

**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 .....	110
時代の要請に応える基盤「金融プラットフォーム」..	114



# 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。

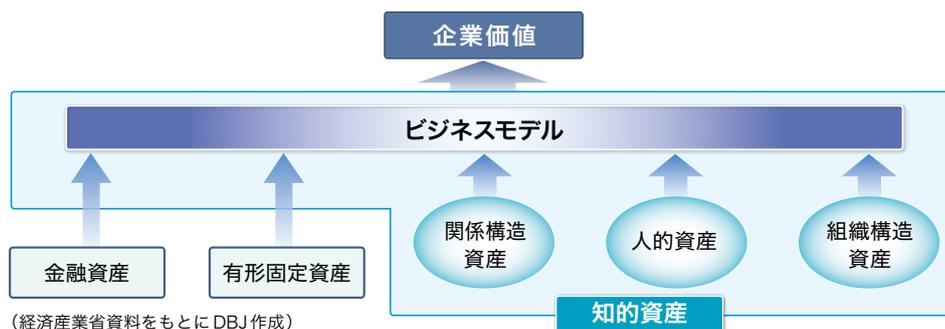
DBJの役職員は、これまでの業務で培われた長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性という4つのDNAを承継しており、時代の要請に応え、挑戦を続けてきました。

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



## 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、環境配慮型経営促進事業利子補給金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

DBJは、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半世紀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であって、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、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、「DBJ環境格付」融資、「DBJ BCM 格付」融資と「DBJ Green Building 認証」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融資メニューとして注目されています。

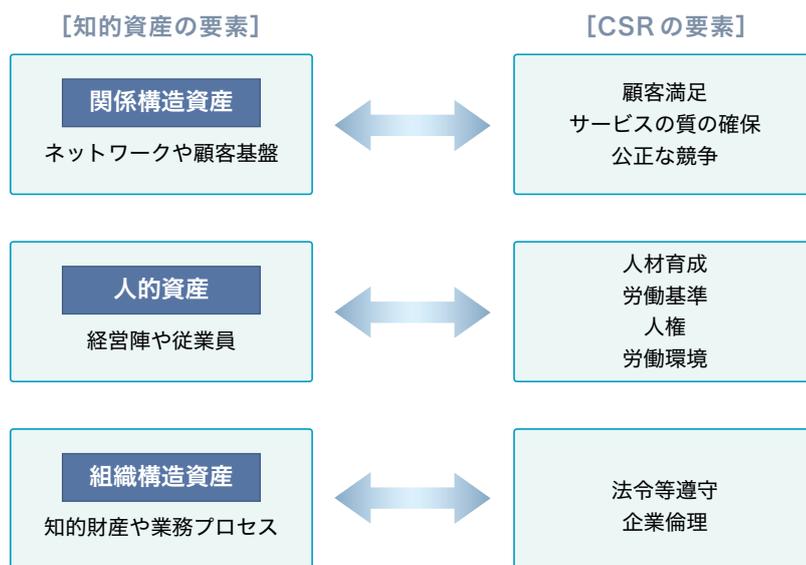
実際、「DBJ環境格付」融資や「DBJ BCM 格付」融資、

「DBJ Green Building 認証」制度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.42～58に記載している「投融資一体型金融サービス」、P.78～100に記載しているさまざまな「投融資事例・アドバイザー業務事例」は、DBJが蓄積してきた知的資産を活用しています。

### ● 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

DBJでは、各種の金融取引を円滑に進めるために必要とされる無形のインフラの性格を有する金融技術、ノウハウ、スキームなどを、「金融プラットフォーム」と呼んでいます。金融プラットフォームを利用することによって、各経済主体は社会的に見て効率的かつ公正な金融取引を実現することができます。このようなインフラ整備的な機能は、広く社会に普及して多くの経済主体がそれから便益を受けるという意味で正の外部性を有するとともに、公共、公益的な性格を併せ持ちます。

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。新しい金融スキームが、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ようになるためには、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よう

な実績の蓄積（取引事例、判例など）が不可欠です。例えば、今では多くの取り組み事例のある、PFI、PPP、シンジケート・ローンなどの金融スキームも、導入当初はアレンジメントやコーディネーションなどのノウハウやスキルが必要であったことから、それほど多くの経済主体が関与できたわけではありません。

さらに、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、従来から、企業のモニタリングに加え、官庁、地方自治体あるいは民間金融機関との情報交流や利害調整など、広範な情報機能を果たしています。投融資部門においては、ストラクチャードファイナンス、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実践しています。また、研究部門においては、下村治博士を初代所長に迎え、1964年7月に設立された設備投資研究所が、大学の先生を中心とする外部有識者との連携による知的資産創造の場を形成し、「アカデミックかつリベラル」

な立場から、持続可能な経済社会の構築に向けて研究活動を推進しています（詳細は、設備投資研究所HP <http://www.dbj.jp/ricf> を参照ください）。DBJは、こうした業務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.42～58に記載している「投融資一体型金融サービス」、P.78～100に記載しているさまざまな「投融資事例・アドバイザリー業務事例」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。