

特別対談



日本銀行

竹内淳 仙台支店長



(株)東京商工リサーチ

土持功 東北地区本部長

「企業課題」を“伸びしろ”に変革 知恵を絞り生産性高める工夫を

「with コロナ」時代に入り、東北の企業は少なからず変容を迫られている。多角経営やデジタル化の推進、ワークフローの根本的改善…取り組むべき課題はさまざまだが「まだできていない事は伸びしろでもある」と語る竹内淳・日本銀行仙台支店長。6月の着任以来、海外勤務の経験を生かした国際感覚豊かな視点で東北経済を冷静に分析する竹内支店長に、(株)東京商工リサーチ・土持功東北地区本部長が今後の展望や企業成長に向けたヒントを聞いた。

◇地方こそコンパクトシティが合理的

一東北経済の現状についてどうお考えですか。

東北地方では若い人が他地域へ流出(社会減)するのと同時に、少子高齢化(自然減)が進み、人口減少が進んでいます。特に若い女性はやりがいのある仕事を求めて東京方面に流出しています。若者がいなくなり、人口密度が落ちると人と

人の出会いが減り、未婚の人が増え、さらに少子化が進むという悪循環に陥ってしまいます。

地方中枢都市の仙台市を抱える宮城県とその他の東北5県では少し事情が違って一律の対応をすれば良いというわけではありませんが、地方においてこそ人口を集中させたコンパクトな街づくりが求められています。

理屈で言うのは簡単ですが、現実には簡単にはい



きません。テレビ番組のタイトルではありませんが、今の日本には「ポツンと10軒家」というような小さな集落がたくさん存在しています。電気や水といったインフラが何とか機能しているうちは住めても、将来的には維持が難しくなってきます。合理的にはコンパクトシティを進めるべきですが、やはりその場所に長く住んでいる人の生活、その想いもあるので、無理矢理引っ越して貰うわけにもいきません。

—これまでは国際関係の部署で勤務されたり、関東や東海地方の支店に赴任してきたと伺っています。6月に仙台支店長に着任してから、東北での生活をどのように感じていますか。

日銀ではキャリアのうち3分の2を国際分野で過ごしてきました。ドイツで生まれた事もあり、日銀入行後にドイツの大学に留学し、フランクフルト事務所での担当者として3年2カ月、所長として3年半勤務しました。日銀の中でも歴史上、一番長くドイツにいたのではないかと思います。

その後も国際関係の部署が多く、東日本大震災

が発生した当時は為替課長として、史上最高の円高も経験しました。任期2年のうちに4回に亘って為替介入を指揮したのですが、離任後に介入は一度も行われておらず、介入の現場を知る幹部職員はいまや私だけになってしまいました。

東北については知らない事が多かったですね。まず「東北って東京からこんなに近いの!？」と。新幹線で1時間半で仙台、さらに40分乗れば盛岡についてしまうんですね。あとは仙台市と山形市が接しているとは、夢にも思いませんでした(笑)。山形といえば日本海のイメージがあったので驚きました。

三陸地域も訪問しましたが、無料の復興道路などインフラが整っていますね。一方で魚が獲れない現状は危惧しています。気候変動の影響なのか、企業努力では何ともならない問題です。その意味では、水産業は多角化を進める余地が大きいような気がします。資本や規模の問題でなかなか多角化は難しいという企業も、1社ではなく数社で協力し合うなどして今後さらに震災復興を進めていってほしいと考えています。

例えば他県では、パスタメーカーが麺を1食分ずつテープで止める技術を開発するため、そうめんメーカーと協力したという事例もあります。東北でもそんな風にできないかな、と思いますね。

◇「withコロナ」が徐々に浸透

—7月に短観が公表されました。東北エリアでは円安の影響、地銀の経営統合、最低賃金の改定などさまざまな要因がありますが、今後の経済動向についてどのような知見をお持ちですか。

我々の東北経済の現状判断は「緩やかに持ち直している」という表現になります。足元の個人消費はひとところに比べたら回復しています。6月以降の新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響は気になりますが、人出は意外に落ちていないというデータが出ていて「withコロナ」が徐々に浸透していると思います。

ただ同じ業界内でも偏りが出てきています。例えば飲食業ではディナーよりもランチ、飲酒よりも食事、旅行業では団体よりも近場で少人数（家族）というように、消費者行動が「withコロナ」を前提として変わってきているように思います。そうした中で、取引先に設備投資の動向を伺うと、「量よりも質で稼ぐ」という方向にシフトしていて、長い目で単価を上げるべく設備投資を意欲的に行おうとする企業も少なくありません。

今年はこれまで消費を控えていた分の貯蓄でペントアップデマンドが期待できます。それがどれだけ持続するかが焦点。個人消費の回復が賃金上昇にもつながってほしいと思っています。大手企業を見る限りではベアや夏のボーナスもそれなりに伸びるだろうと予測されます。

一方で物価上昇のペースが速いので買い控えにつながらないかと懸念しています。これから冬にかけて燃料価格がどう変動するかも気になりま



す。国際市況でも燃料価格はピークからだいぶ下がっていますが予想は難しいです。IMFは最近、世界経済の成長見通しを大幅に引き下げていますが、世界経済の減速で燃料価格が下がるのは、手放しでは喜べません。

—弊社が毎月発表している東北地域の倒産集計では、今年に入ってから前年同月比で倒産件数がずっと増えている状況です。

倒産件数は全国に先駆けて東北が増えている印象です。いま倒産している企業は以前からずっと苦しい状況にあり、ゼロゼロ融資で運転資金を増やして持ちこたえていた状態だったのが、返済する段階になり苦しくなっていると考えられます。今後はそれぞれの金融機関がビジネスの持続可能性を見極めて、支援することで再生できるならしっかり支えてほしいと思っています。

東北では復興需要があったことにより、建設関連業種の従事者が多い産業構造になっています。それはずっと維持可能ではないと思います。そうした中で倒産する建設業者も増えてくるかもしれません。そうなった時に建設関連業種に従事して

いた方々を他の産業にどうやって再配分していくかが難しいところです。マッチングや職業教育を提供できるかが国や地方自治体の役割として求められています。

日銀の金融政策にはそこまでの機能はないのですが、我々はデータを検証して「リソースをここに投入すべき」という手掛かりを示せばいいなと思っています。

◇ワークフローの根本的見直しを

一休業・廃業の増加、後継者不足も全国的な問題です。

経営者も高齢化していて廃業はこれからも相当出てくるだろうと予想されます。日銀として注目しているのは少子高齢化が進み労働力が減る中、生産性をどのように高めていくか。そのうえでデジタル化には期待しています。「東北はデジタル化が遅れている」とみんな口を揃えて言いますが、デジタル化そのものは目標ではなくあくまで手段のひとつです。

例えばデジタル化に理解がある若い人材に責任ある仕事を任せて、応援する企業体制を作るなどの取り組みが必要です。その時に重要なのが、今あるワークフローをデジタル化するのではなく、ワークフローそのものの根本的な見直しです。BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の良い機会にしてほしいです。

私がよく申し上げるのが「同じ人の数、同じ設備を使っても、会社ごとに作る物の付加価値は変わる」という事。設備のいろんな工夫やアイデアなど各企業の目に見えない無形資産をより良く変えていくのはやっぱり「人の知恵、だ」と思います。まだ解消できていない企業課題があるならば、逆にそれが「伸びしろ、にもなりえます。東北の企業にもぜひ頑張っていたきたいです。

一仙台支店独自の取り組みがあれば教えてください。

オンラインを活用しながら日銀の業務紹介や出前講座を行っています。本部もオンライン対応が進んだので、日銀本部のいろんなコンテンツと組み合わせで紹介できるようになりました。また一般市民を対象とした3年に1回の金融リテラシー調査が先日あったのですが、宮城県は全都道府県の中で40番と低めでした。宮城県と連携しながら県民の金融リテラシーの向上に努めていきたいと思っています。

一本日は貴重なお話ありがとうございました。

竹内 淳(たけうち あつし)氏

【略歴】

昭和42年生 ドイツ(デュッセルドルフ)出身
平成2年3月 早稲田大学政治経済学部卒業
平成2年4月 日本銀行入行
平成14年5月 国際局調査役
平成16年7月 国際局企画役
平成17年12月 フランクフルト事務所長
平成21年4月 金融市場局企画役
平成22年7月 金融市場局為替課長
平成24年6月 国際局アジア金融協力センター長
平成26年6月 公益社団法人日本経済研究センターへ出向
平成28年6月 甲府支店長
平成30年2月 静岡支店長
令和2年4月 国際局参事役
令和4年6月 仙台支店長

※新型コロナウイルス感染拡大に配慮し、写真撮影時以外はマスクを着用してインタビューを行いました。