

にちぎん

2018 NO.55

秋



インタビュー 扉を開く

佐藤可士和 クリエイティブディレクター／SAMURAI 代表

外部の目で本質的価値を見だし、クリエイティブの力で伝える

地域の底力

北海道中川郡音威子府村・美深町

歳月を重ねて道北の未来を切り開く音威子府村と美深町の試み

対談 守・破・創

治山正史 株式会社はるやまホールディングス 代表取締役社長執行役員

片岡剛士 日本銀行政策委員会 審議委員

日本の消費者の心に火を点けるスーツと社員の「健康宣言」

エッセイ “おかね”を語る

宮下奈都 作家 大雪の街で

宝くじ当たらないかなあ、と考えなくなったのはいつ頃からだろう。宝くじを買ったことなどなかった。それでも、もしも当たったら、あれを買おう、これがほしい、誰におすそわけしよう、などと考えるのは楽しかった。宝くじさえ当たれば、たいていのことはかなうと思っていた。買わなかったのは、きっと当たらないとわかっていなかったからだ。

今は、当たらないとまでは思わない。もしかしらば、当たる人生もあるのかもしれない、くらいには肯定的だ。買わないのは、単に、お金にそれほど夢を見なくなったからだと思う。

ほんとうにやりたいこと、ほんとうにほしいもの、ほんとうにかなえたいこと。私にとつてのそれらのことが、あまりお金とは関係がないと気づいてしまった。

今年の冬は、雪が多かった。私の住む福井では、実に三七年ぶりの豪雪となった。一月から二月にかけて、毎日雪が降り、市民は家に閉じ込められた。暖冬続きで、めっきり雪が降らなくなっていたから、まさかこれほど積もるとは予想もしていなかった。街にも、家にも、最低限の備えしかない。わが家には食料も燃料も二週間分くらいだったと思う。

雪は降り続き、やがて陸路も空路も線路も遮断された。郵便も、流通も止まり、店から食べものが消え、ガソリンスタンドにはガソリンも



絵・江口修平

大雪の街で

宮下奈都

灯油もなくなった。学校もすべて休校。わずかな望みを持って出た車が幹線道路で何百台も止まり、自衛隊が派遣されたものの、何日もそこで夜を明かすことになった人たちがいる。誰にどうすることもできなかった。

そう書いていて思ったのだけど、もしかして、ものすごいお金を積んだら、あの渋滞を解消することができたのだろうか。灯油を手に入れることはできたのだろうか。そうかもしれない。でも、雪の降りしきる中、ヘリコプターも家用ジェットも飛べたとは思えない。

雪に閉ざされた街で、少し歩くだけでも遭難しそうになりながら、道ですれ違う人と挨拶を交わしたり、雪かきをねぎらいあったりする。ささやかな一体感のようなものが生まれたのも事実だ。それでも、寒さに震え、食べものの心配をし、救急車さえも走れない恐怖と閉塞感で、空を見上げていたことは忘れられない。

お金でかなわないことがはつきりと目の前にあった。お金には、もう夢を見ることはできない。

雪が降り続く間、街が異様に静かだった。こんなにも不自由なときに、不謹慎ではないかと自問したけれど、あの静寂、あの美しさにだけは、うっとりしないわけにはいかなかった。この世の終わりに、きつとお金はどうすることもできないだろうと思った。

みやした・なつ●作家。2004年「静かな雨」で文学界新人賞佳作を受賞してデビュー。2016年『羊と鋼の森』で本屋大賞受賞。他の著書に『スコーレ No. 4』『太陽のバススタ、豆のスープ』『誰かが足りない』『神さまたちの遊ぶ庭』など。最新刊は食べることと生きることについてのエッセイ集『とりあえずウミガメのスープを仕込もう。』





2 エッセイ／“おかね”を語る
大雪の街で 作家 宮下奈都

4 インタビュー／扉を開く
佐藤可士和 クリエイティブディレクター／SAMURAI 代表
外部の目で本質的価値を見だし、クリエイティブの力で伝える



11 地域の底力——北海道中川郡音威子府村・美深町
歳月を重ねて道北の未来を切り開く
音威子府村と美深町の試み



18 対談／守・破・創
治山正史 株式会社はるやまホールディングス 代表取締役社長執行役員
片岡剛士 日本銀行政策委員会 審議委員
日本の消費者の心に火を点けるスーツと社員の「健康宣言」

24 FOCUS → BOJ 25 日本銀行業務局 日本国債の「一生」に関わる仕事
国債の円滑な発行と流通を支える

日本銀行のレポートから

28 「経済・物価情勢の展望」(展望レポート) —2018年7月—
30 「地域経済報告」(さくらレポート) —2018年7月—
別冊「高水準の収益対比で控えめな企業の支出スタンスの背景
—中小企業を中心に—」—2018年6月—



36 トピックス
平成30年7月豪雨にかかる災害に対する日本銀行の対応ほか

39 AIR MAIL from Washington, D.C.
ワシントンD.C. の保育園事情

表紙のことは



表紙・画 北村公司

日本銀行甲府支店は、日本銀行の二六番目の支店として、昭和二十年（一九四五）七月二十三日に開設されました。

支店開設前、第二次大戦の本土空襲が激しくなり、その被害は関東一円に広がる懸念が生じました。日本銀行では、このような情勢に対応するため、本店業務の一部を疎開し、甲府市に支店を設置することにしました。

しかし、甲府市では、七月六日夜半からの空襲により、市内の大半が焼失しました。こうした中であって、店舗設置予定地であった山梨中央銀行相生町支店（現在の甲府商工会議所の所在地）は被害を免れたため、同店を間借りする形で支店の開設にこぎ着けることができました。支店開設直後の業務は、空襲により焼けたお金の引き換えが中心となりました。その後、終戦を迎えたことから、本店業務の一部疎開は実施されませんでした。

表紙の初代店舗は、昭和五十一年（一九七六）に店舗を新築移転するまでの約三〇年間にわたり、甲府の発展を見守り続けました。

佐藤可士和

クリエイティブディレクター / SAMURAI 代表

Kashiwa Sato

ロゴマークや商品のデザイン、広告のキャンペーン、有名企業のブランディング、地場産業の再生……多領域で仕事を手がけ、数々の商業的成功を収めてきた佐藤可士和さん。企業・商品の「本質」を見だし、あらゆるコミュニケーションツールで伝えることが自らの役割と言いつ。人々の脳裏に焼きつくブランドイメージはどのように生み出されるのか。その実際の方法論からクリエイティブ人材の育成まで、幅広くお話を伺った。



外部の目で本質的価値を見だし、 クリエイティブの力で伝える

価値が正しく伝わらなければ
商品は売れない

——商品のデザインから企業の
トータルブランディング、現場
産業の再生まで、多岐にわたる
仕事を手がけてこられました。が、
クリエイティブディレクターと
は、どういう職種だと考えたら
いいでしょうか。

佐藤 片仮名の説明が多くなり

ますが、「クライアントの課題を
見つけ出し、それをあらゆるク
リエイティブの手段によって解
決していく」という、いわばコ
ミュニケーションドクターのよ
うな職種ですね。素晴らしい技
術があるのに売れない、良いと
思ってもらえないというのも、

実はコミュニケーション領域の
問題が大きく、それに対する処
方をいろいろ考えます。

そして、クライアントの思い
を具現化し、正確に人々に伝え、
社会の中での存在感を構築して
いくことが、ブランディングと
いう作業です。存在感はイメー
ジによって成り立つものですか
ら、それが社会のなかで理想的
なポジションを獲得するように
戦略を練ります。

——コミュニケーションという
と言語や活字を思い浮かべます
が、それをビジュアルなどの形
にしてブランディングの戦略に
使うということですか。

佐藤 「ロゴや広告、パッケージ
などをつくる」と思われがちで
すが、僕の場合はコミュニケーション
をもっと幅広くとらえ
て、企業の名前や商品、広告な
ど、クライアントに属するあら
ゆるものがコミュニケーション



さとう・かしわ●1965年、東京都生まれ。89年、多摩美術大学美術学部グラフィックデザイン科卒業後、株式会社博報堂入社。2000年に同社を退社し、クリエイティブスタジオ「SAMURAI」を設立。クリエイティブディレクター／アートディレクターとして、企業や地場産業のブランド戦略からロゴやプロダクトデザイン、広告のディレクション、空間ディレクションまで幅広く手がける。主な仕事に、ユニクロ、楽天グループ、セブン-イレブン・ジャパン、今治タオルなどのブランドクリエイティブディレクションのほか、カップヌードルミュージアム、ふじようちえんなどのトータルプロデュースや、国立新美術館などのシンボルマークデザインがある。現在、慶應義塾大学特別招聘教授、多摩美術大学客員教授も務める。毎日デザイン賞、東京ADCグランプリ、亀倉雄策賞、朝日広告賞ほか多数受賞。ベストセラーとなった『佐藤可士和の超整理術』（日本経済新聞出版社）のほか、『佐藤可士和のクリエイティブシンキング』（日本経済新聞出版社）、『今治タオル 奇跡の復活一起死回生のブランド戦略―』（朝日新聞出版）など著書も多数。

の手段になると考えています。空間や建築も含まれるし、最近では企業の事業活動や組織のあり方そのものがメディアで報道されますから、そうしたことを存在感につなげるにはどう見せていったらいいのか、戦略的に考えるのです。

その際、一度見たら忘れられないようなものを、人々の記憶に植え付けなければなりません。ビジュアルが占めるイン

パクトはものすごく大きいですね。コミュニケーションに必要なアイコンとして、商品や企業のイメージを正確に、パッと伝えるロゴをデザインしたり、商品そのものが脳裏に焼き付くようにコントロールしたりする。人々は見たり聞いたり感じたり、味わったりしながら忙しく生活しているので、そのなかで強いインパクトを五感に与えるにはビジュアルが大事になり

ますが、アフターインターネット時代には、それがより顕著になってきていると感じます。

——存在感とは、企業のなかにもともとあるものであって、それを戦略的に磨くのがブランディングということになるのでしょうか。

佐藤 そうです。クライアントが持つ本質的な価値をつかみ、コミュニケーションのツールで戦略的にイメージコントロール

していくことがブランディングだと僕は考えています。

——では、どの企業にも磨けば光るものがあるとお考えですか。
佐藤 それがないと企業は淘汰されてしまいます。どの企業も価値あるものを持っているはずですが、それが正しく世の中に伝わっていない。そんな状態が多いと感じます。

僕がブランディングをする際、クライアントによく言うこ

とは、価値の高いものを持つていても、世の中にきちんと伝わっていないければ存在しないのと同じだと。良いものをつくれば黙っていても売れると思うかもしれませんが。でもそれを伝えないと売れない、日本人は伝えるのが得意ではないと僕は思っているんです。

島国という地理的な要因もあり、日本はハイコンテクストな文化の中で、いろいろなことをたくさんの人たちが共有しています。「あうんの呼吸」「つうと言えばかあ」などのことわざも

あるように、日本人は言わなくてもわかり合える、また言わな

いほうが美德だという意識がありますよね。そのこと自体は奥深い感性だと思うのですが、グローバル化で社会が多様化し、ローコンテクストな文化になると、共有するものが少ない状態でコミュニケーションしなければいけなくなりそうです。そういう

状況のなかで、ビジュアルやデザインは言語の壁を飛び越えられる力がありますから、ブランディングをもっと活用できるはずだと僕は思っているんです。

生産者は気づかなかつた「今治タオル」の本質

——佐藤さんはブランディングを手がけるクリエイティブディレクターとして日本の先駆者的存在ですが、クリエイティブディレクターになろうと思われたのはどのようなきっかけがあったのでしょうか。

佐藤 僕は、多摩美術大学のグラフィックデザイン科を出た

大丈夫」という感覚だったので

ですが、テレビを観るより携帯電話を持って出かけるほうが楽しいとか、人々のエンターテインメントの中心が移り始めると、企業側の一方的な広告は人々の心をつかむことが難しくなってきたと感じました。

それと同時に、デザインの力が注目され始めて、デザインの良い製品やサービスが売れる時代になってきました。当時、僕は、広告だけで課題を解決するのは限界があり、商品のコンセプトやパッケージなどから構築し、根本的なソリューションを

考えるべきだと思っていました。が、なかなかその頃の広告代理店ではそういう仕事はできませんでした。ブランディングという概念も、言葉としてはあったものの実体はなかつたですね。

でも、これからはブランドをキーにして、人々と双方のコミュニケーションをするほうが絶対いいと。幸い自分はデザインが専門分野なので、広告以外にもロゴやプロダクト、映像、店舗やオフィスなどの空間、音

楽などあらゆるものをデザインの対象として捉えれば、コミュニケーションの幅が広がると考えました。

九〇年代の後半には、すでに欧米のハイブランドは旗艦店をつくり、コミュニケーションの領域を拡大しつつありました。その後、インターネットが浸透すると、情報の流れも一方通行から双方方向へと急速に変わっていききました。コミュニケーションのあり方まで変わり、デザインやクリエイティブがそこに大きく介在するようになったのです。

——たとえばブランディングの依頼を引き受けた場合、企業のどのようなイメージを世の中に伝えるか、すぐ頭に浮かぶものでしょうか。

佐藤 僕に頼めば、マジシャンのようにボンと答えが出てくると思われることが多いのですが、そんなことはありません。まず行うのは、対話です。クライアントと対話を繰り返し、その企業や商品の本質、最も良いところをつかみます。それを磨き直して最適な状態で世の中に

提示するわけです。

本質を別のところから持つてくることはできないので、その企業のなかから見つけなければなりません。でもこれが難しい。自分自身の姿を一生見ることができないように、会社の本当の強みや最も良いところは、その会社の人には、なかなかわからないものです。クライアントにとっては強みが当たり前のことであつたり、強みが弱みと表裏一体になっていたりして、皆の意識の下に潜っている。強みを見つけるには、やはり外からの視点が必要になってきます。

——会社のなかで当たり前だと思われているものが、佐藤さんの目には「それこそ強みだ」と映ることがある。

佐藤 そうです。こんなことをしている会社は他にないんじゃないですかとか。「今治タオル」のブランディングプロジェクトでもそういうことがありました。

ご依頼いただいたのは二〇〇六年。中国やベトナムから安いタオルが大量に入ってきて、最盛期に約五〇〇社あつた今治の

タオルメーカーの数も、倒産や廃業で一〇〇社余りに減り、このままでは産地が消滅してしまふというところで再生のお手伝いをしたのですが、中国・ベトナム産と価格の戦いではできないので、僕は「メイド・イン・ジャパンによる『安心・安全・高品質』を今治タオルのコンセプトにします」と、四国タオル工業組合（現 今治タオル工業組合）の皆さんに言ったんです。すると、「それってコンセプトになるんですか？」と。「私たちはジャカード織りの繊細な技術を売り物にしているんです」とか、そんな反応が返ってきました。けれども、僕にとってはタオルの織り方の前に、その吸水性や肌触りに一番驚きました。これほど品質が高いことが人々に伝わっていないのは、もったいない。そもそも「今治タオル」の名前すら知られていない。タオルを見ても、今治タオルとはどこにも書いてなかったのです。そこで僕は、「安心・安全・高品質」を象徴するロゴマークをデザインし独自に定められた

品質基準に合格したタオルのみ、そのロゴマークが付与されて「今治タオル」と認められるというルールを組合と一緒に作るころからスタートしました。

今治の皆さんは、高い技術で良いタオルをつくり続けてきました。それは当たり前のことをしているだけだと思っていたのでしょう。でも、グローバルに見ても、「安心・安全・高品質」のものをコンスタントにつくることこそ、最高の価値なのです。——同じように、自らの本質

最先端の街で実感した 日本文化のポテンシャル

——日本は人口減少と高齢化が進む中、先ほどお話しいただいた今治タオルのケースのように、この国にはまだ消費者に伝わらないまま眠っている価値があると思われませんか。

佐藤 すごくそう思いますね。実際、海外からも認められる日本の価値はいくつも思い浮かびます。でも、それらを有機的に

的価値が見えないという状態は、他の地場産業でもありそうです。

佐藤 たくさんあるはずですよ。僕は今治の生まれでも、タオル業界の経験があるわけでもなく、ある意味で全くの消費者目線で今治タオルの価値を見いだすことができました。地場産業が人々に伝えるべき本質的価値は、常に自分たちのなかにあります。しかしそれを見つめるためには「外からの目」が重要になると思います。

つなげる視点がなく、それぞれの価値が切り離されていたり、日本人自身が価値に気づいていなかったりしますよね。たとえば街が安全であるとか、水や空気がきれいなことも日本の価値であるのに、日本人にとっては当たり前になっていて、それが日本の価値だとなかなか思わないのではないのでしょうか。

■佐藤可士和さんがデザインされたロゴの一例



[今治タオル]



[国立新美術館]

——佐藤さんは一六年に文化庁から「文化交流使」に任命され、海外で活動されました。佐藤 実は、クリエイティブデザイナーの文化交流使は、僕が初めてなんです。これまでは歌舞伎や茶道、邦楽などの伝統文化に携わる方々などが多く務めてこられたのですが、今回、

文化庁からデザインやクリエイティブデザイン、ブランディングも価値ある日本の文化であると認識されたのだと僕は受け止めています。

具体的な活動では一七年三月、約一カ月をかけてニューヨーク、ロンドン、パリの三都市でレクチャーし、パリでは展示も行いました。僕は、創業四〇〇周年の「有田焼」を世界に発信するプロジェクトや、歌舞伎の襲名披露公演のクリエイティブワークを手がけたり、最近では日本の伝統文化とかかわる仕事も多くあります。それらの仕事を中心に、僕のクリエイティブのフィロソフィーである「アイコンックブランディング」について話しました。抽象的で、考え方としてはハイレベルなレクチャーでも、皆ほとんどわかってくれます。インテリジェントな方ほど日本文化に対して興味を持っているし、リスペクトもしてくれる。文化の最先端と言える三都市をあえて選んで行ったわけですが、そうした人々の反応から、今の日本は

世界に通用するコンテンツを数多く持っている実感しましたね。ポテンシャルは高いと思うので、あとはそれをどう世界に伝えていくかです。

——日本人は伝えるのが下手だという指摘がありました。逆を言うとマーケティングなどを工夫したりすれば日本の優れたコンテンツは世界のブランドになると。

佐藤 その通りだと思います。

「クリエイティブ思考」を持つ人材を育てる

——五〇代を迎えられ、後進の育成についても力を入れるようになったとお聞きました。

佐藤 自分の会社のスタッフはもちろん、若手のクリエイターや学生、子どもたちにも僕の経験を伝えながら、人材育成に取り組んでいきたいと思っています。今、大学では慶應義塾大学SFC（湘南藤沢キャンパス）の特別招聘教授として講義を持って、新しいスタイルのデザ

人口減少・高齢化が進んでいる中で、日本が「量」をめぐる戦いをするのは、難しいでしょう。経済で言えば「生産性を上げる」、コンテンツについて言うなら「質を高める」という方向で、あらゆる業態においてクリエイターが大事になってきたと思います。日本のコンテンツの本質的な価値をわかりやすく伝えるマスターブランドもつくる必要があると僕は思っています。

イン教育をしています。クリエイティブはデザイナーだけのものだと思われがちですが、創造的な考え方は誰も身近で使えるものです。

——初等・中等教育は一昔前に比べると変わってきたとはいえ、クリエイティブデザインなどについて教えるのは難しいかもしれません。

佐藤 美術や音楽はあっても、まず「クリエイティブ」の科目



がありません。美術の授業でも、絵が苦手な子どもにも無理やり描かせたりするでしょう。絵が余計嫌いになる子どもも少なくないと思います。フランスでは絵の描き方より、楽しみ方を教えるそうです。パリなら、良い美術館がいくつもあるので、絵が好きな子はルーブル美術館などのワークショップに参加したりできると。子どもたちは、身近にクリエイティブやアートがあ

り、それをどう見るか、いかに楽しむかを学べる。そこは日本と全然違いますね。

いま慶應義塾大学で行っている講義も、僕が教壇から教えるようなことはありません。今年で七年目ですが、一回も黒板を使ったことがない。完全なアクティブラーニングで、「未踏領域のデザイン戦略」といって、まだデザインが及んでいない社会的な課題に対してデザインの応用力を用いてそれを解決していくという授業です。これまでに「防災のデザイン」「健康強靭社会のデザイン」「ほんとうの平和のデザイン」などのテーマに取り組みました。毎回、学生のグループワークとプレゼンで講義は進みますが、解決や表現の前に課題を抽出するだけでも相当難しい。でも彼らは創造的な思考で問題解決する力を自然とつけていきます。

考えてしまうとイノベーションは起きにくいです。枠組みから考えることはさせません。

たとえば絵画の「コラージュ」と呼ばれる技法はピカソが最初に始めたのですが、キャンパスに紙片や木片などをくっつけてしまった。キャンパスという枠のなかの表現を脱却するところから新しいアートを生んだわけです。コンテンポラリーアートでは、キャンパスではなく空間にオブジェなどを置く表現手法も一般化しています。アートの歴史は枠組みや既成概念を疑うところから生まれてきたんです。人はどうしても制約のなかで考えがちですし、実社会も制約や慣習だらけですから、それらを取っ払って考えられる創造的な若い人たちが育ってほしいと思いますね。僕自身も枠組みを取っ払って物事を見るようにいつも努力しています。

られるようになっていきますし、そういう枠は意識的に取り払えるようになりました。美大生時代に、枠を払って考えたり既成概念を検証したりすることがクリエイティブの出発点だと先生や先輩から教えられ、仕事にも生かしてきたからだと思えます。

僕は大学三年生の時に初めて海外に行ったんです。一カ月半ぐらいヨーロッパを回りました。でも、もう少し長く、一年でも二年でも海外で生活しておけばよかったかなとは思っています。そうすれば、さらに自分の視野が広がったかもしれない。今、日本では若い世代があまり海外に出ないと言われていますが、企業でも地場産業でも外部の目の本質を見いだせるのと同じで、ずっと日本にいたらその良さも違いもなかなかわかりません。若い時代に外から自分の国を見る経験はすごく大事だと伝えたいですね。

—— 本日は、ありがとうございます。

(聞き手/情報サービス局長 中川忍)

地域の底力

おといねっぶ びふか
北海道中川郡音威子府村・美深町

歳月を重ねて
道北の未来を切り開く
音威子府村と美深町の試み

まちの活性化をはかる取り組みが、
開拓時代と同じように歳月をかけ、
ゆっくり地道に進められている、
北海道の北、音威子府村と、
美深町の今を探りたい。

取材・文 山内史子
写真 野瀬勝一

上／音威子府村の人口の約15%を占めるのが、北海道おといねっぶ美術工芸高等学校の生徒。写真は校内に展示された卒業生の作品。下／チョウザメの養殖に未来を託す美深町は、町の約8割を占める森林を含めた豊かな自然が観光資源になっている。



音威子府村^{おましま}茂島地区に立つ「北海道命名之地」の碑。この地で野営した松浦武四郎が、カイナー（カイはこの国に生まれたもの、ナーは敬語）というアイヌ語を記録しており、それが北海道の名に由来したといわれる。今年が北海道命名から150年目にあたる。

村の人口を支える 一二〇人の高校生たち

北海道北部の音威子府村、隣接する美深町とともに、旭川市と北端の稚内市を結ぶ間の名寄盆地^{なまよ}に位置する。道内二位の長さを誇る天塩川の恵みを受け、一帯では開拓史以前からアイヌの人々が暮らしを営んできた。

現在、ふたつの町村は過疎化の問題を抱えながらもさまざまな取り組みを通じ、時間をかけて少しずつ未来を切り開こうとしているという。その状況をお伝えしたい。

最初に訪れたのは道内でもっと

も人口の少ない、約八〇〇人の村民を有する音威子府村。幕末にこの地を訪れた探検家の松浦武四郎^{まつらむしろう}が、村で聞いたアイヌ語をもとに一八六九年に発案した「北加伊道」が北海道の名の由来だといわれている。

北限のそば栽培を含む農業が主力産業のこの村で、未来への架け橋となっているのが、一二〇人の生徒を抱える村立北海道おといねっぶ美術工芸高等学校だ。文字どおり美術、工芸に特化。道内では定員割れの高校も少なくないなか、近年の入試では二倍近い倍率になるほど高い人気を維持している背景を、校長の松田圭右氏に伺った。

「美術科のある学校は各地に見られませんが、専科高校は珍しいと思います。人口が少ない村のなかで村立高校として成り立っているのは、作品の制作に必要な材料費をはじめ、村の支援があるから。生徒たちは、恵まれ



「就職する生徒が徐々に減る傾向にあり、進路が多様化するなか、基礎学力の向上を含めそれぞれが自己実現をはかることのできるカリキュラムを検討しています」と話す、北海道おといねっぶ美術工芸高等学校校長の松田圭右氏。

た環境の中で学んでいます」

その開校は、一九五〇年。当初は北海道名寄農業高等学校（のちに北海道名寄光凌高等学校と統合して現在は北海道名寄産業高等学校）の定時制分校としてスタートをきった。

「当時、音威子府村の人口は四〇〇〇人ほどでしたが、それが徐々に減少していき、一九七八年には約二〇〇〇人、本校の入学学生は六人にまで減りました。その頃の北海道の基準では、入学生が二年連続で一〇人を割ると廃校だったんです。地元で学校がなくなってしまうと文化的なものが途切れてしまふ、という危機感から転換が図

られました」

一九八四年には、全日制工芸科に改組。二〇〇二年に北海道おといねっぶ美術工芸高等学校と改称するなか徹底した指導が行われ、やがて全国高等学校文化連盟の美術賞をはじめ多数の賞に輝く生徒たちを輩出するまでになる。教員たちの熱意ある姿勢が実り、不登校や素行に問題があった生徒が生きがいを見つかる場にもなっていた。

二〇一〇年以降は、生徒のすべてが札幌市や旭川市を含む村外からの入学に。寮が完備されており、村外からの入寮生は住民票を音威子府村に移すのが入寮の条件だ。



北海道おといねっぶ美術工芸高等学校美術コース（左）と工芸コースの授業風景。生徒たちには入学時に村から工具セットが贈られるほか、材料費や寮費なども支援されている。



現在、村民の約一五％を高校生が占めている。「生徒に村の良さを理解してもらうために森林探訪や植樹祭などの行事があったり、村民運動会に参加したりして積極的に村の人と交流を図る機会を作っています。

お年寄りが多いので運動会は生徒がメインになりますが、地元の方々は温かい目で見守ってくれています。村外からきた子たちが一人でも二人でも、音威子府村はいいなと思ってくれることが、将来の村の活性化につながるのではないかと私たちは考えています」

実際、過去五年間で五人が移住。そのひとり、地域おこし協力隊員として音威子府に戻ってきたのが、クリエイターの川崎映氏だ。

クリエイターを魅せる 音威子府の豊かな自然

二〇一〇年におといねっぶ美術工芸高等学校を卒業した川崎氏は、幼い頃から自然画家になることを目指していたそうだ。地元札幌を離れて入学した経緯や高校時代の思い出をこう振り返る。

「中学時代は人間関係があまりうまくいかなくて、高校は環境を変えて新しくやり直したいという気持ちが強かったんです。学校見学に行った時、僕の大好きな自然が豊かだったこと、先輩たちの作品が素晴らしかったことも大き

かったですね。寮生活は一つの家族、あるいは兄弟のような、温かさがありました」

卒業後、札幌の大学を経てふたたび音威子府へ。

「村の方と呼んでいたいただいたのがきっかけですが、音威子府という土地が恋しくて、恋しくて。何も考えずに戻ってきた感じです。僕にとつての音威子府は、どこをとつても遊び場。いろいろな場所を散策し、昆虫や植物を観察するうちに、どんどん描きたいものが出てくるんですよ。村にある原生保存林（北海道大学中川研究林）からも、パワーをもらえるような気がします」



色鉛筆を画材に自然界の動植物を描くクリエイターの川崎映氏は、モチーフを観察したときの感覚を盛り込みながら作品に取り組むという。道外では大阪市の「アトリエ キブリス」で、その繊細な世界にふれることができる。



色鉛筆を使って描く川崎氏の作品は、動物や昆虫が今にも動き出しそうなリアリティーがあり、その世界に吸い込まれそうな不思議な力をたたえている。インタビューに伺ったのは、国



砂澤ビッキ記念館の内部。旭川出身の現代彫刻家砂澤ビッキ氏は、1978年に音威子府に移住。「ビッキさんがインスピレーションを得た、村の自然の魅力を発信していきたい」という川崎氏は、北海道大学中川研究林をめぐるツアーの案内役も務める。



実際にも評価の高い彫刻家、砂澤ビッキ氏が工房としていた小学校跡の「砂澤ビッキ記念館」。川崎氏は創作活動の傍ら、この記念館の学芸員として見学者を案内する

仕事をしているが、同じ卒業生のなかには音威子府に戻りたいと思いつつも、仕事や住居がネックになり前に進めない人が少なからずいるそうだ。

「そこを何とかクリアできたら、Uターンする人がもつと増えると思うんです」

小さな村という逆境をプラスに変える試み

川崎氏の願いに応えるかのように、三年間を音威子府で過ごした卒業生たちが、第二の故郷へと帰れる仕組みをつくりたいと話すのは、音威子府村長の佐近勝氏だ。

「村営住宅、公営住宅は現在、全て埋まっていますが、二〇一九年度からの事業で教員住宅を整備する予定ですので、空いたところを使つて移住される方たちに住む場所を提供できるようになつていくと思います。おといねっぶ美術工芸高等学校で学んだ子たちは、起業して自分で物をつくり出したいという意欲が非常に強いんですね。そうした思いに応えるためにも、村として支援を考えています」

卒業生たちのアート・アンド・クラフト展や、彼らが村に滞在するアーティスト・イン・レジデンスへのサポートが既に行われており、その交流がまた新たな人を音威子府に呼びこむ好循環も生まれつつあるようだ。

また、道内で最も人口が少ない村という点に着目し、人口減少対

策における社会実験の場として、東京の大学が起業を希望する移住者を音威子府に送り込むプロジェクトも始動。人口が少ないというネガティブな状況が、プラスに働いているのが面白い。

全国七ブロックでそれぞれ、最も人口が少ない自治体が連携する「小さな村g7サミット」の活動も興味深い。音威子府村をはじめ、福島県檜枝岐村、山梨県丹波山村、和歌山県北山村、岡山県新庄村、高知県大川村、熊本県五木村の七つの自治体が、二〇一六年から交流を重ねている。

「例えばわれわれは北に、九州の五木村は南に位置している。そうした地理的な違いや季節のずれを利用して、それぞれの特産品を連携させたり、新しいサービスや商

宗谷本線音威子府駅はかつて、ここからオホーツク海沿岸を経て稚内駅へと至る天北線の分岐点としてにぎわった。天北線は一九八九年に廃線。現在、駅内には昭和三十年代の駅周辺の様子を再現したジオラマやつての写真などが展示されている。

品が生み出せないものか。g7サミットにより、新しい仕事場、雇用が生まれるかもしれないと思つているんです」

地域の活性化に向け、村役場では、若手職員が「ノチウ」（アイヌ語で星の意味）という団体を結成。駅舎でのパネル展など業務を離れ



音威子府村長の佐近勝氏は、村の中心を流れる天塩川に氷が張る冬期の活用法をはじめ、「今までは観光や村の魅力につながるとは思われていなかったものを見出し、その価値に気づく必要がある」と話す。





音威子府産のそばを目当てに観光客が訪れる、駅内の立ち食いそば店。黒みを帯びたそばは力強く風味が立ち、鉄道ファンの間では日本一旨い「駅そば」として知られるが、アクセスが容易ではないため伝説的な存在になっている。



続いては音威子府村の南、二〇一八年に開拓一二〇年を迎えた美深町へ。人口約四六〇〇人のこの町が未来を託しているのは、チヨウザメの養殖だ。

美深に再び チヨウザメの恵みを

「彼らの発想はわれわれには考えつかない、化学変化を起こす可能性があります」
規模が小さい自治体だからこそ、わずかな化学変化でも将来につながるうねりをつくり出す効果があるのではないだろうか。

ての活動も行われるようになってきた。「ノチウ」のメンバー、そしておといねっぶ美術工芸高等学校卒業生などの若い世代に、佐近氏は未来への思いを託す。

美深でチヨウザメの養殖が始

まったのは一九八三年、旧ソビエ

ト連邦から日本の水産庁に卵が贈

られたのがきっかけだ。北海道電

力や北海道大学、水産試験場な

どとも連携しながら研究を進め、

一九九七年には養殖の様子やチヨ

ウザメの生態についての展示が見

られる「チヨウザメ館」が誕生した。

チヨウザメが大きな利益を生む

かどうかはその卵であるキャビア

の生産にかかっているが、産卵が

可能になるのは体長が二メートル

ほどまで成長してから。生育には、

最低でも一〇年以上はかかる息の

長い話だという。

美深振興公社チヨウザメ事業統

括として先頭に立つ堤尚信氏によ

れば、美深を流れる天塩川にはも

ともとチヨウザメが生息してい

たとか。要はまったく新たな事業で

はなく、復活の試みなのだ。

「ほかにも道内では石狩川や

十勝川などにチヨウザメがいた記

録がありますが、稚魚の標本が残っ

ているのは天塩川だけなんです」
チヨウザメはサケ同様に川で産卵し稚魚は海で成長して再び川に戻る遡河回遊魚。姿を消したのに

は理由があるはずだと堤氏は話す。

「二メートル級の魚が生活する

ための十分な場所がなかったの

か、治水のために直線化された川

の形状がいけないのか。あるいは

春先、チヨウザメが卵を岩に産む

時期に稲作、畑作が始まると、天

塩川に泥がふえるのが影響してい

るのか。そうした要因をしっかりと

分析し、対策を講じたうえで、将

来的には稚魚を川へ放流したいと

考えています」

チヨウザメ館は堤氏を含めた四

人のスタッフが運営しているが、

現在、より大規模な養殖施設を建

設中。完成した部分から、順次施

設を稼働させており、全てが完成

するのは、四年後。事業が軌道に

乗れば、スタッフは一〇人まで増

「チヨウザメ館」の展示水槽では、体長1メートルを超えるチヨウザメの姿が見られる。この一帯には温泉施設やキャンプ場、テニスコートなどがあり、「びぶかアイランド」という観光拠点としてにぎわう。



美深振興公社チヨウザメ事業統括の堤尚信氏は東京出身。複数のバイオベンチャー企業での勤務を経た後、2012年から現在の事業に携わる。2017年には美深町に移住。山歩きや自転車に乗るのが、休日の楽しみだという。



美深の牧場では全国的にも珍しい羊乳を商品化して販売し、人気を集めている。



仁宇布地区での撮影中、道ばたに顔を出したキタキツネ。このあたりでは珍しい光景ではなく、次ページのトロッコ王国内でも姿を見ることがあるそうだ。

チヨウザメで作る生ハムや刺し身、頭のダシで炊いたおこわなどの加工品の開発も進められている。キヤビアと比べ、チヨウザメの身は一般的になじみがないが、札幌のミシュラン星付フレンチほか、試食した高級料理店の反応は上々だったそうだ。

生息環境に左右されやすいチヨウザメの身を、いかにおいしく提供できるかが成功の鍵をにぎる。えさのやり方から魚の絞め方、その後の処理まで堤氏らが試行錯誤しながらシステムづくりが着実にすすめられてきている。さらにはコラーゲンほかチヨウザメの恵みを用いた製品の開発など、一次産業に限らず可能性は広い。

農業経営を確実に次世代に譲り渡す

そのチヨウザメの事業に町役場の職員だった時代から携わってきたのが、美深町長の山口信夫氏だ。「農業を含めてだいたい人口が減っていますから、なにかしらこれまでにない産業に結びつかないかとの思いで新しいことに挑戦し

ているんです」

山口氏いわく、その農業の領域で少しずつだが移住者が増えてきているとのこと。功を奏しているのは、恩根内地域の「R&Rおんねない」をはじめ農業経営継承を仲介する仕組みだ。

「農家を始めたい希望者に二年ほど、町が財政支援をしながら研修を受けてもらい、その結果により土地や家、酪農家なら牛舎や家畜などを含めて居抜きで譲渡するんです。財産を全部渡すわけですから、皆、真剣そのものですよ。とはいえ農家、希望者ともに、町や農協が支援していることもあり、これまでに十数組の継承が成り立っています」

全国に先駆けたその活動と成果により、最近では視察に訪れる人も増えてきた。新たに農業を手がけようと思いついた人は、土地や機械にかかる資金を必要としない。一方で、跡継ぎがない農家にとっては、代々受け継いできた大切な資産を未来へと託すことができる。

「事業を譲渡する側、される側の双方がウィン・ウィンの関係。農



村上春樹氏の長編小説「羊をめぐる冒険」の舞台と思しき場所が、JR宗谷本線美深駅ほか美深町には点在。本を片手にハルキストたちが全国から訪れる。

業に限らず商工業でもそういう担い手づくり対策の条例もつくりました。やる気のある人が町に来てくれれば、「面倒を見ます」と

盆地に位置する美深町は、冬は寒く夏は暑い。かつて、非公式ながらもマイナス四・五度という日本一の寒さを記録したこともあり、積雪量も多い。その厳しい環

境が幸いし、自動車メーカーが車の試験場を開設したことにより、人の流れも生まれた。

「二〇年前から、美深の仁宇布地区で自動車の寒冷地における性能評価や雪上でのテストなどを行っています。北海道にはテストコースが数多くありますが、美深が最北。耐寒テストには条件の一番いいところ」ということで選ばれたんです」

当初は冬場のみだったが、二〇一七年には夏場も使えるオールシーズンのテストコースを新設。これまでも年間一〇〇人以上のスタッフが訪れているため、試験が通年行われることにより交流人口がさらに増えるのではないかと山口氏は期待を寄せる。



長きにわたりチヨウザメ事業に取り組んできた、美深町長の山口信夫氏。「なにごともし理屈通りにはくわけではないし、すぐに結果が出るわけでもない。10年ぐらいの長い時間をかけて考えていく必要があります」と語る。



NPO法人「トロッコ王国美深」理事長の橋本秀昭氏が立つのは、トロッコのスタート地点である旧仁宇布駅。トロッコは片道5kmの道のり。往復で40分ほどかけ、緑のなかを走る爽快な気分を満喫できる。

写真の雨霧の滝をはじめとする「仁宇布の冷水・十六滝」や松山湿原など、トロッコ王国がある仁宇布は、美深の観光資源が集まる。



赤字路線の廃線が新たな観光資源に

テストコースは美深の街中から二〇キロほど離れた仁宇布地区にあるが、ここでは廃線となった旧国鉄美幸線を利用した「トロッコ王国」もまた交流人口の増加にひと役かっている。

美幸線は美深駅からオホーツク海に面した北見枝幸駅まで延びる計画で命名。一九六四年に美深〜仁宇布間が開業したものの日本一の赤字線とも言われ、一九八五年

には全線開通を見ることなく廃線へと至った。

その線路跡に観光用のトロッコを走らせたのが、トロッコ王国。発案から誕生まで、周囲の理解を得るため尽力してきたNPO法人

「トロッコ王国美深」理事長の橋本秀昭氏によれば、一九九八年のスタート当初は賛成の声ばかりではなかったそうだ。寄付やボランティアを募り、週末と祝日のみの営業。しかしながら次第に予想を超えるほど人気が高まるなか専任のスタッフが雇用され、施設も整備されていく。

来場者は多いときで、年間一万三〇〇〇人超。ゴールデンウィークには、予約を受けられないほどの混雑ぶりを見せる。橋本氏はその理由を、自分で運転するところ

にあると話す。

「うたい文句は、走る森林浴。風を全身に浴びながら、運転する楽しさを体感していただきたいと思ったんです」

普通免許を持つていれば誰でも運転可能。実際、乗車してみたが、白樺の森のなか、風を切って走るのには、実に爽快だった。途中、農道を横切る際やカーブではスピードを調整する必要があるなど、緩急つけるアクセントも面白く、同乗する子どもよりもむしろ運転するおとなが夢中になれそうだ。

美幸線の廃線から、約三〇年。バスに頼る今の公共交通事情しか知らない地元の子どもたちにとっては、人々が鉄道に思いをかけた歴史を知る機会にもなるだろう。

一歩一歩前進をはかる 音威子府村と美深町

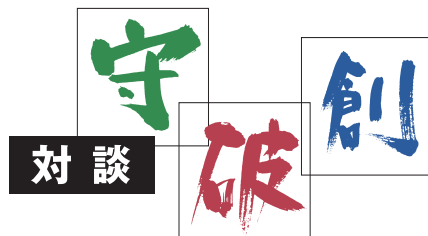
トロッコ王国近くの仁宇布小中学校では、「山村留学」として一九九一年から延べ三〇〇人の子どもたちを受け入れているという、静かな動きも心にしみた。おといねっぶ美術工芸高等学校もま



音威子府村、美深町の軸となる天塩川は、「テッシン・オウベツ（魚を捕るための梁が多いという意味）」というアイヌ語に由来。ダムなどの人工建造物が少ないため、カヌーで進むことができる距離が約157kmと、日本の河川のなかではもっとも長い。（写真提供：美深町）

た、不登校などの生徒に救いの手を差し伸べていた。厳しくも豊かな自然に囲まれた道北は、都市部とは違う生活を望む子どもたちにとって、新たな扉を開く希望の地となっている。

緑に囲まれた道を行く帰り道、小さいながらもコツコツと積み重ねられている取り組みの数々を振り返り、感慨がこみあげる。音威子府で学んだ生徒たちが村に、美深のチヨウザメが天塩川に戻る流れができるまでには、まだまだ歳月を要するだろう。とはいえ、その昔、開拓民たちが森の木を一本、一本切り倒して開墾したように、ゆっくりと、着実に未来は切り開かれようとしている。



日本の消費者の心に火を点ける スーツと社員の「健康宣言」

社会動向の変化に伴って、消費スタイルはどう変わっているか。これからの小売業はいかにあるべきか——岡山で創業し、全国に500店舗以上を擁する紳士服チェーン「はるやまホールディングス」の治山正史社長と、片岡委員が語り合う。家業を継いだいきさつ、「お客様第一主義」という企業理念の具体化への取り組み、社員への思いなどのお話を通じ、変化の早いアパレル業界を取り巻くさまざまな課題にどう向き合っていくのか、考えを熱く語っていただいた。



日本銀行政策委員会 審議委員

片岡剛士

Goushi Kataoka

1972年愛知県生まれ。96年慶應義塾大学商学部卒業後、(株)三和総合研究所に入社。2001年慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了。05年(株)UFJ総合研究所経済・社会政策部主任研究員。06年三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)経済・社会政策部主任研究員。16年三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)経済政策部上席主任研究員。2017年7月より日本銀行政策委員会審議委員。



株式会社はるやまホールディングス
代表取締役社長執行役員

治山正史

Masashi Haruyama

1964年岡山県生まれ。89年立教大学経済学部卒業後、伊藤忠商事(株)に入社。94年ニューヨーク駐在からの帰国後、家業のはるやま商事(現・はるやまホールディングス)に入社。商品部係長、社長室長、常務を経て、同社の東証1部上場を機に2003年社長に就任。「はるやま」「Perfect Suit FAcTory」「大きいサイズの店フォーエル」「モリワンワールド」などの紳士服チェーンを展開し、グループ合計の店舗数は500以上に上る。

紳士服小売業をめぐる消費スタイルの変化

片岡 私は愛知県出身ですが、「はるやま」のお店が近所にくくつもあったのです。それ以来、「はるやま」は東海から関西エリアに展開する企業グループだと思っていました。ところが、今年、出張で岡山に赴いた際に、創業時から岡山県に本社を構えていらつしやると初めて知りました。

治山 おつしやる通り、一九七四年に岡山県で創業し、現在は子会社を含めて全国で五〇〇店舗以上を展開しています。

片岡 紳士服を含めた小売業界も人口減少や少子高齢化、団塊世代の大量退職といった日本を取り巻く構造的要因の影響を受けているのではないかと思えます。一方で日本経済の現状を俯瞰すると、二〇一三年以降、円安株高が進み、失業率は二十数年ぶりの水準まで低下するなど、「光」が差してきたようでもあります。こうした場合、環境変化をどのように見えていますか。

治山 一言でいうと、「すごいチャンスだ」と考えています。何事も光と影の両面がありますが、見方次第でピンチにもチャンスにも映ると思います。もとも私は、物事を前向きに、明るく捉える性格です。「晴れの国」岡山で育った影響かもしれませんが、実際、世の中が動くときこそ、大きなチャンスが生まれるものです。

例えば、高齢化に伴って新しい需要が生まれ、商品やサービスも変化しています。衣料品では、前立て（注1）や袖口のボタンの裏にマジックテープを使用した商品が非常に受けています。これだと、手先の細かな動作が難しい高齢の方でも簡単に脱着できます。スニーカーの素材をソールに使って開発した革靴も歩きやすいと好評です。お客様になりきって考えることができれば、その声の背景に何があるかが見えますし、そこから新しい需要やサービスを生み出すことができます。と思います。

片岡 「消費スタイル」に何か変化を感じていますか。

治山 パーソナル化された消費を求める傾向が強くなってきたと感じます。個人でも情報検索が自由にできるようになったこともあり、商品や情報をこちらが一律に提供してもお客様は満足しません。特にファッションは個人の好みが大きく影響するので、お客様ごとにパーソナライズした精度の高い情報を提供する必要が出てきています。紳士服業界はオーダースーツの展開に力を入れ始めており、スマートフォンやタブレット端末を使ったオーダーシステムが本格的に導入され始めています。

そのように個性を大切にしながら、消費スタイルが拡大する一方で、保守的になっていく部分もあります。自分自身のセンスに合うものを買いたいとは思っても、自分だけが異なるとマイノリティーになるかもしれないと恐れる人も多くいます。日本では他人と異なる消費行動を避ける傾向が根強いと感じます。

衣料品のなかで、それが一番顕著なのは、リクルートスーツです。バブル期には少し羽目を

外した服装の就活生がいました。私もバブル入社ですが、大手商社の面接に真っ白なスーツで現れた人がいたことを覚えています。しかし、景気が悪化し就職氷河期になるにつれて、就活生の服装は堅くなっていきました。周囲から浮きたくないという心理が働いたのでしょう。景気が上向いて、売り手市場に変わった今でも、そのような心理は就活生の間で解消されず、冒険するような服装はまだ敬遠されています。

片岡 先ほど日本経済に「光」も差してきたと言いましたが、今のようなお話をうかがう限り、まだ「岩盤」は十分に揺らいでいないと感じます。若い世代が個性の自己表現にこだわるようになれば、リクルートスーツは多様になるでしょうし、社会に活力も生まれるような気がします。

治山 モノ消費からコト消費へという言葉をよく耳にしますが、これは、所有するモノより体験するコトに価値を見出して消費する、という意味だけで

注1/前立て
シャツの前ボタン部分につけられる帯状のパーツ

はないと思います。リクルートスーツを例に取れば、若者はスーツを買うのではなく、内定を得て、新しい環境で働く未来の自分を買う、という側面もある。そのように、コトをなすため、コトを楽しむためにモノを買うという消費は今後拡大していくと思います。

もう一つ、女性の消費も今後拡大していくと思います。女性は男性に比べて消費性向が高いというデータがあります。女性の雇用者数は増加を続けていて、所得も増加しています。

片岡 女性の所得が増えると、消費拡大につながるという期待感がありますね。

治山 女性は所得の増加が消費につながるやすいのです。われわれもレディース商品を扱っているので期待していますが、女性の活躍は日本の消費をかなり押し上げるのではないのでしょうか。

片岡 一方、男性の場合、年を経ると他人からの視線を気にしなくなり、衣服にあまりお金をかけなくなる印象があります。

治山 その傾向は変わっていませんね。先ほど、男性と女性の消費格差について話しましたが、これには明確な理由があつて、

既婚世帯では、女性が購入の決定権を握っているからです。男性は結婚すると、奥様に財布のひもを握られる傾向が強いと思います。当社の店舗でも、奥様が「あなた、これぐらいの値段のものにしておきなさいよ」と言つて、自分のブラウス代くらいの価格のスーツを買うといったことがあります(笑)。

欧米の男性は、自分で自分の消費を判断しますから、男女の消費格差は日本ほど大きくないと言われています。日本の男性もそうならば、日本の消費はもっと大きくなる可能性があります。クールビズはスーツの売り上げには打撃でしたが、その反面、男性がワイシャツに興味を持ったことで一気に需要が膨らみました。男性のお客様にも「服というモノを買い、それを通じてなりたい自分になる」というコスト消費の方向に導いていきたいと、われわれは思っています。

変化の激しい時代における アパレル業界の模索と進化

片岡 インターネットを使った消費が増加し、国内E.C市場(注2)の規模も右肩上がりです。

治山 われわれのようなリアル店舗は、商品のフィット感をその場で体験できる利点や、販売員とコミュニケーションをしながら買物ができる安心感を高めないと、ネットショッピングの利便性には追いつけないと思います。

最近ではリアル店舗とネットを融合した「ショールーミング」というビジネスが生まれていて、これはリアルとネットの融合の一つのゴールかもしれない。代表的なのは、アメリカの「ボノボス」というアパレルブランドです。サンフランシスコなどにリアル店舗を展開していますが、店舗には商品の見本しか展示していません。先日、私も行ってみましたが、ショールームのような雰囲気です。そこで見本を見たり試着して気に入れば、店頭の端末で注文しま

す。すると翌日以降に自宅まで配送してくれる。自宅でネットショッピングするのと同じように、店舗で買うのです。リアルとネットを競合相手として捉えるのではなく、お互いの弱点を補完し合つてオムニチャネル化(注3)をしているわけです。

片岡 海外の小売の動向は日本とはかなり違いますか。

治山 アメリカでは全米小売業協会の大会が年に一度開かれますが、今年のテーマは「小売のトランスフォーメーション」でした。単なる変化ではなく、昆虫の変態、つまり蛹から蝶になるぐらいの大きな変容が今の小売業には求められている。その背景にはネットやRFID(注4)なども含めたITの進歩がありますが、自社の事業をその変化に対応させるために、ITをどう使うかが小売業の課題です。

片岡 AIによるビッグデータ分析を活用して商品開発する取り組みも、そうした変化への対応策の一つでしょうか。

治山 ええ。アパレルの場合、これまで感覚的な商品づくりが

注2/E.C市場

インターネットなど
電子的な手段を介し
て行う商取引の市場

注3/オムニチャネル化
あらゆる販路から商
品を提供すること

注4/RFID

無線を用いた商品タ
グ等の自動認識技術

主流で、ヒットするかどうかは世に出してみないとわからない部分がありました。そもそも人の感覚をデータ化することが難しいこともありましたが、今は購入履歴などからビッグデータを蓄積し、それを分析すれば、売れる色や柄、襟の形に至るまで細かくわかるようになりまし

た。それらを組み合わせで商品化すれば、ヒットする確率が上がり、廃棄ロスは減り、事業効率が上がります。アパレルはビッグデータの活用で大きく変わりつつあり、デザイナーによる感覚的な商品づくりは後退しつつあります。

ただ、天才的なデザイナーはいつの時代にもいて、誰も思いつかない商品をボンと市場に出すということがあります。スティーブ・ジョブズのように、非連続なまったく新しい商品をボンと発表する。それに消費者は飛びつく。天才的な人が消費者を次のステージへ引き上げる役割を果たすのです。

片岡 そういふ人は大きな変化がかなり前から見えているので

はないでしょうか。日本では構造改革という言葉が好んで使われますが、構造というのは突然変わるわけではなく、それまで底流にあったものが何かのきっかけで現れてくるのだと思います。目先のきく人は突然現れる変化を、事前に捉えることができるのだと思います。

さて、ここまで治山社長からお話をうかがって、非常に勇気がおありになると感じました。今まさに日本が大きな変化に直面している中で、ネガティブな側面は指摘しやすいわけですが、治山社長のように良い面をクローズアップして「チャンスだ」と言うのは相当な勇気がいることだと思います。

私自身、民間エコノミスト出身ですが、エコノミストにも悲観派と楽観派がいます。悲観派の議論は、一般の人々が予想しやすい、あるいは印象づけやすいところからロジックを立てていくので納得しやすいのかもしれませんが、一方で、楽観派は、事象の下に潜む何かを見出して「これだ」という議論をすること

が多い。だから、受けが良くないことも多いのですが、かつて池田勇人内閣で経済ブレーンを務めた下村治さんは、大勢の悲観派の有識者とは一線を画し、「日本経済は一〇%超の高度成長を遂げる」と言い続け、実際にそうなったということもありました。

私はこれから楽観派の時代が来なければいけないと思っています。物事をポジティブに捉えていくことが日本の企業や社会に必要ですし、前向きな変化をサポートすることが経済政策にも、より必要になっていと思っています。

「明日も元気に働くために『ノー残業手当』を導入

片岡 治山社長は大学卒業後、大手商社に勤めていました。そこで経営者を目指す道もあったと思いますが、なぜ家業を継ぐと決めたのでしょうか。

治山 実は、両親から「跡を継いでほしい」と言われたことはないので。ただ、「あなたの『正史』の名前は正しい歴史という

意味。歴史に名を残す人になりなさい」と育てられてきました。そのため、小学校の卒業文集には「将来の夢はノーベル賞を取ることです」と書いたりしていましたね(笑)。

大学時代には自分の身の丈がわかっていましたが、「歴史に名を残す」という夢は持ち続けていました。そんな頃、伊藤忠商事のOBの特別講義があったのです。海外での大型提携や工場新設の話聞いていたうちに、まさにこれは自分の生きた軌跡を残せる仕事だと思い、同社に入社しました。その後、五年、大阪やニューヨークでいろいろな経験をさせてもらいました。

しかし、当時、職場で一番若手の管理職(課長)は四〇代半ばで、自分も、あと二〇年は平社員かと思ったのです。会社にいるより、家業を継ぐほうがもっと短時間で自分の軌跡を残せる、と思うようになりました。父親が創業した会社に入ったのは一九九四年。その年は大阪証券取引所に上場する最終段階で、入社と同時に担当チームに

配属され、会社の中身を知ることができた。結果的にも良いタイムイングでした。

片岡 一〇〇年後も残るような「インフラ商品」をつくることを標榜されていますね。

治山 歴史に貢献して名を残すためにも、例えば、リーバイスのジーンズのように、長く人々に愛される、生活になくてはならない商品を提供しようと考えました。当初は他と違うことをやろうと思い、紳士服業界で初めて革靴やレディース商品を本格的に扱ったり、新しいブランドを次々立ち上げたりしました。しかし、この業界はキャッチアップのスピードが速く、何をやってもすぐに追いつかれてしまいます。

そうであれば、ビジネスウェアの観念を根本から変えようと考えました。二〇一五年に「スーツで日本を健康にする」と宣言し、健康をサポートする機能性商品の開発を始めました。それまでスーツは「格好良さ」や「快適さ」がテーマでしたが、「健康」をキーワードに商品や店舗づく

りに取り組んで、従来と違った市場をつくれなかつたか考えたのです。具体的な商品としては、重さや圧迫感などの衣服圧を感じないように、生地や縫製を工夫した「ストレス対策スーツ」などをつくり、販売しています。

です。その結果、残業時間は約一三%減り、生産性がほぼ倍増しました。離職率も減り、中途採用や新卒採用もスムーズになりました。

片岡 従来にはないコンセプトで事業展開するとすれば、経営トップの陣頭指揮はもちろん、社員全体の士気を高めることも大事になりますね。

治山 先ほどの「スーツで日本を健康にする」宣言のなかでは「社員の健康を応援すること」も柱の一つに据えました。まず、社内から健康で元気になることが必要です。私は、働き方改革とは、会社が社員に体も心も生き生きと働ける環境をどう提供するか、ということだと思っています。

社員の健康応援の一環として「ノー残業手当」の制度も導入しました。残業が「ゼロ時間」の社員には月一万五〇〇〇円を支給しています。早く帰りゆつくり休むことで、また明日も元気に働いてほしいと思ったの

しかし、最初の頃はその言葉の本当の意味を理解できてはいませんでした。腹落ちしたのは、東日本大震災がきっかけです。われわれも大きな被害を受け、被災した社員や家族も少なくなかつた。それでも社員は一生懸命に会社のために働いてくれた。その姿に触れて、私は、一緒に働く仲間とともに、幸せになりたい、働く人にとって一番大切な命や健康を、経営のど真ん中に置くぞ、と強く思ったのです。まだ道半ばですが。

片岡 社員にとって「魅力ある会社」とは、どういう会社だとお考えになっていますか。

治山 一つ目は、安定した生活を保障し、体も心も健康に働ける環境を提供する会社。二つ目は、社員個人の夢とマッチし、社員と志を一つにして、同じ方向に走っている会社。三つ目は、一生懸命に頑張る人が報われるフェアな会社だと考えています。

片岡 他には、利益をきちんと社員に還元することでしょうか。
治山 われわれは経常利益の



二五%をボーナスの原資とする
ことを明記しています。もうか
れば会社の皆が潤う。これも志
を一つにしたいからです。増収
増益を達成するためにボーナス
のカットはできませんから、経
営陣の気持ちの引き締めにも
なっています。

理念だけは
変えてはいけない
理念以外は変えてもいい

片岡 わが国の小売・サービス

業のこれからについて、変える
べきところ、変えてはいけない
ところは何でしょうか。

治山 変えてはいけないところは
理念だと思っています。理念
イコールその企業の存在意義で
すから、それを変えたり、なく
したりすれば、企業としてのア
イデンティティーも揺らぎ、失
われかねません。

逆に言うと、企業は理念以外
は変えてよいと考えています。
われわれの場合、創業理念が「よ
り良いものをより安く」、経営理
念を「お客様第一主義」と定め
ていますが、これらの理念はそ
のままに、業態などを時代に合
わせて変えてきました。商店街
の店舗から始まって、幹線道路
が整備されると郊外型へと加速
しました。その後三〇〜四〇年
がたち、現在ではショッピング
センターや駅ナカ、デパートに
も出店しています。そして、こ
れからはネット中心に変わるか
もしれません。紳士服業界全体
で見ても、商店街の洋品店はほ
ぼなくなり、郊外型の店舗を営
む企業も現在では一〇社以下に

なっています。

ただ、企業内には変化を邪魔
するものが必ず出てきます。「自
分は常に正しい」という考え方
は、最初に企業から捨て去るべ
きものです。信念は必要ですが、
行き過ぎると、現状に執着した
り、おごりにつながると、私は
自分をいましめています。

片岡 失礼な言い方になるかも
しれませんが、治山社長は目線
が非常に高くていらっしゃる。
ご自身のやりたいことをいかに
実現するか、それによって世の
中にどう貢献していくか、真
剣に考えてこられたからこそ今
があると思います。そういうモ
ラル、事業への熱い思いとい
うものが、例えば「坂の上の雲」
で描かれている明治時代と比べ
ると、今の企業はやや弱い印象
があります。

治山 人間の本性を性善説と性
悪説で説くことがあります。性
悪説で説くことがありますが、
私は「性弱説」に基づいて人の
行動を考えることがよくありま
す。人間とは、もともと弱い方
に心が傾いてしまう存在です。
性悪説と重なる部分があるかも

しれませんが、私自身も「これ
をずっと継続するのは面倒く
さいな」など、心が折れそうに
なることが時にはある。しか
し、そんなときも、心に火を点
ける手段を持っていれば折れま
せん。本を読んだり、いろいろ
な人に話を伺ったり、あるいは
社員と普段以上にコミュニケーション
したり……自分の心に自
分なりのツールで火を点けよう
とします。

オリンピックやワールドカッ
プの選手、甲子園球児たちは辛
い練習の日々があつたはずだ
が、自分の心に火を点けて乗り
越え、勝利をつかんだのだと思
います。企業経営者も同じで
しょう。厳しい局面にあつても、
心に火を点けるツールがあれば
何とかなる。そういうツールを、
日本の若い世代はもつと持って
欲しいし、小売業に携わるわれ
われは、日本の消費者の心に火
を点けるように頑張っていきた
いですね。

片岡 本日は、示唆に富んだお
話をありがとうございました。

日本銀行業務局 日本国債の「一生」に関わる仕事

国債の円滑な発行と流通を支える

国のさまざまな歳出を賄うための「国債」。その実務の大部分が法律に基づいて日本銀行に委託されています。日銀と国債の関わりと言えば、金融市場において、金融機関と発行済みの国債を売買するオペレーションがよく知られています。実はそれだけでなく、日銀は、国債の発行から決済（受け渡し）、利子や元本の支払いなどまで「国債の一生に関わる仕事」も担っているのです。

今回は、国債の公募入札と発行に関する事務を中心に紹介します。また、戦没者の遺族への弔慰金などの支払いを目的に発行される記名国債の事務についても紹介します。

国債発行にかかる日数を一日短縮するために

財務省・金融機関と連携して効率化

国債（国庫債券）は、国が発行主体となり、利子および元本の支払い（償還）を行う債券です。

日銀は「政府の銀行」と言われますが、国債の事務を担うのは法令に定められているからです。業務局総務課営業・国債業務企画グループの猪俣亜矢さんは、こう説明します。

「日本銀行法（第三十六条・第三十九条）や国債ニ関スル法律（第一条）などにより、日銀は国債に関する事務を担当しています。具体的には①発行に関する事務、②決済に

関する事務、③国債元利金の支払いに関する事務の大きく三つに分けることができます」

これらの事務を安全かつ効率的に行うため、日銀では一九九〇年から「日銀ネット（国債系）」を運行しています。銀行、証券、保険、短資会社などの金融機関がその仕組みに参加しており、日銀は国債の入札の通知や応募の受け付け、発行、払込金の受け入れなどを一連の事務をオンラインで処理しています。二〇〇三年一月には新しい国債振替決済制度（注1）が始まり、新規発行分については券面を発行せずに完全にペーパーレス化し、国債の購入・売却といった取引を口座への記録により管理することになりました。日銀は「振替機関」として同制度の運営に当たり、国債

の決済（受け渡し）も日銀ネットの振替口座簿上で電子処理しています。

こうした国債は、基本的に「公募入札」により発行されており、主として金融機関が保有しています。新規発行される国債を購入したい金融機関などが「これだけの国債を、いくらで購入します」といった応札を行い、落札したところは代金を支払って国債の発行を受けます。金融機関が応札・落札することで、新規発行される国債の需要と供給に応じて国債の発行価格が決まるのです（注2）。

日銀は国債の入札から発行まで一連の事務を行います。これらの事務は、金融機関や財務省とのやり取りを含め、原則として全て日銀ネット上で処理しています。二〇一八年五月

項番	事務内容	変更後		現行比(分)	現行	
		実施日	実施時刻		実施日	実施時刻
①	オファー		10:30	—	T日	10:30
②	応募締切		11:50	▲10	T日 (入札)	12:00
③	入札結果公表		12:35	▲10		12:45
④	券入決定通知		15:00	▲60		16:00
⑤	新規記録等の入力		~17:00		T+1日 (新規記録)	8:30 ~15:00
⑥	代金払込	T+1日 (発行)	8:30 ~15:00		T+2日 (発行)	8:30 ~15:00

利付国債の入札タイムテーブルの変更内容。なお、表中「変更後」とあるのは「T+1化後」を、「現行」とあるのは「T+1化前」を指す。出所：財務省ホームページ「国債の発行等に係る決済期間短縮化の実施日について」（平成30年4月4日付）



からは、入札当日から国債発行までの期間が原則として一日に短縮されました。

「これまで入札日の翌々営業日に国債を発行するのが原則でしたが、翌営業日が原則になりました。五月からは、流通市場における国債の売

買は契約日(T (Trade date))から決済日までの日数が二日(T+2)から一日(T+1)に短縮されました。これを『T+1化』^{ティプラスワン化}と呼んでいます。金融機関のニーズを踏まえ、国債発行でも原則『T+1化』を実現することになったのです」(猪俣さん)

流通市場の「T+1化」は、決済リスクの削減や、金融市場の流動性向上(金融資産としての国債の換金性の向上、資金運用・調達手段の充実など)、ひいては国際的な市場間競争力の維持・強化のため実現されたものです。決済リスクとは、取引の契約後、予定通り決済が行われないことで生じるリスクのこと。契約から決済までの期間が長いと、その間に、未決済の残高が積み上がることとなります。リーマンショック以降、欧米の主要国

を中心に国債取引の決済期間を短縮する動きが進み、日本でも国債の流通市場の「T+1化」を実現することになりました。その際、金融機関において流通市場と発行市場とで決済期間が異なることに伴うコストや事務の煩雑化を避けるため、国債の発行市場についても原則「T+1化」を実現することになりました。

しかしそのためには、これまで入札の当日と翌営業日の二日間かけて行ってきた事務を、入札当日の一日で終えなければなりません。日銀の事務フローのみならず、財務省や入札参加者の金融機関なども含めて、事務全体のタイムテーブルを見直す必要があります。営業・国債業務企画グループ長の山岡正樹さんは、こう話します。

「『T+1化』に向けて、財務省や金融機関の方々と検討を重ねました。どのように事務を効率化すれば、決済期間の短縮を実現できるかと。日銀は財務省から国債入札・発行において実務を任せられ、マーケットの方々と事務を進めてきた歴史があります。事務全体をどう効率化するか、私たちは、そうした方々から知見を得るべく連携してきました。『T+1化』のため、日銀は国債の実務家として役割をしっかりと果たさなければという思いでした」

営業・国債業務企画グループでは、決済期間の短縮に沿って手続を見直すとともに、金

融機関や日銀の担当部署が何時までに何を行えば「T+1化」を円滑に実現できるかを分かりやすく示すよう心掛けました。

時限性と公平性が厳格に求められる 国債の入札から発行までの事務

二〇一七年度の国債発行総額は約一五六兆円。入札は年三三九回に上りました。日銀はほぼ毎日、入札・発行事務を行っています。利付国債(注3)の場合を例に、事務の内容を詳しく見ていきましょう。

実務を担う国債業務課国債業務グループでは、規程を基にチェックリストをまとめています。時刻の経過に沿って行うべきタスクが一覧に示されており、担当者はそれを確認しながら一つ一つのタスクを遂行していくのです。同グループ長の関貴介^{たかすけ}さんは、こう強調

(注1) 国債振替決済制度は日銀が提供している国債サービスの一つです。国債権者(個人や企業など)、参加者銀行や証券会社など、振替機関(日銀)によって構成され、振替機関である日銀と国債権者との間に銀行や証券会社等の仲介機関(参加者)が介在します。こうした多層構造のもとで、国債権(権利)を帳簿上の振替によって移転させることなどが可能となっています。同制度は「社債、株式等の振替に関する法律」に定められています。同制度の下で保有される、紙の券面を発行しない国債を「振替国債」と呼びます。他に、国債登録制度の下で保有される「登録国債」や実際の紙の証券を保有する「国債証券(現物債)」もあります。現在は、振替国債が発行残高の九九%以上を占めています。

(注2) このほか、個人向け国債などの募集取り扱いによる発行の場合、財務省が指定する価格により募集が行われます。また、公的部門への発行もあります。

(注3) 利付国債とは、半年毎に利子が支払われ、満期時に元金が償還される国債。

します。

「国債は、国の財政資金の調達手段であると同時に、金融市場で取引される、刻々と価格が変動する金融商品でもあります。落札結果の通知が遅れたりすると、金融市場に影響を与え、国債を取引したい金融機関は損害を被る恐れもあります。国債の入札・発行の事務は、ミスや間違いが起きないようにするだけでは不十分。時間どおりに、滞りなく、正確かつ公平に行うことが求められます」

各年度における国債の発行計画は、財務省が「国債市場特別参加者会合」等の各種懇談会を通じて、投資家の需要や市場の動向等も踏まえたうえで策定します（注4）。その後、入札対象国債とその入札予定日が財務省のホームページで公表されるのが、入札日の約二カ月前。発行予定日や発行予定額等が公表されるのは、入札日の約一週間前です。

しかし、表面利率（債券の額面に対して、毎年受け取れる利子の割合）を含め、入札に必要な詳細事項は、入札当日の朝まで財務省から日銀に通知されません。表面利率等の詳細事項は時間が許す限り市場の状況などを見極め決定する必要があるからです。財務省から国債業務グループに入札の詳細事項が記載された「オフアー令達」がファックスで届くのは、当日の午前九時半頃。同グループから、金融機関などの入札参加者（二〇一八年四月末で二四一社）に日銀ネットで入札をオ

記名国債証券の見本



ファー（通知）するのは午前十時半。同グループの小沼英明さんは「一時間足らずでオフアーの内容をシステムに正確に入力し、全て準備しなければならぬ」と言います。

「時限性の厳しい事務ですが、入札のオフアーに誤りがないように、複数の目でしっかり確認します。そして時報を流しながら十時半きっかりに日銀ネットで全入札参加者に送信します」

入札の応募締切は一時間二〇分後の十一時五十分。その間に、入札参加者から端末入力のトラブル等で連絡が入り、急ぎよ対応しなければならぬこともあります。そのときは、締切時刻等の時限性を意識するとともに、特定の入札参加者に有利な取り扱いにならないように気を付けて対応します。

「入札の公平性の観点から、疑念を持たれるような事務はできません。なお、仮に入札参加者の端末にトラブルが起こり、オ

ファーの電文が届かない場合は、すぐにファックスで送ることになっています」（関さん）

締切時刻が経過した後、同グループでは、入札参加者からの応札結果を取り纏めた資料を財務省へ日銀ネットで送信。財務省では、入札参加者のなかから国債の割り当てを受け、入札結果の概要を十二時三十五分にホームページで公表します。その後、財務省からの「募入決定令達」（募入決定に関する通知）に基づき、十五時に同グループから入札参加者にオフアーバック（募入決定の通知）を行います（注5）。これを受け、落札した金融機関は、十七時までに国債の新規記録を受ける口座の情報等に関する日銀への通知を済ませ、翌営業日に代金を払い込み、国債の発行を受けることとなります。

このようなタイムテーブルは前述の「T+1化」に対応した流れですが、それ以前と比べると、当然ながら各事務に費やすことができる時間は大幅に短縮されています。しかし同グループでは人手を増やしたわけではありません。「T+1化」に向けて事務のスケジュールを工夫するとともに、スタッフの育成を進めたほか、「T+1化」の実施前には、財務省・金融機関などと総合運転試験（RT）を二度行うなど短い時間で事務を行っていくことに備えました。

「T+1化」を実施した後も国債の入札・



発行事務は滞りなく行われています。「何事もなく、たんとんとと事務を進めていくことが、実務家たる私たちの誇りです」と小沼さんは言います。

今も「紙」で発行される「記名国債」 大量の証券を迅速・確実にお届け

国債振替決済制度の導入に伴い、ペーパーレス化が進みましたが、現在も「紙」の国債証券に関わる事務は少なくありません。国債業務課国債証券業務グループでは、国債証券の国立印刷局からの引き取りに始まり、証券の発行、支払いを終えた証券類の回収・保管までの事務を総勢三八名で担当しています。

そのなかでも同グループが主に取扱っている国債証券が、戦没者の遺族などに発行される「記名国債」です。記名国債とは、第二次世界大戦により物的・精神的損失を受けた戦没者などの遺族や、強制引き揚げを余儀なくされた方などに、金銭に代えて交付される国債証券です。記名国債は、

発行目的や償還金を受ける人が限定されているという性格上、原則として他人への譲渡などはできません。国債証券の裏面に「保有者の氏名」と「支払い場所」が記載されており、保有者（記名者）はその場所で賦札と引き換えに償還金を受け取ることができます。

例えば「第十回特別弔慰金国庫債券」（注6）は、二〇一五年十月以降、約一〇〇万枚発行されました。額面金額二五万円の五年償還国債です。記名者は年に一回五万円ずつ、五年間にわたり償還金を受けます。

記名国債は、まず戦没者の遺族などが居住地の市区町村に請求申請します。その後、戦没者の本籍地の都道府県が裁定（請求者の権利について可否の判断）を行い、その結果に基づき厚生労働省からの請求を受けて、財務省から日銀に記名国債の「発行令達」が送られます。これに基づいて同グループは記名国債に保有者名を印字したうえで、交付の取り扱い店となる日銀の本支店や代理店（金融機関）に国債証券などを送付します。大量発行の時期は、月に約五万枚も発送しています。

記名国債は、紛失した場合の再発行が可能です。証券の保有者（記名者）が亡くなった場合の相続も可能です。現在これらの事務は日銀本店に集約して行っています。例年四〜六月の繁忙期には、日本全国から毎日約二百〜五百通の郵便が届きます。同グループ長の森山勝勇さんは、「一つ一つ丁寧に内容を確認

しながら、一日でも早く記名者にお届けできるように、グループ員はもちろん、局内の他の部署からも応援者を募って、手続きを行っています」と話します。

日銀は損傷したお金の引き換えや、国の税金や交通反則金の受け入れも行っていますが、記名国債に関する審査や記名変更事務のように継続的に個人と直接やりとりすることはまれです。同グループの日比野秀和さんは、「戦前の手書きで作製された戸籍も参照して、家族間の相続関係を慎重に確認しています」と話しています。

（注4）財務省は二〇〇四年、国債の安定的な消化の促進、国債市場の流動性の維持・向上等を図ることを目的に「国債市場特別参加者制度（日本版）プライマリー・ディーラー制度」を導入しました。二〇一八年七月二十七日現在、銀行や証券会社など二二社に国債市場特別参加者の資格が与えられています。この資格がなくとも国債入札に参加できますが、特別参加者は財務省の定例会合に参加できることなど、利点があります（一方で、入札における一定の応札・落札責任などがあります）。同会合に、日銀はオブザーバーとして参加しています。

（注5）募入の決定に際しては、入札参加者の応募のうち、価格の高いもの（または利回りの低いもの）から順に、発行予定額に達するまでの額が落札されます。そして落札者が自ら入札した価格（または利回り）が国債の発行条件となります。これは「コンベンショナル方式」と呼ばれる決定方法ですが、四〇年利付国債や一〇年物価連動国債については「ダッチ方式」と呼ばれる別の方法（募入最低価格または募入最高利回りを均一の発行条件とする方法）が採用されています。

（注6）戦没者等の遺族に対する特別弔慰金支給法の一部を改正する法律（平成二十七年四月一日施行）に基づき、戦没者等の遺族に対して支給される特別弔慰金。詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。
(<https://www.rnhw.go.jp/stf/seisakunisuiter/bunya/hokabunya/senbotsusha/seido03/index.html>)



日本銀行のレポートから

日本銀行は、1、4、7、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。2018年7月は、展望レポートの基本的見解を決定するにあたり、賃金・物価情勢を考察するために行った分析を「賃金・物価に関する分析資料」として公表し、「背景説明」を含む展望レポートの全文にもBOXとして掲載しました。本稿では、2018年7月の展望レポート（基本的見解は7月31日、全文は8月1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）

— 二〇一八年七月 —

二〇一八～二〇二〇年度の 中心的な見通し（図表1.2）

【景気】

二〇一八年度は、海外経済が着実な成長を続けるもとで、きわめて緩和的な金融環境や政府支出による下支えなどを背景に、潜在成長率を上回る成長を続けるとみられる。

二〇一九年度から二〇二〇年度にかけては、設備投資の循環的な減速や消費税率引き上げの影響を背景に、成長ペースは鈍化するものの、外需にも支えられて、景気の拡大基調が続くと見込まれる。

【物価】

消費者物価（除く生鮮食品）の前年比は、プラスで推移しているが、景気の拡大や労働需給の引き締まりに比べると、弱めの動きが

続いている。これに伴って、中長期的な予想物価上昇率の高まりも後ずれしている。

経済・雇用情勢の改善に比べて、物価上昇率の高まりに時間を要している背景には、長期にわたる低成長やデフレの経験などから、賃金・物価が上がりにくいことを前提とした考え方や慣行が根強く残っていることがある。こうしたもとで、企業の慎重な賃金・価格設定スタンスや家計の値上げに対する慎重な見方が、明確に転換するには至っておらず、分野によっては競争激化による価格押し下げ圧力が強い。企業の生産性向上余地の大きさや近年の技術進歩などが、それらに影響している面もある。

もっとも、マクロ的な需給ギャップがプラスの状態が続くも

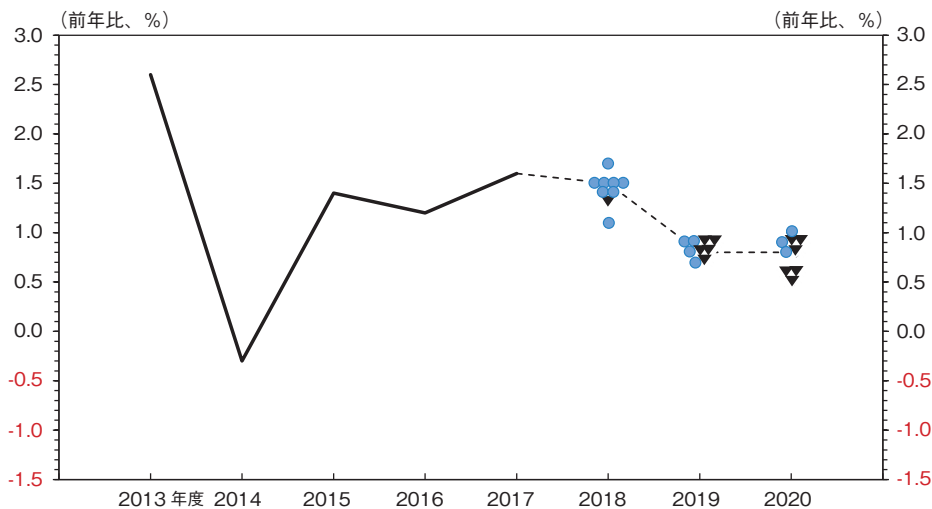
とで、企業の賃金・価格設定スタンスが次第に積極化し、家計の値上げ許容度が高まっていけば、実際に価格引き上げの動きが拡がり、中長期的な予想物価上昇率も徐々に高まるとみられる。この結果、消費者物価の前年比は、これまでの想定よりは時間がかかるものの、二%に向けて徐々に上昇率を高めていくと考えられる。

リスクバランス

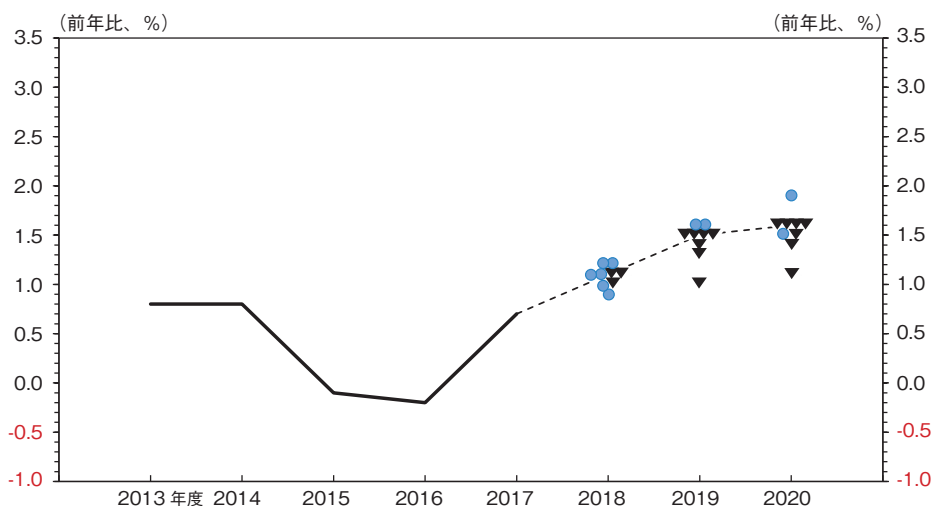
経済については、二〇一八年度は概ね上下にバランスしているが、二〇一九年度以降は下振れリスクの方が大きい。物価については、下振れリスクの方が大きい。物価面では、二%の「物価安定の目標」に向けたモメンタムは維持されているが、なお力強さに欠けており、引き続き注意深く点検し

図表1 政策委員の経済・物価見通しとリスク評価

(1) 実質 GDP



(2) 消費者物価指数 (除く生鮮食品)



(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、%) (注)

	実質 GDP	消費者物価指数 (除く生鮮食品)	消費税率引き上げの 影響を除くケース
2018年度	+ 1.5	+ 1.1	
(4月時点の見通し)	(+ 1.6)	(+ 1.3)	
2019年度	+ 0.8	+ 2.0	+ 1.5
(4月時点の見通し)	(+ 0.8)	(+ 2.3)	(+ 1.8)
2020年度	+ 0.8	+ 2.1	+ 1.6
(4月時点の見通し)	(+ 0.8)	(+ 2.3)	(+ 1.8)

消費税率については、2019年10月に10%に引き上げられる(軽減税率については、酒類と外食を除く飲食品および新聞に適用される)ことを前提としている。なお、教育無償化政策の影響については、統計上の取り扱いが未定ということもあり、消費者物価指数には反映されないと仮定している一方、実質GDPの見通しについては、現時点の情報をもとにその影響を織り込んでいる。

金融政策運営

ていく必要がある。

二〇の「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。マネタリーベースについては、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、拡大方針を継続する。政策金

利については、二〇一九年十月に予定されている消費税率引き上げの影響を含めた経済・物価の不確実性を踏まえ、当分の間、現在の引きわめて低い長短金利の水準を維持することを想定している。今後

とも、金融政策運営の観点から重視すべきリスクの点検を行うとともに、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。



日本銀行のレポートから

「地域経済報告」（さくらレポート）は、日本銀行本支店等が、日頃、企業ヒアリング等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、年4回（1月、4月、7月、10月）の支店長会議の機会毎に取りまとめたものです。また、その時々々のトピックスについても、本報告の別冊として、原則年2回、まとめています。

*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/rer/index.htm/

「地域経済報告」（さくらレポート）

二〇一八年七月

I. 各地域の 景気判断の概要

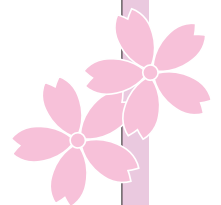
各地域の景気の総括判断をみると、六地域（北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、九州・沖縄）で、「拡大している」、「緩やかに拡大している」としているほか、三地域（北海道、東北、四国）では、「緩やかな回復を続けている」等としている。この背景をみると、海外経済の着実な成長に伴い、輸出が増加基調にある中で、労働需給が着実に引き締まりを続け、個人消費が改善するなど、所得から支出への前向きな循環が続いていることが挙げられている。

前回（一八年四月時点）と比較すると、全ての地域で総括判断に変更はないとしている。この間、近畿では、六月十八日に

発生した大阪府北部の地震を受けて「一部に地震の影響がみられるものの、緩やかに拡大している」としている。

	【18/4月判断】	前回との比較	【18/7月判断】
北海道	緩やかに回復している	➡	緩やかに回復している
東北	緩やかな回復を続けている	➡	緩やかな回復を続けている
北陸	拡大している	➡	拡大している
関東甲信越	緩やかに拡大している	➡	緩やかに拡大している
東海	拡大している	➡	拡大している
近畿	安定したペースで緩やかに拡大している	➡	一部に地震の影響がみられるものの、緩やかに拡大している
中国	緩やかに拡大している	➡	緩やかに拡大している
四国	回復している	➡	回復している
九州・沖縄	しっかりとした足取りで、緩やかに拡大している	➡	しっかりとした足取りで、緩やかに拡大している

(注) 前回との比較の「➡」、「➦」は、前回判断に比較して景気の改善度合いまたは悪化度合いが変化したことを示す（例えば、改善度合いの強まりまたは悪化度合いの弱まりは、「➡」）。なお、前回に比較し景気の改善・悪化度合いが変化しなかった場合は、「➡」となる。



Ⅱ. 別冊

「高水準の収益対比で 控えめな企業の 支出スタンスの背景

——中小企業を中心に——
(二〇一八年六月)

1. はじめに

企業収益は、内外経済の成長が続く中で改善傾向にあり、その水準は、企業間のばらつきを残しつつも、中小企業も含めて既往最高圏内にある。この間、設備投資も増加傾向を続けており、本年三月の「短観」における二〇一八年度の計画（前年比）も、過去の平均を大きく上回っている。

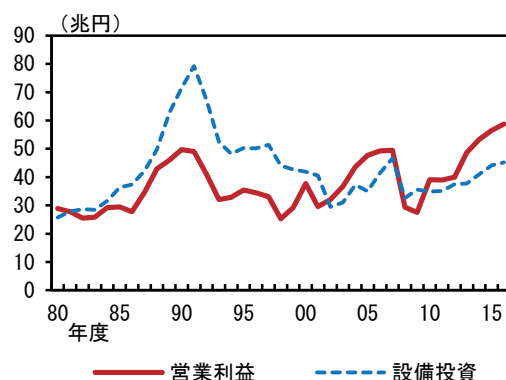
もつとも、企業収益が既往最高圏内にあるのと比べると、設備投資の水準は、なお控えめなものにとどまっている（図表1）。こうした中で、内部留保が増加

するとともに、資産サイドでは現預金が積み上がっており、総資産に占める割合も上昇している（図表2）。これを企業規模別にみると、大企業よりも中堅・中小企業、特に非製造業での上昇や水準の高さが際立っている（図表3-1、3-2）。

こうした状況が今後も続くのか、それとも近いうちに企業の支出スタンスがより前傾化してくるのかは、今後のわが国経済を見通すうえで重要である。

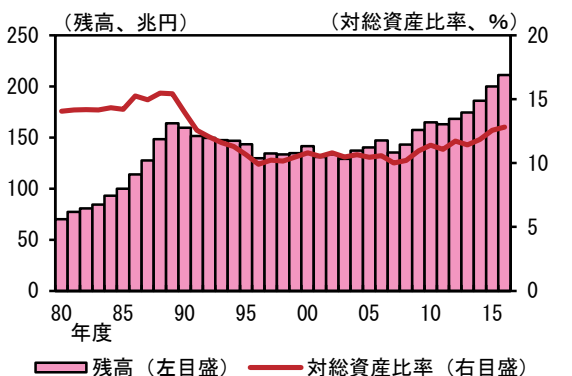
こうした問題意識のもと、日本銀行では、本支店・事務所でのヒアリング調査

図表1 企業収益、設備投資の動向



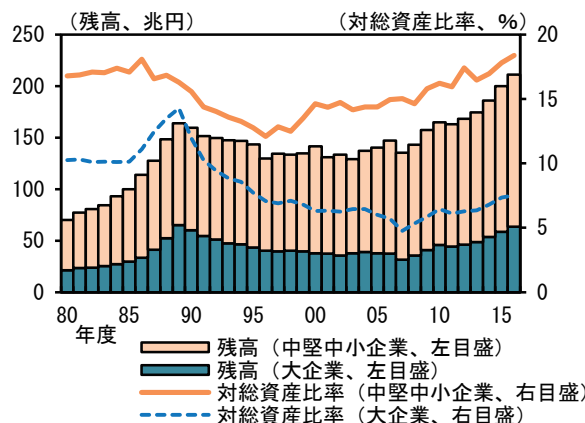
(注) 金融保険業を除く。(出所) 財務省

図表2 現預金の動向



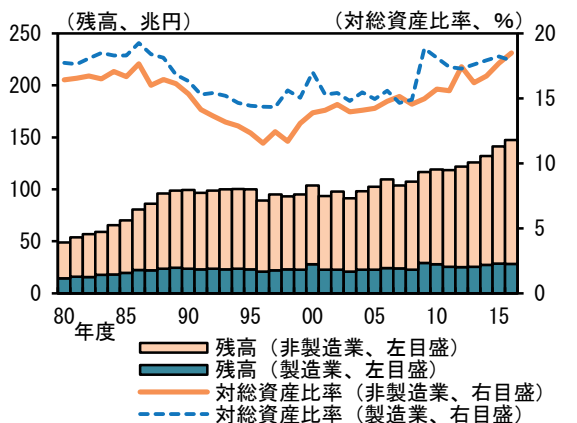
(注) 金融保険業を除く。(出所) 財務省

図表3-1 現預金の動向(企業規模・業種別)
＜企業規模別の動向＞



(注) 金融保険業を除く。(出所) 財務省

図表3-2 現預金の動向(企業規模・業種別)
＜中堅中小企業の業種別の動向＞



(注) 金融保険業を除く。(出所) 財務省

等に基づき、企業が高水準の収益対比でみて設備投資など（研究開発投資、M&Aも含む）の前向きな支出に慎重な背景のほか、今後の見通しと課題について、中小企業を中心に取りまとめた。ヒアリング対象先数（概数）は、日本銀行の本支店・事務所を合わせて、約二千先。過去二回の別冊では、労働生産性向上への企業の取り組みなど、地域経済の構造問題に対する前向きな動きを採り上げたが、今回はあえて企業行動の重石となっている要因自体に焦点を当てた。

2. 収益対比で控えめな支出ス

タンスの背景

今回の調査では、①リーマン・ショック等のトラウマ、②人口減少による中長期的な内需の先細り懸念、③中小企業経営者の高齢化と事業承継問題、を指摘する声が

特に多かった。また、④人手不足によるボトルネック、⑤機動的なM&A等に備えた手元資金の積み上げ、⑥技術革新の方向性やタイミングを巡る不透明感、⑦タイムラグ（収益改善に設備投資などが追い付いていない）、を指摘する声も少なからず聞かれた。このうち②、③は、中堅・中小企業、②はその中でも内需依存度の高い非製造業を中心に聞かれている。

①リーマン・ショック等の

トラウマ

リーマン・ショック後の急激な業績・資金繰りの悪化をはじめとする苦い経験がトラウマとなり、リスク回避姿勢を続けている先が多い。こうした先では、大きな需要変動に備え、利益の多くを現預金で保有したり、借入金返済に充てるなど財務体質改善を優先する一方、大規模な設備投資には慎重な姿勢を崩していない。例えば、

リーマン・ショック前後で急激な需要変動に直面した中小の生産用機械メーカーからは、「受注キャンセルが相次いだ記憶が色濃く残っていることもあり、受注が過去最高水準に達している現在でも、積極的な設備投資に踏み切れない」との声が聞かれている。

②人口減少による中長期的な

内需の先細り懸念

景気拡大が続く中でも、中長期的には内需は人口減少により先細っていくとの懸念は根強く、非製造業や外需を取り込めていない中小製造業を中心に、能力増強投資や回収に長期を要する投資には慎重な先が目立つ。例えば、足もとの需要が好調な、首都圏で保育や介護サービスを展開する先でさえ、少子化や高齢人口の減少により需要がピークアウトする可能性を経営判断

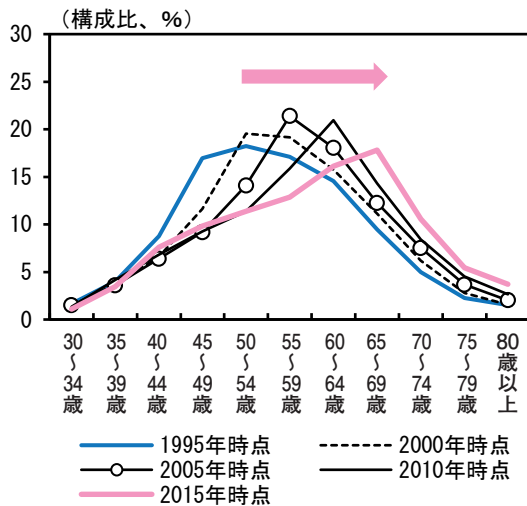
に織り込み、設備投資を抑制しつつある。また、足もと都心再開発や東京五輪関連需要に沸く建設関連企業でも、「五輪後は不透明であるため、今の好調さに浮かれてはいない」との声が聞かれる。

③中小企業経営者の高齢化と

事業承継問題

中小企業では、団塊世代の経営者の高齢化と後継者難等の事業承継を巡る問題が、設備投資などの慎重化につながっているとの声が多い（図表4、5）。高齢の経営者は守りに入る傾向があると言われる中で、特に後継者難等から廃業を予定している先では、新たな設備投資などは極力控え、負債圧縮を進めている。また、事業継続を望む先でも、後継者が決まっていない場合はリスクテイクに慎重である。さらに、後継者が決まっている先

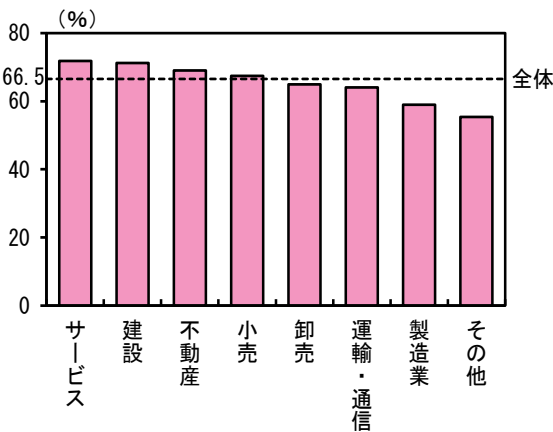
図表4 中小企業の経営者の年齢分布



(注) 帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」を再編加工したもの。

(出所) 中小企業庁

図表5 後継者不在率



(注) 帝国データバンクの企業概要データベースCOSMOS2および信用調査報告書ファイルから、2015年以降(2015年10月~2017年10月)の詳細な実態が判明している33万4,117社を対象に後継者の有無を集計したもの。

(出所) 帝国データバンク

でも、後継者の経営の自由度を確保するため、大きな設備投資などを控える先が多い。

なお、そもそも事業の先行きが見通しにくい場合は、後継者が見つからなくてもやむを得ない面がある。ただ、問題は、事業に将来性があっても、資金繰り等で苦勞する現経営者を見て育った子息が承継を望まない等の事情により、後継者が確保できない例が少なくないことである(詳細は後述)。

④ 人手不足によるボトルネック

人手不足がボトルネックとなり、設備投資などが遅れたり、計画自体を断念せざるを得ないケースがみられる。例えば、製造業からは、「現場の技術者を含む人手不足が深刻で、老朽化した設備の更新さえ、ままならない」との声が、また非製造業からは、「薬剤師不足から新規出店を断念せざるを得ないケースが発生している」との声が聞かれている。もともと、

⑤ 機動的なM&A等に備えた手元資金の積み上げ

人手不足については、他方で省力化投資を活発化させている面もあり、全体として設備投資などを抑制する方向に働いている訳ではない点に留意する必要がある。

経済のグローバル化と先行者利益の増大等を背景に、いち早く市場シェアを確保することの重要性が意識される中で、大企業を中心

に、機動的にM&Aや研究開発投資を行おうとする先が増えてきている。こうした投資については、M&Aの相手先の意向や研究人材の採用環境等を踏まえると、自社の都合だけでは実施できない一方、時機を逸することはできないため、

平時から高水準の手元資金を持つようにしているとの声が聞かれている。また、近年上場が増えている創業関連など研究開発に特化した新興企業でも、収益に先行する形で必要となる多額の研究開発費を適時かつ安定的に支出できるように、調達した資金を現預金のまま温存している先がみられる。これらは、必ずしも収益対比で設備投資などが控えめという訳ではないが、最近の現預金の増加には影響している。

⑥ 技術革新の方向性や

タイミングを巡る不透明感
技術革新の方向性やタイミング

を巡る不透明感から、設備投資などに二の足を踏む先もある。例えば、自動車業界では、市場の主導権争いを行っている完成車メーカーや部品のメガサプライヤーは、研究開発投資等を積極化しているが、その他の部品メーカーなどでは、電気自動車等の普及に伴い、新たな設備が必要になると認識しつつも、技術革新の方向性やタイミングを巡る不透明感から、投資に踏み切れないとする先が少なくない。また、IT分野をはじめとする最近の急速な技術進歩を受けて、生産性向上投資の意欲は持ちつつも、採用すべき技術やタイミングを巡り逡巡している先もみられる。

⑦ タイムラグ（収益改善に設備

投資などが追い付いていない）

設備投資などの意欲はあるが、収益改善が想定を上回るペースで進む中、設備投資などの実施が追

い付いておらず、結果として手元資金が積み上がっているとの声が聞かれている。例えば、インバウンド観光客が急増している観光施設からは、「施設の増強などやりたい設備投資は山ほどあるが、大規模な工事は閑散期でないと難しいなど、すぐには動けない」との声が聞かれている。こうした先では、今後、時間の経過につれて、手元資金が設備投資などの増加につながつていく可能性が高い。

3. 今後の見通しと課題

以上のとおり、企業収益との対比で設備投資などの前向きな支出が控えぬ理由は多岐にわたる。以下では、多くの企業が指摘している、リーマン・ショック等のトラウマ、人口減少による中長期的な内需の先細り懸念、中小企業経営者の高齢化と事業承継問題、に即して、今後の見通しと課題を示

す。

第一に、リーマン・ショック等のトラウマについては、経営者の世代交代が進まないと抜本的には変わらないかもしれないが、新たな経済ショック等がない限り、今以上に悪化することはなく、ごく緩慢ながらも和らいでいくと期待される。実際、能力増強投資には慎重な先が依然多いものの、更新投資や効率化投資については、既に前向きな動きが広がってきている。また、緩和的な金融環境のもとで、トラウマ経験のない新興企業が台頭してきている点も見逃せない（図表6、7）。まだマクロ経済への影響は大きくないかもしれないが、今後、経済の新陳代謝を促しながら、マクロの設備投資などの押し上げに働く可能性がある。

第二に、人口減少による中長期的な内需の先細り懸念は、前

述の通り根強い。すなわち、強力な金融緩和のもとで、長期間にわたり景気回復・拡大が続き、マクロでみた潜在成長率も緩やかに上昇しているが、内需依存度が高い非製造業等では、依然として先行きの需要見通しが慎重な先が目立つ。

このため、革新的な商品・サービスの供給などによる新たな需要の創出や、相対的に高い成長率が見込まれる海外需要等の取り込みが重要である。このうち、新たな需要の創出については、例えば、前述の創業ベンチャーなど成長分野における新興企業の動きが注目される。また、海外需要の取り込みについては、内需型産業の典型とも言える中小の飲食店が、インバウンド観光客による帰国後の口コミを一つのきっかけに、アジア進出を決めたケースが注目される。インバウンド観光客の増加が続き、

国・地域に広がりが出てきていることも踏まえると、類似の事例は増える可能性が十分ある。ただし、中小企業では、海外展開のためのノウハウ・人材不足がネックとなっているケースも少なくないため、金融機関や経済団体等によるサポートの一段の充実が期待される。

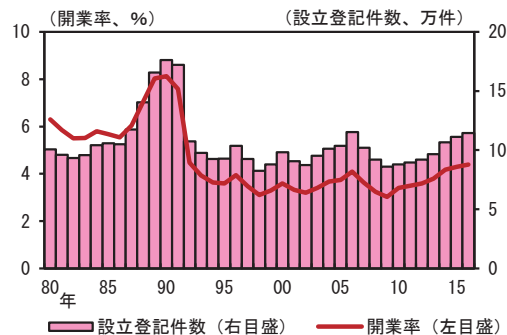
第三に、中小企業の事業承継問題については、従来、資金繰り等で苦勞する現経営者を見て育った

子息が承継を望まないこと等による後継者難のほか、承継時の税負担等や後継者難を周囲に知られたくないとの事情が経営者のすくみを招いていたこと等が指摘されていた。

このうち、承継時の税負担等については、現在、政府が、中小企業の円滑な世代交替を促進するため、期間限定で事業承継税制の抜本的拡充(一定の要件のもとでの、贈与・相続時の納税負担の廃止等)

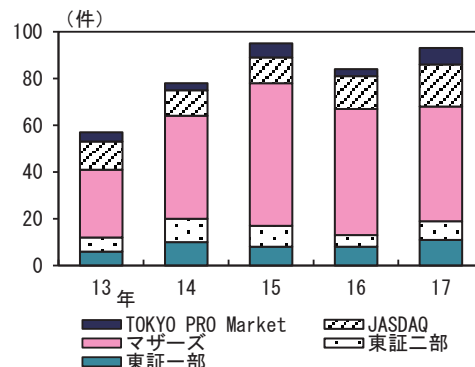
し、中小企業の第三者への事業譲渡を支援するサービスを始めている。今後、こうした官民の取り組みが成果につながることが期待され、実際、このところ中小企業の事業承継に伴うM&Aが増加しているとの情報もある。経営者の若返りやM&Aを機に企業行動が劇的に積極化したとの声は少なくないため、承継が進むにつれ、設備投資などの前向きな支出が活発化する可能性もある。

図表6 設立登記数からみた開業率



(注) 1. 開業率=設立登記数÷前年の法人数×100
 2. 法人数は、確定申告を行った国内普通法人の会社等の数(特定目的会社を除く)。
 (出所) 中小企業庁、法務省、国税庁

図表7 新規上場件数 (IPO)

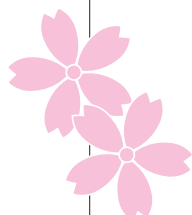


(注) 経由上場、テクニカル上場は含まず。
 (出所) 日本取引所グループ

を行っている。また、経済団体や金融機関等の民間企業でも、後継者難を周囲に知られたくないといった経営者の悩みへの対応も含め、事業承継支援の強化に動いている。例えば、ある企業では、ITを活用し、匿名で利用できるM&Aのマッチングサイトを開設

4. まとめ

以上より、今後、全体として、企業の設備投資などのスタンスがどうなるかは、各要因の影響の持続性や度合いにより、変わってくと考えられる。その際、留意すべきは、リーマン・ショック等のトラウマや中小企業経営者の高齢化と事業承継問題等(タイムラグ等も含む)の影響は、ごく緩慢ながらも和らいでいくと期待される一方、人口減少による中長期的な内需の先細り懸念については、今後、人口減少が進む中で、下押し圧力として働き続ける可能性が高い点である。この点、政府による成長戦略の着実な実行や企業による新たな需要の創出・開拓の取り組み、こうした取り組みに対する金融機関や経済団体等によるサポートの一段の充実などが重要と考えられる。



平成三十年七月 豪雨にかかる災害に対する 日本銀行の対応

▼このたびの平成三十年七月豪雨により被害を受けられた被災者の皆さまに對しまして、心よりお見舞いを申し上げます。

▼日本銀行では、平成三十年七月豪雨の被害により災害救助法が適用された高知県、鳥取県、広島県、岡山県、京都府、兵庫県、愛媛県、岐阜県、福岡県、鳥根県および山口県の金融機関等に対し、各地の財務局等とともに、預金通帳や印鑑を紛失した場合における預金の払い戻しなどについて、適切な措置を講じるよう要請しました。

IMF・金融庁と フィンテックに関する 国際コンファレンスを共催

▼決済機構局は、四月十六日に東京で、国際通貨基金（IMF）アジア太平洋地域事務所、金融庁とともにフィンテックに関する国際コンファレンスを共催しました。本コンファレンスには、

海外中央銀行、海外当局、各国のフィンテック関連企業など幅広い方々にスピーカーとして登壇いただき、参加者は約四〇〇名に上りました。

▼新しい技術を金融に应用するフィンテックについては、先進国・新興国・途上国を問わず、また、企業や金融機関、公的当局、中央銀行を含め、グローバルに関心が高まっています。今回のコンファレンスでは、アジア各国におけるフィンテックの



コンファレンスの様子（写真提供：IMF）

現状や新しい金融サービスなどが紹介されたほか、フィンテックを巡る政策課題などについても活発な議論が行われました。会合のアジェンダやプレゼンテーション資料などは、IMFのホームページに掲載されています。

(<https://www.imf.org/ja/News/Seminars/Conferences/2018/03/08/imf-jfisa-boj-conference-on-fintech>)

▼このコンファレンスでは、^{あま}雨宮正佳副総裁が閉会の挨拶を行い、情報技術の進歩がもたらす新たな政策課題を提示するとともに、中央銀行がイノベーションへのアンテナを鋭敏に保ちながら、経済社会にとって最善のインフラを提供していく取り組みを不断に続けていくことの重要性を強調しました。雨宮副総裁の挨拶は、日銀ホームページの「決済・市場」↓「決済・市場に関連する講演・挨拶等の一覧」のコーナーをご覧ください。



閉会の挨拶をする雨宮副総裁（写真提供：IMF）

▼フィンテックを巡っては、金融機関や企業などの取り組みがますます具体化している中で、各国中央銀行や公的当局の間でも、国際的な議論が一段と活発化しています。日本銀行としても、引き続きこうした議論に積極的に貢献していきたいと考えています。

金融高度化セミナー （地域プロジェクト支援・ 金融機関の働き方）を開催

▼金融機構局金融高度化センターは、七月三日に「地域プロジェクト支援」金融機関に

金融高度化セミナーの様相（撮影：石井 智士）



よる事業・産業創生」)、七月二十五日に「金融機関の働き方」をテーマに金融高度化セミナーを開催しました。

▼三日の「地域プロジェクト支援」セミナーでは、北都銀行・齊藤永吉頭取から風力発電等の産業創生に関して、但馬信用金庫・宮垣健生常勤理事からは温泉やかばん産業による町づくりに関して、それぞれ講演が行われました。パネル・ディスカッションでは、八十二銀行・浅井隆彦常務執行役員、常陽銀行・小松崎光一ストラクチャー

ドファイナンス部長、朝日信用金庫・竹尾伸弘お客さまサポート部長、秋田県信用組合・藤原保常勤理事が議論を行いました。「金融機関が地域プロジェクト支援に取り組むことにより、地域経済が活性化し地域の経営基盤が維持できる」との認識が示されました。

▼二十五日の「金融機関の働き方」セミナーでは、みずほフィナンシャルグループ・小嶋修司執行役常務からエンゲージメント向上を目指した人事改革に関して、東邦銀行・北村清士取締役頭取から職員総活躍実現に向けた取り組みに関して、城南信用金庫・渡辺泰志理事長から人を大切にする経営等の実践に関して、それぞれ講演が行われました。パネル・ディスカッション

では、第一勧業信用組合・新田信行理事長、浜松信用金庫・野田純一専務理事、東邦銀行・横山貴一常務取締役が議論を行いました。「職員の働きがいの向上、顧客視点をもった働き方

が重要」との認識が示されました。

▼参加者からは、「自分たちも取り組みたいと思った」「経営トップの意気込みが伝わった」などの声が聞かれました。

▼以上のセミナーの講演およびパネル・ディスカッションの要旨・資料は、日銀ホームページの「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。

明治一五〇年特別展 「明治期の日本銀行の風景」を開催中

～十二月十六日(日)まで

▼貨幣博物館では明治一五〇年特別展「明治期の日本銀行の風景」―本店支店のたたずまい―を開催中です。

▼日本銀行は明治十五年(一八八二)に設立され、当初はジョサイア・コンドルにより建てられたレンガ造りの既存の建物を利用して営業を開始しました。その後、コンドルに学んだ辰野金吾により、初の国家的



東京土産名勝図絵
永代橋日本銀行

近代建築として日本銀行本店が明治二十九年(一八九六)に建てられました。

▼日本銀行の支店も、既存の建物を利用して営業を開始した後、明治期を通じて徐々に近代建築の新店舗が各地に建てられていきます。

▼今回の展示では、明治期の日本銀行本店の建物やその周辺の街並み、当時の店舗内の風景を、絵画資料や写真などを通じてご紹介します。また十一月には記念講演会や展示解説も実施します。詳しい情報は貨幣博物館ホームページをご覧ください。

(<http://www.imes.boj.or.jp/> cm/)

編集後記

■平成30年7月豪雨および平成30年北海道胆振東部地震により犠牲となられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆さまに謹んでお見舞いを申し上げます。(編集一同)

■本年5月、情報サービス局長に就任するまでは、主に国際金融や国際交渉の仕事に携わっていました。会議等への参加のため、海外出張の機会も多く、なかなか落ち着いて日本という国を見つめる時間がありませんでした。この数カ月はそうした時間が持てるようになり、さらには本誌の取材や編集等を通じて、日本の魅力に大いに触れています。今号では、はるやまホールディングス社長の治山正史氏との対談、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏へのインタビューを通じ、少子高齢化をビジネスチャンスにする様々なアイデアや、地方経済や企業の活性化に向けた力強いメッセージをいただきました。また、地域振興の事例として、北海道の音威子府村や美深町の取り組みを紹介しています。世界に誇れる有形無形の資産や技術が日本にはまだまだたくさんある、社会としての潜在力は捨てたものじゃない、改めてそう感じる自分を発見することができました。(中川)

※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 2018年秋号
編集・発行人 中川 忍
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 株式会社アイネット
©日本銀行情報サービス局 禁無断転載

【会期中の休館日】

月曜日(ただし祝休日は開館)、十一月二十七日(火)
十一月三十日(金)

【開館時間】

午前九時半～午後四時半
(入館は午後四時まで)

【入館料】 無料

【所在地】 東京都中央区日本橋

本石町一―三―一(日本銀行分館内)

【お問い合わせ先】

〇三―三二七七一―三〇三七

「日銀夏休み子ども特別見学会二〇一八」を開催

▼日本銀行本店では、夏休み期間中の八月六日(月)～十日(金)の五日間にわたり「日銀夏休み子ども特別見学会二〇一八」を開催しました。

▼見学会では、本店見学やお札に関する体験学習などのプログラムにご参加いただきました。また、中学生を対象に「金融政策を決めるのは、君だ!」を

実施しました。グループに分かれて架空の経済ニュースをもとに景気・物価の動向とそれを踏まえた金融政策について議論し、最後には、実際の金融政策決定会合と同様に、議長が政策を提案、メンバーの多数決で決定しました。

▼毎回好評をいただいております見学会の次回の開催は、春休み期間中を予定しています。どうぞご期待ください。



金融政策について議論する様子



from Washington, D.C.



子どもたちが散歩を楽しむワシントン事務所近くの広場

ワシントンD.C.の保育園事情

ワシントンD.C. (通称D.C.)の中心部を歩くと、小さい子どもたちが4～6人乗りのバギーカーに乗せられ、引率の先生と散歩を楽しむ光景を目にします。ニューヨークやシカゴなど米国の他の大都市同様、D.C.には共働きの家庭が多く、このように日中子どもを預かってくれるデイケアセンター(保育園)が主要なメトロ駅周辺にいくつもあります。お行儀良く笑顔をふりまく子どもたちを見ると大変ほほ笑ましい気分になるのですが、いざ子どもを預ける段階になると親が考えねばならない事は多いです。

まず、子どもの数対比で、保育園のキャパシティが小さく、入園希望の登録をしてから入園できるまでに、数カ月から長い場合は1年程度かかります。D.C.の育児休暇期間は長くても3～4カ月であり、比較的早い段階から保育園が必要となることが影響しているのかもしれません。リーズナブルな価格の

保育園は人気が高く、中には妊娠が分かったと同時に保育園の予約に行くという方もいるようです。

また、保育料の高さにも驚かされます。仮にD.C.中心部で週5日子どもを預けた場合、月々の保育料は約2500ドル(30万円弱)にのぼり、相対的に安価な郊外の保育園や教会運営の保育園でも月々2000ドル弱かかるのが現実です。もっとも、D.C.の賃金水準が高いこと(最低賃金は時給13ドル超<1500円弱>)や、修士号(幼児教育学専攻)を持つ保育士もいることを考えると、保育料を高く設定しないとビジネスとして成立しないということかもしれません。

理由はさまざまですが、保育園探しに苦労するのは、日米共通の悩みといえるでしょう。

(日本銀行ワシントン事務所)

*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。



左手前が子ども用バギーカー



にちぎん