

統合報告書 本編 2017
(CSR・ディスクロージャー誌)



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

金融力で
未来をデザインします

**Design the Future
with Financial Expertise**

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。



Contents

2 サステナビリティ経営のトップランナーとして

4 第1部 DBJグループについて

4 DBJグループの企業理念体系

6 今日までのあゆみ

8 将来の社会課題とDBJグループの役割

10 サステナビリティ経営～経済価値と社会価値の両立～

13 第2部 DBJグループの戦略

14 第4次中期経営計画～変化に挑み、未来を創る3年間～

18 事業戦略

18 ●セクター戦略

28 ●機能戦略

38 ●エリア戦略

44 基盤戦略

44 ●財務資本

48 ●人的資本

50 ●知的資本

52 ●関係資本

54 ●社会資本

56 2016年度のトピックス

57 第3部 コーポレート・ガバナンス

66 第4部 リスク管理

71 コーポレートデータ

データ編

株式会社日本政策投資銀行法、財務の状況

(注)本編には掲載していません。統合版をご覧ください。

ホームページ

最新のニュース、金融サービス、投融資事例、各種レポート、IR情報、CSRへの取り組みの詳細

(注)本編に関する詳細情報はDBJのウェブサイトにも掲載しています

「統合報告書(CSR・ディスクロージャー誌)2017」の発行について

日本政策投資銀行(DBJ)は2008年10月に「株式会社日本政策投資銀行法」に基づき設立されました。前身の日本開発銀行と北海道東北開発公庫も含め、DBJグループは常に変化するお客様と社会の課題に対し、自らの事業内容を変化させながら、特色ある金融ソリューションを提供してきました。

今年度より「第4次中期経営計画～変化に挑み、未来を創る3年間～」がスタートしました。新中期経営計画開始にあわせ、DBJグループの使命や目指す将来像、共有する価値観といった企業理念に加え、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について、「統合報告書」としてステークホルダーの皆様にご説明させていただきます。

今後とも皆様のご意見を頂戴しながら、本統合報告書の改善を重ね、よりよいステークホルダーコミュニケーションを目指して参ります。

編集方針

本報告書は、DBJと主要な子会社11社をあわせたDBJグループを対象としています。DBJグループは事業を通じた社会的課題の解決や、ESG(環境、社会、ガバナンス)の取り組みを通じて、持続可能な社会の形成に貢献しています。

ステークホルダーの皆様に対しては、これらの内容を積極的に情報開示しています。編集においては、国際統合報告評議会(IIRC)が推奨する国際統合報告フレームワーク等を参照しています。



「統合報告書(CSR・ディスクロージャー誌)2017」の発行にあたり、DBJグループを代表して、ステークホルダーの皆様にご挨拶申し上げます。

サステナビリティ経営 ～持続可能な社会の実現に向けて～

経済価値と社会価値の両立を役職員の一人ひとりが胸に刻み、将来世代にわたって持続可能な未来の社会を創る…DBJグループが、過去から変わらずに抱き、そしてこれからも変わらずに抱き続ける共通した想いです。

DBJグループが目指す「サステナビリティ経営」とは、持続可能な社会の実現に向け、ステークホルダーの皆様との対話を深めながら、経済価値と社会価値を創造するプロセスの不断の改善を図るものです。

企業理念 ～金融力で未来をデザインします～

2008年の株式会社化以降、一貫して「投融資一体」の金融サービスの拡充や、リスク管理態勢などの経営基盤の高度化を進めてきました。

一方で、近年の金融緩和下での融資の収益性低下、投資収益のボラティリティの高さ等の事業面の課題に加え、人材育成や働き方改革など経営基盤面の課題も大きくなっています。

この度、改めてDBJグループの過去の歩みを振り返るとともに、変化著しい将来の社会において果たすべき役割を展望することで、変わらない使命や価値観、目指す将来像(ビジョン2030)といった企業理念体系を再構成しました。

第4次中期経営計画 ～変化に挑み、未来を創る3年間～

今年度からスタートした第4次中期経営計画においては、従来の成果と課題を踏まえつつ、目指すビジョン2030に向けて、強みを有する分野の深掘りと新たな分野の開拓、そして事業を支える経営基盤の強化など、持続的な成長に向けた積極的な取り組みを展開して参ります。

引き続きステークホルダーの皆様のご意見を頂きながら、サステナビリティ経営のトップランナーとして、お客様と社会の課題解決に貢献して参ります。

2017年7月

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

柳 正憲

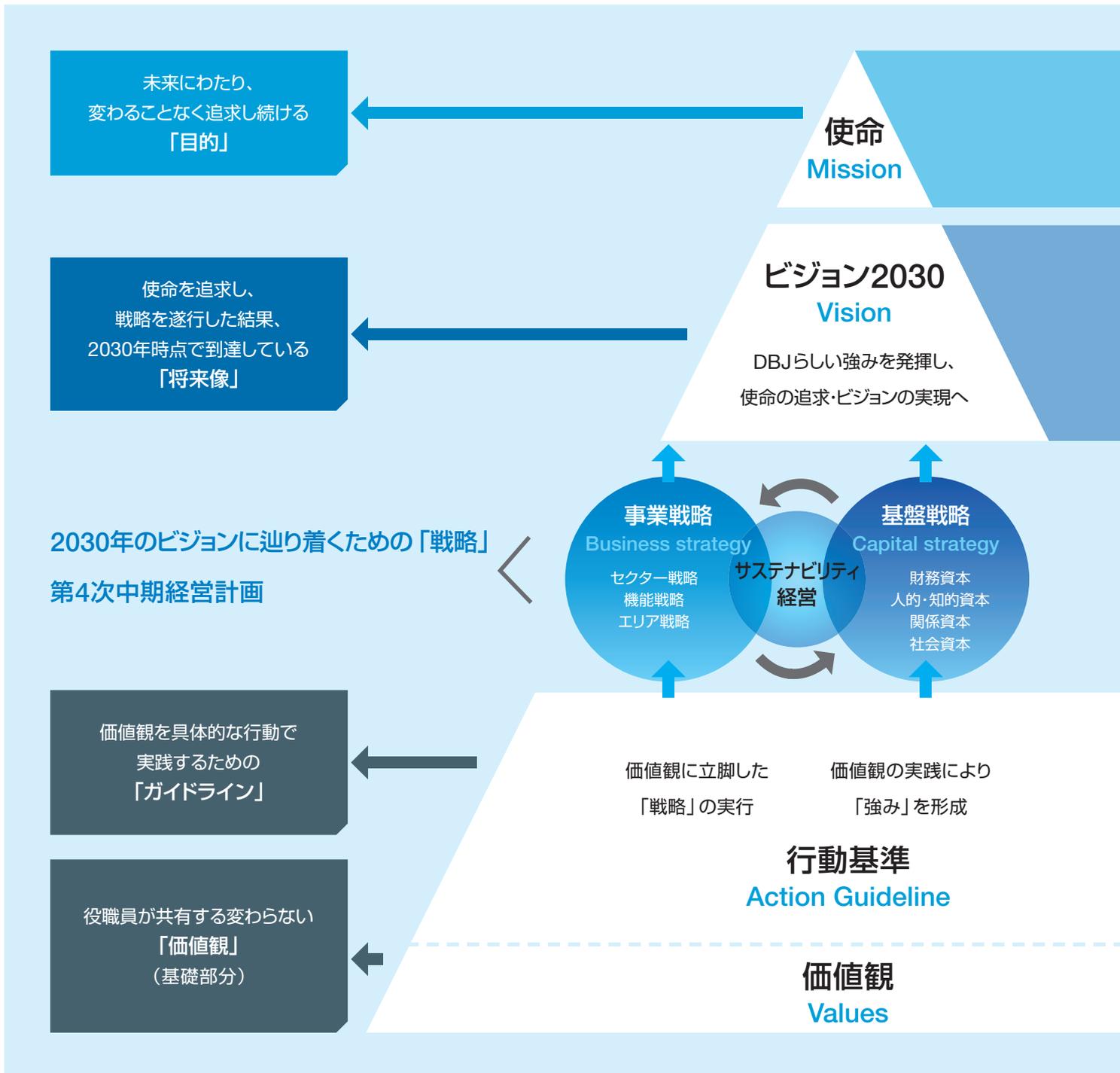
DBJグループの企業理念体系

～金融力で未来をデザインします～

今般の第4次中期経営計画の策定にあわせて、DBJグループの企業理念体系を再整理しました。

DBJグループの今日までの歩みに加え、今後想定される様々な環境変化や社会課題を踏まえて、DBJグループが変わらずに追求し続ける「使命」と共有する「価値観」、そして2030年時点において目指す「ビジョン2030」を設定しています。

また、これらの企業理念の追求を通じて形作られるDBJグループの差別化要素となる「強み」として、引き続き4つのDNA(長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性)を保持して参ります。



コラム 新しい行動基準の策定

2016年度に、ミドルマネジメント層約200人を対象として、企業理念体系の意味の共有と、新たな行動基準を策定するプロジェクトを実施しました。行動基準の取り纏め過程においては、ミドルマネジメント層による部下との意見交換を通じて、のべ約1,000人(参考:連結従業員数1,546人)が議論に参加し、そのうえで、取締役メンバーによる議論を重ね策定しました。



「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。

企業理念の共有

今後は、企業理念の一層の共有・実践を通して、社会的責任への意識を高めるのはもちろんのこと、DBJグループの一体感の向上や、コミュニケーションコストの抑制、志や使命感に基づく職員一人ひとりの成長意欲の高まり、といった効果を実現していきます。

戦略の遂行を支えるDBJらしい「強み」

4つのDNA: 長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性

- ▶ 未来への責任
 - 経済価値と社会価値の両立を追求し、未来への責任を果たします。
- ▶ お客様視点
 - お客様の立場に立ち、誰よりも徹底的に考えます。
- ▶ 卓越したサービス
 - 常に業務を見直し、サービスの質と生産性を高めます。
- ▶ 個の挑戦と協働
 - フロンティアに挑戦し、成果にこだわり、やり切ります。
 - 多様性を尊重し、協働して、お互いを高め合います。

▶ 挑戦 (Initiative) ▶ 誠実 (Integrity)

今日までのあゆみ

～通底する使命と価値観～

DBJの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は大きく変遷してきましたが、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。



川崎製鉄(株)(現 JFEスチール(株)):
千葉製鉄所建設(千葉県)
戦後初の高炉建設による鉄工業の近代化

1951年～1955年

経済の再建と自立

1951年、日本開発銀行設立。
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。



新宿副都心:新宿三井ビルほか(東京都)
浄水場跡地の再開発による新都心形成

1972年～1984年

国民生活の質的向上と エネルギーの安定供給

産業開発に加えて公害対策、地域・都市開
発などに注力。石油ショックを背景とした石
油代替エネルギーの導入、省エネの推進に
よるエネルギー安定供給の確保、大規模工
業用地造成への投融資を実行。



中山共同発電(株):IPP発電事業(大阪府)
規制緩和にともなう鉄鋼メーカーの電力事業進出
を本邦初のプロジェクトファイナンスで支援

1996年～2000年

活力ある豊かな社会の創造と 経済社会の安定

引き続き社会資本の整備、環境対策などを
重点分野としたほか、ベンチャービジネス支
援にも注力。また、阪神・淡路大震災の復
興融資や、金融システム安定化のための金
融環境対応融資にも迅速な対応を行うなど、
セーフティネットとしての機能を発揮。

経済復興期

高度成長期

安定成長期

バブル期

1951年 日本開発銀行法制定

1956年～1965年

高度成長への基盤整備

産業の基盤を支えるエネルギー・輸送力の
充実・強化に加え、新たな経済発展の原動
力となる分野の育成と近代化、地域格差
の是正を目指す地域開発などへの融資を
実行。

1956年、北海道開発公庫設立(翌年、北
海道東北開発公庫に改組)。北海道・東北
地方における産業振興を促進するための投
融資を開始。



川崎汽船(株):タンカー「利根川丸」
エネルギー・原材料輸入に不可欠なタンカーの整備

1966年～1971年

国際競争力の強化と 社会開発融資の展開

経済の開放体制への移行に向けて国際競
争力の強化を目指し、産業の体制整備・自
主技術開発の支援に力を入れる一方、高度
成長の歪みを解消すべく、地方開発、大
都市再開発、流通近代化、公害防止など
に取り組む。



ソニー(株):トリニトロンカラーテレビ工場
新技術企業化による国産技術の振興

1985年～1995年

生活・社会基盤整備と 産業構造転換の円滑化

対外経済摩擦の激化を背景に、内需拡大と
産業構造転換が急務となり、社会資本整備、
創造的技術開発、産業構造転換等の支援
に重点を置く。

平成以降、生活大国を目指し、環境・工
ネルギー対策、地域経済の活性化に注力。



山形ジェイアール直行特急保有(株):
山形新幹線
地域の基幹鉄道整備

「使命」

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。

2008年～

「株式会社日本政策投資銀行」設立

2008年10月1日、特殊会社として株式会社化し、株式会社日本政策投資銀行設立。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。



(株)Vリース
国内重工各社がコア部品の生産を担う航空機エンジンのオペレーティングリース事業へ参入し、日本の航空機産業の更なる発展を支援



デクセリアルズ(株)
機能性材料において世界有数の技術力を有する同社にリスクマネーの供給と人材などの経営資源の提供を通じて、事業拡大を支援



東武鉄道(株)
「東京スカイツリー®」を含む再開発事業を通じた都市開発を支援

ポスト・バブル期

構造改革期

リーマン・ショック / 東日本大震災

2007年 株式会社日本政策投資銀行法制定

2015年 株式会社日本政策投資銀行法改正(→P73へ)

将来

2001年～2007年

「地域・環境・技術」 支援の金融ソリューション

1999年、日本開発銀行と北海道東北開発公庫の一切の権利・義務を承継し、日本政策投資銀行設立。

「地域再生支援」「環境対策・生活基盤」「技術・経済活力創造」の3分野を重点分野とした投融資活動を行い、日本の経済社会の持続的発展に貢献。



旧(株)新潟鐵工所
DIPファイナンス、M&A、事業再生ファンドの考え方を活用した手法により、地場企業の持つ優れた技術や雇用の維持を図りながら事業再生を支援

海外業務の展開

日本への知見還元等を企図し、海外向け投融資体制の基盤整備を開始。



Senoko Power Ltd.(シンガポール)
シンガポール最大の電力会社 Senoko Power に対し、劣後ファイナンスを実施

リーマン・ショックによる 世界的な金融危機

2008年秋以降のリーマン・ショックによる世界的な金融危機の影響を受け、社債市場の機能低下にともなう企業の資金繰り悪化等に金融危機対応業務として迅速に対応。さらに、CP市場の機能低下に対応すべく、2009年1月より金融危機対応業務としてCPの購入を開始。

東日本大震災による震災危機

2011年3月11日に発生した「東日本大震災」にかかる震災危機対応業務として、電力会社向けを中心に他の金融機関等と連携しながら適切に対応。そのほか、被災地域の金融機関と共同して設立した「東日本大震災復興ファンド」を通じて、劣後ローンや優先株等のリスクマネー供給にも取り組む。

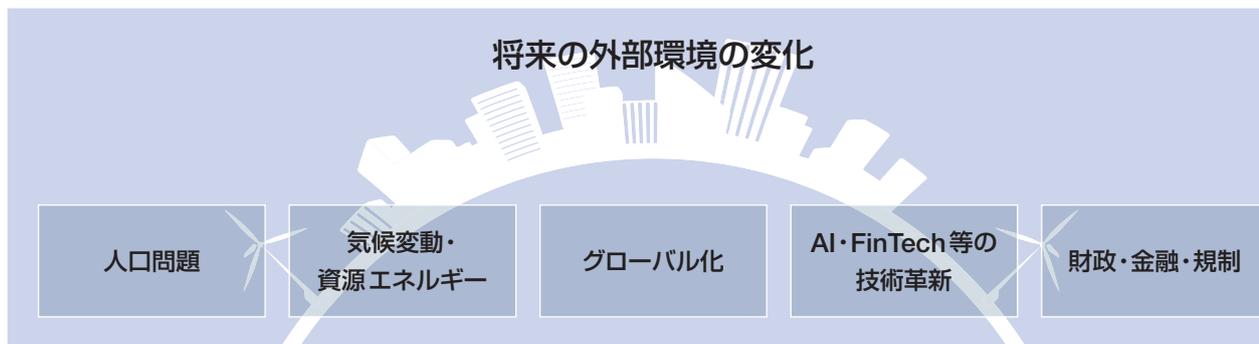
成長資金の供給機能の強化

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」において、本邦企業の競争力強化や地域活性化に必要な成長資金の供給を時限的・集中的に実施すべく、国から一部出資を受け、新たな投資の仕組みである「特定投資業務」を創設。

将来の社会課題とDBJグループの役割

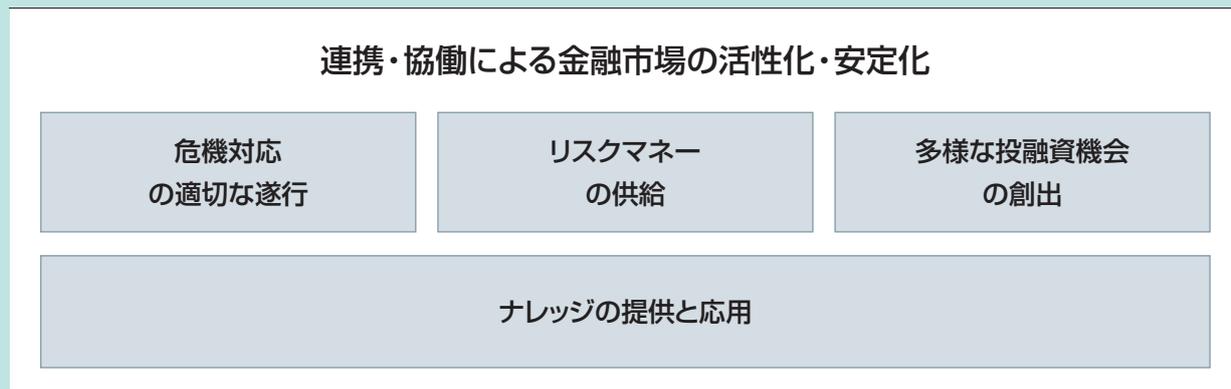
～目指す将来像(ビジョン2030)～

グローバル化や技術革新の進行などにより、産業・金融の変化が大きく加速するなか、過去の歩みと同様に、お客様と社会が直面する様々な課題に対し、DBJグループらしい創造的なソリューションを提供します。



産業・金融・社会の変化が加速し、新たなリスクと機会が生じるなかで、DBJグループらしい創造的なソリューションを提供

DBJグループの役割



「ビジョン2030」

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。

将来の外部環境の変化

DBJグループの目指す将来像である「ビジョン2030」を策定するにあたり、「人口問題」、「気候変動・資源エネルギー」、「グローバル化」、「AI・FinTech等の技術革新」、「財政・金融・規制」をDBJグループのステークホルダーに重要な影響を与える外部環境の変化として認識しています。

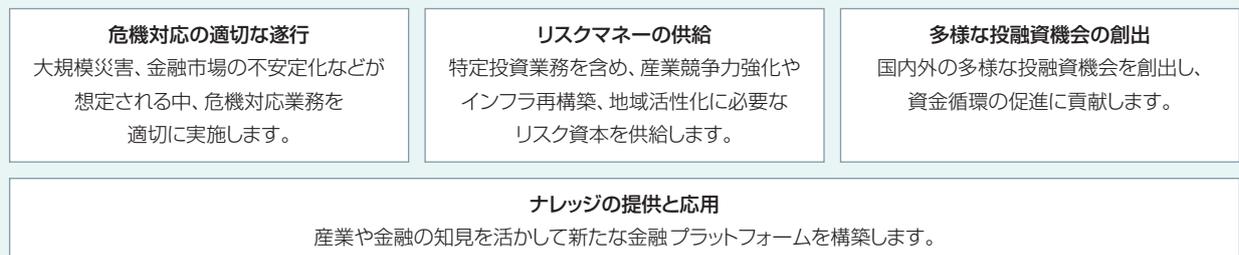
持続可能な経済社会の実現

長期的な外部環境の変化を踏まえて、産業、インフラ、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、サステナブルな社会づくりに貢献します。



連携・協働による金融市場の活性化・安定化

DBJグループは、様々なリスクに対し適切に対応する能力を磨き、金融機関や投資家の皆様との連携・協働を通じて、自らが身を置く金融市場の活性化や安定化に貢献します。

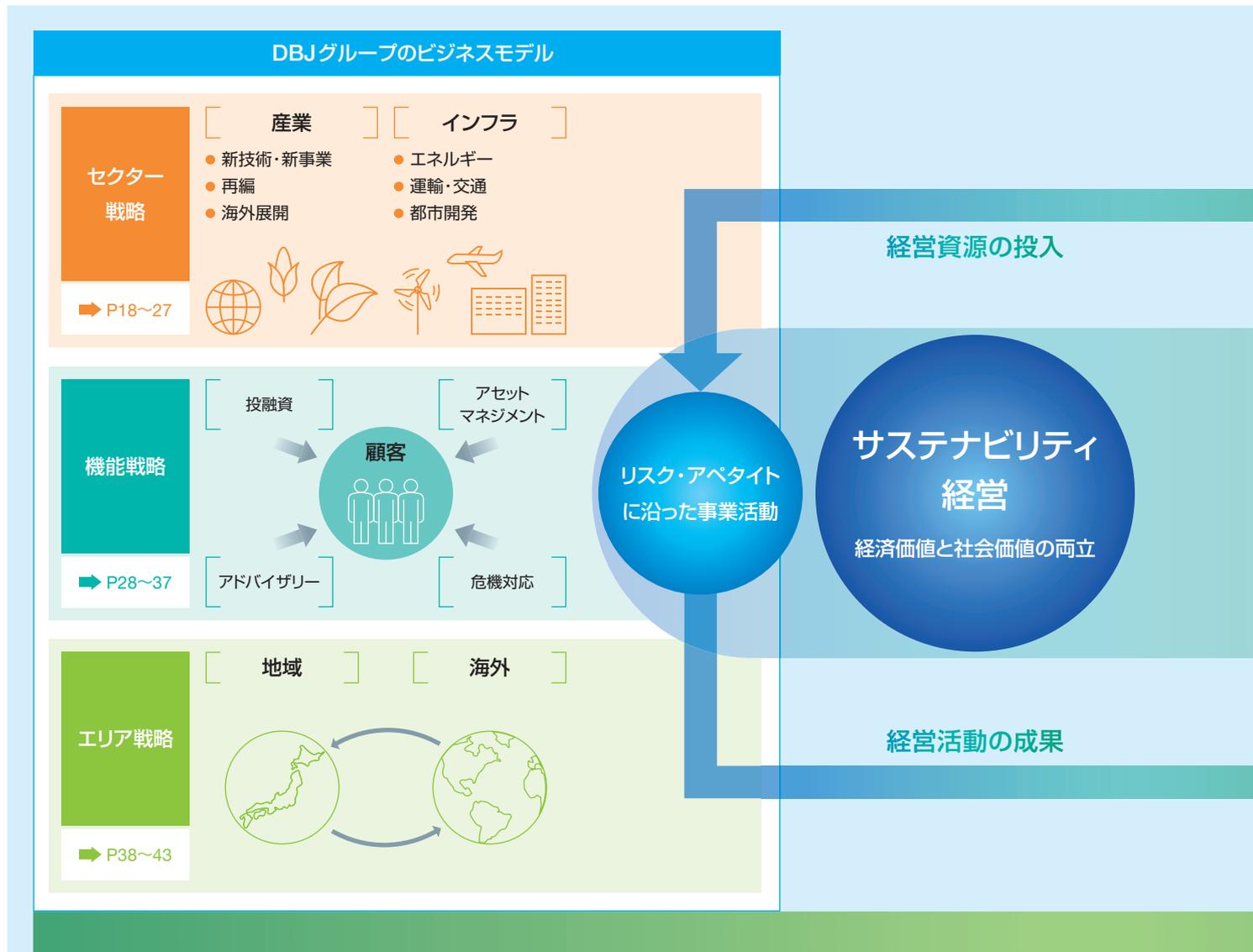


サステナビリティ経営

～経済価値と社会価値の両立～

DBJグループは、企業理念に則り、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べく、サステナビリティ経営を進めて参ります。

DBJグループが目指すサステナビリティ経営とは、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実現するとともに、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で、持続可能な社会の実現に貢献していく取り組みです。

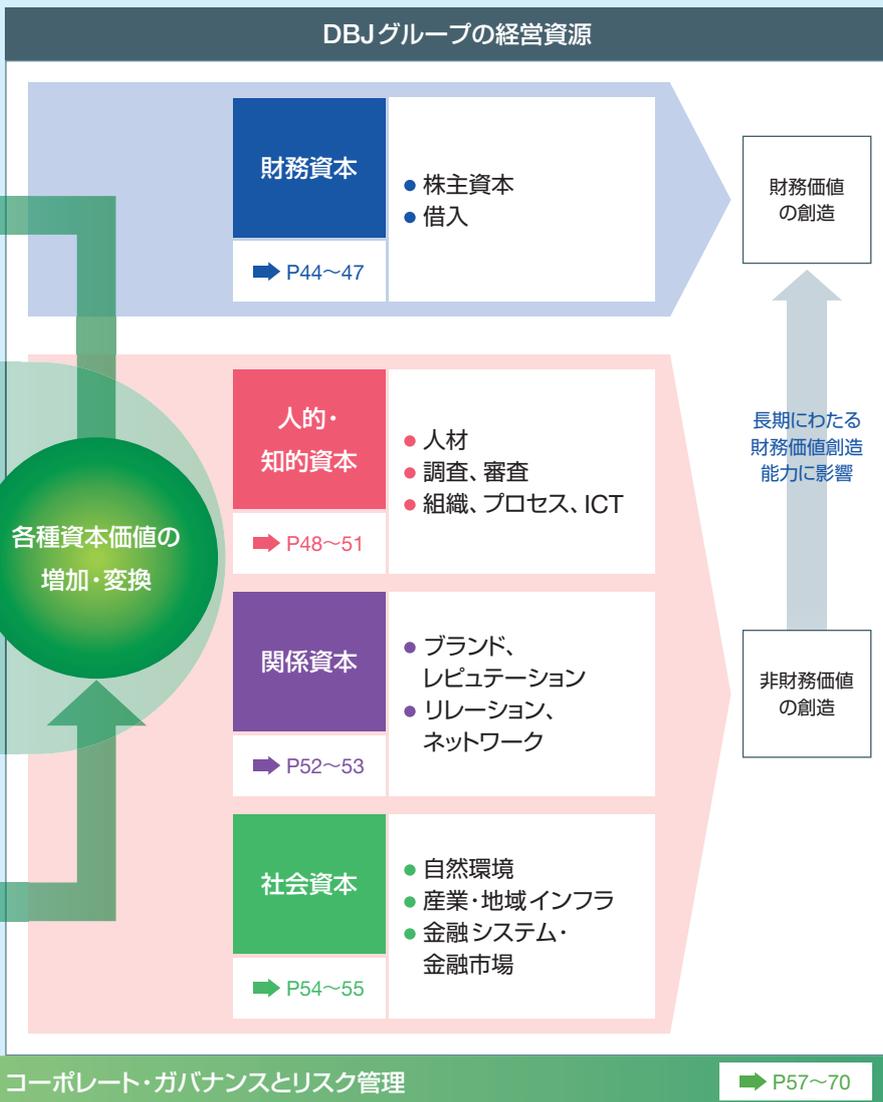


DBJグループのビジネスモデル

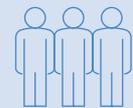
➡ P18～43

産業・インフラ分野のお客様に対し、リスク・アペタイトに沿った投融資一体の金融サービスとコンサルティング・アドバイザーサービスなどを提供するほか、投資家のお客様に対してシンジケーションや資産運用サービスを提供し、地域や海外も含めて事業活動を進めていきます。

また、DBJ法の法定業務として、大規模災害や金融市場の不安定化などが生じた場合、機動的に適切な危機対応業務を実施して参ります。



ステークホルダー・コミュニケーション



ステークホルダー
お客様・地域・従業員・
金融市場・投資家・
株主 等

DBJグループの経営資源

➡ P44~55

DBJグループの特色あるビジネスモデルの遂行のためには、それを支える特色ある経営資源の形成が不可欠です。DBJグループでは、健全な財務資本を確保することは当然として、長期的な財務価値創造能力に影響する人的・知的資本、関係資本、社会資本などの非財務資本をそれぞれ定義し、財務・非財務の資本の価値を統合的に高めます。

ステークホルダー・コミュニケーション

ステークホルダーの皆様との対話を通じて、経済価値と社会価値の創造プロセスを一層強化します。

サステナビリティ経営

～経済価値と社会価値の両立～

DBJグループは、様々な社会課題に対して適切な金融ソリューションを提供し、持続可能な社会の発展に貢献してきました。その取り組みを一層強化し、特色あるビジネスモデルに基づく事業活動を通じて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促進し、価値創造プロセスの継続的な改善に努めるため、「サステナビリティ基本方針」を2017年に定めました。

今年度は、Sustainable Development Goals(SDGs)やGRI Standards、IIRCの国際統合報告フレームワークなどの国際的ガイドラインも参照しながら、DBJグループが取り組むべき国内外の社会課題を抽出・検討し、ステークホルダーとの対話も踏まえ、サステナビリティ委員会にてマテリアリティ(重要課題)の議論を深め、取り組みに繋げて参ります。

■ サステナビリティ基本方針(一部)

■ 持続可能な社会への貢献

1. 環境・社会・ガバナンス(ESG)を巡る国内外の法令や規範に加え、政府の政策動向も踏まえつつ、事業分野における重要な社会課題を把握し、投融資や資産運用を始めとする事業活動に、持続可能な社会の実現に向けた視点を組み込むことで、適切なソリューションを提供し、誠実かつ公正な事業活動に取り組みます。
2. 社会課題に関する継続的な調査・研究及び情報発信等を通じ、持続可能な社会に向けてナレッジ面でもリーダーシップを発揮します。
3. 自らの事業活動が社会に与える影響を把握し、取り組みの改善に努めます。
4. 人権に関する法令や規範を遵守し、あらゆる事業活動においてすべての人々の人権に配慮します。
5. ステークホルダーとの対話を重視して、価値創造プロセスの継続的な改善に努めます。

■ ステークホルダーの皆様に対する取り組み

お客様の持続的成長

国内外の産業・インフラ分野などのお客様に対する特色ある投融資等のソリューション提供を通じて、お客様の有形・無形の価値を高め、持続的成長に貢献します。

地域の自立的発展

地域社会とのパートナーシップを重視し、自治体や他の金融機関等とも連携した事業活動を通じて、地域の自立的発展に貢献します。

従業員との協調

1. 従業員一人ひとりの能力開発やモチベーション向上に取り組み、成長を促進するとともに、心身の健康保持・増進に努めます。
2. 性別、年齢、国籍、障がいの有無等に関わらず多様な人材が能力や専門性を最大限に発揮できる風土をつくるとともに、その基盤として働きやすさに配慮した良好な職場環境作りを推進します。

金融市場の活性化・安定化

1. 他の金融機関等と連携・協働して、特定投資業務を含むリスクマネーの供給に取り組み、フロンティアの開拓を通じて金融市場の活性化に貢献します。
2. 資産運用事業において、投資家の最善の利益を追求しつつ良質な投資機会・運用サービスを提供することを通じ、その多様な運用ニーズに適切に応え、資金循環を活性化します。
3. 危機対応業務の遂行を通じてセーフティネット機能を発揮し、金融市場の安定化に貢献します。

投資家との対話

有形・無形の企業価値の持続的向上に努めるとともに、開示の透明性を高め、投資家との建設的な対話を促進します。

こうした取り組みを一層進めていくにあたり、2017年4月1日より経営企画部に「サステナビリティ経営室」を新設しています。

14 第4次中期経営計画

18 事業戦略

18 セクター戦略

28 機能戦略

38 エリア戦略

44 基盤戦略

44 財務資本

48 人的資本

50 知的資本

52 関係資本

54 社会資本

56 2016年度のトピックス



第4次中期経営計画

～変化に挑み、未来を創る3年間～

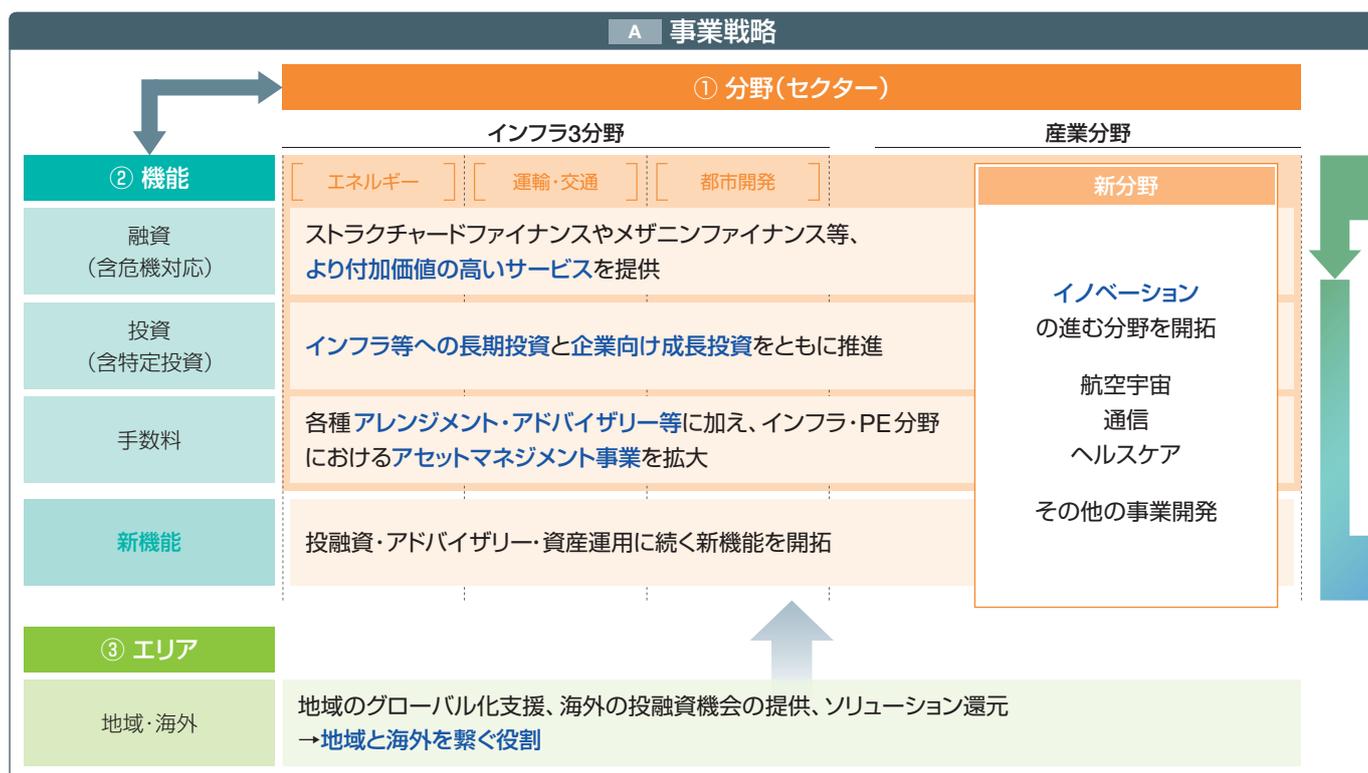
2008年の株式会社化以降の3回にわたる中期経営計画の遂行を通じ、DBJグループは一貫して「投融資一体」の金融サービスの拡充とリスク管理態勢の高度化を進めてきました。

金融市場の不安定化や天災などの危機に対する機動的な対応に加え、第2次中期経営計画から本格展開した投資業務

及び海外業務、第3次中期経営計画で強化を図った資産運用業務についても着実な進展が見られます。

一方で、近年の金融緩和下でのシニアローンの収益性低下、投資収益のボラティリティの高さ等の事業面の課題に加え、必要な人材の獲得・育成、働き方の見直しを含む業務改革など経営基盤面の課題も顕在化しています。

第4次中期経営計画 ～変化に挑み、未来を創る3年間～



第3次中期経営計画までの実績

DBJ設立からの歩み



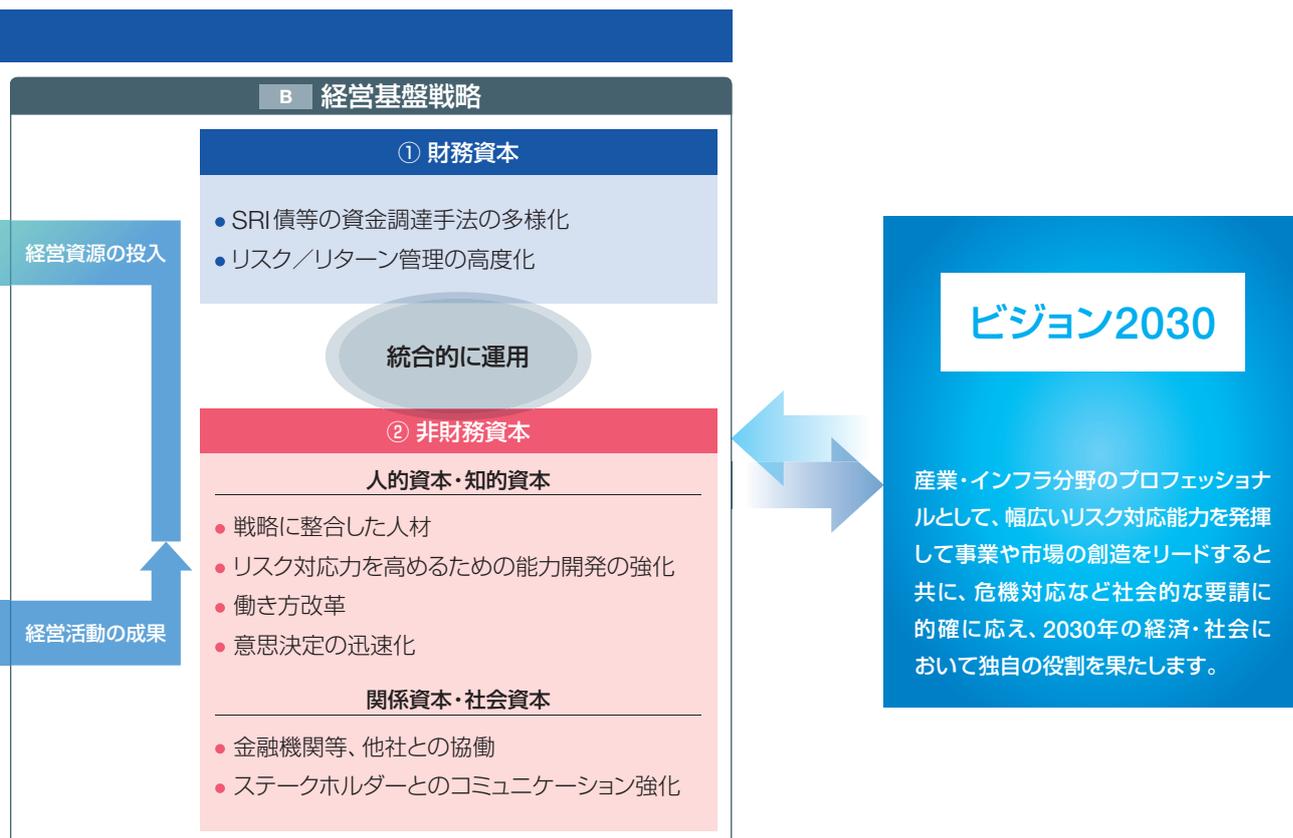
第3次中期経営計画までの総括

- 1. 危機対応業務の遂行**
金融危機、東日本大震災等において、迅速に対応
- 2. 投融資一体、リスクマネー供給**
メザニンファイナンスや投資の進展
- 3. 多様な投融資機会の創出**
金融機関との適切なリスクシェア、運用機会の提供

上記の取り組みが奏功し、計画を上回る成果を得ると同時に、社会的課題へのソリューション提供の実績を踏まえ、2015年のDBJ法改正において特定投資業務が制度化されました(P30を参照)。

外部環境の不確実性が高まるなか、第4次中期経営計画においては、挑戦と誠実というDBJグループの価値観に立ち返り、強みを有する分野の深掘りと新たな分野の開拓、事業を支える経営基盤の強化など、持続的な成長に向けた積極的な取り組みを展開して参ります。

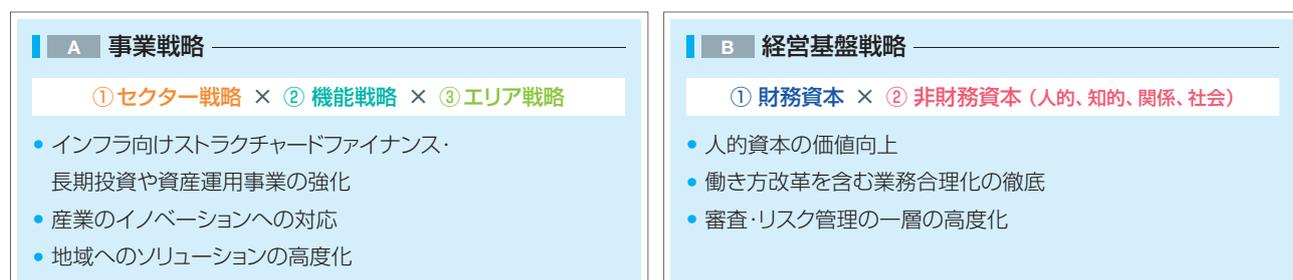
なお副題の「変化に挑み、未来を創る3年間」には、外部環境への能動的対応と自社の変革に挑む姿勢、そして未来の社会と未来のDBJグループの基盤を形づくる3年間、という意図を込めています。



第4次中期経営計画期間の課題と対応

金融緩和/低金利	融資の収益性低下、運用難、金利環境の変動リスク	→ 安定的な投資ポートフォリオ構築、資産運用等強化
地域における課題の高まり	地域経済の疲弊、地域における金融の役割見直し	→ 地域金融機関との協働も含めた投資やナレッジ貢献
グローバル化/イノベーション	保護主義の台頭、産業・金融・社会の変化が加速	→ 変化への能動的対応、リスク/リターン管理の高度化

第4次中期経営計画の概要

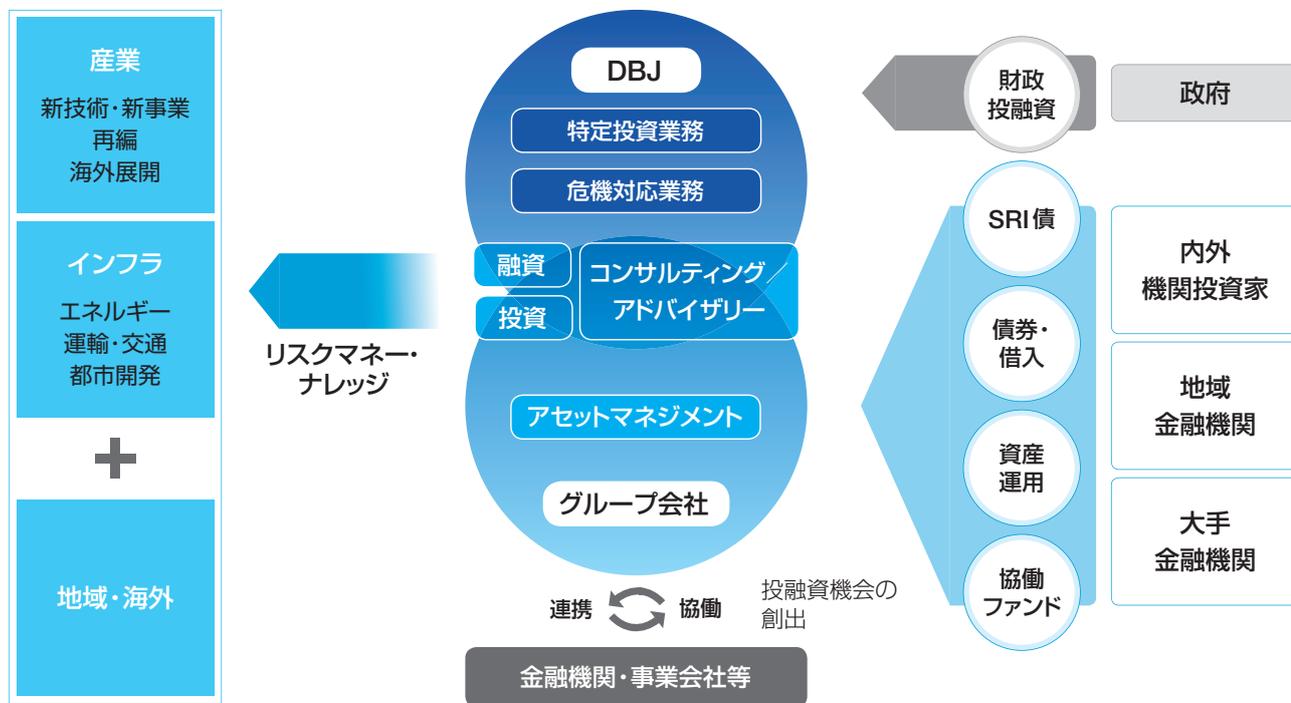


第4次中期経営計画

～変化に挑み、未来を創る3年間～

連携・協働による金融市場の活性化・安定化

第4次中期経営計画においても、他の金融機関や事業会社の皆様との連携・協働を重視し、適切なパートナーシップを組むことで、特色あるソリューションを提供します。



■ 資金の調達と運用

内外の機関投資家や金融機関の皆様からの資金の調達や運用受託といった様々な形で資金を受け入れ、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付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

DBJ法に定められた業務であり、DBJグループを特徴付ける業務として、引き続き適切な運営を行います。

第4次中期経営計画の財務目標

第4次中期経営計画期間中は、特定投資業務をはじめとするリスクマネー供給を強化し、長期安定的な収益基盤の確保に努め、またインフラ案件等を中心に海外案件にもこれまで以上に取り組み、業務粗利益は第3次中期経営計画目標値から300億円増の1,900億円、当期純利益は100億円増の800億円を目指します(P45を参照)。

今後とも特定投資業務や危機対応業務、その他リスクマネー供給といった業務を遂行するための強固な自己資本の維持と収益性の両立を図って参ります。

第4次中期経営計画の策定・共有プロセス

今般の中期経営計画策定・共有にかかる社内の取り組みについて、ご紹介します。

1 策定プロセス

- 取締役常務執行役員(5名)による中計ミーティング(2016年8月～2017年3月の期間中で計22回実施)をベースに、代表取締役を交えた議論を実施しました。
- 部や支店単位でもオフサイトミーティングを実施し、多くの役職員が策定過程に参画しました。
- また、アドバイザリー・ボード(P59を参照)においても第4次中期経営計画について外部有識者に議論頂き、ご意見を反映しています。

部単位での
オフサイト合宿



2 共有プロセス

社内決定以降、グループ各所・各層にて第4次中期経営計画と企業理念体系の共有活動を実施しました。

本店説明会	全10回	約800人参加
支店説明会	全10支店	約120人参加
主要グループ会社説明会	全11社	約180人参加



本店における説明会風景



グループ会社における説明会風景

役職員が一体となって業務の遂行にあたる素地を作るべく、こうしたプロセスによるコミュニケーションを通して、理念や戦略の共有に取り組んでいます。

セクター戦略

エネルギー分野



2017年3月末

電気・ガス・熱供給・水道業向け融資残高

3.2兆円

写真提供:ソーラーフロンティア(株)

ビジョン

日本のエネルギー市場の変革を金融面でリードするとともに、日本のエネルギー企業のグローバル化及び世界レベルでの低炭素集約型社会の実現に貢献します。

主な事業分野

下記業種における事業者・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

電力

ガス

石油

実績とこれまでの取り組み

DBJは、日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代より、日本のエネルギーインフラ構築に貢献してきました。近年においては、国内エネルギー産業の構造改革を背景に、電力・ガス・石油産業等の事業再編・海外展開への支援のほか、老朽化火力発電所のリプレイスや自由化電源の需要増等とともに火力発電所の新增設、再生可能エネルギー普及に向けた発電所の新增設やキャピタルリサイクルへの支援に注力し、時代のニーズに対して最適な金融ソリューションを提供してきました。2017年3月末時点の電気・ガス・熱供給・水道業向け融資残高は、3兆2,521億円となり、業種別融資残高比率では24.9%となりました。

中長期的な外部環境と社会課題

日本のエネルギー産業は現在大きな岐路に直面しています。人口等マクロ経済構造の変化、省エネルギー化の進展といった環境のもと、CO₂排出量削減に向けた取り組みと電力・ガス市場の自由化を同時に進めていく必要があります。

このような状況下、エネルギー産業を金融面から支援するための課題として、再生可能エネルギー等の新しい技術の普及支援や増大するリスクに対応するための資本性資金の供給に加え、プロジェクトファイナンスによるリスクを明確化した取り組みを強化し、幅広い事業者の市場参加を可能にする取り組みが求められています。

戦略

お客様との強いリレーションを維持し、そのうえで業界再編のためのアドバイザリー業務、リスクマネーである資本性資金の提供に注力します。加えて、リスク分担を明確化したプロジェクトファイナンスによる取り組みを強化し、国内電力市場の自由化にともなう投資需要に対し、幅広い金融機関と協調し円滑な資金供給に取り組みます。

また、幅広い金融機関が国内エネルギーインフラ市場に参加できるよう、キャピタルリサイクル可能なマーケットの育成に取り組みため、DBJグループはエネルギー分野におけるアセットマネジメント業務を強化します。

海外においては、自由化市場育成で先行するマーケットに取り組みすることで、国内市場発展に向けたノウハウの還元と日本企業の海外展開を積極的に支援するとともに、世界レベルでの低炭素化に貢献して参ります。

取り組み事例

事例 1 福島ガス発電(株)

同社の天然ガス火力発電所の新設にあたって、DBJはリードアレンジャー(主幹事)として、総額1,400億円のプロジェクトファイナンスを組成しました。DBJは低廉で環境負荷の低い電力の安定供給と、発電所周辺地域の経済や産業の発展への貢献を目指します。



完成イメージ

事例 2 日本風力開発ジョイントファンド(株)

DBJは日本風力開発(株)と共同で同社を設立し、風力発電施設の取得・運営を行っています。プロジェクトファイナンスによる同社の資金調達にあたっては、格付投資情報センター(R&I)からトリプルBの格付を取得し、外部格付を取得した国内初の風力発電プロジェクトとなりました。



日本風力開発(株)の設備

セクター戦略

運輸・交通分野



2017年3月末

交通インフラ向け(運輸業向け)融資残高

2.3兆円

ビジョン

日本の運輸・交通セクターの成長及び交通ネットワークの高度化を金融面からリードするとともに、世界のトランスポーターファイナンス市場と日本の金融市場を橋渡しします。

主な事業分野

下記業種における事業者・プロジェクトへのファイナンスの提供

陸運

海運

空運

実績とこれまでの取り組み

DBJは、日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代より、海運業での船隊整備、羽田をはじめとした各地の空港整備や航空業での機材調達、鉄道業での輸送力増強など、日本の運輸・交通セクターの発展に向けた投融資に注力してきました。また、近時は本邦新興航空会社の再生ファイナンス、空港コンセッション対応、機材価値に着目した航空機ファイナンス等、時代の要請に応じた最適な金融ソリューションも提供しています。2017年3月末時点の交通インフラ向け(運輸業向け)融資残高は2兆3,121億円となり、業種別融資残高比率では17.7%となりました。

中長期的な外部環境と社会課題

今後も、全世界では人口増大にともなうヒト・モノの移動の増加とこれを支える運輸・交通セクターの成長が続く一方、日本では貿易立国としての物資の安定輸送の維持に加え、人口減少・高齢化、訪日外国人の増加などへの対応が必要であり、運輸・交通セクターの持続的な成長やネットワークの高度化に向けた様々な課題解決が求められます。DBJグループはこうしたお客様を巡る課題をともに解決すべく、様々なニーズにあわせた金融ソリューションを提供するとともに、世界のトランスポートファイナンス市場と日本の金融市場の橋渡しとしての役割を果たして参ります。

戦略

運輸・交通セクターにおけるお客様とのリレーションを維持しつつ、外部環境や社会課題の変化にあわせた柔軟な対応にも磨きをかけていきます。具体的には、陸・海・空それぞれについて、良質なプロジェクト・アセットに依拠した最適なファイナンスの更なる強化や日本企業の国際的な競争力強化のためのリスクマネー供給などの取り組みを推進していきます。また、地方銀行をはじめとした日本の金融機関・投資家に対し、世界のトランスポートファイナンス市場でのより多くのファイナンス機会を提供すべく、従来から強化してきたシンジケートローンのほか、投資や証券機能も活用した様々な投融資プロダクトの提供にも注力して参ります。

取り組み事例

事例 1 関西国際空港及び大阪国際空港 一体運営にかかるファイナンス

関西エアポート(株)が、国内初かつ最大の空港コンセッション事業である関西国際空港及び大阪国際空港の一体運営を開始するにあたり、DBJはリードアレンジャーとして総額約1,900億円の国内最大規模のプロジェクトファイナンスを組成しました。



写真提供: 関西エアポート(株)

事例 2 川崎汽船(株)が運航する超大型 コンテナ船取得にかかるファイナンス

同社は、外航分野全般を手がける世界有数の海運事業者です。DBJは、最新鋭の省エネ機能を備えた超大型コンテナ船の取得にかかるファイナンスの組成に貢献しました。本船は、同社のコンテナ船事業における基幹船隊としてアジア/欧州航路に投入され、高品質なサービスを提供しています。



本件コンテナ船

セクター戦略

都市開発分野



2017年3月末

不動産業向け融資残高

1.7兆円

ビジョン

都市機能の適切な維持・更新・拡充に貢献して都市とともに成長し、また、市場の安定化装置として不動産金融市場とともに成長します。

主な事業分野

デベロッパーなどが行う都市開発事業への投融資、不動産保有を目的とする特別目的会社、リートに対する投融資、(一財)日本不動産研究所とのDBJ Green Building 認証 (P55を参照)の運営

都市開発
事業

不動産
ファイナンス

Green
Building
認証

実績とこれまでの取り組み

DBJは、1960年代から不動産事業への長期ファイナンスに取り組み、また、日本の不動産証券化市場には、その黎明期から参画し、蓄積したノウハウとネットワークを活用しながら、市場の活性化に取り組んできました。2011年度には、「DBJ Green Building 認証」制度の運用を開始し、環境や社会に配慮した取り組みを金融面からサポートしてきました。2017年3月末時点の不動産業向け融資残高は1兆7,490億円となり、業種別融資残高比率では13.4%となりました。

中長期的な外部環境と社会課題

日本の競争力を強化するために、都市の国際競争力を引き上げることが重要な課題となっています。そうしたなかで戦後整備されてきた都市基盤が更新期を迎えており、その更新を円滑に進めることはもちろん、単なる更新に止まらず、環境や社会に配慮したまちづくりを進める必要があります。

一方で、まちづくりを進める上で必要不可欠な不動産金融市場は、国際的な影響を受けて不安定化しやすくなっています。リーマン・ショック時においては、証券化市場を中心に非常に大きな影響が生じ、不動産金融市場は大混乱しましたが、このような状況においても資金供給を安定化し、不動産金融市場を成長させ、都市の成長を促進していくことが必要です。

戦略

デベロッパーへの融資や、個々の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。また、安定稼働物件の保有主体としてその存在感が増しているリートへの資金供給を通じて、リートの資金調達を安定化し、その成長を支えます。

一方で、運用先を探している国内外の機関投資家や地域金融機関などに対し、良質な資産運用機会を提供するとともに、適切なリスクシェアによる協調融資を実施することで、不動産金融市場への安定的な資金の流れを作って参ります。

また、DBJ Green Building 認証を(一財)日本不動産研究所とともに運営し、環境・社会への配慮がなされた不動産に対する評価向上に努めます。

取り組み事例

事例 1 京橋エドグラン

日本土地建物(株)は特定業務代行者(代表企業)として、地権者とともに京橋二丁目にて市街地再開発事業を推進し、2016年11月に「京橋エドグラン」をオープンさせました。当施設は、京橋エリア最大級の高層オフィスと歴史的建造物である「明治屋京橋ビル」から構成され、エリアの新たなランドマークとして注目を集めています。DBJは開発段階から融資を行い、その実現に貢献しました。



京橋エドグラン外観

事例 2 東京スカイツリー®

東武鉄道(株)は東京スカイツリーを含む業平橋・押上地区再開発事業などの大規模プロジェクトを行っています。プロジェクト主体の会社にとっては、地域の発展にも寄与する創業以来の一大事業です。

多額の開業資金調達と同社の財務基盤強化の両立のため、DBJはハイブリッドファイナンスという融資と出資の中間の特徴を持つ金融手法を提案し、プロジェクトの実現を支援しました。



東京スカイツリー®

セクター戦略

産業分野



ビジョン

今後技術革新・新事業・再編など様々な変化が予想される産業分野では、お客様・社会の課題に真摯に向き合いこれを解決するとともに、こうした取り組みのなかでDBJグループ自身の成長機会を見出し、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とって欠かせない存在となります。

主な事業分野

下記業種における事業者・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

製造業

通信・放送・
メディア

小売・食品

ヘルスケア

ホテル・旅館・
観光など

実績とこれまでの取り組み

DBJは、設備投資向け長期資金提供で培った産業調査力・企業分析力をベースとしながら、1990年代にいち早く新規事業向けファイナンスに取り組み、事業再生や産業再編が課題となった2000年代前半以降はDIPファイナンスやプライベートエクイティ投資、M&Aアドバイザリー業務等を本格化させました。2008年の株式会社化以降も、こうした知見・経験を活かし、産業調査力をさらに高めながら、海外進出やノンコア事業切り出し、新事業創出、財務再構築のための投融資やアドバイザリー業務等を通じて、お客様のその時々々の課題の解決や競争力強化に貢献してきました。

中長期的な外部環境と社会課題

人口問題やグローバル化、AIをはじめとする技術革新など外部環境の変化を受け、お客様は、新技術の事業化等のイノベーションの推進、生産性向上や競争力強化のための事業再編、成長機会を獲得するための海外展開などの課題に直面しています。一方、金融環境面では、資金余剰の状況が続き、FinTech等の技術革新も踏まえると今後資金の出し手がますます多様化することが予想されます。資金へのアクセスが一層容易となることも予想されるなか、今後金融面でお客様の課題解決に貢献するためには、独自の付加価値提供が必要となります。

航空宇宙

本邦航空産業は欧米との国際共同開発を通じて得た一定の地位をさらに高めるため、次世代技術の要素開発やサプライチェーン強化による量産効率化、中小中堅企業や地方を中心とした裾野の質的・量的拡大、整備事業や完成機事業という将来を見据えた戦略的な取り組みが必要となっています。また、本邦宇宙産業は官需主導の開発型から量産型への転換の動きがはじめています。

DBJは航空機産業への投融資を国の施策と緊密に連携しながら30年以上継続・拡大させてきました。そうしたなかで、DBJグループの総力を結集し、航空宇宙分野を一層支える体制を整えるべく、2017年4月1日より「航空宇宙室」を新設しました。今後も特定投資業務の活用などリスクマネーの供給を含め、本邦航空宇宙産業の発展に貢献して参ります。

戦略

各種業界で深い専門性を身につけ、各種ファイナンス機能やナレッジ、独自のネットワークを総動員し、事業ポートフォリオの最適化、新規事業開発、海外展開、財務戦略、資本政策などの領域を中心にお客様の課題解決を実現します。2017年より航空宇宙、通信、ヘルスケアの分野では、確固たる事業基盤確立に向け、専門チームを立ち上げました。各業界に深く関与する一方、経済社会のメガトレンドや構造変化にも目を向けながら、従来の枠組みにとらわれない業種横断的な事業開発(水素社会への対応等)など、イノベーションへの各種対応を強化します。

取り組み事例

民間航空 エンジン業界の競争力強化支援

DBJは、三菱重工業(株)が営む民間航空エンジン事業を会社分割により承継して発足した三菱重工航空エンジン(株)に対し、リスクマネー供給を行っています。本件は、(株)IHIとの生産連携及び取引企業のクラスター化により競争力の強化及び国際マーケットでの存在感を高めていくことを企図しています。



工場風景

セクター戦略

産業分野

通信

日々増大を続けるデータ通信量、莫大な通信トラフィックを支える通信ネットワークはその役割がこれまで以上に増しています。DBJグループは1980年代の通信自由化以降、世界でも有数の高速・大容量を誇る国内ネットワークの構築を金融面でサポートしてきました。今後、あらゆるモノが通信で繋がっていく社会の到来とともに、通信ネットワークは社会の基盤インフラとして、より強靱に、より高度に発展を遂げる必要があります。

これからも、国内外における先駆的な取り組みに積極的に参画しつつ、リスクマネーの供給を通じた次世代の通信インフラ構築に貢献して参ります。

取り組み事例

欧州最大規模の通信インフラ企業への
ファイナンス

Cellnex Telecom, S.A.はスペインを拠点に欧州5カ国で通信用タワー(鉄塔)等を通信事業者向けに賃貸しており、保有するタワー数は欧州最大規模です。

DBJは同社の更なる規模拡大に向けた買収への資金提供を行うことで、グローバルに通信インフラ整備に貢献するとともに、様々な通信インフラ整備の手法についての知見を蓄積して日本への還元を目指しています。



通信用タワー

ヘルスケア

DBJグループのヘルスケア分野では、従来から力を入れている医療・介護分野に加え、ライフサイエンス領域での新たな取り組みを開始しています。具体的には、イノベーションを一定程度ベンチャー企業等外部にも委ね、必要なものを取り込み、自社の販売力のなかで新たな製品を世界に広めていくという米国のヘルスケア分野におけるスタイルを日本流に構築していくことが喫緊の課題と考え、米国のベンチャーキャピタルとのネットワーキングなどに取り組んでいます。投融資に加え、こうしたネットワークを活かし、日本の医療機器・製薬企業等の事業開発力強化に貢献して参ります。

取り組み事例

シリコンバレーの先端医療機器ファンドへの出資

2014年9月、DBJはシリコンバレーのファンドであるエマージェントメディカルパートナーズIIへの出資を実施しました。先行するレポートなどで米国医療機器開発の「強みの源泉」として同地のエコシステムに注目、そのエコシステムと日本の産業の橋渡しをすべく、現地で長年にわたり事業化実績を上げてきたThomas Fogarty氏らの設立した同ファンドに出資を行い、そのネットワークも含めた日本への還元に取り組んでいます。



シリコンバレー遠景

イノベーションへの対応

近年、ITや新素材・新エネルギー、生命科学、ロボティクスなど、既存の産業・社会構造を大きく変える可能性を秘めた技術やイノベーションが勃興しつつあります。こうした新技術等を社会実装して事業化に繋げるためには、業界・企業規模・エリア等の垣根を越えた協業や官民連携を通じて新しい価

値観の共有・ルール形成を図っていく視点が重要となります。DBJグループは、中立性を活かして多様なプレイヤーの連携を促しつつ、長期目線からプロジェクト形成に取り組み、事業創造活動を通じてお客様や社会の課題解決に貢献して参ります。

取り組み事例

事例1 水素社会の実現に向けた取り組み

水素・燃料電池は、エネルギーセキュリティや環境問題の解決に資する次世代のエネルギーとして期待されています。DBJは、供給サイドのコスト競争力向上に向けた海外由来の水素サプライチェーン構築検討のほか、FCV向け水素ステーションの本格整備など需要サイドのスケールメリット創出に繋がるプロジェクト形成に取り組んで参ります。



写真提供: TOYOTA Global Newsroom

事例2 DBJキャピタル(株)

事業分野や規模にとらわれることなく、新たな技術やビジネスモデルを駆使し、グローバルな競争力を持って成長するベンチャー企業に対し、成長資金としてのエクイティ投資を行い、DBJグループの様々なネットワークを活用したファイナンス面のサポートやソリューションを提供しています。また、企業・研究所・大学に存在する優れた知財・技術の事業化、知財・技術のカーブアウト等について、バリューアップチームによる強力なハンズオンにより、ベンチャー企業の立ち上げもサポートしています。

DBJキャピタル(株)のウェブサイト:
<https://www.dbj-cap.jp/>



こうした取り組みを一層進めていくにあたり、2017年4月1日より、業種横断的な新事業開発や産業のイノベーション推進を目的に、業務企画部に「イノベーション推進室」を新設しています。

機能戦略

投融資一体 (リスクマネーの供給)



ビジョン

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、お客様のニーズにあわせた最適なファイナンスを提供します。

概要

適切な事業性分析、リスク評価、スキーム構築を通じて投融資業務を実施します。特に案件ごとの特徴や関係者の意向を踏まえ、融資、メザニン、投資、いずれも柔軟に対応する「投融資一体」モデルを特徴としています。

実績とこれまでの取り組み

DBJは、日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代より、設備資金向け長期融資に取り組み、業界に対する深い理解、企業分析力に裏打ちされた適切なリスクテイクを行ってきました。さらに、こうした企業・事業を診る力に加えて、先進的な金融スキームも積極的に取り入れ、プロジェクトファイナンスや事業再生ファイナンスでは、日本において先駆的な役割を果たしてきました。また、リスク評価能力を活かし、融資からメザニン・投資へと取り組み領域を広げ、企業の成長支援やインフラ構築のためのリスクマネー供給でも、日本において主導的な役割を果たしてきました。

中長期的な外部環境と社会課題

資金余剰の状況が続き、また資本市場も一定程度整備された環境下では、資金それ自体の価値は低下しています。一方、産業の創造・転換と成長、地域の自立・活性化、インフラ再構築・強化といった分野では、必要な資金、特にリスクマネーの担い手が不足しているとの見方もあります。例えば地域活性化の観点からは、単なる資金提供ではなく、課題解決のための提言と組み合わせることで、活性化に向けたプロジェクトが動き出すといった事例も見られ、付加価値をとまなう投融資の活用余地は依然として大きいと考えています。

戦略

これまで、融資からメザニン・投資まで、お客様のニーズにあわせた最適なファイナンスを柔軟に提供する、独自の投融資一体モデルを構築してきました。今後もこのモデルを一層深化させて参ります。融資においては、ストラクチャードファイナンスやメザニンファイナンス等、より付加価値の高いサービスに注力します。投資では、インフラ等への長期投資と企業向け成長投資をともに推進します。インフラ等への長期投資では、対象となるアセットの価値を評価する能力、価値を高める能力、リスクをコントロールする能力を高め、インフラ再構築・強化といった日本の課題解決に貢献します。企業向け成長投資では、産業・企業分析力や独自の立ち位置に立脚した案件組成力を強化するとともに、投資後のバリューアップにも注力することで、お客様の競争力強化、産業の創造・転換に貢献して参ります。

取り組み事例

事例1 ヤンマーホールディングス(株)と共同でインド企業へ投資

同社は、クリーンディーゼルエンジンで世界中の顧客から高く評価されている業界のパイオニアです。トラクターの世界最大市場であるインドでの販売拡大を目指して、トラクター製造大手International Tractors Limitedの株式を追加取得するにあたり、DBJは特定投資業務を活用し、共同投資を実施しました。

International Tractors Limitedが製造・販売するトラクター



事例2 DBJ投資アドバイザー(株)(DBJ-IA)

DBJの投資先となる企業の皆様が、M&A戦略、資本戦略、海外戦略等による成長戦略を実現するために、資金面のみならず、DBJグループの国内外ネットワークの活用や人材の確保・提供などを通じ、サポートしています。

【投融資事例】デクセリアルズ(株)
<http://www.dbj.jp/case/dexerials.html>



機能性材料製品群

機能戦略

投融資一体（リスクマネーの供給）

DBJ独自のリスクマネー供給の取り組み

特定投資業務

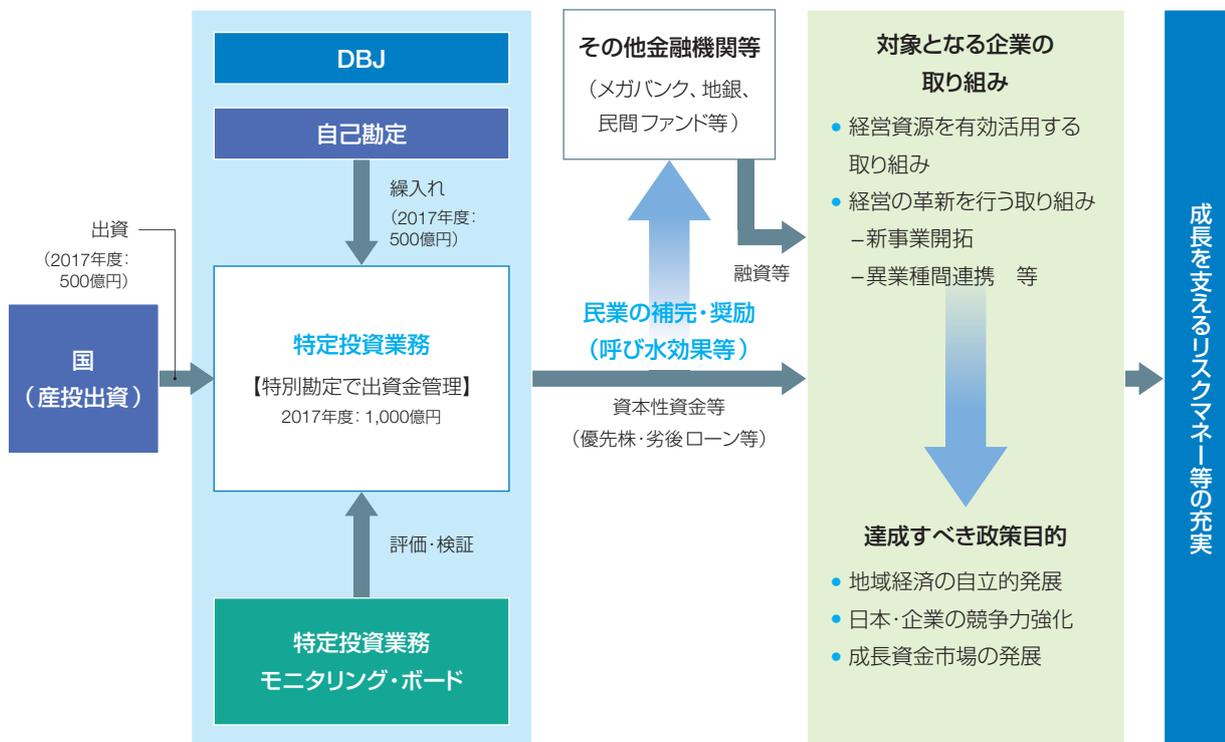
特定投資業務とは、民間による成長資金の供給の促進を図るため、国からの一部出資（産投出資）を活用し、企業の競争力強化や地域活性化の観点から、成長資金の供給を時限的・集中的に実施*することを企図して設けられたものです。2015年6月の特定投資業務の第1号案件である静岡ガス(株)の海外IPP事業に対するリスクマネー供給を皮切りに、2017年3月末時点で累計33件、約1,670億円の出融資を決定しています。

なお、特定投資業務に関し、法令に基づき、政策目的に

沿って行われていること、民業の補完・奨励及び適正な競争関係が確保されていること等について客観的な評価・監視等を実施するための体制整備として、金融資本市場や産業界などの社外有識者で構成される「特定投資業務モニタリング・ボード」(P60を参照)を取締役会の諮問機関として設置しています。

* 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、民間主導の資金循環創出に繋げることが期待されています。

特定投資業務のスキーム



民間による成長資金の供給の促進を図るため時限的に講じられているものであることを踏まえ、民業の補完または奨励の徹底、民間を中心とした資本市場の活性化の促進、地域

経済の活性化や本邦企業の競争力の強化のために、民間金融機関等との適切な連携・協働に留意した業務運営を行い、投融資決定を行っています。

2016年度の特定投資業務の実績

出融資先(共同事業者)	案件概要
AeroEdge(株) (菊地歯車(株))	菊地歯車(株)がその高い技術力を活用し、新たに海外の大手航空機用エンジンメーカーに部品を供給するため設立した新会社に優先株式を出資。
JFE ホールディングス(株)	JFEホールディングス(株)が実行する国内製造基盤投資、及び海外成長投資の着実な実行による収益基盤強化への取り組みについて、複数の金融機関と共同で劣後特約付融資を組成。
DMG 森精機(株)	生産効率化や高付加価値製品の開発推進等を目的とした欧州企業の株式取得に対し、劣後債取得で貢献。
マーキュリア日本産業成長支援 投資事業有限責任組合	地域中堅企業等の海外展開等を通じた新事業開拓に向けた取り組みを支援するファンドに対し、民間金融機関等と共同投資。
ソフトバンクグループ(株)	英・ARMホールディングスを通じた通信事業の競争力強化に向けた取り組みに対し、劣後債の取得で貢献。
DSTI HOLDINGS, INC. (大和鋼管工業(株))	米・エンジニアリング会社の発行済株式の一部を、SPCを通じて大和鋼管工業(株)と共同取得。
(株)シェルター	山形市の木構造部材の加工・販売、建築事業者が実施する、木構造技術にかかる性能高度化に向けた研究開発投資に対し、優先株出資により貢献。
(株)花火創造企業	大仙市花火産業構想の中核企業として設立された(株)花火創造企業に対し、普通株出資を行い、花火玉の製造、花火イベントの企画・運営や海外展開等を通じた、地方創生の取り組みに貢献。
(株)第一 ホテル	本件成長資金の供給により、露天風呂を十勝地域の自然を活かした「森の清流・滝壺の湯」として全面的にリニューアルするなど、同地域の魅力向上に資する取り組みに貢献。
ヤンマーホールディングス(株)	インドのトラクター製造大手の株式を追加取得し、トラクターの世界最大市場である同国での販売拡大を目指す取り組みに対し、共同投資。
横浜冷凍(株)	新設予定の物流センター建設及び、海外事業拡張に向けた成長投資に対し、メインバンクの横浜銀行とともにアレンジした劣後特約付融資で貢献。
(株)IHI	民間航空機用エンジンの国際共同開発事業関連投資に対するリスクマネーを供給。
(株)UACJ	成長戦略に不可欠なタイ、米国における設備資金等の調達に向け、メインバンク等と共同で劣後特約付融資を組成。
全国民間賃貸サービス合同会社	幅広い層が入居可能な、低廉な価格帯の賃貸住宅を大規模かつ広域に提供するにあたり、リスクマネーを供給。

機能戦略

危機対応

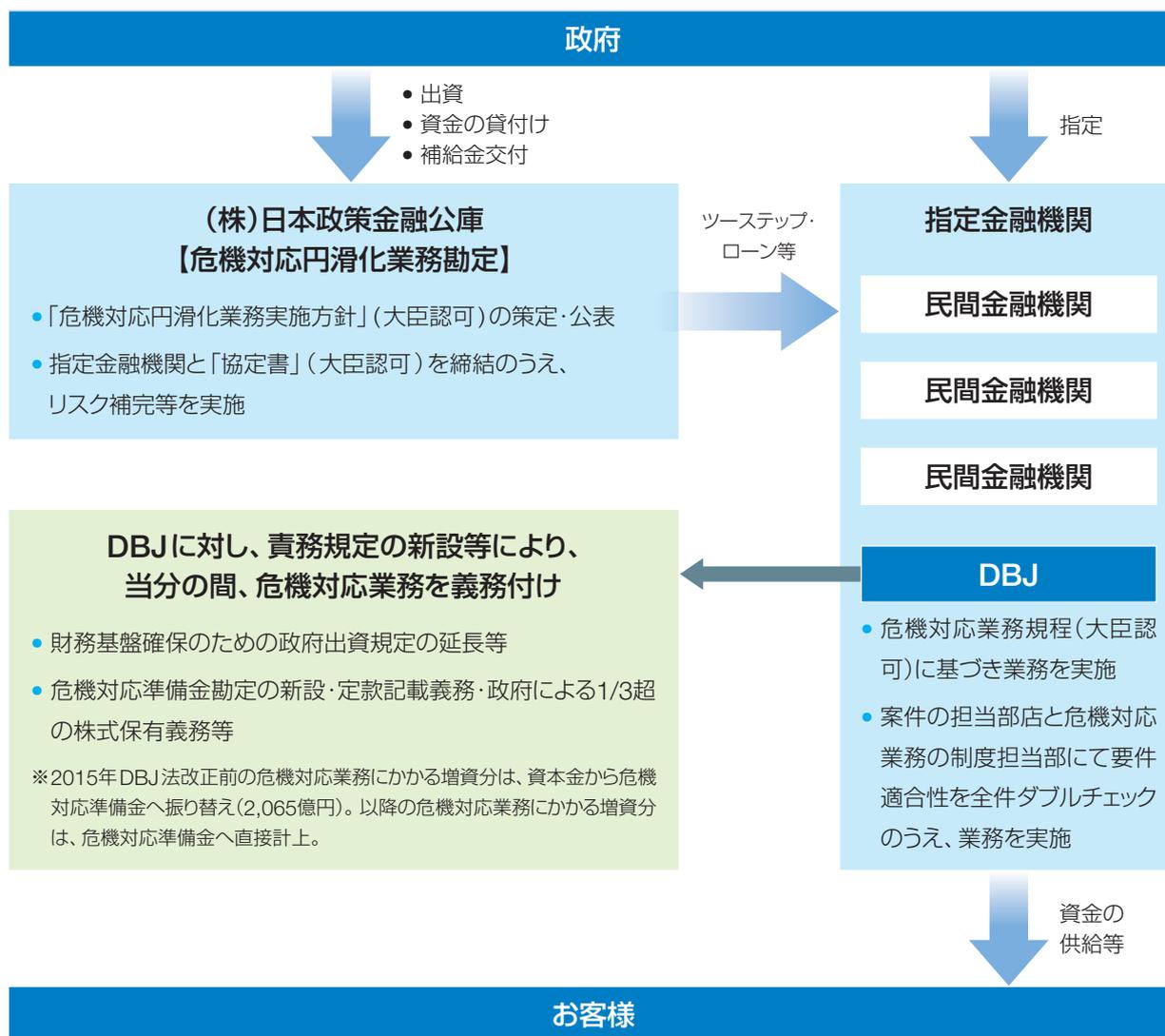
ビジョン

危機対応業務を通じ、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機能を果たします。

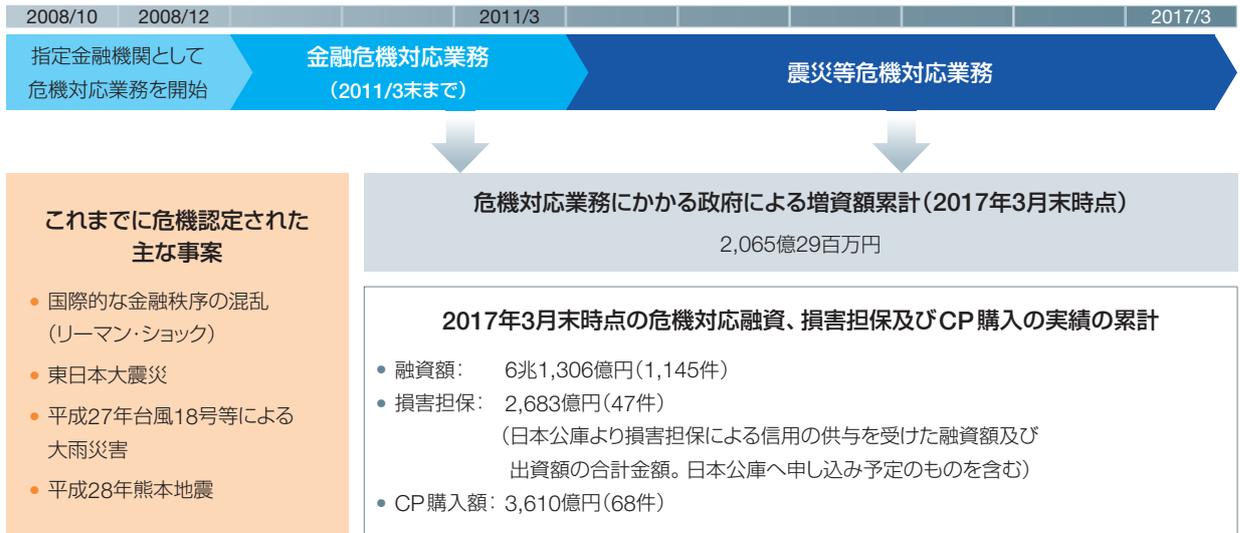
概要

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、(株)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。

危機対応業務スキーム



実績と戦略



取り組み事例

事例1 平成23年(2011年)東日本大震災について

東日本大震災に対処すべくとりまとめられた2011年度補正予算において、(株)日本政策金融公庫に対し危機対応業務の中堅・大企業向けとして2.5兆円が措置され、DBJは直接・間接の被害を受けた皆様の取り組みを積極的に支援してきました。

また、被災地域の金融機関と共同して、東日本大震災復興ファンドをそれぞれ組成し、これまで47件の投融資に取り組んできました。

2014年12月には、震災復興のステージが、生産設備の回復等といった〈復旧段階〉から、生産を再開した企業の販路開拓や、複数企業の協働による産業競争力強化、インフラ整備・機能強化等の〈復興・成長段階〉へと移行しつつあることに対応して、(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)と連携した復興・成長支援ファンドを新たに設立しました。新ファンドは、被災地域の復興・成長に資する事業を行う企業に対して、劣後ローンや優先株等を提供することで、全国のモデルとなる先進的な取り組みを促進し、地域の成長と活性化を支援しています。

事例2 平成28年(2016年)熊本地震について

DBJは、平成28年(2016年)熊本地震に対処するため、復興支援に有益な知見・金融ノウハウの提供を目的とした「熊本地震復興支援室」を九州支店内に設置しました。

同年7月に被災地域の金融機関である肥後銀行及び鹿児島銀行と共同で「くまもと復興応援ファンド」を組成しました。本ファンドは、被災した皆様に対して、シニアローン(期限一括返済型、無担保・無保証)や劣後ローン等を活用したリスクマネーを提供しています。

あわせて、部店横断的な体制で、復旧・復興に関する有益な情報等の提供や、関係する自治体、国の機関・経済団体、地域金融機関等と連携した調査・企画業務を実施しています。



被災した熊本城(二の丸駐車場より)

機能戦略

アセットマネジメント



ビジョン

DBJアセットマネジメント(株)(DBJAM)は、DBJグループの企業理念や総合的な金融力を背景としながら、お客様である投資家の最善の利益を追求して良質な投資機会・運用サービスを提供することを通じ、その多様な運用ニーズに適切に応え、もって資金循環を活性化し我が国金融市場の発展に寄与することを目的とします。

概要

DBJAMは、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分野への投資(「オルタナティブ投資」)を専門に取り扱う投資運用事業者です。

不動産

プライベート・
エクイティ

インフラ

実績とこれまでの取り組み

DBJAMは、2006年11月、日本の不動産金融市場の活性化を目的に設立されました。以降、不動産ファンドの運用・アセットマネジメントを中心に取り組み、2016年にはDBJプライベートリート投資法人(私募リート)の運用を開始しています。

また、不動産分野以外にも、2013年以降、プライベート・エクイティ・ファンド、インフラストラクチャー・ファンド、海外不動産ファンド等への投資にかかる投資一任業務・投資助言・代理業務を開始、オルタナティブ投資専門の投資運用事業者として日々お客様の多様なニーズにお応えしています。2017年3月末時点の預かり資産残高は8,185億円となっています。

中長期的な外部環境と社会課題

日本は1,700兆円を超える家計金融資産や200兆円の年金資産などを擁する資産大国です。一方、人口の減少や高齢化の進展に直面する日本経済にとって、そのような国民の富(金融資産)を安定的に増大させていくことは極めて重要であると指摘されています。

また、国民の安定的な資産形成を実現していくうえで、日本に活力ある資本市場を形成していくことが最も重要な政策課題の一つとされ、活力ある金融市場を形成していくためには、年金基金・金融機関等の機関投資家のさらなる運用の高度化を実現していくことが必要とされています。

DBJAMは、このような政策課題の達成に貢献し、日本の金融市場の発展を実現すべく、業務を推進していきます。

戦略

DBJAMは、機関投資家であるお客様の先にいる最終受益者の利益も意識しながらお客様の最善の利益を追求し、お客様の投資収益の中長期的な拡大を図り、その運用の高度化の実現をともに目指します。

この目的を達成するため、お客様との密接な対話を通じてその資産状況、運用方針、ニーズ等を的確に捉えるとともに、提案内容に対する十分な理解を得たうえで、お客様にとって最適な投資機会・運用サービスを提供します。

そして、このような業務運営に徹することを通じ、資金循環を活性化し日本の金融市場の発展のほか、国民の安定的な資産形成を実現する資金の流れへの転換に寄与します。

取り組み事例

DBJプライベートリート投資法人

DBJAMは、地域金融機関や年金基金等のお客様に対し、中立的な立場・長期的な視点に立った良質な運用機会を提供することを通じて、お客様の運用の多様化の後押し、ひいては不動産金融市場の更なる活性化に貢献することを目的として、2016年8月より私募リートの運用を開始しています。

また、本私募リートは、DBJ Green Building 認証制度その他の環境認証取得物件への投資を基本とすることで、サステナブル不動産の普及・促進にも貢献しています。



機能戦略

アドバイザリー



ビジョン

日本企業の成長戦略実現や国際競争力強化に向けたM&Aを国内外の豊富な経験と実績に基づきサポートします。

概要

業界再編、海外展開、事業領域の拡大、事業承継、ファンド投資とExitなど様々な局面で、未来に向けた企業のM&Aを、戦略策定から対象候補先の選定、交渉、企業価値評価やストラクチャー策定、M&A後の統合支援まで専門的なアドバイスを行います。

実績とこれまでの取り組み

DBJは2000年度にアドバイザリー業務を開始して以来、国内外の案件を多数サポートしてきました。また、2015年度には、社会的価値の創出に優れたM&A案件を表彰する制度「社会的価値・資本創出型M&Aアワード」を創設、さらに2016年4月には海外への事業展開ニーズの高まりに対応したアジアM&A支援センターとM&A実施後の統合支援を行うPMI(Post Merger Integration)支援センターを設置しています。

戦略

プロジェクト支援の経験と産業調査の知見に基づき、DBJの中立性を背景とした、国内企業はもとより外資系企業やプライベート・エクイティ・ファンドとの幅広いネットワークを活用したアドバイザリーサービスを提供します。また、買収時の資金需要に対する投資・融資など、多面的なサポートニーズにも対応します。

取り組み事例

ANAホールディングス(株)によるベトナム国 Vietnam Airlines JSC への戦略的出資案件

DBJは、同社によるベトナム国 Vietnam Airlines JSC への戦略的出資案件に関し、同社側のフィナンシャルアドバイザーとして、投資スキームの検討、企業価値算定、相手方との交渉支援、契約書取り纏め等の総合的アドバイスを実施し、同社のアジア戦略実現に貢献しました。



リサーチ & コンサルティング



ビジョン

中立的で客観的な立場からの先見的なコンセプトの提案、長期的な視野に立ったフィージビリティスタディなど、多年にわたって培った手法によるリサーチ&コンサルティングを通じて、お客様の課題解決に貢献します。

概要

大学、研究機関、有識者、国・地方自治体など内外の幅広いネットワークを活かして、都市開発、地域開発、社会資本整備、エネルギー、経済・産業における施策・政策立案、ビジネス戦略に関わる調査及び解決策立案等のサポートを行っています。

実績とこれまでの取り組み

(株)日本経済研究所は、パブリック分野、ソリューション分野、国際分野の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。

(株)価値総合研究所は、先端的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析力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。

戦略

産業・金融・社会の変化が加速し、新たなリスクと機会が生じるなか、既成概念にとらわれない付加価値あるリサーチ&コンサルティング機能を提供すること、DBJグループの創造的なソリューション提供の礎として、時代の潮流を捉ええた新たな知的プラットフォームの構築を目指しています。

取り組み事例

大仙市花火産業構想に対する支援

(株)日本経済研究所は、日本最高峰の競技大会が開催される秋田県「大曲の花火」に対し、レポート「花火産業の成長戦略」の作成を通じてイベント産業化・地域活性化を支援しました。その成果は、大仙市花火産業構想の実施主体である(株)花火創造企業へのリスクマネー供給にも活用されるなど、DBJグループ一体で調査と投融資を融合した新たな金融ソリューションを提供しています。



大曲花火大会「歓喜」

エリア戦略

地域



ビジョン

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

概要

国内の10支店・8事務所を拠点として、地域ごとの特色を踏まえた各種サービスを提供

投融资
業務

コンサル
ティング
業務

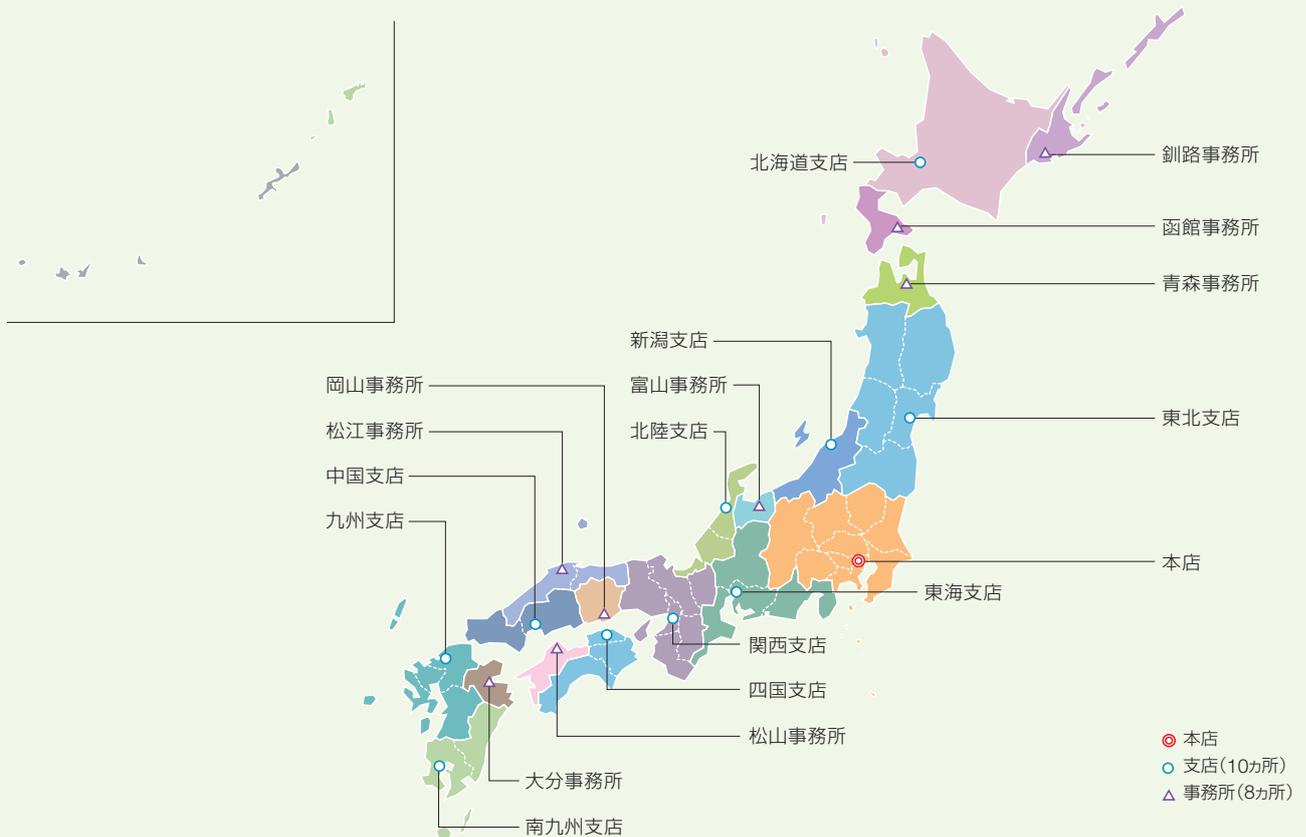
企画調査
業務

実績とこれまでの取り組み

DBJグループは、日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代より、様々な課題に直面する地域経済の活性化に取り組んできました。近年では、「地域元気プログラム」(P40を参照)による地域特性に応じた融資や、海外展開の際の共同投資、地域金融機関との共同ファンドを通じたリスクマネー供給、地方版総合戦略の策定支援コンサルティング等が特色ある取り組みとして挙げられます。

また、東日本大震災や熊本地震など、地域における災害発生時には機動的に危機対応業務を遂行し、復興を支援してきました。

2017年3月末時点の業務提携を締結した金融機関数は、累計で107機関となっています。



中長期的な外部環境と社会課題

地域においては、中長期的に人口減少傾向が続き、家計消費支出や借入需要の減少が予想されるなど、厳しい経済環境が見込まれています。地域経済縮小のなかで、地域の企業にとっては、海外展開を含む成長戦略の追求、事業再構築や事業承継を通じた企業価値の維持向上、良質な資産運用機会の捕捉などが経営課題になると考えられます。

戦略

「地域と東京」、「地域と地域」、「地域とグローバル」を「繋げる」ことで価値を生み出すこと、リスクマネーやコンサルティング機能などを活用した「課題解決」にフォーカスすることの2点を念頭にサービスを提供します。

具体的には、各地域の特性に応じた対応を前提とし、地域企業が抱える生産性向上(事業再構築など)や成長戦略(海外展開など)、資産運用機会の創出などの課題に対して、地域金融機関との協働により取り組むことを重点テーマとします。そうした取り組みの一環として、地域の中堅・中小企業へのリスクマネー供給を推進するため、2017年4月1日より、投資本部(企業ファイナンス部)に「地域投資推進室」を新設しています。

また、地域課題に対するこまやかなソリューション提供を通じて、DBJグループの「人的資本」(=役職員の能力・経験)や「関係資本」(=ネットワーク等)の価値向上にも意識して取り組みます。

エリア戦略

地域

DBJ独自の取り組み

地域元気プログラム

現在、地域は人口制約、財政制約、環境制約、グローバル競争といった課題に直面しており、地域ごとの強みや優位性、潜在力を活かした多様な地域発展や地域間連携等が求められています。DBJでは、こうした地域の強みや潜在力を活かした成長を情報面・資金面から後押しする独自の取り組みとして、「地域元気プログラム」を2010年度に創設し、各本支店の担当エリアごとに各地域の産業構造等を踏まえて特色のある分野・事業に光を当て、地域金融機関と協調しながらサポートを行っています。

DBJは、こうした取り組みをさらに推進すべく、各本支店のエリアごとに設定しているプログラムの内容を定期的に見直しすることに加えて、全国共通のテーマとして「地域貢献企業支援^{*1}」及び「地域重要生産拠点支援^{*2}」の概念を導入し、地域・企業がともに元気になる好循環を創出していきます。

※1 地域貢献企業支援：雇用創出や地域の人材・資源の活用など、ヒト・モノ・カネの有効活用や生産性の向上等を通して地域に貢献する企業を資金面、情報面でDBJとしてより一層サポートするもの。

※2 地域重要生産拠点支援：主要な工場・研究開発拠点等を地域に継続的に立地させること等を通して地域を支える企業（当該地域における雇用・経済効果・ブランド創出等に貢献する企業）をDBJとしてサポートするもの（マザー工場応援プログラム）。

DBJ本支店の担当エリアにおけるサポート対象（2017年4月時点）

北海道エリア	（北海道）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長を牽引する食のバリューチェーン強化 ■ 魅力を発信する観光産業の発展 ■ 持続的成長を支える環境・インフラの構築
東北エリア	（青森／岩手／宮城／秋田／山形／福島）	<ul style="list-style-type: none"> ■ “新しい東北の産業創成”プログラム
新潟エリア	（新潟）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域資源活用による魅力向上 ■ イノベーション推進 ■ 安全・安心な地域づくり
関東甲信エリア	（茨城／栃木／群馬／埼玉／千葉／東京／神奈川／山梨／長野）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口・産業集積をフルに活かした市場創造に資する事業 ■ 地域事情に応じたインフラの整備・更新 ■ ものづくり産地等においてグローバル化に対応し競争力強化に資する事業 ■ 労働生産性の向上、労働参加率の向上に資する取り組み
北陸エリア	（富山／石川／福井）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「心・技・体」で北陸地域を元気に
東海エリア	（岐阜／静岡／愛知／三重）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次世代産業創出支援プログラム ■ 東海地域魅力創出支援プログラム ■ 南海トラフ巨大地震対策支援プログラム
関西エリア	（滋賀／京都／大阪／兵庫／奈良／和歌山）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先端ものづくり企業サポートプログラム ■ 商業・物流活性化サポートプログラム ■ 観光活性化サポートプログラム
中国エリア	（鳥取／島根／岡山／広島／山口）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国地域をもっと元気にする「三本の矢!」
四国エリア	（徳島／香川／愛媛／高知）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 進化する四国ニッチトップ企業応援プログラム ■ 産業クラスター強化応援プログラム ■ 南海トラフ巨大地震対応支援プログラム
九州エリア	（福岡／佐賀／長崎／熊本／大分）	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジアの玄関口・九州の地域力強化 ■ 九州地域の新たな成長エンジンの創造 ■ 独自の成長戦略を有する地場企業の競争力強化
南九州エリア	（宮崎／鹿児島／沖縄）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 南九州「食、健康、環境・エネルギー」先進地域化プロジェクト

取り組み事例

事例1 (株)第一ホテルへの成長資金供給

同社は、十勝川温泉地域の大手旅館です。施設の増改築など同地域の魅力向上に資する取り組みに対して、DBJは北洋銀行(株)と共同で資本性劣後ローンを含む成長資金供給のためのシンジケート・ローンを組成し、特定投資業務を活用したリスクマネーを供給しました。



庭園露天風呂

事例3 (株)ピースマイルプロジェクト (カミチクグループ)

同社は、九州の畜産業の6次産業化を目指し、外食産業を通じた畜産業の活性化と競争力強化に取り組んでいます。DBJは、(株)農林漁業成長産業化支援機構、飼料メーカー、商社及び地域金融機関等と協調し、特定投資業務を活用したリスクマネーを供給することでこの取り組みを支援しています。



事例2 世界初の大学内共同利用型BNCT専門 医療拠点の整備を支援

DBJは、学校法人大阪医科薬科大学の「関西BNCT共同医療センター(仮称)」整備事業に対して、シンジケート・ローンを組成しました。当センターは世界初の大学内共同利用型BNCT専門医療拠点として、京都大学原子炉実験所、大阪大学医学部、大阪府立大学BNCT研究センター等の研究ネットワークと連携し、今後、がんの先端医療で世界をリードしていくことが期待されます。



完成イメージ

事例4 瀬戸内ブランド推進に関する取り組み

DBJは、瀬戸内地域の地域金融機関7行(中国銀行、広島銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、みなと銀行)とともに、一般社団法人せとうち観光推進機構と連携して瀬戸内ブランド推進体制を構築するため、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションに対する出資及び「せとうち観光活性化ファンド」の組成を行いました。当ファンドを活用し、成長資金の担い手として観光関連事業者に対して必要な資金支援を行っていきます。



エリア戦略

海外



ビジョン

セクター戦略・機能戦略のなかで海外業務を位置付け、DBJグループがより高い付加価値を提供しうる分野に絞り込む形でグローバル事業を展開します。

概要

セクター戦略・機能戦略に即した海外業務を行っています。拠点として、ロンドン現地法人、シンガポール現地法人、北京現地法人(上海支社含む)、ニューヨーク事務所を設置し、DBJと一体的に活動しています。

実績とこれまでの取り組み

株式会社化した当初は国内で業種知見を有する先進国コーポレートローンから着手し、海外業務基盤の整備状況に応じて、その後徐々にプロジェクトファイナンスやアセットファイナンス、一部投資業務とDBJグループのセクター戦略・機能戦略に即した形で業務を展開してきました。

また、シンガポールと中国にはM&Aアドバイザーチームを配置し、東京の企業戦略部と一体的に、アジア地域におけるお客様のM&Aニーズに応えています。

中長期的な外部環境と社会課題

グローバル経済の成長は引き続き見込まれることから、DBJグループの中核顧客である国内産業のグローバル展開ニーズも継続するものと考えられます。同時に、人口増加やヒト・モノの移動量増大を受け、インフラストラクチャーや



トランスポーターションに対する資金需要も堅調な拡大が見込まれます。これらの海外における成長機会を、効果的に国内に取り込むことを通じて、日本の経済・産業の持続的な成長に繋げることが課題となります。

戦略

引き続き、セクター戦略・機能戦略の文脈で海外業務を展開していきます。

- ① エネルギー、運輸・交通などのインフラ分野については、国内産業の海外展開や、国内市場への知見還元の見地も含めて投融資を行います。
- ② 地域を含む産業分野のお客様の海外展開ニーズに対しては、投資及びアドバイザー機能を活かして、課題解決をサポートします。
- ③ 海外の投融資機会を日本の投資家に提供する観点から、インフラ・アセットや企業向け投資の資産運用事業をグループ会社にて進めます。

取り組み事例

事例 1 米国 ニューヨーク州 天然ガス火力発電事業に参画

DBJは、(株)JERAが最大出資者として牽引する、米国ニューヨーク州ダッチェス郡に天然ガス火力発電所(出力約110万kW)を建設・運営するプロジェクトに出資・参画しました。電力自由化で先行する米国にて、自由化市場における



完成イメージ

ファイナンス知見を獲得し、日本の電力自由化市場への還元を目指します。

事例 2 英国 バイオマス発電所プロジェクトに参画

DBJは、イギリス中部ミドルズブラ近郊に建設が予定されている英国最大級のバイオマス発電所(出力約30万kW)にかかるプロジェクトファイナンスに参画しました。バイオマス発電の事業運営やファイナンスのノウハウを獲得し、日本での再生可能エネルギーの普及に貢献して参ります。



完成イメージ

基盤戦略

財務資本



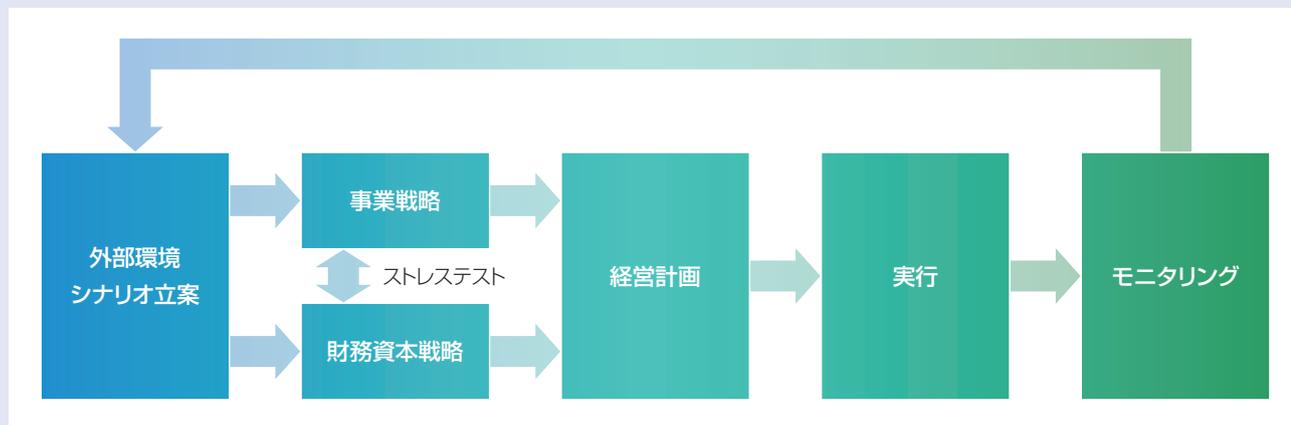
ビジョン

投融資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

第4次中期経営計画におけるセクター戦略(P18～)と機能戦略(P28～)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一つとなります。DBJグループのセクター戦略、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する管理)や経済資本(ストレステスト等を活用した資本管理)を加味したリスク/リターン分析の高度化を行い、リスクアペタイトフレームワークの考え方を活用した経営管理を通じて財務資本の維持・強化を図って参ります。



財務資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

DBJグループの事業戦略の柱の一つはインフラ分野等への長期性資金の提供であり、これを実現するために社債や財政投融資資金等を活用した長期の資金調達を実施しています。

近年は、財政投融資資金を活用した安定的な調達基盤に加え、社債発行等による調達を行ってきており、年限や手法

の多様化を進めることで調達基盤の拡充を進めています。特に、2015年度に本邦発行体として初の発行となったサステナビリティ債券(P55を参照)については引き続き取り組みを強化し、資金調達基盤を拡充するとともにSRI債市場の活性化にも貢献して参ります。

資金調達実績(単体)

単位:億円

	2014年度	2015年度	2016年度
資金調達額(フロー)	25,442	30,277	40,126
財政投融資	6,616	6,344	11,277
うち財政融資資金等*	3,000	3,000	8,000
うち政府保証債(国内債)	2,000	2,000	1,504
うち政府保証債(外債)	1,616	1,343	1,773
社債(財投機関債)	3,748	3,953	4,971
長期借入金	3,777	3,582	8,615
うち回収等	11,299	16,397	15,261

* 2016年度財政融資資金等については、「未来への投資を実現する経済対策」を受けた補正予算5,000億円を含む。

投入した財務資本については、定期的なモニタリングと検証を行い業務計画や財務資本の計画策定に反映させて参ります。

健全性指標

発行体格付	A1 (Moody's)、A (S&P)、AA (R&I)、AAA (JCR)	(2017年3月末時点)
連結普通株式等 Tier1比率	17.2%	(2017年3月末時点)

第4次中期経営計画の財務目標

下記の計数目標達成を目指すとともに、中長期的には収益力の一層の強化に努めて参ります。

(なお、第3次中期経営計画の最終年度目標は当期純利益700億円程度)

(連結)	第3次中期経営計画		第4次中期経営計画
	実績 (2014-16年度平均)	実績 (2016年度)	目標 (2019年度)
業務粗利益*1	1,826億円	1,711億円	1,900億円程度
当期純利益	1,030億円	876億円	800億円程度
うち与信関係費用(△は費用)*2	192億円	45億円	—
収益性			
経費率*3	26%	30%	35%程度
総資産	—	16.5兆円	16兆円程度
ROA *3 *4	1.1%	1.1%	1%程度
ROE *3 *4	3.7%	3.0%	3%程度
健全性			
自己資本比率*5	—	17.2%	最低14%程度

*1 株式関係損益含む、クレジットコスト勘案前、経費差引前

*2 与信関係費用(△は費用)=貸倒引当金戻入額(△繰入額)+偶発損失引当金戻入額(△繰入額)+貸出金償却(△)+償却債権取立益+債権売却益(△売却損)

*3 経費率、ROAは業務粗利益比、ROEは当期純利益比

*4 2014-16平均は各年毎のROA、ROEをそれぞれ単純平均した数値

*5 普通株式等 Tier1比率

財務資本

参考(長期損益・財政状況の推移)

	2008	2008~2010	
	株式会社化	第1次中計 CHALLENGE 2010	
	2008年度 (2008年10月1日~ 2009年3月31日) [6か月決算]	2009年度 (2009年4月1日~ 2010年3月31日)	2010年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)
連結			
経常収益	1,512	3,479	3,451
経常利益	△ 1,216	519	950
うち株式・ファンド関係損益	N/A	△ 267	△ 29
特別損益	35	△ 8	93
税金等調整前当期純利益	△ 1,181	511	1,043
法人税等合計	△ 135	△ 108	△ 13
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 1,283	398	1,015
配当金総額	—	100	500
総資産	140,280	155,957	148,452
貸出金	120,088	135,146	130,314
有価証券	12,465	12,894	11,655
負債	119,416	132,682	124,352
借入金	80,678	90,824	85,764
債券及び社債	35,130	37,463	36,293
純資産	20,864	23,275	24,099
資本金	10,000	11,811	11,811
自己資本比率(バーゼルIIベース・国際統一基準)	18.87%	19.13%	20.50%
自己資本比率(バーゼルIIIベース・国際統一基準)	—	—	—
銀行法基準リスク管理債権比率	1.60%	5.07%	1.28%
総資産利益率(ROA)	△ 0.92%	0.27%	0.67%
自己資本利益率(ROE)	△ 6.06%	1.82%	4.31%
従業員数	1,096人	1,181人	1,203人

運用・調達フロー(単体)

投融資額(フロー)	17,334	37,931	21,166
融資等	16,703	36,820	20,344
投資	631	1,111	822
資金調達額(フロー)	17,334	37,931	21,166
うち回収等	1,843	8,409	12,128

単位：億円

	2011~2013 第2次中計 Endeavor 2013			2014~2016 第3次中計「課題先進国」日本の持続的成長に貢献		
	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)
	3,187	3,400	3,616	3,390	3,586	2,854
	992	1,156	1,657	1,530	1,851	1,225
	△ 13	300	303	321	708	411
	109	6	2	6	15	△ 0
	1,102	1,162	1,660	1,536	1,867	1,224
	△ 319	△ 445	△ 408	△ 589	△ 576	△ 346
	773	713	1,243	927	1,289	876
	373	352	308	225	292	197
	155,798	162,487	163,107	163,606	159,071	165,704
	136,454	139,182	138,384	132,613	129,525	130,395
	11,766	13,570	16,375	18,879	18,030	17,503
	131,188	137,101	136,829	136,133	130,229	135,842
	91,705	94,483	91,826	85,982	78,921	84,723
	36,718	39,245	42,374	45,693	47,279	47,118
	24,610	25,385	26,277	27,472	28,842	29,862
	11,877	12,069	12,069	12,069	10,004	10,004
	18.56%	—	—	—	—	—
	—	15.52%	15.83%	16.80%	17.87%	17.47%
	1.47%	1.23%	0.99%	0.77%	0.64%	0.54%
	0.51%	0.45%	0.76%	0.57%	0.80%	0.54%
	3.18%	2.86%	4.83%	3.47%	4.60%	2.99%
	1,270人	1,315人	1,391人	1,407人	1,435人	1,546人
	29,270	26,524	29,433	25,442	30,277	40,126
	28,490	25,245	28,051	22,627	28,613	38,058
	780	1,278	1,382	2,814	1,663	2,067
	29,270	26,524	29,433	25,442	30,277	40,126
	6,917	5,022	13,075	11,299	16,397	15,261

基盤戦略

人的資本



ビジョン

職員の能力開発やモチベーション向上に徹底して取り組み、多様な人材が活躍する「人材開発銀行」を目指します。

2017年3月末時点

連結従業員数	1,546人
単体従業員数	1,192人
平均勤続年数(単体)	14.3年

基本方針

経済価値と社会価値の持続的な創造のためには、DBJグループの企業理念を共有し、投融資一体など特色あるビジネスモデルを実践する優れた人材の獲得と育成が鍵であるとともに、多様な人材がモチベーション高く活躍できる

仕組み作りが必要と考えています。第4次中期経営計画においては、人的資本の価値向上を最重要課題の一つとして位置付け、具体的な取り組みを推進します。

人的資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

①採用の強化

セクター・機能・エリア戦略の遂行に必要な人材をグループ全体で確保します。

②能力開発

人材育成をグループ全体で取り組む最優先課題とします。

- 職員の成長に向けたキャリアパス形成を支援
- 複数の部署で多様な実務を経験したあと、高い専門能力を着実に育成する戦略的ローテーション
- 実践的なOJTを通じた能力開発
- 中央官庁、国内外グループ会社及び投資先企業への派遣
- 人材開発投資の質・量の強化(キャリア開発、マネジメント力、グローバル化対応等)

- 階層別研修、業務関連研修及び自己啓発研修を組み合わせた豊富な研修機会の提供
- グローバル人材育成のための、充実した海外大学院留学・トレーニー制度
- マネジメント力強化のための各種施策の実施

③モチベーション・健康経営

職員のモチベーションや心身の健康の保持・増進を重視します。

- モチベーションに影響を与える要素として、適切な人事制度の整備に加え、企業理念の共有や生産性向上などに着目

DBJの人材育成制度

	階層別研修	業務関連研修	外部派遣等	業務関連(自己啓発)		
↑ 職位	リーダーシッププログラム	<ul style="list-style-type: none"> 各種金融スキル関連研修 (バリュエーション、事業再生実務、不動産ファイナンス、会計、金融政策、コーポレート・ファイナンス 等) 	国内・海外留学、トレーニング、出向等	共通スキル分野 <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション ロジカルシンキング ファシリテーション プレゼンテーション デザインシンキング 英会話 等 		
	ライフプラン研修				マネジメント研修	
	キャリア・ディベロップメント・プラン研修	指導役研修			<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修 金融関連法務研修 等 	<ul style="list-style-type: none"> 会計基準関連研修 税務基礎研修 等
	新人導入研修	財務分析研修 <ul style="list-style-type: none"> 簿記・会計知識研修 企業分析研修 			<ul style="list-style-type: none"> 個別企業分析 ケーススタディ研修 	
	自律的キャリア形成	マネジメント能力・リーダーシップ等の涵養			契約証書作成研修 法律基礎研修 基礎ファイナンス研修 <ul style="list-style-type: none"> 金利基礎研修 デリバティブ基礎研修 	金融スキル、法務、財務会計知識などの習得
	計画的・継続的な人材開発			業務上必要な知識・スキルの習得		

DBJのワーク・ライフ・バランス関連制度

妊娠・出産・育児

	妊娠・出産	育児
両立支援制度	<ul style="list-style-type: none"> 産前産後休業 配偶者の出産のための特別休暇 	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業 育児短時間勤務 育児フレックスタイム勤務 育児参加のための特別休暇 時間外勤務の免除・軽減 子の看病休暇

研修・サポート	支援内容
	復職者面談
	職場復帰準備セミナー
	育ボス研修(子育て中の部下を持つ上司向けセミナー)
	リターンエントリー制度(復職登録制度)

家族の介護

両立支援制度	支援内容
	介護休業
	介護短時間勤務
	介護フレックスタイム勤務
	時間外勤務の免除・制限
	介護休暇
	失効積立休暇

研修・サポート	支援内容
	介護セミナー
	リターンエントリー制度(復職登録制度)
	高齢者雇用継続制度

- 定期健康診断に加え、外部専門事業者によるカウンセリングを導入し、心身の健康をサポートするなど、職員の健康に配慮した経営

- 女性の活躍を推進するべく、採用人数の確保に加え、女性管理職の登用についても目標を設定し実施

(注)女性管理職比率:女性の管理職者を2018年度末までに、2014年4月1日比で50%程度増加、2020年度末には管理職に占める女性割合を5%とする

④働き方改革・人材の多様化

業務見直しによる生産性向上やワーク・ライフ・バランスへの配慮、多様な人材が集まり活躍できる仕組み作りなど、働き方改革を絶え間なく続けます。

- 生産性向上のため業務改革本部を設置
- 育児・介護等にかかる就業・休暇制度の充実(フレックスタイム制や育児参加休暇制度の導入)
- 女性管理職育成を目的としたキャリア研修、出産・育児支援を支える管理職育成を目的とした育ボス研修、働き方改革を目的とした職場復帰準備セミナーの開催を実施

⑤安心できる職場環境づくり

安心できる職場環境づくりにも積極的に取り組みます。

- 障害者雇用を積極的に進め、多様な人材が働ける職場環境を整備
- セクシュアルハラスメント及びパワーハラスメントの防止に関して、周知徹底を図るとともに、相談窓口を設置
- 人権問題に関する理解を深めるための人権研修のほか、コンプライアンス研修、情報セキュリティ研修などを義務づけ、モラルの向上に注力

基盤戦略

知的資本



ビジョン

調査研究・審査・リスク管理など付加価値の源泉となる「ナレッジ」の強化に加え、プロセス・ICTシステムや組織・体制など「仕組み」としての強さを構築します。

基本方針

① ナレッジ

「産業」を軸にした調査・研究・審査・リスク管理をビジネスモデルの差別化に必要な「中核業務」として位置付け、能力を粘り強く高めます。

② プロセス等

お客様のニーズに迅速かつ適切に対応するため、顧客視点での各種業務プロセスの透明化・簡素化を徹底し、加えてICT投資も含めて業務改善を推進します。

知的資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

① ナレッジ

産業調査

2017年4月より産業調査本部を設置し、産業調査部とサステナビリティ企画部(旧環境・CSR部)を傘下に配置。各産業のお客様に対して、業種知見のみならず、ESGの観点も含めたナレッジソリューションを提供します。

設備投資研究所

戦後の高度成長を理論的に支えた下村治博士を初代所長に迎え1964年に設立された設備投資研究所は、DBJ職員と大学など外部有識者との連携・協働による知的資本創造の場を形成し、「アカデミックかつリベラル」な立場から、サステ

ナブルな経済社会の構築に向けた研究活動を推進しています。その成果は、DBJグループの業務運営に活かされるとともに、広く社会に共有され、経済価値と社会価値の両立に貢献しています。時代を先取りした問題意識と、中立的かつ信頼性の高いアウトプットは学界からも高く評価され、産学官のナレッジの結節点として広く認知されています。近年もサステナビリティに関する新研究会の創設、国際的な学術出版社 Springerからの研究書の刊行開始、海外の学術誌やシンクタンクと連携した国際学術会議の開催など、知的資本創造の場はますます広がっています。

審査

投融资一体や危機対応など、リスクの高い業務に向き合いつつ、持続可能性をもってDBJグループの役割を果たしていくためには、経済・産業の調査力に加え、「企業や事業を見る目」、すなわち優れた審査力が不可欠になります。金融機関にとって最大の差別化要素とも言えるこの知的資本の価値を高めるため、入社直後の財務分析研修をはじめとする各種研修プログラムに加え、投融资の現場における経験の蓄積・共有を進め、「審査力のDBJ」として社会の課題に応えて参ります。

② プロセス等

業務プロセス

2016年度に業務改革本部を設置し、お客様への付加価値をより高める観点から、働き方改革、会議体運営の合理化や意思決定プロセスの見直しなど、生産性を高める各種取り組みを推進しています。

基幹系システム再構築

現在、融資系や決裁系を含む基幹業務システムの再構築プロジェクトを進めています。

取り組み事例

事例1 経済・産業動向調査

国内外のマクロ経済・金融動向の分析のほか、産業界との幅広い接点を活かした内外市場の動向、最新の技術開発・国際競争などの業界に関する多様な調査・研究を行い、成果をレポート発信などで、投融资部店や顧客に還元しています。

航空宇宙産業、IoT、インダストリー4.0関連の調査活動

直近では、グループに蓄積された航空宇宙産業にかかる知見を集約したレポートにより、成長分野として期待される航空宇宙産業の最新動向をフォローしました。また、最新のIoT動向やインダストリー4.0に関して現地調査を行い、ディスカッションや勉強会・講演活動を通じて、お客様をはじめ広く社会と共有しています。2017年5月には、セクター担当のアナリストが一同に集い定期的に産業動向報告や業種分析等産業部門全体を俯瞰する情報共有プラットフォーム「セクター横断会議」を新たに創設し、業種担当やラインを超えた情報の共有・連携を強化しています。



各種レポートは
DBJのウェブサイトに
掲載しています。

事例2 設備投資計画調査

DBJの「設備投資計画調査」は、1956年以来60年以上の歴史を持ち、企業の国内設備投資動向に加えて、海外での設備投資や研究開発投資などについても調査しています。調査結果は、国の経済運営や企業経営、あるいは研究機関や大学における研究・教育など様々な場面で活用されています。

2016年度設備投資計画調査、60周年記念シンポジウム

2016年度の調査では、企業行動に関する意識調査を実施し、国内での有形固定資産投資のほか、海外有形固定資産投資や研究開発、M&A、人的投資などを含めた「広義の投資」をテーマに分析を行いました。予算を固定的に捉えず、投資や企業買収を機動的に使い分ける現在の企業行動に対応した新しい試みです。調査結果を踏まえ、DBJの経営層と企業経営層が直接意見交換を行い、得られた成果は次回以降の調査に反映されます。

2016年9月16日には、この「広義の投資」をテーマに(株)日本経済新聞社との共催で、DBJ設備投資計画調査60周年記念シンポジウム「みらい投資が変える日本経済」を開催しました。



基盤戦略

関係資本



ビジョン

ネットワークやブランドの価値を高め、
様々なプレイヤーとの「協働」による
価値創造を目指します。

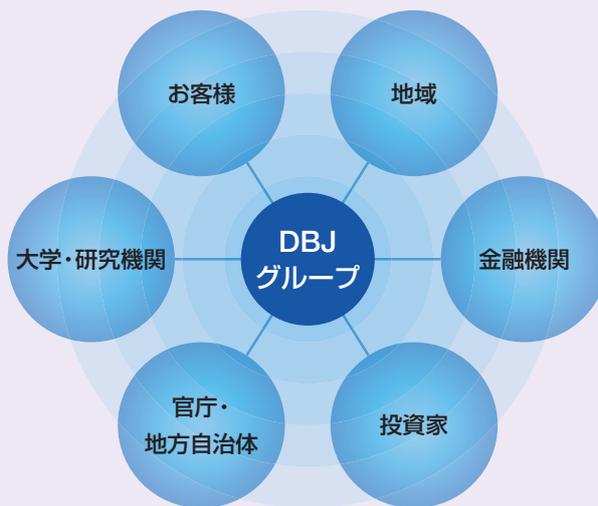
基本方針

① ネットワーク・リレーション

DBJグループは、従来からお客様、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、DBJグループならではの取り組みを実現します。

② ブランド・レピュテーション

お客様に、DBJグループのサービスを訴求するうえで、レピュテーション維持やブランド価値の向上を目指します。



関係資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

地域金融機関

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ご紹介や、協働ファンドの設立など、そのリレーション・ネットワークは深化・多様化しています。また、地域創生への取り組みの一環

として、地銀M&Aネットワーク(2017年3月末時点加盟機関数:75機関)を通じた地域企業に対するM&A機会の創出、アジア金融支援センター(2017年3月末時点加盟機関数:67機関)を通じた地域企業のアジア進出を支援する地域金融機関向け現地情報提供等を実施しています。さらに、地域におけるリスクマネー供給の取り組みとして、地域金融機関等とともに計20ファンドを組成するとともに、近時では、海外PEファンド投資プログラムにおいて、地域と金融機関6機関とともに海外PEファンドへの共同投資を実施しており、地域金融機関に対する多様な投資機会を創出することで、資金循環の促進に貢献しています。

官庁・地方自治体

地域課題解決に向け、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、国との協働による産官学金地域プラットフォーム整備等の企画・運営を行い、リレーション先の裾野拡大や先進団体との関係を深めています。特に、PPP/PFI大学校では、第5期において63自治体・125名の方(2017年3月末時点)に参加いただいています。また、公有資産マネジメントにかかるアドバイザーやPPP/PFIプロジェクト形成支援等を通じて多数の地方自治体を支援しています。

大学や研究機関

社会科学分野を中心に、国内外115大学・430名以上の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。早くからネットワークのグローバル化に取り組み、1991年に開始した外国人客員研究員制度では、これまでに米国、カナダ、英国、ドイツ、デンマーク、シンガポール、マレーシア、タイ、中国、韓国、台湾、豪州、ニュージーランドから34名を招聘しています。こうした幅広い関係資本を活用して、2016年度に開催したセミナーやカンファレンスでは、日本ほか6カ国・地域の20以上の大学から約50名の外部講師を招聘し、大学とは異なる研究交流の場として高く評価されています。また、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行っている「DBJ金融

アカデミー」は、11大学から各分野を代表する20名の外部講師の協力を得ており、10年間で社外から受け入れた研修生はのべ550名に上ります。

iHub(innovation Hub)

一般財団法人日本経済研究所とともに、「MOT(Management of Technology)研修」及び「iHub(innovation Hub)」の活動を展開しています。中立的な立場や広範なネットワークを活かして、理論的かつイノベティブに社会的課題をビジネスで解決することを目指しています。



DBJ女性起業サポートセンター(DBJ-WEC)

女性による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ため、起業ノウハウやネットワーク提供等の総合的なサポートを行っています。その一環として、毎年、女性経営者を対象としたビジネスプランコンペティションを実施しています。事業性や革新性に優れた新ビジネスに対し、最大1,000万円の事業奨励金を支給するとともに、コンペティション終了後も外部専門家や起業経験者と連携し、ビジネスプランの実現や成長・発展に向けた「事後支援」を行っています。過去5回のコンペに対し累計1,800件を超えるご応募を頂き、女性起業家の裾野拡大を実現しています。

女性起業サポートセンターのウェブサイト
(<https://www.jeri.or.jp/wec/>)に掲載しています。



基盤戦略

社会資本

ビジョン

DBJグループを含む社会全体が拠って立つ社会資本の発展とともに、グループの事業や企業価値のサステナブルな成長を実現します。

基本方針

DBJグループは、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、その価値拡大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。具体的には、以下の通り、①自然環境、②社会的インフラストラクチャー、③制度資本、の観点から、様々な特色ある取り組みを推進しています。

社会資本	内容	取り組みの事例
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 SRI 債発行

社会資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

先にご紹介したインフラ・産業向けの投融資や、法定業務としての危機対応業務・特定投資業務を通じた持続可能な社会への貢献に加えて、以下の独自の取り組みを行っています。

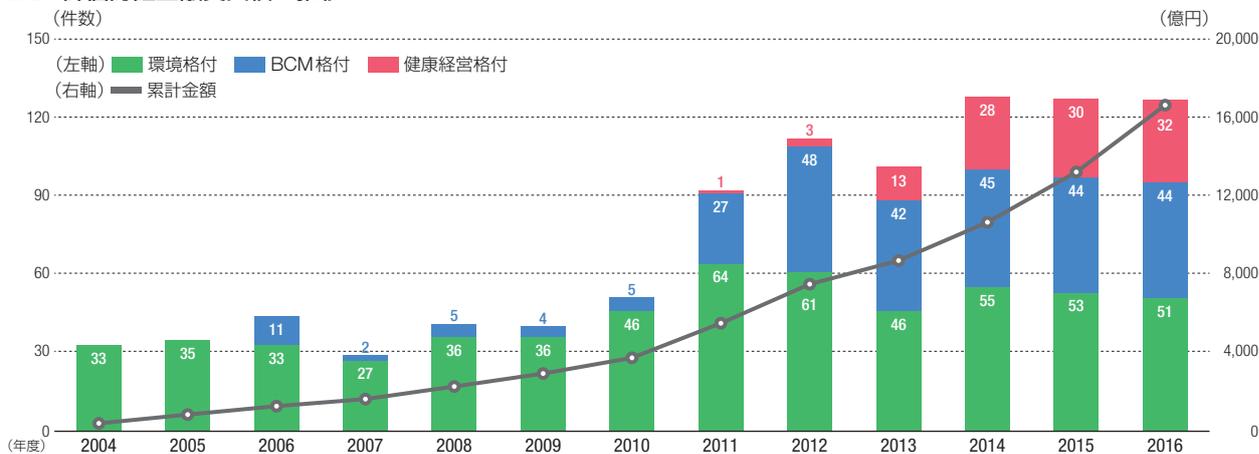
DBJ 評価認証型融資

DBJは、40年以上にわたる環境対策事業に対する3兆円以上の投融資実績により培った知見をもとに、2004年に世界で初めて環境格付融資を開始しました。これは、DBJが独自に開発したスクリーニングシステムにより、企業の環境経営度を評価して優れた企業を選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「環境格付」の手法を導入した融資メニューです。2006年には防災及び事業継続対策を評価する「BCM 格付融資」を開始し、社会の重要インフラの防災対策や災害復旧関連の融資に加え企業の総合的な危機管理対策を支援しています。また、自社従業員への健康配慮や働き方改革を通じて企業の人的生産性向上を目指す健康経営の

取り組みを評価する「健康経営格付融資」を2012年に開始しています。評価認証型融資の評価内容(スクリーニングシート)は、公的機関、専門家、トップランナー企業との対話を踏まえ作成しており、世界の最新課題や潮流を踏まえ、外部有識者により構成されるアドバイザー委員会での審議を経て、毎年見直しています。



DBJ 評価認証型融資実績の推移



DBJは、評価認証型融資を通じ、これまでのべ900を超えるお客様と対話を行い、お客様のESGの取り組みを幅広く支援し、サステナブルな企業活動を通じた自然資本や社会的インフラストラクチャーの価値向上に貢献しています。

また、評価認証型融資の普及拡大により、企業とステークホルダーの対話や協調を促進し、中長期的な成長力を有する企業が評価される金融環境の整備に努めています。

DBJ Green Building 認証

DBJは、長年にわたる不動産向けファイナンスで蓄積してきたノウハウ及びネットワークを活かし、2011年度に「DBJ Green Building 認証」制度を創設しました。環境・社会への配慮がなされた不動産(グリーンビル)について、環境性能に加えて、防災やコミュニティへの配慮等を含む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、その取り組みを支援しています。現在、一般財団法人日本不動産研究所と業務協力協定に基づき、オフィスビル、ロジスティクス、商業施設版及びレジデンスの4つのプロパティについての認証を行っています。また、2014年に日本で初めてGlobal Real Estate Sustainability Benchmark※(以下「GRESB」という。)の投資家メンバーに参加し、2016年にはGRESBのAdvisory Boardに就任しました。DBJは、



Green Building 認証制度を通じた不動産業界におけるサステナビリティの推進とESG投資を後押ししていきます。

※ GRESB: 2009年に欧州の主要な年金基金を中心に創設された不動産会社・運用機関のサステナビリティ配慮を測るベンチマークであり、GRESB Advisory Boardは、GRESBの経営陣に対して戦略立案や商品展開等にかかる幅広い情報提供を行う諮問機関

DBJ 社会的責任投資債(SRI債)

DBJは、日本の発行体として初めて、2014年にグリーンボンドを発行し、2015年からはサステナビリティボンドを毎年発行しています。調達した資金はDBJ Green Building



認証や環境格付融資を通じ、持続可能な社会の実現に寄与しています。2017年1月にはGreen Bond Principles※のメンバーとして参加したほか、3月に環境省が策定した「グリーンボンドガイドライン2017年版」の検討会に委員として参加するなど、SRI債市場の発展に貢献しています。今後も継続的なSRI債の発行とイニシアティブへの積極的な参加により市場の拡大を後押しします。

※ Green Bond Principles: 国際資本市場協会(ICMA)及び投資家、発行体、証券会社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

以上の取り組みの詳細は、DBJのウェブサイトに掲載しています。

2016年度のトピックス

2016年

4月

熊本地震における被災地域の復旧・復興支援への取り組みとして「熊本地震復興支援室」を九州支店内に設置

5月

ADFIAPの年次総会において橋本徹前社長がADFIAP Awards 2016の個人部門である「ADFIAP Distinguished Person Award」を受賞

「第2回社会的価値・資本創出型M&Aアワード」を表彰

大賞： 静岡ガス(株)

特別賞： 社会医療法人財団石心会

6月

「第5回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」の表彰式を開催



7月

「くまもと復興応援ファンド」を組成

8月

60周年目となる「設備投資計画調査(全国・地域別)」の調査結果を発表

9月

Global Real Estate Sustainability Benchmark(GRESB)のAdvisory Boardへ就任

DBJ設備投資計画調査60周年記念シンポジウム「みらい投資が変える日本経済」を開催

10月

「第2回DBJサステナビリティボンド」の発行

世界経済フォーラムヤング・グローバル・リーダー年次総会にて「Invest in Japan 2030-2050」を開催

12月

「責任投資原則(PRI)」に署名

Signatory of:



日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ2016」に出展(16年連続)



2017年

1月

Green Bond Principlesの発行体メンバーへの参加



内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が認定する「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」で大臣表彰を受賞(以下の2件)

- PPP・PFI／公有資産マネジメント分野の取組支援
- 瀬戸内地域の観光産業活性化を企図した連携体制の構築

- | 58 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- | 61 社外取締役によるメッセージ
- | 62 内部統制基本方針
法令等遵守(コンプライアンス)態勢
- | 63 顧客保護等管理基本方針
個人情報保護宣言
利益相反管理方針
日本版ステewardシップ・コードへの対応
- | 64 取締役、監査役及び執行役員



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。

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るべく、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、DBJ独自のガバナンス機能を強化しています。

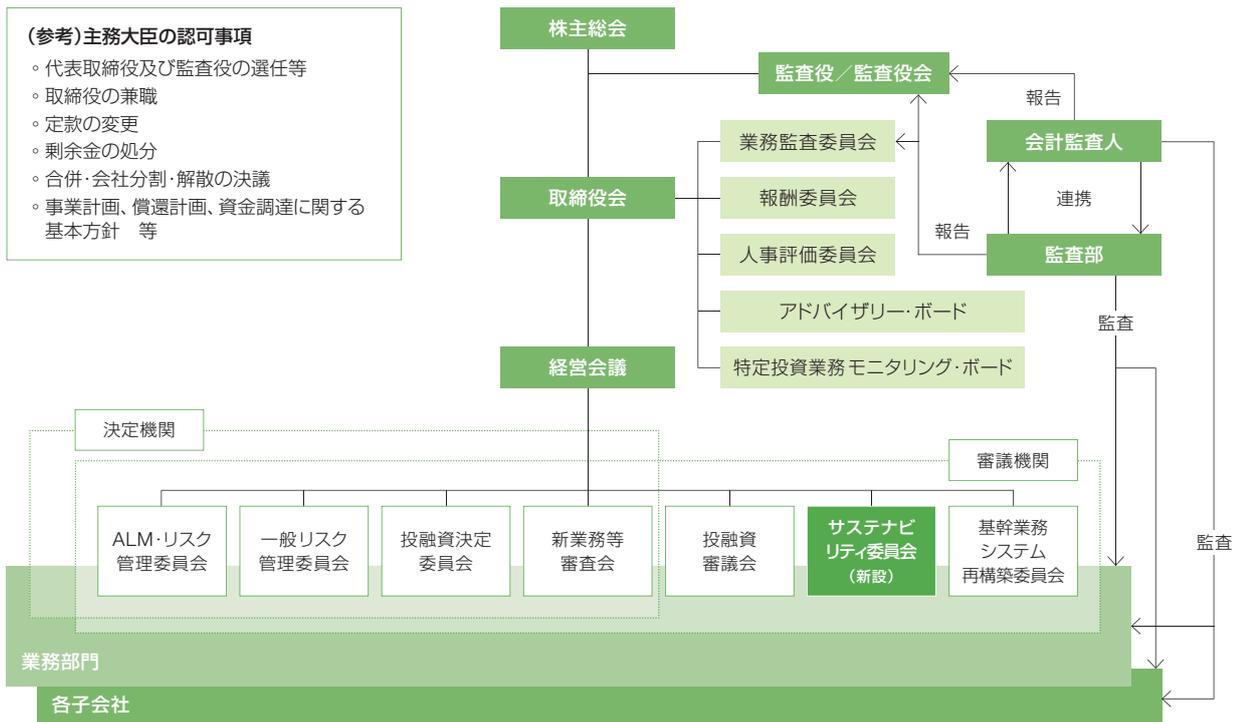
具体的には、2015年DBJ法改正において、業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務付けられたこと、特定投資業務が創設されたことを踏まえ、取締役会の諮問機関として、社外有識者及び社外取締役により構成されるアドバイザー・ボード、社外有識者により構成される特定投資業務モニタリング・ボードを設置し、経営全般への助言や民間

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のコーポレート・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	13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	14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

DBJのコーポレート・ガバナンス体制の概要



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)は社外監査役です。なお、常勤監査役は3名で、うち1名は社外監査役です。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。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、支店の往査等を行っています。

取締役会の諮問機関

DBJの企業目的とサステナビリティ経営の追求のため、経営における透明性の確保・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、下記の委員会を設置しています。

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、2016年度においては、2回開催しています。

報酬委員会

報酬に関する透明性、客観性を確保する観点から、社外取締役を含む取締役からなる報酬委員会を設置し、DBJにふさわしい役員報酬制度の在り方等について検討を行っています。

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。

アドバイザリー・ボード

DBJは、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付けられたことから、同ボードをあらた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。なお、2016年度においては2回開催しています。同ボードは産業、インフラ、地域、金融などからの社外有識者と社外取締役により構成されています。

社外有識者（五十音順、敬称略）

秋池 玲子（株式会社ポストン・コンサルティング・グループ
シニア・パートナー・アンド・マネージング・ディレクター）

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）

釜 和明（株式会社IHI相談役）

中西 勝則（株式会社静岡銀行代表取締役会長）

根津 嘉澄（東武鉄道株式会社代表取締役社長）

(注) 橋・フクシマ・咲江(G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長)は2017年6月29日付でアドバイザリー・ボード委員を退任し、同日付で秋池 玲子が就任しています。

社外取締役

三村 明夫（新日鐵住金株式会社相談役名誉会長）

植田 和男（共立女子大学新学部設置準備室長兼国際学部教授）

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。なお、2016年度においては、2回開催しています。同ボードは産業、インフラ、地域、金融などからの社外有識者により構成されています。

なお、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、全国銀行協会、全国地方銀行協会及び第二地方銀行協会(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。2016年度はそれぞれ2回(計6回)実施しました。そこでなされた議論や意見の内容等はアドバイザー・ボード、特定投資業務モニタリング・ボードにて報告・議論しています。

社外有識者(五十音順、敬称略)

- 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)
- 高木 伸 (一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事)
- 中西 勝則 (株式会社静岡銀行代表取締役会長)
- 山内 孝 (マツダ株式会社相談役)
- 横尾 敬介 (公益社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事)
- 渡 文明 (JXTGホールディングス株式会社名誉顧問)

経営会議

取締役会より業務執行の決定権限等を委任され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を決定します。なお、2016年度においては、36回開催しています。

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、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
新業務等審査会	新業務等の取り組み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
基幹業務システム再構築委員会	基幹業務システム再構築の取り組み方針に関する事項の審議

2017年度より、サステナビリティ基本方針(→P12)に掲げる持続可能な社会の実現への貢献を一層進めるため、サステナビリティ委員会を設置しました。ESGの観点なども踏まえた重要な社会課題を把握し、投融資や資産運用をはじめとする事業活動にその視点を組み込んで参ります。

主務大臣の認可事項

DBJ法により、DBJは財務大臣の認可を受けなければならないものが規定されています。主な認可事項は以下の通りです。

- 代表取締役及び監査役の選任等、取締役の兼職
- 定款の変更
- 剰余金の処分、合併・会社分割・解散の決議、事業計画、償還計画、資金調達に関する基本方針 等

社外取締役

三村 明夫



1963年 4月 富士製鐵株式会社入社
 2000年 4月 新日本製鐵株式会社代表取締役副社長
 2003年 4月 同社代表取締役社長
 2008年 4月 同社代表取締役会長
 2008年 10月 当行取締役(現職)
 2012年 10月 新日鐵住金株式会社取締役相談役
 2013年 6月 新日鐵住金株式会社相談役
 2013年 11月 新日鐵住金株式会社相談役名誉会長(現職)
 東京商工会議所会頭(現職)
 日本商工会議所会頭(現職)

第4次中期経営計画の実現に向けたコーポレート・ガバナンスの強化に向けて

DBJが株式会社として新たなスタートを切った2008年より社外取締役の任を受け、現在は、外部有識者の知見を経営に取り込むDBJ独自のコーポレート・ガバナンス機関であるアドバイザリー・ボードの委員も務めさせていただいています。当ボードは、民間金融機関との適正な競争関係の確保状況の審議・評価に加え、経済価値と社会価値の両立を果たそうとするDBJの経営について、その方向性が適切であるか、ガバナンスが機能しているかなど、

第三者視点でチェックする役割も果たしてきました。DBJのステークホルダーでもある産業、インフラ、地域、金融の各分野からの有識者の知見を経営に適切に取り込んでいくことは、変化の激しい経済・社会環境のなかで、DBJがその役割を適切に果たしていく上で不可欠だと考えています。今年度から始まった第4次中期経営計画の実現に向けて、引き続きその職責を果たして参ります。

社外取締役

植田 和男



1980年 7月 フリティッシュコロンビア大学経済学部助教授
 1982年 4月 大阪大学経済学部助教授
 1989年 4月 東京大学経済学部助教授
 1993年 3月 同大学経済学部教授
 1998年 4月 日本銀行政策委員会審議委員
 2005年 4月 東京大学経済学部教授
 2008年 10月 当行取締役(現職)
 2017年 4月 共立女子大学新学部設置準備室長兼国際学部教授(現職)
 東京大学金融教育研究センター センター長(現職)

サステナビリティ経営の推進に向けたコーポレート・ガバナンスの強化に向けて

昨今の持続可能な社会の実現のために企業に求められている姿勢や取り組みについて、DBJはその出自から、所与のこととして取り組んできました。企業のESG等の取り組みを金融面から促進する評価認証型融資制度など時代の先を見据えた金融プラットフォームの構築や、民間金融機関との補完関係による特定投資業務を通じたリスクマネーの供給などはその取り組みの代表例です。こうしたDBJの取り組みは引き続き、社会・経済の発展という

中長期的な観点から行われるべきで、それを支えるDBJのコーポレート・ガバナンス体制としてモニタリング・ボードとアドバイザリー・ボードがあり、私はその後者の委員として社外有識者とともに経営全般に対する助言等を行っています。

DBJが目指すサステナビリティ経営、社会の持続可能な発展に向けてしっかりとその職責を果たして参ります。

内部統制基本方針

DBJは、業務の健全性を確保するために下記の通り、内部管理態勢を構築しています。また業務全般について会計検査院、財務省、金融庁等の検査が行われています。

内部統制システムの整備状況

DBJは、会社法に基づき業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)を「内部統制基本方針」として取締役会において定めています。具体的には、法令等遵守態勢、リスク管理態勢、内部監査態勢等をDBJの経営上重要な課題として位置づけ、各規程類の制定、担当部署の設置その他態勢の整備を行っています。

「内部統制基本方針」の全文については、DBJウェブサイトも併せてご覧ください。

法令等遵守(コンプライアンス)態勢

法令等遵守がDBJの経営における最重要課題のひとつであることを認識し、役職員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための基本方針として、企業理念、法令等遵守基本方針及び法令等の遵守に関する規程を定めています。DBJではこうした法令等遵守に関する基本規程のほか、コンプライアンスマニュアル、コンプライアンスプログラムの制定・行内周知を通じて、以下の概要にて法令等遵守の徹底に取り組んでいます。

法令等の遵守に関する方針

DBJでは、法令等の遵守に関する規程において法令等の遵守に関する方針を、以下の通り定めています。

①役職員は、DBJの社会的使命及び銀行の公の責任を深く自覚し、かつ個々の違法行為及び不正な業務がDBJ全体の信用の失墜を招き、DBJ法に定めるDBJの目的の履行に多大な支障を来すことを十分認識し、常に法令等を遵守した適切な業務を行わなければならない。

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、2017年6月末時点の監査部の人員は21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。

②役職員は、業務の適法性及び適切性に関してDBJが国民に対する説明責任を有することを十分自覚して、業務を行わなければならない。

③DBJは、反社会的勢力に対しては断固とした態度で臨み、警察等関係機関とも連携して一切の関係を遮断する。

法令等遵守

DBJでは、法令等の遵守に関連する事項の企画・立案及び法令等の遵守の総合調整を行う統括セクションとして法務・コンプライアンス部を設置しています。また、法令等遵守に関する決定及び審議機関として一般リスク管理委員会を設置し、法令等遵守の実践状況の把握や行内体制の改善等について決定及び審議をしています。具体的な取り組みとしては、法令等に違反する行為を早期に発見し解決すること等を目的とした内部通報制度「コンプライアンス・ホットライン」の設立、利益相反管理に関する基本方針として「利益相反管理規程」の策定と体制整備などを実施しています。

顧客保護等管理基本方針、個人情報保護宣言、利益相反管理方針

DBJは、顧客保護等管理態勢及び個人情報保護態勢の整備・確立が、金融機関の業務利用者の保護及び利便性の向上の観点のみならず、DBJの業務の健全性及び適切性の観点から極めて重要であると考えています。そのため、法令等を厳格に遵守し、お客様の利益の保護及び利便性向上のために、「顧客保護等管理基本方針」を定め、さらにこれに基づいた内部規程を策定しています。またこれらについて、説明会等により行内の周知を図っています。

また、「個人情報保護宣言」を制定・公表し、適切な取り扱い

を行うことを宣言しています。

また、DBJは、金融商品取引法上の登録金融機関として、同法及び金融商品取引業等に関する内閣府令により策定を求められている利益相反管理に関する実施の方針を策定し、その概要を公表しています。

「顧客保護等管理基本方針」、「個人情報保護宣言」、
「利益相反管理方針」については、
DBJウェブサイトも併せてご覧ください。

日本版スチュワードシップ・コードへの対応

DBJは、2014年8月、「『責任ある機関投資家』の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）」（以下「本コード」）を受け入れることを表明しました。本コードにおいて、スチュワードシップ責任とは、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、投資先企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターン拡大を図ることを意味するとされています。

DBJは、事業の「選択と集中」や成長戦略の実現に加えて、コーポレート・ガバナンスに対する要請も強まるなか、エクイティが持つ意味の重要性が高まっているとの認識のもと、従前より、エクイティ投資を通じて、お客様である投資先企業が持つ社会的責任にも着目しながら、長期的な発展を支援してきました。投資実行時において、投資先企業やその事業

環境等を深く理解したうえで、経営陣の意向も踏まえつつ、長期の戦略等について投資先企業と共有することはもちろん、投資後においても、DBJが有するネットワーク、情報力、調査力、金融技術力等を活用して、課題に即したトータルソリューションを提供し、投資先企業と対話しながら、その長期的な発展、企業価値の長期的な最大化を実現する取り組みを進めています。

DBJは、本コードの精神が、従前より行っているDBJの投資業務と親和性が高いものと考え、良質なリスクマネーとナレッジの提供を通じて、多様な金融プレーヤーとともに円滑な金融資本市場を形成する観点から、機関投資家が適切にスチュワードシップ責任を果たすにあたり有用と考えられる諸原則を定める本コードの趣旨に賛同しています。

取締役、監査役及び執行役員(2017年6月末時点)

取締役



代表取締役社長

柳 正憲

1974年 日本開発銀行入行
2015年 当行代表取締役社長



取締役常務執行役員

富井 聡

企業ファイナンス部、
企業投資部担当
1985年 日本開発銀行入行
2015年 当行取締役常務執行役員



代表取締役副社長

木下 康司

1979年 大蔵省入省
2015年 当行代表取締役副社長



取締役常務執行役員

福田 健吉

審査部、経理部、産業調査部担当
1983年 日本開発銀行入行
2016年 当行取締役常務執行役員



代表取締役副社長

渡辺 一

1981年 日本開発銀行入行
2015年 当行代表取締役副社長



取締役常務執行役員

成田 耕二

財務部、
シンジケーション・クレジット業務部、
サステナビリティ企画部担当
1987年 大蔵省入省
2017年 当行取締役常務執行役員



取締役常務執行役員

菊池 伸

経営企画部、情報企画部、
管理部担当
1984年 日本開発銀行入行
2015年 当行取締役常務執行役員



社外取締役

三村 明夫

新日鐵住金株式会社相談役名誉会長、
東京商工会議所会頭、
日本商工会議所会頭
2008年 当行取締役



取締役常務執行役員

大石 英生

業務企画部、金融法人部、
国際統括部、設備投資研究所担当
1985年 日本開発銀行入行
2015年 当行取締役常務執行役員



社外取締役

植田 和男

共立女子大学新学部設置準備室長兼
国際学部教授、
東京大学金融教育研究センター
センター長
2008年 当行取締役

監査役



常勤監査役

藏重 敦

1986年 日本開発銀行入行
2017年 当行常勤監査役



常勤監査役

栗原 美津枝

1987年 日本開発銀行入行
2015年 当行常勤監査役



常勤監査役(社外)

坪井 達也

1978年 住友信託銀行株式会社入社
2009年 同社監査役
2013年 株式会社三井住友トラスト
基礎研究所代表取締役社長
2014年 当行常勤監査役



社外監査役

伊藤 眞

長島・大野・常松法律事務所顧問
日本大学大学院法務研究科客員教授
2008年 当行監査役



社外監査役

八田 進二

青山学院大学大学院
会計プロフェッション研究科教授
2008年 当行監査役

執行役員(取締役兼務者を除く)

常務執行役員

廣實 郁郎

企業金融第5部担当

常務執行役員

関根 久修

企業金融第6部、
北海道支店、東北支店、
新潟支店担当

常務執行役員

海津 尚夫

リスク統括部、
法務・コンプライアンス部担当

常務執行役員

穴山 眞

企業金融第1部、
企業金融第2部担当

常務執行役員

地下 誠二

地域企画部、
ストラクチャードファイナンス部、
北陸支店、東海支店、
九州支店、南九州支店担当

常務執行役員

篠部 武嗣

企業金融第4部担当

常務執行役員

池田 良直

関西支店、中国支店、
四国支店担当

常務執行役員

津田 雅之

都市開発部、
アセットファイナンス部、
企業金融第3部担当

執行役員

相澤 雅文

金融法人担当

執行役員

桐山 毅

企業投資部長

執行役員

杉元 宣文

経営企画部長

執行役員

清水 博

業務企画部長

執行役員

瀬川 隆盛

内部監査担当

執行役員

村上 努

人事部長

執行役員

竹ヶ原 啓介

産業調査本部副本部長兼
経営企画部
サステナビリティ経営室長

- ※ 男性14名 女性1名(取締役・監査役のうち女性の比率6.7%)
- ※ 社外取締役又は社外監査役を選任するための独立性に関する基準又は方針について、該当事項はありません。
- ※ 社外取締役である三村明夫氏は新日鐵住金株式会社の相談役名誉会長ですが、DBJとの間に特別な利害関係はありません。なお、DBJは、新日鐵住金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。

- | 67 リスク管理態勢
- | 67 統合リスク管理
- | 70 事業継続への取り組み



リスク管理態勢

DBJでは、経営の健全性を確保するため、リスク管理を行っています。具体的には、管理すべきリスクを特定・評価したうえで、リスクカテゴリーごとに担当する管理部門を明確化し、リスク統括部を統括部門として、必要なリスク管理態勢を構築しています。

ALM・リスク管理委員会及び一般リスク管理委員会は、取締役会の定めた統合的なリスク管理に関する基本方針に基づき、各リスクについての重要事項の審議及び定期的なモニタリング等を行っています。

ALM・リスク管理態勢の概要



統合リスク管理

リスク統括部では、統合リスク及び各リスクについて計量化に取り組んでいます。経営会議が業務計画やストレステストの結果等を勘案して定めたリスクガイドラインに基づき、リスク統括部は、統合リスク量や各リスクカテゴリーのリスク

量を一定の目標水準にコントロールしています。また、経営企画部は、RAROC等のリスク・リターン計測の取り組みを開始しています。

① 信用リスク管理

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では、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おり、信用リスクの取得は収益の源泉として最重要なリスクカテゴリーの一つと位置づけ、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行っています。

i 個別案件の与信管理

DBJは、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DBJは、「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)の対象ではありませんが、金融庁の「金融検査マニュアル」等に準拠した「自己査定基準」に則り、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、信用リスクや与信額の限度に応じた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、投融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。

・債務者格付制度

DBJの債務者格付は、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。

・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。

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、再建の見通しが不利な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。	

ii ポートフォリオ管理

ポートフォリオ管理については、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、一定の与信期間に発生すると予想される損失額の平均値である期待損失(EL:Expected Loss)と、一定の確率で生じ得る最大損失

からELの額を差し引いた非期待損失(UL:Unexpected Loss)によって把握され、ELとULの計測結果をALM・リスク管理委員会に報告しています。

こうしたモニタリングや対応方針の検討を通じて、リスクの制御及びリスク・リターンの改善について鋭意検討を進めています。

② 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では、企業、ファンド、インフラ、不動産などに対して未上場を中心としたメザニン・エクイティなどに投資を行っており、当行の収益の源泉として最重要なリスクカテゴリーの一つと位置づけ、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。

個別案件管理では、信用リスク管理に準じた審査・投資管理に加え、投資対象区分に応じた目標リターンに基づく投資判断、並びに定期的なモニタリングを実施しています。ポートフォリオ管理では、投資対象区分や回収方法の差異に着目し、信用リスク計測または市場リスク計測の方法を応用したリスクの計量化を行っています。

③ 市場リスク

DBJでは、市場リスク管理として、金利リスクと為替リスクを主な管理対象としています。DBJでは、市場リスクを投融资業務に付随する受動的なリスクと位置づけており、以下の通り管理しています。なお、特定取引(トレーディング)業務を行っていませんので、同業務に付随するリスクはありません。

i 金利リスク

金利リスクとは、金利の変動にともな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。

DBJでは、VaR(Value at Risk)、金利感応度分析(Basis Point Value)等多面的な指標によるモニタリングを行うとともに、経営会議で定めたALM方針に基づき、金利リスク及び資金流動性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。なお、金利リスクのコントロールに関連し、金利スワップ取引等を一部行っています。

④ 流動性リスク

流動性リスクには、運用と調達の期間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ったり、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における資金調達は主に、預金をはじめとする短期資金ではなく、社債や長期借入金に加え、国の財政投融资計画に基づく財政融資資金、政府保証債などの長期・安定的な資金に依拠しています。

⑤ オペレーショナル・リスク管理

DBJでは、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。DBJにおいては、リスク管理態勢の整備等の取り

ii 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。DBJの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、外貨建資産・負債のネットベースのポジションについては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。

なお、これらのスワップ取引等にもなうカウンターパーティリスクについては、取り組み相手の信用力を常時把握したうえで限度枠の設定により管理しており、また中央清算機関の利用及び相対のCSA(Credit Support Annex)に基づく証拠金の授受によるリスク管理を図っています。

また、不測の短期資金繰り状況等に備え、資金繰りの逼迫度合いに応じて適切な対応策(コンティンジェンシー・プラン)をあらかじめ定めています。

さらに、日銀決済のRTGS(Real Time Gross Settlement: 1取引ごとに即時に決済を行う方式)を活用して営業時間中の流動性を確保するとともに、決済状況について適切な管理を実施しています。

DBJでは、信用リスクのみならず、市場リスク・流動性リスクについても、ALM・リスク管理委員会において審議を行っています。

組みを通じて、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、特に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。

i 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。DBJにおいては、マニュアルの整備、事務手続き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、事務リスクの削減と発生の防止に努めています。

ii 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ともな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。DBJにおいては「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、全行的な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。

事業継続への取り組み

DBJは、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)、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、重要業務の継続・早期復旧を図るため、事業継続計画(BCP)を策定しています。

また、重要業務の継続・復旧にかかる方針を定めるにあたっては、地震や火災といった原因事象に応じて個別に対策を検討するのではなく、大規模災害等の場合における本支店の①建物・設備、②役職員、③システムといった重要な経営リソースの被害状況に応じた対策を検討する手法を採っています。

①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。

i 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。

ii 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。

②BCPの実効性維持・向上のための取り組み

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

iii 指揮命令系統と権限委任

重要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。

iv 初動対応及び重要業務の継続・復旧手順の明確化

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

に応じて随時、経営会議において検討し、PDCAサイクルを回すこととしています。

- | 72 沿革
- | 73 大株主の状況
株式会社化以降のDBJ法の変遷概要
- | 74 組織体制
- | 75 ESG 課題への取り組み
- | 76 コラム
DBJとサステナビリティの関わり



沿革

日本開発銀行、北海道東北開発公庫、日本政策投資銀行

年	月	事項
1951年	4月	日本開発銀行(以下「開銀」)設立
1952年		開銀:大阪(現関西)、札幌(現北海道)、名古屋(現東海)、福岡(現九州)の各支店を開設
1956年	6月	北海道開発公庫設立
1957年	4月	北海道開発公庫、北海道東北開発公庫(以下「北東公庫」)に改組、札幌(現北海道)、仙台(現東北)の各支店を開設
1960年		開銀:高松支店(現四国支店)を開設
1961年		開銀:広島(現中国)、金沢(現北陸)の各支店を開設
1962年	4月	開銀:ニューヨーク駐在員事務所を開設
1963年		開銀:鹿児島(1999年10月より南九州支店)、松江の各事務所を開設
1964年	7月	開銀:ロンドン駐在員事務所を開設
1972年	1月	北東公庫:新潟事務所(1989年7月より新潟支店)を開設
1985年	6月	日本開発銀行法を改正 1)出資機能を追加(研究開発、都市開発またはエネルギー利用等にかかる事業で政令で定めるもの) 2)研究開発資金融資機能を追加
1987年	9月	開銀及び北東公庫:NTT株売払収入を財源とする無利子貸付制度創設
1989年		開銀:大分、松山、岡山、富山の各事務所を開設 北東公庫:函館、青森の各事務所を開設
1995年	2月	開銀:震災復旧融資開始
1997年	9月	「特殊法人等の整理合理化について」閣議決定 (開銀及び北東公庫を廃止し、新銀行に統合することが決定される)
1998年	12月	開銀及び北東公庫:金融環境対応融資開始(2000年度末までの時限的措置)
1999年	6月	日本政策投資銀行法(平成11年法律第73号)成立
	10月	開銀と北東公庫の一切の権利・義務を承継し、日本政策投資銀行設立 地域振興整備公団及び環境事業団の融資業務を引き継ぐ釧路事務所、シンガポール駐在員事務所を開設
2002年	5月	日本政策投資銀行法を改正(金融庁による立入検査の導入を追加)
2005年	12月	「行政改革の重要方針」閣議決定
2006年	5月	「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(平成18年法律第47号)成立
	6月	「政策金融改革に係る制度設計」が政策金融改革推進本部にて決定
2007年	6月	株式会社日本政策投資銀行法(平成19年法律第85号)成立

株式会社日本政策投資銀行

年	月	事項
2008年	10月	株式会社日本政策投資銀行設立(資本金1兆円) 指定金融機関として危機対応業務を開始
	12月	DBJ Singapore Limited開業
2009年	6月	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21年法律第67号)成立
	9月	資本金を1兆1,032億32百万円に増資
	11月	DBJ Europe Limited開業
2010年	3月	資本金を1兆1,811億94百万円に増資
2011年	5月	株式会社日本政策投資銀行法の一部改正等(東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律(平成23年法律第40号)成立によるもの)
	12月	資本金を1兆1,873億64百万円に増資
2012年	3月	資本金を1兆1,877億88百万円に増資
	6月	資本金を1兆1,983億16百万円に増資
	12月	資本金を1兆2,069億53百万円に増資
2014年	6月	政投銀投資諮詢(北京)有限公司(旧 政投銀日垂投資諮詢(北京)有限公司)を完全子会社化
2015年	5月	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)成立 特定投資業務を開始 取締役会の諮問機関としてアドバイザリー・ボードを位置づけ 特定投資業務モニタリング・ボードを設置
	8月	資本金の額を2,065億2,900万円減少し、その減少額全額を危機対応準備金として計上

氏名又は名称	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

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参りました。

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。以下「DBJ法」)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度末を目的に、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」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付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、危機対応業務の適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)供給への取り組みが重要等、株式会社化後のDBJの取り組みが評価され、見直し内容に反映されたものと考えています。

(注) DBJ法全文はデータ編を参照

2015年(平成27年)DBJ法改正のポイント

1. 完全民営化の方向性は引き続き維持

改正前	2015年4月1日から概ね5年後から7年後を目途として、全株式を処分し、完全民営化	改正後	<ul style="list-style-type: none"> 目的規定(第1条)をはじめ本則は変更なし 株式処分については、(会社の目的の達成に与える影響等を踏まえつつ)できる限り早期に
-----	---	-----	---

2. 危機対応業務の的確な実施を図るための措置を講ずる

改正前	<ul style="list-style-type: none"> 指定金融機関として危機対応業務を実施 2015年3月末まで危機対応のための政府出資が可能 	改正後	<ul style="list-style-type: none"> 当分の間、危機対応業務を行う責務を有する(併せて定款への記載義務) 財務基盤確保のための政府出資規定の延長、当分の間、政府による1/3超の株式保有義務等
-----	---	-----	---

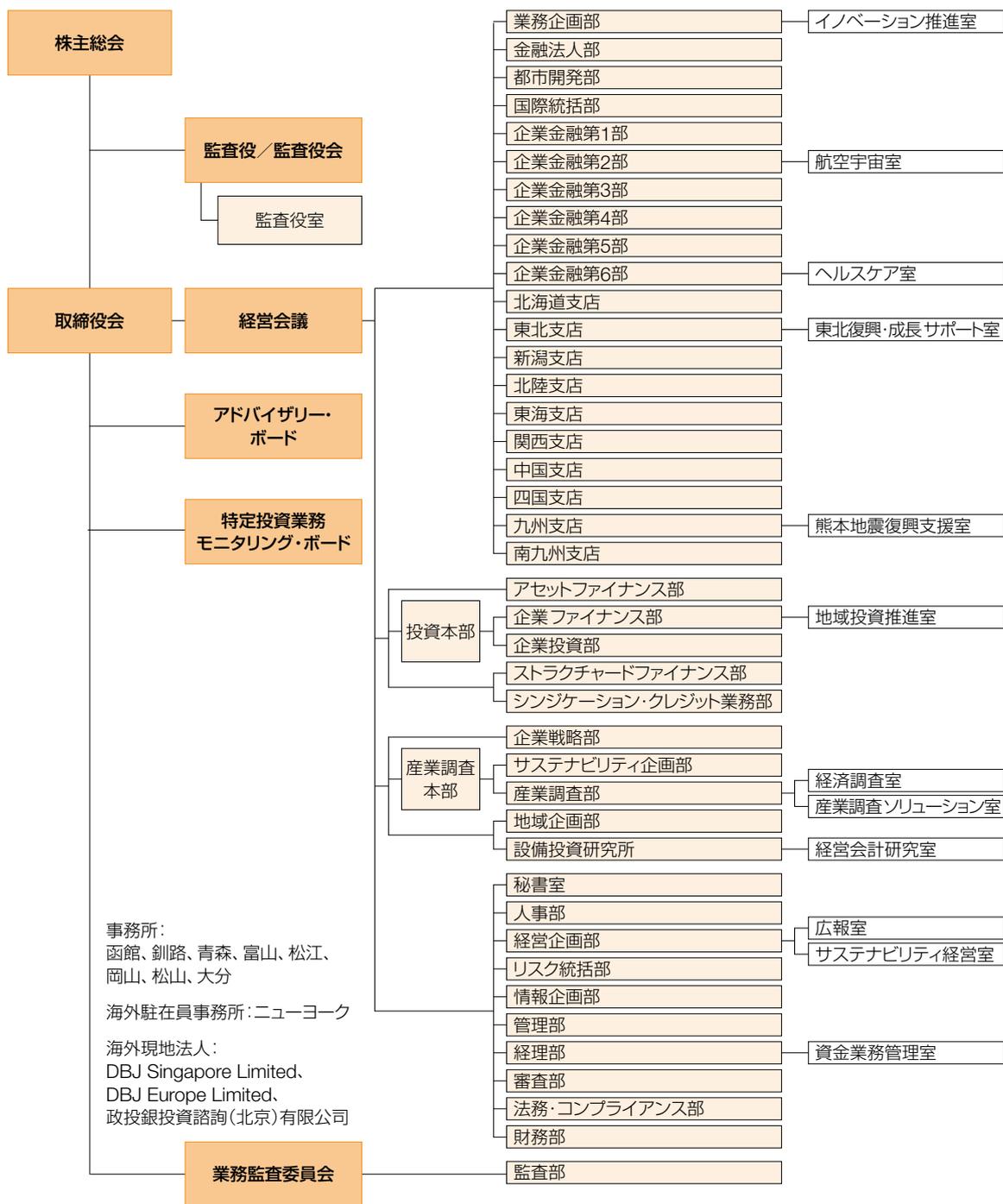
3. 成長資金を集中的に供給する新たな投資(「特定投資」)の仕組みを時限的に創設

改正前	競争力強化ファンド等を通じたリスクマネーの供給	改正後	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化ファンドを強化(一部、産投出資による財源措置を実施)する形で、2025年度までの時限措置として「特定投資業務」を実施(併せて定款への記載義務、民業の補完・奨励等) 「特定投資業務」が完了するまでの間、政府による1/2以上の株式保有義務
-----	-------------------------	-----	---

4. 政府関与の継続等を受けた民間金融機関等への配慮規定など

改正前	第3次中期経営計画でも掲げている通り、一般金融機関との協働を業務の中心に据えつつ、緊密なコミュニケーションを実施	改正後	<ul style="list-style-type: none"> 業務全体に対する「適正な競争関係」への配慮義務 政府における危機対応・特定投資業務の随時見直しと、その際の民間金融機関の代表者等からの意見聴取義務
-----	--	-----	--

組織体制 (2017年4月1日現在)



グループ会社

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法子会社
	DBJ Europe Limited	ロンドンに拠点を置く現法子会社
	政投銀投資諮詢(北京)有限公司	北京・上海に拠点を置く現法子会社
投融資 アセットマネジメント	DBJキャピタル株式会社	ハンズオンによるバリューアップを図りベンチャー企業の立ち上げをサポートするベンチャーキャピタル
	DBJ投資アドバイザー株式会社	DBJが行う付加価値創造型エクイティ投資に関するアドバイザー業務を行う会社
	DBJ証券株式会社	グループの投融資機能を補完する証券機能子会社
	DBJアセットマネジメント株式会社	不動産・プライベートエクイティ等を対象としたアセットマネジメント会社
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
	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力に強みを有する総合シンクタンク
不動産管理/ サービス等	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
	株式会社コンシスト	情報システムに関するコンサルティングから開発、保守・運用までを行う会社

ESG 課題への取り組み

DBJグループは、経済価値と社会価値を両立し、持続可能な社会を実現するため、役職員一人ひとりが、環境・社会・ガバナンス(ESG)を巡る課題を常に意識しながら、事業活動を行っています。下表は、DBJの取り組みをESGの観点

から整理したものです。ビジョン2030実現に向け、第4次中期経営計画期間において取り組むべき重要な経営課題に対して目標を定め、PDCAサイクルを運用していきます。

課題	主な取り組み(該当ページ等)	SDGsとの関連
社会課題解決に資する金融サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 運輸・交通ネットワークの高度化(P20~21) ● 都市機能の維持・更新・拡充(P22~23) ● 産業構造の転換と成長を支援(P24~27) ● BCM格付融資を通じたレジリエントな社会構築(P54~55) ● 健康経営格付融資を通じた企業の生産性向上(P54~55) 	 
リスクマネーの供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機対応業務(P32~33) ● 特定投資業務(P30~31) 	 
多様性を尊重した人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発、モチベーション向上、働き方改革(P48~49) 	
投融資を通じた低炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー普及拡大の支援(P18~19) ● 環境格付融資(P54~55) ● DBJ Green Building 認証(P55) 	 
事業活動全般を通じた環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティボンドの発行(P55) ● 環境マネジメントの推進(DBJウェブサイト) 	 

コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント
<ul style="list-style-type: none"> ● アドバイザリー・ボード(P59) ● 特定投資業務モニタリング・ボード(P60) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合リスク管理の高度化(P67~70) ● 事業継続への取り組み(P70)

コラム

DBJとサステナビリティのかかわり

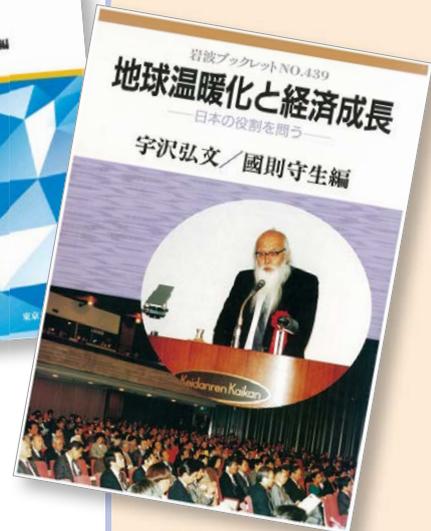
サステナブルな社会づくりレポート

DBJは、多様なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、2003年に政府系金融機関として初めて、社会環境報告書を発行しました。2004年からは、DBJが金融というツールをもって、サステナブルな社会の実現に貢献するという強い意志を含め「サステナブルな社会づくりレポート」と名称を改めました。当時から現在に至るまで、法令遵守や社会貢献活動に留まらず、業務を通じたCSRを実践し、持続可能な社会を実現するという考えに基づき、グループ丸となって業務に取り組んでおり、この考え方は、現在のDBJグループの企業理念、価値観の礎として、役職員を通じて企業活動に反映されています。



サステナビリティに関する研究

DBJの設備投資研究所は長年にわたりアカデミックな視点からサステナビリティについて考えてきました。戦後の高度成長を理論的に支え、初代研究所長を務めた下村治博士は、第1次石油危機後から、資源制約下での持続的な経済の在り方を求めて「ゼロ成長論」を展開しました。また、世界的な理論経済学者で同研究所の顧問を50年近く務めた宇沢弘文先生は、1974年の著書『自動車の社会的費用』で自然環境や人間的な社会と共生可能な経済の在り方を論じ、後に市場経済の基盤であり持続可能な社会の構築に不可欠な「社会的共通資本」の概念を提唱しました。



同研究所は、1993年に「地球温暖化研究センター」を設置するなど、多くの学識者の協力を得ながらこうした研究の流れを継承・発展させ、経済社会や企業経営のサステナビリティに関する研究を常にリードしてきました。

沿革

日本開発銀行、北海道東北開発公庫、日本政策投資銀行

年	月	事項
1951年	4月	日本開発銀行(以下「開銀」)設立
1952年		開銀:大阪(現関西)、札幌(現北海道)、名古屋(現東海)、福岡(現九州)の各支店を開設
1956年	6月	北海道開発公庫設立
1957年	4月	北海道開発公庫、北海道東北開発公庫(以下「北東公庫」)に改組、札幌(現北海道)、仙台(現東北)の各支店を開設
1960年		開銀:高松支店(現四国支店)を開設
1961年		開銀:広島(現中国)、金沢(現北陸)の各支店を開設
1962年	4月	開銀:ニューヨーク駐在員事務所を開設
1963年		開銀:鹿児島(1999年10月より南九州支店)、松江の各事務所を開設
1964年	7月	開銀:ロンドン駐在員事務所を開設
1972年	1月	北東公庫:新潟事務所(1989年7月より新潟支店)を開設
1985年	6月	日本開発銀行法を改正 1)出資機能を追加(研究開発、都市開発またはエネルギー利用等にかかる事業で政令で定めるもの) 2)研究開発資金融資機能を追加
1987年	9月	開銀及び北東公庫:NTT株売払収入を財源とする無利子貸付制度創設
1989年		開銀:大分、松山、岡山、富山の各事務所を開設 北東公庫:函館、青森の各事務所を開設
1995年	2月	開銀:震災復旧融資開始
1997年	9月	「特殊法人等の整理合理化について」閣議決定 (開銀及び北東公庫を廃止し、新銀行に統合することが決定される)
1998年	12月	開銀及び北東公庫:金融環境対応融資開始(2000年度末までの時限的措置)
1999年	6月	日本政策投資銀行法(平成11年法律第73号)成立
	10月	開銀と北東公庫の一切の権利・義務を承継し、日本政策投資銀行設立 地域振興整備公団及び環境事業団の融資業務を引き継ぐ釧路事務所、シンガポール駐在員事務所を開設
2002年	5月	日本政策投資銀行法を改正(金融庁による立入検査の導入を追加)
2005年	12月	「行政改革の重要方針」閣議決定
2006年	5月	「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(平成18年法律第47号)成立
	6月	「政策金融改革に係る制度設計」が政策金融改革推進本部にて決定
2007年	6月	株式会社日本政策投資銀行法(平成19年法律第85号)成立

株式会社日本政策投資銀行

年	月	事項
2008年	10月	株式会社日本政策投資銀行設立(資本金1兆円) 指定金融機関として危機対応業務を開始
	12月	DBJ Singapore Limited開業
2009年	6月	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21年法律第67号)成立
	9月	資本金を1兆1,032億32百万円に増資
	11月	DBJ Europe Limited開業
2010年	3月	資本金を1兆1,811億94百万円に増資
2011年	5月	株式会社日本政策投資銀行法の一部改正等(東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律(平成23年法律第40号)成立によるもの)
	12月	資本金を1兆1,873億64百万円に増資
2012年	3月	資本金を1兆1,877億88百万円に増資
	6月	資本金を1兆1,983億16百万円に増資
	12月	資本金を1兆2,069億53百万円に増資
2014年	6月	政投銀投資諮詢(北京)有限公司(旧 政投銀日亜投資諮詢(北京)有限公司)を完全子会社化
2015年	5月	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)成立 特定投資業務を開始 取締役会の諮問機関としてアドバイザリー・ボードを位置づけ 特定投資業務モニタリング・ボードを設置
	8月	資本金の額を2,065億2,900万円減少し、その減少額全額を危機対応準備金として計上

氏名又は名称	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

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参りました。

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。以下「DBJ法」)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」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付けなど所要の措置が講じられることとなりました。

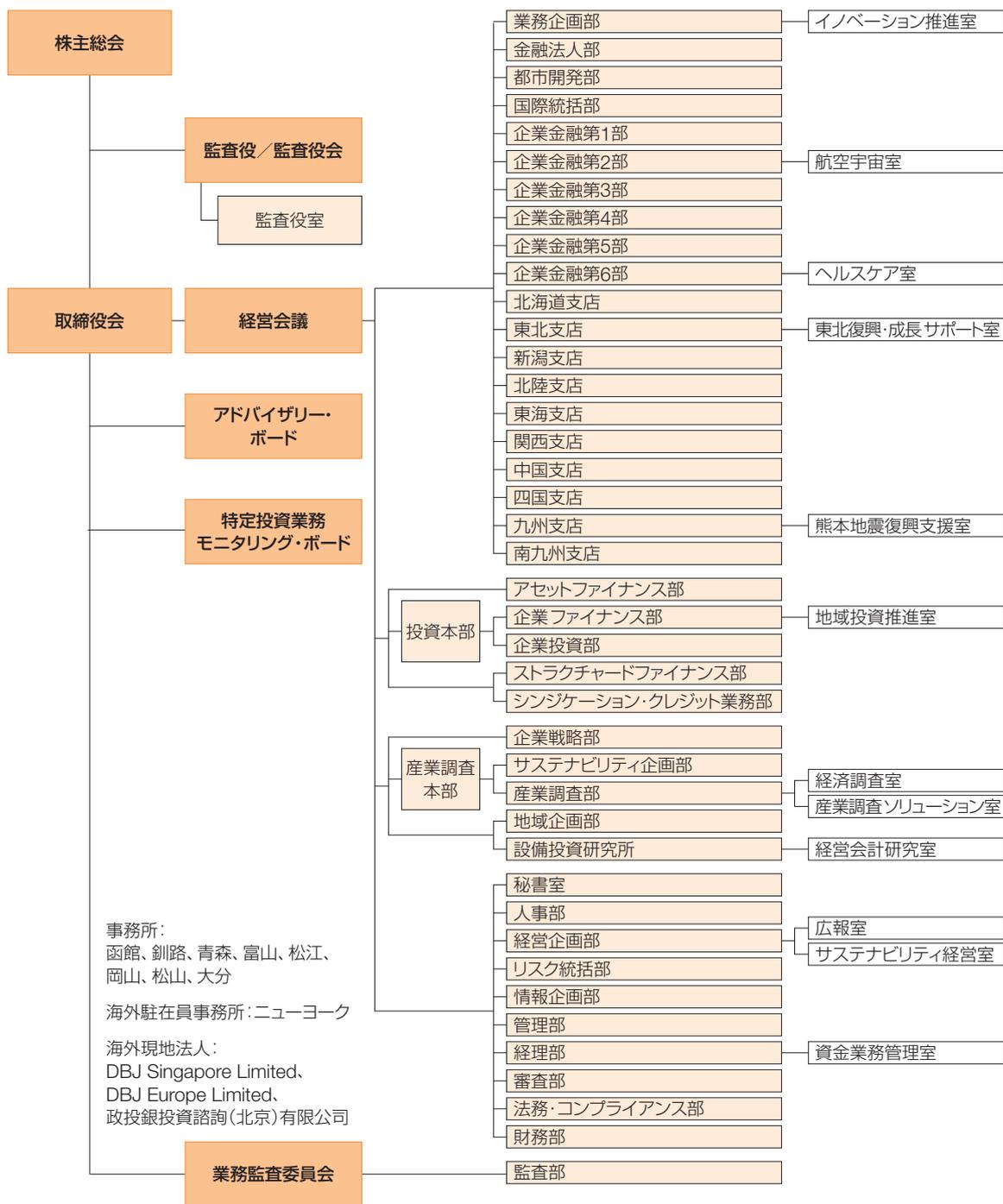
こうした組織のあり方の見直しは、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえたものですが、危機対応業務の適確な対応はもとより、日本の金融資本市場において不足していると指摘された成長資金(エクイティやメザニン)供給への取り組みが重要等、株式会社化後のDBJの取り組みが評価され、見直し内容に反映されたものと考えています。

(注) DBJ法全文はデータ編を参照

2015年(平成27年)DBJ法改正のポイント

1. 完全民営化の方向性は引き続き維持	
改正前	2015年4月1日から概ね5年後から7年後を目途として、全株式を処分し、完全民営化
改正後	<ul style="list-style-type: none"> 目的規定(第1条)をはじめ本則は変更なし 株式処分については、(会社の目的の達成に与える影響等を踏まえつつ)できる限り早期に
2. 危機対応業務の的確な実施を図るための措置を講ずる	
改正前	<ul style="list-style-type: none"> 指定金融機関として危機対応業務を実施 2015年3月末まで危機対応のための政府出資が可能
改正後	<ul style="list-style-type: none"> 当分の間、危機対応業務を行う責務を有する(併せて定款への記載義務) 財務基盤確保のための政府出資規定の延長、当分の間、政府による1/3超の株式保有義務等
3. 成長資金を集中的に供給する新たな投資(「特定投資」)の仕組みを時限的に創設	
改正前	競争力強化ファンド等を通じたリスクマネーの供給
改正後	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化ファンドを強化(一部、産投出資による財源措置を実施)する形で、2025年度までの時限措置として「特定投資業務」を実施(併せて定款への記載義務、民業の補完・奨励等) 「特定投資業務」が完了するまでの間、政府による1/2以上の株式保有義務
4. 政府関与の継続等を受けた民間金融機関等への配慮規定など	
改正前	第3次中期経営計画でも掲げている通り、一般金融機関との協働を業務の中心に据えつつ、緊密なコミュニケーションを実施
改正後	<ul style="list-style-type: none"> 業務全体に対する「適正な競争関係」への配慮義務 政府における危機対応・特定投資業務の随時見直しと、その際の民間金融機関の代表者等からの意見聴取義務

組織体制 (2017年4月1日現在)



グループ会社

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法子会社
	DBJ Europe Limited	ロンドンに拠点を置く現法子会社
	政投銀投資諮詢(北京)有限公司	北京・上海に拠点を置く現法子会社
投融資 アセットマネジメント	DBJキャピタル株式会社	ハンズオンによるバリューアップを図りベンチャー企業の立ち上げをサポートするベンチャーキャピタル
	DBJ投資アドバイザー株式会社	DBJが行う付加価値創造型エクイティ投資に関するアドバイザー業務を行う会社
	DBJ証券株式会社	グループの投融資機能を補完する証券機能子会社
	DBJアセットマネジメント株式会社	不動産・プライベートエクイティ等を対象としたアセットマネジメント会社
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
	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力に強みを有する総合シンクタンク
不動産管理/ サービス等	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
	株式会社コンシスト	情報システムに関するコンサルティングから開発、保守・運用までを行う会社

ESG 課題への取り組み

DBJグループは、経済価値と社会価値を両立し、持続可能な社会を実現するため、役職員一人ひとりが、環境・社会・ガバナンス(ESG)を巡る課題を常に意識しながら、事業活動を行っています。下表は、DBJの取り組みをESGの観点

から整理したものです。ビジョン2030実現に向け、第4次中期経営計画期間において取り組むべき重要な経営課題に対して目標を定め、PDCAサイクルを運用していきます。

課題	主な取り組み(該当ページ等)	SDGsとの関連
社会課題解決に資する金融サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 運輸・交通ネットワークの高度化(P20~21) ● 都市機能の維持・更新・拡充(P22~23) ● 産業構造の転換と成長を支援(P24~27) ● BCM格付融資を通じたレジリエントな社会構築(P54~55) ● 健康経営格付融資を通じた企業の生産性向上(P54~55) 	 
リスクマネーの供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機対応業務(P32~33) ● 特定投資業務(P30~31) 	 
多様性を尊重した人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発、モチベーション向上、働き方改革(P48~49) 	
投融資を通じた低炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー普及拡大の支援(P18~19) ● 環境格付融資(P54~55) ● DBJ Green Building 認証(P55) 	 
事業活動全般を通じた環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティボンドの発行(P55) ● 環境マネジメントの推進(DBJウェブサイト) 	 

コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント
<ul style="list-style-type: none"> ● アドバイザリー・ボード(P59) ● 特定投資業務モニタリング・ボード(P60) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合リスク管理の高度化(P67~70) ● 事業継続への取り組み(P70)

コラム

DBJとサステナビリティのかかわり

サステナブルな社会づくりレポート

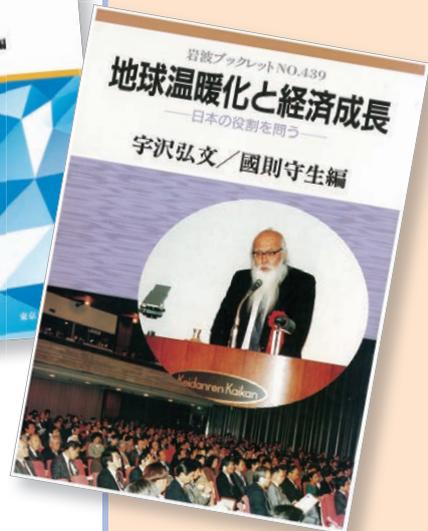
DBJは、多様なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、2003年に政府系金融機関として初めて、社会環境報告書を発行しました。2004年からは、DBJが金融というツールをもって、サステナブルな社会の実現に貢献するという強い意志を含め「サステナブルな社会づくりレポート」と名称を改めました。当時から現在に至るまで、法令遵守や社会貢献活動に留まらず、業務を通じたCSRを実践し、持続可能な社会を実現するという考えに基づき、グループ丸となって業務に取り組んでおり、この考え方は、現在のDBJグループの企業理念、価値観の礎として、役職員を通じて企業活動に反映されています。



サステナビリティに関する研究

DBJの設備投資研究所は長年にわたりアカデミックな視点からサステナビリティについて考えてきました。戦後の高度成長を理論的に支え、初代研究所長を務めた下村治博士は、第1次石油危機後から、資源制約下での持続的な経済の在り方を求めて「ゼロ成長論」を展開しました。また、世界的な理論経済学者で同研究所の顧問を50年近く務めた宇沢弘文先生は、1974年の著書『自動車の社会的費用』で自然環境や人間的な社会と共生可能な経済の在り方を論じ、後に市場経済の基盤であり持続可能な社会の構築に不可欠な「社会的共通資本」の概念を提唱しました。

同研究所は、1993年に「地球温暖化研究センター」を設置するなど、多くの学識者の協力を得ながらこうした研究の流れを継承・発展させ、経済社会や企業経営のサステナビリティに関する研究を常にリードしてきました。



編集後記

「統合報告書(CSR・ディスクロージャー誌)2017」をお読み頂き、ありがとうございます。

ステークホルダーの皆様へ、DBJグループの取り組みをより深くご理解頂けるよう、今年度から「統合報告書」の発行を開始しました。

作成においては、DBJグループ全社を挙げて取り組み、また、多くのお客様のご協力も頂きました。

初の「統合報告書」となる今号は、「未来志向」を一つのコンセプトとして、経済価値と社会価値の両立を目指すDBJグループの経営や、持続可能な社会に向けた取り

組みとその実現イメージをなるべく感じて頂けるよう意識して、作成しました。

次回の発行に向けても、ステークホルダーの皆様との様々な対話を通じて改善し、充実したものにしていくとともに、DBJグループのサステナビリティ経営の進化にも繋げて参ります。

引き続き、DBJグループへのご指導・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

DBJ サステナビリティ経営室、広報室

ディスクロージャー

DBJグループは、広報・IRが経営とステークホルダーの皆様とを結ぶ大切な機能であると考えています。そして、ステークホルダーの皆様から信頼されることを目指し、DBJグループの現状及び業務運営の方針等を正確に把握できるよう、広報・IR活動を通じて情報開示に努めています。

情報開示資料など

DBJは、各種開示資料や広報誌、ウェブサイト等を通じて、幅広い情報開示を行っています。

① 法令等に基づく情報開示資料

- 有価証券報告書
- 有価証券届出書
- 事業報告



② 自主的な情報開示資料

- 統合報告書(CSR・ディスクロージャー誌)
- Annual Report & CSR Report
- 決算開示資料



③ その他

- 『季刊DBJ』(広報誌)
- 「DBJ ニュースダイジェスト」(メールマガジン)
- ウェブサイト
<http://www.dbj.jp/>



用語解説

<http://www.dbj.jp/glossary/>



