

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なら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ごう評価されるかが重要だと私自身は思っているので、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。

ともすると、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