

DBJグループ 中期経営計画 [2026 – 2030]

(中計2030)

価値共創パートナーを目指して

～ 金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献 ～



目次

| | |
|----------------------------------|-------------|
| 第5次中期経営計画（2021-2025）の振り返り | P.2 |
| 外部環境と中計2030方針 | P.3 |
| 価値共創パートナー | P.4 |
| 第二創業 | P.5 |
| 5つの注力ポイント | P.6 |
| 組織変更 | P.7 |
| マテリアリティにおける重点施策 | P.8 |
| 人材育成 | P.10 |
| 連結財務目標 | P.11 |
| （参考）中東情勢への対応 | P.12 |
| Appendix | P.13 |

第5次中期経営計画（2021-2025）の振り返り

新型コロナ危機対応業務に加え、マテリアリティへの取組を中心に、グループ一体で“つなぐ、共につくる”機能を発揮し、未来を切り拓くための挑戦を進め、GRIT戦略及び4つの強化ポイントを実行・実現

第5次中期経営計画の全体像



第5次中期経営計画 ～つなぐ、共につくる～

第5次中期経営計画 強化・見直し ～つなぐ、共につくる、未来を切り拓くための挑戦～

| <p>新型コロナウイルス感染症に関する危機対応業務</p> | <p>マテリアリティ※1特定</p> | <p>4つの強化ポイント 目標達成</p> | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| <p>他金融機関と連携しつつ、危機対応業務に注力し、顧客企業のコロナ禍からの回復・成長を支援</p> <p>実績 ✓</p> <p>2023年3月までに 約2.5兆円の資金を供給</p> | <ul style="list-style-type: none"> 持続可能なインフラ形成 産業の技術革新及び再編成 潜在力を活かした地域創生 金融分野の市場創造とセーフティネット 金融フロンティアに挑戦する人材育成 リスクマネー供給に向けた経営基盤強化 | <table border="1"> <thead> <tr> <th>目標</th> <th>主な実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> リスクマネー供給 実行目標額 1兆円 </td> <td> 投資を通じて顧客重要PJ実現に貢献 3年間累計 約1.3兆円 </td> </tr> <tr> <td> 新事業創出 実行目標額 1,000億円 </td> <td> 顧客新事業、スタートアップ支援の実施 3年間累計 1,667億円 ※2 </td> </tr> <tr> <td> 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り組み加速 </td> <td> 地域金融機関と連携した協働調査 顧客エンゲージメント強化・拡大 </td> </tr> <tr> <td> 人材育成 強化ポイントを推進する人材を育成 </td> <td> 一人当たり人材育成費を3年で倍増 留学・海外機関等派遣を3年で倍増 </td> </tr> </tbody> </table> | 目標 | 主な実績 | リスクマネー供給 実行目標額 1兆円 | 投資を通じて顧客重要PJ実現に貢献 3年間累計 約 1.3兆円 | 新事業創出 実行目標額 1,000億円 | 顧客新事業、スタートアップ支援の実施 3年間累計 1,667億円 ※2 | 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り組み加速 | 地域金融機関と連携した協働調査 顧客エンゲージメント強化・拡大 | 人材育成 強化ポイントを推進する人材を育成 | 一人当たり人材育成費を3年で倍増 留学・海外機関等派遣を3年で倍増 |
| 目標 | 主な実績 | | | | | | | | | | | |
| リスクマネー供給 実行目標額 1兆円 | 投資を通じて顧客重要PJ実現に貢献 3年間累計 約 1.3兆円 | | | | | | | | | | | |
| 新事業創出 実行目標額 1,000億円 | 顧客新事業、スタートアップ支援の実施 3年間累計 1,667億円 ※2 | | | | | | | | | | | |
| 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り組み加速 | 地域金融機関と連携した協働調査 顧客エンゲージメント強化・拡大 | | | | | | | | | | | |
| 人材育成 強化ポイントを推進する人材を育成 | 一人当たり人材育成費を3年で倍増 留学・海外機関等派遣を3年で倍増 | | | | | | | | | | | |

GRIT戦略※3

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

目標達成

実績 ✓
2026年3月までのGRIT関連投融資額
5年間累計約**5.7兆円**（投融資総額の42%）

※1 経営上の重要課題 ※2 金額累計は決定額ベース

※3 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）

DBJグループ中期経営計画 [2026-2030] (略称：中計2030) では、直面する様々な社会課題の解決に向けて、グループ一体となって価値共創パートナーを目指し、マテリアリティに取り組む

直面する社会課題

世界は不確実性と構造変化が同時進行する局面にあり、**変化を見通す力と適応力**が、従前以上に求められている



地政学・サプライチェーンリスクの高まり

グローバルなリスクが高まる中、従前以上に将来を見通す洞察力が重要に



構造転換に伴う産業・業界再編の加速

M&A、DX等構造転換に伴う業界再編・横断的取組へのニーズの高まり



地域における課題の拡大

東京一極集中が加速する中、地域産業を軸とした経済活性化が急務



金融市場におけるパラダイムシフト

金利ある世界への移行、東証改革等による非上場化・買収活性化進行



生成AI等技術の飛躍的な進歩

生成AI普及が進む中、国内でも社会実装への動きが大きく加速



サステナビリティの変容

脱炭素・GXに加え、レジリエンス、経済・エネルギー安全保障の重要性拡大

中計2030方針

グループ一体となって価値共創パートナーを目指し、マテリアリティに取り組むことで、直面する社会課題の解決を図る

DBJグループのマテリアリティ



持続可能な
インフラ形成



産業の技術革新
及び再編成



潜在力を活かした
地域創生



金融分野の
市場創造とセーフ
ティネット

中計2030「価値共創パートナーを目指して」

～ 金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献 ～

DBJグループ一体での第二創業

投融資一体型
ビジネスモデルの深化

ナレッジ機能の
更なる強化



金融フロンティアに
挑戦する人材育成

機能強化のための
人材育成・経営基盤整備



リスクマネー供給に
向けた経営基盤強化

DBJグループのマテリアリティ

DBJグループ

DBJアセットマネジメント、DBJ証券、DBJキャピタル、DBJコーポレートアドバイザー、日本経済研究所、価値総合研究所、DBJデジタルソリューションズ、DBJリアルエステート、DBJビジネスサポート、DBJ Americas、DBJ Europe、DBJ Singapore、政投銀投資諮詢（北京）

中計2030において、DBJグループは価値共創パートナーを目指す

価値共創パートナーとは

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

中計2030方針

DBJグループのマテリアリティ

中計2030「価値共創パートナーを目指して」

～ 金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献 ～

DBJグループ一体での**第二創業**

投融資一体型ビジネスモデルの深化

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

ナレッジ機能の更なる強化

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

機能強化のための
人材育成・
経営基盤整備

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

第二創業

グループ役職員一人ひとりが「第二創業期という次のステージに立ち、更なる挑戦を進めていく」という強い気概を持ち、投資×融資×アドバイザー×ナレッジを統合した価値共創パートナーを目指し、マテリアリティに取り組むことで、ビジョン2030を実現

ビジョン
2030

第一創業を土台に

第二創業 次のステージへ

役割

顧客・市場からの
ファイナンス等ニーズに対応

顧客起点の取組に一層注力、共に主体的に取り組む価値共創に重点

投融資

個別案件での成功に重点
を置いた取組

ポートフォリオ全体での成功をベースに、戦略的にリスクテイクしながら個別案件に取組

ナレッジ

調査・分析中心

未来を見通す洞察力・提言・エンゲージメント

経営基盤・ 人材育成

個別案件管理
総合力ベース

アセットバリュー拡大・投資ポートフォリオ管理、総合力×専門力を高度に併せ持つ人材育成

ビジネスモデル

投融資一体型

投資×融資×アドバイザー×ナレッジ統合型



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

第一創業期（2008-2025）

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

グループ役職員一人ひとりが

「第二創業期という次のステージに立ち、更なる挑戦を進めていく」

という強い気概を持ち、価値共創パートナーを目指す

5つの注カポイント

中計2030において重視する3つの注カポイントとそれらを支える2つの注カポイントを設定

① リスクマネー供給

事業再編・中堅企業成長サポート等
顧客起点の取組強化

3兆円

2026-30FY
5年間における実行目標額*

* 投資及びメザンローンの合計額



② GRIT関連投融資

レジリエンス・サプライチェーン再構築等
への取組強化

12兆円 GRIT

2021-30FY
10年間における実行目標額*

* 期間中投融資総額の4割強を想定

③ 地域課題解決への貢献

地域業務推進室、関東甲信企画室の新設等を通じ、
地域課題解決力を生かした取組を推進



④ 人材育成

総合力と専門性を高度に併せ持つ
人材育成に注力



⑤ 投資ポートフォリオ経営

アセットバリュー拡大、能動的ポートフォリオ
構築を通じ投資リスクテイク力を向上







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

| マテリアリティ (経営上の重要課題) | 組織変更の概要 | ねらい |
|---|---|--|
|  <p>産業の技術革新 及び再編成</p> | <p>中堅・成長企業チーム新設</p> <hr/> <p>企業投資部門再編</p> <hr/> <p>DBJコーポレートアドバイザリー(株)新設 M&Aアドバイザリー会社を新設</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 特有の経営課題等を抱える中堅・成長企業への提案強化、新産業に対するカバレッジ拡充を企図 ● お客様とともに取り組む案件のサポート機能を集約、一元化することで、顧客起点の投資案件創出拡大を企図 ● 業界再編、顧客経営課題等へのソリューション提供力を強化 |
|  <p>潜在力を活かした 地域創生</p> | <p>地域業務推進室の新設</p> <hr/> <p>関東甲信企画室の新設</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体における地域業務を強化 ● 地域（東京以外）の特長ある産業等における案件創出、経済活動活性化を推進 ● 関東・甲信エリアのカバレッジ拡充を企図 ● 事業承継等地域課題に対応すべく、地域金融機関との協働や自治体・経済団体等との関係強化を目指す |
|  <p>リスクマネー供給に 向けた経営基盤強化</p> | <p>投資ポートフォリオ会議の新設 経営層レベルでの会議体を新設</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 投資ポートフォリオの能動的な構築に向け、投資ポートフォリオ全体の水準や配分等を決定する会議体を新設 |

マテリアリティにおける重点施策

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

| マテリアリティ (経営上の重要課題) | 重点施策 |
|--|---|
|  <p>持続可能な インフラ形成</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー安定供給、インフラ強靱化等に一層注力 ● レジリエンスに一層注力、GX分野を含むGRIT戦略*1を推進 |
|  <p>産業の技術革新 及び再編成</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 業界再編・サプライチェーン再構築・スタートアップ^o（ディープテック含む）等、次世代に向けた成長と安心・安全な社会構築への貢献 ● 事業再編・中堅企業成長サポート等顧客起点の投資案件拡大 ● DBJコーポレートアドバイザリー(株)（M&Aアドバイザリー会社）新設等ソリューション提案強化 ● DBJ未来価値共創プログラム*2等顧客エンゲージメントに注力 ● AIバリューチェーンに対する投融資を強化 |
|  <p>潜在力を活かした 地域創生</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域（東京以外）の特長ある産業等へのリスクマネー供給 ● 地域課題解決に向けたソリューション・ナレッジ提供 （産学官金連携、地域×トランジション、域外・海外をつなぐ機能等） ● 地域における更なるプレゼンス向上・関係資本の強化 ● 支店の裁量を拡大し、「地域投資枠」を新設 |
|  <p>金融分野の 市場創造と セーフティネット</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 特定投資業務を含むリスクマネー供給を更に加速、民間金融機関等との協働を一層強化 ● 上場市場対応への本格的取組 ● 防災、気候変動適応等におけるリスクファイナンスISO*3等新たな金融商品の開発 ● 自己投資と両輪をなすアセットマネジメント事業等の更なる成長 ● 危機対応業務等のセーフティネット機能の発揮 |

※1 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）

※2 DBJ未来価値共創プログラム：お客様のサステナビリティ経営高度化へのサポートを企図したお客様との対話プログラム

※3 リスクファイナンスISO：リスクファイナンスの国際標準規格「ISO37116 Risk Finance」、当行は左記ISOに準拠したBCM格付融資を提供

マテリアリティにおける重点施策

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

マテリアリティ (経営上の重要課題)

重点施策

金融フロンティアに
挑戦する人材育成

- **総合力**をベースに職員の希望と適性を踏まえた**専門性涵養**を目指す
- そのためのローテーション*確立等**職員の活躍機会拡充**のための施策や評価・処遇の枠組み見直し等**適切に報いる制度**の構築に着手
- **中期的には職種・プロモーション・報酬等の枠組み見直し**を含めた人事制度改革を検討
- 賃上げ含め**継続的な処遇改善**を引き続き実施
- グループ人事連携を推進し、**グループ全体で職員の活躍機会を拡充**

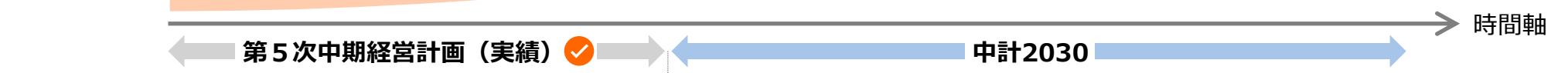
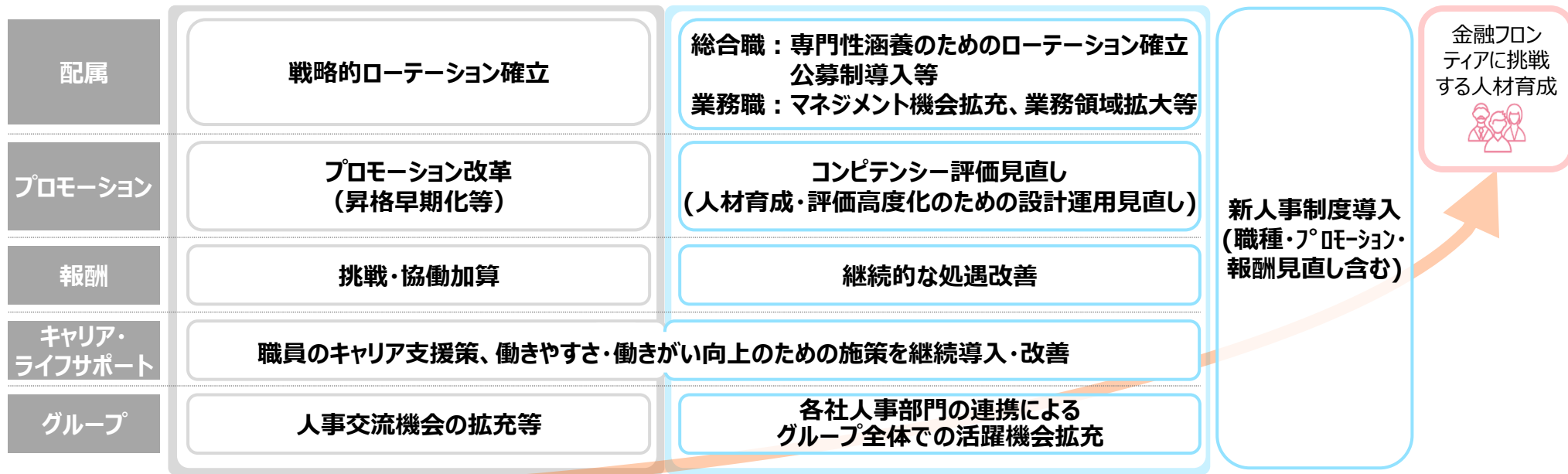
リスクマネー供給に
向けた経営基盤強化

- **投資ポートフォリオ経営の実現**
 - ・ **投資後のアセットバリュー拡大**に一層注力
 - ・ 個別案件毎の取組に加え、**投資類型毎に水準・配分設定**を行うことで**能動的に投資ポートフォリオを構築**
 - ・ 投資ポートフォリオ全体でリスクを吸収すること等を通じ、更なる**リスクテイクカの向上・投資収益力の強化**を企図
- グループ全体で投融資含む業務プロセスにおける**AI活用・DX推進、生産性向上**
- データ活用の高度化を含む**グループ経営体制を強化**

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

「金融フロンティアに挑戦する人材育成」というDBJグループのマテリアリティに関し、総合力をベースに職員の希望と適性を踏まえた専門性涵養を目指しつつ、グループ全体での活躍機会拡充を目指す

人材育成方針：総合力をベースに職員の希望と適性を踏まえた専門性涵養



- ①挑戦を後押しする制度整備、②働きやすさのための環境整備、③グループ連携の推進に向けた挑戦・協働加算、戦略的ローテーションの確立、プロモーション改革等の施策を実行
- 職員のキャリア・ライフサポート施策やグループ人事交流機会等も拡充
- 一人あたり人材育成費を3年で倍増、留学・海外機関等派遣を3年で倍増

- 「環境整備」から「実践・確立」へとステージを一段向上させるべく、**中期的には職種見直しも視野に職員の活躍機会を拡充し、評価・処遇の枠組み改善**を行うことで**適切に報いる制度を構築**する
- また、グループ一体経営に向けて、グループ各社の業態に応じ一層**専門性を高める人材育成**を目指すとともに、グループ各社の人事部門連携を深め、**グループ全体で職員の活躍機会拡充**を目指す

中計2030の期間中に到達を目指す実力水準の財務目標として、
第5次中計期間を上回る業務粗利2,500億円程度、当期純利益900億円程度を目指す

中計2030における財務目標

- 地政学・サプライチェーンリスクの高まり等による不透明な経済環境の中でも、DBJグループとして投融資等の強化をベースとした更なる成長を企図することで、**第5次中計期間を上回る業務粗利2,500億円程度、当期純利益900億円程度**を目指す
- 投資事業の拡大に伴い毎期の損益ブレ幅が大きくなる傾向があること等から、設定する財務目標については、**中計2030の期間中において到達を目指す実力水準**として示すもの

| | | 5次中計 | | (参考) | 中計2030 |
|------|---------------------|----------------|----------------|--------------------|-----------|
| (連結) | | 目標 (2025年度) | 実績 (2025年度) | 実力水準*4 (直近3年平均) | 目指す実力水準 |
| 収益性 | 業務粗利益 (*1) | 2,100億円程度 | 2,935億円 | 2,000億円程度 | 2,500億円程度 |
| | 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 850億円程度 | 1,496億円 | 800億円程度 | 900億円程度 |
| | ROA (*2) | 1%程度 | 1.4% | 1%程度 | 1.3%程度 |
| | ROE (*2) | 3%程度 | 3.6% | 2%程度 | 3%程度 |
| 健全性 | 自己資本比率 (*3) | 14%程度 | 18.0% | 18%程度 | 14%以上 |

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

中東情勢等を踏まえた中長期的な構造変革への対応を強化

対応方針

- 沈静化後に生じうる世界情勢・産業動向等における中長期的な構造変革に対し、DBJグループ一体で、更なるサプライチェーン強靱化、事業再編、脱炭素エネルギー活用等への対応を強化する方針
- 足下では、当行からお客様へのヒアリングを断続的に実施し、事態の適切な把握に努めているところ。原油価格、石油関連製品の高騰だけでなく、サプライチェーンの乱れが生じている中、他の金融機関と連携・協働しつつ、お客様の事業継続を最優先に対応して参りたい

これまでの対応経緯

2026年

2月28日 イランへの攻撃開始

3月27日 相談窓口開設

3月31日 当行内に中東情勢連絡会議設置

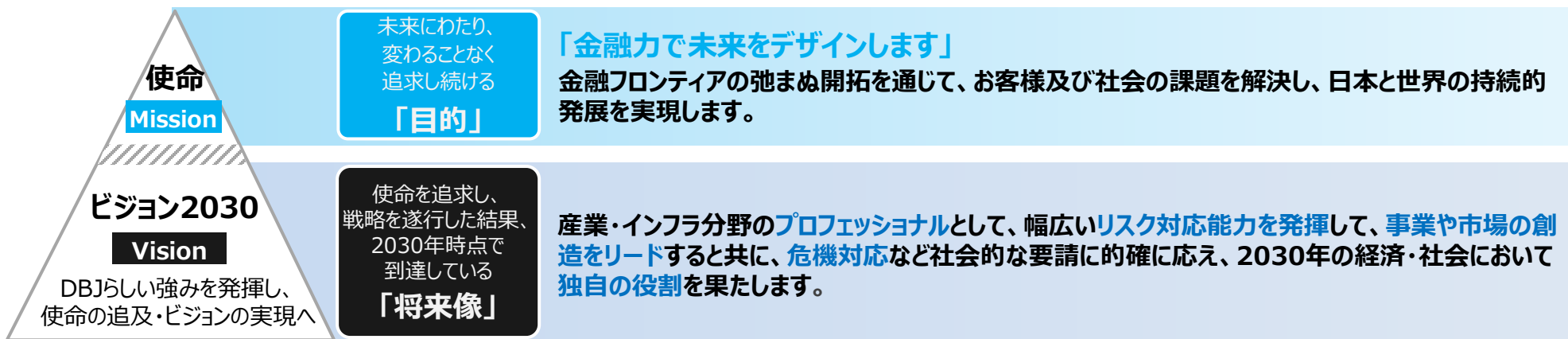
5月12日 当行独自の『地域緊急対策プログラム』(※)に本事案を追加

※ 事業者の資金繰りサポートを行うため必要な資金を供給する当行独自の支援プログラム

Appendix

中計2030に関する全体像

中計2030を通じ、ビジョン2030を実現する



DBJグループのマテリアリティ



中計2030「価値共創パートナーを目指して」

～ 金融力をベースに、社会・産業・地域の更なる成長・未来に貢献 ～

DBJグループ一での第二創業

投融資一体型ビジネスモデルの深化

ナレッジ機能の更なる強化

機能強化のための人材育成・経営基盤整備

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

DBJグループのマテリアリティ



DBJ

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

本資料には、当行グループの将来に関する記述が含まれておりますが、これらは当行グループが現在入手している情報に基づく、本資料作成時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述に用いられる諸仮定は将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。これらの記述は本資料のために作成されたものであり、これらを随時更新する義務や方針を当行グループは有しておりません。