



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

統合報告書 本編

2019





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。





目次

DBJグループのビジョン

今日までのあゆみのなかで形作られてきた企業理念体系、そして、その企業理念体系に基づく今後の経営方針について、ご説明します。

- 2 DBJグループの企業理念体系
- 4 DBJグループのあゆみ
- 8 サステナビリティ経営
- 10 社長メッセージ
- 18 財務・非財務ハイライト
- 20 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

第4次中期経営計画に基づく、事業戦略及び経営基盤戦略について、ご説明します。

事業戦略

- 22 セクター戦略
- 32 エリア戦略
- 38 機能戦略

経営基盤戦略

- 46 財務資本
- 50 人財育成
- 52 SPECIAL FEATURE:
「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」の
育成に向けた取り組み
- 56 ナレッジ／連携・協働

コーポレート・ガバナンス

ビジネスモデルを支えるコーポレート・ガバナンス体制について、ご説明します。

- 60 会長メッセージ
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 67 社外取締役によるメッセージ
- 68 取締役、監査役及び執行役員

リスク管理

経営の健全性確保に向けたリスク管理について、ご説明します。

- 71 リスク管理

コーポレート・データ

- 76 沿革
- 77 大株主の状況
株式会社化以降のDBJ法の変遷概要
- 78 組織体制

データ編

- 80 株式会社日本政策投資銀行法
- 99 財務の状況
- 173 会社情報／グループ会社

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、本統合報告書における記載内容については、経営会議において決定しています。

報告対象期間・範囲

対象期間：2018年4月～2019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12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 2019年8月



ディスクレーマー／免責事項

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



<https://www.dbj.jp>

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、サステナビリティへの取り組みの詳細など(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。

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～

DBJグループの企業理念体系は、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設定された、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」から構成されます。

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」

- ▶ 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。

役職員が共有する
変わらない

「価値観」 (基礎部分)

- ▶ 挑戦 (Initiative)
- ▶ 誠実 (Integrity)

DBJグループのあゆみ

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。DBJグループは、持続可能な経済社会のあり方についてアカデミックの立場から探求していた下村治博士・宇沢弘文教授の両氏の志も踏まえ、変化する時代のニーズに即したソリューションを提供することで常に経済価値と社会価値の両立を追求し、社会の持続的発展に貢献してきました。

受け継がれてきた志

下村博士は、池田勇人内閣の「国民所得倍増計画」立案において中心的な役割を果たし、高度経済成長期を経済理論から牽引しましたが、資源制約下での持続的な経済のあり方を求め、石油ショック後は一転して「ゼロ成長論」を提唱しました。こうした下村博士の独自のビジョンは、徹底した現場主義のもと日本経済を取り巻く変化を機敏に察知し、それらを踏まえた日本経済の長期的に安定的な均衡—すなわち持続可能性を追求したことの帰結です。

宇沢教授が提唱した社会的共通資本は、豊かな経済生活を営み、優れた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持するような社会的装置を指し、その概念には、大気や水などの自然環境、道路や文化施設などの

社会的インフラストラクチャー、医療や教育などの制度資本といったものを含みます。社会的共通資本は、持続可能で多様性と包摂性のある社会実現を目指す「持続可能な開発目標(SDGs)」に繋がるものであると考えられます。

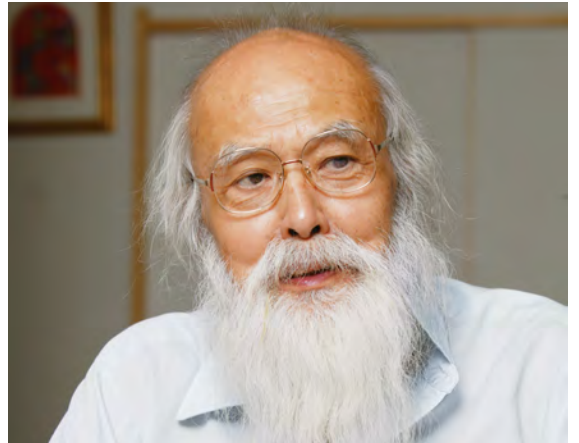
下村博士は日本開発銀行理事、設備投資研究所初代所長として、また、宇沢教授は設備投資研究所顧問として、DBJグループの活動に貢献し、両氏の志は、日本と世界の持続的発展の実現というDBJグループの使命や、徹底的なお客様視点という行動基準、そして経済価値と社会価値の両立を目指すサステナビリティ経営の礎として、現在まで受け継がれています。



下村 治 しもむら おさむ 1910 - 1989

戦後日本を代表するエコノミスト。1934年大蔵省(現財務省)入省。日本銀行政策委員や財務調査官などを歴任。大蔵省退官後に、日本開発銀行の理事、設備投資研究所初代所長となり、その間もエコノミストとして常に注目され続けた。

日本の高度成長に対して理論的な裏づけを与え、池田勇人内閣による「国民所得倍増計画」において中心的な役割を果たしたが、第1次石油危機後から、資源制約下での持続的な経済のあり方を求めて「ゼロ成長論」を提唱した。



宇沢 弘文 うざわ ひろふみ 1928 - 2014

理論経済学者。1956年に研究助手として渡米し、スタンフォード大学、カリフォルニア大学で研究活動を行い、1964年シカゴ大学経済学部教授に就任。

日米で主要な学会の会長を務めるなど多くの要職を歴任。その功績により1983年に文化功労者、1997年には文化勲章を受章。自然環境、社会的インフラストラクチャー、金融・医療・教育などの制度資本からなる社会的共通資本の理論的研究にも精力的に取り組み、持続可能な社会の実現に向けて数多くの著作を発表。

日本に帰国以来50年近くにわたり、日本政策投資銀行設備投資研究所顧問を務めた。

果たしてきた 役割

DBJグループは、経済環境や社会課題が大きく変遷するなか、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てきました。

高度成長への 基盤整備

国際競争力の 強化

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、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「讀岐丸」
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。



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

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市形成

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。



阪急電鉄(株)：
震災復旧工事(兵庫県)
震災により破壊された交通インフラの復旧工事

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

ポスト・バブル期

構造改革期

リーマン・ショック

2007年

株式会社日本政策投資銀行法制定

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)バスモ：
交通機関の利便性を一新したICカード「PASMO」の開発
※「PASMO」は、(株)バ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。



「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



テクセリアルズ(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財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。

2008年～現在

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伴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

リスクマネー
の供給

インフラ
再構築・強化

産業の創造・
転換と成長

地域の
自立・活性化

東日本大震災

持続可能な社会の実現

2015年
株式会社日本政策投資銀行法改正

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。

イノベーション分野への対応強化

今後の日本の柱となる新事業等の社会実装、事業化に向けて、多様なプレイヤーとの連携・協働のもとで、長期的な視点からプロジェクト形成に取り組む。



日本水素ステーションネットワーク合同会社 (JHyM) :
水素社会実現に向けた金融力を通じた支援
写真提供: JXTGエネルギー(株)



スペースワン(株):
新世代小型ロケットの事業化による国内宇宙産業の
発展を支援

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

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
------	----------------------	--------	--------------------------	--------------

注力する3つの重点領域

これまでDBJグループ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領域を重点領域と設定しています。

<p>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</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>新技術・新事業 (イノベーション促進) 再編 海外展開</p>
<p>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</p>	<p>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</p>

サステナビリティ経営

～価値創造プロセス～

使命

Mission

ビジョン2030

Vision

注力する3つの重点領域



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



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

サステナビリティ経営

DBJグループの経営資源



財務資本



人的資本



知的資本



関係・社会資本

経営資源の投入

経済価値 × 社会価値
の創造

各種
資本価値の
増加・変換

リスク・
アベタイト
に沿った
事業活動

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

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・アドバイザー
- ・アセットマネジメント
- ・特定投資
- ・危機対応



コーポレート・ガバナンスとリスク管理

長年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・コミュニケーション



お客様



地域



従業員



金融機関



投資家



株主 等

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両立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領域の課題解決に貢献

DBJグループは、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て設定した重点領域(インフラ・産業・地域)のお客様に対し、リスク・アベ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もシンジケーションや資産運用サービスを提供しています。お客様が直面する様々な

課題解決に向けて、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、「持続可能な開発目標(SDGs)」とも整合するサステナブルな社会づくりに貢献していきます。



経済価値と社会価値の両立を目指す

DBJグループは、現在の業界・お客様の抱える課題に加え、今後の社会の急速な変化やそれに伴う業界・お客様の変化についてDBJグループとしての仮説やあるべき姿を検討し、それらに応じたソリューションを提案・提供することで、新たに日本経済・社会の柱となり得る産業・取り組みを創造していきます。また、株式会社日本政策投資銀行法(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。

このように、お客様と社会のニーズを踏まえ、新たな産業・取り組みの創造と危機時の対応という両面からDBJグループの取り組みを遂行することで、社会の持続的成長に貢献します。このDBJグループの特色あるビジネスモデル遂行のためには、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・関係・社会資本といった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ていきます。

ステークホルダーとの協働・対話を通じて、サステナビリティ経営の基盤を構築

DBJグループ独自の価値創造プロセスであるサステナビリティ経営の継続的な改善に向けて、様々なステークホルダーの皆様と協働・対話を行っていきます。その一つとして、取締役会の諮問機関であるアドバイザリー・ボード、特定投資業務モニタリング・ボードにて、社外有識者及び社外取締役といった

第三者視点からの助言をいただいています。また、お客様、地域、金融機関、投資家、株主等のステークホルダーの皆様との日頃の業務を通じた協働・対話により、DBJグループに今後も期待される役割について再確認し、DBJグループとしての今後のあるべき姿について継続的な検討を行っています。

社長メッセージ



株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

渡辺 一

変容する社会とお客様のニーズを踏まえ、 経済価値と社会価値を両立するサステナビリティ経営を 推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

DBJグループを取り巻く環境

私たちを取り巻く経済社会環境は大きく、そして急速に変化しています。

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、デジタル変革に伴う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に対する期待の高まりからESG投資をはじめとするサステナブルファイナンスを巡る国内外の活動が活発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)最終提言への賛同が急速に広がり、気候変動を巡るリスクと機会に関する情報開示が進展しているほか、日本国内でもSDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた政府のイニシアチブや、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)の取り組みが牽引する形で、サステナビリティを巡る産業界と金融界との対話が大きく進展しました。企業では社会課題の解決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。

DBJグループのこれまでのあゆみと果たしてきた役割

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年だけを振り返っても、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、社会の課題に応えるべく、将来を見据えた取り組みを進めてまいりました。

不断に変化する経済社会情勢のなかで、DBJグループは、その時々々の社会課題の把握に努め、これに則した金融面からの解決策を提示し、他金融機関と連携しつつ、経済価値と社会価値の両立に取り組んでまいりました。こうしたDBJグループの柔軟性を支えるものは、時代を経ても変わらない「価値観～挑戦(Initiative)と誠実(Integrity)」です。こうした価値観の形成に大きな影響を与えた2人の先人を忘れる訳にはいきません。下村治博士(元日本開発銀行理事・設備投資研究所所長)と宇沢弘文教授(元設備投資研究所顧問)です。徹底した現場主義から国民所得倍増計画の立案で中心的役割を果たした下村博士と、人間として魅力ある社会を持続的に維持すべく社会的共通資本の理論を構築された宇沢教授という、DBJグループの方向性に大きな影響を与えた2人の先人に共通するのは、温かい心と冷静な判断—「ウォーム・ハートとクール・ヘッド」によって、時代の変化を見極める目であったのではないかと思います。その志は現在の職員の価値観として結実しており、DBJグループのサステナビリティ経営の礎として今なお受け継がれています。

DBJグループは、2018年10月に株式会社化から10年を迎えました。この10年間の社会の変化はリーマン・ショックに始まる金融危機、東日本大震災、大規模金融緩和、デジタル変革を通じて進行中の第4次産業革命などに象徴されるように、非常に大きなものでしたが、こうした社会の変化に対応するなかで生じたDBJグループの変化もまた同様に大きなものでした。

ステークホルダーの皆様との対話を踏まえた重点領域での貢献を通じ、
金融のプロフェッショナルとしてお客様へ提供する付加価値を高め、
2030年の経済・社会において独自の役割を果たしていきます。

具体的には、金融危機対応や震災対応といった未曾有の有事における危機対応業務や、その後の成長を支えるリスクマネー供給機能の強化などを通じて、投融資一体という独自のビジネスモデルが大きく成長してまいりました。

今後生じるであろう様々な変化のもとでも、今までと変わらぬDBJグループの

「使命」～金融力で未来をデザインします

「行動基準」

- 未来への責任

- お客様視点
- 卓越したサービス
- 個の挑戦と協働

「価値観」～挑戦 (Initiative) と誠実 (Integrity)

を胸に、地域やお客様の課題に柔軟に応えていきます。



「ビジョン2030」と重点領域

長期的な展望をより具体的に経営ビジョンのなかに反映すべく、DBJグループでは2015年に2030年までの将来に向けて中長期的な視点で今後の私たち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・エネルギー問題など持続可能な社会に向けた世界的なアジェンダ、グローバル競争の激化、AI・FinTechなどのデジタル技術革新などを特定しました。こうした将来に向けて取り組むべき課題の認識に加え、戦後復興から都市化・公害対策など高度成長期を経て危機対応・競争力強化といった現代の課題対応など、これまで私たちが果たしてきた役割や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。

その結果として2017年に策定したのが、DBJグループの長期ビジョン「ビジョン2030」です。「ビジョン2030」では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領域として明確に位置づけました。この重点領域での貢献こそ、今日までのあゆみと整合的であり、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。私たちは、その使命を達成するために、今後もステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、具体的な取り組みを着実に実施することで、金融のプロフェッショナルとして産業・インフラ分野のお客様や地域の皆様へ提供する付加価値を高めます。また、幅広いリスクを適切に評価して引き受ける能力を発揮することで事業や市場の創造をリードすると共に、これまで同様に危機時の対応などの社会的な要請にも的確に応えることで、2030年の経済・社会において独自の役割を果たしてまいります。

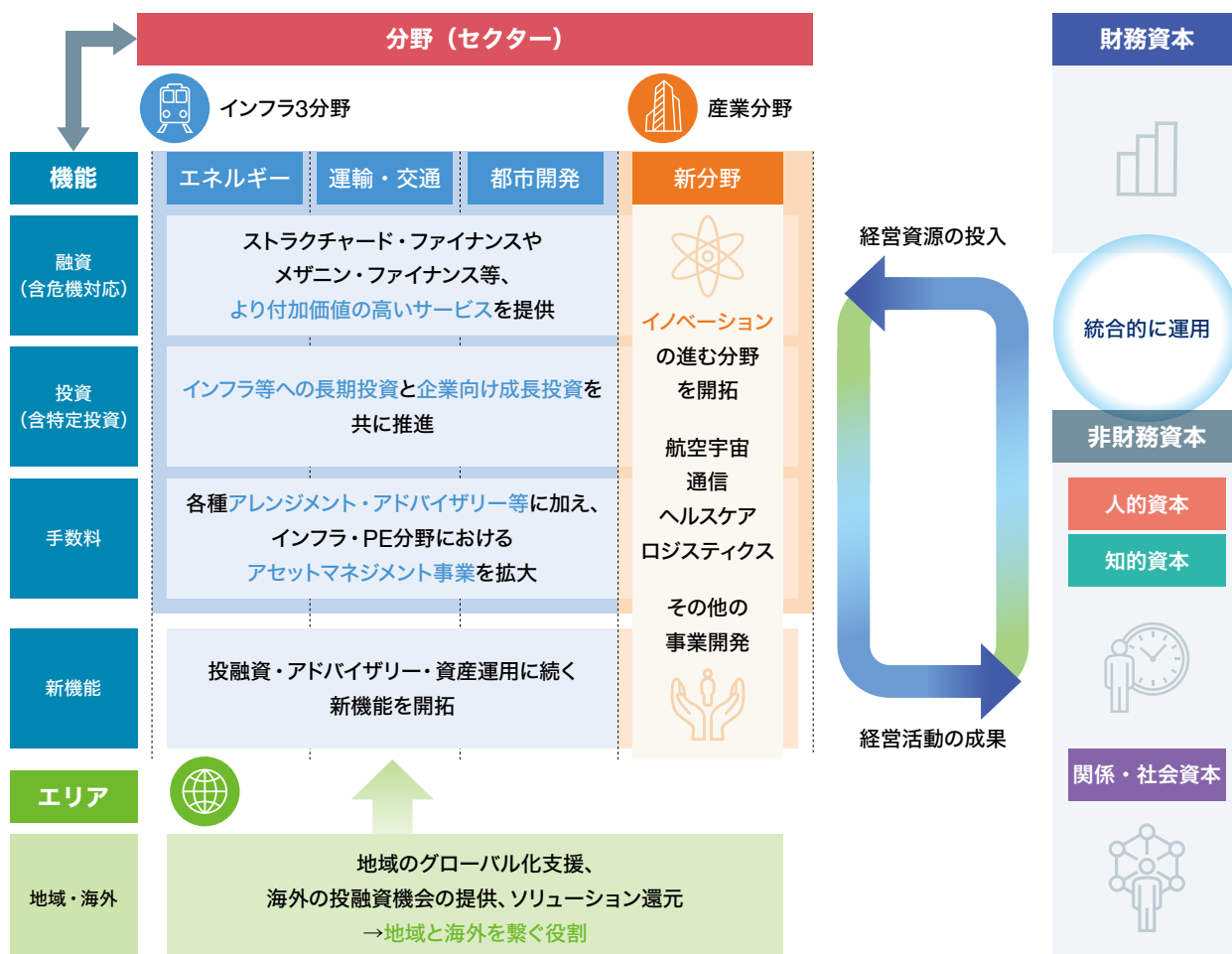
第4次中期経営計画

事業戦略

P22~45

経営基盤戦略

P46~59



コーポレート・ガバナンスとリスク管理

P60~75

第4次中期経営計画の財務目標

(連結)		第4次中期経営計画		
		実績 (2018年度)	実績 (2017-18年度平均)	目標 (2019年度)
収益性	業務粗利益※1	1,877億円	1,810億円	1,900億円程度
	親会社株主に帰属する当期純利益	919億円	919億円	800億円程度
	経費率※2	35%	34%	35%程度
	総資産	17.0兆円	—	16兆円程度
	ROA※2	1.1%	1.1%	1%程度
	ROE※2	2.9%	3.0%	3%程度
健全性	自己資本比率※3	16.6%	—	最低14%程度

※1 クレジットコスト勘案前

※2 経費率、ROAは業務粗利益比、ROEは当期純利益比

※3 普通株式等Tier1比率



DBJグループのサステナビリティ経営

重点3領域を中心とする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、お客様と社会のニーズを踏まえ、新たな産業・取り組みの創造と危機時の対応の両面から持続可能な社会の実現に貢献し、経済価値と社会価値を不可分一体的に創造することです。

そのためには、現在の業界やお客様の抱える課題はもとより、長期的な社会の変化やそれに伴う業界やお客様への影響・課題を的確に把握する必要があります。DBJグループでは、ナレッジ機能を活用して試行錯誤しつつ将来像をお客様や地域の方々と共に考え、その課題に適切に対応したリスクマネー供給など金融面での解決策を提示することで、次なる日本経済・社会の柱となり得る産業の創造や取り組みをリードしてまいります。また、重要な機能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には、機動的かつ適切な危機対応業務を実施してまいります。

こうした業務を進めるにあたっては、DBJグループの強みである産官学の強固なネットワークなどの関係資本や健全な財務資本、そして価値観を共有する人的資本にさらに磨きをかけ、加えてアドバイザー・ボードや特定投資業務モニタリング・ボードなどを中心とした外部のステークホルダーの皆様との対話を通して、サステナビリティ経営のプロセスの不断の改善を進めていくことが重要だと考えています。

第4次中期経営計画(2017～2019年度)の取り組み

2017年には、長期ビジョンからバックキャストする形で「第4次中期経営計画～変化に挑み、未来を創る3年間～」を策定しました。第4次中期経営計画においては、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。

第4次中期経営計画のもと、事業戦略においては、インフラ3分野(エネルギー、運輸・交通、都市開発)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ています。融資業務では、ストラクチャード・ファイナンスやメザニン・ファイナンスなど、より付加価値の高いサービスの提供、投資業務では、インフラ3分野への長期投資と産業向けの成長投資を共に推進しています。役務業務としては、インフラ・PE分野におけるアセットマネジメント業務の拡大に取り組んでいます。また、こうした活動を地域・海外においても展開していき、地域と海外を繋ぐ役割を果たしてまいります。

経営基盤戦略においては、DBJグループの経営資源を財務資本、人的資本、知的資本、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。具体的には、財務資本としてはSRI債を含めた資金調達手段の多様化を図ると共に、リスク/リターン管理の高度化に取り組んでまいります。非財務資本としては、事業戦略に整合した人材育成を進めると共に、意思決定の迅速化や民間金融機関などの他者との連携・協働を進めています。

第4次中期経営計画の2年目となる2018年度について、事業面では、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

第4次中期経営計画において、インフラ3分野や産業のお客様に対する
投融資一体の金融サービスの拡充を進めると共に、
各種経営資本の価値の向上に努めていきます。

業務別損益概況(連結)

単位：億円	2017年度	2018年度	前年度比増減
実態業務粗利益	1,743	1,877	133
融資損益	848	809	△ 38
投資損益	658	815	156
役務取引・その他損益等	236	252	15
営業経費	△ 591	△ 648	△ 57
実態業務純益	1,151	1,228	76
その他特別損益等	22	△ 13	△ 36
引当・取立益等	119	53	△ 66
融資関連	124	68	△ 55
投資関連	△ 4	△ 15	△ 11
税引前利益	1,294	1,267	△ 26
法人税等合計	△ 350	△ 335	15
当期純利益	943	932	△ 11
被支配株主に帰属する当期純利益	24	12	△ 11
親会社株主に帰属する当期純利益	919	919	△ 0

※ 業務分野の区分表記は、経営管理上のものです。

も進捗し、再生エネルギー分野における海外先進事例への日本企業の参画支援など特徴的な特定投資案件を創出するなど、リスクマネー供給の取り組みを進めてまいりました。また、2018年7月の西日本豪雨災害や9月の北海道胆振東部地震においては復旧をいち早く支援する観点で「地域復興対策本部」を設置し「地域緊急対策プログラム」を独自に立ち上げ、復興支援と共に地域活力の強化に取り組みました。

財務面では、リスクマネー供給に注力している結果として投資損益の割合が増えており融資損益同等水準となっています。融資損益については、貸出金の平均残高の減少もあり、減益となりました。貸出金利回りについては、DBJグループは長期の融資の割合が比較的高く資産の入れ替えが徐々に進むため足下

の低金利環境においては低下圧力が加わりますが、これに対しストラクチャード・ファイナンスやメザニン・ファイナンスといった比較的付加価値の高い案件に注力することで融資損益の強化を図っています。投資損益については、エネルギーや都市開発などインフラ関連の投資のような相対的に安定した収益を上げることのできる投資ポートフォリオからの収益に加え、好調なマクロ環境に支えられ投資案件の売却益も計上した結果、815億円の利益となりました。役務等損益は、融資のアレンジメントなどによる投融資手数料やグループ会社のDBJアセットマネジメント(株)の預かり資産に関する手数料なども含め252億円となっています。その結果、実態業務粗利益としては1,877億円、親会社株主に帰属する当期純利益は919億円となりました。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話を進め、
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向けた取り組みを推進していきます。

特定投資業務について

DBJグループのリスクマネー供給業務の経験を活かして、2015年の株式会社日本政策投資銀行法改正において法定業務とされた特定投資業務におきましては、地域活性化や我が国企業の競争力強化に資する案件として2018年度は19件1,048億円、特定投資業務開始以降の累計では81件3,639億円の投融資を決定しています。また、投融資実績額3,246億円に対して誘発された民間金融機関については、総額1兆3,909億円であり、民間金融機関などと協働した成長資金供給が図られております。加えて、地域活性化の案件も多数結実しており、地域金融機関などと特色ある地域創生に資するべく今後とも取り組みを強化してまいります。また、こうした取り組みを客観的に評価していただく「特定投資業務モニタリング・ボード」も年2回開催しており、ステークホルダーの皆様のご意見を業務に活かしてまいります。

今後の事業運営について

2019年度は、第4次中期経営計画の最終年度であると共に、次の中期経営計画(第5次中期経営計画)の策定に向けた節目の年になります。現中期経営計画で進めている航空・宇宙、通信、ヘルスケア、ロジスティクスといった社会の変容を反映した新しい分野に対する取り組み、投資部門の増加に応じた投資リスク・マネジメントの精緻化を含めリスクマネー供給を行う基盤の強化も行っていきます。また、2020年度以降に予定される第5次中期経営計画に向けて、これから10年先、

2030年に向けて社会がどのように変化するかについて展望すべく、活発に議論し、その変化や課題からバックキャストする形で、ステークホルダーの皆様へのDBJグループに対する期待に則して策定を進める考えです。また、今後の施策の実行に際しては、地域金融機関も含めた民間金融機関との連携・協働を一段と強化しながら、お客様や社会の課題解決に取り組めるよう検討してまいります。

サステナビリティ経営を支える人財育成への取り組み

DBJグループの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、挑戦と誠実という価値観を持った人財です。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不断の努力を続けており、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に健康かつ創造的に活躍してもらうために、働き方改革を推進しています。これまでに、柔軟な働き方を支援する取り組みの一環として、在宅勤務やフレックス勤務制度を導入したほか、育児・介護などにかかる就業・休業制度の充実を図っています。

また、今後ますます多様化する社会やお客様の課題に対応すべくDBJグループの業務もより一層高度化していきますが、それにあわせて役職員の能力開発の高度化も重要であると考えております。2018年度には、グローバル人財の育成に向けた



Oxford大学と協働でのプログラムを開始しました。私も実際にOxford大学に出向き、参加した若手職員と話をしましたが、自分たちなりに世の中がどのように変わっていくかを考え、そのなかでDBJグループはどうありたいか、どうあるべきかを考えていました。この研修を通じて、Oxford大学の選りすぐりの講師陣から多様な知識や物の見方を吸収し、次のDBJグループを担う人財として成長してくれているものと期待しています。2019年度は、Oxford大学に加え、スイスのビジネススクールIMDと提携し、新たなプログラムを開始しており、また、今後についてもマネジメント層向けの研修を拡充する予定です。引き続き、行内外の幅広いネットワークや多様な知見を活用し、様々なお客様や業界を結びつける「結節点」として機能し、新しい価値を生むことのできる人財を育成すべく、多層的な研修・人財育成制度の拡充を進めています。

皆様との更なる協働に向けて

日本を取り巻く環境は常に大きく変わり続けています。特に今後10年間は、我が国においては高齢化・人口減少、産業のあり方を一変させるデジタル変革、グローバル競争の激化といった動きが一段と強まることが予想され、産業界でも業界の垣根を越えた新たな連携・協働、ビジネスモデルの変化、新しいエコシステムが生じるものと思われます。DBJグループは、お客様の新たな取り組みに対し、共に挑戦し、将来の持続可能な社会の構築をリードすべく今後とも投融資一体機能を活用することで、リスクマネーの供給に取り組んでまいります。

また、世界的なアジェンダである持続可能な社会の構築に向けた取り組みも重要です。足下では2030年に向けたグローバルアジェンダであるSDGsへの貢献に向けた取り組みが官民

一体となって盛り上がっており、金融市場においてもESGを踏まえた資金の流れへの関心が高まっています。DBJグループは、これまでも評価認証型融資などによるお客様との対話などを通じて財務諸表には表れない目に見えない資産の積極的な評価を通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進してきました。今後も、引き続きサステナビリティ経営のトップランナーとして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。

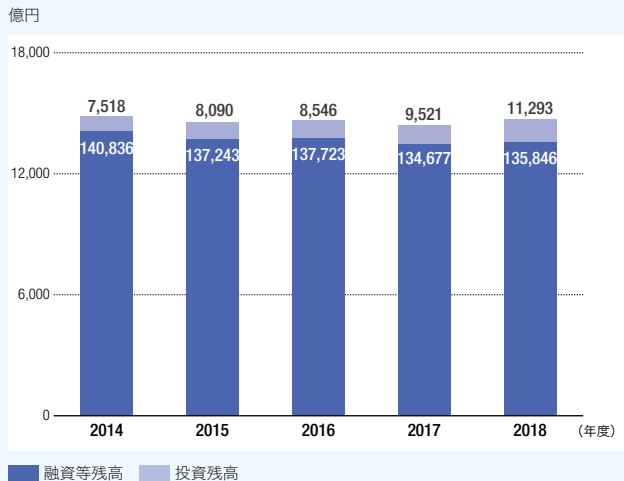
2019年8月
代表取締役社長

渡辺 一

財務・非財務ハイライト

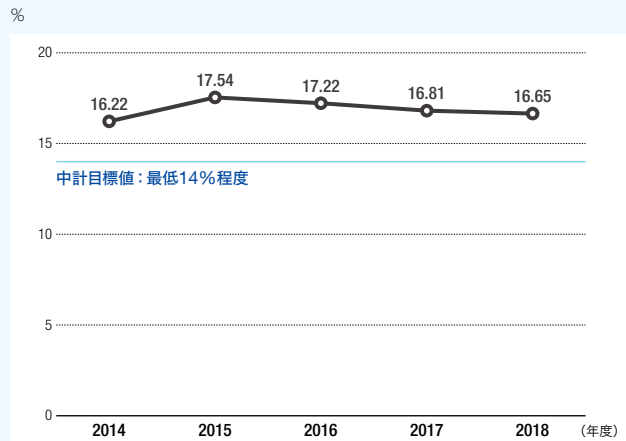
財務

投融資残高(単体)



投融資残高(単体)は、2018年度末時点で14.7兆円程度となっており、足下横ばいで推移しています。融資等残高は、危機対応融資の約定弁済を主因とし、2014年度末時点の14.1兆円から2018年度末時点で13.6兆円程度と減少していますが、投資へ注力した結果、投資残高はこの5年間で4,000億円弱増加し、2018年度末時点で1.1兆円まで伸長しました。

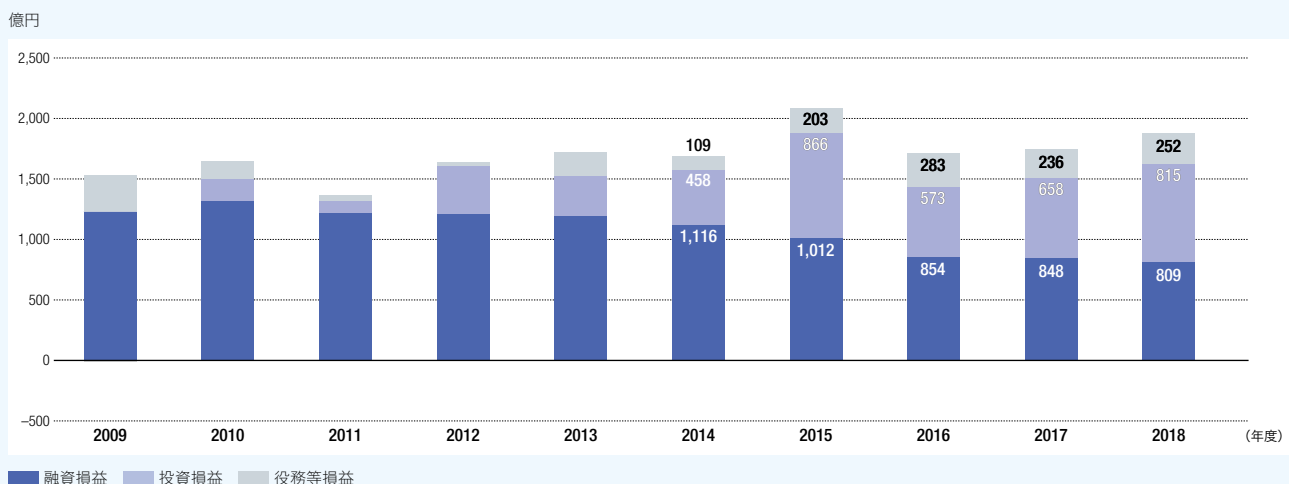
自己資本比率※(連結)



※ 普通株式等Tier1比率

利益蓄積に加えて特定投資業務に基づく産投出資受入等により資本が増加し、自己資本比率(連結)は2018年度末時点で16.65%となりました。投資業務の強化等リスクマネー供給を進めていくうえで同比率は今後も一定の低下を織り込んでいますが、第4次中期経営計画で掲げる目標値である最低14%程度の水準を維持し、健全性を確保していきます。

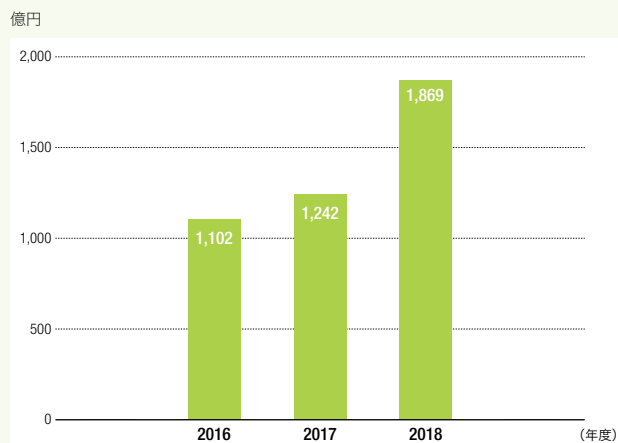
実態業務粗利益(連結)



2018年度は、融資業務について、近時の低金利環境下、貸出金利回りは低下圧力がある一方、高付加価値融資への注力などにより、貸出金利幅は概ね横ばいでしたが、融資平均残高の減少により、融資損益は減益でした。一方、投資業務については、インフラ等の安定収益を作る投資ポートフォリオ構築に努めたほか、EXITによるキャピタルゲイン等により投資損益は増益となり、通期決算として初めて投資損益が融資損益を上回り、実態業務粗利益は1,877億円の増益となりました。

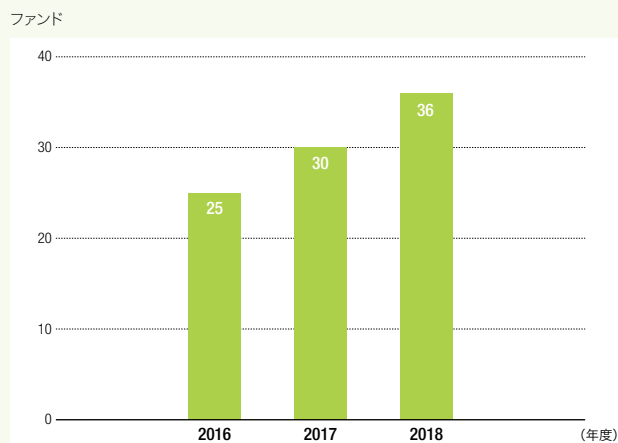
非財務

再生可能エネルギー投融資残高



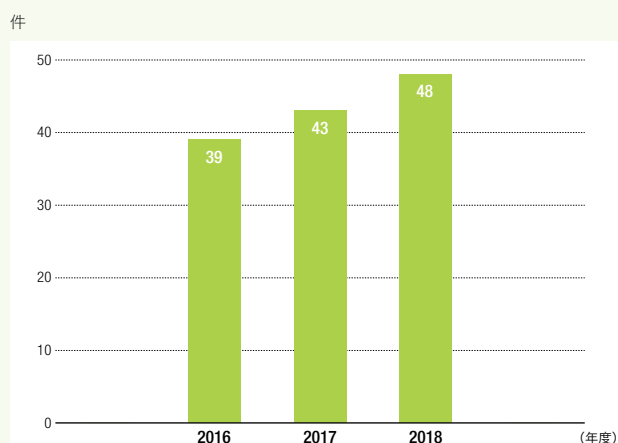
再生可能エネルギー投融資残高は、2018年度末時点で1,869億円となっています。世界的な脱炭素化の流れを受け、再生可能エネルギーの注目度が高まっているなか、DBJとしても、2030年の政府目標である22~24%の再エネ電源比率達成に向けて、太陽光、陸上風力・洋上風力、バイオマス、水力等、各エネルギー源の特徴を踏まえつつ、金融面で貢献していきます。

地域金融機関との連携・協働(地銀ファンド数)



2018年度末までに地域金融機関等と協働ファンドを36ファンド組成しました。引き続き、多様化する地域課題に対する取り組みを後押しすべく、各地域に顧客基盤を有する地域金融機関とDBJがそれぞれの強みを活かして連携し、地域企業へのリスクマネー供給を推し進めていきます。

人財育成(行内向け研修件数)



人財育成のため、階層別研修や業務関連研修等、豊富な機会を提供しています。足下では、マネジメント層向け研修の拡充やグローバル人財育成に向けた研修の創設等に取り組んでいます。DBJグループの特色あるビジネスモデルの実践に向けては、人的資本の価値向上を最重要課題と位置づけており、行内研修や自己啓発補助制度等により、引き続き人財育成に取り組んでいきます。

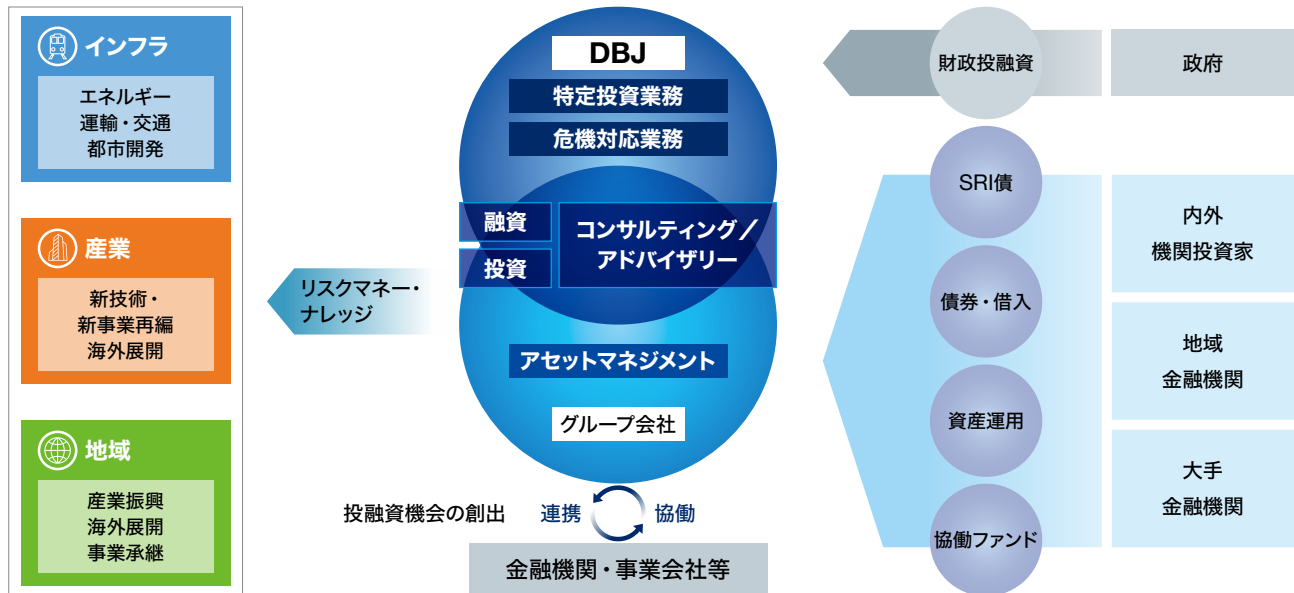
評価認証型融資による顧客との対話件数



DBJ評価認証型融資(P59)は、ご活用いただいたお客様からの希望に応じ、評価結果について第三者の視点からフィードバックを対面で行い、今後取り組むべき課題の把握や経営の高度化に向けてサポートしています。例年100件を超えるお客様との対話を通じて、お客様のサステナビリティ経営の更なる成長に貢献していきます。

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づけられた調査や審

査、リスク分析やストラクチャリングなど、ナレッジ面での貢献をあわせて付加価値を創造します。

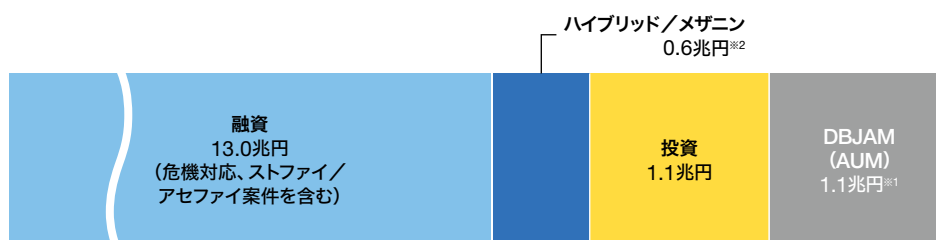
▶ 危機対応業務及び特定投資業務

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

DBJグループによるリスクマネー供給について

DBJは、有事における危機対応融資、案件のリスク特性に応じたプロジェクトファイナンス、またハイブリッド・ファイナンスやメザニン・ファイナンス等の融資業務(残高13.6兆円)に加え、投資(残高1.1兆円)を行うなど多様なリスクに応える業務を実施しています。また、地域金融機関など投資家のお

客様の資金運用ニーズに応えるため、DBJアセットマネジメント(株)(DBJAM)にて1.1兆円の資金をお預かりし、DBJグループの強みを活かした特色ある資産を中心に資産運用業務を行っています。DBJグループは今後もお客様の多様なニーズに応じるべく、リスクマネー供給業務を強化していきます。



※1 DBJAMの預かり資産残高(Asset Under Management : AUM)からDBJ一任分を相殺消去

※2 ハイブリッド/メザニンのうちストファイ/アセファイとの重複分については相殺消去

※3 2019年3月末時点

DBJグループの戦略

目次

事業戦略

セクター戦略

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

エリア戦略

- 32 ● 地域
- 36 ● 海外

機能戦略

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

経営基盤戦略

- 46 ● 財務資本
- 50 ● 人財育成
- 52 SPECIAL FEATURE :
「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」の
育成に向けた取り組み
- 56 ● ナレッジ/連携・協働

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
- DBJ Americas Inc.

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

セクター戦略

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

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
2019年3月末

3.6兆円

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伴う投資需要に対し、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

青山高原ウインドファーム



グリーンエナジー津



SDTソーラーパワー



福島ガス発電



～第3次中期経営計画(～2016)

第4次中期経営計画(2017～2019)


<https://www.dbj.jp/case/energy/>

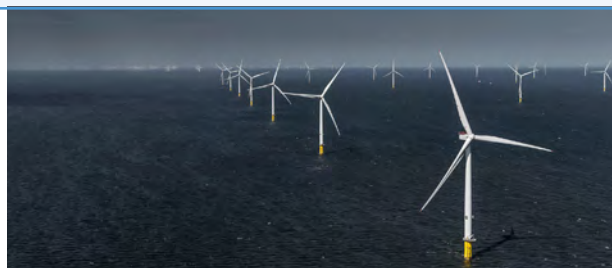
エネルギー分野の事例・ケーススタディはDBJウェブサイトをご覧ください。

PROJECT SPOTLIGHT

Jパワーの英国Triton Knoll洋上風力発電事業参画に際し、優先株出資を実施

DBJは、電源開発(株)(以下「Jパワー」)がドイツの再生可能エネルギー事業会社であるInnogyグループから英国洋上風力発電プロジェクトの25%持分を取得するために設立した買収ピークルに対し、優先株出資を実施しました。

この買収を通じて、JパワーはInnogyグループ及び関西電力(株)(Jパワーと同時に本件英国洋上風力発電プロジェクトの16%持分を取得)と共に、英国東部の北海にてTriton Knoll(トライトン・ノール)洋上風力発電所の建設・保守・運営を行います。本発電所は、風車単機容量9,500kWの風車90基で構成され、合計86万kWの発電能



提供：MHI Vestas Offshore Wind A/S

力を備える予定で、2018年夏より建設を開始し、運転開始は2021年10月を予定しています。

DBJは過去の英国洋上風力発電プロジェクト等への出資経験を活かし、Jパワー等国内エネルギー企業の新たな海外再生可能エネルギー事業展開に対し、リスクマネー供給を通じ貢献していきます。



職員からのコメント

国内エネルギー企業の新たな海外再生可能エネルギー事業展開を支援

洋上風力発電は、英国等を中心とした欧州諸国において各国政府の推進政策のもと、急速に成長しており、我が国においても将来の基幹電源として拡大が期待されています。

Jパワーは、日本国内で陸上風力発電所の開発・建設・運転保守に取り組むと共に、洋上風力発電に関しても福岡県北九州市響灘地区において、他社と共同で事業化調査を進めています。

日本有数の風力発電事業者であるJパワーが本件参画を通じ洋上風力発電事業のノウハウを獲得することは、国内再生可能エネルギー市場の発展に大きく寄与するものであり、

DBJとして、今後も新たな技術・新たな市場に対する国内企業の挑戦を金融面から支えていきたいと考えています。



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

ギー政策を踏まえたうえで、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

セクター戦略

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ト
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

2019年3月末

2.3兆円

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伴うヒト・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

ソラシドエア



川崎汽船



関東鉄道



東京国際空港ターミナル



～第3次中期経営計画(～2016)

第4次中期経営計画(2017～2019)


<https://www.dbj.jp/case/transport/>

運輸・交通分野の事例・ケーススタディはDBJウェブサイトをご覧ください。

PROJECT SPOTLIGHT

福岡空港コンセッション事業での貢献

国内最大規模の空港コンセッション事業である「福岡空港特定運営事業等」に関して、事業主体である福岡国際空港(株)(以下「FIAC」)に対して、DBJはみずほ銀行と共にマンデートドリードアレンジャー(主幹事)として、リードアレンジャーとしての西日本シティ銀行及び福岡銀行など地元金融機関を含む計12の金融機関と総額約1,700億円のプロジェクトファイナンスを2018年10月に組成しました。

福岡空港コンセッション事業に関しては、複数の企業グループによる入札手続きを経て、地元企業等が出資する福岡エアポートホールディングス(株)を代表企業として、西日本鉄道(株)、三菱商事(株)、チャンギ・エアポート・インターナショナル及び九州電力(株)から構成されるコンソーシアムが2018年5月に優先交渉権を獲得し、運営主体として設立されたFIACが2019年4月より空港運営事業を開始しています。

DBJ、みずほ銀行、西日本シティ銀行、福岡銀行の4行は、コンソーシアムに対して入札段階よりサポートを行っており、優先交渉権獲得にも大きな貢献を果たすと共に、本件ファイナンスの組成に尽力しました。本件ファイナンス



提供：福岡国際空港(株)

は、初の国管理空港のコンセッション事業に対するプロジェクトファイナンス、かつ国内最大級の規模という難易度の高いものでしたが、これまでDBJが培ったノウハウを活かし、事業性に即した弾力的かつ高度なファイナンススキームを構築することで、大規模資金調達に取りまとめに貢献しました。

福岡空港は、今般のコンセッションにより、九州及びアジアを代表する企業が一体となり、各社の知見・ネットワークを活かした空港運営が行われることで、東アジアトップクラスの国際空港へと成長していくことが期待されます。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。



職員からのコメント

東アジアトップクラスの国際空港への成長支援

日本の西の玄関口である福岡空港は、5,000km圏の人口・経済圏規模に鑑みて非常に高いポテンシャルを有しています。福岡空港の運営権を獲得したコンソーシアムは、地元企業の強い熱意に加え、地元以外のスポンサーの国内外の空港運営の知見・ネットワークを存分に活用することで、ポテンシャルを最大限発揮し、地元・国内外の総力を結集



して東アジアトップクラスの空港を目指しています。一方で、そうした地元・国内外のスポンサー陣との間でファイナンススキームを取りまとめるため、金融機関が参加しやすいスキームを構築しつつ、コンソーシアムの熱意に賛同する金融機関として優先交渉権獲得に貢献でき、かつ運営開始後も安定的な事業運営をサポートできるようなスキームを組成することに尽力しました。DBJ行内の横断的なチーム編成により、これまで培ってきたノウハウを活かし調整に尽力したことで、国内外のスポンサーの理解を得られることができ、また、地元金融機関の協力もあり、地元との調整も円滑に進めることができたのではないかと感じています。福岡空港が東アジアトップクラスの国際空港へと成長していくことに対するサポートは大変大きな地域貢献であり、その一翼を担えたことは大きなやりがいとなりました。

セクター戦略

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
2019年3月末

1.9兆円

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、単なる更新にとどまらず、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

東京スカイツリー®



©TOKYO-SKYTREE

新ダイビル



京橋エドグラン



赤坂インターシティAIR



～第3次中期経営計画(～2016)

第4次中期経営計画(2017～2019)


<https://www.dbj.jp/case/development/>

都市開発分野の事例・ケーススタディはDBJウェブサイトをご覧ください。

PROJECT SPOTLIGHT

東京建物(株)が発行するハイブリッド社債(グリーンボンド)の取得

DBJは、東京建物(株)が2019年3月に発行したハイブリッド社債を取得しました。

同社は「東京駅前八重洲一丁目東地区第一種市街地再開発事業」や「Hareza池袋」をはじめとする大規模再開発プロジェクトに取り組んでいます。「Hareza池袋」は、国家戦略特区認定事業として、池袋エリアにおいて、豊島区庁舎跡地等を活用した高層複合施設を開発し、同地区最大級のビジネス交流拠点の整備に加え、8つの劇場を含む国際的な文化発信拠点を創出する計画となっています。このように都市機能の高度化に向けた様々な取り組みを実施する同社において、財務健全性の維持と資本効率向上の両面に資する資金調達手段として、本社債を発行するに至ったものです。

また、本社債はグリーンボンドとして発行されるものであり、調達された資金は、「Hareza池袋」の取得・建設資金、及び「中野セントラルパーク サウス」の取得・建設資金のリファイナンス等に充当される予定です。なお、当該2物件はいずれもDBJ Green Building認証において、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、5つ星の認証を取得済み、あるいは取得する予定となっています。



Hareza池袋外観

グリーンボンドとしての公募ハイブリッド社債の発行は本邦初の取り組みであり、かつ国内のグリーンボンドとしては過去最大の発行額となること、DBJは本件にアンカー投資家として参画することで、民間金融機関をはじめとする投資家招聘の呼び水となって同社をサポートしています。さらに、同社が進める上記の取り組みを支援することを通じて、我が国都市の国際競争力の強化、及びグリーンファイナンス市場の成長に貢献していくことを目指しています。



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、老朽化や耐震性能不足といった問題を抱える既存オフィスビルの建て替えにとどまらず、国際ビジネス拠点の形成などを通じた国際競争力の強化、地域経済の活性化・観光振興を図るための観光拠点形成な



ど、都市機能の強化・刷新に関わる様々な課題に直面しています。また、働き方改革が推進される環境下、多様なワークスタイルを可能とする都市のあり方が求められる時代に突入しているものと考えられます。

「Hareza池袋」をはじめとした再開発プロジェクトは、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・ファイナンスなどによる、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、魅力ある「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。

セクター戦略

重点領域

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

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

- | | |
|---|---|
| <p>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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・観光等 |
|---|---|

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

様々な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

テクセリアルズ



三菱重工航空エンジン



日本充電サービス



DMG森精機



～第3次中期経営計画(～2016)



<https://www.dbj.jp/case/industry/> 産業分野の事例・ケーススタディはDBJウェブサイトをご覧ください。

航空・宇宙

旧・日本開発銀行時代から、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、その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」を発足しました。2018年度は、航空分野では、連携協力協定を締結した宇宙航空研究開発機構(JAXA)が実施する「JAXA航空技術イノベーションチャレンジ 2018 Powered by DBJ」に協力し、日本の航空産業の競争力強化に繋がる新たな技術やアイデアの実現をサポートしています。宇宙分野では、新世代小型ロケット開発企画(株)に対して増資を実施し、事業会社となるスペースワン(株)を発足させるなど、国内宇宙産業の競争力強化に取り組んでいます。

通信

5G移動通信システムの普及を目前にデータ通信量は日々増大を続け、莫大な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デジタル主導社会の到来と共に、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。2018年度は、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を推進し、今後については、出融資を通じた知見獲得により、日系企業との協働、国内への還元に向けた取り組みを積極的に進めていきます。

ヘルスケア

従来、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。2018年度は、

日欧の医薬品ベンチャー企業を主要投資対象とするファンド「Newton Biocapital I pricaf privée SA」への出資を実施しています。本件及び過去のファンド投資等を通じ、日本企業に対する欧米企業とのネットワーク構築支援を行うことで、企業の成長機会の提供に取り組んでいます。

ロジスティクス

昨今のAI・IoT等の技術革新に伴う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「グローバルロジスティクス室」を発足し、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、「ロジスティクスイノベーション研究会」を開催し、2019年5月に当研究会の報告書をまとめ、イノベーション促進のための方策、企業間、産業間の連携・協調のあり方、金融機関が果たすべき役割などを整理しました。

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」を発足し、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。

ヤンマー



Cellnex Telecom, S.A.



スペースワン



日本水素ステーションネットワーク



写真提供：JXTGエネルギー(株)

PROJECT SPOTLIGHT

シミックCMO(株)の第三者割当増資の引受

DBJは、シミックホールディングス(株)(以下「シミックHD」との間でCDMO(製剤開発・医薬品製造支援)事業に関する資本・業務提携契約を締結し、2018年7月に、グループ内のCDMO事業を統合した100%子会社であるシミックCMO(株)(以下「CCJ」)によるDBJを割当先とする第三者割当増資の実施を通じ、CCJを合併会社とした共同経営体制を構築しました。

近年のヘルスケア業界は、グローバルにヘルスケア・コストの上昇が各国財政を逼迫する一方、まだ治療法が確立されていない疾患も数多く、それらアンメット・メディカル・



新注射棟の製剤製造ライン

ニーズに対する業界への期待も以前にも増して強くなっています。一方、国内の製薬業界を取り巻く環境は、薬価制度改革が実施される等、厳しさが増しており、業界全体として生産性や効率性の向上が求められています。

シミックグループは日本で最初にCRO(医薬品開発支援)事業を開始し、今では開発から製造、マーケティング・営業等、製薬企業のバリューチェーンを総合的に支援する事業を展開しています。その一角を担っているCDMO事業については、商用生産のみならず、より高度な製剤開発技術や剤形変更ニーズに対応するため、製剤開発部門を強化しています。CDMO事業の拡大により、今後ますます強まるであろう国内外のニーズに積極的に応え、医薬品製造のプラットフォームとして製薬業界の生産性向上に寄与できるものと考えています。

シミックグループのCDMO事業の成長戦略に対し、成長資金としての出資をはじめ、DBJが保有するネットワークや情報力等を最大限に活用する今回の取り組みを通じて、既存の事業を基盤とする成長に加え、M&A・アライアンス等の非連続的な成長を含め、より幅広い戦略推進を可能にするよう、積極的に支援していきます。



職員からのコメント

国内ヘルスケア業界のグローバル競争力向上を支援

本件においてDBJは、シミックグループのCDMO事業の成長戦略を共に描き実現すべく、資金面のみならず、人材面、ネットワーク面、ノウハウ面等において多面的に支援することによって、中長期的な企業価値向上に貢献することを役割としています。

案件を進めるにあたり、シミックHDとの共同経営体制を確立し、成長戦略の実現に向けた目線を一致させるべく、



幾度となく議論を重ねつつ、同事業の事業計画見直し等を推進しました。投資後は、事業計画見直しを踏まえて、同事業において、特に解決に向けて取り組むべき課題を重点施策として複数設定し、その施策の実現に向けて、支援しています。

今後、同事業の成長によりグローバルに戦える事業体となるよう支援することで、医薬品産業全体において、より大胆な水平分業を進め、リソースシフトを進めるグローバル医薬品メーカーと日系医薬品メーカーの戦いを支える製造・開発プラットフォームとして、同事業が機能し、日系医薬品メーカーのグローバル競争力の底上げにも貢献できるよう、積極的にサポートしていきたいと思っています。

PROJECT SPOTLIGHT

共同投資を通じた成長戦略推進の支援

DBJは、マクセルホールディングス(株)(以下「マクセル」)との共同投資により、2018年10月に(株)泉精器製作所(現マクセルイズミ(株)、以下「泉精器」)の株式取得(以下「本取引」)を実施しました。

マクセルは、中期経営計画「MG20(Maxell Growth 20)」において、共創共栄を目指す企業グループとの成長スキームである「MBP(マクセルビジネスプラットフォーム)」の推進により、「自動車」、「住生活・インフラ」、「健康・理美容」の成長3分野における事業領域の拡大と新規事業の創出を図っていくことを成長戦略の柱として掲げています。また、泉精器は、電気工事に使用される国内トップシェアの電設工具と理美容機器等の家電製品の製造・販売において長年の事業経験を有しています。このようななか、マクセルによる泉精器の株式取得は、「MBP」を推進し、両社の経営資源を活かした事業領域拡大、高シェア・高収益事業創出に資する取り組みとして期待を集めていました。

DBJは、マクセルが行う泉精器の全株式の取得に際し、中間持株会社の発行する株式の引受を通じ、マクセルとの共同投資を実施しました。本取引実施後は、両社の理美容家電製品にかかる製造体制の効率化を通じた商品ライン



マクセルイズミ(株)商品の電気シェーバー

ナップの拡充や、マクセルの電池技術を活用した電設工具電池の高電圧化、IoT機能強化等、グループシナジー創出に向けた協働が着実に進められており、DBJはかかる取り組みを中立的な立場で支援しています。エクイティ投資により、コラボレーションを通じた日本企業の産業競争力強化に資する取り組みを支援できたという点で、本取引はDBJにおいて大きな意義を有しています。



職員からのコメント

両社の共創共栄にかける想いをDBJの金融力で支援

近年、DBJは事業会社との共同投資を推進していますが、投資検討に際しては、共同投資パートナーと対象会社のビジョンを重視しています。本取引においても、複数の



生産拠点の訪問や両社経営陣との複層的なコミュニケーションを通じて、共創共栄に向けた両社のビジョンが合致していることを丁寧に検証しました。かかる検証のなかで、両社の技術に対する矜持やそれらを掛け合わせた時に生まれ得る新たな可能性への期待など、多くの場面で両社の皆様の情熱に触れ、これらを踏まえながら本取引を実施しました。現在は、グループシナジー創出に向けた協働が進められており、今後、検討時に描かれたビジョンが実現され、社会にインパクトを与えていく過程を共に支援させていただくことを楽しみにしています。今後も、長期的な視座を持ち、中立的な立場から、DBJの金融力を活かして産業競争力強化を支援したいと考えています。

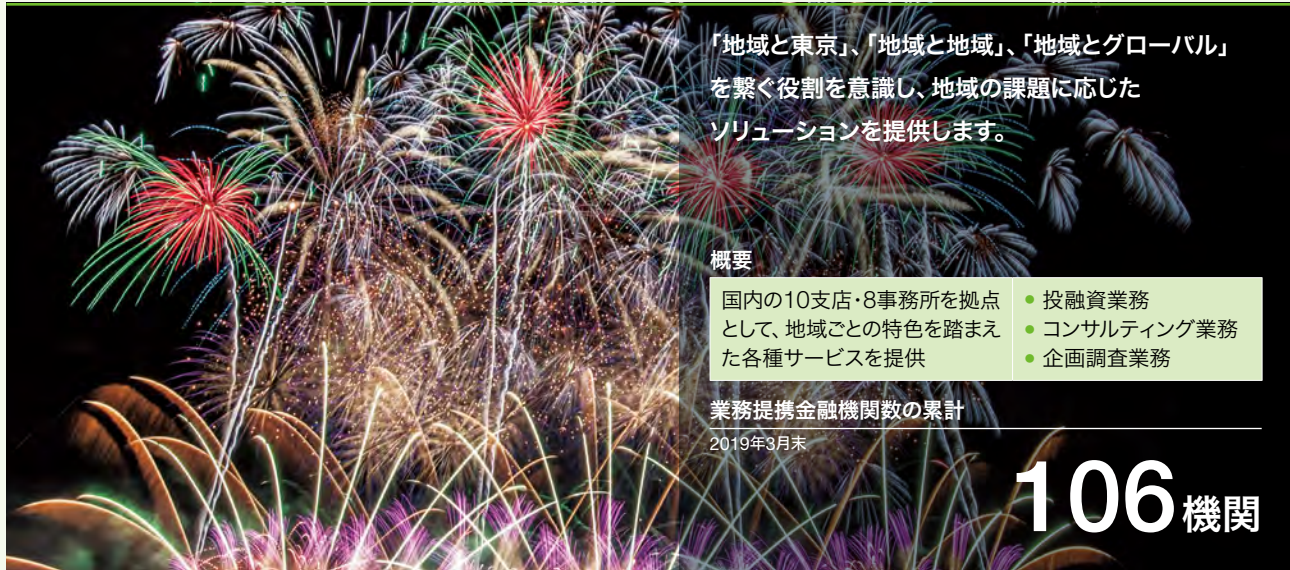
エリア戦略

重点領域

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



「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

2019年3月末

106 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

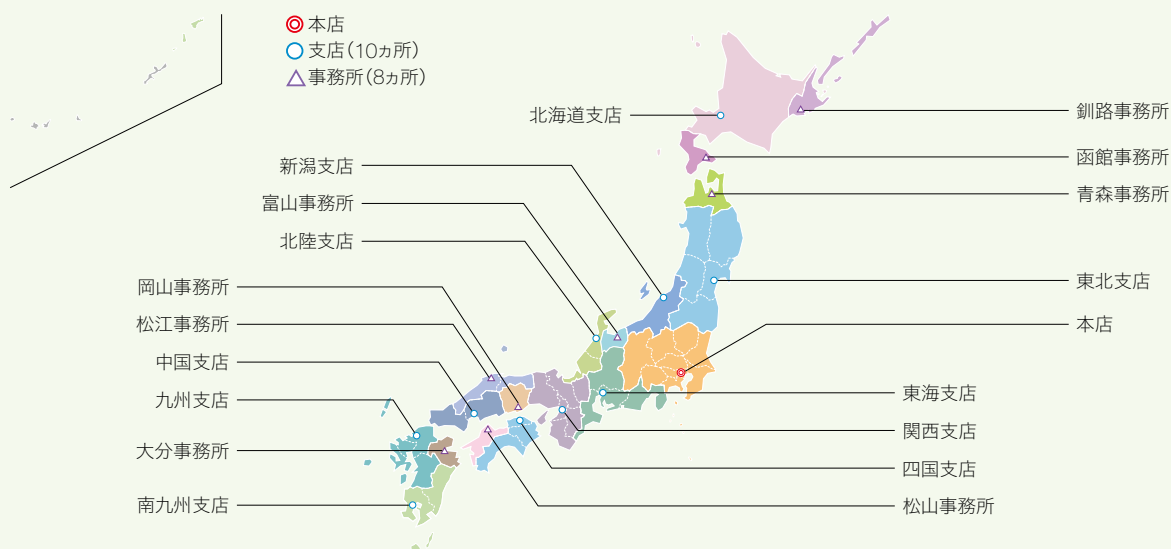
「地域と東京」、「地域と地域」、「地域とグローバル」を「繋げる」ことで価値を生み出すこと、リスクマネーやコンサルティング機能などを活用した「課題解決」にフォーカスすることの2点を念頭にサービスを提供します。

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

	2017年度	2018年度
特定投資業務	<ul style="list-style-type: none"> ● (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支援 ● 宮崎カーフェリー(株)の事業受け皿会社への成長資金供給を通じた地域公共インフラの発展への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ● 阿寒アドベンチャーツーリズム(株)(北海道)への出資を通じた阿寒地区の観光資源活性化 ● 新潟エアロスペース(株)(新潟)への出資を通じた地域発の産業振興施策への貢献 ● (株)石田コーポレーション(鳥取)との共同投資による耕作放棄地の再生と農業の活性化
地域金融機関との連携・協働によるリスクマネー供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 北陸銀行、静岡銀行、七十七銀行とのファンド組成 ● 広島銀行と共同で「震災時元本免除特約付き融資」を創設 	<ul style="list-style-type: none"> ● 胆振地震への対応として北洋銀行・北海道銀行とのファンド組成 ● 東北被災地の復興に向けた岩手銀行、東邦銀行とのファンド組成 ● 百十四銀行とのシンジケート・ローンの組成と特定投資業務の活用による地元インフラ企業の財政基盤強化
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域課題の解決に向けた各種レポートの発行 ● PPP/PFIの推進や公共インフラの再構築に向けた提言 ● 地方自治体に対する包括的政策アドバイザリーの実施 ● 公有資産マネジメント支援をはじめとした自治体へのナレッジ提供 	



地域金融機関等との連携・協働

地域金融機関への事業性評価

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、それをわか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には、自行のお取引先に対する事業性評価をOJTを通じて学んでいただくと共に、勉強会等を催し、地域金融機関に事業性評価を浸透させていくためのサポートを行っています。

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資産を、経営的観点を踏まえ見直す手法は「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、「PPP/PFI大学校」、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9期までに全国で延べ約7千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。

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(2019年3月末時点加盟機関数：74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(2019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ウェブサイトをご覧ください。

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

地域課題に関するナレッジの提供

グリーンインフラの社会実装に向けた取り組み

2018年度の取り組みとして、『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、インフラ更新に伴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。本報告書は、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・ベンチャーとスポーツ産業の経済規模推計

スマート・ベンチャー研究会(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・ベンチャー®」～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。これを機に、全国各地のスタジアム・アリーナ整備を検討している自治体や事業主体からの相談対応等に注力しており、2018年10月には(一社)セレッソ大阪スポーツクラブとの間で、DBJで初めて地域のプロスポーツ企業の事業モデルに着目した取引を開始しました。

また、2018年3月に公表し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6.6兆円と試算しています。当該スポーツ産業の経済規模推計を受け、「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。



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>

古民家の活用による地域活性化

古民家の経済的な価値の創出や、古民家の活用を地域活性化に繋げることを目的とした情報発信やアドバイスを行っています。近年の調査レポートとして修繕・リフォーム等の潜在的な市場規模や、外国人旅行者の古民家への宿泊がもたらす経済効果について考察した『古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化』、古民家活用時の事業スキーム例や事業収支を組み立てる際の参考指標等を紹介した『古民家活用事業のポイント』等を発行しています。



篠山城下町ホテルNIPPONIA外観

伝統ものづくり産業の活性化調査

『地域伝統ものづくり産業の活性化調査』と題した調査レポートを発行しました。

AI等による工業化社会の究極的な発展やグローバル化の成熟に伴い、物事が合理的・効率的に均質化するなかで、国・地域がそれぞれに持つ文化や歴史、自然、地理的背景に根ざした固有の特性は今後ますます重要な差別化要因として発展していくことが期待されています。DBJは2014年に始まった地方創生のなかで、地域資源を活かした産業活性化を目指すと共に、2018年に発行した本レポートでは、伝統的に地域で活動する製造業「伝統ものづくり産業」の事例調査を通じ、その課題や発展可能性についての示唆をまとめています。



伝統ものづくり企業工場風景

PROJECT SPOTLIGHT

北海道活力強化金融協定の締結

2018年9月に発生した北海道胆振東部地震への対応として、同年10月に北洋銀行と北海道銀行、DBJは「北海道活力強化金融協定」を締結しました。この協定は、3行がそれぞれのノウハウやネットワークを持ち寄り、復旧・復興や震災を契機とした北海道の更なる活力強化に資する取り組みに対する支援を目的としたものです。

協定締結直後には、協働第一弾として期限一括返済型ローン等のリスクマネー供給を行う「北海道活力強化ファンド」を3行で設立し、既に複数件の投融資を実行しています。また、2019年4月には、協働第二弾としてDBJが協力する形で北洋銀行、北海道銀行それぞれが「震災時元本免除特約付き融資」を商品化するなど、北海道のレジリエンス強化、地域活性化に向けた動きを推進しています。



阿寒アドベンチャーツーリズム(株)への出資

阿寒アドベンチャーツーリズム(株)は、阿寒湖温泉及びその周辺地域における新たな事業の創出や観光コンテンツの開発を目的に設立されたDMC (Destination Management Company) です。

阿寒湖温泉は国内有数の自然に恵まれた温泉地ではありますが、相次ぐ自然災害等の影響もあって長期的には宿泊客数が減少傾向にあり、長期滞在を促進する多様な魅力の創出や増加基調にある外国人観光客の更なる取り込みが課題となっていました。

DBJは、これらの課題解決に向けた取り組みに企画段階から参画し、これまで蓄積した観光に関する知見等も活用しながら事業計画策定へのアドバイス等を行うと共に、同社設立に際して「特定投資業務」を用いて地元観光事業者や北洋銀行、北海道銀行等の金融機関、(株)JTB、日本航空(株)等と共に出資を行い、アドベンチャーツーリズムツアーや、2019年7月に開始した「カムイルミナ」等の具体的な事業展開を支援しています。



職員からのコメント

北海道地域での多面的な対応

今回の震災では、建物や設備への直接被害に加え、北海道の主要産業である観光業で宿泊キャンセル等の間接被害が生じ、金融機関としても迅速な支援策の提供が求められていました。そうしたなか、地元両行と様々な協働を行うなかで培った信頼関係を背景に、震災後2ヵ月を経ずして協定締結、ファンド組成まで漕ぎ着けることができました。

協定を核とした枠組み、同一エリアの地元金融機関2行とのファンド組成等、初めてのチャレンジではありましたが、本件でより深まったリレーションを活かし、北海道の更なる活力強化を支援していきたいと考えています。

新たな観光資源の創出を目指す阿寒アドベンチャーツーリズムの事業は、阿寒湖温泉の地域活性化と北海道観光



の更なる魅力向上に資するものです。

DBJは、同社に対して出資を行うだけでなく、事業計画の策定、企業設立のサポート、他出資者との条件調整等を通じて同社に深くコミットし、共に汗を流したことで関係者との信頼関係を築くことができました。

今後も同社への支援を継続していくと共に、同様の取り組みを他地域でも展開することで各地の地方創生に貢献していきたいと考えています。

エリア戦略

重点領域

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

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得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

ロンドン、シンガポール、北京（上海支社含む）、及びニューヨーク現地法人を設置し、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で進めます。

実績とこれまでの取り組み

	2017年度	2018年度
他金融機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> 英国空港向けシンジケート・ローンへの参加 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 	<ul style="list-style-type: none"> 京都銀行との海外プライベート・エクイティ・ファンドへの共同投資プログラムの開始
投資業務	<ul style="list-style-type: none"> 米国の有料高速道路PPP事業への投資 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 	<ul style="list-style-type: none"> Jパワーの英国Triton Knoll洋上風力発電事業参画に際し、優先株出資を実施 日欧のアーリーステージ医薬品ベンチャー企業などに投資を行うファンドへの出資契約の締結 住友商事との海外洋上風力発電事業投資ファンドの設立
プロジェクトファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 米国での天然ガス火力発電事業への参画
その他	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域におけるお客様の海外進出・M&Aニーズへの対応 	

PROJECT SPOTLIGHT

欧州最大の鉄道貨車リース事業者への投資

DBJは、世界有数のグローバル・インフラ投資プラットフォームであるMorgan Stanley Infrastructure Partnersとの投資パートナーシップに基づき、欧州最大の鉄道貨車リース事業者VTG Aktiengesellschaft(以下「VTG社」)の投資持株組合に対する共同投資を実行しました。

VTG社は、欧州地域を中心に鉄道貨車リース事業を展開する、欧州最大の民間鉄道貨車リース事業者です。多様な業種からなる1,000社を超える顧客に対して貨車のリース及びメンテナンスを行うことで、欧州の産業基盤に不可欠な輸送インフラを提供しており、加えて鉄道輸送シフトの促進によるCO₂排出量削減への寄与といった環境面での意義も備えています。VTG社は、各顧客の個別ニーズに対応可能な貨車の製造・修繕能力や、長期にわたり培ってきた顧客とのリレーション等、業界リーダーとしての地位を確固なものとする高い差別化要因を有しています。

インフラ投資は、海外の年金基金をはじめとする機関投資家にとって有力な運用手法となっており、我が国の年金



提供：VTG社

基金や機関投資家の間でも投資対象として関心が高まっています。DBJは、これまで培ってきたインフラ分野における投融資のノウハウやリスク評価手法などを活かし、海外の先進的なインフラ企業・インフラプロジェクトに対して積極的に投融資を実施していくと共に、国内外の優良な資産運用機会を年金基金や金融機関等の国内投資家と分かち合うことで、投資家の運用ニーズにも対応していきます。

南北アメリカ大陸をスコープに捉えるお客様のニーズに応える新拠点 —DBJ Americas Inc.の開業—

DBJは、2018年10月1日、米州地域での投融資等の業務基盤強化を目的としてニューヨーク駐在員事務所を現地法人化し、DBJ Americas Inc.として開業しました。

これまでDBJグループは、日系企業の海外展開支援や我が国金融資本市場の活性化等を目的として、DBJ Singapore Limited、DBJ Europe Limited、政投銀投資諮詢(北京)有限公司のそれぞれにおいて海外業務への取り組みを進めることで、お客様の様々なニーズに応えてきました。これからは、アジア・ヨーロッパに所在する3つの海外現地法人に、世界経済・金融の中心地であるニューヨークが新たに加わることで、DBJグループが北米から南米まで広く米州地域で展開する投融資ビジネスを、様々な面からサポートします。

DBJ Americas Inc.では、米州地域の投融資先とのリレーション構築やデューデリジェンスのサポート、プロダクツの共同提案といった様々な金融サービスの提供を通じて、米州地域におけるお客様の事業展開ニーズはもちろんのこと、DBJグループと緊密な関係を持つ投資家の皆様の、高度かつ多様な資産運用ニーズに幅広く応え、企業価値向上に貢献します。



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。

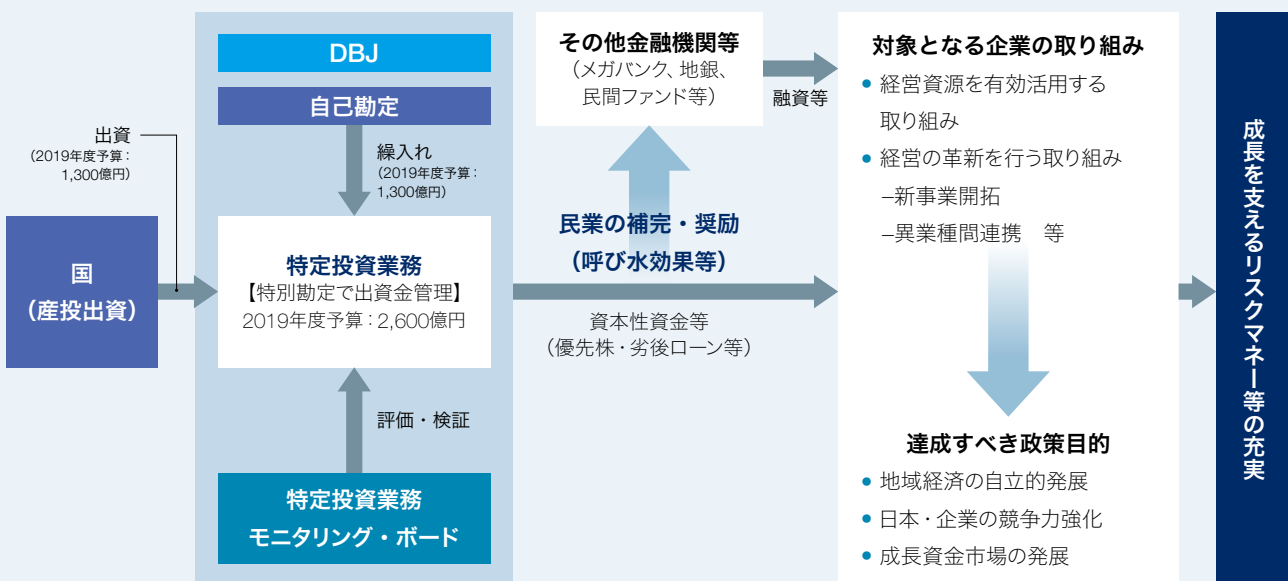
DBJ独自のリスクマネー供給の取り組み

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、2019年3月末時点で累計81件、3,639億円の投融資を決定しており、投融資実績額3,246億円に対して誘発された民間投融資額は1兆3,909億円となっています。

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」(P63)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。



PROJECT SPOTLIGHT

地域のスター企業輩出に向けて、 (株)日本M&Aセンターとの共同ファンド 設立

DBJと(株)日本M&Aセンターが共同で設立した(株)日本投資ファンドは、2018年2月に日本投資ファンド第1号投資事業有限責任組合(以下「本ファンド」)を設立しました。本ファンドは、全国の中堅中小企業の成長基盤を構築する社会インフラの役割を果たすと共に、投資先企業が地域のスター企業へ成長するよう支援していくことを目的としており、地域経済の活性化や企業の競争力強化に資することから、「特定投資業務」を活用しています。

本ファンドの投資先である熊本県の創業71年の菓子メーカー(株)フジバンビは、主力商品である「黒糖ドーナツ棒」が熊本県内で高い知名度を誇り、地元で愛される老舗企業ですが、経営陣の高齢化や全国への販売拡大等に課題を



(株)フジバンビ主力商品「黒糖ドーナツ棒」

抱えていました。このようななか、経営の承継と今後の成長戦略について、メインバンクを通じて本ファンドに相談があり、資本業務提携の実現に至りました。ファンドによる投資実行後は、新社長を招き、(株)フジバンビとファンド、メインバンクが一丸となって、新規販路開拓、新商品開発、管理体制強化を進めています。

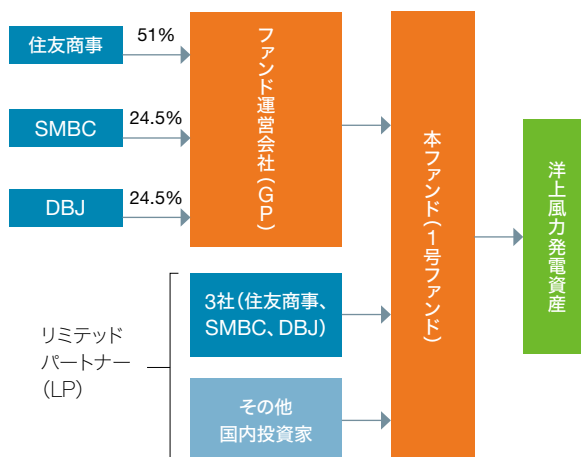
DBJは、豊富なファンド事業・地域活性化事業経験、地域ネットワーク力を活かし、中堅中小企業の開拓力等に強みを有する日本M&Aセンターとの適切な協働のもと、日本の中堅中小企業の成長発展に取り組んでいきます。

PROJECT SPOTLIGHT

住友商事(株)及び(株)三井住友銀行との 海外再生可能エネルギーファンドの設立

DBJは、住友商事(株)及び(株)三井住友銀行と共に、共同で出資するファンド運営会社であるスプリング・インフラストラクチャー・キャピタル(株)を通じ、海外再生可能エネルギーファンド(以下「本ファンド」)を設立しました。

本ファンドは、国内投資家から資金を集め、海外の洋上風力発電事業に投融資するもので、既に住友商事より取得した英国洋上風力発電資産をシードアセットとして一部組み入れ、運用を開始しています。欧州では、急速に普及する洋上風力発電が社会の低炭素化に貢献すると共に、投資家に優良な投資機会を提供しています。我が国においても複数の海域において新規洋上風力発電プロジェクトが計画されているなど、今後市場の拡大が期待されています。このようななか、DBJは、本ファンドの取り組みが、再エネ分野に対する国内投資家への投資機会の提供や、住友商事の同分野における事業展開の加速への貢献といった高い意義を持つものであることに



本ファンドスキーム図

鑑み、「特定投資業務」を活用した資金供給を行いました。

DBJは、再エネ分野での豊富な投資実績を通じて獲得してきた知見を活用し、ファンド運営会社に対してノウハウ、人材等を提供することで、円滑なファンド運営に貢献すると共に、今後も金融面から国内外の再エネの普及促進を支えることで、世界レベルでの低炭素化に貢献していきます。



特定投資業務の実績等については以下のDBJウェブサイトをご覧ください。

<https://www.dbj.jp/service/invest/special/index.html>

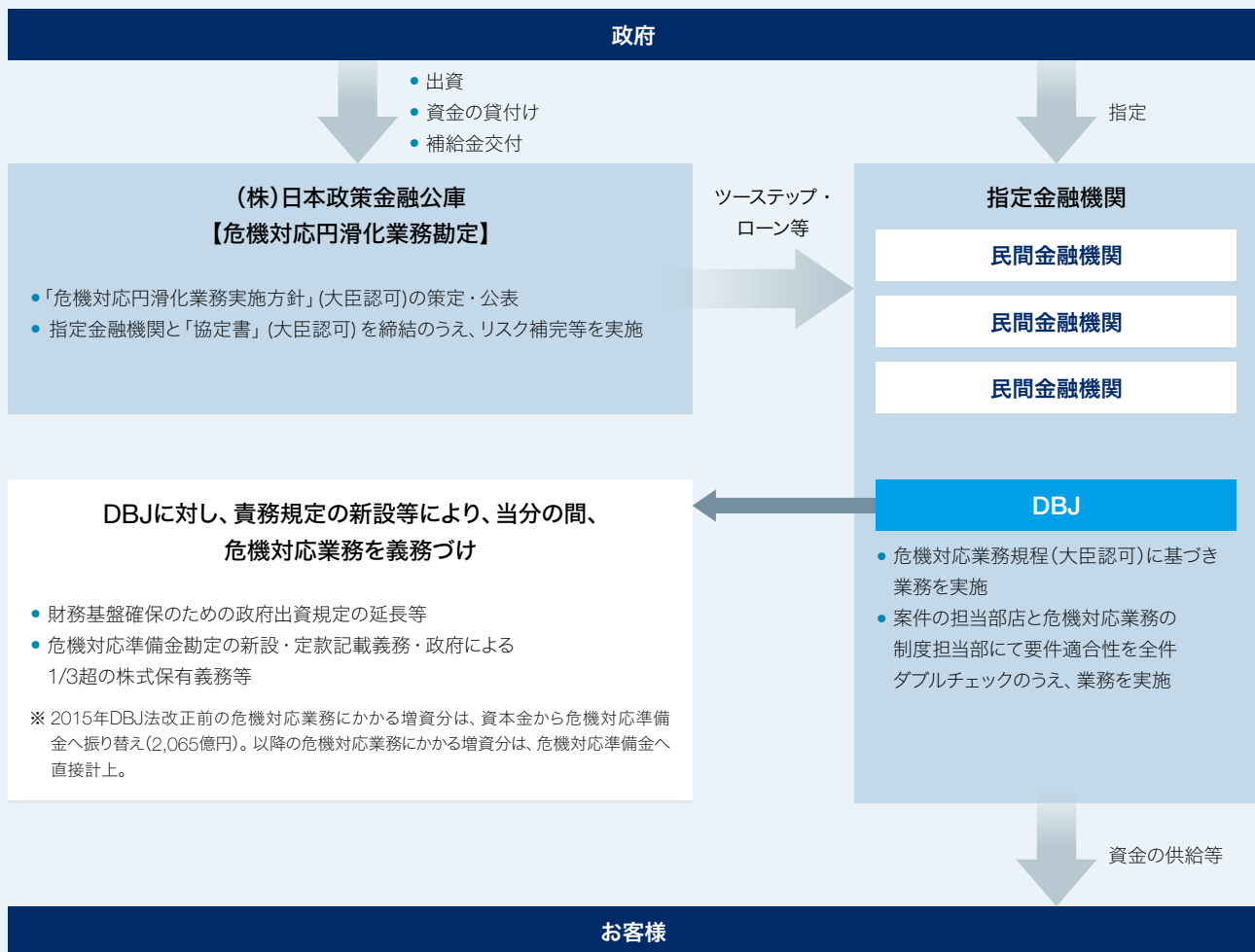
危機対応

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。

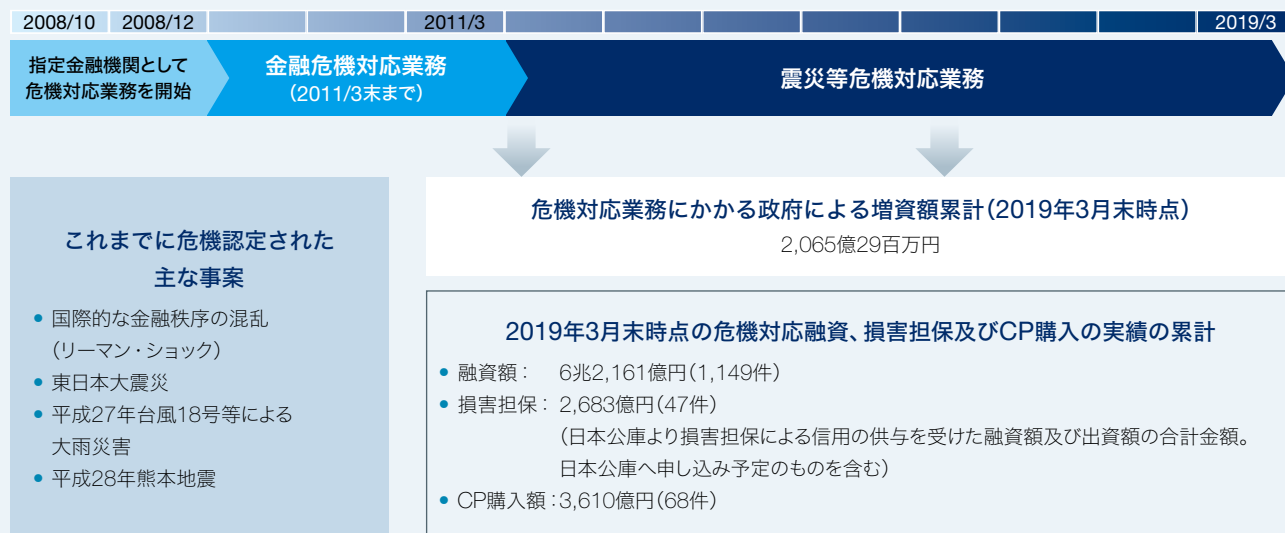
危機対応業務とは、株式会社日本政策金融公庫法(平成19年法律第57号。その後の改正を含む。)に基づき、内外の

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



PROJECT SPOTLIGHT

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取りまとめられた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で東日本大震災復興ファンドをそれぞれ組成し、これまで67件の投融资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設立しました。

2019年には、復興需要の落ち着きが見られるなかで、被災地域の持続的経済発展を支えるべく、中長期の資本性資金等のリスクマネー共有を目的として、新たなファンドを設立しました。

引き続き、地域金融機関と連携しつつ、被災地域のステージにあわせた取り組みを推進していきます。

平成28年(2016年)熊本地震について

DBJは、平成28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。

2018年度は、2017年度に広島銀行と共同で創設した「震災時元本免除特約付き融資」に関し、他の地域金融機関への知見提供を行ったほか、福岡空港コンセッション等の大型シンジケート・ローン等、特徴的な案件に取り組みました。

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年度には、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・欧米等の海外におけるM&Aアドバイザーに関する業務協力協定を締結しました。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しています。

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。

PROJECT SPOTLIGHT

高松琴平電気鉄道(株)に対して、 総額62億円のシンジケート・ローンを組成

高松琴平電気鉄道(株)は、香川県高松市を中心に3路線を運営し、「ことでん」の愛称で親しまれる地方鉄道事業者であり、高松市等において重要な公共交通インフラを担っています。同社は、次期中期経営計画において、高松市の都市計画に基づき、市の人口増加エリアに2つの新駅を設置し、路線の複線化等を計画しています。また、高松市は新駅を電車・バスの結節点とする意向であり、市内の公共交通網を再構築し、路線接続地域における利便性向上、交流人口の増加及び公共交通の持続可能性の向上を企図しています。一方で、同社は、新駅開発等にかかる設備投資が必要とされるなか、駅ビル(高松最大の交通結節点である瓦町ビル)や老朽化した車両等の更新投資も急務となっており、足下では一定水準の損益を確保しながらも、過去の民事再生法適用申請等の経緯により新たな資金調達を課題としていました。

このようななか、DBJは高松市の都市計画及び同社の新中期経営計画を踏まえ、同社のメインバンクである



提供：高松琴平電気鉄道(株)

百十四銀行と連携し、参加金融機関等プロジェクト関係者との調整、同社の資金計画・事業計画策定の側面的サポートを行い、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・ローンを組成しました。

DBJは、地域の重要な公共交通インフラを担っている同社への成長資金供給により、同社の成長のみならず、地域交通の持続可能性の向上に資する取り組みを支援しています。



職員からのコメント

地域に不可欠な公共交通インフラを地元銀行と支援

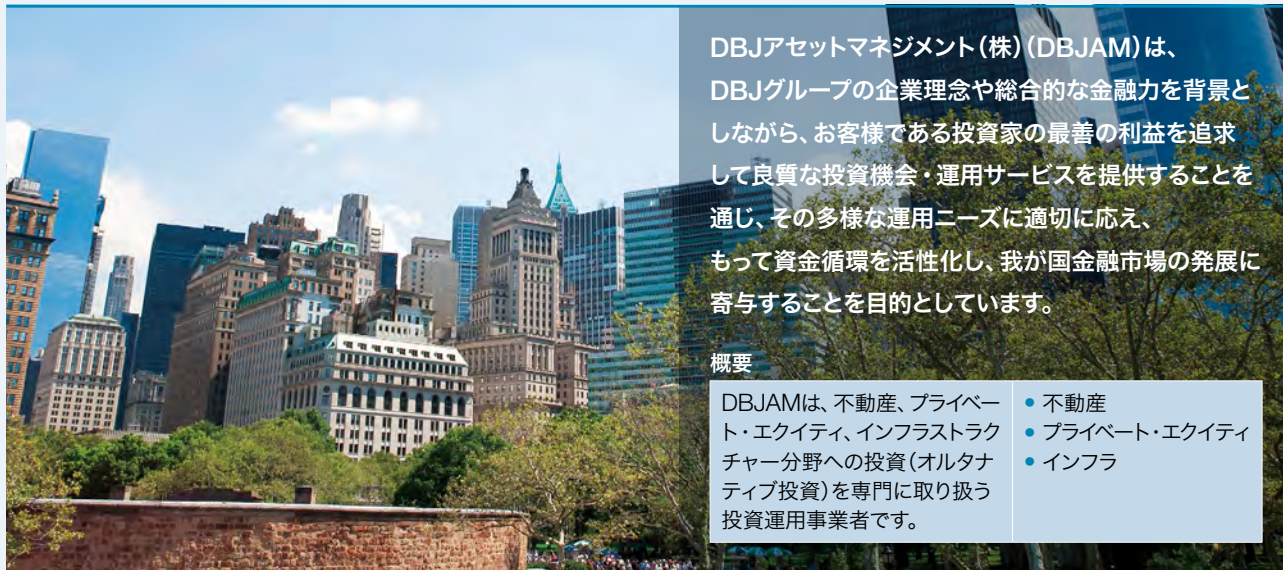
本件は、高松琴平電気鉄道が過去に民事再生法適用を申請した経緯等から、シンジケート・ローンの組成検討にあたって、DBJ内の調整はもちろんのこと、参加金融機関、弁護士等の専門家、国土交通省等のプロジェクト関係者が多



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多くの時間・労力を要しました。このようななかで、メインバンクである地元の百十四銀行は地元情報や過去の経緯等の情報提供等を、DBJは審査目線、業界事情、ストラクチャリング等に関するノウハウ提供等を、といったように、両行はそれぞれの得意分野を活かしながら、シンジケート・ローン組成のためのチームであるとの認識のもと、一枚岩となって議論・対話を重ね、無事本件組成に至りました。

DBJは、今後も地方銀行と連携しつつ、それぞれの長所を持ち寄りながら、DBJのネットワークや調査・分析力等を活用し、同社の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、同社ならびに地域の成長に微力ながらも貢献していきたいと考えています。

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ています。

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。

2019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、2019年3月末時点の預かり資産残高は1兆4,700億円となっています。

PROJECT SPOTLIGHT

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

DBJAMIは、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资の経験・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。

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。また、2019年にはESGに関する取り組みをまとめた



ESGレポートを発行しました。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、80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。日々の業務においては、プロ投資家(機関投資家)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らしさを発揮すべく連携して取り組み、顧客本位の安定運用を実現していきます。

財務資本

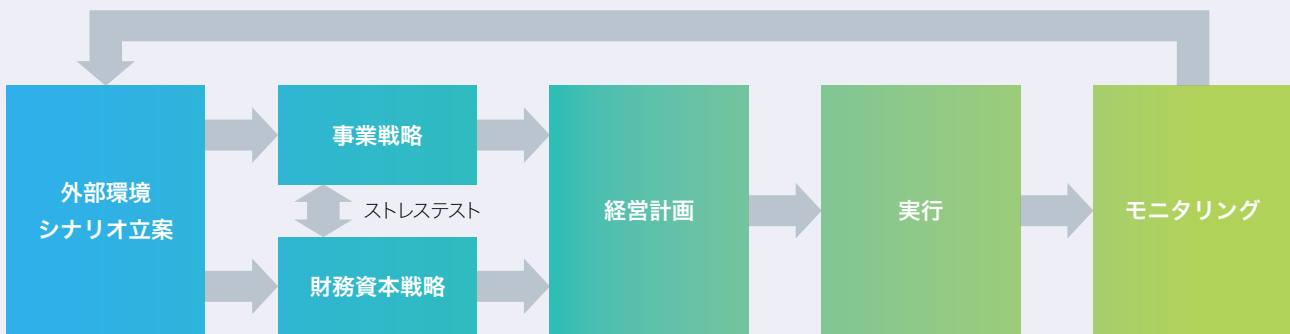


投融資一体などの特色ある事業活動を支える
 強固な財務基盤を維持・強化すると共に、
 適切なリスク・リターンのポートフォリオを構築して、
 持続的な成長を目指します。

基本方針

第4次中期経営計画におけるセクター戦略(P22～)と機能戦略(P38～)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)	(2019年3月末時点)
連結普通株式等Tier1比率	16.65%	(2019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。2018年度には、ユーロ建てのサステナビリティボンドとしては過去最大となる7億ユーロ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。



SRI債の発行実績 (2019年3月末時点)

2018年	7億ユーロ
2017年	10億米ドル
2016年	5億米ドル
2015年	3億ユーロ
2014年	2.5億ユーロ

* 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	2018年度
資金調達額(フロー)	30,277	40,126	31,534	37,908
財政投融资	6,344	11,277	9,227	6,433
うち財政融資資金等*	3,000	8,000	5,800	3,000
うち政府保証債(国内債)	2,000	1,504	1,502	1,502
うち政府保証債(外債)	1,343	1,773	1,925	1,930
償還年限5年未満の政府保証債(国内債)	—	—	1,002	1,003
社債(財投機関債)	3,953	4,971	5,358	5,494
長期借入金	3,582	8,615	5,895	4,463
うち回収等	16,397	15,261	10,050	20,514

* 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、財政融資や政府保証債の発行等による政府信用調達に加え、国内外の投資家向けに社債(財投機関債)の発行を行うほか、地方銀行を中心に系統金融機関や生損保等からの借入を行うなど、自己信用調達にも取り組んでいます。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していただくことが重要と考え、国内各地に加え海外へも直接足を運び、面談等を通じたIR活動を積極的に行っています。

特に借入による資金調達にあたっては、DBJの国内外及び地域での投融資事例等の紹介等を通じてDBJの業務をより深くご理解いただくことに加え、DBJもお借入先の問題

意識を深く理解し、借入にとどまらず、投融資案件等で更なる協働の機会を創出できるよう心がけています。



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ヵ月決算]	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)	2011年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)
連結				
経常収益	1,512	3,479	3,451	3,187
経常利益	△ 1,216	519	950	992
うち株式・ファンド関係損益	N/A	△ 267	△ 29	△ 13
特別損益	35	△ 8	93	109
税金等調整前当期純利益	△ 1,181	511	1,043	1,102
法人税等合計	△ 135	△ 108	△ 13	△ 319
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 1,283	398	1,015	773
配当金総額	—	100	500	373
総資産	140,280	155,957	148,452	155,798
貸出金	120,088	135,146	130,314	136,454
有価証券	12,465	12,894	11,655	11,766
負債	119,416	132,682	124,352	131,188
借入金	80,678	90,824	85,764	91,705
債券及び社債	35,130	37,463	36,293	36,718
純資産	20,864	23,275	24,099	24,610
資本金	10,000	11,811	11,811	11,877
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%	18.56%
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%	1.47%
総資産利益率(ROA)	△ 0.92%	0.27%	0.67%	0.51%
自己資本利益率(ROE)	△ 6.06%	1.82%	4.31%	3.18%
従業員数	1,096人	1,181人	1,203人	1,270人
運用・調達フロー(単体)				
投融资額(フロー)	17,334	37,931	21,166	29,270
融資等	16,703	36,820	20,344	28,490
投資	631	1,111	822	780
資金調達額(フロー)	17,334	37,931	21,166	29,270
うち回収等	1,843	8,409	12,128	6,917

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	
2012年度 (2012年4月1日~ 2013年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日~ 2014年3月31日)	2014年度 (2014年4月1日~ 2015年3月31日)	2015年度 (2015年4月1日~ 2016年3月31日)	2016年度 (2016年4月1日~ 2017年3月31日)	2017年度 (2017年4月1日~ 2018年3月31日)	2018年度 (2018年4月1日~ 2019年3月31日)
3,400	3,616	3,390	3,586	2,854	2,917	3,012
1,156	1,657	1,530	1,851	1,225	1,271	1,281
300	303	321	708	411	397	405
6	2	6	15	△ 0	22	△ 13
1,162	1,660	1,536	1,867	1,224	1,294	1,267
△ 445	△ 408	△ 589	△ 576	△ 346	△ 350	△ 335
713	1,243	927	1,289	876	919	919
352	308	225	292	197	221	210
162,487	163,107	163,606	159,071	165,704	169,522	170,795
139,182	138,384	132,613	129,525	130,395	127,252	129,239
13,570	16,375	18,879	18,030	17,503	18,664	19,610
137,101	136,829	136,133	130,229	135,842	138,421	137,832
94,483	91,826	85,982	78,921	84,723	85,741	79,878
39,245	42,374	45,693	47,279	47,118	49,329	52,969
25,385	26,277	27,472	28,842	29,862	31,101	32,963
12,069	12,069	12,069	10,004	10,004	10,004	10,004
—	—	—	—	—	—	—
15.52%	15.83%	16.80%	17.87%	17.47%	16.94%	16.74%
1.23%	0.99%	0.77%	0.64%	0.54%	0.47%	0.40%
0.45%	0.76%	0.57%	0.80%	0.54%	0.55%	0.54%
2.86%	4.83%	3.47%	4.60%	2.99%	3.03%	2.88%
1,315人	1,391人	1,407人	1,435人	1,546人	1,631人	1,650人
26,524	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908
25,245	28,051	22,627	28,613	38,058	29,736	34,904
1,278	1,382	2,814	1,663	2,067	1,797	3,004
26,524	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908
5,022	13,075	11,299	16,397	15,261	10,050	20,514

人財育成



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、多様な人財が活躍する組織を目指します。

連結従業員数 2019年3月末

1,650人

単体従業員数 2019年3月末

1,186人

平均勤続年数(単体) 2019年3月末

13.9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財の獲得と育成が鍵となります。

そのための人財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、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ています。

人財開発ビジョン

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立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。

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	フロント ファイナンス 財務会計 法務	提案力
	業務スキル 機能 コーポレート ミドル・バック		審査力
	共通スキル		コーポレートファイナンス等
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

人的資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

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財をグループ全体で確保すべく、人財採用を強化します。

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。

能力開発

実践的なOJTと豊富な研修機会を通じて、グループ全体で人財育成に取り組みます。

- 複数の部署や外部機関*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」

* 中央官庁、国内外グループ会社及び投資先企業への派遣

- 新卒採用者に対しては、約3か月にわたる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、徹底した成長支援を実施
- 業務関連研修のみならず、自己研鑽を促す補助制度を用意すると共に、必要なものを必要な時点で習得可能な階層別研修等、質・量の両面で豊富な能力開発プログラムを整備
- グローバル人財育成のため、充実した海外大学院留学・トレーニー制度を用意。また、若手職員やマネジメント層などの階層別に海外トップ大学と連携したDBJ独自のリーダーシップ育成プログラム(全編英語)を運営
- 南青山研修センターを新設し、ハード面からも人財育成を促進



行内研修風景

ダイバーシティマネジメントと生産性向上

多様な人財が働ける職場づくりを進めるために、相互理解の促進、各人の生産性を高めることを目指した取り組みを行っています。

- 在宅勤務や時短・フレックス勤務等、育児・介護等にかかる就業・休業制度の充実を図ると共に、保活・育児・介護等に関する各種専門家を招聘したセミナーを開催
- 「仕事と育児・介護両立支援ガイド」の作成・配布や、各種制度利用者を支えながらチームの生産性を高める管理職育成を目的とした「育ポス研修」の実施、障がい者への理解促進に係るセミナー開催を通じて、制度利用者のみならず、職員同士が協力し合える関係構築を促進
- ワークシフトを含む業務効率化に向けて、「ワークシフト推進本部」を設置し、全行的な意識改革や取り組みを推進
- 定期健康診断のみならず、外部専門家によるカウンセリング体制の整備、役職員を対象にした睡眠マネジメントやストレスコーピング等の研修を通じて、役職員の心身の健康をサポート

モチベーションとエンゲージメント

DBJグループの企業理念に照らして、役職員が本当に取り組むべきこと・取り組みたいことに挑戦する土壌となっているかを、常に問い続けています。

- 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
- キャリア形成に向けた研修において、企業理念の理解とその改善・実践に向けた建設的な議論の機会を設定

出産・育児関連制度利用状況、各種研修受講者数

育児休業復職率 (2018年度内育児休業期間満了者)	22/24名(92%)
再雇用制度登録者(2019年3月末時点)	32名
育児時短勤務・フレックス勤務利用者	120名
育ポス研修参加者(累計)	約200名
保活セミナー受講者(同上)	約150名

「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」の育成に向けた取り組み

DBJ-Oxford グローバル経営人財育成プログラム ～戦略的アライメント編～

DBJでは、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、人財育成を行っています。ここでは、グローバル人財育成に向けて、英国Oxford大学との戦略的提携による独自のリーダーシッププログラム(Global Strategic Alignment Leadership Programme: GSALP)についてご紹介します。

執行役員人事部長
北所 克史

最も重要な経営資源である「人財」の育成に向けて DBJ独自のプログラムを開発

DBJの最も重要な資源は「人」であり、DBJではこれまでも様々な研修機会や実践的なOJTを通じて人財の育成に取り組んできました。特に近年では、海外での投融資プロジェクトも増加していることから、グローバルな領域で広い視野を持って活躍できる人財の育成にもより一層力を注いでいます。2018年度には取り組みの一つとして、英国Oxford大学Saïd Business Schoolと提携し、若手向けのDBJ独自プログラム(GSALP)を立ち上げました。

GSALPの大きな特徴は、これまで対応の経験を重ねてきた中堅職員や管理職層ではなく、20代後半中心の若手職員を20名という規模で派遣したことです。参加者は現地派遣1週間を含む延べ4ヵ月間にわたり、講師陣・参加者との双方向の議論やグループプロジェクトを通じ、「DBJが将来あるべき姿は」「そのために組織として変えるべきことは何か」といった問いについて考えを深め、最終報告に結実させました。このプロセスを通じ、参加者はOxford大学の最先端かつ幅広い知見に触れて自らの視野を拓けるだけでなく、一つ高い視座からDBJ全体の存在意義や経営方針について考えることとなりました。

また、人財の育成はDBJの経営上の最重要課題の一つであることから、GSALPには参加者だけでなく、経営層や各関係部もコミットし、若手との相互対話の場としても活用しています。具体的には、プログラムの一環として参加者から社長へのプレゼンテーションを実施し、忌憚なき意見交換を行いました。プレゼンテーションには、若手ならではのフレッシュかつ大胆な、同時に骨のある議論に裏打ちされた提案が盛り込まれており、これらの提案内容の一部については、今後の経営方針策定などにあたっての議論の参考材料としても活用されています。

2019年度からは、GSALPに加え、新たにスイスのビジネススクールIMDとも提携し、若手向けのプログラムを拡張しました。また、マネジメント層に向けても米国Columbia大学と提携した独自のプログラムを創設しています。今後もこれらのプログラム及び留学派遣などの様々な取り組みを通じ、より多くのグローバル人財の育成を図り、お客様・ステークホルダーの皆様への貢献を図ってまいります。



GSALPの概要

GSALPは、グローバルに活躍する人財育成を目指し、Oxford大学と提携してDBJ向けにフルカスタマイズした、若手職員を対象とする全編英語のプログラムです。

「グローバルな幅広い視野を獲得しつつ、組織理解を深めると共に、自身のキャリアを再考すること」を目的とし、東京編、オンライン編、Oxford編という、延べ4カ月間にわたる3つのセッションで構成されています。参加者は、経営学や組織論の専門家であるJonathan Trevor教授のもとで戦略的アライメントについて学び、グループプロジェクトを進めます。

2018年度の参加者は、南青山研修センターで開催された2日間の東京セッションにて組織論の基礎やDBJに対する理解を深めた後、Trevor教授とのオンラインセッションを交えながら、グループ発表に向けて打ち合わせを重ねていきました。迎えたOxford大学での5日間の現地セッションでは、Trevor教授のほか、世界経済の最新トレンドやリーダーシップ等、Oxfordの教授陣による様々なテーマの講義を受講し、その内容を踏まえて、プロジェクトの成果発表を行いました。帰国後、社長への直接のプレゼンテーション、意見交換をもって、プログラムの締め括りとなりました。

「担当講師からのコメント」

Last year saw the successful launch of the Global Strategic Alignment Leadership Programme (GSALP), a brand-new executive education programme, with the Development Bank of Japan (DBJ). The aim of our joint programme was to provide 20 of the bank's future leaders with a key understanding of 'Strategic Alignment' and business critical leadership skills, and create global leaders who could transform the organisation in line with the Long-Term Vision 2030 which promotes sustainability management in pursuit of both economic and social value.

My recent research highlights that the best companies are those that are the best aligned. Indeed, strategic alignment means that all the elements of a business, including its market strategy and the way the company is organised, are arranged in such a way that best supports the fulfilment of its long-term purpose. With this in mind, the programme helped DBJ develop future leaders to be able to systematically choose best fit organisational strategies, capabilities, resources and systems to fulfil its purpose, and deliver the best chance of success in the 21st century global business environment.

On the programme I was joined by several of my colleagues from within the Oxford Saïd faculty, and we worked alongside guest speakers and DBJ's senior executives to deliver the programme over two modules of class-based tuition in Tokyo



現地セッションの参加者(上)
東京セッションでの研修風景(下)



Jonathan Trevor

Associate Professor of Management Practice
Saïd Business School University of Oxford

and Oxford. Participants learnt through a variety of methods including lectures and workshops, whilst working on business impact projects and group assignments through the school's virtual classroom, the HIVE.

Such was the success of evaluation scores of the first cohort of the programme, I am delighted to confirm the launch of the 2019 GSALP, starting in August, with preparations now well under way.

GSALPで得た長期的視野や 深い見識をお客様へのより踏み込んだ 提案に繋げる



関西支店 業務第一課
(参加当時)
2011年入行

現在の業務内容

私は関西支店で、関西地域のエネルギー及び非製造業のお客様への投融資を行っています。今の関西経済は万博等の大型イベントを数多く控えて活気に溢れています。高齡化や生産年齢人口の減少といった構造的課題は深刻化し、ESG等の潮流を含めグローバル市場との結びつきも深まるなか、地域企業の経営陣はより複雑な課題解決と長期的なビジョンが求められています。DBJとしても、地域産業の存続と更なる発展を願う経営陣からの期待に応えるべく、共に最適解を模索する日々を送っています。

GSALPを受講しての感想と成果

数十年という時間軸で物事を考えることは容易ではありませんが、GSALPでの同僚たちとの議論では、日本社会の構造的課題に対し、人口推計を手がかりに将来何が必要になるかを徹底的に考え、今後DBJが挑戦すべき領域と実現するための組織戦略について検討を重ねました。議論を通じて、前例のない課題も長期的ビジョンを持って分析すれば、世界の様々な取り組みから示唆を得られることに気づきました。GSALPで得た長期的視野や深い見識が、お客様に対するより踏み込んだ提案と議論に繋がっています。

自分なりのDBJの長期ビジョンを 常に考え、日々の業務に取り組む



金融法人部 企画協働班
(参加当時)
2011年入行

現在の業務内容

地域金融機関等の金融法人を担当する部署に所属し、各金融法人と協働に向けた取り組みを創出するため、日々対話を重ねています。金融法人だけでなく、その取引先の経営課題の解決に向けて、DBJグループが有するノウハウや機能の紹介なども行っています。具体的には、メザニン・ファイナンスなどの勉強会の開催、地域の伝統産業等の共同業界調査やコンサルティング、業務効率化等の提案などを通じて、協調ファイナンスやリスクシェアなどの案件創出に邁進しています。

GSALPを受講しての感想と成果

以前より、DBJと地域金融機関がそれぞれ有する独自の強みやノウハウを融合することで、お客様である金融機関のみならず、その先の地域や事業会社の成長により貢献できるのではないかと考えていました。そのようななかでGSALPに参加し、DBJの強みや課題、今後目指すべき方向について、同僚と真剣に議論できたことは大変有意義でした。DBJが社会から必要とされ続ける組織であるために、今後はより一層、お客様の声や外部環境の変化から社会のニーズを捉え、DBJとして何ができ、何をすべきかを自ら考えながら、日々の業務に取り組めます。

お客様への提案だけでなく、DBJという組織への主体的な働きかけに繋がる機会となった



企業金融第2部 自動車班
(参加当時)
2014年入行

現在の業務内容

自動車班では、国内の自動車メーカーや部品サプライヤー、海外企業やリース会社など国内外の自動車産業を網羅する幅広いお客様に資金調達ニーズにあわせた投融資をご提案しています。また、自動車業界は「CASE（接続性：Connected、自動運転：Autonomous、共有：Shared、電動化：Electric）」に代表される産業の転換期を迎えているため、最近ではCASEの最新動向の情報共有や、それを踏まえたお客様への影響に関する議論なども実施しています。

GSALPを受講しての感想と成果

GSALPでは、市場環境の変化にあわせて自らの戦略を変え、成功してきた多種多様な企業の事例を学ぶことができ、当時自動車業界しか知らなかった私にとって非常に刺激的な内容でした。プログラムに参加して以降、お客様との対話のなかでも他業界の事例を用いた例示ができるようになると共に、外部環境だけでなく、お客様のビジョン・経営戦略を踏まえた議論ができるようになりました。また、DBJ全体についても「自分が主体的に動くことで何かが変わるのではないか」と思うようになり、自分の業務のあり方を考え直すキッカケになったと思います。

同僚たちとの議論で得たDBJの「いま」と「これから」で資金調達基盤拡充に貢献



財務部 財務課
2015年入行

現在の業務内容

財務部にて有価証券報告書等の開示書類の作成に加え、民間金融機関からの借入などの資金調達業務に従事しています。資金調達業務では、金利情勢などの外部環境の変化にも気を配りながら、投資家の皆様のニーズを探り、DBJにとって最適かつ安定的な資金調達ができるよう心がけています。また、決算説明会の開催や全国各地での直接の面談などのIR活動を通じて、投資家の皆様にDBJの理念や業務内容についてご説明しています。

GSALPを受講しての感想と成果

GSALPでは、講義で得た組織論などの知識を活かし、同僚や講師陣と「いま」のDBJについて整理し、「これから」DBJがどうありたいか、そのためにどのような変化が必要かについて真剣に議論することができました。通常業務とは異なる高い視座からDBJの理念・業務・文化を再整理でき、IRの場でより自信を持って投資家の皆様と接することができるようになりました。今後もDBJの「いま」と「これから」について投資家の皆様にご理解と共感をいただけるように、積極的なIR活動を通じて資金調達基盤の拡充に貢献したいと考えています。

ナレッジ／連携・協働



DBJグループの経営資源である知的資本、関係・社会資本の向上に向けて、ナレッジを蓄積すると共に、多様なステークホルダーとの連携・協働を推進していきます。

基本方針

知的資本

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 (Information and Communication Technology) 投資も含めて業務改善を推進します。

関係資本

連携・協働

DBJグループは従来、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、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

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

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ウェブサイトをご覧ください。
<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、国の経済運営をはじめ、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、2018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。

関係・社会資本の価値向上に向けた具体的な取り組み

ステークホルダーとの連携・協働・対話

お客様	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価認証型融資の提供 ● 女性ビジネスプランコンペティションの開催 ● DBJコネクトによるプラットフォームの提供 ● iHubによるイノベーション創出の支援
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ● LTICとの連携
政府	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG金融ハイレベル・パネルへの参画 ● TCFDシナリオ分析支援事業への参画
研究機関	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資研究所による金融アカデミーの開催
外部イニシアチブへの参画と評価	

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7回のコンペに対し累計2,300件を超えるご応募をいただき、受賞者やファイナリストのなかから事業拡大を果たす方も表れる等、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 iHub 4.0(DBJ innovation Hub 4.0)

(一財)日本経済研究所と共に、イノベーション創出のための場「DBJ iHub 4.0」や「価値研修」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協業による新規事業開発を促進す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を企図しています。

2018年度には、「東海オープンアクセラレーター」を実行し、東海地方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と評価

DBJ及びDBJアセットマネジメント(株)は、2016年12月にPRI(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、LTIC(長期的目線に立った投資活動を重要視する投資家の国際団体)に加盟しており、2019年5月には国際協力銀行と共に年次総会及びG20各国の金融機関等から構成される意見交換会を共催しました。そのほか、GRESB(グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク)の投資家メンバーや環境省のESG金融ハイレベル・パネルへの参加、21世紀金融行動原則への署名及び預金・貸出・リース業務ワーキンググループにおける座長としての参画など、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。

外部イニシアチブからの評価としては、2018年2月には健康経営の取り組み、2019年2月には災害・気候変動に対する各種取り組みについて実績が認められ、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。

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の対策を評価する「BCM格付融資」を、2012年には健康経営の取り組みを評価する「健康経営格付融資」を開始しています。DBJ評価認証型融資の最大の特徴は、直接対話を重視した評価プロセスにあり、公表情報のみでは判断しきれないお客様の取り組みについて、対面でお話をお伺いしながら確認しています。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ー委員会での審議を経て、毎年見直しています。

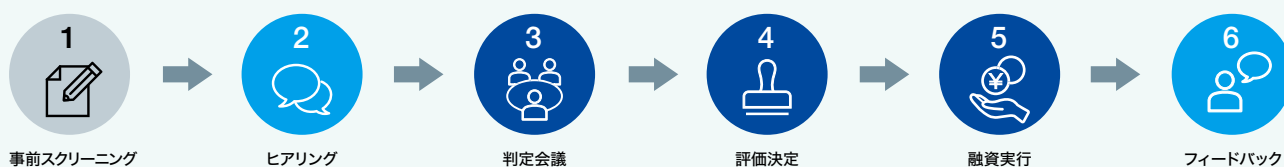
アフターサービスとしては、評価実施後に表彰式という形で企業経営トップ同士の意見交換の場を設けているほか、フィードバックを実施し、評価結果の詳細に加え今後期待したい事項や他社の優れた取り組み等の情報を直接お伝えすることで今後の取り組みの高度化をサポートしています。

また、「BCM格付融資」を利用したお客様を対象に「BCM格付クラブ」を毎年開催することで危機管理担当者の交流・情報交換の場を提供しています。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。

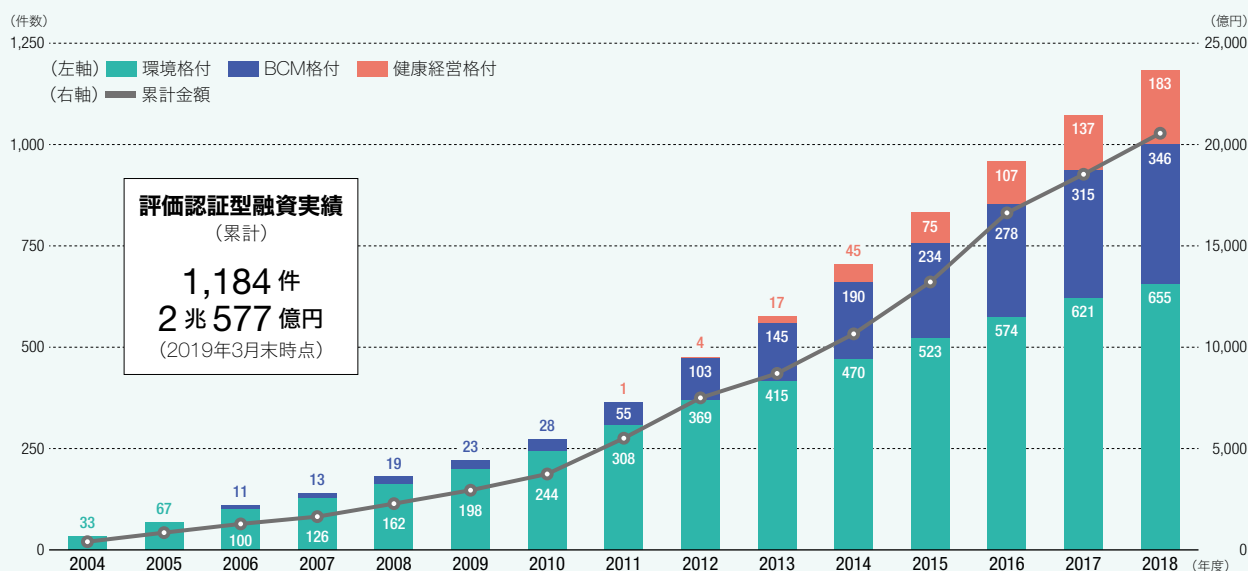


詳細は以下の評価認証型融資のウェブサイトも
ご覧ください。
<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/>

DBJ評価認証型融資の評価フロー



DBJ評価認証型融資実績の推移



コーポレート・ガバナンス

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。

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すると共に、こうした取り組みについて民間金融機関などと連携・協働することで我が国のリスクマネーの資金循環を厚くしていくことを目指しています。また、新しい分野への投資を通じて我が国経済の競争力強化に貢献すると共に、地域金融機関との協働ファンドを立ち上げ、地域ごとの課題に応じたリスクマネー供給を行っています。

他方、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。2018年7月の西日本豪雨災害や9月の北海道胆振東部地震においては、「地域復興対策本部」を設置し「地域緊急対策プログラム」を独自に立ち上げるなど、復旧・復興に向けた資金需要に対し機動的かつ迅速に対応すべく、体制を強化して取り組んでおります。

ビジネスモデルにふさわしい

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・ガバナンスの充実が極めて重要であり、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。こうした仕組みの実効性を高めるためには、ステークホルダーの皆様のご意見にしっかり耳を傾けることが大事だと考えています。

なかでも、適正な競争環境のもとで、民間金融機関の皆様と連携・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」(P63)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ー・ボードに報告され、ご審議いただい



います。「アドバイザー・ボード」(P63)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、リスクマネーの供給を中心に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。

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ており、DBJグループではサステナビリティ委員会を設置し、刻々と変化する社会の課題について経営面で

重要な事項となり得る事案を審議しております。2018年度におきましても、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、リスクマネー供給を軸とした独自のビジネスモデルを構築すると共に、お客様そして社会から信頼していただくべくベストプラクティスを積み上げていくことが重要であり、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。

2019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

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づけられたこと、特定投資業務が創設されたことを踏まえ、取締役会の諮問機関として、社外有識者及び社外取締役により構成されるアドバイザリー・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。

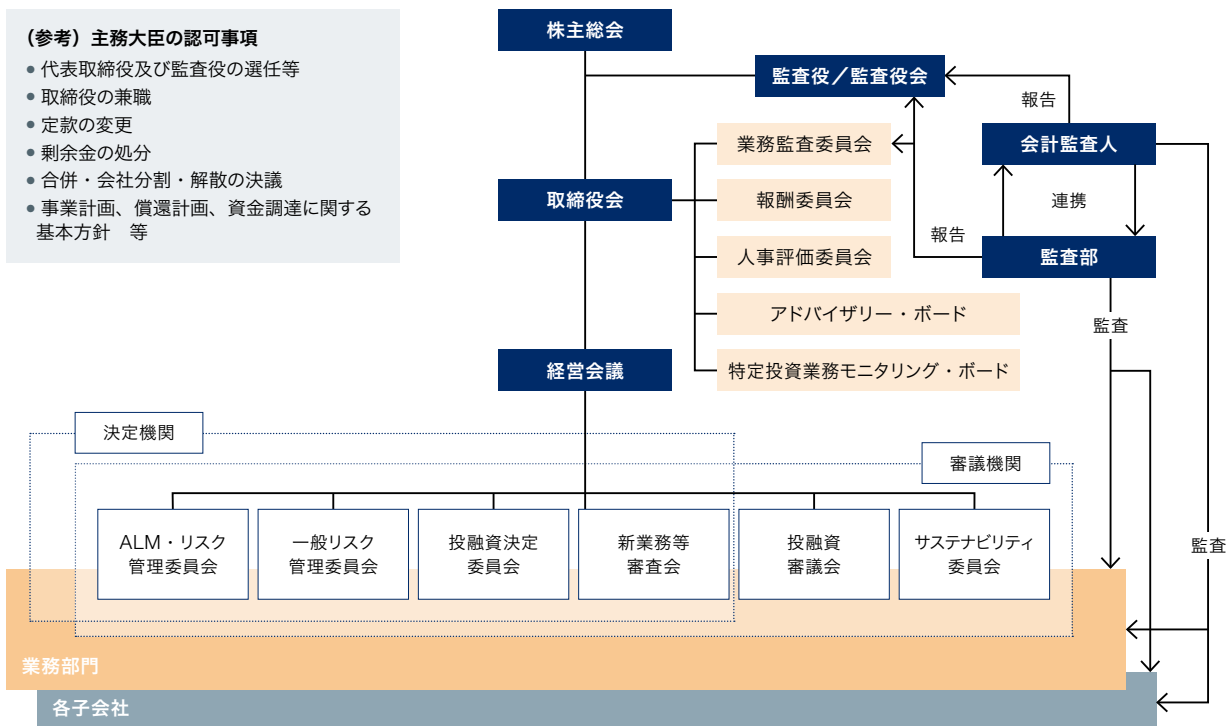
DBJのコーポレート・ガバナンス体制一覧表

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	16回
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

DBJのコーポレート・ガバナンス体制の概要

(参考) 主務大臣の認可事項

- 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



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、2018年度においては、4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、構成員の過半数を社外役員とする報酬委員会を設置し、DBJにふさわしい役員報酬制度のあ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づけられたことから、同ボードを改めて取締役会の諮問機関として位置づけ、民間金融機関との適正な競争関係の確保に関しても従来にも増して重要な事柄として審議・評価を受けることとしています。なお、2018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、金融分野などの社外有識者と社外取締役により構成されています。

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IH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 (日本製鉄株式会社名誉会長)

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、2018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。

また、他の事業者との適正な競争関係の確保にかかる状況等を検証するため、(一社)全国銀行協会、(一社)全国地方銀行協会及び(一社)第二地方銀行協会(会員の民間金融機関を含む)との間で定期的に意見交換会を実施しています。2018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 (株式会社IDIインフラストラクチャーズ取締役)

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、2018年度においては、27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

2017年度より、サステナビリティ基本方針(P65)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、2018年度においては、3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

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、2019年6月27日時点の監査部の人員は20名です。

会計監査の実施

DBJは、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会計監査を受けています。



「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

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一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。
- 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。
- ③ DBJ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」の設置、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」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を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、多様な金融プレイ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チュワードシップ責任を果たすに当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>

役員の報酬

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

DBJにおける役員報酬の基本的な考え方は以下の通りです。

- 取締役の報酬に関する社会的動向を踏まえること
- DBJの経済価値と社会価値の実現に向けた、単年度及び中長期的な取り組みへの動機づけ

これらの基本的考え方に基づき、DBJの役員報酬は、「基本報酬」、「手当」、「役員賞与」、「役員退職慰労金」の4本立てとしています。

- ① 「基本報酬」は、役職に基づく額を毎月支給しています。
- ② 「手当」は、役職に基づく額を毎月支給しています。
- ③ 「役員賞与」は、各取締役の年度の業務実績に基づき支給するものであり、役職に基づく基準額に、DBJの年度目標に対する取り組みの状況を反映する体系としています。
- ④ 「役員退職慰労金」は、各役員の中長期の功勞に対し退任時に支給しています。

取締役の報酬構成については、以下の通りです。

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

監査役の報酬構成については、常勤監査役は「基本報酬」、「手当」及び「監査役退職慰労金」にて構成しています。非常勤監査役については、「基本報酬」に一本化しています。

取締役の報酬等の額は、取締役の報酬に関する社会的動向、DBJの業績、職員給与との平衡、その他報酬水準の決定に際して斟酌すべき事項を勘案のうえ、取締役の職位及び職責に応じ、報酬委員会での審議を踏まえて、株主総会にて承認された報酬上限額の範囲内で取締役会の決議を経て決定しています。また、監査役の報酬額についても、承認された報酬上限額の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

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

2018年度の開催実績は以下の通りです。

2018年度開催回数	
報酬委員会	2回

報酬委員会の構成員は以下の通りです。

代表取締役会長	木下 康司(議長)
代表取締役社長	渡辺 一
社外取締役	三村 明夫
社外取締役	植田 和男
社外監査役	山崎 俊男

2018年度におけるDBJ役員に対する報酬実績は、下記の通りです。

区分	支給人数	百万円	
		報酬等	
取締役	12	264	(うち社外取締役24)
監査役	6	78	
計	18	342	

- (注)1. 報酬等の額には、取締役に対する役員賞与(25百万円(うち社外取締役-百万円))が含まれています。
2. 報酬等の額には、取締役及び監査役に対する役員退職慰労引当金繰入額及び役員退職慰労金(取締役48百万円(うち社外取締役-百万円)、監査役4百万円)が含まれています。
3. 支給人数及び報酬等の額には、当該事業年度に退任した取締役2名及び辞任した監査役1名が含まれています。

社外取締役によるメッセージ



- 1963年 4月 富士製鐵株式会社
(現 日本製鐵株式会社)入社
- 2000年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 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
(現 日本製鐵株式会社)取締役
相談役
- 2013年 6月 同社相談役
- 2013年 11月 同社相談役名誉会長
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
(現 日本製鐵株式会社)名誉会長
(現職)

社会課題解決への貢献に向けて コーポレート・ガバナンスの面から後押し

社外取締役
三村 明夫

2008年のDBJの株式会社化時より社外取締役を務め、現在では外部有識者の知見をDBJの経営に取り込む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2015年のDBJ法改正に伴い、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重要な事柄として審議しております。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のサステナビリティ経営の取り組み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いるものと考えております。

第4次中期経営計画を達成すると共に、急速に変化する社会のなかでDBJが今後も様々な社会課題の解決に貢献していくためには、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、引き続きその責務を全うしてまいります。



- 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)

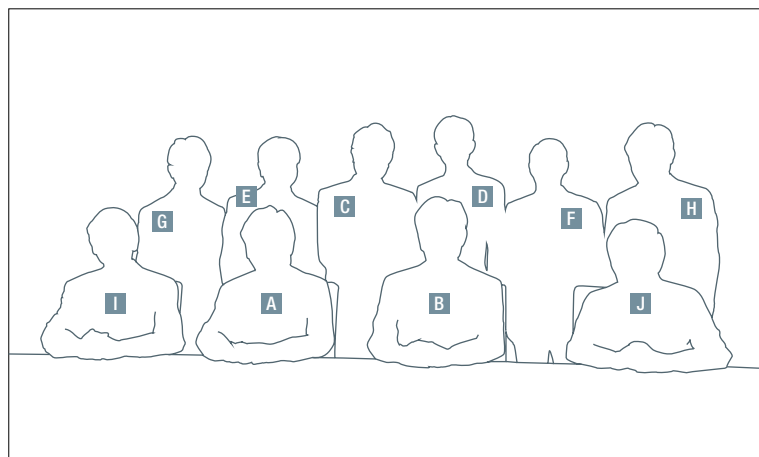
サステナビリティ経営の推進に向けた コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

社外取締役
植田 和男

パリ協定の採択以降、ESGやSDGsといった社会の持続可能性への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、評価認証型融資の開発、民間事業会社・金融機関との共同投資によるリスクマネー供給など、移り変わる社会課題を捉まえ時代に即したソリューションを提供してきましたが、今後も世の中の動きをしっかりと見定め、社会的価値と経済的価値の調和的実現により一層邁進したいと考えております。

こうしたDBJの取り組みは、引き続き、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視野のもとで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、特定投資業務モニタリング・ボードがあり、DBJ独自のビジネスモデルを支えています。私は社外取締役としての職務に加え、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おり、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任を果たしてまいります。

取締役、監査役及び執行役員 (2019年7月末時点)



- A** 木下 康司
- B** 渡辺 一
- C** 菊池 伸
- D** 富井 聡
- E** 福田 健吉
- F** 穴山 眞
- G** 地下 誠二
- H** 山根 英一郎
- I** 三村 明夫
- J** 植田 和男

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

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

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

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

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

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

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

山根 英一郎

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

1988年 大蔵省入省
2017年 財務省大臣官房付兼内閣官房
内閣審議官(内閣官房副長官補付)
兼内閣官房行政改革推進本部事務局次長
2019年 当行取締役常務執行役員

社外取締役

三村 明夫

日本製鉄株式会社名誉会長、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

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

※ 男性14名 女性1名(取締役・監査役のうち女性の比率6.7%)

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

※ 社外取締役である三村明夫氏は日本製鉄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、日本製鉄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、社外取締役及び監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき責任限定契約を締結しています。



監査役

常勤監査役

A 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

B 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)

C 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

D 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

E 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

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

杉元 宣文

地域企画部、東北支店、北陸支店、
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

常務執行役員

瀬川 隆盛

北海道支店、新潟支店、
東海支店担当

常務執行役員

村上 努

ストラクチャードファイナンス部、
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

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

執行役員

松嶋 一重

内部監査担当

執行役員

北所 克史

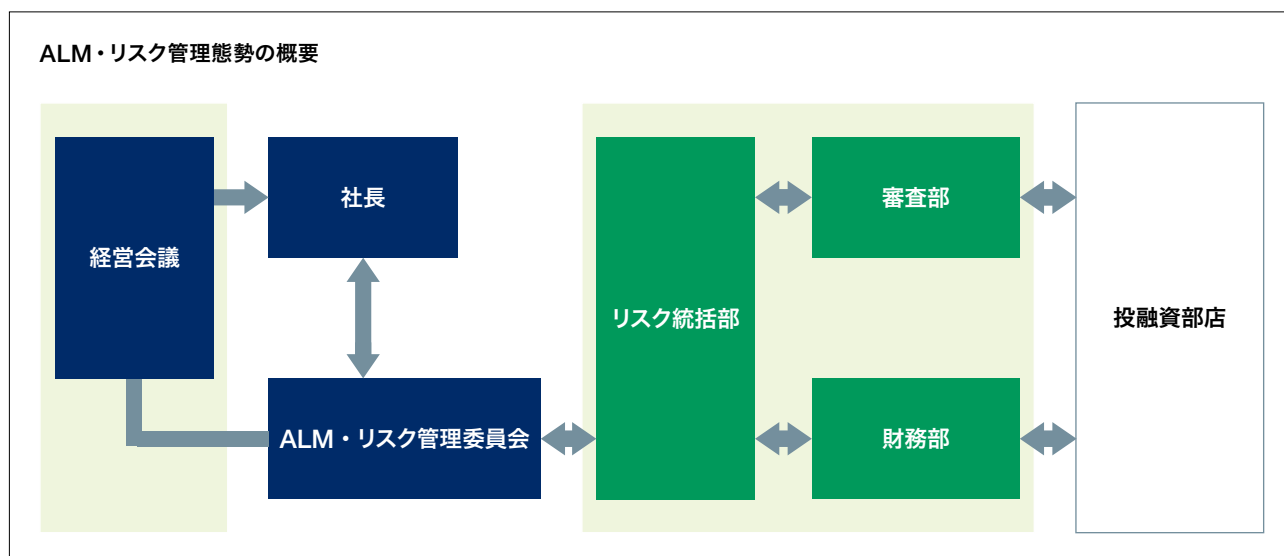
人事部長

リスク管理

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。

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。

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、再建の見通しがなく、今後、経営破綻に陥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。	

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。

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、なら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。

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。

金利リスク

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

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

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伴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。

流動性リスク

流動性リスクには、運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく不利な条件での資金調達が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。

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。

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。

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。

システムリスク管理

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動などシステムの不備等に伴い損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスクを指します。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、及び有事の際の具体的な行動手順等をわかりやすくまとめています。また、業務の継続・復旧にかかる方針策定にあたっては、具体的なインシデント（首都直下地震等）を想定し、インシデントごとの被害想定に応じた対応を定める手法を採っています。

事業継続のための対策

確実な事業継続を図るため、各種の対策を講じています。

システムの堅牢性向上

メインセンターで高度なセキュリティ水準を確保すると共に、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。

重層的な通信手段の確保

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

指揮命令系統と権限委任

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

初動対応及び業務の継続・復旧手順の明確化

緊急時の初動対応や業務の継続・復旧について、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。

BCP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。

気候変動への対応

2015年のパリ協定採択以降、気候変動への対応は、日本及び世界で取り組むべき重要課題となっています。

DBJは、これまでも環境格付融資(P59)やDBJ Green Building認証(P26)などを通じたお客様との対話を中心に、気候変動への取り組みを行ってきました。2018年6月には、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)の提言の趣旨にも賛同を表明しており、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、適切な情報開示の取り組みを検討・推進しています。

また、TCFD提言に賛同する企業や金融機関等が一体となって議論する場として2019年5月に設立された「TCFDコンソーシアム」にも参画しています。今後はこのコンソーシアムを通じ、他の賛同企業と共に、TCFDに基づき開示された情報の活用・評価のあり方などについて積極的に議論していきます。



ガバナンス

DBJは、「持続可能な社会」の実現に貢献するため2017年5月に制定したサステナビリティ基本方針に基づいた事業活動を行っています。

また、経営会議傘下のサステナビリティ委員会(P64)にて、気候変動等を含む重要な社会課題と関連するリスクや機会、それらを踏まえたDBJの取り組みについて取締役を中心に議論し、その内容を経営戦略や投融資決定プロセスへ組み込んでいます。2018年度は、エネルギーを取り巻く世の中の動向やDBJの対応方針のほか、TCFDに基づく開示に向けたこれまでの取り組みの整理と今後の方針についても議論しました。



サステナビリティ委員会の議論風景

戦略

DBJは、「ビジョン2030」(P2)の策定にあたり、気候変動・資源エネルギーを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。今後はインフラ・産業・地域の3つの重点領域のお客様へのソリューション提供を通じて、気候変動への対応に貢献していきます。

なお、シナリオ分析については、外部有識者を招聘した行内セミナーの開催等を通じて情報蓄積・ネットワーク構築に努めつつ、今後は、環境省の実施するTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業による支援を得ながら、国内金融機関の先進事例となるべく、その実践を進めていきます。

リスクマネジメント

DBJは、気候変動に起因する様々なリスクを特定、評価、モニタリング及びコントロールを行っています。

DBJは、融資対象となる特定プロジェクトにかかる環境・社会リスクの評価及び配慮状況の確認を、今後より丁寧に行っていく必要があると考え、2019年4月に、ストラクチャードファイナンス部内に「環境社会評価室」を新設しました。

また、環境格付融資、DBJ Green Building認証等を通じて、持続可能な社会を実現するサステナブルな事業に関して、お客様との対話に取り組んでいます。

測定基準とターゲット

DBJは、企業活動に伴う温室効果ガス(GHG)排出量に該当するScope1(直接)・Scope2(間接)に関連する環境配慮活動につき進捗状況を把握すると共に、投融資業務を通じた環境への取り組みや環境コミュニケーションを通じた環境啓発の推進など環境保全に資する各種の取り組みについて、全行及び部署ごとの具体的な目標を設定し、環境保全活動を体系的かつ継続的に展開しています。

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株売却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	10月	DBJ Americas Inc. 開業

大株主の状況

2019年3月末時点

氏名または名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
財務大臣	東京都千代田区霞が関三丁目1番1号	43,632	100.00
計	—	43,632	100.00

株式会社化以降のDBJ法の変遷概要

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

他方、株式会社化直後より、リーマン・ショックや東日本大震災が発生し、DBJは、政府より、大規模な危機対応業務の着実な実行が求められました。これらの危機に対応するため、「株式会社日本政策投資銀行法」(平成19年法律第85号。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づけなど所要の措置が講じられることとなりました。

こうした組織のあり方の見直しは、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえたものですが、危機対応業務の的確な対応はもとより、日本の金融資本市場において不足していると指摘された成長資金(エクイティやメザニン)供給への取り組みが重要等、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
 目的として、全株式を処分し、完全民営化

改正後

- 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

- 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

- 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

- 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

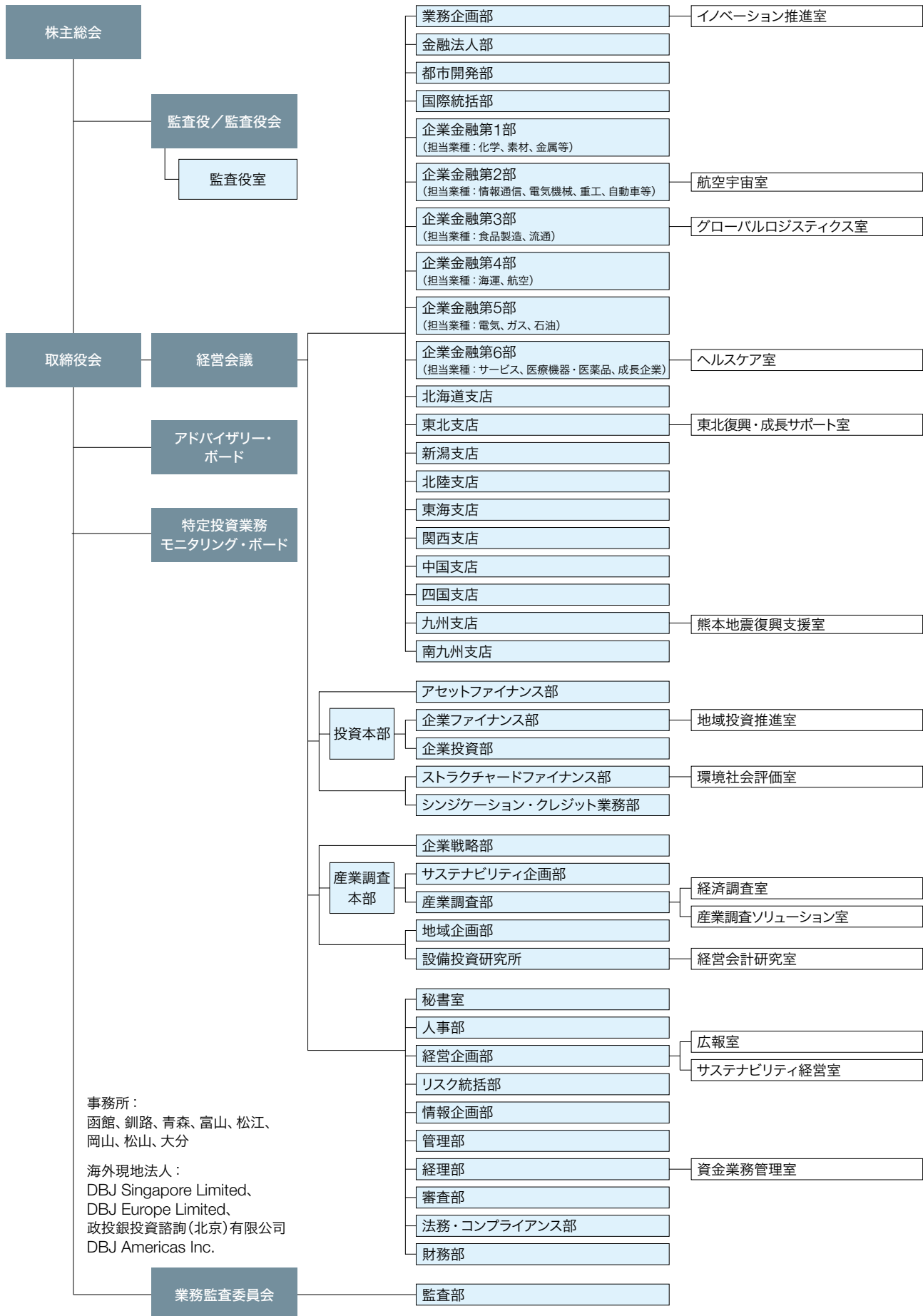
改正前

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

- 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 (2019年8月現在)



会社情報

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	1,650名(単体:1,186名)

(2019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・発信を実施しています。

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・発信を実施しています。

DBJ Americas Inc.

2018年10月に開業した米国ニューヨークに拠点を置く現地法人子会社。主に米州における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の調査・発信を実施しています。

投融資アセット 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。オルタナティブ商品分野を中心に最適な資金調達サポート、資金運用機会を提供し、多様なニーズに対応します。

DBJアセットマネジメント株式会社



不動産、PE、インフラ投資専門の投資運用会社。DBJグループの総合的な金融力を背景としながら、投資家に対し良質な投資機会を提供しています。

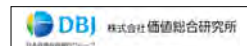
調査 コンサルティング

株式会社日本経済研究所



調査・コンサルティングを主とする総合シンクタンク。パブリック、ソリューション、国際の3つの調査分野のシナジー効果を活かし、総合的な観点からお客様のニーズに応えます。

株式会社価値総合研究所



先進的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析に強みを有する総合シンクタンク。広範な政策課題にテーラーメイドのソリューションを提供しています。

不動産管理/ ITサービス

DBJリアルエステート株式会社



DBJグループの管財機能を担う会社として、オフィスビルの賃貸、貸会議室、ビジネスライブラリー等の事業を行っています。

株式会社コンシスト



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。



<https://www.dbj.jp>



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

Printed in Japan