

# にちぎん

2021 NO.68

冬



インタビュー 扉を開く

**小巻亜矢** 株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長  
逆境こそが人を強くする

地域の底力

**北海道上川郡下川町**  
自然環境にポテンシャルを見だし  
森とともに先駆的な未来を築く北海道下川町

対談 守・破・創

**掛布雅之** 元プロ野球選手  
**中村豊明** 日本銀行政策委員会 審議委員  
野球を諦めるためのプロ入りから栄光への道を開いた「真の努力」

エッセイ “おかね”を語る

**青木祐子** 小説家 未来へつなぐもの

過去の自分に仕送りをしたいと思うことがある。

二〇代の頃、わたしは地方在住のひとり暮らしの会社員だった。給料が出たらまず家賃と光熱費と貯金を別口座に取り分け、残りは予算を決めて一カ月で使い切る。そういう生活をしてきた。

あるとき百貨店でツイードのスカートに一目惚れした。わたしはそれがセールまで残っていることを祈り、セール当日に開店と同時に百貨店に入った。そして割引になったそのスカートを買った。

薄給だったのでお金を使うことが怖かった。一方で、予算の中で振り絞って好きなものを買うことが好きだった。

間違っていたと思う。わたしはもつと買うべきだった。小説を書くのはお金のかららない趣味なので小説家になれたが、わたしの目指すものが別のところにあつたら、投資を惜しむゆえになれなかったのではないか。友人の中には自分のために使うお金を惜しまない女性もいた。その時でなければできないことがある。ネタにできるという一点においても、やってあげばよかったのだ。

そうこうしているうちにわたしは小説家になり、多忙になった。お金があっても使う暇はない。もうひとつの趣味であるバイクも売り、遠出をする場所といえれば一年に一度の謝恩パーティーくらいである。



絵・江口修平

## 未来へつなぐもの

青木祐子

パーティーが近いある日、わたしは百貨店でふらりとツモリチサトのスカートを買った。何に着ていくんですかと訊かれたので、わたしは少女小説を書いていて、これを着てパーティーへ行くのだと答えた。店員はびんと来なかったようだが、よかったですねと喜んでくれた。

わたしは締め付けられるような気持ちになつた。ツモリチサトの服はずっと欲しかったけれども、お金がなくて買えなかったもののひとつだったからだ。

あの頃のわたしに仕送りをしたいと思った。今でも思っている。わたしは彼女になんでもしてあげられる。おいしいものをこちそうし、観劇するならS席を取って、旅行をするならキャンプツーリングでなくユースホテルを使うのでもなく、豪華なホテルに泊まらせる。スカートが欲しいなら何十枚でも買ってあげよう。彼女は喜ぶだろうか。

今、わたしは地味な女性会社員の生活の小説を書き、節約をテーマにした話を書いている。書くたびにあの頃のことを思い出す。わたしは間違っていた。しかし同時に、そういう生活をしていたからこの小説は生まれたのだということに気づく。無駄なことをたくさんした。セールの日の百貨店の開店を祈るように待つた。焼け付くように欲しいものがあつた。それが現在につながっている。わたしは今、彼女がらくさんの仕送りを受けているのでは？と思ひ、おかしな気持ちになる。



2 エッセイ／“おかね”を語る  
未来へつなぐもの 小説家 青木祐子



4 インタビュー／扉を開く  
小巻亜矢 株式会社サンリオエンターテインメント代表取締役社長  
逆境こそが人を強くする

9 地域の底力——北海道上川郡下川町  
自然環境にポテンシャルを見だし  
森とともに先駆的な未来を築く北海道下川町



16 対談／守・破・創  
掛布雅之 元プロ野球選手  
中村豊明 日本銀行政策委員会 審議委員  
野球を諦めるためのプロ入りから栄光への道を開いた「真の努力」

20 FOCUS → BOJ 日本銀行発券局 総務課改刷グループの仕事  
国民の安心を支える改刷、改鋳プロジェクト

日本銀行のレポートから

24 「経済・物価情勢の展望」(展望レポート) —2021年10月—

26 「金融システムレポート」 —2021年10月—

34 「地域経済報告」(さくらレポート)  
別冊「感染症のもとでの地域の消費関連企業の取り組みと課題」 —2021年9月—

40 トピックス  
貨幣博物館企画展  
「フカボリ! 金銀山×お金の世界 —絵巻でよみとく金銀山のいとなみ—」開催中! ほか



43 AIR MAIL from Washington, D.C.  
結末が期待されるアメリカ

※取材は感染対策を徹底して実施しています。  
本誌は12月2日(木)までの情報をもとに掲載しています。

## 表紙のことば

日本銀行松江支店は、大正七年(一九一八)三月、日本銀行の一四番目の地方拠点として開設されました。中国・四国地方では広島支店に次ぐ二番目の支店開設(開設当時)でした。

表紙の初代店舗周辺は、「松江のウォール街」とも呼ばれる、明治時代から大正時代にかけての山陰地方の金融中心地であり、地元銀行が立ち並ぶ場所でした。

そのような場所に建つ初代松江支店は木造平屋建ての本館と、食堂・宿直室、金庫で構成され、本館は外壁に化粧煉瓦を貼った洋風建築でした。もともと、初代店舗のあった松江市殿町は宍道湖に近く地盤が軟弱で、一番重い金庫が沈み始めたことから現地改築が行われました。

地元銀行の利便性向上と銀行券流通の順便化を図るために開設された松江支店は、その後の豪雨被害に伴う移転などを経て、地域の皆さまとともに、山陰経済の発展に貢献していきます。



表紙・画 北村公司

## 小巻亜矢

KOMAKI Aya

株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長

経営不振が続いていたテーマパーク「サンリオピューロランド（注1）」（以下、ピューロランド）をV字回復に導いた立役者の小巻亜矢さん。息子との死別、三〇代での離婚など、どん底を乗り越えて学んだことが、会社再建というチャレンジに直面したときに役立ったと言います。コロナ禍に見舞われ、ピューロランドが厳しい状況に反転している今、新たな逆境に立ち向かう小巻さんにその半生から語っていただきました。





取材・文 小堂敏郎  
写真 野瀬勝一

# 逆境こそ人が人を強くする

## 結婚退職後の困難を経てつかんだ「軸」

——小巻さんは、米国の経済

誌『フォーブス』で「二〇二〇年アジアで影響力のあるビジネスウーマン」に選出されるなど、サンリオエンターテイメントを率いる経営者として注目を浴び続けています。ただ、今までの歩みは平坦ではなかったというお話を、著書などで打ち明けておられます。サンリオ（注②）には新卒で入社されましたが、一度退職され、専業主婦として過ごされた時期もありました。

**小巻** 小さい頃の私はお人形遊びよりも缶蹴りや戦争ごっこが好きで、おてんばな子でした。「本当は男の子が欲しかった」と父

が言うのを耳にしたこともあり  
ます。その父の指導する少年野球チームに私も交じって練習し、小学校三年まではプロ野球選手になりたいと本気で思っていた  
ほどです。

就職先としてサンリオを意識したのは、キャラクターだけでなく、サンリオの映画や月刊誌にもあふれる、心温まるようなメッセージに惹かれたからです。「みんな仲良く」がサンリオの理念。会社説明会でそれを知り、そして戦争の惨禍を体験した当時の辻信太郎社長の「二度と人と人が殺し合いをしてはいけない、ちょっとしたかわい

ものを贈って気軽に『ありがとう』と伝えられる世の中にした  
い」というお話も聞いて、私はこの会社に入ろうと決めました。

ご縁があつて憧れのサンリオに入社しましたが、入社から一年半で結婚、二五歳で会社を辞めました。結婚したら専業主婦になるのが普通の時代だったのです。

——その後、仕事に復帰され、化粧品販売を始められました。

**小巻** 結婚後は、専業主婦で育児に専念していましたが、その間に、次男との死別があり、三男の出産から半年後、どん底の中で、自分の足で生きていく選択をしたんです。

離婚後、三〇代後半の私に、「できる仕事」は少なかった。それまで、いろいろあったとはいえ、

生きていくうえでシビアな状況  
というのは味わったことがあり  
ませんでした。化粧品の仕事  
を紹介していただいたとき、自分  
にもできる仕事があつたと喜び  
を感じましたね。

化粧品販売などで各地に出向  
く中で、さまざまな経済状況や  
家庭環境の下で生きている女性  
たちに出会い、女性が幸せに自  
分らしく生きるのは本当に難し

（注①）サンリオピューロランド

東京都多摩市にあるテーマパーク。一九九〇年に開館した国内初の全天候屋内型テーマパークで、「ハローキティ」などのサンリオキャラクターがモチーフ。ミュージカルなどを楽しむシアターを豊富にそろえる。（株）サンリオエンターテイメントが運営。

（注②）サンリオ

一九六〇年八月設立。「ハローキティ」などキャラクター商品の企画・販売、ライセンス事業を展開する。「サンリオピューロランド」などのテーマパーク事業を手掛ける（株）サンリオエンターテイメントは（株）サンリオの連結子会社。



こまき・あや●1959年東京都生まれ。83年に(株)サンリオ入社。25歳で結婚退職後、化粧品会社の販売員を経て、43歳でサンリオ関連会社に復職。化粧品開発や、仕事に復帰した女性を支援する社内ベンチャーの立ち上げを手掛ける。一方で30代後半から心理学やコーチングを独学し、51歳で東京大学大学院に入学。「対話的自己論」を学び、53歳で同大学大学院教育学研究科修士課程を修了。2014年(株)サンリオエンターテイメント顧問就任、15年同取締役役に就任。16年にサンリオピューロランド館長となる。19年6月より(株)サンリオエンターテイメント代表取締役社長。ピューロランドの平日入場者数を14年度から4年間で4倍に増やし、(株)サンリオエンターテイメントの業績を16年度から黒字に転換させた。子宮頸がん予防啓発活動「ハロースマイル(Hellosmile)」委員長、NPO法人ハロードリーム実行委員会代表理事、一般社団法人SDGsプラットフォーム代表理事も務める。主な著書に『サンリオピューロランドの人づくり』(ダイヤモンド社)、『サンリオピューロランドの魔法の朝礼』(総合法令出版)などがある。

いことだと知りました。親の借金を返しているとか、夫の暴力から逃れるために働いているとか……経済的、精神的な自立が難しい状況で生きている女性たちが打ち明ける悩み。私はのめり込んで相談に乗っているうちに、苦しくなって……。結局、話を聞くだけで私は解決できないし、逆に「私って、何なんだろう」と。その頃は自分にとってのアイデンティティークライシスだったと思います。

——自分は一体何ができるのか、

わからないということですか。小巻 ええ……結婚したけれど離婚して、思春期の子ども二人を育てているけれど母親としてちゃんとしていない気がする。仕事でも女性たちの悩みを解決できない。どれも中途半端で、そもそも、私という存在は何者なのかと。ただ、そのうちに私は、女性や子どもたちをはじめとして人のメンタルやマインドに自分が惹かれていることにも気付きました。そこで、心理学や

コーチングを学んでみよう。次から次へと本を読み漁り、講座があれば飛び込んで、スポンジに水が浸み込むように学んでいきました。そのあたりから、私の人生が変わってきたんです。

コーチングの学びというのは、実は自分がコーチングを受けて、自分と向き合うことから始まります。人は自分と向き合うことで苦しみ、他者との関わりの中でも苦しむ。自分との折り合いのつけ方と人間関係で際限なく葛藤する、それが人という存在だと。コーチングを学び、解を一つ得たように感じる

## 可能性を引き出す「サーバント」リーダー

——二〇〇三年にサンリオの関連会社に復帰され、一四年にはピューロランドの経営を任せられることになりました。しかし、当時のピューロランドは業績が長く低迷し、閉館したほうがいいとまでささやかれていたと聞きます。

小巻 実は赴任前に、ピューロランドの評判が良くないと聞

と、私の人生も変わっていきました。

そんな経験をしましたから、「私だけでなく、みんな大丈夫だ」と思うようにもなりました。アイデンティティークライシスを感じたり、そこで苦しんだり、つまずいたりしても、ちゃんと立ち上がれる力を誰しも持っているのです。悩みは、その人を成長させる糧。私が肩代わりをして解決するのは失礼だという考え方にもなりました。そして、コーチングから得た考え方が、人と接する上での私の「軸」になったと思います。

き、一般のゲストとして見に行ったことがあります。不思議だったのは、現場のスタッフに笑顔が少ないこと。施設や食事、商品などで改善すべきポイントもたくさん目につきました。

でも、私には「経営再建してやる」みたいな気持ちはありませんでした。そもそも、経営の経験も、テーマパークで働いた

こともないわけですから、再建請負人のような役割などできるはずがない。何も知らないことを強みに変えるしかありません。ともかく、素人の私が気付いた改善ポイントを一つずつやってみようというだけでした。

——現場スタッフに笑顔がないというのは、やる気がなかったということでしょうか。

小巻 いいえ、みんなやる気がなかったわけではなく、やりたいいことはあるのに、言っている一人ひとりが小さな殻の中に閉じ込められている感じでした。ピューロランドに私が来たのは二五周年を迎える少し前でしたが、シアターで練り広げられるショーは高いクオリティーを維持していて素晴らしかったんです。だからピューロランドは今のままでは本当にもったいないと感じましたし、素人の私がそう感じるくらいなら、長年働いて経験のある人たちはもっとよく分かっているだろうと。でも誰も何も言い出さない。一体何

がボトルネックになっているのか、それを外してみたいとは思ったんです。

——何から始められたのですか。

小巻 まず、幹部を含め社員たちをグループに分けて、みんなです話す場をつくったんですね。そして私から質問を出しました。「なぜピューロランドで仕事をしようと思ったのか」「危機的な状況なのに、なぜ辞めなかったのか」「これまでで一番大変だったこと、一番楽しかったことは何か」……私がコーチングで学んだことをベースにして問いを立てて、ピューロランドへの思いを引き出そうとしたのです。

すると、「あの時は本当に辛かったね」「お客さまからの手紙は今も捨てられない」など、みんなが共通体験として持っている話が次々と出てきました。「あなたもそうだったのですか」などと、社員同士がつながる雰囲気も生まれてきた。そうして「これからのピューロランドをどうしたいか」というテーマに移っ

たら、みんな、まさに堰を切ったように語り始めたんです。

感動的でしたね。みんな同じことを感じている。いろいろなアイデアも持っている。「だったら、みんなで作るだけだ」と、一つになったんです。

——ピューロランドは子どもが遊ぶ場所という印象が強かったと思いますが、小巻さんが赴任されて以降、二〇代から三〇代の大人の女性層にターゲットをシフトしました。

小巻 私が言い出したことではないんです。辻社長が以前から「子ども向けではいけない」と言い続けていました。大人向けにすれば子どももついてくると。でも何をしたらいいのか。そこで社員から出たアイデアが、若手俳優とキャラクターの「2.5

次元ミュージカル」でした。これが大成しました。ずっと社員たちの中にあつたアイデアなのに、それをやってみたくらいも言い出すことなく、具現化されていなかったんです。

——ピューロランドは長年赤字が続いていましたが、来場者数が大きく伸び、一六年度に黒字に転じました。

小巻 私がやったのは「みんな話してみよう」という、ただそれだけでした。あとは、みんながアイデアを思い切っって出し、切磋琢磨してくれただけが結果を生んだのです。私は、みんなの可能性を引き出すことだけできたのかもしれない。サーバントみたいなリーダーでいたいと思っています。

## 逆境から教訓を学んだとき、苦痛は消える

——ピューロランドは長い低迷から回復したものの、昨年来のコロナ禍で打撃を受けていると伺いました。今（二一年八月）

はどのようなところに力を入れておられますか。

小巻 まず安全を最優先に運営しなければいけません。昨年は



2019年に実施した社内での女性活躍支援プログラムの様子

© 2021 SANRIO CO., LTD. TOKYO, JAPAN 著作 株式会社サンリオ

五カ月近く休館したのですが、今年も閉めたほうがいいという声もあります。ただ今は、私たちはできる限りの感染防止対策を行っていますし、対策に協力しながらビューロランドを楽しみたいというお客さまもいらっしやるので、そうした対応をしっかりと行い、安全に営業を続

けていくことに重きを置いていきます。コロナ禍以降、ビューロランドの業績は低迷しています。こんな状況でも来場してくださいのやさしい声が多く、客単価は上がっているんです。

コロナ禍は苦しみが多いですが、新たな気付きもありました。ビューロランドが持つアセット（資産）を見直していく中で、私たちはお客さまに「心の安心」や「癒やし」を届けているのだと気付いたのです。多くのお客さまが「かわいい」と楽しんでくださることが私たちにとって最も大事です。テーマパーク内のリアルな場所だけでなく、オンライン上でもお客さまとつながることができるようにコンテンツなどのデジタル化も進めています。

また、今は売上や利益といった経済的な価値を上げるには逆境の時期ですが、こんなときだからこそ、社会的な価値を上げていくことにも力を入れていきます。テーマパークの運営会社としてSDGsの推進もミッショ

ンに掲げました。女性のお客さまが多いということで、女性の健康課題、例えば、子宮頸がんの予防やフェムテック（注3）、生理の話について語り合うイベントも行いました。女性が生きやすい社会は男性にとっても生きやすい社会のはず。テーマパークとしてキャラクターで笑顔になっていただくのはもちろんですが、自分たちがもっと深いところでお客さまに寄り添えることがあるのではないかと、そう考えて頑張っている最中です。

そのほか、現在は「かわいい」と幸福度の関係性について、大学の先生と一緒に研究も進めています。「かわいい」という概念が人々の幸せにどのように貢献するか、脳科学や幸福学を基にデータ化して、一般化したいと考えています。

—— コロナ禍での経営も含め、小巻さんは逆境に直面することが多いですね。

小巻 本心に損な人生だと思っぐらい、次々に逆境が訪れて、へこたれそうになることもあり

ます。でもそこで自分がどっちへ行きたいかというところ、退散するのではなく乗り越えていきたいという気持ちが必要なんです。

先日、蔵書であふれそうになつていたので本棚を整理してたら、『人生は廻る輪のように』（エリザベス・キューブラー・ロス著）という本がふと出てきました。コーチングを学び始めた頃、友人に勧められて手にした本で、何度も読み返した私の座右の書。冒頭に、こう書いているんです。「逆境だけが人を強くする。教訓を学んだとき、苦痛は消え失せる」。コロナ禍の逆境も、ビューロランドに関わるみんなが成長するための糧にしたいと思っています。

—— 本日は貴重なお話、ありがとうございました。

（注3）フェムテック

Female（女性）とTechnology（テクノロジー）を掛け合わせた造語で、女性が抱える健康課題をテクノロジーで解決できる製品やサービスを指す。

（聞き手／情報サービス局長 渡邊昌二）



地域の底力

北海道上川郡下川町

# 自然環境に ポテンシャルを見いだし 森とともに 先駆的な未来を築く 北海道下川町

かつて北海道で  
一番の人口減少率を記録した小さな町は、  
豊かな森に着目した政策をここに立ち上がった。  
北海道上川町が長年かけて培ってきた、  
時代を先駆けた環境資源を活用した取り組みには、  
多方面から熱い視線が注がれている。

下川町の中心部から徒歩10分ほどのエリアに広がる、約2.3ヘクタールの「美築が丘」の森。もともとは雑木林だったが、NPO法人「森の生活」が管理、運営するようになり、子どもから大人まで楽しみながら森の恵みにふれることのできる場所になっている。



下川町のイメージキャラクター「しもりん」。帽子の耳の部分は木になっている。しっぽの色は、下川の森のシンボルカラー「シモカワグリーン」。イベントが大好き。(写真提供：下川町)

## 町存続の危機感が生んだ 地域活性化のための 数々の取り組み

北海道北部に位置する上川郡(天塩国)下川町のはじまりは一九〇一年、開拓のために岐阜県から二五世帯約六〇人が入植したことによる。現在は約三二〇〇人が暮らし、東京二三区よりもやや広い地域の九割は森林だ。基幹産業は、その森を活用した林業・林産業と、酪農を中心とする農業。かつては二つあった鉱山も



「現在の先駆的な取り組みを持続可能なものとするためにも、人材育成や移住政策が導く人材誘致をしっかりと進めていく必要があります」と話す町長の谷一之氏。

にぎわいをもたらし、ピーク時の一九六〇年には人口一万五〇〇〇人を超えたが、その後は時代の流れとともに急速な過疎化が進んだ。しかしながら一九八〇年に転機を迎え、今は社会動態による人口減少に歯止めがかかっていると話すのは、二〇年間にわたり町議会議員を務め二〇一五年から現職にある谷一之町長だ。「きっかけとなったのは、一九八〇年の国勢調査における人口減少率が全道一位、全国四位という不名誉な記録でした。行政側はもちらん住民も、先々下川町が消滅してしまうのではないかという危機感や問題意識を持つようになりました」

八〇年代には二つの鉱山の休止や閉山、隣接する名寄市(なよろ)につながる名寄本線廃止という困難にも見舞われた。しかし一方で、町の活性化の一環として、石を町民が少しずつ積み上げていく「万里長城」づくりに着手。氷のランプで町を彩る「しもかわアイスキャンドルミュージアム」、特産品の手延べうどんに着目した「しもかわうどん祭り」などのイベントが立ち上げられた。また、特産品が提供される「ふるさと会員制度」や「子牛の名付け親制度」、町有林を活用した収益分配制度「ふるさと2000年の森会員制度」といったあらたな試みが重ねられた。「一九九八年には森林組合や商

右／15万個以上もの石が積み上げられた万里長城。当初は「ミニ万里長城」と呼ばれていたが、中国領事館の了承を得て現在の名称になった。  
下／例年2月に行われるしもかわアイスキャンドルミュージアムでは、幻想的な景色が広がる。(写真提供：下川町)



工会のメンバーが中心となって産業クラスター研究会を発足させ、地域資源に付加価値をもたらすために大学や研究機関との連携を図りながら、あらたなプロジェクトの検討を重ねていきました。さらにはバイオマス事業に関する情報収集に努め、二〇〇五年には道内初の本質バイオマスボイラーを町内に設置。現在は九カ所一〇基が稼働し、公共施設における熱需要の約七割を木質バイオマスエネルギー

2005年に北海道で最初のバイオマスボイラーが設置された、町の郊外に位置する「五味温泉」。現在も温泉の加温、給湯、暖房にバイオマスエネルギーが使われている。



ギーで賄っています」

その後、バイオマスエネルギーの熱供給を利用した集住化住宅「一の橋バイオビレッジ」の誕生や、循環型森林経営の着手など、徹底して環境に特化した取り組みが高く評価され、「環境モデル都市」「環境未来都市」などに選定された。二〇一七年には「第一回ジャパンSDGsアワード SDGs推進本部長（内閣総理大臣）賞」も受賞している。

「二〇〇八年には下川町、足寄町、滝上町、美幌町の四町で『北海道森林バイオマス吸収量活用推進協議会』を設立し、広域連携によるカーボンニュートラルの取り組みも進めてきました。森の恵みを余すところなく利用する、ゼロ



上／2013年に完成した一の橋バイオビレッジ。一の橋は高齢者がほとんどを占める限界集落だったが、現在は若い世代の移住者も暮らしており、バイオマスエネルギーを活用して薬用植物を研究する王子ホールディングスの誘致にもつながった。  
左／第1回ジャパンSDGsアワードでの受賞は、町がさらに前進していく契機にもなった。

エミッションも着実に進行しています」

ます」

谷氏の言葉どおり「森の恵み」は各方面で極めて有効に活用され、人々の心にもエネルギーをもたらしている。

### 森を思う

### 熱い取り組みが

### 移住者を呼び寄せる

そんな町の動きに惹かれて二〇〇七年に移住したのが、「フブの森」代表取締役の田邊真理恵氏だ。間伐などの際に余ったトドマツの葉からできるエッセンシャル

オイル（精油）の製造、販売を手掛けるフブの森は、産業クラスター研究会におけるトドマツ精油

事業の研究開発からスタートし、二〇〇〇年に下川町森林組合が事業化による商品販売を果たした後、二〇一二年に現在の会社が設立された。

千歳市出身の田邊氏は幼い頃から違法伐採に問題意識を抱き、進学した札幌市の大学でも森と関わってきた。卒業後は生花店に勤めたものの、森林認証に関するシンポジウムに出席して下川町の取り組みを紹介されたという。その時の体験を、田邊氏はこう話す。

「森林組合に連絡を取ったところ、精油事業はもちろん、日本や世界の林業について真剣に語られ、その情熱にカルチャーショックを受けました。当時からエネルギーを持った移住者が、町には集まってきていたんです」

下川町は半径一キロメートル以内に役場や商店街など主要な施設が集約された、コンパクトなつくりだ。

「最初に訪れたときには町の規模やお店の少なさを目の当たりにして不安に駆られました。とはいえ、土地の人たちとの交流が増え



「フブの森」代表取締役の田邊真理恵氏。フブはアイヌ語のトドマツ。田邊氏は学生時代からトドマツの香りに惹かれ、松ヤニを手につけて森を歩いていたという。

採取したてのフレッシュな枝葉を蒸留器で蒸し、芳香蒸留水とともに精油を抽出する。現在はその精油を材料としたソープやハンドクリームなども販売。



るにつれ、ぼつんとここに放り出されるわけではなく、皆さんと関わりながら暮らしていくんだという温かい思いが生まれ、寂しさが払拭されたんです。都市圏では道を行く人は皆、他人ですが、ここでは知っている人も多く、何もない静かな環境が私にとってはとても心地良く感じられています」

トドマツのエッセンシャルオイルづくりは、枝葉の収集から蒸留まで手作業で行われるため大量生産はできないが、フプの森では二〇一五年にコスメなども取りそろえたブランドを立ち上げるなど、事業を少しずつ拡張。北海道内のほか、東京その他各地でも商品が販売されている。コロナ禍では、自粛生活の中でトドマツの香

りに癒やされたというメッセージがこれまで以上に増えたそうだ。

「もともとこの精油事業は、小さくてもいいから細く長く続け、下川の暮らしや背景を見せていきたいという思いから始まりました。精油の材料は、地元の森林資源。商品を介して森や町に興味を持ってもらえるとうれしいですね。それがまた、誰かの移住につながるのかもしれない」

### 森林教育から 製品開発まで 森が生む幅広い事業

町の宝である森林資源への思いは、未来を担う子どもたちにも受け継がれつつある。二〇〇八年から幼小中高と一五年にわたる一貫した森林環境教育が行われており、その事業を二〇〇五年設立のNPO法人「森の生活」が担う。二〇二〇年度は延べ一〇四七人の子どもたちに三五のプログラムを提供したと、代表理事の麻生翼氏は語る。

「プログラムは、四季折々の変化を感じながら森で遊ぶことから



NPO法人森の生活代表理事の麻生翼氏は2010年に移住して同法人の一員となり、2013年から現職に。ほか下川町の「SDGs 未来都市部会」部会長を務めるなど、町の取り組みに広く関わっている。

はじまり、環境や社会、経済における森の多様な価値、町の林業・林産業の歴史や取り組みまで、成長とともに段階的かつ体系的に学んでいくものです。放置されていた雑木林を整備した『美桑が丘』や、宿泊もできる下川町地域間交流施設『森のなかヨックル』の管理も

行っており、地域住民の交流や体験の場になっています。その環境を活かし、道内外の学校に向けた森林体験や企業のSDGs研修プログラムも提供してきました」

「森の生活」の事業は幅広いが、麻生氏が立ち上げた事業として木材の加工や流通システムの構築を図る「森の製品開発事業」がある。

「町が掲げるゼロエミッションは主に針葉樹を対象としていたの

ですが、われわれは、ほとんどがチップにされてしまう広葉樹に木材としての価値を見いだして有効活用し、物流を生んできました。広葉樹を使ったオーガマイドテーブルはふるさと納税の返礼品にもなっており、コロナ禍のり



四季折々、美桑が丘で過ごすうちに、下川町で育つ子どもたちは森の存在やその大切さを意識するようになる。

(写真提供：NPO 法人森の生活)



森の生活が手掛ける「しもかわ広葉樹・オーダーメイドテーブル」。(写真提供：NPO 法人森の生活)



移住した木工作家の作品もまた、森とともに進む町の魅力を伝える品に。

モートワークが影響してか需要が伸びているようです。広葉樹を使うことが多いプロの木工作家さんが二名移住され、下川町で作品づくりを行っているのもうれしい結果の一つですね」

「森の生活」のメンバーの多くもまた、移住者。愛知県出身の麻生氏は札幌市での学生時代から森と関わり、その縁がつながって移住を決めた。

「今の下川町は誰か秀でたりオーダーがあるのでではなく、それぞれが自由に進みつつも、緩くつながりながら地域をより良くしようとする活動に取り組みエ

コシステムができていると、外部の方から言われたことがあります。僕自身も、そのばらばらな状況を良しとする人の距離感がいいと思っています。コンパクトな町では頻繁に知り合いと会いますから、集まろうと声を掛けなくても、何となく一人一人の存在を身近に感じていきますね」

### 行政のサポートが生む若手の新規就農者

森林事業の関係者だけでなく、下川町では新規就農による移住がこれまでに約二〇〇件を数え、その多くが若い世代なのも興味深い。特産品のフルーツトマトを栽培する睦良田直紀氏・まい子氏夫妻もその一例だ。もともと睦良田氏は実家がある名寄市の会社に勤務していたが、就農を目指して二〇一七年二月に移住した。当時について、直紀氏はこう語る。

「当初は道内の別エリアにある農業法人に夫婦で就職したのですが、子育てとの両立が大変でした。その半年後に下川町が新規就農者を募集していると聞いて相談した

フルーツトマト農家の睦良田直紀氏・まい子氏夫妻は、ともに20代で下川町に移住し、新規に就農した。フルーツトマトの栽培では、春に苗を植え初め、夏から秋にかけて一つ一つ手作業で収穫する。「5歳になる子どもに、両親が仕事をする姿を見せられるようになったのもうれしい」と話す。



介した出荷もしている。

「まだまだ課題はありますが、民間企業を介した出荷ではパッケージに自分の名前が記されているため、良いものを作れば『睦良田君のトマトはおいしい』と言ってもらえ、励みになります」

昼夜の寒暖差が大きい下川町はフルーツトマトの糖度を上げるのに適した環境だが、実際に試食した「睦良田氏のトマト」は、思わず笑みがこぼれるほどの甘味を秘めていた。

「研修中は収入がなく、先々を思えば不安でしたが町の補助金に助けられました。妻も研修を受けていたので、子どもを預かってくれる下川町認定こども園がすぐにご利用できたのも助かりました」

現在は六棟のビニールハウスで約一万三〇〇〇本の苗でトマトを育て、地元農協のほか民間企業を

言葉が印象的だ。

子育てに関しては、まい子氏の「こども園に通う子どもは月に一回、『森の生活』のプログラム『森



北海道バイオマスエネルギーの代表取締役社長の岡田真氏の後ろに積み重ねられたのは、発電の原材料となる間伐材。工場敷地内には、広く集積地が設けられている。

のあそび』に参加しています。体験を重ねた幼い子どもたちが、自然と森に興味を持ち話題にする様子に驚かされました。これは下川町独自の教育だと思っています」

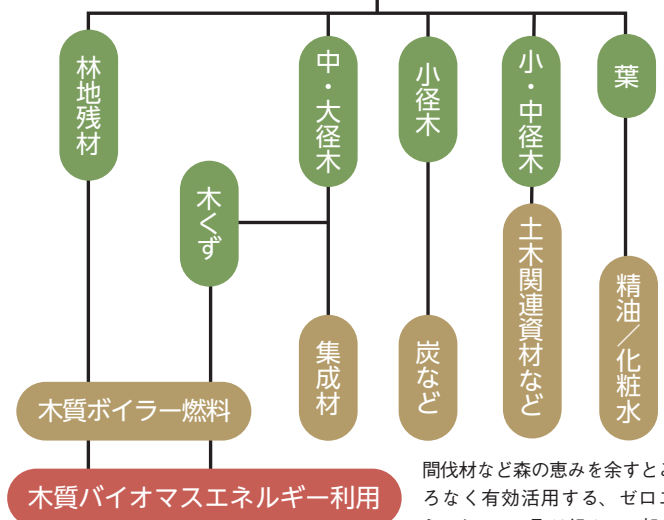
## 木質バイオマス エネルギーの推進が もたらす広がり

下川町の木質バイオマスエネルギー推進は、企業誘致にもつながっている。二〇一九年五月には三井物産と北海道電力が出資した「北海道バイオマスエネルギー株式会社」が木質バイオマス発電の操業を開始した。代表取締役社長の岡田真氏が、その経緯を語る。「三井物産は全国の企業では第四位の規模に相当する約



半年間寝かせて乾燥させた間伐材を粉碎した後、ペレットにして燃焼し発電が行われる。

### 森林資源（間伐材など）



間伐材など森の恵みを余すところなく有効活用する、ゼロエミッションの取り組みの一部。

(図参考：下川町「森林未来都市 エネルギー自立と地域創造 北海道下川町のチャレンジ」)

四万四〇〇〇ヘクタールの社有林を保有し、八割が北海道に広がっています。その森林資産を有効活用できないかという発想から、まずは二〇一七年四月、苫小牧にバイオマス発電所が設けられました。さらには旭川市の西に位置する沼田町や羽幌町にも社有林があり、材料輸送の利便性もふまえて下川町の『バイオマス発電事業』への参画が決まりました」

北海道バイオマスエネルギーでは、原木をチップ、さらにはペレットに加工し、燃焼してガス化することで発電が行われており、その規模は二〇〇〇キロワットほど。一般家庭で換算すれば、三〇〇〇〜四〇〇〇世帯の電力需要分に相当しており、計算上は下川町の

全世帯（約一七〇〇世帯）の電力需要を優に賄えることになる。二〇二一年七月には石狩郡当別町でも木質バイオマス発電施設が完成し、下川町の施設で生産されたペレットが当別町へ運ばれているそうだ。

大規模事業にはなりにくいながらも、地域に根差した循環型社会ができていくと岡田氏は話す。「実は、弊社には出向者を含めても社員が三人しかいません。集めてきた原木の整理や破碎、ペレットの製造、発電施設の管理は地元

企業に委託しており、間接的に雇用を創出していますが、事業は小規模です。そもそも木質バイオマス発電は、余った木材を燃料に使うため調達量には限度があり、大規模に展開できません。ただ、弊社が近隣も含め地域の間伐材も必要することにより、その地域にお金がまわり、間伐事業も継続的に行われることとなります。これが地域林業の活性化や森林の健全化に貢献することとなり、その地域におけるSDGsにも寄与していると思います」

## 官民の多彩な連携が さらなる未来へと つながる

企業とのつながりにおいては、二〇二一年夏に公開された下川町が舞台の映画『リスタート(注)』(監督・脚本 品川ヒロシ氏)も興味深い。作品を手掛けた吉本興業株式会社とは、ジャパンSDGsアワードの受賞式で縁が生まれ、フルットマトをモチーフにした四コマ漫画も芸人とのコラボレー



上／町内の各所で撮影が行われた映画『リスタート』は、下川町出身のシンガーソングライターのもの。公開後は、ロケ地を巡るツアーを進行。下フルットマトをキャラクター化した漫画は、吉本興業(株)の人気漫画コンビNONSTYLERの石田明氏の監修。専用のウェブサイトに掲載され、フルットマトの魅力を一コマ一コマに伝える。

(上)：©吉本興業

ションで展開されている。

「下川という小さな町と連携した成果がビジネスモデルになり、それをもとに全国展開できるのは企業側のメリットかもしれません。この町では鉱山や林業が栄えていたため、昔から外の人やそのアイデアを受け入れてきた土壌があります」と、町長の谷氏は話す。二〇二〇年度は移住の問い合わせが五〇〇件以上あったという。

「北海道移住に憧れを持つ人は都市圏を含めて多いものの、数ある市町村の中で下川町を選んでいただくためには、町の目指す方向をきちんと特徴づけてそれを発信する力を高めなくてははいけません。とはいえ発信すればそれで済むわけではなく、相談しやすいアプローチや先々を詰めていく情報交換も大切です」

町では多方面への発信や相談の受け入れ先として、行政や商工会など八つの団体が構成する産業活性化支援機構内に、移住・定住政策、起業家政策、就業支援、地域づくりを柱とした「タウンプロモーション推進部」を設立。その職員にも移住者が採用されている。



廃線になった名寄本線下川駅の駅前広場跡を活用して完成した、下川町まちおこしセンター「コモレビ」。イベントや打ち合わせができる貸しスペース、観光案内所、特産品の展示コーナーなどが設けられている。

「町の役割は、受け入れのための支援制度を体系化していくこと。いずれにしても官民それぞれ得意分野がありま

すから、協働でまちづくりをやるのが鉄則です。この町にも宝物はある。ポテンシャルを持っている。要はそれをいかに引き出し、価値化していくかです。そこに取り組むチャレンジャーが、下

川町には数多くいるのが心強いですね。小さい頃から森で学ぶ子どもたちはやがて町の外に出ていくかもしれませんが、Uターンの際にはあらたな活躍の場が生まれていることでしょう」

一九八六年から町の人々が大小の石を積み重ねていった万里長城は、一五年にわたり続けられ、総距離二〇〇〇メートルに及ぶ規模で完成。今では観光名所になっている。町が元気を取り戻すために、官民が手を組んで進めてきた数々の取り組みもまた、森の恵みを享受しながら時間をかけて着実に蓄積され、先々多くの実りを得ていくことだろう。



万里長城づくりに外国人を含む道内外からの観光客も数多く関わり、石には参加者の名前が刻まれている。

(注) 本作品は、吉本興業(株)と下川町が、SDGs推進における連携協定を結び発足した「下川町株式会社」プロジェクトの一環として、2019年に制作。映画のほとんどが下川町で撮影された。

# 守破創

対談

プロ野球・阪神タイガースの不動の四番打者として輝かしい成績を残し、「ミスタータイガース」と呼ばれた掛布雅之氏。高校からテスト入団した無名選手がいかにして飛躍を遂げたのか。チームの顔となった後は、どう振る舞ったのか。努力論やリーダー論に通じる逸話の数々を明かしながら、熱烈な阪神ファンの中村豊明審議委員と語り合う。



日本銀行政策委員会 審議委員

## 中村豊明

NAKAMURA Toyooki

1952年生まれ、東京都出身。75年慶應義塾大学経済学部卒業後、(株)日立製作所入社。2001年同社システムソリューショングループ財務本部長、02年同社情報・通信グループ財務本部長、04年日立データシステムソリューションズホールディング社CFO、05年同社CEO兼CFO。06年(株)日立製作所財務一部長、07年同社代表執行役専務、12年同社副社長、14年同社CFOを経て、16年同社取締役。20年7月より日本銀行政策委員会審議委員。

## 野球を諦めるためのプロ入りから 栄光への道を開いた「真の努力」



元プロ野球選手

## 掛布雅之

KAKEFU Masayuki

1955年生まれ、千葉県出身。72年、習志野高校2年生で夏の甲子園に出場。73年のドラフト6位で阪神タイガースに入団。76年ベストナインに初選出され、78年には三塁手としてダイヤモンドグラブ賞(現ゴールデングラブ賞)を初受賞。同年8月には4打数連続本塁打を記録した。79年に48本塁打で初のホームラン王のタイトルを獲得。トレードで放出された田淵幸一に代わり、「ミスタータイガース」と呼ばれる。81年には10打数連続安打の日本タイ記録を樹立。85年には不動の四番打者として、阪神タイガースのセ・リーグ優勝と初のプロ野球日本一に大きく貢献した。88年に33歳で現役引退。ホームラン王3回、打点王1回、ベストナイン7回、ダイヤモンドグラブ賞6回、オールスター10年連続出場など輝かしい成績を残した。2015年から2シーズンにわたり阪神二軍監督を務めた。現在は野球評論家としても活躍、論理的でわかりやすい解説で人気を博している。

日々やるべきことを継続し  
「二人の時間」で個を磨く

**中村** 日立製作所に勤めていたときに社内で野球大会があったんです。私はユニフォームに31の背番号(掛布氏の選手時の背番号)をつけておりました。

**掛布** ありがとうございます。

**中村** 阪神が初の日本一になった一九八五年、私も家を建てたりして個人的には非常に良い年だったのですが、仕事の面では、その年の九月にプラザ合意があり、一気に円高が進んで大変でした。

**掛布** 七〇年代初め、僕が入団した頃のプロ野球では十萬ドルプレーヤーがステータスでした。一ドル三六〇円だったので年俸三六〇〇万円が一流選手の証しだったんですね。田淵幸一さん(注)が初めてホームラン王を取られたときの、「阪神初の十萬ドルプレーヤー誕生」という新聞の見出しを覚えています。

**中村** プラザ合意を経て一ドル一五〇円台まで円高になりましたが、そうした環境変化に対応できず、日本が「失われた二〇年」に足を踏み入れたのが八五年だったと私は思っています。同じ年に阪

(注) 田淵幸一／1968年ドラフト1位で阪神に入団。翌年新人王に輝く。79年西武に移籍し、82～83年は四番打者として連続日本一に貢献した。84年現役引退。



神は社会現象となる熱狂を生みま  
した。四番打者の重責を担った掛  
布さんは努力すれば報われるとい  
うことを体現され、私の背中を押  
してくれました。

**掛布** 僕のこと努力かどう  
かはわかりませんが、日々  
自分がやらなければいけない準備  
を継続することの大切さみたい  
なものは、野球が教えてくれたと  
思います。野球はチームプレーで  
すから、チームでやる練習は隣に  
人がいるので誰でもできるんです  
ね。ただ、やはり個が強くなけれ  
ばチームは勝てませんので、一人  
でやる練習というのがすごく大切  
なんです。みんなと一緒にやる練  
習と同時に、二四時間の中で、自  
分の一日の野球を振り返る時間  
と、明日へつなげる時間を一人で  
つくる。若い頃は「一人でいるこ  
とに強くなりなさい」とよく言わ  
れましたね。

二〇一五年から二年間、二軍監  
督を経験しましたが、若い選手と  
一緒に野球をやる上で、今の時代  
のほうがみんなで作る練習は科学  
的ですし、合理的で無駄もありま  
せん。ただ、一人で黙々とやれる  
選手が少なくなってきました。

あまりにも環境が良すぎるので、  
ちよっと手を伸ばすと助け船が  
いっぱいあるんですよ。その助け  
船をすぐつかもうとする。結果を  
早く出したいという気持ち強い  
からだとは思いますが、僕も、  
僕は「遠回りする勇氣を持って」と  
選手に伝えていました。あまり近  
道を考えるな、数多く失敗をして、  
その先に成功があるんだからと。

**中村** 野球は、見る側からすると  
結果がすぐわかって非常に面白い  
ですが、選手は大変ですよ。

**掛布** 僕はバッターでしたが、  
打っても三割で、七割は失敗しま  
す。初めて三割を打ったのは二一  
歳のときでしたが、そのシーズン  
終了後のオフの二カ月間がすごく  
怖くて……。野球は楽しいものだ  
と思っていたんですけども、結  
果を残した後に野球の怖さみたい  
なものを初めて感じました。

その時、将棋の升田幸三先生  
に「掛布君、二二歳で打つ三割と、  
一〇年後の三割の違いはどこにあ  
ると思うか」と問われて、僕は答  
えが出なかつたんですね。先生は  
「七割の失敗にある」と。そして  
失敗の質を上げなさいと言うので  
す。それが一〇年後、三〇歳での

三割の評価につながるからと。  
僕は三割を打つことだけに必死  
になっていたと気がきました。む  
しろ、七割の失敗を大切にする  
ことで三割という数字が見えてく  
る。バッティング全体を大きく見  
られるようになったんです。

**中村** 掛布さんはテスト生からド  
ラフト六位での入団で、一七〇セ  
ンチほどと体格に恵まれていたわ  
けでもありません。プロ野球には  
怪物みたいな選手も少なくありま  
せんが、入団されたとき、どう感  
じられましたか。

**掛布** 高校までの野球では、年齢  
は二つしか違わないんですよ、  
一年と三年で。僕の親父のような、  
一回りも二回りも違う先輩と同じ  
ように野球をやるプロの世界に飛  
び込んで、これはもう絶対ついて  
いけないと感じていました。

僕がプロに入ったのは、夢を抱  
いてというより、大好きな野球に  
対して自分の気持ちの中で諦めを  
つけさせたかつたんです。ここで  
だめだと言われれば野球に諦めが  
つくなど。ですから、やめるため  
に阪神タイガースに拾ってもらっ  
たんです、入団テストを受けて。  
でも、同じやめるのでも納得して

やめたい。日々の準備をちゃんと  
やらなければ、やめたときにすご  
く悔いが残るなど。四番を打つと  
か、日本一になるとか、一年生の  
ときは全く考えていませんでし  
た。ただ日々の野球に追われてい  
ました。

**中村** 努力をしているという感覚  
ではないということですね。

**掛布** じゃないですね。周りの方  
はそれを努力と言うかもしれま  
せんが、自分では、やらなければ  
いけないことをやっているだけな  
んです。たぶん、プロ野球で成功  
している選手はみんな同じで、周  
りからのすごいなという視線に  
ギャップも感じている。本人にす  
れば、やらなければいけない準備  
を当たり前に行っている、それだけ  
だと思っっているはずですよ。

### 引退試合で初めて感じた 激しい阪神ファンの思い

**中村** 人気球団の阪神の四番打者  
は常に高い成績を求められ、相手  
チームも掛布攻略を一生懸命研究  
してきたと思います。四番打者と  
して、入団当初とはまた違う重圧  
があったのではないのでしょうか。  
**掛布** 阪神ファンは非常に厳しく



て、灰色の部分をつくりません。白か黒かしかありませんので、とてもなく強烈なファンの気持ち背中を感じていました。それに、マスコミのペンの怖さというものが嫌というほど経験しております。

**中村** マスコミ対応の難しさは私も経験しました。日立のCFO(最高財務責任者)を務めていたとき、決算発表などでの説明が記事になるのですが、言ったことの全部が記事になるわけはありませんでした。記事のストーリーにはまる

言葉だけが使われたり、その日の発言だけでなく、一カ月前に言ったかなという言葉も併せて使われたりしました。

**掛布** よくわかります。ただ、僕に変にマスコミを遠ざけたりすることはしませんでした。チームにとつて嫌なことを聞かれても、(四番打者の)自分がちゃんと答えて負の部分を負っていかうと。

**中村** 記者との距離を遠ざければ遠ざけるほど、記事の論調が厳しくなっていくますね。

**掛布** おっしゃるとおりです。なので、マスコミとの距離感はすごく大切にしています。僕は三三歳で引退しましたが、記者発表をした後、当時のスポーツ五紙の代表幹事が僕のところにあいさつに来てくれたんです。「いい時も悪い時も、われわれに対して隔てなく、ちゃんと答えてくれた。今度はお前が掛布雅之を招待する食事会を開きたい。記者八人と一泊旅行に行こうじゃないか」つて。そして初めて皆さんと食事をしたとき、「掛布も今後は評論家としてマスコミの人間になるんだから」と万年筆のプレゼントももらったんです。「掛布と八人の仲

間」と名入れもしてある一本を、今も大切にしています。

**中村** ファンとの距離感も簡単ではなかったでしょう。以前、新庄剛志さん(元阪神タイガース所属のプロ野球選手)のエピソードで、不調が続いたときにバッターボックスに立つと甲子園がしーんと静まり返ったという話をテレビで聞きました。

**掛布** 僕も経験したことがあります。どんな厳しいやじよりも、音がなくなる甲子園はきついです。

二四歳でホームラン王を取り、結婚しましたが、翌年、左の膝をケガしてしまつたんです。初めての挫折ですからファンも許してくるだろうと思つていたら、もう総攻撃でした。一番きつかったのが女房と大阪で食事をしたときです。女房が手を引つ張られ、「掛布はお前と結婚したからだめになつた」と。それをきつかけに僕は家族を守れないような選手では絶対だめだと、いい意味でハングリーな気持ちで湧いてきました。逆に言えば、僕は家族に支えられてきたのです。

**中村** 私も七九年に結婚した後、八一年に病気をして一カ月休職し

ましたが、妻が支えてくれました。八五年も業績の立て直しのために大変な日々を経験しました。家には幼い子どもが二人いるのに深夜にしか帰れない日々が続きましたが、その後もいろいろ経験しましたが、いつも妻が支えてくれました。妻は私の戦友なんです。口に出して伝えたことはありませんけど。

**掛布** ぐっと踏みとどまれる徳とく俵たわら、それが家族ではないでしょう。阪神ファンに対しても、最後にはそんな気持ちになりました。

八八年十月十日、甲子園でのホーム最終戦が僕の引退試合となりました。五万人のファンの方々が「掛布、夢をありがとう」と垂れ幕をかけて、僕のプレーを見守ってくれました。それまで阪神ファンは大嫌いだつたんです、いじめられましたから。でも、最後のゲームを戦つたときに、ああ、この声援が掛布雅之という野球選手を育ててくれたんだと、すごく素直に胸に受け止めることができました。強烈なやじも、掛布頑張りという裏返しだつたんだと。四番打者で三割を打つた、ホームラン王を取つたという結果ではな

く、そのために日々準備をしてきた、水山の見えない部分のような僕の野球をファンは支持してくれただと、あの声援から感じ取れたのです。

ゲームセットという審判の声を聞いたとき、自然に僕の足がファンのほうに向かつて……三塁側の内野席からアルプス席、レフトからライトの外野席、一塁側のアルプス席から内野席へと僕は頭を深々と下げて回って、最後、バックネット裏のファンに「本当にありがとうございました」と。それだけ言って、甲子園を後にしたんです。

### 選手、そして観客の目線に立ったコーチングや解説を心掛ける

**中村** 勝負の世界でびんと張りつめた緊張感をずっと持つておられたと思います。でも、人間は、時にはリフレッシュをしないと心も体も縮こまってしまう。それをどうされていますか。

**掛布** これは簡単なことで、いい仲間と食事する時間をすごく大切にしていました。食事でストレスを自分に与えたくないの、栄養

バランスを考えるより、自分が食べたいものを、野球関係のいい仲間と一緒に食べるんです。

最初は野球の話なんかしないんですけれども、ちよつとお酒が入ると、やっぱり野球選手って野球の話しかしないんですよ。しかも、気持ちが緩んだ後って、みんなすごくいい話をする。仲間と共に緩む、そんな食事の時間を自分なりに大切にしていましたね。

**中村** そういう時は会話が弾みますよね。いろんな悩みがあっても、仲間と心を開いてコミュニケーションしている、端々で電球がぴかっと光るようにひらめくこともあります。いい仲間が周りにいるということは非常に大事ですね。

現役を退かれてから二軍監督や打撃コーチを務め、最近では「掛布塾」も開講して若手を育成されていますが、コミュニケーションで何を大事にされていますか。

**掛布** 二軍監督のときは僕の息子より若い選手たちと野球をやる環境になりました。選手の技量もいろんなレベルがありますので、選手一人ひとりの目の高さに自分の目の高さを合わせて話のキャッチ

ボールをしてあげなきゃいけない。上から見下ろすような言い方は絶対だめだと自分に言い聞かせたんです。

それと、選手の日々の小さな変化に気付いてあげようと。散髪したとか、手袋の色が変わったとか、バットのグリップの形状が変わったとか、そういう変化に気付いてこちらから声を掛けてあげると、選手はちよつと気持ちを聞いて、話しに来てくれます。若い人の声に耳を傾けようと思つたら、まず目で見えてあげることだと思います。

選手の失敗を受け止めてあげることも大事です。試合でミスをするファンは許してくれませんが、僕まで責めたら選手は逃げ場がなくなります。一軍に上がってもエラーをしたりして、責められた挙げ句に二軍に戻ってくると、もう二度と一軍に行きたくないとか、気持ちで負けてしまふ選手もいます。そういう子たちに、もう一回野球をやりたくなる環境を整えてあげなきゃいけない。そんな時は「涙を流しても構わないけど、野球が大好きだという子ども頃の心の笑顔を最後まで持ち続

けなきゃだめだぞ」と声を掛けていました。

**中村** 現在は野球評論家として、とくにテレビ中継の解説で人気を博していらっしゃいますが、私の妻も「掛布さん、わかりやすいね」と信頼を寄せています。

**掛布** 最初に解説の仕事をしたときに「女性にわかってもらえるような野球の解説を大切にしてほしい」とテレビ局の方から言われて、今も心に留めているんです。僕も女房とたまに野球中継を見ますが、「パパ、今のプレーはどのようなの？」って、「そこか！」と気付かされるような質問もされます。家の中で教えられることって、よくあるんです。僕は、一家にテレビが何台もある時代じゃない中で育つてきて、親父がチャンネルの主導権をほぼ握っていました。今の家庭はそんな環境ではないと思いますし、お父さんだけがわかる野球解説では、もうだめなんですね。

**中村** 本日は素晴らしいお話を伺うことができて、とてもよかったです。掛布さん、対談させていただき、本当にありがとうございます。

日本銀行発券局 総務課改刷グループの仕事

国民の安心を支える  
改刷、改鋳プロジェクト

二〇二一年九月一日、二〇二四年度上期をめどに発行を開始する予定の新しい一万円券の印刷が始まり、併せて、五千円券、千円券のデザインが披露されました。加えて、十一月一日には新五百円貨（新貨）の発行がスタートし、少しずつ従来の五百円貨に代わって日常生活に広まっています。財務省や国立印刷局、造幣局と連携しながら、日本銀行内における改刷、改鋳プロジェクトの中核を担うのが発券局総務課改刷グループです。最新の技術を採用した新しい銀行券（新券）、新貨の特徴や世間で流通するまでの段取り、さらにはこれらを日々推進している改刷グループの職員の業務をご紹介します。

偽造抵抗力の強化と  
使いやすさの追求のため  
最新技術を駆使

「日本銀行券は財務大臣が様式を定めて告示し、それにもとづき国立印刷局が製造して、日本銀行が発行します。二〇一九年に公表され、二〇二一年九月一日に印刷が始められた新券発行プロジェクトの司令塔として、関係各部署と連携しながら、二〇二四年度上期をめどとした発行開始に向けた業務を進めているのが、発券局総務課改刷グループです」

そう説明するのは、グループ長で企画役

の中畑孝一さん。現在五名の職員が要となり、新券発行に向けて各種調整を重ねています。

「改刷プロジェクトは長期にわたる上、財務省、国立印刷局のほか、日本銀行内の幅広い部署が関わりますので、スケジュールをきちんと組み立て全員の足並みをそろえることが肝心です。改刷グループは、国民の皆さまの生活に密接に関わることとなる新券の特徴や改刷の意義を広く伝える役割も担っており、非常にやりがいのある仕事です」

約二〇年ぶりとなる今回の改刷の意義について、中畑さんはこう語ります。

【一万円券】



【表】

【裏】

【五千円券】

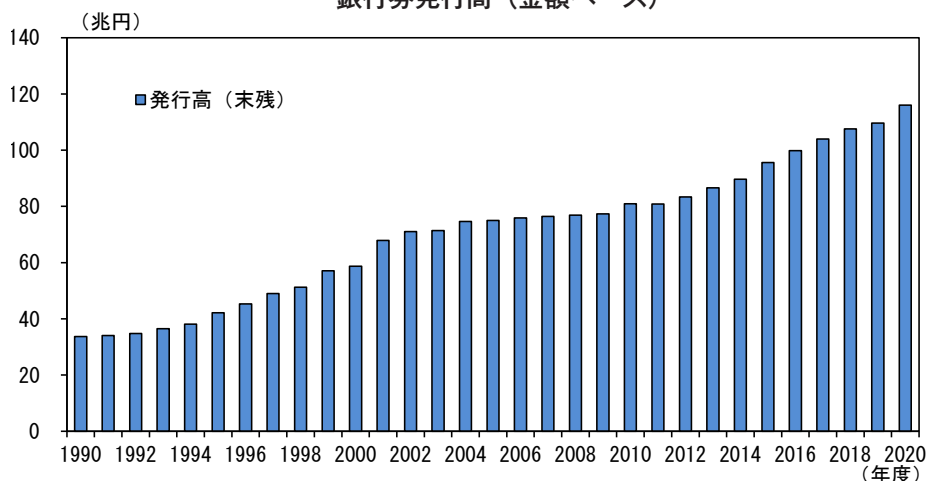


【千円券】



偽造抵抗力を強化するため、数々の工夫が施された新しい銀行券。発行後の不具合は絶対に許されないという緊張感の中、発行開始を目指して今後も検証作業が続く。

## 銀行券発行高（金額ベース）



(出所) 日本銀行「時系列統計データ検索サイト」

キャッシュレス化が進む中でも、銀行券に対するニーズは高く、発行高は増加の一途をたどっている。

「この二〇年で、印刷技術は大きく進歩を遂げました。また世界的に見ると、銀行券も、目の不自由な方などに配慮したユニバーサルデザインを強く意識するようになっていきます。こうした状況を踏まえ、現行よりも偽造しにくく誰もが使いやすい銀行券を目指したのが今回の改刷です。たとえば偽造抵抗力の強化のために、銀行券としては世界初となる3Dホログラムや、より高精

細なすき入れ模様を導入。額面の数字を見やすいように大型化し、指の感触で銀行券の種類をより識別しやすくなるような数々の工夫を施しています」

世の中ではキャッシュレス化が進んでいますが、現金の使用は依然として多く、実際、銀行券の発行高は増加の一途をたどっているのだそうです。

「日本における現金へのニーズの高さの背景には、低金利で現金が預貯金に向かいづらい、将来の不安から予備的に現金を保有しているといった、諸外国でも見られる事情に加えて、店舗・ATMなどの現金ネットワークの充実、クリーンで偽造の発生件数が少ない現金への信頼性の高さといった、日本特有の事情もあると考えられます。近年では災害時の決済手段として、あらためて現金の重要性が注目されるようになっています。こうした世の中の現金へのニーズがある限り、日本銀行はこれに応える責任があり、偽造抵抗力を強化した新券を発行することは国民全体の利益につながるものと考えています」

**過去の経験を振り返りながら  
長期にわたり進められる  
改刷のプロジェクト**

主査の加藤紀行さんには、改刷プロジェクト全体の流れを聞きました。

「二〇一九年の公表以来、われわれは財

務省、国立印刷局と連携しながら様式や偽造防止技術などについて、銀行券としてふさわしい品質を確保しているかの確認を逐次行ってきました。また、これと並行して、改刷に向けて今後検討すべき課題を漏れなく把握するため、前回の改刷の検証を行いました。過去の資料を参照するだけでは、当時の詳細な様子までは確認し切れず困っていたところ、ベテラン職員から経験談を募ったことで状況をリアルに認識でき、取り組むべき課題も見えてきました。苦労話や喜びが昨日のこのように語られ、二〇年を経ても記憶が鮮明によみがえるほどインパクトの大きい業務だと実感し、プロジェクトに取り組む大きなエネルギーになりました」

新たな偽造防止技術については、期待感がふくらむ一方で苦労もあつたそうです。

「一枚一枚の完成度はもとより、年間何十億枚もの大量生産において安定した品質を保てるのかどうか、何度も検証を重ねました。ものづくりは皆、同じだと思いますが、ことお金だけに発行後の不具合は絶対に許されません。常に緊張感があっただけに、印刷開始式が各種メディアに大きく取り上げられた際には、苦労が報われた思いがありました。とはいえ、この後もATMやお店のレジ、自動販売機といった金銭機器が問題なく新券を処理できるかどうかなど確認すべき事項は多々あり、発行開始ま



少しずつ日常生活に広まっている新しい五百円貨。発行までの準備作業だけではなく、発行後の日々の輸送や備蓄などへの慎重な対応があって初めて、人々が毎日安心して利用できることとなる。

でさらに二年を超える歳月が費やされま  
す。最終的に、国民の皆さまが実際に手に  
取った際に何の不便もなく使用していただ  
くことが、われわれの目指すところです」  
**先駆けて発行された  
新五百円貨のノウハウが  
改刷に活かしてくる**

「二〇二一年十一月一日に発行が開始され  
た新貨にも、新たな偽造防止技術が組み込  
まれていると話すのは企画役の反保勇さん  
です。

「新貨の大きな特徴は、三種類の金属を  
組み合わせたバイカラー・クラッド（二色  
三層構造）です。緑のギザを一部異なる形  
状に細工する『異形斜めギザ』の採用は、  
通常貨幣では世界初の試み。緑の内側に

は、『500 Y E  
N』『J A P A N』  
の微細文字の加工  
も施されました」  
反保さんが担っ  
たのは、改鑄を進  
める上で前提とな  
る需給予測。全国  
三二店舗ある日本  
銀行各支店と綿密  
なコミュニケーション  
を取りながら  
その詳細を検討

してきました。

「改鑄時に限らず、本支店の金庫の現金  
備蓄を勘案し、必要な量をタイムリーに輸  
送するための回送計画を策定するのも発券  
局の重要な役割。日々の業務が、国民の皆  
さまの毎日の安心につながっていると心に  
刻みながら仕事に取り組んでいます」

二〇二一年度で二億枚、その後も多くの  
新貨が発行されていく中、改刷も控えてい  
るため、今後、日本銀行各店の現金備蓄を  
巡る事情はより複雑になるのだとか。

「各店の金庫があふれ出さないように、  
情報をきちんと共有して現金輸送のスケ  
ジュールを適切に組み立てていく必要があ  
ります。改鑄後の現在は、各店で新貨の備  
蓄をさらに進めつつ、大量に戻ってくる旧  
五百円貨を造幣局にお返しするという両面  
から具体的な段取りを検討・計画していま  
す。苦労は多いものの、改鑄での経験は、  
改刷準備で直面するであろう新旧の銀行券  
の入れ替えという課題に対し、確実に活き  
てくると思います」

**日本全国各地で異なる  
新貨の需要動向を踏まえ  
支店と密に連携を図る**

改鑄にあたり、日本銀行各店の備蓄計画・  
発行方針の検討を進めてきたのは企画役補  
佐の永田佳久さんです。

「全国津々浦々、少しでも早く国民の皆

さまに新貨を手にとっていただくための仕  
組みをつくる上でのポイントは、各店での  
備蓄の確保と、取引先の金融機関にいか  
早く支払うかということ。十一月一日の発  
行を目指してまずは貨幣の製造量の検討か  
ら始まり、備蓄、支払い当日の事務処理体  
制の構築など、各店の担当者とともにぎり  
ぎりまで準備を進めました」  
貨幣の備蓄で一番大切なのが、先々の動  
向を的確に読むこと。

「コロナ禍の影響がある現在、需要動向  
の見通しを立てるのはかなり難しいものが  
ありました。さらには各店で受払の偏りや  
金庫のスペースの余裕度合いが異なります  
ので、過去の実績を見ながら従来の五百円  
貨の受払の動きを予測し、どこまで新貨を  
備蓄できるか、各店ごとに調整を重ねまし  
た。二〇二一年夏には九州をはじめ西日本  
各地で起きた豪雨の影響で流通経路が遮断  
され、予定していた新貨の備蓄が幾分遅れ  
たこともありました。ですから無事に発行  
を迎えられ、われわれの努力が、国民の皆  
さまのお手元に問題なく新貨が届くという  
結果に結び付いたことをうれしく思ってい  
ます」

**最新の偽造防止技術を  
きちんと活かすため  
重ねられた検証**

改刷、改鑄において改刷グループと連携し

ながら、銀行券自動鑑査機など機械面からの銀行券、貨幣の品質確認を担当している、システム統括グループの主査の早川朋宏さんもお話を聞きました。

「改刷に向けて、品質確認用のサンプル券（試作品）が完成する前から銀行券自動鑑査機の改修対応に関する検討は始まりました。方針の策定後は、開発・設計、製造、実験（テスト）、メンテナンスなど多くの段階を着実にこなしていかなくてはなりません。この先を見通してそれぞれに要する日程を組み立てるためにも、まずは今回搭載される最新技術をきちんと理解した上で、行内、国立印刷局、委託業者など多数の関係者との調整を重ねています」

サンプル券が完成した後も、臨機応変な対応が必要だったといえます。

「高度な偽造防止技術が数多く搭載されているため、銀行券の品質確認においては、国立印刷局からのサンプル券が届くたびにデータを取得し、機械で問題なく読み取れるかを何度も確認しながら、追加検証を随時行ってきました。結果と真摯（しんし）に向き合い、対応策の検討と検証を繰り返す作業を幾度も重ねてきただけに、銀行券の偽造防止技術の搭載などに問題がないことを確認でき、当初の予定どおりに印刷開始式を迎えられたときにはほっと胸をなで下ろしました。とはいえ、今後は、銀行券自動鑑査機以外の現金取扱機器の改刷対応も本格化するため、引き続き関係者が一

丸となって準備を進めていく必要があることには変わりはありません」

改刷に向けたシステムや機械の準備では、コロナ禍の影響を受けたそうです。

「改刷に向けた準備は、改刷と比べて準備期間が短く、さらにはコロナ禍により日本銀行を含む全国的な業務縮退期間があったため、その分、平時よりも密な情報共有や調整に努めました。そうした中で、無事に各機械のバイカラー・クラッド貨への対応を進めて、新貨の円滑な流通に貢献できていることには、大きな喜びを感じています」

### 改刷、改鑄の意義を

広く伝えるために

積極的に続けられる情報発信

改刷グループの業務には、改刷、改鑄に関する広報活動もあります。ポスターや新聞など紙媒体がメインだった二〇年前と大きく変わったのは、インターネットの活用だと中畑さんは語ります。

「今回は日本銀行のホームページに、改刷、改鑄に関する最新情報を掲載し、そこにご案内するため、SNSも積極的に活用しています。新券のデザイン公表の際には、われわれが思っていた以上の反響があり、大変驚きました。もちろん、紙媒体も配布に向けて今後準備を進めることとしており、例えば子ども向けパンフレットには大きな文字やフリガナを採用するなど、読



プロジェクトメンバーによる打ち合わせの様様。現金が人々の日々の暮らしと密接に関わることを常に意識しながら議論を重ねている。

みやすい工夫を行っています。同時に、お金で悲しい思いをしていただいたくないというのが、お金を扱うわれわれの願いでもあります。新券発行を悪用した詐欺が生じる可能性もあり、偽造防止技術の詳細や注意喚起を含めて、タイムリーに正しい情報発信を重ねていきたいと思っています」

\*\*\*\*\*

改刷、改鑄に携わる職員が共通して喜びを感じているのは、自分たちがお金を介して国民とつながり、それぞれの業務が日々の暮らしを支えていること。新貨、新券を手にとった際には、改刷グループの職員をはじめ、日本銀行内外の数多くの人が関わっていることに思いを馳（は）せていただくと幸いです。

（肩書などは二〇二二年九月末時点の情報をもとに記載）



# 日本銀行のレポートから

日本銀行は、1月、4月、7月、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、2021年10月の展望レポート(基本的見解は10月28日、背景説明を含む全文は10月29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。 <https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/index.htm/>

## 「経済・物価情勢の展望」(展望レポート)

2021年10月

### 2021～2023年度の 中心的な見通し(図表1、2)

#### 【経済】

当面は、新型コロナウイルス感染症によるサービス消費への下押しの影響が残るほか、輸出・生産が供給制約により一時的に減速すると見込まれる。もともと、その後、ワクチンの普及などに伴い感染症の影響が徐々に和らいでいくも、外需の増加や緩やかな金融環境、政府の経済対策の効果にも支えられて、回復していくとみられる。見通し期間の中盤以降は、所得から支出への前向きな循環メカニズムが家計部門を含め経済全体で強まるなかで、わが国経済は、ペースを鈍化させつつも潜在成長率を上回る成長を続ける

予想される。

#### 【物価】

消費者物価(除く生鮮食品)の前年比は、当面、エネルギー価格の上昇を反映してプラス幅を緩やかに拡大していくと予想される。その後は、一時的な要因による振れを伴いつつも、マクロ的な需給ギャップの改善や中長期的な予想物価上昇率の高まりなどを背景に、基調としては徐々に上昇率を高めていくと考えられる。

### 経済・物価のリスク要因

【先行きの経済・物価見通しの不確実性】

リスク要因としては、引き続き感染症の動向や、それが内外経済に与える影響に注意が必要である。

とくに、感染抑制と経済活動の両立が円滑に進むかどうか不確実性が高いほか、一部で見られる供給制約の影響が拡大・長期化するリスクにも留意が必要である。

#### 【リスクバランス】

リスクバランスは、経済の見通しについては、感染症の影響を中心に、当面は下振れリスクの方が大きいが見通し期間の中盤以降は概ね上下にバランスしている。物価の見通しについては、下振れリスクの方が大きい。

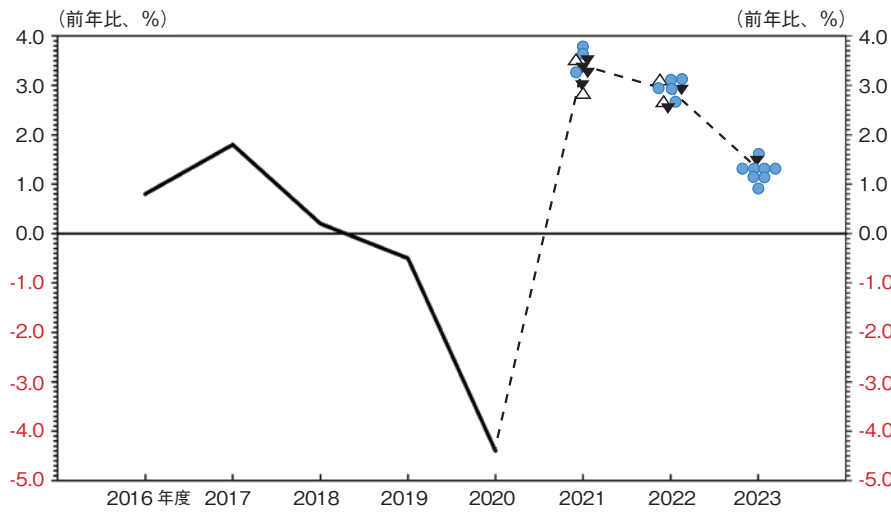
### 金融政策運営

2%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

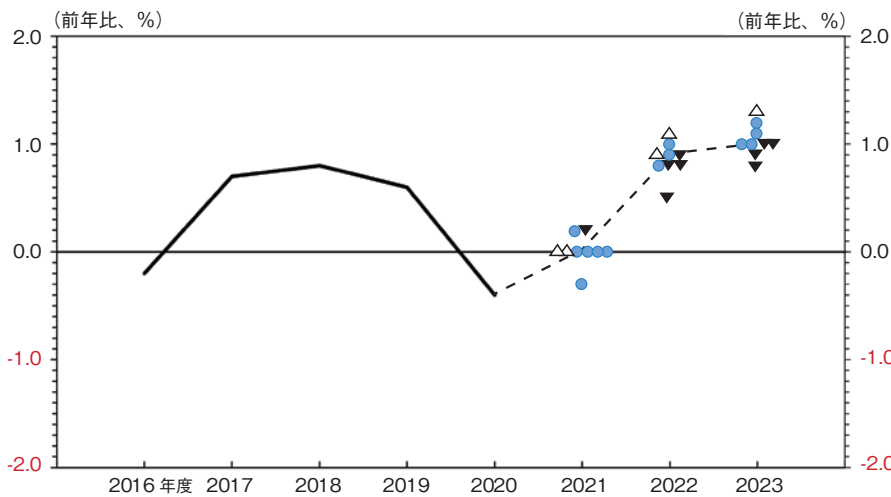


図表1 政策委員の経済・物価見通しとリスク評価

(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。

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2%を超えるまで、拡大方針を継続する。引き続き、①新型コロナ対応資金繰り

支援特別プログラム、②国債買入れやドルオペアなどによる円貨および外貨の上限を設けない潤沢な供給、③それぞれ約一二兆円および約一八〇〇億円の年間増加ペースの上限のもとでのETFおよび

J-REITの買入れにより、企業等の資金繰り支援と金融市場の安定維持に努めていく。当面、新型コロナウイルス感染症の影響を注視し、必要があれば、躊躇なく追加的な金融緩和措置を

図表2 政策委員の大勢見通し (対前年度比、%)

	実質 GDP	消費者物価指数 (除く生鮮食品)
2021 年度	+3.0 ~ +3.6 <+3.4>	0.0 ~ +0.2 <0.0>
7月時点の見通し	+3.5 ~ +4.0 <+3.8>	+0.3 ~ +0.6 <+0.6>
2022 年度	+2.7 ~ +3.0 <+2.9>	+0.8 ~ +1.0 <+0.9>
7月時点の見通し	+2.6 ~ +2.9 <+2.7>	+0.8 ~ +1.0 <+0.9>
2023 年度	+1.2 ~ +1.4 <+1.3>	+0.9 ~ +1.2 <+1.0>
7月時点の見通し	+1.2 ~ +1.4 <+1.3>	+0.9 ~ +1.1 <+1.0>

(注1) <>内は政策委員見通しの中央値。「大勢見通し」は、各政策委員が最も蓋然性の高いと考える見通しの数値について、最大値と最小値を1個ずつ除いて、幅で示したものであり、その幅は、予測誤差などを踏まえた見通しの上限・下限を意味しない。

(注2) 消費者物価指数は、本年8月に、2015年基準から2020年基準へと切り替わった。7月時点からの物価見通しの修正は、この基準年の変更に伴い、今春に実施された大手キャリアによる携帯電話通信料の引き下げの寄与が拡大した影響が大きい。なお、同引き下げが2021年度の消費者物価に与える直接的な影響は、▲1.1%ポイント程度となる。

講じる。政策金利については、現在の長短金利の水準、または、それを下回る水準で推移することを想定している。



# 日本銀行のレポートから

日本銀行は、金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、金融システムレポートを年2回公表しています。本レポートの分析結果は、日本銀行の金融システムの安定確保のための施策立案や、考査・モニタリング等を通じた金融機関への指導・助言に活用しています。また、国際的な規制・監督・脆弱性評価に関する議論にも役立てています。金融政策運営面でも、マクロ的な金融システムの安定性評価を、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一つとしています。

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

## 「金融システムレポート」

二〇二一年十月

新型コロナウイルス感染症が引き続き国内外の経済・金融面に大きな影響を及ぼしているが、わが国の金融システムは、全体として安定性を維持している。国際金融市場では、全体として良好なリスクセンチメントが維持され、株式市場や新興国への資金流入が続いている。もともと、感染症が、内外の実体経済への下押し圧力を通じて、企業の資金繰りや債務返済能力に与える影響については、引き続き、不確実性が大きい。また、米国長期金利や感染症の動向などによっては、国際金融市場での調整が生じる可能性もある。

こうした点を踏まえて、先行き、わが国の金融システムの安定を確保していく観点から、特に注意すべき

リスクは、①信用コストの上昇、②有価証券投資関連損益の悪化、③ドルを中心とする外貨資金市場のタイト化に伴う外貨調達不安定化である。

### ①信用コストの上昇リスク

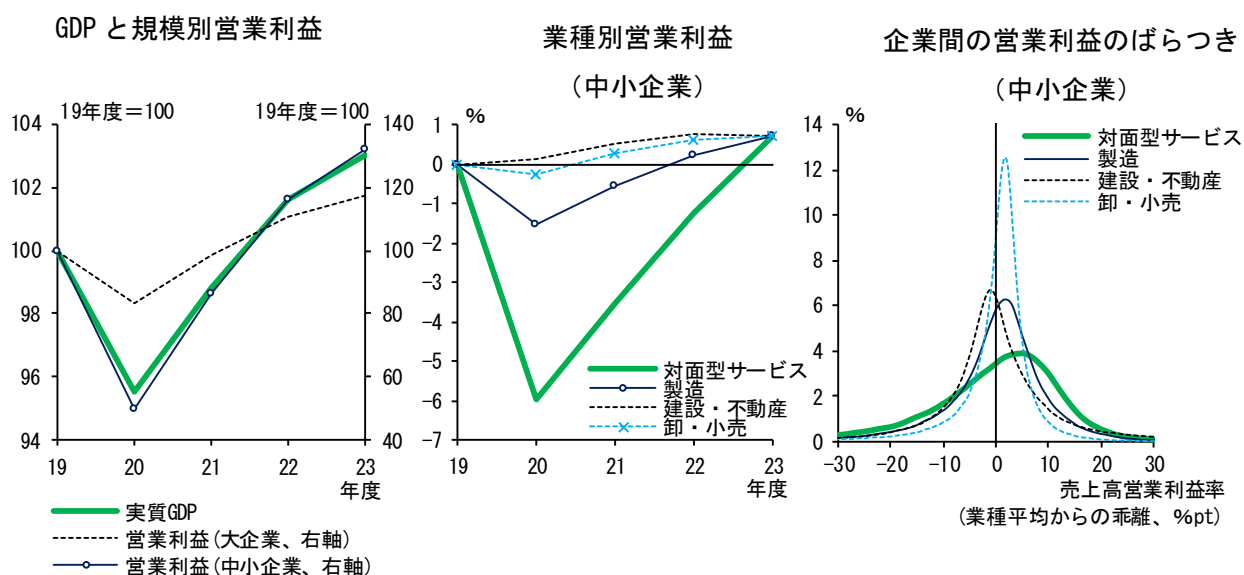
前回レポートに続き、個社データ（今回は八八万社）を用いて、感染症が中小企業のデフォルト率に与える影響について二〇二三年度までの財務状況をシミュレーションしている。先行きの景気が市場参加者の平均的な見通しに沿って回復すると想定したうえで、前回レポート後に明らかになった経済情勢や、業種間・企業間の業績のばらつきを反映した（図表1）。分析結果は、前回と大きく変わらず、以下のとおりである。

・給付金、実質無利子融資等の支援策（注1）の効果により、二〇二〇年度に手元資金不足（流動性要因）が大幅に緩和され、デフォルト率は低下する。実質無利子融資は当初は元本返済・利払いが生じないため（信用力要因）、デフォルト率は二〇二一～二〇二二年度も抑えられるが、実質無利子融資の利払い負担が表れる二〇二三年度に幾分上昇する（図表2左）。ただし、対面型サービス業では、一部で収益の厳しさが残るとの前提から、デフォルト率は二〇二一年度から大きめに上昇する（図表2右）。

・なお、感染症前の財務基盤が脆弱

（注1）八月末までの政府発表に基づく。

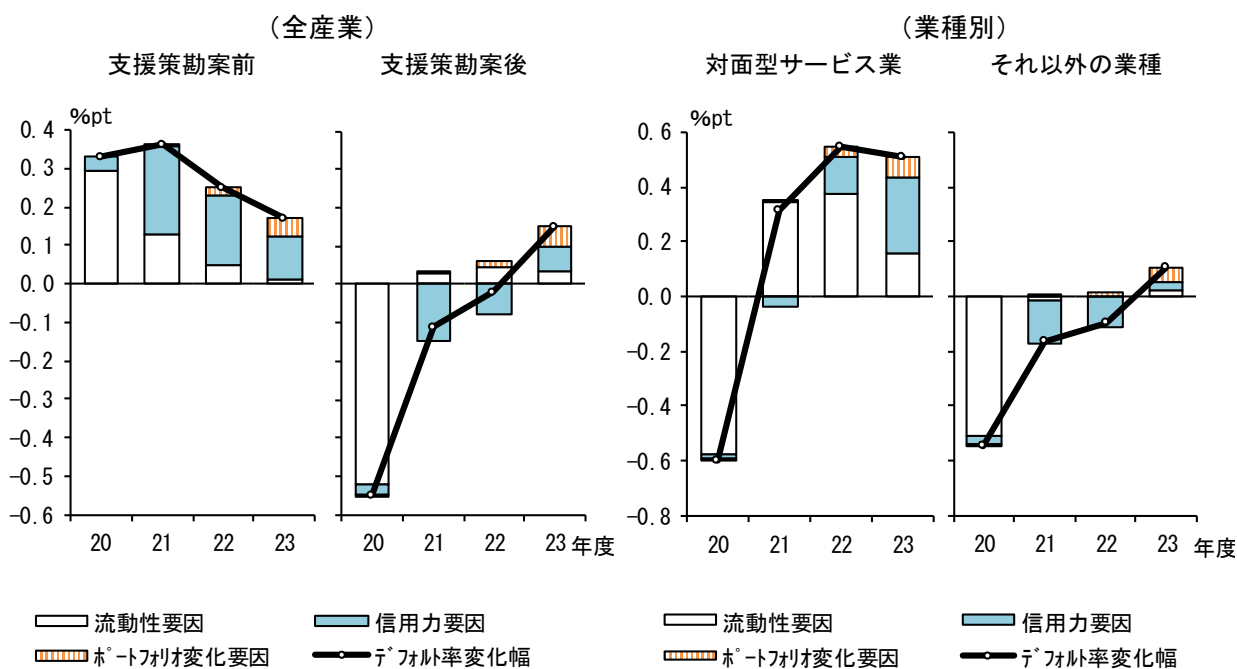
図表1 中期シミュレーション分析における GDP と企業収益の想定



(注) 中図は 2019 年度からの累積変化幅・2019 年度売上高比。右図の売上高営業利益率は、2021 年度の営業利益を売上高で除して算出。

(資料) 財務省「法人企業統計」、日本経済研究センター「ESP フォーキャスト調査」

図表2 中小企業のデフォルト率分析の結果



(注) 1. 感染症拡大がなかった場合(収益は横ばい、予備的借入を行わない等)からのデフォルト率変化幅。  
2. 業種別については、企業金融支援策勘案後。

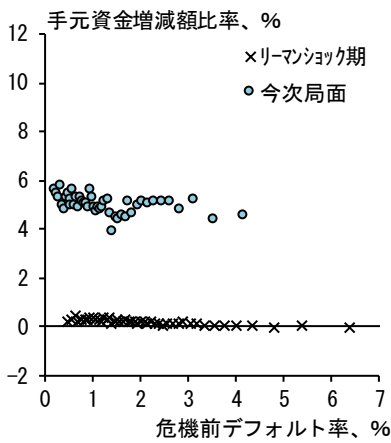
であった企業ほど、二〇二〇年度のデフォルト率の低下幅が大きくなっている(図表3)。今次局面では、大規模な支援策を背景に、リーマンショック期と比べて積極的な資金調達が行われ、財務基盤が脆弱であった企業を含めて、借り入れた資金を手元資金として保有し続けているとみられ(図表4)、これがデフォルト率の低下に作用している。もともと、感染症前の財務基盤が脆弱であった企業ほど、収益回復ペースが緩やかであると想定のもとで、二〇二三年度のデフォルト率は、高くなる傾向がある(図表5)。

こうした分析結果は、今後の景気の回復動向次第では、感染症の影響が大きい企業や、感染症拡大以前から財務基盤が脆弱であった企業への貸出に悪影響が及ぶリスクがあることを示唆している。

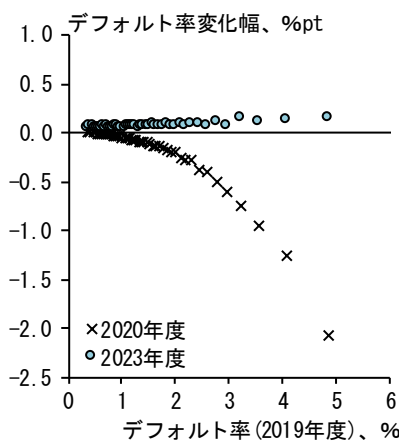
**② 有価証券投資関連損益の悪化リスク**

わが国の金融機関が、内外クレ

図表4 危機前デフォルト率別にみた手元資金増減額



図表3 2019年度デフォルト率別にみたデフォルト率変化幅



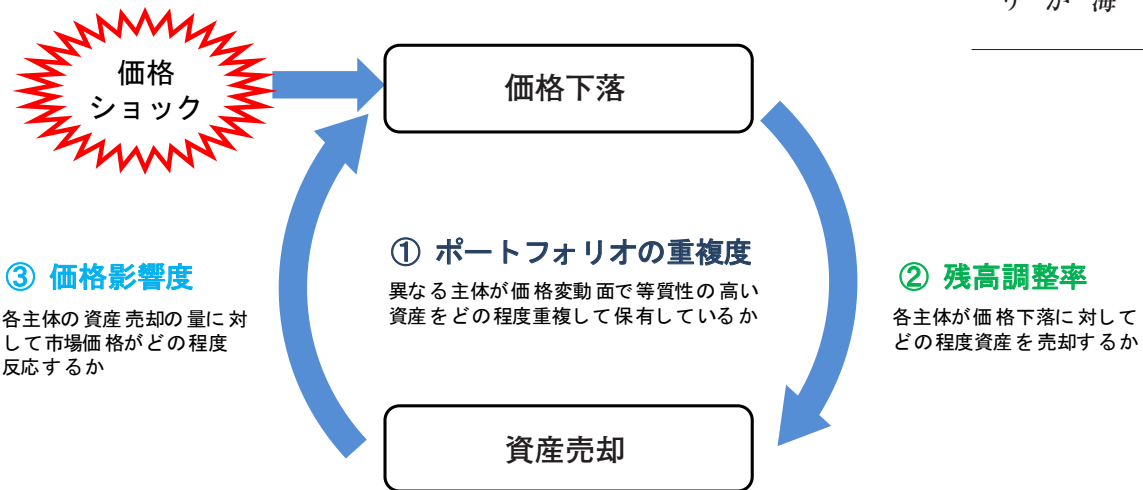
ジット商品や投資信託などへの投資を積極化してきたなか、グローバルな金融システムでは、海外投資ファンドなどの金融仲介活動に占めるプ

レゼンスが高まっている。前回レポートでは、こうした変化を背景に、海外投資ファンドの売買行動が、わが国金融機関の有価証券ポートフォリ

(注) 支援策勘案後・中小企業・全産業ベース。手元資金増減額比率(図表4) = (期末の手元資金 - 期初の手元資金) / 期初の総資産。危機前デフォルト率(図表4)は、「今次局面」では2019年度、「リーマンショック期」では2007年10月～2008年9月の財務データを用いたデフォルト率の推計値。各図とも、デフォルト率を2%点毎にグループ化して集計。

(資料) CRD 協会

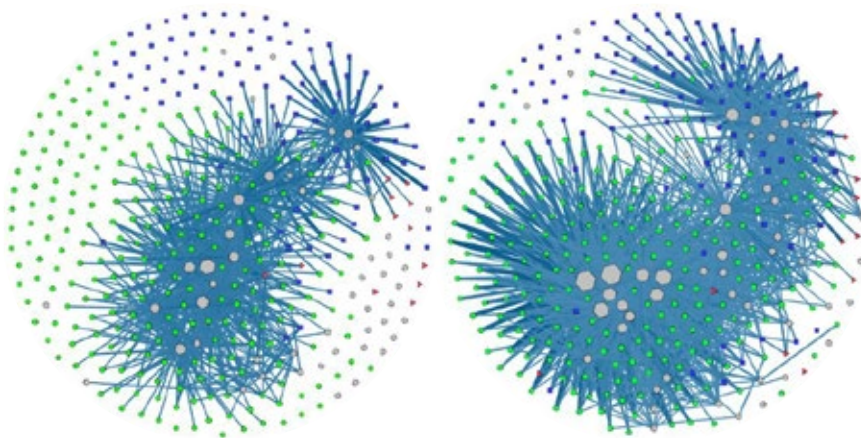
図表5 有価証券の連環性効果



図表6 わが国金融機関と投資ファンドのポートフォリオ重複度

①リーマンショック期前  
(2005年1月～2007年1月)

②昨年3月の市場急変時前  
(2018年1月～2020年1月)

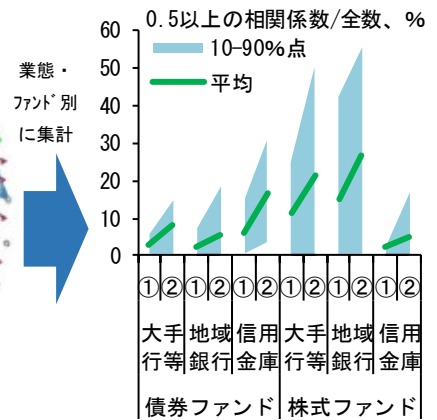


赤▲：大手行等、青■：地域銀行、緑●：信用金庫、灰色六角形：投資ファンド

(注) 金融機関の有価証券ポートフォリオと投資ファンドにおける運用資産の重複度が高い場合(相関係数が0.5以上)にそれらの主体間で線を引いており、各図形は線の本数が多いほど大きくなっている。

(資料) EPFR Global、Haver Analytics、日本銀行

業態・ファンド種類別に  
みた重複度



(注) ①と②は、左図の「①リーマンショック期前」と中図の「②昨年3月の市場急変時前」に対応。

(資料) EPFR Global、Haver Analytics、日本銀行

オの価格変動を増幅する効果——連環性効果——が、近年拡大している可能性を指摘した。

今回号では、分析レベルを、わが国の約三六〇の金融機関と、投資地域・商品別に集計した約五〇種類の投資ファンドにまで細分化し、これらの間の有価証券ポートフォリオの重複度を分析している(図表5)。重複度は、有価証券ポートフォリオの時価変動の相関からみた等質性を指し、連環性効果を高める要素の一つである。分析結果は、以下のとおりである。

- ・金融機関と投資ファンドとの重複度は、リーマンショック期前と比べて、昨年三月の市場急変時には、全般的に高まっていたことが示唆される(図表6左、中央。債券ファンドについては信用金庫、株式ファンドについては大手行等と地域銀行において、重複度の高まりが顕著である(図表6右)。
- ・また、昨年三月の市場急変時には、その直前に重複度が高かった金融機関ほど、有価証券ポートフォリオ

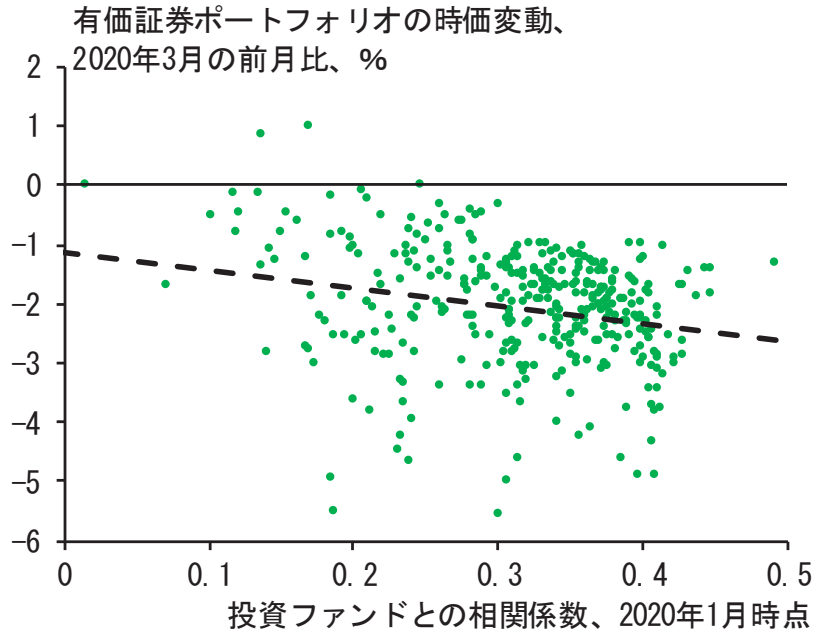
オの時価のマイナス変化幅が拡大した傾向がある(次ページ図表7)。重複度が高い金融機関ほど、米長期金利やファンド償還率などのグローバルな市場の変動要因の動きに対して、有価証券ポートフォリオの時価の感応度が大きくなる傾向がある(次ページ図表8)。

上記の分析結果は、投資ファンドなどの行動により、国際金融市場で生じた市場性ショックがわが国の金融機関の有価証券ポートフォリオに与える影響が増幅される可能性があること、また、その影響が広範な金融機関に同時に及び得ることを示唆している。

**③ 外貨資金調達不安定化リスク**

リーマンショック期や昨年三月の市場急変時には、わが国の金融機関の外貨調達に大きなストレスが加わり、①外貨貸出が増加するもとで外貨預金の調達がそれと見合う形では増加せず、市場性調達が増加する、②市場性調達のうちC/D・C/P等

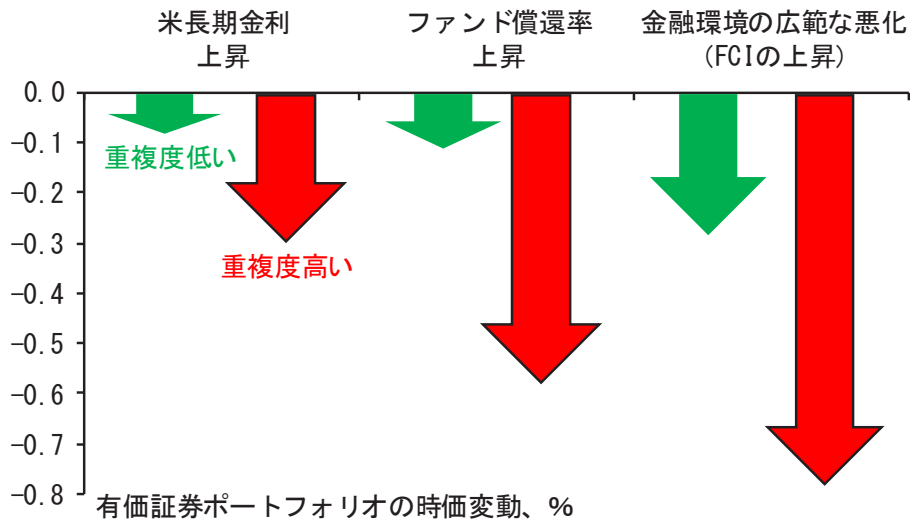
図表7 投資ファンドとの重複度と市場急変時の有価証券ポートフォリオの時価変動  
(昨年3月の市場急変時)



(注) 投資ファンドとの相関係数は、全ての投資ファンドとの相関係数を平均したもの。回帰線の切片と傾きは、1%水準で有意。

(資料) EPFR Global、Haver Analytics、日本銀行

図表8 投資ファンドとの重複度と市場性ショックの波及

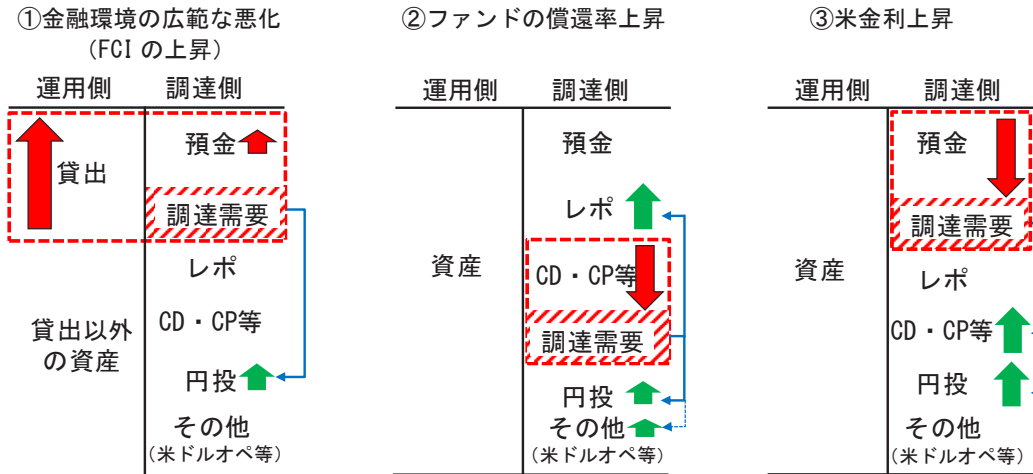


(注) 1. 矢印の大きさは、各金融機関の有価証券ポートフォリオの時価変動に対する市場性ショック（米長期金利は+0.6% pt<テーパー・タントラム>、ファンド償還率は+6% pt<昨年3月市場急変>、金融環境の広範な悪化（FCIの上昇）は+1% pt<リーマンショック>）の影響を表す。FCIは、Financial Conditions Indexの略。

2. 重複度の高低は相関係数が標本平均よりも1標準偏差以上高い（低い）先。

(資料) Bloomberg、EPFR Global、Federal Reserve Bank of Chicago、Haver Analytics、ICI、日本銀行

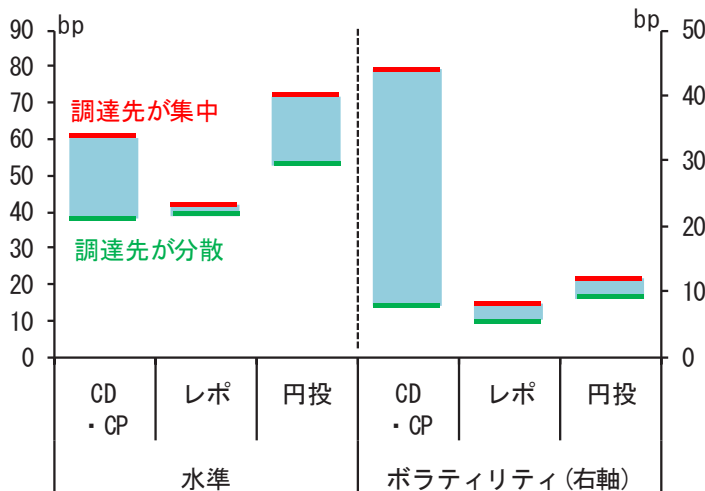
図表9 グローバルな市場の変動要因が外貨調達手段に与える影響



↑: シェア拡大、↓: シェア縮小、赤(黒枠あり): 主な調達需要発生源、緑: 主な調達先

(注) 矢印の上下はシェア拡大・縮小を、長さは変化幅を表す。

図表10 外貨調達先の分散が調達レートに与える影響



(注) 1. CD・CP、レポは約20万件、円投は約1万件の取引別データを利用。  
 2. 「調達先が分散」は調達先数が無限、「調達先が集中」は調達先数が1を示す。  
 3. 円投の通貨ベースは符号を逆転させている。  
 (資料) Bloomberg、Crane Data、FRB、Haver Analytics、ICI、金融庁「店頭デリバティブ取引データ」

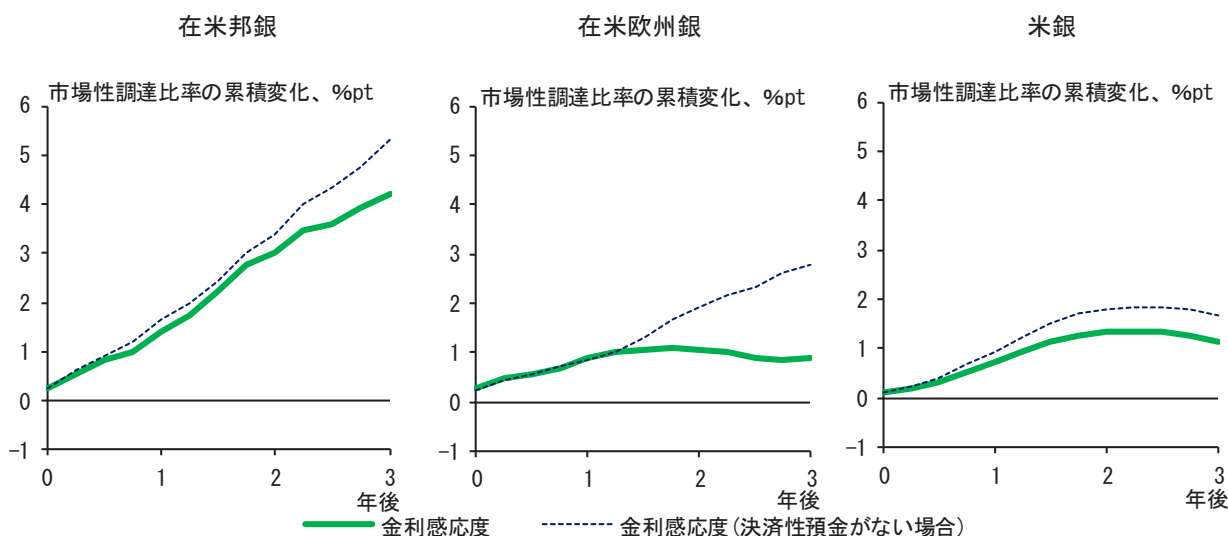
が大きく減少し、他の市場性調達手段で代替される、という特徴がみられた。今回号では、国際金融市場での調整が、わが国金融機関の外貨調達手段の構成や調達レートに与

える影響を、邦銀の外貨調達に関する長時系列データやドル調達に関する高精度の取引データを用いて推計している。分析結果は、以下のとおりである。  
 ・グローバルな市場の変動要因である、FCI(注2)、ファンドの償還率、米国金利の三つの要因を合わせると、大手行の預金やイン

ターバンク等を通じた調達シェアの変化の七〜八割を説明するなど、外貨調達に大きな影響を及ぼす。要因ごとに影響は異なり、①FCIが悪化する場合は、貸出増加に預金増加が追い付かず、円投調達のシェアを拡大する。また、②ファンド償還率の上昇は、CD・CP等による調達からレポや短期円投による調達への代替を促し、③米国金利上昇は、預金から市場調達手段への代替を促す(図表9)。  
 ・ファンド償還率の上昇は、CD・CP、円投の調達レートの水準を押し上げるほか、CD・CP、レポ、円投の調達レートのボラティリティを高める。  
 ・金融機関の調達先(ドルの出し手)が分散されているほど、金融機関が直面する調達レートの水準やボラティリティは低くなる(図表10)。

(注2) FCI(Financial Conditions Index)は、金融環境の広範な悪化の影響を捉える指標。ここでは、VIXや社債スプレッドから算出されるシカゴ連銀作成のFCIを利用。

図表 11 決済性預金比率とドル市場性調達比率の金利感応度



(注) 1. 米金利上昇 (+1% pt) に対する市場性調達比率の累積変化を推計したもの。米金利は3か月物、推計期間は1992年1～3月から2021年1～3月、サンプル数は約93万。「在米邦銀」と「在米欧州銀」は在米支店、「米銀」は現地法人。  
 2. 決済性預金比率は、決済性預金の預金計に対する割合。  
 3. 市場性調達比率は、CD・CP、レボ等によるドル調達及び、ドル調達全体に占める比率。

(資料) Bloomberg、FDIC、Federal Reserve Bank of Chicago

また、決済性預金をより多く持つ金融機関ほど、米国金利上昇時における預金から市場性調達への代替が緩やかである(図表11)。邦銀は、流動性リスク管理の高度化に加えて、決済性預金の獲得や市場性調達における調達先の分散などの取り組みを進めてきたが、上記の分析結果は、こうした取り組みを続けることの重要性を示唆している。

### マクロ・ストレステスト

上述のリスク認識を踏まえ、三種類のダウンサイド・シナリオを用いてマクロ・ストレステストを行っている(図表12)。シナリオの想定、分析結果は以下のとおりである(図表13)。

・「業況差拡大シナリオ」…感染症が再拡大し、業種間・業種内の業況差の拡大を伴いつつ実体経済を押し下げることを想定。感染症拡大の影響を受けやすい業種への貸出が多い国内基準行や信用金庫では信用コストの増加が下押しに大き

く寄与するが、全ての業態で、平均的には規制水準を上回る自己資本比率を確保する。

・「新興国調整シナリオ」…米国長期金利の上昇を契機に、国際金融市場の調整と新興国を中心とした内外実体経済の成長鈍化が生じることを想定。国際統一基準行では信用コストの増加や有価証券評価損益の下振れが大きめに寄与するが、全ての業態で、平均的には規制水準を上回る自己資本比率を確保する。

・「金融調整シナリオ」…リーマンショック期と同程度の大幅かつ急速な調整が国際金融市場で発生し、それが金融仲介活動への負の影響を通じ、内外経済に更なる下押し圧力として作用することを想定。自己資本比率は、信用コストに加え、有価証券関連の損失が膨らむことから、すべての業態で他のダウンサイド・シナリオ対比、低い水準となる。国際統一基準行では、CET1比率が資本バックス・フェア比率(銀行により七・〇)

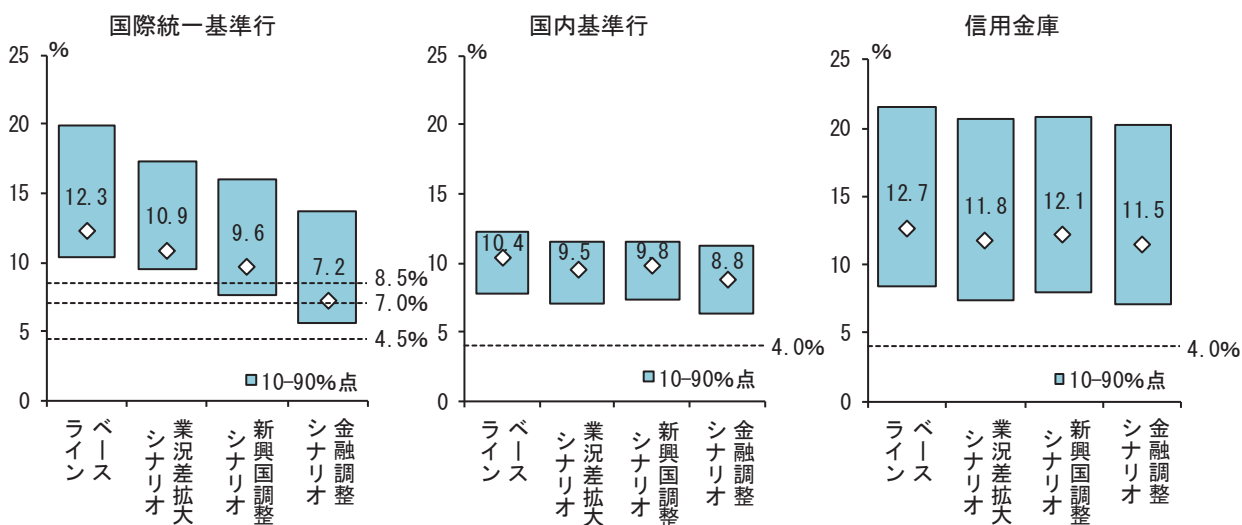


図表 12 シナリオの種類

		实体经济の想定	金融変数の想定
ベースライン・シナリオ		調査機関・市場の平均的な見通しに沿った緩やかな回復	実績から横ばい
ダウンスайд・シナリオ	業況差拡大シナリオ	内外实体经济が悪化 (業種間・業種内の業況のばらつきが拡大) <i>ショックの発生</i>	实体经济の悪化に対する過去平均的な深度の調整
	新興国調整シナリオ	新興国の回復ペースが大幅に鈍化	米国の長期金利上昇(+100bp)に伴う調整 <i>ショックの発生</i>
	金融調整シナリオ	金融ショックに対して内外实体经济が <b>大きく悪化</b>	リーマンショック期並みの <b>大幅かつ急速な調整</b> <i>ショックの発生</i>

(注) 長短金利は、ベースライン・シナリオではフォワード・レートに従うと想定。ダウンスайд・シナリオでは、業況差拡大シナリオと金融調整シナリオでは、過去最低水準まで低下すると想定。他方、新興国調整シナリオでは、ベースライン・シナリオのフォワード・レートに米国の長期金利上昇(+100bp)に伴う調整が加わると想定。

図表 13 自己資本比率(2023年度)のシミュレーション結果



(注) 1. 国際統一基準行は CET1 比率、国内基準行と信用金庫はコア資本比率(経過措置を含むベース)。  
2. マーカーは業態計。

こうした分析結果から、「わが国の金融システムは、先行き、感染症の再拡大や米国長期金利上昇に伴う国際金融市場と新興国経済の調整などの状況を想定しても、相応の頑健性を備えている。もっとも、仮に、国際金融市場が大幅かつ急速に調整する場合に、金融機関の経営体力が低下して金融仲介機能の円滑な発揮が妨げられ、实体经济の一段の下押し圧力として作用するリスクがある。」と評価している。

八・五%)に抵触する水準まで低下する銀行が相応にある。



# 日本銀行のレポートから

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査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、「地域経済報告」（さくらレポート）として、年4回（1月、4月、7月、10月）の支店長会議の機会ごとに取りまとめています。今回取り上げる「地域経済報告」（さくらレポート）別冊シリーズは、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置き、その時々々の景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」を補完する位置づけの調査です。

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

## 「地域経済報告」（さくらレポート）

### 別冊 「感染症のもとでの地域の消費関連企業の取り組みと課題」

二〇二一年九月

#### 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大は、地域の経済活動にきわめて大きな影響を与えている。感染症が拡大し、これに伴う公衆衛生上の措置がとられるもとは、消費者は、外出そのものや人との対面での接触、あるいは、いわゆる「密」となる状況を回避する傾向を強めることとなる。こうした状況は、いわゆる「巣ごもり需要」の増加を伴いつつも、宿泊、飲食など対面型サービス消費を中心に大きな下押し圧力を与えており、こうした消費関連の企業の業

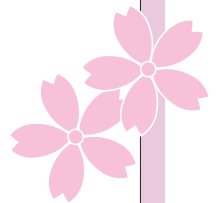
況は、感染症以前に比べて大きく悪化した状態が続いている。このような厳しい事業環境が長引くもとの、地域の消費関連企業においては、政府や地方自治体、金融機関などによる各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、地域において様々な取り組みを進めている。

こうした中、日本銀行では、本支店・事務所において、感染症のもとでの地域の消費関連企業の取り組みと課題について、企業等に対する聞き取り調査を実施した。以下においては、まず、感染症のもとでの個人消費の動向の特徴を確認するとともに

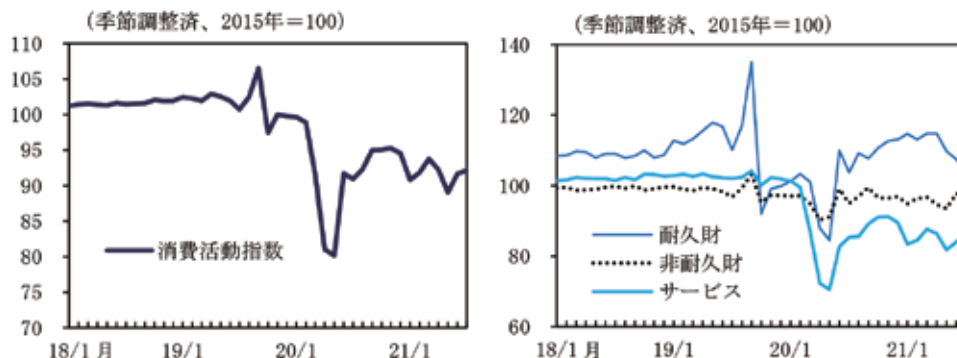
に、そのもとでの地域の消費関連企業等の取り組みを紹介する。そのうえで、取り組みを進めていくうえで、の課題や今後の展望を整理する。

#### 2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴

感染症のもとでの個人消費の全体的な動向を、消費活動指数で見ると、感染拡大の状況やそれに伴う公衆衛生上の措置の内容を映じて、月々の振れが大きくなっている（図表1左）。また、こうした個人消費の内訳をみると、財消費は巣ごもり需要等を

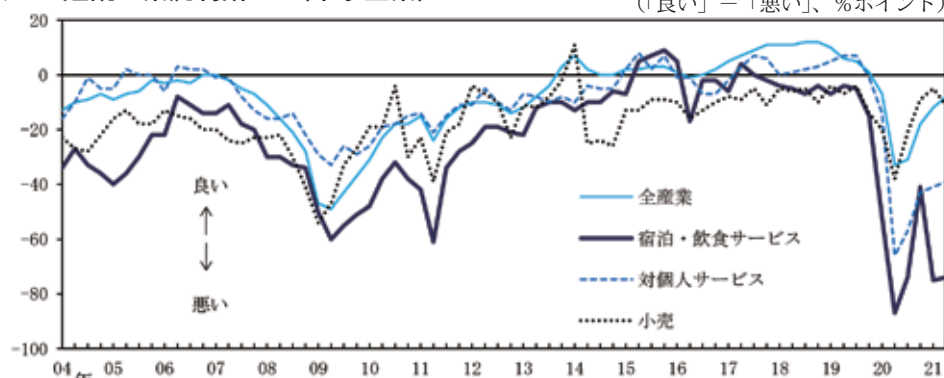


図表 1 消費活動指数



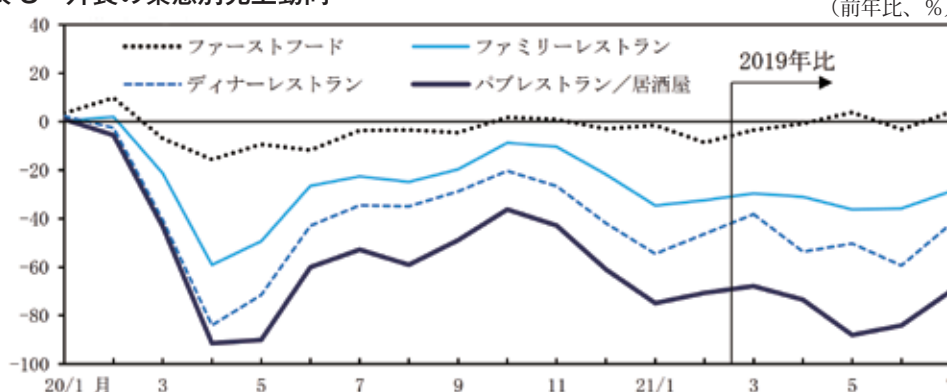
(出所) 日本銀行「消費活動指数」(直近は2021年7月)

図表 2 短観の業況判断DI (中小企業)



(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(直近は2021年6月)

図表 3 外食の業態別売上動向



(注) 2020年1月から2021年2月は前年比、2021年3月以降は2019年比。

(出所) (一社) 日本フードサービス協会「JF 外食産業市場動向調査」(直近は2021年7月)

背景として全体としては堅調に推移する一方、外食、宿泊、旅行などサービス消費は感染症の影響による下押し圧力を強く受けたといったように、業種ごとの動向には大きなばらつきがみられている(図表1右)。

このような動向を企業の業況感という面から確認すると、短観における中小企業の業況判断DIは、宿泊・飲食サービスや対個人サービスといった対面型サービス業において、感染症の拡大以降、他の業種に比して大幅に落ち込み、足もとにかけても厳しい状況が続いている(図表2)。

さらに詳しくみると、同一の業種内であっても、その売上動向や事業環境には大きな差が存在する。例えば、同じ外食であっても、ファーストフード店と居酒屋では、テイクアウト需要の取り込みの多寡、感染リスクに関する消費者のイメージや公衆衛生上の措置の影響の差異などを背景として、売上動向は大きく異なる(図表3)。

また、宿泊業、運輸業などに影響

を及ぼす観光の動向についてみると、国内需要、インバウンド需要とも大きく落ち込んでいるが、特に後者は感染症拡大以降ほぼ皆減となっており（図表4、5）、これまでのインバウンド需要の取り込み状況によって、個々の地域や関連する企業への影響にも差異が生じやすい状況が続いている。

このように、感染症が個人消費動向に与える影響には、時期による振れや、業種・業態によってばらつきが大きいといった特徴がある。こうした状況が続く中で、企業は先行きの事業環境に大きな不確実性があるとみている。実際、地域の消費関連企業の先行きの見方をみても、その内容にはかなりのばらつきがあるほか、そもそもこれを見通すこと自体が難しいとの声も聞かれている。

しかし、こうした企業の先行きの事業環境に対する様々な見方を大別すれば、先行きの需要回復を想定するものと、感染症のもとでの変化が定着することを想定するものとに分

けることが可能である。地域の消費関連企業は、感染症をめぐる状況の変化やそのもとでの個々の業種・業態における消費動向なども参考にしながら、それぞれの事業に関して取り組みを進めると整理することができる。

### 3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

#### (1) 取り組みの特徴

ここまでみてきたような事業環境のもとで、地域の消費関連企業が進めている取り組みには様々なものがあるが、それらは、①ウィズコロナに特化した取り組み、②需要の回復に備える取り組み、③感染症のもとでの変化に着目した取り組み、の三つに整理することができる。

まず、感染症の影響が続く中、その影響を特に大きく受ける対面型サービス業の企業を中心に、現に直面している厳しい経営環境を乗り切ることの特化した取り組みが進められ

ている。

これと並んで、先行きも展望して、様々な取り組みが進められている。先に、先行きの事業環境に関する企業の見方には、需要の回復を想定するものと感染症のもとでの変化が定着することを想定するものがある。整理したが、これに即して言えば、感染症のもとでの企業の取り組みも、同様に需要の回復に備えるものと、感染症のもとでの変化に着目したものに大別することができる（図表6）。

感染症のもとで、地域の消費関連企業は、個々の事業環境に応じて、様々な取り組みを場合によっては組み合わせながら進めてきているが、以下においては、上記の三つの類型に従った整理に基づき、それぞれの具体的な事例をみていくこととする。

#### (2) ウィズコロナに特化した取り組み

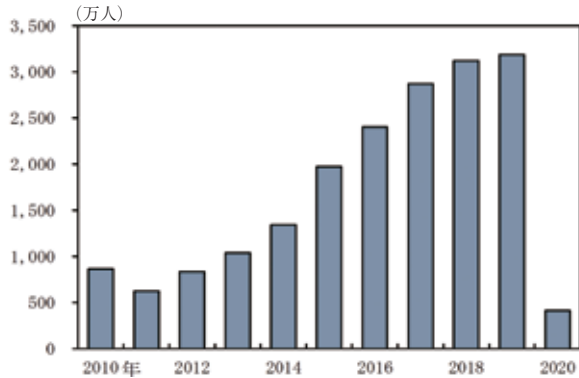
ウィズコロナに特化した取り組みには、対面型サービス業や小売業において、顧客が安心してサービ

店舗を利用できるようにするための感染症対策や、需要の急激な減少を受けた経営資源の他分野への転用といったものがある。こうした取り組みは、その性質上、感染症の影響が和らぐにつれて必要性が薄らいでいく筋合いにはあるが、感染症のもとでの厳しい環境を乗り切って事業を継続していくためには、きわめて重要なものであると言える。

#### 店舗などにおける感染症対策

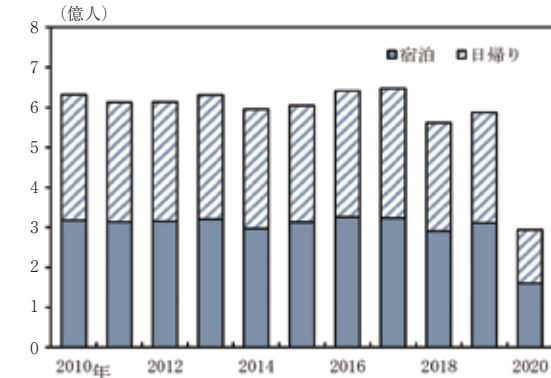
飲食、宿泊や小売など、顧客と対面での接点が生じる業種においては、感染症のもとでも安心して顧客が来店できるよう、様々な感染症対策が行われている。具体的な例としては、飛沫感染防止用のパーティション等の設置、入店者数の制限やセールによる集客の中止など「密」を避けるための取り組みなどがあるほか、除菌と清掃を行うロボットの導入や、PCR検査付きの宿泊プランの新設、ワクチンの職域接種の実施といった事例もみられている。

図表5 訪日外国人旅行者数



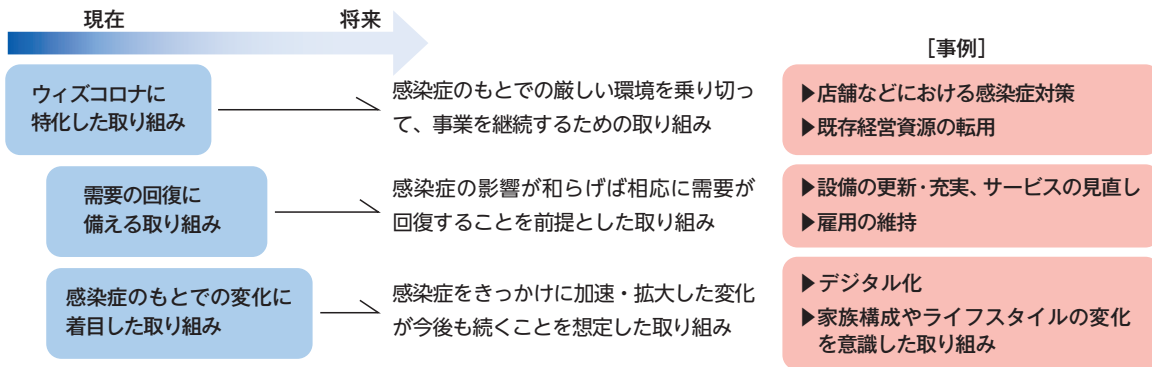
(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 「訪日外客統計」

図表4 日本人国内延べ旅行者数



(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」

図表6 感染症のもとでの消費関連企業の取り組み



具体的には、先々の需要の回復に備え、設備の更新・充実を図るほか、顧客のニーズに合わせたサービスの見直しを進める事例もみられている。また、雇用の面では、足もとでは人員の過剰感が強い状況にあっても、感染症の影響が和らげば再び人手不足になる可能性を意識し、雇用を維

持しているとする企業も少なくない。さらに、飲食の一部などでは、他社が店舗削減を行う現在の環境は、好立地の物件を確保するうえで好機と捉え積極的な投資を行いつつあるとの声も聞かれている。こうした取り組みは、雇用調整助成金や実質無利子・無担保融資などの各種支援策を活用して経営を安定させながら実施していることも少なくない。

こうした取り組みの効果が顕在化してくるかどうかは、基本的には、感染症の影響がいつ、どのようなかたちで和らぐかに左右されることになる。

需要の回復に備える取り組みは、需要の回復に備える取り組みは、宿泊、飲食、運輸などの業種において、感染症の影響が和らげば相応に需要が回復することを前提として進められている。

### 既存経営資源の転用

対面型サービス業など、感染症の影響により需要が急減した企業においては、様々な経費削減努力を続けるとともに、既存の経営資源を少しでも有効に活用する観点から、臨時的対応として、既存設備を他の用途に転用するなどの事例がみられている。

### (3) 需要の回復に備える

#### 取り組み

需要の回復に備える取り組みは、宿泊、飲食、運輸などの業種において、感染症の影響が和らげば相応に需要が回復することを前提として進められている。

### (4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み

感染症のもとでの変化に着目した取り組みは、典型的にはデジタル化のように、感染症をきっかけとして加速・拡大した変化が今後も続くことを前提としたものである。デジタル化については、感染症拡大前から社会全体において進展してきたもの

ではあるが、感染症をきっかけとしたデジタル化対応を進める中で、商圏の縮小や人手不足など、地域の企業が従来から抱えている課題の解決につながりうることも意識され、その進展に拡がりをみせているものとみられる。デジタル化のほかにも、家族構成・ライフスタイルの変化も意識したテイクアウトの拡充など、感染症拡大前からの潮流とも重なり合うかたちで進められている取り組みがみられている。

### デジタル化

地域の消費関連企業におけるデジタル化の代表的な事例としては、eコマースの導入などによる販売チャネルの拡大や、動画配信やSNSの活用による販売促進といった動きが挙げられる。

こうした動きは、特に、人口減少やこれに伴う商圏や顧客基盤の縮小といった、多くの地域企業が従来直面してきた課題への対応としても有益であることから、拡がりをみせて

いるものとみられる。

また、デジタル化に関連した企業の取り組み事例としては、感染症対策として、顧客や従業員の非接触ニーズへの対応や少人数での業務遂行を可能とすることを目的に、省人化や自動化に向けた投資を進める動きも少なくない。

こうした取り組みを進めるうえで、地域の企業にとって従来からの課題であった人手不足の解消や、業務プロセスの効率化にもつながりうることも意識されている。

### 家族構成やライフスタイルの変化を意識した取り組み

感染症拡大前からの社会の潮流の変化と重なり合う面をもった取り組みの例は、デジタル化以外にも存在する。例えば、飲食などでは、感染症の拡大を契機に、テイクアウトやデリバリーの拡充や店舗立地の見直しを行う取り組みがみられている。

こうした動きにおいては、共働き世帯や高齢者・単身世帯の増加のほ

か在宅勤務の普及など、長い目で見ただ家族構成やライフスタイルの変化が意識されている。

### (5) 「連携」を通じた取り組み

これまで整理したように、企業は、感染症のもとでの厳しい経営環境において事業の継続を図るとともに、個々の事業の特性や展望に応じて先行きを見据えた取り組みも進めている。しかし、地域の企業の多くは、個社としての商圏や経営規模、経営資源が限られており、単独でこれらの取り組みを進めていくことは、必ずしも容易ではない。こうした中で、業種内や地域内、あるいはこれらをまたいだ企業間での「連携」を進めていく例がみられている。

こうした連携を進めるにあたっては、経済団体、地方自治体、金融機関などの主体が中核的な役割を果たしていることも少なくない。具体的には、これらの主体がECサイトやWEBサイトを立ち上げて販売促進をサポートしたり、予約・決済シス

テムの域内企業への一括導入をサポートしたりするなど、特定の目的のプラットフォームを共同で構築する動きがある。このほかにも、金融機関が仲介役となり、IT人材やIT企業を地域の企業に紹介するといった取り組みが進められているほか、企業同士が地域の垣根を超えた連携のための団体を設立し、商品の魅力を発信するなどして国内外への販路拡大につなげていくこうとする動きもある。

上記のような「連携」と並んで、「デジタル化」に関連した動きとして、小売業などでは、リアル店舗とeコマースなどのデジタルのチャネルを「連携」させる動きもみられている。このような「リアル」と「デジタル」の連携は、単に複数のチャネルを用意するということに止まらず、両者を融合させることにより、消費者にとってより魅力的なサービスを提供することが意図されていることも少なくない。

#### 4. 取り組みを

##### 進めていくうえでの課題

地域の企業がこれまでみてきたような様々な取り組みを進めていくなかで、課題を指摘する声も聞かれています。具体的には、①人材やノウハウの確保が難しいことや、②この間の債務増加が将来の返済負担となること、③消費者側のデジタル化がなご過渡期にあり、十分に進んでいないことなどを指摘する声が少なくない。

これら三つの課題のうち、まず、①人材やノウハウ面の課題についてみると、感染症の拡大以降にデジタル化が急速に進んでいることを反映して、これに関連するスキルやノウハウを持った人材が不足しているという指摘が、特に目立っている。また、②この間、厳しい経営状況の中で、借入を増加させることが事業の存続のために必要となったことと同時に、将来の返済負担を勘案したうえで、どのように事業を展開していくかの難しさも指摘されている。これと並

んで、③企業側で対顧客のサービスのデジタル化を進めても、消費者側のデジタル化はなご過渡期にあり、デジタル化に馴染みがない層も存在することから、オンラインでの売上が低調となったり、追加的な顧客対応が課題となったりしていることも、少なくないものとみられる。

これらの課題に対応していくことの難しさには、個々の企業の事業の特性、経営環境や事業基盤等の如何により、大きな差異があるとみられる。また、今後、感染症の影響が、どの程度、どのようなかたちで続いていくかということ自体も、課題への対応の難しさを左右する大きな要因である。既に見たとおり、企業が先行きの事業環境に大きな不確実性があるとみている中、具体的な取り組みをその時々々の事業環境に合わせて進めていく際には、今後も様々な課題や難しさに直面することが予想される。

そうしたもとで、地域の消費関連企業が、先にみたような各種の支援策を活用するとともに、企業間や地

域内、地域間などでの連携を深めながら、今後さらに取り組みの成果を広げることができるとかどうかは、地域経済の先行きをみていくうえでも重要な視点のひとつと考えられる。

#### 5. おわりに

感染症の拡大は、対面型サービス

業を中心とした地域の消費関連企業に大きな影響を与えるものであり、こうした消費関連の企業の業況は、感染症以前に比べて大きく悪化した状態が続いている。こうした厳しい事業環境が長引くもとで、対面型サービス業などの地域の消費関連企業は、政府や地方自治体、金融機関などによる各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、感染症対策の拡充や経営資源の臨時的な活用などの取り組みを進めている。同時に、事業環境の不確実性はおお高いものの、それぞれの事業の特性などに応じて、先々も見据えた取り組みも進めている。これらの取り組み

みには、地域の企業が従来から抱えていた課題の解決にもつながりうるものや、感染症拡大前からの社会の変化の潮流とも重なり合うものも、少なからず含まれている。また、これらの取り組みを進めていくうえで、企業間や地域内、地域間などで「連携」を深める動きもみられている。

ここまで紹介してきた取り組みについては、まだ緒に付いたばかりのものも少なくなく、今後さらに取り組みを進めるにつれて、新たな課題や困難に直面することも予想される。同時に、感染症の影響が続いていけば、地域の消費関連企業の活動の停滞が拡がり、ひいては中心市街地や観光地をはじめとする地域全体の長い目で見た活力の低下につながっていくことにもなりかねない。今回の感染症をきっかけに、企業間や地域内、地域間での連携を深めながら、感染症のもとでの厳しい経営環境に対応すると同時に、先行きも展望した取り組みがさらに進んでいくか、今後注目される。



たんしゅういくの ぎんざんごんどうなまりかせぎかた す  
「但州生野銀山銀銅鉛 稼方図」



佐渡金銀山で鉱石の採掘に使われた道具類



佐渡金銀山が描かれた錦絵「諸国金山ノ図」  
\* 錦絵・絵巻は期間中展示替えがあります。

## 貨幣博物館企画展

「フカボリ！ 金銀山×お金の世界―絵巻でよみとく金銀山のいとなみ―」  
開催中！

二〇二三年三月六日(日)まで

▼昔から誰もが魅力を感じ、装飾やお金に用いてきた金と銀。金銀のお金は、その材料を産み出した金銀山の開発の歴史と密接な関わりがあります。日本では、一六世紀半ば以降各地で盛んに行われた金銀山の開発を契機として、金貨や銀貨がつくられました。

▼本企画展では、一六〜一九世紀に掘られていた金銀山、そして

て金銀をもとにつくられたお金

について、絵巻などの絵画資料、金銀の採掘に使われた道具類とともに、「フカボリ」します。特に絵巻の世界には、華やかな金銀の裏側で、鉱石から金銀を採り出すまでの当時の苦勞と技術が「ギョツ」と詰まっています。

金銀山のいとなみを通して、お金とその材料を生み出す人々の知恵と努力を感じていただければ幸いです。

【入館料】無料

【休館日】月曜日（ただし祝日は開館）、年末年始（十二月二十九日〜一月四日）、二〇二三年二月十九日

【開館時間】午前九時三十分〜午後四時三十分（入館は午後四時

時まで）

※最新の情報は貨幣博物館ホームページをご覧ください。

【所在地】東京都中央区日本橋本石町一―三―一

【お問い合わせ先】

金融研究所貨幣博物館

〇三―三二七―三〇三七



## 気候変動に関する日本銀行の取り組み方針について

▼日本銀行は、これまでも中央銀行の立場から、金融機関との対話や国際的な議論への参画を通じて、気候変動への取り組みを進めてきました。また、組織体制面では、行内組織である「気候連携ハブ」を立ち上げるなど、気候変動に関する体制の強化を図ってきました。

最近では、政府や企業をはじめ、内外の関係者による気候変動に関する取り組みがさらに積極化しています。日本銀行としても、物価の安定と金融システムの安定という日本銀行の使命



取り組み方針について説明する黒田総裁  
(撮影：野瀬勝一)

に沿って気候変動に関する取り組みを進めるため、包括的な取り組み方針を決定し、七月に公表しました。

取り組み方針では、(1) 金融政策、(2) 金融システム、(3) 調査研究、(4) 国際金融、(5) 業務運営、情報発信の分野において、各種の施策を実施することとしています。詳細については、日本銀行ホームページに新たに設置した専用ページ「気候変動」をご覧ください。

日本銀行は、今後も、気候変動に関する情勢変化を適切に把握するとともに、各種の施策について、不断に検討を重ね、対応していく方針です。





## 第二回情報セキュリティ・シンポジウムをオンライン開催

▼金融研究所情報技術研究センター（CITECS）は、金融業界が情報化社会において直面する新たな課題に適切に対処していけるよう、さまざまな取り組みを行っています。こうした取り組みの一つとして、二〇二一年九月十日、「スマートフォン利用にかかるセキュリティ」をテーマとするオンラインシンポジウムを開催しました。参加者は、情報セキュリティ技術に関わる金融機関関係者やフィンテック事業者など、約二〇〇名に上りました。

▼シンポジウムでは、スマートフォン上で提供される金融サービスが抱えるリスクや、こうしたリスクへの対応策、より高いセキュリティを実現するための技術動向について、講演とパネル・ディスカッションを行いました。

▼四件の講演では、生体認証の

活用、マルウェア対策、カード認証技術のスマートフォンへの搭載、スマートフォン上でサービスを提供する際のリスク管理が紹介されました。パネル・ディスカッションでは、四名の外部有識者によって、パソコンの利用を前提としたサービスとの違い、金融サービスにおける利便性とセキュリティのバランス、サービス連携に伴うリスク、迅速かつセキュアなソフトウェア開発の可能性について議論が交わされました。

▼本シンポジウムの模様などは、日本銀行金融研究所ホームページに掲載しておりますのでご覧ください。



## 第二回「中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会」を開催

▼日本銀行は、昨年十月に「中央銀行デジタル通貨（CBDC）に関する取り組み方針」を公表したあと、この方針に沿って、実証実験を行うなど、より具体

的・実務的な検討を進めていきます。

▼その際には、幅広い関係者と協力し、さまざまな知見を今後の検討に活かしていくことが重要と考えています。こうした認識に基づき、日本銀行は、民間事業者や関係当局を参加者とする「中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会」を本年三月に設置しました。

▼十月十五日に、二回目の連絡協議会を開催しました。そこでは、①本年四月に開始した実証実験の第一段階である「概念実証フェーズ1」の進捗状況、②来年度に開始する「概念実証フェーズ2」の概要、③実証実験に関連する論点について説明が行われ、参加者との意見交換が行われました。

▼①では、複数の設計パターン概要や特徴点、実機検証・机上検証のポイントについて、②では、「概念実証フェーズ2」の目的や主な検証項目について、説明が行われました。③では、CBDCと他の決済手段と

の関係やCBDCエコシステム内の役割分担などについて、議論が行われました。

▼日本銀行では、現時点でCBDCを発行する計画はありませんが、決済システム全体の安定性と効率性を確保する観点から、今後のさまざまな環境変化に的確に対応できるように、しっかりと準備を進めていく方針です。連絡協議会の説明資料や議事概要を含め、関連資料については、日本銀行ホームページに掲載しておりますので、ご覧ください。

## 金融経済教育推進会議がeラーニング講座を開講

▼金融経済教育推進会議（事務局：金融広報中央委員会）（注1）は、二〇二一年十一月二十五日に、eラーニング講座「マネビタ

（注1）わが国の金融経済教育に関する諸課題への取り組みを審議することを目的として、二〇一三年六月に設置された会議。同会議の事務局を務める金融広報中央委員会の事務局は日本銀行情報サービス局内に設置。

## 編集後記

■今号の対談相手は、無名のテスト生からプロ野球・阪神の不動の四番打者にまで上り詰めた掛布氏です。もっとも、彼のご自身の努力について「やらなければならない準備を当たり前前にしている、それだけ」と言い切ります。インタビュー相手の小巻氏も、サンリオ関連会社に40代で復職し、赤字続きだったテーマパーク・ピューロランドを社長として黒字化させたにもかかわらず、「私がやったのは『みんなで話してみよう』という、ただそれだけ」と断言しています。

■お二方とも自分のすごさを言い募らない点で共通しています。そう言えばお二人ともインタビュー中、笑顔を絶やしませんでした。謙虚で明るいことは一流になるための必要条件のように思えました。

■本年11月の新五百円貨の発行に続いて、2024年度上期をめぐり新紙幣の発行が予定されています。こうした改鑄・改札を巡る日本銀行発券局の奮闘を今号の FOCUS BOJ では紹介しました。身近な貨幣、紙幣についての未知のストーリーをご堪能いただけましたでしょうか。(渡邊)

## 【アンケート募集中】

「にちぎん」に関するご意見・ご感想は、アンケートよりお寄せください。

日本銀行のホームページからもご回答いただけます。

※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。

([https://www.boj.or.jp/announcements/koho\\_nichigin/index.htm/](https://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 (<https://www.boj.or.jp/>) をご覧ください。

にちぎん 2021年冬号  
編集・発行人 渡邊昌一  
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  
☎ 03-3277-1609



デザイン 株式会社市川事務所  
印刷 文唱堂印刷株式会社  
禁無断転載



「人生を豊かにするお金の知恵」を開講しました(二〇二二年三月末まで受講を受付中)。

金融経済教育に関わる官庁や団体が連携して制作したという点で初の動画教材で、金融リテラシーに関する基礎的な内容を網羅しています(注2)。各官庁・団体の専門家が講師を務めます。一回の講義は10〜15分程度。スマートフォンからの視聴も想定した画面構成です。

人生に不可欠なお金の知恵をこの講座から身に付けてほしい」という願いを込めています。

▼「人生100年時代」における夢や目標の実現のために、ぜひ、本講座を受講してみてください。

本講座にご興味のある方は、左のQRコードからgoooo(注3)の本講座のページにアクセスし、ご確認ください。



(注2) 講座の分野と担当官庁・団体

- ・金融と経済を学ぶ…金融庁、金融広報中央委員会
- ・ライフプランを描く…日本FP協会
- ・お金を借りる…全国銀行協会
- ・お金を増やす…日本証券業協会、東京証券取引所、投資信託協会
- ・リスクに備える…生命保険文化センター、日本損害保険協会
- ・トラブルを避ける…消費者庁

(注3) 株式会社ドコモgooooが運営する、無料でeラーニング講座を受講できるWebサイト。



from Washington, D.C.



六月半ばに最盛期となった一七年ゼミの羽化の様子

## 結末が期待されるアメリカ

アメリカでの2021年の幕開けは、新大統領の下での新たな船出への期待に満ちていました。しかし、同年1月6日の議会襲撃事件で事態は一変。かねてより指摘されてきた社会の分断が浮き彫りとなった出来事でした。

そうした中、バイデン大統領は、就任演説において「UNITY (結末)」という言葉を実に8度も使い、「結末なしに平和は訪れない」と国民に呼び掛けました。

当地で暮らしていて、「UNITY」の芽生えを感じた出来事を紹介したいと思います。

7月4日の独立記念日には、各地で花火大会が催されるのが恒例です。今年は、大統領が「感染症からの独立」という面を強調したこともあり、街中で打ち上げられる花火を目当てに、多くの人が集まりました。家族、友人、また多様な人々が美しい花火を見上げ、和やかな雰囲気一色となりました。

夏に開催された東京オリンピック・パラリンピックでは、「Team USA」のスローガンのもと、大いに盛り上がりました（わが国の「ニッポン・チャ・チャ・チャ」と同じノリ）。アスリートたちが躍動する姿に

高揚する人々の様子から、スポーツを通じた「UNITY」を感じることができました。

盛り上がるという点では、今年はワシントン<sup>かいわい</sup>界隈で17年に一度大量発生する「17年ゼミ」もニュースとなりました。赤目のゼミが街中を覆いつくす光景は、ややグロテスクですが、同じ年に、一斉に地上に集結して種を残す知恵を目の当たりにして、畏敬の念と同時に、生物多様性をはじめとする多様性と、集うことの大切さを感じました。

年末にかけては、ハロウィン、クリスマスなど、家族や親しい友人と旧交を温める機会も増えます。新しい出会いもあったことでしょう。

バイデン大統領は、就任演説で「UNITY と言うと、一部の人にはばかげた幻想に聞こえることは分かっている」とも述べています。それでも多様性への寛容さや、社会のつながりに対する高い意識を保とうとするアメリカに、「UNITY」への期待は高まるばかりです。  
(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。



議会襲撃直前の様子



いつも以上に熱のこもった、独立記念日の打ち上げ花火



にちぎん