

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き、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。



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グループ体での第二創業

投融资一体型
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

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きというのが、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」となるというのは、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になっていただいて、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、そこに掲げた課題の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。だが



からこそ、その時々環境に応じて、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。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ます。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

