

にちぎん

2025 NO.84

冬



インタビュー 扉を開く

西本智実 指揮者

音楽の奥深さを探求し世界を魅了するマエストロ

地域の底力

島根県益田市

世代を超えた多様な人のつながりが地域への思いを培う

対談 守・破・創

佐々木裕子 チェンジウェーブグループ代表取締役社長 CEO

田村直樹 日本銀行政策委員会 審議委員

悩みながら見つけた新境地 人と組織の変革屋というキャリア

エッセイ “おかね”を語る

羽田美智子 女優 みっちゃんはハダジンの六代目

私の実家は食品や日用品を扱うお店でした。店名は「羽田甚」。茨城県の水海道で宮大工をしていた高祖父・羽田甚蔵が慶応元年（一八六五）に掲げ、事業を変えながら継いできた屋号です。

私が幼い頃は、初代・甚蔵が建てた大黒柱の立派な日本家屋が店舗兼住宅。父が五代目・甚蔵で、母が店番を手伝っていました。玄関の引き戸は開け放しで、一〇〇円玉を握りしめた子どもたちが「くださいな」とやつて来る。土間の板張りの式台に並ぶ駄菓子をどれにしようかと悩むのも楽しい時間。「みっちゃんは、お菓子が食べ放題でいいな」と友だちにうらやましがられたり。そんな私に、母は「一〇円のチョコを売つて、うちに入る利益は一円もない。作る人、運ぶ人、みんなで利益を分け合つているんだよ」って教えてくれて。一〇〇〇円を稼ぐには、何箱も売らなきゃいけないと知つてからは、おねだりできない子になりました。母は本当に働きもの。家では親戚も含めて家族九人分の食事を手作りし、店では放課後に集団で来店する高校生のために、カツラーメン用のお湯を大量に沸かし、恋愛相談を受けたり、お風呂に入れたり、まるで家族のように接していました。

二〇歳から芸能界に入った私は、風邪をひいてもすぐ治るし、「無敵」と思えるほ

みっちゃんは ハダジンの六代目

羽田美智子

絵・江口修平



ど体力に自信があつたんですが、三〇代後半から体調を崩してしまって……。私が元気だったのは、母が作ってくれた手料理のおかげと気付いたんです！

実家の「羽田甚」は二〇一五年に閉店しましたが、一五〇年続いた屋号を途絶えさせるのが惜しく、私は二〇一九年に「美」と「健康」をテーマにしたセレクトECショッップ「羽田甚商店」を開店しました。食べたものの積み重ねで自分が構成されると気付いたから、「食」には特にこだわっています。

最近バイヤーとして感じるのは、時代にそぐわないとか、後継者不足を理由に廃業してしまう生産者さんや職人さんが多いこと。このままでは、いいものが淘汰されいく、今が踏ん張り時という危機感があります。ものづくりの豊かな日本を守つていくには、販売者も消費者も目覚めないとれない。おせつかいと言われても、全国の生産者さんや職人さんの思いを消費者に届けたい。その土地の本当にいいものを守るために何とかしたい。

そんな思いで各地に足を運ぶ「羽田甚六代目みっちゃん」は、毎晩「明日がこうなるといいな」と日記をつけ、朝起きたらラジオ体操をして、今日もポジティブな気持ちで「本当にいいもの」を探しに行つてきまーす。

はだ・みちこ●女優。茨城県出身。1988年デビュー。1994年公開の映画『RAMPO!』でヒロイン役に抜擢され、日本アカデミー賞で新人俳優賞を受賞。以降、多数の映画やテレビドラマに出演。主な出演作として『特捜9』シリーズ、『おかしな刑事』シリーズなどがある。「美」と「健康」をテーマにしたネット上のセレクトショップ「羽田甚商店」の店主も務める。更年期について語るPodcast・YouTube番組『羽田美智子のChange of Life』を配信中。



- 2 エッセイ／“おかね”を語る
みっちゃんはハダジンの六代目 女優 羽田美智子
- 
- 4 インタビュー／扉を開く
西本智実 指揮者
音楽の奥深さを探求し世界を魅了するマエストロ
- 
- 9 地域の底力——島根県益田市
世代を超えた多様な人のつながりが
地域への思いを培う
- 
- 16 対談／守・破・創
佐々木裕子 チェンジウェーブグループ代表取締役社長 CEO
田村直樹 日本銀行政策委員会 審議委員
悩みながら見つけた新境地 人と組織の変革屋というキャリア
- 20 FOCUS → BOJ 52 日本銀行国際局 国際連携課の仕事
「国際協調」を支える現場の取り組み
- 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) — 2025年10月—
- 26 「金融システムレポート」— 2025年10月—
- 32 トピックス
「CBDC フォーラム全体会合(第4回)」を開催(6月)ほか
- 35 AIR MAIL from Paris
貨幣に刻まれた統治と信頼の物語
- 

表紙のことば

日本銀行長野事務所は、昭和二十年（一九四五）七月十六日に、長野駐在員事務所として長野市に開設されました。長野県内では松本支店に続く拠点開設で、県北部の金融機関の現金手当でや各種手続きの利便性向上が図られました。表紙の店舗は、長野事務所が開設当初から二四年間にわたり入居した八十二銀行本店の建物です。この建物の新築地鎮祭が執り行われた大正十二年（一九二三）九月一日に関東大震災が発生、東京では多くの建物が倒壊し、大きな被害が出ました。このため、急きよ、建物の設計を見直し、鉄筋コンクリート造りに変更するなどして、翌年竣工しました。

善光寺の表参道に面して立つ重厚な洋風建築は、戦後復興期から高度経済成長期にかけて変わりゆく景観に溶け込み、昭和四十四年（一九六九）に長野市岡田へ本店を移転するまで、市民や参拝客に親しまれました。
〔遠くとも一度は詣れ善光寺〕
開設八〇周年を迎えた長野事務所は、これらも地域経済の健全な発展に役立てるように努めてまいります。

裏表紙の写真は、八十二銀行所蔵のものです。



表紙・画 北村公司

指揮者

西本智実

NISHIMOTO Tomomi

グローバルに活躍する指揮者・西本智実さん。幼少期からバレエを学び、ピアノの教育を受け、オペラやバレエ公演を見て総合芸術に心を奪われました。学生時代からオペラ副指揮者を務め、ロシア留学。目の前の仕事に一生懸命打ち込むうちに、世界から招かれる指揮者となつた西本さんに、音楽への思いを語っていただきました。



音楽の奥深さを探求し 世界を魅了するマエストロ

音楽があふれる環境で育ち
音大では楽曲分析に夢中に

——西本さんは幼少期から音楽
に親しまれたそうですね。

西本 私は一九七〇年、万博が開催された年に大阪で生まれました。

西本 母は、私が三歳になつてから習い事を正式にスタートすると朝はレコードをかけ、日常の中で歌曲を弾き歌いました。私はピアノを最初遊びのように触つていきましたが、三歳から本格的なレッスンが始まりました。母はクラシックだけでなくジャズなども好きでしたし、テレビや街中ではヒット曲やさまざまな音楽が流れる時代。物心つく前から多ジャンルの音楽があふれる中で育ったのだと

思います。

——三歳からはピアノやバレエ
を本格的に始められた。

西本 母は、私が三歳になつてから習い事を正式にスタートするという考えがあつたようです。ピアノは個人レッスン、バレエはグループレッスン。その違いは対極で面白くて、両方にいい影響がありました。

日記代わりにピアノで小さな曲を作つてみたり、一方でバレエは一切言語を介さない身体表現です。チャイコフスキイに代表されるような素晴らしい音楽の中で、アンサンブルで作品を創り上げていく。

——音楽の世界で生きていたいという気持ちは芽生えたのは、いつ頃でしょうか。

西本 親族には音大出身者も複数おり、音楽家というのは自分で選択してなれる職業ではないと、子どもたちの頃から分かっていました。小学校の卒業アルバムに将来の夢を書く欄があり、先生が「本当に

幼少期は特に学年が同じでも身長に差があつたり、みんなさまざまです。そんな多様性も包摂するグループレッスンは、とても厳しいものでしたが、ストーリーのある音楽によって具体的なものが表現されていることに気が付き、音楽から想像する楽しさを知りました。

その両方で自分の興味を補い合って、音楽や芸術の世界をより楽しむ子どもでした。

音楽を見えない建築物のように捉えて聴いていると、モチーフが展開拡張していくことにも気付き、楽譜は同じでも指揮者の解釈によつて音楽が違つて聴こえる。劇場空間の大小や音響設計や座席によつても違つて聴こえる。この瞬間に音が調和し別次元の何かが生まれ、秩序を感じる唯一無二のものだと。

バレエの公演では、生のオーケストラの演奏によつて、言語一つ介さずにその作品の本質が伝わる。子どもの頃に感じた音楽の奥

に今思つていることを書きなさい」とおっしゃり、私は「作曲家と指揮者になり人の心を慰める音楽をつくる」と書きました。私にとつての音楽家の仕事とは必ずしも職業として目指すというものではなく、その本質的なことを書きました。それは美術や文学作品、映画などで、特に生演奏での音楽からは、細やかなディテールが鮮やかに感じられました。

振り返つてみると、小学四年生ぐらいの頃には、音楽の奥深さを感じるようになつっていました。それは衝撃や影響を受けている最中で、特に生演奏での音楽からは、



音大時代にはオペラの現場にも携わったそうですね。

西本 作曲専攻の学生なら新作オペラのパート譜書きを仕上げられるだろう、ということで幸運にもアルバイト指名していただきました。その頃、日本のオペラ団体もようやく原語で上演し始めた頃でもありました。日本語訳だと、文

オペラ現場のアルバイトからサンクトペテルブルク留学へ指揮者の道へ無我夢中で駆け抜けた

法も楽曲の一音への言葉の入れ方も異なるためオリジナルと別ものになってしまいます。最初の現場から原語で取り組めたことはとても幸運なことでした。スコアを見ながら照明や字幕のQ出し(合図)といった経験を経て、二〇歳の頃からは副指揮者として仕事を依頼されるようになりました。

にしもと・ともみ●世界約30カ国の各国を代表するオーケストラ・名門国立歌劇場・国際音楽祭より招聘。ダボス会議(WEF)「2030年イニシアティブ」に取り組むヤンググローバルリーダー、大阪音楽大学客員教授、ビューティー・ウェルネス専門職大学客員教授、大阪国際文化大使、東洋文庫諮問委員他。『平城遷都1300年記念公演』『高野山開創1200年記念法要』『ラクリア音楽ホール落成コンサート』『日ブラジル外交関係樹立120周年』『ペルー共和国独立記念コンサート』、北京大劇院における『日中和平友好条約締結40周年』など歴史的演奏会に招聘、また2013年より「ヴァチカン国際音楽祭」に招聘されている。2025年 天正遣欧使節440周年記念ポルトガル公演(リスボン、コインブラ、ヴィラ・ヴィゾーザ、エヴォラ)をプロデュース。Fondazione Pro Musica E Arte Sacra名誉賞、芸術監督としての舞台演出・指揮『泉涌寺音舞台(2015年)』は【ニューヨークUS国際映像祭TVパフォーミングアーツ部門銀賞】【ワールドメディアフェスティバルドキュメンタリー芸術番組部門銀賞】受賞。『東寺音舞台(2023年)』はUS International Awardsにおいて3部門で受賞。令和6年度 文化庁長官特別表彰など受賞多数。日本を代表する芸術家として、ドキュメンタリー番組がCNNインターナショナル、ZDF、独仏共同テレビArteなどで放送・配信。EXPO2025大阪・関西万博、ローマ教皇庁バビロン/イタリアバビロンのアンバサダーを両国政府より任命。ヴァチカンバビロンのテーマ「美は希望をもたらす」のもと、ヴァチカンナショナルデー公式催事コンサートをオーガナイズし、VATICAN NEWSを通じて世界に配信された。さらに、イタリアバビロンのテーマ「芸術は生命を再生する」に基づき、「天正遣欧少年使節が奏でた音楽と祈りのコンサート」および「アントレプレナーシップ・コンサート」をプロデュース。

深さが何であるか、今も自問しながら探し続けている気がします。

——大阪音楽大学音楽学部作曲学科作曲専攻に進みました。

西本 高校になると文學論や芸術論を交わせる友人たちと出会いました。自分自身が耕される感覚を抱くようになると、興味は作曲へと移っていきました。

子供の頃から奥深さを感じてきました作品が、どのように作られていて、作曲家は音楽を通して何を伝えているのか、音楽学や作曲を専門的に学ばないと一生後悔すると思い、和声学と作曲法のレッスンにも通い始めました。

今のようにパソコンで音楽を作れる時代ではありません。楽譜も全て手書きの時代に、和声学、対位法、アナリーゼ(楽曲分析)、オーケストレーション(管弦楽法)、スコアリング、そして実技

実践と、作曲専攻での学びは多岐にわたりました。特にアナリーゼには目からうるこの連続で夢中になりました。バッハ、モーツアルト、ベートーベン……ルネツサンスから現代に至るさまざまな時代の楽曲を時代背景とともに分析していました。

それは、楽曲を生み出した作曲家に近づく行為でもあります。この基礎は、今も常にしており、私が音楽を作る時の基盤になっています。

——自分が指揮をしたいという思いはありませんでしたか。

西本 現場での仕事を覚える事が多く、とても自分が指揮をするなんてできないと思いました。子ども頃に「指揮者になりたい」と書いた自分を「何も分かつていなかつたな」と思う日々です。

オペラの現場では各セクションの専門家が集まり総合芸術として舞台を制作しています。時には議論が激しくぶつかり合う姿を見て真剣勝負のプロの厳しさも学びました。異なるさまざま感性によって創り上げていく総合芸術そのものに惹かれ始めながら、授業が終わるとほぼ毎日、副指揮者として現場で働きました。無我夢中でした。

——このアルバイトをきっかけに、舞台裏副指揮者の仕事を任せられるようになったそうですね。

西本 オペラ制作は時間を要しますので、例えば海外から招聘された本番指揮者が帰国し本番前に戻ってくるまで、指揮者の考えを基盤に副指揮者はリハーサルを任されます。公演中にはプロンプターや舞台裏で演奏するバングなどで指揮をし、公演を支えます。

早い段階で團伊玖磨先生や岩城宏之先生、海外のオペラ劇場の指揮者の元で多くの事を実践の中で、教えていただき学びました。苦学生でしたが、かけがえのない日々を送りました。

——音大卒業後、二六歳でサンクトペテルブルク音楽院に留学しました。

西本 経済的に自立するためにも「音楽の道を歩いていけるか二七歳までに判断する」と心に決めていました。大学在学中から卒業後もオペラの副指揮者の仕事を途切れなくいただき、年間三〇〇日以上、現場で研さんする日々がとても楽しくなってきました。それでいて「楽しい」のは違うな……もつと学ぶべきことがたくさんある！ という思いが募つてきました。

そのような現場の中で、海外の三人の指揮者から、立て続けに留学を勧められたのです。今こそ決心しなければと思い立った時、不思議なことに子ども時代の感動の記憶もワッとよみがえってきました。幼い頃、初めて衝撃的な感動を覚えたのが、ボリショイ劇場のバレエ公演やロシア人音楽家たちのいました。

之先生、海外のオペラ劇場の指揮者の元で多くの事を実践の中で、教えていただき学びました。苦学生でしたが、かけがえのないと始まりません。音楽は、樂譜から読み取れる情報と

演奏でした。帝政時代からソ連崩壊、そしてロシアへと変わる歴史の中で、人々のあいだに息づく音楽・芸術がもたらしていることとは何だろうと、ずっと考えていました。

——サンクトペテルブルクでの留学生活はいかがでしたか。

西本 当時のロシアには音楽の世界でアマチュア活動をする人はいませんでした。音楽院はあくまで職業訓練の場であり、世界的ヴァイオリニストが自身に必要な学びを求めて再び音楽院で必要なレッスンを受けていました。日本では最近リカレン特という言葉をよく聞きますが、国立音楽院、つまりコンセルヴアトリヤ（仏語／コンセルヴァトワール）は、まさにそのようなところでした。

伝統的な劇場は舞台上に傾斜をもたせた八百屋舞台となつていて、舞台をより立体的な空間としています。特にダンサーは、体幹軸をとるには高度な技術が必要です。しかしそういった伝統が至高の舞台を生み出していた。当時のロシ

アは、ヨーロッパ以上にヨーロッパの伝統・文化が古いままで残つて、要素が絡み合うと作品はどこまで変化していくのかなどをプロット段階で把握して各セクションに示さないと始まりません。音楽は、樂譜から読み取れる情報として、音圧はデシベルで、音の高低はヘルツで、リズムは時間で測ることもできますが、実際演奏するホールや劇場に入つてからさまざまな工夫が必要です。

経済的に苦しく、オペラスタッフや友人が応援して下さった餞別とわずかな貯金が留学費用でした。学費と寮費を差し引いた残りのお金で切り詰めていましたが、冬場は想像を絶するほど凍える寒さ。防寒具は必須で、一年でお金が底をつきました。一時帰国し、副指揮者の仕事をし、そのお金を貯め、再び音楽院に戻る。そんな生活を二年半、無我夢中で繰り返していました。多くの方々が私を支え、引き上げてくださった。

その後、一九九八年、京都市交響楽団から声がかかり、翌年には旧レニングラード・フィルのメンバーによるオーケストラを指揮することができます。

一生懸命の積み重ねで世界的指揮者に 音楽の力を次世代に伝える

——日本とロシアで実績を重ね、

また世界各国の名門オーケストラや歌劇場から招聘されるなど、ご活躍を続けてこられました。

西本 目の前の仕事を一生懸命に取り組んできました。それを積み重ねられたのは、変わらぬ友人たちやスタッフの支えがあったからこそです。

実は、四〇歳までにアメリカから声がかからなかつたら、この世界で進むことを考え直そうと思つていました。まさに四〇歳の時にアメリカ西海岸から、そしてカーネギーホールでアメリカ交響楽団を指揮する機会があり、その後、ニューヨーク公演に招聘していたとき、二度ホワイトハウスにもお招きいただきました。

——一〇一三年からはヴァチカン国際音楽祭に招聘されていま

西本 オラシヨの語源はラテン語、ポルトガル語で「祈り」の意味です。その中の楽曲には、トリエント公会議でイベリア半島では歌われなくなつた贊歌が含まれています。その贊歌が、生月島に遺つています。

一六世紀、宣教師たちが来日して伝えた聖歌が、禁教時代を経てメロディーは変容したものの、歌詞はラテン語として聴き取れる状態で生月島の潜伏キリシタン口伝によつて現在まで遺つています。

西本 二〇二四年六月に打診の手紙が届き、秋、例年のようにヴァチカン国際音楽祭に参加した際、万博についてローマ教皇庁の会議に参加しました。さまざまな議題の中、あらためて「長崎」が継承してきたヴァチカンとも深い関係がある歴史的・平和的な観点での提案を申し上げましたところ「長崎はもちろん、広島についても」と。

私は広島大学特命教授、脳・ころ・感性科学研究センター上席特任学術研究員としてのご縁がありましたし、当地の教育の場で中高生とも出会つていきました。そこ

話がつながり、皆川達夫氏らのご研究などについても話しました。

約一ヶ月後に正式にサンピエトロ大聖堂におけるミサで演奏することが決定しました。

長い年月を経て、ヴァチカンに

聖歌が戻る体験には、何か大いなる導きを感じずにはいられませんでした。

——大阪・関西万博ではローマ教皇庁とイタリア館のアンバサダーを務め、演奏を披露されました。

西本 人類は、音や音楽がコミュニケーションの手段であり、安寧をもたらし、鼓舞する力を持つこと、また聴覚だけでは聴こえない音があることや、振動が心身に影響があり、呼吸や心身の健康に関する経験的に知っています。科学の発展によって今まで見えなかつたものも見えてきています。異分野とされていることが連携し、誰もが人類の豊かさを享受する時代になるよう希求しています。教育関係者とも協力しながら、音楽から知ることのできる自然の摂理や、その調和とは何かを次世代の子どもたちに伝えてゆきたいです。

——本日は、ありがとうございます。

そこで、生月島に遺る「オラシヨ」について話をしましたところ

どもたちに声をかけ、特別編成による合唱団とオーケストラによる「戴冠式ミサ」(モーツアルト作曲)を大阪・関西万博でヴァチカンナショナルデーにおいて披露しました。

演奏されていますね。

紀から伝わる聖歌「オラシヨ」をで、長崎県平戸市生月島に一六世

ろ、儀典、音楽の監督にその場で電

地域の底力——島根県益田市

世代を超えた
多様な人のつながりが
地域への思いを培う

島根県益田市では一〇年以上にわたり、
子どもたちが大人と対話する
「ひとづくり」を行政が進めてきた。
地域の大人もまた、
子どもとのつながりを強めるべく行動し、
まちの未来の担い手が育ち始めている。

海の色に魅了される小浜海岸をはじめ、島根県
益田市は風光明媚な自然景観に恵まれている。
左の岩礁・宮ヶ島に立つ衣笠須神社は、干潮時
のみ道ができる参拝が可能。石見地方に多い
石州瓦の独特の赤褐色が、景色を鮮やかに彩る。

取材・文 山内史子
写真 野瀬勝一

過疎のまちで進む 未来の担い手作り

日本海に面した島根県益田市は、県西部の石見地域に位置する。山口県、広島県に隣接し、二〇〇四年の旧美都町、旧匹見町との合併で県内最大となつた市域に四万三〇〇〇人が暮らす。

中世、東アジア圏との交流で港湾都市として栄えた益田市には、当時の史跡や文化財などが今も残る。これらの魅力を紡いだストーリー「中世日本の傑作益田を味わう—地方の時代に輝き再び」は、二〇二〇年に文



化序より日本遺産として認定された。

市の最大の課題は、ほかの地方都市と同様に人口の減少だと市長の山本浩章氏は話す。中山間部の旧匹見町は、一九六〇年代に豪雪の影響で急速な人口流出が生じ、「過疎」という言葉を生んだ地域でもある。

「一九八五年には六万人を数えていた人口が、急速なペースで減っています。それを何とか食い止めたいとの思いから、出産や子育てをサポートする各種補助金や健康寿命を延ばすための

会を含む各種ロードレースが開催される。A・K・Aライドのほか、全国大会を含む各種ロードレースが開催される。A・K・Aライドのほか、全国大会を含む各種ロードレースが開催される。

県立の美術館と芸術劇場の複合施設として二〇〇五年に誕生した島根県芸術文化センター（愛称はグラントワ）は、益田のシンボル的な文化施設だ。特色のあるアート展や文化イベントを集客の柱に、県外も含めて多くの人を呼び寄せる。サイクリングによる観光振興も行われ、

デジタル活用の促進など、就任以来、さまざまな施策に取り組んできました」



サイクリングの振興を進める中、地元でも自転車に興味を持つ人が増えてきたと話す市長の山本浩章氏は、自らも自転車とウエアを購入。市役所自転車部のメンバーと共に、自然豊かなまちを走る楽しみを実感している。



飛鳥時代の歌人・柿本人麻呂を祀り、境内にはその像が立つ高津柿本神社。人麻呂の生涯には謎が多いが、益田で生まれ、都で名をはせた後に故郷で最期を迎えたと地元に伝わる。



萬福寺は、中世にこの地を本拠としていた益田氏が創建した寺院。雪舟作庭とされる庭園と共に、往時の様式を現代に伝える。

数々の施策の中で市が最も力を注ぐのは「ひとつづくり」だ。「益田にとって、未来の担い手が地域の担い手、産業の担い手が

催されている。



都茂鉱山跡は881年に銅鉱が発見されてから、1987年の閉山まで1100年以上の長きにわたり操業が続いた。なお、坑内で発見された新鉱物BiTeは鉱山の名を取り、「都茂鉱」として知られる。
(写真提供：一般社団法人益田市観光協会)

必要です。ここで生まれ育った子が地域に愛着を持ち、生き生きと活躍してほしい。未来を支える子どもたちの育成が最初に取り組むべき課題だと考えました」就任三年後の二〇一六年には行政、教育機関、民間の事業者や団体などが連携する、益田市ひとづくり協働構想を策定。子どもたちと地域の大人とをつなぐために、対話プラスや「益田版・職場体験」といった独自の取り組みが、ライフキャリア教育として重ねられてきた。

子どもたちの意識を変えた 地域の大人との対話

そのプロジェクトをスタート時から先導してきたのが、当時、市教育委員会にいた大畠伸幸氏だ。小中学校の教員を経て、市教育委員会で長く社会教育に尽力。退職後にNPO法人おむすびを自ら立ち上げ、今も益田のひとづくりを強力に推し進める。「益田市には大学がないため、高校卒業後は九割が地元を離れ

ます。大学卒業後に帰つてくるのはわずか三割。その理由を突き詰めていく中で、家族や教師以外に気軽に話せる大人が身近にいないという声を子どもたちから聞いてショックを受けたんです。地元にロールモデルとなる大人が大勢いるのに、出会いがない。大人と子どもたちがつながり、そこに信頼関係が生まれれば、益田で暮らす素晴らしい気付く種になるだろうと考えました」

子どもたちが家族や教師以外の大人とナナメの関係を持つといふ取り組みだが、大畠氏らはできるだけ小さな子どもの頃から、大人との対話を重ねること

が重要だと考えたという。各地域の公民館が活用され、小学生は高校生、中学生は地域の大人、高校生は広く益田市内に住む大人と、一対一で時間をかけてじっくり対話する。現在の対話プラスにつながる取り組みが始まつた。

「単なるおしゃべりではなく、本音で語り合

う、丁寧な対話を重ねます。対話相手の大人は一般公募ですが、地元で商売をしている大人



上／じっくりと時間をかけた対話を介して、信頼関係が紡がれていく。

下／中学生のアイデアから生まれた灯火祭。地域の大人と共に作り上げる過程で、互いの距離が以前より近くなったという。

(写真提供：NPO法人おむすび)

いろいろです。子どもたちは多様な大人との出会いを通じて、地域の大人に対して憧れを持つようになりました。中学生を対象とした益田版・職場体験にも対話を取り入れました。なぜその仕事を就いたのか、そうしたことを子どもに伝えてほしいと、受け入れているのか、そうしたことを探りました。子どもたちにも何を学びたいのかを市役所の職員が面接してから訪問させますから、本気度が違います。そこまで作り込んでいくと、子どもたちの益田や地元企業への関心が強まっていくことが、はつきりと分かります」

毎年秋には竹灯籠が宵を照らす。対話はスキル。質問を重ねることにより、相手が自分を理解しようしてくれている、という思いが子どもたちの中に生まれるんです」と、NPO法人おむすび理事長の大畠伸幸氏は語る。



す「灯火祭」が催される。中学生が発案して始まったというこのイベントは代替わりを経て今年で六年目を迎えたが、来場者は一〇〇〇人以上を数える。

「対話を重ねていくと、そのうち子どもたちは自分で公民館を訪れ、やりたいことがあると言いました。その一つが、西益田地区の灯火祭です。こうして取り組みの積み重ねにより、最近では、中学生が、『自分にどう地域の大人は、最初に協力してくれる仲間』だと話すようになつたんです。益田の子どもたちの意識は、確実に変わってきた」と思っています」

益田の魅力を発信し
人々を惹きつける
ホテル

「このまちが好きだと、肯定的に捉える子どもが増えてきた実感があります」

そう地域の変化を語るのは、益田駅近くに立つマスコスホテルを営む洪昌督氏だ。

「かつての自分の記憶を振り返り、「あらたなクライアントが増えた」と思いました」

高校卒業後は東京で映画関係の学校に通い、音楽活動を行うなど充実した生活を送っていたが、一〇年ほどで宿泊業などを営む家業を継ぐために益田に呼び戻された。戻ってからしばらくの間は、目の前の仕事に追われる毎日を過ごしていたが、クリエイティブな仕事への思いがくすぶっていたという。そんな時に、偶然、高校の級友に再会したことをきっかけに、デザイン会社を立ち上げた。

「あらたなクライアントが増えた」と思いました」

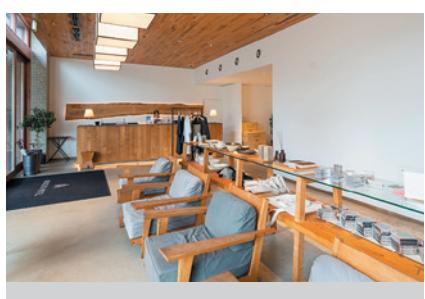
すると、クリエイティブな職業を目指していたものの、憧れるような大人に会ったことがなく、益田では人生は花開かないと否定的な感情を抱いていました」

高校卒業後は東京で映画関係の学校に通い、音楽活動を行うなど充実した生活を送っていた

が、二〇一九年にはあらたなホテルを開業した。「クラフトホテル」をうたい、益田ならではのライフスタイルを提案する。空間デザインから器やファブリックの類いに至るまで、徹底して地場の企業や職人を探し出したといふ。益田にはいい職人がいて、木材をはじめとする豊かな資源もある。その力を集約したオンラインの施設、というのがホテル

ビジネス客や観光客の満足度が高いだけではなく、グランツワを訪れるアーティストの感覚にも響いて共感を得ているといふ。ホテルにはカフェや日帰り利用できる温泉も備え、宿泊客だけでなく地元の人の利用も増えてきた。

さらに洪氏は二〇二五年から、ホテルのダイニングで、読書会、そして県内外の文化人やアーティ



上／「ホテルは衣食住が詰まった施設。全てにおいて気負わず気取らず、地元の能力を駆使しながら良質なものを打ち出したいと思っていました」と話す、マスコス社長の洪昌督氏。

下／ホテルのレセプションから続く空間には、地元の職人の手による家具類や食器などが置かれている。



島根県芸術文化センター グラントワは、屋根と壁に約28万枚の石州瓦を使った建物そのものが、圧倒的な存在感を放つアートになっている。設計した建築家・内藤廣氏の縁で、氏がまちづくりに参画する東京渋谷との交流が始まっている。

ストを招くトークイベントをスタートさせた。

「地元の人は、最初は遠巻きに眺めるだけでしたが、だんだんホテルを訪れ、イベントにも参加するようになりました」

ホテルはカルチャーライフの発信地であるとともに、内外の人々の集いの場としても機能し始めている。

復活した映画館もまた
まちのコミュニティに

カルチャーの面では、二〇一二年に誕生した映画館、小野沢シネマも興味深い存在だ。館長の和田浩章氏は、千葉県の出身で、映画館の支配人など東京で映画関連の仕事に携わった後、二〇二一年に妻の更沙氏の実家がある益田へと移住した。



小野沢シネマ館長の和田浩章氏と更沙氏のご夫妻。2008年に映画館としての役割を終えた空間は、スクリーンや座席などを含めてほぼそのまま再開できるほど、きれいな状態が保たれていたのが幸いだったという。



小野沢シネマの入る施設は、1981年にボウリング場やホテルなどを含む総合レジャービルとして完成し、若者が集う場として話題を集めた。

てきたと同時に、面白いことがありました。二〇〇八年に益田で最後の映画館が閉館しましたが、その施設がまだ残っていると見聞きしていたので、クラウドファンディングで資金を募つて再開にこぎ着けました」開館一年目はメジャーな作品の上映がかなわず、思いを込め選んだ作品も受け入れられなかつたという。ビラの手配りで認知度が高まり、映画会社と粘り強く交渉することで作品が充実し、次第に客足は伸びていった。

「映画館は初めてという子どもたちも多かったのですが、話題作や若い世代向けの作品をきっかけに映画に関心を持つ人が増えてきました。地域の皆さんのが見たい映画を提供するのも大切ですが、一方で、館長としてぜひ見てもらいたい映画も少し混ぜたり……。受付にいる僕や妻に、感想を伝えに来る中高生がだんだん増えてきて、ときには

私の思い込みを覆すような反応もあり、若者から刺激を受けています。今では上映作品を選ぶときに誰か彼かの顔が浮かぶよ

うになり、東京では味わえなかつたあらたな境地を楽しんでいます」

作品に関する限りは、高校生が日常の不満を語ったり、就職後の帰省時にわざわざ立ち寄る人がいたり。益田唯一の映画館は、まちのコミュニティに



グラントワでは、世界的な企画展を催すほか、地元で受け継がれてきた伝統芸能も紹介する。写真上は、喜阿弥地区に伝わり、島根県無形民俗文化財指定の「益田糸操り人形」。写真下は、2019年には日本遺産に認定された「石見神楽」。

(写真提供：一般社団法人益田市観光協会)

欠かせない存在になつてきている。

「誰もが気軽に帰つてこれる、

そんな映画館にしたいですね」と、

和田氏は笑顔を見せた。

地産地消で地域の活性化を目指す

益田市内を中心に山口県、広島県を含めた二四店舗を開拓する老舗スーパー、キヌヤ社長の寺戸裕之氏が、地産地消について語る。

「県外資本の参入もある中、地域と連携して地産地消に力を注ぎたい。そんな思いで、

二〇一〇年に生産者とのネットワークであるローカルブランド協力会を始めました。会員数は、当初九二名でしたが、現在、約九〇〇名を数えます。各店舗には、生産者さんが新鮮な野菜を直接納品するコーナー『地のもんひろば』を設け、人気を集めています。数量、価格とともに生産者が自ら決定するルールです。量販店としてはなかなか難しい面もありますが、生産者が無理なく参加できるので、続

ることができます」

協力会では地元企業と共に、牛乳、ワイン、餃子など、オリジナルのローカルブランド商品の開発も進め、今後はECサイトを介した地産外消も広げたいという。キヌヤが目指すのは、

買い手、売り手、働き手、地域、そして社会の「五方よし」。そのために心がけてるのは、コミュニケーションなど寺戸氏は話す。

I ターンの新規事業者もまちの未来を思う一員に

「まちや生産者さんが元気を失えば、商いも衰退します。ですから協力会の皆さんとは日々のやり取りはもちろん、各層

新規事業者の中では、東京からのIターンで二〇二〇年にビルの醸造所を立ち上げた、高津川リバービア社長、上床絵理氏



「輸送距離が短い分、CO₂の排出が軽減されますので、SDGsの観点からも地産地消は大切なことだと思っています」と話す、キヌヤ社長の寺戸裕之氏。後ろの地のもんひろばには益田の特産品が並ぶ。

地元の味や物で

あつたり、古くからの風習、そういうものを大切に思う方がが多いように思います。地元産品を子どもたちの世代に残すためにも、ローカルブランドを地道に育てていきたい、そう考えています」

の活動が耳目を集めます。福岡県

出身の上床氏は東京で働く公務員だったが、二〇一八年に開催された「都市交流を基礎とした高津川流域関係人口創出事業」に参加したことが益田との縁を結んだ。高津川は益田の誇る清流で、醸造所の社名に取り入れた。



「プロジェクトの終了後も益田の関係者との交流が続きました。もともとビールと宴席が好きで、いつかビール造りをしたいと触れ回つていたんですが、周囲の勧めもあって本当に話が進みだしたんです。準備を進めている中で、地元のビジネスコンテストに応募し、大賞を受賞して

の情報交換会を開催して交流を深め、ご意見やご要望をしつかり伺うことで、

地域活性化のお役に立ちたいと考えています。

うちの強みは、地域密着で古くからのお客さまが多いんです。地域活性化のお役に立ちたいと考えています。

スも作った。醸造の技術者に加え、地元出身の三名が働く。シャンマスカットをはじめ、原材料には地場の特産品を使用。地域と絆が深まるうちに生産者が自らのアイデアを持ち込むケースも増え、クロモジやイチゴといった一〇種類以上のティーストがそろう。

しまいました。これで引っ込みがつかなくなつたというか、彈みがつきました」

（三）在貴州的調查。



そう話す上床氏は、特産品の販売会や移住者の説明会などに積極的に参加。さらには、まちなかから車で約一〇分の萩・石見空港の施設を活用し、ビール工

おいしい。このまちでずっと暮らしていきたいのですが、将来的に住む人が減つていけば、今多くの方と共に、自分もまた地域の営みに関わっていきたいと考えていきます」

私は新規事業者から県外の方々の移住者でしたが、地元経営者の勉強会に参加する機会もあり、力を貸してくれる方が多かかつたのがうれしかったですね。豊かな自然があり、食べ物や水は

ゆつくりと
実りつつある

「人懐っこく、誰にでもオーラ
ンに接する」

まちを巡る中で幾度も耳にし
た。益田の住民の気質に関して、
山本市長はこう分析する。

「益田は外から来た人が溶け込みやすいいまいちだとよく言われます。実際、他県出身の私もそ
うでした。その風土は、港町だった歴史が培ったのかもしれません。なにごとも自分たちの力で
切り開く自立した地域性も、

つ現れてきているように思えます」
二〇歳の集いのアンケートでは、益田で暮らしたい、魅力的な大人が多いといった肯定的な回答が年々増えているという。

地域を支える大人と対話を重ね、
数々のチャレンジが見られるま
での変化を感じた。未来の担い
手が羽ばたく日はもう間近なの
かも知れない。

場新設やビアレストランの展開という次のチャレンジに取り組む。

り組み始めて一〇年が過ぎた今、再び芽吹きはじめているようだ。



日本海に注ぐ高津川は、支流を含めダムがない一級河川。全国でもトップクラスの水質の良さを誇り、良質な天然鮎の産地としても知られる。

守 破 創

対談

日本銀行で4年半、マッキンゼーで8年勤務した後に、起業した佐々木裕子さん。企業の組織改革に多数の実績を持つほか、仕事と介護の両立支援にも取り組んでいます。日銀・マッキンゼー時代に人生の迷路をもがきながら、自らを「変革屋」と称する新境地にどうやってたどり着いたのか。変革の要諦とは何か。かつてメガバンクの変革プロジェクトを二人三脚で進めた田村直樹審議委員と語り合います。



日本銀行政策委員会 審議委員
田村直樹

TAMURA Naoki

1961年京都府生まれ。84年京都大学法学部卒業、同年、(株)住友銀行入行。2009年(株)三井住友銀行東武池袋ブロック部長、10年同銀行関連事業部長、12年同銀行執行役員投融資企画部長、14年同銀行執行役員(特命)、15年同銀行常務執行役員広報部・経営企画部・関連事業部副担当役員、17年同銀行常務執行役員リテール部門副責任役員、18年同銀行専務執行役員リテール部門統括責任役員、21年同銀行上席顧問に就任。22年7月より日本銀行政策委員会審議委員。

悩みながら見つけた新境地 人と組織の変革屋というキャリア



チェンジウェーブグループ代表取締役社長CEO
佐々木裕子

SASAKI Hiroko

1973年愛知県生まれ。96年東京大学法学部卒業後、日本銀行に入行。2001年に退職。同年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。同社アソシエイトパートナーを務めた後、09年同社退職。10年10月にチェンジウェーブを創業。経営層と従業員の創発による事業・組織モデル変革などに本格的に取り組む。16年にはリクシスを立ち上げ、企業を対象とした「仕事と介護の両立支援」に取り組む。24年チェンジウェーブとリクシスによる経営統合でチェンジウェーブグループ発足。現在、同グループ代表取締役社長CEO。三井住友DSアセットマネジメント社外取締役、ソフトバンク社外取締役なども務める。著書に『実践型クリティカルシンキング』(ディスクヴァー・トゥエンティワン)ほか。

田村 日銀で見つめ直した生きる道
手触り感を求めて転職

佐々木 そこからキャリアを積まれましたが、そもそもなぜ日銀にいました。でも大学時代に外務省でアルバイトをしたら、想像したのとは違うなと。知的好奇心は強い大学生でしたが、外交官に代わるやりたいことが見つからない。就活でいろんな業界を受けました。その中で、日銀については

田村 日銀には優秀な人がいっぱいいますが、もっとチャレンジしたいのにと感じるところもあるんです。その点、佐々木さんは日銀からマッキンゼーを経て、今はチェンジウェーブグループを率いて企業の事業・組織変革に取り組んでいる。まさにチャレンジだけの人生を歩んでこられました。

佐々木 私が日銀に入行した一九九六年は就職の超氷河期でした。日銀も総合職の採用が先輩たちよりも少なく、同期は三〇名。女性は私一人でした。

何をしているのかさっぱり分から
ないと思つたんです。いろいろ勉
強して、お話を伺いたいと面接に

行つたものの、やっぱり分からな
くて。一方で、面接官から志望動
機を聞かれた記憶はなく、「社会
を知りたくてバイトをいっぱいし
ました」とか、そんな話をひたす
らお伝えしたところ、まさかの内
定をいただいたんです。

入行後は本店の発券局、業務局

で研修を受けた後、考查局（現・
金融機構局）に配属になりました。

田村 金融危機真っただ中の頃に
金融機関への考查を担当された。

佐々木 考査局での担当は、金融
機関への立ち入りを行う考查員

金融機関への考查を担当された。
——当時は不良債権処理部隊とも
いえる役割でした。金融機関の資
産内容やリスク管理を検証するわ
けです。新人の女性総合職の考查
員は珍しかったと思います。

資産査定の際には、考查員は、

新人であろうとベテランであろう
と、金融機関の支店長らと一対一
で対峙します。債務者の返済能力
などについて議論を交わし、その
場で債権が回収可能か分類しなけ
ればならない。

田村 『半沢直樹』の黒崎検査官
のようになります。

佐々木 当時を振り返ると、若
かったが故に、自分が不良債権を
査定した場合の影響がどこまで及
ぶか、分かっていなかつたように
も思います。が、慎重な検証・分析
をもとに、適切な判断をしようと、
とにかく懸命に査定しました。

大変な毎日でしたが、二年半ほ
ど考查員を担当し、やりがいは感
じていました。日銀の中で、一番

現場に近い仕事かもと思っていた
んですけどね。金融機関の方々と直
接話をし、時には金庫に入つて実
際には証票を見たりすることもあ
る。現場のリアリティーが感じら
れ、面白いなど。

その後、モニタリングに移りました。
した。当時の考查局の金融課——
金融機関の資金繰りについて調査
したり報告を受けたりする担当で
す。その仕事を二年ぐらい、日銀
を辞めるまで続けました。考查も
モニタリングも手触り感があつて
好きだったんですが。

田村 転職することになった。

佐々木 もともと、明確にやりた
いことがあつて日銀に入ったわけ

ではなかつたんですが、ショック
だつたのは、日銀の留学対象者選
抜試験に落ちたこと。何のために
留学し、日銀で何をやりたいか、
かかもしれません。行き先を見定めて

登つていくタイプではなく、流れ
たのですが、何度も書いてもイマイ
チで……落ちたのは当然です。

田村 普通の人は、会社でこれか
ら何をしたいのか考えることなく、
目の前の仕事をこなしていく。僕
自身も、あまり深く考えずに銀行
へ入つて、配属された部署で言わ
れたことをやつていただけだつた
けれど、佐々木さんは留学の志望
書をきつかけに「何をしたいのか」
を深く考えることになつた。

田村 転職されたマッキンゼーで
は、どれくらいのコンサルティング
案件に携わつたのですか。

佐々木 年間四、五件は担当した
ので、約八年勤いた間に四〇件ぐ
らいでしょうか。その中で、田村
さんとご一緒にした仕事が一番印象

佐々木 それを書けないというの
は、やっぱりショックでした。
四年半ほど仕事をして、日銀に
ついては一般の人より解像度が上
がつた。今度は、日銀以外はどん
な仕事をしているのか知りたいと
思つたんです。現場感のある仕
事、手触り感のある仕事を求めて
いたら、たまたま友人が外資系の
コンサルタントだつたんです。行
きあたりばつたりでマッキンゼー

に入りました。

私のキャリアは「川下り型」か
もしれません。行き先を見定めて

日銀に入った時も、ずっと勤め上
げようと思っていたかというと、
そこは柔軟に考えるつもりでした
し、転職する時は勇気より好奇心
が先立つていたかもしれないですね。

日銀に入った時も、ずっと勤め上
げようと思っていたかというと、
そこは柔軟に考えるつもりでした
し、転職する時は勇気より好奇心
が先立つていたかもしれないですね。

田村 転職されたマッキンゼーで
は、どれくらいのコンサルティン
グ案件に携わつたのですか。

佐々木 年間四、五件は担当した
ので、約八年勤いた間に四〇件ぐ
らいでしょうか。その中で、田村
さんと一緒にした仕事が一番印象

田村 二〇〇五年ごろでしたか。
三井住友銀行の法人取引を改革す
るプロジェクトをマッキンゼーにお願
いした時ですね。

佐々木 三〇歳くらいの青二才で
したけれども、プロジェクトリード
ラーをやらせていただきました。

田村 当時、私は経営企画部の副部長でした。三井住友銀行は変革を迫っていたものの、変革によるマイナス面に気をとられがちであつた。

佐々木 「土俵際の厳しい状況だけど、何十年に一回のチャンスでもあるから、どうしても突破したい」 という、田村さんからのお電話を思い出します。その熱量に触発され、私たちも短期間で濃度の高い調査——一〇〇社の取引先にインタビューをしました。法人部門のグループ長を集めてディスカッショントリニティ、戦略・組織設計案を策定し、経営会議に諮り……変革の実行までは半年間、あれほど濃密なプロジェクトはなかつたと思います。

田村 一〇〇社のヒアリングが説得材料になつたのです。銀行の幹部が何と言おうと、取引先の声は何より強い。同様に、日銀も企業もとに毎日レポートがいっぱい届く。ものすごくためになります。統計を見るだけ、頭で考えるだけではダメですから。実際に経済を動かしている企業の人たちがどう考えているかが大事です。

佐々木 そうなんですね。企業の息吹というか、そういう経済に関わる鮮度の高い情報が日銀に集まっていると知っていたら、もう少し日銀で働いていたかもしません。

田村 その後、コンサルティング会社のエンジニアードを創業したきっかけは何だったのですか。

佐々木 マッキンゼーで上を目指すことに興味が湧かなかつた頃、同じ事を考えていた同僚にも触発されて卒業すると決めました。でも、その後も、自分が何をやりたいのか、分からなかつたんです。

自分探しの時間を半年ほど費やすうちに、ふと、以前担当したプロジェクトでの体験を、思い出しました。営業生産性を上げるプロジェクトで、その時は戦略設計などを書かず、現場の営業に二年ほど伴走させていただいた。する

と、営業の方々が一気に変わる瞬間に訪れ、支店全体も変わること、営業の方々が一気に変わる瞬間に立ち会える仕事をしていきた

です。そんな人と組織の変革の瞬間に立ち会える仕事をしていきた
いなど。
ちょうど、エンジニアードを創立する頃に、ソニーが新設した变革室で嘱託職員として三年ほど働いていて、そこでも組織変革の醍醐味を体感できたことも大きかったです。

設立する頃に、ソニーが新設した变革室で嘱託職員として三年ほど働いていて、そこでも組織変革の醍醐味を体感できたことも大きかったです。

かたたと思います。
設立する頃に、ソニーが新設した变革室で嘱託職員として三年ほど働いていて、そこでも組織変革の醍醐味を体感できたことも大きかったと思いません。

覚悟が決まらずにためらつていて、という人もいます。ノイズや固定観念に縛られたり、自信がなかつたり。でも、私たちとの対話を通じて困難をひもといっていくと、どうかかもしれませんね。

覚悟が決まらずにためらつていて、という人はいます。ノイズや固定観念に縛られたり、自信がなかつたり。でも、私たちとの対話を通じて困難をひもといっていくと、どうかかもしれませんね。

田村 これまでのご経験で、企業がうまくいっている時にあえて変革をした、という例はありますか。
佐々木 あります。でもそれは、变革のボールを持ってやり抜く覚悟のあるリーダーと、支える役員がそろつた時に初めてできる、となかそろわないですけれども。

田村 その二人のやる気というのは主に性格から来るものですか。
佐々木 いや、危機感と使命感で陥ると感じている。早い段階で動けば、自分が得するどころか、敵をつくるだろうし、楽ではありません。下手をするとぼろぼろにな

ります。
仕事と介護の両立を
当たり前にする変革

田村 二〇一六年には企業向けに仕事と介護の両立支援を行なう事業会社（リクシス）を創業しました。



仕事を続けるには何が必要か。それを探求しているところです。

田村 仕事と介護の両立は日本の課題であり、佐々木さんご自身の課題でもある。

佐々木 自分のための事業みたいですけれども、仕事と育児の両立が当たり前にできるようになった

一方で、仕事と介護の両立は暗い雰囲気が付きまとっています。多く

くの人は親の介護が自分事になるまでふたをしているんです。だけ

ど、いかに早く準備しておくか、介護リテラシーがあるかどうかで、仕事との両立体制をつくれるまでの日数が全然違ってきます。

介護は情報戦です。仕事と介護を両立させる選択肢はいろいろあらわれていますが、育児との両立ほどシンプルではないので、自分のケーブルでは解決していかなければいけません。

今、仕事をしながら介護をする人の数が急増しています。私自身も東京で子育てと仕事をしながら、地方にいる母を遠距離介護した経験があります。介護で離職をしたり長期休業をしたりすることなく、生産性を落としたりすることなく、

なくなります。そうした固定観念を崩す啓発もしなければいけない。ですから、リクシスの事業も変革屋っぽいプロセスになる。情報提供、啓発、概念転換、両立の実現と、息の長い事業になりそうです。

田村 企業は介護休業・休暇制度をつくっても、親の介護が必要になった時の選択肢など、十分な情報を社員に与えていないところが多いように思います。

佐々木 そもそも、仕事と介護の両立について、企業は実態をつかめていません。育児との両立をしている社員数は把握していますが、介護との両立をしている社員数についてはデータをほとんど持っていない。介護をしている多くの社員は、介護休業・休暇を使わずに仕事を続けているからです。わざと仕事をしてくるからです。

佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというは間違いないですが、変革屋として世の中を変える

佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというは間違いないですが、変革屋として世の中を変える

では、もうちょっと頑張っていかなければいけないと。もう一つ、私がとつては娘がどういう大人に

育つしていくか、それも大きなプロジェクトです。ただし、あまり口

に出しはせずに、世の中に新しいダメージエクターの芽が育つことを

惜しみなく支援していきたいとい

うのが、私のマインドシェアとして

ネスパーソンは全体の半数を超えています。しかし企業はそんな実

態をつかめない。そこにどうして投資しなければいけないのか、と考えています。国（厚労省や経産省）もその啓発に力を入れて

動させていただきながら、現場で仕事と介護の両立を巡る問題に変革をもららしたいのです。

田村 日銀からマッキンゼーを経て起業され、ここまで順調に歩んでこられたように見えます。

佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというは間違いないですが、変革屋として世の中を変える

では、もうちょっと頑張っていかなければいけないと。もう一つ、

私がとつては娘がどういう大人に

育つしていくか、それも大きなプロジェクトです。ただし、あまり口

に出しはせずに、世の中に新しいダメージエクターの芽が育つことを

惜しみなく支援していきたいとい

うのが、私のマインドシェアとして

ネスパーソンは全体の半数を超えています。しかし企業はそんな実

田村 本日はありがとうございました。

日本銀行国際局 国際連携課の仕事

「国際協調」を支える現場の取り組み

グローバル化が進み、日本経済が海外の金融経済情勢の影響を受けやすくなっている中、世界の中央銀行をはじめとした金融・経済に関する幅広い組織と連携し、日本銀行の国際的な活動を支えているのが国際局国際連携課です。中央銀行総裁が出席するG7やEMEA^(注1)などの国際会議の準備・サポートをしたり、実務者会合に参加したり、日頃から国内外の関係当局と連携して情報収集や信頼関係の構築に努めています。業務に当たってどのようなことを心がけ、実践しているのか、それぞれが日本銀行の顔として国際協調の最前線に立つ同課の職員たちの、それぞれの思いや活動の詳細をご紹介します。

多種多様な

国際会議を企画調整

約30人から成る国際連携課は

二〇一四年にできた比較的新しい課です。それぞれ担当する国際会議を持ちながらも、例えば国内で会議を開く場合などは一体で取り組んでいます。

主な定例の国際会議としては、グローバルでは、▼G7財務大臣・中央銀行総裁会議^(注2)、▼G20同^(注3)、▼BIS^(国際決済銀行)の中央銀行総裁会議、

▼IMF（国際通貨基金）の国際通貨金融委員会・年次総会などがあり、アジア

では、▼東アジア・オセアニア中央銀行役員会議「EMEAP」、▼東南アジア

諸国連合「ASEAN」^(注4)に中国・日本・韓国を加えた「ASEAN+3」

の財務大臣・中央銀行総裁会議、などがあります。

国際会議がこれだけ多いので現場は忙を極めますが、同課の竹村浩希課長は「事前の入念な準備が会議の成否を決めると言つても過言ではありません」と気を引き締めます。

「重要なのは自国の利益と国際的な課題解決とのバランス。国際会議では、総裁・役員だけでなく、事前調整などで課長や企画役などさまざまなレベルで議論をするのですが、当然ながら、日本として統一した意見でなければいけません。

最近は、気候変動、地政学的リスクの影

議長国として 会議を運営することも

国際会議では、日本銀行が議長国にな

るが重要課題となっています。金融経済情勢に加え、こうした課題についても幅広い観点から検討し、会議に臨むように心がけています



ホスト国として対応した2023年G7中央銀行セッション
(写真出典: 財務省・日本銀行)

ることもあります。最近では、EMEA
Pの中で域内のマクロ経済モニタリング
と危機管理メカニズムの中核を担つてい
る通貨金融安定委員会（MFSC）の議
長を、国際担当理事が二〇二六年まで二
年の任期で務めています。

議長国の役割は、▼アジェンダの企画

立案、▼ゲストスピーカーの選定などの
企画、▼取りまとめ方針の策定、▼会合
でのプレゼン準備および発表、▼議事要
旨の作成など、会議の運営全般を主導す
ることです。

MFSCのアジェンダの企画・立案を

担当した企画役補佐の川澄祐介さんは
「MFSCでは中央銀行に関わる幅広い
テーマについて中央銀行幹部が活発に議
論しています。議長国が設定するアジェ
ンダの内容が会合当日の議論の充実度を
左右しますので、責任の重さを感じま
す。隔週で参加国とのオンライン会議を行
い、丁寧に準備を進めました。また、
アジェンダの設定には、国内外の金融經
済情勢のほか、AIを巡る話題など新た
なテーマも丁寧にフォローしておく必要
があります」と口にします。また、「国
際会議の円滑な運営には、海外の中央銀
行との事前調整も大切ですが、行内の連
携も重要です。EMEAPでは、銀行監
督や決済システム、IT関連の議論も行

われるため、行内の関係部署と連携して
準備を進める必要があります。また、海
外出張やオンライン会議も多く、必要な
機材の準備やトラブル対応など、課内の
サポートに大いに助けられています」と
話します。

緊急時に備えた 制度設計にも貢献

アジアでの金融協力においては、
一九九七年のアジア通貨危機を契機に作
られたASEAN+3も重要な柱です。

東アジアの通貨・金融問題を広く議論
する中、二〇〇〇年には、経済的な危機
を支え合う仕組みとして二国間通貨ス
ワップ契約からなるチエンマイ・イニシ

アティブ（CMI）を設立。その後、發
動時の手続きを共通化し多国間での支援
を迅速にするマルチ化や、資金規模の倍
増などの機能強化を図っています。日本
銀行は財務大臣の代理人として、スワップ
契約の締結に関する事務を行っています。

二〇一五年五月には、パンデミックや
自然災害などの外部からの影響に起因す
る外貨不足に対応する「緊急融資ファシ
リティ（RFF）」が正式に導入されま
した。日本の主導で実現に至ったもの
で、災害の多いアジアにおいて、迅速な
危機対応などにつながるものと期待され
ています。

日本銀行でその実務的な制度設計に
わったのは、企画役補佐の佐伯加奈子さ
んです。語学力と大学で学んだ法律の知
識を生かして、条文の整合性などを確認
していました。

「運用の細部まで関係国との間で取り
決めておかないと、いざ発動する際に対
応が遅れることがあり得ます。粘り強
く、細かな点まで見ていった結果、外国
の方々から『シャープ・アイを持つとい
るね』『日本が見てくれているから安心』
などの言葉をいただきました。地道な仕
事ですが、国際金融協力に貢献できてい
ると実感することができます」



2025年ASEAN+3財務大臣・中央銀行総裁会議の実務者会合
(写真出典: Ministry of Finance, Malaysia)



会議中の総裁・役員サポート
(写真出典: Bank of Thailand)

FOCUS→BOJ

総裁・役員のサポートと 行内への情報還元

連携は世界の金融経済を支える上で不可欠なもの。会議への参加を通じてトップ同士が信頼関係を構築しておくことで、迅速な危機対応が可能になると想います。そういうことに自分の仕事がつながっているというのはやりがいを感じます。冒頭で触れたように、会議は頻繁です。

例えば、世界の中央銀行の総裁が集まるBISの中央銀行総裁会議は隔月開催。加えて、IMFの会合が年二回あります。

さらにアジアでの会議やG7・G20があり、そのほとんどに出席する総裁や役員のサポートは重要な業務です。

「総裁・役員の発言案や、会合に臨むにあたっての対処方針を用意するのが私たちの役割。金融経済情勢は目まぐるしく変化するので、各部署と協力して進めています」

と、説明するのは、企画役補佐の立野勵さんです。会議の後には、逆に、行内に情報のフィードバックも行います。

「主に、会議の模様や重要なトピックについて行内に情報を還元しています。中央銀行の総裁たちの会議で行われる金融経済情勢の率直な意見交換で得られた情報は、政策運営においても重要な情報になつていると聞いています」と、立野さん。頻繁に開催される国際会議については「中央銀行や当局同士の

連携は世界の金融経済を支える上で不可欠なもの。会議への参加を通じてトップ同士が信頼関係を構築しておくことで、迅速な危機対応が可能になると想います。そういうことに自分の仕事がつながっているというのはやりがいを感じます」と話してくれました。

南アフリカで 一日中コミュニケーション

G20などの国際会議では閉会後に共同声明（コミュニケ）などを出すのが通例ですが、その事前調整を行うのも同様の業務の一つです。総裁や役員が参加する会議体の傘下に実務者レベルの会合が多くあり、共同声明や報告書などに関する具体的な議論や、情報収集、各国当局との認識の共有に努めています。

担当する池永頌子さんは「特にG20は参加国それぞれの国際的な役割や関係性、経済情勢などが違うので、その調整に時間がかかります。ですので、日本だけではなく、世界全体を見渡す視点を持ち、どういうところなら合意できるかを探りながら、粘り強く交渉しています」と話します。

二〇二五年のG20議長国は南アフリカ。六月に傘下の実務者会合に参加した池永さんは、まず一つの部会に行き、帰



2025年 IMF国際通貨金融委員会
©IMFPhoto/Joshua Roberts

国後、一週間後に再び南アフリカに飛ぶというハードな日程をこなしました。現地では、到着直後でフライトの疲れがある時であっても、関係者を見つけては話しかけ、朝食、コーヒーブレイク、ディナーとあらゆる場面で各国の代表者と話しあいました。

「交渉や議論を円滑に進めるために大事なことは、最終的に人として信頼されること。信頼があれば、『この人が言うなら受け入れようか』と、主張が理解されやすくなっています。国際情勢がめまぐるしく変化する中で、若手ながら、日本の代表として議論を進める責任の大きさを感じますが、国際的な舞台で日本のために働きたいと思つて入行したので、今の仕事に充実感を持つています」



2025年EMEAP 総裁会合
(写真出典: Bank of Thailand)

各国代表団を専属でサポートするリエゾン

海外に出向いていく一方、大規模な国際会議を日本で開く場合など、各国の要人・関係者を受け入れることもあります。その期間中、各国の代表団が快適に過ごせるように手配・サポートすることが重要です。

到着から出国までの移動、宿泊・食事など、「ロジ」と呼ばれるこの手配を担当のも同課です。会合当日は、リエゾンと呼ばれる案内係を各国に提供し、専属でサポートします。

二〇二三年五月に新潟県新潟市で開催されたG7財務大臣・中央銀行総裁会議でイタリア中央銀行のリエゾンを務め

たのは、若手の高森佐智さんです。事前に担当者と連絡を取り、特別な食事のニーズはないかなどを確認していきました。

「われわれの一番の責務は、総裁・役員が出席する会議を内容・ロジ面でしっかりと覚えて、準備し

たといいます。

「大きなトラブルはありませんでしたが、こちらの広報担当者と面談したいとおっしゃるなど、突然のご希望もありました。次の予定もあるので気持ちは焦るのですが、限られた滞在時間をより有意義なものにするため、ご希望をむげにはできません。上席と相談しながら、面談の調整を行いました」

と、振り返ります。その後、同年七月に横浜市で開かれたEMEAAPではフィリピン中央銀行も担当し、「どこまで関わるべきか距離感の難しさを感じましたが、何でも答えられるように、日本銀行や日本経済のことをもっと学びたいと思う機会でした」と各国トップとの交流に刺激を受けたようでした。

(注1) オーストラリア、中国、香港、インドネシア、日本、韓国、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、タイの一ヵ国・地域が参加。
一九九一年に日銀の提唱で発足。一九九六年以降は総裁会合が毎年開かれており、二〇二五年は節目として報告書「EMEAAP 総裁会合の三〇年・過去の成果と今後の優先事項」も取りまとめられた。

(注2) カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、英国、米国の七カ国。

(注3) G7の七カ国に、アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、中国、インド、インドネシア、韓国、メキシコ、ロシア、サウジアラビア、南アフリカ、トルコ、欧州連合・欧州中央銀行、アフリカ連合を加えた枠組みのこと。

(注4) ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの一〇カ国が参加。

(注5) 価値が安定的で決済手段として利用され得る暗号資産のこと。

議の参加者からも良い発言を引き出すことができるなど会議がより有意義なものとなります。その成否は如実に表れるのでプレッシャーもありますが、私たちの用意した意見が国際的な場で取り上げられるなど、大きなやりがいもあります。

EMEAAPでは引き続き議長国を務めますし、二〇二六年はフィリピンと共にASEAN+3の議長国になります。会議によって関わり方や課題は異なりますが、会議を成功させたいという気持ちは同じ。今後も課員一丸になって、国際協調に貢献していきます」



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、2025年10月の展望レポート(基本的見解は10月30日、背景説明を含む全文は10月31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) —2025年10月—

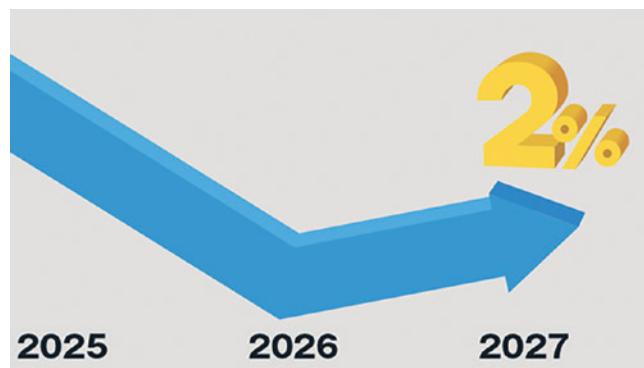


日本経済の成長率は
伸び悩んだあと
高まっていく

日本経済は、各国の通商政策等の影響を受けた海外経済の減速により下押しされ、成長率が伸び悩みます。その後は、海外経済とともに、成長率を高めていきます。

物価は減速したあと
二%程度に向かう

消費者物価の前年比は、食料品価格上昇などの影響が弱まるもとで、来年度前半にかけて二%を下回る水準まで減速します。その後は、成長率が高まるもとで、上昇率は徐々に高まっていき、二%の「物価安定の目標」と概ね整合的な水準で推移します。



一%目標のもとで 金融政策を運営していく

金融政策運営については、経済・物価の見通しが実現していくとすれば、経済・物価情勢の改善に応じて、引き続き政策金利を引き上げ、金融緩和の度合いを調整していくことになると考えています。そのうえで、こうした見通しが実現していくか、丁寧に確認し、予断を持たずに判断していくことが重要です。

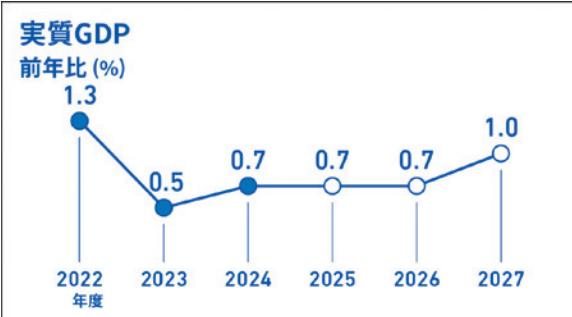


通商政策等の影響を巡る 不確実性はなお高い状況が 続いている

日本を含む多くの国・地域で米国との交渉が合意に至っていますが、各国の通商政策等の影響を受けた海外の経済・物価動向を巡る不確実性は、なお高い状況が続いているます。金融・為替市場や日本経済・物価への影響にも、十分注意を払う必要があります。



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」――二〇二五年十月――

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。

貸出市場では、企業の資金需要が増加を続けるなか、金融機関が積極的な融資姿勢を維持し、金融仲介活動は円滑に行われている。こうしたもとで、現在の金融活動に大きな不均衡はみられていない。

わが国の金融機関は、内外の金融市場や実体経済に大幅な調整が生じるリーマンショック型のストレスや、地政学的リスクの顕在化などに伴って、世界貿易量が大きく減少し、グローバルに物価や金利が上昇する複合的なストレス等に耐え得る、充実した資本基盤と

安定的な資金調達基盤を有している。もつとも、各国の経済政策運営や地政学的リスク、国際金融市场の動向を巡る不確実性の高い状況が続いている。金融機関は、様々な形のリスクが顕在化し得ることに注意していく必要がある。より

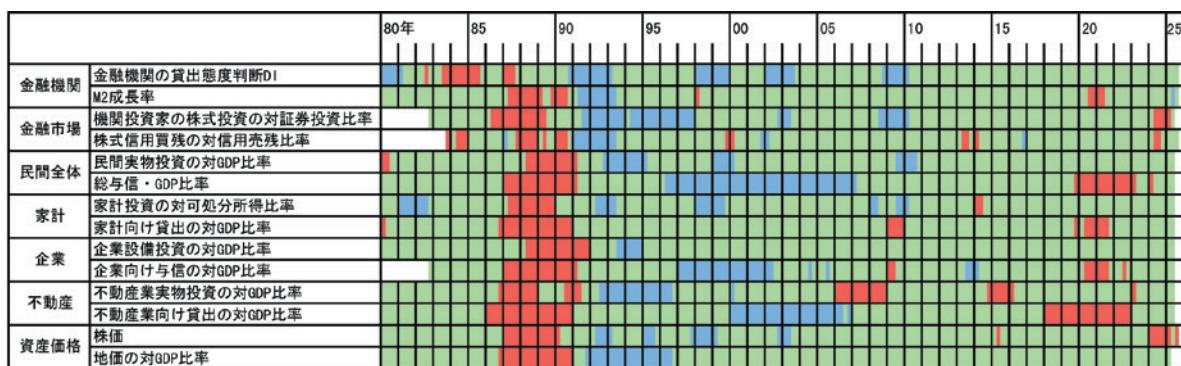
長期的な視点からみると、人口減少などを背景に企業の借入需要が構造的に減少する状況が続いた場合、貸出市場の需給バランスによつては、金融機関の収益力や損失吸収力が低下し、金融仲介活動の停滞や、過度な利回り追求など金融仲介活動の過熱につながる可能性もある。わが国金融システムの安

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、先行きの動向を注視していく必要がある（図表1）。

資産価格の動向

国際金融市场では、四月初に各国の通商政策を巡る不確実性の高まりを受けて、市場センチメントが大きく慎重化したことから、株価の大幅な下落などがみられたが、その後、通商交渉の進展などから市場センチメントが改善するもてリスク性資産価格は上昇している。ヒートマップ上、わが国

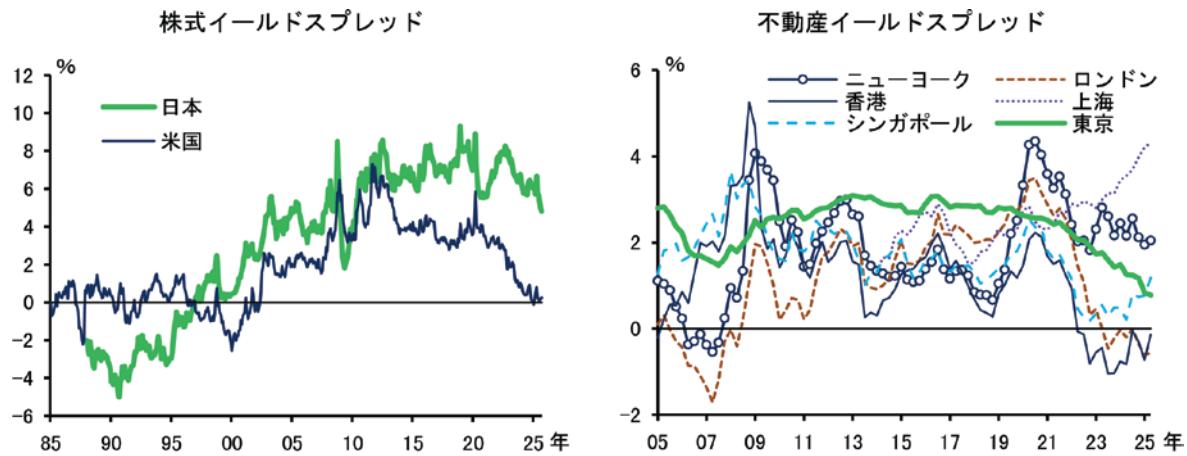
図表1 ヒートマップ



(注) 「金融システムレポート(2025年10月号) 全文」図表I-1参照。

(出所) 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 資産市場におけるリスクプレミアム指標



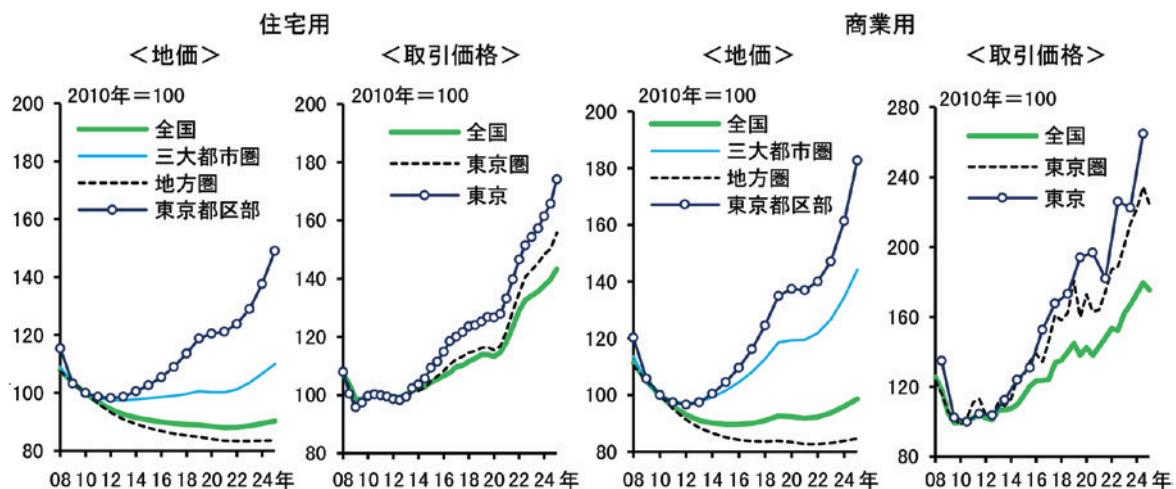
(注) イールドスプレッドは、各資産の期待利回りから10年物国債金利を差し引いて算出。「金融システムレポート(2025年10月号) 全文」図表I-2参照。

(出所) Haver Analytics、JLL、LSEG、財務省

不動産価格は、大都市圏を中心
に上昇が続いている(次ページ図表
③)。資材価格の高騰や人手不足
の影響などによる供給要因が寄与
しているとみられるほか、景気が
緩やかに回復するもとで物件需要
が堅調であることや、投資用マン

の「株価」にはトレンドからの上方乖離を示す「赤」が点灯している(図表1)。九月末時点のバリュエーション指標をみると、PERは概ね過去平均並みの水準で推移しており、株式リスクプレミアムを示唆するイールドスプレッド(株式期待益回り―十年物国債金利)は幾分低下している(図表2左図)。通商政策をはじめとする各国の経済政策運営を巡る不確実性は高い状況が続いており、先行き、国際金融市場においてセンチメントが慎重化する可能性もある。わが国の金融機関が相応の株式リスク量を有していることを踏まえると、株価などのリスク性資産価格の動向には留意が必要である。

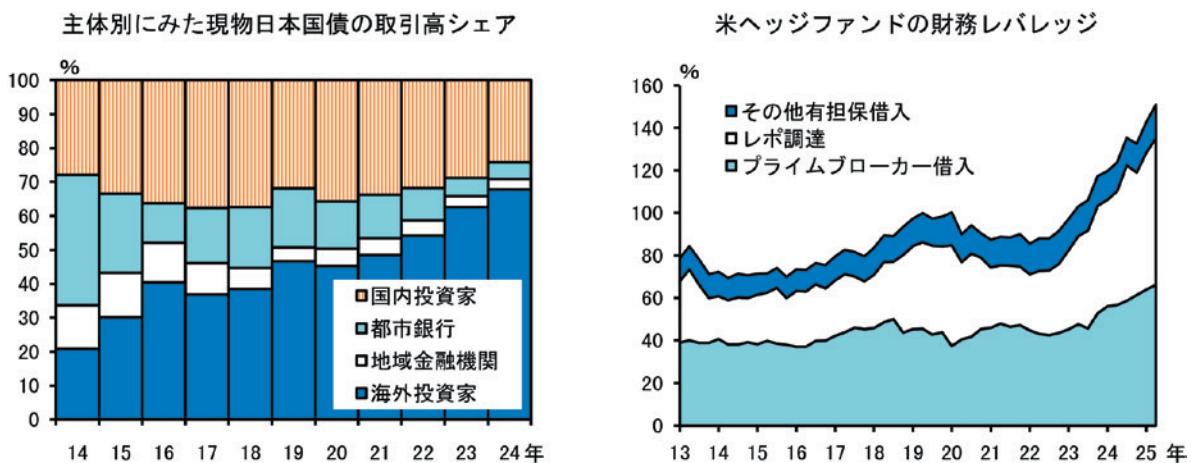
図表3 不動産価格



(注) 「金融システムレポート(2025年10月号)全文」図表I-3参照。

(出所) 国土交通省

図表4 海外ヘッジファンドの動向



(注) 「金融システムレポート(2025年10月号)全文」図表I-4参照。

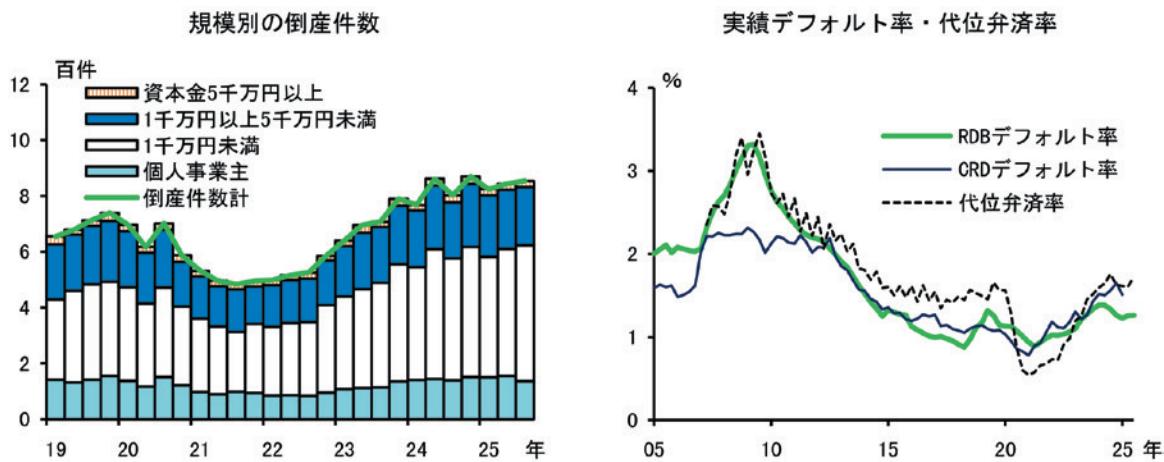
(出所) OFR、日本証券業協会、日本銀行

シヨン取引や海外投資家による商業用不動産取引などの需要も寄与している可能性がある。賃料は上昇しているものの、不動産リスクプレミアムを示唆するイールドスプレッドの低下傾向は統一しており、先行きの不動産需要等に関する市場参加者の見方が変化する場合には、不動産価格が調整する可能性も考えられる(前ページ図表2右図)。金融機関の不動産関連工クスボーディヤーが趨勢的に増加していることも踏まえると、引き続き、不動産市況の動向に注意していく必要がある。

海外ノンバンク部門の動向がわが国金融市场に与える影響

投資ファンドなど海外ノンバンク部門によるわが国金融市场への投資や国内金融機関による海外ノンバンク部門への投融資が趨勢的に増えており、わが国の金融システムと海外ノンバンク部門の結び

図表5 倒産・デフォルト動向



(注) 「金融システムレポート(2025年10月号)全文」図表I-5参照。

(出所) CRD協会、全国信用保証協会連合会、帝国データバンク、日本リスク・データ・バンク

つきは強まっている。

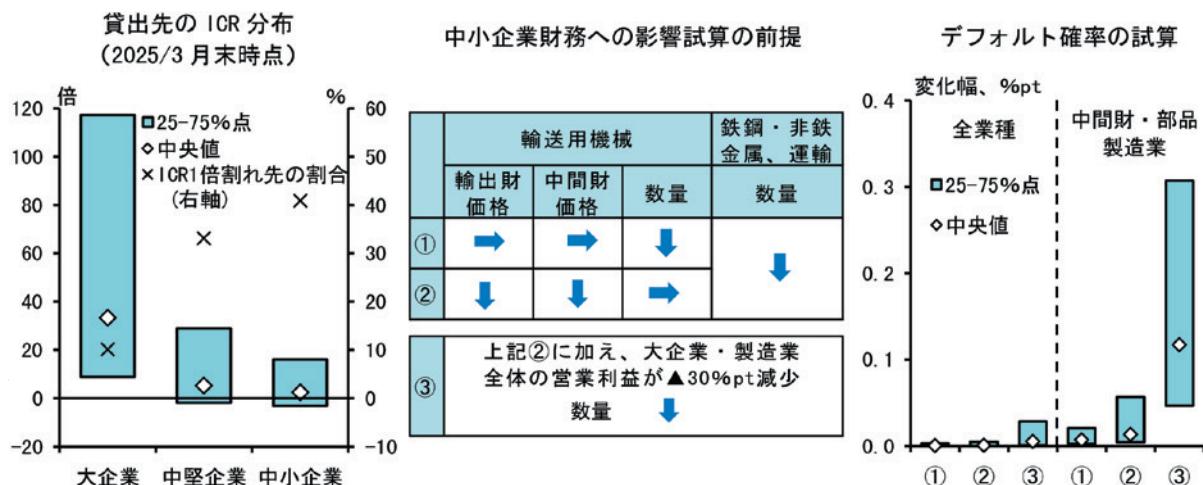
近年のヘッジファンドの動向をみると、グローバルに国債市場でのプレゼンスを高めているなかで、わが国の国債市場でも、ヘッジファンドを含む海外投資家による売買額が大きく増加している(図表4)。レポ調達などを通じて、ヘッジファンドのレバレッジは高まっており、市場環境が変化する際には、デレバレッジを伴った急速なポジション調整が、資産価格変動を増幅する可能性がある。こうした調整が国債市場で生じれば、国内の幅広い金融商品に影響を及ぼす可能性もある。金融機関は、海外ノンバンク部門の行動がわが国の金融市场にストレスをもたらす可能性にも留意しつつ、有価証券にかかるリスクを管理していくことが求められる。

倒産・デフォルト動向と各国の通商政策等の影響

緩やかな景気回復が続くもとで、企業収益は全体として改善しており、感染症拡大時に増加した「営業赤字かつ債務超過」や「営業赤字」の企業の割合も低下している。企業倒産やデフォルトは、振れを伴いつつも、横ばい圏内で推移している(図表5)。ただし、原材料価格の上昇、人手不足や人件費上昇が追加的な負担となっている点には注意が必要である。

企業部門は、各国の通商政策の変更等の影響に対しても相応に耐性を有しているとみられる。大企業が公表している収益見通しを前提にすると、ストレスが生じる前の財務状況が良好であることから、大企業の債務返済能力は、各国の通商政策の変更等の影響に対して、全体として維持されると考えられる(次ページ図表6左図)。中小企業についても、手元資金が潤沢な先が多いもとで、全体としてみれば収益やデフォルト率等への影響は限定的とみられる

図表6 通商政策を巡る動向が企業財務に及ぼす影響



(注) 右図は、中図の各ケースにおけるデフォルト確率の試算値(2024年度の財務内容を横置きした場合からの変化幅)。ICR(インタレスト・カバレッジ・レシオ)は(営業利益+受取利息)÷支払利息。「金融システムレポート(2025年10月号)全文」図表I-6参照。

(出所) CRD協会、財務省、総務省、日本経済新聞社 NEEDS-Financial QUEST、日本銀行

(図表6中図、右図)。もつとも、通商政策の変更等にかかるストレスが収益見通し対比で大きくなる場合には、中小のサプライヤー企業を含め、財務が相対的に脆弱な企業において債務返済能力が大きく悪化する可能性もある。輸出産業では大口貸出の比率が高い傾向があり、仮に個社のランクダウンが起きると、信用コストに与える影響が小さくない点にも留意が必要である。

各国の通商政策等を巡る動向については不確実性が高い状況が続いているおり、世界貿易量が大幅に減少し、企業収益が大きく押し下げられるといったテールリスクも考えられる。金融機関は、様々な形のリスクが顕在化し得ることに注意していく必要がある。

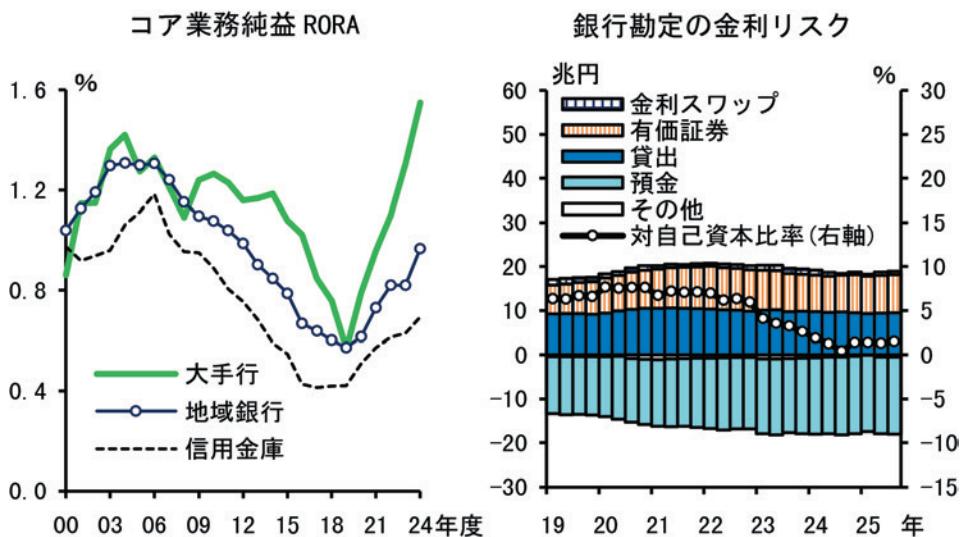
金融機関収益および 損失吸収力

金融機関収益をみると、緩やか

な景気回復が続くもとで信用コストなどの損失が抑制されているほか、既往の経費率改善や円金利上昇等の影響もあって基礎的な収益力を表すコア業務純益の改善が続いている(図表7左図)。金融機関の金利耐性をみると、銀行勘定全額でみた円貨金利リスク量は、自己資本対比でみて引き続き低位に抑制されており、金融機関は、総じて十分な損失吸収力を有している(図表7右図)。ただし、国内の人口や企業数の減少など構造的な借入需要の減少による収益率への趨勢的な下押し圧力が続いているほか、足もとは、内外金融市場を巡る不確実性の高い状況が続いている。金融機関は、こうした構造要因や様々な相場変動を想定しつつ、自身の損失吸収力も勘案しながら、ポートフォリオを適切に管理していくことが求められる。

この間、金融機関の預金をみると、個人・法人とも前年比プラスとなっているものの、伸び率はこ

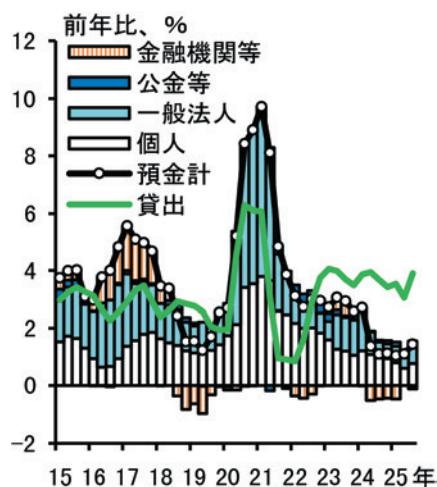
図表7 金融機関の基礎的収益力と金利耐性



(注) 右図は円貨金利リスク量 (100bpv)。「金融システムレポート (2025年10月号) 全文」図表I-7参照。

(出所) 日本銀行

図表8 預入主体別の預金前年比



(注) 「金融システムレポート (2025年10月号) 全文」図表I-8参照。(出所) 日本銀行

のところ鈍化している（図表8）。家計の保有金融資産の増加が続くなか、最近は預金の伸びが低下する一方で、株式や株式投信等への投資が増えている。また、業態間では地域金融機関のシェアの低下傾向が継続しているほか、足もとは要求払預金から定期預金へのシフトが進んでいる。人口動態やデジタルチャネルの普及などの構造的な要因が預金動向に及ぼす影響や、預金の構成変化が金利リスク量に与える影響には留意する必要がある。

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、マクロブ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を引き続き注視していく。

「CBDCフォーラム 全体会合（第四回）」を開催 (六月)

▼日本銀行は、中央銀行デジタル通貨（CBDC）に関する「パイロット実験」を実施しており、その中でCBDCフォーラムを運営しています。フォーラムでは、CBDCの制度設計を適切に進める観点から、複数のワーキンググループ（WG）を立ち上げ、リテール決済に関わる民間事業者と議論・検討を進めています。

▼二〇二五年六月にオンライン形式で開催した「CBDCの動向」と「CBDCフォーラムの活動と今後の運営」について説明を行い、参加の方々と意見交換を行いました。

▼前者のパートでは、各WGで昨年度に議論した主な論点のほか、パイロット実験において構築した実験システムの設計上の特徴（プライバシーへの配慮、送金の処理フロー、並列処理性、向上策、機能拡張性への配慮）や、CBDCに関する主要国の動向について説明しました。

▼後者のパートでは、フォーラムでのこれまでの活動（WGの開催実績、APIサンドボックスプロジェクトにおける取り組み、イベントの開催等）を振り返ったほか、今後、WG会合の開催形態の多様化などについて説明しました。

旧小樽支店金融資料館 特別展「わくわく！熱狂！ ミュージアムでお金の スポーツ観戦」開催中

二〇二六年二月二十四日（火）まで

▼国内外のコインや紙幣にはスバルの場面が描かれたもののが数多くあります。本特別展では、日本で開催されたオリンピックの記念貨幣や、世界各国のオリンピック記念貨幣、スポーツが描かれたお金を展示します。さらに、スポーツに関する知見を実証実験と制度設計面の検討に活かしていく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をご覧ください。

▼日本銀行は引き続き、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実務に関する知識を実証実験と制度設計面の検討に活かしていくことを考えております。



する貯金箱も紹介しています。この機会にぜひ、金融資料館で「お金のスポーツ観戦」をお楽しみください。

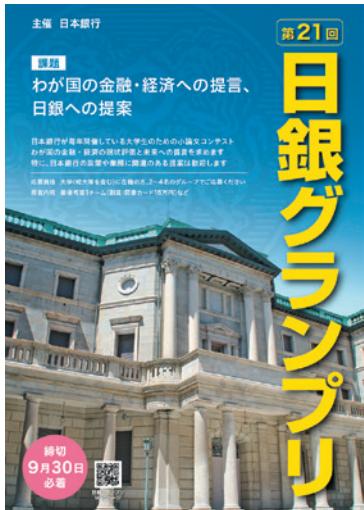
【入館料】無料
【休館日】水曜日（水曜日が祝休日の場合は開館）、年末年始（十二月二十九日～一月五日）

【開館時間】午前十時～午後五時（入館は午後四時半まで）

※最新の情報は金融資料館ホー

ムページをご覧ください。

QR code linking to the exhibition website or information page.



主编：田令政

わが国の金融・経済への提言、 日銀への提案

第21回 日銀グランプリ

「第二回 日銀グランプリ」
の決勝大会を開催

図内の矢印は小樽駅からの経路を示しています。



○ 三國 - 一一一

金融資料館

所在地 北海道小樽市色内
一一一六

二回「日銀グランプリ」に、
今回は全国の大学から一三三編
の作品が寄せられ、書類審査を
通過した四チームにより十一月
二十九日に決勝大会が開催され
ました。

▼決勝大会の審査員は、山口明
夫氏（経済同友会副代表幹事、
日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役社長）、淡路睦氏（株
式会社千葉銀行取締役専務執行
役員（代表取締役））、日本銀行
の氷見野良三副總裁（審査員長）、
野口旭・中川順子両政策委員会
審議委員でした。各チームとも
堂々と質疑応答を行いました。

▼審査の結果、最優秀賞には、
国税のキャッシュレス納付推進
をテーマにした同志社大学政策
学部チームが選ばれました（東
京大学、帝京平成大学、同志社
大学、商学部の三チームは優秀
賞）。また、災害時に特化した
デジタル通貨を提案した東京大
学には、あわせて特別賞が授与
されました。

▼決勝進出チームの小論文全文

通過した四チームにより十一月二十九日に決勝大会が開催されました。

「日銀親子見学会」について

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。



行の仕事やお金についての説明、支店等によるミステリーツアー、VR等を使用した本館のリモート見学を実施しました。



お札（模擬券）の考え方を体験



地下金庫の見学

編集後記

■ 皆さん、大阪・関西万博に行きましたか。今号のインタビューでは、万博でローマ教皇庁・イタリア館のアンバサダーを務めた指揮者の西本智実さんにお話を伺いました。万博の前年からローマ教皇庁との協議を重ねた西本さんは、終戦から80年となる節目の年に、世界平和に思いをはせ、長崎、広島、大阪の子どもたちによる合唱団らと共に「戴冠式ミサ」を演奏、喝采を浴びました。過去対立関係にあったローマ教皇庁とイタリアが、芸術をテーマに掲げ、万博史上初めて一緒に出展したことは、平和の象徴として大変意義深く、芸術には見えない力や可能性があることを強く感じました。

■ 対談では、人と組織の変革屋として、コンサルティング会社を起業された佐々木裕子さん、田村審議委員が語り合いました。佐々木さんは目の前の仕事が順調でも、自分が何をやりたいのか、やるべきなことを人生の節目節目で考え、転職や起業を決断されており、佐々木さんの人生そのものが変革を体現しているように思います。

■ 11月末に開催された小論文コンテスト「日銀グランプリ」では、大学生から多くの斬新な提言がありました。一人一人がパッションをもって変革に取り組んでいけば、社会は良い方向に向かうと信じます。
(村國)

[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 2025年冬号
編集・発行人 村國 聰
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
☎03-3277-1947

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



オンライン見学は、パソコンのブラウザーからアクセスするか、タブレット端末やスマートフォンからご参加いただけます。



本館の中庭などを、映像で説明を交えながら見学していただきます。

▼本見学会は、事前予約制としており、次回の開催は春休み期間中を予定しています。開催内容の詳細および申込み方法は、日本銀行ホームページに掲載する予定です。皆さまからのご応募をお待ちしています。

▼また、過去の親子見学会（来館見学）の模様は、日本銀行ホームページに掲載しています。ぜひご覧ください。

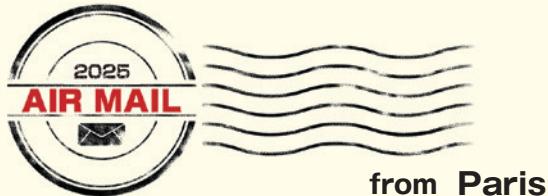


本館見学（常時受付）の詳細はこちらのQRコードからご覧いただけます。

▼なお、本店本館の見学につきましては、常時受け付けています。詳しくは、日本銀行ホームページをご覧ください。



日本銀親子見学会の詳細はこちらのQRコードからご覧いただけます。



貨幣に刻まれた統治と信頼の物語

パリ事務所からほど近くにある凱旋門は、ナポレオンの戦役の象徴です。

後に皇帝として戴冠されるまでになったナポレオン。彼は軍事面だけでなく、フランスの中央銀行を設立して、通貨制度を整えるなど、内政にも注力しました。

ナポレオンは現在のスペインからオランダ、イタリアに至るまで、自身の肖像を彫刻した貨幣を広く流通させた、と聞いて興味を持ち、パリの貨幣博物館を訪れてみました。

職員の熱心な説明によると、ナポレオンは通貨を通じて自身の影響力を高めるため、時に強権的な手段も取ったようです。征服地の通貨に従来刻印されていた肖像を、自身の肖像で上書きすることもあったとか。

しかし、それがどこでも通用したわけではありません。例えばオランダ。当時交易で栄え、強い経済力を有していたために、征服後も従来の貨幣が根強く残ったようです。

そんな時、ナポレオンは、新旧貨幣の混在を認めたそうです。彼は「土地ごとの事情に ménager (=配慮) することをよく心得ていた」と職員は語ります。こうした柔軟な態度が、為政者として信頼を得るのに重要

だったのかもしれません。

ところ変わって、ナポレオンが進軍した地域の中には、ちょっと変わった刻印を持つ貨幣が流通していた例も。フランス軍が1798年に上陸したマルタ(地中海の島。2008年にユーロ加盟)では、それまで長い間、十字軍(聖ヨハネ騎士団)の鋳造する貨幣が使われていました。

握手のマークが刻まれた貨幣は、特に興味を引きます。マークの周りに、「銅ではなく信頼(NON AES SED FIDES)」と彫られているのです。

この言葉、モノやサービスの対価として必ず受け取ってもらえるという貨幣への信頼抜きには成立しない、貨幣取引の本質を表しているのかもしれません。過去には、マルタ中銀がこの貨幣の特別展を開催したり、社会学者のジンメルが著作で取り上げたりと、なかなかの人気者です。

それにしても、信頼が重要だという、ありふれた主張をわざわざ貨幣に刻むとは。きっと、経済が発展するためには人々の通貨への信頼が不可欠だと、当時の為政者はよく知っていたのでしょう。

(日本銀行パリ事務所)

*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。



セーヌ川沿いにある、パリ造幣局(Monnaie de Paris)の貨幣博物館。一般見学ができます



肖像の耳のあたりに、ナポレオンの小さな横顔が見えるでしょうか？

© Monnaie de Paris, coll.historiques



握手のマークと、縁の文字(「銅ではなく信頼」)が特徴的なマルタの貨幣

© Melvin Bugeja, Central Bank of Malta

にちぎん
第二一卷 第四号 通卷八四号 令和七年十二月二十五日發行



にちぎん