



DBJグループ統合報告書 2023



Mission

金融力で 未来をデザインします

金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じて、
お客様及び社会の課題を解決し、
日本と世界の持続的発展を実現します。

産業・インフラ分野のプロフェッショナルとして、
幅広いリスク対応能力を発揮して事業や市場の創造を
リードすると共に、危機対応など社会的な要請に的確に応え、
2030年の経済・社会において独自の役割を果たします。

挑戦 誠実／Initiative & Integrity

未来への責任

お客様視点

卓越したサービス

個の挑戦と協働

Green
Resilience & Recovery
Innovation
Transition / Transformation

長期性／中立性／パブリックマインド／信頼性

CONTENTS

イントロダクション

- P 1 目次と編集方針
- P 2 企業理念体系
- P 4 価値創造のあゆみ
- P 6 マテリアリティ
- P 8 At a Glance

価値創造ストーリー

- P10 価値創造を支える非財務資本
- P11 価値創造プロセス
- P12 社長メッセージ
- P16 第5次中期経営計画
- P20 ステークホルダー・コミュニケーション

戦略

サステナビリティ戦略

- P22 サステナビリティに関する捉え方
- P23 カーボンニュートラルに関する基本的な考え方
- P30 気候変動への対応（TCFD提言を踏まえた取組）

事業戦略

セクター戦略

- P32 エネルギー分野
- P33 運輸・交通分野
- P34 都市開発分野
- P35 産業分野

エリア戦略

- P36 地域
- P37 海外

機能戦略

- P38 シンジケーション
- P39 アドバイザリー
- P40 コンサルティング
- P41 アセットマネジメント
- P42 特定投資
- P44 危機対応

基盤戦略

- P46 財務資本
- P47 人的資本
- P51 知的資本
- P52 関係資本
- P53 社会資本

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

- P54 取締役会議長メッセージ
- P56 コーポレート・ガバナンス体制
- P57 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- P58 取締役会
- P61 経営会議
- P61 監査
- P62 取締役、監査役及び執行役員
- P64 コンプライアンス

リスク管理

- P66 リスク管理態勢
- P66 統合リスク管理
- P70 ストレステスト
- P71 事業継続への取組

データ

- P72 連結財務サマリー
- P73 組織体制
- P74 会社情報
- P75 グループ会社情報

編集方針

DBJグループは、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、2003年度に初めて「社会環境報告書」を発行しました。

2017年度に策定した「サステナビリティ基本方針」において、「ステークホルダーとの対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努める」ことを定め、以降毎年「統合報告書」を発行しています。「統合報告書」は、財務情報と非財務情報を通じ、DBJグループの事業内容や持続的な価値創造に向けた取組について、広くステークホルダーの皆様にご説明することを目的として編集しています。

統合報告書2023では、経営上の重要課題として再整理した「マテリアリティ」を含め、DBJグループの過去・現在・未来といった全体像を示すイントロダクションを設けました。また、強化・見直しを実施した「第5次中期経営計画」を軸に、事業戦略、基盤戦略を体系的にお伝えすべく再構成し、社会全体の持続可能な成長に向けて、気候変動対応にかかる「トランジション方針」や温室効果ガス（GHG）排出量の定量的な削減目標設定など、最新の取組状況をお伝えしています。

DBJグループによる未来を切り拓くための挑戦、そして本統合報告書を目にしてくださる皆様の挑戦をイメージし、未来に向けた光をテーマにデザインしました。表紙には、DBJ本店から望む風景に光を重ねた写真を採用しています。

なお、本統合報告書における記載内容については、経営会議において決定しています。

報告対象期間・範囲

- **対象期間** 2022年4月～2023年3月（一部、対象期間外の情報を含む）
- **対象範囲** 原則として、DBJと主要な子会社12社について報告
- **発行時期** 2023年8月

参考にしたガイドライン等

- 国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワーク（現在のIFRS財団が提示するフレームワーク）
- 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

ディスクレーマー／免責事項

本統合報告書には、将来予測に関する記述が含まれています。こうした記述は、本統合報告書作成時点における入手可能な情報及び不確実な要因にかかる仮定ないし判断を前提としており、諸条件の変化によって、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

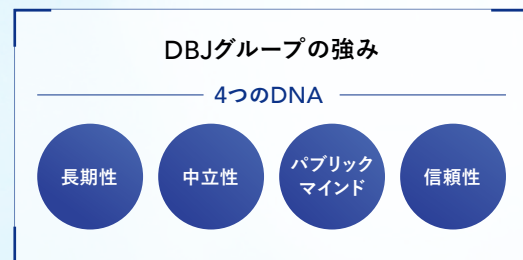


企業理念体系

DBJグループの企業理念体系は、時代を超えて追求し続ける「使命」、グループの全役職員が共有する「価値観」、そして2030年時点におけるありたい姿・あるべき姿として目指す「ビジョン2030」から構成されます。

DBJグループは、企業理念の共有・実践によって、グループの一体感を醸成するだけでなく、社会的責任への意識や、志や使命感に基づく職員一人ひとりの成長意欲を高めています。

これらの企業理念の追求を通じて形作られるDBJグループの強みとして、「4つのDNA(長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性)」を保持しています。



Vision 2030

役職員が重視する「価値観」を踏まえた、DBJグループが目指す2030年時点のありたい姿・あるべき姿を「ビジョン2030」として定めています。

産業やインフラ分野において、国内外で多くの経験を積み、実績を残すことでお客様や市場に評価されるプロフェッショナルになること。様々なリスクを適切に評価して対応する能力を備えつつ、多様なサービスによりお客様の事業や市場の創造をリードすること。危機対応業務など社会からの期待に応えること。変化著しい未来の社会において鍵となる役割を果たすこと。

これらの将来像及びそこに至るための戦略について、ステークホルダーの皆様と深く共有することで、DBJグループ及び役職員が目標に向けてスピード感を持って前進することを可能にしています。

価値創造のあゆみ

前身である日本開発銀行と北海道東北開発公庫は、戦後の日本経済・社会の復興を目的として設立されました。

その後、経済環境や社会課題が大きく変遷するなかでも、常に「挑戦」と「誠実」という価値観を胸に、自らも変化しながら時代に即したソリューションを提供し、社会の持続的発展に貢献してきました。

DBJグループが取り組む3つの重点領域

長期的な外部環境の変化を踏まえて、インフラ、産業、地域のお客様が直面する課題に対し、プロフェッショナルとして創造的なソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献しています。



インフラ

エネルギーシステムの再構築、
交通ネットワークの高度化、魅力ある街づくり



産業

新技術の事業化、生産性向上・
競争力強化に向けた事業再構築、
グローバル市場への事業展開



地域

地域特性に応じた産業振興、
海外展開、インバウンド対応、事業承継



1950年代

日本郵船：定期船「讃岐丸」

経済の再建から高度経済成長へ

① 計画造船融資による船隊の再建

終戦から6年後の1951年、前身である日本開発銀行が誕生。経済・産業の発展の基盤となる電源の開発、石炭、鉄鋼、海運など重要産業の合理化・近代化・育成のための融資を開始。



1970年代

東洋曹達工業(現：東ソー)：
苛性ソーダ製法転換(山口県)

国民生活の質的向上とエネルギーの安定供給

② 化学工業の無公害製法への転換促進

石油ショックを背景とした石油代替エネルギーの導入、省エネ推進、大規模工業用地造成へ投融資を実行。産業開発に加えて公害対策、地域・都市開発などに注力。



1980年代

ソニー(現：ソニーグループ)：
トリニロンカラーテレビ工場

社会・生活基盤整備と産業構造転換

③ 新技術企業化による国産技術の振興

内需拡大・産業構造転換の円滑化・国際競争力の強化を目指し、社会資本整備、創造的技術開発、生活基盤整備等の支援に重点を置く。



1990年代

阪急電鉄：震災復旧工事(兵庫県)

豊かな社会の創造と持続的発展

④ 震災被害を受けた交通インフラの復旧工事

社会資本整備、環境対策を重点領域とし、ベンチャービジネス支援にも注力。阪神・淡路大震災の復興や、金融システム安定化のための金融環境対応などセーフティネットとして機能。



2000年代

ニューヨーク証券取引所
が位置するウォール街

危機対応

⑤ 資金繰り悪化企業等に対して迅速に対応

2008年、特殊法人として株式会社化。産業金融の中立的な担い手として、長期資金・リスクマネー供給という投融資一体の金融機能を通じて、お客様の課題解決に取り組む。



DBJグループのサステナビリティ

1960 公害防止融資
污水处理融資

1970 排煙脱硫融資

1975 再資源化融資
省エネ融資

1988 オゾン層保護融資

1993 総合的環境対策融資
地球温暖化研究センター設置

2004 DBJ環境格付融資

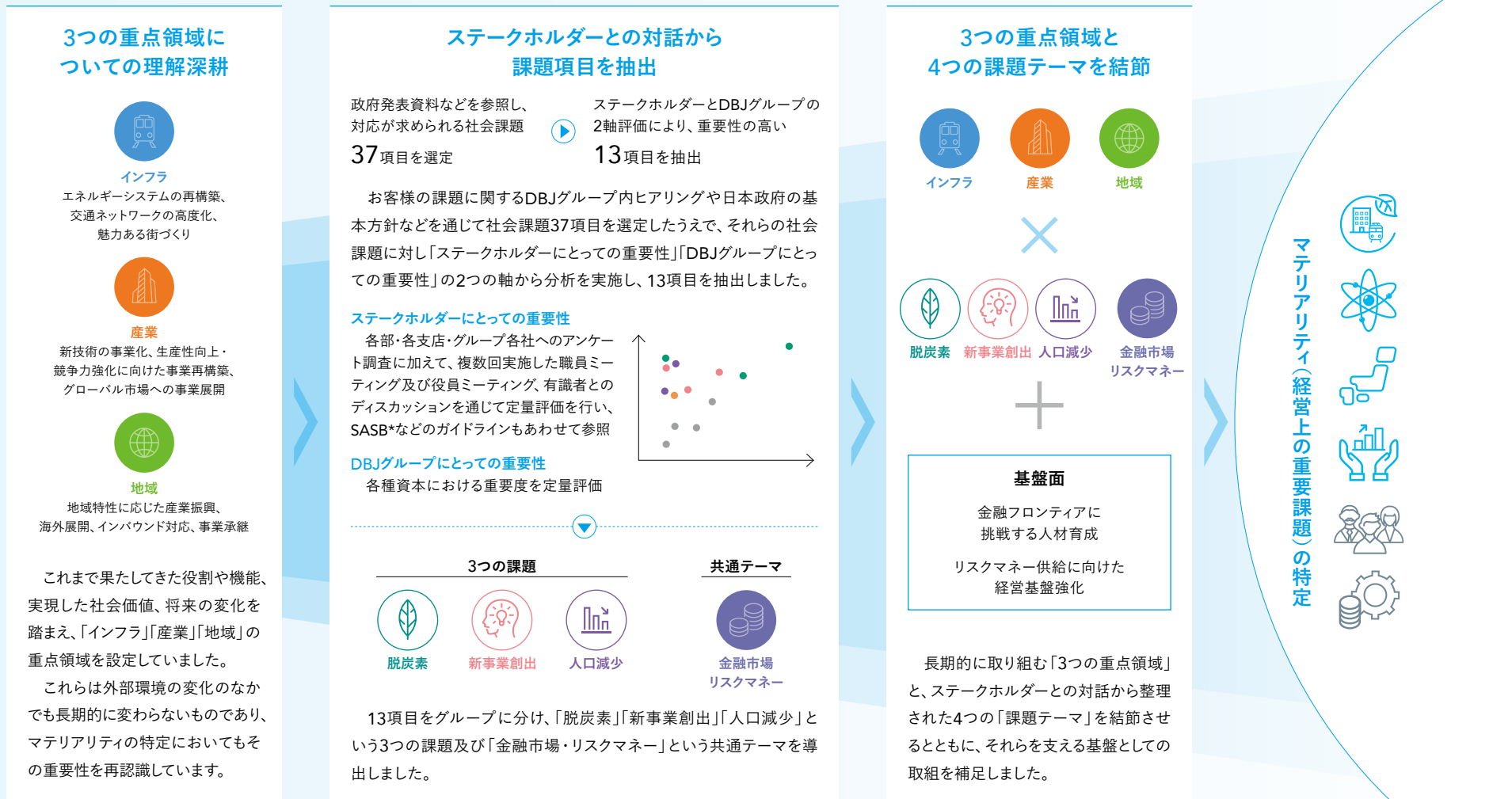
2006 DBJ防災格付融資

2011 DBJ BCM格付融資
DBJ Green Building認証
2012 DBJ 健康経営格付融資

2020 DBJ-対話型
サステナビリティ・
リンク・ローン

マテリアリティ特定のプロセス

国際的なガイドラインを参照するだけでなく、DBJグループを取り巻く様々なステークホルダーとの対話を重視し、マテリアリティを特定しています。あわせて、これまで時代に即したソリューションを提供し、社会の持続的発展に向けて注力してきた分野である「3つの重点領域」への理解を深め、マテリアリティへと昇華させています。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を続けながら、経済価値と社会価値の両立に向け、定期的にマテリアリティの見直しを行う予定です。



*SASB：Sustainability Accounting Standards Board(サステナビリティ会計基準審議会)

DBJグループのマテリアリティ（経営上の重要課題）

株式会社日本政策投資銀行法における目的規定である「長期の事業資金を必要とする者に対する資金供給の円滑化及び金融機能の高度化に寄与すること」及びDBJグループのサステナビリティ経営に通底する「経済価値と社会価値の両立」という理念を踏まえ、「ビジョン2030」で描く将来像を実現させるための経営上の重要課題をマテリアリティとして特定しています。

マテリアリティ（経営上の重要課題）		具体施策	SDGs
 持続可能なインフラ形成	脱炭素に向けたトランジション 次世代に向けたインフラ構築	- エネルギー分野におけるトランジションと安定供給の両立に向けた投融資 - 水素・アンモニア等クリーンエネルギーの普及や次世代モビリティ等の社会実装 公共インフラの維持・更新に関する官民連携の推進 - 経済・社会活動を支える自然資本・生物多様性・循環経済をテーマにした取組	     
 産業の技術革新及び再編成	イノベーション推進を通じた日本の産業競争力強化 サプライチェーンの再編成	新事業・事業再編・DXに向けた支援、グローバル市場への水先案内 - クライメート・ディープテック分野、グロースステージ等スタートアップ向け投資 Society5.0投資等による経営支援 ポストコロナ・脱炭素・循環経済等を踏まえたサプライチェーン再構築	  
 潜在力を活かした地域創生	地域の公正な移行 人口減少への対応	- ステークホルダーとの連携・協働による地域未来像の創造 脱炭素社会への公正な移行に向けた産業・地域の両観点からの提言・支援 - インバウンド回復など観光等の交流人口増加の支援 - 特色ある地域資源の発掘に向けたリスクマネー供給及びナレッジ提供	 
 金融分野の市場創造とセーフティネット	金融市場のフロンティア拡大 スタビライザー機能発揮	サステナブルファイナンス市場の拡大（投融資・AM・債券発行） - ベンチャー・キャピタル、セカンダリーファンドへの投資拡大 民間金融機関等との協働による多様な投融資機会の提供 - 危機対応業務等のセーフティネット機能の発揮	 
 金融フロンティアに挑戦する人材育成	挑戦・協働の支援 職員の自己実現感向上	- 職員やチーム単位での挑戦を支援する人事制度の実現 - 実践的なOJTと豊富な研修機会を通じた人材の育成 - 多様性を尊重し、職員の自立性・能動性が発揮できるような環境の整備	 
 リスクマネー供給に向けた経営基盤強化	リスク対応力の強化 仕事の進め方改革	- 投資業務の強化に応じた体制の整備、リスク・リターンを踏まえた投資管理の高度化 - 不断の業務の見直し、デジタル化を活用した業務の高度化 - グループ一体運営の強化	

At a Glance

DBJグループは、お客様のニーズに柔軟に対応する「投融資一体」サービスを特徴としながら、アドバイザリーやナレッジ、アセットマネジメントなど多様なソリューションを提供しています。



融資

お客様の様々なニーズにあわせた中長期の融資を実行します。

シニアローンに加え、ストラクチャードファイナンス、アセットファイナンス、シンジケート・ローンなどの金融手法を活用し、多様化する資金調達ニーズに対応します。

- 中長期融資
- DBJサステナビリティ評価認証融資
- DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン
- トランジション・ローン
- ストラクチャードファイナンス
- アセットファイナンス
- シンジケート・ローン
- DIPファイナンス



投資

事業性分析やリスク評価等に基づくスキーム構築を通じて、メザニンやエクイティファイナンス等、お客様個々の事業やステージ等に対応したリスクマネーを供給します。中長期的な視点に立ち、柔軟かつ機動的な投資を行うことで、お客様の企業価値向上に貢献します。

- メザニンファイナンス
 - 劣後ローン／劣後債
 - 優先株式／種類株式
 - ハイブリッドファイナンス
- LBO／MBO
- エクイティファイナンス
- 協働ファンド



アドバイザリー・ナレッジ

日本企業の成長戦略や国際競争力強化に向けたM&Aのサポート、中立性・長期性に基づくコンサルティング等、多様なサービスの提供を通じて、お客様の課題解決に貢献します。

- M&Aアドバイザリーサービス
- サステナビリティ経営コンサルティングサービス
- 産業・地域調査
- 女性起業サポート
- イノベーション創造サポート
- 新規事業開発サポート
- 公有資産マネジメント



アセットマネジメント

不動産、プライベートエクイティ及びインフラストラクチャーの3分野におけるオルタナティブ投資を専門とし、機関投資家のお客様の多様な運用ニーズに的確にお応えします。

- アセットマネジメント事業(不動産)
- グローバルファンド投資事業(不動産・プライベートエクイティ・インフラストラクチャー)

投融資残高(単体)

融資等残高

15兆5,594億円

投資残高

1兆7,351億円

実態業務粗利益(連結)

融資損益

1,040億円

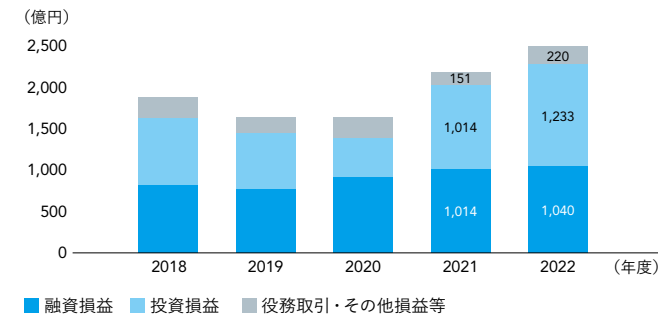
投資損益

1,233億円

役務取引・
その他損益等

220億円

実態業務粗利益(連結)5年推移



投融資残高(連結)



- 製造業 19.0%
- 電気・ガス・熱供給・水道業 24.5%
- 運輸業、郵便業 20.9%
- 不動産業、物品賃貸業 19.2%
- 卸売、小売業 6.7%
- 情報通信業 1.2%
- その他 8.5%

サステナビリティ評価認証融資実績

開始

2004年

融資累計金額

世界初の融資メニュー

2兆7,580億円

(2023年3月末時点)

GRIT投融資実績

2兆1,363億円

危機対応業務を除く

投融資全体の約4割

(2021年4月-2023年3月末)

発行体格付

Moody's

A1

(安定的)

R&I

AA+

(安定的)

S&P

A

(安定的)

JCR

AAA

(2023年6月末)

普通株式等

Tier1比率(連結)

16.34%

前身組織設立

旧日本開発銀行

1951年

旧北海道東北開発公庫

1956年

グループ会社の機能

- 海外拠点
- 投資／証券／アセットマネジメント
- 調査／コンサルティング
- 不動産管理／ITサービス／シェアードサービス

従業員数

連結

1,839人

単体

1,270人

(特に記載のない場合は2023年3月期)

DBJグループは、日本開発銀行設立以来70年以上もの間、社会課題の解決を通じて日本と世界の持続的発展に貢献してきました。こうした価値創造は、「人的資本」「知的資本」「関係資本」等の非財務資本によって支えられるとともに、非財務資本間の継続的な相互作用により拡大し、変化する事業環境や社会課題への対応の高度化を牽引しています。



人的資本

価値観
4つのDNA

- 「金融力で未来をデザインします」という使命に基づく価値創造の源泉とも言えるのが、企業理念や価値観「挑戦」「誠実」の共有・追求を通じて形作られ、脈々と引き継がれてきた「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」です。
- これらは、独自の事業活動を支えるDBJグループの強みであり、非財務資本の基盤でもあります。

継続的成長を
支える人材育成

- 刻々と変化する時代において顧客課題・社会課題の発見や解決に貢献できるよう、職員一人ひとりが変化を厭わず自律的かつ継続的に成長し、高度な専門性を備えつつ広い視野と柔軟性をあわせ持つ人材となるよう、人材開発ビジョン「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」を掲げています。
- 実践的なOJTと豊富な研修機会を通じて、様々な経験・スキルを獲得・伸長し、有機的に結合・活用できる人材の育成に、グループ全体で取り組んでいます。



知的資本

先駆的な
金融力

- 前身の日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代から設備資金向け長期融資に取り組み、分析力・評価力を磨いてきました。
- 行動基準に「個の挑戦と協働」を掲げ、プロジェクトファイナンス、DIPファイナンス、PPP・PFI、アセットファイナンスなど、先進的な金融手法を国内黎明期に導入し、数多くの実績を積み重ね、長期的視点に基づき、メザニンファイナンスやエクイティ投資などの手法を駆使しながら、リスクマネーを供給しています。

国内トップ実績の
サステナブル
ファイナンス・
ソリューション

- 2004年に企業の環境経営度を評点化する融資メニュー「DBJ環境格付」融資を世界で初めて開発して以来、「DBJ BCM格付」「DBJ健康経営格付」とメニューを増やすとともに、「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」やコンサルティングサービスの提供等、お客様との対話を重視したサステナビリティ経営の支援を行ってきました。
- 2011年には、「DBJ Green Building認証」を開発し、不動産のサステナビリティ評価にも取り組んでいます。



関係資本

業界大手を
中心とした
顧客基盤

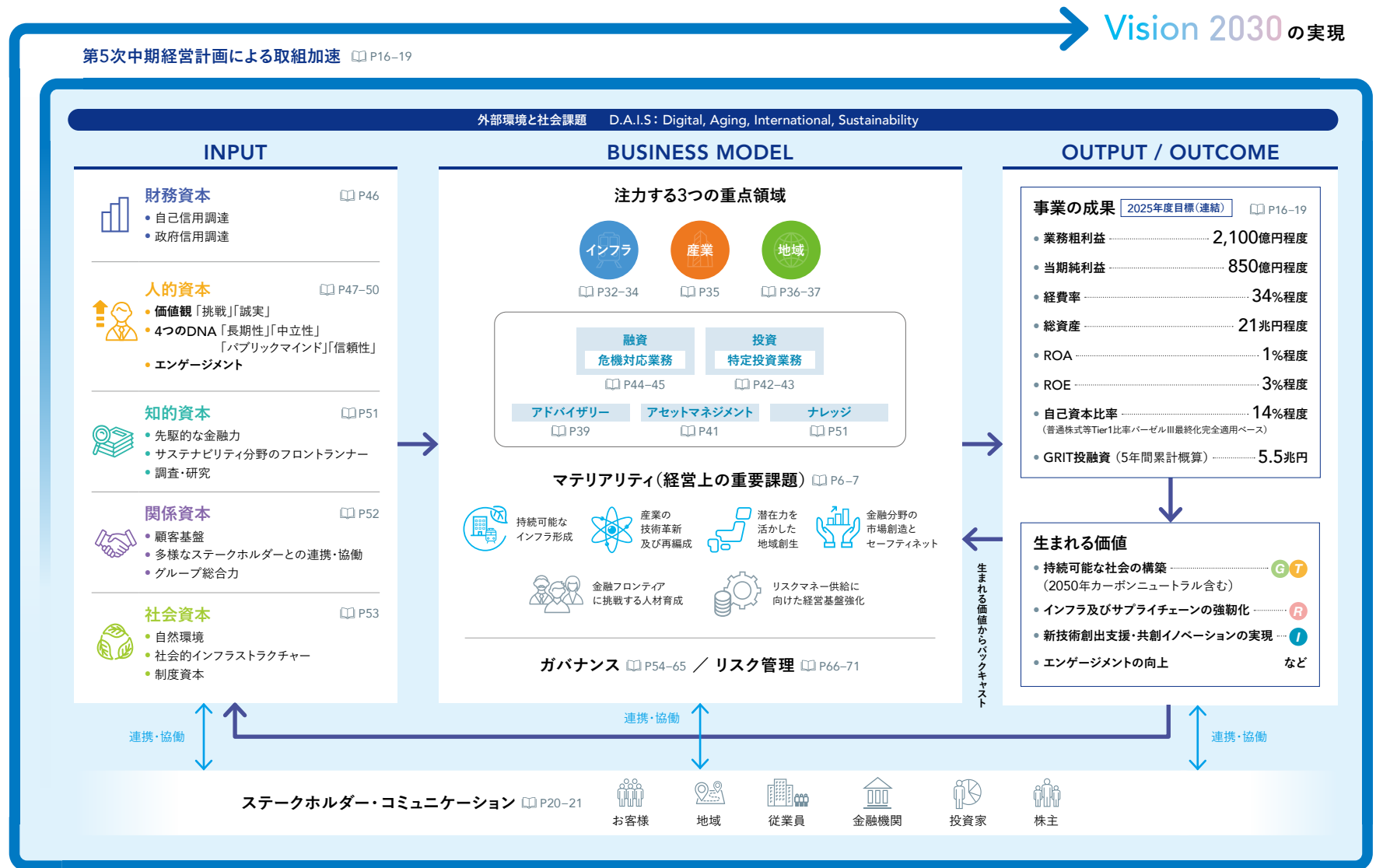
- 戦後の復興期より政策金融で日本の成長を支え、現在でも業界の有力企業をはじめとした数多くのお客様を支援しています。60年以上の歴史を持つ「設備投資計画調査」では、調査結果を踏まえて企業経営トップとの意見交換を行うなど、関係資本の強化にも努めています。
- 長きにわたり日本の成長と共に歩み、これまでに培ってきた関係資本を大切に、これからも長期的視点に基づいて、お客様に寄り添っていきます。

多様な
ステークホルダー
との連携・協働

- 前身の日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代から、パブリックマインド・中立性に基づき、様々なステークホルダーと強固な連携・協働関係を構築してきました。
- 地域ごとの課題に応じた、地域金融機関との協働ファンドによるリスクマネー供給や、大規模災害や金融秩序の混乱等の危機発生時には政府指定金融機関として機動的に適切な危機対応業務を遂行するなど、これからもステークホルダーの皆様との連携・協働を深耕していきます。

お客様及び社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現すべく、サステナビリティ経営を進めています。

その高度化を図りながら、ステークホルダーの皆様との協働・対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努め、創出価値の更なる拡大に向けた取組を推進しています。



我が国の持続可能な成長に向け サステナビリティ経営の トップランナーとして 弛まぬ挑戦を続けてまいります

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

地下誠二

変容するニーズにさらに 的確に応えられる機関になる

昨年6月に社長に就任いたしました地下誠二です。就任後、多くの経済界、地方公共団体の幹部の皆様にお会いしてきました。そのなかで印象的だったことが2つあります。1つは、多くの経営者の方々が、「世界や社会が大きく変わった。米中対立の激化やウクライナ戦争などによって、WTOを柱とする自由貿易体制が揺らぎ始め、グローバルでのサプライチェーン、最適な資源配分が機能しなくなった」と語っておられたことです。

もう1つは人口減少の深刻化を痛感したことです。新型コロナウイルス感染拡大が一段落して久々に地方へ行ってみると、新しいマンションが増えていました。統計では地方の人口は流出しているにもかかわらずマンションが増えたということは、地方の都市部に周辺地域から人口が流入しているわけで、そのぶん地域全体の人口減少は加速度的に進んでいるんだということをリアルに感じさせられました。

他にも、私が従前から次代に向けての主要課題と考えてきた急速なデジタル化や脱炭素化への取組について議論するなかで、ここで対応を誤ると産業や地域が一気に衰退しかねない、DBJグループとしても、世界や社会の変容するニーズにさらに的確に応えられる機関にならなくてはいけないとの思いを強くしました。

「入口重視」から「出口重視」の 文化へと変えていく

DBJは2008年に株式会社となって以降、投融資一体型のユニークなビジネスモデルを追求してきましたが、これまでに数字面ではほぼ成功と言える成果を上げてきたと思います。2022年度の決算で見ると実態業務粗利益は2,494億円。そのうち、融資と投資の利益はそれぞれ1,040億円と1,233億円で、投資の利益が約半分を占めています。ただ、今後も世の中のニーズに応え続けていくためには、これまで培ったもののなかで変えなければいけない部分もあると思っています。

例えば、私たちの金融の文化です。もともと、私たちは長期のローンを提供する機関として生まれ、その後はリスクマネーを供給する投融資一体型のビジネスへと進化してきたわけですが、いまだ長期ローンの文化が根強く残っています。長期ローンはその名の通り、期間が非常に長く、将来の経済・社会環境が変わるリスクが内在するものの、基本的には入口、つまりご融資する際の判断が非常に重要となります。

一方、投資の場合は私たち自身が投資先に付加価値をつけるなど、投資後も能動的な関与が必要となります。また、個々の投資の成否は投資の出口、すなわちIPOやM&Aなどによって所期の目的を果たし終えた時に決まることになります。その意味で、私たちの金融の文化を「入口重視」から「出口

重視」へと変えていく必要があります。また、長期性という点は重要ですが、世界的に経済・社会環境の変化が激しいなかでは短期的な変化も避けられず、これに即応できる仕組みも強化する必要があると思っています。

経済価値と社会価値を両立させる サステナビリティ経営を目指す

今では多くの企業がサステナビリティ経営を標榜するようになりましたが、DBJでは前身の日本開発銀行（開銀）の時代からサステナビリティという言葉が使われていました。特に気候変動については、1993年に開銀内の設備投資研究所に地球温暖化研究センターを設置し、地球環境問題の研究を開始するなど先駆的な取組を始めていました。

当時の記憶で一番強く残っているのが、同研究所顧問であった経済学者の宇沢弘文教授が提唱した「社会的共通資本」という概念です。それは、金融には社会的共通資本としての価値があるという考え方で、特に開銀は政府系金融機関であり、長期性・中立性を維持し、収益性と公益性を持続的に両立させることが求められるという点において、今日のサステナビリティ経営に通じるものでした。その後、2017年にDBJグループの長期ビジョン「ビジョン2030」(P3)を策定するなかで、「収益性と公益性の両立」という表現を「経済価値と社会

価値の両立」へと改めて、それを実現することがDBJグループらしいサステナビリティ経営であると決めました。

近年、サステナビリティ経営が一般化するなかで、私たちもより一層の特徴を打ち出さなくてはならないと思っています。例えば、社会価値のひとつと考えるのが外部不経済の解決への対応です。私が入行したのは1986年ですが、当時の融資で一番活用されていたのは公害防止融資と省エネ推進融資でした。公害は外部不経済の代表例で、公害を防止するためにはコストがかかりますが、社会的には対応が必要という点にフォーカスして取り組んでいました。企業が公害防止に取り組んだうえで経済的にも存続できるようにご支援することが、収益性と公益性の持続的な両立を目指す開銀の役割だったのです。こうした取組は現在の脱炭素化への対応と重なる部分が多いので、これまでの歴史的な役割をさらに突き詰めて、経済価値と社会価値を両立させていくことがDBJグループのサステナビリティ経営の特徴と言えると思います。

中期経営計画も「計画主導」から「結果主導」へ

DBJグループの企業理念は「金融力で未来をデザインします」、すなわち金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じてお客様及び社会の課題を解決し、

日本と世界の持続的発展を実現することです。この理念の実現のため、2017年に2030年に向けて今後私たちが果たすべき役割を定めた「ビジョン2030」を策定しました。

2021年度からは「ビジョン2030」の実現に向けた第5次中期経営計画（第5次中計）をスタート。その後の社会の環境変化に対応すべく、今年5月には第5次中計の強化・見直しを行い、そのなかでマテリアリティについても整理しました。実は「ビジョン2030」を策定した2017年当時、マテリアリティという概念は明確に定義されておらず、まずは分野論と

いう形で、私たちが応えようとする社会的ニーズの重点分野を「インフラ」「産業」「地域」と位置づけてスタートしました。

今回、私たちのマテリアリティとして、既存の3つの重点分野に「金融市場・リスクマネー市場」を加えた4つの分野に対して、ステークホルダーの皆様にとって重要でありDBJグループが取り組むべき3つの課題「脱炭素」「新事業創出」「人口減少」をかけあわせて整理しました。その結果、4つの事業を通じて解決する社会課題と、2つの自社経営上の課題を設定しました。



なぜ、このタイミングで中計の見直しを行ったのかというと、これまでの4次にわたる中計の期間は3年ごとに刻んでいたのですが、第4次中計の終了を前に投融資一体型のビジネスモデルの基本形はでき上がったと判断して、第5次中計からは期間を5年刻みにすることにしました。ただ、期間中の時代の変化に対応するために計画の3年目あたりで必要な見直しを行うことを決めていました。

加えて、中計のあり方も再検討する時期にあり、やはり私たちの仕事は計画を達成すればいいのではなく、出した実績がステークホルダーの皆様にとってどう評価されるかが重要だと私自身は思っているもので、今後は考え方を「計画主導」から「結果主導」へと徐々に変えていきたいと考えています。また、マテリアリティも一般的にはKPIを定めたものが多いと思いますが、変化する社会のニーズに対して、常に真摯に向き合いながらその解決に貢献するためには、むしろ結果で勝負するという方に主眼を置きたいと考えています。

挑戦する姿勢を評価するカルチャーをさらに強くしたい

今次の第5次中計の見直しでは、「つなぐ、共につくる、未来を切り拓くための挑戦」というスローガンを掲げました。DBJグループにはその力が十分に備わっていますし、まずは社長である私自身がその

挑戦を先導しなければならないことは言うまでもありません。

個人的な話ですが、私がまだ若く、お客様担当だった頃から、「ここには前例のないことへの挑戦が評価される風土がある」と感じていました。というのも、当時の組織が目指していたのは収益性と公益性の両立であり、そのためには試行錯誤を重ねないと答えは出ないということが役職員全員の暗黙の了解となっていたからです。

2011年に発生した東日本大震災の時も、電力不足問題が深刻化するなかでDBJとしても対応策を考えなければならない状況に置かれました。当時の私の役割は経営企画部長兼特命チーム部長として3年後のDBJのあり方を考えることであり、エネルギー問題は所掌外だったのですが、個人的に電力問題にも取り組まなくてはならないと考え、電力会社や資源エネルギー庁などを訪れては意見交換を重ねました。そんな私の行動が役員や同僚から制止されるようなことはなく、「君がやりたければ構わないよ」といった雰囲気でした。

とすると、計画があると「計画にないからやらない」ということになりかねません。計画になくても必要なことは皆で議論し、そこに合理性があれば挑戦していくことが大事です。そういう挑戦する姿勢を評価するカルチャーをさらに強くしていきたいし、グループ内に向けては「職員の挑戦を応援して経験値を増やしてあげることが経営層の本来の仕

事なので、君もどんどん挑戦して!」と発信していきたいと思っています。

「4つのDNA」を次の世代へ引き継ぎながら弛まぬ挑戦を続けていく

私が社長在任中に目指すのは、ステークホルダーの皆様から「DBJグループは役に立つ」と言われること。そして、「こういう提案を受けたが、DBJから見てどう思うか」というセカンドオピニオンを常に求められる存在でありたいと思っています。そうした信頼性に長期性・中立性・パブリックマインドを加えた「4つのDNA」こそが私たちの独自の強みであり、これらのDNAを次の世代へ引き継ぎながら、我が国の持続可能な成長に向けて、サステナビリティ経営のトップランナーとしての自覚と自負を持って弛まぬ挑戦を続けていきたいと、強く思っています。

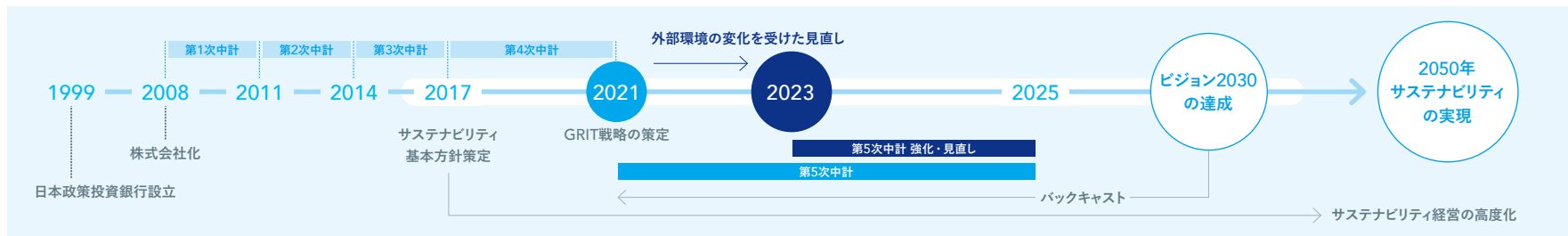
2023年8月
株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

地下誠二

第5次中期経営計画 強化・見直し の位置づけ

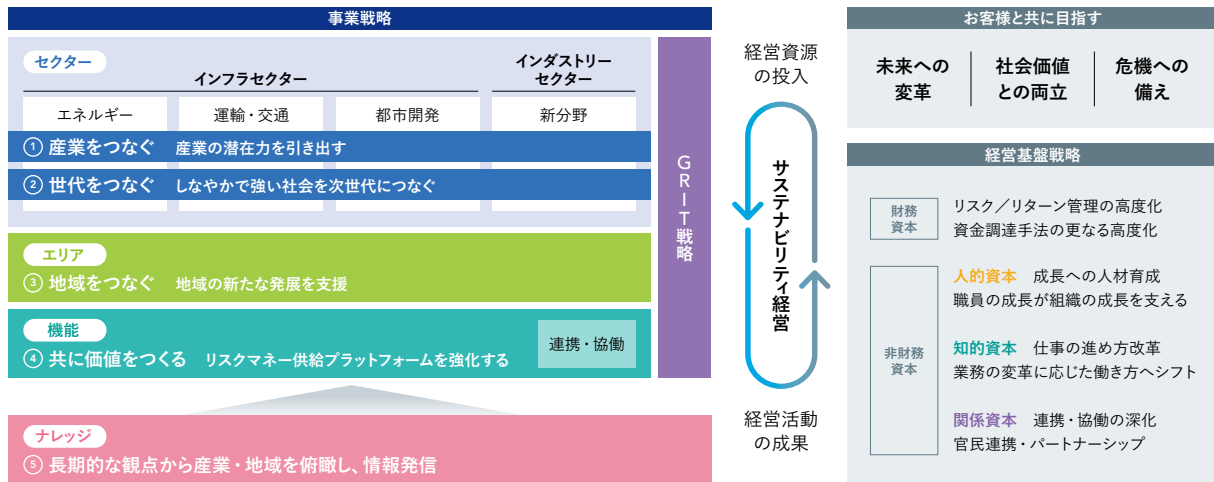
2008年の株式会社化以降の4回にわたる中期経営計画の遂行を通じて、DBJグループは「投融資一体」に向けたリスクマネー供給の強化とリスク管理機能の高度化を進めてきました。2021年5月には、民間金融機関等との連携・協働のもと、リスクマネーやナレッジを活用してお客様の課題解決を通じた持続的成長へ貢献すべく、5カ年の行動計画として「第5次中期経営計画」を策定しました。

足下では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響からの回復や外部環境の大きな変化を受け、中計期間残り3年間で特に強化するポイントを示すため、2023年5月に「第5次中期経営計画 強化・見直し」を公表しています。



第5次中期経営計画 つなぐ、共につくる ～Innovation for Sustainability～ の基本的な考え方

Digital Aging International Sustainability がもたらす社会変革への対応



GRIT戦略

2050年の持続可能な社会の実現に貢献すべく、2030年に向け“つなぐ”機能を発揮する分野として「GRIT戦略」を定め、当該分野への取組を強化しています。



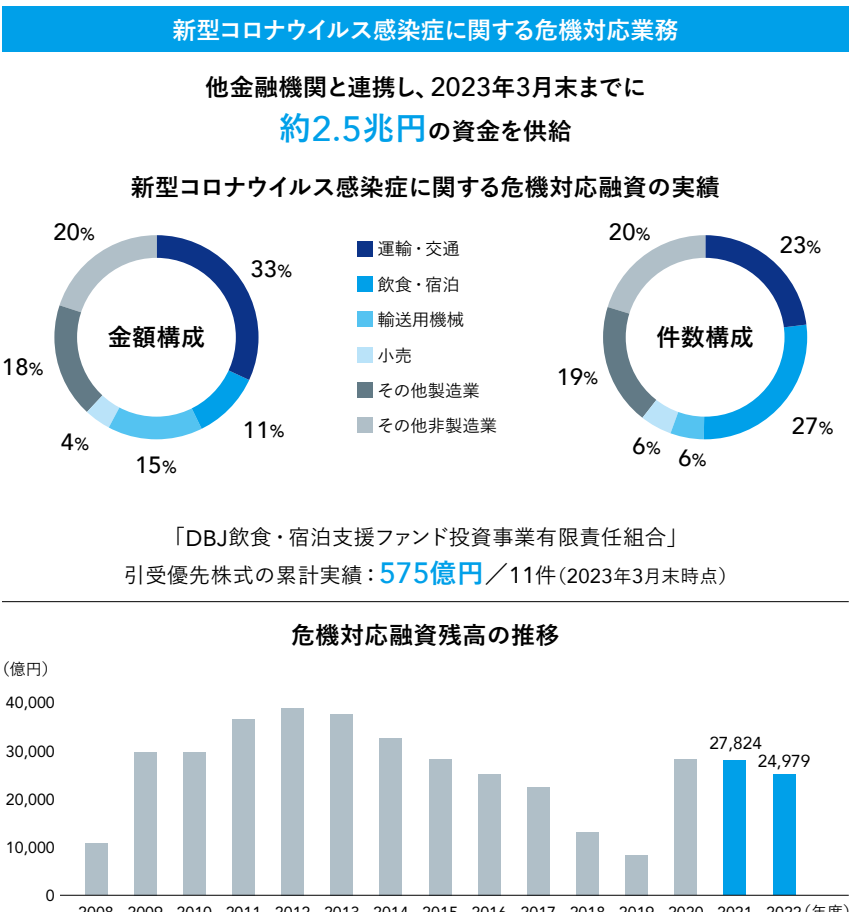
第5次中期経営計画 当初2年間の振り返り

産業・世代をつなぐ取組として、水素・アンモニアといった次世代エネルギーに向けた投融資やトランジション・ローンの組成等、“つなぐ”取組の実績化を図ったことで、「GRIT戦略」における投融資の進捗は、投融資全体の約4割(危機対応融資を除く)の水準で進捗しています。各地域協議会への参画・支援により、関係者を“つなぐ”ことを通じ、脱炭素に向けた地域の取組を支援してきました。



新型コロナウイルス感染拡大の長期化に伴うお客様の支援により、危機対応業務として約2.5兆円の資金供給を行いました。

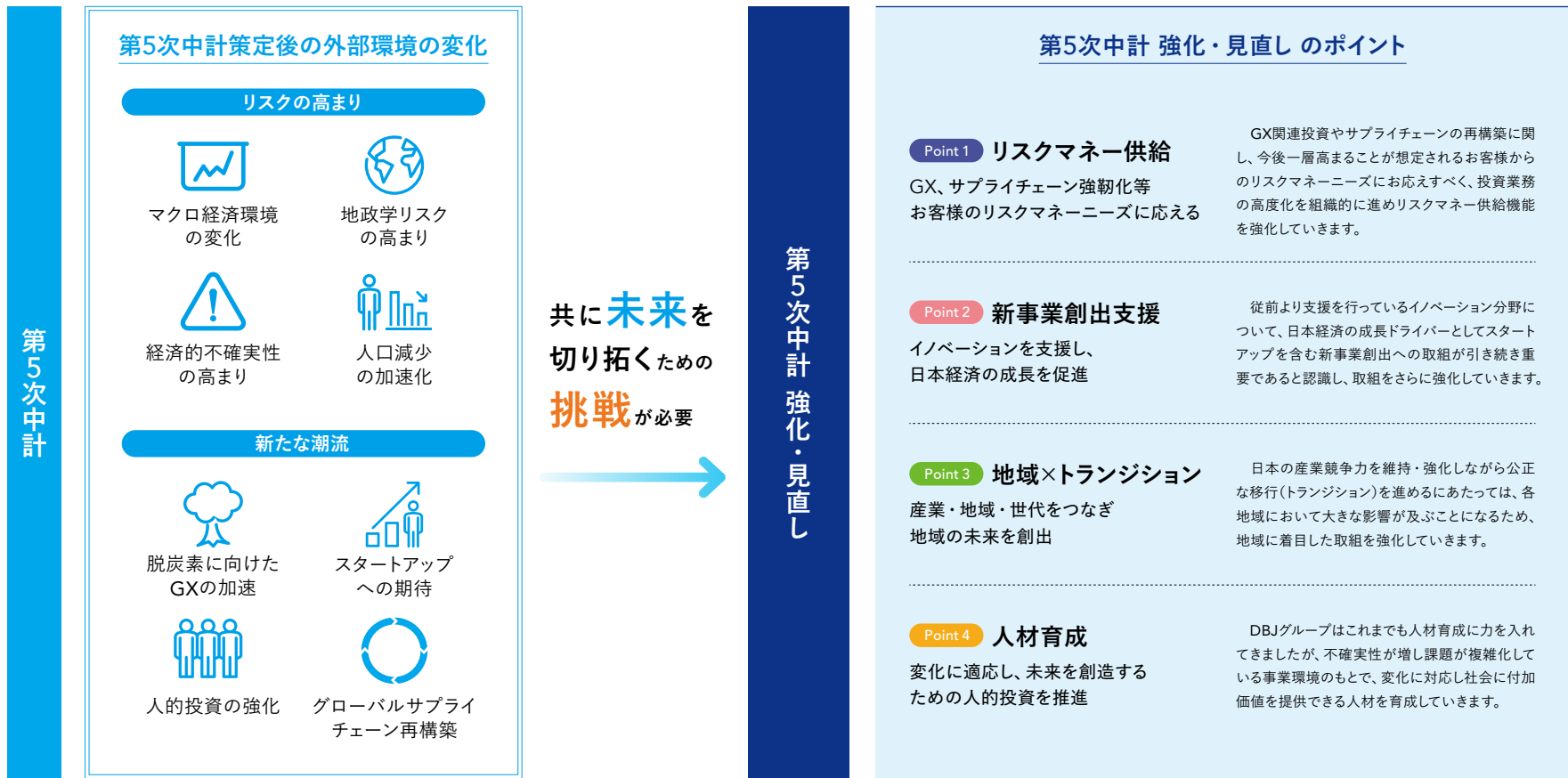
特に影響が長期に及んだ飲食・宿泊業を中心とするお客様に対する支援として、特定投資業務も活用し、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響からの回復において、セーフティネット機能の役割を果たすべく取組を進めてきました。



第5次中期経営計画 強化・見直し

金利や物価の上昇等のマクロ経済環境の変化、地政学リスクの高まり等、事業環境の不確実性が増すなか、脱炭素社会実現に向けた流れはグローバルレベルで加速し、サプライチェーンの再構築等の動きも進んでいます。先行きが不透明ではあるものの、このような事業環境だからこそ、第5次中期経営計画の残る3年間ににおいて、DBJグループが特に強化するポイントをお示しするため、2023年5月に「第5次中期経営計画 強化・見直し」を公表しました。

今回の強化・見直しにおいて特にポイントとなる取組等を通じ、お客様と共に未来を切り拓いていくことに、引き続き挑戦していきたいと考えています。



第5次中期経営計画 強化・見直し における取組例



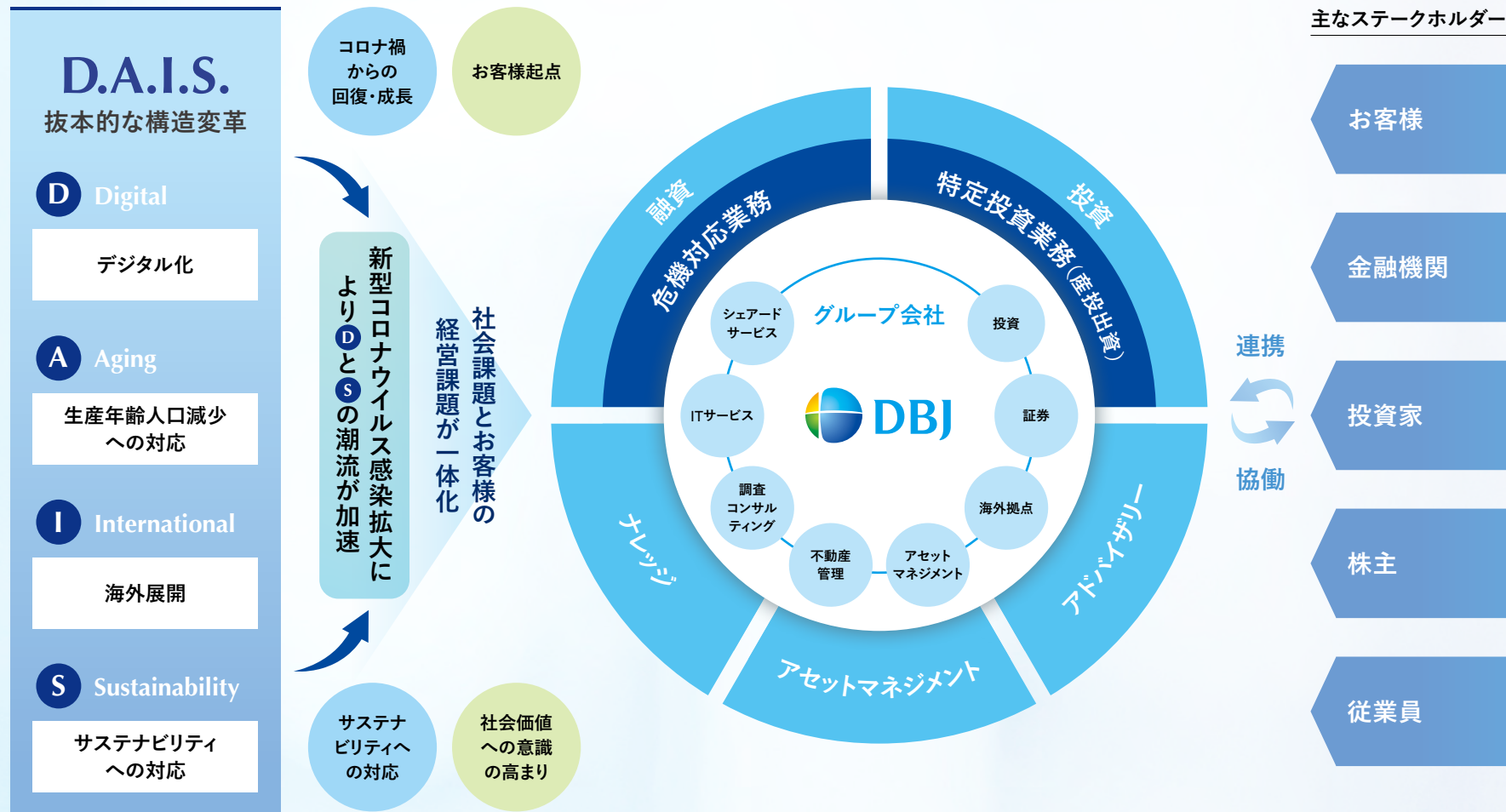
財務目標(連結)

	収益性						健全性
	業務粗利益*1	親会社株主に 帰属する当期純利益	経費率*2	総資産	ROA*2	ROE*2	自己資本比率*3 (パーゼル田最終化完全適用ベース)
第4次中計3期平均(2017-2019年度)	1,688億円	781億円	31.9%	17.6兆円 (2019年度末)	1.0%	2.5%	18.7% (2019年度末)
第5次中計2025年度目標(見直し前)	2,000億円程度	850億円程度	32%程度	21兆円程度	1%程度	3%程度	14%程度
第5次中計2025年度目標(見直し後)	2,100億円程度	850億円程度	34%程度	21兆円程度	1%程度	3%程度	14%程度

*1 経営管理上の実態業務粗利益(クレジットコストを除く) *2 経費率、ROAは業務粗利益比。ROEは当期純利益比 *3 普通株式等Tier1比率

連携・協働による金融市場の活性化・安定化

様々なリスクに対し適切に対応する能力を磨き、他の金融機関やお客様、投資家の皆様との連携・協働を重視し適切なパートナーシップを組むことにより特色あるソリューションを提供し、金融市場の活性化や安定化、ひいては日本と世界の持続的発展に貢献します。



■ 資金の調達と運用

国内外の機関投資家や金融機関の皆様からの調達や運用受託といった様々な形で資金を受け入れ、国内外の産業・インフラ分野のお客様に対してリスクマネーを供給します。

■ ナレッジの提供

産業・インフラ分野における経験に裏づけられた調査や審査、リスク分析やストラクチャリングなど、ナレッジ面での貢献をあわせて付加価値を創造します。

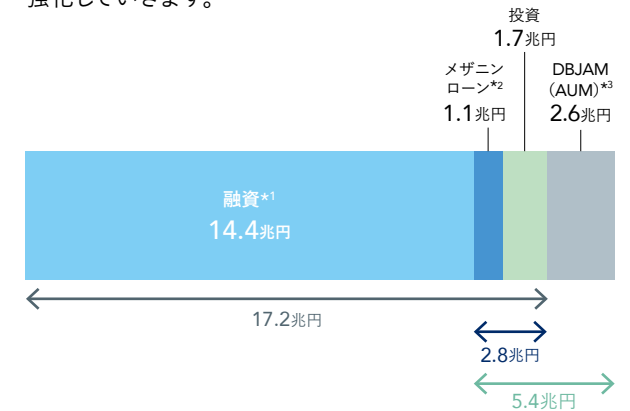
■ 危機対応業務及び特定投資業務

株式会社日本政策投資銀行法に定められた業務であり、経済・社会市場が内包する不安定性に対するスタビライザーとしてのDBJグループを特徴づける業務として、引き続き適切な運営を行います。

リスクマネー供給について

DBJグループの投融資残高(約17.2兆円)のうち、有事における危機対応融資(☞P44-45)、案件のリスク特性に応じたプロジェクトファイナンス等の融資業務(約14.4兆円)に加え、投資・メザニンローン等のリスクマネー供給業務(約2.8兆円)を行うなど、特定投資業務(☞P42-43)を活用しつつ多様な資金ニーズに対応しています。

また、地域金融機関など投資家のお客様の資金運用ニーズに応えるため、DBJアセットマネジメント(DBJAM)にて約2.6兆円の資金をお預かりし、グループの強みを活かし、特色ある資産を中心に資産運用業務を行っています。DBJAMの預かり資産をあわせ、DBJグループ全体では、約5.4兆円のリスクマネーを取り扱っており、今後もお客様の多様なニーズに応えるべく、リスクマネー供給業務を強化していきます。

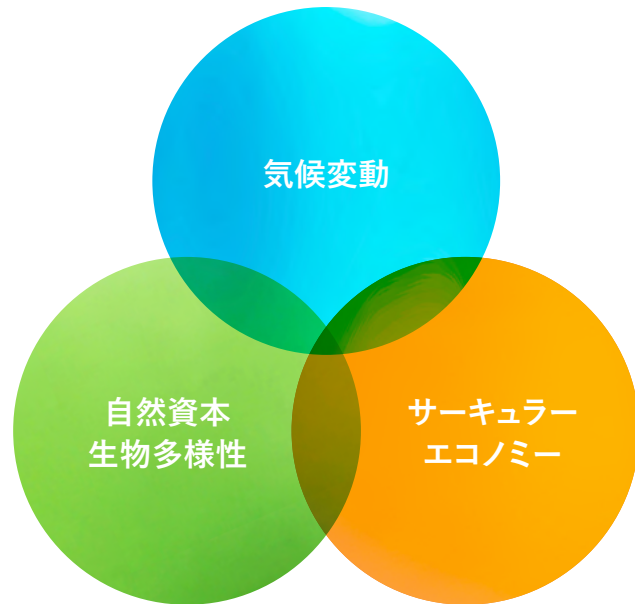


*1 危機対応案件、ストラクチャードファイナンス案件、アセットファイナンス案件を含む
 *2 メザニンローンのうち危機対応案件、ストラクチャードファイナンス案件、アセットファイナンス案件との重複分を控除
 *3 DBJAMの預かり資産残高(AUM: Asset Under Management)からDBJからの預かり資産相当分を控除

サステナビリティに関する捉え方(全体像)

DBJグループは、2017年5月に経済価値と社会価値の両立を目指した持続可能な社会の実現に貢献していくための基本姿勢として、「サステナビリティ基本方針」を定めました。本方針に基づき、「気候変動」「自然資本・生物多様性」「サーキュラーエコノミー(循環経済)」「人権尊重」を持続可能な社会の実現にとって重要な課題と認識しています。

全ての事業活動の前提として「人権尊重」を捉えたうえで、社会経済活動の基盤としてグローバルな課題となっている「気候変動」「自然資本・生物多様性」とあわせて、経済活動が自然資本へ巡回する「サーキュラーエコノミー(循環経済)」への対応が特に重要と認識しており、サステナビリティに関する取組を積極的に進めながら、ステークホルダーの皆様との協働のもと地域・お客様の課題解決を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



IPCC(気候変動に関する政府間パネル)により、人間の影響が大气・海洋及び陸域を温暖化させてきたことは疑う余地がないと科学的知見により証明されました。地球の気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃に抑えるためには、2050年前後に二酸化炭素やメタンなどの温室効果ガス(GHG)の排出量をネットゼロにすることが必要とされています。

日本では、2020年に政府が「2050年までのカーボンニュートラル達成」を宣言し、2021年には野心的な目標として2030年度におけるGHG排出量の46%削減(2013年度比)、さらに50%削減の高みに向け挑戦を続けることを表明しています。

大量生産・大量消費・大量廃棄といった直線型経済(リニアエコノミー)ではなく、リサイクル、再利用、再生産、省資源、シェアリング等によって資源を循環させていくことで、環境への負荷低減を図る経済モデルのこと。

日本においては2000年に制定された「循環型社会形成推進基本法」をはじめとして、早くから政策として循環型の社会・経済を目指してきました。

地球上の生物は、様々な階層において互いに影響を与えながら生命活動が維持されており、この複雑で多様な生態系は長い年月をかけて形成されてきました。生物多様性の健全性と安定性は、自然資本全体に重要な影響を与えていると認識されています。

人間の社会・経済活動は、これら自然資本・生物多様性から多くの恩恵を受けて成立しており、その保全が世界共通の目標となっています。

日本は2008年に「生物多様性基本法」を制定し、2010年には生物多様性条約第10回締約国会議(COP10)を名古屋で開催し世界目標(当時)の制定に貢献するなど、かねてから取組を進めてきました。

人権尊重

かつて国家の義務として認識されていた人権の問題は、2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」が国際連合にて承認されて以降、全世界において国家だけでなく企業が尊重すべきものとの認識が高まっています。

日本においても、2020年に『『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020-2025)』が、2022年には「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が政府によって策定・公表され、企業による取組の基準となっています。

カーボンニュートラルに関する基本的な考え方

2015年のパリ協定採択以降、各国政府や業界団体・企業が脱炭素社会に向けた意思表明を行っており、気候変動の緩和と適応に向けた動きが加速しています。日本政府も、2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、その実現に向けて各種の政策が進められています。

DBJグループは、経済価値と社会価値の両立を目指した「サステナビリティ基本方針」に基づき、世界共通の課題である気候変動対応を、持続可能な社会の実現にとって重要なものとして、最重要課題のひとつに位置づけています。DBJグループは、エネルギー安定供給との両立を踏まえつつ、ステークホルダーの皆様と協働しながら地域・お客様の課題解決を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

2021年度からスタートした第5次中期経営計画(☐P16)において「GRIT戦略」を推進し、グリーン社会の実現、しなやかで強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築を目指すとともに、脱炭素社会に向けた公正な移行(トランジション)について、お客様との対話(エンゲージメント)を通じ、取組支援を行っています。

お客様起点に立ち、脱炭素に向けた取組を支援し、経営課題を解決することを通じて、DBJグループとして2050年までの投融资ポートフォリオの温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロの実現を目指していきます。その実現と、トランジション対応の両立が重要と考え、お客様の脱炭素への移行支援やエンゲージメント強化の観点でも重要な方針となる、「トランジション方針」と「2030年中間削減目標」を策定しました。

DBJグループは、お客様との建設的な対話(エンゲージメント)を推進しつつ、日本企業の競争力を維持・強化し、お客様の成長に貢献していきます。

トランジション方針

多排出産業のお客様による中長期的な移行計画に基づくGHG排出量削減につながる取組への資金支援を行い、脱炭素化に向けて地域を含めたトランジションを進めることで、2050年までのGHG排出量ネットゼロの達成を目指します。

燃料価格高騰や地政学リスク等の不透明性が高まるなか、社会の持続可能性と脱炭素に向けた投資の両立に向けて多排出産業への資金支援を行うことで、DBJへ割り当てられるGHG排出量は一時的に増加するものの、これらは脱炭素に向けた社会のトランジションには必要不可欠であることから、中間削減目標を念頭に置きつつも、お客様の移行に資する投資を積極的に支援する方針です。産業や地域横断的な脱炭素化への対応に向けては、金融による課題解決のみならず、産業界や地域のステークホルダーに対する提言の実施やナレッジ面でのサポートを強化していきます。また、クライメートテックや、核融合等の新技術をはじめとするイノベーションに向けたスタートアップ等への資金供給面においても、積極的にお客様を支援していきます。

エンゲージメント活動

お客様の脱炭素に向けた取組を支援するため、DBJグループはサステナブルファイナンスやアドバイザーサービス(☐P39)をご提供するほか、DBJキャピタルを含めてグループ全体でクライメートテックや新技術へのリスクマネー供給などに取り組んでいます。

お客様との建設的な対話(エンゲージメント)を通じた理解や問題意識の共有を強化するとともに、お客様ごとの課題やニーズを深く理解し解決策を提示することで、DBJグループの強みを活かした投融资やアドバイザーをご活用いただけるよう取組を進めます。

GHG排出量

削減目標

DBJグループでは、温室効果ガス（GHG）の排出量についての自社排出量「Scope1」「Scope2」に加え、投融資ポートフォリオの排出量「Scope3」を含めて、2050年までのネットゼロの達成を目指しています。

Scope1・2

Scope1：事業者が自ら排出しているGHG直接排出量 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴うGHG間接排出量

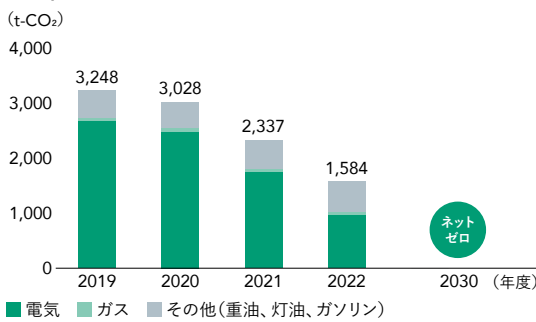
DBJ及び国内主要グループ8社（[P75](#)）を対象に、自社排出量の2030年度までのネットゼロ達成という目標を設定し、実績値を計測・集計しています。経営企画担当の取締役常務執行役員を責任者とする環境マネジメント体制を構築し、削減に向けた具体的な施策を計画したうえで、継続的な取組を推進しています。

Scope3

Scope3：Scope1・2以外のGHG間接排出量（活動内容によって15のカテゴリに分類）

2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロという目標に向け、業種の特性やDBJグループの与信額等に鑑み、電力セクターをGHG排出量計測対象セクターとしました。今後はエネルギーセクター等のGHG排出量の計測・集計の取組を不断に検討していきます。

Scope 1・2 排出量



（PCAF*1手法）

投融資ポートフォリオのGHG排出量の詳細な計測手法については、投融資活動の資産クラスごとの算定方法が金融機関向けに示された「PCAF Standard」を用いて検証・試算しています。

（今後の方針）

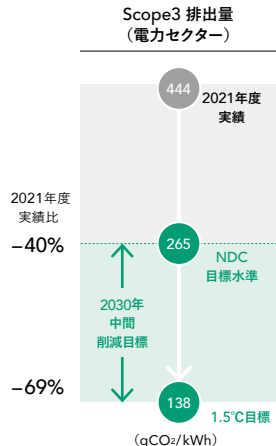
- ① 計測対象セクターについて、エネルギー（石油・ガス）等の多排出業種を追加対象候補とします
- ② 望ましい開示指標を継続的に検討します（排出原単位、排出量等）
- ③ 排出量データの収集に関しては、お客様との対話を踏まえ、データ収集方法を段階的に整備するとともに、その質の向上に努めます

電力セクターと指標の考え方

- 産業全体の脱炭素化に向けては、電力セクターにおける脱炭素化が不可欠であり、脱炭素化に至る過程では電力需要の増加が見込まれることに加え、DBJの電力セクターに対する与信額に鑑み、電力セクターの中間目標を設定します。
- 社会・産業全体の脱炭素に至る過程（トランジション）においては、クリーンエネルギーの普及や技術革新・実用化支援等を通じた、GHG排出量削減にかかる効率性を重視していることから、排出原単位（発電量当たりのGHG排出量）の目標を設定しました。

電力セクターの2030年中間削減目標

- 電力セクター向け投融資ポートフォリオからのGHG排出量（Scope3）について2030年中間削減目標（排出原単位）を、138-265gCO₂/kWhに設定しました。
- DBJグループは、お客様とのエンゲージメントや計画を踏まえつつ、NDC*2達成支援を見据え、2030年時点のNDC目標（エネルギー基本計画等）と整合する水準（265gCO₂/kWh、2021年度比40%削減）を達成したうえで、お客様の更なるトランジション・技術革新を支援することにより、2030年時点のIEA*3のNZE（Net Zero Emissions）シナリオによる水準（138gCO₂/kWh）を目指します。



*1 PCAF：Partnership for Carbon Accounting Financials（金融向け炭素会計パートナーシップ） *2 NDC：Nationally Determined Contribution（国が決定する貢献） *3 IEA：International Energy Agency（国際エネルギー機関）

お客様との建設的な対話（エンゲージメント）

企業理念やサステナビリティ基本方針にて、お客様及び社会の課題解決を通じて、日本と世界の持続的発展を実現する旨を掲げています。培ってきた金融力や調査・ナレッジ力を基盤とする“対話力”を活かして、お客様との建設的な対話（エンゲージメント）を通じて問題意識を共有し、経営課題やニーズを理解することにより、DBJグループ全体の強みを活かした投融資やアドバイザリー等による支援を進めています。



JERA初のトランジション・リンク・ローン

JERAは、エネルギーの安定供給を確保しながら、中長期的に脱炭素化を実現していくため、再生可能エネルギーと低炭素火力を組み合わせることで、クリーンエネルギーの供給基盤構築を目指しています。

DBJはJERAに対し、既存のトランジション・ボンド・フレームワークの更新を支援するとともに、JERAのトランジション戦略と整合したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）を設定して貸出条件等と連動させることで、トランジション戦略の実現に対するインセンティブを付与し、脱炭素化・低炭素化を促進するトランジション・リンク・ローンを実行しました。



本邦セメント業界初のトランジション・ファイナンス

太平洋セメントグループは、「カーボンニュートラル戦略2050」や、その技術開発ロードマップを策定・公表し、2050年に国内外のサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを実現すべく、取組を進めています。

かかる戦略を評価したうえで既存技術の最大活用や革新的な技術開発等の取組を支援すべく、DBJは本邦セメント業界初のトランジション・ファイナンスとなるトランジション・リンク・ローンを実行しました。本ローンは、経済産業省のクライメート・イノベーション・ファイナンス推進事業としても採択されています。



M&Aアドバイザリーを通じた本邦企業の海外における再生可能エネルギー関連事業の展開支援

世界的なカーボンニュートラル機運の高まりに伴い、日本企業においても海外を含む再生可能エネルギー案件に対する投資及びM&Aニーズが高まっています。

DBJ Singapore Limitedは、アジアの様々な国籍のスタッフから構成されるインベストメント・バンキングチームを擁し、同地域の投資・M&A案件の情報収集に強みを有しています。また、企業戦略部やRM部門、子会社の日本経済研究所が連携し、お客様へ継続的に案件を紹介し、議論を重ねることで、常に最新のニーズを把握することに努めており、繰り返しアドバイザリーサービスをご依頼いただくケースもあります。



オンサイトアンモニア供給システムの実用化を支援する投資

つばめBHBは、低温・低圧条件下でアンモニア合成が可能な触媒を開発し、世界初の小型オンサイトアンモニア供給システムの商用化に至りました。

当該装置を普及させることは、エネルギーや肥料等に用いられるアンモニアの地産地消を可能とし、世界の環境・食糧問題の解決に資することから、DBJは「特定投資業務」における資金枠「グリーン投資促進ファンド」を活用して投資を実行し、当事業を支援しています。

お客様との建設的な対話（エンゲージメント）



木造オフィスビルの開発を目的としたSPCへの投資

持続可能な社会の実現に向け、不動産分野でも、建築物の施工、利用、資材の製造や廃棄時を含むライフサイクルを通じたCO₂排出量削減への期待が高まっています。木材の建築利用は、資材製造時の環境負荷が低く、木材自体の炭素貯蔵効果とあわせてCO₂排出量削減施策として有望であり、かつ、林業サプライチェーンの整備への寄与も期待されます。

DBJは地域金融機関等と共同で、仙台市において、木と鉄骨の混構造による環境配慮型オフィスビルの開発を目的としたSPC(Special Purpose Company)に投資しました。また、事業関係者が各々の経営資源を結集し革新的な取組を推進する本事業が、それぞれの競争力強化に加え、木材供給体制などサプライチェーンの強化や地域経済の活性化にも寄与するものと評価し、「特定投資業務」における資金枠「グリーン投資促進ファンド」による支援を行いました。



環境配慮型農業ファンド、森林ファンド、食農ファンドへの投資

世界的な食糧需要増加、気候変動に伴う資源の制約等が社会課題となるなかで、欧米豪を中心に企業型農業への転換や環境配慮型農業の普及が進んでいます。環境配慮型農業は、高い生産効率を有し、環境内での水資源の循環再利用が可能であるほか、栽培環境が立地特性に左右されないことから、我が国を含むアジアや世界各国での展開も期待されています。

DBJは、北米の環境配慮型グリーンハウスを投資対象とするファンドへのアジア初の投資家としての投資を皮切りに、森林・農地・酪農・畜産・養殖等を対象とする様々なファンドへの投資を行っています。これらの投資を通じ、食農分野におけるグローバルな動向を把握するとともに、海外の先進的なノウハウを獲得し、国内の食農産業の成長に寄与することを目指します。

シンジケーション方式
DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン

芙蓉総合リースは、「2030年に目指す姿」からバックキャストした重要課題（マテリアリティ）として「循環型社会実現への貢献」を掲げるとともに、中期経営計画においてもサーキュラーエコノミー分野を成長ドライバーとして位置づけています。

芙蓉総合リースに対し、シンジケーション方式による「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」を実行しました。「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」は、DBJが対話を通じてお客様のサステナビリティ経営の高度化に資する適切なキー・パフォーマンス・インディケーター（KPI）とそれに対するサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）の設定を支援する融資メニューであり、本ローンでは芙蓉総合リースのマテリアリティに対応するKPIとして「廃プラスチック（返却物件由来）のマテリアル／ケミカルリサイクル率」を選定し、SPTを設定しました。



持続可能な観光地づくりの推進に向けた提言

北海道では、観光産業が戦略成長分野のひとつとして位置づけられており、気候変動による観光資源の魅力低減や観光公害による地域への悪影響といった、観光地としての持続性を失うリスクが潜在的に高いため、SDGsやカーボンニュートラルへの対応が、持続的成長や国際競争力強化の観点から非常に重要です。

DBJが発行した「サステナブルツーリズムの現状と北海道における今後の方向性～持続可能な観光地づくりの推進に向けて～」と題した調査レポートでは、事業会社や行政、DMO（Destination Management Organization：観光地域づくり法人）、学術研究機関の皆様との対話も踏まえながら、サステナブルツーリズムを旅行理念として捉えたうえで、北海道の観光戦略について取りまとめています。

お客様との建設的な対話（エンゲージメント）

Solution 1 DBJサステナビリティ評価認証融資

独自に開発したスクリーニングシステムにより企業の非財務情報を評価する融資メニューです。2004年に世界で初めて「環境格付融資」を開始して以来、2006年には「BCM格付融資」を、2012年には「健康経営格付融資」を開始しています。

本メニューの最大の特徴は、対話を重視した評価プロセスにあり、公表情報のみでは判断しきれないお客様の取組についてインタビューにて確認しているほか、評価後には結果のフィードバック面談により、今後取り組むべき課題の把握や経営の高度化に向けて支援しています。



実績 (2023年3月末時点)	融資金額	融資件数	
	累計	累計	2022年度
環境格付	1兆8,022億円	786件	38件
BCM格付	5,763億円	440件	19件
健康経営格付	3,795億円	282件	30件
合計	2兆7,580億円	1,508件	87件

Solution 2 サステナビリティ経営コンサルティングサービス

サステナビリティ経営コンサルティングサービスでは、お客様のサステナビリティ経営全体の診断に加え、オーダーメイドのコンサルティングサービスにより、長期ビジョン策定やマテリアリティ特定、TCFD提言への対応や、特許分析支援等、様々な伴走サポートメニューを揃え、お客様のサステナビリティ経営の基盤整備や高度化を支援しています。

Solution 3 DBJ Green Building認証

環境・社会への配慮がなされた不動産を支援するために、2011年に創設した認証制度です。対象物件の環境性能に加えて、防災やコミュニティへの配慮など、様々なステークホルダーへの対応を含めた総合的な評価に基づき、社会・経済に求められる不動産を評価・認証し、その取組を支援しています。

2014年より（一財）日本不動産研究所との間で業務連携を深化し、共同運用体制を構築することで「DBJ Green Building認証」の一層の普及に加え、認証制度の不動産価値への反映を進めています。

「DBJ Green Building認証」の普及を通じて、お客様の取組をより広く伝えけると同時に、事業者の皆様と投資家・金融機関の皆様との対話や協調を進めていくことを目指します。長期的には、これまで評価が不十分であった環境・社会への配慮が不動産価値に反映されるような、経済・社会において望ましい不動産投資環境の整備・育成を目指して、ビルの未来、都市の未来をデザインしていきます。

Solution 4 トランジション業務推進室

DBJグループは、お客様との対話（エンゲージメント）を通じ、カーボンニュートラルの実現に向けて公正な移行（トランジション）を着実に支援することが重要と考え、その実現に向けた投融資等の推進を企図した組織として、業務企画部に「トランジション業務推進室」を設置しています。

新たなエネルギーキャリアとしてトランジション上重要となる、水素・アンモニアや蓄電池の活用推進に向けては、単に個々の企業の取組を促すにとどまらず、地域特性や産業構造、関係者構成が多様であることを踏まえ、各主体の連携促進が重要となります。トランジション業務推進室では、これらの分野に関する脱炭素への移行にかかる知見を集約するとともに、地域・業種横断的な対応を全社として推進することを目指しています。



サステナビリティマネジメント

気候変動をはじめとする様々なサステナビリティに関する課題への対応方針や取組状況について、サステナビリティ委員会において審議・報告しています。事務局を経営企画部サステナビリティ経営室が担い、行内外の情報の結節点となるほか、審議結果を取締役会へ報告したうえで、その内容を踏まえて各種の施策を推進しています。

社外有識者と社外取締役で構成される取締役会の諮問機関であるアドバイザリー・ボードにおいて、「GRIT戦略」(P16)を含めた業務計画等の取組状況の報告を行うとともに、業務計画やリスク管理の高度化への反映を行っています。

サステナビリティ基本方針

「企業理念」に則り、お客様及び社会の課題を解決し、使命である日本と世界の持続的発展を実現するべく、DBJグループとして「サステナビリティ基本方針」を定めています。

経済価値と社会価値の両立を実現するとともに、ステークホルダーの皆様との対話をより一層促進させ、価値創造プロセスの着実な循環、及び継続的な改善に努めることで、持続可能な社会の実現に貢献していく取組をグループ全体で推進しています。

リスクマネジメント

気候変動への対応の不備等は、経営に重要な影響を与えるリスクであると認識し、シナリオ分析による影響分析や当該リスクにかかる取組方針の策定等を実施しています。また、投融資に際しては、特定のセクターや事業に対しての取組方針を定めており、進捗状況のモニタリングに取り組んでいます。

環境・社会に配慮した投融資方針

環境・社会に対して重大なリスクまたは負の影響を内包する可能性が高い事業や特定セクターへのファイナンスについて、2021年に投融資活動の取組方針を定め、以降必要に応じた見直しを実施しています。

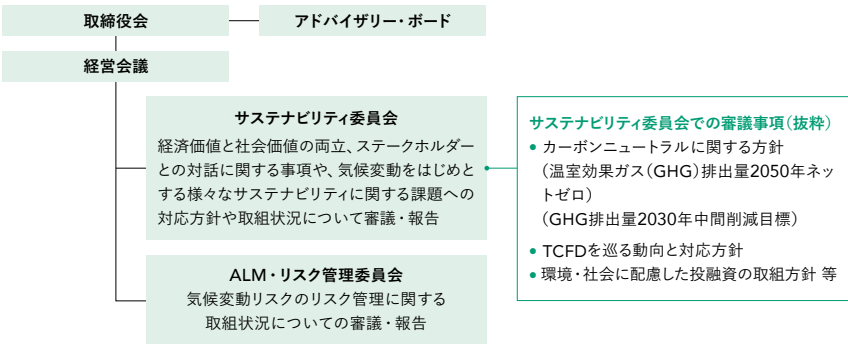
赤道原則に基づく運用

大規模プロジェクト等の環境・社会リスクについて、「環境社会評価室」主導のもと、2020年に採択した「赤道原則(Equator Principles)」に基づく環境・社会リスクの特定、評価、管理を行っています。

ポセイドン原則に基づく運用

海運業界の気候変動リスクに対する金融機関の枠組みとして設立されたポセイドン原則に2021年に署名し、船舶ファイナンスのGHG排出の削減貢献度を毎年公表するなど、気候変動リスクに配慮した投融資活動に努めています。

体制図



人権方針

「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、「国際人権章典」ならびに「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」において示された人権を最低限のものと理解し、尊重する旨を「DBJグループ人権方針」に定めています。そのうえで、役職員・お客様・サプライヤーに対して、人権を尊重するための取組を追求し、推進しています。

当方針は、DBJグループの全ての会社に適用され、全ての役職員がこれを踏まえて人権尊重に努めています。

サステナビリティ経営の高度化に向けた取組

サステナビリティ経営の高度化に向けて、国内外のイニシアティブへの参画を通じた様々なステークホルダーの皆様との連携・協働を大切にしています。加えて、サステナビリティ経営を担う人材育成にも注力し、取組を推進する基盤を強化しています。



人権への取組



国連グローバル・コンパクト

国際人権章典の流れを汲むサステナビリティ・イニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」に署名しています。提唱されている人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則を支持し、これらの原則を事業戦略、企業文化、日常業務に反映するような取組を継続的にを行っています。

人的資本への取組



人的資本経営コンソーシアム

人的資本の取組強化や開示の高度化に向け、人的資本の企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を行う枠組みである「人的資本経営コンソーシアム」に入会しています。参画企業との情報交換や先進事例を参考にしながら、人的資本の価値向上に向けた実践的な取組を積極的に推進しています。

自然資本への取組



企業と生物多様性イニシアティブ

ネイチャーポジティブ関連事業の取組推進に向け、国内外の生物多様性の保全に貢献することを目的に2008年に設立された「企業と生物多様性イニシアティブ」に入会しています。様々な企業との情報交換を通じて、ネイチャーポジティブに関する取組の高度化を進めています。

人的資本への取組

サステナビリティ経営を支える人材育成

グループ内の知見を結集し、サステナビリティに関するナレッジを取りまとめた「GRIT／サステナビリティテキスト」を作成しています。行内イントラネット上に「GRIT／サステナビリティポータル」を設置し、変化の速いサステナビリティにまつわる最新情報をアップデートするとともに、DBJグループの取組情報を集約し、タイムリーに共有しています。また、年間を通して、様々な研修や説明会を実施し、グループ全体でサステナビリティ人材の育成に力を入れています。

TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

2018年6月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の趣旨への賛同を表明し、2022年には「2050年までの温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロ」の実現を目指すことを宣言しました。気候変動に関するリスクと機会を認識したうえで、分析に基づく戦略を策定し、適切な情報開示の取組を検討・推進しています。

ガバナンス

2050年までのGHG排出量ネットゼロの実現に向けた取組等、様々なサステナビリティに関する課題への対応方針や取組状況について、経営会議傘下の「サステナビリティ委員会」等にて経営層が審議したうえで、各種の施策を推進しています（[P28](#)）。足下の社会課題や気候変動にかかるリスクと機会の変化を踏まえながら、DBJグループ全体としての戦略をアップデートしています。

社外有識者と社外取締役で構成される「アドバイザリー・ボード」において、業務計画等の取組の報告を行うとともに、その審議内容を踏まえて業務計画やリスク管理の高度化への反映を行っています（[P60](#)）。

戦略(シナリオ分析)

「ビジョン2030」([P3](#))や「サステナビリティ基本方針」([P28](#))を踏まえ、気候変動をステークホルダーの皆様に重大な影響を与える外部環境変化として捉え、かかるリスクと機会を把握することが、事業戦略の遂行において重要と認識しています。

2050年までのGHG排出量ネットゼロを目指し、気候変動にかかるリスクと機会について、脱炭素社会を目指すシナリオを軸にしつつ、気温上昇幅が2.0℃以上となるシナリオについても分析を行っています。

分析結果を踏まえた「GRIT戦略」([P16](#))として5年間で5.5兆円を目途とし、投融資を進めることで、お客様の脱炭素に向けた支援を強化しています。

リスク管理

気候変動への備えが不十分であることは、経営に重要な影響を与えるリスクのひとつであると認識し、シナリオ分析による移行リスク・物理的リスクそれぞれの影響分析や、当該リスクにかかる取組方針の策定等を実施し、データ管理や分析手法の高度化を含め、継続的なリスク管理に取り組んでいます（[P66](#)）。経営会議傘下の「ALM・リスク管理委員会」等において、取組状況の報告・審議を行っています。

投融資に際しては、特定のセクターや事業に対しての取組方針を「環境・社会に配慮した投融資方針」として定めており、進捗状況をモニタリングしています。

指標と目標

第5次中期経営計画において、気候変動への取組を含めた持続可能な社会の構築に向けた「GRIT戦略」を推進しており、その投融資額として5年間で5.5兆円を目途として取組を進めています。

2050年までのGHG排出量ネットゼロの実現を目指し、Scope1・2・3の計測・集計のほか、開示手法の高度化や拡充についても、継続的に検討しています（[P24](#)）。

Scope1・2について「2030年度までのネットゼロ」、電力セクター向け投融資ポートフォリオのScope3については「2030年において138–265gCO₂/kWh」という中間削減目標を掲げ、取組を進めています。

シナリオ分析

気候関連リスク・機会の基本的な考え方

ビジョン2030([P3](#))の策定にあたり、気候変動をステークホルダーの皆様に重要な影響を与える外部環境の変化として特定し、気候変動にかかるリスク及び機会を把握することが、DBJグループの事業戦略上重要であると認識しています。2050年までの温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロの実現を目指し、気候変動にかかるリスクへの対応と機会について、脱炭素社会（気温上昇幅2.0℃未満のシナリオ）を目指すシナリオを軸にしつつ、気温上昇幅2.0℃以上のシナリオについても分析を実施し、その結果を踏まえながら、お客様の脱炭素に向けた支援を実施するため、「GRIT戦略」として5年間で5.5兆円を目途とした投融資を進めていきます。

気候関連機会の分析

金融機関は、気候変動に伴う将来の不確実性を踏まえ、様々な経済社会像を想定し、それらに応じたポートフォリオの変化や対応策を検討する必要があります。2019年度に、2030年から2050年の中長期を対象としてシナリオ分析を行いました。社会経済シナリオ「共通社会経済経路（SSP：Shared Socioeconomic Pathways）」を利用し、4つの世界観において脱炭素社会に向けた技術革新や、政策・規制等による「移行機会」に焦点を当て、事業への影響を分析・評価しています。

分析の概要

対象セクター	エネルギー、運輸交通、都市開発
シナリオ	SSPを利用し、気温上昇幅1.5℃、2℃、4℃のシナリオにて分析を実施
対象技術	CCS（二酸化炭素回収・貯留）、EV（電気自動車）、バイオマス、水素、再生可能エネルギー
対象期間	2030年～2050年

気候関連リスクの分析

気候関連金融リスクとして、移行リスクと物理的リスクを認識しています。前者は、主に炭素税の導入や低炭素技術への置換による売上減少や費用増加等に伴う投融資先の信用力の低下として、後者は、主に異常気象による担保価値の毀損やサプライチェーンの混乱等を通じた投融資先の信用力の低下として、与信コストの増加を通じてDBJグループの経営戦略に影響を与える可能性があるとして認識しています。

2022年度は、移行リスクについてはエネルギーセクター全体（電力、石油、ガス）を、物理的リスクについては水災に伴う直接的影響（担保価値毀損）及び間接的影響（事業停滞）を対象としたシナリオ分析に取り組みました。また、物理的リスクの分析対象を従来の融資残高のみから投融資残高全体に拡大するとともに、分析期間を2050年から2100年に変更しています。これらの分析結果は、現在の投融資残高を維持した場合でも、財務影響は長期的な視点で受容し得る水準に収まることを示唆しています。

気候関連金融リスクを分析するための手法やデータは発展が著しく、刻々と変化しており、今後ともその動向を注視しつつ、必要に応じて分析手法の高度化への取組を進めていきたいと考えています。

分析の概要

	移行リスク	物理的リスク
リスクイベント	ネットゼロに向けた急激な政策変更	水災（洪水の発生）
シナリオ	NGFS*1のDelayed transitionシナリオ	IPCC*2のRCP*38.5（4℃シナリオ）
分析対象	エネルギーセクター	水災に伴う担保価値毀損・事業停滞の影響
対象資産	投融資残高	投融資残高
分析期間	2050年まで	2100年まで
分析結果 （与信コスト増加額）	約700億円（累計）	約300億円（累計）

*1 NGFS：Network for Greening the Financial System（気候変動リスク等にかかる金融当局ネットワーク）

*2 IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change（気候変動に関する政府間パネル）

*3 RCP：Representative Concentration Pathways（代表濃度経路シナリオ）

セクター戦略

エネルギー分野

エネルギーの安定供給と脱炭素社会の実現の両立に向けて、脱炭素化に向けたトランジションやイノベーション分野に対して金融面から貢献します

主な事業分野

事業者・プロジェクトへのファイナンス

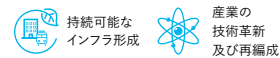
アドバイザリーサービスの提供

● 電力 ● ガス ● 石油

電気・ガス・石油精製・熱供給・水道業向け融資残高

2023年3月末 3.9兆円

特に関連するマテリアリティ



Project Spotlight

電力会社におけるカーボンニュートラル実現に向けたトランジション・ファイナンスでの支援

2020年10月の「2050年カーボンニュートラル」宣言を契機に、電力各社においてもカーボンニュートラルに向けたトランジション戦略の実現が求められています。一方、2022年度は燃料価格の急騰により電力安定供給の継続が困難となるなど、トランジション戦略と電力安定供給の両立という課題が浮き彫りになりました。

これらの課題に対して、電力安定供給に向けた事業資金及び資本性資金だけでなく、我が国初となる中国電力向けトランジション・リンク・ハイブリッド・ローンやJERA向けのトランジション・リンク・ローン、その他九州電力・北海道電力・東北電力各社に向けて、様々な形のトランジション・ファイナンスを通じた支援を行ってきました。

今後、再生可能エネルギーの導入拡大等を背景にファイナンスの需要増加も予想されますが、DBJグループはお客様の課題に寄り添い、電力安定供給とカーボンニュートラル、そして成長戦略の実現に向けて、万全の態勢で挑んでいきます。



セクター戦略

運輸・交通分野

運輸・交通セクターの成長及び交通ネットワーク高度化を金融面からリードし、世界のトランスポーターションファイナンスと日本の金融市場をつなぎます

主な事業分野

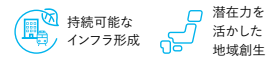
事業者・プロジェクトへのファイナンスの提供

● 陸運 ● 海運 ● 空運

交通インフラ（運輸業）向け融資残高

2023年3月末 3.2兆円

特に関連するマテリアリティ



Project Spotlight

福岡造船に対し、Zero-Emission Accelerating Ship Financeに基づく評価認証融資を実施

福岡造船は、ケミカルタンカーの建造に強みを持つ、技術力に高い評価を得ている造船会社です。（一財）日本海事協会（ClassNK）と共同運用するZero-Emission Accelerating Ship Financeに基づき、福岡造船に対して融資を実施しました。

本プログラムは、「脱炭素・環境配慮性能・先進性」という観点に基づきClassNKが船舶の評価を実施し、DBJが投融資を提供することにより、海運事業者の脱炭素への移行に資する取組をIR面・資金面から支援する総合スコアリングモデルです。

福岡造船及びフェアフィールドケミカルキャリアーズグループ（FCCグループ）が共同開発し、福岡造船が建造、FCCグループ日本法人のフェアフィールドジャパンが備船予定の我が国初となるLNG燃料ケミカルタンカー「FAIRCHEM PIONEER」は、LNG燃料化によるCO₂排出量等の大幅削減と、シップリサイクルインベントリ*の保持（予定）による解撤時の環境配慮がなされている点が評価され、本プログラムA評価を獲得しました。



リスクと機会

- グローバルな人口増加や物流需要の増加に伴う輸送ネットワーク高度化
- 脱炭素化への対応を含む市場全体の持続的成長

戦略

陸・海・空それぞれの運輸・交通セクターにおいて、外部環境や社会課題の変化にあわせ柔軟に対応すべく、プロジェクトアセットの中長期的な価値を見極めながら、最適なファイナンスのあり方を追求し、日本企業の国際的競争力強化のためのリスクマネー供給などの取組を推進しています。

地方銀行をはじめとした日本の金融機関・投資家に向けて、世界のトランスポーターションファイナンス市場でより多くのファイナンス機会を提供すべく、トランジション・ファイナンスの分野や投資機能も活用した様々な投資プロダクトの提供にも注力していきます。

脱炭素に向けた枠組みへの積極的な貢献も、ボーダレスなヒト・モノの移動を実現するうえで必要不可欠な取組であると考えています。例えば海運業界においては、国際海事機関（IMO）が掲げる中長期的な温室効果ガス（GHG）削減目標の達成に資する気候変動対応に金融面から貢献することを目的とし「ポセイドン原則（The Poseidon Principles）」に参画するなど、サステナビリティにかかる取組を進めています。

* 2009年5月に採択されたシップリサイクル条約で義務づけられた、船舶に存在する有害物質等の概算量と所在を記載した一覧表



セクター戦略

都市開発分野

社会課題を先取りしながら、持続可能な都市機能の維持・発展と不動産金融市場の発展の両立に貢献します

主な事業分野

都市開発事業、不動産保有特定目的会社、リートへのファイナンス、認証制度の運営、各種リサーチ

- 都市開発事業
- 不動産ファイナンス
- DBJ Green Building認証

不動産業向け融資残高

2023年3月末 **2.9兆円**

特に関連するマテリアリティ



リスクと機会

- 労働人口減少、テナントの環境・ウェルビーイングに対する意識の高まり、アフターコロナや働き方改革等による社会的価値観の変化に伴う、不動産の存在意義や提供価値の再定義への対応
- 資材価格高騰や環境配慮の観点からの既存ストックの長寿命化やサステナブルな街づくりへの貢献
- 脱炭素・ESG・デジタル化への不動産業界の取組が加速し、それに伴い創出される新規ビジネスへの対応

戦略

デベロッパーやリート、開発プロジェクトへの投融資などのリスクマネーの供給を通じて都市開発を推進します。特に現在、都市開発分野に限らず社会全体が少子高齢化や労働人口減少、気候変動等への対応を迫られており、お客様の事業モデルも急速な変化を迫られる可能性があります。不確実性が高まる環境下においてもリサーチ機能強化や海外の先進事例への投融資による知見獲得等を通じて、社会課題や変化を先取りし、お客様に具体的ソリューションを提供していきます。

ESGの分野では、環境・社会への配慮がなされた不動産を認証する制度として2011年にDBJ Green Building認証を創設したほか、2021年には不動産の環境負荷を可視化し、脱炭素化を支援するサービスを提供するArc Japanを設立しました。環境・ウェルビーイングの潮流を踏まえたオフィスニーズの調査や、築古ビル of 環境改修メニュー策定の実証プロジェクトを進めるなど、特色ある取組で不動産のサステナビリティ向上と脱炭素社会移行への貢献を目指しています。

Project Spotlight

時代が求めるオフィスのストックの形成に向けて

新型コロナウイルス感染拡大の影響や環境配慮・ウェルビーイング対応への社会的要請の高まりを受け、企業が入居するオフィスビルに対して求めるニーズ等は、今後、更なる変化が予想されます。

価値総合研究所と共同し、テナント企業や不動産オーナーをはじめとした関係者に対し、オフィスビルへのニーズや要望、課題意識についてアンケート調査を行い、今後のオフィスのあり方等について考察を行いました。

こうしたオフィスビルに対するニーズの変化を受けて、DBJグループが投資しているオフィスビルにおいても、エネルギー利用量を可視化し、LED化等の省エネ対応を推進するとともに、共用部分や地下室部分の改修更新投資等を実施しています。こうした投資によって、築年数が経過したビルにおいても、時代が求める環境配慮やウェルビーイング対応への貢献度及び満足度の向上を図る取組を進めています。



セクター戦略

産業分野

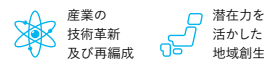
業種の枠を超えた取組が加速する産業分野において、新たな事業・市場を生み出すインキュベーターとなることで、日本の産業競争力強化に貢献します

主な事業分野

事業者・プロジェクトへのファイナンス、アドバイザーサービスの提供

- 製造業
- 小売・食品
- 通信・放送・メディア
- ヘルスケア
- ホテル・旅館・観光

特に関連するマテリアリティ



リスクと機会

- 業界再編等による事業基盤強化や、GX(グリーン・トランスフォーメーション)実現に向けた成長投資に対する支援
- 新産業創造に向けたイノベーション創出やベンチャー企業への支援

戦略

DBJグループがカバーする様々な産業セクター、個々のお客様に対する深い専門知識を背景に、各種ファイナンス機能やナレッジ、公益性・中立性に根ざした独自のネットワークを総動員し、お客様の成長支援や競争力強化、事業ポートフォリオ再構築、スタートアップを含む新規事業開発、海外展開、他社や他業種との協業、資本政策の最適化、政府の産業政策との連携等、多様な領域でお客様の課題解決を実現します。

2020年に、「業種の枠を超えた新産業創造」を目的とし、企業金融第1部及び企業金融第2部を統括する「インダストリー本部」を設置しました。2023年には同本部内に投資専担チームを新設し、リスクマネー供給を強化しています。

GX実現に向けた対応やDX(デジタルトランスフォーメーション)推進に向けた取組など、社会やお客様が直面するイノベーション、サステナビリティ、トランジションの課題解決に対して、既存の業種の枠組にとらわれず、産業を“つなぐ”ことをテーマに、業界横断的な取組をサポートしていきます。

Project Spotlight

AI関連ファンドへの出資を通じたベンチャー企業等のDX推進支援

PKSHA Technologyグループと松尾研究所グループが組成したPKSHAアルゴリズム2号投資事業有限責任組合へ出資しました。同ファンドは、AI活用により成長の見込まれるベンチャー企業等を投資対象とするとともに、投資対象企業へのAI実装を含む技術指導等による付加価値創造を推進する点に特徴があります。DBJグループは、AI研究の権威である東京大学松尾研究室と共著でDX推進にかかるレポートを発行しており、同ファンドへの参画は、同研究室出身者が創業したPKSHA Technologyとの協働により実現に至ったものです。同ファンドの取組が、投資先のベンチャー企業によるAI技術の活用、我が国における科学技術・イノベーションへの投資促進等の実現を通じて、企業の競争力強化及びスタートアップ・エコシステムの活性化に寄与することから、「特定投資業務」の一環である「DBJスタートアップ・イノベーションファンド」を活用して支援しました。

今後もAI技術の発展やAI実装に必要なリスクマネー供給を通じ、お客様の取組を支援していきます。



エリア戦略

地域

「地域と東京」「地域と地域」
「地域とグローバル」をつなぐ役
割を意識し、地域の課題に応じ
たソリューションを提供します

主な事業分野

国内10支店及び8事務所を拠点
とした、地域ごとの特色を踏まえ
た各種サービスの提供

- 投融資業務
- コンサルティング業務
- 企画調査業務

業務提携金融機関(過去累計)

2023年3月末 **111**機関

特に関連するマテリアリティ



Project Spotlight

地域金融機関との共同ファンド組成を通じた 広域的な観光活性化支援

瀬戸内地域の地域金融機関(阿波銀行、伊予銀行、
中国銀行、百十四銀行、広島銀行、みなと銀行、山口
銀行ほか)と共に、「せとうち観光サステナブルファン
ド」への出資を行いました。

せとうち観光サステナブルファンドは、瀬戸内地域
における観光産業の持続的な発展を目的に、(一社)
せとうち観光推進機構及び瀬戸内ブランドコーポ
レーションによって構成されるせとうちDMOの活動
と連動し、瀬戸内地域の観光関連事業者を金融面か
ら支援することを目的としており、「せとうち観光活
性化ファンド」に続く2号ファンドとして、サステナブルな
観光産業の形成に向けたリスクマネー供給に取り
組んでいます。

同ファンドの取組は、観光関連事業者の新型コロ
ナウイルス感染拡大からの迅速かつ着実な回復及び
成長に寄与し、地域経済の自立的発展に資するもの
として、「特定投資業務」の一環である「新型コロナリ
バイバル成長基盤強化ファンド」を活用しました。



エリア戦略

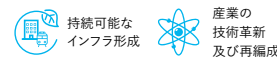
海外

セクター戦略・機能戦略のなか
で海外業務を位置づけ、より高
い付加価値を提供し得る分野
に注力することを意識しながら、
グローバル事業を展開します

概要

ニューヨーク、ロンドン、シンガ
ポール及び北京に現地法人を
設置し、国内拠点と一体的に
活動

特に関連するマテリアリティ



Project Spotlight

DBJグループの東南アジア戦略

DBJグループは、東南アジアを含むアジア太平洋
地域を統括するDBJ Singapore Limitedと緊密に
連携し、現地の有力パートナーと強固な関係を構築し
ながら、投融資やM&Aアドバイザリーサービスの提
供等を通じて、日本のお客様の当該地域への進出や
事業拡大支援を行っています。

投融資にかかる取組では、現地の財閥・コングロマ
リットや政府系ファンドといった有力パートナーとの投
融資を通じた関係強化や共同でのビジネス拡大を進
めています。PE投資分野では共同ファンドの立ち上げ
等を通じて知見の獲得や更なる投融資機会の発掘を
進めているほか、インフラ分野でも戦略的意義の高い
分野にファンド出資などの資金拠出を行うことで、現
地のサステナブルなインフラ構築に貢献しつつノウハ
ウの獲得に努めています。

また、調査・M&Aアドバイザリー部門においては、
日本のお客様にM&Aの案件紹介や、交渉にかかる
アドバイスを提供することで、東南アジアへの進出や
事業拡大に貢献します。



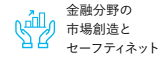


ステークホルダーとの連携・協働により金融市場活性化を推進するとともに、財務・非財務両側面の顧客課題解決のサポートに取り組んでいます

概要

シンジケート・ローンの提供、幹事金融機関(アレンジャー)としての交渉・調整等

特に関連するマテリアリティ



金融分野の
市場創造と
セーフティネット

リスクと機会

- 各金融機関(投資家)における非財務側面を含めたリスク評価や運用方針の変化への対応
- 事業者及び金融機関のサステナビリティ経営推進を背景に、双方のニーズを捉えたシンジケート・ローンの商品設計等を通じ、新たな需要と供給のマッチを創出

戦略

近年の国際情勢の不安定化や新たな国際的枠組み・法令・規制の発効といった動きを背景に、事業者を取り巻く事業環境は日々変化しており、資金調達ニーズも多様化しています。また、金融市場における参画者においても、各国主要中央銀行の金融政策変更をはじめとしたマクロ経済動向変化や脱炭素化等のサステナビリティ分野の推進により投資家ごとのリスク管理や運用方針の見直しが今後も行われていくことが見込まれます。

そのような環境で市場型間接金融の結節点となるアレンジャーは、顧客課題に応じたシンジケート・ローンの設計や金融機関との緊密なコミュニケーションが一層期待されると考えられます。「DBJサステナビリティ評価認証融資」等の独自商品や、劣後ローン、ストラクチャードファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン等の金融プロダクトを活用した顧客課題解決のサポートとともに、市場関係者との対話によるニーズの把握に努め、両者の橋渡し役としてシンジケート・ローンの組成を目指します。

Project Spotlight

「GRIT戦略」に則したシンジケート・ローン組成

シンジケート・ローンのアレンジャーとして「GRIT戦略」に則ったシンジケート・ローンを複数組成しています。

具体事例としては、国内最大規模の洋上風力事業者のひびきウインドエナジーへのプロジェクトファイナンス型シンジケート・ローン、芙蓉総合リース向けシンジケーション方式のDBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン、神戸電鉄向け「DBJ BCM格付」を活用した地域金融機関等によるシンジケート・ローン、中国電力向けシンジケーション方式トランジション・リンク・ハイブリッド・ローン、及び福岡リート投資法人向けシンジケーション方式DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローンなどが挙げられ、お客様の財務・非財務両側面のニーズに応じた案件組成に民間金融機関との連携のもとに取り組んでいます。

今後も国内外の幅広い事業者に対し、ノウハウとネットワークを提供して顧客課題解決を図り、金融市場活性化に注力します。



機能戦略

アドバイザー

中立性を背景に、国内外の企業やプライベート・エクイティ・ファンドなどとの幅広いネットワークを活用したアドバイザーサービスを提供します

概要

海外進出、経営統合・アライアンス、中核事業の強化と非中核事業の分離、事業承継、資本政策の推進等のアドバイザーの提供

提供企業

DBJ、DBJ Singapore Limited、日本経済研究所

特に関連するマテリアリティ



産業の
技術革新
及び再編成



潜在力を
活かした
地域創生

リスクと機会

- 社会課題の複雑化やそれに伴う世の中の変容の加速化
- 企業における社会課題や情勢の変化への対応に向けた、新規事業分野への進出や思い切った事業構造転換ニーズの存在
- 海外進出、経営統合・アライアンス、中核事業強化と非中核事業分離など、重要な経営戦略の実行においてM&Aは有用な手段のひとつ

戦略

これまでも本邦企業は国内外での競争力の確保や、選択と集中の一環としてM&Aを活用してきました。近年ではカーボンニュートラル対応や、生産性の飛躍的な向上に向けたDX対応など、企業を取り巻く事業環境の変容はさらに加速しており、新規事業分野への進出や事業構造転換にスピード感を持って対応していくことが求められています。こうした状況下、「時間を買う」と形容されることもあるM&Aは、企業にとって各種課題に対応するための戦略として重要性が増しています。

DBJグループのM&Aアドバイザーサービスは、「長期的視点や社会価値創出を意識したアドバイス」「アジアを中心としながら欧米まで広範に対応可能な海外案件の推進体制」「業界分析・市場調査・M&Aファイナンス等のDBJグループとしての総合的な金融サービスの提供」といった特徴を有しており、お客様の経営戦略に合致した様々なM&Aソリューションを総合的に提案・提供することで、お客様の課題解決を支援しています。

Project Spotlight

グループ一体でお客様のアジア展開をサポート

特にアジアを対象とするクロスボーダーのM&A案件において、DBJの企業戦略部、海外現地法人であるDBJ Singapore Limited(DBJS)、グループ会社である日本経済研究所が連携し、お客様にM&Aアドバイザリーサービスを提供しています。

DBJSはアジアの様々な国籍のスタッフから構成されるインベストメント・バンキングチームを擁しており、同地域における投資・M&A案件の情報収集に強みを有しています。同チームと、国内拠点におけるDBJの企業戦略部と日本経済研究所が連携し、お客様へ継続的に案件を提案し議論を重ねることを通じて、常にお客様の最新のニーズを把握することに努めています。結果としてお客様がアジア地域の案件を検討されるにあたって繰り返しアドバイザーサービスをご依頼いただくケースもあります。

今後もM&Aアドバイザリー業務を通じてお客様のアジア展開をサポートしていきます。



機能戦略

コンサルティング

お客様の課題を的確に把握し、経済産業動向に関する深い理解等に基づいたナレッジやノウハウの提供を通じて、お客様の課題解決を支援します

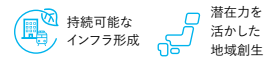
概要

お客様の経営課題に対する理解や経済産業動向に関する分析等に基づいたコンサルティングサービスの提供

提供企業

DBJ、日本経済研究所、価値総合研究所

特に関連するマテリアリティ



リスクと機会

- 外部環境・社会課題の劇的な変化や複雑化、それに伴う課題解決の重要性や期待の高まり
- 経済産業構造の大きな転換、サステナビリティへの注目の高まり
- これらに対峙するために求められる専門性の一層の高度化、人材の確保・育成の不足

戦略

金融面でのお客様の支援に加え、そのなかで深めたお客様の経営課題に対する理解や、調査・研究を通じた経済産業動向に関する深い分析等の知的資本を活かしたコンサルティングサービスを提供することにより、お客様の課題解決を支援しています。

サステナビリティ分野では、サステナビリティ評価認証融資の提供等を通じ、フロントランナーとして、社会と調和して持続可能な成長を目指すお客様の取組を長年にわたり支援してきた経験やナレッジを活かしたコンサルティングサービスを提供しています。

日本経済研究所は、パブリック、ソリューション、国際の3つの調査分野を柱とする総合シンクタンクで、とりわけPPP・PFI分野では日本トップクラスの実績と経験・ノウハウを有するシンクタンクとして評価されています。

価値総合研究所は、先進的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析に強みを有する総合シンクタンクです。専門性の高いナレッジは、全国自治体の総合戦略策定をはじめ、様々な政策分野で幅広く活用されています。

Project Spotlight

サステナビリティ経営に関する支援

2000年代のはじめから築き上げてきたサステナビリティ経営にかかる対話や評価のノウハウを活かしながら、様々なニーズを踏まえたオーダーメイドのサポートにより、持続可能な価値創造を目指すお客様のサステナビリティ経営の基盤整備や高度化を支援するコンサルティングサービスを提供しています。

一例として、お客様の長期ビジョンの策定、マテリアリティ(経営上の重要課題)の特定、重要課題に関するKPIの設定、サステナビリティにかかる中期計画の策定等の支援に取り組んでいます。また、気候変動等の個別テーマに関しては、TCFD提言への対応支援や、事業ポートフォリオ転換に向けた事業開発コンサルティングも提供しています。

このほか、サステナビリティ経営の情報開示に関して、お客様の取組状況を診断し、強みや課題を可視化するサービスや、統合報告書等における情報開示を高度化するサービスも提供しています。お客様の社会課題解決を後押しし、持続的な価値創造を支援していくべく、サービス内容の深化・拡充も継続的に図っています。



機能戦略

アセット
マネジメント

オルタナティブ投資分野において、主に機関投資家の皆様に対する良質な投資機会・運用サービスの提供を通じ、金融資本市場の発展に貢献します

主な事業分野

- 不動産
- プライベート・エクイティ
- インフラストラクチャー

提供企業

DBJアセットマネジメント

受託資産残高

2023年3月末 **3.4兆円**

特に関連するマテリアリティ



リスクと機会

- サステナブル投資の促進、社会インフラの維持更新をはじめとした気候変動その他サステナビリティへの適切な対応を通じた持続可能な社会の実現に資する投資機会の創出
- 柔軟かつ多様な働き方の推進を通じた、プロフェッショナル人材の確保・育成

戦略

DBJアセットマネジメント(DBJAM)は、投資運用会社としての「フィデューシャリー・デューティー」(受託者責任)や「スチュワードシップ責任」を的確に果たす観点で、受託資産の長期的な収益拡大を実現することを第一義としています。そのためのアプローチとして、サステナビリティ経営の考え方や責任投資を活用・推進しています。具体的には、社長執行役員を議長とし業務執行に携わる全ての役員が委員となる「責任投資委員会」で方針を定めつつ、3つの分野(不動産、プライベート・エクイティ、インフラストラクチャー)それぞれにおいて業務プロセスにESG要素を落とし込みいわゆる「ESGインテグレーション」を実践しています。

投資対象や関係するステークホルダーに対して積極的に対話や働きかけを行い、エンゲージメントの強化にも取り組んでいます。こうした取組の更なる強化・改善を通じ、より長期的に、かつ広い視野で投資にかかるリスク・リターンの最適化を図り、投資サービスの高度化ひいては投資家の最善の利益の確保を実現していきます。

Project Spotlight

DBPRにおけるSBT認定取得

DBJAMの運用するDBJプライベートリート投資法人(DBPR)は、脱炭素社会の実現に貢献すべく、ポートフォリオ全体の温室効果ガス(GHG)の排出削減に向けた取組を進めています。2030年及び2050年におけるGHG排出量について、それぞれ2019年度を基準年とし、2030年度までに46%削減、2050年度までにネットゼロを目指す中長期目標を設定し、国際的なイニシアティブであるSBTi(Science Based Targetsイニシアティブ)による認定を取得しました。

DBPRは、環境・社会への配慮に優れ、将来にわたってサステナブルな施設と認められる物件への投資を基本方針とし、これまでも保有物件における省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入等によりGHGの排出削減を進めてきましたが、引き続きこれらの取組を推進し、脱炭素社会において長期安定的に競争力を有する良質なポートフォリオの構築を目指していきます。



機能戦略

特定投資

様々なリスクを適切に評価して対応する能力を鍛え上げ、融資からメザニン・投資まで、お客様のニーズに応じたリスクマネーを供給します

概要

民間による成長資金の供給の促進ならびに地域経済の活性化、または我が国企業の競争力強化のため、成長資金を供給

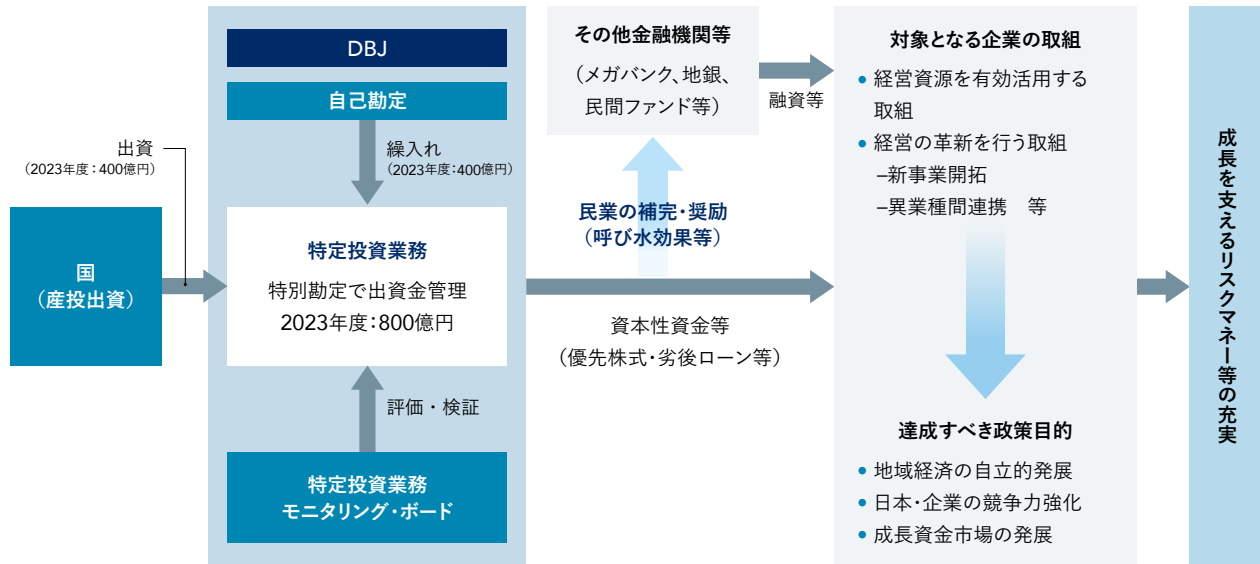
特に関連するマテリアリティ



DBJ独自のリスクマネー供給の取組

特定投資業務とは、民間による成長資金の供給の促進を図るため、国からの一部出資（産投出資）を活用し、企業の競争力強化や地域活性化の観点から、成長資金の供給を時限的・集中的に実施することを企図して2015年6月に設けられたものです。地域経済の活性化または我が国企業の競争力強化、及び民間による自立的な成長資金の供給促進に資する事業を目的とし、経営資源を有効活用し、

特定投資業務のスキーム



政府の「成長資金の供給促進に関する検討会」等において、当面はDBJ等を活用して民間資金の呼び水とし、新たな資金供給の担い手・市場・投資家を育成し、民間主導の資金循環創出につなげることが期待されています。

経営の革新（新事業開拓、異分野連携等）を伴い、生産性・収益性の向上を目指す事業に対して、リスクマネーを供給しています。2015年6月の開始以来、2023年3月末時点で累計177件、1兆1,151億円の投融資を決定しており、投融資実績額1兆756億円に対して誘発された民間投融資額は6兆6,521億円となっています。

2020年5月に公布・施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」（令和2年法律第29号）に基づき、特定投資業務について、投資決定期限及び政府による出資期限は2025年度末、業務完了期限は2030年度末とされています。

特定投資業務の全体像

特に重点的な支援対象を明確化すべく、以下の3つの資金枠を設置しています。

DBJスタートアップ・イノベーションファンド

「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」（2022年10月28日閣議決定）等を踏まえ、スタートアップの創出・育成への取組の加速を明確化すべく、2021年3月に設置した「DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド」を2022年11月に改称し、スタートアップの創出・育成や、オープンイノベーションの推進に努めています。

新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド

「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」（2020年4月7日閣議決定）等を踏まえ、事業者の新型コロナウイルス感染拡大による影響からの迅速かつ着実な回復・成長を支援すべく、2020年5月に設置しました。

グリーン投資促進ファンド

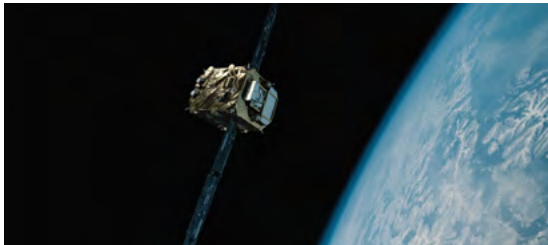
「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」（2020年12月8日閣議決定）等を踏まえ、再生可能エネルギー事業をはじめとする、資源や環境の持続可能性を考慮した事業等を支援すべく、2021年2月に設置しました。



Project Spotlight

持続可能な宇宙環境の確保に貢献する
スタートアップ企業への出資

アストロスケールホールディングスは、スペースデブリ(宇宙ごみ)の除去を含む軌道上サービスに取り組むスタートアップ企業です。衛星データは、通信、測位、観測等のサービスにおいて、既に全世界的な社会インフラとして必要不可欠なものになっています。一方、運用終了後の衛星における点検・保守及び廃棄までのバリューチェーンが構築されていないこと等から、スペースデブリは急速に増加しており、人類が宇宙活動を継続していくために早急な対策が必要な状況です。同社は、長期にわたり安全で持続可能な宇宙環境を目指すため、技術開発、ビジネスモデルの確立、複数の民間企業や団体、行政機関と協働し、宇宙政策やベストプラクティスの策定に努めています。革新的な取組は、我が国の宇宙産業の発展等に資するものであることから、「特定投資業務」を活用し、出資を行いました。DBJグループは、同社及びステークホルダーと密に連携を行いながら、軌道上サービスの実現により、宇宙経済圏の持続的利用を可能にする基盤インフラの構築を促進していきます。



機能戦略

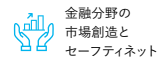
危機対応

指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ的確なリスクマネー供給に取り組んでいます

概要

国内外の金融秩序の混乱、大規模災害、感染症等の被害に対処するため必要な資金を、政府指定の金融機関として供給

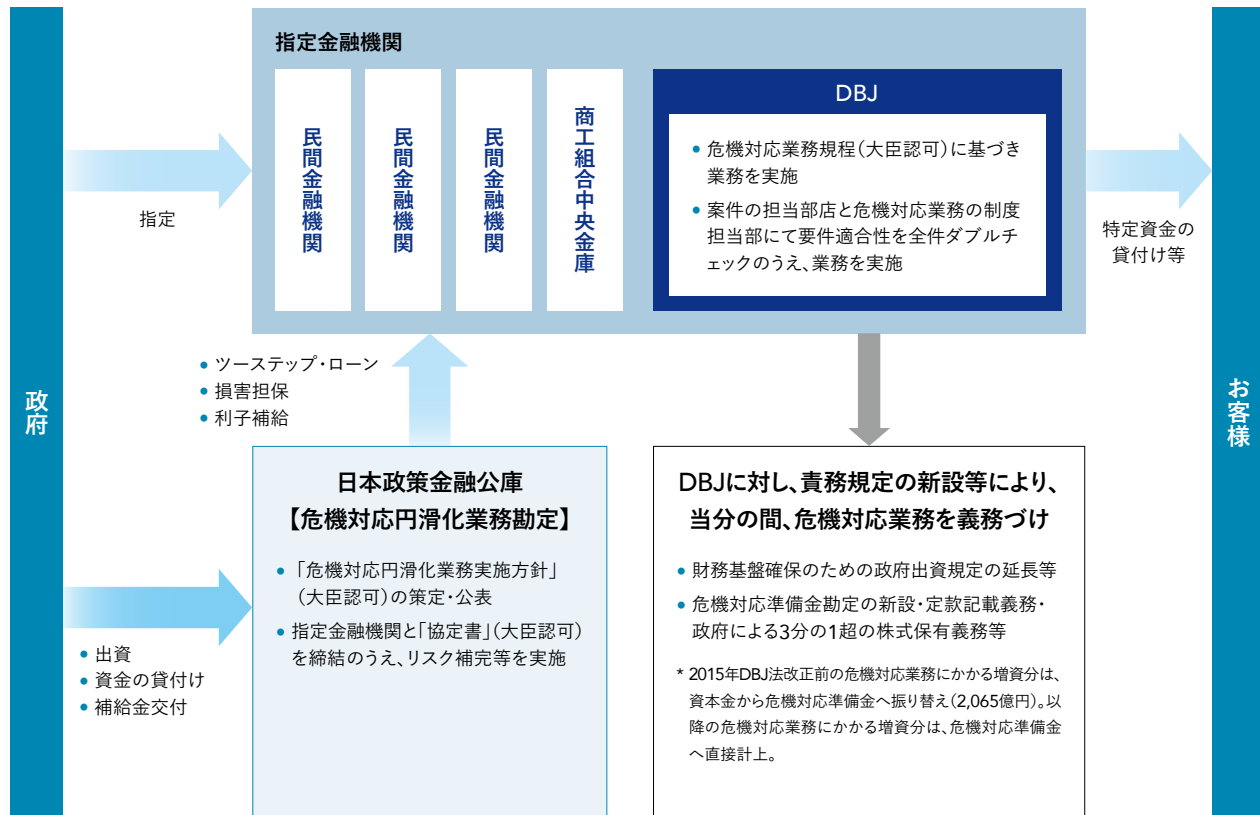
特に関連するマテリアリティ



指定金融機関としての取組

危機対応業務とは、株式会社日本政策金融公庫法（平成19年法律第57号。その後の改正を含む。）に基づき、内外の金融秩序の混乱、大規模災害等の危機発生時において、日本政策金融公庫（日本公庫）からツーステップ・ローンなどのリスク補完等を受け、政府が指定する金融機関（指定金融機関）が、危機の被害に対処するために必要な資金を供給する業務です。

危機対応業務のスキーム



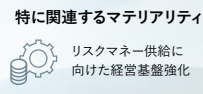
なお、2020年3月には、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が危機認定され（□P45）、指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ的確な危機対応業務を実施しました。

Project Spotlight



財務資本

投融资一体などの特色ある事業活動を支える強固な財務基盤を維持・強化するとともに、適切なリスク・リターンのポートフォリオを構築して、持続的な成長を目指します



基本方針

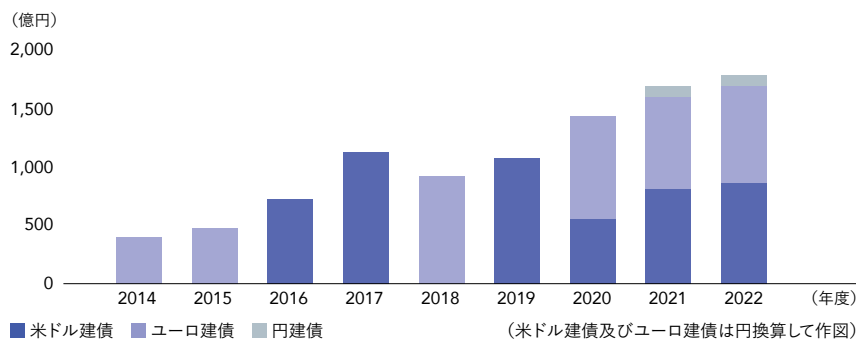
セクター戦略(☞P32-35)、エリア戦略(☞P36-37)、機能戦略(☞P38-45)を軸とする事業戦略の推進に際し、財務資本は重要な経営基盤のひとつとなります。セクター戦略、リスクマネー供給業務の推進や、危機対応業務の実施に際しては資金・資本等の強固な財務基盤が必要であり、規制資本(自己資本比率を中心と

DBJサステナビリティボンド

日本の発行体として初めて2014年度にグリーンボンドを発行し、2015年度からはサステナビリティボンドを毎年発行しています。2021年度からは、外債に加え国内債も発行し、2022年度時点で我が国発行体として唯一9年連続の発行となりました。

調達した資金は、DBJ Green Building認証の対象不動産への融資、環境格付融資、再生可能エネルギープロジェクト向け融資等のグリーン分野向け融資に加え、BCM格付融資や地域緊急対策プログラム等のソーシャル分野向け融資を通じ、持続可能な社会の実現に寄与しています。調達資金の管理や使途の報告に関する方針について第三者機関からの評価を受け、透明性を高めています。また、2017年1月に我が国で初めてGreen Bond Principles*に発行体メンバーとして参加したほか、グリーンボンドガイドラインをはじめとする各種ガイドラインの見直し等の検討を行う「グリーンファイナンスに関する検討会」に委員として参加するなど、国内外のサステナブルファイナンス市場の発展に貢献しています。

サステナビリティボンド発行実績



* Green Bond Principles: 国際資本市場協会(ICMA)及び投資家、発行体、証券会社等のメンバーで構成され、グリーンボンド市場の透明性向上と情報公開を目指す自主的なガイドラインである「グリーンボンド原則」の年次更新、メンバー間での情報共有及び社会への情報発信等を行う団体

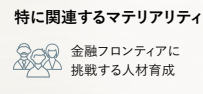


人的資本

ゼネラリストを超えたスペシャリストへ

価値創造プロセスを持続的に支えていくため、人材の獲得、職員の能力開発やモチベーション向上など、人的資本への投資に徹底して取り組み、多様な人材が活躍する組織を目指します

小林 真五
執行役員 人事部長



基本方針

経済価値と社会価値の両立及び向上を目指すDBJグループの価値創造プロセスを着実に実行するためには、「4つのDNA(長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性)」を基礎にDBJグループの価値観(☞P2)を追求し、特色あるビジネスモデルを実践する人材の獲得と育成が鍵となります。

そのためには様々な経験を持つ人材がモチベーション高く活躍できる仕組みづくりが重要であると考え、人的資本の価値向上を最重要課題のひとつとして位置づけ、様々な取組を推進しています。

DBJグループの価値創造の源泉は「人材」です。常に進化するビジネスモデルや、使命、ビジョン2030、価値観を実現するため、人材力・組織力の向上を目指します。

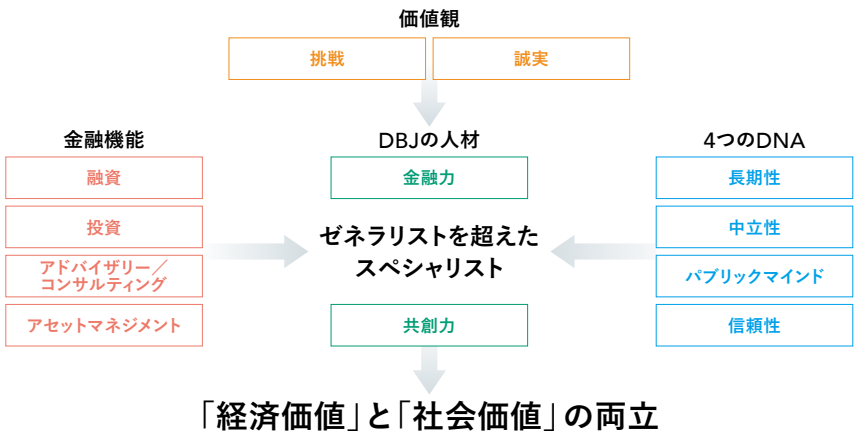
価値観・「4つのDNA」

DBJグループの人材に共通する「挑戦」と「誠実」という価値観、そして政策金融機関時代から変わらず受け継がれてきた「4つのDNA」こそが、価値創造の源泉です。

戦後復興の時代から長期資金を提供してきたDBJでは、長期的な視点でお客様やその先にある産業や社会を見据え支援していく姿勢が長く受け継がれてきました(「長期性」)。また、特定の企業グループに属さない立場から日本の経済社会にとって何がベストなのかという視点で働ける「中立性」も特徴のひとつであり、経済価値だけでなく社会価値の実現を同時に実現する「パブリックマインド」は、DBJグループの人材が仕事に取り組む際のモチベーションの根幹にあるものです。こうした特徴が相まって、お客様や社会からの「信頼性」が得られると考えています。

これら「4つのDNA」を基礎としながら、長期的な視座でお客様の経営課題や社会課題に誠実に向き合い、解決策を徹底的に追求し、他の金融機関とは異なる独自の役割を果たすことこそがDBJグループの存在意義であり、そのために、DBJ

グループの人材は時代の一步先を見据え、果敢に自らを変化させ、絶えず新たな課題に挑戦していく必要があると考えています。



人材開発ビジョン

「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」という人材開発ビジョンを掲げ、金融のプロフェッショナルとして自律的かつ先駆的な行動を促す人材育成を行っています。

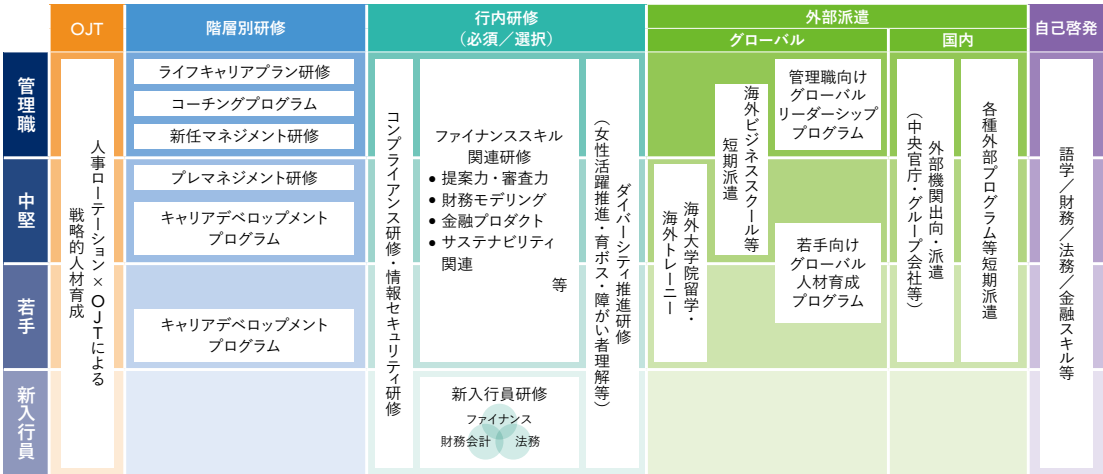
スペシャリティを身につけることはもちろん重要ですが、刻々と変化する時代のニーズに対応するためには、幅広い経験と奥深い知見、そして全体を俯瞰する力も重要です。

変化を厭わず自律的に成長し、高度な専門性を備えつつ広い視野と柔軟性をあわせ持ち、顧客課題・社会課題の発見・解決に貢献できる人材を育てる、こうした考えのもと、様々な人事制度や人材育成施策の構築を行っています。

人材育成とエンゲージメント向上

DBJグループの競争力の源泉は人材にあり、刻々と変化する時代のニーズに対応し、絶えず新たな課題に挑戦していくためには、職員一人ひとりの継続的な成長が必要です。実践的なOJTと豊富な研修機会を通じて、様々な経験・スキルを獲得・伸長し、有機的に結合・活用できる人材の育成に、グループ全体で取り組んでいます。

戦略的ローテーション	複数の部署や外部機関(中央官庁、国内外グループ会社、投資先企業、スタートアップ企業等)で多様な実務経験と幅広い視野を獲得しつつ、高度な専門能力も着実に育成
グローバル人材育成	充実した海外大学院留学・トレニー制度を設けるとともに、若手職員やマネジメント層等の階層別に海外トップ大学と連携したDBJ独自のリーダーシップ育成プログラム(全編英語)を運営
マネジメント力強化	キャリア早期から経営人材として求められるマネジメント力・リーダーシップを涵養するために、キャリアの各層でそれらの獲得・発揮をサポートする研修・人事施策を実施
新入行員の成長支援	新入行員に対し、約3カ月にわたるDBJ独自の会計・財務分析をはじめ、1年を通じた各種研修プログラムで、徹底した成長支援を実施。また、入行1・2年目の職員一人ひとりへは、経験豊富な先輩職員がOJT統括としてアサインされ、当該先輩職員を起点にチーム全体が一丸となって若手職員の育成を担う体制を構築
人事面談の実施	希望する職員全員に対し、今後のキャリアパス形成に関する人事部職員による面談を毎年度実施
エンゲージメントの向上	従業員向けエンゲージメント調査の実施、調査結果の検討、各部署でのアクションプランの作成と改善活動を毎年度継続



グローバル人材育成プログラム

若手総合職向けに、海外ビジネススクール講師陣によるファシリテーション・グループプロジェクトを通じ、経営マインド醸成を図る中長期(3-4カ月間、現地1週間)のDBJ向けカスタマイズプログラムを実施しています。

実施目的等

- 国内外においてお客様が抱える多様な経営課題を解決し得る「グローバル経営人材」の育成
- 最先端の多様な知見を得て自己分析を深めることで、海外業務への自律的な対応力を育てる
- 高い視座から業務・組織を理解し、今後のDBJグループのあるべき姿や自身のキャリアについて考える
- 今後、DBJグループが社会に更なる価値創造をしていくために若手職員からの経営施策の提言機会として活用
- プログラムの意義を高めるための英語学習として、新人英語研修、語学学習補助を整備

業務職キャリア成長支援

業務職向けに、早稲田大学ビジネススクール等の外部講師を迎え、組織論・戦略論やグローバルマクロトレンドの理解、リーダーシップやマネジメント等ソフトスキルの習得、自分の強みを活かしたキャリア開発などを通じ、組織をリードできる人材の育成を目的に、約2カ月間にわたるDBJオリジナルプログラムを実施しています。

実施目的等

- 社会・DBJ・所属部署・自身の役割について、段階的に現状分析し、環境変化を踏まえたあるべき姿を考える
- 今後描きたいキャリアについて、自己成長と組織貢献の両輪から考える

	IMD-Orchestrating Winning Performance (OWP)	Oxford-Global Strategic Alignment Leadership Programme (GSALP)
募集人数	～30名	～30名
時期	5月末～8月末 (6月下旬：ローザンヌ1週間)	8月～1月末 (10月中旬：オックスフォード1週間)
提携先	IMD (スイス・ローザンヌ)	オックスフォード大学／ Saïd Business School (英・オックスフォード)
講師陣	Salvatore Cantale教授 ほか	Jonathan Trevor教授 ほか



LEAD 早稲田大学ビジネススクール連携プログラム Leadership Education and Ability Development			
募集人数	時期	提携先	講師陣
約15名	11月-12月	早稲田大学 ビジネススクール ほか	池上重輔教授、 杉浦正和教授 ほか



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンと生産性向上

- 職員が活き活きと働くことができる職場づくりを進めるために、相互理解の促進、各人の生産性向上を目指した取組を行っています。
- 在宅勤務やコアタイムありフレックス勤務等、柔軟な働き方を実現する制度により、生産性とレジリエンスを向上。新型コロナウイルス感染症の拡大に際しては、在宅勤務や時差出勤の運用を柔軟化し、役職員の安全を最優先としつつ、業務遂行可能な体制を確保
 - 産育休や時短勤務、育児目的休暇等、育児・介護等にかかる就業・休業制度の充実を図るとともに、保活・育児・介護等に関する各種専門家を招聘したセミナーを開催
 - 「仕事と育児・介護両立支援ガイド」の作成・配布や、障がい者への理解促進にかかるセミナー開催等を通じて、職員同士が相互に理解し協力し合える関係構築を促進
 - より一層の女性活躍の実現を目指し、キャリア開発に関する研修や交流イベント等の取組を継続的に推進
 - 定期健康診断のみならず、外部専門家によるカウンセリング体制の整備、役職員を対象にしたセルフレジリエンス研修の実施等を通じて、役職員の心身の健康をサポート



人的資本の概況	
従業員数(連結)	1,839人
従業員数(単体)	1,270人
新規雇用数(単体) [2023/4新卒採用者]	62名
女性管理職比率	9.3% (参考)2026年3月末目標15%
男女別育児休業・育児関連休暇取得率 [2022年度内に子が生まれた職員]	女性 96.4% 男性 48.6% (育児関連特別休暇を含めると97.1%)
再雇用制度登録者	31名
育児・介護時短勤務利用者	53名
保活セミナー受講者[累計]	251名
グローバル人材育成プログラム (Oxford GSALP/IMD OWP)参加者[累計]	70名
業務職リーダーシッププログラム(LEAD) 参加者[累計]	32名

(集計期間：別途記載のないものは2023年3月末時点 集計範囲：別途記載のないものは単体)

知的資本

産業及び地域を軸にした調査・研究を
ビジネスモデルの差別化に必要な中核業務として位置づけ、
その高度化を進めています



基本方針

産業・地域調査本部を設置し、傘下の産業調査部、地域調査部において、マクロ経済動向や主要産業の動きに加え新技術や知的財産も対象として、国内外の経済産業動向を分析・情報発信するとともに、投融資活動をサポートしています。

1956年以来、60年以上の歴史を持つ「設備投資計画調査」は、企業の国内設備投資動向、海外設備投資や研究開発、M&A、人的投資などを調査対象とし、毎年実施している独自の調査です。調査結果を踏まえ実施する企業トップの方々との

対話から得られる示唆について、日本企業の課題論点をレポートとしてまとめ、発信しています。

下村治博士を初代所長として迎え1964年に設立した「設備投資研究所」では、外部有識者との連携・協働による知的資本創造の場として、アカデミックかつリベラルな立場からサステナブルな経済社会の構築に向けた研究を行っています。

地域のトランジションに向けた提言レポート

脱炭素化に向けた議論や投資が先行している業種・地域においては、お客様とのエンゲージメントや他の金融機関との連携を重視しながら、積極的に投融資を通じたトランジションを支援してきました。

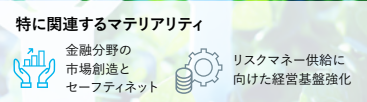
一方で、投融資等のファイナンスや、個々の組織の取組だけでは地域における有効な脱炭素化社会への移行を実現することは非常に難しいことから、DBJグループが各主体を“つなぐ”役割を果たしながら現実感を持った移行期のあり方を先導できるよう、「地域×トランジション」を第5次中期経営計画の強化・見直し(☐ P18)における注力分野のひとつとして掲げ、その取組を進めるとともに、ナレッジ面での支援も重要と考えています。

2023年6月には、提言レポート「地域×トランジションのあり方～エネルギー・関連産業を中心とした広域エリア戦略～」を発表しました。カーボンニュートラル実現に向けて鍵となる「再生可能エネルギー」「水素・アンモニア」「CCUS*」の観点から、3つのモデルエリア(北九州、苫小牧・室蘭、新潟)を取り上げ、他の地域への展開が可能な形で、各地域の特性や既存産業の強み等を活かしながら、広域エリアでの連携を活用した取組の重要性について、外部有識者の方々にもご意見をいただきつつ、DBJグループの知見を活用して提言をまとめました。

* CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage(二酸化炭素回収・有効利用・貯留)

関係資本

多様なステークホルダーとの連携・協働を通じて
構築したネットワークを活かし、
グループの総合力を発揮していきます



基本方針

従前からお客様、金融機関、投資家、官庁・地方自治体などとの情報交流や利害調整を通じ、多方面でのネットワークを構築してきました。経済・社会が抱える課題の抽出や、投融資等の業務を行ううえでも、こうしたネットワークを活かしています。自己信用調達の一環として、地域金融機関からの借入を2007年度より開始しました。現在では資金調達の関係のみならず、シンジケート・ローンなどの運用商品の紹介や、M&A機会の創出、協働ファンドの設立など、そのリレーション・ネットワークを深化・多様化させ、資金循環の促進に貢献しています。地方自治体や地域金融機関などを対象にPPP / PFI大学校・セミナー、国との産官学金地域プラットフォーム整備等の企画・運営を行っています。脱炭素化に向けても、地域の協議会に参画して事務局を務めるなど独自の役割を発揮しています。

アカデミア研究成果の社会実装に向けた新たな取組

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園(OIST)との間で、OISTの先端技術研究成果を社会実装することを目的として、2022年に業務協力協定を締結するとともに、OIST-Lifetime Ventures Seed Fundに出資しました。DBJグループは、アカデミアの研究成果の社会実装には、経営人材の不足に加え、事業化までの時間軸の見極めの困難さの課題を背景に、公共による研究費支援(補助金)と、民間における成長資金提供をつなぐ、リスクマネーが不足していると認識し、これまでも様々な機関と連携してきました。

社会科学分野を中心に、国内外に幅広い学者ネットワークを有し、研究活動・人材育成に活かしています。セミナーやカンファレンスの企画・運営に加えて、DBJ職員や社外からの受入研修生を対象に高度な金融業務を担う人材育成の一環として「DBJ金融アカデミー」を開講しています。新たな視点でのビジネスを社会や経済に変革をもたらす成長事業として育成することを企図した「女性ビジネスプランコンペティション」の開催や、中立的な立場や広範なネットワークを活かしたイノベーション創出支援の一環である「iHub(innovation Hub)」の活動、スタートアップ企業と大手・中堅企業の連携プラットフォームを提供する「DBJコネクト」など、独自の取組を行っています。

充実した研究設備や、研究者への複数年度の研究資金配賦などを特徴とする先端的研究機関であるOISTは、2011年の設立以来、産学連携に向けた環境整備を推進しています。DBJはアカデミア連携とファンド出資を組み合わせ、GPであるライフタイムベンチャーズの有する事業化ノウハウを活用することにより、研究成果の事業化やその後の資金支援を含めた包括的な解決に貢献できると考え、その取組を支援しています。

社会資本

DBJグループを含む社会全体が拠って立つ
社会資本のサステナブルな発展に向けて貢献します



基本方針

社会資本を「市場経済の基盤を支える社会全体にとっての共通の財産」と定義し、その価値の向上を持続可能な社会の実現に向けた基礎条件として捉えています。インフラ・産業向けの投融資(☞P32-35)、法定業務としての特定投資業務(☞P42-43)や危機対応業務(☞P44-45)を通じた持続可能な社会への貢献に加えて、DBJサステナビリティ評価認証融資やDBJ Green Building認証(☞P27)、サステナビリティボンド発行(☞P46)など、独自の取組を推進しています。

社会資本	内容	取組の事例
①自然環境	森林、山川、湖沼、土壌、大気	環境格付融資 DBJ Green Building認証
②社会的インフラストラクチャー	エネルギー、運輸・交通、都市インフラ産業のバリューチェーン	インフラ・産業向け投融資 BCM格付融資
③制度資本	金融システムの安定、金融市場の発展・活性化	危機対応業務、リスクマネー供給 サステナビリティボンド発行

ネイチャーポジティブへの転換の促進・支援に向けた金融機関アライアンスの発足

気候変動対応に加えて、自然への過度な依存の緩和や生態系の復元等をはじめ、ネイチャーポジティブに向けた取組も求められています。事業における自然との関わりは場所及び事業活動ごとに多様であり、一律の解決策はないことに加え、自然関連リスクの分析・評価や対応方法も多岐にわたっています。DBJは、このような世界的潮流をいち早く捉え、ネイチャーポジティブに向けた取組への支援と国内の機運醸成のために、三井住友フィナンシャルグループ、MS&ADインシュアランスグループホールディングス、農林中央金庫と共に、各グループの研究機関である日本経済研究所、日本総合研究所、MS&ADインターリスク総研、農

林中金総合研究所を加えたメンバーによって、2023年2月に「Finance Alliance for Nature Positive Solutions」(FANPS)を発足させました。FANPSでは、ネイチャーポジティブに資する事業活動への転換を支援・促進する金融手法の検討や、課題解決に資する新技術や新サービスなどの調査・整理を中心に研究を進め、サプライチェーン全体を対象としたネイチャーポジティブに有効なソリューションのカタログ化や、自然資本への負の影響を減らすビジネスモデル、自然資本を再生・回復する技術の実装を支援するファイナンス手法など、企業に支援策を提供する仕組みづくりを目指しています。

DBJグループ独自の役割を担い続けるために ガバナンスの不断の強化に取り組み 持続可能な社会の実現に貢献してまいります

独自のサステナビリティ経営と ビジネスモデル展開へ向けて

DBJグループは、株式会社日本政策投資銀行法の主旨を踏まえ、持続可能な社会の実現を目指して経済価値と社会価値を両立させるサステナビリティ経営及び投融資一体型のビジネスモデル展開を進めています。足下においては、特定投資業務などを通じたリスクマネーの供給によって時代を先取りする取組をサポートするとともに、こうした取組について民間金融機関などと連携・協働することで我が国のリスクマネーの資金循環を厚くしていくことを目指しています。また、新しい分野への投融資

を通じて、我が国経済の競争力強化に貢献するとともに、地域金融機関との協働ファンドを立ち上げ、地域ごとの課題に応じたリスクマネーの供給を行っています。

他方、災害時などの危機対応時には迅速に資金を供給する役割を担っており、これまでも東日本大震災、熊本地震などの事案において、また近年では新型コロナウイルス感染症による被害への対応などにおいて、その役割を遂行してまいりました。

こうした業務を軸に、DBJグループは引き続き持続可能な社会の実現に向け、第5次中期経営計画において特に“つなぐ”機能を発揮する分野として示した「GRIT戦略」(□P16)を踏まえながら、お客様視点で投融資案件を創出してまいります。

独自の役割に即した ガバナンスの実効性を高めるために

DBJグループが、その独自の役割を担い続けていくうえでコーポレート・ガバナンスの充実是不可欠であり、経営の透明性の確保、外部有識者の知見反映の観点から、取締役会の諮問機関として業務監査委員会、報酬委員会、人事評価委員会を設置しています。そして、こうした仕組みの実効性を高めるためには、ステークホルダーの皆様のご

意見にしっかり耳を傾けることが大事だと考えています。

なかでも、適正な競争環境のもとで、民間金融機関の皆様との連携・協働を図ることが極めて重要であることから、具体的な活動として民間金融機関の皆様との意見交換の場を年2回程度設けております。また、特定投資業務に関しては、業務の実態や民業の補完・奨励及び適正な競争関係の確保などの状況について審議・評価を受けるため、別途、特定投資業務モニタリング・ボード(□P60)を取締役会の諮問機関として設置し、年2回開催しています。さらに、これらの議論を通じて得られたご意見は取締役会の諮問機関であるアドバイザリー・ボード(□P60)に報告され、ご審議いただいています。

このような多様なステークホルダーの皆様との対話を通じて、独自の価値創造プロセスの不断の見直しを行っていくことも、DBJグループのコーポレート・ガバナンスの特徴であると考えています。

また、こうした制度的な仕組みの充実とあわせて、公的な立場に立つDBJグループには社会全体に対して説明責任を果たすという意識を持つことが必要です。すなわち既存のステークホルダーの枠を超えた社会全体が株主や投資家に等しい重要な存在であり、それゆえ社会に対する丁寧な説明、

情報開示が常に求められているという意識を持つことが重要であると考えています。

経済価値と社会価値を両立させる 価値創造プロセスを実現する

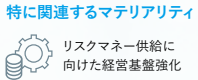
DBJグループは、社会やお客様の課題を解決し、経済価値と社会価値を両立させながら持続可能な社会を実現します。これまでも、この両立に向けた価値創造プロセスの実行、すなわちサステナビリティ経営を進めてまいりました。この経済価値と社会価値の両立の重要性が一段と増すなかで、リスクマネー供給を軸とした独自のビジネスモデルを構築するとともに、お客様そして社会から信頼していただけるようベストプラクティスを積み上げていくことがさらに重要であると考えており、多様なステークホルダーの皆様との対話及び実効的なガバナンスの充実に向けて、より一層の努力を重ねてまいります。

2023年8月

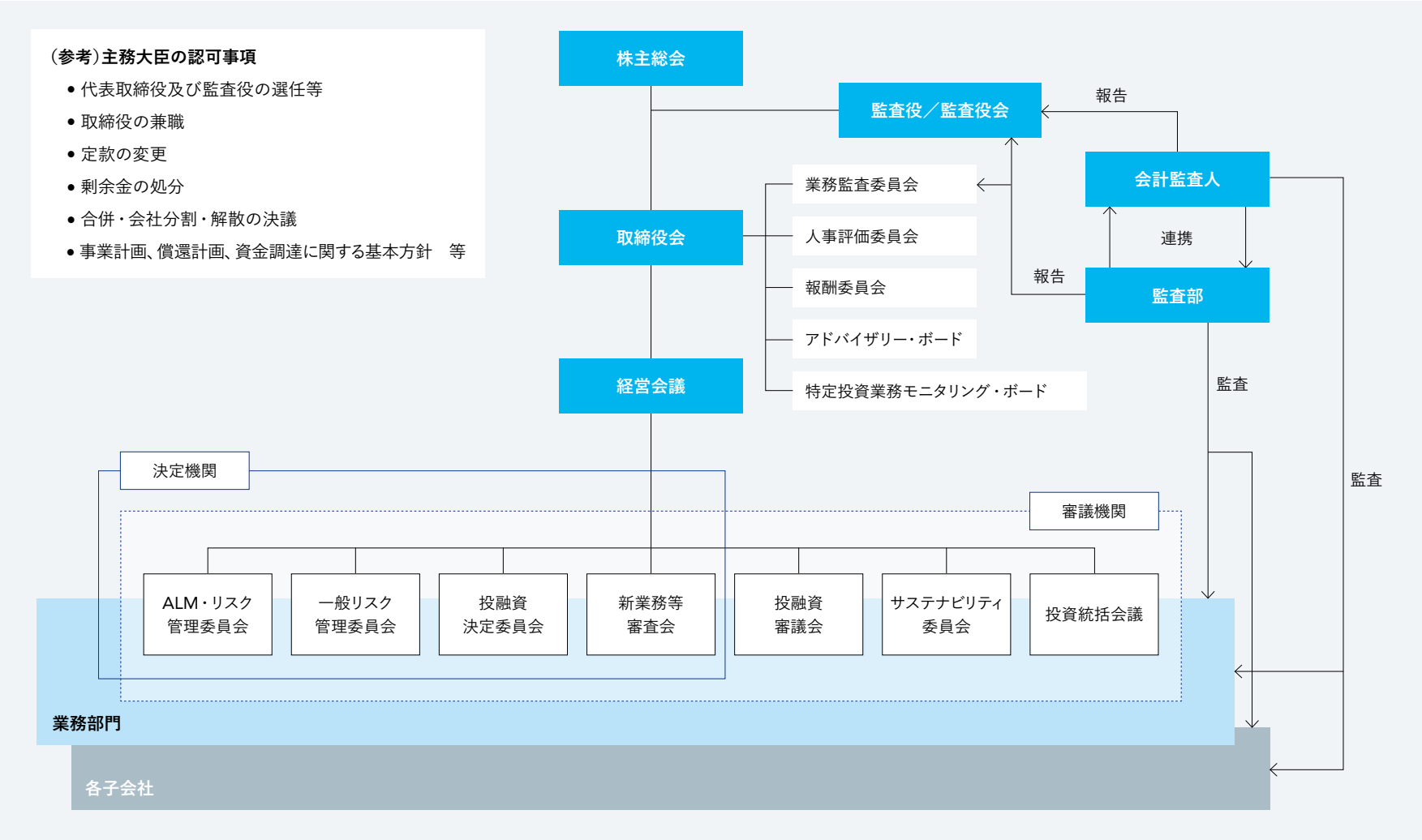
代表取締役社長

地下誠二

DBJグループの特色を活かしたビジネスモデルを支える、独自のガバナンス機能を有しています



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

DBJは株式会社日本政策投資銀行法（DBJ法）において、下記の通り、その目的を規定されています。

DBJ法 第一条

株式会社日本政策投資銀行（以下「会社」という。）は、（中略）長期の事業資金を必要とする者に対する資金供給の円滑化及び金融機能の高度化に寄与することを目的とする株式会社とする。

上記目的の適切な遂行と、投融資一体などの特色を活かしたビジネスモデルに基づく事業活動を通じて、投入する有形・無形の経営資源の価値を高め、経済価値と社会価値の両立を目指すサステナビリティ経営を実現すべく、取締役会・監査役（監査役会）設置会社としての通常の経営監督機能に加え、独自のガバナンス機能を有しています。

2015年のDBJ法改正において、業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務づけられたこと、特定投資業務が創設されたことを踏まえ、「取締役会」の諮問機関として、社外有識者及び社外取締役により構成される「アドバイザー・ボード」、社外有識者により構成される「特定投資業務モニタリング・ボード」を設置し、経営全般への助言や民間金融機関との適正な競争関係の確保に関する審議・評価、特定投資業務の政策目的との整合性を含む業務実績等の審議・評価を受けています。

DBJグループの企業理念のもと、業務の適正及び経営の健全性を確保するとともに、効果的かつ効率的な業務運営を行うため、「関係会社管理規程」においてグループ経営管理に関する基本的事項を定め、一体性のあるグループ経営管理を実施しています。主要子会社については、DBJの基本方針及び規程を準用して経営管理を行うことを基本とし、内部態勢の整備に関して、必要な指導・助言を行うとともに、業務運営に関する重要な事項については、事前協議または報告を受けることとしています。また、主要子会社における法令等遵守、リスク管理、顧客保護等の状況や、DBJの内部監査部署が実施した主要子会社に対する内部監査の結果につい

ては、随時または定期的に取り締役に報告を行っています。なお、子会社等の経営管理においては、法令等に抵触しない範囲で実施することに加え、DBJグループとの間で生じた利益相反に起因して、お客様の利益を不当に害することがないよう、「利益相反管理規程」の考え方に基づき、適切に対応しています。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数	10名
うち、社外取締役の人数	2名
当事業年度の取締役会開催回数	14回
監査役的人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
当事業年度の監査役会開催回数	16回
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会

取締役会は10名で構成されています。経営の透明性確保の観点から、そのうち2名を社外取締役としています。

取締役会においては、経営計画、事業計画及び予算等の経営戦略や、企業理念、サステナビリティ、投融資等に関する基本方針等の決定等を行うとともに、投融資実績や統合リスクの状況等について報告を受けるなど、業務執行状況の監督を実施しています。

2022年度は取締役会を14回開催し、以下の決議、報告等がなされました。

決議事項	44件 ・第5次中期経営計画の強化・見直し ・2023年度事業計画・総合予算等の決定 ・重要な内部規程の改定　等
報告事項	44件 ・投融資実績 ・統合リスクの状況 ・2023年度投資方針　等

取締役会の諮問機関

DBJの経営における透明性・客観性を確保する観点から、下記の実業取締役会の諮問機関等を設置しています。

業務監査委員会

取締役会より内部監査に関する重要事項を決定及び審議する権限を委任される機関として業務監査委員会を設置しています。なお、2022年度においては、2回開催しています。

報酬委員会

取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を社外役員とする報酬委員会を設置し、DBJの実業取締役の報酬制度等について審議を行うとともに、DBJにふさわしい報酬制度のあり方等について検討を行っています。

- DBJにおける役員報酬の基本的な考え方は以下の通りです。
- 役員の実業に関する社会的動向を踏まえること
- DBJの経済価値と社会価値の実現に向けた、単年度及び中長期的な取組への動機づけとなること

これらの基本的考え方にに基づき、DBJの実業役員報酬は、「固定報酬」「役員賞与（業績連動報酬）」「役員退職慰労金」で構成しています。

- 「固定報酬」は、役職に基づく額を毎月支給しています。
- 「役員賞与」は、各取締役の年度の実業実績に基づき支給するものであり、役職に基づく基準額に、連結当期純利益の目標額に対する達成度に応じて予め定めた支給率に応じ決定される定量評価部分、及び各取締役の担当部門の実業達成度等を総合的に勘案し予め定めた支給率に応じ決定される定性評価部分により構成されています。なお、業績指標としては、DBJの実業を最も正確に反映すると考えられることから、連結当期純利益（2022年3月期59,098百万円）を採用しています。

- 「役員退職慰労金」は、各役員の中長期の功労に対し退任時に支給しています。実業取締役の報酬構成については、以下の通りです。

常勤取締役については、「固定報酬」「役員賞与」に加えて「役員退職慰労金」にて構成しています。非常勤取締役については、独立性の観点から「固定報酬」に一本化しています。

監査役の実業報酬構成については、常勤監査役は「固定報酬」に加えて「役員退職慰労金」にて構成しています。非常勤監査役については、「固定報酬」に一本化しています。

取締役の実業報酬等の額は、取締役の実業に関する社会的動向、DBJの実業、職員給与との衡平、その他報酬水準の決定に際して斟酌すべき事項を勘案のうえ、取締役の職位及び職責に応じ、報酬委員会での審議を踏まえて、株主総会にて承認された報酬上限額の範囲内で取締役会の決議を経て決定しています。取締役の実業にかかると総額は、2017年6月29日開催の定時株主総会において、その上限を年270百万円とすることが決議されており、取締役の実業数は、定款において、13人以上と定められています。取締役会は、透明性や客観性を確保するため取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の諮問を経ていること、取締役各人の報酬は連結当期純利益をはじめ多面的な評価に基づき決定される旨説明されていることから、2008年10月1日制定（2010年6月29日最終改正）の実業取締役報酬規程及び2022年6月29日付取締役会決議に基づき、代表取締役（取締役会長・取締役社長・取締役副社長）に対して、取締役各人の報酬の決定を一任しています。なお、役員退職慰労金は、株主総会の決議を経て支給しています。また、監査役の実業にかかると総額は、2008年9月22日開催の創立株主総会において、その上限を年80百万円とすることが決議され、この範囲内で監査役の協議を経て決定しています。監査役の実業数は、定款において、5人以内と定められています。

報酬委員会は、2008年に、報酬に関する透明性、客観性を確保する観点から設置しています。メンバーの過半を社外役員で構成することで、独立社外役員の適切な関与と助言を得られる体制としています。

2022年度開催回数	2回
2022年度報酬委員会構成員	
木下 康司	代表取締役
渡辺 一	代表取締役*1
三村 明夫	社外取締役
植田 和男	社外取締役*2
山崎 俊男	社外監査役*3

*1 渡辺一は、2022年6月29日に退任、山崎俊男氏は、同日に辞任しています。
*2 植田和男氏は、2023年3月31日に辞任しています。

2022年度役員報酬*1		
区分	支給人数(名)	報酬等*2(百万円)
取締役(社外取締役を除く)	10	227
監査役(社外監査役を除く)	2	41
社外役員	6	63
計	18	332

*1 支給人数及び報酬等の額には、当事業年度に退任した取締役2名及び辞任した取締役1名ならびに辞任した監査役1名が含まれています。
*2 報酬等の額には、役員退職慰労引当金繰入額が含まれています。

人事評価委員会

社外取締役を含む外部有識者からなる人事評価委員会を設置し、取締役及び監査役の選任等にかかる人事案の評価を行っています。

2022年度開催回数	1回
2022年度人事評価委員会構成員	
秋池 玲子	ボストン・コンサルティング・グループ日本共同代表
奥 正之	株式会社三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問*1
釜 和明	株式会社IHI特別顧問
佐久間 英利	株式会社千葉銀行取締役会長(代表取締役)
根津 嘉澄	東武鉄道株式会社代表取締役会長
三村 明夫	社外取締役
植田 和男	社外取締役*2

*1 奥正之氏は、2022年6月29日に退任しています。
*2 植田和男氏は、2023年3月31日に辞任しています。

アドバイザリー・ボード

2008年10月に株式会社として設立されて以来、経営全般に対する助言等を行う、経営会議の諮問機関としてアドバイザリー・ボードを設置してきました。2015年DBJ法改正において、当分の間、DBJに対し、その業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務づけられたことから、同ボードを改めて取締役会の諮問機関として位置づけ、民間金融機関との適正な競争関係の確保に関しても従来にも増して重要な事柄として審議・評価を受けることとしています。同ボードは産業、インフラ、地域、金融分野などの社外有識者と社外取締役により構成されています。

2022年度に2回開催した同ボードにおいては、主に、2022年度(第15期)事業計画に基づく第5次中期経営計画で掲げる施策の実績化や、リスクマネー供給者の裾野拡大に向けて引き続き取り組むことを期待する旨の意見等が寄せられました。

これらを踏まえ、民間金融機関との一層の協調に加えて、リスクマネー提供等にかかる積極的なノウハウ提供等を引き続き行うとともに、DBJグループの機能を活用しながらお客様の課題解決へ取り組むこととしています。今後も適切なモニタリングに努め、意見交換会の実施等を通じて、民間金融機関との協調や適正な競争関係に配慮した取組を推進していきます。

社外有識者(五十音順、敬称略、2023年6月末時点)

秋池 玲子	ボストン・コンサルティング・グループ日本共同代表
釜 和明	株式会社IHI特別顧問
國部 毅	株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長
佐久間 英利	株式会社千葉銀行取締役会長(代表取締役)
根津 嘉澄	東武鉄道株式会社代表取締役会長

社外取締役(敬称略、2023年6月末時点)

齋木 尚子	外務省参与
進藤 孝生	日本製鉄株式会社代表取締役会長

特定投資業務モニタリング・ボード

2015年DBJ法改正において措置された特定投資業務につき、対象案件ごとに政策目的との整合性を含む業務の実績や、民業の補完・奨励及び適正な競争関係の確保等の状況について審議・評価を受けるため、特定投資業務モニタリング・ボードを取締役会の諮問機関として設置しています。同ボードは民間金融機関及び資本市場関係者などからの社外有識者により構成されています。

また、他の事業者との適正な競争関係の確保にかかる状況等を検証するため、(一社)全国銀行協会、(一社)全国地方銀行協会及び(一社)第二地方銀行協会(会員の民間金融機関を含む)との間で定期的に意見交換会を実施しています。

2022年度に2回開催した同ボードでは、特定投資業務に関して、1兆円超の投融資決定を行うなど順調に業務が進捗し、民間の呼び水効果も着実に表れていることに加え、新型コロナウイルス感染拡大におけるリスクマネー供給につきご評価いただいたほか、引き続き地域金融機関との連携、スタートアップ支援及びカーボンニュートラルの実現に資する事例の積み上げを含め、民間金融機関からのリスクマネー供給の推進に努められたいとの意見がありました。

これらを踏まえ、地域金融機関との共同ファンド経由の案件等を通じ、リスクマネー供給等にかかるノウハウ提供等を引き続き行い、専門的知識を蓄えた人材の育成、地域のモデル案件の横展開を進めるとともに、DBJが知見を有する産業分野での適切な事業性評価やリスクシェアの工夫等を通じて、民間金融機関等との協調によるリスクマネー供給拡大に努めます。

また、スタートアップの創出・育成、オープンイノベーションの推進及びグリーン社会の実現に資する事業等への取組に対しても、特定投資業務を活用しつつ、民間金融機関等との協調にも配慮しながら、リスクマネーの供給を一層強化していきます。

社外有識者(五十音順、敬称略、2023年6月末時点)

遠藤 信博	日本電気株式会社特別顧問
國部 毅	株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長
佐久間 英利	株式会社千葉銀行取締役会長(代表取締役)
田代 桂子	株式会社大和証券グループ本社取締役兼執行役副社長
辻 松雄	一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事
津曲 貞利	日本ガス株式会社代表取締役社長

経営会議

取締役会より業務執行の決定権限等を委任する機関として経営会議を設置しています。経営会議は、経営に関する重要事項の決定のほか、取締役会の意思決定に資するため取締役会決議事項を事前に審議します。なお、2022年度においては、32回開催しています。また、経営会議の諮問機関または一定の事項の決定を委任する機関として、各種委員会等を設置しています。

経営会議傘下の社内委員会等

名称	役割
ALM・リスク管理委員会	ポートフォリオのリスク管理及びALM運営に関する重要事項の決定及び審議
一般リスク管理委員会	オペレーショナル・リスク管理、システムリスク管理、法令等遵守、反社会的勢力等への対応等、マネーロンダリング及びテロ資金供与対策、顧客保護等管理等に関する重要事項の決定及び審議
投融資決定委員会	投融資案件及び投融資管理案件に関する決定及び審議ならびに海外業務の戦略及び運営・管理態勢に関する決定及び審議
新業務等審査会	新業務等の取組の開始に関する決定及び審議
投融資審議会	投融資案件の事前審議及びモニタリングならびに海外業務の戦略及び運営・管理態勢に関する事項の審議
サステナビリティ委員会	経済価値と社会価値の両立及びステークホルダーとの対話に関する事項の審議
投資統括会議	投資案件に関するモニタリング及びその高度化ならびに投資方針の企画立案に関する審議

監査

監査役会及び監査役

監査役会は5名の監査役で構成され、会社法の規定に基づき、半数以上(3名)は社外監査役としています。なお、常勤監査役は3名で、うち1名は社外監査役です。監査役会及び監査役は、監査方針及び監査計画に基づき、取締役の職務の執行を監査しています。

監査役は、取締役会その他の重要な会議に出席するとともに、取締役等からの業務執行状況等の聴取、重要書類の閲覧、本支店各部・子会社の往査等を行っています。

社外監査役を含む監査役の職務を補助するために、監査役会の指揮のもとに、監査役室を設置し、専任のスタッフを配属しています。

内部監査の実施

DBJは、執行部門から独立した取締役社長直属の部署として監査部を設置し、業務運営全般にかかる法令等遵守、リスク管理を含む内部管理態勢の適切性・有効性について検証を行い、その評価及び改善のための提言を実施しています。監査計画、監査報告等の内部監査に関する重要事項については、業務監査委員会で審議決定され、取締役会に報告される仕組みとなっています。なお、2023年6月28日時点の監査部の人員は20名です。

会計監査の実施

DBJは、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会社法第396条第1項及び金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、会計監査を受けています。

三様監査

DBJでは、監査役、監査部及び会計監査人は、定期的ないし必要に応じて意見・情報交換を行い、有効かつ適切な監査を行うための連携に努めています。

取締役

代表取締役社長
地下 誠二

1986年 日本開発銀行入行
2011年 当行特命担当執行役員
2013年 当行執行役員経営企画部長
2015年 当行常務執行役員
2018年 当行取締役常務執行役員
2020年 当行代表取締役副社長
2022年 当行代表取締役社長

代表取締役副社長
太田 充

1983年 大蔵省入省
2020年 財務事務次官
2023年 当行代表取締役副社長

代表取締役副社長
杉元 宣文

1988年 日本開発銀行入行
2013年 当行秘書室長
2015年 当行執行役員経営企画部長
2018年 当行常務執行役員
2020年 当行取締役常務執行役員
2022年 当行代表取締役副社長

取締役常務執行役員
窪田 昌一郎

1990年 日本開発銀行入行
2014年 当行アセットファイナンス部長
2018年 当行執行役員企業投資部長
2020年 当行取締役常務執行役員

取締役常務執行役員
原田 健史

財務部、シンジケーション・クレジット業務部、
金融法人部担当

1988年 大蔵省入省
2017年 財務省大臣官房付兼内閣官房
内閣審議官(内閣官房副長官補付)兼
内閣官房郵政民営化推進室副室長兼
郵政民営化委員会事務局次長
2019年 財務省東北財務局長
2021年 当行取締役常務執行役員

監査役

常勤監査役
池田 和重

1991年 日本開発銀行入行
2015年 当行管理部長
2017年 DBJリアルエステート株式会社
代表取締役社長
2018年 当行人事部担当部長
2020年 執行役員(内部監査担当)
2021年 株式会社コンシスト
(現 DBJデジタル
ソリューションズ株式会社)
代表取締役 社長執行役員
2023年 当行常勤監査役

常勤監査役
中村 航洋

1992年 日本開発銀行入行
2016年 当行南九州支店長
2019年 当行経理部長
2021年 当行九州支店長
2023年 当行常勤監査役

常勤監査役(社外)
佐藤 仁

1984年 住友信託銀行株式会社入社
2015年 三井住友信託銀行株式会社
常務執行役員
2021年 同社取締役専務執行役員
2022年 当行常勤監査役

社外監査役
道垣内 正人

1984年 東京大学教養学部助教授
1996年 同大学大学院法学
政治学研究科教授
2004年 早稲田大学大学院
法務研究科客員教授
2005年 同大学院
法務研究科教授(現職)
2011年 長島・大野・常松法律事務所
シニア・カウンセル
2016年 東京大学名誉教授
2020年 当行監査役(現職)
2021年 T&K法律事務所
シニアカウンセル(現職)

社外監査役
金子 裕子

1980年 札幌テレビ放送株式会社入社
1989年 太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任
監査法人)入所
2018年 早稲田大学商学術院会計
研究科教授
2018年 株式会社商工組合中央金庫
社外監査役
2019年 神奈川中央交通株式会社
社外取締役(現職)
2020年 三菱UFJリース株式会社
社外監査役
2021年 三菱HCキャピタル株式会社
社外取締役(現職)
2022年 横浜ゴム株式会社社外取締役
(現職)
2023年 当行監査役(現職)

社外取締役メッセージ

社外取締役
進藤 孝生

2023年より社外取締役を務める
こととなりました。これまで、特定投
資業務モニタリング・ボードにおい
てDBJグループの適切な業務遂行
についてコメントさせていただいて
おりましたが、不確実性を増す時代
において社会課題が多岐にわたる
なかで、課題解決に向けた貢献を
進めていくDBJグループの組織運
営につき、ガバナンス面を含めた多
角的な視点から助言できるよう、そ
の任をしっかりと果たしてまいります。

社外取締役
齋木 尚子

2023年社外取締役を拝命しま
した。重責に身の引き締まる思い
です。厳しさを増す国際情勢及び
多様化するリスクを踏まえ、これま
での知見を活かし、中長期的視点
に基づくガバナンス強化のために
積極的役割を果たしてまいります。
カーボンニュートラルの達成を含む
グローバルな課題解決に向けた取
組や、多様なステークホルダーの皆
様との対話に基づく協働など、DBJ
グループの追求する経済価値と社
会価値の両立に向けて、適切に助
言、監督を行っていききたいと考えて
おります。

* 男性13名 女性2名(取締役・監査役のうち女性の比率13.3%)

* 社外取締役または社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針について、該当事項はありません。

* 取締役 進藤 孝生氏及び齋木 尚子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

* 社外取締役である進藤 孝生氏は日本製鉄株式会社の代表取締役会長ですが、DBJとの間に特別な利害関係はありません。なお、DBJは、日本製鉄株式会社との通常の営業取引があります。また、社外取締役である齋木 尚子氏は双日株式会社の社外取締役
ですが、DBJとの間に特別な利害関係はありません。なお、DBJは、双日株式会社との通常の営業取引があります。その他の社外取締役及び社外監査役と、DBJとの間に特別な利害関係はありません。

* DBJは、社外取締役及び社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき責任限定契約を締結しています。

* 監査役 佐藤 仁氏、道垣内 正人氏及び金子 裕子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
* 社外監査役である金子 裕子氏は神奈川中央交通株式会社の社外取締役、三菱HCキャピタル株式会社の社外
取締役及び横浜ゴム株式会社の社外取締役ですが、DBJとの間に特別な利害関係はありません。なお、DBJは、
神奈川中央交通株式会社、三菱HCキャピタル株式会社及び横浜ゴム株式会社との通常の営業取引があります。

執行役員（取締役兼務者を除く）

常務執行役員

高澤 利康

ストラクチャードファイナンス部、
産業調査部、地域調査部担当

常務執行役員

原田 文代

GX関連部署統括、
企業金融第4部・企業金融第5部補佐、
設備投資研究所、南九州支店担当

執行役員

西尾 勲

金融法人担当

執行役員

成清 正和

執行役員経営企画部長

常務執行役員

友定 聖二

企業金融第3部、北海道支店、
新潟支店、東海支店担当

常務執行役員

町田 倫代

企業金融第4部担当

執行役員

小林 真五

執行役員人事部長

執行役員

梶村 毅

執行役員審査部長

常務執行役員

佐藤 朋哉

企業金融第5部担当

常務執行役員

高田 佳幸

都市開発部、アセットファイナンス部、
東北支店、北陸支店担当

執行役員

森 裕一郎

執行役員業務企画部長

執行役員

伊東 徹二

執行役員企業金融第5部長

常務執行役員

礪崎 隆郎

企業金融第1部、
企業金融第6部担当

常務執行役員

牧 裕文

関西支店、中国支店、
四国支店、九州支店担当

執行役員

大野 伸治

内部監査担当

常務執行役員

増田 真男

企業金融第2部、
サステナブルソリューション部担当

執行役員

宮 永 啓

執行役員産業調査部長

コンプライアンスに関する基本的な考え方

コンプライアンスは経営の根幹であり、ビジネスモデルや経営戦略と表裏一体となるものであって、企業理念を实践するうえでリスクとして組織の各レベルにおいて適切な管理が求められるものであると考えています。そして、役職員一人ひとりが主体的・能動的に業務に取り組むなかで、コンプライアンスマインドを育むことによって実現されるものであると考えています。

業務運営とコンプライアンス

DBJグループは、融資・投資・アドバイザリー・アセットマネジメント等の業務を一体的に展開するユニークな金融グループであり、グループ内連携をより一層強化しながら、能動的かつ先進的な業務戦略・基盤戦略を構築しています。DBJは、金融機関としてお客様の期待に応えることを第一の責務として、お客様と密にコミュニケーションを取りながら、法令等遵守にとどまらず、私たちに對する社会からの要請に感度を持ち、顧客本位の業務運営を行うとともに、これらを遂行していくうえで現業部門・管理部門・内部監査部門の三線が共にコンダクトリスク抑制に向けて適切に機能することでコンプライアンスを全うしながら業務を実施しています。また、企業理念を実現するためグループ役職員の判断・行動の基準として行動基準を定め、役職員一人ひとりが経済価値と社会価値を追求しながら業務を行っています。

コンプライアンス態勢の概要

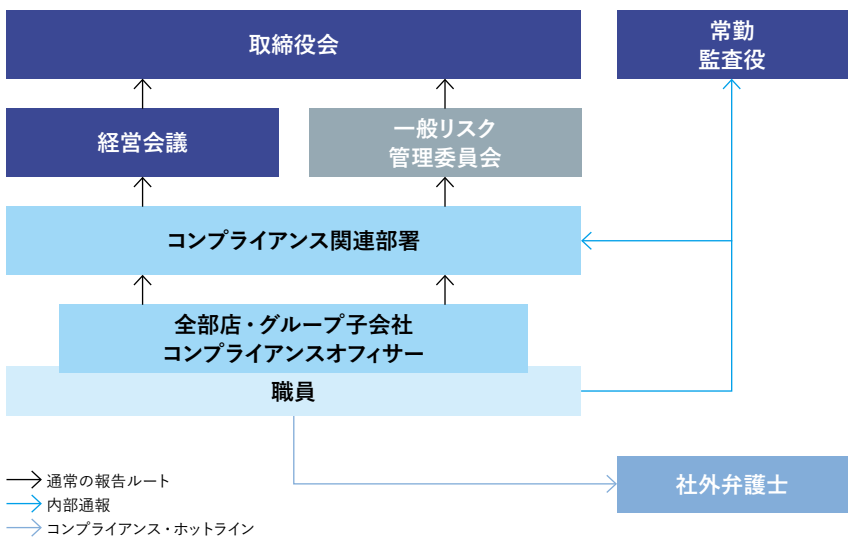
コンプライアンスに関する基本方針や規程類を定めるとともに、役職員一人ひとりがコンプライアンスを实践するため、コンプライアンスマニュアルを策定、配布し、研修・説明会の実施等によりその内容の周知徹底を図っています。また、年度ごとにDBJグループ各社でコンプライアンスプログラムを策定し、各社の実情に沿ってコンプライアンスに関する具体的な行動計画を実践し、検証しています。

コンプライアンス関連部署を設置し、経営会議や取締役会に対して法令等遵守の状況に関する報告を実施しています。また、各部署の役職員によるコンプライアンス確保のため、各部署にコンプライアンスオフィサーを置いています。コンプライアンスオフィ

サーは、内部管理責任者として内部管理を行うとともに部店内のコンプライアンスに関する事項を総括し、コンプライアンス関連事項の報告・連絡窓口として機能しています。コンプライアンス関連部署は、コンプライアンスオフィサーを通じ、必要に応じて各部署に助言・指導等を行うことで、コンプライアンスの確保に努めています。さらに、コンプライアンスに関する問題を早期に把握し解決するため、通常の職制ラインによる報告ルートとは別に、コンプライアンス関連部署や常勤監査役に内部通報窓口を設けているほか、法律事務所にも社外窓口を設置しています。

なお、改正公益通報者保護法を踏まえて通報者保護を徹底するとともに、制度の更なる信頼性向上を図っているほか、グループ各社においてもDBJに準じた通報対応が実現できるよう態勢整備を進めています。

コンプライアンス レポートライン



特に関連するマテリアリティ

リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

DBJグループの具体的な取組

法令等遵守をお客様からの信頼の維持、業務の健全性及び適切性確保のため必要不可欠なものであると考えており、法令等遵守の徹底を経営の最重要課題のひとつとして位置づけています。役職員は、公共的使命と社会的責任の重みを深く自覚するなかでコンダクトリスクの抑制に向けて意識を涵養し、リスクマネーの供給や時代を先取りする取組においても、あらゆる法令やルールを遵守するとどまらず、社会的規範を逸脱することなく、誠実かつ公正に業務を遂行していきます。

インサイダー取引未然防止態勢

投融資一体型の金融サービスを提供するうえで、インサイダー取引規制の遵守が信頼維持のために不可欠なものであると考えています。役職員の株券等の売買等について規程を設けているほか、投資業務における厳格な取引の確認・執行手続や調査業務における会社情報の慎重な管理や取り扱いを定め、インサイダー取引未然防止態勢を構築しています。

反社会的勢力等との関係遮断

「反社会的勢力に対しては、警察等の外部機関とも適切に連携しつつ毅然として対処し、一切の関係を遮断する」旨の基本方針のもと、規程類の整備や研修実施等の徹底に努めています。個別事案ごとに丁寧にリスクを把握・管理し、必要に応じて外部専門機関とも連携しながら、適切に対処しています。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

グローバルな事業を展開するなかで、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の重要性を認識しており、FATF(Financial Action Task Force)や監督当局の視点に沿った、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の強化を進めています。為替取引の取り扱いがなく預金を受け入れていませんが、その業態等にに応じたリスク評価を実施し、リスクに応じ対策を実施しています。適切な手続実施のための態勢確保や定期的なリスク管理業務の実施に加え、役職員の研修実施等の徹底にも努めています。また、諸施策について検証を実施し、継続的に態勢強化を図っています。

腐敗行為の防止に向けた取組

DBJの公共性に鑑みて、DBJ法には役職員が職務に関し不正な報酬を收受してはならない旨の定めが設けられているほか、内部規程類にて役職員が取引先等と接触する際の留意事項を定めています。また、DBJによる腐敗行為の防止のみならず、利用する第三者や投融資等の関係者が腐敗行為に関与することを防止するための取組を行っています。

顧客保護に関する方針

「お客様視点」を重要な行動基準のひとつとして定め、お客様本位の業務運営を目指すなかで、お客様の保護及び利便性の向上の観点のみならず、業務の健全性及び適切性の観点から、顧客保護に関する基本方針を策定し、顧客保護等管理態勢を整備しています。役職員は、お客様への適切かつ十分な情報提供や説明等を通じてお客様のサポートを実施しています。

利益相反管理

融資・投資・アドバイザリー・アセットマネジメント等の金融サービスをお客様に提供するうえで、DBJグループの利益を優先してお客様の利益が不当に害されることがないよう、利益相反のおそれのある取引について取引類型やリスクの程度に応じて管理する態勢を構築しています。また、取引に際して、お客様から同意を取得する際には、適切かつ十分な説明を実施するなどの措置を講じています。

顧客情報管理

グループ会社との顧客情報の共有に関する規制やインサイダー取引未然防止、利益相反管理といった法令上の要請にとどまらず、お客様からの信頼維持の観点から、顧客情報の管理には細心の注意を払っており、顧客情報を慎重に取り扱うための管理態勢やシステムを構築しています。

リスク管理態勢

経営計画に基づき業務を遂行するなかで、経営の健全性及び信用力の維持を図るため、様々なリスク特性に応じたリスク管理態勢を整備しています。具体的には、リスクカテゴリーごとまたは横断的にリスクの特定、評価、モニタリング及びコントロールを行うことにより、各リスクを統合的に把握のうえ経営体力の範囲内に管理します。

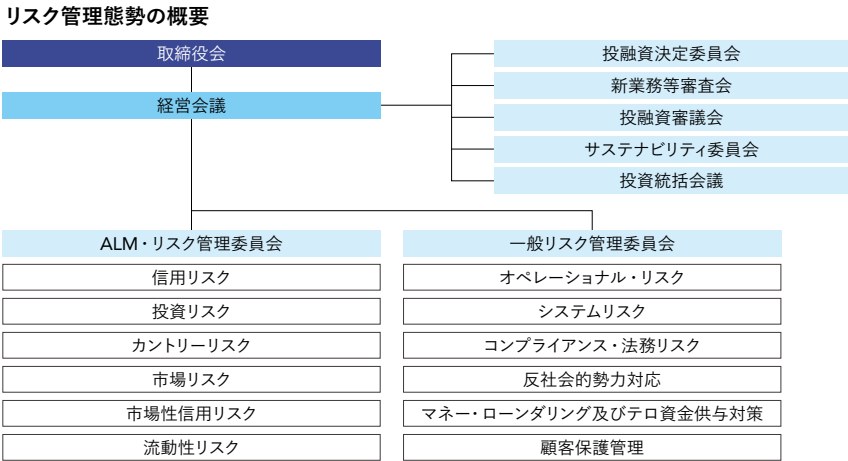
取締役会は統合的なリスク管理の基本方針を定め、リスク管理状況に関する報告を受けて、リスク管理機能の実効性確保に向けた態勢整備を行います。経営会議は、基本方針を実施するための関連規程を制定し、経営方針に直結するような重要事項を決議します。ALM・リスク管理委員会は信用リスク等の財務リスクに関し、一般リスク管理委員会は事務リスク等の非財務リスクに関し、基本方針や諸規程に基づき、リスク管理態勢整備に必要な事項を審議・決定するとともに、定期的にまたは随時にリスクモニタリングを実施しています。

統合リスク管理

リスクカテゴリーごとの特性を考慮しつつ、可能な限り統一的な合理的手法により各種リスク量を計量化し、その合計額である統合リスク量がリスクガイドラインの範囲内に収まるよう管理しています。リスクガイドラインは、自己資本額をベースとした資本配賦の枠組みにおいて、既存ポートフォリオのリスク状況及び最新の業務計画を反映し、経営会議が決定します。

信用リスク

信用リスクとは、与信先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクをいいます。DBJは、コーポレートローンに加えてノンリコースローン等による与信を行っていますが、信用リスクを最重要なリスクカテゴリーのひとつと位置づけ、個別案件の与信管理及び銀行全体としてのポートフォリオ管理を実施しています。



個別案件の与信管理

投融資にあたっては、事業主体のプロジェクト遂行能力や、プロジェクトの採算性などを中立・公平な立場から審査しているほか、債務者格付制度を設けています。また、「銀行法」及び「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」(平成10年法律第132号)に準じて、自主的に資産の自己査定を実施し、信用リスクの適時かつ適切な把握に努めています。資産自己査定の結果は監査法人の監査を受けるほか経営陣に報告され、債務者のモニタリングに活用されています。DBJでは、個別案件の審査・与信管理にあたり、投融資部店と審査部署にて、相互に牽制が働く態勢としています。また、投資決定委員会を開催し、個別案件の管理・運営における重要事項を審議しています。これらの相互牽制機能により、適切な与信運営を実施する管理態勢を構築しています。

特に関連するマテリアリティ

リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

債務者格付制度

債務者格付は、取引先等の信用状況を把握する方法として、「評点格付」と「債務者区分」を統合した信用度の尺度を用いて実施しています。

「評点格付」とは、業種横断的な指標・評価項目を選択し、取引先等の信用力を定量・定性の両面からスコアリングにより評価するものです。一方、「債務者区分」とは、一定の抽出事由に該当した債務者について、実態的な財務内容、資金繰り、債務返済の履行状況等により、その返済能力等を総合的に判断するものです。

債務者格付区分表

債務者区分	債務者格付	定義	金融再生法開示債権区分
正常先	1～8格	業況は良好であり、かつ、財務内容にも特段問題がないと認められる債務者。	正常債権
要注意先	9～11格	業況が低調ないし不安定な債務者または財務内容に問題がある債務者など、今後の管理に注意を要する債務者。	
要管理先	12格	要注意先のうち、当該債務者の債権の全部または一部が要管理債権である債務者。	要管理債権
破綻懸念先	13格	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者。	危険債権
実質破綻先	14格	法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがない状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者。	破産更生債権及びこれらに準ずる債権
破綻先	15格	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者。 具体的には、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者。	

資産自己査定制度

資産自己査定とは、債務者格付と対応する債務者区分及び担保・保証等の状況をもとに、回収の危険性、または価値の毀損の危険性の度合いに応じて資産の分類を行うことであり、適時かつ適切な償却・引当等を実施するためのものです。

ポートフォリオ管理

債務者格付等を基礎に統計分析を行い、与信ポートフォリオ全体が内包する信用リスク量を計測しています。信用リスク量は、一定の確率で生じ得る最大損失から平均的に発生すると予想される期待損失(EL：Expected Loss)を差し引いた非期待損失(UL：Unexpected Loss)によって把握されます。

また、債務者格付の水準に応じて定める基準残高に基づき大口管理先を特定し、与信管理方針を立案し随時モニタリングを行っています。

投資リスク

投資リスクは、投資先の財務状況の悪化、または市場環境の変化等により、資産の経済価値が減少ないし消失する結果、損失を被るリスクをいいます。

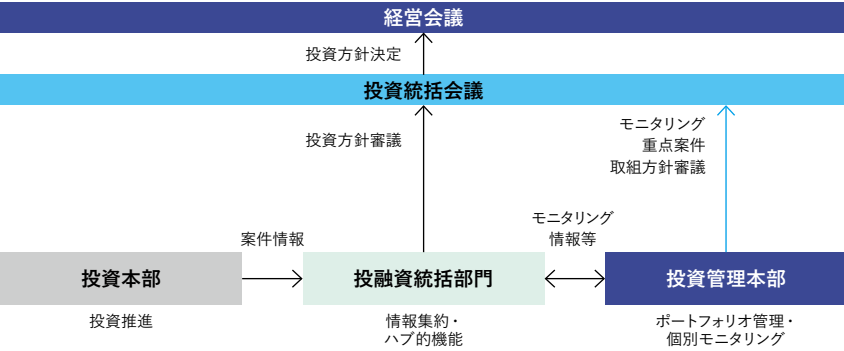
DBJは、企業向けやインフラ・不動産等のアセット向けに、インカムゲイン・キャピタルゲイン双方のリターンを志向した投資を行っています。収益の源泉として信用リスクとならび最重要なリスクカテゴリーのひとつと位置づけ、個別案件の投資決定・管理及び銀行全体としてのポートフォリオ管理を実施しています。

類型	主なリスク	リターン
企業メザニン	信用リスク等	配当等
企業投資(上場株含む)	事業リスク マーケットリスク	キャピタルゲイン
不動産・インフラ等	資産価値変動リスク 運営主体による運営リスク等	インカムゲイン

投資方針

投資方針は、経済価値と社会価値の両立を目指す経営理念のもと、投資統括会議において年度ごとに審議し、経営会議で決定しています。市場環境や産業構造の変化等の外部環境や既存ポートフォリオのパフォーマンス分析を踏まえ、ポートフォリオ全体のリスクとリターンのバランスにも配慮して策定されます。

投資管理態勢の概要



個別案件の与信管理

個別案件の取組にあたっては、信用リスク管理に準じた審査に加え、投資類型に応じた目標リターンを定め、ダウンサイドシナリオも踏まえたExit方針を設定して投資判断を行います。

案件管理においては、全ての個別案件の定期的なモニタリングに加え、投資管理本部を設置して、重点案件のモニタリングの強化やポートフォリオ全体の投資リスクマネジメントの高度化にも取り組んでいます。

ポートフォリオ管理

投資ポートフォリオの主な構成資産は非上場株式やメザニンであり、そのリスク量は、対象資産のカテゴリーごとのリスク特性や回収方法の差異に着目して計量化を行っています。

具体的には、主に事業CFによる回収を図る類型では信用リスクを主体とした評価を行う一方、第三者や市場への売却による回収を想定する類型では市場リスクを織り込むなど、信用リスク計測及び市場リスク計測の方法を応用してリスクを計量化しています。

市場リスク

市場リスクは、投融資業務に付随するリスクと位置づけ、金利リスクと為替リスクを主な管理対象としています。特定取引(トレーディング)業務に付随するリスクはありません。

金利リスク

金利リスクとは、金利の変動に伴い損失を被るリスクのことで、資産と負債の金利または期間のミスマッチが存在しているなかで金利が変動することにより、利益が低下ないしは損失を被るリスクです。

金利感応度(Duration及びBasis Point Value)、VaR(Value at Risk)といった多面的な指標を用いたモニタリングを行うとともに、ALM・リスク管理委員会が定めたALM方針に基づき、金利リスクを適切にコントロールすることを通じて、全体の金利収支や経済価値の最適化を図る経常資産負債の総合管理を実施しています。

為替リスク

為替リスクとは、外貨建資産・負債についてネットベースで資産超または負債超ポジションとなっていた場合に、為替レートが変動することにより損失が発生するリスクです。為替リスクは外貨建投融資及び外貨建債券発行等により発生しますが、為替スワップ取引等により為替リスクを抑制しています。

市場性信用リスク

デリバティブ取引に伴うカウンターパーティリスクについて、金融機関取引は、信用力に応じた限度枠管理をしており、中央清算機関の利用及び相対のCSA(Credit Support Annex)契約による証拠金授受によりリスク低減を図っています。また、事業法人等顧客取引は、会計基準に則したCVA(Credit Valuation Adjustment)を計測し、その変動リスクについても統合リスク管理の枠組みのなかで管理しています。

流動性リスク

流動性リスクには、運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく不利な条件での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金流動性リスク)と、市場の混乱等により市場において取引ができなくなり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク(市場流動性リスク)があります。

DBJの主な資金調達は、CP等の短期資金ではなく、社債や長期借入金に加え、国の財政投融資計画に基づく財政融資資金、政府保証債等の長期・安定的な資金に依拠しています。

金融市場ショック等による不測の資金繰り逼迫状況に備えるため、一定のストレス想定のもとでも、予定された資金流出額をカバーできるだけの手元流動性を確保する資金運営を行っています。資金繰りの逼迫度合いに応じた資金運営モードを区分しているほか、モード区分に応じて必要な場合はコンティンジェンシープランに基づく対応策を立案・実行することを定めています。

オペレーショナル・リスク

内部プロセス・人・システムが不適切もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスクを、オペレーショナル・リスクと定義しています。リスク管理態勢の整備等の取組を通じて、リスクの削減と顕在化の防止に努めています。オペレーショナル・リスク管理については、一般リスク管理委員会において審議を行います。

オペレーショナル・リスク管理のうち、事務リスク管理及びシステムリスク管理については、以下の通りです。

事務リスク管理

事務リスクとは、役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクです。マニュアルの整備、事務手続における相互チェックの徹底、教育・研修の実施、システム化による事務作業負担の軽減等を通じて、事務リスクの削減と発生防止に努めています。

ストレステスト

リスク量に基づく統合リスク管理に加えて、ストレス下においても経営の健全性を確保しつつ危機対応業務等を含む金融機能を円滑に発揮できるよう、ストレステストを実施して自己資本の充実度を評価しています。ストレステストは、中期経営計画や業務計画の策定及び見直しにあたり自己資本への影響度の評価に用いられるほか、経営上の様々な課題への対応を検討する際にも活用されます。

システムリスク管理

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動などシステムの不備等に伴い損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスクを指します。「システムリスク管理規程」に基づき、システムリスク管理を一元的に行うためにシステムリスク管理部門を設置し、情報システムの企画・開発、運用及び利用の各局面におけるセキュリティスタンダードを定めることにより、システムリスク管理態勢の充実、システムリスク管理業務の適切な遂行に努めています。

また、近年、サイバー攻撃の手法が急速に高度化、巧妙化しており、DBJグループについても、その被害を受けるリスクが高まっていると認識しています。かかる状況下、情報企画部内にサイバーセキュリティ対応を専門に行う、サイバーセキュリティ推進室を設置するとともに、同室及び経営企画部を中心に、関係部横断的なサイバーセキュリティ・インシデント対応専門チームとして、DBJ-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しました。同チームは、DBJグループにおけるサイバーセキュリティ・インシデント発生時の対処及びそのために必要な態勢の整備・強化を担います。

ストレステストでは、最新の経済環境の見通しや国際社会情勢といった外部環境及びDBJの財務内容等を総合的に勘案して、大幅な景気後退や強い市場ストレス等の厳しい環境を想定したシナリオを設定します。当該シナリオ発生時の自己資本の毀損や投融資ポートフォリオの変化によるリスク量やリスクアセットの増加を反映することで、ストレス下でも十分な健全性を維持しながら金融機能を円滑に発揮できるかを検証するほか、資金流動性リスク管理の適切性の確認等も行います。

事業継続への取組

お客様や株主、役職員などのステークホルダーの利益を守り、また、社会的使命を果たすとの観点から、自然災害(とりわけ大規模地震)、新型インフルエンザ等感染症の蔓延(パンデミック)、システム障害、停電などの様々な緊急事態発生時に、業務の継続・早期復旧を図るため、事業継続計画(BCP)を策定しています。

BCPにおいては、災害対策委員会の体制、各業務の優先度及び有事の際の具体的な行動手順等をわかりやすくまとめています。また、業務の継続・復旧にかかる方針策定にあたっては、具体的なインシデント(首都直下地震、新型インフルエンザ等感染症等)を想定し、インシデントごとの被害想定に応じた対応を定める手法を採っています。

事業継続のための対策

確実な事業継続を図るため、各種の対策を講じています。

システムの堅牢性向上

メインセンターで高度なセキュリティ水準を確保するとともに、万一メインセンターが稼働できない場合に備え、バックアップセンターを構築しています。

重層的な通信手段の確保

夜間・休日における対応も含め、役職員の安否や参集の可否等を迅速に把握し、情報伝達を確実にするため、安否確認システムを導入しているほか、主要拠点・要員に対しては衛星電話等を配備することで、重層的な通信手段を確保しています。

指揮命令系統と権限委任

業務の継続にかかる意思決定を迅速・確実に実施していくため、災害対策委員会が設置された場合における指揮命令系統と職務権限の代行順位を定めています。

初動対応及び業務の継続・復旧手順の明確化

緊急時の初動対応や業務の継続・復旧について、予め業務単位で整理することで、混乱状態にあっても、関係部署が迅速・確実に業務に対応できる態勢を確立しています。

BCPの実効性維持・向上のための取組

BCPの実効性の維持・向上を図るべく、役職員向けに各種の研修や訓練を実施しています。また、訓練結果や最新の情報を踏まえたBCPの見直しについて、定期的に、また必要に応じて随時検討し、PDCAサイクルを回すこととしています。

第15期有価証券報告書

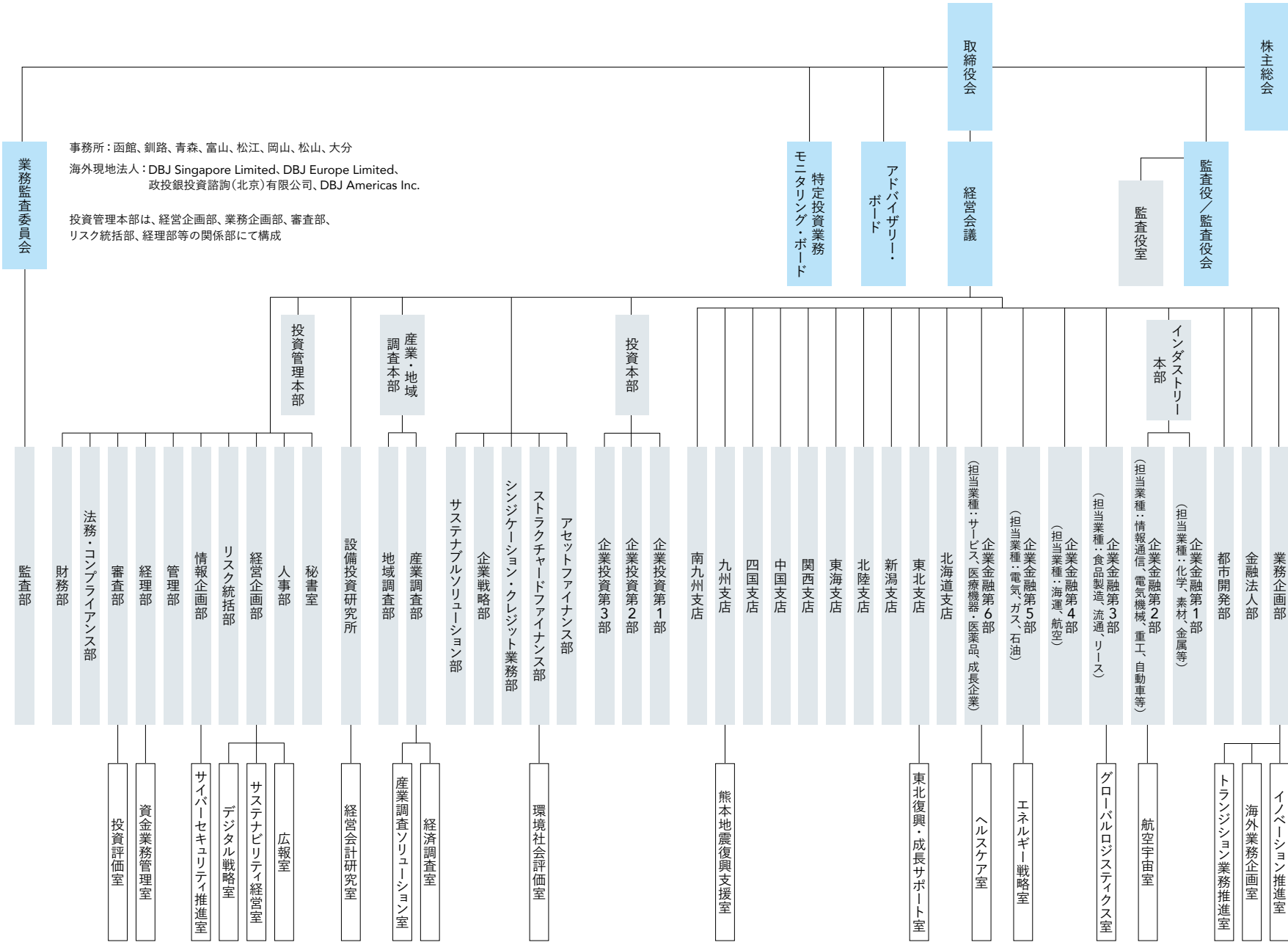
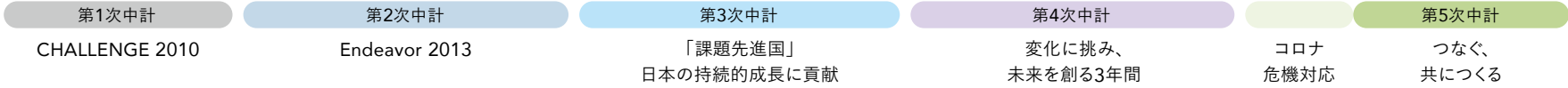
単位：億円	2011年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	2012年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	2014年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	2015年度 (2015年4月1日～ 2016年3月31日)	2016年度 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	2017年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	2018年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	2020年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	2021年度 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	2022年度 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)
連結												
経常収益	3,187	3,400	3,616	3,390	3,586	2,854	2,917	3,012	2,891	2,694	3,103	3,745
経常利益	992	1,156	1,657	1,530	1,851	1,225	1,271	1,281	789	730	861	1,353
特別損益	109	6	2	6	15	△ 0	22	△ 13	40	7	23	5
税金等調整前当期純利益	1,102	1,162	1,660	1,536	1,867	1,224	1,294	1,267	830	738	885	1,359
法人税等合計	△ 319	△ 445	△ 408	△ 589	△ 576	△ 346	△ 350	△ 335	△ 315	△ 269	△ 294	△ 405
親会社株主に帰属する当期純利益	773	713	1,243	927	1,289	876	919	919	504	452	576	927
配当金総額	373	352	308	225	292	197	221	210	99	81	156	182

総資産	155,798	162,487	163,107	163,606	159,071	165,704	169,522	170,795	176,936	212,218	215,085	214,824
貸出金	136,454	139,182	138,384	132,613	129,525	130,395	127,252	129,239	124,159	147,571	143,461	150,582
有価証券	11,766	13,570	16,375	18,879	18,030	17,503	18,664	19,610	23,742	25,358	30,344	29,114
負債	131,188	137,101	136,829	136,133	130,229	135,842	138,421	137,832	142,596	175,184	176,765	175,186
借入金	91,705	94,483	91,826	85,982	78,921	84,723	85,741	79,878	80,709	106,645	105,736	100,845
債券及び社債	36,718	39,245	42,374	45,693	47,279	47,118	49,329	52,969	56,968	62,234	63,923	64,360
純資産	24,610	25,385	26,277	27,472	28,842	29,862	31,101	32,963	34,340	37,034	38,320	39,637
資本金	11,877	12,069	12,069	12,069	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004
自己資本比率 (パーゼルIIベース・国際統一基準)	18.56%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
普通株式等Tier1比率 (パーゼルIIIベース・国際統一基準)	—	14.93%	15.30%	16.22%	17.54%	17.22%	16.81%	16.65%	17.26%	16.65%	16.97%	16.34%
不良債権比率*	1.47%	1.23%	0.99%	0.77%	0.64%	0.54%	0.47%	0.40%	0.46%	0.76%	0.70%	0.90%
総資産利益率(ROA)	0.51%	0.45%	0.76%	0.57%	0.80%	0.54%	0.55%	0.54%	0.29%	0.23%	0.27%	0.43%
自己資本利益率(ROE)	3.18%	2.86%	4.83%	3.47%	4.60%	2.99%	3.03%	2.88%	1.51%	1.27%	1.54%	2.39%
従業員数	1,270人	1,315人	1,391人	1,407人	1,435人	1,546人	1,631人	1,650人	1,703人	1,781人	1,809人	1,839人

* 銀行法及び再生法に基づく債権(正常債権を除く)残高÷銀行法及び再生法に基づく債権残高(2020年度以前の旧基準ではリスク管理債権残高÷貸出金残高)

運用・調達フロー(単体)

投融资額(フロー)	29,270	26,524	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	32,226	40,219
融資等	28,490	25,245	28,051	22,627	28,613	38,058	29,736	34,904	34,015	54,842	29,946	38,303
投資	780	1,278	1,382	2,814	1,663	2,067	1,797	3,004	5,503	3,025	2,279	1,915
資金調達額(フロー)	29,270	26,524	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	32,226	40,219
うち回収等	6,917	5,022	13,075	11,299	16,397	15,261	10,050	20,514	15,461	11,914	10,780	25,886



会社情報

2023年3月末時点

商号	株式会社日本政策投資銀行
設立	2008年10月
本店所在地	〒100-8178 東京都千代田区大手町1丁目9番6号 大手町フィナンシャルシティ サウスタワー Tel：03-3270-3211
資本金	1兆4億24百万円
従業員数	1,839名(単体 1,270名)

大株主の状況

2023年3月末時点

氏名または名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
財務大臣	東京都千代田区霞が関 三丁目1番1号	43,632	100.00
計	—	43,632	100.00

株式会社化以降のDBJ法の変遷概要

📖 株式会社日本政策投資銀行法

DBJは、2008年10月1日に特殊法人から株式会社となりました。政府保有株式を全部処分した後の完全民営化に備え、DBJは、従前から取り組んできた長期の融資業務に加え、エクイティ、メザニンなどのリスクマネーの供給や、M&Aのアドバイザリー業務など、投融資一体の金融サービス提供を通じた企業価値の向上に努めてきました。

他方、株式会社化直後より、リーマン・ショックや東日本大震災が発生し、DBJは、政府より、大規模な危機対応業務の着実な実行が求められました。これらの危機に対応するため、「株式会社日本政策投資銀行法」(平成19年法律第85号)が2度改正等され、政府による増資が受けられるようになるとともに、2014年度末を目途に、政府による株式保有を含めたDBJの組織のあり方を見直すこととされました。

そして、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」での議論等を踏まえ、2015年5月20日に施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」(平成27年法律第23号)では、完全民営化の方針を維持しつつ、大規模な災害や経済危機等に対応するための資金の供給確保に万全を期すために、当分の間、DBJに対して危機対応業務が義務づけられました。また、地域経済の活性化や企業の競争力強化等に資する成長資金の供給を促進する観点から、国から一部

出資(産投出資)を受け、「競争力強化ファンド」を強化・発展する形で、新たな投資の仕組みである「特定投資業務」が創設されました。さらに、危機対応及び成長資金の供給に対しDBJの投融資機能を活用することを踏まえ、政府によるDBJの一定以上の株式保有の義務づけなど所要の措置が講じられることとなりました。

こうした組織のあり方の見直しは、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえたものですが、危機対応業務の的確な対応はもとより、日本の金融資本市場において不足していると指摘された成長資金(エクイティやメザニン)供給への取組が重要等、株式会社化後のDBJの取組が評価され、見直し内容に反映されたものと考えています。

また、2019年に開催された政府における「(株)日本政策投資銀行の特定投資業務の在り方に関する検討会」での議論等を踏まえ、2020年5月22日に施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」(令和2年法律第29号)では、特定投資業務について、以下の通り所要の措置を講ずることとされています。

(1) 投資決定期限及び政府による出資期限を2021年3月31日から2026年3月31日まで延長。

(2) 業務完了期限を2026年3月31日から2031年3月31日まで延長。

DBJグループはお客様のニーズにあわせて多様なサービスを提供しています。

海外拠点

DBJ Singapore Limited	シンガポールに拠点を置く現地法人子会社。主にアジア・太平洋地域における投融資サポート業務やアドバイザリーサービス業務、現地情報の収集・発信を実施しています。
DBJ Europe Limited	英国ロンドンに拠点を置く現地法人子会社。主に欧州における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信を実施しています。
政投銀投資諮詢(北京)有限公司	北京に拠点を置く現地法人子会社。主に中国における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信を実施しています。
DBJ Americas Inc.	米国ニューヨークに拠点を置く現地法人子会社。主に米州における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の調査・発信を実施しています。

投資／証券／アセットマネジメント

DBJキャピタル株式会社	DBJグループのベンチャーキャピタル。主にアーリーステージのベンチャー企業に対するエクイティ投資とハンズオンによる成長支援を行っています。	 DBJキャピタル株式会社 日本政策投資銀行グループ
DBJ証券株式会社	DBJグループの投融資機能を補完する証券子会社。オルタナティブ商品分野を中心に最適な資金調達のサポート、資金運用機会を提供し、多様なニーズに柔軟に対応します。	 DBJ証券株式会社 日本政策投資銀行グループ
DBJアセットマネジメント株式会社	不動産、PE、インフラ投資専門の投資運用会社。DBJグループの総合的な金融力を背景としながら、投資家に対し良質な投資機会を提供しています。	 DBJアセットマネジメント株式会社 日本政策投資銀行グループ

調査／コンサルティング

株式会社日本経済研究所	調査・コンサルティングを主とする総合シンクタンク。パブリック、ソリューション、国際の3つの調査分野のシナジー効果を活かし、総合的な観点からお客様のニーズに応えます。	 株式会社 日本経済研究所 Japan Economic Research Institute Inc.
株式会社価値総合研究所	先進的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析に強みを有する総合シンクタンク。広範な政策課題にテーラーメイドのソリューションを提供しています。	 株式会社 価値総合研究所 日本政策投資銀行グループ

不動産管理／ITサービス／シェアードサービス

DBJリアルエステート株式会社	DBJグループの管財機能を担う会社として、オフィスビルの賃貸、貸会議室、ビジネスライブラリー等の事業を行っています。	 DBJリアルエステート株式会社 日本政策投資銀行グループ
DBJデジタルソリューションズ株式会社	ITに関するコンサルティングから開発、保守・運用までワンストップで提供し、社会の課題をITの視点と技術で解決します。	 DBJデジタルソリューションズ株式会社 日本政策投資銀行グループ
DBJビジネスサポート株式会社	DBJグループのシェアードサービス事業等を行っており、事務の集約化・効率化等を通じて、DBJグループの事業をサポートする役割を担います。	 DBJビジネスサポート株式会社 日本政策投資銀行グループ