

## 社会の課題を解決する 金融サービスの提供

DBJでは、社会が抱えるさまざまな課題の解決に向けて、長期資金の供給、事業形成支援や情報提供などの多様なアプローチにより、有用なプロジェクトの円滑な実施を支援しています。近年は、新しい金融手法を開発・導入することで金融市場の機能の拡張を図るなど、より効率的な資金供給がなされる金融市場の創造に向けて鋭意取り組んでいます。

DBJの活動はすべて「社会」「環境」「経済」に結びつくものであり、本業である金融業務を通じたCSRの取り組みを進めています。

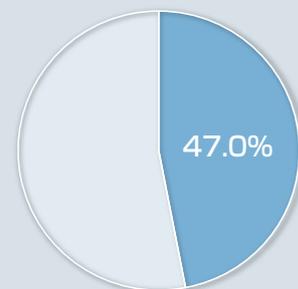
# DBJの投融資重点3分野

DBJでは、「地域再生支援」「環境対策・生活基盤」「技術・経済活力創造」という3つの投融資重点分野を核に、経済活力創造、豊かな生活創造、自立型地域創造の視点に立脚した長期資金の供給等を行っており、本業を通じたCSR活動に取り組んでいます。

## 地域再生支援（社会）

- 若年層の雇用・就業に貢献する地域の中核事業に対する支援
- 過疎など条件が不利な地域における雇用機会の増大に資する事業への支援
- 景観・街並みに配慮した地域づくりの促進
- 地域の中堅企業の合理化・効率化投資に対する地域金融機関との協調支援 等

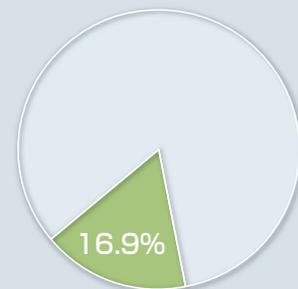
■ 地域再生支援投融資比率(平成19年度)



## 環境対策・生活基盤（環境）

- 地球温暖化対策に資する事業への支援
- 省エネルギー対策に向けた包括的な取り組みに対する支援
- 環境スコアリングシステムの適用範囲の拡大
- 防災対策の促進による暮らしの安心・安全の確保 等

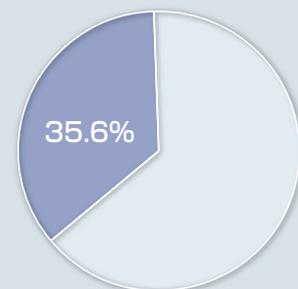
■ 環境対策・生活基盤投融資比率(平成19年度)



## 技術・経済活力創造（経済）

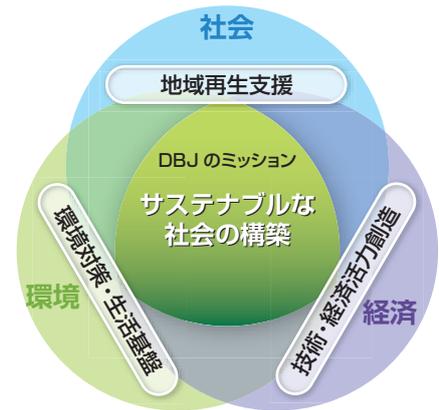
- 新産業の創造、新技術開発等による産業振興に対する支援
- 経済活力の創造に向けた市場型間接金融機能の一層の充実
- 情報技術等を活用した暮らしの安心・安全対策の支援 等

■ 技術・経済活力創造投融資比率(平成19年度)



## 投融资重点3分野とトリプルボトムライン

トリプルボトムラインとは、社会・環境・経済の3要素を基盤として人々の生活や企業の活動が成り立っているという考え方のことです。DBJの投融资重点3分野は、それぞれ社会・環境・経済というCSRの基本的な考えであるトリプルボトムラインの領域と重なっています。



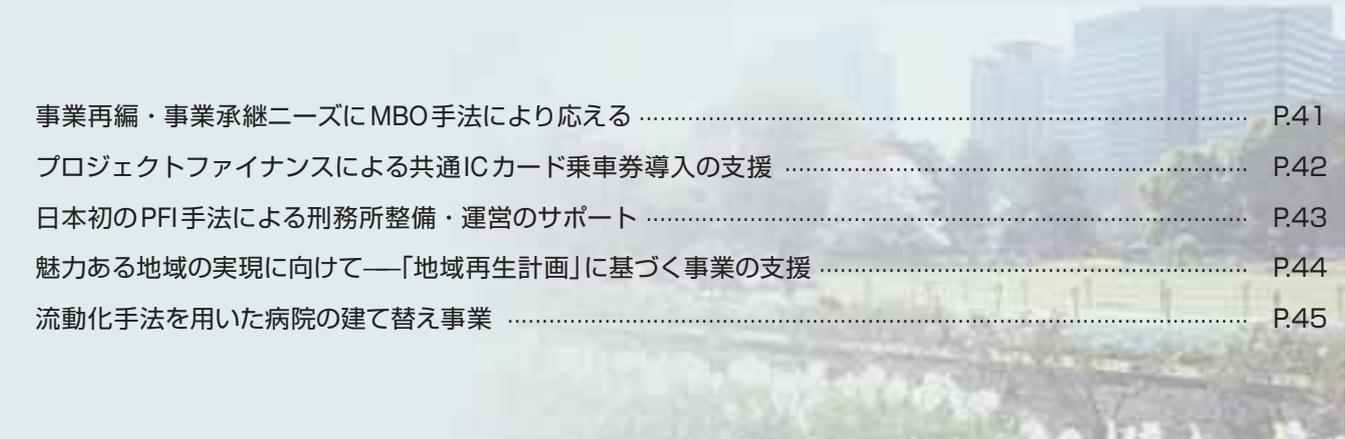
**先端技術・経済活性化**  
 次世代の経済発展を担うとともに、社会・生活など各分野への波及効果が大きいグローバル公共財としてのテクノロジー開発を促進する

**経済社会基盤整備**  
 先端的金融手法等を活用しつつ、事業再生、産業再生等を通じて経済の活性化を図る



# 地域再生支援

事業再編ニーズ、交通の利便性向上、地域再生や新たな  
ビジネス機会の創出など、社会のさまざまな課題に対して、  
地域や企業と連携しつつ行った  
さまざまな取り組み例をご紹介します。



事業再編・事業承継ニーズにMBO手法により応える .....	P.41
プロジェクトファイナンスによる共通ICカード乗車券導入の支援 .....	P.42
日本初のPFI手法による刑務所整備・運営のサポート .....	P.43
魅力ある地域の実現に向けて—「地域再生計画」に基づく事業の支援 .....	P.44
流動化手法を用いた病院の建て替え事業 .....	P.45

## 事業再編・事業承継 ニーズにMBO手法に より応える



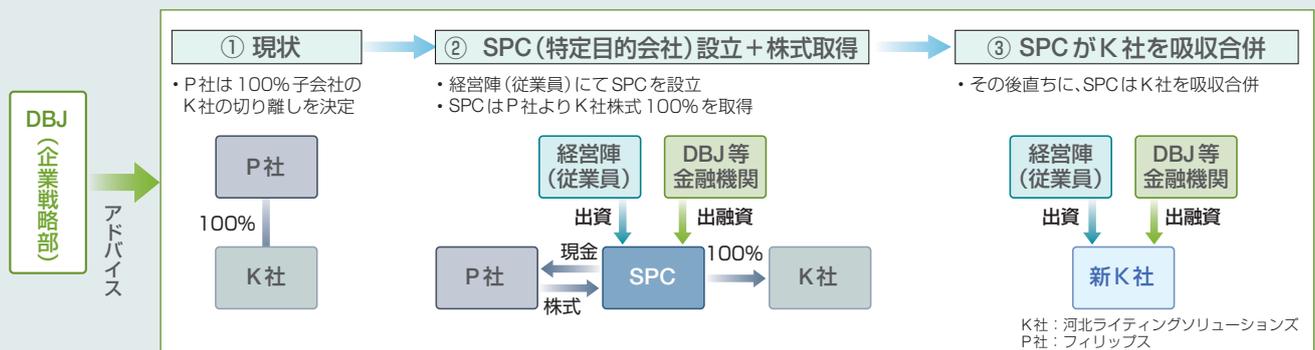
### 社会的課題

経済のグローバル化の進展などから、企業を取り巻く事業環境の変化が加速しています。こうした変化は、大企業に経営の選択と集中を促し、一方で切り離し対象となった多くの傘下企業は、事業を清算するのか、新規株主を確保し独立して事業を継続させるのか、その選択を迫られています。このような企業が事業を継続させるための有効な方策として注目されているのが、現在の経営陣が外部の投資ファンドなどとグループを組んで、本社や親会社から事業や株式を買い取るMBO (Management Buy Out) です。

## 河北ライティングソリューションズ(株)のケース

河北ライティングソリューションズ(本社：宮城県石巻市)は、同社の経営陣と従業員が出資し、フィリップスグループの傘下から平成18年8月に独立した、業務用特殊光源の専門メーカーです。フィリップスグループの光源事業の戦略変更を受け、世界でもトップクラスの技術開発力と強い顧客基盤を活かすべく、MBOによる独立を

選択しました。しかし、MBOのスキーム構築にあたっては、長期的な視野で技術力に投資し堅実な成長を図ろうと考える経営陣と、極めて短期間での成長を求める投資ファンドの姿勢が相容れず、一方、経営陣を中心とするスキーム構築には時間を要し、一部借入で調達する買い取り資金のファイナンスも大きな課題でした。



## DBJの取り組み

このケースでは、DBJは独立後の新会社の事業性を綿密に評価し、経営陣に加えて従業員からも出資を募ることで、投資ファンドを入れずに成立するMBOのスキーム提案をはじめとするアドバイスを行いました。また、買い取り資金の一部を地域金融機関と連携して融資し、新会社への適切なファイナンスを実現しました。

MBOは、地方のオーナー企業で大きな課題となっている、世代交代の際のスムーズな事業承継にも応えられる手法です。



独立系の技術指向型企业として生まれ変わった  
河北ライティングソリューションズ

## プロジェクトファイナンスによる共通ICカード乗車券導入の支援



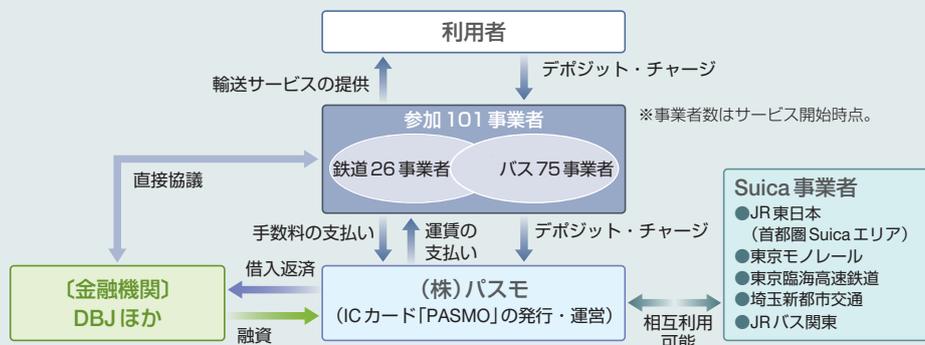
### 社会的課題

首都圏では多数の鉄道・バス事業者が公共交通網を形成しており、異なる事業者間の乗り換えの利便性向上がかねてから求められていました。利用者のそうした要望に応えるために開発・導入されたのが、それ1枚で加盟する鉄道・バス事業者のすべての交通網を利用できる共通ICカード乗車券「PASMO(パスモ)」です。

### (株)パスモのケース

PASMOの発行・運営を行うパスモは、平成16年2月に複数の鉄道・バス事業者の共同出資により設立されました。加盟事業者との間の運賃清算等を行う決済センター機能を主要業務とし、設立以来、センターシステムの構築や、Suicaとも相互利用可能な共通ICカード乗車券「PASMO」の開発を進めてきました。そして平成19年3月、100を超える鉄道・バス事業者の交通路線を1枚のカードで利用できる待望の新サービスをスタートさせました。

Suicaとの相互利用も実現し、オートチャージサービス、紛失しても再発行できる記名式の導入など、乗車券としての利便性が高いPASMOは、電子マネーカードとしてショッピングにも利用できます。また、膨大な量の情報を記録でき、セキュリティも高いという特性を活かし、各グループ系カード、他企業、地元商店街等との連携により、乗車券の枠を超えた多様な付加サービスを提供することで、生活カードとしてより幅広く利用されることが期待されています。



### DBJの取り組み

パスモのケースでは、加盟事業者数が非常に多いうえに、大規模な事業であることから、各加盟事業者が合理的かつ公平にコストを負担できるスキームを構築することが課題でした。DBJは、プロジェクトファイナンスの手法を用い、中立的な立場からプロジェクト形成に関与することで、安定的に事業を継続させ必要かつ十分な開発資金を調達できる仕組みの構築をサポートしました。



平成19年3月よりサービスを開始した  
共通ICカード乗車券「PASMO」

## 日本初のPFI手法 による刑務所整備・ 運営のサポート



### 社会的課題

PFI (Private Finance Initiative) 事業は、従来、地方自治体等が担ってきた公共施設などの整備等について、民間の資金、経営能力および技術能力を活用して社会インフラの建設、維持管理、運営等を行うものです。PFIの手法は、英国で初めて導入され、日本では平成11年にPFI法が制定された後、広がっていきました。PFI手法を導入するメリットとしては、地方自治体にとっては事業コストの削減、利用者・地域住民にとっては民間のノウハウを活かした質の高い公共サービスの享受、民間事業者にとっては新たなビジネス機会の創出などが挙げられます。その一方、複数事業者間の責任分担など事業実施体制上の課題、あるいはファイナンス上の課題も多く、事業遂行能力だけでなく、関係者間の調整能力や管理能力も求められます。

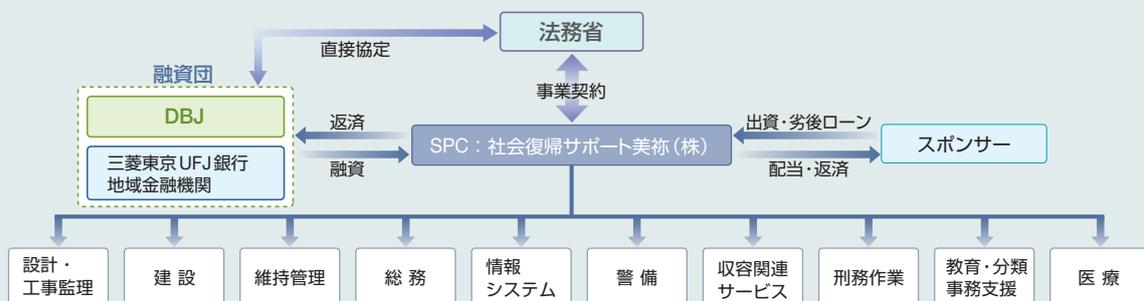
## 美祢社会復帰促進センターのケース

美祢社会復帰促進センター(山口県美祢市)は、日本で初めてPFI手法を用いて整備・運営されている新設の刑務所です。事業者に選定された美祢セコムグループは、SPCとして社会復帰サポート美祢(株)を設立、保安警備の機械化をはじめとするノウハウを活かした施設の整備・運営の効率化により、20年の契約期間にかかる建設費・運営費を含めた総費用を約48億円節約するほか、「人材の再生」につながる新たな矯正教育の実施や受刑者に

拘禁感を感じさせないような収容環境の改善を図っています。こうした試みにより受刑者の円滑な社会復帰を促すことは、再犯を防止するとともに、過剰収容問題の改善にも役立ちます。

また、この事業では、「国民に理解され、支えられる刑務所」という基本理念のもと、地域との共生による運営を目指し、地元資源の有効活用、受刑者のみならず周辺環境にも配慮した開放的な施設・環境整備を行っています。

### ■美祢社会復帰促進センターの事業スキーム



## DBJの取り組み

DBJは、PFI法の制定前からこの手法を日本に紹介し、金融機関として培ったストラクチャードファイナンスのノウハウや、官民にわたる幅広いネットワークを活用して、水道事業、住宅事業、宿泊施設、学校給食などさまざまなPFI事業を支援してきました。美祢社会復帰促進センターのケースでは、三菱東京UFJ銀行と共同で、社会復帰サポート美祢(株)と十分な協議・検討を重ね、最適なファイナンスストラクチャーの構築に努め、地域金融機関も参加のうえ、総額150億円のプロジェクトファイナンス方式による融資契約を組成しました。



施設の全景



美祢社会復帰促進センター

## 魅力ある地域の実現 に向けて—「地域再生 計画」に基づく事業の 支援



### 社会的課題

均衡ある地域の発展や、個性ある地域の活力なしには、わが国全体の活性化は図れません。しかし、少子高齢化の状況や地域格差をはじめ、地域ごとに事情が異なり、画一的な振興策には限界がありました。このため、地域経済の活性化と雇用機会の創出などによる地域の活力再生を目的に、国は平成15年10月に「地域再生本部」を設置しました。設置の狙いは、国の施策を全国に課すのではなく、地方公共団体が独自に策定する「地域再生計画」を認定し、その計画を支援することで地域再生の実現を図ることにあり、DBJの融資もその支援メニューに含まれています。ちなみに、地域再生法施行（平成17年4月）後、平成20年3月末までに、全国で999件の計画が認定を受けています。

### 函館市のケース

函館市では、地元企業の雇用調整、大手企業の撤退等により厳しい雇用環境が続いています。これに対して函館市は、北海道策定の「函館地域高度技術産業集積活性化計画」や市の観光基本計画に基づき、企業誘致、地場産業の活性化、基幹産業たる観光業の振興策など、さまざま

な取り組みを行ってきました。これら市独自の取り組みを一層促進するため、平成17年7月に「函館雇用創出計画」を策定し、地域再生本部の認定を受け、同年12月にはDBJの融資メニューが計画に追加されました。

### DBJの取り組み

「地域再生計画」に基づく投融資案件	37件	同計画に基づく事業への投融資金額(平成20年3月末)	149億円
-------------------	-----	----------------------------	-------

函館市の観光名所のひとつである五稜郭において展望台および飲食・物販施設からなる「五稜郭タワー」を運営する五稜郭タワー(株)は、老朽化の著しかった高さ60mの旧タワーから、五稜郭の全景が見渡せる高さ107mの新タワーへの建て替えを行いました。アトリウムや売店、地元老舗洋食店のカレーショップなどを備えた新タワーの建設は、函館市の基幹産業である観光産業の活性化、ひいては地域再生の推進に資する事業であり、DBJは北洋

銀行など地域金融機関とともに協調融資を実行しました。

旧タワーをはるかにしのぐ眺望の良さから、新タワーの来訪者は予想を上回るペースで増えています。今後も、アトリウムを交流の場として充実させるほか、2年後には五稜郭内にも箱館奉行所が復元されるなど、2015年の北海道新幹線の新函館・新青森間の開業を控え、観光の街・函館の魅力アップへの取り組みは続きます。

函館市の街並みと五稜郭タワー



## 流動化手法を用いた 病院の建て替え事業



### 社会的課題

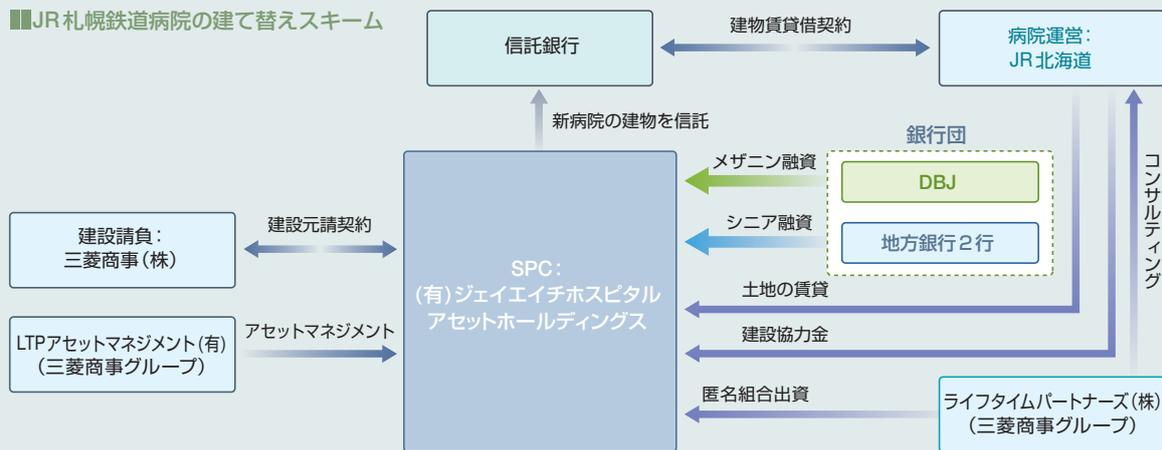
病院経営をめぐっては、現在、高齢化の進展、医療制度改革、医療法人のM&A、老朽化した病院の建て替えなどさまざまな課題が存在します。持続的な医療の提供を行うためには、医師の技能や医療機器等の向上に加え、財政面の課題の解決も重要なポイントになっています。

### JR札幌鉄道病院のケース

JR札幌鉄道病院は、JR北海道が運営する大型総合病院で、内科・呼吸器科・循環器科・耳鼻咽喉科に強みを持つ地域中核医療機関です。病院建物の老朽化が進んだ

ことから、三菱商事グループ（ライフタイムパートナーズ（株）ほか）との提携により、全面的な建て替えおよびその後の病院運営を行っていくこととなりました。

#### ■JR札幌鉄道病院の建て替えスキーム



### DBJの取り組み

このケースでは、資金調達を流動化の手法、すなわち新築する病院をSPCを利用して現金化するプロジェクトファイナンスの手法を活用しました。アレンジャーをライフタイムパートナーズが、共同アレンジャーをDBJがそれぞれ務め、シニア融資を地域金融機関、メザニン融資をDBJが実施し、総額40億円の融資となりました。



JR札幌鉄道病院の建て替え完成予想図



## 環境対策・生活基盤

環境に配慮した経営の促進、企業の防災対応支援、地球温暖化対策、交通問題、エネルギーの安定供給など、社会のさまざまな課題への取り組み例をご紹介します。



「環境格付」による環境配慮型経営の促進 .....	P.47
「防災格付」による企業の防災対応支援 .....	P.48
地球温暖化対策への取り組み .....	P.49
多様な金融サービスによる自然エネルギー導入支援 .....	P.50
鉄道立体交差化プロジェクト .....	P.51
核燃料サイクル構築プロジェクト .....	P.51

## 「環境格付」による 環境配慮型経営の 促進



### 社会的課題

世界的に環境問題が喫緊の課題となり、企業には業種を問わず環境に配慮した事業運営を行うことが求められています。また、そのことは金融機関においても例外ではなく、環境に配慮した投融資活動を行うことで、企業が環境配慮型経営を推進するのを支援し、サステナブル(持続可能)な社会の実現に資することが大きな使命として課せられています。

### 日本フィルム(株)のケース

全国で高いシェアを有する自治体指定ごみ袋をはじめ、各種プラスチック加工品を製造する日本フィルム(本社：大分市)は、昭和47年の設立以来、「工夫は無限」を経営理念に掲げ、環境や安全に配慮した、特徴のある先進的なものづくりに取り組んでいます。主な製品としては、ご

み袋の上下に取っ手(グリップ)をつけ、ごみ回収者の作業安全面に配慮した「安全グリップ付きごみ袋」(2003年度グッドデザイン賞受賞)や、ごみ袋への再利用が可能なトイレトペーパー包装ポリ袋「らびっとぱっく」(2005年度同賞受賞)などがあります。

### DBJの取り組み

環境格付件数	120件	平成20年3月末の投融資実績	1,573億円
--------	------	----------------	---------

DBJは、平成19年2月、「環境配慮型経営促進事業」融資制度により、日本フィルムに融資を実行しました。この融資制度は、DBJが開発したスクリーニングシステムにより企業の環境経営度を評点化して優れた企業を選定し、得点に応じ段階的な適用金利を設定するもので、「環境格付」の専門手法を導入した世界初の融資制度です。

日本フィルムは、最初にスクリーニングを行った平成17年1月時点では、環境方針の作成や目標・計画策定等の環境マネジメントシステムが整備途中であり、DBJの環境格付の認定ラインに達することができませんでした。

しかしその後、外部事業者と連携したモーダルシフトによる環境負荷の低減、地道な資源の有効活用によるゼロエミッションの実質達成に加え、全社ベースで中長期の環境目標を設定し、内部監査制度により全従業員の環境意識の向上を図るなど、環境マネジメントシステムの基盤構築を進め、DBJの環境格付に再チャレンジし、格付の取得を果たしています。

日本フィルムのケースは、DBJの環境格付が企業の環境に対する意識や、環境配慮型経営に向けた取り組みを刺激した好例です。



日本フィルムの主要製品：  
安全グリップ付きごみ袋(上)  
らびっとぱっく(下)

## 「防災格付」による 企業の防災対応支援



### 社会的課題

阪神・淡路大震災、新潟県中越地震といった大災害は、莫大な経済被害をもたらし、長期にわたり営業停止を余儀なくされ、事業の継続に支障をきたした企業も少なくありませんでした。人や物の被害対策だけでなく、災害時の事業中断による利益の減少、顧客の流出を防ぐ業務継続計画（BCP: Business Continuity Plan）を策定し、企業の事業継続という観点から経営基盤を強固なものにすることが、企業の重要な経営課題となっています。

### (株)オークワのケース

近畿圏で大型ショッピングセンターやスーパーマーケットを展開するオークワ（本社：和歌山市）は、地域住民に生活必需品を提供する事業特性から、地域貢献を企業の使命ととらえ、積極的に防災対策に取り組んでいます。平成17年には、経営トップ直轄のプロジェクトチームを組成し、建物・設備、保険・資金、情報システム、危機管理体制の4つをテーマに、東南海・南海地震への総合対策の検討を進め

ました。社内横断的な取り組みのなか、店舗ごとのリスク分析を行ったことで、費用対効果の最大化が期待できる対策が実施できたほか、全社的な防災マニュアルの再整備、各部署のチェックリスト形式の行動計画の策定が進められました。



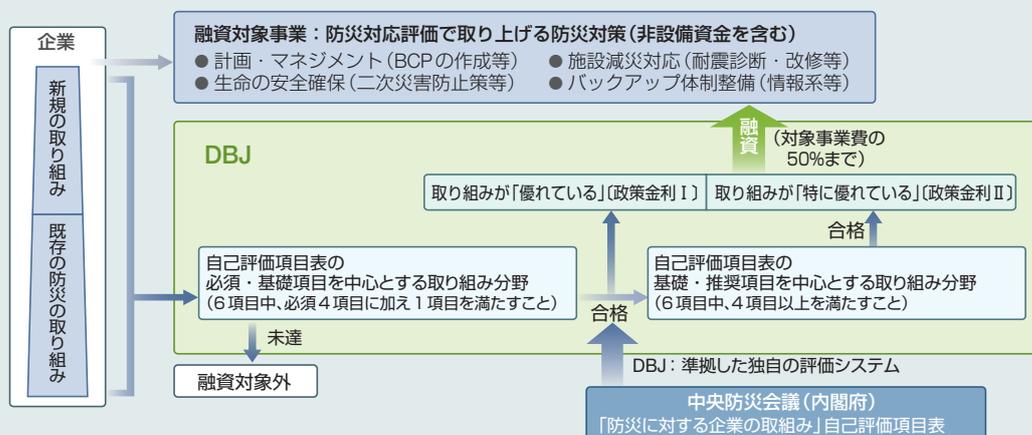
### DBJの取り組み

このような防災経営を促進するため、平成18年度より開始された「防災対応促進事業」融資制度は、内閣府中央防災会議の「『防災に対する企業の取り組み』自己評価項目表」をベースとしたDBJ独自の「防災格付」手法により、防災に対する取り組みが優れている企業を評価・選定し、当該企業の防災対策に必要な事業資金を優遇金利で融資

する世界初の仕組みです。

オークワのケースでは、耐震補強工事やシステム回線の二重化等が対象となり、災害時の来客の安全確保に加え、営業の継続による地域住民への生活必需品の安定供給等の防災体制が一層促進されるものと期待されます。

#### ■ 防災格付による「防災対応促進事業」融資制度



## 地球温暖化対策への取り組み



### 社会的課題

地球温暖化は、生態系、農業、社会基盤、人の健康など、さまざまな局面で地球環境への影響が予想されるため、温室効果ガスの削減に向けた国際的な取り組みが進んでいます。1997年に採択された「京都議定書」では、日本は温室効果ガスの排出量を第1約束期間（2008～2012年）の年平均で、基準年（1990年）と比較し6%削減する義務を負っています。しかし、2006年度の日本の排出量は、基準年と比較し約6.2%増加しており、京都メカニズム活用の政府購入分および森林吸収源対策分を除くと、約6.8%の排出削減が必要となります。

日本の二酸化炭素排出量の3分の1を占める産業界では、不断の努力により、2006年度の排出量を基準年と比較し約4.6%削減しましたが、省エネレベルはすでに世界の最高水準にあり、排出削減余地は限られています。

### 京都議定書に定める京都メカニズムとは

こうしたなか、費用対効果に優れ、かつ途上国の持続的発展に貢献する温室効果ガスの削減手法として注目されているのが、京都議定書に定める「京都メカニズム」です。「京都メカニズム」は、活動の種類や実施国により「クリーン開発メカニズム（CDM）」「共同実施（JI）」「排出権取引」に分類されます。その中核となる「CDM/JI」とは、先進国が途上国等への技術支援や資金提供などを通じて温室効果ガスを削減すると、先進国はその削減分を

途上国等から「排出権」として受け取り、自国の削減量としてカウントできる仕組みです。CDM/JI事業は、温室効果ガス削減の有効な手段とされる反面、経験の蓄積がない新しい制度であることにもなう不確実性への対応リスクをはじめ、カントリーリスクや建設リスクなど途上国等での事業にもなう多様なリスクが想定されるため、個別企業が取り組むにはかなりハードルが高いのも事実です。

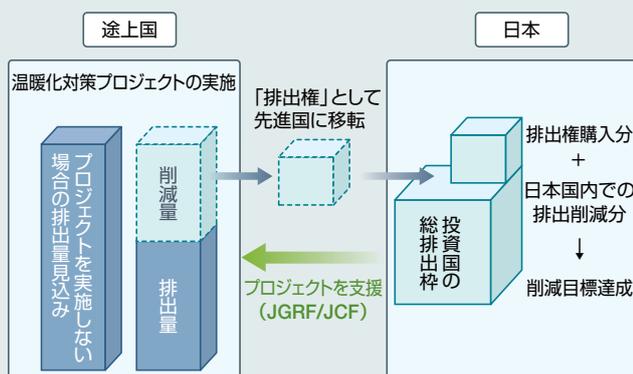
### DBJの取り組み

温室効果ガスの排出削減が日本企業のもっとも優先課題となるなか、DBJは、安定的に、かつまとまったボリュームの排出権を獲得するスキームとして、「日本温暖化ガス削減基金（JGRF）」および「日本カーボンファイナンス株式会社（JCF）」を考案しました。ファンドという枠組みを利用することにより効率的に優良プロジェクトを発掘し、数十件のプロジェクトに分散投資することでリスク分散を図ることを可能にしました。

官民協調のもと2004年末に始動したJGRF/JCFで

すが、設立から3年が経ち、DBJのファンド関連業務のノウハウや民間企業の温室効果ガス削減に関する実務面でのノウハウを最大限に活用し、中国やインド等のアジア諸国をはじめ中南米・アフリカ諸国などで幅広いポートフォリオを組成しつつ、着実に排出権購入契約の締結を進めています。2007年8月には、「アントニオ・モラン風力発電プロジェクト（アルゼンチン）」事業より、JGRF初となる約10万トンの排出権クレジットを獲得しています。

#### ■ 排出権移転スキーム



アルゼンチンの「アントニオ・モラン風力発電プロジェクト」



中国の「党河水力発電プロジェクト」

## 多様な金融サービス による自然エネルギー 導入支援



### 社会的課題

地球温暖化の進行や原油価格の高騰などを背景に、自然エネルギー、代替エネルギーとしての風力発電への関心が国際的に高まっています。欧米諸国が風力発電事業に積極的に取り組んでいるのに対し、日本では風力発電の普及が遅れており、国内設備容量は149万kW（平成18年末）と世界第13位にとどまっています。こうしたなか、風力発電の取り組みを加速させるには、事業者の技術力の向上・ノウハウの蓄積とともに、さまざまな成長段階・規模に応じた事業者への円滑な資金供給が必要となっています。

### 日本風力開発(株)のケース

日本風力開発(本社：東京都港区)は、日本国内を中心に積極的な開発を行う風力発電事業者です。これまで培った優れたノウハウを活かし、青森県六ヶ所村で蓄電池

(NAS電池)による電力貯蔵システムを併設した風力発電所建設を進めていますが、蓄電池併設風力発電所としてこれほど大規模なものは世界初となります。



蓄電池による電力貯蔵システム



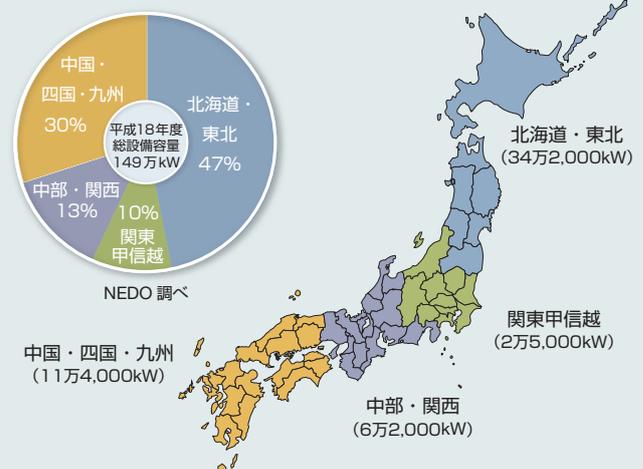
風力発電所

### DBJの取り組み

DBJでは、平成11年の日本初のプロジェクトファイナンス方式による風力発電所への融資スキームの組成・資金提供を皮切りに、全国各地で次々と実施される風力発電事業に対して積極的な支援を続け、日本国内における風力発電所の総出力の約36%に相当する風力発電プロジェクトに資金提供をしてきています。

近年は、日本風力開発のケースで私募債に応募し風力発電所開発に向けた長期安定資金を供給したのをはじめ、業務拡大に向けた第三者割当増資に応じて出資を行うなど、風力発電事業者の多様化する資金調達ニーズに対応しています。

DBJの風力発電所融資実績(平成18年度竣工ベース)



## 鉄道立体交差化プロジェクト



### 社会的課題

鉄道の立体交差化は、慢性的な交通渋滞、遮断時間の長い踏切での歩行者のくぐりぬげなど、踏切をめぐる多くの問題点を解消し、道路・鉄道それぞれの安全性の向上を図るとともに、これまで鉄道により隔てられていた地域の一体的なまちづくりに役立ちます。

### 東京急行電鉄(株)のケース

目黒線立体交差化事業で撤去される踏切件数	18件	総工事費	878億円
----------------------	-----	------	-------

東京急行電鉄の鉄道事業の路線は、東京・神奈川の人口集中地帯の住民に利用される都市生活路線です。踏切ゼロの鉄道を目指し、地元自治体と協力しながら、積極的に立体交差化を進めています。



立体交差化前

地下化による立体交差化後



### DBJの取り組み

立体交差化などの鉄道事業の安全・防災対策は、巨額の費用がかかる一方、増収を見込みにくい事業ですが、DBJは、長期資金の安定供給により、プロジェクトの実現に協力しました。

## 核燃料サイクル構築プロジェクト



### 社会的課題

エネルギー資源の大部分を輸入に依存し、エネルギーの長期的な安定供給の確保が政策上重要な課題となっているわが国においては、使用済燃料の再処理で得られるプルトニウム等の再利用を可能にする核燃料サイクルの構築が待たれていました。

### 日本原燃(株)のケース

日本原燃(本社：青森県六ヶ所村)は、核燃料サイクルの商業利用を目的に設立された会社で、ウラン濃縮、使用済燃料の再処理および放射性廃棄物管理等を行います。

### DBJの取り組み

DBJは、多額の資金と長期の建設期間を要するサイクル施設に対し、長期資金の安定供給を行うことによりプロジェクトの推進を図り、ウラン資源の有効利用および放射性廃棄物の適切な処分に資する使用済燃料再処理事業の実現に寄与し、核燃料サイクルの確立、ひいてはエネルギーの長期的な安定供給の確保に貢献しています。

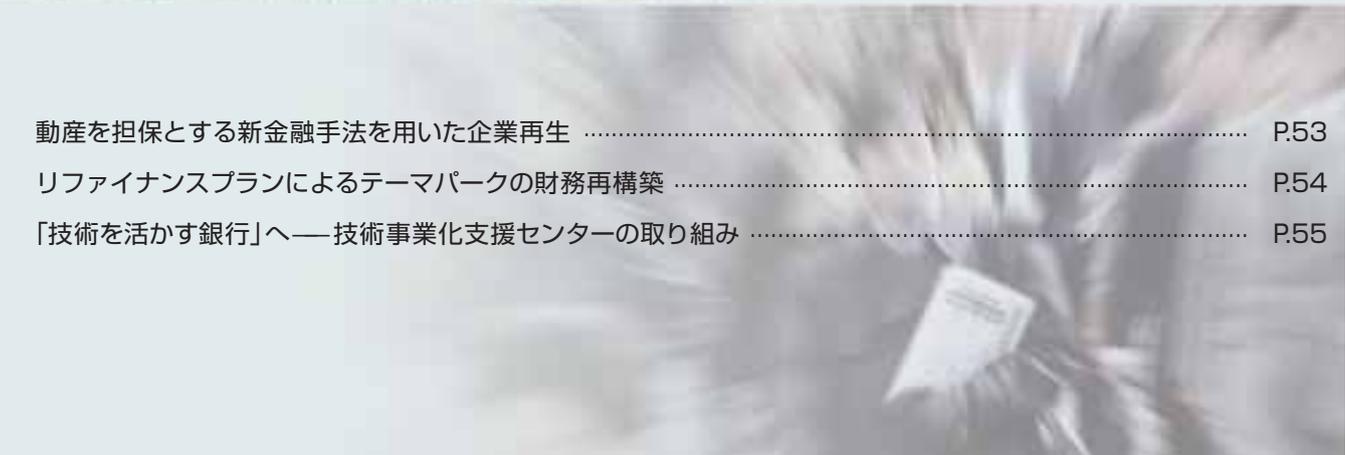


再処理施設全景



# 技術・経済活力創造

企業再生、財務再構築、技術事業化といった  
社会のさまざまな課題に対して、  
多様なツールを用いた資金供給と技術を活かす銀行としての  
取り組み例をご紹介します。



動産を担保とする新金融手法を用いた企業再生 .....	P.53
リファイナンスプランによるテーマパークの財務再構築 .....	P.54
「技術を活かす銀行」へー 技術事業化支援センターの取り組み .....	P.55

## 動産を担保とする 新金融手法を用いた 企業再生



### 社会的課題

1990年代後半の不良債権問題の発生以降、企業再生は大きな課題となりました。なかでも、民事再生法や会社更生法の申し立て手続き後、計画が認可決定されるまでの間の資金繰り支援は、事業性確認の困難さに加え、担保として提供できる資産が少ないなど多くの問題を抱えています。法的整理下にあるとはいえ事業性を有する企業の再生をいかに円滑に進めるかは、再生事業者、金融機関にとって大きな課題となっています。

ちなみに、平成19年度の倒産件数は14,091件（前年同期比6.4%増）、負債総額は5兆7,279億円（前年同期比4.1%減）でした。

### (株)中村醸造元のケース

中村醸造元（本社：青森県藤崎町）は、江戸末期から約140年続く老舗の醤油メーカーです。代表的な商品である「昆布しょうゆ」は北海道を中心に好調な売れ行きを記録し、「カネカメ濃口醤油」は“日本料理の鉄人”神田川俊郎氏の料理店でも採用されるなど、その商品力は非常に

高いものがあります。しかし、過去の過剰な設備投資や資金繰りの行き詰まりを背景に、平成18年1月に民事再生法の適用を申請、新たなスポンサーの目途もつき再建に着手したものの、運転資金の確保が障壁となっていました。

### DBJの取り組み

DBJは、民事再生法や会社更生法の申し立て手続き後、計画が認可決定されるまでの間、企業が事業を円滑に継続できるように、「DIPファイナンス」(DIP: Debtor In Possession 占有継続債務者、法的手続き後も債務者が業務を執行)に積極的に取り組んできました。

また、担保の多様化にも早くから取り組みを始め、土地・建物などの不動産担保に加え、知的財産権、売掛金、意匠権などの無形資産に対象を広げてきました。

中村醸造元のケースでは、「生醤油」という商品在庫を担保とするDIPファイナンスの取り組みを行いました。商品在庫などを担保とする融資は増えていますが、通常は「添え担保」的な意味合いが強く、業況が良い会社向けのもものがほとんどです。しかし、DBJの場合は在庫そのものを主要担保とし、適切な担保評価に基づき客観的な処分可能価格を算出することで、業況が厳しい会社の在

庫も対象とすることができるため、中村醸造元のようなケースへの適用も可能になりました。DBJの融資や関係者の支援、そしてなによりも中村醸造元の努力の甲斐があって、平成18年11月には民事再生手続きの終結決定を受けることができました。

平成18年7月には米国ゴードン・ブラザーズ社と共同で日本初の本格的な在庫評価・処分会社である(株)ゴードン・ブラザーズ・ジャパンを設立しましたが、これにより動産担保のフィールドの拡大も図っていきます。

中村醸造元の醤油は、独自の匠技「吟醸六段仕込み」によってつくり出された生醤油を時間をかけてゆっくりと絞り、製造されます



## リファイナンスプラン によるテーマパーク の財務再構築



### 社会的課題

ホテル、旅館、テーマパークなどの観光インフラは地域社会に大きな影響を及ぼします。特にテーマパーク事業は、成功した場合の集客力、それにとまなう宿泊・飲食等の面での地域経済への波及効果、交通手段などへの経済効果といった点で、極めて大きな影響力を持ちます。一方で、この事業は初期費用として多額の資金を必要とするだけでなく、魅力を維持し、中長期的に安定した入場者数を確保するために、さまざまな集客施策を継続的に実施する必要があります。

### (株)ユー・エス・ジェイのケース

テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」(大阪市此花区)を運営するユー・エス・ジェイは、経営課題であった借入金の返済とキャッシュフローのミスマッチの解決、当時の大株主である大阪市や米国ユニバーサル社による支援からの自立を実現するにあたり、優先株の活用による財務体質の強化に加え、借入金のリファイナンスを実施し、平成19年3月には株式上場を果たしてい

ます。さらには、こうした財務戦略の見直しや株式上場によって得た余裕資金を集客強化のために活用し、開業後7年が経過するなか、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの入場者数は800万人台後半を安定して推移しており、地域活性化プロジェクトとして高い評価を得るだけでなく、国内にとどまらず海外でも知名度を上げています。

### DBJの取り組み

DBJはゴールドマン・サックス証券等と協力して、優先株出資による財務体質強化に加え、リファイナンスと株式上場を軸とするソリューションを提案し、来場者や

株主のみならず、テーマパークを取り巻くすべての関係者にとって望ましい結果を導いています。



UNIVERSAL STUDIOS JAPAN™  
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン™  
Universal Studios Japan™ & © Universal Studios



## 「技術を活かす銀行」 へ——技術事業化支 援センターの取り組み



### 社会的課題

自動車、電機などの製造業（ものづくり）は、日本経済の発展の原動力となってきました。しかしながら、ものづくり企業は、技術の多様化、多品種小ロット生産、BRICsなどとの国際競争、後継者の育成などの課題に直面しています。今や技術力のみでは事業を成功に導くことは難しくなっており、ものづくり企業は技術力と経営力を総合的に高めていく必要に迫られています。

### DBJの「ものづくり戦略インデックス®」

DBJでは、金融機関の立場から、ものづくり企業の成長力の源泉となる技術経営力を適切に判断し、強み・弱みを“見える化”するツールとして「ものづくり戦略インデックス®」を開発しました。「ものづくり戦略インデックス®」

は品質、コスト、納期、技術対応力、経営力に係る約100のインデックスから構成され、技術を事業に結びつける経営の仕組みや、自社のビジネスモデルの特徴、解決すべき経営課題などを客観的に把握できるようになっています。

### (株)伊藤精密製作所のケース

伊藤精密製作所（本社：岐阜県海津市）は、通信・電子機器用部品、ガス器具部品を中心に、真鍮・アルミ・ステンレス等の精密切削加工を主たる事業とし、最近では自動車部品事業の展開や多品種少量生産ニーズへの対応を進

めています。ISO9001の取得をはじめ生産管理力の強化に注力していますが、さらなる企業成長に向けて、自ら持つ技術力、カイゼン活動などの取り組みを経営戦略の観点から再整理したいとの思いがありました。

### DBJの取り組み

このケースでは、DBJは大垣共立銀行と連携し、伊藤精密製作所の「技術経営力診断」を行いました。この診断を通じ、自社開発設備を有効活用した工程設計や全員参加型経営に向けた企業文化づくりなどの客観的な観点から、伊藤精密製作所の強みと課題を再確認し、それを踏まえて、カイゼン活動の目標設定とマネジメントのポイント、事業多角化への取り組み方に関して、経営陣と大垣共立銀行、DBJの3者で意見交換を行い、今後の経営戦略上の課題について技術、経営管理、財務それぞれの観点から分析と検討を行いました。

伊藤精密製作所は、診断結果を叩き台として社内の議論を深めることで、問題意識と経営目標の共有化を図り、

自社の技術をビジネスに結びつける技術経営力のさらなる向上と人材育成を目指しています。また、大垣共立銀行も、「ものづくり戦略インデックス®」を活用することで財務分析とは異なる切り口から企業の成長を後押しし、さらなる地域密着型金融の機能強化を図る方針です。



「技術経営力診断」により技術経営力の向上と人材育成を進める伊藤精密製作所

## ◆対日投資の促進および地域の国際化支援

### 社会的課題

外国資本による投資は、先進的な技術やノウハウの交流、雇用の創出が期待されることから、日本経済の活性化のみならず、地域経済の発展に資するものと考えられます。

一方で、外国資本企業が日本に進出する際には、日本国内

での知名度の低さ、実績の不足、言語の相違など、さまざまな非関税障壁が存在し、また、投資に必要な資金の調達や必要な情報の入手が困難な場合も多く、対日投資促進の阻害要因となっています。

### イケアのケース

イケアグループはスウェーデンで生まれ、世界36の国と地域で279店舗（2008年7月時点）を展開する世界最大の家具小売チェーンです。

イケアグループは、その物流ノウハウおよびデザイン力を駆使して世界中の消費者に低価格で高品質な家具を提供しており、わが国では他に見られない独特のビジネスモデルや運営ノウハウを有しています。

イケアは1970年代に一度日本に進出しましたが、日本市場独特のマーケティングの難しさや、合併進出による日本パートナーへの運営の依存により、イケアの目指すブランドイメージが浸透せず、1980年代半ばに入り撤退を余儀なくされました。しかしながら、大きな市場である日本への進出はその後にも検討が進められ、市場の緻密な分析の結果、20年近い年月を経て、2006年4月、すべて自社運営する形での再進出を果たしました。



IKEA船橋店

### DBJの取り組み

本店国際部および海外駐在員事務所を中心に対日投資セミナー、地域国際化セミナーといったセミナーの開催や駐在員レポート等による情報提供、投資計画へのアドバイスをはじめとするコンサルティングおよび自治体やJETRO等の対日投資関連機関との連携等によるサポートを柱に、外国資本による投資を側面から支援することにより、対日投資を促進し、また地域の国際化に寄与しています。

イケアの再進出のケースでは、1件当たりの投資額が大きく、日本での事業実績もないことから、その円滑な整備のため、DBJの資金提供および呼び水効果が期待されました。そこで、DBJは長年にわたって培われてきた外資系企業に対する理解、ファイナンスノウハウ、国内金融市場に対する呼び水効果を活かし、愛知県弥富市において整備される物流センターの建設費用100億円を資金面でサポートし、優れた技術の本邦導入、地域の経済活性化および雇用促進に寄与しています。

## ◆セーフティネットとしての取り組み

DBJはこれまで、地震や台風といった大規模自然災害が発生した場合の復旧・復興支援や、SARSやBSE等の疫病、テロ、金融システム不安など広範な影響を及ぼす緊

急事態が発生し、平時の金融プラットフォーム（P.75参照）が機能しない場合における緊急対応のための投融资を行っています。

## 金融危機対応

### 社会的課題

金融危機対応には、①連鎖倒産防止のための機動的かつ前広な対応、②中小零細企業への波及作用が大きい大企業・

中堅企業への対応、③金融危機等に乗じた企業延命策を防止するための公平・中立性および高い審査能力が必要です。

### DBJの取り組み

DBJは、貸し渋りや金融市場の機能不全に苦しむ自動車・鉄鋼・エネルギー・商社・鉄道などさまざまな分野の企業の設備投資資金や、設備投資に係る民間金融機関

への返済資金、長期運転資金、社債の償還資金への対応を実施してきました。

【参考】貸し渋り等への対応融資実績累計 1兆6,106億円

## 災害復旧対応

### 社会的課題

災害復旧対応には、①被災地域について十分な知見を有する者が地域事情を勘案して対応にあたること、②重要な基盤インフラの毀損には極めて速やかな復旧対応が必要である

ことから、基盤インフラ関連の業界・事業について日頃の取引関係を通じて十分な知見を有し、かつ長期資金の供給ノウハウを有する者が対応することが必要です。

### DBJの取り組み

DBJは、阪神・淡路大震災（平成7年1月発生）や新潟県中越地震（平成16年10月発生）などの災害復旧に対応しました。電気・ガス・鉄道・通信・放送・都市開発事業などのインフラ産業から、小売・食品関連などの生活関連事業、地域の雇用や経済活性化に大きな役割を果

たす製造業等まで、さまざまな分野の復旧事業への対応を実施しました。

【参考】災害復旧融資実績累計 阪神・淡路大震災 1,848億円  
新潟県中越地震 203億円

## テロ災害等対応緊急ファイナンス

### 社会的課題

テロ災害など緊急事態へのファイナンスは、日頃の取引関係を通じて十分な知見を有し、かつ運転資金も含めた資金供

給ノウハウを有する者が機動的に対応することが必要です。

### DBJの取り組み

DBJは、平成13年度には「緊急対応等支援制度」を創設し、米国同時多発テロ（平成13年9月発生）、SARSなどにより事業環境が急速に悪化した航空業界などに対し、

交通・物流体制の維持を図るため、緊急融資を実施しました。

【参考】テロ・SARS対応緊急融資実績累計 4,370億円

## ◆その他の取り組み事例



DBJはこれまで培ってきた事業形成・事業性評価のノウハウや新金融手法の開発機能を駆使し、中立的立場からプロジェクトの各段階できめ細かい支援を行い、資金供給と合わせたトータルなソリューションを提供しています。

P.40～P.56でご紹介した取り組み事例のほかにも、全国各地でさまざまな金融サービスを提供しています。

## 地域再生支援

### ◆地場企業の事業再生

旧(株)新潟鐵工所

DIPファイナンス、M&A、事業再生ファンドの考え方を活用した手法により、地場企業の持つ優れた技術や雇用の維持を図りながら事業再生を支援

### ◆温泉旅館の事業再生

(株)くつろぎ宿

会津東山温泉の中心部に位置する3旅館を統合して一体同時に事業再生を図り、同温泉の面的再生および観光産業の基盤の維持・強化に貢献

### ◆地域の子育て支援計画の推進

福島印刷(株)

石川県が策定した「企業と地域の協同による新たな子育て支援計画」に積極的な取り組みを行う事業者に対して、地域金融機関と協調融資を実施

### ◆社会インフラ資産の有効活用

箱根ターンパイク(株)

豪マッコーリー銀行と共同で日本初のインフラ投資専用ファンドを設立し、箱根ターンパイク有料道路の営業譲渡取引に対して出資

### ◆超低床車両の導入促進

広島電鉄(株)

広島市民の足として定着している路面電車へのバリアフリー型車両の導入を支援し、利用者の利便性および住民福祉の向上に寄与





## 環境対策・生活基盤

- ◆日本最大の風力発電所の整備  
(株)グリーンパワー郡山布引  
電源開発(株)が手がける国内最大の風力発電所に対して融資を実施し、CO<sub>2</sub>削減効果が期待される大規模クリーンエネルギー事業を支援
- ◆環境配慮型生産システムの推進  
マツダ(株)  
環境への取り組みが特に先進的と認められる環境配慮型経営促進事業に対して融資を行い、地域や産業界全体の環境対策の高度化を支援
- ◆産業廃棄物中間処理施設の整備  
三光(株)  
ダイオキシン規制に対応する産業廃棄物の中間処理施設整備事業に対して融資を実施し、適正な廃棄物処理および環境負荷の低減を促進
- ◆金・銀・銅・レアメタル等のリサイクル施設の新設  
DOWAグループ  
グループ会社の小坂製錬(株)が手がける製錬炉新設事業に対して融資を行い、最先端の製錬技術を活用して行う金・銀・銅・レアメタル等のリサイクル事業を支援
- ◆省CO<sub>2</sub>型都市デザイン推進事業の促進  
池袋地域冷暖房(株)  
地球温暖化対策に積極的に取り組む熱供給事業者に対して京都議定書目標達成計画促進事業融資制度を初めて適用し、温室効果ガス削減を支援



## 技術・経済活力創造

- ◆炭素繊維複合材の開発・事業化  
サカイオーベックス(株)  
産業競争力強化を目指す福井県の地域再生計画に合致し、今後の事業化が期待される公的研究機関との共同開発プロジェクトを、資金面から支援
- ◆高付加価値レンズ工場の設備強化  
(株)タムロン  
精密微細加工技術を駆使するレンズ工場の生産体制強化を目的とした設備投資に対して融資を実施し、地域における高度技術の蓄積を促進
- ◆日本法人のスタートアップ支援  
上海新致軟件有限公司  
オフィスの入居保証金、ソフトウェアの開発資金など、上海のITベンチャーが日本法人を立ち上げるのに必要な資金を提供
- ◆MBOにより高い生産技術の承継を支援  
YOCASOL(株)  
太陽電池モジュール事業に対するMBO資金の融資を通じ、高い生産技術と現有設備の承継を支援
- ◆医薬品開発の支援  
ノーベルファーマ(株)  
希少疾病用医薬品の開発に対し、資金調達が多様化等を図るため、優先株式による第三者割当増資を実施

## ◆情報機能の活用

### 情報提供活動

DBJでは、投融資を中心とする幅広い活動を通して、社会と多面的な接点を持っています。企業をはじめ、国内外の政府、政府機関、国際機関、地方自治体、大学など、

多岐にわたる情報チャネルや人的ネットワークを活かし、経済・社会が抱える課題の抽出、中立的な立場からの提言などを行い、質の高い情報発信を行っています。

#### ●産業調査

産業界との広範な事業を背景に、DBJでは各業種・業界の事情や市場動向、国際競争などについて調査・研究を行っています。それとともに、各産業個別の状況報告書、技術開発等の動きや新産業・イノベーションに関するレポートを作成するなどして、その成果をお客様を中心とする社会に対してフィードバックしています。



〔調査例〕

#### ・「住宅市場の動向について」

〔DBJ Monthly Overview〕No.120、2008/4/3

減少傾向が続く国内の住宅市場について、世帯構成の変化、住宅販売戸数、地域別の市場動向などを整理し、今後の住宅需要の見通し等を調査しました。

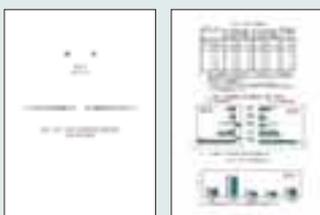
#### ・「太陽光発電をめぐる最近の動向」

〔DBJ Monthly Overview〕No.122、2008/5/2

地球温暖化問題や原油高を背景に需要が高まる太陽光発電について、世界の太陽光発電の導入量、生産量の推移や、太陽電池原料の需給動向、技術開発の状況、各国政府の取り組みなどを調査し、太陽光発電の現状と今後の動向について報告しました。

#### ●経済調査

DBJは、主な業務のひとつとして長期設備資金の供給に取り組んできました。そのため、企業の設備投資に関する情報と研究の蓄積には定評があり、国内外の経済活動の状況や展望に関する報告に対して各方面から高い評価を得ています。なかでも、「設備投資計画調査（アンケート調査）」は、昭和31年以来半世紀に及ぶ長い歴史を持ち、地域別の投資動向の調査、企業についての生きた情報を踏まえた分析などにより、国の経済運営や企業経営、あるいは研究機関や大学における研究・教育などさまざまな場面で活用されています。



〔調査例〕

#### ・「2006・07・08年度設備投資計画調査報告

（2007年6月調査）」

〔調査〕第92号、2007年9月

企業の設備投資動向をアンケート調査で把握する「設備投資計画調査」の実施後、その分析を踏まえた調査結果を公表しています。

#### ・「M&Aを選考する企業の特性」

〔DBJ Monthly Overview〕No.118、2008/3/5

世界や日本のM&Aの現状について、実証モデルによる検証結果をもとに、業種別実績と将来の活性化度合いを整理するとともに、財務面からの分析を行いました。

## ●調査・研究と投融資活動の融合

DBJの調査・研究活動の成果は、資料の公表のみならず、全国各地の講演会やセミナー等で紹介されています。さらに、全行的なネットワークを通じた投融資機能にその成果を反映させることで、新たな金融ソリューションとして企業のCSR活動や技術事業化などに役立てられています。

### (1)環境分野

環境分野では、地球温暖化対策、循環型社会形成、企業経営の持続可能性などのテーマに対し、国内外の各部門が調査レポートや講演会、専門誌・新聞・雑誌への寄稿などさまざまな形で活動を続けた結果、その成果が平成16年度から開始した「環境配慮型経営促進事業」(環境格付)や地球温暖化対策等の融資メニューとして結実し、多くの企業に活用されています。

## ●地域への情報提供

### (1)地域振興に向けた情報提供活動

少子高齢化や市町村合併、財政難など、地域を取り巻く環境は厳しさを増し、今まで以上に知恵や工夫が求められる時代になっています。DBJでは、国内19カ所、海外4カ所(平成20年7月1日現在)のネットワークを活用し、地方自治体、各地域の経済団体、企業など内外のさまざまな事業主体との情報交換等を通じて得られた情報の分析を行っています。その対象は、PPP(Public Private Partnership:官民パートナーシップ)、観光振興、地域づくりやまちづくり、地方財政など多岐にわたり、分析結果は各種レポート、刊行物、寄稿、講演などの形で提供しています。



DBJの刊行物

### (2)防災分野

地震をはじめとする自然災害が発生した場合、いかに対応し事業を継続すべきか—こうした課題に対して、企業には災害等への対策と備えをあらかじめ整えることが求められています。DBJでは、業務継続計画(BCP: Business Continuity Plan)をめぐる動向に関する調査や、企業の防災への取り組み調査などを行い、その結果として平成18年度より「防災格付」に基づく融資を開始しました。

### (3)技術分野

技術関連では、バイオエタノールなどの動向調査のほか、技術事業化支援センターが技術評価に関する活動を行い、企業の持つ技術の事業化の支援をしています。

### (2)地域づくり支援

地域づくりにDBJのノウハウを活かすため、「地域づくり健康診断」を行っています。「地域づくり健康診断」は、地域診断チームがあらかじめ公表データなどから把握可能な地域の現状分析をもとに、現地取材情報を加え、独自の分析による診断を行い、その結果を解説するものです。診断結果については地域の方々とのディスカッションを行い、それを通して地域の方々自らが地域の課題と可能性を発見し、今後の方向性の検討や行動の契機となるよう支援しています。



セミナーにおける地域の方々との交流

## ●産・学・官連携支援

DBJでは、大学等におけるビジネス教育をサポートするTLO(Technology Licensing Organization：大学等の技術の民間移転を促進する技術移転機関)の設立支援、環境・防災分野をはじめとする広範な分野での業務連携の締結など、全国規模で産・学・官連携を推進しています。平成20年3月末までに37の国公立大学等と連携協定を締結し、双方の機能および運営資源を幅広く活用しています。

## ■大学等との連携協定

連携先機関	締結日
立命館アジア太平洋大学	平成16年 1月
(有)金沢大学TLO	平成16年 1月
岩手大学、岩手県立大学、岩手医科大学、 ほか5研究機関、5金融機関	平成16年 5月 (平成19年8月再締結)
北海道大学	平成16年 7月
東北福祉大学、仙台市、仙台市産業振興事業団	平成16年 8月
九州大学	平成16年10月
東洋大学 Urban Land Institute	平成16年12月 平成17年 2月
立命館大学 大学院経営学研究科	平成17年 4月
新潟大学	平成17年 7月
信州大学	平成17年 8月
亜細亜大学	平成17年 8月
金沢大学共同研究センター、小松市	平成17年11月
名古屋市立大学	平成17年12月
広島大学	平成18年 1月
富山県立大学	平成18年 2月
三重大学	平成18年 3月
鹿児島大学	平成18年 6月
大阪大学 金融・保険教育研究センター	平成18年 6月
宇都宮大学	平成18年 6月
国際医療福祉大学大学院	平成19年 2月
名古屋大学	平成19年 6月

## 中国中信集团公司(CITICグループ)との提携

近年、世界各国間において貿易および投資が拡大を続けており、ことに中国を中心としたアジア経済の躍進には目を見張るものがあります。

こうしたなか、DBJは、日中両国の経済交流の活性化を後押しする業務面での提携を目的として、2008年4月15日、中国中信集团公司(CITICグループ)と提携覚書を締結しました。

覚書では、DBJとCITICグループ傘下のCITIC証券との間における海外M&Aアドバイザー業務での提携を皮切りに、幅広い分野での協働も視野に入れつつ、両者の協力関係を構築していくこととしています。

CITICグループは中国、そしてアジアにおいて幅広い金融サービス網を有しており、今回のDBJとの提携は、日本企業による中国市場等へのアクセスの充実に資するものと考えています。

### 中国中信集团公司(CITICグループ)

1979年、中国政府により設立。

持株会社として、傘下企業を通じて商業銀行業務、証券業務、保険業務、資産運用業務、信託業務、リース業務など金融サービスを中心に事業を展開。

董事長：孔丹、本社：北京市



調印式