DBJ 日本政策投資銀行グループ
Development Bank of Japan Group

https://www.dbj.jp

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

統合報告書2026

株式会社日本政策投資銀行

INTEGRATED REPORT 2026



DBJ 日本政策投資銀行グループ
Development Bank of Japan Group

MISSION

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。

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。

表紙デザイン



2025年の表紙では夜明けの光の中に広がる未来の街並みを描きました。2026年はそこからさらに日が昇り、鮮やかな色彩に包まれた未来の街並みを、直線的なデザインとともに描いています。これは、私たちが中計2030の始まりを機に「第二創業」という強い気概を持って踏み出していく姿勢を象徴しています。

CONTENTS

00 はじめに

P.1　編集方針

P.2　DBJ Group Highlight

P.4　社長メッセージ

P.10　特集 中計2030

P.18　特集 グループ一体経営

01 価値創造の考え方

P.22　価値創造のあゆみ

P.24　企業理念体系

P.26　価値創造プロセス

P.27　ステークホルダーとの連携・協働

P.28　価値創造を支える強み

P.30　ビジネスモデル

P.36　マテリアリティ

02 価値創造の実践（DBJグループのマテリアリティ）

P.40　持続可能なインフラ形成

P.48　産業の技術革新及び再編成

P.56　潜在力を活かした地域創生

P.64　金融分野の市場創造とセーフティネット

P.72　金融フロンティアに挑戦する人材育成

P.78　リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

03 価値創造を支える経営基盤

P.86　取締役会議長メッセージ

P.88　コーポレート・ガバナンス

P.99　社外取締役対談

P.104 サステナビリティ戦略

P.112 人権尊重の対応

P.113 コンプライアンス

04 グループ体制ほか

P.116 組織体制

P.117 グループ会社

P.122 連結財務サマリー

P.124 GHG排出量／気候変動シナリオ分析

P.126 サステナビリティ基本方針

P.127 会社情報

編集方針

DBJグループは、事業内容や持続的な価値創造に向けた取組をステークホルダーの皆様にわかりやすくご説明することを目的に、2017年以降、統合報告書を発行しています。

統合報告書2026では、多様な「ステークホルダーとの連携・協働」のもと、「グループ一体」で「マテリアリティ」に取り組む姿を描いており、「挑戦」・「誠実」というDBJグループの価値観が役職員の根底にあることを、統合報告書全編を通じて、一貫してお伝えすることを心がけました。

また、本統合報告書では、「中期経営計画2026-2030（中計2030）」についても、詳しく説明しています。中計2030においては、役職員一人ひとりが、次のステージに挑む「第二創業」期のスタートに立つという強い気概を持ち、ステークホルダーの皆様の「価値共創パートナー」になることを目指しています。

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。

本統合報告書のKeywords

- マテリアリティ
- グループ一体経営
- ステークホルダーとの連携・協働
- 挑戦と誠実
- 中計2030（「価値共創パートナー」、「第二創業」）

報告対象期間・範囲

- 対象期間　2025年4月～2026年3月
  （一部、対象期間外の情報を含む）
- 対象範囲　原則として、DBJと主要なグループ会社13社について報告
- 発行時期　2026年9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（現在のIFRS財団が提示するフレームワーク）
- 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

決算に関する詳細情報

2025年度決算の詳細については有価証券報告書をご参照ください。
https://www.dbj.jp/ir/financial/report.html

サステナビリティ関連情報

より幅広い情報を入手したい方は、Webサイトをご参照ください。
https://www.dbj.jp/sustainability/

ディスクレーマー／免責事項

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

会社情報

前身組織設立

旧日本開発銀行 **1951年**

旧北海道開発公庫 **1956年**

戦後の日本経済の復興・発展を目的に設立

連結従業員数

1,955名

（2026年3月末時点）

国内拠点 **19拠点**

（本支店11、事務所8）

海外 **4拠点**

（2026年3月末時点）

外部格付・財務健全性

（2026年3月末時点）

外部格付

Moody's **A1**（安定的）

R&I **AA＋**（安定的）

S&P **A**（安定的）

JCR **AAA**（安定的）

普通株式等Tier1比率（連結）

18.05%

DBJグループ会社

アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資／アドバイザリー

- DBJアセットマネジメント
- DBJ証券
- DBJキャピタル
- DBJコーポレートアドバイザリー

多彩な金融ソリューションの提供を通じてお客様の課題解決に貢献

コンサルティング／調査

- DBJ総合研究所（旧・日本経済研究所）*
- 価値総合研究所

コンサルティングや調査機能を通じて、お客様の課題解決に貢献

* 2026年10月1日に株式会社日本経済研究所から社名変更

DBJ ＋ グループ13社

P.117

IT／不動産管理／シェアードサービス

- DBJデジタルソリューションズ
- DBJリアルエステート
- DBJビジネスサポート

ITシステムや不動産管理、シェアードサービスを通じ、DBJグループの業務基盤を高度化

海外拠点

- DBJ Americas
- DBJ Europe
- DBJ Singapore
- 政投銀投資諮詢（北京）

現地情報の収集・発信のほか、投融資サポート業務やアドバイザリー業務を実施

投融資残高

（2026年3月末時点）

投融資残高合計 17.1兆円



国内・海外別

- 国内 14.6兆円（85%）
- 海外 2.5兆円（15%）

アセット別

- 融資（うち、メザニン1.0兆円） 15.1兆円（88%）
- 投資 2.0兆円（12%）

※ 融資は社債の残高を含む

投融資等残高は融資を中心に、国内比率の高いポートフォリオ

DBJAM AUM 3.0兆円* 不動産・PE・インフラで運用機会を提供

* DBJ委託分を除く。また、2024年度までは投資先コミットメント金額基準の数値、2025年度はNet Asset Value（時価純資産）基準の数値。

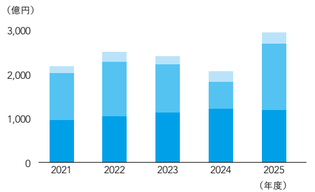
利益

実態業務粗利

2,935億円

- 役務等 246億円
- 投資 1,499億円
- 融資 1,189億円

（2025年度）



最終利益（連結ベース）

1,496億円

（2025年度）

配当・法人税等

10,587億円

（2008年度～2025年度決算累計）

※ 特定投資剰余金にかかる国庫納付額を含む

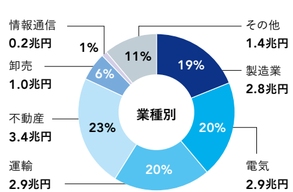
実態業務粗利は、融資、投資、役務収益で構成され、安定的に推移

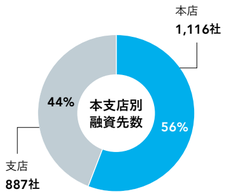
融資残高

（2026年3月末時点）

融資残高合計 14.6兆円

※ 貸出金残高（社債は除く）





※ 出資先等を含む顧客数は2,837社（2026年3月末時点）

融資残高は、不動産・電気・運輸・製造など複数業種に分散

また、取引先数では本店・支店で概ね半々程度

法定業務（特定投資及び危機対応）

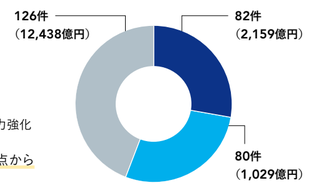
（2026年3月末時点）

特定投資

1兆5,627億円

288件

■ 地域活性化 ■ 共同ファンド ■ 競争力強化



企業の競争力強化や地域活性化の観点からリスクマネーを供給

危機対応融資

累計

8兆7,405億円

新型コロナウイルス感染症にかかる融資累計

2兆5,210億円

危機発生時は、迅速かつ適確に資金供給を実施



新たなチャレンジには絶好の機会。「第二創業」に果敢に挑む。

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長
牧裕文

35年を振り返って印象に残る三つの経験

6月に社長に就任いたしました牧裕文です。まず自己紹介をさせていただきます。

私がDBJに入行した原点には、二つの思いがあります。一つは、元来、好奇心が旺盛で、多くの事業やプロジェクトに携わり、多くの方と出会いたいという思い。もう一つは、世のため、人のためになる仕事がしたいという思いです。今振り返ると、DBJは、こうした思いを実現できる組織であったと思っています。社長就任にあたり改めて原点に立ち返り、社会やお客さまの課題に向き合い、世のため、人のために尽くしていきたいと考えています。

これまで多くの部署を経験しましたが、特に印象に残っている経験が三つあります。まず初めは、地域での経験です。若手時代に3年間、松江事務所の担当者として、地域と地域企業のために何ができるかを必死に考えて飛び回っていた記憶があり、この時代に大きく成長できた実感がありました。

その後、関西支店長としても2年間、関西、中国、四国、九州地域を担当しました。松江時代から20年以上を経て地域を訪れるなかで、各地域の変貌ぶりや今後の変化の方向性を考えさせられると同時に、ここでも、地域のためにDBJに何ができるのか、真剣に悩み、考えて仕事をしていたことが印象深く残っています。こうした二度にわたる地域での経験は私にとって大きな財産になっています。

次が法務・コンプライアンス部に在籍した時代です。特に貴重だったのは法務の立場から、DBJの幅広い案件全てに関与できたことです。一般的な融資からプロジェクトファイナンス、事業再生、投資まで、多様な案件に接するなかで多くの学びを得たことは、今でも忘れ難い経験となっています。

最後が、経営企画部に在籍した時代です。2008年にDBJは株式会社になりましたが、その際に現在のDBJの形と基礎を作る仕事を経験しました。DBJの将来像を描いてDBJ法案を検討し、それを国会で審議していただき無事成立に至ったこと、新しく株式会社として歩み始めるために必要な組織設計、例えば取締役会のあり方、意思決定の仕組みやDBJとして社会に価値を提供し続けるためのビジネスモデルを作り上げたことです。こうした得難い経験もまた非常に印象に残っています。

DBJグループならではのビジネスモデル

DBJグループのビジネスモデルはとてもユニークで唯一無二だと思います。その理由は、大きく三つあります。まず第一に、企業理念として、「社会価値と経済価値の両立」を掲げ、収益だけでなく公益や社会課題の解決も目指すことが、創業以来のDNAとして組織全体に浸透していることです。

次に、金融機関として融資に加え投資、アドバイザリー、ナレッジ、さらにはアセットマネジメントなど、多様な機能を有していることです。金融、非金融にわたるこれだけ幅広い業務をグループ全体で1,900人程度というコンパクトな組織で担っており、こうした組織は他に類例をみないのではないかと思います。

さらに政府100%出資の株式会社として法定業務を担っていることです。政府からお預かりした資金を活用し、それを日本企業の国際競争力の強化や、地域振興・地域創生に役立てる特定投資業務を行っています。また、大規模災害や金融秩序の混乱など世の中が危機に直面した際には、企業や地域を支えるための資金を供給する危機対応業務も担っています。

こうした特徴を持つユニークなビジネスモデルを、今年度からスタートした「中計2030」においても、より尖った形で進化させていきたいと考えています。

「第二創業」という気概を持って「価値共創パートナー」を目指す

中計2030のキーワードは二つ、「第二創業」と「価値共創パートナー」です。世界は今、不確実性の高まりと構造変化が同時に進む、極めて厳しい局面にあると認識しています。地政学リスクや産業構造の転換、生成AIをはじめとする技術の進歩等により、お客様や社会が直面する課題は、一層複雑化しています。こうした変化に対応し、お客様や社会の期待に応え続けるためには、DBJグループ自身も変わらなければなりません。「第二創業」という言葉ですが、私たちは2008年の株式会社化以降、いわば第一創業期としてお客様に融資と投資両方の機能を提供するビジネスモデルを追求してきました。今後は、第一創業期に築いた土台を活かしながら、お客様や社会、産業、地域のために、DBJグループが持つ融資、投資、アドバイザリー、ナレッジなどの多様な機能を結集し、金融機能の提供にとどまらず、その先にあ

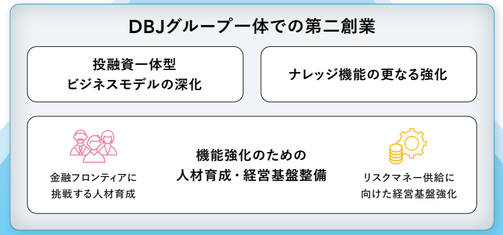
る新たな価値を全てのステークホルダーと共に生み出していく、こうした次のステージに進もうという強い気概を表したものが、「第二創業」というキーワードです。

また、「価値共創パートナー」とは社会課題を解決して、世の中に新たな価値を生み出していくということを、私たちだけでなく、お客様、地方公共団体、メガバンクや地域金融機関の皆様と一緒に創り出していくということです。第二創業のなかで、そうした活動に取り組んでいくことが私たちの役割であり、その手段としてDBJグループの多様な機能を最大限に活用していく。これが中計2030のポイントです。



中計2030
「価値共創パートナーを目指して」

～金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献～



では、そのために何が必要かというと、やはりリスクを深く取れるようにならなくてはなりません。社会課題の解決に率先して取り組む場合や、お客様が新しい事業領域に進出しようとすれば必ず何らかのリスクが生じます。そうしたリスクを一緒に取っていくためには私たち自身のリスクテイク能力の向上が不可欠です。そこで、力を入れようとしているのが投資ポートフォリオ経営です。

投資を1件1件個別に考えていくと、「この投資は損失が出るかもしれない」と考え、リスクの高い投資に踏み出すことが難しくなります。もちろん、個々の案件を丁寧に見極めることは前提です。その上で、ポートフォリオ全体でリスクとリターンを管理し、全体として健全性と収益性を確保すればいい。そうした発想で、より深いリスクを取っていこうというのが、投資ポートフォリオ経営の考え方です。

加えて、リスクを取ろうとすると、そのリスクの裏側にある企業や産業の将来像を見抜く力も必要です。これを私たちは「ナレッジ力」と呼んでいるのですが、「ナレッジ力」の強化で10年後、20年後に産業がどう変わっていくのか、企業がどう成長していくのかを見極める力を、さらに高めていかなければなりません。その意味で、今後は先見力や洞察力をこれまで以上に研ぎ澄ましていく必要があると考えています。

「価値共創パートナー」になるというのは、一言で表せるほど簡単なことではなく、非常に難しい挑戦です。だからこそ、「第二創業」という気概を持って、全員で取り組んでいきたいと考えています。創業期の会社を思い浮かべると、まず必要なのは、新しいことに次々と挑戦し、未踏の分野を切り開いていく姿勢です。また、少ない人数でワイワイガヤガヤと活発に意見を交わし、その中から新しいアイデアや発想を生み出していくことも欠かせません。「第二創業」を標榜するDBJグループもコンパクトな組織だからこそ、情報流通のスピードとアイデアの質にこだわっていきたいです。さらに、創業期の会社では、職員が一人二役、三役を担うこともよくあるわけで、人の成長がイコール会社の成長でもあるのです。だからこそ、適材適所をこれまで以上に進めるとともに、職員一人ひとりの成長に必要な資源を惜しまず投入していきたいと考えています。



世の中の投資を後押しし、社会全体の投資シフトにつなげる

投資業務において今後注力していきたいことは、世の中の投資を後押しすることで、これまでDBJグループ内で進めてきた「投資シフト」を押し広げ、社会全体の「投資シフト」につなげていくことです。社会において投資がより身近なものとなり、企業や金融機関が新たな分野への投資を拡大していく。そうした流れをつくりたいと考えています。そのためにはまず、これまで十分に投資の資金、いわゆるリスクマネーが不足していた分野に、私たちがより積極的に関わっていく必要があると思っています。

具体的には、今回新たに設けた「テーマ型投資」というものも活用し、例えば、創薬、ディープテック、スポーツなどの分野、あるいはスタートアップ企業の成長資金など、まだまだリスクマネーが不足している分野に投資していきます。中計2030では、今後5年間でリスクマネー供給を3兆円実施するという目標を掲げており、そのうち3,000億円程度をこれらリスクマネーが不足している分野に割り当てていく計画です。

もちろん、3,000億円規模では世の中の資金ニーズに対して十分とは言えないので、次に必要となるのが、「投資の仲間づくり」です。私たちが供給するリスクマネーに加え、様々な投資家が加わることで、より大きな資金の流れとインパクトを生み出すことができます。メガバンクや地域金融機関の皆様にも一緒に投資する仲間となっていただいて、さらには海外のファンドや機関投資家の資金も日本に呼び込んでいきたいと考えています。

地域へのリスクマネー供給も一層強化していきます。地域課題については大きく二つあって、一つは、人口減少、インフラの老朽化、産業の脱炭素化などの全国に共通する課題。もう一つは、各地域固有の地場産業や伝統工芸の継承、災害リスクを踏まえた防災対策など、地域ごとに異なる固有の課題です。

全国共通の課題については、東京にある本店が横断的に捉え、地域固有の課題については各支店が地域に根差して把握する。今回、地域業務推進室という専門部署を新設し、地域のこれらの課題に取り組む体制を整えました。そして、地域課題の解決にリスクマネーの提供は一つの手段になると考えています。そこで、今年度から、各支店が地域の実情に応じて、独自の決裁で投資できる「地域投資枠」を設けました。この枠を活用して、地域に必要なリスクマネーをより積極的に提供していきたいと思っています。

持続可能な社会の実現に向けてマテリアリティに取り組む

DBJグループは企業理念として「経済価値と社会価値の両立」を掲げています。企業理念そのものに、サステナビリティの考え方が強く込められているわけで、社会課題を解決し、持続可能な社会を実現していくことは、DBJグループのDNAであり、業務の根本だと言えるのです。

そのため、DBJグループのマテリアリティも持続可能な社会の実現に向けた取組として策定しています。実は、現行のマテリアリティは2023年、私が経営企画部長を務めていた時に策定しました。以前から定めていたインフラ、産業、地域という私たちの三つの重点分野と、ステークホルダーとの対話から抽出された人口減少、脱炭素、新事業創出という三つの社会課題、そして金融市場の高度化という共通テーマ、これらを掛け合わせることで策定したものです。当時、私が考えていたのは、マテリアリティは策定した後にそれを丹念に追求していくことはもちろん、策定する過程もまた重要ではないかということでした。そこで、私たちが意識すべき社会課題は何かについて行内外の多くの人から意見を募りましたし、最終的な形に絞り込むまでには相当の激論も交わしました。そうした努力は今の各部署でのマテリアリティへの取組に十分生きていると感じています。マテリアリティそのものが、DBJグループとしてサステナビリティを追求していく姿勢の表れであり、そこに掲げた課題に一つひとつ取り組んでいくことが、サステナビリティ経営の実践だと考えています。

今後、社会や事業環境が変われば、マテリアリティの捉え方や、私たちに求められる取組も変化します。だか



らこそ、その時々の環境に応じて、マテリアリティに照らして私たちが何をすべきかを考え続けることが重要です。

また、DBJグループでは持続可能な社会の実現に向けた投融資の推進戦略として、「GRIT戦略」を掲げています。GRITとは、グリーン、レジリエンス、イノベーション、トランジション・アンド・トランスフォーメーションの頭文字を取ったものです。5次中計で5.7兆円に達した投融資額を中計2030では12兆円まで拡充するつもりです。マテリアリティ実現のために、これらの分野への融資や投資をしっかりと進めていくことが重要だと考えています。

お客様に深く向き合い、「顧客起点」の投資を増やす

産業の分野では、日本の成長を実現するうえで不可欠な新産業創出や事業再編にリスクマネーを提供していきたいと思っています。そのために、産業を支えるお客様にこれまで以上に深く向き合い、お客様が抱える課題を私たちが理解していく。そして、その課題を共に解決するための方策として、リスクマネーを提供していく。こうした一連の流れを我々は「顧客起点」の投資と呼んでいますが、この顧客起点の投資をさらに進めていくことも、中計2030の重点テーマの一つとなっています。

もちろん、お客様が抱える真の課題を率直にお話しいただくことは、容易ではありません。だからこそ、まずはお客様に強い関心を持ち、課題解決に必要なナレッジやネットワーク等をご提示しながら、対話を深められる人材を育てなくてはなりません。その土台となるのが、DBJグループの「挑戦（Initiative）と誠実（Integrity）」という価値観であり、グループが歴史的に受け継いできた「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。こうした価値観やDNAに基づいてお客様と一つひとつの仕事や対話に丁寧に向き合っていく。そうすることで、腹を割って課題を話し合い、一緒に解決策を考えられる関係性を築いていきたいと思っています。

金融フロンティアに挑戦する人材の育成を目指す

「価値共創パートナー」という目標を実現するうえで不可欠となるのが、金融フロンティアに挑戦する人材の育成です。特定分野を深く追求する専門的人材か、幅広い経験を持つジェネラリストか。育てる方法は二つありますが、我々はこの両方を追求することで専門力と総合力を高度に併せ持つ人材、まさに投資も融資もできる、アセットマネジメント等の業務もできるという人材を育てていきたいし、そうした人材こそがDBJグループの大きな競争力になると思います。そのため、若手職員については、地域と海外と投資、この3分野は必ず経験してもらうようにしています。また、OJTでは経験できない部分を補うため、研修機会を充実させ、海外大学とも連携しながら研修プログラムを設けています。

DBJグループの価値の全ては人が考えて動くことから生まれるわけなので、人材は極めて重要な経営資源であり、極論すれば人が全てだと言えるのです。特に今後、AIの活用が進むなか、AIに代替できない仕事を担うという意味でも人材の質が一段と重要になってくることは間違いありません。

「オモロイこと」のできる会社にしていきたい

今の時代、間違いなく言えるのは、私たちを取り巻く外部環境がこれまで以上に厳しく、先を見通すことが難しくなっていること、そして、これまでの前例が通用しなくなっているということです。政治経済、技術革新、安全保障、グローバル・ローカルレベルで予想外のことが次々と起きるなかで、ベストな解を考え続けていくことは刺激的であると同時に大変でもあります。ただ、好奇心旺盛な私としては、大変であればこそ仕事を楽しくやりたいと思いますので、社長就任挨拶でも職員の皆さんに「オモロイことをやろうよ」と呼びかけました。「オモロイ」は、私の出身地である大阪の言葉ですが、単に楽しく仕事をするという意味だけでなく、前例や金融グループという枠組みにとらわれず、新しい発想で仕事に挑戦しよう、従来は難しいと思われてきた事柄に対しても白地で考えて取り組んでいこうという思いを込めています。職員がそれぞれオモロイと思うことを、ワイワイガヤガヤ議論しながら、実践できる組織にしたい。その結果、世の中から「DBJってオモロイ会社ですね」と言われるようになればよいと思っていますし、それがブレイクスルーになって企業や地域、社会の課題解決につながっていくかもしれない。そのための組織や環境作りに全力で取り組んでいきたいと決意しています。

中計2030が始まり、経営陣も新しくなったこのタイミングは、新しいことに挑むには絶好の機会です。DBJグループの先頭に立って、第二創業へのチャレンジを果敢に進めてまいる所存です。



2026年9月
株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長
牧裕文

第5次中期経営計画（2021～2025）の振り返り

新型コロナウイルス感染症に関する危機対応業務に着実に対応するとともに、インフラ・産業・地域等マテリアリティ（P.36）への取組を中心に、グループ一体で“つなぐ、共につくる”機能を発揮し、未来を切り拓くための挑戦を進めることで、GRIT戦略及び4つの強化ポイントを実行・実現してきました。

2021 2022 2023 2024 2025

第5次中期経営計画

～つなぐ、共につくる～

新型コロナウイルス感染症に関する危機対応業務

他金融機関と連携しつつ、危機対応業務に注力し、顧客企業のコロナ禍からの回復・成長を支援

2023年3月までに

約2.5兆円の資金を供給

第5次中期経営計画強化・見直し

～つなぐ、共につくる、未来を切り拓くための挑戦～

4つの強化ポイント	目標	主な実績
リスクマネー供給	実行目標額1兆円	• 投資を通じて顧客重要PJ実現に貢献 • 3年間累計約**1.3**兆円
新事業創出支援	実行目標額 1,000億円	• 顧客新事業、スタートアップ支援の実施 • 3年間累計**1,667**億円*1
地域×トランジション	2050年カーボンニュートラルに向けた取組加速	• 地域金融機関と連携した協働調査 • 顧客エンゲージメント強化・拡大
人材育成	強化ポイントを推進する人材を育成	• 一人当たり人材育成費を3年で倍増 • 留学・海外機関等派遣を3年で倍増

目標達成

GRIT戦略*2：持続可能な社会の実現に向けた投融資戦略

持続可能な社会の実現に向けたお客様の取組を支援するため、
5年間で累計約5.5兆円のGRIT関連投融資（投融資総額の4割強）を計画し、順調に積み上げ

2026年3月までのGRIT関連投融資額

5年間累計約5.7兆円

（投融資総額の42%）

目標達成

*1 金額累計は決定額ベース
*2 **G**：Green —技術的に確立されたカーボンニュートラルに向けた取組—
R：Resilience & Recovery —しなやかで強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築—
I：Innovation —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組—
T：Transition/Transformation —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組—

DBJグループを取り巻く外部環境

世界は不確実性と構造変化が同時進行する局面にあり、変化を見通す力と変化への適応力が従前以上に求められていると認識しています。

直面する社会課題

地政学・サプライチェーンリスクの高まり
グローバルなリスクが高まるなか、従前以上に将来を見通す洞察力が重要に

構造転換に伴う産業・業界再編の加速
M&A、DX等構造転換に伴う業界再編・横断的取組へのニーズの高まり

地域における課題の拡大
都市部一極集中が加速するなか、地域産業を軸とした経済活性化が急務

金融市場におけるパラダイムシフト
金利ある世界への移行、東証改革等による非上場化・買収活性化進行

生成AI等技術の飛躍的な進歩
生成AI普及が進むなか、国内でも社会実装への動きが大きく加速

サステナビリティの変容
脱炭素・GXに加え、レジリエンス、経済・エネルギー安全保障の重要性拡大

中計2030

2026年5月にDBJグループ中期経営計画（2026～2030）（略称：中計2030）を公表しました。直面する社会課題の解決に向けてDBJグループ一体となってマテリアリティ（P.36）に取り組みつつ、外部環境のめまぐるしい変化に、柔軟に対応していきます。

持続可能なインフラ形成 / 産業の技術革新及び再編成 / 潜在力を活かした地域創生 / 金融分野の市場創造とセーフティネット

中計2030
「価値共創パートナーを目指して」

～金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献～

DBJグループ一体での第二創業

投融資一体型ビジネスモデルの深化

ナレッジ機能の更なる強化

金融フロンティアに挑戦する人材育成

機能強化のための人材育成・経営基盤整備

リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

価値共創パートナー

中計2030において、DBJグループは価値共創パートナーを目指します

価値共創パートナーとは

- DBJグループにとっての**価値共創**とは、DBJグループが**顧客をはじめとする全てのステークホルダー**と共に、**長期的な視点**を持って、社会課題や顧客経営課題・各種プロジェクト推進等に対して**共に主体的に取り組んで共に経済・社会価値を創り出す**ことで、社会・産業・地域の成長・未来に貢献していくこと
- 中計2030では、様々なステークホルダーを「つなぐ」機能をさらに発揮し、顧客や市場からのニーズに応え日々の業務を着実に実行するとともに、**「第二創業」**という強い気概を持って、**顔の見えるグループ一体経営**を深化させつつ**「価値共創パートナー」**となることを目指し、マテリアリティへの取組に注力する

中計2030「価値共創パートナーを目指して」

～金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献～

DBJグループ一体での第二創業

投融資一体型ビジネスモデルの深化

- 業界再編・中堅企業成長サポート等、**顧客起点**案件拡大を通じた投資強化
- アセットバリュー拡大等**投資ポートフォリオ経営**によるリスクテイク力・収益力向上
- 自己投資と両輪をなす**アセットマネジメント事業**等の更なる成長
- M&Aグループ会社新設等アドバイザリー業務を強化

ナレッジ機能の更なる強化

- **グループ一体**で産業や地域のナレッジ知見を蓄積・深化
- 中長期のあるべき姿を見据えた、社会や地域の課題解決のための**積極的な情報発信**
- サステナビリティ経営をはじめとする顧客の成長等に資する**エンゲージメント**を拡大

機能強化のための人材育成・経営基盤整備

- **投資ポートフォリオ経営**に基づくアセットバリュー等管理高度化
- **AI活用**等による生産性向上・業務高度化
- 総合力と専門力を高度に両立するための**人材育成**
- **海外ネットワーク**（収益基盤、セクター知見、つなぐ機能等）

第二創業

中計2030では、第一創業期に培った基盤をベースとしたうえで、グループ役職員一人ひとりが**「第二創業期という次のステージに立ち、更なる挑戦を進めていく」**という強い気概を持ってこれまでの投融資一体型モデルを発展させ、**投資×融資×アドバイザリー×ナレッジ**を統合した価値共創パートナーとなることを目指し、**マテリアリティ**への取組に注力することで、**ビジョン2030**（P.24,25）を実現

企業理念体系
ビジョン2030

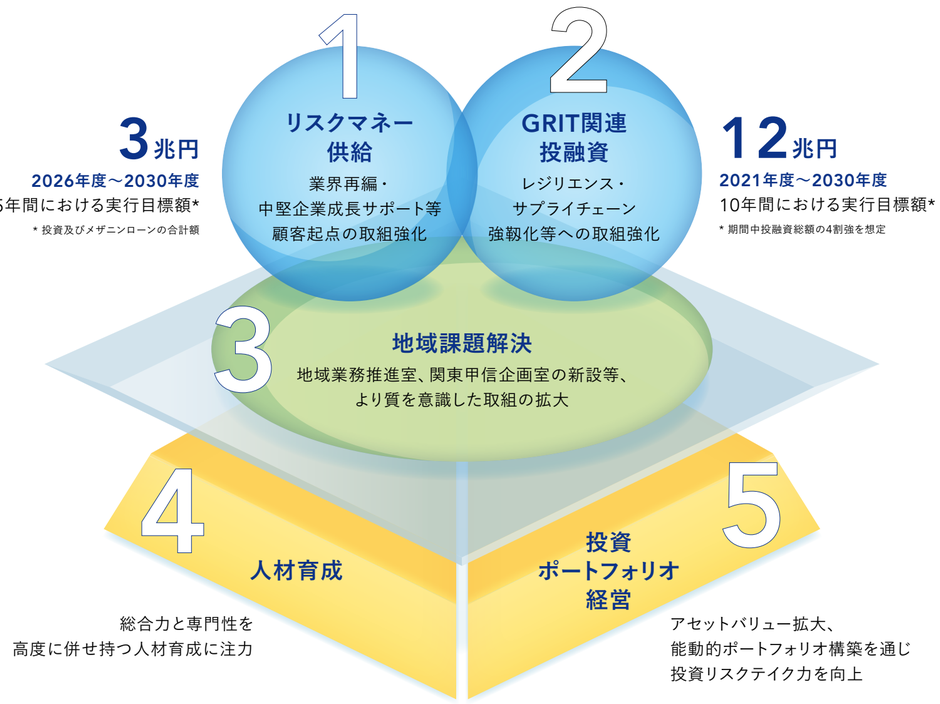
第一創業期（2008～2025）

- 株式会社化以降投資事業を本格化させ、大型投資案件からスタートアップ投資まで、個別案件への取組を繰り返しながら、投資損益が融資損益と概ね同水準に伸長
- 長期融資含む従来のファイナンス知見を活かした投融資中心

	第一創業を土台に	第二創業　次のステージへ
役割	顧客・市場からのファイナンス等ニーズに対応	顧客起点の取組に一層注力、共に主体的に取り組む価値共創に重点
投融資	個別案件での成功に重点を置いた取組	ポートフォリオ全体での成功を中心に、戦略的にリスクテイクしながら個別案件に取組
ナレッジ	調査・分析中心	未来を見通す洞察力・提言・エンゲージメント
経営基盤・人材育成	個別案件管理 総合力ベース	アセットバリュー拡大・投資ポートフォリオ管理 総合力×専門力を高度に併せ持つ人材育成
ビジネスモデル	投融資一体型	投資×融資×アドバイザリー×ナレッジ統合型

中計2030における5つの注力ポイント

- **中計2030において重視する3つの注力ポイントとそれらを支える2つの注力ポイントを設定しました。**



重点施策等を踏まえた組織変更

- **中計2030における5つの注力ポイント推進のため、産業・地域分野を中心とした組織変更等を実施しました。**

産業の技術革新及び再編成

中堅・成長企業向け専担チーム新設	• 特有の経営課題等を抱える**中堅・成長企業への提案強化**、新産業に対するカバレッジ拡充を企図
企業投資部門再編	• お客様と共に取り組む案件のサポート機能を集約、一元化することで、**顧客起点の投資案件創出拡大**を企図
M&Aグループ会社新設 DBJコーポレートアドバイザリー(株)(P.118)を新設	• **業界再編、顧客経営課題等へのソリューション提供力**を強化

潜在力を活かした地域創生

地域業務推進室の新設	• グループ全体における**地域業務を強化** • 地域(東京以外)の特長ある産業等における案件創出、経済活動活性化を推進
関東甲信企画室の新設	• **関東・甲信エリアのカバレッジ拡充**を企図 • 事業承継等地域課題に対応すべく、**地域金融機関との協働**や自治体・経済団体等との関係強化を目指す

リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

投資ポートフォリオ会議の新設 経営層レベルでの会議体を新設	• **投資ポートフォリオの能動的な構築**に向け、投資ポートフォリオ全体の水準や配分等を決定する

各マテリアリティにおける中計2030での重点施策

- 中計2030では、各マテリアリティにおいて直面する社会課題や経営課題等に応じた重点施策を実施します。

マテリアリティ（経営上の重要課題）	重点施策
持続可能なインフラ形成	• **エネルギー安定供給、インフラ強靭化**等に一層注力 • **レジリエンス**に一層注力、**GX分野**を含む**GRIT戦略**を推進
産業の技術革新及び再編成	• **業界再編・サプライチェーン再構築・スタートアップ（ディープテック含む）等、次世代に向けた成長と安心・安全な社会構築への貢献** • **事業再編・中堅企業成長サポート等**顧客起点の投資案件拡大 • **DBJコーポレートアドバイザリー（株）（M&Aアドバイザリー会社**（P.118））新設等ソリューション提案強化 • **DBJ未来価値共創プログラム**（P.67）*1等顧客エンゲージメントに注力 • **AIバリューチェーン**に対する投融資を強化
潜在力を活かした地域創生	• **地域（東京以外）の特長ある産業**等へのリスクマネー供給 • 地域課題解決に向けた**ソリューション・ナレッジ提供**（産学官金連携、地域×トランジション、域外・海外をつなぐ機能等） • 地域における更なるプレゼンス向上・関係資本の強化 • **支店の裁量を拡大**し、「**地域投資枠**」を新設
金融分野の市場創造とセーフティネット	• 特定投資業務を含む**リスクマネー供給をさらに加速、民間金融機関等との協働を一層強化** • **上場市場対応への本格的取組** • **防災、気候変動適応等におけるリスクファイナンスISO**（P.66）*2 等新たな金融商品の開発 • 自己投資と両輪をなす**アセットマネジメント事業**等の更なる成長 • 危機対応業務等の**セーフティネット機能**の発揮

*1 DBJ未来価値共創プログラム：お客様のサステナビリティ経営高度化へのサポートを企図したお客様との対話プログラム
*2 リスクファイナンスISO：防災リスクファイナンスの国際標準規格「ISO 37116 Risk Finance」、DBJは左記ISOに準拠したBCM格付融資を提供

マテリアリティ（経営上の重要課題）	重点施策
金融フロンティアに挑戦する人材育成	• **総合力**をベースに職員の希望と適性を踏まえた**専門性涵養**を目指す • そのためのローテーション*確立等**職員の活躍機会拡充**のための施策や評価・処遇の枠組み見直し等**適切に報いる制度**の構築に着手 • **中期的には職種・プロモーション・報酬等の枠組み見直し**を含めた人事制度改革を検討 • 賃上げ含め**継続的な処遇改善**を引き続き実施 • グループ人事連携を推進し、**グループ全体で職員の活躍機会を拡充**
リスクマネー供給に向けた経営基盤強化	• **投資ポートフォリオ経営の実現** • **投資後のアセットバリュー拡大**に一層注力 • 個別案件ごとの取組に加え、**投資類型ごとに水準・配分設定**を行うことで**能動的に投資ポートフォリオを構築** • 投資ポートフォリオ全体でリスクを吸収すること等を通じ、更なる**リスクテイク力の向上・投資収益力の強化**を企図 • グループ全体で投融資含む業務プロセスにおける**AI活用・DX推進、生産性向上** • データ活用の高度化を含む**グループ経営体制を強化**

* キャリア序盤は土台づくりと幅広い視野の獲得のため多様な業務（地域・海外・投資業務等）を経験し、キャリア中盤以降は各領域の人材ポートフォリオや人材育成方針を踏まえ専門性の涵養も目指す

中計2030における財務目標

	収益性				健全性
	業務粗利益*2	親会社株主に帰属する当期純利益	ROA*3	ROE*3	自己資本比率*4
中計2030で目指す実力水準*1	**2,500億円**程度	**900億円**程度	**1.3%**程度	**3%**程度	**14%**以上

*1 期間中に生じた大型投資案件における利益等を控除した基礎的な収益水準　*2 クレジットコスト除き、経営管理上の実態業務粗利益　*3 ROAは業務粗利益比、ROEは当期純利益比　*4 普通株式等Tier1比率

「顔の見えるグループ一体経営」

グループ経営の深化によるグループ総合力の最大化

DBJグループは、中計2030において「顔の見えるグループ一体経営」を掲げ、グループ一体経営の更なる深化を推進しています。グループミッション「金融力で未来をデザインします」の体現に向け、DBJとグループ13社が互いの顔が見える距離感で連携しながら、潜在力と専門性を最大限に発揮する体制を構築します。

その推進にあたっては、グループ役職員全員が共通の価値観・行動指針を念頭に置きつつ、DBJとグループ会社が双方向に発信・提案する連携創出体制を確立し、グループシナジーの拡大を追求します。戦略を支える人的資本においても、研修体系の整備、グループ間の交流等を通じた強化を進め、グループ全体での活躍機会の拡充を目指します。

こうした取組を通じて、グループの総合力を結集し、経済価値と社会価値を両立するリスクマネーの持続的な供給を支える経営基盤の確立・強化を推進していきます。



DBJ Group Expo―中計2030―

DBJグループでは、中計2030の始動にあわせ、グループ全役職員を対象とした交流イベント「DBJ Group Expo」を開催しました。当日は、中計2030の浸透を目的としたプレゼンテーションに加え、スタートアップ、M&A、アセットマネジメント、証券、ナレッジ、海外・地域、ITコンサルティング、IT基盤・管財などのテーマブースの出展を通じて、各分野の取組が紹介されました。中計2030で掲げる「顔の見えるグループ一体経営」の一層の推進にあたって、現場の最前線で活躍する職員による情報発信や参加者同士の交流を通じて、DBJ及びグループ会社13社の各役職員が相互理解を深め、グループ一体での価値創出に向けた理解・連携を促進する場となりました。



DBJコーポレートアドバイザリー(株)新設

DBJグループは2026年1月にDBJコーポレートアドバイザリー(株)を設立し、4月より営業を開始しました。M&A専門人材の確保・育成等を通じてアドバイザリー機能を強化し、業界再編・お客様の経営課題等へのソリューション提供力の強化を進めてまいります。



DBJアセットマネジメント
代表取締役社長執行役員
窪田 昌一郎



DBJ証券
代表取締役社長
大野 伸治



DBJキャピタル
代表取締役
倉林 進



DBJコーポレートアドバイザリー
代表取締役社長
大久保 敏之



DBJ総合研究所*
代表取締役社長
池田 和重



価値総合研究所
代表取締役社長
佐久間 剛



DBJデジタルソリューションズ
代表取締役社長執行役員
新崎 恭史



DBJリアルエステート
代表取締役社長
高澤 利康



DBJビジネスサポート
代表取締役社長
井出 裕史



DBJ Americas
CEO
下澤 範久



DBJ Europe
CEO
品田 直樹



DBJ Singapore
CEO & Managing Director
長谷井 宏之



政投銀投資諮詢(北京)
董事長総経理
上嶋 英夫

* 2026年10月1日に株式会社日本経済研究所から社名変更

01

価値創造の考え方

P.22 価値創造のあゆみ
P.24 企業理念体系
P.26 価値創造プロセス
P.27 ステークホルダーとの連携・協働
P.28 価値創造を支える強み
P.30 ビジネスモデル
P.36 マテリアリティ

価値創造のあゆみ

前身である日本開発銀行と北海道東北開発公庫は、戦後の日本経済・社会の復興を目的として設立されました。

その後、経済環境や社会課題が大きく変遷するなかでも、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。

- 1951　日本開発銀行設立
- 1956　北海道開発公庫設立
- 1957　北海道東北開発公庫設立
- 1999　日本政策投資銀行設立

1950年代～

経済の再建から高度経済成長へ

終戦から6年後の1951年、前身である日本開発銀行が誕生。戦後の経済再建を目指し、経済・産業発展の基盤となる電源の開発、石炭、鉄鋼、海運など重要産業の合理化・近代化・育成を支援。1960年代に入ると、新たな経済発展の原動力となる化学繊維・工作機械・自動車等の新産業の育成にも注力。



日本郵船(株):定期船「讃岐丸」
計画造船融資による我が国商船隊の再建
写真提供:日本郵船歴史博物館

1970年代～

高度経済成長から安定成長へ

経済発展に見合った国民生活の質的向上と地域不均衡の是正が課題となり、公害対策・地域開発・都市開発などの社会開発に取り組むとともに、石油ショックを背景とした石油代替エネルギーの導入や省エネ化を推進。1980年代半ば以降は産業構造の転換と技術革新をサポート。



(株)横浜国際平和会議場:パシフィコ横浜
ホテル、オフィス、国際会議場などを備えた新都心「みなとみらい21」の建設

1990年代～

バブル崩壊から経済の再構築へ

長期の平成不況やこれに伴う金融システム不安が顕在化するなか、日本経済の活性化に向けて、事業再生支援やベンチャー支援、地域活性化に取り組む。阪神・淡路大震災においては復興融資を手掛けた。プロジェクトファイナンスやPFI・PPP、DIPファイナンス等の新金融手法を開発するなど、新たな金融市場の創造にも貢献。



阪急電鉄(株):震災復旧事業
阪神・淡路大震災により破壊された交通インフラの復旧を支援

- 2008　株式会社日本政策投資銀行設立
- 2015／2020／2025　株式会社日本政策投資銀行法改正

2008年～

株式会社化、金融危機対応・震災復興

2008年、株式会社化。リーマン・ショックに伴う企業の資金繰り悪化等に金融危機対応業務として迅速に対応。東日本大震災においては震災危機対応業務に取り組むとともに、被災地域の金融機関と組成した「東日本大震災復興ファンド」を通じてリスクマネーを供給。



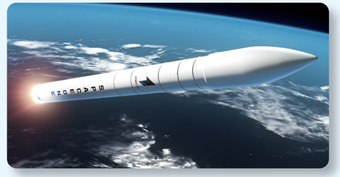
常磐興産(株):スパリゾートハワイアンズ
東日本大震災からの復興の象徴となったスパリゾートハワイアンズへの支援

リスクマネーの供給

日本企業の競争力強化や地域活性化に必要な成長資金の供給に向け「特定投資業務」を創設。今後の日本の柱となる新規事業の社会実装・事業化に向けて多様なプレイヤーとの連携・協働のもと、長期的な視点でプロジェクト形成に取り組む。



(株)星野リゾート:界 長門
観光交流人口の増大による地域創生



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

コロナショック、そして未来へ

新型コロナウイルス感染症による被害への対応として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確な危機対応業務を実施。今後も、インフラ、産業、地域のお客様が直面する課題に対し、創造的なソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献。



高松琴平電気鉄道(株)
地域交通の利便性と持続可能性向上



(株)グリーンパワーインベストメント
再生可能エネルギーファンドへの出資により競争力強化をサポート

企業理念体系

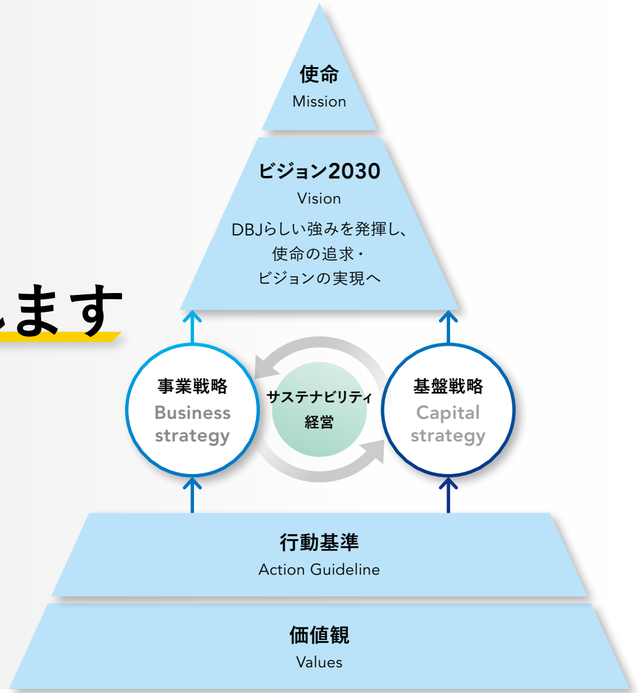
DBJグループの企業理念体系は、未来にわたり、変わることなく追求し続ける「使命」、役職員が共有する「価値観」、そして2030年時点のありたい姿・あるべき姿である「ビジョン2030」等から構成されます。

使命 Mission

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



ビジョン2030 Vision

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。

行動基準 Action Guideline

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。

価値観 Values

役職員が共有する
変わらない「価値観」

挑戦（Initiative）	外部環境の変化に受動的に対応するだけでなく、金融フロンティアの開拓を通じて、社会に必要な変化を自ら創り出すべく、挑戦を続ける
誠実（Integrity）	顧客に対し、仲間に対し、自らに対し誠実であり、真摯である

4つのDNA

企業理念の追求を通じて形作られる
DBJグループの「強み」

長期性　中立性　パブリックマインド　信頼性

価値創造プロセス

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。その高度化を図りながら、ステークホルダーの皆様との協働・対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努め、創出価値の更なる拡大に向けた取組を推進しています。

INPUT

財務資本
- 強固な財務基盤
- 安定的な調達基盤
（自己信用調達／政府信用調達）

人的資本
- 以下の価値観とDNAを兼ね備えた「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」
  - 価値観：「挑戦」と「誠実」
  - 受け継がれてきた「4つのDNA」：長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性

知的資本
- 先駆的な金融力
- 戦後復興から今日に至るまで、3つの重点領域（インフラ・産業・地域）で蓄積した豊富な経験・知見

社会・関係資本
- 価値共創を通じて培った多様なステークホルダーとの信頼関係
- 業界・地域の有力企業をはじめとした幅広い顧客基盤

BUSINESS MODEL

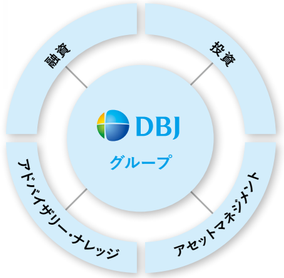
企業理念 P.24

マテリアリティ（経営上の重要課題） P.36

- 持続可能なインフラ形成
- 産業の技術革新及び再編成
- 潜在力を活かした地域創生
- 金融分野の市場創造とセーフティネット
- 金融フロンティアに挑戦する人材育成
- リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

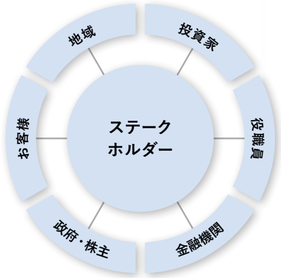
中計2030
「価値共創パートナーを目指して」 P.10

グループ一体で多様なソリューションを提供



連携
協働

多様なステークホルダーと新たな価値を創造



OUTPUT／OUTCOME

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

経済価値と社会価値の両立

社会価値
- 産業・インフラの持続的成長
- 地域の自立的発展
- 金融市場の活性化・安定化
- カーボンニュートラルの実現

など

経済価値

目指す実力水準

業務粗利益 …… 2,500億円程度
当期純利益 …… 900億円程度
GRIT関連投融資 …… 12兆円（10年間累計）

など

ステークホルダーとの連携・協働

世界的な不確実性を背景に、社会課題やお客様の経営課題は従来以上に多様化・複雑化してきていますが、多様なステークホルダーの皆様との連携・協働を通じて新たな価値を創造し、日本と世界の持続的発展の実現に貢献します。

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



お客様
常にお客様起点に立った対話を重視し、お客様や業界の課題について理解を深めるとともに、財務戦略のみならず経営戦略にも深く関与するソリューションをDBJグループ一体で提供することで、お客様の持続的成長をサポートします。

金融機関
地域や海外の金融機関を含め、様々な金融機関との間で、協働案件の発掘・実行や共同ファンドの組成、ノウハウのシェアや業務協力協定の締結等、価値創造に向けた有機的な連携を促進しています。

役職員
受け継がれてきた「4つのDNA」と共に、「挑戦」と「誠実」という価値観を基盤に、刻々と変化する時代のニーズに即した創造的なソリューションを提供するために、一人ひとりの継続的な成長を追求しています。

政府・株主
多角的な視点からの建設的対話を継続し、政策や戦略の方向性等に関する理解を深めたうえで、政府・株主と連携しながら、危機対応業務、特定投資業務の適確な実行を含め、社会課題の解決に向けた取組を実践していきます。

投資家
DBJグループの企業理念や業務内容について、投資家の皆様にご理解いただき、共感していただくことが重要と考え、投融資事例の紹介を含めたIR活動を積極的に行っています。

地域
北海道から鹿児島まで政令指定都市を中心に10の支店と8の事務所を構え、地域の金融機関や有力企業、自治体等と連携しながら、地域が抱える課題の解決に向けた取組を実践しています。

価値創造を支える強み

DBJグループには、前身組織設立以来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。

1 価値観「挑戦」・「誠実」と「4つのDNA」を兼ね備えた、ゼネラリストを超えたスペシャリスト

人的資本

DBJグループの価値創造の源泉といえるのが、「挑戦」と「誠実」という価値観、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を持つ人材です。長期的な視座でお客様の経営課題や社会課題に向き合い、解決策を徹底的に追求していくためには、幅広い経験や奥深い知見、全体を俯瞰する力も重要となります。戦略的ローテーションや実践的なOJT、豊富な研修・外部経験機会等を通じ、様々な経験やスキルを獲得・伸長しながら有機的に結合・活用できる「ゼネラリストを超えたスペシャリスト」を育成しています。

P.72 マテリアリティ5 金融フロンティアに挑戦する人材育成

価値観

- 挑戦（Initiative）
- 誠実（Integrity）

4つのDNA

- 長期性
- 中立性
- パブリックマインド
- 信頼性

2 先駆的な金融力

知的資本

前身組織時代から企業の設備投資を支える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、プロジェクトファイナンスやPPP・PFI、アセットファイナンス、事業再生ファイナンスなどの先進的な金融手法を国内黎明期に導入し、豊富な実績と知見を蓄積してきました。

こうした強みを基盤にメザニンファイナンスやエクイティ投資などの投資業務も展開しています。DBJアセットマネジメントでは、不動産、プライベートエクイティ及びインフラストラクチャー分野に特化したユニークなオルタナティブ投資専業のアセットマネジメント業務を展開しています。

サステナビリティ領域においては、「DBJ環境格付」融資や「DBJ BCM格付」融資などを世界に先駆けて開発し、不動産分野でも「DBJ Green Building認証」を開発しました。

さらに、2026年には、レジリエンス分野におけるリスクファイナンスに関する国際標準規格（ISO 37116 Risk Finance）発行への寄与や、お客様の長期的な価値創造に伴走する「DBJ未来価値共創プログラム」の開始など、先駆的な取組を推進しています。

P.66 マテリアリティ4 レジリエンス社会の実現に向けた事前投資について ～DBJ BCM格付のあゆみ及びリスクファイナンスの国際標準規格の発行への貢献～
P.67 マテリアリティ4 お客様の長期的な価値創造を支える伴走対話の強化 ～「DBJ未来価値共創プログラム」の開発～

1998	国内初のプロジェクトファイナンスをアレンジ
2000	国内初のPFI案件を組成
2001	国内初のDIPファイナンスを実行
2004	世界初の融資メニュー「DBJ環境格付融資」開始
2011	「DBJ Green Building認証」開始
2014	日本の発行体として初めてグリーンボンドを発行
2026	「ISO 37116 Risk Finance」発行に寄与 「DBJ未来価値共創プログラム」開始

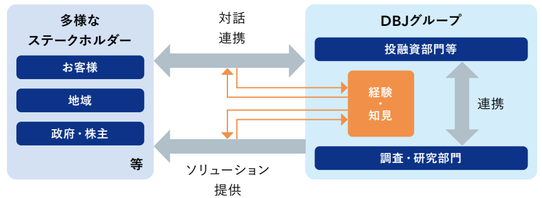
メザニンファイナンスやエクイティ投資など、リスクマネー供給に注力

3 3つの重点領域で蓄積してきた豊富な経験・知見

知的資本

戦後復興から今日に至るまで、投融資活動等を通じて培ってきた3つの重点領域（インフラ・産業・地域）における豊富な経験・知見は、時代の一歩先を見据えながらお客様や社会の課題の解決に貢献していくうえで、DBJグループの基盤となるものです。

産業や地域を軸にした調査・研究、情報発信等をグループ一体で展開しており、これらはお客様との対話（エンゲージメント活動）や投融資活動の礎になっています。1956年以来70年の歴史を持つ「設備投資計画調査」は、毎年実施している独自の調査ですが、調査結果を踏まえ、数多くの企業トップの方と対談・意見交換を実施しています。



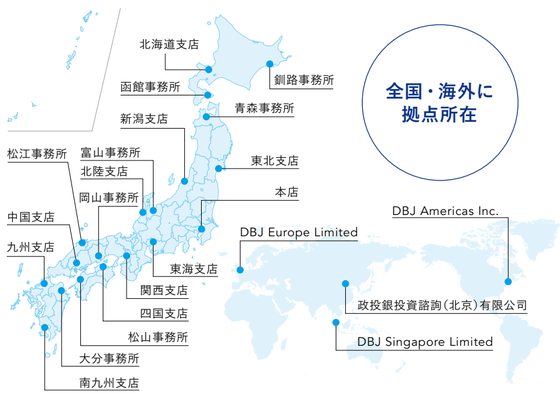
4 多様なステークホルダーとの信頼関係

社会・関係資本

DBJグループは、全国及び海外に拠点を展開する金融機関として、幅広いお客様と向き合い、長期的な視点に基づく対話と伴走型のサポートを重ねてきました。政府とは、戦後の復興期から今日に至るまで、我が国の経済・社会の発展を支えるべく密接に連携し、社会課題や経済課題への対応に取り組んできました。また、地方自治体や地域金融機関、大学などと連携し、単独では対応が難しい地域課題にも取り組んでいます。

中立的な立場と高い公共性を重視する姿勢のもとで培われた多様なステークホルダーとの信頼関係を基盤に、DBJグループは連携・協働のハブとしての役割を果たし、価値創造につなげています。

P.27 ステークホルダーとの連携・協働



ビジネスモデル

DBJグループは、2008年の株式会社化以降、「投融資一体」のビジネスモデルを「グループ一体」で深化させてきました。今後は、ナレッジ機能を一層強化し、投資×融資×アドバイザリー×ナレッジ統合型のビジネスモデルを追求していきます。また、法定業務である「特定投資業務」や「危機対応業務」も実施しています。

Point

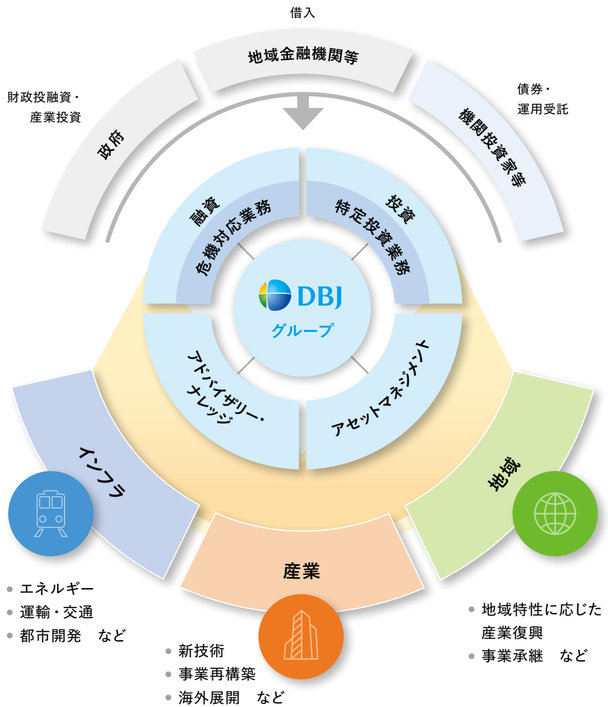
資金調達

- 政府からの財政投融資等に加え、内外の機関投資家や金融機関等から資金調達（債券発行及び借入）。アセットマネジメント業務については機関投資家から運用受託。

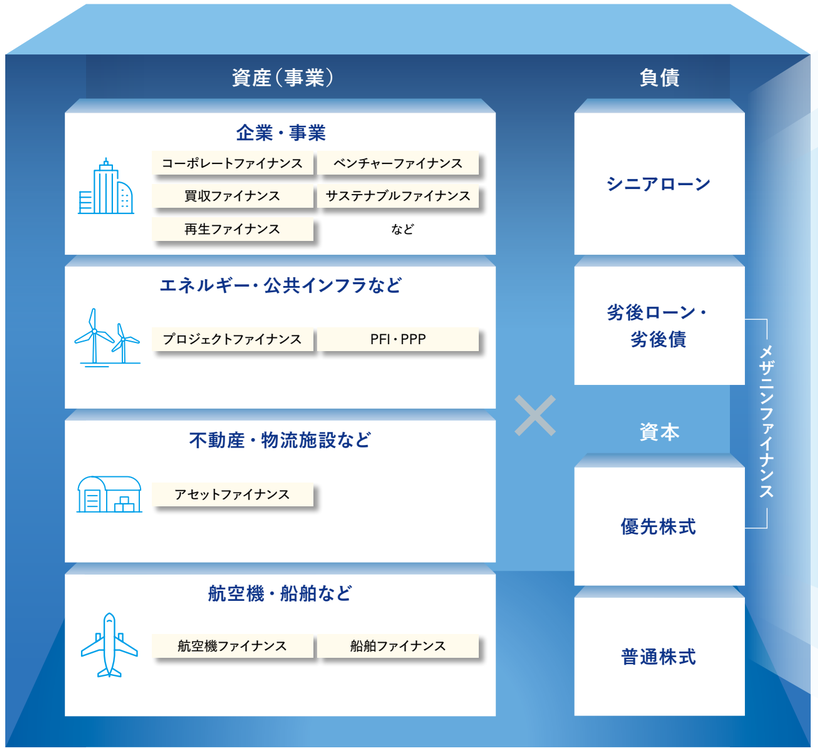
Point

投融資等業務

- 投融資業務を軸にアセットマネジメント業務やアドバイザリー・コンサルティング業務を展開。法定業務である「特定投資業務（P.32）」や「危機対応業務（P.34）」も実施。
- インフラ、産業、地域が特に重要な業務領域。お客様やプロジェクトのニーズ等を踏まえたファイナンスをオーダーメイドで提供。（P.31）
- DBJグループからの直接的な投融資に加え、地域金融機関等との共同ファンドの組成や、プライベートエクイティファンド及びベンチャーファンド等へのファンド投資も実施。
- アセットマネジメント業務は、オルタナティブ投資（不動産・プライベートエクイティ及びインフラの3分野）が専門。



DBJグループは、プロジェクトファイナンスやPFI・PPP、事業再生ファイナンス等、新たな金融手法の開発・普及を実現してきました。2008年の株式会社化以降は、「投融資一体」のビジネスモデルのもと、多様な分野で、オーダーメイドのファイナンスを組成し、幅広いリスク対応能力を発揮しています。



オーダーメイドの
ファイナンスを組成し、
適切なリスクテイク力を
発揮することを通じて
お客様やプロジェクトに貢献

Point

- お客様やプロジェクトの事業や資産、キャッシュフロー等を踏まえ、多種多様な金融手法を提供。
- シニアローンから、メザニンファイナンス、エクイティに至るまでの、柔軟で幅広いリスク対応能力（お客様やプロジェクトのニーズ等を踏まえた、適切なリスクテイク）。

特定投資業務

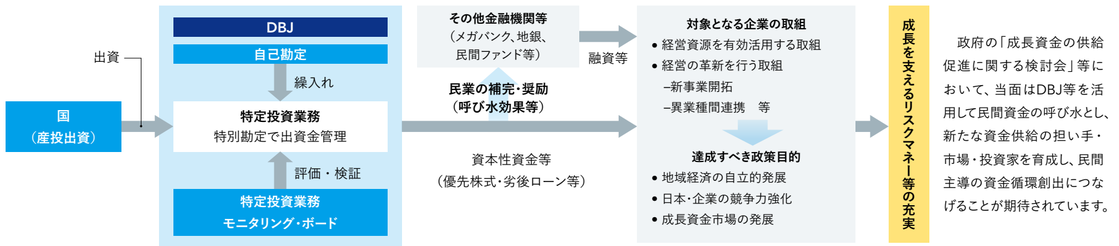
企業の競争力強化や地域活性化に資する事業に対し、幅広いステークホルダーと連携・協働し、リスクマネーを供給しています。

DBJ独自のリスクマネー供給の取組

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2015年6月に設けられたものです。

地域経済の活性化または我が国企業の競争力強化、及び民間による自立的な成長資金の供給促進に資する事業を目的とし、経営資源を有効活用し、経営の革新(新事業開拓、異分野連携等)を伴い、生産性・収益性の向上を目指す事業に対して、リスクマネーを供給しています。

特定投資業務のスキーム

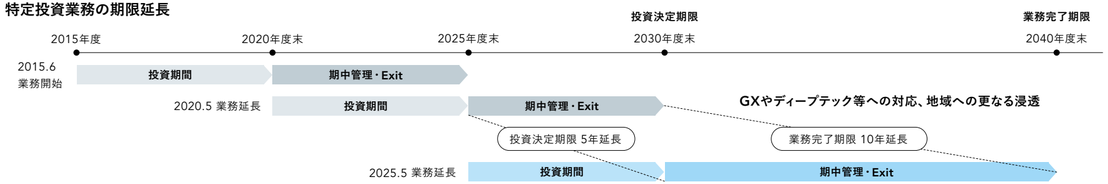


政府の「成長資金の供給促進に関する検討会」等において、当面はDBJ等を活用して民間資金の呼び水とし、新たな資金供給の担い手・市場・投資家を育成し、民間主導の資金循環創出につなげることが期待されています。

2025年5月に公布・施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」(令和7年法律第36号)に基づき、特定投資業務について、投資案件の大型化、回収期間の長期化が見込まれる予見可能性が困難な分野(GX、ディープテック等)への対応、また地域への更なる浸透に向けた地域金融機関・自治体との連携や情報発信等の強化の必要性から、以下の通り改正されました。

(1)投資決定期限及び政府による出資期限を2026年3月31日から2031年3月31日まで延長
(2)業務完了期限を2031年3月31日から2041年3月31日まで延長

特定投資業務の期限延長



特定投資業務の全体像

特に重点的な支援対象を明確化すべく、以下の3つの重点分野を設置しています。

DBJスタートアップ・イノベーションファンド

「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」(2022年10月28日閣議決定)等を踏まえ、スタートアップの創出・育成への取組の加速を明確化すべく、2021年3月に設置した「DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド」を2022年11月に改称し、スタートアップの創出・育成や、オープンイノベーションの推進に努めています。

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。

サプライチェーン強靭化・インフラ高度化ファンド

「デフレ完全脱却のための総合経済対策」(2023年11月2日閣議決定)等を踏まえ、サプライチェーンの強靭化、国土強靭化に向けた取組等を後押しすべく、2024年2月に設置しました。

特定投資業務

地域活性化や企業の競争力強化に資する企業の新事業開拓や異分野連携等の取組支援

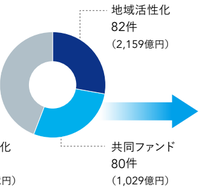
DBJスタートアップ・イノベーションファンド	グリーン投資促進ファンド	サプライチェーン強靭化・インフラ高度化ファンド
スタートアップの創出・育成や、我が国産業のイノベーション推進に向けた取組支援	2050年のカーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギー投資等の取組支援	重要物資の供給力強化やインフラの強靭化・高度化の推進に向けた取組支援

※ 特定投資案件事例は下記ページをご参照ください。
(P.42、P.45、P.50、P.51、P.52、P.54、P.58、P.59、P.68、P.110)

特定投資業務にかかる実績

- 2015年6月の業務開始以来、2026年3月末時点で288件／1兆5,627億円の投融資を決定、この間誘発された民間投融資額は10兆8,102億円
- 特定投資業務にかかる2025年度の純利益は533億円、業務開始以来の累計では1,245億円の黒字

テーマ別の累計決定実績(2026年3月末)



共同ファンド実績

属性	ファンド数	決定件数*	決定金額*
銀行系	28ファンド	68件	263億円
その他	52ファンド	835件	765億円
合計	80ファンド	903件	1,029億円

*DBJが特定投資業務として投融資決定を行った件数及び金額

2020/3～	スタートアップ・イノベーションファンド	83件・860億円
2021/2～	GX(グリーン投資促進ファンド)	27件・1,107億円
2024/2～	サプライチェーン強靭化・インフラ高度化ファンド	14件・1,431億円

※ 新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド:2020年5月～2024年6月(15件・2,516億円)

Exitの実績等

Exit実績 累計72件／元高5,905億円(2026年3月末)
国庫納付 累計3,807億円(2026年8月末)

Exit案件全件を対象とした政策評価*を実施。**Exit案件72件のうち51件が概ね想定通りの政策効果を発現**との評価がなされている。

* 特定投資業務の政策目的(①競争力強化、②地域活性化、③成長資金に係る市場発展)にかかる定量的な評価・検証を実施

危機対応業務

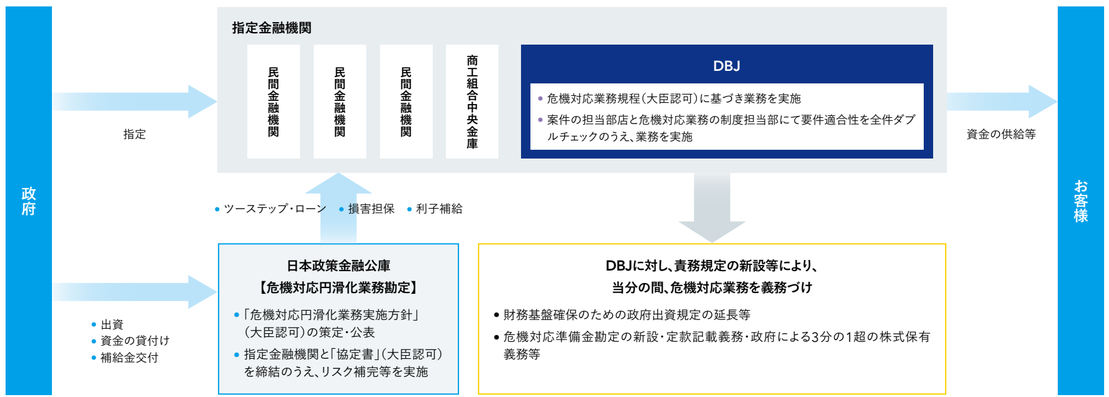
危機発生時には、指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確な資金供給を実施しています。

指定金融機関としての取組

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、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。

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（P.35）、指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確な危機対応業務を実施しました。

危機対応業務のスキーム



2008/10 指定金融機関として危機対応業務を開始
2008/12 金融危機対応業務（2011年3月末）
2011/3 震災等危機対応業務
2020/3 新型コロナウイルス感染症

❶ 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

危機対応業務の実績
（2026年3月末時点）

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

危機対応融資額

融資額累計

8兆7,405億円（1,684件）

CP購入額累計

3,610億円（68件）

❷ 新型コロナウイルス感染症

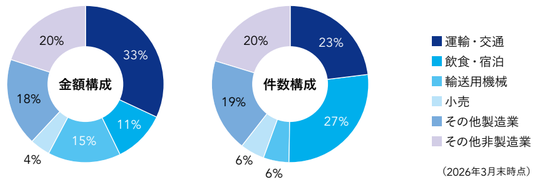
2020年1月末に相談窓口を開設し、2020年2月以降独自の「地域緊急対策プログラム」にて対応してきました。2020年3月に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が政府により危機認定されたことを受け、指定金融機関として、民間金融機関等との連携・協働のもと、危機対応業務に注力しました。

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、代表取締役社長を本部長とする「コロナ対策本部」の統括下に、「危機対応業務特別対応室」を設置するとともに、同対応室内に「飲食・宿泊専門チーム」を立ち上げ、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りました。

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、様々な施策を講じました。

新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応融資

524件
2兆5,210億円



（2026年3月末時点）

マテリアリティ

マテリアリティ特定のプロセス

DBJグループのマテリアリティは、「ビジョン2030」で描く将来像を実現させるための経営上の重要課題です。DBJグループが長年にわたり一貫して注力してきた「3つの重点領域（インフラ・産業・地域）」と、ステークホルダーの皆様との対話を通じて整理された社会課題やテーマを結節させながら、2023年に特定しています。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を続けながら、定期的にマテリアリティの見直しを行う予定です。

3つの重点領域についての理解深耕

- インフラ：エネルギーシステムの再構築、交通ネットワークの高度化、魅力ある街づくり
- 産業：新技術の事業化、生産性向上・競争力強化に向けた事業再構築、グローバル市場への事業展開
- 地域：地域特性に応じた産業振興、海外展開、インバウンド対応、事業承継

DBJグループがこれまで果たしてきた役割や機能、実現した社会価値等を踏まえ、これまで「インフラ」「産業」「地域」をDBJグループの重点領域としていました。今後、外部環境が変化していくなかでも、この3つの領域はDBJグループにとって重要であり続けることをマテリアリティを特定するなかで再認識しています。

ステークホルダーとの対話から課題項目を抽出

政府発表資料などを参照し、対応が求められる社会課題 **37項目を選定**

ステークホルダーとDBJグループの2軸評価により、重要性の高い **13項目を抽出**

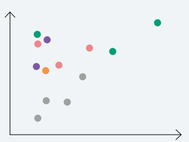
お客様の課題に関するDBJグループ内ヒアリングや日本政府の基本方針などを通じて社会課題37項目を選定したうえで、それらの社会課題に対し「ステークホルダーにとっての重要性」「DBJグループにとっての重要性」の2つの軸から分析を実施し、13項目を抽出しました。

ステークホルダーにとっての重要性

各部・各支店・グループ各社へのアンケート調査に加えて、複数回実施した職員ミーティング及び役員ミーティング、有識者とのディスカッションを通じて定量評価を行い、SASB*などのガイドラインもあわせて参照

DBJグループにとっての重要性

各種資本における重要度を定量評価



* SASB：Sustainability Accounting Standards Board（サステナビリティ会計基準審議会）

3つの課題

- 脱炭素
- 新事業創出
- 人口減少

共通テーマ

- 金融市場 リスクマネー

13項目をグループに分け、「脱炭素」「新事業創出」「人口減少」という3つの課題及び「金融市場・リスクマネー」という共通テーマを導出しました。

3つの重点領域と4つの課題テーマを結節



基盤面

金融フロンティアに挑戦する人材育成
リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

長期的に取り組む「3つの重点領域」と、ステークホルダーとの対話から整理された4つの「課題テーマ」を結節させるとともに、それらを支える基盤としての取組を補足しました。

マテリアリティ（経営上の重要課題）

- 持続可能なインフラ形成
- 産業の技術革新及び再編成
- 潜在力を活かした地域創生
- 金融分野の市場創造とセーフティネット
- 金融フロンティアに挑戦する人材育成
- リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

02

価値創造の実践

（DBJグループのマテリアリティ）

P.40 持続可能なインフラ形成
P.48 産業の技術革新及び再編成
P.56 潜在力を活かした地域創生
P.64 金融分野の市場創造とセーフティネット
P.72 金融フロンティアに挑戦する人材育成
P.78 リスクマネー供給に向けた経営基盤強化



Materiality 1
持続可能なインフラ形成

DBJグループは、戦後復興期から現在に至るまで、安全で快適な生活や、長期的な経済成長の基盤となる、エネルギー、運輸・交通、都市開発といった分野で、重要な役割を果たしてきました。

2050年の脱炭素社会の実現には、エネルギー分野において、デジタル化の進展等による電力需要の拡大を見据えつつ、エネルギーの安定供給と脱炭素に向けた取組を両立させる現実的な移行が求められています。運輸・交通、都市開発分野においても、気候変動等の環境課題や人口減少等の社会課題に対応するためには、新たな時代を見据えた運輸・交通システムや都市環境を整備していくことが不可欠です。

DBJグループは、今後も持続可能なインフラの形成に向けて、積極的に貢献していきます。

クリーンエネルギーの普及と
次世代エネルギーインフラの社会実装に向けて
～私鉄・グループ企業8社との太陽光発電事業の
協働実施と新技術スタートアップ企業への出資～
（P.42）

海運業界におけるゼロエミッション実現への後押し
～上野トランステックの水素燃料実証船「輝光丸」に対する
評価認証融資～
（P.44）

脱炭素社会の実現に向けた
液化水素の商用化を目指して
～日本水素エネルギーに対する出資～
（P.45）

不動産業界のネットゼロ達成に向けて
～不動産既存ストックの環境性能向上と経済性の両立を実現する
“ゼノベ”プロジェクトの推進～
（P.46）

クリーンエネルギーの普及と次世代エネルギーインフラの社会実装に向けて

～私鉄・グループ企業8社との太陽光発電事業の協働実施と新技術スタートアップ企業への出資～

エネルギー分野に対するDBJグループの取組

DBJグループは1951年の設立以来、我が国の成長段階や社会課題に応じ、エネルギーインフラの普及と高度化を一貫して後押ししてきました。戦後復興期の電力不足解消に向けた電源・送電網整備を皮切りに、石炭から石油、さらにはLNGや原子力、再生可能エネルギーへと時代ごとに主要なエネルギーの転換を金融面から後押しし、我が国の産業・生活基盤の形成に貢献しています。

近年では、脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギーの導入拡大やエネルギー安全保障の再構築が重要なテーマとなっています。太陽光発電は既に成熟した技術である一方、需要家側での導入や調達には依然として実務面・制度面のハードルが存在します。こうしたなか、DBJは関東大手私鉄・グループ各社と連携した太陽光発電事業への共同出資を主導し、発電事業を本業としない鉄道会社においても、脱炭素投資を実行可能とする枠組みを構築しました。

さらにDBJグループは、既存技術の普及にとどまらず、次世代のエネルギーインフラとなり得る新技術の芽を早期に見極め、その社会実装を見据えたサポートにも注力しています。将来、大規模インフラへと発展し得る分野のスタートアップ企業に出資し、技術・事業化に関する知見を蓄積することで、将来の日本及び世界のエネルギーインフラ形成に貢献していくことを目指しています。

「合同会社RDソーラーパワー」への私鉄・グループ8社との共同出資

カーボンニュートラル実現に向けて邁進する私鉄業界

鉄道は大量輸送の特性からエネルギー効率に優れ、高い環境優位性を有しています。こうした強みをさらに活かすべく、私鉄各社はCO_2排出量の一層の削減に向けて、省エネ車両や最新設備の導入に加え、再生可能エネルギーの活用など、脱炭素に向けた取組を積極的に推進しています。DBJグループは、私鉄各社との日頃の対話を重ねるなかで、各社での取組に加え、業界全体の脱炭素を一段と加速させるには、各社が共同で再生可能エネルギー発電所を新設し、その電力を活用する枠組みが有効と考えました。そこで、長年にわたり再生可能エネルギー分野で培った事業ノウハウを積極的に活用し、2021年から私鉄各社への提案を開始しました。

私鉄・グループ8社と共に自ら太陽光発電所を開発・所有・運営

2026年3月、約4年の検討を経てDBJと関東大手私鉄・グループ8社は、(合)RDソーラーパワーへの共同出資を通じた太陽光発電事業の協働実施を公表しました。「RD」は「Railway & DBJ」に由来し、複数の私鉄グループと金融機関が連携して再生可能エネルギー電源を自ら開発・所有・運営する初の取組です。発電所は青森県上北郡六ヶ所村のむつ小川原開発地区に建設され、設備容量は約22MW、総工費は約60億円を見込んでいます。運転開始は2029年2月を予定しており、私鉄・グループ8社に対し、環境価値を有する非FIT再生可能エネルギー電力を長期的に供給します。

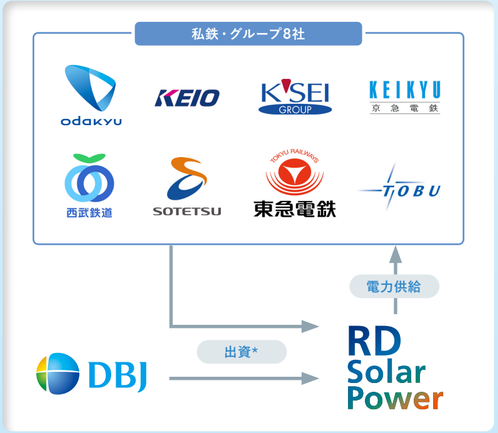


青森県公表資料『むつ小川原開発地区』を参考に、DBJにて加工・作成。

プロジェクトにおけるDBJグループの役割

特定投資

本プロジェクトの構想を実現するにあたり、DBJグループは中心メンバーとして多数の関係者と連携しながら、RDソーラーパワーによる土地提供者やEPC事業者との交渉、各種許認可の取得、プロジェクトファイナンスの組成など、開発業務全般の推進をサポートしました。その原動力は、これまでの太陽光発電事業への投融資を通じて蓄積した多様な実務経験です。あわせて、発電量予測や技術デューディリジェンス等のノウハウも私鉄各社と共有し、再生可能エネルギー電源の共同開発という新たな選択肢の実現を後押ししました。



*「特定投資業務」の一環である「グリーン投資促進ファンド」を活用

スタートアップ出資を通じた、次世代エネルギーインフラに関する知見蓄積

脱炭素技術を有する海外スタートアップ企業への出資

DBJグループは、Breakthrough Energy Ventures等の海外有力ファンドへの出資・連携を通じ、先進的なスタートアップへの共同投資を実施しています。その狙いは、財務リターンにとどまらず、技術成熟プロセスや事業化、将来のインフラ構築に関する実践的知見を蓄積することにあります。

主要な投資先として、例えば米国のForm Energy社は、長期間の電力需給調整を可能とする鉄空気電池を開発し、再生可能エネルギーの大量導入を支える技術として注目されています。また、米国のHeirloom社は、大気中のCO_2を直接回収するDAC(Direct Air Capture)技術の商業化に取り組んでいます。DBJグループは、これらの出資・連携を通じて得られた知見を日本へ還元し、次世代エネルギーインフラの実装を推進します。

価値共創の現場から



DBJ担当者(当時)

脱炭素を巡る課題は、脱炭素とエネルギー安定供給の両立に加え、産業転換や削減困難な温室効果ガス排出への対応など、従来型インフラだけでは解決が難しい領域に広がっています。DBJグループは、海外のエネルギー・クライメートテック企業への投資を通じ、「明日のインフラ」となり得る技術や事業モデルの知見の獲得に挑んでいます。

海運業界におけるゼロエミッション実現への後押し

～上野トランステックの水素燃料実証船「輝光丸」に対する評価認証融資～

海運業界に迫る、脱炭素化の波

日本の海運業界は、外航海運（国際物流）と内航海運（国内の港間輸送）を通じて、サプライチェーンを支える基幹インフラとして重要な役割を担っています。近年は、脱炭素の潮流と環境規制の強化を背景に、環境対応への要請が高まっています。外航海運では、国際海事機関（IMO）が掲げる国際海運の温室効果ガス（GHG）削減目標の強化を受け、低・脱炭素燃料船への投資や運航効率の向上など、国際ルールへの対応が加速しています。

一方、内航海運は国内物流の重要な担い手であるものの、船舶の老朽化や中小事業者が多い産業構造、環境対応型新造船の高コスト等により、船隊更新・新技術導入に必要な投資負担が大きくなりやすい状況にあります。その結果、従来型燃料への依存が残るなかで、GHG排出削減の取組の進展が課題となっています。



水素燃料実証船大型油タンカー「輝光丸」

脱炭素への移行に資する取組を多面的にサポート

DBJグループは、金融機関として内航海運業界のゼロエミッション実現に向け、多面的なサポートを行っています。その一例が、（一財）日本海事協会（ClassNK）と共同で運用する「Zero-Emission Accelerating Ship Finance」です。

本プログラムは、DBJグループとClassNKが共同開発した総合スコアリングモデルに基づき、ClassNKが対象船舶を「脱炭素・環境配慮性能・先進性」の観点から評価し、DBJが投融資を提供することで、海運事業者の脱炭素への移行に資する取組をIR面・資金面からサポートするものです。

上野トランステック（株）は、創業以来、石油・石油化学製品の海上輸送に従事しており、近年は海運業界のゼロエミッション実現に向けて注力しています。同社が保有する「水素燃料レディ」の電気推進油タンカー「輝光丸」は、世界に先駆け水素燃料実証航行を実施する計画であり、本プログラムにて最高ランクのS評価と評価されるとともに、DBJは同社に融資を実施しました。なお、本件は、内航船に本プログラムを活用する初めての事例です。

DBJグループは今後も、金融機関としての専門性とネットワークを活かし、環境配慮型船舶の導入や新技術の社会実装をサポートすることで、内航海運業界の持続的な成長とゼロエミッションの実現に貢献していきます。

Zero-Emission Accelerating Ship Finance（ZEAL認証）

Zero-Emission Accelerating Ship Finance

DBJと日本海事協会が共同開発した「脱炭素・環境配慮性能・先進性」の観点での総合スコアリングモデルに基づき、日本海事協会が船舶の評価を実施し、DBJが投融資を提供するもの

脱炭素社会の実現に向けた液化水素の商用化を目指して

～日本水素エネルギーに対する出資～

特定投資

脱炭素化の鍵として注目される水素

水素は、利用時に二酸化炭素を排出しないクリーンエネルギーであり、脱炭素化実現における新たなエネルギー技術として注目されています。足下では、その社会実装に向けて、多様な実証プロジェクトが国内外で進展しています。一方で、我が国における水素利用に向けては、国内生産のみならず海外からの安定的な調達体制の構築も重要となります。その有力な手段の一つが、–253°Cまで冷却した液化水素の長距離輸送です。しかしながら、液化水素の製造、輸送、貯蔵、供給に至るまでのサプライチェーンの確立は、いまだ途上にあり、商用化に向けた課題が残されています。

川崎重工業における水素事業の取組をサポート

川崎重工業（株）は、ロケット燃料としての液化水素の貯蔵タンク及びLNG（液化天然ガス）運搬船の建造を通じて、液化水素の貯蔵輸送に応用可能な技術を保有していたことから、2009年11月に水素プロジェクトを発足させ、以降一貫して水素社会の実現に向けた水素インフラの確立を目指して、技術開発を進めています。2021年6月には、液化水素サプライチェーンの先駆者として官民連携のもとで市場形成に取り組み、持続的な脱炭素社会の実現に貢献すべく、その取組主体として、日本水素エネルギー（株）を設立しました。

川崎重工業及び日本水素エネルギーには、将来的な液化水素の普及のため、液化水素のポテンシャルに賛同する事業者と共に、液化水素サプライチェーンの構築を進めていきたいという思いがありました。



画像提供：日本水素エネルギー（株）

DBJは、こうした取組が川崎重工業の競争力強化に加え、我が国のGX実現にも資することを踏まえ、「特定投資業務*」を活用し、日本水素エネルギーへの出資を通じたサポートを行いました。

*「特定投資業務」の一環である「グリーン投資促進ファンド」を活用

価値共創の現場から



DBJ担当者（当時）

脱炭素社会の実現に向け、世界初となる商用規模の液化水素サプライチェーンの構築に挑む川崎重工業さま及び日本水素エネルギーさまの取組を、複数の事業会社や金融機関と共にサポートしました。事業性や社会的意義を多面的に検討し、関係者との対話を重ねながら、最適な枠組みを構築しました。

不動産業界のネットゼロ達成に向けて

～不動産既存ストックの環境性能向上と経済性の両立を実現する“ゼノベ”プロジェクトの推進～

不動産業界の脱炭素に向けた課題

カーボンニュートラルに向けて、世界のCO_2排出量の約4割を占める建築・不動産業界では、更なる排出削減が求められています。段階的な省エネ規制やライフサイクルでの排出削減など、新築・開発で政策が先行するなか、目標達成には市場の大部分を占める既存物件における環境性能の向上が不可欠です。一方、環境改修投資が不動産価値や投資経済性の向上につながり得ることが十分に可視化されておらず、「実行の壁」となっています。金融機関には、環境改修の効果を適切に評価し、適切な資金供給を通じて、既存物件に対する環境改修投資を後押しする役割が期待されています。

“ゼノベ”プロジェクトの始動

（株）日建設計・DBJ・DBJアセットマネジメントは、これらの課題認識のもと、不動産の環境性能と経済性の両立を実現する環境改修モデルの構築・普及を目的とする「ゼロエネルギーリノベーションプロジェクト」“ゼノベ”を推進しています。ゼノベプロジェクトの第一弾として、2024年度に、3社で設立した私募ファンドの活用により、築57年の「日建ビル1号館」で環境改修を実施し、ZEB Ready*の環境性能を達成、同規模の標準的なビルと比較して約58%の年間CO_2排出量の削減効果を見込んでいます。

* 再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物



ゼノベプロジェクト第一弾：「日建ビル1号館」

ゼノベの更なる展開へ向けて

2025年度には、金融面からもゼノベの普及を後押しすべく、主要金融機関と共に「ゼノベ・プロジェクトに対するファイナンスの普及に向けた金融実務者勉強会」を開催し、環境改修投資を資金使途としたファイナンスに関する実務上の課題や論点を整理しました。さらに、ゼノベプロジェクトの第二弾として、日建ビル1号館で得られた知見を活かし、幅広い既存ビルへの更なる展開を見据え、汎用的な技術を活用した「日建設計後楽園ビル」の改修に着手しました。民間金融機関をはじめとする全9社が参画し、ゼノベに賛同するパートナーの輪が広がっています。今後も、本プロジェクトで得られた知見をもとに、不動産の環境改修にかかる評価手法等の更なる展開を進めることで、既存物件の環境改修投資の拡大を図るとともに、様々なステークホルダーと共に共創を深化させ、不動産業界及び不動産投資市場の持続的発展に貢献していきます。

ゼノベ
ZERO ENERGY RENOVATION

価値共創の現場から



（株）日建設計ご担当者（左）とDBJグループ担当者

（株）日建設計コメント

日建設計は、「社会環境デザインプラットフォーム」を体現する取組の一つとして、ゼノベを推進しています。築57年の「日建ビル1号館」でZEB Readyと経済合理性を両立できたことは、既存ストック活用の大きな旗印です。DBJグループのファイナンス・運用知見と、日建設計の建築・設計ノウハウを掛け合わせ、多様な関係者の利害を調整しながら価値を共創できました。100社を超える視察の反響も力に、この旗に賛同する仲間を集め、「#Team ゼノベ」の輪を全国に広げていきたいです。

※本対談の詳細はこちら： https://www.dbj.jp/quarterly/nextjapan/59-3.html

担当者（DBJ）コメント

DBJは、不動産ファイナンスや「DBJ Green Building認証」等で培った知見を活かし、ゼノベの全体推進・企画を担いました。単なる資金供給にとどまらず、DBJアセットマネジメント（DBJ AM）の運用力、価値総合研究所の調査・分析力といったDBJグループが有するノウハウと、日建設計さまの建築・設計力を有機的に結集できたことが本件の強みです。今回のノウハウをもとに、環境改修の普及に向けたプラットフォームづくりを進め、都市部から地域へ、商業用不動産から公共施設等への展開も視野に、価値共創パートナーとして日本の不動産市場の持続可能な成長に貢献していきます。

担当者（DBJアセットマネジメント）コメント

DBJ AMは本プロジェクトのファンド組成・運用を担いました。テナントや金融機関からの高い関心を通じ、環境性能と空間的魅力を両立するオフィスへの本質的需要を現場で実感しました。第二弾以降も、ゼノベの取組をさらに広げていきたいと考えています。

担当者（価値総合研究所）コメント

価値総合研究所は、統計データに基づく分析を通じてゼノベの社会的意義を可視化しました。新築だけでは脱炭素の実現に限界があるなか、築古中小ビルの良質化こそ、既存ストックを「つかいこなす」時代の重要な取組だと考えています。



Materiality 2

産業の技術革新及び再編成

DBJグループは、戦後復興期から現在に至るまで、多岐にわたる産業分野において、技術開発や海外展開、再編等をサポートし、日本の経済成長や産業発展に貢献してきました。

今後、日本経済の持続的成長や国際競争力の維持・強化、脱炭素・資源循環型社会への転換等を推進していくためには、GXやDX等の領域でのイノベーションが鍵となってきます。また、地政学リスクの高まりや、大規模な自然災害等のリスクを踏まえると、製造業を中心にサプライチェーンを再編成・強靭化していくことも欠かせません。

DBJグループは、今後も産業分野における技術革新や再編成等を積極的にサポートしていきます。

鉄鋼産業の国際競争力強化をサポート
～日本製鉄によるUnited States Steel Corporationの買収に対するハイブリッドファイナンス～
（P.50）

体外診断薬分野における我が国の競争力強化を後押し
～デンカによるカイノスの株式取得に対する出資～
（P.51）

自動車業界における事業承継及び再編への特徴的な取組をサポート
～セレンディップ・ホールディングスによるサーテックカリヤの事業承継に対する優先株出資～
（P.52）

特定重要物資の国内安定供給を金融面からサポート
～大阪チタニウムテクノロジーズ・日本触媒に対する経済安全保障推進法に基づくツーステップ・ローン～
（P.53）

持続可能な医療の実現に向けた医療ロボットの開発推進をサポート
～ソニーグループ発のスタートアップ企業・クオリィに対する出資～
（P.54）

鉄鋼産業の国際競争力強化をサポート

～日本製鉄によるUnited States Steel Corporationの買収に対するハイブリッドファイナンス～

特定投資

我が国鉄鋼産業の構造変化と国際競争の激化

我が国の鉄鋼産業は、人口減少や輸出環境の変化による需要の減少及び中国における需給バランスの悪化等を背景とした鋼材マージンの低迷により、厳しい事業環境が継続しています。かかるなか、同産業の持続的な成長・国際競争力の強化に向けては、国内生産体制の再構築や商品構成の最適化・価格の適正化等に加え、需要の拡大が見込まれる地域における拠点拡充の重要性が一層高まっています。

海外展開の強化を軸とした日本製鉄の成長戦略

日本製鉄(株)は、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」を目指して成長し続けるため、中長期経営計画の柱の一つとして、海外事業の深化・拡充を掲げ、グローバル粗鋼1億トン体制構築に向けた、海外事業戦略を推進しています。その具体的施策の一つとして、日本製鉄は2025年6月にUnited States Steel Corporation(U.S. Steel)を買収しました。U.S. Steel買収により、先進国最大の鉄鋼需要市場である米国での生産拠点確保に加え、当社の技術導入による伸びる高級鋼需要への対応力向上が期待されています。また、大型電炉を活用した高級鋼製造技術の展開等を通じて、技術競争力の強化や脱炭素への取組の推進も期待されます。

成長資金の供給を通じた我が国鉄鋼産業の競争力強化

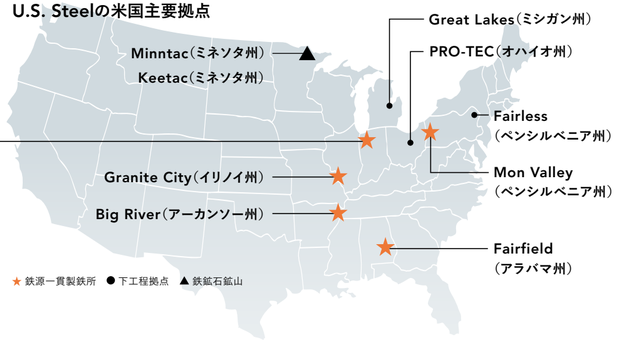
日本製鉄が米国子会社とU.S. Steelの合併に伴う株式取得資金の弁済を使途とする調達を行うに際して、DBJは、かかる取組が、日本製鉄の海外事業戦略の推進や技術力・供給能力の強化につながり、ひいては我が国鉄鋼産業の国際競争力強化に資するものであることから、「特定投資業務」を活用し、日本製鉄に対するハイブリッドファイナンスを通じたサポートを実施しました。

Gary(インディアナ州)

Gary製鉄所はU.S. Steel最大の製造拠点です。日本製鉄の技術導入による製造実力強化、高級鋼製品の拡充等を目的とした戦略的投資を進めています。



U.S. Steelの米国主要拠点



体外診断薬分野における我が国の競争力強化を後押し

～デンカによるカイノスの株式取得に対する出資～

特定投資

日本のIVD産業の競争力強化に向けた連携の推進

体外診断薬(IVD)とは、血液や尿、唾液などの検体を体の外で検査し、感染症の有無や臓器の状態を把握するための試薬や検査キットなどを指し、医療を支える重要な物資です。デンカ(株)とDBJグループは、日本のIVDメーカーは高い技術力を有するものの、比較的売上規模が小さい企業が多く、国際競争力の面で課題を抱えていることから、業界内におけるアライアンスの推進が必要と考えてきました。

デンカ×カイノスのアライアンスをリスクマネーで後押し

デンカは、経営計画「Mission 2030」においてヘルスケア領域を最重点領域の一つと位置づけ、かかる領域の拡大、強化を模索してきました。こうした方針のもと、デンカは国内のIVDメーカーである(株)カイノスの株式を取得し、研究開発及び海外での拡販等を含む協業を推進することとしました。DBJは、デンカのかかる取組が国内IVD業界が抱える課題の解決に向けた先駆的な取組であり、同業界全体の競争力強化にも資することから、「特定投資業務」*を活用し、優先株出資を実行しました。

*「特定投資業務」の一環である「サプライチェーン強靭化・インフラ高度化ファンド」を活用



アライアンスの後押しを通じて、IVDサプライチェーン強靭化に貢献

厚生労働省が公表する「医療機器・体外診断用医薬品の安定供給確保に向けた手引き」では、IVDにおけるサプライチェーン強靭化の重要性が示されています。DBJがデンカとカイノスのアライアンスを資本面から後押しすることは、両社の競争力強化にとどまらず、国内におけるIVDの安定供給体制の強化、ひいてはIVDサプライチェーン全体の強靭化にもつながることが期待されます。

価値共創の現場から



DBJ担当者(当時)

デンカさまとは、ヘルスケア領域の拡大・強化に向けた外部アライアンスの活用等について議論を重ねてまいりました。その第一歩ともいえる本取組をデンカさまと共に挑戦できたことを大変うれしく思うとともに、本取組がデンカさま及びカイノスさまの更なる競争力強化、ひいてはIVDサプライチェーンの強靭化につながることを願っています。

自動車業界における事業承継及び再編への特徴的な取組をサポート

～セレンディップ・ホールディングスによるサーテックカリヤの事業承継に対する優先株出資～

特定投資

変革期の自動車産業における、事業承継・再編の重要性

自動車業界では、米国関税や中東情勢等の地政学リスクが顕在化するなか、グローバルで方向性が揺れ動く電動化への対応に加え、SDV（Software Defined Vehicle）化等への対応が、中堅・中小企業の部品サプライヤーを含むサプライチェーン全体で求められています。このような状況のもと、優れた技術・文化を持つ日本のものづくり企業における事業承継・再編問題は近年大きく注目を集めています。

セレンディップ・ホールディングスによるロールアップ型M&Aを通じた長期的な企業価値向上

セレンディップ・ホールディングス（株）は、ものづくり企業を中心とした中堅・中小企業に対し、プロ経営者を派遣しハンズオン型の経営支援を行うことで、経営高度化と再成長をサポートする事業投資会社です。同社の特徴は、上場会社である同社の傘下にサプライヤーを集約し、生産・組織体制の合理化・高度化を図るロールアップ型買収を志向している点にあります。コストカットを中心とした短期的な利益創出や、自社の早期Exitのみを優先する投資スタイルとは異なり、「売却を前提としない長期的な企業価値向上」を掲げる同社の独自の方針は、既存のステークホルダーとの関係性を円滑に承継することを望む投資対象会社にとって大きな価値を持っています。

本件においても、めっき処理工程において国内有数の優れた技術を持ち、グローバル拠点を活用して業界を支える（株）サーテックカリヤの新たなスポンサーとなり、業界知見が豊富なプロ経営者を派遣しつつ、セレンディップグループが有する生産・組織管理体制の合理化・高度化ノウハウの浸透、既存投資先との協業等により、同社を新たな企業ステージに成長させるための一歩を踏み出しています。

事業承継・再編を通じたものづくり企業の競争力強化をリスクマネーでサポート

DBJは、セレンディップグループによる本件のような中堅・中小サプライヤーのロールアップ型買収の推進は、不透明感が高まる我が国の自動車産業において、業界再編を通じた国内サプライチェーンの強靭化に資するものと考え、「特定投資業務*」を活用し、商工中金キャピタル（株）と共に、優先株式の形態で資金を提供しました。DBJグループは、ナレッジとネットワークの提供等を通じ、今後も企業の競争力強化に貢献していきます。

*「特定投資業務」の一環である「サプライチェーン強靭化・インフラ高度化ファンド」を活用

価値共創の現場から



DBJ担当者（当時）

ものづくりの強化・進化に向けて、セレンディップグループさまは独自のポジションを確立し、着実かつひたむきに投資先の企業価値向上に取り組んできました。DBJグループは、リスクマネーの供給を通じて、セレンディップグループさまと共に、次の100年を見据えた日本の製造業・ものづくりへのサポートに真摯に取り組んでまいります。

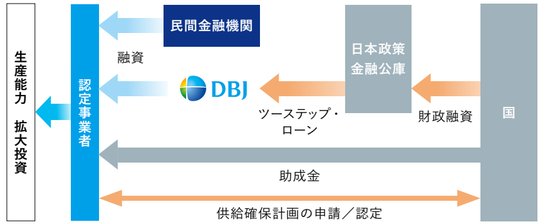
特定重要物資の国内安定供給を金融面からサポート

～大阪チタニウムテクノロジーズ・日本触媒に対する経済安全保障推進法に基づくツーステップ・ローン～

特定重要物資の国内安定供給に向けて

国際情勢が複雑化し地政学リスクが高まるなか、日本の産業力強化や国民生活の安定に欠かせない物資の国内安定供給体制の構築・強化がますます求められています。政府は、半導体、航空機材料、蓄電池等の16物資を特定重要物資と位置づけ、それらの国内安定供給に取り組む民間事業者をサポートしています。認定を受けた事業者は政府による助成のほか、DBJを含む指定金融機関によるツーステップ・ローン*の融資等を受けることができます。

*（株）日本政策金融公庫が提供する長期・低利の財政融資を原資とした融資



事例

大阪チタニウムテクノロジーズに対するツーステップ・ローン

スポンジチタン安定供給へ向けたサプライチェーン強靭化を後押し

（株）大阪チタニウムテクノロジーズは、日本で初めてスポンジチタン製造の工業化に成功し、航空機エンジン向け高品質チタンの製造技術を有する世界有数のスポンジチタンメーカーです。近時の航空機需要の拡大や、世界的なチタン供給網の再編を背景に、高品質なスポンジチタンの安定供給の重要性は一段と高まっています。このような状況のなか、同社は2027年度末までを完工目標として、本社・尼崎工場のスポンジチタン生産能力増強を進めています。当該計画が経済産業省より供給確保計画の認定を受けたことを踏まえ、DBJは、特定重要物資である航空機用スポンジチタンの安定供給確保及びそれを通じた同社の成長を後押しする観点から、経済安全保障推進法に基づくツーステップ・ローン（供給確保促進業務）を実施しました。



事例

日本触媒に対するツーステップ・ローン

蓄電池サプライチェーンの強靭化を通じて、成長産業の育成をサポート

（株）日本触媒は、リチウムイオン電池用電解質「イオネル®」の生産能力の大幅拡大に向けた北九州工場建設にあたって、経済産業省から供給確保計画の認定を受けています。イオネル®は長寿命に加え、低温・高温への耐性といった特徴から、車載用にとどまらず、民生用や定置用の蓄電池等、様々な用途に利用可能な電解質であり、同社の中期経営計画にて成長事業領域の一つとして位置づけられています。DBJは、特定重要物資である電解質の安定供給確保及び日本国内の蓄電池サプライチェーンの強靭化、さらにはそれを通じた同社の成長をサポートするため、経済安全保障推進法に基づくツーステップ・ローン（供給確保促進業務）を実施しました。



工場完成イメージ

持続可能な医療の実現に向けた医療ロボットの開発推進をサポート

～ソニーグループ発のスタートアップ企業・クオリィに対する出資～

DBJ「イノベーション投資部」による取組

DBJグループは、業種横断的な新事業開発や産業のイノベーションを推進するため、2017年に投融資業務全般を統括する業務企画部に「イノベーション推進室」を創設し、「新結合を促す触媒として、より良い未来の芽を探索し、共に創り、育てる」というミッションを掲げ、イノベーションを促進するための取組を推進してきました。2020年には、DBJグループのネットワークや産業創造の経験を活用し、DBJグループ自身がディープテック活動に対して主体的な経営参画で投資する「Society5.0挑戦投資制度」を創設し、さらに活動を続けてきました。「Society5.0挑戦投資制度」では、社会課題解決に向けた大きなインパクトが見込めるアイデアや新結合であるにもかかわらず、事業化に向けたタイムラインの見通しが不透明であり、従来の価値観では捉えにくい活動を対象としています。2025年3月には、「イノベーション投資部」として再組成し、国立研究開発法人や国内外の企業やスタートアップとの連携をさらに強化させ、その連携において新たな価値を創造する触媒となるよう、活動を強化しています。

事例　マイクロサージャリー支援ロボットの開発推進をサポート

外科医療は、人命救助にとどまらず、多くの人々のQOL（Quality of Life）の維持・向上に欠かすことができない社会基盤です。マイクロサージャリーは、顕微鏡下で、細い血管や神経、リンパ管などの微細組織を扱う外科手術手法の一種ですが、顕微鏡下での繊細な作業が求められるため、専門性の習得に高い技能と多くの経験を要し、外科医のなかでもマイクロサージャリーを実施できるのは一部の熟練層に限られていることが、治療法としてさらに広がるうえでの課題となっています。

クオリィ（株）は、マイクロサージャリー領域での外科手術にて活用される医療ロボットの開発を目指す、ソニーグループ（株）からスピンオフしたスタートアップ企業です。同社が開発を進めるロボットは、微細な血管や神経等を高精度に操作でき、超微細な手術精度や新たな臨床応用への可能性が注目されています。

DBJは、クオリィの取組がより一層拡大することで、医療課題の解決とそれに伴う持続的な医療提供体制の実現が進み、我が国の経済社会の活力向上及び企業の競争力強化に資すると考え、「特定投資業務*」を活用し投資を実行しました。今後も、同社の経営・事業戦略の検討に関わりながら、同社の取組を継続的に後押ししていきます。

* 「特定投資業務」の一環である「スタートアップ・イノベーションファンド」を活用



クオリィ（株）の医療ロボティクス技術（イメージ）

インパクト評価　特定投資

ISSUE　社会課題

医療提供	熟練医師の人材不足、医療資源の効果的活用不足
健康・生活	患者の高度医療へのアクセス制約、術後のQOL向上のニーズ増
産業	医療機器産業における国際競争力・プレゼンスの不足

INPUT　投入資源

知的資本	ソニーグループからの継承技術、医師・ヘルスケアVCの知見
人的資本	社内エンジニア、外部アドバイザー（AI・医療）
社会関係資本	ソニーグループ、医療機関・医師との連携

ACTIVITY　事業活動

- マイクロサージャリー支援ロボットの開発・製造及び販売・導入体制の構築
- 医療機器産業を取り巻く多様なステークホルダーとの社会実装に向けた共創

OUTPUT　事業の直接的な成果

- 日本発医療支援ロボット技術の確立及び社会実装基盤の構築

OUTCOME　どのような変化を与えるか？

医療提供	・熟練医師の人材不足解消、医療資源の効果的活用の促進 ・医療の質・安全性の向上
健康・生活	・患者の高度医療へのアクセス制約の緩和 ・患者の術後のQOL向上
産業	・国内技術力の高度化、国内市場・産業規模の拡大による、日本の医療機器産業競争力の強化

IMPACT　どのような社会にしたいか？

医療支援ロボットの導入による持続可能な医療システムの実現
医療機器ロボット産業における国際的なプレゼンスの確立

価値共創の現場から



クオリィ（株）ご担当者（左）とDBJ担当者

クオリィ（株）コメント

クオリィは、ソニーグループ発の技術を基盤に、マイクロサージャリー支援ロボットによる医療への貢献を目指して発足しました。今後もDBJグループとの連携を通じて、患者様のQOL向上に資するイノベーションを実現し、グローバルに競争力のある新産業を創出するべく、未来へ向けた挑戦を続けてまいります。

担当者（DBJ）コメント

大手企業の優れた技術の事業化をサポートすることは、DBJグループの重要なミッションの一つであると考えています。そのなかでクオリィさまの挑戦を後押しすることは、長期的な視点で国内の医療ロボットの産業化の芽を育て、また同産業の国際競争力の強化にもつながるものと確信しています。



Materiality 3
潜在力を活かした地域創生

DBJグループは、北海道から鹿児島まで政令指定都市を中心に10の支店と8の事務所を構え、地域金融機関等と連携しながら、地域経済の自立的発展に貢献してきました。

今後、人口減少や少子高齢化が急激に進むなかにおいて、地域経済の持続可能な発展を実現するためには、それぞれの地域が、特色ある地域資源を最大限に活かすことが鍵となってきます。また、脱炭素社会への移行に向けては、産業構造が大きく変化することが予想されますが、それぞれの地域の実情を踏まえた公正な移行を進めていくことも求められてきます。

DBJグループは、価値共創パートナーとして多様なステークホルダーと共に、地域課題の解決に取り組むことで、潜在力を活かした地域創生を積極的にサポートしていきます。

地域企業の自律的経営の実現に向けたサポート
～太平洋工業の非公開化に対する地域金融機関との共同出資～
（P.58）

森林・木材資源を活かした地域産業の発展に向けて
～シェルターに対する優先株出資～
（P.59）

デジタルインフラ整備を通じた GX・地域創生への貢献
～地域特性を活かしたデータセンター整備の推進～
（P.60）

地域特性を踏まえた カーボンニュートラルの推進に向けて
～地域脱炭素の具体化に向けた地域金融機関との共同調査～
（P.61）

工芸産業の振興を通じた 地域創生に向けて
～『「産業」としての工芸』出版と工芸シンポジウムの開催～
（P.62）

調査 × 投融資の循環による 地域観光の課題解決を目指して
～地域事業者をつなぎ議論する場「四国の観光みらいトーク」の開催～
（P.63）

地域企業の自律的経営の実現に向けたサポート

～太平洋工業の非公開化に対する地域金融機関との共同出資～

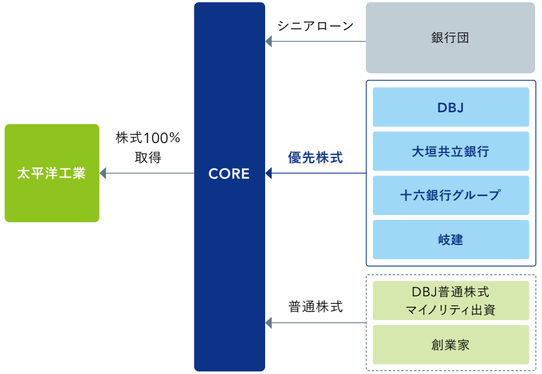
特定投資

構造転換が進む事業環境下における経営課題

太平洋工業（株）は、岐阜県大垣市に本社を置き、自動車用のプレス・樹脂製品及びタイヤバルブ製品の製造を中核とする自動車部品メーカーです。同社は、日本初の自動車用バルブコアの国産化を果たして以来、高い技術力と顧客要望への対応力を背景として、自動車部品分野において成長を続けてきました。自動車業界全体では、ガソリン車から電動化への移行、ハードウェア中心からソフトウェア重視への変化など、いわゆる「100年に一度」と称される構造転換が進展しています。こうした不透明感が高まる自動車産業において、環境変化へ迅速に対応し、持続的な成長を実現するためには、中長期的な視点に立った自律的な経営体制を構築することが重要となっていました。



同社のバルブコア（タイヤの空気注入口（バルブ）内部に組み込まれ、空気漏れを防ぐ逆止弁機能を持つ小型精密部品）



地域金融機関と共にリスクマネーを提供し、地域企業の自律的経営を後押し

そこで同社は、株式の非公開化に向けたMBO*（Management Buy-Out）の実施を決定しました。DBJは、本件が同社の中長期視点での自律的経営の実現のみならず、同社の持続的成長を通じた地域経済活性化に資するものであることから、「特定投資業務」を活用し、大垣共立銀行及び十六銀行グループらと共に、同社のMBOを目的に設立された（株）COREに対し、出資を実行しました。

DBJグループは、地域のステークホルダーとの連携を通じて、同社の持続的成長と岐阜県大垣市を中心とする地域経済の活性化に貢献していきます。

* 経営陣が自ら会社の株式・事業などをその所有者から買収すること

価値共創の現場から



DBJグループ担当者（当時）

太平洋工業さまの大きなご決断にあたり、最適なサポートの方法を模索すべく、地域金融機関の皆様を含む多くの関係者と幾度となく議論を重ねてまいりました。今後も太平洋工業様の持続的成長に向けて伴走させていただくとともに、我が国の自動車産業や地域経済の発展に資する取組にチャレンジしてまいります。

森林・木材資源を活かした地域産業の発展に向けて

～シェルターに対する優先株出資～

特定投資

東北地域の森林産業に関する調査・分析

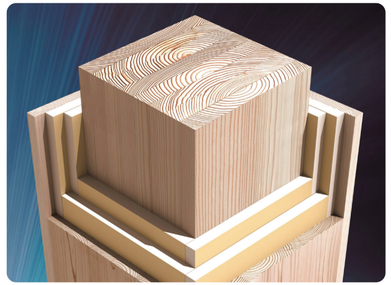
DBJグループでは特色ある地域資源の発掘に向けた取組を推進しています。森林・木材資源は、温室効果ガス（GHG）の吸収源や生物多様性保全の観点等からも期待が高まっており、建築基準法の改正や改正木材利用促進法の施行など、木材利用の環境整備が進んでいます。

DBJグループは、豊富な森林資源を有し、木材加工業が集積する東北地域において、林業の成長産業化や持続性向上への方策を検討することを目的に、秋田銀行及び岩手銀行と共に調査・分析を行い、2024年3月にレポート「東北地方における森林産業の現状と今後の方向性」を公表しました。

木質耐火部材等の研究開発を優先株出資でサポート

木質構造部材の製造・販売及び大規模・中高層木造建築物等の設計・施工等を行う山形県の事業者である（株）シェルターは、「都市（まち）に森をつくる®」というビジョンのもと、国産材を活用しながら、接合金物工法「KES構法」、木質耐火部材「COOL WOOD」、曲線・ひねり部材「FREE WOOD」などの先駆的な技術の開発を行っています。特に「COOL WOOD」は日本で初めて木造3時間耐火の国土交通大臣認定を取得し、超高層ビルに対しても木造を取り入れることを可能にしました。また、中高層建築への木質耐火部材活用の裾野を広げるべく、これらの技術のオープン化にも積極的に取り組んでいます。同社は、活用の幅を広げるべく木質耐火部材の更なる研究や純木造高層ビルの建築技術の研究等を進めており、DBJはこうした取組が同社の競争力強化のみならず、CO_2排出削減や炭素固定化による環境価値が注目されている木質・木造の非住宅中高層建築市場の更なる発展等にも資するものと考え、「特定投資業務*」を活用し、優先株出資を実行しました。

* 「特定投資業務」の一環である「グリーン投資促進ファンド」を活用



（株）シェルターが開発した木質耐火部材「COOL WOOD」



（株）シェルターの技術を用いた木造高層ビルイメージパース

デジタルインフラ整備を通じたGX・地域創生への貢献

～地域特性を活かしたデータセンター整備の推進～

地域におけるデジタルインフラ整備の重要性

生成AIの普及やクラウドサービスの高度化を背景に、データセンターをはじめとするデジタルインフラは、産業競争力や経済安全保障、GXを支える重要な社会基盤となっています。政府においても、成長戦略の重点分野としてAI、クラウド、データセンター等が位置づけられるとともに、GX戦略地域制度では、脱炭素電源と通信インフラを一体的に整備する「ワット・ビット連携」が掲げられています。

DBJグループは、こうした政策動向等も踏まえ、データセンターをデジタル、エネルギー、地域産業を結び付ける次世代産業基盤として位置づけ、国内におけるデジタルインフラ整備を後押ししています。

例えば、香川県高松市における生成AI向けデータセンター事業への出資や、東北・新潟地域における再生可能エネルギー等の地域特性を活かしたデータセンター誘致に向けた関係者連携等に取り組んでいます。

地域におけるデータセンター整備には、通信ネットワークや電力需給等の課題も存在しており、DBJグループは、多様な関係者をつなぐハブ機能を発揮することで、GXの推進、地域経済の活性化、ひいては我が国の産業競争力強化に貢献していきます。

事例

東北・新潟地域へのデータセンター誘致の推進

DBJグループは、「東北地域におけるデータセンター適地性についての調査」レポートの発行を通じ、東北・新潟地域が有する豊富な再生可能エネルギー資源や冷涼な気候といったデータセンターの立地に適した強みを踏まえ、同地域でデータセンターを展開するうえで想定される需要層や課題について検討しました。また、こうした検討も踏まえ、2025年10月、東北電力（株）、NTT東日本（株）との間で「東北・新潟地域へのデータセンター誘致の推進に向けた業務協力協定」を締結し、当該地域の強みを最大限に活かしたデータセンターの誘致を推進しています。

業務協力協定締結式



左から、NTT東日本（株）、東北電力（株）、DBJ

地域特性を踏まえたカーボンニュートラルの推進に向けて

～地域脱炭素の具体化に向けた地域金融機関との共同調査～

地域のトランジションに向けた提言レポートの発行

2050年のカーボンニュートラル（CN）達成に向けては、三大都市近郊の取組が先行するなか、その他の地域における脱炭素化の推進も不可欠です。DBJグループはこのような認識のもと、2023年6月に「地域×トランジションのあり方」に関する提言レポートを発行しました。同レポートでは、再生可能エネルギー、水素・アンモニア、CC(U)Sといった脱炭素関連技術を踏まえつつ、地域ごとの産業構造やエネルギー需給特性に応じたトランジションの重要性を提示してきました。さらに同提言の発展として、地域金融機関や経済団体と連携した共同調査を進め、個別地域の実態を踏まえたCNへの道筋をナレッジ面から後押ししてきました。

地域CNの具体化に向けた調査

これまでに大分県、島根県・鳥取県、群馬県、茨城県・栃木県を対象に、地域金融機関との連携のもと、マクロな視点で分析したCN調査を進めてきました。かかるなか、今般、神奈川県と山梨県を対象に、産業構造やエネルギー需給のマクロ的な特性を整理したうえで、地域にとってより実践的な提言につなげるべく、神奈川県では産業団地における脱炭素、山梨県では観光業・農業等のCN施策に焦点を当て、各地域の金融機関と共に調査を実施しました。エネルギー需要分析や事業者へのインタビューを通じて、脱炭素に向けた具体的なアプローチを整理するとともに、事業化に向けた課題やステークホルダー間の役割分担についても検討しています。

地域金融機関	調査対象エリア	発行年月
大分銀行	大分県	2024年3月
群馬銀行	群馬県	2025年3月
山陰合同銀行	山陰地域（島根県・鳥取県）	2025年3月
めぶきフィナンシャルグループ	北関東地域（茨城県・栃木県）	2025年4月
山梨中央銀行	山梨県	2026年4月
横浜銀行	神奈川県	2026年7月

横浜銀行、山梨中央銀行からのメッセージ

神奈川県は、多様な製造業が集積する一方、工場における熱利用の脱炭素に向けた対応が課題となっています。本共同調査では、県内企業へのヒアリング等を通じて実態を把握するとともに、産業団地におけるエネルギー（熱）供給事業の導入可能性を分析し、適地の抽出や事業化に向けた論点整理を行いました。地域の実情に即した具体的な示唆を得られたことは、今後の企業間連携や官民連携の議論を深めるうえで重要な基盤になると考えています。

山梨県は、2050年のCN実現に向け、グリーン水素の製造・利用など、先進的な再生可能エネルギー施策を推進しています。CN目標を達成するためには、大企業をはじめ、山梨県内の中堅・中小企業や農業・観光業など、多様な主体の参画が不可欠です。このような状況のなか、DBJグループと連携し、山梨県・周辺地域のCNに向けた現状を詳細に調査し、CN達成のために地元企業や農業・観光業が取り組むべき課題を整理できたことは、持続可能な地域社会の実現に向けた大きな礎となりました。

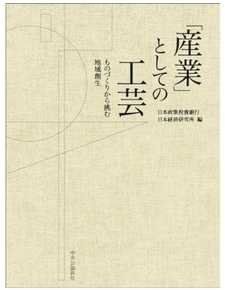
工芸産業の振興を通じた地域創生に向けて

～『「産業」としての工芸』出版と工芸シンポジウムの開催～

『「産業」としての工芸』の出版を通じた情報発信

DBJグループは、日本各地において歴史的・文化的に形成されてきた工芸産業について、産業構造の改革や事業者の新たな取組に焦点を当てた調査や情報発信に取り組んでいます。

近年、日本国内での生活様式の変化や日本文化及び日本製品への海外からの関心の高まり等を背景に、流通や商品開発での工夫、産地の工房見学や工芸の制作体験を行うツーリズム、海外向けの販売などが注目されています。このような新しい潮流も踏まえ、DBJグループは、中央公論新社より『「産業」としての工芸～ものづくりから挑む地域創生～』を出版しました。本書では、伝統的工芸品の生産額や職人数が減少の一途を辿るなか、歴史的・文化的な来歴を色濃く持つ工芸産業を地域固有の産業として捉え、過去から現在に至る動向を追い、地域創生に活かすべく将来のあり方を検討しています。また、デザイン、流通構築、ブランディングなど工芸事業者が工夫している施策や、産地にファンや観光客を呼び込むツーリズム、海外展開などにおける先進的な取組を紹介するとともに、それらから得られる示唆を整理することで、広く工芸産業への関心を喚起し、産業としての可能性を拓く力となることを目指しています。



工芸産業の活性化に向けたシンポジウムの共催

工芸の現状に対する理解促進と産業としての振興を目的として、DBJ、読売新聞社、（一社）日本工芸産地協会の共催によるシンポジウムを開催しています。過去3回にわたり、輪島塗の復興、工芸ツーリズム、海外展開、異業種との連携等をテーマとして設定し、先進的な取組を進める事業者や、工芸産地の「いま」を知るキーパーソンを招いたトークセッションを実施し、産地の活性化や工芸産業の今後の方向性について議論を深めてきました。回を重ねるごとに関心を寄せていただいており、工芸産業の可能性を広く発信する機会となっています。

価値共創の現場から



DBJグループ担当者（当時）

日常生活のなかで使用頻度が低下している工芸品への注目度をどのように高めるか。また、工芸を地域の産業として持続させていくためには何が必要か。こうした課題に対し、日本各地の産地に足を運び、工芸事業者との対話を重ねることで得られたヒントを、書籍やシンポジウムにて紹介・発信しています。そして、工芸産業再興に向けた大きなうねりを生み出すことを目指しています。

調査×投融資の循環による地域観光の課題解決を目指して

～地域事業者をつなぎ議論する場「四国の観光みらいトーク」の開催～

投融資とナレッジを起点とした地域観光振興に向けて

DBJグループは、これまで投融資とナレッジの両面から、地域の観光振興に向けた取組を推進してきました。全国を上回るスピードで人口減少が進行する四国地域においても、継続的なインバウンド調査レポートの発行や、「（合）四国まちづくり&おもてなしプランニング*」への出資などを通じ、地域観光のノウハウやネットワークを蓄積してきました。そして、2025年からは、四国地域の中長期的な観光課題の解決に向け、地域観光の主要プレーヤー間で継続的に対話する場として「四国の観光みらいトーク」を開催しています。

* 2028年の開業を目指す「マンダリン オリエンタル 瀬戸内」の事業主体

地域観光の課題解決に向けた事業者間の対話・連携の場づくり

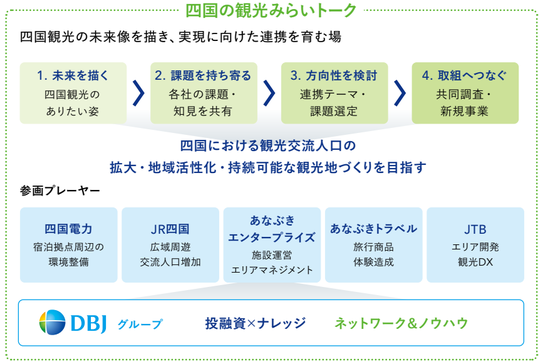
「四国の観光みらいトーク」には、四国まちづくり&おもてなしプランニングの出資者である四国電力（株）、四国4県を結ぶ鉄道ネットワークを有し、訪日外国人向けパスの販売や観光列車を運行する四国旅客鉄道（株）、2025年に開業した香川県立アリーナの指定管理者の代表企業である穴吹エンタープライズ（株）及び四国遍路や瀬戸内国際芸術祭等のツアー企画運営を手掛ける（株）穴吹トラベルといった地域の事業者に加え、香川県小豆島での観光DX実証事業など観光地の面的開発に取り組む（株）JTBが参画しています。各社からは日々観光事業に従事する担当者が参加し、各社の事業内容や日頃の業務で感じている課題、今後の協業余地等についてフラットで率直な議論を実施しています。



マンダリン オリエンタル 直島の外観

地域観光の面的な連携を通じて、地域創生の実現を目指す

「四国の観光みらいトーク」の開催を通じて、これまで接点の限られていた事業者間につながりが生まれています。DBJが複数の事業者をつなぐ役割を果たし、今後は、各社の知見やノウハウも活かした観光調査や、調査に基づく提言の共同実施を目指します。また、将来的には、各社単独では実現が難しい取組を協働で事業化することにより、地域観光の課題解決に寄与し、観光交流人口の拡大を通じた地域活性化を図ることで、持続可能な地域づくりへの貢献を目指しています。





Materiality 4

金融分野の市場創造とセーフティネット

DBJグループは、プロジェクトファイナンスやPFI・PPP、事業再生ファイナンスといった新たな金融手法の開発・普及を進めてきました。また、世界初の環境格付融資の創設や、日本の発行体としては初となるグリーンボンドの発行等を通じて、サステナブルファイナンス市場の発展も牽引してきました。足下では、対話を通じてお客様の長期的な価値創造に伴走する新たな取組として、「DBJ未来価値共創プログラム」を開始しています。

リスクマネー市場の発展に向けて、ベンチャーファンドやPEファンド等へのファンド投資も積極的に行っており、内外の金融秩序の混乱や大規模災害等の危機発生時には、危機対応業務を的確に実施しています。

DBJグループは、今後も金融分野の市場創造に貢献するとともに、危機時のセーフティネットとしての機能を果たしていきます。

レジリエンス社会の実現に向けた事前投資に向けて
～DBJ BCM格付のあゆみ及び
リスクファイナンスの国際標準規格の発行への貢献～
（P.66）

お客様の長期的な価値創造を支える伴走対話の強化
～「DBJ未来価値共創プログラム」の開発～
（P.67）

ソーシャル・インパクト・ボンドによる官民連携のサポート
～「古河市こどもの居場所支援事業」を主導する
公文教育研究会への共同出資～
（P.68）

中古住宅の活用促進に向けた金融機能の融合
～スター・マイカ・ホールディングスとの資本業務提携を通じた
新たな中古住宅活用スキームの開発～
（P.70）

日本のコンテンツ産業のグローバル化に向けた資金調達手段の拡張に向けて
～K2 Picturesによる映画ファンドに対する出資～
（P.71）

レジリエンス社会の実現に向けた事前投資に向けて

～DBJ BCM格付のあゆみ及びリスクファイナンスの国際標準規格の発行への貢献～

DBJ BCM格付のあゆみ

DBJグループは、2006年度より防災格付の運用を開始し、企業防災を中心とした評価を行ってきました。その後、評価項目をBCMに重きを置くものとして、2012年度からDBJ BCM格付として運用を開始し、2026年3月末までで、累計6,383億円の融資を実施し、防災・BCMの普及に取り組んできました。また、評価体系については、外部有識者のご意見を伺いながら、国際的な政策動向や最新トピックスを踏まえて毎年見直しを実施しています。

こうしたなか、DBJグループは防災・事業継続に関するお客様の取組をサポートするとともに、豊富な知見・ノウハウを蓄積してきました。

世界初のISO 37116に準拠したリスクファイナンスの開発

気候変動の影響等を背景に、日本国内のみならず、世界中で自然災害が頻発し、その被害額も増加しています。世界の災害対応関連資金の多くは発災後の復旧・補償等に充てられてきましたが、被害を最小化するための事前投資へ資金を動かす仕組みづくりが国際的な課題となっています。

かかるなか、DBJグループは日本政府と協働し、防災・気候変動適応などのレジリエンス分野への事前投資を促すために、リスクファイナンスの国際標準規格の発行に向けたプロジェクトを主導しました。DBJ BCM格付に基づく融資の多数の実績をもとに、日本政府や有識者らと協働して、2021年にリスクファイナンスの国際ルール策定にかかる国内委員会を発起・組織し、国際交渉を経て2026年の「ISO 37116 Risk Finance」の正式発行に寄与しました。

本規格は、リスク低減の事前投資を行う国、自治体、企業、インフラなどのプロジェクト等を全面的に支持する国際ルールであり、金融技術を活用したレジリエントな社会の実現が期待されています。

価値共創の現場から



DBJグループ担当者（当時）

これまで、DBJ BCM格付ではお客様の防災・BCMに関するお取組を評価させていただくとともに、お客様へのインタビュー・フィードバックによる対話を重ねてまいりました。今後は、DBJ BCM格付に加え、ISO 37116の普及等により、レジリエンス社会に向けた事前投資の国際的な普及啓発にも挑戦していきたいと考えております。

お客様の長期的な価値創造を支える伴走対話の強化

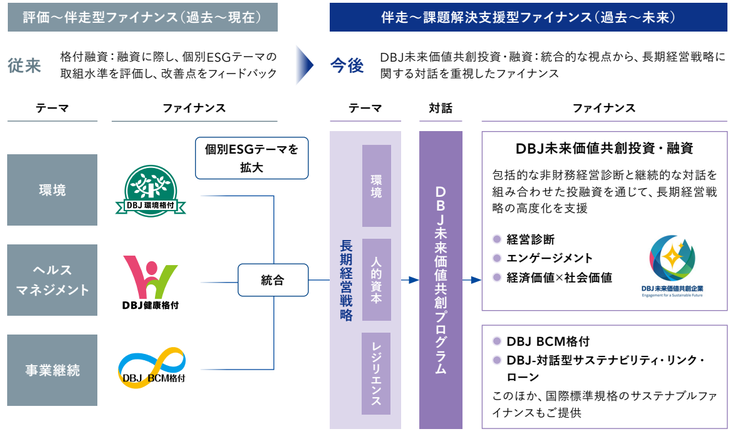
～「DBJ未来価値共創プログラム」の開発～

非財務情報評価から未来価値共創へ

近年、企業における非財務情報への関心が高まるなか、DBJは20年以上前より、企業の長期的な成長の源泉となる非財務情報を評価する世界初の融資メニューを開発してきました。とりわけ、環境、防災・事業継続、ヘルスマネジメントを重要な経営課題と捉え、これらに積極的に取り組む企業が金融市場やステークホルダーから正当に評価される環境を整備することを目指すとともに、お客様との対話を通じて経営の高度化をサポートしてきました。その一方で、世界が直面する課題の複雑化や事業環境の変化が加速的に進むなか、企業には将来を見据えた対応が一層求められています。こうした背景のもと、サステナビリティテーマと経営戦略を一体的にマネジメントし、お客様の長期的な価値創造を支える伴走対話を強化すべく、「DBJ未来価値共創プログラム」を開始いたしました。

未来価値共創を目指すお客様とDBJのエンゲージメント「DBJ未来価値共創プログラム」

「DBJ未来価値共創プログラム」は、DBJサステナビリティ評価認証融資で長年培ってきた知見に加えて、新たな視点を取り入れたDBJ独自の経営分析フレームワークを用い、お客様の経営戦略や課題、長期的な成長を見据えてお客様と深く向き合う対話プログラムです。対話を通じ、DBJグループが持つ投融資一体の金融サービスやコンサルティング・アドバイザリー等のソリューションの提案・提供へつなげることで、お客様の社会価値と経済価値の統合的な価値創出を後押しします。また、プログラムにより特定した対話テーマやKPIに基づく「DBJ未来価値共創投資・融資」も新たに開始し、経営診断や複数年度にわたる対話による伴走を通じて取組の進捗を可視化し、お客様と共に「未来価値」の共創を目指します。DBJグループは、これまで蓄積してきた企業や業界分析のノウハウを活かして、企業の経営課題及び社会課題の解決に資するエンゲージメントを推進していきます。



ソーシャル・インパクト・ボンドによる官民連携のサポート

～「古河市こどもの居場所支援事業」を主導する公文教育研究会への共同出資～

特定投資

官民連携による社会課題解決を目指すソーシャル・インパクト・ボンド

ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは、行政から民間事業者への委託等により実施される事業において、解決を目指す社会課題に対応した成果指標の達成状況に連動して、行政からの支払額が変動する委託形態（ペイ・フォー・サクセス：PFS）のうち、外部からの資金調達を伴うものをいいます。PFS・SIBの活用を通じ、行政が抱える社会課題に対して民間事業者のノウハウを活用することにより、効果的・効率的な課題解決が期待されます。日本においては継続的に案件事例が増加しており、2026年3月末時点の累計でPFSは379件、SIBは19件実施されています。

「居場所の充実」を重点施策の一つに掲げる古河市

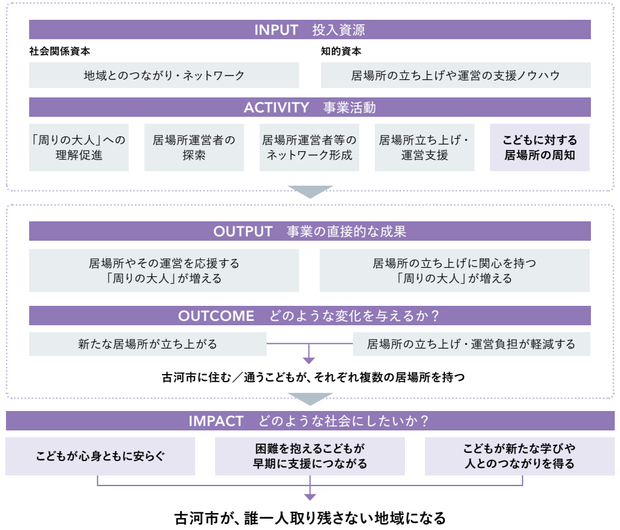
人口約14万人の自治体である茨城県古河市では、「古河市こども計画KODOMO GRAND DESIGN 2025–2029」を策定し、重点施策の一つとして「居場所の充実」を掲げ、「古河市こどもの居場所支援事業」を推進しています。国の調査では「安心できる場所の多さ」と「肯定的な自己認識」は概ね相関していることが指摘されています。また、居場所を通じて地域の大人がこどもと日常的に接点を持つことで、困難を抱えるこどもの早期発見・支援機関への早期接続が期待されます。古河市は本事業を通じて、①市内のこどもが自宅・学校以外に居場所を持ち、「自分には自宅・学校以外に、居場所がある」と感じる、②それにより、古河市に住む人みなが「古河市は誰一人取り残さない、安心できるところ」と感じることを目標にしています。

地域課題解決に関する官民連携をサポート

古河市は本事業にてSIBを採用しており、成果指標として、自治体の掲げる最終的なゴールの姿を表現したアウトカム指標、ゴールにつながる活動の評価を示すアウトプット指標、活動自体の実施状況に関するアクティビティ指標の3段階を設定しています。

DBJは、本事業を主導する（株）公文教育研究会に対して、「特定投資業務」を活用して、（株）常陽銀行と共に出資を行うとともに、成果指標の設定や達成に向けたサポートをしています。

インパクト評価



価値共創の現場から



（株）常陽銀行ご担当者（左）、（株）公文教育研究会ご担当者（中央）とDBJ担当者

（株）公文教育研究会コメント

こどもたちの学びを支えるうえで欠かせないのは、安心して過ごせる居場所と、それを支える大人の存在です。公文教育研究会は、教室事業を通じて培ってきた知見を地域社会に広げたいとの思いから「こどもの居場所支援事業」に共同事業体の幹事社として参画しました。目指すのは、単に居場所が増えることではなく、地域全体でこどもたちを見守り育む文化が根付くことです。多様な主体をつなぐハブとして、それぞれの強みを活かした支援の輪を広げながら、こどもたちが安心して過ごせる環境を持続的に創出していきたいと思います。

※本対談の詳細はこちら：https://www.dbj.jp/quarterly/solution/no59-1.html

（株）常陽銀行コメント

常陽銀行は、社会課題である「地域住民の安心・安全の確保」を見据え、第4次グループ中期経営計画における重要課題の一つである「安心で豊かな暮らしへの貢献」を実践する取組として、本事業に参画しました。こどもたちが安心して過ごせる居場所を地域のなかに増やしていくことは、地域社会の持続可能性を高めるうえで重要な取組です。常陽銀行は、地域企業や団体とのネットワークを活かし、多様な主体の参画や連携を後押しするとともに、地域に根ざした金融機関として事業を支える役割を担っています。今後も関係者の皆様と連携しながら、地域全体でこどもたちを支える仕組みづくりに向けて、伴走してまいります。

担当者（DBJ）コメント

DBJグループは「古河市こどもの居場所支援事業」に資金提供者として参画しています。本事業の特徴は、行政が目指す成果を共有しながら、その実現手法を民間事業者の創意工夫に委ねる「SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）」にあります。成果を軸に官民が対話を重ね、柔軟に改善を図りながら社会課題の解決を目指せる点は、従来の行政事業にはない大きな強みです。金融機関としても、単なる資金提供者ではなく、出資を通じてリスクと成果を共有する立場として伴走しています。本事業で得られた知見を広く共有し、SIBの普及にも貢献していきたいと考えています。

中古住宅の活用促進に向けた金融機能の融合

～スター・マイカ・ホールディングスとの資本業務提携を通じた新たな中古住宅活用スキームの開発～

中古住宅活用に対する社会的要請の高まり

我が国の住宅市場においては、空き家の増加、建築費等の上昇や環境負荷低減への要請等を背景に、中古住宅の活用を含めた多様な住宅供給のあり方が求められています。良質な住宅ストックの活用・循環の推進は、脱炭素社会の実現に加え、変化する居住ニーズへの対応を通じた社会価値の創出にも寄与するものであり、住宅市場全体の厚みと持続可能性を高める観点から重要性が増しています。

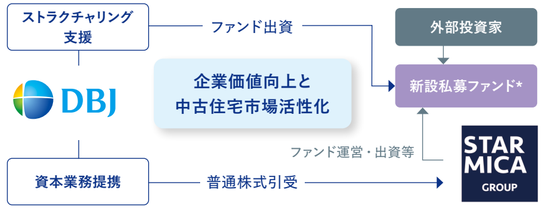
スター・マイカが推進する独自の中古住宅活用モデル

スター・マイカ・ホールディングス（株）は、「“作る”から“活かす”社会の実現へ」を企業理念に掲げ、中古区分所有マンションの再生・流通事業を展開しています。同社は、従来は取扱が難しいとされてきた賃貸中物件を対象に、取得後、空室となったタイミングでリノベーションを行い、住宅として再供給する独自のビジネスモデルを確立しており、中古住宅市場における新たな供給の担い手として重要な役割を果たしています。加えて、中古住宅活用に対する社会的要請が高まるなか、更なる事業規模の拡大や不動産ポートフォリオ管理の高度化、資金調達手段の多様化等を志向し、ファンドを活用した事業展開の検討を進めてきました。

投資機能の融合による協働スキームの構築

DBJは、こうした同社の成長戦略等を踏まえ、同社に対し出資（第三者割当増資引受）を行うとともに、同社と協働し私募ファンドの組成に取り組みました。この一連の取組では、個々の物件価値ではなく、同社のビジネスモデルや不動産ポートフォリオの収益性に着目し、企業投資と資産投資等を組み合わせた新たな投資ストラクチャーを採用しています。

本件を通じ、DBJは、同社への出資と私募市場での資金供給の両面から同社の事業成長を支えるとともに、当ファンドに多様な投資家が参画することにより、我が国の中古住宅市場や金融市場における新たな資金循環の創出に貢献していきます。



＊当ファンドにかかる私募取扱業務は第三者に委託されています。

価値共創の現場から



DBJ担当者（当時）

経営陣等との長期的な対話を通じてその可能性を確信し、従来の枠組みにとらわれない協働スキームの構築を全社横断的に推進してきました。今後、参画いただく金融機関・投資家の皆様、そしてスター・マイカさまと共に、住宅市場の発展と新たな資金循環の創出に挑んでまいります。

日本のコンテンツ産業のグローバル化に向けた資金調達手段の拡張に向けて

～K2 Picturesによる映画ファンドに対する出資～

日本のコンテンツ産業・映画産業の成長に向けて

日本政府は、コンテンツ産業を自動車に次ぐ海外売上を有する基幹産業と位置づけ、2033年までに海外売上20兆円との目標*を掲げています。一方で、海外需要の拡大にもかかわらず、供給力不足やクリエイターへの還元不足、資金調達手段の限定といった構造的課題が指摘されています。映画分野では、映画関連企業が出資し合うことでリスクシェアと事業上の機能分担を行う、日本独自の仕組み（製作委員会方式）が根付いています。しかし、意思決定の硬直性や収益配分の不透明性を背景に、海外展開や大規模投資が進みにくい一面もあると言われています。海外輸出の拡大に向けて、資金調達手段の多様化やガバナンスの透明化を通じ、成長投資を呼び込む新たな製作エコシステムの構築が求められています。

＊経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略2026」

映画分野における主要な資金調達方式

	製作委員会方式（民法上の任意組合）	ファンド
概要	映画会社、出版社、広告会社等の事業関係者が共同で出資し、作品を製作・展開する方式。	金融機関を含む機関投資家、事業会社等の投資家から資金を集め、映画やコンテンツ事業に投資する方式。
特徴	出資者の事業機能や販路を活用しやすい一方、関係者が多く、海外展開等の二次利用が進みづらいほか、大規模化には限界がある。	作品の機動的な二次利用や映画製作資金の大規模化につなげやすい一方、投資家への説明責任や厳格な運用管理が求められる。

K2 Picturesによる挑戦

こうした課題に対し、（株）K2 Picturesは同社が運営する映画ファンドによる資金調達を通じて映画製作体制の高度化を目指しています。ファンド形式とすることで、複数作品への分散投資を行い、リスクを抑制しながら外部投資家の資金を募り、また、作品の権利管理を主体的に行うことで積極的に海外展開を進めるとともに、クリエイターの育成・待遇改善に取り組んでいます。さらに、投資家の招聘にあたり、従来課題とされてきた映画製作における意思決定や予実管理の高度化、透明性の向上にも注力しています。

K2 PICTURES

映画ビジネスの発展に向けた展望とDBJグループの取組

今後、映画・コンテンツ産業が持続的に成長するためには、データに基づく投資判断の高度化や、海外市場における収益最大化を志向したビジネスモデルの確立が必要とされています。コンテンツの価値評価や視聴・収益データの蓄積、投資家向けの情報開示の高度化などは依然として発展途上にあります。DBJは投資家向けデータ分析・蓄積のサポートや投資スキームの高度化を企図し、本ファンドへの出資を通じ、K2 Picturesや他の金融機関と連携しながら、将来的に金融投資家が投資可能な事業・資産としての確立を目指します。DBJグループは今後も、コンテンツ産業の知見深化やファイナンス手法の探索を進め、業界全体における資金調達手段の拡充に貢献していきます。



Materiality 5

金融フロンティアに挑戦する人材育成

ゼネラリストを超えたスペシャリストへ

基本方針

DBJグループの持続的な価値創造の源泉は「人材」にあります。使命及びビジョン2030の実現に向け、変化する事業環境に適応し続けるため、人材力・組織力の強化を経営戦略の中核に据えています。

その実現に向け、多様な人材が高い付加価値を発揮できる環境の整備を進めるとともに、人的資本の価値向上を重要課題として、各種施策を体系的に推進しています。

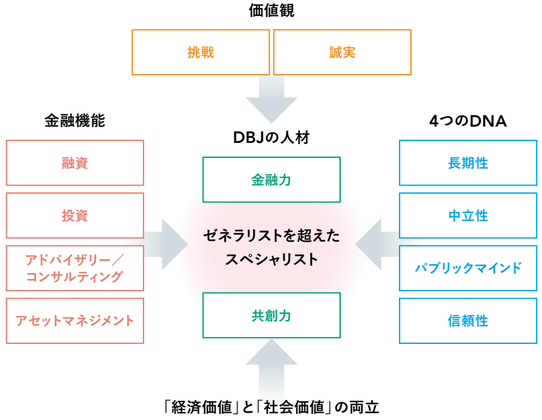
価値観・4つのDNAによる価値共創

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、DBJグループの価値創造の源泉です。

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、長期的な視点でお客様やその先にある産業や社会を見据えサポートしていく姿勢が長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」も特徴の一つであり、経済価値だけでなく社会価値の実現を同時に実現する「パブリックマインド」は、DBJグループ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、お客様や社会からの「信頼性」が得られるとともに、単なる資金提供にとどまらない、お客様との中長期的な関係構築ができると考えています。

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、その過程においてお客様と一体となった価値創出、すなわち価値共創を実現していきたいと考えています。そのために、DBJグループの人材は時代の一歩先を見据え、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。

そして、こうした取組を積み重ねることで、DBJグループはお客様の「価値共創パートナー」としての役割を確立するとともに、グループとしての持続的な成長と新たな価値創出を通じて、「第二創業」を実現していくことを目指しています。



職員やチーム単位での挑戦を支援する人事制度の実現

人事施策

職員が挑戦を推進していくための環境づくりとして、DBJの人事施策を、配属・プロモーション・報酬・キャリアサポート・ライフサポートの5つのカテゴリーに整理のうえ「DBJ HRパッケージ」として設定・運用しています。

「社会の変化に対応し、事業を変革していける人材の輩出に向けた成長支援・人材の確保」(組織の視点)、「DBJグループでのキャリアにおける働きがいと働きやすさの向上」(個人の視点)の両輪が整合するよう、今後も様々な人事施策のアップデートを行っていきます。

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。

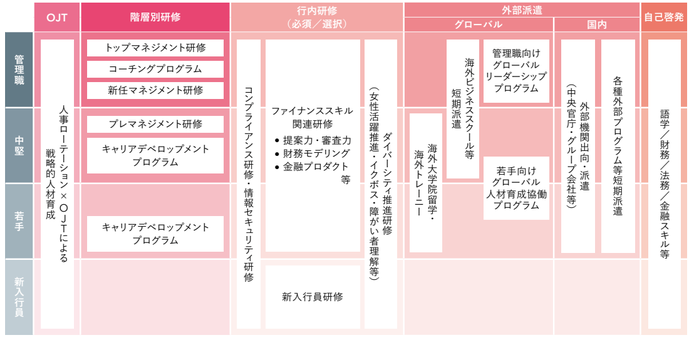
スペシャリティを身につけることはもちろん重要ですが、刻々と変化する時代のニーズに対応するためには、幅広い経験と奥深い知見、そして全体を俯瞰する力も重要です。変化を厭わず自律的に成長し、高度な専門性を備えつつ広い視野と柔軟性を併せ持ち、お客様課題・社会課題の発見・解決に貢献できる人材を育てる、こうした考えのもと、職員がキャリアの階層ごとに備えておくべき能力・特性をコンピテンシーとして整理しています。

当該コンピテンシーを人材育成の道しるべとしつつ、職員一人ひとりに様々な成長機会を得てもらえるよう、様々な人事制度や人材育成施策の構築を行っています。

DBJ HRパッケージの概要



項目	職員の処遇のイメージ
配属	戦略的ローテーションを通じた多様な実務経験・幅広い視野・専門性獲得のサポート
プロモーション	昇格による裁量・意思決定範囲の拡大
報酬	挑戦・協働による通常業務を超えた能動的な貢献に対し、適切に処遇
キャリアサポート	実践的なOJT・豊富な研修・外部経験機会の提供
ライフサポート	働きがいのあるキャリアを維持する・働きやすさを実現するための各種制度の整備



実践的なOJTと豊富な研修機会を通じた人材の育成

人材育成とエンゲージメント向上

DBJグループの競争力の源泉は人材にあり、刻々と変化する時代のニーズに対応し、絶えず新たな課題に挑戦していくためには、職員一人ひとりの継続的な成長が必要となります。実践的なOJTと豊富な研修・外部経験機会の提供を通じて、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。

戦略的ローテーション	複数の部署や国内外グループ会社、外部機関(中央官庁、投資先企業、スタートアップ企業等)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
グローバル人材育成	充実した海外大学院留学・トレーニー制度を設けるとともに、若手職員やマネジメント層等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
マネジメント力強化	キャリア早期から経営人材として求められるマネジメント力・リーダーシップを涵養するために、キャリアの各層でそれらの獲得・発揮をサポートする研修・人事施策を実施
新入行員の成長支援	新入行員に対し、約3カ月にわたるDBJ独自の企業分析をはじめ、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。また、入行1・2年目の職員一人ひとりへは、経験豊富な先輩職員がOJT統括としてアサインされ、当該先輩職員を起点にチーム全体が一丸となって若手職員の育成を担う体制を構築
キャリア開発	キャリアを重ねるなかでの役割期待の理解やキャリア形成のサポートを目的とした階層別研修の実施に加え、キャリア・スキルにフォーカスした学びの機会も提供
企業文化の醸成	挑戦を尊重する文化の醸成にあたり、様々な業務・環境で挑戦する職員に光を当てた社内報(tsu-na-gu+)を定期発行
人事面談の実施	希望する職員全員に対し、今後のキャリアパス形成に関する人事部職員による面談を毎年度実施
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



新人研修写真



* PCD(Process Control Desk):投融資案件等の組成・実行手続きを担うミドルバック機能

DBJ Internal Newsletter
tsu-na-gu+

一歩踏み出す　その想いを　“つなぐ”

tsu-na-gu+では、職員の“挑戦”とその核となる職員の“想い”に様々な角度から光を当てて紹介します。
お互いの挑戦を後押しできる文化を醸成し、さらなる新しい挑戦の連鎖が生まれるよう、一歩踏み出すその想いをつないでいきます。

グローバル人材育成協働プログラム

若手・中堅総合職向けに、海外ビジネススクール講師陣によるファシリテーション・グループプロジェクトを通じ、経営マインドやリーダーシップの醸成を図るDBJ向けカスタマイズプログラム（現地1週間含む）を開催しています。

実施目的等

- 国内外においてお客様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
- 高い視座からDBJの業務・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。また、今後、DBJグループが社会に更なる価値創造をしていくために若手・中堅職員からの経営施策の提言機会としても活用（IMD・GSALP）
- 急速に変化する外部環境下、組織やビジネスにおける変革を実現するための戦略的思考、マインドセット、リーダーシップのあり方について学ぶ
- プログラムの効果を高めるための英語学習機会として、語学学習補助等を用意

	IMD DBJ Global Leadership Program	Oxford-Global Strategic Alignment Leadership Programme（GSALP）	Columbia-Senior Leadership Program
募集人数	～25名	～25名	～25名
時期	5月末～8月末 （6月下旬： ローザンヌ1週間）	8月～2月上旬 （10月下旬： オックスフォード1週間）	1月中旬～2月中旬 （1月中旬： ニューヨーク1週間）
提携先	International Institute for Management Development（IMD） （スイス：ローザンヌ）	オックスフォード大学／ Saïd Business School （英国：オックスフォード）	Columbia Business School （米国：ニューヨーク）
講師陣	Salvatore Cantale教授 ほか	Jonathan Trevor教授 ほか	Murray Low教授 ほか
特徴	500人規模のオープンプログラム参加を核に若手・中堅向けにカスタムされたプログラム	若手・中堅向けにフルカスタマイズされたDBJ専用プログラム	管理職向けにフルカスタマイズされたDBJ専用プログラム





職員一人ひとりの多様性を尊重し、多様な人材が自律性・能動性を発揮できるような環境の整備

多様な人材の活躍推進と生産性向上

職員が活き活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組を行っています。

- 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
- 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。また、パースサポート制度（不妊治療とキャリアの両立支援制度）やサポート感謝制度（産育休等による長期欠員発生時、そのサポートを実施した周囲の職員に報いる制度）を整備
- 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組を継続的に推進
- 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
- 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

人的資本の概況	
従業員数（連結）	1,955人
従業員数（単体）	1,324人
新規雇用数（単体）［2026/4新卒採用者］	81名
女性管理職比率	18.8% （参考）2031年3月末目標20%
男女別育児休業・育児関連休暇取得率 ［2025年度に育児休業を取得した職員／2025年度に子が生まれた職員］	女性 94.9% 男性 71.0%（育児関連特別休暇を含めると100.0%）
再雇用制度登録者	25名
育児・介護時短勤務利用者	66名
グローバル人材育成協働プログラム参加者［累計］	324名

（2026年3月末時点　集計範囲：別途記載のないものは単体）





Materiality 6

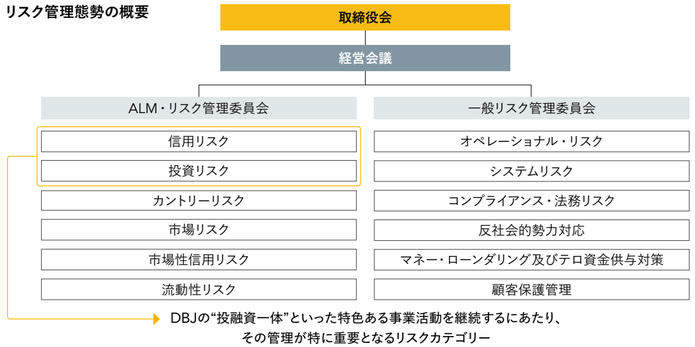
リスクマネー供給に向けた経営基盤強化

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。

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、また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、取締役会及び経営会議で定められた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の審議・決定・モニタリングを実施しています。

リスク管理態勢の概要



統合リスク管理の全体像



統合リスク管理においては、リスクカテゴリーごとの特性を考慮しつつ、可能な限り統一的な合理的手法により各種リスク量を計量化し、その合計額である統合リスク量が、DBJの自己資本額をベースとして設定されるリスク許容度(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の水準については、既存ポートフォリオのリスク状況及び最新の業務計画等を考慮のうえ、経営会議において決定されます。

統合リスク量　＜　リスクガイドライン

となるよう、管理・モニタリングを実施しています。

投資リスク

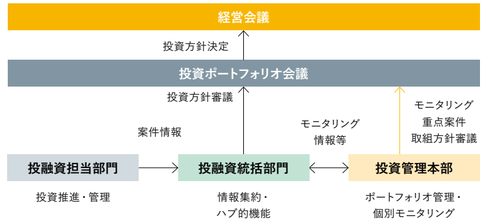
DBJは、企業向けやインフラ・不動産等のアセット向けに、インカムゲイン・キャピタルゲイン双方のリターンを志向した投資を行っています。近年、投資案件への取組が活発化し、投資リスク管理における投資リスク量が増加するなか、その計測手法やモニタリング態勢の高度化がより求められています。そのため、投資リスクを収益の源泉として信用リスクとならび最重要なリスクカテゴリーのひとつと位置づけ、個別案件の投資決定・管理及び銀行全体としてのポートフォリオ管理を実施しています。

類型	企業投資	インフラ・不動産	企業メザニン
主な投資対象	事業会社	オフィス 物流施設 発電施設等	事業会社
主なリスク	事業リスク マーケットリスク	資産価値変動リスク 運営主体による運営リスク等	信用リスク等
リターン	キャピタルゲイン	インカムゲイン	配当等

投資方針

DBJでは、リスクテイク力の向上及び投資収益力の強化を目的に、投資ポートフォリオ全体の配分、目標リターン等に関する方針等を審議する「投資ポートフォリオ会議」を新たに設置しました。投資方針は、投資ポートフォリオ会議において年度ごとに審議し、経営会議で決定されます。当該方針の策定にあたっては、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も考慮されます。

投資管理態勢の概要



個別案件の与信管理

個別案件の取組にあたっては、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、主に事業キャッシュフロー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。

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の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。テスト結果は、中期経営計画や業務計画において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といった外部環境及びDBJの財務内容等を総合的に勘案して、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等の増加を計測することで、ストレス下でも十分な健全性を維持しながら業務を遂行できるかどうかの検証を行います。

事業継続への取組とサイバーセキュリティ

事業継続に関する基本的な考え方と取組

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）、新型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、新型インフルエンザ等感染症等）を想定し、インシデントごとの被害想定に応じた対応を定める手法を採っています。

主な対策	内容
迅速かつ確実な意思決定	• 指揮命令系統や職務権限の代行順位の規定 • 緊急時の初動対応や業務の継続・復旧手順の業務単位での整理・明確化
重層的な通信手段の確保	• 主要拠点・要員に対する衛星電話等の配備
システム堅牢性向上	• 高度なセキュリティ水準を有するメインセンターの確保やバックアップセンターの構築
事業継続訓練・演習	• 具体的なインシデントを想定した、事業継続にかかる訓練・演習の実施

サイバーセキュリティ態勢

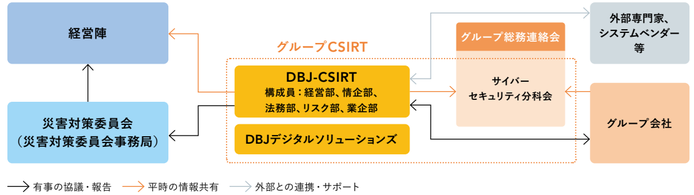
近年、サイバー攻撃の手法が高度化し被害リスクが高まるなか、情報企画部内に専門部署を設置し、同室及び経営企画部を中心に、関係部横断的なサイバーセキュリティ・インシデント対応専門チームとして、DBJ-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置しています。同チームは、DBJデジタルソリューションズと協力し、DBJグループにおけるサイバーセキュリティ・インシデント発生時の対処及びそのために必要な態勢の整備・強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ対策の取組

DBJグループのシステムは、サイバー攻撃に備え、不正侵入抑止・アンチウイルス製品の導入等を多段で行い、不審な通信を24時間365日監視する体制を構築しています。正当性確認や、脆弱性を突いた攻撃による被害防止のための定期的な脆弱性診断に加え、疑似攻撃診断等も実施しています。またグループ全体のリスクアセスメント活動として、各社のセキュリティ状況を評価する情報システム整備状況調査を定期的に実施し、セキュリティ研修や標的型攻撃メール訓練も行っています。

セキュリティ人材の育成について

DBJグループをセキュリティ面から支えるためセキュリティ人材育成が重要と認識しています。外部研修、共同演習等の参加、他社セキュリティ人材との交流等を通じてスキル高度化を行っています。関連する資格取得についても積極的な支援を行い、定期的な配置転換等も行いながら人材プールの構築を行っています。



AI等のデジタル技術を活用した組織力の強化

DBJグループは、足下急速な進化を遂げているAI等の先進技術を積極的に活用しながら、業務の効率化や高度化等の組織としての生産性向上に向けた取組を、経営企画部に新設した「生産性向上チーム」を中心に進めています。また、DBJ情報企画部*やデジタル領域の専門グループ会社であるDBJデジタルソリューションズ等が連携し、グループ横断的にAI活用やDXプロジェクトの推進及び態勢整備、IT企画・開発に取り組むことで、DBJグループとしての価値創出を実現するための経営基盤強化に取り組んでいます。

*新設した「情報構造改革室」を中心に、データ・プロセス体系の刷新やシステム全体最適化を推進

グループ横断的な推進組織の設置と取組方針

DBJグループは、AI等の先進技術を個々の職員による活用や業務の効率化・高度化に利用するだけでなく、業務プロセスの抜本的な見直しを含めた全社的なAI活用とDX推進に取り組んでいます。

AI活用においては、単なる既存業務の省人化にとどまらず、職員がAIと協働することでその能力を拡張し、成長を促進する環境づくりに注力することが重要と考えています。2025年10月には、AI時代に必要なスキルを持つ人材の育成や、AI活用を前提とした業務の変革、新たな組織文化の醸成を着実に進めるため、グループ横断的に関係する部署の人員を集めた「AI活用・業務改革推進ワーキングチーム」を設置しました。



事例 1 AIの徹底活用を促す文化の醸成

AIの高度な利活用を組織全体へ浸透させることを目的として、AIの利用方法や活用場面の共有に加え、AIとの関わり方やその活用を前提とした新しい働き方の提案など、多角的なアプローチで役職員向けサポートを展開しています。

これらの取組により、単に役職員のAI利用率を向上させるだけでなく、業務における付加価値創出に向けてより効果的なAI利用を促す環境整備を行っています。こうした取組を通じて、積極的かつ前向きに業務そのものを不断に見直す組織文化の醸成を目指しています。

DBJグループでは、役職員によるAI活用事例の共有を行う勉強会「withコパ」を定期開催し、外部ゲストとの連携も通じて、AI活用力の向上に取り組んでいます。



with コパの開催の様子



DBJ DX DAY開催の様子

DX機運醸成イベント「DBJ DX DAY」を開催し、各部店におけるデジタル技術・AIの活用事例を共有しました。あわせて、「DBJグループならではのAIへの向き合い方」について理解を深める機会を設け、グループ内におけるDX推進に向けた意識醸成を図っています。

事例 2 AIを活用した企業審査力の向上への取組

リスクマネー供給の更なる推進のため、その基盤となる企業審査について、AIを活用した態勢の高度化に取り組んでいます。外部専門家及び海外学術機関等と連携しながら、役職員が有する審査ノウハウや暗黙知を体系的に抽出し、AIの高度な情報収集・分析能力と組み合わせることで、審査上の論点整理や判断精度の向上に資する実証実験を実施しています。



海外金融機関との豊富な協働実績を有するシンガポール国立大学アジアデジタルファイナンス研究所と連携し、業務効率化のみならず企業審査力そのものの高度化を目指したAI活用を推進しています。

事例 3 「DBJシステム大賞」の開催

DBJグループでは、情報システムの企画・開発に関し、年度を通じて優れた取組を表彰する「DBJシステム大賞」を開催しています。生産性向上や働き方改革に資するシステム開発・デジタル技術活用事例等を候補案件としてノミネートし、そのなかでも特に優れたものを「大賞」として関係役員が選考・表彰しています。また、大賞受賞案件だけでなく候補案件の取組内容もグループ内に詳しく紹介することにより、役職員一人ひとりがデジタル活用などに関する創意工夫のヒントを得る機会となることも期待しており、IT・デジタルを起点とした価値創出の好循環の実現につなげています。



DBJグループ担当者（当時）

2025年度は、IT部門と業務部門の自律的な相互交流をもとに、様々なITツールを活用した現場起点でのシステム開発を通じて業務を効率化する活動が大賞を受賞しました。IT部門と業務部門の活発な議論を経て、真に必要なものは何かを洗い出し、結果として年間計約1,000時間の業務時間の削減を達成しています。

03

価値創造を支える経営基盤

P.86 取締役会議長メッセージ
P.88 コーポレート・ガバナンス
P.99 社外取締役対談
P.104 サステナビリティ戦略
P.112 人権尊重の対応
P.113 コンプライアンス

DBJグループ独自の役割を担い続けるために不断の強化に取り組み持続可能な社会の実現に貢献してまいります



2026年9月
代表取締役会長

太田 充

独自のサステナビリティ経営とビジネスモデル展開へ向けて

DBJグループは、株式会社日本政策投資銀行法の趣旨を踏まえ、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及び投融資一体のビジネスモデル展開を進めています。足下においては、特定投資業務などを通じたリスクマネー供給によって時代を先取りする取組をサポートするとともに、こうした取組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を担っており、これまでも東日本大震災、熊本地震などの事案において、また近年では新型コロナウイルス感染症による被害への対応などにおいて、その役割を遂行してまいりました。

こうした業務を軸に、DBJグループは引き続き持続可能な社会の実現に向け、本年公表の中計2030にも掲げる通り、マテリアリティ(経営上の重要課題)等を踏まえながら、グループ一体となって価値共創パートナーを目指し、お客様視点で投融資案件を創出してまいります。

独自の役割に即したガバナンスの実効性を高めるために

DBJグループが、その独自の役割を担い続けていくうえでコーポレート・ガバナンスの充実は不可欠であり、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います。そして、こうした仕組みの実効性を高めるためには、ステークホルダーの皆様のご意見にしっかり耳を傾けることが大事だと考えています。

なかでも、適正な競争環境のもとで、民間金融機関の皆様との連携・協働を図ることが極めて重要であることから、具体的な活動として民間金融機関(都銀、地銀、第二地銀)の皆様との意見交換の場を年2回程度設けております。また、特定投資業務に関しては、業務の実態や民業の補完・奨励及び適正な競争環境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。さらに、これらの議論を通じて得られたご意見は取締役会の諮問機関であるアドバイザリー・ボードに報告され、ご審議いただいています。

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、独自の価値創造のプロセスの不断の見直しを行っていくことも、DBJグループのコーポレート・ガバナンスの特徴であると考えています。

また、こうした制度的な仕組みの充実とあわせて、公的な立場に立つDBJグループには社会全体に対して説明責任を果たすという意識を持つことが必要です。すなわち既存のステークホルダーの枠を超えた社会全体、国民全員が株主や投資家に等しい重要な存在であり、それゆえ社会や国民に対する丁寧な説明、情報開示が常に求められているという意識を持つとともに、マスコミ、国会、自治体、お取引先、金融界等から多様なご意見を頂戴し、その結果をコーポレート・ガバナンスの様々な仕組みのなかに活かしていくことが重要であると考えています。

経済価値と社会価値を両立させる価値創造プロセスを実現する

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させ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の実行、すなわちサステナビリティ経営を進めてまいりました。この経済価値と社会価値の両立の重要性が一段と増すなかで、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し、お客様そして社会から信頼していただくためには、ベストプラクティスを積み上げていくことが重要になると考えています。私自身も積極的に国内支店・事務所や海外拠点に赴き、多くのグループ役職員との対話も積み重ねていますが、今後とも、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て、より一層の努力を重ねてまいります。



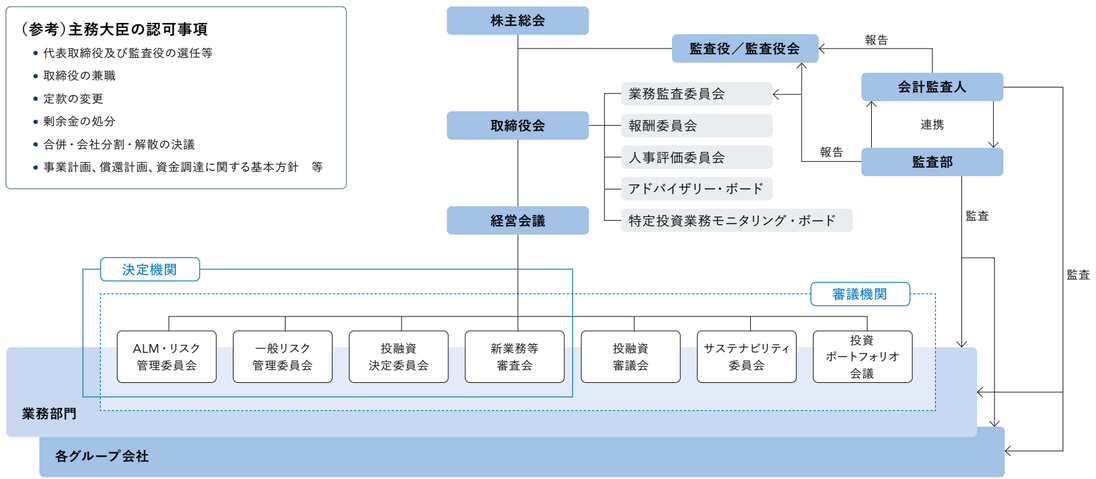
コーポレート・ガバナンス

DBJグループの特色を活かしたビジネスモデルを支える、独自のガバナンス機能を有しています。

コーポレート・ガバナンス体制

（参考）主務大臣の認可事項

- 代表取締役及び監査役の選任等
- 取締役の兼職
- 定款の変更
- 剰余金の処分
- 合併・会社分割・解散の決議
- 事業計画、償還計画、資金調達に関する基本方針　等



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。

DBJ法 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、独自のガバナンス機能を有しています。

2015年の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グループの企業理念のもと、業務の適正及び経営の健全性を確保するとともに、効果的かつ効率的な業務運営を行うため、「関係会社管理規程」においてグループ経営管理に関する基本的事項を定め、一体性のあるグループ経営管理を実施しています。主要グループ会社については、DBJの基本方針及び規程を準用して経営管理を行うことを基本とし、内部態勢の整備に関して、必要な指導・助言を行うとともに、業務運営に関する重要な事項については、事前協議または報告を受けることとしています。また、主要グループ会社における法令等遵守、リスク管理、顧客保護等の状況や、DBJの内部監査部署が実施した主要グループ会社に対する内部監査の結果については、随時または定期的に取締役会に報告を行っています。なお、グループ会社等の経営管理においては、法令等に抵触しない範囲で実施することに加え、DBJグループとの間で生じた利益相反に起因して、お客様の利益を不当に害することがないよう、「利益相反管理規程」の考え方に基づき、適切に対応しています。

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

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

取締役人数
11名
（うち、社外取締役人数2名）

監査役人数
5名
（うち、社外監査役人数3名）

2025年度の取締役会開催回数
15回

2025年度の監査役会開催回数
15回

取締役会

取締役会は11名で構成されています。経営の透明性確保の観点から、そのうち2名を社外取締役としています。

取締役会においては、経営計画、事業計画及び予算等の経営戦略や、企業理念、サステナビリティ、投融資等に関する基本方針等の決定等を行うとともに、投融資実績や統合リスクの状況等について報告を受けるなど、業務執行状況の監督を実施しています。

2025年度は取締役会を15回開催し、右記の決議、報告等がなされました。

決議事項	39件	• 中計2030の決定 • 2026年度事業計画・総合予算等の決定 • 重要な内部規程の改定　等
報告事項	36件	• 投融資実績 • 統合リスクの状況 • 2026年度投資方針　等

取締役会の諮問機関

DBJの経営における透明性・客観性を確保する観点から、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。2025年度においては、2回開催しています。

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。2025年度においては、1回開催しています。

人事評価委員会構成員（2026年6月末時点）

秋池 玲子	ボストン・コンサルティング・グループ日本共同代表
秋野 哲也	株式会社常陽銀行取締役頭取（代表取締役）
井手 博	株式会社IHI代表取締役社長最高経営責任者
國部 毅	株式会社三井住友フィナンシャルグループ特別顧問
原田 一之	京浜急行電鉄株式会社取締役会長（代表取締役）
進藤 孝生	社外取締役
齋木 尚子	社外取締役

報酬委員会

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。2025年度においては、2回開催しています。

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。

- **役員の報酬に関する社会的動向を踏まえること**
- **DBJの経済価値と社会価値の実現に向けた、単年度及び中長期的な取組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、親会社株主に帰属する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、DBJの業績を最も正確に反映すると考えられることから、親会社株主に帰属する当期純利益を採用しています。

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、2026年6月26日開催の定時株主総会において、その上限を年514百万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、透明性や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親会社株主に帰属する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2025年6月27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、2026年6月26日開催の定時株主総会において、その上限を年146百万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。

報酬委員会構成員（2026年6月末時点）

太田 充	代表取締役
牧 裕文	代表取締役
進藤 孝生	社外取締役
齋木 尚子	社外取締役
田尾 真一	社外監査役

2025年度役員報酬

区分	支給人数*2（名）	報酬等*2（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			固定報酬	役員賞与（業績連動報酬）	役員退職慰労金*1
取締役（社外取締役を除く）	10	422	192	121	109
監査役（社外監査役を除く）	3	81	54	–	26
社外役員	5	91	72	–	18
計	18	595	319	121	154

*1 役員退職慰労金の額には、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1名及び辞任した取締役1名ならびに辞任した監査役1名が含まれています。

アドバイザリー・ボード

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。

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。

2025年度に2回開催した同ボードにおいては、中計2030の骨子に賛同いただくとともに、DBJグループが有するナレッジ等も活用しながら、産業競争力の強化に資する取組、投資回収に長期を要するGXやスタートアップ分野への対応及び地域活性化に向けた地域金融機関との連携強化を期待する旨の意見等が寄せられました。これらを踏まえ、民間金融機関との一層の協調に加えて、リスクマネー供給等にかかる積極的なノウハウ提供等を引き続き行うとともに、DBJグループの機能を活用しながらお客様の課題解決へ取り組むこととしています。今後も適切なモニタリングに努め、意見交換会の実施等を通じて民間金融機関との協調や適正な競争関係に配意した取組を推進していきます。

社外有識者（五十音順、敬称略、2026年6月末時点）

秋池 玲子	ボストン・コンサルティング・グループ日本共同代表
秋野 哲也	株式会社常陽銀行取締役頭取（代表取締役）
井手 博	株式会社IHI代表取締役社長最高経営責任者
國部 毅	株式会社三井住友フィナンシャルグループ特別顧問
原田 一之	京浜急行電鉄株式会社取締役会長（代表取締役）

社外取締役（敬称略、2026年6月末時点）

進藤 孝生	日本製鉄株式会社相談役
齋木 尚子	外務省参与



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。同ボードは民間金融機関及び資本市場関係者など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。

2025年度に2回開催した同ボードでは、特定投資業務に関して、1兆円超の投融資決定と順調に業務が進捗し、民間の呼び水効果も着実に表れていることに加え、累積利益が十分に確保されている点につき評価いただいたほか、引き続き地域金融機関との連携、スタートアップ支援及びカーボンニュートラルやサプライチェーン強靱化の実現に資するような事例の積み上げを含め、民間金融機関と協調したリスクマネー供給による企業の成長支援に努められたいとの意見がありました。これを踏まえ、地域案件について地域金融機関や地域のステークホルダーと連携した東京一極集中是正に向けた案件の組成等を通じ、リスクマネー供給等にかかるノウハウ提供等を引き続き行い、専門的知識を蓄えた人材の育成、地域のモデル案件の横展開を進めるとともに、DBJが知見を有する産業分野での適切な事業性評価やリスクシェアの工夫等を通じて、民間金融機関等との協調によるリスクマネー供給拡大に努めます。また、スタートアップの創出・育成、オープンイノベーションの推進、グリーン社会の実現に資する事業及び、重要物資の安定供給確保等のサプライチェーン強靱化等への取組に対しても、特定投資業務を活用しつつ、民間金融機関等との協調にも配意しながら、リスクマネーの供給を一層強化していきます。

社外有識者（五十音順、敬称略、2026年6月末時点）

秋野 哲也	株式会社常陽銀行取締役頭取（代表取締役）
遠藤 信博	日本電気株式会社特別顧問
國部 毅	株式会社三井住友フィナンシャルグループ特別顧問
田代 桂子	株式会社大和証券グループ本社顧問
松本 康幸	一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事
津曲 貞利	日本瓦斯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す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の決定のほか、取締役会の意思決定に資するため取締役会の決議事項を事前に審議します。2025年度においては、26回開催しています。また、経営会議の諮問機関または一定の事項の決定を委任する機関として、各種委員会等を設置しています。

経営会議傘下の委員会等

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、マネーロー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	新業務等の取組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
投資ポートフォリオ会議	投資案件等により構成される投資ポートフォリオのモニタリングおよびその高度化ならびに投資方針等の企画立案に関する審議

監査

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）は社外監査役としています。なお、常勤監査役は3名で、うち1名は社外監査役です。監査役会及び監査役は、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、本支店各部・グループ会社の往査等を行っています。

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。

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。

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、2026年6月26日時点の監査部の人員は20名です。

会計監査の実施

DBJは、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会社法第436条第2項第1号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。



取締役（2026年6月末時点）



後列左より　成清 正和　柴田 聡　原田 文代　小林 真五　森 裕一朗　箕輪 留以　三ヶ山 正明
前列左より　進藤 孝生　太田 充　牧 裕文　齋木 尚子



代表取締役会長
太田 充

1983年 大蔵省入省
2020年 財務事務次官
2023年 当行代表取締役副社長
2024年 当行代表取締役会長



代表取締役社長
牧 裕文

1993年 日本開発銀行入行
2017年 当行都市開発部長
2021年 当行執行役員経営企画部長
2023年 当行常務執行役員（関西支店長）
2025年 当行取締役常務執行役員
2026年 当行代表取締役社長



代表取締役副社長
小林 真五

1993年 日本開発銀行入行
2017年 当行経営企画部担当部長
2018年 当行秘書役
2021年 当行執行役員人事部長
2024年 当行取締役常務執行役員
2026年 当行代表取締役副社長



取締役
常務執行役員
原田 文代

1992年 日本開発銀行入行
2020年 当行ストラクチャードファイナンス部長
2021年 当行執行役員兼経営企画部サステナビリティ経営室長
2022年 当行常務執行役員
2026年 当行取締役常務執行役員



取締役
常務執行役員
森 裕一朗

1992年 株式会社日本興業銀行入行
2006年 日本政策投資銀行入行
2018年 当行企業金融第2部長
2022年 当行執行役員業務企画部長
2024年 当行常務執行役員
2026年 当行取締役常務執行役員



取締役
常務執行役員
柴田 聡

1992年 大蔵省入省
2016年 金融庁監督局銀行第二課長
2019年 金融庁総合政策局総務課長
2021年 財務省中国財務局長
2022年 株式会社地域経済活性化支援機構常務取締役
2026年 当行取締役常務執行役員



取締役
常務執行役員
箕輪 留以

1993年 日本開発銀行入行
2020年 当行企業金融第2部長
2021年 当行北海道支店長
2024年 当行常務執行役員
2026年 当行取締役常務執行役員



取締役
常務執行役員
成清 正和

1994年 日本開発銀行入行
2020年 当行企業金融第3部長
2023年 当行執行役員経営企画部長
2026年 当行取締役常務執行役員



取締役
常務執行役員
三ヶ山 正明

1995年 北海道東北開発公庫入庫
2021年 当行企業投資第2部長
2024年 当行執行役員人事部長
2026年 当行取締役常務執行役員



社外取締役
進藤 孝生

日本製鉄株式会社相談役
2023年 当行取締役



社外取締役
齋木 尚子

外務省参与、株式会社INPEX社外取締役
2020年 当行監査役
2023年 当行取締役

監査役（2026年6月末時点）



1 常勤監査役
中村 航洋
1992年 日本開発銀行入行
2016年 当行南九州支店長
2019年 当行経理部長
2021年 当行九州支店長
2023年 当行常勤監査役

2 常勤監査役
松岡 基嗣
1993年 日本開発銀行入行
2020年 当行企業金融第1部長
2022年 当行東北支店長
2024年 当行執行役員（内部監査担当）
2025年 当行常勤監査役

3 常勤監査役（社外）
田尾 真一
1990年 住友信託銀行株式会社入社
2022年 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社執行役員
2024年 三井住友信託銀行株式会社常務執行役員
2025年 株式会社三井住友トラスト基礎研究所取締役社長
2026年 当行常勤監査役

4 社外監査役
道垣内 正人
早稲田大学名誉教授、弁護士
2020年 当行監査役

5 社外監査役
金子 裕子
三菱HCキャピタル株式会社社外取締役（監査等委員）
2023年 当行監査役

執行役員*（2026年6月末時点）

＊取締役兼務者を除く

常務執行役員
高田 佳幸
都市開発部、アセットファイナンス部、企業金融第3部、北海道支店担当

常務執行役員
松浦 哲哉
企業金融第1部担当

常務執行役員（関西支店長）
梶村 毅
関西支店、中国支店、四国支店担当

常務執行役員
伊東 徹二
企業金融第2部、南九州支店担当

常務執行役員
秋田 未樹
企業金融第4部担当

常務執行役員
春日 義之
企業金融第5部、ストラクチャードファイナンス部、シンジケーション・クレジット業務部、新潟支店、北陸支店担当

常務執行役員（グループIT担当）
新崎 恭史

常務執行役員
矢端 謙介
情報企画部、九州支店担当

常務執行役員
岡井 覚一郎
企業金融第6部、東北支店、東海支店担当

執行役員（内部監査担当）
松井 泰宏

執行役員投資調査部長
松木 大
投資調査担当

執行役員イノベーション投資部長
竹森 祐樹
イノベーション投資担当

執行役員経理部長
児平 高典
経理担当

執行役員企業戦略部長
大久保 敏之
企業戦略担当

執行役員人事部長
塩谷 晃仁
人事担当

執行役員経営企画部長
和田 雅彦
経営企画担当

執行役員業務企画部長
三浦 理寛
業務企画担当

社外取締役対談

**「第二創業」という
次のステージに立ち、
更なる挑戦を進める
DBJグループへの
期待について、
語り合っていただきました。**



Key Point 1
**DBJグループの強みと、
それを支える企業文化**

進藤 DBJグループが推進する様々な事業に触れるなかで、常に強く感じるのは、公共性や社会課題に対する非常に深い自己認識です。DBJグループは自らの強みとして、「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を掲げています。脱炭素社会に向けたGXへの対応、新事業創出、人口減少問題へのアプローチなど、国が直面する社会課題に対し、常にこの4つのDNAを羅針盤として向き合っている。この自己認識が、あらゆるステークホルダーからの多大な信頼につながっています。

また、DBJグループは、金融市場の発展を見据えながら、融資業務から出発し、劣後ローン、優先株、普通株など、資金供給のあり方を進化させてきまし

た。時代の変化に伴い、より踏み込んだリスクテイクが求められるなかで、段階的かつ戦略的に対応してきたのです。民間金融機関が短期的な収益を重視せざるを得ないような局面においても、DBJグループは収益確保を前提としながらも、社会への貢献を常に前面に掲げている。それが揺るぎない強みの根幹にあると感じています。

斎木 進藤取締役がおっしゃった点に尽きるところではありますが、私からいくつか付け加えさせていただきます。現在のDBJは設立から18年を迎えますが、前身である日本開発銀行や北海道東北開発公庫から数えれば、戦後の日本経済と社会を復興させるという強い使命のもとに設立された、75年を超える歴史ある金融機関です。

その歴史のなかで培われてきたのが4つのDNAです。さらにDBJグループは企業理念体系にて「金融力で未来をデザインします」という使命と、「挑戦」と「誠実」という価値観を掲げています。これらの理念が単なる標語にとどまらず、役職員一人ひとりに浸透し、深く根付いていることは、DBJグループの大きな強みであると思います。また、DBJグループでは、経済価値と社会価値の両立を重視しており、日々の業務においても、その両方の価値をいかに追求するかを一人ひとりが徹底して考え抜いています。こうした企業文化に加え、役職員の真面目さや誠実さもDBJグループの特徴であり、強みであると思います。

もう一つの強みは、トップダウンとボトムアップの絶妙なバランスです。経営トップが明確に理念を語り大きな方向性を打ち出す一方で、決して一方的な上意下達にはならず、部下が「どうすべきか」を自由闊達に議論し、主体的に検討する風土があります。そのような風土のなかで、若手社員も積極的な議論を行っており、このシナジーが企業価値向上に大変効果的に働いています。

先日、シンガポールとベトナムの視察に赴きましたが、DBJ Singaporeの役職員の皆さんが、夢と誇りを持ってはつらつと仕事をしている姿に大変感銘を受けました。近年DBJグループが推進している「顔の見えるグループ一体経営」が着実に進展しており、現地採用のスタッフにも充実した研修機会を提供し、理念や価値観を共有しています。ビジネスパートナーの幹部の方々からも、DBJグループに対する厚い信頼と大きな期待が寄せられていることを肌で感じ取ることができました。

進藤 DBJグループの役職員の皆さんからは、まさに「真面目」で「誠実」な人柄が伝わってきます。また、仕事の仕方が非常に緻密である点も特長です。先日、瀬戸内地方のプロジェクトに関わる職員との交流会に参加しましたが、若手から中堅までが時に言いにくいことも率直に語り合う姿が印象的でした。彼らは金融の専門知識だけでなく、「ものの見方」や「考え方」についても自分なりの意見をしっかりと持っています。

視察で拝見した「せとうち観光サステナブルファンド」の取組は、地域活性化のビジネスモデルとして実に秀逸でした。当初は大きなホテルを一棟建設する案もあったようですが、地域の方々の意向を汲み、地元で飲食店などを営む方々が商売を続けたまま、建物の2階などを宿泊施設に改装し、地域全体を一つの「分散型ホテル」に見立てるというコンセプトに変更したとのことでした。

地域の金融機関が連携して進めた枠組みですが、そこにDBJグループがリスクマネーを供給し、プロジェクトの「軸」となって参画することで全体の信頼感が大きく高まり、成功につながったのだと思います。今回の取組を一つの成功モデルとして、他地域への展開につなげていくことも考えられるのではないでしょうか。その際、DBJグループがこれまで培ってきた信頼感は、大きな強みになると感じています。

Key Point 2
政府系金融機関としての独自のガバナンス体制

進藤 DBJは政府が100%株式を保有する金融機関ですから、「民間金融機関のビジネスを圧迫しているのではないか」という懸念を持たれることがあります。そうした声に対し、透明性を持って適正な競争関係を維持するため、外部有識者を交えたアドバイザリー・ボードが設置されており、私たち社外取締役も委員を務めています。また、特定投資業務においては、特定投資業務モニタリング・ボードが設置されています。

誤解を恐れずに言えば、これらのボードがなくても、DBJグループの現場は適正かつ確実な業務を遂行していると私は思っています。実際、民間金融機関の方々からお話を伺っても、「適正な競争関係が阻害されている」という指摘はありません。むしろ「もっとナレッジを共有してほしい」「地域連携の軸になってほしい」といった期待の声ばかりです。しかしながら、だからこそ、この第三者によるチェック機能を開かれた形でしっかり続けていくべきなのです。それが、DBJグループの信頼感をさらに高めることにつながると思っています。



また、特定投資業務の評価システムについても、細かく段階的に評価を行う仕組みが作られており、EXIT（投資資金の回収）も含めて実績を積み重ねています。DBJグループならではの「真面目さ」が、結果として良い成果をもたらしていると思います。

斎木 同感です。適正な競争関係が歪められていない事実が確認されていることは大変重要ですが、「確認されたから終わり」では決してありません。各分野の社外有識者や社外取締役が集うアドバイザリー・ボードでは、日本の産業競争力をどう高めるか、インフラ整備においてDBJグループにどのような役割を期待するか、地域振興のためにDBJグループは何を行い、今後どのように展開していくべきかといった様々な観点から議論が交わされています。GXの最新動向や、地域特性を活かした産業育成の調査レポートなども詳細に報告されており、執行側も陪席するなかで、社外の知見を交えた自由闊達な意見交換が行われております。取締役会の諮問機関として、ガバナンス強化と戦略の高度化に対して多角的かつ適

切な役割を果たしており、有効に機能していると認識しています。

特定投資業務モニタリング・ボードにおいても、評価のあり方について「より客観的な指標でチェックできないか」「将来の投資につなげるためにどこを改善すべきか」といった問題提起が各委員からなされ、執行側と委員との間で建設的な意見交換が行われており、特定投資業務の評価の高度化が進んでいるものと感じています。

Key Point 3
「第二創業」のステージに立ち、中計2030を推進するDBJグループへの期待

齋木 新たな中計2030について語る前に、前回の第5次中期経営計画が、未曾有のコロナ禍での見直しを経ながらも、最終的に全ての目標を達成したことは本当に素晴らしい成果であったと申し上げておきます。



そのうえで、中計2030において、私が特に注目しているのが「価値共創パートナー」という概念です。DBJグループ単独ではなく、お客様をはじめとする全てのステークホルダーと共に主体的に社会課題に取り組み、経済価値と社会価値を共に創り出していくという熱い思いが込められています。これまでの中計で使われてきた「つなぐ」というキーワードも、中計2030にしっかりと受け継がれていると捉えています。

二つ目の注目点は、「第二創業」という強い気概です。1999年の発足当初から投融資一体業務を標榜してきましたが、長らく融資マインドが強い時代もありました。それが今、実績と経験の蓄積により、胸を張って「投融資一体型のビジネスモデルが強みです」と宣言できるようになった。そうした執行側の確固たる判断が、この「第二創業」に込められているのだと理解しています。

そして三つ目は「人」です。社員の真面目さや誠実さを活かしつつ、「総合力と専門力を兼ね備えた人材」をいかに育成していくか。私はそこに「志」という言葉を加えたい。高い志を共有して様々な仕事に取り組む組織は強く、確実に成果を出すことができます。総合力、専門力に加えて、志のある人材の育成にも中計2030を通じて取り組んでいただけるものと考えています。

もう一点付け加えると、DXやAIをどのように活かしていくかも重要です。これは、単なる業務の効率化にとどまらず、仕事のやり方や組織のあり方そのものを変えていくものだと思います。DBJグループにおいても、DXやAIを重要な柱の一つとして位置づけ、取り組んでいくことを期待しています。

進藤 私は当初、「第二創業」という言葉に少し意外な印象を受けました。しかし、よく考えてみるとDBJグループの現在地を非常によく表している言葉だと感じています。

一つは、戦略的・構造的な進化です。DBJグループは、冒頭で申し上げた通り、歴史的に資金供給のあり方を高度化させてきました。現在では期間収益を追うだけでなく、投資先全体の企業価値向上にコミットする投資ポートフォリオ経営を軸とした戦略へと移行しています。戦略の構造そのものが上の次元へと引き上げられた、これが「第二創業」の一つの意味だと理解しています。

もう一つは、DBJグループが向き合う事業環境の劇的な変化です。例えば、インフラについては老朽化による更新時期を迎えています。産業については、AIなどの技術革新によって、事業や競争のあり方が大きく変わりつつあります。地域についても急速な人口減少という大きな課題にどう向き合うかが問われています。さらに国際構造や地政学的な環境も大きく変化しています。こうした未曾有の変化のなかで、日本はどうあるべきか、そしてDBJグループはどのような役割を果たすべきか。その新しい立ち位置を考えることも、「第二創業」のもう一つの重要な意味だと捉えています。

こうした激動の時代において重要になるのが、先ほどの齋木取締役の言葉にもありましたが、トップダウンとボトムアップのバランスです。経営トップ自らが大きな方向性を示すことは非常に大切ですが、一方で、DBJグループの良さは、現場が企画を練り上げてトップに提案する文化を決して捨てていないところにあると思います。つまり、役職員の一人ひとりが「もし自分が社長ならどう判断するか」という経営者と同じ視座で物事を考え、議論できる風土があるということです。こうした企業文化は、DBJグループの大きな強みであり、これからも大切に育んでいかなければなりません。

DBJグループには、今の社会が求める課題解決の先頭に立つだけの実力と素地が十分に備わっています。私自身も社外取締役の一人として、DBJグループの持続的な成長と「第二創業」の実践に向けて、しっかりと役割を果たしてまいります。

サステナビリティ戦略

DBJグループは、設立以来、経済環境や社会課題が大きく変遷するなかでも、常に「挑戦」と「誠実」という価値観を胸に、お客様が直面する課題に対し、創造的なソリューションを提供することで、社会の持続的発展に貢献してきました。足下では「気候変動」「自然資本・生物多様性」「サーキュラーエコノミー（循環経済）」「人権」等が、持続可能な社会の実現に向けた課題として重要となってきていますが、DBJグループは、「経済価値と社会価値の両立」に向け、経営上の重要課題として特定したマテリアリティへの取組を通じて、これからも、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ることを目指します。

DBJグループのサステナビリティ基本方針

（2017年制定） P.126

目的

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

DBJグループが
目指すサステナビリティ経営

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**を実現するとともに、**ステークホルダーとの対話**を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努めることで、**持続可能な社会の実現に貢献**していく取り組み

DBJグループのマテリアリティ（経営上の重要課題）

P.36

- 持続可能なインフラ形成 P.40–47
- 産業の技術革新及び再編成 P.48–55
- 潜在力を活かした地域創生 P.56–63
- 金融分野の市場創造とセーフティネット P.64–71
- 金融フロンティアに挑戦する人材育成 P.72–77
- リスクマネー供給に向けた経営基盤強化 P.78–83

足下重要となっているサステナビリティ課題


気候変動


自然資本・生物多様性


サーキュラーエコノミー


人権

サステナビリティマネジメント

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組状況について、サステナビリティ委員会等において審議のうえ、必要な事項については経営会議にて審議・決定し、取締役会に報告しています。サステナビリティ委員会は事務局を経営企画部サステナビリティ経営室が担い、行内外の情報の結節点となるほか、各種の施策を推進しています。

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リー・ボードにおいて、「GRIT戦略」を含めた業務計画等の取組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います。

取締役会 ― **アドバイザリー・ボード**

経営会議

サステナビリティ委員会
経済価値と社会価値の両立、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組状況について審議・報告

事務局：
経営企画部サステナビリティ経営室

ALM・リスク管理委員会
気候変動リスクのリスク管理に関する取組状況について審議・報告

サステナビリティ委員会での審議事項（抜粋）

- カーボンニュートラルに関する方針
- 人権尊重に関する取組の高度化
- TCFDを巡る動向と対応方針
- 環境・社会に配慮した投融資の取組方針
- TNFDを巡る動向と対応方針

等

持続可能な社会の実現に向けた DBJグループのこれまでの取組

DBJグループは、産業公害克服の時代に始まり、時代の変化に応じて、サステナビリティにかかる課題に取り組んできました。今後も、持続可能な社会の実現に向けた様々な取組を進めていきます。

1960～ 環境対策事業の投融資

高度経済成長期より、公害防止等のための環境対策事業に対して、投融資を実施してきました。

- 汚水処理融資
- 排煙脱硫融資
- オゾン層保護融資　など

2000～ サステナブルファイナンスの牽引

世界初の環境格付融資の創設・実施や、日本の発行体として初めてのグリーンボンドの発行等、サステナブルファイナンスを牽引してきました。

2001年：国連環境計画（UNEP）の金融機関声明に署名（日本の金融機関として初）
2004年：「DBJ環境格付融資」創設・開始（世界初）
2011年：「DBJ Green Building認証」創設・開始
2014年：グリーンボンド発行（日本の発行体として初）

2017～ サステナビリティ経営の深化

DBJグループの注力領域を意識しながら、持続可能な社会の実現に向けた取組を推進しています。

2017年：サステナビリティ基本方針制定、サステナビリティ委員会設置、「ビジョン2030」策定
2021年：「GRIT戦略」策定
2023年：「DBJグループのマテリアリティ」再整理
2026年：「未来価値共創プログラム」の開始

気候変動・自然資本への対応（TCFD・TNFDに基づく情報開示）



気候 自然 気候変動・自然資本を含むサステナビリティ課題への対応方針や取組状況について、経営会議傘下のサステナビリティ委員会において審議のうえ、必要な事項については経営会議にて審議・決定し、取締役会に報告

気候 自然 取締役会の諮問機関であり社外有識者と社外取締役で構成されるアドバイザリー・ボードにおいて、サステナビリティに関する取組状況等を報告、業務計画やリスク管理の高度化への反映を実施



気候 シナリオ分析等を通じ、気候関連機会・リスクに関するDBJグループへの影響を分析・評価

気候 脱炭素社会の実現に貢献すべく、「トランジション方針」等のもと、エンゲージメント活動を推進しながら、お客様の課題解決に向けたソリューションを提供

自然 ネイチャーポジティブ経済への移行に向けたファイナンスやナレッジ提供等の取組を推進

自然 投融資ポートフォリオ・国内外の自社拠点における自然への依存及び影響の分析



気候 自然 「環境・社会に配慮した投融資方針」にて、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、投融資活動の取組方針を規定

気候 自然 赤道原則に基づき、営業担当部及びストラクチャードファイナンス部（環境社会評価室）が、プロジェクトファイナンス等の環境・社会リスクの特定、評価及びモニタリングを実施

気候 経営会議傘下のALM・リスク管理委員会において、気候関連リスク管理の取組状況を報告・審議



気候 自然

		目標		実績	
GRIT関連投融資額（2021年度以降の累計額）		12.0兆円	2030年度	5.7兆円	2025年度
Scope1・2		ネットゼロ	2030年度	826t-CO_2e	2025年度
Scope3	電力セクター	138～265g-CO_2e/kWh	2030年度	345g-CO_2e/kWh	2024年度
	石油・ガスセクター	2022年度比11～26%削減	2030年度	2022年度比17%削減	2024年度

カーボンニュートラルに関する基本的な考え方



現実的な移行（トランジション）：エネルギー安定供給等との両立

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。

そのなかでは、社会の安定や持続可能性もまた不可欠であり、カーボンニュートラルに向けて一辺倒に取り組むだけではなく、各国・地域の事情等を踏まえた現実的な移行（トランジション）を模索することが重要であると考えられます。

我が国のカーボンニュートラルに向けては、デジタル化の進展等による将来のエネルギー需要拡大の可能性も見据えながら、エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルに向けた取組を両立させる現実的な移行（トランジション）を推進するとともに、非連続なイノベーション技術の開発促進により、カーボンニュートラルに向けた阻害要因となる技術的課題やコストの大きさ等を乗り越え、ひいては産業競争力の維持・強化につなげていくことも重要となります。

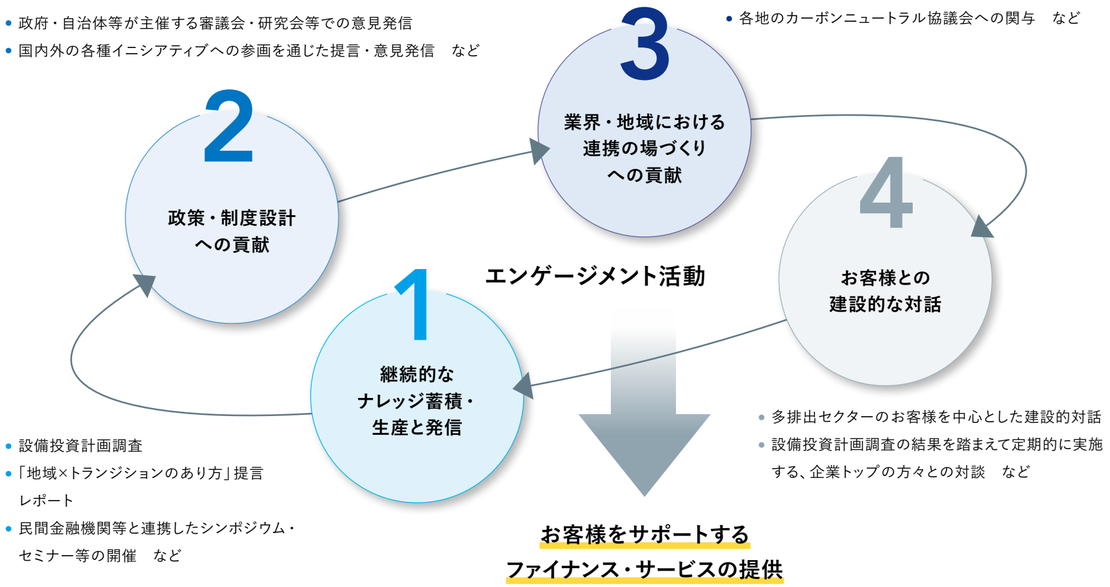
トランジション方針（2023年度策定）

多排出産業のお客様による中長期的な移行計画に基づくGHG排出量削減につながる取組への資金供給を行い、脱炭素化に向けて地域を含めたトランジションを進めることで、2050年までのGHG排出量ネットゼロの達成を目指します。

燃料価格高騰や地政学リスク等の不透明性が高まるなか、社会の持続可能性と脱炭素に向けた投資の両立に向けて多排出産業への資金供給を行うことで、DBJへ割り当てられるGHG排出量は一時的に増加するものの、これらは脱炭素に向けた社会のトランジションには必要不可欠であることから、お客様の移行に資する投資への資金供給に積極的に取り組む方針です。産業や地域横断的な脱炭素化への対応に向けては、金融による課題解決のみならず、産業界や地域のステークホルダーに対する提言の実施やナレッジ面でのサポートを強化していきます。また、クライメートテックや、核融合等の新技術をはじめとするイノベーションに向けたスタートアップ等への資金供給面においても、積極的にお客様をサポートしていきます。

エンゲージメント活動

DBJグループは、2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロという目標に向けて、お客様の脱炭素に向けた取組をサポートするべく、サステナブルファイナンスやアドバイザリーサービス、コンサルティングサービスを提供するほか、グループ全体でクライメートテックや新技術へのリスクマネー供給などに取り組んでいます。このような取組にあたっては、トランジション方針等を踏まえたエンゲージメント活動に注力していますが、具体的には、政府や地域、産業界への提言やナレッジ発信等を実施しながら、お客様との建設的な対話を推進することで、お客様の課題解決に向けたサポートのあり方を追求しています。



4 お客様との建設的な対話

目指すアプローチのイメージ

政策や技術、業界の動向に加え、お客様の経営戦略等を的確に分析したうえで、お客様との建設的な対話（エンゲージメント）を推進することにより、お客様の課題について理解を深めるとともに、DBJグループからお客様に対して問題提起や仮説提示を行いながら、課題解決に向けたサポートのあり方を追求しています。

お客様との建設的な対話

- 政策 × 技術 × 業種 × 個社
  - 政策：国内外政策・イニシアティブ動向
  - 技術：GX技術の全体感・新技術動向
  - 業種：多排出産業の業界動向
  - 個社：個社ごとの戦略分析

対話

ソリューション提供

対話を通じて新たなニーズを把握し、お客様をサポートするファイナンス・サービスを提供

- サステナブルファイナンス
- アドバイザリー、コンサルティング
- クライメートテックや新技術等へのリスクマネー供給　など

具体的な取組事例

多排出セクターのお客様を中心とした建設的対話

2030年中間削減目標の設定対象である電力・石油・ガスセクターについては、DBJグループによる定量的な将来シミュレーションも活用しながら、お客様の脱炭素に向けた今後の取組や課題等について、建設的な対話を推進しています。その他の多排出セクターについても、DBJグループのエンゲージメント力を高めながら、建設的な対話を進めています。

業種横断的な取組の推進

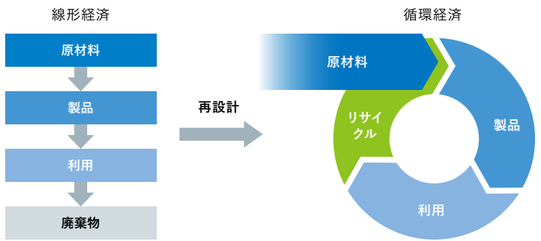
新たなエネルギーキャリアとしてトランジション上重要となる、水素・アンモニアや蓄電池等については、業種横断的・地域横断的な取組を要する状況にあることから、DBJグループ横断的な情報共有の仕組みを構築し、お客様との建設的な対話に活かしています。

企業トップの方々との定期的な対談

我が国産業界の設備投資の基本的動向を把握することを目的に、1956年より毎年「設備投資計画調査」を実施していますが、その調査結果をもとに、脱炭素関連事項を含め、企業トップの方々との対談・意見交換も実施しています。

サーキュラーエコノミー（循環経済）への転換に向けた取組

持続可能な社会の実現に向けて、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とした線形経済の限界が意識されるなか、製品の全段階において資源を効率的に活用する循環経済への期待が世界的に高まっています。DBJグループは、循環経済への移行に向けたお客様の取組を積極的にサポートしていきます。



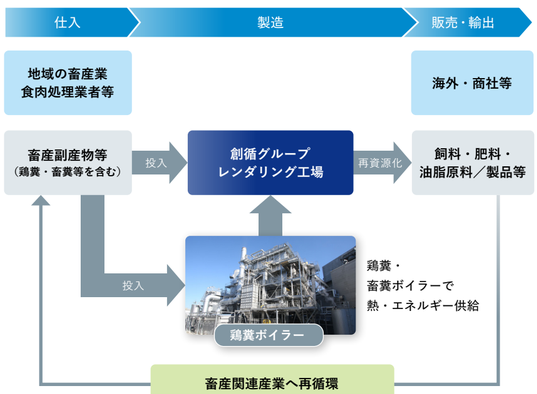
DBJグループのサーキュラーエコノミーへの取組例

ファイナンス	• お客様の資源循環の取組に対する投融資の実施（(株)アサカ理研に対するシンジケート・ローンの組成等） • 再資源化技術の開発等に取り組むスタートアップへの資本参加（(株)アールプラスジャパン等）
ナレッジ	• お客様の資源循環の事業化に対するコンサルティングサービスの提供 • 循環経済にかかる調査レポートの発行
パートナーシップ	• サーキュラーエコノミーに関する産学官のパートナーシップであるサーキュラーパートナーズへの参画

畜産業における循環経済への取組のサポート　特定投資

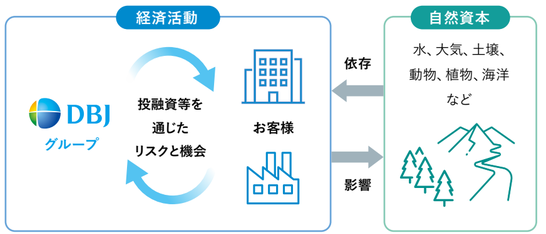
創循グループは、レンダリング事業及び飼料用油脂等の販売・卸業を行っています。レンダリング事業とは、牛・豚・鶏等の家畜を食肉処理する過程で発生する骨や内臓等の不可食部位（畜産副産物）を加熱処理し、動物性油脂等として再資源化する事業です。また、工場内のエネルギーのほぼ全量は、地域の養鶏場などから発生する鶏畜糞を発電ボイラーで燃焼させることで賄っており、地域の脱炭素化にも貢献しています。同グループは鶏畜糞処理能力強化を目的に鶏畜糞発電ボイラーの新設を計画していますが、本件は畜産業の発展やグリーン社会の実現等に資する取組であることから、DBJは「特定投資業務*」を活用し、リスクマネーを供給しました。

*「特定投資業務」の一環である「グリーン投資促進ファンド」を活用



ネイチャーポジティブに向けた自然資本・生物多様性への取組

DBJグループは、自社の活動のみならず、投融資先であるお客様の経済活動を通じて、自然資本と依存・影響関係にあると認識しています。DBJグループは、経済活動と自然資本の依存・影響関係がもたらすリスクと機会を把握し、お客様の取組をサポートすることを通じて、ネイチャーポジティブ経済への移行に貢献していきます。



DBJグループの自然資本・生物多様性への取組例

ファイナンス	• 自然資本・生物多様性に関連する事業を展開するスタートアップやファンドへの出資（ソニーグループが設立したネイチャーテック企業である(株)SynecOへの出資等）
ナレッジ	• お客様の自然資本・生物多様性への取組に対するコンサルティングサービスの提供 • 自然資本・生物多様性にかかる調査レポートの発行
パートナーシップ	• 瀬戸内海復権プロジェクトにかかる香川大学との連携協定の締結 •「Finance Alliance for Nature Positive Solutions」（FANPS）の設立

ネイチャーポジティブに向けた金融機関のアライアンス

DBJグループは、三井住友フィナンシャルグループ、MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス、農林中央金庫と共に、企業活動のネイチャーポジティブ転換の促進・支援を目的にFANPSを設立しました。FANPSでは、2025年に、金融機関の視点からネイチャーポジティブに向けた取組の要点を整理したコンセプトペーパーを公表しました。同ペーパーでは、自然関連リスク管理やビジネス機会の捕捉を中長期的な成長につなげる「4つのコアアプローチ」を提示し、企業の皆様が最初の一歩を踏み出すための糸口を整理しています。



事例

ネイチャーポジティブに向けたFANPSシンポジウムの開催

FANPSでは、同ペーパーの公表に合わせ、「自然関連のリスクと機会への対応を企業の成長シナリオにどうつなげるか、企業と金融機関でともに考える」をテーマに、関係省庁やネイチャーポジティブに取り組む企業の皆様によるシンポジウムを開催しました。



人権尊重の対応

社会経済活動のサステナビリティを実現させるための大前提として「人権尊重」を捉え、基本的な方針を定めたうえで、投融資や調達活動における人権デューディリジェンスにかかる業務プロセスならびに救済メカニズムを整備しています。検討にあたっては、主要なグループ会社13社を含むDBJグループ全体にて事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクを特定したうえ、深刻度・発生可能性により重要性を評価して、重要な人権課題を特定しています。今後も、環境の変化に基づき、継続的な見直しを行います。

DBJグループ人権方針

https://www.dbj.jp/sustainability/management/humanrights.html

- 役職員、お客様、サプライヤーそれぞれに対する取組方針
- 人権尊重にかかる事項について、定期的に経営会議にて審議し、取締役会に報告する
- 主要なグループ会社13社にも適用

環境・社会に配慮した投融資方針

https://www.dbj.jp/sustainability/management/investment.html

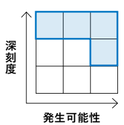
- 環境・社会に対して負の影響を内包する可能性が高い事業・セクターへのファイナンスについて規定
- 金融系グループ会社3社（DBJアセットマネジメント、DBJ証券、DBJキャピタル）にて同様の対応を実施

調達に関する方針

https://www.dbj.jp/sustainability/management/procurement.html

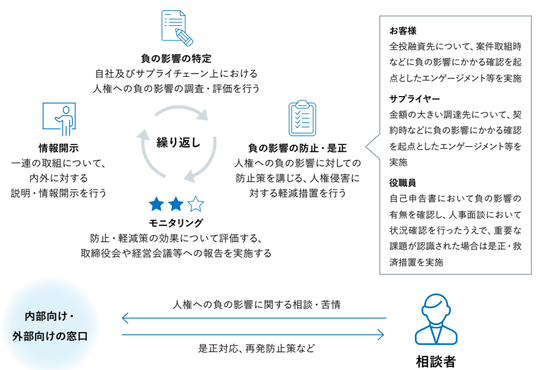
- 責任ある調達活動を一層強化する観点から指針等について規定
- 主要なグループ会社13社にも適用

重要な人権課題



お客様	強制労働、児童労働 （投融資先における外国人技能実習生の不当な雇用等）
	先住民族、地域住民 （投融資先の活動による土地のはく奪、生活侵害等）
	環境・気候変動への負の影響 （投融資先の活動による環境破壊等）
サプライヤー	サプライチェーン上の人権 （DBJグループ委託先の再委託における人権侵害等）
	過剰・不当な労働、労働安全衛生 （DBJグループの納期を優先させることによる誘発等）
	ハラスメント（休日・夜間対応要請、DBJグループの要求水準等に起因する誘発等）、差別等
役職員	過剰・不当な労働時間（長時間労働による心身の不調等）
	ジェンダー、ハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ、ケアハラ）、差別
	労働安全衛生（新型コロナウイルス等への感染防止措置の不足等）

人権デューディリジェンス及び救済メカニズム



コンプライアンス

コンプライアンスは経営の根幹であり、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、企業理念を実践するうえで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、お客様の期待に応えることを第一の責務として、法令等遵守にとどまらず、社会からの要請にも感度を持ち、顧客本位の業務運営を実践します。現業・管理・内部監査の三線が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遂行しています。さらに、企業理念の実現に向け、行動基準を定め、役職員一人ひとりが経済価値と社会価値の両立を目指して行動しています。

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を定め、全役職員が実践できるようコンプライアンスマニュアルを策定・配布し、研修・説明会を通じて周知徹底を図っています。DBJグループ各社は毎年度各社の実情に沿ったコンプライアンスプログラムを策定、実践しています。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を報告しています。各部店に置かれたコンプライアンスオフィサーは、部店内のコンプライアンスに関する報告・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、必要に応じて、助言・指導等を行っています。問題の早期把握と解決のため、通常の報告ルートとは別に、コンプライアンス関連部署や常勤監査役に内部通報窓口を設けているほか、法律事務所にも外部窓口を設置しています。

改正公益通報者保護法を踏まえた通報者保護の徹底と制度の信頼性向上にも取り組み、グループ各社においても同様の態勢整備を進めています。

DBJグループの具体的な取組

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、コンダクトリスクの抑制に向けて意識を涵養し、あらゆる法令やルールを遵守するにとどまらず、社会的規範を逸脱することなく、誠実かつ公正に業務を遂行していきます。

- **インサイダー取引未然防止態勢**
- **腐敗行為の防止に向けた取組**
- **反社会的勢力等との関係遮断**
- **マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策**

https://www.dbj.jp/company/governance/compliance/

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。

- **利益相反管理**
- **顧客情報管理**

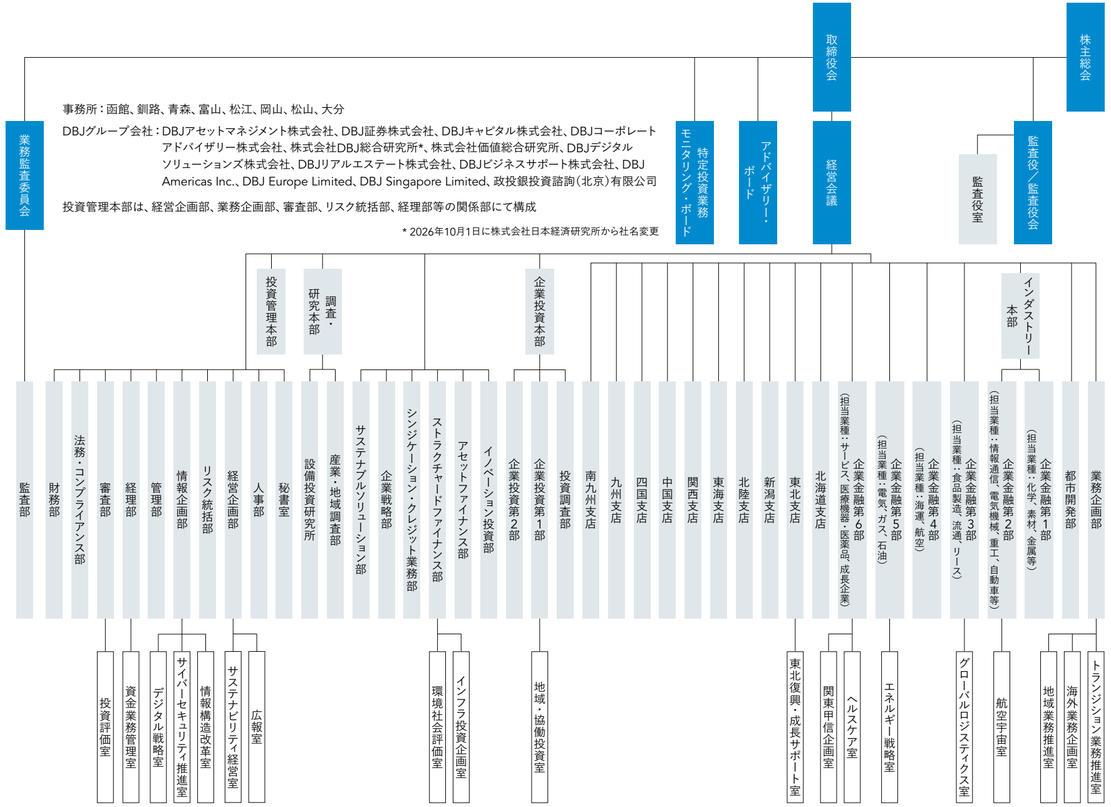
https://www.dbj.jp/company/governance/compliance/

04

グループ体制ほか

P.116 組織体制
P.117 グループ会社
P.122 連結財務サマリー
P.124 GHG排出量／気候変動シナリオ分析
P.126 サステナビリティ基本方針
P.127 会社情報

組織体制（2026年6月末時点）



グループ会社

アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資／アドバイザリー

DBJアセットマネジメント株式会社

DBJアセットマネジメントは、国内外の不動産、プライベートエクイティ及びインフラストラクチャー分野を対象にファンドマネジメント業務やゲートキーパー業務を行うDBJグループのオルタナティブ領域専門の資産運用会社です。

これからもDBJグループの企業理念や総合的な金融力を背景としながら、持続可能な社会の実現に向けて投資家の皆様に対する良質な投資機会・運用サービスの提供を通じ、投資家の皆様の長期的な投資収益の拡大とオルタナティブ投資市場の健全で長期的な発展に貢献していきます。

https://www.dbj-am.jp/

多様な投資機会のご提供

投資一任／投資助言
オルタナティブ投資商品の紹介
レポーティング

不動産 PE インフラ

ゲートキーパー
運用プログラムの策定
ファンドマネージャーの選定
キャッシュフロー管理、モニタリング

グローバルで多数のマネージャーと強いリレーションシップを有するプロフェッショナルがお客様のニーズに合ったポートフォリオを構築し、ソリューションをご提供いたします

DBJアセットマネジメント 運用ファンド

不動産
私募リート
DBJプライベートリート
投資法人

不動産
私募ファンド

インフラ
海外インフラファンド

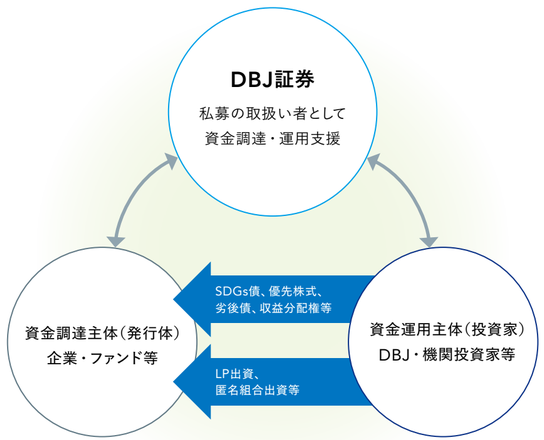
Signatory of: PRI PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT
2025年評価において、複数のモジュールで最高ランクの5スターを獲得しました。

GRESB REAL ESTATE ★★★★★ 2025
2025年評価においてDBJアセットマネジメントの運営する2つのファンドで5スター、1つのファンドで4スターを獲得しました。

DBJ証券株式会社

DBJ証券は、プライベート市場における資金調達・運用に軸を置くDBJグループの証券会社です。DBJグループとして強みを発揮できるエネルギーやデータセンター等を含むインフラファンドなどのオルタナティブ市場を中心としたプレースメント業務や、プライベートエクイティ／メザニン／デットによる調達や運用をサポートしています。有価証券を介した様々な資金調達ニーズにも応えつつ、機関投資家の皆様にはDBJグループの強みを活かした投資機会を提供しています。

https://www.dbj-sec.jp/



アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資／アドバイザリー

DBJキャピタル株式会社

DBJキャピタルは、スタートアップ企業に対するエクイティ投資と成長支援を行うDBJグループのベンチャーキャピタルです。「革新的な技術と事業を探求し、世界に大きなインパクトを与えるため、長期的な支援と信用力の提供を通じて、起業家と誠実に向き合い共に挑戦を続けます」をミッションステートメントに掲げています。

DBJグループ一体となって、成長ステージに応じた長期的な投資に加え、DBJグループの多様なネットワークを活用した事業サポートを行っています。2026年度からは、ファンドサイズを拡大し、これまでのシード・アーリーステージに加え、ミドル・レイターステージのスタートアップにも投資対象を広げるなど、その取組を一層強化しています。

https://www.dbj-cap.jp/

成長に応じたDBJグループの金融サービス

シード	アーリー・ミドル	レイター	Post IPO

DBJ DBJキャピタル株式会社（日本政策投資銀行グループ）

ハンズオン投資、リード投資

DBJ 日本政策投資銀行

グロース投資

投資先の一例

OCEANIC CONSTELLATIONS

海洋無人機による「海の衛星群™」で社会命題解決を推進するデュアルユース・スタートアップ

contrea

大病院向けに医療者・患者間のOSとして、患者協同プラットフォームを提供するスタートアップ

SCOHIA

武田薬品工業（株）からカーブアウトした、循環・代謝・内分泌領域に特化した創薬スタートアップ

DBJコーポレートアドバイザリー株式会社

DBJコーポレートアドバイザリーは、M&Aアドバイザリーと戦略コンサルティングを提供するプロフェッショナルファームです。DBJグループとしての中立性と日本の産業・インフラに関する深いナレッジをもとに、国内外の買収・出資サポート（バイサイドアドバイザリー）、ポートフォリオ最適化サポート（セルサイドアドバイザリー）等、多様なM&A案件において高品質の助言を提供します。加えて、中長期の成長戦略策定サポートから新規事業の戦略立案・実行サポートに至るまで、コンサルティングサービスも提供することでお客様の本質的な経営課題に伴走します。

https://www.dbj-ca.jp/

	Phase1 M&A戦略立案	Phase2 オリジネーション	Phase3 エグゼキューション	Phase4 クロージング
DBJ・DBJCA	● 経営戦略課題と施策の整理 ● M&A戦略の分析	● M&Aの基本事項の検討 ● 候補企業へのアプローチ	● デューディリジェンス ● 株式価値算定 ● M&A条件の協議等	● クロージング手続きの履践 ● PMI支援 ● ファイナンス
提携ファーム	海外M&A情報の提供 海外企業へのアプローチ		DBJ企業戦略部との FAサービスの共同受託	

コンサルティング／調査

株式会社DBJ総合研究所（旧・株式会社日本経済研究所）

DBJ総合研究所は、DBJグループにおける産業・地域ナレッジの蓄積・提供の中核を担う総合シンクタンクです。各産業セクターの深い知見と、サステナビリティや地域等の課題への確かな洞察を掛け合わせ、インフラ、エネルギー、経済・産業をはじめとする幅広い分野で調査・コンサルティングを通じて、時代の要請に応えながら、社会に実装可能なソリューションを提供しています。

DBJグループや産業界、国・地方自治体、大学、研究機関、有識者など多層的なネットワーク、中立的な立場からの先見的な提案、長期的視点に立ったフィージビリティスタディを強みとし、多くのお客様から高い評価をいただいています。

https://www.dbj-i.jp/

地域本部

地域の調査、コンサルティング業務を実施。地域計画の策定、官民連携事業、PFS*1/SIB*2等の事業評価・事業効果、あるいは地域金融機関等との連携調査など、地域の課題に対し、多角的な調査により解決策を提案します。

- 地域マネジメント部
- PPP推進部
- インフラ部

産業本部

各産業セクター調査、カーボンニュートラル関連調査のほか、民間企業等に対する企業価値向上、サステナビリティ経営、ODA関連業務等に関わる調査・コンサルティングを行い、内外のお客様のニーズにお応えしています。

- 産業調査企画部
- 海外調査部
- サステナビリティ経営部

*1 PFS（成果連動型委託契約）：国・地方公共団体等が、事業を民間委託等する手法で、解決すべき行政課題に対応した成果指標を設定し、成果指標の達成状況（改善状況）に応じて、行政から対価が支払われる。
*2 SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）：PFSのうち、民間資金の活用により事業が行われるもので、投資家が事業者に対し事業資金を提供し、事業の成果に応じて自治体が事業者に対し成果報酬を支払う仕組み。

株式会社価値総合研究所

価値総合研究所は、広範な政策課題にテーラーメードのソリューションを提供するDBJグループの総合シンクタンクです。先進的技術知見やビッグデータと理論的基礎を両立させた独自の経済、環境、社会、都市、運輸・交通等のシミュレーションモデルを用いた分析・予測・評価に強みを有し、個人の生活、ビジネス、市場、企業価値、社会システムなどのあらゆる「価値」の創造をサポートしています。

主に行政（中央官庁、地方自治体）などの政策づくり等のサポートを行っており、産業・経済政策、国土・都市政策、地域振興政策、住宅政策、運輸・交通政策、エネルギー・環境、政策評価などに関するリサーチやコンサルティングを行っています。

https://www.vmi.co.jp/jpn/index.html

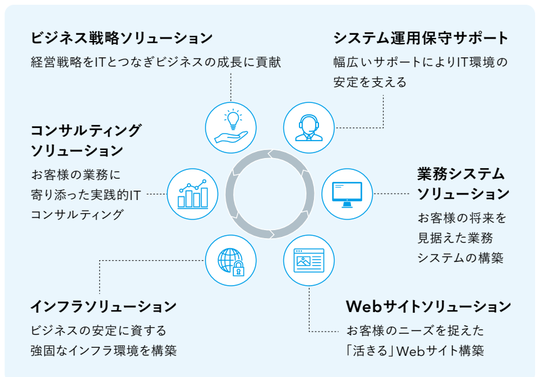
経済、環境、政策評価	
産業・経済・イノベーション	長期的・理論的な視点に基づくDX／GX、マクロ経済、産業調査、技術戦略等の提案
環境・エネルギー	超長期的な視点に基づく脱炭素、循環経済、生物多様性等のストック重視の政策提案
政策評価・事業評価	インパクト評価、B/C分析、ロジックモデル、非市場財評価等の開発・高度化
都市・不動産、運輸・交通	
国土・都市政策	定量的な手法に基づく国土構造、コンパクトシティ、地域循環共生圏等の将来構造を提案
住宅・不動産	豊富な事例・知識に基づく不動産ストックの流通・利活用、不動産金融、ESG等の提案
運輸・交通政策	独自の大規模シミュレーションモデルによる空港、リニア新幹線、高速道路の需要予測
地域経済、地域政策	
地域経済分析	豊富な解析技術に基づき開発された地域経済循環分析、地域社会分析等の普及促進
地域産業・脱炭素政策	定量的な分析に基づく地域裨益型ビジネス、産業クラスター、地域脱炭素等の提案
地域振興・地域づくり	地域のウェルビーイングの実現のための地域資源発掘、移住・定住、観光・交流等の提案

IT／不動産管理／シェアードサービス

DBJデジタルソリューションズ株式会社

DBJデジタルソリューションズは、業務基盤やセキュリティをIT面で支えるDBJグループのIT戦略会社です。DBJ情報企画部との連携を軸に、グループ全体の事業の安定を担うとともに、グループの投融資先など、お客様のビジネス高度化に対し、ITコンサルティングからシステム開発、運用保守まで一貫した高品質のソリューションを提供し、伴走支援しています。DBJグループの強固な基盤と信頼を活かし、お客様の安心と未来を支える信頼できるITパートナーとして、長期的な視点で価値創造を実現します。

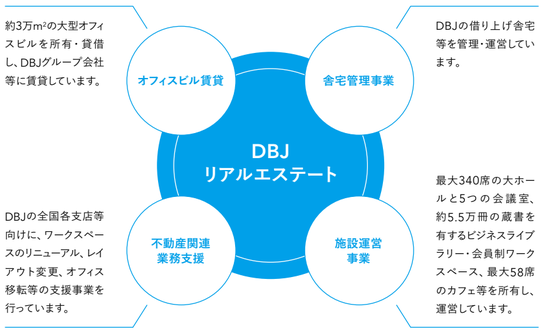
https://www.dbj-digital.jp/



DBJリアルエステート株式会社

DBJリアルエステートは、大手町フィナンシャルシティサウスタワー及びグランキューブを中心に、オフィスビル賃貸、貸会議室運営、舎宅の管理・運営のほか、DBJ支店の不動産関連業務支援等を行っています。当社は今後とも、DBJグループ全体のオフィス・住環境等の改善を通じた、グループ社員の業務効率化とエンゲージメント向上、働きがいを感じられる職場づくりに貢献していきます。

https://www.dbj-r.jp/



DBJビジネスサポート株式会社

DBJビジネスサポートは、DBJグループ向けの福利厚生業務、及びDBJグループ向けの事務集約を中心としたシェアードサービス事業を行うサービス会社です。グループ社員の働きやすさの向上やグループ全体の事務効率化に貢献していきます。

https://www.dbj-bs.jp/

海外拠点

DBJ Europe Limited

DBJ Europeは、英国ロンドンに拠点を置くDBJグループの現地法人です。欧州において、エネルギー、運輸・交通、空港・道路、テレコム等のインフラ分野などで、DBJグループの投融資業務をサポートする機能を担っています。また、サステナビリティやマクロ経済動向に関する現地情報の収集・発信も行っています。

DBJ Americas Inc.

DBJ Americasは、米国ニューヨークに拠点を置くDBJグループの現地法人です。米州におけるDBJグループの投融資やM&Aアドバイザリー業務等をサポートする機能を担っています。エネルギー、データセンター、運輸・交通、不動産等のインフラ分野のほか、イノベーション・スタートアップ関連の分野を中心に業務を展開しています。



DBJ Singapore Limited

DBJ Singaporeは、シンガポールに拠点を置くDBJグループの現地法人です。主にアジア・オセアニア地域におけるDBJグループの投融資やM&Aアドバイザリー業務等をサポートする機能を担っています。DBJグループと連携した案件組成力と財閥・政府系ファンドや日系企業を含めた現地ネットワークを強みに、日系・非日系双方のお客様に対して付加価値の高い金融サービスを提供しています。

政投銀投資諮詢（北京）有限公司

政投銀投資諮詢（北京）は、中国北京に拠点を置くDBJグループの現地法人です。主に中国におけるDBJグループの投融資やM&Aアドバイザリー業務等をサポートする機能を担っています。また、自動運転やロボットをはじめ、変化の速い中国のイノベーションと社会実装の最新動向等、現地情報の収集・発信も行っています。

連結財務サマリー

第18期有価証券報告書

単位：億円 連結	2014年度 （2014年4月1日–2015年3月31日）	2015年度 （2015年4月1日–2016年3月31日）	2016年度 （2016年4月1日–2017年3月31日）	2017年度 （2017年4月1日–2018年3月31日）	2018年度 （2018年4月1日–2019年3月31日）	2019年度 （2019年4月1日–2020年3月31日）	2020年度 （2020年4月1日–2021年3月31日）	2021年度 （2021年4月1日–2022年3月31日）	2022年度 （2022年4月1日–2023年3月31日）	2023年度 （2023年4月1日–2024年3月31日）	2024年度 （2024年4月1日–2025年3月31日）	2025年度 （2025年4月1日–2026年3月31日）
経常収益	3,390	3,586	2,854	2,917	3,012	2,891	2,694	**3,103**	**3,745**	**4,108**	**3,920**	**5,017**
経常利益	1,530	1,851	1,225	1,271	1,281	789	730	**861**	**1,353**	**1,478**	**1,133**	**2,024**
特別損益	6	15	△ 0	22	△ 13	40	7	**23**	**5**	**27**	**4**	**53**
税金等調整前当期純利益	1,536	1,867	1,224	1,294	1,267	830	738	**885**	**1,359**	**1,506**	**1,138**	**2,078**
法人税等合計	△ 589	△ 576	△ 346	△ 350	△ 335	△ 315	△ 269	**△ 294**	**△ 405**	**△ 468**	**△ 294**	**△574**
親会社株主に帰属する当期純利益	927	1,289	876	919	919	504	452	**576**	**927**	**1,032**	**837**	**1,496**
配当金総額	225	292	197	221	210	99	81	**156**	**182**	**213**	**161**	**226**
総資産	163,606	159,071	165,704	169,522	170,795	176,936	212,218	**215,085**	**214,824**	**216,986**	**215,493**	**213,727**
貸出金	132,613	129,525	130,395	127,252	129,239	124,159	147,571	**143,461**	**150,582**	**148,299**	**147,947**	**146,673**
有価証券	18,879	18,030	17,503	18,664	19,610	23,742	25,358	**30,344**	**29,114**	**32,394**	**36,093**	**35,846**
負債	136,133	130,229	135,842	138,421	137,832	142,596	175,184	**176,765**	**175,186**	**175,897**	**173,873**	**170,443**
借用金	85,982	78,921	84,723	85,741	79,878	80,709	106,645	**105,736**	**100,845**	**98,225**	**97,206**	**93,562**
債券及び社債	45,693	47,279	47,118	49,329	52,969	56,968	62,234	**63,923**	**64,360**	**67,247**	**66,068**	**65,505**
純資産	27,472	28,842	29,862	31,101	32,963	34,340	37,034	**38,320**	**39,637**	**41,088**	**41,619**	**43,283**
資本金	12,069	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004	10,004	**10,004**	**10,004**	**10,004**	**10,004**	**10,004**
普通株式等Tier1比率 **（バーゼルIIIベース・国際統一基準）**	16.22%	17.54%	17.22%	16.81%	16.65%	17.26%	16.65%	**16.97%**	**16.34%**	**17.33%**	**18.10%**	**18.05%**
不良債権比率*	0.77%	0.64%	0.54%	0.47%	0.40%	0.46%	0.76%	**0.70%**	**0.90%**	**0.92%**	**0.74%**	**0.38%**
総資産利益率（ROA）	0.57%	0.80%	0.54%	0.55%	0.54%	0.29%	0.23%	**0.27%**	**0.43%**	**0.48%**	**0.39%**	**0.70%**
自己資本利益率（ROE）	3.47%	4.60%	2.99%	3.03%	2.88%	1.51%	1.27%	**1.54%**	**2.39%**	**2.57%**	**2.03%**	**3.54%**
従業員数	1,407人	1,435人	1,546人	1,631人	1,650人	1,703人	1,781人	**1,809人**	**1,839人**	**1,850人**	**1,901人**	**1,955人**

* 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高÷銀行法及び再生法に基づく債権残高（2020年度以前の旧基準ではリスク管理債権残高÷貸出金残高）

運用・調達フロー（単体）												
投融資額（フロー）	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	**32,226**	**40,219**	**38,200**	**40,753**	**40,547**
融資等	22,627	28,613	38,058	29,736	34,904	34,015	54,842	**29,946**	**38,303**	**34,550**	**36,929**	**36,639**
投資	2,814	1,663	2,067	1,797	3,004	5,503	3,025	**2,279**	**1,915**	**3,649**	**3,824**	**3,907**
資金調達額（フロー）	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	**32,226**	**40,219**	**38,200**	**40,753**	**40,547**
うち回収等	11,299	16,397	15,261	10,050	20,514	15,461	11,914	**10,780**	**25,886**	**21,764**	**22,183**	**23,387**

第1次～第2次中計	第3次中計	第4次中計		第5次中計
CHALLENGE 2010	「課題先進国」 日本の持続的成長に貢献	変化に挑み、 未来を創る3年間	コロナ 危機対応	つなぐ、 共につくる

損益計算書（連結）

単位：億円	2025/3期	2026/3期	増減
	A	B	B–A
連結業務粗利益	2,069	**2,887**	817
資金利益	1,161	**1,664**	503
投資関係損益	510	**1,026**	516
株式等関係損益	45	**533**	487
ファンド関連損益	363	**445**	81
持分法による投資損益	100	**48**	△ 52
役務取引等利益	277	**243**	△ 33
その他業務関連利益	119	**△ 48**	△ 167
営業経費	△ 693	**△ 755**	△ 61
連結業務純益	1,375	**2,131**	756
与信関係費用（△は費用）	△ 88	**△ 13**	75
一般貸倒引当金繰入額（△は繰入）	△ 35	**△ 119**	△ 83
不良債権関連処理額	△ 57	**△ 47**	10
貸倒引当金戻入益・取立益等	5	**154**	148
株式等償却	△ 152	**△ 93**	59
経常利益	1,133	**2,024**	891
特別損益	4	**53**	48
税金等調整前当期純利益	1,138	**2,078**	939
法人税等合計	△ 294	**△ 574**	△ 279
当期純利益	843	**1,503**	660
非支配株主に帰属する当期純利益	6	**7**	1
親会社株主に帰属する当期純利益	837	**1,496**	658

貸借対照表（連結）

単位：億円	2025/3末	2026/3末	増減
	A	B	B–A
現金預け金	11,623	**14,191**	2,567
有価証券	36,093	**35,846**	△ 246
貸出金	147,947	**146,673**	△ 1,273
有形固定資産	4,663	**4,517**	△ 146
支払承諾見返	7,374	**6,479**	△ 895
貸倒引当金	△ 1,162	**△ 731**	430
その他	8,953	**6,750**	△ 2,202
資産の部合計	215,493	**213,727**	△ 1,766
債券・社債	66,068	**65,505**	△ 563
借用金	97,206	**93,562**	△ 3,643
支払承諾	7,374	**6,479**	△ 895
その他	3,223	**4,896**	1,672
負債の部合計	173,873	**170,443**	△ 3,430
資本金	10,004	**10,004**	–
危機対応準備金	2,065	**2,065**	–
特定投資準備金	16,020	**17,245**	1,224
特定投資剰余金	712	**1,245**	533
資本剰余金	2,658	**1,960**	△ 697
利益剰余金	9,292	**10,027**	735
その他の包括利益累計額	709	**594**	△ 114
非支配株主持分	156	**139**	△ 17
純資産の部合計	41,619	**43,283**	1,664

GHG排出量

削減目標

DBJグループでは、温室効果ガス（GHG）の排出量についての自社排出量「Scope1」「Scope2」に加え、投融資ポートフォリオの排出量「Scope3」を含めて、2050年度までのネットゼロの達成を目指しています。

Scope1・2 Scope1：事業者が自ら排出しているGHG直接排出量　Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴うGHG間接排出量

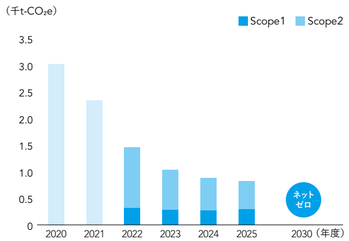
DBJ及び国内主要グループ8社（P.2）を対象に、自社排出量の2030年度までのネットゼロ達成という目標を設定し、実績値を計測・集計しています。排出量削減に向けては、経営企画部サステナビリティ経営室を中心として、継続的な取組を推進しています。

Scope3 Scope3：Scope1・2以外のGHG間接排出量（活動内容によって15のカテゴリに分類）

2050年度までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロという目標に向け、業種の特性やDBJグループの与信額等に鑑み、電力セクター及び石油・ガスセクター向け投融資ポートフォリオからのGHG排出量に関する中間削減目標を設定しています。投融資ポートフォリオのGHG排出量の計測及びモニタリングにあたっては、金融機関向けに投融資活動の資産クラスごとの算定方法が示された「PCAF*1 Standard」を用いて計測を行っています。

*1 PCAF：Partnership for Carbon Accounting Financials（金融向け炭素会計パートナーシップ）

Scope1・2排出量



	セクターと指標の考え方	GHG排出量（Scope3）に関する中間削減目標と考え方	2024年度実績
電力セクター	• 産業全体の脱炭素化には、電力セクターの脱炭素化が不可欠であることや、DBJの電力セクターに対する与信額等を踏まえ、発電事業者を対象に中間目標を設定。 • 社会・産業全体の脱炭素に至る過程では、電化の推進等に伴い、電力需要の増加が見込まれるが、クリーンエネルギーの普及や技術革新等により、排出原単位（発電量当たりのGHG排出量）を低減していくことが重要であるため、排出原単位の目標を設定。	• 2030年度の中間削減目標を**138～265g-CO_2e/kWh**として設定。 • 2030年度までにNDC*2目標（エネルギー基本計画等）と整合する水準である265g-CO_2e/kWhを達成したうえで、IEA*3のNZE（Net Zero Emissions）シナリオが示す138g-CO_2e/kWhの水準を目指す。	**345**g-CO_2e/kWh
石油・ガスセクター	• 産業全体の脱炭素化には、石油・ガスセクターの脱炭素化も不可欠であることや、DBJの石油・ガスセクターに対する与信額等を踏まえ、上流生産を主たる事業とする企業（統合型企業を含む）を対象に、中間目標を設定。 • 計測指標はGHGの絶対排出量としたうえで、石油・ガスセクターのGHG排出量はScope3のカテゴリ11*4が大部分を占めるため、Scope1・2に加え、対象範囲に算入。	• 2030年度の中間削減目標を2022年度比**11～26%削減**として設定。 • 2030年度までにIEAの持続可能な開発シナリオと整合する水準（2022年度比11%削減）を達成したうえで、ネットゼロ排出シナリオと整合する水準（2022年度比26%削減）を目指す。	**▲17**% （2022年度比）

*2 NDC：Nationally Determined Contribution（国が決定する貢献）
*3 IEA：International Energy Agency（国際エネルギー機関）
*4 販売した製品の燃焼時に生じるGHG排出量

気候変動シナリオ分析

気候関連リスク・機会の基本的な考え方

ビジョン2030（P.24）の策定にあたり、気候変動をステークホルダーの皆様に重要な影響を与える外部環境の変化として特定し、気候変動にかかるリスク及び機会を把握することが、DBJグループの事業戦略上重要であると認識しています。気候変動にかかるリスク及び機会について、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以上のシナリオについても分析を実施し、その結果を踏まえながら、お客様の脱炭素に向けたサポートを実施するため、「GRIT戦略」として2021年度から2030年度までの10年間で12兆円を目途とした投融資を進めていきます。

気候関連リスクの分析

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います。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資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資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と認識しています。

移行リスクについてはエネルギーセクター全体（電力、石油、ガス）及び鉄鋼セクターを、物理的リスクについては水災に伴う直接的影響（担保価値毀損）及び間接的影響（事業停滞）を対象としたシナリオ分析に取り組んでいます。これらの分析結果は、現在の投融資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います。

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が著しく、刻々と変化しており、今後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組を進めていきたいと考えています。

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*1のDelayed transitionシナリオ	IPCC*2のRCP*3 8.5（4°Cシナリオ）
分析対象	エネルギー及び鉄鋼セクター	水災に伴う担保価値毀損・事業停滞の影響
対象資産	投融資残高	投融資残高
分析期間	2050年まで	2100年まで
分析結果（与信コスト増加額*4）	200億円～1,100億円（累計）	100億円～300億円（累計）

*1 NGFS：Network for Greening the Financial System（気候変動リスク等にかかる金融当局ネットワーク）
*2 IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change（気候変動に関する政府間パネル）
*3 RCP：Representative Concentration Pathways（代表濃度経路シナリオ）
*4 2026年の分析結果は、2025年の分析結果と同様です。

サステナビリティ基本方針

サステナビリティ基本方針（2017年度制定）

目的

第1条 当行グループは、企業理念に則り、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るべく、サステナビリティ基本方針を以下の通り定める。

サステナビリティ経営

第2条 当行グループが目指すサステナビリティ経営とは、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実現すると共に、ステークホルダーとの対話を通じて、価値創造プロセスの継続的な改善に努めることで、持続可能な社会の実現に貢献していく取り組みをいう。

財務資本と非財務資本

第3条 当行グループのリスクアペタイトに沿った事業遂行に必要な経営資源として、財務資本に加えて、長期的な財務価値創造能力に影響を与える人的・知的資本、関係資本、社会資本などの非財務資本の価値を統合的に高める。

持続可能な社会への貢献

第4条
1. 当行グループは、環境・社会・ガバナンス（ESG）を巡る国内外の法令や規範に加え、政府の政策動向も踏まえつつ、事業分野における重要な社会課題を把握し、投融資や資産運用を始めとする事業活動に、持続可能な社会の実現に向けた視点を組み込むことで、適切なソリューションを提供し、誠実かつ公正な事業活動に取り組む。
2. 当行グループは、社会課題に関する継続的な調査・研究および情報発信等を通じ、持続可能な社会に向けてナレッジ面でもリーダーシップを発揮する。
3. 当行グループは、自らの事業活動が社会に与える影響を把握し、取り組みの改善に努める。
4. 当行グループは、人権に関する法令や規範を遵守し、あらゆる事業活動においてすべての人々の人権に配慮する。
5. 当行グループは、第5条乃至第9条のステークホルダーとの対話を重視して、価値創造プロセスの継続的な改善に努める。

お客様の持続的成長

第5条 当行グループは、国内外の産業・インフラ分野などのお客様に対する特色ある投融資等のソリューション提供を通じて、お客様の有形・無形の価値を高め、持続的成長に貢献する。

地域の自立的発展

第6条 当行グループは、地域社会とのパートナーシップを重視し、自治体や他の金融機関等とも連携した事業活動を通じて、地域の自立的発展に貢献する。

従業員との協調

第7条
1. 当行グループは、従業員一人ひとりの能力開発やモチベーション向上に取り組み、成長を促進するとともに、心身の健康保持・増進に努める。
2. 当行グループは、性別、年齢、国籍、障がいの有無等に関わらず多様な人材が能力や専門性を最大限に発揮できる風土をつくるとともに、その基盤として働きやすさに配慮した良好な職場環境作りを推進する。

金融市場の活性化・安定化

第8条
1. 当行グループは、他の金融機関等と連携・協働して、特定投資業務を含むリスクマネーの供給に取り組み、フロンティアの開拓を通じて金融市場の活性化に貢献する。
2. 当行グループは、資産運用事業において、投資家の最善の利益を追求しつつ良質な投資機会・運用サービスを提供することを通じ、その多様な運用ニーズに適切に応え、資金循環を活性化する。
3. 当行グループは、危機対応業務の遂行を通じてセーフティーネット機能を発揮し、金融市場の安定化に貢献する。

投資家との対話

第9条 当行グループは、有形・無形の企業価値の持続的向上に努めると共に、開示の透明性を高め、投資家との建設的な対話を促進する。

会社情報

会社情報

2026年3月末時点

商号	株式会社日本政策投資銀行
設立	2008年10月
本店所在地	〒100-8178 東京都千代田区大手町1丁目9番6号大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
資本金	1兆4億24百万円
従業員数	1,955名（単体1,324名）

大株主の状況

2026年3月末時点

氏名または名称	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	43,632	100.00
計	43,632	100.00

株式会社化以降のDBJ法の変遷概要

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

他方、株式会社化直後より、リーマン・ショックや東日本大震災が発生し、DBJは、政府より、大規模な危機対応業務の着実な実行が求められました。これらの危機に対応するため、「株式会社日本政策投資銀行法」（平成19年法律第85号）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の投融資機能を活用することを踏まえ、政府によるDBJの一定以上の株式保有の義務づけなど所要の措置が講じられることとなりました。

こうした組織のあり方の見直しは、政府における「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえたものですが、危機対応業務の適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）供給への取組が重要等、株式会社化後のDBJの取組が評価され、見直し内容に反映されたものと考えています。

なお、2019年に開催された政府における「（株）日本政策投資銀行の特定投資業務の在り方に関する検討会」での議論等を踏まえ、2020年5月22日に施行された「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。

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

（2）業務完了期限を2026年3月31日から2031年3月31日まで延長。

また、2024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に関する勉強会」での議論等を踏まえ、2025年5月16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7年法律第36号）では、特定投資業務について、以下の通り所要の措置を講ずることとされています。

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

（2）業務完了期限を2031年3月31日から2041年3月31日まで延長。

株式会社日本政策投資銀行法