

にちぎん

2017 NO.51

秋



インタビュー 扉を開く

御手洗瑞子 気仙沼ニットイング 代表取締役社長
気仙沼の編み物会社で紡ぐ信頼と復興の力

特別記事 宮城県気仙沼市

「志民」がつくる「海と生きる」街 **気仙沼**

対談 守・破・創

笠 章子 大塚ホールディングス 常務執行役員 総務部人材企画室長

政井貴子 日本銀行政策委員会 審議委員

企業で女性が活躍するために女の意味と男の覚悟が必要だ

地域の底力

弘前市

青森県弘前市の人を育むまちづくり

エッセイ “おかね”を語る

海堂 尊 作家・医師 お金にまつわるエトセトラ

最近、ベトナムに行った。地元の土産物屋やスーパーでは円やドルが使えないので、添乗員さんのアドバイスに従い五〇〇〇円ほどベトナム「ドン」に両替した。ベトナムではコインが流通しておらず、すべて国祖ホーチミンの顔入りの紙幣だ。だが受け取った額を聞いて、思わずのけぞった。何と九八万ドンという。いや、交換比率で計算すれば驚くには値しない。だが、しかし、である。一瞬にして百万長者になれるとは、ベトナムは景気がいい。

夜、小腹が空いたので川沿いの屋台をひやかして、ソーセージとつくねとうずらの串揚げを一本ずつ買った。すると売り子の女の子がたどたどしい英語で、四万ドンだという。

四万、だと？

瞬間、ボラれたな、と思いつつも郷に入れば郷に従え、と目をつむりえいやと大枚四万ドンを支払った。我ながら太っ腹である。缶ビールをつけたらさらに二万ドンむしられた。これではまるでぼったくりバーだ。後悔に打ちのめされつつホテルに戻ったが、ふと思いついて円に換算してみた。

串揚げ三本二〇〇円。ビール一本一〇〇円。

や、安い。こんなことならもつとつくねを買えばよかった……。現金なもので、その後ホテルの部屋でのひとり呑みは充実した気分になった。

ドンとエン、一字違いでえらい違いである。

そもそもお金とは面妖めんようなものだ。

それは水にたとえられる。生きていくのに必須のも



絵・江口修平

お金にまつわる エトセトラ

海堂 尊

のという意味ですね、などという浅はかな識者の声が聞こえてきそうだが、ミステリー作家を舐めては困る。私のたとえはもつと深いのだ。

水は固体、液体、気体の三相になることは、みなさんもご存じだろう。お金も水と同様に、三相に変態するのだ。

お金といえば真つ先に頭に浮かぶのは、紙幣や硬貨だ。これは水にたとえれば氷、つまり固体の相に当たる。

液体の相は、お金で物を買うという行為になる。水が植物を潤し動物の血液になるように、お札やコインがバナナや林檎や焼酎や牛丼になり、その人の血肉になる。それだけではない。お金は私が執筆した本にもなる。

気体の相はお金が数値化された状態だ。これは今の社会では空気中の水分のように重要だ。預金通帳の残高、借金の総額、スイカやパスモやTカードにある得体の知れないお金である。しかもそれは物の価値を計る物差しにもなる。一〇〇円のアイス、一八〇〇円の私の本（しつこい）、三万円の背広、一〇〇万円の中古車、三五〇〇万円の中古マンション。こんな風に羅列するだけで、安いか高いか、第三者でも判断できる。お金は、人間社会が成立する上で必要不可欠なものではあるが、考えれば考えるほど何やら面妖すぎて、その実像がつかめなくなる。

気がつくくと、現代社会に生きている私たちは「かみさま」ではなく、「かねさま」に支配されているようにすら思えてくるのだった。

かいどう・たける●1961年千葉県生まれ。外科医、病理医を経て2005年『チーム・バチスタの栄光』で『このミステリーがすごい!』大賞を受賞し作家デビュー。同シリーズは累計1000万部突破。最新作はキューバ革命の英雄チェ・ゲバラの生涯を描く『ポーラスター』シリーズ第1巻『ゲバラ覚醒』。第2巻『ゲバラ漂流』は2017年10月刊行予定。





2 エッセイ／“おかね”を語る
お金にまつわるエトセトラ 作家・医師 海堂 尊



4 インタビュー／扉を開く
御手洗瑞子 株式会社気仙沼ニットイング代表取締役社長
 気仙沼の編み物会社で紡ぐ信頼と復興の力



9 特別記事——宮城県気仙沼市
 「志民」がつくる「海と生きる」街 気仙沼

14 対談／守・破・創
笠 章子 大塚ホールディングス株式会社 常務執行役員 総務部人材企画室長
政井貴子 日本銀行政策委員会 審議委員
 企業で女性が活躍するために女の意味と男の覚悟が必要だ



18 日本銀行のレポートから①
「地域経済報告」(さくらレポート) —2017年7月—
 別冊「各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み」—2017年6月—



25 地域の底力——青森県弘前市
青森県弘前市の人を育むまちづくり

32 貨幣の世界——⑤ [形 その4]
現代の貨幣—国もいろいろ形もいろいろ—(2)

34 FOCUS → BOJ ⑫ 日本銀行調査統計局「物価統計課」の仕事
調査協力企業と信頼関係を築き
「企業物価指数」の精度を高める

38 日本銀行のレポートから②
「経済・物価情勢の展望」(展望レポート) —2017年7月—



40 トピックス
秋田支店が開設100周年記念パネル展を開催ほか

43 AIR MAIL from Frankfurt
イノベーションの今昔

表紙の現店舗は、昭和三十五年(一九六〇)六月に新築移転された二代目となります。初代店舗は老朽化に加え、事務量の増加から手狭となったため、旧県立図書館跡である新潟市寄居町に移転しました。新潟支店はこれからも、米どころ新潟で地元経済を支え続けていきます。

表紙のことは

日本銀行新潟支店は、大正三年(一九一四)七月一日、日本銀行の第一〇番目の支店として、現在の新潟市中央区上大川前通に開設されました。当時は、米穀価格の高騰や米の売り惜しみ、金融の逼迫等により、後の「米騒動」へと波及しそうな情勢でした。こうしたなか、米価安定を金融面からサポートするため、米の主要産地である新潟に支店が開設されました。開設後は手形割引を実施し、米穀金融円滑化の道を開きました。また、それまでは地元銀行の職員が東京まで汽車で一九時間かけて現金輸送を行っていましたが、同支店の開設により短縮化されたことから、新潟経済に大きく貢献しました。



表紙・画 北村公司

株式会社気仙沼ニットイング代表取締役社長

御手洗瑞子

Tamako Mitarai

東日本大震災の翌年、傷跡が残る地でカーディガンやセーターを手編みする会社を立ち上げた、「気仙沼ニットイング」の御手洗瑞子さん。地元
の女性たちを編み手に採用し、何年も何代にもわたって愛されるようなニ
ットを世界中に届けたいと奮闘中だ。子供時代の国際体験から、糸井重里
さんに社長就任を持ちかけられたエピソード、経営上の工夫やこれから気
仙沼で目指すことまで、幅広くお話をうかがった。

気仙沼の編み物会社で紡ぐ 信頼と復興の力

国際キャンプで考えた「人を思いやれる範囲」

—— 御手洗さんは東大を卒業後、マッキンゼーのコンサルタントを経てブータン王国の首相フェロー、そして気仙沼ニッティングの代表へと、多くの読者にとって想像もできない転身をされてきました。

御手洗 みなさんからは突拍子もない転身に見えるかもしれませんが、私としては一貫した価値観で歩いてきたつもりで、「ここまでではわれながらまっすぐ来たな」というぐらいの気持ちなんです。幼なじみからは「ミツタはそのまま大きくなったよね」と言われます。私が当てずっぽうに歩いてきたのではなく、小学校や中学校の頃によく話していたことを本当にしていくと思っ

てくれているのでしょうか。ブータンと気仙沼の仕事にしても、一見全然違うけれども、私にとっでは限りなく同じ仕事です。「役に立ちたいな」と思うところへ出向き、その地域が自立できるように産業を育てる仕事、という点では同じだと考えています。

—— 学校時代に、現在につながる経験があったのでしょうか。

御手洗 私は幼稚園から高校まで、カトリック系の女子一貫校に通いました。幼・小・中・高校が一つの敷地にあり、高校卒業まで受験もありません。そんな一貫校だけで過ごす狭い世界しか知ることができない……と両親は心配したのでしょうか、私にいろんな経験をさせてくれ

ました。例えば、小学五年の夏休みに、ポルトガルで世界の十数カ国の子供たちと過ごす一カ月のサマーキャンプへ参加したことがあります。C I S V (チルドレンズ・インターナショナル・サマー・ビレッジ) という国際的なボランティア団体が主催するキャンプです。

いろいろな国の子がいましたが、国籍や宗教、文化は違って、も仲良くなれるんですね。世界が小さくなる感じというか、地球の反対側に住んでいる子ともふつうに友達になれるんだと思いました。帰国して普段の生活に戻ってからも、例えば「スペインで大規模な山火事が発生し、多数の犠牲者が出た」というニュースを見たりすると、「えっ、イザベラは大丈夫かな」とか、子供ながらに心配するようになって

たのです。この想像力は応用が利くもので、また友達がいなくてよく知らない国のことが取り上げられた場合も、そこに暮らす人の気持ちを考えてみたり、少し痛みを感じたりするようになりました。

一方、一五歳の時に参加した中学生対象のサマーキャンプでは、全然違う体験をしました。開催地はドイツで、いいキャンプになるかと思ったら、すごく荒れたんですね。

一五歳ともなると、みんな自分の意見をはっきり言うようになるし、不良みたいな子もいる。夜、アルコールを飲んだり、脱走して警察に捕まったりする子もいます。それでもキャンプは参加者の自主運営で、その荒れている状況で私は議長役に選ばれてしまったんです。

—— 議長として、まずどのような話をしたのですか。

御手洗 自分たちで決めたルールはちゃんと守って、いいキャンプにしていこうと。それに対して、コロンビアの男の子が反論したんです。

「ルールを守ればいいキャンペーンになるなんて日本人的な価値観だよ。親も先生もない場所に同世代が集まる機会はめったにないんだから、できる限りリラックサすればいいし、普段できないこともできればいいと僕は思う。寝坊したければすればいい。お酒だって飲みたくなったら、別にいいじゃない」

この言葉は今でも思い出します。初めて「価値観の違い」を意識したからです。私が「正しい」と思って発言したことは、自分の価値観でしかなかった。それを押し付けたら、嫌な思いをする人もいるでしょう。世界にはそれぞれ違う価値観の人が暮らしている。その想像力がすごく大事だと思っただけです。

それから一年後、高校一年生の時に「9・11」が起こりましたが、これは自分の経験の縮図ではないかと感じました。燃え上がる高層ビルを前にアメリカ人たちが泣き叫んでいる。ところがテレビ画面がアラブの国に切り替わると、大喜びする子供たちの姿が映った。「正義」の価

値観がこれほどまでに異なるエリアがあるのかと……。

モノやお金の流れがグローバルになり、自分の日常の行動が影響を与える範囲はすごく広がったと思います。スーパーマーケットで買い物をするだけでも、世界各国の原産地や加工地で暮らす人たちとつながることになる。かつての村社会のように、生産から消費までがコミュニティで完結していた頃だったら、自分の行動が影響を与える範囲を、ほぼ見渡すことができたでしょう。でも今は、それがグローバルになっている。一方で「相手を思いやれる範囲」は、

東北復興のために「一つでも生もう」

—— 気仙沼ニッティングは世界中の人をお客様にして、編むこと

の「うれしさ」を伝えていきたい、と「著書」にありました。思いやりを世の中に循環させる取り組みをここでやってみたい、という思いがあったのですか。

御手洗 気仙沼を拠点に、地域の人たちが編んだ手編みのニットを各地に届けるという仕事は、

そんなに広がっていないと思うんです。家族とか友達とか、限られた範囲です。

この「自分の行動が影響を与える範囲」と「相手を思いやれる範囲」の差が、いろんな問題を生むのだなと感じています。その二つの範囲が一致していれば、無茶はせずに、バランスを取ろうと思うんです。人が自分の幸せを考えながら生きていても、知らない誰かを、地球の反対側の誰かを不幸にしないように世の中は回らないものか……そんなことをずっと私は思っていました。

そういう発想の延長にあります。ただ、私は自分がやってみたくかどうかで進路を選択していません。

振り返ると、私がブータン政府で観光産業育成の仕事をしてきた最中に東日本大震災が起きました。当時は、ブータンのためには何が良いかと考えながら日々働いていたのですが、震災

以降、「今は日本人として日本のために働くべきではないか」という考えが頭から離れなくなつて……。私は社会人一年目の時に東北で仕事をすることがあり、津波の被害を伝える映像の中には知っている街も出てきたんです。それで、ブータン政府との契約期間を終えた後、延長しないことに決め、二〇一一年の秋、日本に帰国しました。

最初は、東北のとある自治体でコンサルティングとして産業復興に関する仕事をしました。産業復興戦略の一部分を作り、自治体の方々の実行フェーズに移って自分の仕事が一段落した時、さて次に何をやるのかと。まだ震災から一年もたっていないその頃、これから中長期的に重要になるのは産業復興だろうと思いました。インフラの復興は、ある程度行政主導のトップダウンで進められます。でも、産業復興はトップダウンでは難しい。産業は、ある種の生態系みたいなもので、会社同士が取引し、人がそこで暮らし、まわっていくものだと思います。自生



みたらい・たまこ●1985年東京生まれ。田園調布雙葉学園に学び、同学園の中学・高校から東京大学経済学部卒業。コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2010年9月から1年間、ブータン政府に初代首相フェローとして勤め、主に観光産業育成に従事。帰国後、東北地方の自治体で産業復興戦略の立案にコンサルタントとして関わる。12年6月、「ほぼ日刊イトイ新聞（ほぼ日）」を主宰する糸井重里さんとともに、「気仙沼ニットイング」のプロジェクトを起ち上げ、高品質の手編みカーディガンやセーターを届ける事業を開始する。13年6月に同プロジェクトを法人化し、「株式会社気仙沼ニットイング」の代表取締役社長に就任。オーダーメイドのカーディガン「MMO1」やプレタポルテのセーター「エチュード」のほか、16年にはニューヨークのブランドとコラボレーションした作品も発表している。著書に『ブータン、これでいいのだ』『気仙沼ニットイング物語——いいものを編む会社』（ともに新潮社）がある。

的に絡みながら成長していくものではないでしょうか。絵空事ばかり描いてもしようがない。具体的に「一つでも生もう」と思いました。ネットワークとか機動力のある人なら、部下を送ったりできますが、私は自分しか資本がない。じゃあ、自分でやろうと。

——糸井重里さんから声をかけもらったのは、その頃ですか。

御手洗 そうです。「気仙沼で編み物の会社をやりたいんだけど、たまちゃん、社長やらない？」って。ずいぶん突飛な発想というか、コピー的だと思いましたが。気仙沼で編み物の会社……どこか絵本の世界のように楽しそうだけれども、できるのかなと。実際に社長をやるのは私ですから、そこはよく考えました。

落ちて考えてみると、編み物は「起業の種」としてありかもしれない、と思えました。小さく生んで大きく育てることができるタイプの事業ですし、糸と編み針さえあれば、どこでも始めることができる。あとでわかったことですが、漁師町の気仙沼には「編む文化」が残っていて、海に出る漁師のセーターなど、編み物の経験がある人も多かったです。

——それまでの御手洗さんの経験を踏まえて、糸井さんは「この人にやってもらいたい」と思ったのでしょうかね。
御手洗 私は経営コンサルタント

トでしたが、経営の経験はなかったんです……。ただ、糸井さんは私がブータン政府で働いていた時に現地まで来てくださったことがあって、私の仕事ぶりもご覧になっていたんです。知らない土地に行って一人で何かをやるという経験はしているから、この子なら震災後の気仙沼でも大丈夫だろうと思ってもらったのでしよう。

「働く場所がない」と諦めていた地域の女性たち

——二〇一三年六月に法人化した「株式会社気仙沼ニットイング」となり、初年度の決算で黒字となりました。編み手の貢献も大きいと思いますが、どのように仕事をしていますか。

御手洗 希望者が無料でトレーニングに参加できるようにして、商品を編めるようになった人は「個人事業主の編み手さん」になっただけです。そして仕事をずっとお願いしていく業務発注の形ですね。編み代はお願いする仕事の量と難易度によって

今、スタートから五年たって、ここで働いている人も六〇人まで増えましたけど、私が来た時には本当に一人でした。編み手さんを探すところからはじめて、編んで売って、どうにか利益が残るようにしてスタッフを採用して……と、一人でやってきました。経営うんぬんじゃなく、自分で考えて動くことが「気仙沼の編み物会社」では大事だったんです。

変わりますが、出来高制で、編み手さんが自宅で作業できることが大事なんです。

——全国の有効求人倍率は一倍を超え、気仙沼では製造業の倍率が四倍を超えていると聞きますが、気仙沼ニットイングには、編み手がなぜそんなに集まるのですか。
御手洗 有効求人倍率については、いろいろと統計の取り方に課題があると思っています。働く意思はあるものの、ハローワークに行かない人たちは、有効求



人倍率に反映されません。しかし、こうした「非労働力人口」の数は一五歳以上人口全体の約四割も占めているんです。

気仙沼ニットイングで編み手になってくれた人たちのほぼ全員が、もともと「非労働力人口」に含まれていたと思います。気仙沼のような小さな街では仕事の種類も限られていて、ハローワークの求人案件と言っても生産加工会社や飲食店、小売業など、職場に出勤しなければいけない仕事が大半です。このため、育児や介護、家業の手伝いなどの事情があり、家を離れられないという人は、働く場所を見つ

けるのが難しい。でも、地方では子育てや介護を自分でやる人が多いので、こうした家庭事情のある女性はとても多いです。私は気仙沼で地べたを歩くように編み手さんを探すうちに、「編み手の仕事はやりたけれど、会社には毎日行けないです。それでも大丈夫ですか」とよく聞かれました。ですから、それでも働けるように、編み手の仕事は「出来高制で、家で自分のペースでできる」ように設計したんです。もう一つ、主婦の人たちは、家では一番偉かったりしますよね(笑)。そうすると、ある程度の年齢になってから、急に組織に入り、上司ができるというのは心理的抵抗も大きいかもしれない。働き方にも工夫が必要だと思います。

——会社の経営者の御手洗さんと個人事業主の編み手さんは上司と部下ではないですが、どのような関係で仕事をしていますか。
御手洗 楽しくやっていますけれど、肝心なところは結構バリッとしています。編み手さんたちは毎週一回、事務所に集まり、みんな練習をしますが、その時

は体育会の部活——女子の強豪校みたいな緊張感です。気仙沼ニットイングでは高価格のニットを扱っているので、デザインも毛糸も編む技術も、どこにも妥協ができません。私は検品する役割ですが、真剣勝負です。何日もかけて編み上げたものでも、間違いがあったり、サイズがずれていたら、「残念！」とほどこしてもらうこともあります。

ですが編み物は、プロの人ほど間違えていたら潔くほどきます。それと、編み物は個人プレーです。決まったデザインを、決まった編み方で仕上げるので、うまくできるかどうかは自分との戦い。人の手柄を横取りしたり、邪魔をしたりする余地もない。その点もスポーツ的で、さっぱりしています。編み手さんたちは、いいものが編めるように、試行錯誤しながら上達していきます。

編み手さんを含めて、六〇人の働き手を抱える会社は気仙沼では大きいほうです。でも、まだ会社が始まったばかりの時期なので、「信頼を築く」ことが一番大事だと思っています。お客

様の信頼がまず一番、それから働いてくれる方々、取引先や地域の方々からも「気仙沼ニットイングは大丈夫」と思ってもらったことが大事だなと。

——信頼を築くこととチャレンジをすることは両立できますか。

御手洗 はい、できます。そこを二律背反に考えたことはないです。信頼が土台になって飛べる、そういうことがいっぱいあると思うんです。逆に信頼を築くことと相反するのは、短期の利益を追うこと。「気仙沼ニットイングは知名度が上がってきたのに、作るニットの数が追いついてないから、どこから商品を仕入れてロゴを付けて売ってみたら」とアドバイスされたこともあります。でもそれは、築いた信用を切り崩すような手法ですよ。それでは、長く続かないと思います。売り上げの規模よりも、いつも少し大きいくらいの信頼を築いていきたいですね。それが、今後の一番の資本になるだろうと思っています。

——本日は、ありがとうございました。

「志民」がつくる 「海と生きる」街 気仙沼

東日本大震災による未曾有の被害から六年。復興のため全国からやってきた学生ボランティアから政官財界の著名人まで、幅広い人々から大きな刺激を受けて立ち上がった「志民」たち。彼らによって何か新しいことが起きようとしている気仙沼の今を紹介する。

気仙沼の今

二〇一二年の取材から五年。多くのものを失い、運命を背負った人々の描くさまざまな未来図が交差する中で進められる復興は、そもそも容易なものではない。

リアス式海岸に位置する宮城県気仙沼市は、平野部が狭く、津波被害を避けるため住宅等を高台に移転させるにしても、山を崩して平地を造らなくてはならない。そのため長い期間がかかり、民間事業としては成り立たない。実際、震災直後に押し寄せた民間の各種

ファンドはすぐにクモの子を散らすようにいなくなったようだ。それでも、公共工事を軸として、

市内中心部の盛り土をはじめとした「津波死ゼロ」を目指した街づくりが進められている。今年には災害公営住宅が完成した。震災前の市街地は、気仙沼湾に面した狭隘な土地に住宅・商店と工場が入り混じって密集し、身動きがとれなかった。震災後、区画整理や水産加工施設等の専用地の指定によって、住宅・商店と工場を分離し再集積させることにより、街全体の環境改善と効率化が図られてきている。新しい市街地は再び人

が住み、働き、生活を営むことで新しい個性が生まれていくことだろう。

震災で大きな被害を受けた鉄路、気仙沼線・大船渡線もBRT（バス高速輸送システム）を導入して全面仮開通している。新たに気仙沼湾内に浮かぶ大島と本土を結ぶ橋の架設が終わり（開通は二〇一八年度予定）、現在は気仙沼市を含めた三陸沿岸諸都市を結ぶ三陸沿岸道路の建設が進む。完成すれば、市内そして仙台、さらには東京との人の行き来もさらに容易になるだろう。

気仙沼市の経済の八割を占める



安波山から望む気仙沼市街と気仙沼湾。遠くにはうっすらと大島を望む。

気仙沼商工会議所会頭の菅原昭彦氏。スイスやニュージーランドなど世界の観光先進地の事例を引き合いに出しながら気仙沼の観光事業について熱心に語ってくれた。



といわれる水産業の中心である魚市場は、関係者が団結し、震災の年の六月末には再開。現在、最新の衛生管理基準で新施設を整備中だ。カツオの水揚げ高も、震災が発生した二〇一二年を含めて、二〇年連続で日本一を維持している。

意識の変化が 産業の第二の柱を育てる

「そこで観光を産業の第二の柱として育てていくことを考えました。それも、気仙沼において圧倒的な存在感を示す水産業の魅力を

全面的に打ち出した観光です」と気仙沼商工会議所会頭の菅原昭彦氏は言う。

具体的には、メカジキの突きん棒漁（注）やカキなどの養殖を含めた漁業、魚市場、水産加工場、造船業、漁具屋、水屋（魚の保存用の水の製造・販売）さらには箱屋（魚を入れる発泡スチロールの箱の製造・販売）といった、水産業をまるごと素材とした体験型の観光事業である。以前は、一部の事業所が見学を無料で不定期に行っていた。それを多くの事業所が参画する観光事業として定期的に実施し、全て有料とした。地元のガイドが創意工夫し、お客様に満足感を与えられるプロフェッショナルな観光案内を行い、きちんとお金を頂く。こうした水産業の観光事業化が、大震災以降進められてきたという。

事実、早朝の魚市場を訪れると、東京からUターンしてきた気仙沼の観光協会の名物職員が、「気仙沼港は、魚市場、加工工場に加え、餌、水、燃料を補給する施設、漁船をメンテナンスする造船業が全てそろったF1レースのピットの

ような港。これがカツオ水揚げ高日本一を支えている」と解説していた。時にクイズを織り交ぜながら、お客様の笑顔が絶えないプロの案内が展開されていた。

水産業の観光資源化を推進していく基盤として、震災を契機に市民の意識が変わったことが大きいと菅原昭彦会頭は言う。

「震災後、市外から多くの人が来られました。こうした訪問者を相手に震災後の街を案内する市民の姿があちこちにみられたんです。これらの市民は観光に全く縁がなかった人がほとんどでした。自分たちを支えてくれるボランティアの人たちに、震災後の街を案内し、自らの経験を語らずにはいられない

かった。これが、訪れてくれた人々をおもてなししたいという意識に進化し、自然発生的に被災地ガイドの輪が広がったのです」

こうしたことが繰り返されていくうちに、市外の人と関わることへの違和感や抵抗感がなくなり、観光を産業としていく基盤が形成されていったという。

さらに、地域振興の担い手が増えていったのも大きいという。従来、地域振興といったことは行政や業界団体に任せておけばよいという意識を持つ市民が大半であった。それが、市外からやってきた復興を支える人々——公務員や全国的な大企業の派遣者、有力コンサルタントから学生ボランティア

気仙沼魚市場に上がる海の幸。「目には青葉山ほととぎす 初鯉（山口素堂）。市場に隣接する「海の市」にて（上）。三陸名産のホヤ。写真は6月下旬、ちょうど旬の時期（下）。



(注) 突きん棒漁 海面近くを泳ぐカジキ類などを、船上から鉆もりを使って突きとる漁法・漁業。



まで——が気仙沼のために活動を
している姿に触発され、市民の中
から「地域のことは自分のこと」
という意識が芽生えていった。こ
うした意識を高めた担い手の裾野
が広がり、従来の行政や業界団体
の枠組みを超えて、地域をまとめ
ていこうという機運が高まってい
たという。

こうした市民の前向きな変化を
捉え、「全ての市民による全ての

市民のための観光業」を推進する
べく、二〇一三年に「一般社団法
人リアス観光創造プラットフォーム」
が設立された。ここが主体と
なり、外部の有力人材の知恵や
ネットワークを借りながら、さま
ざまな新しい観光事業が具体化さ
れていった。

事業を進めていく中で、観光事
業に関わる行政や業界団体の間
で、誘客や情報発信、イベント対
応などで重複した無駄がある一方
で、系統立った観光戦略の企画立
案、それを支えるマーケティング
が欠落しているという課題が明ら
かになった。

そこで、二〇一七年三月、この
プラットフォームを基盤に、重
複する分野を整理し戦略立案・
マーケティングを行う観光DM
O (Destination Management
Organization) の考え方を導入。D
MOの下、観光客のデータを基に
分析を行い、観光メニューを開発。
顧客満足度と事業者の収益力を引
き上げ、さらに事業者が再投資す
ることさらに観光客が増える、
そういう好循環を目指している。
このために、観光客の消費

情報を手入するべく「気仙沼
Crew Card (クルーカード)」を
二〇一七年四月に導入。これは顧
客データベースを地域で構築・共
有する日本初の試みとして、全国
から注目されている。

こうした取り組みがもたらした
街の変化について、「冗談のよう
に聞こえるかもしれませんが、震
災前の気仙沼にはノートパソコン
を持ち歩き、カフェで作業をして
いる人などいませんでした。しか
し今や気仙沼の普通の光景です。
文明開化のような変化なのです」
と菅原昭彦会頭はにこやかに語っ
た。

「志民」こそ街の宝

このように外部からさまざまな
刺激を受けた市民の変化について
は、五年前の取材にも応じていた
だいた気仙沼市の菅原茂市長から
も聞かれた。

「五年前に全く想像できなかった
ことは、外部から来られた方々
と市民の協働による地域創生の姿
です。ボランティアとして来られ
て、がれきを片付けるだけでなく、
気仙沼の各地に住み、市民と交流

しながら一緒に復興を担っていく
方々がいきました。ボランティアの
NPOやNGOのスタッフは、経
験豊かで能力が高い、さらに包容
力も兼ね備えた人々が多かった。
また、経済同友会の支援により、

加盟する大企業が優秀な人材を市
役所等に派遣してくれたほか、こ
れまでお会いしたこともない経営
トップやコンサルタントの方々が
市民と真剣に交流してくれた。こ
うした動きが市民を刺激し、意識
を変えていったのです」

そして、意識を高めた市民の中
から、今後の地域創生を担うリー
ダーが幾人も出現したという。

震災復興で縁ができた「東北未
来創造イニシアティブ」(東北の政
官財界の有志によって設立された
団体。二〇一七年三月末に活動を
終了)による人材育成道場「経営
未来塾」は、非常に重要な取り組
みであったという。二〇一三年〜
一六年の間、五期にわたって、気
仙沼市をはじめとした被災地にお
いて、四大監査法人や人材教育専
門NPO等の有志が講師となって
運営された。同塾では、参加者の
事業再構築に向けた行動プランが

気仙沼市移住・定住支援センターMINATOの皆さん。左から稲葉美羽氏、千葉可奈子氏、根岸えま氏、加藤拓馬氏、加藤航也氏。



策定され、気仙沼では、地域のリーダー的存在の人々や経営者、総勢八五名が卒業していった。

さらに、市では、あらゆる人材を育成するべく、町おこしの講座、女性の活躍に向けた講座、自治会長のなら手を育成する講座などを開催し、有為な人材の発掘と育成を目指している。

こうした試みの根本には、「震災復興を超えて気仙沼を活性化するには、行政と民間、営利と非営

利、さらに世代を超えてつながっていかうとする志のある住民、すなわち『志民』の育成が不可欠である」という菅原茂市長の信念が加し「志民」として活動してくれる彼らを、菅原茂市長は「気仙沼の宝」と強調する。

菅原茂市長は、「志民」が常に集い、話し合い、プランを練られる場所も設置した。そしてその事務局を若い人に任せたと、「私の知らない間に彼らが勝手に場所の名前を付けていました。その名も『シップ（スクエアシップ）』。□の中には、『フレンド』でも『リーダー』でも『オーナー』でも何でも入れられる。何を入れるかを決めるのは、『自分自身』なのです」とうれしそうに語った。

ワクワクする街へ

その□シップ内にある「気仙沼市移住・定住センターMINATO」。その運営は、加藤拓馬センター長をはじめとする若者が担っている。もともと、加藤拓馬氏自身は、「言葉は悪いかもかもしれませんが、ズルズルここまで来てしま

いました」と笑顔で語る。

加藤拓馬氏は、阪神・淡路大震災で被災し、家族と神戸市から姫路市に転居せざるを得なかった。東日本大震災発生時は、東京で大学卒業直前、就職は決まっていたが、居ても立ってもいられずボランティアとして気仙沼に入った。一年後には、住民票も移して現在に至ったという。

「この六年で三週間以上、気仙沼を離れたことはありません。ボランティアで入って現在に至るまで、次々としなくてはならないことが山積みで、この地を離れられないのです。東京においてきた恋人からは、自分はいつ東京の仕事を辞めて気仙沼に行けばよいのかとあきれられ、ようやく三年後に呼び寄せて結婚し、子供もできました」

ボランティアとして入ってしばらくすると、各地から来るボランティアと現地のニーズをマッチングすることが、いつのまにか日々の仕事になっていったという。市長の言う自然発生的なリーダーの一人であり、人材育成道場「経営未来塾」の卒業メンバーの一人でも

ある。

加藤拓馬氏は、気仙沼に住み始め、都市部ではあまり感じなかった地方における急激な少子高齢化と過疎化の進行、さらに地元の人々が、あきらめに似た気持ちを抱きつつも強烈な郷土愛を持っていることに驚いた。また、地域における濃密な人間関係もうらやましく感じたという。

「確かに濃密な人間関係を嫌って、地元を離れてしまう若者がいるのも事実です。しかし、都会から来た者からすると、そうした世代、職場、地位を超えてさまざまな人と濃い関係を持つことがとてもうらやましく、それも地方に住む魅力だと思っております」

同じくセンターで働く千葉可奈子氏は、Uターン組である。高校卒業後気仙沼を出て、震災発生時には大学三年生だった。そのまま東京で就職。二〇一七年四月に地域おこし協力隊の一員として東京から戻ってきた。気仙沼に帰ってきたのは、被害を受けた実家や故郷をなんとかしたいと思ったことに加え、「気仙沼の人ほど面白い人はいないことに気が付いたので、

「気仙沼には熱い人が多い」と話す加藤拓馬氏は地方創生事業を行う「まるオフィス」の代表理事も兼ねる。



帰ろうと。そして故郷で自分の楽しいと思えることを作り、やり続けようと思った」。気仙沼で頑張ろう、新しいことをしよう、という人たちが集まってくる「MINATO」での毎日はとても楽しいと語る。

福井県鯖江市出身の加藤航也氏は、大阪の大学在学中に東日本大地震に遭遇、ボランティアとして気仙沼に入り、加藤拓馬氏と出会った。

「ボランティアの活動が一段落した後もそのまま残ろうかと思いましたが、ただ、文系学部で特段スキルはない。そこで、一度は都心で社会人を経験して、それでも気仙沼に対する思いが残っていたら本物だからここに帰ってこようと考えました。そして就職後三年経過してから、気仙沼に本格的に移

住しました」

移住を決断する際、加藤拓馬氏の存在が大きかったという。

「ボランティアの時に関わった人が、そのまま残り母体となって移住者を受け入れてくれるのは、移住を考えている人の背中を押す大きな要素でした」

こうした若者たちがUターン・Uターンのする一方で、自分たちの子どもに、気仙沼の先は見えているので大都市から戻るなどという人もいる。

先にお話を伺った菅原茂市長によると、市内の高校二年生に将来の居住地についてアンケートをとっていると、六割近くが分からないとしている一方で、二割超の生徒が、将来気仙沼に定住したいと回答したとのこと。あわせて、定住の条件を聞くと、自分たちが望むような職場の存在をあげたという。気仙沼市では現在、水産業や観光に関わるマーケティング、新商品開発、パッケージデザイン、全国さらには世界への販路開拓、宣伝広告・情報発信など、これまで都会の大企業に頼っていた高度な事業を地元に取り込み、若者たちにとって

魅力ある職種を拡充することを進めている。

商工会議所の菅原昭彦会頭も、観光事業を進めていく中、それならば自分もできる、とUターンして生き生きと働く若者も出てきていると語る。そうしたUターン者の一人である千葉氏の同級生の中には、気仙沼に戻りたいが、こうした新しい動きを知らず、働く場所がないと思い込んでしまい、仙台へのJターンにとどまっている人が少なからずいるようだ。

加藤拓馬氏は、「明治以来の故郷『に』錦を飾るという意識を、故郷『で』錦を飾るといふように変えるべく、自分たちが頑張っていかなければいけない」と語る。大都市に行かないという選択肢、大都市よりも気仙沼に住みたいという思いを持続させ、それはかなうという希望を与えるには、自分たち移住者が稼ぐ力を付けなくてはならないと自覚している。そこで、加藤拓馬氏と加藤航也氏は一昨年、一般社団法人「まるオフィス」を設立し、地域創生事業を始めた。事業内容は、人材育成講座や地域学習などの運営である。特に後者に

ついては、気仙沼らしさの原点である海との濃密な関係や地域への関心、愛着にあらためて気付いてもらうことを狙って、市内の中学、高校生向けに水産業関係の体験学習を行っている。

そして、今後の課題は、移住者を増やし定着させることである。そのためには、やはり自分たち移住者が持続的なやりわいを築き上げるのが鍵だと気持ちを新たにしていた。

だからといって気負っているわけではない。気仙沼が自分たち自身にとって楽しくワクワクできる場所、プレーヤーになれる場所であれば、市外の人々にも気仙沼で何か新しいことが起きようとしているときと認めてもらえる。そうすれば人は来ると彼らは言う。いや、彼らだけではない、市長の菅原茂氏も、商工会議所会頭の菅原昭彦氏も、遠洋漁業でもともと素地としてあった「世界とつながる街」「可能性を感じられる街」にすること、そこに気仙沼の未来がかかっていると語っていた。ワクワクする街、気仙沼、近い将来また訪れたい。

守
破
創
対談

政府の成長戦略の一つに掲げられ、法律も施行された「女性活躍推進」。どの企業も模索する中、それぞれ製薬会社と金融機関で役員を経験した笠章子氏と政井貴子審議委員が具体策を語り合う。女性は意思を持って仕事を楽しみ、企業文化の良い面を吸収する姿勢を保てるか。男性はこれまでの企業文化が男性中心であることを自覚して、どう変わるか。実践的なポイントが次々に浮かび上がった。



日本銀行政策委員会 審議委員

政井貴子

Takako Masai

1965年生まれ。愛媛県出身。88年実践女子大学文学部卒業。同年11月ノヴァ・スコシア銀行、89年トロント・ドミニオン銀行、98年クレディ・アグリコル・インドスエズ銀行、2004年カリヨン銀行にて勤務。07年法政大学大学院経営学研究科修士課程修了後、(株)新生銀行に入行。キャピタルマーケット部部長、11年市場営業部部長、同年10月市場営業本部部長を経て、13年4月同執行役員就任。16年6月より日本銀行政策委員会審議委員。



大塚ホールディングス株式会社常務執行役員
総務部人材企画室長

笠章子

Akiko Ryu

1963年福岡県生まれ。86年徳島大学医学部栄養学科卒業。大塚製薬入社、同社佐賀研究所でファイブミニの商品開発などに携わり、その後、ポカリスエットなどのブランドマネージャーを担当。96年大塚製薬を退社し、米国広告代理店や外資系企業を経て、2005年シスレージャパン代表取締役役に就任。09年大塚製薬に再入社し、常務執行役員マーケティング本部長を経て11年に常務執行役員広報部長。現在、大塚ホールディングス常務執行役員総務部人材企画室長。11年からAPEC女性経済会議に複数回参加。著書に「ただいま育児休業中」(主婦の友社)など。

企業で女性が活躍するために 女の意思と男の覚悟が必要だ

ロングセラーの誕生と 銀行の部門創設の舞台裏

政井 お勤めの大塚製薬といえ
ば、誰もが知っているロングセ
ラー商品がいくつも思い浮かびま
す。一九六〇年代に発売された「オ
ロナミンC」その後の時代の「ポ
カリスエット」「カロリーメイト」
……。

笠 ポカリスエットは、発売から
三七年たちました。私はポカリ
スエットが一五周年を迎える時期
に担当となり、プロダクトマネ
ジャーを三年ほど務めました。私
が大塚に入社したのは八六年、ポ
カリスエットは私の入社よりも一
足早く八〇年に発売されていまし
た。

政井 当時、私はそのネーミング
が印象的でした。

笠 実はあまり深い意味はなく、
商品のコンセプトが伝わりやすい
ように「スエット(汗)」を使い、「ポ
カリ」という音をプラスしただけ
です。当時の社長の塚本明彦が
「響きが軽やかでいい」と。

ポカリスエットは病院の点滴を
ヒントに開発した商品です。具合
が悪い時に点滴で水分や電解質を

補給しますが、経口で「飲む点滴」を作ろうという発想でした。電解質の組成で成分が素早く吸収できるように開発されており、味は汗をかいた時においしく感じるようになっていきます。開発の研究者が山に登り、自分で汗をかいた時に試してみたら、甘みが薄いほうがゴクゴク飲めて、なめらかに喉を通るとわかったんですね。しかし発売当初は「こんなまずいものを！」と、営業担当者はお客様から顔にかけられたこともあったそうです。それでも社長はハッパをかけ、運動中で汗をかいている人たちなどにサンプリングを繰り返して体感してもらい、一年で約三千万本も配りました。医師の勧めで信頼を獲得し、二年目から少しずつ売れるようになり、その後、ポカリは「イオン飲料」という新市場を開拓できたんです。ただ、大量配布したから売れたというわけではないと思っています。当社には、ポカリスエット以外にも当初は「まずい」と言われながらも、売れ続けている商品もありますが、いずれも体にとってどういう良い影響があるのかというデータを発売前から現在に至るまで懸

直に取り続けています。健康に良いもの、消費者にとって役に立つものをつくり、提供していこうというのが当社の基本的な姿勢であり、そのおかげだと思えます。**政井**「人にとって役に立つものを提供しよう」という精神を貫いていращしゃるから、これまで無かったものを生活に溶け込むような商品として生むことができるのでしょうね。私の拙い経験で申し訳ありませんが、会社でも、それまでに無い新しい組織を立ち上げ、全体にとって必要な存在にするのは大変です。私は為替の営業中心に経験を積んできましたが、前職の新生銀行で執行役員に任命された時、金融市場の調査部門の立ち上げを任せられました。調査の仕事は専門外だったし、本当にゼロから、部門のあり方や使命をどうするか、目的やゴールをどこに置くかまで、いろいろな人たちとキャッチボールしながら決めていったんです。

笠 政井さんの話を聞いてくださる上司がいらしたのですね。

政井 上司部下問わず、多様な人たちにさりげなくヒアリングをしました。調査部門という新しい組

織を力で押し込もうとしても、受け入れてもらえないと思っただけです。私自身の考える調査部門の組織像はあるけれども、みんなの感想や意識を聞きながら、自然に認めてもらうようにしていこうと。新しいもの、従来存在そのものを想像されなかったものを、生活や組織の中に落とし込んでいくのは、出し手と受け手の共同作業だと思います。出し手のほうは受け手に納得されるように細かな工夫が必要であり、それは新しい商品を世に出す場合でも、新たに組織を創設する場合でも、あらゆる場面で通じる気がします。

笠 組織について言えば、大塚製薬はあまりヒエラルキーがないと思います。また、「聞く耳」を持っている人も多いですね。例えば、私の入社後の配属は開設三年目の佐賀研究所だったのですが、私を含めて女性研究員が三人に増えたので、所長が「女性だけで何か研究してみたら」と。それで私たちは「便秘に効果のある食物繊維を多く含む食品」の開発を考えつきました。所長は「じゃあ、自分たちで企画会議に出席して、その開発テーマで予算を取って来い」と

言うんです。

政井 社長にもプレゼンをしたのですか。

笠 新人社員の私と先輩二人の女性チームで、プレゼンしました。もう足がガクガク震えました。でも私たちにそういう機会を与えてくださった所長は偉いと、今は思います。私が入社した八六年は男女雇用機会均等法が施行された年ですが、まだまだ女性はお茶くみの時代です。私も入社当初、朝はお茶をくんでいた記憶がありますけれど、そんな女性社員がプレゼンし、社長も「よし、やってみなさい」と信じてくれた。そこから「ファイブミニ」が生まれました。

購買決定での女性の 価値観 仕事を楽しむ女性の 突破口

政井 笠さんは現在、大塚ホールディングスの常務執行役員ですが、グループ全体で女性の役員は何人いらっしゃいますか。

笠 国内で九人ほどいると思います。事業会社で社長の女性もいます。女性役員の割合は、他の日本の上場企業に比べると高いです

が、世界水準からするとまだまだ低いと思います。

政井 二〇一三年に女性活躍推進とされ、関連法や企業の行動計画も施行・策定されていますが、元をたどれば、さきほどの男女雇用機会均等法と、九二年から施行された育児休業法が国の女性活躍推進の施策の始まりでした。ちょうどその頃に笠さんは出産をされていますね。

笠 たぶん私は日本で最初に育児休業を取った女性社員ではないかと思えます。大塚製薬では、法が施行される一年前に育児休業を制度化しようと準備していました。私はその少し前の九〇年十二月に長男を出産したんです。四カ月後に職場復帰したのですが、保育園が見つからない。仕方がないので「一度会社を辞めたい」と会社に申し出たら、「大塚の育児休業制度をさらに前倒しして始めよう」と言ってもらいました。結局、施行の一年以上も前に私は育休を取るようになったのです。

大塚製薬では九〇年から、社長をはじめ経営陣が女性社員の意見を聴く「女性フォーラム」という

取り組みを始めました。九〇年頃の
大塚製薬の医薬事業は、まだ業界での存在感が不足しており、必要な人材の確保についても十分ではありませんでした。そこで新たな人材資源である女性に目を向けざるを得なかったという事情もありました。その際、女性の採用を増やすからには、長く働けるように制度環境を整えて、女性に期待をかけてきたのです。

政井 金融・保険の業界では女性の就業率が五〇%を超えています
が、管理職の割合はほとんど数字にならない程度です。

笠 女性を含めて、なぜダイバーシティ（人材の多様性を認めるという考え方）とインクルージョン（個々の従業員を尊重し、活かしていくという考え方）を推進しなければならぬのか。かつて大塚では、社長が「女性登用を推進する」と言っても、事業部門が消極的という場面もあったようですが、「女性の声を尊重するともうかるんだ」と説得したそうです。特に消費者商品では、購買決定

の七割以上を実は女性が握ると言われています。男性の牙城だった車の購入の意思決定も、今は奥さ

んに左右されているそうです。消費財を売る場合は、男性目線とは違う女性の価値観や意見も取り入れることが必要で、その対立軸での化学反応から思いもよらないアイデアが生まれるのです。ジェンダー、カルチャー、ナシヨナリティなど多様性を尊重する会社は成長率が高い、ということはデータで証明されています。

政井 異なる意見や価値観を取りまとめるのは大変ですけど、そこから出てくるアウトプットは洗練されると思います。金融業界はそのあたりの意識が遅れているかもしれないですね。私は、八〇年代の終わりに外国為替の商品営業をしていましたが、ほとんど同業に女性はいませんでした。

笠 でも、そんな世界の中で政井さんは信頼を勝ち得てこられた。**政井** 当時は、世界的なクライアント企業は当然ながら男性が営業担当で、女性は相手にされないことも多く……何か質問をしてもらえるだけでありがたい、為替について女性の私に聞いてくれるんですかと思うほどでした。そこで私は、聞かれたことには全部答えるようにしました。それを繰り返して

ているうちに少しずつ営業先が広がって、気がついたら世界的な大企業を担当するようになっていました。

笠 気がついたら……というのがいいですね。知らない間に何かをつかんでいらつしゃったのでしよう。

政井 私は経済学部で学んだわけでもないのに、お客様の質問に答えるためには自分で調べなければならぬことばかりでした。大変でしたが、なるほどそうだったのかと知ることがすごく楽しかったです。

笠 「学校はお金を払って勉強するけれども、仕事というのは勉強させてもらいながらお金ももらえるんだよ」と、息子に教えることがありますが、全く共感を得られませんね。しかし、仕事は楽しいし、ありがたいものです。

叱って育ててくれる上司と弱音を吐ける味方が必要

政井 金融業界では積極的に女性を登用する動きも出てきています。今年もメガバンクで新たな女性執行役員が誕生しました。振り返ると、私は新生銀行で初の女性



といった経験知あるいはプロトコル（しきたりや手続き）の蓄積がありません。男性同士ではそうしたことは、何らかの形で共有されるものの、男性から女性にはなかなか教えにくい。だから今でも女性には「異質状態」で組織にいることが多いのだと思います。

役員になった時、小さなことでもいいから「女性が役員になってよかったな」と組織が思ってくれるステップを重ねていこうと考えていました。銀行にしてみれば役員会に初めて女性を迎える冒険をしているわけですし、自分も初めて役員になるわけです。ですから、まずは成功体験を共有し、そのうちに「女性役員がいるのは当たり前」という雰囲気醸成されればいいと。

笠 要は「慣れ」だと思っんでも、上司であっても部下であっても、女性と働くことに男性は今も慣れていません。女性の側も社会進出してからの歴史が浅いから、組織においてどう振る舞うべきか

政井 女性同士の関係も難しいですね。女性が上司になっても、男性は男性同士で伝承した経験知やプロトコルに基づいて一応応じているんです。女性の部下は、教えられていないので今一つわからない。女性の上司も教えられないので、女性間で上下関係を形成することが難しいのかもしれない。

笠 私は男性の上司から「女性はただでさえ人数が少ないのだから仲が悪かったらダメだ」と言われて、女性社員同士の飲み会を定期的に開いています。ただ、そこで仲良くなるだけでもダメで、厳しいことを言い合えるのが本当の仲間だと思います。男性上司は男性の部下に時に辛辣しんせつに言うこともありますよね。言い方は工夫しなければいけないけれども、それは育成の一環にもなりうると思います。でも、女性には泣かれては困

ると思ったりするのでしよう、男性の上司は女性の部下をきつく叱ることができない。

韓国も女性進出が遅れているといわれている国ですが、ある大企業幹部に話を聞いたら、「入社面接の成績で採用すれば新入社員は全て女性になります。それでも、男性を多く採用します。男性は会社で過ごす中でだんだん優位になり、五年後には女性と完全に逆転するからです」とおっしゃっていました。職場における育成の環境が男女で大きく違っている、ということでしょう。

政井 ジェンダーの違う上下関係では、男性のほうが女性より気を使う面が多いかもしれません。男性上司から女性の部下にきついことは言えないし、気心を知るための「飲みニケーション」に誘うこともハラスメント扱いされかねないので強要できない。それを私たち女性が気づかないこともありまます。また、私が見てきた仕事ができる女性は一匹狼のタイプが多かったのです。他に頼らずに道を切り開いてきたこともあり、彼女たちは、他の人に相談して話を聞くのが総じて苦手に見えました。

私自身もそうしたところもある中で、他の人や部署の話を聞くように努めましたし、きちんと言い合えるような関係の女性だけの会をつくりました。現在の環境を改善するには、女性自身が男性上司の厳しい話を素直に聞き入れ、自らの成長につなげていくことも女性活躍推進の課題の一つかと思えます。

笠 女性活躍推進法も施行され、女性活躍の全体的な環境はできつつあります。今後は、女性の意思も大事になりますが、仕事で活躍を続けたいと思ったら孤立しないほうがいいですね。人間は皆弱いから、自分の弱みを吐ける味方、頼れる人がいると心が折れないと思います。私は今、息子が最大の味方です。仕事をしていると、たまには「もう会社を辞めたい」と思うこともあります。そういう時に息子に「まあ一杯飲んで」とお酌されているうちに「明日も頑張ってみるか」と気が変わっているんです。

政井 それに完璧主義ではなく、少し力を抜くことも必要ですよね。本日はありがとうございました。



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ごとに取りまとめたものです。また、その時々の特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）

〔抜粋〕

I. 各地域の景気判断の概要（二〇一七年七月）

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、「緩やかに拡大している」「緩やかな拡大に転じつつある」等としているほか、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、海外経済の緩やかな成長に伴い、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、個人消費の底堅さが増しているなど、所得から支出への前向きな循環が強まっていることなどが挙げられている。

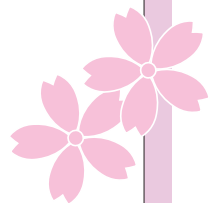
前回（一七年四月時点）と比較すると、五地域（北海道、関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）で総括判断を引き上げている。主な背景をみると、①生産が、海外向けの電子部品・デバイスや生産用機械を中心に増加していること（北海道、

関東甲信越、近畿、中国）、②個人消費が、耐久消費財や高額品の販売堅調などから上向いていること（関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）、③公共投資について、災害復旧関連工事が進捗し、昨年度の

補正予算関連工事の発注も顕在化しつつあること（北海道、関東甲信越、九州・沖縄）が挙げられている。一方、残り四地域では、総括判断に変更はないと

| | 【17/4月判断】 | 前回との比較 | 【17/7月判断】 |
|-------|----------------|--------|----------------------------------|
| 北海道 | 緩やかに回復している | ➡ | 回復している |
| 東北 | 緩やかな回復基調を続けている | ➡ | 緩やかな回復基調を続けている |
| 北陸 | 緩やかに拡大している | ➡ | 緩やかに拡大している |
| 関東甲信越 | 緩やかな回復基調を続けている | ➡ | 緩やかな拡大に転じつつある |
| 東海 | 緩やかに拡大している | ➡ | 緩やかに拡大している |
| 近畿 | 緩やかに回復している | ➡ | 緩やかな拡大基調にある |
| 中国 | 緩やかに回復している | ➡ | 緩やかに拡大しつつある |
| 四国 | 緩やかな回復を続けている | ➡ | 緩やかな回復を続けている |
| 九州・沖縄 | 緩やかに回復している | ➡ | 地域や業種によってばらつきがみられるものの、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することを示す（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「各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み」 (二〇一七年六月)

1. はじめに

少子高齢化と景気拡大のもとでの人手不足感の強まり(図表1、2)や、人材多様化により競争力強化を図りたいという企業経営戦略上のニーズを背景に、多様な個人、特に女性が自らの希望に応じて活躍できる環境整備の重要性が増している。具体的には、女性が労働参加しやすくなることに加え、企業内での役割などの活躍度合いでも向上を図り、一人ひとりが生み出す付加価値を高めていけるようにすることが重要になっている。

こうした環境整備を推進していくにあたっては、企業、自治体など幅広い関係者の役割が重要だが、企業内での活躍度合いの向上を考えると、特に企業役割が重要と言える。

以上の問題意識のもと、日本銀行では、本支店等を通じて、企業や自治体等による女性の活躍推進への取り組みを調査した。また、同様の問題意識から高齢者の活躍推進への取り組みについても、補論として整理した。以下では、

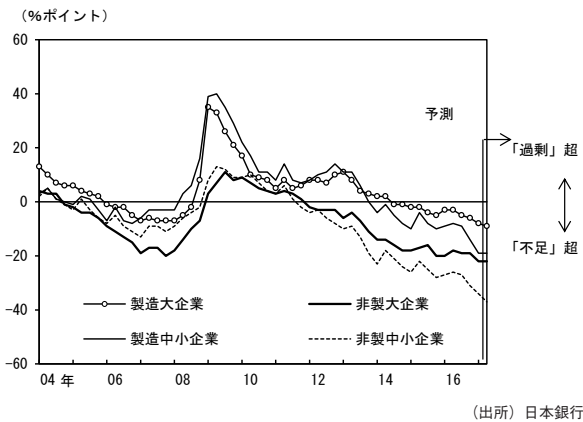
企業等が取り組みの過程で直面した課題、そしてそれをどのように克服してきたかも含めて、紹介することとしたい(今回の調査過程で企業等から聞かれた特徴的な声のうち、女性の活躍推進についてはホームページ掲載の別冊「二〇一二年ページ、補論」については二五～二九ページをご参照ください)。

2. 各地域の女性の労働参加を取り巻く状況と、企業の取り組みの重要性

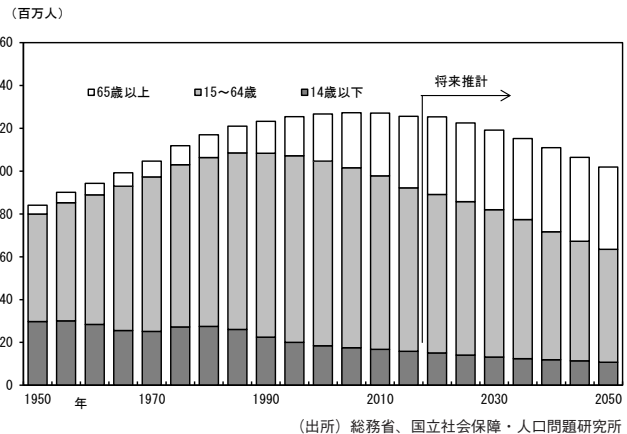
まず、各地域の女性の労働参加を取り巻く状況を確認しておく、いずれの地域とも労働需給はタイト化しており(図表3)、企業にとつて、少なくとも必要な人員確保の観点からは、女性採用のニーズが強まっているとみられる。

そのうえで、実際に女性の労働参加が実現するかどうかについては、しばしば指摘される通り、保育所の整備や三世代同居など、子供を預けられる環境が重要と考えられる。実際、地域別の女性の労働力率と、保育所の整備状況や三世代同居率との関係を見ると、ある程度相関が見て取れる(図表4、5)。ただ、それだけで説明できない部分が相当程度あるのも事実であり、さらに言えば、企業内での活躍度合いについては、それだけではほとんど説明がつかない(図表6、7)。これらの背景として、今回の調査では、共

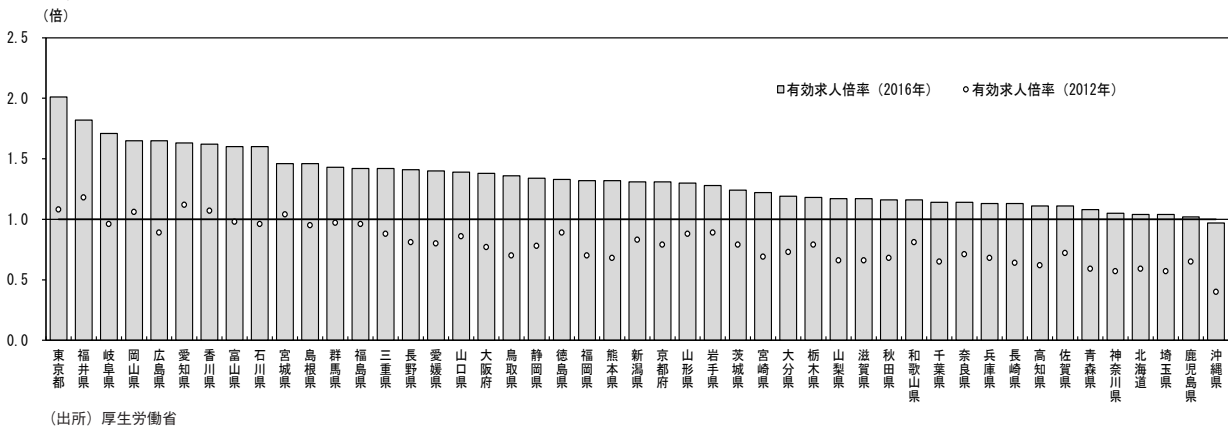
図表2 雇用人員判断D I (短観)



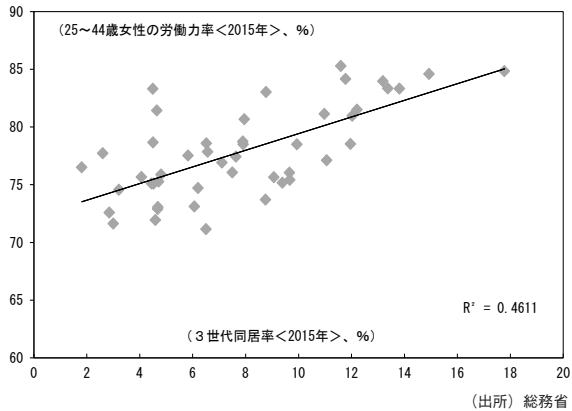
図表1 わが国の人口



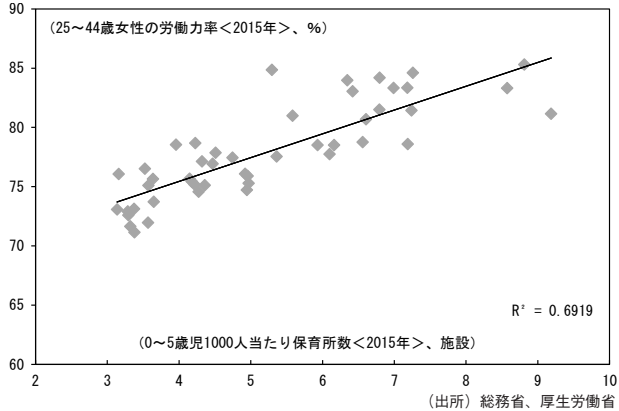
図表3 都道府県別の有効求人倍率



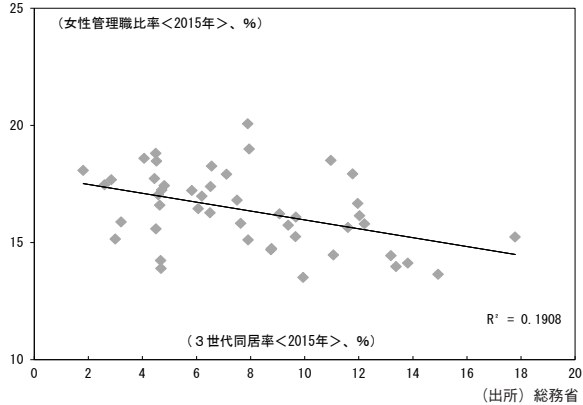
図表5 都道府県別の3世代同居率と女性の労働力率



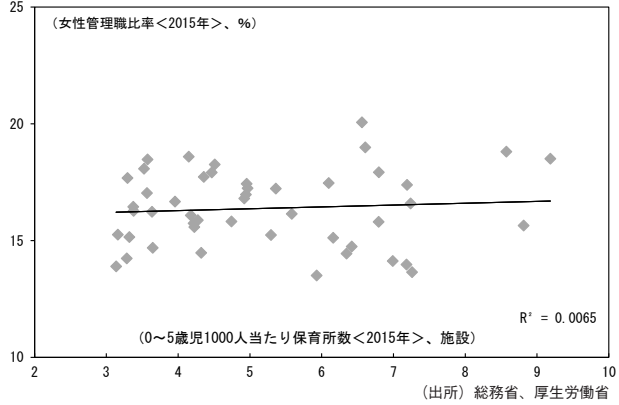
図表4 都道府県別の保育所数と女性の労働力率



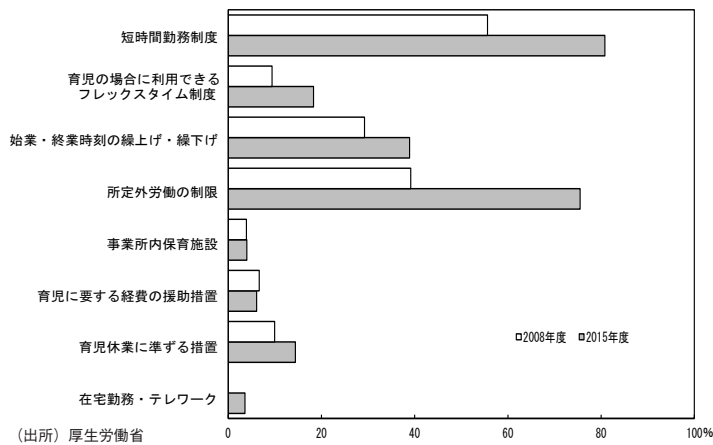
図表7 都道府県別の3世代同居率と女性管理職比率



図表6 都道府県別の保育所数と女性管理職比率



図表8 女性の就業サポートに関する企業内制度



働きによる世帯収入の下支えといった働き手側の経済的な事情も含め、様々な要因が指摘されているが、結局のところ、個々の企業の取り組みが重要であることが明らかになった。これはとりわけ、活躍度合いの面で顕著である。

3. 企業の取り組みスタンスと、具体的な取り組み

(1) 取り組みスタンス
女性の活躍推進に向けた企業の取り組みスタンスをみると、動機は、①人手

不足に対応する必要に迫られている、②経営方針として、企業が成長するためには多様な人材が活躍できる環境の整備が重要と考えている、③政府が女性の活躍推進に向けて取り組みの中で、社会的責任を果たしていく必要性を感じている、など様々であるが、総じて積極化しているようすがわかれる。ただ、積極さの度合いは、動機によりやや差があり、取り組み内容の違いとなって現れているように思われる。

(2) 具体的な取り組み
(イ) 出産・育児等を経ても働き続けられるようにするための取り組み
出産・育児等を機に女性社員が離職するのを防ぐため、育児短時間勤務制度、フレックスタイム制度など、家庭と仕事の両立支援策の整備に取り組み動きが広がっている(図表8)。特に育児短時間勤務制度は、人練り面で余裕の乏しい中小企業の中には導入がままならない先もあるが、関連法令により一定の対応が原則求められているもとで広範に普及しており、利用可能な期間を延長する先も多々みられている。こうした中、最近では「離職の防止」にとどまらず、産休入り前から育休明けの間の節目で上司がきめ細かくコミュニケ

女性の活躍度合いの向上に向けた主な取り組み

| |
|---|
| ①女性など多様な人材の活躍推進に向けた経営トップの強いコミットメント |
| 例 ・「多様な人材の活躍なしに、会社の成長はない」等のメッセージを発信 |
| ②経営トップのコミットメントを裏打ちする具体的な目標設定と推進体制の整備 |
| 例 ・期限付きで女性管理職比率の引き上げ目標を設定、公表 ・多様な人材の活躍推進に当たる専担部署を設置 ・象徴的なポジションにしかるべき女性社員を登用 |
| ③長時間労働の是正や社員の意識改革に向けた取り組み |
| 例 ・営業ノルマを廃止してでも長時間労働の是正を達成する決意を表明 ・一定時刻以降は、パソコンの強制終了等により、物理的に業務を不可能に ・勤務時間等の長さではなく、成果に重点を置いた人事評価システムに移行 ・男性管理職の意識改革に向け、セミナー・研修を実施 |
| ④ロールモデルの確立に向けた候補者の選出と精神的な育成 |
| 例 ・女性の管理者候補を選出のうえ、研修等を通じてキャリア志向を滋養 ・キャリア形成を後押しするため、積極的にジョブローテーションを実施 ・いわゆる「マミートラック」(注)を回避するため、仕事の割り振りを工夫 ・メンター制度や女性社員間のネットワークづくり等によりサポート |

(注) 子育て中に重要な仕事を経験できず、その後もキャリア形成ができない状態を表した言葉。

このほか、過去に配偶者の転勤等を機に離職した女性社員を再雇用する制度を導入する動きもみられる。加えて、多くの企業から、こうした両立支援制度がスムーズに所期の効果を上げるには、制度を導入するだけではなく、利用しやすい環境づくりが重要との声が聞かれている。典型例は、育児短時間勤務制度に関するもので、「周囲の同僚に負

いションを取るなど「スムーズな職場復帰の支援」に動く先も増えてきている。また、女性を含む多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、事業所内保育所の整備や在宅勤務制度の導入などのより先進的な取り組みも広がりつつあるようになっている。出産・育児中の女性社員に配慮

し、勤務地の限定された新たな職種の導入や、運用面での工夫により、転勤を回避する等の取り組みもみられている。さらに、配偶者の転勤に際しても離職を余儀なくされることのないよう、同行転勤制度や一時休職制度を導入する動きや、同業者間で提携し、転居先にある提携先の企業で採用する仕組みを構築する

担がかかることの心苦しきから利用が進まない」とか、「周囲が長時間労働をしていの中で利用するのに気が引けるとする女性社員が多い」といった声が多い。このため、こうした企業では、①長時間労働の是正に取り組むとともに、②平素から社員のマルチタスク化や事務のミニユアル化を進めておくことで、周囲の社員によるバックアップを容易にする、③バックアップする社員に対して、処遇面で明示的に分かる形で報いる、④短時間勤務者が生じた際に、派遣社員の活用等により人員を補充する、といった対応を取っている。

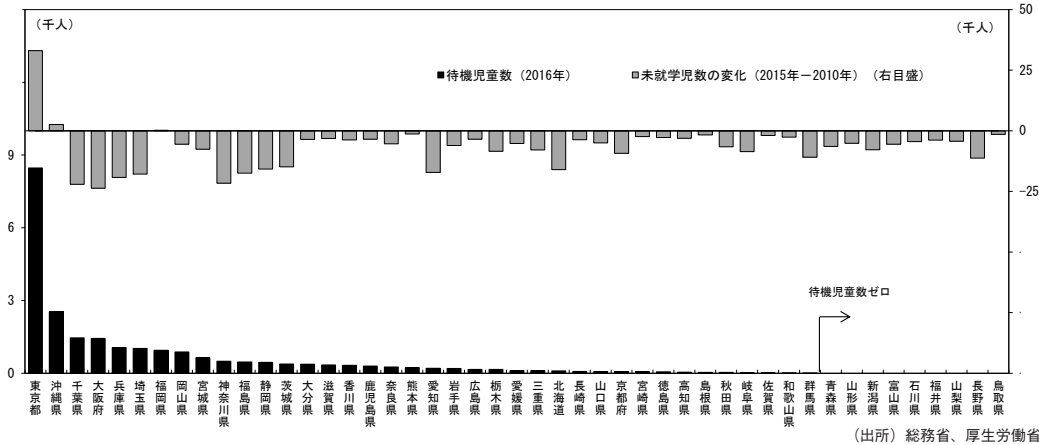
(ロ) 新規採用の積極化
従来、業務の内容やイメージがネックとなり、女性の採用が進んでいなかった企業も含め、多くの先で、企業イメージの向上や、省力化投資等による女性の働きやすい環境整備等により、女性の採用拡大を図る動きがみられている。また、時間制約のある女性でも働きやすいよう、パート従業員の勤務時間などの募集要件を柔軟にする動きも目立つ。

さらに、従来、女性社員の定着率の低さから採用に消極的だった先でも、家庭と仕事の両立支援策の奏功等により女性社員の定着率が上昇しつつあることを受け、積極的な採用姿勢に転じる動きがみられている。

(ハ) 活躍度合いの向上への取り組み
女性社員の採用が進んでいない先はもちろん、女性社員が相応の数に上っていない先でも、管理職の人数が低水準にとどまっているなど、活躍度合いの面では向上余地が大きい先が多い。この理由として、企業からは、「ロールモデルが身近にいないため、女性社員がキャリアイメージを描ける環境にない」「男性管理職の長時間労働を目の当たりにする中で、多くの女性社員にとって管理職になりたいたいと思える環境にない」など、男性管理職の働き方や全社的な人事政策にも関わるような声が多く聞かれている。

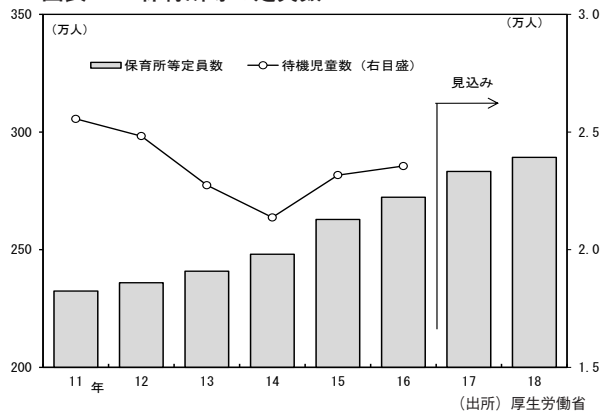
こうした中で、多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、管理職も含めた長時間労働の是正や男性社員の育児への参加意識の醸成も含め、女性社員の活躍度合いの向上に取り組む動きが広がりつつあるようになっている。主な取り組みは上記の表の通りであり、象徴的なケースではこれらをパッケージで行っている。

図表9 都道府県別にみた未就学児数（0～5歳）と待機児童数

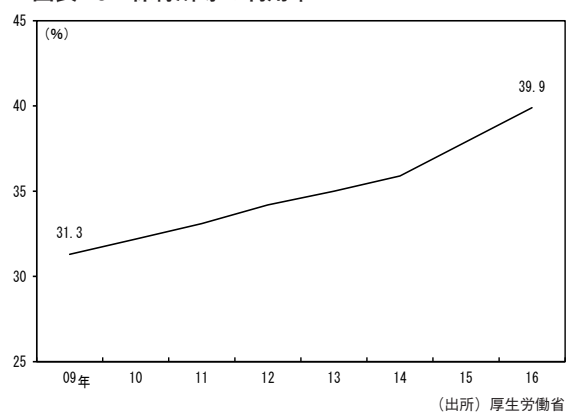


4. 地方自治体や
関連企業等によるサポート
育児中の女性の労働参加が増加してい
る中で、子供の数全体でみるとはつきり

図表11 保育所等の定員数



図表10 保育所等の利用率



と減少している地域も含め、幅広い地域で保育所への入所希望が受入枠を超過し、待機児童が発生している(図表9、10)。これを受けて、政府や多くの自治体では、補助金の支給等による事業所内保育所の設置支援を含め、保育所の増設に向けて積極的に取り組んでいる(図表11)。また、女性の求職者に対して就業および子育てとの両立の支援を行ったり、女性の活躍推進に積極的な企業に対して、自治体独自に認定を行い、補助金を支給することなどを通じて、より幅広い企業の積極的な取り組みを引き出そうという動きも目立つ。

この間、女性の労働参加の増加に伴い、共働き世帯が増加している中で、これをビジネスチャンスと捉え、新たな商品・サービスを展開する動きも広がっているようすがわかる。具体的には、保育サービスを手掛ける企業からは保育所の新設を積極化しているとの声がかかっているほか、家電業界では家事時間の短縮が可能な洗濯機や冷蔵庫に優れた大型冷蔵庫等の高機能製品の品揃えを拡充する動きがみられている。また、スーパー等からは、中食需要の拡大を見込んで惣菜等の品揃えを強化しているとの声がかかっている。こうした動きは、家庭と仕事の両

立をしやすいことを通じて、女性の活躍を後押ししていると考えられる。

5. 成果

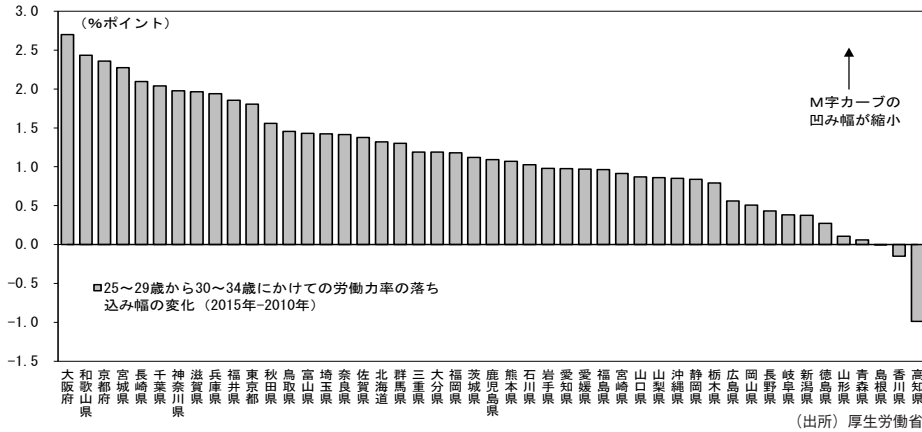
こうした取り組みの成果としては、以下の三点を指摘できる。

第一に、女性の労働参加の面では、出産・育児を機に離職する女性社員が減ったとの声が広範に聞かれている。実際、いわゆるM字カーブ(注1)をみても、出産・育児期にある層の労働参加の高まりから、幅広い地域で凹みはつきりと浅くなっており(注2、図表12、わが国全体でも同様の傾向がみられる(図表13)。また、新規採用についても、業種等によるばらつきは大きいものの、成果が出ているとの声が多く聞かれる。なお、これらの動きには、働き手側の経済的な事情等も影響している可能性があるが、企業による女性の活躍推進に向けた環境整備も影響し

(注1) わが国では、女性の年齢別の労働力率は、結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するという、いわゆるM字カーブを描くことが知られている。

(注2) 図表12をみると、高知県、香川県では逆に凹み幅が拡大しているが、これは、M字の底自体ははつきりと浅くなっている(すなわち、結婚・出産期に当たる年代の労働力率は上昇しているものの、それ以上に、結婚・出産期前の年代における労働力率が上昇していることによる)。

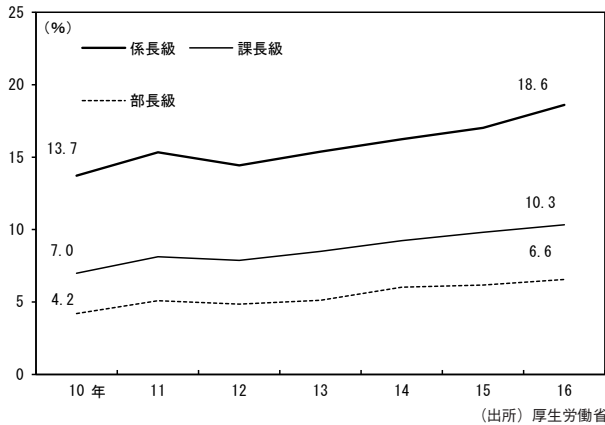
図表 12 都道府県別にみたM字カーブの凹みの縮小度



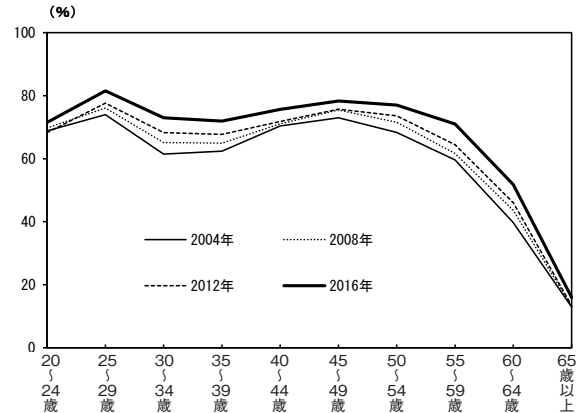
ているとみられる。

第二に、活躍度合いの面では、人数の面に比べると成果はまだ控えめであり、企業間のばらつきもかなり大きい。多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、女性の管理職比率が上昇するなど成果が出つつ

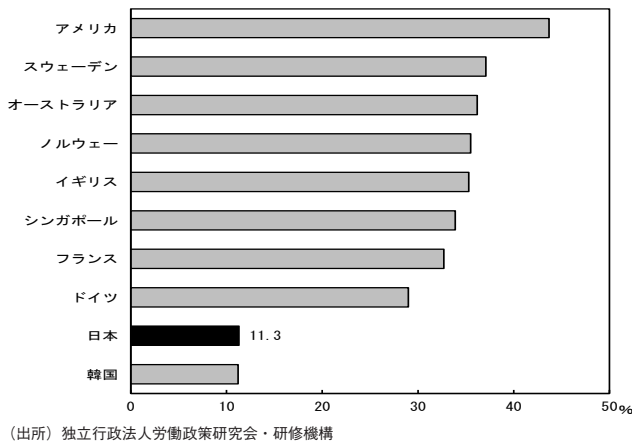
図表 14 役職別の女性管理職比率



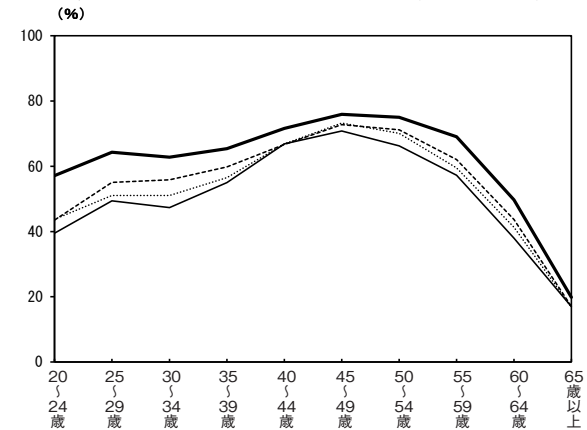
図表 13-1 女性の年齢別労働力率 (総数)



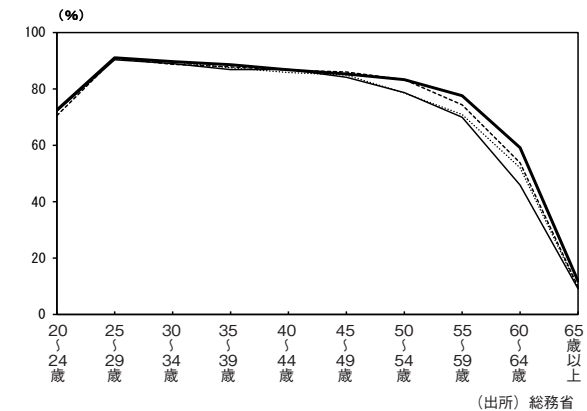
図表 15 女性管理職比率の国際比較



図表 13-2 女性の年齢別労働力率 (配偶者あり)



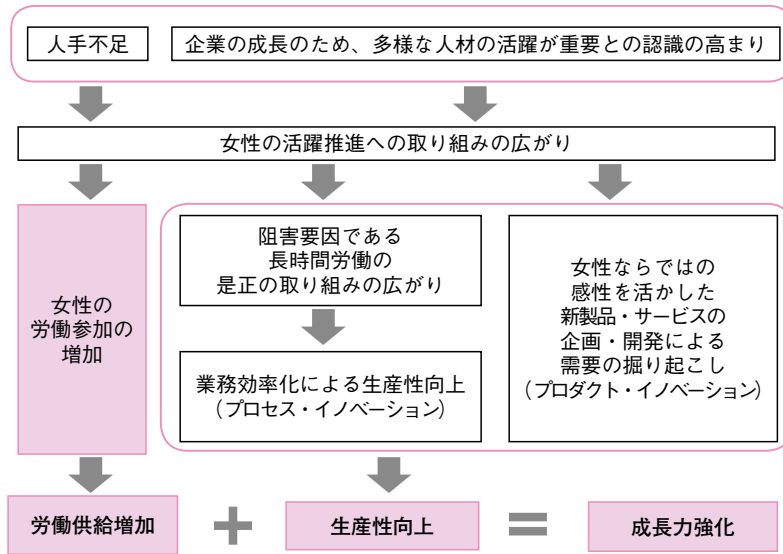
図表 13-3 女性の年齢別労働力率 (配偶者なし)



あるとの声が多く聞かれている。実際、わが国全体の女性の管理職比率をみると、他の先進諸国に比べるとかなり低い水準にあるが、徐々に上昇している(図表14、15)。また、こうした中で、女性社員の感性を活かして新たに開発した商品・サービスが需要の掘り起こしに成功し(プロダクト・イノベーション)、業績向上に繋がったといった声も増えている。

第三に、長時間労働の是正のほか、作業負担軽減のための省力化投資、育児短時間勤務制度等を利用しやすくするためのマニュアル整備など、女性の活躍を推進する過程で取り組んだ施策が、結果と

女性の活躍推進に向けた取り組みと、わが国経済の成長力への影響



して、業務プロセスの効率化（プロセス・イノベーション）を通じて生産性の向上にも繋がっているとの声も少なくない。なお、長時間労働の是正については、直感的には、「単に勤務時間を減らすだけでは、人手不足に拍車をかけるほか、収益面でもマイナスに働くのではないか」との疑問も生じうる。この点、成功事例

6. 課題等
活躍度合いの向上の面では、取り組みが緒にいたればかりの先が少なくない。また、女性に敬遠されがちとされる業種や、資金面での余裕の乏しさなどから女

もにわが国経済の成長力の強化に繋がると評価することができる。

では、「強制的に労働時間が短縮され、否応なしに仕事を減らさざるを得なくなった結果、必要性の薄れた仕事を廃止」、「部署内の全員の日々の作業内容や進捗状況を『見える化』することなどを通じて、生産性向上の意識を高める」といった取り組みを行った結果、むしろ収益が改善したとの声も少なくない。

以上のうち第一の点は、労働供給の増加を通じて、また第二、第三の点は、生産性の向上を通じて、と

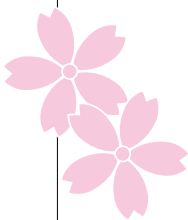
性の働きやすい環境整備が進んでいない先からは、そもそも女性の採用が難しいとの声も少なからず聞かれている。一方で、先進的な取り組みを行ってきた先では、着実に成果が上がっている半面、新たな課題に直面している先もみられる。具体的には、「出産・育児等により転勤が困難となった女性総合職が増加していることに伴い、従来の転勤を前提とした人事ローテーションの維持が難しくなりつつある」といった声が聞かれている。こうした先からは、夫の転勤等の際に女性社員が離職せざるを得ないケースがあることを念頭に、「仮に離職しても、処遇を落とさずに再就職できるように、『ジョブ型』の雇用システムへの転換により、雇用の流動性を高める必要がある」との指摘もなされている。

この間、多くの企業からは、女性が働きやすい環境整備に向けて、保育所の一段の整備や前提となる保育士の確保、学童保育の預かり時間の延長等に期待する声も聞かれている。また、女性の就業形態に対してより中立的な税制・社会保障制度となるよう、配偶者控除等の更なる見直しに期待する声も聞かれている。

7. おわりに
以上みてきた通り、企業等の取り組みもあって、女性の労働参加ははっきりと増加している。また、活躍度合いの面でも、労働参加ほどではないほか、企業間のばらつきもかなり大きいのが、成果が出つつあるとの声が多く聞かれている。さらに、女性の活躍推進に取り組む過程で、大胆な仕事の見直しによる長時間労働の是正や、省力化投資等を進めた結果として、生産性の向上に繋がったとする声も少なくない。

もつとも、こうした取り組みにもかかわらず、人手不足感はむしろ強まる方向にある。また、取り組みの結果、新たな課題が生じているとの声もあり、その中には、転勤制度を巡る論点など、既存の人事システムに対する問題提起も含まれているように思われる。

こうした状況を見ると、働き方改革のもとで、今後、企業等がどのように対応していくかにより、個々の企業や地域経済の活力が大きく左右されるものと考えられる。人手不足や生産性向上への他の取り組みも含め、今後とも企業等の対応を丹念にフォローしていくこととしたい。



地域の底力

青森県弘前市の 人を育むまちづくり

市政、観光、そして健康。
弘前城と岩木山が見守り、
四百年の歴史を紡ぐ弘前市では、
市民一人一人の意識の進化が、
まちの活性化を生んでいた。

弘前市のまちの要であり、東北地方では唯一現存する弘前城天守が受け継がれてきた弘前公園本丸広場。現在、天守の背景を岩木山が彩るが、これは石垣修理のための曳屋により生まれた、約10年間の工事期間中限定の貴重な眺め。

取材・文 山内史子 写真 野瀬勝一

市民と行政が手を組む オール弘前の取り組み

青森県西南部、「津軽富士」とも呼ばれる岩木山の東に位置する弘前市の歴史は、一六〇三年、弘前藩初代藩主津軽為信（たのぶ）がこの地を拠点として、城の建築に着手したことに始まる。約一八万人と県下の第三位の人口を抱える今もなお、弘前城はまちの要だ。

暮らしを支える産業の柱は、全国シェアの二割を占めるリンゴ栽培と、例年、約二〇〇万人の人口を誇るさくらまつりを主軸とした観光だ。その観光を含め、近年、



2015年に行われた天守曳屋のイベント。総重量約400トンの天守を3カ月ほどかけて移動させる作業に一般から参加者を募ったことで、約25億円の広告効果が生まれた。(写真提供:弘前市)

市民の意識が徐々に変わったことで、まちが活性化しているという。現状と背景をたどるべく、弘前市長の葛西憲之氏（かさいのりゆき）にお話を伺った。

二〇一〇年の市長就任時に葛西氏が目指したのは、「オール弘前。市民と行政が一緒に、同じ目標に向かっていくまちづくり」。そのためにまず手がけたのは、車座ミーティングや青空座談会という、市民の声を直接聴くことができる話し合いの場の開催だ。

「時間はかかりますが、市民全員がまちづくりのプレーヤーとして参画してくれることが大事。その過程を踏まなければ、オール弘



弘前城外堀を桜の花びらが埋め尽くす花筏。(写真提供:弘前市)

前体制の機運の醸成はできないと考えました。七年が過ぎ、市の施策を理解しながら語る人が増えてきたのを実感しています」

意見を聞くだけではなく、提案を形にする受け皿もつくられた。そのひとつが、「弘前市市民参加型まちづくり1%システム」。個人市民税の1%相当額を財源とし、市民が独自の活動を行える仕組み



「市民の思いを受け止めることで、信頼関係が構築される」と話す弘前市長の葛西憲之氏。マニフェスト実践のためのアクションプラン作成や機構改革が評価され、就任翌年の2011年、第6回マニフェスト大賞首長部門最優秀賞を受賞。

だ。市民の応募を審査するのも、また市民。ここから、数多くのまちづくり・地域づくりにつながる活動が生まれているという。

市役所内にはほかの自治体ではあまり類を見ない分析機関として、「ひろさき未来戦略研究センター(HIF)」を設立。多様な分析と政策提案がなされている。

「結果として、役所の考える力が高められた。これがHIFの一番の功績だと思っています」

葛西氏は、歴史ある建物に新たな価値を見だし、ファシリテーターマネジメント(設備の管理・運用)の視点で活用を推進することにも力を注いだ。最近注目を浴びたのは、二〇一五年に行われた

弘前感交劇場により、市役所、弘前観光コンベンション協会、商工会議所などの間に本音で話し合える横のつながりが生まれた、と話す弘前市観光振興部長の櫻田宏氏。



弘前城天守の曳屋だ。崩壊の恐れがある石垣の修復のため観光客の減少が危惧されていたが、イベント化により約四〇〇〇人が曳屋に参加。広くメディアに取り上げられることとなった。

散った桜の花びらが弘前公園の外堀を埋める花筏も、また然り。ポンプで水を入れて流れをコントロールするという市役所職員の発案が実り、美しさが格段に増した。インターネットを介し、今や世界的に注目を浴びる存在だ。

人口減少の課題に対しては、保育料の軽減をはじめ子育て世帯の負担軽減のための対策が手厚くなされている。U・J・Iターンの移住対策としては独自の展開をはかるべく、県とはまた別に東京に

移住サポーターセンターを開設した。

「移住者の増加は人口減少対策にとどまりません。移住者によって刺激され、弘前の人たちがまちなよさを認識すれば、逆に出ていかなくなる効果もあるんですよ。また弘前は、弘前大学を含む六大学を有する学都ですが、学生の地元就職が進んでいないことが大きな課題であると認識しています。そこで、例えば弘前大学が取り組んでいる学生と地元企業をマッチングさせる取り組み『COC+』に市としても連携し、地元就職につなげていくように努めています」

葛西氏のいずれのお話も、市民の意識改革につながっているのが非常に興味深い。

時間をかけても 魅力があれば旅人は来る

主要産業である観光において、市民の姿勢は変わりつつある。その転機になったのは、二〇一〇年十二月四日の東北新幹線新青森駅開業だと振り返るのは、弘前市観光振興部長の櫻田宏氏だ。

新青森駅の開業により、東京とは約三時間でつながった。とはいえ弘前市は新幹線のルートから外れており、新青森駅からは在来線ですらに三〇分程度要する。

「新幹線開業に向け一丸となった取り組みを言っても、当初は関係ないのになぜ？ という人が多かったんです。でも、私たちが東京に出かける場合、平気で三〇分、一時間と移動しますよね。魅力さえあれば、お客様は流れる。弘前がそこを目指すために市民の意識をどう向けるか、相当のエネルギーを使いました」

その礎として二〇〇八年に設立されたのが、弘前感交劇場推進委員会だ。弘前市新幹線活用協議会、弘前観光コンベンション協会、弘前商工会議所と、従来は個別に行われていた話し合いをひとつにまとめた機能的な体制がつくられた。「劇場」という言葉には、まち全体を舞台に見立て、世界遺産白神山地の恵みで成り立

つ津軽地方の魅力を演目としてとらえて整理・編集した上で、新たな旅の提案をする目標がこめられている。

その弘前感交劇場推進委員会を中心に、商店街から宿泊施設の関係者、市民活動団体まで広く巻き込んで行われた実務者会議、通称「やわらかネット」が生まれた。会議といっても特別なテーマや欠席確認は無く、大学教授、僧侶、一般のサラリーマンや主婦と誰もが出入りでき、アメーバのように自在に分割、融合しながら進められるという。

「自分が思っていることを自由に発言し、それを形にしていこうと設けました。目指したのは、地



弘前観光コンベンション協会事務局長を務める坂本崇氏。検定テキストの影響か、一般の人たちがまちに関するうんちくを語る場面に遭遇する機会が増えたと喜ぶ。

弘前市民の台所「弘前中央食品市場」を案内する路地裏探偵団団長の鹿田智嵩氏。現在団員は約30名。地元テレビ番組にも登場するなど人気を集めている。



域住民総仕掛け人。自信と誇りを持てる魅力ある地域づくりのため、今あるものの魅力に気づき、宝物としてどう生かしていくかを毎週、話し合っただけです」

やがてリンゴの花見や岩木山八合目から日本の夕日を眺めるツアーなど、新たな観光素材が数多く見いだされていく。

いよいよ迫った新幹線新青森駅開業の機運を高めるため、弘前市では独自に六カ月前から毎月、駅でイベントを開催。積み重ねが実り、開業当日には新青森駅から接続列車で来る観光客を出迎えるため、数百人もの市民が集まった

そっだ。

まちが熟成していくなかで櫻田氏が目指すのは県内、あるいは隣接する秋田県や岩手県との広域連携だ。さらには、二〇一六年に開通した北海道新幹線により結ばれた津軽海峡の先、函館を要とする道南地域も視野に。行政サイドや商工会議所をはじめ、海峡を渡って弘前の魅力を伝える努力が重ねられた結果、協力体制が少しずつ構築され、道南から弘前へとインバウンドを含めた人の流れも確実に生まれているという。

市民それぞれが 気づき始めたまちの宝物

そんな行政サイドと二人三脚で試みを重ねてきた弘前観光コンベンション協会事務局長の坂本崇氏は、かつての弘前観光の様子をこう語る。

「春のさくらまつり、夏のねぶたまつり、秋の菊人形まつり、冬の雪燈籠まつり。弘前の観光は、四季のお祭りだけでよかった時代があったんです。私が協会で仕事を始めた平成初頭は、それが陰りを



見せ始めた頃。このままではいけないと、危機感を抱いていました」

弘前のメインストリート土手町がシャッター街へ変わりつつあるなか、転機となったのは、二〇〇八年に始まった「津軽ひろさき検定」だ。

「一番の目標は、きちんと自分たちのまちを語れて、観光客におもてなしできる人を育てること。そのため、テキストには単なる正史だけではなく、昔から伝わっている話を『おべさまMEMO』としてできるだけ掲載しました」

「おべさま」とは、津軽弁で物知り博士を意味する。初回の受験者は一二〇〇人だったが、テキストは初版二〇〇〇部が一週間で売り切れ、五刷まで版を重ねる。一時期は地元の書店であのハリリー・ポッターシリーズをしのぐほど売

上/メインストリート土手町に面するビル内の屋台村「かだれ横丁」は、路地裏探偵団を含め世代を超えてまちづくりに関心をもつ人が集まる場。左/飲食街の一角ほか、まちのありのままの景色や日常を見せることが観光になると坂本氏は話す。



れたというから、その勢いのすごさが察せられる。

「地元の人でも『へえ』と思える話が受けて、テキストを買う人が増えた。そうこうしているうちに、自分たちのまちをもっと詳しく知りたいという欲求が、年齢を問わずに出てきました。タクシー会社もその流れに賛同し、きちんとまちの魅力をお客さんに伝えられるよう、駅で待つタクシーの運転手さんは検定の初級合格が必須、というルールも生まれました」

日常を見せるとのコンセプトのもとに生まれた、路地裏を案内す



上から前川國男氏の作品である弘前市庁舎、弘前市立博物館、弘前市民会館。



青森銀行記念館(重要文化財)をはじめとする洋館やカトリック弘前教会は明治期に建てられた教会など、ハイカラな建物がまちのそこかしこに残る。

るまちあるき「弘前路地裏探偵団」も、新たな潮流をつくった。とある旅行者の一言により、坂本氏はその企画発案を思い立ったそうだ。「弘前の入り組んだ道を歩いていると、突然目の前に古い洋館や和菓子屋さんがあらわれる。道に迷うほど楽しいと。地形が起伏に富み道が狭く、一方通行が多い。私をはじめ市民はそこにコンプ

レックスを抱いていたんです。でも、それがまちの個性だと気づかれました」
江戸、明治、大正時代の建物に加え、日本におけるモダン建築のパイオニア前川國男氏の作品が、実作第一号「木村産業研究所(現・弘前こぎん研究所)」や市役所ほか八棟も残るなど、坂本氏曰く、町じゅうが建築物ミュージアムといっても過言ではない。
街角に奥ゆかしく潜む歴史的建造物に加え、地元民が利用する市場や歓楽街の路地裏をまわる「弘前路地裏探偵団」は、有料にもかかわらず現在、年間八〇〇〜九〇〇人の集客がある。さらにはハンチング帽にサンングラスという、ガイドのユニフォームでも注目を浴びている。

「まちづくりは自分たちも楽しまなければいけない、アイデアは無量大だよと。格好よく言えばおやじたちが率先して楽しんでいることを、まちの若者に背中で見せたい」

そう笑う坂本氏の思惑どおり、後に学生たちもガイド役として参加。市場をはじめまちの人たちも、もてなしにひと役買うようになった。新たな有料ツアーも構築され、全体では年間二〇〇〇人以上が参加。その流れは県内二〇以上の市町村に広がり、連携した取り組みも行われるようになった。

地元の日常を 観光資源に変えていく

よりターゲットを絞ってツアーを募る、「たびすけ」も面白い存在だ。創業は平成二十四年。代表の西谷雷佐氏は、リングゴの剪定体験や雪かき検定など、独自のツアーを編み出し、確実にファンを増やしている。

「どの枝を切つてどの枝を残すか。リングゴは味の七割が剪定で決まる。心配な木は冬の間も『あ

まちづくりに関わる先輩たちが、自分の活動を下支えしてくれたという「たびすけ」代表の西谷雷佐氏。「バトンを次の世代に渡すという義務、責任がある。地域に恩返しをしていかなければと思います」と話す。



木、どうしてらべ」と、子供のよう
に思うそうです。そんな話を冬の
リングゴ畑で農家さんから直接聞
き、小枝を切るのはとても楽しい
学びになるという発想です」

とはいえ当初、相談をもちかけ
た農家は「枝を切つて何が面白い
んだ」という反応。雪国の冬の労
を逆手にとった、雪かき検定も同
様だった。

「リングゴの生態を知らない人や
雪の降らないまちの人にしてみれば、
お金を払ってでも体験したい
コンテンツなんです。これまで
は当たり前過ぎて想像できなかった

弘前市のまちなかから車を走らせればほどなく、道の両脇にリンゴ畑が広がり、春の終わりには白い花、秋には赤や黄色に染まったリンゴの実が景色を彩る。写真は6月上旬、枝にリンゴが実りはじめた頃。



「たんだと思います」

日々の暮らしの中に価値があるというのが、西谷氏のコンセプト。うまいラーメン店や地元民が集うスナック巡り、果ては海岸で石を拾うだけというツアーにも、全国から客が集まる。全員の好みを理解し、やりとりをしつつ進めたいとの思いから、一回当たりの催行人数は多くても一〇人強。案内はSNSを中心とした、口コミで拡散されるといふ。

「好きな人にはたまらないテーマを、興味のある人が集まるコミュニティに情報発信するのが、たびすけのスタイル。桜、ねぶた、アップルパイ、コーヒー、温泉

地酒など、多数ある弘前の魅力が幕の内弁当のようにそろえるのではなく、オーダーメイド感覚で編めればビジネスになるんです」

西谷氏は弘前大学で観光に関する授業を受け持ち、次世代へとメッセージを伝える役割も果たしている。

「一昔前は、観光関係への就職といえば旅行会社やホテル、観光施設でした。でも今は違います。農家さんもお菓子屋さんも八百屋

さんもシエフも、まちを歩く主婦だってガイドをすれば観光人材。観光は何にでもまたがる総合産業で、身近にあるんだと、学生たちには話しています」

短命県日本一の状況が健康への意識を変える

自分たちの日常に気づき、意識を変えていく試みは、健康面でもなされている。弘前大学大学院医学研究科 社会医学講座特任教授の中路重之氏（なかじしげゆき）が中心となり、二〇〇五年から続けられている「岩木健康増進プロジェクト健診」だ。

二〇一七年は一〇日間で約

「健診の項目数では、世界一のプロジェクト」と話す、弘前大学大学院医学研究科 社会医学講座特任教授の中路重之氏。受診者の平均年齢は50代半ば。若い世代も増えている。



一二〇〇人が受検。大項目で約五〇、細分化すれば二〇〇〇もの項目からなるビッグデータが年々集計されている。

「人間の体はそれぞれが関連して動いていますが、加齢によってどの機能がどう落ちるのか、そこに各機能がどう関係しているのかが今まではわからなかった。ここでは口中や腸内の細菌から心臓をはじめ体全体の働き、体力測定まであらゆる機能を見ています。研究者にとって、わくわくするようなフィールドなんです」と中路氏は語る。

弘前市のみならず青森県全体として、現在、日本一の短命県とい

う不名誉の返上が最大の課題。日銀主催の大学生の小論文・プレゼンテーションコンテスト、「日銀グランプリ」でも、弘前大学チームによる金融を活用した健康増進プロジェクトの提案が二年連続で脚光を浴びたほど、地元の人々の短命県返上への関心も高い。

中路氏によれば、短命県の原因は、飲酒、喫煙、運動不足、肥満、塩分の摂り過ぎなど青森県の生活習慣すべて。なかでも健診が行わ



ひとりにつき 50 近い健診が行われるが、機械的な流れ作業ではなく、担当者からそれぞれに丁寧な説明がなされ、受診者の話にもきちんと耳を傾ける様子が見られた。



れている旧岩木町(二〇〇六年に弘前市と合併)は、特に数字が芳しくないエリアだった。健診中には途中経過が伝えられ、結果に応じて指導が行われる。

「生活習慣だけでなく病院に行くタイミングも遅い。ですから、いろいろな問題を治しながら、健康への啓発に力を注ぐ必要があります。一人一人が賢くなるのが、健康づくりの基本。ここにきて皆さんが、健康に気をつけるようになりました」

薬品や飲食品など大手メーカーもこの取り組みに注目し、スタッフとして参加、協力する企業も増えている。

「短命県から脱出できたら、世界の注目が青森に集まります。すなわち、経済効果も生まれる。健

康づくりはすなわち、まちづくりの一環。一人一人が存在感を持ち、つながりを感じて生きるということにも関わってくるんです」

そう語る中路氏は、もともと長崎県の出身だ。

「弘前に来て四五年が過ぎましたから、もう自分のまちなんです。だから、短命だと言われれば腹も立つ。お城、桜、ねぶた、民謡、岩木山、リンゴ……弘前みたいなすごい宝物を持ったまちは、ほかにないですよ。人は情が厚くて、誰かを押しつけて何とかするということはありません」

受け継がれていく 愛すべき津軽の気質

中路氏の話聞きながら思い出したのは、市長の葛西氏が語った弘前の人の気質だ。藩政時代から受け継がれてきた歴史や文化を守る「じょっぱり」(強情っ張り)、洋館や前川建築のようなハイカラをいち早く取り入れる「えふりこき」(いいカッコしい)、祭りをはじめ事が動けば盛り上がる「もつけ」(お調子者)。

高さ約5メートルのねぶたの存在感に圧倒される「津軽藩ねぶた村」の展示。太鼓をたたく体験ができるほか、金魚ねぶたや津軽の工芸品などの製作実演を見学できる。津軽三味線の生演奏も行われている。



「その代表格が私です」と冗談めかして笑う葛西氏を先頭に、まちづくり、すなわち人を育む流れが新たなステージへと進んでいる。象徴的なのは、市民の発案から生まれたダンスの大会だ。弘前は今、ダンスのまちとして話題になり、四万人を集客する大きなイベントがメインストリートで行われた。「やわらかネット」は二〇一四年から通称「やわラボ」となり、弘前大学内のフリースペースを利用しはじめたところ、なにやら面白そうだとのうわさを聞きつけた大学生たちも参加。社会人とのつきあいのなかで学ぶことは多い上、自分たちの発案が実る喜びを体験できる場になっている。

二〇一六年には、市民一人一人がクリエイターになりまちづくりに参画するプロジェクト「弘前デザインウィーク」がスタート。国内はもちろん世界に向けて、津軽塗に代表される伝統工芸品など、積極的に文化が発信される。かつて学生時代を弘前で過ごした太宰治は、まちへの愛を上手く語れないもどかしさを「津軽」で綴っていた。城をはじめ旅行案内書が示すことだけを、その魅力とするには不服だとも。弘前の人が多彩な宝物に気づきはじめて今、じょっぱり、えふりこき、もつけの典型である太宰がこのまちを歩いたら、照れながらも喜びをかみしめるのではないだろうか。



貨幣の世界

5

貨幣同士の識別を簡単にしたり、偽造しづらくするためには、円形以外の貨幣の形が採用されることもあります。前回に続き、近代以降の多角形を中心とした貨幣を紹介しましょう。

形

その4

現代の貨幣

国もいろいろ形もいろいろ (2)

七角形

英国およびいくつかの英連邦諸国など、意外に多くの国で七角形の貨幣が日常的に使われています。この特殊な形を採用した理由は、同じ程度の大きさの貨幣と見た目・手触りで容易に区別がつくようにするためだそうです。

英国等では日常的に使われる貨幣(写真1)のみならず、七角形の記念貨幣も発行されています(写真2)。

八角形

日常的に使う貨幣に八角形のコインを採用している国は、南北に細長い南米の国チリをはじめ数カ国あります(写真3)。また、マルタは、当初記念貨幣として発行し、その後素

材を変更して日常的に使用する貨幣を発行しました(写真4)。その他、シエラレオネ等でも記念貨幣が発行されています(写真5)。

九角形

九角形の貨幣を使用している国は、南太平洋の国ツバルやカナダが挙げられます。ここでは、大型のツバルの白銅貨をご覧ください(写真6)。また、欧州のオーストリアでは、数多くの記念貨幣を発行しています。その中から、音楽の都ウィーンを首都にする国らしい「ニューイヤークンサート」をモチーフにした貨幣を紹介します(写真7)。

今回はさらに「角」が立ちます。

写真1(1969年発行)は、重量13.5g、一つの頂点から垂直に対辺まで引いた長さは約30mmです。一方、写真2(2011年発行)は1997年から発行された日常用の貨幣と同サイズで、重量8g、約27mmと若干小型になりました。さらに、エリザベス二世女王の肖像も異なっていることにお気づきでしょうか。英国国歌にある“Long to reign over us(御代の長からんことを)”にふさわしく、1952年に即位し、2016年に90歳、2017年に即位65年(サファイア・ジュビリーといひます)という時を経ている女王は、貨幣における肖像も年齢にあわせて変更され、計5種類あります。今回ご紹介する50ペンス貨幣の肖像は、2種類目と4種類目にあたります。

写真1裏面/英国は1970年より1ポンド=100ペンスという十進法を採用し、それに合わせて1969年より七角形の50ペンス硬貨の製造を始めました。その際、従来の1ポンド=20シリング=240ペンスの貨幣とは異なることを示すため、写真の貨幣には“NEW PENCE”と刻印されています(現在の貨幣は、NEWの表記はありません)。

写真2裏面/サッカーのルールで分かりづらいとされる「オフサイド(=待ち伏せ禁止ルール)」が図で示されています。攻撃側選手(▲)がパス(→)をした瞬間に、味方の最前の選手(▲)とゴールとの間に相手ゴールキーパー以外の守備選手(■)が一人もいなければ(左側の→印の場合)オフサイド、一人(真横でも可)でもいれば(右側の→印の場合)オフサイドではない、ということを表しています。

写真2 英国 2012年ロンドンオリンピック記念50ペンス白銅貨



裏面



写真1 英国 50ペンス白銅貨



裏面



貨幣の「表」と「裏」

サッカーの試合等でボールを最初に蹴るチームを選ぶため、貨幣を投げて、表と裏のどちらが出るかで決める、という光景をご覧になった方も多いかと思われます。この時、「はて、貨幣のどちらが表でどちらが裏だろうか?」と思われた方もいらっしゃるでしょう。

日本の貨幣の場合、実は、現在の法律上、表裏が定められていません。ただし、造幣局では、便宜上年号がある方を「裏」として取り扱っているそうです。

他国の場合、特に君主の肖像を使っている場合、往々にして肖像のある方を表としています。また、ユーロ貨幣の場合は、表裏ではなく、全ユーロ参加国で同じデザインの「共通面」とユーロ参加国が独自にデザインを決められる“national side”になっています。

写真6 ツバル 1ドル白銅貨 (1976～1985年発行)



ツバルは英連邦に所属しています。他の英連邦の諸国と同様に表面にはエリザベス二世女王の肖像、裏面は南太平洋の国らしくウミガメです。
(直径約 33mm、重量 16g)

写真7 オーストリア 5ユーロ銅貨 (2016年発行)



新年に行われる「ニューイヤーコンサート」の記念貨幣です。ウィーンにあるムジークフェライン (楽友協会) の黄金のホールで演奏するオーケストラと指揮者です。なお、オーケストラはウィーンフィルハーモニー管弦楽団であることは明らかですが、指揮者は特定の誰かというわけではないようです。
(直径約 28.5mm、重量 8.9g)

写真3 チリ 5ペソ黄銅貨 (1992年～発行)



多少のデザイン変更を伴いつつも、1992年から現在に至るまで発行されています。貨幣に描かれた男性は、Bernardo O'Higgins 将軍 (1778～1842年) です。彼は、スペインからチリを独立させ (1818年)、同国の初代の元首となった人物です。
(直径約 16.4mm、重量 2.2g)

写真4 マルタ 25セント青銅貨 (1975年発行)



地中海の中央部に浮かぶ島国マルタは、1964年に英国から独立、1974年に共和国となりました。1975年に共和国1周年を記念して八角形のコインが発行されました。サイズは直径約30mmと我が国の500円硬貨 (直径26mm) よりも大きな貨幣です。なお、マルタは、2008年よりユーロを採用しています。
(直径約 30mm、重量 10.6g)

写真5 シエラレオネ 1レオーネ銀貨 (1987年発行)



アフリカにあるシエラレオネの首都、フリータウン建設200周年を記念して発行されました。シエラレオネとは、ポルトガル語の「ライオン」が語源とされます。
(直径約 28.2mm、重量 9.5g)

(写真はすべて個人蔵)

日本銀行調査統計局「物価統計課」の仕事

調査協力企業と信頼関係を築き
「企業物価指数」の精度を高める

日本銀行は、金融経済の実態を適切に把握するため、国や自治体などの作る統計を利用するばかりでなく、自らも数多くの統計を作っています。今回紹介する「企業物価指数」もその一つです。明治時代に始まり一〇〇年以上の歴史を持ち、統計の中でも非常に重要なものとされています。

企業物価指数は、調査統計局の物価統計課で作っています。同課で働く人たちに、その「読み方」「使い方」と「作り方」を詳しく聞きます。また、統計の数値を見るだけでは分からない、舞台裏での意外な苦労やさまざまな工夫も紹介します。

企業物価指数とは企業間で取引される商品の価格動向である

まず左の二つを読み比べてください。どちらも新聞記事の一節です（日経新聞二〇一七年五月十五日と同日二十六日夕刊より）。

「日銀が15日発表した4月の国内企業物価指数（速報値、2015年＝100）は98・4となり、前年同月から2・1%上昇した」

「総務省が26日発表した4月の全国消費者物価指数（CPI、2015年＝100）は、値動きの激しい生鮮食品を

除く総合指数が100・1となり、前年同月比0・3%上昇した」
ほぼ同じ書き方で、日本銀行と総務省が公表した「物価指数」について報じていますが、違いが分かりますか？

日本銀行が「物価安定の目標」の指標として採用しているのは総務省の「消費者物価指数」です。では、日本銀行が作っている「企業物価指数」は、それと何が違うのか。価格調査グループ長の柴田吉洋さん（取材当時）は、次のように説明します。

「消費者物価指数は、分かりやすく言えば、家庭で日々買っているモノやサービスの価格

をまとめたものです。一方、企業物価指数は、企業同士が取引するモノの価格をまとめたものです。例えば、消費者物価指数は、家庭がバターをお店で買う段階の値段を調べています。一方、企業物価指数は、バターを作っている会社が、小売店や卸売店に販売する段階の値段を調べています」

価格を調査する「段階」の違いだけでなく、「品目」にも違いがあります。と柴田さんは付け加えます。企業物価指数では、家庭ではおおよそ買わないようなモノ——例えば、セメントやジェット機の燃料、建設用クレーンや金型などの価格まで調べます。

現在、企業物価指数の調査対象の品目数は、一二三です。一つの品目につき、複数の調査先企業から、少なくとも三つ以上の商品価格を調べます。そのため、調査している価格数は、八六〇七にも上ります。

物価統計課はこれらの価格を毎月調査し、物価指数を算出・公表しています。しかも、原則として、調査対象月の翌月の第八営業日の朝八時五十分には、速報を日本銀行のホームページで公表します。

企業物価指数は、エコノミストやアナリストなど経済の専門家らの注目を集めています。が、一般の方には縁遠いかもしれません。この経済統計がどのように使われているか、物価統計課長の小山浩史さん（こやまこうじ）はこう話します。

「企業物価指数は景気の動向や金融政策を

Table showing the Tokyo Wholesale Price Index for October 1939. The table lists various commodities such as rice, wheat, and oil, along with their respective price indices and percentage changes from the previous month and year.

Table showing the Enterprise Price Index for June 2017. It includes a summary of the index and its components, such as the price index for manufacturing, construction, and services, along with their respective percentage changes.

左/昭和9年10月の東京卸売物価指数。
右/「企業物価指数」の月次公表資料

判断するための材料として使われています。また、国全体の経済規模を示すGDP（国内総生産）統計において、『名目値（実際の取引価格に基づいた数値）』から『実質値（価格の変動分を除いた数値）』を計算するための『デフレーター』としても使われています。このほか、企業間の取引における『値決めの指標』としても利用されていると聞いています。企業の営業や調達の担当者が自分の扱う品目について価格の動きを確認し、売買や契約の参考指標にするケースがよくあるそうです」

かつて、インターネットがなかった時代、米国の公的機関から「企業物価指数を使用したい」と依頼があり、電磁テープにて提供したこともあるそうです。日本から製品を調達する際の参考指標が必要だったのでしょうか。企業物価指数は一八九七年に日本銀行が「東京卸売物価指数」の名称で公表して以来、一二〇年の歴史があります（ちなみに、消費者物価指数は戦後に調査が開始されました）。「昔のお金の価値を現在に換算する」ための基礎資料として、企業物価指数が利用されることもあります。

情報漏えいを防ぐ体制も万全に整えて 指数を作成する

企業物価指数を作る物価統計課の陣容は約五〇名。「物価統計運営グループ」「価格調査グループ」「物価統計改定グループ」があります。物価統計運営グループは、物価統計の公表と課全体の総務を担当しています。価格調査グループは、文字通り、毎月の価格調査を担当しています。物価統計改定グループは、より良い物価統計に向けた「基準改定」（後述）を担当しています。

では、毎月の企業物価指数はどのように作っているのでしょうか。

まず、八六〇七の価格のデータを収集することから始まりますが、この膨大な数の価格のデータをどうやって収集するのでしょうか

か。消費者物価指数の場合は、家庭が買うモノやサービスの価格なので、調査担当者が小売店などで実際に販売されている価格を見て回ることで、データの収集は可能です（これはこれで大変な作業です）。しかし、企業物価指数の場合、そうはいきません。

「企業物価指数に必要なデータは、企業間で実際に取引されるモノの価格です。これは街を歩き回っても見えません。企業の皆さまに調査協力をお願いして、価格を直接教えていただく必要があります」（柴田グループ長）
小山課長は「企業に調査に協力していただくために、まず企業物価指数の考え方や重要性をしっかり説明し、理解を得る必要があります」と話します。

「経済統計は単なる数値ではなく、日本の経済・金融政策に役立つ基礎資料であり、社会の公共財であるとも言えます。企業からご提供いただいたミクロな情報を、マクロに活用することでお返しをしなければいけないと考えています」

それだけではありません。企業間での取引価格は、定価ではなく、値引きなどがされている実際の取引価格を収集する必要があります。それらは、社外には公表されておらず、企業にとって極めて機密性の高い情報です。そのため、企業から提供されるデータの管理は厳格に行われています。物価統計課のエリアには同課員しか立ち入りできませんし、調

物価統計に関する国際会議の幕間の様子



査票のコピーも厳禁です。調査先の企業名や各品目の調査対象企業数は一切公表せず、データを集計・算出した結果（指数）は、公表直前まで同課内のごく一部の人が知りません。日本銀行総裁であっても、公表後に初めて指数を知ります。企業の機密性の高いデータを物価統計課に提供していただくためには、企業物価指数の重要性を企業に理解していただくだけでなく、情報漏えいを絶対に生じないようにすることが重要です。こうして企業から入手したさまざまなモノ

の価格データを指数にまとめ上げていく前に、それぞれのモノの個別の価格データに統計的な加工をすることがあります。それは取引される商品がモデルチェンジした場合、往々にして旧モデルと新モデルで性能・機能・分量といった「品質」が異なる場合があります、単純に比較できないからです。

例えば「にちぎん」という名のチョコレートがあったとします。それが「にちぎんブランド」にモデルチェンジし、価格も高くなったとしましょう。その時、価格だけをみて「このチョコレートは値上がりした」と見るのは適当ではありません。物価統計改定グループ長の篠崎公昭しのざきこうあきさんは「例えば、そのチョコレートの分量が増えたことや、美容や健康に良いとされるカカオの含有量が増えたことなどを反映して値上がりした場合、『品質』が変化して価格が変わった分を除いて価格変化を捉え、物価指数を作ります。こうした品質が変化した分の価格変化を除くことを『品質調整』と呼んでいます」と話します。

こうした過程を経たデータをまとめ上げて指数が作られます。

変わりゆく経済・産業構造の実態を指数に反映するための「基準改定」

物価統計課では、統計法の指針に沿い、五年に一度、企業物価指数の「基準改定」を実施しています。「基準改定」では、指数水準

を一〇〇とする基準年を変更します。その際、調査対象の商品やウエイトを見直し、変わりゆく経済・産業構造の実態をより正確に指数に反映させることを目指します。また、価格調査や品質調整の方法の改善などを行い、実際に取引されるモノの価格変化を高い精度で測定して指数にまとめ上げます。

企業物価指数は今年二月公表分から、二〇一〇年基準から二〇一五年基準へ移行しました。基準改定にあたり、政府統計などを基に、二〇一五年における企業間の取引額全体の中で、それぞれのモノの取引額の割合を算出しました。その割合を基に、経済・産業構造の変化を把握し、二〇一〇年基準で調査していた品目を廃止したり、二〇一五年基準から調査する新しい品目を採用するなど品目改廃を行いました。その結果、二〇一〇、二〇一五年の間に需要が伸びた品目が、新たに企業物価指数に取り込まれることになるのです。

ただ、篠崎グループ長は「取引額だけでは捉えきれない、将来伸びそうな品目を予測し、追加調査の上で新規採用することもある」と言います。

「業界紙やシンクタンクのレポートなどを読み込み、企業や業界団体の方々へのヒアリングを重ね、今後経済・産業構造がどう変化するか、その中で取引拡大が見込まれるモノは何かを考えていきます。企業物価指数には

長い歴史があるので、過去にどう検討・予測したかをひもとき、物価統計課の先達の目線などに学びながら予測していきます」

今回の改定では、家庭での需要も伸びている「ノンアルコール飲料」や「燃料電池」など二〇二六もの価格データを新規に採用しました。一方、今後取引拡大が見込まれるものの、採用できなかったものもあります。物価統計改定グループの井上萌希もえきさんはこう話します。

「取引量が増えているモノがあっても、その価格データを安定的に入手する方法が現状見当たらず、新規採用を断念したモノもあります。このように、新規品目として採用できなかった品目のほかにも、水面下では、よりたくさんの商品において調査の可能性を探っています」

今回の企業物価指数の改定は二〇二〇年基準のとき。その際にそのモノを新規採用できないか、井上さんは「調査手法の研さんを積むなど、試行錯誤を続ける」と言います。

品質調整方法を見直し、「ヘドニック法」を乗用車などに適用

今回の基準改定では、「品質調整」の対象も拡充しています。

品質調整を行うためには、新旧商品で品質が具体的にどのよう異なるかを把握する必要があります。また、企業から「商品の品質

を変える際にどれくらいコストが上昇したか」などを追加でお伺いすることもあります。例えば、乗用車がモデルチェンジを行い、新しい機能を搭載した場合、その機能を加えるために一台あたりどれだけ製造コストが増えたかを確認しなければなりません。

これは調査先企業にとっても骨の折れる作業であるため、情報提供を断られる場合もあります。それでも粘り強くお願いして、必要なデータをいただけるよう努力しています。

「そこで、企業の負担を増やさないためにも、企業からの情報だけに依存しないよう、さまざまな外部データを活用できるように品質調整方法の拡充を行いました」と小山課長は言います。

具体的には、「ヘドニック法」と呼ばれる品質調整方法について、乗用車、スマートフォン、液晶テレビを適用対象に追加するなどの見直しを行いました。

ヘドニック法とは、あるモノの価格の変化が、そのモノを構成しているさまざまな部品の品質の変化にどれだけ依存しているかを示す統計的な手法です。パソコンを例にとれば、カタログで分かるメモリやHDDの容量、OSの種類、搭載アプリケーションの有無・種類などさまざまな仕様の変更が、パソコンの価格の変化にどう影響しているかを数字で示してくれます。乗用車やスマートフォンがモデルチェンジした場合、これまで企業から

いただいていた情報に加え、こうした方法を加味することで、物価指数の精度を高めることができました。

二〇一五年基準改定では、ヘドニック法の適用拡大に加えて、四つの新たな品質調整方法を導入しました。物価統計改定グループの池田裕樹ゆきさんは、その成果についてこう話します。

「乗用車・家電製品のうち、これまでは品質の比較が難しかった事例の約四〇％について品質調整ができるようになりました。企業物価指数の精度がさらに高まりました」

さらに、物価統計課では、ここで紹介した企業物価指数のほかに、企業間で取引されるサービスの価格を調査・算出する「企業向けサービス価格指数」も作っており、現在、その基準改定作業も進めています。企業間のサービス価格は、モノの価格以上にデータの収集や品質調整が難しいのですが、日本経済を正しく把握するため、さらに精度の高い統計を目指して、物価統計課の皆さんは日々努力しています（注）。

（注）ご興味のある方は、日本銀行ホームページの「統計」→「物価関連統計」のコーナーをご覧ください。
(<http://www.boj.or.jp/statistics/pi/index.htm/>)



国際物価統計マニュアルなどの参考文献



日本銀行のレポートから

日本銀行は、1月、4月、7月および10月の政策委員会・金融政策決定会合において、先行きの経済・物価見通しや上振れ・下振れ要因を詳しく点検し、そのもとでの金融政策運営の考え方を整理した「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）を決定し、公表しています。本稿では、2017年7月の展望レポート（基本的見解は7月20日公表、背景説明を含む全文は7月21日公表）のポイントを解説します。

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

「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）

— 二〇一七年七月 —

二〇一七～二〇一九年度の 中心的な見通し（図表1・2）

【景気】

海外経済の成長率が緩やかに高まるもとで、きわめて緩和的な金融環境と政府の大型経済対策の効果を背景に、景気の拡大が続き、二〇一八年度までの期間を中心に、潜在成長率を上回る成長を維持するとみられる。

二〇一九年度は、設備投資の循環的な減速に加え、消費税率引き上げの影響もあって、成長ペースは鈍化するものの、景気拡大が続くと見込まれる。

【物価】

消費者物価（除く生鮮食品）

は、企業の賃金・価格設定スタンスがなお慎重なものにとどまっていることなどを背景に、エネルギー価格上昇の影響を除くと弱めの動きとなっている。これに伴って、中長期的な予想物価上昇率の高まりもやや後ずれしている。もつとも、マクロ的な需給ギャップが改善を続けるもとで、企業の賃金・価格設定スタンスが次第に積極化し、中長期的な予想物価上昇率も上昇するとみられる。この結果、

消費者物価の前年比は、プラス幅の拡大基調を続け、二％に向けて上昇率を高めていくと考えられる。

リスクバランス

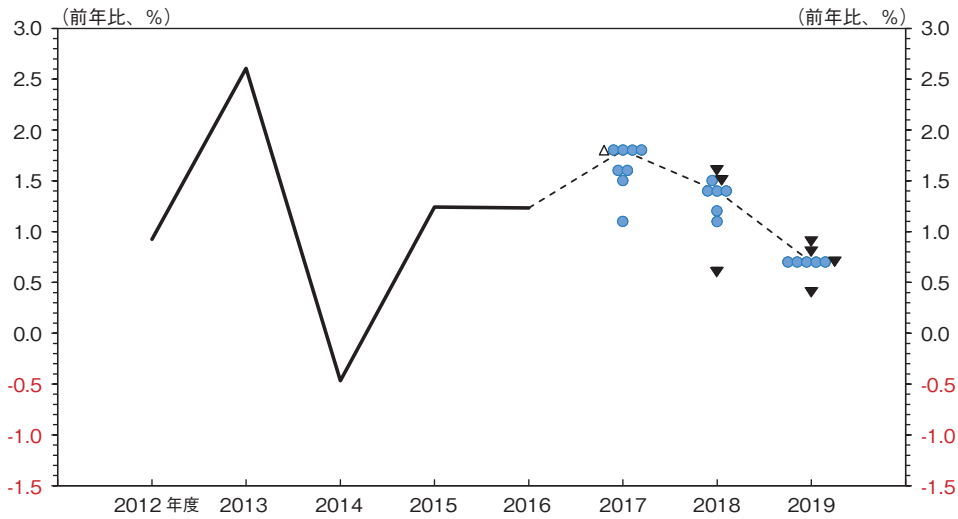
経済・物価ともに下振れリスクの方が大きい。物価面では、二％の「物価安定の目標」に向けたモメンタムは維持されているが、なお力強さに欠けており、引き続き注意深く点検していく必要がある。

金融政策運営

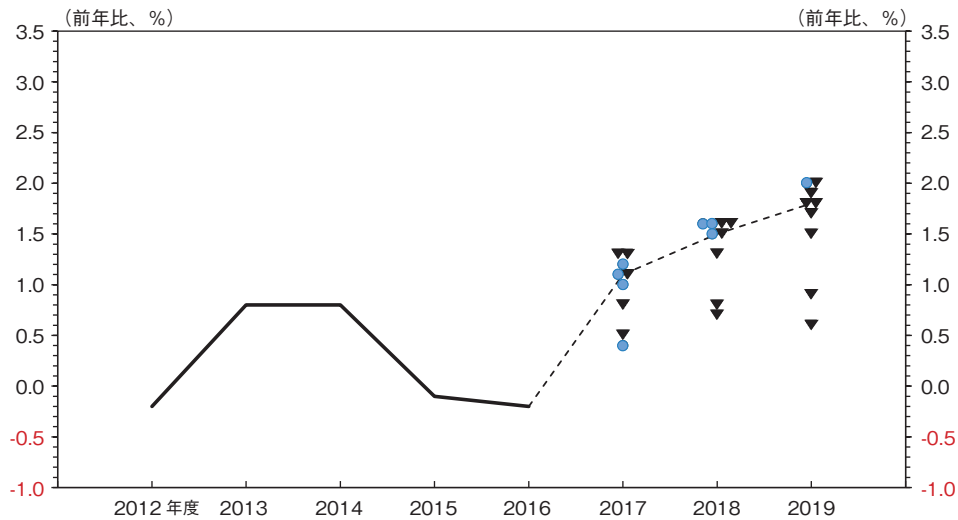
二％の「物価安定の目標」の実現を目指し、これを安定的に

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同時に、その形状で各政策委員が考えるリスクバランスを示している。●は「リスクは概ね上下にバランスしている」、△は「上振れリスクが大きい」、▼は「下振れリスクが大きい」と各政策委員が考えていることを示している。

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

図表 2 政策委員見通しの中央値

(対前年度比、%)

| | 実質 GDP | 消費者物価指数 (除く生鮮食品) | 消費税率引き上げの 影響を除くケース |
|------------|---------|---------------------|-----------------------|
| 2017年度 | + 1.8 | + 1.1 | |
| (4月時点の見通し) | (+ 1.6) | (+ 1.4) | |
| 2018年度 | + 1.4 | + 1.5 | |
| (4月時点の見通し) | (+ 1.3) | (+ 1.7) | |
| 2019年度 | + 0.7 | + 2.3 | + 1.8 |
| (4月時点の見通し) | (+ 0.7) | (+ 2.4) | (+ 1.9) |

(注) 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料品および新聞に適用される)ことを前提としている。

持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続する。消費

者物価指数(除く生鮮食品)の前年比上昇率の実績値が安定的に二%を超えるまで、マネタ

リーベースの拡大方針を継続する。今後とも、経済・物価・金融情勢を踏まえ、「物価安定の目

標」に向けたモメンタムを維持するため、必要な政策の調整を行う。

秋田支店が開設一〇〇周年 記念パネル展を開催

▼秋田支店は、大正六年（一九一七）八月一日、東北地方では二番目、全国では十二番目に開設され、本年一〇〇周年を迎えました。これを記念し、八月九日から一三日までパネル展を開催しました。

▼パネル展では、支店や周辺の街並みの変遷をたどれる写真を中心に、支店の歴史を概観できるパネルにして設置。作成した職員自身が解説しました。

▼会場内ではスタンプラリー参加者にオリジナルうちわをプレゼントしたり、展示内容を凝縮した記念パンフレットの配布等



記念パンフレット



記念パネル展の様相

も行い、七〇〇人を超える来場者にご好評をいただきました。

▼また、支店一〇〇年の歴史を内容に織り込んだ支店長講演を管内各地で開催しているほか、清掃活動等にも取り組みました。こうした地域とのつながりを大切に、秋田支店は地域経済の発展に貢献していきます。

熊本支店が 開設一〇〇周年行事を開催

▼熊本支店は、秋田支店と同じ日の大正六年（一九一七）八月一日に開設され一〇〇周年を迎えました。九州では西部支

店（現北九州支店）に次いで二番目となります。昭和二十八年（一九五三）の熊本大水害を受けて、昭和三十二年（一九五七）には、開設当時の営業所から現営業所に移転し、六〇年が経過しました。

▼昨年、一〇〇周年を前に熊本地震が発生しました。地元との連携を密にしつつ、職員一丸と

なって、金融インフラの機能維持に努めました。

▼一〇〇周年を記念して、地元の学校に熊本城や「火の国」をイメージしたオブジェの製作を依頼したほか、各種講演や親子見学会の企画、作文や絵画、写真の作品募集などを行い、県民の方との接点を増やしています。

金融高度化セミナー 企業評価の高度化・ 業務改革を開催

▼金融機構局金融高度化センターは、七月三日に「企業評価の高度化」、七月二十四日に「業務改革」をテーマに金融高度化セミナーを開催しました。参加者数は、両セミナーとも五〇〇名近くに上りました。

▼「企業評価の高度化」セミナーでは、第一勧業信用組合・新田信託銀行の理事から企業評価の基礎となる経営者との対話や現場重視の評価の方法について、豊和銀行・権藤淳頭取からは取



左／記念製作「熊本城」に興味津々の見学者。右／夏休み親子見学会の様相

引先企業の販路開拓支援を通じての本業支援について、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、南日本銀行・植之原邦彦 WIIIN WIIIN ネット業務部長、足利銀行・狩野浩二春日部支店長、金融庁・日下智晴総務企画局地域金融企画室長 検査局総務課地域金融機関等モニタ



企業評価の高度化の課題等が議論されたパネル・ディスカッション

上／人とコミュニケーションの金融について語る新田理事長。下／取引先企業の販路開拓支援について語る権藤頭取



リング長、但陽信用金庫・藤後秀喜常務理事が議論を行いました。「企業評価を活かしていくためには、評価情報を対象企業と共有していくことが重要である」との認識が示されました。

▼「業務改革」セミナーでは、りそなホールディングス・中田雅之デジタル化推進部長からメーカー出身の社外取締役と一



業務改革に関する論点について議論されたパネル・ディスカッション

上／オペレーション改革について語る中田部長。下／BPR戦略について語る中村相談役(撮影・野瀬勝一、張圭成)



緒に進めたオペレーション改革の概要に関して、名古屋銀行・中村昌弘相談役から頭取在任中に取り組んだBPR戦略に関して、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、飛騨信用組合・黒木正人専務理事、北國銀行・杖村修司専務、浜松信用金庫・津倉昭彦理事、武蔵野銀行・長堀和正専

務が議論を行いました。「業務改革の推進には、リーダーのコミットメントやサポートする職員の熱意、システムへの理解、客観的な経営指標が必要である」との認識が示されました。
▼参加者からは、「登壇者の熱い想い・信念がひしひしと伝わってきた」「具体的な事例が紹介され参考になった」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HP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。

「えるぼし」最高レベルを取得しました!

▼日本銀行は、五月三十日、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な事業主として、厚生労働大臣の認定「えるぼし」の最高レベルである第三段階を取得しました。

▼同認定は、女性活躍推進法に基づき、行動計画の策定および届出を行った事業主のうち、厚生労働省により定められた一定の基準を満たした事業主が受けられるものです。

▼認定基準の評価項目は、採用、継続就業、労働時間等の働き方、管理職比率、多様なキャリアコースの五つで構成されます。日本



「えるぼし」最高レベルを取得

編集後記

■本号の取材で宮城県気仙沼市を訪問した。震災後の2012年8月、前田理事（当時調査統計局長）とレンタカーで福島から岩手にかけて被災地を縦断した際に当地に宿泊して以来、5年ぶりの訪問である。当時、夜の街を歩くと、灯りが少なく街全体が沈んでいた印象を受けた。そんな中、被災されたであろうご夫婦が静かに営む小料理屋のカウンターで頂いた海の幸と地酒が無性に美味で、しみじみホッとしたことを思い出す。現在は、新しいお店や復興住宅が並びはじめ防波堤も建設中であるなど復興が進み街並みも大きく変化していた。そのためかその小料理屋を見つけることはできなかった。こうした街並みの変化以上に驚いたのは、お会いした気仙沼の方々が街の現在・未来を熱く語る姿であった。今回の「地域の底力」の青森県弘前市でも、新幹線開業を契機に地元の活力が一段と高まっている。都会では地方創生について疑問の声も聞かれるが、各地を実際に訪れると、自らの意思で立ち上がる「志民」が着実に増えていることを実感する。今後もマクロ統計に現れない地方創生の姿を地道にお伝えしていきたい。（鶴海）

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

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

にちぎん 2017年秋号
編集・発行人 鶴海誠一
発行 日本銀行情報サービス局
〒103-8660
東京都中央区日本橋本石町2-1-1
☎03-3277-2405



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

銀行は全ての評価項目において認定基準を満たしました。
▼日本銀行は、今後とも女性を含む多様な職員すべてが能力を十分に発揮できる環境づくりに取り組んでまいります。

「日銀夏休み子ども特別見学会二〇一七」の開催

▼日本銀行本店では、夏休み期間中の八月四日、七日～十日に「日銀夏休み子ども特別見学会二〇一七」を開催しました。見学会では、本店見学やお札に関



8月10日には黒田総裁がサプライズで登場しました（撮影：谷山實）

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、ご好評により今回で五回目となる中学生対象の「金融



金融政策について議論する様子

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。参加者からは、「金融政策がどのように決められているか分かり、勉強になった」などの声が聞かれました。
▼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。



from Frankfurt



ヴァルトブルク城。ここでルターは聖書をドイツ語に翻訳した

イノベーションの今昔

本年は、ルターの宗教改革から500周年に当たります。これを記念して、ドイツでは各地でさまざまな催しが行われています。また、500年前にルターが「95カ条の論題」を提示して改革の発端となった日（10月31日）を本年はドイツ全土で祝日とするなど、世界史における宗教改革の重要性があらためて想起されます。宗教改革は、その後の欧州の社会や文化に大きな影響を与えただけでなく、その思想は世界に広まり今日に至っています。

ところで、ルターをはじめとする宗教改革家たちの考えを広めるのに大きく貢献したのが、活版印刷術という当時の「イノベーション」であったことはよく知られています。中世欧州における本の製作は、手書きで本を書き写す写本が中心でした。しかし、グーテンベルクが金属活字と印刷機を考案し、高速かつ大量の複製が可能となりました。印刷機の仕組みは、ブドウ搾り器などから着想を得たとされています。グーテンベルクが生まれ育った古都マインツ周辺のライン川沿岸では、古来ワイン作りが盛んで、ブドウ搾り器は身近な道具でした。

ワイン作りの工夫が印刷技術の発展につながり、その技術により聖書や学術書が急速に普及し、多くの人々が新たな考えや知識に直接触れるようになった結果、社会全体が大きく変化していったわけです。

さて、現在のドイツに目を転じると、近年「インダストリー 4.0（第4次産業革命）」と呼ばれる一連の取り組みが進められています。ここでは、ビッグデータや人工知能などの活用により製造工程の革新を目指すさまざまな実験が行われています。この現代のイノベーションに向けた試みも、未来の社会全体を変えていく可能性を含んでいるように思われますが、果たして将来どのような変化をもたらすのでしょうか。

（日本銀行フランクフルト事務所）

*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/グーテンベルクの印刷機（複製）。下/ライン川周辺の丘陵地とブドウ畑





にちぎん