

にちぎん

2016 NO.48

冬



インタビュー 扉を開く

高倉麻子 プロサッカー監督

日本人らしさと自己主張を大切にするサッカーを

地域の底力

温泉とともに生き さらなる未来を切り開く
大分県別府市・由布市

対談 守・破・創

富山和彦 株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

岩田規久男 日本銀行副総裁

GとLに二分化する日本経済 再生に向けて新陳代謝を促せ

エッセイ “おかね”を語る

有栖川有栖 作家 お金の不思議

お金って不思議だな、と思ったのはフリーランスになつてからのこと。

二九歳から六年半ほどを兼業作家として過ごし、「もう專業でいけるかな」と判断して会社を辞めた。作家として何とか軌道に乗ってはいたけれど、ちょっとした冒険だった。船上のプールで泳ぐのをやめて、海に飛び込むようなものだから。

「サラリーがなくなるって、想像したら怖いなあ」

退職の間際、昼休みに雑談していた後輩が洩らした。わがことと仮定しての言葉だが、私の行く末を軽く心配してくれていたのかもしれない。

大学を卒業してからずっと会社員として暮らしてきた私自身、フリーになるのは不安だったが、朝から晩まで小説を書いたり読んだりする生活は子供の頃からの夢だったから、喜びが大きく勝った。

そもそも——自分の父親は町工場をやっており、母方の祖父はかつて表具屋で、義父母も店をかまえていて、身内に会社員や公務員はほとんどおらず、独立独歩の職人タイプが多かった。それに気づくと、退職して作家になるのがごく自然に思えてきたのを覚えている。

かくして始まった自由業の日々。電話代もボールペン一本も自分で負担しなくてはならないんだなあ、編集者や読者から愛想を尽かされたらそこで終わるんだぞ、そう言った時に転職できるだろうか、などと思いつく暇もないままに書き続けて、ほどなくサラリーのない生活に慣れた。

ボーナスの時期になると自由業者は歯噛みしたくなるものだ、という風聞を耳にしていたけれど、それでもなかった。決まった時期のボーナスは期待できない代わりに、たまに思いがけない臨時収入（本の増刷など）がある。期待していないと少額でも大変うれしいのである。



絵・江口修平

お金の不思議

有栖川有栖

明日をも知れぬ稼業、と言つては大袈裟すぎるが、激しい浮き沈みがあるものと覚悟していたのに、年収に極端な乱高下はなかった。こんなものなのかな、意外と安定してよかったな、と思つていたある時——。

某所で顔馴染みやら初対面の方やらを交えて談話する機会があった。その席上でお金の話になり、何かのクリエーターをしている女性が言った。

「フリーになつて思うようになったんですけど、お金の出入りにはよく判らない法則があるみたい」

「ありますね！」と私は即座に返していた。

やっぱりするのかなのか。

しばらく前からお金が妙な動きをしているように感じていた。と言つても奇想天外なものではなく、ちょっと意味ありげという程度なのだが。

たとえば、旅行に出かけて二〇万円ほど使ったとする。帰宅して留守中に届いた郵便物を片づけていたら重版の通知が交つていて、入ってくるお金の金額が二〇万円。使ったばかりの額と一致している、といったことをよく経験する。

使った分だけほんと臨時収入が入る仕組みになつていたらありがたいばかりだが、世の中そんなに都合よくはできず、逆のケースもよく発生する。期待していなかったお金飛び込んできたと思つたら、たちまち想定外のことが出来（しゅつぱん）してほぼ同じ額のお金の手許を離れて行く。

戯れに親しい同業者に訊いてみると、「そう言われてみれば」という反応が返ってきたが、たまに起きるから印象的に残る現象にすぎないのかもしれない。

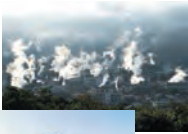
デフレ基調が続く、そこからの完全な脱却が課題となつている日本。原因は経済学的に説明できるだろうが、もしもお金じゃべれたら、「とにかく僕を使わないと、僕は入ってこないよ」と言いそうに思う。

ありすがわ・ありす●1959年大阪市生まれ。同志社大学法学部卒。89年『月光ゲーム』でデビュー。2003年に『マレー鉄道謎』で日本推理作家協会賞、08年に『女王国の城』で本格ミステリ大賞受賞。主な著書に『双頭の悪魔』『乱鴉の鳥』『鍵の掛かった男』などの推理小説作品のほか、怪談集『幻坂』、エッセイ集『有栖川有栖の鉄道ミステリー旅』などがある。





2 エッセイ／“おかね”を語る
お金の不思議 作家 有栖川有栖



4 インタビュー／扉を開く
高倉麻子 プロサッカー監督
日本人らしさと自己主張を大切にサッカーを



9 地域の底力
温泉とともに生き さらなる未来を切り開く
大分県別府市・由布市



18 対談／守・破・創
富山和彦 株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO
岩田規久男 日本銀行副総裁
GとLに二分化する日本経済 再生に向けて新陳代謝を促せ

24 FOCUS → BOJ 20 日本銀行国際局「国際連携課」の仕事
G20・G7・EMEAPなどの
日銀が参加する「国際会議」を支える

日本銀行のレポートから

28 「量的・質的金融緩和」導入以降の経済・物価動向と政策効果についての総括的な検証 (総括的検証) —2016年9月—

30 「経済・物価情勢の展望」(展望レポート) —2016年10月—

32 「金融システムレポート」 —2016年10月—



36 トピックス
FinTechフォーラムを開催ほか

39 AIR MAIL from Washington, D.C.
自転車通勤の先進都市

表紙のことは
日本銀行高松支店は、第二次大戦中の昭和十七年(一九四二)二月に、日本銀行の第二一番目の支店として開設されました。四国では、既に松山支店が開設されていましたが、戦火の広がりに伴って、交通網が寸断される恐れから、香川・徳島・高知の三県への円滑な現金供給を目的に設置されました。
最初の店舗は、昭和二十年(一九四五)七月の空襲により、金庫を除き全焼しましたが、一日たりともお金の供給に空白を生じさせないため、店舗焼失の翌日には、百十四銀行の一角を間借りして営業を再開しました。
表紙の店舗は、空襲の翌八月に、旧高松信用組合の建物を受け継いで営業を開始した二代目店舗です。昭和五十五年(一九八〇)四月に現在の場所に移転されるまでの約三五年にわたり、高松を見守り続けました。二代目の店舗跡地には、昭和六十三年(一九八八)、高松市美術館が新築移転されました。館内には、二代目店舗入り口の石組みが今でも遺されています。



表紙・画 北村公司

プロサッカー監督

高倉麻子

Asako Takakura

サッカーをする女子がまだ少ない時代から男子と一緒にボールを蹴り、
中学二年生で日本代表に選出。
国内外のクラブでプレーし、アトランタオリンピックにも出場するなど、
日本女子サッカーの礎を築いた高倉麻子さん。
女子サッカーの先駆者として歩んできた道のりと、
女性監督として指導する方法論など、体験談を交えて伺った。

日本人らしさと自己主張を 大切ににするサッカーを

女子サッカー黎明期に切り開いた プロへの道

——高倉さんは、女子のサッ

カー選手が少ない時代から活躍
されてきましたが、何がきっか
けでサッカーを始めたのですか。

高倉 私は幼稚園の頃から活発
な子どもで、男の子とばかり遊
んでいました。当時、みんなが
好きなスポーツは野球。放課後
は野球をして遊び、水島新司先
生の「野球狂の詩」というテレ
ビアニメにも触発されて、「将来
はプロ野球選手になりたい」と
思っていました。

ところが、小学四年生のとき、
通っていた小学校にサッカー少
年団ができて、そこに男の子の
友達がみんな入る、と言い出し

たんです。私は野球に夢中にな

り始めていたので、サッカーを
やるのは気が進みませんでした。

でもサッカー少年団に入らなけ
れば、放課後に遊ぶ友達がいな
くなり、暇になる。父に相談し
たら「サッカーをやったら足腰
が強くなるから、野球よりもい
いぞ」と……。

翌日、サッカー少年団の顧問
の先生に入部届けを持っていつ
たら、「女の子なのにサッカーや
るの？」と、笑いながら聞かれ
ました。私は「やります！」と。
先生はまた笑顔で「いいよ」と
言ってくれたんです。

サッカーをしている女の子は

周りに誰もおらず、もしそのと
き先生が「女の子はだめ！」と
入部を認めてくれなかったら、
私のサッカー人生はなかった。
先生の「いいよ」という言葉が、
全ての始まりだったと思います。

——中学でも男子のサッカー
部に入ったのですか。

高倉 女子のサッカー部はなく、
一方男子の部活に入るのも難し
い雰囲気だったので、ソフトボー
ル部に入りましたが、毎日、球
拾いばかりで……。サッカーで
はずつと動き回っていられるし、
ボールを足で扱う感じがすごく
面白い。「どうしてもボールを蹴
りたい！」と家で騒いでいたら、

母がサッカー雑誌で「東京のF
C ジンナン 部員募集中」という
小さな記事を見つけたのです。
ジンナンは一九七二年、東京に

日本で初めてできた女子サッ
カーのクラブチームでした。

後先を考えず、電話で連絡し
たら「どうぞ」と。それから高
校卒業までの六年間、一人で福
島から東京まで、月に一〜二回、
春・夏・冬休み中は友達や祖母
の家を泊まり歩いて、練習に通
い続けました。まだ東北新幹線
が走っておらず、特急でも福島
〜上野間が約三時間一五分。大
きな荷物を抱え、駅員さんに乗
り換えを尋ねると、いつも家出
少年に間違われました。

——女子サッカーの環境が変

たかくら・あさこ●1968年、福島県生まれ。小学4年生から
サッカーを始める。85年、高校2年生で読売サッカークラブ女
子・ベレーザに入団。26歳の時にプロ契約を結ぶ。その後、松
下パナソニックバンビーナ、シリコンバレー・レッドデビルズ(米
国)等でプレー。83年、15歳で日本女子代表選手に入り、91
年FIFA女子第1回ワールドカップ中国大会、95年第2回同ス
ウェーデン大会、96年アトランタオリンピックに出場。代表キ
ャップ数は79試合・30得点。引退後、指導者となり、U-13日
本女子選抜監督、U-16/U-17、U-18/U-19日本女子代表監
督などを歴任。2012年から4年連続でAFC(アジアサッカー
連盟)年間最優秀コーチ賞(女子)を受賞。16年からU-20日
本女子代表監督と日本女子代表(なでしこジャパン)監督を兼務。

わり始めたのは、いつ頃ですか。

高倉 高校二年生でジンナンから読売サッカークラブ女子・ベレーザ（現・日テレ・ベレーザ）に移籍すると、「女の子がサッカーなんて」という雰囲気はありませんでした。読売サッカークラブ（現・東京ヴェルディ）は、日本におけるサッカークラブの先駆けでもあったと思います。ユースからサテライト、トップへとつなぐ育成のシステムが整えられ、新しい考え方で女子も育てられました。

日本女子サッカーリーグ（現・なでしこリーグ）ができたのが八九年。私は大学生になり、ベレーザの一員としても日本代表としても脂が乗り始めていました。九三年に始まったJリーグは、女子サッカーの環境を大きく変えるきっかけになったと思います。

—— 大学卒業後にベレーザでプロになったのですか。

高倉 いえ、卒業後はスポーツクラブでバイトをしながらサッカーを続けていました。プロになったのは、卒業してから四年

後ぐらいです。日本女子サッカーリーグはプロリーグではないので、私はプロというより「ノンアマチュア」になったと言えますが、

グラウンドで喧嘩するほど自己主張してほしい

—— 九六年には、女子サッカーが正式種目に採用されたアトランタオリンピックに出場されました。

高倉 一五歳から日本代表選手で戦ってきた私は、二八歳で出場したアトランタではベテランでした。女子サッカーが正式種目に決まったのはアトランタの数年前です。オリンピックを目指して長い間練習してきたわけではないけれども、ここを集大成と思つて出場した選手も少なくありませんでした。

結果は、予選リーグで三試合を戦つて全敗でした。とても世界と互角に戦つたという実感は持てなかつたですね。

—— アトランタを最後に日本代表から遠ざかりましたが、そこからサッカーが少しわかつて

サッカーを仕事にして生活できるくらいのお金をいただけるようになった。それまでの苦勞と努力が報われた思いでした。

成長したと以前にお話をされています。

高倉 少しわかつたというのは、日本のサッカーに足りないものと、世界で通じるものが、ほんやりと見えてきたのです。女子サッカーはオリンピックやワールドカップに出場できたものの、予選の壁すら破ることができなかった。私たちはフィジカル（体力等）の要素がすごく足りない、世界のレベルは全然違うな、という実感はありました。ただ、もつときちんと戦うことができれば、勝てるのではないかと感じました。

—— どういうところでそう感じたのですか。

高倉 アメリカと戦つても、対峙する選手との駆け引きは決して負けておらず、試合展開を

む力では私たちのほうが上だと感じていました。テクニクや状況判断力をもっと上げて、戦術的に統一して戦えれば、フィジカルだけではないゲームに持ち込める。私は「日本女子はもっとできる、いつかは世界で勝てる」という確信がありました。

その時点では世界一位になれる選手はそろっていません。しかし、澤（穂希）選手などはもう出てきていたし、後の若い選手も国内リーグや海外でのチャンスを研ぎ澄ましていきました。日本のサッカー熱が高まり、Jリーグに海外から選手や指導者が来るようになると、「サッカーとは」ということを日本全体で考える雰囲気も出てきました。トレーニングの内容などに求めるものが変わり、日本のサッカーは成長していったと思います。

—— 二〇一一年、女子サッカーは世界を制しました。

高倉 当時、私は三六歳で引退し、FIFA（国際サッカー連盟）のテクニカル・スタディー・グループ（注）で仕事をしていま

（注）FIFAで1965年に設立。サッカーの技術を研究し、トレーニングから判定まで、サッカーの技術向上をサポートするグループの名称。



た。世界各国の指導者らと交流
する中で気づいたのは、日本は
私たちが考えている以上に評価
されているということです。「日
本人はすごい。誰もがクレバー
で献身的にプレーし、最後まで
諦めない」と、各国からリスベ
クトされていたんです。
今、選手たちを指導していて
も、戦術の理解度は高いです。「こ
んな場面ではこういう展開をし
たい」と具体的に伝えれば、理
解し、表現しようとしています。あ
うんの呼吸というか、それほど
多くの言葉を交わさなくても相

手を察し、意思疎通ができる日
本人の特徴なのかもしれません。
誰かと何かを達成するためなら
自分は裏方に徹してもいい、と
いう日本人らしい美德もあるの
でしょう。選手は「チームのた
めに」ということを嫌がりませ
ん。

——今年四月に「日本のスタイ
ルを崩さず、組織や個の力も上
げなければならぬ」といった
話もされてきました。

高倉 日本人の特徴を大切にし
たうえで、いま選手に求めるの
は個の強さと、自己主張するこ
とです。グラウンドで喧嘩が起
こるぐらい、「私はこうしたい」
という選手の熱がぶつかり合う
べきだと。「私やコーチにガミガ
ミ怒られてばかりで面白いの？
自分たちでうまくなるように練
習して」と選手には言っていま
す。グラウンドで戦うのは私で
はなく選手ですから、「どうい
うチームにしたいか自分たちで
もつと考えて」と口うるさく言っ
ています。

——選手に対して、グラウンド
で自己主張し合うことを求める

だけでなく、考えを文章で書か
せて発表もさせるそうですね。

高倉 あうんの呼吸で察して動
いたり、裏方の仕事もいとわな
かったり、これは日本人の良さ。
その反面、「多くを語らず、人の
ためにやってることだから」と
逃げて、自分の責任にきちん
と向き合えない要因になっている
かもしれません。周囲に言わな
いから自分の責任をはっきり意
識しないんですね。自分はどう
考えているのか、そのためには
何をするかを言語化し、周りに
伝えていくことが大事だと思っ
ています。自分の頭で考え、そ
れを皆に伝えるように言って、
本当にやらなければいけませ
ん。つまり、自分を知って自分
をわかってもらおう努力をする、
更に他の人の話を聞くというこ
とも大切です。そのためには、
解決方法を含めて、自ら考える

ことを習慣化することが、重要
だと思われれます。

自分の考えを文章に書いてと
言っても、みんな最初は書けな
いのです。私が育成から携わっ
てきた若い選手たちは書くこと
が具体的になってきて、チーム
や自分の良くなかったところな
ど、だいたい当たっています。
しかし、上の世代の選手たちは
そのような経験がなかったので
でしょう。何を書いていいかわか
らないという人もいました。

——選手に対して、自分の考え
たサッカーを求める指導者もい
ます。

高倉 私は、やはり選手が自分
で解決方法を考えてプレーする
ことが一番大事だと思います。
他人から「こうしろ」と言われ
て勝っても、つまらないですよ
ね。私も選手時代、人から言わ
れるのが嫌いだっただんです。

指導者は、選手を良い場所に導く 「馬車」の役割

——男性が女性のチームを率い
る場合と何か違いはありますか

ますか。

高倉 男性に比べて女性のほう



が、甘えを許さない指導になる
かもしれない。女子選手は男
性の指導者に甘えてしまうこと
があるからです。苦しい時、最
後は「できな〜い」と言えば許
してもらえると。私もそういう
ところがあるから、よくわかり
ます（笑）。男性の指導者は女
子選手に厳しいことを言ってい
ても、最後のところでは優しい。
女子選手は「できな〜い」が通
じないと、「男にはわからないの
よ」とか、逃げ道をつくりませ
う。私は、そうした女子選手のこ

とがわかるので、「それはいいよ」
という部分と「絶対許さない」
という部分が、男性の指導者と
は少し違うかもしれません。「で
きないみたいな顔をして、私
には通用しないからね」という
場面はあります。

女性の指導者と男性の指導者、
それぞれの強みがあるとは思
います。しかし基本的には指導者
の人間性ではないでしょうか。
サッカーは、監督・コーチ・選
手が一つの目標に向かい、人と
人が一緒になってチームをつく
るものだからです。

——そして選手が試合という場
所で自分たちのサッカーを表現
することになります。

高倉 そうです。「コーチ」には
「馬車」という意味がありますが、
選手をいかに良い場所に運んで
あげるか、そこまで行くために
どういうやり方をするか、どう
言葉かけするかなど、すごく考
えます。「私の言うことをやれ」
という指導者もいていいと思
いますが、私の性分ではありません
。自分が監督に向いているか
どうかはわかりません。だけど、

引き受けた以上、やるしかない。
私は、選手たちを良い場所まで
引き上げてあげなくてははいけ
ません。

——世界の女子サッカーの動き
はどうなっていますか。

高倉 サッカー人口をみると、
男子はこれ以上拡大するのは難
しいことから、FIFAは、フッ
トサルと女子サッカーをター
ゲットにしています。サッカー
人口を増やしていこう、サッカー
を通じて豊かな人生や社会に貢
献していこうと考えた時、FI
FAもサッカー界への女性進出
を不可欠と考えています。各国
も力を入れ出しており、プレー
のレベルもすごく上がりました。
昔は女子の試合をテレビで見
ると、スピードのなさや動きに女
らしさを感じられました。今
では「あれ、女子だったの？」
と見間違えるレベルまで上がっ
てきていると思います。各国が
育成や強化に力を入れて、アメ
リカとかドイツなど上位チーム
だけが勝ち続ける状況でもなく
なっています。

——ワールドカップを制した日

本女子チームの運動性など、各
国が戦術に採り入れていきますか。
高倉 そのスタイルで勝った日
本の女子サッカーは衝撃的だっ
たと思います。その後、アメリ
カやドイツもボールを大事につ
ないだり、組織的に守る戦術に
変わってきました。日本のよう
なスタイルを大事にしなければ
いけないと各国が改めて感じ、
実際にやるようになっていきます。


日本は、日本らしい強みをこ
こからもっと上げていかないと
いけません。運動性や組織力や
テクニクの部分で、もっと細
かいところまで追求してやれる
と思っています。同時に、選手
の個性も生かして戦いたい。チ
ームのためにも必要ですが、一
方で皆の個性が埋没してほしく
ないんです。そのためにも、自
分で考え、自分を知り、そして
自分をわかってもらえるように、
チームの中でお互いに主張した
り耳を傾けたりしてほしいです。
——本日は、貴重なお話をどう
もありがとうございました。



地域の底力

温泉とともに生き さらなる未来を切り開く 大分県別府市・由布市

日本有数の温泉観光地である
別府市・由布市は、
震災を機に新たな一步を
踏み出そうとしている。
その前進を牽引するのは、
温泉が培ってきた人々の心だった。



上／12kmにわたりV字型の断崖が続く由布市の「由布川峡谷」はそのダイナミックな景観から「東洋のチロル」とも呼ばれる。下／あちこちから湯煙が立ち上る、別府市の別府温泉。この地に温泉が湧くことは、古代から知られていた。

取材・文
山内史子
写真
野瀬勝一

「おんせん県」が生んだ 官民手を取り合う力

日本一の湧出量と源泉数を誇る別府市の別府温泉、それに次ぐ由布市の由布院温泉は、大分県の、いや日本を代表する温泉観光地だ。今回は、二〇一六年四月十四日から十六日に起きた熊本を震源地とする地震でそれぞれに被害を受けた二市を訪ね、現状と未来への展望を伺った。

最初に訪れたのは、別府市。高台から眺めれば目の前にはあちら



こちらから湯煙の上がる平野が広がり、先には別府湾が望める。奈良時代の「豊後国風土記」に「赤湯の泉」等と記載されているが、いにしえから人々は温泉とともにこの景色に魅了されたであろうことは想像に難くない。

合同新聞の一面を飾った「Go! OITA おおいたへ行こう」の広告。ユーモアを効かせた内容で、全国的な話題になった。

震災時は建物の全壊、半壊を含め被害はあったものの、旅館を含め観光施設に関しては営業に大きく差し障るほどではなく、悩まされたのはむしろ風評被害だったと振り返ったのは、「べっぷの宿白菊」代表取締役社長の西田陽一氏だ。

「旅というのは幸せであり、楽しみです。なので重たい雰囲気ではなく、クスツと笑えることを発信しようと思っただけです」



別府温泉の源泉数は約2200。多彩な泉質を活かした「別府地獄めぐり」は、観光客に人気が高い。写真はその一部、マリンプルに魅せられる「海地獄」と、酸化マグネシウムや酸化鉄を含んだ熱泥が湧く「血の池地獄」。



二〇一六年に創業六周年を迎えた「べっぷの宿白菊」代表取締役社長の西田陽一氏は、「おんせん県観光誘致協議会」の会長として広く大分県全域の観光振興にも努めている。

「それまで大分県は情報発信下手で、行政は観光振興にあまりお金を使っていませんでした。それでも別府や由布院は、お客様に来ていただくことができました」

実際、一二年当時で県の観光予算は、四七都道府県中、下から二番目だったという。

「団体旅行から個人旅行が主流になるなど、状況が少しずつ変わるなか、危機感がありました。ネームバリューと温泉だけの受け身の観光地ではなく、これからは情報発信やまちにある宝を磨き上げていくことが大切。何よりも大分県全体でまとまり、官民一体となってやりましたよ」と、由布院温泉



「ホテルニューツルタ」の代表取締役社長の鶴田浩一郎氏（左）と、経営企画室長の鶴田宏和氏（右）。後ろはホテルの近く、歓楽街の一角に建つ1879年創設（現在の建物は1928年築）の市営共同浴場「竹瓦温泉」。登録有形文化財。

とともに知事に提言したのです」

「おんせん県」のキャンペーンは大きな反響を呼んだ。

「地震発生後、別府市は商売で被害を受けた者の窓口を設けました。こうした市の対応があったので、連携をとりながら迅速な活動ができました。『おんせん県』という礎ができて県とのパイプが生まれ、さらに別府市との信頼関係も地震を機に強化されたんです」

広告のインパクトに加え、七月にスタートした「ふっこう割」の効果もあり、別府の観光客数は、

夏には前年を上回るほどまで回復した。しかし、今後の課題は少ないと西田氏は話す。

「二つは、行政との信頼関係の継続です。行政の担当者は二年、三年おきに代わるので、それでも続けられる仕組みを作りたい。一番大切な人の力を集約できる組織づくりが必要なんです」

女性にターゲットを絞った展開、官民が手を組んでの観光案内所の運営など、西田氏が思う未来への課題は尽きない。

「とにかくこれからは、より細かい部分に手をかけていくことを考えています」

地域性や個性を活かした取り組み

行政との連携と両輪をなす個別の取り組みの重要性を話すのは、一九一八年創業「ホテルニューツルタ」の代表取締役社長である鶴田浩一郎氏と、経営企画室長の鶴田宏和氏だ。

浩一郎氏によれば、別府は温泉ミュージアムとあっていいほど泉質が多彩だ。「別府八湯」という



標高400mと別府温泉のなかではもっとも標高の高いエリアに位置する「明礬温泉」は、湯の花を採取するためのわらぶき屋根の「湯の花小屋」（下）が立ちならぶ。

市内八カ所の温泉場は、秘湯的な雰囲気、ひなびた湯治場の味わい、海岸沿いの南国リゾート的なエリア、さらには駅前や歓楽街の中などそれぞれ異なる特徴がある。

「二〇年前は、お客様の求めるサービスが均質で、どのホテルも一泊二食付きの団体向けという同じコンセプトでした。今は、『温泉の聖地』という一枚看板があった上で、個々の宿が自らの個性とマーケットを想定し、努力を重ねており、多様でもおもしろくなっています」

現在、年間約二四〇万の宿泊者のうち、一〇%以上が海外からの旅行者だと話すのは宏和氏だ。

「私どものお客様は、特に外国の方が多く、三〇%以上になりま

したので、彼らのニーズに合わせて、夕食抜きの一泊朝食付きの個人向けのプランを主流にしています」

インバウンド客、中でも韓国からの来訪者が多勢を占めるシーンもあるとのこと。大分空港に韓国のLCCが乗り入れるようになって以来、東京より安くて近いとソウル圏からの二〇代の若い個人旅行者が伸びてきたという。

「二〇年後の二〇二五年頃にはアジアのミレニアル世代（現在一〇代後半〜三〇代前半、アジアでは人口が爆発的に増加）が、世界の旅行・観光の主役になります。いかにこの世代の価値観を経営に取り入れていくかが、これからの課題ですね」

宏和氏の描く未来を、浩一郎氏

居酒屋「旬ノ匠」代表の丸山徹氏。店は別府駅から徒歩圏内の歓楽街にあり、地元の山海の幸はもちろん、大分県産の日本酒や焼酎の揃えも充実している。



が継いで話した。

「別府が本気で国際的観光地になるには、どうすればいいのか。世界に向けて何を磨き、どうプロモーションするか、どんな温泉地になるのかを突き詰めていくことが一番重要だと思っています」

地場に根付いた歓楽街からまちの活性化を図っているのが、居酒屋「旬ノ匠」の主人、丸山徹氏だ。「別府は観光地なのに、観光に力を入れてこなかった。温泉と歓楽街だけでなく観光地として他県から人を呼べるイベントの必要性をずっと言い続けてきました」
それでも多くの観光客が訪れるのが別府温泉のブランド力。



瀬戸内海に面した別府は、温泉につかりながら山と海の双方の景色を望めるのも魅力のひとつ。写真は海岸沿いの足湯。

「例えば、年末はこの宿も満室ですが、店は休みが多くて宿泊客は夜に遊びに出かけるところがない。そこで一五年前、何軒かの居酒屋に声をかけて、十二月三十一日に屋台を出してもらおう『べっぶ屋台村』を始めたんです。今では毎年来る人がいるほどのイベントになりました」

また、ゴールデンウィークには、「べっぶGWカーニバル」という家族向けのイベントを海岸沿いの公園で始めた。このイベントは、観光だけでなく、GW中こそ稼ぎ時の観光業に携わる地元の家庭からも感謝されている。どこかに外出したい子供たちを、このイベン

トに連れ出せるからだ。

「別府はこれから、まだまだ発展しなくてはいけない。若い連中は、今何かをしなければとみんな思っている。そんな彼らをイベントに少しずつ引っ張り込み、お客さんの反応を肌で感じてもらいたいと思っています。今は種をまいていく時期です」

と話しながら、丸山氏は笑顔を見せた。

温泉観光地ゆえの 多文化共生力

別府温泉は、地元の人々の気質をも培ってきたと語ってくれたのは、

福岡県出身の別府市観光協会の堤栄一郎氏だ。

「別府は、生活文化に温泉が根づいています。家にお風呂があっても、共同湯に行く。温泉はあつて当たり前。しかも、ほぼ源泉かけ流しです。そこにかつての私のように知らない人が入ってきて、自然に受け入れ、会話が始まるのが別府の人の良さなんです。さらに、子供だけの利用も多く、地域のおじいさんやおばあさんが面倒をみたり声をかけたりと、共同湯が地域のコミュニティーの場になっています」

人が集まるなら、ということでも共同湯に公民館が設けられ、さら



別府市観光協会業務課長の堤栄一郎氏は、「文化的なつながりは自治体の枠ではおさまらない。今後は九州全域を巻き込んでいきたい」と周辺との広域連携をはかる。

別府市長の長野恭紘氏は、「ほかの温泉地との差別化により、観光客を単に増やすのではなく満足してもらうことを目指したい」と話す。



にはお地蔵様もまつられている。

「入浴後、お参りして帰るんですよ。とてもすてきな光景です。温泉に対する感謝の気持ちが見えませぬ」

自分の家と同じくらい大切にしている共同湯を、地元の人には観光資源とは意識していなかったそう。それが、観光客の利用が増えるにつれ、駐車場を設けたり、スタンプラリーを始めたりと、少しずつ対応が変わってきたそうだ。

今後滞在型観光客の増加を考えると堤氏は、自らが観光地域づくりマネージャーを務める「豊の国千年ロマン観光圏」（別府、宇佐、中津、豊後高田など八市町村が連携し、広く文化的なつながりで魅せようという取り組み）にも期待を

寄せている。

別府の人々やまちの魅力、そして未来へのビジョンを語ったのは、市長の長野恭紘氏だ。

「観光地である別府は、様々な文化の交流地点として情報も人も集まる。何でも受け入れ、独自にアレンジしながら最終的には自分のものにしてきたのが別府の文化であり、それによって昔から経済が発展してきたと思っています。多文化共生こそが別府市の特徴です」

この特徴が最大限活かしたのが、二〇〇〇年に開校した立命館アジア太平洋大学（APU）だ。

「学生の半分が、留学生というコンセプト。約八〇カ国・三〇〇〇

「別府地獄めぐり」のひとつである「かまど地獄」では、砂蒸しをはじめとする足湯の利用客が絶えない。



人ほどの留学生がいますが、別府だからこそ成功したのだろうと、副学長の今村正治先生がおっしゃってくれました。さらに、留学生たちがそれぞれの故国で別府を語るにより、インバウンドにも良い影響がもたらされると思っています」

市の人口は、県内二位の約一二十万人。ピーク時（一九八〇年）の約一三万人から、緩やかに下降線を描いている。その打開策のひとつとして長野氏が掲げるのは、APUを含めた市内三つの大学の卒業生たちが働きたいと思える場所の構築。さらに、子供たちに、別府の歴史、伝統、文化、産業、人物について体系立って伝える「別府学」を一七年度からカリキュラムに導入するべく調整を進めているという。

「子供たちは、小中学校の九年間で別府に関する知識を徹底的に磨きます。地元のことをきちんと知らなければ愛着も持てません。これこそが、地方創生の原点だと私は思っています」

さらに長野氏は、言葉を継ぐ。「今回の地震というピンチを経



「別府八湯」のひとつで、昔の湯治場の面影を残す「鉄輪温泉」は、国の重要文化的景観に選定されている。蒸気を利用した「地獄蒸し」料理も体験できる。

て、官民ともにまず自分たちでできることをしようという意識が生まれました。これからの観光政策を展開していく上で、これがすごく大きな武器になると思います」

連携の心を支えるのは まちが持つ力

別府市から観光バス「ゆふりん」で一時間ほど山道を進むうち、眼下の雲の切れ間に、美しい田園風景が見えた。桃源郷を彷彿とさせるやさしい景色、それが由布市の由布院温泉（以下「由布院」と記します）だった。

震災時には由布市各所で断水が



由布市の旧庄内町地区では棚田が多数見られ、四季折々、美しい眺めが広がる。



「由布院は見せ場が数多くある」と話す旅館「草庵秋桜」の代表取締役太田慎太郎氏は、長期滞在客のもてなしの一環として周辺を巡るエコツアーのNPO法人を2015年に立ち上げた。

発生するなど大きな被害が出て、年間約四〇〇万人に達する由布院の客足も一時途絶えた。流れが変わったのは、別府同様に「ふっこう割」の登場以降だと話してくれたのは、一七年に創業三〇年を迎える「草庵秋桜」の代表取締役の太田慎太郎氏だ。

現在、通常営業を行っているも

の、追々全面改修が必要な状況だという。

「地震によって経年劣化が一気に進んだ感じですが。由布院全体も、同様に必要だと思いつながら今まで形になっていなかったことが一気に動きだしました。植えていた種が、地震で芽吹いた感じなんです」

由布院が目指してきたのは、滞在型の保養温泉地。そのスタンスは震災後も変わらない。しかし、マーケティング情報の集約、熊本県黒川温泉との広域連携をはじめ、何年かかけてゆっくりと考えていた課題が速いテンポで動き出しているという。さらに、

「震災の翌々日、ぱつと晴れ渡ったんです。当然ながら道には観光客が一人もいなかった。その景色には、僕を含めてみんな感じるものがありました。これまでは、由布院はお客様に選ばれ、経済が回っていたので、地域に力があるという感覚が少なからずありましたが、それが一瞬ではがれました。同時に、自分たちはこういう静かな空気を守るべきなのだ、気づかされたんです」

震災の影響で、いまだに営業を



「由布院だからこそ、このまちで商売をしてきたからこそ、安心して再開を目指せるんです」とポジティブに語る「ゆふいん 山荘 わらび野」の支配人高田陽平氏。

中止している宿もある。「ゆふいん山荘 わらび野」もその一つだ。

「最初の三日間くらいは、ぱつとしていました。五月二十日に営業再開の目標を立てたものの、水も出ない、温泉も出ない状況では、どう考えても無理でした」

そう話すのは、支配人の高田陽平氏だ。半壊状態の宿の全面的な建て直しを予定しているが、まだその目処が立っていない。とはいえ高田氏いわく、まちの力が自分の背中を押ししているという。

「すごいなと思うのは、地震からたった三カ月でお客様が戻ってきた由布院の地力です。ここで商売をさせてもらっていることのある方がたさを感じましたね。先人たちが

がこの環境を残してくれたことに感謝しています」

地震から二日後には地元の人々がボランティアで集まった。

「自分の家も片づいていない状態の中で、他の旅館の従業員さんをはじめいろいろな人が次々と来られて、がれきを処理していただいた。本当にありがたかった。誰かが大変な状況だとわかったら、みんなが駆けつけてくれる。由布院はそういう地域なんです」

紆余曲折を経ての心境だと察ししつつも、極めて前向きな姿勢に感銘を受けた。

「由布院の観光についてあらためて考えたのも、この地震がきっかけです。老朽化していた宿の建て



「由布市まちづくり観光局」専務理事兼事務局長の森光秀行氏（右）と、事務局次長の生野敬嗣氏（左）。2017年には、後ろの由布院駅左手にカフェを備えた新たな観光案内所が完成する。

自治の意識が育んだ 由布院温泉の歩み

直しに思い切りがついたというか、つけざるを得なかったのが正直なところですが、どういったものができるか自分でも楽しみです」

太田氏、高田氏が語る由布院への思いは、その成り立ちからくる自治意識の強さが支えていると話



上／由布院のまちを走る観光辻馬車は、1975年の地震で観光客が途絶えた際、復興のシンボルとして誕生した。（写真提供：由布院温泉観光協会）
下／九州の玄関口である博多駅とも直結している由布院駅。駅舎の設計は大分県出身の磯崎新氏。

すのは、「由布市まちづくり観光局」専務理事兼事務局長の森光秀行氏と、事務局次長の生野敬嗣氏だった。森光氏によれば、話の発端は四〇年前に至る。

「由布院の有志がヨーロッパを視察し、ドイツの事例などを参考にしながら自然とともにある保養温泉地を目指そうとしたんです。彼らは由布院最大の特徴であるやわらかな景色を踏まえ、他の温泉地に先駆けて景観条例を設けるなど、行政と協力しながら住民を引っ張り、ブランド力のあるまちを創り、それを大切に守ってきました」

生野氏は由布市の出身だが長らく他県で働き、十数年前に転職してきた。その時のことが、今も忘れがたいという。

「常に前向きに、何で地域のことをこんなに一生懸命にやれるんだろう、ここまで熱く語れるんだらうと、とても衝撃を受けました。そんな熱い人たちと一緒に仕事をしたいと旧湯布院町に転職したのです」

お二人が勤めている「由布市まちづくり観光局」は、外国人を含め観光客数が増加し、今後のまちの在り方について皆が考え始める中、官民一体で観光に力を注ぐため一六年四月に設立。一七年には由布院駅横に新たな観光の拠点（観光案内所）が完成する予定だ。

「これまで、由布院の観光は民間主導で行政は裏方でしたが、これからは、より緊密な連携が不可欠で、由布市全体の観光という観

点も必要です。単に観光客数を伸ばすのではなく、昔から言われ続けている『住んで良し、訪れて良し』という大切なポリシーを、官民一体で将来につなげていきたいと思っています」と生野氏もまた抱負を熱く語ってくれた。

合併がもたらした 新たな産業振興

由布市は、〇五年に旧挾間町、旧庄内町、旧湯布院町の三つの自治体が合併して生まれた。人口は

由布院温泉の景色を彩る「金鱗湖」は、湖底から温泉と清水の双方が湧き出ている影響で、冬場には湖面が霧に覆われることも。



「由布市が目指すのは、懐かしいふるさとのような景色。日本人だけではなく海外からのお客様も自然とふれあうなかで心を癒やせる観光地」と話す市長の首藤奉文氏。



約三万四〇〇〇人。別府同様に緩やかに減少している。

「由布院は、おもてなしの心がよくあらわれている地域。庄内は農業の町で、お互いに助け合う温かみがある。挟間は商業の町であり大分市のベッドタウンとして、若者が多く住む町です」

それぞれの地域の特徴をご案内していただいたのは、合併当初から市長を務める首藤奉文氏だ。合併から一一年が過ぎ、市民の間で「由布市」がなじみある存在になってきたと顔をほころばせる。

「一体感が生まれてきていますね。人の絆が、産業振興につながっている。例えば、由布院の観光が

発展すれば庄内や挟間の雇用が増えるし、庄内の農産物や挟間の商工品を由布院で消費できる。三つの地域が一つになることで、新たな経済の流れができて上がっていくんです」

庄内で継がれてきた伝統芸能の神楽、絶景が広がる挟間の「由布川峡谷」など、合併によって得られた「地元の観光資源」が、由布院温泉の滞在客にとって新たな魅力となる効果も生まれた。

庄内を含め農業地域は、高齢化や後継者不足による過疎化や耕作放棄地等、直面する課題は多い。一方で新しい観光資源が成長しつつあるという。

「農家民泊です。現在、約三〇軒の農家が受け入れています。特に高齢者の方たちが、進んでこの取り組みに参加しています」

実は庄内、挟間と市内全域に温泉が湧いており、農家民泊でも温泉を楽しめるのだとか。また、観光を柱とする自治体としては、庄内にある大分県立由布高校に、高校としては全国初という観光コースが設けられたことが興味深い。

「机上だけではなく、実際に現場に行って汗を流し、何が大事かを学べるのが魅力です。未来に向けて何をしなければいけないのかを、きちんと分かった子供たちが増えてくると思っています」



江戸時代末期から継がれてきた「庄内神楽」は、12の神楽座が残る。2008年の「第32回全国高等学校総合文化祭」では、庄内地区にある大分県立由布高等学校郷土芸能部の神楽が文部科学大臣賞に輝いた。(写真提供：由布市)



3000坪の敷地に離れが点在する旅館「玉の湯」の代表取締役社長である桑野和泉氏は、由布院温泉観光協会会長として若手とともに未来のまちの在り方を真摯に考える。

秋から冬にかけての冷え込む時期、標高450mの由布院盆地は朝霧に包まれる神秘的な光景が広がる。(写真提供：由布院温泉観光協会)



「九州」として心をひとつに

最後にお話を伺ったのは、「玉の湯」の代表取締役社長であり、由布院温泉観光協会の会長も務める



鶴見岳をはじめ連山に囲まれた別府市。国際的な音楽祭や芸術祭も開催され、国際観光温泉文化都市として進化を遂げている。

桑野和泉氏だ。今回の震災を経て、九州という絆をあらためて認識したと桑野氏は話す。

「今までは、自分のエリアを磨き、お客様をお迎えすればいいという視点が強かったと思うのです。でも、お互いに協力連携することの大切さに皆さんが気づいたんです。私自身も九州全体という捉え方の中で、横をつなぐことの重要性をあらためて思った次第です」

今回、甚大な被害を受けた熊本県は、九州の観光の心臓部ともい

える存在だった。

「熊本や阿蘇の観光関係者の方からは、地震直後で、自分たちはお客様をお迎えできる状況ではない。でも、周りまで沈んでしまうと、今後産業自体が成り立たなくなるので、まずは私たちに頑張ってくれと」

被災とは全く関係のない鹿児島や長崎でも、一旦客の流れが途絶えた。大分県内でもまた然り。「別府、由布院に泊まれないなら、お昼や夜の会食をやめたい」というキャンセルが周辺で生じたそうだ。苦境に陥った五月の連休の別府、由布院を支えたのは、県内からの観光客だ。

「とても励みになりました。県民が手を差し伸べずして、誰が地域を支えるんだという感じですね。『おんせん県』が定着してはいましたが、今までにはなかった動きです。危機感を共有したからこそその結果だと思っています」

震災を経て少しずつ状況が変わりゆく中、由布院では、一九七五年に始まったものの、七年前に一旦途絶えていた音楽祭が復活した。

「昔の由布院は、緩やかに時間が

流れ、来ていただいた人たちと時間を共有していました。音楽祭の持つ独特の空気感の中でお客様をもてなすだけではなく、自分たち自身もその時間を過ごしたい。さらには、音楽祭を知らない若い世代の地元の人たちに体験してもらいたいという思いがあります」

「玉の湯」も、わずか一七室の客室をさらに減らす計画があるなど変化が見られている。

「滞在型保養温泉地を目指す由布院に必要なのは静けさ、緑、空間なんです。一つ部屋数を減らすことで、静けさや緑のボリュームが違ってくるんですよ」

それぞれの旅館で新たな取り組みが行われる中、話し合いの課題となるのは「ふっこう割」が終わる来年以降のことだ。

「地震前日の四月十五日時点で戻るのいいのかという、決してそうではない。私たちがすべきなのは、本来の由布院の姿に戻すことだと考えています。観光客が途絶えた今年の五月は、緑がとてもしきれいでした。また、ホテルもよく飛んだし、夏は青空も美しかったです。昔はそれが普通だったのかも



その美しい姿から「豊後富士」とも呼ばれる標高一五八三mの由布岳は、由布市の景色の象徴。山頂からは別府湾が望める。「阿蘇くじゅう国立公園」の一部。(写真提供：由布院温泉観光協会)

しれない。そんな美しい環境の中で、お客様をお迎えしたいとあらためて思いました」

別府市、由布市をめぐりながら随所で思い出したのは、「雨降って地かたまる」ということわざだった。震災を経て、全国に冠たるブランド力を支えていた人の力があらためて輝きを見せている。温泉のごとく、そこかしこであふれる熱い思いは、二つのまちの未来を開いていく。

守 破 創 対談

生産年齢人口の減少に直面し、低成長が当たり前のように思われている日本経済。復活への処方箋は？—— 企業再生のスペシャリストとして知られる富山和彦氏は、「グローバル」と「ローカル」に分けて経済圏を捉え、それぞれの実態や特徴に合わせた処方箋を提示する。この対談から、これからの日本企業と日本人が歩むべき道が浮かび上がった。



日本銀行副総裁

岩田規久男

Kikuo Iwata

1942年東京都生まれ。66年東京大学経済学部卒業、73年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学、同年上智大学経済学部専任講師、76年同大学経済学部助教授、83年同大学経済学部教授、98年学習院大学経済学部教授、2013年3月日本銀行副総裁就任。

GとLに二分化する日本経済 再生に向けて新陳代謝を促せ



株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

富山和彦

Kazuhiko Toyama

1960年和歌山県生まれ。東京大学法学部卒業。在学中に司法試験合格。スタンフォード大学経営学修士 (MBA)。ポストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年～07年、産業再生機構最高執行責任者 (COO)。07年、株式会社経営共創基盤 (IGPI) を設立し、代表取締役 CEO に就任。経済同友会副代表幹事。著書に『なぜローカル経済から日本は甦るのか』、『GとLの経済成長戦略』(PHP 研究所)、『選択と捨象——「会社の寿命10年」時代の企業進化論』(朝日新聞出版) など多数。

企業再生の経験で気づいた G型企業とL型企業の相違

岩田 日本的な企業経営に関する富山さんのコメントは、非常に参考になると同時に、同感もしております。本日は、富山さんのご著書『なぜローカル経済から日本は甦るのか』で示された現状認識と処方箋をもとに、日本経済に今何をなすべきかについてお話しただけだと思います。

富山さんは産業再生機構のCOO (最高執行責任者) として、企業再生の現場に立たれました。そこで、破綻する企業に共通する特徴や、再生のポイントについて、最初にお話しただけませんか。

富山 破綻企業の共通する特徴としては、その企業が新陳代謝の力を失っているケースが多いことです。構造的要因で競争力を失った事業を続けていたり、古くなった資産をそのまま抱え込んでいる。なぜそうした事態に至ったかという点、組織に意思決定の「先送り体質」が強烈

にあるからです。バブル崩壊以降、国内は低成長、世界はグローバル競争の時代になり、企業は「あれかこれか」という選択を経済合理的な基準に基づいて次々に迫られる状況に直面しました。ところが、そこで峻烈な決断ができない。賛成・反対に意見が分かると、組織内の軋轢を嫌って「あれもこれも」と足

して二で割ったような意思決定を繰り返してしまう。結局、意思決定が遅れ、そのうちに時代の変化に完全に残り残され、課題が根雪となりどうにもいかなくなる、というのが大体の例です。非常に極端な意思決定をしたために、会社がおかしくなった、という例はあまり見当たりません。

岩田 そのような企業の再生にあたり、まず何を行うのですか。

富山 最初は財務リストラに近いことから着手します。収益の上がない事業を企業から分離して売却する、過剰債務を抱えた状態であれば金融機関を相手に債権カットの交渉をするなど、一種の「外科手術」を行い

ます。これは苛烈な決断を伴いますが、短期間で集中的に進めるのがポイントです。

その次に「内科」的なこと、つまり従業員の心理や期待に働きかけ、企業再生を目指して前向きになってもらう取り組みを行います。ここでは、新しいリーダーが会社や事業の方向性をどう提示できるかが、大事になってきます。ドラマのようにリーダーの一回の演説で皆の気持ちが変わるということはありません。リーダーが先頭に立って、粘り強く訴えかけることが大切です。

岩田 富山さんは外部から企業再生に取り組んでこられました。が、裏を返すと、内部からはなかなか再生できないということだと思います。意思決定を内部でできないとは、リスクを取れないということなのですね。

富山 内部の人はいろいろしがらみを抱えています。リストラを始めたら、例えば、労働組合との過去の経緯を踏まえると、大変な事態になるのではないかと、リスクに過敏になっている

企業が多いのです。実際のところ、経営陣より組合の方が、事業売却等について合理的な判断をしているケースがまみられますが…。

岩田 では次に『なぜローカル経済から日本は甦るのか』を書かれた動機からお話しいただきませんか。

富山 私は〇三年から〇七年にかけて産業再生機構に参画し、四一件の再生案件を扱いました。それ以前の戦略コンサルタントの仕事では、クライアントの多くはグローバル（G）経済圏で活動する大手製造業などでした。これをG型企業と呼んでいます。一方、再生機構の案件の三分の二は国内のローカル（L）経済圏で活動する中堅・中小企業でした。主に、地方の旅館や百貨店、バス会社などのサービス業でした。これをL型企業と呼んでいます。

四一件の企業の再建を通じて感じたのは、G型企業とは全く別の世界にL型の企業は生きていくということ。例えば、Gの世界の製造業では経済的な

条件が変われば生産拠点を移すこともあり、突然ライバルが現れることもある。このように、G経済圏では、世界中の同業他社がライバルになります。一方、

L型企業、例えば熊本のバス会社や地元での経営条件が悪いからといって、北海道に営業エリアを移すということはあり得ません。熊本のバス会社は世界中の同業他社とも、国内の別の地域のバス会社とも競争していません。L型企業は、グローバルな規模で活動することや、他のローカルエリアに進出して戦いを挑むよりも、自社の得意な市場で商圏を固め、提供するサービス等の密度を高めて地域の顧客に向き合う方が成功の確率は高い、ということを実感したのです。

岩田 そうすると産業再生機構に携わったことがきっかけで、GとLの世界の違いに気づき、ご執筆の動機につながったと。

富山 そうです。G型企業もL型企業も経営不振になる直接の原因については「決めるべきことを決められない」という点で

は共通しています。ただ病理に陥るまでの様相とその処方箋については違いがあります。

G型の製造業が陥った「すり合わせ」の罠

岩田 では、G経済圏の特徴と、そこで日本企業が勝ち抜くためのポイントを、どのようにお考えですか。現在L経済圏が少し疲弊していると見えますが、G経済圏でも日本企業は勝てなくなっていると思います。

富山 一九九〇年頃を境に、G経済圏で競争する企業群にとつて二つの大きな環境変化が起きました。一つはグローバルゼーションがすごい勢いで加速したことです。旧共産圏をはじめ新興国がマーケットとして立ち上がっただけでなく、競争相手としても立ち上がってきた。競争が世界規模になり、次から次へと新しいプレーヤーが登場するようになったのです。そしてもう一つ、デジタル革命に伴って、モノづくりでは部品のモジュール化（注）が進展し、生産は水平分業が主流になっ

た。その結果、日本の製造業が得意としていた「すり合わせ」が付加価値を生まなくなったのです。「すり合わせ」が力を発揮するのは垂直統合的な系列取引の場合であり、水平分業が主流になった電機産業では、日本的な「すり合わせ」はかえって足を引っ張る要素になったと思います。

岩田 「すり合わせ」で改善を重ね、高品質を追求してきた日本の製造業が、デジタル技術の進展で価値がなくなったというのを、もう少し具体的にお話しいただけないでしょうか。

富山 例えば自動車で新しい車種を開発するとき、オートウインドーのスイッチを標準の部品に統一せず、ここをこう直せば押ししたときの感覚が変わるとか、微妙な差異を追求してつくり込む。こうしたモノづくりの方法が日本の製造業の特徴です。部品のモジュール化を進めて、部品の種類や点数を減らすのではなく、自前の特注品をどんどんつくるのです。しかしながら、デジタル化された技術の

世界において標準部品の機能性は向上し続けています。つまり、つくり込みによる改善分に顧客が対価を払ってくれなければ、単なる日本の製造業の自己満足、結果として利益を生まずコストになってしまつたのです。

岩田 新興国のパソコンは日本製の半額程度ですが、機能的に都合が悪いとは感じません。なぜ日本の大手メーカーが、安価なパソコンを提供できないとお考えですか。

富山 二つ理由があつて、一つはつくり込みをするために余計なコストがかかつてしまうからです。さらに皆ですり合わせてモノづくりを実現するという生産現場の意思決定のスタイルが組織全体に浸透しているため、戦略レベルの問題についても、全員の意見を積み上げて物事を決めるやり方に固執してしまいます。もう一つは、そうした意思決定の仕方の中、国内の製造部門を稼働させなければならぬからです。日本の製造業はファブレス（生産設備を持たず、外部に製造委託する企業）に転

換する意思決定をできず、「ファブレスのようで、そうではないようなビジネスモデルを、緩慢と続けてきました。結局、中途半端な付加価値路線を続けているため、安価な製品だけでなく、顧客に「すごい」と思わせる価値も生み出せなくなったということです。

「選択と集中」ではなく「選択と捨象」を断行する

岩田 一時期、日本では「選択と集中」が経営戦略の鍵としてもてはやされました。しかし、全然うまくいかなくて、言葉だけの流行に終わったという感じがします。

富山 どこを選択して集中するか、ということは決めたかもしれない。しかし、どこも捨てていなかったのです。従来の広がった戦線を維持したまま「集中する」ということになる、現実には資源配分その他はあまり大きく変わらない。「選択と集中」とは、単に「集中する」のではなく、「あれかこれか」と選択したうえで、選ばなかった事

（注）複雑なシステムを、相互依存の強い部品同士で構成するのではなく、交換可能な独立した機能を持つ標準化した部品同士で構成しようにすること。

Gの世界とLの世界：経済特性、産業構造が大きく異なる2つの経済圏の存在

| | Gの世界（グローバル経済圏） | Lの世界（ローカル経済圏） |
|------|--|---|
| 商品 | ●モノ、情報 ●持ち運び可能（貿易財） | ●コト、サービス（基本的に対面型） ●生産と同時にその場で消費される（同時性・同場性） |
| 業種例 | ●自動車・電機・機械 ●医療機器・製菓 ●情報・IT産業の非対面機能 | ●交通（鉄道、バス、タクシー）・物流 ●飲食・宿泊・対面小売・卸売 ●社会福祉サービス（医療、介護、保育等） ●地域金融 |
| 産業構造 | ●製造業、大企業が中心 ●グローバル経済圏での完全競争（資本集約的でグローバルな規模の経済性、世界水準の差別化⇒栄光か淘汰か） ●GDP比は長期漸減で約30～40%の世界 ●グローバル金融 | ●サービス産業、中堅・中小企業が中心 ●ローカル経済圏での不完全競争（労働集約的、密度の経済性で分散的な産業構造⇒地域密着型の域内競争が基本） ●GDP比は長期漸増で60～70%超の世界（先進国共通のトレンド） |
| 生産性 | ●労働生産性（投入時間当たり付加価値生産額）は世界トップクラスかつ事業者間のばらつきも小さい ●資本生産性（ROE、ROA）は改善の余地大 | ●労働生産性が非常に低い —先進国比で最低レベル（米国の約半分、独仏にも劣る） —国内製造業比でも約半分 ●同一業種の事業者数が多く、生産性のばらつきも大きい |
| 雇用 | ●長期的に漸減傾向（約20%の世界） ●知識集約型（高度な技能の人材が中心、高賃金） ●メンバーシップ型雇用中心で流動性が低い | ●空洞化が起きにくく、長期的に増加傾向（約80%の世界） ●労働集約型（平均的技能の人材が中心、低賃金） ●ジョブ型雇用中心で流動性が高い |
| 特徴 | ●生産拠点の立地選択が必ずしも商品の消費地に依存しない（拠点毎の目的に応じた最適な立地を選択可能） ●国際経常収支的には、貿易収支または所得収支の稼ぎ手 ●グローバルな競争市場の原理に支配されざるを得ない | ●不完全競争市場、かつ公共性の高い規制業種が多く、市場規律が働きにくい（顧客の商品選択の自由が限定的） ●従来は「雇用の受皿」だったが、今後は労働力不足がより深刻化するため、労働生産性と労働参加率の向上が喫緊課題 ●地域社会との共創・共生的な経済原理と相性が良い |

経営共創基盤（IGPI）作成

業や機能を捨てなければいけないのです。しかし、企業再生の現場で「捨象」という言葉を出す、蜂の巣をつついたような騒ぎになることがあります。

岩田 終身雇用制がメインの日本の大企業は、「捨象」ができません。そうした状況が変わる要

素は何も感じられないでしょうか。

富山 ここ数年、企業それ自体よりも新しく労働市場に参加しようとする側にそうした変化がみられるように思われます。例えば、一流大学の卒業生の就職先を見ると、今、一括採用・終

身雇用型の組織・企業が上位ランキングから猛烈な勢いで消えています。コンサルティング会社や投資銀行などといったプロフェッショナル型の会社が上位に目立ち、誰でも知っている超一流企業はランキング外に去っている。米国の一流大学卒業生の進路に近くなっているのです。

岩田 彼らは従来型の企業では先行き危ないと見ており、成長力は別の場にあると思い始めているのでしょうか。

富山 最近の理系優秀層では、Ph.D（博士号）を取得し、その後ベンチャーを立ち上げるといった選択肢が増えているようです。彼らは、学生時代に研究等を通じて得たグローバルな人脈をバックに、好きなことを研究し続けられる道を選択していると感じます。逆に、潜在能力が高い学生たちにとって、丁稚奉公期間が長く、好きな研究もできない大手メーカー、銀行、中央政府の官僚はもう憧れの職場ではないのです。また、コンサルティング会社や投資ファンド

を経験してからベンチャーを創業する若い世代も増えていて、私は、この流れを大事にしながら太くすることを考えるべきだと思います。今後、優秀なベンチャーの担い手が、少しずつ増えていくはずですよ。

生産性が低いL型企業を雇用の受け皿に利用した

岩田 では、L経済圏の特徴についてお話しただけませんか。

富山 L経済圏の主役は対面型のサービス産業です。具体的には小売業や飲食業、宿泊、交通、医療、介護、教育、保育などです。地元に着着し、顧客と対面してサービスを提供するので、労働集約的かつ人件費率が高くなります。L経済圏では競争原理が働きづらい面もあります。ある場所に密集・密着するだけで競争力が得られる、ということもあります。

例えば駅前が一番良い場所にある蕎麦屋が、味は良くなくとも成り立つ、というケースがあります。毎日、自分の家と

駅を往復するだけの生活を送る人は、その動線上にない蕎麦屋に行かず、便利な場所にある蕎麦屋を選ぶはずです。これは立地型で競争力を得ている例ですが、L経済圏ではこのようなケースが少なくありません。生産性が低く、質の低い商品やサービスを提供していても、生き残っているわけです。

岩田 長期的には競争原理が働き、良いところだけが残るはずですが、L経済圏ではそれを阻害する何らかの要因があるのですか。

富山 振り返ると、デフレ不況が最も深刻化した二〇〇〇年代前半、日本経済は人余りの状態になり、製造業などでは、派遣社員の雇い止めを進めました。その時、L経済圏の労働生産性の低い中小サービス産業が雇用の受け皿となり、事実上社会のセーフティーネットとしてその後にも利用された気がします。雇用調整助成金や信用保証協会融資など、巨額の税金が、生産性の低い中小企業に対しても積極的に使われました。また、労働

基準監督署も、膨大な中小事業者の監督全てには手が回らないことから、事の善しあしは別として、弱者救済型の政策により、いわゆるブラック企業の中小事業者でさえも延命させてきました。

岩田 二〇〇〇年以前を振り返ると、九六年から生産年齢人口が減少し続ける一方で、失業率は九六〇三年まで上昇し続けました。生産年齢人口が減るということは、労働供給が減るということです。単純に考えれば失業率は上がらないと思います。そういう意味では、九七年、九八年と国内外で深刻な金融危機が続く、その後のデフレ下のさまざまな援助的な経済政策が中小企業での人件費低下や低賃金労働を可能にした。そしていろいろな方法で、失業者を吸収していったということですね。

L経済圏の再生に有効なスマートレギュレーション

岩田 労働生産性のお話が出ましたが、日本のサービス産業は、長時間労働で諸外国に比べると

生産性が低いという特徴があります。そもそも日本では、サービスは無料と勘違いしてきたことが背景にあるのではないのでしょうか。「サービス残業」はもちろん、日本人がよくアピールする「おもてなし」も、対価をとらないサービスとなれば、付加価値として出てくることもありません。労働生産性は、付加価値を投入労働時間で割るので、付加価値が小さければ、生産性は低くなる。日本人の勤怠はあつちや、あるいは取れないのでしょうか。

富山 先ほど話に出たデフレ下においていわゆるブラック中小企業も含めた援助政策が採用される中、過当競争が続く、価格転嫁ができなかったことが理由だと思えます。しかし、ここ数年、L経済圏では生産年齢人口の減少による人手不足が深刻化しています。だから、逆に今はチャンスです。労働集約型のサービス業で人手不足が起こると、市場が求める需要に対して供給量を保つことが難しくなります。

L経済圏の主役は交通や医療、介護などに必要とされるものです。ですから、需要はあまり変動しません。少ない人手でそうした需要を満たすためには、労働生産性を高めるしかありません。

つまり、L経済圏の生産性の低い企業から退出してもらい、事業と雇用を生産性の高い企業に集約し、過当競争状態から脱却する新陳代謝のチャンスなのです。余計な中小企業支援策は止めて、いわゆるブラック企業に対しては監督を強化して業務停止処分市場から退場してもらおうが、地域経済だけでなく、雇用者にとっても良いのです。

岩田 介護や保育の分野等のサービス産業での参入障壁が、L経済圏の新陳代謝を妨げる壁になっているように思えますが、いかがですか。

富山 参入規制は緩和していかなくてはなりません。同時に、最低賃金は一〇〇〇円を超える額まで上げることです。さらに過重労働や残業代未払いを取り締まる労働基準や、介護や保育



に必要な安全基準の監督は強化する。こうした参入規制緩和と労働や安全等の監督強化の組み合わせは「スマートレギュレーション」と呼ばれており、これがL経済圏の活性化には有効だと思っています。一〇〇〇円を超える最低賃金を払えない企業、つまり賃金に見合う労働

生産性を上げられない企業、社員を劣悪な環境で働かせ、結果として顧客の安全等を脅かす企業は、市場から退出せざるを得なくなるからです。

岩田 参入規制等の緩和の他にも、L経済圏のサービス産業には、IT導入が進んでいないなど、生産性が伸びる余地が十分にありそうですね。

富山 私は〇九年から岩手、福島、茨城などで、バス会社の経営に関わっています。「再建に成功して売り上げや利益を増やすことができた」と言うと、「血も涙もないリストラをしたのだろう」と想像される方が多いのです。現実逆で、リストラは人手が足りないから一切やっていませんし、賃金も毎年二%ほど上げています。そうしないと、必要な運転手を確保できません。

岩田 地方でそんなことできるわけがないと思われているんですね。

富山 できるわけがあるので、ITを駆使したり、的確な経営努力と工夫をすれば地方の

バス会社でも生産性を上げられるのです。Gの世界の一流のグローバル経営者でなくても、L経済圏における優秀な人材が企業の事業をある程度集約化し、資本力を高めていけば、生産性を上げることができます。G経済圏だけに発展の可能性があり、L経済圏は衰退する一方と見られています。実は日本の労働者の七割が働くL経済圏の産業群は成長の宝庫なのです。

岩田 GとLの経済圏が現状を打破し、再生を果たせたとしたら、その先にどのような世界を描くことができるでしょうか。

富山 Gの世界で生きる道、Lの世界で生きる道という並列の選択肢があり、それぞれ個人が適性や人生設計をもとに好きなほうを選べる、そういう世界が理想です。錦織選手みたいな活躍を目指すGの世界で生きていきたい人もいれば、一方で、熾烈な競争にのる人生は選ばず、地域に役立つ仕事ができ、幸せに家族を養えるほどの所得がある世界を選択する人もいます。そして一方が一方をさげすんだ

り、足を引っ張ったりしない、それが理想の世界です。GとLの二つに経済圏を分けるのと、「二つの階級に分けるのか」と反発があるかもしれません。しかし、GとLの間には序列などなく、むしろGとLの世界は緩やかにつながっていて、お互いに助け合っています。サッカーに例えれば、才能豊かな人はワールドカップなどGの世界へ飛ばたいで行けばいいし、一方で生涯スポーツとしてサッカーを楽しむ人もたくさんいていい。そしてサッカーもLの世界がすっかりしないと、Gの世界に飛ばたく選手は出てきません。さらに、英国のプレミアリーグのように、もともと試合を英国ローカルで行っていたのに、外国人選手枠や外資規制を撤廃することで、同じ時間帯にある欧州五億人の視聴者を獲得できるようになったのです。L型でもG型たり得るのです。

岩田 今後も日本経済をリードされるご活躍を期待しています。本日はありがとうございました。

日本銀行国際局「国際連携課」の仕事

G20・G7・EMEAなどの

日銀が参加する「国際会議」を支える

日本銀行は、G20・G7の財務大臣・中央銀行総裁会議をはじめ、多岐にわたる「国際会議」に参加しています。目的や内容に応じ、総裁や総裁代理者が意見交換するハイレベルな会議から、その下に設置されるワーキンググループなど実務担当者が出席する会議まであります。

「国際局国際連携課」の主要業務の一つは、日銀が参加する国際会議やその作業部会に事務方として関わること。二〇一六年五月、宮城県仙台市で開催されたG7では、同課が中心となって事前の調整や準備を行ったり、各国の訪問団の滞在をサポートしたりしました。G7の期間中、奔走した担当者のお話を中心に、国際連携課の仕事を紹介します。

G20・G7と
アジアの担当部署を統合しすべての
国際会議への対応力を高める

「国際連携課は、二〇一四年六月に発足した国際局内の新しい部署です。二〇カ国・地域（G20）財務大臣・中央銀行総裁会議などの国際会議を担当していた総務課の国際関係グループと、アジア諸国との会議や金融協力を担っていた国際局内のアジア金融協力センターを統合して発足しました」

こう話すのは、国際局国際連携課長の福澤恵二さん。二つのチームの統合により、現在

では約三〇人のスタッフが同課で活躍しています。

統合前、総務課の国際関係グループでは、G20のほか、主要七カ国（G7）財務大臣・中央銀行総裁会議や国際決済銀行（BIS）の中央銀行総裁会議などにも実務担当として関わり、その時々国際金融市場や金融機関の活動状況に関する意見交換等を通じて、国際的な経済・金融の安定に向けた取り組みを支えてきました。一方、アジア金融協力センターでは、東アジア・オセアニア中央銀行役員会議（EMEAP）や東南アジア諸国連合（ASEAN）+3（日中韓）といった国際



G7 財務大臣・中央銀行総裁会議

会議の企画調整に関わるなど、アジア域内の金融協力を深化させることを目的に活動してきました。

この二つをなぜ統合することになったのか。背景には金融経済のグローバル化や国際的な金融規制強化の流れがあります。福澤さんはこう説明します。

「グローバルな国際会議でアジアなど新興国の存在感が高まると同時に、アジアにおける会議では先進国の金融政策や国際金融規制について議論する機会が増えました。そ



G7 シンポジウム

れに伴い、国際局の二つのチームで重なる業務領域も増えてきたのです。統合すれば、両者の持つ情報や知見、国際会議の対応などのノウハウも共有することができ、シナジー（相乗効果）があると考えたのです」

統合後も同課にはEMEAやASEAN+3などの担当者のラインが設けられ、アジア域内での金融安全網の構築や債券市場の育成といった国際金融

融協力を行っているほか、他の局からの協力を得ながら、統計作成の改善といったさまざまなテーマについて途上・新興国への金融技術支援などを続けていきます。またG20の担当ラインなども引き継がれたほか、リサーチ機能の拡充も図られています。

たとえばEMEAは年一回、総裁会議を開きますが、その会議の企画調整を担うのは国際連携課のEM

EA P担当ラインとなります。総裁や代理者会合に出席する国際担当理事をサポートするため、事前に議題の調整・交渉を行ったり、議題を詳細に検討して日銀としての対応方針を準備したりします。さらに、EMEA Pの担当者自身も、総裁会議・代理者会合の下に設けられた「金融市場ワーキンググループ」に金融市場局の担当者と一緒に出席し、中国人民銀行や韓国銀行、オーストラリア準備銀行など、一一カ国・地域の中銀・通貨当局の担当者らと相手に各国の金融市場動向や金融政策について実務的な意見交換を行います。

「今の日銀の仕事には、国際的でない業務はない」（福澤さん）と言われるほど、どの局で働いていても、国際会議に関与したり、海外中銀の担当者らとメールや電話で連絡を取り合ったりする機会が増えています。ただし、国際会議への関与の仕方、その仕事の内容について言えば、「国際局国際連携課は、他の局と違う側面があります」と、同課の企画役でEMEA P担当の高田良博さんは言います。

「他の局の場合は、所掌する業務の延長上にある国際会議に参加（関与）することが多いように感じます。一方で、国際連携課が関与する国際会議は、総裁らが出席することも多く、景気動向から金融政策、世界経済の成長などまで、多様な議題で意見交換が行われます。したがって国際連携課の担当者は、そ

の議題に応じて他局からも話を聞いたりコメントを求めたり、日銀内で調整をしながら国際会議に向けて準備していく。課の名前のおり、いろいろな人と連携しながら仕事を進めていく機会が他の局より多いのです」

国際会議が日本国内で開かれることもあり、そんなときは日本がホスト国となり、各国関係者を「おもてなし」しながら会議を成功へと導かなければなりません。ホスト国の一員として国際会議を支えるのも国際連携課の仕事です。

二〇一六年五月二十日と二十一日の両日、国内では八年ぶりとなるG7が仙台で開催されました。国際局では国際連携課を中心に、課を超えて一四人が仙台に出張するなど、G7の会議を舞台裏で支えました。どのような仕事をしたのか、具体的に紹介しましょう。

一年前から入念に「ロジ」を進め、開催中は「リエゾン」が各国総裁をサポート

G7の国際会議には、日本、米国、英国、ドイツ、フランス、イタリア、カナダの財務大臣と中央銀行総裁のほか、欧州委員会（EC）委員や世界銀行総裁なども出席します。開催場所となった仙台市の秋保地区には、各国から政府・中央銀行・国際機関・報道の関係者など約八〇〇人が訪れたと言います。国際連携課は日銀内の事務局機能を担い、



全体の運営を主導する財務省や仙台市と協力しながら準備を進めました。今回のG7は、G7伊勢志摩サミットにつながる重要な会議として、「世界経済の再興」「強靱な国際金融アーキテクチャの構築」などに焦点を当てて議論を行いました。そうした議題をめぐる会議前の調整や、会議後の公表文の内容の確認なども、国際連携課は日銀の関係部署や国内外の当局と連携して行いました。

高田さんは、「G7開催の約一年前から財務省や仙台市と何度も打ち合わせを重ね、会議を円滑に運営するために『ロジ(ロジステイクス)』と呼ばれる後方支援業務を進めました。各国訪問団の予定や要請を事前に把握し、会場周辺をはじめ国内

各地の交通事情も考慮して、細かいところまで準備を行いました」と振り返ります。

「苦手な食べ物はないか、食会のメニューで避けてほしいとか、移動に使う車はこういうタイプが良いなどと、各国の関係者などからの要望はいくらでもありました。それに対して細かな要望があっても多くの人が関わってくる

ので、伝えるべき人に伝え、漏れないように準備をしました。また、各国訪問団の予定に合わせて人の動き、いわゆる動線も決めておかなければいけません。到着した空港から何時何分の新幹線に乗るか、どこに配車して、駅のホームからどう案内し、どの道順で会場まで行くか……。動線が滞り、ある国の中銀総裁が会議に間に合わないなどということは避けなくてはなりません。国際会議のロジとは、会議にマイナスになるようなことは発生させない、『何もなくて当然』の役割を果たさなければなりません」

各国訪問団には、ホスト国である日本から「リエゾン」と呼ばれる案内係がきます。今回のG7では、各国の財務大臣と中銀総裁に一人ずつ、国際機関の代表らにも一人ずつリエゾンがつけました。国際連携課を中心に、日銀からは一〇人前後がリエゾンとして仙台に出張。G7の開催期間中、各国の総裁などと行動を共にしながら、移動のスケジュール管理のほか、案内・調整役を担いました。

国際連携課の企画役補佐の岩井莊平さんは日銀リエゾンのリーダーを務め、岩井さん自身もドイツ連邦銀行のイェンス・ヴァイトマン総裁のリエゾンを務めました。「総裁に失礼のないよう、おもてなしの心でしっかりやる」と心がけ、日銀リエゾンのメンバーにも同じことを伝えたいと言います。



G7 仙台推進協力委員会主催歓迎レセプション

ようなスタイルでは、リエゾンは務まらないかもしれません。岩井さんは、ヴァイトマン総裁を出迎えて、「滞在中、困ったことがあれば何でもお申し付けください」と挨拶。すると、総裁を含めてドイツ連邦銀行の訪問団からは、リクエストが次々に飛んできました。「ミーティングに使う別の部屋をとってくれないか」「仙台の名物をお土産に持って帰りたい」……。

ヴァイトマン総裁から「ソウヘイ、ホテルのラウンジまでちょっと来てくれないか」と、声をかけられたこともありました。岩井さんはヴァイトマン総裁と抹茶ケーキとコーヒーでしばし歓談。そこで「ドイツのメディアからインタビューを受けるのだが、背景に良い絵が撮れる場所はないか。緑のきれいなところ

るがいい」というリクエストを受け、ケーキを食べ終えてからすぐに手配したと言います。

「どんな要望にも臨機応変に対応すること、良い雰囲気をつくりたいという気持ちでした。日銀のリエゾンで、総裁たちに日本を好きになってもらいたいという思いもありました」

岩井さんは国際連携課で ASEAN+3 や二国間の国際協力を主に担当しています。最近では、日銀とフィリピン銀行とのクロスボーダー担保取極などの仕事に携わっていますが、G7 に関与して得た情報や知見は「アジアでの仕事にも生きる」と言います。

「アジア各国の中銀関係者らと意見調整し、落としどころを探る場面で、最後はお互いの『人』を見て判断するようなことがあります。私自身、相手になるほどと思わせるロジックと、一人のセントラルバンカーとして信頼感を高めなければいけません。そのためには、『アジアの明日に何が必要か』という目線に加え、『最先端の金融で何が起きているか』というグローバルな目線も必要です」

一七年の横浜でのアジア開発銀行総会に G7 で得られた経験も生かして貢献する

国際連携課は語学に堪能なスタッフが多く、また日銀の他の組織に比べて女性スタッフの割合が高い部署です。同課の安永奈都さんと三好純子さんの二人も、G7 の開催の数

日前から仙台に出張し、舞台裏を支えました。安永さんは、金融安定理事会 (FSB) のスウェイン・アンドリーセン事務局長のリエゾンを務めました。日銀の秘書課に勤務した経験があるそうですが、「秘書に比べるとリエゾンはサポートする相手以外の人たちとも活動する時間が長かった」と話します。

「リエゾンもいろいろな部署と連携しながら仕事に臨みます。準備の段階では財務省や日銀の他部署などと打ち合わせを重ねる。でも、仙台での一日の流れを自分の頭の中で想像すると、『ここはどういう動きをするの?』と疑問がどんどん出てくる。そうしてまた打ち合わせです。開催中も、一日の予定が終わってから深夜までミーティングをしていますが。最初、リエゾンを任されたときは大丈夫かなと不安でしたが、あまりにも毎日すべきことが多くて、それをこなしていくうちに



会場に向かう黒田総裁

終わっていた感じでした」

三好さんは G7 の会場となったホテル内に設置された「ロジ室」に待機し、黒田総裁や理事をサポートする仕事などに当たりました。

「ロジ室には電話やコピー機、シユレッターも備えられ、国際連携課からはノートパソコン数台を持ち込みました。会議のブレイクには総裁はロジ室に戻り、空いている場所で休憩。私たちは資料をまとめて渡したりしました」

三好さんはホテル内の動線を頭に叩き込み、総裁や理事を会議場に案内したり、朝食の席を確保したりする役割も果たしたそうです。

国際間の金融のつながりが深く、より複雑になりつつある今、世界の経済・金融情勢をめぐる意見交換の場としての国際会議はさらに活発化し、注目度も増していくでしょう。日銀が参加する国際会議は、テレビなどで華やかに映る場面が多いですが、その舞台裏を地道な準備の積み重ねで支える国際連携課の役割も、より重要度が増すはず。二〇一七年五月には「第五〇回アジア開発銀行年次総会」が横浜で開催される予定です。国際連携課長の福澤さんは「今回の G7 で得られた経験も生かしながら、会議の成功に貢献したい」と気を引き締めています。



日本銀行のレポートから

日本銀行は、2016年9月の政策委員会・金融政策決定会合において、「量的・質的金融緩和」および「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」のもとでの経済・物価動向と政策効果について総括的な検証を行い、「『量的・質的金融緩和』導入以降の経済・物価動向と政策効果についての総括的な検証」（総括的検証）として公表しています。本稿では、総括的検証（9月21日公表）のポイントを解説します。
* 全文は日本銀行ホームページに掲載されています。http://www.boj.or.jp/announcements/release_2016/rel160930d.pdf

「量的・質的金融緩和」導入以降の経済・物価動向と 政策効果についての総括的な検証（総括的検証）

二〇一六年九月

総括的検証（図表1：2）

（1）「量的・質的金融緩和」のメカニズム

「量的・質的金融緩和」は、予想物価上昇率の押し上げと名目金利の押し下げにより、実質金利を低下させた。自然利子率は趨勢的に低下しているが、実質金利はその水準を十分下回っており、金融環境は改善した。その結果、経済・物価の好転をもたらし、物価の持続的な下落という意味でのデフレではなくなった。

（2）2%の実現を阻害した要因

しかしながら、2%の「物価安定の目標」は実現できていない。その点については、上記メカニズム

のうち予想物価上昇率の動向が重要である。すなわち、(i) ①原油価格の下落、②消費税率引き上げ後の需要の弱さ、③新興国経済の減速とそれとの国際金融市場の不安定な動きといった外的な要因が発生し、実際の物価上昇率が低下したこと、(ii) その中でも、もともと適的な期待形成の要素が強い予想物価上昇率が横ばいから弱含みに転じたことが主要な要因と考えられる。

（3）予想物価上昇率の期待形成メカニズム

2%の「物価安定の目標」を実現するためには、予想物価上昇率をさらに引き上げる必要があるが、実際の物価上昇率が当面低い水準

で推移する中であって、適合的な期待による引き上げには不確実性があり、時間がかかる可能性に留意する必要がある。それだけに、フォワード・ルッキングな期待形成の役割が重要である。

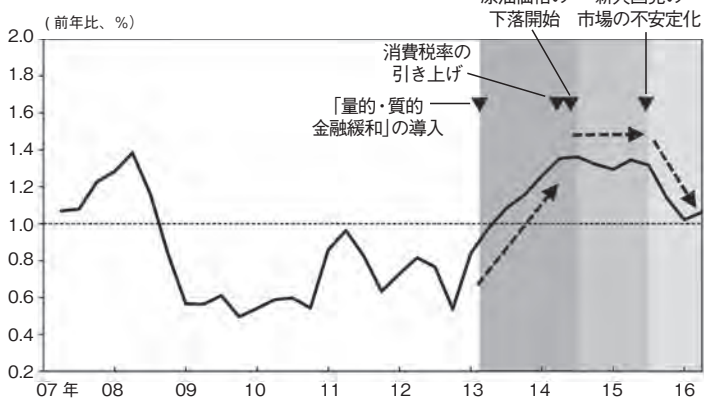
マネタリーベースの拡大は、「物価安定の目標」に対するコミットメントや国債買入れとあわせて、金融政策レジームの変化をもたらすことにより、人々の物価観に働きかけ、予想物価上昇率の押し上げに寄与したと考えられる。一方、マネタリーベースと予想物価上昇率は、短期的というよりも、長期的な関係を持つものと考えられる。したがって、マネタリーベースの長期的な増加へのコミットメント

図表2 マイナス金利と国債買入れによる金利引き下げ効果



(注) 1. 日本国債の利回り(10年物)を、「米国債金利(10年物)」、「消費者物価指数(除く生鮮食品)の前年比」、「有効求人倍率(需給ギャップの代理変数)」の3つの説明変数で回帰した際の推計残差。
2. 推計期間は、1997/1月～2013/3月。データ終期は2016/6月。
(出所) 総務省、厚生労働省、Bloomberg

図表1 予想物価上昇率の動向



(注) 1. 企業、家計、専門家の予想物価上昇率を合成したもの。各主体のインフレ予想として、企業は短観、家計は生活意識アンケート、専門家はコンセンサス・フォーキャストを使用。
2. コンセンサス・フォーキャストは、2014/2Q以前は半期調査を線形補間。生活意識アンケートは、+5%以上および-5%以下の回答を除く。短観(販売価格D1)は、3か月前比の実績。
(出所) Consensus Economics「コンセンサス・フォーキャスト」、日本銀行

が重要である。

(4) マイナス金利と国債買入れによるイールドカーブの押し下げ

マイナス金利の導入は、国債買入れとの組み合わせにより、短期金利のみならず長期金利も大きく押し下げた。中央銀行がイールドカーブ全般に影響を与えるうえで、この組み合わせが有効であることが明らかにいった。

(5) イールドカーブ引き下げの効果と影響

国債金利の低下は、貸出・社債・CP金利の低下にしっかりとつながっている。金融機関の貸出態度は引き続き積極的である。これまでのところ、マイナス金利のもとで、金融環境は一段と緩和的になっている。もつとも、

貸出金利の低下は金融機関の利鞘を縮小させることで実現しているため、さらなる金利低下に伴う貸出金利への波及については、金融機関の貸出運営方針にも依存する。イールドカーブの形状に応じた経済・物価への効果や金融面への影響については、以下の点に留意する必要がある。①経済への影響は、短中期ゾーンの効果が相対的に大きい、②ただし、マイナス金利を含む現在の金融緩和のもとで、超長期社債の発行など企業金融面の新しい動きが生じており、こうした関係は変化する可能性がある、③イールドカーブの過度な低下、フラット化は、広い意味での金融機能の持続性に対する不安感をもたらし、マインド面などを通じて経済活動に悪影響を及ぼす可能性がある。

示唆される政策の方向性

こうした検証からは、以下のような政策の方向性が示唆される。
(1) 二%の「物価安定の目標」を

実現するためには、予想物価上昇率をさらに引き上げる必要がある。その際、適合的期待による予想物価上昇率の引き上げには不確実性があり、時間がかかると可能性があることを踏まえ、フォワード・ルッキングな期待形成を強める手段を導入する必要がある。また、より持続性があり、状況に応じて柔軟に対応できるスキームとする必要がある。

(2) マネタリーベースについては、長期的な増加にコミットすることが重要である。

(3) マイナス金利と国債買入れを適切に組み合わせることにより、イールドカーブ全般に影響を与えることができる。

(4) イールドカーブの適切な形成を促すにあたっては、①貸出・社債金利への波及、②経済への影響、③金融機能への影響などを踏まえて判断することが適当である。



日本銀行のレポートから

日本銀行は、1月、4月、7月および10月の政策委員会・金融政策決定会合において、先行きの経済・物価見通しや上振れ・下振れ要因を詳しく点検し、そのもとでの金融政策運営の考え方を整理した「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）を決定し、公表しています。本稿では、2016年10月の展望レポート（基本的見解は11月1日公表、背景説明を含む全文は11月2日公表）のポイントを解説します。
*全文は日本銀行ホームページに掲載されています。 <http://www.boj.or.jp/mopo/outlook/index.htm/>

「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）

— 二〇一六年十月 —

二〇一六～二〇一八年度の 中心的な見通し（図表1-2）

【景気】

海外経済の回復に加えて、きわめて緩やかな金融環境と政府の大型経済対策の効果を背景に、二〇一八年度までの見通し期間を通じて、潜在成長率を上回る成長を続けると考えられる。

【物価】

消費者物価（除く生鮮食品）の前年比は、当面小幅のマイナスないし0%程度で推移するとみられる。

が、マクロ的な需給バランスが改善し、中長期的な予想物価上昇率も高まるにつれて、見通し期間の後半には二%に向けて上昇率を高めていくと考えられる。

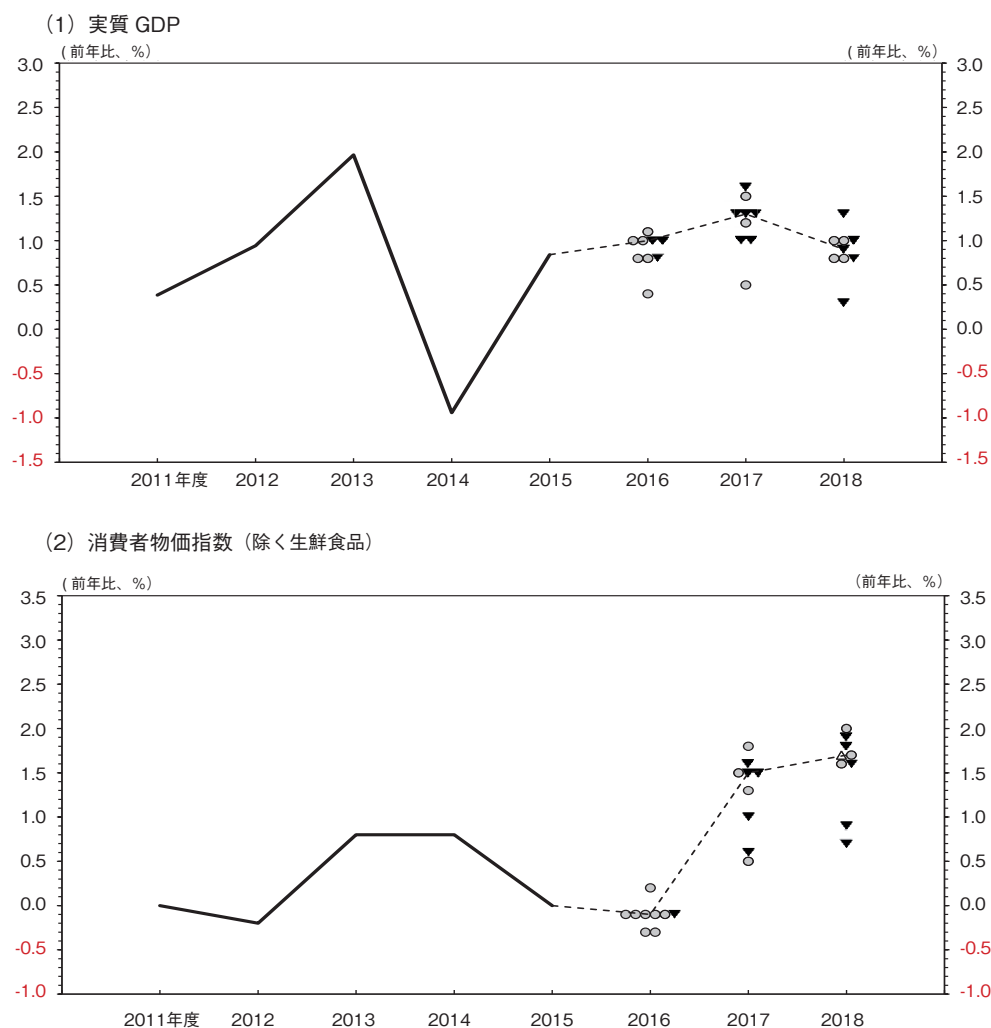
リスクバランス

リスクバランスをみると、経済・物価ともに下振れリスクの方が大きい。物価面では、二%の「物価安定の目標」に向けたモメンタムは維持されているとみられるものの、前回見通しに比べると幾分弱まっており、今後、注意深く点検していく必要がある。

金融政策運営

二%の「物価安定の目標」の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続する。消費者物価指数（除く生鮮食品）の前年比上昇率の実績値が安定的に二%を超えるまで、マネタリーベースの拡大方針を継続する。今後とも、経済・物価・金融情勢を踏まえ、「物価安定の目標」に向けたモメンタムを維持するため、必要な政策の調整を行う。

図表1 政策委員の経済・物価見通しとリスク評価



(注1) 実線は実績値、点線は政策委員見通しの中央値を示す。

(注2) ○、△、▼は、各政策委員が最も蓋然性が高いと考える見通しの数値を示すとともに、その形状で各政策委員が考えるリスクバランスを示している。○は「リスクは概ね上下にバランスしている」、△は「上振れリスクが大きい」、▼は「下振れリスクが大きい」と各政策委員が考えていることを示している。

(注3) 消費者物価指数 (除く生鮮食品) は、消費税率引き上げの直接的な影響を除いたベース。

図表2 政策委員見通しの中央値 (対前年度比、%)

| | 実質 GDP | 消費者物価指数 (除く生鮮食品) |
|------------|---------|------------------|
| 2016 年度 | + 1.0 | - 0.1 |
| (7月時点の見通し) | (+ 1.0) | (+ 0.1) |
| 2017 年度 | + 1.3 | + 1.5 |
| (7月時点の見通し) | (+ 1.3) | (+ 1.7) |
| 2018 年度 | + 0.9 | + 1.7 |
| (7月時点の見通し) | (+ 0.9) | (+ 1.9) |

(注1) 原油価格 (ドバイ) については、1 バレル 50 ドルを出発点に、見通し期間の終盤である 2018 年度にかけて 50 ドル台後半に緩やかに上昇していくと想定している。その場合の消費者物価 (除く生鮮食品) の前年比に対するエネルギー価格の寄与度は、2016 年度で -0.6%ポイント程度と試算される。また、寄与度は、2016 年度下期にかけてマイナス幅を縮小し、2017 年初に概ねゼロになると試算される。

(注2) 各政策委員は、消費税率については、2019 年 10 月に 10%に引き上げられることを前提として、見通しを作成している。



日本銀行のレポートから

日本銀行は、わが国金融システムの安定性について包括的な分析・評価を示し、金融システムの安定確保に向けて関係者とのコミュニケーションを深めることを目的に『金融システムレポート』を年2回作成・公表しています。『金融システムレポート』の分析結果については、金融システムの安定確保のための施策立案や、モニタリング・考査を通じた個別金融機関への指導・助言に活用しています。また、国際的な規制・監督の議論にも活かしています。金融政策においても、マクロ的な金融システムの安定性評価は、中長期的な視点も含めた経済・物価動向のリスク評価を行ううえで重要な要素のひとつとなっています。

*全文は日本銀行ホームページに掲載されています。http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/index.htm/

「金融システムレポート」

二〇一六年十月

金融資本市場の動向

国際金融資本市場では、EU離脱を支持する六月下旬の英国国民投票の結果を受け、投資家のリスク回避姿勢が一時的に強まりましたが、その後は徐々に落ち着きを取り戻していきました。先進国の低水準の長期金利を背景に、利回り追求の動きが再び活発化する兆しもみられており、グローバルな資金フローが急速に変化しないか注視する必要があります。この間、わが国でも株価下落や円高進行など海外の影響を受ける局面もみられましたが、九月に日本銀行が「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を導入したもとで、きわめて緩和的な金融環境が維持され

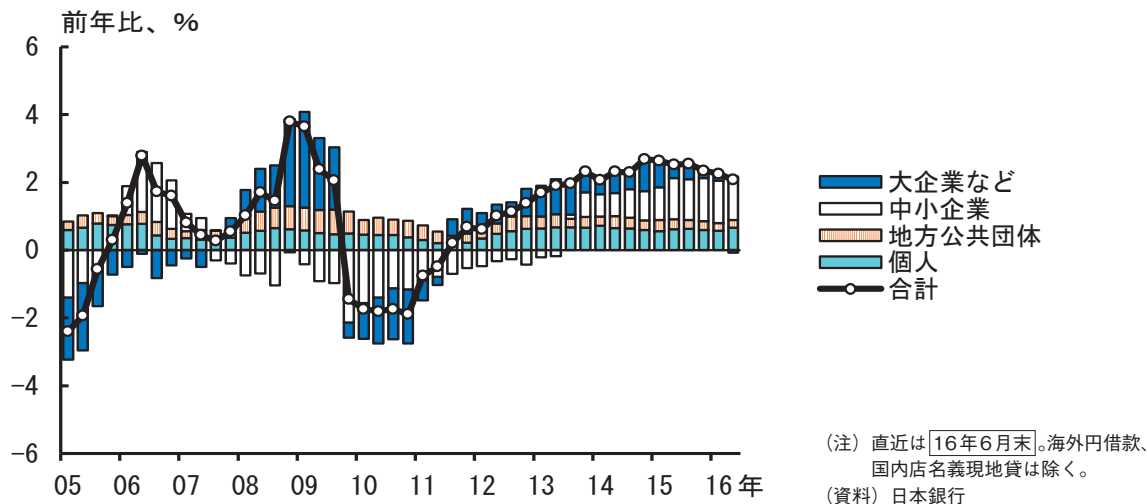
金融仲介活動の点検

金融機関の国内貸出は、積極的な融資姿勢のもと、幅広い業種での資金需要を受けて、前年比二%程度のプラスで推移しています(図表1)。海外貸出についても、北米など先進国向けを中心に高めの伸びを続けています。有価証券投資では、円債残高がなお高水準にあるなか、外債や投資信託などを一層積み増しています。保険会社・年金などの機関投資家、ゆうちょ銀行・系統上部金融機関など市場運用を中心とする預金取扱機関は、外債等のリスク資産を積み増す傾向が一段と強まっています。この間、家計の資産運用は、昨

夏以降、株安・円高の影響もあって、資産ポートフォリオ多様化の動きが弱まっています。金融資本市場を通じる金融仲介については、エクイティ・ファイナンスは不安定な株式相場を背景に弱めの動きとなっていますが、社債市場では良好な発行環境を背景に超長期債発行の動きが広がっています。こうしたもとで、企業や家計の資金調達環境はきわめて緩和した状態にあります。

以上の金融仲介活動において、行き過ぎたリスクテイクや信用量の増加といった過熱感は、総じて窺われません(図表2)。もともと、低金利環境が続くもとで、銀行の貸出姿勢はバブル期以来の積極性を示しています(図表3)。貸出姿勢の積極

図表 1 金融機関の借入主体別貸出



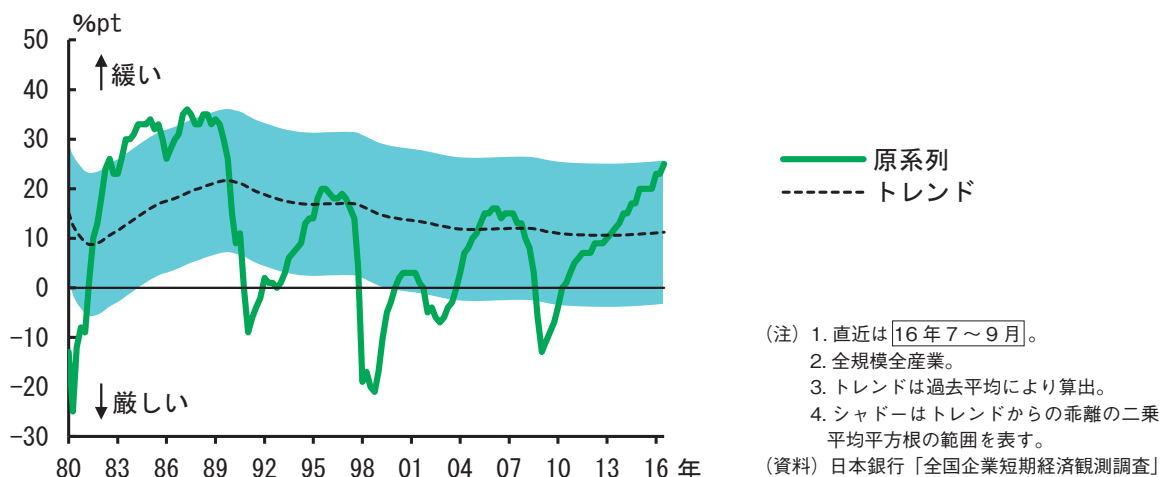
図表 2 金融活動指標

| | | 80年 | 81年 | 82年 | 83年 | 84年 | 85年 | 86年 | 87年 | 88年 | 89年 | 90年 | 91年 | 92年 | 93年 | 94年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 | 99年 | 00年 | 01年 | 02年 | 03年 | 04年 | 05年 | 06年 | 07年 | 08年 | 09年 | 10年 | 11年 | 12年 | 13年 | 14年 | 15年 | 16年 | |
|------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 金融機関 | 金融機関の貸出態度判断DI | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | M2成長率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| 金融市場 | 機関投資家の株式投資の対証券投資比率 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 |
| | 株式信用買残の対信用売残比率 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 | 白 |
| 民間全体 | 民間実物投資の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | 総与信・GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| 家計 | 家計投資の対可処分所得比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | 家計向け貸出の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| 企業 | 企業設備投資の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | 企業向け与信の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| 不動産 | 不動産業実物投資の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | 不動産業向け貸出の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| 資産価格 | 株価 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |
| | 地価の対GDP比率 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 | 青 |

(注) 直近は、金融機関の貸出態度判断 DI、株価は「16年7～9月」、地価の対GDP比率は「16年1～3月」、その他は「16年4～6月」。
(資料) Bloomberg、財務省「法人企業統計」、東京証券取引所「信用取引残高等」、内閣府「国民経済計算」、日本不動産研究所「市街地価格指数」、日本銀行「貸出先別貸出金」「資金循環統計」「全国企業短期経済観測調査」「マネーサプライ」「マネーストック」

※赤色：過熱方向（トレンドを一定幅以上上回る状態）/ 青色：停滞方向（トレンドを一定幅以上下回る状態）/ 緑色：それ以外 / 白色：データがない期間

図表 3 金融機関の貸出態度判断 DI



化は、金融緩和の効果の重要な波及経路ですが、一方で、金融機関同士の競争が過度に進んだ場合には、貸出採算の悪化等を通じて金融機関の収益基盤を脆弱にするともに、金融システムを不安定化させるリスクもあるため、注視していく必要があります。また、不動産市場は、現時点では、全体として過熱の状況にはないと考えられますが、大都市圏では一部に投資利回りが低水準となる高値取引がみられているほか、不動産向け貸出も伸び率を高めています。今後、投資家の期待利回りの過度な低下や高値取引の地方圏への拡がりが生じていくことがないか、注意深く点検していく必要があります。

金融システムの安定性

わが国の金融システムは、安定性を維持しています。すなわち、金融機関の自己資本比率は規制水準を十分に上回っており、マクロ的なリスク量との対比でも総じて充実した水準にあります（図表4）。マクロ・

ストレステストの結果も、金融システムが相応に強いストレス耐性を備えていることを示しています。また、流動性の面では、金融機関は十分な円資金を有しています。外貨資金についても、一定期間調達が可能化しても、資金不足をカバーできる流動性を確保しているほか、外貨資産の売却を余儀なくされるストレス・シナリオのもとでも、金融機関の健全性は維持されることが確認できます。ただし、市場性調達の比重はなお高く、金融機関は引き続き外貨資金の安定調達基盤の拡充に取り組んでいく必要があります。

金融機関の収益性低下に伴う潜在的な金融脆弱性

現状では、金融機関は充実した資本基盤を備えており、当面収益力が下押しされるもとでも、リスクテイクを継続していく力を有しています。今後、金融機関のポートフォリオ・リバランスが、経済・物価情勢の改善と結びついていけば、基礎的収益力の回復に繋がっていくと考え

られます。もともと、人口減少や高齢化の進展などの構造問題は、地域金融機関の預貸業務の収益性を今後も下押し続けるとみられます。そうしたもとで、マイナスイ金利の影響も加わり、足もとの収益力の減少傾向が長引いた場合には、損失吸収力の低下する金融機関が増加し、金融仲介機能が低下する可能性も考えられます（図表5）。

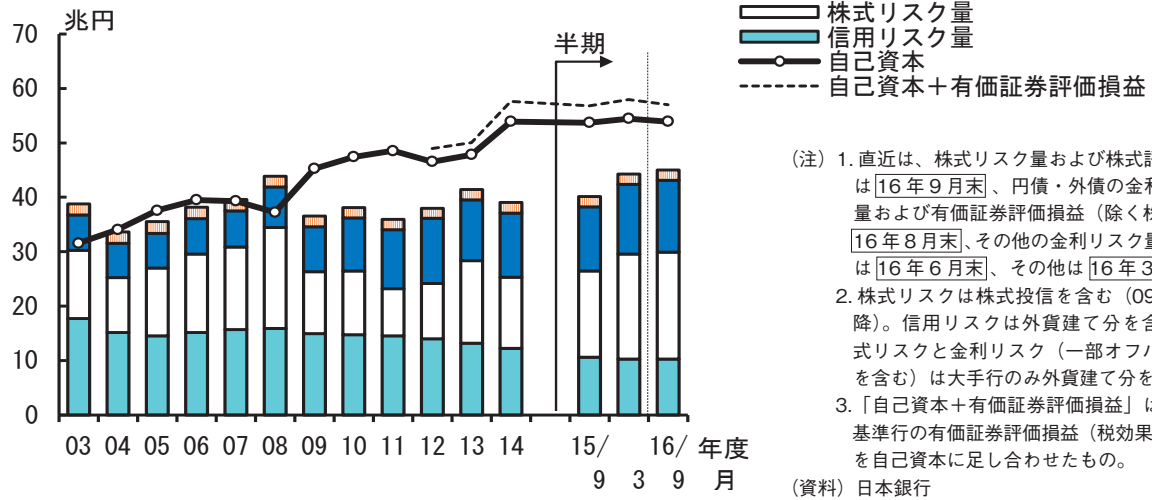
一方で、マイナスイ金利の影響などから貸出や有価証券投資の収益性が低下するなかで、金融機関が収益維持の観点から過度なリスクテイクに向かうことになれば、金融システムの安定性が損なわれる可能性があることにも留意が必要です。

以上のように、金融機関の収益性低下に伴う潜在的な脆弱性としては、マクロ的なリスク蓄積や資産価格等への影響が行き過ぎる過熱方向のリスク、収益の減少に歯止めがかからず金融仲介が停滞方向に向かうリスクの両面について注視していく必要があります。

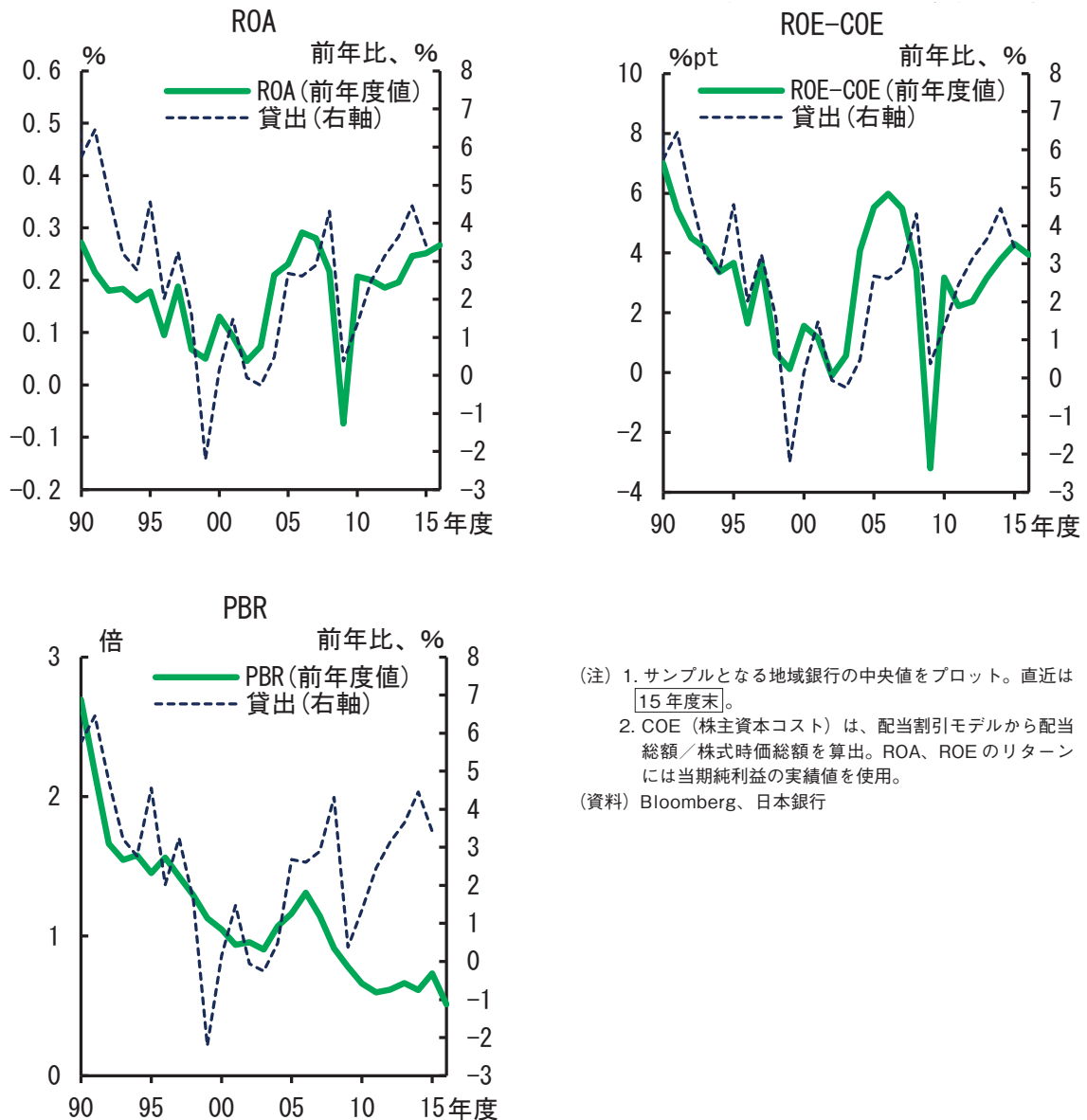
マクロブルーデンスの視点からみた課題

金融システムが将来にわたって安定性を維持していくためには、潜在的な脆弱性に繋がりが得るリスクの蓄積や構造的な変化に対して、金融機関は着実に対応していく必要があります。収益性低下の問題に対しては、金融仲介能力の向上を通じた地域経済・企業への支援強化など、収益力の安定・向上に向けた経営方針の具体化が望まれます。また、国際業務や市場運用など、わが国金融機関が積極的にリスクテイクを進めている分野におけるリスク対応力の強化も重要です。このほか、大規模金融機関では、システミックな重要性の高まりを踏まえ、リスク蓄積に対する強い財務基盤と経営管理体制の強化、ストレス発生時の秩序ある対応に向けた準備などが一段と強く求められます。日本銀行も、金融システムの安定確保に向けて、モニタリング・考査等を通じてこれらの課題に引き続き対応していきます。

図表4 金融機関のリスク量と自己資本



図表5 銀行の収益性と貸出の関係



FinTechフォーラムを開催

▼近年、情報通信関連など新しいテクノロジを金融面に応用し新しい金融サービスにつなげていく、いわゆる「フィンテック」への注目が一段と高まっています。こうしたなか、二〇一六年四月に決済機構局内に設立されたフィンテックセンターは、八月二十三日、金融機関やフィンテック関連企業を招集し、「第一回フィンテックフォーラム」を開催しました。

▼黒田東彦総裁は開会挨拶において、金融がもともと情報処理の集積であることを踏まえれば、情報技術革新がとりわけ金融に大きな革新をもたらす可能性に注目が集まっていることは不思議ではないと述べました。そのうえで、金融サービスの媒体としてのインターネットやスマートフォン利用が拡大する中、フィンテックの発展にこっちは、金融ネットワークのオー

ブン化と情報セキュリティを両立させ、金融サービスへの「信頼」をしつかりと維持していくことが重要だと語りました。

▼フォーラムでは、「フィンテックにおける生体認証技術の可能性と留意点」と「金融分野におけるブロックチェーン技術の実装事例とその安全対策」というテーマに沿って、情報セキュリティの専門家や民間企業などからのプレゼンテーションが行われました。そのうえで、金融サービスにおける先端技術活用の可能性やその安全対策のあり方などについて、広範かつ活発な議論が行われました。

▼フィンテックセンターでは、

関係部署とも情報や知見の共有を図りながら、フィンテックの健全な発展を支援するとともに、これが金融サービスの利便性向上や経済活動の活性化に結び付けていくよう、積極的な貢献を果たしていきたいと考えています。

▼以上のフィンテックフォーラムの議事概要およびプレゼンテーション資料は、日銀HP「決済・市場」↓「FinTechセンター」↓「FinTechフォーラム」のコーナーをご覧ください。

金融高度化セミナー（ITを活用した金融の高度化）を開催

▼金融機構局金融高度化センターは、十一月七日に、「ITを活用した金融の高度化」と題する金融高度化セミナーを開催しました。参加者数は約四七〇名でした。

▼今回のセミナーでは、家田明金融高度化センター長の開会の挨拶に続き、岩下直行決済機構



FinTech対応・課題等が議論されたパネル・ディスカッション

局フィンテックセンター長からITを活用した金融の高度化における現状と課題についての説明が行われました。また、SBIホールディングス・北尾吉孝社長からは同グループにおける金融サービス事業の展開、北國銀行・杖村修司専務からは同行におけるシステム改革を通じた新たなワークスタイルへの取り組みに関する講演が行われました。

▼パネル・ディスカッション（モデレータは山口省藏副センター長）では、「これからの銀行のシステム開発・運用ではどのような体制が望ましいのか」



第1回FinTechフォーラム会場の様子

「金融機関はフィンテックにどう対応すべきか」という論点を中心に、住信SBIネット銀行・木村美礼執行役員、北國銀行・杖村専務、朝日信用金庫・三澤敏幸常務理事、T&Iイノベーションセンター・森本昌雄会長が議論を行いました。

▼参加者からは、「金融機関の先進的なIT活用事例やフィンテックへの取り組みが大変参考になった」「講演者・パネリストの熱い想いを感じた。今後のITの活用に役立てていきたい」などの声が聞かれました。

▼以上のセミナーの講演および



SBIグループにおける金融サービス事業の展開について語る北尾社長



ITを活用した金融の高度化の論点を語る岩下FinTechセンター長

パネル・ディスカッションの要旨・資料は、日銀HP「金融システム」↓「金融高度化センター」のコーナーをご覧ください。

青森支店開設七〇周年記念見学会を開催

▼青森支店では、支店開設七〇周年を記念して、十一月十一日から「青森支店開設七〇周年記念見学会」を開催し、多数の方にご来場いただきました。

▼見学会では、青森県の経済界や銀行界が第一七代新木栄吉総裁宛てに提出した支店開設の嘆願書や支店開設当初の経済動向をまとめたレポートなど、青森支店七〇年の歴史を紹介しました。さらに、七〇周年行事の一端として、今後の支店広報のシ



70周年記念見学会の様相

ンボルとなるよう青森ねぶたの技法を用いて制作した営業所の模型（ねぶた師・内山龍星氏制作）等を展示し、見学会にご来場の皆様に記念撮影等を楽しんでいただきました。

▼また、第九代支店長・吉田満氏が設立した地元行政・経済界との意見交換会が、本年五〇周年を迎えました。これを記念し、三村申吾青森県知事や地元経済界の皆様のほか、歴代の支店長が参加し、祝賀会が開催されました。

▼青森支店は、これからも青森県における中央銀行の拠点とし



青森ねぶたの技法を用いて制作した営業所の模型（左：内山龍星氏、右：山口青森支店長）

て、青森経済の発展に貢献していきたいと考えています。

旧小樽支店金融資料館では特別展を開催中

二〇一七年一月十七日まで



50周年祝賀会で祝辞の挨拶をされる三村青森県知事

▼金融資料館では「銀行の街小樽」を共通テーマとし、小樽市総合博物館との共催展として特別展「大正時代のモノの値段と小樽のくらし」を開催しています。

▼現在の旧小樽支店金融資料館の



大正期に使われていた日本銀行券

編集後記

■「対談」は、経営共創基盤 CEO の富山和彦氏と岩田副総裁が、日本経済復活の処方箋について、グローバルとローカルに経済圏を分ける視点で行われた長時間にわたる熱い議論の記録です。「地域の底力」は、熊本地震後の大分県別府市・由布市です。被災した旅館の再建、風評被害の払拭さらには地震を機に地域を見つめ直す、ローカルかつグローバルな両市において未来に歩まんとする凛とした人々の姿をご覧ください。凛とした女性といえば、プロサッカー監督の高倉麻子氏です。グローバルに展開するサッカー界に身を置く高倉氏の口から、指導者として人々をどのように未来に導くかについて多くの示唆を頂いたインタビューでした。最後に、開設 70 周年を迎えた青森支店の姿を通して、日銀の支店が地域にいかにか大切にされているかを改めて痛感しました。今回も、日銀に関わるさまざまな情報や役職員の情熱を皆様にお届けできれば幸いです。(鶴海)

※本誌は、全国の日本銀行本支店および貨幣博物館、旧小樽支店金融資料館等でお配りしています。個人の方の定期購読、郵送はお取り扱いしておりませんのでご了承ください。なお、既刊号全文を PDF ファイル形式で日本銀行ホームページ上に掲載していますのでご利用ください。

(http://www.boj.or.jp/announcements/koho_nichigin/index.htm/)

※本誌に掲載している内容は、必ずしも日本銀行の見解を反映しているものではありません。日本銀行の政策・業務運営に関する公式見解等については、日本銀行ホームページ (<http://www.boj.or.jp/>) をご覧ください。

にちぎん 2016 年冬号
編集・発行人 鶴海誠一
発行 日本銀行情報サービス局
〒103-8660
東京都中央区日本橋本石町 2-1-1
☎ 03-3277-2405



デザイン 株式会社市川事務所
印刷 文唱堂印刷株式会社
©日本銀行情報サービス局 禁無断転載



金融資料館 HP
はこちらから

建物は一九二二年（明治四十五年）に竣工しました。大正元年に竣工しました。当時の小樽は北海道の海の玄関口として発展しつづけてあります。

【お問い合わせ先】
金融資料館
〇一三四―二一―二一―

▼日本銀行は、二〇一六年末に、ホームページのリニューアルを予定しています。多数のアクセスをお待ちしております。

日本銀行金融資料館・小樽市総合博物館の二つの施設で「銀行の街小樽」を共通テーマにした展示会を行います。

●日本銀行金融資料館 特別展●
大正時代のモノの値段と小樽の暮らし
2016年10月20日(木)―2017年1月17日(火)
小樽支店が竣工した頃(主として大正期)の小樽のモノの値段とくらしを、市民の日記や当時使われていたお金とともに紹介します。

日本銀行旧小樽支店金融資料館/〒047-0031 小樽市色内1-11-16
休館日:水曜日(ただし11月23日(祝)は開館)、年末年始(12月29日から1月5日)
開館時間:4月-11月 9:30-17:00 / 12月-3月 10:00-17:00 (いずれも入館は16:30まで)
なお、10月18日(火)は展示替えのため臨時休館いたします。

●小樽市総合博物館 企画展●
銀行、無尽と小樽の人々
2016年10月20日(木)―12月11日(日)
明治から平成までの、小樽での金融機関の変遷を、看板、地図、設計図、写真などで紹介します。

小樽市総合博物館本館/〒047-0041 小樽市手宮1-3-6
休館日:火曜日 開館時間:9:30-17:00

た。今回の展示では、小樽支店が竣工した頃(主として大正期)の小樽のモノの値段とくらしを、市民の日記(「稲垣益穂日記」小樽市総合博物館所蔵)や当時使われていたお金とともにご紹介しています。

▼本店では、本館の建物改修工事のため、一般見学(事前

▼入場は無料です。会期中の開館時間・休館日等の情報は金融資料館HPをご覧ください。皆さまのご来場をお待ちしております。

予約制)と当日受付見学(予約不要)の入館方法等を変更しています。詳しくは日銀HPをご覧ください。



本店見学について
はこちらから

日本銀行からのお知らせ



from Washington, D.C.



D.C.は自転車好きにとって最高の街

自転車通勤の先進都市

春から秋にかけて、ワシントンD.C.（通称D.C.）では、自転車に乗っている人をたくさん見かけます。特に朝晩の通勤時間帯には、交通渋滞を横目に軽快に走り抜けていく自転車に羨望のまなざしが向けられます。

最近のある調査結果によれば、D.C. 近郊の通勤時間は全米でも特に長く、通勤圏の拡大等に伴い、近年、ますます長くなる傾向にあります。そうした中、自転車または徒歩で通勤する者の割合が高いことがD.C.の特徴として挙げられています。その割合は、全米平均では3%程度に過ぎませんが、D.C.では20%程度にも上り、2000年に比べ4倍も増えたそうです。

D.C.で自転車通勤が普及している背景として、先に挙げた通勤圏の拡大に伴う交通渋滞の悪化に加え、自転車シェアサービスの普及や自転車に適した恵まれた自然環境も見逃せません。

日本でも近年広がり始めている自転車シェアサ

ービスは、米国では、2008年にD.C.で初めて導入されました。現在ではD.C.近郊の州にもサービスを拡大し、3,000台以上の自転車、370以上の拠点（シェアスポット）を有するまでになっています。拠点に設置された無人のシステムを使って24時間365日いつでも利用でき、会員になれば毎回30分まで無料で借りられることも大きな魅力の一つです。

また、D.C.周辺は、高低差があまりないほか、長いもので30キロにも及ぶ自転車専用トレイルが多数整備されています。ポトマック川沿いや廃線となった鉄道の線路跡を走るものなど、四季折々の自然を楽しめるコースが用意されています。

D.C.を訪れる機会があれば、自転車に乗ってD.C.の郊外まで足を延ばしてみたいかでしょうか。政治の街とは異なるD.C.の側面を発見できると思います。

（国際通貨基金、本部：ワシントンD.C.）

*本コーナーは海外で働く日本銀行職員または日本銀行からの出向者が執筆しています。



自転車シェアの拠点は、駅や観光スポットの前など至るところで見かける。写真は、筆者の職場前に設置されている拠点



自転車トレイルの入り口は住宅街付近にも多数あり、アクセスも容易

にちぎん 第二卷 第四号 通卷四八号 平成二十八年十二月二十六日発行



にちぎん