



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

統合報告書 本編

2018

— 使命 —

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。

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。本統合報告書は、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り組みについて、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。なお、本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。

▶ 報告対象範囲・期間

対象期間：2017年4月～2018年3月
(一部、対象期間外の情報を含みます。)
対象範囲：原則として、DBJと主要な子会社11社について報告しています。

▶ 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
価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス



▶ 発行時期

2018年8月

ディスクレーマー／免責事項

本資料には、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、本資料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。



<https://www.dbj.jp>

最新のニュース、金融サービス、投融资事例、各種レポート、IR情報、サステナビリティ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

目次

DBJグループのビジョン

- 2 社長メッセージ
- 6 DBJグループの企業理念体系
- 8 今日までのあゆみ
- 10 持続可能な社会の実現に向けた3つの重点領域
- 12 サステナビリティ経営
- 14 第4次中期経営計画
- 16 第4次中期経営計画における連携・協働による金融市場の活性化・安定化

DBJグループの戦略

事業戦略

- 18 ● セクター戦略
- 28 ● エリア戦略
- 34 ● 機能戦略

経営基盤戦略

- 42 ● 財務資本
- 46 ● 人的資本
- 50 ● 知的資本
- 52 ● 関係・社会資本

コーポレート・ガバナンス

- 54 会長メッセージ
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 62 取締役、監査役及び執行役員

リスク管理

- 64 リスク管理

コーポレートデータ

- 68 沿革
- 69 大株主の状況
株式会社化以降のDBJ法の変遷概要
- 70 組織体制
- 71 会社情報
グループ会社

データ編

株式会社日本政策投資銀行法、財務の状況
(注)本編版には掲載していません。統合版をご覧ください。

経済価値と社会価値を両立し、
サステナビリティ経営のトップランナーとして、
持続可能な社会の実現に
貢献していきます。

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

渡辺 一



1. はじめに

世界では保護主義の台頭や地政学リスクの高まりなどにより政治的な不安定さが増すなか、国際金融規制の強化、金融技術のイノベーションの急速な進展、国内ではマイナス金利など、金融機関を取り巻く環境は急速に変化しています。

不確実性が高まるなかにおいて、持続可能な社会の構築に向けた金融面での貢献への意識の高まりからESGを巡る時流の変化は顕著になってきています。FSB(金融安定理事会)のもとに設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の最終提言が2017年6月に発表され、日本国内ではSDGs(国連持続可能な開発目標)の達成に向けた企業のリーダーシップや、ESG投資分野における年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の取り組みも大きな牽引役となりました。

このように社会の持続可能な発展に向けた「世界共通の目標」が掲げられ、企業に対する社会的課題解決への期待の高まりと共に、企業ではこうした取り組みを経営と一体不可分なものとして推進する動きが強くなりつつあります。

2. DBJグループが果たしてきた役割

DBJグループは、その前身である日本開発銀行・北海道東北開発公庫の時代から、戦後の復興、高度・安定成長期、バブル経済とその崩壊、グローバル化や少子高齢化への対応、環境や防災意識の高まりなど、その時々々の社会の課題に柔軟に対応し、我が国の持続的発展に貢献してまいりました。直近の10年だけを見ましても、世界的な金融危機や東日本大震災など重大な事案が立て続けに発生する目まぐるしい変化のなかで、社会の課題に応え、将来を見据えた取り組みを進めてまいりました。こうした対応を可能にしているのは、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様との長きにわたる不断の対話であり、私どもの貴重な財産です。

DBJグループは、2018年10月に株式会社化から10年を迎えようとしています。今日までのあゆみ、そしてこれから目指す未来にも通底するものは、変容する社会やお客様の課題に柔軟に対応していく姿勢と、そのために必要な変わらぬDBJグループの「使命～金融力で未来をデザインします」と「価値観～挑戦(Initiative)と誠実(Integrity)」だと考えております。

3. 「長期ビジョン2030」と重点領域

2015年には、2030年までの将来に向けて中長期的な視点で今後のDBJグループの果たすべき役割を改めて考えました。この議論の過程で、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、我が国の人口減少や気候変動・エネルギー問題、グローバル競争の激化、AI・Fintechなどの技術革新などを特定しました。そして、戦後復興から都市化・公害対策など高度成長期に担った役割から危機対応や競争力強化といった現代社会の課題への対応など、これまでDBJグループが果たしてきた役割、実現してきた価値を踏まえ、持続可能な社会の実現に向けてDBJグループが中長期的に力を発揮すべき領域を検討しました。

その結果、2017年に「ビジョン2030」を策定し、DBJグループが取り組む重点領域(マテリアリティ)を、「インフラ」「産業」「地域」の3領域として明確に示しました。この重点領域での貢献こそ、DBJグループの今日までのあゆみと総合的であり、かつ、今後の社会やステークホルダーからのご期待に沿うものと考えております。DBJグループは、将来に向けて当該領域で社会の持続可能な発展のために引き続き尽力していきます。

重点3領域を中心として事業活動を通じた価値創造の仕組みとして、DBJグループは、「サステナビリティ経営」を進めてまいります。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、経済価値と社会価値を創造することです。そのために、独自のビジネスモデルに基づく事業活動を通じ、DBJグループの財務・非財務的価値をブラッシュアップすると共に、ステークホルダーの皆様との対話を通してプロセスの不断の改善を図ります。

4. 第4次中期経営計画(2017~2019年度)の取り組み

2017年に定めた「第4次中期経営計画~変化に挑み、未来を創る3年間~」は、長期ビジョンからバックキャストする形で、重点3領域を中心とする新たな成長分野や地域へのリスクマネー供給を通じた我が国の成長への貢献、金融機関との連携・協働による多様な投融資機会の創出を目指しています。

中期計画の初年度となる2017年度は、インフラ分野で投資業務が進捗したことに加え、産業分野では航空宇宙・通信・ヘルスケアといった次世代の成長の糧となる分野に挑戦する取り組みを立ち上げました。特定投資の分野でも地域と世界を繋ぐ取り組みなど地域ごとに特色ある案件を創意工夫して仕上げました。このような取り組みをグループ一体で創出できたことも大きな進展であったと考えております。

5. 今後の事業運営について

2018年度は第4次中期経営計画の折り返しになります。政府が2018年7月に打ち出した「未来投資戦略2018」ではSociety 5.0というコンセプトが掲げられていますが、その核心はデジタル技術にともなう「繋がる社会」の出現です。こうした時代のなかで、お客様も既存産業を越えて、新しい分野に挑戦されています。DBJグループとしても、2018年度より航空宇宙、通信、ヘルスケアに加え、革新的な動きが出ているロジスティクス(物流)分野も新しい取り組みに追加しました。リスクマネーの供給に加えて、今後は新分野へのチャレンジと多様な業務の結節点となることが私たちの役割だと考えています。

また、次世代の技術革新も取り込んだ、環境に配慮し災害に強い“しなやかで強い”都市形成に向けて再生可能エネルギーや都市交通・流通基盤などインフラ整備の面でサポートしてまいります。その一環として、不動産の更新需要に対してはREITなどによる資金循環を太くすることが、また、インフラ整備の手法については財政制約が強くなるなかでPPP/PFIの仕組みが、重要になります。





このように“時代を先取りする取り組み”を進めつつ、地域の特色も盛り込みながら地域の課題に対応していくことが必要であり、地域金融機関などとの連携・協働がより一層重要だと考えています。また、ESGの潮流の加速に応じて、DBJ評価認証型融資にも積極的に取り組んでまいります。

6. サステナビリティ経営のトップランナーとして

価値創造プロセスであるサステナビリティ経営を支える最も重要な基盤は、経済価値と社会価値の両立を追求し続ける4つのDNAを持った「人財」です。DBJグループの役職員は、これまでの業務で培われた長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性という4つのDNAを承継しており、時代の要請に応え、挑戦を続けてきました。また、各役職員は、企業やプロジェクトを評価する目利き能力を向上させる努力を続けており、時代あるいは地域の課題を意識した俯瞰的な視点から長期的に審査・評価するノウハウ・能力、そしてネットワークの蓄積はDBJグループの財産です。

DBJグループの価値を体現する職員が健康で思う存分に活躍してもらうために、働き方改革を推進しています。2018年度は、柔軟な働き方を支援する取り組みの一環として、在宅勤務制度を導入しました。また、今後は世界の動向を把握したうえで社会やお客様の課題に対応することがますます重要になることから、グローバルな視野を有する人財育成に注力すべく海外大学との育成プログラムを開始するなど、多層的な研修・人財育成制度の拡充を進めています。

サステナビリティ経営のトップランナーとして、その使命を果たすためには、ステークホルダーの皆様との対話が重要です。この統合報告書が、ステークホルダーの皆様との対話に繋がればと願っております。

2018年8月

代表取締役社長

渡辺 一

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あゆみに加え、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）を保持していきます。



企業理念の共有

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。

未来にわたり、
変わることなく
追求し続ける

「目的」

「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。

使命を追求し、
戦略を遂行した結果、
2030年時点で
到達している

「将来像」

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。

2030年のビジョンに辿り着くための「戦略」第4次中期経営計画

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

価値観を具体的な
行動で実践するための

「ガイドライン」

役職員が共有する
変わらない

「価値観」 (基礎部分)

- ▶ 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。

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

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。



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

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。



日本郵船(株):定期船「讃岐丸」
計画造船融資による我が国商船隊の再建

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。



日産自動車(株):
乗用自動車生産設備(神奈川県)
資本自由化に備えた国産自動車産業の強化

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。



(株)新都市開発センター(現(株)サンシャインシティ):
サンシャインシティ建設(東京都)
池袋の再開発による新都心形成

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・エネルギー対策、地域経済の活性化に注力。



関西国際空港(株):関西国際空港
大規模国際ハブ空港の建設

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。



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

1999年日本政策投資銀行設立。2008年株式会社化後には、世界的な金融危機や東日本大震災等の大規模な危機対応業務に着実に取り組むと共に、多様化する社会のニーズに対し、融資、投資、アドバイザー、アセットマネジメントといった金融機能で応えることで、我が国の持続的な成長に貢献すべく、日々邁進しています。

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

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。



(株)パスモ：交通機関の利便性を一新したICカード「PASMO」の開発

※「PASMO」は、株式会社パスモの登録商標です。

企業価値の源泉に光をあてる 新たな金融商品の開発

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、企業の非財務情報を評価して優れた企業を選定し、その評価に応じた融資条件を設定する「DBJ環境格付融資」を開始。同様の手法を用いて、2006年に「DBJ防災格付融資（2011年に「DBJ BCM格付融資」に名称変更）」、2012年に「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付融資」を開始。



2008年～現在

「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

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。



常磐興産(株)：スパリゾートハワイアンズ(福島県) 東日本大震災からの復興の象徴となったスパリゾートハワイアンズへの支援

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。

持続可能な社会の実現に向けた3つの重点領域

～目指す将来像(ビジョン2030)～

DBJグループは、移り変わる経済環境や社会課題に、常に挑戦と誠実という価値観を持ち、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。2017年には、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を検討したうえで、持続可能な社会の実現に向けて目指すべき将来像「ビジョン2030」を策定しました。「ビジョン2030」の実現に向けて、これまで果たしてきた役割やステークホルダーとの対話を踏まえ、DBJグループとして、今後も注力していく重点領域として、「インフラ」・「産業」・「地域」の3つの重点領域を設定しています。

果たしてきた役割

経済環境や社会課題が大きく変遷するなか、時代に即したソリューションを提供

高度成長への
基盤整備

国際競争力の強化

産業構造転換の
円滑化

豊かな社会の創造

地域活性化

事業再生

金融危機対応・
震災復興

リスクマネーの供給

長期にわたる不断の協働・対話



アドバイザー・ボード
モニタリング・ボード

ステークホルダー



お客様



地域



従業員



金融機関



投資家



株主

将来の外部環境の変化

「ビジョン2030」を策定するにあたり、以下を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特定しています。これらは、国際的な合意である「持続可能な開発目標(SDGs)」と整合的であり、その達成に貢献していきます。

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

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

持続可能な社会の実現

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。

注力する3つの重点領域

これまでDBJが果たしてきた役割や機能、実現した社会価値、そして将来の外部環境の変化を踏まえ、インフラ・産業・地域の3分野を重点領域と設定しています。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、持続可能な社会づくりに貢献します。



インフラ再構築・強化

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

エネルギー・
交通インフラの再構築、
公共インフラの更新

都市の成長



産業の創造・転換と成長

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

新技術・新事業
(イノベーション促進)

再編

海外展開



地域の自立・活性化

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

地域特性を踏まえた課題解決

「地域と東京」

「地域と地域」

「地域とグローバル」

を繋ぐ役割

サステナビリティ経営

～価値創造プロセス～

DBJグループは、サステナビリティ経営のトップランナーとして、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べく、サステナビリティ経営を進めています。

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て、投融資一体やコンサルティング・アドバイザリー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、経済価値と社会価値の同時向上を目指す取り組みです。あわせて、ステークホルダーとの協働・対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努め、サステナビリティ経営の高度化を図りながら、創出価値の更なる拡大に向けた取り組みを推進します。

サステナビリティ経営で重点分野の課題解決に貢献



インフラ再構築・強化

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



産業の創造・転換と成長

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



地域の自立・活性化

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

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。

社会やお客様の課題解決に貢献する投融資一体の金融サービス

リスクマネーの供給

多様な投融資機会の創出

ナレッジの提供と応用

危機対応の適切な遂行

- 融資
- 投資
- コンサルティング・アドバイザリー
- アセットマネジメント
- 特定投資
- 危機対応

リスク・アペタイトに沿った事業活動

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・アドバイザリ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

務を実施していきます。

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



お客様



地域



従業員



金融機関



投資家



株主 等

協働・対話



アドバイザリー・ボード
モニタリング・ボード

DBJグループの経営資源

経営資源の投入

経済価値の
創造

社会価値の
創造

経済価値と社会価値を両立した
サステナビリティ経営

経営活動の成果

各種資本価値の
増加・変換

財務資本



人的資本



知的資本



関係・社会資本



財務価値
の創造

長期的にわたる
財務価値創造
能力に影響

非財務
価値
の創造



コーポレート・ガバナンスとリスク管理

第4次中期経営計画

～変化に挑み、未来を創る3年間～

長期ビジョンの実現に向けた3つの重点領域における具体的な戦略として、DBJグループは、2017～2019年度にかけて第4次中期経営計画に取り組んでいます。

本中期経営計画策定においては、長期ビジョンの実現に向けて検討を重ね、セクター・エリア・機能からなる事業戦略と、財務資本・非財務資本からなる経営基盤戦略を柱として策定しています。

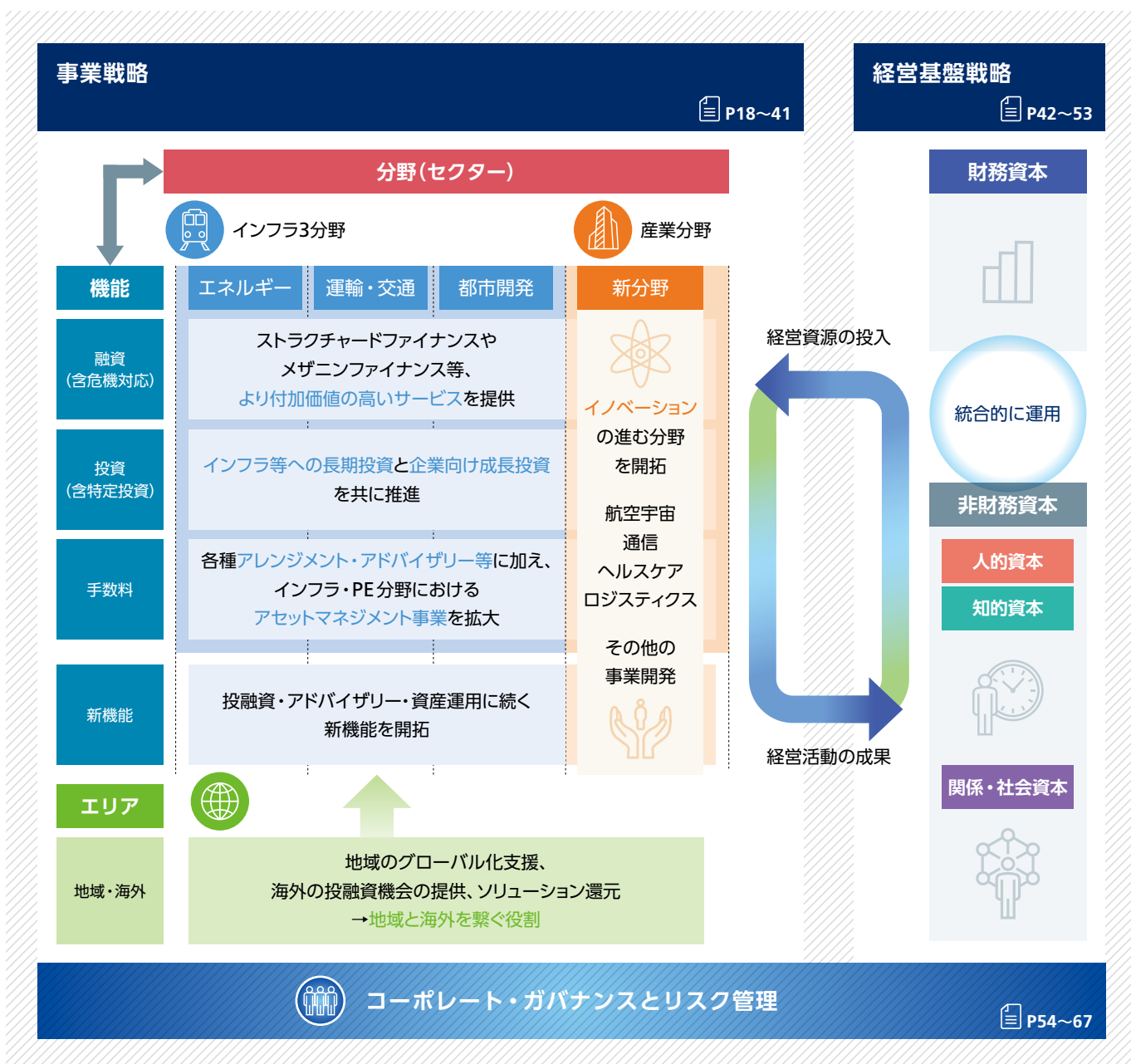
事業戦略においては、インフラ3分野や、新分野を含めた産業分野のお客様に対する投融資一体の金融サービスの拡充を進め、これらの取り組みを地域・海外においても展開していきます。

経営基盤戦略においては、DBJグループの経営資源を

財務、人的、知的、関係・社会資本として整理し、これらの経営資源の投入と経営活動の成果による各種資本価値の増加・変換を推し進めていきます。

外部環境の不確実性が高まるなか、挑戦と誠実というDBJグループの価値観に立ち、引き続きグループ一体となって本中期経営計画を通じ、持続的な成長に向けた積極的な取り組みを展開していきます。

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。

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いきます。

(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) | 実績 (2017年度) | 目標 (2019年度) |
| 業務粗利益 ^{※1} | 1,826億円 | 1,711億円 | 1,743億円 | 1,900億円程度 |
| 当期純利益 | 1,030億円 | 876億円 | 919億円 | 800億円程度 |
| うち与信関係費用(△は費用) ^{※2} | 192億円 | 45億円 | 126億円 | — |
| 収益性 | | | | |
| 経費率 ^{※3} | 26% | 30% | 34% | 35%程度 |
| 総資産 | — | 16.5兆円 | 16.9兆円 | 16兆円程度 |
| ROA ^{※3 ※4} | 1.1% | 1.1% | 1.0% | 1%程度 |
| ROE ^{※3 ※4} | 3.7% | 3.0% | 3.1% | 3%程度 |
| 健全性 | | | | |
| 自己資本比率 ^{※5} | — | 17.2% | 16.8% | 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

第4次中期経営計画初年度の振り返り

▶ 業務別損益概況(連結)

| 単位:億円 | 2016年度 | 2017年度 |
|-------------|--------|--------|
| 融資損益 | 860 | 848 |
| 投資損益 | 632 | 658 |
| 役務取引・その他損益等 | 218 | 236 |
| 実態業務粗利益 | 1,711 | 1,743 |
| 営業経費 | (511) | (591) |
| 実態業務純益 | 1,200 | 1,151 |
| その他特別損益等 | (0) | 22 |
| 引当・取立益等 | 24 | 119 |
| 融資関連 | 44 | 124 |
| 投資関連 | (20) | (4) |
| 税引前利益 | 1,244 | 1,294 |

※ 業務分野の区分表記は、経営管理上のものです。

▶ 事業戦略

インフラ分野における安定的な投資ポートフォリオ構築の進捗、地域企業の海外展開支援など特徴的な特定投資案件の創出、新分野における取り組みの進捗、特に航空宇宙分野でのJAXAとの連携協定締結と連携案件への特定投資の実行、また、地域金融機関との協働ファンドの設立などの連携・協働、アセットマネジメントビジネスの拡大などの取り組みが進捗しました。

融資業務については、低金利下にあり、貸出利回りは低下したものの、利幅の高い仕組み案件等に注力したことに加え、過年度の高金利口の調達の償還が進捗し外部負債利回りも低下したため、利幅は僅かながら改善しました。一方で、負債残高の増加分についての利払い負担により、融資損益は若干の減益となりました。

投資業務は、個別案件のエグジット等により引き続き高い利益水準を確保しました。また、安定的な投資ポートフォリオの構築も一定程度進捗しています。

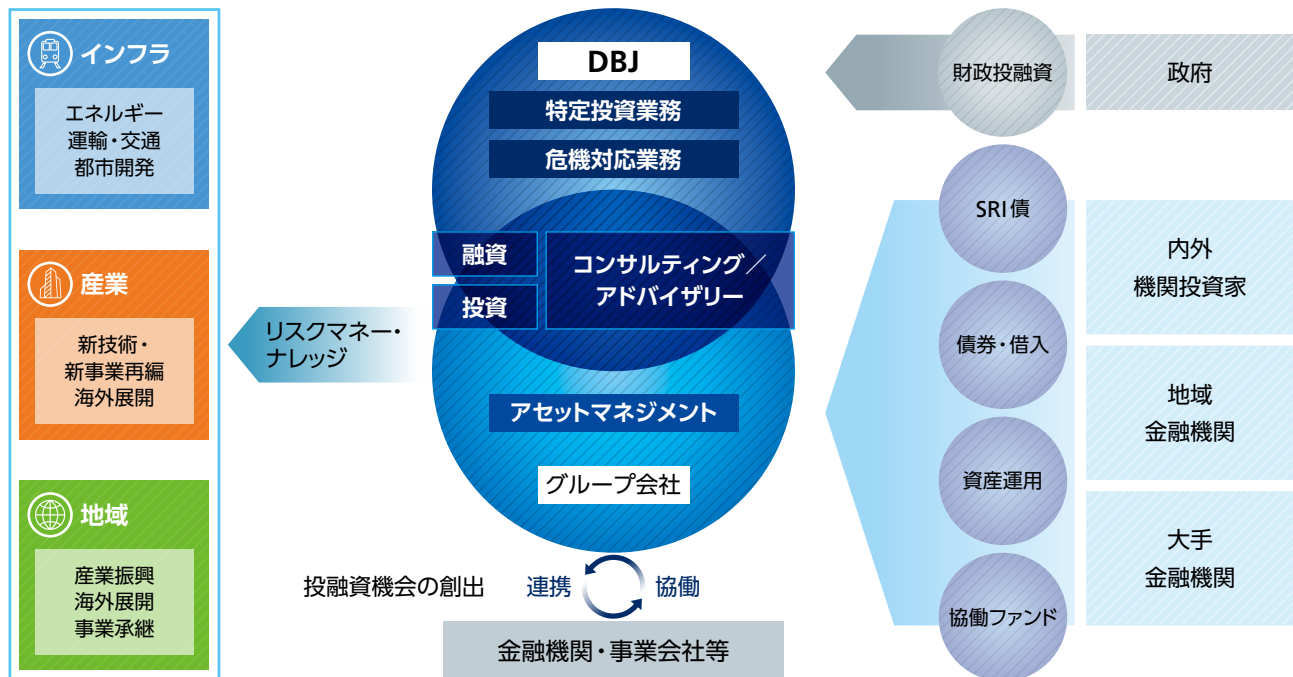
役務業務は、融資関連の手数料収入は減少したものの、アセットマネジメント子会社の利益貢献等により、前年度実績を上回りました。

▶ 経営基盤戦略

本邦発行体として過去最大の発行額となったサステナビリティボンドの発行(10億ドル)、働き方改革・業務効率化の進捗、従業員エンゲージメント調査の開始、部店横断でのナレッジ共有の取り組み、PRI(責任投資原則)ほか外部イニシアチブへの参画などの取り組みが進捗しました。

第4次中期経営計画における連携・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。

金融市場における連携・協働の実績

▶ 地域金融機関との連携・協働 P29

DBJグループの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年度より開始しており、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、共同ファンドの設立など(2018年3月末時点30ファンド組成)を通じ、地域におけるリスクマネー供給を後押ししています。

▶ DBJアセットマネジメント(株)の取り組み P40

2018年7月までに7つの地域金融機関と海外のプライベート・エクイティ・ファンドを対象とした共同投資プログラムを開始し、投資機会の発掘・提供を担っています。

また、2018年4月より、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内インフラストラクチャーを中心とした特化型運用の運用受託機関に選定されています。

▶ SRI債(社会的責任投資債)の継続発行 P43 (2018年3月末時点)

| | |
|-------|---------|
| 2017年 | 10億ドル |
| 2016年 | 5億ドル |
| 2015年 | 3億ユーロ |
| 2014年 | 2.5億ユーロ |

▶ DBJ証券(株)の取り組み

グリーンボンド、BCM格付等の各種認証付社債といったDBJグループの強みを活かした商品に加え、新たな切り口の東京プロボンド債、PEファンド等の紹介を通じ、投資家の皆様の多様化するニーズにお応えすると共に、金融市場の活性化に貢献していきます。

DBJグループの戦略



DBJグループ

お客様が直面する様々な課題や
社会課題の解決に向け、
DBJグループ一体となって付加価値の高い
多様なソリューションを提供していきます。

海外拠点

- DBJ Singapore Limited
- DBJ Europe Limited
- 政投銀投資諮詢(北京)有限公司

投融資 アセット マネジメント

- DBJキャピタル株式会社
- DBJ投資アドバイザー株式会社
- DBJ証券株式会社
- DBJアセットマネジメント株式会社

調査 コンサルティング

- 株式会社日本経済研究所
- 株式会社価値総合研究所

不動産管理/ ITサービス

- DBJリアルエステート株式会社
- 株式会社コンシスト

事業戦略

セクター戦略

- 18 ● エネルギー分野
- 20 ● 運輸・交通分野
- 22 ● 都市開発分野
- 24 ● 産業分野

エリア戦略

- 28 ● 地域
- 32 ● 海外

機能戦略

- 34 ● 特定投資・危機対応
- 38 ● シンジケーション・アドバイザー・
コンサルティング
- 40 ● アセットマネジメント

経営基盤戦略

- 42 ● 財務資本
- 46 ● 人的資本
- 50 ● 知的資本
- 52 ● 関係・社会資本

エネルギー分野



日本のエネルギー市場の変革を金融面でリードすると共に、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

エネルギー分野における事業者・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

- 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

2018年3月末

3.4兆円

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めます。

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

育成に取り組むため、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市場に取り組むことで、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共に、世界レベルでの低炭素化に貢献していきます。

実績とこれまでの取り組み

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ースや、再生可能エネルギー発電所の新增設等に注力し、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年度の取り組みとしては、国内太陽光発電事業向けのファンド組成や、インドネシアにおけるガス配給事業会社への東京ガス(株)との共同投資等に取り組んでいます。また、本邦エネルギー企業の海外事業強化に貢献すると共に、電力自由化で先行する米国市場案件に参画することで国内市場への示唆を得ることを目的として、米国ペンシルベニア州の天然ガス発電事業にも参画しました。

取り組み事例

SDTソーラーパワー／グリーンパワーつがる

SDTソーラーパワー

DBJとソーラーフロンティア、太陽石油の3社は、山口県の太陽石油事業所内において、ソーラーフロンティア製太陽光パネルを利用した17.3MW規模の発電プロジェクトの開発及び運営を手掛けるべく、SDTソーラーパワー(株)を設立しました。発電所の建設工事は、2016年夏から始まり、2017年11月よりクリーンで安全なエネルギー源として、商業運転を開始しています。DBJは、出資を行うだけでなく、同社のフィナンシャル・アドバイザーとして、事業計画の策定支援などのほか、地域活性化に資するプロジェクトの支援や再生可能エネルギーの普及拡大に積極的に取り組む山口銀行をアレンジャーとする銀行団と連携し、建設期間中からのプロジェクトファイナンス組成に貢献しています。



グリーンパワーつがる

DBJが出資する再生可能エネルギー開発事業者グリーンパワーインベストメントが、青森県つがる市において国内最大の風力発電プロジェクト ウィンドファームつがる(121.6MW)を建設するにあたり、DBJはメガバンク等と共にプロジェクトファイナンス組成に貢献しています。ウィンドファームつがるは、2017年より一部工事を開始していたものの、今般のプロジェクトファイナンス組成により、本格着工に至っており、今後、工事請負業者である鹿島建設によって、GE製3.2MW出力の発電機38基が建設される予定です。本プロジェクトの完工は2020年4月を予定しており、約9万世帯分の年間消費電力量相当の電気を供給することが可能になる見込みです。



完成予想図

職員からのコメント



再エネファイナンスの新しい姿に挑戦



世界的な脱炭素化の流れを受け、再生可能エネルギーは注目度が高まっており、DBJとしても2030年の政府目標である22～24%の再エネ電源比率達成に向け、太陽光、風力、バイオマス、水力など、各エネルギー源の特徴を的確に踏まえつつ、金融面で貢献していきたいと考えています。2012年に導入された固定価格買取制度のもと、個別発電所ごとに安定した収益を見込むことが可能となったため、再エネ発電所の資金調達では、プロジェクトファイナンスが増えています。契約交渉や収支モデルの策定など、ファイナンス組成に手間がかかるものの、できあがった発電所の視察に行くと、意義深く、やりがいのある仕事に携わっていることを実感します。最近では、再エネ発電所に対する出資も増えており、スポンサーとして、年間の予算策定、設備の故障対応など、発電所運営に参画し、日々学んでいるところです。

エネルギー分野における気候変動対策への取り組み

DBJグループは、経済価値と社会価値の両立というサステナビリティ経営の基本理念に立脚し、エネルギー分野において、長年、安定供給確保と環境負荷低減の双方に貢献してきました。

特に、再生可能エネルギー分野では、国内の風力発電や太陽光発電において、導入初期よりプロジェクトファイナンスやメザニン・エクイティ等の多様なリスクマネー供給を積極的に行うと共に、海外の先進的な取り組みを国内に還元すべく、欧州の洋上風力発電等へのファイナンスも実施しています。

今後も、国際的な気候変動にかかる議論やOECD公的輸出

信用アレンジメントを考慮しつつ、3E+S*を基本方針とする我が国エネルギー政策を踏まえつつ、安定供給確保と気候変動対策の両立を目指します。具体的には、再生可能・代替エネルギーについては、風力・太陽光や新規送電網、水素等に対するリスクマネー供給をさらに強め、導入促進に貢献する一方、温室効果ガス排出量の多い石炭火力発電の新規プロジェクトについては、環境負荷低減の観点から、超々臨界またはそれ以上の発電効率を備えているか等、慎重に検証のうえ、取り組んでいきます。

* エネルギー基本計画記載のEnergy Security/Economic Efficiency/Environment/Safety

重点領域

インフラ再構築・強化

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

運輸・交通分野

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共に、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

運輸・交通分野における事業者・プロジェクトへのファイナンスの提供

- 陸運
- 海運
- 空運

交通インフラ向け(運輸業向け)融資残高

2018年3月末

2.2兆円

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共に解決すべく、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共に、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の橋渡しとしての役割を果たしていきます。

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ターファイナンス

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いきます。

実績とこれまでの取り組み

近年において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、産業のバリューチェーンを支えるシップファイナンス等、時代の要請に応じた最適な金融ソリューションを提供しています。

2017年度の取り組みとしては、(株)ソラシドエアへの航空機取得に対するシンジケートローンや、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業の再拡張事業やグリーンエネルギーとしても注目されるLNG運搬船に対するプロジェクトファイナンスを、民間金融機関と協働のうえで実施しています。また、(株)三井住友銀行との共同による、世界初の保険を活用した航空機ファイナンス、政投銀投資諮詢(北京)有限公司やDBJ証券との連携による中国東方航空の東京プロボンド社債発行支援などにも取り組んでいます。

取り組み事例

羽田空港国際線ターミナルの再拡張プロジェクト

羽田空港の国際線旅客ターミナルビルを管理・運営する東京国際空港ターミナル株式会社(以下、TIAT)が、2020年に予定されている羽田空港国際線の発着枠増枠に備えて取り組むターミナルの再拡張プロジェクトにおいて、DBJはリードアレンジャー(主幹事)として総額約1,450億円(既存融資の約950億円を含む)のプロジェクトファイナンスを組成しました。

TIATは、アジア・ゲートウェイ構想に基づき、当時国内線中心であった羽田空港の国際化を担う完全独立採算型PFI事業を実施するためのSPCとして2006年に設立されました。DBJはTIAT設立時より、他の金融機関と共にシンジケート・ローン組成の主幹事の一角を占めると共に優先株式の出資者として本件に深く関与し、2014年の拡張及び今般の再拡張においても、追加資金調達のとりにとめ貢献しました。

羽田空港の国際化は、都心へのアクセスの利便性や24時間運用の面から首都機能の強化に資するのみならず、訪日外国人旅行客が急増する我が国において、内陸乗換拠点として各地方への送客機能強化にも大きく貢献することが予想されます。今後、観光立国推進に向けた官民による各種取り組みや、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催等により更なる訪日外国人客数の増加が見込まれるなか、国際線ターミナルの再拡張プロジェクトは、その受け入れに不可欠な役割を果たすものと考えられます。DBJは、引き続き空港をはじめとした基幹交通インフラの強化や維持を通じた交通ネットワークの高度化による交流人口の増加、ひいては日本経済の健全な発展に貢献していきます。



完成イメージ

職員からのコメント



日本の空の玄関の更なる開放に貢献

今回の再拡張プロジェクトは、日本でも事例の少ない国内線第2ターミナルの内陸共用化や、首都圏上空飛行ルートを検討など、単に国際線旅客ターミナルの建物を拡張するだけに留まらない新たな論点もともなうものでした。現状の順調な旅客数の推移から見ても、大きな方向性として立地優位、需要旺盛な羽田空港のポテンシャルに疑いようがないのは明らかでしたが、それらの論点を一つ一つ確認して慎重に取り組むようにしました。また、空港運営というビジネスは商業や不動産の要素が混在し様々なリスクが



ありますが、プロジェクトファイナンスという枠組みでリスクを吸収しきれるか、という分析や判断においてはDBJがこれまで培ってきた様々な案件のノウハウが活かされたと感じています。空港は、特に島国である日本においては旅立つ人、訪れる人、双方にとってまさに玄関と呼べる特別かつ象徴的な場所です。そのなかでも首都・東京に近接し、ビジネス客、観光客にとって特に重要な位置づけにある羽田空港の国際機能拡張は、日本が世界にさらに開かれた国になるきっかけとなるもので、微力ながらその一翼を担えたことは大きなやりがいとなりました。

重点領域

インフラ再構築・強化

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

都市開発分野

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



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認証の運営

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

不動産業向け融資残高

2018年3月末

1.8兆円

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街づくりを進めることが必要です。

一方で、街づくりを進めるうえ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

共に、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いきます。

また、環境・社会への配慮がなされた不動産を評価・認証する制度として、2011年度に創設したDBJ Green Building認証を、引き続き(一財)日本不動産研究所と共に運営し、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。



実績とこれまでの取り組み

近年において、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等に注力しています。

2017年度の特徴的な取り組み案件としては、ヒューリック(株)への特定投資業務での劣後特約付ローンや、雇用促進住宅の取得・運営を行うSPCに対する特定投資業務を活用したメザニンローンに取り組んでいます。

また、DBJ Green Building 認証に関しては、2018年3月末時点での認証物件数は539物件となりました。

取り組み事例

赤坂インターシティAIRの開発等を行う新日鉄興和不動産(株)の事業を支援

「赤坂インターシティAIR」は、各国大使館や外資系企業が集積する国際色豊かな地域であると共に、都心でも希少な職住近接エリアである赤坂一丁目地区に立地し、東京メトロ駅直結という絶好のアクセスを誇り、ハイスペックオフィスを中心に、コンファレンス、商業、医療、住宅の5つの顔を持つ、地上38階建て、高さ205mの大規模複合ビルです。

緑化率50%以上に当たる5,000㎡超の緑地を整備し、オフィスワーカー、居住者、来街者、そして地域の方々にとっても居心地の良い場所であると共に、建物を六本木通り沿いに寄せることで、敷地中央に大規模な緑地空間を生み出しています。



赤坂インターシティAIR 外観

また、環状二号線に続く約850mの緑道を整備する「赤坂・虎ノ門緑道構想」に基づき、本事業において西側の拠点として約200mの街路樹空間を整備し、虎ノ門に続く緑豊かな歩行者ネットワークの形成を企図しています。

なお、開発計画における「環境への配慮」・「多様なテナントのニーズに応えられるアメニティ」・「高いBCP性能」への取り組みに対して、「国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされたビル」としてDBJ Green Building 認証のプラン認証が付与されています。

また、東京23区内の中小規模オフィスビルについては、老朽化が進んでおり旧耐震基準で建てられたものも数多く存在しています。一方、東日本大震災以降、事業者がオフィス移転において「耐震」「防災」「BCP」を重視する傾向が強まっています。

同社はこうした現状を踏まえ、約90棟を数える都心を中心としたオフィスビルの開発及び管理・運営業務で培ってきたノウハウを活かし、中規模ハイグレードオフィスビル「BIZCORE」シリーズの開発に取り組んでいます。

DBJは都市基盤の更新・整備を進める同社に対し、民間金融機関と共に事業資金の提供を行い、開発事業の支援を行っています。

職員からのコメント



都市再開発に対する継続的な支援

東京をはじめとする日本の大都市は世界のなかでもいち早く成熟期を迎えており、国際競争力や防災対応力の強化、観光拠点形成、緑地空間の創出、中小規模のオフィスビルの老朽化や耐震性能対応、働き方の多様化など、都市機能の強化・刷新が



課題となっています。2017年9月にグランドオープンを迎えた赤坂インターシティAIRや「BIZCORE」シリーズの開発は、このような都市の課題解決に貢献する取り組みです。一方で、不動産開発は多額の資金を要するうえに、投資の回収期間が長期にわたることから、安定した長期資金やメザニンなどにより深いリスクテイクが求められるケースも少なくありません。私たちは、継続的な事業資金の提供やアセットファイナンスなどの金融技術による支援を通して、「街づくり」への取り組みを強化していきたいと考えています。

産業分野

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共に、こうした取り組みのなかに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

産業分野における事業者・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

- 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



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。

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、さらに、2018年5月よりロジスティクスの分野では、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。

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ー業務等を通じて、お客様のその時々課題の解決や競争力強化に貢献してきました。

2017年度の取り組みとしては、ESGへの関心が高まる素材産業へのDBJ評価認証型融資(P51を参照)の提供や、富士通(株)及びLenovo Group LimitedとのPC事業の合併会社設立のほか、新たな事業分野での取り組みも進捗しています。

航空・宇宙

旧・日本開発銀行時代から我が国初のエンジン国際共同開発プロジェクト向けに、航空機工業振興法に基づく制度融資を行うなど、約30年にわたり、航空分野を支援するなかで、豊富な知見やネットワークを蓄積してきており、同知見を活かし航空分野さらには今後新たな産業として成長が期待される宇宙分野の発展を実現すべく、2017年4月「航空宇宙室」を設立しました。

2017年度の取り組みとしては、航空分野では、川崎重工業(株)の民間ヘリコプター事業、上村航機(株)やAeroEdge(株)の航空機エンジン事業拡大の取り組みに対して特定投資業務を活用したリスクマネー供給に取り組んでいます。

宇宙分野では、2017年5月に宇宙航空研究開発機構(JAXA)と連携協力協定を締結し、同機構の協力のもと、「日本における宇宙産業の競争力強化」レポートを発行したほか、日本版GPS等を使ったセンチメートル級の衛星測位サービスの企画会社であるグローバル測位サービス(株)、小型ロケット事業の企画会社である新世代小型ロケット開発企画(株)、月面資源開発の事業化に取り組む(株)ispaceへ投資実行しています。

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えています。今後、あらゆるモノが通信で繋がっていく社会の到来と共に、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。

2017年度の取り組みとしては、タワーカンパニー、データセンターなどの通信コアアセットへのファイナンスが進展し、また、(株)JTOWER、(株)リサ・パートナーズと共同で、ベトナム最大のIBS(In-Building Solution:建物内の携帯通信インフラシェアリング)事業会社の株式を取得するなど、高い技術を有する我が国成長企業の海外展開を積極的に支援しています。

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。

2017年度の取り組みとしては、経済産業省と共に「医療機器イノベーション」にかかるナレッジ発信を実施していることに加えて、北米の医療機器ベンチャーファンドへの出資等を通じ、日本企業に対し、海外企業とのマッチング活動など、成長機会の提供や海外展開の支援に取り組んでいます。

ロジスティクス

昨今のAI・IoT等の技術革新にともなう抜本的な物流業界全体の変革の兆しを踏まえ、ロジスティクス分野に一層注力すべく、2018年5月に、企業金融第3部に「グローバルロジスティクス室」を新たに設置しています。

同室において、金融面からの支援として、新技術を活用した新規産業創出支援、技術革新を担う事業者へのリスクマネー供給、最新の高機能物流施設向けの投融資拡大等を通じて、ロジスティクス分野の競争力強化、生産性向上を支援していきます。

加えて、情報面からの支援として、ロジスティクス業界における技術革新を実現するうえでの課題・方策等を産官学連携で議論すべく、「ロジスティクスイノベーション研究会」を開催します。

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。こうした新技術等の社会実装、事業化に繋げるためには、業界を越えた協業や官民連携を通じた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、2017年4月より業務企画部に「イノベーション推進室」を設置し、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んでいきます。

2017年度の取り組みとしては、DBJのほか、自動車、インフラ事業者全11社共同で燃料電池自動車向け水素ステーションの本格整備を目的とした「日本水素ステーションネットワーク合同会社」を設立しました。

取り組み事例

水素ステーションの本格整備を目的とした合同会社の設立

本件は、燃料電池自動車(以下、FCV)向け水素ステーション(以下、水素ST)の普及を目的として、DBJも含めた合計11社による共同出資を通じ、日本水素ステーションネットワーク合同会社(以下、JHyM)を2018年2月に設立したものです。

新たに設立されたJHyMでは、日本国内における水素STの最適配置に向けた整備を計画、調整をすることを通じ、FCVの普及拡大及び水素ST事業の自立化を支援し、日本における水素社会の実現を目指しています。

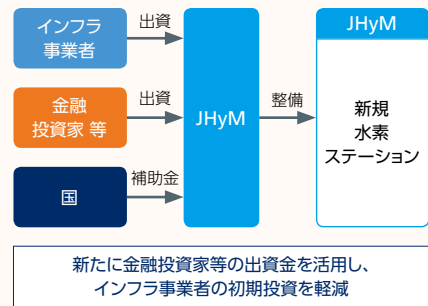
FCV向け水素STに関しては、将来の水素社会実現を見据え、経済産業省の主導により2016年3月に策定された「水素・燃料電池戦略ロードマップ」において、普及に関する官民目標が定められていますが、国、自動車会社、水素ST運営事業者等の関係者の協力を通じた「新たな枠組み」が必要との考えの下、今般のJHyM設立に至ったものです。

DBJは、本件について初期段階から関係者との協働のもと、実現を検討してきた経緯にありますが、新会社の設立時において、全体のとりまとめ役としてプロジェクトの実現に貢献しています。

今回の取り組みは、自動車・エネルギー業界を担う国内主要プレーヤーとの協業を通じた共同プロジェクトを牽引し、日本における水素社会の実現へ貢献する点で、社会的価値の向上が認められ、DBJにおいて大きな意義があるものです。インフラ事業者においては水素ST運営にかかる初期リスクが抑制できるほか、自動車メーカーとしてもFCVの販売促進等の効果が見込まれ、各プロジェクト関係者にもメリットがあるものと考えています。また、エネルギーセキュリティ、省エネルギー、環境負荷低減の観点から、水素エネルギーの更なる活用に取り組み日本全体のエネルギー政策に貢献するものです。



JHyM設立の記者発表



職員からのコメント



水素社会実現を目指したDBJの金融力を通じた支援

本件において、DBJには、関係者間の利害調整、ビジネスモデルの構築、収支計画の策定等が具体的な役割として求められました。そのなかでも、特に利害調整は容易ではなく、多様な関係者の異なる視点を踏まえたうえで、リスクを極小化する枠組みを設計しつつ、すべての関係者が満足する着地点を見出したうえで合意に至った結果、JHyM設立が実現できたと言えます。

業界を跨ぐ形で多様な関係者が関与すると共に、検討期間がここまで長期に及ぶ案件も珍しく、将来の不確定要素が大きいなかでのビジネスモデル構築も簡単ではありませんでした。また、このようなオールジャパンでの取り組みであったために、競争法上の対応も完了させることが必要であった点は特徴があると言えます。

しかしながら、日本の主要産業である自動車産業のパラダイムシフトにDBJが関与することは、非常に大きな意義を持つものです。



特に、自動車産業が今後も日本経済の牽引役であり続けるか否かは、日本国内の各プレーヤーの環境適応能力にかかっています。そのなかでも、水素に関する技術力は日本が世界の最先端を担っていますので、今後も日本が世界をリードしていくために、JHyMの運営を通じてDBJが果たすべき役割は大きいと考えています。

取り組み事例

新世代小型ロケットの事業化による国内宇宙産業の発展に向けて

世界的に成長が見込まれる小型衛星の打ち上げ需要を獲得すべく、小型ロケット打ち上げ事業の企画及び検証を目的として、DBJは、キヤノン電子(株)、(株)IHI エアロスペース、清水建設(株)と共同で2017年8月に新世代小型ロケット開発企画(株)(以下「企画会社」)を発足しました。

その後、企画会社内及び上記4社にて事業性の検証を進めてきた結果、本格的に事業開発を進めるべく、4社による追加増資等を経て、2018年7月に事業会社スペースワン(株)を新たに発足しました。各分野の最大手である4社の連携プロジェクトゆえの信頼性を挺に、利便性の高い宇宙輸送サービスを世界最高の打ち上げ頻度で提供することを企業理念として掲げ、2021年度中の事業化を目指して、今後取り組みを加速していく予定です。

本件の実現に向け、キヤノン電子の持つ民生機器の量産コスト削減にかかるノウハウ、IHIエアロスペースの持つロケット開発にかかる高度な技術、清水建設の持つインフラ開発にかかるリソースを各社が投入するなかで、DBJの役割はそれらを中立的な立場から連携推進をすると共に、航空機産業の発展を推進・支援するなかで培ってきた知見等も活かし、事業性の検証に取り組んできたところにあります。

小型ロケット等による高頻度の衛星打ち上げインフラが国内に確立されることで、これまで海外のロケットに依存せざるを得なかった国内宇宙関連企業における衛星打ち上げ機会が大きく広がると共に、技術実証を繰り返しながらビジネスを確立しうる環境整備が進み、宇宙分野での円滑な技術・事業開発が期待できることから、本件は国内宇宙産業の発展に大きな意義のあるプロジェクトです。DBJは、異業種間の連携による新事業開拓を通じて、国内宇宙産業の競争力強化に貢献すべく、本件に取り組んでいきます。



宇宙航空研究開発機構(JAXA)によるロケット打ち上げ
写真提供:宇宙航空研究開発機構(JAXA)

職員からのコメント



異業種間企業の連携と新規事業の実現

キヤノングループにおける電子製品の量産をリードしてきたキヤノン電子、国家プロジェクトであるロケット打ち上げを各種協力メーカーと共に設計開発してきたIHIエアロスペースに加え、インフラ開発の第一線に常に立ち続けた清水建設、各社とも、ロケット事業を成立させるための必要な技術・リソースを兼ね備え、目指す方向性は一つながら、企業文化の相違や技術開発の言語の隔たりが大きく、一つのパズルとして組み上げ、事業化の舵を切るためには、これらのピースを嵌め合わせるための役割が不可欠でした。DBJは、銀行として様々な業種との接点を持ち、今回のロケット開発の中心に位置するIHIグループと航空機エンジン事業で長年取引を有するなかで、結節点として機能し、意見調整や事業計画策定を推進・支援しました。



特に、各社とも新規事業である本件の明確な目標設定に苦むなか、事業としての収益確立を目指し、本件事業を通じて宇宙産業を創造していく観点も踏まえた計画の定義・設定等をDBJが主となってサポートしました。今後、計画時には想定できなかった障害や問題が発生する可能性もあるなか、本件を広範な観点から俯瞰しながら調整を図りつつ、日本に新しい事業・産業を根付かせるべく、積極的にサポートしていきたいと思っています。

地域

「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

業務提携金融機関数の累計

2018年3月末

107 機関

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)

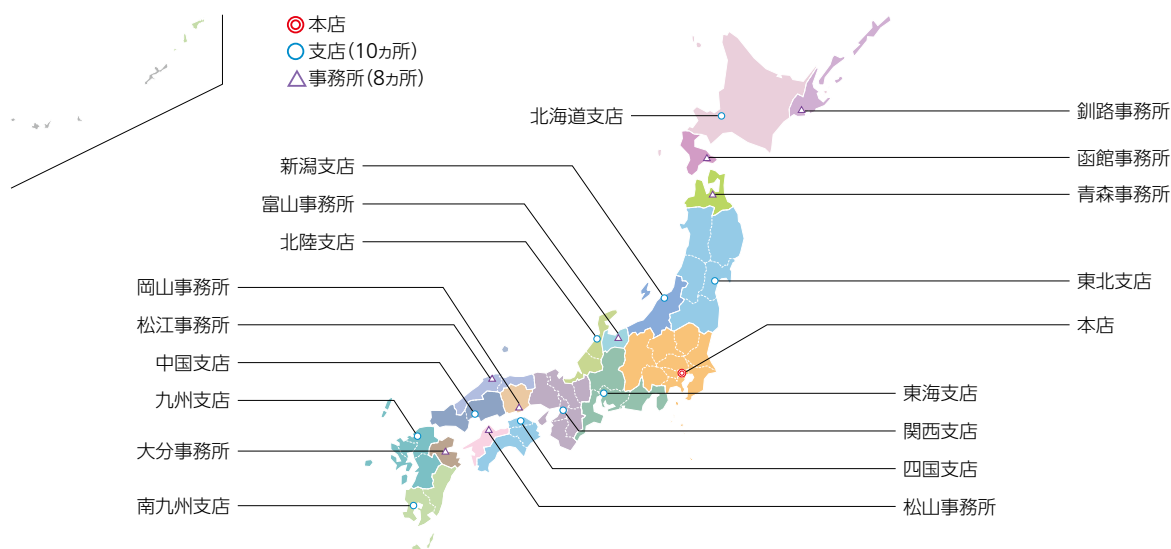
や「関係資本」(=ネットワーク等)の価値向上にも意識して取り組みます。

実績とこれまでの取り組み

近年においては、「地域元気プログラム」(P29を参照)による地域特性に応じた融資や、地域金融機関との協働ファンドを通じたリスクマネー供給、自治体へのナレッジ提供に取り組んでいます。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年度の取り組みとしては、特定投資業務による地域企業の海外展開支援、(株)星野リゾートとの協働ファンドを通じた国内宿泊事業者の支援のほか、北陸銀行、静岡銀行とのファンド組成、広島銀行と共同での「震災時元本免除特約付き融資」の創設、地域金融機関に対する事業性評価支援等、地域金融機関との連携・協働を通じた地域へのリスクマネー供給を推し進めています。2018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。

加えて、地域課題の解決に向けた各種レポートの発行などナレッジの提供のほか、PPP/PFIの推進や公共インフラの再構築に向けた提言や助言、公有資産マネジメント支援、地方公共団体に対する包括的政策アドバイザリーの実施など多岐にわたる活動を展開しています。



地域金融機関等との連携・協働

地域金融機関等との協働ファンド

人口構造の変化を背景とする新たな社会ニーズへの対応とそれらを踏まえた地域経済の活性化、成長分野への進出、事業承継など、多様化する地域課題に対する取り組みを後押しするべく、各地域に顧客基盤を有する地域金融機関とDBJが連携し、それぞれのネットワークや知見を活かし、優先株や劣後ローン等、地域企業へのリスクマネー供給を推し進めています。

2017年度は、新たに北陸銀行、静岡銀行と新たにファンドを組成し、2018年3月末までに、地域金融機関等との協働ファンドを30ファンド組成しました。

地域金融機関への事業性評価支援

地域金融機関とDBJが連携し、地域金融機関のお取引先に対し、経営課題解決型のソリューション提案を行う事業性評価のサポートを行っています。マクロ分析と個社分析からお取引先の経営課題を顕在化させるファクトファインディング、それを判りやすく伝えるプレゼンテーション、課題解決に向けた様々な金融ソリューションを通じて、お取引先の成長戦略と取引の活性化をサポートしています。地域金融機関からの出向者は、基本的に自行のお取引先に対する事業性評価だけに取り組んでいただき、OJTを通じて様々なノウハウを学んでいただいています。2017年度は21社のサポートを行うと共に、勉強会等も催し、地域金融機関に事業性評価が浸透していただくためのサポートを行いました。

地域企業のM&Aや海外情報提供で連携

地域企業が直面している事業の再編や承継、海外展開を含む事業領域の拡大をはじめとする様々な経営課題に対して、地域金融機関と連携し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(2018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機会の創出のほか、アジア金融支援センター(2018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。

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。

各本支店の担当エリアにおけるサポート対象は
以下のDBJウェブサイトもご覧ください。

<https://www.dbj.jp/service/finance/area/index.html>

地域課題に関するナレッジの提供

グリーンインフラ

『「DBJ都市の骨格を創りかえるグリーンインフラ研究会」報告書—グリーンインフラを核にした持続的な都市創成のための提言—』と題した調査レポートを発行しました。

都市に緑地を増やすことで、従来型のインフラが担ってきた防災や環境の機能の一部を代替する「グリーンインフラ」が、近年注目を集めており、都市の魅力やサステナビリティを高めると共に、インフラ更新にともなう財政負担の軽減に繋がることが期待されています。

DBJでは、座長に福岡孝則東京農業大学准教授を、顧問に大西隆豊橋技術科学大学学長、涌井史郎東京都市大学特別教授ら有識者を招き「DBJ都市の骨格を創りかえるグリーンインフラ研究会」を立ち上げ、グリーンインフラの社会実装に向け、複数のテーマについて議論を重ねてきました。当報告書は、研究会における議論の概要を示しながら、議論から得られたグリーンインフラの社会実装に向けた示唆等について整理を行ったものです。

スマート・ベニューとスポーツ産業の経済規模推計

スマート・ベニュー研究会(委員長:早稲田大学スポーツ科学学術院教授 間野義之 氏)と共同し、『スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」～地域の交流空間としての多機能複合型施設～』と題した調査レポートを発行しました。「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を「スマート・ベニュー」と定義。今後20年間に見込まれるスタジアム・アリーナ等の改築・新設の金額規模が2兆円以上と推計し、交流空間としての「スマート・ベニュー」整備推進を提言するものです。

また同志社大学との共同調査「わが国スポーツ産業の経済規模推計」では、当該産業の経済規模は2011年時点で6.6兆円と試算。「未来投資戦略2018」では、「(株)日本政策投資銀行の協力を得て、スポーツ市場規模を継続的かつ国際比較可能な形で推計する手法を検討する」と明記されました。DBJは、今後も成長の期待されるスポーツ産業分野の調査・研究を継続していきます。

以下のDBJウェブサイト「地域・産業・経済レポート」もご覧ください
<https://www.dbj.jp/investigate/etc/index.html>

地方自治体等との連携・協働

地方自治体、地域金融機関等との連携によるPPP/PFI、公有資産マネジメントの取り組み

地方自治体が保有する公有資産は老朽化等の課題に直面しており、これらを経営的視点から、総合的に企画・管理・活用・処分する手法は公有資産マネジメントと呼ばれ、DBJは、グループシンクタンクと共に計画策定支援、個別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。

また、DBJは、2013年6月に「PPP/PFI推進センター」を創設し、地方自治体や地域金融機関等との連携により、「PPP/PFI大学校」、各種セミナー、国との協働による地域プラットフォーム整備等の企画・開催・運営を行うなど、PPP/PFIの活用拡大やそのための推進態勢整備支援等に力を入れています。なかでも「PPP/PFI大学校」は、DBJの全拠点をTV会議システムで結び、双方向型で先進事例共有やディスカッションを行う企画として、第7期まで全国でのべ約6千名の方にご参加いただくなど高い評価をいただいています。

DBJでは、今後も国、地方自治体、民間事業者、地域金融機関等との連携・協働のもと、地域の課題・実情に即した多様なPPP/PFIの適切な推進へ向け、各種調査・提言をはじめ、先導的事業の形成支援、リスクマネー供給等へ鋭意取り組んでいきます。

松戸市への包括的政策アドバイザーの実施

松戸市から、事業の企画・立案段階から投資効果の測定や効果的・効率的な事業手法の検討等民間企業の経営視点を取り入れるため、これらに関する幅広い専門性を有する者との協力体制構築にかかる依頼があり、双方の連携協働のあり方について協議を重ね、2017年7月に包括的パートナーシップ協定及びアドバイザー契約を締結しました。

今回のアドバイザー等の主な内容は、街づくりプロジェクトの投資効果、個別プロジェクトの実行可能性及び最適手法、各種プロジェクトの実施がもたらす市財政へのインパクトに関する助言・調査・分析等となります。

DBJでは、今回のアドバイザー等を契機に、これまでPPP/PFIや公有資産マネジメント、プロジェクトファイナンス等の各種ソリューション業務で培った知見やネットワークを存分に活かし、松戸市が目指す民間視点に基づく地域経営モデルの発展に貢献していきます。

取り組み事例

宮崎カーフェリーの事業再生

宮崎カーフェリー(株)は、宮崎-神戸間を運行する長距離フェリー事業者です。同社は、宮崎県等の農畜産品を関西・中京・首都圏へ配荷するトラックの輸送等を行っており、同産品の首都圏等への翌日配荷の安定的な実現に不可欠となっています。また、関西地域との間の旅客需要にも対応する重要な交通インフラです。



一方で、同社は、保有する船舶2隻が船齢20年を超え新船導入が必要とされるなかで、足下は一定の水準の損益を確保しながらも、前身企業から受け継いだ多額の負債を抱えており、資金調達を課題としていました。

このようななか、新会社として再出発を検討する同社の再生に際し、宮崎県の地元企業・金融機関・自治体、地域経済活性化支援機構等と共に出資を実行し、併せて融資を行いました。

同社再生により、同社の雇用が維持されることに加え、「宮崎県経済の生命線」とされる同社航路が継続することで、引き続き安定的な宮崎県等の地域産品の出荷が可能となっています。

新会社として出発後、当初からの悲願である新船導入に向け、同社は、収益やガバナンス体制の改善、導入に向けた具体的な計画策定を行っているところです。DBJは、職員を社外取締役として派遣し、同社との対話を続けながら、DBJのネットワークや調査・分析力等を活用し、課題に即したトータルソリューションを提供することで、同社の経営改善や計画策定を支援しています。

職員からのコメント



地域経済に不可欠な航路を「オール宮崎」で支援

宮崎カーフェリーの事業再生における特徴は、航路利用者、自治体、金融機関等の多様なステークホルダーにより新会社が設立された、「オール宮崎」の支援体制であることです。

この特徴は、同社航路が地域経済にとって不可欠であることの裏返しであり、多くの関係者から同社が応援されている証でもあります。一方で、多様なステークホルダーが存在することは、関係者間の調整や対話が不可欠となります。



今後は、新船導入に向けた経営改善や計画策定等の同社の課題解決に向け、多様なステークホルダーがまとまって、それぞれの長所を持ち寄るかたちで、同社の挑戦を後押ししていくことが求められます。DBJとしては、同社経営改善のサポートに加え、ステークホルダーがまとまって同社を支援していける体制づくりにも、微力ながら貢献していきたいと考えています。

DBJ BOOKsの発刊

DBJでは、グループ一体となり、これまで様々な分野の調査・研究活動を行い、各種のレポート冊子や専門誌等を通じその成果を公表してきました。このたび、最新のテーマや専門分野について、より幅広い読者を対象に理解を深めていただくことを目的として「DBJ BOOKs」を発刊しました。その第一弾として「水道事業の経営改革～広域化と官民連携(PPP/PFI)の進化形～」と「観光DMO設計・運営のポイント～DMOで追求する真の観光振興とその先にある地域活性化～」の2書籍を2017年度に発行しました。今後シリーズ化も予定しています。



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、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

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。



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ト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観点も含めて投融资を行います。
- 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 海外の投融资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。

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ニーズに応じています。

2017年度の取り組みとしては、英国空港向けシンジケートローンへの参加や米国の有料高速道路PPP事業への投資のほか、LPG 船業界首位のシンガポール企業向けシンジケートローンへの参加、中国の航空会社による東京プロボンド市場における発行社債の取得、日系企業によるガーナ沖ガス油田向け浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)案件への参画など、様々なファイナンス手法を用いて幅広いセクターや国・地域における案件を推し進めています。

取り組み事例

米国ペンシルベニア州天然ガス火力発電事業(ヒッコリーランプロジェクト)に参画

DBJは、米国ペンシルベニア州に建設が予定されているヒッコリーラン発電所にかかる総額530百万米ドルのプロジェクトファイナンスに、Coordinating Lead Arrangerとして参画しました。

本発電所は、ペンシルベニア州ピッツバーグ近郊に位置し、出力約100万kWのガスコンバインドサイクル方式の天然ガス火力発電所で、2020年4月の商業運転開始を予定しています。発電する電力は北米最大のPJM卸電力市場を通じて販売されます。米国では、「シェール革命」によって、老朽化した石炭火力発電所を廃止し、天然ガス火力発電所を新設する動きが進んできていますが、本発電所は、高効率、且つ環境負荷が小さい電源として同地域の電力安定供給に大きく貢献すると期待されています。

本発電事業は、伊藤忠商事(株)100%出資の米国子会社、Tyr Energy, Inc.が最大出資者として、自らの発電所事業の開発・建設・運営ノウハウを活かしながら牽引するほか、関西電力(株)も主要出資者として参画します。DBJは、電力自由化で先行する米国の発電事業に参画することで、日系企業の海外展開をサポートすると共に、自由化市場でのファイナンスにかかる知見を獲得し、今後自由化が加速する我が国電力市場への還元を目指します。



建設予定地



建設中の発電所

東南アジアの成長を日本へ～DBJ Singapore Limitedの取り組み～

DBJグループは、2008年の株式会社化以降、日系企業の海外展開支援や本邦金融資本市場の活性化を目的に海外業務への取り組みを進めるなかで、主にアジア・太平洋地域の新興国市場等における中核拠点として、DBJ初の海外現地法人となるDBJ Singapore Limitedを2008年12月に設立しました。DBJ Singaporeは、上記地域において投融資やM&Aアドバイザー等の各種サービスを、日本国内のDBJグループ各社と連携して展開しています。

リーマン・ショックに端を発する世界的な金融危機を経てなお、アジアの新興国は力強い成長を続けており、今後も市場



場として有望な同地域への日系企業の投資は勢いを増すばかりです。DBJ Singaporeでは、かかる日系企業の進出ニーズへの支援に加え、アジア各国のエネルギー、運輸・交通、通信等幅広い分野における資金需要に対応すべく投融資も活発に行っています。

設立から10周年となるDBJ Singaporeでは、我が国の将来的な成長に不可欠なアジア諸国等における多様なニーズと向き合いながら、今後ともメンバーが一体となってお客様の事業展開をお手伝いします。

特定投資・危機対応



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

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。

DBJ独自のリスクマネー供給の取り組み

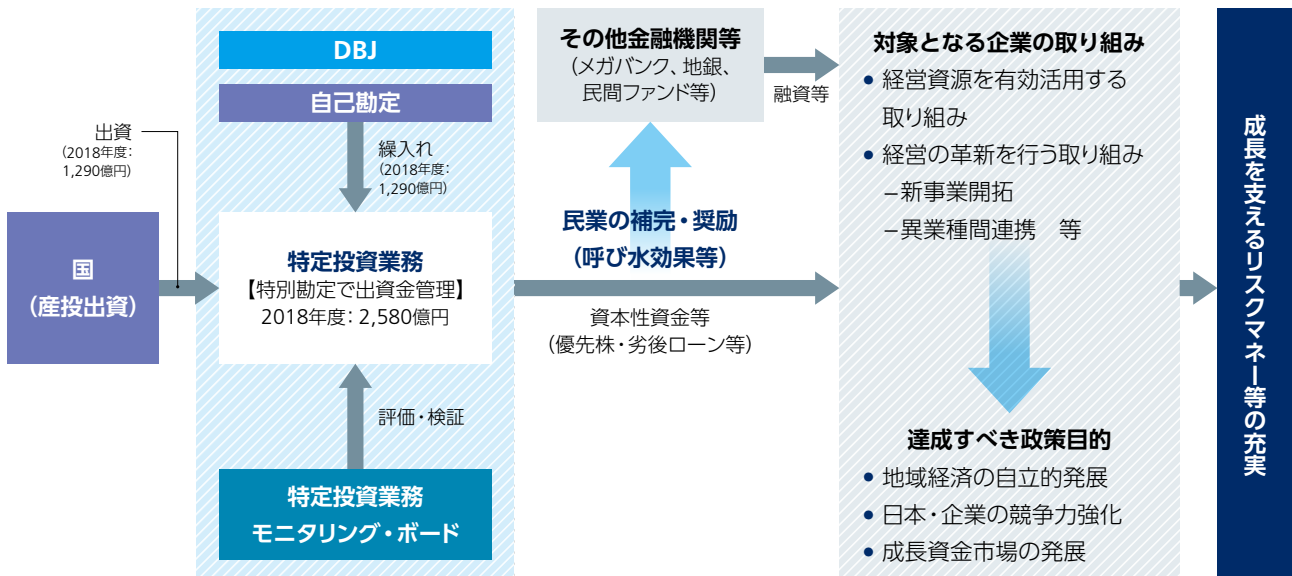
特定投資業務

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月の開始以来、2018年3月末時点で累計62件、約2,600億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」(P58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。



取り組み事例

パーク24(株)との英国「National Car Parksグループ」への共同投資による株式取得

本件取り組みは、世界最大(駐車場サイト数ベース)の駐車場事業者であり、日本最大のカーシェアリングサービス事業者でもあるパーク24(株)による、英国最大の民間駐車場事業者National Car Parksグループの買収を支援したものです。



英国のNCP駐車場

この買収を通じてパーク24が英国に強力な事業基盤を獲得することで、同社のグローバルプレーヤーとしての地位が一層高まることが期待されることに加え、我が国の駐車場事業の国際競争力の強化に資することから、DBJは、「特定投資業務」を活用し、パーク24と共同してNational Car Parksグループの株式を取得しています。

パーク24は、「人とクルマと街と、」を企業スローガンに快適なクルマ社会の実現を目指し、交通インフラサービスの発展に貢献しています。また、2017年1月にはオセアニア・アジア地域を中心とした駐車場事業者であるSecure Parkingグループを買収し、海外展開を加速しています。DBJは、共同投資家としての資金面の支援に加え、国内外の交通インフラサービス関連の投融资実績及び個別企業への投資実績を踏まえたノウハウ、人材、情報ネットワーク等の補完的資源をパーク24に提供することで、National Car Parksグループの競争優位性の維持・発展を実現し、ひいてはパーク24の企業価値向上に貢献すべく、積極的にサポートしています。

取り組み事例

(株)中電工と共同でシンガポール企業への投資を実施

DBJグループは、(株)中電工が行うシンガポールの電気工事事業者RYB Engineering Pte. Ltd. (RYB社)の株式取得に際し、買収SPCの発行する株式の引受を通じ、中電工との共同投資を実施しました。



中電工は、中国地域の電力の安定供給を支える総合設備エンジニアリング企業であり、創立80周年となる2024年度での目指す姿・目標を策定した「中電工グループ中長期ビジョン」において「中国地域だけでなく都市圏・海外でも存在感を発揮できるグループ」を目指すグループ像に掲げ、事業領域の拡大により更なる企業価値の向上を目指しています。

RYB社は技術的要求水準が高いデータセンター工事を中心に実績を上げている会社であり、その技術力はシンガポール国内で高い評価を得ています。RYB社オーナーもまた、事業規模の更なる拡大を企図するなかで共に成長できるスポンサーの参画を望んでいました。

本件は、中電工にとって初の海外買収案件であり、成長著しい東南アジア市場における新たな事業基盤を獲得することにより、同社の海外展開及び成長を一層加速させる取り組みとなっています。

本件においてDBJグループは、DBJ Singapore Limitedによる案件紹介を通じ中電工とRYB社とを繋ぎ、企業戦略部によるFinancial Advisory (FA) 業務を通じ中電工のサポートを行い、中国支店による「特定投資業務」を活用した共同投資を通じリスクマネーを供給することで、同社及び我が国産業の国際競争力強化に向けた支援を行っています。

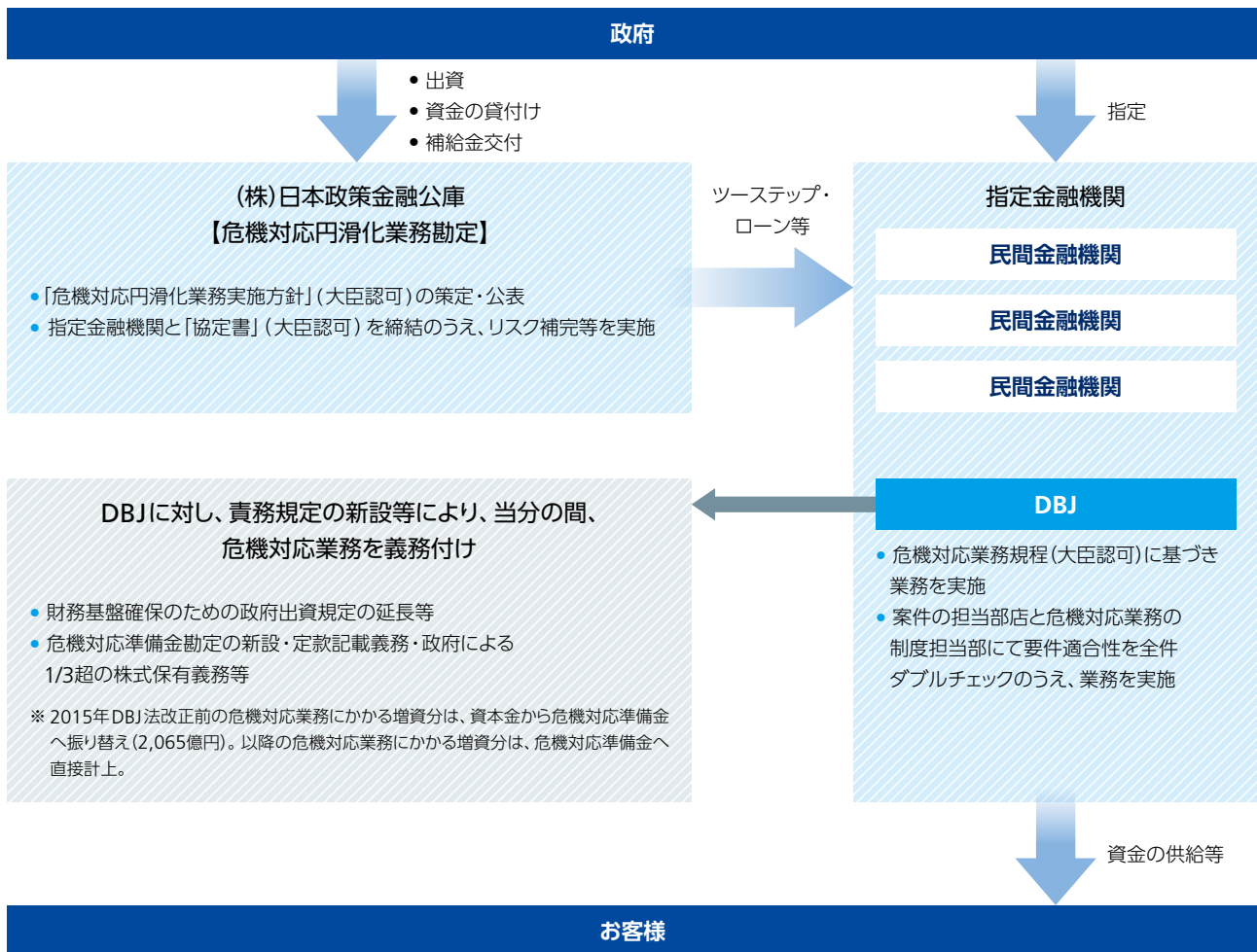
危機対応

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。

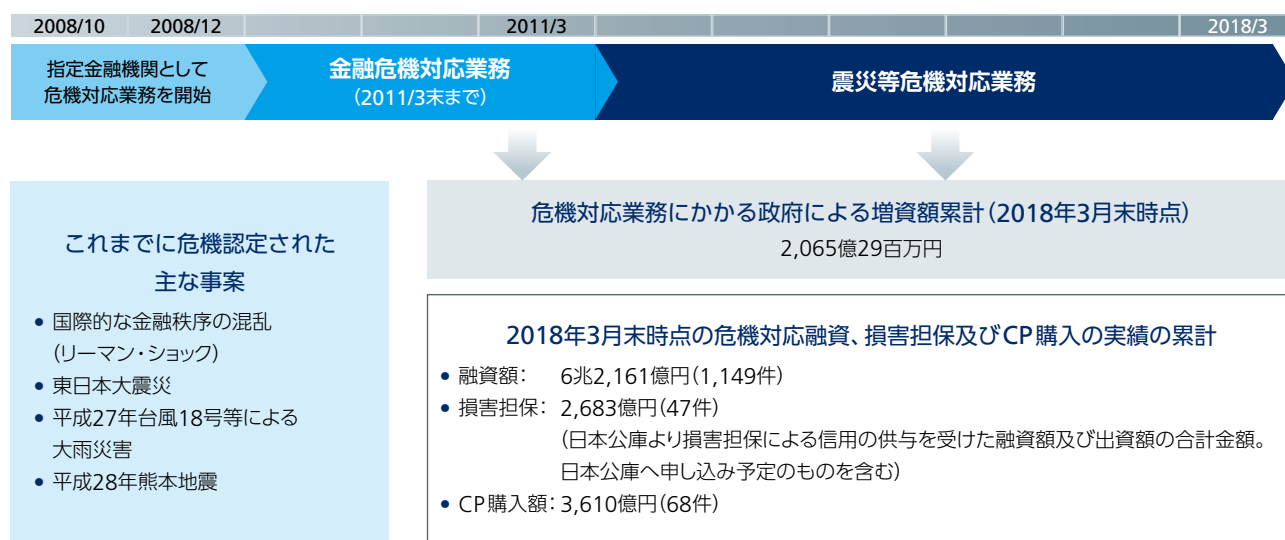
危機対応業務とは、株式会社日本政策金融公庫法(平成19年法律第57号。その後の改正を含む。)に基づき、内外

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。

危機対応業務のスキーム



実績とこれまでの取り組み



取り組み事例

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56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。

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)

シンジケーション・アドバイザー・コンサルティング

連携・協働によるシンジケート・ローンの提供、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、お客様の課題解決、金融市場の活性化に貢献します。



概要

シンジケーション

中立的な立場を活かした幅広い参加金融機関への呼びかけ、「DBJ環境格付」融資や「地域元気プログラム」などDBJ独自の融資メニュー等との組み合わせによる付加価値の高いシンジケート・ローンを提供します。

アドバイザー

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。

コンサルティング

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。

戦略とこれまでの取り組み

シンジケーション

DBJの強みを活かしたエネルギー分野でのシンジケートローンの取り組み、シンジケートローン提供にかかる業務協力協定など地域金融機関との連携・協働などを一層強化し、企業の資金調達のみならず金融機関への投融资機会の提供という観点でも貢献していきます。

2017年度には広島銀行と共同で、予め定められた条件を満たす大規模な地震が発生した場合、当該融資の借入元本の全部または一部が免除される特約を設定した「震災時元本免除特約付き融資」を創設し、本融資を活用したシンジケートローンを提供しました。

アドバイザー

DBJグループ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ーサービスを提供します。2017年9月には、アジアなど海外への事業展開ニーズの高まりを受け、BDA Partners(本社:ニューヨーク)との間で、アジア・欧米等海外におけるM&Aアドバイザーに関する業務協力協定を締結し、同社の海外ネットワークとDBJグループのM&Aアドバイザー業務体制・国内外ネットワークとの相乗効果のもと、お客様に対して、より一層効果的かつ効率的に、海外M&Aのアドバイザーサービスをご提供できることとなりました。

コンサルティング

(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。

取り組み事例

(株)ティスコ運輸の本社兼物流倉庫新設にあたり、総額20億円のシンジケート・ローンを組成

(株)ティスコ運輸は山形県に本拠を置く一般貨物自動車運送事業者であり、県内を中心に東北から関東を主な営業エリアとしています。近年、Eコマース市場の成長や在庫管理の高度化を背景とした物流業界の小口化・多頻度化にともない、同社は荷主に代わり商品の保管や在庫管理などを一手に引き受ける3PL事業(サード・パーティー・ロジスティクス)に進出しています。今般、地域における3PL事業の需要拡大を背景に、本社機能を兼ねる物流倉庫を新設することになりました。

同社のメインバンクである(株)きらやか銀行とDBJはシンジケート・ローン提供にかかる業務協力協定を締結していたことから、きらやか銀行よりDBJに対して本件相談が寄せられました。ティスコ運輸の物流倉庫新設にかかる資金需要に対して、DBJときらやか銀行は、20億円のシンジケート・ローン組成と2億円の優先株引受による財務基盤強化をセットで提案しました。シンジケート・ローンについては、共同アレンジャーであるDBJときらやか銀行のほか、(株)商工組合中央金庫、(株)山形銀行、山形信用金庫、(株)七十七銀行、(株)荘内銀行、(株)仙台銀行の山形・宮城両県の地域金融機関を中心とした計8行が参加しました。

また、優先株引受については、DBJと(株)じもとホールディングス傘下のきらやか銀行、仙台銀行両行が共同出資する「じもと創生本業支援ファンド投資事業有限責任組合(以下、「じもとファンド」)」が、ティスコ運輸が発行する優先株式2億円を引き受け、同社の財務基盤の強化を支援しました。

DBJは、地域物流を支える地域成長企業への投融資一体型での資金提供を通じ、地域における物流インフラの機能向上への貢献を目指します。



建設予定倉庫完成イメージ



職員からのコメント



地域金融機関との協調による地元成長企業の支援

メインバンクであるきらやか銀行よりDBJに相談があったことが本件取り組みのきっかけでした。総額20億円超の大型投資であったこともあり、当初、資金調達が課題となっていました。ただ、「地域の活性化に資する物流事業を展開したい」というティスコ運輸社長の思いに力添えすべく、DBJときらやか銀行は幾度となく議論を重ねました。

DBJときらやか銀行は、ティスコ運輸の事業性評価に共同で取り組み、大型投資に耐えうる財務基盤強化を企図し、じもとファンドから2億円を出資しました。同時に、地域物流を支える地域成長企業のプロジェクトであることから、DBJときらやか銀行は、地域金融機関一体での支援が理想と考え、初めてとなる共同アレンジのシンジケート・ローンを組成しました。参加金融機関、弁護士・会計士の専門家等、プロジェクト関係者が多岐にわたったことから、スキーム構築及び利害関係調整等に時間を要したものの、無事組成に至りました。

投融資一体型のDBJならではの金融スキームにより、地元成長企業への資金提供を実施し、同社の競争力強化及び地域物流インフラ機能の向上を支援できたと確信しています。

アセットマネジメント

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

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更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共に目指します。

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共に、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。

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、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。

2018年7月までに7つの地域金融機関と海外のプライベート・エクイティ・ファンドを対象とした共同投資プログラムを開始し、投資機会の発掘・提供を担っています。また、2018年より、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内インフラストラクチャーを中心とした特化型運用の運用受託機関に選定されています。

こうした活動の結果、2018年3月末時点の預かり資産残高は1兆1,550億円となっています。

取り組み事例

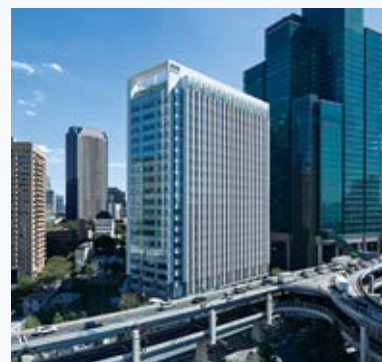
私募リートを通じた不動産金融市場の更なる活性化への貢献

DBJAMは、地域金融機関や年金基金等の投資家の皆様に対し、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、投資家の皆様の運用の多様化のニーズに応えると共に、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DBJプライベートリート投資法人（「本投資法人」）の運用を開始しています。

本投資法人の運営においては、DBJグループが長年培ってきた都市・地域開発、リートを含む不動産証券化分野等における豊富な投融資の経験・ノウハウを最大限活用し、中長期にわたる安定した収益の確保と運用資産の着実な成長を目指しています。

また、本投資法人の特徴の一つとして、サステナブル不動産の普及・促進を目的として、DBJ Green Building 認証制度その他環境認証取得物件への投資を基本方針としています。2017年には私募リート業界では先行してGRESBリアルエステイト評価[※]に参加し、最高位の「Green Star」を取得しました。こうしたサステナブル不動産への投資及びサステナビリティ配慮を組み込んだ物件運営については、昨今の投資家の皆様のESG投資への関心の高まりに合致したものであると同時に、中長期的な資産価値の維持・向上にも繋がることから、私募リートに対する投資家の皆様の長期安定投資ニーズにお応えできる取り組みであると考えています。

※ 2009年に欧州の主要な年金基金グループを中心に創設された不動産セクターの環境・社会・ガバナンス(ESG)配慮を測る年次のベンチマーク評価



職員からのコメント



DBJグループの総合力を活かした私募リート運営

本投資法人は、現在、金融機関や年金基金等、70を超える投資家の皆様の資金を預かり運用を行っています。非上場・無期限・オープンエンド型等の仕組みにより不動産本来の価値に応じた中長期にわたる安定的なインカムゲインを享受できる私募リートの特性が、長期投資家の皆様の投資ニーズに合致していると考えています。また、日々の業務においては、プロ投資家（機関投資家）である投資家の皆様の資金を預かる立場として、不動産の取得・運営と資金調達を含めた投資法人の運営の両面において高いパフォーマンスが求められ、また、運用期間の定めのないゴーイングコンサーンを前提とした商品性から、投資家の皆様から



長期安定的な信任を得ることが特に重要となります。

今後も物件取得、資金調達、物件運営及び投資法人管理の各担当者が一丸となって、安定運用・安定配当のトラックレコードの着実な積み上げ、DBJグループの「長期性」や「中立性」を活かした投資機会・運用サービスの提供、投資家の皆様との密なコミュニケーション、ESG・サステナビリティの推進などDBJらしさの発揮等について連携して取り組み、顧客本位の安定運用を実現していきます。

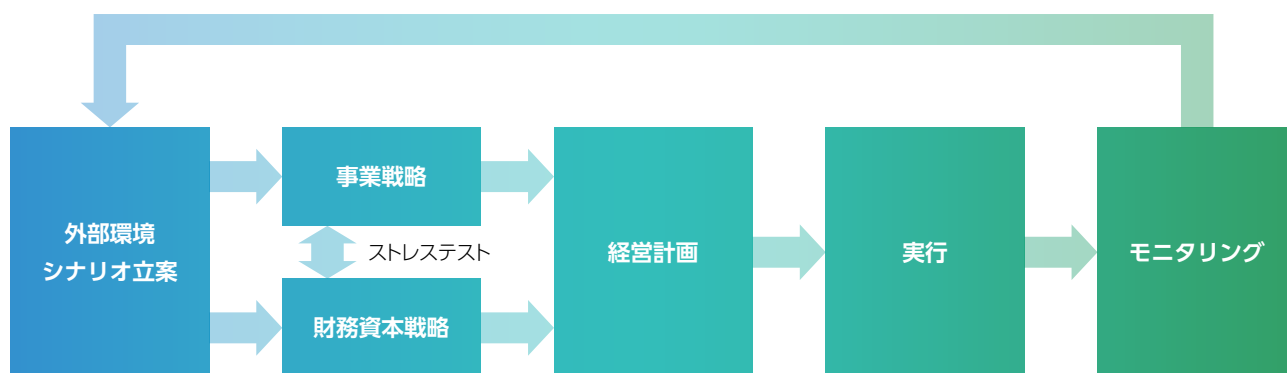
財務資本

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・強化すると共に、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

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(P34～)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、リスクアパ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・強化を図っていきます。



健全性指標

| | | |
|----------------|---|--------------|
| 発行体格付 | A1 (Moody's)、A (S&P)、AA (R&I)、AAA (JCR) | (2018年3月末時点) |
| 連結普通株式等Tier1比率 | 16.8% | (2018年3月末時点) |

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、2014年度以降、グリーンボンドやサステナビリティボンドを継続的に発行しており、資金調達基盤を拡充すると共にSRI債市場の活性化にも寄与しています。

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。2017年度には、本邦発行体のサステナビリティボンドとしては過去最大となる10億ドルの起債を行いました。SRI債の発行によって調達した資金は、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資金提供等を通じ、持続可能な社会の実現に寄与しています。SRI債で調達した資金の管理や使途の報告については第三者機関からの評価を受け、透明性を高める工夫を行っています。

また、DBJは2017年1月に本邦で初めて Green Bond Principles*に発行体メンバーとして参加したほか、同年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、国内外の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チ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



資金調達実績 (単体)

単位: 億円

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 資金調達額(フロー) | 30,277 | 40,126 | 31,534 |
| 財政投融資 | 6,344 | 11,277 | 9,227 |
| うち財政融資資金等* | 3,000 | 8,000 | 5,800 |
| うち政府保証債(国内債) | 2,000 | 1,504 | 1,502 |
| うち政府保証債(外債) | 1,343 | 1,773 | 1,925 |
| 社債(財投機関債) | 3,953 | 4,971 | 5,358 |
| 長期借入金 | 3,582 | 8,615 | 5,895 |
| うち回収等 | 16,397 | 15,261 | 10,050 |

* 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。

職員からのコメント



IR活動を通じたDBJの理念・業務への理解浸透

DBJは、財政投融資資金や政府保証債による資金調達に加え、社債(財投機関債)の発行や地域金融機関等からの借入といった自己信用調達にも取り組んでいます。特に自己信用調達にあたっては、DBJの理念や業務について投資家の方々に理解を深め共感いただくことが重要と考え、国内各地に加え海外へも足を運んで面談等を通じたIR活動を積極的に行っています。

世界的にESG投資への関心が高まるなか、DBJの特徴的な資金調達の1つとなっているサステナビリティボンドの投資家層拡大に向けて、調達した資金の使途となる環境格付融資やGreen Building 認証案件といったユニークな活動の紹介を切り口に、DBJグループ全体としてのサステナビリティ経営への取り組みについてもご理解いただけるよう心掛けています。



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 | | | 2017~2019 第4次中計 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | 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) |
| | 3,187 | 3,400 | 3,616 | 3,390 | 3,586 | 2,854 | 2,917 |
| | 992 | 1,156 | 1,657 | 1,530 | 1,851 | 1,225 | 1,271 |
| | △ 13 | 300 | 303 | 321 | 708 | 411 | 397 |
| | 109 | 6 | 2 | 6 | 15 | △ 0 | 22 |
| | 1,102 | 1,162 | 1,660 | 1,536 | 1,867 | 1,224 | 1,294 |
| | △ 319 | △ 445 | △ 408 | △ 589 | △ 576 | △ 346 | △ 350 |
| | 773 | 713 | 1,243 | 927 | 1,289 | 876 | 919 |
| | 373 | 352 | 308 | 225 | 292 | 197 | 221 |
| | 155,798 | 162,487 | 163,107 | 163,606 | 159,071 | 165,704 | 169,522 |
| | 136,454 | 139,182 | 138,384 | 132,613 | 129,525 | 130,395 | 127,252 |
| | 11,766 | 13,570 | 16,375 | 18,879 | 18,030 | 17,503 | 18,664 |
| | 131,188 | 137,101 | 136,829 | 136,133 | 130,229 | 135,842 | 138,421 |
| | 91,705 | 94,483 | 91,826 | 85,982 | 78,921 | 84,723 | 85,741 |
| | 36,718 | 39,245 | 42,374 | 45,693 | 47,279 | 47,118 | 49,329 |
| | 24,610 | 25,385 | 26,277 | 27,472 | 28,842 | 29,862 | 31,101 |
| | 11,877 | 12,069 | 12,069 | 12,069 | 10,004 | 10,004 | 10,004 |
| | 18.56% | — | — | — | — | — | — |
| | — | 15.52% | 15.83% | 16.80% | 17.87% | 17.47% | 16.94% |
| | 1.47% | 1.23% | 0.99% | 0.77% | 0.64% | 0.54% | 0.47% |
| | 0.51% | 0.45% | 0.76% | 0.57% | 0.80% | 0.54% | 0.55% |
| | 3.18% | 2.86% | 4.83% | 3.47% | 4.60% | 2.99% | 3.03% |
| | 1,270人 | 1,315人 | 1,391人 | 1,407人 | 1,435人 | 1,546人 | 1,631人 |
| | 29,270 | 26,524 | 29,433 | 25,442 | 30,277 | 40,126 | 31,534 |
| | 28,490 | 25,245 | 28,051 | 22,627 | 28,613 | 38,058 | 29,736 |
| | 780 | 1,278 | 1,382 | 2,814 | 1,663 | 2,067 | 1,797 |
| | 29,270 | 26,524 | 29,433 | 25,442 | 30,277 | 40,126 | 31,534 |
| | 6,917 | 5,022 | 13,075 | 11,299 | 16,397 | 15,261 | 10,050 |

人的資本

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「人財開発銀行」を目指します。

2018年3月末時点

連結従業員数

1,631人

単体従業員数

1,182人

平均勤続年数(単体)

14.4年



基本方針

経済価値と社会価値の同時向上を目指すDBJグループの価値創造プロセスの確実な実行や、目指すべき将来像「ビジョン2030」の実現にあたっては、DBJグループの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となります。

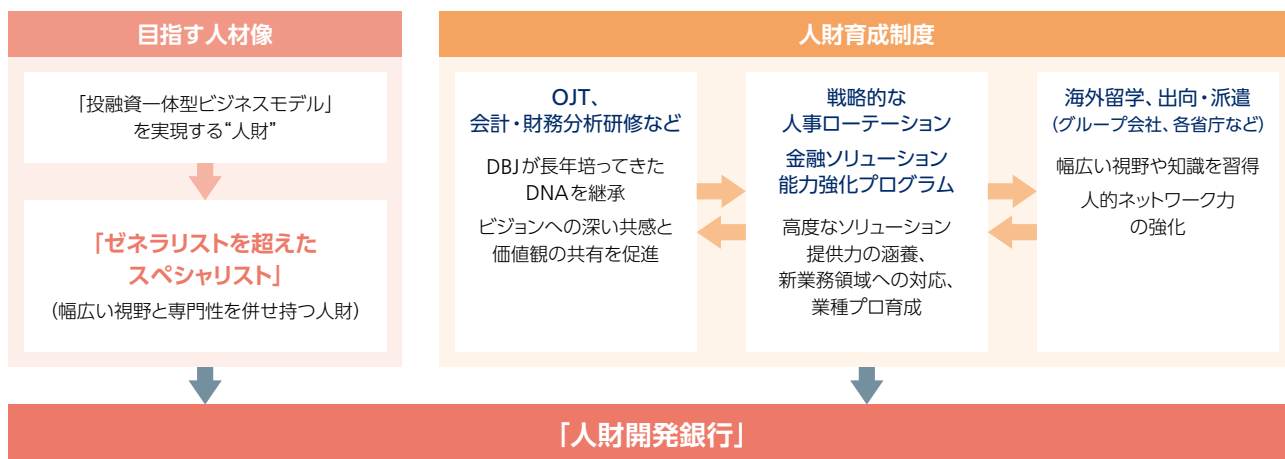
そのための人材がモチベーション高く活躍できる仕組みづくりが重要であると考えており、第4次中期経営計画においては、人的資本の価値向上を最重要課題の一つとして位置づけ、具体的な取り組みを推進します。

人材開発ビジョン

DBJは、時代の要請に応じてその役割を大きく深化・発展させてきました。こうした革新性は、日進月歩の金融分野において、常に時代をリードすることを求められるDBJにとって極めて重要です。

このためDBJにおいては、最も重要な資源である「人財」の開発に関し、「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」というビジョンを掲げ、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財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。こうした考えのもと、様々な制度構築を行っています。

キャリア・ディベロップメント



人事部長からのメッセージ

最も重要な資源は「人財」

どんな仕事でも最後はその人の「人間力」が試されるため、DBJでは人材育成にあたっては、個別業務の金融スキルの育成以上に人間力の涵養が重要だと考えています。その人間力の涵養にあたっては、特に20代を中心とする若手職員には、一人一人に約2年ごとのローテーションで支店を含め複数の部署で多様な業務を経験してもらうことで、金融のスペシャリストとしての幅広い土台を築いていきます。こうした土台づくりには、DBJでは焦ることなくじっくりと時間をかけて人を育てるという方針で取り組んでいます。

また、近年は海外で国内外の企業と連携した投融資案

件が増えていることから、グローバル人財の育成にも力を注いでいます。トレーニーや留学制度で若手行員を海外に派遣することに加え、海外のビジネススクールと提携してDBJ独自の教育プログラムを設立しました。今後もより多くの若手行員に海外経験を積ませたいと考えています。

こうした業務や海外経験のほか、様々な研修機会を通じて、DBJの投融資一体型ビジネスモデルを実現する人財を長期的な目線で育成していくことに、DBJは組織としてコミットしています。

執行役員 人事部長 村上 努

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・グループ全体での人事交流

セクター・機能・エリア等DBJグループの戦略遂行に必要な人材をグループ全体で確保するべく、人材採用を強化します。

また、グループ全体での人事交流を強化することで、DBJグループのビジョン・価値創造プロセスのより一層の浸透に努めます。

(2) 能力開発

実践的なOJTと豊富な研修機会を通じて、グループ全体で人材育成に取り組めます。

- 複数の部署で多様な実務経験と幅広い視野を獲得した後に、高い専門能力を着実に育成する「戦略的ローテーション」

- 実務経験では、中央官庁、国内外グループ会社及び投資先企業への派遣機会も提供
- 新卒採用時は、約3ヶ月にわたるDBJ独自の会計・財務分析をはじめ、1年を通じた各種新入行員研修プログラムを通じて、徹底して育成に取り組む

新入行員(総合職)研修プログラムスケジュール(2017年度実績)

| 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 |
|---|----|----|----------------|----|----|-------------------|-----|
| 4月上旬~中旬 導入研修 (ビジネスマナー・コミュニケーション・PCなど) | | | 7月上旬 業務知識研修 | | | 10月上旬 ファイナンス研修 | |
| 4月中旬~6月中旬 会計・財務分析研修 | | | 7月中旬 法律研修 | | | 10月~11月 英語研修 | |

- 研修機会は階層別研修、業務関連研修及び自己啓発を組み合わせた豊富な機会を提供。南青山研修センターを新設し、ハード面からも人材開発を促進すると共に、ソフト面でも質・量を強化(キャリア開発、マネジメント力強化、グローバル化対応等)



新人研修の様子



南青山研修センター(イメージ図)

人財教育制度

| 階層別 | キャリア形成／マネジメント／リーダーシップ | 新入行員研修 | マネジメント／リーダーシップ キャリア・ディベロップメント・プログラム |
|------|---------------------------------|--------|--|
| 行内研修 | ローテーション×OJTによる戦略的人財育成 | | 提案力 |
| | 業務スキル | | 審査力 |
| | フロント 機能 コーポレート ミドル・バック | | コーポレートファイナンス 等 |
| | 共通スキル | | 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 等 |
| 外部派遣 | 国内 | | グループ会社・外部機関等出向 |
| | 戦略的グローバル人財育成 海外 | | 海外大学戦略提携プログラム／トップビジネススクール等短期派遣／留学／トレーニー／海外機関出向 等 |
| 自己啓発 | 知識・スキル | | 語学／財務／法務／会計 等 |

- グローバル人材育成のため、充実した海外大学院留学・トレーニー制度を用意。また、若手職員を対象に、英国 Oxford 大学との戦略的提携に基づく DBJ 独自のリーダーシッププログラム(全編英語)を創設

英国 Oxford 大学との提携プログラム

- Oxford 大学との戦略的提携に基づく、DBJ 独自の3ヶ月間のリーダーシッププログラム(全編英語)
- 「Strategic Alignment」というユニークな理論を用いた、Jonathan Trevor 教授によるプログラム
- 本プログラムに限らず、Oxford 大学との戦略的な提携関係を見据えた取り組み



(3)モチベーション・健康経営

- 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、改善活動を通じたモチベーションの向上
- 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体制の整備により、従業員の心身の健康をサポート

ダイバーシティマネジメント・働き方改革

役職員一丸となった意識改革による「働き方改革」を推進し、業務見直しによる生産性向上に取り組むほか、ワーク・ライフ・バランスに対応するための諸制度の整備、多様な人材が集まり活躍できる仕組みづくりなどを絶え間なく続けていきます。

- 残業削減研修:モデル部署を複数選定し、ワークショップの開催、業務削減への具体的な取り組みと、これらを踏まえたノウハウを行内向けに提示する一連の活動を通年で行うことにより、全行的な業務効率化を推進

- 育児・介護等にかかる就業・休業制度の充実を図ると共に、制度利用者を支える管理職育成を目的とした育ボス研修や保活セミナー、キャリア研修等、制度を支える環境づくりを目的とした研修・サポート施策にも取り組み
- 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置し実施
- 障がい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

出産・育児制度利用状況

- 様々な部署で活躍する女性職員が結婚・出産等のライフイベントを経るなかで、いきいきと長く働き続けられるための諸制度を整備すると共に、制度利用・理解を促進する職場環境づくりのための各種研修・サポート施策に取り組む

| | |
|----------------------------|-----|
| 育児休業復職率 (2017年度育休期間満了者) | 91% |
| 再雇用制度 (2017年度末時点登録者) | 27名 |

- こうした取り組みを通じた結果、高い育児休業復職率に加えて、復職していない職員については全て配偶者の転勤にともなうもので再雇用制度に登録済み。実質的には全ての育児休業取得者が環境が整えば職場復帰の意思を表示
- 育児時短勤務及びフレックス勤務は合計100名弱の利用者があり、それぞれの事情に応じた制度利用が促進

制度を支える研修・サポート施策

育ボス研修

豊富な出産・育児関連制度の理解深耕や、外部専門家による講演・ケーススタディーへの取り組みを通じ、育児休業中や育児短時間勤務中の部下を持つ管理職への意識浸透を目的として、2014年から開催。2018年3月末時点で累計200名弱の職員が参加。2018年度には、将来の管理職候補となる年代の必須受講プログラムの一部として設定。

保活セミナー

職員の多くが勤務する都市圏における深刻な待機児童の状況を踏まえ、育児休業職員の復職のサポートや将来的に妊娠・出産を控えた職員がキャリア形成するうえでの情報提供、配偶者の立場からの保活への取り組み方の案内等を目的として2017年から開催。外部専門家による講演や経験者の具体的な体験談の共有等を実施しており、受講対象者は本人及び配偶者のみならず、保活を必要としている部下を持つ職員まで幅広く、2018年6月末時点で累計100名弱の職員が利用。

職員インタビュー

女性職員：現在、「育児短時間勤務」を利用し、2人の子どもを育てています。朝8時過ぎに2人を自転車で保育園に預け、出勤するのは9時25分。夕方は16時40分には仕事を終え、スーパーで買い物をしてから、保育園に迎えに。仕事は時間的な制約があるため、以前よりも効率的かつ集中して業務に取り組むと共に、チームで業務を分担するなど周りのサポートを受けて充実した毎日を送っています。子どもの急な体調不良の時には、「子の看護休暇」や「時間単位有給休暇(時間休)」をフル活用しており、子育て世代にはありがたい制度だと思います。

男性職員：第2子の出産の際に育児休暇を1ヶ月取得しました。出産直後の一番大変になるこの時期に家事や育児に専念できた経験は家族のみならず、自身にとっても視野が広がる貴重な経験でした。想像した以上に日々やることが多く、気付いたら保育園の迎えの時間になっていた日も。この大変さを体感し、共有するためにも育児休暇を取得する男性がさらに増えてほしいですね。また、育児休暇から復帰した後も時間休や自宅勤務でのテレワーク等を組み合わせて、2人の子どもの送り迎えや急病に対応しながら、仕事面で充実した毎日を送れている環境に感謝しています。



知的資本

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

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」として位置づけ、能力を粘り強く高めます。

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

ナレッジ

審査力・提案力の向上

投融資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。さらに、お客様の企業価値向上に向け、DBJグループの機能・特徴を活かした適切なソリューションの「提案力」の向上に努めています。

産業調査

マクロ経済動向や主要産業の動きなど、内外の経済産業動向を分析・情報発信すると共に、投融資活動をサポートするのが産業調査部の役割です。ビッグデータ・AI、CASE、VR/AR、Fintechなど、最新動向も含めた知的資本の蓄積と活用に積極的に取り組んでいます。

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を傘下に配置。業種知見に加えて、ESG・SDGsの観点を含めたナレッジソリューションを提供します。

各種レポート詳細は以下のDBJウェブサイトもご覧ください
<https://www.dbj.jp/investigate/>

設備投資計画調査

1956年以来60年以上の歴史を持つDBJの「設備投資計画調査」は、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、M&A、人的投資などの「広義の投資」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るほか、調査結果を踏まえた企業経営トップとの意見交換の場も設けています。

セクター横断会議

業界横断的なイノベーションが急速に進展し、産業調査が分析すべきテーマの多様化が進むなか、深い業種知見と産業横断的な視点の両立を目指して、DBJグループでは、2017年度より、産業調査部、営業部店、グループ企業を交えたセクター横断会議を開催しています。業種横断的なナレッジを創造すべく、2017年度は、CASE、ロジスティクス、ヘルスケアなどをテーマに9回開催しました。

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。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に取り組んでいます。

プロセス等

業務改革本部

2016年度に副社長を本部長とし、部店横断メンバーからなる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、投融資事務プロセスの合理化、生産性向上・組織活性化、行内事務手続きの効率化に寄与する取り組みとして、会議体運営の合理化や意思決定プロセスの見直し、モバイル環境の整備、ビデオカンファレンスシステムの導入、経費精算事務の効率化などの取り組みを推進しました。

DBJ 評価認証型融資

DBJ 評価認証型融資は、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非財務情報を評価し、これを融資条件に反映するという融資メニューです。企業のサステナブルな活動について多面的に評価を行うことで実効的なPDCAの運用に貢献すると共に、非財務情報を企業価値に反映させることで、中長期的な成長力を有する企業が金融市場やステークホルダーから評価される環境を整備することを目指しています。

2004年に世界で初めて「環境格付融資」を開始して以来、2006年に防災や事業継続、危機管理の対策を評価する「BCM 格付融資」を、2012年には自社従業員への健康配慮や働き方を通じて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」を開始し、これまでのべ900社を超えるお客様と対話を重ねてきました。評価内容(スクリーニングシート)は、世界の最新課題や潮流

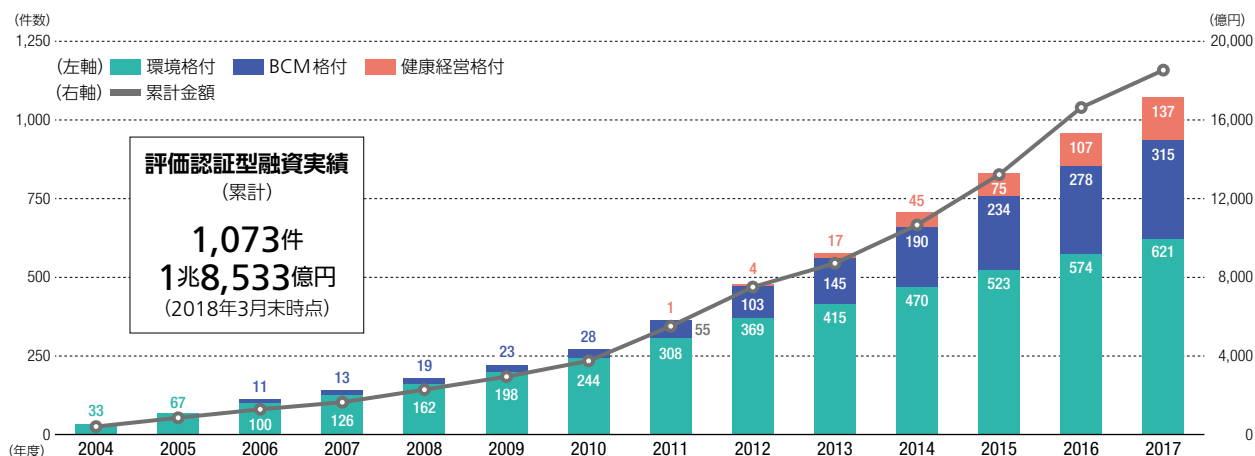
を取り入れながら、外部有識者により構成されるアドバイザリー委員会での審議を経て、毎年見直しています。

2018年2月、健康経営格付融資の取り組みが評価され、ADFIAP(アジア太平洋開発金融機関協会)より表彰を受けました。DBJは、評価認証型融資を通じ、お客様の取り組みを幅広く支援すると共に、持続可能な社会の形成に貢献していきます。



詳細は、以下の評価認証型融資のウェブサイトもご覧ください
<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/>

DBJ 評価認証型融資実績の推移



関係・社会資本

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。

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共に、グループの事業や企業価値の持続可能な成長を実現します。



基本方針

関係資本

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。また、お客様に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。

社会資本

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 産業のパリチェーン | 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 |

関係・社会資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

大学や研究機関

社会科学分野を中心に、国内外116大学・約450名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、フランス、シンガポール、中国、韓国、豪州など14カ国・地域から38名を招聘しています。

2017年度にはDBJサステナビリティ・カンファレンス／CSR、the Economy and Financial Marketsと題した国際学術会議等を主催し、世界中の研究者とDBJをはじめとする実務家による研究対話を深めるなど、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18名の外部講師の協力を得ており、2017年度ではのべ481名の方にご参加いただいています。

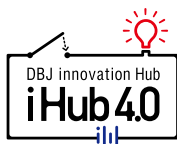
産業技術総合研究所の包括連携協定

2017年9月にDBJと国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)は、次世代の社会・産業インフラの構築に貢献するオープンイノベーションを目的とした連携協定を締結しました。

本協定に基づく連携を通じて、産総研の技術の事業化に向けた民間企業への橋渡しの促進、DBJグループの取引先企業に対する革新的技術による課題解決の支援、共同開発プロジェクトの立ち上げを目指します。また、本協定のもと、相互の情報提供を進めつつ、民間企業との対話・マッチングの強化を目的として技術相談等を共同で実施する予定です。

iHub4.0(innovation Hub4.0)

一般財団法人日本経済研究所と共に、イノベーション創出のための場「iHub4.0」や「MOT(Management of Technology)研修」など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。



詳細は以下のウェブサイトもご覧ください
<https://www.jeri.or.jp/sctm/about/ihub.php>

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共に、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。

2017年度より従来のDBJ女性起業大賞、同優秀賞、同事業奨励賞に加えて、ソーシャルデザイン賞を新設し、SDGsも参考に、社会貢献度や公益性が高く、地域の課題解決に資するサステナブルなプランを表彰しています。

過去6回のコンペに対し累計2,100件を超えるご応募をいただき、女性起業家の裾野拡大を実現しています。



詳細は以下の女性起業サポートセンターのウェブサイトもご覧ください
<https://www.jeri.or.jp/wec/>

DBJコネクト

2017年6月から、若手職員の発案により、スタートアップ企業と有力企業のオープンイノベーションを促進させる場を提供するサービスとして、国内最大級のスタートアップコミュニティを運営するCreww(株)と業務提携し、「DBJコネクト」の提供を開始しています。本サービス内で展開される各プログラムにより、スタートアップ企業は有力企業の経営資源を活用し成長スピードを加速させ、有力企業は新規

事業創出の足掛かりを作ること企図しています。

第一弾のプログラムとして、「京都オープンアクセラレーター」を実行し、京都に拠点を置く有力企業4社とスタートアップ企業6社の連携に至りました。



詳細は以下のDBJウェブサイトもご覧ください
<https://dbj-i.net/ja>

外部イニシアチブへの参画

DBJ及びDBJアセットマネジメントは、2016年12月にPRI(国連責任投資原則)に署名し、2018年2月よりPRIのInfrastructure Advisory Committeeメンバーにも就任しています。また、IIRC(国際統合報告評議会)のRichard Howitt CEOを招き統合報告に携わる実務家との意見交換会の開催、GRESB(グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク)の投資家メンバーへの参加、経済産業省の持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会や環境省のESG金融懇談会への参加など、サステナビリティ経営を推進する外部イニシアチブに積極的に参加・貢献しています。



TCFDへの賛同

DBJは、金融安定理事会(FSB)が設置したTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の最終報告書について、2018年6月に賛同を表明しています。今後、DBJとして気候変動に関するリスクと機会を認識したうえで、シナリオ分析等を通じ適切に対応していきます。

会長メッセージ

ガバナンスの強化に継続して取り組み、
独自の価値創造プロセスを実現していくことで、
持続可能な成長に貢献していきます。

1. 独自のビジネスモデルの構築に向けて

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」を進めています。現在取り組んでいる第4次中期経営計画においては、特定投資業務などを通じてリスクマネーを供給することで、時代を先取りする取り組みをサポートしていきます。こうした取り組みについて民間金融機関の方々と連携・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。新しい分野への投融資を通じて我が国競争力強化に貢献すると共に、地域金融機関との共同ファンドを立ち上げ地域の課題にも応じたリスクマネー供給を行っています。

また、災害時など危機対応時には迅速に資金を供給する役割も担っています。国際的な金融秩序の混乱や、東日本大震災、熊本地震などの事案において必要な資金供給など迅速な対応を実施してまいりました。

2. ビジネスモデルに相応しいガバナンスと ステークホルダーの皆様との対話

こうしたユニークな役割を担い続けていくうえでコーポレート・ガバナンスの充実は極めて重要であり、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おります。こうした仕組みを通じて取締役会の実効性を高めるためにはさらに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、具体的活動として民間金融機関の皆様との定期的な意見交換の場を年に2回程度設けております。また、特定投資業務に関しては、業務の実績や民業の補完・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(P58)」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。

こうした民間金融機関の皆様との定期的な意見交換及び特定投資業務モニタリング・ボードでの議論を通じて得られたご意見はアドバイザリー・ボードに報告され、ご審議いただいています。「アドバイザリー・



ボード(P57)は取締役会の諮問機関として、インフラ、産業、地域、金融など各分野の社外有識者と社外取締役から構成され、民間金融機関との適正な競争関係の確保に関する事項やDBJグループの経営計画などに関して貴重なご意見をいただいております。このよう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グループならではのコーポレート・ガバナンスの特徴であると考えております。

また、時代を先取りする取り組みを進めていくためにも、会社法に基づき業務の適正を確保することが重要です。そのために内部統制基本方針を取締役会で定め、法令遵守態勢、リスク管理態勢、内部監査態勢などを経営上の重要な課題として位置づけています。

3. 経済価値と社会価値を両立させる 価値創造プロセスの実現へ

持続可能な開発目標(SDGs)の採択やパリ協定の成立など、近年、持続可能性という観点から改めて企業経営を見直す必要性が高まったことを踏まえ、DBJグループでは2017年にサステナビリティ基本方針を定め、サステナビリティ委員会を設置しています。持続可能な社会の実現に向けて、刻々と変化する社会の課題について経営面で重要な事項となりえる事案を審議しており、2018年におきましてもエネルギー・気候変動問題やSDGsに関する取り組みについて取締役間で活発な意見交換が行われました。

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しながら持続可能な社会を実現します。この両立に向けた価値創造プロセス、すなわちサステナビリティ経営を進めるためには、独自のビジネスモデルを構築すると共に、お客様そして社会から信頼していただくことが最も重要であり、実効的なガバナンスの充実に向け引き続き努めてまいります。

2018年8月

代表取締役会長

木下 康司

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。

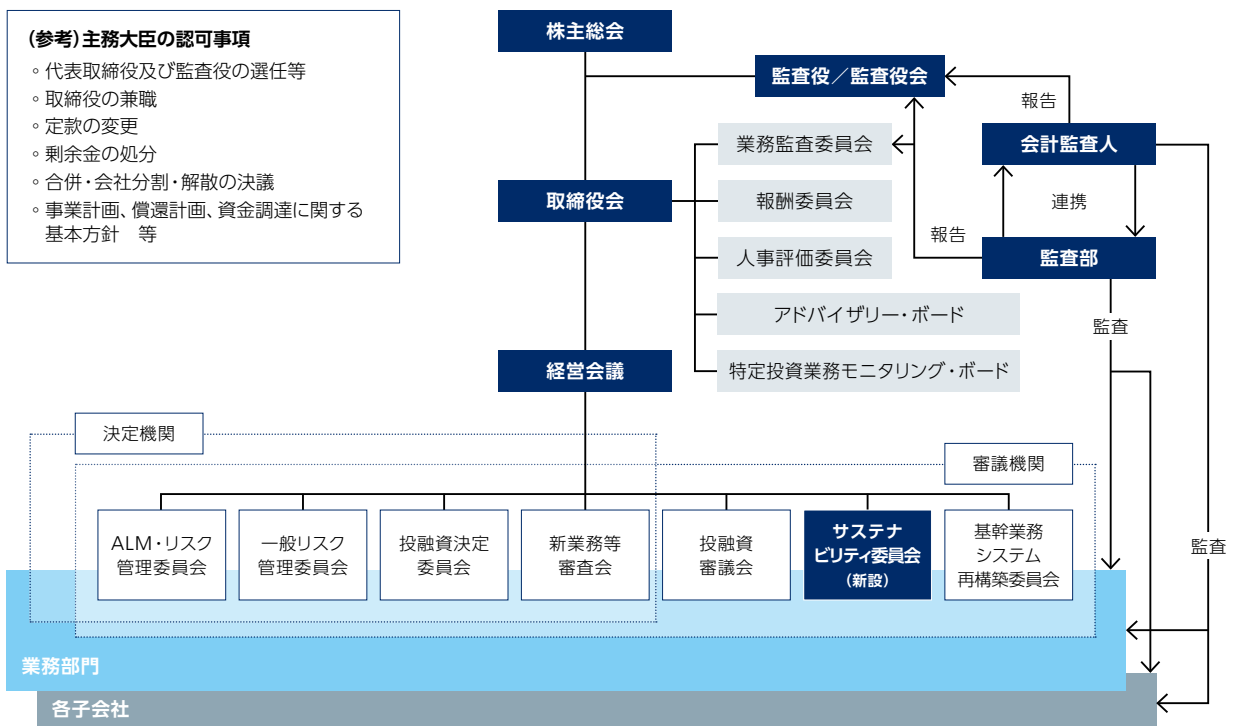
具体的には、2015年DBJ法改正において、業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務付けられたこと、特定投資業務が創設されたことを踏まえ、取締役会の諮問機関として、社外有識者及び社外取締役により構成されるアドバイザー・ボード、社外有識者により構成される特定投資業務モニタリング・ボードを設置し、経営全般への助言や

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共に、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、2017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、2017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)

社外取締役

- 三村 明夫 (新日鐵住金株式会社 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、2017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。2017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)

- 岩本 秀治 (一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事)
- 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)
- 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、2017年度においては、38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(P61)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いきます。

なお、2017年度においては、2回開催しています。

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

社会課題解決への貢献に向けて コーポレート・ガバナンス面から後押し

社外取締役
三村 明夫

私は、2008年のDBJの株式会社化時より社外取締役に務め、現在では外部有識者の知見をDBJの経営に取り込むためのコーポレート・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2015年のDBJ法改正にとまない、取締役会の諮問機関として位置づけられ、経済価値と社会価値を両立しようとするDBJの経営全般に対する助言に加え、民間金融機関との適正な競争関係の確保に関しても審議しております。これまで、法定業務である特定投資業務や危機対応業務の適切な遂行、民間金融機関との連携・協働、DBJのグループ経営などについて第三者的視点でチェックする役割を果たしてきたものと考えております。

経済のみならず、国際政治、技術、人口動態など、社会が急速に変化するなか、昨年度より進めております第4次中期経営計画の達成に向けて、DBJが今後も様々な社会課題の解決に貢献していくうえでは、様々なステークホルダーとの不断の対話・協働が不可欠であり、それをガバナンス面から後押しできるよう、引き続き社外取締役としての任を全うしてまいります。



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 東京商工会議所会頭(現職)
日本商工会議所会頭(現職)
2018年 6月 新日鐵住金株式会社名誉会長(現職)



1980年 7月 プ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

社外取締役
植田 和男

近年、ESGやSDGsといった社会の持続可能性に関する関心は国際的にも急速に高まっております。これまで、DBJは社会の要請に応じて様々な役割を果たし、評価認証型融資の開発、民間事業者・金融機関との協働投資によるリスクマネー供給など、持続可能な社会の実現を果たす観点から常に新たな取り組みを推し進めてきました。

こうしたDBJの取り組みは今まで培ってきたDNAを活かした取り組みであると考えておりますが、今後においても、持続可能な社会の実現、そして社会・経済の発展という中長期的な観点から行われるべきであり、適切なガバナンスが求められます。そのための体制として、アドバイザリー・ボード、モニタリング・ボードがあり、その独自のビジネスモデルを支えています。私はアドバイザリー・ボードの委員として社外有識者と共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まいります。

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」の全文は以下のDBJウェブサイトをご覧ください
https://www.dbj.jp/co/info/governance_policy.html

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、2018年6月末時点の監査部の人員は22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。

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。

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。

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。

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」の全文は以下のDBJウェブサイトをご覧ください
<https://www.dbj.jp/co/info/compliance.html>

サステナビリティ基本方針

DBJグループとして、経済価値と社会価値の両立を実現すると共に、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年に定めています。

詳細は以下のDBJウェブサイトをご覧ください
<https://www.dbj.jp/co/csr/regular/index.html>

日本版ステeward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（日本版ステeward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、ステeward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の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共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テeward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。

2017年5月の本コード改訂も踏まえた詳細については以下のDBJウェブサイトをご覧ください
<https://www.dbj.jp/co/info/stewardship.html>

取締役



代表取締役会長

木下 康司

1979年 大蔵省入省
2013年 財務事務次官
2015年 当行代表取締役副社長・
副社長執行役員
2018年 当行代表取締役会長



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
2016年 中国財務局長
2017年 当行取締役常務執行役員



代表取締役社長

渡辺 一

1981年 日本開発銀行入行
2008年 当行都市開発部長
2009年 当行執行役員経営企画部長
2011年 当行取締役常務執行役員
2015年 当行代表取締役副社長・
副社長執行役員
2018年 当行代表取締役社長



取締役常務執行役員

穴山 眞

経理部、審査部、リスク統括部、
法務・コンプライアンス部、
設備投資研究所担当
1986年 日本開発銀行入行
2011年 当行産業調査部長
2013年 当行執行役員業務企画部長
2015年 当行常務執行役員
2018年 当行取締役常務執行役員



代表取締役副社長

菊池 伸

1984年 日本開発銀行入行
2011年 当行執行役員企業投資
グループ長
2011年 当行執行役員経営企画部長
2013年 当行常務執行役員
2015年 当行取締役常務執行役員
2018年 当行代表取締役副社長



取締役常務執行役員

地下 誠二

業務企画部、国際統括部、
産業調査部担当
1986年 日本開発銀行入行
2012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



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
2012年 当行常務執行役員企業投資
グループ長
2014年 当行常務執行役員企業投資
部長
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

福田 健吉

経営企画部、情報企画部、管理部担当
1983年 日本開発銀行入行
2009年 当行中国支店長
2012年 当行執行役員人事部長
2014年 当行常務執行役員関西支店長
2016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
 2010年 当行審査部担当部長
 2011年 当行秘書室長
 2013年 当行都市開発部長
 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
 2011年 当行企業金融第4部医療・生活室長
 2013年 当行企業金融第6部長
 2015年 当行常勤監査役



常勤監査役(社外)

山崎 俊男

1982年 住友信託銀行株式会社入社
 2017年 三井住友トラスト
総合サービス株式会社
代表取締役社長
 2018年 同社顧問
 2018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

大原大学院大学会計研究科教授
 青山学院大学名誉教授
 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

関根 久修

ストラクチャードファイナンス部、
 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

金融法人部、企業金融第6部担当

常務執行役員

池田 良直

企業金融第1部、
 企業金融第2部担当

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

常務執行役員

杉元 宣文

地域企画部、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(関西支店長)

清水 博

関西支店、中国支店、四国支店担当

常務執行役員

馬場崎 靖

企業金融第4部担当

常務執行役員

岸本 道弘

企業金融第5部担当

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

執行役員

玉越 茂

業務企画部長

執行役員

高澤 利康

経営企画部長

執行役員

窪田 昌一郎

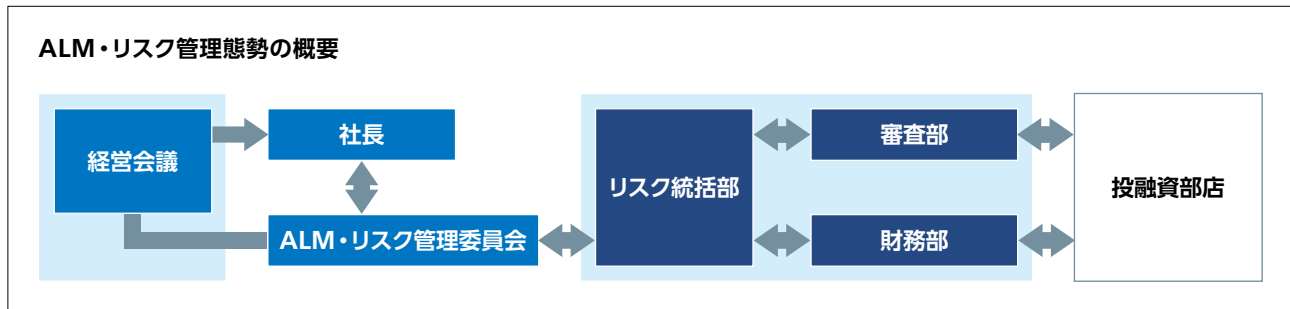
企業投資部長

- ※ 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。

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。



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

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は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明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、DBJ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、市場リスクを投融資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共に、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、運用と調達の間期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、国の財政投融資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

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

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共に、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・投資・市場リスクのみならず、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。

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、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、およ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(首都直下地震等)を想定し、インシデント毎の被害想定に応じた対応を定め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共に、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。

iii 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。

iv 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、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・確実に業務に対応できる態勢を確立しています。

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。

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 |

2018年3月末時点

| 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。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共に、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」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。

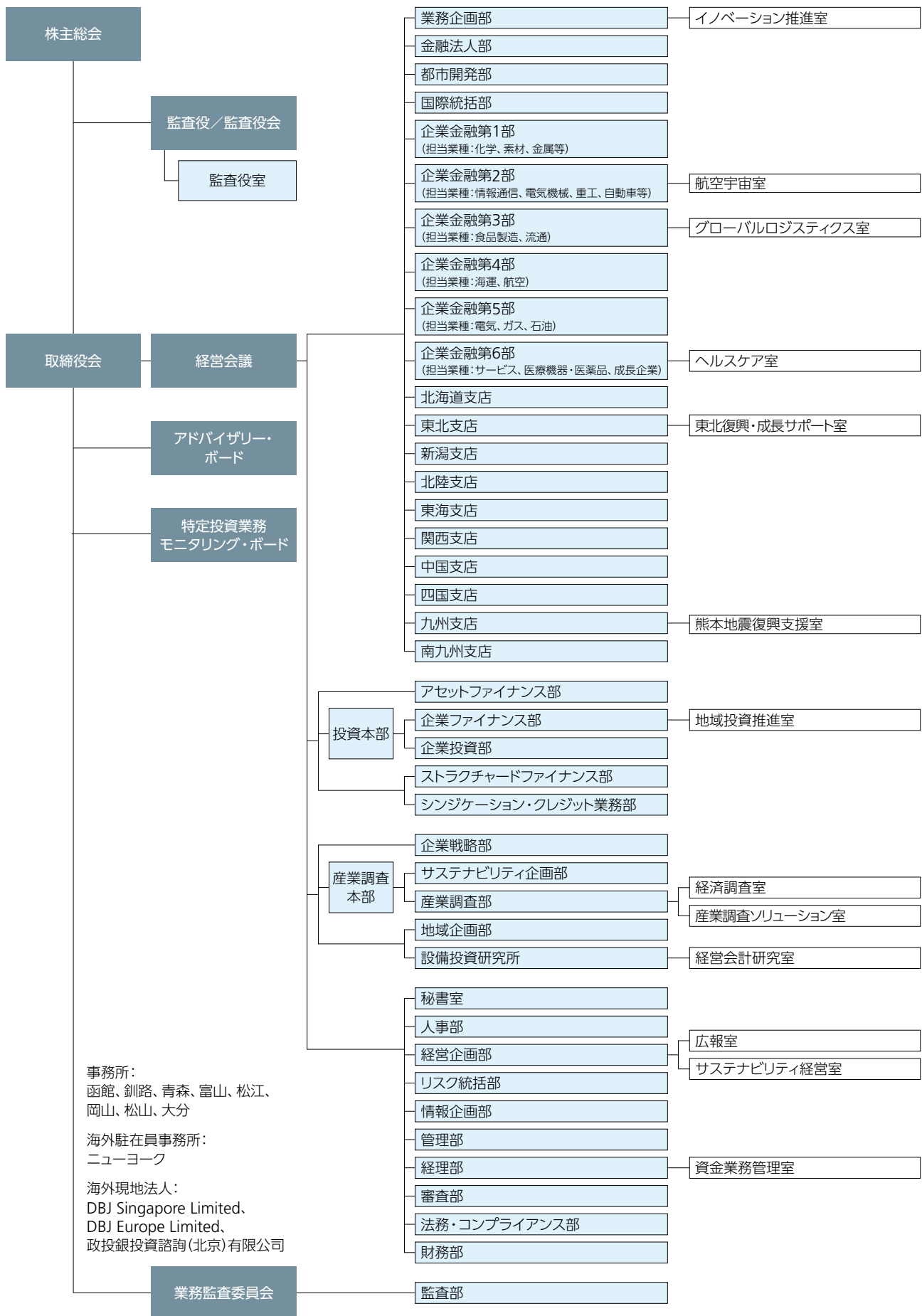
こうした組織のあり方の見直しは、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえたものですが、危機対応業務の適確な対応はもとより、日本の金融資本市場において不足していると指摘された成長資金(エクイティやメザニン)供給への取り組みが重要等、株式会社化後のDBJの取り組みが評価され、見直し内容に反映されたものと考えています。

(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 (2018年8月現在)



| | |
|-------|--|
| 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 | 1,631名 (単体:1,182名) |

(2018年3月31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

2008年12月に設立した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。

政投銀投資諮詢(北京)有限公司

2014年6月に完全子会社化した北京・上海に拠点を置く現地法人子会社。主に中国における投融資のサポート業務を展開しているほか現地情報の収集・発信をしています。

DBJ Europe Limited

2009年11月に設立した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のサポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信をしています。



投融資アセット
マネジメント

DBJキャピタル株式会社

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投資アドバイザリー株式会社

DBJが行う「(VG (value for growth) 投資プログラム*)」に関するアドバイスを提供しています。

*「成長戦略支援のための付加価値創造型エクイティ投資」

DBJ証券株式会社

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。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アセットマネジメント株式会社

DBJ DBJアセットマネジメント 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。



調査
コンサルティング

株式会社日本経済研究所

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。

株式会社価値総合研究所

DBJ 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ラーメイドのソリューションを提供しています。



不動産管理
ITサービス

DBJリアルエステート株式会社

DBJリアルエステート 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。

株式会社コンシスト

consist 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。



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

<https://www.dbj.jp>



本誌はFSC認証紙を使用し、「植物油インキ」を使い、環境に配慮して印刷しています。