

## トップオピニオン

01 | 滝澤 美帆 氏  
「長寿化時代の投資論：個人と企業が問い直す資本戦略」

## 特集

02 | トランプ政権下のグローバル経済の行方と  
日本経済の課題  
BNPパリバ証券 経済調査本部長・チーフエコノミスト  
河野 龍太郎 氏  
モルガン・スタンレー MUFG証券 シニアアドバイザー  
ロバート・アラン・フェルドマン 博士

## トピックス

22 | 創意工夫で来館者数が大幅増加  
蒲郡市の竹島水族館

## 歴史と文化

30 | 大御所家康の平和外交  
上垣外 憲一 氏

## 最近の経済動向

32 | 愛知県の主要経済指標

## top opinion

トップオピニオン

### 長寿化時代の投資論 個人と企業が問い直す資本戦略

学習院大学  
教授  
滝澤 美帆



経済成長の原動力として投資は欠くことのできないテーマです。とりわけ「失われた30年」の要因として、日本経済の投資低迷が繰り返し指摘されてきました。しかし投資とは工場や機械、建築物などの有形資産だけを指すものではありません。ソフトウェアや研究開発、組織能力といった無形資産への投資も、現在では成長のドライバーとして世界的に注目されています。残念ながら日本は、有形・無形の両面で投資水準を相対的に低調でした。

その背景には、1990年代後半の金融危機に伴う金融機関の貸し渋り・貸しはがしが企業の資金調達を大きく制約したこともあります。加えて、多くの企業が国内再投資より

も海外展開を優先したため、国内産業への資金循環が滞りました。また、人的資本への投資停滞は深刻で、特に職場外研修（OJT）への支出拡大が十分に進まなかったことが、生産性向上を阻む大きな障害となりました。

一方で、平均寿命の延伸に伴い自ら蓄積する人的資本の重要性は高まっています。長く働き、長く生きる時代だからこそ、自己啓発や資格取得、異業種経験によってスキルを磨く努力が不可欠です。さらに、定年後も数十年にわたる第二の人生を豊かに過ごすためには、自発的な健康投資と学びへの投資が欠かせません。

具体的には、心身の健康維持のた

めの運動習慣や栄養バランスへの意識的支出、経済的基盤を確保する資産運用や副業・再就職に備えたスキル習得、社会的孤立を防ぐボランティアや地域活動への参加——これらはいずれも「資本」の一種です。しかし有形・無形を問わず、蓄えた資本は時間とともに減耗します。したがって、継続的な追加投資なしには維持・成長は望めません。

長い人生を心身ともに豊かに送るために、個人も企業も投資の意義を今一度問い直し、持続的に資本を再投下し続ける仕組みを構築することが、これからの日本経済再興の鍵となるでしょう。そして、その実現には一人ひとりの不断の行動と社会全体の後押しが欠かせません。

#### Profile

滝澤 美帆（たきざわ みほ）

学習院大学経済学部 教授。

2008年一橋大学博士（経済学）取得。日本学術振興会特別研究員（PD）、東洋大学、ハーバード大学国際問題研究所日米関係プログラム研究員などを経て、2019年より学習院大学准教授。2020年より現職。現在は、産業構造審議会、中小企業政策審議会、財政制度等審議会、国土審議会、統計委員会など中央省庁における複数の委員や東京大学エコノミックコンサルティング株式会社のアドバイザーを務めている。主な著書に『グラフィック マクロ経済学 第2版』（新世社、宮川努氏と共著）などがある。

特集

# トランプ政権下の グローバル経済の行方と 日本経済の課題

トランプ政権の関税政策が世界経済を揺るがしている。景気の方行についても不透明な状態が続く。米国を中心とした戦後の自由貿易体制や、グローバル化が大きな曲がり角を迎えている。こうした中で、日本経済が取り組むべき課題は多い。2人の代表的エコノミストにお話を伺った。



BNPパリバ証券  
経済調査本部長・チーフエコノミスト

# 河野龍太郎氏



## Profile

### 経歴

- 1964年生まれ
- 1987年 横浜国立大学経済学部卒業、住友銀行(現三井住友銀行)入行
- 1989年 大和投資顧問(現三井住友DSアセットマネジメント)へ移籍
- 1997年 第一生命経済研究所へ移籍、主任研究員
- 2000年 BNPパリバ証券 経済調査本部長・チーフエコノミスト
- 2023年 東京大学先端科学技術研究センター客員上級研究員
- 2025年 東京大学先端科学技術研究センター客員教授

### 著書

著書『成長の臨界』『グローバルインフレーションの深層』(共に慶應義塾大学出版会)、『日本経済の死角 収奪のシステムを解き明かす』(筑摩書房) 共著に『世界経済の死角』(幻冬舎)、『金融緩和の罠』(集英社) 共訳にアラン・ブラインダー『金融政策の理論と実践』(東洋経済新報社) など。

## トランプ関税は「狂気の沙汰」。行き過ぎたグローバル化の弊害が背景にある

### 自由貿易の行き過ぎが背景

世界経済を不況に陥れるトランプ関税は「狂気の沙汰」です。しかし、今後トランプが退場したとしても、元の自由貿易体制へは簡単に戻らないでしょう。そもそもアメリカが内向きの政策を始めたのは、民主党オバマ政権の最後の頃です。その後、トランプ第1次政権で保護主義的な政策が明確化しましたが、その政策スタンスは、バイデン政権の時にも基本的に維持されました。

何が起きているのでしょうか。

この二、三十年で自由貿易、グローバル化の行き過ぎが起きている。その巻き戻しが発生しているのです。自由貿易とITデジタル革命で中間的な賃金の仕事が多くなりました。高い賃金の仕事と多くの低賃金労働への二極化が進み、中間層が瓦解、中道派の政治家や政治勢力も凋落したのです。

### 先進国の規制を逃れ、途上国の低賃金労働へシフト

新興国は賃金が安いだけに、労働法規も先進国のように厳しくはありません。グローバル企業は、先進国と新興国の間で規制のアービトラージ(裁定)を行い、新興国での生産へ大幅にシフトしました。その結果、株主や企業経営者は多くの恩恵を受ける一方、先進国の労働者などに強い悪影響が及びました。規制アービトラージによって、先進国の製造業労働者などに外部不経済が及んだということです。

トランプが辞めて次の政権になった場合、高率の追加関税は廃止するでしょう。しかし、行き過ぎた自由貿易の弊害がはつきりしている以上、仮に民主党政権に復帰したとしても、ベースとなる10%相互関税は、新たな法律を設けて維持する可能性が高いとみています。

### 日本企業には、「新・地産地消戦略」が求められる

アメリカは非常に大きなマーケットです。日本企業にとって同国でのビジネスは引続き極めて重要であり、アメリカで売るものは「新・地産地消戦略」を採る先が増えるでしょう。

一方、自由貿易を志向するヨーロッパや中国、東南アジアとの間では、CPTPPやRCEPなど自由貿易協定の強化・広範化が進むでしょう。一定の関税を課せようとする米国と、それ以外の自由貿易を基本とする国々という二つのブロック経済化が進む可能性が

あります。懸念されるのは、経済面のみならず、政治的にもアメリカと欧州が離反することです。自由貿易を通じて欧州と中国が接近すると、政治・安全保障を含めたブロック化が進むリスクがあります。日本は、自由貿易の旗振り役としてリーダーシップを発揮すべきです。一方で、アメリカに対しては「新・地産地消戦略」を採るしかないでしょう。厄介なケースは、安全保障を絡めた米国の要求の下で、日本が米中何れかの選択を迫られるといった事態です。予め危機的なシナリオを想定して、対応を検討しておく必要があります。

### CPTPP

#### 「環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定」

関税の撤廃・削減に加え、幅広い分野でルールを統一し、経済連携の強化を目指す多国間貿易協定。

第一次トランプ政権下でアメリカが離脱したが、日本がリーダーシップを発揮し、2018年、11か国でスタートした。2024年には、イギリスが加わり12か国の体制となっている。

### RCEP

#### 「地域的な包括的経済連携協定」

ASEAN加盟10か国と、そのFTAパートナー5か国(オーストラリア、中国、日本、ニュージーランド、韓国)の間で締結された経済連携協定。2022年にスタートした。

トランプ関税は深刻な不況をもたらし

トランプ関税で世界経済が大きく悪化することはないというのが、私の基本的な考え方です。

その理由の一つは、トランプが自らのレガシーを残すことを重視しているからです。2028年の次期大統領選挙では、トランプ主義の遺産を継いでくれる人物にバトンを渡したい。そのためには、2026年の中間選挙で大きく敗退するわけにはいかないのです。トランプ陣営は来年の景気悪化を望んでいません。

景気悪化を避けたいのは、中国も同じです。習近平は、2027年からの4期目の国家主席就任を見据えています。それゆえ、前年2026年の景気悪化は論外なのです。米中は、景気への悪影響を避けるために早い段階で歩み寄るだろうと予想していました。実際に5月初旬から歩み寄りがみられています。

もう一つの理由は、今回の関税政策がそもそも違憲・違法だからです。トランプが発動した相互関

日米欧の成長率・物価・金利の見通し(%)
Table with columns for Country (USA, Eurozone, Japan), Metric (Real GDP, CPI, Policy Rate), and Year (2024, 2025, 2026).

(出所)BNPパリバ証券作成(一部抜粋)

税の根拠とされる1977年の国際緊急経済権限法は、大統領に關稅設定の権限を与えていません。

合衆国憲法第1条8節では、関税を課す権限や対外貿易を規制する権限は連邦議会に与えられています。いずれ、米国内の事業者から差し止めの訴えが出てくると見ていましたが、実際に訴訟になり、5月末の段階で米貿易裁判所が違憲判決を出しています。トランプ政権は直ちに控訴して法廷闘争になっ

ていますが、これは予想された事態です。違憲差し止め判決が確定する前に各国とデールを済の極端な拡大は、内在的整合性を崩しつつあるように見えます。

世界は「キンドルバーガーの罠」に再び落ちるのか

チャールズ・キンドルバーガーは、国際金融論の大家で、1929年のアメリカ大恐慌がなぜ世界恐慌に繋がったのかを研究しました。

当時、覇権国だった英国は第1次世界大戦ですっかり国力を失いました。世界経済の安定を維持するための「グローバル公共財」である覇権国の能力を発揮できなくなったのです。一方、アメリカには覇権国の能力が生まれつつありましたが、それを担う意思は全く存在しませんでした。こうした覇権国の不在が世界恐慌を引き起こしたというのがキンドルバーガーの説です。

キンドルバーガーは、覇権国がグローバル経済を安定させるための5条件を挙げています。①国際的に開かれた財市場の維持、②金融部門を通じた長期資金の各国への供給、③安定的な為替システム

ませてしまおうというのが政権の狙いです。トランプ自身も高い関税が継続できるとは考えていないと思います。

長期的にみた米国の覇権の終わり
このようにトランプ関税が世界に不況をもたらす可能性は小さく、短期中期的にはやや楽観というのが基本的な見方です。ただし長期的には相当の懸念を持っています。アメリカが世界の覇権国家の座を降りようとしているからです。

2月12日、ピート・ヘグセス国防長官は、ウクライナ防衛コンタクトグループの会合で次のように発言しています。ウクライナの安全保障は、欧州などの部隊で行うべきで米軍は参加しない。将来のウクライナ支援を含めて欧州安保は欧州が担うべきだという発言です。また、2月14日には、ヴァンス副大統領が、ミュンヘン安保会議でかなり強烈的な発言をしました。ヨーロッパは、アメリカと共有してきた最も根本的な価値観から後退しつつあると言っています。この発言はドイツ総選挙の1週間

の維持、④協動的なマクロ経済政策の運営、⑤危機時のグローバルな「最後の貸し手」機能の発揮です。トランプは、高関税によって①の財市場を自ら閉じようとしています。また、今後グローバル経済が不安定化した時、通貨の切り下げ合戦が起きるのを防ぐために③の安定的な為替システムを維持する必要がありますが、トランプ政権の下で適切な対応を取ることができるのか、かなり疑問です。④

の協動的なマクロ経済運営をできるかという点もアメリカのリーダーシップには懸念が残ります。さらに、⑤の「最後の貸し手」機能ですが、リーマンショックやコロナ危機の時には、FRBが各国中央銀行を通じて大量のドル資金を供給して役割を果たしました。しかし、FRBに対するトランプ政権の対応をみると、今後同様の機能を発揮できるか、心配です。



チャールズ・キンドルバーガー(1910~2003)

アメリカの経済学者・歴史学者。専門は国際金融論、国際経済学、経済史。戦前から、マサチューセッツ工科大学 MIT 教授を執り、戦後にはマーシャル・プランの立案にも関わった。ニューヨーク連邦準備銀行などの実務経験もある。1948年に、マサチューセッツ工科大学教授に就任。

著書に、『国際経済学』『金融恐慌は再来するか くり返す崩壊の歴史』『大不況下の世界1929-1939』(石崎昭彦/木村一郎 訳 岩波書店)『熱狂、恐慌、崩壊 金融恐慌の歴史』(吉野俊彦/八木甫 訳 日本経済新聞出版)『経済大国興亡史1500-1990』などがある。

アメリカは、強いリーダーシップを発揮して国際秩序や多国間協定を作ってきました。今それ自らの手で壊そうとしています。アメリカの覇権国の機能が不在になっている中で、残る欧州、中国、日本などの主要国が協力して大惨事を回避することができるか、そうした課題が顕在化しつつあるといえます。

**長期的なドル信認の揺らぎ**

相互関税が導入された直後からアメリカの長期国債が大きく売られました。株安、ドル安、国債価格安のトリプル安が発生しました。現在も長期債のリスクを示すタームプレミアムは上昇しています。

従来、グローバルな経済指標が悪化すると、先行きに不安を持つ世界中の投資家は、とりあえず米国国債でドルを保有しようとした。アメリカに資金が流入し、長期金利が低下、株価がサポートされ消費や投資も刺激される。その結果、米国経済が安定し、グローバルな経済ショックを支えるという自動安定化装置が機能してきた

をしないのも円安による利益があるからです。ただし、今後、米国経済が大幅に悪化してFRBが金利を下げ円高が進む事態になれば、輸出企業は世界経済の悪化と円高という両面で厳しい状況にさらされる可能性があります。

一方、家計部門は円安で輸入物価が上がりが実質購買力が大きく下がっています。インフレが進行する中で金利は若干上がりましたが、物価上昇には追い付かず、預金価値は大きく目減りしています。個人消費が冴えないのも、これらの要因のせいです。為替相場が円高に向かえば、個人の外貨建て資産価値が目減りするというリスクはありますが、全体としては実質購買力が回復し、家計部門にプラスに働くでしょう。

このように、円高・円安には、それぞれプラス・マイナス両面があります。私自身は、先ほど申し上げたとおり、トランプ関税が深刻な不況につながる可能性は低いと考えています。したがって大幅な円高ドル安となる可能性も低いというのが私の見方です。

のです。

今回の長期金利の上昇を見ると、ドルの長期的な信認が揺らぎつつあり、今後も世界経済の自動安定化装置が上手く働くかどうか保証の限りではないとの印象を強くしています。

**アメリカの潜在成長率は3%程度に上昇**

アメリカの潜在成長率は、従来2%弱だったものが、2020年のコロナショック以降、3%程度に上昇しているとみられます。

潜在成長率が上昇した第1の理由は、「リシャルフル効果」です。コロナ禍の時に沢山の企業が従業員をレイオフしました。レイオフされた従業員は多くは、より賃金の高い会社に移っています。賃金が高い企業は総じて生産性も高い。マクロ経済的にみて、生産性の高い企業部門に雇用が移動したことで国全体の生産性が上昇する「リシャルフル効果」が働いたのです。

第2の理由は、キャピタル・ディープニング、「資本深化」が起きたことです。コロナの感染拡大

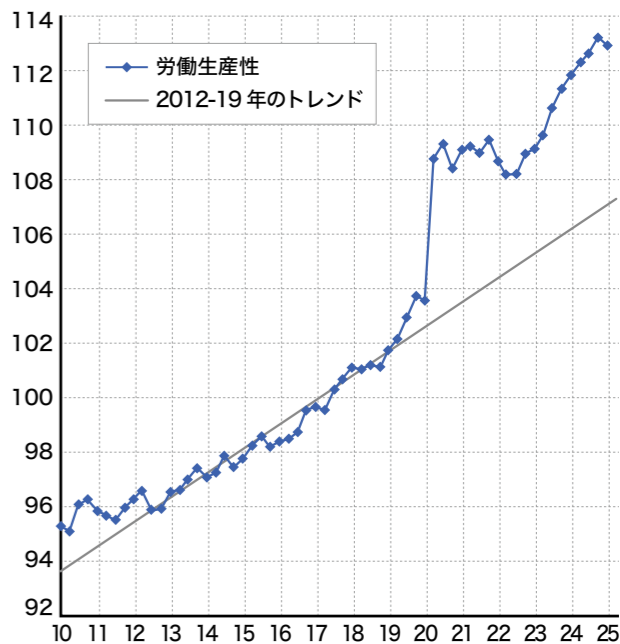
**日本経済の死角。生産性は上がっても、何故賃金は上がらないのか**

**日本の実質賃金は、30年近く横ばいのまま**

日本の時間当たり実質賃金は1998年からほとんど横ばいです。正確に言うと、2023年以降は、円安に伴うインフレの影響で、むしろ下がっています。これまで、実質賃金が増えないのは、日本経済の生産性の伸びが低いからだと言われてきました。しかし、この議論はたして正しいのでしょうか。『日本経済の死角』という本で検討したのも、まさにこの点です。

グラフで示した通り、日本の時間当たり生産性は、1998年から3割も上昇しています。それにもかかわらず、実質賃金は横ばいなのです。「生産性が上がらないから、実質賃金も上がらない」という説が誤りであることは明らかです。他国の例を見てみましょう。この間、アメリカは生産性が5割上昇、実質賃金も3割弱上がって

米国の労働生産性 (季節調整値、2017年=100)



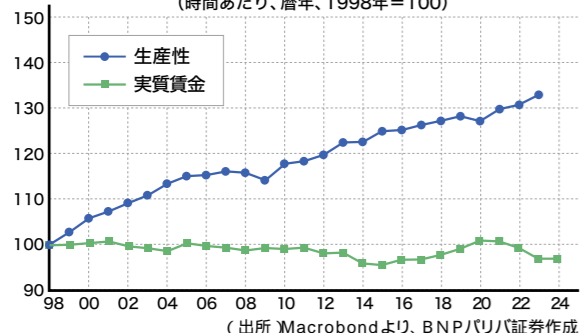
(出所) Macrobondより、BNPパリバ証券作成

大に伴い、多くの企業が自動化を進めました。リモート技術やIT、AIを用いた人手を介さない生産方法やサービスが広がったのです。今やレストランに行っても、注文から支払いまでタブレットで行うのが一般的です。

このようにアメリカ経済の成長力が上がっていることを、トランプ政権は認識していると思えます。従来のように2%弱の成長であれば、経済政策に失敗するとすぐにゼロ成長に陥ってしまいま

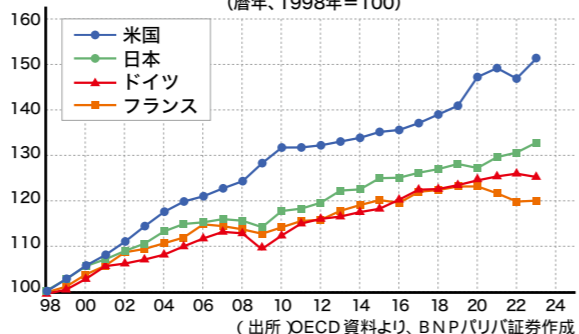
ます。他方、欧州のケースを見ると、フランス、ドイツは日本より生産性の伸びが低いにもかかわらず、フランスではアメリカに肉薄するほどの賃金上昇がみられるほか、ドイツも日本よりはるかに実質賃金が増えています。つまり、日本の実質賃金が増っていないのは、生産性の問題ではなく分配の問題なのです。

日本の生産性と実質賃金の推移 (時間あたり、暦年、1998年=100)



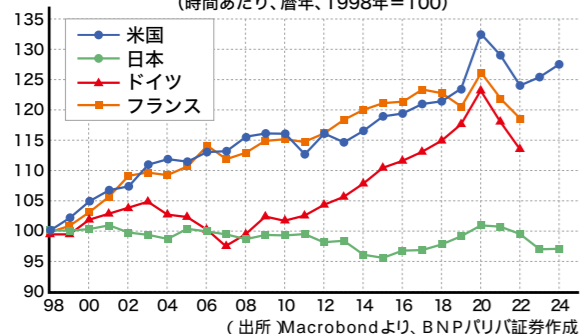
(出所) Macrobondより、BNPパリバ証券作成

日米独仏の時間当たりの労働生産性 (暦年、1998年=100)



(出所) OECD資料より、BNPパリバ証券作成

日米独仏の時間当たりの実質賃金の推移 (時間あたり、暦年、1998年=100)



(出所) Macrobondより、BNPパリバ証券作成

先進国で実質賃金が上がっていないのは日本だけ

欧米では「レント・シェアリング」の慣行があります。株主がとるリスク以上に企業が利益を上げた場合、その超過リターン（レント）を株主と従業員で分け合うというものです。特にヨーロッパでは、株主と従業員の分配がしっかりと行われてきました。これに対し、アメリカは生産性が上昇して超過リターンが発生しても、労働者への分配が少ないと批判されてきました。しかし、前述のグラフで明らかな通り、日本はそのアメリカと比較してもレント・シェアリングが行われていないのです。

近代に入ってから以降、四半世紀にわたり実質賃金が上がっていない先進国は日本だけです。イタリアがやや近いのですが、日本の場合、生産性上昇と実質賃金横ばいという乖離が際立っている点が特徴です。

積み上げる利益剰余金

多くの企業経営者は、個人消費が盛り上がらないのは人口減少のせいだといっています。しかし、四半

世紀で生産性が3割も上昇しており、人口減少の影響は完全にカバーできていたはずですが。一方で、企業は利益剰余金を積み上げてきました。日本企業の利益剰余金をみると、1998年の130兆円が、アベノミクスが始まった2013年には300兆円程度まで膨らんでいました。それが2023年には600兆円まで積み上がったのです。

個人消費が増えない理由は明白です。生産性が上がっても賃金が増えないからです。個人消費が増えず、国内で売り上げが増えないために、採算が取れず設備投資も海外で行うという悪循環も起きています。

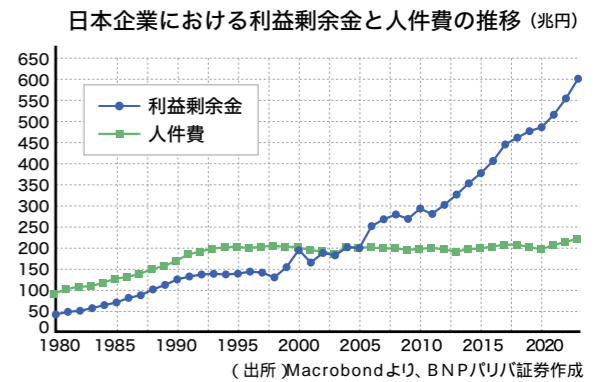
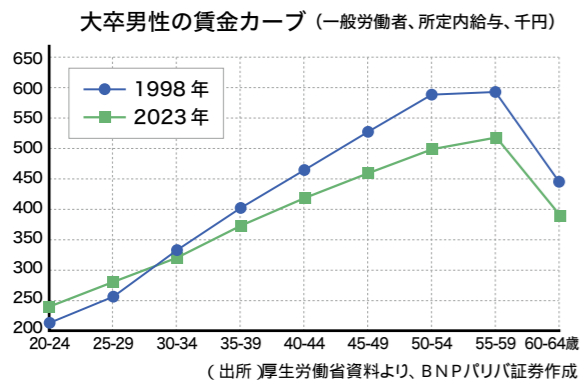
メインバンク制崩壊への対応

ちょうど四半世紀前、1990年代の終わりに銀行危機が起き、メインバンク制が事実上崩壊しました。スタンフォード大学などで活躍した青木昌彦教授は「メインバンク制が崩壊すれば長期雇用制も崩れる」と予測していました。アメリカでは不況になると比較的簡単に雇用者を削減します。日本

大卒男性の賃金カーブを25年前と比較してみると一目瞭然です。若手を除くと、全年齢層で給与は横ばいどころか下がっています。

40〜44歳の課長クラスや50〜54歳の部長クラスの給料は、25年前のほうが明らかに高かったのです。欧米の観光客も新興国の観光客も、日本に來ると25年前の自分の国のように非常に安い価格であらゆるものが売られていると感じます。インバウンドブームの本質は、私たちの労働力を安く海外に売っているということなのです。

大卒男性の賃金カーブ（一般労働者、所定内給与、千円）

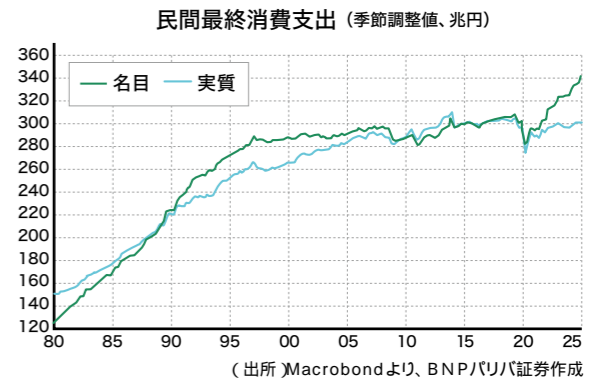
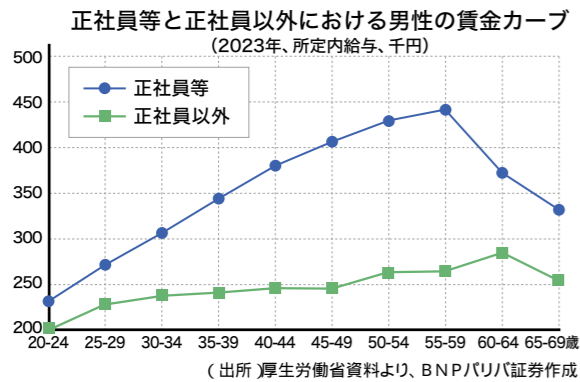


非正規雇用の賃金水準の低さ

非正規雇用の賃金は、もともと低いうえに、経験を積んでも賃金カーブがフラットなままです。ベンチマークとなる長期雇用制の賃金が上がらなかったため、長期間、低水準に抑えられてきました。昨今、多少景気が良くなって労働需給が逼迫し、賃金が上がっていますが、依然として水準は低いままです。

この四半世紀、物価上昇はほぼゼロだったので何とか生活できてきました。この2、3年の円安

正社員等と正社員以外における男性の賃金カーブ（2023年、所定内給与、千円）



長期雇用制もできるかぎり維持しようとしたのです。具体的には正社員の雇用を守る一方、ベースアップはゼロに抑えました。さらに、雇用のバッファとして非正規雇用を増やしたのです。固定的な人件費の一部をフレキシブルな変動費に変えるという工夫でした。

定期昇給が与える錯覚

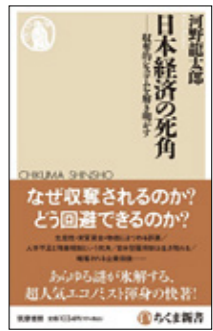
日本企業の実質賃金が上がっていないという話をすると、大企業経営者からは「賃金が上がっていないのは生産性の低い中小企業で

インフレで相当苦しくなった人たちが出てきました。昨年来の選挙で与党が苦戦し、ポピュリズム政党が躍進している背景にはこうした事情があると思われます。

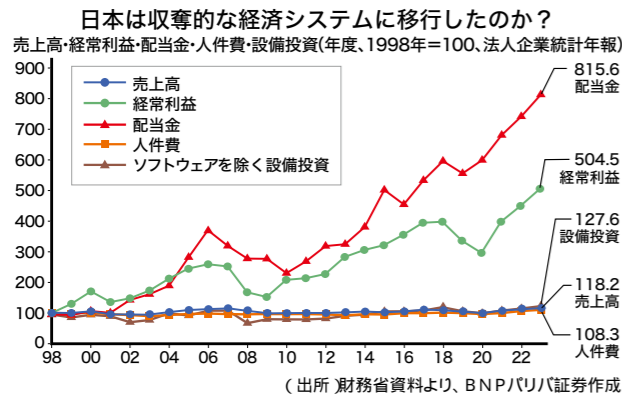
インフレを大きく上回るベースアップが実現できるか

2024年、25年から従来にない賃上げが始まりました。しかし、まだ予断を許しません。この2年間の5%台の賃上げには、定期昇給が2%入っています。これを除くと3%台のベースアップです。

しかし、会社全体で見ると、毎年、賃金の高いベテラン職員が退職し、一番賃金の安い若手職員が入ってきます。トータルでは人件費は横ばいなのです。こうした定期昇給の仕組みには、企業全体の生産性の上昇は全く反映されていないことに注意が必要です。



河野龍太郎著『日本経済の死角』(ちくま新書)



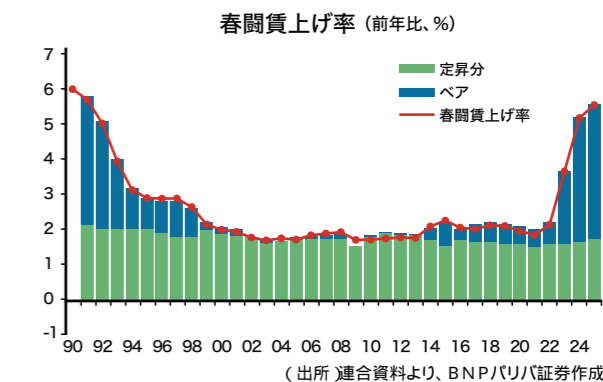
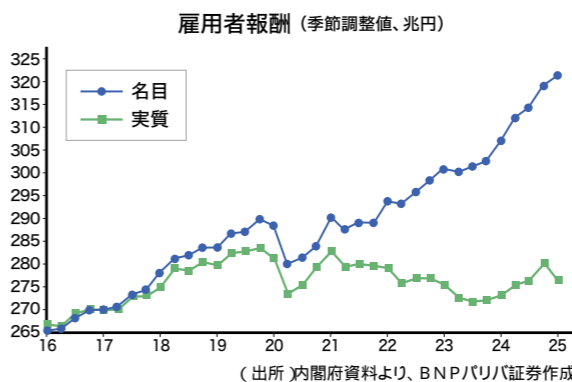
しかし、インフレ率も3%台なので、ほとんど実質賃金が上がっていないのです。今後、日本銀行が目標としている2%インフレが実現した場合、2%のベースアップでは実質賃金は増えません。それまでのゼロインフレ・ゼロペアが2%インフレ・2%ペアに移行するだけです。「低成長・ゼロインフレ」が「低成長・高めのインフレ」のスタグフレーションに転化するリスクもあります。インフレ率を大きく上回るベースアップの定着が必要です。最低賃金の引上げも重要ですが、大企業が正社員の実質賃上げを先行しなければ、売上の増えない中小企業の負担が増えるばかりです。また、ベンチマークである地方公務員の実質賃金が抑えられたままでは、地方経済で賃上げは進みません。さらに、雇用の最大の吸収分野だった介護士の賃金を財政的要請で抑え込んできたことも大きな問題です。保育士を含め、社会がケアを重視するのなら、高い対価を支払うべきです。

過去二、三十年間、日本はイノベーションやそれに挑戦する人たちばかりをサポートする社会制度を作ってきました。イノベーションによってダメージを受ける人達を救済する制度はほとんどできていません。包摂的な仕組みを作らないと、イノベーションそのものが収奪的なものになってしまいま

れるということですが。AIや外国人労働者と競合する下流の中間層の人達は相当なダメージを受けています。過去二、三十年間、日本はイノベーションやそれに挑戦する人たちばかりをサポートする社会制度を作ってきました。イノベーションによってダメージを受ける人達を救済する制度はほとんどできていません。包摂的な仕組みを作らないと、イノベーションそのものが収奪的なものになってしま

**経済社会の変化に対応した社会保障制度のグレードアップが必要**

- 2000-2010年代において、社会保障給付の増大に対し、被用者の社会保険料引き上げで対応したことが、非正規雇用依存を助長した。もし、付加価値税での対応なら、仕向け地課税であり、競争力への悪影響は避けられ、非正規雇用増大も抑えられた。
- 同一労働・同一賃金原則を確立し、被用者皆保険を早期に整備する必要がある。現行制度の下で、少子化対策の財源を現役世代の社会保険料に頼ると、非正規雇用を増やし、少子化を助長するおそれがある。
- 歳入改革としては、社会保険料の引き下げではなく、付加価値税での対応が望ましいのではないか。その際、逆進性対策として、低所得の被用者に対して、負担増を給付付き税額控除で対応すべき。



雇用者報酬 (季節調整値、兆円)

その。それでは社会に恩恵が広がらず、実質賃金も上がりません。結局、企業経営者や株主も中長期的なメリットを受けられないのです。

**長期雇用制をフラッシュアップする**

日本の長期安定雇用には良い点がたくさんあります。例えば、革新的なサービスの多くは、組織が知識を集団的に累積して行く過程から生まれてきます。顧客に対する深く食い込んだ情報も新規の取り組みには必須です。いずれも安定的な長期雇用の中で、従業員がチームとして働くことから得られるものです。

また、長期雇用制で人事も公平に行うことができます。本人や同僚、部下、上司が一体で仕事をする場合、成果が出ているのが本人の実力なのか否か直ちに分かりません。数年ごとのローテーションを繰り返すことで、複数の目で幹部登用人材を選抜することができます。

もし米国のジョブ型雇用を日本に適用した場合、一発屋やゴマすり屋ばかりのさばる結果になる

雇用者報酬 (季節調整値、兆円)

その。それでは社会に恩恵が広がらず、実質賃金も上がりません。結局、企業経営者や株主も中長期的なメリットを受けられないのです。

**長期雇用制をフラッシュアップする**

日本の長期安定雇用には良い点がたくさんあります。例えば、革新的なサービスの多くは、組織が知識を集団的に累積して行く過程から生まれてきます。顧客に対する深く食い込んだ情報も新規の取り組みには必須です。いずれも安定的な長期雇用の中で、従業員がチームとして働くことから得られるものです。

また、長期雇用制で人事も公平に行うことができます。本人や同僚、部下、上司が一体で仕事をする場合、成果が出ているのが本人の実力なのか否か直ちに分かりません。数年ごとのローテーションを繰り返すことで、複数の目で幹部登用人材を選抜することができます。

もし米国のジョブ型雇用を日本に適用した場合、一発屋やゴマすり屋ばかりのさばる結果になる

**日本経済の長期停滞を終わらせるには、包摂的な社会制度へ移行する必要がある**

収奪的な経済システムは衰退に向かう

昨年のノーベル経済学賞受賞者ダロン・アセモグルとジェイムズ・A・ロビンソンが書いた「国家はなぜ衰退するのか」は世界的なベストセラーになりました。収奪的な制度の国は遠くから衰退する。逆に、包摂的な制度の国は繁栄すると結論付けました。

彼らが主に意識していたのはアメリカです。表面的にイノベーションが起きているけれども、その果実はトップの所得層にほぼ集中している。企業献金も青天井で、カネが政治でモノをいうようになりアメリカは収奪的な社会に向かっている。いずれ成長できなくなるのではないかと懸念を示したのです。

著書『日本経済の死角』で私が示したかったのは、実は日本も収奪的な社会に変貌しつつある。それが停滞を招いているのではないかと意識していたのはアメリカです。表面的にイノベーションが起きているけれども、その果実はトップの所得層にほぼ集中している。企業献金も青天井で、カネが政治でモノをいうようになりアメリカは収奪的な社会に向かっている。いずれ成長できなくなるのではないかと懸念を示したのです。

**AIの活用にも懸念**

日本は、人手が足りなくなっているのが外国人労働者を積極的に受け入れています。AIも同様です。毎月のように海外に出張していますが、先進国の中で日本ほど積極的に外国人やAIを受け入れている国はありません。問題は、それによってメリットを受けるのが、高い教育を受けてハイレベルの技術を持つ人材や、企業に限ら

モルガン・スタンレー MUFG証券 シニアアドバイザー  
**ロバート・アラン・フェルドマン博士**



Profile

経歴

1953年生まれ米国テネシー州出身  
 1970年 国際交流団体 AFS の交換留学生として初来日。名古屋の南山高校で学ぶ  
 1976年 イェール大学卒業  
 1984年 マサチューセッツ工科大学で経済学博士号取得  
 国際通貨基金 (IMF)、ソロモンブラザーズ・アジア証券を経て、1998年、モルガン・スタンレー証券 (現 モルガン・スタンレー MUFG証券) に入社

著書

『盾と矛2030年大失業時代に備える「学び直し」の新常識』(共著)、『フェルドマン式知的生産術 - 国境、業界を越えて働く人に』、『フェルドマン教授の未来型日本経済最新講義』など多数

トランプ政権の主張は、「純粋経済学」でみれば説得力なし

「純粋経済学」からみたトランプ政権の主張

トランプは、自分たちの政策によってアメリカ経済が復活すると言っています。彼らの政策が実現すれば、米国内の供給が増え、需要も増える。その結果、GDPも増加するというのです。Make America Great Again (アメリカ合衆国を再び偉大な国に) が達成できるというシナリオです。

しかし、はたしてそうでしょうか。彼の政策を「純粋経済学」の観点から考えてみましょう。需要曲線と供給曲線の世界です。まず、供給サイドですが、大胆な規制改革を行い、小さな政府を実現するというのが目玉の政策です。確かに規制が緩和され、企業が自由に活動できる余地が広がれば、理屈の上では供給面にプラスでしょう。だが、大事な点が無視されています。不法移民を本国に送還し、新たな移民の流入を阻止しようと

しています。移民に頼る米国では労働供給面で大きなマイナス要因になります。また、各国に高関税を課し、保護貿易体制を作ろうとしています。輸入製品や部品の供給面で大きな制約要因になるでしょう。これらの都合の悪い点には全く触れず、規制改革で供給が増えるという主張には説得力がありません。

エネルギー業界の規制改革効果は疑問

また、規制改革の効果についても相当慎重にみる必要があります。トランプ政権が強く期待しているのがエネルギー業界です。エネルギー政策の大転換によって原油業界などが活性化すると主張しています。Drill Baby Drill (掘って、掘って、掘りまくれ) というわけです。

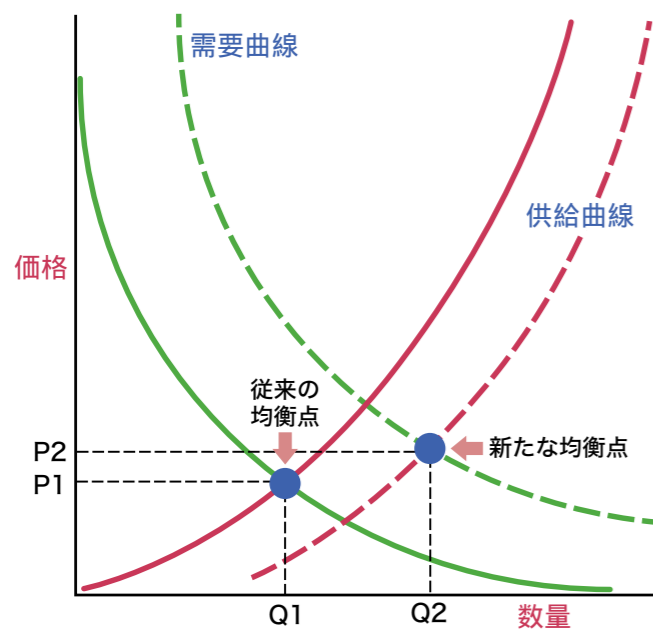
しかし、エネルギー関連のプロジェクトには時間がかかります。

新しい油田が市場に出るまで5年、10年単位の時間が必要です。原油価格も下がっており、投資環境もあまり良くありません。エネルギー関連の規制改革の効果は限定的なものにとどまると思われます。

金融業界の規制緩和は危うい  
 規制改革のもう一つの目玉が金融業界です。トランプ政権は、消費者金融保護局 (CFPB) を事

実上閉鎖しました。これまでの規制強化の流れを逆転させたのです。しかし、これで金融業界が本当に良くなるのか甚だ疑問です。1980年代には、米国でS&L (貯蓄貸付組合) の経営悪化が大きな社会問題になりました。過剰融資の結果、不良債権が増加し、FSLIC (連邦貯蓄貸付保険公社) まだが破綻するという事態に陥ったのです。このS&L危機の大きな原因の一つが、当局

需要・供給曲線のシフト  
 (ただしトランプの政策では期待薄)



需要・供給曲線の右シフトによって、数量 (= 所得・GDP) が増える。価格 (= 物価) も上昇する。

検査の簡素化でした。銀行やS&Lへの立入検査は取りやめて、報告された計数だけをチェックしていればよいとしたのです。しかし、経営が大幅に悪化した金融機関が、本当の経営実態を当局へ正直に報告するでしょうか。当時の規制改革は大失敗でした。これまでの多くの経験からして、金融業界に対するある程度のレギュレーションは必要なのです。

これまで申し上げた、移民と関税のマイナス効果、規制緩和の限定的な効果を総合すれば、トランプ政権の供給サイドに対する主張は誤りだと言わざるを得ません。

需要面の効果も限定的

また、トランプは自らの政策が必要面でもプラス効果があるとしています。政府の歳出面では、防衛費を大きく増加するのでその需要創出効果が見込まれるとします。また、規制改革によって新しいビジネスが増えれば、設備投資需要なども出てくるという理屈です。しかし、関税政策などトランプ

の政策は、世界秩序を完全に変えました。米国内でも消費者心理、ビジネス心理が大きく悪化しています。商品に対する需要や設備投資需要が回復するにはかなりの時間がかかるでしょう。トランプの政策で需要が増えるという主張には首肯できません。

米国経済は低成長・インフレ持続の見通し

米国の2025年4～9月実質経済成長率は、前年同期比プラス1%の低成長の見込みです。2025年および2026年の成長率見通しも同じく1%。過去数年間3%近い成長を続けていたことを考えれば、大幅に成長率が低下する見通しです。

他方、消費者物価指数の上昇率は、昨年2024年が2.7%、今年2025年が3%、2026年も2.8%とインフレ傾向が続きます。低成長、インフレというスタグフレーションの状況です。トランプの政策はマクロ経済的にみて低調なパフォーマンスしか生まないでしょう。

「孫子の兵法」からみた米国と中国の比較

「孫子の兵法」

「孫子」は紀元前500年頃に書かれた兵法書です。その中に、戦いに勝つための敵味方の比較分析の話が出てきます。勝敗を左右する五つの重要な要素が、「道」「天」「地」「将」「法」です。これらについて事前に彼我の状況を評価し、十分な勝算が見込めたときにのみ兵を起すべきだと述べています。

2500年も前の古代中国の戦略論ですが、非常に面白い考え方で、現在の国際情勢を分析するうえでも有用です。「孫子の兵法」を基に、トランプのアメリカと習近平の中国を比較してみましよう。

「道」とは、民と主君の精神的繋がり

民が主君と価値観や志を同じくし、命を懸けてでも従う精神的な繋がりがあるかが「道」です。トランプを支持する層は崇拜に近い

感情を持っています。アメリカ国民全体の3割程度に過ぎません。7割はトランプにシンパシーを感じていません。国民とトップとの精神的繋がりという点では、今のアメリカは決して強くないのです。中国も、国民が習近平にどの程度の精神的繋がりを感じているかという点、アメリカと同程度ではないかと見ています。

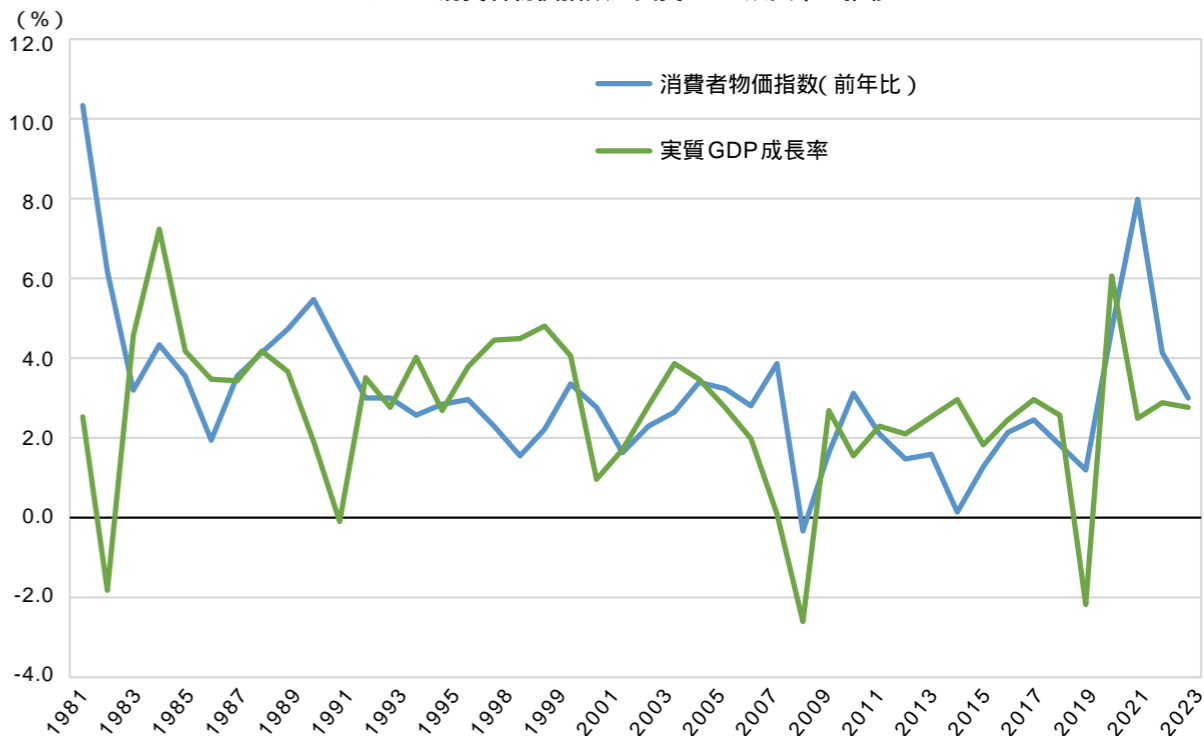
「天」は、天候などの自然条件

所与の条件が「天」です。中国には不良債権問題が残っています。米国との関税問題も難題であり、中国の「天」の利はあまり良くありません。米国も同じです。所得格差が大きく、国民が二極化しているからです。

「地」は、戦場に影響する地理的な条件

現に争っている課題やテーマが「地」です。現状で言えば、関

アメリカの消費者物価指数と実質GDP成長率の推移



出典:IMF

税問題がそれにあたるでしょう。

「地」の利は、米国にあるかという点でもそうでもない。べらぼうな高関税で中国が頭を下げるかと思っていたら、逆に対抗関税を発動し、トランプが一時的に関税を引き下げてしまった。米国、中国ともに「地」の利は良くなさそうです。

「将」は、戦争指導者である將軍の資質

トップの人材が揃っているかが「将」です。習近平のまわりは、皆、彼を崇め奉るような人物ばかりに見えるけれども、どうもそれだけじゃないらしい。ロシアや北朝鮮との関係も難しくなっており、指導部の中で不協和音も出てきているようです。

一方、トランプの周りを見ると、ベッセント財務長官は若干違うかもしれませんが、イエスマンばかりです。自分の利益になるからトランプについている人物ばかりで、トランプ政権が弱くなれば、すぐに逃げ出す者がでるでしょう。中国、米国ともに「将」には恵まれ

ていません。

「法」とは、軍隊の組織・制度・規律「法」とは、規律などを指します。トップの命令に部下がきちんと従うか。中国はそうなっているように見えますが、「面従腹背」ということある。米国は元々規律の面では強くない。

結局、「道」「天」「地」「将」「法」の五つの要素を比較してみると、米国と中国のどちらが強いかということはない。当面の国際情勢は、はっきりした勝者がいない状態が続くことを示唆しているように思われます。



「呉」の武将・思想家である孫武。「孫子の兵法」をまとめたとされる。

### 当面は不透明な状況が続く世界経済

トランプは長期金利の変動には神経質

ここ数ヶ月の経験で分かったのは、トランプは株式市場が崩れてもあまり気にしませんが、債券市場が荒れて長期金利が上昇することを嫌うということです。不動産市場や住宅市場など色々な市場に波及しますし、自身もかなり債券を保有しているのかもしれませんが、従来、FRBのパウエル議長

に対しては退任を迫っていました。債券市場のマイナス要因になることを学習してからは口にしなくなりました。パウエル議長は、来年が議長としての任期です。後任にはベッセント財務長官らの名が挙がっていますが、信頼できる人物が議長に就任しないと市場が動揺するでしょう。

米国金利は、物価上昇の持続もあり年内は現状程度で推移しますが、来年に入って景気後退傾向がはつきりしてくると、大きく下がるとみられています。

米関税政策は今後の景気動向次第

1928年の大統領選挙で、共和党のフーヴァーは「他国に関税を課す」といって勝利しました。

1929年の大恐慌の後、自国産業を保護するため他国の農産物・工業製品に高関税を課しました（1930年のスムート・ホーリー法）。しかし、貿易相手国との関税率引き上げ競争を招き、米国の輸出入量は激減したのです。結局、大幅に引き上げた関税を引き下げる方向に政策を転換しました。フーヴァー大統領の関税政策、経済政策は明らかな失敗に終わりました。

この歴史的な事例をみても、高関税政策によって米国経済が弱くなれば、トランプ政権が政策を転換させることは十分あり得ると思えます。ただ、当面は各国との交渉状況を見守っていく必要があるでしょう。イギリスのように早々に妥協する国が続くかもしれません。

### 低下していく米国の国際的地位

米国の国際的地位は傾向的に落ちてきています。本来であれば従来以上に同盟国が必要となる中で、逆に彼らを敵に回しても構わないというトランプの姿勢は驚きです。領土的野心を示すことも逆効果です。

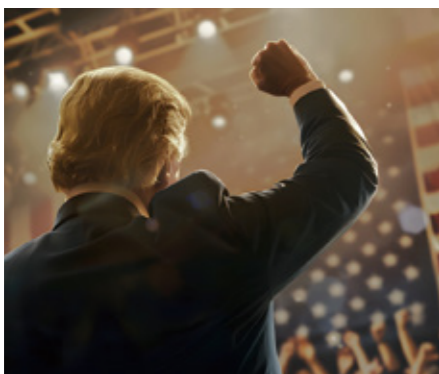
例えば、グリーンランドの地政学的な重要性は前から分かっていた。しかし、同島に昔から暮らす人達には固有のアイデンティティがあります。グリーンランドの人達やデンマークを敵に回すやり方は反発を招くだけです。

カナダは51番目の州だと言い、課税を課すのも同じことです。カナダでは米国製品の不買運動が起き、カーニー首相は毅然とした態度をとっています。領土的野心を示したり、同盟国を損ねたりする対応が、結局は米国の国際的地位を低下させるだけだということを、早くトランプに気付かせていく必要があります。

### 米国が元に戻ることはない

来年には中間選挙があり3年半

後には大統領選挙が控えています。しかし、それらを通じて米国がトランプ以前の姿に戻ることはないと思えます。国際秩序も変わっていくざるを得ません。米国の先行きを考えるうえで、経済的にはインフレ率が重要です。トランプへの投票者の中には、熱狂的な支持者以外の人達もたくさんいます。インフレが続くようであれば、共和党は支持を失うでしょう。その時、民主党が受け皿となることができるでしょうか。第三勢力が生まれてくる可能性も否定できません。米国の民主主義が大きく変質してしまったという感を強くしています。



北極を中心とした世界地図。グリーンランドが重要な場所にあることが分かる。

外国人の排斥は米国にとって大きな損失

米国の技術進歩は、かなりの部分を外国人に頼ってきました。過去、ロシア人の研究者がたくさんアメリカに移住してきたのも、米社会が自由だったからです。高度研究ができる外国人たちを排斥すれば、先行き国の技術基盤が揺らぐでしょう。ハーバード大学などへの締め付けは極めて危険な措置です。

今後、先端技術分野のかなりの部分が中国に取られると思われています。既に中国の技術は非常に進んでいます。例えば、BYDの車は日本でも多くありませんが、米国ではほぼゼロです。バス会社を経営している日本の友人は、BYDのバスしか買いません。車自体がよくできていくうえに、蓄電量が日本のEVバスの5倍もあるからです。こうした中国の先進性をアメリカ人はほとんど理解していません。

### 日本が取り組むべき課題は多い。中小企業はAIを活用して生産性を高めていく必要がある

コメ不足は輸入に頼るのではなく、国内で解決すべき

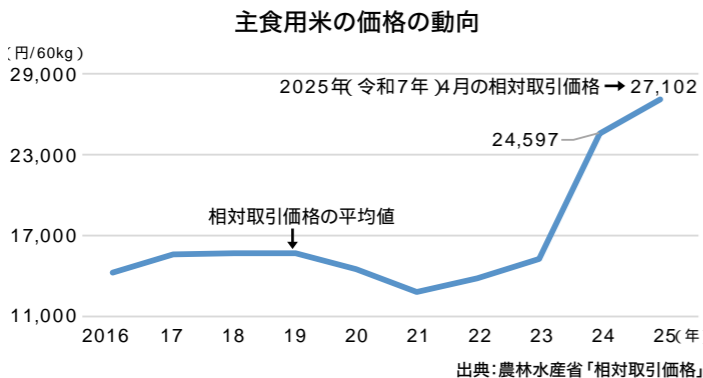
アメリカは、日本のコメ価格の高騰を見て、自国の米を輸入しろと言ってくるでしょう。しかし、いくらカリフォルニア米を輸入するといっても同地の生

産量にも限度があります。農業問題は国内で解決すべきです。石破政権には、新しい農林水産大臣の下で農地法改正に取り組んでほしいと思います。日本農業の競争力をもっと強化していく必要があります。

例えば、島根県では水田や畑を幾つも借りて一つの大きな農場を経営し、通常の半分の生産コストで農作物を生産している農業法人があります。しかも有機農法です。こうした事例に接すると、将来の日本農業の姿が見えてくるように思えます。

高品質で価格競争力もある農産物を作る潜在力を活かしていくべきです。

中小企業とAI活用は相性が良い。政府の予測では、日本の生産年齢人口は、現在の7372万人から2050年には5275万人まで減少します。働き盛りの人達が、



ご利用  
無料

## スマホで手軽に口座管理! / おかしんアプリ



**便利な機能**

- リアルタイムで口座の残高が確認できる
- キャンペーンやイベントなど最新の情報を発信
- 口座振替やアプリ定期預金など来店不要で手続きが行える

詳しい情報・ダウンロードはこちら ▶



## アプリ口座開設

おかしんとのお取引が“初めて”の方向け!

来店不要でいつでもどこでも




複雑な手続きなしらくらく口座開設



明細確認はおかしんアプリで




※開設される口座は通帳レス口座です。紙通帳は発行されません。



岡崎信用金庫 公式アプリ **おかしんアプリ**

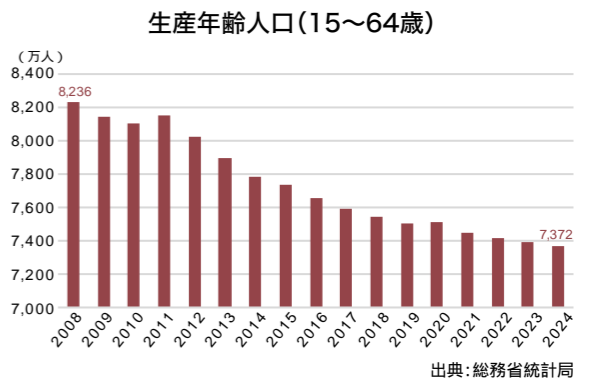
お問い合わせはこちら

岡崎信用金庫 EBサービス **0120-251-039** 受付時間 平日8:45~19:00 休曜日 土日祝、12/31~1/3



実に2097万人も減るわけです。外国人労働者は既に200万人以上に達しています。もっと海外の人に日本で働いてもらわなければなりません。

しかし、2000万人もの外国人労働者を受け入れることはあり得ません。ではどうするか。AIを普及させ、日本の産業構造を生産性の高いビジネスに入れ替えていくのです。最近開催したモルガン・スタンレー・ジャパン・サミットで、日本マイクロソフトの社長に講演してもらいました。同社



重要なハード部分を作っている会社が多く、他では真似のできない独自技術を持っている企業も複数あります。ソフト開発会社もたくさんあります。オープンAIのようなグローバル企業はありませんが、日本語に特化したAIソフトを作っています。

問題はデータの活用です。多くのデータが企業単位、業界単位でバラバラになっています。「宝の山」が全く活用されていない状態なのです。データを統合して価値を高めるインテグレーターのある会社を通じて、AIにデータを学ばせ

の経験によると、日本の大企業より中小企業の方がAI導入に積極的だそう。大企業は動きが鈍い。それに対し、中小企業はトツプダウンで経営方針を素早く決めることができる。かつ変化に対応しなければ生き残れない。中小企業にとってAI導入は大きなチャンスなのです。

**データ統合とAI人材の育成が課題**

日本のAI関連企業を見ると、重要なハード部分を作っている会社が多く、他では真似のできない独自技術を持っている企業も複数あります。ソフト開発会社もたくさんあります。オープンAIのようなグローバル企業はありませんが、日本語に特化したAIソフトを作っています。

人手不足とトランプショックは変革のチャンス

個人や会社、国は、重大な「危機」を端緒として動き出します。危機→反応→改善→怠慢(→新たな危機)というサイクルです。危機がないと動かないのは霊長類に共通した特徴ですが、日本の場合は特にそうです。縦社会の影響な

ていく必要があります。必ずそうした方向になるでしょう。もう一つの課題が人材です。人の育て方は国によって違います。EUでは欧州委員会が人材育成プログラムを進めています。米国は個々の自助努力に任せています。日本の場合は、企業が責任を持って若手社員を育てるという傾向が強いといえます。例えば、三菱商事では、2027年からAI資格の取得を管理職昇格の条件にする方針です。弊社でも、私が所属するリサーチ部門では、新しいAIツールの使用が推奨されています。自分の仕事に即したAIの活用方法を学んでいくという動きは、今後確実に広がっていくでしょう。

#### AIの普及に必要な要素

AIは4つの要素の相互作用で発展してきた。

AIの発展 = ハードウェア×ソフトウェア×データ×倫理(プライバシーなど)

4つの要素のうち、ボトルネックとなっている要素を見つけ出すことが次の発展に繋がる。

(例) データの不足がボトルネック 大規模データベースの連携 ニューラルネットワークが大きく進歩。

どもあるでしょう。

しかし、一旦、重大な危機に直面すれば、日本人は皆動きまわります。

①人口減少が既に深刻な事態を引き起こしつつあること ②トランプの脅しは単なる脅しにとどまらず、従来の安定した国際秩序の崩壊、再編成に繋がりがかねないことを深く認識すべきです。変わることに苦手な日本人にとって、今は変革の大きなチャンスだと思います。

TAKESHIMA  
AQUARIUM

TOPICS  
トピックス

\\ 創意工夫で来館者数が大幅増加 /  
蒲郡市の竹島水族館

MORE もっと DEEP 深く!!

深海に棲むタカアシガニ。大きなものは足を広げると3メートルを超えることもある。

# 創意工夫で来館者数が大幅増加 蒲郡市の竹島水族館

来館者の減少が続く、廃館の危機にあった竹島水族館。様々な工夫で見事復活を果たし、2024年10月には新館をグランドオープンした。竹島水族館をリードする小林龍二館長にお話を伺った。

竹島水族館 館長・学芸員

## 小林龍二氏



### Profile

**経歴**  
1981年蒲郡市生まれ。  
蒲郡高校、北里大学水産学部(現海洋生命科学部)卒。  
2003年、竹島水族館に入館。  
2015年、館長に就任。  
人間環境大学客員教授。

**著書**  
『へんなおさかな竹島水族館の「魚歴史」』(あさ出版)  
『驚愕! 竹島水族館ドタバタ復活記』(風媒社)ほか。

### 赤字で廃館の危機。自分達で会社を立ち上げ指定管理者となる

来館者の減少から廃館の危機に陥っていたと伺いました。今から15年前の2010年、入館者数が12万5千人と過去最低にまで落ち込みました。蒲郡の町の人たちでさえ「まだやっていたの」という状況でした。赤字補填には蒲郡市の税金が使われていましたから、議会関係者の方々からも「水族館は本当に必要か」という声が上がリ、まさに崖っぷちの状況でした。

赤字の状況が続いたので、当水族館は年間23〜24万人の入館者で収支がトントンです。

1995年から2010年の15年の間、年間入館者数が20万人を下回り赤字が続いていました。

小林館長は北里大学水産学部を卒業して竹島水族館に就職されたそうです。

2003年にUターン就職で竹島水族館に就職しました。本当は、もっと大きな水族館を考えていたのですが求人がなかったので地元に戻ってきました。

水族館の職員は、小さい頃から生き物が大好きです。お客さんが来なくても魚に接していれば楽しい「オタク」ばかりなのです。

水族館は蒲郡市が所有する公共施設のため、赤字を続けても倒産することはありません。しかし、

「何かおかしい」と思いました。お客さんが来てくれてこそその水族館という思いが日増しに強くなったのです。

改善案をいろいろ示したそうですね。上司や先輩の反応はいかがでしたか。

自分なりの改善案を上司や先輩に伝えても、下っ端職員の意見は受け入れてもらえませんでした。今まで続けてきたことを若年の部下に言われて、変えるのは抵抗があったのです。しかし、入館者数が低迷し赤字が続くと、「お客さんに喜んでもらうためにはどうしたら良いか」と意識が変わり始める職員も出て来ました。

2006年「指定管理者制度」が

### 導入されることになりました。

従来は市の外郭団体が運営し、館長も市役所OBが就いていました。それを民間に委託することにしました。業績不振で赤字が続いていたことへの対策です。公募で一般の会社が受託すると、私達の仕事が無くなってしまいます。水族館の仕事を是非続けたいので、自分達で会社を立ち上げることにしました。

それが、一般社団法人「竹島社中」です。坂本龍馬が好きだったので、彼の「亀山社中」にあやかって名前を付けました。どちらも海に縁があります。竹島社中が指定管理者になって水族館の運営を担うようになり、そこから水族館が変わり出しました。2015年には私が館長に就任しました。

### タッチ水槽が起爆剤

タッチ水槽の導入から人気が出たそうですね。

お客さんから「水族館の生き物に触れる水槽があったら良い」という声を聞きました。他の水族館でもやっています。蒲郡は深海の生き物がたくさん水揚げされます。甲殻類で世界最大のタカアシガニに触れるタッチ水槽を作ったのです。

他の水族館では、浅い所の生き物、ヒトデやナマコ、小さなカニが定番です。世界最大のカニに触れるのはインパクトがありました。竹島水族館の入館者数が増え始めました。

通常のタッチ水槽は水温が25度ぐらいで、いつまでも触っていられます。海の生き物は触られるとどんどん弱っていきます。常時、入れ替えていく必要があります。

深海の生き物のタッチ水槽には利点がいくつもありました。深海の生き物の水槽は12度。



深海タッチプール

巨大なカニは怖いし、水が冷たくて長い間触っていられません。生き物へのダメージが非常に少ないのです。さらに、地元の形原漁港や西浦漁港からタカアシガニやオグソクムシが水揚げされ、水族館に持ち込まれます。バックヤードで交替用の生き物をたくさん飼育することが可能でした。

当水族館はお金がありません。海底の岩などの模型を入れた水槽を発注すると3億円もかかってしまいますが、不要なものを削りに削って2千5百万円でタッチ水槽を作りました。それでも深海の

生き物のタッチ水槽はここだけ。話題になりました。

手書きの「解説」も人気だと伺いました。

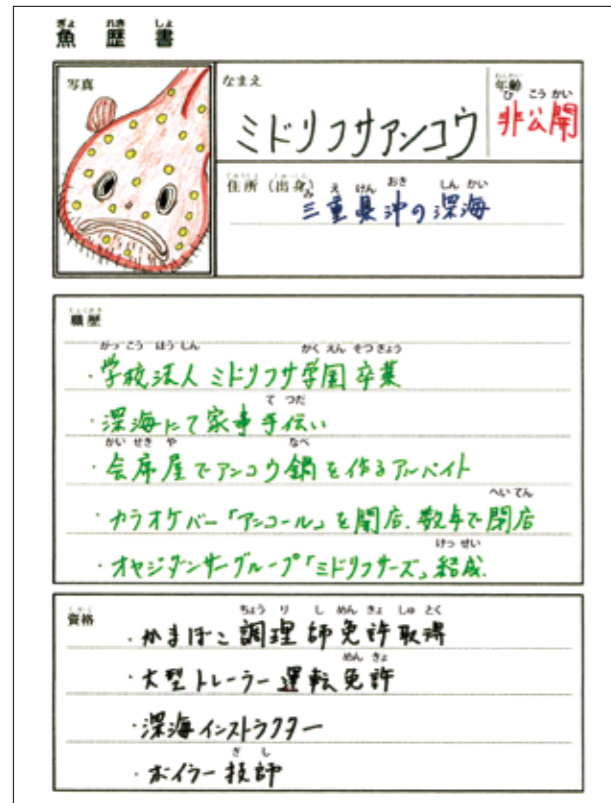
お客さんの目線で、楽しんでもらえることをやってみようと考えました。水族館の出口でお客さんに「今日は何しに水族館に来ましたか？」と聞くと、魚を見に来たという人は殆どいませんでした。癒されたいから来たという人や、家族や友人に誘われてきたという

人が圧倒的に多かったのです。

私達、水族館職員が思っていたお客さんのニーズと実態が全く食い違っていました。

水槽に貼ってある魚の解説もお客さんは殆ど見ていませんでした。水族館の飼育員は、魚が大好きで専門的なことをたくさん書きたがりです。しかし、お客さんが断然興味があるのは、食べて美味しいかということでした。

それぞれ、飼育員に手書きで解説を書かせ、上司はチェックしな



いことにしました。お客さんがどの程度解説を見ているかチェックしてどんどん入れ替えていきます。「生き物の魅力を伝えて楽しんでもらう」ということをポイントに飼育員それぞれの個性で書かせるようにしてから、お客さんが読んでもくれるようになりました。魚と解説板を見比べるため、滞在時間が増えました。

トヨタ方式の「カイゼン」にも取り組んだそうですね。

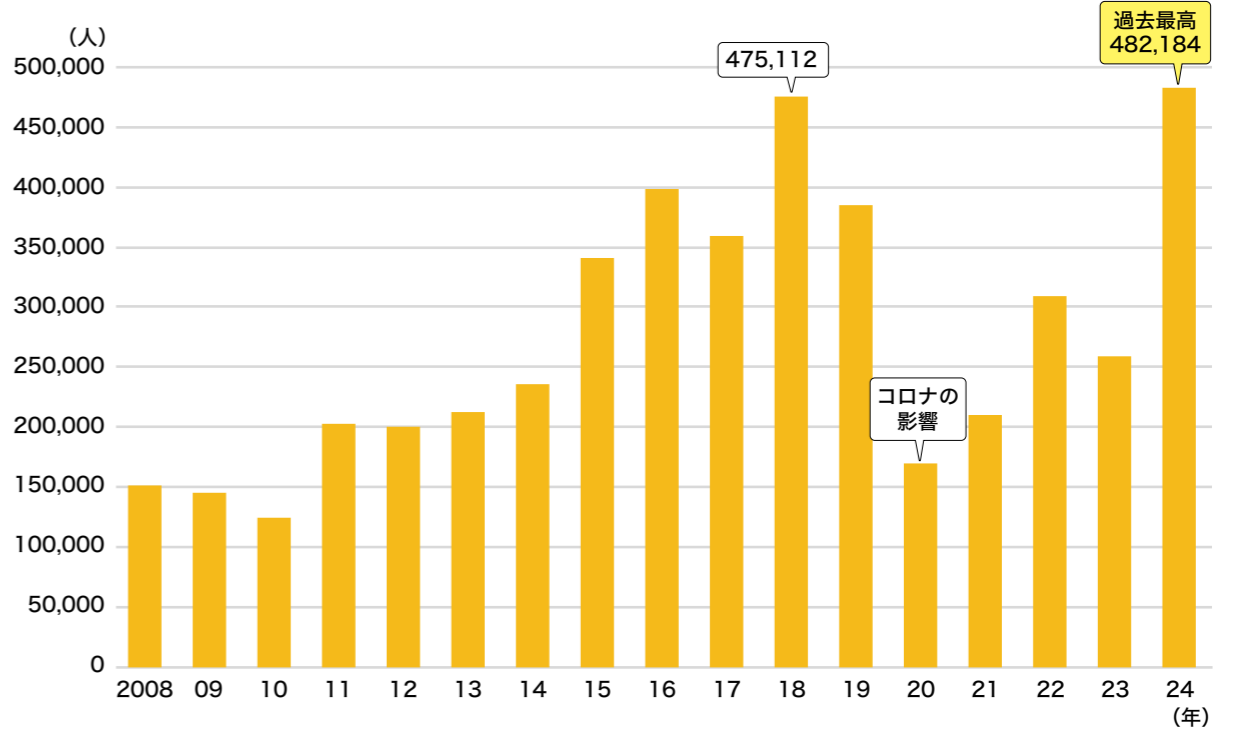
それまでは魚の本ばかり読んでいましたが、館長になって経営の勉強も始めました。一番参考になったのはトヨタ方式です。カイゼンを繰り返すという発想は飼育員には全くありませんでした。

同時に心掛けたのがお客さんとのコミュニケーションです。それまで飼育員は館内に出て魚の方ばかり見て、お客さんとは挨拶もしないし、話もしない。全く関心がないという状態でした。お客さんの中には、大阪から通ってくる人や、週に3回も4回も来るマニアの方もいます。そうした人達と



ウツボ

竹島水族館 年度別入館者数



積極的に関わり、意見を聞くようにしました。

水槽の展示も、お客さんの声を反映させて変えていきました。水槽の中が水族館の本当の魅力です。他の水族館にないユニークな展示をしたり、照明を効果的に使ったりするなど、ディスプレイに拘っています。お客さんは、魚を見るときより、魚が棲んでいる世界を見たいのだと思います。

当水族館の売りであるオオグソクムシは宇宙人のような顔をした深海の生き物です。2013年2月、当水族館では卵を孵化させることに、日本で初めて成功しました。

**カピバラも人気があります。**

少し黒字転換してきた時に、飼育を始めたのがカピバラです。南米アマゾン川の水辺に暮らす世界最大のネズミの仲間です。穏やかな性格で泳ぐのが得意。小さなプールを作れば泳いでいるところも見てもらえます。実は、他の動物園で余っていて、南米から輸入しなくとも安く買うことができます。



カピバラ

した。

ところが、全く人気が出ませんでした。草を食べる以外殆ど動かないからです。お客さんは、すぐに次のコーナーへ行ってしまう。そこで、カピバラのショーを行うことにしました。ジャンプをしたり、輪くぐりをしたりというより、何もしないことを見せるショーです。飼育員が困っているのをお客さんが見て喜ぶ。たまに、カピバラが何かやった時は、皆さん立ち上がって「やった！」と拍手してくれます。今では人気のショーとなっています。

**新館グランドオープン。目玉は日本最大級の深海生物大水槽**

昨年10月に新館をグランドオープンしました。

今の建物は手狭でもっと広い展示スペースが欲しいと考えてきました。コロナの時は一時的に閉館するなど大変な思いをしましたが、コロナ終息とともに客足も戻ってきました。そこで、新館の建設に踏み切ったのです。

**新館の特色は何ですか。**

深海の世界観を今まで以上に味わっていただけることです。思い切って大きな水槽を作りました。縦3メートル、横7メートル、水量120トン誇る日本で2番目に大きな深海の水槽です。(1番は「沖縄美ら海水族館」)。

展示の主役はタカアシガニ。そのタカアシガニの餌やり風景を、飼育員の解説付きで紹介する「深海もぐもぐタイム」を1月から始めています。

昨年は、新館グランドオープン



深海生物大水槽

の効果もあって、入館者数が48万2千人と過去最高を記録しました。

**ユニークなお土産も人気がありますね。**

お土産は、水族館全体の収入の3割を占める重要なアイテムです。全国の水族館では、パッケージだけは自分の水族館の名前が入っていますが、中身は量産クッキーというケースがかなりあります。当水族館ならではの土産を作りたいと考え、地元企業と一緒にオリジナル商品を作りました。お菓子屋さんやパッケージの箱屋さんなどに協力いただいています。

ヒット商品は、「超オオグソクムシ煎餅」。オオグソクムシの粉末を練り込んでいます。もう一つは、カピバラ型の箱のお尻に取り出し口を設けたチョコ菓子「カピバラの落とし物」。順路の最後にミュージアムショップ(おみやげコーナー)を広くとっています。皆さん喜んで買っていたいています。



オオグソクムシ

**蒲郡の重要な観光スポットに**

「がまごおり深海魚まつり」は多くの人が集まります。

深海魚を通じて蒲郡を知ってもらいたいと考え、2019年に始めました。地元の水産業者や魚屋など有志が集まって実行委員会を作り、深海魚にまつわるイベン

トを2日間にわたって行っています。昨年は11月2日、3日に竹島水族館前広場で行いました。メインは深海魚を様々な調理して食べるブース。一番人気はメヒカリの唐揚げです。作家さんのオリジナルの絵画や深海グッズも売っています。ステージで子供に深海魚の煮魚のきれいな食べ方を教えたりしています。1万5千人が来てくれました。今後も続けていきたいと考えています。

**今後の事業展開について教えてください。**

日本には大小1500くらいの水族館があります。面積当たりの水族館の数は世界一です。海に囲まれ、魚を食べてきた国民性があるからだと思っています。

その中でも、竹島水族館は飼育員の平均年齢が35歳とかなり若い方です。赤字が続き沈滞していた時に先輩たちがどんどん辞めていったからです。経験は十分ではありませんが、色々と柔軟な考えができるのは強みです。水族館には、ちょっと元気がな

い人が元気になれる癒しの力があります。蒲郡には、竹島や、丘の上に建つクラシックホテル、常磐館の趣を再現した海辺の文学記念館などの観光資源があります。それらと竹島水族館が一体となって地域の魅力を発信していきたいと考えています。新館をオープンしましたが、例えば、深海生物の前のスペースでジャズやクラシックのミニ・コンサートなどを行うのも面白いと思います。常に止まることなく、魚と同じように動き続けていきたいと思っています。



新館

歴史と文化

# 大御所家康の 平和外交

去る六月十九日、静岡に於いて、徳川みらい学会の主催する講演会が開催され、「家康の全方位外交」と題する講演を行った。以下は、その概略である。

関ヶ原戦後、日本の実質的支配者となり、将軍として外交の主宰者となった徳川家康がまず取り組んだのが、対明、対朝鮮の平和回復策であった。

朝鮮半島の日本軍は、停戦交渉もせずに、一方的に撤退したから、明・朝鮮の復讐戦を警戒せねばならなかった。家康は明との国交回復をもくろむが、明の日本に対する警戒心は強く、結局、和平は実現することなく終わる。

一方、国土を蹂躪されて莫大な

被害を被った朝鮮に対し、家康は積極的な働きかけを進めた。対馬を通じて交渉を重ね、ついに平和条約の締結に成功する。己酉約条（慶長14年、一六〇九）の後、対馬を通じた対朝鮮貿易が復活した。以後江戸時代を通じて将軍の代替わりごとに「通信使」が江戸へ派遣されるようになった。

これは、東アジアの伝統的な儒教式「礼」によるものである。対馬と朝鮮間の貿易は、明と直接の交易ができないその代替としての側面を持っており、対馬を経由して輸入された商品の内、最も日本で需要のあったものは中国産の絹織物であった。

関ヶ原の戦い以後の徳川家康

ており、日本人町が東南アジア各地に作られたのも、家康の東南アジア貿易圏の構築の賜物である。家康は武力による海外侵略ではなく、貿易による海外進出を目指したのである。武力侵攻は、貿易途絶を招き、国内を貧しくし、外国の恨みを買う。日本に対する復讐心の最も強かった朝鮮との和平

に家康が力を尽くしたのは、将来の戦争の危険を慮ってである。平和の維持に最も緊要なのは、貿易によってお互いにウィンウィンの関係を構築することだと、家康は良く知っていた。

これに対して、対スペイン外交、対英蘭外交は、仏教、儒教を共有する東アジア外交とは別の、宗教に絡む不安の要因をもっており、特別の外交手腕と高度な駆け引きを要するものだった。

同盟の基本は「敵の敵は味方」である。家康は日本国内でこれを長く実践してきた。同じキリスト教国でも、新教国であるイギリスとオランダは、侵略的なカトリックであるスペインの敵であった。直近にもスペインとの間でアルマダ海戦、オランダ独立戦争を行っている。スペインの敵であるイギリスとオランダは同盟の好個の相手であった。

イギリスとオランダは、当時世界で最も重要な武器弾薬輸出国であった。大坂攻めを控えた家康にとっては、危険でもありうる英蘭



正徳元年朝鮮通信使参着帰路行列図巻 (出典:ColBase( <https://colbase.nich.go.jp> ))



上垣外 憲一  
(かみがいと けんいち)

1948年松本市生まれ。東京大学教養学科卒業、同大学院修了後、国際日本文化研究センター、大妻女子大学等の教授を歴任。比較文学・文化学者で古代からの日本と朝鮮半島との関わりに関する論考が多い。著書に『倭人と韓人』雨森芳洲 元禄享保の国際人』『文禄・慶長の役 空虚なる御陣』(講談社学術文庫)、『鎖国前夜 ラブソディ 榎窩と家康の「日本の大航海時代」』(講談社選書メチエ)、『安重根』(ミネルヴァ書房)など。

は、天下泰平の実現に向けて、あらゆる方策を実施していく。稀有の戦略家家康にとっては、国内の平和策と東アジア、東南アジア諸国との国際関係とは、相互に緊密に連携するものであった。

中国との直接貿易ができないことをカバーするため、京都などの商人に貿易許可証、「朱印」を与え、東南アジア、特にベトナムとの貿易を推進する。この御朱印貿易は、東南アジア一帯をカバーし



との貿易は、彼自身の生存のためには必須のものであった。

大坂攻めの勝利は、彼の卓越した外交力の所産でもあった。家康は、大坂城攻めに、イギリス製のカルバリン砲を用いた。ウィリアム・アダムズが購入し、家康(幕府)に売ったものである。中口径で威力は小さいが、射程の長いカルバリン砲は、スペインの無敵艦隊を打ち破ったイギリス海軍の中心兵器であった。アダムズは戦闘に参加した若き乗組員として、実地で体験していた。カルバリン砲

のことを家康に教えたのは、アダムズである。

駿府で「大御所外交」を展開した家康の基本戦略は、平和を維持し、貿易の利益を上げることであったが、新たな通商の相手として登場したイギリス、オランダの主要対日輸出品は、武器、弾薬であった。家康の外交は平和を指すものだが、軍事力の確保がその平和の礎になるという冷徹な現実主義もまた、政略家、徳川家康のもう一方の側面であることも忘れてはならないのだ。



淀君に和平を決意させた、16世紀イギリスのカルバリン砲 (奥2門、手前2門はデミ・カノン砲)

この街が好き。

岡崎信用金庫は、お客さまから愛され、信頼される金融機関として、地域とともに歩み続けます。



森林体験交流センター(スターフォーレスト御園)(愛知県東栄町)

(写真提供:東栄町)

奥三河の標高650mの高地にあり、全国屈指の夜空が望めるスターフォーレスト御園。屋外天体観測所からのスターウォッチングに加え、6mドームの天井いっぱいに星空が再現されるプラネタリウムも楽しめる。



THE OKAZAKI SHINKIN BANK

基本方針

当金庫は  
地元産業の発展と  
社会の繁栄に  
真心をもって奉仕する

歌人の斎藤茂吉は大変なウナギ好きで有名だった。生涯に一万八千余首の歌を詠み、医師としても活躍した。茂吉にとって、ウナギは特別のエネルギー源だった。

太平洋のマリアナ諸島付近の海域で孵化したシラスウナギは黒潮に乗って成長する。三河一色などの養鰻業者が土用の丑の日をピークに全国へ出荷する。暑い夏に食べるウナギの蒲焼きは格別だ。

我々は茂吉に比べはるかに恵まれた時代を生きている。それでも、トランプ関税からEUのウナギ規制提案の動きまで心配事は尽きない。ウナギの力も借りて偉業を成し遂げた茂吉に学びたい。

編集後記

【現況】

輸送用機械を中心に生産、輸出は底堅く推移しているが、個人消費は、3%を上回る消費者物価の上昇が抑制要因となっている。先行きについては日米相互関税の影響が注目される。

【愛知県の主要経済指標】

▽個人消費

	百貨店販売額 (百万円)		スーパー販売額 (百万円)		コンビニ販売額 (百万円)		新車販売 (台数)	
	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%	
24/4-6月	110,306	12.0	249,707	1.5	186,145	0.9	63,785	▲3.2
7-9月	103,983	3.5	258,946	2.4	195,409	0.5	77,151	▲1.8
10-12月	128,417	2.1	272,992	1.5	192,459	2.3	73,977	▲4.2
25/1-3月	115,401	1.4	258,340	2.8	181,609	2.2	82,781	10.1
25/2月	35,073	0.1	80,878	2.5	56,901	▲0.1	29,660	25.9
3月	40,237	0.6	88,995	3.9	64,023	3.3	31,434	8.6
4月	34,397	0.1	85,164	4.4	62,642	2.5	21,091	9.2
5月	35,591	▲2.7	87,316	5.0	64,579	3.2	21,974	8.0

(出所) 経済産業省・中部経済産業局・(社)日本自動車販売協会連合会愛知県支部・(社)全国軽自動車協会連合会・国土交通省

▽貿易(前年同期(月)比%)

	輸出額	輸入額
24/4-6月	8.4	5.4
7-9月	0.0	7.7
10-12月	▲0.5	▲2.5
25/1-3月	5.6	11.0
25/2月	12.7	8.8
3月	1.4	10.5
4月	0.7	▲4.6
5月	▲1.4	▲1.2

(出所) 名古屋税関(愛知・岐阜・三重・静岡・長野)の5県の官署で申告された輸出入貨物金額)

▽設備投資額(東海3県合計)

	前年度比%
21年度	▲0.7
22年度	5.8
23年度	6.2
24年度	7.1
25年度計画	10.0

(出所) 日本銀行名古屋支店 ソフトウェアを含む設備投資額(除く土地投資額)

▽住宅投資・公共投資・生産・雇用(愛知県)・物価(名古屋市)(前年同期(月)比%)

	新設住宅 着工戸数		公共投資金額	鉱工業生産指数 (原指数)	有効求人倍率 (倍)	消費者物価指数 (注)
	前年同期(月)比%	前年同期(月)比%				
24/4-6月	13,367	▲0.6	17.4	▲6.8	1.29	2.5
7-9月	14,274	▲3.3	▲0.4	▲5.7	1.26	3.1
10-12月	13,689	▲1.0	11.6	▲3.2	1.27	3.1
24/1-3月	14,017	▲5.2	26.6	4.5	1.29	3.5
25/2月	3,727	▲11.7	▲25.9	4.7	1.29	3.3
3月	6,658	14.3	58.6	2.3	1.32	3.4
4月	2,789	▲45.8	25.0	1.9	1.35	3.5
5月	3,360	▲12.1	76.3	N/A	1.32	3.9

(出所) 国土交通省・東日本建設業保証(株)・愛知県県民生活部統計課・愛知労働局

(注) 生鮮食品を除く

