

社外取締役対談

「第二創業」という
次のステージに立ち、
更なる挑戦を進める
DBJグループへの
期待について、
語り合っていました。



社外取締役
進藤 孝生

社外取締役
齋木 尚子

Key Point 1 DBJグループの強みと、 それを支える企業文化

進藤 DBJグループが推進する様々な事業に触れるなかで、常に強く感じるのは、公共性や社会課題に対する非常に深い自己認識です。DBJグループは自らの強みとして、「長期性」「中立性」「パブリックマイン

ド」「信頼性」という4つのDNAを掲げています。脱炭素社会に向けたGXへの対応、新事業創出、人口減少問題へのアプローチなど、国が直面する社会課題に対し、常にこの4つのDNAを羅針盤として向き合っている。この自己認識が、あらゆるステークホルダーからの多大な信頼につながっています。

また、DBJグループは、金融市場の発展を見据えながら、融資業務から出発し、劣後ローン、優先株、普通株など、資金供給のあり方を進化させてきまし

た。時代の変化に伴い、より踏み込んだリスクイテイクが求められるなかで、段階的かつ戦略的に対応してきたのです。民間金融機関が短期的な収益を重視せざるを得ないような局面においても、DBJグループは収益確保を前提としながらも、社会への貢献を常に前面に掲げている。それが揺るぎない強みの根幹にあると感じています。

齋木 進藤取締役がおっしゃった点に尽きるところではありますが、私からいくつか付け加えさせていただきます。現在のDBJは設立から18年を迎えますが、前身である日本開発銀行や北海道東北開発公庫から数えれば、戦後の日本経済と社会を復興させるという強い使命のもとに設立された、75年を超える歴史ある金融機関です。

その歴史のなかで培われてきたのが4つのDNAです。さらにDBJグループは企業理念体系にて「金融力で未来をデザインします」という使命と、「挑戦」と「誠実」という価値観を掲げています。これらの理念が単なる標語にとどまらず、役職員一人ひとりに浸透し、深く根付いていることは、DBJグループの大きな強みであると思います。また、DBJグループでは、経済価値と社会価値の両立を重視しており、日々の

業務においても、その両方の価値をいかに追求するかを一人ひとりが徹底して考え抜いています。こうした企業文化に加え、役職員の真面目さや誠実さもDBJグループの特徴であり、強みであると思います。

もう一つの強みは、トップダウンとボトムアップの絶妙なバランスです。経営トップが明確に理念を語り大きな方向性を打ち出す一方で、決して一方的な上意下達にはならず、部下が「どうすべきか」を自由闊達に議論し、主体的に検討する風土があります。そのような風土のなかで、若手社員も積極的な議論を行っており、このシンジが企業価値向上に大変効果的に働いています。先日、シンガポールとベトナムの視察に赴きましたが、DBJ Singaporeの役職員の皆さんが、夢と誇りを持ってはつらつと仕事をしている姿に大変感銘を受けました。近年DBJグループが推進している「顔の見えるグループ一体経営」が着実に進展しており、現地採用のスタッフにも充実した研修機会を提供し、理念や価値観を共有しています。ビジネスパートナーの幹部の方々からも、DBJグループに対する厚い信頼と大きな期待が寄せられていることを肌で感じ取ることができました。

進藤 DBJグループの役職員の皆さんからは、まさに「真面目」で「誠実」な人柄が伝わってきます。また、

仕事の仕方が非常に緻密である点も特長です。先日、瀬戸内地方のプロジェクトに関わる職員との交流会に参加しましたが、若手から中堅までが時に言いにくいことも率直に語り合う姿が印象的でした。彼らは金融の専門知識だけでなく、「ものの見方」や「考え方」についても自分なりの意見をしっかりと持っています。

視察で拝見した「せとうち観光サステナブルファンD」の取組は、地域活性化のビジネスモデルとして実に秀逸でした。当初は大きなホテルを一棟建設する案もあったようですが、地域の方々の意向を汲み、地元で飲食店などを営む方々が商売を続けたまま、建物の2階などを宿泊施設に改装し、地域全体を一つの「分散型ホテル」に見立てるというコンセプトに変更したとのことでした。

地域の金融機関が連携して進めた枠組みですが、そこにDBJグループがリスクマネーを供給し、プロジェクトの「軸」となって参画することで全体の信頼感が大きく高まり、成功につながったのだと思います。今回の取組を一つの成功モデルとして、他地域への展開につなげていくことも考えられるのではないのでしょうか。その際、DBJグループがこれまで培ってきた信頼感は、大きな強みになると感じています。

Key Point 2

政府系金融機関としての 独自のガバナンス体制

進藤 DBJは政府が100%株式を保有する金融機関ですから、「民間金融機関のビジネスを圧迫しているのではないか」という懸念を持たれることがあります。そうした声に対し、透明性を持って適正な競争関係を維持するため、外部有識者を交えたアドバイザリー・ボードが設置されており、私たち社外取締役も委員を務めています。また、特定投資業務においては、特定投資業務モニタリング・ボードが設置されています。

誤解を恐れずに言えば、これらのボードがなくても、DBJグループの現場は適正かつ確実な業務を遂行していると私は思っています。実際、民間金融機関の方々からお話を伺っても、「適正な競争関係が阻害されている」という指摘はありません。むしろ「もっとナレッジを共有してほしい」「地域連携の軸になってほしい」といった期待の声ばかりです。しかしながら、だからこそ、この第三者によるチェック機能を開かれた形でしっかり続けていくべきなのです。それが、DBJグループの信頼感をさらに高めることにつながると思っています。



また、特定投資業務の評価システムについても、細かく段階的に評価を行う仕組みが作られており、EXIT(投資資金の回収)も含めて実績を積み重ねています。DBJグループならではの「真面目さ」が、結果として良い成果をもたらしていると思います。

齋木 同感です。適正な競争関係が歪められていない事実が確認されていることは大変重要ですが、「確認されたから終わり」では決してありません。各分野の社外有識者や社外取締役が集うアドバイザ

リー・ボードでは、日本の産業競争力をどう高めるか、インフラ整備においてDBJグループにどのような役割を期待するか、地域振興のためにDBJグループは何を行い、今後どのように展開していくべきかといった様々な観点から議論が交わされています。GXの最新動向や、地域特性を活かした産業育成の調査レポートなども詳細に報告されており、執行側も陪席するなかで、社外の知見を交えた自由闊達な意見交換が行われております。取締役会の諮問機関として、ガバナンス強化と戦略の高度化に対して多角的かつ適

切な役割を果たしており、有効に機能していると認識しています。

特定投資業務モニタリング・ボードにおいても、評価のあり方について「より客観的な指標でチェックできないか」「将来の投資につなげるためにどこを改善すべきか」といった問題提起が各委員からなされ、執行側と委員との間で建設的な意見交換が行われており、特定投資業務の評価の高度化が進んでいるものと感じています。

Key Point 3

「第二創業」のステージに立ち、 中計2030を推進する DBJグループへの期待

齋木 新たな中計2030について語る前に、前回の第5次中期経営計画が、未曾有のコロナ禍での見直しを経ながらも、最終的に全ての目標を達成したことは本当に素晴らしい成果であったと申し上げます。

そのうえで、中計2030において、私が特に注目しているのが「価値共創パートナー」という概念です。DBJグループ単独ではなく、お客様をはじめとする全てのステークホルダーと共に主体的に社会課題に取り組み、経済価値と社会価値を共に創り出していくという熱い思いが込められています。これまでの中計で使われてきた「つなぐ」というキーワードも、中計2030にしっかりと受け継がれていると捉えています。

二つ目の注目点は、「第二創業」という強い気概です。1999年の発足当初から投融資一体業務を標榜してきましたが、長らく融資マインドが強い時代もありました。それが今、実績と経験の蓄積により、胸を張って「投融資一体型のビジネスモデルが強みです」と宣言できるようになった。そうした執行側の確固たる判断が、この「第二創業」に込められているのだと理解しています。

そして三つ目は「人」です。社員の真面目さや誠実さを活かしつつ、「総合力と専門力を兼ね備えた人材」をいかに育成していくか。私はそこに「志」という言葉を加えたい。高い志を共有して様々な仕事に取り組む組織は強く、確実に成果を出すことができます。総合力、専門力に加えて、志のある人材の育成にも中計2030を通じて取り組んでいただけるものと考えています。



もう一点付け加えると、DXやAIをどのように活かしていくかも重要です。これは、単なる業務の効率化にとどまらず、仕事のやり方や組織のあり方そのものを変えていくものだと思います。DBJグループにおいても、DXやAIを重要な柱の一つとして位置づけ、取り組んでいくことを期待しています。

進藤 私は当初、「第二創業」という言葉に少し意外な印象を受けました。しかし、よく考えてみるとDBJグループの現在地を非常によく表している言葉だと感じています。

一つは、戦略的・構造的な進化です。DBJグループは、冒頭で申し上げた通り、歴史的に資金供給のあり方を高度化させてきました。現在では期間収益を追うだけでなく、投資先全体の企業価値向上にコミットする投資ポートフォリオ経営を軸とした戦略へと移行しています。戦略の構造そのものが上の次元へと引き上げられた、これが「第二創業」の一つの意味だと理解しています。

もう一つは、DBJグループが向き合う事業環境の劇的な変化です。例えば、インフラについては老朽化による更新時期を迎えています。産業については、AIなどの技術革新によって、事業や競争のあり方が大きく変わりつつあります。地域についても急速な人

口減少という大きな課題にどう向き合うかが問われています。さらに国際構造や地政学的な環境も大きく変化しています。こうした未曾有の変化のなかで、日本はどうあるべきか、そしてDBJグループはどのような役割を果たすべきか。その新しい立ち位置を考えることも、「第二創業」のもう一つの重要な意味だと捉えています。

こうした激動の時代において重要になるのが、先ほどの齋木取締役の言葉にもありましたが、トップダウンとボトムアップのバランスです。経営トップ自らが大きな方向性を示すことは非常に大切ですが、一方で、DBJグループの良さは、現場が企画を練り上げてトップに提案する文化を決して捨てていないところにあると思います。つまり、役職員の一人ひとりが「もし自分が社長ならどう判断するか」という経営者と同じ視座で物事を考え、議論できる風土があるということです。こうした企業文化は、DBJグループの大きな強みであり、これからも大切に育んでいかなければなりません。

DBJグループには、今の社会が求める課題解決の先頭に立つだけの実力と素地が十分に備わっています。私自身も社外取締役の一人として、DBJグループの持続的な成長と「第二創業」の実践に向けて、しっかりと役割を果たしてまいります。