にちぎん

2023 NO.76 冬

インタビュー　扉を開く

国枝慎吾 元プロ車いすテニス選手

「俺は最強だ」で切り開いた車いすテニスの未来

地域の底力

長野県南佐久郡佐久穂町

未来につながるふるさとづくりを目指す長野県佐久穂町

対談　守・破・創

中田卓也 ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長

安達誠司 日本銀行政策委員会 審議委員

感性を科学して創り上げた楽器と演奏する楽しさを世界に届ける企業経営

エッセイ　“おかね”を語る

バービー 芸人　自由になるための翼

自由になるための翼

バービー

「金が欲しい。金が。とにかく、なんでもいいから、一発逆転、金持ちになりたい」

まさに血眼。目から血が出そうなほどの眼光で安アパートの天井を睨んでいたのは、一八年ほど前の話。

私は、就職活動をしないまま大学を卒業。ダブルスクールで挑んだお笑い養成所の卒業オーディションにも落ちて、無所属になった。

焦っていた。

そもそも『芸人』は水物と呼ばれ、社会的信用はない時代だった。

芸人にすらなれていない。何者でもない。

自分の行く末にじれったさを抱えていたのは、芸人仲間みんな同じだった。

それに加えて、とにかくみんな金がない。

養成所の授業料を踏み倒す者、家賃を払えず追い出される者、知らず知らずのうちに詐欺グループに加担してしまったらしいと噂が流れる者もいた。

こんなことをするからダメなのだ。信用もへったくれもない。

でも、気持ちを察すると無下にもできない自分がいる。

当時の行く当てのない焦燥感、今にも爆発しそうな自己顕示欲を思い出すと、鼓動が速くなる。

だから最近報道を見るたびに胸が痛い。

ＳＮＳを使った特殊詐欺に加担してしまう若者についての事件だ。

絵・江口修平

時代が違えば、自分や仲間だったかもしれない。

夢がなければ、もしくは夢を叶えるお金がなければ、明日を生きるお金がなければ……。

そんなふうに考えてしまう。

だが、実は私には蓄えがあった。

一発逆転したいと言いながら、実はコツコツ切り詰めていたからこそ、踏み外さずにいられた。

食費一万円生活をしていた時でさえ、貯金をしていたし、恵まれない地域への寄付も捻出していた。

表でスリリングに暴れ回るには、多少の余裕が必要なタイプだ。

いわゆる芸人の無理して高い家賃の部屋に住めば売れるという根性論が、合わないのだろう。

ビビりと大胆さのバランスは、自己紹介のときに長所として発表できそうなぐらい気に入っている。

先立つものは金。

夢を掴むチケットの購入費用だ。そして、それはやがて自由になるための翼にもなった。

夢に投資できるお金を準備していたから、私は悪への誘いに乗らずに済んだ。のかもしれない。

何者にもなれなかった私が欲しかったのは目の前の人参のようなお金ではなく、まっすぐな自分でいるために必要なお金なのだ。

バービー●芸人。1984年北海道生まれ。2007年、お笑いコンビ「フォーリンラブ」を結成。バラエティーを中心に、ワイドショーのコメンテーターやラジオのパーソナリティーを務め、著書には講談社『本音の置き場所』に続き、月刊誌「PHPスペシャル」での人気連載をまとめた『「わたしはわたし」で生きていく。』を出版。地元の町おこしやピーチ・ジョンとのコラボ下着をプロデュースし話題になるなど多岐にわたり活躍中。

にちぎん

WINTER 2023　NO.76

CONTENTS

2　エッセイ／“おかね”を語る
自由になるための翼　芸人 バービー

4　インタビュー／扉を開く
国枝慎吾　元プロ車いすテニス選手
「俺は最強だ」で切り開いた車いすテニスの未来

9　地域の底力――長野県南佐久郡佐久穂町
未来につながるふるさとづくりを目指す長野県佐久穂町

16　対談／守・破・創
中田卓也　ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長
安達誠司　日本銀行政策委員会 審議委員
感性を科学して創り上げた楽器と演奏する楽しさを世界に届ける企業経営

20　FOCUS → BOJ 45 日本銀行金沢支店　金沢支店移転プロジェクト
香林坊で歩んだ時を未来に刻む金沢支店新営業所

日本銀行のレポートから
24　「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）―2023年10月―
26　「金融システムレポート」―2023年10月―

32　トピックス
「CBDCフォーラム全体会合（第1回）」を開催（7月）ほか

35　AIR MAIL from Basel
アートの伝統と革新を見守ってきたバーゼル

表紙のことば

表紙の建物は、日本銀行本店初代南分館です。

南分館は、石積みレンガ造り二階建てで、本館完成後に建てられた最初の分館です。日本銀行本店本館のほか、東京駅などの日本を代表する建築物を数多く手掛けた辰野金吾が、前年に工科大学を卒業した関野貞（ただし）とともに設計し、明治三十二年（一八九九）に竣工しました。

日本人建築家による初の国家的近代建築である本館と南分館は、日本橋川の新たな名所となり、旧江戸城外堀の石垣や行き交う川舟とともに撮影された風景は、絵はがきにもなりました。

その後、東京交換所（手形交換所）および横浜正金銀行出張店等として使用されましたが、大正十二年（一九二三）の関東大震災で焼失しました。

四代目となる現在の南分館は、昭和五十九年（一九八四）に完成し、その一部は貨幣博物館として多くの見学者で賑（にぎ）わっています。

裏表紙の写真は、金融研究所アーカイブ所蔵のものです。

表紙・画 北村公司

扉を開く INTERVIEW

元プロ車いすテニス選手

国枝慎吾

KUNIEDA Shingo

車いすテニスの絶対王者と称され、世界ランキング一位ながら二〇二三年一月に現役を退いた国枝慎吾さん。通算五〇回のグランドスラム優勝を誇り、パラリンピックでは北京・ロンドン・東京の三大会でシングルス金メダルを獲得。まさに勝ち続けることで車いすテニスを世に知らしめた競技人生だったが、その過程では資金難やケガなど何度も困難に直面し、その度に強い意志で乗り越えてきた。その知られざるエピソードの数々を語っていただいた。

取材・文 小堂敏郎
写真 野瀬勝一

【グランドスラム】
国際テニス連盟（ITF）が公認する
世界最高峰のテニス大会。

「俺は最強だ」で切り開いた車いすテニスの未来

少年時代に勇気をもらった車いすテニスプレーヤーの自立した姿

――国枝さんは野球少年だったと伺っています。

国枝　父も野球が好きで、よくキャッチボールしたのを覚えています。母はテニスが趣味で、今も楽しんでいますね。そんな両親の影響でしょう、僕も大会とかでがんばるタイプでしたし、とにかく負けず嫌いでした。

――活発に過ごされていた中で病に襲われ、もう走り回ることはできないと告げられた。そのときに受けられたショックは、察するに余りあります。

国枝　野球をやめなければいけない。まずそのことがショックでした。それに、まだ小学四年生だったので、車いすの生活になると何がどう変わるのか、想像できませんでした。

でも、友だちには恵まれたと思います。放課後は毎日のように遊びに来てくれたんです。両親が自宅の近くにバスケットボールのリングを設置してくれて、僕は車いすで友だちに混じり、『スラムダンク』の真似をしながら「3 on 3」（スリー・オン・スリー）で遊ぶという日々が続きました。辛い時期だったはずなのに、振り返ると楽しい思い出しかないんです。

――どのように車いすテニスと出会ったのでしょうか。

国枝　一番やりたかったバスケは、車いすのチームが自宅から約二時間もかかるところにしかなかった。その時、母がテニス仲間から「車いすテニスの選手も在籍しているスクールが近くにある」と聞いてきたんです。その吉田記念テニス研修センター（以下、TTC）は、車いすテニスのレッスンを行っており、国内トップクラスの選手もトレーニングをしていました。世界ランキング一〇位前後の齋田悟司選手も、TTCが練習拠点でした。そういう場所が家から三〇分の距離にあったことは運命だったなと感じます。

ただ、最初は本当に行きたくなくて。テニスに興味はなかったし、僕自身、車いすだけれども、同じ車いすの人と接するのが初めてだったので、ちょっとビビっている気持ちもありました。ところが、行ってみたら想像と全然違っていたんです。車いすの先輩方は自分で運転してTTCまで通ってくる。ひとりで暮らしているし、彼女だっている。そういう姿を目にして、僕は子ども心に勇気が湧いたことを覚えています。TTCでテニスに出会ったことよりも、実はそのことのほうが国枝少年にとって重要だったと思います。

――車いすテニスという競技についてはどう感じられましたか。

国枝　母が見るのは当時全盛期だった伊達公子さんの試合ばかり。テニスは、僕の中では女性がやるスポーツかなという認識でした。ずっと野球をやっていて巨人の試合ばかり見ていた僕からすると、あまりやりたくないなと……。

だけど実際に見たらすごく激しいスポーツで、これだったらやりたいなと。車いすを機敏に動かし、ラリーの応酬をする……、思っていた以上のパフォーマンスでした。

くにえだ・しんご● 1984 年生まれ、千葉県出身。9 歳で脊髄腫瘍のため車いす生活となり、11 歳から千葉県柏市の吉田記念テニス研修センター（TTC）で車いすテニスを始める。2001 年から海外ツアーに参戦し、06 年 10 月に男子シングルスでアジア人初の世界ランキング 1 位に。07 年には車いすテニス史上初となる年間グランドスラムを達成。09 年 4 月、車いすテニス選手として日本初のプロ転向を宣言。10 年 11 月まで続いたシングルス連勝記録は 107 に達した。グランドスラム車いすテニス部門で歴代最多となる計 50 回（シングルス 28 回・ダブルス 22 回）優勝。パラリンピックでもシングルス 3 回（北京大会・ロンドン大会・東京大会）、ダブルス 1 回（アテネ大会）の金メダル。23 年 1 月、世界ランキング 1 位のまま現役を引退。同年 3 月に国民栄誉賞を授与された。

――世界を意識したのはいつ頃ですか。

国枝　小・中学生の頃は週一～二回、練習する程度でしたが、高校生になってからレベルが上がって、一年生で初めて海外遠征をしました。そこで世界ナンバーワンの選手のプレーを見た。プロ選手として各国を転戦し、ラケット一本で食べている。あんなふうになりたいと初めて思った瞬間でもありましたね。パラリンピックを具体的に意識し始めたのもこの頃です。

大学に入って、三年生の時にアテネパラリンピックが開催されるのですが、それを目指して、大学生活の全てをテニスに懸けました。年間四カ月くらいは海外遠征をしていましたね。

――海外遠征には相当お金がかかるのではないですか。

国枝　当時の僕にはお金の余裕がなかったので、海外遠征にコーチを帯同できず、基本的に一人で試合に臨む状況でした。それでも年間四〇〇万円ほどかかってしまう。そのすべてを両親に頼り切っていました。

わが家は普通のサラリーマン家庭です。もうこれ以上負担をかけられないし、アテネを戦ったら引退しようと思っていました。日本の車いすテニス選手に企業スポンサーがつくような時代でもありませんでしたし、僕は普通に就職して、そのまま平凡に暮らしていこうと思っていたんです。

――アテネパラリンピックでは齋田選手とペアを組み、ダブルスの金メダルに輝きました。そこでテニスを続けていけるのでは、と考え直されたのですね。

国枝　はい、そうです。金メダルを獲得したことに価値を見いだしてくれる企業があれば、実業団選手として就職して現役を続けられるかもしれない。そう考えて就職活動をしていたところ、大学の就職部から「ＴＴＣにも近いし、大学職員として働きながら競技を続けたら」と声をかけていただいたのです。お金の面の心配がクリアされ、正直気持ちがすごく楽になりましたね。これでテニスに集中できるようになったのです。

「俺は最強だ」と繰り返し メンタルの弱さを克服する

――アテネの後、二〇〇六年にシングルス世界ランキング一位となり、翌年には当時の車いすテニスの年間グランドスラムを達成しました。〇八年の北京パラリンピックでは念願のシングルス金メダル。まさに絶対王者となりましたが、「やり切った」感はなかったですか。

国枝　ちょっとありましたね。世界一になって「追うべき背中」が見えなくなったというか。そうなると、次は車いすテニス界を発展させるにはどうすればよいだろうかと考えるようになっていきました。

――北京パラリンピックの後、日本の車いすテニス選手初のプ

口に転向しました。

国枝　大学の職員としての月収があり、海外ツアーの遠征は出張扱いにしていただいて、競技を続けていくための不自由はありませんでした。でも、世界一の選手の生活として若い人が夢を持てるかというと、そうじゃない気がする。車いすテニス選手であっても、夢のある収入を短い選手人生の間にしっかりと得る必要があると思い始めたんです。

　そこで、北京パラリンピックの直前に、世界的なアスリートたちのマネジメントを手がけている会社を自分から訪ねました。今お世話になっている、アメリカに本社を置く会社です。僕は、自分がプロになれるか、車いすテニス選手として価値があるかを知りたかった。プロに転向できたらこういう活動をしていきたいと、自分で資料を作ってプレゼンをしました。それに対して、北京のシングルスで金メダルを取ることが重要だと言われ、僕は「取ったらまた来ます」と返事をして帰ったんです。

　北京での金メダルは大きな転機になりました。実際、スポンサーがつきやすくなりましたし、自分自身も北京の優勝がなければ大学職員を辞めるという勇気はなかったかもしれないです。

――プロ選手になるために大学職員としての安定を捨てたことになります。

国枝　当然、勝たなければいけないという思いはより強くなり、自分自身に重圧をかけることになりました。ただ、世界で勝ち続けることで国枝という名前が認知され、車いすテニスというスポーツも広く認知されるようになる。そのサイクルが重要だと考えていました。勝つことに、とことんこだわるようになっていったんです。

――しかし、プロになってから順風満帆というわけではなく、ロンドンでのパラリンピックの前には右ひじを手術されました。それでも、シングルス金メダルを獲得されましたが、その後、右ひじの痛みが再発します。困難を乗り越えた原動力は何だったのでしょうか。

国枝　東京パラリンピックです。その開催が二〇一三年に決まっていなかったら、もっと早くやめていたと思います。

　それまで勝ち続けてきたのにケガを機に勝てなくなって、リオのシングルスは準々決勝で敗退し、挫折を味わいました。だけど、ここでやめるわけにはいかないという気持ちが湧いたのは、四年後に東京があるから。リオでは相手に負けたのではなく、自分自身に負けたのだ、ケガにやられたんだと。東京でもう一度優勝して、それを証明したいという思いもあったんです。東京パラリンピックに向けた練習では、すべてのことを変えました。車いす、ラケット、コーチ……それだけ変えることは、王者はなかなかできません。過去の成功体験が邪魔をするからです。でも僕は新しい自分に生まれ変わるんだという気持ちだったのです。

――ケガの逆境を乗り越えるだ

東京パラリンピックにて男子シングルス優勝を収めた国枝氏
（写真提供：共同通信社）

けでなく、国枝さんは試合でも印象的な逆転勝ちが何度もありました。メンタルはどうやって鍛えたのでしょうか。

国枝　メンタルトレーニングは二〇〇六年から導入しましたが、それで心が強くなったかというと、そうでもなかったと思います。

試合前はいつもビビっていたんです。東京パラリンピックの前は、とくに怖かった。それをいかに振り払うか。僕の場合、試合前は鏡に向かい「俺は最強だ」と、身体の震えが収まるまで言い続けましたし、試合中はルーティンワークを必ず実行するようにしました。本当の僕の心は弱いけれども、いろいろなスキルを駆使して弱気の自分を抑え込み、強気な自分に変えていたわけです。

プロとして勝ち続けることで車いすテニスの未来を開いた

――そうして迎えるはずだった東京パラリンピックが新型コロナで一年延期となりました。

国枝　しんどかったですね。ちょうど二〇二〇年はすごく調子がよかったんですよ。全豪オープンで優勝して、本来であれば東京パラリンピックの時期に行われた全米オープンでも優勝しました。ところが、二一年になってからは腰が痛くなってしまって、東京パラリンピックまでの間に一度も優勝できなかったんです。コルセットをしながら試合をするような状態だったので、これは持ってなかったな、仕方ないなと一度は諦めました。ところが、いざパラリンピックを迎えたら、腰が痛くなくなったんですよ、有明に入った瞬間に。八年越しの夢が詰まった思いが通じたのかなと思います。

――決勝戦の強さは圧倒的でした。

国枝　その間だけ二〇代に戻ったかのようなエネルギーがあるな、こんなに疲れないのは久しぶりだなと試合をしながら思いました。終わった瞬間はほっとすると同時に、今回だけはやり切った感が強かったですね。あんなに幸せなことはなかったです。

――東京パラリンピックの翌年には、ウィンブルドン選手権で初優勝。そして世界一位のまま現役引退を表明されました。もったいないなという気もしてしまいます。

国枝　東京パラリンピックの後も現役を続けたのは、ウィンブルドンがまだ残っていたからですが、続けるか本当に悩みました。もう十分だと、毎日引退しようと思っていました。ウィンブルドンの決勝戦に勝った瞬間も、チームメンバーと抱き合いながら、もうこれで引退だなとぽろっと本音が出ました。

東京パラリンピックは無観客の開催で、そこは残念でしたが、車いすテニスの魅力はテレビを通して多くの方々に伝わったと感じました。プロ転向以来、この競技を知ってもらうために勝たなきゃ勝たなきゃと思ってやってきた。その思いに東京で決着がついたという満足感が、最終的には引退の決意に導いたのだと思います。後輩たちに、車いすテニスで賞金を稼いで生活していけるという道筋を残せたことも胸を張れると思います。

――引退されて、今後はどんなことをしようとお考えですか。

国枝　それはまだ見えてこないので、ゆっくり考えていますが、どうしましょうか。二〇年以上、ツアー生活をずっとしてきて、アスリートは目標を立てやすいところは楽だなと思うんです。何月何日に試合、次は何月何日と、目標がどんどんやってくる。目標のある人生の充実感を僕は知っていますので、今後も同じような人生を求めてしまうところはありますね。テニスに代わる何かが見つかれば、また僕の人生は面白くなるなと。

――国枝さんの今後のご活躍も楽しみにしております。本日は、ありがとうございました。

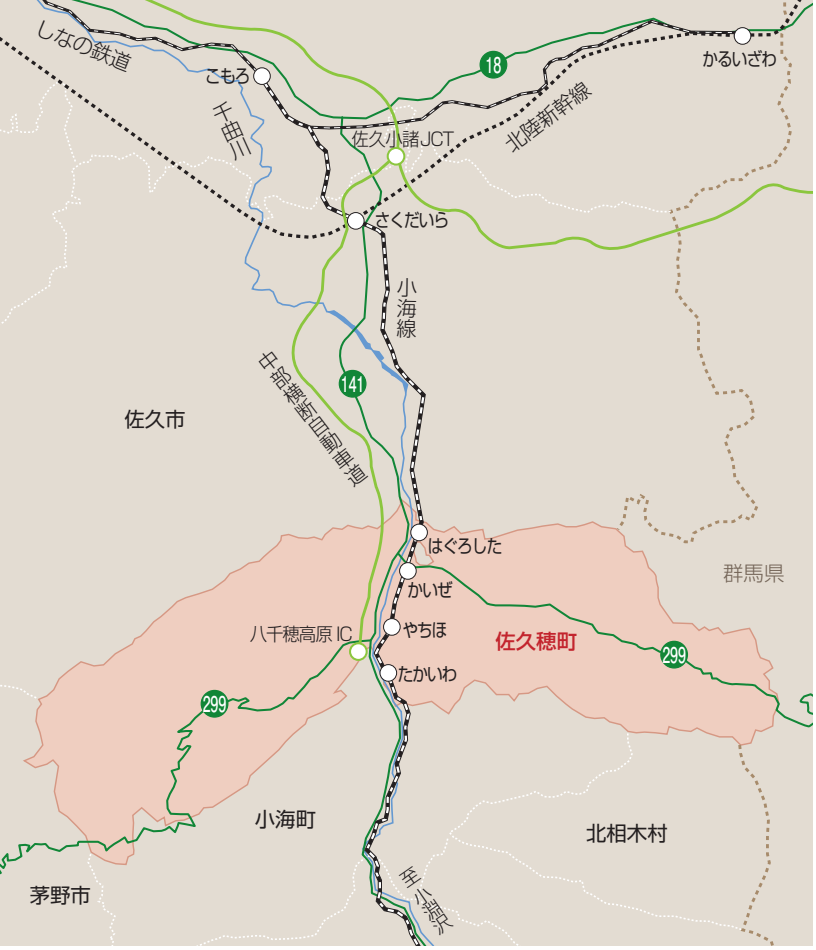
（聞き手／情報サービス局長・小牧義弘）

未来につながる ふるさとづくりを目指す 長野県佐久穂町

行政と住民が、それぞれに進める挑戦。
移住者の増加が見られる長野県佐久穂町では、
受け継がれてきたコミュニティを守りつつ、
子どもたちが未来に思うふるさとが育まれている。

取材・文 山内史子
写真 野瀬勝一

長野県南佐久郡佐久穂町はそのほぼ中央を千曲川が南北に貫き、人々の暮らしを潤してきた。町は川を軸に鳥の翼のごとく東西に広がり、東に「縁結びの山」として知られる茂来山が、西に長野県から山梨県まで八ヶ岳が連なる。



子どもたちに伝えたい ふるさとの魅力

長野県東部の中ほど、南佐久郡北部に位置する佐久穂町は、二〇〇五年に旧佐久町と旧八千穂村の合併により誕生。人口は約一万人を有する。町の中央を千曲川が流れ、西に連なる八ヶ岳をはじめ山々が周辺を囲む豊かな自然が景色を彩る。

標高七四〇～一二〇〇メートルの地帯に集落が広がる、町の産業の要は農業。高い晴天率と昼夜の寒暖差が大きい夏場の気候は野菜の生育に適しており、花卉（かき）やリンゴなどの果実栽培も盛んだ。なかでもプルーンは、国内有数の生産量を誇る。

「合併以降、佐久穂町は『水と緑のうるおい　人の営みが奏でる未来のふるさと』を基本理念としてきました。『未来のふるさと』とは、古き良き時代に戻るのではなく、あらたなふるさとをつくっていくことを意味しています」

そう語る町長の佐々木勝氏は、旧八千穂村の出身。旧八千穂村役場、佐久穂町役場職員を経て、二〇一七年から現職を務める。さまざまな施策のなかでも、未来のふるさとを担う子どもたちの教育で注目されるのは町内の小学校と中学校を統合し、二〇一五年に新規スタートした一貫教育校「佐久穂小・中学校」だ。小学一年生からの英語教育や、職業体験などを通して地域の産業を知る「キャリア教育（ふるさと学習）」がカリキュラムに組み込まれている。

二〇一六年度からは「佐久穂町コミュニティ創生戦略」として、高齢化が進む地域コミュニティの活性化や自立、健康事業に力を注ぎ、集落点検も開始した。

「集落点検の目的は、コミュニティがそれぞれに持つ良さを見つけることです。それをどう残すのか、そのために町はいかにして支援していくかという視点で進めています」

公募により集まった聞き手が住民を訪ね、若い世代に伝えたいという話を聞き取って歩いた調査も興味深い。集落点検の結果をまとめた冊子『佐久穂の集落聴きめぐり』は、写真とともに各集落のかつての営みや風景、

長野県オリジナル品種のプルーン「オータムキュート」のなかでも、糖度の高い大玉を「紫稀～SHIKI～」の名でブランド化し、東京の老舗フルーツ専門店で限定販売。
（写真提供：佐久穂町）

「町の多様な変化にともない、役場の職員の意識も変わりつつあります」と話す町長の佐々木勝氏。背景の壁をはじめ役場の建物には、佐久穂町の森の多くを占めるカラマツがふんだんに使われている。

大日向小学校の生徒や職員のためのランチルーム「大日向食堂」では、保護者が食事の仲間に加わることも。一角には、ワークショップで発表された際の校名が大切に残されている。

忘れられない出来事などが語られた読み応えのある内容だ。

未来のふるさとづくりにおいては、移住者の増加も必要だと佐々木氏は話す。実際、廃校を再活用した新規学校法人の誕生や、これまでに七〇組以上を数える新規就農者により、佐久穂町には未来を培う新しい風が吹いている。

町の活性化を導いた小学校の開校と移住者の増加

町の移住者増加の一つの転機になったのは、二〇一九年に開校した「学校法人茂来学園しなのイエナプランスクール大日向小学校」だ。「イエナプラン」はドイツで生まれ、オランダで広まった「一人ひとりを尊重しながら自立と共生を学ぶ」教育法。細切れの時間割はなく、子どもたちが自ら考えて行動しながら主体的に学ぶ環境が用意されている、と話すのは校長の久保礼子氏だ。

緑豊かな自然環境に恵まれた大日向小学校は、佐久穂町の中心地から車で約10分の距離に位置する。

子どもたちが輪になって話し合う「サークル対話」の様子。対話は、共生を培う土台になる大事な時間。

日本では二〇〇四年にイエナプランに関する書籍（注）が出版され、学習会が草の根的に広がるなか、国内にも学校をとの声が次第に高まっていく。その後、関係者の尽力が実り、長野県と佐久穂町の承認を得て、廃校になった旧佐久東小学校校舎の再活用が決まった。

「この空き校舎がもう一度学校として復活し、若い世代が来るようになれば活性化につながると、佐久穂町には歓迎していただきました」

とはいえイエナプランの認知度がさほど高くない状況をふまえ、開校前には住民に理解を得るための説明会が幾度も重ねられた。

「よそから来て好きなことをやり、結局失敗して去るのではないか、地域のコミュニティが壊れるのではないかとの懸念は少なからずありました。一方で子どもたちが来るのはうれしい、協力したいとの励ましもたくさんいただきました」

校名は地域住民参加型のワークショップで意見が交わされ、学校の正面に立つ茂来山や、地域名の大日向が含まれた。

初年度の応募は当初、三〇名程度を見込んでいたが、結果的には全国各地から七〇名が入学。それにともなって移住した五八世帯の三割が佐久穂町に、七割が隣接する佐久市で暮らし始めた。二〇二二年には中学校が開校し、二〇二三年度は計二〇一名の生徒が五台のスクールバスで登校している。

佐久市に住まいを定めた久保氏は、暮らしてはじめて利便性の高さに気付いたという。

「佐久穂町からJR佐久平駅までは車で約三〇分、佐久平駅～東京駅間は新幹線で一時間二〇分と、首都圏は感覚的に近いですね。新幹線を利用し、東京に通勤している保護者の方もいらっしゃいます」

大日向小学校・中学校の開校は、学校側、町側ともに期待していた以上のあらたな流れも生んだ。

「シャッターが下りていた商店街で、児童のご家族や関係者が飲食店や雑貨店などを開いて人気を集め、賑わいが戻ってきたと評判になっています。学校の理念に共感

校長の久保礼子氏はもともと福岡県の中学校で教壇に立っていたが、イエナプランを知ってオランダへの視察に赴き、日本校の設立にも積極的に関わってきた。

（注）『オランダの教育』（平凡社・リヒテルズ直子）

左／手のひらサイズの「坊ちゃんかぼちゃ」は味が濃い上、少人数の家族でも食べきれるのが特徴。右／80枚の畑をイメージ的にとらえて国の名前をつけるなど、作業管理の効率化にはユニークな工夫が施されている。

し、地域と共に歩もうという思いを持つ保護者が多いのかもしれません」

高等部の開校をも見据える現在の課題は、コロナ禍で滞っていた住民との交流再開だが、ようやくイベントの開催や用水路の掃除、草刈りといった地域活動への積極的な参加が可能となった。子どもたちが住民と笑顔を交わす光景は、やがて周辺の日常になるだろう。

多くの人を魅了する土壌分析を礎とする農法

一九九八年に佐久穂町で新規就農し、妻の幸代氏とともに独自の有機農法を進めてきた、と語る「のらくら農場」代表の萩原紀行氏も移住者の一人。東京での多忙な営業職で体調を崩したのをきっかけに、農業を目指した。

ピーマン、トマト、ブロッコリーなど、「旨みやさい」と名付けられた「のらくら農場」の野菜は見るからに食欲をそそるハリや色つや。健やかに育った証しだ。

「佐久穂町を選んだのは、埼玉での修業時代の夏にこの町を訪れ、涼しさや山々の景色、きれいな水に惹かれてのことでした」

萩原氏の農業の大きな特徴は、土壌を化学的に分析した上で有機肥料の施し方を「設計」し、さらには野菜の生育や実りを「診断」してケアを重ねていくこと。

グリーンケールの畑に立つ「のらくら農場」代表の萩原紀行氏。このグリーンケールをはじめ、収穫した野菜はスタッフとともに試作する賄い料理でテイスティング。購入者には、旨さがより際立つレシピも提案している。

「分析、設計、診断の結果と野菜の種類に応じて、使う肥料の種類や量を調整しますが、それにより最終的には、おいしさはもちろん栄養価も変わってくる。幾度もの試行錯誤を経て数値化が可能になり、コントロールできる形式知が生まれ、現在はスタッフにも理解してもらえるようになっています」

地元の方々から土地を借りて畑を拡張し、生産量は二〇年で二〇倍に成長。現在は約六〇種類の野菜を、専門店やインターネットの直販を介して販売している。実際に食べてみると、春菊は生のままでも爽やかなおいしさが立ち、しっかりしたボディーのピーマンは清々しい甘味が感じられ、リピーターが多いのも納得できる。

栽培から出荷までの作業には二〇名ほどのスタッフが携わるが、経歴は多様。就農経験者だけではなくミュージシャンや管理栄養士、幼児教育の専門家、はたまた短期で働く大学生など、さまざまな人たちがのらくら農場に集まっているのが面白い。

「うちの野菜を食べて、働きに来てくれた人もいます。農業はどういう仕事なのか、漠然とした思いの人でも僕はウエルカム。多彩なメンバーとディスカッションし、アイデアを出し合いながら進められる状況を、僕自身が楽しんでいます」

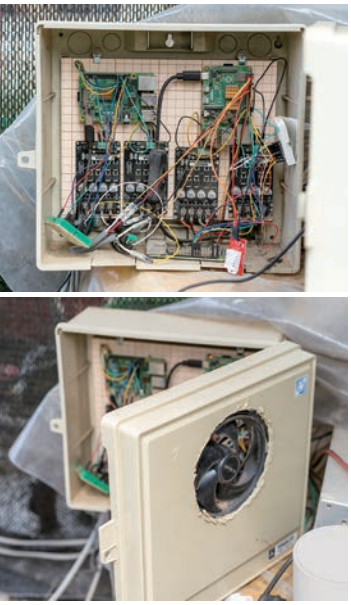
農園で得た知識と経験をもとに独立し、佐久穂町でそのまま農業を続けるスタッフも少しずつ増えており、家族を含めれば五〇人以上が、萩原氏を介した縁がきっか

のらくら農場のスタッフは全員が、畑仕事から出荷まですべての作物に携わる。

けでこの地に根をおろしてきた。

農作業ができない冬場は、漬物やスープなどの加工品を製造。萩原氏は農法に関する講演を行っているが、将来的にはノウハウを会得したスタッフを講師として派遣したいとの構想を描く。町長の佐々木氏や役場の職員とも、積極的に先々を語り合うという。

「人口一万人のこの町は、役場や町長さんとの距離がとても近いし、新しいことに挑戦できる土壌があるようにも感じています」



30棟のハウスをIoTシステムで管理する、手作りの制御盤。機材が増えても自分たちで接続できるため、拡張性が高いメリットもあるという。

最新技術を駆使した空きハウスの再活用

あらたなる挑戦は移住者に限らず、もともとの住民の間でも見られる。離農による空きハウスを活用し、八カ所三〇棟で有機農業を展開する大塚潤也氏も、新規技術の導入で耳目を集める存在だ。

有機農業を手がける父親のもとで四年間働いた後、二〇一八年に独立した大塚氏は、多様な機器とインターネットをつなげる「IoT」に着目。現在は全ハウス内の温度や湿度、照度をセンサーで感知し、ビニールの開閉から灌水ポンプや循環扇、換気扇の作動までコンピューターで制御、管理している。

大塚氏が有機農法でミニトマトを育てる夏のハウス内は、濃密な香りに満ちていた。収穫が終わった後の茎や葉はそのまま砕かれて土に返り、次の実りの礎に。

「最初の頃はすべてのハウスを回り、手作業で調整、管理してきましたが、それに費やされる労力や時間の解消を考えるなかで、IoT活用の発想に至りました」

必要な機器は通信販売で部品を購入し、プログラミングを含めてすべてが従業員とともに構築したDIY。初心者レベルだったが、インターネット上の動画などを参考に制作を始め、約二カ月で完成した制御盤のコストは約二万円だという。

「効率良く適切な管理ができるだけではなく、クラウド上に記録されたデータから温度や湿度と収穫量の相関が見えてきたのは想定外のメリットでした。そのデータを利用すれば先々、より最適な栽培のパターンや管理法が分かってくると思います」

成果は「第六一回全国青年農業者会議」で発表され、大塚氏は農林水産大臣賞を受賞。猛暑が続いた二〇二三年夏も、IoTが支える細やかな散水や循環扇の作動による高温対策で収穫量はアップしたそうだ。

「目指すのは、作る人にも食べる人にも優しい農業。IoTによる労力削減や働きやすい環境づくりと、有機農法で消費者に安心安全な作物を届けることです。農業が今後さらに進化していくなか、自分自身も栽培技術を上げたいですね。この先、空きハウスの増加が予想されるなか、その受け皿になりたいとも思っています」

「センサーによる管理で、病害虫が発生しにくい環境を適切にコントロールできる。そういう意味で、有機農業とIoTはとても親和性が高いと思います」と語る、大塚潤也氏。ハウスの管理システムは、スマートフォンでどこからでも操作が可能。

下／蔵の近くに広がる自社田。稲の間に雑草が多く見られるのは、除草剤を使っていないため。左／黒澤酒造の敷地内では、千曲川の伏流水である仕込み水がこんこんと湧く。

佐久 SAKE Aging 研究会による、日本酒のダム貯蔵が行われている余地ダムと、ダム内での貯蔵の様子。気温が 10 度程度までしか上がらない夏場を含め、年間を通して安定した気温が保たれているため、ゆっくりと酒の熟成が進む。

愛飲家を惹きつける老舗蔵のチャレンジ

豊かな水と米、そして寒さが厳しい冬。そんな自然環境を活かした酒造りにおいて、周囲に先駆けた取り組みを打ち出し続けているのが町で唯一の酒蔵、創業一八五八年（安政五）の黒澤酒造だ。六代目を数える黒澤孝夫氏は、引退した父親の後を継いで二〇一三年から代表取締役社長を務め、弟の洋平氏が杜氏として仕込みを担う。

地元の冠婚葬祭に欠かせない存在である代表銘柄「井筒長」に加え、日本酒愛好家が熱い眼差しを送るのが、一九九二年にアメリカへの輸出を目的として誕生したブランド「黒澤」だ。

「海外への進出としてはかなり早いチャレンジでしたが、父親の同級生がロサンゼルスにいたことがきっかけになりました。味わいや価格を調整するうちにご縁や流通が広がり、今は和食店だけではなくワインショップでも扱われるようになっています」

「町の賑わいや地域おこしに何かしらの形でつながれば、という思いでさまざまな取り組みを進めています」と話す、黒澤酒造代表取締役の黒澤孝夫氏。

現地での知名度は高く、多いときには輸出が生産量の半数を占めるほどの人気ぶり。近年では国内の厳選した酒販店でも販売され、さらなるファンが増えている。敷地内には郷土の文化や歴史にもふれられる資料館やギャラリー、カフェもあり、ショップでの試飲以外にも蔵を訪れた人の楽しみは多い。

二〇一九年には、佐久地方の蔵元五軒と連携して「佐久SAKE Aging 研究会」を発足。佐久穂町にある二つのダム内のトンネルなどを利用する、貯蔵実験が始まった。熟成により味わいがまろやかになるというその「ダム熟」の酒をはじめ、原料米は全量長野県産で六割が近郊での栽培。うち五％を占めるのは、自社田米だ。

この自社田米は、黒澤氏の発案により二〇〇一年から続く「体験型ファンクラブ八千穂美醸会（米作りから酒造りまで）」の活動によるもので、佐久穂町へと日本酒好きを導く役割も果たしている。

「田植えから稲刈り、酒造りまで関わっていただく消費者参加型の取り組みは、当初は契約農家さんにお任せしていましたが、いずれ

2022 年 7 月に、築 100 年超の建物を活用した 1 日 1 組限定の「古民家宿 黒澤邸 hanare」が開業。地域の食材が味わえる料理のサービスにも対応する。

酸がきれいに立つ「黒澤」をはじめ、黒澤酒造の日本酒は和洋ともに食が映える懐の深さがあり、その旨さはカフェ（下）でも味わえる。

は自社の田んぼをと思っていたところに、田んぼが空いたというお声がけをいただき、以来自社田が増えています」

黒澤酒造を訪れる参加者は四季折々、美しい景色の移ろいを感じながら、自らが造りに携わった美酒を味わうのだろう。

コミュニティを守り町を進化させる

各地を巡りながら印象深かったのは、それぞれにあらたな挑戦を楽しんでいるのが伝わってくる、やわらかな笑顔だった。町の変化を住民はどう受け止めているのかとの問いに対する、町長の佐々木氏の答えも心に強く響いた。

「遊休荒廃農地という言葉がありますが、誰もがそうしたくて農地を荒廃させているわけではありません。一方で自分たちが住む地域の魅力には、なかなか気付かないものですが、移住した方々は佐久穂町の良さを語ってくれる。刺激をもたらしてくれる。町の進化・発展のためには重要なことであり、変化を受け入れている住民が多いと思います」

町の変化、進化は地域の産業に確実にプラスの影響をもたらし、さらなる人が集まるだろうと佐々木氏は期待を寄せる。しかしながら移住者を歓迎しつつも現時点においては、町で集合住宅を建築するといった大がかりな受け入れの検討はしていないとも話す。

「田舎のコミュニティには、都会にはないしきたりがあります。誰がどこに住んでいるか皆、分かっているし、水路の掃除や草刈り、冬の雪かきなどを共同で行う慣わしは昔からやってきたことで、明確な理由を論理的に説明するのは難しい。もしそんな暮らしに対する考えが異なる方が急激に増えると、コミュニティが壊れてしまう可能性も考えられるでしょう。ですからまずは、空き家を活用しながら、ゆっくりしたペースで進めています」

子どもたちの学ぶ場に関しては、佐久穂小・中学校と大日向小学校・中学校の教師の交流や共同の研修も行われ、連携が深まっている。大日向小学校には定員があるため、教育を目的として移住した家族にとっても、先駆的なカリキュラムを進める佐久穂小・中学校は頼りになる存在だ。

佐久穂町はゆっくり、ゆっくりと未来へと進む。この町をふるさととする子どもたちは、少しずつ増えていく。彼らの心には、日々の生活で培われる人とのつながりや美しい風景が、自分たちの町の良さとして刻まれていくのではないだろうか。

佐久穂町を訪れる人の楽しみの一つが、自然散策。町の東に位置する「古谷渓谷」は清流の抜井川沿いに遊歩道が設けられており、２筋の滝が流れる「乙女の滝」のほか美しい景色が望める。

八ヶ岳の麓、町の南西部に位置する「八千穂レイク」は、イワナやニジマスなどの釣りをキャッチ＆リリースで楽しめる、家族連れにも人気の場所。近くにはシラカバの群生地も広がる。

対談 守破創

創業130年以上を経た総合楽器メーカーのヤマハ。2013年から率いる中田卓也社長はピアノやエレキギターの演奏をこなす元バンドマンだ。音楽や楽器を「人間必需品」と呼び、新興国での普及に力を入れている。同じく元バンドマンの安達誠司審議委員との対談で、ヤマハ独自の価値観・組織論・成長戦略を披露する。

感性を科学して創り上げた楽器と演奏する楽しさを世界に届ける企業経営

日本銀行政策委員会 審議委員

安達誠司

ADACHI Seiji

1965年福岡県生まれ。89年東京大学経済学部卒業後、大和証券（株）に入社。95年（株）大和総研、2001年1月富士投信投資顧問（株）、同年6月クレディスイスファーストボストン証券会社東京支店、04年ドイツ証券会社東京支店に勤務。13年丸三証券（株）調査部経済調査部長、14年一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士課程修了。20年3月より日本銀行政策委員会審議委員。

ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長

中田卓也

NAKATA Takuya

1958年岐阜県瑞浪市生まれ。81年慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、日本楽器製造（現・ヤマハ）入社。30歳の時、シーケンサー（自動演奏装置）の開発リーダーに抜擢され、9人で始まったプロジェクトを約1年で100人の組織に成長させた。その後、電子楽器事業部で商品開発に従事。2000年に副本部長としてPA（業務用音響機器）とDMI（電子楽器）の事業部合併を成し遂げた後、05年にPA・DMI事業部長に。06年執行役員、10年ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ社長、ヤマハ上席執行役員を経て、13年ヤマハ代表取締役社長、17年ヤマハ取締役 代表執行役社長に就任。現在、ヤマハ音楽振興会理事長、全国楽器協会会長も務める。

バンドマンの先輩として高校生の軽音楽部を応援

安達　私は幼稚園から小学一年生まで、ヤマハの音楽教室に通ってエレクトーンを習っていました。当時の私にとって、音楽教室は心のよりどころでした。中学からはエレキギターを始め、高校では寮生活で知り合った四人でバンドを組み、文化祭で演奏したりしました。中田社長も幼少期から音楽を始められたそうですね。

中田　私は岐阜の片田舎で育ったんですけれども、幼稚園の二年間、寺の境内にあったヤマハ音楽教室に通っていました。兄の音楽の成績が芳しくないのを気にした母が私を連れて行ったんですね。要するに、兄の二の舞いにしてはいけないと。でも、当時は女の子のほうがはるかに多かったですよね。教室には一〇人以上いましたが、男の子は二人でした。

安達　エレキギターも弾かれるんですよね。

中田　それも兄がきっかけです。アコースティックギターを買ったものの、ほったらかしにして

写真 中島美沙

いたのを、私が面白半分で弾き始めた。『ヤング・ギター』『ガッツ』などの専門誌を見つつ自己流で弾いていましたが、中学でビートルズを聴いてエレキギターが欲しくなり、バンド活動も始めたんです。

安達　まだ、当時はエレキギターをやるようなやつは不良だと言われました。中学から高校に上がるためのオリエンテーションで先生が「大学受験のためにはバイクとエレキは絶対やるな」とくぎを刺した。今思うと子どもじみていると反省していますが、私は親や先生に対し、反抗的な態度をとりました。両親は困って、エレキをやってもいい、だけど大学はちゃんと行けと許してくれたんです。

中田　私も、あんなものをやっているのは不良だと言われて。高校時代のバンドメンバー四人のうち、二人は「受験もあるから」と三年の早い時期に脱退しました。たまたまかもしれませんが、離脱した二人が浪人し、ずっと続けた私ともう一人は現役で大学に受かったんです。

安達　結局、先生がおっしゃった通り私のバンドメンバーはみな浪人してしまいました。でも、今の高校生は普通にバンドをやっていますよね。

中田　高校の文化系の部活でいちばん人数が多いのが軽音楽部になっています。軽音楽部は全体の五割近い全国二一〇〇校にあり、部員は約九万二〇〇〇人です（二〇二二年三月、ヤマハグループ調査）。もちろんエレキギターを弾いたりドラムをたたいたりしますが、昔は不良だと指をさされたのが、今や礼儀正しいと言われるそうです。女子が増えたせいかもしれませんが、すっかり様変わりしました。

安達　中田社長は、全国楽器協会の会長として、高校生のバンド活動を応援していらっしゃるそうですね。

中田　ある高校の軽音楽部の先生に協会で講演していただいた時、「柔道や野球で全国大会に出たら全校で応援し、優勝したら垂れ幕も出しますが、軽音楽部に対しては何もありません」と伺ったのです。えっと気付かされました。私はその講演をきっかけに、高校生のバンド活動を応援しようと思って、高校への指導者の紹介や楽器選びのアドバイスに取り組み始めました。軽音楽は、総文祭（全国高等学校総合文化祭）では毎年開かれる「規定部門（吹奏楽など）」ではないため、今は都道府県の判断による開催となっています。ただ、都道府県の過半数に高等学校の軽音楽連盟ができると、昇格してパーマネントになると聞いているものですから、そこを目指しているんです。

感性を解析し再現する日本製ギターの可能性

安達　ヤマハの企業ミュージアム「イノベーションロード」にも飾ってあるエレキギター「ヤマハSG-175B（通称「仏陀」）」。私は、三〇年ぐらい前からずっと欲しくてたまらなかったのですが、かなり無理をしましたが、今年ついに手に入れたんです。

中田　ギタリストのカルロス・サンタナが使用していたモデルですね。

安達　「仏陀」を所有する日本人は数名で、ほとんどは海外の方が持っているそうですね。私はヤマハのヴィンテージギターを七本持っていますが、ガイド本などによると取引の相場は国内メーカーでは断トツです。

中田　ヤマハのギターは、安価なものでも一定以上の品質をキープしているという自負はあります。ただ、高額のものになると、まだまだ日本人の中には舶来志向がありますね。やっぱりギターの本場は米国だと。米国には巨大なブランド力を持つギターメーカーが二つあるものですから。

安達　エレキギターの二大ブランドと言えばギブソンとフェンダーですね。

中田　しかし、ヤマハは電気・電子とアコースティックの両方の楽器を手がける総合楽器メーカーです。アコースティックを知るからこそ、本物の音質やタッチにこだわり、電気・電子の楽器でもそれを再現できる点が強みでしょう。感性で評価した音を解析し電子的技術で再現することができる。その結果、例えばエレキギターのレヴスターは初代と二代目ではかなり鳴り方も変わっているんですよ。音響解析だけで

なく、3Dモデリングを用いた設計などによっても音質を高められます。職人が経験と勘で磨き上げる欧米の楽器とは一線を画して、われわれは伝統的な職人技に加え先端の技術を駆使しようというわけですね。つまり「感性を科学する」、それこそがヤマハのやり方、日本製のやり方だと思っています。

安達　ギター市場の将来性はどう見ていますか。

中田　現在、ヤマハの楽器の世界シェアはピアノが約三〇%、管弦打楽器も約三〇%で、電子楽器は五〇%ぐらいあります。一方で、ギターは一〇%程度と低いシェアにとどまっています。ヤマハはこれまでに一〇〇万本以上ギターを生産し、おそらく本数では世界一でしょう。しかし高価格帯のギターでは米国ブランドが強いために本数シェアに比べて金額シェアは小さい状況なのです。販売価格帯の引き上げがヤマハの課題ですが、逆に言うと、シェアを伸ばす余地がかなりあるということになります。

ギターというのは非常に手軽に始められる楽器です。新興国では音楽が義務教育に取り入れられていない国もありますが、そうしたところで音楽の裾野を広げるのに最適な楽器ではないでしょうか。ギターはジャンルも選びません。中米のマリアッチの民俗音楽にもインドの古典音楽にも必ずギターが入っているし、どこの音楽にもマッチして使われていると思うんですね。私自身、ギターが好きだというのを超えて、そうした理由や背景でこの楽器はポテンシャルを秘めていると考えています。

組織は振り子のように変え役員には責任感と危機感を持たせる

安達　ヤマハの組織の強化・統治についてもお聞きしたいのですが、二〇一三年に社長に就任してすぐ、従来の事業部制を廃止し機能別の体制に移行すると発表されました。私は、企業は成長とともに機能別から事業部制、マトリックスへと進化論的なアプローチで変わっていくものだと経営学で習った記憶があります。あえてセオリーとは逆方向に組織を変化させた狙いは何だったのでしょうか。

中田　ヤマハが事業部制を敷いたのは私が入社した頃です。ピアノ、管弦打楽器、電子楽器など、製品ごとの事業部制を三〇年ほど続けてきたわけですね。ところが縦割り組織の弊害が目立ってきた。例えば工場も事業部ごとに分けていたためスケールメリットを出すことができない。繁忙期にもズレがあるので全体の生産効率が非常に悪かったんです。当時、「ヤマハの強みは総合力」と言われましたが、幅広くやっているというだけで本当に強みと言えるのかと、私はかねがね疑問視していました。

社長に就任した翌月、生産本部、開発本部など機能別の体制に変更すると工場稼働率が上昇、収益性も向上しました。それまでヤマハはクリスマス商戦後の第4四半期（一～三月期）の営業損益が必ず赤字になっていましたが、黒字化したのです。技術者同士が旧事業部の垣根を超えてコラボするようにもなり、アコースティックとデジタルの融合でハイブリッドのギターの開発につながりました。ベストプラクティスを共有できるようになった今は、技術者を集約させる研究開発拠点を残し、他の組織は事業部制に戻しています。

安達　非常にフレキシブルですね。

中田　「組織振り子論」という考えを私は持っています。絶対完全な組織などありません。その時々の課題を解決するための組織立てを考え、解決できたら弊害が顕在化する前に新しい組織に変えていく――そんなふうに会社は組織を常に振っているくらいがいいのではないかと思います。社員にすれば「乱暴だ」となるかもしれませんが、組織は本来、そういう振り子みたいなものでしょう。

安達　ガバナンス改革については、指名委員会等設置会社への移行、執行役の導入、社外取締役比率の引き上げなどを実行されました。

中田　指名委員会と執行役を導入したのは、ヤマハの役員になる人にはもっと責任感と危機感を持ってほしかったからです。導入

前は、執行役員の多くがことあるごとに「取締役会で決めてください」と言っていたんですね。取締役会は監督機能を発揮する場であって、業務執行の議論をする場ではありません。執行役員が自ら考え抜くことをしなければダメなのですが、執行役員という役職は会社が任意で定めているポジションですから、強い責任感・危機感を持ちにくい。指名委員会等設置会社における執行役という立場になれば、その執行役は株主代表訴訟の対象にもなり得るわけです。そうして危機感と責任感の醸成を促したのです。

安達　日本の会社の場合、出世のゴールは役員になることで、そうなったら最後、安心したり仕事に対するモチベーションを失ったりする人も少なくないでしょうね。それだから日本企業はダメになるんだと、証券会社に勤務していた頃に外国人投資家から何度も指摘されたことを思い出します。

新興国に照準を定め 楽器演奏の楽しさを世界へ

安達　ヤマハの音楽教室を世界に広げる構想はお持ちですか。

中田　すでに四〇以上の国と地域で教室を展開していますが、今力を入れているのは東南アジア。一人当たりのＧＤＰ（国内総生産）が三〇〇〇～五〇〇〇ドルに達するとモータリゼーションが始まると言われますが、さらに五〇〇〇ドルを超えると音楽を含めた文化・芸術に目が向くようになると、私は考えているんです。例えば、今インドネシアの一人当たりＧＤＰはおよそ五〇〇〇ドルですが、ジャカルタなど大都市圏の経済成長は著しく、実際に音楽を楽しむ人たちが増えていますね。ヤマハのお客さんももっと増えるだろうと思うんです。

　ただ、日本国内向け音楽教室のフォーマットはハイレベルなので、新興国ではレベルを少し下げた「スクールプロジェクト」を展開しています。最近ではエジプトで始めました。現地の学校に放課後の教室を開放してもらって、そこにわれわれがリコーダーやポータブルキーボード、ピアニカなどを提供して楽器の演奏を楽しんでもらう、という活動です。すでに二〇〇万人以上の方々が参加してくれました。世界には、楽器を弾くという概念のない国がたくさんありますから、あらゆるところで楽器を演奏する楽しさを伝えていくために、まだまだプロジェクトは拡大していくだろうと思います。

安達　そうして演奏を楽しむ人がもっと増えるといいですね。昔は不良と言われたのがうそのようです。

中田　楽器は生活必需品ではないけれど「人間必需品」である、と私は勝手に言っています。人間らしく生きるために楽器はあったほうが絶対いいよね、ということです。

　楽器の演奏は「プレー」です。要するに、遊びです。哲学で提唱される「ホモ・ルーデンス」とは「遊ぶ人」の意ですが、すなわち人類が育んだ文化はすべて遊びの中から生まれた、遊びこそが人間活動の本質であるというのです。まさにその通りだと私も思います。音楽を楽しむ人に悪人はいない、とも言われます。中南米では青少年のオーケストラ活動を推進して非行を減らす取り組みをしている国があり、ヤマハも楽器をメンテナンスする技術者育成などのお手伝いをしているんです。社会課題の解決がわれわれのビジネスそのものにつながっていく。そういう意味でヤマハは本当にありがたい事業を展開できているんだよと、私は社員に言っているんです。

安達　本日は、貴重なお話をありがとうございました。

日本銀行金沢支店　金沢支店移転プロジェクト

香林坊（こうりんぼう）で歩んだ時を未来に刻む 金沢支店新営業所

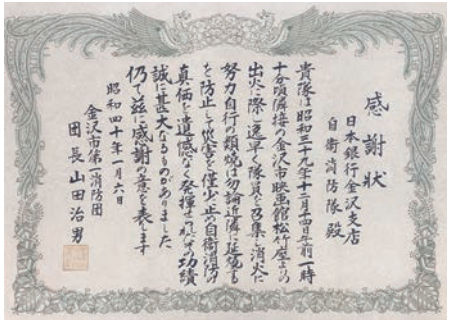
金沢支店はJR金沢駅西側にあたる金沢市広岡の地に移転しました。これは、一九〇九年に香林坊の地に支店（当時は出張所）が開設されてから、初めての移転です。香林坊での一一四年の長い歴史に幕を閉じた金沢支店が、新たな一歩を踏み出しました。

旧店舗の歴史と移転の経緯

金沢支店は、一九〇九年三月十五日に、全国では九番目、日本海側では初の出張所として開設されました。当時、北陸地域は、米穀や羽二重（織物）など重要商品の生産地であったことから、当地の財界より、産業振興には金融面での後押しが不可欠との要望が出され、こうした経緯もあり、開設されたと言われています。出張所が設置された「香林坊」地区は、当時は、商業の中心地であったほか、石川県庁や金沢市役所も近隣に所在しており、石川県の政治・経済の中心地として重要なエリアでした。当店の設置後は、地元金融機関の本店や出先金融機関の支店が居並ぶ金融の中心地としても存在感を高めました。初代の店舗は、日本近代建築の父とされ、日本銀行本店本館や東京駅を手掛けた辰野金吾が設計しました。その後、初代店舗の建設から四五年たった一九五四年、前営業所となる二代目の店舗に改築されました。香林坊は、金融機関を含む「ビジネス街」、デパートや飲食店などの「商業施設街」、加賀前田藩の「武家屋敷街」を結ぶハブ的な位置にあったため、いつの時代も金沢市民の目に留まる、あって当たり前の日銀でした（香林坊バス停も「香林坊（日銀前）」です）。しかしながら、建築後約七〇年が経過し、建物の老朽化等を踏まえ、香林坊での一一四年の長い歴史に幕を閉じました。

これまでの長い歴史の中で、日本銀行金沢支店は、北陸地域において中央銀行サービスを確実に提供してきたほか、さまざまな場面で、金沢市や香林坊の皆さまと共に歩んでまいりました。一九五九年や一九六四年には、支店近隣で火災

金沢支店新営業所



上右／初代店舗
上左／初代店舗の棟上げ板は左側
右／二代目店舗
下／自衛消防隊に対する感謝状

が発生しましたが、支店職員で結成していた自衛消防隊が消火活動を行い、延焼を防いだとのエピソードがあります。また、二〇〇九年に支店開設一〇〇周年を迎えた際には、白川総裁（当時）を迎え、前営業所の裏庭にある樹齢約五〇〇年のタブの木の実から育てた苗木を、金沢城公園と大乗寺丘陵公園に植樹しました。その際、市内の小学生児童による合唱の中、苗木を囲んで記念式典が盛大に行われました。

新店舗の特徴

金沢支店は、二〇二三年十一月六日に、金沢市香林坊から、駅西新都心と呼ばれるＪＲ金沢駅西側にあたる金沢市広岡の地に移転しました。これは、一九〇九年に香林坊の地に支店（当時は出張所）が開設されてから、初めての移転です。

新しい店舗の建物は、二〇二一年十二月に起工、二〇二三年十月末に竣工しました。敷地面積約五六〇〇平方メートル、延べ床面積約六九〇〇平方メートルの地上三階建てとなります。建物の主な特徴は二点あります。

一点目は、「円滑な業務遂行・業務継続力の確保」です。金沢支店は、石川、富山、福井の北陸地域中核店としての役割を担っており、日本銀行としての業務を適正かつ円滑に遂行するため、必要なスペースを確保しました。また、昨今頻発する自然災害など、有事の際にも日本銀行の業務が継続できるよう、建物本体は免震構造を採用し、十分な耐震性能を確保しているほか、自家発電設備を設置し、商用電源が途絶した場合にもしっかり備えています。

二点目は「地域的・社会的な要請への対応」です。低層・整形な建物とすることで、駅西新都心の現代的な建物が多い周辺の街並みや景観との調和をとっています。外装は耐久性・耐候性が高いステンレスパネルを採用し、金沢の街並みの黒瓦をイメージしたダークグレーの色調に仕上げました。このほか、さまざまな方々をお迎えする施設であるため、バリアフリーに対応した施設としています。建物内部は、一階ロビーや二階広報エリアの内装材の一部に地元産材を使用し、「地産地消」に取り組みました。例を挙げると、一階のエントランスホールでは、その壁面に、金沢市の戸室山で採石された戸室石を使用しています。また、営業場のロビーには、能登産の珪藻土を使い、二階ホールの木材部分では能登ヒバを使用しています。

支店で使用するエネルギーについても、

省エネの実現のために「地産地消」に取り組んでいます。例えば、省エネ設備として、放射空調設備とエアフローウィンドウを採用しました。これは、全国の日本銀行の本支店では初導入となる設備です。放射空調設備は、天井面を冷却・加熱することで気流が直接人に当たらず、室温を均一に管理できる設備であり、消費電力の削減効果が見込まれます。また、エアフローウィンドウは、二枚のガラスの間に空気を通すことで断熱性能を向上し、結露を抑制する効果も見込まれます。このほか、太陽光発電施設として、総発電量三〇キロワット相当の設備を屋上に設置しています。こうした設備の採用により、新営業所は、「ZEB Ready（ゼブ レディ）」（注）を実現することができました。

新店舗での広報対応

旧店舗では、一九九八年に広報ルームを開設するなど、日本銀行の支店の中でも早い時期から、積極的な広報活動を行ってきました。お子さまからお年寄りまで幅広い方に対する広報を行い、コロナ禍前では、年間約六〇〇人の方が見学に訪れています。ちなみに、広報ルームの名称は、金沢市のシンボルの一つである「兼六園」にあやかり、「にちぎん見録円」とネーミングしています。お金（円）と日本銀行の業務に関する知識について、楽しく見学していただきたい、という思いが込められています。新店舗でも、地域の方々に親しみを持っていただけるよう、引き続きこの名称を採用しています。

新店舗の見学では、広報ルームのほか、営業場ロビーをご案内しています。営業場ロビーでは、実際に職員が業務を行っている様子をご覧いただきながら、日本銀行の業務を説明しています。広報ルームでは、「日本銀行と皆さまの生活との関わりについての理解を深めていただくこと」と「金沢支店が香林坊で歩んだ時を未来に刻むこと」をコンセプトに多数のコンテンツを展示しています。

まず、「日本銀行と皆さまの生活との関わり」に関するコンテンツとして、銀行券の偽造防止技術など「お金」のいろいろな知識をご紹介するほか、日本銀行の業務についてビデオの上映やパネルの展示を行っています。また、一億円（模擬券）の重さを体験したり、カメラのフラッシュをつけて撮影すると銀行券の絵柄が浮かび上がるパネル、お札の肖像画になりきる顔出しパネルなど、体験コーナーも設けています。

支店の歴史や建物に関するコンテンツも展示しています。このコーナーでは、北陸地方で発生した大規模な災害（三八（さんぱち）豪雪など）における当店の対応についてご紹介しているほか、辰野金吾が設計した初代店舗の説明パネルや、これまでの建物で実際に使用されていた品々も展示しています。また、北陸地域出身で唯一の日銀総裁である新木栄吉や、金沢市出身の日本銀行技師であり、後の金沢市長でもある片岡安についても紹介しています。このほか、新店舗における構造上の特徴である免震構造や省エネ設備についてもご紹介しています。

もう一つのコンセプトである「香林坊で歩んだ時を未来に刻む」に関する展示では、香林坊と当店との関わりの変遷についてのパネルを展示しているほか、旧店舗敷地内の樹齢約五〇〇年のタブの木について紹介するコーナーを設けています。

このように、日本銀行の役割や金沢支店の歴史等について、楽しく見学していただけるコンテンツをご用意していますので、ぜひ、見学にお越しください。

支店長からのメッセージ

一九〇九年の金沢出張所の開設に向けて、その一〇年以上も前から地元経済界では活発な誘致活動が行われました。今日では、金沢の観光名所となっている兼六園に隣接する「成巽閣（せいそんかく）」（第一三代加賀藩主が母・真龍院のために建てた隠居所）

（注）建物の利用に伴う、標準的なエネルギー消費量を 50%以上削減できる建物のこと。

で、当時関係者による懇談会も催されたそうです。地域経済の発展を受けた往時の金融サービスへのニーズの高まりや、地元の期待の強さをうかがわせる逸話です。

支店職員は、開設以来、地域の期待に応えるべく、日々、職務に精励してきました。災害時も現金供給を滞らせることなく、一九六三年の豪雪時には、リュックサックを背負って福井まで現金を輸送しました。また第二代支店長 大三輪（おおみわ）奈良太郎は、農業生産力向上のため、河北潟の干拓に向けた検討を主導するなど、開設初期から地域経済発展のための提言をしています。北陸新幹線開通後、新たな街として発展著しい金沢市広岡の新店舗においても、中央銀行サービスの確実な提供と、地域経済発展への積極的な行動を通じた貢献への思いを、職員の精神にしっかりと受け継ぎ、新たな歴史を刻んでいきたいと思います。

（二〇二三年十二月四日時点の情報をもとに記載）

支店職員の苦労話や工夫

●引っ越し関係者

移転作業は想像していたよりも容易ではありませんでした。段ボール箱に入れた荷物を運べば「はい終わり」とは行きません。日銀ネットをはじめとした各種システム機器のほか、現金を受払いする機器の移設や、セキュリティを守る各種設備の立ち上げ、管理等、日本銀行特有の業務に付随する移転作業の項目は膨大な量となりました。これら作業は金沢支店職員だけでは到底できません。本店文書局を中心としたワーキンググループを立ち上げ、本店各部局をはじめ、全国からの応援者のほか、各分野の専門業者を中心に、各作業工程を調整しました。そして、移転前・移転後の業務関連機器の稼働確認、翌営業日に問題なく業務を開始できるように洗い出したチェック項目を一つ一つつぶし、無事に十一月六日の新店舗営業開始を迎えることができました。一つの業務が立ち上がらないと全支店に影響が出る、全国の決済システムに影響が出るかもしれない、そのプレッシャーの中、人と人のプロフェッショナル同士のコミュニケーションによってプロジェクトが完遂できました。

●広報担当者

支店開設より香林坊と共に歩んできた時間は、われわれにとって大きな財産となっています。新店舗での広報は、後世にこうした財産をしっかりと伝えていくことも重要であると考え、初代と二代目の支店の遺物のほか、香林坊との歩みを紹介するパネル展示を行っています。また、旧店舗を見守ってきたタブの木についても特設コーナーを設けています。このほか、デザイン面でも、パネルのデザインに金沢らしい金箔のイメージを採用したり、広報ルームの色に加賀五彩を採用したりと、「地域の一員」として最大限、工夫しました。

●現金輸送担当者

金沢支店発券課と文書課では、日本経済の血液とも言うべき現金の流通を、引っ越しのために止めるわけにはいかないことから、営業日の合間を利用して、当店に保管している大量の現金を輸送する必要がありました。北陸三県を賄う物量のため、これらを全て旧店舗の金庫から新店舗の金庫へ、しかも数キロメートル離れた場所へトラブルなく運ぶことは、簡単ではありませんでした。まずは、一年以上前から警察などの関係先との調整をはじめ、密に情報交換を行いました。輸送ルートはどこを通るか、現金輸送車が街中で停車するリスクはどの程度あるか、店舗の出入りは円滑に行えるか、現金輸送車はそもそも何台必要なのか、その警護に必要なパトカーは何台か等々、挙げたらキリがない中、近年例のない現金輸送実施に際し、多数の関係者で日々さまざまな検討をし、綿密な計画を立てました。そして、全国から集まった応援者と共に、全ての現金を無事に新店舗に移動することができました。車や現金を運ぶ機材が一つでも壊れてスケジュール通りに運べないと翌営業日の現金流通に支障を来すため、相当な重責を感じながらの作業でした。これは日本銀行員でかつ、このタイミングで金沢支店にいたことで味わえた、貴重な経験でした。

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、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10月の展望レポート（基本的見解は10月31日、背景説明を含む全文は11月1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10月

日本経済は緩やかな回復を続ける

日本経済は、海外経済の回復の鈍さにより下押しされますが、消費の増加などに支えられて、緩やかな回復を続けていきます。

物価のトレンドは二%目標に向けて徐々に高まるが、賃金と物価の好循環が必要

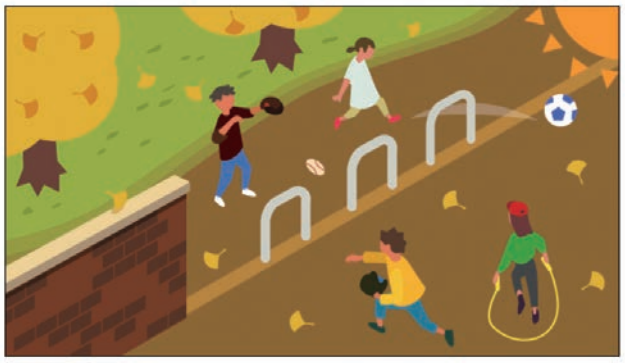
消費者物価の基調的な上昇率は、二%の「物価安定の目標」に向けて徐々に高まっていきますが、それには賃金と物価の好循環が強まっていく必要があります。

強力な金融緩和を継続する

日本銀行は、賃金の上昇を伴う形で、二%の「物価安定の目標」を持続的・安定的に実現することを目指しています。粘り強く金融緩和を継続することで、経済活動を支え、賃金が上昇しやすい環境を整えていきます。

日本経済・物価を巡る不確実性は高い

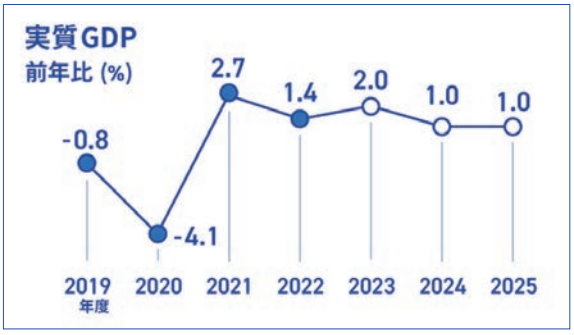
海外の経済・物価動向、資源価格の動向、企業の賃金・価格設定行動など、日本経済・物価を巡る不確実性はきわめて高い状況です。また、金融・為替市場の動向と日本経済・物価への影響にも十分注意を払う必要があります。



YCCの運用をさらに柔軟化

今後状況が変わっても、金融市場で長期金利がスムーズに決まるよう、イールドカーブ・コントロール（YCC）の運用において、柔軟性を高めることを決定しました。

政策委員の経済・物価見通し



（注）●は実績値、○は見通しです。

日本銀行のレポートから

日本銀行は、金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、金融システムレポートを年２回公表しています。本レポートの分析結果は、日本銀行の金融システムの安定確保のための施策立案や、考査・モニタリング等を通じた金融機関への指導・助言に活用しています。また、国際的な規制・監督・脆弱性評価に関する議論にも役立てています。金融政策運営面でも、マクロ的な金融システムの安定性評価を、中長期的な視点も含めた経済・物価動向のリスク評価を行ううえで重要な要素の一つとしています。

＊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/fsr/index.htm

「金融システムレポート」

―二〇二三年十月―

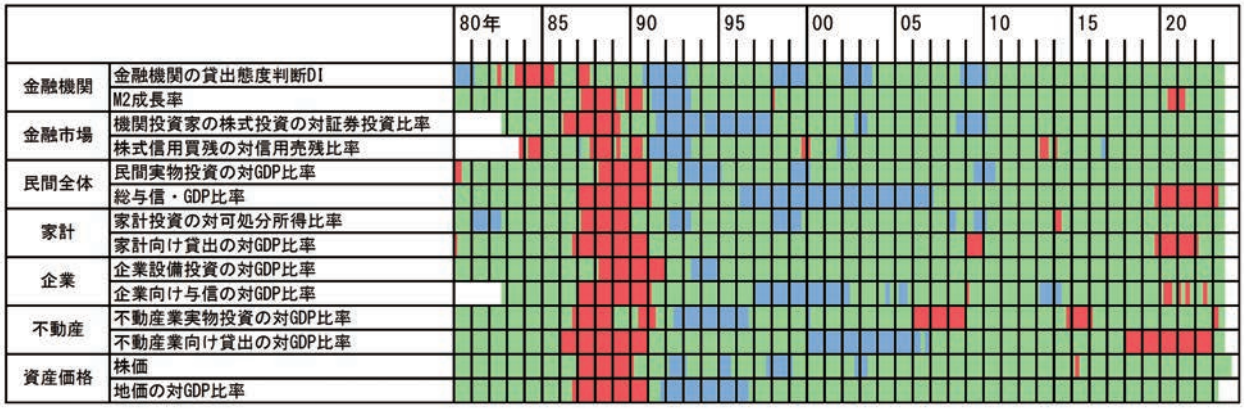
わが国の金融システムは、全体として安定性を維持していると評価できる。世界的な金融環境の引き締まりとそれに起因する様々なストレスのもとでも、わが国の金融機関は、適切な金融仲介機能を発揮し得る充実した資本基盤を有している。流動性についても、小口の粘着的な個人預金を中心とした、安定的な資金調達基盤を有している。今年三月に米欧金融部門を巡る不確実性が高まってからも、わが国の金融システムは健全かつ頑健である。

もっとも、テールリスクへの警戒は引き続き重要である。各国中央銀行の金融引き締め継続とそれに伴う海外経済の減速懸念など、ストレス局面は一段と長引く可能性がある。金融資本市場においても、先行きの不確実性が指摘されている。より長期的な視点からみると、金融機関の基礎的な収益力の低迷が続き、自己資本の蓄積が滞ることがあれば、損失吸収力の低下を通じて金融仲介活動が停滞する可能性がある。また、過度な利回り追求を通じて金融システム面の脆弱性（ぜいじゃく）が高まる可能性もある。わが国金融システムの安定性を将来にわたって確保していく観点からは、こうした金融システムの停滞・過熱両方向のリスクを点検しつつ、潜在的な脆弱性に的確に対処する必要がある。

金融循環と金利リスク

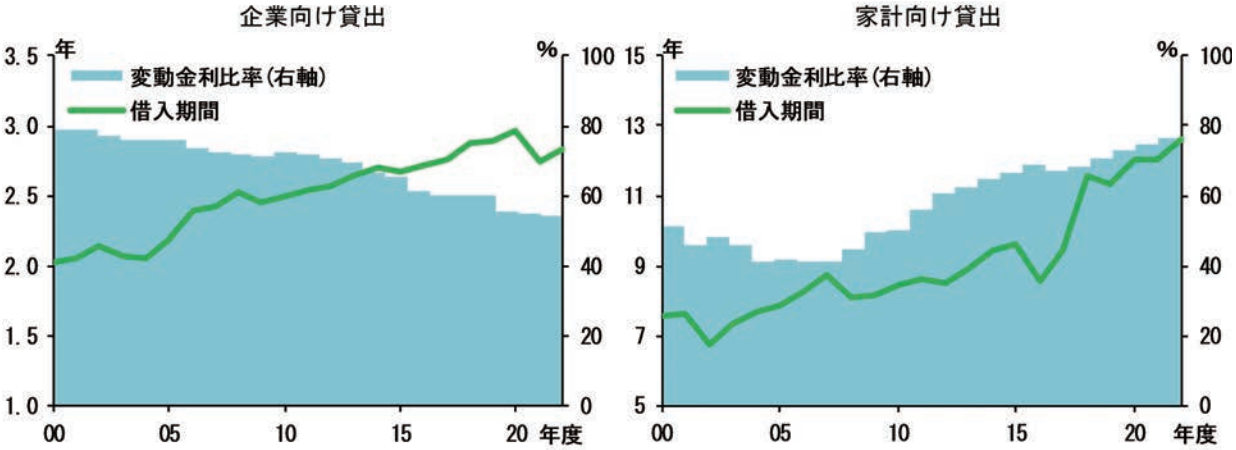
現在の金融活動に大きな不均衡は認められない（図表１）。感染症拡大以降の民間債務の大幅な増加は、手元資金を厚めに確保しようとする、中小企業を中心とした慎重な資金繰りを反映したものである。ただし、中長期的にみると、民間債務が増加する過程で、企業・家計部門の借入期間が長期化している（図表２）。企業は、長期金利が低下した機会を捉えて、長期固定金利の安定資金を確保し、借換リスクを抑制してきた。家計は、長期・低利の変動金利借入

図表１　ヒートマップ



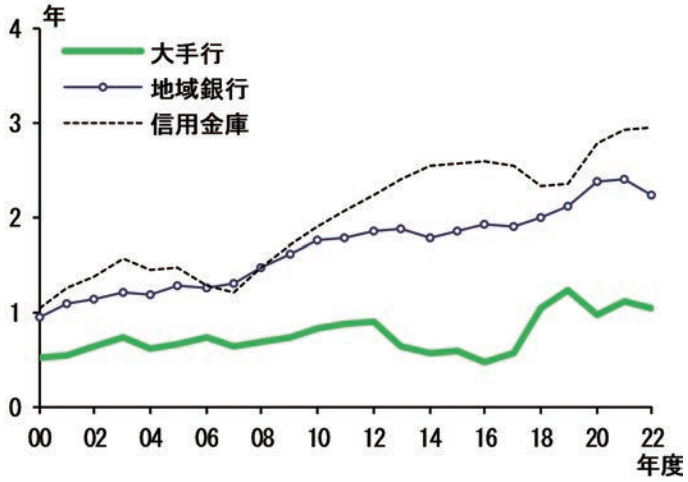
（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅲ-３-１参照。
（資料）Bloomberg、財務省、東京証券取引所、内閣府、日本不動産研究所、日本銀行

図表２　借入期間



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅲ-３-５参照。
（資料）国土交通省、財務省、住宅金融支援機構、日本銀行

図表３　デュレーション・ギャップ



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-３-３参照。
（資料）日本銀行

によって、大口化した住宅ローンの月々の返済負担を抑制してきた。

こうした借入期間の長期化を反映して、金融機関のデュレーション・ギャップ――資産・負債の金利更改期間の差（コア預金を勘案しないベース）――は、一〇年前対比で拡大した状態にある（図表３）。大手行では、長期固定金利貸出の取り扱い増加がその背景にある。地域銀行と信用金庫では、貸出面の変化に加え、有価証券投資の面で長期債投資にシフトしたことも、ギャップ拡大につながっている。こうした資産サ

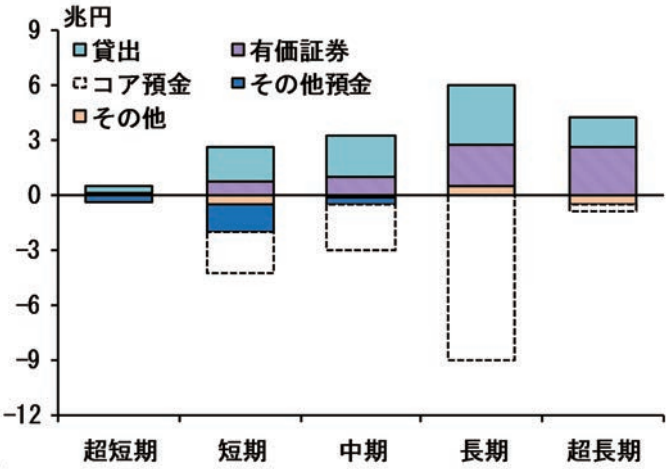
イドのデュレーション長期化とそれに伴う金利リスク量増加は、コア預金によって相殺されている（図表４）。コア預金を勘案した金利リスク量（一〇〇ｂｐｖ）は、全体としてみれば、資産と負債が概ねバランスした姿となっている。金融機関には、金利リスク量に耐え得る損失吸収力を維持するとともに、デュレーション・ギャップが従前よりも拡大している分、慎重なリスク管理が求められる。

金融循環と不動産市場

金融循環においては、経済活動の回復に伴い、民間債務と経済活動水準とのリバランスに進捗がみられた。そうしたなかでも、不動産市場では、貸出増加が続いている（図表５）。市場別にみると、不動産取引市場では、海外投資家を中心とした資金需要が引き続きみられる。不動産賃貸市場では、賃貸業による固定資産投資の増加と、それに応需する地域銀行を中心とした貸出増加が続いている。前述した借入期間の趨勢（すうせい）的な長期化には、不動産業向け貸出や住宅ローンなど、不動産関連貸出が相応に寄与している（前ページ図表２）。

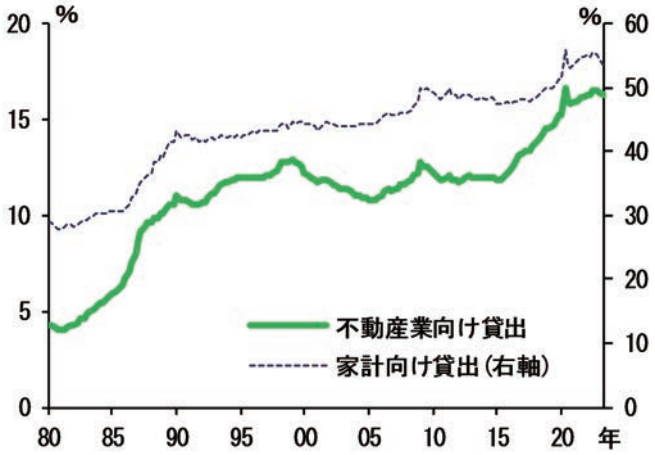
不動産取引市場では、不動産業の負債だけでなく、資産と不動産価格の面でも変化がみられる。資産の面では、「不動産業実物投資の対ＧＤＰ比率」に、ヒートマップ上、過熱を示す「赤」が一時点灯した（図表６）。大手デベロッパーによる都市再開発案件が、不動産業の実物投資を加速させている。価格の面では、一部に割高感が窺われる（図表７）。地価をみると、全国的には小幅な値

図表４　金利リスク量



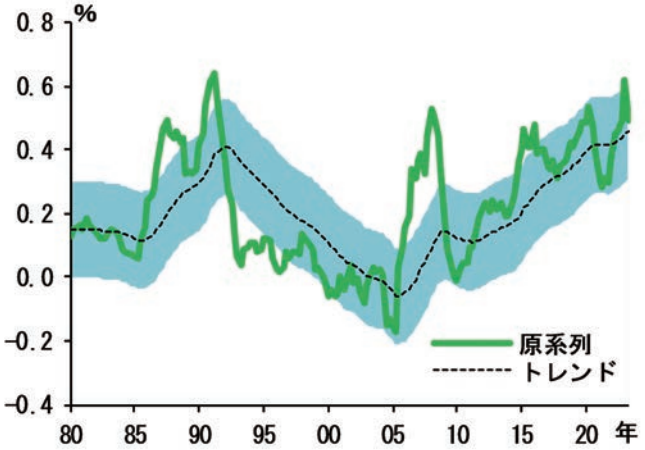
（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」Ⅳ-３-５参照。
（資料）日本銀行

図表５　不動産関連貸出の対 GDP 比率



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅲ-３-８参照。
（資料）内閣府、日本銀行

図表６　不動産業実物投資の対 GDP 比率



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅲ-３-11 参照。
（資料）財務省、内閣府

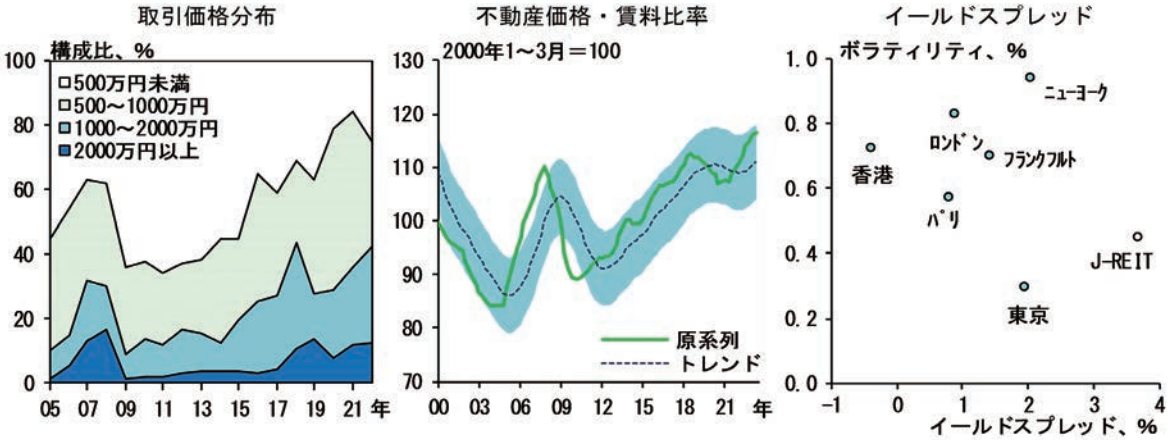
動きにとどまっているものの、局所的には、都心の商業地区において、高額帯の取引が増えている。また、全国の「商業用不動産価格・賃料比率」は、二〇〇〇年代後半のミニバブル期を上回る水準となっている。同市場の動向については、今後も注意深くみていく必要がある。

企業倒産の増加と金融機関の信用リスク

金融機関の貸出運営スタンスは、企業が様々なストレスに直面するなかでも、積極化した状態が続いている。貸出条件をみても、中小企業のリスク評価を継続的に厳格化する動きはない（図表８）。中小企業向けの信用枠は拡大した状態にある。こうした緩和的な金融環境のもとでも、昨年末以降、企業倒産は増加に転じている（図表９）。企業のデフォルトも、全体としては低水準ながら、小規模企業を中心に増加している。

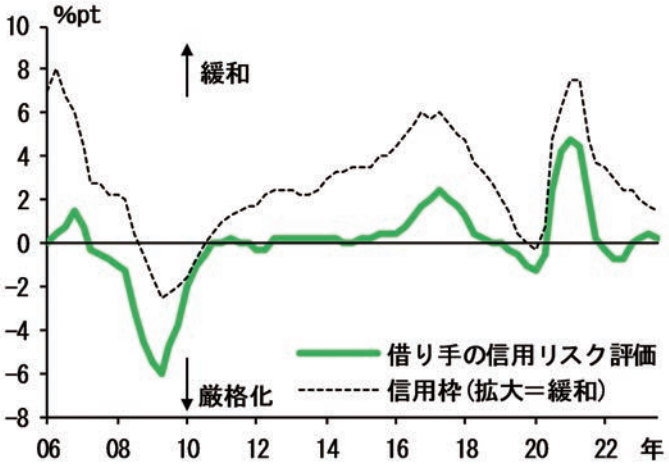
図表10（次ページ）は、中小企業のデフォルト確率の推計結果とその増減要因を表している。企業全体では、感染症拡大直前と直近のデフォ

図表７　商業用不動産のバリュエーション



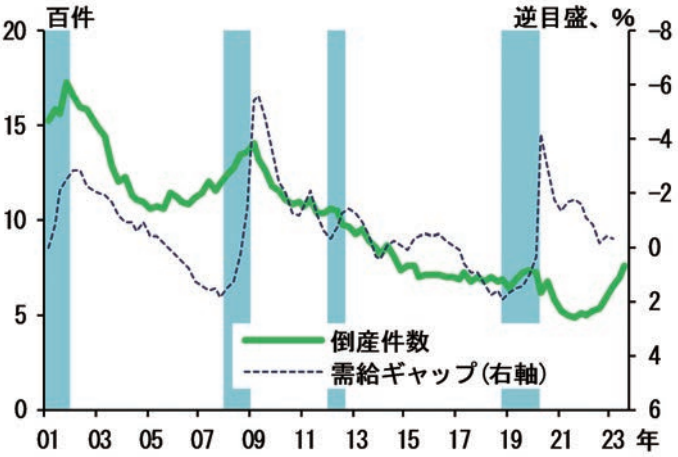
（注）左図は都心５区の商業地取引価格。中図は全国の商業用不動産価格・賃料比率。「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅲ-３-14 参照。
（資料）Haver Analytics、JLL、株式会社日経 BP「日経不動産マーケット情報ディールサーチ」、国土交通省、日本銀行

図表８　中小企業向け貸出の条件設定 DI



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-1-３参照。
（資料）日本銀行

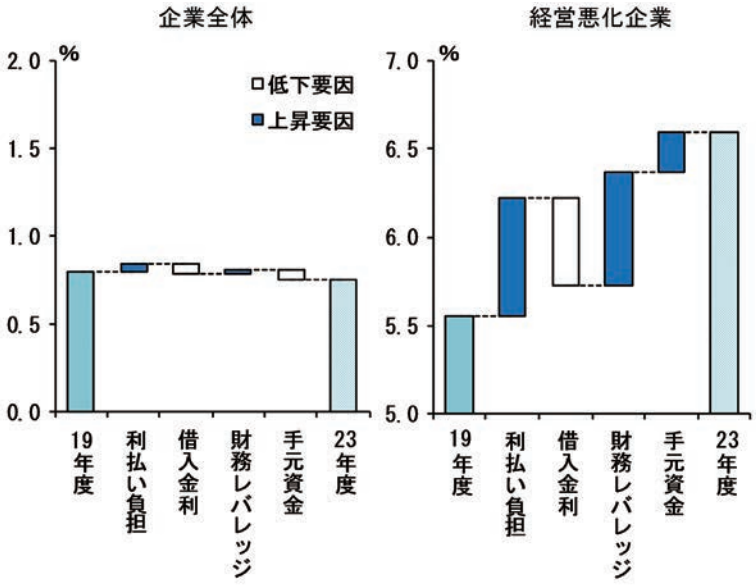
図表９　企業の倒産件数



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-1-５参照。
（資料）東京商工リサーチ、日本銀行

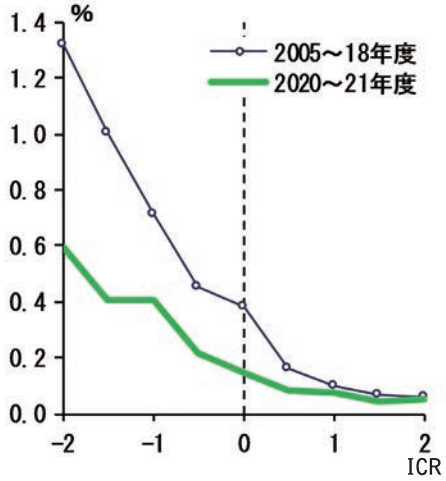
ルト確率に有意な差は認められない。既往のコロナ関連融資や各種支援金による手元資金増加が、デフォルトを抑制している。これに対し、感染症拡大以前から経営悪化が続く企業では、利払い負担や財務レバレッジに加え、手元資金の減少も、デフォルト確率の上昇要因となっている。同企業は手元資金の減少に歯止めがかからず、デフォルトの抑制効果が弱まっていることを示唆している。近年の実績デフォルト率をみると、感染症拡大以降の強力な企業金融支援のもと、大きく押し下げられていた（図表11）。経済活動が正常化したなか、今後のデフォルト率は、過去平均的な水準に復していくと考えられる。

図表 10　中小企業のデフォルト確率



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-1-９参照。
（資料）CRD 協会、日本銀行

図表 11　中小企業の実績デフォルト率



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-1-11 参照。
（資料）CRD 協会

海外金利高止まりと金融機関のストレス耐性

金融機関の外貨ポートフォリオをみると、海外貸出の分野では、世界的に引き締まった金融環境の中でも、信用リスクは抑制されている。海外預貸利鞘（りざや）は、市場金利の上昇に連れて改善が続き、損失吸収力の一つである収益バッファーの改善につながっている（図表12）。また、有価証券投資の分野では、外債をはじめとする評価損の拡大が年初対比で抑制されている（図表13）。リバランスに積極的な銀行を中心に、利回りが高く、平均デュレーションの短いポートフォリオに組み替えられている。同時に、金利上昇リスクのヘッジも強化されている。

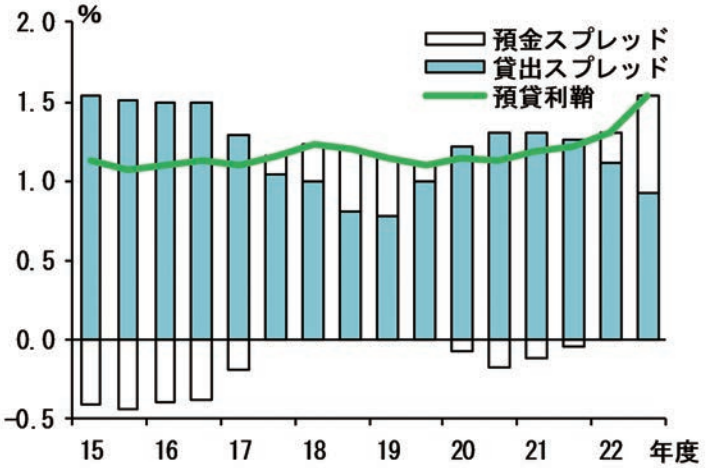
こうした外貨ポートフォリオ・リバランスの効果は、マクロ・ストレステストの結果からも確認できる。海外金利が逆イールド化した状態が長期化するというストレスに対する耐性は、前回レポート時から改善した。ストレス勘案後の自己資本比率の水準は、いずれの業態も前回結果を上回っている（図表14左図）。益出し余力（ネット評価損益）がマイナスとなる銀行の割合は、前回の八割から五割近くまで低下した。

ただし、シミュレーション期間中の損失吸収力には下振れリスクが残る。外貨預金市場にストレスが加わり、預金調達の金利追随率が過去平均（七〇％）を上回って上昇する場合、金利上昇局面の終盤における損益分岐点信用コスト率はマイナスとなる（図表14中図）。このことは、海外信用コストを海外資金利益で吸収しきれなくなることを意味してい

る。金融機関は、資金流動性リスクを抑制する観点に加え、損失吸収力を十分に確保する観点からも、粘着性のより高い預金を確保しておくことが重要である。また、海外金利の高止まりは、金融機関財務だけでなく、企業財務の悪化要因にもなる。いずれの地域向け貸出も、金利の高止まり期間が長くなるほど、信用コスト率が非線形的に上昇する傾向が確認できる（図表14右図）。こうした信用リスクは、財務レバレッジが高く、利払い能力（ＩＣＲ）がもともと低い企業が集中しているアジア向け貸出において顕著である。

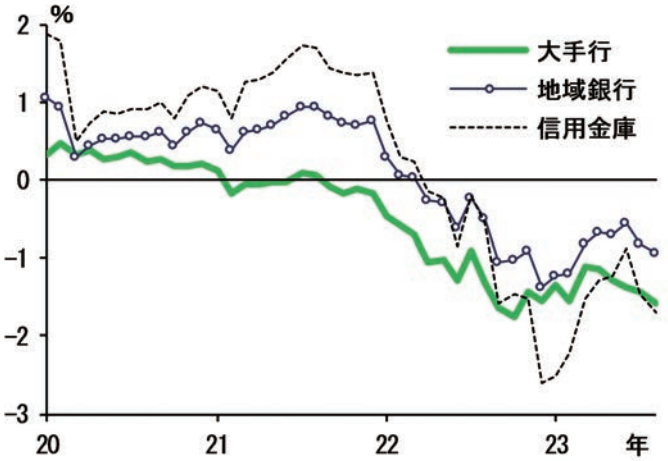
日本銀行は、考査・モニタリング等を通じて、これらの潜在的な脆弱性に対する金融機関の取り組みを促していく。また、マクロプルーデンスの視点から、金融機関による多様なリスクテイクが金融システムに及ぼす影響について引き続き注視していく。

図表 12　海外預貸利鞘



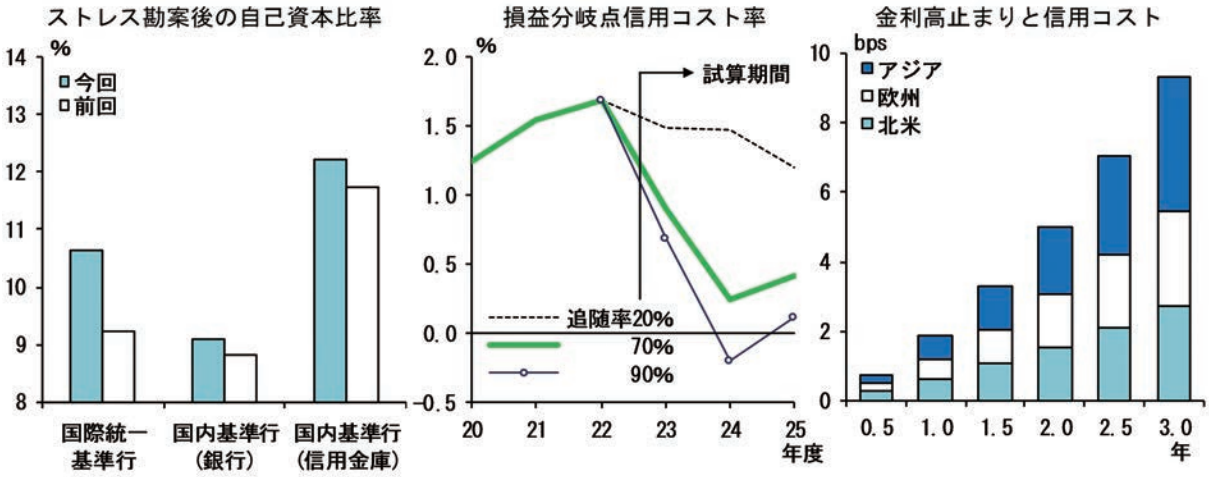
（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-1-16 参照。
（資料）FRB、日本銀行

図表 13　有価証券の評価損益



（注）「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅳ-2-1 参照。
（資料）日本銀行

図表 14　逆イールド・シナリオ下の損失吸収力



（注）1. 左図は、シミュレーション終期の自己資本比率。「金融システムレポート（2023 年 10 月号）全文」図表Ⅴ-2-5 参照。
2. 中図は、海外信用コストと海外資金利益が一致する信用コスト率。同図表Ⅴ-2-9 参照。
3. 右図の横軸は海外金利の高止まり期間、縦軸はそれに対応する信用コスト率。同図表Ⅴ-2-11 参照。

「CBDCフォーラム全体会合（第一回）」を開催（七月）

▼日本銀行は、二〇二一年四月より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概念実証に取り組み、予定通り二〇二三年三月に終了しました。

▼同年四月より、概念実証では検証しきれていない技術的な実現可能性の検証と、技術面・運用面の検証に有用な民間事業者の技術や知見を活用する観点から、「パイロット実験」を開始しました。

▼「パイロット実験」では、①中央システムからエンドポイントデバイスまでを実装する実験用システムを構築し、性能試験等を行うとともに、②CBDCの制度設計を適切に進める観点から「CBDCフォーラム」を設置し、リテール決済に関わる民間事業者の参加を得ながら、幅広いテーマを議論・検討しています。

▼日本銀行は、リテール決済にかかわる民間事業者六〇社にご参加いただき、七月二十日に標記会合を開催しました。

▼会合では、①CBDCに関する取り組みと②CBDCフォーラムの運営について、日本銀行より説明し、参加者の方々と意見交換を行いました。

▼フォーラムのワーキンググループごとの活動は、八月より順次開始しています。日本銀行としては、CBDCフォーラムでの議論・検討を通じて得られる民間事業者の技術や知見を日本銀行における実証実験と制度設計面の検討に活かしていきたいと考えています。

▼本会合の議事概要やCBDCフォーラムに関する最新情報は、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。

中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会（第六回）の開催について

▼「中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会」では、中央銀行デジタル通貨に関する日本銀行の取り組みについて民間事業者や政府との情報共有を図るとともに、今後の進め方を協議しています。十一月十四日に開催した六回目の連絡協議会では、「パイロット実験」におけるCBDCフォーラムの運営ならびに実験用システムの準備状況、およびCBDCに関する海外主要国の取り組み等について、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。

「第一九回 日銀グランプリ～キャンパスからの提言～」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「第一九回 日銀グランプリ～キャンパスからの提言～」に、今回は全国各大学から一〇五編の作品が寄せられ、書類審査を通過した五チームにより十一月二十五日に決勝大会が開催されました。

▼決勝大会の審査員は、鈴木純氏（経済同友会 副代表幹事、

帝人株式会社 シニア・アドバイザー）、江川雅子氏（学校法人成蹊学園 学園長）、日本銀行の氷見野良三副総裁（審査員長）、高田創・田村直樹両政策委員会審議委員でした。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、埼玉大学経済学部チームの「投信レンズ～「貯蓄から投資へ」の第一歩～」が選ばれました。この他、優秀賞に常磐大学総合政策学部チーム、東京理科大学経営学部チーム、敢闘賞に同志社大学経済学部チーム、南山大学法学部チームが選出されました。

▼決勝進出チームの作品全文と審査員講評、決勝大会の模様については、後日、日本銀行ホームページに掲載する予定です。

最優秀賞の埼玉大学経済学部チーム

優秀賞の東京理科大学経営学部チーム

優秀賞の常磐大学総合政策学部チーム

敢闘賞の南山大学法学部チーム

敢闘賞の同志社大学経済学部チーム

（撮影：野瀬勝一）

「日銀親子見学会」について

▼「日銀って何をしているところ？」「日銀ってどんなところ？」そのようなお子さまの好奇心にお応えするため、日本銀行本店では、小学四年生～中学生のお子さまと保護者を対象に、夏休みおよび春休み期間中に「日銀親子見学会」（協力：金融広報中央委員会）を開催しております。

地下金庫の見学

お札の数え方を学ぶ

▼この見学会では、国の重要文化財に指定されている本館（地下金庫や旧営業場など）見学や「お金の使い方」を学んでいただくほか、「お札の偽造防止技術」「お札の数え方」「一億円の重さ」を体験していただきます。

▼次回の開催は春休み期間中を予定しています。どうぞご期待ください。

編集後記

■今年も早いもので年の瀬を迎えました。国内では、新型コロナ感染症の５類移行を経て街に賑（にぎ）わいが戻り、多くのイベントやお祭りが４年ぶりに通常開催されました。他方、海外では、ウクライナでの戦争が続き、中東でも軍事衝突が起こるなど、平穏な日常のありがたさを改めて感じる一年だったように思います。読者の皆さまにとっては、どのような一年だったでしょうか。

■今回の対談とインタビューでは、音楽とスポーツに関するお話を伺いました。ヤマハの中田社長は、楽器は生活必需品ではないが人間らしく生きるための「人間必需品」であり、楽器の「プレー」は人間活動の本質だとおっしゃいます。車いすテニスの国枝慎吾さんが力強い「プレー」で数々のタイトルを勝ち取った姿に歓喜し、勇気をもらった方も多いことでしょう。音楽もスポーツもそれがないと生きていけないわけではありませんが、間違いなくわれわれの人生を豊かにしてくれるかけがえのないものだと思います。来年は世界中の人々に、音楽とスポーツの「プレー」を楽しめる日常がやってくることを心から祈っています。（小牧）

［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インターネットでもアンケートに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/koho_nichigin/index.htm）

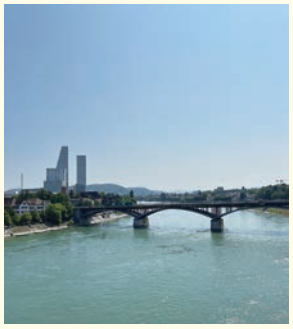
※本誌に掲載している内容は、必ずしも日本銀行の見解を反映しているものではありません。日本銀行の政策・業務運営に関する公式見解等については、日本銀行ホームページ（https://www.boj.or.jp）をご覧ください。

にちぎん　2023 年冬号
編集・発行人　小牧義弘
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

2023 AIR MAIL

from Basel



アルプスを源流に持つライン川は街のシンボル。バーゼルの中心部で大きく向きを変え、国境を接するフランス、ドイツの方へと流れていきます。

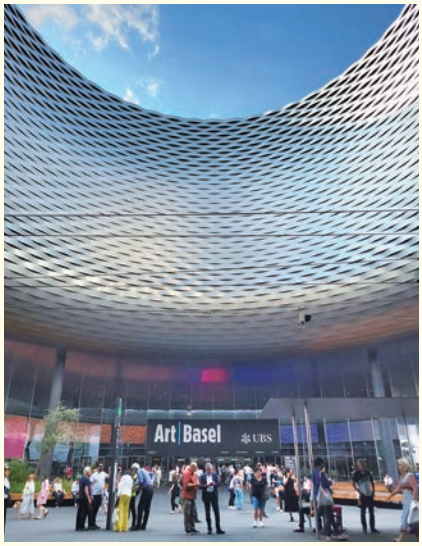
アートの伝統と革新を見守ってきたバーゼル

国際決済銀行が本部を置くバーゼル。「バーゼル」と聞いて銀行規制を思い浮かべるのは金融関係者ぐらいでしょうか。この街は古くから芸術の中心地として発展してきた歴史を持っています。1㎢当たり1つ以上美術館が所在するといわれるバーゼル市は、美術館の密度がスイスで最も高く、アートは市民にとって身近な存在となってきました。その象徴として、バーゼルには欧州最古とされる公立美術館があります。芸術がまだ一握りの富裕層のものであった17世紀当時、市とバーゼル大学が収集家から作品を買い取り、一般市民向けにアートコレクションを公開したのがその始まりといわれています。

アートの街としてのバーゼルの魅力を語る上で欠かせないのが、1970年以降、バーゼルで毎年開催される世界最大のアートフェア「アート・バーゼル」。開催期間中は、世界中からアーティスト、美術商、収集家などのアート関係者が一堂に会し、バーゼルの街は普段見ない華やぎをまといます。フェアの開催に合わせ、市内各美術館が各々（おのおの）こだわりの特別展を企画することも多く、厳選されたアートコレクションの競演を楽しむことができます。

そんなアートの世界でも、技術革新が新しい風を吹き込んでいます。金融界では近年暗号資産が注目されていますが、アート界では同様のブロックチェーン技術を用いたNFT（Non-Fungible Token）が大きな話題を呼んでいます。NFTは、作品を識別する情報をブロックチェーンに記録する電子証明書の役割を持ち、容易に複製可能であるデジタルデータに一点物としての資産価値を与えられるようになった点で革新的とされています。また、NFT作品が二次流通する度に、制作者に手数料が入る仕組みとなっていることが多く、将来の作品価値上昇の恩恵を受けられるようになるため、アーティストにとって画期的といえます。古都を緩やかに流れるライン川を眺めながら、技術革新がアートにもたらす可能性に思いを馳（は）せられるのもバーゼルならではかもしれません。　（国際決済銀行、バーゼル）

＊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。



世界最大のアートフェア「アート・バーゼル」のメイン会場であるメッセ・バーゼル。バーゼル出身で世界的な建築家ジャック・ヘルツォークとピエール・ド・ムーロンによるもの。

街の至るところで見られるアート作品。こちらの噴水は、廃材を利用した動く彫刻で知られるスイスの芸術家ジャン・ティンゲリーによるもの。

にちぎん　第一九巻　第四号　通巻七六号　令和五年十二月二十五日発行

にちぎん

ISSN 1880-0327