

多摩の明るい未来に向かって

～ポスト・コロナ社会に何をすべきか～

混乱の中であつても

「気づき」を得て

方向付けをしていくこと

緊急企画

スペシャル

対談

いつの時代も

お客さまとともに

多摩地域の未来を創る

一般財団法人日本総合研究所 会長
多摩大学 学長

寺島 実郎 氏

Jitsuro Terashima



多摩信用金庫 理事長

八木 敏郎

Toshiro Yagi



お客さまの幸せづくり
たましん

多摩信用金庫

コロナ禍があぶり出した 日本経済の問題とは



八木 新型コロナウイルスの影響に

より日本をはじめ、世界各国が大変
厳しい状況にあります。そのような
ときだからこそ、私も多摩信用金
庫は多摩の未来を見据え「やるべき
こと」「進むべき道」に信念をもっ
て取り組んでいかなければならない
と思っています。

今日はその考えについて寺島先生
にご意見を伺うとともに、この対談
を通じてたましんの活動地域である
多摩地域と相模原のお客さまに私ど
もの覚悟を広くお伝えできればと
思っています。

寺島氏 はじめにお伝えしたいの
は、今後はコロナとの戦いでもなけ
ればウイルスの撲滅でもなく、「ウ
イルスとの共生」という覚悟がない
と、出口に辿り着けないということ
です。

地球の歴史は46億年、ウイルスを
含む微生物の歴史は30億年、それ
に対して人類史は圧倒的に短い。我々
の直接の先祖であるホモ・サピエン
スがアフリカ大陸に現れ出てからわ
ずか20万年です。微生物が生きてき
た期間を1万メートルとするなら、

人類の歴史は1メートルにもならない。
つまり、人類はこの地球におい
ては「新参者」という考え方がない
と、我々はこの問題を克服できない
だろうと思います。

八木 先生のおっしゃる通り、もし
かしたらこの先、コロナよりもはる
かに危険なウイルスが生まれてくる
可能性もあるわけですから、我々は
覚悟を決めて、大人の見識でウイル
スと共生しながらその影響を制御し
ていかねばならないのでしょうか。

平成から令和にかけて、金融にお
いても様々なことがありました。バ
ブル崩壊・金融不況、同時多発テロ、
リーマンショック、そして東日本大
震災もあり、「失われた20年・30年」
ともいわれる経済低迷を経験しまし
た。

私が思うにその間、日本は奇妙な
リフレ経済学に惑わされ、異次元
の金融緩和を続けています。マネタ
リーベース*は右肩上がりになり、
株価も上昇し、なんとなく経済がう
まく回っているように言われており
ますが、地域の実態やお客さまの状
況を見ると、とてもそのような思
えません。

80年代・90年代の「ものづくり
日本」はどこに行ってしまったの
でしょうか。IT革命については、

日本は世界から大きく水をあけら
れ、この「第4次産業革命」という
時代への対応に遅れをとってしまっ
たように感じます。日本企業の多く
は私どものお客さまでもある地域の
中小企業・小規模事業者の皆さまで
すが、こういった時代の進化にどう
向き合うのかとまどい、競争力を
失ってしまった方々も多いのではな
いかと思います。

そこに今回コロナ禍が入りこんで
きたわけですが、企業・個人ともに
所得の減少、事業継続や雇用の危機
にさらされているところも少なくあ
りません。とりわけ、中小企業・小
規模事業者とそこに勤める従業員に
おいては顕著です。このことについ
て先生はどのように思われますか。

寺島氏 平成が始まる前の年（19
88年）に、世界のGDPに占め
る日本の比重は16%でしたが、平成
が終わるころにはわずか6%にまで
落ち込んでいました。なぜかという
と「アジアの台頭」というエネル
ギーの中に日本が埋没してしまった
のです。平成初期、日本のGDP
の1/3程度にすぎなかった日本以
外のアジアの国々（中国・インド・
ASEANを含む）のGDPは、
昨年には日本の4倍超えとなってい
ます。コロナがあろうがなかろうが、

寺島 実郎 × 八木 敏郎

多摩の明るい未来に向かって～ポスト・コロナ社会に何をすべきか～

10年後には世界のGDPに占める日本の比重は3%台に落ち込んでいくのではないかと見方まで出てきています。

昨年の秋にあるシンクタンクが出したレポートでは、2050年には18%まで落ち込むと書かれています。しかし同時に楽観視もしていて、「それでも日本にはソフトパワーがあるから大丈夫」と見ているのです。しかし、今の日本に一番ないのが、「ソフトパワー」なのです。

経済指標の中でGDPが最も重要視されるものかという点必ずしもそうではないのですが、要するに日本人が額に汗して頑張る、知恵を出して生み出した「付加価値の総和」の比重が落ちているということなのです。

私たちは問題意識をもって、かつての日本の付加価値を生み出すエネルギー源とは何だったのだろうか？と今一度考える必要があります。

八木 いったいなぜ日本は、付加価値を生み出すことではなく、異次元といわれる金融緩和に頼る方向に進んでしまったのでしょうか。我々もいつのまにか金融をジャブジャブにして景気を拡大し、実体経済を浮上させていこうという考え方に吸い込まれていったように思われます。こ

のことが、日本の思考停止の原点にあるのではないかと思います。

寺島氏 そうですね。我々はいつものまにかマネーゲームのようなものに巻き込まれています。ほとんど危機感がなく、まるで「日本はそこそこ」にうまくいっているんじゃないか「インドローム」のようです。株価が高いことが、経営者の胸を張らせているのだと思いますが、なぜ株価高なのかというと、NYダウにおけるトランプ相場に引っぱられて跳ね上がっているのに加えて、日銀がダイレクトに株式市場にお金を突っ込んで、株価を支えているからです。つまり、建物は吊り天井で立派に見えるけれども、実は吊っている鎖をプच्छと切ったらガラガラと崩壊す

ような株価高なのです。

今は世の中全体がコロナで厳しい状況にあるけれど、実は問題はコロナそのものではなくて、もともと日本が抱えていた問題の本質をコロナがあまり出しているのです。

今我々が気をつけなくてはいいのは、実体経済はどんな構造的デフレに向かっていくのに、金融経済のところだけが異様なまでにインフレ化していることです。そうした状況によってもたらされるのは、「格差と貧困」です。マネーゲーム経済で恩恵を被る極めて少数の人と、実体経済の中で生活をしている大半の人との間に大きな格差が生まれてくることは間違いないわけで、現実には非常にゆがんだ経済構造になって

しまっています。

戦後の日本が誇り高く掲げた「ものづくり国家日本」というイメージが崩壊し、メルトダウンし始めていることに、今こそ私たちは気づかねばならないですね。

八木 そうですね。この多摩地域にしてみても軍需産業をきっかけに発展した地域で、当時の日本の4大航空機メーカーは全て多摩地域にありました。

寺島氏 戦後の日本を支え、我々が豊かな生活に近づけた大きな理由は、外貨を稼ぐ産業力を身につけて、ひたすら頑張ってきた成果です。その象徴である鉄鋼、エレクトロニクス、自動車産業などがごとく崩れ始めています。



Profile

寺島 実郎 Jitsuro Terashima

1947年北海道生まれ。早稲田大学大学院政治学研究所修士課程修了後、三井物産入社。米国三井物産ワシントン事務所所長、三井物産常務執行役員、三井物産戦略研究所会長等を経て、現在は（一財）日本総合研究所会長、多摩大学学長、国土交通省・国土審議会計画推進部会委員、経済産業省・資源エネルギー庁総合資源エネルギー調査会基本政策分科会委員等、国の審議会委員も多数務める。

著書に『日本再生の基軸—平成の晩鐘と令和の本質的課題』『脳力のレッスン！～V』『シルバー・デモクラシー』（岩波書店）、『戦後日本を生きた世代は何を残すべきか』（佐高信共著、河出書房新社）、『ジェロントロジー宣言』（NHK出版新書）、『若き日本の肖像』『二十世紀と格闘した先人たち』（新潮文庫）他。

© TOKYO MX テレビ特別番組『寺島実郎の日本再生論』動画をYouTubeで展開中。（検索エンジンかYouTubeで「日本再生論」と検索）

『日本再生の基軸 平成の晩鐘と令和の本質的課題』

著者 / 寺島実郎 出版社 / 岩波書店
戦後日本を再考し、転換期の世界の中で日本の未来を拓く「全体知」を探る。内田樹氏との対談も収録。



変化の激しいときだからこそ 新たなビジネスモデルが生まれる

八木 多摩地域には12万数千社の中小企業・小規模事業者の方々がいらっしゃるのですが、今回のコロナ禍で方向感を失いつつあるお客さまが非常に多いと感じています。

たましんでは融資取引がある3万数千社のほぼ全先に対して、各支店長やお客さま担当が状況をお聞きしてきました。その中でよく耳にしたのが、これから先、会社がこういう方向を目指していくかという根本的な悩みです。たとえば製造業では、ものをただ単につくるだけでは厳しいのは目に見えています。この状況下では当然サプライチェーンも分断されていますし、中国や大規模の工場に敵うわけありません。

そういった中で私どもが果たす役割とは何なのか、今あらためて突きつけられていると思います。

寺島氏 理事長は信用金庫という地域密着型の産業金融を担っていて、私は「多摩」という名前のついた大学を背負っています。行政等を含めて連携を深めながら、この地域にある責任を共有している立場にいます。

だからこそあえて言いますが、この地域に住んでいる人たちも含めて、みんなが「多摩に込められているDNAは何か」というところから見つめ直して、次なる方向性を探る必要があると思います。

八木 「多摩とはいったいどのような地域なのか」というところを歴史的観点から見直し、将来を見据えようということですね。

寺島氏 江戸時代、多摩地域は日本全体を見渡した中でも極めてユニークな天領で、「〇〇藩のお殿様が支配していた」という他の地域とはまるで違っていました。その時代の地域の若者たちは、「幕府」の体制が揺らぎつつあることにある種の危機感を覚えて血が騒ぎ、京都に出ていった。そのことが「なぜ多摩から新撰組が出ていったのか」につながるわけですが、「多摩に込められたDNA」は、実は「天領としての多摩」ではないかと私は思うのです。

明治に入って薩長優位の政治力が働きはじめると、それに対する反発もあり、天領であったからこそ、多摩は日本の社会の縮図的な地域となる

「多摩に込められたDNAとは」 そこから見つめ直して 次なる方向性を探る必要がある

—— 寺島 実郎氏

り、先端的な地域として、この地域が自由民権運動のメッカになっていくわけです。

多摩が江戸期に天領だったという地域性から、ある種のエネルギーがブールされていたのだと、調べてみるとわかります。その後、戦争が始まるまでの多摩地域は、さきほど理



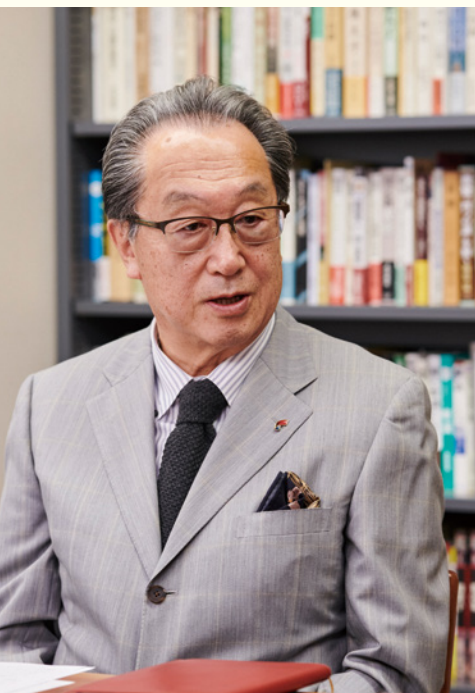
事長がおっしゃったように、「軍事工場」という特色が出てきます。それこそ航空機などの軍需産業が多摩地域の基幹産業として台頭してくるのです。

八木 確かにそうですね。そして敗戦後になると、日本は産業力で豊かな国になると、首都圏に人口を集積させ、それを支えるために、地方から集団就職させるなどして人口を吸収しましたよね。そして、その人たちが効率的に住まわせるために、多摩地域は急速にベッドタウン化していききました。

寺島氏 国道16号線沿いに団地・ニュータウン・マンション群などが建ち、多摩地域は「日本のものづくり産業を支えるベッドタウン」という性格がどんどん強くなっていきます。

ここでさきほどの話に戻ります

寺島 実郎 × 八木 敏郎



Profile

八木 敏郎 Toshiro Yagi

1952年東京生まれ。1974年慶應義塾大学卒業後、多摩中央信用金庫（現 多摩信用金庫）に入庫。2013年理事長就任。

が、多摩地域の人たちは自分たちが歴史的に果たしてきた役割についてのよう感じるでしょうか。そういったことも今後の進むべき方向を見定めるために必要ではないかと思っています。

そこで改めて「地域の幸福とは何か？」ということを一つひとつ挙げていくと、信用金庫が果たすべき役割が見えてきます。信用金庫と他の金融機関とをひとくくりしている人も多いですが、実は大きな違いがあります。信用金庫の金融機能は基本的に産業金融機能、つまり「育てる資本主義」です。これに対して、ウォールストリートのマネーゲームの場合は「売り抜く資本主義」で、できるだけ安く買って高く売りつけようという株高資本主義の発想です。

信用金庫が地場産業金融として実

**明るい未来が
必ずくると信じて
事業を続けていたきたい**

—— 八木 敏郎

体経済を担っているからこそ、多摩地域の歴史に見る通り、様々な業態の事業モデルが育ったのだと思います。

八木 信用金庫の場合、お客さまの事業全体を見渡して、共に地域の発展を目指す立場にあり、融資は課題解決の一つのツールですが、今は政府からの要請で、無利息での融資に

も対応しています。たましんもこの2カ月半の間に1万件ほど、ご相談を受けています。そのうちの半数以上のお客さまに融資をご利用いただいているのですが、多摩の明るい未来、お客さまの未来を思うと本当にそれだけでいいのか？ 融資だけではなく、この苦しい状況をサポートしながら個々の企業の価値向上にも努めていく必要があるのではないかと常に自問自答しています。

地域金融機関であるたましんが本来やるべき仕事は、持続可能な地域社会と地域経済の創造であり、多摩地域に住み、働く人たちの幸せな暮らしを創っていくことです。

今は応急措置として止血する、つまり当面の資金繰り支援をしていますが、本来は止血だけでなく、その後傷口を塞ぎ、以前からある疾患を治し、必要に応じて一緒にリハビリや体質改善に励み、また地域で事業を営めるように、「一緒にがんばりましょう」と共に取り組み、使命を共有する存在であるべきで、たましんはその役割に沿った活動を愚直に続けなくてはならないと思っています。そういう意味で、我々は先生がおっしゃるところの、信用金庫の役割を果たしているのかと、あらためて先生にお伺いしたかったところです。

寺島氏 今はただ緊急避難的な対策をするしかないという議論が主流だろうと思います。ですが理事長がおっしゃるように、そういう中であっても、気づきを得て、方向付けをしていくということが重要で、信用金庫の戦略なり戦術なりが、ここで問われるのでしょうか。たとえば、たましんは過去18年にわたって、地域で今後も育てたいと思っているものづくり企業や、見本になる経営をしている企業に対して、「多摩ブルー・グリーン賞」という表彰制度を行っていますよね。

八木 この表彰制度は、多摩地域の中小企業の活性化と地域経済振興への寄与を目的に、優れた技術や製品を評価する「技術・製品部門（多摩ブルー賞）」と、新しいビジネスモデルを評価する「経営部門（多摩グリーン賞）」の2部門から構成されています。

これまで17回の実施による受賞者は延べ200社を数え、受賞企業を中心とした会員組織である多摩ブルー・グリーン倶楽部では、会員企業同士が連携を深める機会が多くなり、地域への貢献活動も活発に行われています。

寺島氏 昨年から選考委員長を務めています。私自身、実に勉強になっ

ていますし、この地域の今後進むべき方向は「多摩ブルー・グリーン賞」のコンセプトの中にすでに見えているのではないかと思います。あの中からは今後どんな企業が躍動してくるのか注目すると同時に、たましんの人達は日常的に取引先と向き合い、我々とは全く違う目線で地場企業を見つめているのだとよくわかりました。

そうして得たデータをコード化し、AIを使って企業戦略に生かしていく時代が、近い将来きつと訪れます。それが本当の意味でのデジタルトランスフォーメーション*であり、これまでたましんに蓄積されてきたものを次の展開に生かすカギとなるでしょう。「多摩ブルー・グリーン賞」を受賞した200の企業が今後この地域を支えるひとつのコアになってくるのだと思います。

八木 この先、多摩地域が進もうとする方向性を探るにあたり、頭に置いておくキーワードとは何でしょうか。

寺島氏 私には2つのキーワードが浮かびます。ひとつは「リモートワークの時代」であるということ。今まで多摩地域から都心のオフィスまで約1時間かけて通勤していた人達に、自分の家で仕事ができるという環境が見え始めています。そして

う一つは「リアルとバーチャルの融合」。これが今後のキーワードといえるのではないのでしょうか。

たとえば、日本はこういう状況下でも食べものに関してパニックになっていません。それは物流が動き、スーパーマーケットやコンビニエンスストアがリアルに動いているからです。このように、リアルの「食と農」をバーチャルによって効率化していくことが重要になってきます。

その観点でぐるりと見回すと、多摩は緑豊かで農業も至近距離にある、ポテンシャルの高い地域です。今後、食と農とのバリューチェーンの中にこの地域に住んでいる人が関わり、参画し、多摩地域ならではの産業をつくっていくという発想が絶対必要になってくると思います。そしてこうした地の利から、リモートワークのメッカにもなるはずで

八木 我々も先生がおっしゃるようなリモートワークの可能性について考えているところです。私も自身のリモートワークと同時に、現在たましんは82店舗ありますから、そのうち駅から近い数店舗の空きスペースをテレワークステーションとして地域の方々にご利用いただければ、満員電車で揺られて都心に通勤する方々などにお役に立てるのではない

かと思っています。

寺島氏 凄まじい勢いで様相が変わり始めていますからね。ここで一歩前に踏み込んでいくと、新しいビジネスモデルが生まれてくる可能性は大いにあります。

今回のコロナのような状況は、多摩という地域をいろいろな意味で変えると思います。しかし、経験を通じて得た知見は決して無駄にはなら

「多摩の力」を結集して この時代を乗り越えていく

八木 1980年ごろ、多摩地域の人口は330万人くらいでした。その当時65歳以上の高齢者は6%しかいなかったのですが、2015

年になると人口は420万人を超え、高齢化率は25%にまで達しました。35年で4倍に増えたわけですね。この高齢社会の中で、我々信用金庫もやらなければならないことがたくさんあります。その中のひとつ、「事業承継」は、たましんが重要な課題としているテーマです。

寺島氏 「事業承継」「業態転換」、これらは別の言葉で言い換えれば、経営者の力です。どうやって力をもった経営者を育てるかがポイント

ないし、必ず新しい知を生み出していきます。地域における文化も変わり、それによって組み立てていくビジネスも変わってくるでしょう。たましんはそうした変化と並走しながら、今はとりえず生き抜くために出血した企業に血液を流入しているけれど、その中から何かを見抜いて方向付けをするような考え方が必ず出てくるというのが、今の私の思いです。

ですね。信用金庫は地域の情報機関であり、新しいビジネスモデルへと誘導する情報機関でもあります。たましんは都心にリンクしている珍しい信用金庫ですが、全国の信用金庫が果たしている役割は、その地域に新しい光をもたらす起点となることです。しかし、情報の磁場となつて、つないだり育てたりするにはとてもセンスがいるので、信用金庫の経営力は地域の情報力とも関わってくるのです。

そこでたとえばですが、M&Aのような仕組みをリンクすれば、いい意味での事業承継ができていくかもしれません。そのような先端的な経

寺島 実郎 × 八木 敏郎

営手法も提供しながら、地域を刺激していくのも信用金庫の役割だと思
うし、実際に活動されているのでは
ないでしょうか。

八木 我々は事業承継に限らず、経
営が厳しくなった中小企業・小規模
事業者の経営者の方々と一緒に、環
境の変化に対応してどのように事業
を展開していくか、情報を収集し、
悩んだり、知恵を出し合いながら立
案していかねばならないと思ってい
ます。事業再生においては、高度な
能力を有する人材を育成し、地域の
企業に派遣することも必要でしょう。
派遣を繰り返して、スキルとノウハウ
を蓄積していくことで、コンサル
ティング会社やマネジメント会社と
は違うアプローチが可能になります。

その実現には、当然時間がかかります
ますし、「効率化」や「非対面営業」
といった昨今の流れには逆行するの
かもしれませんが、お客さまと一緒
になって課題解決を進めていく人材
を増やしていきたいですね。そうす
ることで、個々のお客さまに対し時
間をかけてきめ細かく対応すること
ができるし、人員増により業務を平
準化することで職員のスキルアップ
にも時間を使えるようになるでしょ
う。

お客さまのお役に立つ人材を育て

ないと、私どももいずれどこかで行
き詰まってしまい、そうなる地域
にも大きな影響を及ぼしかねませ
ん。いろんなジレンマを抱えながら、
10年後20年後をどうやっていこうか
考えているところです。特に、コロ
ナ禍で廃業を考える経営者が増えて
くると思いますから、その方々をど
うやってサポートするか、それも
我々の責任だと思っています。

デジタルトランスフォーメーショ
ンも我々が進めていかねばならない
ことのひとつではありますが、お客
さま自身にビジネスモデルの変革が
求められることもあると思います。

ましてやこのコロナ禍で、大きな環
境変化に対応を迫られている中、こ
の新しい生活スタイルや、新しいビ
ジネスプラットフォームを目の前に

すると、「ここが潮時だ」「これまで
やってきた事業をいまさら変えられ
ない」など、事業継続をあきらめて
しまうお客さまもこれから多くなっ
てくるだろうと思うのです。

そのような方々に申し上げたいの
は、私どもも覚悟をもって一緒に取
り組んでいきますので、必ず明るい
未来がくると信じて事業を続けて
いただきたいということです。当
然、私たちだけでは限界があります
から、専門家やIT企業との連携、
企業同士の広域連携、または斬新な
アイデアを持ったスタートアップ企
業との協業など、お客さまにも視野
を広げていただいて、自社の進むべ
き道を一緒に見つけ出していくよう
な、そして将来に希望を持ってもら
うような役割を果たしていきたいと
思います。

寺島氏 いろいろな意味で産官学で
力を合わせてやらなければいけない
ことですね。産業を束ねている信用
金庫的なビジネスモデルとともに、
みんなで力を合わせて、この地域に
対する知的レベルを上げていくこと
が大事だとつくづく思っています。

八木 多摩地域には、高学歴で知識
も技術もあるのに定年退職を境にこ
れを活用しきれていない方がたくさ
んいらっしゃいます。そうした人た

ちの力も地域の中で活用できるよう
な仕組みづくりにも努めていきたい
と思っています。

寺島氏 そうですね。多摩地域の高
齢層は向学心にあふれています。私
が監修している『多摩大学リレー講
座』や、毎年講演させてもらってい
る『たましん新春講演会』でも、参
加者の熱気がすごいです。「ちょっ
と教養を高めましょう」という空気
とは違って、みんな本気になって、
真剣な目で聴講しています。

八木 そうした方々の力、そして「多
摩ブルー・グリーン賞」に表される
ような、新しい製品やビジネスモデ
ルが生まれる土壌、それらもすべて
「多摩の力」ですよ。

新型コロナウイルスは歴史上でも
稀にみる影響を世界中に及ぼしてい
ますが、私たちはこれまでも多くの
自然災害や経済危機などに見舞われ
ても、その都度困難を克服してきま
した。課題が山積している状況だか
らこそ、この困難を乗り越えて、こ
れからも「多摩の明るい未来」に向
けて役職員一丸となってお客さまが
抱える課題に取り組んでいきたいと
考えています。

寺島先生、本日は貴重なご意見を
いただきありがとうございます。
益々のご活躍を祈念しております。



たましんでは、新型コロナウイルス感染拡大により、
事業活動に影響を受けている事業者の皆さまの状況に応じて、
営業店・本部が一体となった支援を行っています。

事業者の皆さま向け 課題解決サービスラインナップ

事業継続に向けた支援に万全を期し、地域の皆さまに寄り添った取り組みを行ってまいります。

資金繰り支援

目的に応じた支援に取り組みます

- 手元資金の確保（新規ご融資、ご返済条件変更等）
- 関連制度融資のご活用
- 新規設備投資のご相談

例）セーフティネット保証、危機関連保証、セーフティネット貸付等

事業性支援

補助金等の活用をハンズオンで支援します

- 専門家と連携した事業課題の解決
- 補助金、助成金のご活用
- 人材確保や生産性向上に向けたビジネスマッチング
- 海外事業に関する課題の解決

例）「ものづくり・商業・サービス補助金」「持続化補助金」等

経営環境の整備

助成金の紹介や専門家をご紹介します

- 従業員の雇用維持に関するご相談
- 働き方改革（テレワーク等）に関するご相談
- 不当な契約解除、下請け取引等に関するご相談

＜たましん＞が、経営課題の整理から解決まで応援します！



課題解決
プラットフォームTAMA

課題解決プラットフォーム TAMA は＜たましん＞ならではの経験と
ネットワークを活用して、経営課題の解決をお手伝いします。

<https://www.tamashin.jp/tamapla/outline/index.html>

専門家による
相談会

WEB
予約受付中！

まずは＜たましん＞にご相談ください！ お近くの本・支店の窓口またはお客さま担当まで。



お客さまの幸せづくり

たましん

たましんホームページでは、各種施策のご案内を随時更新しています。

www.tamashin.jp

