は、持続的な経済成長を支えるだけでなく、MDGs達成の上でも重要な役割を担うものとして、インフラ再評価という国際的な潮流も生み出しています。
- また、ODA大綱では、ODAを効率的・効果的なものとするためにも、開発途上国における開発政策・制度が適切に策定・運営されることが重要である点を示し、「国際社会

における協調と連携」等による開発パートナーシップ、「国民参加の拡大」、及び「評価の充実」等も掲げています。

(2) 業務戦略の方向性

- 貧困削減は、国際社会が共有する重要な開発目標であり、現在、国際社会は MDGs の達成に向けた取組を行っています。また、ODA 大綱でも、貧困削減を重点課題に掲げており、本行としても今後も継続して対応する必要があります。
- 貧困削減に加え、ODA 大綱は「持続的成長」を重点分野に掲げており、他の公的資金との連携や民間経済協力の推進の重要性、インフラ再評価の国際的な潮流等を踏まえつつ、持続的成長を可能にすべく、経済社会インフラ整備や人材育成、IT 化に対する支援を引き続き行うことが本行に求められています
- 上記の貧困削減、持続的な経済成長を推進する支援に際しては、開発効果を高めるため、引き続き、我が国が有する優れた知見・ノウハウを活用しつつ、政策・制度改善、実施能力強化、事業の形成・運営・維持管理の改善等に向けた知的協力・技術支援を行っていくことが必要です。
- 我が国の無償資金協力・技術協力といった援助形態との連携や、国際機関等との連携(開発パートナーシップ)については、ODA 大綱でも謳われている重要課題であり、引き続き、各々に取り組んでいくことが必要となります。
- 開発途上国の開発問題への関心の高まりから、広く国民等にかかれた業務への期待が高まっており、国民の参加機会等を通じて、これらの期待に応えることが必要となっています。
- ODA をより効果的・効率的に実施するためには、評価を通じて実施状況や効果を的確に把握すると同時に、評価から得られた経験・教訓をフィードバックすることが一層重要となります。これまでも、本行は評価の充実等に鋭意取り組んできたところですが、国際的には開発成果の重視、国内的にもより効果的・効率的な ODA 実施に対する要請は高まっており、円借款業務の一層の質の向上に取り組んでいく必要があります。
- なお、ODA 大綱では、「日本と緊密な関係を有し、日本の安全と繁栄に大きな影響を及ぼし得るアジア」を重点地域とする一方で、「その他の地域」についても、「各地域の援助需要、発展状況に留意しつつ」取り組むことが示されており、この点を踏まえた対応が必要です。

(3) 業務戦略の制約要因

- 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

開発途上国の政治・経済状況

2. 業務課題

上記 1. の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題

に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題 1：開発途上国の貧困削減への直接対応

貧困問題が国際的に大きな課題となっており、貧困削減は、ミレニアム開発目標の第一の目標となっています。貧困削減への対処として、経済社会インフラ整備や貿易・投資の活発化等による経済成長の促進とともに、貧困層への支援を直接の目的とする案件についても、より積極的に取り組むことが求められています。

取り組み例

例 1：貧困層への支援を直接の目的とする案件（「貧困対策案件」）への支援
（指標）

- ・ 「貧困対策案件」に対する承諾案件数

例 2：貧困層による開発プロセスへの参加促進への支援

（指標）

- ・ 「貧困対策案件」のうち、貧困層が案件形成段階において参加した承諾案件数

課題 2：開発途上国の持続的な経済成長を推進する支援

貧困削減を持続可能なものとするためには、持続的成長を通じた雇用・所得機会の増加が必要となります。持続的成長には現地における民間セクターの成長や貿易・投資の活発化等、民間セクターの役割が重要となりますが、開発途上国では、こうした民間セクターの活動基盤となる経済・社会インフラ（運輸・物流、エネルギー、情報・通信、灌漑、上下水道等の施設・設備）が不足しています。このため、開発途上国の民間経済活動の拡充に対する支援と共に、開発途上国の経済社会インフラ整備の推進に対する支援が求められています。更に、持続的成長のためには、人材育成、IT化の促進、地域格差の是正等も求められます。

取り組み例

例 1：開発途上国の貧困削減に貢献する経済社会インフラ整備の推進

（指標）

- ・ 開発途上国の経済社会インフラ整備案件に対する出融資保証承諾案件数

例 2：開発途上国の民間経済活動の拡充に対する支援

（指標）

- ・ 開発途上国における貿易・投資を含む民間企業部門の活動に資する出融資保証承諾案件数

例 3：開発途上国の人材育成に対する支援

（指標）

- ・ 人材育成案件（教育案件及び人材育成コンポーネントを含む案件）の承諾案件

数

例 4：開発途上国の IT 化の促進に対する支援

(指標)

- ・ 開発途上国の IT 化を支援する(IT コンポーネントを含む)出融資保証承諾案件数

例 5：地域格差の是正に対する支援

(指標)

- ・ 地方都市・農村を対象としたインフラ整備に対する出融資保証承諾案件数

課題 3：知的協力・技術支援の推進

経済社会開発を効果的に進めるためには、当該国における開発政策・制度が適切に策定・運営され、事業の形成・運営・維持体制等がしっかりと整備されることが必要と考えられます。従って、開発政策・制度改善、組織強化、事業の形成・運営・維持管理の改善等について、我が国及び本行の持つ知見・ノウハウを活用しつつ、知的協力・技術支援を積極的に推進することが求められています。

取り組み例

例 1：各国の多様な開発ニーズの適切な把握

(指標)

- ・ 開発途上国政府との政策対話、マクロ経済調査、セクター調査を行った国数

例 2：開発途上国の政策立案、案件形成から完成後の運営・維持管理に至る、あらゆる段階における知的協力・技術支援の推進

(指標)

- ・ 調査業務等を通じた開発途上国に対する各種提言件数

例 3：問題解決、優良案件形成における経験・教訓の開発途上国との共有の強化

(指標)

- ・ 開発途上国に対するフィードバックセミナー等、各種セミナー及び研修の開催件数

例 4：支援対象国の事業管理・債務管理能力向上に対する支援

(指標)

- ・ 開発途上国向けの調達・貸付実行管理・債務管理能力向上のためのセミナー・研修実施国数

課題 4：開発パートナーシップの推進

円借款を含む我が国の政府開発援助(ODA)に関して、説明責任の徹底、効果的な開発援助の実施等の要請が高まっていることから、国民参加及び他の機関・市民社

会・途上国の地域社会等との連携・協調を推進することが求められています。

取り組み例

例 1：現場における経験や知見を有する内外の NGO や CBO 等の市民社会及び地域社会と協力・連携した支援の推進

(指標)

- ・ NGO・CBO 等の市民社会・現地の地域社会が参加した円借款対象案件数

例 2：我が国地方公共団体や大学と協力・連携した支援の推進

(指標)

- ・ 地方公共団体・大学の協力を組み入れた円借款対象案件数

例 3：我が国のほかの援助形態（技術協力・無償資金協力）や ODA 以外の資金と一体となった支援の推進

(指標)

- ・ 技術協力・無償資金協力、ODA 以外の公的資金（OOF）及び民間資金と連携した円借款対象案件数

例 4：他の援助機関や国際援助機関が参加する国際的枠組みにおける知的協力の推進

(指標)

- ・ 国際機関・海外公的機関との間で開発政策等に関する調整や援助手続き調和化への取組を行った件数

課題 5：国民の参加（開かれた円借款業務）

我が国の政府開発援助（ODA）に対して、説明責任の徹底等の要請が高まっているため、国民の参加等を通じた開かれた円借款業務が求められています。

取り組み例

例：業務の企画立案、案件形成における国民参加の業務運営の推進

(指標)

- ・ 「提案型調査」等を活用し国民の知見・アイデアを取り入れた案件形成の円借款対象案件数

(注) 通常のSAPROFと異なり、本行にて調査の方針、専門家の構成につき指示を出さず、これを含めサービス提供者（応札者）よりプロポーザルの提出を求めるものです。応札者の特定の国、特定のセクターにおける知見を十分に生かすことを目指しています。

課題 6：円借款業務の質の向上

上記の課題への取組みに加えて、国際的基準に基づき、定量的な指標を活用した事前から事後までの一貫した評価を実施するなど評価の充実を図ることで、貧困削

減といった開発成果への貢献等、円借款業務の質を一層向上させることが求められています。

取り組み例

例：円借款対象案件における評価の充実

（指標）

- ・ 円借款対象案件の全評価件数に対する外部評価の実施割合

（指標）

- ・ 円借款対象案件の事前・事後評価の実施割合

（指標）

- ・ 円借款対象案件のテーマ別評価（プログラムレベル含む）の件数

（指標）

- ・ 円借款対象案件に対する合同評価の件数

[事業分野：我が国にとっての資源の確保]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- ・ 資源小国である我が国は、国民生活や経済活動の基盤をなすエネルギー・資源の大半を海外に依存しており、我が国の資源の対外依存度は、石油、天然ガス、鉄鉱石等の主要なエネルギー・鉱物資源で100%あるいはそれに近い水準にあります。
- ・ アジア地域のエネルギー需要は増大を続けており、国際エネルギー機関(IEA)によれば、世界のエネルギー需要は2020年までに97年比で57%増加し、この伸びの約半分を日本を除くアジア地域が占める見込みとなっています。特に、近年は中国を始めアジア諸国の高成長等を背景に資源・素材価格が高騰しており、その影響が懸念されています。
- ・ 我が国の資源関連業界は、商社や電力・ガス会社の積極的な開発段階への参加、供給源多角化の模索等、国際的な事業展開を進めていますが、合併・再編を経てさらに競争力を高めている資源メジャー等の国際的大企業に伍してビジネスを展開し、我が国にとっての資源確保を図るためには、事業資金の円滑な調達、リスク軽減措置等が一層重要になっています。
- ・ こうした中、平成15年10月に我が国政府が制定した「エネルギー基本計画」では、エネルギー・資源の安定確保や需給安定化等の重要性が強調され、また、平成16年5月に制定された「新産業創造戦略」でも横断的な重点政策の一つとして「原料資源等の安定的供給確保」が定められており、急激な市場変動に対応するとともに、中長期的な安定供給確保のための取り組みを行うこととされています。

(2) 業務戦略の方向性

- ・ 最近の資源・素材価格の高騰を踏まえ、我が国にとっての資源の安定的確保のために、大規模・高リスクプロジェクト等、我が国の資源関連企業が海外で実施する事業を支援することにより、海外からの資源供給の拡大を図ることが求められています。また、近年不安定化の様相を呈してきた中東地域の政治情勢も踏まえ、現状同地域に過度に依存する原油の供給源の多角化を図るなど、安定的かつ確実な資源供給構造を構築することが重要です。
- ・ また、我が国としてのエネルギー・資源の安定確保のため、アジア地域におけるエネルギー・資源需給の逼迫状況を緩和するためのアジア地域への資源供給拡大や、省エネルギー事業の推進等による資源の有効利用・生産効率化等、需給環境の改善が求められています。
- ・ 我が国への資源の安定供給確保のため、産出国毎の情勢を踏まえた我が国との協力関係の強化や、特に産出国のインフラの未整備が我が国への資源安定供給のボトルネックの一つであることから、産出国のインフラの整備に対する支援が求められています。

(3) 業務戦略の制約要因

- ・ 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が

生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

エネルギー・原材料価格の動向

資源産出・供給国の政情・資源政策

日本企業を含むエネルギー・資源業界の再編動向

2. 業務課題

上記1.の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題1：我が国として不可欠なエネルギー・鉱物資源の確実な供給確保

海外からの安定的なエネルギー・資源の調達の実現のためには、日本企業による権益取得・長期引取・販売権取得に向けた事業に対する支援を通じた、我が国として確保できるエネルギー・鉱物資源の量の維持・拡大や、一般的にリスクが高く、大規模である資源開発プロジェクトに対し、海外の企業やプロジェクト自体のリスクテイクや量的補完等を通じて、適切に対応することが必要です。また、エネルギー・資源の供給源の多角化を図ることによって我が国にとって安定的な資源供給構造を構築することも重要です。

取り組み例

例1：我が国として確保可能なエネルギー・鉱物資源の維持・拡大支援

(指標)

- ・ 日本企業による権益取得・長期引取・販売権取得が可能となったエネルギー・鉱物資源事業に対する出融資保証承諾案件数
- ・ 上記支援対象案件による我が国へのエネルギー・鉱物資源等の新規権益取得・引取量(モニタリング指標)
- ・ 代表的資源の本行融資対象事業から本邦への輸入量の全輸入量に占める割合(モニタリング指標)

例2：高リスク・大規模案件に対する適切な対応

(指標)

- ・ エネルギー・鉱物資源の我が国への供給維持・拡大に資する案件のうち、海外リスクをとって与信を実現した出融資保証承諾案件数
- ・ 大規模案件に対する出融資保証承諾案件数

例3：エネルギー・鉱物資源の供給源多角化支援

(指標)

- ・ 石油・天然ガス・鉱物資源の供給源多角化を実現した事業のうち、主要供給国以外の国にかかる出融資保証承諾案件数

課題 2：エネルギー・鉱物資源の安定確保のための供給量確保と消費節減の推進

エネルギー・資源の安定的確保にあたっては、我が国としての直接的な資源確保を目的とした事業に対する支援以外にも様々なアプローチが必要であり、アジア地域へのエネルギー供給量確保を目的とした資源関連プロジェクトへの支援や、省エネルギー事業などのエネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に資する案件への支援等、需給環境の改善に向けた取り組みが求められています。

取り組み例

例 1：アジア地域へのエネルギー・鉱物資源の供給量確保支援

(指標)

- ・ アジア地域へのエネルギー・鉱物資源供給に繋がる事業に対する出融資保証承諾案件数

例 2：エネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に対する支援

(指標)

- ・ 省エネルギー事業等、エネルギー・鉱物資源の有効利用・生産効率化に資する事業に対する出融資保証承諾案件数

課題 3：我が国へのエネルギー・鉱物資源の供給維持・拡大に繋がる事業の推進

資源産出国における周辺インフラや輸送手段といったインフラは未整備であることが多く、我が国へのエネルギー・資源供給拡大のボトルネックを解消するとともに、当該資源産出国と我が国の関係強化を図るため、かかるインフラ整備等に対する支援が求められています。

取り組み例

例：我が国へのエネルギー・鉱物資源の供給拡大に繋がるインフラ整備事業等に対する支援

(指標)

- ・ エネルギー・鉱物資源の我が国への供給拡大に繋がる施設（道路、鉄道、港湾、パイプライン、船舶、備蓄基地等）の整備案件、及び資源供給国との関係強化に繋がる案件に対する出融資保証承諾案件数

[事業分野：我が国の資本・技術集約型輸出の支援]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- ・ 我が国のプラント輸出はアジア金融危機後に大幅な落ち込みを見せましたが、2003年のプラント成約実績は、アジアや中東湾岸諸国向け成約の増加等を背景に188.8億ドルとアジア通貨危機以降では最も高い実績を示すなど、回復の兆しを見せ始めています。
- ・ 我が国の輸出回復の兆しの他方で、我が国プラント・造船産業は、引き続き有力欧米企業及び安価な労働力等を武器にしたアジア企業との熾烈な競争に晒されており、日本企業の輸出競争力確保はより一層重要な課題となっています。
- ・ 先進各国は、こうした熾烈な国際競争の環境下、官民一体となったトップセールスを行うことなどを通じ自国の輸出競争力の向上を図るとともに、本行と同様の公的輸出信用機関の活用によって自国企業の輸出支援を行っています。
- ・ この様に他国企業との競争が熾烈化する中、各社ともプロジェクトの初期段階からファイナンスも含めた提案型の案件形成が求められており、入札段階から日本企業の参画を積極的に後押しするとともに、案件形成支援等を通じた入札環境整備に対する支援が重要性を増しています。

(2) 業務戦略の方向性

- ・ 他国企業との国際競争が一層激しさを増している状況下、日本企業の輸出競争力の確保のための早い段階での入札にかかるファイナンス条件等の提示や、中東諸国といった政治的な不安定性を抱える地域への輸出案件増加等を踏まえた、ポリティカルリスク等の多様な海外リスクへの対応が求められています。
- ・ また、案件形成の初期段階からの関与が重要性を増している状況に鑑み、案件発掘・形成調査業務による日本企業の入札機会の拡大支援や、日本企業が常時利用可能な開発途上国向けクレジットラインといった開発途上国における日本企業の輸出促進に繋がる枠組み整備等、日本企業にとっての入札環境改善が求められています。また、円借款においても、開発途上国の経済社会開発を効果的に進めるため、日本企業が有する優れた技術・ノウハウの活用が求められています。
- ・ 日本企業の国際的な競争力確保や国際競争自体の公平性確保のためには、海外分野における民間金融機能の状況を十分に踏まえつつ、我が国輸出産業の意見にも配慮した形での、国際的な公的輸出信用の取り決めの見直しに積極的に関与することが必要です。

(3) 業務戦略の制約要因

- ・ 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

我が国プラント業界等の国際輸出競争力
他国企業との競合状況

2. 業務課題

上記1.の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題1：日本企業の輸出競争力確保

他国企業との競争案件等において、本行が日本企業支援を表明する Letter of Intent の発出や融資条件の提示を行う Preliminary Offer の発出等を通じて、競合企業とのファイナンス面でのイコールフットィングの確保や、民間では対応出来ない場合に海外地場企業リスクやポリティカルリスク等の海外リスク・テイクを行うことにより、海外でのプロジェクトに対する与信や円滑なファイナンス組成を積極的に推進することが求められています。

取り組み例

例1：他国企業との競合案件における日本企業の支援強化

(指標)

- ・ 本行が入札段階を含め事前に日本企業に対する支援の意向を表明した案件数

例2：多様なリスク対応策による円滑なファイナンス組成の推進

(指標)

- ・ 海外リスクをとって与信を実現した輸出案件に対する出融資保証承諾案件数

課題2：日本企業の輸出機会創出

日本企業の入札機会自体を拡大させる観点から、案件発掘・形成調査業務によって日本企業も入札に参加可能なプロジェクト形成を支援するとともに、日本企業の輸出促進に繋がる開発途上国政府・機関等とのフレームワーク整備のため、開発途上国向け輸出クレジットラインの設置やフレームワーク・アグリーメント締結を積極的に推進することによって、日本企業の輸出機会の創出を図ることが求められています。また、円借款においても、日本企業が有する優れた技術・ノウハウを積極的に活用することが求められています。

取り組み例

例1：案件発掘・形成調査業務の活用による日本企業の入札機会の拡大支援

(指標)

- ・ 案件発掘・形成調査業務実施案件で、プロジェクト実施主体が機器等の調達段階に入ったもののうち、日本企業が受注したか、または入札機会を得た案件の割合(モニタリング指標)

例2：開発途上国政府・機関等との日本企業の輸出促進に繋がる枠組み整備

(指標)

- ・ 開発途上国向け輸出クレジットラインの設置件数、及びフレームワーク・アグリーメントの締結件数

例3：本邦技術活用案件（STEP）の円借款案件における日本企業の有する技術の活用
(指標)

- ・ 本邦技術活用条件（STEP）を適用した円借款の承諾案件数

課題3：我が国輸出産業に配慮した公的輸出信用制度改善

我が国は国際的な公的輸出信用制度の枠組み(OECD 公的輸出信用アレンジメント)に則って自国企業の輸出支援を行っていますが、日本企業の競争力確保や制度の公平かつ安定的な枠組み・運用を確保するため、日本企業の意見にも配慮しつつ、同制度改善に向けた取り組みを行うことが求められています。

取り組み例

例1：公的輸出信用制度の見直しにあたっての、我が国輸出産業に配慮した改善の実現
(指標)

- ・ OECD 輸出信用アレンジメント等、公的輸出信用制度の改善件数(モニタリング指標)

例2：他国輸出信用機関(ECA)との協力関係強化
(指標)

指標は設けず、定性評価を行うが、他国 ECA と協調融資を行った出融資保証承諾案件数等について、定性的な評価の対象とする。

[事業分野：我が国産業の国際的事業展開の支援]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- ・ グローバル化が進展し国際競争が熾烈化する環境下、日本企業（製造業）の海外生産比率は、1990年の14.1%から2003年には26.1%に増加したものの、我が国の対外直接投資残高の対GDP比は、2003年で、英、独、米がそれぞれ62.7%、25.8%、18.8%と高水準であるのに比べ、我が国は依然7.8%と低い水準に留まっており、また、収益性も未だ不十分なレベルに留まっていると言えます。
- ・ こうした中、日本企業は、近年のFTA（自由貿易協定）・EPA（経済連携協定）の動向等も踏まえ、国内での高付加価値生産を図りつつ、海外生産の強化・拡大、及び海外販売拠点の拡充を含む販売機能の強化を進めており、グローバルな最適生産・分業体制の構築に取り組むと共に成長市場でのマーケット拡大への取り組みを強化し始めております。
- ・ また、日本企業が海外で円滑に事業展開を行っていく上では、外貨節約・獲得効果及び技術・経営ノウハウ移転効果等の開発途上国経済への貢献、並びに環境改善効果も企図した国際社会との調和ある海外事業展開を行うことが求められており、これはCSR（企業の社会的責任）の観点からも、日本企業にとって必須の課題となっています。
- ・ 更に、昨今のエネルギー・原材料の需給逼迫・価格高騰、及び開発途上国における経済・社会インフラ整備不足の顕在化は、改めて海外投資事業リスクの高さを露呈し、また、未発達な現地裾野産業・金融資本市場、外国投資に関する法制未整備・政策変更等のポリティカルリスクは、引き続き日本企業の国際事業展開における大きな懸念材料となっています。

(2) 業務戦略の方向性

- ・ 日本企業のグローバルな最適生産・分業体制の構築及び成長市場等でのマーケット維持・拡大に向け、日本企業のグローバル財務戦略上の多様化・複雑化するニーズへの対応や海外分野における民間金融機能の状況を十分踏まえた海外リスクのコントロール・引受け、国際市場拡大に向けた日本企業の取り組みへの対応並びに国際社会との調和も企図した海外事業への適切な支援の実施が必要となっています。
- ・ また、海外プロジェクト等に対する豊富な情報・実績、政府・国際機関等とのネットワーク、開発途上国政府等への交渉力等を活かしつつ、IT包括的協力策といった我が国政府の施策も踏まえながら、我が国の公的機関として、開発途上国における日本企業の事業展開を、インフラ整備・現地裾野産業育成等のハード面と投資・事業環境整備等のソフト面の双方から総合的かつ効果的に支援することが必要となっています。

(3) 業務戦略の制約要因

- ・ 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が

生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

- 海外分野における民間金融機能の状況
- 我が国企業の設備投資意欲
- 開発途上国の政治・経済状況

2. 業務課題

上記1.の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題1：開発途上国における日本企業の円滑かつ国際調和的な事業展開支援

日本企業が海外で円滑に事業展開を行っていく上では、外貨節約・獲得効果及び技術・経営ノウハウ移転効果等の開発途上国経済への貢献、並びに環境改善効果も企図した国際社会との調和ある海外事業展開を行うことがCSR（企業の社会的責任）の観点からも重要となっており、本行は、日本企業のグローバル財務戦略上の多様化・複雑化するニーズへの対応や海外分野における民間金融機能の状況を十分踏まえた海外リスクの適切なコントロール・引受けを行い、日本企業の国際市場拡大への取り組みも含め、日本企業の円滑かつ調和ある海外事業展開への適切な支援の実施が求められています。

取り組み例

例1：多様なリスク対応策による円滑なファイナンス組成の推進

（指標）

- ・ 海外リスクをとって与信を実現した日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件数

例2：日本企業の国際市場拡大への取り組み支援

（指標）

- ・ アジアの新興国及びアジア地域以外の国における日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件数（モニタリング指標）

例3：開発途上国における日本企業の調和的な事業展開支援

（指標）

- ・ 日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件のうち、経済協力的意義の高い案件の割合

例4：開発途上国において事業を行う日本企業による環境配慮・改善に対する支援強化

（指標）

- ・ 日本企業の行う事業に対する出融資保証承諾案件のうち、環境配慮・改善に特に

先進的な取り組みを行った案件数

課題2：開発途上国における日本企業の事業運営に必要な基盤整備支援

昨今のエネルギー・原材料の需給逼迫・価格高騰、及び開発途上国における経済・社会インフラ整備不足の顕在化は、改めて海外投資事業リスクの高さを露呈し、また、未発達な現地裾野産業が円滑な事業運営上の懸念材料となるケースがあることから、本行は、海外プロジェクト等に対する豊富な情報・実績、政府・国際機関等とのネットワーク、開発途上国政府への交渉力等を活かしつつ、我が国の公的機関として、開発途上国におけるインフラ整備・現地裾野産業育成等を通じ、日本企業の事業運営基盤の整備を適切に実施することが求められています。

取り組み例

例1：開発途上国の経済・社会インフラ整備の推進

(指標)

- ・ 開発途上国の経済・社会インフラ整備案件向け出融資保証承諾案件数

例2：開発途上国の裾野産業育成・日本企業の地場取引安定化に対する支援

(指標)

- ・ 開発途上国の裾野産業育成支援案件・日本企業の地場取引安定化支援案件向け出融資保証承諾案件数

課題3：開発途上国における日本企業の事業運営に必要な諸制度の整備・改善支援

開発途上国においては、外国投資に関する法制未整備・政策変更等のポリティカル・リスクが日本企業の国際事業展開における大きな懸念材料となっており、本行は、海外プロジェクト等に対する豊富な情報・実績、政府・国際機関等とのネットワーク、開発途上国等への交渉力等を活かしつつ、我が国の公的機関として、投資・事業環境に関する制度改善等、開発途上国における日本企業の事業運営に必要な諸制度の整備・改善を適切に実施することが求められています。また、開発途上国の経済情勢の変化等に機動的に対応すべく、現地日系企業の業況把握等を常時行っていくことが必要です。

取り組み例

例1：開発途上国における投資・事業環境整備に向けた制度面の改善推進

(指標)

指標は設けず、定性評価を行うが、投資環境の制度面（外資受入政策等）の改善に関する提言等について、定性的な評価の対象とする。

例2：開発途上国における事業環境変化への機動的対応・業況把握の拡充

(指標)

指標は設けず、定性評価を行うが、日本企業の海外事業にかかる問題解決のための取り組みや現地日系企業に対する業況ヒアリング等について、定性的な評価の対象とする。

[事業分野：開発途上国における地球規模問題・平和構築への対応支援]

1. 基本認識

(1) 本事業分野に関する経済社会情勢などの現状

- ・ 地球温暖化の要因の大半を占める二酸化炭素(CO₂)排出量は、2000年の時点で中国及びインドが各々32億トン、10億トンであり、米国(57億トン)、日本(12億トン)に比肩するものになっています。また、国際エネルギー機関(IEA)によれば、経済移行国を含む途上国の排出量シェアは2010年には先進国に並び、それ以降上回っていく見込みであるなど、開発途上国の急速な経済成長に伴って今後一層の排出量増加が懸念されます。
- ・ 深刻化を増す地球温暖化問題に対処するため、2002年6月に我が国において京都議定書が批准されるなど、エネルギー・資源の効率的な利用促進やCO₂排出量が比較的少ない天然ガスへの転換促進等の従来の温暖化対策に加え、クリーン開発メカニズム(CDM)及び共同実施(JI)といった新しい枠組みが整備されています。
- ・ アジア地域における硫黄酸化物(SO_x)、窒素酸化物(NO_x)の排出量増加が一説では我が国における酸性雨問題の原因になっているなど、我が国への影響も看過できない問題が地球規模で発生しています。また、水資源・感染症・人口問題といった問題に対しても、我が国の積極的な取り組みが求められています。
- ・ こうした地球温暖化問題の他にも、地域・国内紛争が多く発生している中、イラク、スリランカ、アフガニスタン等における平和構築が新たな国際課題として重要性を増しています。平和構築は、紛争の発生と再発を予防し、紛争時とその直後に人々が直面する様々な困難を緩和し、そして、その後長期にわたって安定的な発展を達成するものであり、ODA大綱やODA中期政策でも重点課題の一つとして新たに掲げられています。
- ・ また、平成16年12月に発生したスマトラ沖大地震及びインド洋津波災害に見られるように国境を越えた大規模災害への対応が新たな重要課題として注目されています。また、我が国は、平成17年1月の国連防災会議のホスト国となり、こうした地震、津波を始めとする自然災害に包括的かつ一貫性のある協力を行うべく「防災協カイニシアティブ」を公表しています。

(2) 業務戦略の方向性

- ・ 本行は地球温暖化問題への対応は従来から重視しており、エネルギー・資源の効率的な利用に資するプロジェクトや天然ガス利用プロジェクト等を積極的に推進してきましたが、CDM、JIといった京都メカニズムに基づく新しい枠組みが始動したことを受け、従来の地球温暖化問題への対策支援と併せて、CDM案件及びJI案件への取り組みを積極化させることが求められています。
- ・ また、アジア地域におけるSO_x、NO_xの増加への対処を通じて酸性雨問題の緩和に向けた取り組みを引き続き行うとともに、水資源・感染症・人口問題といったグローバルな問題への対処も本行に求められています。
- ・ 上記の問題の他にも、戦争・紛争による被害を受けた国等の平和構築に対する支援が国際社会の新しい課題となっており、本行にも平和構築に資する案件へ

の取り組みが求められています。

- ・ また、国境を越えて甚大な被害をもたらす災害への対応の観点から、包括的かつ一貫性のある支援に向けた取り組みが求められています。

(3) 業務戦略の制約要因

- ・ 本事業分野に関わる我が国政府の政策変更等に伴い、業務課題等を見直す必要が生じますが、その他、本行の取り組みに影響を与え得る主な要因としては以下のものが考えられます。

開発途上国の政治・経済状況

我が国の排出権取引等への取り組み

2. 業務課題

上記1.の基本認識及びこれまでの取り組み状況に関する評価結果を踏まえ、本行としては、以下のような課題に取り組む必要があると考えています。また、これらの課題に対する取り組み及び取り組み状況を評価・モニタリングするための指標を例示します。

課題1：地球温暖化問題への支援の拡充

地球温暖化問題への支援として、CDM、JIといった京都メカニズムを活用した案件への支援の強化が求められています。また、京都メカニズムの枠外でも、エネルギー・資源の効率的な利用促進や天然ガスへの転換促進、公共交通網等の活用促進を通じて、CO₂の排出削減に積極的に取り組んでいくことが引き続き求められています。

取り組み例

例1：京都メカニズムの活用を通じた、地球温暖化問題への貢献

(指標)

- ・ 我が国が関与する CDM、JI 案件（候補含む）向け出融資保証承諾案件数
- ・ 相手国の指定国家機関（DNA）等との業務協力協定の締結件数

例2：京都メカニズムの活用案件以外で温室効果ガスの排出量削減・吸収につながる事業に対する支援

(指標)

- ・ 温室効果ガス排出抑制に資する案件に対する出融資保証承諾案件数
- ・ 我が国のクリーン・テクノロジー等が活用された出融資保証承諾案件数

課題2：地球温暖化問題以外の地球規模問題への対応の強化

上記以外の地球規模問題についても、今後、我が国としての積極的な貢献が必要となると考えられることから、我が国も影響を受けている酸性雨問題の軽減に向けた取り組みに加え、本行として支援の経験のある水資源・感染症・人口問題への対策についても、引き続き実施していくことが求められています。

取り組み例

例 1：水資源・感染症・人口問題への支援

（指標）

- ・ 水資源・感染症・人口問題に資する出融資保証承諾案件数

例 2：酸性雨問題軽減に資する対策への支援

（指標）

- ・ 酸性雨問題軽減に資する出融資保証承諾案件数

課題 3：平和構築への貢献

地球規模問題のなかでも、紛争問題については各地で多く発生しており、人々が「平和の配当」を享受するためにも、また、貧困削減・持続的成長を進める前提として、平和構築への対応が特に重要な課題となっています。

例：紛争予防や、周辺国を含めた紛争地域における復興・再発防止への多様な支援

（指標）

- ・ 紛争予防や復興等に資する取り組み件数（ モニタリング指標）

課題 4：災害への対応

災害は、平成 16 年 12 月に発生したスマトラ沖大地震及びインド洋津波災害に見られるように、国境を越えたレベルでの甚大な被害をもたらすものであり、緊急支援(復旧)だけでなく、中長期的な復興・再開発や災害防止・予防といった各段階に応じた包括的かつ一貫性のある取り組みが求められています。

例：災害予防を含む災害対応の各段階における多様な支援

（指標）

- ・ 災害対応の観点から、緊急支援(復旧)、中長期的な復興・再開発や再発防止・予防に資する取り組み件数（ モニタリング指標）