

我が国が直面する諸課題の解決に向け ステークホルダーの皆様と共に 新たなステージに挑みます。

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

地下誠二

株式会社化から15年。
DBJグループは「第二創業」へ

私たちは2008年の株式会社化後、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。そして今、かつてない経済・社会環境の変化に対応するための新たなスタート、すなわち「第二創業」の時期を迎えていると私は考えています。この15年を「第一創業期」、基礎固めの段階とすると、「第二創業期」で目指すのは、お客様のニーズを起点としたビジネスの姿勢は不変としつつ、独自のビジネスモデルをさらに進化させるべく投資業務を強化していくことです。

2008年当時を振り返ると、ローンの世界は非常に多様化した状態で、それまで私たちがメインとしてきた長期ローン一本槍ではお客様のお役に立てなくなっていたと感じていました。そこで他と同じことをやっても意味がないため、私たちの特質を活かしたリスクマネーを出していこう、正確に言うと「投資的なもの」に取り組んでいこうと考えてのスタートでした。当時はまだメザニン市場が確立していなかったため、まずはメザニンの劣後ローンや種類株式などを提供すればお客様に喜んでいただけるだろうし、私たちの新しいリスクマネーの手法にもなるはずだと考えたのです。

現在、「投資的なもの」の残高は2兆円に達しています。収益面でもこの2年間の実態業務粗利益は各年約2,400億円で、そのうち約半分ずつが融資と投資という状態になってきたので、財務計数的には投融資一体のビジネスモデルは成立しており、お客様のお役にも立っているということが実証できたと考えています。そこで「第一創業期」はほぼ終わったと判断しているのです。

実は、当初は昔からのお客様に「投資的なもの」を提供しようと考えていたのですが、実際にはお客様の手元資金や内部留保が豊富だったこともあり、期待したほどの成果はありませんでした。むしろ新しいお客様にご活用いただいた、という感じです。しかしここ数年、従来のお客様からの投資ニーズが確実に増えてきました。しかも、例えば蓄電池の部材製造にトライするなど、脱炭素を踏まえて時代の変化を先読みしたような投資の資金ニーズが出てきたので、「第一創業」で目指していたことがやっと実現してきているなという手応えを感じています。そして、ここから本当に私たちのプロダクトを産業の発展に役立てるにはもう少し気合を入れる必要があるだろうと考えて「第二創業」と表現しているわけです。

現行の第5次中期経営計画の最終年度となる2025年度には第6次中期経営計画の策定が始まります。それがいい節目だとすると、山積する課題やお客様のニーズにどのように対応していくのかについてグループの職員やステークホルダーの意見を集約し、組織や業務、リスク管理、事務など様々なものを再構築していく作業を遠からず始めなければならないと考えています。

マテリアリティへの取組を通じ 社会課題の解決を目指す

DBJグループは2023年に、マテリアリティを整理し、事業を通じて解決を目指す社会課題として4つのテーマを設定しました。すなわち、「持続可能なインフラ形成」「産業の技術革新及び再編成」「潜在力を活かした地域創生」「金融分野の市場創造とセーフティネット」です。

この4つを定めるにあたって検討したのは、従来私たちが重点領域としてきた「インフラ」「産業」「地域」において解決すべき課題とは何かということでした。そして、ステークホルダーとの対話やグループ職員による議論のなかから3つの課題として「脱炭素」「新事業創出」「人口減少」を抽出しました。加えて、金融機関の役割として金融市場で新しい分野を拓くこと、また先年のコロナ禍のような金融秩序の混乱などが生じた時にはバックアップやセーフティネット機能の発揮が求められることから、「金融市場・リスクマネー」を4つ目の課題としました。こうして従来の重点3分野に4つの課題を掛け合わせるなかから見えてきたのが4つのマテリアリティです。

それぞれの意味は、まず1つ目の「持続可能なインフラ形成」とは、エネルギー分野における脱炭素に向けたトランジションと安定供給の両立に向けた投融資、公共インフラの維持・更新に関する官民の連携などへの対応です。長期的に見ると人口減少によりエネルギーや運輸などのインフラ産業の利用率は減っていく。そうしたなかで適正なファイナンスをつけていくことは

難しいため、将来を先読みしながら脱炭素社会へのトランジション等も含めて考えていこうというわけです。

2つ目の「産業の技術革新及び再編成」ですが、脱炭素社会になるとエネルギーコストやものを作るコストは確実に上がります。それを打ち消すだけの生産性の向上を実現するには、イノベーションやスタートアップの育成、産業再編などが不可欠であるため、そのためのリスクマネーをスムーズに供給できるようにするという意味です。

3つ目は「潜在力を活かした地域創生」です。地方は放っておくと衰退し、人口もさらに減少していくと考えられます。地方の生産拠点も鉄鋼・石油化学コンビナートなど主にCO₂排出量の多い分野が集中しています。そのような地域を人口減少・脱炭素化のなかでいかに取り残されないようにするか。そのために、潜在力を活かす、定住人口が減るのであれば交流人口を増やすために観光を活性化させる、農業や水産業など従来DBJグループとしては必ずしもウエイトを置いていなかった分野を掘り起こす、といった形で挑戦していこうというのがその意味です。

最後が「金融分野の市場創造とセーフティネット」です。企業への資本供給のあり方については様々な議論がありますが、いずれもDBJグループによる投資のみで対応できるわけではないため、例えばベンチャー投資においては私たち単独での投資だけでなくベンチャーファンドにも投資していますし、企業への投資についても直接投資だけではなくプライベートエクイティファンドにも投資しています。そういう形で資本市場の厚みを増やすという工夫もあるだろうし、あ

るいはプライベートエクイティが滞留して流通しないという現状があるなかで、上場しなくても資本市場の流動性を作ることができないかといった課題にトライしていくことも必要でしょう。こうした金融市場のフロンティア拡大、そして金融混乱や大規模災害等の危機対応時のセーフティネットやスタビライザー機能の発揮が4つ目の課題の意味です。

もともと、私たちは暗黙のうちに4つのマテリアリティに示されるような視点で業務に取り組んできたので、新たに設定したマテリアリティも職員にとっては決して突飛なことではないのですが、入社直後の職員にはわかりやすい道標になると思います。

脱炭素の実現に向けて 多面的・包括的に取り組む

脱炭素への取組強化が求められるなかで、DBJグループも独自の対応を進めています。例えばお客様へのヒアリングです。定期的な設備投資計画調査に加え、私を含めた経営層、各店舗長がお客様から直接お話を伺っています。その結果わかったのは、各社とも2050年脱炭素・ネットゼロの目標を掲げて取組を推進していますが、足下の脱炭素投資状況について聞くと、簡単なものを除くと対策がゼロの場合が多いということです。簡単なものというのは、電球をLEDに変えるなどの節電・省エネ努力などで、本業の部分でのCO₂排出を抑える努力はまだ足りていないのが現状です。特に首都圏より地方において、その傾向がより強いということもわかりました。

そこで今、私たちは2通りのアプローチをしています。1つ目は地方に対して、脱炭素をしないとこんなダメージがある。対策としてはこういうアプローチがいいのではないかとという提案レポートを出すことです。やはり問題提起をしないと議論が進みませんし、現実の投資はさらに先になる可能性があるので、まずそういう問題提起を重ねています。

2つ目は、具体的なサポートとして、CO₂排出量の多いエネルギー部門の脱炭素化をお手伝いするのが最も効果的だろうとの判断から、脱炭素のプロジェクトのサポートを国内外で進めており、特に電力部門を最重点に取り組んでいます。

他にも、お取引先からいただいた情報を眠らせておくのはもったいないので、政府部門や産業界に個別名は伏せて伝播して、少しでもお役に立てていただくような努力などもしています。しかし、やはり大きな取組としてはエネルギー部門から確実に着手していくことであり、その過程でエネルギー不足に陥らないようにトランジション・ファイナンスを提供することが大事だと思っています。トランジション・ファイナンスは1千億円単位の投資になるので、従来のスキームの枠を超えて取り組む必要があります。場合によっては政府のGX推進機構などと、公的資金とマーケットの資金をブレンドするブレンデッド・ファイナンスを組成することも考えられ、そのアレンジャー機能を果たせないかと考えているところです。

さらに、脱炭素に向けては再生可能エネルギーへの対応に加え、イノベーションの推進や産業構造の転換、産業再編成、社会システムの変革などが求められるので、DBJグループとしてこれらの課題への包括的な対応にも積極的に取り組んでいます。

特定投資業務による リスクマネー供給を強化する

リスクマネーの供給におけるDBJグループらしさを物語るのが特定投資業務です。これまでに、スタートアップとイノベーション、グリーン投資促進をテーマとする2つのファンドを展開してきましたが、2024年2月には新たにサプライチェーン強靱化とインフラ高度化をテーマにしたファンドを設置しました。



コロナ禍やウクライナ危機によるサプライチェーン途絶の際、よく言われたのが半導体が不足して製品が生産できないということでした。でも、実はそれ以外にも様々な部材が滞ったのです。私たちのお取引先でもカタログにあるものが全部作れなかったという事態が日常茶飯事のようにでした。そうした経験を通じて、お取引先自身がサプライチェーン強靱化の必要性を強く感じているのです。

また地政学的なリスクで、例えば中国の部品を使うとアメリカで製品が売れないといった事態や、逆も然りで、中国でもものを売るためには中国国内で部品を調達しなければならないといった理由で世界的にサプライチェーンが寸断している部分を、リスクマネーの供給によって補う必要があります。あわせて、物流もインフラですし、令和6年能登半島地震に見られるようなBCPへの対応も必要とされるなか、広い意味ではコロナ禍や世界的な騒乱、地政学的なリスクもBCPの対象になると言えるので、そういう事態に備えたインフラの高度化も必要と考えて新たなファンドを作ったわけです。今後、2025年度までに3つのファンドを通じて総額4,000億円以上のリスクマネーの供給に取り組んでいきたいと考えています。

4つのDNAを支える「誠実」という価値観

DBJグループには人材を語るうえで重視している2つの基礎的な価値観があります。「挑戦(initiative)」と「誠実(integrity)」です。私たちは4つのDNAという切り口で伝統的価値を継承しています。すなわち

「長期性」「中立性」「パブリックマインド」と、それらの結果としての「信頼性」ですが、私はそのなかでも4つの結果としての「信頼性」が一番大切だと考えています。お客様や社会から信用し続けてもらうためにはフェアでないことは一切行ってはなりません。例えば、利益の独り占めはしないというフェアネスの精神も「誠実」の価値観から生まれるのです。

私自身もその点はすごく気を配っており、例えば、ある風力発電プロジェクトのコンペでは多くのチームが手を挙げますが、ほぼ全ての参加企業が私たちのお取引先であるため各社からご相談を受けることになります。もちろん、情報の扱い方には細心の注意を払っていますが、そういう場合でも私たちにはどんな話をしても大丈夫と思っていただけないと、そもそもDBJグループの仕事自体がサステナブルではなくなります。この「誠実」という概念は言葉の上だけでなく自明の価値観と考えていますし、実はDBJグループの最大の誇りかもしれないとも思っているのです。長期性、中立性、パブリックマインドも全て信頼性の裏打ちであり、4つのDNAも結局「誠実」の価値観に収斂するのかもしれません。

社会課題解決への触媒として 「第二創業」に挑む

先の読めない時代に脱炭素という難題を解決しなくてはなりません。また、世界があまり平和ではなくなり、グローバルな合理性が追求できないなかで経済成長を実現する必要があります。特に我が国では人口

の劇的な減少が進み、既に人手不足が深刻化しています。このような大きな課題に直面するなかで、私たちも今からできることを考え、実行しなければなりません。そのために、「第二創業期」では経営体力と人材と経験値を、「第一創業期」の経験をもとにブラッシュアップしていきたいと思っています。加えて、DBJグループの一体化をさらに進め、グループ一体の取組でサービスの質をお客様から選んでいただけるレベルへと引き上げていきたいと考えています。

これからのDBJグループの取組が、我が国が直面する諸課題への解決につながるソリューションになればと心から願っています。ただ、これは私たちだけで成し遂げるものではなく、ステークホルダーの皆様と歩調をあわせて盛り上げられるように、言わばその触媒としての機能を果たすべく「第二創業」に挑戦していきたいと思っています。

2024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