



第二創業に挑むなかで
投融資一体のビジネスモデルを
深化・進化させていきます

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

地下誠二

Message from the President

DBJグループの総力を挙げて 投融資一体のサービスを提供する

私たちは、リテールビジネスを行っておらず、企業やプロジェクトに対して投融資を行う、ある意味プロフェッショナル向けの金融機関です。プロの方が必要とするファイナンスを独自の立場で提供する。そうした姿勢を一貫して追求してきた結果、今は投融資一体のビジネスに軸足を置いています。

プロ向けの金融を行うために預金や決済業務も行っていない。預金や決済を扱うことにもメリットはあるのですが、一方で預金者を保護したり決済システムを維持したりするためにはリスクテイクに一定の制約が出てしまいます。私たちは、預金や決済を扱う金融機関では踏み込みにくいような場合でも、資金を預けていただく方々に配慮しつつ、事業やプロジェクトを自分たちなりにしっかりと見極めたうえで、必要となる資金、いわゆるリスクマネーを提供できるようにしておきたいと考えています。

リスクマネーの種類は昔は長期のローンが典型で、商業銀行が会社の日々の運営に必要な運転資金を貸すのに対して、私たちは工場やビルの建設、研究開発など回収に長期を要する事業やプロジェクトに資金を提供していました。やがて、世の中に資金が余って長期のローンの出し手も不足することがなくなってくると、普通のローンより返済が劣後する劣後ローンを出す、あるいはさらにリスクの度合いが高い優先株出資や普通株出資をするといった感じでリスクマネーの出し方を多様化させてきたのです。

そこで私たちは融資から投資までシームレスに対応する金融機関として「投融資一体のサービス」を掲げ、それを最大の独自性としてビジネスを展開してきました。

そうしたなかでプロダクトの幅も経済や金融情勢の変化に応じて拡大しました。2025年3月末の資産残高で見ると融資が14.1兆円ですが、その中身は長期の融資やストラクチャードファイナンス、環境格付融資のような特別の位置づけのもの、商業銀行だけでは不足する資金を提供する協調ローンなど多様な構成となっています。また、メザニンは1.1兆円、投資は2.1兆円で、リスクマネー全体としては3.3兆円ですから金額的にはローンが多いのですが、流れとしてはメザニンやエクイティにより力を入れつつあるというのが現状の認識です。

一方で、例えばコロナ禍や大規模自然災害時のように、金融としてのセーフティネットが必要な場合には危機対応業務という特別な業務を手掛けますので、投融資一体というビジネスモデルは、融資から投資までのシームレスな対応に加えて平時と有事いずれにも対応するという意味でもシームレスと言えると思っています。

また、私たちのDBJグループはDBJアセットマネジメント、DBJデジタルソリューションズ、日本経済研究所など多様なグループ会社で構成されており、各社の独自サービスを集結して多様なソリューションを提供することから、これもまた広い意味での投融資一体のビジネスだと考えています。

重要性を増す特定投資業務 2025年の法改正で期限延長が決定

リスクマネーの供給におけるDBJグループらしさを物語るのが特定投資業務で、2025年5月の法改正により2度目の期限延長が決まりました。

制度の創設は2015年で、投資決定期限を2015年度から5年間とし、国の資金と当行の資金を折半拠出して産業競争力強化や地域活性化など意義のある分野への投資を集中的に行い、2025年度末までに回収するという期限付きの制度として始まりました。

スタート後の評価は非常に高く、2020年に5年間の延長が決まりました。その後、延長された投資決定期限となる2025年を前に、金融界やベンチャーキャピタル業界、大企業、地域企業などから再度の延長を期待する議論が出て、政府もそれに応える形



で多様なステークホルダーの方から意見を集めたのです。その結果、再度の延長に加えてディープテックやGXなどより難しい分野への資金供給を求める声が多く、期限延長が決まりました。

これまでは5年間で投資を行い、投資決定終了後の5年間で回収するという仕組みだったのですが、ディープテックやGXの案件は資金規模が大きいかつ回収期間が長いので、今回の改正では投資決定期間は2025年からの5年間ですが、回収期間は2倍の10年間へと見直されました。つまり、制度的には2025年から15年間実施することになるわけで、単なる期限延長ではなく、より深いリスクを長期にわたってテイクしてほしいという要請に変わってきたものと理解しています。今回の法改正で社会的なニーズやお客様のニーズも確認できましたし、今後、特定投資業務にさらに力を入れて取り組まなくてはと思っています。



第5次中期経営計画の進捗と次期中計への課題

2025年は現行の第5次中期経営計画(中計)の最終年度となります。従来、中計の期間は3年でしたが、2020年にコロナ禍があり時代の不確実性が一段と高まったと判断して5次中計では5年に延ばし、中間の3年目に強化・見直しを行うという形にしました。

その5次中計の進捗状況ですが、思いのほかうまく進んだと思っています。例えばリスクマネーの供給も見直し後で1兆円、投資残高で2兆円を目指していたのですが、2024年度末で残高は2.1兆円、足下では2.2兆円くらいに達しています。また私の社長就任時にスタートアップを中心とした新事業創出支援で1,000億円の目標を掲げたのですが、これも既に1,400億円くらいに達しています。さらに5次中計では持続可能な社会の実現に向けたGRIT戦略を実行しています。Gはグリーン、Rはレジリエンス&リカバリー、Iがイノベーション、Tがトランジション／トランスフォーメーションで、この4分野への投融資目標額は5年間で5.5兆円ですが、これも4.6兆円まできており、今後も着実に実行していきます。

2026年から始まる次期中計では、投融資一体のビジネスモデルをさらに深化・進化させたいと思っています。投融資一体と言いながらももとは長期ローンから派生しているので、いまだにローンの発想から抜けられない傾向がみられます。つまり、長期ローンではひとつひとつの融資が失敗しないようにするのが最善解なのに対して、投資ではひとつ失敗

しても他でカバーできればいいという発想が必要なのですが、その仕組みがこれまでのいろんな意思決定のなかで弱かったと思うのです。そこで投資ポートフォリオ経営を強化して、全体として勝ち越す、その代わりこの分野は損失が出るリスクをとってもやるというコンセンサスをとって、現場の職員がこれは失敗するかもしれないから手を出すのをやめようかと思わなくても済むようにしていきたいし、そうした発想を組織に浸透させるのにも年数がかかるので次期中計の期間も5年は必要だと考えています。

また、投資後についても、従来はある投資が何年先に花開いて収益に貢献するという計画を作っていたのですが、次期中計ではアセットバリューの考え方、例えば最初に10億円投資したのであれば1年後には11億円、2年後には12億円になるといった考え方のもと、期間損益というよりは投資先のプロジェクトやアセットのバリューを伸ばしていくことに発想の中心を移していきたいと思っています。こうした変化を促すことによって長期ローンの文化の弱点を克服し、よりダイナミックな仕事ができるようになるのではないかと期待しているところです。

サステナビリティを強く意識してマテリアリティに取り組む

サステナビリティには逆風が吹いているという言説もないわけではないのですが、私たちは1990年代からサステナビリティの重要性を標榜しており、2017年に策定し

た長期ビジョン「ビジョン2030」において「経済価値と社会価値の両立」を実現することがDBJグループらしいサステナビリティ経営であると定めました。そのため、マテリアリティもサステナビリティを強く意識したものとなっています。具体的には私たちが従来から重視する3分野、すなわち「インフラ」「産業」「地域」における課題として「脱炭素」「新事業創出」「人口減少」の3つを抽出、これに金融機関の役割としての「金融市場・リスクマネー」を加えた4つの課題テーマに対して重点3分野でどう対応するかという視点から4つのマテリアリティを特定しました。

1つ目は「持続可能なインフラ形成」です。これは、多大なコスト負担に対応しなければならないのでハードなテーマです。しかも、脱炭素社会におけるインフラの中心が何なのかはまだわかりません。水素、アンモニア、原子力、核融合、再生可能エネルギーを含めていろんな可能性があります。そうした不確実性のなかで適正なファイナンスで対応する必要があります。ここでもポートフォリオ経営が求められると同時に、これはまさにサステナビリティ経営の中心的な課題だと言えます。

2つ目は「産業の技術革新及び再編成」です。持続可能なインフラのコストは高くなるので、それを跳ね返すだけの生産性の向上を技術イノベーションや産業の再編で生み出すしかなく、これもサステナビリティを支える重要な要素だと思います。

3つ目が「潜在力を活かした地域創生」です。人口減少・東京一極集中が進んでいますが、色々な工場は地方にあるのです。このため、持続可能なインフラ形成や、産業の技術革新・再編成を地方でどう実装していくか

という視点も大切です。そのような観点から、複数の地域金融機関とは、それぞれの地域の産業構造等を踏まえた脱炭素化への道筋を協働で調査しました。今後、レポートを超えて、実際のプロジェクトでも貢献していきたいですが、東京に本社を置いている企業が地方でプロジェクトを実施することも多くなると思うので、支店だけでなく、東京の本店からも、地域のステークホルダーに対してしっかりとアプローチしていくつもりです。

そして4つ目が「金融分野の市場創造とセーフティネット」です。私たちは金融機関として金融市場のフロンティアの拡大、そして金融危機や大規模災害等の危機発生時のセーフティネットとしての対応を引き続き行っていきます。

このように私たちのマテリアリティへの取組は、サステナビリティ経営そのものと言えます。

金融フロンティアに挑戦する 人材育成を目指す

こうしたマテリアリティに取り組む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育成です。DBJはグループ経営なので、全てのグループ会社に共通するわけではないのですが、中核となるDBJの職員には、いわゆるゼネラリストとスペシャリストの両方を合わせた“スーパーパーソン”を目指してほしいと考えています。そのためには研修機会も充実させますし、報酬体系も見直します。経験値も積ませます。特にグローバルと地域と投資、この3つの分野は必ず全員



に経験してもらうつもりです。もちろん、ひとつのビジネスに特化したグループ会社では、それぞれその専門の道を極める人がいて構わないのですが、DBJにおいては極論すると全職員が“スーパーパーソン”になるというくらいの気概を持ってもらいたいのです。

人材育成とあわせて変えたいと思っているのが伝統的な働き方です。DBJは歴史が古いので、特に営業分野においては創業以来の仕事のイメージが染み付いています。すなわち、担当者が複数の担当先を持ち、地域や業界をカバーしています。総合職と業務職に分かれて対応しているのですが、こうした役割分担は古くなってきたので、この5年間で抜本的に変えられないかなと思っています。一人ひとりの能力のブラッシュアップと同時に、AIが社会実装されてくるなかで組織としての仕事の仕方もブラッシュアップすることで、より社会のニーズに応えるとともに、皆、本来はもっと多様でクリエイティブな仕事ができるはずなので、それを可能にする職場に変えていきたいと思っています。

「挑戦(Initiative)」と「誠実(Integrity)」の 価値観とともにステークホルダーの 対象を世界に広げる

DBJグループはかねてよりステークホルダーとの連携・協働を重視してきました。それは私たちの伝統的価値観である4つのDNA、すなわち、「長期性」「中立性」「パブリックマインド」「信頼性」から帰結する姿勢でもあります。

そうしたなかで今、私たちが注力したいと思っているのはステークホルダーの対象を世界に広げていくことです。私たちが重視する3分野のなかで、インフラや産業の分野は既に世界とつながっているのですが、3つ目の地域の分野でのグローバル対応は遅れています。ですから、私たちこそが地域の投融資先を世界につなげる役割をもっと果たさなくてはいけな

いと思うのです。ただ、私たちはDevelopment Bank of Japanなので、世界とつながることで日本にも裨益するという点は外せません。特に今回のトランプ大統領の政策を見ていて、日本だけが強くなるだけではなく世界とつながることによって共に強くなる必要があるということをひしひしと感じるので、リージョナルとグローバルをどうつなげていくかをメガバンクや証券会社とは違った目線で補強する役割を担っていくつもりです。

あわせて、私たちは職員の基礎的な価値観として「挑戦(Initiative)」と「誠実(Integrity)」を重視しているのですが、今、世界的にIntegrityの価値観が揺らいできているような感じがするので、私たちとしてもそこをより重視しつつ世界にステークホルダーを広げていきたいと考えています。

第二創業のなかで 投資業務を本格化させる

2008年から標榜してきた投融資一体のビジネスモデルは、私が社長に就任した2022年頃までに数字の面ではかなり達成しており、その意味では基礎固めの第一創業期は成功したと言えるでしょう。そのうえで、今後は投資業務を本格化させるための第二創業に挑戦をしていきたいと考えています。

従来の投資案件の場合、既に投資ニーズが市場にあって、そのなかで不足するリスクマネーを私たちが提供してきたわけですが、本来私たちがやりたかったのは、融資の時代からのお客様が新規事業を展開するときに必要となるリスクマネーに対応することでした。そうしたなかで近年、お客様から直接投資のご相談をいただくことが増えてきました。これは市場に



既にニーズがあるのではなくて、お客様の潜在的ニーズを掘り起こさなければいけないので案件化までに非常に手間暇がかかりますし、本当にDBJグループにそんなことができるのかという問いにも応えていかなくてはいけないので難度は上がるのですが、確実にそういう場面が増えてきたと感じています。

この3年間、顧客起点の投資、そして第二創業への挑戦への下地づくりという点において、私自身少しは貢献できたかなと思っています。今後、次期中計を策定するなかで第二創業を計画に落とし込むことができると思うので、社長としての集大成として頑張りどころかなと改めて気を引き締めています。ただ、私だけが頑張っても空回りするだけなので、職員に挑戦の必要性を理解してもらうとともにエキサイティングに取り組んでもらうべく、より挑戦する人が報われるための環境づくりとカルチャーの変革に一生懸命取り組んでいきたいと決意しているところです。

2025年9月

株式会社日本政策投資銀行

代表取締役社長

地下誠二

