

The background features a series of concentric circles and radial lines emanating from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The lines are thin and light blue, set against a dark navy blue background.

INTEGRATED REPORT
2025

JAFCO

Fueling perpetual growth; investing in bold visions

統合報告書2025発行にあたって

本年も「統合報告書2025」を発行しました。当社は2022年3月期より統合報告書を開示しており、本レポートは4回目の発行となります。

統合報告書のボリュームは年々増える傾向にあり、ステークホルダーの皆様へ届けたい情報が伝わりにくくなるという課題がありました。このような課題を踏まえ、今年度はコーポレートサイトのリニューアルを行い、普遍性の高い情報はコーポレートサイトに集約し、統合報告書はより本質的な内容に絞り込むことで、スリム化と読みやすさの向上を図りました。これにより、当社の価値創造ストーリーをより深くご理解いただけるものと考えています。

また本報告書の表紙は、2025年4月に発表した、日本・米国・アジアの三極投資体制から国内集中へと舵を切る当社の新たな戦略ならびに、パーパスである「挑戦への投資で、成長への循環をつくりだす」の実現に向けた意志を表現しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、本報告書を通じて、当社の持続的な成長に向けた取り組みと、未来への挑戦にご理解を深めていただけますと幸いです。

執行役員 管理担当
松田 宏明

ステークホルダーの皆様から多くお寄せいただく質問

Q. トップマネジメントの考えや経営方針を知りたい。

▶ P.04

社長メッセージ

中長期の経営方針や社長自身の価値観について語っています。



Q. 人材に対する考え方や人的資本経営について知りたい。

▶ P.24

人材戦略

「強い個の育成」と「強固な組織基盤の構築」に向けた取り組みについて紹介しています。

Q. 国内投資への集中の背景や狙いについて詳しく知りたい。

▶ P.14

国内投資への集中の背景

事業を取り巻く環境や当社の状況、今後の目標についてご説明しています。

Q. ガバナンスの実効性や社外取締役の役割について知りたい。

▶ P.32

社長・社外取締役鼎談

社長および2名の社外取締役が戦略やコンプライアンス、ガバナンスについて意見を述べています。



報告書内の各種リンクについて

▶	クリックすると統合報告書内の特定のページに移動します。
▶▶	クリックすると当社コーポレートサイトの特定ページに遷移します。
▶	クリックすると特定の制度開示資料に遷移します。

Contents

02 情報開示体系

Section- 01 ジャフコグループの価値創造

- 04 社長メッセージ
- 08 ジャフコグループの企業理念
- 09 ジャフコグループのビジネスモデル
- 10 JAFCO at a Glance

Section- 02 企業価値向上に向けた成長ストーリー

- 12 価値創造プロセス
- 13 国内投資への集中および株主還元強化による「企業価値向上の基本方針」の更新
- 14 国内投資への集中の背景
- 15 株主還元の強化
- 16 資本コスト・株価を意識した経営
- 17 CFOメッセージ
- 20 企業価値向上の実現に向けた環境認識

Section- 03 価値創造ドライバー

- 22 マテリアリティ
- 23 企業価値を支える経営資本
- 24 人材戦略
- 27 価値創造に向けた投資戦略

Section- 04 持続可能な成長を支える経営基盤

- 29 サステナビリティ
- 31 社会的責任の遂行
- 32 社長・社外取締役鼎談
- 36 ガバナンスの高度化

Section- 05 データセクション

- 40 11カ年サマリー
- 41 ESGデータ
- 42 会社概要／株主・投資家情報

情報開示体系



統合報告書

戦略・施策を財務・非財務の両面から体系的に解説し、持続的成長に向けた価値創造の全体像を統合的に開示しています。

編集方針

本報告書は、ジャフコ グループがこれまでに創出してきた社会的価値や、価値創造を支えるビジネスモデル、そして今後の成長の方向性を株主・投資家の皆様にご理解いただくことを目的として発行しました。また、本報告書を株主・投資家、出資者、投資先、従業員など、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションツールと位置づけ、皆様との対話を通じてさらなる企業価値向上を目指していきます。なお、編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

報告対象

対象範囲：ジャフコ グループ株式会社およびグループ会社（連結子会社）
対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日 ※ 一部、対象期間以前・以降の活動内容も含まれます。

より詳細な情報については、各種開示媒体をご覧ください。

		統合報告書の関連セクション	掲載情報の分類	
コーポレートサイト	2025年10月にリニューアル。サステナビリティメニューを新たに設置し、IRメニューとともにコンテンツを拡充。網羅的に情報を掲載し、都度更新しています。	全般	財務	非財務
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき、企業の概況、事業の状況、財務諸表などの財務情報およびコーポレート・ガバナンス体制などの非財務情報を掲載しています。	全般	財務	非財務
決算短信・決算説明資料	四半期ごとの決算情報を掲載しています。	全般	財務	非財務
定時株主総会招集ご通知	定時株主総会の開催に向け、株主総会の開催要項・議案・事業報告を掲載しています。	全般	財務	非財務
新規投資家向け説明資料	新規投資家の皆様に、当社への理解をより深めていただくための資料として、会社概要や「企業価値向上の基本方針」について掲載しています。	全般	財務	非財務
コーポレート・ガバナンス報告書	金融商品取引所の上場規程に基づき、当社のコーポレート・ガバナンスに関する情報を掲載しています。	Section- 04 持続可能な成長を支える経営基盤	財務	非財務
FACT BOOK	過年度の業績や経営指標など、当社の開示データをまとめて掲載し、統合報告書とは別に年1回発行しています。	Section- 05 データセクション	財務	非財務
& JAFCO POST	長年スタートアップを支援してきた当社の実績、事例、ネットワークやノウハウを活かし、起業家や起業を目指す方々にオウンドメディアで情報を発信しています。	Section- 01 ジャフコ グループの価値創造 Section- 02 企業価値向上に向けた成長ストーリー	財務	非財務

- 04 社長メッセージ
- 08 ジャフコ グループの企業理念
- 09 ジャフコ グループのビジネスモデル
- 10 JAFCO at a Glance

Section- 01

ジャフコ グループの価値創造

CEO MESSAGE

社長メッセージ

取締役社長
三好 啓介

Section- 01

Section- 02

Section- 03

Section- 04

Section- 05

04

国内投資への集中による確かな成長と
ステークホルダーとの長期的な信頼関係強化を通じて、
パーパスの実現と企業価値の向上を目指す

中長期的な企業価値向上の蓋然性を高める戦略転換

2025年4月に公表のとおり、当社は従来の日本・米国・アジアのグローバル三極投資体制から、国内投資に集中する戦略へと転換する決定を下しました。

国内では、日々多くの起業家との膨大な接触量を基盤に投資先企業を選び抜く厳選集中投資を行い、キャピタリストやビジネスディベロップメント部のメンバーをはじめとする豊富な経営資源の活用によって投資パフォーマンスを向上させるとともに、独自の競争優位性を今日まで育んできました。一方、海外拠点では、国内のような投資スタイルを採ることが難しく、また、ローカル性の高いベンチャー投資事業の特性から、国内で培った成功モデルを水平展開することは容易ではありませんでした。こうした状況を踏まえ、投資パフォーマンスに優位性があり、かつ今後も成長余地の大きい国内市場に経営資源を集中させることが、最善であると考えました。

**CEO
MESSAGE**

社長メッセージ

今回の意思決定は2022年に策定・公表した「企業価値向上の基本方針」を中心に据えて最終判断しました。海外拠点の在り方については、2018年に「パートナーシップモデル」を導入し、各拠点が自立的にファンド組成・運用を行う体制に転換して以降、経営の重要テーマとして捉えてきましたが、課題を解消しきれてはいませんでした。そのような中、「企業価値向上の基本方針」の策定に合わせて初めて中長期目標を明示し、その達成に向けてどう歩みを進めるべきか、経営として真摯に向き合い、事業ポートフォリオを見直す今回の意思決定に至りました。本方針で掲げている中長期目標の達成は決して簡単なことではありませんが、新たな戦略のもと、培ってきた強みや経営資源を最大限活かします。そして、利益成長と安定的な収益構造への進化、および資本効率の向上を確実に果たすことで、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

新たな目標に向けて投資スタイルをさらに磨き上げる

国内投資集中への戦略転換に伴い、国内投資の平均投資倍率目標を、従来の「2.5倍以上」から、「3倍以上」に引き上げました。平均投資倍率3倍以上という目標の達成は決して容易ではありませんが、単年度ベースでは過去にも実績があり、過去10年平均2.7倍という国内投資のトラックレコードを踏まえれば、十分に実現可能であると考えています。

未上場投資事業は非常にボラティリティの高い事業であり、市況の影響を大きく受けます。この先も、世界経済は不透明さを払しょくできず、不確実性の高い状況は続くことが見込まれます。しかしながら、国内市場は拡大してきたとはいえ、市場規模は他の地域と比較してまだ小さいため、中長期的な視点で見れば、波がありながらも大きく成長する余地があると考えています。

重要なことは、短期的な市況の変動に一喜一憂せず、中長期的な視野を持って投資を行い、投資先企業に向き合うことです。そのうえで、より大きな成果を創出するた

めには、どれだけ逆風にさらされようとも、躊躇せずに挑戦し続ける姿勢が求められます。特にベンチャー投資では、早いステージでリスクを取って投資を実行し、より大きな事業を生み出すことが、高い投資パフォーマンスの実現につながります。これまでも当社はこの投資スタイルを貫いてきましたが、今後はさらに磨きをかけることで、新たな目標の達成を目指していきます。

**JAFCOならではの強みと創出価値**

投資パフォーマンスを向上させながら中長期的に着実な成長を遂げるためには、ベンチャー投資・バイアウト投資の両方が欠かせません。ベンチャー投資はボラティリティが高く、IPOに向けて、より大きな事業規模を目指す傾向もあり、投資期間も長期化し10年超になるケースもあるのに対して、バイアウト投資は株式市場の影響は相対的に小さく、EXITまでの投資期間もベンチャー投資に比べて短いという特徴があります。これら2つのタイプの投資の両立によって、業績の安定性を高めつつ、それぞれを拡大することで、当社が掲げる目標や目指す姿により一層近づくことができると考えています。

投資先企業に対しても、当社がこれら2つの投資事業を有することで、他社にはない価値提供を可能としています。例えばバイアウト投資先の中堅企業には、ベンチャー投資を通じて出会ったスタートアップの最新テクノロジーやサービスを導入することで事業成長を加速させたり、協業を促すことで新たなサービスやビジネスモデルを生み出したりしています。逆に、ベンチャー投資として検討を進めていた企業がバイアウト投資に切り替わる事例も生まれており、こうしたシナジーは起業家や経営者の想いを確実に実現する確かな強みとなっています。

**CEO
MESSAGE**

社長メッセージ

社会的価値の観点からも、この2つの投資を両立させることには大きな意味があります。少子高齢化が進展する日本においては、新たな産業の創出と、既存産業構造の転換が大きな課題です。ベンチャー投資を通じて次世代を担う新しい産業を生み出し、パイアウト投資を通じて過去に築かれた優れた事業を承継する。その双方を組み合わせることで産業の新陳代謝を促し、社会全体をより良い方向へ導くことができると信じています。

今後も、この2つの投資事業をさらに強化・拡大し、投資先企業と社会への新たな価値創出を通じて、高い投資パフォーマンスを実現していきます。

グロース市場の変化を成長機会に取り込む

東京証券取引所が今年発表した、東証グロース市場の新たな上場維持基準の方針の当社事業への影響について、株主・投資家の皆様からご質問をいただくことがあります。発表された方針は「上場から10年後に時価総額40億円以上としている上場維持基準を、上場から5年後に100億円以上に引き上げる」というものですが、この方向性は、当社が進めてきた戦略と合致している、と私自身は考えています。

上場維持基準の厳格化によってIPOを果たす会社が厳選されれば、当然、上場時やその後も投資していただける投資家が増加します。また、真に成長力のある企業には、海外から大きな資金流入も見込めるため、間違いなく市場全体の活性化につながります。2025年3月期は、初値換算で時価総額が1,000億円を超える大型IPOが当社投資先から2件実現したことが当社業績を牽引しました。このように、より大きな事業を生み出し、市場から適切に評価されることが、当社にとっても高い投資パフォーマンスに直結します。

新たな基準が適用されれば、IPO件数は減少する可能性がある一方で、M&A市場の活性化が期待できます。従って、ベンチャー投資とパイアウト投資の両方を持つ私たちにとっては、新たな上場維持基準は決してネガティブな影響を受けるもので

はなく、当社として定めている方向性を変えることなく着実に歩んでいけば、必ず追い風になると確信しています。

「信頼される会社」であり続けるために

繰り返しになりますが、長期にわたる投資事業には、高いリスクとボラティリティが伴います。そのような事業を営む当社が最も意識すべきことは、株主、外部出資者、投資先企業など様々なステークホルダーにとって「信頼される会社」であり続けることであると強く認識しています。

私たちが投資を行うためには、起業家や外部出資者の方々に、数ある選択肢の中から私たちを選んでいただく必要があります。起業家にとっては、彼らが目指すビジョンに対して、当社と組むことでスピードや規模の面でどのように実現に近づくことができるかが重要です。一方で、外部出資者にとっては、過去の実績が出資判断の拠り所となります。つまり、起業家にとっても外部出資者にとっても、トラекレコードが重要であり、当社にとっては次の成長機会や成長基盤を生み出す源泉となっています。信頼されるトラекレコードを積み重ねるために、組織や人材への投資を積極的に行っています。

トラекレコードが「信頼される会社」としての十分条件であるとするれば、何よりも重視すべき必要条件是、人権やコンプライアンスなどの企業としての基盤です。当社はこの数年間、これらの問題に真剣に向き合う中で、改めて「信頼される会社」としての基盤をつくり上げることを、経営の最重要テーマに掲げてきました。人権やコンプライアンスは、ステークホルダーとの長期的な信頼を築くための背骨になります。

2025年3月期は、ハラスメント防止に関する方針を策定し、内部通報制度を拡充しました。社内では、多様な研修プログラムを実施していますが、経営層を含む全社員に、常に意識や知識のアップデートを繰り返し、強い認識を持続けてもらう必要があるため、この先も会社の基盤づくりの最重要事項として、継続的に取り組んでいきます。

CEO MESSAGE

社長メッセージ

長期的な視点で投資先企業に向き合う

当社は、次の新たな産業や社会をつくる会社です。起業家や投資先企業の方々のビジョン実現に向けて伴走する中で、生み出した製品やサービスが人々や社会にどのような影響を与えるのか、常に長期的な未来を想像して支援することが求められます。それは言い換えれば、短期的な利得を追求するのではなく、長期的な創出価値や投資先企業の成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献することが、結果として大きなリターンにつながるということです。この原則を私たちは絶対に間違えてはなりません。

そのような当社の姿勢をステークホルダーにお伝えし、より信頼される会社となるために、2025年7月に責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)へ署名するとともに、ESG投資方針を策定しました。株主や外部出資者から資金をお預かりする立場として、私たち自身が何を大切に投資するのか、理念や信条をご理解いただくためには明確な方針や基準が必要であると考えました。

今後はこれらの方針のもと、投資の意思決定プロセス全体にESGの観点を取り入れ、投資先企業等との対話や協働を図ることで、社会的責任とファンド出資者に対する受託者責任を果たしていきます。そして、投資先企業の中長期的な成長を通じて、持続可能な社会の実現への貢献を目指します。

JAFCOの信念の継承がパーパス実現につながる

2022年の「企業価値向上の基本方針」の策定や、今回の戦略転換をはじめ、当社はこの数年間で大きな変化を遂げてきました。さらに、社内のメンバーも、新卒・キャリア採用の割合、性別、国籍、職歴など、過去と比べて一段と多様化しています。今後も多様性ある組織を目指す一方で、変化の進む中だからこそ、JAFCOが貫いてきた信念の継承や経験の共有が、成長を続けるために欠かせないと考えています。

当社のパーパスは「挑戦への投資で、成長への循環をつくりだす」です。この言葉には、次の時代や、より良い社会を私たち自身が切り拓くために、挑戦やリスクテイクをためらわない、という意味が込められており、私は「挑戦」こそが当社の根幹であると思っています。これから先も必ず様々な環境変化や難局に直面することでしょう。そのような時に、常にパーパスに立ち返り、揺らぐことなく果敢に「挑戦」ができる組織でありたいと願っています。当然、挑戦には失敗も付き物です。過去に類を見ない挑戦に向けて失敗することを恐れない風土をさらに育んでいくとともに、同じ失敗を繰り返さないように、経験やノウハウを積極的に共有できる体制づくりにも注力していきます。

そして、挑戦を続けるためには、ステークホルダーから「信頼される会社」であり続けなければなりません。企業としての基盤づくりに継続的に取り組みながら、挑戦を重ね、当社ならではの価値創出を通じてパーパスの実現を目指していきます。

2025年10月

三好啓介



ジャフコ グループの企業理念

当社は国内で未上場企業投資が未開拓だった時代から、約半世紀にかけて事業に取り組んできました。
その中で「まだ見ぬ価値を生み出す挑戦に果敢に投資し、事業成長にコミットすること」により、「新たな成長への循環をつくりだし、持続可能な社会の実現に貢献する」という姿勢を絶えず貫いてきました。

パーパス

挑戦への投資で、成長への循環をつくりだす

当社は長年の投資経験から「いかなる時も投資を継続することが、持続可能な社会を実現する」と信じてきました。
これからも企業・起業家の新たな挑戦に投資し続け、社会・市場における成長への循環をつくりだしていきます。

ミッション

新事業の創造にコミットし、ともに未来を切り開く

当社は設立以来、企業・起業家と様々な革新的製品やサービスを生み出してきました。世の中に必要とされる新事業の創造・企業の再成長にコミットし、ステークホルダーの皆様とともに新しい時代を切り開いていきます。

パーパス／ミッション／バリュー

累計投資社数
4,221社

累計ファンド運用総額
1.2兆円

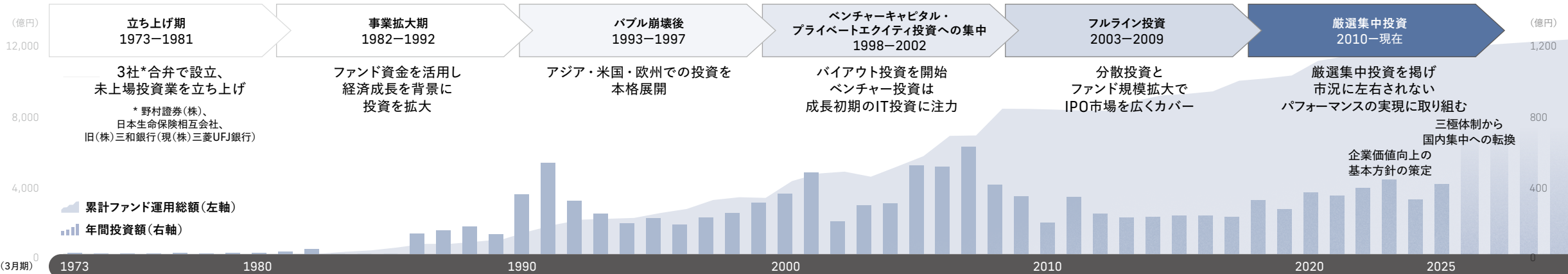
投資年数
52年

累計IPO社数
1,039社

※ すべて2025年3月末現在

いかなる時も投資を継続してきた歴史

JAFCOの歩み



ジャフコ グループのビジネスモデル

3つの収益の柱

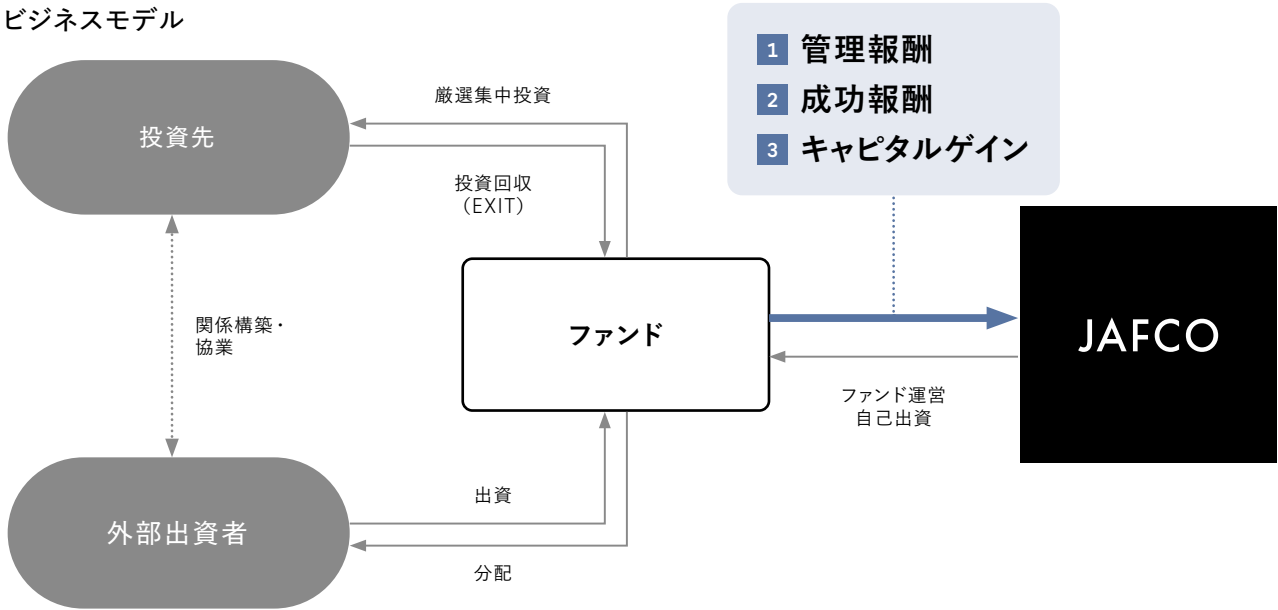
当社の事業は、ファンド運営を通じたベンチャー投資とバイアウト投資です。出資者から集めた投資資金を、ファンドを通じて未上場株式に投資します。「厳選集中投資」の方針のもと、継続的に投資先として有望な企業の開拓と投資を行い、投資パフォーマンス（投資倍率*）の向上を目指します。投資後は経営関与を高めつつ、投資先の企業価値向上を図ることで、新規上場（IPO）やM&A等のトレードセールによるEXIT（売却）を目指します。

当社の主な収益源は、ファンドの運用報酬である管理報酬および成功報酬と、ファンドへの直接出資に対するキャピタルゲインの3点です。マーケットに応じてファンドサイズを拡大し、高い投資倍率を実現することにより、収益の最大化を目指します。

投資運用力およびファンド募集力を高めることで、高い収益を実現しつつ、当社のパーパスである「挑戦への投資で、成長への循環をつくりだす」を実現していきます。

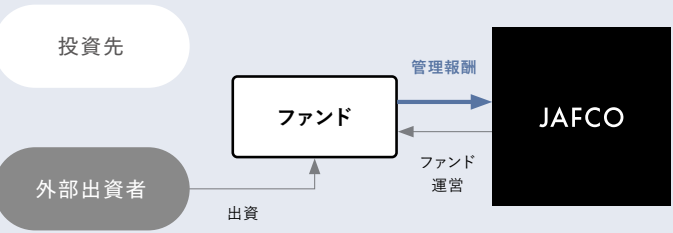
* 投資倍率＝営業投資有価証券売上高÷営業投資有価証券売上原価

ビジネスモデル



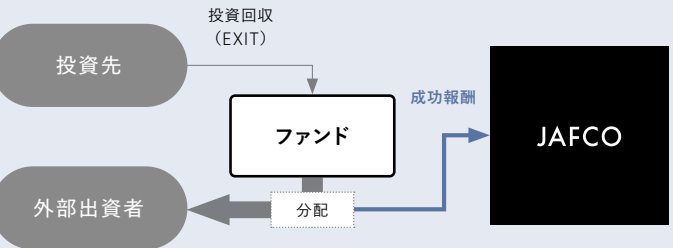
1 管理報酬

- ファンド運営に対する固定報酬
- 外部出資者から運用を委託された資金×年平均約2%
- キードライバー：外部出資約束金額



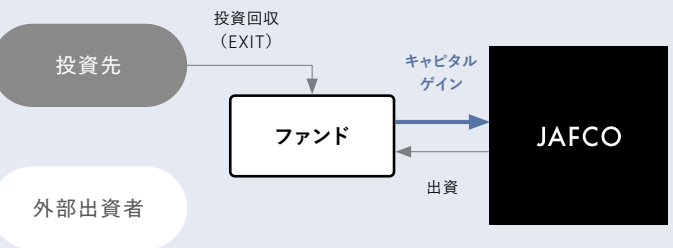
2 成功報酬

- ファンドのリターン連動型報酬
- ファンド利益×外部出資者持分割合×20%
- キードライバー：投資倍率



3 キャピタルゲイン

- ファンドへ自己資金を出資することで得られる運用利益
- キードライバー：投資倍率

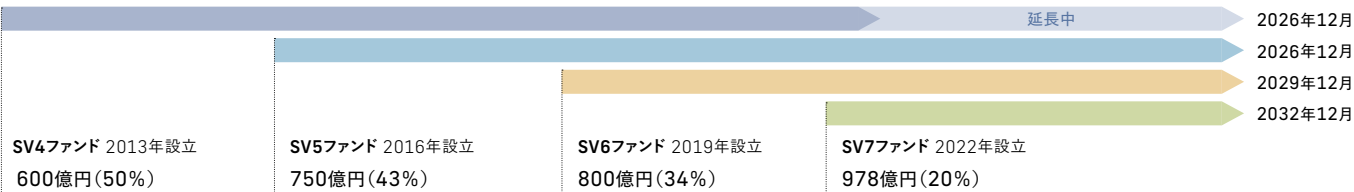


JAFCO at a Glance (2025年3月期実績)

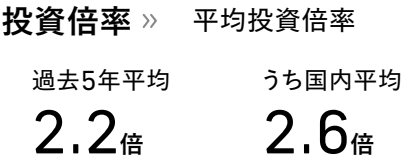


* Iconファンド、延長中ファンド等、管理報酬対象外の外部出資約束金額1,016億円を含む

運用中の当社基幹ファンド：3年半に一度、新しいファンドを組成



※ファンドの満期は10年。当社判断により2年の延長が可能。また、出資者の同意があればさらに延長が可能
※ カッコ内の数字はファンドに対する当社の出資比率

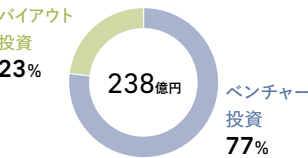


* 2025年4月1日時点

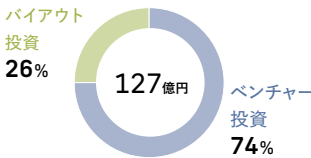
ベンチャー投資・バイアウト投資の比較 »

投資事業領域は、祖業であるベンチャー投資と、2本目の柱であるバイアウト投資の2種類です。2025年3月期実績における内訳は以下となります。

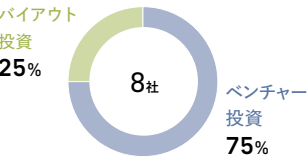
営業投資有価証券売上高



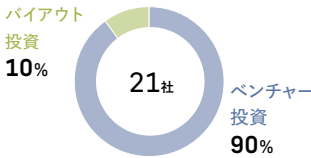
キャピタルゲイン



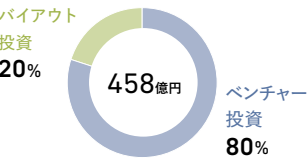
IPO(国内)



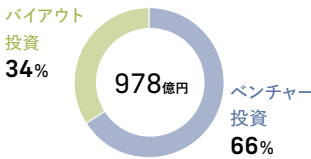
EXIT社数(国内)*1



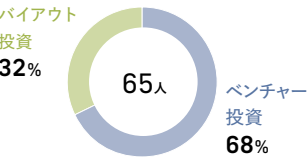
未上場営業投資残高(国内)*2



ファンドサイズ(国内新規)



キャピタリスト数(国内)



*1 売却により保有する全株を売却、またはIPOをした数
*2 当社持分のみ

投資事業領域ごとの強み・性質は以下を参照

ビジネスモデル

- 12 価値創造プロセス
- 13 国内事業への集中および株主還元強化による「企業価値向上の基本方針」の更新
- 14 国内事業への集中の背景
- 15 株主還元の強化
- 16 資本コスト・株価を意識した経営
- 17 CFOメッセージ
- 20 企業価値向上の実現に向けた環境認識

Section- 02

企業価値向上に向けた成長ストーリー

価値創造プロセス

日本における
生産性向上と
国際競争力の回復

気候変動等、
山積する社会課題

地政学リスクの顕在化

JAFcoを
取り巻く
外部環境

デジタル化の進展

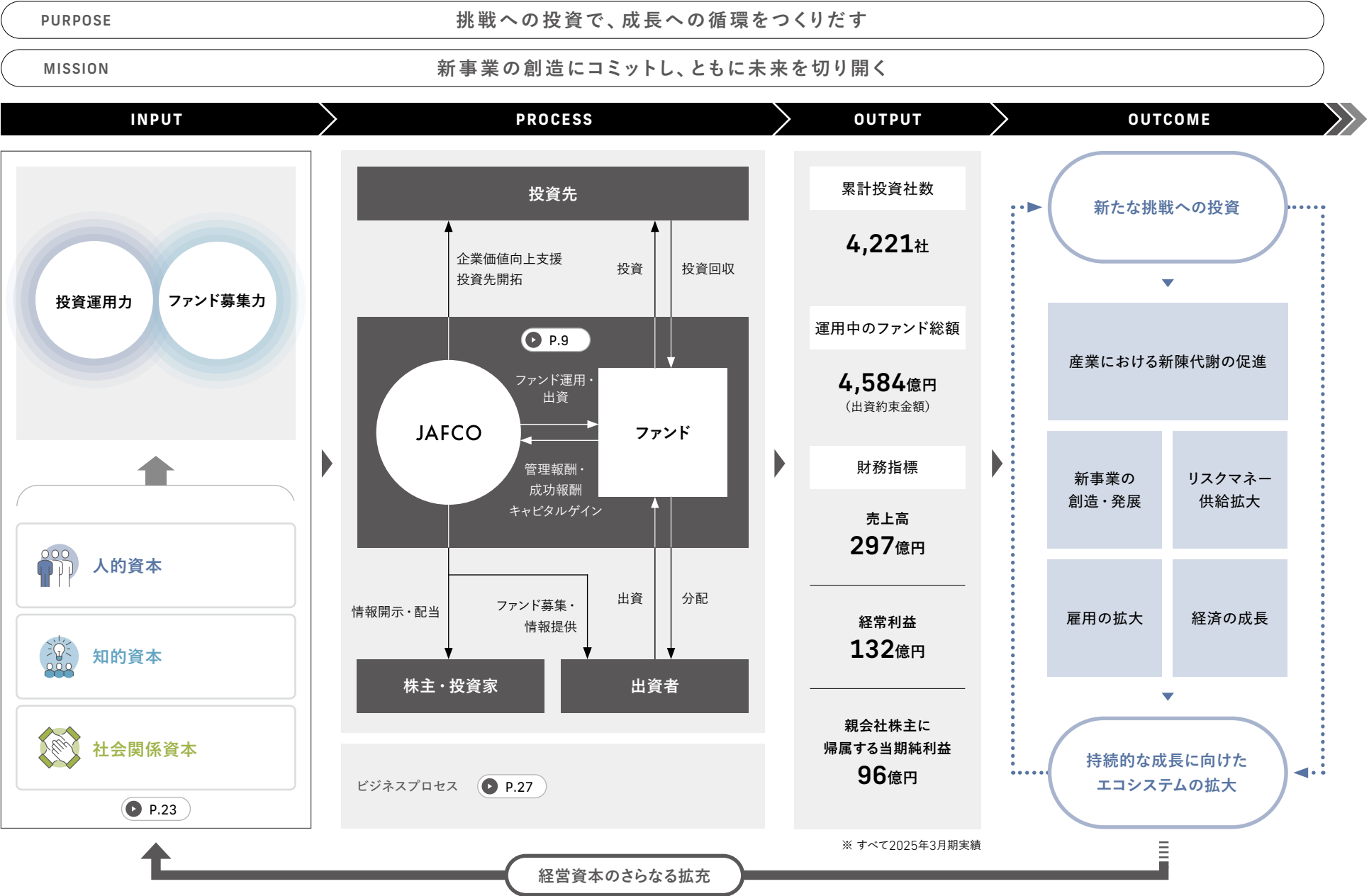
少子高齢化・人口減少

価値観・
ライフスタイルの変化

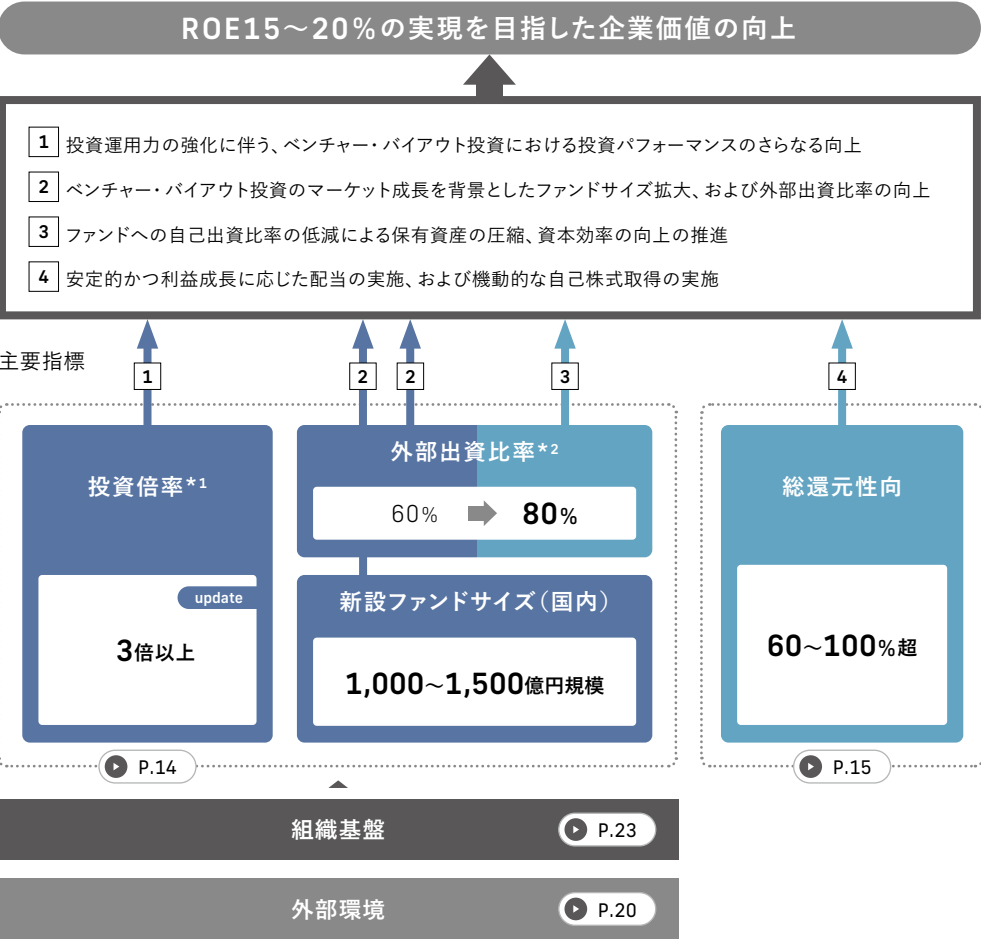
マテリアリティ

P.22

P.23



国内投資への集中および株主還元強化による「企業価値向上の基本方針」の更新 (2025年4月開示)



国内投資への 集中の背景

(2025年4月開示)

当社は、1980年代後半から海外市場へ進出し、日本・米国・アジアの三極投資体制で、それぞれの投資戦略に基づき独自のファンドを運用してきました。1990年代後半からはパイアウト投資事業も開始しました。事業を取り巻く環境も変化する中、ベンチャー投資とパイアウト投資の強みを融合し、成長への循環をつくりだしています。2025年4月、当社は企業価値向上に向けた取り組みの一層の深化とさらなる積極的な推進のため、米国・アジアで当社グループが運用するファンドに今後は出資しないことを決定しました。これに伴い、米国・アジアの海外子会社は譲渡します。当社の競争優位性があり、今後もマーケットの拡大が予想される国内投資に集中し、企業価値向上の実現を目指していきます。

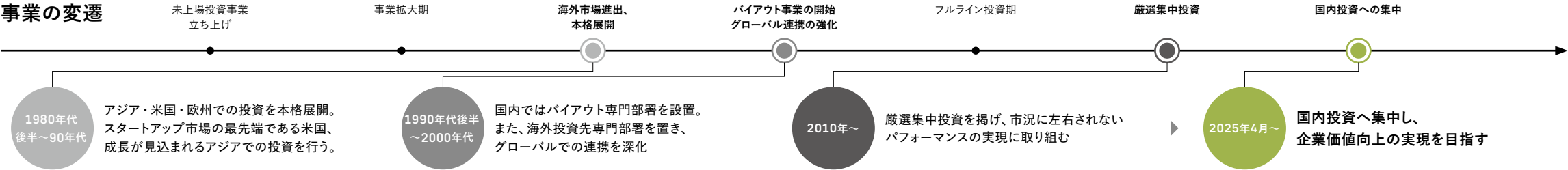
事業を取り巻く環境、当社状況の変化

国内	海外
事業を取り巻く環境、当社状況の変化	
- 政策の後押しも背景にスタートアップエコシステムは拡大傾向 - 有望スタートアップを中心に資金調達は活況 - 時価総額1,000億円超のIPOが毎年出ている。今後グロース市場や未上場マーケットの改革が進み上場の大型化が見込まれる - 日本を対象とした国内・海外PEファンドの運用資金は過去10年以上拡大を継続 - 中小企業の半数以上が後継者不在、事業承継の加速が見込まれる - 日本企業に関連するM&Aも拡大	- 地政学リスクや規制等に起因した中国や米国における不安定な市場動向 - 当社ファンドにおける募集が難しい状況が継続する一方、現地コストは上昇し収益性が低下 - 競合他社比での当社ファンドの運用成績における優位性に課題 - VC事業はローカル性が高く、成功モデルの横展開が難しい
収益状況	
基礎収支 - 直近978億円のSV7ファンドが外部出資比率8割 - 基礎収支は概ね均衡の状況 キャピタルゲイン - 市場の影響は受けるものの、複数のIPO、M&A等により一定のキャピタルゲインを継続的に実現	基礎収支 - 相当程度の当社出資が必要な状況 - 基礎収支はマイナスの状況が継続 キャピタルゲイン - ごく少数の投資先への依存度が高い - 国内と比較し相対的に低水準の投資倍率で推移

主要指標の実績と今後の目標水準

	投資パフォーマンス(投資倍率)		外部出資比率	
	国内投資の目標平均投資倍率		国内次期ファンドはサイズを拡大しつつ外部出資比率	
今後の目標水準	3倍以上		80%を目指す	
当初目標	2.5倍以上		80%	
実績	国内投資倍率の実績は2.5倍以上		国内直近ファンドの外部出資は80%	
		10年平均	5年平均	
	全体	2.2倍	2.2倍	
	国内	2.7倍	2.6倍	
	海外	1.6倍	1.3倍	
		ファンド名	外部出資比率	
		日本	SV6シリーズ SV7シリーズ	66% 80%
		アジア	JAFCO ASIA S-8 Fund シリーズ	38%
		米国	Icon Ventures VII, L.P.	57%

事業の変遷



株主還元強化

(2025年4月更新)

当社は株主還元を継続的に強化してきました。2022年12月に開示した「企業価値向上の基本方針」では、必要資金に対する考え方を明確にし、必要資金を超える現預金は自己株式取得を継続的に検討することで純資産を圧縮し資本効率を高めていくこととしています。2025年4月には、従来よりもさらに高水準かつ安定した配当を実現するため、2026年3月期から適用する配当方針を見直し、これまでのDOE(当期首期末平均株主資本に対する年間配当金額の割合)3%と当期純利益50%のいずれか大きい金額から、DOE(前期末株主資本に対する年間配当金額の割合)6%と配当性向50%のいずれか大きい金額とします。

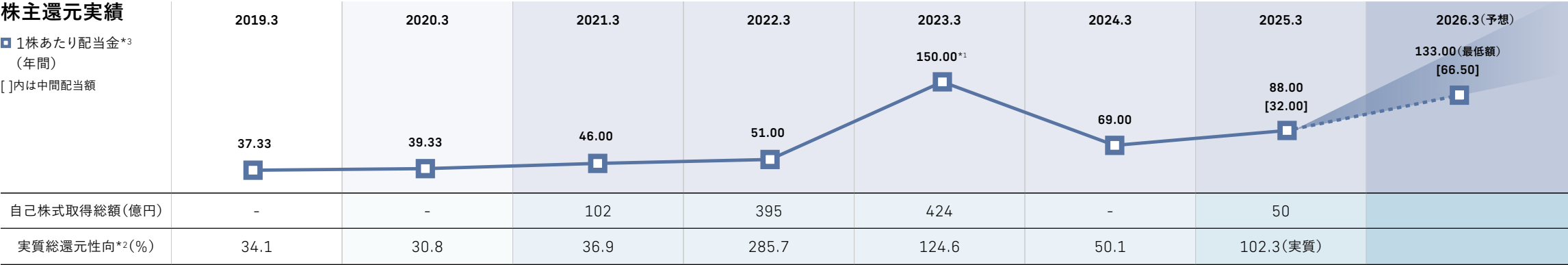
株主還元方針

		～2016年3月期	2017年3月期～	2024年3月期～	2025年3月期	2026年3月期以降
配当	基準	継続性に留意しつつ柔軟に実施	DOEの3%	DOE*1 3%と当期純利益50%のいずれか大きい金額		DOE*2 6%と配当性向50%のいずれか大きい金額
	1株当たり配当額		各年の配当実績は下表参照		当期純利益の50%を適用し 期末配当56円、年間配当88円	2026年3月期年間配当予定133円(最低額) 中間配当66.5円、期末配当66.5円
	回数		年1回、期末配当のみ		中間配当を開始し、年2回実施	中間配当を継続し、年2回実施
	予想			配当予想の開示なし		期首に最低配当額を配当予想として開示
自己株式取得		各年の自己株式取得実績は下表参照		2025年4月23日に最大50億円の自己株式取得を決議 これにより、2025年3月期の実質総還元性向は102%		今後もEXIT進捗やファンドの募集環境を見ながら、追加の株主還元について検討

*1 株主資本の期首期末平均値で算出 *2 前期末株主資本に対する年間配当金額の割合

株主還元実績

1株あたり配当金*3
(年間)
[]内は中間配当額

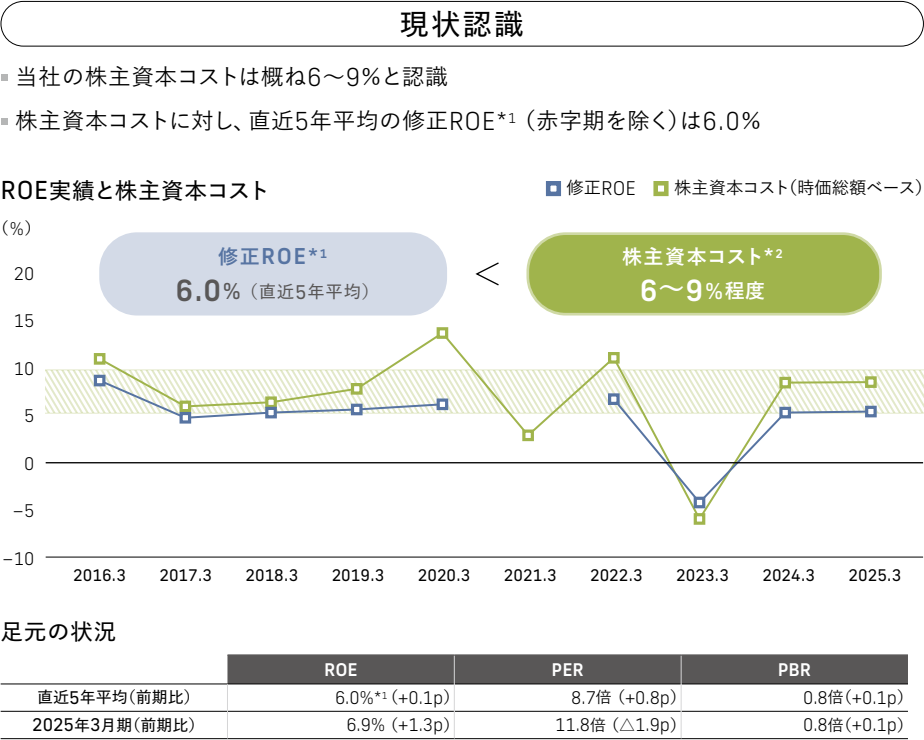


*1 2023年3月期は、aとbのいずれか大きい金額。a.150円 b.株式会社野村総合研究所の株式売却の売却益も含めた2023年3月期の当期純利益から、自己株式TOBによる自己株式取得額を控除した金額を、配当基準日の当社発行済株式総数(ただし、同時点の当社が所有する自己株式数を除く)で除して計算される金額
*2 実質総還元性向：当期純利益に対する年間の配当支払額と自己株式取得額(翌期の決算発表と同時に取得を決議した場合は当期の取得として扱う)との合計額の割合
*3 2022年3月期に実施した1対3の株式分割調整後の金額

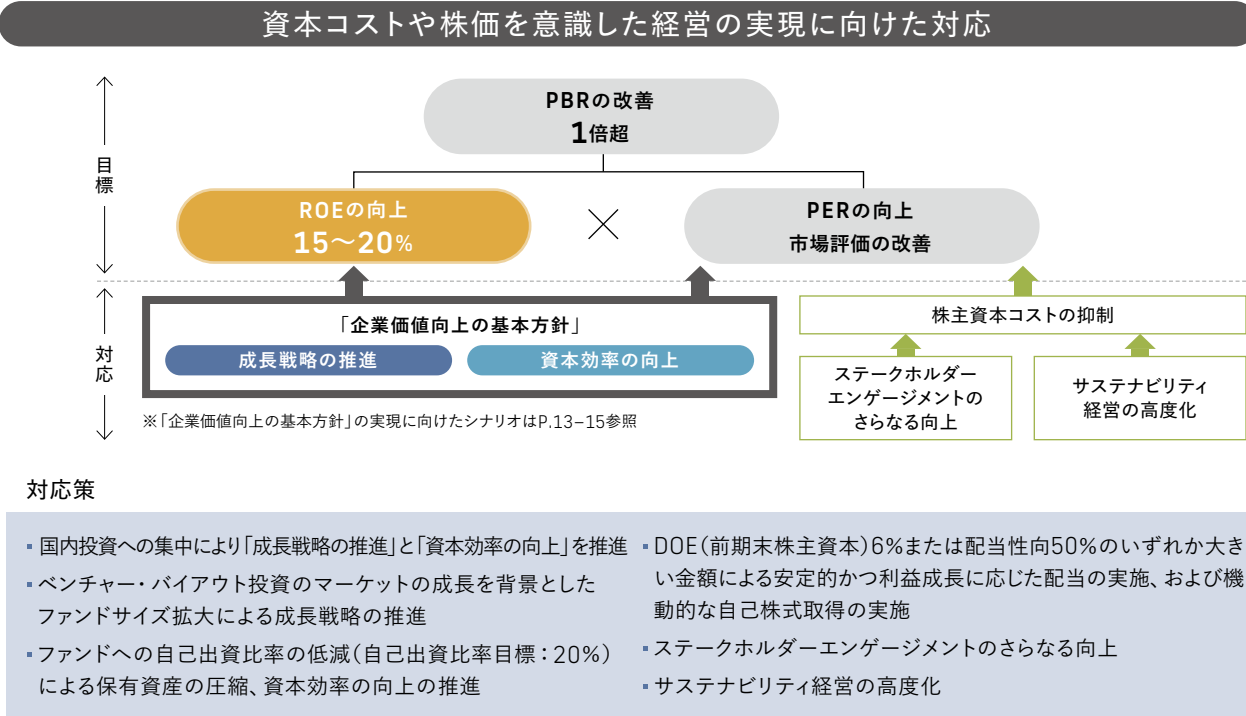
資本コスト・株価を意識した経営

当社は、国内投資への集中に伴う「企業価値向上の基本方針」の一部刷新を行い、取り組みを推進しています。目標達成に向け国内投資への集中を決定し、また、株主還元のさらに強化する新たな株主還元方針を策定しました。

方針	国内投資への集中に伴う「企業価値向上の基本方針」の一部刷新を行い、目標達成に向け取り組みを推進	財務目標：ROE15～20%	取り組み内容	■ 目標達成に向け、国内投資へ集中。また、株主還元をさらに強化する新株主還元方針を策定 ■ 2025年3月期の配当は当期純利益の50%を適用し、期末配当56円、年間配当88円 ■ 追加還元として最大50億円の自己株式取得の実施を決定。これにより、2025年3月期の実質総還元性向は102% ■ 中間配当の開始や、今後期首に最低配当額を配当予想として開示することにより見通しや安定性を改善
----	---	----------------	--------	---



*1 修正ROE=(当期純利益-特別損益×70%)÷純資産



*2 株主資本コスト(CAPM)5年平均と株主資本コスト(時価総額ベース)5年平均(赤字期を除く)を踏まえた概算

・ 株主資本コスト(CAPMベース)=リスクフリーレート(安全資産・無リスク金利 ※10年国債利回りをベースに設定)+ベータβ感応度(当社固有のリスク)×リスクプレミアム(株式投資に期待する超過収益率 ※過去の株式市場リターンから設定)

・ 株主資本コスト(時価総額ベース)=(当期純利益-特別損益×70%)÷時価総額

CFO MESSAGE

CFOメッセージ

執行役員
管理担当

松田 宏明

新たな戦略のもとで収益基盤強化と資本効率向上を一層推進し、企業価値向上を実現する

不安定な市場環境が続く中、2社の大型IPOを実現

2025年3月期は、マーケット全体の不確実性の高まりを背景に、国内グロース市場では低迷が継続しました。また、2024年8月には国内株式市場において過去最大となる下落幅を記録し、当社投資先にも少なからず影響が及びました。

こうした厳しい環境下においても、国内ではベンチャー投資6社、バイアウト投資2社のIPOを実現し、中でもベンチャー投資の投資先である株式会社アストロスケールホールディングス、株式会社タイミーの2社は、初値換算で時価総額が1,000億円を超える大型IPOとなりました。その結果、キャピタルゲインは127億円(前期79億円)、投資倍率は2.1倍(前期1.7倍)となりました。市場環境が依然として厳しい中で、一定の成果を上げることができたと捉えています。

今回の大型IPOの実現は、投資先企業自らが持つ高い事業革新性が市場から高く評価されたことによるものだと考えています。株式会社アストロスケールホールディングスは世界で初めてスペースデブリ(宇宙ゴミ)除去サービスの開発により宇宙産業に新たなサービスを提供し、株式会社タイミーは人手不足が続く日本の労働市場で正社員やパートタイマーの合間を埋めるスポットワークを仲介し、これまでにない価値を創出しています。私たちのビジネスは市場環境の影響を大きく受ける一方で、真に革新性のある企

業は、厳しい市場状況下においても存在感を発揮し続けることを、改めて認識することができた一年でした。

国内投資集中への戦略転換

当社は2025年4月に、これまで掲げていた日本・米国・アジアのグローバル三極投資体制から国内投資へ集中する戦略への転換を発表しました。今後は、投資パフォーマンスに優位性が見られ、かつ成長市場と見込まれる日本への投資活動に経営資源を集中的に投下していきます。アジアファンド、米国ファンドにこれまで出資した持分は継続して保有しますが、今後新設するファンドには出資しません。アジア・米国の子会社は2026年3月期中を目途に譲渡する予定です。

戦略転換に至った背景には、アジアファンド、米国ファンドの投資パフォーマンスと資本効率の課題がありました。過去5年間における海外投資の平均投資倍率1.3倍という実績は、日本の2.6倍と比べ低水準となっており、当初目標である2.5倍にも届いていません。また、2022年12月に策定した「企業価値向上の基本方針」では、外部出資比率を80%に引き上げる方針を掲げていますが、アジア、米国において直近で運用しているファンドの外部出資比率は、それぞれ38%、57%と、こちらも目標に届いていません。海外でも過去に大きく成功した投資事例はいくつかありま

CFO MESSAGE／CFOメッセージ

したが、安定的に実績を出すことが難しいことから、目標達成の蓋然性を上げていくためには、より成果が期待できる国内投資に集中すべきとの判断に至りました。

一般的に、複数の国・地域で事業を展開することは、リスク分散の観点において有効であるといわれています。当社においても、2008年の金融危機後、中国の投資先企業が米国市場で上場を果たすなど、地域分散が効果を発揮しました。しかしながら、グローバリゼーションが一層進展した現在では、マーケットの変動は瞬時にグローバルに波及するため、地域分散の有効性は以前ほどではありません。また、米国市場や中国市場はボラティリティが高く、比較的安定している国内市場へ集中することは、当社にとってはリスクの抑制につながると考えています。

今後は、これまで培ってきた国内における経営資源やノウハウを最大限に活用し、中長期目標であるROE15～20%の達成を目指します。

より高水準・安定した株主還元に向けた新配当方針

今回の戦略転換に伴い、配当方針についてもあわせて見直しを行いました。「DOE^{*1} 3%と当期純利益の50%のいずれか大きい金額」から「DOE^{*2} 6%と配当性向50%のいずれか大きい金額」へと配当方針を変更し、株主還元をさらに強化しています。この決断の背景にあるのは、株価に対する当社の意識です。

国内は基礎収支が概ね均衡の状況であり、また、投資倍率が比較的安定しているパイアウト投資の比率を高めていくため、業績はより安定化していきます。加えて、今後は新たな海外ファンドへの

出資を行わないため、その分必要資金は下がり、これまで投資してきた分の投資回収によって生まれる余剰資金分を株主還元に充てることが可能です。PBRの改善に向け、当社は従来以上に配当利回りを重視してDOE3%から6%への引き上げを行うこととしました。

また、以前はDOEを期首期末平均株主資本で計算していましたが、前期末の株主資本に対する年間配当額の割合に変更し、期首の時点での最低配当額(予想)の開示が可能になりました。今後も、安定的かつ利益水準に応じた株主還元を継続することで、長期的に安心して投資していただける企業を目指していきます。

*1 株主資本の期首期末平均値で算出
*2 前期末株主資本に対する年間配当金額の割合

ROE目標達成に向けたシナリオ

国内投資への集中により、ROE15～20%という中長期目標の達成確度は間違いなく高まりました。ROEの分子である当期純利益に向けては、国内投資に経営資源を集中させることにより、過去10年平均で2.7倍である国内の投資倍率を、3倍以上にまで向上させていきます。また、アジア・米国における管理報酬・成功報酬は、今後なくなりますが、これまで海外では販管費が管理報酬を上回り、マイナスの状況だったため、基礎収支は改善する見込みです。そして、分母である純資産については、これまでアジアファンド、米国ファンドへ出資してきた分の必要資金が減るため、必要資金を超える分については株主還元を積極的に検討し、純資産を圧縮していく考えです。これにより、利益成長および安定的な収益構造への進化と、資本効率の向上を目指します。

ROE目標の達成に向けては、「企業価値向上の基本方針」で

掲げているマーケットの成長に合わせたファンドサイズの拡大と外部出資比率80%の達成が非常に重要となります。SV7シリーズでは目標を上回り、978億円(ベンチャー投資650億円・パイアウト投資328億円)のファンドサイズと外部出資比率80%を達成することができましたが、今後、マーケットの拡大に合わせてサイズを拡大させながら、外部出資比率80%を維持することは決して容易なことではありません。2026年3月期下期に新設予定のSV8(仮称)ファンドについては、SV7シリーズのファンドサイズ以上の規模を目指しています。従来の出資者との関係強化とともに、国内投資への集中により投資倍率を向上させ、継続的に海外投資家や年金、公募投資信託など新たな出資者の開拓も図っていきます。

企業価値向上の基本方針 財務目標・経営指標イメージ (億円)

	2025.3 (実績)	2028.3- 2030.3	2031.3- 2033.3
出資約束金総額(国内)	3,128	3,200	3,700
投資倍率(5年平均) 国内全体	2.6倍 2.2倍	3倍 -	3倍 -
経常利益	132	200	260
当期純利益	96	140	180
純資産	1,411	1,300	1,150
ROE水準	6.9%	10～15%	15～20%

CFO MESSAGE／CFOメッセージ

未上場株式市場の発展を通じた新たな成長機会

2025年3月期は、SV6およびSV7ファンドの当社持分の一部、総額36億円を未上場株式を含む日本株公募投資信託に譲渡しました。2024年8月より提供を開始したこの公募投資信託は、クロスオーバー投資（上場／未上場の垣根を越えた投資）による運用を行うファンドであり、当社と野村アセットマネジメント株式会社と共同開発を行ったものです。これまで日本の未上場株式市場は、主にベンチャーキャピタルや一部の事業会社など、限られたプレイヤーの間で取引されてきました。このようなスキームが広がることで、機関投資家・個人投資家を含む新たな投資家層が未上場株式に投資できるようになり、当社のファンドサイズ拡大といった収益基盤の強化にとっても非常に意義のある取り組みと考えています。

また、今後この市場に参加するプレイヤーが増加すれば、セカンダリーマーケットの形成・発展が進み、IPOやM&A以外の出口戦略の創出も期待できます。プレイヤーの増加に伴い、適正な価格形成がなされ、マーケットも拡大していくと見ています。マーケットの発展には相応の時間を要することが見込まれますが、中長期的な視点で当社の成長機会として捉え、積極的に取り組みを継続していきたいと考えています。

リスクを想定した資金調達の多様化

当社が健全な財務基盤を維持するためには、資金調達の選択肢を広げることは重要な課題です。当社は、2023年3月の米国での銀行の経営破綻に端を発した不安定な市場環境においても投資活動を継続し、安定的に事業を運営するため、2024年3月期に

2028年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債(CB)150億円を発行しています。当時はCB以外の調達手段を取ることが難しい状況でしたが、その後の株主対話も踏まえ、調達手段の多様化は重要課題として認識し取り組んできました。今回、銀行と資金使途を投資事業とするコミットメントラインの設定ができ、前進しました。財務基盤の強化のため、今後もより柔軟で機動的な手段も含めた資金調達方法を検討していきます。

企業価値向上に向けた基盤づくり

CFOとしての私の重要な責務は、高い投資パフォーマンスを継続的に生み出す事業基盤、そして株主・社員・投資先企業・外部出資者をはじめとするステークホルダーとの信頼関係による組織基盤を築き上げること、すなわち経営の基盤づくりであると捉えています。

その中でもコンプライアンスへの対応は最も重要な取り組みの一つです。コンプライアンス違反はあってはならないことです。人権方針やハラスメント防止に関する方針の制定、内部通報制度の拡充等を新たに行い、社長からのメッセージ発信や研修、アンケートによる取り組み改善を継続的に実施しています。当社を信頼してくださっているすべてのステークホルダーのご期待に応えるため、より高い視点と倫理観を持って改善しながら取り組んでいきます。

また、社会課題の解決を目指す志の高い起業家がスタートアップ企業を次々と立ち上げている中、これらの成長を支える未上場企業投資事業への期待は高まっており、その役割・責任は重要性を増しています。いまや、我々に期待されているのは、経済的リターンだけではなく、投資先企業の中長期的な成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことが、果たすべき社会的

役割と考えています。こうした考えのもと、2025年7月に責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)の署名機関となり、あわせてESG投資方針を制定しました。投資の意思決定プロセス全体にESGの観点を取り入れ、投資先企業等との対話や協働を図りモニタリング体制のさらなる強化に努めることで、投資活動におけるESG投資の取り組みをより一層推進し社会的責任を果たしていきます。

加えて、株主や投資家との関係強化も、経営にとって重要な基盤づくりです。2022年に「企業価値向上の基本方針」を公表して以降、多くの株主・投資家の皆様からの期待を実感しています。一方で、当社の経営方針や事業ポートフォリオなど、近年の当社の変化を十分にご存じない投資家もまだ多くいらっしゃるため、情報開示や対話などのコミュニケーションに一層取り組んでいきます。これからも、経営・事業・組織など、あらゆる基盤づくりを通じて、当社の企業価値向上を全力で後押ししていきます。

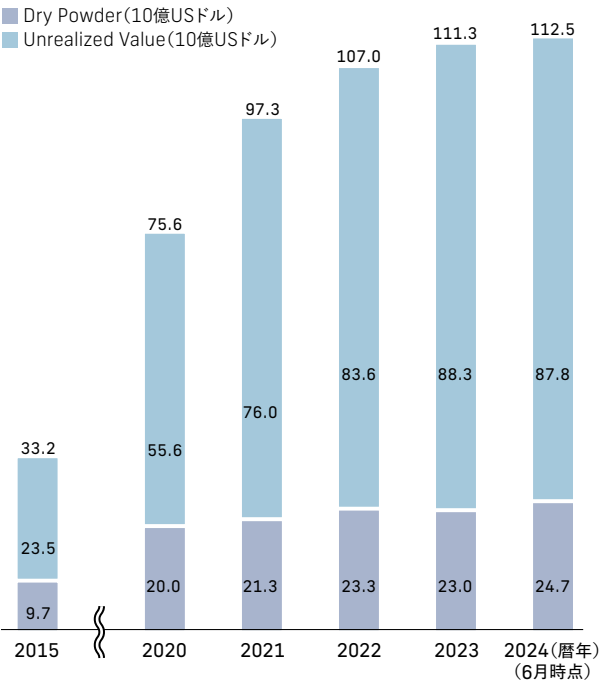


企業価値向上の実現 に向けた環境認識

日本におけるリスクマネー供給量の高まり

国内・海外PEファンドの日本を対象とした運用資金は、低金利・政策期待を背景に過去10年で拡大し続け、2024年6月時点では1,125億USドルに到達。

日本におけるリスクマネー供給量^{*1}



当社が投資を集中させる日本のマーケットは、国内・海外ファンドによる過去10年にわたるリスクマネー供給量の拡大が続いてきた、期待感の高い市場です。スタートアップ市場は、政府の後押しやグロース市場・未上場マーケットの変革が進む中、有望スタートアップの大型資金調達や毎年時価総額1,000億円超のIPOが出るといった市場の成長の兆しが見えています。バイアウト市場についても、膨大な数に及ぶ中小企業の後継者不在による事業承継の加速や、政府による支援策が引き続き見込まれており、日本企業に関連したM&A案件がますます増えていくと考えています。

リスクマネー供給先である未上場企業投資市場への期待感

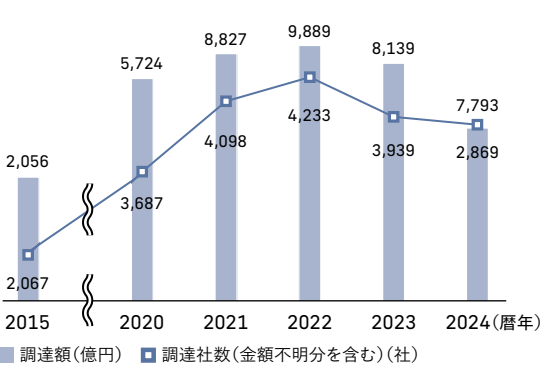
日本における スタートアップの資金調達環境

急拡大したスタートアップへの世界的な資金流入は減少し、日本もやや減少。環境変化を受けて2022年をピークに資金調達額・社数は減少に転じたが、有望スタートアップには資金が集中し、選別傾向がより一層強まる。

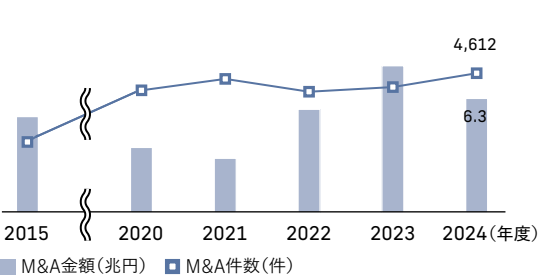
日本におけるバイアウト市場動向

アフターコロナ以降の経済活動の再開、景気低迷、事業承継問題を背景にM&A件数・金額は直近拡大。国内PE市場は未だ小さいが、日本における中小企業数は世界的に見ても多い状況。中小企業における経営者の高齢化が進む中、半数以上が未だ後継者不在であり、事業承継の加速が見込まれる。

資金調達額・社数^{*2}



日本企業に関連するM&A件数・金額推移 (IN-INのみ)^{*4}



スタートアップの資金調達額上位10社^{*3} (2023年+2024年)

順位	会社名	調達額(億円)	当社投資先
1	Sakana AI	301	●
2	エリーパワー	250	
3	五常・アンド・カンパニー	247	●
4	newmo	187	●
5	FRDジャパン	154	
6	Mujin	143	●
7	ジョーシス	135	●
8	キャディ	118	●
9	アストロスケールHD	111	●
10	GO	106	

日本におけるバイアウト市場のポテンシャル

中小企業数
OECDランキング^{*5}

4位

日本の中堅企業数^{*6}

50万社

社長平均年齢^{*7}

60.7歳

後継者不在率^{*8}

52.1%

^{*1} 出典：Preqin提供データ“Japan Focused Private Equity (including Venture Capital) AUM, 2013~2024”
^{*2} 出典：スピーダ スタートアップ情報リサーチ「Japan Startup Finance 2024(2025年1月28日 初版発行)」P.11 国内スタートアップ資金調達額・調達社数(2025年1月20日時点)
※各年の値は集計時点までに観測されたものが対象
※データの特性上、調査進行により過去含めて数値が変動する調査進行による影響は金額が小さい案件ほど受けやすく、特に調達社数が変化しやすい
^{*3} 下記2年分のランキングを単純合算し、合計金額の上位10社を掲載。当社投資先の定義は、2024年度中で出資中であった投資先。JAFCO作成
・2024年出典：スピーダ スタートアップ情報リサーチ「Japan Startup Finance 2024(2025年1月28日発行)」P.24 2024年資金調達額上位20社(2025年1月20日時点)
・2023年出典：スピーダ スタートアップ情報リサーチ「Japan Startup Finance 2023(2024年1月31日発行)」P.35、36 2023年資金調達額上位20社(2024年1月23日時点)

^{*4} RECOF M&A DATABASEよりJAFCO作成(2025年6月23日時点)。件数・金額ともに、RECOF M&A DATABASEのデータ 種別「M&A」「グループ内M&A」を含む
^{*5} OECD SDBS ISIC Rev.4 Number of enterprises, SMEs(2017)
^{*6} 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査の全企業数から大企業数・小規模事業者数を減じた事業者数(2021年)」
^{*7} 帝国データバンク「全国「社長年齢」分析調査(2024年)。帝国データバンクが有する信用調査報告書ファイル「CCR」などを基に分析可能な約27万社(全国・全業種)の中小企業を対象
^{*8} 帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査(2024年)。帝国データバンクが有する信用調査報告書ファイル「CCR」などを基に分析可能な約27万社(全国・全業種)の中小企業を対象

- 22 マテリアリティ
- 23 企業価値を支える経営資本
- 24 人材戦略
- 27 価値創造に向けた投資戦略

Section- 03

価値創造ドライバー

マテリアリティ

パーパス	マテリアリティ	目指す姿	2025年3月期の実績
挑戦への投資で、成長への循環をつくりだす	1. 社会的要請の先駆けとなる新事業の創造	社会の持続的な発展・経済成長のためには、イノベーション創出が必要です。私たちは、顕在化した社会的要請にとどまらず、将来的な社会的要請を捉えつつ、起業家層を拡大することで、新事業の創造を加速度的に高めていきます。	国内新規開拓社数 3,855 社 ベンチャー投資 新規投資社数 22 社
	2. 社会的価値を持つ企業の成長と次世代への承継	後継者不足や技術革新、競合の多様化など、企業を取り巻く環境は複雑化しています。私たちは、ポテンシャルのある技術・資産を次世代に承継し、社会的な価値を維持・発展させることで、企業の再成長力を高め、雇用を守り続けていきます。	パイアウト投資 新規投資社数 6 社 パイアウト投資先の総従業員数 5,327 名
	3. 日本のリスクマネー供給拡大	日本の中長期的な成長に向けて、新産業の創造や、企業の再成長力を高めることが欠かせず、このような挑戦を後押しするためにはリスクマネーが必要です。私たちは、依然としてリスクマネーの供給量が不足している日本の現状を踏まえ、国内・海外を問わず、日本の未上場市場に対して資金の出し手を拡大させていきます。	運用中のファンド総額 4,584 億円 └ うち、国内 3,128 億円 外部募集金額(SV7) 781 億円
	4. 事業創造・成長を支えるエコシステム構築	新事業の創造や企業の再成長に向けては、特定の企業だけではなく、社会全体で支える構造が必要です。私たちは、挑戦する人材を支えるための仕組みづくりや、事業成長を後押しするためのネットワーク形成など、専門性を有したプロフェッショナルが連携するエコシステムづくりを進めています。	ビジネスマッチング数 654 件 CxD候補の採用支援数 52 名 バックオフィス構築・上場準備支援社数 44 社
	5. 多様な人材の活躍を促す組織の継続的進化	社会の持続的な発展に向けては、多様な視点や、幅広い強みを掛け合わせることが欠かせません。私たちは、年齢・性別・国籍など、多様な人材が働き、活躍続けられる環境を整備することで、社会全体の創造性を高めています。	新卒採用人数 5 名 キャリア採用人数 15 名 退職率 12.4 % 研修実施時間(平均) 23.2 時間
	6. ガバナンス強化による事業・経営リスクの低減	社会が複雑化するに伴い、企業の責任やステークホルダーからの期待は高まっています。私たちは、ガバナンス強化およびサステナビリティへの取り組みを率先して行うことで、持続的な社会に向けた貢献を推進していきます。	GHG排出量(Scope 1+2) 38.2 t-CO ₂ 独立社外取締役の比率 66.7 % 内部通報受付件数 2 件

マテリアリティの策定プロセス

マテリアリティの特定に向け、当社を取り巻くステークホルダーに対し、当社の存在意義や要請事項に関し、アンケートやインタビューを実施しました。特に当社の主要な機関投資家5社に対して、2022年3月期に特定したマテリアリティに関する詳細なインタビューを個別に実施する中で、マテリアリティに対する考え方を含め、高い評価をいただいています。

そのうえで、2023年3月期には専門家のアドバイスをもとに、パーパスの実現に向けて中長期視点でマテリアリティの検討を行い、改めて課題を幅広く洗い出しました。「自社における課題」と「外部からの要請」の2軸から評価を行った結果、2022年3月期と同様のマテリアリティを特定しています。

2025年4月に公表した「企業価値向上に向けた国内投資への集中及び株主還元強化に関するお知らせ」と照らし合わせ、事業計画上の重要指標との関連性を特定しています。

STEP 1

各ステークホルダーにインタビュー・アンケートを実施

STEP 2

外部・内部視点による課題の抽出

STEP 3

課題の評価

STEP 4

マテリアリティの特定

STEP 5

マテリアリティの指標設定

2023年3月期は2030年に向けた目標を設定しました。2024年3月期には「事業計画上の重要指標」として①投資倍率、②ファンドサイズ、③外部出資額、「会社経営上の重要指標」として①環境、②社会、③ガバナンスとそれぞれのマテリアリティの関連性を特定しています。

企業価値を支える 経営資本

当社の成長にあたっては、投資運用力とファンド募集力が欠かせません。その両輪を支えるものが、人的資本・知的資本・社会関係資本といった、当社の組織基盤です。当社を取り巻く環境が変わる中、過去から継承してきた3つの経営資本を高めていくことで、継続的な企業価値の向上に努めていきます。

当社の強み

当社における重要な経営資本

2025年3月期の実績

投資運用力

高い案件開拓力を持ち、企業の成長に貢献するキャピタリストの能力と、個人の経験を共有・蓄積し補完する組織力を継続的に磨きながら、「厳選集中投資」を推進。



人的資本

- 当社の最も重要な価値の源泉は社員、すなわち人的資本です。その土台にあるのが、新卒・若手ポテンシャル人材を一人前のキャピタリストに育て上げる独自の採用・育成モデルです。この「強い個」を生み出すモデルにより、新卒社員がキャピタリストとしてのキャリアを築いています。
- 加えて、ミドル・バック部門においても投資経験を有する社員が多いことも、当社の強みです。未上場企業投資の価値を徹底的に考え、投資先への価値貢献を第一に考える文化が継承されています。
- また近年はキャリア採用にも力を入れています。投資経験が豊富な即戦力人材や、投資先の重要課題に対応できるプロフェッショナルに加え、コーポレート業務において経験豊富な人材が参画することで、多様な専門性を持つ新卒・キャリア人材のハイブリッド型組織を強化していきます。



知的資本

- 未上場企業投資は、高い成長期待を持てる一方、不確実性が高い事業でもあります。そのため、投資における数多くの成功・失敗の経験を組織に蓄積・共有することが成功確度を高めると考えています。暗黙知をキャピタリスト間で伝承することに加え、ノウハウをデータベース化することで形式知化を進めています。
- 企業価値向上・EXITにおいても、多数の投資実行と、圧倒的なIPO実績の裏側にある成功・失敗の経験から、効果的な投資先関与の在り方やIPO／M&Aに関する知見を蓄積しています。投資活動以外でも、ファンド組成・運用ノウハウの形式知化や、ニーズに応じた情報提供の知見の蓄積を行っています。今後もビジネスプロセス全体を通じ、知見の体系化と積極的な活用に取り組むことで、成功の再現性をさらに高めていきます。



社会関係資本

- 当社が取り組む未上場企業投資は、様々なステークホルダーとの強固な連携が欠かせません。投資先企業が成功すればファンドパフォーマンスの向上につながり、出資者・株主に大きな利益を還元できます。その結果、金融商品・投資運用会社としての魅力度が高まり、出資者・株主からさらなるリスクマネーをご提供いただければ、新たな投資先の成長に寄与できるという循環が生まれます。
- 大企業等の事業会社との関係性も、投資先の販路開拓・事業連携や、資金調達をの機会を広げるために重要です。スタートアップを支援する外部パートナーや、起業・スタートアップキャリアを志す人材との接点も投資先成長の源泉です。未上場企業投資は様々なステークホルダーとの深い関係性を基盤とした「長期の共同事業」です。ステークホルダーとの関係性強化と、エコシステムの拡大に、一層取り組んでいきます。

投資経験10年以上の
キャピタリスト

22名

日本で最も影響力のある
ベンチャー投資家(8年間)*

のべ14名

累計投資社数

4,221社

累計ファンド運用額

1.2兆円

累計出資者数

約1,300名義

事業会社接点数

5,794社

* Forbes JAPAN「日本で最も影響力のあるベンチャー投資家Best10」2018～2025年より引用
※ 2025年3月期末時点

人材戦略

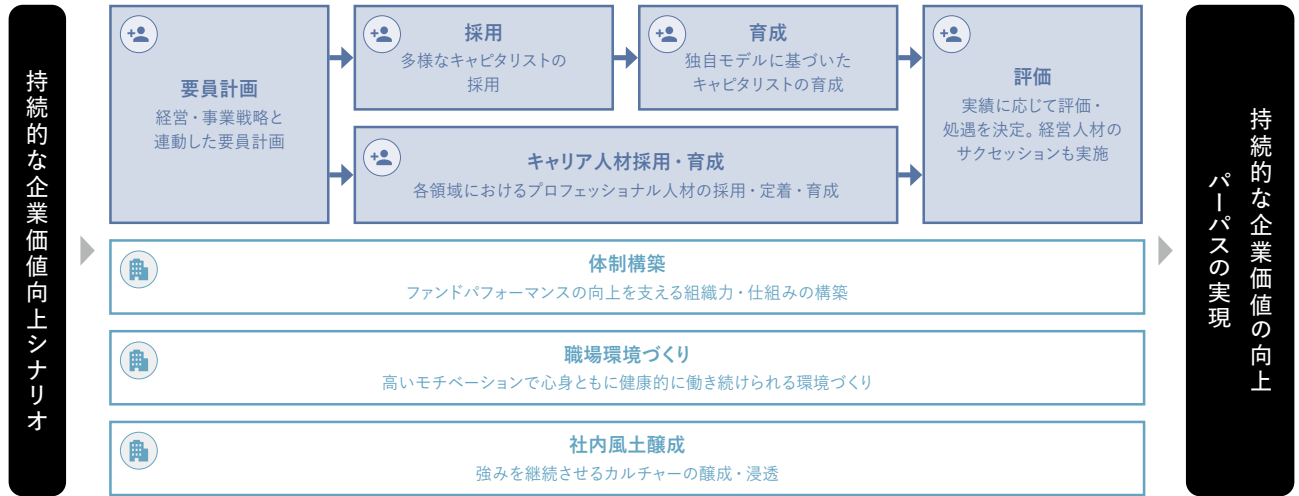


管理部
人事企画グループ グループリーダー
荒木 裕一郎

持続的な企業価値向上に不可欠な 「強い個の育成」と 「強固な組織基盤の構築」

持続的な企業価値向上シナリオ

「強い個の育成」と「強固な組織基盤の構築」は、当社の持続的な企業価値向上に向けて欠かせない要素です。これまでも当社は、強い個の育成と強固な組織基盤の構築を成長の両輪として高めてきました。



強い個の育成

当社の成長は、その事業の特性上、キャピタリストをはじめとする「個」に大きく依存します。そのため「強い個の育成」は、当社が伝統的に重視しているテーマです。継続した新卒採用および独自のキャピタリスト育成モデルに加え、近年ではキャリア採用人材の活用にも積極的に取り組んでおり、良質な投資を実現する強いキャピタリストの育成に取り組んできました。また、投資先支援やファンド運用、コーポレート分野など、各領域においても専門性を有した人材の採用および育成に取り組んでいます。2024年1月には、優秀な人材の確保やリテンションを目的とし、人事制度の改定も行っています。

強固な組織基盤の構築

加えて、近年で強化をしている取り組みが「強固な組織基盤」の構築です。少数精鋭の組織で最大の成果を生み出すためには、業務の高度化・効率化が欠かせません。さらには、50年を超える歴史の中で築いてきたノウハウを伝承し、進化させていくための仕組みの構築も重要となります。このような課題に対応するために全社横断プロジェクトを立ち上げ、生成AIやSaaSを活用した業務効率化、高度化を進めています。また、社員が健康的に安心して働き続けられる職場環境づくりや、強みを継続させる社内風土醸成に向けた取り組みも重要となります。特に、キャリア採用人材の比率が高まり多様性が

広がっているからこそ、長年培ってきたカルチャーを意識的にアップデートしていく必要があります。2023年10月に改定したバリュー浸透の取り組みや、コンプライアンス意識の向上を目的とした受託者責任研修を行うことで、柔軟な働き方やキャリア採用強化によって弱まってしまうがちなカルチャーの醸成・浸透にも力を入れています。

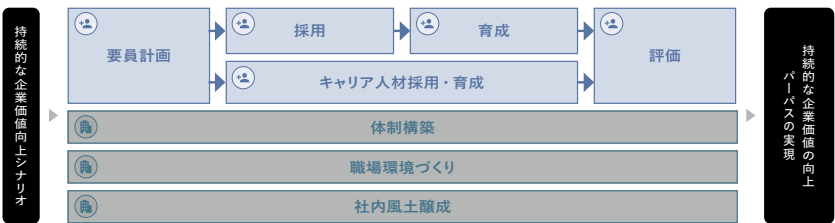
当社における最も大きな価値の源泉は「ヒト」です。これからも、当社における最大の経営資本である「人的資本」の強化に向け、取り組みを進めていきます。

人材戦略



「強い個の育成」の取り組み

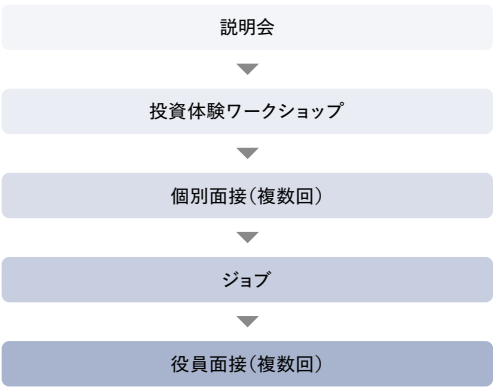
「強い個の育成」に向けた取り組みは、当社が伝統的に重視しているテーマです。新卒採用・育成といった当社の伝統ある取り組みに加え、近年ではキャリア人材の採用や次世代サクセッションに向けた取り組みにも力を入れています。



新卒採用

ベンチャー投資部門(投資部)においては、以前より行ってきた新卒採用を継続して行い、ポテンシャルの高い人材を確保しています。当社の事業は、長期で投資先企業に向き合っていく性質があるため、事業への適性に加え、アイデンティティやパーパスへの共感や、強いコミットメントが欠かせません。

採用プロセスでは、最低10名前後の社員と話したり、ワークやジョブを通して業務を疑似体験したりする機会を設けています。選考を通じて丁寧に相互理解を深めていき、長期で活躍してもらえる人材の確保に努めています。



キャリア採用

バイアウト投資部門(事業投資部)においては、これまででは即戦力人材を重視し、プロフェッショナル採用を行っていましたが、近年では若手のシニアアソシエイト層の採用にも力を入れています。当社ならではの「成長事業投資」の考えに共感してくれる人材の採用・育成を進めています。

コーポレート部門においては、各領域のスペシャリスト人材の採用を数年来進めています。次世代へのサクセッションも意識しながら、中堅世代の採用を積極的に行うことで、当社が長年培ってきた知見・ノウハウの伝承を進めています。

人員体制の拡充(2025年3月期累計)

	男性	女性	計
新卒	3人	2人	+5人
キャリア	11人	4人	+15人

女性従業員比率 27.5% (目標: 3分の1以上)	管理職における キャリア採用者比率 56.3% (目標: 3分の1以上)
----------------------------------	---

人的資本の詳細は [▶ P.23](#)

育成

新卒・若手社員の育成モデルは、当社におけるユニークな取り組みです。長年にわたり新卒採用を継続してきたことで、当社には様々な経験値が蓄積されています。体系化された研修に加え、若手社員一人ひとりにインストラクターがつき、独り立ちするまでサポートするといった取り組みを継続しています。未上場企業投資業務は、決まった型がなく、求められる知識やスキルも広範囲にわたります。そのため日々の業務における高速なフィードバックサイクルを仕組化することが、成長への近道です。また独り立ちした社員がインストラクターとなり、次の世代に教えていく立場となることで、業務への理解を深め、さらなる成長にもつながります。キャピタリストの育成という難易度の高い課題に対し、インストラクター制度によるOJTを中心とした取り組みによって再現性を高めています。

加えて、ベンチャー投資部門にはHRBP(Human Resource Business Partner)機能を設置し、主に採用・オンボーディング・育成の高度化に向けた取り組みを推進しています。ベンチャー投資を取り巻く環境は変化が激しい一方で、優秀な人材の育成には時間が掛かります。人材開発に対する専門性を有したHRBPと、投資部門のパートナーが密に連携することで、継続性のある人材輩出に取り組んでいます。



人材戦略



「強固な組織基盤の構築」の取り組み

高いパフォーマンスを発揮し続けるためには、強固な組織基盤の構築が欠かせません。IT活用による業務の高度化・効率化や、ナレッジ活用のための仕組み構築は、近年より力を入れている取り組みです。またキャリア採用比率が高まり、柔軟な働き方も広がる中、職場環境やカルチャー醸成に向けた活動も、組織基盤の強化に向けては欠かせません。

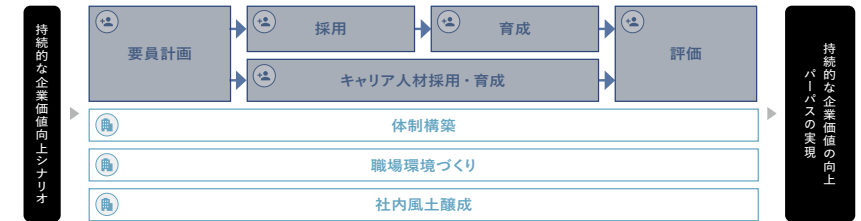
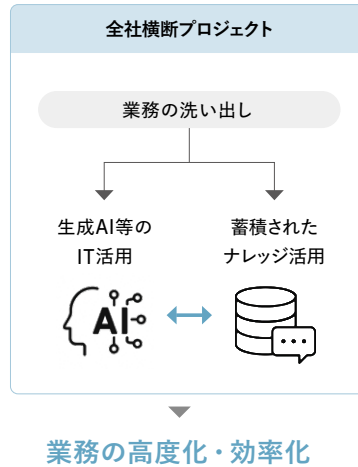
【体制構築】 業務の高度化・効率化と、ナレッジの活用

少数精鋭の組織で最大の利益を生むためには、業務の高度化・効率化が求められます。全社横断のプロジェクトを立ち上げ、各部門における業務を洗い出したうえで、取捨選択や効率化の余地について検討を深めています。

生成AIをはじめとしたIT活用も、重要なテーマです。投資業務においては、良質なネットワークの確保が欠かせず、AIを活用した投資業務の高度化に向けた研究および実装にも着手しています。

また、過去に蓄積されたナレッジの活用にも取り組んでいます。形式知化しにくいナレッジに対しても、テクノロジーによって効果的に活用すべく、取り組みを進めています。

いずれの取り組みも単年ではなく複数年掛けて取り組むものです。テクノロジーの進化も見据えながら、長期視点に立った仕組みの構築に挑戦しています。



【職場環境づくり】 心身ともに健康的で、継続して働ける環境

当事業は、各ステークホルダーとの長期の共同事業です。そのため、社員に長期のコミットメントを果たしてもらえ環境づくりは、当社における重要な命題でもあります。

フルフレックスタイム制、開放的なオフィスでのフリースタイル、リモートワークの併用、副業の推奨など、多様な人材が生き生きと働けるための取り組みを継続的にを行っています。

また、社員一人ひとりが能力を発揮するためには、心身ともに健康であることが重要です。産業界・保険師とも連携し、個別面談や健康関連情報の発信、健康診断受診率100%を目標にした早期受診の促進と受診後のフォローも積極的に行っています。2025年3月には、前年に引き続き、「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)」の認定を取得しました。



【社内風土醸成】 多様性を踏まえた、承継すべきカルチャーの強化

キャリア採用比率が高まり、柔軟な働き方が広がる中、当社においても多様化が進んでいます。多様性の拡大は望ましいものである一方、これまで大切にしてきたカルチャーの強化も欠かせません。

2023年10月に改定したバリューの浸透には、一過性ではなく継続して取り組んでいます。社内報や社員インタビューなどを通じて、当社が過去から大切にしてきた考え方、強みの源泉を、次世代へと承継していくことが、持続的な競争力の強化には重要です。

加えて、金融商品取引業者としての自覚を持ち、規律を守ること、当社において維持・強化すべきカルチャーです。受託者責任に対する本質的な意味を理解すべく、複数回にわたっての研修を実施するなど、コンプライアンス強化に向けた取り組みも行っています。

「開拓者たれ、真摯であれ」の言葉にあるように、攻めと守りの両面から、カルチャーの醸成・浸透を進めています。

■ 当事者たる覚悟でやり抜く

何事も主体的に、自らの想いを原動力としながら、いかなる挑戦・困難に対しても責任を持ち、諦めず最後までやり抜く

■ より早く、より深く、より高みへ

常に先を読んで動きつつも、物事の本質を捉えて徹底的に考え尽くすことで、より高みを目指して自らを追求し続ける

■ 多様な強みで共創を

異なる経験・価値観・知恵を持つメンバーを尊重し、互いの力を引き出し、発揮し合うことで、次なる成功の再現性を生み出す組織へと進化し続ける

■ 開拓者たれ、真摯であれ

強い開拓の意志を持ちながら、正々堂々と真摯に、これまでと変わらずに新たな市場を切り開く思いで挑戦し続ける

価値創造に向けた 投資戦略

当社では、ベンチャー投資とバイアウト投資を両輪としたファンドを数年おきに組成しています。高い投資パフォーマンスはもちろん、出資者との強固な信頼関係の構築や多様化するニーズに対応することで、環境が良い時も悪い時も、投資を継続し続けることを重視しています。

ベンチャー投資においては、シード・アーリーステージのスタートアップを中心に「厳選集中投資」を行っています。幅広い案件開拓から投資先を「厳選」し、投資先に影響力のあるシェアを保有し「集中」した経営関与を行い、高いパフォーマンスを実現していきます。バイアウト投資においては、スモール・ミッドサイズの企業に対する伝統的なバイアウト手法に加え、ベンチャー投資の知見を活かしバリューアップを目指す当社独自の「ベンチャーバイアウト」を行うことで、投資先の企業成長を積極的に推し進めていきます。さらに、投資先の事業成長に向けてはビジネスディベロップメントの機能も重要な要素です。人材採用・顧客獲得・バックオフィス構築といったテーマの専門人材のもと、投資先の成長を強力に後押しします。

ファンド組成・ファンド運用

規律と透明性の高い運用に基づく、
出資者との強固な信頼関係の構築

ファンド運用

- ▶ 強み
 - 国内ベンチャーキャピタルの先駆者として開拓・蓄積してきたファンド運営のノウハウ
 - 運用の透明性の確保など、受託者責任を第一に出資者と構築してきた信頼関係
 - 40年に及ぶファンドの運用実績を通じて培った出資者とのネットワーク

ベンチャー投資

シード・アーリーフェーズの企業を中心に、膨大な接触量を基盤としてポテンシャルの高い投資対象を厳選することで、集中的な経営関与を実施

- ▶ 強み
 - 50年の投資経験に基づく市場・事業ポテンシャルを見極めるノウハウ
 - スタートアップ市場における外部ネットワーク・人的リソース
 - 新卒採用の継続で培われた独自のキャピタリスト育成モデル

ベンチャー投資

バイアウト投資

伝統的なバイアウト投資に加え、ベンチャー投資の知見を活かした「ベンチャーバイアウト」により、投資先の企業成長を積極的に推進

- ▶ 強み
 - 投資先の企業価値最大化を可能とする多様な専門性・知見を有する人材
 - 案件開拓からEXITまでを一気通貫で担当するチーム制
 - 投資先へのPMIやEXITとともに成長曲線を描く人材強化サイクル

バイアウト投資

ビジネスディベロップメント

投資先の成長ステージに応じ、専門的な知見を基にした企業価値向上の積極支援

- ▶ 強み
 - 投資先の企業価値向上・IPO支援で培われた再現性が高く、現場感を重視した起業家の共感を得るスタートアップ成功ノウハウ
 - 長年の投資経験で積み重ねてきたスタートアップ企業・大企業との強固なネットワーク

ビジネスディベロップメント

採用・組織構築
マーケティング・営業
バックオフィス構築

2025年3月期実績

ファンド運用

新設ファンドサイズ **978**億円
※ SV7：2022年6月～

国内ファンド出資約束金額
総額 **3,128**億円
※ SV4～SV7合計

ベンチャー投資

国内新規開拓社数 **3,855**社
新規投資社数 **22**社
投資実行額 **170**億円
IPO **6**社

バイアウト投資

新規投資社数 **6**社
投資実行額 **110**億円
IPO **2**社

キャピタルゲイン(国内) **231**億円

ビジネスディベロップメント

CxO候補の採用支援数 **52**名
ビジネスマッチング **654**件
バックオフィス構築・
上場準備支援社数 **44**社

- 29 サステナビリティ
- 31 社会的責任の遂行
- 32 社長・社外取締役鼎談
- 36 ガバナンスの高度化

Section- 04

持続可能な成長を支える経営基盤

サステナビリティ

当社は、「サステナビリティに関する基本方針」のもと、地球環境や社会システムが大きく様変わりする中においても創業以来変わらない投資という手段を通じて、パーパスの実現ならびに持続可能な社会の実現を目指し取り組んでいます。2025年7月、当社は責任投資原則(Principles for Responsible Investment)に署名し、あわせて投資活動におけるESG投資の取り組みを明文化した「ESG投資方針」を制定しました。未上場投資事業に期待されているのは、経済的リターンだけではなく、投資先企業の中長期的な成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことが、私たちが果たすべき社会的役割と考えています。

当社におけるサステナビリティ

当社のサステナビリティに対する取り組みは、①企業としてのESGの取り組みの強化と、②事業を通じたサステナビリティへの貢献の大きく2つに分けられます。当社は未上場企業投資という事業を通じて、投資先企業自体のサステナビリティを高めるとともに、その事業が社会のサステナビリティに貢献できるよう、積極的に関与していきます。

サステナビリティTOP

	JAFCOによる取り組み	投資先による取り組み
事業を通じた貢献	サステナビリティに貢献する事業への投資活動 P.30	サステナビリティに対する直接的な貢献 P.30
	投資先のESGリスクを見極め適切な取り組みを推進する活動 P.30	ESG観点での適切な企業活動の推進
企業としてのESG強化	ESG観点での目標設定および実現に向けた活動 ・環境(E) ・社会(S) ・ガバナンス(G)	

サステナブルな投資活動

社会課題を解決する有望企業の発掘、投資後の対話を通じた成長支援、そしてEXITに至るまでの過程にESGの観点を取り入れ、投資先の事業成長を通じてサステナビリティの実現に貢献し、当社の競争力と企業価値を高めていきます。社会課題の解決を目指す志の高い起業家が、スタートアップ企業を次々と立ち上げています。これらの成長を支えるベンチャーキャピタル、プライベートエクイティ投資への期待は高まっており、その役割・責任は重要性を増しています。

サステナブルな投資活動

ESG投資方針の制定

当社は創業以来、成長ポテンシャルを秘めた有望企業の発掘および投資支援を行い、数多くの上場企業を生み出してきました。未上場投資運用会社に期待されているのは、経済的リターンだけではなく、投資先企業の中長期的な成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことが、私たちが果たすべき社会的役割と考えています。

当社のESG投資の取り組みをより一層推進するために、ESG投資方針を策定しました。投資の意思決定プロセス全体にESGの観点を取り入れ、投資先企業等との対話や協働を図ることで、当社の社会的責任とファンド出資者に対する受託者責任を果たしていきます。

責任投資原則(PRI)への賛同、署名

当社は、責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)の基本的な考え方に賛同し、2025年7月に署名機関となりました。

ESG投資方針



環境への取り組み(TCFD提言への対応)

戦略

当社は、TCFD提言の情報開示フレームワークに沿って、シナリオ分析により気候変動に係るリスクと機会の特定を行い、当社の事業において影響度が大きなものをまとめています。

リスク管理

当社は、必要なデータの収集と分析を行い、リスクの評価・管理や適切な情報開示を進めています。また、リスク発生の回避および対策に向けた取り組みを今後も継続的に進めていきます。

ガバナンス

サステナビリティに対する取り組みは全社横断で推進し、管理部が活動全体の管理を行います。取締役会へ年に1回以上報告を行い、取締役会は、活動進捗の検証や方針・施策等の審議により監督をしています。

指標

当社は、2018年3月期よりGHG排出量におけるScope1、Scope2の算定を行っています。

GHG排出量の推移 P.41

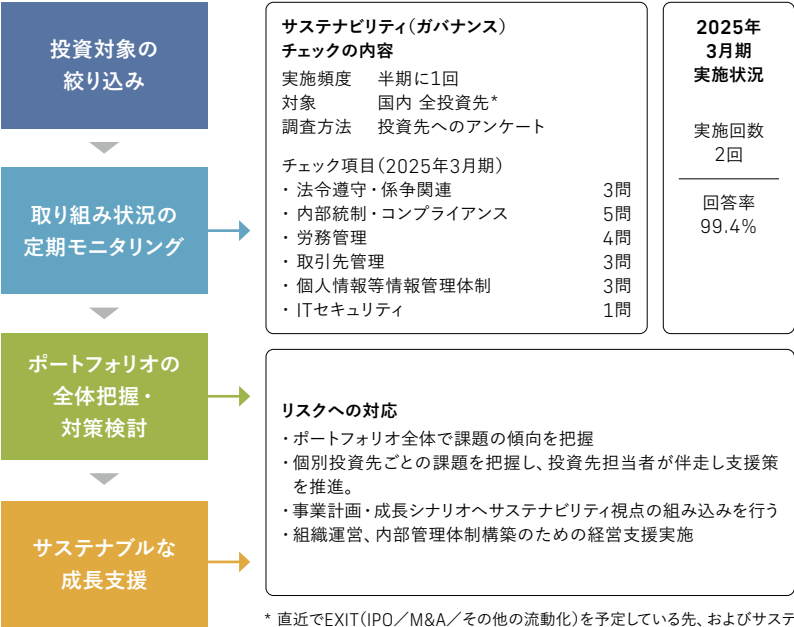
サステナビリティ

JAFCOによる取り組み

事業を通じたサステナビリティへの貢献

当社の投資活動の本質は、ESG投資の考え方に強く合致しています。投資活動の最初の段階となる有望企業の選定における事業ポテンシャルの評価にあたっては、ESGの各側面からのリスクや社会のニーズが重要な要素です。その評価をもとに、サステナブルな成長実現のための課題についても、投資候補先企業の経営陣と議論し、投資実行の判断材料としています。

投資活動の次の段階は、対話による課題解決と経営関与による成長支援です。事業進捗の状況把握に加え、投資先の資金管理や法令遵守状況等を定期的に確認しています。投資先の事業の立ち上げは最優先としつつも、管理体制の整備を並行して進めることが重要です。さらに、成長の段階に応じて、人材採用を含め、営業体制、開発体制、管理体制の構築をサポートします。こうした取り組みを通じ、将来的に大きな社会的インパクトを生み出す企業を輩出し、サステナビリティの実現に貢献しています。



* 直近でEXIT(IPO/M&A/その他の流動化)を予定している先、およびサステナビリティ(ガバナンス)チェック実施タイミングの直前に投資した先(基準日から遡って一カ月以内程度)は調査対象から除外しています

投資先による取り組み

事業を通じたサステナビリティへの貢献

当社が投資するすべての企業は、事業を通じてサステナビリティに貢献していると考えています。投資対象となる有望企業の発掘の際には、これらの企業の「事業が社会的意義を有しているか」や「事業が社会課題の解決に貢献しうるか」も考慮しており、この社会的意義の実現こそが、サステナブルな社会への貢献だと捉えています。

経済圏：産業の革新・発展への貢献



JAPAN AI株式会社

人工知能の研究開発、人工知能に関する
コンサルティングサービス

JAPAN AIは「AIで持続可能な未来の社会を作る」というパーパスを掲げ設立されました。自律的にタスクを実行する「AI社員」を簡単に作成できるAIエージェントや法人向け AI CHATなどビジネスで生成AI活用に必要な機能をワンプラットフォームで提供しています。日本の商習慣を学習し、様々なビジネスシーンで企業のパートナーになるAI開発を行うことで生産性向上という社会課題解決に貢献します。

企業HP

➤

社会圏：社会課題解決への貢献



アトラスト・ヘルス株式会社

オンライン診療システム提供サービス/
クリニックDX支援サービス

アトラスト・ヘルスは、医療現場をテクノロジーの活用で拡張するため、オンライン診療プラットフォームの構築やクリニックの診療効率を改善する基幹システムの開発、提携クリニックの開業支援を行っています。精神医療へのアクセシビリティの向上はもとより、そのポテンシャルを最大限引き出す医療体験の拡張に取り組み、広く人類が自らの生を肯定できる世界を創ることを目指しています。

企業HP

➤

生物圏：環境課題解決への貢献



Planet Savers株式会社

ゼオライトを用いた大気中のCO₂回収
(DAC)装置の開発・販売

Planet Saversは、「2050年に年間1ギガトン(10億トン)のCO₂を回収し、気候変動解決のフロンティアランナーとなる」をビジョンとしています。脱臭剤等に使われるゼオライトという素材をCO₂直接回収技術(Direct Air Capture)向けに改良し、実用化可能なレベルのコストで大気中のCO₂を吸着させる装置を開発しています。気候変動を食い止め、次世代に美しい地球を残すことに貢献します。

企業HP

➤

ガバナンス：情報開示の強化・環境課題解決への貢献



株式会社sustainacraft

カーボンプレジットプロジェクトの評価・
コンサルティング

sustainacraftは、リモートセンシングと因果推論技術を組み合わせ、森林や泥炭地の植林・保全プロジェクトにおける温室効果ガスの削減・吸収効果を分かりやすく可視化しています。また、それらの情報を活用し森林カーボンプレジットのプロジェクト開発者とクレジット購入者をつなぐプラットフォームを構築。投資・購入の検討段階で、削減効果見込みやリスク等の情報を高い精度で提供しています。

企業HP

➤

社会的責任の遂行

当社は「サステナビリティに関する基本方針」のもと、当社の活動に関連するすべての個人の人權、多様な価値観を尊重するとともに、安全で健康に働くことのできる職場環境を目指すことを表明しています。2024年11月、新たに「ハラスメント防止に関する方針」を策定し、内部通報制度についても拡充を行いました。制度の拡充以後、2025年3月期には2件の通報があり、各通報内容に対して真摯に向き合い、取り組んでいます。また、2025年5月には「ジャフコ グループ人權方針」を制定しています。当社ならびに投資先企業の人權尊重に対する取り組みを、一層強化していきます。

「ジャフコ グループ人權方針」の制定

ジャフコ グループ人權方針

ジャフコ グループ株式会社は、すべてのステークホルダーの人權を尊重し、持続可能な社会の実現に貢献するため、以下の人權方針を制定します。

01. 人權尊重の重要性と企業価値向上

当社は、人權尊重が企業の社会的責任であると同時に、企業価値の向上に不可欠であると認識しています。すべてのステークホルダーの人權を尊重することで、持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値の向上を目指します。

02. 国際規範の支持と遵守

当社は、国際人權章典や国連グローバル・コンパクト、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」など、人權に関する国際規範を支持し、国連「ビジネスと人權に関する指導原則」に基づき、人權を尊重します。

03. 人權デューデリジェンスの実施と課題への対応

当社は、事業活動における人權への負の影響を特定・評価し、防止または軽減するための人權デューデリジェンスを継続的に実施します。識別された課題については、具体的な対応策を策定し、適切に管理・解決を図ります。

04. 投資先企業との協働による人權尊重の推進

当社は、投資先企業との建設的な対話を通じて、投資先企業とともに人權尊重の実践を支援し、持続可能な成長を促進します。

05. 教育・啓発活動の推進

当社は、役職員が人權尊重の重要性を理解し、実践できるよう、適切な教育・啓発活動を行います。これにより、企業文化としての人權尊重を根付かせます。

06. ステークホルダーとの対話と協働

当社は、人權課題に関して、ステークホルダーとの対話・協議を重視し、相互理解と協力を深めます。これにより、人權尊重の取り組みを効果的に推進します。

07. 情報開示と透明性の確保

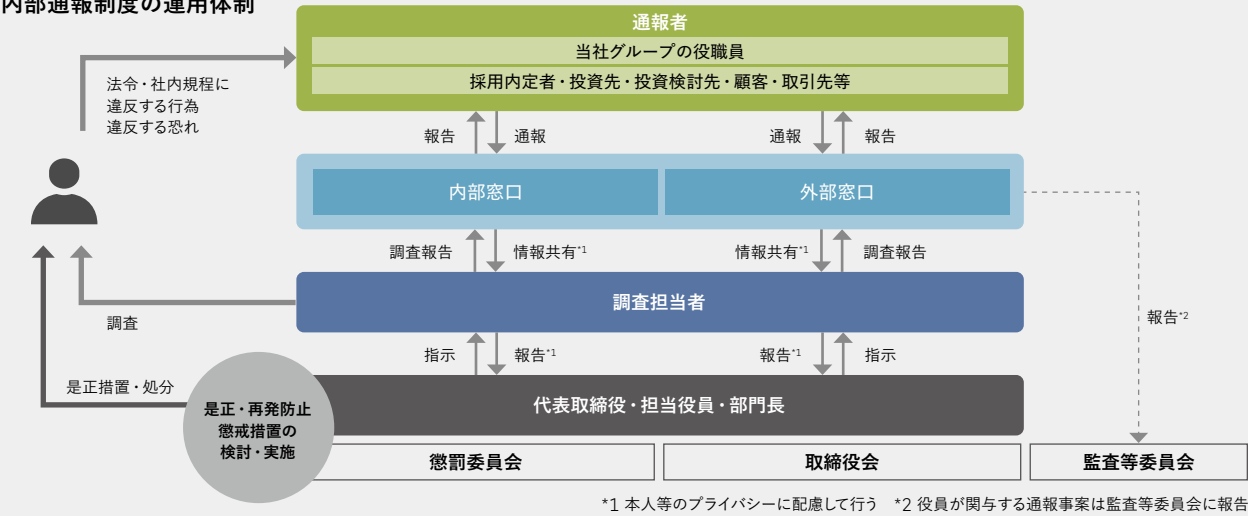
当社は、本方針に基づく人權尊重の取り組みについて、WEBサイト等にて適切な情報開示を行い、透明性の確保に努め、ステークホルダーからの信頼を得ることを目指します。

人權への取り組み

内部通報制度の拡充

- ・ 社外の法律事務所による外部窓口の設置
- ・ 通報制度の利用対象者を投資先等の外部関係者まで拡大

内部通報制度の運用体制



内部通報の受付実績

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期における内部通報項目
内部通報受付件数	0件	0件	2件	①法令・社内ルール違反の疑い ②職場環境・ハラスメントの懸念

※ 調査の結果、不当な通報と判断されたものを含む

通報・相談への対応

通報および相談内容に応じ、適切に調査対応を行うとともに、法令、行動規範、その他の社内規定に違反する行為が判明した場合、懲戒処分、人事処分、注意・指導などを行っています。

DIALOGUE

社長・社外取締役鼎談

— 新任社外取締役を迎えて

田村：2025年6月の定時株主総会で、新たに土井さんが社外取締役に就任されました。(退任が予定されていた)秋葉さんの後任について指名・報酬委員会で議論する中で、「これからJAFCOはどうあるべきか」「未曾有の経営課題にどう対応すべきか」という観点で候補者選定にあたりました。当社が近年直面している様々な課題は、日本固有のものではなく、また投資事業やスタートアップ業界だけのものでもなく、全世界のあらゆる業界で起こり得るものです。

土井さんは、これまで国内外の組織での幅広いご経験をお持ちです。また、投資会社を監督する立場として必要な財務・金融の専門性についても申し分なく、当社の社外取締役として最適な人材だと判断しました。

土井：私はこれまでに銀行や証券会社、現在籍を置く保険会社など、金融業界に広く様々な形で関わってきました。日本の大手金融機関の多くが、国内市場だけを見ればダイナミックな成長イメージが描きにくい状況です。バブル崩壊以降の30年間、多くの日本企業は少なからず守りに入っており、経済規模は停滞してきました。その原因の一つは、リスクテイクに慎重になり過ぎていたことです。本来、企業には財務レバレッジを効かせて事業を営み、経済を回す役割がありますが、その機能が十分発揮されてきませんでした。未上場企業投資は様々な起業家や企業のリスクテイクの挑戦を支援し、経済の循環をもたらす重要な

長期的な企業価値向上を実現するための 「攻め」と「守り」のガバナンス



社外取締役(監査等委員)(2025年6月より新任)

土井 俊範

1984年大蔵省(現 財務省)入省後、在米国日本大使館 財務公使、財務省国際局 次長、同省財務総合政策研究所 所長、ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (AMRO) 所長を経て2025年6月より現任

社外取締役(常勤監査等委員)

田村 茂

取締役社長

三好 啓介

DIALOGUE／社長・社外取締役鼎談



役割を担っています。日本経済がようやくデフレを脱却しつつある中、経済を活性化し、生産性を上げ、再び力強い推進力を持つためにも、当社のような企業が挑戦を応援していくことは非常に重要であり、そのような企業の一助となれることを非常に光栄に感じています。

社外取締役としての役割は、グローバルな経済・政治の動きの中で当社が進むべき方向性について考え、執行側に意見やアドバイスをすることだと認識しています。また、行政機関や国際機関での責任者を務めた経験から、リスクマネジメントの観点でも経験を踏まえたアドバイスを行い、当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

三好：当社は長期投資を生業としています。長期投資には10年先、時には30年先を想像しながら意思決定を下す必要があります。それだけに私たち自身が何を大切にすべきか、あるいは世の中の変化に合わせて

何を転換すべきかを、常に考え続けなければいけません。そういう観点でも、様々な経営課題に対して社外取締役の方々には私たちから見えていない幅広い視点やご経験からご指摘いただき、議論を交わすことが非常に重要だと考えています。土井取締役には、当社の進むべき方向性といった大局的な視点でのアドバイスから、多様な人材が働く組織として当社がどうあるべきか、どのようなリスクマネジメントをすべきかといった具体的なアドバイスまで、様々なご意見をいただけることを期待しています。

—— 事業戦略の転換

10年以上先の将来を見据えた意思決定

田村：当社は2025年4月に、日本・米国・アジアの三極投資体制から国内事業へ集中する戦略転換を発表しました。意思決定において焦点となったのは、海外事業におけるリスク／リターンとの関係です。従前から我々社外取締役は、海外事業は投資パフォーマンスの課題に加え、ベンチャー投資は非常にローカルなビジネスであるという性質上、ガバナンス上のリスクコントロールが難しいという問題意識を持っていました。残念ながら、その高いリスクに見合うリターンが期待できないと判断し、撤退を決断したわけです。

対外的には唐突な戦略転換に見えたかもしれませんが、このような議論は4～5年前から取締役会で交わされてきました。最終的な意思決定までに少し時間を要してしまいましたが、この問題に手を打ったことは大きな前進と評価しています。

三好：2022年に「企業価値向上の基本方針」を策定し、当社の将来の方向性をステークホルダーに共有しました。当時の経営上の論点で優先度および重要度が最も高かったのが、会社としての大きな方向性です。次にそれを実現していくうえでの課題として海外事業がありました。ベンチャーキャピタル業界では米国のマーケットは非常に大きく、アジアのマーケットも拡大しているため事業成長への期待はありましたが、同時にリスクも存在します。それらを総合的に勘案し、「企業価値向上の基本方針」に照らし合わせると、海外事業を継続する戦略には疑問が残りました。国内事業に集中することのリスク要素がないわけではありませんが、日本のマーケットには十分な成長余地があり、当社の優位性も十分に発揮できるため、経営資源を国内に集中することを決断しました。

社外取締役の方々からは決断に至るまでに様々なご意見をいただきました。マクロとしての市場とミクロとしての個別事業状況を見極めつつ、また長期視点で見据えながら取締役全員で共有して議論を行った結果として、今回の決断があります。意思決定プロセスは非常に適切なものであり、社外取締役の方々のご意見や理解があったからこそ導き出せた答えだったと捉えています。

国内のノウハウ・経営資源の優位性

土井：マーケットが大きな海外事業を譲渡するという話を聞いたときには最初は驚きました。しかし、経営資源の効率的な活用を考えた場合、より収益性の高い国内事業に集中するという考えには納得です。例えば生命保険業界では、国内市場の成長見通しが厳しいため、海外市場への参入が重要な戦略となりますが、当社の投資事業は国の経済成長

DIALOGUE／社長・社外取締役鼎談

がそのまま事業成長に直結するものではありません。数多の企業に接触して徹底的に可能性を見極め、一緒に育んでいくという知識集約型のビジネスモデルです。国内事業が高い成果を上げているのは、日本で蓄積された知見や優秀なスタッフを擁するからであり、これらの経営資源を単純に海外拠点に水平展開するのは難しいと感じました。

三好：おっしゃるとおりです。当社が国内事業で今日の成果を上げられるようになったのは、長い歴史の中で成功と失敗を繰り返しながら修正を重ね、現在のノウハウや人材を育んできたからです。国ごとに商慣習が異なる中、培ってきた成功モデルを水平展開することは難しく、国内に集中することが当社としての強みを最も発揮できると判断しました。現時点における日本のマーケットは海外に比べると規模は小さいですが、成長余地は非常に大きいです。むしろ日本に集中することが、確実に中長期的な成長を実現するための方法であると考えています。

—— 株主還元のさらなる強化

「安定」と「継続」を示すことが重要

田村：数年前までの当社は、「純粋に良い投資をして良い業績を上げれば、自ずと株価は付いてくる」と考えていました。また、長期かつボラティリティの高い投資事業の特性から、従前から当社は業績予想を公表していません。当然ながら、「業績予想は公表しませんが、我々を信じて当社の株を買ってください」という都合の良い話は通用せず、株価は低迷していました。株主・投資家からすれば、一時的にどれだけ大きなヒットを飛

ばしても、株主に対して安定的な還元がされなければ、当社には投資できないということだったと理解しています。

そこで事業戦略の転換に伴い、DOEを3%から6%に高めるとともに、期初時点での配当予定額(最低額)の公表を開始しました。当社に安心して投資していただくためには、安定的かつ継続的に株主還元を実施する姿勢を示すことが重要であると考えた結果です。

土井：多くの日本企業が、手元の現預金を活用しきれていないために資本収益性が低い傾向にあります。当社の場合も、流動資産を活用しきれていなかったのだと思います。いざという時の投資や運転資金に充てるためのバッファーであるという理解はできますが、それが株主に十分評価されてこなかった結果、PBRが1倍を下回っているのでしょう。現在当社がより株主を意識した経営を行い、資本効率の向上に取り組んでいることは正しい方向性だと思います。当社は投資先にもそのようなアドバイスをする立場ですから、自らが範を示して資本効率の高い企業になっていくことが大事です。

三好：日本ではリスクマネーが十分に供給されない時代が長く続き、その時々を経済状況次第ではファンドを組成することが困難な時期もありました。そのような状況下でも、強固な財務基盤をもとにファンドへの自己出資によって投資の継続性が担保でき、この継続性が良い投資と良いリターンを生み出すことにつながり、ひいては株主の利益にもつながると考えてきました。しかし、それでは株主から期待されるROEの水準を満たす成果に至りませんでした。これらのバランスを改めて見直し、経営の方向性を示したものが「企業価値向上の基本方針」です。投資事業は大き



な利益を上げる時もあれば、赤字になる可能性もある業態です。このような業態であっても、安定的に株主還元を実施していくことが重要であると考え、当社はDOEの基準を採用しています。またその水準も、今回の事業ポートフォリオの見直しにあわせて3%から6%に高める判断をしました。

田村：近年、当社は株主・投資家との対話やIR活動に積極的に取り組んでいます。私自身も数年前から株主とのSR面談にCFOとともに出席し、投資家の意見を直接聞いています。「企業価値向上の基本方針」は、対話を通じて得た株主・投資家の要望・意見も取り入れて策定されたものです。環境の変化に伴い投資家が求めることは変わりますが、投資家の意見は世の中の動きを表す貴重な声であり、執行側には株主・投資家との対話をさらに強化してほしいと思います。

—— 人権・ハラスメント問題

経営の最優先事項として取り組む

田村：当社は過去に発生したハラスメント事案を受け、社内風土の改革に全力で取り組んできました。我々社外取締役は、当社はハラスメント問題全般に対して十分な対応をしてきたと評価していましたが、弁護士であり、他の上場企業でも社外取締役としてコンプライアンス事案に取り

DIALOGUE／社長・社外取締役鼎談

組んでこられた村岡取締役が2024年から当社に参画され、過去の対応、制度や社内規定などについて、様々な角度から何度も質問やご指摘をいただき、その時々への対応が本当に適切であったのか、改めて考えるきっかけとなりました。いくらルールや規定に則した対応をしても、社会規範の変化やルールそのものに不備があることもあり得ます。常に社会や時代の要請を見越して、ルールや施策自体を見直すことが重要であると感じかされると同時に、外部や新たな視点を取り入れることの重要性を改めて実感しました。

土井：ハラスメント問題は経営にとって極めて重要なリスクマネジメントの問題です。一見小さな問題と思えても、対応を誤ればレピュテーションリスクから経営の根幹を揺るがすことになりかねません。私はハラスメント問題を、経営課題の中でも最優先事項の一つであると考えています。

私が責任者を務めていた国際機関では様々な国籍の職員が働いており、それぞれ育ってきた文化的背景から異なる判断基準を持ち込んでいました。そのため、明確なルールや基準を職員に示す必要がありました。またルール遵守の必要性についての認識も様々で、コンプライアンスの意

識を徹底させる必要もありました。最も重要なことは、トップの強い決意を示すことです。私も国際機関のトップになった初日、全職員の前で「ハラスメントについてはゼロトレランス（一切容認しない）で臨む。一件も許さない。何か起きた場合は厳正に対処する」というメッセージを伝えました。コンプライアンス担当者が言っているだけと受け取られることのないよう、会社のトップが絶対許容しないという強い意志を伝えることが極めて重要なのです。

三好：全くそのとおりだと強く思います。ハラスメント事案が生じた際に改めて強く認識したのは、会社や事業が様々なステークホルダーの信用や信頼によって成り立っているということです。このような問題が起きること自体が、その会社としての基盤を揺るがすことにつながります。今後も信用・信頼を維持・強化するために、リスクマネジメントを経営の最優先事項の一つとして捉え、より徹底していかなければならないと強く考えています。

—— 最後に

それぞれの役割と今後への抱負

三好：リスクマネジメントも含めて、過去の対応方針が最適解だと思ひ込み、経営者として重要な課題や問題に気づいていないことがあるかもしれません。組織や仕組み、ルールを定期的にレビューし、様々な視点も参考にしながら検証し、見直しを図ることが必要であると強く再認識しました。また、経営者として、どうしても一つの課題に集中して、視野が狭くなることがあります。そんな時、社外取締役から異なる意見や別の課題提議をいただくことは、間違いや抜け漏れを防ぎ、正しい意思決定につ

ながります。今後も様々な角度でのアドバイスやご指摘をお願いします。

土井：企業には様々なステークホルダーが存在し、それぞれに対して価値を提供していく必要があります。社員にとっては働きやすく、やりがいのある職場の提供。外部出資者には高いリターンの提供。より大きな視点では、起業家にリスクマネーを供給し、産業のイノベーションを生み出し、日本経済を活性化することも当社が創出する重大な価値です。しかし、上場企業である以上は、株主に対して価値を提供することが前提であり、株主価値の最大化を図ることが企業価値向上の絶対条件だと思います。当社が国内外の環境が大きく変動を続ける中で常に適切なポジショニングを取り続けられるようにするとともに、危機管理のより一層の充実を通じて健全な組織運営が行われるよう、これまでの経験を活かして積極的に意見や提言を行い、企業価値向上に貢献できるよう努めていきます。

田村：本日の鼎談を通じて、2つのことを強く再認識しました。1つ目は、企業は非常に脆いものだということ。当社は外から見ると「歴史ある立派な上場会社」かもしれませんが、実態は非常に脆い組織という側面もあります。リスクマネジメントの観点からも、非執行の独立取締役の役割は大きいと改めて実感しました。2つ目は、目の前の経営課題に執行側は集中しがちですが、社外取締役が長期視点で会社の将来を考えることの重要性です。

2024年の村岡取締役との対談でもお話しした人的資本や新規事業についても、中長期的な企業価値向上の視点で議論し、繰り返し執行側に働きかけるのが私たちの使命です。今後も中長期的な目線を持って、経営の監督・モニタリングを行っていきます。



ガバナンスの高度化

役員一覧

		取締役		社外取締役			
							
		取締役会長 豊貴 伸一	取締役社長(代表取締役) 三好 啓介	取締役(常勤監査等委員) 田村 茂	取締役(監査等委員) 梶原 慶枝	取締役(監査等委員) 村岡 香奈子	取締役(監査等委員) 土井 俊範
経験・専門性							
企業経営		●	●	●	●		
投資業務		●	●	●			
ファンド募集・運用		●	●				
海外業務		●		●		●	●
専門性★	人事・労務	●	●	●	●		
	財務・会計	●	●	●	●		●
	法務・コンプライアンス	●	●			●	
	金融	●	●	●		●	●

* 取締役・豊貴伸一、三好啓介の2名については、これまでのベンチャー投資業務を通じて、未上場企業における経営陣の人材採用、経営数値の把握と分析、法務、資金調達等に関与しています。そのため、当該専門性に係る関連部署での業務経験がない場合であっても、人事・労務、財務・会計、法務等の専門性を有していると判断しています。

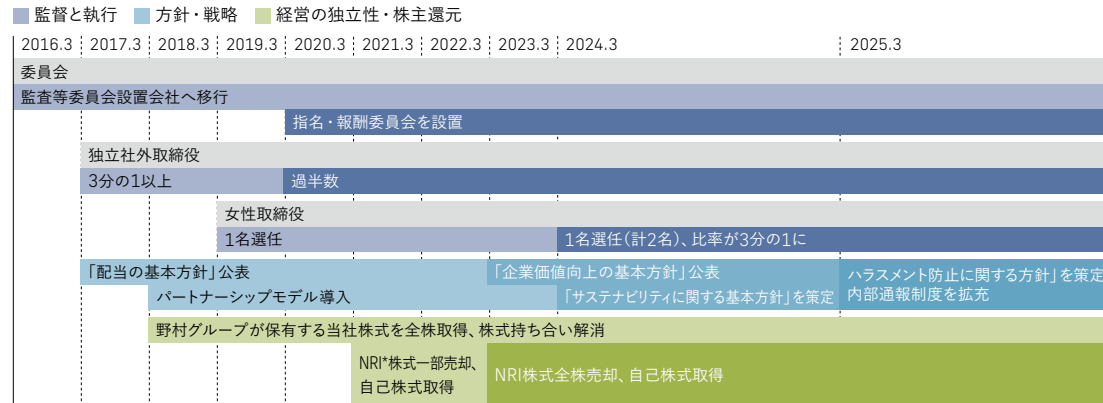
※ 上表は、取締役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

常務執行役員
南黒沢 晃 事業投資部長
執行役員
松田 宏明 管理担当
松本 季子 ファンド運用担当
佐藤 直樹 ビジネスディベロップメント部長
パートナー
藤井 淳史 投資部長 ベンチャー投資担当
北澤 知丈 ベンチャー投資担当
高原 瑞紀 西日本支社長 ベンチャー投資担当
坂 祐太郎 ベンチャー投資担当
小沼 晴義 ベンチャー投資担当

ガバナンスの高度化

ガバナンスへの取り組み

当社はより公正で迅速な意思決定に向けて、経営の独立性、株主の皆様との価値共有、資本効率の向上と成長戦略の推進といったテーマで毎年段階的にガバナンスの改善に取り組んでいます。

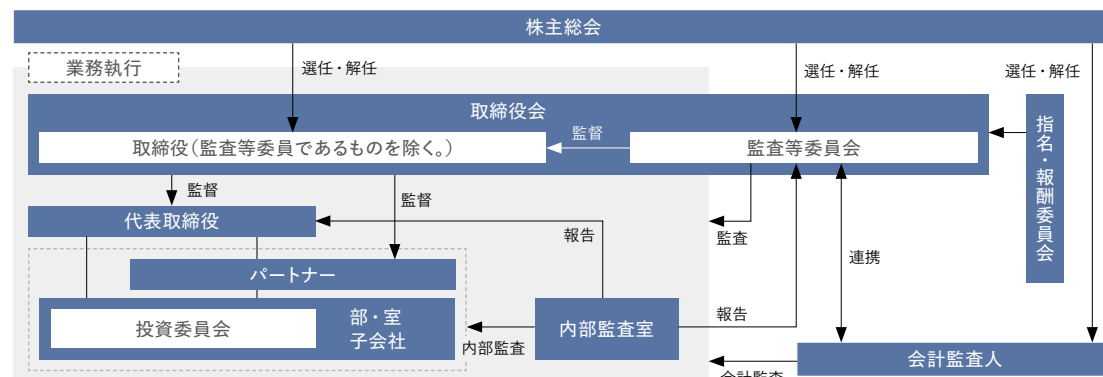


* 株式会社野村総合研究所

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方	7	7	2025年6月18日提出 コーポレート・ガバナンス報告書 P.1 2025年3月期 有価証券報告書 P.52
----------------------	---	---	---

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役会および監査等委員会が重要な業務執行の決定ならびに取締役の業務執行の監査・監督を行っています。



当該体制を採用する理由 2025年3月期 有価証券報告書 P.53

2025年3月期 取締役会の実効性評価

取締役会の構成

取締役会の監督機能の観点から、当社においては独立社外取締役が過半数を占めている状況は適切であるとともに、取締役の員数は当社の企業規模を勘案すると実質的な議論が可能な人数であります。一方で、さらなる取締役会の監督機能の強化のためには、引き続き社外取締役を過半数としたうえで、取締役会の構成について今後も検討余地があるとする意見もありました。また、議論の充実のために必要な経験と専門性は、当年度においても充足されています。

取締役会の運営

議論の質や活性化については、昨年と比べて、改善・進歩したとの回答が一定数ありました。社外取締役に対する情報提供、支援体制については、事前の議案説明等により引き続き高い評価となりましたが、事案ごとの追加情報の提供やフォローアップの面で課題を指摘する社外取締役もあり、今後の課題となりました。

取締役会の役割、責務

当社取締役会は2022年12月に公表した「企業価値向上の基本方針」（以下、本基本方針）のもと、議案の審議や業務執行状況の報告等で明らかになった課題や論点に係る議論を通じ、中長期目標に向かって体制を

整備し、業務を推進していくための監督を行ってきました。取締役会では、各取締役の多様な観点からの意見を踏まえ、活発に審議が行われており、当年度においても一定のテーマについて十分に議論が進んだと評価しています。

当年度は、内部統制・リスク管理体制の整備・運用の監督強化に向けて、取締役会における議論を経て、「フラズメント防止に関する方針」を策定するとともに、内部通報制度を拡充しました。今後は新制度の運用状況をチェックしつつ、必要に応じてさらなる改善を図っていきます。こうした内部統制の体制強化にかかる議論は引き続き行っています。

これらを踏まえ、前年度と比較し、取締役会の構成、運営、役割・責務等の各項目は、概ね同等もしくは改善、進歩しており、総じて取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

今後の課題

引き続き、基本方針における中長期目標の進捗状況のモニタリングを取締役会において適切なタイミングで実施し、建設的な議論を行っていく必要があること、また、これらを踏まえて中長期の視点で企業価値向上のための様々な課題や審議すべき事項について引き続き議論を深めていく必要があることを確認しました。今後も定期的な評価を実施し、さらなる取締役会の実効性の向上を図っていきます。

役員報酬

2025年3月期 取締役および社外役員に対する報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬 (固定)	基本報酬 (業績連動)	臨時報酬 (業績連動)	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)	205	69	15	58	61	2
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	73 (73)	73 (73)	—	—	—	5 (5)
合計(うち社外取締役)	278 (73)	143 (73)	15 (—)	58 (—)	61 (—)	7 (5)

2025年3月期 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額 (百万円)				
				基本報酬 (固定)	基本報酬 (業績連動)	臨時報酬	譲渡制限付 株式報酬	その他
三好 啓介	109	取締役	提出会社	34	7	32	30	3

(注) 三好 啓介(取締役・提出会社)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬30百万円です。

取締役等の報酬等の決定に関する方針	第53回定時株主総会 招集ご通知 P.39～42
-------------------	--------------------------

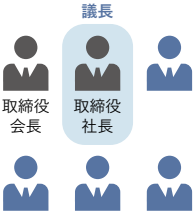
ガバナンスの高度化

各会議体の活動状況

 社内取締役

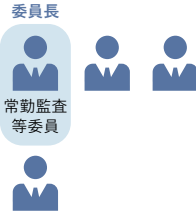
 社外取締役

取締役会



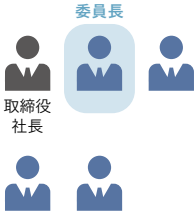
取締役会は、独立社外取締役4名、社内取締役2名の計6名で構成されており、独立社外取締役が過半数となっています。議長は取締役社長です。取締役会は、経営上の重要な意思決定と取締役の職務の執行の監督を行っています。独立社外取締役は、客観的・中立的な立場より経営の監督を行っています。

監査等委員会



監査等委員会は、独立社外取締役4名で構成され、現在、委員長には常勤監査等委員が選定されています。監査等委員会は、取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成等を行っています。なお、社外取締役の独立性を保つため、当社は独自に「社外取締役の独立性に関する基準」を定めており、本基準を満たす独立社外取締役を選任しています。

指名・報酬委員会



指名・報酬委員会は、独立社外取締役4名および取締役社長で構成され、委員長は独立社外取締役である委員から選定します。役員の指名・報酬に係る透明性・客観性を高める観点から、取締役、執行役員、パートナーおよび主要子会社の代表者の指名・報酬に係る重要な事項の決定にあたり、その内容をあらかじめ指名・報酬委員会にて審議します。取締役会は、その審議内容を踏まえたうえで当該指名・報酬について議論を行い、決定します。

2025年3月期の活動状況

開催回数 **13回** / 出席率 **100%**

主な決議・審議・報告

- 国内投資への集中およびJAFCO Investment(Asia Pacific) Ltd 売却
 - 配当方針の見直し、中間配当の実施、自己株式取得
 - 「未上場株式を組み入れた公募投資信託」野村アセットマネジメント株式会社との共同開発
 - 「ハラスメント防止に関する方針」制定および内部通報機能の拡充
 - 役員人事(取締役、執行役員、パートナー、マネージング・ディレクター)
 - 役員報酬(同上)(基本、臨時、株式関連)
 - 会社役員賠償責任保険(D&O保険)
 - 取締役の利益相反取引
 - 剰余金配当
- 株主総会招集
 - 組織改正
 - 重要な職員人事、賞与
 - 規程の制定・改廃
 - 決算承認
 - 有価証券報告書
 - 経費予算、資金計画
 - ファンド戦略
 - ポートフォリオ状況報告
 - コーポレート・ガバナンス関連
 - 政策保有株式の検証
 - リスク管理
 - サステナビリティ対応方針、対応報告

2025年3月期の活動状況

開催回数 **13回** / 出席率 **100%**

主な決議・報告等

決議

- 監査等委員会監査計画および職務分担
- 会計監査人報酬の同意
- 会計監査人の再任の適否
- 監査報告書
- 利益相反取引の承認
- 取締役(監査等委員を除く)の選任および報酬についての意見形成
- 監査等委員である取締役の選任議案に関する同意等

報告等

- 月次業務監査報告(管理部、内部監査室からの聴取等)
- 管理担当役員等との意見交換
- 取締役等の業務執行に関する監査結果の報告
- 株主総会関連
- 会計監査人の行う非保証業務に関する事前了解等

2025年3月期の活動状況

開催回数 **5回** / 出席率 **100%**

主な審議内容

- CEO評価の実施
- 取締役、執行役員、パートナーおよび主要子会社の代表者の人事および報酬(基本報酬、臨時報酬、株式報酬)等

投資委員会

投資案件の判断は、迅速な意思決定を行うため、取締役社長やパートナー等で構成される投資委員会にて行っています。投資委員会には、監査等委員である取締役も随時参加しています。

40 11カ年サマリー

41 ESGデータ

42 会社概要／株主・投資家情報

Section- 05

データセクション

11カ年サマリー

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	(単位：百万円) 2025.3
経営成績											
売上高	61,945	41,155	27,857	29,470	25,878	29,855	21,512	27,677	14,073	24,443	29,685
営業投資有価証券売上高	56,471	32,376	20,774	23,470	23,291	23,697	16,164	20,257	9,665	19,013	23,790
投資事業組合管理収入	5,218	8,688	7,062	5,987	2,586	6,155	5,340	7,410	4,402	5,425	5,885
その他	256	90	20	12	0	1	6	9	4	4	8
営業利益	38,419	19,226	12,324	14,252	12,239	14,970	8,964	16,876	△4,414	8,175	12,520
売上高営業利益率(%)	62.0	46.7	44.2	48.4	47.3	50.1	41.7	61.0	△31.4	33.4	42.2
親会社株主に帰属する当期純利益	27,707	17,018	11,073	24,235	10,162	11,839	38,504	15,080	40,571	7,494	9,576
売上高当期純利益率(%)	44.7	41.4	39.8	82.2	39.3	39.7	179.0	54.5	288.3	30.7	32.3
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,822	12,788	15,117	7,425	△1,350	12,177	8	△12,958	△7,245	△9,570	10,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,744	11,768	△1,580	24,732	213	△277	49,154	748	69,640	△100	134
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,970	△14,092	△5,817	△69,046	△3,923	△3,581	△13,944	△43,474	△46,225	6,836	△5,447
現金及び現金同等物の期末残高	89,895	99,302	107,179	70,086	63,878	72,040	107,517	52,603	69,481	67,606	72,486
財政状態											
総資産	239,035	214,245	237,902	191,550	184,213	222,059	262,383	233,024	159,847	165,540	169,970
純資産	188,125	189,501	207,855	160,299	163,215	188,366	215,237	197,390	130,745	137,639	141,126
出資約束金額合計	420,641	432,912	434,772	348,506	359,103	433,939	451,475	332,251	419,237	465,648	458,399
投資損失引当金残高*1	15,757	15,176	12,332	10,351	9,501	8,229	10,917	8,969	14,490	13,754	13,468
主な指標											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	15.9	9.0	5.6	13.2	6.3	6.7	19.1	7.3	24.7	5.6	6.9
総資産当期純利益率(ROA)(%)	11.6	7.9	4.7	12.7	5.5	5.3	14.7	6.5	20.7	4.6	5.7
自己資本比率(%)	78.7	88.5	87.4	83.7	88.6	84.8	82.0	84.7	81.8	83.1	83.0
配当性向(%)	16.0	26.1	40.1	15.6	34.1	30.8	11.0	26.5	25.6	50.1	50.1
総投資残高*2	155,176	128,839	119,596	120,879	133,424	144,227	164,146	190,046	225,029	241,867	259,549
総投資社数(社)*2	483	378	327	279	266	235	251	269	294	307	322
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	208.2	127.9	83.2	229.0	109.5	127.6	416.5	192.5	586.9	137.6	175.6
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,413.4	1,423.7	1,561.6	1,727.5	1,758.9	2,030.0	2,438.7	2,769.2	2,404.1	2,526.3	2,586.3
1株当たり年間配当額(円)	33.3	33.3	33.3	35.7	37.3	39.3	46.0	51.0	150.0	69.0	88.0
株価指標											
期末株価終値(円)	1,490.0	1,153.3	1,246.7	1,680.0	1,321.7	938.7	2,193.3	1,875.0	1,893.0	1,880.5	2,072.5
時価総額(億円)*3	1,983	1,535	1,659	1,559	1,226	871	1,936	1,337	1,029	1,024	1,131
株価収益率(PER)(倍)	7.2	9.0	15.0	7.3	12.1	7.4	5.3	9.7	3.2	13.7	11.8
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.1	0.8	0.8	1.0	0.8	0.5	0.9	0.7	0.8	0.7	0.8
地域別 投資実行額／社数*4											
日本	7,691/31	12,195/36	15,180/33	18,057/37	11,379/26	24,883/35	21,491/35	23,216/56	27,873/47	22,573/45	28,014/52
米国	10,005/21	5,008/10	3,938/12	7,101/19	10,753/19	8,425/24	7,637/18	7,775/16	8,630/16	4,046/14	7,283/13
アジア	3,947/19	4,236/16	1,786/10	5,063/11	3,014/11	1,459/12	3,684/13	6,060/21	5,286/22	4,070/10	4,080/10

※ 当社は2022年2月1日付で1株につき3株の割合で株式分割しています。2022年3月期以前の数値は比較のため遡及修正を行った数値を記載しています。
※ 2019年3月期より米国子会社を連結から除外しています。

*1 投資損失引当金残高は2020年3月期より他社ファンドを除きます。
*2 総投資残高、総投資社数ともに上場投資先を含むファンド全体の数値となります。
*3 時価総額は自己株式を除いて計算しています。
*4 投資実行額、社数ともにファンド全体の数値となります。

ESGデータ

Environment：環境

		単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
温室効果ガス排出量	Scope1+2	t-CO ₂	75.6	81.5	90.5	38.2	38.2
エネルギー使用量	電力使用量	千kWh	64.7	77.5	82.1	80.4	79.6

Social：社会

		単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
従業員							
従業員数(単体)		名	103	108	117	126	131
	男性		74	76	82	91	95
	女性		29	32	35	35	36
従業員数(連結)*1		名	132	135	147	159	163
	男性		84	83	93	104	107
	女性		48	52	54	55	56
平均勤続年数		年	17年1ヶ月	16年3ヶ月	14年11ヶ月	14年0ヶ月	13年6ヶ月
	男性		15年11ヶ月	15年6ヶ月	13年11ヶ月	12年10ヶ月	12年6ヶ月
	女性		20年3ヶ月	18年1ヶ月	17年4ヶ月	17年2ヶ月	16年2ヶ月
平均年齢		歳	44歳3ヶ月	44歳0ヶ月	42歳11ヶ月	42歳6ヶ月	42歳5ヶ月
	男性		43歳4ヶ月	43歳5ヶ月	42歳2ヶ月	42歳1ヶ月	42歳3ヶ月
	女性		46歳6ヶ月	45歳5ヶ月	44歳9ヶ月	43歳7ヶ月	42歳10ヶ月
退職率*2		%	13.3	6.7	8.9	13.6	12.4
年間総労働時間		時間	2,109	2,144	2,128	2,142	2,101
年次有給休暇取得率		%	35.1	40.9	47.3	50.8	51.6
テレワーク実施率*3		%	99.4	98.2	96.3	95.1	93.5
採用・ダイバーシティ							
新規採用者数(新卒)		名	4	1	4	6	5
	男性		2	1	3	3	3
	女性		2	0	1	3	2
新規採用者数(中途)		名	13	11	16	17	15
	男性		11	6	12	14	11
	女性		2	5	4	3	4
新規採用者数(新卒)に占める女性比率		%	50.0	0.0	25.0	50.0	40.0
女性従業員比率		%	28.2	29.6	29.9	27.8	27.5
	フロント(投資、支社、事業投資)		11.9	10.9	10.2	14.0	15.9
	ミドルバック(上記以外)		39.3	43.5	44.1	39.1	38.2
女性管理職比率		%	15.4	16.2	16.9	15.4	13.8
	フロント(投資、支社、事業投資)		10.3	9.4	6.1	7.7	11.9
	ミドルバック(上記以外)		19.4	22.2	26.3	23.1	15.8
育児休業取得率*4	男性	%	0.0	25.0	25.0	40.0	50.0
	女性		—	—	100.0	100.0	100.0
人材開発							
研修・人材開発の平均時間		時間／ 従業員1人当たり	10.1	13.8	17.6	20.3	23.2

Governance：ガバナンス

		単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
コーポレート・ガバナンス							
取締役数	社内	名	3	3	2	2	2
	男性		3	3	2	2	2
	女性		0	0	0	0	0
	独立社外	名	4	4	4	4	4
	男性		3	3	3	3	2
	女性		1	1	1	1	2
取締役平均在任年数	年		7年9ヶ月	8年9ヶ月	8年9ヶ月	9年9ヶ月	9年3ヶ月
取締役会開催回数	回		14	13	17	14	13
取締役会平均出席率	%		100	100	100	100	100
独立社外取締役比率	%		57.1	57.1	66.7	66.7	66.7
女性取締役比率	%		14.3	14.3	16.7	16.7	33.3
監査等委員数	社内	名	0	0	0	0	0
	独立社外		4	4	4	4	4
監査等委員会開催回数	回		14	14	14	13	13
監査等委員会平均出席率	%		100	100	100	100	100
指名・報酬委員会委員数	社内	名	5	5	5	5	5
	独立社外		1	1	1	1	1
			4	4	4	4	4
指名・報酬委員会開催回数	回		3	5	3	5	5
指名・報酬委員会出席率	%		100	100	100	100	100
取締役報酬 (監査等委員である取締役を除く)		百万円					
	基本報酬		90	90	94	83	85
	臨時報酬		84	92	46	55	58
	譲渡制限付株式報酬		—	—	52	72	61
	計		175	183	193	211	205
監査等委員である取締役の報酬		百万円					
	基本報酬		73	75	76	78	73
社外取締役報酬*5		百万円					
	基本報酬		73	75	76	78	73
内部通報受付件数	件	%	0	1	0	0	2

※ 明示されたものを除き、数値は単体ベースです。
*1 各数値には米国子会社を含めていません。
*2 定年退職者含む。
*3 月1回以上テレワークを実施した従業員の割合。
*4 対象者がいない場合は「-」、対象者はいたが利用者がいない場合は「0.0」と表記しています。
*5 社外取締役報酬は監査等委員である取締役の報酬の内数になります。

会社概要／株主・投資家情報(2025年3月31日現在)

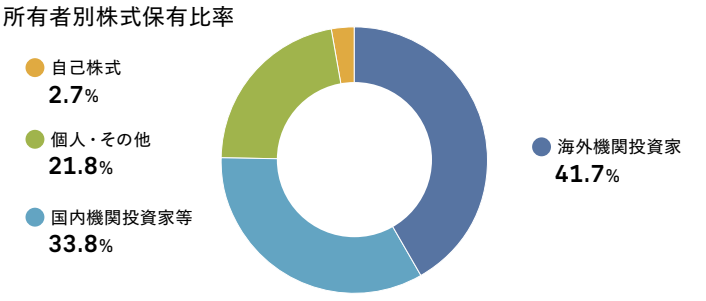
会社概要

商号	ジャフコ グループ株式会社(略称：JAFCO) (英文)JAFCO Group Co., Ltd.
取締役社長	三好 啓介
本社所在地	東京都港区虎ノ門1-23-1 虎ノ門ヒルズ森タワー24階
設立年月日	1973年4月5日
資本金	33,251百万円
従業員数	163名(連結)、131名(単体)
金融商品取引業者	関東財務局長(金商)第1693号
加入協会	一般社団法人日本投資顧問業協会 一般社団法人 第二種金融商品取引業協会

株式情報

発行可能株式総数	240,000,000株
発行済株式の総数	56,060,000株
株主数	12,713名
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8595
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
事業年度	4月1日～翌年3月31日

株主構成



株主総利回り(2020年3月末日比)

	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
ジャフコ グループ	238.6%	210.1%	228.0%	234.0%	263.8%
〈参考〉配当込みTOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

株価・出来高推移(東京証券取引所)



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,840	14.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,852	5.2
穂田 誉輝	2,027	3.7
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	1,821	3.3
JPモルガン証券株式会社	1,387	2.5
BNYMSANV RE GCLB RE JP RD LMGC	1,195	2.2
日本生命保険相互会社	1,158	2.1
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,138	2.1
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	1,014	1.9
光通信株式会社	970	1.8

※ 当社は自己株式を1,492千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。