

第3次中期経営計画

「課題先進国」日本の持続的成長に貢献

①「良質なリスクマネーの供給」と②「独自のナレッジの創造・提供」を通じて、
多様な金融プレーヤーと共に円滑な市場を形成するとともに、
新たな事業フロンティアの開拓や少子・高齢化に対応したまちづくり等、
日本の課題を長期的な視点でとらえ、その解決に向け着実に取り組みます。
この取り組みの第一歩として、2014年度からの3年間について、
具体的な計画を策定します。

2014年5月

目次

		頁
第1部 日本経済の抱える課題と今後のDBJの方向性	1. 第3次中期経営計画の行動宣言	3
	2. 日本経済の課題	4
	3. 日本企業－「再興」に向けての課題と対応	5
	4. 今後3年間の想定される経済状況と留意点	6
	5. 今後のDBJの方向性	7
第2部 第3次中期経営計画	1. 第3次中期経営計画の行動計画	9
	2. 第3次中期経営計画の財務目標	11

1. 日本経済の抱える課題と今後のDBJの方向性

1. 第3次中期経営計画の行動宣言

日本経済は、グローバル競争の激化、少子・高齢化の加速や人口減少問題、東日本大震災後のエネルギー問題などの社会構造の変化の中にあり、経済成長の長期低迷とともに、貿易赤字の拡大や地域活力の低下、財政余力が低下する中でのインフラ老朽化、金融資本市場の国際的地位低下などの課題を抱える。

企業においては、グローバル化など産業パラダイムの変化の中で、成長・競争力強化実現のため、企業マインドの変革とともに、高度な外部支援機能を活用しつつ、新規成長市場創出やオープン・イノベーション、多様な人材の導入促進などの企業戦略の実現を通じ、新たな産業の「場」を創造することが課題となっている。

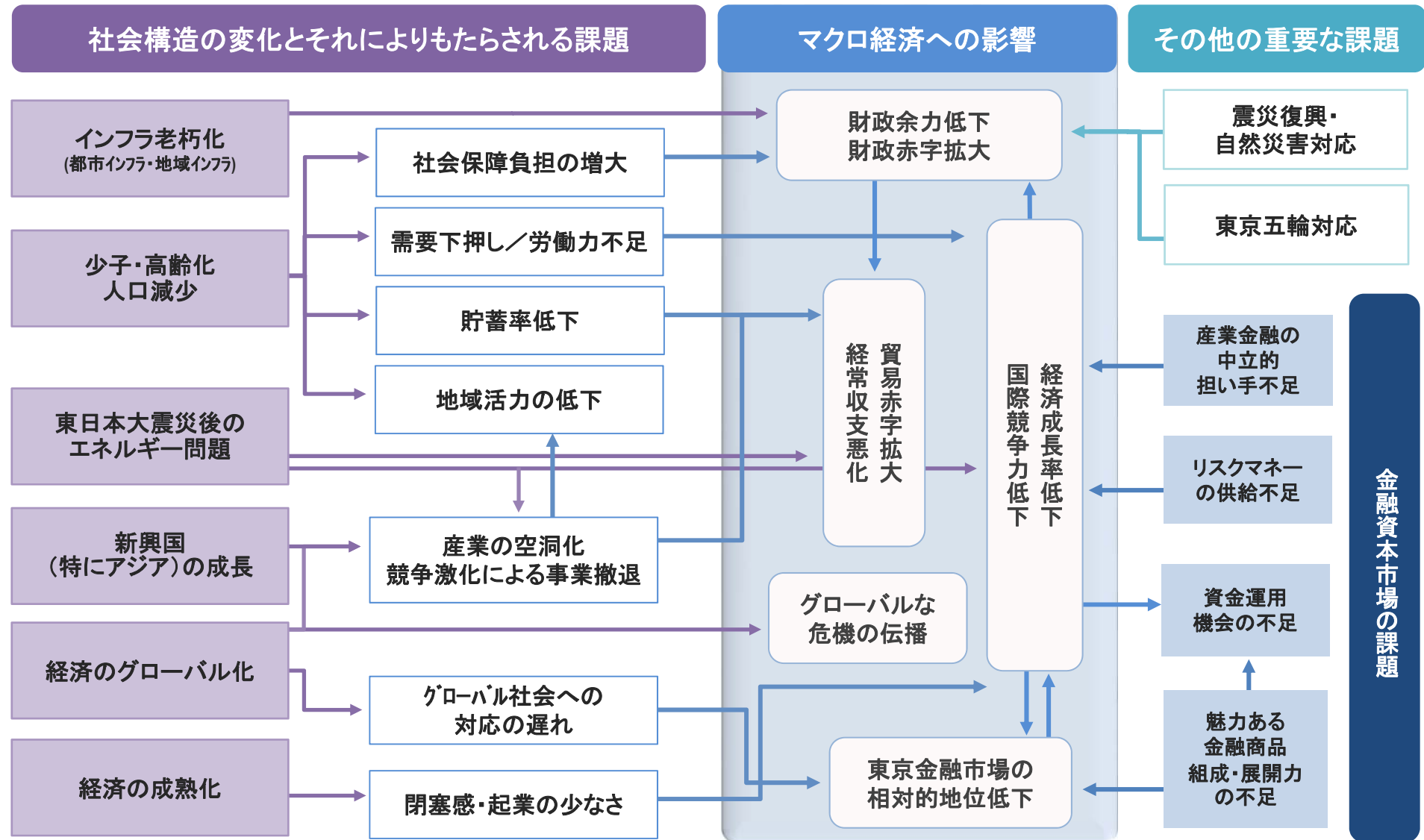
今後3年間の日本経済は、アベノミクスの進展とともに緩やかな回復が見込まれるが、地域経済への波及の遅れや、止まらない企業の海外移転などに留意が必要であり、世界経済の下ぶれリスクも残る。足元の回復を確実なものとし、日本経済・企業の抱える課題を乗り越え、持続的な日本経済の成長に結びつけるために必要なことは、成長基盤のさらなる強化である。

当行は、2014年度から始まる第3次中期経営計画の3年間において、長期的な少子・高齢化等の構造問題を踏まえ、①産業の競争力強化や新たな事業フロンティアの開拓を通じた成長への貢献、②インフラ老朽化への対応やエネルギー供給体制の再構築支援等インフラ・エネルギー分野への戦略的対応、③地域の方々とともに取り組む地域に応じた活性化及び④震災復興への貢献を始め自然災害や国際的な経済混乱の伝播等危機に対するセーフティネットとしての役割の発揮に努めることで、「課題先進国」日本の持続的成長力の強化に貢献する。

かかる役割を果たすべく、当行は、多様なプレーヤーとともに、長期的な視点に立った良質なリスクマネーとナレッジの提供を行い、新たな価値の創造につながる金融のムーブメントを巻き起こしていく。

そのためにも、当行は常に成長・変革し続け、従業員が誇りを持って活躍できる組織であり続ける。

2. 日本経済の課題



3. 日本企業－「再興」に向けての課題と対応

産業パラダイムの変化

グローバル化

ICT技術の進歩(消費者革命)

製造業と非製造業の融合

企業マインドの変革と戦略の方向性

オープンネス

標準化と多様性の両立

Catch up→創造

課題解決へ向けた方向性と企業戦略

企業戦略実現に必要な外部支援機能

成長・競争力強化

戦略市場の創出・
マーケティング力強化

海外市場展開

新規成長市場の創出
(ヘルスケア、6次産業 etc)

同質的過剰競争の解消／
新陳代謝促進

企業単位 → 製品・事業分野毎の
再編・組替促進

バリューチェーン高度化
(垂直・水平)

異業種間連携

オープン・イノベーション

イノベーション
技術開発

大企業に眠る技術の「開放」

人材高度化
(付加価値生産性向上)

多様な人材の導入促進
(女性、外国人 etc)

革新的経営人材・
グローバル人材の「育成」

情報・ネットワーク

デファクト・スタンダード
(インフラ)の先行的構築

新しい産業の「場」の創造

- ① 国内外の経済・産業知見
- ② 顧客リレーション
- ③ 金融技術の一体配備を源泉とする
目利き能力、提案機能

マクロも産業も
わかる銀行

中立かつ高度な
仲介支援機能

変革に寄り添う
Patient Capital機能

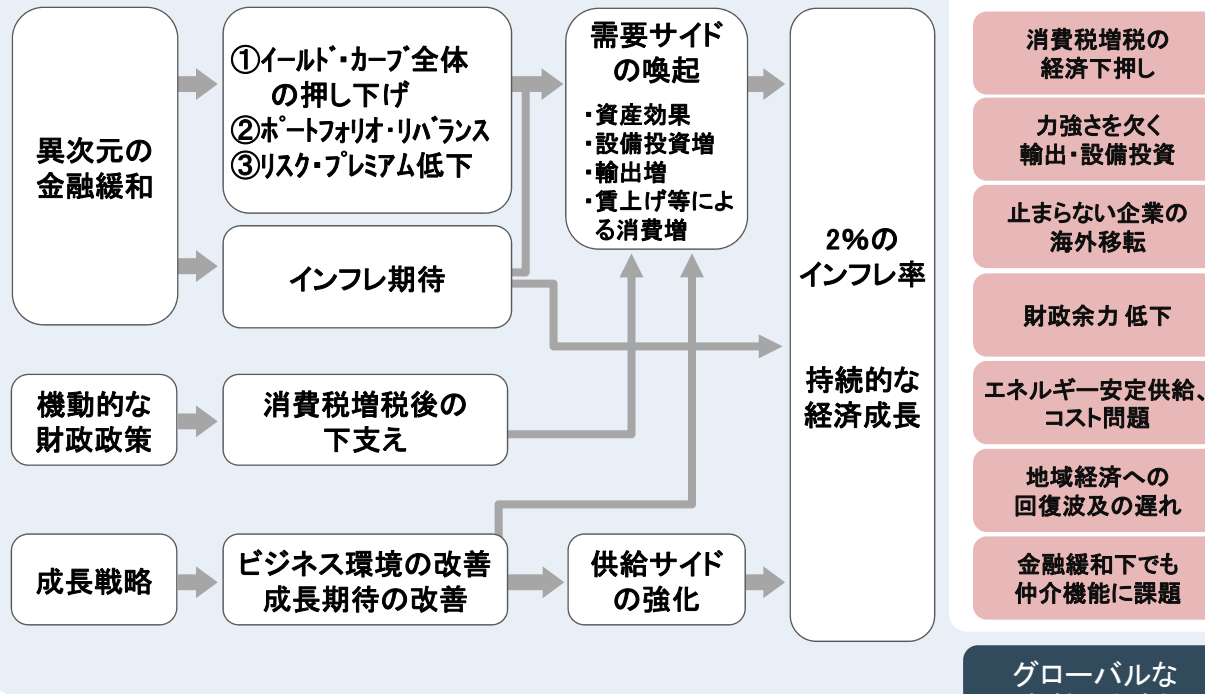
「危機」に強い国・産業・ヒトづくり

非財務的価値評価の確立／
推進企業支援

4. 今後3年間の想定される経済状況と留意点

日本経済：閉塞感を払拭し、景気回復が続く

アベノミクスが想定する景気回復のシナリオ



世界経済：

金融危機の負の遺産を乗り越え、緩やかに回復

- ・米国：住宅、雇用の回復で家計が復活
- ・欧州：債務問題を徐々に払拭
- ・中国：構造改革を進め安定成長に移行

下ぶれリスク（IMF、OECDに基づく）

- 米欧：金融緩和の拙速な出口戦略
- 金融規制強化によるリスクマネーの減少
- 欧州：政府債務問題の再燃
- 新興国：国際資金の流出と通貨下落
- 不動産価格の急激な調整

2013年度 設備投資計画調査・
トップヒアリングからの示唆

中期的な国内・海外の供給能力（製造業）

(有効回答社数比、%)		国内			合計
		増加	現状維持	縮小	
海外	増加	18.0	48.2	7.0	73.2
	現状維持	3.8	20.3	1.4	25.5
	縮小	0.2	1.1	0.0	1.4
合計		22.1	69.6	8.3	100.0

相対的に海外強化：56.6%

円高修正でもすぐに国内投資回帰は不可能。為替が乱高下すると対応できない（自動車、電機）
問題は国内マーケットの小ささ（縮小傾向）と過当競争の温存の2点につける（機械）

日本の産業界は、まだまだ余剰設備の再編・整理が必要。国内の設備投資を伸張させていく為にもエネルギー問題への早期対応が必要（鉄鋼）

ヘルスケアビジネスなど今後日本で広がる新分野への対応が必要（電機）

東京オリンピックに向けて、再開発など、まちづくりを前向きに検討していきたい（鉄道）

個人だけでなく、海外の機関投資家の資金を呼び込んでくる必要がある（不動産）

今後3年間に求められること

持続的な日本経済の成長のためには
成長基盤のさらなる強化が不可欠

5. 今後のDBJの方向性

日本経済の抱える課題

【日本経済の課題(マクロ)】

- ・少子・高齢化、人口減少
- ・国際競争力低下
- ・経済成長率低下
- ・経済のグローバル化
- ・インフラ老朽化
- ・東日本大震災後のエネルギー問題
- ・地域活力の低下
- ・震災復興・自然災害対応
- ・グローバルな危機の伝播

【金融資本市場の課題】

- ・リスクマネーの供給不足
- ・資金運用機会の不足

【企業の課題(セミマクロ)】

- ・同質的過剰競争の解消
- ・戦略市場の創出
- ・イノベーション/技術開発
- ・危機に強い国・産業・ヒトづくり等

当行としての対応

設備投資調査等による課題の発見

当行の役割

産業金融の中立的な担い手

成長への貢献

- ・競争力強化
- ・環境・ヘルスケア・女性活躍の場の創造等成長分野支援
- ・グローバル化への対応

インフラ・エネルギー

- ・インフラの更新強化
- ・交通ネットワーク等の強靱化・防災
- ・エネルギー供給体制再構築

地域に応じた活性化

- ・成長のサポート(イノベーションの促進/バリューチェーンにおける企業価値発見)
- ・PPP/PFIの活用によるインフラ整備
- ・まちづくりのサポート

セーフティネットの強化

- ・危機対応(自然災害対策・金融市場の安定化等)
- ・平時に培った審査力の発揮
- ・政府との連携



長期的視点に立った
良質なリスクマネーと
ナレッジ(知的サービス)の提供

- 特徴ある金融機能(長期性・大口・投融資一体)
- 触媒機能(中立性を活用した新たな価値創造のためのプラットフォーム)

- 顧客基盤
- 蓄積された経験
- 資本
- 経営資源(中立性、審査・調査能力、R&D力、ネットワーク)の統合運用

金融機関との適切なリスクシェア

「リスクシェアファイナンス」
→滞留する資金の活性化・循環

投資家の運用ニーズへの対応

「市場活性化ファイナンス」
→新たな資金循環の創造

金融の枠を超えたナレッジの提供

「ナレッジバンク」
→新たな価値の創造

2. 第3次中期経営計画

1. 第3次中期経営計画の行動計画

位置付け

- 長期的視点に立った良質なリスクマネーの供給とナレッジの提供により当行に期待される役割を果たすべく、今後の主要な取組の方向性を定める。
- 特に、メザニン・投資の分野において特色を発揮する。他の金融機関等と協調した価値向上への寄与をさらに高度化するため、更なる態勢強化につき検討する。
- なお、良質なリスクマネーの提供等を行うために、引き続き質・量ともに、安定的な財源の確保を図ってゆくことが重要。

計画期間

- 具体的な行動計画・財務目標は2014～2016年度の3年間を対象とする。

1. 日本経済の成長と課題解決のために「金融力」のフル活用

メザニン・投資

- ～長期的視点に立った良質なリスクマネーを、中立性・ナレッジ・ネットワークを活用したプロジェクトメイキングや価値向上とともに提供～
- ～産業からインフラ・まちづくりまで幅広い分野を横断して、企業や金融機関・年金等に眠っている資金を動かし、我が国成長基盤の強化を実現～
- 競争力強化等に資するプロジェクトを始めとする1兆円にのぼるリスクマネー提供、他のプレーヤーとの協調投融資を重視したさらに大きな資金循環の形成
- 投資先に対するより進化したプロジェクトメイキングや価値向上支援に向けた、投資ノウハウの高度化
- インフラ更新・エネルギー対応等、今次中計以降も想定される相当規模の資金需要に対し、共同投資やアセットマネジメント等による協働拡大の基盤整備
- 長期融資によるリスクテイクへの引続きの取組み

ナレッジ

- ～金融の枠を超え、60年の歴史の中で築いた日本全国から世界へ広がる幅広い産業へのネットワークを通じ、潜在力を引き出すために知識と知恵を共有～
- ～マクロも産業・地域も金融も分かるナレッジバンクとして、課題発見からプロジェクトメイキング、事業計画実行に至るまで、お客様とともにナレッジを発見し、新たな価値の創造を後押し～
- 企業の潜在力を引き出すためのイノベーションハブ・女性起業家サポート等、多様なステークホルダーをつなぎ、新しいビジネスへつなげるための「場」の創造
- 震災復興・競争力強化・地域づくり等、中立的・長期的・総合的な視点から課題発見・解決を目指す良質な提言・提案の実施
- 中立性・多分野にわたる知見や多様な金融手法を活用したプロジェクトメイキング・ソリューション力の高度化
- 環境配慮や事業継続力等、非財務情報による新たな企業価値の発見
- 情報提供やコンサルティング等による価値創造のサポート

1. 第3次中期経営計画の行動計画

2. 当行の役割を果たすための3次中計期間中における主要な取組み

成長への貢献

～日本経済の成長力を、呼び起こす～

- 我が国産業の国際競争力強化の為、企業の新たな事業創造、事業再編等を支援します。その為に、M&Aサービス、競争力強化ファンドやベンチャー子会社等による継続的なリスクマネーの供給やオープンイノベーション推進の運動等を通じたナレッジの提供に取り組めます。
- 持続可能な社会実現に向けて、評価認証型金融の深化等により、環境・防災・健康等に配慮した企業経営の促進に取り組めます。
- 高齢社会に向けて、地域を支える医療・介護の確立、医工連携などを含めヘルスケア産業基盤の強化等を支援します。
- 我が国の最大の潜在力である「女性」の起業を専門家のフォローアップを含め総合的な支援を行います。

インフラ・エネルギー

～日本のインフラを、強く・優しく・美しく～

- 老朽インフラの更新による、強靱化・防災強化に対応します。
- ヒトやモノが安全・円滑に移動できる交通・物流ネットワーク、東京オリンピックを見越した魅力ある都市開発の実現を後押しします。
- PFI/PPPに取り組むとともに、新たな金融市場の創出に向け、ファンド活用等、インフラファイナンス市場育成の検討をします。
- エネルギー安定供給に向け、安全対策や再生可能エネルギー・高効率火力発電設備の導入、ネットワークの整備等に対応します。

地域に応じた活性化

～地域の元気が、日本の元気～

- 地域企業の経営基盤の強化や革新的事業展開のサポートを通して、地域を元気にする企業を総合的に支援します。
- 地域に根差した金融機関と協働し、運用機会を分かち合い、地域の金融力を高めます。
- PFI/PPPを活用し老朽化した地域インフラの更新・強化をサポートします。
- 地域で生活する人々の健康と安心の促進に向けて、地域包括ケアシステムに対応した新しいまちづくりに貢献します。

セーフティネットの強化

- 東日本大震災からの本格的復興へ、福島での医療機器産業集積プロジェクトのプロデュースなどを行います。
- 災害に強い社会の実現に向け、BCM格付融資(BCM: Business Continuity Management/ 事業継続管理)により、企業の防災力と事業継続力への取組を後押しします。
- いざ、自然災害や国際的な混乱の伝播などにより危機が発生した時は、指定金融機関として迅速に対応します。そのためにも、日頃の取引を通じ、危機時の即応に必要な産業分析へ不断に取り組めます。

3. 当行の役割を果たす中で発揮する機能

金融機関等との適切なリスクシェア

「リスクシェアファイナンス」

～滞留する資金をともに活性化～

- メザニン共同ファンドの一層の活用等を含め、一般の金融機関や企業等とともに、協調投融資による適切なリスクシェアを推進

投資家の運用ニーズへの対応

「市場活性化ファイナンス」

～「眠っている」資金から新たな資金循環を創造～

- 地域金融機関や年金等とともに、シローン・アセマネ・カバードボンド等運用機会の分かち合い

金融の枠を超えたナレッジの提供

「ナレッジバンク」

～幅広い中立的ネットワークで

知恵とパートナーをつなぐ～

- 新しいビジネスの「場」の創造等による触媒機能の発揮

2. 第3次中期経営計画の財務目標

- 総資産は、危機対応融資の残高通減の影響等により、最終年度(2016年度)末時点で15兆円程度(注)を見込んでおります。
- 収益面では、DBJグループ一体となった諸施策推進により、最終年度(2016年度)において業務粗利益1,600億円程度、最終利益700億円程度を目指します。
- 良質なリスクマネーの供給を支える自己資本の充実に努めつつ、信用リスクをはじめとする各種リスクを統合的に管理して安定性と効率性に配慮した資本運営を行うことで、健全な自己資本比率を維持してまいります。

	2014年度(連結) 実績	【当初計画】 2016年度(連結) (3次中計目標)	【変更後計画】(注) 2016年度(連結) (3次中計目標)
業務粗利益※1	1,968億円	1,600億円程度	1,600億円程度
当期純利益	927億円	700億円程度	700億円程度
経費率※2	22%	28%程度	28%程度
総資産	16.3兆円	14兆円程度	15兆円程度
自己資本比率 ※3	16.21% ※4	16%程度	16%程度
ROA※2	1.2%	1.1%程度	1.0%程度
ROE※2	3.5%	3%程度	3%程度

(注) DBJ法改正に伴う第3次中計の財務目標値変更(2015年5月)

● 2015年5月20日付にて施行された改正DBJ法は、第3次中期経営計画(以下、3次中計)の方向性に合致するものであり、当行としては引き続き3次中計の方針を踏襲しつつ、リスクマネー供給規模の拡大に加えて、企業の成長支援や地域活性化などに資する適切なリスクテイクを行うなど、成長資金供給の活性化等に向け取り組んでまいります。

● なお、3次中計の財務目標値について、特定投資業務の開始や足もとの金融環境等を踏まえ、当初より大きな変更はありませんが、総資産及びROAを左記の通り変更いたしました。

※1: 株式関係損益等を含む、クレジットコスト勘案後、経費差引前の実態業務粗利益。

※2: 経費率、ROAは業務粗利益比。ROEは当期純利益比。

※3: コアTier1比率

※4: 参考速報値



本資料には、当行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は有しておりません。