

2020

統合報告書

—本編—

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。



DBJグループの使命を果たす源泉ともいえるのが、企業理念の共有・追求を通じて形作られ、脈々と引き継がれてきた「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です。これらは、私たち独自の事業活動を支えるDBJの強みともなっています。

長期性

中立性



パブリックマインド

信頼性

本統合報告書においては、新型コロナウイルス感染症の蔓延状況に鑑み、役職員の健康・安全を最優先とし、写真撮影は極力行わず、主に過年度の統合報告書編集において撮影した写真を使用しています。

目次

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。

DBJグループの 価値創造ストーリー

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、ご説明しています。



サステナビリティ経営に基づく
DBJグループの取り組みを
中心にご説明しています。

DBJグループが実践する
サステナビリティの実現に向けた
主な取り組みについて
ご説明しています。



- P 4 ----- DBJグループの企業理念体系
- P 6 ----- 価値創造のあゆみ
- P 10 ----- サステナビリティ経営
- P 12 ----- 社長メッセージ
- P 18 ----- 連携・協働による金融市場の
活性化・安定化
- P 19 ----- 新型コロナウイルス感染症への
取り組み
- P 20 ----- サステナビリティの実現に向けた
主な取り組み

報告対象期間・範囲

- 対象期間
2019年4月～2020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
2020年8月

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

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、投融资事例、各種レポート、IR情報、サステナビリティへの取り組みなどの詳細情報は、DBJウェブサイトにも掲載しています。

DBJグループの戦略

DBJグループのサステナビリティ経営に基づく各種取り組みについて、事業戦略及び経営基盤戦略の両面からご説明しています。

再生可能エネルギー分野の普及・発展に向けた取り組みについて、DBJグループの具体的な取り組みをご説明しています。



▶ 事業戦略

- P 22 ー セクター戦略
- P 28 ー エリア戦略
- P 32 ー 機能戦略

▶ 経営基盤戦略

- P 38 ー 財務戦略
- P 40 ー 人材戦略
- P 42 ー ナレッジ/
連携・協働

▶ コーポレート・ガバナンス

- P 46 ー 会長メッセージ
- P 48 ー コーポレート・ガバナンス
- P 52 ー 取締役、監査役及び執行役員
- P 55 ー 社外取締役によるメッセージ
- P 56 ー コンプライアンス

▶ リスク管理

- P 58 ー リスク管理態勢
- P 58 ー 総合リスク管理
- P 61 ー ストレストテスト
- P 61 ー 事業継続への取り組み
- P 62 ー TCFD提言を踏まえた取り組み

コーポレート・データ

- P 64 ー 財務・非財務ハイライト
- P 66 ー 連結財務サマリー
- P 68 ー 沿革
- P 69 ー 大株主の状況
- P 69 ー 株式会社化以降のDBJ法の変遷概要
- P 70 ー 組織体制
- P 71 ー 会社情報／グループ会社

DBJグループのコーポレート・ガバナンス

DBJグループが戦略を着実に実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンス／リスク管理の取り組みをご説明しています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

近年高い注目を集めるTCFDについて、DBJグループの具体的な取り組みについてご説明しています。

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」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)

価値創造のあゆみ

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、社会の持続的発展に貢献してきました。

重要産業の再建

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



1951年
日本開発銀行設立

1956年
北海道開発公庫設立

経済復興期

高度成長期

果たしてきた役割

経済の再建と自立

戦後の経済再建・自立を目指し、経済・産業発展の基盤となる重要産業の合理化・近代化・育成のための融資を開始。

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化学繊維・工作機械・自動車などの新規産業の育成と近代化などへの融資を実行。



<https://www.dbj.jp/co/info/history/history1.html>
沿革・DBJの歴史に関する詳細情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

産業基盤の充実強化

日本郵船(株): 定期船「讃岐丸」
計画造船融資による我が国商船隊の再建



国産技術開発の推進

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



企業価値の源泉に光をあてる 新たな金融商品の開発



安定成長期

バブル期

ポストバブル期

国際競争力の強化

経済の開放体制への移行に向けて、国際競争力強化を目指し、産業の体制整備・国産技術開発の支援に注力。

国民生活の質的向上

1970年代には、経済発展に見合った国民生活の質的向上と地域間の不均衡是正が課題となり、公害対策・地域開発・都市開発などの社会開発に取り組む。

産業構造転換の 円滑化

1980年代半ばからは、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注力。

豊かな社会の創造

社会資本整備、環境対策を重点分野としつつ、新規事業(ベンチャービジネス)の支援にも注力。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に対応。

公害対策の推進

東洋曹達工業(株)(現: 東ソー(株)):
苛性ソーダ製法転換(山口県)
化学工業の無公害製法への転換促進



セーフティネット機能の発揮 (阪神・淡路大震災復興)

阪急電鉄(株): 震災復旧工事(兵庫県)
震災により被害を受けた交通インフラの復旧工事



「地域・環境・技術」支援の 金融ソリューション

(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。



イノベーション分野への対応強化

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：ENEOS(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



2008年

株式会社日本政策投資銀行設立

2015年

株式会社日本政策投資銀行法改正

構造改革期

東日本大震災
リーマン・ショック

新型コロナウイルス
感染症の世界的流行

地域活性化

豊かな生活の実現に向けた地域経済振興、地域社会基盤整備、広域ネットワーク整備など、地域の抱える様々な課題に対して、地域金融機関等との連携のもと、長期的な視点に基づく適切なソリューション提供に注力。

事業再生

1990年代後半以降、倒産・業績不振企業の増加による不良債権問題とこれに伴う金融システム不安が顕在化するなか、日本経済の活性化に向けて、事業再生ファンドへの出資等を通じて、事業再生支援に注力。

金融危機対応・ 震災復興

リーマン・ショック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。東日本大震災においては、他の金融機関と連携して震災危機対応業務に取り組むと共に、「東日本大震災復興ファンド」を通じてリスクマネー供給も実施。

リスクマネーの供給

日本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に向け、「特定投資業務」を創設。また、今後の日本の柱となる新規事業の社会実装・事業化に向けて多様なプレイヤーとの連携・協働のもと、長期視点からプロジェクト形成に取り組む。

リーマン・ショックによる 世界的な金融危機対応

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

東日本大震災による危機対応

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



新型コロナウイルス感染症拡大の 影響に対する危機対応

新型コロナウイルス感染症による被害への対応として、政府による危機対応の認定を受け、指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確な危機対応業務を実施

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

持続可能な社会の実現

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。



インフラ 再構築・強化

エネルギーシステムの
再構築、交通ネットワーク
の高度化、魅力ある
街づくり

エネルギー・交通インフラの
再構築、
公共インフラの更新
都市の成長



産業の創造・ 転換と成長

新技術の事業化、
生産性向上・競争力強化に
向けた事業再構築、
グローバル市場への
事業展開

新技術・新事業
(イノベーション促進)
再編
海外展開



地域の 自立・活性化

地域特性に応じた
産業振興、海外展開、
インバウンド対応、
事業承継

地域特性を踏まえた課題解決
「地域と東京」
「地域と地域」
「地域とグローバル」
を繋ぐ役割

サステナビリティ経営

～価値創造プロセス～

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

経営活動の成果

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・
アペタイト
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

経営資源の投入

社会やお客様の課題解決に貢献
する投融资一体の金融サービス

リスクマネーの供給

多様な投融资機会の創出

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
特定投資業務モニタリング・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・アペタイトに沿った投融資一体の金融サービスとコンサルティング・アドバイザーサービスなどを提供するほか、投資家のお客様に対して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まいります。



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の創造・取り組みを支援していきます。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、迅速かつ適確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・対話を行ってまいります。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まいります。

社長メッセージ

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。



株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

渡辺 一

新型コロナウイルス感染症への危機対応について

2019年12月より世界的に蔓延している新型コロナウイルス感染症は、日本においても、国内外移動の自粛等により経済活動に甚大な影響を及ぼしています。DBJグループは、この未曾有の危機に対し、リーマン・ショックや東日本大震災等における危機対応の経験も活かしながら、2020年1月に相談窓口を設置、3月に「新型コロナウイルス感染症特別対策本部」を設置し、全行一体での支援体制を整備すると共に、2月には独自プログラムである「地域緊急対策プログラム」を発動し機動的な対応にあたりました。そのようななか、2020年3月の「新型コロナウイルス感染症に関する事案」の政府による危機認定を踏まえまして、指定金融機関として、迅速かつ適確な危機対応業務の実施にDBJグループの総力で取り組んでいます。

既に、危機対応融資として2020年6月末時点で130件1兆6,212億円、加えて当行独自の「地域緊急対策プログラム」を通じて20件429億円の融資を実行しております。また、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復・成長に向けてお客様の新規事業開拓や異分野連携等の取り組みを強くご支援させていただくべく、特定投資業務において2020年5月に「新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド」を設定しております。これらの施策も含め、引き続き、新型コロナウイルス感染症による被害を受けたお客様のニーズに対して、民間金融機関等の皆様とも連携・協働して、迅速かつ適確な危機対応業務の実施に注力してまいります。

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の進展、環境や防災意識の高まりなど、その時々々の社会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。株式会社後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、社会の期待に応えるべく、将来を見据えた取り組みを進めると共に、DBJグループ自身も大きく変化してまいりました。

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を確立してまいりました。

今回の新型コロナウイルス感染症が長期的に社会に及ぼす影響については予断を許しません。今後生じる変化を的確に見極め、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対応していきます。

“ 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。 ”

「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やFinTechなどのデジタル技術革新などを特定し、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。

その結果が、2017年に策定した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るよう努めます。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、足下の新型コロナウイルス感染症に関する危機対応も含め、これまで同様、その時々での社会的な要請に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。

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

産業やイノベーションの実現など価値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生み出すことです。

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産業界やお客様への影響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。同時に、大規模災害や金融市場の不安定化等が生じた場合には、迅速かつ適確な危機対応業務を実施する重要な役割を担ってまいります。

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。

中期経営計画について

2017年度から2019年度までの第4次中期経営計画では、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柱に事業戦略を進めました。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ました。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み、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すべく、注力しました。

経営基盤戦略としては、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・変換を推し進めました。

2019年度の決算は、融資損益が過去の危機対応融資の返済進捗等により、投資損益と役務損益が大型案件の剥落等により、それぞれ前年度比で減益となりましたが、投資損益については、インフラ・不動産での安定的な収益計上や個別案件のExit等により過年度と比べても引き続き高水準を維持しております。

2020年度から始まる第5次中期経営計画については、

業務別損益概況(連結)

単位：億円	2018年度	2019年度	前年度比増減
実態業務粗利益	1,877	1,744	△ 132
融資損益	809	766	△ 43
投資損益	815	741	△ 73
役務取引・その他損益等	252	236	△ 15
営業経費	△ 648	△ 673	△ 24
実態業務純益	1,228	1,071	△ 156
その他特別損益等	△ 13	40	54
引当・償却等	53	△ 281	△ 334
融資関連	68	45	△ 22
投資関連	△ 15	△ 327	△ 311
税引前利益	1,267	830	△ 437
法人税等合計	△ 335	△ 315	20
当期純利益	932	515	△ 417
非支配株主に帰属する当期純利益	12	10	△ 2
親会社株主に帰属する当期純利益	919	504	△ 414

※ 業務分野の区分表記は、経営管理上のものです。

“ 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。”

新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえ、しかるべき時期に公表することとしております。抜本的な人口構造・社会構造の変革が進み、社会課題とお客様の経営課題が一体不可分となるなか、様々な金融機関やお客様と連携・協働し、リスクマネーやナレッジを活用しお客様起点で投融資機会を創出することで経済価値と社会価値の両立を

図ります。こうした基本方針を踏まえ、足下の新型コロナウイルス感染症の影響に伴う産業構造の変化、急速なデジタル化の進展とサステナビリティ潮流の加速、また地域が持つ価値への影響も踏まえて中期経営計画を改めて検討する考えです。

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2019年度は19件3,532億円、特定投資業務開始以降の累計では100件7,171億円の投融資を決定しています。また、投融資実績額5,902億円に対して誘発された民間投融資額については、総額4兆420億円であり、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。

今般、これまでの取り組みを踏まえ、2020年5月に公布・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(令和2年第29号)」に基づき、特定投資業務について、投資決定期限及び政府による出資期限は2020年度末から2025年度末まで延長されると共に、業務完了期限は2025年度末から2030年度末まで延長されました。また、新型コロナウイルスからの回復・成長に向けて新たに「新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド」も設置しております。引き続き、年2回開催の「特定投資業務モニタリング・ボード」にて、ステークホルダーの皆様のご意見を頂戴しながら、業務運営に取り組んでまいります。

サステナビリティ経営を支える人材育成への取り組み

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を体現する、挑戦と誠実という価値観を持った人材です。DBJグループの従業員は、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、時代の要請に応えるべく、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・評価するノウハウと能力、そして蓄積されたネットワークはDBJグループの財産です。

DBJグループでは、そ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、今回の新型コロナウイルス感染症への対応においては、在宅勤務や時差出勤を機動的に運用し、役職員の安全確保を最優先しつつ、危機対応業務の円滑な遂行を可能にする体制の整備に取り組みました。



皆様との更なる協働に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響を含め、世界や日本を取り巻く環境は、今後も大きく変わり続け、不確実性が高まるものと思われます。特に今後10年間は、我が国においては高齢化・人口減少という基調のもと、産業のあり方を一変させるデジタル変革、グローバル競争の一層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の誕生といった変化が生じると予想されます。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引き続き重要です。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

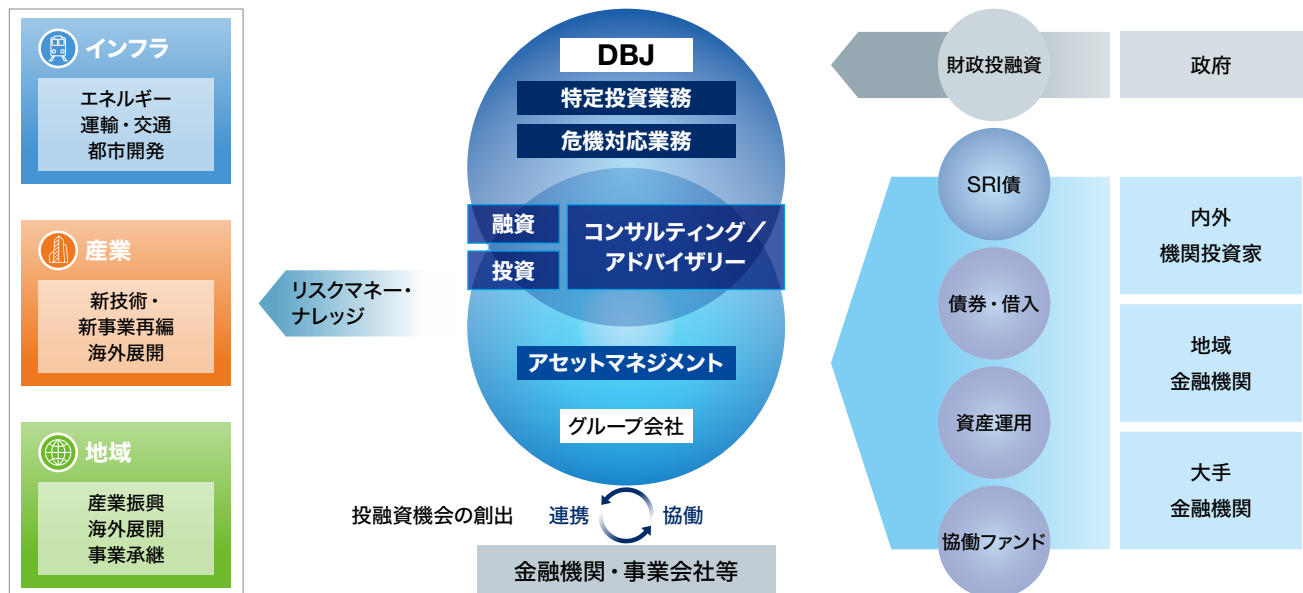
高まっています。DBJグループは、これまでも評価認証型融資などによるお客様との対話などを通じて財務諸表には表れない目に見えない資産の積極的な評価を通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進してきました。今後も、引き続きサステナビリティ経営のトップランナーとしての使命を果たすためには、ステークホルダーの皆様との対話が重要です。この統合報告書が、ステークホルダーの皆様との対話に繋がればと願っております。

2020年8月
代表取締役社長

渡辺 一

連携・協働による金融市場の活性化・安定化

DBJグループは、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。

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。

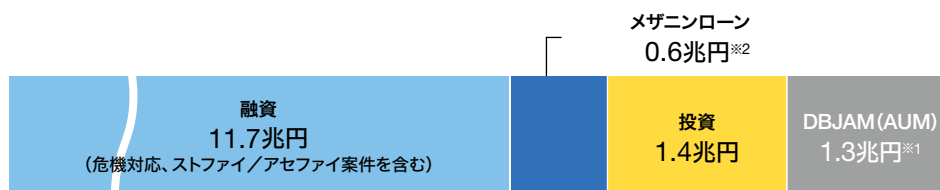
ナレッジの提供

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。

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・ファイナンスやメザニン・ファイナンス等の融資業務(残高12.3兆円)に加え、投資(残高1.4兆円)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1.3兆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 メザニンローンのうちストファイ案件との重複分については相殺消去

※3 2020年3月末時点

新型コロナウイルス感染症への取り組み

危機対応業務の実施について

DBJグループは、新型コロナウイルス感染症による被害への対応として、2020年1月末に相談窓口の開設、2月には独自の「地域緊急対策プログラム」にて対応してきました。そのようななか、3月19日に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が危機認定されたことを受け、指定金融機関として、危機対応業務に注力しています。

引き続き、「新型コロナウイルス感染症特別対策本部」のもと、指定金融機関として危機対応業務の迅速かつ適確な実施を図ることに加え、「地域緊急対策プログラム」等による独自の資金供給体制整備、地域金融機関との連携強化等を通じて、本感染症による被害を受けた事業者の皆様のニーズに対して、雇用確保や与信維持等今次危機対応の趣旨を踏まえつつ、民間金融機関等とも連携・協働して取り組んでいきます。

危機対応業務への取り組み状況

これまでの経緯	<ul style="list-style-type: none"> 1月30日 相談窓口開設 2月12日 当行独自の「地域緊急対策プログラム」に本事案を追加 3月16日 「新型コロナウイルス感染症特別対策本部」設置（本部長：渡辺社長） 3月19日 政府による危機認定、危機対応業務を開始
地域金融機関との災害対策業務協力協定*	<ul style="list-style-type: none"> 本危機に適切に対応し、地域経済の発展に寄与することを目的に、これまでに74の地域金融機関と協定を締結
危機対応業務の状況*	<ul style="list-style-type: none"> 危機対応融資実績（累計）：130件、1兆6,212億円 地域緊急対策プログラム融資実績（累計）：20件、429億円

※ 2020年6月末時点

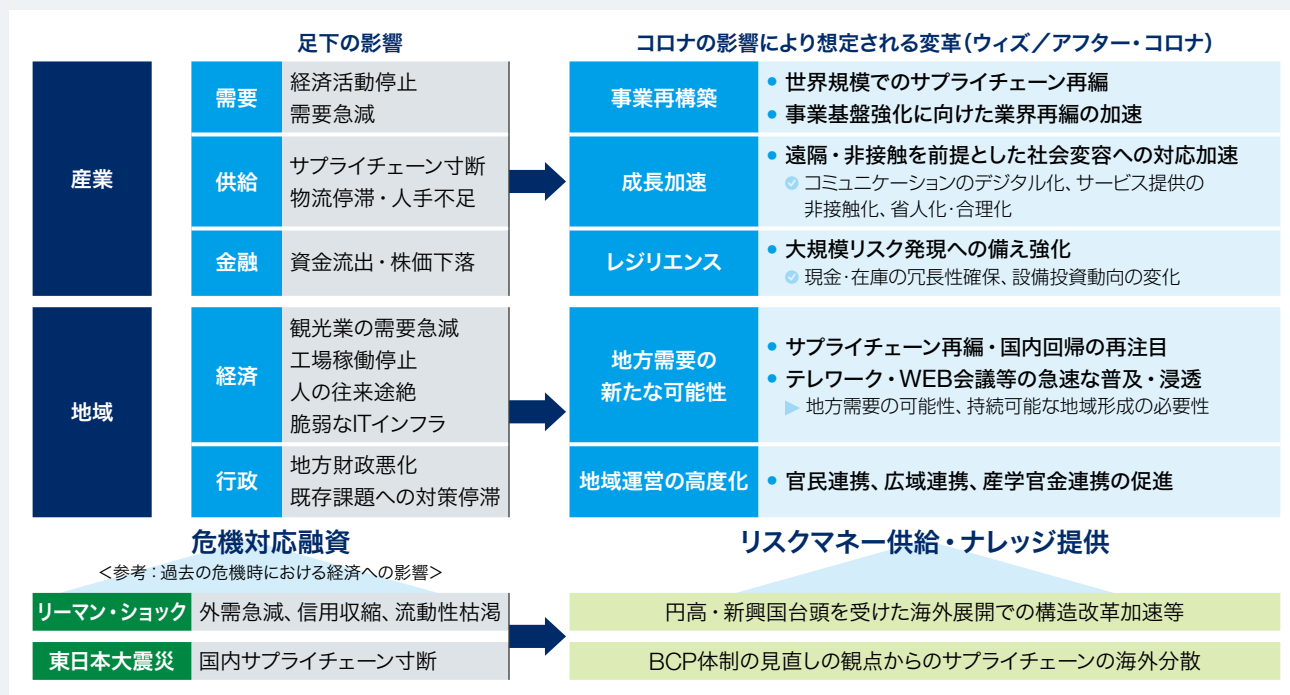
新型コロナウイルス感染症の影響とその対応

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う世界的危機は、従来社会課題となっていたデジタル化の進展や生産年齢人口の減少、グローバル化、サステナビリティへの意識の高まりに対して大きく影響し、時に加速させ、抜本的な社会変革に繋がる可能性があります。

DBJグループでは、こうした新たな社会の変化や課題に真

摯に向き合い、民間金融機関等とも連携・協働し、特定投資業務を含めたリスクマネー供給やナレッジ提供に引き続き注力していきます。その施策の一つとして、「新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド」を設置し、特定投資業務を活用した企業の新規事業開拓や異分野連携等の取り組みを促進する考えです。

新型コロナウイルス感染症が産業・地域に与える影響



サステナビリティの実現に向けた主な取り組み

DBJグループでは、投融資一体やコンサルティング・アドバイザーなどの特色を活かしたビジネスモデルに基づき、持続可能な社会の実現に向けた様々な取り組みを行っています。

サステナビリティ基本方針

DBJグループは、その使命である日本と世界の持続的発展の実現に向けて、サステナビリティ経営のもと、特色ある事業活動を通じた経済価値と社会価値の両立を目指しています。2017年には、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」を定めました。

本方針に基づくDBJグループの取り組みのなかから、主なものをご紹介します。



<https://www.dbj.jp/sustainability/management/regular.html>
「サステナビリティ基本方針」については、DBJウェブサイトをご覧ください。

主な取り組み

再生可能エネルギーへの取り組み	再生可能エネルギーの普及に向けて、国内の太陽光・風力発電プロジェクトに導入初期より関与すると共に、海外先進事例にも参画しています。	➡ 23ページへ
DBJ Green Building 認証の創設	2011年に創設した認証制度で、「環境・社会への配慮」がなされた不動産とその不動産を所有・運営するお客様の支援に取り組んでいます。	➡ 25ページへ
サステナビリティボンドの発行	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。	➡ 39ページへ
DBJ評価認証型融資の創設	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する融資メニューを通じて、お客様の環境・防災・健康に向けた取り組みを支援しています。	➡ 45ページへ
赤道原則の採択	赤道原則に基づき、環境・社会リスクの特定と影響評価を行ったうえで、事業者に対してリスクと影響の緩和に向けた対応を求めています。	➡ 62ページへ
TCFDのシナリオ分析に着手	気候変動に関係の深い技術のなかから、業務との関連等を踏まえ、試行的に5つの技術（CCS：二酸化炭素貯留、EV：電気自動車、バイオマス、水素、再生可能エネルギー）に注目し、技術発展・普及を踏まえた各セクターの成長機会をシナリオ別に分析・評価しています。	➡ 62ページへ

ガバナンスの仕組み

サステナビリティ委員会の設置	サステナビリティ委員会を通じて、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ます。	➡ 50ページへ
----------------	---	----------

CASE STUDY

持続可能なエネルギーインフラ構築に向けたイノベーションの支援

エクセルギー・パワー・システムズ(株)は、再生可能エネルギー比率の急速な高まりにより電力供給の不安定化が社会課題となっているアイルランドにおいて、次世代型ニッケル水素蓄電池であるエクセルギー電池をバックアップ電源として現地工場等向けに納入し、送電会社と連携しながら電力需給調整サービスを提供しています。再生可能エネルギーの導入が先行する欧州で実績を積み、将来的には日本を含む他地域でサービス展開することで、持続可能でレジリエントな社会づくりへ貢献することが期待されています。

DBJは、「Society5.0挑戦投資制度」を活用した同社支援や同社及びステークホルダーとの連携を通じて、国内外で当電池の社会的実装を主体的に促進し、持続可能なエネルギー供給が可能な社会インフラの構築に貢献していきます。



https://www.dbj.jp/topics/dbj_news/2020/html/20200706_202678.html
「Society5.0挑戦投資制度」の詳細情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

DBJグループの戦略

DBJグループのサステナビリティ経営に基づく各種取り組みについて、事業戦略及び経営基盤戦略の両面からご説明しています。

▶ 事業戦略

P 22 ----- セクター戦略

P 22 ----- ▶ エネルギー分野

P 24 ----- ▶ 運輸・交通分野

P 25 ----- ▶ 都市開発分野

P 26 ----- ▶ 産業分野

P 28 ----- エリア戦略

P 28 ----- ▶ 地域

P 31 ----- ▶ 海外

P 32 ----- 機能戦略

P 32 ----- ▶ 特定投資・危機対応

P 36 ----- ▶ シンジケーション・アドバイザリー・コンサルティング

P 37 ----- ▶ アセットマネジメント

▶ 経営基盤戦略

P 38 ----- ▶ 財務戦略

P 40 ----- ▶ 人材戦略

P 42 ----- ▶ 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.

投資/証券/アセットマネジメント

- DBJキャピタル株式会社
- DBJ投資アドバイザリー株式会社
- 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

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「脱炭素社会」の実現に向けて貢献していきます。

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

2020年3月末

3.4兆円

中長期的な外部環境と社会課題

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

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

戦略

お客様との強いリレーションを維持し、国内外の経験・知見に基づく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。さらに、足下で進められているエネルギー基本計画の見直しに係る議論も注視しつつ低炭素技術の開発・普及や社会経済構造の低炭素化などの取り組みに関するイノベーションの実現への支援等を通じて、「脱炭素社会」の実現に向け貢献していきます。

また、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の強化を通じて、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、マーケットの育成に取り組んでいきます。

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、世界レベルでの脱炭素化に貢献していきます。

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ううえで、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。

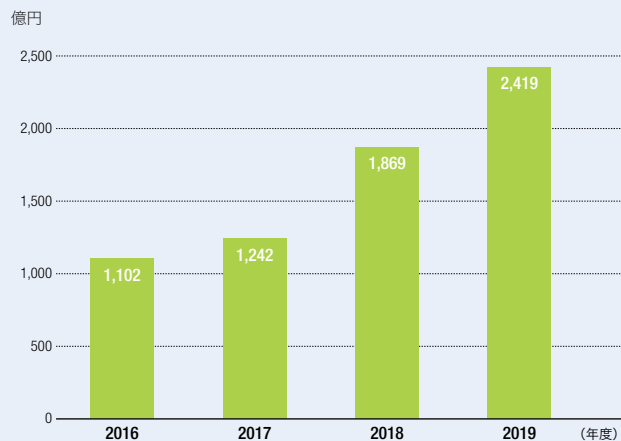
※ エネルギー基本計画記載のEnergy Security/Economic Efficiency/Environment/Safety

再生可能エネルギー分野における取り組み

再生可能エネルギーの普及に向けて、DBJはリスクマネー供給を積極的に実施しており、2019年度末の投融資残高は2,419億円となっています。これまでに、国内の風力発電や太陽光発電において、導入初期より関与すると共に、再生可能エネルギーの拡大において大きな課題となっている系統制約の問題に対しても、送電線事業へのプロジェクトファイナンスを通じた貢献を行っています。また、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。

世界的な脱炭素化の流れを受けて、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%の再生可能エネルギー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。

再生可能エネルギー※投融資残高



※ 再生可能エネルギー：太陽光、陸上風力、洋上風力、バイオマス、水力、送電線

国内普及に向けた主な取り組み

DBJ国内投資アセットの再生可能エネルギー設備容量 (投資持分に応じて案分した値)

年度	設備容量 (MW)
2016	185
2017	307
2018	479
2019	558

2019年度末実績: 558MW (風力25%, 太陽光75%)

Callouts on map: 北海道北部風力送電, グリーンパワーつがる, 青山高原ウインドファーム, SDTソーラーパワー, CSDソーラー, 送電網, 陸上風力, 太陽光, 洋上風力

海外先進事例への参画 (英国)

ガンフリート・サンズ (Gunfleet Sands) 洋上風力発電
 設備概要：発電容量172MW (3.6MW X 48基)
 稼働開始：2010年春

<https://www.dbj.jp/case/list/?field=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。

運輸・交通分野



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

主な事業分野

運輸・交通分野における
事業者・プロジェクトへの
ファイナンスの提供

- 陸運
- 海運
- 空運

交通インフラ向け(運輸業向け)融資残高

2020年3月末

2.3兆円

中長期的な外部環境と社会課題

新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受ける運輸・交通セクターにおいては、一時的に市場が縮小している状況にはありますが、中長期的には、ヒト・モノの移動の増加と、これを支える運輸・交通インフラの充実が続くと共に、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、訪日外国人の増加や環境負荷の低減などへの対応が必要となっています。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るなか、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しつつ、世界のトランスポーターファイナンス市場と日本の金融市場の橋渡しをする役割も果たしていきます。

戦略

運輸・交通セクターにおけるお客様とのリレーションを維持しつつ、外部環境や社会課題の変化にあわせた柔軟な対応にも磨きをかけていきます。具体的には、陸・海・空それぞれについて、良質なプロジェクトアセットに依拠した最適なファイナンスの更なる強化や日本企業の国際的な競争力強化のためのリスクマネー供給などの取り組みを推進していきます。また、地方銀行をはじめとした日本の金融機関・投資家に対し、世界のトランスポーターファイナンス市場でのより多くのファイナンス機会を提供すべく、従来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

川崎汽船



関東鉄道



東京国際空港ターミナル



福岡国際空港



～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/list/?field=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。

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

デベロッパーなどを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
- DBJ Green Building認証

不動産業向け融資残高

2020年3月末

1.8兆円

中長期的な外部環境と社会課題

日本の競争力を強化するために、都市の国際競争力を引き上げることが重要な課題となっています。そうしたなかで戦後整備されてきた都市基盤が更新期を迎えており、その更新を円滑に進めることはもちろん、単なる更新にとどまらず、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・ショック時においては、証券化市場を中心に非常に大きな影響が生じ、不動産金融市場は大混乱しましたが、このような状況においても資金供給を安定化し、不動産金融市場を成長させ、都市の成長を促進していくことが必要です。

さらに、新型コロナウイルス感染症を受けて、不動産金融市場の安定化はもちろんのこと、新型コロナウイルス感染症の影響による社会・経済の変革を想定して、新たな街づくりのあり方を考えることも必要です。

戦略

デベロッパーへの融資や、個々の開発プロジェクトへの投融資などのリスクマネーの供給を通じて都市開発を推進します。また、安定稼働物件の保有主体としてその存在感が増しているリートへの資金供給を通じて、リートの資金調達を安定化し、その成長を支えます。

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

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



実績とこれまでの取り組み

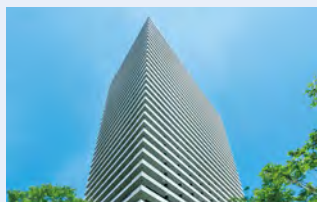
東京スカイツリー®



©TOKYO-SKYTREE

～第3次中期経営計画(～2016)

新ダイビル



赤坂インターシティAIR



Hareza池袋



第4次中期経営計画(2017～2019)



<https://www.dbj.jp/case/list/?field=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。



https://www.dbj.jp/service/program/g_building/
DBJ Green Building認証に関する詳細情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

産業分野



今後技術革新・新事業・再編など様々な変化が予想される産業分野では、お客様・社会の課題に真摯に向き合いこれを解決すると共に、こうした取り組みのなかにDBJグループ自身の成長機会を見出し、新たな事業・市場を生み出すインキュベーターとなることで、日本の産業競争力強化にとって欠かせない存在となります。

主な事業分野

- | | |
|---|---|
| 産業分野における事業者・プロジェクトへのファイナンス、アドバイザリーサービスの提供 | <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に加え、新型コロナウイルス感染症の影響でより一層加速すると見込まれるデジタル技術革新などの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といった課題に直面すると共に、中長期的には再び成長機会を見込み海外展開などへ取り組むことが想定されます。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年よりロジスティクスの分野で、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/list/?field=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

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蓄積してきた知見やネットワークを活用し、航空分野に加え、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も実現すべく、2017年4月「航空宇宙室」を発足しました。

航空・宇宙双方の分野で業務協力協定を締結している宇宙航空研究開発機構(JAXA)とも連携のうえ、航空分野では、新たな技術やアイデアの実現サポートのほか、成長を図る地域企業への金融面での支援を行う一方、宇宙分野では、小型ロケットの開発・打ち上げ事業会社(スペースワン(株))の発足など、複数の投資実行に加え、金融の視点からの市場拡大に向けた提言等を行っています。

□ 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しています。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。これまでに、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、投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。これまでに、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等への投資を実施しており、このような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、産業界間の連携・協調のあり方、金融機関が果たすべき役割などを整理しています。

□ イノベーションへの対応

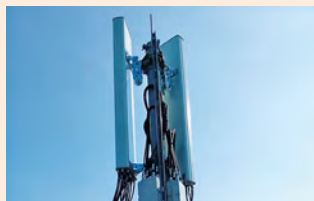
近年、ITや新素材・新エネルギー、生命科学、ロボティクスなど、既存の産業・社会構造を大きく変える可能性を秘めた技術やイノベーションが勃興しつつあります。こうした新技術等の社会実装、事業化に繋げるためには、業界を越えた協業や官民連携を通じた新しい価値観の共有・ルール形成を図っていく視点が重要となります。DBJグループは、2017年4月より業務企画部に「イノベーション推進室」を発足し、多様なプレイヤーの連携を促しつつ、長期的な視座からプロジェクト形成に取り組んでいきます。

また、日本における社会課題の解決に向けて、新たな価値観で新産業創造を目指し、持続可能な社会作りに貢献する活動に対して投資する新たな枠組みとして、2020年に「Society5.0 挑戦投資制度」を創設しました。

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：ENEOS(株)

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

2020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。今回の新型コロナウイルス感染症においては、ヒトの往来途絶により、地域の中心産業である観光業等の交流人口型産業が大きな打撃を受け、その影響は地域経済全体へ波及する可能性もあります。その一方で、テレワーク等の今後の働き方の変化やサプライチェーンの再配置等を踏まえると、改めて地域の持つ価値が再認識され、地域需要が高まる可能性もあります。そのようななかで、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

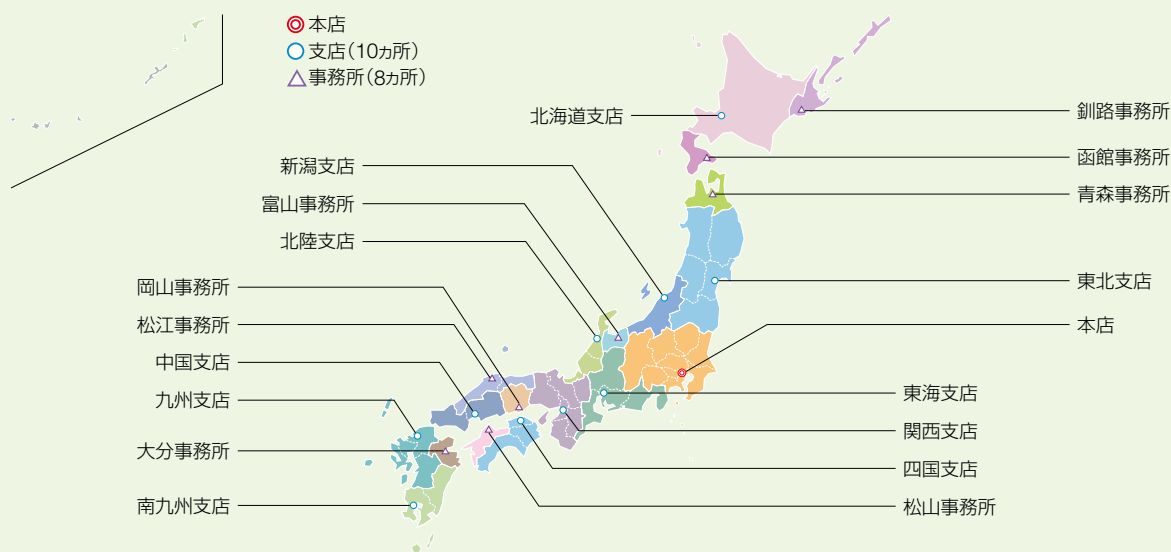
「地域と東京」、「地域と地域」、「地域とグローバル」を「繋げる」ことで価値を生み出すこと、リスクマネーや調査・コンサルティング機能などを活用した「課題解決」にフォーカスすることの2点を念頭にサービスを提供します。

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、地域金融機関と連携した地域におけるリスクマネー供給をより一層推進するため、2020年6月に投資本部に「地域投資部」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

実績とこれまでの取り組み

	2018年度	2019年度
特定投資業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 阿寒アドベンチャーツーリズム(北海道)への出資を通じた阿寒地区の観光資源活性化 ● 新潟エアロスぺース(新潟)への出資を通じた地域発の産業振興施策への貢献 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本初の多目的アリーナを有するXSM FLAT八戸(青森)への出資を通じたスポーツを中心とした交流拠点の整備支援 ● コンパクトなまちづくりを官民連携で推進するPPP新桜(富山)へのプロジェクトファイナンスの実施 ● 北海道エアポート(北海道)への出資を通じ、上下一体での空港施設の効率性・効果的運営と空港利用の増加を通じた観光振興等への貢献
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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症への対応に向けた各地域金融機関との災害対策業務協力協定締結 ● 各地域金融機関とのファンドを通じた協働
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 	



「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。

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。

国、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、経営的観点で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、PFI法施行20周年を契

機とした幅広い調査研究を行うなど、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11期までに全国で延べ約8千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。

地域緊急対策プログラム

近時、地震や台風など全国各地で連続して大きな災害が発生しているなか、初動対応時における被災事業者の緊急的な資金需要に対して、機動的かつ迅速に対応すべく、独自に地域緊急対策プログラムを創設しています。全国に所在する支店及び事務所、ならびに本店関係部の密接な連携により、地域の災害対策にかかる初動対応を適切に実施することを目的とした「地域復興対策本部」の設置にあわせて創設したものであり、地域金融機関等とのファンド設立等も通じて、被災地域の復旧・復興支援に取り組んでいます。

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(2020年3月末時点加盟機関数:73機関)を通じた地域企業に対するM&A機会の創出等を実施しています。



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

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

地域課題に関するナレッジの提供

地域の人手不足問題に関する調査

2020年3月に「地域の人手不足対応を考える」と題した調査レポートを発行しました。

この数年、人手不足問題は地域・業種を問わず深刻な問題となってきましたが、本レポートでは、前段で地域の人手不足についての分析及びそれに対応した女性・シニアの活躍促進、外国人労働者の活用状況を労働関係の統計を用いて示したうえで、後段では、約40社へのヒアリングをもとに具体的な人手不足対応の実例を紹介し、類型化して、人手不足対策の方向性を示しました。

グリーンインフラの社会実装に向けた取り組み

『インパクトファイナンスを活用したサステナビリティ社会の実現へ向けて～グリーンインフラ推進の現場から～』と題した調査レポートを発行しました。自然が持つ多様な機能を活用した社会資本整備手法である「グリーンインフラ」がもたらす効果に着目したインパクト投資の一種である環境インパクトボンドに関して、米国での事例調査をまとめたものです。環境インパクトボンドは成果連動型契約(PFS)を活用した資金調達手法であり、官民連携とESG投資の促進に繋がる取り組みです。本調査では事例の分析と日本での活用可能性を探りました。

グリーンインフラに関しては、2020年3月に国土交通省が設立した「グリーンインフラ官民連携プラットフォーム」の運営委員に就任し、推進に取り組んでいます。

スマート・ベニューとスポーツ産業の経済規模推計

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、2020年5月には、スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイントの詳細を解説した「スマート・ベニュー ハンドブック」を発刊しました。

また、2019年9月に公表した(株)日本経済研究所、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～日本版スポーツサテライトアカウント2018～」では、2016年時点の国内スポーツ産業の経済規模を約7.6兆円と試算しています。

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。



NIPPONIA美濃商家町外観



<https://www.dbj.jp/investigate/etc/index.html>

DBJウェブサイト「地域・産業・経済レポート」もご覧ください。

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

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、グローバル経済は一時的に停滞しておりますが、中長期的には成長が見込まれることから、今後も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底堅いものと考えられます。同時に、中長期的には人口増加やヒト・モノの移動量増大は継続し、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基調となるものと見込まれます。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

新型コロナウイルス感染症の影響を見定めながら、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

	2018年度	2019年度
他金融機関との連携	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 産学官連携によるイノベーションエコシステム形成等を進めるフィンランドにおいてイノベーション基金誘致等を目的とするBUSINESS FINLAND OYと業務提携
投資業務	<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 	<ul style="list-style-type: none"> JERAの海外再生可能エネルギー事業展開(台湾洋上風力発電事業)に際し、優先株出資を実施 アジア地域への積極投資を進めるアイカ工業(愛知)と共同投資を実施 日米等の医療機器ベンチャー企業に対して投資を行うファンドへの出資契約の締結
その他	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域におけるお客様のM&Aニーズへの対応 	

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

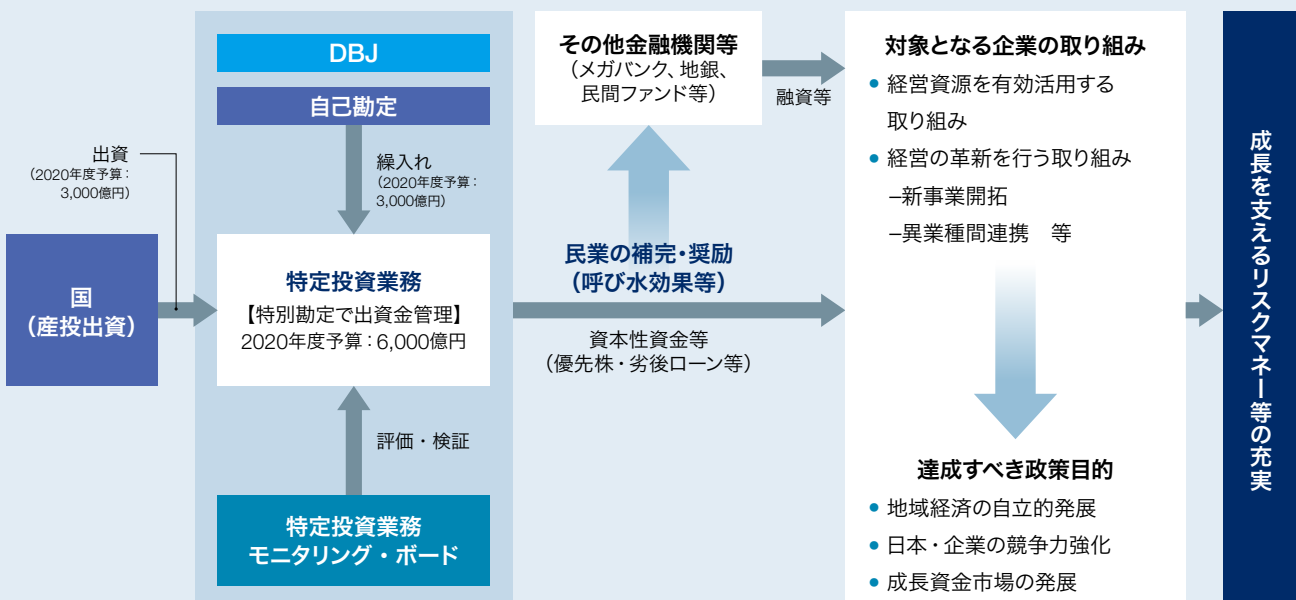
特定投資業務とは、民間による成長資金の供給の促進を図るため、国からの一部出資(産投出資)を活用し、企業の競争力強化や地域活性化の観点から、成長資金の供給を時限的・集中的に実施^{*}することを企図して設けられたものです。2015年6月の開始以来、2020年3月末時点で累計100件、7,171億円の投融資を決定しており、投融資実績額5,902億円に対して誘発された民間投融資額は4兆420億円となっています。

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」(P49)を取締役会の諮問機関として設置しています。

なお、2020年5月に公布・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」(令和2年法律第29号)に基づき、特定投資業務について、投資決定期限及び政府による出資期限は2020年度末から2025年度末まで延長されると共に、業務完了期限は2025年度末から2030年度末まで延長されました。

^{*} 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70年を超える菓子メーカー(株)フジパンビは、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。本ファンドによる投資実行後は、新社長を招き、フジパンビとファン

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。



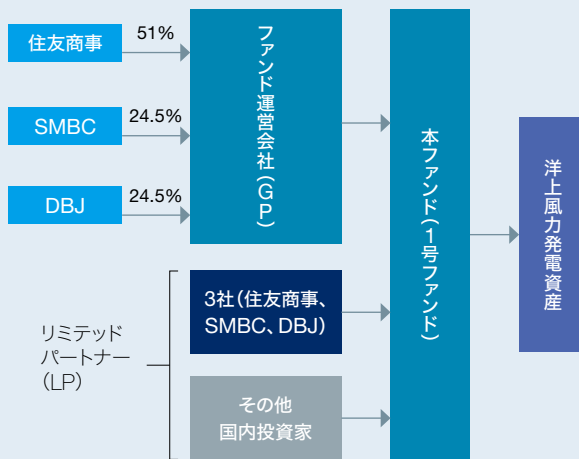
(株)フジパンビ主力商品「黒糖ドーナツ棒」

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资するもので、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、再生可能エネルギー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、再生可能エネルギー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生可能エネルギー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。



本ファンドスキーム図



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

特定投資業務の実績等については、DBJウェブサイトをご覧ください。

危機対応

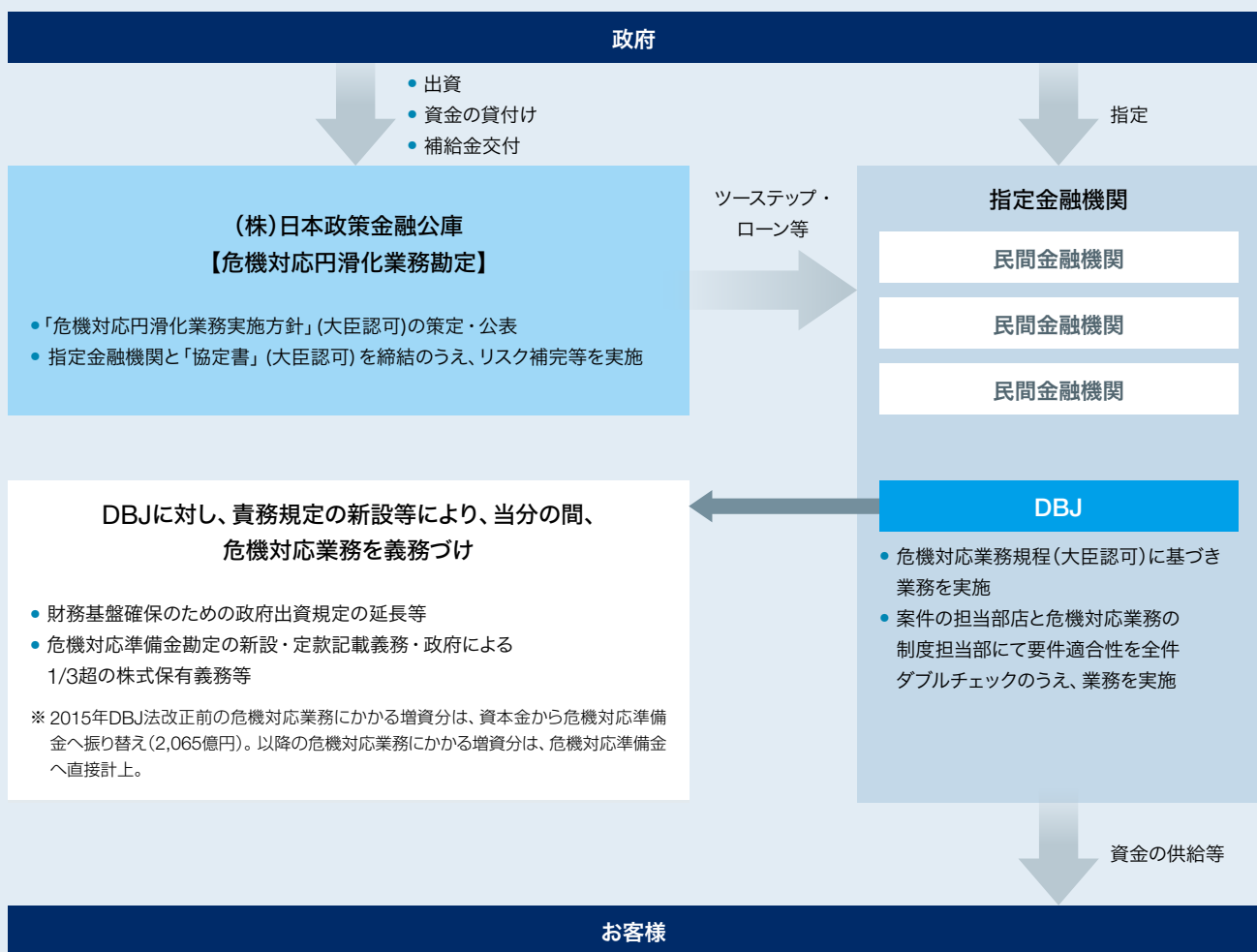
危機対応業務を通じ、経済社会・市場が内包する不安定性に対するスタビライザーとしての機能を果たします。

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。

なお、2020年3月には、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が危機認定されております(P19「新型コロナウイルス感染症への取り組み」参照)。DBJは、指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確な危機対応業務の実施に取り組んでいきます。

危機対応業務のスキーム



実績とこれまでの取り組み



これまでに危機認定された主な事案

- 国際的な金融秩序の混乱
(リーマン・ショック)
- 東日本大震災
- 平成27年台風18号等による大雨災害
- 平成28年熊本地震
- 新型コロナウイルス感染症

危機対応業務にかかる政府による増資額累計

2,065億29百万円

(2020年6月末時点)

危機対応融資及びCP購入の実績の累計

- 融資額 : 7兆8,373億円 (1,279件)
- CP購入額 : 3,610億円 (68件)

うち新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応融資実績の累計

1兆6,212億円 (130件)

(2020年6月末時点)

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、投融資に取り組んできました。

2014年12月には、震災復興のステージが、生産設備の回復等といった〈復興段階〉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。

2018年度には、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供給を目的として、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評価認証型融資など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について、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資機会の提供という観点でも貢献していきます。

これまで、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んでいます。

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。

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1,800兆円を超える家計金融資産や400兆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。

2020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、2020年3月末時点の預かり資産残高は1兆7,600億円となっています。

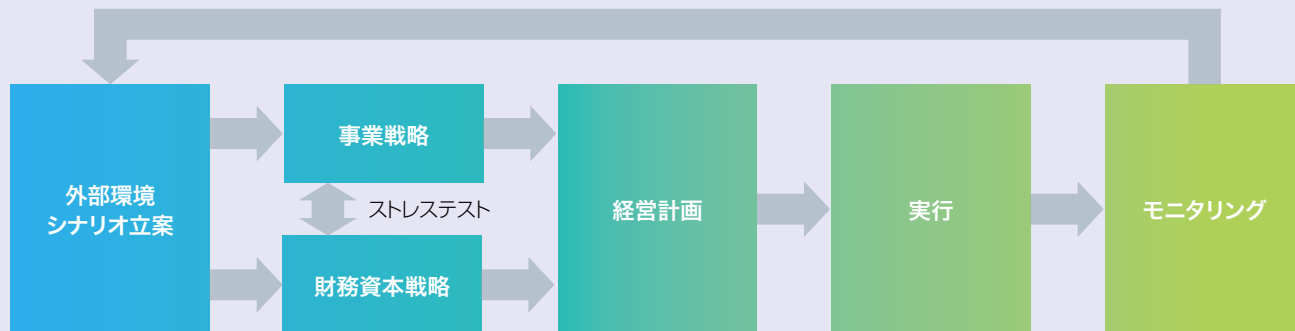
財務戦略

投融资一体などの特色ある事業活動を支える強固な財務基盤を維持・強化すると共に、適切なリスク・リターン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

セクター戦略(P22～)と機能戦略(P32～)を軸とする事業戦略の推進に際し、財務資本は重要な経営基盤の一つとなります。DBJグループのセクター戦略、リスクマネー供給業務の推進や、危機対応業務の実施に際しては資金・資本等の強固

な財務基盤が必要であり、規制資本(自己資本比率を中心とする管理)や経済資本(ストレステスト等を活用した資本管理)を加味したリスク/リターン分析の高度化を行い、リスクアパタイトフレームワークの考え方を活用した経営管理を通じて、財務資本の維持・強化を図っていきます。



健全性指標

発行体格付	A1 (Moody's)、A (S&P)、AA+ (R&I)、AAA (JCR)	(2020年6月末時点)
連結普通株式等Tier1比率	17.26%	(2020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资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、財政投融资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bondやサステナビリティbond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。2019年度には、DBJ発行の米ドル建てのサステナビリティボンドとしては最大規模となる10億米ドルの起債を行いました。SRI債の発行によって調達した資金は、DBJ Green Building認証の対象不動産への融資、環境格付融資、再生可能エネルギープロジェクト向け資金提供等を通じ、持続可能な社会の実現に寄与しています。SRI債で調達した資金の管理や使途の報告については第三者機関からの評価を受け、透明性を高める工夫を行っています。

また、DBJは2017年1月に我が国で初めてGreen Bond Principles※に発行体メンバーとして参加したほか、2020年

3月に環境省が改訂した「グリーンボンドガイドライン2020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債の発行とアジアチブへの積極的な参加により市場の拡大を後押しします。

※ Green Bond Principles：国際資本市場協会(ICMA)及び投資家、発行体、証券会社のメンバーで構成され、グリーンボンド市場の透明性向上と情報公開を目指す自主的なガイドラインである「グリーンボンド原則」の年次更新、メンバー間での情報共有及び社会への情報発信等を行う団体



SRI債の発行実績 (2020年3月末時点)

2019年	10億米ドル
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

資金調達実績(単体)

単位：億円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
資金調達額(フロー)	40,126	31,534	37,908	39,518
財政融資	11,277	9,227	6,433	11,429
うち財政融資資金等*	8,000	5,800	3,000	8,000
うち政府保証債(国内債)	1,504	1,502	1,502	1,502
うち政府保証債(外債)	1,773	1,925	1,930	1,927
償還年限5年未満の政府保証債(国内債)	—	1,002	1,003	1,002
社債(財投機関債)	4,971	5,358	5,494	5,793
長期借入金	8,615	5,895	4,463	5,831
うち回収等	15,261	10,050	20,514	15,461

※ 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资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、投融资案件等で更なる協働の機会を創出できるように心がけています。



<https://www.dbj.jp/ir/>

IR情報に関する詳細情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

人材戦略

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

連結従業員数

2020年3月末

1,703人

単体従業員数

2020年3月末

1,195人

平均勤続年数(単体)

2020年3月末

13.4年

基本方針

経済価値と社会価値の同時向上を目指すDBJグループの価値創造プロセスの確実な実行や、目指すべき将来像「ビジョン2030」の実現にあたっては、DBJグループの投融资一体など特色あるビジネスモデルを実践する優れた人材の獲得と育成が鍵となります。

そのための人材がモチベーション高く活躍できる仕組みづくりが重要であると考えており、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。

人材開発ビジョン

DBJにおいては、最も重要な資源である「人材」の開発に関し、「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」というビジョンを掲げ、金融のプロフェッショナルとして自律的かつ先駆的な行動を促す人材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。

人材教育制度

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による戦略的人材育成	ファイナンス 財務会計 法務	提案力 審査力 コーポレートファイナンス等
	業務スキル フロント 機能 コーポレート ミドル・バック		コーポレートファイナンス等
	共通スキル		ロジカルシンキング/ファシリテーション/プレゼンテーション等
外部派遣	国内		グループ会社・外部機関等出向
	戦略的グローバル人材育成 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材をグループ全体で確保すべく、人材採用を強化します。

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

能力開発

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

- 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ヵ月にわたる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
- グローバル人材育成のため、充実した海外大学院留学・トレーニー制度を用意。また、若手職員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
- 新型コロナウイルス感染症拡大に対して、研修のほとんどをオンラインに切り替え。今後も研修受講環境の一層の高度化・柔軟化を積極的に推進予定



新入行員研修プログラム(オンライン)

ダイバーシティマネジメントと生産性向上

多様な人材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「育ボス研修」の実施、障がい者への理解促進にかか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。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に対しては、在宅勤務や時差出勤の運用を大幅に柔軟化し、役職員の安全を最優先で確保しつつ、業務遂行可能な体制を整備

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・育児等関連制度利用状況、各種研修受講者数(単体)

育児休業復職率 (2019年度内育児休業期間満了者)	32/34名(94%)
男性育児関連休暇取得率 (2018年度内に出生した子を持つ職員)	71.8%
再雇用制度登録者(2020年3月末時点)	33名
育児・介護時短勤務・フレックス勤務利用者	131名
育ボス研修参加者(累計)	約200名
保活セミナー受講者(同上)	約180名

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も、こうしたネットワークを活かし、DBJグループならではの取り組みを実現します。また、お客様にサービスを訴求するうえで、レピュテーション維持やブランド価値の向上を目指します。

社会資本

DBJグループは、社会資本を「市場経済の基盤を支える社会全体にとっての共通の財産」と定義し、その価値拡大を持続可能な社会の実現に向けた基礎条件として捉えています。具体的には、以下の通り、①自然環境、②社会的インフラストラクチャー、③制度資本の観点から、様々な特色ある取り組みを推進しています。

社会資本	内容	取り組みの事例
① 自然環境	森林、山川、湖沼、 土壌、大気	環境格付融資 DBJ Green Building 認証
② 社会的インフラ ストラクチャー	エネルギー／ 運輸・交通／ 都市インフラ 産業のバリューチェーン	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。



<https://www.dbj.jp/investigate/>
各種レポート詳細は、DBJウェブサイトをご覧ください。

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」では、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。講演会形式やワークショップ形式など、様々なスタイルを通じて業種横断的なナレッジを創造すべく、2019年度はMaaS、中国物流などをテーマに開催しました。

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

ワークシフト推進本部

2018年度に、副社長を本部長とし、部店横断メンバーからなるワークシフト推進本部を設置し、お客様への付加価値をより高める観点から、DBJグループ一体での大胆なワークスタイル改革、業務プロセスの合理化、生産性向上等に取り組んでおり、投資管理プロセスの合理化、RPA(Robotic Process Automation)を活用したバックオフィス事務の効率化、リモートアクセス環境の整備、ペーパーレス化等の取り組みを推進しています。

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 ● 英ソーシャル・インパクト・ファンド(Bridges Fund Management Limited)との業務協力
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、2011年にDBJ女性起業サポートセンターを立ち上げ、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、2012年より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これまでに8回開催しています。

第8回コンペからは、最優秀ソーシャル・デザイン賞、最優秀グロース・ポテンシャル賞、最優秀リージョナル・インパクト賞という3分野の最優秀賞を設定し、そのなかからDBJ女性起業大賞を選定しています。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。

過去8回のコンペに対し累計2,500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現れています。また、地域における女性の起業を後押しする取り組みにも協力しており、女性起業家の裾野拡大に貢献しています。



<https://www.jeri.or.jp/wec/>
女性起業サポートセンターの詳細は、DBJウェブサイトをご覧ください。

DBJ iHub(DBJ innovation Hub)

(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」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課題をビジネスで解決することを目指しています。



<https://www.jeri.or.jp/sctm/about/ihub.php>
詳細は、DBJのウェブサイトをご覧ください。

DBJコネクト

2017年6月から、若手職員の発案により、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。

「DBJコネクト」は、大手・中堅企業のお客様が新しい取り組みを開始する際に、プロセス・ノウハウ・アイデア・人材の不足等の課題解決に向け、スタートアップ企業からインターネット上で協業案を公募し、大手・中堅企業のお客様とスタートアップ企業の両者の協業に必要な行程をDBJが全てファシリテートすることで、両者の取り組みを加速させるプログラムです。

「DBJコネクト」では、両者の「実証実験の開始」をゴールに据え、限られた時間と人材で実行可能な最大限の成果を引き出すことを目指します。

2019年度には、「CHUDEN CTI & STARTUP PROGRAM」を実行し、約40件のスタートアップ企業の提案のなかから、(株)中電シーティーアイとスタートアップ企業2社の連携に至りました。



<https://dbj-i.net/ja>
詳細は、DBJウェブサイトをご覧ください。

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。

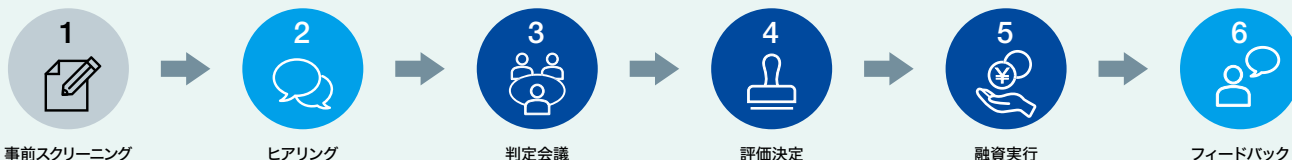
また、「BCM格付融資」を利用したお客様を対象に「BCM格付クラブ」を毎年開催することで危機管理担当者の交流・情報交換の場を提供しています。DBJは、評価認証型融資を通じ、お客様の取り組みを幅広く支援すると共に、持続可能な社会の形成に貢献していきます。

なお、このDBJの取り組みは、環境省が2019年に創設した「ESGファイナンス・アワード」にて銀賞を受賞しました。

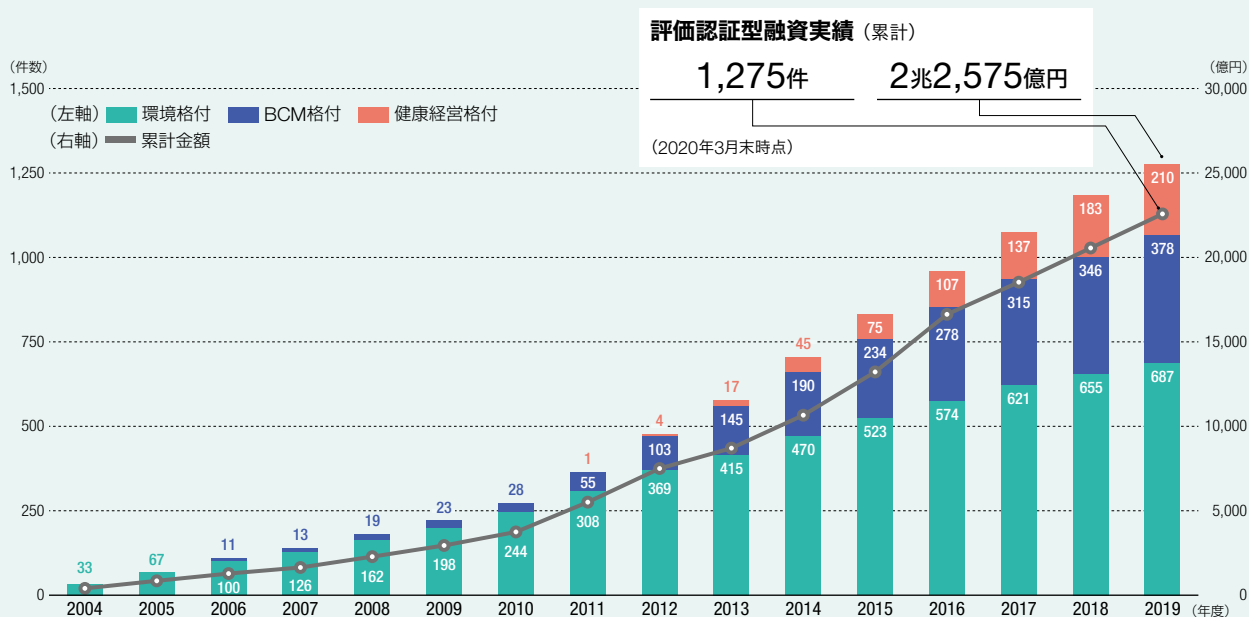


<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/>
詳細は、評価認証型融資のウェブサイトをご覧ください。

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。足下においては、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、新しい分野への投融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おり、これまでも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。昨今の新型コロナウイルス感染症による被害への対応についても、2020年1月に相談窓口の設置、2月には当行独自の「地域緊急対策プログラム」に本事案を追加して対応してきましたところ、3月の「新型コロナウイルス感染症に関する事案」の政府による危機認定を受けまして、指定金融機関として危機対応業務の迅速かつ適確な実施に取り組んでおります。

独自のビジネスモデルに則した ガバナンスとステークホルダーの皆様との対話

こうしたユニークな役割を担い続けていくうえでコーポレート・ガバナンスの充実は極めて重要であり、経営の透明性の確保、外部有識者の知見反映の観点から、取締役会の諮問機関として業務監査委員会、報酬委員会、人事評価委員会を設置しております。こうした仕組み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、具体的な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」(P49)を取締役会の諮問機関として設置し、年2回開催しています。

こうした民間金融機関の皆様との定期的な意見交換及び特定投資業務モニタリング・ボードでの議論を通じて得られた

ご意見はアドバイザリー・ボードに報告され、ご審議いただいています。「アドバイザリー・ボード」(P49)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。このような多様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グループとしてのコーポレート・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べく社会からの信頼を確かなものとするためにも、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

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。2019年度にはエネルギー・気候変動問題やSDGsに関するDBJグループの取り組みについて取締役間で活発な意見交換が行われており、2020年度においてもグローバル・アジェンダであるESGや持続可能な社会の構築に対して新型コロナウイルス感染症が与える影響等につき、中長期的な視点から議論しております。

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。これまで、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てまいりましたが、より一層この

両立に向けた社会的重要性が増してきており、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さらに重要であり、多様なステークホルダーの皆様との対話及び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。

2020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。

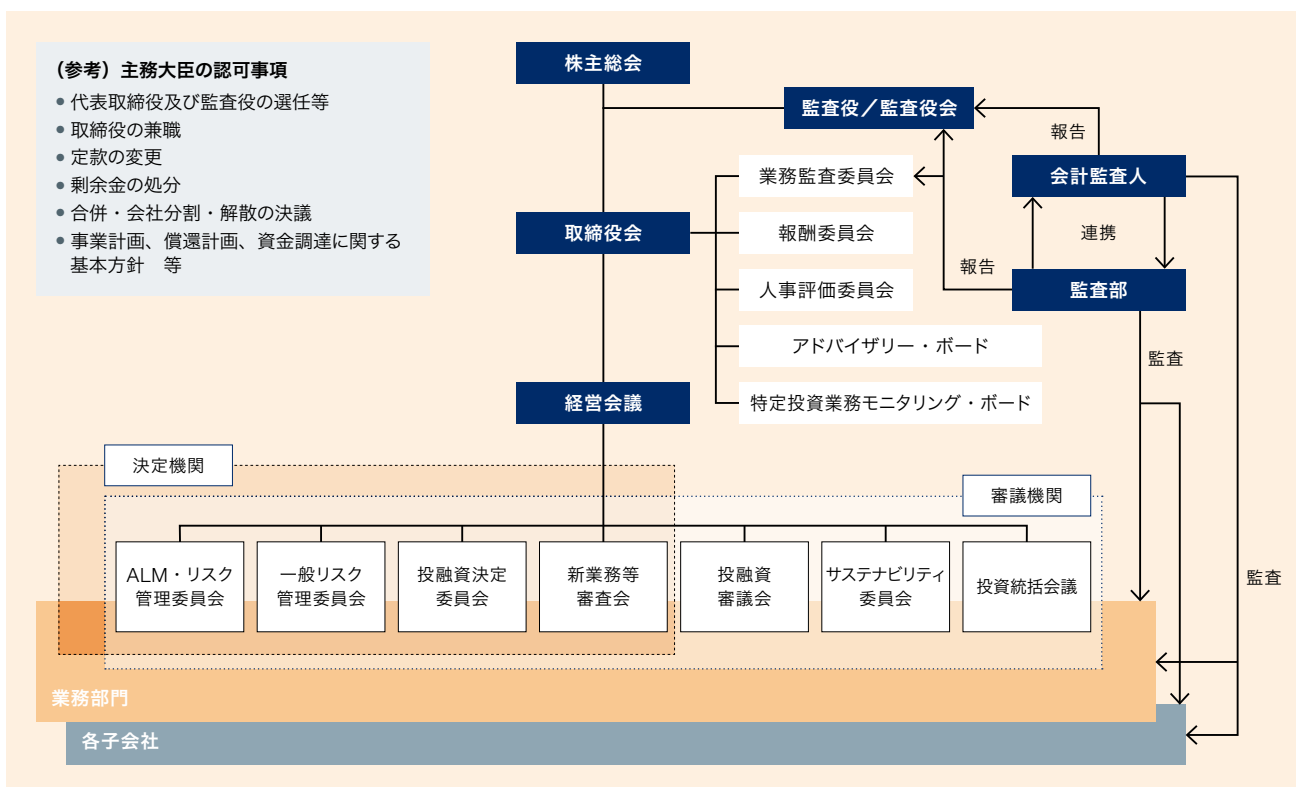
具体的には、2015年DBJ法改正において、業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務づけられたこと、特定投資業務が創設されたことを踏まえ、取締役会の諮問機関として、社外有識者及び社外取締役により構成されるアドバイザリー・ボード、社外有識者により構成される特定投資業務モニタリング・ボードを設置し、経営全般への助言や民間金融機関との

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	14回
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

DBJのコーポレート・ガバナンス体制の概要



監査役会及び監査役

監査役会は5名の監査役で構成され、会社法の規定に基づき、半数以上(3名)は社外監査役です。なお、常勤監査役は3名で、うち1名は社外監査役です。社外監査役を含む監査役の職務を補助するために、監査役会の指揮のもとに、監査役室を設置し、専任のスタッフを配属しています。監査役会及び監査役は、監査方針及び監査計画に基づき、取締役の職務の執行を監査しています。

監査役は、取締役会その他の重要な会議に出席すると共に、取締役等からの業務執行状況等の聴取、重要書類の閲覧、支店の往査等を行っています。

取締役会の諮問機関

DBJの企業目的とサステナビリティ経営の追求のため、経営における透明性の確保・外部有識者の知見反映の観点から取締役会の諮問機関として、下記の委員会を設置しています。

業務監査委員会

取締役会より内部監査に関する重要事項を決定及び審議する権限を委任される機関として業務監査委員会を設置しています。なお、2019年度においては、2回開催しています。

報酬委員会

報酬に関する透明性、客観性を確保する観点から、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、2019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 マネージング・ディレクター&シニア・パートナー)
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)
金 和明	(株式会社IH特別顧問)
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	(共立女子大学ビジネス学部長 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、2019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。2019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	(株式会社産業革新投資機構代表取締役社長CEO)
渡 文明	(ENEOS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、2019年度においては、29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
投資統括会議	投資案件に関するモニタリング及びその高度化ならびに投資方針の企画立案に関する審議

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、2020年6月26日時点の監査部の人員は21名です。

会計監査の実施

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

三様監査

DBJでは、監査役、監査部及び会計監査人は、定期的ないし必要に応じて意見・情報交換を行い、有効かつ適切な監査を行うための連携に努めています。

コーポレート・ガバナンスに関するより詳しい情報については下記をご参照ください。



有価証券報告書(コーポレート・ガバナンスの状況等)
<https://www.dbj.jp/ir/financial/report.html>



サステナビリティ基本方針
<https://www.dbj.jp/co/csr/regular/index.html>

内部統制基本方針

https://www.dbj.jp/co/info/governance_policy.html



日本版ステewardシップ・コードへの対応

<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。

- 役員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に基づき、DBJの役員報酬は、「固定報酬」、「役員賞与」、「役員退職慰労金」で構成しています。

- ① 「固定報酬」は、役職に基づく額を毎月支給しています。
- ② 「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、連結当期純利益の目標額に対する達成度に応じて予め定めた支給率に応じ決定される定量評価部分、及び各取締役の担当部門の業績達成度等を総合的に勘案し予め定めた支給率に応じ決定される定性評価部分により構成されています。
- ③ 「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、「固定報酬」、「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「固定報酬」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「固定報酬」及び「役員退職慰労金」にて構成しています。非常勤監査役については、「固定報酬」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、職員給与との衡平、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。なお、取締役の報酬にかかる総額は、2017年6月29日開催の定時株主総会において、その上限を年270百万円とすることが決議されています。また、監査役の報酬にかかる総額は、2008年9月22日開催の当行創立株主総会において、その上限を年80百万円とすることが決議され、こ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。

2019年度の開催実績は以下の通りです。

2019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

2019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	報酬等 百万円
取締役 (社外取締役を除く)	9	204
監査役 (社外監査役を除く)	2	39
社外役員	5	63
計	16	307

- (注) 1. 報酬等の額には、役員退職慰労引当金繰入額(取締役17百万円、監査役4百万円)が含まれています。
2. 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1名が含まれています。

取締役、監査役及び執行役員 (2020年7月末時点)

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

地下 誠二

1986年 日本開発銀行入行
2011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
2020年 当行代表取締役副社長



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



取締役常務執行役員

杉元 宣元

業務企画部担当
1988年 日本開発銀行入行
2013年 当行秘書室長
2015年 当行執行役員経営企画部長
2018年 当行常務執行役員
2020年 当行取締役常務執行役員



取締役常務執行役員

窪田 昌一郎

企業ファイナンス部、企業投資部、
地域投資部、企業戦略部担当
1990年 日本開発銀行入行
2014年 当行アセットファイナンス部長
2018年 当行執行役員企業投資部長
2020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

リスク統括部、経理部、審査部、
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



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

共立女子大学ビジネス学部教授 兼
ビジネス学部長、
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。また、社外監査役である齋木尚子氏は双日株式会社の社外取締役ですが、DBJとの間に特別な利害関係はありません。なお、DBJは、双日株式会社との通常の営業取引があります。その他の社外取締役及び社外監査役と、DBJとの間に特別な利害関係はありません。

※ DBJは、社外取締役及び社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき責任限定契約を締結しています。

監査役



常勤監査役
藏重 敦

1986年 日本開発銀行入行
2010年 当行審査部担当部長
2011年 当行秘書室長
2013年 当行都市開発部長
2017年 当行常勤監査役



常勤監査役
玉越 茂

1989年 日本開発銀行入行
2014年 当行企業金融第2部長
2016年 当行企業金融第5部長
2018年 当行執行役員業務企画部長
2020年 当行常勤監査役



常勤監査役(社外)
山崎 俊男

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



社外監査役
道垣内 正人

早稲田大学大学院法務研究科教授
長島・大野・常松法律事務所
シニア・カウンセラー
2020年 当行監査役



社外監査役
齋木 尚子

東京大学公共政策大学院客員教授
双日株式会社社外取締役
2020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

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(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

岸本 道弘

企業金融第5部担当

常務執行役員

瀬川 隆盛

産業調査部、北海道支店、
新潟支店、東海支店担当

常務執行役員

村上 努

都市開発部、
アセットファイナンス部、
企業金融第3部、
ストラクチャードファイナンス部
担当

常務執行役員

松嶋 一重

企業金融第6部、東北支店担当

常務執行役員

熊谷 匡史

金融法人部、地域企画部、
北陸支店、九州支店、
南九州支店担当

常務執行役員

新垣 慶太

企業金融第4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

高澤 利康

経営企画部長

執行役員

北所 克史

人事部長

執行役員

池田 和重

内部監査担当

執行役員

増田 真男

業務企画部長

社外取締役によるメッセージ

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ております。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。

新型コロナウイルス感染症がいつ収束するのか、状況は依然として不透明ではありますが、コロナ禍を通じて日本の強みと課題が浮き彫りになりました。特に日本全体としてデジタル化の遅れ、東京一極集中のリスク、企業のサプライチェーン強靱化等の課題にどう対応するのかが求められています。今後、急速に変化する社会のなかで、DBJが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に、引き続きその責務を全うしてまいります。

経歴

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)

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



新型コロナウイルス感染症の災禍は、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国際的な関心の高まりに伴う“Environment”の視点に加えて、従業員の安全配慮を含む“Social”の観点も重視するよう経営に促していると考えられます。これまでDBJは、評価認証型融資の開発、民間事業会社・金融機関との連携によるリスクマネー供給など、移り変わる社会課題を捉え時代に即したソリューションを提供してきましたが、コロナ禍に伴う世の中の動きをしっかりと見定め、今後も社会価値と経済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。

経歴

1980年 7月 プリティッシュコロニ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
東京大学金融教育研究センター センター長(現職)
2020年 4月 共立女子大学ビジネス学部教授(現職)
同大学ビジネス学部長(現職)

コンプライアンス

基本的な考え方

コンプライアンスは、経営の根幹そのものであり、ビジネスモデルや経営戦略と表裏一体となるものであって、社会的要請や社会的期待も踏まえた企業理念を实践するうえで、リスクとして組織の各レベルにおいて適切な管理が求められるものであると考えています。そして、役職員一人ひとりが主体的・能動的に業務に取り組むなかで、コンプライアンスマインドを育むことによって実現されるものであると考えています。

業務運営とコンプライアンス

DBJグループは、融資・投資・アドバイザー・アセットマネジメント等の業務を一体的に展開するユニークな金融グループであり、グループ内連携をより一層強化しながら、能動的かつ先進的な業務戦略・基盤戦略を構築しています。DBJは、金融機関として顧客の正当かつ合理的な期待に応えることを第一の責務として、危機対応業務や特定投資業務の取り組みにおいても顧客本位の業務運営を行うと共に、これらを遂行していくうえでコンプライアンスを全うしながら業務を実施しています。また、企業理念を実現するためグループ役職員の判断・行動の基準として行動基準を定め、役職員一人ひとりが経済的価値と社会的価値を追求しながら業務を行っています。

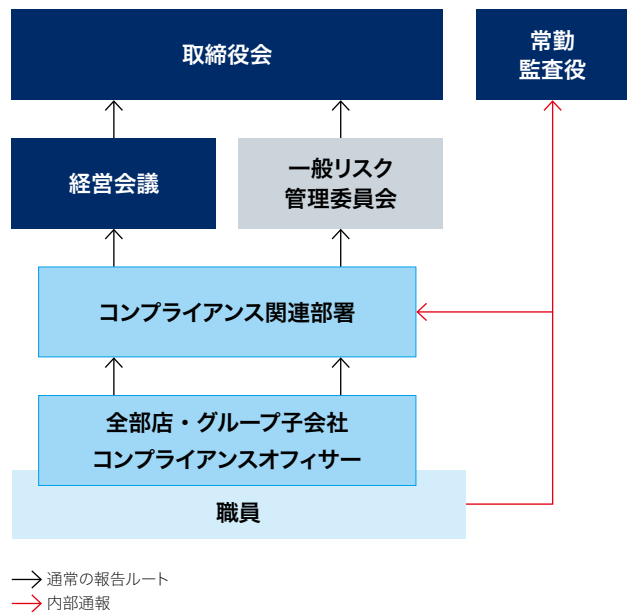
コンプライアンス態勢の概要

DBJグループでは、コンプライアンスに関する基本方針や規程類を定めると共に、役職員一人ひとりがコンプライアンスを实践するため、コンプライアンスマニュアルを策定、配布し、研修・説明会の実施等によりその内容の周知徹底を図っています。また、年度ごとにDBJグループ各社でコンプライアンスプログラムを策定し、各社の実情に沿ってコンプライアンスに関する具体的な行動計画を实践し、検証しています。

DBJでは、コンプライアンス関連部署を設置し、経営会議や取締役会に対して法令等遵守の状況に関する報告を実施しています。また、各部署の役職員によるコンプライアンス確保のため、各部署にコンプライアンスオフィサーを置いています。コン

プライアンスオフィサーは、内部管理責任者として内部管理を行うと共に部店内のコンプライアンスに関する事項を総括し、コンプライアンス関連事項の報告・連絡窓口として機能しています。コンプライアンス関連部署は、コンプライアンスオフィサーを通じ、必要に応じて各部署に助言・指導等を行うことで、コンプライアンスの確保に努めています。さらに、コンプライアンスに関する問題を早期に把握し解決するため、通常の職制ラインによる報告ルートとは別に、コンプライアンス関連部署や常勤監査役に内部通報窓口を設けているほか、法律事務所にも外部通報窓口を設置しています。

コンプライアンスレポートライン



当行グループの具体的な取り組み

DBJグループは、法令等遵守をお客様からの信頼の維持、業務の健全性及び適切性確保のため必要不可欠なものであると考えており、法令等遵守の徹底を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。役職員は、DBJの公共的使命と社会的責任の重みを深く自覚すると共に、リスクマネーの供給や時代を先取りする取り組みにおいても、あらゆる法令やルールを遵守するにとどまらず、社会的規範を逸脱することなく、誠実かつ公正に業務を遂行していきます。

インサイダー取引未然防止体制

DBJグループは、投融資一体型の金融サービスを提供するうえで、インサイダー取引規制の遵守がDBJの信頼維持のために不可欠なものであると考えています。DBJでは、役職員の株券等の売買等について規程を設けているほか、投資業務における厳格な取引の確認・執行手続や調査業務における会社情報の慎重な管理や取り扱いを定め、インサイダー取引未然防止体制を構築しています。

反社会的勢力等との関係遮断

DBJグループは、「反社会的勢力に対しては、警察等の外部機関とも適切に連携しつつ毅然として対処し、一切の関係を遮断する」旨の基本方針の下、規程類の整備や研修実施等の徹底に努めています。個別事案ごとに丁寧にリスクを把握・管理し、必要に応じて外部専門機関とも連携しながら、適切に対処しています。

マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策

DBJグループは、グローバルな事業を展開するなかで、国際的なマネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策の重要性を認識しており、単に法令等を遵守するにとどまらず、リスクに応じてグローバル金融犯罪防止のための対策を実施しています。適切な手続実施のための体制確保や定期的なリスク管理業務の実施に加え、役職員の研修実施等の徹底にも努めています。また、諸施策について検証を実施し、継続的に体制強化を図っています。

顧客保護に関する方針

DBJグループは、「お客様視点」を重要な行動基準の一つとして定め、お客様本位の業務運営を目指すなかで、お客様の保護及び利便性の向上の観点のみならず、業務の健全性及び適切性の観点から、顧客保護に関する基本方針を策定し、顧客保護等管理態勢を整備しています。役職員は、お客様への適切かつ十分な情報提供や説明等を通じてお客様のサポートを実施しています。

利益相反管理

DBJがグループ会社と共に、融資・投資・アドバイザー・アセットマネジメント等の金融サービスをお客様に提供するうえで、DBJグループの利益を優先してお客様の利益が不当に害されることがないように、利益相反のおそれのある取引について取引類型やリスクの程度に応じて管理する体制を構築しています。また、取引に際して、お客様から同意を取得する際には、適切かつ十分な説明を実施する等の措置を講じています。

顧客情報管理

DBJグループでは、グループ会社との顧客情報の共有に関する規制やインサイダー取引未然防止、利益相反管理といった法令上の要請にとどまらず、お客様からの信頼維持の観点から、顧客情報の管理には細心の注意を払っており、顧客情報を慎重に取り扱うための管理体制やシステムを構築しています。



<https://www.dbj.jp/privacy.html>

DBJは個人情報の保護に関して、「個人情報保護宣言」を制定し、公表しています。個人情報保護宣言に関するより詳しい情報については、DBJウェブサイトをご覧ください。

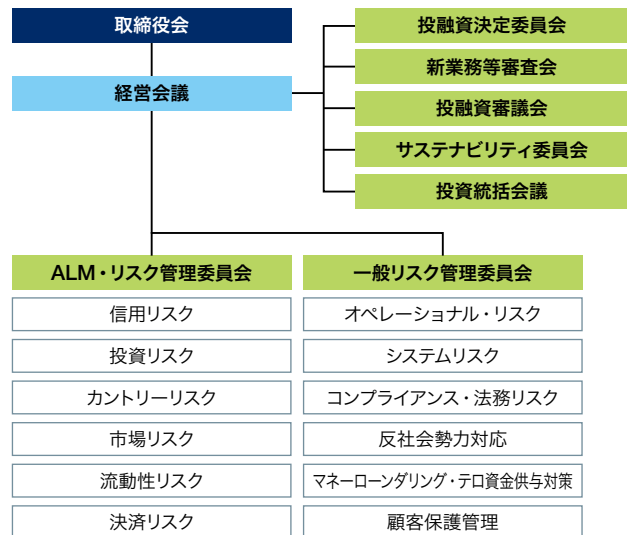
リスク管理

リスク管理態勢

DBJでは、経営計画に基づき業務を遂行するなかで、経営の健全性及び信用力の維持を図るため、様々なリスク特性に応じたリスク管理態勢を整備しています。具体的には、リスクカテゴリーごとにまたは横断的にリスクの特定、評価、モニタリング及びコントロールを行うことにより、各リスクを統合的に把握のうえ経営体力の範囲内に管理します。

取締役会は統合的なリスク管理の基本方針を定め、リスク管理状況に関する報告を受けて、リスク管理機能の実効性確保に向けた態勢整備を行います。経営会議は、基本方針を実施するための関連規程を制定し、経営方針に直結するような重要事項を決議します。ALM・リスク管理委員会は信用リスク等の財務リスクに関し、一般リスク管理委員会は事務リスク等の非財務リスクに関し、基本方針や諸規程に基づき、リスク管理態勢整備に必要な事項を審議・決定すると共に、定期的にもまたは随時にリスクモニタリングを実施しています。

リスク管理態勢の概要



統合リスク管理

DBJでは、リスクカテゴリーごとの特性を考慮しつつ、可能な限り統一的な合理的手法により各種リスク量を計量化し、その合計額である統合リスク量がリスクガイドラインの範囲内に収まるよう管理しています。リスクガイドラインは、自己資本額をベースとした資本配賦の枠組みにおいて、既存ポートフォリオのリスク状況及び当面の業務計画を反映し、経営会議が決定します。

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、「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)に準じて、自主的に資産の自己査定を実施し、信用リスクの適時かつ適切な把握に努めています。「資産自己査定」の結果は監査法人の監査を受けるほか経営陣に報告され、信用リスクや与信額の限度に応じた債務者のモニタリングに活用されています。

DBJでは、個別案件の審査・与信管理にあたり、投融資部店と審査部署にて、相互に牽制が働く態勢としています。

また、投融資決定委員会を開催し、個別案件の管理・運営における重要事項を審議しています。

これらの相互牽制機能により、適切な与信運営を実施する管理態勢を構築しています。

債務者格付制度

DBJの債務者格付は、取引先等の信用状況を把握する方法として、「評点格付」と「債務者区分」を統合した信用度の尺度を用いて実施しています。

「評点格付」とは、業種横断的な指標・評価項目を選択し、取引先等の信用力を定量・定性の両面からスコアリングにより評価するものです。一方、「債務者区分」とは、一定の抽出事由に該当した債務者について、実態的な財務内容、資金繰り、債務返済の履行状況等により、その返済能力等を総合的に判断するものです。

資産自己査定制度

資産自己査定とは、債務者格付と対応する債務者区分及び担保・保証等の状況をもとに、回収の危険性、または価値の

毀損の危険性の度合いに応じて資産の分類を行うことであり、適時かつ適切な償却・引当等を実施するためのものです。

債務者格付区分表

債務者区分	債務者格付	定義	金融再生法開示債権区分
正常先	1～8格	業況は良好であり、かつ、財務内容にも特段問題がないと認められる債務者。	正常債権
要注意先	9～11格	業況が低調ないし不安定な債務者または財務内容に問題がある債務者など、今後の管理に注意を要する債務者。	
要管理先	12格	要注意先のうち、当該債務者の債権の全部または一部が要管理債権である債務者。	要管理債権
破綻懸念先	13格	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者。	危険債権
実質破綻先	14格	法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明な状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者。	破産更生債権及びこれらに準ずる債権
破綻先	15格	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者。 具体的には、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者。	

ポートフォリオ管理

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、一定の確率で生じ得る最大損失から平均的に発生すると予想される期待損失(EL: Expected Loss)を差し引いた非期待損失(UL: Unexpected Loss)によって把握されます。

また、債務者格付の水準に応じて定める基準残高に基づき大口管理先を特定し、管理方針を立案し随時モニタリングを行っています。

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最重要なリスクカテゴリーの一つと位置づけ、個別案件の投資決定・管理及び銀行全体としてのポートフォリオ管理を実施しています。

類型	主なリスク	リターン
企業メザニン	信用リスク等	配当等
企業投資(上場株含む)	事業リスク マーケットリスク	キャピタルゲイン
不動産・インフラ等	資産価値変動リスク 運営主体による 運営リスク等	インカムゲイン

投資方針

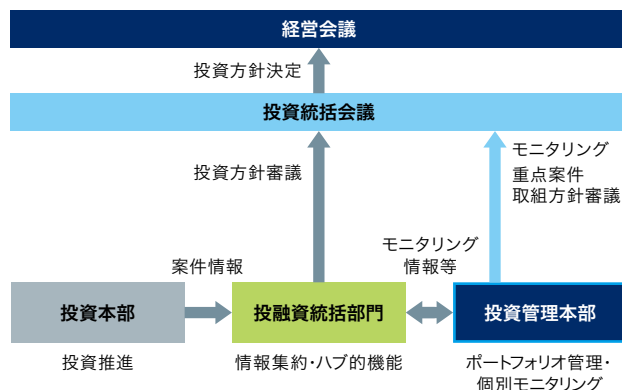
投資方針は、社会価値と経済価値の両立を目指す経営理念のもと、投資統括会議において年度ごとに審議し、経営会議で決定しています。市場環境や産業構造の変化等の外部環境や既存ポートフォリオのパフォーマンス分析を踏まえ、ポートフォリオ全体のリスクとリターンのバランスにも配慮して策定されます。

個別案件の与信管理

個別案件の取り組みにあたっては、信用リスク管理に準じた審査に加え、投資類型に応じた目標リターンを定め、ダウンサイドシナリオも踏まえたExit方針を設定して投資判断を行います。

案件管理においては、全ての個別案件の定期的なモニタリングに加え、投資管理本部を設置して、重点案件のモニタリングの強化やポートフォリオ全体の投資リスクマネジメントの高度化にも取り組んでいます。

投資管理態勢の概要



ポートフォリオ管理

投資ポートフォリオの主な構成資産は非上場株式やメザニンであり、そのリスク量は、対象資産のカテゴリーごとのリスク特性や回収方法の差異に着目して計量化を行っています。

具体的には、主に事業CFによる回収を図る類型では信用リスクを主体とした評価を行う一方、第三者や市場への売却による回収を想定する類型では市場リスクを織り込むなど、信用リスク計測及び市場リスク計測の方法を応用してリスクを計量化しています。

市場リスク

DBJでは、市場リスクとして、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、ALM・リスク管理委員会が定めた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。

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行っています。スワップ取引等に伴うカウンターパーティリスクは、取引相手の信用力に応じた限度枠により管理しており、中央清算機関の利用及び相対のCSA(Credit Support Annex)契約に基づく証拠金授受によりリスク低減を図っています。

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。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。

流動性リスク

流動性リスクには、運用と調達の間でのミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく不利な条件での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金流動性リスク)と、市場の混乱等により市場において取引ができなくなり、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の主な資金調達は、CP等の短期資金ではなく、社債や長期借入金に加え、国の財政投融资計画に基づく財政融資資金、政府保証債等の長期・安定的な資金に依拠しています。

金融市場ショック等による不測の資金繰り逼迫状況に備えるため、一定のストレス想定のもとでも、予定された資金流出額をカバーできるだけの手元流動性を確保する資金運営を行っています。資金繰りの逼迫度合いに応じた資金運営モードを区分しているほか、コンティンジェンシープランに基づく対応策を立案・実行することを定めています。

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て、事務リスクの削減と発生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。

ストレステスト

リスク量に基づく統合リスク管理に加えて、ストレス下においても経営の健全性を確保しつつ危機対応業務等を含む金融機能を円滑に発揮できるよう、ストレステストを実施して自己資本の充実度を評価しています。ストレステストは、中期経営計画や業務計画の策定及び見直しにあたり自己資本への影響度の評価に用いられるほか、経営上の様々な課題への対応を検討する際にも活用されます。

ストレステストでは、最新の経済環境の見通しを踏まえDBJの財務内容等も勘案してシナリオを設定します。当該シナリオ発生時の自己資本の毀損や投融資ポートフォリオの変化によるリスク量の増加を反映することで自己資本の充実度を再評価するほか、資金流動性リスク管理の十分性の確認等も行います。

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、新型インフルエンザ等感染症）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、予め業務単位で整理することで、混乱状態にあっても、関係部署が迅速・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。

TCFD提言を踏まえた取り組み

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。気候変動は、サステナビリティ経営を目指すDBJにとっても優先的に取り組むべき重要な経営課題の一つであり、これまでもお客様をはじめとするステークホルダーとの対話を重ねながら、環境格付融資(P45)やDBJ Green Building認証(P25)などを通じ

た、温室効果ガス排出量の削減に向けた事業活動を行ってきました。

DBJは、今後も気候変動対策に主体的に取り組むと共に、金融機関として、低炭素・脱炭素社会に向けたお客様の取り組みを支援し、低炭素・脱炭素社会への移行推進に注力していきます。

TCFD提言に基づく気候関連情報開示の推進

DBJは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2018年6月に、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)の提言の趣旨に賛同を表明しました。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」に参画し、「グリーン投資の促進に向けた気候関連情報活用ガイダンス(グリーン投資ガイダンス)*」の策定にあたって主導的な役割を果たすと共に、環境省「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」のサポート

を受けながらシナリオ分析に試行的に取り組むなど、DBJとしても気候変動に関するリスクと機会を認識したうえで、TCFDのフレームワークを踏まえた情報開示の拡充を推進・検討しています。

※ 投資家等がTCFD提言に基づく開示情報を読み解く際の視点について解説を行っているもので、「TCFDサミット」(2019年10月8日)で公表された。



グリーン投資ガイダンス

<p>ガバナンス</p>	<p>DBJは、経済価値と社会価値の両立を実現し、持続可能な社会の実現に貢献していくため、2017年5月にサステナビリティ基本方針を制定し、グループ一体となって環境や社会への影響に配慮した事業活動を行っています。また、気候変動等を含む環境・社会課題や関連するリスク・機会、それらを踏まえた対応方針について、経営会議傘下のサステナビリティ委員会(P50)において取締役を中心に審議し、取り組み状況のモニタリングを行うと共に、その内容を経営戦略やリスク管理、投融資決定プロセスへ組み込んでいます。</p>
<p>戦略</p>	<p>DBJは、長期ビジョン「ビジョン2030」(P9)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おり、気候変動による様々なリスクへの適切な対応と成長機会の取り込みを行うことが、事業戦略上の重要な観点の一つであることを認識しています。</p> <p>新たな事業機会と、気候変動という不確実性に対する事業耐性を評価するため、2019年度には環境省の支援を受けながら、2030年から2050年の中長期を対象としてシナリオ分析に着手、特に機会に着目しながら事業インパクト評価を行いました(分析にかかる3つの特徴については次ページ参照)。今後、「物理的リスク」等も踏まえた総合的な枠組みのなかで、引き続き分析の精緻・高度化、情報開示の拡充に努めていきます。</p>
<p>リスクマネジメント</p>	<p>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。また、大規模プロジェクト等の環境・社会リスクについて、その評価と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」を設置し、「赤道原則(Equator Principles)」に基づく環境・社会リスクの特定、評価、管理を行っています。</p>
<p>測定基準とターゲット</p>	<p>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。</p>

2019年度の取り組み～独自のアプローチでシナリオ分析に着手

気候変動関連技術の発展・普及度に着目し、移行機会に焦点を当てた分析を実施

金融機関は、気候変動に伴う将来の不確実性を踏まえ、様々な経済社会像を想定し、それらに応じたポートフォリオの変化や対応策を検討する必要があります。そこで、シナリオ分析にあたっての最初のアプローチとして、低炭素・脱炭素社会に向けた技術革新や、政策・規制等による「移行機会」に焦点を当て、2050年までに想定されるDBJの事業への影響を分析・評価しました。具体的には、気候変動に関係の深い技術のなかから、試行的に5つの技術(CCS：二酸化炭素貯留、EV：電気自動車、バイオマス、水素、再生可能エネルギー)に注目し、技術発展・普及を踏まえた各分析対象セクターの成長機会・事業耐性をシナリオ別に分析・評価しています。

シナリオに「共通社会経済経路(SSP)」を利用

地球温暖化による気温上昇幅が仮に同じであっても、想定する各国の人口、経済成長等の動向によって、気候変動問題の解決に向けて期待される技術の進展や社会受容の程度は変わってくると考えられます。そこで、こうした世界における

社会経済動向の不確実性を考慮するため、将来の仮定としてのシナリオに社会経済シナリオ「共通社会経済経路(SSP)※」を利用し、気温上昇幅1.5度・2度・4度環境下における社会経済動向を踏まえた分析を実施しています。

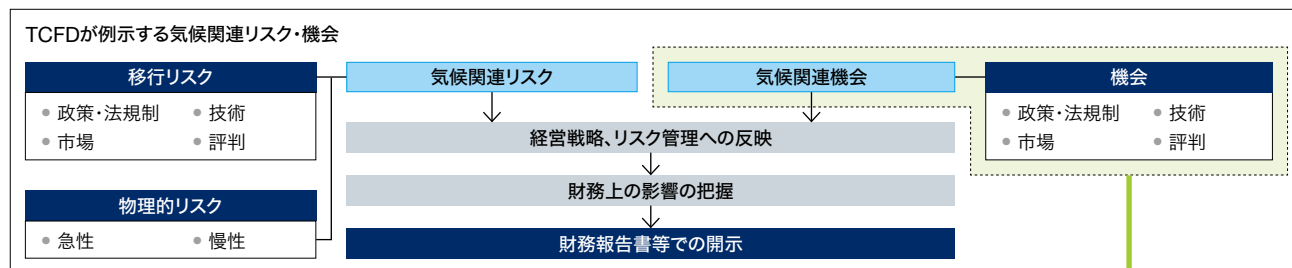
※ Shared Socioeconomic Pathways：国立環境研究所をはじめとする5つの国際研究機関によるコンソーシアムが策定した人口動態、GDP等に見られる外的環境の変化を踏まえた気候変動にかかる社会経済シナリオ。社会経済の多様な発展の可能性を、温室効果ガス排出量を減らす緩和策と気候変動への適応策の困難度で5種類に区分している。

各分析対象セクターについてシナリオごとに成長機会を分析・評価

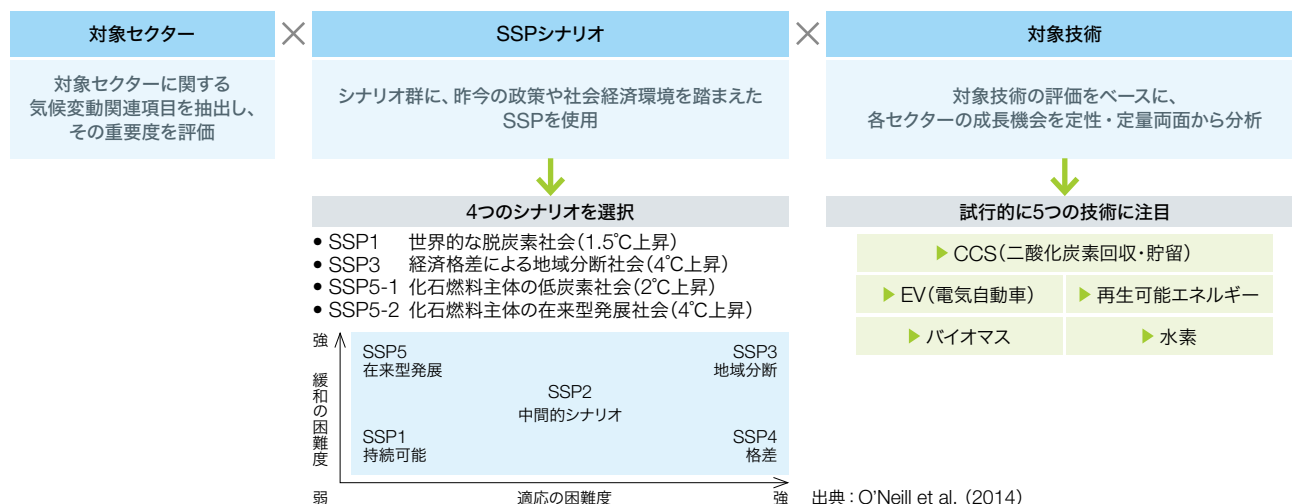
想定したシナリオごとに、5つの技術の影響度を定性・定量両面から分析し、日本の強みを踏まえながら、各分析対象セクターにおける成長機会・事業耐性を総合的に評価しています。

DBJはこの分析を足がかりに今後分析の精緻・高度化を進め、気候変動をはじめとする外部環境や関連リスクの把握に努めると共に、お客様をはじめとするステークホルダーとの対話を深めながら低炭素・脱炭素社会に向けた金融支援を行うことで、機会の側面からも、気候変動への適切なアクションを実行していきます。

シナリオ分析の概要



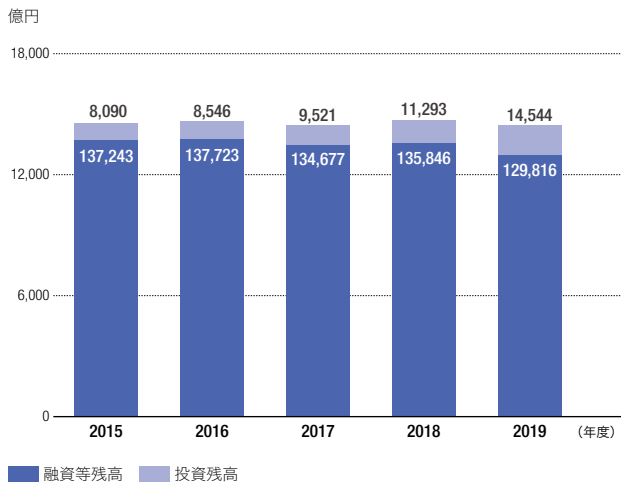
移行機会に焦点を当て、シナリオごとに分析対象セクターの成長機会を分析・評価



財務・非財務ハイライト

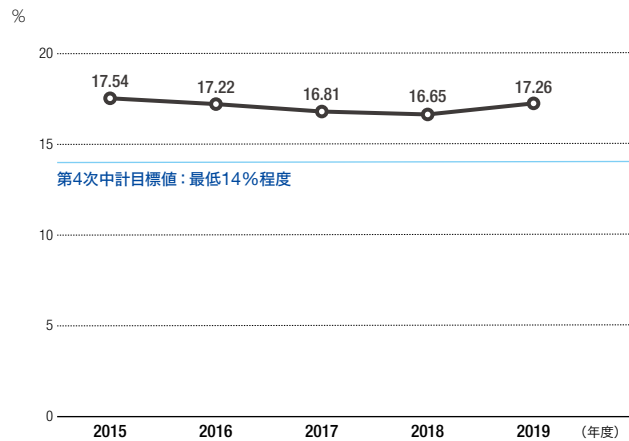
財務

投融資残高(単体)



投融資残高(単体)は、2019年度末時点で14.4兆円程度となりました。融資等残高について、メザニン案件や評価認証型融資の残高は増加していますが、2020年3月末時点では危機対応融資を含めた一般的な貸出残高が減少した結果、2019年度末時点で13兆円程度となりました。投資残高は、投資業務への注力の結果、この5年間で6,500億円程度増加しており、2019年度末時点で1兆4,500億円まで伸長しました。

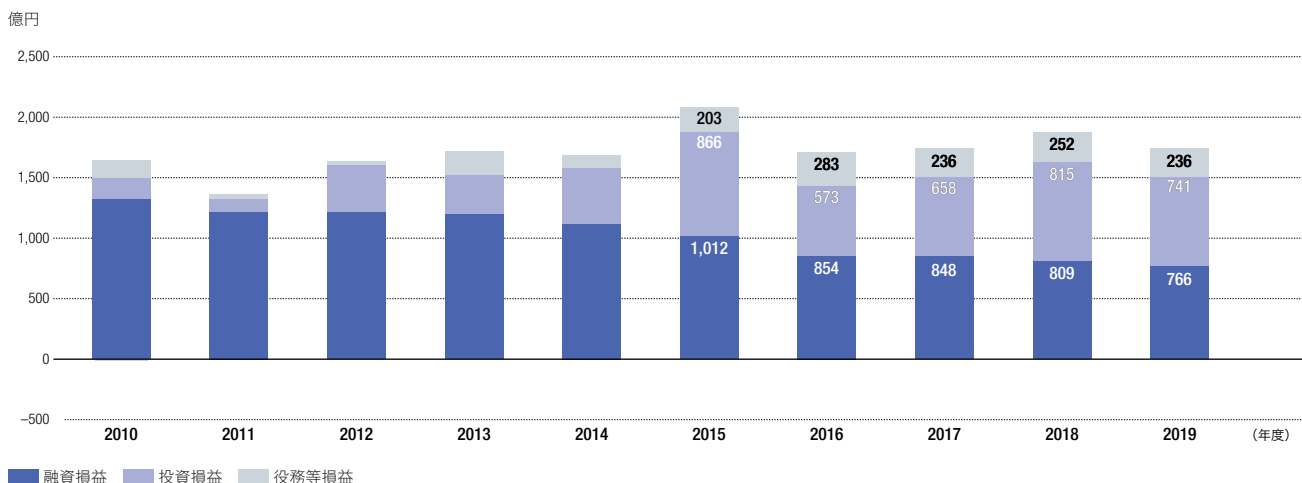
自己資本比率※(連結)



※ 普通株式等Tier1比率

自己資本比率(連結)は2019年度末時点で17.26%となりました。今後も投資業務の強化等リスクマネー供給を進めていく過程で、同比率は低下することもあり得ますが、引き続き健全性の確保に努めていきます。

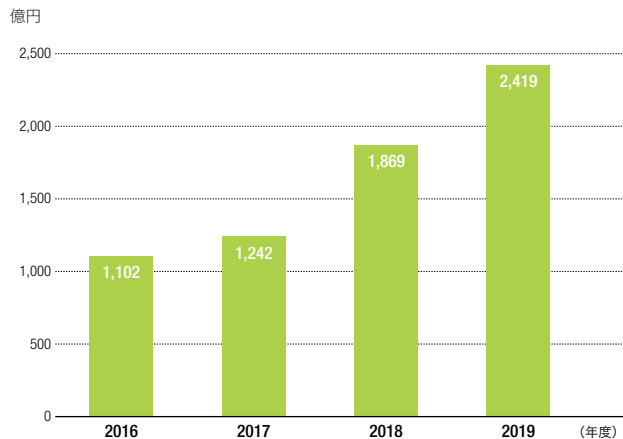
実態業務粗利益(連結)



2019年度は、融資業務について、高付加価値融資へ注力していますが、近時の低金利環境の影響を受けた貸出利回りの低下や、融資平均残高の減少により、融資損益は減益でした。投資業務については、減益ではありますが、インフラ等の安定収益に資するポートフォリオ構築や複数案件のExitにより741億円を計上しています。以上の結果、実態業務粗利益は1,744億円となりました。

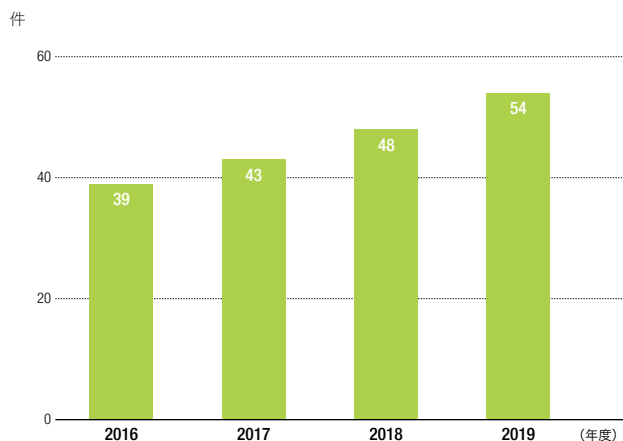
非財務

再生可能エネルギー投融资残高



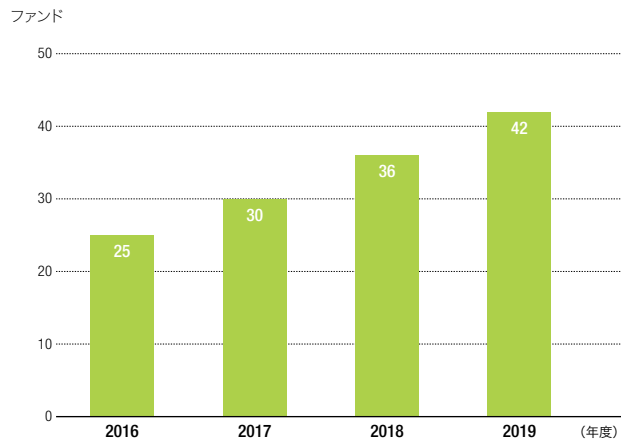
再生可能エネルギー投融资残高は、2019年度末時点で2,419億円となっています。世界的な脱炭素化の流れを受け、再生可能エネルギーの注目度が高まっているなか、DBJとしても、2030年の政府目標である22～24%の再生可能エネルギー電源比率達成に向けて、太陽光、陸上風力・洋上風力、バイオマス、水力等、各エネルギー源の特徴を踏まえつつ、金融面で貢献していきます。

人材育成(行内向け研修件数)



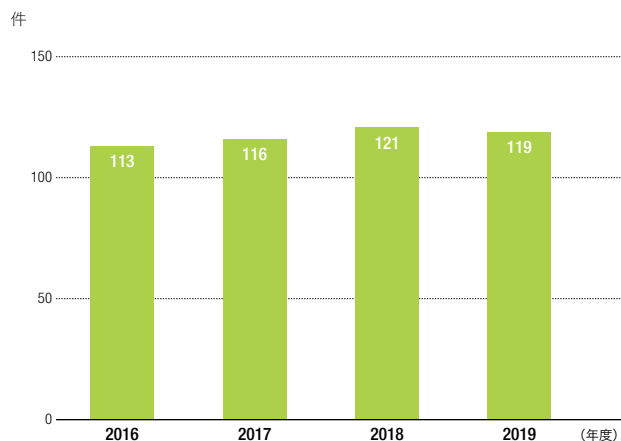
人材育成のため、階層別研修や業務関連研修等、豊富な機会を提供しています。2019年度については、グローバル人材育成に向けた研修の拡充に加えて、育児や介護と仕事の両立に向けたセミナーの開催等、職員の多様な働き方を支える研修を実施しています。今後はオンライン研修等も活用しながら、引き続き人材育成に取り組んでいきます。

地域金融機関との連携・協働(地銀ファンド数累計)



2019年度末までに地域金融機関等と協働ファンドを42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。

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(P45)では、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。

連結財務サマリー

参考(長期損益・財政状況の推移)

	2008~2010		2011~2013	
	第1次中計CHALLENGE 2010		第2次中計Endeavor 2013	
	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)	2012年度 (2012年4月1日~ 2013年3月31日)
連結				
経常収益	3,479	3,451	3,187	3,400
経常利益	519	950	992	1,156
うち株式・ファンド関係損益	△ 267	△ 29	△ 13	300
特別損益	△ 8	93	109	6
税金等調整前当期純利益	511	1,043	1,102	1,162
法人税等合計	△ 108	△ 13	△ 319	△ 445
親会社株主に帰属する当期純利益	398	1,015	773	713
配当金総額	100	500	373	352
総資産	155,957	148,452	155,798	162,487
貸出金	135,146	130,314	136,454	139,182
有価証券	12,894	11,655	11,766	13,570
負債	132,682	124,352	131,188	137,101
借入金	90,824	85,764	91,705	94,483
債券及び社債	37,463	36,293	36,718	39,245
純資産	23,275	24,099	24,610	25,385
資本金	11,811	11,811	11,877	12,069
自己資本比率(バーゼルIIベース・国際統一基準)	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)	—	—	—	15.52%
銀行法基準リスク管理債権比率	5.07%	1.28%	1.47%	1.23%
総資産利益率(ROA)	0.27%	0.67%	0.51%	0.45%
自己資本利益率(ROE)	1.82%	4.31%	3.18%	2.86%
従業員数	1,181人	1,203人	1,270人	1,315人
運用・調達フロー(単体)				
投融资額(フロー)	37,931	21,166	29,270	26,524
融資等	36,820	20,344	28,490	25,245
投資	1,111	822	780	1,278
資金調達額(フロー)	37,931	21,166	29,270	26,524
うち回収等	8,409	12,128	6,917	5,022

単位：億円

	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「変化に挑み、未来を創る3年間」		
	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)	2019年度 (2019年4月1日~ 2020年3月31日)
	3,616	3,390	3,586	2,854	2,917	3,012	2,891
	1,657	1,530	1,851	1,225	1,271	1,281	789
	303	321	708	411	397	405	72
	2	6	15	△ 0	22	△ 13	40
	1,660	1,536	1,867	1,224	1,294	1,267	830
	△ 408	△ 589	△ 576	△ 346	△ 350	△ 335	△ 315
	1,243	927	1,289	876	919	919	504
	308	225	292	197	221	210	99
	163,107	163,606	159,071	165,704	169,522	170,795	176,936
	138,384	132,613	129,525	130,395	127,252	129,239	124,159
	16,375	18,879	18,030	17,503	18,664	19,610	23,742
	136,829	136,133	130,229	135,842	138,421	137,832	142,596
	91,826	85,982	78,921	84,723	85,741	79,878	80,709
	42,374	45,693	47,279	47,118	49,329	52,969	56,968
	26,277	27,472	28,842	29,862	31,101	32,963	34,340
	12,069	12,069	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004
	—	—	—	—	—	—	—
	15.83%	16.80%	17.87%	17.47%	16.94%	16.74%	17.37%
	0.99%	0.77%	0.64%	0.54%	0.47%	0.40%	0.46%
	0.76%	0.57%	0.80%	0.54%	0.55%	0.54%	0.29%
	4.83%	3.47%	4.60%	2.99%	3.03%	2.88%	1.51%
	1,391人	1,407人	1,435人	1,546人	1,631人	1,650人	1,703人
	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518
	28,051	22,627	28,613	38,058	29,736	34,904	34,015
	1,382	2,814	1,663	2,067	1,797	3,004	5,503
	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518
	13,075	11,299	16,397	15,261	10,050	20,514	15,461

沿革

日本開発銀行、北海道東北開発公庫、日本政策投資銀行

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

株式会社日本政策投資銀行

年	月	事項
2008年	10月	株式会社日本政策投資銀行設立(資本金1兆円) 指定金融機関として危機対応業務を開始
	12月	DBJ Singapore Limited開業
2009年	6月	株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律(平成21年法律第67号)成立
	9月	資本金を1兆1,032億32百万円に増資
	11月	DBJ Europe Limited開業
2010年	3月	資本金を1兆1,811億94百万円に増資
2011年	5月	株式会社日本政策投資銀行法の一部改正等(東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律(平成23年法律第40号)成立によるもの)
	12月	資本金を1兆1,873億64百万円に増資
2012年	3月	資本金を1兆1,877億88百万円に増資
	6月	資本金を1兆1,983億16百万円に増資
	12月	資本金を1兆2,069億53百万円に増資
2014年	6月	政投銀投資諮詢(北京)有限公司(旧 政投銀日垂投資諮詢(北京)有限公司)を完全子会社化
2015年	5月	株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律(平成27年法律第23号)成立 特定投資業務を開始 取締役会の諮問機関としてアドバイザー・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
2020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(令和2年法律第29号)成立

大株主の状況

2020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)が2度改正等され、政府による増資が受けられるようになると共に、2014年度末を目途に、政府による株式保有を含めたDBJの組織のあり方を見直すこととされました。

そして、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」での議論等を踏まえ、2015年5月20日に施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」(平成27年法律第23号)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。

なお、2019年に開催された政府における「(株)日本政策投資銀行の特定投資業務の在り方に関する検討会」での議論等を踏まえ、2020年5月22日施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」(令和2年法律第29号)では、特定投資業務について、以下の通り所要の措置を講ずることとされています。

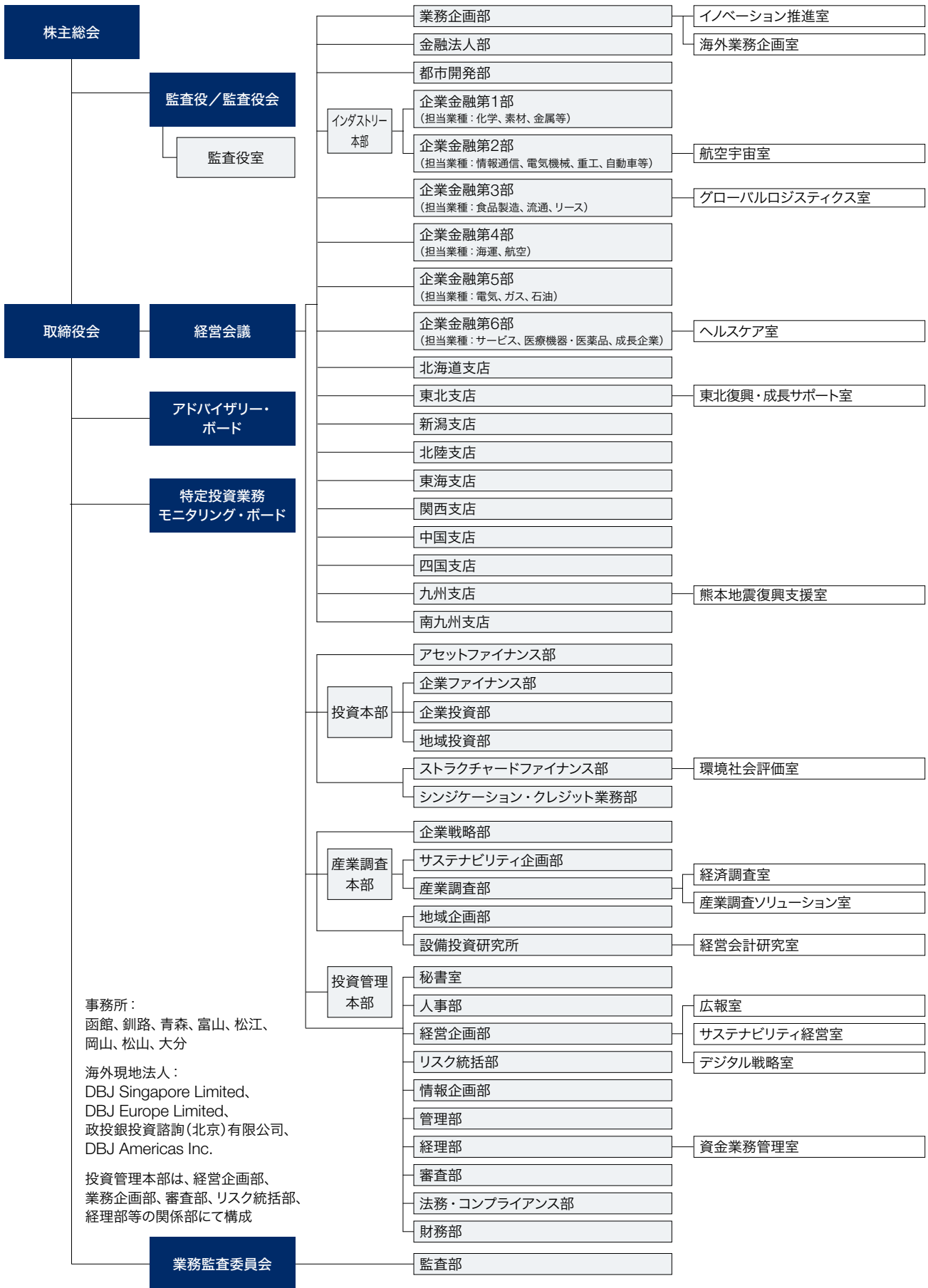
- (1) 投資決定期限及び政府による出資期限を2021年3月31日から2026年3月31日まで延長。
- (2) 業務完了期限を2026年3月31日から2031年3月31日まで延長。

(注) DBJ法全文はデータ編を参照

2015年(平成27年)DBJ法改正のポイント

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

組織体制 (2020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	1,703名 (単体: 1,195名)

(2020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	DBJ Europe Limited	政投銀投資諮詢(北京)有限公司	DBJ Americas Inc.
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。	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。	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。	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。

投資/証券/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
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をサポート、資金運用機会を提供し、多様なニーズに柔軟に対応します	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。

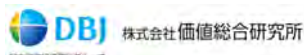
DBJキャピタル株式会社

DBJ証券株式会社



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
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。	先進的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析に強みを有する総合シンクタンク。広範な政策課題にテラーメー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	株式会社コンシスト
DBJグループの管財機能を担う会社として、オフィスビルの賃貸、貸会議室、ビジネスライブラリー等の事業を行っています。	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。





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。