



INTEGRATED REPORT 2025

DBJグループ 統合報告書 2025



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发展を実現します。

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。

MISSION 金融力で未来をデザインします



表紙デザイン



表紙の中央に設けた丸い穴は、未来の社会や世界を見据える視点を象徴しています。ページをめくると、夜明けを思わせる青と紫のグラデーションの未来の街並みが広がり、時間とともに変化し続ける社会と、そこに向かう私たちのあゆみを表現しています。

CONTENTS

00 はじめに

- P.1 編集方針
- P.2 社長メッセージ

01 価値創造の考え方

- P.10 価値創造のあゆみ
- P.12 DBJ Group Highlight
- P.16 企業理念体系
- P.18 価値創造プロセス
- P.19 ステークホルダーとの連携・協働
- P.20 ビジネスモデル
- P.26 マテリアリティ
- P.28 第5次中期経営計画の進捗
- P.30 サステナビリティ戦略

02 価値創造の実践 (DBJグループのマテリアリティ)

- P.38  持続可能な
インフラ形成
- P.46  産業の技術革新
及び再編成
- P.52  潜在力を活かした
地域創生
- P.58  金融分野の市場創造と
セーフティネット
- P.66  金融フロンティアに
挑戦する人材育成
- P.72  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.80 取締役会議長メッセージ
- P.82 コーポレート・ガバナンス
- P.93 人権尊重の対応
- P.94 コンプライアンス

04 データ

- P.98 組織体制／グループ会社
- P.102 連結財務サマリー
- P.104 GHG排出量／気候変動シナリオ分析
- P.106 サステナビリティ基本方針
- P.107 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2025では、特色ある「投融資一体」のビジネスモデルを追求している姿や、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「経済価値と社会価値の両立」を目指している姿を、一層お伝えできるよう、全体構成や個別ページの見直しを行いました。あわせて、「挑戦」「誠実」というDBJグループの価値観を、統合報告書全編を通じてしっかりとお伝えできるよう工夫を施しました。

なお、DBJの法定業務のうち、特定投資業務について投資決定期限が2025年度末から2030年度末に延長されることなどを定めた法改正が2025年5月に行われた点も織り込んでいます。

また、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

経済価値と社会価値の両立

投融資一体

グループ一体

ステークホルダーとの連携・協働

挑戦と誠実

報告対象期間・範囲

- 対象期間 2024年4月～2025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12社について報告
- 発行時期 2025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

2024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。



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ずるので、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



01

価値創造の考え方

P.10 価値創造のあゆみ

P.12 DBJ Group Highlight

P.16 企業理念体系

P.18 価値創造プロセス

P.19 ステークホルダーとの連携・協働

P.20 ビジネスモデル

P.26 マテリアリティ

P.28 第5次中期経営計画の進捗

P.30 サステナビリティ戦略

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。

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

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支援。



(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

- 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

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。



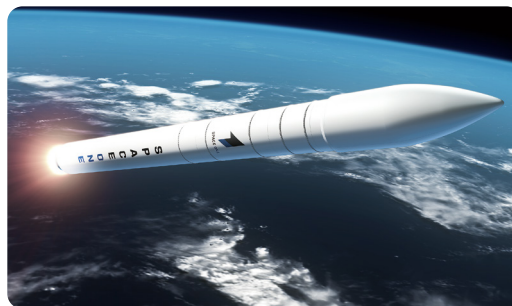
常磐興産(株): スパリゾートハワイアンズ
東日本大震災からの復興の象徴となったスパリゾートハワイアンズへの支援

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支援

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

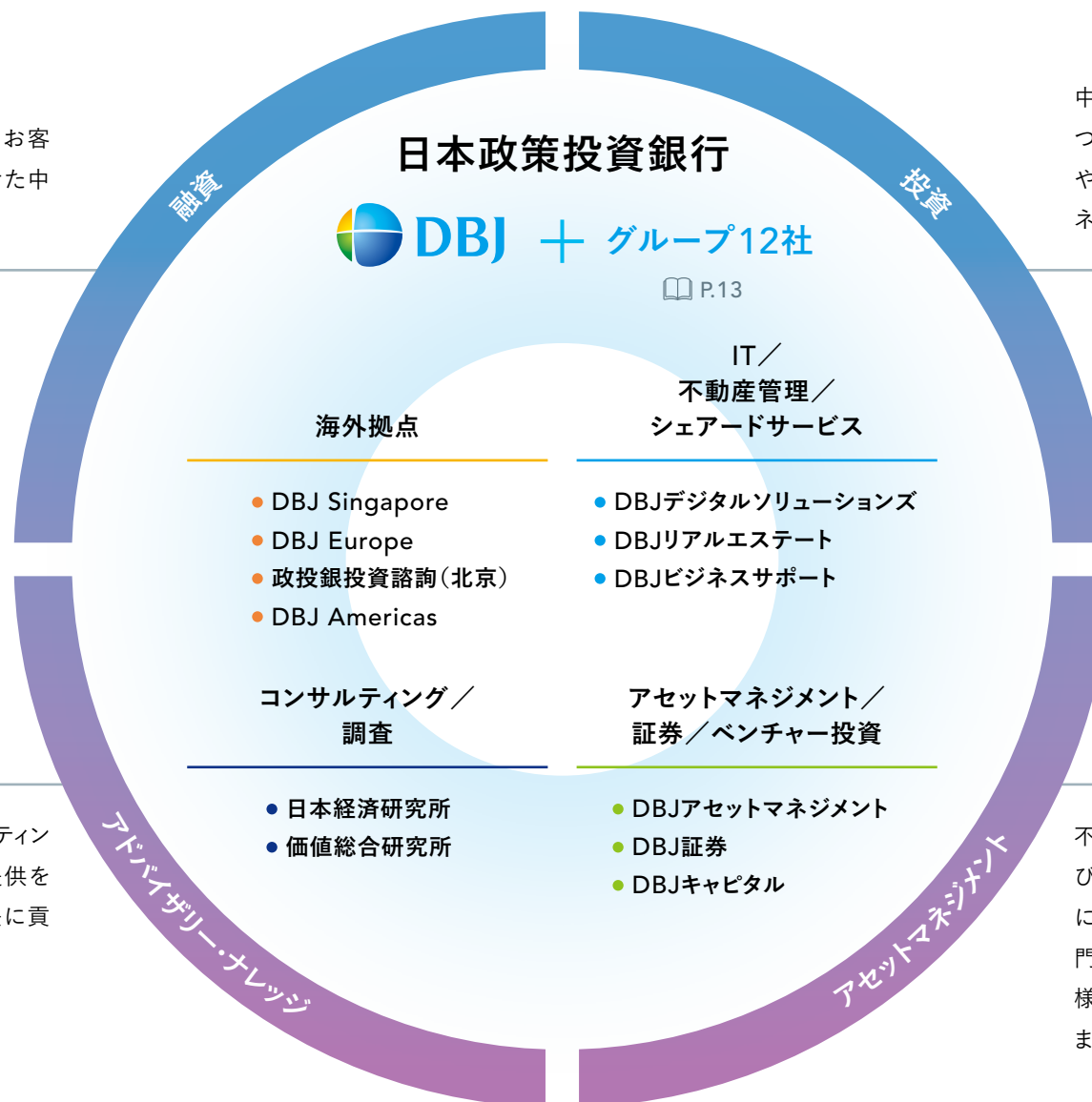
DBJグループは、お客様及び社会の課題を解決すべく、ニーズに柔軟に対応する「投融資一体」サービスを特徴としながら、アドバイザリーやナレッジ、アセットマネジメントなど多様なソリューションを、グループ一体で提供しています。また、法定業務である特定投資業務や危機対応業務も実施しています。

多様な金融手法を活用し、お客様の様々なニーズにあわせた中長期の融資を実行します。

中長期的な視点に立ち、柔軟かつ機動的に、お客様個々の事業やステージ等に対応したリスクマネーを供給します。

M&Aのサポート、コンサルティング等、多様なサービスの提供を通じて、お客様の課題解決に貢献します。

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の3分野におけるオルタナティブ投資を専門とし、機関投資家のお客様の多様な運用ニーズに的確にお応えします。



グループ会社一覧

海外拠点

DBJ Singapore Limited	シンガポールに拠点を置く現地法人。主に、アジア・オセアニア地域における投融資サポート業務やアドバイザリー業務、現地情報の収集・発信を行っています。
DBJ Europe Limited	英国ロンドンに拠点を置く現地法人。主に欧州における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信を行っています。
政投銀投資諮詢(北京)有限公司	中国北京に拠点を置く現地法人。主に中国における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信を行っています。
DBJ Americas Inc.	米国ニューヨークに拠点を置く現地法人。主に米州における投融資サポート業務を展開しているほか、現地情報の収集・発信を行っています。

コンサルティング／調査

株式会社 日本経済研究所	総合シンクタンク。パブリック・ソリューション・国際の3分野において、シナジー効果を活かした総合的な調査・コンサルティングを展開しています。
	 P.99
株式会社 価値総合研究所	先進的技術知見や独自の経済モデルを用いた分析力に強みを有する総合シンクタンク。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しています。
	 P.99

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	ITコンサルティング・開発・保守・運用までをワンストップで提供するIT会社。ITの視点と技術でお客様の事業を高度化し、社会の課題を解決するソリューションを提供しています。
	 P.101
DBJリアルエステート 株式会社	DBJグループの入居するオフィスビルを中心として、会議室、ビジネスライブラリー等の運営管理を行う不動産管理会社。
DBJビジネスサポート 株式会社	DBJグループ向けの福利厚生業務、及びDBJグループ向け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。

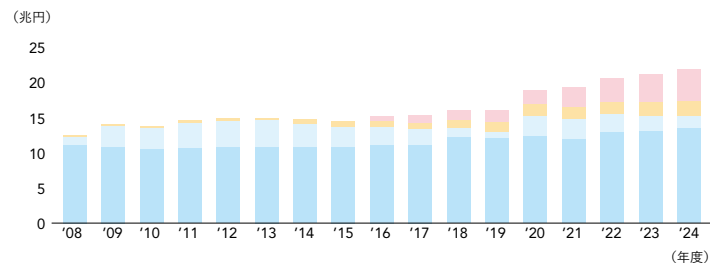
アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資

DBJアセットマネジメント 株式会社	不動産・プライベートエクイティ・インフラ投資専門の資産運用会社。グループの総合的な金融力を背景としながら、多様な投資機会を提供しています。
	 P.100
DBJ証券株式会社	DBJグループの投融資機能を補完する証券会社。オルタナティブ市場商品を中心に、多様なニーズに対応し、資金調達のサポートや資金運用機会の提供を行っています。
	 P.100
DBJキャピタル 株式会社	DBJグループのベンチャーキャピタル。主にアリーステージのベンチャー企業に対するエクイティ投資、ハンズオンによるバリューアップ支援を行っています。
	 P.101

投融資等残高

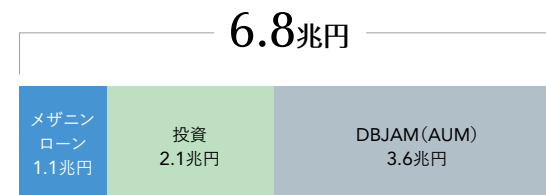
投融資等残高

DBJAM AUM 4.6兆円
 投資 2.1兆円
 危機対応融資 1.8兆円
 通常融資 13.4兆円



■ 通常融資 ■ 危機対応融資 ■ 投資(グループ会社向け出資を含む) ■ DBJAM AUM(DBJ委託分を含む)

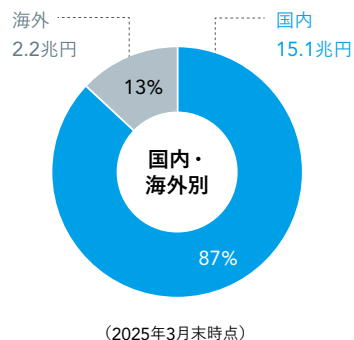
リスクマネー供給



投資：グループ会社向け出資を除く (2025年3月末時点)
 DBJAM (AUM)：DBJ委託分を除く

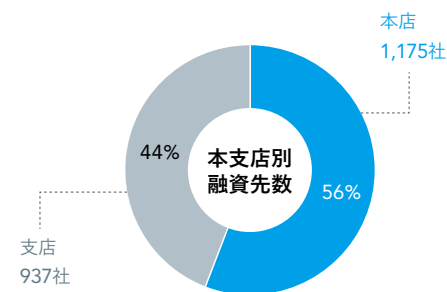
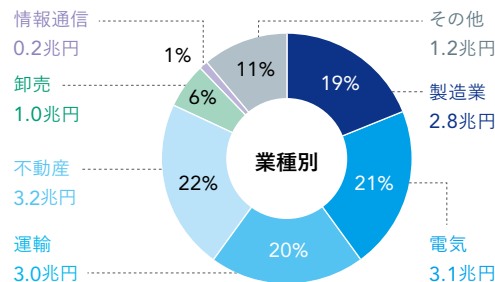
投融資残高内訳

17.3兆円



■ 国内 ■ 海外

融資残高内訳



※ 出資先等を含む顧客数は2,895社(2025年3月末時点)

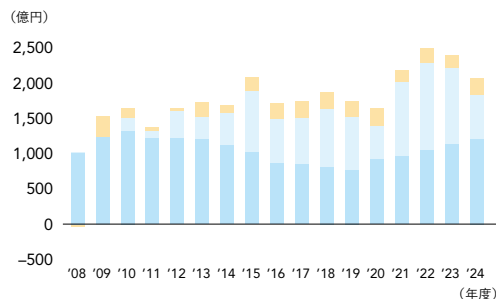
利益

実態業務粗利(連結ベース)

※ '08は単体

役務等 239億円
 投資 621億円
 融資 1,207億円

(2024年度)



■ 融資 ■ 投資 ■ 役務等

最終利益(連結ベース)

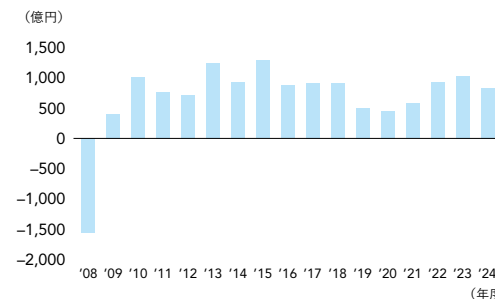
※ '08は単体

837億円

(2024年度)

配当・法人税等
 9,339億円

(2008年10月～2025年3月累計)

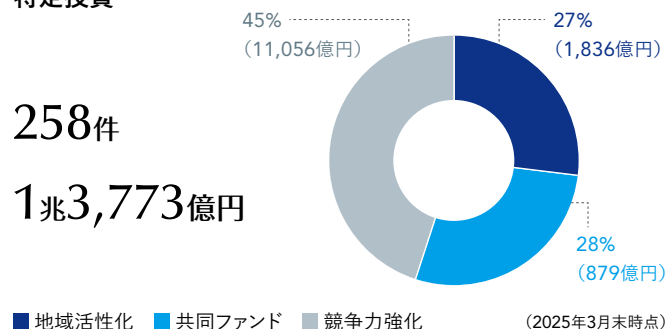


法定業務(特定投資及び危機対応)

特定投資

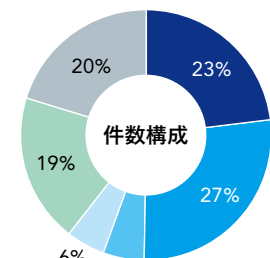
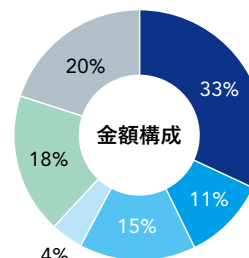
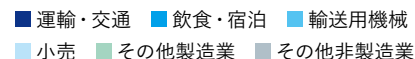
258件

1兆3,773億円

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



GRIT戦略の取組

GRIT関連投融資実績

4.6兆円

(2021年4月～2025年3月累計)

持続可能な社会の実現に向けたお客様の取組をサポートするため、第5次中期経営計画の5年間で累計5.5兆円のGRIT関連投融資を計画

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

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

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

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

危機対応業務を除く

投融資全体の約4割

外部格付・財務健全性

発行体格付け

Moody's

A1 (安定的)

R&I

AA+ (安定的)

S&P

A (安定的)

JCR

AAA (安定的)

(2025年6月末)

普通株式等Tier1比率(連結)

18.10%

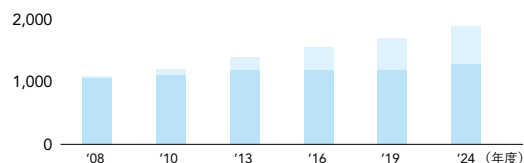
(2025年3月末時点)

人的資本

グループ従業員数 (2025年3月末時点)

1,901人

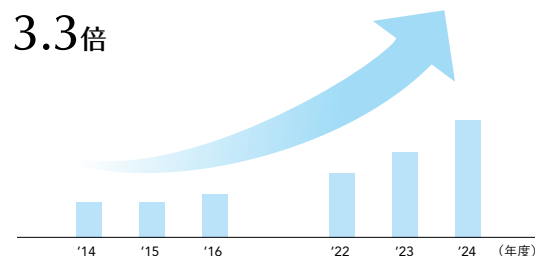
(人)



■ DBJ ■ グループ会社

人材育成費

3.3倍



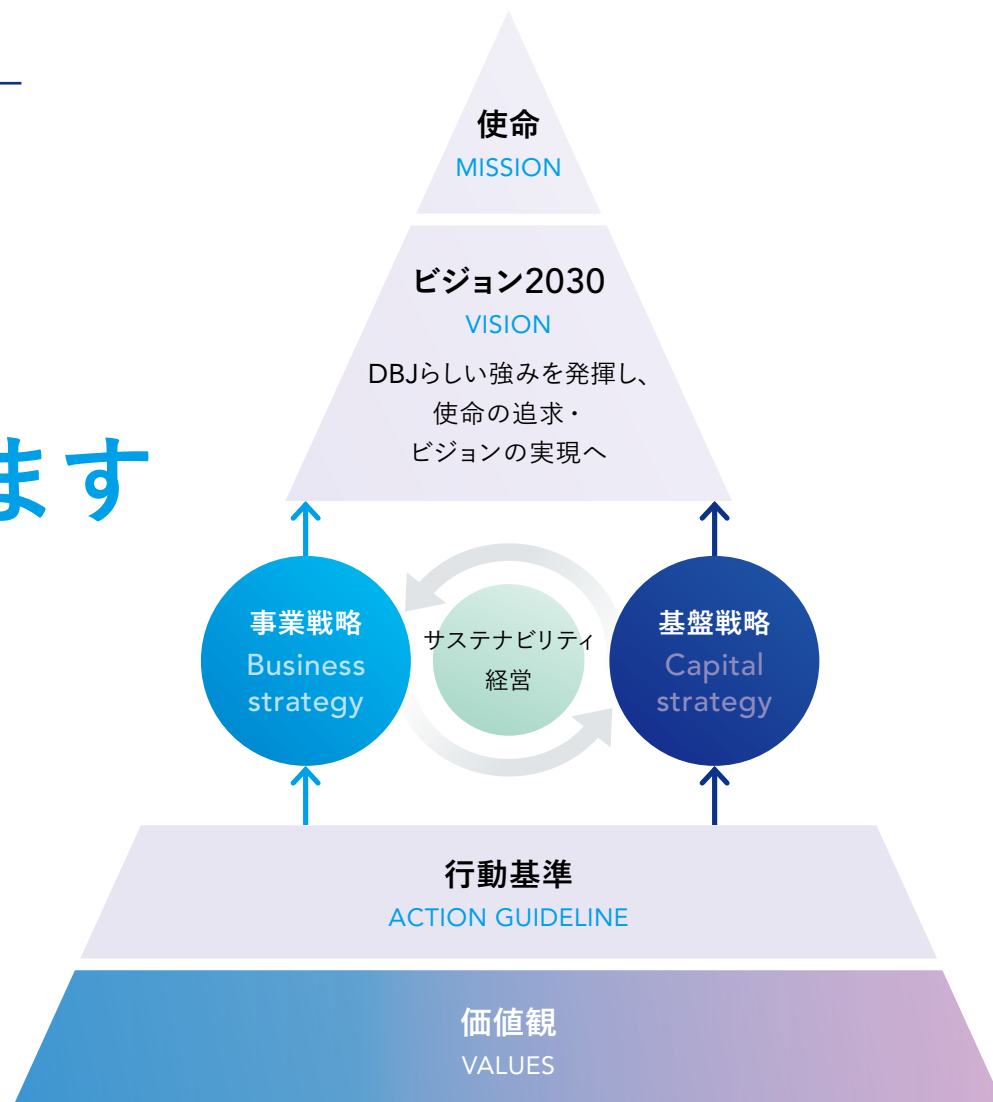
DBJグループの企業理念体系は、今日までのあゆみに加え、今後想定される様々な環境変化や社会課題を踏まえて設定された、DBJグループが変わらずに追求し続ける「使命」と共有する「価値観」、そして2030年時点において目指す「ビジョン2030」等から構成されます。

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

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

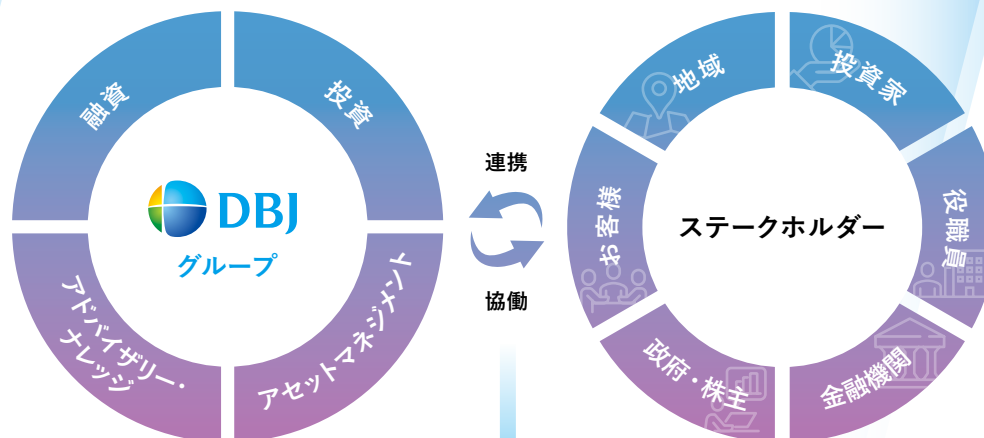
- 価値共創を通じて培った
多様なステークホルダーとの
信頼関係
- 業界・地域の有力企業を
はじめとした幅広い顧客基盤

BUSINESS MODEL

企業理念 P.16マテリアリティ(経営上の重要課題) P.27第5次中期経営計画 P.28
GRIT戦略

「投融資一体」サービスを
特徴としながら、グループ一体で
多様なソリューションを提供

ステークホルダーとの連携・協働を重視し、
適切なパートナーシップを組むことにより、
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

2025年度目標

業務粗利益 …… 2,100億円程度
当期純利益 …… 850億円程度
GRIT関連投融資 …… 5.5兆円
(5年間累計)
など

人口構造・社会構造が大きく変化し、社会課題とお客様の経営課題が一体不可分となるなか、様々なリスクに対し適切に対応する能力を磨くとともに、多様なステークホルダーの皆様と適切なパートナーシップを組むことにより、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。



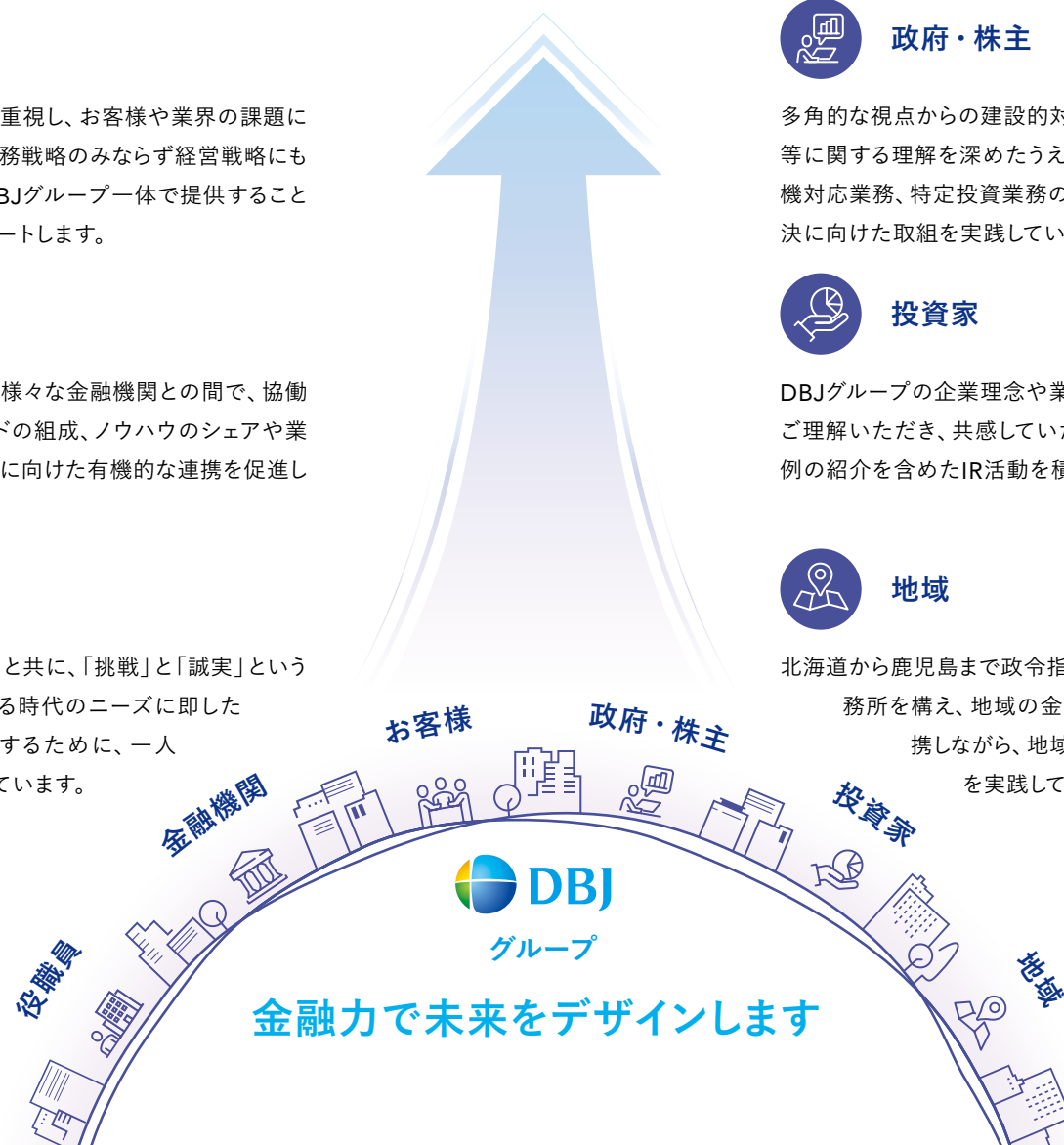
投資家

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。

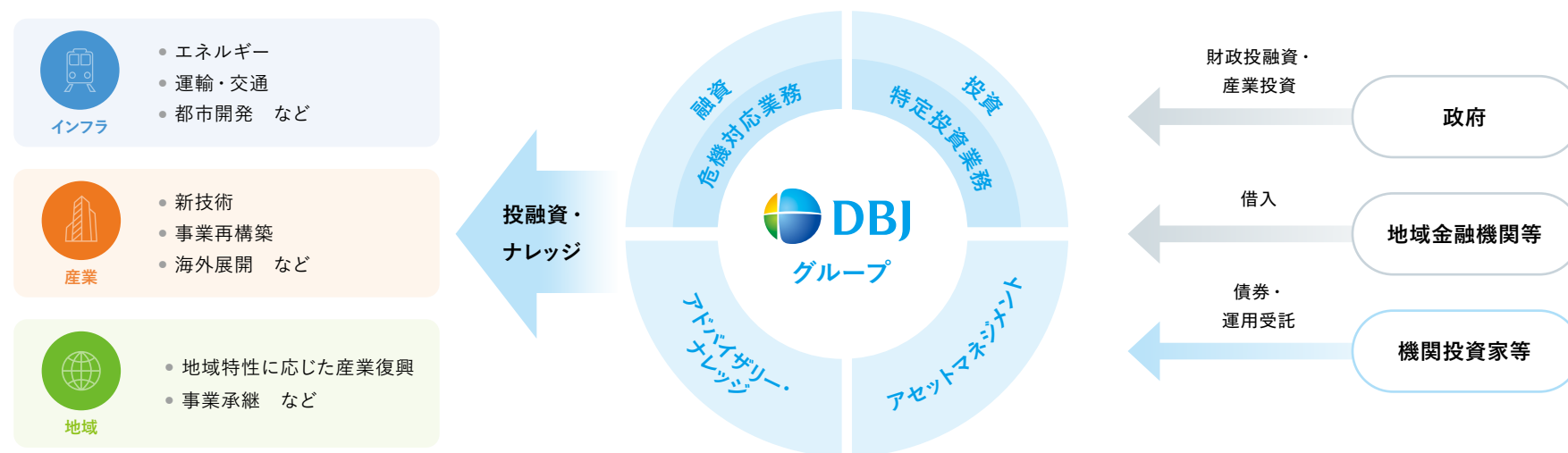


地域

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。



DBJグループは、2008年の株式会社化以降、お客様や社会の課題を解決すべく、「投融資一体」のビジネスモデルを「グループ一体」で追求してきました。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。



投融資等業務

Point 1

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.22](#)）」や「危機対応業務（[P.24](#)）」も実施。

Point 2

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.21](#)）

Point 3

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。

Point 4

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。

資金調達

Point

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。

DBJグループは、これまで、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、多様な金融分野で、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。



Point 1

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。

Point 2

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)。

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

特定投資業務

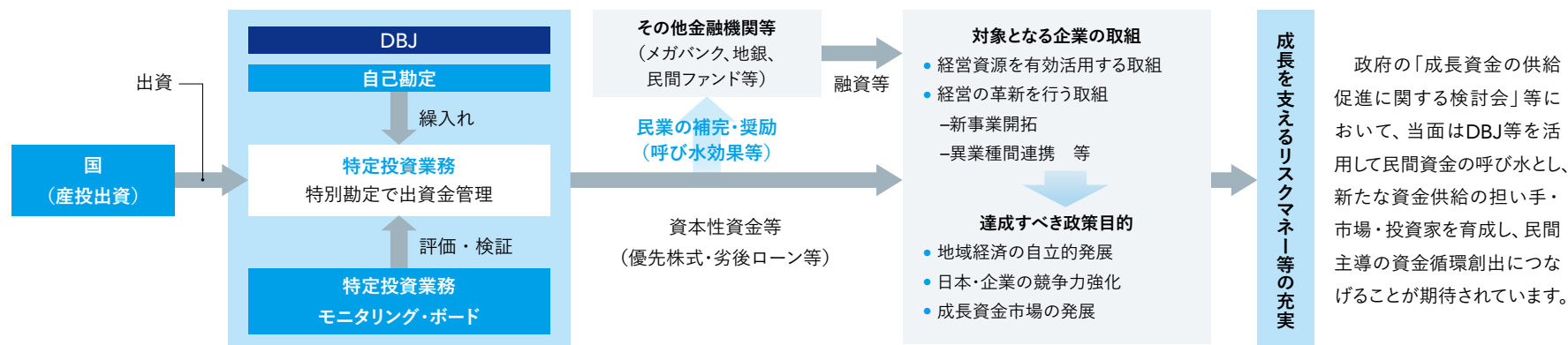
様々なリスクを適切に評価して対応する能力を鍛え上げ、融資からメザニン・投資まで、お客様のニーズに応じたリスクマネーを供給します。

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。

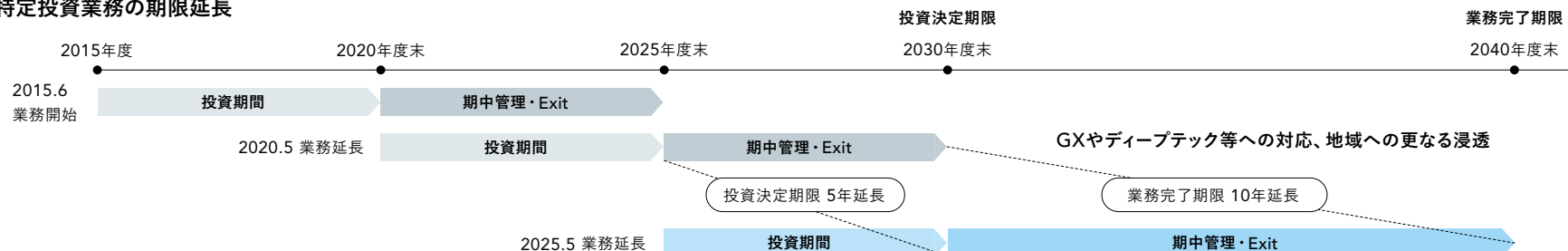
特定投資業務のスキーム



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

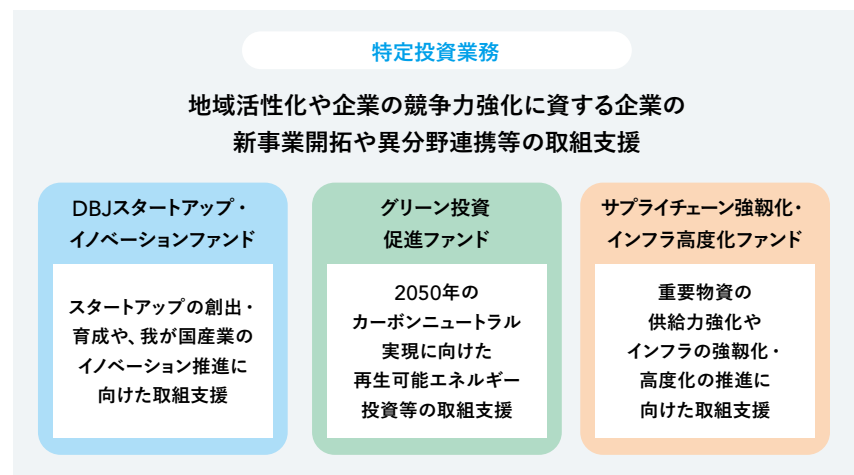
「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」(2022年10月28日閣議決定)等を踏まえ、スタートアップの創出・育成への取組の加速を明確化すべく、2021年3月に設置した「DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド」を2022年11月に改称し、スタートアップの創出・育成や、オープンイノベーションの推進に努めています。

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靱化・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靱化、国土強靱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。



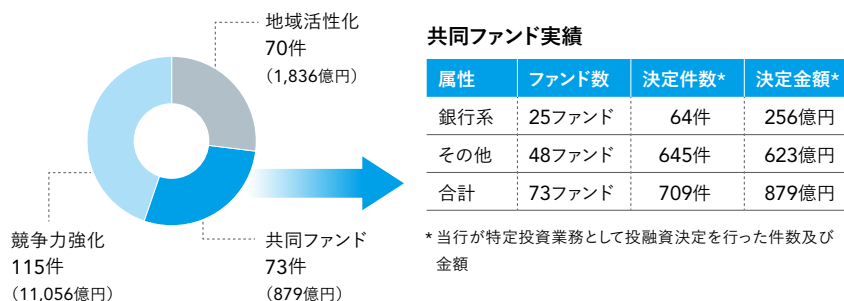
※ 特定投資案件事例は下記ページをご参照ください。

(P.40、P.42、P.48、P.49、P.50、P.51、P.56)

■ 特定投資業務にかかる実績

- 2015年6月の業務開始以来、2025年3月末時点で258件／1兆3,773億円の投融資を決定、この間誘発された民間投融資額は7兆9,980億円
- 特定投資業務にかかる2024年度の純利益は159億円、業務開始以来の累計では712億円の黒字

テーマ別の累計決定実績(2025年3月末)



2020/3～	スタートアップ・イノベーションファンド	75件・703億円
2021/2～	GX(グリーン投資促進ファンド)	19件・1,066億円
2024/2～	サプライチェーン強靱化・インフラ高度化ファンド	9件・1,205億円

※ 新型コロナウイルス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(2025年3月末)

Exit実績 **累計52件／元高2,189億円**

国庫納付 **累計1,529億円**

Exit案件全件を対象とした政策評価*を実施。Exit案件52件のうち36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

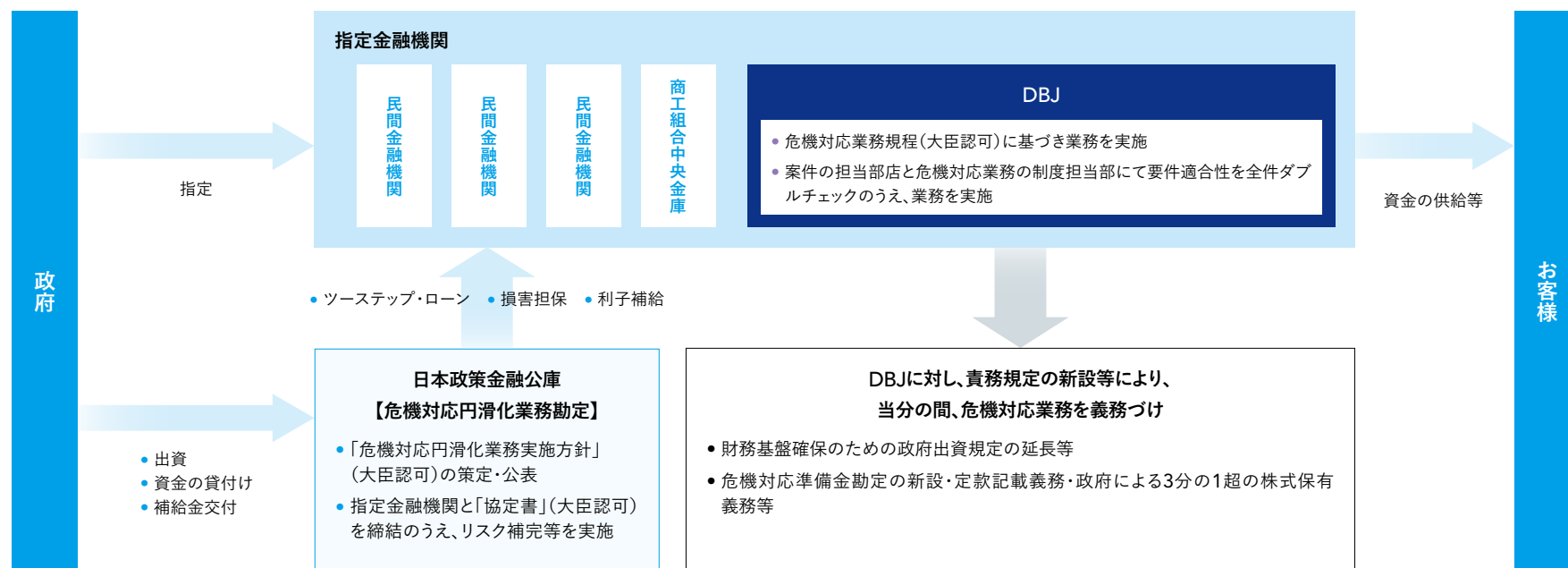
指定金融機関として、民間金融機関との連携・協働のもと、迅速かつ適確なリスクマネー供給に取り組んでいます。

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.25](#)）、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



指定金融機関として
危機対応業務を開始

金融危機対応業務
(2011年3月末)

震災等危機対応業務

新型
コロナウイルス
感染症

2008/10 2008/12 2011/3 ① 2016/4 ② 2020/3 ③

① 平成23年(2011年)東日本大震災

東日本大震災に対処すべく取りまとめられた2011年度補正予算において、日本政策金融公庫に対し危機対応業務の中堅・大企業向けとして2.5兆円が措置され、DBJは直接・間接の被害を受けた皆様の取組を積極的にサポートしました。

また、被災地域の金融機関と共同で東日本大震災復興ファンドをそれぞれ組成し、投融資に取り組んできました。2014年12月には、震災復興のステージが、生産設備の回復等といった復旧段階から、生産を再開した企業の販路開拓や、複数企業の協働による産業競争力強化、インフラ整備・機能強化等の復興・成長段階へと移行しつつあることに伴って、地域経済活性化支援機構(REVIC)と連携した復興・成長支援ファンドを設立しました。

2018年度には、復興需要の落ち着きが見られるなかで、被災地域の持続的経済発展を支えるべく、中長期の資本性資金等のリスクマネー供給を目的として、新たなファンドを設立しました。

② 平成28年(2016年)熊本地震

DBJは、平成28年熊本地震に対処するため、復興支援に有益な知見・金融ノウハウの提供を目的とした「熊本地震復興支援室」を九州支店内に設置しました。2016年7月に被災地域の金融機関である肥後銀行及び鹿児島銀行と共同で「くまもと復興応援ファンド」を組成しました。本ファンドは、被災した皆様に対して、シニアローン(期限一括返済型、無担保・無保証)や劣後ローン等を活用したリスクマネーを提供しました。

あわせて、部店横断的な体制で、復旧・復興に関する有益な情報等の提供や、関係する自治体、国の機関・経済団体、地域金融機関等と連携した調査・企画業務を実施しました。



③ 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。

危機対応業務の実績(2025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)

新型コロナウイルス感染症に
かかる危機対応融資額累計

2兆5,210億円(524件)

マテリアリティ特定のプロセス

国際的なガイドラインを参照するだけでなく、DBJグループを取り巻く様々なステークホルダーとの対話を重視し、マテリアリティを特定しています。あわせて、これまで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向けて注力してきた分野である「3つの重点領域」への理解を深め、マテリアリティへと昇華させています。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を続けながら、経済価値と社会価値の両立に向け、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

これまで果たしてきた役割や機能、実現した社会価値、将来の変化を踏まえ、「インフラ」「産業」「地域」の重点領域を設定していました。

これらは外部環境の変化のなかでも長期的に変わらないものであり、マテリアリティの特定においてもその重要性を再認識しています。

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



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



インフラ



産業



地域



脱炭素



新事業創出



人口減少



金融市場
リスクマネー



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。

DBJグループのマテリアリティ(経営上の重要課題)

マテリアリティ(経営上の重要課題)

具体施策

	持続可能な インフラ形成	脱炭素に向けたトランジション 次世代に向けたインフラ構築	- エネルギー分野におけるトランジションと安定供給の両立に向けた投融資 - 水素・アンモニア等クリーンエネルギーの普及や次世代モビリティ等の社会実装 - 公共インフラ等の維持・更新に関する官民連携の推進 - 経済・社会活動を支える自然資本・生物多様性・循環経済をテーマにした取組
	産業の技術革新 及び再編成	イノベーション推進を通じた 日本の産業競争力強化 サプライチェーンの再編成	- 新事業・事業再編・DXに向けた後押し、グローバル市場への水先案内 - AI・ディープテック分野等のスタートアップ向け投資 - ポストコロナ等を踏まえたサプライチェーン再構築 - Society5.0投資等による経営サポート
	潜在力を活かした 地域創生	地域の公正な移行 人口減少への対応	- ステークホルダーとの連携・協働による地域未来像の創造 - 脱炭素社会への公正な移行に向けた産業・地域の両観点からの提言・サポート - インバウンド回復など観光等の交流人口増加の後押し - 特色ある地域資源の発掘に向けたリスクマネー供給及びナレッジ提供
	金融分野の 市場創造と セーフティネット	金融市場のフロンティア拡大 スタビライザー機能発揮	- サステナブルファイナンス市場等の拡大 - ベンチャーキャピタル等への投資拡大、新金融手法によるリスクマネー供給 - 民間金融機関等との協働による多様な投融資機会の提供 - 危機対応業務等のセーフティネット機能の発揮

	金融フロンティアに 挑戦する人材育成	挑戦・協働の支援 職員の自己実現感向上	- 職員やチーム単位での挑戦を支援する人事制度の実現 - 実践的なOJTと豊富な研修機会を通じた人材の育成 - 多様性を尊重し、職員の自立性・能動性が発揮できるような環境の整備
	リスクマネー供給に 向けた経営基盤強化	リスク対応力の強化 仕事の進め方改革	- 投資業務の強化に応じた体制の整備、投資管理の高度化 - 事業継続とサイバーセキュリティ態勢の整備・強化 - 不断の業務の見直し、デジタル化を活用した業務の高度化 - グループ体運営の強化

2008年の株式会社化以降の4回にわたる中期経営計画の遂行を通じて、DBJグループは「投融資一体」に向けたリスクマネー供給の強化とリスク管理機能の高度化を進めてきました。2021年5月には、民間金融機関等との連携・協働のもと、リスクマネーやナレッジを活用してお客様の課題解決を通じた持続的成長へ貢献すべく、5カ年の行動計画として「第5次中期経営計画」を策定しました。さらに、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響からの回復や外部環境の大きな変化を受け、中計期間残り3年間で特に強化するポイントを示すため、2023年5月に「第5次中期経営計画 強化・見直し」を公表しました。

第5次中期経営計画「つなぐ、共につくる」

2021 ————— 2022 —————

当初2年間の主な成果・取組

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・成長をサポート

2023年3月までに **約2.5兆円**の資金を供給



持続可能な社会の実現に向けたお客様の取組をサポートするため、5年間で累計5.5兆円のGRIT関連投融資を計画し、順調に積み上げ

2023年3月までのGRIT関連投融資額 **約2.1兆円**

* GRIT戦略：持続可能な社会の実現に向けた投融資戦略

G Green R Resilience & Recovery
I Innovation T Transition / Transformation

第5次中期経営計画 強化・見直し

マテリアリティの再整理

2023 ————— 2024 ————— 2025 —————→

外部環境の現状認識

リスクの高まり

マクロ経済環境の変化
地政学リスクの高まり
経済的不確実性の高まり
人口減少の加速化

新たな潮流

脱炭素に向けたGXの加速
スタートアップへの期待
人的投資の強化
グローバルサプライチェーン再構築

外部環境の変化を受け、第5次中計の骨格は維持しつつ、**4つの取組を強化**

4つの強化ポイントと取組概要

強化ポイント1

リスクマネー供給

- 投資業務強化
(インダストリー分野への専担チーム創設等)

強化ポイント2

新事業創出支援

- スタートアップへの投資強化
- 顧客発の新事業へのサポート

強化ポイント3

地域×トランジション

- 地域の脱炭素ビジョンの提示
- 顧客エンゲージメント強化

強化ポイント4

人材育成

- 変化対応力を有する人材の育成

“つなぐ”機能を

グループ一体で

発揮・強化し、

マテリアリティを念頭に

更なる継続的・創造的な

挑戦を実施

強化ポイント 1

リスクマネー供給

実行目標額 **1兆円**

(2023-2025)

2023年4月～2025年3月 累計

8,445億円

具体取組・進捗

- SWCCと共同したTOTOKU株式取得による、電線・ケーブル分野での競争力強化を支援  P.48



強化ポイント 2

新事業創出支援

実行目標額 **1,000億円**

(2023-2025)

2023年4月～2025年3月 累計

1,366億円

具体取組・進捗

- AI向け先端半導体の開発強化を支援 (Preferred Networksに対する出資)  P.49



強化ポイント 3

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

具体取組・進捗

- GX技術に関する調査・投融資案件の実現(ペロブスカイト太陽電池)  P.42
- 地域金融機関(大分銀行、山陰合同銀行、群馬銀行、めぶきFG)と連携した地域のカーボンニュートラル戦略にかかる協働調査を実施  P.54

GRIT戦略 2021年4月～2025年3月累計 **4.6兆円** / 5.5兆円(危機対応融資を除く全体の約4割)

強化ポイント 4

人材育成

職員の多様な経験

(グローバル、地域、投資等)

具体取組・進捗

- 職員が多様な経験を積み、挑戦できる環境を作るための各種施策を実行

継続

- ▶ 留学・海外機関等への派遣機会の大幅拡充
- ▶ 若手職員への1カ月間の挑戦期間の付与

新規

- ▶ 海外ビジネススクール主催のDX/AI研修への参加
- ▶ 生成AIの活用に向けたワークショップ開催

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.106

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

投融资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.27



持続可能な
インフラ形成
 P.38-45



産業の技術革新
及び再編成
 P.46-51



潜在力を活かした
地域創生
 P.52-57



金融分野の市場創造と
セーフティネット
 P.58-65



金融フロンティアに
挑戦する人材育成
 P.66-71



リスクマネー供給に
向けた経営基盤強化
 P.72-77

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

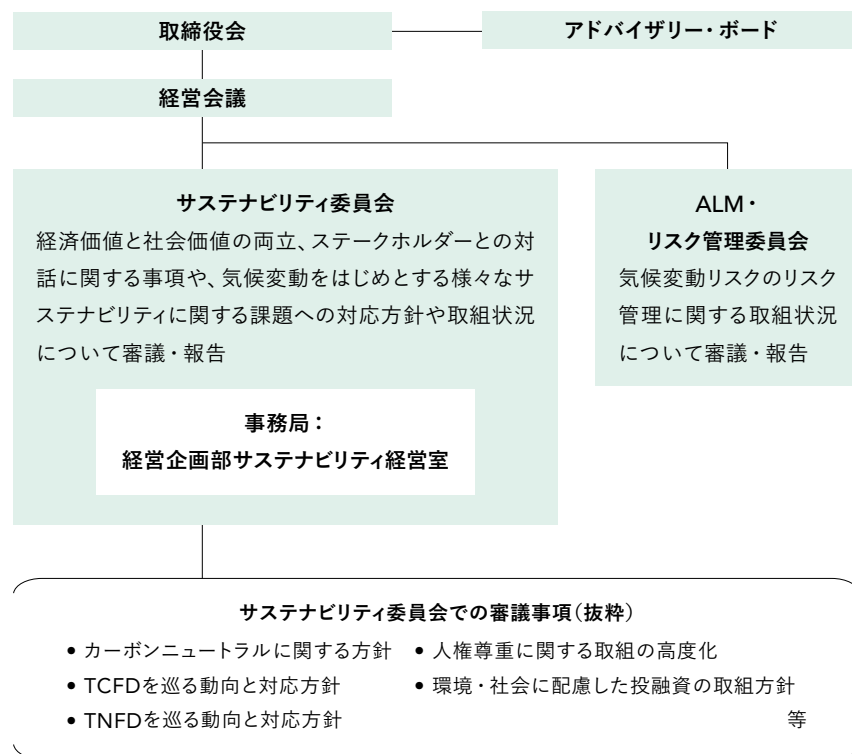


人権

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。



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

気候変動・自然資本への対応(TCFD・TNFDに基づく情報開示)

ガバナンス

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

戦略

気候 **自然** 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 **自然** 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

気候 **自然** 投融資ポートフォリオにおける自然への依存及び影響の分析

気候 **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

気候 **自然** 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

リスク管理

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 **自然** 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

指標と目標

気候 自然		目標		実績	
GRIT関連投融資額(2021年度以降の累計額)		5.5兆円	2025年度	4.6兆円	2024年度
Scope1・2		ネットゼロ	2030年度	886t-CO ₂ e	2024年度
Scope3	電力セクター	138~265g-CO ₂ e/kWh	2030年度	361g-CO ₂ e/kWh	2023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11%削減	2023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示を行っており、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。

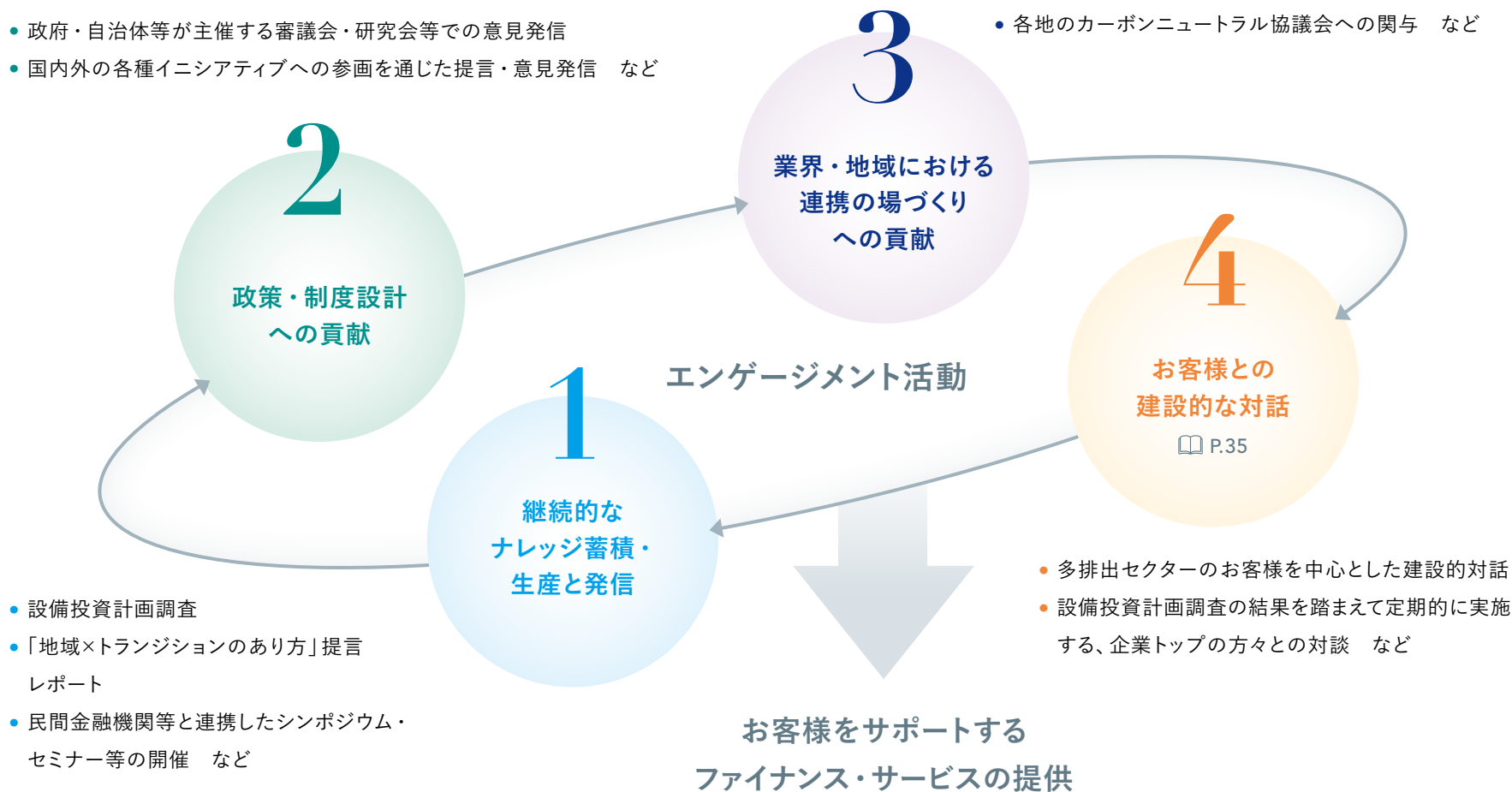
燃料価格高騰や地政学リスク等の不透明性が高まるなか、社会の持続可能性と脱炭素に向けた投資の両立に向けて多排出産業への資金供給を行うことで、DBJへ割り当てられるGHG排出量は一時的に増加するものの、これらは脱炭素に向けた社会のトランジションには必要不可欠であることから、お客様の移行に資する投資への資金供給に積極的に取り組む方針です。産業や地域横断的な脱炭素化への対応に向けては、金融による課題解決のみならず、産業界や地域のステークホルダーに対する提言の実施やナレッジ面でのサポートを強化していきます。また、クライメートテックや、核融合等の新技術をはじめとするイノベーションに向けたスタートアップ等へ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

- 政府・自治体等が主催する審議会・研究会等での意見発信
- 国内外の各種イニシアティブへの参画を通じた提言・意見発信 など

- 各地のカーボンニュートラル協議会への関与 など

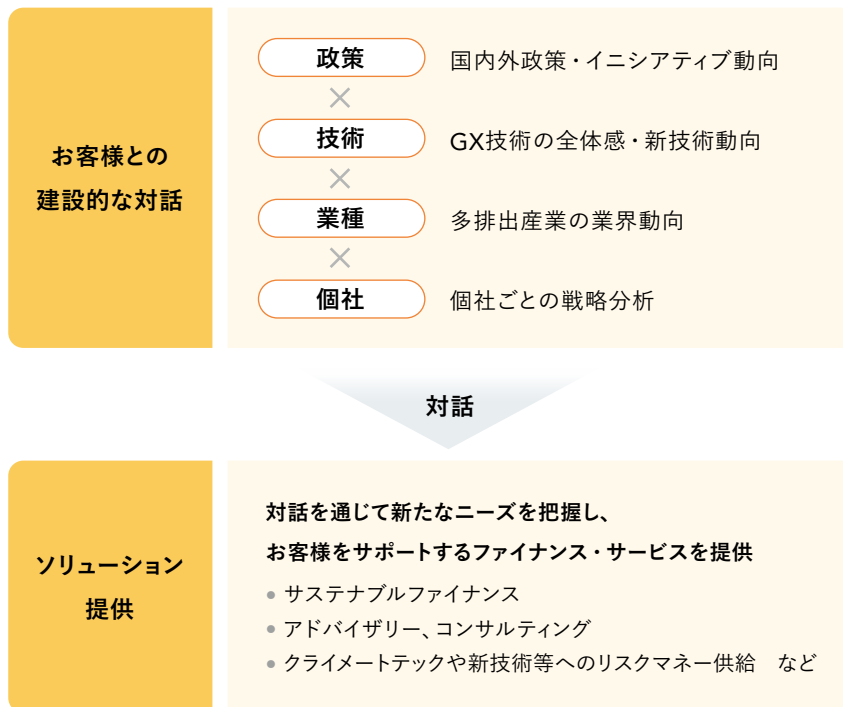


4

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。



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。

02

価値創造の実践

(DBJグループのマテリアリティ)

P.38



持続可能なインフラ形成

P.46



産業の技術革新及び再編成

P.52



潜在力を活かした地域創生

P.58



金融分野の市場創造と
セーフティネット

P.66



金融フロンティアに挑戦する
人材育成

P.72



リスクマネー供給に向けた
経営基盤強化

Materiality



持続可能な インフラ形成

「ビジョン2030」実現に向けた取組

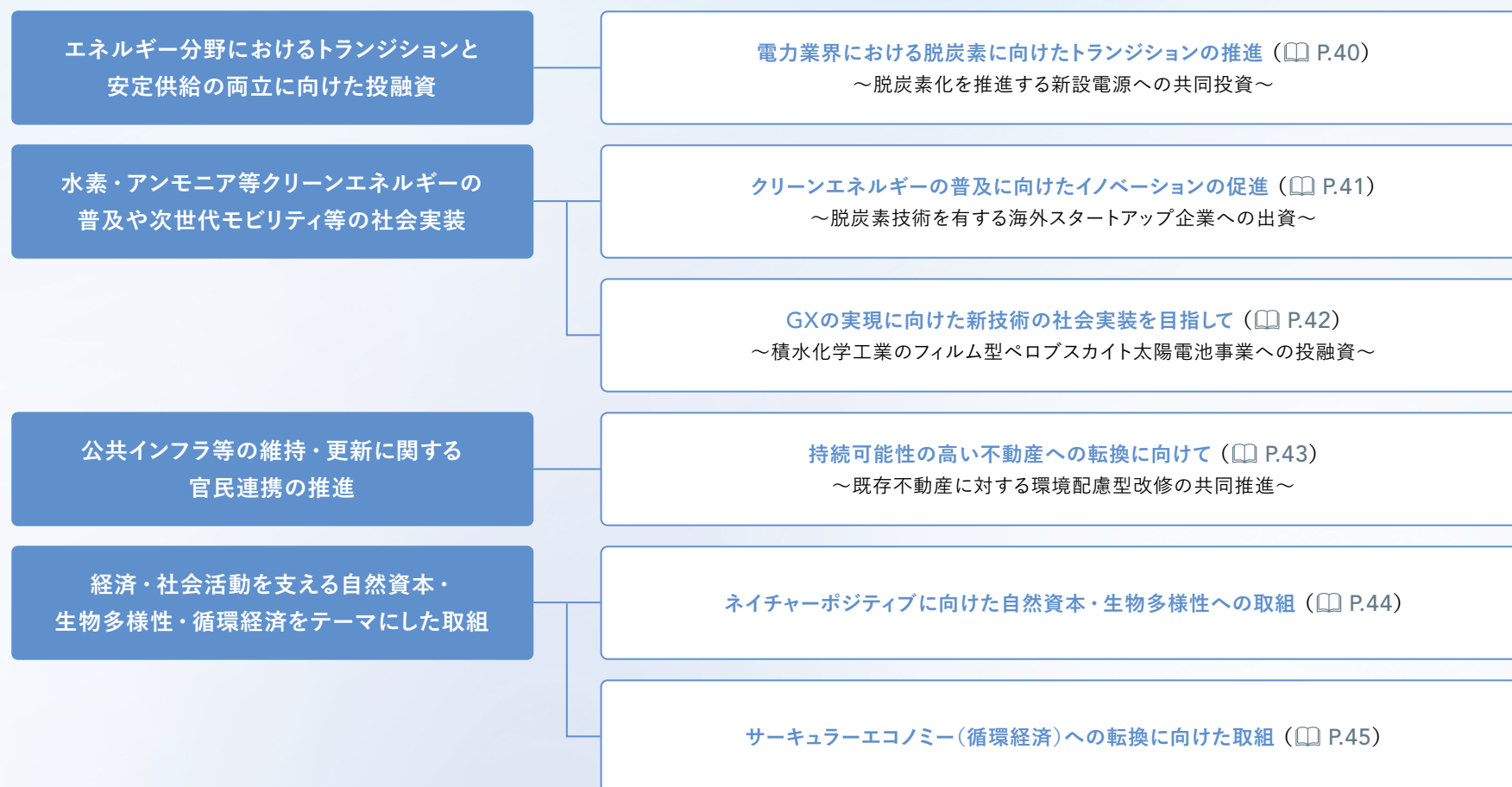
- 脱炭素に向けたトランジション
- 次世代に向けたインフラ構築

1

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。



電力業界における脱炭素に向けたトランジションの推進

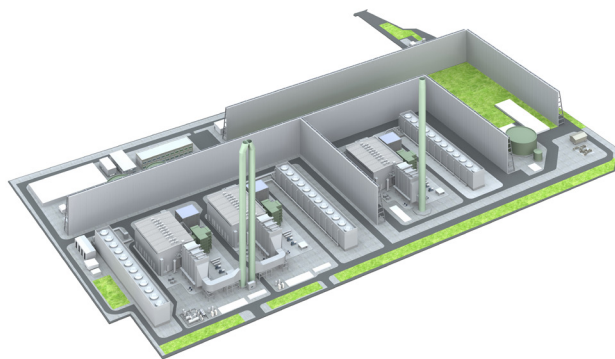
～脱炭素化を推進する新設電源への共同投資～

特定投資

トランジションにおいて重要な役割を担う

天然ガス火力発電

エネルギー業界では、多くの企業が2050年のカーボンニュートラル目標と2030年の中間目標を掲げ、再生可能エネルギー電源の開発や火力発電所の脱炭素化等に取り組んでいます。DBJは、長年にわたり脱炭素社会の実現に向けたエネルギー分野での取組を積極的にサポートしてきました。火力発電は、2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画においても言及された通り、将来的な電力需要の増加が見込まれるなかでの供給力や、再生可能エネルギー電源の増加に伴う調整力として重要な役割を担っています。なかでも、天然ガス火力発電は、石炭や石油と比較し温室効果ガスの排出量が少なく、燃料転換等で将来的な脱炭素化も可能な電源であり、トランジションの手段のひとつとして、活用が推進されています。



姫路天然ガス発電所(1～3号機)完成予想図

姫路天然ガス発電所(3号機)開発プロジェクトへの共同投資

本件は、大阪瓦斯(株)が第1回・長期脱炭素電源オークション*1で落札した兵庫県姫路市における天然ガス発電事業であり、約60万kWの高効率なガスタービンコンバインドサイクル発電設備を導入し、2030年度の運転開始を予定しています。大阪瓦斯グループは、トランジション期において重要性を増す天然ガスの利用拡大・高度利用の推進のほか、火力発電でのe-methane*2・水素などの利用による電源のゼロエミッション化を目指しており、本件発電所も、長期脱炭素電源オークションにおける脱炭素化ロードマップに基づき、e-methaneの導入による2050年までのゼロエミッション化にも挑戦することで、持続可能な社会の実現に貢献するものです。DBJは、「特定投資業務」を活用し、大阪瓦斯をはじめとした3社と共に、本件への出資を実行しました。

*1 発電事業者に投資回収の予見可能性を確保することで、脱炭素化に向けた新設・リプレース等の巨額の電源投資を促し、安定供給リスクや価格高騰リスクの抑制、及び、2050年カーボンニュートラルを実現すべく創設された制度

*2 グリーン水素等の非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタン

担当者の声



長期脱炭素電源オークション制度導入前より、大阪瓦斯さまとは、今年2月に公表された「エネルギー・トランジション2050」の通り、再生可能エネルギー普及拡大やトランジション期における天然ガスの利用拡大・高度利用に関する議論を積み重ねてまいりました。私たちとしても、電源のゼロエミッション化や電力の安定供給、2050年カーボンニュートラル実現の観点から大変意義深いプロジェクトと考え、積極的にサポートし、共に事業を推進することといたしました。

クリーンエネルギーの普及に向けたイノベーションの促進

～脱炭素技術を有する海外スタートアップ企業への出資～

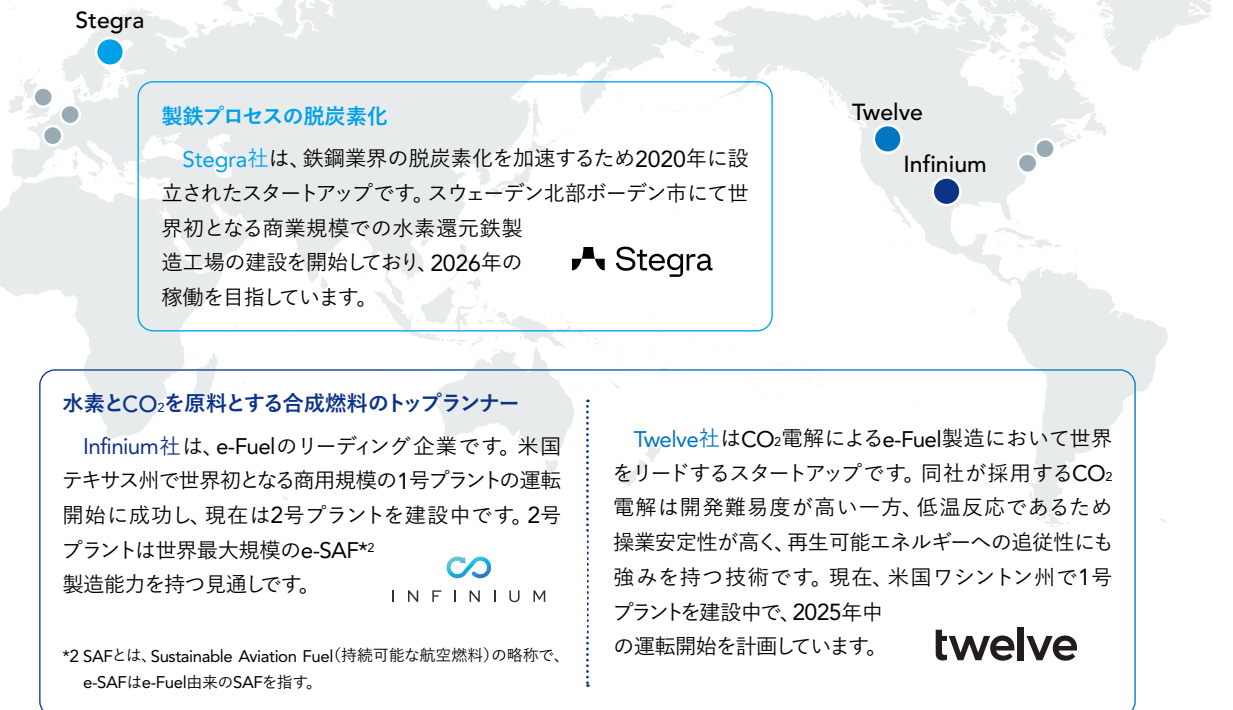
水素関連等の脱炭素技術を有する 海外スタートアップ企業等への出資

カーボンニュートラル実現のためには、イノベーションにより、水素・アンモニアをはじめとした脱炭素技術のコストを下げ、需要を創出していくことが重要です。

DBJは、世界規模のカーボンニュートラル実現への貢献や、将来的な日本市場への還元等を目的に、脱炭素技術を有する海外の複数のスタートアップ企業等へ出資しています。

出資先には、水素還元製鉄やe-Fuel(合成燃料)*1といった排出削減が困難な領域における有力スタートアップも含まれています。また、海外ベンチャーキャピタルを日本に招聘し、お客様向けに、ナレッジ還元やスタートアップ投資機会創出に取り組んでいます。

*1 グリーン水素と二酸化炭素を原料として生産される液体燃料で、航空・運輸といった低・脱炭素化が困難な産業における貢献が期待されています。



Stegra

製鉄プロセスの脱炭素化

Stegra社は、鉄鋼業界の脱炭素化を加速するため2020年に設立されたスタートアップです。スウェーデン北部ボーデン市にて世界初となる商業規模での水素還元鉄製造工場の建設を開始しており、2026年の稼働を目指しています。

Twelve

Infinium

水素とCO₂を原料とする合成燃料のトップランナー

Infinium社は、e-Fuelのリーディング企業です。米国テキサス州で世界初となる商用規模の1号プラントの運転開始に成功し、現在は2号プラントを建設中です。2号プラントは世界最大規模のe-SAF*2製造能力を持つ見通しです。

Twelve社はCO₂電解によるe-Fuel製造において世界をリードするスタートアップです。同社が採用するCO₂電解は開発難易度が高い一方、低温反応であるため操業安定性が高く、再生可能エネルギーへの追従性にも強みを持つ技術です。現在、米国ワシントン州で1号プラントを建設中で、2025年中の運転開始を計画しています。

*2 SAFとは、Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)の略称で、e-SAFはe-Fuel由来のSAFを指す。

AP Venturesと連携した、本邦企業に対する水素関連技術の知見還元

水素関連技術に特化した英国のベンチャーキャピタルであるAP Ventures LLP(DBJは同社が運営するファンドに出資)を日本に招聘し、水素製造(水電解装置)、水素の運搬・貯蔵、e-Fuel、CCUS(二酸化炭素回収・利用・貯留)、DAC(直接空気回収)をテーマに、本邦企業向けワークショップを開催しました。



AP Ventures関係者との集合写真

GXの実現に向けた新技術の社会実装を目指して

～積水化学工業のフィルム型ペロブスカイト太陽電池事業への投融資～

特定投資

日本の技術で未来を照らす、“曲がる太陽電池”でGXを加速

積水化学工業(株)は、「中期経営計画Drive 2.0」においてペロブスカイト太陽電池を現有事業の融合等により新たなイノベーションを創出する「革新領域」に位置づけています。フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、従来のシリコン太陽電池に比べ、柔軟性・軽量性、理論上の発電効率等に優れる革新的技術です。積水化学工業は封止・成膜・材料・プロセス技術等の既存事業の強みを活かせるペロブスカイト太陽電池の社会実装を目指して長年にわたり研究開発を進めてきました。政府も、ペロブスカイト太陽電池をGX実現に向けた重要技術として位置づけており、積水化学工業を「令和6年度GXサプライチェーン構築支援事業」の第二回公募において採択事業者としています。このような政策支援の後押しも受けて、積水化学工業はペロブスカイト太陽電池の量産化と社会実装に向けて、2025年1月に積水ソーラーフィルム(株)を設立して設備投資を行うことを決定しました。

「特定投資業務」を活用し、新技術の社会実装をサポート

今後、積水ソーラーフィルムは、大阪府堺市にあるシャープ(株)の本社工場の建屋等を譲り受けたうえで、ペロブスカイト太陽電池の製造設備を導入します。将来的にはGW級の製造ライン構築を目指し、製造・販売を拡張していく予定です。DBJは、積水化学工業によるかかる取組が、同社の競争力強化に加え、我が国のGX実現に資することから、「特定投資業務*」を活用し、積水ソーラーフィルムへの投融資を通じてサポートを行うこととしました。ペロブスカイト太陽電池の量産化を後押しすることで、再生可能エネルギーの一層の普及に加え、我が国の産業競争力強化及びエネルギー安全保障確保に貢献することを目指しています。

*「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

インパクト評価

INPUT 投入資源	
知的資本	積水化学工業の独自技術(封止・成膜・材料・プロセス技術)の活用
製造資本	旧シャープ堺工場(本社工場の建物、電源・冷却設備等)の活用
自然資本	主原料としてヨウ素(日本の生産量は世界第2位)を使用

写真提供:
積水化学工業株式会社

ACTIVITY 事業活動	
- ペロブスカイト太陽電池の製造及び量産化 - 公共部門等から段階的に民間部門へ導入先を拡大	

OUTPUT 事業の直接的な成果	
- 量産体制確立(100MW) 1GW級の製造ライン構築	

OUTCOME どのような変化を与えるか?	
環境	- 設置場所拡大による再生エネルギー発電量の増加 - 送電負荷によるエネルギーロスの削減 - 火力発電の代替による温室効果ガスの排出削減
社会経済	- 主に都市部での導入による環境影響の低減 - 国内のGX産業の成長及び雇用の増加
エネルギー安全保障	- 再生エネルギーへのシフトを通じた化石燃料の供給リスクや価格変動リスクの軽減 - 主原料の国内調達による強靱なエネルギー供給構造の実現

IMPACT どのような社会にしたいか?	
----------------------	--

再生可能エネルギーの導入拡大及びGX産業の成長

持続可能性の高い不動産への転換に向けて

～既存不動産に対する環境配慮型改修の共同推進～

カーボンニュートラルに向けて、世界のCO₂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対策が急務です。DBJグループは、これらの課題に対応すべく、ナレッジ、ファイナンス、不動産運用の総合機能を一体的に活用し、幅広い事業者や関係機関と連携することで、物件価値の向上、持続可能な不動産市場の形成に貢献していきます。

■ 環境性能と経済性の両立を目指す環境改修モデル「ゼノベ」

(株)日建設計・DBJ・DBJアセットマネジメントは、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。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を達成、同規模の標準的なビルと比較して約58%の年間CO₂排出量の削減効果を見込んでいます。また価値総合研究所とも連携し、築古ストックの環境改修の必要性や投資拡大可能性をまとめたレポートを発行しました。なお“ゼノベ”は、持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)にて、2024年度最優良取組事例のうち選定委員長賞を受賞しました。



■ 築古賃貸住宅の寿命の長期化を目指すリノベーションファンド「GReC」

築年数が経過した賃貸住宅の多くは、本来必要な維持管理や時代に合わせた改修投資が必ずしも十分に行われず、次第に価値を失っていくという構造的な課題を抱えています。また、昨今の建築費高騰や環境配慮の観点からも、既存物件の寿命の長期化の重要性は増している状況にあります。このような状況のもと、DBJグループは、リノベーションノウハウを持つ(株)リビタと協働し、老朽化した賃貸住宅を環境配慮型不動産としてバリューアップして市場へ再流通させる仕組みを導入した環境配慮型リノベーションファンドを2024年7月に組成し、運用を開始しました。

… 担当者の声



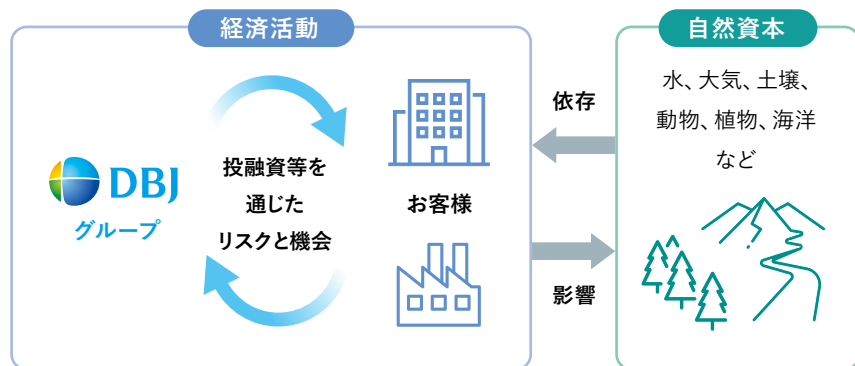
環境改修には相応の費用がかかり、不動産オーナーのみでの実施は必ずしも容易ではないことから、環境改修と経済的リターンの両立により投資家の資金を呼び込む仕組みが必要と考えています。私たちは、ゼノベを通じ、本仕組みの可能性を示すとともに、将来的な普及促進に挑むことで、既存物件の寿命の長期化及び不動産の持続可能性向上に貢献していきます。



Photo by 古末拓也

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

香川大学と連携し、瀬戸内海復権プロジェクトを推進

DBJグループは、藻場等のブルーカーボン生態系による瀬戸内海の復興を目指して、香川大学と連携協定を締結しています。藻場は稚魚の保護や産卵場等として、「生物多様性の保全」における多様な役割を持っています。瀬戸内海海域では高度経済成長期以降、藻場の消失が続き、それに伴い漁獲量も減少傾向となっています。このような状況のもと、香川大学は人工的に藻場を造成する構造物を開発しました。DBJグループは香川大学等と連携協定を締結し、香川大学の藻場造成技術の事業化による敷設拡大を目指した「瀬戸内海復権プロジェクト」を立ち上げ、①ブルーカーボンに関する事業化可能性調査、②経済性以外の価値評価、③リカレント教育の実施を推進しています。

本プロジェクトは、瀬戸内海地域の復権を目指す象徴的な取組として高く評価され、第1回NIKKEIブルーオーシャン大賞を生物多様性部門で受賞しました。

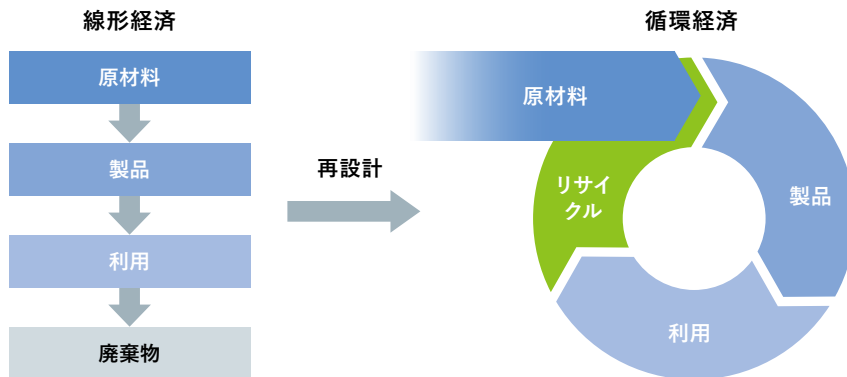


FANPSの設立

2023年2月、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。自然再興に向けたソリューションをまとめたカタログの発刊等の活動を実施しています。

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

地域発、リチウムイオン電池の工程廃材再生による循環経済実現への貢献

リチウムイオン電池(LiB)のリサイクルにおいては、使用済みLiBを再生対象として扱うことが一般的ですが、(株)アサカ理研はLiBの工程廃材(製造工程で発生する端材や不良品)にも着目し、工程廃材再生の事業化を進めています。

LiB再生は、焙焼等によりLiBからリサイクル対象材を取り出す前処理工程と、リサイクル対象材からレアメタルを回収する後処理工程に分けられ、両工程を異なる事業会社で実施する例が多いところ、同社では焙焼せずに粉砕する形で前処理を行ったうえで、同社内で後処理工程まで取り組んでいます。また、同社が貴金属事業にて培った溶媒抽出技術を応用した独自の循環工程を開発したことで、LiB再生事業の環境負荷を低減させつつ、レアメタルの高回収率を実現しています。

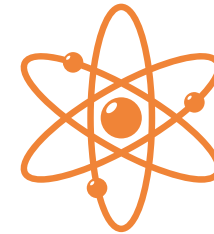
DBJは地域金融機関である常陽銀行及び東邦銀行とシンジケート・ローンを組成し、同社のLiB再生事業の事業化に向けた設備投資資金を提供しました。

担当者の声



アサカ理研さまの技術力は車載用LiBメーカーから高く評価を受けており、今後福島県で進められるLiB再生事業は、循環経済の実現に加え地域の産業復興にも資する大変重要なお取組と考えております。今後も、持続可能性向上及び地域創生に真摯に貢献してまいります。

Materiality



産業の技術革新 及び再編成

「ビジョン2030」実現に向けた取組

- イノベーション推進を通じた日本の産業競争力強化
- サプライチェーンの再編成

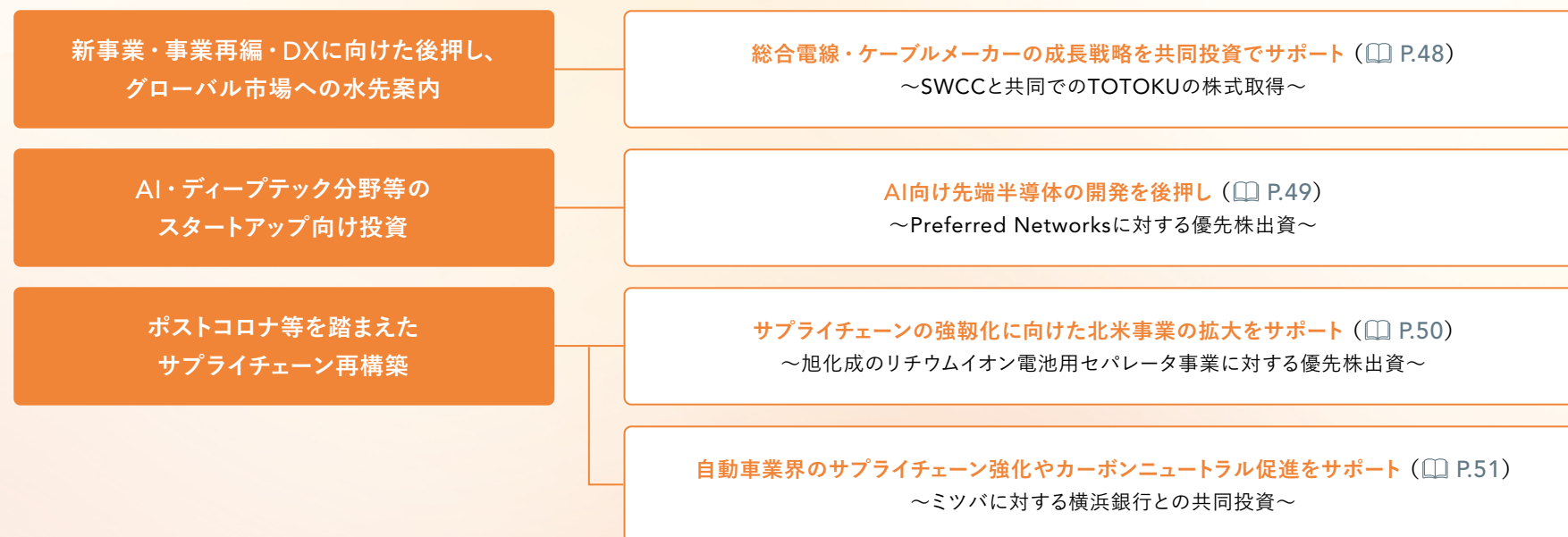
2

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・強靱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。

なお、米国の関税措置による影響に対し万全の対応を図るべく、本関税措置に特化した対策本部として、「米国の関税措置に関する特別対策本部」(本部長：代表取締役社長 地下誠二)を2025年4月に設置しています。



総合電線・ケーブルメーカーの成長戦略を共同投資でサポート

～SWCCと共同でのTOTOKUの株式取得～

特定投資

インダストリー分野へのリスクマネー供給強化

DBJグループは、「第5次中期経営計画 強化・見直し」において、インダストリー分野への投資専担チームを創設し、産業分野へのリスクマネー供給の取組を強化しています。かかるなか、総合電線・ケーブルメーカーであるSWCC(株)と共同で、特殊電線メーカーである(株)TOTOKUの株式取得を実施しました。

SWCCの成長戦略を共同投資でサポート

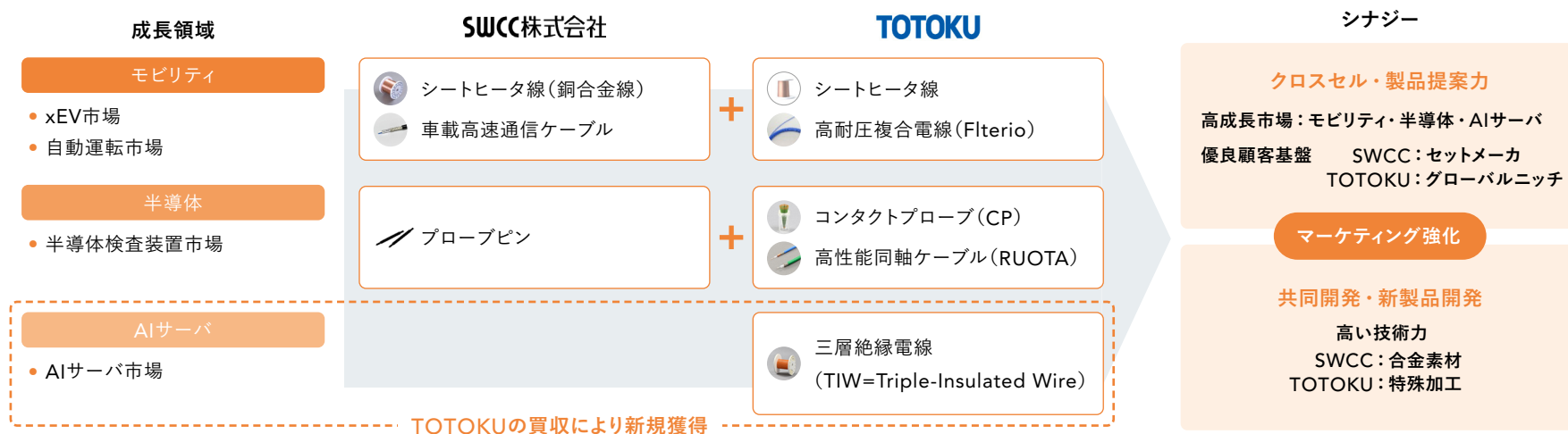
SWCCは、電力インフラをはじめ、モビリティや高速通信インフラといった幅広い分野において、電線・ケーブルをはじめとする製品の製造・販売を行っています。同社は、インフラ事業の深化に加え、成長市場であるモビリティや半導体関連分野でのビジネス拡大を成長戦略として掲げており、その一環として、DBJグループと共同でTOTOKUの株式を取得しました。TOTOKUは、半導体検査装置やモ

ビリティ分野、さらにはAIサーバ分野を成長分野とし、「細く、軽く、小さく」を実現する独自の技術とノウハウに基づく高い競争優位性を有する製品群を抱えており、今後も高い成長が見込まれます。

SWCCによるTOTOKUの株式取得により、両社の技術が融合することで、新たな価値を創造し、モビリティや半導体等の成長分野において高い競争力を発揮することが期待されます。

成長資金の供給を通じた我が国産業競争力強化

DBJグループは、本件がSWCC及びTOTOKUの競争力強化のみならず、日本の産業競争力強化にも資するものであることから、「特定投資業務」を活用し、共同投資によるサポートを行いました。



AI向け先端半導体の開発を後押し

～Preferred Networksに対する優先株出資～

特定投資

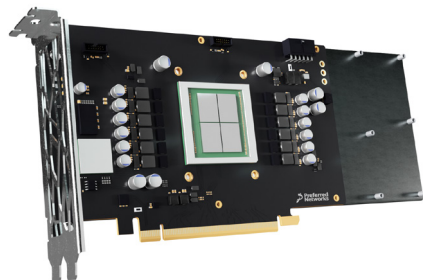
日本発のAIスタートアップによる国産AI半導体の開発・社会実装

生成AIをはじめとしたAI技術の進展により、社会全体の生産性向上やイノベーション創出が加速しています。一方、計算資源となるAI半導体の確保や、データセンターの消費電力急増が大きな社会課題となっています。このような状況のもと、日本発のAIスタートアップ企業である(株)Preferred Networksは、高い計算効率と電力効率を両立させた独自のAI半導体「MN-Core™ シリーズ」を開発しています。当該半導体は、AIの学習・推論フェーズに最適化されており、省電力で高い処理性能を発揮することができます。このため、かかる社会課題の解決に大きく貢献していくことが期待されます。同社は今後、祖業のAIソリューション開発を継続しつつ、低消費電力のAI半導体や独自の大規模言語モデル(LLM)の開発等を推進することで、ソフトウェア・ハードウェアの両面からAI技術の社会実装を促進することを目指しています。

成長資金の供給により、開発を後押し

DBJは、同社がAI半導体事業の更なる拡大を企図し、次世代AI半導体の開発・販売体制等を強化するにあたり「特定投資業務*」を活用し、優先株出資により成長資金の一部を提供しました。今後DBJは、ステークホルダーと協調しつつ、金融面にとどまらない多面的なサポートを提供することで、同社と共に社会課題解決に取り組んでいきます。

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



推論用AI半導体「MN-Core L1000」の開発を加速

生成AIでは、学習(モデル開発)に加え、推論(利用)においても、消費電力の増大が社会課題となっています。特に推論では、文章・画像を生成するたびに膨大なデータを読み込んで演算する必要があるため、既存のAI半導体ではメモリの容量と速度がボトルネックとなり、推論需要の増加に応じて消費電力や処理時間も増える傾向にありました。このような課題の解決に向けて、同社は独自のアーキテクチャーを採用することで処理効率を最適化した推論用AI半導体「MN-Core L1000」の開発に注力しています。高速かつ低消費電力で演算可能な当該半導体が普及することで、推論分野における消費電力が低減し、AI利活用の更なる進展につながることが期待されます。

担当者の声



海外企業が独占するAI半導体の国産化に挑戦することは、先端半導体の国内ユースケース拡大や経済安全保障の観点から極めて意義深いと考えています。DBJグループは、Preferred Networksさまの更なる事業成長とAI半導体の国産化に向けて、真摯に貢献してまいります。

サプライチェーンの強靱化に向けた北米事業の拡大をサポート

～旭化成のリチウムイオン電池用セパレータ事業に対する優先株出資～

特定投資

旭化成バッテリーセパレータの発足

リチウムイオン電池（LiB）用セパレータとはリチウムイオンを透過するとともに、ショートを防止する機能を有している多孔質膜のことで、LiBの安全性を確保するための中核的な役割を担う部材です。昨今の世界的なカーボンニュートラルのトレンドを背景に、特に北米における電気自動車市場の成長に伴い、車載向けセパレータの急速な需要拡大が見込まれているところ、旭化成（株）は、2024年4月にカナダに製造拠点を新設することを決定し、同年10月にLiBセパレータ「ハイポア™」事業を承継した旭化成バッテリーセパレータ（株）を発足させました。

旭化成の大型投資に対してリスクマネーを供給

旭化成は、北米において今後拡大する車載向けセパレータの需要に確実に応えていくことを自社の使命としています。DBJは、旭化成のかかる取組が、我が国の重要物資であるLiB部材の供給力強化に資するものと考え、「特定投資業務*」を活用し、優先株出資を実行しました。DBJはカナダ拠点の新設に必要な投資資金の一部に対するリスクマネーの供給を通じて、旭化成の使命をサポートします。

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



蓄電池サプライチェーンの強靱化を通じて、社会課題に貢献

経済産業省が公表している蓄電池産業戦略において、蓄電池は2050年カーボンニュートラル実現の鍵と位置づけられています。高い技術力を有する旭化成が国内外での蓄電池用セパレータの生産能力を向上させる取組をDBJがサポートすることで、蓄電池サプライチェーンの強靱化、ひいてはグローバルでのカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

… 担当者の声



旭化成さまが40年を超えるセパレータ事業の歴史を土台に今般大型投資を決断されるにあたり、1年以上の時間をかけて最適なサポートの方法をしっかりとディスカッションさせていただき実行に至りました。中長期的な目線での本取組が、旭化成さまの成長やサプライチェーンの強化、ひいてはグローバルでのカーボンニュートラル実現の一端を支えることになればと願っております。

自動車業界のサプライチェーン強化やカーボンニュートラル促進をサポート

～ミツバに対する横浜銀行との共同投資～

特定投資

サプライチェーンの変革期を迎える自動車業界

(株)ミツバは、群馬県桐生市に本社を置く四輪車・二輪車向け小型モーターを主力とする自動車部品サプライヤーであり、高い技術力と顧客要望への対応力を背景に、長年にわたって業界で独自のポジションを確立しています。同社が属する自動車業界は、新型コロナウイルス感染症の拡大や半導体供給制約の影響を受けたなか、国内・グローバル市場における電動化対応を中心に、各完成車メーカー・サプライヤーがサプライチェーンの再構築に対応しなければならない大きな変革期を迎えています。同社は、このような状況に対応すべく、リスクマネーを通じた成長投資が必要な事業環境にありました。

横浜銀行と共にリスクマネーを提供し、サプライチェーン再構築を後押し

DBJは、同社の自動車業界におけるサプライチェーンの再構築及び電動化対応によるカーボンニュートラルの促進を後押しするため、「特定投資業務*」を活用し、メインバンクとして長らく同社をサポートしてきた横浜銀行と共に、優先株出資を実行しました。本件により、同社は、財務健全性を維持しつつ、中期経営計画に基づく成長投資を通じて、二輪車や四輪車の電動化対応を進めるとともに、海外市場を含めた電動車市場での受注拡大を目指します。DBJは、今後もリスクマネーの供給等を通じ、サプライチェーン再構築の取組をサポートしていきます。

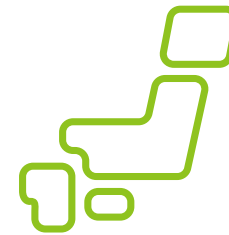
*「特定投資業務」の一環である「グリーン投資促進ファンド」を活用

担当者の声



ミツバさまは、自動車業界のサプライチェーンにおいて不可欠な役割を果たすとともに、地域の雇用基盤を支えており、産業・地域の両面で重要な役割を担っています。昨今、自動車業界を取り巻く環境は大きく変化し、企業はその対応を迫られています。DBJは、ミツバさまのサステナビリティ経営に向けたディスカッションを通じて、経営層から部署のご担当者まで複層的な対話を真摯に積み重ね、ミツバさまの経営課題を深く理解させていただきました。こうした対話の結果として、ミツバさまが成長ステージに転換することを目的に本件優先株出資を実施するに至りました。今後も、ファイナンスのみにとどまらないDBJグループの幅広いソリューションを活かしつつ、ミツバさまの一層の成長に貢献したいと考えています。

Materiality



潜在力を活かした 地域創生

「ビジョン2030」実現に向けた取組

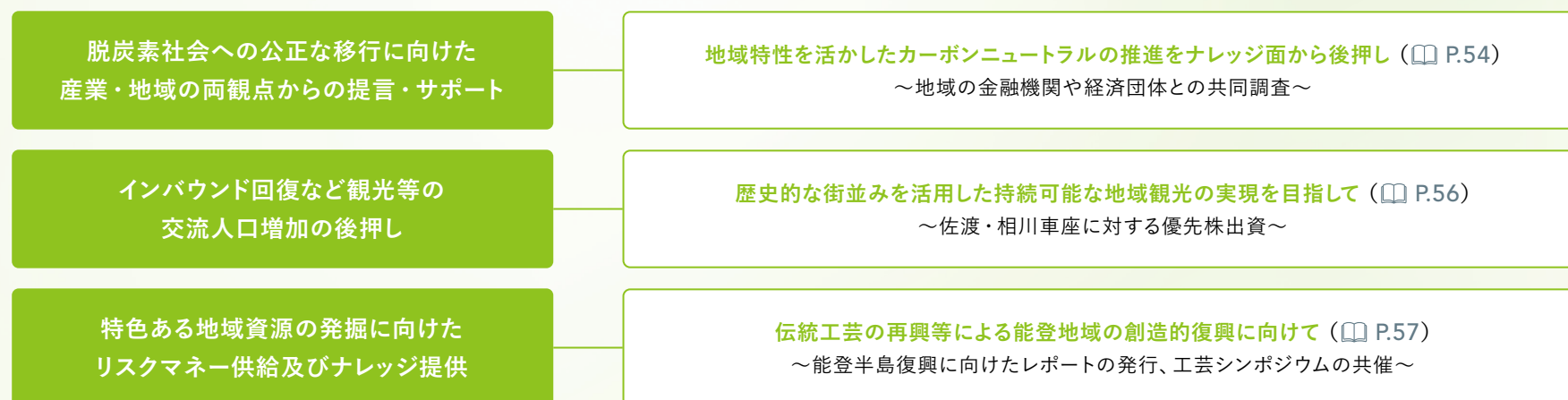
- 地域の公正な移行
- 人口減少への対応

3

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、脱炭素化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、それぞれの地域で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、今後も多様なステークホルダーと連携しながら、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。



地域特性を活かしたカーボンニュートラルの推進をナレッジ面から後押し

～地域の金融機関や経済団体との共同調査～

地域金融機関と連携したカーボンニュートラル調査の実施

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)達成には、三大都市圏の取組が先行していますが、その他の地域の脱炭素化も不可欠です。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～エネルギー・関連産業を中心とした広域エリア戦略～」を発行しました。CNの実現には「再生可能エネルギー」「水素・アンモニア」「CC(U)S」が鍵となりますが、3つのモデルエリア(北九州、苫小牧・室蘭、新潟)を取り上げながら、それぞれの地域の産業構造やエネルギー需給の特性に応じたトランジションが重要であると提言しました。

再生可能エネルギー

大規模再生可能エネルギー候補地

水素・アンモニア

● 大規模発電所

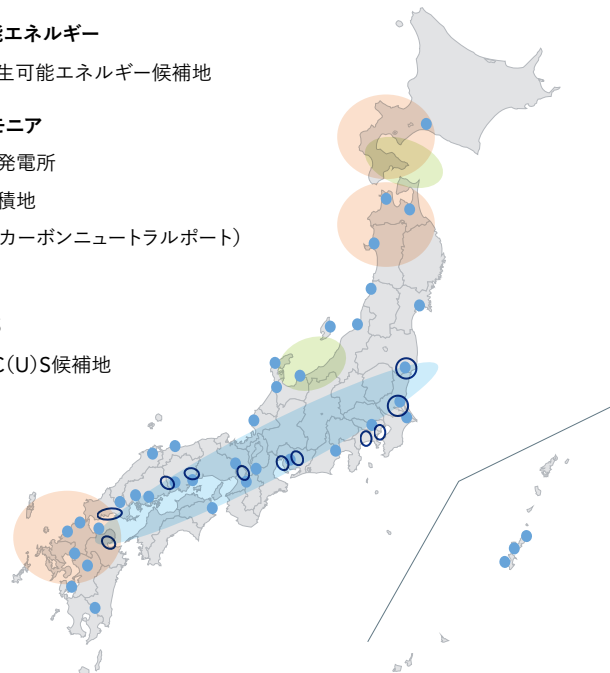
● 産業集積地

○ CNP*(カーボンニュートラルポート)

検討地

CC(U)S

大規模CC(U)S候補地



地域金融機関と連携したカーボンニュートラル調査の実施

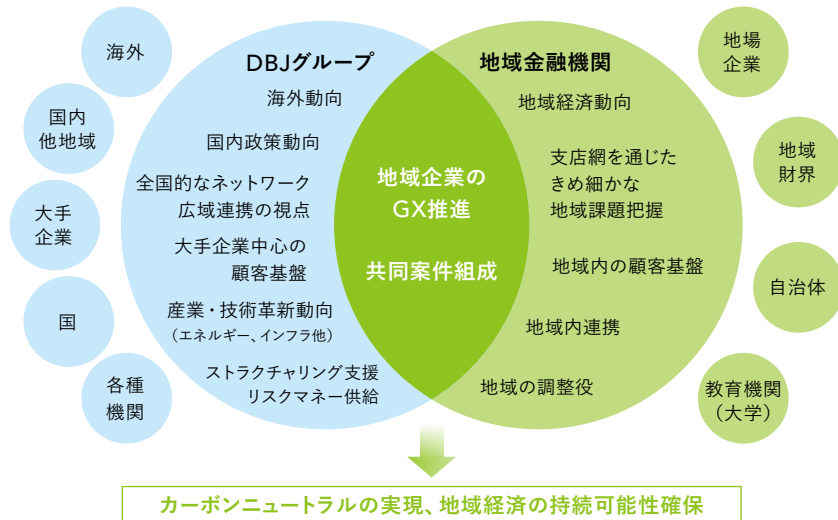
2023年6月の提言レポートの更なる発展のため、個別地域を深掘りする調査を複数の地域金融機関と共同で実施し、レポートを発行しています。これまでに大分県、島根県・鳥取県、群馬県、茨城県・栃木県を対象に調査を進めてきました。2023年6月の提言レポートは脱炭素の手法に焦点を当てていましたが、地域金融機関との共同調査では、それぞれの地域の産業構造やエネルギー需要者の状況を詳細に分析したうえで、それぞれの地域のCNに向けた道筋を考察しています。

実施済みのカーボンニュートラル動向調査

地域金融機関	調査対象エリア	発行年月
 めぶきフィナンシャルグループ  常陽銀行  足利銀行	北関東地域 (茨城県・栃木県)	2025年4月
 群馬銀行	群馬県	2025年3月
 ごうぎん	山陰地域 (島根県・鳥取県)	2025年3月
 大分銀行	大分県	2024年3月

* CNP: CO₂の排出量をゼロにした港湾のことで、港湾設備(クレーン等)自体の脱炭素化を行うとともに、水素・燃料アンモニア等の受入拠点として、周辺の発電所やコンビナートの脱炭素化に貢献する機能を有する港湾のこと

DBJグループと地域金融機関はそれぞれ異なる強みやネットワークを有し、両者が連携することで、地域のCN実現への取組が推進



担当者の声



地域金融機関の皆様との共同調査を通じ、地域のCN実現に向けた道筋と乗り越えるべき課題が浮き彫りになりました。この知見を活かし、今後、地域金融機関や自治体等の皆様との連携をより一層深め、CN実現のためのプロジェクトにチャレンジしてまいります。

中国経済連合会の政策提言の策定をサポート

DBJグループはカーボンニュートラル(CN)実現に向けた広域エリアの取組をサポートしており、その具体例として、(一社)中国経済連合会(中国経連)との共同調査があります。中国地域は、日本有数の重工業地域であり、鉄鋼、石油・化学、火力発電所といった基幹産業が集中しています。これらの産業は、日本の経済成長を支えた一方で、CNに向けては難しい課題を抱えています。このため、DBJグループは、中国経連と協力し、2021年度より、中国地域全体のCN調査を開始しました。

中国経連が中国地域カーボンニュートラル推進協議会(CN推進協議会)や複数の部会を立ち上げ、地域の多様なステークホルダーが議論する場を創出するとともに、DBJグループは、議論の土台となる調査を担当し、中国地域の温室効果ガス排出源、エネルギー消費構造、燃料転換に向けた既存技術の適用可能性等を詳細に分析しました。

これらの調査や、CN推進協議会等での議論をもとに、中国経連は、2024年11月に「カーボンニュートラル燃料普及拡大のための持続可能なサプライチェーンの構築に向けた政策提言」を公表するとともに、国への要望活動を実施しました。

中国経済連合会からのメッセージ

中国地域は日本有数の重工業地帯として経済成長を支えてきましたが、点状に存在するコンビナートや中山間地域が広く分布するという特徴があり、カーボンニュートラルの実現のためにはサプライチェーンの構築において多くの課題があります。

このような状況のなか、DBJグループと連携し、温室効果ガス排出源やエネルギー構造等の現状及び将来予測等の詳細な調査を実施し、カーボンニュートラルの達成のために地域が抱える課題とその対応策を浮き彫りにできたことは、今後の議論や政策提言の大きな基盤となりました。



一般社団法人
中国経済連合会

歴史的な街並みを活用した**持続可能な地域観光**の実現を目指して

～佐渡・相川車座に対する優先株出資～

特定投資

古民家ホテルを活用したまちづくり事業に対して、 優先株出資によるサポートを実施

DBJグループは佐渡金山の麓に位置する佐渡市相川地区にて古民家ホテルを活用したまちづくり事業の展開を実施する(株)相川車座に対し、「特定投資業務」を活用した優先株出資を実行しました。相川車座は、佐渡地域における地域活性化を目的とした佐渡市・(一社)佐渡観光交流機構・(株)新潟日報社・(株)NOTEの官民四者連携協定によるプロジェクト第一弾として2022年に設立されました。本事業の軸である分散型エリア開発は、複数の古民家をそれぞれフロント棟、宿泊棟、食堂棟などとして改修し、まち全体を一つのホテルに見立て、面的な地域づくりを推進するという取組です。事例が乏しく先進的かつ挑戦的な事業であったため、DBJグループは本事業に対し、リスクマネーを供給するとともに、ローンを提供する

金融機関との綿密な連携を図り、歴史的な街並みを活用した地域観光業の活性化に貢献しました。

分散型開発及び観光客の人流データにかかる ナレッジ面による後押し

DBJグループは、複数年度にわたり佐渡金山の世界遺産登録後の観光需要の伸長可能性について着目し、日本経済研究所及びDBJデジタルソリューションズと連携し、グループ一体で調査・分析を行ってきました。具体的には、佐渡金山の活用に関する提言を行うレポート、分散型エリア開発の国内事例調査を実施したレポート、及びビッグデータを活用した佐渡観光の実態調査レポートの発行等、リスクマネーの供給だけでなく、ナレッジ面においても本事業を後押ししました。



… 担当者の声



DBJ担当者と(株)相川車座代表取締役社長雨宮氏(右から2人目)

本事業は、2024年7月のホテル開業以降、多方面から注目を集めています。地域全体で歴史的な街並みを活用した持続可能な観光の実現が高く評価され、TIME誌の「世界で最も素晴らしい場所 2025年版」にも選出されました。今後も、持続可能な観光の促進と交流人口の拡大を通じた地域創生の取組に挑み推進していけるようチーム一同努めていきます。

伝統工芸の再興等による能登地域の創造的復興に向けて

～能登半島復興に向けたレポートの発行、工芸シンポジウムの共催～

令和6年能登半島地震からの創造的復興に向けた提言 ～能登の魅力の後世に～

DBJグループは、能登地域の創造的復興に向けて、「令和6年能登半島地震からの復興」レポートを発行しています。本レポートでは、東日本大震災など過去の震災復興の教訓や能登地域の特性を踏まえた復興への方向性を示し、世界的潮流を取り込みながら地域の強み・特徴を再構築するとともに、産業・観光の再興などにより、地域の「稼ぐ力」を取り戻すことが、持続可能な復興につながることを提言しています。産業面では、地域の代表的産業である輪島塗の「課題解決型の産地再生」により、復興の象徴を形成することが重要であるとし、「輪島塗再興会社」設立の提案をしています。また、観光再興に向けては、新たなツーリズムを利用したブランディングやDMOの活用、宿泊税の導入による持続可能な仕組みの導入を提案しています。

官・民・産地が連携し、次世代の輪島塗を担う 「若手人材育成プロジェクト」を始動

能登半島地震と豪雨で大きな打撃を受けた輪島塗の復興をサポートするため、石川県では官・民・産地が連携して若手人材の育成プロジェクトを進めています。2025年度上半期には、石川県、輪島市、経済産業省、文化庁、読売新聞社、北國新聞社、輪島漆器商工業協同組合、DBJ等が参加する基本構想策定委員会が開催されました。本プロジェクトでは、輪島塗の量産技術の習得に加え、製品の企画開発や海外市場の開拓もできる次世代の人材を育成する施設の整備を検討しており、2027年中の開校を目指しています。DBJも本プロジェクトに参画し、輪島塗の復興を後押しするための取組を行っています。

DBJグループ一体で伝統工芸をサポート、 工芸産業をサポートするシンポジウムを開催

これまで、DBJと日本経済研究所は、工芸産業の調査を進めてきました。また、読売新聞社と「Action!伝統文化」に関する連携協定を締結し、（一社）日本工芸産地協会と共に、輪島塗関係者を招いた工芸シンポジウムを共催するなど、伝統工芸の振興に向けた取組を協働して推進しています。DBJグループは、今後も輪島塗の再興をはじめ、伝統工芸に対するサポートに取り組んでいきます。



大阪・関西万博に出展された輪島塗大型地球儀「夜の地球 Earth at Night」(石川県輪島漆芸美術館提供)

Materiality



金融分野の市場創造と セーフティネット

「ビジョン2030」実現に向けた取組

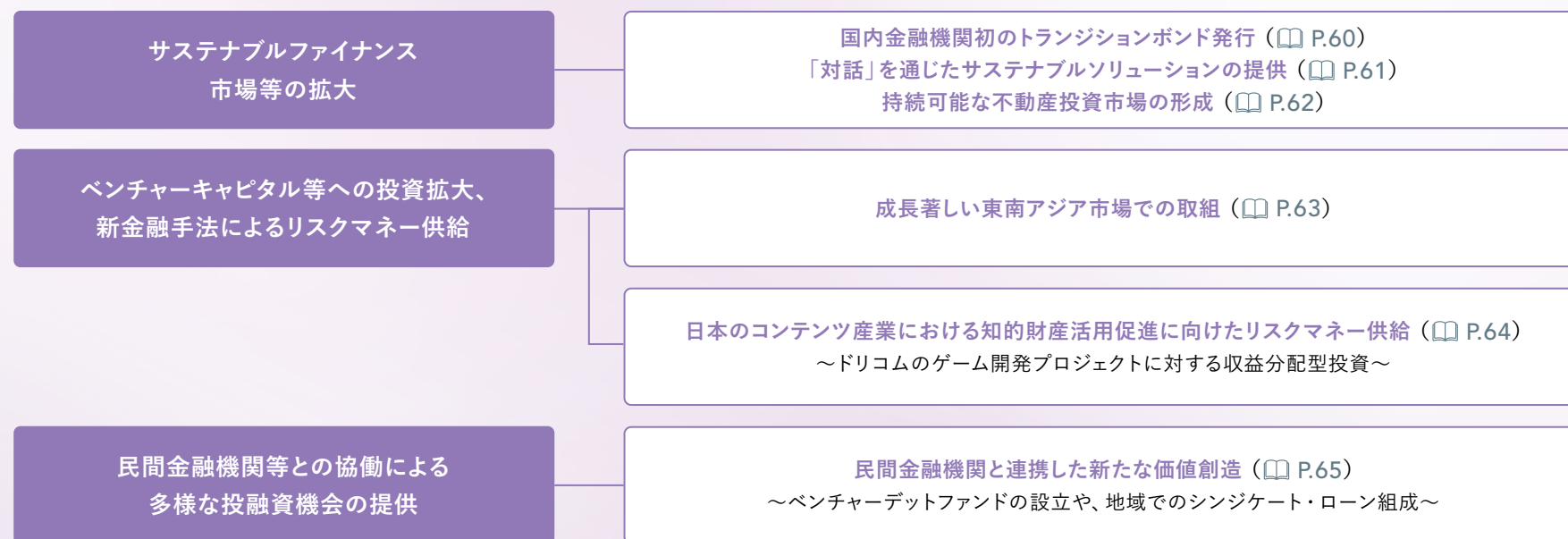
- 金融市場のフロンティア拡大
- スタビライザー機能発揮

4

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・普及を実現してきました。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、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。

リスクマネー市場の発展などを目的に、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の危機発生時には、危機対応業務を適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。



国内金融機関初のトランジションボンド発行

資金調達におけるESGへの取組

2014年度に日本の発行体として初めてグリーンボンドを発行し、2015年度からはサステナビリティボンドを毎年発行してきました。2024年度時点で、我が国の発行体として唯一11年連続のESG債発行となりました。これに加え2024年度には、国内金融機関として初めてトランジションボンドの発行を実現しました。

トランジションボンド概要及び発行の目的

トランジションボンドとは、気候変動リスクへの対策を検討している主体が、脱炭素社会の実現に向けて、パリ協定に整合的な目標設定を行い、長期的な戦略に則った温室効果ガス（GHG）削減の取組を行っている場合に、その戦略や実践に対する信頼性等を根拠にサステナブルファイナンスの一種として発行する債券です。我が国においては、世界初となる国によるGX経済移行債の発行・活用を含めて官民協調でGX投資に取り組んでいるところ、トランジション事業拡大に伴う

トランジションボンド発行概要

項目	発行日	発行額	年限
第190回無担保社債（トランジションボンド）	2024/8/19	100億円	5年

資金需要の受け皿となるトランジション・ファイナンス市場の活性化が期待されています。

DBJがトランジションボンドにより調達した資金は、トランジションローンまたはトランジション・リンク・ローンに充当されています。DBJは、トランジションボンドの発行を通じて、社会全体の脱炭素化を促進し、お客様の成長に貢献するとともに、2050年までのGHG排出量ネットゼロの達成を目指します。

担当者の声

トランジションボンドの発行は、ICMA（国際資本市場協会）のガイドラインに沿ったフレームワークの策定や、そのフレームワークをご評価いただく第三者機関をはじめとした外部関係者との調整等を含めて、足掛け2年弱のプロジェクトとなりました。発行直前に金融市場が急変動し、発行体にとっては難しい起債環境下ではありましたが、証券会社や投資家の皆様に支えられて予定通り発行することができました。発行時は複数の報道機関に取り上げていただき、投資家の皆様よりお問い合わせいただくことも多く、担当者としてもトランジション・ファイナンス市場の活性化に向け微力ながら貢献することができたと実感しています。



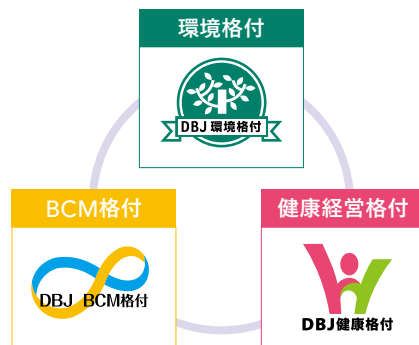
「対話」を通じたサステナブルソリューションの提供

企業が持続的な成長を実現するには、事業環境の変化を経営戦略に反映し、サステナビリティに関わる課題に適切に対処することが求められます。その際、重要となるのがステークホルダーとの「対話」と考えています。DBJは対話を重視したサステナブルソリューションの提供を通じてお客様の持続的な成長をサポートしています。

DBJサステナビリティ評価認証融資

独自に開発したスクリーニングシステムにより企業の非財務情報を評価する融資メニューです。2004年に世界で初めて「環境格付融資」を開始して以来、2006年には「BCM格付融資」を、2012年には「健康経営格付融資」を開始しています。

本メニューの最大の特徴は、対話を重視した評価プロセスにあり、公表情報のみでは判断しきれないお客様の取組についてインタビューにて確認しているほか、評価後には結果のフィードバック面談により、今後取り組むべき課題の把握や経営の高度化に向けたサポートを行っています。



DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン

「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」は、借入人のサステナビリティ戦略に整合した目標の達成状況と融資条件を連動させるインセンティブを付与し、借入人及び社会の持続可能な成長を目指すファイナンス商品です。

本商品の特徴は、貸付人であるDBJとの定期的な「対話」を通じて、借入人であるお客様のサステナビリティ経営に関する目標達成に向けてサポートするプロセスにあります。DBJは対話を深めながら、お客様のサステナビリティ経営高度化に向け、資金・ナレッジ提供の両面から伴走しています。

事例

地域×サステナブルファイナンス

① 遠州鉄道に対するBCM格付融資



遠州鉄道(株)は、静岡県浜松市を拠点とする鉄道・バス事業者であり、同社を中核とした遠鉄グループは、総合生活産業として多様な分野にわたり地域の暮らしを支える事業を展開しています。DBJは、BCM格付融資での対話を通じ、同社の有事における対応力強化をサポートするとともに、地域全体の持続的な発展に貢献していきます。

② 三協立山に対するシンジケーション方式によるサステナビリティ・リンク・ローン組成貢献



三協立山(株)は、富山県高岡市に本社を構えるアルミ押出型材メーカーであり、「環境技術でひらく、持続可能で豊かな暮らし」の実現に向けて、グループ一体で気候変動対応や資源の有効活用等に注力しています。DBJは、同社グループにおける温室効果ガスの排出削減を金融面から後押しすべく、サステナビリティ・リンク・ローンの組成に貢献しました。

持続可能な不動産投資市場の形成

環境や社会に配慮した不動産の更なる普及のためには、それらの不動産に効率的に資金が供給される不動産投資環境の整備・活性化が必要です。DBJグループは、不動産事業者や金融機関・資産運用会社、評価機関などの多様なネットワークを活かし、環境・社会に配慮した取組を不動産の経済的価値として反映するための挑戦を進めています。DBJグループは不動産業界と金融市場の結節点となることで、不動産投資市場の健全な発展とサステナブルな都市インフラの構築に貢献します。

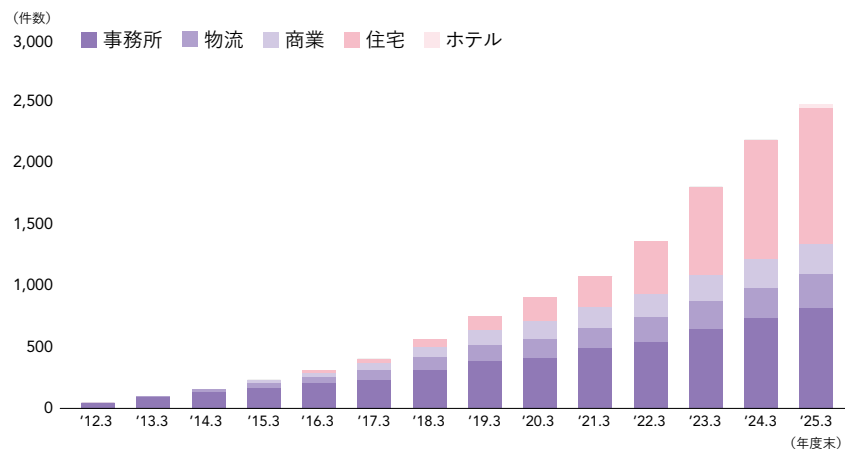
DBJ Green Building認証

環境・社会への配慮がなされた不動産市場の形成を後押しするため、2011年に創設した認証制度です。対象物件の環境性能に加え、防災や利用者のウェルビーイング促進等、長期的な視点で社会・経済に求められる不動産を評価・認証しています。

2014年より(一財)日本不動産研究所との共同運用体制を構築し、評価の透明性を確保するとともに、対象アセットの拡充等を通じて、同認証の普及促進に努めており、足下では累計2,400件超の幅広い事業者様にご利用いただいています。また、エンゲージメント強化に向けて、グローバル潮流や不動産を取り巻くニーズの変化を反映し、継続的な評価基準のアップデートにも取り組んでいます。



DBJ Green Building



不動産ESGセミナー

DBJは、CSRデザイン環境投資顧問(株)、(一社)不動産証券化協会、(一財)日本不動産研究所、21世紀金融行動原則 環境不動産ワーキンググループと連携し、2015年より不動産ESGセミナーを開催しています。

各業界でサステナビリティ対応が加速するなか、不動産業界においても日々そのテーマや責任が拡大しています。特に足下では、建築物のライフサイクル全体の脱炭素化に向けた環境価値の測定が不可欠であるとともに、ソーシャル分野での取組を含めた総合的な不動産価値の可視化が求められています。第10回目を迎えた2024年度は、「未来の不動産価値の可視化と実装」をテーマに掲げ、先進的な取組を進める業界リーダーによる講演・事例紹介等が行われ、不動産事業者や機関投資家など600名以上の方々にご参加いただきました。今後もDBJグループは、不動産事業に関わる様々なステークホルダーの皆様と知見を共有し、不動産サステナビリティの発展に貢献していきます。



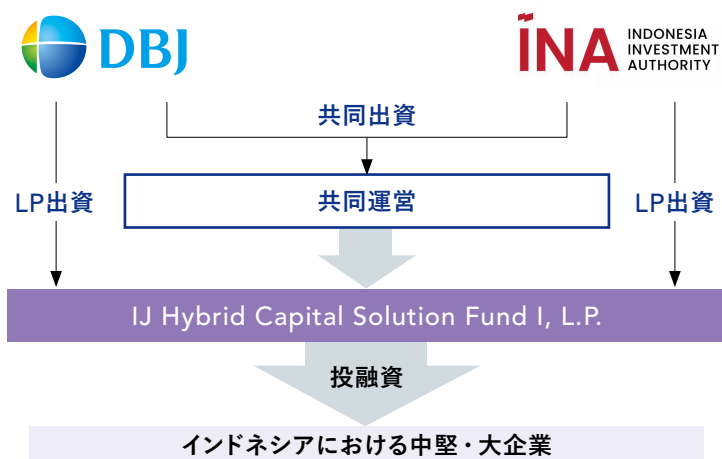
成長著しい東南アジア市場での取組

Indonesia Investment Authorityとの共同ファンド設立

DBJグループでは、これまで約15年間にわたる東南アジア地域での投融資活動を通じて、日系金融機関や、現地企業・ファンドといったパートナーとの連携を深め、同地域の経済成長を取り込むとともに日系企業の現地進出をサポートしてきました。

かかるなか、2025年2月に、インドネシアの政府系投資会社であるIndonesia Investment Authority (INA) と共同で、同国の中堅・大企業を主な融資対象とするIJ Hybrid Capital Solution Fund I, L.P.を設立しました。同ファンドは、エクイティとデット双方の特徴を取り入れたハイブリッドな資金を提供する枠組であり、足下で多様化するインドネシア企業の資金ニーズに柔軟に応え、同国経済の更なる発展に寄与するとともに、インドネシアの有力企業とのネットワークを梃として、日系企業による現地企業への投資機会を創出することを目指しています。

DBJグループは、同ファンドをはじめとした現地パートナーとの協働を通じて、今後更なる成長が見込まれる東南アジア市場でのビジネス展開を目指す日系企業をサポートする取組を進めていきます。



担当者の声



ファンドの設立時には、INAの諮問委員でもあるインドネシアのスリ財務大臣ともジャカルタで面談を実施し、ファンドの活動を通じた両国企業の連携強化に期待を寄せていただきました。ご期待に真摯に応えるとともに、今後とも東南アジアと日本の架け橋となるべく尽力していきたいと考えています。

東南アジアTNB Aura Fundへの出資

DBJキャピタルは、東南アジアのアーリーステージスタートアップを投資対象とするベンチャーキャピタルファンドであるTNB Aura Fund 3 VCCへの出資を実行しました。

同ファンドは、シンガポールを拠点に、ASEAN主要国のBtoB、BtoC及びディープテック領域を中心に投資を行います。TNB Auraの特色は、投資活動において、グローバルユニコーン分析を通じた独自リサーチに基づく積極的なソーシングにより、優良スタートアップへのリード投資を実現する点にあります。

DBJキャピタルは、同ファンドへの出資を通じたTNB Auraとの協働により、急成長する東南アジアのスタートアップに対する投資機会を獲得することに加え、現地スタートアップエコシステムと日本企業との連携を創出することで、イノベーション推進を通じた日本の産業競争力強化に取り組んでいきます。

日本のコンテンツ産業における知的財産活用促進に向けたリスクマネー供給

～ドリコムของเกม開発プロジェクトに対する収益分配型投資～

■ コンテンツ産業における金融投資家呼び込み

日本のコンテンツ産業においては、製作委員会方式等、複数の事業者がリスクシェアする形での資金調達が多かったが、近時は有力なIP(知的財産)の創出・育成及び収益化に向けた投資の国際競争が激化し、資金及びリスク両面の増大が課題となっています。日本政府や産業界からは、金融投資家の資金の呼び込みが鍵になるとの声が上がるなか、DBJが投資家として果たせる役割を模索していたところ、(株)ドリコムのIP戦略サポートのための投資に至りました。

■ ドリコムの取組

ドリコムはIPを活用したモバイルゲームの開発運用を手掛けており、足下ではIPを軸としたエンターテインメント・コンテンツ企業への転換を図っています。なかでもモバイルゲーム「Wizardry Variants Daphne」は、ドリコムが国内外の商標権を保有する



IP「Wizardry*(ウィザードリィ)」シリーズの新作であり、出版等のクロスメディア展開も含め同社のIP戦略の中核に位置づけられています。また、ドリコムは「Wizardry」の海外での知名度も活かして本ゲームを積極的に海外展開する方針であり、日本政府が掲げるコンテンツ産業の海外売上拡大にも寄与するものです。他方で、他のモバイルゲーム事業者同様に、開発資金・リスクの増大という業界課題に直面しており、金融投資家との連携を模索していました。

*「Wizardry」は、1981年に米国で発表されたロール・プレイング・ゲーム(RPG)シリーズで、今なお世界中で根強い人気を誇る。

■ DBJによる収益分配型投資の実行

本件は、本ゲームの開発資金の一部としてDBJが投資を実行したものです。本件においては、ドリコムの投資リスクの低減を企図し、DBJの投資リターンが本件事業の収益に連動するスキームを採用しています。ドリコムの他の事業・資産とは切り離された調達方法(ノンリコース型)であり、同社本体による資金調達余力を残しながら、株式調達による希薄化も生じない形を実現しています。

担当者の声



コンテンツ産業はDBJにとって必ずしも豊富な取組実績がある業界ではないため、まずは業界構造の理解から始め、事業の成長性やリスクの評価を丁寧に進めました。そのうえで、ゲーム事業者であるドリコムさまと金融投資家であるDBJの両者にとって最適な投資ストラクチャーの構築に挑むべく、ドリコムさまと何度も議論を重ねました。

民間金融機関と連携した新たな価値創造

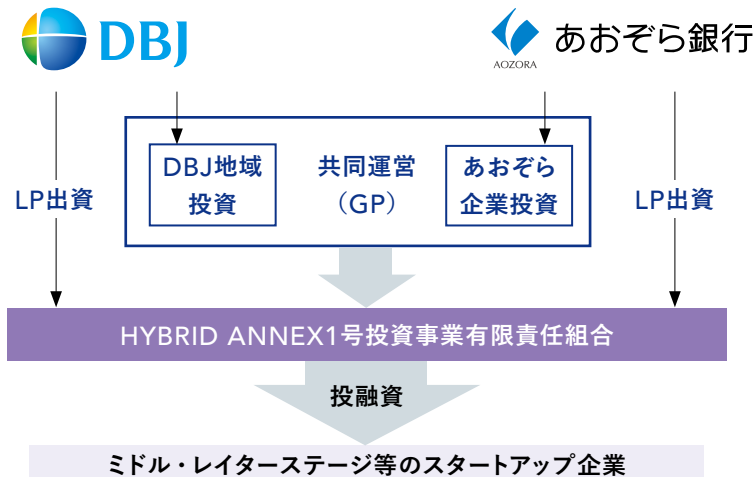
～ベンチャーデットファンドの設立や、地域でのシンジケート・ローン組成～

■ あおぞら銀行グループとベンチャーデットファンドを設立

ベンチャーデットは、転換社債や新株予約権付社債など、エクイティとデットの両方の性格を持つスタートアップ向け金融商品の総称で、スタートアップの有力な資金調達手段として欧米では広く普及しています。日本国内でも着実に普及しつつあるものの、未だ大型の資金供給を行うプレーヤーは限定的という状況です。このような状況を踏まえ、DBJは、あおぞら銀行グループと共同で2025年2月にベンチャーデットファンドを設立しました。

これまでDBJは、多数の国内スタートアップに対して出資によるサポートを行ってきました。また、あおぞら企業投資(株)*は2019年に国内初となるベンチャーデットファンドの運営を開始し、ベンチャーデットのパイオニアとしてスタートアップの成長をサポートしてきました。本ファンドでは、両グループが有するスタートアップ支援の知見を活用し、主にミドル・レイターステージのスタートアップ向けに大型(原則10億円以上)のベンチャーデットの供給を行っていきます。

* 株式会社あおぞら銀行の100%子会社



■ 広島銀行・三井住友銀行等とのシンジケート・ローン組成によりイズミのM&Aをサポート

DBJは、広島銀行及び三井住友銀行と共にアレンジャーを務め、計11の地域・民間金融機関と共同で(株)イズミに対するシンジケート・ローンを組成しました。

イズミは、中四国・九州地方を中心に、大型ショッピングセンター「ゆめタウン」や食品を中心としたスーパーマーケット「ゆめmart」などの店舗を展開する東証プライム市場上場企業です。同社は、2030年長期ビジョンとして掲げる「営業収益1兆円*、300店舗体制の実現」に向け、M&Aの積極的な実施を企図するなか、2024年8月に(株)西友の九州事業「サニー」を承継する、同社最大規模のM&Aを実施しました。

DBJは、同社最大規模のM&A検討にかかるサポートを行うとともに、共同アレンジャーとして、他アレンジャー行の皆様と積極的に連携することで、シンジケート・ローンの組成に貢献しました。

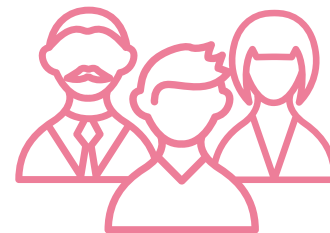
* 収益認識に関する会計基準等適用前

担当者の声



イズミさまによる地域の象徴的なお取組に対して、多くの金融機関の皆様と共に、真摯にサポートをさせていただきました。本件により、金融機関の皆様との連携の土壌も一層強固になったと感じています。今後も、連携を深め、地域活性化や企業競争力強化に貢献していきます。

Materiality



金融フロンティアに 挑戦する人材育成

「ビジョン2030」実現に向けた取組

- 挑戦・協働の支援
- 職員の自己実現感向上

5

ゼネラリストを超えたスペシャリストへ

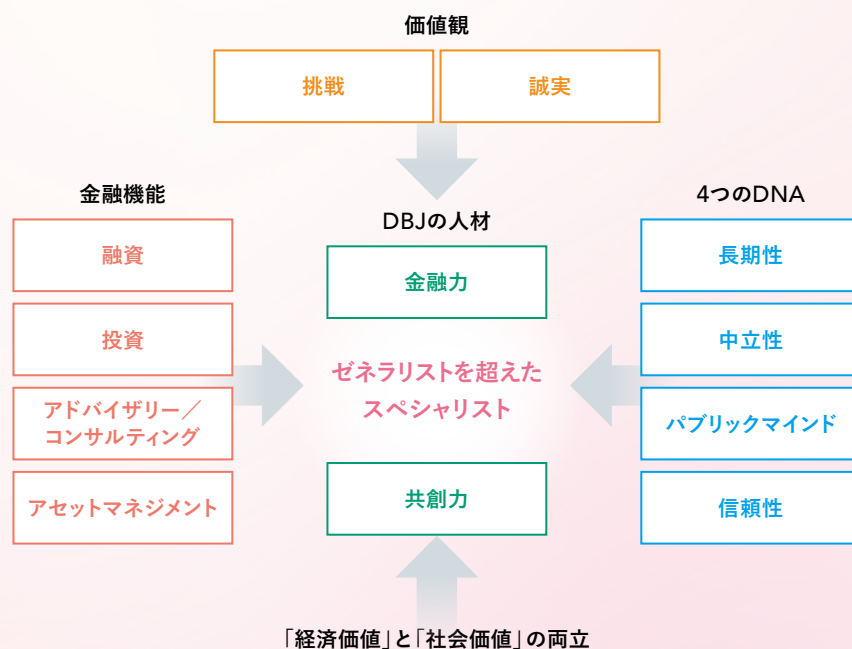
基本方針

経済価値と社会価値の両立及び向上を目指すDBJグループの価値創造プロセスを着実に実行するためには、「4つのDNA(長期性・中立性・パブリックマインド・信頼性)」を基礎にDBJグループの価値観を追求し、特色あるビジネスモデルを実践する人材の獲得と育成が鍵となります。

そのためには様々な経験を持つ人材がモチベーション高く活躍できる仕組みづくりが重要であると考えており、人的資本の価値向上を最重要課題のひとつとして位置づけ、様々な取組を推進しています。

DBJグループの提供価値の源泉は「人材」です。常に進化するビジネスモデルや、使命、ビジョン2030、価値観を実現するため、人材力・組織力の向上を目指します。

価値観・4つのDNA



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」も特徴のひとつであり、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、長期的な視点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、そのために、DBJグループの人材は時代の一步先を見据え、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ると考えています。

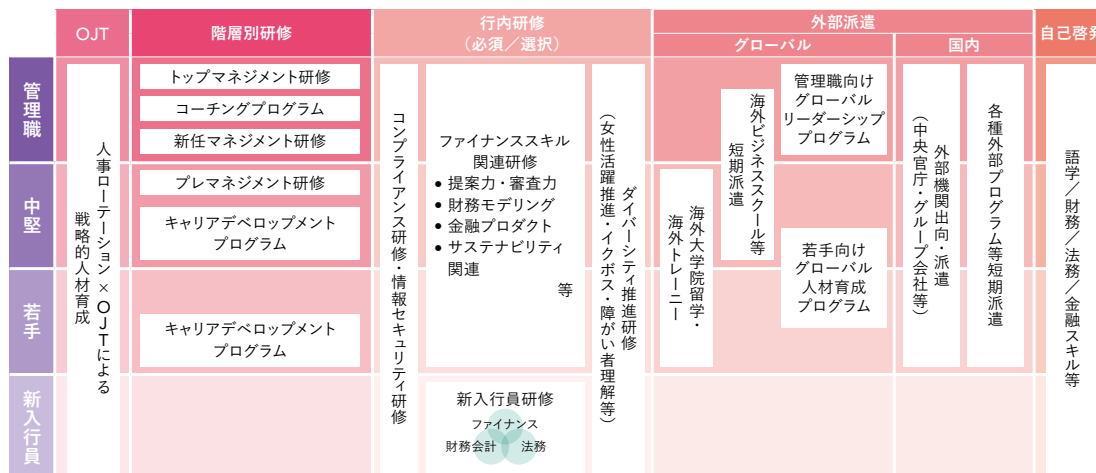
職員やチーム単位での挑戦を支援する人事制度の実現

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、顧客課題・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、様々な人事制度や人材育成施策の構築を行っています。

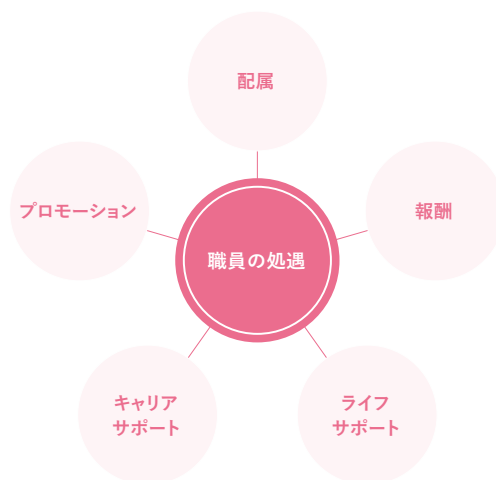


人事施策の基本方針

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。

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か月にわたるDBJ独自の会計・財務分析をはじめ、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



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プログラム

若手総合職・管理職向けに、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職員からの経営施策の提言機会としても活用(若手・中堅向け)
- ▶ 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(管理職向け)
- ▶ プログラムの意義を高めるための英語学習機会として、新人英語研修、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	～30名	～30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～1月末 (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専用プログラム	管理職向けにフルカスタマイズされた専用プログラム



多様性を尊重し、職員の自立性・能動性が発揮できるような環境の整備

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンと生産性向上

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。バースサポート制度（不妊治療とキャリアの両立支援制度）を新設
- ▶ 「仕事と育児・介護両立支援ガイド」の作成・配布や、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
- ▶ 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
- ▶ 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)	1,901人
従業員数(単体)	1,280人
新規雇用数(単体)[2025/4新卒採用者]	80名
女性管理職比率	15.4% (参考)2026年3月末目標15%
男女別育児休業・育児関連休暇取得率 [2024年度に育児休業を取得した職員／ 2024年度に子が生まれた職員]	女性 121.7% 男性 63.6% (育児関連特別休暇を含めると 97.0%)
再雇用制度登録者	27名
育児・介護時短勤務利用者	65名
保活セミナー受講者[累計]	251名
グローバル人材育成プログラム参加者[累計]	255名

(2025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

「ビジョン2030」実現に向けた取組

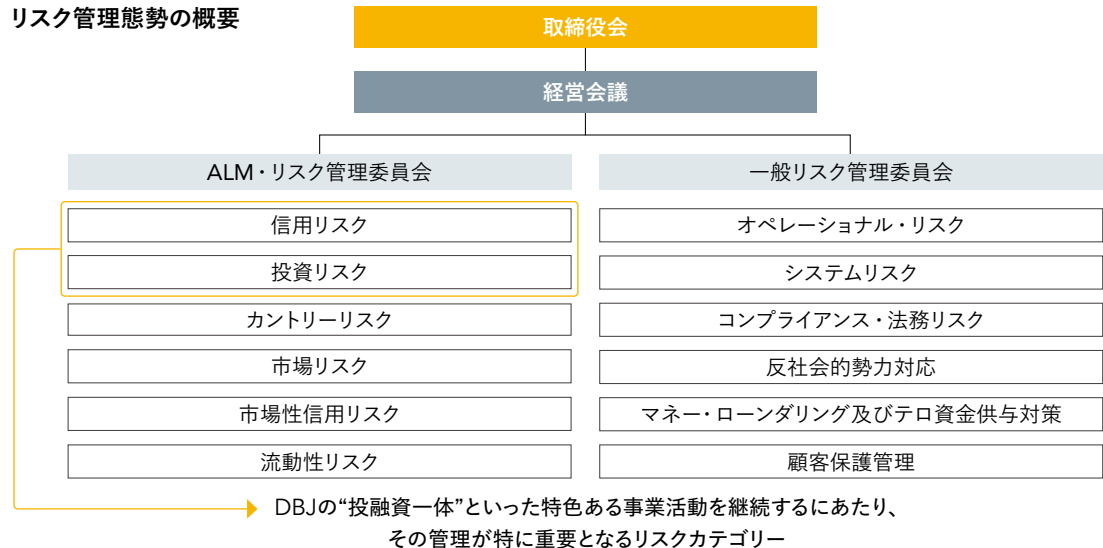
- リスク対応力の強化
- 仕事の進め方改革

リスク管理態勢

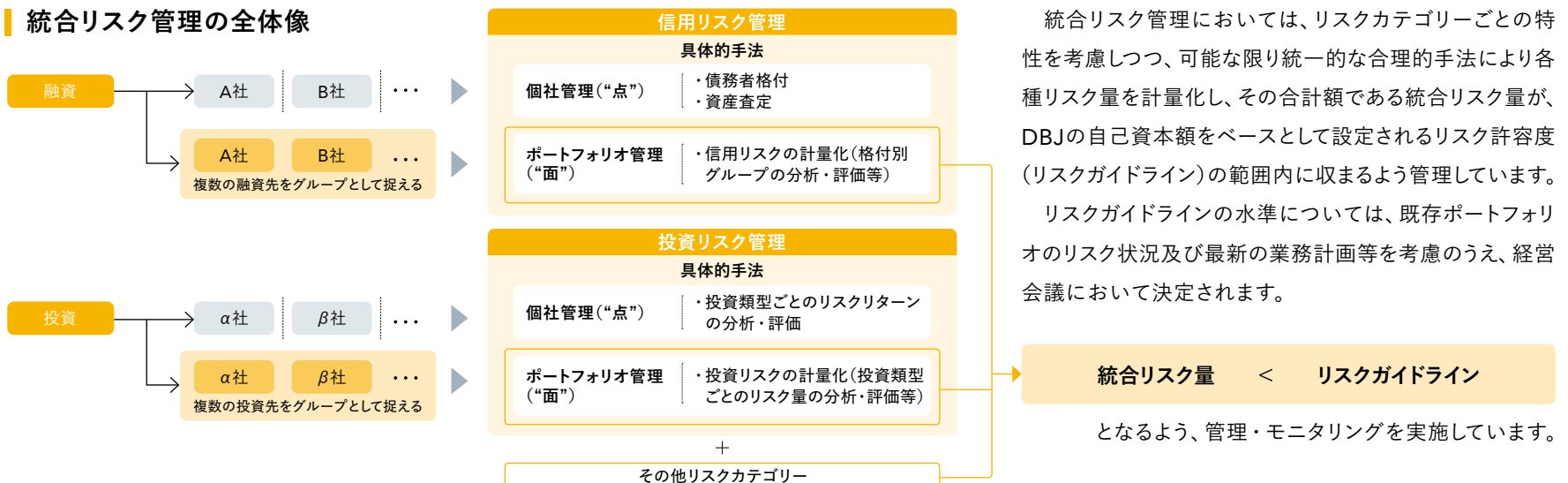
経営計画に基づき業務を遂行するなかで、経営の健全性及び信用力の維持を図るため、様々なリスク特性に応じたリスク管理態勢を整備しています。具体的には、リスクカテゴリーごとまたは横断的にリスクの特定、評価、モニタリング及びコントロールを行うことにより、各リスクを統合的に把握のうえ経営体力の範囲内に管理します。

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



投資リスク

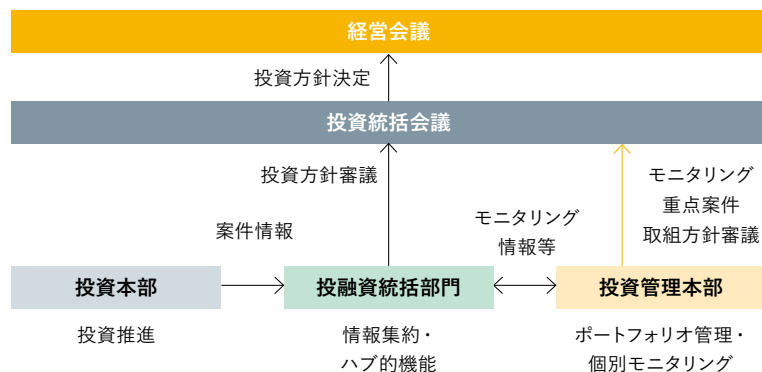
DBJは、企業向けやインフラ・不動産等のアセット向けに、インカムゲイン・キャピタルゲイン双方のリターンを志向した投資を行っています。近年、投資案件への取組が活発化し、投資リスク管理における投資リスク量が増加するなか、その計測手法やモニタリング態勢の高度化がより求められています。そのため、投資リスクを収益の源泉として信用リスクとならび最重要なリスクカテゴリーのひとつと位置づけ、個別案件の投資決定・管理及び銀行全体としてのポートフォリオ管理を実施しています。

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

投資方針は、投資統括会議において年度ごとに審議し、経営会議で決定しています。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にも配慮して策定されます。

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を実施し、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領域より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。



不断の業務見直し、 デジタル化を活用した 業務の高度化

DBJグループは、不断の業務見直しを行っていますが、その一環としてデジタル技術を活用した業務の効率化・高度化を積極的に推進しています。DBJ情報企画部デジタル戦略室では、生成AIなどの先進デジタル技術を用いた個人・組織における生産性向上や、ブロックチェーンを活用した金融×デジタル領域での新たな価値提供を探究するほか、将来的なデジタル面でのお客様への貢献を見据え、国内外の先進企業とのリレーション強化を進めています。また、専門的な知見を有するDBJデジタルソリューションズとの密接な連携を図ることにより、一段の取組強化につなげています。

1. デジタル技術を活用した業務効率化

デジタル技術を活用し、業務プロセスの効率化を実現することで、社員一人ひとりがより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備しています。

個人利用の促進

生成AIについて安全かつ効果的な利用を実現すべく、2023年11月に情報漏洩リスクを回避できる環境下で構築し、その後も推論モデルなどの最先端技術を順次取り入れています。説明会やプロンプト集の展開、ワークショップを通じて、文章要約・校正などの利用用途を示しながら利用率を着実に高めることで、日常業務の効率化を図っています。

業務用途の適用拡大

DBJデジタルソリューションズと連携し、既存の業務システムへのデータ入力にAI-OCRを活用しています。また、各種業務での生成AI活用に向けた実証実験を実施しています。かかる実験においては、業務プロセスを詳細に可視化し、生成AIの適用対象業務を具体化することで、エージェント業務や債務者格付業務の一部を生成AIで代替するなど、既に実務利用可能な水準を実現しています。また、得られた結果を体系的に整理し、行内に共有しながら職員発信のアイディアに基づく取組を支援することを通じて、更なる適用拡大及び、一層の生産性向上につなげています。

2. 金融×デジタルによる業務高度化

DBJは、第5次中期経営計画に掲げるデジタル化対応戦略の一環として、ブロックチェーン技術を活用したセキュリティトークン社債(ST債)への投資を推進し、金融とデジタルを融合した新たな価値創造の可能性を追求しています。具体的には、セキュリティトークンを活用した資金調達手法の活用可能性を探索すべく、国内外のパートナーとの連携強化や、勉強会への参加を通じた先端情報の収集を行うとともに、国内企業が発行するST債の取得を通じ、有力投資家としての地位を確立させながら、市場の拡大と発展をリードしています。

担当者の声



私たちは、一人ひとりがより働きやすく、よりクリエイティブな業務に専念できる職場づくりを目指しています。海外にも足を運んで最先端の技術を調査し、未来に向けてそれが実際に使われる金融ビジネスの現場を少しずつ創り上げていく、そして職員の皆様に喜んでいただけることが、大きな励みです。少人数の若いチームながら、試行錯誤をおそれずに、挑戦を続けていきます。



デジタル通貨決済PoC



3. 先端情報の収集と関係資本の構築

DBJは、グローバルな視点での情報収集及びネットワーク構築を通じ、急速に進化するデジタル領域の最新知見を収集・活用する取組を推進しています。具体的には、海外研究機関との協働を通じて最先端の知見を得るとともに、米国西海岸の革新的コミュニティへの参画により、変化の激しい先進技術やビジネスモデルに関する知見を獲得する体制を構築しています。また、国内外の金融機関やスタートアップ企業との連携にも注力し、社内DXの推進に取り組むとともに、得られた経験をお客様に還元していきます。



海外カンファレンスへの参加



海外研究機関へのプログラム参加

03

価値創造を支える 経営基盤

P.80 取締役会議長メッセージ

P.82 コーポレート・ガバナンス

P.93 人権尊重の対応

P.94 コンプライアンス



DBJグループ独自の役割を
担い続けるためにガバナンスの
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

Message from the Chairman

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

DBJグループは、株式会社日本政策投資銀行法の主旨を踏まえ、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て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、マテリアリティ(経営上の重要課題)等を踏まえながら、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・ガバナンスの充実是不可欠であり、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グループにおいて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や海外拠点に赴き、多くのグループ役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、より一層の努力を重ねてまいります。

2025年9月
代表取締役会長

太田 充

コーポレート・ガバナンス

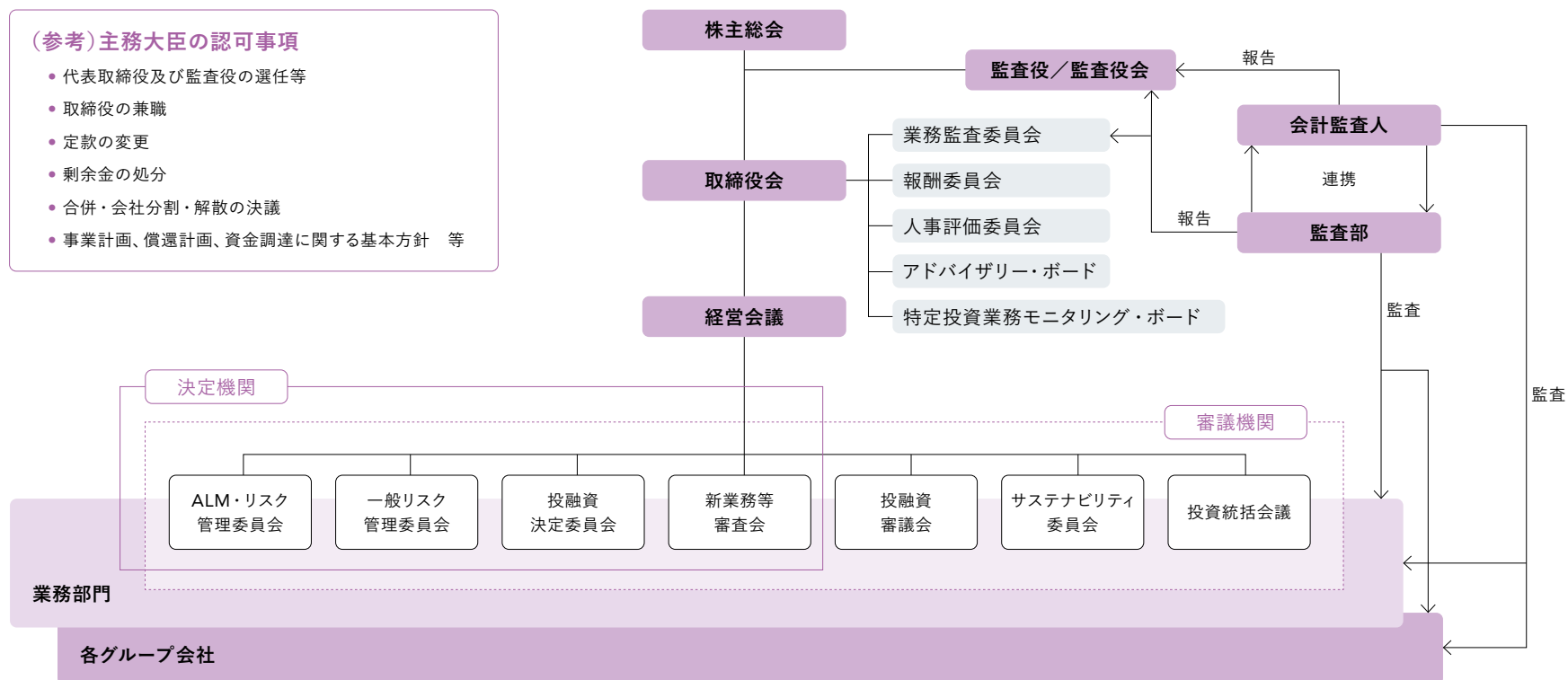
DBJグループの特色を活かしたビジネスモデルを支える、独自のガバナンス機能を有しています。



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り締役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

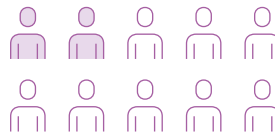
取締役会・監査役(監査役会)設置会社

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

10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)

2024年度の取締役会開催回数

13回

2024年度の監査役会開催回数

15回



取締役会

取締役会は10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。

2024年度は取締役会を13回開催し、右記の決議、報告等がなされました。

決議事項	36件	2025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	35件	- 投融資実績 - 統合リスクの状況 2025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、下記の実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。2024年度においては、3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。2024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(2025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の実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。2024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勞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、2025年6月27日開催の定時株主総会において、その上限を年485百万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2024年6月26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、2025年6月27日開催の定時株主総会において、その上限を年137百万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(2025年6月末時点)

太田 充	代表取締役
地下 誠二	代表取締役
進藤 孝生	社外取締役
齋木 尚子	社外取締役
佐藤 仁	社外監査役

2024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)	11	339	179	143	16
監査役(社外監査役を除く)	2	52	49	－	3
社外役員	5	69	67	－	1
計	18	461	296	143	21

*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3名が含まれています。



アドバイザー・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。

2024年度に2回開催した同ボードにおいては、主に、変化する潮流のなかでのGX・トランジションへの継続的な対応、地域金融機関との連携強化や、リスクマネー供給者の裾野拡大に向けて引き続き取り組むこと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顧客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慮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、2025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、2025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。

2024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、1兆円超の投融资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慮しながら、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、2025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取締役兼執行役員副社長
辻 松雄	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決議事項を事前に審議します。2024年度においては、25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
投資統括会議	投資案件に関するモニタリング及びその高度化ならびに投資方針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、2025年6月27日時点の監査部の人員は19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、監査役及び執行役員(2025年6月末時点)

取締役



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
地下 誠二

1986年 日本開発銀行入行
2011年 当行特命担当執行役員
2013年 当行執行役員経営企画部長
2015年 当行常務執行役員
2018年 当行取締役常務執行役員
2020年 当行代表取締役副社長
2022年 当行代表取締役社長



代表取締役副社長
杉元 宣文

1988年 日本開発銀行入行
2013年 当行秘書室長
2015年 当行執行役員経営企画部長
2018年 当行常務執行役員
2020年 当行取締役常務執行役員
2022年 当行代表取締役副社長



取締役常務執行役員
高澤 利康

1990年 日本開発銀行入行
2015年 当行企業金融第4部長
2017年 当行秘書室長
2018年 当行執行役員経営企画部長
2021年 当行常務執行役員(関西支店長)
2023年 当行常務執行役員
2024年 当行取締役常務執行役員



取締役常務執行役員
田原 泰雅

1990年 大蔵省入省
2023年 財務省東北財務局長
2024年 当行取締役常務執行役員



取締役常務執行役員
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



取締役常務執行役員
増田 真男

1991年 日本開発銀行入行
2017年 当行企業金融第3部長
2020年 当行執行役員業務企画部長
2022年 当行常務執行役員
2025年 当行取締役常務執行役員



取締役常務執行役員
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



社外取締役
進藤 孝生

2023年 当行取締役



社外取締役
齋木 尚子

2020年 当行監査役
2023年 当行取締役

※ 男性13名、女性2名(取締役・監査役のうち女性の比率13.3%)

※ 社外取締役または社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針について、該当事項はありません。

※ 取締役 進藤 孝生氏及び齋木 尚子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

※ 社外取締役である進藤 孝生氏は日本製鉄株式会社の相談役ですが、当行との間に特別な利害関係はありません。なお、当行は、日本製鉄株式会社との通常の営業取引があります。その他の社外取締役と、当行の間に特別な利害関係はありません。

※ 当行は、社外取締役及び社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき責任限定契約を締結しています。

監査役



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



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



常勤監査役(社外)
佐藤 仁

1984年 住友信託銀行株式会社入社
2015年 三井住友信託銀行株式会社
常務執行役員
2021年 三井住友信託銀行株式会社
取締役専務執行役員
2022年 当行常勤監査役



社外監査役
道垣内 正人

2020年 当行監査役



社外監査役
金子 裕子

2023年 当行監査役

※ 監査役 佐藤 仁氏、道垣内 正人氏及び金子 裕子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

※ 社外監査役である金子 裕子氏は三菱HCキャピタル株式会社の社外取締役(監査等委員)ですが、当行と間に特別な利害関係はありません。なお、当行は、三菱HCキャピタル株式会社との通常の営業取引があります。その他の社外監査役と、当行との間に特別な利害関係はありません。

執行役員(取締役兼務者を除く)

常務執行役員

原田 文代

GX関連部署統括、企業金融第4部・企業金融第5部
補佐、産業調査部、地域調査部、設備投資研究所、
南九州支店担当

常務執行役員

箕輪 留以

企業金融第3部、北海道支店、新潟支店担当

執行役員(金融法人担当)

西尾 勲

執行役員人事部長

三ヶ山 正明

人事担当

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、
東北支店、北陸支店担当

常務執行役員

金指 和彦

企業金融第4部担当

執行役員(調査・研究担当)

宮永 徑

執行役員(内部監査担当)

松井 泰宏

常務執行役員

大野 伸治

企業金融第6部、東海支店担当

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

執行役員経営企画部長

成清 正和

経営企画担当

執行役員(グループIT担当)

新崎 恭史

常務執行役員

森 裕一郎

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、
九州支店担当

常務執行役員

伊東 徹二

企業金融第2部担当

執行役員業務企画部長

春日 義之

業務企画担当

執行役員投資調査部長

松木 大

投資調査担当

常務執行役員

松浦 哲哉

企業金融第1部担当

執行役員情報企画部長

矢端 謙介

情報企画担当

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

社外取締役メッセージ

社外取締役

進藤 孝生



信頼される経営に向けた第三者の視点

2023年より社外取締役を務め、外部有識者の知見をDBJグループの経営に取り込む独自のコーポレート・ガバナンス機関であるアドバイザリー・ボードの委員も務めております。当ボードは、取締役会の諮問機関として位置づけられ、経済価値と社会価値を両立しようとするDBJグループの経営全般に対する助言に加え、民間金融機関との適正な競争環境の確保に関しても審議しております。これまで、法定業務である特定投資業務の適切な執行、民間金融機関との連携・協働、DBJグループのサステナビリティ経営の取組などについて第三者視点でチェックする役割を果たしているものと考えております。

グローバルな不確実性が増大するなか、日本としても、エネルギー安全保障とカーボンニュートラルの両立、イノベーションを通じた産業競争力の維持・強化、地政学リスク等を踏まえたサプライチェーンの強靱化等、様々な課題を抱えております。こうした課題への対応に向けては、今後様々な社会変革が求められ、リスクマネー供給をはじめ、DBJグループへの期待も一層高まると考えています。その期待に持続的に応え、経済価値と社会価値の両立を実現するためには、ステークホルダーとの不断の対話・協働が不可欠であり、それをガバナンス面から後押しできるよう、引き続きその責務を全うしてまいります。

社外取締役

齋木 尚子



社外知見で支えるサステナビリティ経営

世界全体を見渡すと、国際社会の分断、経済安全保障を巡る緊張の高まりなど、不確実性が一層高まってきており、時代は大きな転換期にあるように思われます。そのような難しい時代に入るなかでも、我が国としては、GXやDX、サプライチェーン強靱化等の分野で官民を挙げた積極的な投資が求められています。急激な少子高齢化・人口減少が進むなか、地域経済の活性化に向けた取組も欠かせません。これまでDBJグループは、移り変わる社会課題を捉まえ時代に即したソリューションを提供してきましたが、今後も、様々なステークホルダーと連携しつつ、社会価値と経済価値の調和的实现に、一層貢献すべきと考えております。

持続可能な社会の実現に向けたDBJグループの取組は、中長期的な視野のもとで行われるべきであり、適切なガバナンスが求められます。そのための体制として、アドバイザリー・ボード、特定投資業務モニタリング・ボードがあり、DBJグループ独自のビジネスモデルを支えています。私は社外取締役としての職務に加え、アドバイザリー・ボードの委員として、社外有識者と共に経営全般に対する助言等を行っております。今後も、DBJグループのサステナビリティ経営の高度化に向け、これまで培ってきた経験や知見を活かして積極的に助言を行うなど、しっかりとその任を果たしてまいります。

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12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で、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>

- 従業員、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12社にも適用

環境・社会に配慮した投融資方針

<https://www.dbj.jp/sustainability/effort/resolution/investment.html>

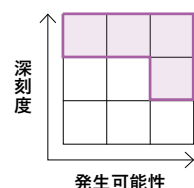
- 環境・社会に対して負の影響を内包する可能性が高い事業・セクターへのファイナンスについて規定
- 金融系グループ会社3社（DBJアセットマネジメント、DBJ証券、DBJキャピタル）にて同様の対応を実施

調達に関する方針

<https://www.dbj.jp/sustainability/effort/foundation/procurement.html>

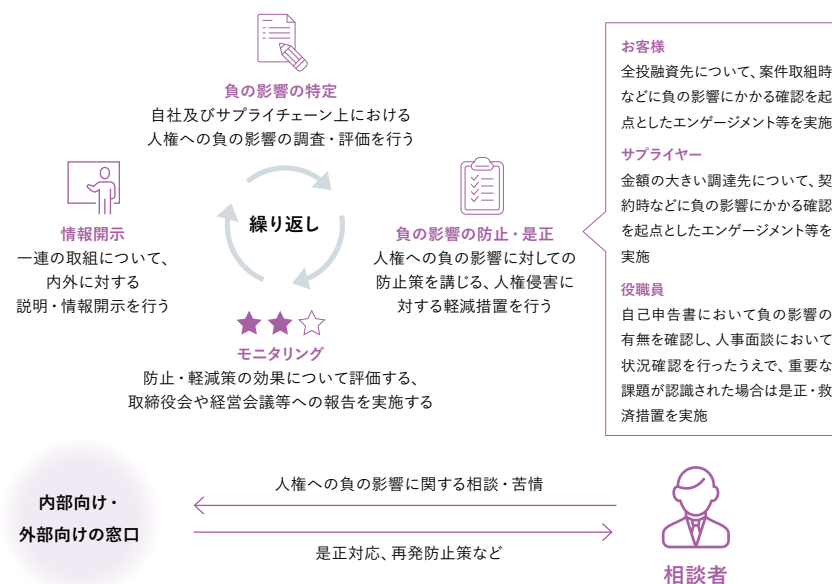
- 責任ある調達活動を一層強化する観点から指針等について規定
- 主要なグループ会社12社にも適用

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、企業理念を实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、融資、投資、アドバイザー・ナレッジ、アセットマネジメントなどを一体的に展開する独自の金融グループです。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

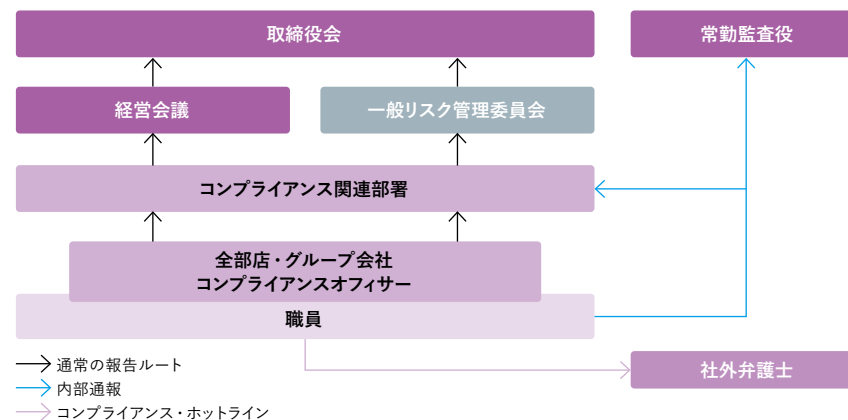
向けて適切に機能することで、コンプライアンスを全うしながら業務を遂行しています。さらに、企業理念の実現に向け、行動基準を定め、役職員一人ひとりが経済価値と社会価値の両立を目指して行動しています。

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。各店舗に置かれたコンプライアンスオフィサーは、店舗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。

コンプライアンス レポートライン



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ひと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

投融資一体型の金融サービスを提供するうえで、インサイダー取引規制の遵守が信頼維持のために不可欠なものであると考えています。役職員の株券等の売買等について規程を設けているほか、投資業務における厳格な取引の確認・執行手続や調査業務における会社情報の慎重な管理や取り扱いを定め、インサイダー取引未然防止態勢を構築しています。

腐敗行為の防止に向けた取組

DBJの公共性に鑑みて、DBJ法には役職員が職務に関し不正な報酬を收受してはならない旨の定めが設けられているほか、内部規程類にて役職員が取引先等と接触する際の留意事項を定めています。また、DBJによる腐敗行為の防止のみならず、利用する第三者や投融資等の関係者が腐敗行為に関与することを防止するための取組を行っています。

反社会的勢力等との関係遮断

「反社会的勢力に対しては、警察等の外部機関とも適切に連携しつつ毅然として対処し、一切の関係を遮断する」旨の基本方針のもと、規程類の整備や研修実施等の徹底に努めています。個別事案ごとに丁寧にリスクを把握・管理し、必要に応じて外部専門機関とも連携しながら、適切に対処しています。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

グローバルな事業を展開するなかで、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の重要性を認識しており、FATF(Financial Action Task Force)や監督当局の視点に沿った、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の強化を進めています。為替取引の取り扱いがなく預金を受け入れていませんが、その業態等に応じたリスク評価を実施し、リスクに応じた対策を実施しています。適切な手続実施のための態勢確保や定期的なリスク管理業務の実施に加え、役職員の研修実施等の徹底にも努めています。また、諸施策について検証を実施し、継続的に態勢強化を図っています。

顧客保護に関する方針

「お客様視点」を重要な行動基準のひとつとして定め、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。

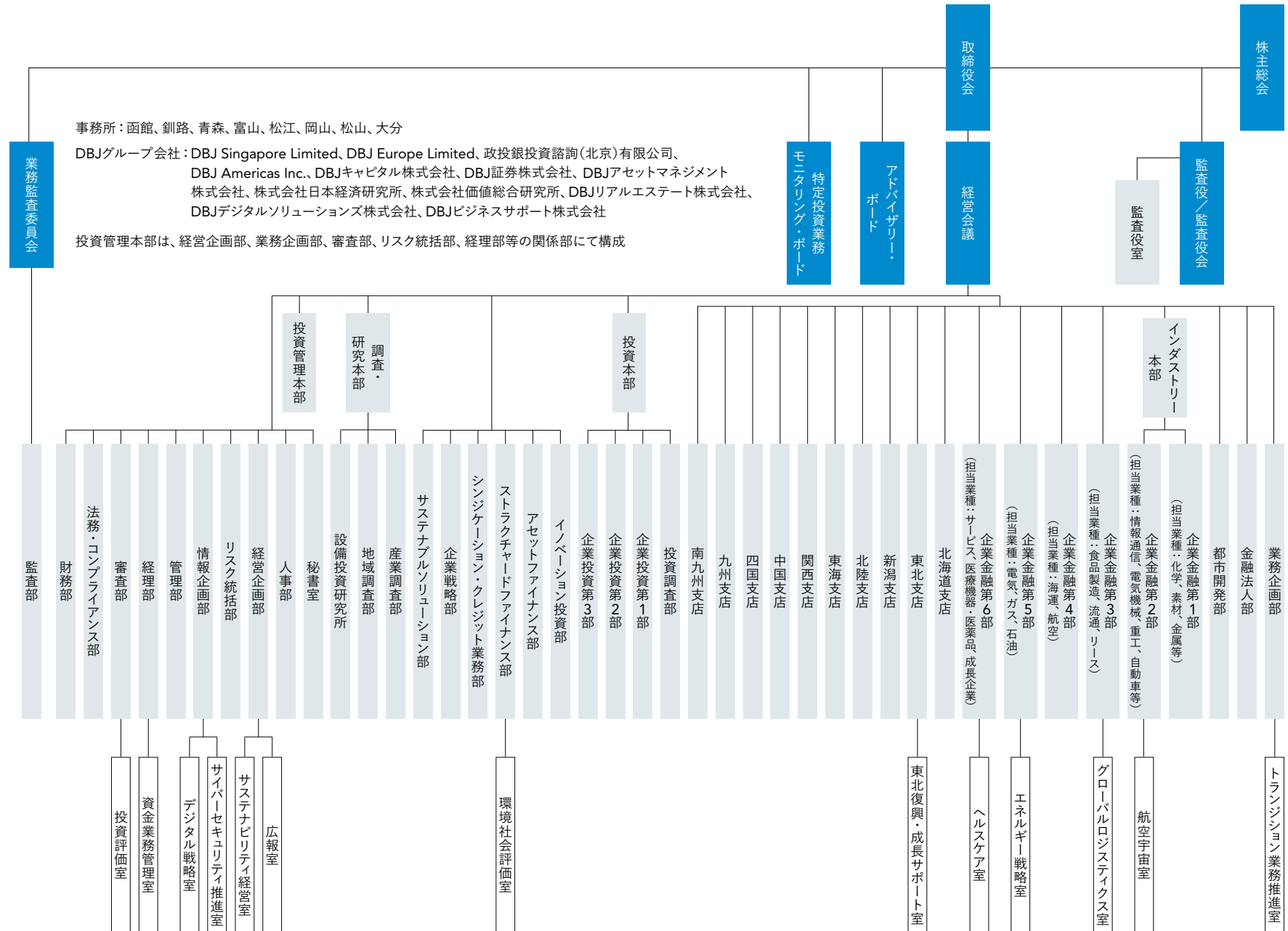
利益相反管理

融資・投資・アドバイザリー・アセットマネジメント等の金融サービスをお客様に提供するうえで、DBJグループの利益を優先してお客様の利益が不当に害されることがないよう、利益相反のおそれのある取引について取引類型やリスクの程度に応じて管理する態勢を構築しています。また、取引に際して、お客様から同意を取得する際には、適切かつ十分な説明を実施するなどの措置を講じています。

顧客情報管理

グループ会社との顧客情報の共有に関する規制やインサイダー取引未然防止、利益相反管理といった法令上の要請にとどまらず、お客様からの信頼維持の観点から、顧客情報の管理には細心の注意を払っており、顧客情報を慎重に取り扱うための管理態勢やシステムを構築しています。

04



コンサルティング／調査

株式会社日本経済研究所

日本経済研究所は、調査・コンサルティングを主とするDBJグループの総合シンクタンクです。DBJグループをはじめ、国・地方自治体、大学、調査・研究機関、有識者など内外の幅広いネットワーク、中立的な立場からの先見的なコンセプトの提案、長期的な視野に立ったフィージビリティスタディなどを強みとしています。官公庁向け、一般法人向け、海外事業向けの3つのサービス分野に注力し、そのシナジーを活かして、地方創生、脱炭素などのテーマや、インフラ、エネルギー、経済・産業などの分野において、日本経済の構造にかかわる課題に取り組んでいます。

 Webサイト <https://www.jeri.co.jp/>



官公庁向けサービス

国や各自治体が抱えている問題を様々な角度から調査、研究し、提言や構想、政策・施策の立案などへの糸口を導き出すお手伝いをしています。



一般法人向けサービス

中堅・中小企業から大企業まで多数のお客様に対してコーポレート戦略の立案や内部管理強化のサポート、海外進出やM&A、新規事業進出のサポートなどの幅広いサービスを通じたサポートを提供しています。



海外事業向けサービス

国際協力・海外進出支援・海外調査、それぞれの分野で蓄積された知見・ネットワークを活かし、国内外のお客様のニーズにお応えしています。

 調査・コンサルティング内容 <https://www.jeri.co.jp/about/overview>
研究員—約100名のスペシャリスト <https://www.jeri.co.jp/about/introduce/>

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」の創造を支援しています。

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。

 Webサイト <https://www.vmi.co.jp/jpn/>

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

アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資

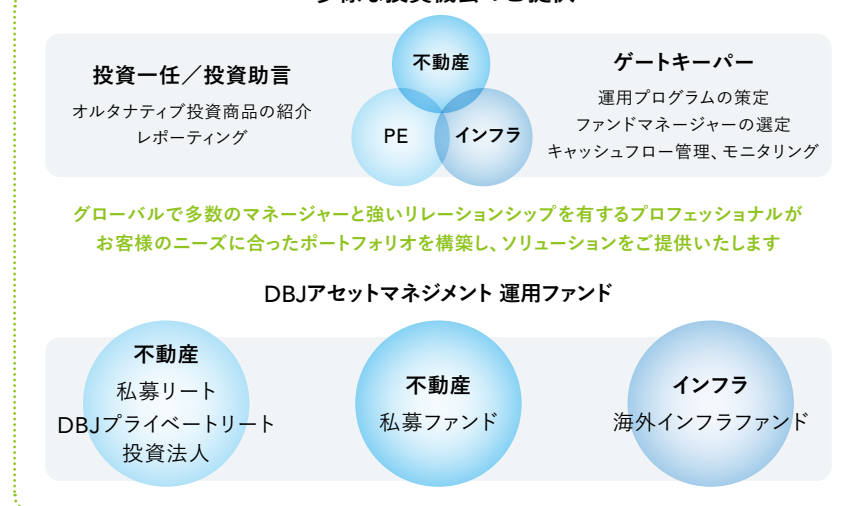
DBJアセットマネジメント株式会社

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。

Webサイト <https://www.dbj-am.jp/>

多様な投資機会のご提供



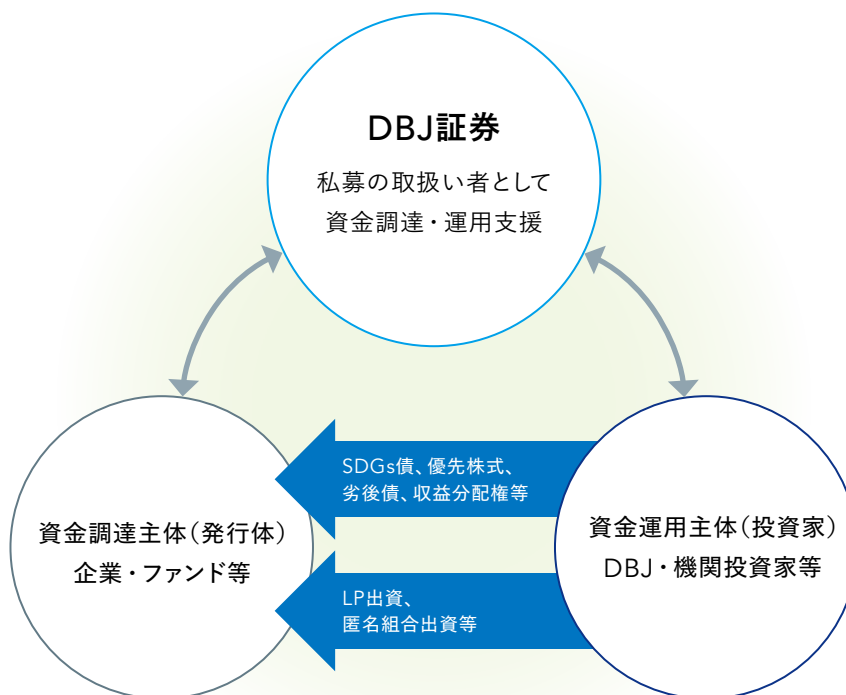
2024年評価において、複数のモジュールで最高ランクの5スターを獲得しました。

2024年評価において、DBJアセットマネジメントの運営する3ファンドは最高ランクの5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。

Webサイト <https://www.dbj-sec.jp/>



アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資

DBJキャピタル株式会社

DBJキャピタルは、主にシード・アーリーステージの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索し、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グループの高い信用力を活かしつつ、ステージを問わない一貫通貫の長期投資や多様なネットワークの提供による事業支援を行っています。

Webサイト <https://www.dbj-cap.jp/>

成長ステージに合わせた金融サービスの提供



主な投資先の一例



放射性医薬品を活用した次世代型がん治療薬開発のスタートアップ企業



AIを用いた純国産サイバーセキュリティプラットフォームを構築するスタートアップ企業



日本発のCO₂回収技術でカーボンニュートラル実現を目指す九州大学発スタートアップ企業

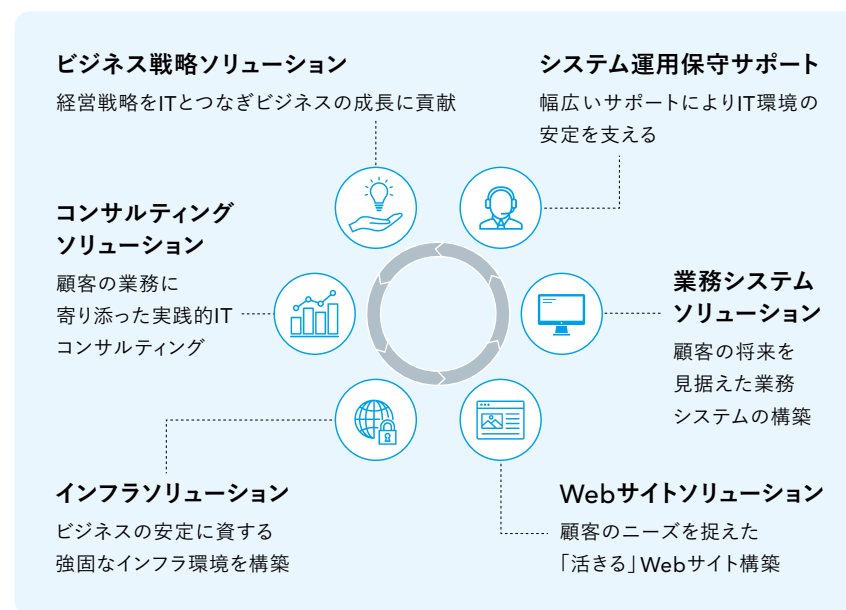
IT／不動産管理／シェアードサービス

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。情報企画部と共同でITユニットを形成し、グループ全体の事業の安定を担っています。また、社会的課題に対してもコンサルティングからシステム開発、運用保守までの一貫した高品質のソリューションサービスの提供により、お客様のビジネスの高度化支援にも努めています。

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ICTパートナーとして、長期的な視点で価値創造に貢献していきます。

Webサイト <https://www.dbj-digital.jp/>



第17期有価証券報告書

単位：億円

連結	2013年度 (2013年4月1日- 2014年3月31日)	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)
経常収益	3,616	3,390	3,586	2,854	2,917	3,012	2,891	2,694	3,103	3,745	4,108	3,920
経常利益	1,657	1,530	1,851	1,225	1,271	1,281	789	730	861	1,353	1,478	1,133
特別損益	2	6	15	△ 0	22	△ 13	40	7	23	5	27	4
税金等調整前当期純利益	1,660	1,536	1,867	1,224	1,294	1,267	830	738	885	1,359	1,506	1,138
法人税等合計	△ 408	△ 589	△ 576	△ 346	△ 350	△ 335	△ 315	△ 269	△ 294	△ 405	△ 468	△ 294
親会社株主に帰属する当期純利益	1,243	927	1,289	876	919	919	504	452	576	927	1,032	837
配当金総額	308	225	292	197	221	210	99	81	156	182	213	161

総資産	163,107	163,606	159,071	165,704	169,522	170,795	176,936	212,218	215,085	214,824	216,986	215,493
貸出金	138,384	132,613	129,525	130,395	127,252	129,239	124,159	147,571	143,461	150,582	148,299	147,947
有価証券	16,375	18,879	18,030	17,503	18,664	19,610	23,742	25,358	30,344	29,114	32,394	36,093
負債	136,829	136,133	130,229	135,842	138,421	137,832	142,596	175,184	176,765	175,186	175,897	173,873
借入金	91,826	85,982	78,921	84,723	85,741	79,878	80,709	106,645	105,736	100,845	98,225	97,206
債券及び社債	42,374	45,693	47,279	47,118	49,329	52,969	56,968	62,234	63,923	64,360	67,247	66,068
純資産	26,277	27,472	28,842	29,862	31,101	32,963	34,340	37,034	38,320	39,637	41,088	41,619
資本金	12,069	12,069	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)	15.30%	16.22%	17.54%	17.22%	16.81%	16.65%	17.26%	16.65%	16.97%	16.34%	17.33%	18.10%
不良債権比率*	0.99%	0.77%	0.64%	0.54%	0.47%	0.40%	0.46%	0.76%	0.70%	0.90%	0.92%	0.74%
総資産利益率(ROA)	0.76%	0.57%	0.80%	0.54%	0.55%	0.54%	0.29%	0.23%	0.27%	0.43%	0.48%	0.39%
自己資本利益率(ROE)	4.83%	3.47%	4.60%	2.99%	3.03%	2.88%	1.51%	1.27%	1.54%	2.39%	2.57%	2.03%
従業員数	1,391人	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

* 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)

投融资額(フロー)	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	32,226	40,219	38,200	40,753
融資等	28,051	22,627	28,613	38,058	29,736	34,904	34,015	54,842	29,946	38,303	34,550	36,929
投資	1,382	2,814	1,663	2,067	1,797	3,004	5,503	3,025	2,279	1,915	3,649	3,824
資金調達額(フロー)	29,433	25,442	30,277	40,126	31,534	37,908	39,518	57,867	32,226	40,219	38,200	40,753
うち回収等	13,075	11,299	16,397	15,261	10,050	20,514	15,461	11,914	10,780	25,886	21,764	22,183

第1次中計

CHALLENGE 2010

第2次中計

Endeavor
2013

第3次中計

「課題先進国」
日本の持続的成長に貢献

第4次中計

変化に挑み、
未来を創る3年間コロナ
危機対応

第5次中計

つなぐ、
共につくる

損益計算書(連結)

単位：億円	2024/3期	2025/3期	増減
	A	B	B-A
連結業務粗利益	2,345	2,069	△ 275
資金利益	965	1,161	196
投資関係損益	1,131	510	△ 621
株式等関係損益	776	45	△ 730
ファンド関連損益	301	363	62
持分法による投資損益	54	100	46
役務取引等利益	204	277	73
その他業務関連利益	43	119	76
営業経費	△ 645	△ 693	△ 47
連結業務純益	1,699	1,375	△ 323
与信関係費用(△は費用)	△ 191	△ 88	102
一般貸倒引当金繰入額(△は繰入)	△ 99	△ 35	63
不良債権関連処理額	△ 100	△ 57	42
貸倒引当金戻入益・取立益等	8	5	△ 3
株式等償却	△ 29	△ 152	△ 123
経常利益	1,478	1,133	△ 344
特別損益	27	4	△ 23
税金等調整前当期純利益	1,506	1,138	△ 368
法人税等合計	△ 468	△ 294	174
当期純利益	1,038	843	△ 194
非支配株主に帰属する当期純利益	5	6	0
親会社株主に帰属する当期純利益	1,032	837	△ 194

貸借対照表(連結)

単位：億円	2024/3末	2025/3末	増減
	A	B	B-A
現金預け金	18,463	11,623	△ 6,840
有価証券	32,394	36,093	3,699
貸出金	148,299	147,947	△ 351
有形固定資産	4,879	4,663	△ 216
支払承諾見返	7,318	7,374	56
貸倒引当金	△ 1,101	△ 1,162	△ 60
その他	6,733	8,953	2,220
資産の部合計	216,986	215,493	△ 1,492
債券・社債	67,247	66,068	△ 1,179
借入金	98,225	97,206	△ 1,018
支払承諾	7,318	7,374	56
その他	3,106	3,223	117
負債の部合計	175,897	173,873	△ 2,023
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	15,778	16,020	242
特定投資剰余金	553	712	159
資本剰余金	2,954	2,658	△ 296
利益剰余金	8,801	9,292	491
その他の包括利益累計額	773	709	△ 64
非支配株主持分	157	156	△ 0
純資産の部合計	41,088	41,619	531

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.13)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

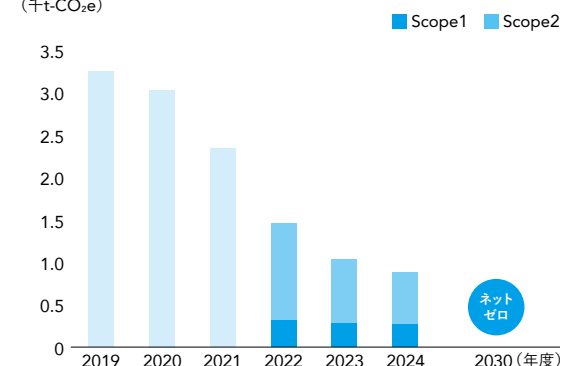
Scope3: Scope1・2以外のGHG間接排出量(活動内容によって15のカテゴリに分類)

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

(千t-CO₂e)



	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	2023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年の中間削減目標を138～265g-CO₂e/kWhとして設定。 2030年までに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-CO₂e/kWhを達成したうえで、IEA*3のNZE(Net Zero Emissions)シナリオが示す138g-CO₂e/kWhの水準を目指す。	361g-CO₂e/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年の中間削減目標を2022年度比11～26%削減として設定。 2030年までに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。	▲11% (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.16)の策定にあたり、気候変動をステークホルダーの皆様に必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。2050年までの温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロの実現を目指し、気候変動にかかるリスクへの対応と機会について、脱炭素社会(気温上昇幅2.0℃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℃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5年間で5.5兆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して認識しています。

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*38.5(4℃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)	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)

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ベ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む、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

2025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	1,901名(単体1,280名)

大株主の状況

2025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年度末を目前に、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。



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