にちぎん

2026 NO.86 夏

インタビュー　扉を開く

藤森照信 江戸東京博物館館長・建築家・建築史家

建築の探究者が魅せる未来への架け橋

地域の底力

福岡県柳川市

掘割が心をつなぎ未来への挑戦を生む

対談　守・破・創

原 晋 青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督、同大学地球社会共生学部教授

植田和男 日本銀行総裁

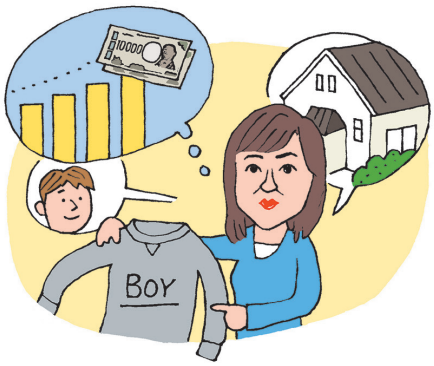
学生スポーツの「勝利」を求めて青学駅伝チームが構築した組織力

エッセイ　“おかね”を語る

松本明子 タレント　あっこ的楽しい節約生活

あっこ的 楽しい節約生活

松本明子



絵・江口修平

私の両親は昭和一ケタ生まれ。父方の祖父は陸軍大佐、母方は丸亀藩家老の家系で、ともに厳格な家庭で育った両親は贅沢をせず、私に対するお金の教育も厳しかった。五、六歳の頃から「欲しい物があれば説明し請求書を、お金を受け取ったら領収書を提出する」よう言われて。当時は堅苦しかったけど、今思えば本当に必要なものか考えさせる教育だったのでしょう。

そんな私が、「親の敷いたレールに乗って生きるのは嫌だ、松田聖子ちゃんみたいになりたい」と、アイドル歌手を夢見て香川県から上京したのは、一五歳。『スター誕生！』で合格したときは本当にうれしかった！　でも、デビューしたのに仕事がないから、堀越高校芸能コース初（？）の「皆勤賞」をもらっちゃって。一年後輩のヒデちゃん（中山秀征さん）らがスターになるのを横目に見ながら、私は事務所の寮で一日一〇〇〇円の節約生活。寮が取り壊される直前まで住み続けたのは私と寮の飼い犬のロンだけでした。

転機が訪れたのは、二〇代。『ものまね王座決定戦』や『進め！電波少年』などへの出演をきっかけに仕事が増え「元祖バラドル」と呼ばれるように。それでも、親から「家賃は収入の三分の一に抑え、毎月定額を積み立てる」よう言われ、節約生活を続けました。

三〇代で結婚、出産してからは、家庭菜園でゴーヤを育てたり、紅茶のティーバッグを掃除に再利用したりして、節約を楽しむことにしました。洋服は衝動買いせず、お義母さんに借りたり、息子のおさがりのジャージを部屋着にしたり。家族や友人との大切な時間には決してお金を惜しまず、メリハリをつけながら……。

そんな中、二五年間も空き家のままだった香川の実家を処分することに。五〇代で直面した「実家じまい」は本当に大変でした。リフォームや維持費などで一八〇〇万円もかけた実家の売却額は六〇〇万円。同じ思いを息子にさせないため、処分に悩むような高価な物は買わず、「足るを知る」の精神で暮らしていきたいです。

今年四月、還暦を迎えました。三〇年前、『電波少年』で長嶋茂雄さんに「赤いちゃんちゃんこ」をお渡しした時のことを思い出します。「ありがとうね、真っ赤なレッドのベストですね」と満面の笑みで羽織る長嶋さん。「はじめての還暦を迎えまして……」と喜ばれて。

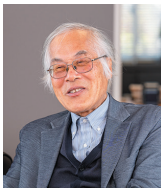
コロナ禍をきっかけに始めた軽キャンピングカーのレンタル事業は、冬の稼働率が低く利益は出ませんが、お客さまの笑顔や感謝の言葉がうれしくて、私の元気の原動力になっています。これからも楽しく節約生活を続け、今の自分の幸せに感謝しながら、二回目の還暦を目指します。

まつもと・あきこ●タレント。1966年生まれ、香川県高松市出身。82年に日本テレビ系『スター誕生！』合格を機に歌手デビュー。その後、日本テレビ系バラエティー『DAISUKI!』や『進め！電波少年』などで人気を博す。明るく親しみやすいキャラクターでバラエティー番組を中心にドラマ、映画、舞台と幅広く活躍中。著書『実家じまい終わらせました！』（祥伝社）がベストセラーに。

にちぎん

SUMMER 2026 NO.86

CONTENTS



2 エッセイ／“おかね”を語る
あっこ的楽しい節約生活　タレント 松本明子

4 インタビュー／扉を開く
藤森照信 江戸東京博物館館長・建築家・建築史家
建築の探究者が魅せる未来への架け橋

9 地域の底力――福岡県柳川市
掘割が心をつなぎ未来への挑戦を生む

16 対談／守・破・創
原 晋 青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督、同大学地球社会共生学部教授
植田和男 日本銀行総裁
学生スポーツの「勝利」を求めて青学駅伝チームが構築した組織力

20 FOCUS → BOJ 54 日本銀行大阪支店
現場最前線に吹く「新しい風」

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）― 2026年4月―
26 「金融システムレポート」― 2026年4月―

32 くらし・きんゆう塾
資産形成の出発点 ――生活設計と家計管理から始めるお金の整理

33 トピックス
国際コンファランスを開催 ほか

35 AIR MAIL from Basel
世界の中央銀行が集う街：三国国境都市スイス・バーゼル

表紙のことば

表紙の店舗は、日本銀行佐賀事務所が昭和二十一年（一九四六）二月に駐在員事務所として開設した際に入居した、佐賀中央銀行佐賀支店の建物です。

江戸時代より商人の町としてにぎわったこのエリアは、明治時代以降、銀行店舗が林立し、金融街の様相を呈しました。この建物は、大正十四年（一九二五）に竣工し、昭和九年（一九三四）に石造りの外観に改築。古代ギリシャ建築様式（ドーリア式）の四本の円柱が重厚さを際立たせています。

昭和三十年（一九五五）に佐賀中央銀行が合併した後は、佐賀銀行呉服町支店として使用されました。平成十一年（一九九九）には銀行店舗としての役目を終えましたが、今も佐賀市歴史民俗館として整備・保存される旧古賀銀行や旧三省銀行等の建物とともに、長崎街道や裏十間川周辺のレトロな街並みを形成しています。

日本銀行は、お金の単位「円」を決めた大隈重信や、本店本館の設計者・辰野金吾など、佐賀県出身の偉人と縁があります。開設八〇周年を迎えた佐賀事務所は、これからも佐賀県の金融経済の健全な発展に貢献できるよう、地域の皆さまとの縁を紡いでまいります。

裏表紙の写真は、佐賀銀行所蔵のものです。

表紙・画 北村公司

扉を開く INTERVIEW

江戸東京博物館館長・建築家・建築史家

藤森照信

FUJIMORI Terunobu

建築史家として近現代日本建築の研究で名をはせた後に、四五歳で建築家デビューした藤森照信さん。高木の上の茶室や、屋根から樹木が伸びる建物など、自然素材を大胆に用いた作品の数々は、建築目当ての来客が途絶えないほど人々を魅了しています。現在は江戸東京博物館の館長を務める藤森さんに、これまでの歩み、さらに、リニューアルしたばかりの同博物館について、幅広く語っていただきました。

取材・文 谷 隆一
写真 野瀬勝一

建築の探究者が魅せる未来への架け橋

大工仕事への興味から建築史研究の道へ

――どんなきっかけで建築を志すようになったのでしょうか。

藤森　小学校二年生の時に江戸時代に建てられたかやぶきの民家の建て替えがあったのですが、その時に来た棟梁が私の家に泊まり込んでいて、私をよく使うわけです。例えば、大量に出る「かんなくず」を片付ける仕事や、木材に「ほぞ穴」を掘るために、鉄の道具でぐるぐる丸い穴を開けて、その小さな穴に水を差す仕事とか。何で水を差すのかと聞くと、木が軟らかくなって刻みやすくなるからだ、と。遊びたいのに手伝わされるのが嫌だったんですが、一年もやっていると、面白い仕事だなと思うようになって。建築をやろうかなと思ったのは、その時の体験が一番大きいんじゃないかと。

――大学院では建築史を専攻されていますよね。

藤森　最初はデザインをやろうと思って東北大学の建築学科に進学したのですが、大学で初めて設計と施工が完全に分かれていることを知り、何か面白くないなと感じたんです。それで、東京大学の大学院で日本建築の歴史を学ぶことにしました。

そこで師事した村松貞次郎先生は、技術をとても大事にした人で、コンクリートや鉄骨、れんがなどの技術を研究していました。大工道具の研究も初めてやった人なんです。名工といわれる大工さんのところへ行って、刃物の焼き入れの方法などを教えてもらう。あまり机に向かって勉強をした記憶もないのですが、門前の小僧のように、研究室にいるだけで何となく建築史の基礎的な素養が身に付きました。

――その後、大学で研究を続け、教職に就かれました。後進の育成で心がけてきたことはありますか。

藤森　「実際にいろいろな建物をたくさん見なさい」ということですね。建築の専門家として、どこが良くてどこが悪いのか、ちゃんと言語化するようにと教えてきました。

――日本の建築にはどんな特徴があるのでしょうか。

藤森　建築も住宅とビルでは相当性格が違います。日本の住宅の玄関は、内開きの欧米と異なり外開きの扉が一般的で、玄関で靴を脱ぐ造りになっています。その家から一歩出ると、そこは意識的な世界で、日本人も会社とかホテルでは平気で靴を履いています。だけど家へ帰ると必ず脱ぐ。そこがポイントで、「家」という器はほかの場所と相当違うということです。論証せずに結論だけ言うと、おそらく人間の「無意識」を容れている器じゃないか。人間の無意識は長い歴史や文化に根差していて、基本的に変わらないことをどこかで求めている。それで日本人は、家の中で靴を脱ぐのだと思います。

――確かに日本人は、お風呂にも湯船につかる習慣があって、独特ですよね。

藤森　そうですね。あとテラスとか庭がある場合、日本は必ず水平に引いて戸を開けるんです。欧米は基本ドアですから、ガラガラとは開かない。そういう無意識的なことを許しているのが住宅です。靴を脱ぐとかそういうものは、世界でまねをする国はありませんが、ずっと続けていってほしいと思っています。

自然素材を生かした建築が多くの共感を呼ぶ

ふじもり・てるのぶ●1946年、長野県諏訪郡宮川村（現・茅野市）生まれ。建築家、建築史家。東北大学工学部建築学科卒、東京大学大学院博士課程満期退学、近現代日本建築史を研究し、82年『明治の東京計画』で毎日出版文化賞ほか受賞。91年、「神長官守矢史料館」を建築設計し、建築家デビュー。97年、「ニラハウス」（赤瀬川原平邸）で日本芸術大賞受賞。98年、東京大学教授に就任。2001年「熊本県立農業大学校学生寮」で日本建築学会作品賞を受賞。10年、東京大学を定年退職し、工学院大学教授に就任、14年に定年退職。16年、東京都江戸東京博物館館長に就任。20年、「ラ コリーナ近江八幡　草屋根」で日本芸術院賞を受賞。代表作に、著書では『日本の近代建築』、建築では多治見市「モザイクタイルミュージアム」などがある。

――四五歳で初めて建築家としてデビューされました。ご自身にとって建築とはどのようなものなのでしょうか。

藤森　建築の面白さというのは、一つの特定の場所に特定のものを造ることにあります。現代でも量産というものが利かず、どの建築も少しずつでも違っている。外観、構造、平面、設備、仕上げ――と、全部その都度個別に考えないといけない。

特に私の場合は、自然の素材、木などをよく使うのですけど、基本的には山に木を切りに入るところからやります。山で木を選び、切り倒す。何か、狩りをしているような感じがしますね。どーんと倒れた後、足を木に置いて記念写真を撮りたくなるような感じです。あの感じは、現代の一般の製造業ではまず味わえないところだと思います。

――高過庵（注1）ではクリの木を使っていますが、そういう建築を思い描いて設計案を作るのが楽しいということですか。

藤森　結構大変ですよ、案ができるまでは。夜に案ができて、そのときはすごく良いと思うんですね。でも、早いものだと翌朝には、こんなのは嫌だと感じる。一週間ぐらいしてからこれは駄目だと思うこともあります。

だけど、そういうことを何度か繰り返して、これだったらやってもいいなと思えるものができたときの喜びは大きいですね。

――特に思い出に残る建物は何ですか。

藤森　やっぱり私の生まれ育った村の神長官守矢史料館（注2）です。あれは、諏訪大社の神官の家の史料が文化財になるから、ちゃんと保管しなくてはいけないということで造ったものです。設計は初めてのことで、一番印象に残っていますね。

――どうして自分でやってみようと思われたのですか。

藤森　守矢家の信仰というのは、ほとんど縄文時代みたいな血なまぐさいものなんです。シカ肉の脳みそあえとか、イノシシの皮を焼いて食べる。元旦の朝の神様へのお供えは、守矢家のご当主が手作りの弓で射った二匹のカエルです。

私は神社とはそういうものだと思っていたのですが、大学に入ってから、それがだいぶ不思議な信仰だと気付きました。となると、この土地の歴史や風土を理解した者でなければ、ここにふさわしい建築は造れない。生まれ育った村に伝わる信仰を表現するには、自分でやるしかないと思ってやりました。

――藤森さんの建築には、自然との共生というか、ふだん都会ではなかなか出会えない、日本の原風景への郷愁のような、何か心動かされるものがあるように思うのですが。最近では、高い集客力を誇る施設も手掛けられています。

藤森　私が設計を始めた頃は、村に伝わる信仰を表現するということで、最初のイメージは、砦を造るような感じでした。子どもの頃、男の子はよく陣地を造って遊んでいたんですが、敵が攻めてきたらこっちから石を投げるような。男の子の遊びの発想の建物なので、まさか普通の人が興味を持つとは思っていなかった。さらにいえば、なぜか砦のような私の建築に興味を持ってくれるのは、女性が多いんです。「ラ コリーナ近

江八幡」(注3)も、屋根の上に草を植えて、てっぺんに木が生えている建物で、まさかあんなに人が来るとは思いませんでした。

ラ コリーナ近江八幡　©M.S.

ありがたいことに日本は今でも木造をやれる。そういった特殊な条件だけれども、恵まれた条件の中で、日本人が元来自然への関心が強いこともあって、私の造るものがだんだんと評価されてきているのかなと思います。

歴史的建築の保存・復原が都市をよみがえらせる

――明治時代の建築を保存、復原していくことについてどのように思われますか。

藤森　日本は、戦後の再建の中で、とにかく現代化しようとやってきた。それがやっと落ち着いて、ちゃんと歴史的な奥行きを持った都市にしようと変わってきたんだと思います。大事な場所とか光景はちゃんと保存しないと、記憶喪失の都市になってしまう。それはまずい。古いものが残っているということが人間に与える影響は、先ほどの無意識のレベルの話で、なかなか意識されないのですが、大事なことだと思います。

　東京駅が復原された時に、ライトアップの日に行ったら、周りの現代のビルが東京駅へ向かって拍手をしているように感じたんです。東京駅と皇居、真ん中を通る一九〇メートルの行幸通り、日本のシンボルというか玄関がようやく戻ったという感じでうれしかったですね。

――日本橋をかつての景観に戻すため、首都高速道路を地下化する事業が始まっています。

藤森　日本橋は高速道路を取っただけで相当変わると思いますよ。日本橋川の水を中心にした、東京では珍しい場所になっていく。日本橋の隣、日本銀行の袂にある常磐橋を渡ったところの先が大手門です。江戸城内郭の正門である大手門へは、外郭の正門であった常盤橋門から行くのが江戸時代の正式なルートなので、常磐橋周辺の整備がもうちょっと進めば、さらに良くなると思います。

――日銀本店本館を設計した辰野金吾について研究されています。

藤森　日銀本店本館は、ジョージアン様式という、東京駅のビクトリアン様式より一時代前のデザインです。設計の頑丈さから辰野金吾は同級生から「辰野堅固」というあだ名まで付けられてからかわれたようです。しかし、産業革命をちゃんと日本で起こしてやっていくという日本の近代が立つ位置を見定めた建築で、中央銀行の建物の様式としてとても合っていると思います。

　辰野金吾の功績は、近代の建築界というものをつくり上げたことです。それまでの日本は大工さんの世界で、設計した人が施工までしていたのですが、そこに、設計だけをする建築家という職能を根付かせました。

――辰野がこれだけ成功できたのはなぜでしょう。

藤森　渋沢栄一がパトロンでしたから。初期の仕事は全部、渋沢筋ですよ。渋沢は日本の資本主義の父と言われていて、大量の会社をつくるわけです。お金をかけていい建物はだいたい辰野にやらせています。

――渋沢栄一が一万円札の肖像になりました。

藤森　とっくに肖像になっていたのかと思っていました。そもそも日本に銀行というもの、金融制度を作り上げた人ですから、すばらしいことだと思います。

――かつて日本橋兜町の辺りには、渋沢が設立した第一国立銀行の本店もありましたが、辰野が設計した渋沢の自宅も立派な建物だったそうですね。

――藤森さんが手掛けた建築が多くの共感を呼んでいるのは、なぜだと思われますか。

藤森　やっぱり時代が変わったのかなと思います。建築界も、私が始めた頃は、自然の素材とか植物を建築に取り込むことに、あまり興味を持っていなかった。日本は恵まれていて木をたくさん使うことができますが、そもそも世界で木造建築を造っていい国は少ないんです。欧米では北欧とアルプスの周辺、カナダの辺り。でも、

「えどはく」リニューアル
日本の文化・歴史を知る入り口に

藤森　ベネチア風で造るという、おそらく辰野と渋沢の両方の意向だと思いますね。昔のベネチアが自由貿易の商業都市として繁栄したことは世界的に知られていて、水映りのいい建物として、一四～一五世紀にベネチアン・ゴシック様式が生まれた。それで、日本橋川の水辺にベネチア風の渋沢邸を造った。世界でも近代になってベネチアン・ゴシックなんていうことをやった人は、辰野だけかもしれません。

――江戸東京博物館が今春リニューアルオープンしました。その狙いやポイントなどを教えてください。

藤森　設備と外装に相当な傷みがあったので改修したのですが、もっと華やかに変えようということで、建築家の重松象平氏が監修した空間デザインを採用し、大型映像の投影により没入感を高めています。

一階西側からのアプローチに鳥居をモチーフとした工作物を設置し、常設展示室内では現代と江戸の空を再現する映像を投影するなど、来館者の鑑賞体験を高める演出を施しました。また、三階の「江戸東京ひろば」では、天井部分を巨大なキャンバスに見立てて収蔵品等を活用した映像を天井面と柱面に投影して行き交う人々を楽しませます。

――常設展示室内に設置している芝居小屋の「中村座」も内部に入れるようになったんですね。

藤森　来館者から寄せられた声に応え、仕様を見直しました。ほかにも、大型模型「朝野新聞社」を、史実に基づき「服部時計店」へと改修しました。銀座の服部時計店の以前の建物を正確に実物大で再現していて、相当な迫力です。

――浅草からも近く、インバウンドの集客も期待できます。これから江戸や東京の文化をどのように世界に発信していくのでしょうか。

藤森　日本が独特の歴史や文化を持った国だということはみんな認識しているのですが、その中身をどこで学べるのかは知らないんですよ。「えどはく」は歴史を通して展示していますから、最初に知識を得る場所として利用してもらえればいいと思います。

また、来館者の三割が学校団体なので、日本人に向けては文化の継承をちゃんとやっていきたいと思っています。

――リニューアル記念の特別展も楽しみです。

藤森　江戸の調度、衣服など、よりすぐりを展示した『大江戸礼賛』に続いて、六月から『洋館 明治の夢と挑戦』を開催しています。開業時の日銀（旧開拓使物産売捌所（うりさばきじょ））の図面も展示します。建築は実物を持ってこれないですけれども、全国、さらに欧州からも資料を借りてきましたので、華やかで充実した、リニューアルオープンにふさわしいものになっています。

――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　村國　聡）

（注1）高過庵／二本のクリの木を土台に、六メートルの高所に設置した、三畳余の広さの茶室。二〇〇四年竣工。藤森氏の実家の畑に建てられており非公開。なお、同所には半分が土に埋まった竪穴式の茶室「低過庵」、四本のワイヤーで地上約三・五メートルの高さにつられた茶室「空飛ぶ泥舟」もある。

（注2）神長官守矢史料館／長野県茅野市で一九九一年に開館した史料館。諏訪神社上社の神官を勤めてきた守矢家の守矢文書を保管・公開する。里山の光景に溶け込むデザインで、外壁には土や割り板など、自然素材が用いられている。

（注3）ラコリーナ近江八幡／和洋菓子メーカー「たねや」グループの施設で、本社屋、メインショップなど四棟を藤森氏が設計した（二〇一六年竣工、一部は一五年竣工）。屋根全面は高麗芝で覆われ、一部の屋根には松が植えられている。

東京都
江戸東京博物館
（えどはく）

江戸東京の歴史と文化を振り返り、未来の都市と生活を考える場として1993年に開館。地下2階・地上7階に、江戸時代の市民文化や関東大震災、高度成長期の東京などを多彩に展示する。今年3月31日、約4年に及ぶ大規模改修工事を終え、リニューアルオープンした。愛称「えどはく」。入館料は一般800円、65歳以上400円、大学生・専門学校生480円、高校生300円、中学生以下は無料。住所は東京都墨田区横網1丁目4番1号。

再現された明治期の服部時計店
（写真提供：江戸東京博物館）

地域の底力――福岡県柳川市

掘割が心をつなぎ未来への挑戦を生む

福岡県柳川市は、まちに広がる水路「掘割」の風情ある景色で知られる。その眺めとともにまちと暮らす人を守り、さらには訪れる人の楽しみを増やすために、多彩な取り組みが進められている。

掘割は、全長930キロメートルにも及び、柳川の代名詞にもなっている。小舟で巡る川下りが内外の観光客を集めるが、農業用水や治水といった地域の暮らしとの関わりも強い。

取材・文 山内史子
写真 野瀬勝一

柳川市長の松永久氏。水路関連の業務を18年間にわたり担ってきたほか、第一次産業から観光業まで多くの市民と関わってきた市の職員としての経験と人脈が、今の職務に活きていると話す。

農漁業などの振興や観光・交流施設の整備に取り組む

福岡県柳川市は九州最大の筑紫平野の南西部に位置する。有明海に至る低地では掘割と呼ばれる水路が網の目のように巡り、水郷のまちとして知られている。古くは市内の沖端（おきのはた）に平家の落人が定住したとも伝えられるが、今の柳川は、戦国大名蒲池治久（かまちはるひさ）の築城にさかのぼる。江戸時代には、立花家が治める柳川藩の城下町として歴史を紡いできた。

柳川市は、農業において福岡県有数の生産地であり、とりわけ麦と大豆については県内一の産出量を誇る。ノリ養殖をはじめ有明海の漁業は、全国的にも有名だ。

長い歳月を経て受け継がれてきた掘割は、全長九三〇キロメートルに及ぶ。掘割の川下りを目当てに年間一二〇万人が訪れる観光業も、地域の営みを支える柱となっている。このほか、今もなお農業用水として使われたり、巨大な貯水池として災害を防ぐ治水の役割も果たしている。そう語る市長の松永久氏は、市の職員として土木関連のほか幅広い職務に携わった後、二〇二五年に現職に就いた。

「柳川市の一番の課題は、人口減少です。一九五〇年代の八万五〇〇〇人から現在六万人まで減少しています。特にこの二〇年間だけで一万五〇〇〇人減っています。この減少ペースをできるだけ緩やかにするべく、施策を進めています」

人口減は地元産業の担い手不足にもつながるため、松永氏は対策に乗り出した。

「ノリ養殖の新規就業には、漁場の権利を得る必要がありますが、通常、五年ほどかかります。これまでも国から二年間の補助金がありましたが、残りの三年間の資金をどう工面するかが課題でした。この部分を市がサポートする制度を作りました」

さらに、最近の資材高で新規就農時の資金負担が重くなっているため、県やJAと連携して、離農者の資材や事業を継承するマッチングにも取り組んでいるという。

「観光面では、掘割を舟で行く川下りとうなぎのせいろ蒸しが名物として人気です。でも旅行者の九割以上が日帰りなんです。ゆっくり過ごして景色や暮らしの魅力に触れてもらえれば、ゆくゆくは移住を検討するきっかけにもつながるので、観光はいわば、市の看板。このため、滞在時間の延長策や宿泊施設の整備に関して長年検討を重ね、来年には玄関口となる西鉄柳川駅前に、観光案内所や物販、飲食店、宿泊施設を含む複合的な交流施設が完成する予定です。また川下り後の掘割沿い

上／柳川藩主立花家が整えた庭園は、市内随一の観光名所「御花（おはな）」として今に残る。明治期に伯爵家の迎賓館として建てられた洋館が印象的。

下／柳川は詩人の北原白秋の故郷。白秋の生家・記念館も人気。

の散策に至るまで、柳川の情緒を体感できる環境を整えるほか、各種体験などに導き、滞在時間を延ばす仕組みづくりを推進しています」

有明の海を思いながら進める多角経営

有明海では全国的にも有名なノリの生産が好調な一方、一九八〇年代から漁獲量の減少が続いている。そう話すのは、水産物の買い付けや卸を事業の柱とする「やまひら」の金子英典氏だ。その礎は曽祖母が一八九〇年に創業した鮮魚店で、金子氏は四代目に当たる。

「有明海は、ムツゴロウやワラスボなど固有種が多い地域の宝です。周辺の環境悪化などから漁獲量は減少し、固有種は絶滅が危惧される状況です。漁師さんの数も減っています」

危機感を抱える中、金子氏は冷蔵冷凍品の保管、加工品の開発・製造など多角的に事業を拡張しながら、土産物店や鮮魚店に併設した食堂を開業。曽祖母の代から地元の漁師が自然にそう呼ぶようになったという「夜明茶屋」を店名とした。世間の耳目を集めたのは、家族や周囲から大反対されながらも踏み切った「むつごろうラーメン」の販売だ。ご当地ラーメンとして脚光を浴び、日本観光振興協会会長賞を受賞した。

「なによりも感動したのは、俺たちのムツゴロウがラーメンになったと漁師さんたちが喜んで配ってくれたこと。今でも、思い出すと涙が出そうになるほどうれしかったですね」

さらに、古民家を活用した一棟貸しの宿泊施設「夜明の宿」を開業した。

「土産物店や食堂、宿など一般の方に向けた事業には、有明海の現状を知る入り口になればとの思いを込めています。空き家対策でもある宿には、長期滞在をしながら柳川の暮らしを体感できるよう、キッチンを設けました。柳川は、佐賀県や熊本県にも車で日帰り観光に行けるので、お客さまからは九州北部の旅の拠点として頼りになるというご評価をいただいています。考えたこともなかったので、大きな気付きでしたね」

金子氏は地元の観光協会や商店会の仲間とともに、地域づくりにも携わってきた。

「観光協会は、観光客や地元の方にも気軽に掘割を楽しんでもらうため、掘割に浮かぶ可動式のスペース『掘床』をあらたに作りました。川下りの横で花見や野点（のだて）など自由に活用できるスペースです。若い世代の発案ですが、あらたな観光の目玉として期待しています。掘割は柳川のかけがえのない宝物です。タイの水上マーケットのように掘割を使い倒すくらいに仲間とチャレンジしていきたい。うなぎのおむすびを売っても良いし、サップで移動しても良い。チャレンジが話題になれば楽しいし、何かに懸けた方が仕事は面白いと僕は思っています」

やまひら社長の金子英典氏。柳川城下の港町だった沖端で有明海の新鮮な魚介類を扱う食堂 夜明茶屋を営む。川下りの終点に位置し、多くの観光客でにぎわう。

有明海は、福岡、佐賀、長崎、熊本の4県が取り囲む内湾。日本一の干満差で、大きな干潟が広がる。そこにはムツゴロウをはじめ多数の固有種が生息する。

若い世代を育てる独自の道を行く農業

農業においては、二〇〇五年創業の杏里ファームの多彩な事業展開が興味深い。社長の椛島（かばしま）一晴氏は家業を継ぐ形で就農し、コメや麦、大豆に加えてコーヒーやパッションフルーツ、マンゴーといった南国の果物まで、多岐にわたる農作物を手掛ける。

「果物の栽培は、柳川で南国の味を皆さんに楽しんでもらいたいという思いから始めました。面白くなければ仕事は長続きしませんから、取りあえずやってみようというスタンスで今に至っています」

色鮮やかなひな飾りをつるす「さげもん」は柳川の春を彩る風物詩だ。杏里ファームでも温室の中に多数のひな人形とさげもんを展示した「南国ひなまつり」を毎年二～三月に開催しており、二万人もの観光客が訪れる。夏のトウモロコシ狩りとともに、観光農園としても人気を博している。

椛島氏は家畜の飼料となる稲わらや麦わらの収集・販売からスタートし、一般貨物の運送業、今では全国七〇〇店舗で取り扱いがある「カバ印」ブランドの氷菓の製造販売へと、事業の幅を広げてきた。事業拡大により関わる人の輪が広がり、自身の視野も広がったと椛島氏は話す。

杏里ファーム社長の椛島一晴氏と栄子氏が立つのは、「南国ひなまつり」開催中の温室。ブーゲンビリアに彩られた室内には、多数のさげもんの飾りとひな人形が展示されていた。

「創業当初ドラゴンフルーツを生で売り切れなかったことで、ジェラートの製造販売を始めました。ガソリン価格の高騰で観光客が激減した時期があって、異業種の方たちに、ジェラートをやめようかと話をしていたら、簡単に作れて子どもたちが気軽に食べられるものを作ったらいいんじゃないかと。そこで地元産の原材料にこだわったアイスキャンデーを作り始めたら、福岡ドームやハウステンボスでも売られるようになって、年間八〇万本を超えるヒット商品になりました。パッケージの真ん中に柳川と書いているので、少しは柳川市の知名度向上に貢献できているかな」

また、柳川の未来を担う後進の育成にも力を注ぐ。

「平均年齢四〇歳未満と若いスタッフが多いのですが、新卒も含めて、出社退社の時間や休みは各自の判断で決めてもらうことにしています。自由で良いと思われるかもしれませんが、責任が伴う分、かえって厳しい

ルールだと思っています。自己管理ができなければ農業に携わるのは難しいことを理解してほしいと考えたことがきっかけです。この点、うちのスタッフは皆、プロとして育っています」

古きよき町並みを守り未来に継いでいく

柳川のまちには、かつての武家屋敷を含めて歳月を経て受け継がれてきた建物が少なくないが、今では空き家が増え、古くからの町並みが失われつつある。古民家の所有者と、住居やビジネスの場として活用したい人との間を取り持つのが「柳川暮らしつぐ会」だ。一級建築士でもある代表の北島智美氏は、発足の経緯についてこう語る。

「そもそものきっかけは、地域の町並みを考える市のワークショップでした。柳川の景色を未来に継承し、古きよきものと新しいよきものを積み重ねながら未来に残したいとの思いから、二〇一五年に有志が集まって活動を始めました。現在の会員数は六〇名ほどで、市民から申し出のあった空き家物件を希望者に紹介し、人と家をつなげる役割を果たしています。この一〇年間で、宿泊施設やカフェなど再活用した古民家が七軒あり、微力ながらも地域の景観維持のお役に立っているのではないかと自負しています」

移住体験などの施設「もえもん家（ハウス）」や「旧綿貫家住宅」の管理を市から受託するなど、移住に関するサポートも行ってきた。

「空き家の活用には、まず家財の片付けが必要になります。そのままでは廃棄されてしまう物を譲っていただくことで、古物市を開催するようになりました。着物も多くいただくので、着物市を開催したり、洋服や小物などにリメイクする手仕事を行ったりしています。古物市や手仕事が縁で古民家に興味を持ってくださったり、物件の問い合わせにつながったケースも増えてきました。さらに最近は二〇代をはじめ若い世代の入会も増えているのがうれしいですね。柳川の文化を守りたいという私たちの願いは一朝一夕でかなうものではありませんが、少しでも多くの人に活動を知ってもらえればと考えています。それぞれ本業がある中での市民活動なので、楽しみながら進むのも大切なことだと思っています」

上／右から柳川暮らしつぐ会代表の北島智美氏、手仕事の会のリーダーを務める市野幸子氏、DIYの達人である松石洋一氏。会の拠点である築100年超の古民家 古澤家は、会が最初に取り組んだ空き家活用事例。レンタルスペースはギャラリーや撮影用としても活用されている。

中／市の移住体験施設もえもん家（ハウス）。会が管理し、滞在者の案内役を務める。「もえもん」は柳川の方言で、みんなで分け合い仲良く使う、という意味。

下／会が手掛けた古民家を活用したカフェ。柳川の総鎮守日吉（ひよし）神社の門前にあり、今では地域の住民や多くの観光客が集まる。

職人の技術や誇りを地域社会に知ってもらいたい

一九四八年の創業以来、柳川の掘割を支えてきたのが、水門メーカーである乗富鉄工所だ。三代目の乗富賢蔵氏は、大手造船所での生産管理職を経て二〇一七年に家業を継いだ。そこから、画期的な改革と挑戦を重ねている。

「地元に戻ってきた当時は水門の更新工事はあっても部分的な補修が多く、新しいことができない閉塞感がありました。また社内の仕事の流儀が昭和のカルチャーを引きずっていて、若い人が入ってもすぐに辞めていたんです。一方で、職人の技術力の高さには驚かされました。水門の製造は分業で行うのが難しく、一人の職人が全ての工程を担う。彼らのスキルを活かしたいとの考えに至り、さまざまな取り組みを始めました」

乗富氏はIT化により、業務の効率化を進めつつ、将来的な人手不足を見据えて水門の自動遠隔監視・操作システムの事業化にも取り組んでいる。加えて、会社の福利厚生の充実を図って労働環境も整えた。

社員のやりがいを引き出すことにも力を注ぎ、各人が自由な発想で新事業を開発する「ノリノリプロジェクト」を立ち上げ、キャンプ用品や家具といった新規商品が生み出された。デザイナーとも連携して、一般の人にもなじみやすい商品開発を目指しているという。

「手に取りやすい商品で、多くの人に職人の価値を伝えたいと考えました。商品が売れ、一般の認知度が高まることは、社員やその家族の誇りにもつながるんです。さらに、ものづくりが好きな人に来てほしいとの思いから、求人の際に『メタルクリエイター』という独自の職種で募集をかけました。将来の希望を持った人材が採れて、これに触発される形で既存の社員にも変化が生じています」

二〇二四年には、溶接をはじめさまざまなものづくりを家族で体験できる「ツクルフェス」を開催した。市内の事業者や飲食店にも賛同を呼びかけたイベントは話題を集め、今では二〇〇〇人が来場するイベントになったという。

「新商品やクリエイティブな活動を地域社会に知ってもらいたい、という思いから始めました。わが社に関心を持つ人がまちに増えていることを社員に実感してもらうことも、もう一つの目的です。地元を支える企業であるのは、僕らのアイデンティティー。だからこそいろいろなチャレンジもできる。地域社会との関わりこそ一番大事だと思っています」

地元の同世代の経営者とも意見を交わしながら、乗富氏は地域づくりや観光にも携わる。前述の掘床も仲間たちと構想し、ともに作り上げたものだとい

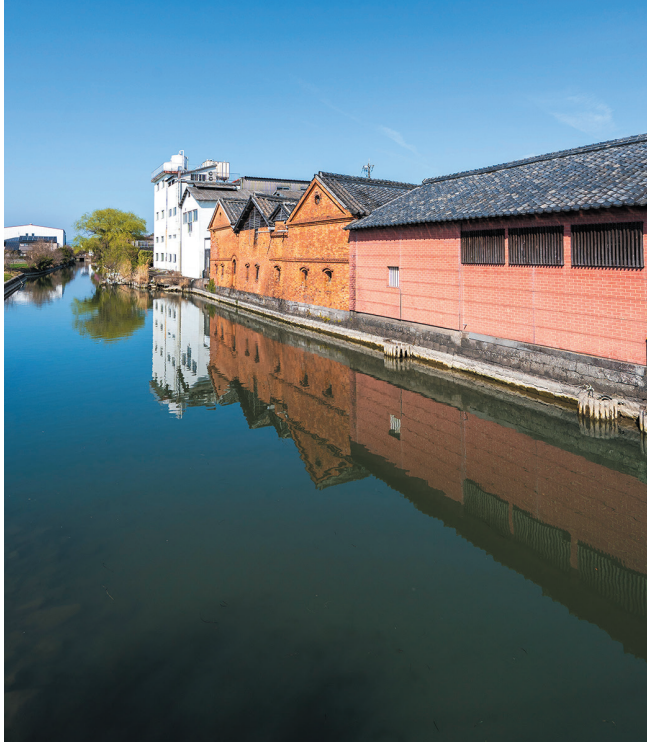
上／乗富鉄工所社長の乗富賢蔵氏。「日々の仕事を楽しくする、その姿勢がクリエイティブだと定義しています。まちづくりは、自分たちの力で生きていくことであり、地域に残された希望です」と話す。

下／乗富鉄工所の広場で開催されるツクルフェスは、ものづくり体験を提供する催し。地元の多くの事業者が出店し、家族連れが集まる大きなイベントに育った。

（写真提供:株式会社乗富鉄工所）

う。さらに、掘割沿いのカフェや空き家の再生、宿泊施設の開業などビジョンは広がり続ける。

柳川の日常である掘割が、一九七〇年代には水道の普及により一度消滅しかけたという。水質等の環境悪化の対策から埋め立てがいったんは決まった。市の一職員広松伝（ひろまつつたえ）氏が反対の声を上げたのが転機となり、住民運動が盛り上がった結果、計画は白紙に戻った。この話は、ドキュメンタリーとして高畑勲監督の実写映画『柳川堀割物語』に取り上げられた。



掘割沿いの赤レンガ倉庫「並倉（なみくら）」は、1870年創業の鶴味噌醸造の建物。ここを会場に、ツクルフェスの姉妹イベントとして、地元食材や発酵文化を主役にした「タベルフェス」が開催された。

「水を取り巻く人々の生活史や水路、生物などの研究者が数多く柳川を訪れていると知り、掘割の価値の高さに気付くようになりました。地域の人口減は僕らのビジネスの縮小にもつながる。危機感がないわけではありませんが、悲観的になっても何も変わらない。人を含めて、柳川の全てを水がつないでくれる。掘割というインフラと共に歩んできた柳川の歴史や水との共生を広く伝えることができれば、世界と競い合える観光都市になるのではないかと考えています」

水路の流れのようにゆるやかに進み続ける

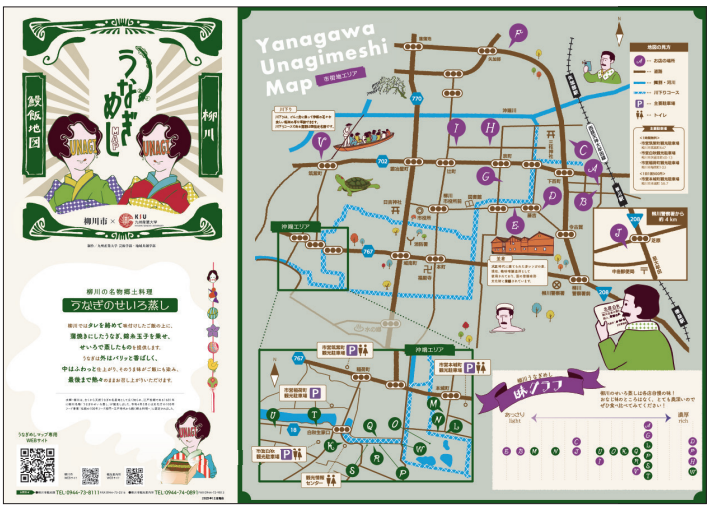
夏場の夜の川下りの運行など、人気の観光コンテンツが増えつつあり、手応えも感じていると、市長の松永氏は話す。他方で、コロナ禍を機に辞めてしまった川下りの船頭を継いでくれる若者を集めるのが難しいといった課題も抱える。そういう課題に真正面から向き合い、しっかりと応えることが必要だとも。未来へのバトンを託す子どもたちには、ふるさと教育が積極的に行われている。

「将来的にいったん故郷を離れたとしても、いつかまた帰ってきたいという思いを育てたい。そのために、小学生には自分たちの学校周辺の良いところを探し、結果を発表する場を設けたりすることで、柳川の良さを知ってもらうようにしています」

有明海は天然ウナギの産地として名をはせた歴史がある。ウナギ関連の特産品振興のためのブランド認定や、東京での柳川フェアの開催も地道に重ねている。

「フェアの売り上げは年々上がっていますが、目先の結果よりも継続が肝心。なにごとも最終的には人と人の関わりですから、小さいことを積み重ねて少しずつ信用を築いていかなければなりません。職員の提案もできるだけ拾うよう努め、たとえゆっくりであっても着実に進んだ方が良いと話しています」

松永氏の言葉をはじめ、柳川の人々の取り組みには掘割に枝を垂らす柳の木々にも似たしなやかさが感じられる。取材中、「面白く」「楽しく」という言葉を、何度も耳にしたのも印象深い。肩肘を張らないチャレンジと自由な発想は、水の流れのごとく柳川の未来を潤していくのではないだろうか。



柳川名物であるうなぎのせいろ蒸しが誕生したのは、江戸初期の頃。最近、市と連携する九州産業大学の学生たちが、観光に役立てるよう、市内二〇軒以上の料理店を紹介する「うなぎめしマップ」を作った。（写真提供：柳川市役所）

対談 守破創

今年1月、箱根駅伝3連覇を達成した青山学院大学。直近12年で9回の優勝と、選手が毎年入れ替わる学生スポーツにおいて類いまれな強さを示しています。なぜ青学大の駅伝チームはこんなにも強いのか。チームが求める真の「勝利」とは何か。原晋監督と、10代の頃に陸上部で中距離選手だった植田総裁が語り合います。

学生スポーツの「勝利」を求めて 青学駅伝チームが構築した組織力

日本銀行総裁
植田和男
UEDA Kazuo

1951年静岡県生まれ。74年東京大学理学部卒業。同年東京大学経済学部入学。80年マサチューセッツ工科大学経済学部大学院博士号取得。同年ブリティッシュ・コロンビア大学経済学部助教授に就任。82年大阪大学経済学部助教授、89年東京大学経済学部助教授、93年東京大学経済学部教授。98年から2005年まで日本銀行政策委員会審議委員（00年再任）を務める。05年東京大学大学院経済学研究科教授、17年共立女子大学教授、23年4月日本銀行総裁就任。

青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督、同大学地球社会共生学部教授
原 晋
HARA Susumu

1967年広島県三原市生まれ。広島県立世羅高校で全国高校駅伝準優勝。中京大学卒業後、陸上競技部第1期生として中国電力に進んだが、故障に悩み、5年目で競技生活から引退。95年、同社でサラリーマンとして再スタート。新商品を全社で最も売り上げ、ビジネスマンとしての能力を開花。陸上と無縁の生活を送っていたが、2004年、長年低迷していた青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督に就任。09年に33年ぶりの箱根駅伝出場を果たす。15年に箱根駅伝初優勝に導くと、18年まで4連覇。20年、22年の総合優勝に続いて24年から26年まで3連覇を達成。直近12年で9回の総合優勝を成し遂げ、箱根駅伝最多勝利監督となる。監督業の傍ら、地方活性化、大学講義、多数のメディア出演など幅広く活躍。

「技体心」の指導で育てる心理的安全性の高いチーム

植田　私は中学生の時、陸上部に入っており部長をやったりしました。中距離とか駅伝にも出たことがあります。一九六四年の東京五輪の頃です。当時、中距離はニュージーランド勢が強く、五輪でもピーター・スネルという選手が八〇〇メートルと一五〇〇メートルで金メダルを取った。私は彼らの練習方法を書いた本を買って、何か参考にならないかと読んだ記憶があります。

原　スネルの指導者はアーサー・リディアードだったと思います。日本の長距離走のトレーニングノウハウの原点である方です。私もいまだにリディアードのトレーニング理論をもとにアレンジして指導しています。植田総裁もリディアード理論をひもといて練習されていたと。

植田　ええ。でも昔ですから、先輩がやり方を教えてくれましたけど、普通の準備体操をして、持久走をして、せいぜいインターバルトレーニングをするくらいでしたが、あれは有効なんですよね。

原　日本ではインターバルトレーニングはスピードトレーニングだと思われていますが、実はスタミ

写真 野瀬勝一

ナをいかに付けて走らせるかに重きをおいたトレーニング方法です。一〇〇メートルの絶対スピードはそこまで上げることはできませんが、有酸素の領域が広がれば長い距離を安定して走れるようになり、最後の一〇〇メートルは余力を残してダッシュできます。一方でスピードを磨くには無酸素能力を鍛えなければいけません。植田総裁の若い頃も、水を飲むなとかウサギ跳びとか、ありませんでしたか。

植田　水を飲むなというのはいつも言われましたね。

原　日本では昔から「心を鍛えて」という心技体の指導が勝つための主流でした。否定はしませんが、私は「技体心」という言葉を使っています。正しいメソッドによる正しい技術力で指導が行われるからこそ、体は健全に育成され、結果、心も磨かれると。スポーツも経済も同じですよね。正しいメソッドを持つ人がリーダーにならないとうまくいかない。

植田　原監督は電力会社で営業系の仕事をされていた時期があったと。

原　電力会社で一〇年、普通のサラリーマンをしました。最後の三年は仲間五人とベンチャー企業を立ち上げ、組織は一つの目標に向かって仕事をどう進めていくのか、そのための目標設定の在り方や、人の配置はどのようにするかなどを学びました。私は、そこで培ったヒト・モノ・カネ・情報の使い方というものをスポーツの現場に置き換えて、スポーツマネジメント、組織論として用いチームを束ねている第一人者かなと思っているんです。

植田　私は日銀に来る前、共立女子大で教えていて、その前は東大で教えていましたが、プレゼンテーションをしてもらうと、どちらの大学の学生も大差ないんです。それで調べてみたら、共立女子大の学生はリーダーシップ教育という、チームを組んで行う教育を受けていました。ポイントは三つあって、まずチームの目標を共有すること、そして一人一人が率先垂範、自分からやってみること、さらに他者支援を心がけること。エクササイズを通してこの三つをたたき込まれると、だんだんチームとして良い結果が出てくるというものですが、原監督の指導もこれと似ていませんか。

原　私自身も同じようなことをやらせてもらっています。とくに学生の「心理的安全性の確保」を大事にしているんです。監督に就任して今年で二三年目ですが、「四年生威張るな、下級生萎縮するな。誰が言ったではなくて、何が正しいかをよく考えなさい」「話をすることがよいことなんだから、とんちんかんなことを言っても構わない」とか「今日の常識は、明日の非常識。今のルールをどのように改善・改革していくかという視点を持ちなさい」「一人では何もできない、全員でたすきリレーしていこう」などと言い続けてきました。年齢や経験にかかわらず、誰もが自由に意見を言い合える風通しのよい文化がチームに浸透すると、学生は前向きなマインドになり、アイデアがどんどん出るようになりました。チームが自然と前を向いて進みだし、和が強固になったんです。

目標は半歩先を見据え 成功体験は根拠を検証

植田　監督に就任された頃のチーム状態はどうだったのでしょうか。おそらく最初は「このままではうまくいかない」と感じられた点もあったのではないかと思いますが。

原　最初にグラウンドに立った時、「一〇年やったら箱根駅伝で優勝できる」とすぐに思いました。実際、一一年目で優勝しましたが、なぜそう思ったかといえば、私自身が現役選手だった頃の練習風景と何も変わっていなかったからです。これを改革すればいけると確信しました。私は電力会社で五年間競技生活を送り、さらに一〇年間競技を離れサラリーマンをして、その間は箱根駅伝のテレビも見たことがなかったんです。しかし、いざ陸上の現場に戻ってみたら、一五年前、もっといえば二〇年前と何も変わっていなかったのです。準備体操も練習メニューも、指導者と学生の間の空気感も昔と同じ。正しいメソッドとビジネスの手法を持ち込めば、改革を起こせると。

　ただ、それらをもってしても、陸上競技の「核」が抜け落ちていたら選手は成長しません。その核とは、規則正しい生活をする習慣です。陸上選手はランニングパンツとシャツで、ゴールに向かってひたすら走る。つまり裸一貫、体だけが資本なんです。監督に就任した頃の私は、陸上の指導者というより生活指導の先生のようでした。チームの寮生活の中で規則正しい習慣を定着させるまでに三年かかりました。

植田　そこから二〇一五年の箱根駅伝初優勝に至りました。生活を規則正しくさせる、それだけではなかなか記録は出ないですよね。

原　監督就任から五年目で三三年ぶりに箱根駅伝出場を果たすと、規則正しい生活は成果につながるんだという空気感がチームに浸透

しました。そこに能力の高い選手が入ってくるようになり、チームと選手個々の目標も高くなりました。そのとき気を付けたのは、手が届きそうな半歩先の目標を設定すること。小さな成功体験の繰り返しが大きな成長につながるからです。頂点を目指すならまず半歩先の目標クリアからという計画達成のメカニズムに、技体心の「技」がかみ合っていきました。チームの初優勝は、宝くじが当たるようなラッキーな勝利ではなく、きちっとしたベースを地層のごとく積み上げた成果だと考えています。

植田　今のお話は、私が学者を目指して大学院で勉強していたとき、論文の書き方や勉強の仕方について指導教員から受けた教えにすごく近いと思いました。われわれの分野では難しい数学を使ったほうが論文として見栄えが良くなるんです。ただ、すごく難しい数学から勉強してもダメで、現在の自分の能力プラスアルファくらいのレベルの勉強をまずして、それに合った論文を書いて、身に付いたらまた少し上をと、そういうふうにやっていくものだと教わったんです。

　青学大は箱根駅伝初優勝から四連覇し、さらに二〇二四年から今年まで三連覇しました。四連覇の後に他大学が追いついてきたものの、青学大はその先を行って、もう一段強化をしたことで今の三連覇につながっていると、そんなふうにも見えます。

原　私は個人を軸にチームを強化するのではなく、組織力を底上げして勝負するほうを選び、原メソッドで初優勝から四連覇できました。でもその四連覇がかかった年に、ふと感じたんです。「これまでやってきたことで勝っているけれど、そこに科学的な裏付けや根拠が果たしてあるんだろうか」と。

　そこで早稲田大学大学院のスポーツ科学研究科に通い、過去の指導を振り返りながら一五年間の軌跡を論文にまとめました。今でも忘れませんが、四連覇達成の三日前、二〇一七年の大みそかの夜は、指導教官の平田竹男教授と議論しながら論文に向き合っていました。そこで、心理的安全性やトリプルミッション（勝利・資金・普及）の好循環といったスポーツマネジメントの要諦を私は実践してきたのだとドッキングできた。初めて体系的に指導の理論を整理できたのです。

植田　われわれも、政策を変えたりしてうまくいくときもありますが、うまくいったとしても偶然かもしれないわけです。本当に理屈で考えていた通りに事態が進行していったのか、単に偶然だったのかというのをよく考えるようにしています。

原　裏付けがないと、未来への検証作業ができないんじゃないかなと思うんですよね。私自身、論文執筆を通して過去の裏付けが得られ、監督としての自信も深まりました。その後は、経験や勘だけでなく、データに基づいて教えることができるようになりました。データサイエンスですね。そうすると、学生も私の言葉がふに落ちるようになり、どう頑張らなければいけないかをしっかり理解して自発的に練習にも取り組むようになりました。ですから、今回の三連覇は「こうすれば勝てる」という裏付けのある勝利、また学生主導型の勝利でもあります。今後選手が入れ替わっても極端に落ちるようなチームではなくなったなと、そう思っています。

植田　ちょっと具体的なことですけれども、テレビで選手を拝見していると、走っている姿がぶれないというか、体幹がしっかりしていると感じたんですけれども、そういうトレーニングをされてきたことも強さにつながっているのでしょうか。

原　外部のフィジカルトレーナーの協力も得て、例えば、腕をしっかり振るための筋力トレーニング、滑らかに動かすための動的ストレッチなど、何のためにそのトレーニングをするのか、「やり方」ではなく、「目的」を教えることをお願いしました。結果、そのトレーニングの目的を理解した学生たちが自発的に取り組むことによって全くフォームが変わってきた。外部専門家の力を借りながらではありますが、「技」を入れ込むことができたと思っています。

「勝利」を続けることが人材を引き寄せる

植田　どんなに優れた選手でも、全部の試合で一〇〇％の力を出せるかというと、そうではないですよね。

原　私が箱根駅伝の選手選考や区間配置を決める際には、その選手の能力の絶対値と、その絶対値を出す確率を見極めているんです。絶対値は二〇〇のところにあるが一〇〇回に一回しか出ないとか、一〇〇の能力しかないんだけれども八〇％の確率で出すとか、そこの掛け算が能力になってくるんじゃないかなと思うんですよね。能力を高めるには、継続的に集中できる、体が丈夫、余計な誘惑に負けない、といったことも重要です。経済と同じで、単純ではないところが非常に難しいところです。

植田　高校から選手をスカウトさ

れるとき、タイムや体つきのほかに何を重視して将来を見極めていらっしゃいますか。

原　一つは、走ることが好きかどうか。高校までは親や先生の影響で、本当は走りたくないのに走っているという子もいます。大学は高校に比べると行動が自由なぶん、自分の意思で走らなければいけません。もう一つは、勝負事が好きかどうか。何でも一番にこだわる欲があるか、負けず嫌いかどうかも大切な要素かなと思います。

植田　その二つはプロフェッショナルな職業ほど大事になりますね。実際、青学大に入る選手のレベルはすごく上がっていませんか。

原　毎年一〇人ほどスポーツ推薦制度で入りますが、レベルは本当に上がってきました。それは箱根駅伝の勝利によるものだけではないと思っています。私は監督就任時に、何をもって「勝利」とするか定義しました。学生に単位をしっかり取得させ、卒業させること、就職の世話をして定職に就かせること、五〇〇〇メートルの自己ベストを更新させること、この三点セットを満たして初めて「勝利」だと。この「勝利」を毎年続けたことで、選手が集まるようになり、レベルが上がっていったということなんです。

植田　駅伝は個人の能力を高めることばかりに集中してしまうとチームとしての和ができなくなるとか、そこのバランスの取り方が難しいんだと思うんですけれども、その辺で工夫されていることは。

原　チームには約五〇名の部員がいます。箱根駅伝を走るのは一〇名ですが、残りの四〇名はダメというくくり方を私は絶対しません。一人一人の能力を把握し、そこからどう頑張るかということを本学では目指しています。トップの学生が称賛されるのではなく、それぞれの学生がそれぞれの立ち位置で頑張ることがたたえられる。チームにそんな文化をつくることを、私は忘れないようにしています。

植田　学生の就職の面倒も見られるということですが、青学大のチームで一緒に頑張ったことは卒業後の人生でどうプラスになりますか。

原　最近、私は学生たちに非認知能力の向上ということをよく話しています。テストで数値化される、大学に入学して卒業するレベルの知的能力は当然必要ですが、今の社会が求めているのは、そのプラスアルファとして非認知能力だと。コミュニケーション能力、計画力、あるいはスポーツを通して交ざり合う力とか、そういう能力がこれからのＡＩ時代においては必要になってくると。私はそれらを陸上競技とチーム活動を通して君たちに学んでもらっているんだと伝えています。練習があるから学業面でハンディはあるかもしれないけど、非認知能力を備えた心根の良い学生は必ず社会から求められる、だから自分の得意分野の陸上競技を一生懸命やりなさいと。

　オリンピックや世界を狙えるほど競技レベルが高い選手は別ですが、たとえ箱根駅伝で活躍しても、卒業後は実業団の道などは勧めません。一般企業に就職して、青学大のチームで培った力を活かして、第二の人生で勝負しなさいと言っています。

植田　原監督自身、今後なさりたいことが何かあれば、お聞かせいただけますか。

原　二つありまして、一つはスポーツ指導者の育成ですね。二〇二三年度から中学生の部活動の地域展開が始まりましたが、われわれのノウハウを全国展開することで指導者の質を上げたいという思いがあります。また、今、アマチュアスポーツは多くのボランティアの支えや国からの補助もあって成り立っていますが、それでは発展は望めないと思います。アマチュアスポーツのチームでも資金が回るようなメカニズム、自走するスポーツマネジメントという文化をアマチュアスポーツにも浸透させていきたいですね。

　もう一つは、青学大の女子駅伝チームの強化です。女性の社会進出の機運を、スポーツを通して盛り上げたいという思いもあります。女子選手たちには「青山学院たるもの、美しさ、爽やかさ、力強さ、このキーワードでやっていこうね」と話しているんです。

植田　フレッシュグリーンで。

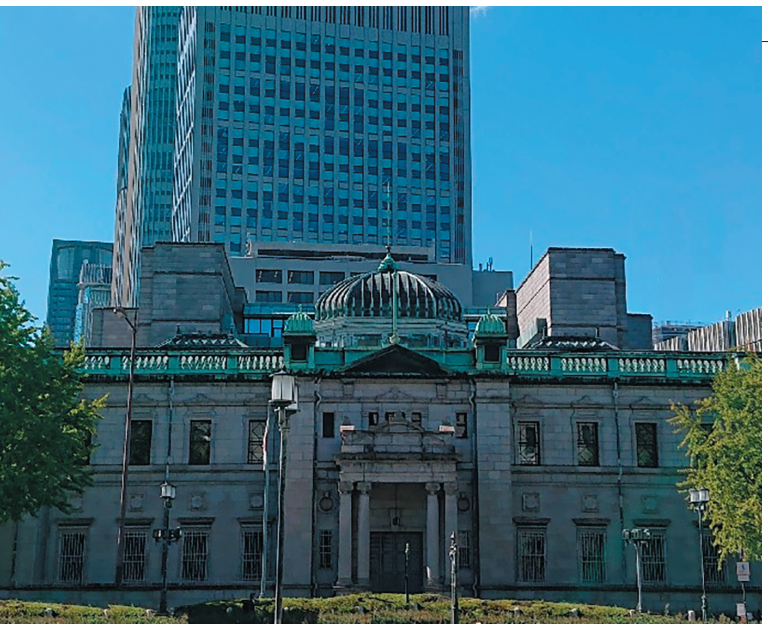
原　フレッシュグリーンで展開していきますので、ぜひ女子にも注目していただければと思います。

植田　ありがとうございました。

日本銀行大阪支店

現場最前線に吹く「新しい風」

金利ある世界、DX（デジタルトランスフォーメーション）・キャッシュレス化に生成AI、働き方改革など――社会や職場を取り巻く環境が目まぐるしく変化している今、日本銀行にも「新しい風」が吹いています。今回は、現場最前線、「西日本の母店」と称される大阪支店に焦点を当てました。大阪支店では、▼金融経済情勢の調査分析、▼銀行券や国庫金の管理、▼広報や対外発信といった業務において重要な役割を担っています。それぞれの現場で生じている大きな変化をご紹介します。大阪支店が担うBCP（業務継続計画）や採用活動をはじめとする組織運営面での取り組みについても取材しました。



大阪支店外観

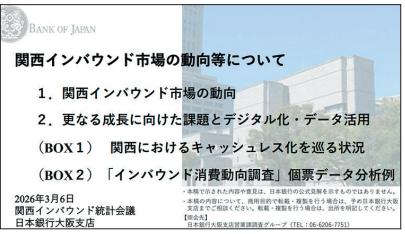
姿を変えながら躍動する街

「二〇二五年大阪・関西万博」を経て、三〇年には統合型リゾート「大阪IR」の開業が予定される関西。世界中を見渡しても特に活気あふれるエリアです。

その要因の一つはインバウンド（訪日外国人）。アジアから欧米の方まで、どこもかしこも熱気に包まれています。地域の経済情勢を調査・情報発信する営業課調査グループでグループ長を務める小嶺成司さんは、「関西は製造業で日本の成長を支えてきた歴史がありますが、最近は大阪・京都を中心に、アジアのハブとして観光上の魅力も強みになっています」と指摘します。

「大阪支店が担当する大阪府・和歌山県・奈良県に加え、京都支店が受け持つ京都府と滋賀県、神戸支店のある兵庫県の『二府四県』は、経済規模では国内全体のおよそ一五％（約六分の一）。しかしインバウンド観光業に限るとその割合は約四分の一にまで拡大します。わずか一〇年程度で急成長したエネルギーの塊です。万博等に併せて都市再開発が進み、街の姿も様変わり。その一端として、キャッシュレスをはじめ社会インフラの整備も進展しています。日本銀行の支店には地域のシンクタンクの役割もある中で、そうした経済・社会の変化を捉え、情報提供していくことが求められています」

実際、そうした認識から、大阪・関西万博の時期には「万博シリーズ」と題し、スタートアップや、GX（グリーントランスフォーメーション）、女性の働き方などをテーマに調査レポートを矢継ぎ早に公表。インバウンドや大阪IRに向けて意見交換会も開催するなど、多彩な情報発信を行っています。



上／調査レポートの一例
下／調査レポートの記者向けレクチャーの模様

この間、地域の金融経済情勢を的確に把握すべく、行政機関や経済団体との意見交換も行い、ネットワークを強化してきました。職場においても近畿経済産業局から初めて出向者を迎えつつ、先方にはバイオテクノロジー分野に担当者を送っています。

「社会全体としてダイバーシティが重視される中、多様な視点を持つことが求められます。ダイナミックに変化している関西エリアを、さまざまな人と関わりながら観察し、働きかけていけることは、中央銀行員として、とてもありがたいことです」（小嶺さん）

新しい銀行券とともに変化を捉える

日本で唯一の発券銀行としての業務に関しては、二四年七月に二〇年ぶりとなる改刷がありました。大阪支店は、その新旧銀行券の切り替えに大きな役割を果たしています。

「銀行券は日本銀行の本支店から取引先金融機関を通じて世の中に送り出されます。大阪支店は、その前段階として、製造された銀行券を国立印刷局から引き取り、主に西日本の支店に送り届けています。この役割を担うにあたっては、銀行券の需要予測が重要です。金融機関へのヒアリングを重ねて世の中の銀行券に対する需要を把握するとともに、窓口での受払いの動向と過去のデータを照らし合わせながら、精度の高い需要予測を行っています」

そう説明するのは、発券課総務グループ長の亀石覚士さん。

このようなかたちで、西の母店としての役割を果たした結果、二五年末における新しい銀行券の市中流通高は日本全体で七〇億枚強に達し、着実に流通が進んでいます。

亀石さんは「銀行券の受払量をはじめ、大阪支店発券課の事務量は、本店に次ぐ規模です。キャッシュレス化の進展や金利ある世界のもとで、銀行券の流通にも新しい動きが生じつつあります。こうした変化にも目配りをしながら、引き続きチーム全員で力を合わせ、西日本に銀行券をくまなく行き渡らせるという西の母店機能を着実に果たしていきたいと思います。人々が街で銀行券を手にしている姿をみると、それは自分たちの仕事の結果なのだという手応えを感じられる、やりがいのある仕事です」と話します。

進む国庫金のキャッシュレス納付

街の至る所でキャッシュレス化が進んでいますが、納税などの国庫金受入も同じ。「政府の銀行」として国庫金の受払いを担う日本銀行では、キャッシュレス納付の利用を広く呼び掛けています。

大阪支店においては、二三年に、関西の二府四県の行政機関、金融機関など約九〇団体と共に「キャッシュレス納付推進共同宣言」を行いました。メリットについて、業務課総務グループ企画役の高野淳也さんはこう説明します。

「従来方式では、日本銀行の代理店となる金融機関が納付書を取りまとめ、日本銀行の支店に輸送し、業務課が一枚一枚処理するなど、多大な手間とコストが掛かっていました。しかし、キャッシュレス納付を利用すれば、これらの社会的コストを大幅に削減できます。納付者にとっても利便性が向上します。ぜひ『いつでも、どこでも、便利な』キャッシュレス納付をご利用ください」

大阪の華 BCPをより一層深く

大阪支店が担う重要な役割にBCPがあります。首都圏を襲う巨大地震などで本店が機能しなくなったときに、日本銀行が果たすべき業務を継続し、国内外の金融サービスを守り抜く。具体的には、金融機関等との間で資金を決済している「日銀ネット」の稼働や、災害時に急増する資金需要への対応、国内外への情報発信などが挙げられます。

キャッシュレス納付推進宣言式

万一の事態に備え、日々の実践がポイント。そこで営業課と業務課では、本店機能の一部を日頃から代行するデュアル・オペレーションに取り組んでいます。加えて、金融機関等も巻き込んだ、定期的な訓練も欠かせません。今年も三月に、首都圏での大規模地震発生を想定し、日銀ネット等をバックアップセンターに切り替える訓練を実施しました。リモート対応の追加など、訓練メニューも不断に見直しを図っています。

「限られた人員が時限性のある中で取り組むため、緊張感が一気に高まります」と状況を話してくれたのは、BCP関連で他機関との窓口になっている営業課総務・金融グループの矢久保由介さん。

同時に、近年では、関西エリアの金融機関や行政機関等との横の連携も進んでいます。大手金融機関や取引所なども大阪拠点にBCP体制を築いていることから、いざというときには大阪全体が一体となって金融機能を維持できるように、日頃から「顔の見える関係」づくりが肝要です。その一環としてこれまでに、約三〇団体が参加する「首都圏被災時の業務継続計画（BCP）に関する大阪連絡会」などを実施し、マスコミ等への情報発信にも努めてきました。大阪にBCP体制を築く金融機関の数も増しており、大阪支店の役割は広がっています。

「一堂に会することで、お互いにどのような対策を講じているのか情報を交換し、体制作りの強化につなげています。大阪支店が担うBCPの役割は、日本銀行の信頼に関わる重要な業務です。中央銀行員として、大きなやりがいと矜持（きょうじ）を感じます」（矢久保さん）

首都圏被災時の業務継続計画（BCP）に関する大阪連絡会（2025年度）

伝統ある建築を「入り口」に広報を進化

新しい取り組みということでは、近年特に目立つのが広報活動です。

二五年には、節目に合わせた企画展「おさつ万博」と「阪神・淡路大震災から三〇年」を開催。これらの展示では、各国の銀行券や通貨単位を楽しく紹介するとともに、災害発生時に日本銀行が果たす役割なども伝えました。「日本銀行がこんな活動をしているとは知らなかった」といった声が来場者から多数寄せられるなど、大きな反響を呼んだことから、企画展の一部を常設展へと変更しています。さらに、より多くの方にご参加いただけるよう、見学ツアーの開催日も拡大。随所に、おもてなし精神がみられます。広報担当の営業課総務・金融グループの中谷友美さんは「年間のご見学者は四〇〇〇人以上。本店同様、辰野金吾による明治建築が人気です。さらに見学ルートでは模擬券を用いた一億円の重さ体験コーナーなどもあり、楽しみながら日本銀行を身近に感じていただける機会になっています」と話します。

イベントの開催も多彩に取り組んでいます。二五年には、大阪取引所との共催となる「コラボ見学会 五代友厚ゆかりの地を一日でめぐるガイドツアー」を初開催しました。

こうした企画を通じて、大阪取引所、証券保管振替機構、大阪商工会議所、造幣局とつながりが生まれ、それぞれの業務を相互に見学するなど、組織の交流も進展。日本銀行職員が大阪取引所で一日勤務するなど、組織間の交流プログラムも実現しました。同グループの上木真保子さんはこう振り返ります。

「大阪経済の父とも称される五代友厚の没後一四〇年という節目を機に、貴重なつながりを

企画展での模様

支店ホームページの充実に向け
他機関とのコラボページも新設

持つことができました。情報交換を通じ、学びが多かった一方で、日本銀行の広報活動において、銀行券という誰もが知るコンテンツがある強みも実感したところです」

さらに広報活動では、大阪支店ホームページの充実にも取り組んでいます。デザインの変更に加え、支店長と地元財界人との対談企画も実現。この間、マスコミから幾度となく取材を受けるなど、日銀ファンの獲得に手応えを感じています。

こうした精力的な活動に対し、中谷さん、上木さんの二人は「『日本銀行はどのようなことをしているのだろう』と思われている方が少なくない中で、直接見学者と接し、業務をお伝えできることに、やりがいと責任を感じます」と口をそろえます。

時流に沿った働き方改革
多様性と温故知新

働き方にも「新しい風」が吹いています。特に昨今目覚ましいのが生成ＡＩの活用です。調査分析業務を皮切りに、さまざまな業務で活用を広げつつ、店を挙げて促進しています。そして何よりも大きな変化が在宅勤務です。多様なライフスタイルがあるもとで、営業課を中心に環境整備に努め、急速に広がりをみせています。日本銀行は、発券や決済業務を中心とした安定的な現場力こそが組織の礎ですが、社会が変わる中で何も変わらないわけにはいきません。仕事の向き合い方も、民間企業の動向も参考にしながら、適切に変えていく必要があるということです。

このように働きやすい環境を作るのと同時に、注力しているのが将来を見据えた人財確保です。特に、関西地方には多くの大学があることから、新卒採用に関しても、大阪支店は西の母店として重要な役割を担っています。さまざまな大学で講義等を行いつつ、二五年には、冬に一回の開催だった大学生・大学院生向けのオープン・カンパニーを秋にも導入しました。若手職員が、コース別に体験型プログラムを企画するといった工夫も加えています。

秋のオープン・カンパニーの模様

「説明会では、学生により近い二〇代の職員を中心に講師を任せました。その結果、説明会に携わった職員にとっても、仕事を見直す機会になり、エンゲージメントの強化につながったと思います。私自身もそうですが、人に関わる業務は責任が重大なので、そこを任されることに喜びを感じます」

採用や人事に関わる仕事を担当する文書課総務グループの松尾瑠璃さんはそう話します。

＊＊＊

大阪支店を取材したのは、一二年ぶりのこと。店が所在する中之島や北浜をはじめ、大阪・関西の街並みはこの間大きく姿を変えていました。高層ビルとグリーンが調和しつつ、国内外の人で熱気にあふれ、二〇二五年に関西の人口は、五二年ぶりの転入超に転じたそうです。こうした躍動の中、大阪支店も中央銀行として重厚な趣を残しつつ、同時にエネルギッシュに変化していることが分かりました。職員の皆さんをみていると、創意工夫の大阪商人の街らしく、変化を楽しんでいるように感じます。

やってみなはれ。西の風はとても心地よくなびいています。

（肩書などは二〇二六年三月時点の情報をもとに記載）

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、2026年4月の展望レポート・ハイライトをご紹介します。

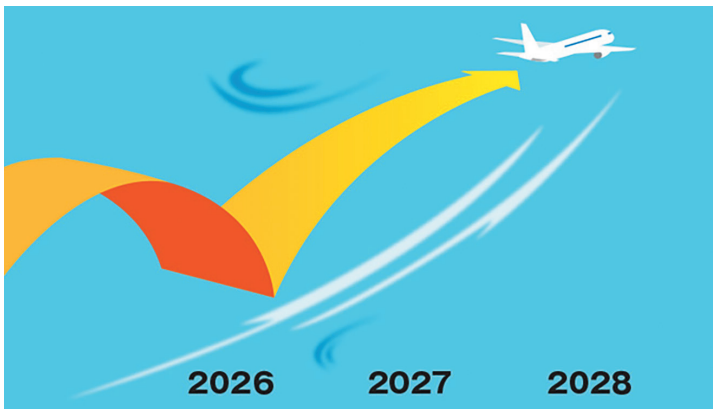
＊全文は、日本銀行ホームページに掲載されています。https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/index.htm

「経済・物価情勢の展望」（展望レポート・ハイライト）

―― 2026年4月 ――

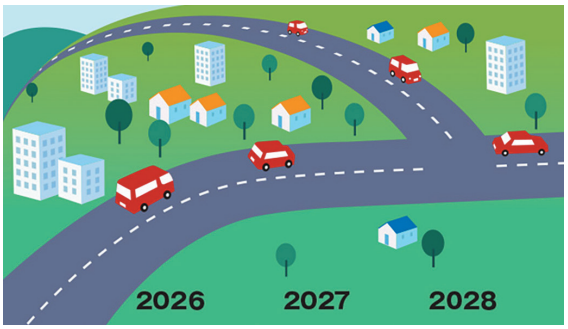
日本経済は成長ペースが減速しつつも緩やかな成長は維持される

日本経済は、中東情勢の影響を受けた原油価格上昇により、成長ペースは減速しつつも、高水準の企業収益や政府による各種施策などが下支えとなり、緩やかな成長は維持されます。



物価は二％程度に向かう

消費者物価の前年比は、原油価格の上昇がエネルギーや財の価格を押し上げるため、今年度は二％台後半になりますが、その後は原油高の影響が弱まるもとで減速していき、来年度は二％台前半、再来年度は二％程度になります。この間、一時的な変動を取り除いた消費者物価の基調的な上昇率は、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。



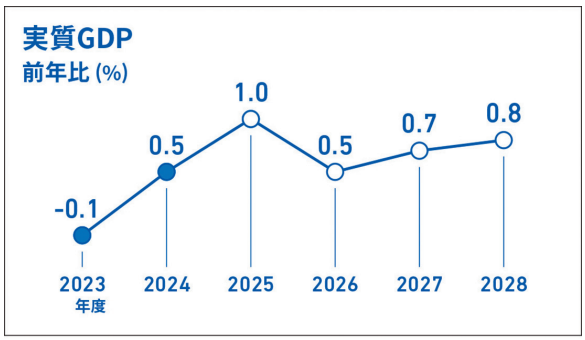
中東情勢が経済・物価に及ぼす影響に注意

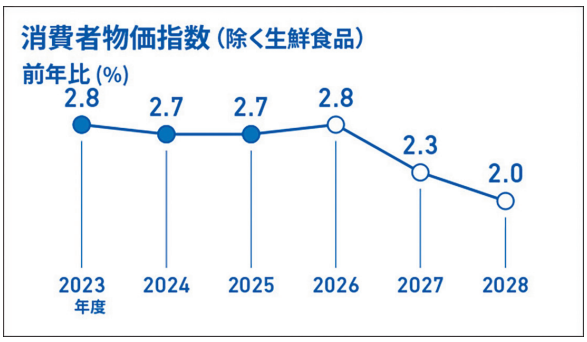
経済・物価の見通しに対するリスク要因としては、今後の中東情勢の展開が、金融・為替市場や経済・物価に及ぼす影響に注意が必要です。とくに、物価が見通しよりも大きく上昇するリスクが顕在化し、経済に悪影響を及ぼすことがないよう、十分に気を付ける必要があります。

二%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・金融情勢に応じて、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。調整のタイミングやペースは、経済・物価の見通しが実現する確度やリスクを点検しながら、検討していく方針です。

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」――二〇二六年四月――

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。

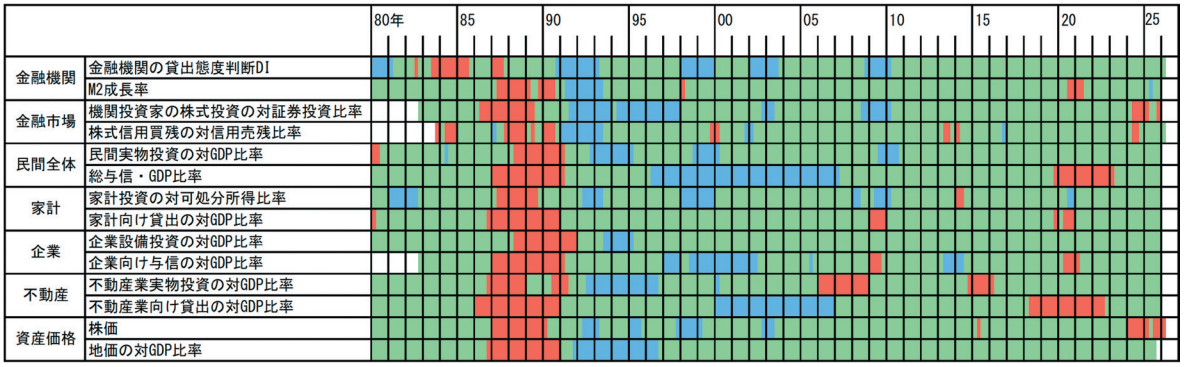
貸出市場では、企業の資金需要が増加を続けるなか、金融機関が積極的な融資姿勢を維持し、金融仲介活動は円滑に行われている。こうしたもとで、現在の金融活動に大きな不均衡はみられていない。

わが国の金融機関は、①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、②原油価格上昇など地政学的リスクの顕在化、AIの将来性への期待縮小、金利の大幅上昇等が同時に生じる複合的なストレスなど、様々な状況に耐え得る、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。もっとも、各国の経済政策運営や中東情勢を中心とする地政学的リスク、海外ノンバンク部門の動向等が、様々な経路を通じて金融システムに及ぼす影響については引き続き丁寧にみていく必要がある。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っては、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）。

倒産・デフォルト動向

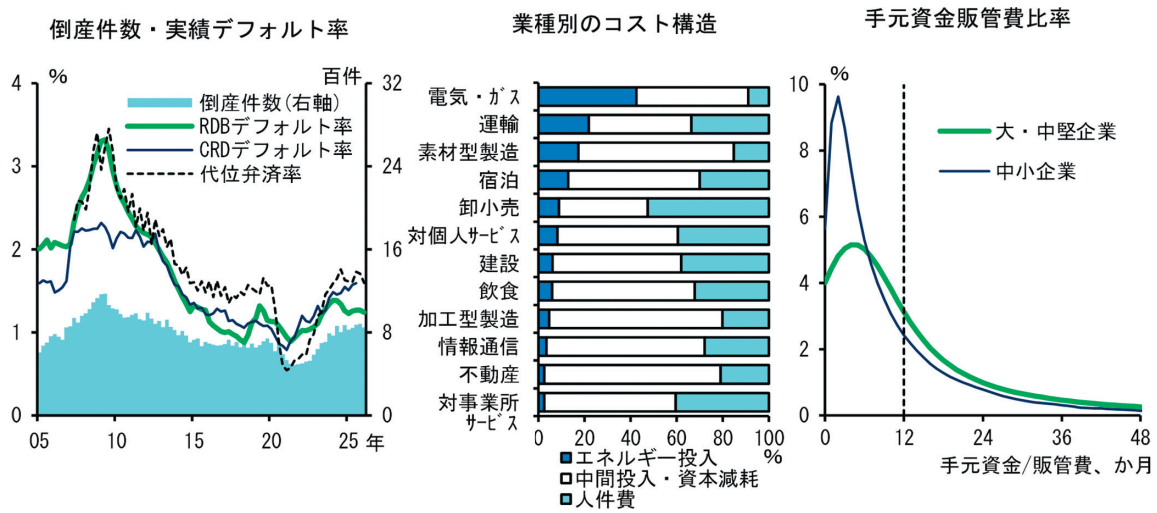
企業倒産件数やデフォルト率は、振れを伴いつつも、横ばい圏内で推移している（図表2左図）。緩やかな景気回復が続くもとで、

図表1　ヒートマップ



（注）「金融システムレポート（2026年４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　倒産・デフォルト動向



（注）「金融システムレポート（2026年４月号）全文」図表Ⅰ-２参照。
（出所）CRD協会、全国信用保証協会連合会、総務省、帝国データバンク、日本リスク・データ・バンク、日本銀行

企業収益は全体として改善しており、感染症拡大期に増加した「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きている。ただし、既往の原材料価格や人件費の上昇は、財務内容が脆弱な企業を中心に追加的な負担となっているとみられることには留意が必要である。

二月末以降の中東情勢の緊迫化を受けて、原油価格は大幅に上昇した。中東情勢の今後の展開次第では、企業の原材料調達コストが高止まりする可能性があるほか、サプライチェーンへの影響を通じて生産活動に下押し圧力がかかるリスクがある。こうしたもとで、企業財務や資金繰り等に影響が及ぶ可能性には、引き続き注意していく必要がある（図表2中図・右図）。

資産価格の動向

株式市場では、二月末以降の中東情勢の緊迫化を受けて株価は下

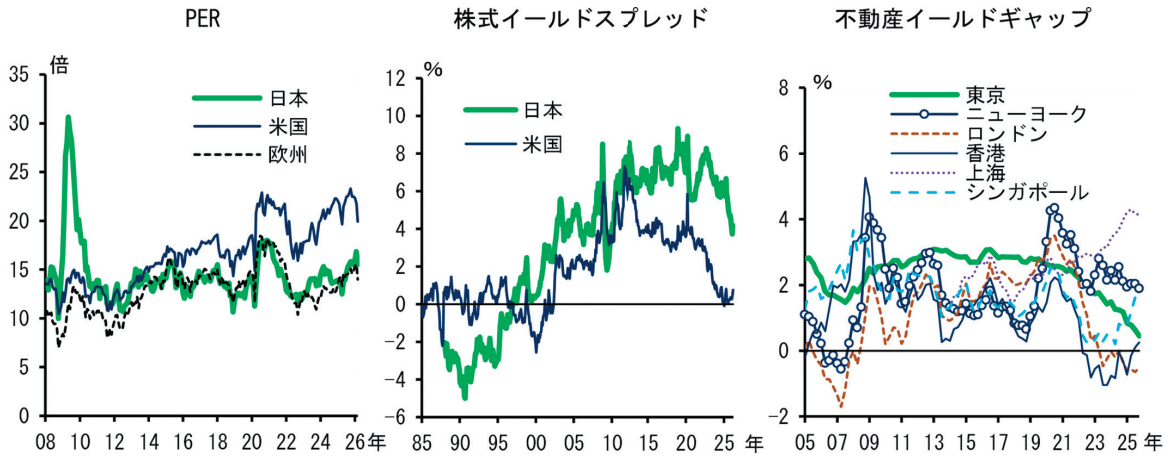
落したものの、ヒートマップ上の「株価」に「赤」が点灯するなど、引き続き、トレンドから上方乖離（かいり）した状態となっている（前ページ図表1）。三月末時点のバリュエーション指標をみると、PER（株価収益率）は、分母である予想EPS（一株当たり予想純利益）が上昇するもとで、概ね二〇〇八年以降の平均並みの水準で推移している（図表3左図）。株式リスクプレミアムを示唆するイールドスプレッド（株式期待益回り－十年物国債金利）は金利が上昇するなかで幾分低下している（図表3中図）。中東情勢を中心とする地政学的リスクや海外のハイテク関連株の調整リスク等が意識されるもとで、わが国の金融機関が相応の株式リスク量を有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。

不動産価格は、大都市圏を中心に上昇が続いている。建設コストの高騰や人手不足の影響などによる供給制約のほか、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、投資用マンショ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。賃料は上昇してきているものの、不動産リスクプレミアムを示唆するイールドギャップの低下傾向は続いており、引き続き、不動産市況の動向に注意していく必要がある（図表3右図）。

金融機関与信の動向

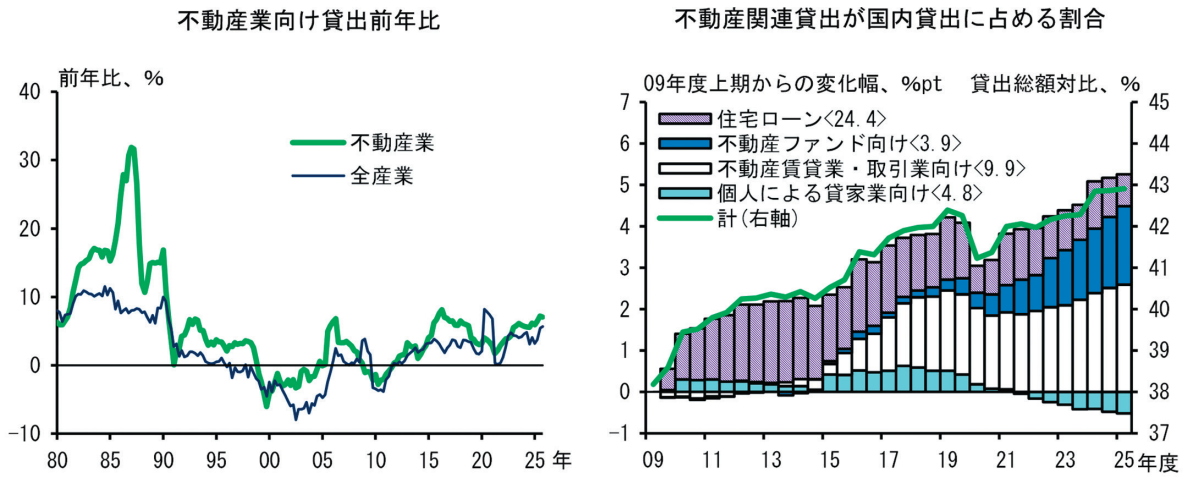
金融機関の貸出は、このところ伸びを幾分高めている。このうち、不動産関連では、不動産業の堅調な資金需要が続くもとで、全産業向け対比でみて速いペースでの増加を続けている（図表4左図）。金融機関は、不動産業向けについても、慎重な与信管理のもとで堅調な需要に応需しているとみられ

図表3　資産市場におけるバリュエーション指標



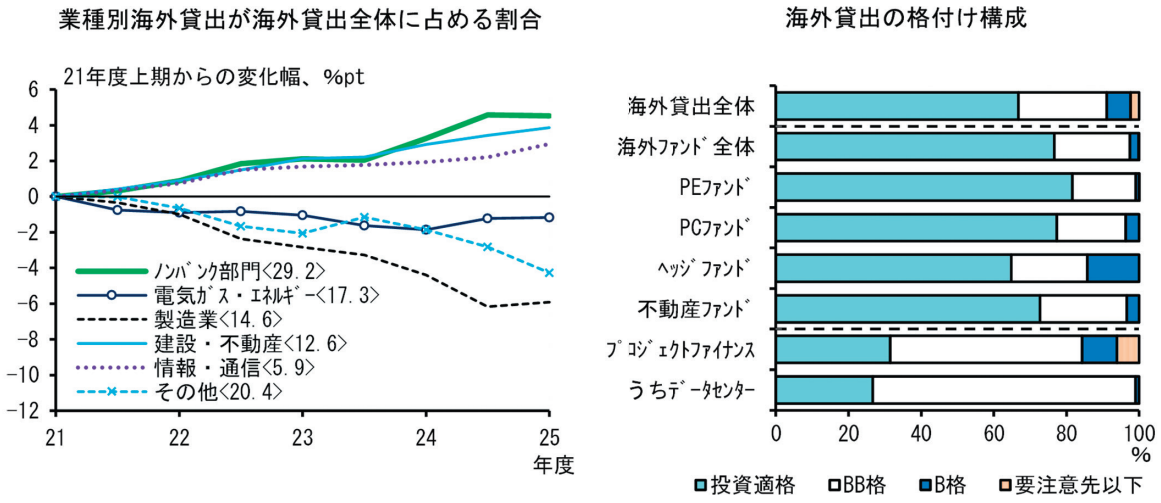
（注）イールドスプレッド・イールドギャップは、各資産の期待利回りから10年物国債金利を差し引いて算出。「金融システムレポート（2026年4月号）全文」図表Ⅰ-3参照。
（出所）Haver Analytics、JLL、LSEG、財務省

図表４　不動産関連貸出



（注）右図の〈　〉内は国内貸出全体に占める割合（2025/９月末時点）。「金融システムレポート（2026年４月号）全文」図表Ⅰ-４参照。
（出所）日本銀行

図表５　海外貸出

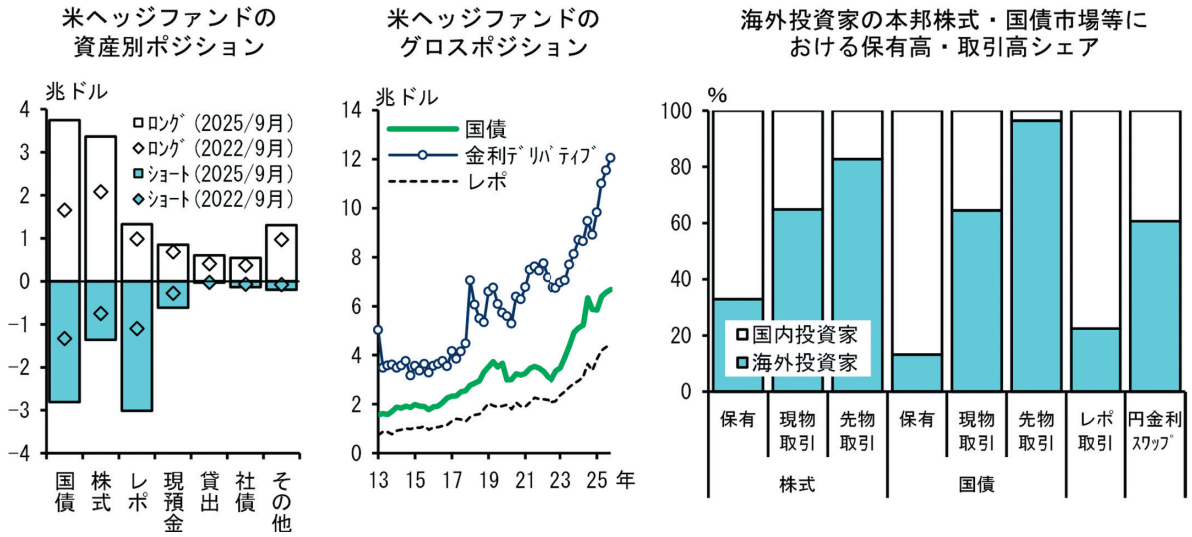


（注）左図の〈　〉内は海外貸出全体に占める割合（2025/９月末時点）。「金融システムレポート（2026年４月号）全文」図表Ⅰ-５参照。
（出所）LSEG Workspace、Preqin、日本銀行

るが、近年、貸出全体に占める割合が趨勢（すうせい）的に上昇するもとで、その与信先が個人による貸家業向け以外の不動産業向けや不動産ファンド向けに徐々に変化してきている点には留意が必要である（図表４右図）。金融機関は、与信先のリスクプロファイルやその構成変化を念頭に置きつつ、不動産の価格変動リスクやストレス時に過去とは異なる経路で影響が及ぶ可能性などにも留意して、リスク管理を行っていく必要がある。

金融機関の海外向け貸出については、このところノンバンク部門や建設・不動産、情報・通信向けの割合が高まっている（図表５左図）。海外のファンド向けやデータセンター向けの貸出は、海外貸出全体に占める割合は大きくなく、要注意先以下に区分される債権は僅少である（図表５右図）。ただし、返済原資となる貸出対象資産を巡る評価や技術革新などの環境変化により信用力が大きく変化

図表6　ヘッジファンドの動向



（注）「金融システムレポート（2026年４月号）全文」図表Ⅰ-６参照。
（出所）OFR、SEC、大阪取引所、東京証券取引所、日本証券業協会、日本銀行

する可能性があるほか、対象資産の類似性等を通じて、幅広い貸出債権が同時に影響を受けることも考え得る。プライベートクレジット関連については、足もと、個人投資家を中心に一部ＰＣファンドへの解約請求事例が注目されていることなども踏まえ、先行きの動向に注意していくことが必要である。金融機関は、引き続きポートフォリオの質の管理に留意しながら、注力分野への与信活動を行っていく必要がある。

海外ノンバンク部門のグローバルな投資活動

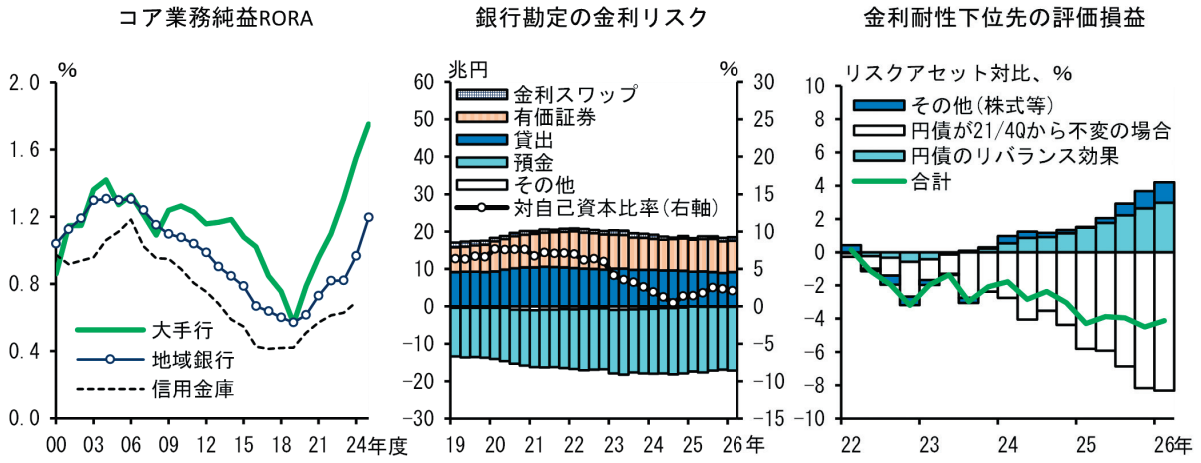
わが国の金融システムと海外ノンバンク部門の結びつきが強まるもとで、金融機関は、海外ノンバンク部門の行動がわが国の金融市場にストレスをもたらす可能性にも留意しつつ、有価証券にかかるリスクを管理していくことが求められる。

米国で活動するヘッジファンドの動向をみると、引き続き、主要国の国債を中心とする債券市場において、ロング・ショートの両建てでのポジション拡大がみられており、そのプレゼンスはグローバルに一段と高まっている（図表６左図・中図）。わが国の債券市場においても、海外ヘッジファンドは、国債の売買にレポ取引や金利スワップなどのデリバティブを組み合わせて、レバレッジを拡大させつつプレゼンスを高めている（図表６右図）。ストレス時に海外ヘッジファンドがグローバルにポジションを巻き戻した場合などに、債券市場の流動性低下などを通じて影響が伝播する可能性に留意が必要である。

金利上昇局面での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

図表7　金融機関の基礎的収益力と金利耐性



（注）中図は円貨金利リスク量（100bpv）。右図の金利耐性下位先は、2022/３月末時点の「所要自己資本比率が有価証券評価損益を含むベースでみても維持される長期金利水準」の試算に基づく三分位により区分。「金融システムレポート（2026年４月号）全文」図表Ⅰ-７参照。

（出所）日本銀行

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）。ただし、物件費や人件費の増加が続いているほか、国内の人口や企業数の減少といった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くとみられることに、引き続き留意が必要である。

金融機関の金利耐性をみると、銀行勘定全体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中図）。有価証券の評価損益は、既往の金利上昇のもとで円債の評価損が拡大しているものの、円債残高の削減やデュレーションの短期化が続いており、金利耐性が相対的に低い先でも損超幅は昨年三月頃と同程度の水準にとどまっている（図表7右図）。金融機関には、引き続き、様々な相場変動を想定していくとともに、先行きのバランスシート構成の変化による影響も勘案しながら、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。

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を引き続き注視していく。

J-FLEC 金融経済教育推進機構

くらし・きんゆう塾

「J-FLEC」（ジェイ-フレック）（正式名称：金融経済教育推進機構）は、中立・公正な立場から、官民一体で金融経済教育を推進する唯一の公的機関（金融庁所管の認可法人）です。

【第１回】資産形成の出発点

――生活設計と家計管理から始めるお金の整理

将来に向けてお金を増やしたいと考えるとき、多くの人が投資商品や利回りに目を向けがちです。しかし、本来の資産形成は何に投資するかよりも前に、**「生活設計を描き、家計を把握すること」**から始まります。

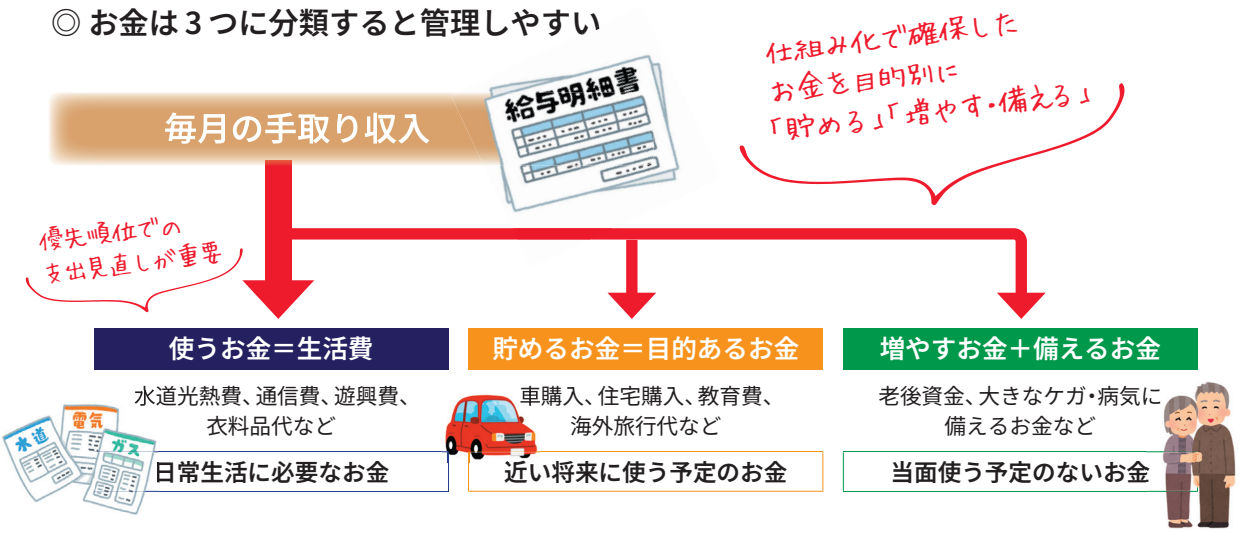
生活設計（ライフプランニング）とは、将来どんな人生を送りたいかを構想することです。そうすると、**「今の生活」**だけでなく、**「未来の自分」**にもお金が必要になることが分かってきます。教育費・住宅資金・老後資金といったライフイベントにどれくらいの費用がかかるか、病気や災害などの想定外の支出にどう備えるかをイメージしましょう。

次に、こうした将来の費用を計画的に準備するために、**「家計を把握・管理」**します。まず重要なのが、収入と支出を把握し、収支をバランスさせることです。毎月どのくらいの収入があり、生活費や固定費、趣味・交際費などにどのくらい使っているのかを整理することで、家計の全体像が見えてきます。細かく記録すること自体が目的ではなく、支出の内容を把握し、**「真に必要なもの」**を優先していくことが、支出を見直す出発点です。

そして、自分のお金を**「使う」「貯める」「増やす・備える」**の３つに整理しましょう。すなわち、①日常生活に必要なお金（生活費）を管理しながら、②近い将来に使う予定のお金、③当面使う予定のないお金をそれぞれ準備していく**「仕組み」**をつくることが、無理のない資産形成の前提です。こうした整理が不十分なまま投資を始めると、思わぬ出費に対応できず、急きょ運用商品を売却・現金化せざるを得ないといったリスクが高まります。まずは家計の全体像を**「見える化」**し、資産形成に回せる余裕資金を把握しましょう。

このように、資産形成は、家計と切り離された特別な行為ではなく、日々の暮らしや将来の夢の延長線上で考えるものといえるでしょう。

◎ お金は３つに分類すると管理しやすい



J-FLECのホームページでは、皆さんの生活に役立つ、お金に関するさまざまな情報を掲載しています。
https://www.j-flec.go.jp/ J-FLEC 検索

国際コンファランスを開催

▼一九八三年以来、日本銀行は、金融研究所において国内外の著名な経済学者や中央銀行関係者を招いた国際コンファランスを開催しています。三一回目を迎えた今年のコンファランスは、「Monetary Policy from New Perspectives」（金融政策の新たな視野）をテーマとして、五月二十七日、二十八日に開催しました。

▼植田和男総裁の開会挨拶、ブルッキングス研究所のドナルド・コーン氏による前川講演（金融研究所発足時〈一九八二年〉の前川春雄総裁の名を冠したスピーチ）、連邦準備制度理事会のフィリップ・ジェファーソン副議長、欧州中央銀行のフィリップ・レーン理事、氷見野良三副総裁による特別鼎談（ていだん）、プリンストン大学のマーカス・ブルネルマイヤー教授による基調講演が行われました。このほか、中央銀行関係者による二つのパネル討論、著名な経済学者等による四つの研究発表が行われ、活発な議論が展開されました。詳細は、日本銀行金融研究所ホームページをご覧ください。

開会挨拶を行う植田和男総裁　（撮影：中島美沙）

第二六回情報セキュリティ・シンポジウムをオンライン開催

▼金融研究所情報技術研究センター（CITECS）は、二月二十七日、「ポスト量子時代の暗号技術」をテーマとするシンポジウムを開催しました。

▼暗号分野では、大規模な量子コンピュータの実現によって、現在広く利用されている公開鍵暗号の安全性が脅かされることが懸念されており、新たなリスクへの対応が喫緊の課題となっています。こうしたリスクへの対応として、量子鍵配送を使用することや、現在の公開鍵暗号を耐量子計算機暗号へ置き換えることについて検討が進められています。また、将来に向けて、量子コンピュータを活用した新たな暗号機能の研究も進められています。本シンポジウムでは量子コンピュータや、これらの研究について講演およびパネルディスカッションを行いました。

▼当日の議論の模様や講演資料は、日本銀行金融研究所ホームページをご覧ください。

第一五回 南海地震金融対策連絡会議を開催（高知支店）

▼三月十二日、日本銀行高知支店および財務省四国財務局高知財務事務所の主催により、二八の県内所在金融機関および防災関係者に参加いただき、標記会合を二年ぶりに開催しました。

▼標記会合は、南海トラフ地震発生時に金融面の円滑化を図るよう相互に連携を強化すること等を目的に、二〇〇三年から継続的に開催しており、今回が一五回目となります。

▼今回の会合では、高知県南海トラフ地震対策課から最新の南海トラフ地震発生時の被災想定、高知支店から日本銀行の業務継続体制等、高知財務事務所から各種金融措置等について、それぞれ説明した上で、参加者間で意見交換を行いました。

▼今後も、被災時における現金供給や各種金融措置等が円滑に行えるよう、引き続き関係者間で連携を深めてまいります。

▼本会合の議事は、高知支店のホームページをご覧ください。

「CBDCフォーラム全体会合（第五回）」を開催（一月）

▼決済機構局では、中央銀行デジタル通貨（CBDC）に関する「パイロット実験」の環として、本年一月に「CBDCフォーラム全体会合（第五回）」をオンライン形式で開催し、リテール決済に関わる民間事業者の方々と意見交換しました。

▼会合では、昨年度フォーラムで議論した主な論点や、パイロット実験における高負荷試験の結果等について説明したほか、より幅広いテーマに関する双方向の議論を、解像度の高い形で継続的に行うべく、現在フォーラム内に設置している七つのワーキンググループを、三つのディスカッショングループに統合・再編

する旨を説明しました。

▼日本銀行は引き続き、民間事業者の技術や実務に関する知見を、CBDCに関する実証実験と制度設計の検討に活かしていきたいと考えています。

「ISOパネル（第一〇回）：ISO20022の利活用の広がりとそのポテンシャル」を開催（三月）

▼決済機構局は、金融サービス分野の国際標準化を検討する国際標準化機構（ISO）・金融サービス専門委員会（TC68）の国内委員会事務局を務めており、三月十八日に標記パネルディスカッションを開催しました。

▼ISO20022は、金融取引の情報を伝送する際に用いる電文フォーマットの規則等を定めた国際規格です。ISO20022電文を利用することで、事務処理の効率化や資金洗浄対策の高度化につながることが期待されています。

▼当日は、ISO20022電文の活用状況や、ISO20022規格の二〇二六年改訂のポイントを解説した上で、有識者とともに、ISO20022電文の利活用に関する現状と課題や、規格改訂に伴う金融実務への将来的な影響を議論しました。

▼金融サービス分野の標準化に関心のある方は、日本銀行ホームページに活動内容や取り組みを掲載しておりますので、ご覧ください。

FIN/SUM2026において総裁挨拶等を実施（三月）

▼本年三月開催の金融イベント「FIN/SUM2026」（金融庁、日本経済新聞社主催）において、植田総裁は、新たな金融エコシステムが発展するもとで、中央銀行が引き続き「信頼のアンカー」の役割を果たすため、一般利用型のCBDCのパイロット実験や、「中央銀行マネー」をブロックチェーン上の幅広い決済に活用するためのサンドボックスプロジェクトを、日本銀行の取り組みとして進めていること等を挨拶の中で紹介しました。

▼このほか、本イベントにおいて、決済の未来と中央銀行の役割に関するパネル討論、ホールセール決済における新技術の活用に関するラウンドテーブルおよびパイロット実験における「APIサンドボックスプロジェクト」の成果の紹介などを実施しました。

編集後記

■ 今号の「対談」では、中学時代に陸上部で中距離選手だった植田総裁が、箱根駅伝で３連覇中の青山学院大学の原監督とチームの組織力や強さの秘訣（ひけつ）について語り合いました。

■「インタビュー」では、45歳で建築家としての扉を開き、自然素材を生かした作品が多くの人を魅了する江戸東京博物館の藤森照信館長にお話を伺いました。建築家といえば、曽禰（そね）達蔵をご存じでしょうか。辰野金吾と共に、唐津藩が設立した英学校「耐恒（たいこう）寮」で高橋是清に、工部大学校（現・東京大学工学部）でジョサイア・コンドルに学んだ人物です。辰野の代表作といえば、日銀本店本館や東京駅丸の内駅舎ですが、曽禰はコンドルと共に、三菱一号館をはじめ、丸の内に本格的なオフィス街をつくり上げました。北海道にも、辰野らが設計した日銀旧小樽支店（現・金融資料館）の近くに、曽禰らが設計した旧三井銀行小樽支店が現存しており、親友の2人が競い合うようにつくった名建築が、今も街のシンボルになっています。

■ 今号から、日銀職員が多く出向する金融経済教育推進機構（J-FLEC）の協力を得て、「くらし・きんゆう塾」の新コーナーを開設しました。こちらにもご期待ください。

（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　2026年夏号
編集・発行人　村國　聡
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　サンパートナーズ株式会社
禁無断転載

2026 AIR MAIL

from Basel

世界の中央銀行が集う街：三国国境都市スイス・バーゼル

「Grüezi（グリューツィ）!」

スイスの街中で交わされるこの挨拶は、スイスドイツ語（スイスの方言）で「こんにちは」を意味します。スイスにはドイツ語・フランス語・イタリア語・ロマンシュ語の4つの公用語があり、地域によって話される言語が異なります。複数言語を使いこなす人が多く、多言語性の経済的価値や翻訳コストに関する研究も行われています。

スイス北部に位置するバーゼルは、スイス・ドイツ・フランスの三国国境に面した国際都市です。ドイツ語圏にありながら、「Merci vielmal（メルシー・フィルマール）」といったフランス語とドイツ語が組み合わされた感謝の表現が使われるなど、フランス文化の影響も感じられます。また、鉄道・道路・空路・河川で欧州各地とつながる交通の要衝でもあります。

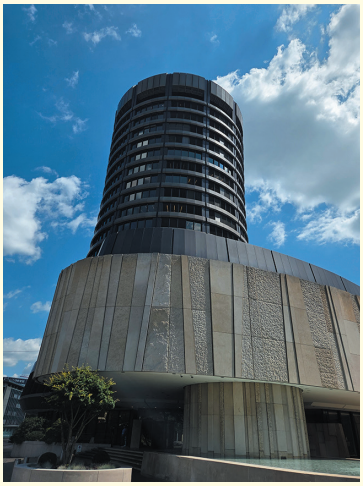
このバーゼルには、「中央銀行の中央銀行」とも呼ばれる国際決済銀行（Bank for International Settlements, BIS）の本部があり、各国の中央銀行総裁による会合が隔月で開催されています。BISは創設から90年以上にわたり中央銀行間の協力を促進し、対話の場の提供、調査研究、中央銀行向け銀行機能等を通じて、通貨・金融の安定を支援しています。近年は金融イノベーションにも注力しています。BIS以外にも、スイスにはその中立性と安定性、国際協力の歴史を背景に、多くの国際機関が集まっています。

観光や金融、時計産業、チョコレートなどで有名なスイスですが、化学・製薬も重要な基幹産業です。バーゼルはその中核拠点として、世界有数の化学・製薬企業やスタートアップなど数百社が集積し、ライフサイエンスの先端都市として発展しています。また、アートや建築の歴史と革新性も国際的に高く評価されています。

豊かな自然、多様な言語と文化、中立性、国際協調、産業技術や芸術が調和するバーゼルは、中央銀行間の対話と協力の場としても独自の存在感を放つ魅力溢（あふ）れる街です。

（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。



BISの本部が入るタワー

色鮮やかな衣装と陽気な雰囲気が街を包む
スイス最大のカーニバル（バーゼル・ファスナハト）

世界最古級のバーゼル美術館は
アートの街の象徴の一つ

にちぎん　第二二巻　第二号　通巻八六号　令和八年六月二十五日発行

にちぎん

ISSN 1880-0327