

にちぎん

2023 NO.73

春



インタビュー 扉を開く

津田雄一 宇宙航空研究開発機構 (JAXA) 宇宙科学研究所教授・「はやぶさ2」プロジェクトマネジャー
「はやぶさ2」を成功に導いたマネジメント

地域の底力

宮崎県児湯郡新富町
官民連携によるチャレンジが導く宮崎県新富町の未来

対談 守・破・創

宮島香澄 日本テレビ放送網株式会社報道局 解説委員

中川順子 日本銀行政策委員会 審議委員

女性社員が活躍し続ける原動力は「やりがい」体験

エッセイ “おかね”を語る

横澤夏子 お笑い芸人 私の価値観

婚活パーティーに一〇〇回通った私が婚活の猛者から聞いた、「相手がいくら稼いでいるかよりもお金の使い方を見るべし!」という言葉が心に響いています。プロフィールカードに書いてある年収の欄に目が眩みそうになるところをスルーして、普段どのような生活をしているかを聞き出すと猛者は語っていました。当時出会ったばかりの夫の価値観を早く知りたくなり、コンビニでどんなアイスを買うのか血眼で見ただけがあります。コンビニのアイスはお金の使い方が詰まっていると勝手に思い込み始めたことがきっかけです。一二〇円のミルクのアイスがあるのに二八〇円のミルクのアイスを買ったら、素材重視の人なのかな。なんでもない日にハーゲンダッツを買ったらエンゲル係数が高い人なのかなと考えるしまいました。私の価値観や偏見がもろに出るコンビニのアイスで夫が買ったものはミルクのアイス一二〇円でした。私と同じ価値観のような気がして、アイスひとつでホッとしたことを覚えています。私にとってアイスはプリンは高級品。実家の冷蔵庫には滅多に入っていませんでした。祖父母の家にある炭酸のジュースが輝いて見えていた幼少期を過ごしました。この価値観はやはり母親譲りな気がします。



絵・江口修平

私の価値観

横澤夏子

欲しいものはすぐに買わない。誕生日やクリスマスまで待つ。それが横澤家の決まりでした。母親の口癖は「お誕生日プレゼントにするかサンタさんに頼みなさい」の一点張りです。ちなみに、サンタさんから欲しいものが届いたことはありません。だから年に一度の大チャンスお誕生日プレゼントに期待するしかないのです。基本的に欲しいものがあつたら一年間考えていたもので、今でもその癖がついています。本当に欲しいものなのかどうかを考えられる大人になりました。

私も母親に倣って、子どもには同じように「サンタさんかお誕生日だね」が口癖になっています。二歳の長女が、「ガチャガチャをやりたい」と言い、いつものように口癖を言い始めようと思つて見ると、夫の手を握つて夫の目を見つめてお願いしていました。二歳にして自分に甘くしてくれる方はこちらが分かつていることに驚きました。そうです。夫は娘に甘くてなんでも買ってしまう男でした。婚活パーティーで子どもには甘いところまでは見破れませんでした。娘の価値観がどうなるかは私たち親次第なので、大切なものはなにかを見つけられるようなお金の使い方を教えていけたらいいなと思っています。

よこさわ・なつこ●お笑い芸人。1990年7月20日生まれ、新潟県出身。A型。東京NSC15期生。身近にいるさまざまな女性を観察して作った細か過ぎるモノマネ芸「ちょっとイラッとくる女」シリーズや「トゥーマッチな音楽の先生」で注目を集める。『R-1 グランプリ』では、2016年から2年連続で決勝に進出。一般男性と結婚し、現在は2人の子供を育てながら、バラエティ番組やCM、情報番組などに幅広く出演中。





- 2 エッセイ／“おかね”を語る
私の価値観 お笑い芸人 横澤夏子
- 4 インタビュー／扉を開く
津田雄一 宇宙航空研究開発機構 (JAXA) 宇宙科学研究所教授・「はやぶさ2」プロジェクトマネジャー
「はやぶさ2」を成功に導いたマネジメント
- 9 地域の底力——宮崎県児湯郡新富町
官民連携によるチャレンジが導く宮崎県新富町の未来
- 16 対談／守・破・創
宮島香澄 日本テレビ放送網株式会社報道局 解説委員
中川順子 日本銀行政策委員会 審議委員
女性社員が活躍し続ける原動力は「やりがい」体験
- 20 日本銀行のレポートから (1)
「経済・物価情勢の展望」(展望レポート) — 2023 年1 月 —
- 22 FOCUS → BOJ 43 日本銀行情報サービス局総務課総務企画グループによる広報イベントの仕事
大学生のための日銀グランプリ～金融教育の機会として
- 27 日本銀行のレポートから (2)
「地域経済報告」(さくらレポート) — 2023 年1 月 —
別冊「地域の企業における労働生産性向上に向けた取り組みと課題」 — 2022 年12 月 —
- 33 トピックス
中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会 (第4 回) の開催について ほか
- 35 AIR MAIL from Hong Kong
香港におけるキャッシュレス決済 —— 政府による消費喚起から本人確認まで

※取材は感染対策を徹底して実施しています。
本誌は3月3日(金)までの情報をもとに掲載しています。

表紙のことば

日本銀行は明治十五年(一八八二)十月、隅田川下流の旧永代橋(現在の日本橋箱崎町)のたもとにあった「旧北海道開拓使物産売捌所」の建物を本店店舗とし、開業しました。同年二月に廃止された北海道開拓使の建物を大蔵省から借用した飯店舗であり、開業当時は五局一三課、人員はわずか五五名でのスタートでした。

建物はベネチアン・ゴシック様式のレンガ造り二階建てで、鹿鳴館の設計者として知られる英国人建築家ジョサイア・コンドルの設計により明治十四年(一八八二)に建築されたものでした。明治の名建築の一つと言われています。

明治二十九年(一八九六)に、現在の場所(現・東京都中央区日本橋本石町)へ本店が移転するまで、日本銀行はこの建物で営業していました。

本店が移転した後もこの建物は、日本銀行が使用し、主に集会所として利用されましたが、大正十二年(一九二三)の関東大震災で焼失しました。現在、この地には「日本銀行創業の地」の記念碑が建っています。昨年、日本銀行は開業一四〇周年を迎え、本年よりまた新たな一歩を踏み出しました。



表紙・画 北村公司

津田雄一

TSUDA Yuichi

宇宙航空研究開発機構（JAXA）宇宙科学研究所教授・
「はやぶさ2」プロジェクトマネジャー

三億キロメートルかなたの小惑星リュウグウに二度着陸し、地表及び地下物質を採取して地球に届ける――。九つもの世界初を成し遂げた小惑星探査プロジェクト「はやぶさ2」のリーダーを務めたのは、宇宙航空研究開発機構（以下、JAXA）史上最年少でプロジェクトマネジャーに就いた津田雄一さん。「もう駄目か」という場面を乗り越えての成功だったという。その成功の裏側には、チーム力と、それを支えたマネジメントの極意があった。当時の状況を踏まえながら語っていただいた。

「はやぶさ2」を成功に導いたマネジメント

軌道計算でストレス解消

——まずは、宇宙事業に関心を持たれた背景から教えていただけますか。

津田 宇宙そのものというよりは、宇宙に行くための乗り物や機械に興味がありました。小さいときは乗り物が大好きな少年でしたね。

——大学の進学先は、そういうことから決めたのでしょうか。

津田 ちょうど進路を考えだす頃に、秋山豊寛とよひろさんが日本人で

初めて宇宙に行くなどの話題があつて、凄く興味を持ち、「宇宙開発に携わりたい」と思うようになりました。

——「ご著書で衝撃を受けたのですが、軌道計算をする、ストレスが解消するそうですね。そういうことを学び、研究することが楽しかったのでしょうか。

津田 はい。難しそうじゃないですか。

——素人でも難しいことは分か

ります、明らかに。

津田 でもそれをやっている人が世の中にいるわけです。そして、その肝はどこにあるのだろうというのが、実際にやっている先生方に聞くと分かるわけです。それが楽しかったですね。

今の仕事に就いてからは、「はやぶさ2」の軌道設計などもやりましたが、正しければ計算通

りに行くんですよ。

実際のミッションで、「はやぶさ2」からのカプセル帰還が六年後に計算した通り、秒単位で大気圏に突入してオーストラリアに帰ってくる——というようなことがあると、凄く長い問題を解いてその答えが合っていたというのを実感できるので、とても面白いと感じますね。

小惑星リュウグウを見たとき

「これは終わった」と思った

「はやぶさ2」プロジェクト概要

宇宙航空研究開発機構（JAXA）による小惑星探査プロジェクト。世界で初めて小惑星からのサンプルリターンに成功した「はやぶさ」の後継機で、有機物や水を有している可能性のある小惑星リュウグウのサンプルを採取し、持ち帰ることが主なミッション。2014年12月3日に打ち上げられ、2018年6月27日にリュウグウに到着、世界初となる同一天体2地点への着陸を成功させ、2020年12月6日にサンプルの入ったカプセルをオーストラリアに帰還（着陸）させた。工学技術の面で9つの世界初を達成した。本機は拡張ミッションとして新たな小惑星を目指し飛行中。

扉写真の津田氏の後ろにあるのは「はやぶさ2」の模型。機体サイズは1m×1.6m×1.25m、質量600kg。

——大学生の頃からキューブサット（小型の人工衛星）を作るプロジェクトに参加されていたそうですね。その研究内容を、後に「はやぶさ」のプロジェクトマネジャーも務められた川口淳一郎さんに話したところ、「何でそんなつまらないもの作っているの」と言われたことがあるとか。

津田 新たな挑戦と言える部分

がなかったということですが、言われたときはショックでしたね。でも、「世界を見よ」ということだと受け取りました。こちらは学生でしたが、ある種、対等な立場で批評していただいた感じがしたので、胸に刺さるものはありました。

——それがJAXAに入るきっかけになったのですか。



「はやぶさ2」再突入カプセルが地球に帰還する際に豪州・クーバーペディで撮影された火球 © ISAS/JAXA



はやぶさ2が撮影した地球。カプセルを地球に帰還させ、宇宙へ再出発する際に撮影したもの。豪州が画面左下に写り、赤道が画面中央を横断している。© JAXA、産総研、東京大、高知大、立教大、名古屋大、千葉工大、明治大、会津大

津田 必ずしもそういうことではないのですが、人類のリーチを広げるような話というのは惑星探査が典型的で、日本でやるとしたらJAXAでした。

——小惑星の探査に絞っていったのはなぜですか。

津田 個人的な話では、私が入ったときにはすでに「はやぶさ」が稼働していて、そこに関わる機会を持ったからです。

日本がなぜ小惑星を選んだか、ということでは、多くない資源を使って科学的に一級の成果を上げようとしたときに、小惑星の往復探査が魅力的だったということだと思います。

惑星探査では「着陸して帰ってくる」というのが一番難しいミッションなのですが、重力の小さな小惑星なら、小型の探査

機でも往復が可能です。

それと、当時は小惑星の研究が進んでおらず、それが宇宙を理解する上で欠落点になっていたの、日本はいち早く小惑星を目標と、となったのです。

実際には、小惑星に行くとか着陸することはNASA（アメリカ航空宇宙局）などに先を越されるのですが、無謀と考えられていた往復を「はやぶさ」が成し遂げたことで、世界にない特徴を出すことができました。

——「はやぶさ」と「はやぶさ2」のプロジェクトは、目的も成果もかなり違うそうですね。

津田 「はやぶさ」は工学実証ミッションでした。地球と小惑星を往復するという技術的なテストだったのです。

それに対して「はやぶさ2」は、

「行きたいところに行ってやりたい科学をやる」というミッションでした。「往復はできて当然」という前提なので、かなりハードルが上がっています。

——今改めて振り返って、これは駄目かも、と思われた瞬間はあったのでしょうか。

津田 二回ありました。一回目は打ち上げ前です。なかなか予算がつかず、プロジェクトの開始が遅れました。ようやく予算がついたのが二〇一一年でしたが、三年後の二〇一四年に打ち上げる計画でしたので、かなり異例のスピード感を要求されるプロジェクトとなりました。普通は五年ぐらいかけて探査機を造りますから。

なぜ打ち上げ時期が変わらなかったかという、相手は小惑星で、軌道を回っていますから、待つてはくれないためです。それで、何とか三年でやり切ろうとして始めたのですが、そもそも機器が予定通りにそろわないんですね。複雑な探査機を突貫で作るので、一発で完璧とはなりません。配線が間違っていたり、ちよつと仕様が違っていた

り……。これは本当に間に合わないんじゃないかと何度も思いました。

——もう一回の危機は何だったのでしょうか。

津田 目的の小惑星リュウグウに着いたときですね。「はやぶさ2」は百メートル四方の平地を見つければ安全に着陸できる性能なのですが、リュウグウの表面が予想以上に凸凹だらけだったのです。これは終わったな、着陸は無理だな、と思いました。

——それで、当初予定の着陸方式を変更したのですか。

津田 「はやぶさ」と同じでカメラとレーザーを活用した自律制御による着陸方式を当初予定していたのですが、これとは別に、ピンポイントタッチダウン（注1）という隠し球を持っていました。初代の後追いだけでは新規性がないので、一つのチャレンジとして取り組んでいたのです。

計画通りの着陸は無理となる

（注1）ソフトボール大のマーカーをあらかじめ地表に落としておき、それを目印に近くの特定位置に着陸する方法。マーカーを追いかけて着陸する通常の方式よりも難易度が高い。



つだ・ゆういち●1975年生まれ。宇宙航空研究開発機構(JAXA)宇宙飛行工学研究系教授、「はやぶさ2」プロジェクトマネジャー。東京大学工学部航空宇宙工学科卒、同大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻博士課程修了。工学博士。米国ミシガン大学、コロラド大学ボルダー校客員研究員を歴任。2010年から小惑星探査機「はやぶさ2」プロジェクトエンジニアとして開発を主導。2015年、JAXA 史上最年少でプロジェクトマネジャー（はやぶさ2プロジェクト）に就任。専門は宇宙工学、宇宙航行力学、太陽系探査。論文に「はやぶさ2による小惑星着陸の達成」（『日本航空宇宙学会誌』〈67巻9号〉）など。著書に『はやぶさ2最強ミッションの真実』（NHK出版）、『はやぶさ2の宇宙大航海記』（宝島社）、『はやぶさ2のプロジェクトマネジャーはなぜ「無駄」を大切にしたいのか？』（朝日新聞出版）がある。

とプロジェクト見直しの声が高まってくるわけですが、ピンポイントタッチダウンを持っていたことで、方針転換の主導権を取ることができました。

——まさにその場面がそうなのですが、少しでも成功確率を上げるために、事前にいろいろな状況を想定して訓練などをなさっていますね（注2）。

津田 キューブサットの経験などで、チームで動くことの強み、良さというのは実感していました。キューブサットのようなものでも、一カ所が悪くなると、それに翻弄^{ほんろう}されて別の部分の小

さな不具合に手がまわらず、事態が悪化して收拾がつかなくなるようなことが簡単に起きます。複数の問題を同時に、限られた時間のなかで解決しようとする

と、やはり頼りになるのはチームです。自分に余裕がないときに、まったく別の角度から取り組む人たちがいて、メンバーが有機的にコミュニケーションを取ることによって一挙に問題を解決できる、そんな経験を積み重ねてきていました。

では、どうすればそういうチームになるかというと、事前に「こういうところが弱点だよ」「こ

のプロジェクトでこんなことをやりたいよね」などと基本的なレベルの共通認識を持つことが大事なのだと思います。

そういう思いがあったので、「はやぶさ2」のリーダーを任せられたときには、チームワークを重視しました。自分一人が解決法を知っていても、実際に動かせる手は二本しかありません。メンバーが六〇〇人いるなら手は一二〇〇本ある。それを生かすにはどうすればいいのかを深く考え、努力しました。

——どうすればうまくいくのでしょうか。

津田 ミッション、事業そのものを面白がってくれることだと思います。「計画はとりあえず脇に置いて、こんな探査機が宇宙に打ち上がったなら何ができるかを研究してみようよ」という雰囲気をつくるようにしました。実際、リュウグウへの着陸計画が暗礁に乗り上げたとき、「私、こういう研究をやっていました」と、いろいろな人から提案が出てきました。現場が自然と動ける状況がつくれたと思います。

——ある種の冗長性というか、

組織として余裕を持つておくことが、さらなる可能性を高めていくということですね。

津田 私の著書（注3）のタイトルにもなりましたが、本当に無駄の大切さを感じます。最近では、最少人数でやるのが美德のようになっていますが、それだと要求をぎりぎり満たすものしかできないんですね。しかし、リュウグウなんて典型的ですけども、要求を正しく設定できているか自体が怪しいこともありま

す。だからこそ、「こっちもやっておいたほうがいいよね」「こうやったらもっと面白くなるよ」と考えられる余裕が必要だと思います。それが事業の信頼性向上や、メンバーのモチベーションにもつながります。そういう余裕を現場につくることが重要だと思っています。

（注2）仮想の小惑星を三次元モデルで作成し、はやぶさ2の動きや管制を模擬するシミュレーターと組み合わせ、二年以上かけて着陸訓練を行うなど、さまざまな訓練に取り組んだ。

（注3）『はやぶさ2のプロジェクトマネジャーはなぜ「無駄」を大切にしたいのか？』（朝日新聞出版）



2019年11月13日 JAXA 相模原キャンパス管制室にて、はやぶさ2プロジェクト関係者の集合写真 © ISAS/JAXA

困難な場面を想定し、時間をかけて、一体感をつくる

—— リュウグウへのタッチダウン（着陸）の一回目が成功した後、二回目はやるべきではない、という議論もあったそうですね。

津田 マネジメント的には理解できます。一回目で表面物質のサンプルを採れた可能性が高く、帰ってくれば大成功になるはず

ですから、それ以上のリスクを取る必要はないわけです。

ただ、それは理解しつつも、努力してきたことがちゃんと後世に残るような成果を出したかったので、二回目の着陸はとも重要でした。科学的にも、二カ所からサンプルを取るとい

うのは重要です。二カ所あれば比較できますから。しかも、インパクト（衝突装置）を使って人工クレーターを作りましたので、その際に表面に現れたリュウグウ内部のサンプルを取るという点で画期的でした。

—— 二回目の実現に向けては、理解を得るために広報も活用されたと同じでした。

津田 広報だけでなく、いろいろな人に相談し、同時にこちらの思いも伝えていきました。よく言われたのは「チームの思いが一枚岩になっているか」ということです。そこをちゃんと示せたので、安心感を与えられたのかなと思います。

—— チームの一体感は、プロジェクトの過程で醸成されたのでしょうか。

津田 一朝一夕で一体感は生まれません。このケースについて言えば、われわれは二回目をやる場合とやらない場合の比較をずっと以前から議論していました。

というのも、一回目が成功した場合に「二回目は不要」という声が出るのは予想できていたからです。議論が起こつてから主張しても弱いので、議論になる前から自分たちのスタンスを明確にしておくようにしました。

—— 結果、「はやぶさ2」は世界の最先端を行く貢献をされました。今後のわが国の宇宙研究に相当な追い風になったのではないですか。

津田 海外でも「はやぶさ2」を知っている方が多いですね。いろいろな形で海外からのミッションの協力依頼も来ます。日本だけでできることは限られるので、機会が増えるということでも有益です。外交的なプレゼンスという意味では貢献できたかな、と思っています。

—— この次、さらに何かやりたことはありますか。

津田 日本の宇宙科学という意味では、二〇二〇年代に大きい惑星も狙っていて、火星の衛星のサンプルリターンなども計画しています。難しいミッションですけれども……。私自身は、

火星よりもっと遠くの彗星や木星、土星を目指したいですね。

—— 後進となる若い方々に、メッセージをいただけますか。

津田 宇宙探査というのは、目の前の生活に直接役立つというものではないですね。人類全体の可能性を広げるとか、英知を広げるといった活動です。次の世代とか孫の世代に役に立っていくような活動ですが、だから夢があるのだと思います。

難しいからこそ、仲間と一緒にやっていく。成功したときには一人では体験できないような充実感を得られますし、いろいろな意味で人間性とか人間のいい側面を広げていくような活動です。「こういうのがやりたいんだ」という若い方々が出てきてくれると嬉しいですね。

—— 私自身、宇宙の話に大変興味があるので楽しくお話をお聞かせいただきました。加えて、チームマネジメントの部分などは、今の仕事という意味でも、とても学ぶことが多かったです。本当にありがとうございました。（聞き手／情報サービス局長・上口洋司）

地域の底力

宮崎県児湯郡新富町

官民連携による チャレンジが導く 宮崎県新富町の未来

目指すのは、持続可能なまちづくり。
役場内の日常の改革から
住民の心や経済を動かす地域商社まで、
宮崎県児湯郡新富町では今、
さまざまなチャレンジが重ねられている。

宮崎県児湯郡新富町は宮崎平野のほぼ中央に位置し、町域の7割を平地が占める。主要産業は農業。町の中心地を囲むように田畑が広がり、ピーマンやキュウリ、トマトなど県内有数の野菜の生産地となっている。

取材・文 山内史子
写真 野瀬勝一

数年で大きく変わった 新富町の暮らし

宮崎県中部に位置する児湯郡新富町は、一九五九年に旧新田村と旧富田村が合併して誕生した。人口は約一万六〇〇〇人を有し、ピーマンやキュウリをはじめとする野菜、茶葉、稲作などの農業が産業の柱だ。一九五七年に航空自衛隊新田原基地が建設されて以降は、基地の町としても知られる。

一帯の歴史は古く、町西部の「新田原古墳群」には大小約二〇〇もの古墳が点在する。ホオリノミコト（別称は山幸彦）の物語のほか、神話にまつわる場所も多い。

町長の小嶋崇嗣氏は県外、海外での生活を経て二〇代後半で故郷であるこの町に戻り、約一〇年間

にわたり町議会議員を務めた後、二〇一八年から現職に至る。

「久しぶりに町に帰ってきたとき、ほぼ景色が変わっていないことに気付く、このままではいけないと思いました。スポーツ観戦や美術館を訪れるような楽しみを地元では経験できないのも気に掛かっていました」

小嶋氏の思いは、宮崎市、西都市とともにJ3リーグに所属する「テゲバジャーロ宮崎」のホームタ



上／テゲバジャーロ宮崎（右）とヴィアマテラス宮崎のユニホーム（左）。
左／テゲバジャーロ宮崎のホームスタジアムである、ユニリーバスタジアム新富。



「ミクロが変われば、マクロが変わる。日本の将来をいい方向に持っていくには、地域が変わっていく必要があります」と話す町長の小嶋崇嗣氏。

ウンになることで実る。二〇二一年には、ホームスタジアム「ユニリーバスタジアム新富」が完成した。二〇二〇年に創設され、WEリーグ（日本女子プロサッカーリーグ）参入を目指す女子サッカーチーム「ヴィアマテラス宮崎」とともに「地元のチーム」への応援の声は高まっている。

また、役場内では就任直後からデジタル化を強力に推進し、コロナ禍以前からリモート会議や書類のデータ化が行われてきた。町内の魅力発信の仕組みとして、二〇二一年に公式LINE「Sーあぷ」をスタート。町外からの利用も多く、登録者は約二万二〇〇〇人を数える。二〇二二年十月には、町民

税のほか各種税金をインターネットで口座振替ができる「Web口座振替受付サービス」を開始した。数々のあらたな取り組みが進む中で最も広く注目を集めるのは、二〇一七年に発足した地域商社「こゆ財団（一般財団法人こゆ地域づくり推進機構）」の存在。熱い思いを抱いた役場職員の発案から始まり、前町長の土屋良文氏のもと小嶋氏が議員時代から進めてきた事業だ。

「無駄を出せない、失敗できないのが役所の仕事です。しかしながらそれでは地域の活性化や人材育成、空き家対策、定住促進といったこれからの課題の解決は難しい。役所と対等に話し合えるパート



航空自衛隊新田原基地周辺には、飛行風景を目当てに航空ファンが数多く訪れる。基地関係者の異動に伴い、新富町の小中学校では他の地域からの転入が頻繁にあり、「多様性を受け入れる素地が、子どもたちにできている」と町長の小嶋氏は語る。

ナーとして両輪となって動き、さらにはお金をきちんと稼いで町に利益をもたらす団体を思い描いていました」

もともとイベント等の開催を担っていた観光協会を解散しての

決断であり、「こゆ」の名は町の中だけではなく、児湯郡全体への広がりを意識してのことだ。

人が動き、経済が動く
持続可能なまちづくり

こゆ財団代表理事を務めるのは、シリコンバレーのITベンチャー企業での勤務を経た後、国内で数多くの地域創生プロジェクトを手掛けてきた齋藤潤一氏だ。

「僕自身の個人的なミッションは、ビジネスで持続可能なまちづくり。縁があつて役場の方たちとお会いした際、その目指す方向が同じだと分かりました。役場の本気度を感じた上、動きにはスピード感があり、小さい町ならではの良さを生かせるとも思いました」

そう話す齋藤氏が代表理事に就任した際に掲げたのは、「世界一

チャレンジしやすいまち」というビジョンだ。

「これまでの経験から、地域に足りないのはチャレンジの総量だと思っており、総量を増やせば質に転換できるという考えに基づいてのビジョンです。一方でそれを実現するためには、財団のスタッフの雇用を守らなければいけません。まずは何とかして、自分たちでお金を稼ぐ必要がありました」

齋藤氏は自ら町の事業者を訪ね歩き、商品開発やブランド化、販路の開拓を模索。こうした活動が実を結び、財団が手掛けるようになって以降、ふるさと納税寄付額は約四億円から一五億円に増えて

いるほか、新富町の強みである農産物のインターネット販売もスタートした。

興味深いのは、その売り上げの六％（現在は八％）を町に再投資する仕組みが、当初から取り決められていたこと。それが空き家を



こゆ財団の創設時は、オフィスも資金もなく、JR日豊本線・日向新富駅内のバックヤードを間借りし、机や椅子、パソコンをはじめとする備品は、中古品でまかなった。その後、財団のチャレンジの一環で待合室をリニューアルし、現在は子どもたちの勉強の場やコワーキングスペースとして活用されている。



「古代人のモニュメント―台地に絵を描く 南国宮崎の古墳景観―」として2018年に日本遺産に登録された、新田原古墳群の一角、新富町の「百足塚古墳」。複合施設の新富町総合交流センター「きらり」では、埴輪などの出土品を展示している。新田の名は、ホオリノミコト（山幸彦）が土地を切り拓いた伝承に由来。（埴輪の所有：新富町）



上／こゆ財団代表理事の齋藤潤一氏が地域づくりでの軸にするのは、松尾芭蕉が説いたといわれる「不易流行（変わらない本質的なものの中に新しいことを取り入れていく）」。「新しいことにより、古いことが再評価される状況を常に意識しています」

左／こゆ財団のオフィスの看板に描かれた「新富」の文字は、書道家の武田双雲氏の手によるもの。通学路に立っているため、子どもたちは自然と一流の作品を目にすることになる。



右／新富町商店街で毎月第3日曜に開催される「こゆ朝市」。左／初回の2021年に続き、「新富ウェルビーイング芸術祭2022」を10月末～3月に開催。アーティストによるパフォーマンスや、ワークショップが行われた。(写真提供：こゆ財団)



利用した新規店舗や朝市といったイベントの開催など、多岐にわたるチャレンジにつながり、その売り上げからさらなる再投資に向けられ、経済が循環してきた。人材育成のためのセミナー開催も、積極的に行われている。最初のうちは否定的な声も聞かれたそうだが、状況は変わりつつある。

「やれることは全部やった、という感じです。失敗の数のほうが多いと思いますが、それは無駄ではなくプロセス。再投資は点から線面になっている。私がイメージするのは、財団を中心にアメーバ状に物事が広がっていく展開です。一人ひとりが個性を発揮して事業をつくる自立分散。その軸は経済です。人が動けば、経済が動きます。財団のスタッフが間に入って町の事業者や経済が動きだしていることが、今は可視化できるようになったと思います」

現在スタッフは、新富町の地域おこし協力隊を含めて三〇名。Iターンあり、Uターンあり。それぞれの背景や得意分野も多種多様だが、自由な発想で提案し、実行に移せる環境を喜んでいる。その

思いが、隊員たちの言葉の端々から伝わってきたのが印象深かった。

例えば、地域おこし協力隊として働く甲斐隆児氏は「こゆ財団は面白いことをやっているらしい」とのうわさに惹かれて参加した一人であり、アート関連の事業計画を提案して採用された。甲斐氏が

加わったことで、オフィスには美術館のごとく多数のアートが飾られ、それは町民の楽しみにもつながった。二〇二二年から始まり、アーティストを招いてのイベントやワークショップが行われる「新富芸術祭」では、進行管理役を担う。齋藤氏自身のチャレンジも続く。

「今後、必要なのは選択と集中。特に地域の特産物や資源を生かして、しっかりと持続可能な経済に変えていくことが大切です。そのためには、財団自身が持続可能なモ

新鮮な野菜をはじめ地元の食材を主役にした古民家カフェ「ごはんとかフェ78 (ななはち)」もまた、こゆ財団の活動から生まれたチャレンジの一つ。



森哲也氏が手掛ける森緑園のライチは、ゴルフボールよりも大きなサイズ。新鮮な果実は、果皮をむいた瞬間に果汁があふれ出るという。

デルになることが大事です。初期の財団スタッフが土台を支え、新しいメンバーがまた新しい刺激をもたらすような人の循環を生んでいかなければいけません。雇用を守り、町をさらに成長させることができる人が出てくれば、僕は喜んで今の役割をお譲りいたしますし、そういう人を見つけていく必要があると考えています」

ブランド化が生んだ あらたな町の特産品

こゆ財団によるブランド化により脚光を浴びた農産物の代表格が、有限会社森緑園が栽培する一粒一〇〇〇円のライチだ。代表の森哲也氏は、その発端を振り返る。「洋ラン栽培の傍ら、父が苗を育てていたライチが実り、それを口にしたところ、感動を覚えるほどおいしかったんです。香りが強く、

酸味と甘みのバランスもすばらしく、衝撃的でした」

当時、沖縄や鹿児島でライチの栽培が行われていたが、国産品の流通はわずか1%。国内生産者は少なく、事例があっても露地栽培が基本だった。そのため、ハウス栽培を目指す森氏は徹底した温度管理など独自で試行錯誤を重ねる。

七年越しの努力は、こゆ財団の

ふるさと納税の返礼品となるのは、糖度15度以上などの基準をクリアしたライチ。傷みやすいため、一つひとつ丁寧に梱包される。(写真提供：こゆ財団)



下／すっきりとした輪郭の中に梅の風味がふくよかに立つ梅酒「座論梅」(右)と、ふっくらやわらかな甘みで飲む人を魅了する甘酒「稲倉」(左)。甘酒の名は、原料の米が栽培され、ホオリノミコトの伝承が多く残る、新田伊倉地区のかつての名称。より多くの人に希少な国産ウイスキーを試してもらうために量り売りを行うなど、伊藤氏は店舗においても独自のチャレンジを重ねる。



「こゆ財団が誕生してから、他の地域から来る若い人が増えました。彼らと話していると面白いし、とても刺激になりますね」と、伊藤酒屋の伊藤寛人氏は話す。

設立のタイミングと重なった。糖度とサイズの規定を設けた上での、一〇〇〇円という価格を設定。それで受け入れられるのかとの懸念はあったものの、ふるさと納税の返礼品となり、注文を制限するほどの人気を呼ぶことになる。美味の証しだ。財団との連携により販路が開拓できただけでなく、菓



減農薬での日本茶栽培から小売りまで一貫して手掛ける「夢茶房」。町内には茶畑も多い。

子店などに卸すといった広がりもあったという。

「おかげさまで宮崎県内では、お土産や贈答品として浸透してきているようです。初めて食べる方は、その味わりに驚いて顔色が変わりますから、新富町をアピールする存在になつてほしいですね。ライチの旬は五月の下旬から六月と短期間で、その限定感もまた魅力になっているのかもしれない。一〇〇〇円でも採算はぎりぎりのラインですが、きちんとおいしいライチを出したいので今も必死で栽培に取り組んでいます」

地域の資源を利用した斬新な新商品の開発

行政とは異なるこゆ財団の自由なスタンスは、国指定の天然記念物「湯之宮座論梅」を梅酒にするという意外な活用にもつながった。

湯之宮座論梅は樹齢六〇〇年とも言われ、湯之宮の名は神武天皇が湯浴みをしたとの伝承に基づいている。

発案したのは創業一八九二年の老舗、伊藤酒屋五代目、伊藤寛人氏。伊藤氏はそれまで、東北地方などに幾度となく足を運び、仕入れの難しい通垂涎の焼酎や日本酒の銘柄を扱うようになっていた。それを目当てに、遠くから訪れる常連客も多い。

「とはいえ都市圏とは異なり、小さな町では銘酒をそろえただけでは食べてはいけません。長年、店を支えてくれた町のために何かしたいという思いもありました。都会の人ができないことは何だろうと考える中、実は地元之宝物があると気付きました。その一つが、湯之宮座論梅です。子どもたちが



後の神武天皇(となるカムヤマトイハレビコノミコト)が東征の途中に立ち寄り、湯浴みをしたとされる「湯之宮神社」内の「伝説神武天皇湯浴跡」(上)。2月に花を咲かせる境内の湯之宮座論梅は、神武天皇が突き立てた杖から芽吹いたともいわれる。

(下・写真提供: 新富町)

授業の一環で収穫するぐらいで、梅の実がそのまま土に返ってしまふのはもったいないと思っていました」

湯之宮座論梅で梅酒をつくりたい。こゆ財団が運営する人材育成塾で伊藤氏は、そうプレゼンテーションをした。その後、新富町やこゆ財団、宮崎県綾町の商品メーカーの力を借りてその思いは実を結ぶ。二〇一九年に梅酒「座論梅」を販売。初年は一〇〇本、豊作だった二〇二一年には約四〇〇本を仕込んだ。だが、チャレンジはそこで終わったわけではない。

「地元の宝物を使い、何か次のものを考えたときに思い浮かんだのが米。甘酒づくりでした」

二軒の米農家の協力を得て、商品企画から連携して誕生したのは、地元産一等米コシヒカリでつくつ

AGRIST 株式会社代表取締役兼最高技術責任者の秦裕貴氏と、Lサイズのピーマンを収穫する農業ロボット「L」。「人が食べるものを提供できる喜びとともに収入を得て生活ができる農業は、ホスピタリティーの高い仕事。心と経済的な豊かさのバランスの両立に、ロボットが役立てるのではないかと考えています」



地域の利便性を生かした 農業ロボットの開発

新富町の主要産業である農業に関して、AIを駆使した農業ロ

た甘酒「稲倉」。ホオリノミコトにまつわるストーリー（前ページ左上写真キャプションを参照）を付加できたのもまた地域のたまものだ。「アルコールが入っていないため、卸も自分で担えるのが魅力。農産物の直売所やふるさと納税の返礼品など、販路は広がっています。何よりも、地元の農家と一緒にものづくりができたのが嬉しかったですね」

伊藤氏は今、さらに次の商品開発を目指しているという。

ロボット開発にも熱いまなざしが注がれる。

二〇一九年に設立されたAGRIST株式会社で代表取締役兼最高技術責任者の秦裕貴氏は、北九州市の高等専門学校を卒業後、校内でロボット開発の企業を立ち上げた。その後、齋藤氏の講演への参加がきっかけとなり、新富町に移住してこの事業に関わるようになったという。

「新規就農を考えていたくらい、もともと農業には惹かれていたんです。そうした中で、役場の積極的な姿勢や、地元の農家と連携するこゆ財団の活動を知り、何か面白いことをやれそうだと感じたのが転機になりました」

秦氏のもと、移住者を含めた約二〇名のスタッフが取り組むのは、

つり下げ式のロボット

「L」の開発。

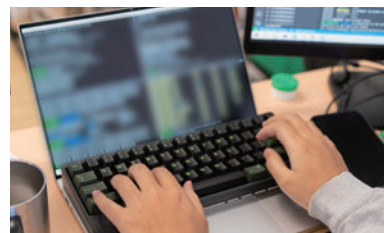
AIが新富町の特産品であるピーマンのLサイズのみを識別して摘

む機能。そして、そのロボットの形状が名前の由来になっている。

「新富町に事業所がある強みは、農業の現場に深く入り込めること。技術者を集めるだけなら首都圏のほうが簡単ですが、ここでは農場が近いので、開発段階での検証や実験、トライ・アンド・エラーがスピーディーにできます。また、農業の現場は四季折々で状況が変わり、その状況しだいで管理や見回りなど生産者が自動化を望む作業も変化します。一年を通し、それを肌感覚で実感できるのは非常に大きいですね」

後継者や新規就農者が減少し、効率化が求められている現在、農業ロボットへの期待や関心は高い。

「われわれが目指すのは、低コストかつシンプルで限定的な作業ができるロボット。一方でそれぞれの農



AGRISTのオフィスは元は地元の量販店だった建物を活用している。日々の開発と検証に際しては、障がい者を雇用する宮崎市内の企業との連携が進んでいる。

家にはポリシーがあり、栽培方法も違います。ですから種類のロボットではフィットしない場合もあり、そこに対してどこまでサポートできるか、あるいはロボットを使うための栽培方法の標準化に、自分たちが説得力を持たせられるかがこれからの課題です。そのためには、まずは自社で栽培方法を研究する必要があるとの思いから、ロボットの使用が前提の農業生産法人「AGRIST FARM」を立ち上げました」

技術的なことのみならず、未来を見据えたその幅広い視点により、二〇二三年十月には経済産業省等が主催する「ロボット大賞」において、農林水産大臣賞を受賞した。

「農業は課題が多い分野ですが、その分、解決する楽しさや可能性があります。農業に興味があつて、

行政サイドでは、二〇二一年に一般社団法人「ニューアグリペー」を立ち上げて農業にさらなる力を注ぐ。その目的は企業誘致だと、町長の小嶋氏は話す。

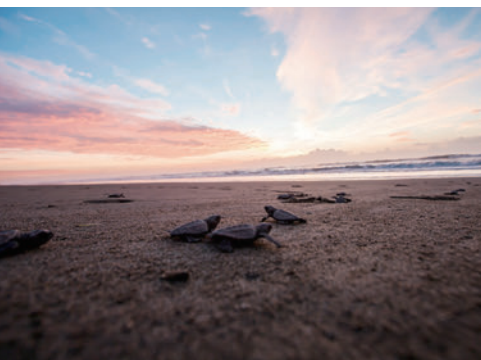
一〇年、二〇年先を見据えたまちづくり

自身のバックグラウンドを生かして新しい農業をしていきたい、そういう人たちを取り込めるような、新しいスマート農業の担い手を育成する仕組みもつくっていききたいと思っています」



すくすくと伸びたパームツリーも見られる新富町は、写真のトマトやブロッコリーなど、野菜の生育に適した温暖、多雨、多照な気候。国内で最も早い時期に実る、早場米コシヒカリの産地としても知られる。

日向灘に面した「富田浜」は、絶滅危惧種であるアカウミガメの産卵地。例年夏の初めから終わりにかけて、産卵が行われる。（上・写真提供：新富町）



「農業に参入したい企業のためにスタートアップの圃場（農作物を栽培する場所）を整備し、現時点では数社が名乗りを上げています。現状、日本の農業人口は減少しているにもかかわらず、収穫量は変わっていません。この背景としては農業法人の従事者がサラリーマンとして数えられていることも影響しています。彼らも農業を支えているのです。新富町に土地を求めてもらいたい大規模農業を行ってもらうことで、就農あるいは農場管理など農業に関わりたい人たちの受け皿になる、そして、企業も連携を始めてさらに広がっていくば……シリコンバレーならぬ、アグリバレー構想です」

大きな構想が描かれる一方、役場内では日常の改革も行われた。「この町に住んで良かったと思える、幸福度を上げる、その礎になるのは役場の対応です。職員には、窓口で町民の方が前に立たれたら必ず挨拶をしないと就任直後から言っています」

役所の対応は事務的なことが多くだけに、小嶋氏の言葉には新鮮な驚きがあった。

「こゆ財団を含めて、住民の皆さんに新しい取り組みを短期間で理解してもらうのは正直なところ容易ではありません。時にはよそ者が入って何をしているんだらうといった不信感が生まれる。もちろん広報活動は積極的に行いますし、ご意見を聞く間口は広がります。その上で、最終的には、一〇年後、二〇年後に『ああ、そうだったのか』と納得してもらえるまちづくりをする必要があると思っています」

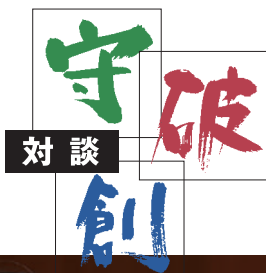
高齢者の移動に配慮した町営バス会社を設立したい。小嶋氏の語る未来にも興味を刺激された。

「とりあえず二〇年間は持続可能な、化石燃料に頼らないバス会社を考えています。二〇年と区切っているのは、やがてはバスも自動運転になると考えられているからです」

官民それぞれの既成概念にとらわれない発想と、チャレンジを生むエネルギーにより、新富町の景色はどう変わるのだろうか。時を一气に駆け抜け、物語の先を見たくなった。



富田浜から続く日向灘沖の黒潮は、新富町に温暖な気候をもたらす。



ニュース番組で、経済問題について分かりやすく解説する宮島香澄氏。男女雇用機会均等法施行後の第一世代の女性記者・女性管理職として、マスコミの世界で長く活躍してきた。働く女性の育成・学びに不可欠なものとは何か。育児と仕事の両立は難しいものなのか。同世代の中川順子審議委員と語り合う。

「やりがい」体験 女性社員が活躍し続ける原動力は



日本銀行政策委員会 審議委員

中川順子

NAKAGAWA Junko

1965年奈良県生まれ。88年神戸大学文学部卒業後、野村證券(株)入社。2001年同社財務部フィナンシャル・プランニング課長、04年同社退社。08年野村ヘルスケア・サポート&アドバイザー(株)代表取締役社長、10年野村ホールディングス(株)マネージング・ディレクター(Co-Deputy CFO)、11年同社執行役 財務統括責任者、13年同社執行役員 グループ・インターナル・オーディット担当、17年野村アセットマネジメント(株)執行役専務兼チーフ・リスク・オフィサー(CRO)、19年同社CEO兼代表取締役社長および野村ホールディングス(株)執行役 アセット・マネジメント部門長、21年野村アセットマネジメント(株)取締役会長。同年6月より日本銀行政策委員会審議委員。



日本テレビ放送網株式会社報道局 解説委員

宮島香澄

MIYAJIMA Kazumi

1965年長野県生まれ。84年東京大学入学。86年には東大の研究組織「新聞研究所」(現・東京大学大学院情報学環・学際情報学府)に入り、社会情報学などを学ぶ。88年同大学文学部卒業後、日本テレビ放送網(株)に入社。記者・番組ディレクターとして、スポーツ局でソウル夏季五輪やプロ野球のヤクルト・スワローズなどの取材・放送を担当。90年に報道局に異動し、厚生省担当記者として薬害エイズ事件を取材。96年からは経済担当となり、旧第一勧業銀行の総会屋利益供与事件や山一証券の自主廃業などを伝えた。2008年に報道局解説委員となり、日本テレビ系列「ズームイン!! SUPER」[news every.]「news zero」などで経済ニュースを中心に解説する。財務省「財政制度等審議会」や経済産業省「産業構造審議会」、厚生労働省「社会保障審議会」、官邸「人生100年時代構想会議」など政府審議会委員も多数歴任。

入社四年目に体感した
マスコミの仕事の価値

中川 宮島さんと私は大学を卒業した年が同じですが、マスコミで長く活躍されている同世代の女性はとても少ないと思います。宮島さんが記者の仕事を目指されるようになったのは大学時代ですか。

宮島 大学三年生のとき、大学内の新聞研究所に入り、そこでマスコミ志望の先輩方とたくさん知り合いました。でも、自分もマスコミにぜひ入りたいとまではならなくて……。中川さんもご存じのように、当時の就職状況は、女子学生が長く働こうと思えば、厳しかったですよね。就活をしたのは男女雇用機会均等法施行の翌年でしたが、「女性社員は自宅通勤に限る」などという会社も少なくなかったですし、女性総合職の採用はわずかでした。私のような地方出身の女子学生は「就職先がないよ」と言われていたんです。

中川 東京の大学を卒業されても、ですか。

宮島 はい、それで、私はとにかく

く職を得なければと、業種を絞らずにOG訪問していました。自分がマスコミに向いているのではないかと思ったのは、就職活動が始めてからです。いろいろな会社の人話を聞くことが、単純に楽しかった。マスコミの仕事は、いろいろな人の人生を、ちょっとだけ疑似体験できる感じがして面白そうだなと思ったんです。

中川 マスコミは今も男性社会の業界というイメージがありますが、入社して戸惑いはありませんでした。

宮島 最初の配属先はスポーツ局でした。私は中学・高校生活で、スポーツ（水泳）中心に頑張っていたので、私が配属されたことは自然だったのかもしれませんが、私自身はびっくりしました。スポーツ局で二人目の女性記者だったんです。一つ上の女性記者は結婚で辞めてしまいましたし、男性ばかりの職場の中で、今なら考えられないような働き方をしていました。皆は詳しいのに私はよく知らないスポーツの取材が多くて、振り返ると、よく会社を辞めなかったな

とも思います。入社後、この最初の約二年間が私のキャリアにおける最大の危機でした。

続けることができたのは、自分の仕事には価値があるんだなと、そう思える経験をしたからです。三年目、報道局に異動した後、スポーツ局での取材を基に、アラスカの未踏峰に挑戦する女子高生たちが主人公のドキュメンタリー番組を思い切って提案し、企画が通ったんです。私も冬の富士山で登山訓練を積み、翌年一カ月の現地取材を経て番組にまどめました。

放送後の反響は、私の予想以上でした。こんなに多くの人たちに感動してもらえた。その番組を見て山岳部に入ったという女子高生もいて。この仕事、そう簡単には辞められないなと思ったんです。

中川 仕事の楽しさ、続けていくモチベーションを早い段階で得ることができたのは大きいですね。

宮島 その後、報道局で当時の厚生省の担当になり、薬害エイズの問題を取材した経験も大きかったと思います。私たちが真剣に飛び込み報道したことが、被害に遭わ

れた方々を巡る環境や裁判にまで影響したように感じました。被害者の方々も山岳部の方々も、今もお付き合いがあります。キャリアの初期に、一生連絡を取り合える方々とお会いできて、私のキャリアの重要な局面を共有してもらえたのです。

伝える工夫が求められる 経済ニュースと金融教育

中川 私が宮島さんと知り合った頃は、年金・財政と経済がご専門の印象でした。

宮島 三〇代になり、経済部への異動を希望しました。その一つの理由は子どもを持つことを考えたからです。記者はどこの担当でも長時間労働ですけれども、警視庁や官邸の担当になると二十四時間いつでも動けるようにしなくては いけません。経済の担当も取材が大変なところはもちろんあります。が、基本的には多くのことが平日に動きますし、政策を巡るニュースは時期が見通せるんです。また、民放テレビの経済部は小所帯ですが、そのぶん、記者は一人で幅広

い範囲の仕事ができます。経済を軸に記者としての専門性を身に付けていくながら、子どもを育てることも何とかできるのではないかと考えたわけです。

中川 でも、経済部に移られた頃は、何十年に一度という出来事が相次いだのではないですか。

宮島 経済部で、ゆっくりやろうとは思っていませんでしたが、異動したのが一九九六年の末で、翌年の九七年にはまず金融不祥事、海外でアジア通貨危機、さらに金融危機で十一月には山一證券が自主廃業しました。当時、私は妊婦だったのですが、山一證券の社長が号泣し謝罪した、あの会見の場にもいました。証券会社だけでなく、金融市場や日銀、さらには民間の銀行や企業も私の担当でしたので、日々忙しく夢中でした。ただ、金融危機を巡る事象について横串を通すように見ることができた。経済のいろいろな問題を、角度を変えながら捉えることができるように感じました。

ただ、財政金融分野をはじめ、経済に関するニュースは映像にな

りにくいものが多いです。視聴者にとって大事なことに、テレビとは折り合いが良くないのが経済ニュースなんです。だから、分

かりやすく伝わるように工夫を凝らしています。予算案の内容をドラム化して説明したり、国際会議で購買力平価（注）を説明するためにハンバーガーを大急ぎで買いに行つて手に持ってリポートしたり。最初に難しいなと感じられると、その先を見てもえませんか。

中川 昨年四月から高校の金融教育が拡充されましたが、今のお話と通じるところがありますね。日本では金融教育が行き届かないとか、学んだことのない人の比率が凄く高いなどと指摘されますよね。けれども、私は、どちらかというと「金融」や「お金」にまつわるコンテンツが多すぎて、受け取る側が大変になっているのではないかと思うんです。

パソコンやスマートフォンさえあればオンラインでいろいろ学ぶことができるようになりました。SNSの利用も普及したので情報のやりとりも簡単です。だけど、

それがゆえに本質をつかむことが難しくなっています。あふれ返るコンテンツを整理整頓できる人はそんなにいないでしょうから。

宮島 信用度もばらばら、発信者の意図もばらばらな中から取捨選択しなくてはいけないですよ。ね。「お金」との向き合い方について言えば、そもそも日本は諸外国とは異なるスタンダードが根強く残っているのではないのでしょうか。例えば、日本の子どもたちはお年玉をもらうと郵便局などで口座をつくって貯金する。親が当然のように勧めていて、そんな環境下では「お金を社会のために生かそう」というような感覚は育ちにくいと思うんです。

中川 米国の金融教育の本には、子ども向けの絵本もあります。研究者がきちんと監修している絵本など、これいいな、と思うものがあるんですよ。「お金は自分の欲しいものだけに使うのではなく、社会に役立つことにも使おう」という考え方はすてきな、と思わせてくれるんです。今後、日本の金融教育のコンテンツを整理したり

充実させたりするために、マスコミの皆さんに知恵を出してもらえたらうれしいですね。

子育てと仕事の両立は自分なりにやれば良い

中川 宮島さんの二人の息子さんは社会人と大学生になれたと伺いました。若い世代には「働кинаがら子育てをきちんとできる心配」という声が少なくありませんが、宮島さんはご経験者としてどう思われますか。

宮島 今の若い人たちは「子育ては凄く大変だ」と思っているのかもしれない。私は、子どもには「勝手に育つ力」があると思うんです。子どもについて私が迷っていた時期に親から「子どもは木の根元に産んでおいても育つよ（子どもは自分の力で育つものよ）」と言われました。もちろん、これは半分冗談で言われたことですが、働きながら子育てをするのも「どうにかなるんじゃないの」ということかと思つて……。半信半疑でしたが、そういう気持ちで子育てをやっていたら、本当に何

とかなった、という感じですよ。

息子二人が小さい頃は、私が見てあげられる時間が少なかったからか、先生に「忘れ物が多いですね」などの、注意をよくされました。私も翌日までに用意しないといけないものを買いにいけなかったり、水着に名前を刺繡しないといけないのにうまくできなかったり、ダメな母親のポジションにいたんです。まあ仕方がないなと思つていたんですけども、驚いたのは、息子たちが中高生になった頃からは「息子さんは凄く自立していますね」と褒めてもらえるようになったことです。確かに二人とも、部活でも受験でも何でも「こうしたい」と自分自身ではっきり決めるタイプに育っていました。それは、私が口を出す余裕があまりなかったからじゃないかと、良いように解釈しているんです。

（注）為替レートは自国通貨と外国通貨の購買力の比率によって決定されるという考え方。例えば、あるモノが日本で一〇〇円、米国で一ドルである場合、購買力平価による為替レートは一ドル一〇〇円となる。



中川 子育ての形は一つじゃないから、自分なりでいいし、完璧を目指さなくてもいいということですね。

宮島 今の若い世代には、予定の立たないことに対して過度な不安を感じる人も多いような気がします。

す。子育てをするために制度の整っている会社に入らないといけないとか、女子学生たちは考えすぎていると思うんです。

女性活躍の推進に関する検討会で、日本の大卒女性が仕事を辞める原因などについて調査した委員がいらっしゃいました。その調査結果のお話が強く印象に残っています。大卒女性に仕事を辞めた理由を聞くと「育児・家事との両立が大変だから」と、まず回答するところが、さらに掘り下げて聞いてみると、「仕事にやりがいがない」という本音や不満が浮かび上がってくるというのです。

女性は出産や子育てがあるから、大きな仕事のチャンスが男性に優先的に与えられるという傾向がある会社は多いと思います。ただ、会社として女性に長く活躍してもらいたいなら、キャリアのできるだけ早い段階で、きついけれども大事な仕事を任せてみたらどうでしょう。そこで女性が仕事のやりがい一度体感できると、その後いろいろなハードルが出てきたとしても何とか乗り越えようとする

と思います。私はそうでした。会社は子育ての制度を整えたりする以上に、やりがいのほうを大事に考えてほしいなと。

中川さんのお話も少しお聞きして良いでしょうか。私は同じ会社に勤め続けることを選択して何とかやってきましたけれども、中川さんは会社をいったん辞め、その後復帰されてから改めてステップアップされました。

中川 一度会社を辞めたのは家族の都合（夫の海外転勤）があったからです。ただ、また仕事をしたと思っていましたから、不安でしたね。再雇用制度みたいなものがあれば心強かったかもしれませんが、当時は何もなかったんです。（退社から四年後に）まずは契約社員の形ではありましたが、元の会社のグループ会社に入ることでできました。振り返ると、ラッキーだったと思います。キャリアがいったん切れたところからリスタートしましたから「仕事があればラッキー」というくらいの気持ちでした。だから、その後どんな仕事が増えても、うれししかったです。

いんですよ。仕事がある、機会がある、そのやりがいの方がしんどさに勝つんです。その経験は自分の成長にとって本当にラッキーだったと思います。

宮島 キャリアの途中で、そのときはプラスに転ぶかマイナスに転ぶか分からないけれども、意外とやってみるとプラスになるということがあると思いますね。私は当初、子どもがいることは記者の仕事を超える上ではマイナス以外の何物でもないと考えていました。でも、社外の仕事として政府の審議会の委員を務めるようになって、そこで発言するにあたって子育ての経験もプラスになったんです。子どもたちの将来、次の世代を念頭に置きながら経済政策について考える。それが、自分の記者としての核にもなりました。ですから、若い世代の皆さんには「何でも無駄にはならないよ」と伝えたいですね。そして、大きな仕事にチャレンジして、自分の仕事を好きになってもいいと思います。

中川 本日はありがとうございます。



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。また、2022年4月以降は、展望レポートの内容を、より幅広い読者に伝えるための取り組みとして、そのポイントをイラストとともに簡潔に整理した資料（ハイライト）を公表しています。本稿では、2023年1月の展望レポート（基本的見解は1月18日、背景説明を含む全文は1月19日公表）のハイライトをご紹介します。

*全文は、日本銀行ホームページに掲載されていますので、ご関心のある方は、ぜひそちらもご参照ください。

<https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/index.htm>



「経済・物価情勢の展望」（展望レポート・ハイライト）

2023年1月



日本経済は回復に向かう

日本経済は、資源高や海外経済の減速により下押しされますが、感染症の消費への影響が和らぎ、部品調達難も解消に向かうなかで、回復していきます。



物価は目先高めの伸びとなったあと減速する

消費者物価の前年比は、目先、輸入物価の上昇を起点とする価格転嫁の影響から高めの伸びとなったあと、来年度半ばにかけて減速します。その後は、経済が改善し、賃金上昇率も高まるもとで、再び緩やかに上昇していきます。



海外の経済・物価動向など 不確実性は高く、市場動向に注意

海外の経済・物価動向、ウクライナ情勢の展開や資源価格の動向、感染症など日本経済を巡るリスクは極めて高い状況です。また、金融・為替市場の動向と日本経済・物価への影響にも十分注意を払う必要があります。



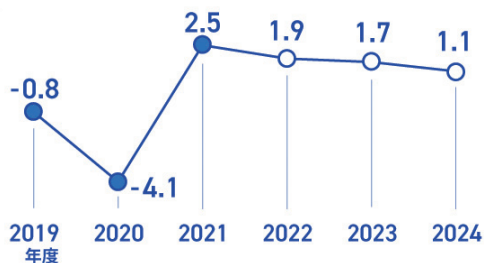
強力な金融緩和を継続する

日本銀行は、2%の「物価安定の目標」の持続的・安定的な実現を目指しています。また、感染症からの回復を支援するため、資金繰り支援と金融市場の安定に努めていきます。

政策委員の経済・物価見通し

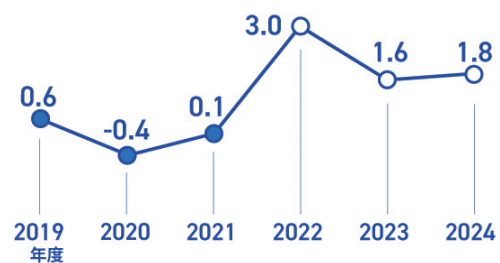
実質 GDP

前年比 (%)



消費者物価指数（除く生鮮食品）

前年比 (%)



(注) ●は実績値、○は見通しです。

日本銀行情報サービス局 総務課総務企画グループによる広報イベントの仕事

大学生のための日銀グランプリ 〜金融教育の機会として

二〇二三年十一月、大学生を対象とした金融・経済分野の論文・プレゼンテーションコンテスト「第一八回 日銀グランプリ」キャンペーンパスからの提言」の決勝大会が、日本銀行本店で開催されました。事前の告知から一〇〇件を超える論文の受け付けとその審査、決勝大会の実施、結果の告知まで一連の業務を担ってきたのは情報サービス局の職員です。このコンテストの円滑な実施のために職員がさまざまな工夫や配慮を尽くしていた背景には、日本の将来を担う大学生に金融・経済に関心を持ってもらえる機会を提供したいという、職員の共通した思いが込められていました。

日本の未来を支える大学生の 金融・経済への理解を促す機会

「日銀グランプリ」キャンペーンパスからの提言」は二〇二二年度で一八回目を迎えた、大学生を対象とする金融・経済分野の論文・プレゼンテーションコンテストです。応募の対応から論文の審査、決勝大会までの流れを中心となつて支えるのは情報サービス局の職員ですが、局室を超えて合計二〇名近くの

職員がその職務を担う一大イベントです。しかも、今回は、コロナ禍に開催することとなったこともあり、その対応は複雑なものとなりました。今回、日銀グランプリの運営を統括する立場の総務課長・横堀裕二さんは開催の経緯や背景をこう語ります。

「日本銀行は、物価の安定を通じた国民経済の健全な発展への貢献と金融システムの安定性確保を責務としています。こうした役割を果たす上では、

国民の皆さんに日本銀行の役割等について知っていただくことがとても大切です。日銀グランプリは日本銀行に関心を持っていただく機会、そして、日本の将来を担う大学生に金融・経済の現状と将来について自分たちの問題として考えてもらうきっかけになつてほしいとの思いから二〇〇五年度にスタートしました。例年一〇〇件以上の





プレゼンテーション会場



決勝大会では、各一五分のプレゼンテーションと審査員との質疑応答が行われた。

応募があり、二〇二二年度は一一三件。論文応募件数は累計で、間もなく二〇〇〇件に到達する勢いがあり、このように定着してきたことをうれしく思っています」

コンテストの課題は「わが国の金融・経済への提言」。論文の審査を経て十一月二十三日に行われた決勝大会には五チームが進み、各一五分のプレゼンテーションと審査員との質疑応答が行われ

ました。その結果、論文と合わせた総合的な評価から、東京経済大学経済学部チームが最優秀賞に輝いた他、優秀賞二チーム、敢闘賞二チームが選ばれました。

「個人ではなくチームでの参加が要件なのは、仲間と一つの問題に取り組み、多角的な考え方で議論をしてほしいとの思いからです。今回の五チームはいずれも、熱意あふれるプレゼンテーションで感銘を受けました。丁寧なりサーチや関係各省庁、企業へのヒアリングなど、準備に時間をかけていたことも心強く思いました。最優秀賞は一つのチームになってしまいますが、一〇〇を超える応募の中から選ばれ、決勝大会まで進んだことは素晴らしいこと。しかも、審査員からの質問にも皆さん堂々と対応していて驚きました。今後の社会人生活の門出に向けて大きな自信にしていただければと思います」

さまざまな配慮を重ねて行われた コロナ禍での決勝大会

例年、応募開始の五月に向け、前年度の二月から全体のスケジュールを組むなどの準備がスタートします。企画

役補佐の川口英樹さんは二〇二〇年度の日銀グランプリから運営に携わってきましたが、最初に直面したのがコロナ禍という大きな難題だったと振り返ります。

「当初はコンテストの中止も想定されましたが、学生さんたちのためにも何とか開催をとの思いで検討を重ねました。消毒の徹底等の基本的な対応に加え、密を回避するために、プレゼンテーション会場と学生控室とを分け、オンラインでつないだりするなどの対応を施しました。前例がなく苦労は多かったものの、余計な心配をせずに気持ち良く発表に専念してもらうことがなによりも大事だと思っていました」

プレゼンテーションコンテストであることから、その熱量や臨場感が損なわれないようにするための工夫も凝らされました。プレゼンテーション会場のカメラや学生控室のモニター数を増やすなど、この三年間にはさまざまな創意工夫が重ねられました。

「情報サービス局が主体のコンテストではありますが、各所をつなぐオンラインの設定はシステム情報局、さまざまな機材調達は文書局など、多数の

関係各局の協力に支えられており、日銀グランプリは弊行が丸となった取り組みになっています」

万が一のケースも想定しつつ 進められた入念な準備

川口さん同様、三年間にわたるコロナ禍に苦慮しつつ、前年度から始まるポスター等の制作、応募の受け付け等の各種実務を担ってきたのは九谷田由希さんです。

「応募開始は五月、締め切りは九月末と募集期間には余裕を設けているもの



本番前のリハーサルでは、パソコン機器の操作等、留意点を学生に説明。

の、応募の多くは締め切り間際に集中します。そのため、十月入り後の対応は大変ですが、学生さんたちはぎりぎりまで推敲を重ねているでしょう」

論文受け付け後は十一月下旬の決勝大会開催までの間、コロナ禍の影響をふまえながら決勝大会当日のシミュレーションを重ねます。当日のスケジュールは分単位で人員の動きが細かく決められているため、さまざまな状況に応じた入念なチェックを行います。

「さまざまな検証を経て、決勝大会前日に会場のセッティングを終了した後、

スケジュールに沿って流れを追い、最終確認を進めます。プレゼンテーション資料が映らない、学生さんが来られない、遅刻するといったトラブルも想定していました。このため、多少のトラブルが起きても慌てることなく対応でき、今年も無事に決勝大会を終えることができました。当日は控室からプレゼンテーション会場へと移動する学生さんの案内役も務めたのですが、行きはとても緊張していらして、終わった後は安堵の表情になるのがとても印象的でしたね」

決勝大会の模様や参加チームの論文をこの二月に日本銀行のウェブサイトに掲載し、二〇二二年度の業務は一段落しましたが、既に次の第一九回日銀グランプリの準備が始まっています。

真摯に向き合う論文審査と 参加学生へのエール

川口さんたちとともに、論文の予選審査に携わったエピソードを語るのは企画役の酒井洋治さんです。

「論文の審査は複数人で行います。他人の評価にひきずられないようにするため、まずは各人が全ての論文を読み、

点数をつけていきました。現状の把握や分析ができているか、提言が論理性や説得性を持っているか、さらにはその提言の実効性が筋立てて書けているか、というのが大きな基準。それぞれの結果を持ち寄って話し合いますが、意見が異なることもあり、議論を重ねながら選考を進めます」

予選審査が進むと決勝大会に進む五チームが決まります。決勝大会当日における酒井さんの役目の一つは、学生控室でのアテンドでした。

「学生さんにスケジュールや待機場所等の一連の流れを案内するのが私の仕事の一つでしたが、最初は皆、硬い面持ちなので、少しでも安心してもらうために丁寧な説明を心掛けました。本番前、プレゼンテーション会場でのリハーサルにも立ち会い、パソコンの操作体験では留意点を伝えるなど、できるだけコミュニケーションを取って和んでもらうよう努めました」

臨機応変な対応が求められた 決勝大会での司会進行

九谷田さんとともに開催前の事前準備を手掛け、決勝大会当日は司会とい

う大役を担ったのは入行三年目の関野那々子さんです。

「何度もしリハーサルは行いましたが、当日は進行の時間に徐々にずれが生じてきました。柔軟な対応を心掛けましたが、司会は初めてのことで、学生さんたちと同じくらい緊張していたかもしれません」

一番時間をかけて準備したのは、学生たちがプレゼンテーションを終えた後、審査員方と行う質疑応答の時間でした。

「どなたから指名するか、ご発言に言い残していないか、逐次様子を確認しながら進めていました。今年は慣れている審査員方に助けていただきましたが（審査員長を務めた若田部副総裁は、今年で日銀グランプリ決勝大会は五回目の経験）、来年も機会をいただけるなら、コミュニケーションを重ねてもう少しうまくリードできればと思っています」

参加者の名前、大学や学部の名称にも注意を払ったと関野さんは話します。

「とてつもないミスで皆さんのお気持ちに影響することがないように、と気を配りました。自分の学生時代を振り返れば授業や課題だけでも忙しかったのに、



司会進行は臨機応変な対応が求められる。

論文を作成し、さらに決勝大会進出チームはプレゼンテーション資料を準備する必要があります。チームの結束力が感じられると思います。チームの結束力が感じられるプレゼンテーションには感動しました」

学生たちのチャレンジに 懐深い熱意で応える審査員と チームを作ることの意義深さ

予選審査員を務めつつ、日銀グランプリ運営の実務全般を仕切ってきた企画役の仙波堯^{せんば たかし}さんは、決勝審査員方の

対応について語ります。

「決勝大会の審査員は、弊行副総裁、審議委員二名と外部の方が二名の計五名。外部審査員の方々は、金融・経済、企業経営、ジャーナリズムなど広い分野で知見をお持ちの方々を毎年お招きしますが、学生さんと直接触れ合う機会が少ない方が多いせいか、新鮮な思いで受け止めてくださっているように感じます。論文を事前に熟読され、質疑応答では手綱を緩めることなく、とても鋭い質問や熱いコメントを頂戴するのがありがたいですね。学生さんにとっては、学ぶことの多いひとときだと思います」

発表のテーマは年々幅が広がり、少子高齢化や年金問題、環境問題、地域通貨といった世相を反映した内容が増えていくとか。マッチングアプリを使うなど身近なツールを使うアイデアも多く、多彩な観点が面白いと話す仙波さんは実は、第一回日銀グランプリで優秀賞を受賞したチームの一員でした。

「自分の時代と比べると今の学生さんはプレゼンテーションが上手で、洗練された印象がありますね。限られた時間を有効に使うチームが多く、資料等

過去の日銀グランプリ出場経験を生かし、緊張した面持ちの学生へエールを送る。



も分かりやすい。こうした中、参加者側と運営者側、両者の見地から思うのは、チームを組むことの意義深さ。学生時代、日銀グランプリに応募した際には、意見が割れる中、何時間かけて議論を重ねることで人間関係が培われたほか、仲間の発想に刺激を受けて自分自身の考えもブラッシュアップされていきました。こうした日々は得がたい体験でした。実際、日銀グランプリでチームを組んだ二名は自分にとっ

て今も大切な存在です。また、今回運営側でも日銀グランプリに携わりましたが、ここでもチームを組み、一つの大会を安全に盛り上げるために、時間を惜しまずさまざまな準備を行いました。共通するのは、少しでも良いものを作ろうと切磋琢磨（せつさくま）することが、非常に得難い経験になるといことです」

日銀グランプリに携わる職員の話に共通していたのは、学生たちの熱意を陰ながら支えたいという真摯な思いでした。総務課長の横堀裕二さんは、こう語ります。

「日銀グランプリで発表される論文、プレゼンテーションは、学生ならではの金融・経済に関する視点や考え方、問題意識に触れるという点において、その世界を熟知した方にも新たな刺激を与えてくれると思います」

入賞者の論文や当日の様子をまとめた動画は日本銀行のウェブサイトでご覧になれますのでぜひ、アクセスしてみてください。



（肩書などは二〇二三年十二月上旬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。また、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）

I. 各地域の

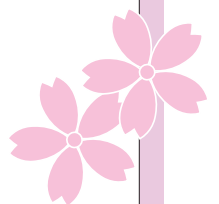
景気判断の概要

— 二〇二三年一月 —

各地域の景気の総括判断をみると、資源高の影響などを受けても、供給制約の影響が和らぎ、感染抑制と経済活動の両立も進むもとで、多くの地域で「持ち直している」「緩やかに持ち直している」などとしている。

	【22/10月判断】	前回との比較	【23/1月判断】
北海道	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
東北	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
北陸	基調としては持ち直している	➡	持ち直している
関東甲信越	感染抑制と経済活動の両立が進み、供給制約の影響が和らぐもとで、基調として持ち直している	➡	感染抑制と経済活動の両立が進むもとで、持ち直している
東海	持ち直しの動きが一服している	➡	横ばいで推移している
近畿	感染症の影響が和らぐもとで、全体として持ち直している	➡	感染症抑制と経済活動の両立が進むもとで、持ち直している
中国	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
四国	一部に供給制約の影響がなお残る中、全体としては緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
九州・沖縄	緩やかに持ち直している	➡	持ち直している

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



Ⅱ. 別冊「地域の企業における

労働生産性向上に向けた取り組みと課題」

一〇二三年十二月一

1. はじめに

わが国の経済をみると、新型コロナウイルス感染症の抑制と経済活動の両立が進む中で、再び人手不足感が強まっている。先行きは、少子高齢化・人口減少が一段と進むと見込まれるほか、人口に占める就業者等の割合も、これまでの女性・高齢者等の活躍推進の結果、以前に比べて高まっており、更なる上昇余地は限られてきている。このため、マクロの成長力を維持・強化するとともに、持続的な賃金引き上げを実現していくためには、労働生産性を高めていく必要があり一層高まっていると言える（図表1、2）。また、労働生産性引き上げに際しては、デジタル化の進展や脱炭素への意識の高まり、原材料価格の

上昇など、企業を取り巻く環境変化への対応という視点も重要である。

以下では、まず、近年の変化に着目しながら、地域の企業の取り組みスタンスやその背景を確認し、そのうえで、具体的な取り組み内容を整理する。さらに、こうした取り組みを進めるうえでの課題について企業の認識を整理する。

2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス

地域の企業における労働生産性向上への取り組みスタンスをうかがうと、企業規模や業種等により温度差はあるが、最近の様々な環境変化に対応するかたちで積極化する先が広がりつつある。

こうした動きの背景としては、①少子高齢化・人口減少に加え、働き方改革の推進もあって、人手不足感が高まっているほか、②新型コロナウイルス禍、デジタル化、脱炭素化（注1）といった近年における社会・経済の変化に伴う需要の変容が、収益獲得に向けたプレッシャーあるいはチャンスとして意識されていることが指摘できる。また、③原材料価格上昇等によるコスト増大は、企業に経営効率化を促す一方で、値上げの広がり、自社製品・サービスの高付加価値化を進めている面もある。さらに、④デジタル技術の発達・普及が一段と進んでいるほか、副業・兼業など企業の枠を越えた経営資源の活用が促進されつつあることにより、企業の対応手段が広がっていることが後押しとなっている。

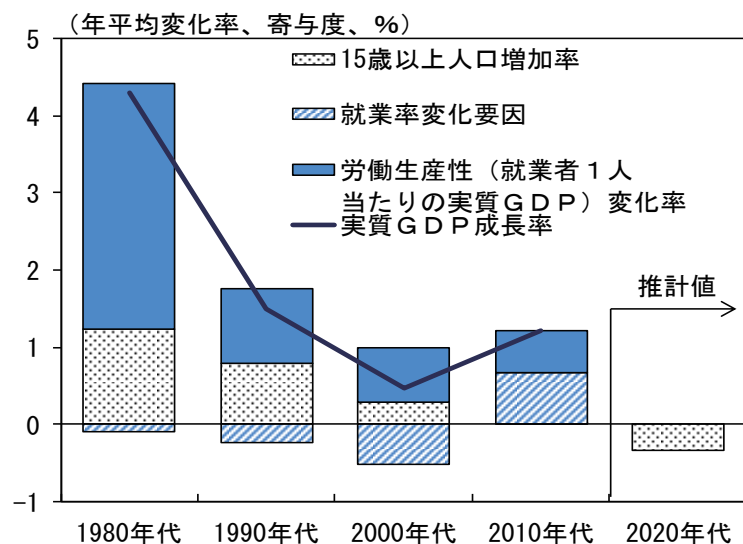
ただし、中小の非製造業を中心に、労働生産性の向上策のうち、まとまった金額の支出が先行するIT投資等には消極的な先も少なくない。この理由としては、新型コロナ禍による財務状況の悪化や、足もとのエネルギー・原材料価格等の上昇による収益の下押しが挙げられる。また、特にIT関連投資には投資採算の面で不確実性が伴う中、中小企業を中心にリスクの大きさも意識されている。

3. 具体的な取り組み内容

労働生産性とは、労働投入量（総労働時間数または従業員数）一単位当たりの付加価値額である。このため、労働生産性向上に向けた取り組みは、（1）付加価値額の増大、（2）労働投入量の節約の二つに大別できる（図表3）。今回の調査では、即効性や効果の見えやすさなどから、（2）の事例の方がより多くみられたものの、（1）についても、全国の様々な

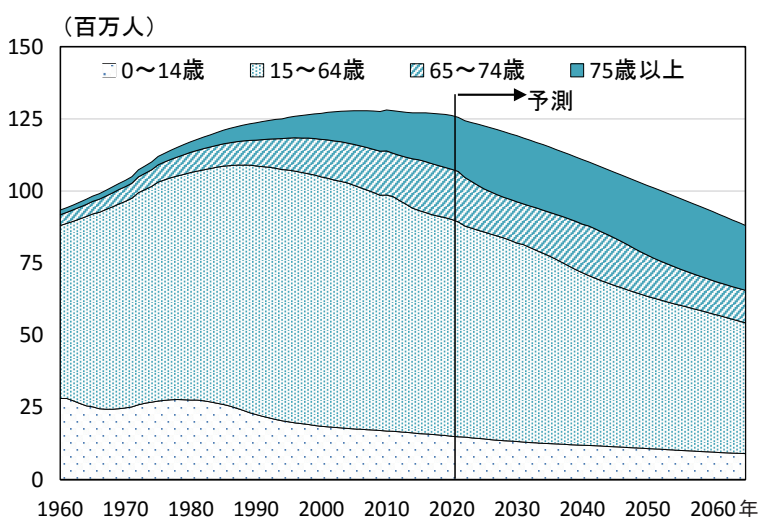
（注1）気候変動を巡る取り組み等については、二〇二二年六月二十一日「地域の企業における気候変動を巡る取り組みと課題」<https://www.boj.or.jp/research/bnp/rev/reh220621.htm> も参照。

図表 1 わが国の経済成長率



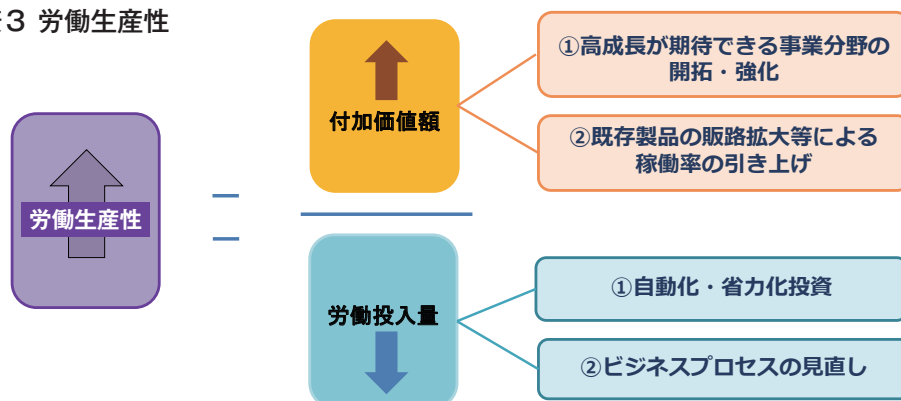
(注) 2022年以降の15歳以上人口増加率は、将来人口の推計値（出生中位、死亡中位のケース）より算出。
(出所) 総務省、内閣府、国立社会保障・人口問題研究所

図表 2 わが国の人口推移



(注) 2022年以降の推計人口は、将来人口の推計値（出生中位、死亡中位のケース）より算出。
(出所) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所

図表 3 労働生産性



業種・規模の企業で積極的な取り組み事例がみられた。特に、デジタル化、脱炭素化、新型コロナ禍を機とした企業・個人の需要の変容といった近年の環境変化のもとで、新たな成長機会を見出す先が増えている点に特徴がある。

(1) 付加価値額の増大に向けた取り組み
付加価値額の増大に向けた取り組みとしては、①高成長が期待できる事業分野を開拓・強化する動き、②既存製品の販路拡大等による稼働率の引き上げ、がある。

このうち①についてみると、具体的な事業分野としては、デジタル化、脱炭素化、および、新型コロナ禍を契機とした個人・企業の行動変化に関連したものが目立つ。各々について具体例をみると、デジタル関連では、AIやIoTなどのデジタル技術

術を活用し、潜在的なニーズに応える新たな製品・サービスを開発・提

供する動きが増加している。例えば、生産用機械メーカー等では、AIや画像認識技術を活用した調理用ロボットの開発やIoT技術による各種機器の動作の最適化、VRの活用による保守工事用ロボットの遠隔操作の可能性、といった取り組みがみられる。また、住宅関連企業でも、仮想空間（メタバース）上でショールームを公開し、臨場感ある体験サービスを提供する例がみられる。さらに、こうした新たな製品・サービスも含め、経済のデジタル化全般をハード面から支える半導体等の製造業では、中長期的に高成長が期待されており、事業を強化していく先が多い。脱炭素関連では、顧客のCO₂排出量の削減に貢献する事業は、今後さらなる需要拡大が見込まれるとの認識のもと、例えば、EVや再生可能エネルギー事業、ゼロエネルギー住宅関連事業を積極化する例がみられる。さらに、新型コロナウイルス禍を契機とした個人・企業の行動変化を踏まえ、宿泊・

飲食・旅行などでは、団体利用から個人利用への需要シフトの定着を見込み、サービスを見直す動きがある。例えば、宴会場を廃止する一方で客室の高付加価値化を進めたり、屋外型アクティビティなど体験型のコンテンツをプランに組み込むなどして顧客ニーズを捕捉する動きがある。

こうした取り組みのうち、特に新規の事業分野の開拓・強化に際しては、新たな技術・ノウハウが必要となるケースも多い。このため、設備投資のほか、研究開発投資、M&A、即戦力人材の経験者採用、副業・兼業人材の活用、既存の従業員を対象としたリスクリング等の人材投資を積極化し、将来の収益力向上を図る動きもみられる。

一方、②の既存製品の販路拡大等による稼働率の引き上げの動きについてみると、自前のオンライン販売や宅配サービスの整備、外部のEC（注2）サイトの活用などにより、国内顧客層の拡大や輸出の強化に取り

組む例もみられる。このうちオンライン販売への取り組みは、新型コロナウイルス禍を機にネット通販の利用者が拡大したことが追い風になっている面もある。

（2）労働投入量の節約に向けた

取り組み

労働投入量の節約に向けた取り組みは、①自動化・省力化投資と②ビジネスプロセスの見直しに大別できる。こうした取り組みには、従来からの延長線上にある取り組みと、デジタル技術の発達・普及に支えられた新たな取り組みがある。いずれも、新型コロナウイルス禍を契機とした非接触ニーズや少人数オペレーションの必要性の高まりなども後押しとなり、取り組みに弾みがついている。

①自動化・省力化投資

労働投入量を節約するため、自動化・省力化投資が進められている。具体的には、（イ）従来型の取り組みとして、生産部門や管理部門を中心

とする定型的な業務の省力化が一段と進められている。このほか、（ロ）新たな取り組みとして、これまで人手に頼らざるを得ないとみられてきた対人業務や、従業員の経験・勘などの暗黙知に支えられている高技能業務においても、AIやIoTなどのデジタル技術を活用した自動化・省力化投資が中小企業を含めて進められている。

具体的には、（イ）の例としては、生産工程の機械化や、経理部門などの事務作業においてRPA（注3）を活用する動きがあるほか、小売などではセルフレジ対応の動きも広がっている。（ロ）の例としては、飲食店において電話応対から予約までを自動対応するAIを導入する動きのほか、ベテラン従業員の退職なども念

（注2） Electronic Commerce（電子商取引）の略語。

（注3） Robotic Process Automationの略語。これまで人間のみが対応すると想定されていた作業等を、人間に代わり実施できる技術を活用して代行・代替する取り組み。

頭に、従業員の暗黙知をシステム化すること、生産設備の不具合の早期発見や職人による仕上りの再現を図る動きなどがある。こうした取り組みは、中小企業においても、外部人材派遣サービスを活用したり、他社と共同で取り組みことなどにより進められている。

②ビジネスプロセスの見直し

労働投入量の節約に向けた取り組みとしては、人から設備への転換を進めるものだけでなく、ビジネスプロセスの見直しを通じて実現するものも幅広く聞かれた。これらについても、(イ)従来型の取り組みを一段と進めるのほか、(ロ)デジタル技術の発展・普及に支えられた新たな取り組みの双方がある。

(イ) 従来型の取り組みを一段と進める

動き

第一に、従業員の機能力向上を通じて労働投入量を節約する動きである。

典型的には、OJTなどを通じて個々の従業員の能力や習熟度を高めることで、限られた人員でも、製品やサービスの質を維持しつつ、繁閑等に柔軟に対応できる体制を構築する例がみられている。こうした取り組みは、新型コロナウイルス禍において、出勤体制の不安定化や少人数オペレーションを余儀なくされたことで加速した面もある。

第二は、付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等の動きである。典型例は、小売店等が、新型コロナウイルス禍を契機に深夜時間帯の来店客数が減少したことを受け、夜間営業を取りやめる動きである。また、運輸業者が過疎地でのサービス提供を同業他社と共同で行うなど、他社との間で一部業務の統合・共通化や分業などに取り組む動きもある。

(ロ) 新たな取り組みを進める動き

新たな取り組みとしては、情報通信技術の積極的な活用により業務の効率化を進める例がみられている。特に、

新型コロナウイルス禍が契機となって普及したWeb会議ツールやテレワークについては、人事管理の難しさなどを指摘する声はあるものの、幅広い企業から、遠隔地からの指示・監督や商談等が可能となり、労働生産性向上を実現できているとの指摘が聞かれる。このほか、例えば、タクシー会社では、スマホ・アプリの活用により、従来の「流し」よりも効率よく顧客を獲得できているとの声も聞かれている。

4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

これまでみたように、地域の企業は最近の環境変化に対応するかたちで労働生産性向上に取り組んでいるが、その過程では課題に直面する先も少なくない。こうした課題の解決に向け、地域の行政機関や経済団体、金融機関、教育・研究機関などでは支援・連携に取り組む動きもある。

(1) 取り組みを進めるうえでの課題

①専門性を有する人材の不足

デジタル分野や脱炭素分野を中心に、専門性を有する人材の不足を指摘する声が多く聞かれる。特にデジタル分野の人材については、首都圏をはじめとする大都市圏に集中しており、中小企業だけでなく大企業からも、大都市圏から離れた地域に立地する事業所では採用を試みても応募がないとか、賃金水準を引き上げても応募が少ない、といった声が聞かれている。なお、この間、テレワークの普及や副業・兼業を認める企業の増加を背景に、遠隔地の副業人材を登用できている先もみられるが、今のところ一部にとどまっているようにうかがわれる。

こうした課題に対しては、リスクリング等を通じた社内人材の育成を積極化する動きがある。もともと、リスクリング等の人材投資は今のと

ころ大手企業が中心であり、中小企業では、そもそのノウハウ不足のほか、人練りや財務面の余裕の乏しさなどから、実践できていない先が多いようにうかがわれる。

②労働生産性向上に向けた具体的な経営戦略の策定・実践の難しさ

労働生産性向上に資する具体的な経営戦略を策定するには、利用可能な施策のメニューや、それらの費用対効果等に関する情報が必要となる。こうした情報の入手には有形無形のコストが伴いいるが、とりわけ、デジタル分野については、その専門性や技術進歩の速さなどから、的確な情報入手のハードルは高いとみられる。また、戦略を効果的に実践するには、高い知識やノウハウが必要になるほか、DXを進めるうえでは、必要な業務面・組織面の変化を受け入れる社内的な土壌が重要とみられる。

この点、今回の調査では、労働生産性向上の必要性は感じているもの

の、デジタル技術に関する情報不足等を理由に具体的な経営戦略を策定できていないとする先が少なくなかった。また、戦略は策定したものの、ITリテラシーやノウハウの不足、さらにはDXに対する現場の抵抗感などから、実践の段階で困難に直面している先もみられた。

③企業の自助努力の限界

商慣行や消費者のITスキルのばらつきなどがネックとなり、企業の自助努力だけでは、すぐには十分な効果を発揮できないとの指摘も聞かれている。

例えば、法人間の取引では、受発注業務などでデジタル化を進めようとしても取引先が電話やファクシミリ等のアナログ対応を続けるもとで効率化を進められないとの指摘があるほか、小売では、消費者がデジタルツールに不慣れであるため、IT化による十分な効果を享受できていないとの指摘がある。

(2) 課題解決に向けた動き

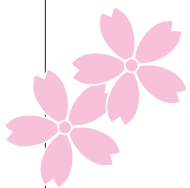
こうした課題に対し、地域の行政機関、経済団体、金融機関、大学等の教育・研究機関などでも支援・連携に取り組み動きがみられている。例えば、外部人材の活用や人材育成のほか、デジタル化促進のための計画策定やその実践を支援する動きがある。また、個々の企業のニーズに応じて、例えば、新技術について企業と研究機関をマッチングさせたり、販路の拡大を支援するなどの取り組みも進められている。さらに、こうした支援と並んで、企業の取り組みを補助金等により資金面からサポートする動きもある。

5. おわりに

これまでみたように、全国各地域の経済では、人手不足感が高まると同時に、新型コロナウイルス禍、デジタル化、脱炭素化といった環境変化にも直面している。

こうした中で労働生産性の向上を図るには、従来の延長線上での省力化投資等だけでなく、企業や個人が世の中のニーズの変化に上手く適応することも必要である。そして、そのためには、新たな知識・スキルを習得するリスキリング等の人材投資や、必要な人材や資金が成長分野・企業に円滑にシフトしていくことも重要と考えられる。その過程においては、地域の行政機関、経済団体、金融機関、教育・研究機関などとの連携も重要になってくる。

企業や個人が環境変化への適応力をどれだけ発揮できるかによって、各地域の経済成長力は大きく左右される。今後、各地域において前向きな取り組みが一段と進展し、賃金上昇を含めた成果につながっていくことが期待される。



中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会（第四回）の開催について

▼日本銀行は、中央銀行デジタル通貨（CBDC）の基本的な機能や具備すべき特性が技術的に可能か否かを検証するための実証実験（概念実証）を進めています。二〇二二年四月からは、「概念実証フェーズ2」を開始し、①決済の利便性向上に関する機能や、②金融システムの安定確保のためのセーフガード等の経済的な機能、③仲介機関間・外部システムとの連携に関する機能といった、CBDCの周辺の機能の検証を進めています。

▼「中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会」では、概念実証の内容や進捗状況等について、民間事業者や関係当局の方々と情報共有や意見交換を行っています。二〇二二年十一月二十四日に開催した四回目の連絡協議会では、「概念実証

フェーズ2」の進捗状況や今後の検証事項、リテール決済システムを巡る各国の動向等について、参加者の方々と意見交換を行いました。

▼連絡協議会の説明資料や議事要旨は、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。



「決済の未来フォーラム デジタル通貨分科会」中央銀行デジタル通貨を支える技術（第五回会合）を開催（十二月）

▼決済機構局では、二〇二二年十二月二十日、標記分科会をオンラインで開催し、企業などで最先端の研究や実務に携わる方々から、中央銀行デジタル通貨（CBDC）に活用し得る具体的な技術や取り組みをご紹介いただきました。

▼セッション①では、決済サービスのエコシステムをテーマに、有識者の方々から業界動向

や具体的な事業展開等を発表していただいた上で、エコシステムの活性化に向けてどのような取り組みが有効かという点について、活発な議論を行いました。セッション②では、分散型台帳技術（DLT）を活用した決済サービス基盤について、日本銀行から、DLTの活用や連携を考える上でのポイントと、同様のテーマを扱った日銀レビュー

『分散型台帳技術を活用した決済の改善の取り組みー各国のホールセール型CBDCの実証実験を中心にー』（二〇二二年十一月公表）の説明を行いました。その後、クロスボーダー資金決済を含むDLT基盤間の連携に関する取り組みについて、有識者の方から発表していただきました。

▼日本銀行としては、企業の皆さまが有する最新の技術やノウハウを学習し、CBDCの実証実験や制度設計に活かしていくことが大切だと考えています。また、こうした活動を通じて、

CBDCの検討に関する連携の輪が広がっていくことを期待しています。

▼本フォーラムの議事概要などは、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。



「第一八回 日銀グランプリ」キャンペーンからの提言」の決勝大会を開催

▼大学生を対象とする金融・経済分野の小論文・プレゼンテーションのコンテスト「第一八回 日銀グランプリ」キャンペーンからの提言」に、今回は全国各地の大学から一三編の論文が寄せられ、書類審査を通過した五チームにより二〇二二年十一月二十三日に決勝大会が開催されました。

▼決勝大会の審査員は、黒田祥子氏（早稲田大学教育・総合科学学術院教授）、遠藤信博氏（経済同友会副代表幹事、日本電気株式会社特別顧問）、日本銀行の若田部昌澄副総裁（審査員長）、

編集後記

■対談では、日本テレビ・報道局解説委員の宮島香澄氏と中川順子審議委員にお話しいただきました。制度や社会慣行が十分に整わない中で、第一線でキャリアを築いてこられたお二人のお話は、その飾らないすてきさと相まって、多くの人の心に響くと思います。特に、宮島氏の「人はやりがいを感じれば、たとえハードルがあっても何とか乗り越えようとするもの」というお話は、女性だけでなく万人が活躍する上での金言と感じました。

■インタビューでは、JAXAで「はやぶさ2」のプロジェクトマネジャーを務められた津田雄一氏を取材しました。世界を驚かせた「はやぶさ2」プロジェクトの成功の裏には、チームが一丸となって取り組む姿勢がありました。そして、「チームの一人ひとりがこのミッションを面白いと感じていたからこそ、それができた」と語る津田氏ご自身が誰よりこのプロジェクトに強く惹かれていたことが言葉の端々から伝わってきました。

■地域の底力では、宮崎県の児湯郡新富町を取り上げました。町の皆さんの笑顔が印象的なので、ぜひご覧ください。皆さんの充実感が表情に表れているんでしょうね。(上口)

【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/about/kohonichigin/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 2023年春号
編集・発行人 上口洋司
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 株式会社アイネット
禁無断転載

野口旭・中川順子両政策委員会
審議委員でした(注)。各チームとも堂々とプレゼンテーションと質疑応答を行いました。
▼最優秀賞には、東京経済大学経済学部チームの「こそなえNISAで子育てNISA(差)をつけよう」所得控除を用いた早期からの資産運用支援策」が選ばれました。この他、優秀賞に東京理科大学経営学部チーム、同志社大学政策学部チーム、同志社大学総合政策学部チーム、麗澤大学経済学部チームが選出されました。



最優秀賞の東京経済大学経済学部チーム

(写真撮影時のみマスクを外しています。撮影：野瀬勝一)

新卒採用エントリーシートの募集開始

▼日本銀行は、三月一日から新卒採用(総合職、特定職、一般職)のエントリーシートの募集

▼日本銀行ホームページでは、決勝進出チームの作品全文と審査員講評、奨励賞論文要旨、決勝大会の模様を収録した動画を掲載しています。



(注) 審査員の遠藤信博氏からは、事前の論文審査を踏まえた参考意見が提出されました。

日本銀行ウェブサイトのリニューアル

▼日本銀行は、ウェブサイトをリニューアルしました。今回のリニューアルでは、さまざまな機器で閲覧する際の視認性を高めたデザインに刷新したほか、サイト内検索の機能向上を図るなど、より使いやすいホームページに改善しました。



を開始しました。詳細は、日本銀行ホームページをご覧ください。





from Hong Kong

香港におけるキャッシュレス決済 —— 政府による消費喚起から本人確認まで

キャッシュレス決済は世界的な潮流ですが、香港もその例外ではありません。香港におけるキャッシュレス決済の先駆けは、25年前に誕生した「オクトパス」というカード型電子マネーまでさかのぼります。現在、日本の交通系ICカードには非接触ICカード技術方式FeliCaが広く用いられていますが、世界で初めてこの技術を採用し、交通機関の支払手段として使用を始めたのが香港のカード型電子マネーです。

世界でも珍しい香港のキャッシュレス決済手段の活用方法としては、政府による消費喚起があります。今般のコロナ禍において、香港政府は消費喚起策として配布する電子商品券（コロナ対策給付金）の受け取り方法に、カード型やQRコード式のキャッシュレス決済手段を採用しました。こうしたキャッシュレス決済手段を活用することで、期限内に一定額以上の消費があったことを条件に、段階的に電子商品券を給付して消費を促すという仕組みを実現しています。

また、カード型電子マネーは、香港市民の間での高い利用浸透率（注）から、アパートやオフィスの入り口などにおけるセキュリティ管理として、本人確認の手段にも活用されています。当事務所のビルでも深夜早朝におけるエレベーターの利用には、事前に登録しているカードをかざす必要があります。他にも、カード型電子マネーは、店舗における支払いのみならず、モバイル決済と連動して個人間の送金もできます。このように香港では、独自の進化を遂げています。

新たな決済手段の台頭もみられる中、香港におけるキャッシュレス決済を取り巻く風景が今後どのような変貌を遂げていくのか、ますます楽しみです。

（日本銀行香港事務所）

（注）ある調査によると、15歳から64歳までの香港市民の98%がカード型電子マネーを保有しています。

*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。



カードをタッチして電子商品券を受け取り



ダイシー
街市（香港各地にある市場）
の精肉店でもキャッシュレス



にちぎん