

ゆうちょ 財団通信

Yu-cho Foundation Newsletter 2024.3



特別寄稿

かんぽ生命保険 谷垣社長

～出会いに感謝～

- ・現場の力
- ・真に向サービス



特別寄稿

三井住友トラスト・ホールディングス 高倉社長

～私のプロフィール～

- ・仕事に向き合う指針
- ・創業100年 感謝と挑戦



貞永 英哉 様

プライベートエクイティ投資部
ゆうちょ銀行の市場運用



大越 昇一 様

JP モルガン・アセット・
マネジメント
資産運用会社の運用



ステファニー・ドゥルーズ 様

日興アセットマネジメント



美和 卓 様

野村證券
アナリストの視点

株式会社かんぽ生命保険
取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫 様

KUNIO TANIGAKI

出会いに感謝



このたびの令和6年能登半島地震により、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災されたすべての方々に心からお見舞い申し上げます。

1日も早い郵政グループ各拠点の機能回復や被災地域支援に引き続き取り組んでまいります。

1. 子供のころ

私の故郷は兵庫県丹波市柏原（かいばら）町というところです。私が生まれる4年前に町村合併しましたが、それまでは氷上郡柏原町新井（にい）村でした。柏原町立新井小学校の同級生は28人でしたが、小学校3年生くらいから魚釣りと虫取りに夢中になりました。あの時代はまだ地元の柏原川や田んぼの側溝でも、フナやコイ、タナゴ、ナマズなどがたくさん獲れ、毎年、春になって空気が緩むと自転車をこぎ、鶏糞や養豚場の土から餌のシマミミズを掘って、バケツを持って田んぼに魚釣りに行きました。また、6月ごろになって、クヌギの蜜の甘い香りが漂い始めると、居ても立ってもいられず、学校が終わるや否や甲虫を探しに山に入るのが日課となりました。学習塾など存在せず、私だけでなく、同級生もみな似たような状況でした。子供が一人で早朝から山や川に出かけることについては、両親、特に母親にはさぞ心配をかけたことと思います。

2. 大学卒業後、郵政省へ 初仕事

私が大学を卒業して郵政省に入ったのは、昭和59（1984）年のことです。私の郵政人生は今年で41年目になります。大学では文化人類学を専攻し、大学院に進もうと考えていましたが、途中から自分は学者には向いていないと思い、法律を勉強して公務員になりました。

郵政省で最初は郵務局業務企画課法規係に配属されました。法規係と言っても、いきなり法令改正の仕事をさせてもらったわけではなく、第3種郵便物の監査とか、お客さまからの苦情対応の仕事が中心であり、中でも強烈な苦情申告者には夜も寝られないほど悩まされました。安易に肯定せず、反論もせず、お客さまのお話を2時間聞くということができるようになってからは、苦情対応が徐々にできるようになりました。

3年目に1年間の大蔵省（現財務省）の経済理論研修に出て、続いて2年間、大蔵



入省 1 年目の北海道出張

省に残り、主計局法規課勤務（肩書は調査主任）となりました。この大蔵省時代の 3 年間は、仕事は多忙でしたが、素晴らしい上司の方々や同僚との出会いを得ることができました。その後の職業人生において、大蔵省の方々から助けられることも多く、この人脈は今でも私の大きな財産となっています。

3. 豊岡郵便局長時代 「事件は現場で起きている」の日々

平成元年 5 月に結婚し、その年の 7 月に兵庫県北部の豊岡郵便局の局長になり、単身赴任しました。着任時は、よく自分のような 29 歳の若造を 106 人もいる組織のトップにできるものだと思いますが、案の定、1 年間の局長生活は波乱の連続で、事件が起きない日はないというくらいの忙しさでした。特に翌年の元旦の年賀状の配達 は 10 年ぶり

という大雪に見舞われ、その年から配達方式を変えるという「改革」をやっていたため、雪の日に対応できなくなり、郵便外務の職員に取り囲まれて罵声を浴びるという情けない正月となりました。その後 2 月にも大雪が降り、それが溶けずに市内の道路を封鎖して通行できなくなり、1 週間も郵便が滞留する事態となってしまいました。当時の但馬特定郵便局長会の皆さんから「53 年闘争以来」という配達応援を受け、大阪の近畿郵政局を巻き込む騒ぎとなりましたが、「若い局長を救うためにやるのではなく、郵便局の信頼を守るためにやるのだ」とおっしゃった当時の副会長さんの言葉が忘れられません。

この 1 年間の局長時代で、私は、毎日のように孤独な決断を迫られるトップの厳しさ、逃げずに本気で仕事に向き合う大切さを教わったと思います。「後に頼る人がいない」という点で、ナンバー 2 とトップでは、大きな違いがあるということを思い知らされました。10 年後の 2000 年、近畿郵政局の貯金部長になって久しぶりに豊岡局を訪問しましたが、郵便外務の皆さんから思わず拍手で迎えられたときには、感極まりました。その後も、東京から丹波の実家に帰省するたびに、近くの豊岡まで行き、局長会や労組のメンバーと懇談する習慣がもう 30 年以上も続いています。会うたびに、平成 2 年 2 月 2 日のこの局長配達応援を「2 - 2 - 2 事件」と称して、当時のメンバーと懐かしく振り返っています。

4. カンボジア PKO

1992 年から 1993 年にかけて、出向でカンボジアの国連平和維持活動に携わりましたので、この話にも触れておきます。正式な肩書は、総理府国際平和協力本部事務局参事官補佐。1991 年の湾岸戦争における日本の協力の在り方の反省から、1992 年 6 月



カンボジア・プノンペンの王宮前にて

に、長時間の国会審議を受けて国連平和協力法が成立し総理府に各省の寄せ集めの事務局が発足しました。郵政省からも1名事務局要員を派遣することになり、私に白羽の矢が立ちました。戦後初めての自衛隊の海外派遣に対する賛否について、国内的にも大きな議論がありましたが、現地でも、1993年5月の民主的選挙に向けて、ラナリット派、フンセン派、ポルポト派の対立が続いており、緊迫していました。その中で、50人の選挙監視要員を国内で採用して、現地に連れていき、投票所に配置して公正な選挙の監視を行わせるということが私の任務でしたが、テロから身を守るため監視員の安全確保をどうす

るか等々の難しい問題に直面しました。現地ではUNTAC（国連カンボジア暫定統治機構）との調整、国内では総理や官房長官の会見対応などの仕事を通じて、国連や日本の意思決定機能の問題点なども少し見えてきた経験でした。PKOを通じて知り合った文民警察の山崎隊長や、アジア生産性機構の事務局長にもなったインドネシアの友人（モクタン氏）とは、去年30年ぶりに再会し、先日、カラオケにも行きました。

5. 日本郵政公社の発足 「真っ向サービス」 を目指して

2003年4月に日本郵政公社が発足します。私は、1月に「このような大改革時にムードが盛り上がっていない。公社化に当たっての気運を高める運動論をやれ」と命じられ、何をやるべきか悩んだ末に、オール郵政から公募でメンバーを募って「日本郵政公社スタートアップ委員会」を発足させました。良い公社を創るために何をやるべきか、どんな公社にしたいか、フロントラインの意見を聞き、良い意見は本当に実現するという現場からの改革運動を始めました。「現場からの改革」とは、「現場の声で、本社を改革する」



モクタン氏と（カンボジア PKO 時代）



モクタン氏と 30 年ぶりの再会

という意味です。4月までの短い期間でしたが、私が委員長となり、全国のすべての組織に委員会を設け、やるべきことを整理し、当時の生田総裁に提言しました。テレビ東京のガイアの夜明けで取り上げられましたから、ご記憶の方もおられるかもしれません。生田さんの「意識と文化の改革」にもマッチしていた取り組みであり、大きな激励をいただきました。逝去された生田さんを悼み、心よりご冥福をお祈り申し上げます。

6. 民営化の10年間

「真っ向サービス」で良い公社を創ろうという意気込みもつかの間、民営化議論が動き出し、2004年には郵政民営化の基本方針が閣議決定されます。2005年8月の衆議院解散、9月の総選挙を経て、10月に民営化法が成立します。翌2006年1月に日本郵政（準備企画会社）が虎ノ門3丁目に発足し、2007年10月から分社化された5つの会社がスタートしました。私は2006年に準備企画会社に配属になり、分社化後はそのまま日本郵政で人事部長、経営企画部長として勤務しました。役員にもなりましたが、2度の政権交代で、社外取締役も含めて経営陣が2回も総入れ替えになるという事態に直面しました。私はその間、経営企画担当として、グループ中期経営計画の策定や、3社の株式上場まで担当させていただき、2016年7月にかんぽ生命の副社長に転出するまでの10年間、日本郵政に勤務しました。この間、日本の経済界の当時一流の経営者の方々に直接お仕えし、あるいは社外取締役として親しくご指導いただいたことは、公務員の世界しか知らなかった私にとっては、目もくらむような新しい世界の経験でした。お仕えした経営者の方々は、バックグラウンドが異なる方もおられましたが、郵政の経営陣となったからには、郵政のために正し

い経営判断をするという姿勢が皆さん一貫しており、会社は誰かの私物や道具ではなく「社会の公器」である、ということを手近で教えられました。

7. かんぽ生命の再生…やはり力ギは現場の力

6年半ぶりにかんぽ生命に戻り、4年前の不適正募集からの立ち直りの難しさを実感しています。まさに、身の引き締まる思いです。まずは、社員の皆さんに元気を出してもらいたいと思います。私は6月の就任メッセージで、かんぽ生命は、107年の長きにわたって、お客さまの生活に対するご心配、健康に対するご不安にしっかり応え、社会に貢献し、日本一の信頼を得てきた会社であり、社員の皆さんには、ぜひ、「自信」と「誇り」を持って、堂々と仕事をしていただきたいということを申し上げました。そして、私たちは、単に「生命保険商品」を売っているのではなく、お客さまに「安心」を届けているという生命保険というものの本質と、社会における当社の存在意義を絶対に忘れないでほしいということを繰り返しお話しています。時間がかかって、かんぽ生命で働く社員の皆さんが、かんぽ生命と郵便局に深い愛着を持つとともに、かんぽ生命で仕事をする誇りに満ち溢れ、大きく飛躍してほしいと思います。

8. 最後に

趣味は何ですか、と問われれば、24歳の時に始めたベンチプレスと答えています。37歳の時に100キロを挙げて世田谷区の大会で体重別で銅メダルを取ったというのが自慢でしたが、もはや全盛期の筋力はありません。バーベルをひたすら挙げる運動のどこがおもしろいのか、と言われることもありま



1997 年世田谷区ベンチプレス選手権大会

したが、ストレス満載の仕事人生だったので、バーベルを挙げる瞬間が無心になれる時間であったということが 40 年間も続いた理由かなと思っています。今でも細々と続けています。

私のサラリーマン人生を振り返ると、本当に多くの人との出会いに助けられ、しかもその出会いが後になっても役に立つということの繰り返しだったような気がします。

かんぽ再生の仕事も、自分一人では何もで

きません。時間がかかっても、社員の皆さんとのコミュニケーションを大切に、「お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉である」ということを忘れることなく、かんぽファンを大切にすることで、日本一の信頼感、親近感を取り戻すことができれば、結果は後からついてくると本気で信じています。2024 年は、かんぽにとって勝負の年です。本来の実力を発揮し、使命を果たせる年になるよう、ベストを尽くす所存です。



三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
取締役執行役社長

高倉 透 様

TORU TAKAKURA

私のプロフィール



このたびの令和6年能登半島地震に伴う災害により
お亡くなりになられた方々に対して謹んでお悔やみを申し上げますとともに、
被災された皆さまに心からお見舞いを申し上げます。
三井住友トラスト・グループは、災害復興に少しでもお役に立てるよう、引き続き尽力してまいります。

学生時代の思い出

私は大阪で生まれ育ちました。来年に大阪・関西万博が迫ってきましたが、1970年に開催された大阪万博に9回足を運びました。見るもの触るものすべてが新鮮で、会場内を電気自動車が走っていました。「未来」を感じ心躍るたくさんの体験をしました。日本にマクドナルドが進出してきたころですので、見たことのない種類のハムやチーズをバケットに挟んだサンドイッチを食べたのは忘れられない経験です。

大学では弁論部に所属し、仲間と酒を酌み交わしながら、「未来をどうしたいか、そのために何ができるのか」の議論を戦わせました。自分の考えを論理的に伝える力、相手の話を理解する力を鍛錬することが出来たと思います。

会社人生の転機 人事制度改革・阪神淡路大震災

今振り返ってみると、私のこれまでの人生は周囲の方々に支えられながら、「未来づくり」に向かって、考え、挑戦する日々であったように思います。

会社人生の転機となり、「未来づくり」のための大きな挑戦となったのが「1996年に実現した人事制度改革」です。当時、バブル崩壊で不良債権が増大し生き残りをかけた競争環境に直面していました。役割や実績に関係なく、年齢を重ねれば給料が上がっていく年功序列の人事制度が揺らぐことは誰の目にも明らかでした。私は人事部のチーム最年少で「やり遂げなければ未来がなくなる」という切実な思いで取り組みました。総論賛成・各論反対の怨嗟の声が至る所からあがり、全くと言っていいほど賛意は得られませんでした。「どのような制度が社員にフェアなのか」について幾度も対話を重ね、少しずつ理解を

醸成していきました。

そんな最中に発生したのが阪神淡路大震災です。地震の影響を受けた大阪本店に代わり、社員と家族の安否確認を東京の人事部が実施しました。人の生死がかかり、かつ、上層部に相談し判断を仰ぐ猶予が全くない状況下で、「人として正しい行動」を判断基準に、担当者として躊躇せず、「自ら考え、自ら判断し、自ら行動する」、このときの経験が、その後の「仕事に向き合う指針」となりました。

人事制度改革の仕事に戻った私は、「重要な決断ほどタイミングが成否を分ける」「今やり遂げなければ当社に未来はない」という覚悟のもと、社員との対話を粘り強く続けました。制度変更を認める声が出始め、1年以上を要して漸く困難な選択が受け入れられ、業界に先駆けて年功序列を廃止し、能力・役割・成果による人事制度を導入することが出来ました。

挑戦を支える私の習慣

毎日の生活を支える睡眠・食事・運動はとても重要だと考えています。夜更かしはせず、なるべく早く寝て、自律神経を整えることを意識しています。

40歳の頃から、週2回・年100回、ジムで泳いでいます。決まったメニューを毎回1時間かけてこなします。

食事は腹八分目を心がけ、特に朝食は、ルーティンを徹底しています。自家製ヨーグルト



(ナツメ、プルーン、青汁の粉、オリゴ糖入)、紅茶(生姜・葛の粉入)、ライ麦パン、チーズ。毎朝同じものを確りと時間をかけて食べています。

創業100年 感謝と挑戦

三井住友トラスト・グループは4月15日で創業100年を迎えます。

信託法・信託業法制定(1922年)以前、信託会社は488社存在しました。当時は信託に関する一定の概念も、法制の整備もなかったために、業務内容も様々で、資力や信用力が不十分な信託会社も少なくありませんでした。信託の健全な発展を目的に法整備がなされ、信託業法に基づく初の信託会社として1924年に三井信託が、1925年に住友信託が設立されました。

創業後すぐに、金銭信託がヒットしました。個人のお客さまから集めた資金をインフラなどの公益事業や基幹産業に長期資金として供給し、長期貸出の一翼を信託会社が担うようになりました。その後も1950年代の「貸付信託」は日本の高度成長のために長期資金を供給、1960年代の「年金信託」は高度成長により平均寿命が延びていった従業員の老後の豊かな暮らしに貢献しました。現代では「投資信託」「遺言信託」など人生100年時代の豊かな暮らしに貢献しています。時代時代に合わせ社会課題に挑戦してきた信託の歴史は未来づくりの歴史です。

100周年を迎えられますのは、ひとえにお客さまの長期的なご支援・ご愛顧のおかげです。長期のお取引を通じて築いてきたお客さまとの信頼関係が私たちの財産であり、未来づくりの原動力です。

創業100年に合わせて、「託された未来をひらく」というブランドスローガンを策定しました。これまで築き上げた歴史と感謝を心に刻み、未来に向けてさらに発展させてい

く意志を表しています。私たちが託されているのは、将来世代からも託された未来です。次の100年も豊かな未来づくりに向けて、当グループは挑戦を続けてまいります。

託された未来をひらく

人が誰かを信じ、何かを託することができるのは
この世界にまだまだ希望があると信じているから。
私たちは、未来が明るくなるように、ひらいていきたい。
お客さまの想いを啓く。挑戦し続け道を拓く。
資産の可能性を開く。社会が循環する力を展く。
どこまでも誠実に、どこよりも機敏に。
トラストという言葉に「信頼」を超えた
「信じて託される」ことの誇りをもって
これからの100年も、その先も。
私たちが託されるのは、人と地球の未来そのものだから。

資産運用ビジネス高度化の取組

最近のトピックス、政府の「資産運用立国実現プラン」にも合致する当グループの取組

みを紹介します。2021年の社長就任以降、「資金・資産・資本の好循環」をテーマに活動してきました。「資産運用ビジネスの高度化」に向けて、「インパクトエクイティ投資5,000億円」と「資産運用戦略投資5,000億円」に取組みます。

前者は当グループの投資に留まらず、機関投資家を中心に2兆円の外部資金需要を喚起する狙いがあります。後者はグローバル・インオーガニック戦略や新興マネージャー投資等に活用します。三井住友トラスト・アセットマネジメントおよび日興アセットマネジメントをはじめとするグループ運用機能の強化と外部の多様で実力のある運用会社のパートナー化を進める取組みです。グループ一丸となって豊かな未来づくりに向け挑戦を進めてまいります。

本誌「ゆうちょ財団通信 2024年3月号」では、当グループの日興アセットマネジメントにも紙面を割いていただいています。社長のステファニー・ドゥルーズより、グローバルに展開する同社の特徴ある戦略を紹介しています。ぜひ、ご覧いただければと思います。



プライベートエクイティ投資部

市場部門は専門分野毎に特化した
8部1室の組織構成となっています。
今回はプライベートエクイティ投資部を紹介します。

基本データ（社員数や業務内容）

〈社員数〉 31 名

〈業務内容〉

委託運用及び直接出資を通じて、プライベートエクイティファンド（PE ファンド）、インフラデット等へ投資を行っています。

PE ファンド投資の運用残高は時価ベースで約 6 兆円と世界でも有数の投資規模となっています。

インフラデットへの投資では発電所・通信インフラ・高速道路等の社会基盤として必要不可欠なインフラへ資金を提供すると共に当行の収益にも寄与することを目指しています。





常務執行役員
プライベートエクイティ投資部長
貞永 英哉

当投資プログラムでは、十分分散された、様々な投資環境で収益を獲得できる良好なリスク・リターン特性を有するPEポートフォリオを長期的な視点で継続的に構築するよう努めて参りました。

また、良好なリターンを実現するには分散するだけでは不十分であり、優れたPE運用者を選定する目利き力や十分な運用管理態勢の構築も非常に重要であるため、ファンドを選定・管理するために最善と考える態勢を構築すべく取り組んで参りました。

設立より約8年間、パンデミックや市況の急変等の困難が数度ありましたが、上記の取り組みが漸く実を結び始め、当行の収益にも一定程度貢献できるようになりました。

今後もステイクホルダーの皆様には胸を張ることができる実績を残せるよう、社員が互いに研鑽し、日々成長し合う組織を維持・発展できればと考えております。

部の設立当初は5名の小規模な組織でしたが、運用規模・領域の拡大に合わせ運用・管理に精通した人材を社内外から積極的に登用し、総勢31名の体制にまで成長しました。多様なバックグラウンドを持つ部員が在籍しており、互いの経験や知識を活用しつつ、最善と考えるポートフォリオを構築すべく日々努力しております。



資産運用会社の運用

J.P.Morgan

ASSET MANAGEMENT

JP モルガン・アセット・マネジメント株式会社
代表取締役社長

大越 昇一 様

SHOICHI OHKOSHI

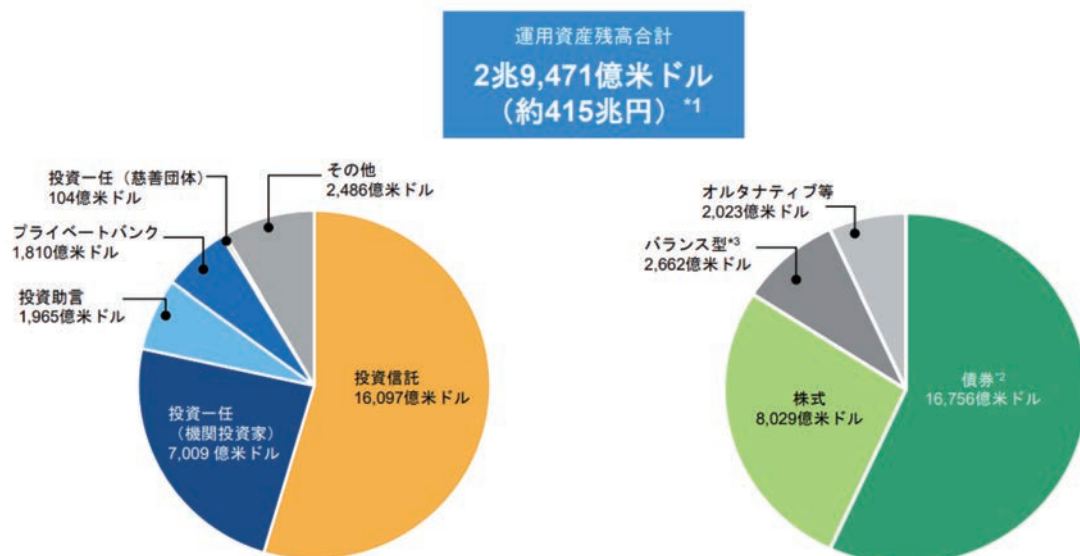


1994年にJP モルガン証券株式会社に入社、主に株式や金利、為替のデリバティブ商品の開発に携わったのち、同社にて、ストラクチャード商品の開発部門、債券及び株式の営業責任者を歴任。のちに同社債券統括本部長 兼 株式統括本部長、JP モルガン・チェース銀行 東京支店 為替資金統括本部長を兼任、その後、2015年9月にJP モルガン・アセット・マネジメント株式会社 代表取締役社長に就任し、現在に至る。
2019年6月より一般社団法人日本投資顧問業協会 理事、2020年6月より同協会 副会長
早稲田大学政治経済学部卒

J.P. モルガンならではの洞察力で、最適なポートフォリオの構築をサポート

世界各地に展開する J.P. モルガン・アセット・マネジメントは、各拠点が密接に連携し

ながら、ビッグピクチャーを共有して市場や資産クラスを分析しています。約 150 年の投資経験にもとづき、個人投資家、機関投資家、ファミリーオフィス、企業、地域社会など、さまざまな投資家の方々から信任を得て、約 415 兆円^{*1} の資産をお預かりしています。



^{*1}: J.P. モルガン・アセット・マネジメントが運用する運用資産残高。2023年12月末現在。1米ドル＝140.98円 (WMReuter) で換算。^{*2}: キャッシュ (マネー・マーケット商品、手形、短期証券等) を含む。^{*3}: バランス型運用戦略において運用を行っている株式及び債券は「バランス型」の項目に分類しているため、各運用チームが管理する株式及び債券の運用残高の総計とは一致しない。

世界各地のプロフェッショナルが連携し、独自の視点から最良の結果を追求する



1,300+
ポートフォリオ・マネジャー、
インベストメント・スベチャリスト、
トレーダー、調査アナリストの人数*

600+
運用戦略の数(社内のSpectrum
システムで運用管理)¹

2,500+
年間企業訪問件数*

170
4つ星または5つ星の評価を獲得
したファンドの数*

* J.P. モルガン・アセット・マネジメントの従業員が配置されている拠点

1. 年次データ、2022 年 12 月 31 日現在

2. 出所：モーニングスター 2023 年 9 月 30 日現在

信頼されるパートナーとして、投資家の皆さまに優れた運用成果をお届けすることを目指します

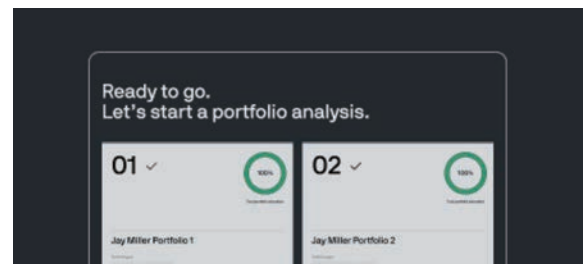
• 卓越した運用経験

投資家の皆様が運用に際して抱えている問題は様々です。我々の目標はただ一つ、それは「それぞれの長期的なゴールに寄り添って、その解決策を提供すること」です。

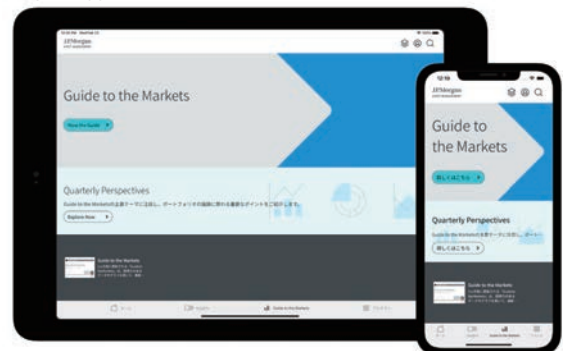
• デジタルツールの活用

テクノロジーの活用は投資家の皆さまを成功に導くための重要な要素です。データサイエンスに基づく定量分析と定性分析を組み合わせた運用プロセスによって、運用プロフェッショナルが投資アイデアをポートフォリオの構築に落とし込みます。

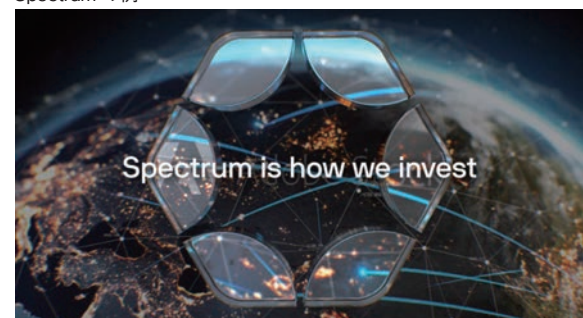
dPI の例



Insights App の例



Spectrum の例



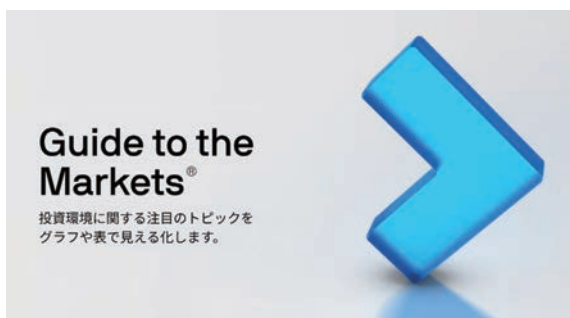
- 明確で、具体的な行動につながる洞察ある分析

世界中のあらゆる金融市場の些細な動きにも焦点を当て、投資家の皆さまに明確に解説します。世界経済の情勢を分析し、市場間の相関を観察しつつ、見逃しがちなリスクを見える化します。さらに独自の市場の見方、洞察力に富む知的資本を継続的に提供します。

〈Market Insights〉

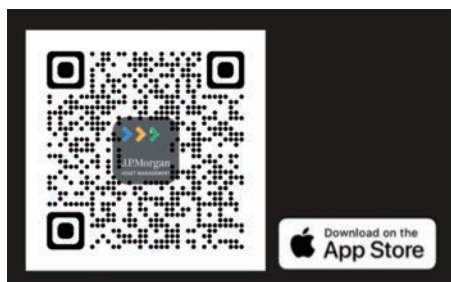
複雑で理解するのが困難な世界経済や金融市場をシンプルに解説。客観的な情報を整理してお届けします。

- ・ Guide to the Markets[®]: 3ヵ月毎に更新される「Guide to the Markets[®]」は、Market Insights プログラムの根幹となるコンテンツです。説得力のあるデータやグラフを用いて、最新の金融市場や経済環境のトレンドを解説します。



〈J.P. モルガン Insights アプリ〉

無料でダウンロードできるアプリで、Market Insights や運用プロフェッショナルによる知見をご覧いただけます。



〈J.P. モルガンの超長期市場予測（Long-Term Capital Market Assumptions）〉

資産運用を取り巻くマクロ環境や、200 を超える資産の今後 10 ～ 15 年の期待リターンやリスク、相関係数を分析したレポートです。2023 年 12 月に第 28 回目となる日本語版レポートを発表しました。

〈企業年金運用動向調査〉

日本の確定給付型年金を対象に、足元の運用状況の変化および今後の運用の方向性について聞き取り調査を行い、その調査結果を発表しています。2023 年発表分で第 15 回目を迎えました。

• 企業文化

J.P. モルガン・アセット・マネジメントは、一人ひとりを受け入れ、尊重するインクルーシブな企業文化が、我々自身に、お客さまに、我々が属する地域社会に、より良い結果をもたらすと信じています。そのためにも我々自身が最も多様性があり、インクルーシブな運用会社となることを目指すことによって、より公平な社会の実現に貢献したいと考えています。

・ サステナブル・インベスティング

長期的な価値を創造してお客さまに提供することが我々の重要なミッションです。投資成果との関連性が高まる持続性への取り組みは、我々の最重要課題です。企業調査にもとづいた運用アプローチでは、投資対象企業が長期的に成長を遂げる上で重要な要素すべてを常に考慮しています。その要素は財務的に重要な影響を及ぼす環境、社会、ガバナンス（ESG 要素）を含みます。我々は、長い歴史の中に生きています。アクティブ運用者として変化する世界に対応していきます。



■将来を見越したアプローチ

サステナブル・インベスティングは、急速に変化している世界で、長期的に持続可能な投資リターンの実現を目指す、将来を見越したアプローチです。

ESG（環境、社会、ガバナンス）要素は現在も既に、事業を展開しリターンを創出する企業の能力に影響を及ぼしていますが、今後も長期にわたりその傾向がますます強くなると考えています。また、企業は持続可能な将来を構築するために技術面やビジネスモデル面での革新を進めているため、ESG 要素は、投資家が捉えられる投資機会に相当します。

■長年のアクティブ運用の実績を土台とするソリューション

J.P. モルガン・アセット・マネジメンのサステナブル・インベスティングのアプローチは、長年にわたるアクティブ運用とスチュワードシップの実績、そしてリサーチに ESG 要素を組み込む約 300 名のアナリスト*の専門知識が土台となっ

ています。お客様の投資の目標と価値観に合わせて設計した、さまざまな専用のサステナブル・インベスティングのソリューションを提供しています。

■持続可能性に対するコミットメント

J.P. モルガン・アセット・マネジメントは、持続可能なビジネス慣行を促進し、気候変動に対する行動を推進することによって、お客様、従業員、地域社会のために持続可能な将来を築くために取り組んでおり、2007 年以降、国連 PRI（責任投資原則）の署名機関となっています。

多様な視点を活かして、より強固なポートフォリオを構築

グローバルに展開する J.P. モルガン・アセット・マネジメントは、独自の視点を有しており、最適な戦略をタイムリーに提供することが可能です。そして、投資家それぞれの運用スタイルや選好に寄り添った解決策をご提案します。まずは投資家の皆さまの声を伺い、その後、長期的な運用ゴールを達成するために必要な解決策の発見をお手伝いします。

* 2024 年 1 月現在

“誰にも似ていない” 日本が本社のグローバルな運用会社

nikko am
Nikko Asset Management

日興アセットマネジメント 代表取締役社長

ステファニー・
ドゥルーズ 様

Stefanie Drews



Profile

2014 年日興アセットマネジメント入社。2016 年 8 月プロダクト & マーケティング共同グローバルヘッドに。2018 年 7 月より、コーポレート・サステナビリティ部長を兼務、2019 年 5 月常務執行役員に就任し、2022 年 4 月より現職。オックスフォード大学卒業、ハーバード大学経営大学院（MBA）修了。当社入社以前はモルガン・スタンレー、バークレイズ・ウェルス・アンド・インベストメント・マネジメントにて要職を歴任。

国内でのさらなる信頼獲得と グローバル化への強い意欲

——日興アセットが他の運用会社と違う点は？

日興アセットは「日本が本社のグローバルハウス」という、“誰にも似ていない”運用会社です。日本における強固なビジネス基盤の上に、特にこの 10 年ほどでグローバルビジネスが大きく進展し、日本本社と海外拠点とが真に連携した体制が完成しました。

今、私たちは 11 の国・地域でビジネスを展開し、約 25 の国籍を持つ 900 人超の社員がワンチームとして働いています。約 40% の社員が「ノン・ジャパニーズ」であり、社内的人员構成としてもグローバル・カンパニーといえるでしょう。まさに誰にも似てい

ない、唯一無二な運用会社です。

当社は 1959 年に、他の大手証券の系列運用会社と同様、日興証券（当時）の子会社としてスタートしました。その後日興証券とは“親子”の関係から、一時期（外資系金融機関が株主となって並列されたという意味で）“兄弟”の関係となり、その後それぞれが別々の株主を迎えることとなって、もう 15 年です。

当社の株主は 2009 年 10 月に住友信託銀行株式会社（当時）となりましたが、それ以前から現在まで、一貫して独立的な経営を行っています。2000 年代半ばに外国人経営陣が舵をとっていたり、株主とは無関係の経営者を迎え入れたりしたこと、そして 2022 年には親会社や系列会社と繋がりの



ない、かつ外国人の女性である私が社長として指名されたことはその象徴でしょう。当社は「日本が本社」の「グローバル志向でインディペンデント（独立）色の強い運用会社」という、極めて珍しいポジションを確立しています。

——グローバルとは具体的には？

私たちの「グローバル」とは、単に日本の投資家のために海外運用拠点を設けたり、海外運用会社と提携したりすることではありません。ビジネスを展開している国・地域それぞれの投資家に対して、日本はもちろん世界中の拠点から生まれた様々なソリューションやプロダクトを提供する「真のグローバルビジネス」を意味します。

それが実現できている背景には、伝統的な資産に加え、クリエイティブなソリューションを含むプロダクトラインアップの拡充があります。以前より当社は、中国深圳での融通基金管理有限公司（ロントン社）、マレーシアの AHAM キャピタル、米国の ARK（アーケ）インベスト、オーストラリアのヤラ・キャ

ピタルなどとのジョイントベンチャー群を構築してきました。

2024 年 1 月には ESG 領域で強みを持つ英国の資産運用会社 OSMOSIS（オズモシス）社の少数株式を取得し、戦略的パートナーシップを締結しました。2009 年にロンドンに設立された同社は、「資源効率性」に着目したリサーチベースのクオンツ運用というオリジナリティの高い運用戦略に特化しており、世界中の高い注目を集めています。日本でも 2023 年 6 月には GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）にも採用されました。

また 2023 年末からはオルタナティブ資産運用グループである仏ティケオー・キャピタルと業務・資本提携を含む戦略的パートナーシップについて協議を開始しており、日本はもちろん日本以外の投資家に対する提案力を高めます。



日本での長い実績と グローバルな運用体制の融合

——日興アセットの運用部門の強みは？

65 年前から脈々と受け継がれてきた日本本社の運用部門の持つ盤石な調査・運用力と、その上に構築されたグローバル運用体制との融合が当社運用部門の強みです。また前述の通り、近年ではグローバルベースの M&A など ESG 領域や非伝統資産における一流のソリューションも手にしており、世界中の投資家ニーズにお応えする「ワンストップ体制」が構築できつつあると考えています。

——国内資産の運用体制は？

国内株式・債券部門には、当然ながら設立来 65 年のノウハウが蓄積しています。ただ 2000 年代半ばに外国人経営になった際に、運用部門のさらなるプロフェッショナル化を

一気に進めたことは大きな意味があったと思います。組織の規律も個人のメンタリティも大きく変わり、人員も相当程度入れ替わりました。現在はまさに世界水準の日本資産運用チームであると自負しています。

——海外資産は？

まず、アジアを除く海外債券は当社のロンドン拠点に集約しています。現地のプロフェッショナルチームが、コアマーケットからクレジットまでをカバーしています。グローバル株式はスコットランドのエジンバラとニューヨークを拠点に大きく 2 つの柱を持っています。そしてシンガポール最大手金融機関の運用会社を買収して得たケイパビリティで、アジア資産とマルチアセット、深圳の関連会社であるロントン社も中国株式をカバーしています。アジアオセアニア資産は他に、ニュージーランド拠点と豪州の関連会社

であるヤラ・キャピタルからカバーしています。

グローバル株式の2つの柱のひとつは、Future Quality という特色ある運用哲学による厳選投資型の戦略で、日本はもちろん海外の投資家に広く受け入れられている当社旗艦戦略のひとつです。運用は資産運用の発祥の地とされるエジンバラ（スコットランド）の老舗運用会社のチームを2014年にインハウス化し、そのまま現地で行っています。

もうひとつの柱は、アメリカのARK社が運用助言する戦略です。今やイノベーション投資の旗手として著名なキャシー・ウッド率いるARKですが、当社は2017年に一部出資による提携をし、いち早く内外の投資家に長期的な投資機会として紹介してきました。

サステナビリティとイノベーションを重んじる社風

——サステナビリティに注力している？

投資におけるサステナビリティ、つまりサステナブル・インベストメントは、成長分野であると同時にお客様の期待でもあります。そして広義のサステナビリティ、つまりサステナビリティ・マインドは、当社の社員同士を結び付けるコンセプトにもなっています。

当社は数年かけて、グローバルなサステナブル・インベストメント指向の高まりに応えるために、プロフェッショナルな体制を構築してきました。サステナブル・インベストメントの専門家がシンガポールから率いる「グローバル・サステナブル・インベストメント・チーム」には、東京やロンドンなどの各拠点の運用プロフェッショナルに加え、ESG規制やESGインテグレーションのリーダーが専門性を発揮しており、世界水準のサステナブル・インベストメントの体制が構築できた

と自負しています。それらの取り組みの結果として、欧州連合のサステナブルファイナンス開示規制（SFDR）の第8条を満たす戦略を拡充していきます。

サステナビリティは当社社員にとっても身近なものになっています。今、社内にはサステナビリティに関する11のワーキンググループがあり、グローバルな社員自主参加型の組織として活動しています。

当社は①ダイバーシティ&インクルージョン、②不平等の是正、③気候・環境問題の軽減の3つにフォーカスしており、ワーキンググループの活動はこのどれかのテーマに基づいています。そして、すべて社員のボトムアップの活動によって運営されています。

トップダウン発でサステナビリティを推進している会社と異なり、当社はあくまでも社員のボトムアップによるグローバルな活動が行われてきた意味が大きいと思います。

サステナビリティは当社の継続的発展の力であり、社会に貢献したいという純粋なモチベーションを持つ多くの社員の存在、それこそがあらゆる面で当社を次のレベルに引き上げる原動力になるものと信じています。

——最後に投資家にメッセージを

「日本が本社のグローバルハウス」という独自性についてお話してきました。「日本が本社」とは具体的には、日本の投資家に距離的にも時間的にも近いところにいるということです。運用自体は世界中の最適な場所と人材とによって行っていますが、すべては東京本社の運用部門と管理部門がウォッチし、65年の歴史で培った高品質な情報提供を時差なくビビッドに行います。ぜひ投資家の皆様のパートナーとして、長期の資産をお預けいただきたいと思います。

「金利のある世界」への助走 ～「金利のある世界」到来が確実視される下、「どの程度の」金利があるのかが問われる～

野村證券株式会社
経済調査部長兼シニアエコノミスト

美和 卓 様

TAKASHI MIWA



確実視される「金利のある世界」への移行

2013年以降、10年余りにわたって継続した、日本銀行による通称「異次元金融緩和」がいよいよその終わりを迎えるのは、時間の問題となりつつあるようにみえる。本稿執筆時点において、野村では、日銀が24年4月の金融政策決定会合においてマイナス金利政策と長短金利操作の同時撤廃を決定すると予想している。

23年4月に就任した植田和男総裁の下での日銀は、金融政策決定会合の声明文に明示されている、(年2%の)「物価安定目標」の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続する、との方針と同時に、「賃金・物価の好循環の実現を目指す」姿勢をことさらに強調しはじめている。このこと自体には、コア(生鮮食品を除く)消費者物価上昇率が実態として2年余り前年比+2%を上回り続ける下で金融緩和を継続

することを正当化する、一種の「方便」としての側面があることは否めない。一方で、実態としての賃上げ率の加速とその継続を通じて、日銀自身が「賃金・物価の好循環の実現」に向けた確信を高めていける状況になっているのは確かである。

現実にも、日銀政策委員の間で、金融緩和解除の機が熟しつつあるとの議論は、徐々にコンセンサス(合意)を形成しつつあると判断される。24年1月の金融政策決定会合の「主な意見」では、「マイナス金利解除を含めた政策修正の要件は満たされつつある」「能登半島地震の影響を今後1～2か月程度フォローし、マクロ経済への影響を確認できれば、金融正常化が可能な状況に至ったと判断できる可能性が高い」「物価安定目標の達成が現実味を帯びてもきているため、出口についての議論を本格化させていくことが必要」など、金融緩和解除の決定を妥当とする見解が複数記載された。

賃金・物価の好循環完成に向けた不確実性

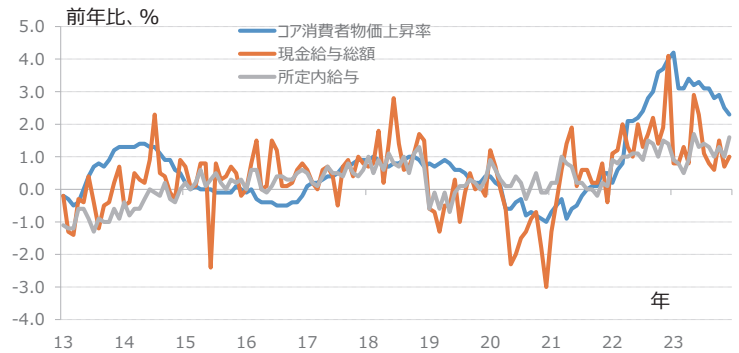
日銀が異次元緩和の解除に動く以上、その決定は、賃金・物価の好循環実現についての確信度が相応に高まった上での判断となる可能性が高い。しかし、それが必ずしも「完全な実現」や「完成」ではないと判断される点は、その後の日銀の政策運営、政策経路を考える上でも重要であると考えられる。

23年の春闘（春季生活闘争）では、いわゆるベースアップ（以下、ベア）率の顕著な上昇が確認された。連合（日本労働組合総連合会）の最終集計では、平均賃金方式（集計組合員数による加重平均）に基づく定期昇給込み賃上げ率が3.58%となり22年の2.07%を大きく上回った。それ以降も、個別企業においてこれを大幅に上回る賃上げ（春闘ベースアップとは対象範囲や賃金の定義が異なるものもあるが）の表明が相次いでいる。

しかし、こうした事象のみを以て、賃金と物価の好循環が完成したと位置づけることにはなお無理がある。

第一に、日本の基本的な人口動態からみて、そうした賃上げ率と連動した所得の持続的な拡大に必ずしも結びつかない層が増加している。退職者、無職の高年齢層がそれに該当する。これらの層が足元の高い物価上昇率に直面し、消費抑制的な行動をとった場合、賃金上昇の加速は消費需要の堅調な拡大を伴った企業の値上げ積極化を促さないものとなる恐れを有する。

第二に、23年春闘で実現した高いベースアップ率や、盛んに報じられる個別企業の高い賃上げ率が、マクロ的な賃金統計の代表である毎月勤労統計の一人当たり給与額の上昇率としては未だ必ずしも反映されてきていない点にも、賃金と物価の好循環が完成していない実態が垣間見える。一人当たり現金給与



注:コア=生鮮食品を除く全国総合
出所:総務省、厚生労働省資料より野村作成

図表 1 インフレ率と賃金上昇率

総額や所定内給与の伸びは、23年12月現在、いずれも前年比+1%余りとどまっている（図表1）。

その背景には、報じられる高い賃上げ率が国内雇用者の一部に対してしか実現していない可能性が指摘できる。それは、巷間頻繁に指摘される中小企業の賃上げの遅れを指すものではない。大企業であっても、高い賃上げの恩恵に浴するのとは、比較的若年の組合加入層に限定されている図式を指す。年功序列的な賃金体系の残滓を抱える国内労働市場において、この図式は、1) 相対的に賃金水準が高く、2) 国全体だけではなく多くの企業の年齢構成からみて相対的な多数派を形成する、中高年雇用者において十分な賃金上昇が実現していないことを意味する。

因みに、賃金上昇の遅れの原因に挙げられる中小企業については、直面する人手不足の深刻度からみても、むしろ大企業より高率な賃上げが実現しているケースも多い。問題となるのは、あくまで賃金の相対水準の低さを背景として、実現している高率な賃上げがマクロ的に同じ幅の賃上げ率に結び付いていない点にある。同じ議論は、非正規雇用者の賃上げについても当てはまる。

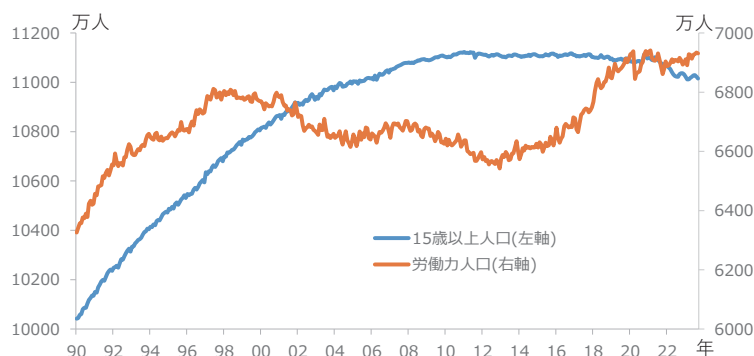
人手不足深刻化の二面性

それでも、賃金・物価の好循環形成に向け、日銀が自信を深めていく根拠となるのが、人手不足の深刻化が賃金上昇を加速させる動きであろう。

日本の15歳以上人口は既に2000年代の初頭の段階で減少に転じ始めており、人手不足時代の到来は早くから予見されていた。実態としては、2010年代に入って日本の労働力人口はむしろ大きく拡大し、人手不足はその本格化を免れてきた（図表2）。これは、同時期に女性の社会進出が加速したこと、定年延長が一般化することによって60歳超のシニア層が労働市場から退出する動きが先送りされたためである。

しかし、感染症禍明け後の日本経済においては、女性、シニア層のいずれについてもこれ以上の追加的な労働供給源となる余地が限られてきている。いよいよ「ホンモノの」人手不足が到来すると考えざるを得ない状況である。

足元で個別企業から相次いでいる高い賃上げの表明も、その多くは人手、人材の確保の要請に迫られたものであるケースが多い。こうした点から、日銀が、賃金上昇ないしその加速の持続性が高まっていると判断したとしても不自然ではない。



注:労働力人口=就業者+完全失業者
出所:総務省資料より野村作成

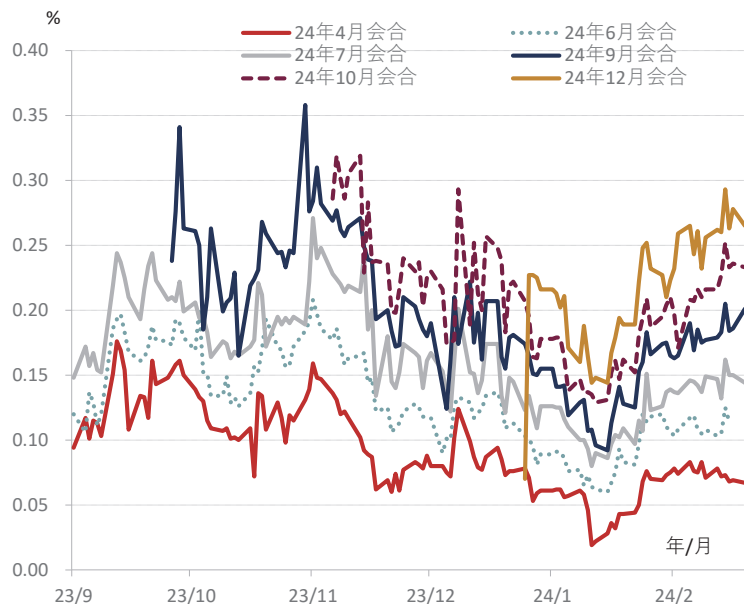
図表2 15歳以上人口と労働力人口

一方で、人手不足深刻化の基本的な背景である日本の人口動態は、企業において賃金・待遇とは趣の異なる経営判断を促す余地があることにも注意が必要である。人口動態が需要拡大への制約条件になるとの期待を企業が強く抱いた場合、労働供給制約を賃上げなどによって克服しようとするより、その制約を前提とした事業構築を行い、利益率向上を追求する方が合理的にみえるケースもあり得るからである。昨今、コンビニエンスストア・チェーンが、一部店舗につき24時間営業から深夜時間帯の閉店へと方針を転換する動きをみせているのは、その例であると考えられる。企業の部分最適化行動が、マクロ的な全体最適化を阻害する、典型的な「合成の誤謬」が起りやすくなっているとも言える。

金融緩和解除後に求められる繊細な政策運営

このようにみると、日本経済は、賃金・物価の好循環が見通せるようになり日銀が積年の異次元緩和の解除を決断した後、賃金・物価の好循環を最終的に完成させる局面において、とりわけ繊細な政策的配慮を必要とする状態にあると考えられる。換言すれば、「金利のある世界」到来が確実視される下で、「どの程度の」金利がある世界が好ましいのか、について詳細な議論と分析に基づいた政策運営が求められていると言える。

23年12月7日の国会答弁において植田日銀総裁が「年末から来年にかけて一段とチャレンジになると思っている」との発言を行ったことで、市場関係者は、金融緩和の解除そのものについては最早時間の問題となったとの認識を強めるのと同時に、その関心は緩和解除後の利上げの有無や「連続利上げ」との表現に象徴される利上げペースの早さに移行したとみられる。



注: オーバーナイト・インデックス・スワップ金利から逆算された翌日物金利水準を表す。
出所: ブルームバーグ資料より野村作成

図表 3 市場が織り込む各金融政策決定会合時点での日本銀行の政策金利水準

市場関係者のなかでも、早期かつ比較的大きな幅での利上げが、短期プライムレートなど貸出金利の引き上げを通じて収益貢献が期待される銀行勢を中心に、連続利上げ期待は根強い（図表 3）。しかし、日銀自身は、前述のような「未完の」賃金・物価の好循環を、完成に至らしめることに万全を期す意味において、早期かつ連続的な利上げに対しては依然慎重な考え方を持っていると判断される。

「連続利上げ」に関する日銀の情報発信

銀行勢を中心とする市場関係者において連続利上げ期待が根強い一因には、緩和解除後の政策金利のあり方に関する日銀自身の情報発信が一部誤解を生じたという背景もあるようにみえる。

例えば、植田総裁は 24 年 1 月 19 日の定例記者会見において、「マイナス金利を解除するときに、その後の金利の経路についても考慮した上で解除するかどうかの判断をするか」というご質問だったと思いますが、それ

は当然そういうことになるかと思いますが」と述べている。この発言は、捉え方によっては緩和解除後の連続利上げを肯定し、それに前向きな姿勢を示唆したものとも受け止められる。しかし、同発言に続いて「深刻なあるいは大きな不連続性が発生するような政策運営は、現在みている経済の姿からすると、避けられるのではないかというふうにみております」と述べている点からみても、その解釈は誤りであると考えられる。

植田総裁を含めた日銀の真意を図る上で、23 年 12 月金融政策決定会合の議事要旨にみられる以下の見解は、重要な示唆を含んでいると考えられる（同発言が植田総裁によるものであるかどうかは不明）；

『物価安定の目標』の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、『長短金利操作付き量的・質的金融緩和』を継続する」という現在の政策運営方針は、一定の政策の修正を行っても目標の実現が見通せる場合には修正を許容するものであり、政策変更後に急速な金利引き上げ等を実施せねばならなくなるまで現在の政策を継続することを意味するわけではない。

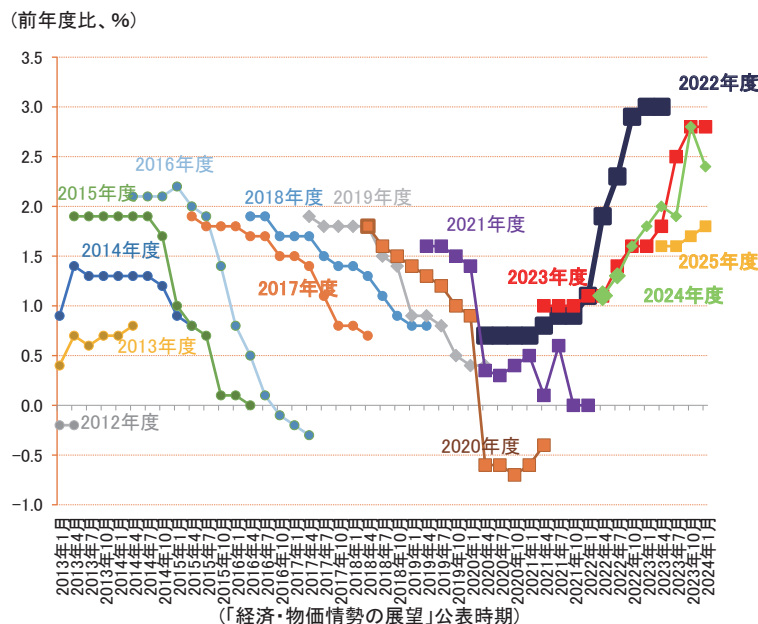
すなわち、マイナス金利解除を含め金融緩和解除時にその後の政策金利の経路も考慮する、とする発言の真意は、緩和解除の条件が成就したかどうかの判断に時間をかけすぎること、それに続く政策金利の引き上げまでの助走期間が短くなり過ぎないように配慮する、との趣旨であり、どちらかと言えば、緩和解除をその条件成就の見込みに基づいて「見切り発車的に」早めに決断する意向を強調したもの、と解釈するのが正しいと考えられる。

緩和解除後の政策金利に関する日銀の情報発信は、事後的にみれば、比較的一貫性を維持していたと解釈される。これを裏付けたのが、2 月 8 日の内田副総裁による挨拶・記者会見であったと考えられる。

同副総裁は、緩解除後の政策運営の方針が、「基本的な考え方としては、経済・物価の現状と見通しを点検し、『消費者物価が、目標である2%の前後で推移するように、適切な金利水準にする』ということ」であるとしたうえで、「現在、市場においては、きわめて緩やかな（筆者注：政策金利の引き上げ）パスが想定されています。私どもの経済・物価見通しは、政策金利の前提について、こうした市場の織り込みを参考に作成していますが、それでも物価が2%を大きく上回っていく見通しにはなっていません」とも指摘し（図表 4）、現実の政策金利の経路が現状の市場の織り込みよりもさらに緩やかな引き上げ経路となる可能性を示唆した。

が「金利のない世界」から「金利のある世界」へ移行していくとの認識は正当なものである。

されど、金融緩解除は、賃金・物価の好循環の完成を見極める前に、その確度上昇や不可逆性に基づいて決定される可能性が高い。賃金・物価の好循環の完成をより確からしいものとするための「総仕上げ」として、「金利のある世界」は、当面、「金利はある、されど、あまりない世界」となる可能性が高いと考えられる。



注：物価見通しは、コア消費者物価上昇率(除く消費税率引き上げ及び教育無償化の影響)ベース
出所：日本銀行資料より野村作成

図表 4 日本銀行「経済・物価情勢の展望」における物価中央見通しの推移

金利はある、されど「あまりない」世界

賃金・物価の好循環が徐々にその確からしさを増す下で、10余年にわたり継続してきた日銀の異次元緩和にはいよいよ終わりの時が近づいている模様だ。この点で、日本経済

第22回 ゆうちょ資産研セミナーを開催

2月27日、大手町プレイスカンファレンスセンターにて、セミナーを開催いたしました。ゲストスピーカーに野村総合研究所 エグゼクティブ・エコノミスト 木内登英様と、日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長 増田寛也様のお二人をお迎えし、タイムリーなテーマでご講演いただきました。



『内外経済情勢と日銀金融政策の展望』
木内 登英 様



『人口減少社会において企業が乗り越えるべき壁と戦略』
増田 寛也 様

金融相談等活動助成事業審査委員会を開催

NPO 法人等非営利団体が高齢者、障がいのある人等を対象とした金融相談及び金融教育に関する活動（公益事業）に対して活動経費の一部を助成しています。

2024 年度の活動助成事業の審査委員会を開催し、助成対象活動（イベント）を決定しました。

詳細は、ゆうちょ財団のホームページをご覧ください。

<https://www.yu-cho-f.jp/lecture/consultation/info/literacy.html>



セミナー・勉強会



ロールプレイング

【申請・採用状況】

	団体数	活動数	イベント数	助成額
申請数	28	31	177	1,047 万円
採用数	21	24	101	666 万円
採用割合	75.0%	77.4%	57.1%	63.6%

～ 知的障がい者等を対象にした ～ 金融教育講座のご案内

ゆうちょ財団では、特別支援学校等を中心として、知的障がいや発達障がいのある人及びその支援者・保護者等を対象とした金融教育講座を開催しています。

この講座は、知的障がい等のある人の社会的自立を支援することを目的に、金銭感覚を身につけたり、上手なお金の使い方などを学ぶ金銭管理講座や金融被害に遭わないための方法などを学習する金融被害防止講座などを主な内容としています。

講座開催に係る費用（講師料、交通費等）は、原則、財団が負担します。

講座の開催をご希望の場合や講座内容をお知りになりたい場合は、教育出版部までご連絡をお願いいたします。



ご家族・支援者向け講座風景



生徒・ご本人向け講座風景

ゆうちょ財団 教育出版部

03-5275-1811

受付時間：平日 9：00～17：00

<https://www.yu-cho-f.jp/lecture/consultation/info/literacy.html>

2024年度の研究助成の募集について

2024 年度も次の3分野に関する研究助成を、下記のスケジュールにより行う予定です。
応募の詳細については、3月末を目途にゆうちょ財団のホームページに掲載予定です。
(<https://www.yu-cho-f.jp/>)

- (1) 金融・経済に関する調査研究（家計経済分野を除く）
- (2) 家計経済に関する調査研究
- (3) 郵便・物流・流通分野に関する調査研究

○ 2024 年度の研究助成のスケジュール（予定）

募集期間	2024 年 4 月 1 日（月）～ 5 月 31 日（金）
応募選考（審査委員会）	2024 年 6 月
採否通知	2024 年 6 月末頃（助成金は通知後 1 か月程度）
研究期間	2024 年 7 月～ 2025 年 6 月
中間報告	2025 年 3 月末締切、審査委員意見フィードバック
最終報告 ①完成論文 ②報告会プレゼンテーション資料 ③会計報告書、収支簿	2025 年 6 月末締切 2025 年 7 月 11 日（金） 2025 年 7 月 11 日（金）
研究成果公表 ①報告会（財団内）開催、HP掲載 ②助成論文集配布	2025 年 8 月～ 10 月

事務所移転のお知らせ

平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。
ゆうちょ財団は、5 月中に下記の住所へ移転する予定です。

移転先住所

〒162-0845

東京都新宿区市谷本村町 2-1 クイーポビル 9 階

（電話番号等は決まり次第ご案内いたします。）

皆様には、引き続きご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

編集後記

今号は、財団の事業活動に日ごろから協力
いただいている日本郵政グループ・かんぽ生
命の谷垣社長と三井住友トラスト・ホール
ディングスの高倉社長のおふたりから、特別
にご寄稿いただきました。

谷垣社長からは豊岡郵便局長時代やカンボ
ジア PKO での貴重なエピソードを、高倉社
長からは業界に先駆けた人事制度改革への挑
戦のお話をいただき、両経営トップのお人柄
に触れることができました。

今後も皆様のお役に立てるような記事を提
供してまいりたいと思っております。

ご執筆いただいた方々には心より感謝申し
上げます。

(編集担当)

お問い合わせ先

〒101-0061 東京都千代田区神田三崎町 3-7-4

一般財団法人ゆうちょ財団 ゆうちょ資産研究センター

電話 03(5275)1814 FAX 03(6831)8970

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：日本印刷株式会社

一般財団法人ゆうちょ財団