

第2期経営計画 ＜2018-2020年度中期計画・2018年度計画＞

2018年4月
株式会社日本貿易保険

＜＜中期経営計画の基本方針＞＞

日本貿易保険は、以下の3点を基本方針として、2018年度～2020年度の中期経営計画を推進する。

- 国の制度である貿易保険業務を担う唯一無二の専門機関として、豊富な経験と専門知識をもって、対外取引を行うより多くのお客様に対し安心を提供する。
- 「質の高いインフラパートナーシップ」の推進、中堅・中小企業や農林水産業の輸出支援等、国の政策における要請を十分に踏まえ、我が国の成長戦略の実現に向けた取組を推進する。
- 引受リスクが質的・量的に拡大する中、統合的リスク管理に努めるとともに、出再を通じた適正なリスク管理により引受余力を最大限に確保しつつ、お客様の多様なニーズに積極的に応えていく。

- ◇ ■は中期経営計画（2018年度～2020年度）
 - ・は当年度計画（2018年度）
- ◇ 実施時期は状況により、適宜、見直しを行う。

I. 事業運営計画

1. 貿易保険の積極的な引受に向けた取組

(1) 短期保険分野の取組

＜基本的な考え方＞

包括保険のユーザーである各種輸出組合と連携してお客様のニーズを把握し、①商品性改善、②手続きの簡素化等によりお客様の利便性を向上させる。また、日本企業の海外現地法人からの輸出を支援する海外フロンティングをさらに推進する。

- 保険申込手続きにおけるお客様の利便性を一層向上させる。
- 貿易一般保険包括保険（消費財・設備財・企業総合保険）のうち紙による申込が必要なものについて、申込時の輸出契約書・提出書類を削減し、手続きに関する利便性を一層向上させる。

- 組合包括保険利用企業・企業総合保険利用企業との面談を通じてニーズを把握することにより保険の継続利用を促進する。
- ・ 包括保険利用顧客について年度の更新時に継続利用を促進する。
- 民間損害保険会社との連携による日系企業向けの再保険及び海外フロンティングを推進する。
- ・ 海外の日系企業を支援するために、海外フロンティングを推進する。
- ・ 民間損保会社との連携による再保険のネットワークを拡大する。
 <再保険ネットワークの拡大：1件>

(2) 中長期保険分野の取組

<基本的な考え方>

重点分野において、案件を組成する過程において積極的な役割を果たし、「質の高いインフラパートナーシップ」に基づく機能強化を活用しつつ、チャレンジングなリスクに対応していく。また、特殊なノウハウを要するファイナンスについては、職員の育成もあわせて社内体制の整備を進める。

- 「重点分野」における取組を強化しつつ、日本企業の輸出や海外事業展開を積極的に支援する。
- ・ 貿易保険を活用し、日本企業の輸出や海外展開に必要な資金調達を積極的に支援する。特に、質の高いインフラ輸出を始めとする政策的重要度が高い案件など「重点分野」において、積極的能動的な取組を行う。
 <内諾件数 20 件（うち「重点分野」12 件、航空機受再案件を含む）、積極的能動的取組を行った件数 30 件>
 （重点分野に属する案件）
 - ① 政策的重要度が高い案件
 - ・ 質の高いインフラ輸出／海外事業参画
 - ・ 資源・エネルギー・食糧の安定供給源確保
 - ・ 先進的環境・安全技術の輸出/海外事業参画（省エネ・環境改善に資するプロジェクト）
 - ・ その他、日本企業の有する高い技術力を活かした製品・サービスの輸出/海外事業参画
 - ② 日本企業の戦略的海外展開に大きく貢献する案件
 - ③ 他国/国際公的金融機関との協調案件で、国際的な重要性が認められるもの、あるいは NEXI の国際的な認知度向上・協力関係の構築に寄与するもの。
- ・ お客様ニーズの把握、高リスク国等における国際機関との協調を通じて、海外投資保険の積極的な利用を促進する。<新規引受件数：40 件>
- ・ 近年ニーズが高まっているサプライヤーズクレジットの積極的な利用を促進する。

- ボーイング社製航空機の輸出に係る再保険の引受を通じて日本企業による同社向け部品輸出を一層促進する。
- 国産航空機MRJの受注支援に向けた取組を推進し、「航空機貿易代金貸付保険」を創設する。併せて、航空機ファイナンス案件の特性に応じた適切な引受・期中管理・保険金支払・回収体制を整備する。

(3) 引受審査における取組

<基本的な考え方>

審査能力の向上を図ることにより、お客様の多様なニーズや複雑化するリスクに積極的に応えていく。

- セクターごとの特性を踏まえた引受審査の能力を向上させる。
- 融資案件に係るリスク審査・条件交渉のノウハウを向上させ、社内の知見の共有を進めることにより、審査能力の高度化を図る。
- 現行バイヤー格付の精度の検証を行い、所要の見直しを行う。
- 小口案件（特に中小企業向け）の引受増加に対応する。
- 貿易保険を利用する中小企業の増加に対応し、EC格相当のバイヤーに対する審査判断を見直す。

2. 貿易保険の利用拡大に向けた取組

(1) 金融環境の変化や新たなニーズに即した対応

<基本的な考え方>

バーゼル規制等世界的な金融規制の強化の動きやインフラ市場をめぐる新たなニーズを踏まえ、貿易保険の商品性・運用の改善を行う等、貿易保険の活用による円滑な案件組成や資金調達を支援する。

- 金融機関や輸出企業、投資ファンド等が保有するリスク資産についてオフバランス化やリスク低減等のニーズに対応する。
- 商品性・運用の改善により円滑な案件組成や資金調達先チャネルの拡大を促進する。
- 融資期間長期化やファイナンスコスト低減へ対処するために生まれたリファイナンスを想定した融資形態であるミニパームローン案件の組成を促進するため、保険料の納付期限の柔軟化を実現する。<4月>
- 中・高リスクの融資案件に対する保険について、リスクの度合いに応じたきめ細かい料率設定を行う。
- 多様な取引形態に対応した融資案件の組成を促進する観点から、一層柔軟な保険料分割払いを実現する。
- 我が国への資源の輸入や我が国企業による上流権益確保を支援する資源エネルギー総合保険について資源確保・開発を促進する観点から適用範囲を拡大する。

(2) 中堅・中小企業、農林水産業分野を含む貿易保険の利用拡大

<基本的な考え方>

企業の規模や新規・継続利用を問わず、貿易保険の利用を促進し、利用社数の増加を図る。特に、中堅・中小企業や農林水産業の輸出促進が政策的な課題となっていることも踏まえ、当該分野の利用を促進する。

- 貿易保険利用の意義・効果を周知することにより、貿易保険利用社数の大幅な増加を図る。

<年間引受実績社数を 2016 年度 750 社から 2017 年度 820 社、2018 年度 900 社、2019 年度 1,000 社に増加>

(3) 営業・広報活動の強化

<基本的な考え方>

対外取引を実施している、又は実施しようとしている企業向けに積極的な広報活動を展開し、貿易保険の認知度を向上させ、その利用を促進する。

- お客様の視点に立ってホームページ・パンフレット等の内容を充実させる。
 - 貿易一般保険包括保険（設備財・企業総合保険）の保険申込手続き・Q&A 等（(I.1(1)) 短期保険分野の取組参照）をホームページ上に掲載する。<～10 月>
 - ディスクロージャーの充実の観点からアニュアルレポートの内容を充実させる。
 - お客様の声やホームページの利用状況の分析を踏まえ、ホームページの内容充実や効果的な改修を行う。<ページビュー：167 万件、顧客アンケートの HP 総合評価の高評価割合 70%以上>
 - 制度・運用・手続き等改善の取組について定期的にホームページに掲載し、お客様への情報提供を行う。<年 2 回>
- 広報・広告活動を推進し、潜在顧客の関心が高いメディアの活用により、情報発信を強化する。
 - お客様向け各種セミナー、懇談会、説明会等を通じて様々な階層で貿易保険の普及促進を図る。<50 回>
 - NEXI の取組について積極的にプレスリリースを行い、情報価値が高いトピックスに関しては、メディアへの掲載を促進する。<新聞掲載件数：140 件、うち全国紙：50 件>

3. お客様に対するサービスの向上に関する取組

(1) アドバイザリー機能の強化

<基本的な考え方>

日本の唯一無二の貿易保険機関であるとの自覚を保ち、自らお客様に働きかける能動的な組織を目指す。

- お客様ニーズに沿った提案の実施等、案件組成のための支援を強化する。
- I.1 (1)及び(2)再掲
- お客様相談窓口の対応を充実させる。
- お客様からの問い合わせ対応を充実させる。
- お客様ニーズに合致したカントリー情報の提供を強化する。

(2) お客様の利便性・満足度の向上

<基本的な考え方>

お客様の満足度や顧客ニーズの把握に努め、商品・サービスの不断の見直しにつなげる。

- 「顧客アンケート」、相談対応、広報活動等を通じて「お客様の声」を把握し、保険商品やサービスの改善に反映する。
- お客様の満足度を把握し、その評価を事業運営に反映させるため、「顧客アンケート」を実施する。
- お客様の声を商品・サービスの改善につなげ、顧客満足度を向上する。
<顧客アンケート：「総合評価」90%以上、「サービス全般」75%以上、「お客様対応」80%以上、「迅速な意思決定」75%以上、「手続き負担軽減」70%以上>
- お客様ニーズを踏まえて Web サービスの改善や拡充を図り、利便性を向上させる（海外投資保険の Web 化含む）。
- お客様からの要望を踏まえ、使い勝手の改善を目的に WEB サービスマニュアルの改訂を行うほか、特に間違いやすい箇所について説明を画面上でも提示する。
- 環境ガイドラインの基本的な考え方や重要性に対するお客様の理解を促進する。
- 環境ガイドラインに対するお客様の理解促進、審査プロセスに対する納得感の向上のため、案件に応じ、お客様との面談の機会を捉え、環境審査に関する説明を行う。

4. 迅速・適切な査定・保険金支払いと保険事故防止に関する取組

(1) 迅速・適切な査定・保険金支払い

<基本的な考え方>

対外取引において、お客様が万が一の事態に遭遇した場合でも、保険事故発生から保険金支払まで品質の高い事故対応サービスの提供に努め、確かな安心を提供する。

- 迅速な保険金支払いを行う。
- お客様と十分に連携し、迅速かつ適切に保険金を支払う。
<請求書受理から顧客宛支払い完了までの期間 1 ヶ月>
- お客様からの査定に関する照会に対し、迅速かつ丁寧な対応を行う。
- 保険金査定に関わる迅速かつ質の高い対応を通じて、お客様サービスの向上につなげる。<保険金を請求したお客様からの問合せに対して原則翌営業日までに連絡>

- 損失等発生時の主要な手続内容や留意点を分かりやすく説明したパンフレットを作成し、お客様からの査定に関する照会対応において活用を検討する。

(2) 保険事故損失拡大防止に関する取組

<基本的な考え方>

引受リスクの量的拡大により保険事故が発生した場合の影響が大きくなっていることや、事故防止がお客様のメリットになることを踏まえ、引受済み案件のモニタリング強化により、事故につながる可能性のある案件を早期に把握し対策を講じる。

- 融資案件に関する期中モニタリングを強化する。
 - 複雑なプロジェクトファイナンス案件の引受が増加する中で、モニタリング業務のあり方を検証し、適切なモニタリング体制を構築する。
 - 損失防止軽減の方策に関する被保険者との定期的な意見交換の実施等の取組を通じて、引受済み案件のモニタリングを強化する。
- カンントリーエクスポージャーを適切に管理する。

5. 回収力の強化

<基本的な考え方>

回収体制の整備、PDCA サイクルの導入及び担当職員的能力強化を行うとともに、外国政府・政府機関等の確実な債務の履行に向けた日本政府との連携を通じて、着実かつ効果的な回収を実施する。

- 外部のリソースの活用により回収体制の一層の整備を図る。
 - 既に利用中の顧問弁護士に加えて、必要に応じ、NEXI で利用している他の弁護士も利用する。
 - 回収業務の外部委託に関し、現在契約中のサービサーに対する実査や、ECA 回収体制の調査を行い、回収体制の充実を図る。〈調査・実査：4社〉
- 回収成果の把握と検証を通じて、回収に関する PDCA サイクルを確立する。
 - 回収成果を把握することにより、回収方針及びそのプロセスの検証を行い、回収業務に関する PDCA サイクルを確立する。
 <主要回収案件の回収率：2018 年度 1.5% 2018～2020 年度 17.0%（対象案件の1年間又は3年間の回収総額／対象案件の期初債権残高）>
 - 回収データベースを実践活用する。
- 債権回収に関する担当職員的能力強化を図る。
 - 回収実務能力（対応策の立案、判断力、交渉力等）を向上させる。
 - 社内研修、セミナーの開催や、外部の研修への参加等を通じて、担当職員的能力向上を図る。

6. 外部機関との連携推進

(1) 国内関係機関との連携推進

<基本的な考え方>

国内関係機関との連携を進め、貿易保険の認知度向上を図るとともに、案件組成の側面支援や貿易保険の利用促進につなげる。

- 日本政府による海外ミッションへの積極的な参加や在外公館との連携強化等を通じて案件組成の支援を行い、政策ツールとしての貿易保険の利用を促進する。
- 案件審査及び引受方針の変更に向けて必要な国のカントリー情勢について、海外事務所を通して、国際金融機関（IMF など）、シンクタンクへヒアリングを行う。このヒアリング結果を踏まえ、適切な引受審査及び引受方針の変更につなげる。

(2) 海外関係機関との連携推進

<基本的な考え方>

外国政府・政府機関等との政策対話や外国スポンサー企業との関係強化により日本企業の輸出・事業参画の環境を整備する。また、国際ルールに沿った支援枠組みの整備を行う。

- 外国政府・政府機関等との政策対話や外国スポンサー企業との関係強化を通じて日本企業の輸出・事業参画のための環境を整備する。
- 海外事務所との連携を強化しつつ、様々なレベルで効果的・効率的に外国政府・政府機関やスポンサー企業とのコンタクトを行う。
- 他国 ECA 等とのバイ協議やベルンユニオン会合への参加を通じてこれらとの連携強化を図る。
- アジアの ECA 等を招聘した研修を実施し、これらとの関係を強化する。
- バイ協議やベルンユニオン会合を活用して、経営課題に関する積極的な情報収集及び意見交換を行う。
- OECD・IWG 等の輸出信用に関する国際会議の議論への積極的な参加を通じて適切な国際的枠組み作りに貢献する。
- OECD における輸出信用に係る会合（ECG、環境、CRE）や IWG の会合において、国際的枠組み作りに貢献する。その際、中長期と短期の事業実態を踏まえた形で日本の対処方針が作成されるように協議に貢献する。
- 日本が参加する国際的合意・ルールについて適切に履行する。

II. 組織運営計画

1. 強固なコーポレートガバナンスの実現

(1) 内部統制システムの構築

<基本的な考え方>

内部統制基本方針に基づき、適切な内部統制体制を構築し運用する。

■ 内部統制基本方針の適確な運用を行う。

- 内部統制基本方針について年度内にレビューを行い、必要があれば見直しを行う。
- 内部監査等を通じて、内部統制基本方針に基づく内部統制体制の構築・運営状況を確認する。

■ 危機管理態勢の充実を図る。

- 地震災害訓練を実施する。＜地震災害訓練実施：2回＞
- 危機管理態勢に関して職員に周知徹底し、いざというときに円滑に運用できるよう備える。

■ コンプライアンス・プログラムの周知徹底を図る。

- 職員のコンプライアンス意識を向上させるための取組を実施する。

■ 情報システムに関するセキュリティの強化とPDCAサイクルの適切な実施を行う。

- セキュリティ診断の結果を分析して強化案を策定し実施する。
- 標的型攻撃メール訓練等を利用した職員に対する研修を実施する。
- セキュリティインシデントの発生時の報告プロセスを検証し、連絡体制や方針の見直しを行う。

(2) 経営のPDCAサイクル実施と業務運営の透明性確保・効率化

＜基本的な考え方＞

経営計画やその実施状況について評価委員会による客観的な評価を得つつ経営のPDCAサイクルを実施する。また、組織運営に関する責任と権限を明確化し、標準化・マニュアル化を進め、随時見直しや改訂を行う。外部環境の変化に合わせた業務の「あるべき姿」を早期の段階で特定し、理想の業務プロセスを追求することにより、事務の合理化や効率化に取り組む。

■ 事業全体の適切なPDCAサイクルを実施する。

- 会社の理念を徹底する。
- 2017年度の業績評価を実施する。＜6月＞
- お客様からの評価を事業運営に反映させるため、「顧客アンケート」を実施する（再掲I.3.(2)）。

■ 組織運営に関する責任と権限の明確化を図る。

- 実用性のある業務マニュアルの一層の充実と改善に努める。

■ 不断の業務プロセス改善を実施する。

- 業務プロセス・レビューを随時実施し、事務の合理化、効率化を行う。

■ 効率的な事業運営の観点からルーティン業務のアウトソーシングを進める。

- ルーティン業務のアウトソーシングを実施する。

(3) リスク管理の徹底

＜基本的な考え方＞

統合的リスク管理（保険引受リスク、資金運用（財務）リスク、オペレーショナルリスク（事務リスク、システムリスクを含む））のルールを定め、PDCA サイクルを確立させる。出再プロセスの枠組みの構築（計画）と出再を柱として着実にリスク軽減を進める。

■ 引受リスク、資金運用リスク及びオペレーショナルリスクを柱とする統合的リスク管理方針の策定及びPDCA サイクルの適切な実施を行う。

- 「保険引受リスク管理方針」「資金管理基本方針／規則」及び「オペリスク管理方針」に基づき、適切なモニタリングを行い、報告を行う。
- 保険引受リスク管理の高度化に向けた調査・研究を進める。

■ 引受リスクの分散化を図るため、出再計画に従い、着実に出再を実施する。

- 本年4月の出再を着実に実施するとともに、並行して上期中に中長期的な出再方針を策定し、同方針に基づき、さらに出再を行うかどうかを検討する。

2. 適切な財務管理の実現

(1) 会計処理の適正性の確保

＜基本的な考え方＞

新しい財務会計基準に基づく財務諸表を適切に作成するとともに、適切な税務対応を実施する。

■ 新しい財務会計基準及びスケジュールに基づく財務諸表の作成、適切な税務会計を導入する。

- 新しい財務会計基準及びスケジュールに基づく財務諸表を作成する。＜本決算＞

■ 適切な税務業務の遂行と内部啓発活動を行う。（税務専門家の活用による体制整備やマニュアル作成支援等）

- 適切な税務申告を行うとともに、税務調査に適切に対応する。

(2) 資金の運用・管理

＜基本的な考え方＞

国の再保険特別会計からの継承資産を含む資産に関し、資金運用方針・態勢を早急に整備し、安全性と流動性を確保しつつ、効率的な運用を行う。

■ 再保険特別会計からの継承資産を含む資産に関する運用方針の策定及び運用を行う。

- 資金管理計画に従って貿易保険事業の運営に支障が生じないよう着実な資金管理を行うとともに、資金運用を開始する。
- 資金管理／運用状況の着実な定期モニタリング／報告を実施する。
- 資金運用計画を含む資金管理計画のレビューを行い、必要があれば見直しを行う。
- 資金運用の体制整備を実施する。

- 政府保証枠の確保及び借入が必要となる場合に備えた借入方針・手続き面を整備する。
- 政府保証枠の適切な確保を行う。

(3) 経費及び調達管理

<基本的な考え方>

効率的な事業の推進を図るため、適切な経費管理を行う。また、適正かつ効率的に契約・調達業務を推進する。

- 経費管理の実施による費用支出の効率化を図る。
- 支出管理方針に従い、経費管理を実施する。
- 適正かつ効率的に契約・調達業務を推進する。
- 契約・調達に関する各種法令に対する職員の意識向上を図る。

3. ディスクロージャーの充実

<基本的な考え方>

ステークホルダーや社会に対し、ガバナンス（リスク管理態勢、コンプライアンス及び評価委員会等）に関する情報を積極的に開示する。

- ディスクロージャーの充実によるステークホルダーに対する説明責任を履行する。
- ホームページ、アニュアルレポートを通じたディスクローズを充実させる（I.2. (3) 再掲）。<年度内>

4. 人的基盤の充実

(1) 採用及び教育

<基本的な考え方>

人員計画に基づく着実な採用を行うとともに、各種研修の実施により職員の専門能力の向上を図る。

- 人員計画に基づく着実な採用を実施する。
- 人員計画に基づき、適正な人員配置を着実にを行う。
- 人員計画に基づき着実に新卒採用を行う。
- 中途採用や出向受入を通じた必要な専門的人材を確保する。
- 契約社員の活用を拡充する。
- システム部門の人員体制を強化する。
- 職員の専門能力の向上のため、各種研修を実施する。
- 階層別研修を実施する。特に管理職のマネジメント能力強化に重点を置く。また、業務知識の習得を目的とする研修体系の整備を行う。
- 外部機関への研修出向、留学制度の整備を進める。

(2) 処遇及び職場環境

<基本的な考え方>

職員が仕事を通じた自己実現を図ることができるような公平・公正な処遇を実現し、モチベーションを向上させることにより、各自の成果を組織の成果につなげる。職場環境の改善を通じて心身の不調を未然に防止し、職場の活性化や生産性の向上につなげる。

■ 公平・公正な処遇を行い、所要の改善を図る。

- 目標管理制度については、効果や職員の納得感を踏まえて、不断の見直しを行う。また、システム化した目標管理制度を着実に運用していく。

■ 多様な就労形態を可能とする勤務環境を実現する。

- 在宅勤務制度を着実に導入・運用していく。
- ワークライフバランスを推進（残業時間の削減、有休取得の促進、時差出勤制度の導入）する。

■ 女性活躍の推進への更なる取組を行う。

- 女性職員の能力が最大限に発揮できるような職場環境を形成する。
- 介護等に関するセミナーを実施する。

5. 情報システム環境の充実と業務支援機能の強化

(1) 基幹系次期システムの開発（2020年の稼働）と情報系システムの再構築

<基本的な考え方>

2020年1月稼働を目指して基幹系次期システムを開発し、運用・保守費用の削減、保守性・拡張性の確保、シンプルかつ普遍的なシステムの構築を図るとともに、情報系システムについて利便性の向上を図る。

■ 2020年の稼働に向けた基幹系次期システムの開発を行う。<ITコストの実績対比50%減、開発・保守の開発期間の実績対比50%以下への短縮、ベンダーロックインからの脱却及びオープンスタンダード/デファクトスタンダード技術・製品の採用等の実現>

- 次期システム開発の詳細設計、開発工程、テスト（単体、結合）工程、基盤環境構築を計画的に進める。

■ 情報基盤としての統計データの定義の統一性を確保する。

- 統計システム整備に関して、設計・開発・テスト工程を実施する。

■ 経営判断に必要な業績指標がタイムリーに確認できる仕組みを構築する。

- 統計システムの正確性向上、職員リテラシー向上を推進する。

(2) 最新技術の活用

<基本的な考え方>

最新技術（FINTEC・AI・ビッグデータ等）の社内業務への具体的な活用可能性を検討し、ニーズ調査、技術的調査・検証を通して、将来的な活用の展望と課題を整理する。

- 最新 IT 技術を用いた社内業務への具体的な活用の展望と課題の把握を行う。
（FinTech、AI、ビッグデータ、認証技術等）
 - 顧客対応の改善を目的とした AI 技術の導入・活用を進める。
 - 格付審査にかかる AI 利用の可能性の検討を継続する。

6. 海外事務所の活用

<基本的な考え方>

海外事務所を活用し、海外現地情報の収集、NEXI の国際的なプレゼンス向上、外国政府・企業との関係強化及び案件組成支援、海外日系企業向けの情報発信等に取り組むとともに、海外事務所がこれらの機能を効果的に果たすための枠組みを整備する。

- 海外事務所がその機能を効果的に果たすための組織運営の在り方について検討し、順次実行に移す。
 - 海外事務所がその機能を効果的且つ適切に果たし、貿易保険事業の効果的な推進に繋がっていくため、海外事務所の組織上の位置づけや運営方式の見直しを行う。