

ビジネスコンセプトに関する説明会（2008 年 10 月 2 日）における発言要旨

1．基本理念について（社長 室伏 稔）

当行は 10 月 1 日に株式会社日本政策投資銀行として、新たなスタートを切りました。お客様、社会、投資家といったステークホルダーの皆様に、ご満足頂ける企業を目指していきたいと考えております。

当行が目指す企業像は従来の投資銀行とは一線を画しております。お客様のニーズに謙虚に耳を傾け的確なソリューションを提供し、企業のバリューアップ支援を行う組織を目指そうの結論に至りました。これこそ、普遍的な価値を持つ金融の本来的な役割であると確信したからです。

以下はプレゼンテーション資料「株式会社化後のビジネスコンセプトと第 1 次中期経営計画について」を用いて説明しております。

4 ページ：「 -1．企業理念」

当行は新会社発足にあたり、「金融力で未来をデザインします」という企業理念を定めました。その副題として「私たちは創造的金融活動による課題解決でお客様の信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきます。」と言葉を添えておりますが、これは、お客様の長期的な価値向上に寄与し、その利益をともに分かち合っていくという思いを込めたものです。この企業理念を支える柱は、大きく分けて、当行のコア・コンピタンス、役職員一同が守るべき行動基準、及びお客様・社会・投資家といったステークホルダーの皆様へのコミットメントでございます。

5 ページ：「 -2．ステークホルダーへのコミットメント、行動基準、コア・コンピタンス」、6 ページ：「 -3．ロゴマークとコーポレートカラー」

企業理念を支える 3 つの柱について、さらにご説明させていただきます。

まず 1 つ目は、コア・コンピタンスでございます。これは大きく分けて、志、すなわち、当行の DNA とも言うべき「長期性」「中立性」「パブリックマインド」「信頼性」を核とした基本姿勢、当行が培ってまいりました経験・ノウハウから生まれる知的資産、当行が築いてまいりましたお客様・地方自治体・金融機関等とのネットワークから構成されます。

次に 2 つ目は、行動基準でございます。カスタマーファーストは“お客様あつての DBJ ”という考えを表しております。そのため、金融のプロフェッショナルとして投融資一体型の金融サービスを提供する、国内外を通じてオンリーワンの会社を目指してまいります。また、常にグローバル＆ローカルな視点を持ち続け、スピード&チームワークをもって行

動致します。

最後に 3 つ目は、ステークホルダーへのコミットメントでございます。詳細は省略させていただきますが、お客様・社会・投資家の皆様・従業員に対して、資料にございます各点をお約束したいと考えております。

先述の思いを込め、株式会社化にあたり、シンボルマークも新たに作成致しました。左側の地球を表す球体は、「豊かな未来の実現」に向けお客様の夢をふくらませ、ともに「未来をデザインしていく」という当行の企業姿勢を象徴しております。また 4 つの色は、当行の 4 つの DNA「長期性」「中立性」「パブリックマインド」「信頼性」を象徴するとともに、先ほどご説明申し上げた 4 つの行動基準を表しております。右側の DBJ の文字は、ご承知のように当行の英文名である Development Bank of Japan の略称であります。ブルーは当行のコーポレートカラーとして、明るい未来、みずみずしさ、若さ、成長性といったものを表現させて頂きました。

続いて副社長の荒木より、第 1 次中期経営計画（2008 年度～2010 年度）についてご説明させていただきます。投融資一体型金融サービスの確立、基礎力充実の 3 年間と位置づけ、完全民営化に向けた飛躍に繋げてまいり所存です。役職員一同でチャレンジしていく気持ちを込めて「CHALLENGE2010」～投融資一体型金融サービスの確立に向けて～という副題を付しております。

2．中期経営計画について（副社長 荒木 幹夫）

8 ページ：『 -1．第 1 次中期経営計画の位置づけと考え方について』

表にもございます通り、今後は概ね 5 年乃至 7 年を目途として、政府保有 100%でスタートした株式を民間に売却していき、完全に売却を終えた時点で、根拠法である株式会社日本政策投資銀行法の廃止の措置をとります。それをもって、完全民営化に至るというプロセスが想定されております。

今年 1 月、皆様方に当行のビジネスモデルをご説明申し上げました。そこでは今後の方向感をお示し致しましたが、今回はこれを具体化するため、当面の 3 年間、2008 年度から 2010 年度までの 3 年間の計画・戦略を発表させていただきます。併せて、今回は完全民営化に向けた中間目標として、2010 年度の財務目標も決めました。これからページに添って、ご説明申し上げます。

この 3 年間は完全民営化を実現するための基礎力充実の期間と位置づけ、2 つのことをしっかり根付かせたいと思っております。それは、企業理念の定着、及び当行の差別化要素の最大のポイントであります投融資一体型金融サービスの確立です。

9 ページ：『 -2．財務目標』

2010 年度（目標）をご覧くださいと、業務粗利益 1,300 億円程度、当期純利益 600 億円

程度、総資産 12 兆円程度、ROE3%程度と数字が並んでおります。総資産が減少しながら、自己資本比率が 20%程度と実績（2007 年度 20.71%）に比し若干低下しているのは、メザニンファイナンスの一部が自己資本控除となることが要因です。

また、ROE3%は一見していかに低いと思われるかと推察致しますが、完全民営化までに 5%超を目指す中間点として、当面の目標を 3%と設定致しました。当然、一層の成長を追求していくことになります。当行の既存資産は長期の資産が多いため、収益性の高い新たな投融資の資産に入れ替わっていくのに時間がかかることが、ROE が低い最大の要因です。10 ページ以下の成長戦略を強化することで、地道に収益の向上を図っていきたいと考えております。

同時に、成長戦略の強化による収益力向上に加えて、アライアンス等の積極的活用により、更なる成長機会の獲得を目指します。個別具体的な案件に即した協調融資、包括的業務提携、あるいは資本提携も含めて、様々な可能性を検討し、成長機会を獲得していききたいという趣旨でございます。

10 ページ：『 -3. 成長戦略』

成長戦略として 5 項目挙げております。

1 つ目は、投融資一体型金融サービスの拡充による成長です。まずは、既存の顧客基盤をベースにニーズを掘り当てつつ、投融資一体型金融サービスの確立を図ることを第一に掲げます。また、投融資一体型金融サービスという独自性、差別化要素を最大限活用し、他の金融機関と積極的に連携を図っていきたいと考えております。

2 つ目は、「環境・技術」「社会インフラ」に強みを発揮する金融サービスの高度化です。当行は都市開発、電力、ガス、鉄道、あるいは海運といった「社会インフラ」において、長期融資という形で豊富な経験を有しております。これまでに培った顧客基盤及びノウハウに基づき一定のアドバンテージがあると考えており、今後もこれを活用し、業務を拡充していきたいと思っております。また「環境・技術」は、日本の高品質かつ信頼性の高い製造業に対して投融資する際の座標軸とも言えるかと思えます。今後もかかる観点から、積極的に業務に取り組んでいきます。

3 つ目は、海外業務への本格的取り組みです。当行は従来、政策金融という枠組みの中で、海外業務については必ずしも十分な活動をしてきませんでした。今後は新たな成長分野と位置づけ、本格的に取り組んでいきたいと考えております。経験的に未熟な部分もございますので、内外の金融機関等、信頼できるパートナーとの協働関係を構築し、基盤整備から取り組んでいきます。具体的な目標として、2010 年度において海外業務のエクスポージャーを 5,000 億円程度にしております。

4 つ目が、知的資産の一層の強化です。先に申し上げたことを執り進めるに際して不可欠な金融技術・商品開発力、産業調査・審査能力等を一層強化していきます。それを支える人材についても、内部の人材の育成・強化にとどまらず、必要に応じて外部人材の登用等

の策をとっていきたいと考えております。

最後に 5 つ目が、資金調達の多様化です。健全な財務基盤の維持に努める一方で、調達手段の多様化を進めていきたいと考えております。

11 ページ：『 -4. 投融資一体型金融サービス』

当行の差別化要素である投融資一体型金融サービスにつき、ご説明申し上げます。

投融資一体型金融サービスとは何かと申しますと、左側にございます通り、シニアローンからエクイティまでシームレスに商品提供ができるというものです。

その右隣のブルーの四角囲みの中に、具体的な取引の形態を記載しております。クレジット取引、M&A コンサルティング等と記載がありますが、最近では例えば、凸版印刷様がシンガポールの印刷会社を買収された際にアドバイザリー業務を担った他、PFI の分野でもノウハウ蓄積がございます。また病院経営についてコンサル業務を行うなど、多彩な業務を行っております。

ページ中程に商業銀行的サービス等と記載している四角がございます。現在、他の金融機関を見渡すと、シニアローン等を中心的に提供する商業銀行、メザニン及びエクイティ等を提供するプライベートエクイティファンドやベンチャーキャピタル、あるいは投資銀行等に大きくグルーピングできると思います。その中で当行はこれらを一体的かつ一定のボリュームをもって対応できるという点が、他にはない差別化要素です。これは株式会社日本政策投資銀行法という固有の根拠法を持つために可能になります。かかる点を最大限活用し、他の金融機関の皆様と相互補完するウィンウィンの関係を構築していきたいと考えております。

当然上記のような業務を執り行えばリスクも高くなりますが、優良な取引基盤、リスクに耐え得る蓄積された自己資本、あるいは産業調査・審査のノウハウを活用し、リスクをコントロールしながら業務に取り組んでいきます。リスク管理については、適切な牽制関係の構築、事後のモニタリングの一層の強化、あるいは新商品・業務を立ち上げる際には審査体制の整備等、ぬかりなく対応していきたいと考えております。

従来の長信銀モデルと似通った点があるという印象を持たれるかもしれませんが、市場調達を行う点や中長期のファイナンスニーズに応える点は似ている一方、シニアローンだけでなくシームレスに様々な商品提供が可能である点に違いがあると考えております。

12 ページ：『(参考) 商業銀行、投資銀行との対比イメージ』

当ページでは、商業銀行的サービス、投資銀行的サービス、及び当行が目指す投融資一体型金融サービスのイメージを示しております。あくまでイメージなので画然と分けられるものではありませんが、商業銀行的サービスと投資銀行的サービスの中間を目指すという位置取りで考えております。

昨今は、特にアメリカ型の投資銀行モデルはビジネスモデルの転換を迫られているとい

う論調がございます。アメリカ型とは、実体経済とはやや乖離した市場型商品の開発運用に重点を置き、かつレバレッジを効かせることで収益性を高めたモデルだと思うのですが、当行はお客様の中長期的なバリューアップのお手伝いをし、その成果の一部を分け与えて頂いて成長の糧にしていくという、いわば価値創造型金融を目指しております。具体的な顧客ニーズに立脚した金融サービスの原点に回帰し、業務に取り組んでいきたいと考えております。

13 ページ：『 -5. 融資についての取り組み方針』

融資業務における 2010 年度の目標業務粗利益を 1,000 億円程度とおいております。ストックの融資残高は少しずつ縮減していく方向にあります。メザニン等の割合を増やすことで、融資業務の業務粗利益を維持、あるいは少しずつ増加させたいと考えております。

仕組み金融等（コーポレート・メザニンローン、ストラクチャードファイナンスの合計値）のグラフがございますが、2007 年度末の約 5,000 億円に対し、2008 年度末には約 7,000 億円に伸びました。中期経営計画期終了時点では、1 兆円超の水準を想定しております。総資産が 12 兆円程度ございますので、割合で大きいと見るか、小さいと見るかはございますが、伸び率としてはかなりのスピードで伸ばしていきたいと考えております。

また、シンジケートローンについても積極的に取り組みたいと思いますが、環境格付融資のシ・ローン等、当行独自の特色を織り込み、アレンジ・提供していければと考えております。

14 ページ：『 -6. 投資についての取り組み方針』

投資業務における 2010 年度の目標業務粗利益は 200 億円程度とおいております。また、当面は投資残高 5,000 億円程度を目途として進めてまいります。昨今の環境等を踏まえ、3 年間は 5,000 億円を一定の枠と置き、オペレーションを進めていきたいと考えております。

また、投資原資には外部負債を充てないことに加え、レバレッジを効かせて収益率を高めることも特段考えておりません。業種、地域、投資手法、投資のタイミング等、様々な点でポートフォリオの分散を図っていきます。1 件あたりの投資額に上限を設け、リスク分散を考慮した運用をしていきたいと考えております。さらに、投資決定及び事後管理については、適切な牽制関係を働かせるとともに、リスク管理には万全を期してまいりたいと考えております。やはり投資についても、中長期を想定しておりますので、現実には投資の成果が会計上出てくるには、相当の時間がかかることも考慮し、200 億円の目標額に留めております。

15 ページ：『 -7. 「環境・技術」、「社会インフラ」に強みを発揮する金融サービスの高度化』

従来からの当行の強みである「環境・技術」「社会インフラ」を今後も注力する分野とし

て整理しております。

まず「社会インフラ」は都市開発、電力、ガス、鉄道及び海運等の分野であり、旧開銀時代以来、半世紀にわたり長期金融という形で豊富な経験を有しております。その結果である顧客基盤、経験・ノウハウを最大限活用し、今後も重点分野と位置づけております。上記に挙げた分野は成熟産業もございますので、どれ程の資金需要があるのかという疑問もあるかと思いますが、逆に事業再編、資本政策、あるいは負債政策等、様々な工夫を行い得る分野と考えており、かかる観点から様々な商品を提供していきます。

「環境・技術」については、特に製造業に対して投融資を行う際の座標軸と考えておりますが、これは製造業に限る話ではありません。成熟化した日本社会においては、「環境・技術」といった切り口で物事を整理していくことが有用だと考えております。具体的な投融資業務に取り組むだけでなく、かかる視点で新商品開発等にも積極的に取り組んでまいります。

具体的な項目としては記載しておりませんが、地域への取り組みについても触れさせていただきます。現在、全国に約 3,600 社のお取引先がございしますが、うち支店のお取引先が 1,900 社を占めます。社数で見ると、半数以上が支店のお取引先です。お陰様で各地の主要企業の皆様を顧客とさせて頂いていることは、当行のかけがえのない財産だと思います。全国のネットワークを強みとして活かし、引き続きソリューション提供ビジネスを行ってまいります。

また、今後は地域金融機関との連携が従来以上に重要になっていきます。当行の資金調達上の重要なパートナーでもある他、投融資業務を進める上で、当行が蓄積した経験・ノウハウを共有し、協調して企業の支援をしていきます。既に 100 を超える地域金融機関の皆様と業務協力協定を結んでいる他、M&A ネットワークとして 80 程度の地域金融機関の皆様と企業情報の交換等を恒常的に進めている状況です。

地域の中堅企業の皆様に対しては、アドバイザー等を含めた投資銀行的サービスの提供が意外と少ないのではないかと考えております。外資系等の大手投資銀行の皆様は、どちらかと言うと取引規模を重視されるため、大都市圏中心の営業かと思えます。そのため当行は、地域における潜在需要にうまく対応していきたいという趣旨を込め、本店に金融法人担当部署を設置致しました。今後支店がアンテナとしてニーズを汲み取りながら、本支店の連携を活用することで、地域及び地域金融機関の皆様に適切なご提案をしていけるよう体制を整備し、実績を築いていきたいと考えております。

16 ページ：『 -8. 海外業務への取り組み』

海外業務については先述の通り、信頼できるパートナー及び内外の金融機関とのネットワークを前提に、本格的な取り組みを開始したいと考えております。地域的な限定は特段設けておりませんが、今後の成長期待が相対的に高く、日本企業の進出も多いアジアから取り組んでいく方針です。クロスボーダー業務固有のリスク管理態勢の確立等、インフラ

整備を進めつつ、2010 年度末のエクスポージャーは 5,000 億円程度といております。例えばシンガポール事務所の現地法人化といった海外拠点の整備、及びアライアンスの活用等、様々な工夫をしていきたいと考えております。

17 ページ：『 -9. 資金調達手段の多様化』

ご承知の通り、完全民営化に至るまでの期間（所謂、移行期間）においては、完全民営化後の自力での安定した資金調達体制の確立に向けて、円滑な移行を図る意味から、政府信用を活用した調達が移行措置として法律で規定されております。株式会社化した以上、自己調達をフローベースで少しずつ増やす努力をしていきたいと考えており、政府信用調達は少しずつ減少していく傾向にあります。政府信用調達は長い年限のものが多くことから、残高ベースの減少ペースはフローベースと比べると、より緩やかなものになります。グラフをご覧頂くと、政府信用調達の残高が占める割合は現状 87%であるのが、2011 年 3 月末には 7 割程度になります。

今後、資金調達をどのように安定化させていくかについては、政府信用調達を除きますと、社債調達、及び市中金融機関（特に地域金融機関、生命保険会社の皆様）からの長期借入金が中核になっていくと考えております。市場性資金である社債と非市場性資金である長期借入金のバランスを考慮する他、今後は仕組債、CP、証券化等もコストを見ながら検討していきたいと考えております。普通社債一つをとりましても、発行市場・年限の多様化、あるいは中身の工夫等で少しでも多くの投資家の皆様に、当行の債券をご購入頂けるよう知恵を出す努力をしていきます。IR についても、従来以上に積極的に取り組んでいきます。また、営業体制とリスク管理のバランスをうまく取り、良好な財務体質を堅持することで調達条件の維持を図っていききたいと考えております。

一方、必ずしも量的に無理な調達をせずとも、シニアローンだけに頼らずメザニン等で一定程度の収益をあげ得る構造を確立していきたいと考えております。かかる点も含め、将来のストック総額、フローでの年間投融資規模を決めていきたいと思っております。

18 ページ：『(参考) 自己資本の状況』

2007 年度末の自己資本比率は 20%超です。2006 年度から Basel Ⅲ・新基準の標準的手法に基づき、計算しております。当行は預金の取扱がないため Basel Ⅲ適用の対象外ですが、市場から資金調達していることを踏まえ、財務健全性を示す一指標として、今後も自主的に算出・公表していく方針です。

20 ページ：『 -1. 経営体制』

ご承知の通り、会社の形態としては監査役会設置会社を選ばせて頂きました。しかし、経営の透明性確保、コーポレート・ガバナンス強化といった観点から、社外人材の活用を考えており、社外取締役 2 名、社外監査役 3 名を選任致しました。また委員会設置会社で

はございませんが、報酬委員会を設置した他、社外取締役に加えて 5 名の有識者を選任し、経営会議の諮問機関としてアドバイザリーボードを設置致しました。上記の工夫により、外部の目による経営の監視、様々な意見の吸い上げを担保していきたいと考えております。

21 ページ：『(参考) 社外役員、外部有識者によるガバナンスの強化』

社外取締役には新日本製鐵株式会社会長の三村様、東京大学経済学部教授の植田様、またアドバイザリーボードのメンバーにはさらに 5 名の方にご就任をお願いしております。

22 ページ：『 -2 . リスク管理態勢』

従来も投融資案件毎に特性に応じた与信判断・管理が重要であり、審査部を中心にかかるリスク管理を行ってきました。現在はそれに加えて、統合リスク管理にも取り組んでおります。リスク量総枠を一定の水準にコントロールするとともに、各リスクカテゴリー別にリスクガイドラインを設定し、モニタリングを強化しております。

策定したビジネスモデルは一定のリスクを取りつつ、それに見合うリターンを取っていくというものでございますので、堅固なリスク管理態勢を構築していく必要があると考えております。

24 ページ以降：(参考) 付属資料

24 ページ以降は参考資料です。

24 ページは PDCA サイクルの再構築について記載しております。従来は政策金融機関として、国の政策が中核にあり、当政策から投融資メニューを作成、実績を事後評価して投融資制度に反映するという PDCA サイクルでしたが、今後は自ら機軸を作成し、取締役会・経営会議を活用して、PDCA サイクルを回していくという体制を整備することになります。

25 ページは危機対応業務について記載しております。従来からテロ・震災等が起きた際には政策金融が大きな働きをなしてきましたが、政策金融改革の一環で、指定金融機関制度に変更になりました。指定金融機関制度とは、危機対応業務を行う意思を申請し、一定の基準を満たした民間金融機関は指定金融機関の指定を受け、危機発生時には株式会社日本政策金融公庫から資金・リスク補完等を受け、当該業務に従事できる仕組みです。当行と株式会社商工組合中央金庫は、設立と同時に指定金融機関になります。これまでの経験を活かし、危機発生時には貢献していきたいと考えております。

26 ページは国内・海外拠点について記載しております。従前から特段大きな変化はございません。

27 ページは CSR について記載しておりますが、説明を省略させていただきます。ご説明は以上です。

以 上