



## Initiative & Integrity



表紙デザイン：  
2022の窓から未来を望む

# 金融力で未来をデザインします

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

金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じて、  
お客様及び社会の課題を解決し、  
日本と世界の持続的発展を実現します。

産業・インフラ分野のプロフェッショナルとして、幅広いリスク対応能力を発揮して事業や市場の創造をリードするとともに、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。

Green  
Resilience & Recovery  
Innovation  
Transition / Transformation

挑戦  
誠実

Initiative & Integrity

## 価値創造ストーリー

- P 1 目次と編集方針
- P 2 価値創造のあゆみ
- P 4 企業理念体系
- P 6 価値創造プロセス
- P 8 価値創造を支える強み
- P 10 社長メッセージ
- P 16 第5次中期経営計画
- P 18 サステナビリティの実現に向けて
- P 23 連携・協働による  
金融市場の活性化・安定化

## 戦略

### 事業戦略

#### セクター戦略

- P 24 エネルギー分野
- P 26 運輸・交通分野
- P 28 都市開発分野
- P 30 産業分野

#### エリア戦略

- P 32 地域
- P 34 海外

#### 機能戦略

- P 36 特定投資・危機対応
- P 40 シンジケーション・アドバイザリー・  
コンサルティング
- P 42 アセットマネジメント

#### 経営基盤戦略

- P 44 財務戦略
- P 46 人材戦略
- P 50 ナレッジ／連携・協働

- P 52 気候変動への対応

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

- P 56 会長メッセージ
- P 58 コーポレート・ガバナンスに関する  
基本的な考え方
- P 62 取締役、監査役及び執行役員
- P 65 社外取締役によるメッセージ
- P 66 コンプライアンス

### リスク管理

- P 68 リスク管理態勢
- P 68 統合リスク管理
- P 72 ストレステスト
- P 73 事業継続への取り組み

## コーポレート・データ

- P 74 財務・非財務ハイライト
- P 76 連結財務サマリー
- P 78 沿革
- P 79 大株主の状況
- P 79 株式会社化以降のDBJ法の変遷概要
- P 80 組織体制
- P 81 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。2017年度より発行しております「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。

統合報告書2022では、サステナビリティ経営の考え方を明示すべく「価値創造プロセス」の高度化、気候変動・TCFD提言対応にかかる開示の充実化、非財務資本の整理といったブラッシュアップを実施しました。

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 2021年4月～2022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。
- ・発行時期 2022年8月

### 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

### ディスクレーム／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。





# 価値創造のあゆみ

価値創造のあゆみ

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。

計画造船融資による我が国商船隊の再建



日本郵船(株)：定期船「讃岐丸」

新技術企業化による国産技術の振興



ソニー(株)(現:ソニーグループ(株))  
トロンビコンカラーテレビ工場

価値の源泉に光を当てる新たな金融商品などの開発



水素社会実現に向けての金融力を通じた支援



日本水素ステーションネットワーク合同会社(JHYM)  
写真提供:ENEOS(株)

## 社会の変化と課題

1951年～

経済の再建と高度経済成長

1972年～

国民の生活の質的向上

1985年～

産業構造転換の円滑化

1999年～

経済社会の持続的発展

2008年～

危機対応

DBJの歴史と果たしてきた役割



インフラ



産業



地域



## DBJの変遷

1951年

日本開発銀行設立

1956年

北海道開発公庫設立

1999年

日本政策投資銀行設立

2008年

株式会社  
日本政策投資銀行  
設立

2015年

株式会社

2020年

日本政策投資銀行法改正



東洋曹達工業(株)(現:東ソー(株))  
奇性ソーダ製法転換(山口県)

化学工業の無公害製法への転換促進



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



ニューヨーク証券取引所が位置するウォール街

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



常盤興産(株)：スバ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バリゾートハワイアンズへの支援

## 提供してきた価値

### 金融手法の発展

プロジェクトファイナンス、DIPファイナンス、PPP・PFI、アセットファイナンス等の手法を先駆的に活用しながら、我が国が抱える様々な社会課題を解決してきました。また、リスクマネーの供給による成長資金市場の創造、多様な投資機会創出による資金循環の促進など、金融市場の活性化にも取り組んできました。

### サステナビリティ

非財務情報に着目した環境格付・BCM格付・健康経営格付融資を世界で初めて開発し、これまで延べ約1,400件の企業を評価・支援するとともに、フロントランナーとしてサステナブルファイナンス市場の創造をリードしてきました。また、産業分野の持続的発展に向け、競争力強化や構造転換等の支援を継続的に行ってきました。

### ナレッジ/連携・協働

60年以上の歴史を持つ設備投資計画調査をはじめ、継続的に内外の経済産業動向を調査・研究するなど、ナレッジを蓄積してきました。お客様、金融機関、官庁・地方自治体など幅広いステークホルダーと構築してきたネットワークも活用しながら、DBJグループならではのソリューションを提供してきました。

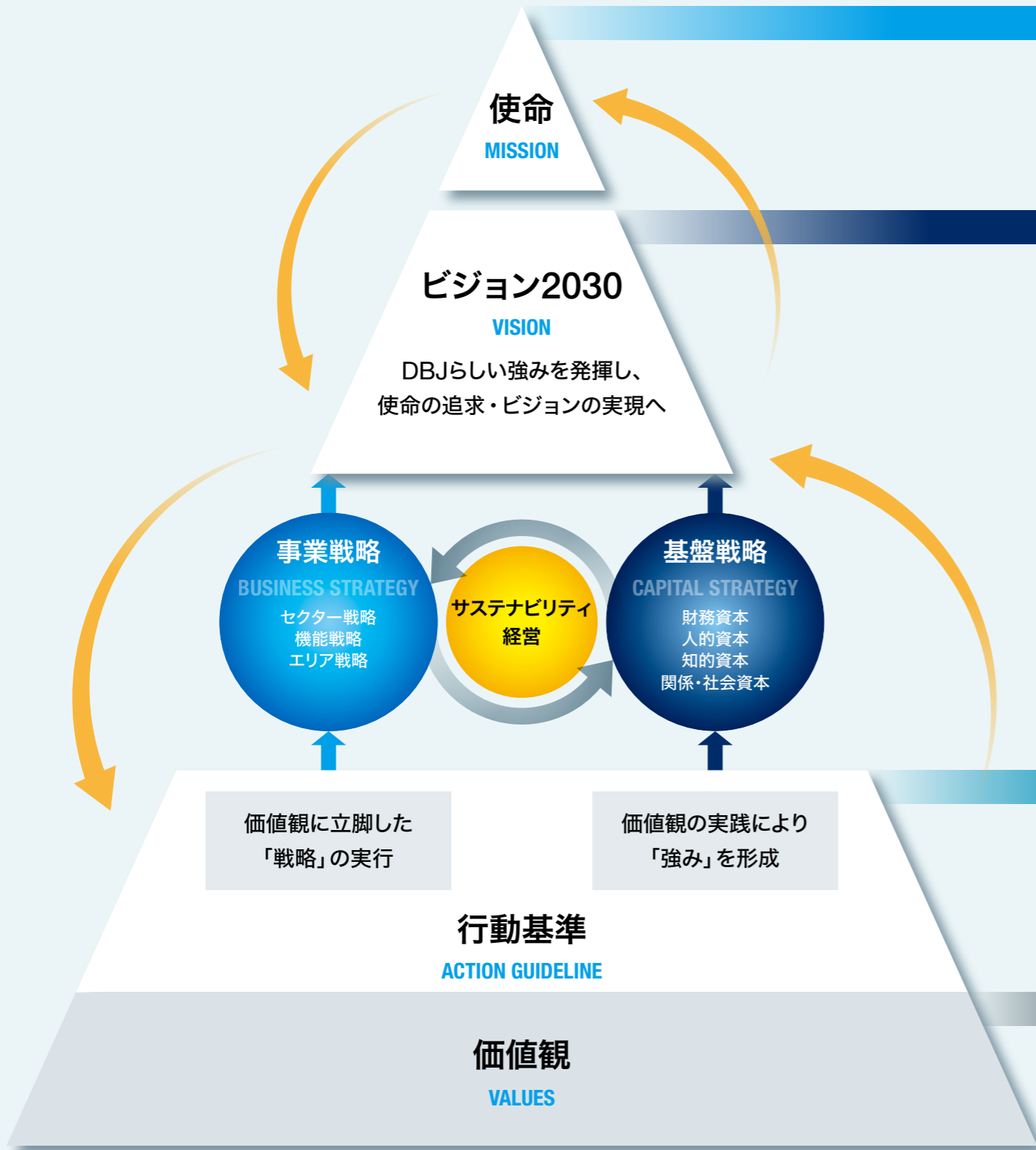
### 危機対応/セーフティネット

大規模災害や金融市場の不安定化などが生じた際には、スタビライザーとして、機動的に適切な危機対応業務を遂行し、セーフティネット機能を発揮してきました。新型コロナウイルスの感染拡大に際しても、幅広い業種・地域の企業の資金繰り支援を迅速かつ適確に実施してきました。

# 企業理念体系

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、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)



# 価値創造プロセス

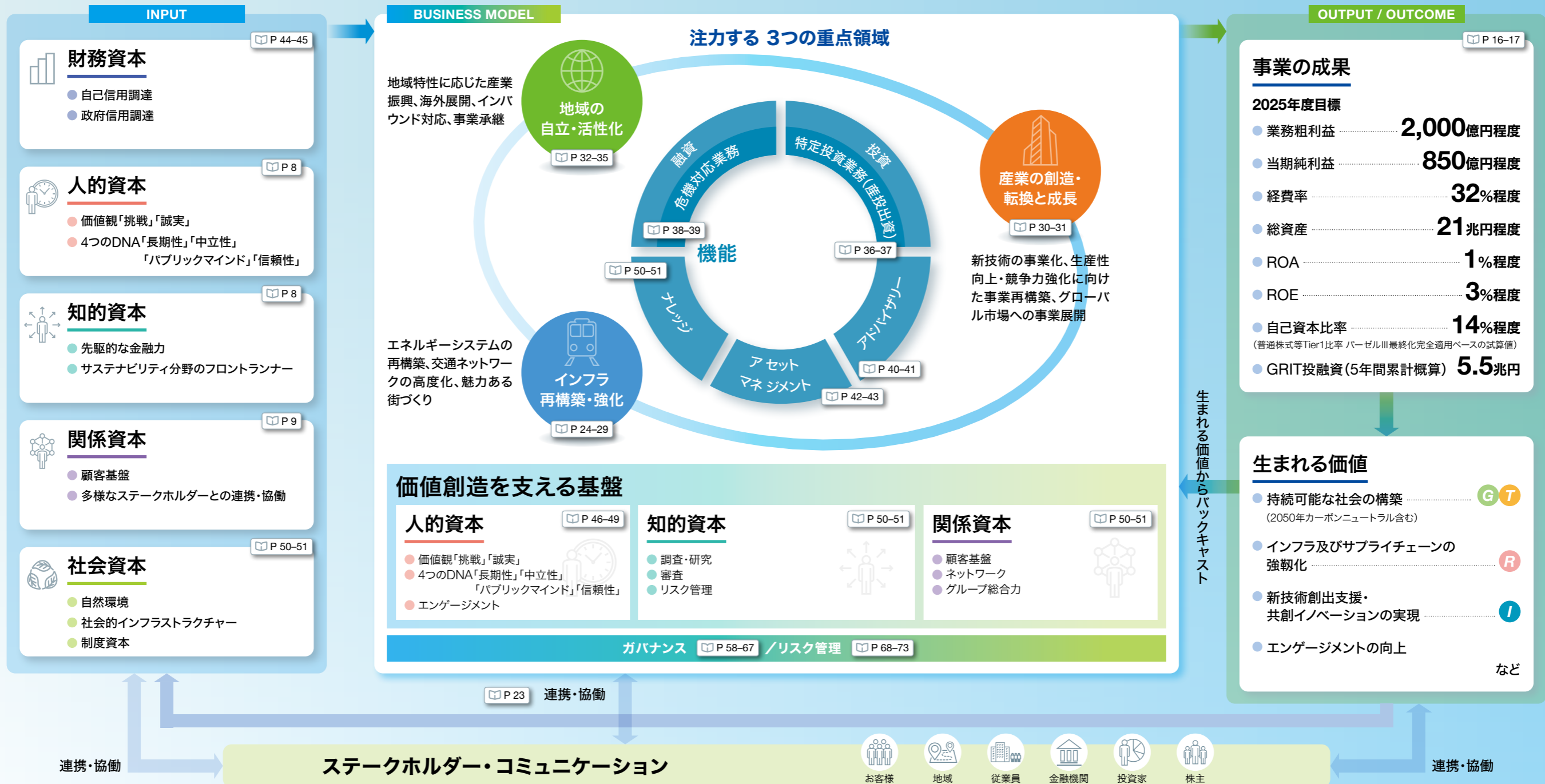
サステナビリティ経営のトップランナーとして、お客様及び社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現すべく、サステナビリティ経営を進めています。

また、サステナビリティ経営の高度化を図りながら、ステークホルダーとの協働・対話を通じて、以下の価値創造プロセスの継続的な改善に努め、創出価値の更なる拡大に向けた取り組みを推進しています。

## DBJ ビジョン2030の実現

### 第5次中期経営計画による取り組み加速 P 16-17

### 外部環境と社会課題 D.A.I.S: Digital, Aging, International, Sustainability



価値創造ストーリー

戦略

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・データ



## 価値創造を支える強み

DBJグループには、日本開発銀行設立以来70年もの間、社会課題の解決を通じて、培ってきた「強み」があります。この「強み」をもとに、リスクマネーやナレッジ等を活用したお客様の課題解決を通じた持続的成長を目指しており、「強み」をさらに伸ばすための施策にも取り組んでいます(P44～51「経営基盤戦略」参照)。

また、職員のマインドに共通する「4つのDNA」が、事業環境や社会課題が変化するなかでも、「強み」の受け継ぎと変化への対応を可能にし、更なる価値創造を牽引しています。

### 人的資本



#### 価値観 4つのDNA

使命を果たす源泉ともいえるのが、企業理念・価値観(「挑戦」「誠実」)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、私たちの独自の事業活動を支えるDBJグループの強みともなっており、これらがあるからこそ、その他の強みも発揮できています。



### 知的資本



#### 先駆的な金融力

前身の日本開発銀行時代から企業の設備資金向け長期融資に取り組み、企業分析力と事業性評価力を磨いてきました。加えて、行動基準に「個の挑戦と協働」を掲げており、プロジェクトファイナンス、DIPファイナンス、PPP・PFI、アセットファイナンスなど、先進的な金融手法を国内黎明期に導入し、数多くの実績を積み重ねてきました。また、お客様の抱える様々な課題に対して、長期的視点に基づき、メザニンファイナンスやエクイティ投資などの手法を駆使しながら、リスクマネーを供給してきました。



#### 国内トップ実績 のサステナブル ファイナンス・ ソリューション

2004年に企業の環境経営度を評点化する融資メニュー「DBJ環境格付」融資を世界で初めて開発して以来、「DBJ BCM格付」「DBJ健康経営格付」とその種類を増やすとともに、「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」やコンサルティングサービスの提供等、お客様との対話を重視しながら、お客様のサステナビリティ経営を支援してきました(累計融資額2兆6,219億円)。2011年には、「DBJ Green Building 認証」を開発し、不動産のサステナビリティ評価にも参入しています。



### 関係資本



#### 業界大手を中心 とした顧客基盤

戦後の復興期より政策金融で日本の成長を支え、現在でも業界の有力企業をはじめとした数多くのお客様を支援しています。60年以上の歴史を持つ「設備投資計画調査」では、調査結果を踏まえた企業経営トップとの意見交換を行うなど、関係資本の強化にも努めています。長きにわたり日本の成長と共に歩んできたDBJグループは、これからも長期的視点に基づいて、お客様に寄り添っていきます。



#### 多様な ステークホルダー との連携・協働

政府系金融機関として生まれ、そのパブリックマインド・中立性から、多様なステークホルダーと強固な連携・協働関係を構築してきました。大規模災害や金融秩序の混乱等の日本の危機発生時には、政府が指定する金融機関として機動的に適切な危機対応業務を遂行し、また、地域の課題に応じて、地域金融機関との協働ファンドにより地域ヘリスクマネーを供給するなど、DBJグループはこれからも結節点として、ステークホルダーの皆様と連携・協働していきます。





## 変容する社会とお客様のニーズに応えるため、 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。

日頃より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。  
本年6月に社長に就任いたしました地下でございます。「統合報告書2022」の発刊にあたり、株式会社日本政策投資銀行を代表して、ステークホルダーの皆様にご挨拶申し上げます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けられた方々に心よりお見舞い申し上げます。DBJグループは新型コロナウイルス感染症に対する危機対応業務を通じて、経済・社会活動の根幹を維持すべく、影響を受けた事業者の方々のご支援と一刻も早い経済の回復に向けた対応に責任を果たしてまいり所存です。特に2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の長期化に伴い大きな影響を受けた飲食・宿泊業の方々を中心に、前例にとらわれない危機対応業務にDBJグループの総力を挙げて取り組んでまいりました。

また、将来を見渡しますと、コロナ禍による、働き方を含めた経済・社会のあり方の変容に加え、急速に進むデジタル化やカーボンニュートラル社会に向けた対応、国際社会の変動に伴う経済安全保障に対する意識も高まっています。このような経済・社会の抜本的な地殻変動は、金融も含めた産業構造の変革をもたら

し、そのリスクに備えるとともに、大きな飛躍の機会にもなり得るものと考えております。また、こうした飛躍を支えるためにも資金供給を含めたイノベーションの社会実装に向けた挑戦も必要になります。

DBJグループはいつの時代でも、社会の課題、地域の課題、そしてお客様の課題に寄り添い、特色あるユニークな金融機関として柔軟に業務内容を進化させてきました。その根底には「経済価値と社会価値の両立」というDBJグループのサステナビリティ経営に通底する考え方があります。本統合報告書では、DBJグループの変わらぬ使命や目指す将来像、共有する価値観といった「企業理念」に加え、「ビジョン2030」、それに至るパスとしての中期経営計画を含めた「価値創造プロセス」について触れることで、「経済価値と社会価値の両立」をどのように実践しているか、ステークホルダーの皆様にご説明させていただきます。

### DBJグループのこれまでのあゆみと 果たしてきた役割と企業理念

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。株式会社化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、そして最近の新型コロナウイルスの感染拡大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、常にお客様や地域の課題に「誠実」に向き合い、そして新しい金融フロンティアに「挑戦」する気概を持って対応してまいりました。そして、お客様や地域の課題に向き合うことで、DBJグループ自身も大きく変化し成長してまいりました。

今後、大きな社会の変化が想定されますが、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かつ的確に伝えていくことが最も重要であり、変わらぬ根底をなすものだと考えております。



株式会社日本政策投資銀行  
代表取締役社長

地下 誠二

## 社長メッセージ

そして、こうした企業理念や共通する価値観を踏まえ、今後もステークホルダーの皆様との対話を踏まえ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すべく「ビジョン2030」を策定しております。

## 「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で反映すべく、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が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総合的であり、かつ、今後の社会やステークホルダーからのご期待に沿うものと考えております。

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ともに、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

DBJグループは、2017年5月に、経済価値と社会価値の両立を目指した持続可能な社会の実現に貢献していくための基本姿勢として、「サステナビリティ基本方針」を定めました。私たちが目指すサステナビリティ経営とは、3つの重点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、お客様と社会のニーズを踏まえ、経済価値と社会価値を不可分一体的に生み出すものです。サステナビリティ経営の高度化を図りながら、ステークホルダーとの連携・協働を通じて価値創造プロセスの改善に努め、更なる価値拡大に向けた取り組みを推進いたします。また、アドバイザリー・ボードや特定投資業務モニタリング・ボードをはじめ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、サステナビリティへの取り組みを加速度的に進めていくことが重要だと考えています。

特に多くの企業にとって共通する重要課題となっております気候変動対応は、「サステナビリティ基本方針」において、持続可能な社会の実現にとって重要なものとしてDBJグループにおける最重要課題の1つと位置付けております。

DBJグループでは、お客様視点に立ち、その脱炭素に向けた取り組みを支援し経営課題の解決を通じて、DBJグループとして2050年までのカーボンニュートラルの実現を目指してまいります。その過程を通じ、日本の競争力を維持・強化し、産業や地域の脱炭素への「公正かつ責任ある移行」を進め、お客様の成長に貢献してまいります。



社長メッセージ

また、DBJはTCFD提言への賛同を2018年6月に表明しており、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についても強化してまいります(P52～55「気候変動への対応」参照)。

## 中期経営計画

世の中を取り巻く環境変化は激しく、経済・社会の動向は不透明になるとともに、社会課題とお客様の経営課題は不可分一体となっていました。そこで、DBJ

グループは、今後の経済・社会変化に大きな影響を与え得るメガトレンドとして特定、整理した「D.A.I.S.」(P23参照)を踏まえ、お客様の課題解決を通じた持続的な社会の貢献に資する今後の取り組み方針として、2021年度から第5次中期経営計画(P16～17参照)をスタートしました。第5次中期経営計画では、「GRIT戦略」と称して、持続可能な社会の実現に向けて、Green、Resilience & Recovery、Innovation、Transition/Transformationの取り組みを、ステークホルダーとの連携・協働のもとで推進してまいります。

## 業務別損益概況(連結)

単位: 億円

|                 | 2020年度 | 2021年度 | 前年度比増減 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| 実態業務粗利益         | 1,641  | 2,180  | 539    |
| 融資損益            | 917    | 953    | 35     |
| 投資損益            | 470    | 1,060  | 590    |
| 役員取引・その他損益等     | 253    | 166    | ▲87    |
| 営業経費            | ▲567   | ▲580   | ▲13    |
| 実態業務純益          | 1,073  | 1,599  | 526    |
| その他特別損益等        | 7      | 23     | 16     |
| 引当・償却等          | ▲342   | ▲738   | ▲395   |
| 税金等調整前当期純利益     | 738    | 885    | 147    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 452    | 576    | 123    |

※ 業務分野の区分表記は、経営管理上のものです。



## 中期経営計画の進捗・ 2021年度の決算

2021年度の決算は、投資先からの配当収入・売却益等によって大きく投資損益が伸びたことにより実態業務粗利益は2,180億円と過去最高を計上いたしました。一方で新型コロナウイルス感染症の影響等を受け引当金等を計上する形となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は576億円の黒字を確保し、前年度比27%の増益となりました。



第5次中期経営計画の進捗としては、注力領域であるリスクマネー供給について、コロナ禍の影響が残る、飲食・宿泊業をはじめとするお客様に向けての集中支援に加えまして、お客様の財務基盤強化や保有不動産流動化、イノベーション分野等でのリスクマネー供給を通じ、お客様のコロナ禍からの回復・成長の支援に取り組んでまいりました。

引き続き、リスクマネー供給機能の強化に注力するとともに、コロナ禍からの回復・成長に向けたお客様の挑戦や財務再構築へのご支援にも注力してまいります。

また、GRIT戦略の取り組みとして5年間で計5.5兆円の投融資実行を目標としておりますが、これは中期経営計画期間を通じた投融資全体の4割程度を想定しております。2021年度のGRIT関連の投融資実績は7,544億円と、危機対応融資を除く投融資約2兆円の4割程度となり、中期経営計画初年度として相応に案件を積み上げることができたと考えております。2022年度のGRIT戦略につきましては、「実績へ繋げる1年」と位置づけ、2021年度以上にお客様との対話を増やしてまいりたいと思います。

なお、長引いております新型コロナウイルス感染症の影響や、国際情勢・金融情勢など著しい外部環境の変化を踏まえた見直し後の財務目標を2023年5月に公表することを予定しております。

### 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、特定投資業務開始以降の累計で152件、9,982億円の投融資を決定しています(2022年3月末時点)。また、民間金融機関などと協働した成長資金

供給に加え、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共に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、2020年5月には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」を設置するとともに、2021年2月にグリーン社会の実現に資する事業等への取り組みを重点的に支援する「グリーン投資促進ファンド」、3月にライフサイエンス産業等の競争力強化・イノベーション促進に対する支援を目的とする「DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド」を、それぞれ新たに設置しました。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、「挑戦と誠実」という価値観、そして政策金融機関時代から変わらず受け継がれてきた「4つのDNA」を体現する人材です。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、時代の要請に応えるべく、挑戦を続けてきました。

DBJグループでは、その価値を体現する職員にモチベーション高くパフォーマンスを発揮できるような仕組みづくりが大事であると考えています。豊富な研修機会を通じて、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の育成に、グループ全体で取り組んでいます。また、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、育児・介護などにかかる就業・休業制度の充実を図っております。DBJグループ全体のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指し、様々な経験を持つ人材が生き活きと働ける組織にしていきたいです。

### 皆様との更なる協働に向けて

最後に、変化が著しい外部環境のなかで、DBJグループはお客様と地域の課題に対し常に寄り添い、その課題に対して「誠実」に向き合い、金融フロンティアに「挑戦」する組織でありたいと考えています。そして特色あるユニークな金融機関として、お客様と地域の成長を通じて我が国の持続可能な成長に貢献してまいれる所存です。

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と考えております。本統合報告書が、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。

2022年8月  
株式会社日本政策投資銀行  
代表取締役社長

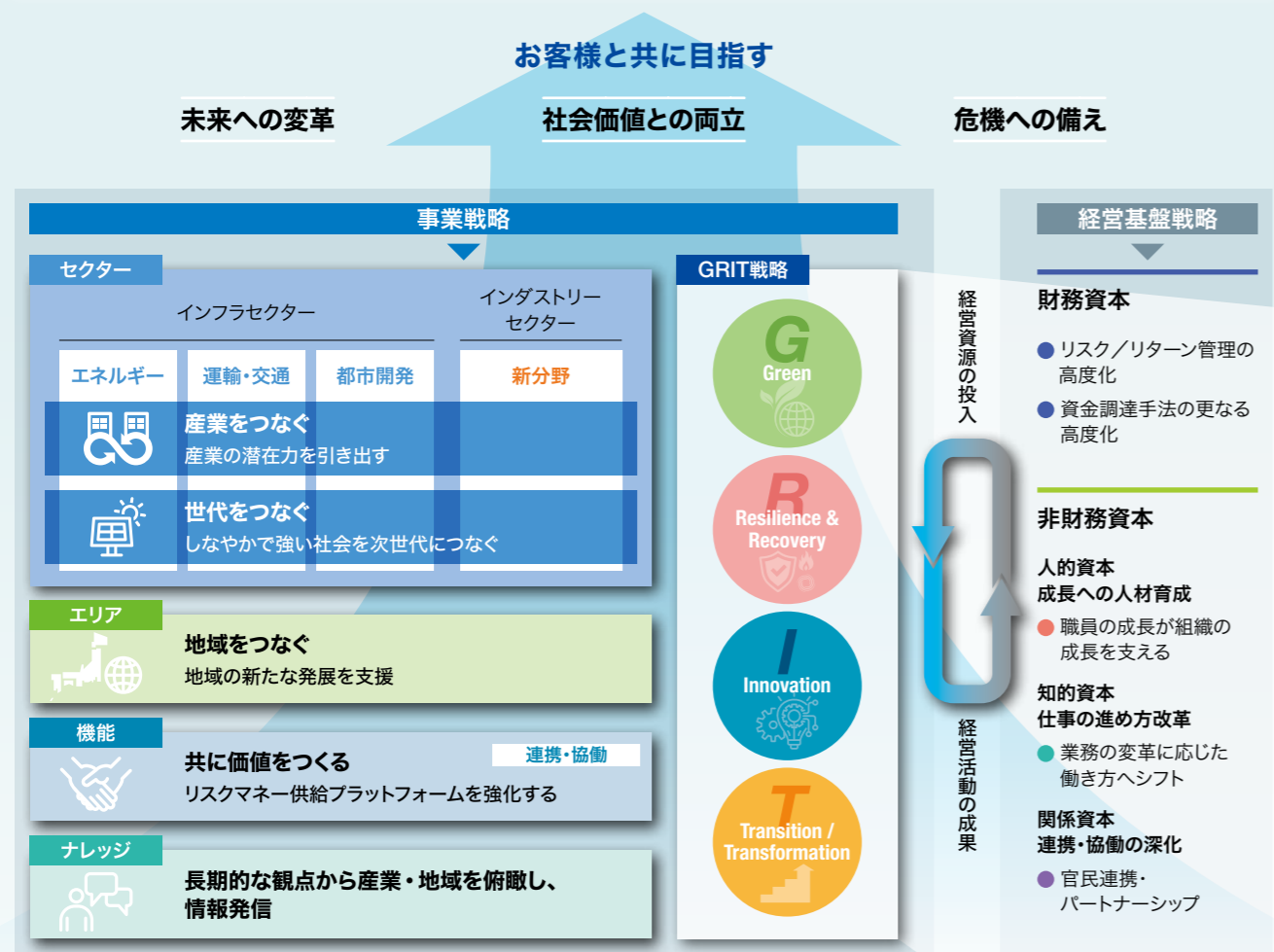
地下誠二

# 第5次中期経営計画

2008年の株式会社化以降の4回にわたる中期経営計画の遂行を通じて、DBJグループは「投融資一体」に向けたリスクマネー供給の強化とリスク管理機能の高度化を進めてきました。

足下では、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不可分一体となるなか、DBJグループとして、民間金融機関等との連携・協働のもと、リスクマネーやナレッジを活用してお客様の課題解決を通じた持続的成長へ貢献するべく、その行動計画として「第5次中期経営計画 つなぐ、共につくる ~Innovation for Sustainability~」を策定しました。なお、新型コロナウイルス感染症の経済・社会に与える影響が未だ不透明であること等を踏まえ、従来の3カ年計画ではなく、5カ年計画としています。

## 今後の経済・社会の抜本的变化への対応



## 財務目標

| 2025年度<br>目標(連結) | 収益性                 |                 |                   |        |                   | 健全性               |                      |
|------------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|-------------------|----------------------|
|                  | 業務粗利益 <sup>※1</sup> | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 経費率 <sup>※2</sup> | 総資産    | ROA <sup>※2</sup> | ROE <sup>※2</sup> | 自己資本比率 <sup>※3</sup> |
|                  | 2,000億円程度           | 850億円程度         | 32%程度             | 21兆円程度 | 1%程度              | 3%程度              | 14%程度                |

2025年度目標については、2023年5月に見直し後の財務目標を公表予定です。

※1 クレジットコストを除く

※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(パーゼルIII最終化完全適用ベースの試算値)

## 第5次中期経営計画進捗

### 危機対応

- 新型コロナウイルス感染症の長期化に伴い、影響が残る飲食・宿泊業を中心とするお客様に対する支援

### リスクマネー供給

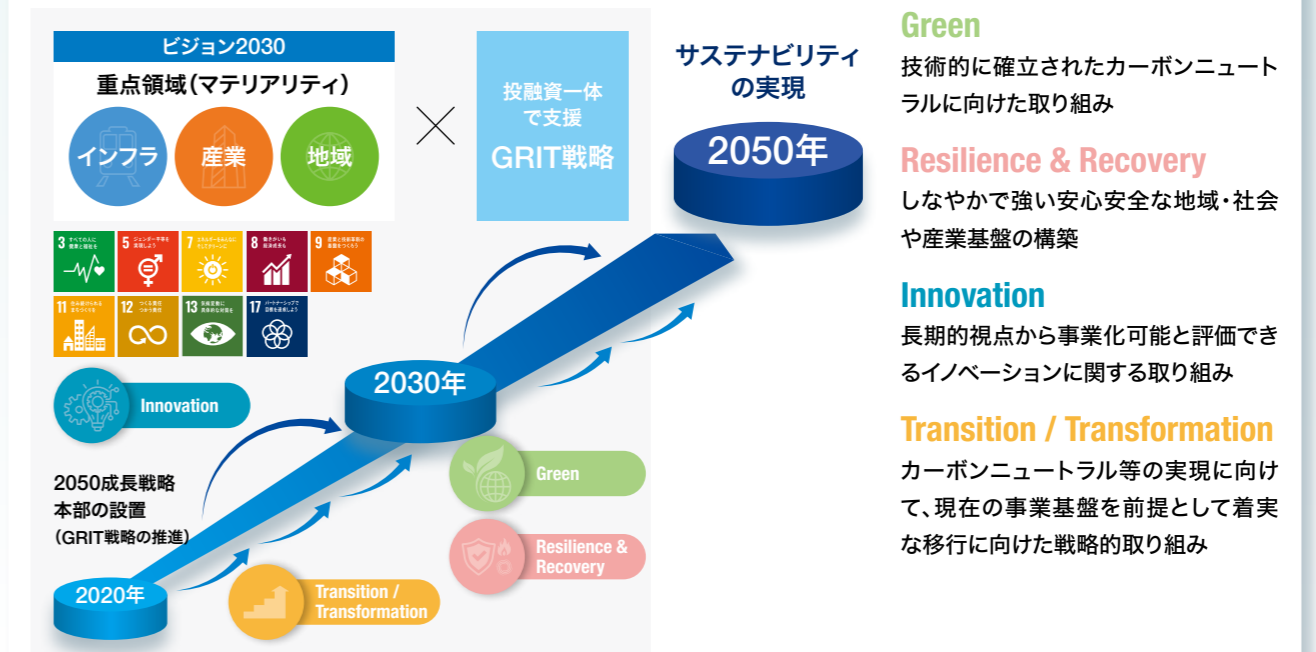
- 企業の財務基盤強化や保有不動産流動化、イノベーション分野等でのリスクマネー供給を通じたお客様のコロナ禍からの回復・成長を支援

### GRIT戦略

- **投融資実績**：2021年4月～2022年3月までのGRIT戦略に関する投融資実績は**7,544億円**  
(危機対応業務を除く投融資全体の4割弱)
- 投融資においては**トランジション・ローン**等の**サステナビリティファイナンスの実績化**や脱炭素に係る**各地域の協議会の運営・参画**等の地域における面的取り組みを推進
- 2050成長戦略本部を起点として**知的資本・人的資本・関係資本を強化**：  
第5次中期経営計画初年度として**全的にナレッジ面での底上げ**と共に、**顧客起点で課題の洗い出し**を実施

## GRIT戦略

DBJグループとして、つなぐ取り組みを推進し、2050年の持続可能な社会の実現に貢献するべく、長期ビジョンを踏まえ2030年に向けた具体的な戦略として、「GRIT戦略」を定めました。GRIT戦略とは、お客様の具体的なニーズを起点としながら、グリーン社会の実現や、しなやかに強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築を目指すとともに、それに向けて、事業化可能と評価できるイノベーションへの取り組みや、現在の事業基盤を前提とした移行に向けた戦略的取り組みを、DBJグループとして重点的に支援していくことを示しています。GRIT戦略を推進するため、2050成長戦略本部(本部長：社長)を設置しております。





## サステナビリティの実現に向けて

日本開発銀行の時代からサステナビリティにかかる課題に取り組んでおり、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進めています。

### DBJのサステナビリティ史

産業公害克服の時代に始まり、時代の変化に応じて、環境対策等サステナビリティにかかる事業に対する支援を行ってきました。

| 1950～  | DBJの取り組み   | 1990～   | DBJの取り組み   |
|--|--|---|--|
| <b>国内外の動き</b><br>1953 水俣病<br>1958 工場排水規制法<br><br>1967 公害対策基本法<br>1968 大気汚染防止法<br><br>1973 オイルショック<br><br>1985 オゾン層保護に関するウィーン条約 | <b>DBJの取り組み</b><br>公害防止融資制度創設<br>1960 汚水処理融資<br>1963 煤煙防止融資<br><br>1970 排煙脱硫融資<br><br>1975 再資源化融資、省エネ融資<br><br>1988 オゾン層保護融資 | <b>国内外の動き</b><br>1993 環境基本法<br><br>2000 循環型社会形成推進基本法<br><br>2002 京都議定書批准<br><br>2003 UNEP FI 東京会議<br><br>2008 リーマン・ショック<br><br>2011 東日本大震災<br><br>2015 パリ協定 | <b>DBJの取り組み</b><br>総合的環境対策融資制度創設<br><br>1993 地球温暖化研究センター設置<br><br>2004 DBJ環境格付融資制度開始<br><br>2006 DBJ防災格付融資制度開始<br><br>2011 DBJ BCM格付融資制度開始<br><br>2011 DBJ Green Building 認証制度開始<br><br>2012 DBJ健康経営格付融資制度開始<br><br>2020 DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン創設 |

### サステナビリティ基本方針

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。

#### 方針項目

- サステナビリティ経営
- 財務資本と非財務資本
- 持続可能な社会への貢献
- お客様の持続的成長
- 地域の自立的発展
- 従業員との協調
- 金融市場の活性化・安定化
- 投資家との対話



<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。

### 環境・社会に配慮した投融資方針

環境・社会に配慮した投融資を行うという観点から、環境・社会に対して重大なリスクまたは負の影響を内包する可能性が高い事業・セクターについて、「環境・社会に配慮した投融資方針」を策定しています。2021年10月より運用を開始し、2022年度も必要に応じた見直しを実施しています。

#### 適用対象となる事業

- セクター横断的に投融資を禁止する事業
- セクター横断的に投融資に留意する事業
- 特定セクターに対する取り組み方針  
(兵器、石炭火力発電、パーム油、森林、炭鉱掘削、石油・ガス、大規模水力発電)



<https://www.dbj.jp/sustainability/effort/resolution/investment.html>  
環境・社会に配慮した投融資方針に関する詳細情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

サステナビリティの実現に向けて

### 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や、気候変動をはじめとする様々なサステナビリティに関する課題への対応方針や取り組み状況について、経営会議傘下の「サステナビリティ委員会」にて審議しています。

### 主な取り組み

ビジョン2030及び第5次中期経営計画を踏まえ、以下のような取り組みを行っています。

|                           |  |      |
|---------------------------|--|------|
| 「GRIT戦略」の推進               | 持続可能な社会の実現に向けた第5次中期経営計画における取り組み方針である「GRIT戦略」のもと、お客様起点で取り組みを進めていきます。<br><br><b>「GRIT戦略」とは</b><br><b>Green:</b><br>技術的に確立されたカーボンニュートラルに向けた取り組み<br><b>Resilience &amp; Recovery:</b><br>しなやかで強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築<br><b>Innovation:</b><br>長期的視点から事業化可能と評価できるイノベーションに関する取り組み<br><b>Transition / Transformation:</b><br>カーボンニュートラル等の実現に向けて、現在の事業基盤を前提として着実な移行に向けた戦略的取り組み | P 17 |
| 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ともに、海外先進事例にも参画しています。   | P 24 |
| DBJ Green Building認証の取り組み | 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。  | P 28 |
| DBJ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。  | P 45 |
| ポセイドン原則参画                 | 海運業界における気候変動対応に金融面から貢献するポセイドン原則に参画しています。   | P 22 |
| 評価認証融資等の取り組み              | 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。また、対話を通じてお客様のサステナビリティへの取り組みの見える化等にも貢献するDBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローンをご提供しています。   | P 20 |
| 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。  | P 54 |
| TCFD提言を踏まえた取り組み           | 2050年にカーボンニュートラルの実現を目指し、そのリスクへの対応と機会について、脱炭素社会(気温上昇幅2.0°C未満のシナリオ)を目指すシナリオを軸にしつつ、気温上昇幅2.0°C以上シナリオを含めて分析を実施したうえで、その分析結果を踏まえた取り組みを進めています。   | P 52 |



サステナビリティの実現に向けて

お客様との対話

DBJグループが培ってきた非財務面に関する”対話力”を活かし、社会課題の解決を目指すお客様の持続的な成長を支援しています。

DBJサステナビリティ評価認証融資

DBJサステナビリティ評価認証融資とは、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する融資メニューです。

2004年に世界で初めて「環境格付融資」を開始して以来、2006年には「BCM格付融資」を、2012年には「健康経営格付融資」を開始しています。

本メニューの最大の特徴は、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インタビューにて確認しているほか、評価後には結果のフィードバック面談により、今後取り組むべき課題の把握や経営の高度化に向けて支援しています。

トランジション・ローン

トランジション・ローンとは、企業の長期的な戦略に則った温室効果ガス削減に向けた取り組みを支援することを目的とした融資です。お客様の気候変動への対策の支援を通じ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ経営コンサルティングサービス

サステナビリティ経営コンサルティングサービスでは、お客様のサステナビリティ経営全体の診断に加え、オーダーメイドのコンサルティングサービスにより、長期ビジョン策定やマテリアリティ特定、TCFD提言への対応等、お客様のサステナビリティ経営の基盤整備や高度化を支援しています。

DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン

サステナビリティ・リンク・ローンとは、借入人のサステナビリティ戦略と整合した目標(SPTs: サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)の達成状況と融資条件を連動させ、借入人及び社会の持続可能な成長を奨励する融資です。

DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローンでは、「双方向の対話」を通じて、お客様のサステナビリティ経営の高度化を動機づける最適なSPTsの設定と、SPTsとして掲げた目標の達成に向けて支援しています。お客様には、対話プロセスを通じたサステナビリティへの取り組みの可視化や、PR効果等のメリットがあります。

トランジション業務推進室

お客様との対話を通じ、カーボンニュートラルの実現に向けて公正かつ責任ある「移行」(トランジション)を着実に支援することが重要と考え、その実現に向けた投融資等の推進を企図した組織として、2022年4月、業務企画部に「トランジション業務推進室」を新設しました。

新たなエネルギーキャリアとしてトランジション上重要となる、水素・アンモニアや蓄電池の活用推進に向けては、単に個々の企業の取り組みを促すにとどまらず、異なる地域特性や多様な産業・関係者を踏まえ、各主体の連携促進が重要となります。トランジション業務推進室では、これらの分野に関する脱炭素への移行にかかる知見を集約するとともに、地域・業種横断的な対応を全社として推進することを目指しています。

加えて、左記のサステナビリティ経営コンサルティングサービス等の展開を強化し、お客様のサステナビリティ経営診断やオーダーメイドのコンサルティングサービスの展開を通じて、お客様との対話を深め、投融資機能とあわせてお客様の事業変革の支援を目指します。

サステナブルファイナンスの取り組み実績

|              | 環境格付          | BCM格付         | 健康経営格付        | 対話型SLL<br>及び<br>トランジション・<br>ローン | 合計              |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------|-----------------|
|              |               |               |               |                                 |                 |
| 2021年度件数(累計) | 29件<br>(748件) | 25件<br>(421件) | 18件<br>(252件) | 7件<br>(9件)                      | 79件<br>(1,430件) |
| 融資累計金額       | 1兆6,684億円     | 5,360億円       | 3,320億円       | 855億円                           | 2兆6,219億円       |

サステナビリティの実現に向けて

社会価値の可視化を通じた企業価値向上

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、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。

お客様が直面する課題解決を通じ、DBJグループとして貢献する9つのSDGsを特定するとともに、SDGsカテゴリーに当てはまらない課題先進国である日本固有の課題についても認識しています。



2020年度に社会価値の可視化及びグループ内リテラシー向上を目的として開始したSDGsフラグについて、2021年度より第5次中期経営計画に掲げる持続可能な社会の実現に向けた戦略や、これに伴う社会価値の可視化を高度化すべく、取り組みを継続しています。

これらのカテゴリーに基づきGRIT戦略を推進することを通じて、「持続可能な開発目標(SDGs)」に貢献しています。



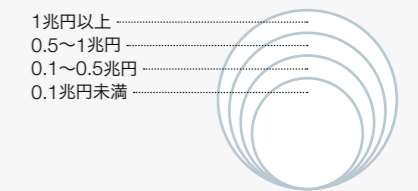
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2021年度実績

期間: 2021年度投融資案件  
対象金額: 3兆2,226億円  
集計方法: 以下のプロセスを通じ、DBJの全行員で策定に向けて取り組みました。

- STEP 1 各担当者が貢献するSDGsカテゴリーを最大2つ選択
- STEP 2 専門部署にて妥当性を確認
- STEP 3 金額をダブルカウントで集計し、金額規模に応じて5段階の大きさを表示



※ 2021年度危機対応融資実績については「9 産業と技術革新の基盤をつくろう」に資する取り組みにカウント



サステナビリティの実現に向けて

イニシアティブへの参画



気候変動への取り組み：ポセイドン原則参画

世界の金融機関が連携し、海運業界の気候変動対応を推進するための枠組みである「ポセイドン原則」に参画し、船舶融資ポートフォリオに起因する温室効果ガス排出削減の貢献度を毎年公表しています。



Poseidon Principles Annual Disclosure Report 2021

自然資本・生物多様性への取り組み：TNFDフォーラム参画

自然資本・生物多様性の保全は、気候変動対応と並ぶ持続可能な社会の実現に向けた重要課題であるとの認識のもと、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) フォーラムへ参画し、積極的に取り組みを進めています。

脱炭素への取り組み：GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ基本構想賛同

経済産業省が設立した、2050年カーボンニュートラル実現及び社会変革を見据え、GXへの挑戦を行い成長実現を目指す企業の産官学との協働の場であるGXリーグに賛同しています。

サステナビリティ経営を支える人材育成

学習テキスト作成、eラーニング実施

サステナビリティ経営を推進しGRIT戦略を加速させるために、行内関連部の知見を結集しサステナビリティに関するナレッジを取りまとめた「GRIT/サステナビリティテキスト」及び「関連用語集」を作成しました。グループ職員が関連するeラーニングを受講し、サステナビリティにまつわるこれまでの潮流を俯瞰し、用語を的確に把握することで、グループ全体の共通認識を高めるとともに、顧客や関係者との積極的な対話へ役立てられるようなプログラムを整えています。



GRIT/サステナビリティテキスト

情報集約基盤の整備

行内イントラネット上に「GRIT/サステナビリティポータル」を設置し、国内の政策動向や海外動向、DBJグループの取り組みの情報を集約するとともに、最新情報をアップデートしながら、組織全体のリテラシー向上に努めています。



GRIT/サステナビリティポータル

行内研修等の実施

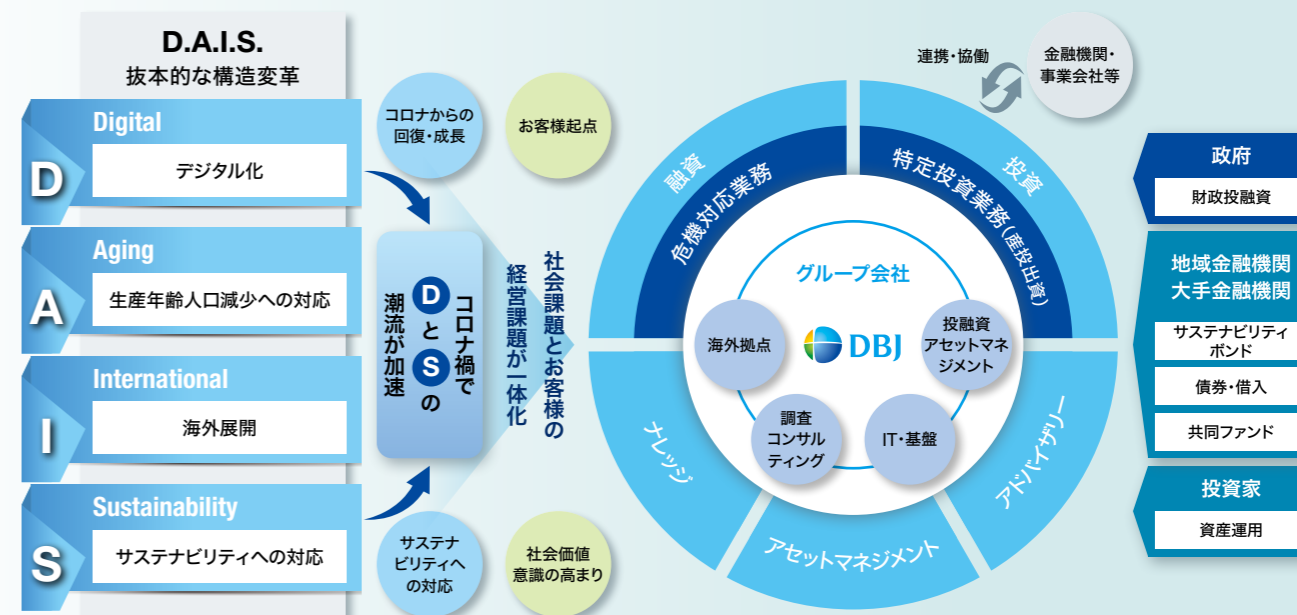
役職員が参加する2050成長戦略本部会合を行い(2021年度実施実績：12回)、重点事項の検討や知見の共有を、行内に展開しています。また、弁護士を招聘しビジネスと人権にかかる勉強会を実施するなど、最新の専門的知見を全行員向けに展開しています。



ビジネスと人権にかかる勉強会

連携・協働による金融市場の活性化・安定化

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

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

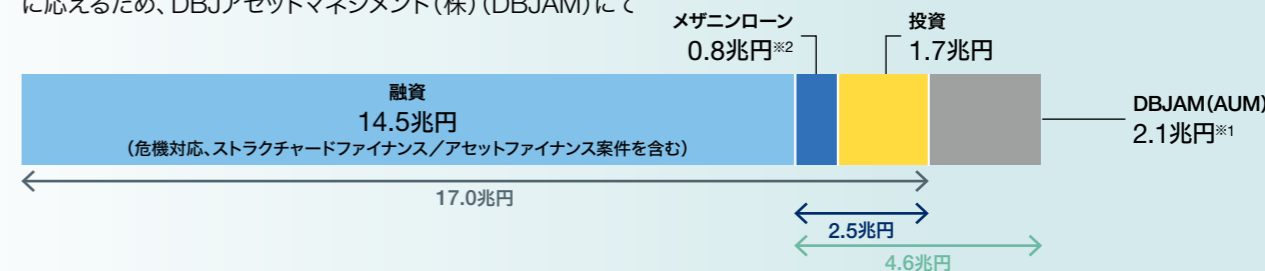
DBJ法に定められた業務であり、DBJグループを特徴づける業務として、引き続き適切な運営を行います。

リスクマネー供給について

DBJグループの投融資残高(約17.0兆円)のうち、有事における危機対応融資(P38~39参照)、案件のリスク特性に応じたプロジェクトファイナンス等の融資業務(約14.5兆円)に加え、投資・メザニンローン等のリスクマネー供給業務(約2.5兆円)を行うなど、特定投資業務(P36~37参照)を含め多様なリスクに応える業務を実施しております。

約2.1兆円の資金をお預かりし、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。DBJAMの預かり資産を合わせ、DBJグループ全体では、約4.6兆円のリスクマネーを取り扱っており、今後もお客様の多様なニーズに応えるべく、リスクマネー供給業務を強化してまいります。

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 DBJAMの預かり資産残高(AUM: Asset Under Management)からDBJ一任分を相殺消去  
 ※2 メザニンローンのうち危機対応案件、ストラクチャードファイナンス案件との重複分については相殺消去  
 ※3 2022年3月末時点



# 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し、産業構造転換期にある我が国エネルギー関連企業の成長を支援するとともに、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

2022年3月末 3.2兆円

## 社会課題

- 人口等のマクロ構造の変化
- 気候変動問題への対応
  - 2050年カーボンニュートラル宣言や2030年度温室効果ガス排出量46%削減の実現
  - 目標達成に向けたトランジション・ファイナンス推進のためのロードマップの重要性の高まり
- 国際的な資源価格高騰の影響、エネルギーコストの増加
- 電力需給逼迫と安定供給の確保
- 脱炭素技術・イノベーションの動向
- デジタル化の進展

## リスクと機会

- グローバル環境の変化や脱炭素化、デジタル化の加速などに対応するための産業構造転換やエネルギー需給構造転換の遅れ
- 産業構造転換やエネルギー需給構造転換への取り組みが産業競争力の強化、ひいては我が国の更なる成長に繋がる可能性
- ソフト・ハード両面におけるイノベーションが生じる機会

## 戦略

近年、2020年10月の2050年カーボンニュートラル宣言、2021年4月の2030年度温室効果ガス排出量46%削減、さらに50%の高みに向け挑戦を続けるという日本政府による目標の表明を踏まえ、日本社会全体で脱炭素に向けたあゆみが加速しています。また、2022年2月には電力・ガス・石油分野におけるトランジション・ファイナンス推進のためのロードマップが経済産業省から公表され、各企業においても脱炭素社会への移行に向けた具体的な道筋の検討が開始されています。

一方で、日本のエネルギー需給構造には多くの課題が残されている状況です。原発再稼働が進まないなかで、高度成長期に構築されたエネルギー設備の高経年化が進み、電力の需給逼迫が懸念される状況が続いています。加えて、ウクライナ危機やそれを契機とする国際的な資源価格高騰の問題もあり、エネルギー安全保障やエネルギーコストの抑制、安定供給の確保など、多面的な観点で課題と向き合う必要があります。

このように多くの課題が山積するエネルギー業界において、DBJグループは、課題に直面しているお客様に寄り添い、対話

を深め、課題解決に向けて共に取り組んでいきます。そして、これまで培ってきたエネルギー業界のお客様とのリレーションを大切にしながら、ESGと親和性の高い新しい金融手法を積極的に取り入れ、リスクマネーを含む円滑な資金提供に注力していきます。特に、再生可能エネルギーや各社のトランジション・ファイナンス推進のためのロードマップに基づく資金需要に対し、他の金融機関と協調して取り組みます。これらの取り組みを通じて、産業全体のイノベーションを支援し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

また、海外においても、世界レベルでの脱炭素社会の実現に貢献すべく再生可能エネルギー等への投融資に取り組み、先行するマーケットにて得た経験・知見を、日本における産業構造転換や企業の競争力強化への支援に還元してまいります。

さらにDBJグループとして、エネルギー分野におけるアセットマネジメント業務を通じ、カーボンニュートラルの実現に向けて国内外で生じる投資機会と、機関投資家等の資金を結びつけるようマーケットの育成に努めます。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### 再生可能エネルギーへの戦略的共同投資を通じた カーボンニュートラル社会実現の支援

関西電力(株)と大阪ガス(株)と共同し、2021年6月及び7月に、カナダの再生可能エネルギー発電事業者であるEtrion Corporationが国内で所有する4つの発電所を取得しました。

関西電力グループ及びDaigasグループは、太陽光をはじめとした再生可能エネルギー電源の保有ならびに普及・拡大に向けた取り組みを通じて2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、環境貢献に寄与する取り組みを推進しております。

両社との本共同投資をはじめとして、今後も国内外の太陽光発電や風力発電プロジェクトをはじめとした再生可能エネルギー電源に対するリスクマネー供給を通じ、2050年カーボンニュートラルに向けたお客様の取り組みを支援してまいります。



宇石太陽光発電所



<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ともに、世界のトランスポーター・ファイナンス市場と日本の金融市場の橋渡しをします

## 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

2022年3月末 3.2兆円

## 社会課題

- 新型コロナウイルス感染症の影響
- 人口減少・少子高齢化
- 安全・安心で持続可能な運輸・交通インフラの整備
- ヒト・モノの移動の増加や運輸・交通インフラ充実の過程における、新たなサービスの構築や環境負荷などへの対応

## リスクと機会

- 運輸・交通セクターの持続的成長やネットワーク高度化に向けた課題解決
- 世界規模で進む脱炭素に向けた枠組みへの積極的な貢献

## 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、トランジション・ファイナンスの分野や投資機能も活用した様々な投資プロダクトの提供にも注力していきます。

脱炭素に向けた枠組みへの積極的な貢献も、ボーダレスなヒト・モノの移動を実現するうえで、必要不可欠な取り組みであると考え、国際海事機関(IMO)が掲げる中長期的な温室効果ガス削減目標の達成に資する海運業界における気候変動対応に、金融面から貢献することを目的に、「ポセイドン原則(The Poseidon Principles)」に署名、参画するなど、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。

## GRIIT 戦略 × Project Spotlight

### (株)商船三井に対し、LNG燃料フェリー2隻を資金用途とするシンジケーション方式トランジション・ローンを組成

我が国でも有数の総合海運事業者である(株)商船三井(MOL)は、2021年6月に「商船三井グループ環境ビジョン2.1」を策定し、2030年までにLNG燃料船90隻、2035年までにネットゼロ・エミッション外航船約110隻の導入等を通じ、海運業界のなかでも先駆けて2050年までにMOLグループ全体でネットゼロ・エミッションの達成を目指す目標を掲げています。かかる戦略の一環として、MOLグループは日本初となるLNG燃料フェリー2隻(「さんふらわあ くれない」「さんふらわあ むらさき」)を大阪～別府航路へ導入しました。DBJは、本船投入航路や建造される造船所に近接する西日本地域所在の地域金融機関等を中心に11行が参加するシンジケーション方式トランジション・ローンを組成しました。トランジション・ローンとしては初めて経済産業省のクライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業に採択された本ローンの組成を通じ、海運業界・MOLグループの脱炭素への移行を金融面から支援いたしました。



(株)商船三井 さんふらわあ くれない



<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

社会課題を先取りしつつ、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、不動産金融市場の発展に貢献していきます

## 主な事業分野

都市開発事業、不動産保有特定目的会社、リート向け投融資、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

2022年3月末 1.9兆円

## 社会課題

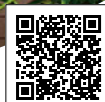
- 労働人口減少、働き方改革等による社会的価値観の変化
- 少子高齢化に伴う生活環境の変化
- 新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえた社会経済変革
- グローバル化への対応、都市の国際競争力向上
- 気候変動、不動産の省・創エネルギー、脱炭素への対応
- 都市のレジリエンス強化を含むESG課題への対応
- 技術革新への対応(スマートシティ等への対応)

## リスクと機会

- 労働人口の減少や社会的な価値観の変化による、不動産(オフィス等)の存在意義や提供価値の再定義の必要性
- 社会・経済の変革も想定した新たな街づくりのあり方(住宅、商業、物流、観光施設等)
- ESG、デジタル化等に対する不動産業界の取り組みの加速、及び新規ビジネスの創出



<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/](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。



## 戦略

デベロッパーへの融資や、リートに対する投融資、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。都市開発分野は事業規模が大きく、裾野も広く、国民生活のあらゆる側面に関連するため、投融資拡大や不動産運用を通じた社会的インパクトは大きくなります。また、企業社会、住民の生活及び都市開発分野全体が、少子高齢化、労働人口の減少、さらには気候変動への対応等を迫られており、お客様のビジネスモデルも急速な変化を余儀なくされる可能性があります。このように不確実性が高まる環境下こそ、DBJグループは、長年かけて醸成してきたパブリックマインドと、それを基礎にして得られる社会的信用や事業に対する長期的・公共的視点を、社会の環境変化に伴い価値が周期的・長期的に変動する都市開発分野において必須となる素養として重視しています。これらの価値観を踏まえ、お客様に対して、多面的、総合的な金融ソリューションを提供してまいります。

多様な投資家によるグローバルな不動産投資が進むなか、その重要性が増してきている、「ローカルな財である不動産と

グローバルな金融市場をつなぐ役割(ローカルに根ざした情報力・リレーション力・対応力)」を發揮していきます。

ESGの分野では、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年にDBJ Green Building認証を創設し、2014年より、(一財)日本不動産研究所(JREI)との間で共同運営体制を構築しています。引き続きJREIと共にDBJ Green Building認証の一層の普及に加え、認証制度の不動産価値への反映を進めてまいります。

また、2021年には不動産の環境負荷をモニタリングし、社会の脱炭素化を支援するデータプラットフォーム事業を担う企業として、(株)Arc Japanを新規設立しました。DBJグループ及び(株)Arc Japanは、不動産の環境性能の見える化を促し、改善に向けた努力が金融に繋がる仕組みを提供することにより、国内不動産のサステナビリティ向上と脱炭素社会への移行(トランジション)を目指します。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### 仙台市における木造オフィスビルの開発を目的としたSPCへの出資

地域金融機関等と共同で、仙台市において、木と鉄骨の混構造による環境配慮型オフィスビルの開発を目的とした特定目的会社(SPC: Special Purpose Company)に出資しました。

持続可能な社会の実現に向け、不動産分野でも、建築物の施工、利用、資材の製造や廃棄時を含むライフサイクルを通じてCO<sub>2</sub>排出量を削減することへの期待が高まっています。木材の建築利用は、資材製造時の環境負荷が低く、木材自体の炭素貯蔵効果とあわせてCO<sub>2</sub>排出量削減施策として有望であり、かつ、林業サプライチェーンの整備への寄与も期待されます。

事業関係者が各々の経営資源を結集し革新的な取り組みを推進する本事業が、それぞれの競争力強化に加え、木材供給体制の高度化を通じたサプライチェーンの強化、地域経済の活性化にも寄与するものと評価し、「特定投資業務」における資金枠「グリーン投資促進ファンド」による支援を行うこととしました。



仙台国分町プロジェクト バース図



## 産業の創造・転換と成長

## 産業分野

業界を横断する再編・連携など、既存の業種の枠を超えた取り組みが加速する産業分野において、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貢献します

## 主な事業分野

産業分野における事業者・プロジェクトへのファイナンス、アドバイザーサービスの提供

- ▶ 製造業
- ▶ 小売・食品
- ▶ ホテル・旅館・観光等
- ▶ 通信・放送・メディア
- ▶ ヘルスケア

## 社会課題

- カーボンニュートラルの目標実現に向けた産業構造転換への対応
- 戦略的な国内産業基盤の確保
- 日本の技術優位性の確保に向け、科学技術を活用したイノベーションの推進
- スタートアップ向け支援の不足

## リスクと機会

- フィンテック等の金融技術革新
- お客様の課題解決に向けた独自の付加価値提供
- 業界再編等による事業基盤強化
- 新技術事業化に向けたイノベーションの推進
- 業界横断的な取り組みによる新産業創造
- スタートアップを含むベンチャー企業支援

## 戦略

DBJがカバーする様々な産業セクター、個々のお客様に対する深い専門知識を背景に、各種ファイナンス機能やナレッジ、公益性・中立性に根ざした独自のネットワークを総動員し、お客様の成長支援や競争力強化、事業ポートフォリオ再構築、スタートアップを含む新規事業開発、海外展開、他社や他業種との協業、資本政策の最適化、政府の産業政策との連携等、多様な領域でお客様の課題解決を実現します。

2020年、「業種の枠を超えた新産業創造」を目的とし、企業金融第1部及び企業金融第2部を統括する「インダストリー本部」を新設しました。社会やお客様のイノベーション、サステナビリティ、トランジションの課題解決に対して、既存の業種の枠組みにとらわれず、「産業をつなぐ」ことをテーマに、業界横断的な取り組みをサポートしてまいります。

カーボンニュートラルに向けた対応においては、カーボンリサイクルや資源循環等の活動を支援・評価するサステナビリティファイナンスの提供や、カーボンニュートラルの潮流を踏まえ加速するお客様の事業ポートフォリオ改革へのリスクマネーやアドバイザーサービスの提供や、水素・アンモニア等の脱炭素に関する技術開発や次世代空モビリティ等の社会実装に向けた取り組みへのファイナンス・ナレッジ機能の提供に取り組んでまいります。また、5GやIoT等の技術発展によりニーズが高まる情報通信インフラ整備や各産業におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)推進に向けた取り組みに対してもファイナンス・ナレッジの両面からサポートしていきます。

さらに、これらの実現に向け、提案力を中心とした職員個々の能力の向上、行内連携深化を通じたチーム力の強化にも取り組んでまいります。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

## (株)アールプラスジャパンへの資本参加を通じプラスチック資源循環社会の実現に貢献

使用済みプラスチックの再資源化技術の開発や実用化に取り組む(株)アールプラスジャパンに対して資本参加しました。

近年、プラスチックによる海洋生物への影響・生産時及び廃棄時のCO<sub>2</sub>大量排出などが問題視されており、使用済みプラスチックの再資源化はそれらの社会課題の解決策として注目されています。当社が開発を進める技術の活用により、従来技術に比べ、再資源化工程の省プロセス化、CO<sub>2</sub>排出量やエネルギー消費量の抑制、環境負荷の低い効率的なプラスチックの再資源化が期待されます。当社への出資を通じ、プラスチック資源循環社会の実現を推進するとともに、産業の競争力強化に貢献してまいります。



(株)アールプラスジャパンとの対談

## Society5.0挑戦投資制度

我が国の社会課題の解決に向けて、新たな価値観で新産業を創造することを旨とし、持続可能でより良い社会づくりに貢献する活動に対して投資する枠組みです。2020年の創設後、4社への投資を実行しています。

※ Society5.0とは、サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会

| 企業名                 | 事業領域(新業種分類)               |
|---------------------|---------------------------|
| エクセルギー・パワー・システムズ(株) | 次世代型ニッケル水素蓄電池(蓄電池 × サービス) |
| (株)SkyDrive         | 空飛ぶクルマ・ドローン(自動車 × 航空機)    |
| (株)CROSS SYNC       | 遠隔ICU・医療DX(医療 × デジタル)     |
| (株)FLOSFIA          | 次世代パワー半導体(素材 × エネルギー)     |



<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。





## 地域の自立・活性化

## 地域

「地域と東京」「地域と地域」「地域とグローバル」をつなぐ役割を意識し、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の提供

- ▶ 投融資業務
- ▶ 企画調査業務
- ▶ コンサルティング業務

## 業務提携金融機関数の累計

2022年3月末 111機関

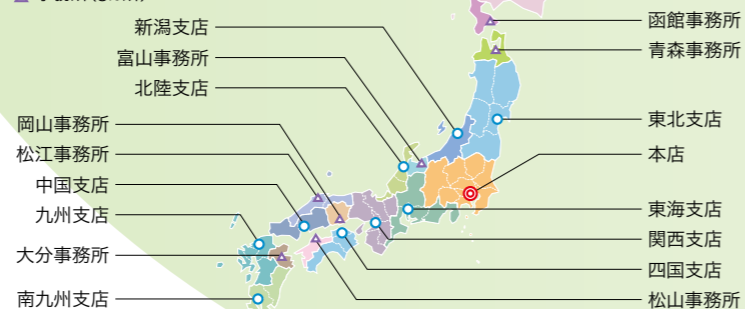
## 社会課題

- 中長期的な人口減少
- 新型コロナウイルス感染症による交流人口型産業への打撃（観光業等）
- 地域におけるサステナビリティ推進役の不足

## リスクと機会

- 働き方やサプライチェーン変化による地域需要の高まりの可能性
- 地域企業の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地域企業価値の維持向上
- 地域金融機関と連携した脱炭素に向けた取り組みの支援

- 本店
- 支店(10カ所)
- ▲ 事務所(8カ所)



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

各エリアにおける事例・ケーススタディは、DBJウェブサイトをご覧ください。

## 戦略

地域の新たな発展を支援するため、以下のようなサービスを提供します。

## 地域金融機関との連携

近時、地域におけるサステナビリティの推進役として地域金融機関に対する期待が高まるなか、こうした分野に関する幅広いテーマを網羅すべく、全国の地域金融機関を対象に「DBJサステナセミナー」を3回シリーズで開催しました。また、地域金融機関のお客様のサステナビリティ経営の導入を支援するコンサルティング業務などにも取り組んでいます。DBJグループでは、ファイナンスに加え、情報発信やコンサルティングなどにより、地域金融機関の皆様と連携しつつ、地域の課題解決に貢献してまいります。

## M&amp;A等海外情報提供

カーボンニュートラル等への対応や、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。

## ナレッジ提供

地域カーボンニュートラル推進協議会の取り組み支援等の産業×地域の視点に立った調査・企画の実施、(財)日本経済研究所内の「社会インパクト評価チーム」一体による成果連動型民間委託契約方式(PFS: Pay For Success)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB: Social Impact Bond)等の官民連携プロジェクト組成支援、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた観光型都市の戦略にかかる調査・提言、スポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベントの社会的価値に関する調査等、DBJグループの有するナレッジ提供を通じて、特色ある地域資源の維持と共に、地域に人を惹きつける新たな地域資源の発掘を支援しています。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

日本初の全国版サーチファンド立ち上げ  
—事業承継の新たなソリューションを提供—

(株)日本M&Aセンター、キャリアインキュベーション(株)等と共に、国内の中小企業の後継者不在等の課題解決を目的として、(株)サーチファンド・ジャパンを設立し、日本初となる全国を対象とした「サーチファンド」モデルの投資事業を開始しました。「サーチファンド」とは、米国で始まったプライベートエクイティファンドの一種であり、経営者を目指す人材が投資家の支援のもとに中小企業を承継し、経営者として企業の再成長を実現させる仕組みです。DBJグループは、サーチファンドの普及を通じて、経営者を目指す若手人材と中小企業をつなぎ、多くの優秀な人材が中小企業を承継し再成長させることによって、地方の中小企業の事業承継問題の解決や経営人材の育成を促進し、日本企業の競争力を強化することを目指しています。



担当者ミーティング風景



## 地域の自立・活性化

## 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、DBJと一体的に活動

## 社会課題

- 新型コロナウイルス感染症によって落ち込んだグローバル経済の回復
- 全世界的課題であるカーボンニュートラルの実現、その実現のための技術革新及びイノベーション
- ロシア・ウクライナ情勢に起因する地政学リスクの高まり、それに伴うグローバルサプライチェーンの見直し、各国の経済・エネルギー安全保障の強化

## リスクと機会

- ロシア・ウクライナ情勢に起因する地政学リスクの高まりや、全世界的なインフレーション懸念
- 新型コロナウイルス感染症により停滞した経済の回復に伴う、国内企業のグローバル展開ニーズの再拡大
- カーボンニュートラルに向けたエネルギー、産業、インフラ分野等のサステナビリティ・トランジション・ファイナンス需要の拡大



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

各エリアにおける事例・ケーススタディは、DBJウェブサイトをご覧ください。



## 戦略

グローバルにおける新型コロナウイルス感染症により落ち込んだ経済の回復状況、またロシア・ウクライナ情勢に伴う各エリアでの地政学リスクの高まりの影響を見定める一方で、第5次中期経営計画における主な施策内容として掲げている「GRIT戦略」及び、海外各エリアにて議論されるカーボンニュートラルに向けたサステナビリティファイナンス関連の動きを踏まえ、セクター戦略を軸とした海外業務・拠点戦略をもとに、DBJグループ一体として海外業務を展開し、獲得した知見の日本国内への還元等に取り組んでまいります。

特に、エネルギー、運輸・交通などのインフラ分野、食農をはじめとする産業分野については、国内外一体の戦略に基づき、セクター戦略の担当部署、投資やストラクチャードファイナンス等といった金融機能の担当部署、海外拠点が連携して取り組むことで、国内産業の海外展開支援や、海外の先進的知見の国内市場への還元の見地も含めて投融資を行います。

国内各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、調査・アドバイザー機能を活かして、また、必要に

応じて投資の機能を活用し、進出にかかる課題解決をサポートします。海外拠点の機能を活用し、日本国内のみならず、現地からもサポートできる体制を構築し取り組んでいきます。

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。また、前述の活動を通じて、海外の投融資機会の獲得に努めることで、資産運用事業とのシナジーを目指します。

これらを実現させるにあたり、海外拠点については、ネットワークワーキング、ソーシング、交渉サポート、モニタリング、リサーチといった機能にリソースを集中させながら、拠点ごとにDBJグループ全体のなかで最も能力を発揮できる分野を強化していきます。また、これらセクター戦略を軸とした海外業務・拠点戦略を実現させるべく、各種業務基盤の整備を行ってまいります。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

トランジションをテーマとしたインフラファンド  
Brookfield Global Transition Fundへの参画

カーボンニュートラルに向けた産業の移行を支援するトランジション・ファイナンスは、DBJグループのGRIT戦略の柱である一方、我が国における具体的な運用手法は未確立であるため、日本企業によるトランジションの更なる促進のために、海外での動向及び具体的な案件を理解する必要があると考え、2021年12月、Brookfield Global Transition Fundに参画しました。当ファンドの運用会社であるBrookfield Asset Managementは、国連気候アクション・ファイナンス特使のMark Carney氏をVice Chair及びHead of Transition Investingに迎え、再生可能エネルギーの投資運用で培ったノウハウを活用し、グローバルにトランジションの課題に取り組んでいます。投資実行後は、投資担当者間で当ファンドの投資案件を題材にトランジション・ファイナンスの実務に関する理解を深めると同時に、Mark Carney氏とDBJ経営陣の面談を通じてトランジションに関する世界的な潮流及び日本の現状について意見交換を実施しています。





# 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

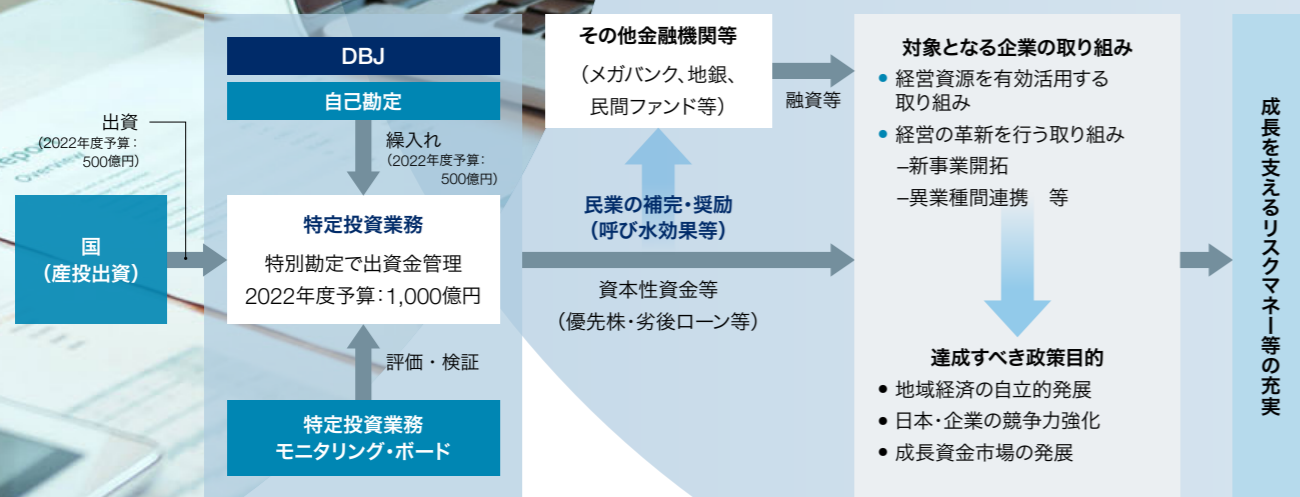
## 概要

特定投資業務は、民間による成長資金の供給の促進ならびに地域経済の活性化及び我が国企業の競争力強化のため、成長資金の供給を行うものです。また、指定金融機関として、内外の金融秩序の混乱、大規模災害、感染症等の被害に対処するために必要な資金の供給を行う危機対応業務にも取り組んでいます。

## 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、2022年3月末時点で累計152件、9,982億円の投融資を決定しており、投融資実績額9,621億円に対して誘発された民間投融資額は6兆2,313億円となっています。



<https://www.dbj.jp/service/invest/special/>  
特定投資業務に関するご案内・取り組み事例はDBJウェブサイトをご覧ください。

## 特定投資業務の全体像

### DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド

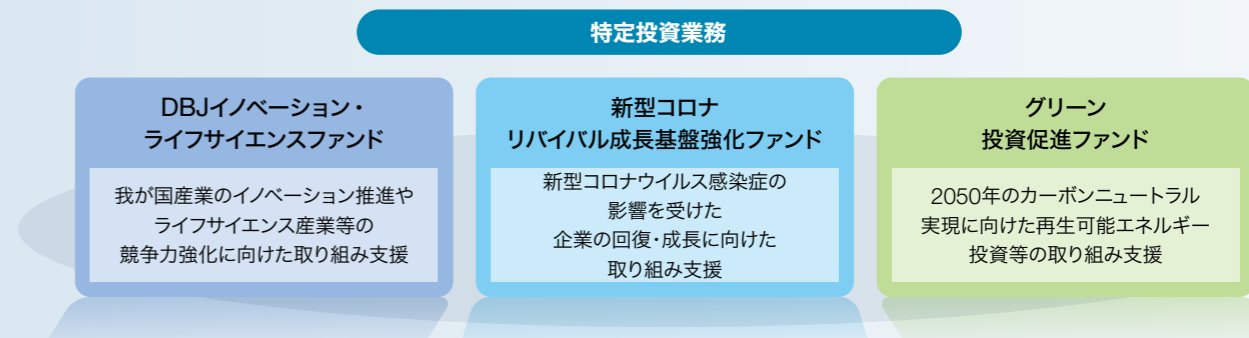
「成長戦略フォローアップ」(2020年7月17日閣議決定)等を踏まえ、ライフサイエンス産業等の競争力強化に対する支援を明確化すべく、2020年3月に設立した「DBJイノベーションエコシステム活性化ファンド」を2021年3月に改称し、スタートアップ等への支援を行っています。

### 新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド

「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」(2020年4月7日閣議決定)等を踏まえ、事業者のコロナ禍からの迅速かつ着実な回復・成長を支援すべく、2020年5月に設置しました。

### グリーン投資促進ファンド

「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」(2020年12月8日閣議決定)等を踏まえ、再生可能エネルギー事業をはじめとする、資源や環境の持続可能性を考慮した事業等を支援すべく、2021年2月に設置しました。



## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### 「ICU Anywhere」の実現を企図した 将来の医療提供体制の構築を目指すスタートアップを支援

(株)CROSS SYNCは、横浜市立大学附属病院のICU(集中治療室)の専門医らにより設立された大学発のスタートアップです。「患者の急変や死亡を減らしたい」という思いから、生体情報や画像解析により複数患者のモニタリングなどを遠隔でも常時行える医療データ統合分析アプリケーション「iBSEN(イブセン)」の開発・運用を企図しており、医療従事者の専門知識とAIなど情報技術を掛け合わせた情報の抽出・表示方法及び治療優先度の早期判断・共有の仕組みが、急性期医療の現場への支援として革新的であることから、「特定投資業務」を活用し、コニカミノルタ(株)、豊田通商(株)、(株)ファインデックスなどと共に出資資金を拠出しました。

DBJグループは役員派遣や多くの関係者をつなぐ役割などを果たすことで、本製品の発展・普及の支援ならびに医療従事者不足を一因とする様々な社会課題の解決を通じて、どこでも最適な医療を享受できる社会の実現を目指します。



iBSENアプリケーション



危機対応業務

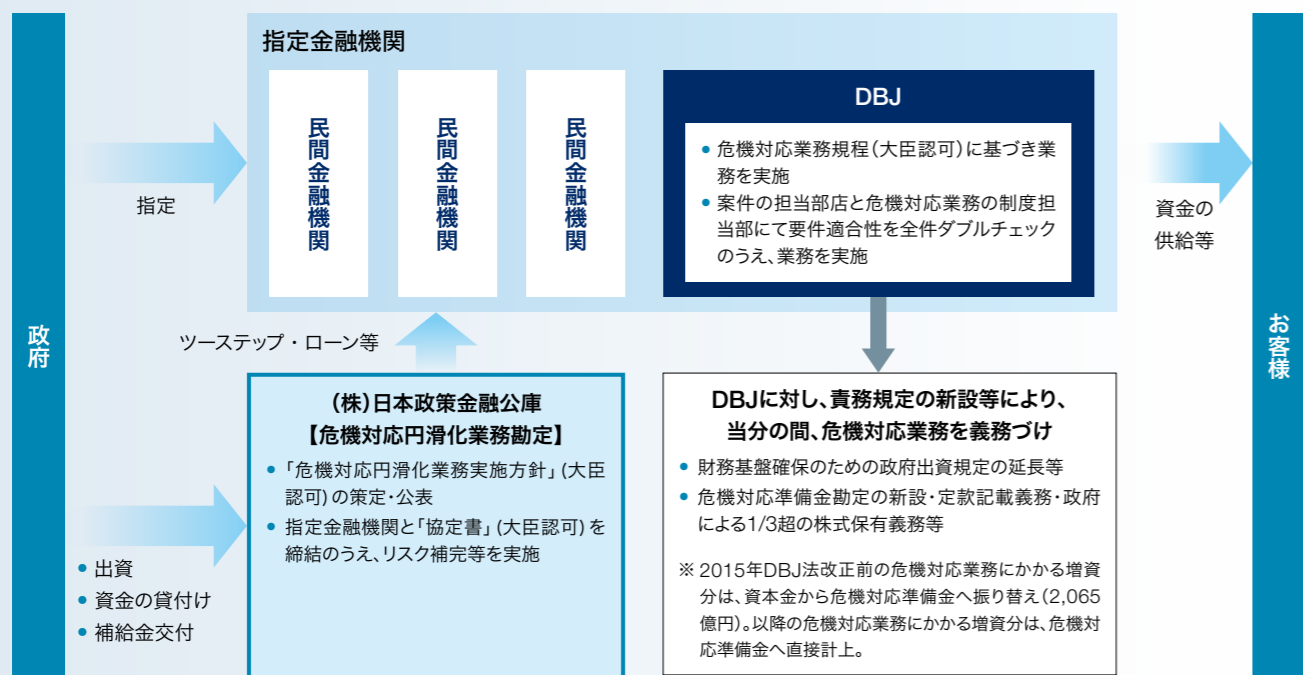
危機対応業務を通じ、経済社会・市場が内包する不安定性に対するスタビライザーとしての機能を果たします。

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(P39「新型コロナウイルス感染症への取り組みについて」参照)。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ます。

危機対応業務のスキーム



これまでの取り組みと実績



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 (2022年3月末時点)

危機対応融資及びCP購入の実績の累計

- 融資額 : 8兆7,152億円 (1,652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

2兆4,957億円 (492件)  
うち2021年3月29日以降に実施した中堅企業及び飲食・宿泊等の大企業向けの累計  
2,496億円(100件) (2022年3月末時点)



<https://www.dbj.jp/service/finance/crisis/?sc=1>  
危機対応業務に関するご案内・取組事例は、DBJウェブサイトをご覧ください。

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。

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。

新型コロナウイルス感染症への取り組みについて

危機対応業務の実施について

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月末に相談窓口を開設し、2020年2月以降独自の「地域緊急対策プログラム」にて対応してまいりました。そのようななか、2020年3月19日に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が政府により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。

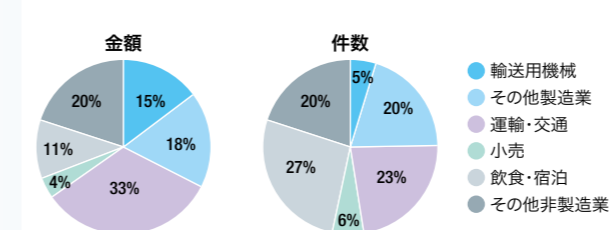
引き続き、代表取締役社長を本部長とする「コロナ対策本部」のもと、指定金融機関として危機対応業務の迅速かつ適確な実施を図ることに加え、「地域緊急対策プログラム」等によるDBJ独自の資金供給体制の整備、地域金融機関との連携の強化等を通じて、新型コロナウイルス感染症による被害を受けた事業者の皆様のニーズに対して、雇用確保や与信維持等、今次危機対応業務の趣旨を踏まえつつ、民間金融機関等とも連携・協働して取り組んでいます。

飲食・宿泊等の事業者に対する支援策強化

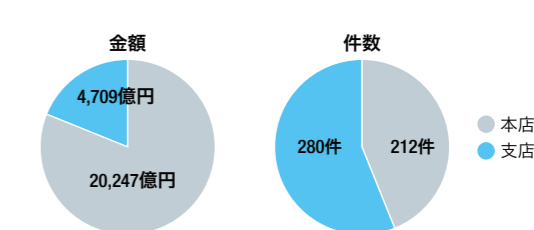
多くの雇用の担い手である飲食・宿泊等をはじめとする事業者を取り巻く経営環境が一段と厳しさを増すなか、2021年3月に政府より、かかる事業者に対する支援強化の要請を受け、「コロナ対策本部」の統括下に、「危機対応業務特別対応室」を新設するとともに、同対応室内に「飲食・宿泊専門チーム」の立ち上げを行い、特に飲食・宿泊等の事業者に対する審査期間の一層の迅速化を図っています。

また、2021年3月29日以降には、時限的・集中的な措置として中堅企業及び飲食・宿泊等の大企業を対象とする資本性劣後ローンの金利負担の軽減や、飲食・宿泊等の中堅・大企業を対象とする優先株式の引受ファンド(DBJ飲食・宿泊支援ファンド投資事業有限責任組合)の設立等、様々な施策を講じています。

実行融資の業種構成※1



実行融資の本支店構成※1



※1 2022年3月末時点



# 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

長期資金の供給などの機能を複合的に発揮することにより、お客様への「投融資一体型金融サービス」の提供を行っています。シニアローンから、メザニン、エクイティまでシームレスに対応するとともに、シンジケート・ローン、M&Aアドバイザー、コンサルティング業務等のサービスも展開しています。

## シンジケーション

シンジケート・ローンとは、アレンジャー（幹事金融機関）が複数の金融機関を集めてシンジケート団を組成し、お客様に対して同一契約書に基づき同一条件で融資を行う手法です。お客様にとっては、アレンジャーが複数金融機関との交渉を一元的に担うことにより多額の資金を機動的に調達できる、アレンジャーの招聘により取引金融機関を拡大できる、エージェントが各種事務手続きを行うことにより事務負担を軽減できるなどのメリットが存在します。

DBJがシンジケート・ローンを組成するに際しては、中立的な立場を活かし、幅広い金融機関に対して呼びかけを行います。また、通常のコーポレート向け融資の場合には、DBJ独自の融資メニュー（DBJサステナビリティ評価認証融資等）や、サステナビリティ・リンク・ローンと組み合わせることなどにより、付加価値向上を図ります。加えて、ストラクチャードファイナンスにおいてもシンジケート・ローンを利用した融資に取り組んでおり、これまでも、エネルギー分野やインフラ分野において、多数の金融機関を招聘して大型のシンジケート・ローンを組成しています。

地域金融機関との間で、シンジケート・ローン提供にかかる業務協力協定締結等を通じて連携・協働を一層強化しており、お客様の資金調達のみならず、地域金融機関への投融資機会の提供という観点からも貢献していきます。



[https://www.dbj.jp/service/finance/shi\\_loan/?sc=1](https://www.dbj.jp/service/finance/shi_loan/?sc=1)

シンジケート・ローンに関するご案内・取り組み事例は、DBJウェブサイトをご覧ください。



[https://www.dbj.jp/service/advisory/m\\_and\\_a/?sc=1](https://www.dbj.jp/service/advisory/m_and_a/?sc=1)

アドバイザーサービスに関するご案内・取り組み事例は、DBJウェブサイトをご覧ください。

## 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。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### M&Aアドバイザーを通じた我が国企業の海外における再生可能エネルギー関連事業展開支援

世界的なカーボンニュートラル機運の高まりに伴い、我が国企業においても海外を含む再生可能エネルギー案件に対する投資及びM&Aニーズが高まっています。DBJグループは海外現地法人であるDBJ Singapore Limitedにおいて、アジアの様々な国籍のスタッフから構成されるインベストメント・バンキングチームを擁しており、同地域における投資・M&A案件の情報収集に強みを有しています。そして同チームと企業戦略部やRM部門、子会社の（株）日本経済研究所とが連携し、お客様へ継続的に案件をご紹介し議論を重ねることで、常にお客様の最新のニーズを把握することに努めており、結果としてお客様のアジア地域の再生可能エネルギー関連案件のご検討にあたって繰り返しアドバイザーサービスをご依頼いただくケースもあります。今後もアドバイザー業務を通じてお客様のアジアにおける再生可能エネルギー事業展開をサポートしてまいります。



Formosa I Wind Power Co., Ltd. ("FWPC")



# 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グループが長年培ってきた知見・ネットワークを背景としながら、市場が拡大している「オルタナティブ投資」分野において、機関投資家の皆様に対し良質な投資機会・運用サービスを提供することを通じ、資金循環の活性化・金融資本市場の発展に貢献します

## 概要

DBJAMは、2006年に設立された国内外の不動産、プライベート・エクイティ(PE)、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DBJグループにおけるアセットマネジメント会社です。

## 社会課題

- 運用機会の多様化
- 気候変動
- 人口減少や高齢化の進展
- インフラ老朽化・維持更新
- 労働生産性の向上

上記課題に対応するため、我が国金融資本市場を高度化していくことが最も重要な課題の一つと認識しています。また、そのためには、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考えています。

## リスクと機会

- 持続可能な社会の実現に資する投資機会の創出
- 気候変動その他サステナビリティへの適切な対応
- 再生可能エネルギー投資の促進、社会インフラの維持更新
- サステナビリティ・ESGの組み込み、General Partner(無限責任組合員)に対するエンゲージメント推進
- 人的資本の充実・向上
- プロフェッショナル社員の育成、働きやすい職場環境の実現・従業員エンゲージメントの向上

## 戦略

DBJAMは、2006年の設立以来、投資家の皆様のオルタナティブ投資ニーズの拡大に対応して、投資対象分野・運用サービスを拡充してきました。その結果、現在、不動産私募ファンド、私募リート、国内外のPE・インフラ・不動産ファンドを投資対象とするゲートキーパー業務やファンド・オブ・ファンズ業務を展開するに至っています(2022年3月末時点のAUM(受託資産残高):2兆8,198億円)。

DBJAMは、投資運用会社としての「フィデューシャリー・デューティー」(受託者責任)や「スチュワードシップ責任」を的確に果たす観点で、受託資産の長期的な収益拡大を実現することを第一義としています。また、そのためのアプローチとして、サステナビリティ経営の考え方や「ESG投資」を活用・推進しています。具体的には、社長執行役員を議長とし業務執行に携わる全ての役員が委員となる「責任投資委員会」で方針を定めつつ、3つの分野(不動産、PE、インフラ)それぞれに

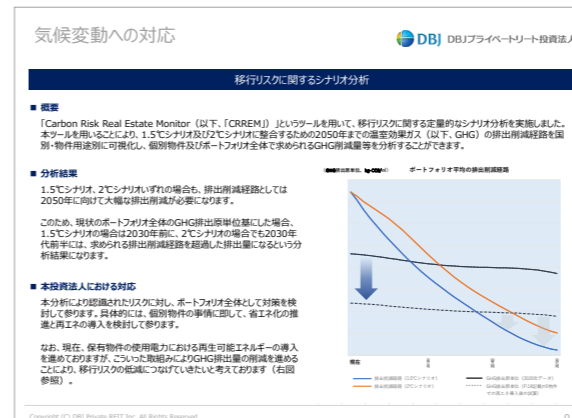
おいて業務プロセスにESG要素を落とし込む「ESGインテグレーション」を実践しています。さらに、投資対象や関係するステークホルダーに対し積極的に対話や働きかけを行い、エンゲージメントの強化にも取り組んでいます。こうした取り組みの更なる強化・改善を通じ、より長期的に、かつ広い視野で投資にかかるリスク・リターン最適化を図り、投資サービスの高度化ひいては投資家の最善の利益の確保を実現してまいります。

また、DBJAMは、投資運用会社としての責務を持続的に果たすために最も重要な基盤は「人財」とであると認識しております。DBJAMの企業理念の浸透を図る研修を全役員員に対し実施していることに加え、スキル・ノウハウの向上に資する研修機会を積極的に提供するなど、投資運用会社にふさわしいプロフェッショナルの育成に取り組んでいます。

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### サステナビリティ・ESGにかかる取り組みの高度化

近年、ESGインテグレーションの実践を通じステークホルダーとの積極的な対話を行いエンゲージメントの強化に取り組んでおり、投資家向けにはESGレポートを含めた情報発信の高度化に努めています。また、不動産分野では、私募リートポートフォリオを対象に、TCFD提言に基づきシナリオ分析を実施し、気候変動にかかる移行リスク・物理的リスクの定量的な分析にも取り組んでいます。



<https://www.dbj-am.jp/>  
アセットマネジメントに関する情報はDBJアセットマネジメント株のウェブサイトをご覧ください。



# 財務戦略

投融資一体などの特色ある事業活動を支える強固な財務基盤を維持・強化するとともに、適切なリスク・リターン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

セクター戦略(P24～31参照)と機能戦略(P36～43参照)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) | (2022年6月末時点) |
| 普通株式等Tier1比率(連結) | 16.97%                                   | (2022年3月末時点) |



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

財務情報・IR情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

## 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ともにサステナブルファイナンス市場の活性化にも寄与しています。

### DBJサステナビリティbond

日本の発行体として初めて2014年度にグリーンbondを発行し、2015年度からはサステナビリティbondを毎年発行しています。2021年度については、外債に加え、DBJとして初めて国内債も発行し我が国発行体として唯一8年度連続の発行となりました。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融資等のグリーン分野向け融資に加え、BCM格付融資や地域緊急対策プログラム等のソーシャル分野向け融資を通じ、持続可能な社会の実現に寄与しています。調達した資金の管理や用途の報告に関する方針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、2017年1月に我が国で初めてGreen Bond Principles<sup>※</sup>に発行体メンバーとして参加したほか、グリーンbondガイドラインをはじめとする各種ガイドラインの見直し等の検討を行う「グリーンファイナンスに関する検討会」に委員として参加するなど、国内外のサステナブルファイナンス市場の発展に貢献しています。今後も継続的なサステナビリティbondの発行とイニシアティブへの積極的な参加により市場の拡大を後押しします。

### サステナビリティbond発行実績

(2022年3月末時点)

|  |        |                    |
|--|--------|--------------------|
|  | 2014年度 | 2.5億ユーロ            |
|  | 2015年度 | 3.0億ユーロ            |
|  | 2016年度 | 5.0億米ドル            |
|  | 2017年度 | 10.0億米ドル           |
|  | 2018年度 | 7.0億ユーロ            |
|  | 2019年度 | 10.0億米ドル           |
|  | 2020年度 | 7.0億ユーロ<br>5.2億米ドル |
|  | 2021年度 | 6.0億ユーロ<br>7.0億米ドル |

※ 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bond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bond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

## IR活動を通じたDBJグループの理念・業務の理解浸透

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グループ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、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、国内外及び地域での投融資事例等の紹介等を通じて業務をより深くご理解いただくことに加え、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。



IR活動面談風景



# 人材戦略

DBJグループの価値創造プロセスを持続的に支えていくため、人材の獲得、職員の能力開発やモチベーション向上など、人的資本への投資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

## 基本方針

経済価値と社会価値の両立及び向上を目指すDBJグループの価値創造プロセスを実行し、「ビジョン2030」として掲げる将来像を実現していくためには、「4つのDNA(長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性)」を基礎にDBJグループの価値観を追求し、特色あるビジネスモデルを実践する人材の獲得と育成が鍵となります。

そのためには様々な経験を持つ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、様々な取り組みを推進しています。

DBJグループの提供価値の源泉は「人材」です。常に進化するビジネスモデル及び使命、ビジョン2030、価値観(P4「企業理念体系」参照)を実現するため、人材力・組織力の向上を目指します。

### 人的資本の概況(注記を付したものは2022年3月末時点、単体ベース)

|   |  |
|---|--|
| 従業員数(連結)                                | 1,809人                                     |
| 従業員数(単体)                                | 1,257人                                     |
| グローバル人材育成プログラム参加者(累計)                   | 70名  |
| 業務職リーダーシッププログラム(LEAD)参加者(累計)            | 32名  |
| 女性管理職比率                                 | 7.90% (参考:2026年3月末目標15%)                   |
| 育児休業復職率(女性)(2021年度内育児休業期間満了者)           | 100% (22/22名)                              |
| 男女別育児休業・育児関連休暇取得率<br>(2021年度内に子が生まれた職員) | 女性 90.3%<br>男性 20.8% (育児関連特別休暇を含めると108.3%) |
| 再雇用制度登録者                                | 26名  |
| 育児・介護時短勤務利用者                            | 53名  |
| 保活セミナー受講者(累計)                           | 236名                                       |



[https://www.dbj.jp/sustainability/effort/foundation/human\\_resources.html](https://www.dbj.jp/sustainability/effort/foundation/human_resources.html)

人材に関する情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。



<https://www.dbj.jp/co/recruit/>

採用に関する情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。

## 絶えず新たな課題に 挑戦していく人材に

小林 真五

執行役員 人事部長

### 価値観・「4つのDNA」

DBJグループの人材に共通する「挑戦と誠実」という価値観、そして政策金融機関時代から変わらず受け継がれてきた「4つのDNA」こそが、価値創造プロセスの源泉となっています。

戦後復興の時代から長期資金を提供してきたDBJグループでは、長期的な視座で顧客やその先にある産業や社会を見据え支援する姿勢が永く受け継がれてきました(「長期性」)。また、特定の企業グループに属さない立場から日本の経済社会にとって何がベストなのかという視点で働ける「中立性」も特徴です。そして、経済価値だけでなく社会価値も同時に実現する「パブリックマインド」は、DBJの人材が仕事に取り組む際のモチベーションの根幹にあるものです。こうした特徴が相まって、顧客や社会からの「信頼性」が得られると考えています。

これら「4つのDNA」を基礎としながら、長期的な視座でお客様の経営課題や社会課題に誠実に向き合い、解決策を徹

底的に追求し、他の金融機関とは異なる独自の役割を果たすことこそがDBJグループの存在意義であり、そのために、DBJグループの人材は時代の一步先を見据え、果敢に自らを変化させ、絶えず新たな課題に挑戦していく必要があります。

### 人材開発ビジョン

「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」という人材開発ビジョンを掲げ、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が重要です。

変化を厭わず自律的に成長し、高度な専門性を備えつつ広い視野と柔軟性をあわせ持ち、顧客課題・社会課題の発見・解決に貢献できる人材を育てる、こうした考え方のもと、様々な人事制度や人材育成施策の構築を行っています。

### 人材育成制度の概要

|      | OJT                         | 階層別研修                                    | 行内研修<br>(必須/選択)  |   | 外部派遣                               |  | 自己啓発            |
|------|-----------------------------|--|--|---|------------------------------------|--|-----------------|
|      |                             |  | グローバル  | 国内  | グローバル                              | 国内   |                 |
| 管理職  | 人事ローテーション×OJTによる<br>戦略的人材育成 | ライフキャリアプラン研修<br>コーチングプログラム<br>新任マネジメント研修 | コンプライアンス研修・情報セキュリティ研修<br>ファイナンススキル<br>関連研修<br>・提案力・審査力<br>・財務モデリング<br>・金融プロダクト<br>・サステナビリティ<br>関連<br>等 | 海外ビジネススクール等<br>短期派遣<br>海外大学院留学・<br>海外トレニー | 管理職向け<br>グローバル<br>リーダーシップ<br>プログラム | 各種外部プログラム等<br>短期派遣<br>(中央官庁グループ会社等)<br>外部機関出向・派遣 | 語学/財務/法務/金融スキル等 |
| 中堅   |                             | プレマネジメント研修<br>キャリアデベロップメント<br>プログラム      |  |   | 若手向け<br>グローバル<br>人材育成<br>プログラム     |  |                 |
| 若手   |                             | キャリアデベロップメント<br>プログラム                    |  |   |                                    |  |                 |
| 新入行員 |                             |  | 新入行員研修<br>ファイナンス<br>財務会計 法務  |   |                                    |  |                 |



## 人的資本の価値向上のための取り組み

DBJの人材に共通する「挑戦と誠実」という価値観、そして政策金融機関時代から変わらず受け継がれてきた「4つのDNA」を基盤として、価値を一層高めるための様々な取り組みを行っています。

### 採用強化・グループ全体での戦略的人事配置

セクター・エリア・機能等DBJグループの戦略遂行に必要な様々な経験・考え方を有する人材をグループ全体で確保すべく、新卒採用とキャリア採用の両面で、人材採用を強化しています。

また、グループ全体での人事交流を強化することで、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。

### 人材育成とエンゲージメントの向上

実践的なOJTと豊富な研修機会を通じて、様々な経験・スキルを獲得・伸長し、有機的に結合・活用できる人材の育成に、グループ全体で取り組んでいます。また、DBJグループの企業理念に照らして、役職員が真に取り組むべきこと・取り組みたいことに挑戦できる土壌となっているかを常に問い続けます。

- グローバル人材育成：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
- 女性リーダー育成：業務職向けに国内トップ大学と連携したリーダーシップ育成プログラムを実施
- 各種行内研修・補助制度：豊富な業務関連研修、マネジメント関連研修など必要な内容を必要な時点で習得できる階層別研修に加え、自己研鑽を促す補助制度を用意。質・量の両面で豊富な能力開発プログラムを整備
- 新入行員研修：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年を通じた各種研修プログラムを通じて、徹底した成長支援を実施
- 研修運営の高度化・柔軟化：ライブとオンラインを適切に使い分け、職員が研修を受講しやすい環境の整備と研修効果の最大化を追求
- 企業理念・経営計画の浸透：キャリア形成に関する研修等において企業理念の理解と改善・実践に向けた建設的な議論の機会を設定。また、「GRIT戦略」に基づき持続可能

な社会の実現に向けた投融资活動を担う人材を育成するための研修を実施

- 戦略的ローテーション：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つつ、高度な専門能力も着実に育成 ※ 中央官庁、国内外グループ会社及び投資先企業への派遣
- 人事面談の実施：希望する職員全員に対して、人事部にて異動や中長期のキャリアパスに関する面談を実施
- エンゲージメントの向上：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毎年度継続

### ダイバーシティ&インクルージョンと生産性向上

職員が生き生きと働くことができる職場づくりを進めるために、相互理解の促進、各人の生産性向上を目指した取り組みを行っています。

- 在宅勤務やコアタイムありフレックス勤務等、柔軟な働き方を実現する制度により、生産性とレジリエンスを向上。新型コロナウイルス感染症の拡大に際しては、在宅勤務や時差出勤の運用を柔軟化し、役職員の安全を最優先としつつ、業務遂行可能な体制を確保
- 産育休や時短勤務、育児目的休暇等、育児・介護等にかかる就業・休業制度の充実を図るとともに、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、障がい者への理解促進にかかるセミナー開催等を通じて、職員同士が相互に理解し協力し合える関係構築を促進
- より一層の女性活躍の実現を目指し、キャリア開発に関する研修や交流イベント等の取り組みを継続的に推進
- 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セルフレジリエンス研修の実施等を通じて、役職員の心身の健康をサポート



新入行員向け研修プログラム

### グローバル人材育成協働プログラム

海外ビジネススクール講師陣がファシリテーションするグループプロジェクトを通じ、経営マインド醸成を図る中長期(3~4ヵ月、現地1週間)のDBJ若手総合職向けカスタマイズプログラム



#### 実施目的

- 国内外において顧客が抱える多様な経営課題を解決し得る「グローバル経営人材」の育成
- 最先端の多様な知見を得て自己分析を深めることで、海外業務への自律的な対応力を育てる
- 高い視座から業務・組織を理解し、今後のDBJグループのあるべき姿や自身のキャリアについて考える

|      | IMD-Orchestrating Winning Performance (OWP) | Oxford-Global Strategic Alignment Leadership Programme (GSALP) |
|------|---|--|
| 募集人数 | 15~20名                                      | 15~20名   |
| 時期   | 5月末~8月末(6月下旬:ローザンヌ1週間)                      | 7月初旬~11月末(11月下旬:オックスフォード1週間)                                   |
| 提携先  | IMD(スイス・ローザンヌ)                              | オックスフォード大学/<br>Saïd Business School(英:オックスフォード)                |
| 講師陣  | Salvatore Cantale教授 他                       | Jonathan Trevor教授 他  |

### LEAD 早稲田大学ビジネススクール連携プログラム

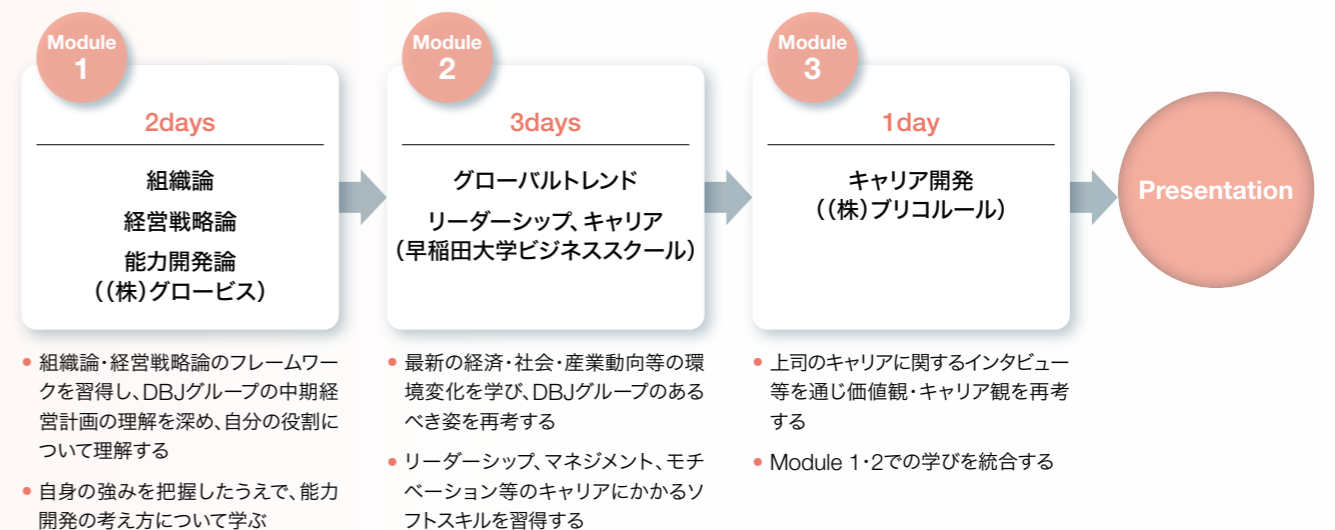
早稲田大学ビジネススクール等の外部講師を迎え、組織・戦略論やグローバルマクロレンドの理解、リーダーシップやマネジメント等ソフトスキルの習得、自分の強みを活かしたキャリア開発等について学ぶ、DBJの業務職向けオリジナルプログラム(LEAD: Leadership Education and Ability Development)



#### 実施目的

- DBJグループの経営戦略・理念への理解を深め、社会や環境の変化を踏まえたうえで、DBJグループ、所属部署及び自身の役割について現状を分析し、あるべき姿を考える
- 今後描きたいキャリアについて自己成長と組織貢献の両輪から考えを深める

| LEAD 早稲田大学ビジネススクール連携プログラム Leadership Education and Ability Development |         |                     |                       |
|--|---------|---------------------|-----------------------|
| 募集人数   | 時期      | 連携先                 | 講師陣                   |
| 約15名   | 11月~12月 | 早稲田大学<br>ビジネススクール 他 | 池上 重輔教授、<br>杉浦 正和教授 他 |





# 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

## 知的資本

### ナレッジ

#### 産業調査の実施

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の分析・情報発信を行っています。

#### 設備投資計画調査の実施

1956年以来60年以上の歴史を持つ調査。企業の国内設備投資動向、海外設備投資や研究開発、M&A、人的投資などを調査対象とし、経営陣へのヒアリング等も行っています。

#### 設備投資研究所の活動

下村治博士を初代所長に迎え1964年に設立。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。

#### 2050成長戦略本部会合の開催

第5次中期経営計画で掲げる「GRIT戦略」の達成に向けた、経営陣を含めた横断的な会議体。

### プロセス等




#### デジタル戦略室

部店横断メンバーにより組成され、「DBJ-DXビジョン」に基づき行内業務のデジタル化及びお客様の課題解決に向けた取り組みを推進しています。

## 関係資本

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。

### 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"> <li>DBJサステナビリティ評価認証融資の提供</li> <li>DBJコネクによるプラットフォームの提供</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性ビジネスプランコンペティションの開催</li> <li>iHubによるイノベーション創出の支援</li> </ul> |  |
| 金融機関 | <ul style="list-style-type: none"> <li>LTICとの連携</li> <li>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</li> </ul> |   |  |
| 政府   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG金融ハイレベル・パネルへの参画</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDシナリオ分析支援事業への参画</li> </ul>                                |   |
| 研究機関 | <ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資研究所による金融アカデミーの開催</li> </ul>   |   |  |

## 社会資本

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、その価値の向上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。

| 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<br>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<br>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<br>サステナビリティボンド発行 |

## GRIT 戦略 × Project Spotlight

### 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)と相互協力協定締結 2050年カーボンニュートラルに向けたイノベーションを加速

政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」などの実現を目指し、持続可能な社会の構築に貢献するイノベーションを加速させるため、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)と相互協力協定を締結しました。

両機関は本協定に基づき、NEDOが持つ多様な技術分野に関する技術戦略やマネジメントの知見・ノウハウと、DBJグループが培った幅広い産業ネットワークやファイナンスの知見を有機的に連携させることにより、革新的な技術開発成果の社会実装を促すとともに、イノベーションの創出を目指しています。

本協定を通じ、DBJグループは経営基盤の整備や研究開発の促進、民間企業との協業機会の模索などを通じてNEDOプロジェクトの事業化を支援し、第5次中期経営計画で掲げる「GRIT戦略」を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



相互協力協定 締結式



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

調査研究に関する情報は、DBJウェブサイトをご覧ください。



## 気候変動への対応(TCFD提言を踏まえた取り組み)

### 基本的な考え方

2015年のパリ協定採択以降、各国政府や業界団体・企業が脱炭素社会に向けた意思表明を行っており、気候変動の緩和と適応に向けた動きが加速しています。日本政府においても、2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、その実現に向けて各種の政策が進められています。

DBJグループは、2017年5月に、経済価値と社会価値の両立を目指した持続可能な社会の実現に貢献していくための基本姿勢として、「サステナビリティ基本方針」を定めました。本方針に基づき、世界共通の課題である気候変動対応についても、持続可能な社会の実現にとって重要なものとしてDBJグループにおける最重要課題の一つと位置づけ、エネルギー安定供給との両立を踏まえつつ、ステークホルダーの皆様と協働しながら地域・お客様の課題解決を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### ガバナンス

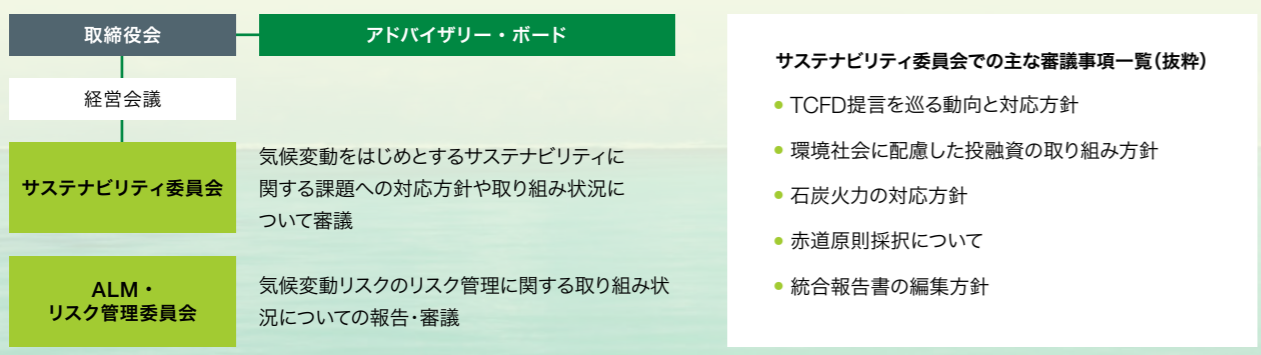
気候変動をはじめとする様々なサステナビリティに関する課題への対応方針や取り組み状況について、経営会議傘下の「サステナビリティ委員会」にて審議しています。また、ステークホルダーコミュニケーションに関する内容や経営戦略上重要な取り組みについては、「経営会議」で審議・決定のうえ「取締役会」において報告・審議されます。事務局として経営企画部に「サステナビリティ経営室」を設置しており、行内外の情報結節点となるほか、各種の施策を推進しています。

2021年度からスタートした第5次中期経営計画(P16参照)においては、「GRIT戦略」を推進し、グリーン社会の実現、しなやかで強く安心安全な地域・社会や産業基盤の構築を目指すとともに、脱炭素社会への移行に向けたトランジションの取り組みについて、お客様との対話(エンゲージメント)を通じ支援してまいります。

お客様起点に立ち、その脱炭素に向けた取り組みを支援し経営課題を解決することを通じて、DBJグループとして2050年までの投融资ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロの実現を目指してまいります。また、その過程を通じ、日本の競争力を維持・強化し、お客様の成長に貢献してまいります。

さらに、社外有識者と社外取締役で構成される取締役会の諮問機関である「アドバイザー・ボード」において、GRIT戦略を含めた業務計画等の取り組み状況の報告を行うとともに、その審議内容を踏まえて業務計画やリスク管理の高度化への反映を行っております。

### 体制図



### 戦略

#### 気候関連リスク・機会の基本的な考え方

ビジョン2030(P4参照)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、気候変動にかかるリスク及び機会を把握することが、事業戦略上重要であることを認識しています。DBJグループは、2050年までの投融资ポートフォリオの温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロの実現を目指し、そのリスクへの対応と機会について、脱炭素社会(気温上昇幅2.0℃未満のシナリオ)を目指すシナリオを軸にしつつ、気温上昇幅2.0℃以上シナリオを含めて分析を実施したうえで、その分析結果を踏まえた取り組みを進めてまいります。

#### 気候関連機会の分析

2019年度に、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しました。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。初めのアプローチとして、社会経済シナリオ「共通社会経済経路(SSP: Shared Socioeconomic Pathways)」を利用し、4つの世界観において低炭素・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、事業への影響を分析・評価しました。

#### 分析の概要

|        |  |
|--------|--|
| 対象セクター | エネルギー、運輸交通、都市開発                              |
| シナリオ   | SSPシナリオを利用し、気温上昇幅1.5℃、2℃、4℃のシナリオにて分析を実施      |
| 対象技術   | CCS(二酸化炭素回収・貯留)、EV(電気自動車)、バイオマス、水素、再生可能エネルギー |
| 対象期間   | 2030年～2050年                                  |

#### 気候関連リスクの分析

DBJグループでは、気候関連金融リスクとして、移行リスクと物理的リスクを認識しております。前者は、主に炭素税の導入や低炭素技術への置換による売上減少や費用増加等に伴う投融资先の信用力の低下として、後者は、主に異常気象による担保価値の毀損やサプライチェーンの混乱等を通じた投融资先の信用力の低下として、与信コストの増加を通じてDBJグループの経営戦略に影響を与える可能性があることを認識しております。

2021年度は、移行リスクについては電力セクター(国内外のエネルギープロジェクト等に関するストラクチャードファイナンス案件を含む)、物理的リスクについては水災に伴う担保価値毀損を対象としたシナリオ分析に取り組みました。この分析結果は、現在のポートフォリオ残高を維持した場合でも、財務影響は長期的な視点で受容し得る水準に収まることを示唆しております。

気候関連金融リスクを分析するための手法やデータは発展途上と認識しております。今後とも、その動向を注視しつつ、必要に応じて分析手法の高度化への取り組みを進めてまいりたいと考えております。

#### 分析の概要

|                | 移行リスク                       | 物理的リスク              |
|----------------|-----------------------------|---------------------|
| リスクイベント        | ネットゼロに向けた急激な政策変更            | 水災(洪水の発生)           |
| シナリオ           | NGFSのDelayed transitionシナリオ | IPCCのRCP8.5(4℃シナリオ) |
| 今次分析対象         | 電力セクター                      | 水災に伴う担保価値毀損         |
| 対象資産           | 投融资残高                       | 融資残高                |
| 分析期間           | 2050年まで                     | 2050年まで             |
| 分析結果(与信コスト増加額) | 約400億円(累計)                  | 約60億円(累計)           |

NGFS: Network for Greening the Financial System  
IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change



## 気候変動への対応(TCFD提言を踏まえた取り組み)

## 気候関連リスク・機会分析を踏まえた戦略

気候関連機会・リスクの分析に加え、「GRIT戦略」におけるグリーン、トランジション、イノベーションにかかる取り組みを推進し、「GRIT戦略」として5年間で5.5兆円を目途として投融資を進める方針です。

こうした方針のもと、お客様の脱炭素に向けた取り組みを支援するため、サステナブルファイナンスやアドバイザー・コンサルティングサービス(P20参照)を提供するほか、グループ全体で、クライメートテック企業を含めたリスクマネー供給などに取り組んでいます。

## お客様との建設的な対話(エンゲージメント)

お客様との建設的な対話(エンゲージメント)を通じた経営課題の理解や問題意識の共有を強化しており、お客様ごとの課題やニーズを深く理解し、課題解決策を提示することで、グループ全体の強みを活かした投融資やアドバイザーによるご支援を進めてまいります。

## 事例①

## 川崎重工業(株)

持続的な成長及び日本のカーボンニュートラル達成に欠かせない「水素サプライチェーン構築」に関して、対話しながらKPIやサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)を設定し、DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローンを実行しました。

貸付期間中の定期的な対話によりSPTsの達成に向けた支援を行ってまいります。

## 事例②

## (株)商船三井

(株)商船三井及び同社グループ会社の(株)フェリーさんふらわあが運航を予定している日本初のLNG燃料フェリー2隻の導入に対し、我が国初の経済産業省のクライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業に採用されたシンジケーション方式トランジション・ローンを実行しました。

地域金融機関等を中心に、三井住友信託銀行(株)と共同して本ローンを組成しました。

## 事例③

## 四国中央市カーボンニュートラル協議会

カーボンニュートラル実現に向け、四国中央エリアの面的なエネルギー転換等を検討していくため、愛媛製紙(株)、大王製紙(株)、丸住製紙(株)と共に協議会を設立、運営しています。

地域共通のエネルギーインフラ構築の可能性も視野に入れつつ、政策動向や、水素等のエネルギーに関する安全性・経済性・調達安定性等の検証など、幅広く情報収集を行い、現実的な方策やロードマップを検討しており、今後とも自治体と共に協議を進めてまいります。

## リスクマネジメント

## リスク管理

気候変動への対応の不備等は、経営に重要な影響を与えるリスクであると認識し、シナリオ分析による影響分析の実施や当該リスクにかかる取り組み方針の策定等を実施しています。また、投融資に際しては、特定セクターへの事業別方針を導入しており、サステナビリティ委員会とも連携し、進捗状況のモニタリングに取り組んでいます。

## 「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」に基づく取り組み

環境・社会に対して重大なリスクまたは負の影響を内包する可能性が高い事業や特定セクターへのファイナンスについて、2021年に投融資活動の取り組み方針を定め、2022年度も必要に応じた見直しを実施しています。

## 赤道原則に基づく運用

大規模プロジェクト等の環境・社会リスクについても、「環境社会評価室」主導のもと、2020年に採択した「赤道原則(Equator Principles)」に基づく環境・社会リスクの特定、評価、管理を行ってまいります。

## ポセイドン原則に基づく運用

海運業界の気候変動リスクに対する金融機関の枠組みとして設立されたポセイドン原則に2021年に署名、船舶ファイナンスの温室効果ガス排出の削減貢献度を毎年公表し、気候変動リスクに配慮した投融資活動に努めております。



赤道原則への対応に関する情報はDBJウェブサイトをご覧ください。

[https://www.dbj.jp/sustainability/collaboration/initiative/equator\\_principles.html](https://www.dbj.jp/sustainability/collaboration/initiative/equator_principles.html)



ポセイドン原則への参画に関する情報はDBJウェブサイトをご覧ください。

[https://www.dbj.jp/topics/dbj\\_news/2021/html/20210520\\_203259.html](https://www.dbj.jp/topics/dbj_news/2021/html/20210520_203259.html)

## 指標とターゲット

## 投融資先の気候変動対応の目標

第5次中期経営計画においては、「GRIT戦略」に関する投融資額として5年間に5.5兆円を目途として取り組みを進めており、2021年度実績は7,544億円の投融資額となりました(P14参照)。今後この目標に沿って、投融資先の気候変動への取り組みを積極的に支援してまいります。

## GHG排出量目標

DBJグループでは、GHG直接排出量「Scope1」、間接排出量「Scope2」に加えて、投融資先を通じた排出量「Scope3」を含めて2050年ネットゼロの達成を目指してまいります。

## Scope1・2

DBJ及び国内主要グループ8社を対象に、企業活動に伴うGHG排出量に該当するScope1・Scope2を計測・集計しています。経営企画担当の取締役常務執行役員を責任者とする環境マネジメント体制を構築し、具体的な環境貢献及び改善目標を設定して継続的な取り組みを推進しています。

| 実績<br>2019年度           | 実績<br>2020年度           | 実績<br>2021年度           |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| 3,270t-CO <sub>2</sub> | 3,074t-CO <sub>2</sub> | 2,473t-CO <sub>2</sub> |

集計対象範囲: DBJ本店、10支店、8事務所等、DBJキャピタル(株)、DBJ証券(株)、DBJアセットマネジメント(株)、(株)日本経済研究所、(株)価値総合研究所、DBJリアルエステート(株)、(株)コンシスト、DBJビジネスサポート(株)

集計項目: Scope1: 社用車ガソリン  
Scope2: 電気、燃料(灯油、重油、石油ガス、都市ガス)

## Scope3

2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロの達成方針のもと、GHG排出量の計測及び開示の取り組みを不断に検討してまいります。DBJのエネルギー・運輸セクター等GHG多排出業種に対する与信額に鑑み、Scope3の計測及びモニタリングは重要と考えております。

こうした認識のもと、計測手法の理解を深めるとともに、当面、エネルギーセクターを対象に、標準的手法とされるPCAF Standard (Partnership for Carbon Accounting Financials Standard)を用いて検証・試算を進めています。

## PCAF手法

投融資を通じたGHG排出量の詳細な計測手法については、金融機関向けに投融資活動の資産クラスごとのGHG排出量算定方法が示されたPCAF Standardを用いて検証・試算しています。

## 今後の方針

今後、Scope3の計測については、計測に関する以下の主な検討課題を踏まえ今後も取り組みを進めてまいります。

- ①計測対象セクターについて、エネルギー(電力・石油・ガス)を対象候補とします
- ②望ましい開示指標を継続的に検討します(排出係数、排出量等)
- ③排出量データの収集に関しては、お客様との対話を踏まえ、データ収集方法を段階的に整備すると共に、その質の向上に努めます



## 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ともに、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ともに、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、災害時などの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。近年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、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み、2021年度は、コロナ禍が長引くなかで、政府からの要請を踏まえ、特に深刻な影響を受ける飲食・宿泊業等の中堅・大企業を対象とする優先株式の引受ファンドの取組等、時限的支援強化を実施してまいりました。

引き続き新型コロナ危機対応業務に注力しつつ、その先を見据えた持続可能な社会の実現に向け、第5次中期経営計画においてDBJグループが特に注力する分野を示す「GRIT戦略」(P17参照)を踏まえながら、お客様視点で投融資案件を創出してまいります。

独自のビジネスモデルに即したガバナンスと  
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。

コーポレート・ガバナンス

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(P60参照)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(P59参照)に報告され、ご審議いただいております。アドバイザリー・ボード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、内部監査態勢の強化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

パリ協定の成立、COP26(国連気候変動枠組条約第26回締約国会議)等での気候変動対策強化を加速させる国際的な動向、サステナビリティに関する企業情報開示の強化など、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。2021年度には、日本の産業構造にも大きな影響を与え得る脱炭素社会への移行(トランジション)に向けたDBJグループの対応や取り組み方針等について、お客様の声を踏まえううえで、取締役間で活発な意見交換が行われ、業務計画にも活かしております。2022年度においても、エネルギー・気候変動問題への対応を含む環境・社会に配慮したDBJグループの取り組みを、中長期的な視点も含め議論しております。

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。これまでも、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ともに、お客様として社会から信頼していただけるよう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。

2022年8月  
代表取締役会長

木下 康司



## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

DBJは株式会社日本政策投資銀行法(DBJ法)において、下記の通り、その目的を規定されています。

### 第一条

株式会社日本政策投資銀行(以下「会社」という。)は、(中略)長期の事業資金を必要とする者に対する資金供給の円滑化及び金融機能の高度化に寄与することを目的とする株式会社とする。

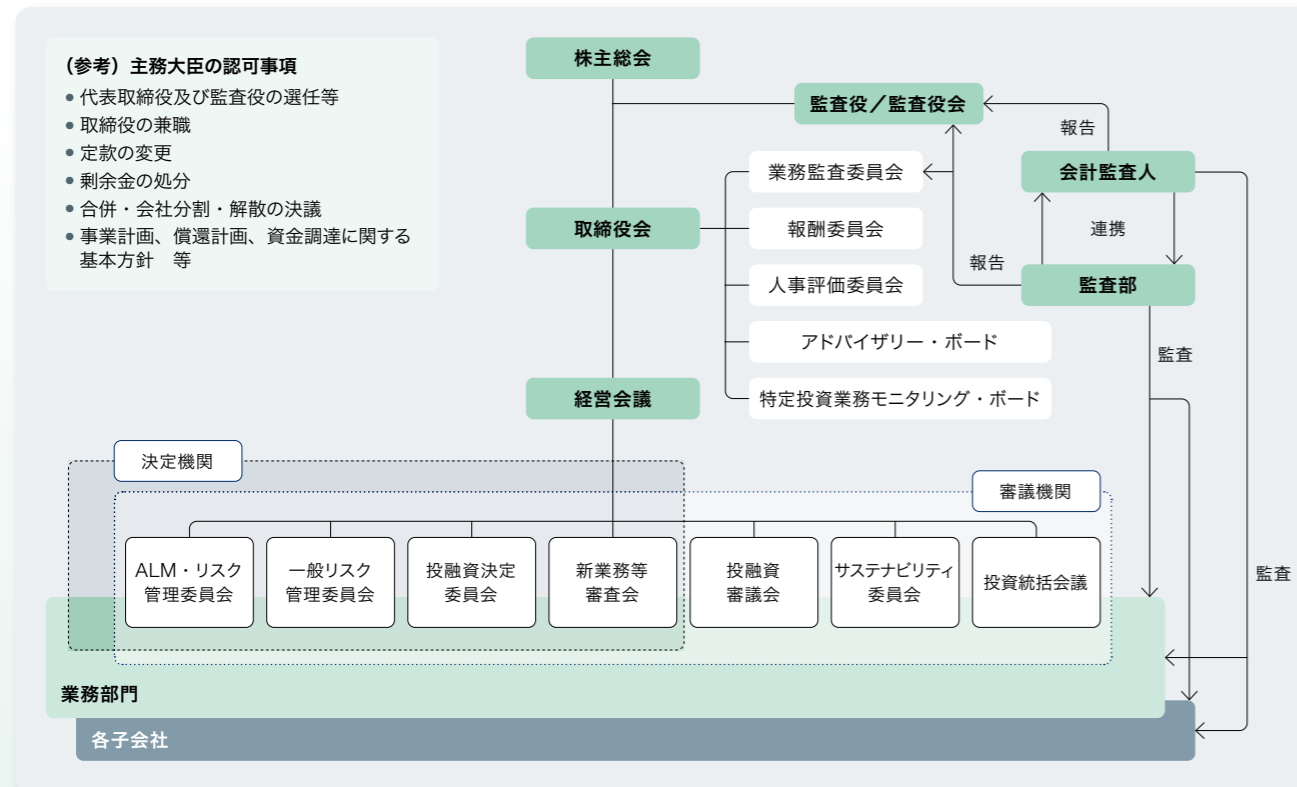
上記目的の適切な遂行と、投融資一体などの特色を活かしたビジネスモデルに基づく事業活動を通じて、投入する有形・無形の経営資源の価値を高め、経済価値と社会価値の両立を目指すサステナビリティ経営を実現すべく、取締役会・監査役(監査役会)設置会社としての通常の経営監督機能に加え、DBJ独自のガバナンス機能を強化しています。

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 | 14回                |
| 監査役的人数         | 5名                 |
| うち、社外監査役の人数    | (3名)               |
| 当事業年度の監査役会開催回数 | 14回                |
| 執行役員制度の採用      | 有                  |
| 会計監査人          | 有限責任監査法人トーマツ       |

### DBJのコーポレート・ガバナンス体制の概要



### 監査役会及び監査役

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

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

### 取締役会の諮問機関

企業目的を達成するためサステナビリティ経営を推進し、その一環として、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、下記の実務取締役会の諮問機関等を設置しています。

#### 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、2021年度においては、3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。

#### アドバイザリー・ボード

DBJは、2008年10月に株式会社として設立されて以来、経営全般に対する助言等を行う、経営会議の諮問機関としてアドバイザリー・ボードを設置してきました。2015年DBJ法改正において、当分の間、DBJに対し、その業務を行うにあたって他の事業者との間の適正な競争関係を阻害することのないよう特に配慮することが義務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、2021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、2022年6月末時点)

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| 秋池 玲子  | (ポストン・コンサルティング・グループ 日本共同代表)    |
| 釜 和明   | (株式会社IHI特別顧問)                  |
| 國部 毅   | (株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長)     |
| 佐久間 英利 | (株式会社千葉銀行取締役会長(代表取締役・グループCEO)) |
| 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) |



## コーポレート・ガバナンス

## 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、2021年度においては、2回開催しています。同ボードは民間金融機関及び資本市場関係者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。2021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、2022年6月末時点)

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| 國部 毅   | (株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長)     |
| 佐久間 英利 | (株式会社千葉銀行取締役会長(代表取締役・グループCEO)) |
| 進藤 孝生  | (日本製鉄株式会社代表取締役会長)              |
| 田代 桂子  | (株式会社大和証券グループ本社取締役兼執行役員副社長)    |
| 辻 松雄   | (一般社団法人全国銀行協会常務理事)             |
| 津曲 貞利  | (日本ガス株式会社代表取締役社長)              |

## 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、2021年度においては、31回開催しています。

## 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、2022年6月29日時点の監査部の人員は25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、会社法第396条第1項及び金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、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DBJウェブサイトをご覧ください。



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>



内部統制基本方針  
[https://www.dbj.jp/sustainability/effort/foundation/governance/governance\\_policy.html](https://www.dbj.jp/sustainability/effort/foundation/governance/governance_policy.html)



日本版ステューワードシップ・コードへの対応  
<https://www.dbj.jp/sustainability/effort/resolution/initiatives.html>

## 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、マネーロンダリング及びテロ資金供与対策、顧客保護等管理等に関する重要事項の決定及び審議 |
| 投融资決定委員会     | 投融资案件及び投融资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及び審議                                  |
| 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  |
| 投融资審議会       | 投融资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  |

## 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ともに、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となること

これらの基本的考え方に基づき、DBJの役員報酬は、「固定報酬」「役員賞与(業績連動報酬)」「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。なお、業績指標としては、当行業績を最も正確に反映すると考えられることから、連結当期純利益(2021年3月期46,815百万円)を採用しています。

③「役員退職慰労金」は、各役員の中長期の功労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」に加えて「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」に加えて「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。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おり、取締役の員数は、定款において、13人以内と定められています。取締役会は、透明性及客観性を確保するため取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の諮問を経ていること、取締役各人の報酬は連結当期純利益をはじめ多面的な評価に基づき決定される旨説明されていることから、2008年10月1日制定(2010年6月29日最終改正)の取締役報酬規程及び2021年6月24日付取締役会決議に基づき、代表取締役(取締役会長・取締役社長・取締役副社長)に対して、取締役各人の報酬の決定を一任しています。なお、役員退職慰労金は、株主総会の決議を経て支給しています。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。監査役の員数は、定款において、5人以内と定められています。

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。

2021年度実績は以下の通りです。

| 2021年度開催回数     |           |
|----------------|-----------|
| 報酬委員会          | 2回        |
| 2021年度報酬委員会構成員 |           |
| 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     |

2021年度におけるDBJ役員に対する報酬実績は以下の通りです。

| 区分            | 支給人数(名) | 報酬等(百万円) |
|---------------|---------|----------|
| 取締役(社外取締役を除く) | 10      | 205      |
| 監査役(社外監査役を除く) | 2       | 39       |
| 社外役員          | 5       | 63       |
| 計             | 17      | 308      |

(注) 1. 報酬等の額には、役員退職慰労引当金繰入額が含まれています。  
2. 支給人数及び報酬等の額には、当事業年度に退任した取締役2名が含まれています。



## 取締役、監査役及び執行役員 (2022年7月末時点)

取締役、監査役及び執行役員

## 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  
**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  
2022年 当行代表取締役社長代表取締役副社長  
**杉元 宣文**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  
2022年 当行代表取締役副社長取締役常務執行役員  
**窪田 昌一郎**企業投資第1部、企業投資第2部、  
企業投資第3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  
**原田 健史**財務部、  
シンジケーション・クレジット業務部、  
金融法人部担当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  
内閣官房郵政民営化推進室副室長兼  
郵政民営化委員会事務局次長  
2019年 財務省東北財務局長  
2021年 当行取締役常務執行役員取締役常務執行役員  
**村上 努**

経営企画部、情報企画部、管理部担当

1988年 日本開発銀行入行  
2012年 当行ストラクチャードファイナンスグループ長  
2015年 当行秘書室長  
2017年 当行執行役員人事部長  
2019年 当行常務執行役員  
2021年 当行取締役常務執行役員取締役常務執行役員  
**松嶋 一重**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1988年 北海道東北開発公庫入庫  
2015年 当行北海道支店長  
2019年 当行執行役員(内部監査担当)  
2020年 当行常務執行役員  
2022年 当行取締役常務執行役員取締役常務執行役員  
**北所 克史**

業務企画部担当

1990年 日本開発銀行入行  
2017年 当行企業戦略部長  
2019年 当行執行役員人事部長  
2021年 当行常務執行役員  
2022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長 兼 教授

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。

※ 取締役 三村 明夫及び植田 和男は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

※ 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。



## 取締役、監査役及び執行役員

## 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)  
佐藤 仁1984年 住友信託銀行株式会社入社  
2015年 三井住友信託銀行株式会社常務執行役員  
2021年 三井住友信託銀行株式会社取締役専務執行役員  
2022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  
T&K法律事務所シニア・カウンセル

2020年 当行監査役

社外監査役  
齋木 尚子

双日株式会社社外取締役

2020年 当行監査役

※ 監査役 佐藤 仁、道垣内 正人及び齋木 尚子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

## 執行役員(取締役兼務者を除く)

## 常務執行役員

## 清水 博

都市開発部、アセットファイナンス部、  
ストラクチャードファイナンス部(国内)、  
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)

## 高澤 利康

関西支店、中国支店、四国支店担当

## 常務執行役員

## 友定 聖二

企業金融第3部、北海道支店、東北支店、  
新潟支店、東海支店担当

## 常務執行役員

## 佐藤 朋哉

企業金融第5部担当

## 常務執行役員

## 礪崎 隆郎

企業金融第1部、企業金融第6部担当

## 常務執行役員

## 増田 真男

企業金融第2部、  
サステナブルソリューション部担当

## 常務執行役員

## 原田 文代

産業調査部、地域調査部、  
ストラクチャードファイナンス部(海外)担当

## 常務執行役員

## 町田 倫代

企業金融第4部担当

## 執行役員

## 西尾 勲

金融法人担当

## 執行役員

## 牧 裕文

執行役員経営企画部長

## 執行役員

## 小林 真五

執行役員人事部長

## 執行役員

## 高田 佳幸

執行役員内部監査担当

## 執行役員

## 森 裕一郎

執行役員業務企画部長  
兼危機対応業務特別対応室長

## 社外取締役によるメッセージ

## 社外取締役

## 三村 明夫

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

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を契機としてデジタル化や企業のサプライチェーンの強靱化等の日本の課題が浮き彫りになりました。加えて、不確実性を増す国際情勢のなかで、国際競争力を維持したうえでカーボンニュートラル社会への移行、経済・エネルギー・食糧安全保障等の課題も顕在化しています。こうした社会的課題に対し、DBJがそ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。

## 経歴

1963年 4月 富士製鉄株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社  
2003年 4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)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 日本製鉄株式会社)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 日本製鉄株式会社)名誉会長  
2019年 4月 日本製鉄株式会社名誉会長(現職)

## 社外取締役

## 植田 和男

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

パリ協定の採択以降、脱炭素社会に向けた国際的な動きが加速しています。カーボンニュートラルを含む持続可能な社会の実現に向けては、脱炭素に向けた支援や、イノベーションの促進と共に、民間資金の活用が重要になります。これまでDBJは、サステナビリティ評価認証融資を含むサステナビリティにかかるファイナンスサービスの開発や、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、今後も、持続可能な社会の実現に向けた世の中の動きをしっかりと見定め、様々なステークホルダーと連携しつつ、社会価値と経済価値の調和の実現に、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  
東京大学金融教育研究センター センター長  
2017年 6月 東京大学名誉教授  
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実践するうえで、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

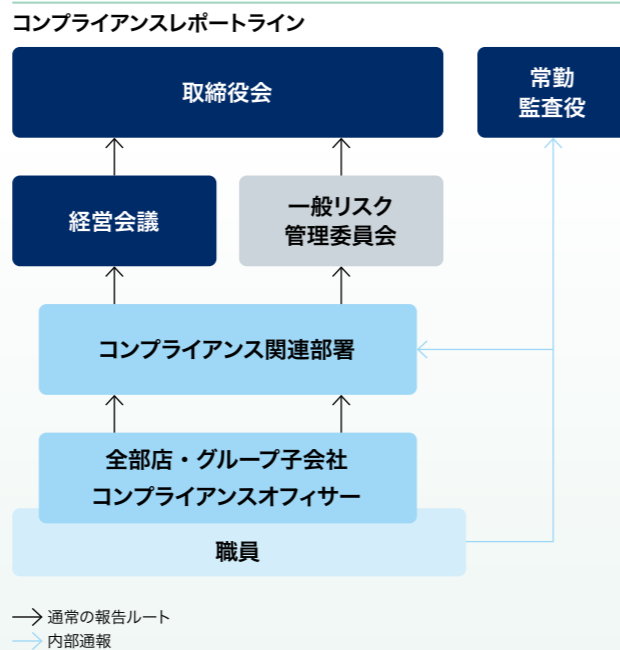
DBJグループは、融資・投資・アドバイザー・アセットマネジメント等の業務を一体的に展開するユニークな金融グループであり、グループ内連携をより一層強化しながら、能動的かつ先進的な業務戦略・基盤戦略を構築しています。DBJは、金融機関として顧客の正当かつ合理的な期待に応えることを第一の責務として、危機対応業務や特定投資業務の取り組みにおいても顧客本位の業務運営を行うとともに、これらを遂行していくうえで三線が共にコンダクトリスク抑制に向けて適切に機能することでコンプライアンスを全うしながら業務を実施しています。また、企業理念を実現するためグループ役職員の判断・行動の基準として行動基準を定め、役職員一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

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ともに、役職員一人ひとりがコンプライアンスを実践するため、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実践し、検証しています。

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とも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、法律事務所にも社外窓口を設置しています。

なお、改正公益通報者保護法を踏まえて通報者保護を徹底するとともに、制度の更なる信頼性向上を図っているほか、グループ各社においてもDBJに準じた通報対応が実現できるよう体制整備を進めています。



### DBJグループの具体的な取り組み

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、公共的使命と社会的責任の重みを深く自覚するなかでコンダクトリスクの抑制に向けて意識を涵養し、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ととどまらず、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

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信頼維持のために不可欠なものであると考えています。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

「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」旨の基本方針のもと、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

グローバルな事業を展開するなかで、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、FATF (Financial Action Task Force) や監督当局の視点に沿った、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策の強化を進めています。為替取引の取り扱いがなく預金を受け入れていませんが、その業態等に依じたリスク評価を実施し、リスクに応じ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、継続的に態勢強化を図っています。

#### 腐敗行為の防止に向けた取り組み

DBJの公共性に鑑みて、DBJ法には当行役職員が当行職務に関し不正な報酬を受受してはならない旨の定めが設けられているほか、内部規程類にて役職員が取引先等と接触する際の留意事項を定めています。また、DBJによる腐敗行為の防止のみならず、利用する第三者や投融資等の関係者が腐敗行為に関与することを防止するための取り組みを行っています。

### 顧客保護に関する方針

「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

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、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態勢を構築しています。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などの措置を講じています。

#### 顧客情報管理

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態勢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。



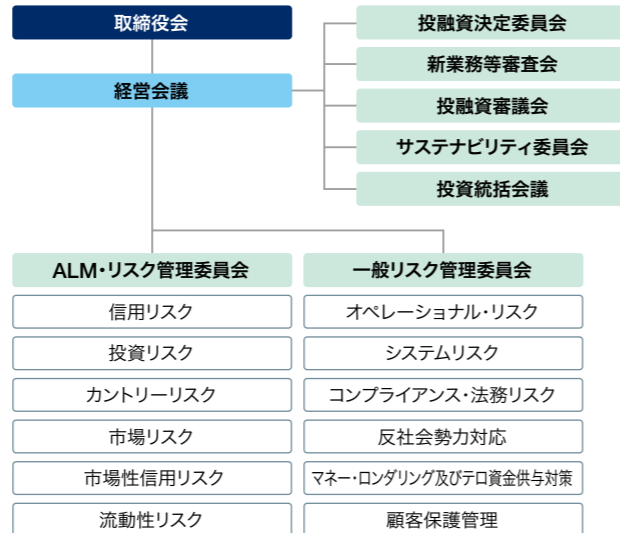
## リスク管理

### リスク管理態勢

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・決定するとともに、定期的に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

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最新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

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

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。

#### 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。   | 要管理債権             |
| 破綻懸念先 | 12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、経営破綻に陥る可能性が大きい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。        |                   |

#### 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。

#### 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、与信管理方針を立案し随時モニタリングを行っています。



## リスク管理

## 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。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、収益の源泉として信用リスクとならび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。

## 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。

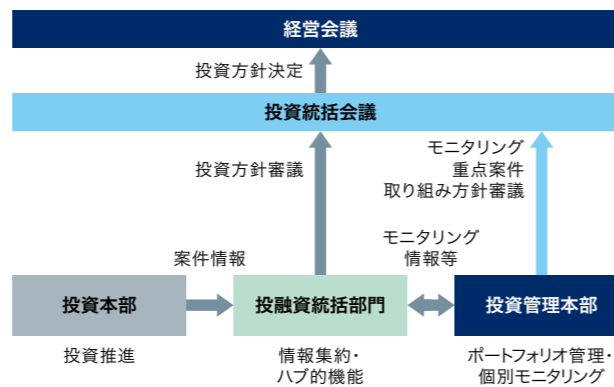
## ポートフォリオ管理

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。

| 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<br>(上場株含む) | 事業リスク<br>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<br>運営主体による<br>運営リスク等 | インカムゲイン  |

## 投資管理態勢の概要



## リスク管理

## 市場リスク

市場リスクは、投融資業務に付随するリスクと位置づけ、金利リスクと為替リスクを主な管理対象としています。特定取引(トレーディング)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。

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ともに、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。

## 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、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。

## 市場性信用リスク

デリバティブ取引に伴うカウンターパーティリスクについて、金融機関取引は、信用力に応じた限度枠管理をしており、中央清算機関の利用及び相対のCSA(Credit Support Annex)契約による証拠金授受によりリスク低減を図っています。また、事業法人等顧客取引は、会計基準に則したCVA(Credit Valuation Adjustment)を計測し、その変動リスクについても統合リスク管理の枠組みのなかで管理しています。

## 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、国の財政投融資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、モード区分に応じて必要な場合は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。



## リスク管理

## オペレーショナル・リスク

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。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、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。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。「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、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。

また、近年、サイバー攻撃の手法が急速に高度化、巧妙化しており、DBJグループについても、その被害を受けるリスクが高まっていると認識しております。かかる状況下、情報企画部内にサイバーセキュリティ対応を専門に行う、サイバーセキュリティ推進室を設置するとともに、同室及び経営企画部を中心に、関係部横断的なサイバーセキュリティ・インシデント対応専門チームとして、DBJ-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しました。同チームは、DBJグループにおけるサイバーセキュリティ・インシデント発生時の対処及びそのために必要な態勢の整備・強化を担ってまいります。

## 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や国際社会情勢を踏まえDBJの財務内容等も勘案して、大幅な景気後退や強い市場ストレス等の厳しい環境を想定した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やリスクアセットの増加を反映することで、ストレス下でも十分な健全性を維持しながら金融機能を円滑に発揮できるかを検証するほか、資金流動性リスク管理の適切性の確認等も行います。

## リスク管理

## 事業継続への取り組み

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ともに、万一メインセンターが稼働できない場合に備え、バックアップセンターを構築しています。

## 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。



## 財務・非財務ハイライト

財務・非財務ハイライト

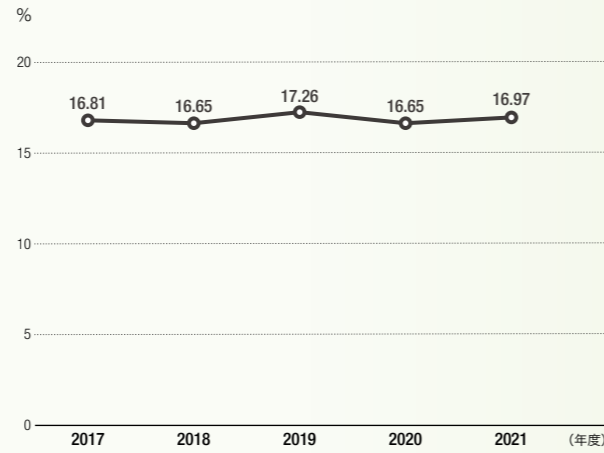
## 財務

## 投融資残高(単体)



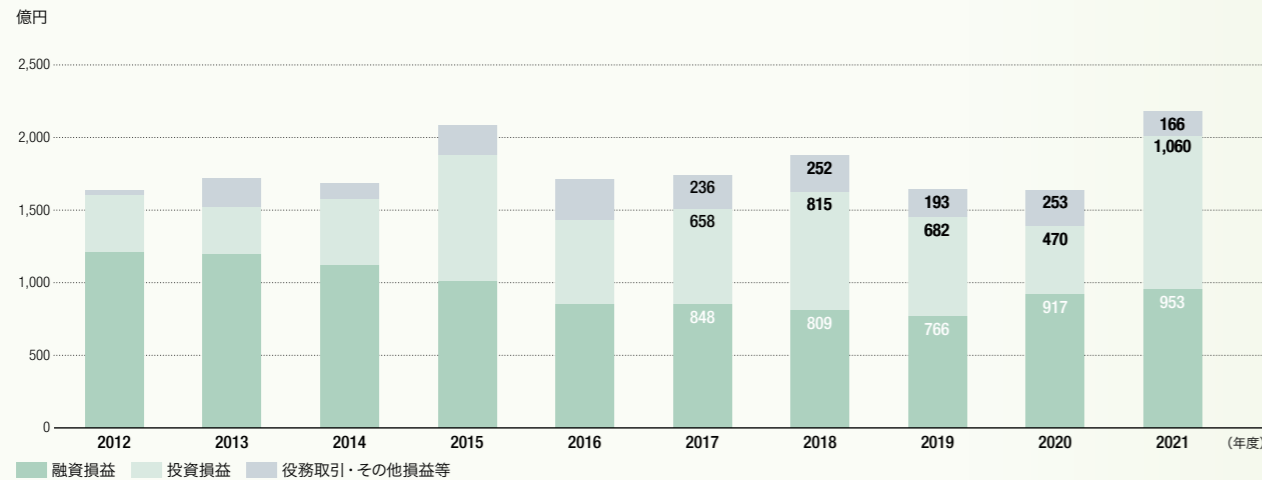
投融資残高(単体)は、2021年度末時点で16.6兆円程度となりました。融資等残高については、2021年度末時点で14.8兆円となっております。投資残高は、投資業務への注力の結果、2021年度末時点で1.7兆円まで伸長しました。

## 普通株式等Tier1比率(連結)



普通株式等Tier1比率(連結)は2021年度末時点で16.97%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。

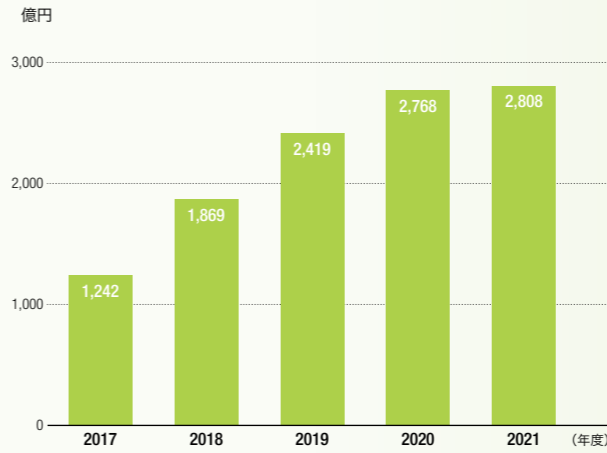
## 実態業務粗利益(連結)



2021年度は、融資損益については2020年度と比べ期中の平均残高の増加等に伴い、増益となっています。投資業務については投資先からの配当収入等により増益となっています。役務等業務については、手数料収入の減少により減益でした。以上の結果、実態業務粗利益は2,180億円と前年度比で増益を達成することができました。

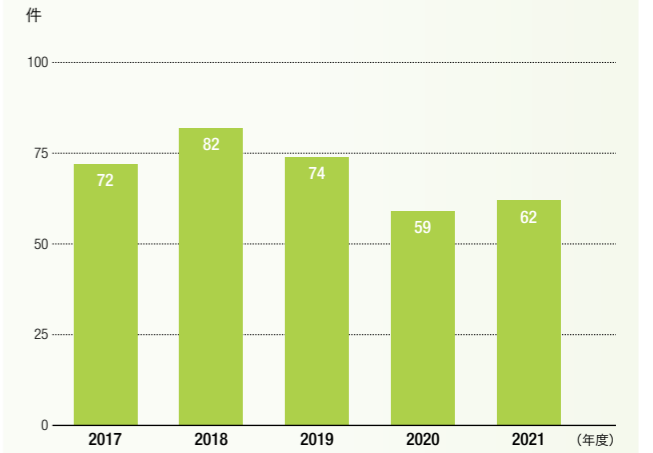
## 非財務

## 再生可能エネルギー投融資残高



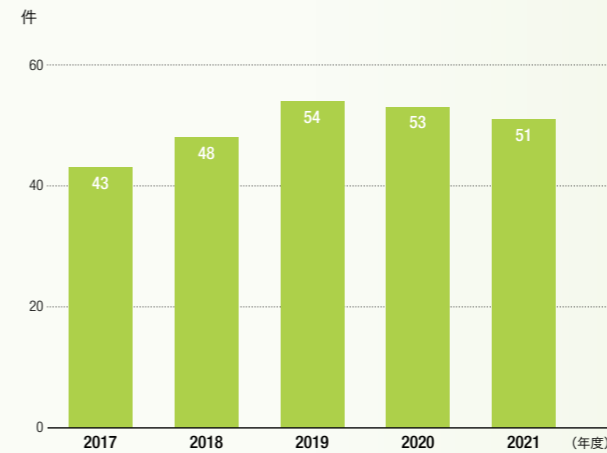
再生可能エネルギー投融資残高は、2021年度末時点で2,808億円となっています。世界的な脱炭素化の流れを受け、再生可能エネルギーの注目度が高まっているなか、DBJとしても、2050年のカーボンニュートラル社会に向けて政府が設定するエネルギー・ミックスを達成すべく、太陽光、陸上風力・洋上風力、バイオマス、水力等、各エネルギー源の特徴を踏まえつつ、金融面で貢献していきます。

## DBJサステナビリティ評価認証融資による顧客との対話件数



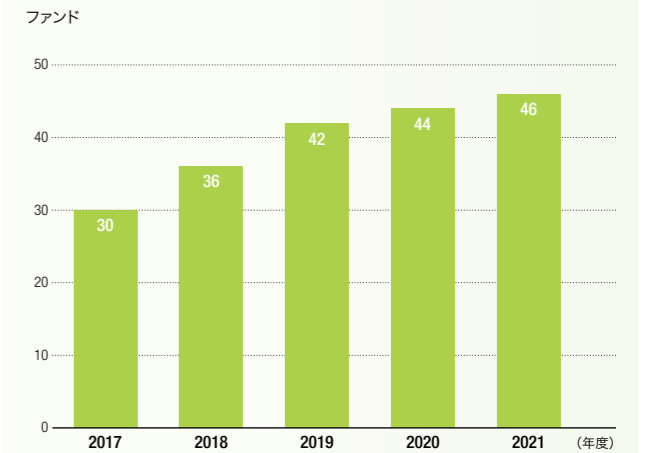
DBJサステナビリティ評価認証融資(P20参照)では、お客様からの希望に応じ、評価結果について第三者の視点からフィードバックを行い、今後取り組むべき課題の把握や経営の高度化に向けてサポートしています。新型コロナウイルス感染症の拡大以降は、対面での役員層向けの表彰式の実施は難しくなっていますが、フィードバックについては、ウェブ会議システムを活用することにより、着実に実施しています。引き続き、対話を通じてお客様のサステナビリティ経営の高度化を支援します。

## 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。2021年度は、女性活躍やマネジメント育成に向けた研修の見直しを行いました。またオンライン研修を中心としつつも、一部研修では感染対策を実施しながら対面研修を再開し、研修内容に応じた最適な実施形態により研修効果の最大化を図りました。引き続き、DBJのグループ経営戦略を踏まえた研修内容の充実と、研修受講環境の一層の高度化を積極的に推進し、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)



2021年度末までに地域金融機関等と協働ファンドを46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。



# 連結財務サマリー

連結財務サマリー

単位：億円

|                                 | 2010年度<br>(2010年4月1日～<br>2011年3月31日) | 2011年度<br>(2011年4月1日～<br>2012年3月31日) | 2012年度<br>(2012年4月1日～<br>2013年3月31日) | 2013年度<br>(2013年4月1日～<br>2014年3月31日) | 2014年度<br>(2014年4月1日～<br>2015年3月31日) | 2015年度<br>(2015年4月1日～<br>2016年3月31日) | 2016年度<br>(2016年4月1日～<br>2017年3月31日) | 2017年度<br>(2017年4月1日～<br>2018年3月31日) | 2018年度<br>(2018年4月1日～<br>2019年3月31日) | 2019年度<br>(2019年4月1日～<br>2020年3月31日) | 2020年度<br>(2020年4月1日～<br>2021年3月31日) | 2021年度<br>(2021年4月1日～<br>2022年3月31日) |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>連結</b>                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |
| 経常収益                            | 3,451                                | 3,187                                | 3,400                                | 3,616                                | 3,390                                | 3,586                                | 2,854                                | 2,917                                | 3,012                                | 2,891                                | 2,694                                | <b>3,103</b>                         |
| 経常利益                            | 950                                  | 992                                  | 1,156                                | 1,657                                | 1,530                                | 1,851                                | 1,225                                | 1,271                                | 1,281                                | 789                                  | 730                                  | <b>861</b>                           |
| 特別損益                            | 93                                   | 109                                  | 6                                    | 2                                    | 6                                    | 15                                   | △ 0                                  | 22                                   | △ 13                                 | 40                                   | 7                                    | <b>23</b>                            |
| 税金等調整前当期純利益                     | 1,043                                | 1,102                                | 1,162                                | 1,660                                | 1,536                                | 1,867                                | 1,224                                | 1,294                                | 1,267                                | 830                                  | 738                                  | <b>885</b>                           |
| 法人税等合計                          | △ 13                                 | △ 319                                | △ 445                                | △ 408                                | △ 589                                | △ 576                                | △ 346                                | △ 350                                | △ 335                                | △ 315                                | △ 269                                | △ <b>294</b>                         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                 | 1,015                                | 773                                  | 713                                  | 1,243                                | 927                                  | 1,289                                | 876                                  | 919                                  | 919                                  | 504                                  | 452                                  | <b>576</b>                           |
| 配当金総額                           | 500                                  | 373                                  | 352                                  | 308                                  | 225                                  | 292                                  | 197                                  | 221                                  | 210                                  | 99                                   | 81                                   | <b>156</b>                           |
| <b>総資産</b>                      | 148,452                              | 155,798                              | 162,487                              | 163,107                              | 163,606                              | 159,071                              | 165,704                              | 169,522                              | 170,795                              | 176,936                              | 212,218                              | <b>215,085</b>                       |
| 貸出金                             | 130,314                              | 136,454                              | 139,182                              | 138,384                              | 132,613                              | 129,525                              | 130,395                              | 127,252                              | 129,239                              | 124,159                              | 147,571                              | <b>143,461</b>                       |
| 有価証券                            | 11,655                               | 11,766                               | 13,570                               | 16,375                               | 18,879                               | 18,030                               | 17,503                               | 18,664                               | 19,610                               | 23,742                               | 25,358                               | <b>30,344</b>                        |
| 負債                              | 124,352                              | 131,188                              | 137,101                              | 136,829                              | 136,133                              | 130,229                              | 135,842                              | 138,421                              | 137,832                              | 142,596                              | 175,184                              | <b>176,765</b>                       |
| 借入金                             | 85,764                               | 91,705                               | 94,483                               | 91,826                               | 85,982                               | 78,921                               | 84,723                               | 85,741                               | 79,878                               | 80,709                               | 106,645                              | <b>105,736</b>                       |
| 債券及び社債                          | 36,293                               | 36,718                               | 39,245                               | 42,374                               | 45,693                               | 47,279                               | 47,118                               | 49,329                               | 52,969                               | 56,968                               | 62,234                               | <b>63,923</b>                        |
| 純資産                             | 24,099                               | 24,610                               | 25,385                               | 26,277                               | 27,472                               | 28,842                               | 29,862                               | 31,101                               | 32,963                               | 34,340                               | 37,034                               | <b>38,320</b>                        |
| 資本金                             | 11,811                               | 11,877                               | 12,069                               | 12,069                               | 12,069                               | 10,004                               | 10,004                               | 10,004                               | 10,004                               | 10,004                               | 10,004                               | <b>10,004</b>                        |
| 自己資本比率(バーゼルIIベース・国際統一基準)        | 20.50%                               | 18.56%                               | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    | —                                    |
| 普通株式等Tier1比率(バーゼルIIIベース・国際統一基準) | —                                    | —                                    | 14.93%                               | 15.30%                               | 16.22%                               | 17.54%                               | 17.22%                               | 16.81%                               | 16.65%                               | 17.26%                               | 16.65%                               | <b>16.97%</b>                        |
| リスク管理債権における貸出金残高比率              | 1.28%                                | 1.47%                                | 1.23%                                | 0.99%                                | 0.77%                                | 0.64%                                | 0.54%                                | 0.47%                                | 0.40%                                | 0.46%                                | 0.76%                                | <b>0.73%</b>                         |
| 総資産利益率(ROA)                     | 0.67%                                | 0.51%                                | 0.45%                                | 0.76%                                | 0.57%                                | 0.80%                                | 0.54%                                | 0.55%                                | 0.54%                                | 0.29%                                | 0.23%                                | <b>0.27%</b>                         |
| 自己資本利益率(ROE)                    | 4.31%                                | 3.18%                                | 2.86%                                | 4.83%                                | 3.47%                                | 4.60%                                | 2.99%                                | 3.03%                                | 2.88%                                | 1.51%                                | 1.27%                                | <b>1.54%</b>                         |
| 従業員数                            | 1,203人                               | 1,270人                               | 1,315人                               | 1,391人                               | 1,407人                               | 1,435人                               | 1,546人                               | 1,631人                               | 1,650人                               | 1,703人                               | 1,781人                               | <b>1,809人</b>                        |
| <b>運用・調達フロー(単体)</b>             |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |                                      |
| 投融资額(フロー)                       | 21,166                               | 29,270                               | 26,524                               | 29,433                               | 25,442                               | 30,277                               | 40,126                               | 31,534                               | 37,908                               | 39,518                               | 57,867                               | <b>32,226</b>                        |
| 融資等                             | 20,344                               | 28,490                               | 25,245                               | 28,051                               | 22,627                               | 28,613                               | 38,058                               | 29,736                               | 34,904                               | 34,015                               | 54,842                               | <b>29,946</b>                        |
| 投資                              | 822                                  | 780                                  | 1,278                                | 1,382                                | 2,814                                | 1,663                                | 2,067                                | 1,797                                | 3,004                                | 5,503                                | 3,025                                | <b>2,279</b>                         |
| 資金調達額(フロー)                      | 21,166                               | 29,270                               | 26,524                               | 29,433                               | 25,442                               | 30,277                               | 40,126                               | 31,534                               | 37,908                               | 39,518                               | 57,867                               | <b>32,226</b>                        |
| うち回収等                           | 12,128                               | 6,917                                | 5,022                                | 13,075                               | 11,299                               | 16,397                               | 15,261                               | 10,050                               | 20,514                               | 15,461                               | 11,914                               | <b>10,780</b>                        |

2008～2010  
第1次中計  
CHALLENGE  
2010

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  
変化に挑み、未来を創る3年間

2020  
コロナ  
危機対応

2021～  
第5次中計  
つなぐ、共につくる  
～Innovation for Sustainability～

価値創造ストーリー

戦略

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・データ



## 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<br>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)<br>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<br>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<br>(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<br>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<br>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)<br>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<br>特定投資業務を開始<br>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<br>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2,065億29百万円減少し、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

2022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、投融资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ともに、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の投融资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。

また、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」(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。

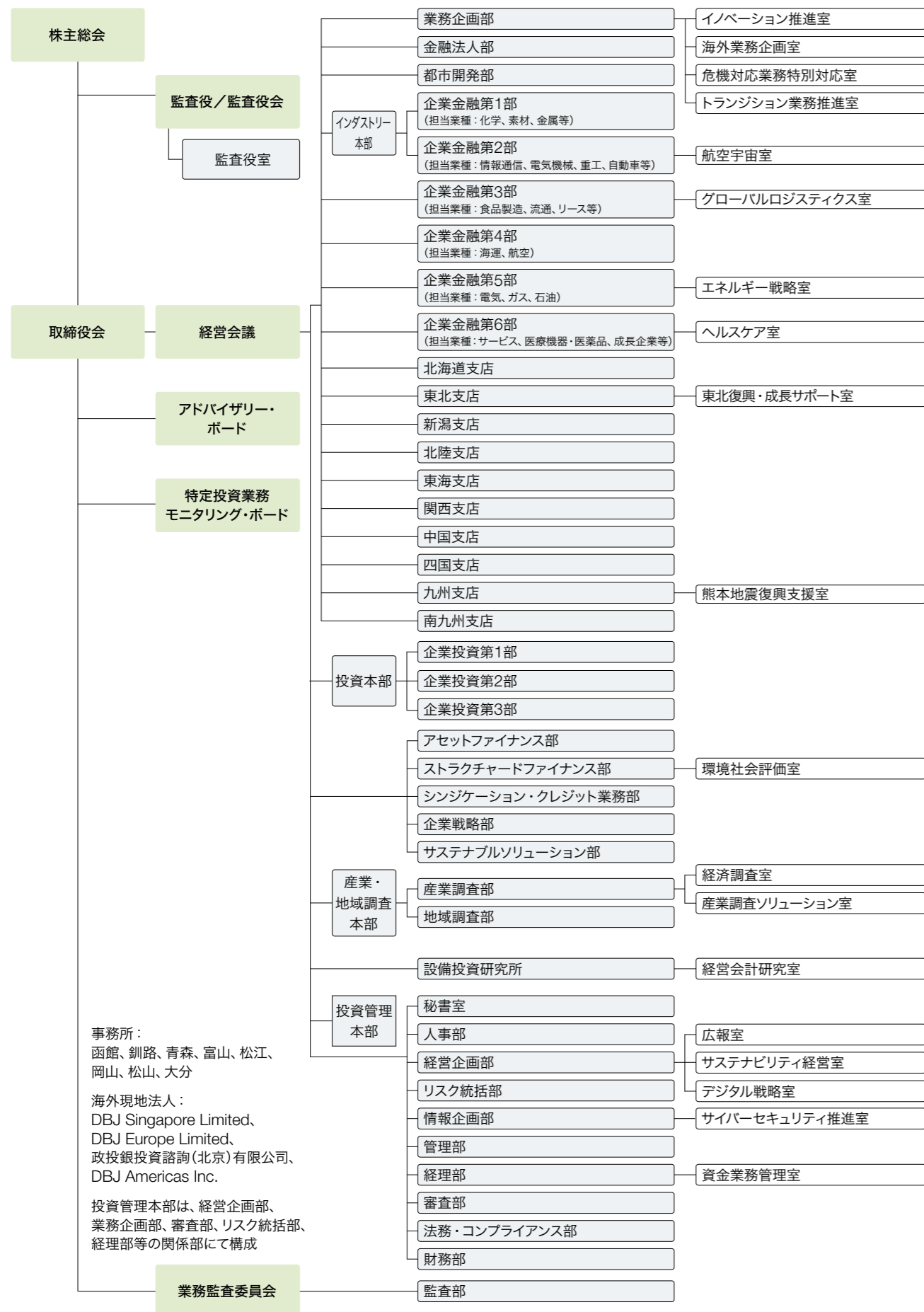
- 投資決定期限及び政府による出資期限を2021年3月31日から2026年3月31日まで延長。
- 業務完了期限を2026年3月31日から2031年3月31日まで延長。

(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

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>1 完全民営化の方向性は引き続き維持</b>                      |   |   |
| 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"> <li>目的規定(第1条)をはじめ本則は変更なし</li> <li>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</li> </ul>   |
| <b>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</b>              |   |   |
| 改正前  | <ul style="list-style-type: none"> <li>指定金融機関として危機対応業務を実施</li> <li>2015年3月末まで危機対応のための政府出資が可能</li> </ul> | 改正後   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>  |
| <b>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</b> |   |   |
| 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"> <li>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)</li> <li>「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</li> </ul> |
| <b>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</b>           |   |   |
| 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"> <li>業務全体に対する「適正な競争関係」への配慮義務</li> <li>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</li> </ul>  |

# 組織体制 (2022年6月末時点)



# 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<br>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<br>Tel: 03-3270-3211 |
| 資本金   | 1兆4億24百万円  |
| 従業員数  | 1,809名(単体1,257名)   |

(2022年3月末時点)




# 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

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>DBJ Singapore Limited</b> | 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。 |
| <b>DBJ Europe Limited</b>    | 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。           |
| <b>政投銀投資諮詢(北京)有限公司</b>       | 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。            |
| <b>DBJ Americas Inc.</b>     | 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

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| <b>DBJキャピタル株式会社</b>      | 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キャピタル株式会社      |
| <b>DBJ証券株式会社</b>         | 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。 |  DBJ証券株式会社         |
| <b>DBJアセットマネジメント株式会社</b> | 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アセットマネジメント株式会社 |

## 調査/コンサルティング

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| <b>株式会社日本経済研究所</b> | 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。 |  株式会社日本経済研究所<br>Japan Economic Research Institute Inc. |
| <b>株式会社価値総合研究所</b> | 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。              |  株式会社価値総合研究所   |

## 不動産管理/ITサービス/シェアードサービス

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
| <b>DBJリアルエステート株式会社</b> | 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。           |  DBJリアルエステート株式会社 |
| <b>株式会社コンシスト</b>       | 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。           |  株式会社コンシスト       |
| <b>DBJビジネスサポート株式会社</b> | DBJグループのシェアードサービス事業等を行っており、事務の集約化・効率化等を通じて、DBJグループの事業をサポートする役割を担います。 |  DBJビジネスサポート株式会社 |

価値創造ストーリー

戦略

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・データ