

Design the Future with Financial Expertise
金融力で未来をデザインします

No. **59**
JULY
2026

季刊

DBJ

日本政策投資銀行グループ
広報誌

共創が拓く、新たな価値



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



CONTENTS

03 **ネクスト・ジャパン最前線****共創が拓く、新たな価値**04 **基本解説**

DBJグループ 中期経営計画 [2026 – 2030]

価値共創パートナーを目指して

06 **対談****既存ストックの環境改修で不動産市場に新たな価値を**

株式会社日建設計 イノベーションデザインセンター 事業企画室長 横瀬 元彦 氏

株式会社日本政策投資銀行 アセットファイナンス部 課長 佐藤 慎太郎

08 **座談会****すべてのビルは、地球を救うビルになれる**

株式会社日建設計 イノベーションデザインセンター 事業企画室長 横瀬 元彦 氏

株式会社日本政策投資銀行 アセットファイナンス部 課長 佐藤 慎太郎

DBJアセットマネジメント株式会社 不動産運用部 主任 田下 真規子

株式会社価値総合研究所 不動産投資調査事業部 副主任研究員 北川 哲

11 **SCENES OF SOLUTION****茨城県古河市SIB事業が目指す温かく持続可能な地域の実現**

株式会社公文教育研究会 ライセンス事業推進部 ソーシャルビジネス開発チーム リーダー 青山 真知子 氏

株式会社常陽銀行 コンサルティング営業部 ファイナンスグループ 調査役 大山 雅人 氏

株式会社日本政策投資銀行 ストラクチャードファイナンス部 調査役 武内 心太郎

15 **DBJ Group TOPICS****株式会社価値総合研究所**18 **DBJ Group EXPO — 中計2030 — 開催**

～顔の見えるグループ一体経営にむけて～

20 **未来人図鑑****広島電鉄株式会社****移動の提供から価値創造へ 広島のワクワクを牽引する**

代表取締役社長 仮井 康裕 氏

23 **調査のわき道****共創をサステナビリティとCSVから捉えて推進する**

株式会社日本経済研究所 産業本部 主席研究員 兼 サステナビリティ経営部長 松本 哲也

共創が拓く、新たな価値

Next Japan

不確実性と構造変化が同時進行する時代、金融機関には資金供給にとどまらず、課題の発見・構造化から解決までを共に担う役割が求められている。日本政策投資銀行（DBJ）グループは、2026年度からの5年間を対象とする中期経営計画「2026-2030」を策定。「価値共創パートナー」を目指す姿を掲げ、金融力をベースに社会・産業・地域の成長と未来への貢献を果たしていくことを打ち出した。

今号のネクスト・ジャパン最前線では、中期経営計画の狙いとともに、既存ストックの環境改修により不動産市場に新たな価値を生み出す「ゼノベ（ゼロ・エネルギー・リノベーション）」プロジェクトを取り上げる。日建設計との協業から生まれた大阪・淀屋橋の「日建ビル1号館」の挑戦を通じ、技術と金融の融合がどのように築古中小ビルの環境性能を底上げし、日本の不動産市場、ひいては社会全体を動かしていくのか。プロジェクトを牽引した関係者の声から、DBJグループが目指す価値共創のかたちを探る。



DBJグループ 中期経営計画 [2026 – 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 ～

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)グループは、2026年度から2030年度の5年間を対象とする、DBJグループ中期経営計画[2026-2030](略称:中計2030)を策定いたしました。中計2030では、「価値共創パートナー」を目指し、DBJグループ一体となり、金融力をベースとして社会・産業・地域の更なる成長と未来への貢献を果たしていくことを掲げています。

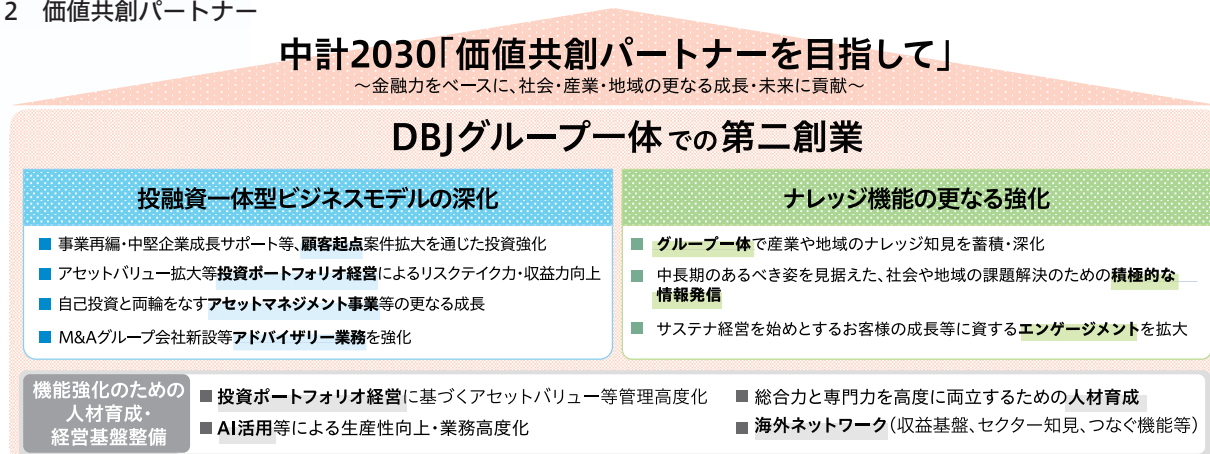
現在、世界は不確実性と構造変化が同時進行する局面にあります。産業構造の転換やグローバルな競争の激化、地政学リスクの高まりに加え、東京一極集中の加速・地域における人口減少といった社会的課題が顕在化しています。また、生成AIをはじめとする技術革新が急速に進展し、企業経営や産業構造に非連続な変化をもたらしています。こうした環境下では、将来を見通す洞察力と変化への適応力が従来以上に求められており、金融機関に対しても、単なる資金供給にとどまらず、課題の発見・構造化から解決に至るまで、主体的に関与する役割が期待されています。

DBJグループは、前回の中期経営計画において「つなぐ、共につくる」を掲げ、GRIT戦略【注: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)】の下で持続可能な社会の実現に向けた投融資やナレッジの提供を進めてまいりました。新たな中計2030では、これらの取組を継続しつつ、「価値共創パートナー」という目指す姿を明確に打ち出しています。

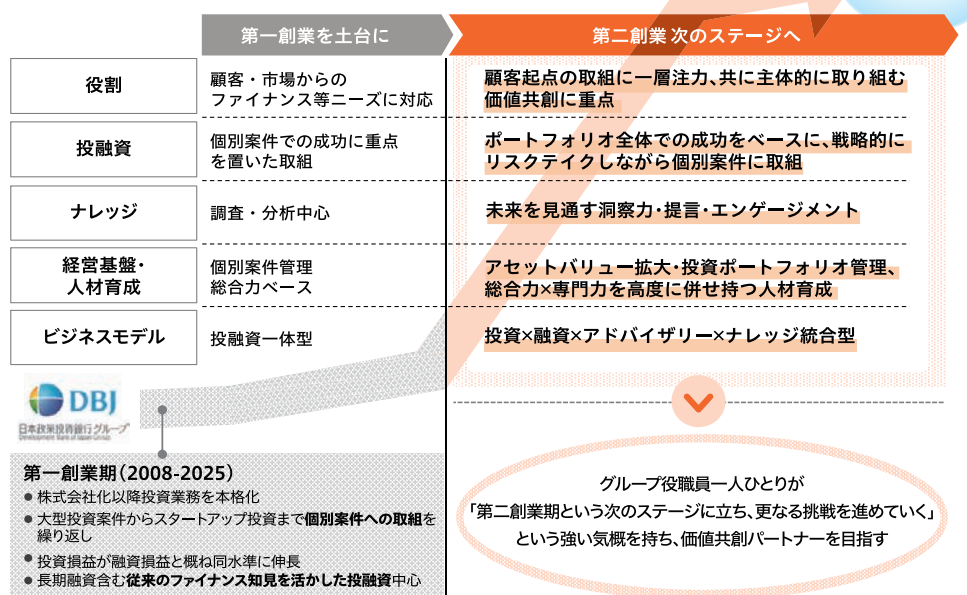
図表 1 直面する社会課題

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

図表 2 価値共創パートナー



図表 3 第二創業



この価値共創とは、DBJグループが、お客様をはじめとする企業、金融機関、官公庁など多様なステークホルダーと共に、長期的視点に立って社会課題や経営課題に主体的に取り組む、経済価値と社会価値を同時に創出していく取組を意味します。従来のように資金を供給する立場にとどまるのではなく、お客様へのエンゲージメントの強化や対話の深化を通じて、課題の構想段階から関与し、関係者を「つなぐ」機能を発揮しながら、最適解を共に形成していく点に特徴があります。

その実現に向けては、DBJグループの強みである投融资一体型ビジネスモデルの更なる深化を図ってまいります。事業再編・中堅企業成長サポート等顧客起点の投資強化、M&Aグループ会社新設によるアドバイザリー機能強化に加え、産業・地域に関する知見・ナレッジを有機的に統合することで、より高い付加価値を提供してまいります。これらを支える取組として、投資後のアセットバリュー活用等の投資ポートフォリオ経営の導入、積極的なAI活用等による生産性向上・業務高度化を含む、機能強化のための人材育成・経営基盤整備にも取り組めます。

これにより、顧客起点で最適なソリューションを設計し、構想段階から実行・実現までお客様をサポートする体制の構築を目指します。

また、中計2030では、これらの進化を「第二創業」と位置づけています。第二創業期においては、これまでのレンダーとしての機能に加え、共同投資家・株主としての共同事業推進主体の両方の機能を併せ持つ、特徴的な金融機関グループとして挑戦していくことを企図しています。

これは、あえて第二創業という強い言葉を掲げることで、役職員のマインドを変えていくとともに、グループ役職員一人ひと

りが「第二創業期という次のステージに立ち、更なる挑戦を進めていく」という強い気概を持って、価値共創パートナーを目指すという考えに基づくものです。

加えて、中計2030においては、目指す姿を実現するために、①「リスクマネー供給」、②「GRIT 関連投融资」、③「地域課題解決への貢献」という3つの目標に注力してまいります。特に、①「リスクマネー供給」に関しては、前中計において3年間で1兆円を目標としていたところ、5年間で3兆円のリスクマネー供給を目標に掲げており、これは、投資を中心とした資金供給の一層の加速を図るものです。

DBJグループは、価値共創パートナーとして社会・産業・地域の成長を支え、マテリアリティ（経営上の重要課題）に掲げるインフラ、産業、地域、金融等の分野を中心に社会課題の解決に貢献することで、日本と世界の持続的な発展に寄与していく考えです。

図表 4 中計2030における注力ポイント

5つの注力ポイント
中計2030において重視する3つの注力ポイントとそれらを支える2つの注力ポイントを設定



株式会社日本政策投資銀行
アセットファイナンス部 課長

佐藤 慎太郎
SATO Shintaro

株式会社日建設計
イノベーションデザインセンター 事業企画室長

横瀬 元彦氏
YOKOSE Motohiko

対談



既存ストックの環境改修で 不動産市場に新たな価値を

日本政策投資銀行(DBJ)グループは、不動産セクターのネットゼロ達成に向け、株式会社日建設計との間で既存オフィスビルの環境改修に関する協業を推進してきた。その記念すべき第一弾として、大阪・淀屋橋の「日建ビル1号館」のゼロ・エネルギー・リノベーション(ゼノベ)が2025年3月に竣工。本プロジェクトに込められた想いや、技術と金融の融合がもたらす未来の不動産市場のあり方について、日建設計イノベーションデザインセンターの横瀬元彦氏と、DBJアセットファイナンス部の佐藤慎太郎が語り合った。

既存ストックへの危機感と 新たな挑戦

—— 2022年11月にDBJグループと日建設計は、不動産の環境改修に関する協業を開始しました。当時それぞれが抱いていた課題や協業への期待についてお聞かせください。

横瀬 きっかけは2021年頃、大阪の「日建ビル1号館」の今後について社内で議論が始まったことでした。築50年以上が経過し、解体も選択肢の一つとして検討され

ていました。しかし、私自身が古き良き建物のリノベーションに強い関心を持っていたこと、そして調査の結果、建物の耐震強度に問題がないことが分かり、会社側に「環境改修(リノベーション)をしませんか」と提案しました。単に綺麗にするだけでなく、カーボンニュートラルの実現に資する環境改修マーケットを切り拓くために、一部の案件でしか成立しない特殊解ではなく、全国に数多く存在する築古中小ビルに展開できる一般解としての環境改修モデルを模索したいと考えたのです。

一方で、そのモデルを不動産市場の価値やファイナンスに結びつけるには、日建設計だけではなく、金融や不動産運用の

知見を持つ、志を同じくするパートナーが必要でした。そこで、私がかつて出向していたDBJアセットマネジメントとのご縁を思い出し、金融と技術を掛け合わせられないかと声をかけさせていただきました。

佐藤 横瀬さんからお声がけをいただいた当時は、コロナ禍からの回復とともに脱炭素やカーボンニュートラルへの対応が世界的な潮流として急速に拡大していた時期でした。DBJとしても、持続可能な社会の実現に向けた「GRIT戦略」をスタートさせ、脱炭素への対応やトランジションへの投融資を強化している真っ最中だったのです。

エネルギー分野をはじめ様々な産業で

脱炭素の議論が進む中、不動産セクター、特に日本のオフィスビルの大半を占める築古の中小ビルストックにどう向き合うかは、我々にとっても非常に大きな問題意識として存在していました。約5年ぶりの横瀬さんとの再会から「一緒に市場を開拓するような面白いプロジェクトをやりましょう」と意気投合し、2021年から1年ほどを経て、2022年の協業発表へと話が進んでいきました。

「引き算の美学」で達成した環境価値と経済価値の両立

——「日建ビル1号館」の具体的な改修内容や構築された金融スキームについて教えてください。

横瀬 改修にあたっては、すべてのテナントが退去するタイミングだったため、建物全体をスケルトンにして徹底的な環境改修を実施することができました。特にこだわったのは、これまでの「当たり前」を見直し、必要な性能と過剰な仕様を丁寧に見極めることです。例えば、従来のオフィスでは比較的高い照度を前提とした計画が一般的でしたが、現在はPC作業を中心とする働き方が広がっています。そこで、用途や作業内容に応じた適切な明るさを再検討し、快適性を保ちながら照明負荷の低減を図りました。さらに空調についても、従来は余裕を持った容量で計画されることが少なくありませんでしたが、実際の運用実態を踏まえると、設備容量を適正化できる余地がありました。このように、必要な性能は確保しながら、過剰な仕様を見直す「引き算」の発想を取り入れることで、築55年のビルでありながら「ZEB Ready*」の水準を達成することができました。

佐藤 今回のプロジェクトは、まさに「新しい当たり前」を市場に提示する挑戦でした。構築した金融スキームは、不動産証

券化の手法を応用しています。具体的には、日建設計とDBJが折半で出資して合同会社「Green Building Ecosystem」というSPC（特別目的会社）を設立し、そこが日建設計からビルを取得。DBJアセットマネジメントが運用を担うという体制を整えました。我々が最も重視したのは、独立採算の事業として市場で十分に経済合理性（環境性能の向上と投資リターンの確保）を両立できるモデルであると証明することでした。DBJは本プロジェクトの取組意義を評価し、特定投資業務の一類型である「グリーン投資促進ファンド」を活用してリスクマネーの供給を行いました。

“ゼノベ”を一般名詞として社会へ普及させるために

——協業を通じて得られた成果についてお聞かせください。

横瀬 日建設計としては、技術的な提案やエネルギー削減につながる建築設計を通じて、環境性能の向上に貢献してきました。しかし、それを「どのようにファイナンスと結びつけ、不動産市場における経済的な付加価値や賃料プレミアムとして可視化し、投資家やレンダーが納得するスキームに落とし込むか」という点については、単独の能力だけでは決して届かない領域でした。DBJグループが持つ不動産金融の高度なノウハウやアセットマネジメントの知見、出来上がった仕組みを社会に広げていく「市場創造力」があったからこそ、技術と金融が美しく融合し、今回の事業化という成果を結実させることができた深く感謝しています。

佐藤 こちらこそ、日建設計さんの圧倒的な技術力と、それを誰にでも分かる言葉やデータとして説明して下さるプロフェッショナルリズムには何度も助けられ

ました。我々金融の人間は、どうしても数字や契約、リスクコントロールの観点から物事を見てしまいがちです。建築の暗黙知を緻密な計算とエビデンスに基づいてすべて形式知化して提示してくれたからこそ、我々も自信を持ってリスクをテイクし、ファンドの組成へと踏み切ることができたのです。

——今後の課題や展望についてお聞かせください。

横瀬 我々が本当に目指しているのは、日本の不動産ストックの圧倒的なボリュームゾーンを占める、築古の中小ビル全体の環境性能の底上げです。全国に数多ある中小ビルが、今回のモデルを参考にしながら10%でも20%でもエネルギーを削減していく。そのための「社会的シグナル」として、“ゼノベ”という言葉が、将来的には一般名詞のように社会に根づいていくことを願っています。第一弾の竣工を経て、多くのビルオーナーや自治体から非常に高い関心と手応えを感じています。

佐藤 今回、日建ビル1号館という確固たるプロトタイプが示されたことで、我々は環境性能の向上と経済合理性が両立するリノベーションに対する金融のあり方を、「ゼノベ・ファイナンス」として体系化し、市場へ提示する準備が整いました。中計2030における「価値共創パートナー」としての役割を果たすためにも、培ったナレッジやプロセスを他の民間金融機関とも共有・連携し、不動産金融市場全体を活性化することで、ネットゼロ社会の実現に向けて、市場原理を活用した持続的な仕組みの構築に注力していきたいと考えています。

* ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）：
年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物。
ZEB Ready：
ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化及び高効率な省エネルギー設備を備えた建築物。
（環境省ホームページ
<https://www.env.go.jp/earth/zeb/detail/01.html>）

すべてのビルは、 地球を救うビルになれる

不動産業界では2030年までに2013年度比51%のCO2排出量削減が求められている。しかし、国内の主要都市におけるオフィスビルの約70%は築20年以上の既存ストックであり、新築への建て替えは現実的な解ではない。こうした課題に正面から向き合い、既存ビルの環境改修によってCO2削減と不動産価値向上の両立を目指す取り組みが、“ゼノベ(ゼロ・エネルギー・リノベーション)”プロジェクトだ。2025年3月に第一弾となる大阪・淀屋橋の「日建ビル1号館」の環境改修が竣工した。プロジェクトを牽引してきた4名が現地に集まり、それぞれの立場から語り合った。



株式会社日建設計
イノベーションデザインセンター
事業企画室長

横瀬 元彦 氏
YOKOSE Motohiko

株式会社日本政策投資銀行
アセットファイナンス部
課長

佐藤 慎太郎
SATO Shintaro

DBJアセットマネジメント株式会社
不動産運用部
主任

田下 真規子
TASHIMO Makiko

株式会社価値総合研究所
(DBJグループ)
不動産投資調査事業部
副主任研究員

北川 哲
KITAGAWA Satoshi

役割と強み

投資・運用・ナレッジ・設計を
統合した価値共創の枠組み

—— 本プロジェクトにおけるご自身の立場や役割、一体となった連携の強みについてお聞かせください。

佐藤 私どもアセットファイナンス部は、DBJにおける不動産ファイナンス全般や「DBJ Green Building認証」などのサステナビリティ企画を担っています。今回のゼノベプロジェクトにおいては、日建設計様との窓口としてプロジェクトの全体推進や企画に携わりました。SPC（特別目的会社）を用いたスキームの中では「投資家」としての位置づけになりますが、単なる資金供給にとどまらず、案件の組成に際しては、DBJグループが持つ多様なリソースを有機的にコラボレートできたことが、強力な推進力につながったと自負しています。

田下 DBJアセットマネジメント(DBJAM)は、本プロジェクトのファンド組成・運用を担う立場です。私は期中の運用担当として、物件の日常的な管理対応や、PM（プロパティマネジメント）会社との情報連携、投資家の皆様への情報還元といった実務全般を統括しました。DBJが描く高い環境価値のコンセプト

を、いかに実際の不動産運用における経済価値に落とし込み、両立させるかという点に注力いたしました。

北川 価値総合研究所は、社会課題解決につながるお客様の取り組みを「調査・分析」の観点から支援するシンクタンクです。今回のプロジェクトでは、主にDBJ・DBJAM・日建設計様が顧客や市場に対してゼノベの客観的な意義を伝えるための、統計データを用いた分析や世の中への説明資料(アウトプット)の作成等を行い、2022～2023年頃の投資実行フェーズにおける伴走支援などを担当しました。

横瀬 日建設計では、「経営計画2026-30」で掲げている「社会環境デザインプラットフォームとして変革に挑む」という方針を具現化する取り組みの一つとして、本プロジェクトに参画しています。私は設計者という立場ではなく、全体のマネジメント、特に設計内容が予算をオーバーしないような工事費管理や、売り主・投資家といった多様な関係者の調整を担当しました。DBJグループの皆様が持つファイナンスや運用の知見、私どもの都市や建築の設計のノウハウを相互に活用し、お互いの強みを「活かす合う」ような非常に濃密な協業ができたと感じています。

課題と突破口

客観的エビデンスで伝える
環境改修のストーリー

—— プロジェクトの推進において、特に苦慮された点や、それをどのように乗り越えてこられたのか、現場のリアルな声をお聞かせください。

田下 正直に申し上げますと、プロジェクトに参画する前は、世間で「ESG投資」や「環境改修」がどこまで本質的に



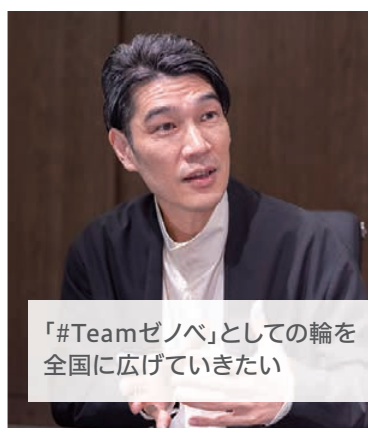
日本の不動産市場の持続可能な
成長と未来に貢献したい

佐藤慎太郎

受け入れられているのか、少し懐疑的な部分もありました。しかし、実際にプロジェクトが始まると、テナント企業様だけでなく、他の投資家や金融機関の皆様からの問い合わせが非常に多く、世間の注目度の高さに驚かされました。オフィスビルとしての空間的魅力を維持しつつ、環境性能を向上させることへの本質的な需要を、運用の現場で身をもって実感できたことは大きな転換点でした。

北川 世の中にはまだ「環境対応はコストに見合うのか」という見られ方も一定数存在します。だからこそ、我々調査機関としては、個人の意見ではなく「客観的な事実(エビデンス)」としてその必要性を伝えることにこだわりました。マクロ的なデータを用いて、なぜ今この築古中小ビルの改修が必要なのか、どれほどのポテンシャルがあるのかをロジカルに可視化していくことで、市場や関係者の納得感を醸成していくプロセスは、非常に重要であり苦心した点でもあります。

横瀬 日建設計としても、設計に加えて出資者・事業者の視点を併せ持つなど、これまでにないポジションでの挑戦でしたので、社内の理解を得るのには一定の時間が必要でした。特に、予算管理や経済合理性を担保するうえでは、環境性能を高めるだけでなく、事業として成立する範囲に設計内容を収めていく必要がありました。DBJグループの皆様が示してくださる視点は、社内に対しても良い意



「#Teamゼノベ」としての輪を
全国に広げていきたい

横瀬元彦氏



味での外部規律となり、設計内容やコストの調整を進めるうえで大きな支えになりました。お互いの専門性と信頼関係があったからこそ、この緊張感あるマネジメントを乗り越えられたと思います。

社会的インパクトと展望

ストックを「使いこなす」時代へ、 「#Team ゼノベ」の輪を広げる

—— マクロな視点から見た“ゼノベ”の社会的意義と、今後の展望についてお聞かせください。

北川 マクロ視点で見ると、日本の不動産ストックにおける中小ビル（延床面積1万㎡未満）の割合は、東京都区部で全体の約40%、地方都市にいたっては60%以上を占めています。一方で、毎年新しく建てられるビルのボリューム（フロー）はストック全体の数パーセントに過ぎません。つまり、新築のZEB化だけを進めても、2050年のカーボンニュートラルは到底達成できないということ

です。国土交通省の中長期政策ビジョンでも「建築物を使いこなす」というストック活用への転換がキーワードとなっていますが、まさに時流を捉えた取り組みであり、この築古中小ビルの良質化こそが、社会全体に与える真のインパクトだと確信しています。

横瀬 大阪・淀屋橋の「日建ビル1号館」が竣工して以降、すでに延べ100社を超える企業や行政の皆様が視察に訪れています。新築が難しい時代だからこそ、築55年のビルでもこれだけの環境性能（ZEB Ready）と経済合理性を両立できるのだという「フラッグ（旗印）」を大阪の地に立てられた意義は大きいです。今後は、我々のこの「ゼノベ」の旗に賛同してくれる仲間を集め、「#Team ゼノベ」としての輪を全国に広げていきたいですね。

田下 すでにプロジェクトは第二弾として、より多くの関係者を募った「日建設計後楽園ビル」の環境改修へと動いています。ここでは複数の金融機関様をはじめ、多数の投資家の方々を招聘したファンドを組成しており、まさに「ゼノベ」の仕組みが不動産市場の中で広がり始めています。

佐藤 DBJグループとしては、中計2030では、5年間で3兆円のリスクマネー供給、10年間で12兆円のGRIT関連投融



田下 真規子

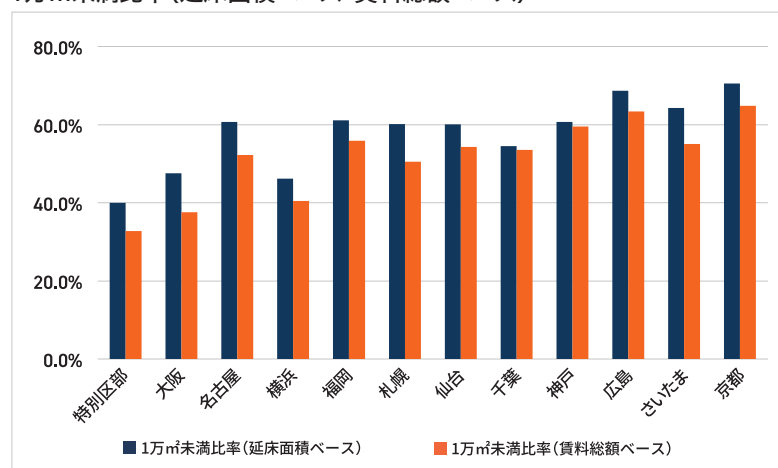
本質的な需要を、運用の現場で身をもって実感できた

資という高い目標を掲げています。不動産分野においても、今回のノウハウをベースに、大手金融機関の皆様と共同で「ゼノベ・ファイナンス勉強会」を開催するなど、不動産証券化業界全体における環境改修の普及・促進に向けたプラットフォームづくりにも着手しています。今後はオフィスビルにとどまらず、公共施設など他のアセットタイプへの横展開や、地方都市への波及も含め、価値共創パートナーとして日本の不動産市場の持続可能な成長と未来に貢献してまいります。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。

（2026年5月29日、大阪・淀屋橋の「日建ビル1号館」にて収録）

1万㎡未満比率（延床面積ベース・賃料総額ベース）



出所：公表資料をもとに価値総合研究所作成

注：賃料総額とは、該当地区におけるオフィスストック量（㎡）に規模別の平均募集賃料単価（円/㎡）を掛けた値。



北川 哲

築古中小ビルの良質化こそ
社会全体に与える真のインパクト



株式会社常陽銀行
コンサルティング営業部
ファイナンスグループ
調査役

● 大山 雅人 氏
OYAMA Masato

株式会社公文教育研究会
ライセンス事業推進部
ソーシャルビジネス開発チーム
リーダー

● 青山 真知子 氏
AOYAMA Machiko

株式会社日本政策投資銀行
ストラクチャードファイナンス部
調査役

● 武内 心太郎
TAKEUCHI Shintaro

SCENES
OF
SOLUTION

INTERVIEW

茨城県古河市SIB事業が目指す 温かく持続可能な地域の実現

2025年10月、茨城県古河市で「古河市こどもの居場所支援事業」が始動した。行政による施設整備ではなく、子どもの居場所をつくるために、主体的に動く「大人」を増やす画期的な試みだ。資金調達には成果連動型のSIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）を採用。公文教育研究会（以下、KUMON）を中心に、常陽銀行と日本政策投資銀行（以下、DBJ）が資金提供者として加わる。立場が異なる三者はゴールへ向けどう連携したか。そしてSIBは社会課題解決にどのような効果をもたらすか。本事業に関わる三者に話を聞いた。

旗を振り続けるハブ組織の 役割を果たしていきたい

—— 今回の「古河市こどもの居場所支援事業」の概要を教えてください。

青山 本事業は、茨城県古河市において、地域の子どもたちが安心して集い、過ごせる居場所を持続的に創出していく取り組みです。行政が特定の居場所を整備するのではなく、住民やNPO、民間企業など多様な主体がそれぞれの立場に関わりながら、「居場所をつくりたい」「子どもたちを支えたい」と考える大人を増やしていくことを目指しています。最終的なゴールは、市内に23あるすべての小学校区で、子ど

もたちが多様な居場所にアクセスできる状態を実現することです。鳥がその時々気分に合わせて止まり木を選ぶように、子どもたちも自分の気分や状況に応じて安心できる居場所を選べる——。そんな持続可能な仕組みと人材を地域に根付かせたいと考えています。

—— 公文式学習のイメージが強いKUMONが、なぜ本事業の中心的な立場として、参画するようになったのですか。

青山 教室事業を通じてKUMONが子どもたちや保護者、教室指導者から教えていただいているのは、子どもたちが学ぶためには、安心して過ごせる場所と、それを支える人の存在が欠かせないというこ

とです。以前より私たちは、このような教室事業で培ってきた経験や知見を、より広く社会に還元したいと考えてきました。実際、安心できる居場所が多い子どもほど自己肯定感が高いという調査結果もあります。そんなとき、私たちは古河市さんの取り組みを知り、地域全体で子どもを育むという考え方に強く共感したのです。

一方で私たちは、2021年に法務省と実施したSIB事業でDBJさんと一緒に実施した際に、立場の異なるプレイヤーが同じゴールに向かうことで生まれる可能性の大きさを実感していました。それと同時に、目指すべきゴールに向かって旗を振り続ける存在の必要性を強く感じたため、今回は大きな挑戦として、「旗を振り続けるハブ組織の役割」を果た



“ 設計段階から行政と「成果とは何か」を深く議論できるのはSIBならではの魅力 ”

していきたくて、参画を決意しました。

単なるお金の出し手を超え、 リスクをシェアする立場になる

—— DBJと常陽銀行は、資金提供者として参画しています。この事業のどこに可能性や社会的意義を感じましたか。

武内 古河市さんが掲げるビジョンは明確でありながら、その実現手法は民間事業者の創意工夫に委ねられています。そこに手を挙げられたのがKUMONさんでした。KUMONさんとは法務省の事業で一緒に経験もあり、その実績と推進力に信頼を寄せていました。また、本事業を支えるプレーヤーの顔ぶれにも大きな可能性を感じました。こども食堂の立ち上げ支援に実績を持つ茨城NPOセン

ター・コモンズさんや、老人ホームの運営と並行してこども食堂を展開する下総プリンスクラブさんなど、多様な主体が参画しています。世代を超えた交流が地域の活力につながっていることから、子どもの居場所づくりは地域全体の豊かさに直結する取り組みだと考えています。金融機関として参画する以上、単なる資金提供者ではなく、事業のリスクを共有する姿勢が欠かせません。私たちは出資という形で参加しており、成果が出れば喜びを分かち合い、仮に達成できなければマイナス面も共に負う立場です。

大山 常陽銀行では、第4次グループ中期経営計画の策定にあたり、地域社会をはじめとしたステークホルダーとめぶきFGグループの双方にとって重要な社会課題として「地域住民の安心・安全の確保」を特定し、第4次グループ中期経営計画における事業戦略によって優先すべき

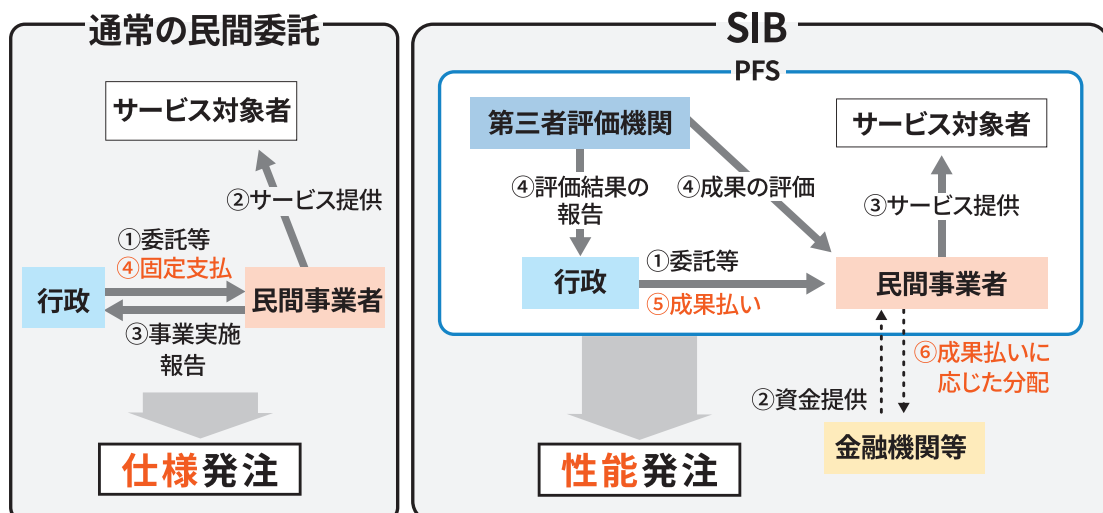
重要課題（マテリアリティ）として「安心して豊かな暮らしへの貢献」を掲げています。未来を担う子どもたちが安心して過ごせる場所を地域の中に増やしていくことは、地域社会そのものの持続可能性に直結する取り組みです。その意味で、この事業は私たちの方向性とも非常に親和性が高いと感じ、参画しました。

—— 通常の行政からの業務委託とSIBでは、どのような違いがありますか。

青山 通常の業務委託では仕様が細かく定められているのに対し、成果連動型のSIBでは、成果に向けた試行錯誤の余地が大きく、柔軟にアプローチを変えられる点が最大の特徴です。言い換えると、プロセスそのものにも価値がある仕組みでもあり、時にはゴールを見直すことさえも可能です。設計段階から行政と「成果とは何か」を深く議論できるのは、SIBならではの魅力です。

武内 SIBは、社会課題の解決に直接コミットできるだけでなく、金融機関が参画することで事業のガバナンスや安定性を高められる点に大きな意義があります。こうした仕組みが「安定したスキーム」として認知されることを通じ、SIBの普及にもつながることを期待し

■ PFSとSIBのスキームイメージ



ています。また行政にとっても、成果連動型は従来の手法では予算を投じにくかった「測定が難しい領域」への挑戦を後押しする仕組みだと考えています。

現場の熱量と冷静な視点のバランス それがガバナンスを機能させる

——「子どもたちの居場所をつくりたいと思う大人を増やす」というソフト面の活動を、評価可能な指標に落とし込む際に、どのような苦労がありましたか。

青山 これは本当に難しい作業でした。「居場所の数」や「利用する子どもの人数」といった数字が分かりやすい成果だということは十分理解しています。一方で、私たちが重視していたのは、「周囲の大人たちを巻き込む」という変化をどう可視化するかでした。そこで、評価の軸を、居場所づくりを支える土台づくりと周知活動の二つに整理しました。前者は寄付の促進やネットワークの形成、後者は地域への理解促進です。こうした取り組みを通じて、最終的に市内23の全小学校区での居場所づくりにつなげる道筋を描きました。また、市民の意識変化を捉えるために、

“大人の意識変容や地域ネットワークの構築などソフト面からのアプローチが特徴的”



「セミナー参加者数」と「アンケートによる関心度の変化」を組み合わせた指標を設定したのも特徴です。「セミナーの参加者は何人が妥当なのか」「関心度はどこまで高まれば成果と判断できるのか」など、明確な答えのない問いに向き合いながら議論を重ね、最終的には納得感のある指標にたどり着くことができました。

—— 地域に根差した金融機関がSIBに加わることで、どのような効果が生まれていくと感じていますか。

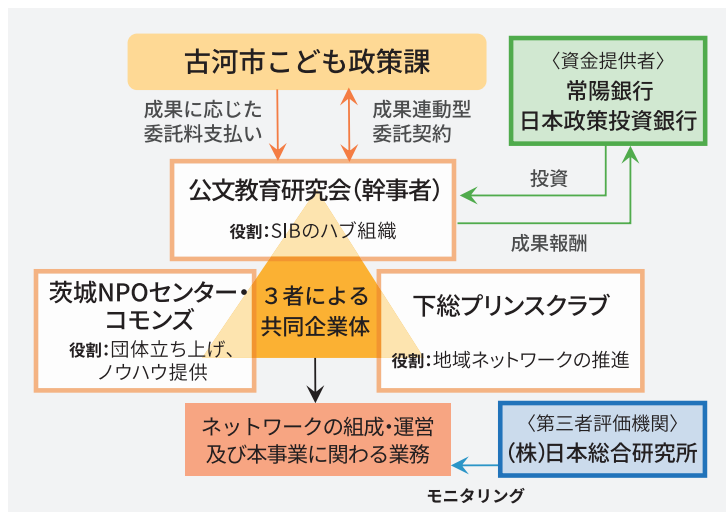
大山 大きく2つあります。一つは、金融機関が地域のネットワークをつなぐ存在になれることです。日頃からお取引のある地元企業さまの中には、地域貢献に関心をお持ちの企業も少なくありません。私たちがこの事業をご紹介しますことで、新たな支援や参画のきっかけを生み出すこ

とができます。今年度は、当行の支店窓口「こどもの居場所マップ」を設置するなど、情報を届ける取り組みを進めていきたいと考えています。もう一つは、客観的な立場で事業に伴走できることです。事業者の皆さまが熱意を持って取り組まれる中、私たちも同じ思いで寄り添いながら、同時に第三者的な視点から定期的に状況を確認しています。現場の熱量と客観的な視点、その両方があるからこそ、事業の健全なガバナンスが機能すると考えています。

動き出してからも試行錯誤 できることがSIBの価値

—— 本事業が他の自治体にとって横展開可能な事例になるとすれば、それはどのような点ですか。

■ こどもの居場所づくり事業実施体制(令和7年10月～令和12年3月)



■ 成果指標の概要

段階	内容	主な指標イメージ
周知	大人への理解促進	周知活動(説明会、リーフレット配布)実施率
実践	居場所立ち上げ・検討	説明会参加者数、アンケート結果(理解度・興味度)
定着	小学校区への広がり	居場所設置率

青山 「KPIの設定が難しい」「複数年度の予算確保が難しい」といった理由から、SIBの導入に慎重な自治体さんは少なくありません。しかし、前例のない複雑な行政課題に対して、「どのような手段が有効かは未知数だが、実現したい状態は明確になっている」ときこそ、この枠組みは力を発揮します。SIBの価値は、最初から完璧な設計を目指すのではなく、実践を重ねながら改善していける点にあります。動き出した後も試行錯誤できる余地があるからこそ、新しい課題にも挑戦しやすいのです。そして、その実現には志を持った行政担当者の存在が欠かせません。実際に古河市さんでも、若者の就労支援事業を通じてSIBの意義を感じた方が、その考え方や経験を次の担当者へしっかり引き継いでくださり、その担当者の方々も大変熱い想いをもって動いてくださり、ここまで歩んでくることができました。

武内 日本でSIBをさらに広げていくためには、大きく3つの要素が重要だと考えています。まず、KUMONさんのような中間支援組織の存在です。こうした組織が増えることで、プロジェクトはより円滑に立ち上がり、推進しやすくなります。次に、関係者間の合意形成と理解の深化です。そのためには事例を着実に積み重ね、実践を通じて得られた知見を官民で共有していくことが欠かせません。そして最後が制度面での後押しです。国内のSIBの多くが単

“SIBが終了した後も
その取り組みが地域に根付き
自走していくことが重要”



年度事業である中、古河市さんの5年間にわたるプロジェクトは国内でも比較的長期の取り組みです。自治体の単年度予算主義という壁を越え、複数年度の予算を確保しやすくする環境整備が求められます。私たちも当事者として、今回得られた知見を積極的に発信しながら、SIBの普及に貢献していきたいと考えています。

大山 今回のプロジェクトは、他の自治体さまにとっても大いに参考になる取り組みだと思います。特徴的なのは、施設整備といったハード面ではなく、大人の意識変容や地域ネットワークの構築といったソフト面からアプローチしている点です。これであれば限られた財源の中でも取り組みやすく、再現性も高いと考えています。もう一つは、座組みの設計です。強い問題意識を持つ行政、中間支援を担うハブ組織、専門性と実績を持つ地域団体、そして広域と地域の双方で機能する金融機関。それぞれが役割を発揮できる体制が整っていたからこそ、プロジェクトは力強く前進してきました。

——最後に、これから本格化する本プロジェクトへの想いと期待を、それぞれの立場からお話してください。

大山 地方銀行は、地域社会の発展があってこそ成り立つ存在です。古河市の未来を担う子どもたちに、家庭や学校以外にも「自分らしくいられるサード・プレイス」があることは、地域の活力を将来にわ

たって支えていく上で非常に重要だと考えています。本事業は、地域における子どもの居場所づくりという分野において、国内でも先進的なSIBの取り組みです。当行としても、市内全23小学校区での居場所づくりという目標に向けて、地域金融機関ならではのネットワークを生かしながら、着実に支援を続けていきます。

武内 本プロジェクトの意義は、子どもたちが安心して自分らしく過ごせる居場所を地域の中に広げ、古河市全体で子どもを支える土壌を育んでいくことにあります。重要なのは、事業期間中に成果を上げることだけではありません。SIBが終了した後も、その取り組みが地域に根付き、自走していくことだと考えています。私たちも「社会課題の解決と収益性の両立」を追求しながら、プロジェクトの着実な推進と持続的な発展に貢献していきます。

青山 プロジェクトが本格的に動き出してまだ半年ほどしか経っていませんが、すでに地元企業からの寄付や、個人の方からのお米の提供など、地域の皆さまがさまざまな形で関わってくださっています。私たちも、地域が少しずつ動き始めている手応えを感じています。子どもたちを支える方法は、人それぞれです。無理のない形で子どもたちに関わる人が増えていくことこそ、この事業が目指す姿だと思います。そうした支え合いが広がり、温かく持続可能な地域につながっていくことを期待しています。



「古河市こどもの居場所ネットワーク・とまりぎ」の告知パンフレット。鳥が止まり木を選ぶように、子どもたちも自由に居場所を選べる環境を地域に残していくことが本事業の目的だ。



DBJ Group TOPICS

株式会社価値総合研究所

不動産投資調査事業部長
主席研究員

室 剛朗
MURO Takeo

不動産投資調査事業部
副主任研究員

北川 哲
KITAGAWA Satoshi

ポリシーエンジニアリング事業部
研究員

青木 佳菜
AOKI Kana

ポリシーエンジニアリング事業部
研究員

金子 美帆
KANEKO Miho

独自の経験と分析力で、より良い地域をつくる政策を描き出す

株式会社価値総合研究所（以下、価値総研）は、独自の経済モデルやシミュレーション技術を強みとし、中央省庁や自治体の政策立案、民間企業の事業戦略を支えるDBJグループのシンクタンクだ。DBJグループが掲げる「経済価値と社会価値の両立」の下、不動産から地域経済まで幅広い社会課題に向き合っている。住宅・不動産分野を担う不動産投資調査事業部と、データに基づく政策設計を担うポリシーエンジニアリング事業部、同社の主軸となる2つの事業部の担当者に話を聞いた。

DBJグループの 「ナレッジ部門」として

価値総研の源流は、1969年に日本長期信用銀行内に設けられたコンサルティング専門部署にさかのぼる。長銀経営研究所として調査研究を担った後、役職員が株式を引き継ぐ形で自立経営に移り、2013年にDBJグループの一員となった。創業以来、官公庁を主要な顧客とし、政策の立案やその実行支援を一貫して手がけてきた。「当社は、DBJが行う業務を専門的な見地から調査・分析で支える、グループのナレッジ部門です」。不動産投資調査事業部長の室剛朗は現在の価値総研の役割についてこう語る。



不動産投資調査事業部
不動産で社会を良くする

室が所属する不動産投資調査事業部は、不動産・住宅・建築・都市を専門領

域とし、DBJの不動産投融资や都市開発の各部門を支援するほか、国土交通省や自治体などの政策づくりにも関わる。同事業部が掲げる調査受託上のキーワードは「不動産で社会を良くする」。その意味するところは、経済価値と社会価値の両立だ。「当社の研究員は、それぞれが解決したい社会課題への思いを持っています」と室が話す通り、同事業部は限られた人数ながら、数千億円規模の大型不動産投資のように市場を大きく広げる仕事から、地域のセーフティネットを支える空き家対策まで、幅広い業務に取り組んでいる。「経済価値の高い取り組みであっても環境や社会にポジティブなインパクトを生み出せるよう調査しています。一方、経済価値が必ずしも高くない取り組みも、ステークホルダーにとって有益な仕組みや社会的価値を生み出す調査・提案を行っています」（室）。

現在、同事業部が取り組む特徴的なテーマの一つが森林だ。日本の国土の約7割を占める森林は、伐採適齢期となる森

林の資源量が相応にあるものの、林業の担い手不足が懸念される。また、中小零細の個人など所有者が細分化されており、空き家問題のように所有者不明の問題もある。森林のプライシング手法が定まっていないことも相まって、大規模化や流動化、それに伴う市場発展が進まない状況だ。こうした課題により森林の適正管理が困難になると、水源涵養機能の低下や土砂災害のリスクにつながりかねない。不動産投資調査事業部 副主任研究員の北川哲は、「森林のプライシング手法を定めることで流動性を高め、それを契機として、所有権をまとめていくことで一般的な不動産投資のように森林を売買できる市場が整えば、課題の解決に近づきます。そこで、我々は不動産ファイナンスの知見を持ち込み、森林投資のような形ができないかと考えています」と話す。森林から生まれる木材を建築に生かす取り組みも、脱炭素や地域貢献の観点から進める。DBJの森林向け投資をリサーチ面から支えてき



産業・経済・環境

産業・経済・イノベーション

DX/GX、マクロ経済、産業調査、科学技術、産学連携等

環境・エネルギー

カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、超長期予測等

政策評価、事業評価

インパクト評価、ロジックモデル、B/C分析、非市場財評価等



都市・不動産、運輸・交通

国土・都市政策

国土構造、コンパクトシティ、地域循環共生圏等

住宅・不動産

不動産ストックの流通・利活用、不動産金融等

運輸・交通政策

空港、リニア新幹線、高速道路の需要予測等



地域経済、地域政策

地域産業・経済

地域経済循環分析、地域政策の経済波及効果、地域に裨益するビジネススキームの提案等

地域振興・地域政策

農山漁村における地域資源発掘、地域産品創出、移住・定住、観光・交流等

たのも価値総研だ。同様に、建物の環境性能を評価する「DBJ Green Building 認証」にも関わっているという。近年、国際的に認知される他の不動産関連サステナビリティ認証制度も存在するが、DBJ の認証は、企業単位ではなく一棟ごとに評価する点や、ハード面だけでなく、所有者や運営者によるソフト面の取り組みまで含めて総合的に価値を測る点が特徴だという。「何が評価されるべきかを少し先回りして指標に織り込み、業界を良い方向へ導く。そのアイデア出しを担っています。また、当該認証データを活用してグリーンプレミアムの算出・公表を継続的に行うことで、業界内の環境価値に係る共通認識をつくっていきたくと考えています」(北川)。

空き家対策に官民連携の新たな打ち手を

幅広い取り組み領域のなかで、不動産投資調査事業部が長年力を注いできたのが空き家対策だ。中古住宅の流通は10年以上にわたる同事業部の主要テーマであり、空き家はその延長線上にある。実際、同事業部は国の空き家モデル事業の事務局を長年務め、現場の事業者や政策の動きを熟知している。その蓄積が制度設計の土台となっている。

空き家対策には自治体と事業者の双方に固有の課題があると、室は整理する。「例えば自治体で空き家問題を扱う場合、

危険な建物を扱う建築指導課、流通を担う住宅課、福祉の観点で絡めば福祉課と、庁内で部局が分かれます。専門性も多岐にわたるうえ、自治体はマンパワーも財政的な余力も不足しており、なかなか効果的に取り組めていない。本来は外部不経済を与えるような危険な空き家が増えつつ表に出てくるはずですが、自治体職員の手が回らず特定空き家の認定ができていない。つまり空き家は数字以上に存在するというのが実情です」。一方の事業者は、古民家を再生する若い担い手が増えつつあるものの、空き家は担保価値が乏しく、融資も出資も受けにくいためにマネタイズが難しい課題がある。

こうしたなか、自治体・事業者の双方により効果的な取り組みを促す契機として、価値総研が注目しているのが「成果連動型報酬スキーム」の構築だという。自治体が事業者へ空き家対策につながるプロジェクトを発注する際、結果として地域が得る便益（成果）に応じて、対価を支払う仕組みだ。最初に詳細な仕様を行政が定めてから事業者へプロジェクトを発注する従来の「仕様発注」に対し、事業者が創意工夫ある取り組みと成果を提案する「成果発注」への転換である。「今後自治体は人も予算も一層限られていきます。外部にうまく委ねて成果を測る発注方式の重要性は増していくはず」(室)。

その第一歩が、成果連動型民間委託契約（PFS）だ。価値総研は株式会社日本

経済研究所とともに、富山市の空き家相談窓口への PFS 導入をサポートし、空き家分野での社会実装の一步を踏み出している。相談件数などの成果に応じて委託費を支払う仕組みで、現場でも成果が表れているという。価値総研は PFS をさらに進め、金融機関や企業、住民といった地域のステークホルダーが、「出資」を通じて参画するソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の活用も見据える。「近所に空き家があれば、自分の安全や暮らしに必ず跳ね返ってきます。空き家対策を“自分事”として捉え、関わってもらう仕組みとして、SIB は有効だと考えています」(北川)。



ポリシーエンジニアリング事業部

お金の流れから、
地域経済を診断する

ポリシーエンジニアリング事業部は、その名の通り「政策の設計」をサポートする部門だ。外部から提言するのではなく、省庁の職員とともに政策を立案するスタンスを重視しているという。特に独自のシミュレーションモデルによる定量分析を強みとし、データで地域の強みと弱みを描き出す。その代表的な手法が、地域経済のお金の流れを「生産・販売」「分配」「支出」の三面で捉える「地域経済循環分析」である。

地域経済循環分析は、地方創生の開始とともに、RESAS^{リーサス}（地域経済分析システム）へ搭載された地域経済分析ツールである。地域内におけるお金の流れや経済

構造を可視化できることから、日本全国で地域経済を分析するための標準的なツールとして、広く活用されている。

「地域を強くする最終的な目標は、住民の所得向上にあります」と、ポリシーエンジニアリング事業部 研究員の金子美帆は説明する。稼ぐ力があっても、例えば域内の工場で生まれた所得が東京の本社へ流れてしまえば、住民は豊かにならない。地域の特産品が売れても、その原材料が域外産であればお金は外へ漏れていく。「お金がどこで漏れているのかに注目し、3つの面でしっかり循環できているか、住民の所得につながっているかを見るのが、当社の地域経済循環分析なのです」（金子）。

専門的な分析を誰もが扱えるよう、同事業部では、地域経済循環分析の結果を読み解く「15のチェックポイント」を用意する。分析を活用する政策担当者などが、地域経済が良いか悪いかを二択で簡単に判断できるようにし、把握した長所・短所を施策へつなげる狙いがある。「稼ぐ力の高い産業が、域外にきちんと販売できているか。強みのはずの産業が、かえって域外に依存していないか。チェックポイントを通じて正しく見極めることが大切です」と金子は続ける。

実際に同分析を用いて地域経済の活性化につながった事例が、熊本県水俣市だ。水俣市は戦後に水俣病に苦しんだ後、環境再生を進めたものの、多額の補償金が地域で循環せず、市の経済は疲弊していた。ポリシーエンジニアリング事業部は“健康診断”として地域経済循環分析で金の流れを分析し、域内でお金を循環させるために観光列車の導入や水俣駅の改修、地元の農産物を扱うマルシェの開設など、市民や職員とともに一連の施策を組み立てた。結果、人口や従業者数が減少するなかでも、市のGDP（域内総生産）や1人当たりの所得は増加へと転じている。

データを地域に開き、金融とつなぐ

なお、ポリシーエンジニアリング事業部では、地域経済循環分析と並ぶもう1つの柱として、施策が地域経済にもたらす効果を測定する「経済波及効果分析」も展開している。再生可能エネルギーの導入など、施策を実施した後の効果はもちろん、実施前のシミュレーションにも活用できる。「環境政策はGDPを押し下げると言われがちですが、2つの分析を組み合わせることで、環境と経済を両立させる政策を描くことができます」と同事業部の研究員 青木佳菜は話す。

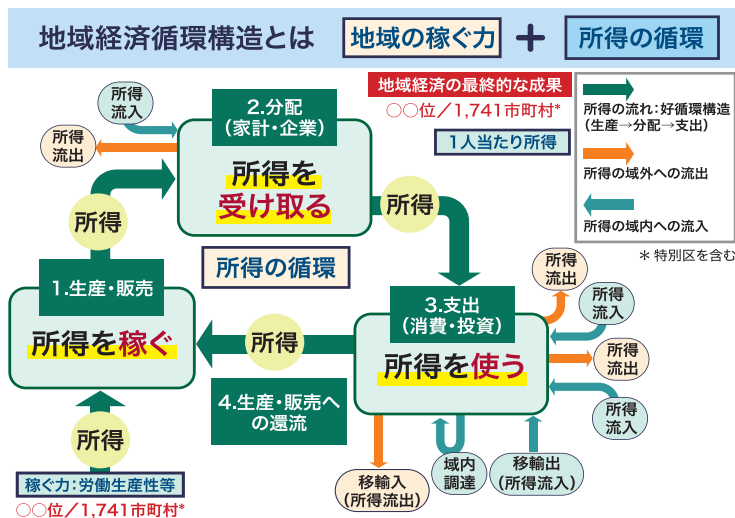
価値総研は、こうした分析を一部の専門家のものにとどめない。市区町村単位の産業連関表は、本来なら作成に数千万円を要するが、同社は一地域当たり5万円でデータベースを提供する。環境省のサイトでもツールを公開し、誰でも自分の地域を分析できるようにしている。「意思決定権を持つ人だけでなく、現場の職員が分析し、政策を下から積み上げていく。そのための裾野を広げたいのです」。こう青木が語るように、ポリシーエンジニ

アリング事業部の研究員などが全国で研修会を開き、分析手法についての講習や演習の機会を提供することにも力を入れている。

こうした分析は、自治体だけでなく企業にも浸透し始めているという。「地域の中核を担うガス会社や電力会社の経営者が、自社の役割を見つめ直すために分析を活用しているという声も聞きます。自治体だけでは資金面で実行が難しい政策も、地域金融機関と協力すれば動かせます。波及効果を示すことで、その協力を後押しできます」と青木は声を弾ませる。

DBJとの間でも、経済波及効果分析を地域向けの金融手法に生かす連携に着手しているという。「まずは環境省のツールやRESASなどを手に取って、使ってみてほしい。私たちは、地域経済循環分析をはじめとする標準的な分析ツールをより多くの方に活用していただき、その結果を地域のウェルビーイングや住民満足度の向上につながる施策へと結び付けてもらうことを目指しています。地域をより良くしたいという強い思いを持ち、一人ひとりが日々真剣に考え、地域の未来づくりに取り組んでいます」（青木）。

■地域経済循環構造とは





— 中計2030 — 開催

～顔の見えるグループ一体経営におきて～



DBJグループでは、中計2030の始動にあわせ、5月26日(火)および6月1日(月)の2日間、グループ全役職員を対象とした交流イベント「DBJ Group EXPO」を開催しました。当日は、中計2030の浸透を目的としたプレゼンテーションに加え、スタートアップ、M&A、アセットマネジメント、証券、ナレッジ、海外・地域、ITコンサルティング、IT基盤・管財などの各分野の取組がテーマブースにて紹介されました。中計2030で掲げる「顔の見えるグループ一体経営」の一層の推進にあたって、現場の最前線で活躍する職員による情報発信や参加者同士の交流を通じて、DBJおよびグループ会社13社の各職員が相互理解を深め、グループ一体での価値創出に向けた理解・連携を促進する場となりました。



右 海外ブースの様子
中央 中計2030プレゼンテーションの様子
(DBJ経営企画部 木村担当部長)
左 ナレッジブースの様子



アセットマネジメント／証券／ベンチャー投資／アドバイザー

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

多彩な金融ソリューションの提供を通じてお客様の課題解決に貢献



コンサルティング／調査

日本経済研究所

価値総合研究所

コンサルティングや調査機能を通じて、お客様の課題解決に貢献



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

DBJリアルエステート

DBJビジネスサポート

ITシステムや不動産管理、シェアードサービスを通じ、DBJグループの業務基盤を高度化



海外拠点

DBJ Americas

DBJ Europe

DBJ Singapore

政投銀投資諮詢(北京)

現地情報の収集・発信のほか、投融资サポート業務やアドバイザー業務を実施

運営ブース担当者の声



株日本政策投資銀行
産業調査部 調査役
石井 理瑚

3部署・2グループ会社で構成され取組内容も多岐にわたるナレッジ部門が一致協力し、それぞれの特徴・強みを来場者にご紹介することができました。

また、他ブースに出展されていたグループ会社の方々ともお互いの業務紹介や意見交換の機会となり、部署や会社の垣根を越えた“つながり”を実感する有意義な時間となりました。



DBJデジタルソリューションズ(株)
永江 健人

EXPOではブース出展を通じて当社の役割と強みを共有し、来場者様から多くの質問と前向きな反応をいただきました。

オフライン開催ならではの顔の見えるコミュニケーションを通して、相互に熱量ある対話が生まれ、グループ各社の相互理解を前進させられたと感じます。

オンラインが当たり前になった時代だからこそ、人と人のつながりを大切にしなければいけないと再認識するイベントでした。

参加者の声



政投銀投資諮詢(北京)
有限公司 經理
李 曉天

今回のEXPOを通じて、これまで接点の少なかった他部門の業務内容や強みを具体的に理解することができました。

各部門の取組を知る中で、DBJ Chinaの活動とのシナジーも実感し、自身の視野が広がったと感じています。今後は関係性を深め、連携の可能性を積極的に検討していきたいと考えています。



株日本政策投資銀行
企業投資第1部
副調査役
和地 祐里奈

EXPO参加を通じ、これまで「チーム内で完結する」発想に無意識に寄っていたと気づきました。EXPOでは他部門やグループ各社の取組を具体的に知り、「顔の見えるグループ一体経営」の意義を実感するとともに、自分の業務との接点を捉え直す視点が生まれました。今後はグループ連携を前提に、積極的に協働していきたいと考えています。

企画担当者より

中計2030で掲げた「価値共創」の体現に向けてDBJグループも会社や部門の垣根を越えて手を取り合って課題解決に取り組んでいく必要があります。「顔の見えるグループ一体経営」の狙いは深い相互理解とこれを根拠とした良質な連携・価値創出であり、本イベントは、そうした環境づくりの重点施策として企画しました。当日もブース各所で業務紹介の域を超えた具体的な連携提案が交わされるシーンなど想定以上の反響も見られ、本イベント開催の意義を改めて実感したところです。今後もこうした“場づくり”を充実させ、グループ全体での協働機会創出を後押ししていきたいと考えています。



DBJ経営企画部グループ経営班
(左から、谷利・亀井・安島・鈴木・斎藤・江幡・脇坂)

DBJグループは、中計2030において「顔の見えるグループ一体経営」を掲げ、
私たちのミッション「金融力で未来をデザインします」を体現してまいります。

広島電鉄株式会社

移動の提供から価値創造へ 広島のワクワクを牽引する

代表取締役社長

仮井 康裕氏

KARII Yasuhiro

1983年立命館大学経営学部卒業後、広島電鉄に入社。主にバス事業の企画業務や本社での人事労務管理業務等に従事。子会社代表取締役社長、呉バスカンパニープレジデント、常務取締役、代表取締役専務を経て、2024年代表取締役社長に就任。学生時代はバスケットボールに熱中。広島県出身。

広島のを縦横に走る路面電車とバスネットワークを持ち、地域の顔として親しまれる広島電鉄。同社は伝統の維持にとどまらない大胆な変革を進めている。2025年夏の広島駅ビルへの高架乗り入れや、2026年春の循環線開業など、移動手段の提供を超えた「まちづくり」へのコミットメントを鮮明にしている。グループが掲げるパーパス「広島のワクワクを創造する」の実現に向け、どのようなビジョンを描いているのか。代表取締役社長を務める仮井康裕氏にお話を伺った。

地域価値の創造企業へ

——2024年の社長就任からまもなく2年が経過しようとしています。広島都市インフラと街の未来を支える舵取りを担う現在のお気持ちをお聞かせください。

私が社長に就任した一昨年の時点で、2025年8月の「駅前大橋ルート」の開業と、路面電車が広島駅ビルの2階へ乗り入れるという大きなプロジェクトは既に計画が決まっていた。ですから、まずはその大事業をきっちりとやっていくというのが、私に課された最初のミッションでした。いきなり大きなミッションが見えている状態でのスタートでしたが、やるべきことがはっきりしていたからこそ、迷わずに進むことができたと感じています。

これに加え、新乗車券システムの開発も進んでおり、2024年7月には「MOBIRY DAYS (モビリーデイズ)」をスタートさせ、2025年3月にはそれまで使用されていたICカード乗車券「PASPY (パスピー)」のサービスを終了しました。この切り替えには色々な苦労やトラブルも予想されましたが、無事に移行を進めることができました。就任からの期間は、まさに会社にとって大きなエポックとなる、変革が重なった時期であったと実感しています。

——変革の象徴ともいえる広島駅ビル2階への高架直接乗り入れですが、利用者の利便性向上や街の活性化への手ごたえ、反響はいかがでしょう。

新しい駅ビル「ミナモア」の2階中央アトリウム空間に路面電車がダイレクトに進入する光景は、全国でも類を見ない画期的な構造です。JRの改札を抜けてすぐ目の前に電車乗り場があるため、階段の上り下りが一切なく、雨にも濡れずに乗

り換えができる「お客様に優しい玄関口」が実現しました。

おかげさまで、開業後の広島駅電停を利用されるお客様の数は前年比で約20%増加しています。私自身、会社に入ってから路面電車のお客様が短期間にこれほど増えたという話はあまり聞いたことがありません。ただ、これは広島電鉄が単独で果たした成果ではなく、駅ビルのリニューアルや南北自由通路、ペDESTリアンデッキが整備されたりといった、広島市さんやJR西日本さんの様々な戦略が噛み合った結果でもあり、多くの方々のお力添えで実現できたものです。

——グループのパーパスとして「広島ワクワクを創造する」を掲げておられます。この言葉に込められた想いや、最近街で「ワクワク」を感じられた具体的な出来事について教えてください。

このパーパスは、社内の若い社員たちが集まって何度も議論を重ね、自発的に生み出してくれた言葉です。今の時代、街が楽しくなければ人は住まないし、移動もしなくなってしまう。そうすると私たちの本業である運輸業も成り立ちません。当社のすべての商売は広島の街づくりに直結していますから、単に「良いものをつくって売る、人を運ぶ」というだけではなく、街の賑わいや回遊性を高めることにコミットしていかなければいけないと考えています。

最近の街の変化を見ても、新サッカースタジアム「エディオンピースウイング広島」の開業や、旧広島市民球場跡地「ひろしまゲートパーク」の賑わい、さらに広電西広島電停に隣接する「KOI PLACE (コイプレ)」での地域と連携した活動の広がりなど、街の中に新しい楽しさが次々と生まれています。これらの拠点をつなぎ、2026年3月に開業した新路線「循環線」によって、さらに街全体の回遊性を高めていきます。街全体が楽しくおもしろい

場所に変わっていく様子を見るのは、経営者としても非常にワクワクすることです。

——仮井社長はこれまでにバス事業の現場、人事労務管理、そして専務時代には先端のDX推進など、非常に多岐にわたるキャリアを歩んでこられました。それらのご経験は、現在の経営判断にどのように活かされていますか。

私は1983年に入社して以来、本社のバックオフィスだけでなく、広島市西部エリアのバス子会社である「エイチ・ディー西広島」の社長として現場のマネジメントを経験し、呉市交通局からのバス路線移管プロジェクトにも準備段階から携わってきました。これらの最前線での泥臭い実体験があるからこそ、現場がどのような苦労をしていて、地域のお客様が何を求めているのかが肌感覚として分かります。

また、専務時代に指揮を執った「MOBIRY DAYS」の立ち上げにおいては、伝統的な公共交通業界に新しいデジタル技術を導入する際の合意形成の難しさを身をもって学びました。

DXと協調が拓く持続可能性

——広島電鉄の象徴といえば、原爆投下のわずか3日後に運行を再開した「被爆電車」が今なお現役で走っています。この「復興のシンボル」としての圧倒的な使命感は、現代の社員にどのように受け継がれていますか。

あの歴史は、うちの社員で知らない人間は一人もいませんし、広島市民の皆様も深く理解してくださっています。当時、185名もの社員が亡くなるという甚大な被害を受ける中で、「とにかく電車を動かそう」と残った人々が瓦礫の中から資材をかき集めて運行を再開させました。当



2025年8月に開通した広島電鉄の「駅前大橋ルート」。JR広島駅の駅ビル2階に路面電車が直接乗り入れる。JR広島駅の改札から広島駅電停のホームまで、雨に濡れずに乗り換えができるようになった。
(写真提供:広島電鉄)

時の社員たちも、自分の家族の安否や家がどうなったかも分からない過酷な状況だったはずですが、それでも電車の運行に尽力した。瓦礫の街に電車が走る姿が、どれほど市民にとって日常を取り戻す「復興の希望」になったか、その重みを私たちは今も共有しています。当時は自動車といっても軍隊などの特殊な人が乗るものでしたから、誰でも乗れる電車が動くことこそが、日常に戻るための最大のシンボルだったのだと思います。また、電車の再開には中国電力さんをはじめとする多くの地元の企業や人々の協力がありました。広電はまさに「オール広島」の力によって支えられ、街と共に歩んできた会社です。

—— 全国に先駆けたMaaSへの挑戦として、新乗車券システム「MOBIRY DAYS」の導入や、AIオンデマンドバス「スマートムーバー」の実証実験など、果敢なデジタル変革(DX)を続けていらっしゃる理由をお聞かせください。

地方の公共交通を取り巻く環境は、燃料価格の上昇や深刻な乗務員不足など、極めて厳しく予測困難な状況にあります。そうしたなかで「MOBIRY DAYS」を独自のクラウド型(ABT方式)システムとして自社開発した理由は二点あります。一点目は将来的なシステム運用コストの大幅な削減のため、二点目は、広島ならではの複雑な路面電車とバスの運賃制

度や、地域に特化した独自の割引サービスを柔軟に実現するためです。既存の共通規格に依存するだけでは、地元の利用者の利便性を追求したオリジナルのサービス設計が困難でした。加えてお客様に路面電車のどの扉からでも乗降していただくことが可能となり、利便性向上・乗降時間短縮につながる点もメリットです。もちろん他の決済手段にも目を向けており、2026年7月からは主要な交通系ICカードや流通系電子マネーのWAONとの連携も開始します。

また、過疎化や高齢化が進む地域において、定時・定路線の従来型運行を補完するワゴンタイプの車両による「スマートムーバー」のような利便性の高い移動手段を提供し、新たな移動需要を創出していくことも重要です。2020年に可決された独禁法特例法を最大限に活用し、他バス事業者と共同で効率的なネットワーク(ハブ&スポーク形式)を構築する上でも、共通のデジタル基盤を持つことは必須の「攻めの武器」なのです。

—— リーダーが「攻める」ために必要な条件とは何でしょうか。

「座右の銘」というほどでもないのですが、学生時代のバスケットボール部の監督から授かった「守る時は自分が一番下手だと思え。攻める時は自分が一番上手いと思え」という言葉を大事にしています。安全運行の維持や歴史の継承

といった「守り」においては、自分たちはまだまだ未熟であると謙虚に捉え、細心の注意を払わなければなりません。しかし、新規事業やDX、M&Aといった未来を切り拓く「攻め」の局面においては、誰よりも自分たちがこの街を良くできるんだという自信と度胸、そして覚悟を持つことが、リーダーに必要な条件であると考えています。

路面電車という交通インフラは、広島

の街において「そこにあって当たり前」の存在であり、普段は市民の皆様も特に意識されることはありません。しかし、広島駅ビル2階への高架乗り入れという歴史的な大事業の実現を経て、今、広島電鉄に多くの人々の熱い注目が集まっています。これほどまでに当社の動きに街の目が向いている瞬間は、110年以上の歴史を振り返っても滅多にないことです。私は、今こそが未来に向けて積極的に「攻め」に出る、最大のチャンスであると確信しています。

2026年2月には廿日市市を中心に飲食・宿泊業を展開する株式会社A&Cの買収を行うなど、従来の交通・不動産にとどまらない多角的なグループ経営の取り組みを既に加速させています。過去の伝統を真摯に守りながらも、変化を恐れず進化し続けます。そして、新しく生まれ変わり続ける広島の街にふさわしい、エネルギーに満ちあふれた持続可能な社会を、これからも地域の方々と共に全力でデザインしてまいります。

共創をサステナビリティと CSV から捉えて推進する

株式会社日本経済研究所

産業本部 主席研究員 兼 サステナビリティ経営部長 松本 哲也

昨今の企業経営において「サステナビリティ」は不可欠なキーワードとなっているが、その文脈の中で、「CSV(Creating Shared Value:社会価値と経済価値の両立)」や「共創」といった概念もよく出てくる。これらを結びつけながら実践することが、企業としての存在感の発揮や成長の源泉にもなっているため、ここでは改めてそれらを整理してみよう。

サステナビリティは目的、CSVは戦略、共創は手段

まずサステナビリティは、環境・社会・経済の三側面を調和させながら、持続可能な社会の実現を目指す枠組みである。企業にとっては単なるCSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)の延長ではなく、長期的な成長戦略そのものを規定する前提条件となっている。

一方、CSVは、社会課題の解決を企業活動の中心に据え、そこから新たな市場機会を見出し、収益を得ることで、社会価値と経済価値の創出を両立させる戦略的アプローチである。サステナビリティを実現するための経営戦略とも言える。

そして共創は、企業単独ではなく、顧客、取引先・パートナー企業、スタートアップ、行政、地域社会など多様なステークホルダーと事業構想から事業構築までの各ステージで協働し、双方にとってWin-Winとなるための価値を創出するプロセスを指す。近年の社会環境、事業環境は複雑かつ相互依存的で、変化も速い。よって自社だけでは解決が困難、リスクで乗り遅れる可能性もある。そのため、外部の多様なリソースを活用する共創の重要性が高まっている。

この3つの概念は、「目的」「戦略」「手段」という構造で整理できる。すなわち、サステナビリティが企業の目的や方向性を示し、CSVがその実現に向けた戦略で、共創が具体的な手段や実行プロセスとして機能する。この3つの概念が有機的に結びつくことで、企業は社会課題の解決と事業成長を同時に達成することが可能となる。

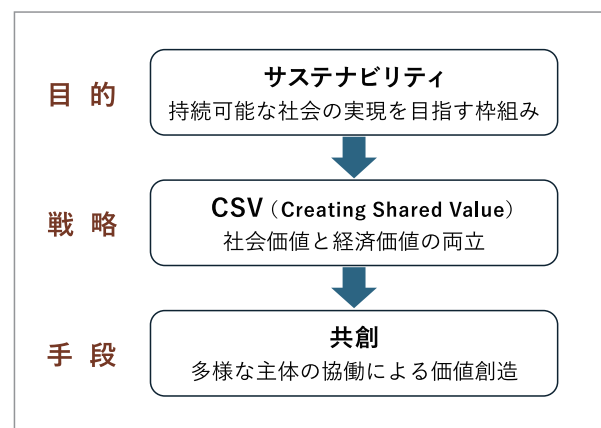
例えば、持続可能な社会を目指す課題として環境負荷低減があるが、これに対して企業がスタートアップや研究機関と連

携し、自社にない新たな環境関連技術を取り込みながら革新的な解決策を創出する試みが活発に行われている。このような共創は、社会課題の解決と企業としての新たな収益機会の獲得にもつながり、CSVの実践そのものと言える。

共創の推進に向けて

ただし共創の推進も一筋縄では行かない。パートナーを探すことの難しさ、双方の目的不一致や役割不明確、未知の取組であるがゆえの情報の少なさなどの問題がある。これらを解決するには、想定されるパートナーや分野に関する情報の積極的な収集、マッチングサービス活用やオープンイノベーションの活用、共通の目的やビジョンの設定、双方のエンゲージメントを高めるべく透明性の高い対話の継続、“小さく試して早く学ぶ”活動の繰り返しによる知見の獲得などが必要となる。

企業にとっての共創は手段という域を超え、組織や社会の複雑性に対応するための基盤として今後の事業戦略に不可欠な要素となっていく可能性が十分にある。そういった意味では、結果を問わず、積極的に共創に取り組み、複数の案件を経験しながら、上述のような共創の推進上の課題に関するノウハウの蓄積やメソッド化を図ることが重要となってくる。それが成長の源泉のひとつとなり、経営力の強化にもつながっていくのではないだろうか。



DBJ 脱炭素セミナー

～逆風下の脱炭素：
欧州の最新動向と日本企業への示唆～

地政学リスクの高まりにより脱炭素推進の道筋に不確実性が増す中、欧州の最新動向を理解し、日本企業への示唆を考察する機会として、「DBJ脱炭素セミナー」を広島・名古屋で2026年1月に開催しました。



主催 株式会社日本政策投資銀行（以下、「DBJ」）
DBJ Europe Limited

欧州の最新動向について

当日は、企業のイノベーションや変革を支援するグローバルコンサルティングファームであるPA Consultingより、欧州の最新動向が紹介されました。ロシアによるウクライナ侵攻は欧州のエネルギー政策の転換点となり、電力価格の高騰やエネルギーミックスに大きな影響を与えました。一方、データセンター建設の急増やAI分野の拡大等を背景に、電力需要は今後増加することが見込まれています。こうした中、脱炭素推進は経済安全保障や産業競争力の強化の観点からも重要な課題として再定義され、公的セクターおよび民間企業の双方が、外部環境の変化を踏まえた、より戦略的かつ的を絞ったアプローチにより、取組を継続しています。



David Sanders 氏
PA Consulting

Etienne Teyssandier 氏
PA Consulting



株式会社日本政策投資銀行
企業戦略部
大久保 敏之

株式会社日本政策投資銀行
企業戦略部
望月 亮佑

株式会社日本政策投資銀行
サステナブルソリューション部
品川 彩花

日本のサステナビリティ経営の潮流について

続いて、DBJよりサステナビリティ経営の潮流とクロスボーダーM&Aマーケットのトレンドが紹介されました。サステナビリティ経営は、ESGの取組を経営戦略と一体化し、「稼ぐ力」との両立を目指すものへと進展しています。そのため、持続的な企業価値向上に向けた統合的な経営テーマとして位置づけられ、今後はその取組をステークホルダーに発信するとともに、対話を深めることが重要となります。また、クロスボーダーM&Aは増加傾向にあります。脱炭素分野においても、次世代エネルギーや気候テックスタートアップ関連のM&Aが増えており、持続可能なビジネス展開を実現する手段のひとつとして検討されています。

（注：所属は2026年1月当時）