

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

17
日本政策投資銀行 広報誌
2012.10

【季刊DBJ 17号】 2012年10月発行

【ネクスト・ジャパン最前線】

日本経済を 展望する

【提言】

東京理科大学 イノベーション研究科

教授 **伊丹 敬之**氏

【インタビュー】

新日鐵住金株式会社

取締役相談役 **三村 明夫**氏

株式会社日本政策投資銀行

代表取締役社長 **橋本 徹**

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1 TEL：03-3270-3211 <http://www.dbj.jp>



日本政策投資銀行

日本経済を 展望する

現在、日本経済を取り巻く環境は、円高や経済のグローバル化進展、欧州債務問題や新興国経済の減速による世界経済の先行き不透明感の拡大など、一層厳しさを増している。そうしたなか国内においても、未曾有の被害を及ぼした東日本大震災からの復興や、少子・高齢化による内需の縮小など対峙すべき課題は多い。直面する困難な状況は、どう推移するのか、中長期的な日本経済の成長には何が必要なのか、そして金融はいかにあるべきなのか——今号では、新日鐵住金取締役相談役・三村明夫氏、東京理科大学教授・伊丹敬之氏、DBJ社長・橋本徹に、それぞれの立場からの日本経済の現状認識や課題、活性化への提言を聞いた。DBJが毎年実施している「設備投資計画調査」(注)結果からみえてくる日本経済の現状と課題につながるポイントとあわせて紹介する。

(注)1956年より実施。わが国産業の設備投資の基本的動向を把握することを目的とする。資本金10億円以上の民間法人企業が対象(農業、林業、金融保険業を除く)。今年は8月1日に発表した。

NEXT JAPAN

第 10 回

今 年度の大企業(資本金10億円以上)の国内設備投資は、製造業で19.1%増、非製造業で8.6%増、全産業では12.2%増と5年ぶりに増加に転じる。国内設備投資はリーマン・ショックや東日本大震災などもあり過去4年間減少を続けてきたが、その時期の設備投資抑制により先送りされた投資が、今年度の反転の要因となったと考えられる。だが、こうした動きも、日本経済の活性化につながるものとは言い難い。投資動機をみても、それは明らかだ。

製造業では、「維持・補修」のウェイトが過去最高となり、「新製品・製品高度化」「合理化・省力化」が上昇する一方で、「能力増強」が大きく低下する(P4/図表1)。これまでは、企業が設備投資を増加させる動機

拡大しない
国内生産

日本経済の現状と課題

としては「能力増強」が大きく寄与していたが、今回のように設備投資が増加する年に「維持・補修」が上昇し、「能力増強」が低下することは異例である。このことは、リーマン・ショック以降は抑制していた設備の更新や老朽化対応、耐震改修に優先的に取り組まざるを得ない状況とも考えられ、日本経済のパイを拡大させるほどの産業・技術イノベーションが起きていないことがうかがえる。

海外シフト
進展の動き

海 外設備投資(連結ベース)の動向からは、企業が海外生産を強化する流れが読みとれる。今年度の海外設備投資は全産業で31.5%増と、昨年度の42.2%増に続いて大幅増となる。最大の牽引役は製造業では自動車で、需要旺盛なアジアに加え欧米での投資も増やす。一方、

CONTENTS

ネクスト・ジャパン最前線

P03 日本経済を展望する 日本経済の現状と課題

提言

P06 日本の産業構造の未来像——空洞化論を超えて 東京理科大学 イノベーション研究科教授 伊丹 敬之氏

インタビュー

P08 産業界の期待は国の財政健全化と ビジネスインフラの整備 新日鐵住金株式会社 取締役相談役 三村 明夫氏

インタビュー

P11 DBJの金融機能を多様な協働の中に 株式会社日本政策投資銀行 代表取締役社長 橋本 徹

P14 いつの時代も日本のフロントランナーとして

※今号は特別誌面のため、連載の一部を休載しました。ご了承ください。

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードして楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>

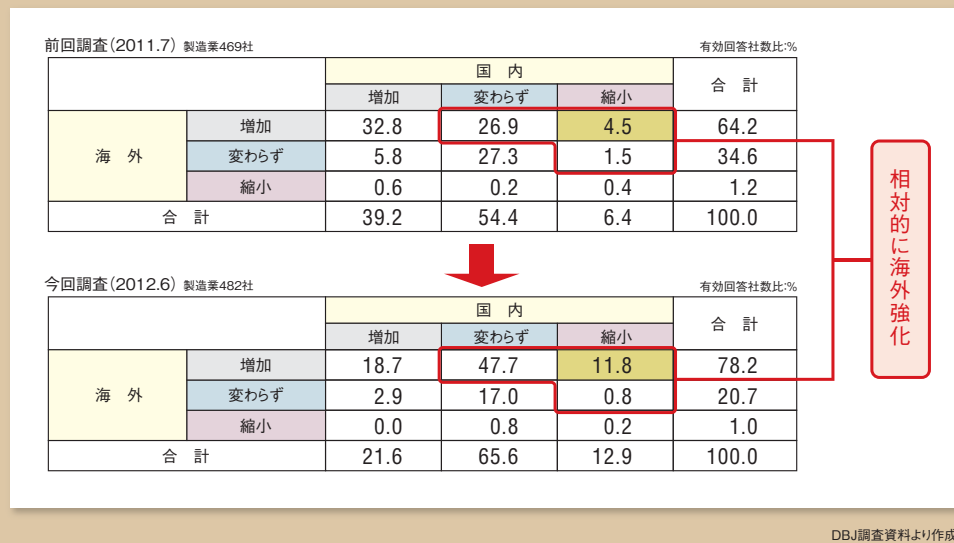


企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 新日鐵住金(株)
東京理科大学
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン Hi-de-SIGN
写真 赤坂トモヒロ



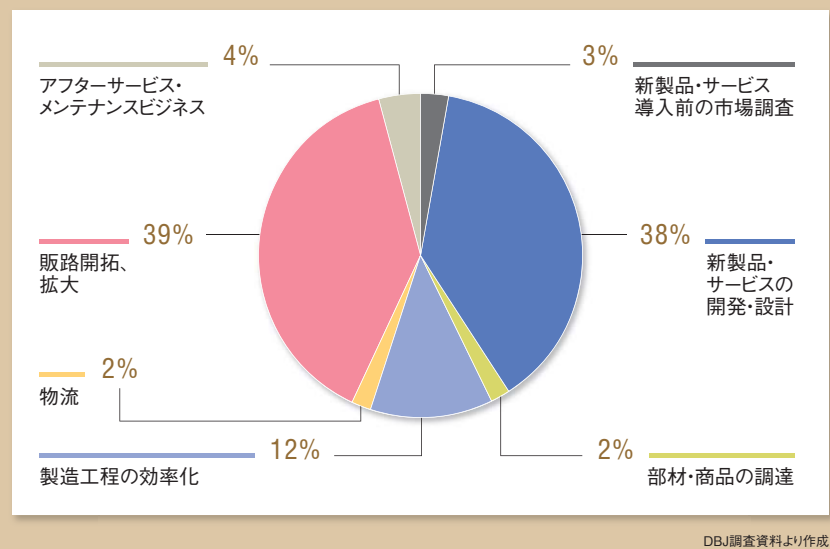
企業は自らの成長と、世界で戦うための国際競争力確保に向け、どのような取り組みをしているか。今回の調査では、特別アンケートで「成長・競争力強化に向けた企業の取り組み」を聞いている。図表4で示すように、企業が成長・競争力強化に向けて取り組んでいるのは、「新製品・サービスの開発・設計」「販路開拓、拡大」で、その割合は約8割を占めており、川上・川下分野に注力していることが分かる。

図表3 中期的な国内・海外の供給能力（製造業）



次の成長・競争力強化のためには、他社の追随を許さない画期的な新製品・サービスを生み出すことが条件となるが、そのためには国内外の企業や研究機関と連携し、業種の枠を超えて川上や川下に展開すること、すなわちオープン・イノベーションが不可欠である。アンケートからは、川上（新製品・サービスの開発・設計）や川下（販路開拓、拡大）に積極的に対応するため、自社資源の活用とともに、同業他社や異業種企業との連

図表4 成長・競争力強化に向けて注力しているもの



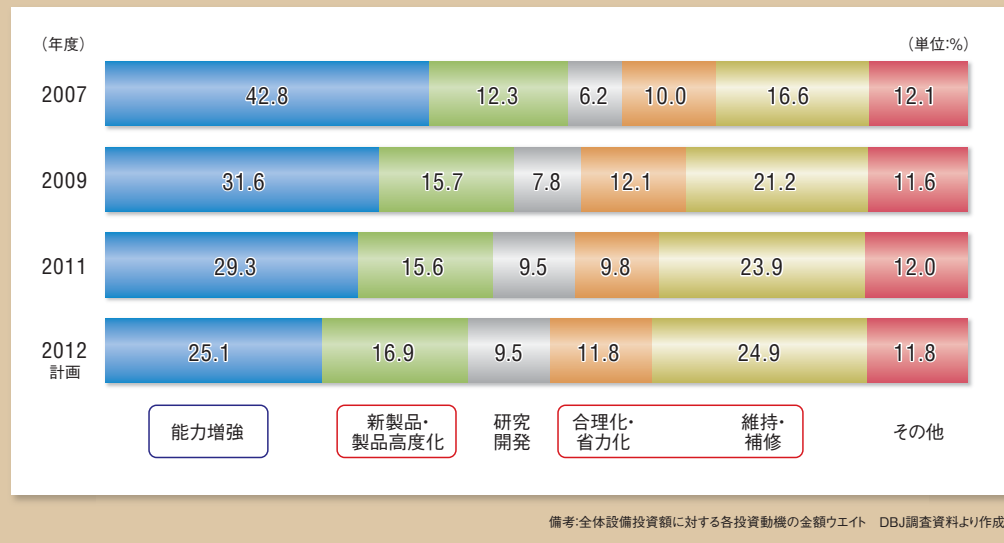
携をはじめとする外部リソースの活用に活路を求めようとする企業の姿が見えてくるが、こうした取り組みがオープン・イノベーションにつながり、新たな成長産業を生み出すことを期待したい。

成長・競争力強化へ 向けた取り組み

本期待成長率が低水準で推移する中、

取り組みにあたる課題として、「人材関連」をあげる企業が多いが、こうした課題への対応策として、外部リソースの活用（外部専門人

図表1 投資動機ウエイトの推移（製造業）



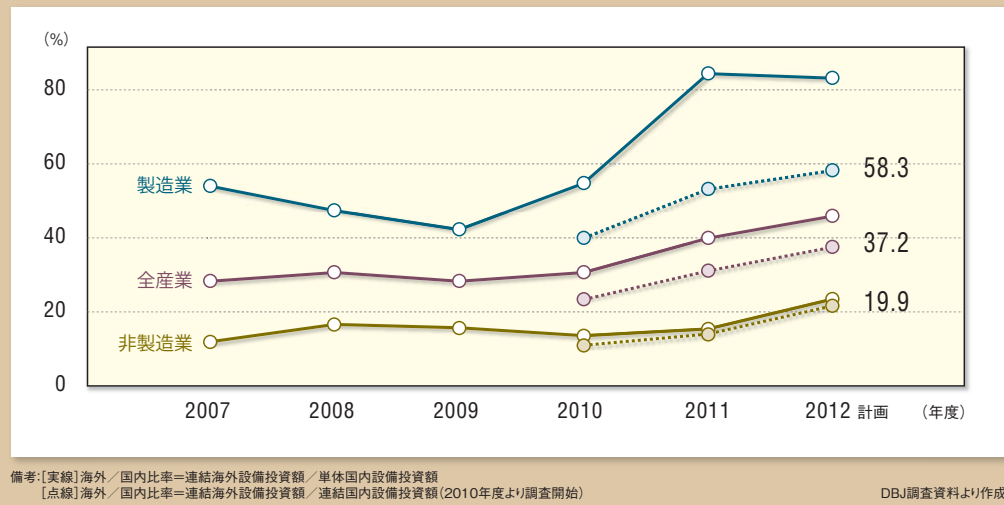
非製造業では資源関連投資により鉱業が大幅に増加し、全体を牽引する。

強化」する企業は、昨年度32.9%から今年度60.3%に上昇。「国内縮小を伴う海外増加」の

昨年度から今年度にかけて、幅広い産業で国内外の設備投資を増やす動きがみられるが、製造業では海外投資の伸びが国内投資の伸びを上回るため、海外／国内設備投資比率（連結ベース）は、昨年度の53.3%から今年度58.3%へ上昇、全産業でも30.6%から37.2%へ上昇する（図表2）。

さらに、製造業の中期的な供給能力についても、国内よりも海外を重視する動きが加速している。P5図表3から分かるように、今後、「相対的に海外

図表2 海外／国内設備投資比率推移



割合も4.5%から11.8%に上昇する。特に、自動車、電気機械で海外増加・国内縮小の割合が

企業が約9割を占め、海外展開の拡大が、必ずしも国内サプライヤーには寄与しない構造となっている。

高い。企業が、グローバル化する経済の中で成長が期待できる新興国に目を向けるのは自然な動きだが、海外生産拡大の理由は、それだけではない。本調査でも、輸出ではなく海外生産を行う最大の理由を「製造コスト」とする企業は6割を占めた。円高の進行などが国内生産のコスト競争力を押し下げ、さらなる海外生産拡大の誘因となっているのだ。

こうした動きに伴い、サプライチェーンの海外シフトも進んでいる。海外供給能力を増加する企業の中で、国内からの部材調達を「変わらず」または「減少」とする

PERSPECTIVE



東京理科大学
イノベーション研究科教授

伊丹 敬之氏

Profile

HIROYUKI ITAMI

一橋大学商学部卒業。カーネギーメロン大学経営大学院Ph.D.。一橋大学商学部長を経て、2008年より現職。著書に「経営を見る眼」「経営戦略の論理」「日本型コーポレートガバナンス」「本田宗一郎——やってみせんで、何がわかる」がある。

提言

日本の産業構造 の未来像 ——空洞化論を超えて

電力不足と超円高、 二つの大事件

昨

年の東日本大震災が日本に長期的にもたらす最大の課題は、日本列島の電力不足である。そしてその上に、超円高が昨年の夏以来起き、当分は続きそうである。ともに日本の産業構造に大きなインパクトを与えずにはいない。

電力不足からは、日本の産業構造が「電力生産性」の産業へと重心を移すことが予想される。ちょうど四十年前のオイルショックの後で、日本の

産業全体が石油資源の消費の少ない産業構造へとシフトせざるを得なかったのと同じである。

超円高は、日本企業のグローバルゼーションを一気に後押しすることになるだろう。ちょうど三十年弱前のブラザ合意の後の急速な円高で日本企業の海外展開が一気に加速したのと、類似の現象が起きるだろう。しかも国内は電力不足なのである。海外での事業展開にすでに歩みを進めながら、しかしどこかためらいがちだった多くの日本企業が、電力不足と超円高にどやしつけられているようなものである。

電力生産性の 高い産業構造へ

電

力生産性とは、ある産業や企業がある期間（たとえば年）に生み出す付加価値（金額）を

その期間の電力消費量で割った指標である。つまり1mwhあたり何万円の付加価値を生み出したか、という数字である。

電力がすべての産業に共通の制約条件になりつつある今、電力生産性の高い産業構造が求められている。電力生産性の高い産業とは、大型の装置など電力を巨大に消費する設備をあまり使わずに、知識集約型、労働集約的な産業で、付加価値の高い製品を供給する産業である。多くのエレクトロニクスや機械産業、情報通信産業、サービス産業がこの類型に属する。逆に、重厚長大の大型装置産業は、その装置を稼働させるために巨大な電力を消費するので、電力生産性は低くなる。

電力生産性の圧力は、マイナスの圧力ばかりではない。電力節約のために必要な機器・素材の供給産業が発展することになるだろう。あるいは、発電・送電・蓄電の効率化を図るためのさまざまな産業が発展することになる。たとえば、蓄電池であり、分散発電の機器であり、再生可能エネルギーを使った発電

機器である。

しかも、電力生産性の高い産業構造へのシフトは、日本社会への長期的構造的要請とも合致する。電力生産性の分子である付加価値の大きな産業へのシフトは、少子高齢化の日本としては必然であった。また、分母である電力消費量を小さくするのは、温暖化ガス対策として必要であった。そうしたシフトを加速することを、東日本大震災が後押ししている。

ピザ型グローバル ゼーションで国際分業

グ

ローバリゼーションはつねに、国内空洞化の危険と裏表であると思われる。空洞化とはドーナツツ現象であるが、たしかにアメリカ産業ではそれが大規模に起こった。しかし日本企業は、ピザ型グローバルゼーションを志向するだろう。ドーナツツは真ん中が空洞だが、ピザは真ん中も薄いが生地がある。その上に、ピザは真ん中においしい

トッピングがのっている。そして、ピザを大きくするには、遠心力をかけて周辺へと拡大していくことが必要である。これが、ピザ型グローバルゼーションである。

ブラザ合意後の円高の後の日本企業のグローバルゼーションの基本パターンは、この「ピザ型・企業内工程間国際分業型」だった。一つの産業の生産工程の長い流れをさまざまな部分（工程）に細分化して、どこを国内で行い、どこを海外立地させるか、という複雑な国際分業のパターンを志向する傾向が米国企業よりも強かった。国内の雇用維持への思いと国内の技術の根を枯らさない意図がその背後にある。

だから、日本企業の国際化の進展にもかかわらず、国内は「アメリカほどは」空洞化しなかったのである。たしかに90年代から日本国内の製造業雇用は減少が続けたが、それは海外移転によるものというより、国内需要の低迷によるものであったと思われる。日本企業は合理化を続けながら低迷し続ける国内需要に対応した。そうすれば、自然に

「国内需要向け」の雇用は減っていく。その分が、そのまま雇用量の減少となった。これを単純に「空洞化」と理解すべきではない。

ピザ型グローバルゼーションで、海外での事業拡大が国内での仕事量の維持・拡大につながるような好循環を志向すべきである。そのためには、何を国内に残すか、いくつかのパターンがありうる。研究開発・デザインと試作を国内に残すパターン、基幹部品を国内に最終組み立ては市場のある現地というパターン、基幹部品や基幹素材の開発生産に国内を特化させるパターン、などさまざまである。

その結果として日本列島に残る産業の基本的特性を一言で言えば、複雑性産業であろう。複雑な機械、複雑な素材、複雑なインフラ、複雑なサービス、である。複雑性は人手と熟練を必要とすることが多くなり、付加価値は高い傾向があるだろうから、電力生産性の高い産業なのである。また、すり合わせが得意な日本企業の組織的得意技に合致する。

INTERVIEW

日本の経済・産業・金融の今後を読む

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——欧州危機が日本に飛び火するという予測もあります。不安視する必要はないのでしょうか。

もちろん、不安視する必要があるのですが、欧州の場合は極端な言い方をすれば10日後にもどこかの国で新しい危機が発生する可能性があるのに対し

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

——国の財政赤字への不安が高まって、日本国債への信認が揺らぐことも懸念されています。

INTERVIEW

日本の経済・産業・金融の今後を読む

産業界の期待は 国の財政健全化と ビジネスインフラの整備

Akio Mimura

1940年群馬県生まれ。63年東京大学経済学部卒業後、富士製鐵(現・新日鐵住金)入社。2003年社長、08年会長を経て、12年10月より現職。社外関係では、社団法人日本鉄鋼連盟会長、国際鉄鋼協会会長、社団法人日本経済団体連合会副会長、日豪経済委員会会長等を歴任。2008年10月日本政策投資銀行社外取締役、2009年2月中央教育審議会委員会長に就任。

相対的な感覚で 日本の実力を再評価せよ

——世界の中での日本の経済的な地位が相対的に低下し、閉塞感が漂っています。日本経済の現状認識についてお聞かせください。

少子・高齢化、日米の経済成長力格差、輸出産業を苦しめる6重苦(注)、企業の急激な海外移転など課題は山積していますが、いずれも短期的な解決が難しいものばかりです。中でも、産業界の立場から危惧するのは、国の財政問題と政治の混乱です。財政赤字を放置したまま、そのつけを次世代に回すという状態は、国としての基本的条件を欠くもので、最優先で是正しなくてはなりません。

そもそも、国の財政基盤が悪化した状態では必要な政策も実行できません。先年のリーマン・ショックによる経済危機の際、米国はグリーンニューディールを掲げ、再生可能エネルギーへの10年間で1500億ドル(約14兆円)の戦略的投資などを表明、中国も2年間で約4兆元(約57兆円)を環境エネルギー分野に投入する景気刺激策を発表するなど機動的に対処しました。ところが、日本は必要な政策が実行できなかった。昨年の震災復興では、やむを得ず赤字国債を発行しましたが、国の財政基盤の弱さが、経済・金融危機などに対応するうえで大きな阻害要因となることは明らかです。

今後、世界は二段と不安定化し、さまざまな危機的事態が頻繁に起こるでしょう。国は必要な対策を恒常的に打ち続けていく必要がある。そのための絶対条件が財政基盤の健全化なのです。

において大きなハンデを負っており、政府は常にその整備に努めるべきだと主張してきました。つまり、産業界が求める成長戦略とは、企業が自力で国際競争に挑み活躍するためのビジネスインフラが整備されることです。

企業が海外でさまざまなトラブルや課題に直面したときに、最後に守ってくれるのは国しかありません。国際競争を勝ち抜く企業には「強い日本」が必要であり、ビジネスインフラの整備は、前述した財政の健全化とともに「強い日本」の2大条件と言えます。

——今後、日本の産業構造はどう変化していくとお考えでしょうか。

新成長戦略では、介護ビジネス、グリーンビジネス、クールジャパン、インフラの輸出など新産業の育成が目標とされています。こうした新産業は将来の日本にとって不可欠であり、その育成のための政府の役割も大きいと思います。

ただ、日本の将来を考えるうえで、番大きい問題は、日本は国のライフライン、すなわち食料、エネルギー、資源をすべて輸入に依存しているということ、そして、その購入外貨を稼げるのは、加工貿易を支える製造業しかないということです。基幹産業である自動車に代わる国際競争力のある産業が、この10年以内に生まれるとも思えないし、金融業が日本の将来を救うとも思えない。そう考えると、日本の国の在り方としては加工貿易立国、モノづくり立国しかないと思います。

ところが、そうしたモノづくりを支えるはずの国の産業政策が、経済活動の実態に追いついていません。

INTERVIEW

日本の経済・産業・金融の今後を読む

現にこの1年間だけでも、企業の海外移転が急激な勢いで進行しています。しかも、その範囲は製造業に限らずサービス業にまで拡大し、かつ中小企業も大企業の後追いではなく、自らの生き残りのために海外移転を進めています。このこと自体は、企業行動として極めて正しい選択なのですが、では、今後こうした動きが日本全体で怒濤のように進んだ場合は、どうなるのか。

たとえば、今、トヨタの国内生産比率は約42%ですが、超円高で、国内で生産した車を輸出しても儲かりません。国内生産比率を極力小さくしたほうが収益が上がるのです。こうした中で、トヨタが海外シフトしたらどうなるか。雇用を始めその影響は極めて大きいでしょう。そして、トヨタに限らず、日本の企業全体が今、国内に残るか海外にシフトするか、その瀬戸際に立っているのです。こうした事態が進行している日本の産業は今、大変な危機の中にあると思います。

世界規模での金融のモニタリングが必要

——そうした中で、金融に最優先で求めたいことは何でしょうか。

金融は本来、実物経済をサポートする立場です。ところが、先年のリーマン・ショックでは金融が暴走しました。その背景にあったのは世界的な超金融緩和です。1980年にはGDP比で約1.1倍だった世界の金融資産規模は、リーマン・ショック前には約3.8倍へと大きく増殖しました。その結果、何が起こったかというところ、尾っぽが体を振り回すという状況が出現

しました。1つのサブプライムローンがデフォルトすると、その何十倍もの金融資産が不良債権になってしまったのです。

世界の金融資産規模がこれだけ増大すると、投機的な動きを抑えることは非常に難しくなります。リーマン・ショックのような事態は、今後も必ず起きるでしょう。自由主義経済下であっても、金融は規制しないと暴走するのです。だから、金融商品については、世界中でどれだけ大きなリスクを抱えているのかをモニタリングできるような仕組みが必要だと思います。

——金融機関が担うべき役割については、どのような期待をお持ちでしょうか。

1つは、前述した企業の海外シフトを支援することです。今、上場企業の半数が無借金経営の状態にありますが、今後、海外シフトが進めば、その過程で新しい資金需要が発生します。企業も自己資金ですべて賄えるわけではないので、外部からの調達が必要で、特に、生き残りをかける企業にとっては、海外の国や地域の事情に明るい銀行の情報力、ネットワーク力が重要な意味を持ちます。また、企業合併や買収に伴うM&Aアドバイザリーなどのサービスも不可欠です。

金融機関とのリレーションシップにおいては、銀行が



喜んで資金を提供してくれるような基盤を作ることが企業の責任です。当社もこの10月に住友金属工業との経営統合を予定していますが(編集注…2012年7月取材時点)、これも海外で活動するための強固な国内基盤を作るためのものです。

——数ある金融機関の中でDBJについては、どのように見ておられますか。

民営化を旗印に進んできたDBJですが、現状では、今後、完全民営化を目指すのか、特殊会社のままなのか国の政策として決まっています。そのため、個々の投融资案件について、収益を重視する民間銀行として支援するのか、それとも国策をサポートする銀行として動くのかという2つの要素を常に考慮しながら行動しなければならぬ立場にあります。

ただ、私は、こうしたバランスが求められる状態は、1つの重荷であると同時に1つの大きな強味とも言えると思います。これからの時代は、特殊会社であっても民間の視点を忘れてはいけなく、民間銀行の立場でも社会益を考えなければいけない。DBJの社員も短期的な収益追求のために入社したわけではないでしょうし、社員の幸福の1つの指標も社会貢献性にあるはずだからです。

民間の視点と社会益の実現というバランスを保つことが、DBJをユニークな銀行として位置づけるのであり、金融界におけるハイブリッドな銀行としての存在感につながっていると思います。

(注)輸出産業を苦しめる6重苦

超円高、高い法人税率、労働規制、自由貿易協定への対応の遅れ、CO₂削減目標、震災とこれに伴う電力不足。

高い創造性を発揮し 安定的な経済成長を

——日本経済の現状認識と基本的課題について、お聞かせください。

まず、足元の日本経済は、復興需要やエコカー補助金などに支えられ回復していますが、年末にかけては政策効果の息切れが予想されるため、民需の回復が遅れると景気停滞の可能性があります。

一方、世界経済では欧州債務危機が最大の懸念材料です。PIIGS諸国(注1)の財政再建は進まず、安全網であるESM(注2)の規模も十分ではありません。市場の不安は強く、万が一、危機が深刻化すると、その影響は世界へ広がるため、今後の成り行きを注視する必要があります。

中国経済も減速しており、政府の成長率目標7.5%の達成が難しい状況です。日本経済を取り巻く環境は当面、不安定な状態が続くと認識しています。

中長期的にみると、国内の構造問題に留意する必要があります。人口減少と少子高齢化の進展は、需要・供給の両面から経済への下押し圧力となるため、高齢者・女性にとつての働きやすい環境整備など労働力の底上げだけでなく、生産性の向上が不可欠で、構造改革や技術革新、教育投資を通じた人的資本の向上等が必要です。とりわけ、高い創造性を発揮して世界初の製品・サービスを開発し、需要を喚起していくことで経済成長につなげるためにも、人材の育成、活用が急務です。人材は創造の源泉であり、「人財」と言ったほうがよいかもしれません。

INTERVIEW

日本の経済・産業・金融の今後を読む



株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長

橋本徹

DBJの 金融機能を 多様な協働の中に

Toru Hashimoto

1934年岡山県生まれ。57年東京大学法学部卒業後、富士銀行(現・みずほ銀行)入行。86年取締役国際審査部長、87年常務、90年副頭取を経て、91年頭取、96年会長に就任。2003年ドイツ証券東京支店会長、2011年6月より現職。

INTERVIEW

日本の経済・産業・金融の今後を読む



今後、DBJが果たすべき役割、目指すべき方向性について、お聞かせください。

当行は株式会社となる以前、半世紀以上にわたって政策金融を担ってきた歴史があるため、一般の銀行以上に公益性と収益性の両立を重視しています。いわば、そこにDBJの役割の

「攻め」と「守り」の両面から
経済を担う

—— 近年、経済的な格差拡大を背景に、これ以上、経済成長を続けても、国民生活は豊かにならないという声も聞かれます。日本はもはや成長する必要はないのか、それとも成長は必須なのでしょうか。

グローバル経済の下では、世界の中の日本という視点が重要です。海外のライバル企業の生産性向上や技術進歩が続けば、国内企業のシェア縮小につながり、生産基盤は弱体化します。その結果、日本への成長期待が失われると、人材や資本が国内から流出する一方、海外から流入させることも困難になるでしょう。

加えて、新しい挑戦意欲が失われると、縮み志向の悪循環に陥る可能性があるほか、経済成長によって支えられてきた年金などの社会システムも崩壊の危機にさらされます。つまり、経済成長を目指すだけでなく、今の豊かさすら維持できなくなる可能性があるわけので、維持可能なレベルでの安定的な経済成長が必要です。

日本が再生戦略を実践していくうえでの重要なポイントは何かと思われまか。

日本再生戦略の総論では、将来の経済社会のあるべき姿として「共創の国」づくりにより、「活力に溢れ、世界を魅了する日本」を実現することが示されており、そのために目指すべき国の姿として、「イノベーションを基軸に成長力を発揮する」「こと、グローバル経済社会をリードする」ことが掲げられています。こうした理念を実現していくうえで、当行

まず。日本の銀行法の第1条は、「銀行の業務の公共性」を明記したうえで、「銀行の業務の運営についての自主的な努力を尊重する」ことを規定しています。わが国の銀行には、ある意味でCSVの概念が法定されているといえるでしょう。

そうした大前提の下で、金融機関の果たすべき役割を考えると、顧客ニーズに応えるという観点から実体経済を支え、自らも健全に発展するということに尽きると思います。機能面からいうと、情報の収集、分析を通じて適切なリスク分担を実現することが、金融機関に求められる役回りです。そして、適切なリスクテイク機能を果たしながら、それを持続的に担うに足る収益性と健全性を維持することこそが、金融機関の経営の最大の課題であると認識しています。

海外収益力を
国内産業力に活かす

—— 海外収益力を活かすには、海外展開により企業価値を高め、海外所得を増やす（外で稼ぐ力をつける）と同時に、将来に向けて国内の産業高度化、生産性向上を図る（海外収益を国内で活用する力もつける）ことが産業全体として満たされているか、ということです。この点に関して、調査から得られた示唆が2つあります。

1つは、外で稼ぐ力の根幹（産業競争力の基盤）が損なわれつつあるのではないかとことです。調査では、海外生産の加速やサプライチェーンの海外シフトが進みつつあることが判明しました。海外進出の過度の加速、特にサプライチェーン、研究開発の海外シフトは、企業集積による生産性向上などの効果が損なわれる可能性があり、産業全体への悪影響が懸念されます。

2つめは、外で稼いだものを内でも活用する力（国内産業の革新）が不十分ではないかということです。

の2012年度
の設備投資計画
調査からの示唆
として、次のように
考えているところ
です。

それは、海外展開強化の国内経済
への波及です。



海外収益の活用方法について調査したところ、国内の設備投資、研究開発への活用が不十分だという実態が浮かび上がりました。海外収益を国内投資に振り向けたくなるような環境整備が必要であり、そのためには国内でサービス産業等の抜本的な生産性向上により新産業を創造していくことが必要です。

CSVを見据えた
金融機関経営を

—— そうした中で、金融機関の果たすべき役割、機能とはどのようなものとお考えでしょうか。

先年、金融業界は不幸にもサブプライム問題と、それに続くリーマン・ショックに見舞われ、100年に1度といわれる世界的な金融危機に直面しました。金融そのものが自己目的化し、実体経済をサポートするという本来の役割を逸脱してしまっただのです。しかし、私はこの経験を糧として、金融の果たすべき役割とは何か、原点に戻って再考できる貴重なチャンスを得たととらえたいと思います。

競争戦略論で著名なハーバード大学のマイケル・ポーター教授が近年、「CSV…Creating Shared Value」という概念を提唱しています。これは、企業の利益と公共の利益がトレード・オフの関係にあるのではなく、社会的課題の解決と、企業の利益、競争力の向上とを両立させ、社会と企業の双方に価値を生み出す取り組みこそが、今後の新しい資本主義の流れを規定するという考え方です。

この概念は、産業界のみならず、金融機関の今後のあるべき姿を考える上でも大いに参考になると思います。

原点があるわけです。加えて、民営化に当たって、当行は法律上「長期の事業資金に係る投融资機能の根幹を維持」というユニークな金融機能を発揮するというミッションも戴きました。

そういう立場から少子高齢化やエネルギー制約などで萎縮しがちな実体経済をサポートしていくには、産業や地域の成長を支援するという「攻め」の仕事と、曲がり角にきたわが国産業の再構築をバックアップするという「守り」の仕事の両面を、グローバルな観点を踏まえ、創造性を発揮しながら担うことが重要だと考えています。

また、リーマン・ショックの際の金融危機や、東日本大震災後に政府の指定金融機関として危機対応融資を行った実感からすると、予測困難な経済危機に即座に対応する金融面でのセーフティネットの機能を適切に果たすことも重要です。

金融機関はいわば社会の公器ですが、一般の銀行は、決済や預金という社会のインフラ的機能を担うが故に、リスクの取り方に制約が強くなっていますし、証券会社・投資銀行の業務も業法等による枠組みが強化される傾向にあります。そこにDBJのもつユニークな金融機能を加えて、銀行や証券会社等とDBJが協働することによって、金融サービスとしての幅を広げて顧客満足度を高めていくことが、今後当行の目指すべき方向性ではないかと思っています。

—— 金融サービスにおける創造性の発揮という点では、格付融資で2つの世界初の商品を開発されました。

格付融資は、金融のイノベーションとCSVを結び

つけて開発した商品です。お客様が今、環境経営を高度化したいというインセンティブを、環境格付融資という形で提供し、金融面から支援しています。また、自然災害の多い日本では、BCM防災および事業継続マネジメントに対する社会的要請が高いので、これに応えるための新しい金融手法をBCM格付融資という形で開発しました。初めに公共性ありきで社会的要請に応える商品を開発する。それを企業が利用することで公益が向上する。こうした好循環で企業が価値向上や収益確保を追求することが、当行にとってもメリットにつながるわけですが、このような取り組みはDBJだからこそ可能ではないかと思っています。

—— 最後に、社長就任2年目の抱負をお願いします。

最近、とみに感じるのは、経済の変化が激しくなることに伴い、我々にも機動性がより重要となってきたということ。加えて、ニーズを先読みするチャレンジ精神やダイナミズムが不可欠になってきたということです。当行グループは職員数1千数百名程度と小振りな陣容ですが、自らの機動性を磨くとともに、他の金融機関や組織と柔軟に連携することによって、「金融力で未来をデザインします」という企業理念を実現していきたいと思っています。

（注1）ユーロ加盟国の内、財務的に弱いとされる5カ国（ポルトガル、イタリア、アイルランド、ギリシャ、スペイン）の総称。

（注2）European Stability Mechanism：欧州安定メカニズム。ユーロ加盟国が財政危機に陥った場合に金融支援を行うための恒久的な制度。5000億ユーロまで融資可能で2012年10月未始動予定。

いつの時代も 日本のフロントランナーとして

3つの復興に対する支援

DBJは、その前身である日本開発銀行（1951年設立）、北海道東北開発公庫（1956年設立）の時代から、バブル的な金融機関として日本の経済社会の発展に貢献してきた。特に、金融秩序の混乱や、地震や台風といった大規模自然災害などの発生時においては、緊急対応のための投融資に取り組むなど大きな役割を果たしてきた。それを象徴するのが3つの復興支援への取り組みだ。

▼東日本大震災復興への支援

未曾有の災害となった昨年3月の東日本大震災に際して、DBJ

興のための特別立法に基づく国の総合的な支援の「環」であり、その対象は、同法で規定された地域で、都市計画や建築規制などに沿って防災に配慮した都市機能のために行われる建築物整備事業だった。

▼戦後復興への支援

戦後の1950年代前半は日本経済の再建・自立期にあり、DBJには資金供給力が不足していた民間金融への量的補完が期待された。これにあってDBJは、経済発展の基盤となる電力・石炭・海運・鉄鋼などの重要産業へ積極的な融資を行った。

その後、日本経済は1960年代から高度成長期を迎える一方、資金供給力の面で民間金融機関・資本市場が伸長を



出所：DBJ HP

は、防災翌日から政府の指定金融機関として被災企業に対する危機対応融資を開始したほか、同年8月からは被災県の地銀との間で共同ファンドを創設し、地場産業を支援している。

さらに、4月に東北支店内に「東北復興支援室」を設置したのを始め、被災県の復興計画策定への協力、政府の復興構想会議検討部会での提案など、資金面以外でも機動的かつ効果的な支援に取り組んだ。

中でも、5月に設立した各界有識者による「復興地域づくり研究会」では、ハード面の復旧に加え、持続的な産業振興や生活インフラ復興につなげる創造的復興の実現に向



けて、民間ノウハウの活用や公民連携強化を提言。また、7月にはキヤノングローバル戦略研究所、12月には価値総合研究所との間で、それぞれ震災復興への具体策について共同提言を行うなど、自主的な情報発信を重ねた。

▼阪神・淡路大震災への復興支援

1995年1月の阪神・淡路大震災でも、DBJは震災直後から企業の被災状況の把握に努める一方、2月には被災企業を支援する2つの融資制度を創設するなど迅速な対応に努めた。

このうち、「災害復旧融資制度」の対象は、経済社会の機能回復のため早急に復旧が必要な電気・ガス・鉄道・通信などの社会インフラを始め、被災者の生活基盤の早期復旧に必要な小売・食品関連などの生活関連事業、地域の雇用や経済活動の正常化に不可欠な製造業などで、これらの事業に対して超低利の融資を行った。

2つ目の「被災市街地復興整備特別融資制度」は、被災市街地復

▼環境格付融資、BCM格付融資

従来、企業経営とその評価は財務的な指標が中心であり、企業金融においても非財務情報を評点化し、金利に反映する取り組みは十分とは言えない状況にある。

こうした中でDBJは、環境経営や防災・事業継続へ取り組みの先進的な企業や、今後取り組みの推進を考えている企業を、独自に開発したスクリーニングシステム（DBJ環境格付、DBJBCM格付）で評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという2つの融資制度を、世界に先駆けて開発した。



環境格付融資は2004年から

実施し、累計実績は310件4912億円（2012年3月末時点）。また、BCM格付融資は2006年から実施し、累計実績は54件447億円（同）となっている。

▼女性の起業支援

DBJは2011年11月、意欲ある女性の起業活動を総合的に支援する「女性起業サポートセンター」を設置した。その活動として、女性経営者による、革新性や事業性に優れ、発展可能性の高い新ビジネスを対象に、「女性新ビジネスプランコンペティション」を実施することとし、第1回目の応募を受け付けていたが、今年6月19日にその受賞者を発表した。応募総数は643件。その中から事業と経営者の両面で評価を行い、「大賞」「優秀賞」「震災復興賞」を決定した。受賞者には今後、事業奨励金の支給や計画実現に向けた支援を実施するほか、新たに起業を志す女性向けのセミナー開催等でも支援を続けていく。