経営方針

DBJが目指すビジネスモデル 18

業務内容 18

第1次中期経営計画の概要 19

CSR経営の実践 20
- DBJのCSR実践領域 20
- トリプルボトムライン 21
- 社会的効果 21
- 本業を通じたCSR 22
- 環境・社会貢献活動 23

知的資産経営 25

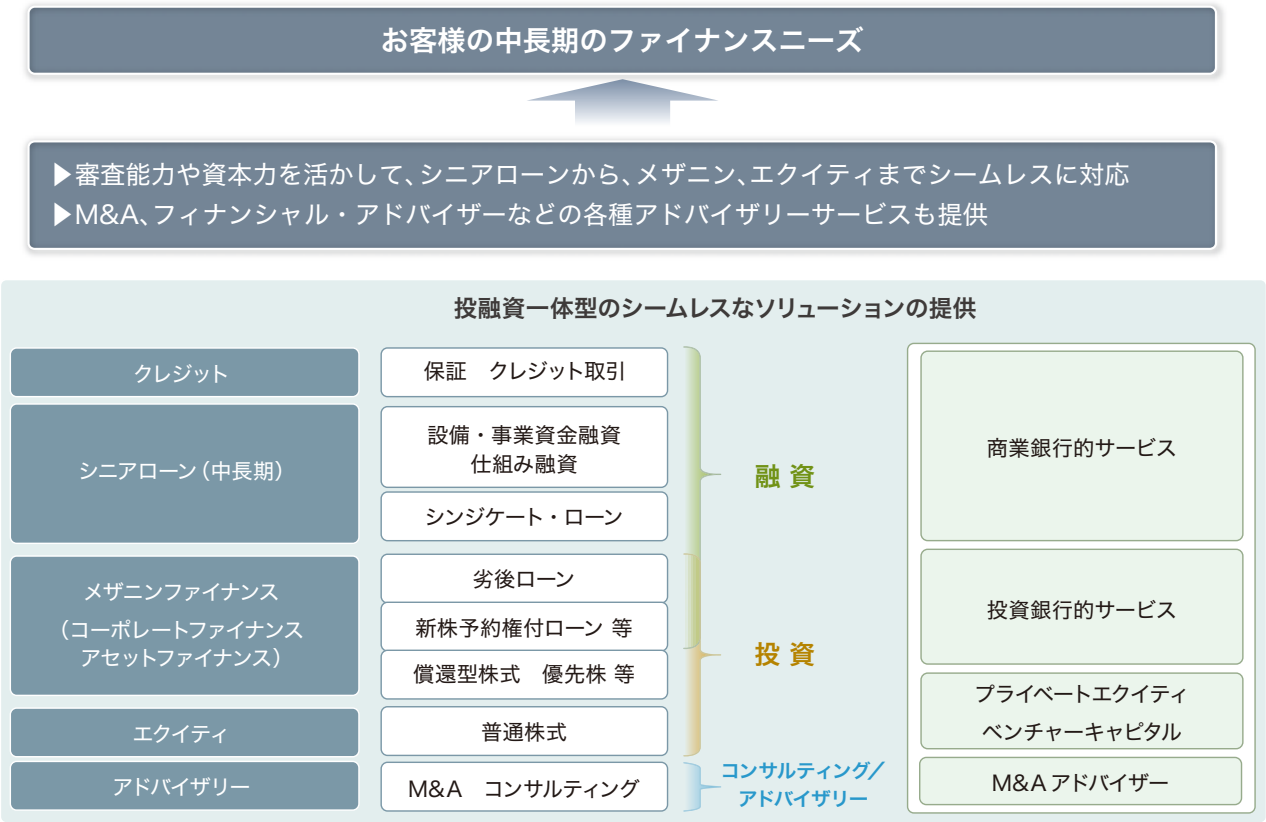
時代の要請に応える基盤「金融プラットフォーム」 28

■DBJが目指すビジネスモデル

投融資一体型の特色ある金融サービスの提供を通じて、お客様の課題解決に取り組みます。

■業務内容

長期の資金供給をはじめとする以下のような機能を複合的に発揮することにより、お客様への「投融資一体型金融サービス」の提供を行っています。



■第1次中期経営計画の概要（平成20年10月2日公表）

DBJは、投融資一体型の金融サービスを提供するオンリーワンの金融機関として、お客様の信頼に応えることを目指しています。その実施プロセスとして、平成20年度～平成22年度を対象期間とする第1次中期経営計画「CHALLENGE 2010 ～投融資一体型金融サービスの確立に向けて～」を策定しました。

第1次中期経営計画では、対象の3年度を投融資一体型金融サービスの確立、基礎力充実の期間と位置づけ、着実な成長により、民営化成功のための次なる飛躍につなげます。

そして、具体的な成長戦略として、投融資一体型金融サービスへの取り組み方針・内容、海外業務への本格的な取り組み、資金調達の多様化などを定めました。

第1次中期経営計画「CHALLENGE 2010」（平成20年度～平成22年度）の成長戦略

◆ 各業界、各地域にわたる、お客様への投融資一体型金融サービスの拡充による成長

- お客様のニーズに対応したサービス内容の一層の拡充を図ります。
- 投融資一体型金融サービスの特長を活かして他の金融機関とも広く連携します。

◆「環境・技術」「社会インフラ」に強みを発揮する金融サービスの高度化

- 幅広いお取引先基盤、産業情報の蓄積を活かし、「環境・技術」「社会インフラ」に強みを発揮できる、高度な金融サービスを目指します。

◆ 海外業務への本格的な取り組み

- 信頼できるパートナーおよび内外の金融機関とのネットワークを前提に、海外業務への本格的な取り組みを開始します。
- 平成22年度のエクスポージャーの目途を定め、基盤整備を進めます。

◆ 知的資産の一層の強化

- 産業調査力・審査力・金融技術力・R&D力・ネットワーク力を強化し、お客様の価値向上に寄与します。
- 成長戦略を支える人材の確保・育成を図ります。

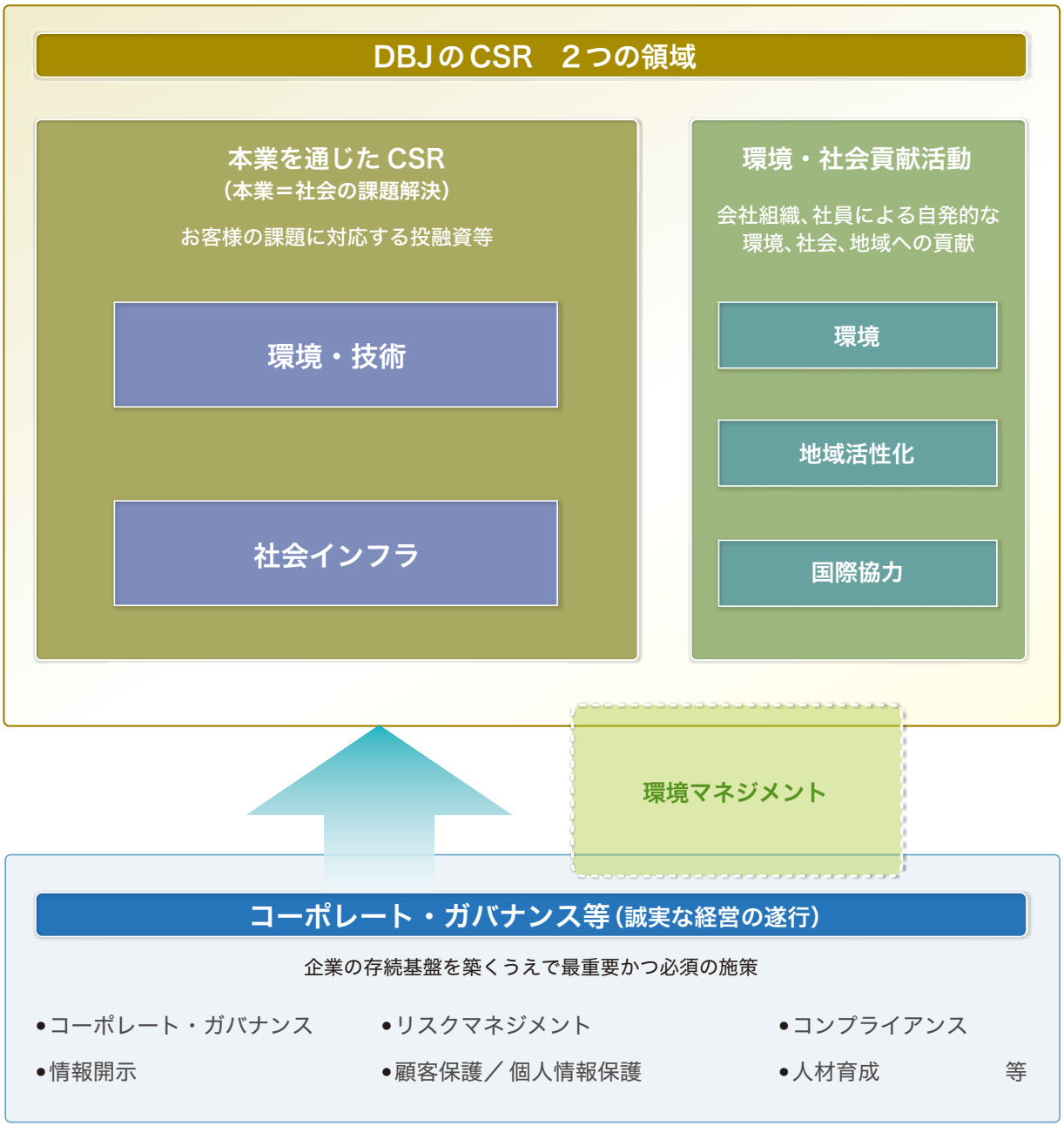
◆ 資金調達の多様化

- 健全な財務基盤の維持に努めるとともに、資金調達手段の多様化を図ります。

■CSR経営の実践

DBJでは、「コーポレート・ガバナンス等」を礎とし、社会の課題解決のためのCSR実践領域を「本業を通じたCSR」と「環境・社会貢献活動」の2つに分類してCSR活動を行い、企業価値向上に向けて取り組んでいます。

DBJのCSR実践領域



トリプルボトムライン

「トリプルボトムライン」とは、企業活動を財務パフォーマンスのみで評価するのではなく、環境・社会・経済という3つの側面から評価する──つまり、持続的発展の観点から、経済だけでなく、環境と社会の側面からも総合的に評価する考え方のことをいいます。

DBJが行う「環境・技術」「社会インフラ」に着目した投融資等は、お客様の経済的側面のみならず、地域の問題でもある社会的側面、時代の問題でもある環境的側面、すなわちトリプルボトムラインの要素を考慮することを包含しています。したがってDBJの「本業を通じたCSR」は、サステナブルな社会を築くためのトリプルボトムラインを踏まえた活動ということができます。

社会的効果

DBJが総合政策金融機関時代に、年度ごとに行っていた政策金融評価は、わが国が直面する政策課題や経済社会環境の変化に対してDBJの機能・役割を適切に対応させるべく、業務の有効性・成果を高めるためのマネジメントサイクルのツールであり、金融機関としての本業におけるCSRを評価する仕組みであったといえます。

民営化後もDBJは、創造的金融活動による課題解決で、引き続き豊かな未来の実現に貢献することを目指しており、独自の観点から真に社会に有用な事業を見極め、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

本業を通じたCSR

企業が持続的に発展していくためには、コンプライアンス等に配慮するのはもちろんのこと、その事業活動を通じて、社会に新しい価値をもたらし、社会の問題解決に貢献し、社会から信頼されることが重要です。

特に金融機関は、経済・社会にとって真に有意義なプロジェクトを見極め、適正なリスク評価を行い、良質な資金と金融ソリューションを提供することにより、長期にわたり調和のとれた社会を形成する役割を担っています。

DBJは、「本業」を通じたCSR活動により、お客様の満足度や企業価値の向上につながるサービスを提供し、社会から信頼される企業になれるものと考えています。また、それには、知的資産や金融プラットフォームを活用した投融資をはじめ、業務の一つひとつをさまざまな分野の皆様とともに推進することが重要です。

具体的には、企業理念、第1次中期経営計画の方針に基づき、幅広いお客様基盤、産業情報の蓄積を活かし、「環境・技術」「社会インフラ」に強みを発揮できる、より高度な金融サービスを提供するよう努めています。

P.40
参照

環境・社会貢献活動

DBJでは、多岐にわたる社会・環境問題を解決するには、さまざまな分野の皆様とともに考え、対話することが重要であるととらえており、セミナーやシンポジウム、講演会等を通じて、できるだけ多くの方々とのコミュニケーションを図るよう心がけています。

(1)環境をテーマとしたコミュニケーション

地球温暖化をはじめとする環境問題の解決に向けては、一人ひとりが正しい問題認識を持ち行動することが重要です。

DBJでは、環境イベントへの出展等を通じ、環境と金融とのかかわりへの理解を深めていただけるよう努めています。

国内最大規模の環境イベントである「エコプロダクツ展」には、平成13年度に銀行として初めて参加して以来、毎年継続的に出展しています。また、「DBJ環境格付」やUNEP FI(国連環境計画・金融イニシアティブ)との連携、排出権取引などDBJのさまざまな環境への取り組みを紹介するパネルの展示等を行っています。平成20年度には、プレゼンステージで「DBJ環境格付」の紹介を行い、多数のお客様にご来場いただきました。

「北海道洞爺湖サミット」を記念して平成20年6月に札幌ドームで開催された「環境総合展2008」や、同年11月に大阪で開催された「NEW EARTH 2008」にも出展し、「エコプロダクツ展」と同様にDBJの取り組みを紹介しました。

エコプレゼンテーションステージ(エコプロダクツ2008)

(2)地域活性化に向けたコミュニケーション

DBJは、地域の自立的な発展を支えるには、地域の方々とともに「その地域に合った地域づくり」が重要であるととらえ、地方自治体や地元商工会議所など経済団体と連携して、セミナーやシンポジウムを開催しています。

また、DBJの職員が現地に赴き、客観的な指標と独自の分析手法をもとに、地域の方々とディスカッションを行い、その地域の課題と可能性を地域の方々自身が発見するのをお手伝いする「地域づくり健康診断」を行っています。このプログラムでは、事前に関係者ヒアリングやその地域に存在する各種資源の調査を行い、最終日に、地域の方々が参加するワークショップを実施しています(P.39参照)。

セミナーにおける地域の方々との交流

(3)国際協力でのコミュニケーション

DBJは、(株)日本経済研究所と協力して、戦後日本の産業経済を政策金融により支援してきた経験や、近年、省エネ・環境対策や民活インフラ整備等の政策課題に取り組むなかで蓄積してきた知見を、アジアを中心とする開発途上国に対して提供しています。例えば、昭和42年以降39回実施している開発金融研修には、延べ30カ国以上から346名を受け入れています。

また、個別の開発金融機関向けでは、中国国家開発銀行およびマレーシア開発インフラストラクチャー銀行に、国内外の援助機関と協力して技術協力を実施してきました。平成19年には新たにベトナム開発銀行と業務協力協定を締結し、平成21年には、東京およびハノイで同行幹部・職員に対する研修を実施するなどの協力も行っています。

DBJは、その経験と知見を活かし、今まさにさまざまな課題に対するソリューションを必要としている、これらの開発金融機関に対し知的支援を行っています。

ベトナム開銀への研修風景

(4)その他のコミュニケーション

<情報発信活動>

○CSRレポートの発行

DBJでは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めるため、平成15年度には「社会環境報告書」を、平成16・17年度には「サステナブルな社会づくりレポート」を、そして平成18年度には「CSR Report 2006」を発行しました。

現在は、「CSRの視点で伝えるディスクロージャー」をコンセプトに、ディスクロージャー誌と統合して発行しています。今後とも、サステナブルな社会の実現に向けたDBJの取り組みを報告していきます。

<地域活動への参加>

○打ち水プロジェクト

DBJは、大手町・丸の内・有楽町打ち水プロジェクト実行委員会等が主催する打ち水プロジェクトに参加しています。これは、都市部特有のヒートアイランド現象の緩和に向け、大手町・丸の内・有楽町エリアで打ち水を行うものです。

打ち水プロジェクト

○環境配慮型バス『丸の内シャトル』の運行支援

DBJは、大手町・丸の内・有楽町地区を無料で巡回する環境配慮型バス『丸の内シャトル』の運行に、平成15年度より協賛しています。環境配慮型バスの運行は、ビジネス街の環境意識向上に貢献しています。また、環境配慮型バスは、環境負荷低減だけでなく、低床によるバリアフリー化、低騒音化もなされています。

無料巡回バス『丸の内シャトル』

■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

DBJは、民営化前の旧DBJ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、官民にわたる幅広いネットワークを築いています。

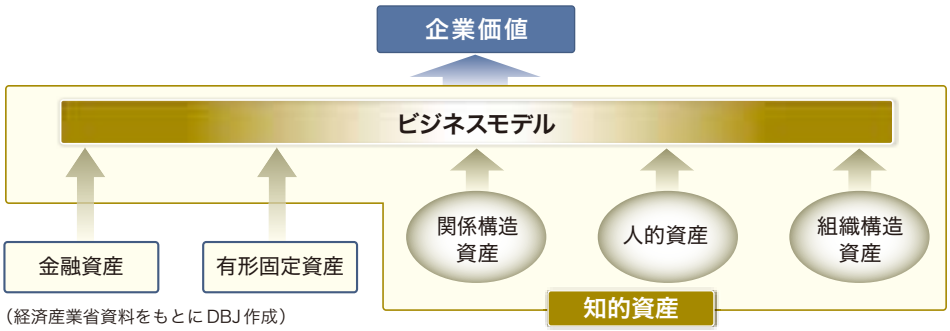
DBJの役職員は、これまでの業務で培われた長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性という4つのDNAを承継しており、時代の要請に応え、挑戦を続けてきました。

また各役職員は、企業やプロジェクトを評価する目利き能力を向上させる努力を続けており、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DBJの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。

DBJが、民営化後も経済・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



（経済産業省資料をもとにDBJ作成）

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、民営化前の旧DBJにおいて、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を支援してきました。現在では、このネットワークを活かし、環境格付利子補給制度をはじめとする国・地方自治体の各種利子補給金制度等を活用した融資や危機対応業務などを行っています。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、「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・官や各分野のプロフェッショナルとの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、その成果が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課題に対処できる人材となることが求められます。DBJでは、長期的かつ中立的な視点を持つことを全役職員の志の中心に置いて、新たなビジネスへの革新と挑戦を続けています。

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、さまざまな金融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、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。

DBJ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・長期的視点からの研究成果により、学界や専門家から高い評価を得ています。

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、他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き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的・社会的意義の両面から考える企業文化、さらには「財務分析研修」などを通じて取得した共通知識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。こうした先駆けとなる試みは、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って、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。

また、近年では、「メザニンファイナンス」に積極的に取り組んでいます。メザニンファイナンスとは、従来より金融機関が取り組んできたシニアファイナンス※よりも返済順位が低く、シニアファイナンスに比べてリスクが高い資金になりますが、米国など幅広い投資家層を抱えるマーケットにおいては多様な資金供給手段のひとつとして重要な役割を果たしています（メザニンとは中2階の意味)。事業の再編、財務の再構築、または資本政策に関して、お客様のさまざまな課題に対応するため、DBJでは、長期的な視野に基づきメザニンファイナンス等のテイラーメイドの金融ソリューションを提供しています。

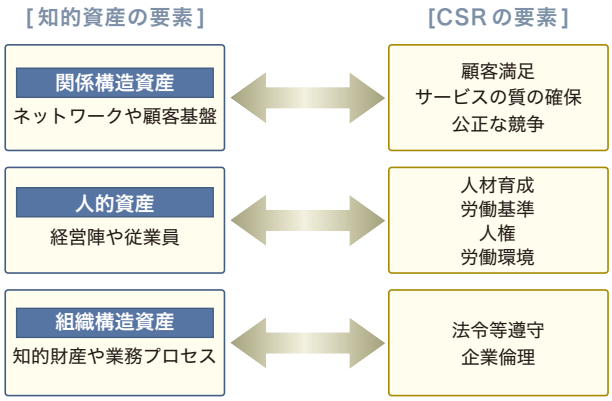
※シニアファイナンスとは、相対的にリスクが低い資金であり、日本において発行されている社債、金融機関から供給されている融資の多くがシニアファイナンスに該当します。

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、「DBJ環境格付」融資と「DBJ防災格付」融資は、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融資メニューとして注目されています。

■知的資産とCSRとの関係



（経済産業省資料をもとにDBJ作成）

実際、DBJ環境格付融資やDBJ防災格付融資を受けた企業においては、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るものとなっています。

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。

なお、P.29以降に記載しているさまざまな「金融サービス」は、DBJが蓄積してきた知的資産を活用しています。

■時代の要請に応える基盤「金融プラットフォーム」

金融プラットフォームの定義

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（取引事例、判例など）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、こうした触媒となる中立的かつ先行的プレーヤーとして、他金融機関とともに活動しています。

金融プラットフォームへの取り組み

DBJは、ストラクチャードファイナンス、ベンチャー企業支援、事業再生支援、環境・防災対策関連融資、M&Aアドバイザリー業務、セーフティネット機能などを通して、金融プラットフォームの維持・発展に貢献しています。

なお、P.29以降に記載している「金融サービスのご紹介」は、DBJの金融プラットフォームへの取り組みを紹介したものです。