

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

*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—

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

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

第一創業期(2008～2025)

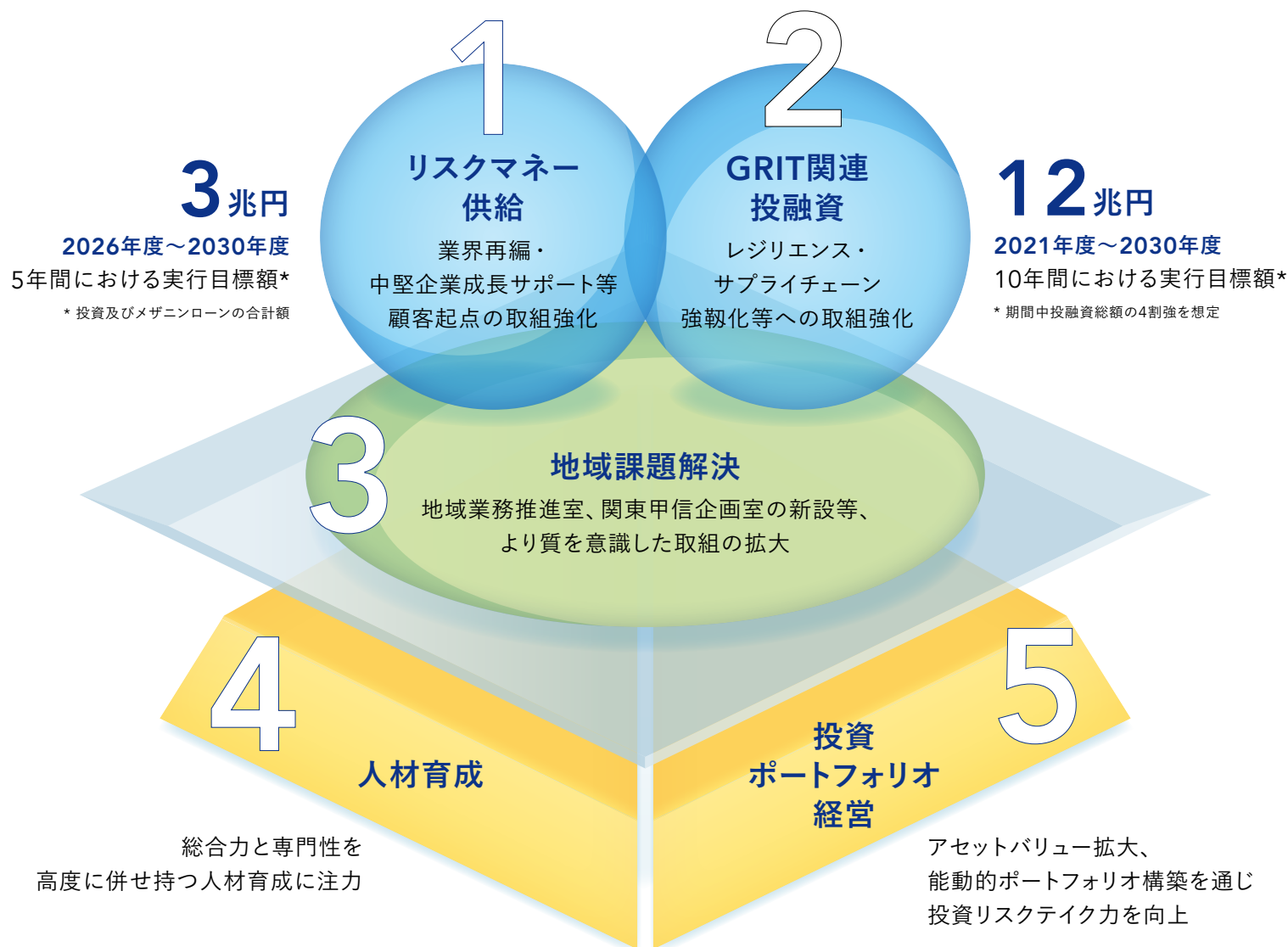
- 株式会社化以降投資事業を本格化させ、大型投資案件からスタートアップ投資まで、個別案件への取組を繰り返しながら、投資損益が融資損益と概ね同水準に伸長
- 長期融資含む従来のファイナンス知見を活かした投融資中心

企業理念体系
**ビジョン
2030**

	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、インフラ強靱化等に一層注力 - 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ー(株)(M&Aアドバイザー会社(☞ 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