

## 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。

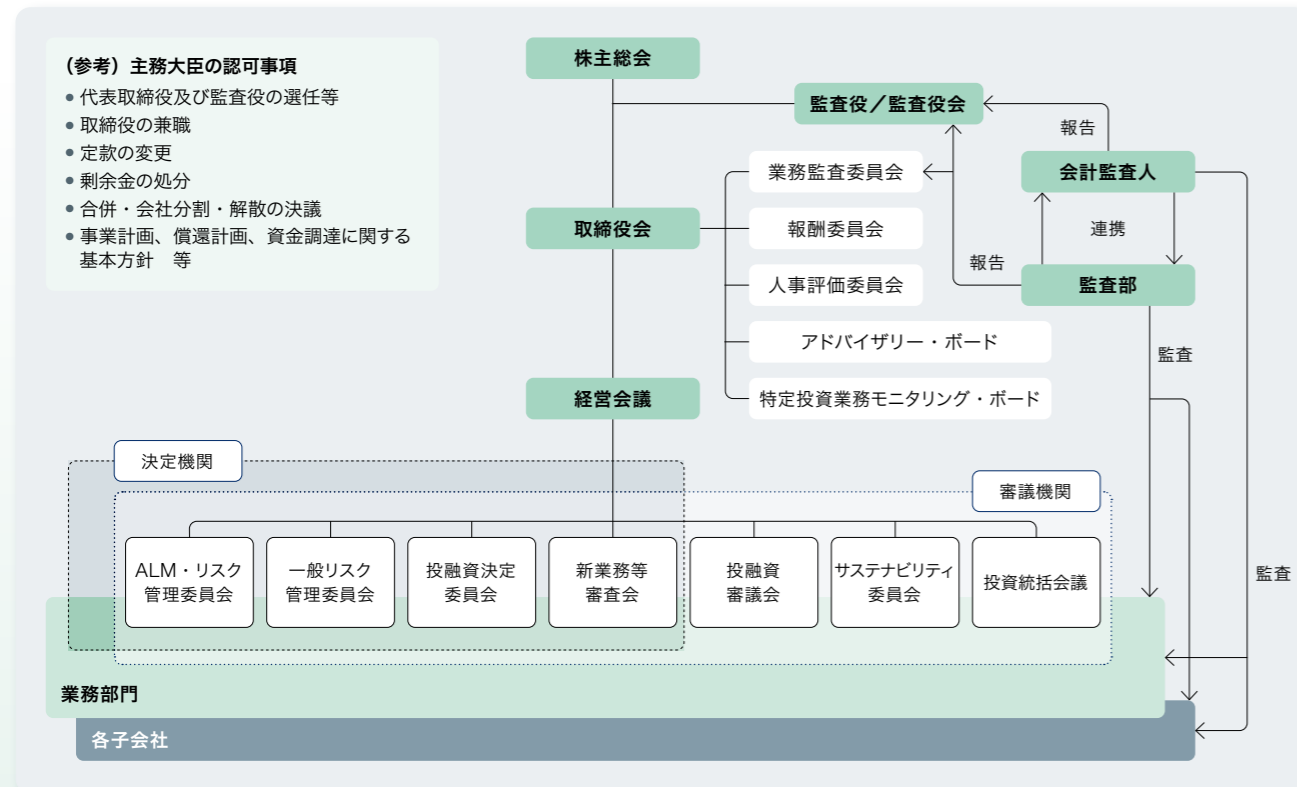
上記目的の適切な遂行と、投融資一体などの特色を活かしたビジネスモデルに基づく事業活動を通じて、投入する有形・無形の経営資源の価値を高め、経済価値と社会価値の両立を目指すサステナビリティ経営を実現すべく、取締役会・監査役(監査役会)設置会社としての通常の経営監督機能に加え、DBJ独自のガバナンス機能を強化しています。

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

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
投融資決定委員会	投融資案件及び投融資管理案件に関する決定及び審議ならびに海外業務の戦略及び運営・管理態勢に関する決定及び審議
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
投融資審議会	投融資案件の事前審議及びモニタリングならびに海外業務の戦略及び運営・管理態勢に関する事項の審議
サステナビリティ委員会	経済価値と社会価値の両立及びステークホルダーとの対話に関する事項の審議
投資統括会議	投資案件に関するモニタリング及びその高度化ならびに投資方針の企画立案に関する審議

## 役員報酬

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・カウンセラー

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

## 磯崎 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の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

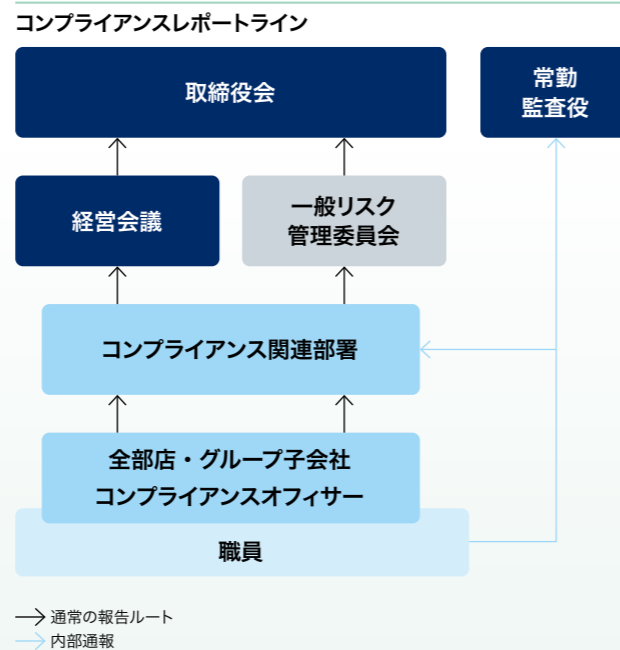
DBJグループは、融資・投資・アドバイザー・アセットマネジメント等の業務を一体的に展開するユニークな金融グループであり、グループ内連携をより一層強化しながら、能動的かつ先進的な業務戦略・基盤戦略を構築しています。DBJは、金融機関として顧客の正当かつ合理的な期待に応えることを第一の責務として、危機対応業務や特定投資業務の取り組みにおいても顧客本位の業務運営を行うとともに、これらを遂行していくうえで三線が共にコンダクトリスク抑制に向けて適切に機能することでコンプライアンスを全うしながら業務を実施しています。また、企業理念を実現するためグループ役職員の判断・行動の基準として行動基準を定め、役職員一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

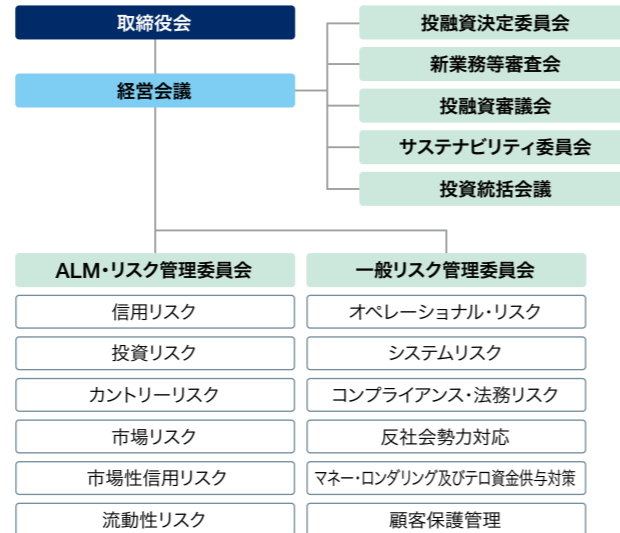
## リスク管理

### 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。	正常債権
要管理先	12格	要注意先のうち、当該債務者の債権の全部または一部が要管理債権である債務者。	要管理債権
破綻懸念先	13格	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者。	危険債権
実質破綻先	14格	法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがなく、今後、経営破綻に陥る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。	破産更生債権及びこれらに準ずる債権

#### 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

## 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。

## 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。