

株式会社日本貿易保険（NEXI） 2021 年度経営計画

1. はじめにー現状認識

日本貿易保険（NEXI）は、2001年4月に独立行政法人として設立され、2017年には株式会社化された、民間では取れないリスクを取る、我が国唯一の貿易保険事業を担う公的機関である。創立20周年を迎え、会社化5年目となる2021年度という節目の年においても、役員一丸となってNEXIの「企業理念」、すなわち「貿易保険事業を担う公的機関として、お客様に安心を提供することにより、我が国企業の対外取引の健全な発展に貢献し続ける」というミッションを着実に果たしていきたい。

さて、昨年来の新型コロナウイルス感染症による未曾有の危機（コロナ禍）は、100年に一度とも言われるほどの規模で世界の社会・経済に深刻な影響をもたらし、国際的な貿易・投資にも大きな打撃を与えている。残念ながらその出口は未だ見えていない。そうした中で今年度も、日本企業の経営環境、そして貿易・投資・金融環境は、引き続き厳しいものと予想される。また、コロナ禍以外においても、米中、米露を始めとする経済摩擦や経済制裁、中東情勢や朝鮮半島情勢、石油価格下落等に伴う資源国・途上国の財政悪化など、地政学的リスクが高まっている。さらに、気候変動リスクも顕在化するなど、日本企業が国際的な経済活動を行う上での予見可能性はかつてなく低下している。

こうした中、ヒト・モノ・カネが国境を越えて自由に流通し世界経済を発展させてきたグローバル化が、コロナ禍の世界的蔓延の一因となったとされることに加え、米中摩擦などの激化もあって、「グローバル化の終焉」や「企業拠点の国内回帰」を説く向きもある。しかしながら、少なくとも国内市場や資源が限られた我が国にとって、グローバル化は引き続き不可避であると考え。ただしコロナ禍を踏まえ、従来のような経済効率一辺倒のグローバル化から、不測の事態やリスクへの対応力を強化し、余裕を持ったグローバル化へと移行していくものと考え。すなわち、効率性（efficiency）から強靱性（resiliency）へ、あるいは“Just in time”から“Just in case”への移行である。そうしたサプライチェーン面の変化に加え、日本企業には、新たなビジネスを海外パートナーと共創することを含めた、グローバルバリューチェーンの展開が課題となっている。NEXIは、公的貿易保険機関として、こうした日本企業のリスク対応力の強化や、日本企業の新たな国際展開に際し、期待される役割を十二分に発揮しなければならない。そして、貿易・投資・金融に関する安全網を提供することにより、日本企業が少しでも安心して海外ビジネスを継続し、発展できるよう、全力で支援を行っていく。

NEXI は、こうしたコロナ禍に伴う対応に加え、with/after コロナ時代に向けた取組みとして、環境分野やデジタル分野を含む新たなインフラプロジェクト等における日本企業の海外展開の支援や、国際開発機関(MDBs)や各国の輸出信用機関(ECAs)を含む海外パートナーとの連携強化を通じ、世界の長期的なカーボンニュートラルの実現、世界大の社会課題解決や SDGs 達成を後押ししていくとともに、我が国経済のグローバルな発展戦略に貢献していく。

NEXI はこれまでも、お客様の声を踏まえ貿易保険制度の見直しを不断に行ってきた。今年度においても、グローバルサプライチェーンの複層化や国際連携の強化といった貿易保険制度を巡る近年の新たなニーズ、貿易保険ユーザーから累次寄せられてきた制度改善要望、そして一昨年から始めた幹部合宿を含め NEXI の現場から上がってきた様々な制度の改善アイデアなどを基に、できる限りの制度改善・見直しを図っていく。

以上のように、今年度に NEXI が果たすべき役割と業務には極めて大きなものがある。その実現のため、NEXI の「行動指針」にあるように、「事業環境の変化を機敏に捉え、お客様の多様なニーズに高い専門性をもって応える」、「的確な引受判断と適切なリスク管理により、質量ともに引受の拡大に努める」ことはもちろん、その前提として「多様性を尊重し、お互い協力することで、組織の力を最大化する」ことを全役職員が目指して、一致団結し、引き続き最善を尽くして、業務に取り組んでいく。

なお、当社において、外貨建資金運用方法のひとつとして 2018 年 11 月より取得・保有していた外債の一つが経済産業省令で保有が認められている「外国政府及び国際機関の発行する有価証券」には該当しないことが本年 2 月に判明し、法令遵守の観点から、外部弁護士による調査委員会を設置して、本件についての原因究明を行い再発防止策の検討を行うとともに、他にも法令遵守に疑義のある行為が行われていないかについて徹底的な調査・検証、再発防止策の検討を進めている。この調査・検証過程において、過去に保険料の誤徴収があった事実が判明し、当社としては、本調査に引き続き全面的に協力し、4 月を目途にその内容を公表の上、包括的な体制強化策及び再発防止策を講じることとしている。

2. 2021 年度経営計画における重点取組方針（ミッション・ステートメント）

2021 年度は現中期経営計画（2019 年度～2021 年度）の最終年度にあたる。同計画策定時には予見できなかったコロナ禍への対応等を踏まえ、昨年 12 月に中期経営計画を一部見直したところである。見直し済みの中期計画の各項目に基づき、本年度は以下について重点的

に取り組む。

(1)サービスの質を向上し、より多くのお客様に安心を提供する

コロナ禍や地政学的リスクの増大を背景として、日本企業のリスクヘッジニーズは高まっている。昨年度は、こうした企業への営業を強化し、我が国の貿易額・海外投資額の縮小にもかかわらず、貿易保険の新規の利用者数や引受件数は大幅に増加した。その結果、中期経営計画で掲げた年間保険利用者数 900 社目標を昨年度初めて達成できた。今年度はこの流れをより確実なものとし、「お客様ファースト」の考え方のもと、不測の事態への対応力や経営の強靱性強化を求めるより多くの日本企業に対し、貿易保険を通じてより一層の安心を提供する。また、with/after コロナの時代に向けて、中長期的に新たな海外展開戦略に取り組む日本企業の後押しも全力で行っていく。

そのために、コロナ禍の制約下にあっても、他政府系機関や提携地銀、民間損保会社等との提携ネットワークの強化、トップセールス、あるいは webinar やオンライン会議、デジタルコンテンツ提供等を含む多様な手段を通じ、中小企業・大企業、既取引先・新規先を問わず、引き続き貿易保険利用者の拡大に積極的に取り組み、拡大均衡への転換を図る。あわせて、貿易保険及び NEXI の更なる認知度向上を目指し、定期的な社長記者会見の実施を含む積極的な広報を展開するとともに、分かりやすい情報発信を行うべくホームページの見直しを進める。バイヤー情報を活用した潜在的な取引相手候補の情報やカントリーリスク情報の提供サービスを開始する。ファンド・ボンドスキームや環境イノベーション保険の一層の活用を図る。

また、お客様の多様なニーズに応え、その新たな取組みを支援するため、システム改修等を着実かつ迅速に実施し、お客様ニーズによりきめ細かく寄り添ったサービスの提供や商品性・手続の改善を実現していく。昨年度より利用が本格化した投資保険の国内受再スキームや、コロナ禍にあって利用が急増しているフロンティア分野を含め、輸出保険、輸入保険、仲介貿易保険、投資保険、融資保険の各分野で各種サービス改善に全力で取り組んでいく。加えて、既存の web サービスを拡大し、web 申し込みの対象を全保険種に拡大する。

他方、コロナ禍を背景に今年度を含め当面の間は保険事故の増加が見込まれる。これに関連し、保険契約者に対し積極的な情報発信を行うとともに、迅速・的確な保険金請求の査定と保険金支払を実現し、引き続きお客様の切実なニーズに真正面から向き合っていく。

さらに、日本企業の海外事業展開を支援する上で、他国の ECAs や MDBs との協力の重要

性が増しているところ、実績の上がりつつあるアフリカの MDBs 等との連携を始め、マルチ、バイを含め引き続き国際連携の強化に取り組む。

(2) 国の政策実現に貢献する

言うまでもなく NEXI は国が 100%出資する公的機関であり、国の政策に寄り添って国益の実現に貢献することが NEXI の重要な公的使命である。

まずは国と連携し、コロナ禍の世界的蔓延を踏まえた対応を引き続き積極的に進める。具体的には、海外日系企業向け運転資金支援、資源国・途上国のソブリン支援などを行う。コロナ禍で危機に直面する日系企業や日本企業に関わる海外プロジェクトに対し、NEXI の海外拠点に加え国や在外公館、他国機関等とのネットワークを活用し、懸案解決に向け強力に支援を行っていく。

また、with/after コロナ時代に向けた中長期的取組みとして、昨年末に決定された国の「インフラシステム海外展開戦略 2025」を踏まえ、NEXI は昨年 12 月に「LEAD イニシアティブ」を創設し、カーボンニュートラルやデジタル分野等における産業競争力向上、価値共創パートナーとの国際連携、社会課題解決や SDGs 達成に貢献する案件を融資保険を通じ積極的に支援する方針を定めているところ、2025 年迄にこれらの分野で 1 兆円の引受を目指すべく、積極的に取り組んでいく。これらを含め、引き続き我が国にとって政策的に重要なインフラ案件などの組成の促進、引受済案件の円滑な進捗に積極的に関与していく。

一方、NEXI は上記取組みを行う上で、自らの確な引受審査と適切なリスク管理を行い、一義的には NEXI の判断と責任において保険事業を行う点に十分留意し、取り組んでいく。

(3) より魅力ある職場を創る

NEXI は、世界の ECAs の中でも最も一人当たり責任残高の多い、小規模の人員で多額かつ多種の貿易保険を提供する機関である。また、小規模組織の割には各部門の業務内容は多岐多様で、それぞれに専門知識と経験の積み重ねを必要とする。職員のおよそ四分の一を占めるようになった新規採用組を除けば、多くが他組織からの中途入社組であり、様々なバックグラウンドをもつ多士済々の人々の集まりである。これは組織としての NEXI の強みであるとともに、それを統合して組織の力として発揮するには一段の努力が必要であることも意味する。

NEXI では、我が国唯一の貿易保険機関として、現場主義にも立脚しつつ、NEXI が大きな公的使命を果たし、社会貢献をしていること、そしてそれを通じて職員一人一人が成長していることを実感できるような、また、明るく楽しく元気の良い職員の声が溢れるような、より魅力ある職場創りを目指してきた。昨年度の給与制度の大幅見直しや評価制度の見直しは、そのための取組みの一環である。昨年度の職員アンケートによれば、幸いなことに職員の職場満足度は総じて向上しているが、今後も粘り強く愚直に、より魅力ある職場創りを続けていく。

具体的には、職員が仕事を通じより成長実感を得られ、またより働きがいを感じられる職場にするため、昨年度導入した出向・研修先の拡大や、各自が希望する専門分野での更なるスキルアップを可能にする新キャリアプラン、ポストチャレンジ制度、社内トレーニー制度、研修制度の拡充などを順次実施する。また、累次にわたる職員アンケート結果を踏まえた、「職員へのコミットメント」を着実に実施し、各部室の自主的取組みを含め、引き続き職場環境の整備に取り組んでいく。

なお、昨年度 NEXI はコロナ禍の中、在宅勤務の制度化を大幅に前倒しで実施し、IT 環境の整備を進めるなどにより、コロナ禍における事業継続に必要な措置をいち早く講じ、職員・職場への感染を防ぎつつ、顧客サービスの維持を実現してきた。今年度もコロナ禍が続くと見込まれる中、職員間のコミュニケーションの確保に留意しつつ、引き続き在宅勤務制度を着実かつ適切に運用する。

(4)長期安定的な事業運営のための基盤を充実させる

NEXI のあらゆる業務は団体戦である。上記(1)(2)のような顧客や国に対する様々な取組みは、営業部門や査定部門、企画部門などだけで出来るわけではない。NEXI の事業を全体として安定的かつ中長期的に実現していくための前提条件として、総務、人事、調達、出納、契約業務、経理、リスク管理、監査、財務、IT システム、審査、環境、CRG、与信管理、回収業務といった各部門の業務の着実な推進による事業基盤の充実が極めて重要である。

このうち IT システムは、全ての事業運営にとって必須の重要な経営基盤である。昨年度はコロナ禍における在宅勤務体制整備、Web 会議システム導入や PC-LAN システム更改でも大きな成果を上げたが、3年前の不正入札事案による混乱と遅れを取り戻すべく、進行中の基盤更改プロジェクトを着実に進め、本年度中を目途に新システムを稼働させる。またコロナ禍を機に業務のデジタル化を推進し、昨年度導入したワークフローを踏まえたハンコレス化を含む事務プロセスの見直しに引き続き取り組む。

リスク管理については、内製化したリスク量計測のレベルアップを引き続き図るとともに、それに基づく引受方針や出再方針への反映とフォローアップを行う。また、コロナ禍等の事業環境の急速な変化を踏まえ、統合的なリスク管理の取組みとして重要なリスクの洗い出しと評価を行うほか、統合的なリスク管理方針の策定に向けた検討を進める。また、コンプライアンスを遵守しつつ業務を遂行することは、公的機関としての当然の責務であり、そうした観点から、社内の態勢整備に引き続き取り組む。

なお、先に判明した外債保有に係る法令遵守上の問題については、法務統括部署の新設、業務執行と管理・チェック機能の分離、資金運用の決裁時に外部委員会による事前承認を導入する等の体制強化を進めるとともに、その後判明した保険料の誤徴収問題を含め、最終的な調査報告書が確定した段階で、包括的な体制強化策及び再発防止策を講じることとし、それに伴い必要に応じて本経営計画を変更する。

審査については、コロナ禍による保険利用ニーズの高まりに伴うバイヤー審査数の増加に引き続き円滑に対応するとともに、コロナ禍などでカントリーリスクが高まる状況下、情報収集・分析力を向上させつつモニタリングを強化し、国際情勢の変化を引受方針や引受審査に適切に反映させる。

他方、コロナ禍の中で保険事故に至る前の案件モニタリングを含む債権管理を引き続き強化しつつ、適時適切かつ効果的な回収成果の実現に取り組んでいく。

NEXIの業務は、フロント・ミドル・バックが一体的に連携し、また営業・審査・引受・査定・保険金支払・回収といった一連の流れが円滑に進むことによって、初めて前進するものである。組織は小規模で職員は少人数ながら、それぞれの職員の行っている業務の専門性は高く、かつ内容が異なるため、各業務の連携が極めて重要である。日々の業務の円滑な遂行のみならず、中長期的な事業運営の基盤強化のためにも、個々の職員がそれぞれの職責を十分に果たすとともに、法令遵守意識を一層強化し、お互い連携し協力して、今年度も、以上のような経営課題にとともに取り組んでいく。