

池井戸 潤 Ikeido Jun

作家。1963年岐阜県生まれ。慶應義塾大学卒。98年『果つる底なき』で第44回江戸川乱歩賞、2010年『鉄の骨』で第31回吉川英治文学新人賞、11年『下町ロケット』で第145回直木賞を受賞。主な作品に、半沢直樹シリーズ『オレたちバブル入行組』『オレたち花のバブル組』『ロスジェネの逆襲』『銀翼のイカロス』、花咲舞シリーズ『不祥事』、また『空飛ぶタイヤ』、『ルーズヴェルト・ゲーム』、『七つの会議』、『下町ロケット2 ガウディ計画』、『架空通貨』、『株価暴落』、『民王』などがある。最新刊は『陸王』。

神田 眞人 Kanda Masato

金融庁参事官。東京大学法学部卒業、オックスフォード大学経済学修士(M.Phil)。世界銀行審議役、財務省主計局主査(運輸、郵政等予算担当を歴任)、国際局為替市場課補佐、大臣官房秘書課企画官、世界銀行理事代理、主計局給与共済課長、主計官(文部科学、経済産業、環境、司法・警察、財務予算担当を歴任)、国際局開発政策課長、総務課長等を経て現職。OECDコーポレートガバナンス委員会副議長など。元オックスフォード日本協会会長、浩志会代表幹事など。



左：池井戸潤 作家

▶神田参事官(以下、神田) 池井戸先生にはいつも大変お世話になっておりますが、今日は、極めてご多忙のところ、金融庁本庁(への)検査にお越し頂き、恐縮に存じます。主任検査官の黒崎は現場に出ばっておりますので、小官が担当させていただきます。かなり愛之助さんとは風貌も異なりますが宜しくお願い致します。

(芸術としてのエンターテインメント)

▶神田 さて、先生の心境描写には突き刺さるものがあります。『下町ロケット2』での佃航平の「心のあちこちに、重苦しく苦い雨が降り注」ぎ、『銀翼のイカロス』の紀本常務の心象風景は「夕空もビル群にも色彩はなく、ただ、無機質な空間に化学変化してしまったかのよう」であり、『ロスジェネの逆襲』の平山美幸副社長には「なんとか灯っていた希望の炎が揺れて消え、唐突な闇が眼前に出現し」、極めつけは『オレたち花のバブル組』の近藤直弼の「脳裏にこぼれ、拝題してき

ているのは、どろどろに溶けたコールタール」です。実は私も苦境に立ったとき、似たような感覚をもったことがあり、怖いまでにリアルでした。また、空気表現においても『銀翼のイカロス』の内藤営業二部長が中野渡頭取に託した時の「研ぎ澄まされたプライドと信念だけが生々しい気配を残すのみ」は官邸や大臣室等で経験したことがあるような雰囲気なのです。

なぜそんな凄い描写ができるのか。他の文学から学ばれたのか、或いは、先生にそのような実体験があるのでしょうか。

▶池井戸先生(以下、池井戸) 作家として書くことを生業にしております。お褒めいただいて恐縮ですが、それが特段、優れた表現だとも思いません。

作家によっていろんな表現方法があると思いますが、私の場合「どう書くか」は、場面場面でのアドリブに頼っています。予め用意した台詞など

はありませんし、書き留めておいたものを使うことも一切ありません。

表現に凝るより、なるべく平易な言葉で読みやすくすることのほうを心がけています。

私の小説には金融庁も出てきますが、読者にとって、そもそも金融庁という単語自体が敷居が高い（笑）。銀行や企業を舞台にした小説というのは、少しでも難しく書いてしまうと、読者がすぐ離れてしまうんです。私の読者の4割程度は女性なのですが、数字が苦手な方にも読み進めてもらえるよう、とにかく易しく、わかりやすく書く。エンターテインメントは、最後まで楽しんで読んでいただくのが一番の目標ですから。

▶**神田** いま言及されたエンターテインメントという概念ですが、先生はあくまでエンターテインメントを書く姿勢を貫かれておられ、毎日新聞のインタビューでは、「自分の思いを語らせようということとはしません」と断言されています。

他方、リクルートのインタビューで「自己満足のために書いている」、スポニチでも、「読者が何を読みたいとか、そういうことはあまり考えないほうがいい」と発言され、恵俊影さんにも、「題材は、自分が面白いと思えるかどうかで決めます」と仰いました。エンターテインメントが顧客の娯楽のためと考えると一見、矛盾するようにみえるかもしれませんが。阿部寛さんに「読んで気持ちが沈むものは書かない」と仰ったのは、確かにエンターテインメントの発想であり、啓蒙か娯楽かというと娯楽だと思いますが、後で議論するように、実は先生の作品には強い思想が隠されている、或いは読者にはそう感じさせるところがあり、主体的か大衆迎合となると主体的だと認識します。

先生のエンターテインメントの定義、そして作家としての立ち位置を御開陳下さい。

▶**池井戸** 小説は、起きた事件や陥った状況下で、登場人物たちがどうやって動き、考えるかを描くものです。

書く題材やテーマを決めて登場人物を配置したら、その登場人物の性格などをある程度設定してから書き始めます。その人がどのように動き、なにを話すかは、基本的にそのキャラクター任せで、自分の主張や思いを語ることはありません。読者が読んでいて心地の良い、つまり違和感のない自然な行動や発言を書くよう心がけています。

私の場合、思想や主義主張があって書いているわけではなく、自分が読者だったら読みたい小説、自分が面白いと思える題材を選んで書いています。

▶**神田** 確かに、先生の小説の登場人物は、それぞれ人生史を背負っており、そのことが小説全体のリアリティーを膨らませております。先生も、新刊展望のインタビューで「企業小説というより会社員小説」と自作を定義され、池上彰さんにも「登場人物にも、それぞれの人生があり、育ってきた背景がある」のであって「人の人生を書く」と仰っています。

思うに、先生の登場人物の生い立ち、ひいてはアイデンティティーの仔細な描写には決して同じ個人は存在しないというひとりひとりへの敬意に溢れています。特に『七つの会議』の坂戸課長や、『ロスジェネの逆襲』の森山調査役等は凄まじい書き方です。

また、村上貴史さんが分析されるように、登場人物が主に家族との関係を通じて語られ、家族と中心人物の対比が幾重にも重なり立体感を形成することが先生の言う豊穡さを高めています。就中、親の苦労や屈辱という十字架は、『オレたち花のバブル組』の半沢はいうまでもなく、乃原正太リーダー、谷川幸次次長、黒崎駿一検査官まで支配します。

そこで質問ですが、詳しい人物像と具体的行動の整合性の確保が複雑な作業となると、先に完全な人物像があって動かしていくのか、それとも、エピソードを帰納して人物像を固めていくのでしょうか。というのも人生史が最初に出てくる場合と途中の場合があるからです。そして、少な

くとも単行本では過去の描写と現在の行動の相関において未回収の伏線が殆どないという見事な整合性があるからです。人物像形成・登場過程についてお聞かせください。

▶**池井戸** 『シャイロックの子供たち』以前の作品には書く前にプロットを作っていました。それ以降の作品については、細かいプロットは作らず、大まかなあらすじを立ててから書き始めています。

小説を書く上で一番大切なのは、登場人物は実在する人間なんだ、と書き手自身が念ずることです。

プロットを作ると、プロットと実際に書いた物語が乖離してしまっているのに、ついプロット通りに登場人物を動かしたくなります。そういうときはプロットを優先させるのではなく、登場人物を優先させるべきです。作者の勝手な都合で、彼らの人生や行動を変えたりしてはいけません。彼らは小説の中では、ひとりの人間として生きているからです。

▶**神田** 先生の作風の成功には様々な視座からの評価があります。宇佐美中央大学教授は、「信念と努力によって困難な状況を克服するという共通の構図」のもと、社会全体の雰囲気我代表して共感と憧れを集めたといった分析をされています。「悪役をしっかりと配置し」、「限界までフラストレーションを高め、最後はしっかりと成敗してくれる展開」、「我慢に我慢を重ねて爆発するシンプルで勧善懲悪的な構図」という評価も多いところです。東洋経済の木村隆志さんも、登場人物の対立構図がイメージのしやすさを促進し、「ステレオタイプな物の見方をしがちな現代の視聴者心理にフィットしやすい」と解釈されました。

確かにドラマ化では、見事に映像の強みを活かして、こういった構図の極めて効果的な演出により、視聴者を引き込みました。しかし、勧善懲悪や逆転劇は他にも名作が無数にあるところ、原作の評価では私は寧ろ、逆です。小説の人間像は複

雑であり、悪人にも理屈や悪事を生んだ環境が徹底的に描かれています。東山紀之さんに、「大岡越前」との対比で、「悪い奴であっても、その背景や裏にある事情が種明かしされると、誰もコイツが悪いといえなくなる」と仰り、池上彰さんにも、「嫌な登場人物にもそれなりの事情」があると指摘され、これが小説に立体感とリアリティーを齎すと共に、日本民族の無常観にマッチしたと考えます。このような見方をどうお考えになりますか。

▶**池井戸** 私の小説に本当に悪人は出てきません。会社を舞台にした小説が多いので、殺人などの刑事罰に値したりするような話はほとんどありません。悪役も本当のワルではなく、組織での立場があるからこそその発言や境遇が取らせる行動がほとんどなのです。

裏を返せば、それは誰もが共通して持っている感覚であったりする。いまのいままで憎たらしいと思っていたのに、その登場人物の境遇を知ったとたん許す気になってしまうこともあるでしょう。

バックグラウンドを書くと、その登場人物の造形が一面的なものから共感できる奥行きのあるものになります。登場人物の背景については、最近特に書き込むようにしています。七つの会議は、ほぼそういった形をなぞっています。

（人生とは何か）

▶**神田** 先生は思想信条を押し付けない姿勢も貫徹されていますが、結果としては、読者は相当に生き方への含意を与られます。

『下町ロケット2 ガウディ計画』ではストレートに人は何のために働くのかを考えさせます。『下町ロケット』での佃社長を含め、夢こそが人生のインセンティブですが、桜田章は「決して消えない永遠に続く後悔の中での罪滅ぼしが唯一の救済」という耐え難い情念が砦となり、『銀翼のイカロス』の富岡部長代理は正義のために戦った経験が「おもしろかった」ことが人生の成功となり、『ロスジェネの逆襲』での半沢は森山調査役

に「自分を必要とされる場所にいてそこで活躍するのが一番幸せなんだ」と論じます。同様に『7つの会議』の原島課長は父に「どんな会社でも、必要としてくれるところで働けるのなら、それが一番幸せだ」といわれ、村西副社長の父は村西に「仕事っちゅうのは、金儲けじゃない。人の助けになることや。人が喜ぶかを見るのは楽しいもんじゃけ」という明言を吐きます。

先生自身の人生の目的は何でしょうか。或いは、ひとは何のために生きるとお考えでしょうか。

▶**池井戸** 何のために生きているのかというのは、難しい質問ですね。ただ、真面目に生きている人を私が小説に登場させているとしたら、その人の行動指標には以前から私なりの指針があります。

「ひたむきさ」、「誠実さ」、「賢さ」、「強さ」、「やさしさ」です。

こうした考えは、私自身の社会人経験で得てきたものですし、人生の目的も、もしかするとこうした要素と関連しているかも知れません。

▶**神田** 先生は「半沢直樹」でも『7つの会議』でもネジを大事にされ、社会を支えてくれる細部の大切さを示してくれます。私のような役人も具体的にタンジブルな手ごたえが欲しくなることがよくあり、大震災のような時は真の職場を得た思いでした。もとより、私が迷った末に公務員を選んだのは黒澤明の「生きる」の小さな公園を人知れず作って死んでいく人生も悪くないなと思ったからです。しかし、黒衣は全く問題ないのですが、徹夜の結果が国際的な外的要因に支配されたり、選挙至上主義の時々政局に翻弄されることもあって、結果がみえなかったり、期待した結果に至らないことも少なくありません。『民王』で武藤翔に「世の中をよくしたいという思いは私も同感」といわせていますが、志ある政治家も悩んでいます。先生は、小説の中で、世の中の常識と組織の常識を一致させることという形で表現されたことがあります。私が公私を続けているのも、長期

的には、必ず、個人・家庭の利益、組織の利益、国の利益、そして人類共同体の利益は収斂していくと信じているからで、共感を覚えます。

▶**池井戸** どの仕事にもそれぞれ目的があるので、真面目にこなしていくというのはいいことだと思います。

（組織は、日本は変わるのか）

▶**神田** 組織論も先生の一貫したテーマです。半沢は「正論がいつの間にか端に追いやられ、詭弁がそれにすり替わる」と嘆きますが、よくあることでしょう。我々の存在はもっと厄介で、例えば、予算編成や法案において、限界まで徹底して正論を戦いますが、ある時点で決まらないうと国家がフリーズしてしまうので、政治圧力などに屈して予算をつけた増税を諦めた瞬間、今度は、閣議決定したものを国会で通してもらわないと、また国家が止まるので、その決定を必死で守るために徹夜する仕事になってしまいます。その結果、1000兆円の古今東西未曾有の借金国家に陥ったという批判を背負うわけです。先生はこの状況をどうご覧になりますか。

▶**池井戸** 私の小説の場合、マクロ的な世界を書くことはほとんどなく、たいていの場合には、目の前にあるミクロの現場を描いています。

小説の中でも、実社会でも、ひとつの組織で決定をするのはもちろん役員などの上層部ですが、それが往々にして間違っていて、その下にいる正直者が馬鹿を見るということもあると思います。下々の人たちは、意思はあっても組織の歯車であり、やれと言われたことはやらないと、組織はうまく回りません。

ただし、本音を隠し、矛盾を抱えながら求められたことをやっていくというのは、小説的には面白い状況です。そういう人たちは、建前で動いているわけですから。それがひょんなことからつい本音が出てしまい、正しい人間に変わる。そんな瞬間があったとしたら、それはそれでオもしろ

い。実はそれが、小説の泣かせ所であり感動を誘う場面でもあります。

組織からは本心と違う言動を期待されていても、本当の自分はこう思っているんだ、という「自分」を持つことが非常に大事だと思います。

▶**神田** 私の仕事は統合メガバンクも相手にはしていますが、人口減少の低成長社会において、統廃合が進むのは歴史的必然です。こうなると『オレたち花のバブル組』や『銀翼のイカロス』等で描かれた旧産業中央と旧東京第一のように統合会社の旧会社間での縦割り、派閥抗争が蔓延するリスクがあります。日本が生き延びるためには創廃業、統配合が不可避ですが、どうすれば円滑な統合、そして相乗効果の発揮に繋げられるのでしょうか。

▶**池井戸** 特にいいアイデアは見当たらないですね。縦割りの発想というのは日本の社会からなかなか抜けないと思います。銀行の場合でしたら合併後に入行した新人がやがて役員になるまで、派閥意識はなくなるのではないのでしょうか。頭ではわかっているけど、なんとなく「あいつは元〇〇であるとか元××である」とか考えながら人を見がちだし、表向きの不公平がないにしても、そういった元いた銀行への帰属意識はなかなか消えるものではありません。私の知人たちを見ているのもそうです。

▶**神田** 旧行の昔の価値観が再生産される最大の動力というのは何でしょうか。

▶**池井戸** その価値観の本質は、入行した銀行で培われた仕事に対する考え方、プライドのようなものですよね。もちろんそれとは違うものを求められている統合銀行で、旧来の価値観を主張する人は少ないでしょう。

しかし、プライドにせよ、偏見にせよ、心の内に持っていてそれを表に出さないのが、高度な組織だと思います。

旧行の価値観、相互不信、偏ったプライドなど、無いほうがいいに決まっています。でも、実際には存在する。むしろそれを表に出すことなく管理し、どうコントロールするか。そこに、その組織のクオリティが発揮されるのではないのでしょうか。

▶**神田** ご指摘の縦割りは会社内、業界内、業界間でも根強く、大学・科学技術の世界でも、講座、領域、学部、大学がお互いに領土安堵する封建構造のため、日本社会に活力や革新的発展が生まれません。我々も様々な予算インセンティブや制度改革でオープンイノベーションや人材・知識の流動化・共有を促進していますが、長く根ざした文化を変革するには至っておりません。他方、3.11大震災の時は文科、経産、環境等の主計官として復旧・復興、原子力災害対策にも従事しましたが、完全に省庁の壁も官民の壁も消え、志がありリスクを取って闘う人々の総力戦ができたと思います。その時の信頼関係は湯浅社長と半沢同様、今でも同志として生きています。そこで、『七つの会議』の八角係長が、変革に「必要なのはメガトン級の爆弾。一旦ぶち壊さないと直らない」と言った事を思い出します。私は大蔵不祥事後の大蔵改革、民主党政権下の財務省改革に従事し、財務省人事にも携わりましたが、強いられた厳しい苦痛の改革があって、今の高いアカウントビリティと透明性のある強靱な財務省と金融庁が生まれたところもあると思います。

今、私はOECDコーポレートガバナンス委員会副議長として企業文化の改革にも取り組んでおりますが、不幸な激震がないと日本は変わらないのでしょうか。財政もそうで、完全なゆで蛙状態で将来を考えない無責任状況は破綻を経ないと覚醒しないのでしょうか。

▶**池井戸** 会社の存廃を決めるのは、あくまで市場です。言葉は悪いですが、腐った会社があったとして、それを腐った連中が経営しているとしましょう。それでも、その会社が継続できているの

なら、それは社会がそれを容認しているということになります。市場の原理が答えを出してくれる。私は作家として、常に一般読者の批評にさらされているわけですが、不特定多数のお客さんほど、厳しいものはありませんから。

最近気になっているのは、日本の社会は、何でもかんでも正しくなければいけないという風に、妙に潔癖症になりすぎていないか、ということです。

たとえば野球の賭博問題。これ自体は違法行為ですから罰せられた当然なのですが、その後、野球の円陣の声掛けにお金が動いたという批判記事も新聞に出ていました。これは違法ではありませんよね。正直そんなことはどうでもいいじゃないかと思います。日本には今、少し悪いことがあると見境なくバッシングしてしまうところがあるのではないのでしょうか。その背景には、物事の軽重より、視聴率や部数を優先するマスコミの体質も多いに関係している気がします。

正しいかどうかより、こういう切り口ならウケる、という発想がやり過ぎを生んでいることは多々あるのではないのでしょうか。

世の中には百パーセントの悪人も善人もいません。割り切れない善悪を持ち合わせた人の集合体が、世の中の本質だと思います。

清濁併せ呑むような懐の深さが、世間にはなければいけないはずですが、しかし、新聞はじめ、少しでも何かあると鬼の首をとったように見境のない潔癖症になっています。それを誰もおかしいとは言わない。方向性としては正しいのかもしれませんが、行き過ぎだとは思いますが。

▶**神田** 単線的な世論という点に関していえば、『民王』で描かれた政治についてですが。泰山の「増税はとんでもない、各世帯に金をばらまくとか、そんな目先の利益に飛びつく。いまのご時世、世論なんてものはない、あるのは要求だけだ。日本の将来を真剣に考えて投票する人間が果たしてどれだけいる」の言葉は我々が真面目な政治家と飲んでいてよく出る彼らの悩みの発露と一

致します。しかし、後で世代論でも議論しますが、政治家は国民の投票で選ばれ、マスコミは国民の視聴率に支配され、主権者・視聴者を育てる親も教師も次の世代から生まれる国民循環の中にあります。私は、泰山がいった「ピノキオだって最後は人間になる」という期待に賭けてはいるのですが、先生はこの状況の中でどういう人間観をお持ちでしょうか。

▶**池井戸** 世の中は聖人君主の集まりではありません。むしろ、感情的で容易に揺れ動く、ときに誤りを犯しやすい人のほうが多いかも知れません。だから諦めた方がいいと言っているわけではなく、世の中の本質は、どこまでいっても玉石混淆であり、現実の社会もまた成り立っているわけです。

しかし、そういう一般的なひとたちこそ、政治家にとっての国民であり、私たち作家にとっての読者、お客さんなんです。

▶**神田** 少し組織論に戻りたいと思います。時に『銀翼のイカロス』の富岡義則のような生き字引の大ベテランが貢献することは役所でもみられる現象ですが、人事不信も先生のかかなり共通したテーマです。とりわけトップが長く君臨し、派閥で優秀なライバルを排除しがちの民間企業の友人達の多くは、「人事が全てだ。その人事は公平とは限らない。諦め出世をする者が必ずしも仕事のできる人間ではないことは周知の事実」と先生が描かれたのと同じ不満を口にします。野田経理課長の「柱に打ち付けられた釘」という諦観も耳にします。渡真利融資部次長の「実力も無いのにプライドだけ高い奴ってのが一番手に負えない」というのも、無能な人ほど暇で風説の流布ばかりやる見慣れた光景です。『オレ達バブル入行組』で近藤が「人生への冒瀆ともいえる無責任な銀行（人事）回路」を嘆きますが、半沢のように中から変えるか、外に出てしまうかという選択になります。『オレたち花のバブル組』で伊藤人事部長が内藤営業第二部長に「それが銀行という組織じゃ

ないか」といいますが、この再生産される企業文化の暗黙知は平時では意思決定に効率的ですが、環境変化に対応できませんし、腐敗を生みます。他方、これが可能だったのは、半沢がいうように、上が下に、本部が支店に責任転嫁できたからで、IT化による組織フラット化や外部への説明責任の強化の流れで、権限と責任は一致し、人事もより公正な方向に変わらざるをえないとも思われますが、先生はどうお考えでしょうか。私が財務省人事に最初に携わった10年以上前から女性を増やすようになり、今の私の国際金融規制交渉の職場は中途採用や任期付採用の方で溢れ、隣の部屋には外国人が10人以上いるなど、霞ヶ関は昔と大きくかわってきています。

▶池井戸 組織が抱えている問題は、内部告発でもないといけないことが多いですね。しかし最近起きた三菱自動車の燃費のデータ偽装などは、日産自動車という提携先から告発されるという、あまり見ない新たなタイプだったと思います。おもしろいので今度どこかで書いてみていいかも知れません。

それにしても組織の体質はなかなか変わらないものです。データ偽装のような不正を繰り返す体質は言語道断ですが、どんな会社にも改善しようにも改善しえない体質的な問題はあるのではないのでしょうか。

三菱自動車ではありませんが、負の体質を変えていくのは難しいことです。

期待収益をあげられないとか、株価の下落、ともすれば社会からのNG。そうした外部的な反応によって、はじめて変わっていくものかも知れません。それでも、一度染みついてしまった体質を組織の意思として変えていくのは、相当のリーダーシップとガバナンスが必要になってくると思います。

▶神田 他方、日本の希望として、半沢部長が瀬名社長に「知恵は資金力にまざる」と言ったのはまさに今の日本に必要なメッセージです。金に頼

ると知恵を出すインセンティブに欠如するし、傲慢さが出現する。日本がGDP世界2位と浮かっていた間に能力も評判も多くを失いました。今、人口が毎年1%ずつ減っていく中、知恵で付加価値を生み出していくしかないと思いますが、先生は日本の経済の可能性についてどうお考えでしょうか。

▶池井戸 あまり楽観視はしていないですね。

ただ、間違った議論になっていると感じることもあります。たとえば、神田さんの肩を持つわけではないですが、選挙の公約で役人の給料を減らせという、「そうだそうだ」となる。

でも考えてみてください。子供の頃からしっかりと勉強してきて東大法学部に入り、財務省に入ったような人たちは、日本の財産とっていい頭脳なわけです。最大のシンクタンクですよ。某政権のときに、官僚を排除するような動きがありましたが、全くお宝をドブに捨てるようなものだと思います。

優秀な官僚たちは日本のブレンであるわけですから、そういう人たちをうまく使うべきだと思います。そして、うまく使うと同時に、そういう人たちには、きちんと給料を払うべきなんです。

そうじゃないと、優秀な人材がどんどん民間に流出して、誰も役人になんかろうとしなくなってしまう。そんなことになったらこの国はいったいどうになってしまうのか――。

そういう状況について、『民王』の続編で書いてもいいと思います。

やはり、ちゃんと勉強してそれなりのものを修めてきた人が、しかるべき仕事をしている。それに、正当な対価を出す世の中であるべきじゃないでしょうか。

（行政と民間のパートナーシップ）

▶神田 次に、経済、特に官民の関係について伺いたいと思います。

『銀翼のイカロス』での政治介入はフィクションでありながらかなりリアリティーのある描写で

す。今、我々は官民一体、オールジャパンで海外受注競争に対応したり、民間がデフレ心理が染み付き過度にリスクアバースであるため、一定のシードマネーで日の丸の旗を立てて、それこそ銀行の稟議が通りやすい状況にすることもあります。自分の担当のときも、クールジャパンから競争力強化、JOIN等の官民ファンドの創設に携わりましたが、他方、モラルハザードや逆選択、ひいては、とても採算に乗らない政治案件が持ち込まれるゴミ箱リスクもあります。先生は民間競争への政府の介入はどのような場合に正当化されるとお考えでしょうか。

▶**池井戸** ベンチャーに投資をするファンドは、やはりリスクが高いですね。何十件やって一件が当たれば、それで今までの分を全部回収するという感じです。逆に言えば、他は全部討ち死にということですね。ここまでハイリスクハイリターンのものに血税を投入するのがふさわしいとは思えないので、基本的には、一発当てて儲けようという民間に任せるべきではないかと思います。

他方、政府系金融機関が行っているような実直な企業に対する融資は、あってもいいのではないかという気はします。

▶**神田** 特に海外案件では、政府が出融資しないとメガもついてこないといったことも少なくなく、今回のJBIC法改正も必要だったわけです。是々非々だと思いますが、より深刻なのは、信用保証協会による100%信用保証で、ゾンビ企業を生きながらえさせるモラルハザードだけでなく、銀行の審査・目利き能力を衰退させてしまいました。

▶**池井戸** 会社は設立後一年が経過すると約半分が倒産し、さらに三年が経つと三割ほどしか残らないといわれています。

その一番リスクが高い期間の信用補完を保証協会が担当していたのではないのでしょうか。それがなければ、銀行は警戒して貸さないでしょうし。それを”死に体”の会社に対して利用してしまっ



たところに問題があったのではないのでしょうか。

▶**神田** 災害時や金融危機時等は仕方ないと思いますが、平時は、少しでもリスク負担がなければ、銀行は審査インセンティブも能力も喪失します。

▶**池井戸** 銀行には会社の将来を見通す目なんてありません。

財務内容を見て、きつと向こう三年くらいは倒産しないだろう、ぐらいのことです。いや、それとて当てにならない。

いま銀行では信用格付をしています、それもどれくらい機能しているか怪しいところです。当初のリスクプレミアムという考え方すら、融資の現場で形骸化している気がします。中小でも業績順調な会社には、なりふりかまわぬダンピング競争に陥っているのが現状です。

バブル崩壊後、信用格付けを導入したときの貸出に対する高邁な精神はかなぐり捨てられ、過去に逆戻りしているような感もあります。

▶**神田** そのような危機感もあって、金融行政は最近、抜本的に変化しつつあります。最新の金融行政方針においては、金融機関が企業の稼ぐ力を支援すると共に、担保・保証依存から企業の事業性に着目した融資姿勢への転換を進めることが明記され、行政手法も、金融機関の個々の活動を細かく規制するのではなく、相違工夫を引き出すこ

とにより、全体として質の高い金融サービスの実現を図ることをうたっています。銀行に求めるものが大きく変わったのです。

▶**池井戸** 問題なのは、銀行の審査体制に関する情報が出ていないことです。メガバンクの経営者がどう考えているかはわかりませんが、何が銀行不信につながっているかという、与信に関する情報不足、平たくいえば「貸してくれるかどうかわからない」ということです。

たとえば金融庁のホームページに、会社が情報をインプットしたら適切な融資額がどの程度か出てくるといった問い合わせページを作ってあげればいいと思います。それがあつた種の指標になると思うので。

結局、銀行の審査がブラックボックスになっていることが、一番の問題なんです。それは情報の有無が問題というより、ひいていえば取引先企業と銀行のコミュニケーションの問題なのかも知れません。

▶**神田** 金融庁でも融資先1000社ヒアリングを実施しています。銀行はもはや金利で勝負できる環境にないことは明らかで、融資先企業の企業価値を高める機能が求められています。銀行の融資の姿勢の転換が必要とされているのですが、先生はうまくいくと思いますか。

▶**池井戸** 正直なところ、難しいと思います。零細企業で業績が悪化しているところは、そもそも構造的に難しい状況になっていることが少なくありません。

大企業の下請として発注されるまま、薄利多売の小さな仕事を手がけている。その受注の仕方も問題です。町工場へ行って、「これは何の部品を加工してるんですか」と社長さんにきいても、「さあ、何でしょうね」、なんて答えが平気で返ってくるんですから。自分たちが何の製品のどの部品を作っているかさえ知らされていないんです。

中小、特に零細企業の財務の実態は、在庫で調

整して赤字を回避し、決算書の儲けはトントンというところも珍しくない。人材は不足しているし、資金もない。取引先を開拓しようにも売りになる技術もない。そういう会社を再生するのは至難の業です。銀行が融資すればなんとかなるという次元の話ではありません。むしろ、借金があつてやめるにやめられない企業を、うまくフェードアウトさせてやる道筋にこそニーズがあるかも知れない。

こうした一方、業容拡大が望める将来有望な会社がどれだけあるかという、メガバンクのひとつの支店で数社もないと思いますね。

▶**神田** 最近ではフィンテックによって既存業務がコモデティー化しつつあり、銀行業にはますます創造的なサービスが必須となります。しかし、少なからずの金融機関に十分な危機感がなく、また、行員はそのような経験がなかったので、急には変わりません。銀行業自身が衰退産業と規定する方も少なくありませんが、先生は銀行の将来をどうみておられますか。

▶**池井戸** バンキング業務の将来は、もともと厳しいと思います。ですが、その厳しいバンキング業務がなければ世の中の会社は多いに困ります。

たとえば、アメリカの場合、インベストメントバンクとコマーシャルバンクはもともと別で、社員の給料も異なります。日本は両者が一緒になっているから、切った張ったでもうけている投資部門がある一方、地味なバンキング業務は不採算部門と認識されているかも知れない。しかも、そこに多くの人材が投入されています。

いまの低金利をみても容易に想像できることですが、そもそも銀行の支店業務は、ほとんど儲かっていないのではないのでしょうか。また取引先企業の業績は景気に大きく左右されますから、経済が全体的に活性化しないと、融資してもうけるという商売事態が難しくなる。これはもう、取引先がどうのこうのというレベルではなく、マクロ的な牽引役を待つしかない。それは銀行の仕事とい

うより、政治の仕事ではないでしょうか。

▶**神田** 証券や資産運用業に特に当てはまる論点として、顧客重視論があります。『七つの会議』で村西副社長が梨田常務や増谷に対して「顧客のためにではなく、自分の利益のために仕事をし、そんな男が偉くなる」と嘆きます。先ほどの金融行政方針では、金融機関が、真に顧客のために行動しているかを検証しつつ、フィデューシャリー・デューティーの徹底を図ることを明言しましたが、これを実現させるにはどうしたらいいとお考えでしょうか。

▶**池井戸** 現実的には、やはり情報格差をなくすことだと思います。たとえば三菱自動車の一件でも、データ偽装を事前に知っていて、すぐに動いた投資家がいるかもしれません。あの情報の出方が本当にフェアであったかという検証は、すごく重要です。情報格差によって損する人と儲かる人がいるのはフェアではないので、まず情報格差をなくす努力が大事だと思います。

他方、金融商品の情報に関していうと、あまりにも守りすぎている気がします。銀行の窓口で投信を申し込むと、説明がえらく長いんです。あれだと高齢者は寝てしまう（笑）。もう少し簡略化できないものかと思います。

（世代論をどう捉えるか）

▶**神田** 『ロスジェネの逆襲』は直球で世代間対立を描いています。割を食った就職氷河期のロスジェネ世代のバブル世代への不満を森山調査役に代表させつつ、他方、半沢部長が「各世代に優秀なものあれば無能なものもあるし、信用できるものあればできないものもある。世代論なんてのは根拠が無い」と論じ、瀬名社長に「どんな時代にも勝ち組はいるし、いまの自分の境遇を世の中のせいにしたところで虚しいだけ」といわせます。そして、現世代には厳しく、日刊工業のインタビューで、「日本人のプライドや誠実さ、ひたむきさが失われているように思えてならない」、新刊展望

のインタビューで、「（世代論は）レッテル貼りの遊び」だとされ、池上彰さんにも、「自分で考えて解決することが少なくなっている」、「ハングリー精神が受け継がれていない」と指摘しています。

確かに、少子化や長い安定のもとで、ハングリー精神、活力が衰退しているのは、留学生の減少といった内向き志向をみても事実ですが、他方、自分は使っていないのに1000兆円の借金を背負わされ、昔、若者1人で10人に老人を養う世界が1人で1人と背負わなくては行けなくなっていく理不尽さも理解できます。

結局、各世代は多様であり、世代を言い訳にはいけない、寧ろ、半沢が森山に言ったように「文句をいっても意味が無い。我々の世代にはないフィルターがあり根強い問題意識があるはずだ世の中を変えていけるとすれば、お前達の世代なんだよ」と松明を受け継ぐことが世代論の肝だと思いますがいかがでしょうか。

また、先生も指摘されたとおり、これまでの教育が「式を当てはめれば解ける」というものであったため、答えのない今の乱世には通用しないことも事実で、これは私も思考能力を高める教育改革や外国人導入で何とかしようと苦闘していますが、先生の世代論、教育論をご示唆ください。

▶**池井戸** 社会保障と関連した世代論というのはあると思いますし、それは政治家が解決すべき問題だと考えます。

しかし、一般的に言われている世代論は、もう少し精神的な部分があります。たとえば、今の若い世代は枠からはみ出ない、背伸びをしない、手堅いなどといわれますが、こうしたざっくりした世代への印象論は、実はどの時代にもありました。たとえば我々の世代は新人類と呼ばれ、何を考えているのかさっぱり分からないと言われてきたわけです。

▶**神田** 先生ご自身に所属する世代アイデンティティーはありますか。

▶**池井戸** あまりないですね。飲み友達は、六十代や七十代の方が多いです。週に何回か飲んでいる彼らからすれば、私はひと回り下の世代になるわけですが、互いになんとも思っていない。世代アイデンティティーを感じてつきあうこともありません。

▶**神田** 飲んでいて、どういう会話がが多いのでしょうか。

▶**池井戸** 雑多で広範な話題ですよ。ジャズやクラシック、芸術の話などをする人もいれば、会社経営やものづくりの話をする人もいます。本当にいろいろです。

(池井戸潤の生活)

▶**神田** 作家の新野剛志さんが、先生はフライフィッシング、バイク、写真撮影、ミュージカル等々、極めて多趣味と紹介していますが、極めてご多忙の中での趣味の選択基準、時間配分をどうしているのでしょうか。

▶**池井戸** 時間配分でいえば、机の前にいる時間が圧倒的に長いです。小説のことを考える時間を最優先にしています。休みは特に作りませんし、執筆に疲れると、仕事場のソファで横になったりマッサージに行ったりします。ゴルフは誘われれば行きますが、執筆に集中するときは、すべて断っています。ゴールデンウィーク中も、ずっと仕事をしますつもりです。

私たち作家の仕事は、中途半端に取り組んでうまく行くほど甘くありません。いい加減に、「こんなもんで良いだろう」と書き飛ばしていたら、あっという間に読者に飽きられ、売れなくなってしまう。少し前までベストセラー作家として活躍していたのに、いまはさっぱりなんてよくある話です。私自身も、いつもそんな危機感を持って仕事をしています。

▶**神田** 机に向かって集中して連続して仕事をさ

れるのでしょうか。

▶**池井戸** ずっと机に向かっているといっても書いているばかりではありません。話の展開を考えたり、次を書く小説のテーマを検討したり。

作家の仕事は、小説のテーマや雰囲気を決めるところから始まり、執筆し、推敲し、さらに校正ゲラで読み直す、そのすべてが仕事です。

仕事中は気が散らないように音楽などはかけず、静かな環境で行っています。

▶**神田** 私は自宅残業の際、酒を飲まないをやつてられない時がありますが。

▶**池井戸** 次に何を書こうか考えているときなどは、酒があった方がいいかも知れませんね。打ち合わせで編集者と飲みながら話をしているときに、面白いアイデアが生まれることもあります。実際『下町ロケット』は、居酒屋でストーリーが生まれました。

▶**神田** 旅行はされるのでしょうか。

▶**池井戸** 旅行はあまりしないです。占いによると、今年は海外に行かない方がいいとのことでした（笑）。

▶**神田** 占いを信じておられるんですか（笑）。

▶**池井戸** うちの事務所は、星占いのサイトをよくチェックしています（笑）。いま不動産を探しているんですが、占い師にNGを出されたこともあります。

▶**神田** フライフィッシングはどちらまで行かれるんですか。

▶**池井戸** 最近は時間がなく、フライはやっていないですね。

▶**神田** 先生は、銀行員時代の経験と現在の社外取締役としての雑談が有益とされ、確かに経済の知識は極めて豊富で、新しさ、オリジナリティーを確保されています。他方、豊穡さを生む厚みのある登場人物像を多様に創造するには、より幅広い経験や取材が必要な気もするのですが、一体、どうやってあれだけの人物像を生み出しておられるのですか。

▶**池井戸** ここにこうやってたくさんの方がいらっしゃるじゃないですか。皆さんすべてが参考になります。

▶**神田** 私なんかはつまらない役人ですから。

▶**池井戸** いやいや。今度是非登場していただきたいと思います。

▶**神田** 特に自分が会った方たちを素材にしているわけではないのですか。ハナさんは某出版社の方のお名前を取ったと伺いましたが。

▶**池井戸** 担当編集者の苗字から、一字お借りしました。

▶**神田** 小説の人物にモデルはいないのですか。

▶**池井戸** モデルはいないですね。ドラマ『半沢直樹』が放映された時にモデル探しをしていた人がいましたけど、そういう人たちは、モデルがいないと書けないと思っているんでしょう。でも、エンタメの作家というのはそういうものではない。登場人物とは創造するものです。

▶**神田** いろいろな人生をゼロから創造するのでしょうか。或いは、色々なドラマや小説を断片的に参考にしながら組み合わせて作り上げていくことも考えられますが。

▶**池井戸** あまり精緻なことはやっていません。

その登場人物がどんな性格なのか、といったことは、書き始めのときは私自身もあまり理解していなかったりします。セリフを書きながら、「ああ、この人はこういう人だったのか」と気が付くことがあります。小説の途中で、登場人物の輪郭がはっきり整うような瞬間があるんです。そういう瞬間を経て、キャラクターが肉付けされていきます。

（ドラマの話）

▶**神田** 今日はT社のIプロデューサーも同席されているので、ドラマについてもお聞かせください。私は、絶対に原作を読むべきだと考えますが、素晴らしいドラマ化のおかげで多くの視聴者に読書の契機ができたところもあり、原作とドラマのハッピーなウイン・ウインと認識しています。

先生はドラマ化に時に一切、介入せずお任せするというスタンスを貫徹されています。確かに、以前、先生も仰っていた通り、『ルーズヴェルト・ゲーム』において、人間の内面や心情を書く小説では余り展開しなかった試合のシーンがドラマで生き生きと表現され、『不祥事』等をドラマ化した「花咲舞が黙っていない」では、舞（杏）の実家（大杉漣）を居酒屋にした映像で「相棒」の飲み屋同様、環境描写の付加価値を惹起します。

他方、監督や監督が選んだ出演者が極めて上手な場合、ドラマ以前だと読者がそれぞれの想像を多様に膨らませる一方、ドラマの後だとその設定に飲み込まれがちです。特に大和田常務の香川照之、半沢次長の堺雅人、佃社長の阿部寛のような場合、ドラマ化の後に再読するとそちらの顔が浮かんだりもします。

まず、一般論として先生はドラマ化についてどう評価しておられますか。

▶**池井戸** 小説が小説のままで完結するのはよくありますが、私の小説の場合、ありがたいことに何冊かドラマ化され、数多くの方が楽しんでくださっているわけです。

小説はずっと残っていくものであるし、いろいろな読まれ方をされるものですが、ドラマ化され役者さんが演じることで、読者の中で登場人物がその役者さんの顔に脳内変換されることは、実は小説にとって有難いものかも知れません。ずっと読みやすくなりますからね。半沢を書くときは、私も堺雅人さんのイメージで書いていますし(笑)、全然問題はありません。

▶**神田** 原作とドラマで二回楽しめるというのも嬉しいところですね。ところで、登場人物の設定が乖離する場合もあります。例えば、『オレたちバブル入行組』の花は、家庭を守る一方、夫の立場を理解ない我儘な存在として描かれていますが、ドラマの上戸彩は非現実的なまでに完璧な奥さんとなっており、『銀翼のイカロス』で高尚な経営理念を秘めた中野渡頭取が、「半沢直樹」での北大路欣也になると、かなり狡猾な策士のイメージとなります。また、立川談春は『ルーズヴェット・ゲーム』の坂東社長と『下町ロケット』の殿村経理部長、石丸幹二も『ルーズヴェット・ゲーム』の三上野球部長と「半沢直樹」の浅野支店長と正邪逆転の役回りを演じますし、近藤直彌を演じた滝藤賢一にすっかり裏切り者イメージが定着してしまいました。登場人物の設定に相違が生まれる原因は何でしょうか。

▶**池井戸** 小説とドラマでは、お客さんが違います。私の小説の読者は、三十代～七十代の男性が六割で、女性の読者が四割くらいだと聞いています。日経新聞などを読んでいる人が多いというのが、私のイメージです。他方ドラマは、もっと幅広い人たちが、たとえば主婦の方から小学生、高齢の方までが、幅広くご覧になっていると思います。

原作とドラマの登場人物の設定が異なっている

のは、ドラマを制作している現場の方々の経験に基づいてのことだと思います。だからこそ、ドラマも成功しているんでしょう。

▶**神田** ストーリーでも相違がみられ、『オレたち花のバブル組』では疎開資料の場所は実家でしたが、ドラマでは倉庫の奥、半沢の出向通告も人事部長からだったのが、中野渡の直接の言い渡しとなります。倉庫の奥というのは映像が得意とする表現だったと思います。また、『下町ロケット 2 ガウディ計画』の大事な勝負の場面であるPMDA面談において、立花洋介の演説が山野辺敏を動かすのか、滝川信二のスキャンダル写真でとどめを指すのかは重要です。前者の方が感動的である一方、後者の方がリアリティーがありますが、表現の相違はどうして生まれるのでしょうか。

▶**池井戸** 小説の場合、一行一行を飛ばさずに読んでいるのが前提ですから、たった一つの言葉で場面を転換することができます。ところが、ドラマの場合は、家事をやりながらだったり、ビール片手に新聞を読みながらだったり、画面から目を離さず見ている人ばかりではありません。わかりやすくオーバーな見せ方でないと、視聴者がついていけないのではないのでしょうか。『半沢直樹』もあの演出が正しかったし、あれでよかったと思います。TBS日曜9時のドラマ制作の方たちは、日本のドラマ界の中でもトップの方たちです。そういった方法論をきっちり押さえてらっしゃるので、さすがだと思っています。

▶**神田** 本日は、多岐に亘り、貴重なお話を拝聴させて頂き、誠に有難うございました。

(この対談は平成28年4月21日に収録された。)

本シリーズバックナンバー

年	月号	有識者	肩書き
23	4	濱田純一	東京大学総長（国立大学協会会長）
		野依良治	理化学研究所理事長（ノーベル化学賞）
	5	清家篤	慶應義塾塾長（日本私立大学連盟会長）
		山中伸哉	京都大学教授（京都大学IPS細胞研究所長、後にノーベル生理学・医学賞）
	6	藤原和博	東京学芸大学客員教授（大阪府知事特別顧問）
	7	宮田亮平	東京藝術大学学長（金工作家）（後に文化庁長官）
	8	白石隆	政策研究大学院大学学長（総合科学技術会議議員）
		中村紘子	ピアニスト
	9	福田富昭	日本オリンピック委員会副会長（日本レスリング協会会長）
		苅谷剛彦	オックスフォード大学教授
	10	三村明夫	新日本製鐵会長（中央教育審議会会長、前日本経団連副会長）
24		小林誠	日本学術振興会学術システム研究センター所長（ノーベル物理学賞）
	11	三遊亭円楽	落語家
	5	鎌田薫	早稲田大学総長（法科大学院協会理事長）
	6	葛西敬之	JR東海代表取締役会長（後に旭日大綬章）
	7	陰山英男	大阪府教育委員会委員長（立命館大学教授）
	8	毛利衛	日本科学未来館館長（宇宙飛行士）
	9	大沼淳	文化学園理事長（日本私立大学協会会長）
	10	松本紘	京都大学総長（後に国立大学協会会長、理化学研究所理事長）
	11	山下泰裕	東海大学副学長（オリンピック金メダリスト）
	25	秋元康	作詞家（AKB48総合プロデューサー）
		山岸憲司	日本弁護士連合会会長
25	6	里見進	東北大学総長（後に国立大学協会会長）
	7	岡素之	住友商事相談役（規制改革会議議長）
	9	田村哲夫	渋谷教育学園理事長（日本ユネスコ国内委員会会長）
	10	潮木守一	名古屋大学名誉教授（元日本教育社会学会会長）
	11	松本幸四郎	歌舞伎俳優（文化功労者）
	12		

年	月号	有識者	肩書き
26	1	緒方貞子	元国連難民高等弁務官（前国際協力機構理事長、文化勲章）
	3	濱口道成	名古屋大学総長（国立大学協会副会長）
	4	茂木七五衛門	日本芸術文化振興会理事長（元キックマン副会長）
	5	飯吉厚夫	中部大学理事長兼総長（核融合科学研究所初代所長）
	6	坂根正弘	コマツ相談役（元日本経済団体連合会副会長）
	7	谷口功	熊本大学学長（国立大学協会副会長）
	8	佐藤勝彦	自然科学研究機構機構長（東京大学名誉教授、後に文化功労者）
	9	村井純	慶應義塾大学環境情報学部部長・教授（「インターネットの殿堂」入り）
	10	長谷川閑史	武田薬品工業会長（経済同友会代表幹事）
	11	利根川進	理化学研究所 脳科学総合研究センター長（ノーベル生理学・医学賞）
	12	弘兼憲史	漫画家
27	1	川村隆	日立製作所相談役（前日本経済団体連合会副会長）
	2	黒田壽二	金沢工業大学総長（日本私立大学協会副会長）
	3	牧阿佐美	新国立劇場バレエ研修所長（元新国立劇場舞踊芸術監督、文化功労者）
	4	荒木光弥	国際協力ジャーナル社会長・主筆
	10	五神真	東京大学 総長
	11	谷村新司	音楽家（東京音楽大学客員教授／上海音楽学院名誉教授）
28	12	小林喜光	三菱ケミカルホールディングス 取締役会長（経済同友会 代表幹事）
	1	天野郁夫	東京大学名誉教授（元東京大学教育学部部長）
	2	奥正之	三井住友フィナンシャルグループ取締役会長（元全国銀行協会会長）
	3	半藤一利	作家
	4	斉藤惇	KKRジャパン会長（元日本取引所グループCEO）
	5	本庶佑	先端医療振興財団理事長（文化勲章）
	6	大西隆	日本学術会議会長（豊橋技術科学大学学長）