

ゆうちょ 財団通信

Yu-cho Foundation Newsletter 2026.7



特別寄稿

ゆうちょ銀行 **小方副社長**

組織再編に明け暮れ
やっと上場会社としての経営に



特別寄稿

三井住友信託銀行 **佐藤会長**

～若手との対話～
キャリア、若手への期待、
仕事で重視すること、趣味



ゆうちょ銀行の本社営業部門
営業推進部
石岡部長



資産運用会社の運用
ティー・ロウ・プライス・ジャパン
本田社長



三井不動産投資顧問
尾實社長



アナリストの視点
三井住友信託銀行
瀬良上席理事

株式会社ゆうちょ銀行 副社長

小方 憲治 様

KENJI OGATA

組織再編に明け暮れ やっと上場会社としての経営に



はじめに

2023年6月からゆうちょ銀行の副社長を務めています、小方でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、1990年に郵政省に入省し、最初に牛込郵便局で研修をさせていただいて以来、ほぼ一貫して郵政事業に携わって参りました。そして、多くの関係者がそうであったように、私も、郵政事業の民営化に至るまで、そして上場に至るまでの間、組織再編の仕事に多くの時間を費やしました。

民営化に至るまで

郵政省に入省したのは、大学時代に入っていたサークルの先輩に声を掛けていただいたことが直接のきっかけでした。当時、周りでは銀行や官庁に就職する人が多く、漠然と将来は事業経営に携わりたいと思っていたこともあり、就職活動では当初銀行を訪問していたのですが、最終的には、公務員でありながら事業経営にも携われる郵政省にご縁をいただきました。

最初の牛込郵便局・近隣特定局での研修では、郵便の区分・郵袋締め・配達、貯金の窓

口業務、保険の勧誘等、一通りの業務を経験させていただき、その後、霞が関で貯金局に配属されました。

経営企画課で、送金担当を皮切りに、サービス開発担当として法案策定のお手伝い（当時新規業務を行うには法律の制定が必要でした）、金融自由化推進担当として当時自由化が始まったばかりの定期預金金利の付定といった業務に。そして、続く資金運用課では、株式運用として行っていた単独運用指定金銭信託の信託先への資金配分といった業務に、さらには当時行革の動きがある中での郵便貯金の役割の訴求といった業務に携わり、この3年の間に仕事に対する心構えや社会人としての基礎を学んだものと思っています。

その後、2年間、米国のビジネススクールで学ぶ機会を与えていただき、法学部出身としてあまり触れていなかったファイナンスやエコノミクスを中心に学ばせていただきました。英語での学びもそうですが、やはり異国の地で、米国人だけでなく、文化・生活・考えの異なる様々な国からの留学生の方々と接する機会に恵まれたことは、大変貴重な経験でした。

帰国後、1年ほど通信政策に携わった後、岡山県の玉野郵便局に局長として赴任。若輩

者にとってはそれなりに大きな組織を預かるチャレンジで、多くの方々に支えられて年繁（年末から年始にかけての年賀状の取扱い）を無事越えることができました。また、温かい郵便局の職員の皆さん、地域の方々との交流に恵まれる中、地域における郵便局の存在感を改めて認識することができました。

橋本行革の動きが活発化する中、1997年に貯金局に戻り、経営計画課で調査（内国調査・外国調査）を担当。景気動向や経済の分析というより、国内金融機関の動向、海外の郵政事業体の動向の調査のほか、郵便貯金の位置付け・役割について、議員先生、マスコミ、有識者の方々に理解を求めるための活動、そのための資料作りが多かったと記憶しています。また、当時、郵便貯金の将来についてご示唆をいただくため、多くの経済学者の先生方にご参加いただく調査研究会を並行していくつか開催し、先生方のご知見をいただいていた。中でも、郵便貯金において投資信託の販売を開始すべきとの調査研究報告書をまとめて頂いたことは一つの思い出です。

さて、橋本行革の結論として、郵政事業は、2001年の省庁再編のタイミングに合わせて、企画と実施の機能を分離し、総務省の郵政企画管理局と、事業の実施部隊である郵政事業庁とに分離することとなり、さらにその2年後には日本郵政公社（職員の身分が国家公務員たる国営の公社）を設立し、総務省にはその行政を担う郵政行政局が設置される訳ですが、私はこの頃から郵政事業の組織再編に長く関わっていくこととなりました。

郵政省では、貯金局から官房に籍を移して省庁再編のための組織再編準備に携わり、郵政事業担当として、郵政企画管理局、事業庁の組織に関わる法令策定、そして事業庁の立上げに従事した後、総務省の郵政企画管理局に移って公社設立準備に携わり、ここでは主に公社の財務・会計に関わる法的整理・法令

の立案に携わりました。

2003年に公社が設立され、生田総裁のもと郵政事業が大きく飛躍するものと期待を膨らませ、郵政行政局の郵便企画課で郵便行政に携わり始めたのも束の間、小泉総理のもと郵政民営化の検討が始まり、竹中大臣のもと内閣官房において民営化の制度設計が行われました。郵政行政局で総務課に籍を移した私の仕事も民営化対応一色となりました。

最終的には、公社は4年半で幕を閉じ、2007年に民営分社化がスタートした訳ですが、私も総務省側で、日本郵政(株)の設立、承継財産の評価、承継計画の取りまとめ等の任に当たり、民営分社化の直前には日本郵政(株)に籍を移しました。

この過程において様々なドラマがありましたが、方向性が決まったからには、この民営化により郵政事業を大きく発展させなければいけない、そのために自分もできる限りの貢献をしなければいけない、と強く思うに至りました。これが、民営化以降の私の仕事に対するモチベーションの原点であり、原動力となっています。

民営化、上場、そして現在に

民営化後は、持株会社である日本郵政に長く所属し、2021年に日本郵便の近畿支社に移るまでの14年間、経営企画部・部門あるいは秘書室で様々な課題に直面することとなりました。

民営化直後は、様々な新たな取組が活発に開始され順調に滑り出したかのようにでしたが、次第に、それまで一体で経営されていた事業の分社化の弊害が叫ばれ、また、この間、かんぽの宿の譲渡問題、ペリカン便の統合の混乱、東日本大震災など、様々な事態に直面し、そうした対応に追われる日々が続きました。

政権交代も相まって2012年には改正郵政民営化法が制定され、郵便事業会社と郵便局会社の合併、金融のユニバーサルサービスの義務付け等がなされましたが、ここに至るまでの間、日本郵政の経営企画部はこの対応に大変なエネルギーを割くこととなりました。

その後、一段落したところで、ようやく上場の準備が中心課題となり、2015年に三社（日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険）が同時上場を果たすことで、やっと本格的に成長を目指していくフェーズに入ったのではないかと思います。

その先駆となるべき、上場前の日本郵便によるオーストラリアの物流会社トール社の買収に関しては、業績悪化により2016年度決算で減損となり、外部からの批判もあって、残念ながらグループのM&A戦略を一時消極化させたことは否定できませんが、海外企業の大型M&Aとして、画期的な大きなチャレンジだったと思います。その後のトール社の一部売却を含め、一連のトール社対応には大きなエネルギーを割くこととなりましたが、グループとして大きな教訓を得たと信じています。

日本郵政においても、成長戦略の一環として、日本郵政キャピタルや日本郵政不動産を設立。また、この時期私は、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の株式処分に伴う処分収入を成長投資に振り向けるべく、出資を含む提携先の探索・交渉に明け暮れる時期でもありました。当時数多くの案件の提案・交渉等を行い、アフラックさん・大和証券さんの株式取得につながりました。

なかなか前向きなことに集中できる時期は続かないもので、2019年にはかんぽの不適正募集問題が明らかになり、その調査、検証、復元、再発防止、社風改革等、長期にわたりグループを挙げてのコンプライアンス・ガバナンス態勢強化等への注力が続くこととなりました。この間、三社（日本郵政・日本

郵便・かんぽ生命保険）の社長が辞任に追い込まれたことは、私にとって、大変大きなショックでした。

その後、私自身は、楽天との資本業務提携に参画し、また、2021年度からの5年間のグループ中期経営計画策定に目途がついたところで、2021年に日本郵便の近畿支社に異動し、約四半世紀ぶりの地方勤務となりました。本来であれば、郵便局を支援すべく近畿内を走り回る役回りだったと思いますが、如何せんコロナ禍により、当分の間、支社に閉じこもっての執務となり、二年目は多少は動き回ることができたものの、若干悔いの残る支社勤務となりました。

2023年にゆうちょ銀行の副社長に就任し、2年間のコンプライアンス・法務担当を経て、現在は、社長補佐の役割を担っています。



支社長時代

おわりに

小学生の頃から社会人の初め頃まで、部活や趣味としてバスケットボールを楽しんできました。チームスポーツを行っていて自分にとって良かったと思うのは、役割分担の考え方が身に染みていることです。一人でゲームは戦えず、皆で役割を分担し、協力してプレーすることは、仕事にも通ずるところがあると考えています。

その時々において様々なメンバーとチームを組む中、それぞれの場面で担うべき自分の役割は異なってきます。チームとしての総合力を最大限発揮できるよう、できるだけ多く

のメンバーがその持てる力を活かせるよう、全体のバランスを考えて自分はどのような役回りを担えばいいのか。場面に応じて柔軟に自らの役割を考えることを習慣化させることができたと思っています。

振り返ってみますと、民営化後、様々な課題、危機的状況が生じる中、グループが少しでも良くなるよう、その時々立場からできる限りのことをしてきたつもりではありますが、満足いくものではなく、反省するばかりです。絶え間なく経営環境が変化する中、引き続き様々な課題、チャレンジに立ち向かっていきたいと思います。



学生時代

三井住友信託銀行株式会社 代表取締役会長

佐藤 正克 様

MASAKATSU SATO

～若手との対話～

キャリア、若手への期待、
仕事で重視すること、趣味

2026年4月に三井住友信託銀行の会長に就任したことから、社内の拠点を訪問して若手の方と会話させていただいています。

今回は若手の方からの質問もお借りして、私の仕事内容や若手に対する期待などについてお話ししたいと思います。



自分自身のキャリアプランをどう考えて、実践してきたのか？

時代の流れを感じるのは、キャリア形成・キャリアプランについての質問が非常に多いことです。特に私自身のキャリアプランをどう考えて、実践してきたかということをよく聞かれます。

しかし私と同世代で会社員として長く過ごされてきた方は“キャリアプラン”と言われても答えに窮する方も多いのではないのでしょうか？

私もそうです。

大学は法学部で、検察官になりたいと思い2年留年して司法試験に挑戦しましたが結果が出ず、法曹の道はあきらめて就職。会社を辞めても食べていけるように資格を取りたいと思っていたので、専門的な資格取得を推奨していると聞いた信託銀行に入社しました（余談ですが信託銀行入社が内定したので大学で信託法の演習を受講しましたが、信託という仕組みの基礎には委託者と受託者の信頼関係が強く存在することを学生ながら感じ、結果として良い選択をしたと思いました）。

不動産鑑定士の研修に参加させていただい

た後、入社からしばらく不動産部門で働き、その後法人営業やストラクチャードファイナンス、証券代行業務などを経験させていただきましたが、特に90年代末の金融危機時に経営企画部署に移ってからはサラリーマン人生の半分を経営企画部署で過ごすことになりました。

所属した部署で自分なりの付加価値をどう出すか、そしてそれが自分として楽しく充実した仕事になっているかを考えて努力しましたが、正直“キャリアプラン”と呼べるほどのものは無く、業務の選択という意味では会社から言われた部署に異動してただけです。

そんなわけで若い方には、

「仕事もキャリアもほとんどの場合当初思い描いた通りにはいかないもので、プランにこだわるより、仕事で付加価値を出すことと、それが楽しく充実したものになるよう努力し、失敗した時にはきちんとリカバリして立ち直れるようにすることが大事だと思う」

と話しています。

若手に期待することは？ どんな知識やスキルを 身に付ければよいか？

これもよく聞かれます。

おそらく「こんな資格を取得して欲しい」とか「こういう知識がこれからは役に立つ」という答えを期待しての質問だと思いますが、勉強して知識やスキルを身に付けばそれでいい、と思われても困るので私は次のように答えることにしています。

「業務上必要な資格や知識を取得するのは当たり前であり、問題はその後。組織というのは外部環境の変化に合わせて内部的な常識を更新し続けなければならないし、組織が成長すると経営資源が必ず足りなくなるので、経営資源不足を解消するための一種の技術革新が必要になる。皆さんには、現状維持

を当然だと思わず組織を変革し続けられる人材になって欲しい。」

「20歳代の若手に言われてもよく分からない…」という空気になることもありますが、今わからなくても10年後、15年後に気付いてくれればよいのと私自身が本気でそう考えているので、これからも変な空気になっても気にせず話そうと思っています。

戦略策定や仕事で重視していることは？

経営企画部署が長かったこともあり、戦略策定や仕事で何を重視するのか聞かれることがあります。

「スケーリングが期待できる成長領域」や「採算性の高い領域」をどう見つけて（創って）拡大していくのか、というようなことを聞きたいのだらうと思いますが、数分で話せる内容ではないですし、そもそもそんな秘策があったら私が聞きたいので、この質問に対しては「人材育成」を重視していると答えています。

その一例として、3年前から課長とその予備軍を対象に、各回10人弱、半年間の研修プログラムを個人的に社内で行っています。内容は、組織の成長と衰退のモデル化、リーダーシップ、イノベーション、自分自身はどんな時に幸せか、などですが、経営者の予備知識として持っておいた方が良さそうと私が思う内容を採り上げています。

金額や達成率を把握できる業務と違って、人材育成は成果が出ているのか分かりにくく、成果が出るまでに時間もかかるので、難しいものだと思うこともありますが、研修プログラムを行おうとすると私自身が情報収集や勉強して考えないといけないので、自分自身の動機付けの観点からも継続していきたいと思っています。

趣味は？

面白くない人間と思われているためかあまり聞かれないのですが、一応趣味を聞かれたときのために用意している答えが本を「買う」ことです。

「買う」と言っても珍書・稀覯本の類ではなく、ごく普通に本屋さん（最近ではAmazon）で売っている本です。誰かに勧められたり、本やネットで参考図書として紹介されていると、つい買ってしまいます。

あくまで本を「買う」のが趣味で、「読む」のは趣味というほどでもないです（そのため「趣味は？」と聞かれて「読書」と答えることには躊躇しています）。

学生時代から本を「買う」のは好きでしたが、学生時代は金銭的限界から、就職後は時間的余裕の無さからそれほど購入していなかったのですが、アマゾンが普及して書店に足を運ばなくても買えるようになってから本を「買う」回数が増えました。

本を「買う」趣味には問題もあって、「本は読んでも（読まなくても）無くならない」ことに悩まされています。

狭い自宅マンションに本を平積みして今にも崩れそうになっているので、家族から

「今度大地震があったらパパは本の下敷きで死ぬ」

といつも言われています（私もその危険は少し感じています）。

「読み終わったら売ればいいじゃん」

と家内からよく言われますが、本は読み終わっても売る気はありませんし、そもそも「読む」のはそれほど趣味ではないのでなかなか読み終わりません。

Kindleのような電子書籍を利用するという方法もあるのですが、電子書籍だといつ閲覧できなくなるか分からず不安ですし、そもそも液晶画面で本のような大量の情報を集中しながら読むことは私には難しいです。

視力がもっと落ちて「読む」のが厳しくなったら、オーディオブックやKindleの読み上げを利用するかもしれませんが、そもそも「読む」より「買う」方が趣味なので「読む」手法の研究はあまり優先順位が高くありません。



三井住友信託銀行について

最後に私ども信託銀行の起源について少しだけ触れさせていただきます。

1924年に三井住友信託銀行の源流の一つである三井信託が信託業法に基づく初の信託会社として日本のロータリークラブの創設者でもある米山梅吉氏の「奉仕と開拓の精神」という理念の下、創業されました。その後住友信託をはじめ財閥系を中心に複数の信託会社が設立されます。

戦前は銀行機能を持たず、超富裕層の方々の金銭、不動産、有価証券などの資産運用・資産管理をサポートする役割を担っていました。

戦後、財閥解体、農地解放など戦前の超富裕層が壊滅的打撃を受けたことや証券機能が

信託会社から奪われたことで経営危機に立たされますが、これを救ったのがアメリカの信託銀行と同様に日本の信託会社にも銀行業務を認めたらどうかという GHQ の示唆と戦後の高度成長期に長期産業資金を供給する役割を担った貸付信託の創設でした。

銀行業務は戦後の苦境期に信託銀行の経営を下支えする役割を担いましたが、あくまでその存在は補助的で、お客様のための受託者責任を果たしお客様に利益を得ていただくことで、結果として我々も利益を上げさせていただくという信託のビジネスモデルが我々の起源であります。

これからもお客様の利益と共に我々も成長していきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。



中長期的な資金・資産・資本の好循環において中核的な役割を果たす



営業推進部

郵便局営業室

基本データ（社員数や業務内容）

〈社員数〉 営業推進部：79 名

郵便局営業室：15 名

※ 2026 年 4 月 1 日現在

〈業務内容〉

営業推進部は、本体となる同部に加え、郵便局営業室を部内室とした 1 部 1 室で構成されています。



営業推進部・郵便局営業室 集合写真

営業推進部

営業推進部の役割は、顧客基盤の維持・強化に向けた直営店の営業推進です。お客さま本位のサービスを行うこと、当行商品・サービスの利用を拡大すること、そのために営業推進のサポートを行います。

営業体制としては、233の直営店を各地域ごとに複数店舗でブロックを作ってマネジメントしています。それぞれの旗艦となる店舗には最前線でサポートする当部の社員（ブロックサポートスタッフ）も駐在しています。加えて、本社勤務社員の中にも、店舗とのコミュニケーションをメインタスクとして、実際に店舗訪問も行う社員も在籍しており、確りと意思疎通を図っています。

そういったコミュニケーションを大切にしながら、フロントラインの方々が仕事しやすい環境を整えるよう、日々取り組んでいます。直営店や郵便局で働く方々は、お客さまにとってゆうちょ銀行・郵政グループそのものです。“明るい接客”、“分かりやすく丁寧な商品のご案内”を行える環境を整えることで、お客さまの満足度向上、当行商品・サービスの利用拡大につながり、地域社会や収益拡大に貢献していきます。

郵便局営業室

郵便局営業室の役割は、郵便局の営業支援、営業品質の向上です。郵政グループの一番の財産である全国津々浦々の郵便局ネットワークを生かした営業活動をサポートしています。エリア本部やパートナーセンターの方々と一緒になって、郵便局の方々のお困りごとを解決し、よりよいサービスを提供するための施策を講じています。

部長のご紹介

民営化に伴い、ゆうちょ銀行に勤務しており、民営化前後は経営企画部で民営化関連の業務を経験。その後、営業統括部、法人営業部や信越エリアを経て、2025年4月1日付で現職となりました。

長く続いた超低金利時代も終わり、足下では政策金利も1%に達するところであり、昨今の銀行経営において、「貯金」の重要性は言うまでもありません。当行の営業活動においても、「顧客基盤強化」は最重要課題の一つとして位置づけております。

そのような内外環境が変化していく中、フロントラインを回ると色々なご意見・声をいただきます。中には解決が難しい問題も多々ありますが、「縁の下での力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ。」という前島密翁のお言葉を思い返しながら、労を厭わずフロントライン、ひいてはお客さまのためになる施策を考えていくことが我々の使命と考えています。

最後に私事ではございますが、趣味は山登りです。信越エリア時代は店舗の社員とも一緒に信州の山を登りました。これまでに日本百名山の制覇、海外だとキリマンジャロ（タンザニア）やキナバル山（マレーシア）などに登っています。山に登ると大自然に癒されます。



営業推進部
部長 石岡 雅範



ティー・ロウ・プライス・ジャパン株式会社
代表取締役社長兼最高経営責任者

本田 直之 様

NAOYUKI HONDA

「変化と資産運用」

Profile

2016年5月、ティー・ロウ・プライス・インターナショナル・リミテッド 東京支店（現 ティー・ロウ・プライス・ジャパン株式会社）に入社、同年6月に日本における代表者 兼 最高経営責任者に就任。日本における営業およびマネジメント統括を務める。2018年4月、同社日本法人化に伴い、代表取締役社長 兼 最高経営責任者に就任。ルイジアナ州立大学にて国際貿易・国際金融 理学士号取得。

長期視点の重要性

「Change is the investor's only certainty. (変化こそが投資家にとって唯一確かなものである)」

——1937年、ティー・ロウ・プライス創業者であり「成長株投資の祖」と称されるトーマス・ロウ・プライス Jr. はこう語りました。この言葉は本来、投資における基本姿勢を説いたものですが、私はこれを、投資の枠を超えてあらゆる意思決定に通底する普遍的な洞察だと捉えています。

振り返れば、日本社会は数々の構造的変化を経験してきました。高度経済成長、バブル経済とその崩壊、いわゆる「失われた20年」、そしてデジタル化の進展に伴う社会構造の変革。終身雇用の揺らぎや、足元のAI革命に至るまで、私たちを取り巻く環境は絶えず変化し続けています。

人生においても同様です。誰しもが変化や転機に直面します。私自身を振り返れば、最初の転機は高校時代にありました。音楽活動に没頭し、プログレッシブ・ロックの世界に魅了される中で、英語という言葉の奥行きに触れました。教科書や辞書では到達できない表現の背景を、ある英語教師が教えてくれたことが契機となり、「知識としての英語」ではなく「生きた言語としての英語」を学びたいと考えるようになりました。その結果、米国の大学進学を志します。

第二の転機は、キャリアにおける「売り手」から「買い手」への視点転換でした。大学卒業後、米系証券会社に入社し、バブル期の日本、そして米国本社にて債券のセールスとして従事しました。そこでは秒単位の価格変動を追う短期志向が求められましたが、その後、資産運用部門へ異動したことで視界は一変します。顧客資産を預かり、中長期のリターン



を見据える運用の世界では、意思決定の時間軸が根本的に異なります。短期の価格変動ではなく、構造的な成長や持続的価値に着目する中で、顧客と同じ目線に立つ資産運用ビジネスの意義と魅力を強く認識するようになりました。

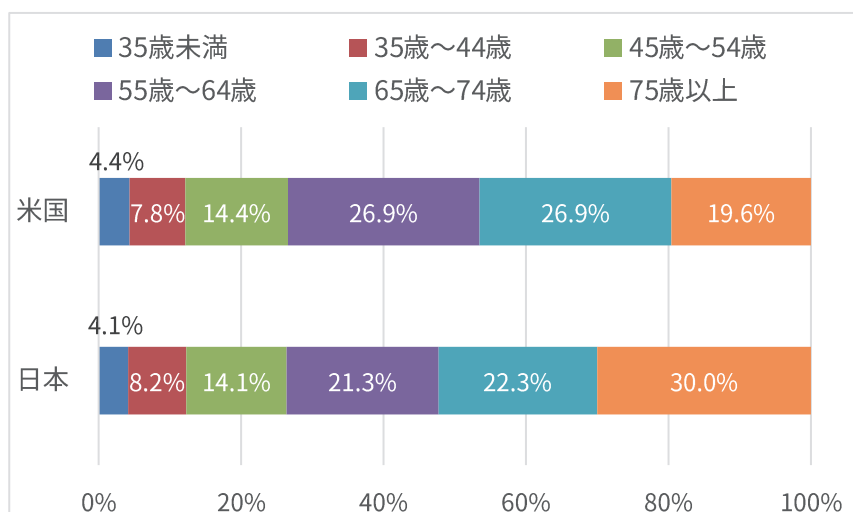
こうした個人的経験を踏まえ改めて言えるのは、「変化は不可避である」ということです。本稿では、その中でも日本人の資産運用のあり方に生じつつある変化に焦点を当てます。

日本の家計金融資産は 2,300 兆円を超え*、世界有数の規模を誇ります。しかしその過半は現金・預金として滞留しています。

一方、米国家計における現金・預金比率はおおむね 1 割強にとどまり、より多くが株式や投資信託などのリスク資産に配分されています。この差異については、日本では資産が高齢層に偏在していることが背景にあると指摘されることもありますが、年齢別分布を見ると、米国でも同様に高齢層への偏在は確認されます。したがって、本質的な違いは別の要因に求める必要があります。

* 2025 年 12 月末現在。出所：日本銀行「2025 年第 4 四半期の資金循環（速報）」

日米比較：年齢別に見た家計資産保有総額の分布

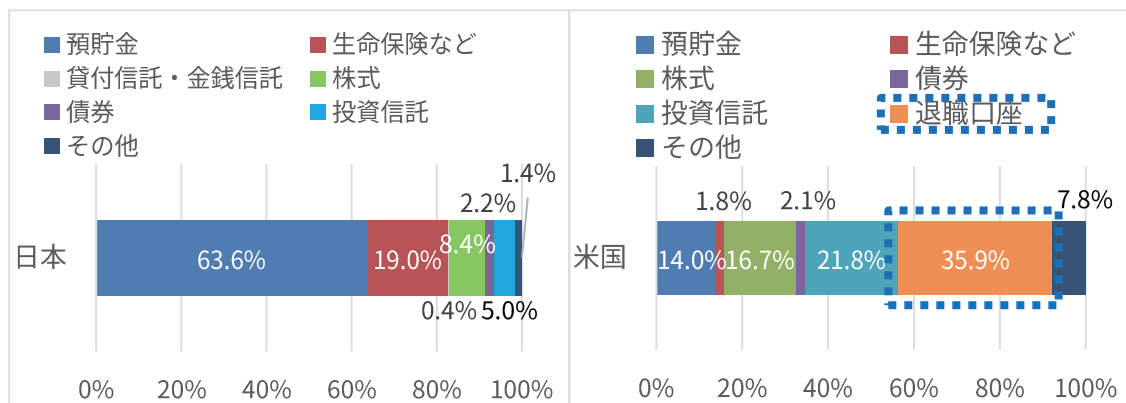


出所：米国国勢調査「America's Families and Living Arrangements 2022」、総務省「令和 2 年全国家計構造調査」をもとにティー・ロウ・プライスが作成

その一つが「退職口座」の存在です。米国ではIRA（個人退職口座）や401(k)（確定拠出年金）といった制度を通じ、老後資産形成のための資金が長期・分散投資に組み込まれています。これらの口座は家計金融資産の2～4割を占める重要な器となっています。特に401(k)においては、加入者が運用指図

を行わない場合でも、株式を含む分散投資型のデフォルト商品に自動的に資金が振り向けられる仕組みが一般的であり、安全資産への偏在を抑える設計がなされています。これが、米国家計におけるリスク資産比率を押し上げる構造的要因の一つとなっています。

日米比較：保有資産別に見た家計金融資産の内訳



出所：米連邦準備制度理事会（FRB）調査「US Family Finances 2022」、総務省「令和2年全国家計構造調査」をもとにティー・ロウ・プライスが作成

日本でも新 NISA 制度の導入や確定拠出年金制度の拡充など、資産運用の高度化に向けた制度整備は着実に進んでいます。ただし、「退職口座」を通じた資産形成の規模は依然として米国に大きく水をあけられているのが現状です。

もっとも、米国における現在の姿も一朝一夕で実現したものではありません。401(k)制度導入当初は、個人のリスク回避志向から、今の日本と同様にマネー・マーケット・ファンド（MMF）などの安全資産に資金が偏る状況が続きました。この流れを変えた大きな契機が、2006 年の年金保護法（Pension Protection Act）です。同法により、自動加入や適格デフォルト投資オプション（QDIA）の制度的裏付けが整備され、事業主が一定の条件下で受託者責任を問われない枠組みが明確化されました。これを起点に、制度設計、企業のプラン運営、金融機関の投資教育といった政・官・民における多方面の取り組みが連動し、長期投資を前提とした資

産形成が浸透していきました。

ティー・ロウ・プライスが 2025 年に実施した確定拠出年金の加入者を対象とした老後資産形成に対する「2025 年老後資産形成に対するグローバル意識調査」においても、日本の課題は浮き彫りとなっています。退職後に当てはまると思う経済状況を問う設問で、日本は8項目中5項目において調査した5カ国の中で最も強い懸念が示されました。制度整備に加え、投資に対する理解と主体性の醸成が依然として重要であることを示唆しています。

こうした状況下において、資産運用会社が果たすべき役割は大きいと言えます。制度の発展を補完し、長期投資の意義を伝え、顧客が適切な意思決定を行える環境を整備すること。それが市場全体の成熟に寄与すると考えています。

最後に、ティー・ロウ・プライスのベテラン・ファンド・マネジャーの言葉を紹介します。

2025 年後資産形成に対するグローバル意識調査
設問：退職後のあなたに当てはまると思う項目はどれですか？（複数回答可）

		日本	米国	英国	カナダ	豪州	5カ国平均
パートタイム	現役と同等かそれ以上の暮らしができる	24	35	38	33	23	31
	重大な金融ショックを乗り切ることができる	19	30	37	25	23	27
	老後の医療費を支払う十分なお金がある	23	37	34	-	30	25
	家族や慈善団体にお金を残すことができる	10	26	30	22	19	22
	家族の若い世代や子供に学費や住宅費を援助できる	13	21	25	18	15	19
フルタイム	退職後に少なくともパートタイムで働く	33	37	30	35	35	34
	生活水準を下げる必要がある	36	26	28	33	32	31
	お金が足りず尽きる可能性がある	20	16	13	14	22	17

出所：ティー・ロウ・プライス、2025 年「退職貯蓄に対するグローバル意識調査」。

調査対象：世界合計（7,010 人）、豪州（1,000 人）、カナダ（1,000 人）、日本（1,006 人）、英国（1,003 人）、米国（3,001 人）。

「世界は常に変化し続けている。重要なのは、長期視点に立ち、想像力を働かせ、その変化の“正しい側”にお客様の資産を導くことだ」。

これは本来、ポートフォリオ運用での銘柄選択の考えを語ったものですが、投資のみな

らず人生全般にも通じる指針ではないでしょうか。変化を避けたり、抗ったりするのではなく、理解し、受け入れ、活用し、変化の正しい方向に立てるよう舵を切ること。その姿勢こそが、持続的な価値創出の基盤となると思います。

（重要情報）

本寄稿記事は、ティー・ロウ・プライス・ジャパン株式会社が情報提供等の目的で作成したものであり、特定の運用商品を勧誘するものではありません。また、金融商品取引法に基づく開示書類ではありません。

記載の情報及び意見は、信頼でき最新であると考えられる情報源から入手していますが、その情報源の正確性又は網羅性を保証するものではありません。また、見通しが実現する保証はありません。

本寄稿記事に記載される見解は、本寄稿記事の作成時点のものであり、予告なく変更される可能性があります。これらの見解はティー・ロウ・プライス・アソシエイツ・インク及びその関係会社の見解とは異なる場合があります。いかなる状況においても、ティー・ロウ・プライスの同意なしに、本寄稿記事の全部又は一部を複製又は再配布することは禁止されます。

著作権はティー・ロウ・プライスに帰属します。「T. ROWE PRICE」、「INVEST WITH CONFIDENCE」、大角羊（ビッグホーン・シープ）のデザイン等（troweprice.com/ip 参照）は、ティー・ロウ・プライス・グループ・インクの商標です。

ティー・ロウ・プライス・ジャパン株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 3043 号

加入協会：一般社団法人 資産運用業協会／一般社団法人 第二種金融商品取引業協会

202606-5578215

資産運用会社の運用

三井不動産投資顧問株式会社
代表取締役社長

尾實 健 様

TAKESHI OZANE



Profile

1992年三井不動産㈱入社。ビルディング事業企画部長、イノベーション推進本部柏の葉街づくり推進部長を経て2026年4月より現職。京都大学法学部卒。

三井不動産投資顧問株式会社 代表取締役社長の尾實です。

私は2026年4月に三井不動産から当社に着任いたしました。今回が二度目の在籍となり、2004年から2013年にも当社に携わっております。

不動産投資市場が形成され、その後大きく発展してきた過程を現場で経験してきた立場から、本稿では現在の市場環境と当社の取り組み、そして今後の考え方についてご紹介します。

現在の不動産投資市場は、過去と比べて大きく姿を変えています。2025年の国内不動産取引額は約6.5兆円に達し、不動産ファンド投資市場が拡大したリーマンショック前の水準を上回る規模となりました。背景には、1990年代の不動産不況を受けて、不動産の流動性を高め、資金調達の実選択肢を広げるための制度整備が進められてきたことがあります。Jリークの創設や証券化制度の整備に

よって、多様な投資家が市場に参加しやすくなり、日本の不動産市場は透明性と厚みを備えた投資市場へと成長してきました。かつては限られた主体が保有する色合いの強かった不動産が、いまでは広く資金を呼び込むアセットへと変化したことは、日本の市場にとって大きな前進だと感じています。

当社は三井不動産グループにおいて、機関投資家向けの不動産ファンド運用を担っています。私募リートである三井不動産プライベートリート投資法人のほか、多数の私募ファンドを運用しており、私募リートは約60物件・約5,000億円規模、当社全体の預かり資産残高は約1兆7,000億円を超える規模となっています。オフィス、レジデンス、商業、物流、ホテルなどに分散したポートフォリオを持ち、市況を見ながら丁寧に預かり資産を積み上げてきました。もっとも、当社が目指しているのは規模の拡大そのものではありません。市場環境をよく見極めなが

ら、投資家の皆さまとの対話を積み重ね、長期的に価値を生み出せる物件を丁寧に選び、着実に運用していくことを重視しています。投資家にとって安心して資金を託せる運用会社であること、そして環境変化があってもぶれずに判断できることが、これからますます重要になると考えています。

投資家構成は年金基金や金融機関など国内主体が中心ですが、近年は海外からの関心も高まっています。欧米では急速な金利上昇の影響により不動産市場の回復が緩やかな地域も多く、地政学リスクへの警戒感も続いています。その中で日本は、相対的に安定した投資環境を維持しており、賃料上昇の動きや為替環境も追い風となって、投資先としての魅力が改めて見直されています。海外資金にとっては、市場規模が十分に大きく、制度面でも整備が進んでいること、さらにアジアの中で投資対象として検討しやすいことも、日本が選ばれる理由になっています。日本の不動産市場が、安定性と成長性の両面で評価されていることを実感しています。

アセットごとの動向を見ると、まずオフィス市場は景気動向の影響を受けやすい一方

で、足元では回復傾向が見られます。企業活動の正常化に伴い需要が持ち直し、都心部では賃料の回復も進んでいます。人材確保の観点から、働く環境としてのオフィスの価値が改めて見直されていることも背景にあります。また、建築費の高騰により新規供給が抑制されていることも、需給の引き締めにつながっています。当社としては、大規模で競争力の高いビルから、改善余地のある中規模ビルまで幅広く検討し、運用力を発揮できる物件を見極めていきます。

レジデンスについては、都心部への人口流入を背景に、安定した需要が見込まれます。日々の生活に直結するアセットであることから、景気変動の影響を比較的受けにくく、安定した収益を期待しやすい分野です。

ホテルは訪日需要の回復により収益性が大きく改善していますが、地政学リスクや感染症のように外部環境の影響を受けやすい面もあるため、慎重な見極めが必要です。

商業施設は国内消費に支えられ堅調に推移しており、物流施設も引き続き底堅い需要があります。

さらに、データセンターなど新たなアセッ



ゲートシティ大崎

トへの関心も高まっていますが、投資規模や設備の専門性が高いため、他のアセット以上に丁寧な検討が求められます。どのアセットにも固有の強みとリスクがあるため、一律に判断するのではなく、市場環境と物件特性を見ながら投資することが重要です。足元の良さだけで判断するのではなく、数年先まで見通したうえで収益の持続性を見極める姿勢が欠かせません。

現在の市場環境では、金利上昇とインフレへの対応が重要なテーマです。維持管理費や資金コストが上昇する中で、安定した賃料収入によってキャッシュフローを確保できるかどうか、投資判断の重要なポイントになります。当社では修繕や設備更新だけでなく、機能向上や用途変更も含めた取り組みを計画的に行い、不動産の競争力を維持し、さらに高めていくことを重視しています。法令対応のための投資、競争力強化のための投資、使い方そのものを見直す投資のいずれも、成熟した市場では欠かせません。市場が成熟する

につれて、保有物件の築年数も進んでいきますが、不動産は社会基盤として長く使われる資産です。短期的な売買益だけでなく、中長期的な視点で資産価値を育てていくことが、これからますます重要になると考えています。

私募リート市場については、引き続き安定した資金流入が見込まれており、成長余地のある分野と考えています。ただし今後は、金利やインフレの影響を織り込んだポートフォリオの構築と、それを着実に実行できる運用力が、これまで以上に問われる局面になるでしょう。投資家の皆さまが求めるのは、単なる規模ではなく、環境変化に耐えうる安定性と、そこから生み出される持続的なリターンであると受け止めています。その意味でも、分散の効いたポートフォリオと、変化に対応できる運用体制の両方が重要です。

当社の強みは、三井不動産グループの総合力と、当社が固有に有する人材力の双方にあります。グループの開発・運営物件に関わる投資機会を確保できることに加え、外部ネッ



東京ミッドタウン（写真提供：東京ミッドタウン）

トワークも積極的に活用することで、幅広い案件にアクセスしています。また、物件取得後の運営においても、テナント対応や施設管理のノウハウを活かし、安定した収益の確保と資産価値の向上を両立しています。取得して終わりではなく、保有期間を通じて価値を高め続けることが、当社の運用の大きな特徴です。三井不動産グループが長年培ってきた運営力への信頼は高く、その力を活かせることが当社の競争力につながっています。

一方で、それと同等に重要なのが人材の力です。不動産・金融の双方で経験を積んだプロフェッショナルが、ソーシング、ファイナンス、アセットマネジメントの各領域で専門性を発揮しています。市場や物件を多面的に分析し、投資判断から運用・出口まで一貫して遂行できる点は当社の大きな特徴です。

グループの総合力という「基盤」とプロフェッショナルによる「運用力」が結びつくことで、収益の安定と資産価値向上を両立しています。



パークアクシス青山一丁目

最後に、今後の戦略について申し上げます。当社では DX や AI の活用を進め、業務の効率化と高度化に取り組むとともに、コンプライアンスやガバナンス体制の強化も継続しています。その上で、今後の不動産投資を取り巻く環境は、金利上昇や投資家の選好の変化などにより、さらに変動していくことが想定されます。当社としては、こうした変化を慎重に見極めつつ、特定の前提にとらわれることなく、予断を持たずに機動的に対応してまいります。同時に、環境変化を新たな投資機会として積極的に取り込み、投資対象や戦略を柔軟に見直していくことで、投資家の期待に応えるリターンの創出を目指します。守るべきものは着実に守りながら、変化の中で伸ばせる分野にはしっかり踏み込んでいくことが、これからの運用会社には求められていると考えています。今後も三井不動産グループの強みを活かし、資産価値の向上と安定的な運用を両立させながら、不動産投資市場の発展に貢献してまいります。

世界的なインフレサイクル転換 ～日銀は出遅れを取り戻せるか～

三井住友信託銀行株式会社 上席理事

瀬良 礼子 様

AYAKO SERA



日本円は1965年以来の弱さ

各国の通貨の実力をどのように計測するか、簡単なようでいて実は奥深い問題である。一見、単純に外国為替市場において1対1で取引される為替レートの上げ下げで捉えられるように思われる。一般的に報道される場合、基軸通貨と位置付けられる米ドルに対して、日本円が「上がった」「下がった」と指摘されるにとどまることが多い。しかし、米ドル以外の通貨に対しても同様の動きになるとは限らない。例えば2022年後半のように、日本円が対米ドルで上昇する一方で、対ユーロでは下落したこともある。

そこで、総合的に通貨の強弱を計測するのに取り入れられているのが、実効為替指数（実効為替レートともいう）であり、複数通貨について2通貨間の為替レートを貿易額などで加重して指数化したものである。

これに各国の物価上昇率を勘案して、通貨の購買力で実力を計測したものが、「実質実効為替指数」である。2023～24年頃、

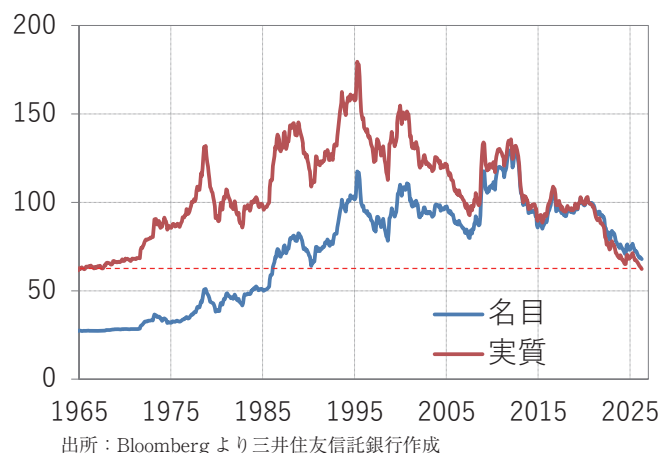
日米の物価上昇率は近い水準で推移していたが、米ドルと日本円の市場でのレートは円安が進行した。日米の各国内においては、各通貨の購買力は物価上昇率の分だけ低下し、相対的に同じ程度の低下になる。しかし、外為市場では円安が進行したため、日本円で米国の財・サービスを購入しようとする、購買力が低下することになる。これが「実質実効為替指数」による通貨の実力の捉え方である。

図表1は、国際決済銀行（BIS）が算出・公表している日本円の実効為替指数である。直近2026年5月は、実質ベースで1965年8月以来の低水準となっている。

2026年5月に、米ブルッキングス研究所のロビン・ブルックス氏が「日本円がトルコリラを下回り世界最弱通貨になった」とSNSで投稿したことが市場参加者の間で話題になったが、これはBIS算出の実質実効為替指数において日本円がトルコリラを下回ったことを指摘したものだった。ここで注意が必要なのは、この指数は2020年を100として指数化したものであるため、複

グローバル化は逆回転を開始

図表 1：日本円の実効為替指数
(BIS 算出、Narrow 指数)



数通貨で指数の水準を単純に比較することは適切ではない点だ。しかし、日本円の実質実効為替指数が低下していることは事実であり、2022～2025 年の変化率で見るとトルコリラが日本円を上回ったというのは適切である。

トルコリラはともかく、日本円の実力が 60 年以上前の水準まで低下している背景について、筆者が重要だと考えているのは、これまでの国際秩序が崩れて長期的なインフレサイクルが転換しつつある、という点である。

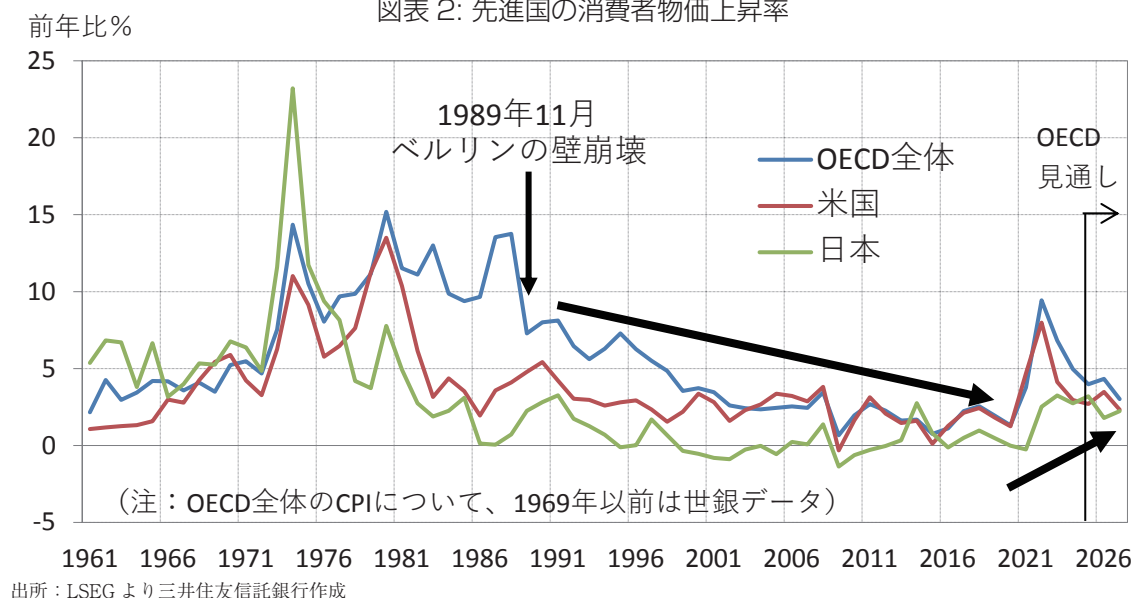
コロナ禍の渦中にあった 2020 年 8 月、ジャクソンホール会議でパウエル FRB 議長から表明されたのは、「平均インフレ目標 (AIT)」だった。これは、一定期間の平均で物価上昇率の目標である 2% を達成させるもので、長期間にわたって目標を下回っていた当時では、2% を上回るインフレ率を許容することを意味した。このことは、当時は世界的にデスインフレが警戒されていたことを如実に示しており、インフレが警戒される現状と大きく局面が転換したことがわかる。

その転換を理解する上で、図表 2 をご覧いただきたい。これは経済協力開発機構 (OECD) 全体と米国・日本の消費者物価上昇率の推移を示したものである。

米ソ冷戦は 1989 年 12 月のマルタ会談で終結宣言がなされた。冷戦終結前のインフレ率はかなり高く、OECD 全体では 10% 前後で推移していたが、冷戦終結後は減速傾向へ転換したことが見て取れる。

冷戦終結によってグローバル化が進展するわけだが、物価上昇率を抑制する要因としては、①軍事技術の民間転用 (インターネット

図表 2: 先進国の消費者物価上昇率



やGPSなど)、②生産拠点の選択肢の拡大(労働コストの低下)、③通行の自由の拡大(物流コストの低下)などが挙げられるだろう。

特に②生産拠点の選択肢の拡大は、旧東側への生産拠点の移転で労働コストを低下させ、ディスインフレ傾向を加速させたと考えられる。これに加えて、中国の20～65歳人口の全人口に占める割合が1990年の55.2%から2010年に65.4%へ上昇し、巨大人口を抱える中国が潤沢な労働力を世界に供給したことで中国は「世界の工場」となり、ディスインフレ圧力をも世界に提供することにつながったのではないかと推測する(人口データは国連概算による)。

しかし、グローバル化の恩恵は公平には分配されなかった。経済成長の恩恵は、冷戦終結に一役買ったソ連(現ロシア)ではなく中国が享受する形となり、ロシアの復古的な行動(2014年のクリミア併合や2022年のウクライナ侵攻)の一因になったと考えられる。また、市場拡大や労働移動の自由などの経済的利益をもたらすとされた欧州連合(EU)だったが、英国内ではEUのルールによる各種政策への制約や移民流入への不満が高まったことで、2016年6月の国民投票でEU離脱が選択された。米国においても「ラストベルト(赤錆地帯)」に象徴されるように、自由貿易や移民政策への不満が既存政党の刷新を求めたことで、2016年11月の大統領選挙でのトランプ氏当選につながったという面もあるだろう。

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻は象徴的な出来事だったが、それ以前にグローバル化の副作用は顕在化しており、冷戦終結によりもたらされた国際秩序は混乱期へ突入しているように見える。米国もまた、2026年1月にベネズエラ攻撃、同年2月にイラン攻撃と、立て続けに世界に混乱を招いている。米国・ロシアとも、国連安保理常任理事国であり、強大な軍事力を有する国が

第2次世界大戦後の国際秩序をも乱し始めている。

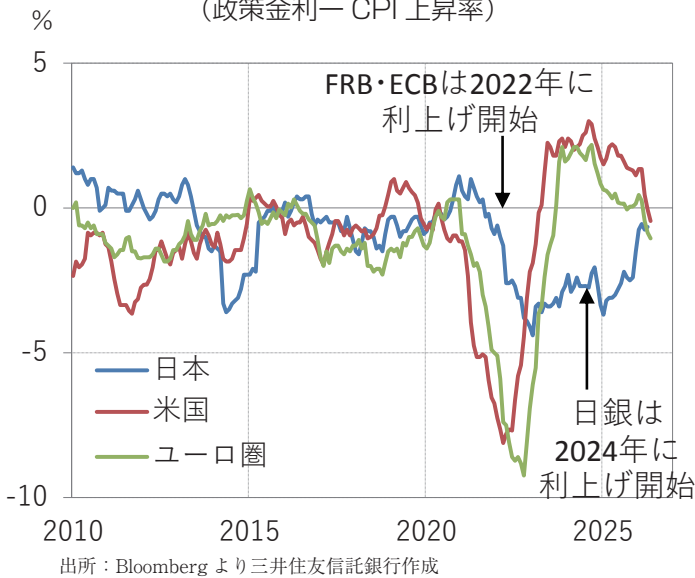
このような世界情勢のもとでは、低コストのみを追求することは難しく、持続的な経済活動を維持するには戦略的に安定したサプライチェーンを築く必要があり、これまでよりも経済活動のコストが上昇しやすくなるだろう。実際に、2026年2月に勃発した米国とイランの紛争により、我々はそのことを痛感しているところだ。

インフレサイクル転換に出遅れた日銀

このように国際秩序が混乱期に突入するなか、インフレサイクルは片道30年に及ぶ長期的な循環が転換し、世界はディスインフレ傾向からインフレ傾向へ局面が変化した模様だが、コロナ禍で金融政策を大幅に緩和していた各国中銀は2021年のインフレ加速には一時的として対応しなかった。しかし、2022年に入ってもインフレ率の加速が続いたことで、FRBやECBは利上げを開始した。一方で、2022～23年の日銀は彼らとは真逆の対応を行った。日本では2022年に超長期国債利回りが、2023年には長期国債利回りが上昇し始めていたが、日銀は長期金利上昇を抑制しようとして指値オペで大規模な国債買入れを実施し、自身のバランスシートを急速に拡大させた。

当時を振り返ると、2022年に米国のCPI前年同月比上昇率が最大+9.1%、ユーロ圏で同+10.6%だったのに対し、日本では2023年1月に最大+4.3%だったため、FRBやECBほど早期に利上げを開始する必要はなかったかもしれない。しかし、日本でマイナスの実質金利が継続していることで、将来のインフレ、すなわち通貨価値の低下への警戒感が日本円の実質実効為替指数の下落につながっているのではないだろうか(図表

図表 3：日米欧の実質金利
(政策金利－CPI 上昇率)



3 参照)。

図表 3 の政策金利から CPI 上昇率を控除した実質金利は、最近の世界的なエネルギー価格上昇などの影響で米国やユーロ圏のインフレ率が高まったことで、各国ともマイナス圏に低下している。しかし、日本の CPI 上昇率については注意が必要で、2026 年 4 月の前年比上昇率は +1.4%だが、政府の物価高対策が無ければ +2.8%との試算が日銀から公表されており、見た目の実質金利は－0.7%程度だが、実態は－2.0%程度で、米国やユーロ圏よりもかなり低い水準にある。

FRB や ECB に利上げで出遅れたものの、2024～25 年に彼らは利下げし、日銀は緩やかな利上げを維持したことで実質金利は接近したように見えるが、日本では CPI に表れないインフレ率上昇が実質金利を押し下げている。FRB が 2022 年にインフレ抑制を優先する姿勢を示したことと比較すると、これまでの日銀の政策スタンスは「利上げ方向にはあるが、急がない」というもので、インフレ抑制にあまり重点が置かれていないと市場参加者が受け止めていることが、根強い円安圧力につながっていると思われる。

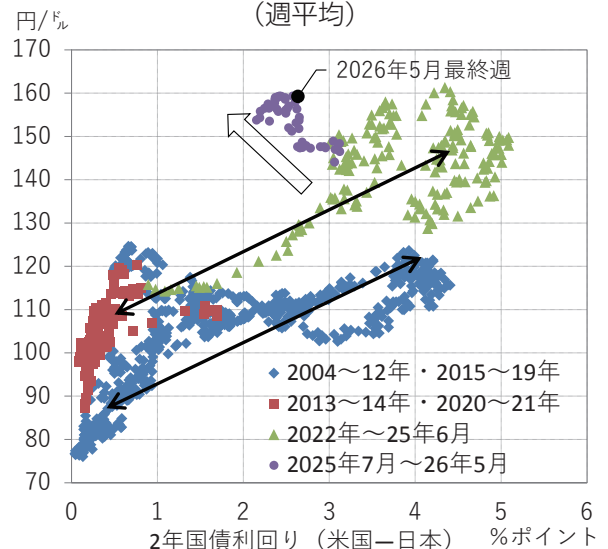
円安に歯止めをかけるものは

図表 4 は日米金利差とドル円レートの各時点の組み合わせをプロットしたものである。期間によって感応度や水準に違いはあるが、基本的に、日米金利差とドル円レートは順相関で推移することがわかる。

2004～12 年・2015～19 年 や 2022 年～25 年 6 月は日米金利差が 1%ポイント変化すると約 7 円ほどドル円レートが変化している。2013～14 年・2020～21 年は金利差の変動に対してドル円レートがかなり大幅に変化した局面で、特に 2013～14 年は日銀が異次元緩和を導入した初期にあたる。いずれにしても、総じて、日米金利差とドル円レートは順相関の傾向が見いだせる。

2023～24 年頃は相関関係が判然としない状態だったが、その後の 2025 年 7 月以降の動きを見ると、日米金利差がやや縮小したにも関わらず、円安・ドル高に動いていることがわかる。この金利差で説明できない動きの理由は様々あると思われる。金利差縮小に逆行して円安に動く背景には、日本の将来のインフレ懸念が急速に盛り上がっている可能性もあるが、2025 年後半に誕生した

図表 4：日米金利差とドル円レート
(週平均)



高市政権が「責任ある積極財政」を提唱し、日本の財政規律の弛緩への懸念が出始めたことも影響しているのではないかと考える。

日本の国債利回りはインフレ観測や財政懸念などから長期ゾーン中心に上昇したものの、2年物利回りも2025年6月末の0.75%から2026年5月末に1.37%へ上昇した（米国2年国債利回りは2025年6月末3.72%→2026年5月末4.00%）。株価がAIブームに牽引される形で上昇傾向となったことで、日本がトリプル安（円安・株安・債券安）に陥ることはなかったが、「責任ある積極財政」の前段の「責任」の曖昧さがこの金利差に逆行する円安につながっている可能性がある。

2026年4月の展望レポートによると、現状の日銀の政策スタンスは、「経済・物価の状況を踏まえ、必要に応じて金利を引き上げる。時期やペースは見通しの確度とリスクを見ながら判断する」というもので、利上げ方針は示しているものの、そのペースについてはデータ次第としているため、市場参加者は「慎重な利上げ」と捉え、日銀はインフレ抑制に消極的に見える。

今後、日銀がインフレ抑制を前面に押し出し、フォワードガイダンスとして将来の金融政策の方針を明示し、市場参加者の期待・予想に働きかけることで、一方的な円安進行に歯止めをかけることができると考えるが、当然のことながら経済にはマイナスの影響が及ぶことになる。しかし、デフレーションあるいはデフレの長期サイクルがインフレへ転換した現在においては、インフレを放置することも経済にはマイナスとなる。ここで金利差縮小と逆行して円安に動いている状況への対応として、日銀がインフレ抑制的な金融政策方針を示すと同時に、政府はそれと連携して、「責任ある『積極財政』」ではなく、対象を絞った「賢い財政支出」で経済の下振れをサポートすることが重要だろう。

今こそ、2013年1月に公表した「デフレ脱却と持続的な経済成長の実現のための政府・日本銀行の政策連携について（共同声明）」から、「物価安定と持続的成長」を目指す看板へ架け替える時が来たと考える。

第16回「名言はがき等コンクール」の 入賞作品の発表

「第16回 名言はがき等コンクール」に多くのご応募をいただき、誠にありがとうございました。
2291件の応募作品の中から厳正な審査の結果、次の2作品が「はがき大賞」に選ばれました。
入賞作品 75 作品を財団ホームページに掲載しました。ぜひご覧ください。

第16回はがき大賞



小さくうまれた我が子へ（一般 / 20 代）



自分へ（ジュニア / 10 代）

次回の「第17回名言はがき等コンクール」の作品募集につきましても
たくさんのご応募をお待ちしております。（本年10月開始予定）

◆ その他の入賞作品はコチラ ↓

URL : <https://www.yu-cho-f.jp/meigen>



たくさんのご応募
お待ちしております！

第25回 ゆうちょ財団セミナーの開催

ゲストスピーカーに株式会社ゆうちょ銀行 社長 笠間 貴之様と、公益財団法人笹川平和財団 常務理事 兼原 信克様のおふたりをお迎えし、ご講演いただきます。

日 時：2026年10月8日(木)14:00～16:15 (13:30開場)

会 場：大手町サンケイプラザ 4階ホール (千代田区大手町1-7-2)

※ご案内は後日送付させていただきます。



笠間貴之 様



兼原信克 様



《第24回 ゆうちょ財団セミナーの様子》

編集後記

近年は気候変動の影響により、台風の発生数や進路等が従来とは異なる傾向を見せていると言われています。今年も早々に生活を脅かす台風が日本列島を横断しましたがこれからが台風本番の季節です。大きな災害につながりやすい最近の台風ですが、普段からの備えは忘れないようにしたいと思います。

さて、今回のゆうちょ財団通信では、日頃から弊財団の活動についてご理解とご協力をいただいております株式会社ゆうちょ銀行の小方副社長、三井住友信託銀行株式会社の佐藤会長、ティー・ロウ・プライス・ジャパン株式会社の本田社長、三井不動産投資顧問株式会社の尾實社長、三井住友信託銀行株式会社の瀬良上席理事、ゆうちょ銀行本社営業部門の石岡部長の皆様からご寄稿いただきました。ご多忙の中、ご執筆いただきましたことに心より感謝申し上げます。

原稿を拝読していつもワクワクするのは、執筆者の若い頃の苦い経験や気づき、そして面白おかしい出来事を忌憚なくご記載いただき、現在の仕事に活かされていることです。企業のトップとして、管理者として目まぐるしい日々の中で孤独や重責に耐えてこられたのも若き日の仲間や経験、日頃からの準備があるからなのかもしれません。

財団では、これからも皆様に身近に感じていただける情報発信の場としてゆうちょ財団通信をお届けできるように尽力してまいります。

(編集担当)

お問い合わせ先

〒162-0845 東京都新宿区市谷本村町 2-1 クイーポビル 9 階
一般財団法人ゆうちょ財団 企画広報部
電話 (代)03(6631)1002 FAX 03(6631)1008

注：この資料は特定の売買を推奨するものではありません。

この資料は当センターの著作物であり、無断で転載・複製することを禁じます。

非売品

印刷・製本：株式会社 太陽美術



一般財団法人ゆうちょ財団