

# DBJのマネジメント機能

DBJは、金融機関の一員として公共性を踏まえた社会的責任を果たし、社会からの信頼を得ることを第一ととらえています。“社会の声”を業務に反映するべく、特に長期的視点から社会の課題を適時・適切に把握し、収益性だけでなく経済・社会にとって真に有意義なプロジェクトを見極め、適正なリスク評価を行い、良質な資金と金融ソリューションを提供するため、適正な業務運営のマネジメントサイクルを遂行しています。そして、投融資をはじめ一つひとつの業務を誠実かつ公正に遂行していくことが、DBJにとってのCSRであると考えています。



一方、DBJは、適正な業務運営およびその成果に対するアカウントビリティを全うするため、Plan（企画立案）→Do（実施）→See（評価）→フィードバックというマネジメントサイクルを活用し、業務の改善を絶えず行っています。

## Plan（企画立案）プロセス

Planプロセスは、政府が「中期政策方針」を策定し、それを踏まえて、DBJが「投融資指針」を作成する、という2段階から構成されます。

### （1）政府による中期政策方針の策定

まず、主務大臣（財務大臣および国土交通大臣）により3年ごとに中期政策方針が定められます。これには、DBJの業務運営に関する基本的な考え方や寄与すべき経済・社会政策に関する事項などが明記されます。

## Do（実施）プロセス

Doプロセスでは、Planプロセスにおいて作成した投融資指針に基づき、実際に投融資を行います。

DBJが手がける投融資案件は、1件ごとの個性が強いため、Doプロセスの内容も指針・制度の単なる機械的適

また、金融機関として抱えるさまざまなリスクの管理にも取り組み、お客さま、そして社会の信頼を得られるよう努力しています。

### （2）投融資指針の作成

中期政策方針を踏まえ、DBJは事業年度ごとに投融資指針を作成します。これは、投融資制度の内容、対象となる事業、条件などを具体化したもので、投融資を行う際の基本方針となります。

## See（評価）プロセス→フィードバック

Seeプロセスは、DBJが自ら行う内部評価と「運営評議員会」によって行われる外部評価の2段階に分かれています。

### （1）内部評価（政策金融評価）

DBJでは、①個別案件評価（すべての投融資案件について、個別案件ごとに政策効果等を評価）、②投融資制度評価（投融資制度の有効性等を評価）、③プロジェクト評価（特定案件・業務分野、特定テーマ等の詳細評価）を行い、それらの結果を政策金融評価報告書にとりまとめ、財務の健全性等を表す財務諸表とともに、総括評価として運営評議員会に報告したうえで公表しています。

DBJでは、こうした内部評価が恣意的な結果に陥らないよう、行内に評価専門セクションとして政策金融評価室を

用では対応しきれず、事業形成や情報提供、モニタリング等も含む幅広いものとなっており、それにふさわしい評価システムも構築されています。

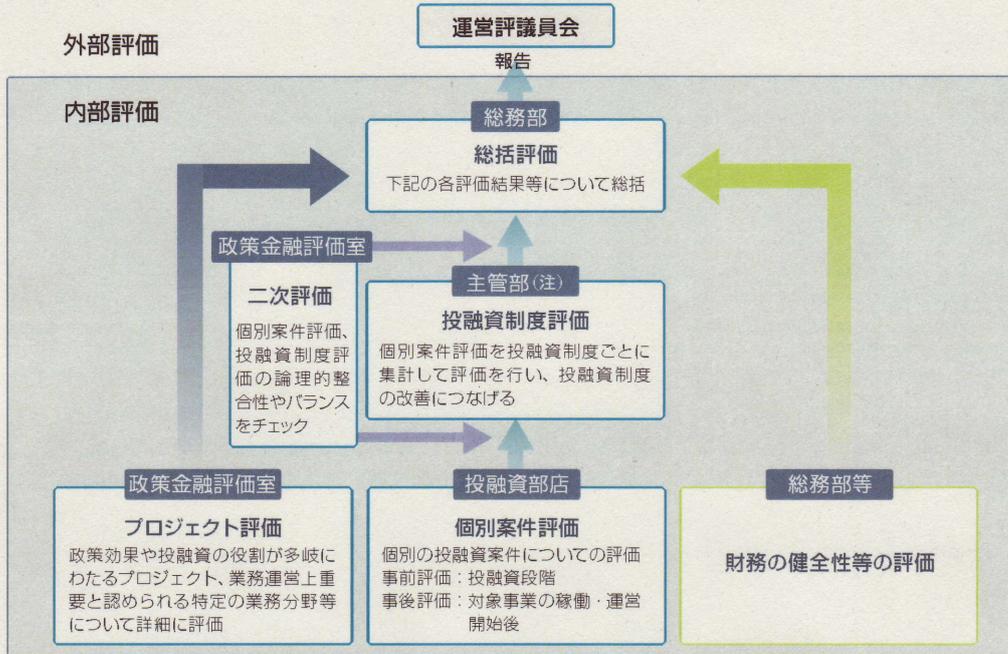
設置して評価制度の適正な運用に努めるとともに、学識経験者からなる委員会を設置して評価制度の改善を図っています。

### （2）外部評価（運営評議員会）

DBJでは外部有識者で構成される「運営評議員会」を設置し、「中期政策方針」に記載された事項に係る業務の実施状況について、透明性向上の観点から、評議員による検討結果を公表しています。

そのほか、毎年度、予算が国会の議決を受け、決算についても国会へ提出されるとともに、業務全般について会計検査院、財務省、金融庁等の検査が行われています。

## 内部評価システム



■：各類型の内部評価を実施するDBJの内部セクション

(注) 主管部とは、各投融资制度に係る投融资の方針・計画の立案等をつかさどるセクションのこと。  
例えば、都市開発部(P.173の組織図参照)は都市開発関連の投融资制度の主管部である。

### 評価の視点

- ①対象事業の政策性：投融资対象事業が、実際に政策目的を実現するものであるか否か、国民や地域住民にとってどのような有効性を持ち、どの程度の成果を上げられるものであるか。
- ②投融资の役割：DBJの投融资が、民間金融の補完・奨励原則に基づきつつ、対象事業の実施に際してどのような役割を果たしているか。

## 内部監査

### 内部監査とは

内部監査とは、行内のすべての部門から独立した立場で、組織の内部管理態勢の適切性を総合的・客観的に評価するとともに、抽出された課題等に関して改善に向けた提言とフォローアップを実施する一連のプロセスです。

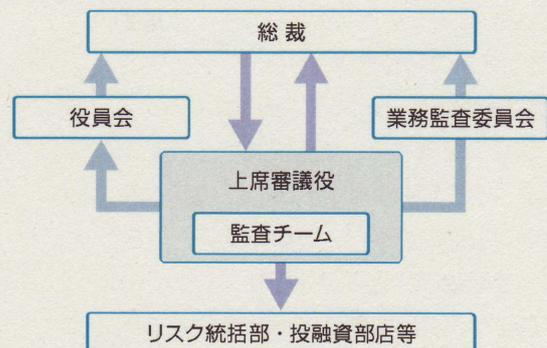
DBJには、業務運営にあたり、政府関係機関として社会的使命を果たすとともに、金融機関として健全性を維持することが求められており、内部管理の適切性を確保するため、内部監査機能が重要であると考えています。

### 内部監査体制

DBJでは、内部監査部門として他部門から独立した総裁直属の上席審議役／監査チームを設置して、リスク管理の有効性・効率性、財務報告の信頼性および法令等の遵守の維持・向上を図るため、内部監査を実施しています。

また、監査計画等の基本計画については、役員会の審議を受けたうえで総裁が決定することとしています。さらに、監査結果をはじめ内部監査に関する重要な事項については、業務監査委員会の審議を受けたうえで総裁に報告することとしており、公正かつ適切な監査を行う体制を整えています。

### 内部監査体制の概要



## ■コンプライアンス（法令等遵守）

### 基本的な考え方

DBJでは、コンプライアンスについての方針を、以下のように定めています。

①役職員は、当行の社会的使命および銀行の公の責任を深く自覚し、かつ個々の違法行為および不正な業務が当行全体の信用の失墜を招き、日本政策投資銀行法第一条に定める当行の目的の履行に多大な支障を来すこと

を十分認識し、常に法令等を遵守した適切な業務を行わなければならない。

②役職員は、業務の適法性および適切性に関して当行が国民に対する説明責任を有することを十分自覚して、業務を行わなければならない。

### コンプライアンス体制

DBJでは、コンプライアンスに関連する事項の企画・立案、およびコンプライアンスの総合調整を行うコンプライアンス統括部として法務・コンプライアンス部を設置しています。

また、コンプライアンス等に関する審議機関として一般リスク管理委員会を設置し、コンプライアンスの実践

状況の把握や行内体制の改善等について審議します。全部店に設置されたコンプライアンスオフィサーは、各部門、各支店・事務所において遵守状況の確認を行うとともに、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。

### コンプライアンス活動

DBJでは、コンプライアンス実践のための具体的な行動の留意点や関係法令を記載したコンプライアンスマニュアルを作成し、全役職員に配布しています。また、行内においてコンプライアンスに関する基本的事項の周知・徹底を図るため、全役職員を対象に研修・説明会を実施しています。

さらに、コンプライアンス実践のための具体的な行動計画として、年度ごとにコンプライアンスプログラムを策定し、一般リスク管理委員会において審議し、総裁が決定することとしています。

#### 個人情報保護宣言

当行は、お取引先さま等からお預かりした個人に関する情報を、独立行政法人等が保有する個人情報の保護に関する法律を遵守の上、以下の通り取扱います。

なお、当行の保有する個人情報の取扱いについてのご意見、苦情等につきましては、日本政策投資銀行個人情報保護窓口までお願い致します。

##### 1. 個人情報を利用する目的

当行は、日本政策投資銀行法に定められた業務を確実に行うために、お取引先さま等から必要な情報をお預かりし、利用させていただきます。

##### 2. 利用目的による制限

当行がお取引先さま等からお預かりした個人情報は、上記の目的以外には使用いたしません。なお、具体的な利用目的については、当行ホームページ上で公表し、それ以外の利用目的につきましては、それぞれ取得する際に明示いたします。

##### 3. 適正な取得

当行は、お取引先さま等から個人情報をお預かりする場合には、虚偽の目的を伝えたり不正な方法で取得したりすることはありません。

##### 4. 個人情報の内容の管理

当行は、お取引先さま等の個人情報の正確性を確保するよう務め、お取引先さま等にもご協力をお願いしております。

##### 5. 個人情報の安全管理

当行は、お預かりしているお取引先さま等の個人情報が漏洩することがないように、安全管理を講じており、今後も継続的に改善措置を講じてまいります。そのためにお取引先さま等の個人情報を扱う当行役職員には必要な教育と監督を、業務委託先に対しては守秘義務契約を締結するなど、厳格な取扱いに務めております。

##### 6. 第三者への情報提供

当行は、お取引先さま等からお預かりしている個人情報については、ご本人さまの同意がある場合や同意が推定できる場合を除いて外部に提供いたしません。ただし、法令等で定められている場合やご本人さまご自身や公共の利益のために必要な場合には提供することがあります。

##### 7. 個人情報の開示

当行は、お取引先さま等からお預かりしている個人情報について、ご本人さまからその開示請求があった場合には、独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律に定められた手続を実施いたします。

##### 8. 個人情報の訂正、利用停止

当行は、お取引先さま等からお預かりしている個人情報のうち法律に定められた手続により開示したものについて、ご本人さまから訂正や利用停止のご依頼があった場合には、独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律に定められた手続を実施いたします。

## ■リスク管理

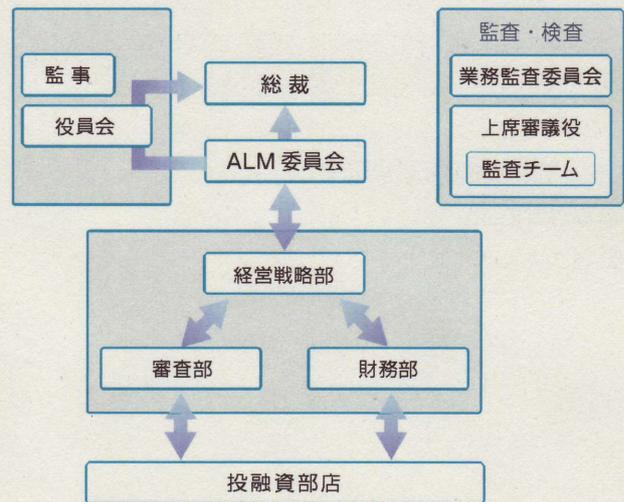
金融の自由化、コンピュータ技術の発達にともなう金融の機械化の推進、金融技術の革新等により、金融機関の抱えるリスクはますます多様化・複雑化しています。また、DBJの業務におけるリスクも例外ではなく、リスク管理の果たす役割は従来にも増して重要なものとなってきています。

DBJでは、経営の健全性・安全性を確保しつつ企業価値を高めていくために、業務やリスクの特性に応じてリスクを適切に管理し、コントロールしていくことを経営上の最重要課題として認識し、リスク管理態勢の整備に取り組んでいます。

### ALM・リスク管理態勢

DBJでは、業務を継続的に遂行する前提となる財務の健全性維持と業務の効率性改善の両立を図るため、ALM・リスク管理を行っています。具体的には、管理すべきリスクの管理部門を明確化し、リスクカテゴリーごとの適切な管理を進めるとともに、経営戦略部を統括部門とするALM・リスク管理態勢を構築しています。ALM委員会は、総合的なALM・リスク管理に関する基本方針を定めるとともに、各リスクについて定期的にモニタリングを行っています。

#### ALM・リスク管理態勢の概要



### 信用リスク管理

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。信用リスク管理には、個別案件の与信管理および銀行全体としてのポートフォリオ管理が必要です。

#### (1) 個別案件の与信管理

DBJは、投融資にあたっては政策意義や効果に加え、事業主体のプロジェクト遂行能力や、プロジェクトの採算性などを中立・公平な立場から審査しているほか、債務者格付制度を設けています。またDBJは、「銀行法」および「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（金融再生法）」の対象ではありませんが、金融庁の「金融

検査マニュアル」等に準拠した「自己査定基準」に則り、自主的に資産の自己査定を実施し、信用リスクの適時かつ適切な把握に努めています。「債務者格付」および「資産自己査定」の結果は監査法人の監査を受けるほか、ALM委員会に報告され、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、営業担当部署と審査部署を分離し、相互に牽制が働く態勢としています。また、貸付決定委員会、貸付金管理委員会および投資委員会を随時開催し、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。

### ①債務者格付制度

DBJの債務者格付は、取引先等の信用状況を効率的に把握する方法として、「評点格付」と「債務者区分」と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。

### ②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および担保・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に応じて資産の分類を行うことであり、適時かつ適切な償却・引当等を実施するためのものです。

債務者格付区分表

債務者区分	債務者格付	定義	
正常先	1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。	債務履行の確実性は極めて高く、複数の優れた要素がある。DBJの最上級の格付。
	2格		債務履行の確実性は非常に高く、優れた要素がある。
	3格		債務履行の確実性は高い。
	4格		債務履行の確実性は十分であるが、将来、事業環境が大きく変化した場合、上位の格付に比べてより影響を受けやすい。
	5格		債務履行の確実性は問題ないが、将来、事業環境が大きく悪化した場合、債務履行能力が低下する可能性がある。
	6格		債務履行の確実性は当面問題ないが、将来、事業環境が悪化した場合、債務履行能力が低下する可能性が高い。
	7格		現在の業況および財務内容に特段大きな問題はないが、将来、事業環境や財務状況が悪化した場合、債務不履行となる可能性がある。
	8格		現在の業況および財務内容の一部に留意すべき要素があるが、一定の債務履行能力が認められるもの。創業時期にあるため本来の事業実態が格付に現れないが、債務履行能力に問題のないものを含む。
要注意先 A	9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。	損益や財務内容に重大な問題はないが、懸念が払拭されていない場合。
要注意先 B	10格		業況が低調または財務内容に問題がある場合。
要注意先 C	11格		1年以内に延滞・条件変更の可能性がある場合、または、他の金融機関に対して延滞・条件変更中である場合。実質債務超過でも資金支援が認められる場合。
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。	
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。具体的には、現状事業継続しているが、実質債務超過の状態に陥っており、業況が著しく低調で貸出金が延滞状態にあるなど元本および利息の最終の回収について重大な懸念があり、したがって損失の発生の可能性が高い状態で、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。	
実質破綻先	14格	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明瞭な状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者。具体的には、事業を形式的には継続しているが、財務内容において多額の不良資産を内包し、あるいは債務者の返済能力に比して明らかに過大な借入金が残存し、実質的に大幅な債務超過の状態に相当期間陥っており、事業好転の見通しが不明瞭な状況、あるいは天災、事故、経済情勢の急変などにより多大な損失を被り（または、これらに類する事由が生じており）、再建の見通しが不明瞭な状況で、元金または利息について実質的に長期間延滞している債務者。	
破綻先	15格	法的・形式的な経営破綻の事実は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。	

## (2) ポートフォリオ管理

ポートフォリオ管理については、デフォルト実績など債務者格付や資産自己査定に用いたデータ等を統計的に分析し、与信ポートフォリオ全体が内包する信用リスク量を計測しています。信用リスク量は、一定の与信期間に発生すると予想される損失額の平均値である期待損失（EL：Expected Loss）と、一定の確率で生じ得る最大損失から

ELの額を差し引いた非期待損失（UL：Unexpected Loss）によって把握され、ELとULの計測結果をALM委員会に報告しています。

こうしたモニタリングや対応方針の検討を通じて、リスクの制御およびリスクリターンの改善について鋭意検討を進めています。

## 市場リスク・流動性リスク管理

### (1) 市場リスク

市場リスクとは、金利・為替・株式など、市場のさまざまなリスク要因の変動により、保有する資産・負債（オフバランス取引を含む）の価値が変動し損失を被るリスクや、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスクのことで、DBJでは主に金利リスクと為替リスクに大別されます。

#### ①金利リスク

金利リスクとは、金利の変動にともない損失を被るリスクのことで、資産と負債の金利または期間のミスマッチが存在しているなかで金利が変動することにより、利益が低下ないしは損失を被るリスクです。DBJは、融資（バンキング）業務に付随する金利リスクに関し、キャッシュフロー・ラダー分析（ギャップ分析）、VaR（Value at Risk）、金利感応度分析（Basis Point Value）等に基づいたリスク量の計測・分析を実施しています。また、この融資業務の金利リスクに関連し、ヘッジ目的に限定した金利スワップを一部行っています。なお、DBJはトレーディング（特定取引）業務を行っていませんので、同業務に付随するリスクはありません。

#### ②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が造成されていた場合に、為替の価格が当初予定されていた価格と相違することによって損失が発生するリスクです。DBJの為替リスクは外貨建融資および外貨建債券発行により発生します。これについては、通貨スワップを利用することによりリスクヘッジを行っています。なお、スワップにともなうカウンターパーティリスク（スワ

プ取り組み相手が義務を履行できなくなるリスク）については、スワップ取り組み相手の信用力を常時把握するとともに、複数機関に取引を分散させることにより管理を行っています。

### (2) 流動性リスク

流動性リスクとは、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高い金利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（資金繰りリスク）と、市場の混乱等により市場において取引ができなくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）があります。

これらのリスクに関して、まず、DBJにおける資金調達は主に、預金をはじめとする短期資金ではなく、国の財政投融资計画に基づく財政融資資金、政府保証債、財投機関債などの長期・安定的な資金に依拠しています。

また、不測の短期資金繰り調整等に備え、手元資金は安全性と流動性を勘案した短期資金を中心としているほか、複数の民間金融機関との間で当座貸越枠の設定等も行っています。

さらに、日銀決済のRTGS（Real Time Gross Settlement：1取引ごとに即時に決済を行う方式）を活用して営業時間中の流動性を確保するとともに、決済状況について適切な管理を実施しています。

DBJでは、信用リスクのみならず、市場リスク・流動性リスクについても、ALM委員会において審議を行っています。

## オペレーショナルリスク管理

DBJでは、内部プロセス・人・システムが不適切もしくは機能しないこと、または外性的事象が生起することから生じる損失に係るリスクを、オペレーショナルリスクと定義しています。DBJにおいては、リスク管理態勢の整備等の取り組みを通じて、リスクの削減と顕在化の防止に努めています。

オペレーショナルリスク管理については、一般リスク管理委員会において審議を行います。

オペレーショナルリスク管理のうち、特に事務リスク管理およびシステムリスク管理については、以下のとおりです。

### (1) 事務リスク管理

事務リスクとは、役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクです。DBJにおいては、マニュアルの整備、事務手続きにおける相互チェックの徹底、教育・研修の実施、システム化による事務作業負担の軽減等を通じ、事務リスクの削減と発生の防止に努めています。

### (2) 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ともない損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスクをさします。DBJにおいては、適切なシステムリスク管理のために次のような内部体制を整備しています。

情報資産を適切に保護するための基本方針である「情報セキュリティポリシー」を制定し、一般リスク管理委員会においてシステムリスク管理に関する事項について審議を行います。また、情報セキュリティの維持管理を一元的に行うために、セキュリティ総括・管理部門を設置し、各部門・支店における安全対策実施の責任者として情報資産管理者を置くことでポリシー遵守体制を構築しています。

具体的なシステムリスク管理策として、システム開発手順の標準化による障害の未然防止および信頼性の向上、アクセス権およびパスワード管理による不正侵入の防止、情報資産管理の徹底による情報漏洩の防止等、各種対策を推進しています。また、主要なハードウェア/ソフトウェアの二重化を行っていることに加え、バックアップセンターを構築し、「業務継続計画（BCP：Business Continuity Plan）マニュアル」を策定して障害や災害の発生時に備えています。

### 新しい自己資本比率規制（バーゼルⅡ）への対応

平成19年3月末より、新しい自己資本比率規制（バーゼルⅡ）が導入されました。バーゼルⅡは、預金取り扱い金融機関（銀行・信用金庫・信用組合ほか）を対象としており、DBJは直接の規制対象ではありませんが、リスク管理の高度化につなげるべく対応を行っています。

バーゼルⅡは、以下の3つの柱からなっています。

#### 第1の柱 最低所要自己資本比率

バーゼルⅡにより定められた方式により、リスクアセット（リスク量）を計算し、自己資本比率が国内基準行で4%以上、国際統一基準行では8%以上を求められています。バーゼルⅡでは、信用リスクアセットの計算がより精緻化されるとともに、オペレーショナルリスクが新たに規制の対象となりました。DBJの自己資本比率は連結ベースで18.90%と、高い安全性を維持しています。

#### 第2の柱 金融機関の自己管理と監督上の検証

金融機関自身が第1の柱の対象となっていないリスクを含めて主要なリスクを把握したうえで、経営上必要な自己資本額を評価し、当局がそれを検証するものです。DBJは、統合リスク管理により自己管理の態勢を構築し、対応しています。

#### 第3の柱 情報開示による市場規律

各リスク量とその計算方法などの開示を充実することで、市場規律を高め、結果として金融機関のリスク管理の高度化を進めようとするものです。「財務の状況」のP.125以降が該当する開示項目になります。

## ■ディスクロージャー

DBJは、経営の透明性を高め、お客さま、地域社会、民間金融機関、地方自治体、政府をはじめとするあらゆるステークホルダーの方々に一層ご理解・ご信認いただ

けるよう、コミュニケーションの拡充と、公正かつ適時・適切な情報開示に努めています。

### ディスクロージャー体制

DBJは、「独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律」に基づき、情報開示に関して適切に対応する体制を整えています。

また、ディスクロージャーを行うにあたっては、その対象ごとに担当部署の役割の明確化を図っています。投資

家に対しては財務部、マスコミに対しては総務部（報道）、その他マスメディア等に対しては経営戦略部（広報）が中心となり、インターネットや出版物などさまざまなツールを利用した情報開示を行っています。

### 情報開示資料など

DBJは、次のような各種開示資料や広報誌、ホームページ等を通じて、幅広い情報開示を行っています。

#### ①法令等に基づく情報開示資料

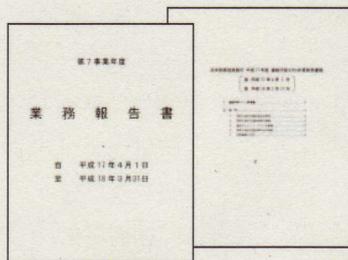
- 財務諸表等
- 業務報告書
- 決算報告書
- 行政コスト計算書

#### ②自主的な情報開示資料

- CSR・ディスクロージャー誌
- Annual Report
- 債券報告書

#### ③その他

- 『DBJournal』（広報誌）
- ホームページ <http://www.dbj.go.jp/>



**ダウンロードセンター**  
各種情報がダウンロードできます



**かんたんDBJ講座**  
DBJについて簡単に説明しています



このほかにもさまざまな情報を掲載しています

**DBJの取り組み**  
プロジェクトへの取り組みについて紹介しています



**DBJの民営化について**  
DBJの民営化について説明しています

