

日本経済復活への一考察

一般財団法人 日本経済研究所 理事長
(日本政策投資銀行 前社長)

柳 正 憲



数年前になるが、私が(株)日本政策投資銀行（以下、DBJ）の社長時代に、職員に向けた新年挨拶で次のような話をした。「組織の意思決定においては、一般的にトップダウン型とボトムアップ型があるが、いずれか一方だけでは間違いが生じる。上から下まで、各々が自ら調べ、自らの考えを持ち、お互いに議論を重ねた上で意思決定すべきである」と。私自身、1974年に日本開発銀行（以下、開銀、現・DBJ）に入行以来、この精神のもと仕事をしてきた。

その実例として、「開銀におけるベンチャー支援開始の経緯」を紹介する。1990年代後半、平成不況を乗り越え、産業構造を転換し新たな経済成長を目指すために、ベンチャービジネスの振興が重要な課題となっていた。このため、開銀でもベンチャー支援策の検討が開始された。その当時、私は関係省庁と相談、調整を重ねながら、銀行全体の出融資制度の創設・撤廃・予算枠を決定する業務予算担当の課長だった。行内で新規事業を担当していた部署（産業企画審議役室）が、ベンチャー支援の出融資制度案を作成し、行内上層部に諮っていたが、何度も挫折していたことから、私が乗り出して議論を重ね、ようやくベンチャー融資のみ、制度の創設が容認された。また、実際にベンチャー融資を開始する際も、私が全役員を回り、「ベンチャーですので、半数はデフォルトが発生することを覚悟してください。ただし、年度の融資総額に上限を