

知的資産報告

DBJの役職員は、「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を承継し、挑戦を続けています。DBJがこれまで蓄積してきた知的資産の有効活用により、単なる資金供給にとどまらず、時代の要請に応える基盤（金融プラットフォーム）を整備し、企業のCSR経営の高度化を促す役割を果たしていきたいと考えています。

知的資産経営

◆企業価値と知的資産経営

知的資産とは

企業が持続的に利潤・利益を確保するためには、自社の強みを維持・強化し、提供する商品やサービスの個性を伸ばして他社との差別化を図り、それを自社の重要な経営資源・競争軸として認識し、「差別化の状況を継続」することが必要です。差別化を可能にするものは具体的には技術、ノウハウ、人材、ビジネスモデルなどであり、

目に見えないものではあるものの企業独自の強みとして評価し得るものです。これらは企業価値の源泉として有しているものであり、将来的に企業の経済的利益として実現されることが期待されるもので、有形ではなく無形であり、何らかの形で知的な活動が介在して生まれてくるという意味で「知的資産」と総称できるものです。

企業価値向上に不可欠な知的資産経営

知的資産は、目に見えない資産（無形資産）であり、またこれに関する情報は一部を除いて財務諸表に表れない非財務情報ですが、企業価値の源泉であり経営の根幹でもあることから、企業はこれを有効に活用すべく明確に認識し、企業価値の向上に結びつける経営（知的資産経営）を行うことが不可欠であると考えられています。

さらに公開企業にとっては、このような知的資産を積極的に開示することが、市場の適正な評価を得る有効な方法であると見なされるようになっており、非財務情報の開示を促進・義務化する法制度の導入が欧州を中心に世界的に進められています。

◆DBJにとっての知的資産

日本政策投資銀行(DBJ)は、その前身機関の時代から、お客様そして社会の信頼を得ることが第一ととらえ、国民にわたる幅広いネットワークを築いています。

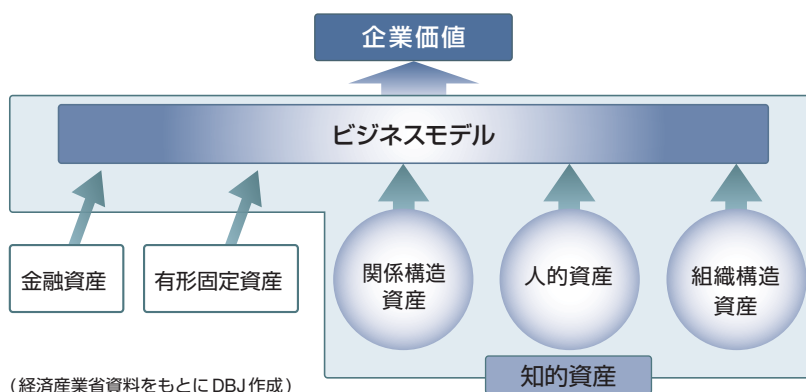
DBJの役職員は、これまでの業務で培われた長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性という4つのDNAを承継しており、時代の要請に応え、挑戦を続けてきました。

また各役職員は、長期的に企業やプロジェクトを評価する目利き能力を有しており、時代あるいは地域の課題を意識した高い視点から長期的に審査・評価するノウハウ・能力の蓄積は強みであるといえます。

このような状況は、DBJの知的資産の集大成といえます。課題解決に向けた新しい金融手法は、金融プラットフォームとして広く利用されており、経済・社会に貢献するとともに、その経験はDBJにとっての新たな財産となり、次の金融手法の開発につながっています。また、こうした財産は、DBJが変化する政策的要請に迅速に対応し、経済・社会に対して持続的に付加価値をもたらすうえで大きな役割を果たしてきました。

今後、民間金融機関として経済・社会に貢献し続けるためには、知的資産を明確に認識し、活用していくことがますます重要になると考えています。

■知的資産・ビジネスモデル・企業価値との関係



◆DBJにおける知的資産の活用状況

知的資産は、ネットワークや顧客基盤(関係構造資産)、経営陣や従業員(人的資産)、知的財産や業務プロセス(組織構造資産)の3つに分けて把握・報告するのが、ひとつ

の考え方となっています。以下では、この分類方法に従って、DBJにおける知的資産の内容と活用状況について紹介します。

関係構造資産

DBJでは、投融資制度の企画・立案や実際の運用を行うなかで、政策を担う中央官庁や地方自治体と連携し、問題意識を共有するとともに、政策的に意義のあるプロジェクトの支援を行っています。また、DBJは金融機関として、投融資時の審査や資金提供、各種情報発信等の活動を通じ、民間企業と直に接することで実際に各企業が直面する課題を抽出し、これを政策にフィードバックする役割も果たし、中央官庁や地方自治体の行う施策をより良いもの、より有効なものへと導いています。さら

に、海外を含む公的あるいは民間の金融機関との協働や、大学教授、弁護士、公認会計士といった各方面のプロフェッショナルとのネットワークを最大限に活用し、新たな金融手法への取り組みと普及を通じた「金融プラットフォーム」の創出・発展に努めています。このような、産・学・官と各分野のプロフェッショナルをつなぐ多面的なネットワークこそが、DBJにとっての関係構造資産となっています。

人的資産

DBJの特徴である中長期の投融資を中心とした政策金融業務を適切に遂行するためには、全役職員が長期的な視野を持ち、中立的な立場から金融判断と政策判断の両方を行う必要があります。また、経済・社会が抱える課題が複雑化し、ビジネススキルが高度化する今日、事業形成や金融ストラクチャーへの関与の巧拙で、その成果は大きく変わってきます。こうしたなかで、企業にとっても経済・社会にとっても最適なソリューションをもたらすには、役職員が各々の分野のプロフェッショナルとしてパブリックマインドを持って課題に対処できる人材となることが求められます。そうすることで、お客様および社会から信頼される人材になれると考えています。

さらにDBJでは、全新人職員が2カ月半にわたり独自

の審査ノウハウを学ぶ「財務分析研修」をはじめ、さまざまなテクニカルスキルを習得するための研修メニューやOJTを通じ、役職員の専門性向上を支援しています。また、DBJでは、国内外の大学院や研究機関、国際機関などのネットワーク先への留学・派遣等を行い、個人レベルのスキルアップを図るだけでなく、新たな金融手法の研究・導入やネットワークづくりを行っています。また設備投資研究所は、社会的共通資本や地球温暖化問題などサステナブルな社会づくりにかかわる研究や金融研究等を行い、中立的・長期的視点からのアカデミックな研究成果により、学界や専門家から高い評価を得ており、貴重な無形資産となっています。

組織構造資産

製造業と異なり、DBJには特許権等の明示的な知的財産はありません。しかし、新たな金融手法を日本に導入し、民間金融機関と協働して金融プラットフォームの形成に寄与し、経済・社会に独自の貢献を行っています。こうした取り組みを可能にしてきたのは、課題をいち早く把握し必要かつ適切な人材を配置するという小回りのさく組織としての機動性や、これまでの投融資業務で積み

上げてきた50年にも及ぶ長期財務データの蓄積、常にプロジェクトを経済合理性と経済・社会的意義の両面から検証する企業文化、さらには「財務分析研修」などを通じて取得した共通言語による円滑かつ迅速なコミュニケーションプロセスなど、DBJならではの組織構造資産であるといえます。

◆ 知的資産を活用した新たな金融手法への先駆的取り組み

DBJは、知的資産を活用して、新しい金融手法を、わが国に先駆的に導入しています。こうした魁となる試みは、地域との協働や、行内の人材、長年蓄積してきたノウハウ等の知的資産を最大限に活用することで実現するものです。複雑な金融市場のなかにあつて、いかにしてリスクをコントロールし、分散していくかという観点から、DBJは取り組みを続けてきました。

1992年に英国で導入された手法に「PFI(Private Finance Initiative)」がありますが、わが国ではDBJが他に先駆けてノウハウの吸収・蓄積を図り、数多くの案件を手がけてきました。PFIとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法であり、官民の適切なリスク分担を図ることにより、効率的かつ効果的な公共サービスを提供することができます。PFIにおいては、プロジェクト関

係者間で適切な役割分担を行い、事業の長期的継続を確実なものとするために、資金調達にはプロジェクトファイナンスの手法を採用するのが一般的です。

さらに事業再生の分野では、民事再生法や会社更生法の手続き申し立て後、計画認可までの間において、運転資金を調達できない場合に、事業の優良な部分の価値を継続させるために一時的に運転資金を融資する「DIPファイナンス」や、事業の選択と集中による事業再構築等を通じて正常化を図り、必要に応じて債務の圧縮をはじめとした抜本的対応を図ることを目的とした「事業再生ファンド」の組成等を行っています。これらは、アセットファイナンス等のノウハウを活用しながら事業の価値を高めていく金融手法であり、事業と金融の一体的再生を実現するうえで重要な役割を果たしています。

◆ DBJの知的資産とCSRとの関係

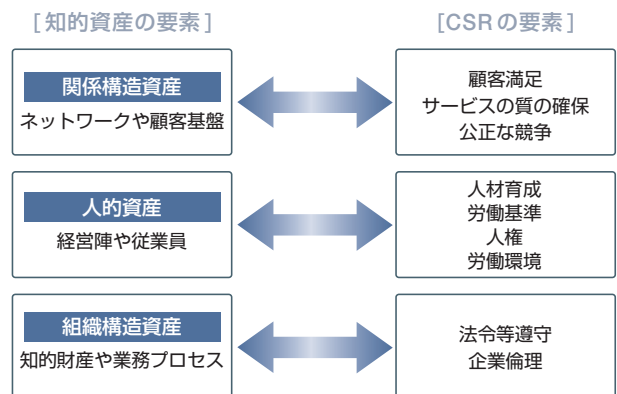
DBJにとっての知的資産を、社会のなかのDBJという観点から見れば、右下の図のように、CSRと対照してとらえ、評価することができると考えられます。そのような意味で、知的資産とCSRは表裏一体の関係にあるといえます。

例えば、DBJが中央官庁や地方自治体・有識者・顧客等とのネットワーク、役職員のマンパワー、DBJに蓄積された経験やノウハウ等の知的資産を総動員して考案した、「環境配慮型経営促進事業」融資制度と「防災対応促進事業」融資制度は、DBJのCSRにとって重要であるだけでなく、取引先のCSRも強力にバックアップする制度として注目されています。

実際、これらの制度により環境格付融資や防災格付融資を受けることができた企業においては、各種法令等を遵守していることの再確認、安全・安心な職場環境や周辺環境の確保、適正な競争のもとで質の高い製品・サービスの提供を行うことによる顧客基盤の強化などを通じて、CSRの実践による企業価値の向上につながっています。

DBJでは、このような知的資産の有効活用により、単なる資金供給にとどまることなく、企業のCSR経営の高度化を促す役割を果たしていきたいと考えています。

■ 知的資産とCSRとの関係



(経済産業省資料をもとにDBJ作成)

◆金融プラットフォームの定義

日本政策投資銀行（DBJ）では、企業などのお客様が利用できる資金の量や質、調達手段の多様性などを左右する基盤（プラットフォーム）としての制度的仕組み、金融ノウハウや慣行、市場の透明性、市場参加者の層の厚さ等を総称して「金融プラットフォーム」と呼んでいます。

金融システムの健全化がマクロ経済の活性化に不可欠であるように、金融プラットフォームの充実度は事業再生、都市・地域再生、新産業創出などの進展に大きな影響を与えます。しかしながら、一般的に利用可能で制度的な資本財ともいえるもののひとつでもある金融プラットフォームは、一朝一夕に形成されるものではありません。制度や法律が企業の経済活動を支援する仕組みや枠組み

として実効性を持つためには、それを利用する金融機関や事業者の経験や実務上のノウハウ、その結果として将来参考とされ得るような実績の蓄積（判例、取引事例など）が不可欠です。さらに、こうした法律などのハード面、ノウハウなどのソフト面が整備されても、限られた少数の参加者にしか活用されない状況では金融プラットフォームの機能は不十分であり、幅広いプレーヤーが参加するための呼び水、触媒となる存在が必要とされます。

DBJは金融プラットフォームを維持・発展させるため、触媒となる中立的かつ先行的プレーヤーとして、民間金融機関と一緒に活動しています。

◆金融プラットフォームへの取り組み

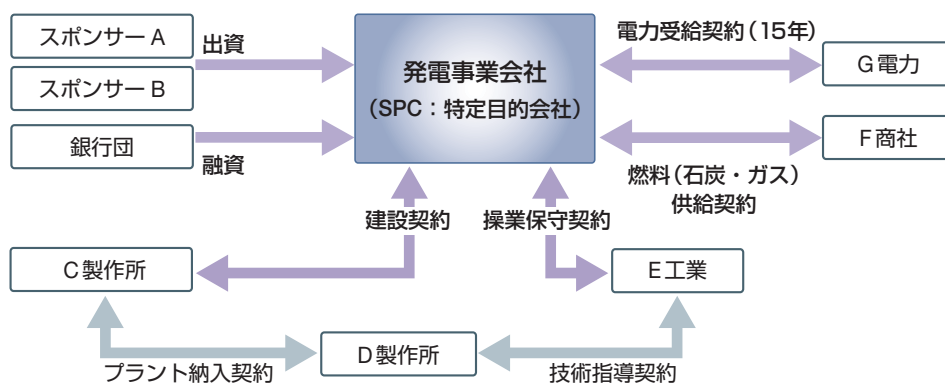
取り組み例①：ストラクチャードファイナンス

DBJは、プロジェクトのキャッシュフローのみを返済原資とするプロジェクトファイナンスや、その活用例であるPFI、不動産の流動化ファイナンスなどの「ストラクチャードファイナンス」にいち早く取り組み、プラットフォームを整備することで、わが国における金融市場の発展を支援してきました。

DBJの特徴である長期的視点に基づくプロジェクトメイキングや事業性評価の経験は、長期契約が基本であるストラクチャードファイナンスに取り組むのにもともと適した土壌であったとはいえ、短期的な利益に左右されずにプロジェクトを長期的な成功に導くために重要な

役割を果たしています。また、DBJの中立的なポジションは、関係者間の利害調整が重要であるストラクチャードファイナンスにおいて、特定の利害関係に影響されない提言・アレンジメントを行ううえで不可欠の前提であり、法制度・ルールの整備や事業形成への貢献を通じ、官民双方から調整機能への期待と信頼を寄せられてきました。こうした特性を活かしたストラクチャードファイナンスへの取り組みを、産・学・官をつなぐ幅広いネットワークを最大限に活用し、金融機関と協働して行うことで、ストラクチャードファイナンスに係る金融プラットフォームの維持・発展に貢献しています。

■プロジェクトファイナンス—発電プロジェクトの例



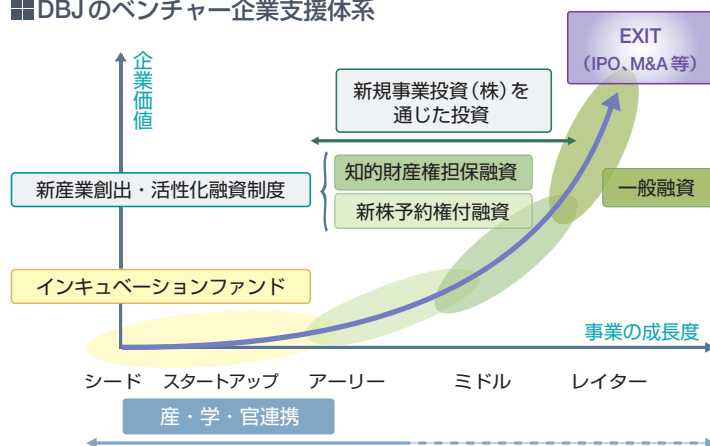
取り組み例②：ベンチャー企業支援

DBJは、10年以上にわたりベンチャー企業支援を行ってきました。その内容は、融資や保証を通じた支援、インキュベーションファンドなどを通じた出資による支援、技術事業化支援センターを通じた技術開発成果のサポートなど、多岐にわたっています。また、融資の手法についても、支援当初より行ってきた知的財産権担保融資の活用に加え、経済・金融情勢の変化や法制度の改正に機動的

に対応し、新株引受権付社債の引き受けや新株予約権付融資を開始するなど、ベンチャー企業支援にふさわしいリスク評価や支援の手法を開発してきました。

こうした成果は、長期的視点から企業やプロジェクトを審査してきたDBJの特性に加え、ベンチャーキャピタリストや技術専門家との幅広いネットワークから生み出されてきたものです。

■DBJのベンチャー企業支援体系

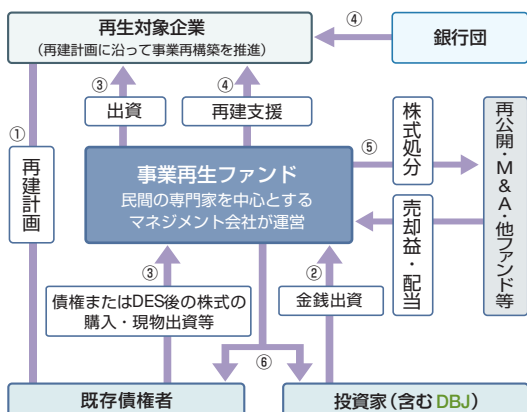


取り組み例③：事業再生

1990年代後半以降、倒産・業績不振企業の増加による不良債権問題とこれにともなう金融システム不安の克服により、資源の再配分を促進することが、日本経済活性化の重要な鍵となっていました。こうした状況下、DBJは不振企業が保有する価値ある事業の維持・発展を支援する仕組みづくりが、この課題の解決に有効であると考え、多様なツールを用いて事業再生を支援してきました。その手法には、主に法的整理を申請した企業が再生計画を策定するまでの資金を手当てする「アーリーDIP」、不

振企業の株式取得などを通じて資本の再構築を支援する「事業再生ファンド」、再建企業が通常の企業として活動するための資金手当てを行う「EXITファイナンス」などが含まれます。こうした取り組みを可能にしてきた背景として、政策金融への長年の取り組みを通じて、ストラクチャードファイナンスを踏まえた資本政策のあり方について独自の知見などを蓄積してきたことが挙げられます。事業再生で得られた経験や知識は、企業価値の向上という目的に向けてさまざまな形で応用されています。

■事業再生ファンドによる再生支援



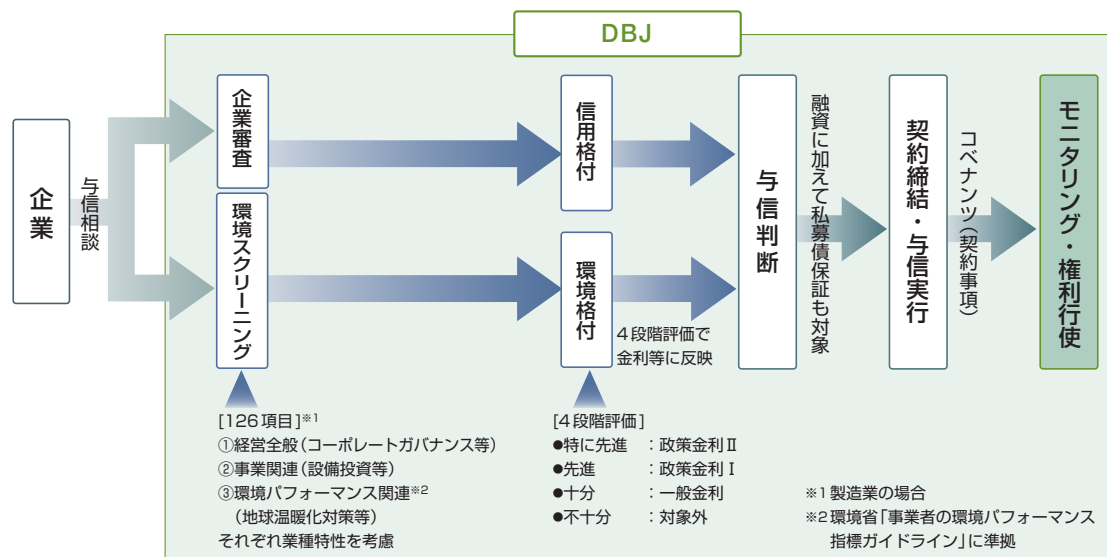
- ① 経済合理的な再生計画を策定
(←法的整理、私的整理のガイドライン等)
- ② 投資家はファンドへ金銭出資
- ③ 債務圧縮などの財務リストラと出資
例：DES(債務の株式化)後の株式等の売却(または現物出資)
(←企業価値のデューデリジエンス)
- ④ ファンドによる再生支援(新規出資等を含む)および銀行団によるDIP融資等を通じての再生対象企業の事業再構築推進
- ⑤ 企業価値の増大によりファンドの投資資産価値が増大
- ⑥ ファンドの投資利益を配分

取り組み例④：環境・防災対策

DBJは従来より、環境との調和や安全・安心な社会の形成を支援しています。平成16年度には「環境配慮型経営促進事業」融資制度の運用を開始しました。この融資制度は、DBJが開発したスクリーニングシステム（格付システム）により、企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選定して、得点に応じて3段階の適用金利（保証料）を設定するという、「環境格付」の手法を導入した世界で

初めての融資・保証制度です。また、平成18年度に開始した「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組み』自己評価項目表」をベースにした独自の格付システムにより、企業の防災に対する取り組みを評価し、優れた企業を選定して、当該企業の防災対策事業に優遇金利で融資を行うという「防災格付」の専門手法を導入した新しい融資制度です。

■「環境配慮型経営促進事業」融資制度の概要



取り組み例⑤：EQ-LINE

わが国の主要企業の間では、防災意識の高まりから業務継続計画 (BCP: Business Continuity Plan) を策定するところが増えていますが、財務面での地震対策としては従来、地震保険以外に決め手となる有効な方策がありませんでした。そこで、DBJでは大規模地震発生時に発動される融資予約の仕組み (通称「EQ-LINE」) のアレンジを行っています。

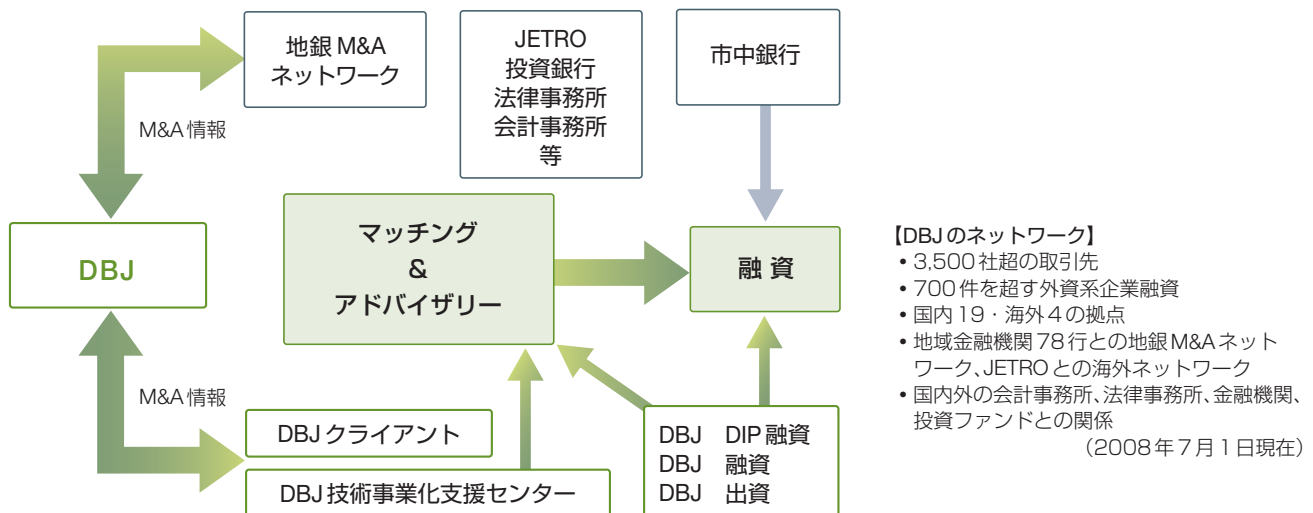
EQ-LINEは、一定規模以上の震災発生時に企業の事業継続や災害復旧に必要な資金を融資することを震災発生前にあらかじめ契約しておくもので、リスクファイナンスの1類型として、企業にとって効率的でより確実な事業継続の対策をとることを可能にするものです。

取り組み例⑥：M&Aアドバイザリー業務

企業の発展の形が多様化し、「選択と集中」に向けた事業再構築、産業再編などの動きが活発になるなか、M&A（企業の合併・買収）が脚光を浴びるようになりました。M&Aは、敵対的買収のイメージが強いものの、企業の事業を効率化しつつ、雇用の安定化や競争力の強化にもつながる点で有効な手段です。ただし価格交渉等の点で負担がかかることから、大企業中心の展開となっていました。しかしながら、M&Aに対して地域企業の間でも関心が高まっていること、外資系企業の日本進出意欲の高ま

りなどを背景に、DBJでは独自のネットワークによるM&Aアドバイザリー業務を開始しました。それにともない、これまでの業務で培った広範なネットワークを活用し、地域金融機関との連携をはじめ、法律・会計事務所等との間に情報インフラとしてのネットワークを整備しています。これにより、多様な業種・事業規模のお客様に対し、戦略的コンサルティング、M&Aの買い手／売り手へのアドバイザリー業務、資金供給などのサービスを提供しています。

■M&Aアドバイザリー業務の概要



取り組み例⑦：セーフティネット機能

地震、台風などの大規模自然災害はもちろん、SARSやBSEなど疫病関連、テロ、金融システム不安など広範囲な影響を及ぼす緊急事態においては、予期しない資金需要が発生し、平時の金融プラットフォームが機能せず、経済・社会的に有用な事業を営む企業も存亡の危機に直

面することになります。このような緊急時においても、DBJは官民とのネットワークや平時と変わらない長期的視野に基づくリスク評価能力といった知的資産を十分に活用し、経済・社会的に有用な事業のセーフティネットとして独自の役割を果たしています。

最近の取り組み

平成7年	阪神・淡路大震災復興	平成16年	新潟県中越地震復興
平成9年	金融環境対応（貸し渋り）	平成17年	福岡県西方沖地震復興
平成12年	有珠山噴火復興 東海地方集中豪雨復旧支援	平成18年	アスベスト対策 原油価格高騰対応
平成13年	米国同時多発テロ対応 SARS対策、BSE対策	平成19年	能登半島地震復興 新潟県中越沖地震復興
		平成20年	岩手・宮城内陸地震復興