

# DBJ Journal

No. 13



日本政策投資銀行  
Development Bank of Japan

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1  
TEL (03) 3244-1900  
総務部  
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>

DBJものがたり 



## DBJ SPECIAL 「関西」

TOP INTERVIEW  
JFEホールディングス株式会社社長  
下垣内 洋一氏



Column  
リスクの考現学 幸田真音  
地球視考 関野吉晴

# 最初が肝心

## 新株予約権付融資でベンチャー企業を支援

DBJは、1995年よりベンチャー企業向けの融資として、市場性のある特許権や著作権などの知的財産権を担保とする「知的財産権担保融資」を行ってきましたが、2002年の商法改正で新たに定義された「新株予約権（一定の価格で株式を購入する権利）」を用いた金融手法について検討を重ね、同年5月、「新株予約権付融資」を日本で初めて実行しました。

DBJの新株予約権付融資とは、事業性は認められるものの、物的担保（土地、建物などの不動産）や信用力が不足しているため、金融機関からの借入が困難なベンチャー企業に対し、当該企業の新株予約権を取得することにより融資を行うものです。

DBJは、新株予約権付融資により、独自性の高い技術を持った成長途上の企業が、新製品の開発、新たなサービスの提供ができるよう支援を行っていきたく考えています。



古紙配合率100%再生紙を使用しています。

# 人の心の根源へ

「京野菜」という名のメッセージ

Community  
地域新発見

近年、食や健康に対する関心の高まりとともに、食品のブランドや産地へのこだわりが強まりつつある。こうした中で、千年を超える歴史を持つ「京野菜」が見直されている。その人気の理由を調べていくと、そこには単なるグルメ志向とは異なる「食」や「自然・生命」の本質への関心が見えてくる。古都が育てた「京野菜」の歴史と現在を見る。

文 河内正和  
Masakazu Kawachi  
写真 小西康夫  
Yasuo Konishi

## 「関西」

京都・大阪を中心とする関西圏は、情報発信拠点という観点から見ると、日本社会と日本人の意識に大きな影響力を持つエリアだ。本号では、21世紀の情報発信拠点としての「関西」をテーマに、新しい都市の動向や伝統の意味を探る。

《Community/地域新発見》では、近年、人気が高まっている京野菜の歴史と現在にスポットを当てる。伝統の味と品質を守り継ごうとする人々の努力の中に、表面的なブームの考察からは見えてこない、1つの普遍的なメッセージを発見することができる。

DBJ Specialの《Project》では、関西の都市の21世紀を予感させる3つの動向をレポートする。大阪からは職・遊・創の拠点「なんばパークス」とエンターテインメントの拠点「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」、京都からは関西学術研究都市に設置された知の一大拠点「国立国会図書館関西館」だ。

都市は、新たな情報を発信し続けることで発展を遂げるが、本号で紹介する動きは、関西圏の21世紀の発展を予感させるものと言える。

<b>Community 地域新発見</b> 人の心の根源へ 「京野菜」という名のメッセージ	3
<b>DBJ SPECIAL 「関西」</b>	
<b>PROJECT</b> 関西・21世紀都市へ なんばパークス 職・遊・創の拠点へ ユニバーサル・スタジオ・ジャパン エンターテインメントの拠点へ 国立国会図書館関西館 関西圏の知の一大拠点へ	6
<b>Column 地球視考</b> 極東シベリアのサバイバル術 探検家・医師 関野吉晴	10
<b>TOP INTERVIEW</b> 経営統合から1年を経て JFEホールディングス株式会社社長 下垣内 洋一氏	12
<b>Column リスクの考現学</b> 「リスクを楽しむ」 作家 幸田真音	14
<b>DBJ News &amp; Topics</b>	15



表紙写真 小西康夫 安海暄二  
Yasuo Konishi Kenji Azumi

**DBJournal**  
No.13

2004年3月発行

企画・発行  
日本政策投資銀行 総務部  
取材協力  
京都府園部農業改良普及センター  
かね松老舗  
草喰 なかひがし  
南海電気鉄道株式会社  
株式会社ユー・エス・ジェイ  
国立国会図書館関西館  
JFEホールディングス株式会社

編集協力  
日本政策投資銀行  
産業・技術部 関西支店

制作  
ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社

編集  
鈴木千秋  
取材・文  
河内正和  
アートディレクション  
田口英之 RAM  
デザイン  
笠嶋真樹 RAM

写真  
小西康夫  
安海暄二  
印刷  
日本写真印刷株式会社

## 多くの要因が 伝統野菜を育んだ

九条ねぎ、賀茂なす、聖護院だいこん……。京野菜は京都で生産される野菜の総称だが、その中で京都府が定めた定義(注)に該当するものを「京の伝統野菜」「ブランド京野菜」と呼ぶ。

古いものでは1300年前から栽培されていたと言われる九条ねぎなど、長い歴史と独特の味を持つ京の伝統野菜は、どのようにつけて育まれてきたのだろうか。その理由を調べていくと、政治・地理・自然・文化面等での多くの要因が重なり合い、この地域特

有の野菜として進化してきたことが分かる。

すなわち、古くから都として日本の政治の中心地であり、地理的にも日本の中央部にあることから、全国から様々な野菜が持込まれたこととまた、内陸部に位置するため、人々の食生活は野菜中心で地域の至る所で栽培が盛んに行われたことだ。

## スローフードの実践としての一面も

自然の恩恵も大きかったおいしい野菜作りには、良質な土と水が必要だ。東西と北を山に囲まれた地形のため、土は腐

植質で水も豊か。また、厳しい冬の寒さと盆地特有の夏の暑さが味を良くするなど、野菜の栽培に適した環境にあった。



一般種と比較して栄養価が高い京野菜の優れた品質を守るための、代々にわたる農家の努力も見落とせない。各農家では、味・形の良い実の種を自ら採取し、幾世代にもわたって守り継ぎながら、原種の保存に努めてきた。また、栽培方法も、堆肥と有機質肥料を使うた土と輪作を基本とする伝統的な方法がベースとなっている。近年、食生活の見直しを通して、人間関係や人間と自然との関係を問い直す「スローフード」の考え方が注目されている。その具体的な運動の一つは、伝統的な食品や質の良い食品を作る小生産者を保護するというものだが、京野菜の歴史には、すでに「スローフード」の実践とも言える一面を見ることができるといえる。

## 生産・流通・消費の 断続の努力が続く

伝統の京野菜を守り続けるために、現在も生産・流通・消費関係者の努力が続けられている。



契約農家や市場から「本当にいいもの」だけを仕入れているかね松老舗。場所柄、外人を含む観光客が多く、食べ方などの質問にも丁寧に応じ、京野菜の普及に努めている。

かね松老舗:京都市中京区錦小路柳馬場西入 TEL 075-221-0088

しい」と語るのは広報担当の福岡豊さん。

前日から約8時間をかけて生まれる本物の味、毎日替わるメニュー、1斤の膳の中に材料の重複がない、きめ細かい接客態度など、徹底した顧客満足追求の姿勢が口コミで伝わり、人気は急上昇。01年4月の開店以来、約180回の取材を受けるほどの店となった。

だが、どれだけ人気が出て、開店当初の姿勢は崩さない。「味が落ち、お客を満足させられないようなら閉める。それがオーナーの姿勢です。野菜や料理を通して、お客さまに感動していただくことが社員全員の願いですから」。

熱く語る福岡さんの話を聞いてみると、生産農家に対する敬意、京野菜の流通に携わる人々の自信と誇り、そして消費者に対する愛情にも似た気持ちが見えてくる。

## 人の根源への ミニページの媒体

次は、左京区の銀閣寺の傍にある「草喰(そうじき)なかひがし」。京野菜を中心に、山と里の素材を使って独自の料理を創り出している店だ。「今までの肉か魚かの選択肢に野

ランチのみ営業の「やお屋の二かい」。オーナーの「味をおとすな」の信念のもと、メニューは素朴なおぼんざいを中心に、日替わりで80~100食だけの営業。



菜という新世界を加えた」と評されるほどの味に魅せられて、客は後を絶たない。

身土不二。オーナーの中東久雄さんの好きな言葉だ。身体(身)と環境(土)とは不可分(不二)。身体と大地は一体であり、人間も環境の産物で、暮らす土地において季節の物を常食する事で身体は環境に調和する、という考えだ。

「その土地の自然環境が、野菜の個性(栄養と味)を育てる。人間の身体もまた同じ。だから、野菜は人間の命の源なんです」。

中東さんにとって、自分が生まれ育った京都で地元の野菜を使って料理をすることは、身土不二「そのものであり、自然の摂理にかなった生き方なのだ。」(こうして見ると、京野菜と

は現代人が忘れかけている根源的なもの、たとえば、自然との一体感、人間同士の信頼関係、心からの感動といったものを呼び覚ましてくれる媒体とも言える。人々が今、京野菜に惹かれるのは、そこに自然からの根源的なミニページを感じ取るからでもあるだろう。

## 京野菜は 地域活性化のヒント

同時に、「地域ブランド」としての京野菜は、地域経済の在り方に一つのヒントを与えてくれる。戦後、日本では大量生産・長距離輸送に適した輸入野菜がもてはやされ、各地の地場野菜が衰退していった。その結果、現在では、全国どこへ行っても同じ野菜が食べら

れるという状況にある。

一方、京野菜の生産者はむやみに効率化に走ることなく、昔ながらの品質を後世に伝えるための努力を続けてきた。70年代後半には、人気も凋落して絶滅の危機に直面しながらも、栽培法の工夫による小型品種を開発し、核家族化時代に対応して乗りきったほどだ。

その後、行政を始めとする関係者の努力、全国的な京料理ブームなどを受けて、京野菜は

「地域ブランド」を代表する存在となる。同時に、「地産地消(地域で生産した農産物を地域で消費する)」のモデルとしても評価されるようになった。

食の地域ブランドは、農水産業だけでなく、外食産業や観光産業などにも経済波及効果を持つ。京野菜に見る地域ブランド力は、現在、日本各地で課題となっている地域活性化の具体策として有効性を持つと言えるだろう。

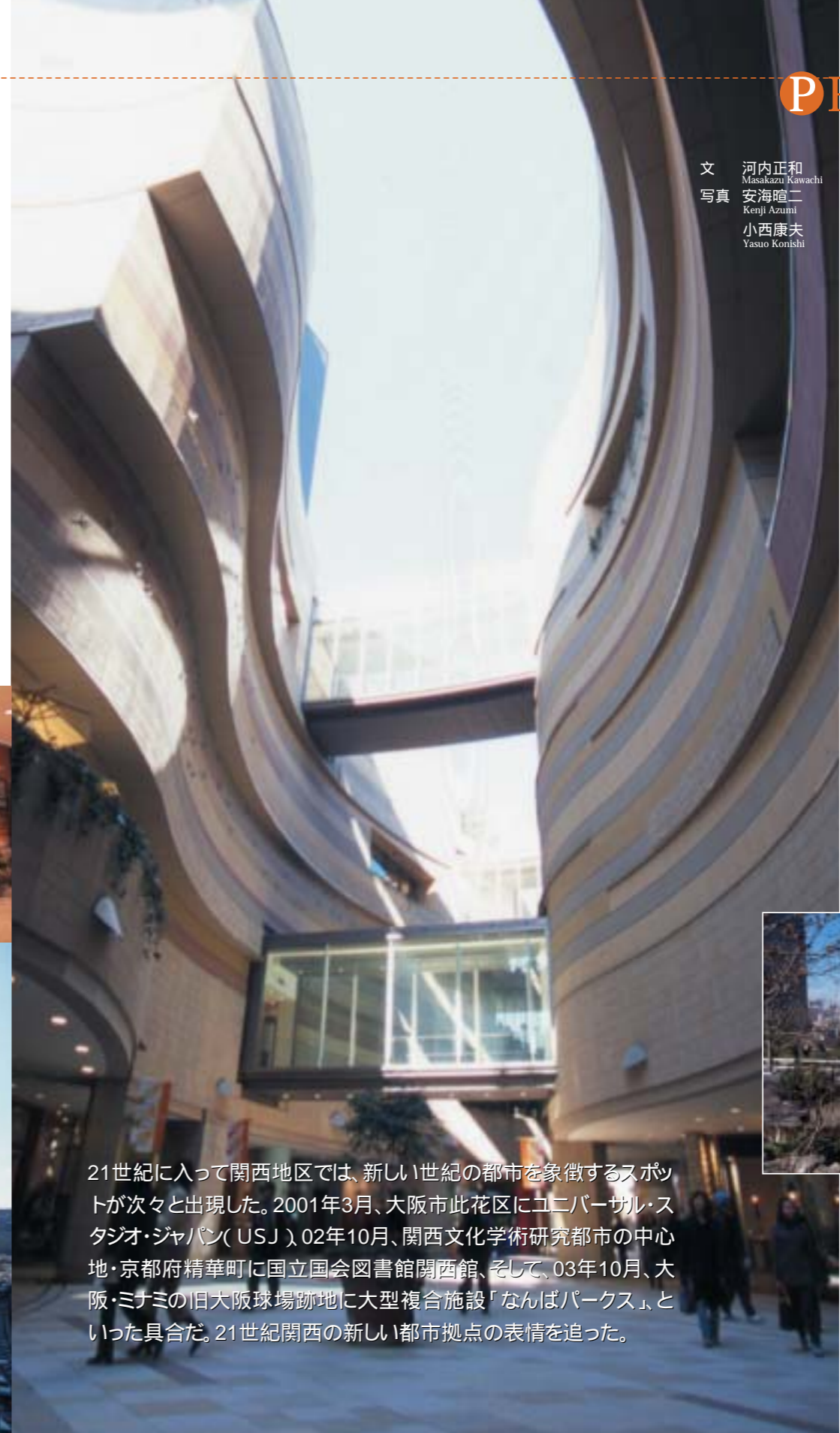


「なかひがし」の主人・中東さんは、毎朝、契約している畑や野山へ自ら足を運び、旬の自然の恵みを提供している。コースの最後に供される一膳は、特製土鍋で炊き上げた自信のこぼれを中心にしたもの。草喰 なかひがし:京都市左京区銀閣寺畔 TEL 075-752-3500

(注)1987年に定められた「京の伝統野菜」の定義は、明治以前に導入された歴史を有する京都市域のみならず府内全域を対象とする「たけのこを含むキノコ類、シダ類(ぜんまい、わらび他)を除く栽培または保存されているものおよび絶滅した品目を含む」の5つで、その対象は41種類(03年4月現在)。また、89年から認証された「ブランド京野菜」は、京都のイメージが強いもの一定の出荷量と品質を満たしているもので21種類、同がある。

# 関西・21世紀都市へ

文 河内正和  
写真 Masakazu Kawachi  
安海暉二 Kenji Azumi  
小西康夫 Yasuo Konishi



屋上公園の熱環境に関する現地調査で、真夏正午の表面温度は、緑化部分が34℃に対してコンクリート屋根は45℃。屋上公園部分は、都市のクールアイランドとなっていることが分かった。

21世紀に入って関西地区では、新しい世紀の都市を象徴するスポットが次々と出現した。2001年3月、大阪市此花区にユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)、02年10月、関西文化学術研究都市の中心地・京都府精華町に国立国会図書館関西館、そして、03年10月、大阪・ミナミの旧大阪球場跡地に大型複合施設「なんばパークス」といった具合だ。21世紀関西の新しい都市拠点の表情を追った。

## なんばパークス 職・遊・創の拠点へ

### 次世代のなんばを開く 複合緑化都市

03年10月7日、大阪市南部の中心地・難波に、未来都市にわ新都」を街づくりコンセプトとする複合緑化都市が誕生した。「なんばパークス」だ。生誕地はかつて大阪なんばの顔として長く親しまれてきた大阪球場の跡地である。

オープン初日は、平日ながら19万7千人が来場。さらに、開業後1週間目には139万人を記録。当初予想の105万人を上回るとともに、先にオープンした東京・丸ビルの記事(10日間で116万人)を上回る大盛況となった。開業3カ月間の総数は約790万人と、初年度目標の2100万人を上回るペースだ。

人気の秘密は、予想外の客層の広がりにある。南海電気鉄道(株)難波都市営業本部課長の永田修一氏によれば、「開業2カ月後の調査では、全体の4分の1強は府外からのお客さま。府内でも、大阪北部や東部など南海電鉄沿線

以外からの方も多い。また、思ったよりも幅広い年齢層の方に来ていただいている」と言う。

### 段丘状の建物の 屋上は緑化公園

建物は、地上30階建てのオフィス棟と、衣料・飲食・雑貨など105店舗が入る商業棟からなる。最大の特徴は、商業棟の屋上公園「パークスガーデン」だ。奥に進むにつれて高くなる段丘状の建物の各階屋上部分は、235種、約4万株の樹木や草花で覆われている。面積約1万㎡は、民間の屋上公園としては日本最大級。当初から「U」型の建物ではなく、街に開かれた建物を、というイメージで設計コンペを行い、世界的建築家で六本木ヒルズの設計も手掛けたジョン・ジャ・デー氏のデザイン協力によって実現したものだ。

この大規模な屋上公園は、利用できる空間の限られた都市の緑化に貢献するとともに、ヒートアイランド現象の抑止、ビル自体の省エネルギー化、二酸化炭素吸収源を作り出すといった効果を持つ。

商業棟のテナントの中で目を引くのは、7階のフードコート「パーク」大阪ヌードルシティ「浪花麺だらけ」だ。(株)

「大阪ヌードルシティ～浪花麺だらけ～」では、来場者による投票制度を導入し、上位人気店舗を公表したり、10店舗中3店舗は、期間限定店やイベント店として店舗の入替えを図るなど、リピーター確保の工夫も施されている。



ナムコと南海電鉄との共同事業として、ラーメンやうどん、焼そばなど日本各地の個性的な「当地麺」を提供する10店舗を集めた。人気も高く、初年度来場者目標150万人に対して、開業74日目で100万人突破と、予想を上回る大ヒットを記録した。

### ソフト面の仕掛けが 将来的な成功の鍵

順調なスタートを切った、なんばパークスの今後の課題は、継続的な集客の実現だ。「やはり、いい印象を持ってもらうことが第一。本来は商業施設なので、ショッピングや食事をしていただくのが希望ですが、お金を使わなくても楽しい、また行きたいと思ってもらえることが大事。そのために、円形劇場での無料イベントや都

市型貸し菜園「アーバンファーム」など、市民参加型のまちづくりに力を入れていく」と永田氏は言う。

単なる商業施設以上の、人が憩いを求めて集う場としてのソフト面の仕掛けを用意することが、将来にわたる成功の鍵だ。「まちの主役は人。いろいろな人が集まって、様々なコトが生まれ、いろいろな魅力と活力が生まれる。今後ソフトの充実に継続的に取り組んで、いつ来ても楽しい街、発見と驚きがある街を目指していきたい」と言う

永田氏の言葉に、なんばパークスの未来がかかっている。

## Reference

### DBJ 大規模な親緑空間の創出を支援

- DBJは、都市環境の改善や都市機能の高度化を図るべく、市街地再開発事業をはじめとする都市開発事業に対し、金融面からバックアップしている。「なんばパークス」では、大規模な屋上緑化による環境的効果を評価し、プロジェクトを支援。都市域における環境負荷の低減に加えて、人々が身近に自然に接することができる場所を提供することにより、都市のアメニティ改善にも寄与している。

## ACCESS



ユニバーサル・スタジオ・ジャパン エンターテインメントの拠点へ

コミック・ヒーロー スパイダーマン登場

大阪ベイエリアの地域経済に大きな波及効果を及ぼすテーマパークとして、01年3月、大阪市此花区にオープンしたユニバーサルスタジオジャパン(USJ)。オープンから丸3年



アメーzing・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライド  
「スパイダーマン」では100種類を超える最先端の特殊効果用機材が用いられているが、大半は、火災効果、照明、スモーク、メカニカルなど映画の制作現場での技術が応用されている。



広大なパークは9つのエリアに分かれていて、スポットによって、ウッディー・ウッドペッカーなど、おなじみの人気キャラクターに出会えるのが楽しい。



を控えた今年1月23日、待望の大型アトラクションがお目見えした。コミック・ヒーローのスパイダーマンを題材にした「アメーzing・アドベンチャー・オブ・スパイダーマンザ・ライド」だ。その建設には約2年の時間と約140億円を要した。1万2千㎡の敷地は、単一の室内アトラクションとしては世界最大規模。  
「スパイダーマン」は、最先端の3D映像をはじめ、「ライブ」感あふれる演出、特殊効果、最新技術によるシミュレーション体験が融合した画期的

なアトラクションだ。従来型の3D映像は、固定された特殊な位置から観賞するが、ここではゲストは、360度回転し、音響・映像と完全にシンクロした最新式のビークル・特殊設計の車両に乗り込み、躍動感あふれる映像や仕掛け、特殊効果が満載の3次元の世界を実際に高速走行しながら体験する。  
**クライマックスは地上120mからの急降下**  
トラックの一周368m、所

要時間約5分間の未知のアドベンチャーは、スパイダーマンが悪の一味に立ち向かい、その勇壮な戦いにUSJのゲストが協力して、ニューヨークの街中を疾走するという設定で展開される。  
戦いは文字通りゲストの周囲360度から迫って来て、スクリーンから映像が飛び出し、悪の一味が投げる爆弾や、破裂し暴れ回る水道管が、次々とビークルに激突する。クライマックスは、戦いの最後に訪れる地上120mからの「絶叫急降下」。腰を

抜かしかねないほどのリアルな興奮覚めやらぬうちに、5分間のアドベンチャーは終了する。  
昨年は4月に「セザミストリート4Dムービーミック」、同6月には「シュレック4-Dアドベンチャー」と、この1年は新規アトラクションのオープンが続いた。また、「ハリウッド・ランド・パス」発売の効果等もあって、昨年度入場者数は前年度比2割増を記録した。  
アトラクション史上最強とも言える「スパイダーマン」の登場で、関西のエンターテインメント拠点として、USJがさらにその人気を高めることは間違いないようだ。

最新技術を駆使した最高のアトラクション

(株)ユー・エス・ジェイ 代表取締役副社長 ダニエル・ジェンセン氏



ていることが分っています。USJの「スパイダーマン」は、米国のものと同じですが、それとも、日本向けに改良されているのでしょうか。

テーマ性においては全く同じといっても構いませんが、米国のものを第1世代とすれば、大阪のものは第2世代。ビークルに改良を加えたり、リアリティ体験の精度を上げたりしています。技術面では、サウンドシステムやプロジェクターも米国より良いものを使い、映像の精度も米国より高くしています。まさに、「スパイダーマン」は、最新技術を駆使した最高のアトラクション。これは実際に乗っていただければすぐに分かると思います。

USJの中に、関西らしさを活かしている面はありますか。意識的に行ったわけではなく、意図的に行ったわけではなく、ですが、パーク内で色々な芸を見せる外国人のエンターテイナーが、少しずつ日本語を覚え、2年目くらいから関西弁を使ってパフォーマンスをするようになりまして(笑)。

さらに楽しいUSJになることを期待しています。私たちは今後も、他では見られないベストなアトラクションを提供することをお約束します。

国立国会図書館 関西館 関西圏の知の一大拠点へ

国内最大級のアジア資料規模

国立国会図書館関西館が、関西文化学術研究都市の中心、京都府精華町精華台にオープンしたのは02年10月。その目的は、年々増加する蔵書により東京本館の収蔵能力(約1200万冊)がほぼ限界となり、新たに大規模な収蔵施設を確保することが必要になったため。また、近年の急速な情報通信技術の発展に対応した図書館サービスの提供が求められるようになったためだ。

関西館の特徴は、閲覧室の半分を占めるアジア情報室だ。アジア関係の専門書や雑誌など約20万冊を収蔵する。その数は、国内最大級だ。  
ほかに、ホームページ上で蔵書を自由に閲覧できる電子図書館機能を強化。関西館の開館に合わせて、明治期の刊行物約17万冊を電子化する「近代デジタルライブラリー」、国立国会図書館所蔵の貴重な資料の画像を電子的に展示する「電子展示会」をスタートさせるなど、情報活用の利便性を高めている。

「収蔵図書は年間約20万冊のペースで増加しています。将来、施設を増築して約20万冊を収蔵可能にする予定。関西館に蓄積された学術情報を研究者・学生、そしてビジネス関係の方々にもっと利用していただきたい」と、関西館総務課総務係長の田中誠氏は期待を込める。  
関西圏の活力源と言へる学研都市の中で、関西館は着実にその存在感を強めてつある。

地下1階にある350席の閲覧室は、100m×45mとワールドカップのサッカー場程度の広さを持つ。来館者は平日で200~300人、土曜日は300~500人程度。利用者の中心は学生だ。  
地上4階地下4階、延床面積5万9500㎡。総ガラス作りに近い建物は、自然との調和を目指した構造だ。収蔵能力は約600万冊。





# 極東シベリアの サバイバル術

ペルー・アマソンのマチゲンガと仲良くなった頃、あなたはどの川から来たんだい」と尋ねられた。彼らは自分達がペルー人であることも認識していないし、私が外国人であることも知らない。彼らは川を一つの単位として暮らしている。自分の住んでいる川に関してならばどこに行けば鳥獣がいるか、どこで魚が取れるか、どこに薬草や土器の原料の土があるかなど詳しく知っている。小さな涸れた沢にも名前がついている。だから、私がどの川から来たかを知りたがったのだ。私が「タムカワ」と答えると、「それは鳥獣や魚はたくさんいるのか」と尋ねてきた。少しはいるけど、「はい」といってはいね」と答えると、哀れみの眼で見られた。彼らは海も砂漠も知らない。地球が丸いということも知らない。世界は森と川からできていると思っているのだ。

私はグレートジャーニーの途上でマチゲンガと同じように私たちがうまく違う地図を持った人と出会いたいと思ってた。その可能性として極東シベリアを考えていた。きつとデルス・ウザーラみたいな人がいるに違いないと思ったのだ。デルス・ウザーラは1000年ほど前に、探検家アルセーニョフの極東シベリア南部探検にガイドとして同行したナナイ族の獵師だ。彼の頭にある地図はタイガと川でできていたのではないが。シベリアもソ連時代には優遇政策を受けていた。特に医療、インフラ整備、教育において目覚ましい成果が上がった。文盲はほとんどいないし、頭の地図も私たちとほぼ同じになっていた。

しかし、別の意味でデルスは健在だった。デルスは父から継いだ銃一丁ですべての必需品を調達した。動物の足跡を見てその状態が分かる。風を読み湿度を感じ、気象の変化を予測する。厳寒の戸外で柳の枝で即席のテントを組んで、毛皮一枚肩に羽織って寝てしまっ。私がチユクチ族の人たちと大ゼリの旅をした時も、彼らはその上でスヤスヤと寝ていた。ベレストロイカ以降、極東シベリアへの優遇政策は終わった。それどころか給料の未払い数年というのが当たり前になっている。それでは、人々はどうやって暮らしているのか。皆がデルス・ウザーラになつてしまつたのだ。スノーモービルや雪上車が壊れても、新品は来ない。部品も来ない。彼らは3台壊れたら1台は部品を取り出すために潰し、2台を生かすのだ。それでも燃料が来なくては仕方がない。そこで大ゼリが復活する。果物や野菜が届かなくなると、ツ



1949年東京生まれ。71年一橋大学在学中、アマゾン全域踏査隊長としてアマゾン川全域を下る。以来25年間に32回、通算10年間以上にわたり南米への旅を重ねる。93年からは、東アフリカで生まれた人類が、シベリア、アラスカ経由で南米最南端まで行った旅路“グレートジャーニー”5万キロを逆ルートでたどる旅に挑み、2002年2月に最終目的地タンザニアへ到着。著書「インカの末裔と暮らす」文英堂、「『原住民』の知恵」光文社知恵の森文庫など多数。写真は全て本人による撮りおろし。

探検家・医師  
関野吉晴



ンドフの野草、ベリー類、きのこを採集する。クジラ漁も復活。魚や野生動物をとって食べることでサバイバルしているのだ。

話を戻そう。あるとき、アルセーニョフ探検隊は、戸外で粗末な小屋を見つけて休憩した。デルスは薪と樹皮とマッチを持って小屋に入った。アルセーニョフは、デルスが小屋を燃やしてしまつのではないかと止めようとした。

彼は黙ってアルセーニョフに一つまみの塩と少しの米を要求した。樹皮にそれらを丁寧に包み、小屋に吊るした。アルセーニョフが、また「ここ帰ってくるのか」と尋ねると、デルスは首を横に振った。次の訪問者が来たときにすぐに焚き火ができて、食事が食べられるようにしたのだ。

チユクチ族の人たちと大ゼリの旅をした時も、彼らは同じように食料、薪を確保して小屋を立ち上げた。①



Yoshiharu Sekino



# 経営統合から 1年を経て

トップインタビュー

2002年9月の旧NKKと旧川崎製鉄との経営統合は、鉄鋼業界のみならず、日本の産業界によっても画期的な出来事だった。日本の製造業の国際競争力の低下が指摘され、また鉄鋼業界においては、川上(鉄源)・川下(自動車業界)ともに寡占化が進む中で大型統合はその競争力の維持・強化を図るとともに、世界の動きに的確に対応するものといえた。

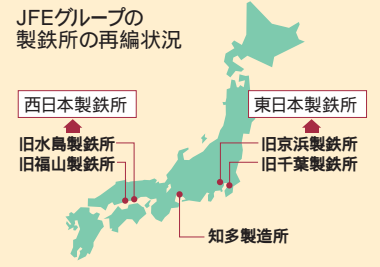
統合から1年を経て、改めて統合の経緯、成果、今後の展望等について、JFEホールディングスの下垣内社長に聞いた。



JFE ホールディングス株式会社  
社長 下垣内 洋一氏

## TOP INTERVIEW

拝見していますと、業績、株価、また世評の点でも非常に成果が出ているように思います。自己評価をお聞かせください。  
下垣内 お互いにやるつと決めたことを、ほぼその通りに実行した結果として、予想以上に早くマーケットの評価が得られたと思っています。中でも我々の成し遂げた「コストダウン」は、ほとんどが統合の効果だと考えています。  
また、生産効率の向上に関しては技術の融合の面が大きいと思います。鉄の生産はノウハウの塊ですから、互いのプロセス技術のいいところを取り入れていきました。しかも、実際にその設備を動かしていたマネジャーを入れ替えることによって、融合を一層早く進めていったわけです。我々の一番の強みは技術ですから、技術を使った「コストダウン」を目指すべきです。これができるというところが、これまでとまったく違う形で業績があがっている最大の理由です。JFEグループの企業理念で、「世界最高の技術をもって社会に貢献する」と謳っています。経営統合の一つのキーワードは技術です。今もR&Dの分野には力を入れているつもりです。



**トップの認識の一致が統合への第一歩**  
寺澤 まず、統合に取り組まれた当時の状況認識と統合の狙いについてお聞かせください。  
下垣内 統合を考え始めた当時は、日本の経済界全体が戦後システムの制度疲労のピーク状態にありました。将来を考えれば、個別企業として

### 海外展開の鍵は垂直分業の実現

寺澤 中国をはじめとした海外戦略について、ポイントをお聞かせください。  
下垣内 私はよく、「ホームマーケットはアジアだ」と言っていますが、今後はそう考えていると思っています。というのも、鋼材需要が今、爆発的に伸びているのはアジアであり、その中心は中国だからです。中国は、「世界の工場」と言われていますが、同時にマーケットとして見るべきです。  
その場合、日本の製鉄所も利用しながら海外のマーケットも狙っていくことになる。「上流」を日本、「下流」を海外という垂直的分業体制がベストの選択です。我々の設備で、「上流」とはホット(熱間圧延)までを指すのですが、実は産業インフラとも言えるそこ

の問題以前に、過当競争下にあった日本の鉄鋼業界を変えなければどうにもならないという強い閉塞感の中にあり、そこから脱却するためには大きな決断が必要だという思いがありました。

99年の暮れに川崎製鉄の江本社長(当時)にお会いした際に、日本の鉄鋼業界に対する認識がまったく同じであり、この局面を打開するには、NKKと川鉄が経営統合するしかないという点でも一致していることが分かりました。こうした認識の一致が最初にあったからこそ統合が実現したのだと思います。

寺澤 これだけの大規模な統合にしては、他の事例と比べても、事がスピーディーに進んでいるように見受けられます。下垣内 よくそういう指摘を受けるのですが、私としては



聞き手  
日本政策投資銀行 副総裁  
寺澤 則忠

### 技術の融合によるコストダウンで業績向上

寺澤 統合後、最近の様子を

までの投資が大きいのです。したがって、最終的にはそこまでその設備を活かしたいという思いがあるのです。  
「下流」は内需の減少に合わせて多少は減らしていても仕方がない。だが、「上流」は頑張りた。そうして日本での生産量は一定を維持し、全体としてうまくやっています。広州製鉄との合併(1)も、まさにそういう狙いに基づいたものです。

寺澤 日本でしかできない施設や技術を活用して、中国との円滑な関係を作っていくことは最も大事ですが、その一方で、技術移転の問題も避けて通ることができません。下垣内 ある程度の技術流出は避けられないでしょう。我々の売りは技術ですから、それを躊躇したら中国には出ていきません。割り切るためには、常に次の新しい技術を開発しないといけない。そういう風に回転させていかないと難しいと思います。

### 日本の製造業の優位性は環境に配慮したモノづくり

寺澤 鉄鋼業は資源やエネルギーを多消費する産業と言われますが、実は、スラッグ(こは

セメントの原料になり資源の無駄がない、あるいはエネルギーを何回もリサイクルするなど、環境に配慮した経営をしていこうとしています。

下垣内 環境に配慮して鉄を作るという意味では、日本は世界一です。鉄鋼でなくても日本の製造業は、世界の中ではリサイクルも含めて環境にやさしい運営をしています。これからはそうした技術をもっと活かしながら、日本でたくさんのもを造っていくという考えを持っています。

寺澤 JFEとは、日本(Japan)の鉄(Fe)とエス(Steel)の頭文字(A)を組み合わせたものであると同時に、日本を代表する未来志向の企業グループ、Japan Future Enterpriseの略ともつながっております。貴社の経営は、その名の通りの目標を着実に実現しつつあると改めて感じた次第です。本日は、誠にありがとうございました。

1 03年9月、自動車用亜鉛めっき鋼板の合併生産で合意した。広州市に年産40万トンの工場を建設、06年4月までに生産を始め、日系自動車メーカーの現地工場を中心に高級鋼板を供給する。  
2 鉄鉱石を溶融するときに出る非金属製の滓。

## 平成16年度投融資計画が決定

平成15年12月24日、DBJは、平成16年度投融資計画を取りまとめました。

### 投融資規模は11,780億円

民間金融機関と協調しつつ、真に政策的に必要な分野に資金供給を行うべく、平成16年度の投融資規模は前年度当初計画と同額の11,780億円を確保しました。

### 財政融資資金からの借入を縮減

調達計画では、財政融資資金からの借入を前年度当初計画比 260億円の5,770億円とし、依存度を一層引き下げました。

### 「地域・環境・技術」を投融資の三大重点分野に

喫緊の政策課題である地域・環境・技術に対応すべく、関連する分野の投融資制度を重点的に強化しました。

#### 【主な取り組み強化事項】

地域	・地域再生を支援するファンドへの出資を推進 ・地域金融機関との連携による中堅企業への支援強化
環境	・環境スコアリングシステムを活用した環境配慮型企業を支援する融資制度の創設
技術	・高度な技術力や独自ノウハウを持つベンチャー・中堅企業等による新産業分野への進出を支援する融資制度の創設 ・流動化の手法を活用し、知的財産(特許権、著作権等)の有効活用を促進する融資制度の創設

## 中堅企業が行う技術開発成果の事業化をお手伝い

### 「技術事業化支援センター」を開設

中堅企業等が行う技術開発は、日本モノづくりの競争力の源泉と言えます。

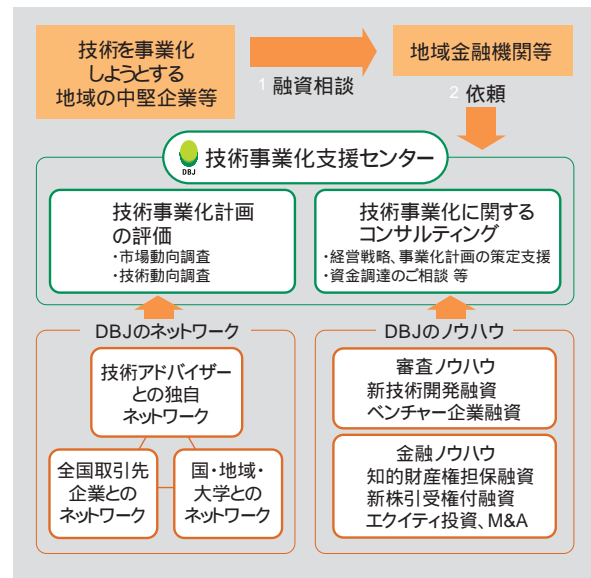
平成16年2月24日、DBJは、地域金融機関等と連携して地域中堅企業等が行う技術開発成果の事業化をサポートすべく、本店及び関西支店に「技術事業化支援センター」を開設しました。

### 当センターの業務の流れは以下の通りです。

技術指向型の中堅企業等が技術開発成果の事業化プランを作成し、メインバンクとなる地域金融機関等へ相談  
地域金融機関等を通じてDBJの「技術事業化支援センター」へ依頼

当センターが、技術の市場性・事業化計画の評価、ビジネスプランの策定支援(経営戦略・事業計画の見直しサポート、事業資金調達の相談等)を実施

DBJでは、技術事業化支援センターを通じて中堅企業等によるモノづくり機能を強化し、地域の「新産業創造」を支援して行きたいと考えています。



ご相談・お問合せは  
技術事業化支援センター(本店) ☎ 03-3244-1470  
(関西支店) ☎ 06-6345-6630

### 日本政策投資銀行プロフィール

設立—平成11年10月1日	投融資等残高—15兆9,876億円(2003年3月末)
資本金—1兆1,942億円(2004年3月末現在)	職員数—1,370名(2003年度)
総裁—小村 武	国内ネットワーク—本店:東京/10支店:北海道(札幌)、東北(仙台)、新潟、北陸(金沢)、東海(名古屋)、関西(大阪)、中国(広島)、四国(高松)、九州(福岡)、南九州(鹿児島)/8事務所:函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分
業務—1.長期資金の供給等(出融資、債務保証等)	海外ネットワーク—6海外駐在員事務所:ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、ロサンゼルス、シンガポール
2.プロジェクト支援	
3.情報発信	

# リスクを楽しむ

そのとき、私は身体の震えが止まらなかった。買ったばかりの十年物国債、指標銘柄の現物価格は、私が買ったあとまもなく、じりじりと値下がりにしていったからだ。

買った金額は十億円で、当時の取引額としては最少単位だ。米国系銀行で駆け出しの債券ディーラーだった私が、リスクを取って、初めて自分の判断で売買をした日のこと。いまからもうだいぶ昔近くも前になるだろうか。

手のひらにはじつとりと汗がにじみ、胃のあたりを、突き上げるような痛みが走る。なんとかが下げ止まってほしい。願わくば、少しでも買った価格まで戻してほしい。そんな祈るような思いとは裏腹に、価格はさらに値下がりを続け、永遠に止まらないのではないかとさえ、私には思えた。生涯最初の国債のディーリングは、目を覆いたいほどの損失の記録を更新していったのである。

頭のなかは真っ白になり、パニックになった私は、冷静な判断力を失っていた。すべてを捨

て、その場から逃げ出したい衝動にかられながらも、目だけは、刻々と変化するチャーター画面の数字に釘付けだった。

そんな私に、米国人のボスは言った。

「Have fun! 楽しんでください」

私は少として、ボスの顔を見た。こんなときでさえ、いや、こんな状況だからこそ、よけいに楽しむ心を持ってほしいのだ。その言葉は電流のように私を貫いた。そして、やっと冷静さを取り戻すことができたのである。

これまで二回にわたってこのコラムでリスクをテーマに書いてきたが、今回は、リスクを楽しむことについて考えてみたいと思う。

リスクを楽しむ、などと書いたりすると、なかにはそんなバカなと、首を傾げる方もいるかもしれない。リスクという言葉には、危険や、損失など、否定的なものを連想させるイメージがどうしてもつきまとうので、楽しむなどという行為とは、無縁だと思われがちである。

だが、市場だけでなく、どんなビジネスシーンでも、あるいは人生そのものでも、そうだとするが、リスクを管理し、リスクを生かし、そしてリスクを楽しむことができる。これ以上力強いことはない。

それではなぜリスクを楽しむことが難しいか。それは、やり直しがきかないと、考えるからではないだろうか。

たまた一度きりの挑戦で、失敗が許されない、完璧に勝たなければならないと思うからこそ、誰もが不安に押しつぶされ、リスクを避けたくなくなってくる。

リストラや転職も、失敗が許されない、完璧に勝たなければならないと思うからこそ、誰もが不安に押しつぶされ、リスクを避けたくなくなってくる。

このところ、日本経済を取り巻く環境は、驚くほど好転してきた。少なくとも、目や耳にする経済指標や、数字的な

# 作家 幸田真音

ものには、予想以上に好感すべきものが多い。

この回復の芽を、国民一人ひとりがその生活のなかで実感でき、享受できるようにするために、リスクを楽しめるほどの頼もしさを備え、世界に向けて勝ちに行けるような、人材や企業が増えることを、心から願ってやまない。

作家。1951年滋賀県生まれ。米国系銀行や証券会社で債券ディーラーなどを経て、95年『小説ヘッジファンド』で作家に。国際金融の世界を舞台に、時代を先取りするテーマで次々と作品を発表し話題となる。00年発表のベストセラー『日本国債』は、海外メディアでも注目される。雑誌・新聞で小説やエッセイの執筆、テレビ・ラジオのコメンテーターとしても活躍中。著書は『傷・邦銀崩壊』『凜冽の宙』『藍色のベンチャー』など多数。最近著は、年金問題を題材にした『代行返上』。現在、週刊新潮で小説『日銀券』を連載中。



Main Kohda