京都総研コンサルティング四季報
2026. Autumn No.154

FINANCIAL FORUM



Special Interview

国際市場の激変に“不可欠性”で備えよ

――東京大学公共政策大学院 教授・地経学研究所 所長 鈴木一人氏

Economic Report 財政を巡る楽観論の落とし穴

技術革新最前線 脱・石油のものづくり。「バイオ素材」が生む新価値

Business Report “事業承継M&A”で、自社の未来を拓く

Trend Focus 「代役」ではなく、思考の拡張を。“分身”をつくるAI活用術

社会課題への挑戦 「物流2030年問題」の到来。“突然死”を避けるには？

「地域創生」実現へ 「日常」が「非常時」を支える。キッチンカーが新たな防災インフラに

京都フィナンシャルグループ

「美術研究支援制度」第25回 購入作品のご紹介

京都銀行の「美術研究支援制度」は、京都市立芸術大学の学生が制作した作品を継続的に購入することにより、優れた芸術の創造・振興に寄与することを目的として、2001年の京都銀行創立60周年を機に創設されたものです。第25回では、日本画2点、油画2点、版画2点、染織1点、漆工1点を購入いたしました。その中から、染織1点と漆工1点をご紹介いたします。

どこかで零れてカロンと鳴った、卵黄3.7g、青い太陽。

（ドコカデコボレテカロントナッタ、ランオウ3.7g、アオイタイヨウ。）



染織／102.7cm × 67.9cm × 10cm（作品サイズ：100cm × 65.2cm × 5.8cm）／素材：帆布、絹糸、綿、反応性染料、顔料

藤井 凜胡（フジイ リンコ）

夜、夢をみます。日常に似たようで矛盾した世界が、何か変ですかと尋ねるように踊り、こういうのもいかがと手を取られて目を覚まします。想像の外にも想像はあり、どっちかいるからどっちもいて、私たちはそうして回っているのでしょう。

体温の歩幅（タイオンノホハバ）



漆工／20cm × 32cm × 46cm ／素材：漆、錫梨地粉、石粉粘土、発泡スチロール、金属棒

久保 尚子（クボ ナオコ）

リスの曲面的なフォルムの美しさと、小さな歩幅で軽快に動き回る際の空気の流れを融合させた造形表現を試みた。素材には漆を用い、塗り重ねることで生まれる深みある光沢と透明感により、生命の内に宿る温度と柔らかに移ろう空気感を表現した。

FINANCIAL FORUM CONTENTS

2026.Autumn No.154

02 ■ Special Interview
経済安全保障、中東情勢……深刻化する「地経学リスク」にどう向き合うべきか
国際市場の激変に“不可欠性”で備えよ
――東京大学公共政策大学院 教授・地経学研究所 所長 鈴木一人氏

07 ■ Economic Report 07
財政を巡る楽観論の落とし穴 ――借金は永遠には増やせない――
――オフィス金融経済イニシアティブ代表（元日本銀行理事） 山本謙三氏

11 ■ 連載22 技術革新最前線
脱・石油のものづくり。「バイオ素材」が生む新価値
――経済産業省 商務・サービスグループ 生物化学産業課 課長補佐 中山 真氏

14 ■ Business Report
“事業承継M&A”で、自社の未来を拓く
～後継者不在を乗り越える経営の選択肢～

16 ■ Trend Focus 07
「代役」ではなく、思考の拡張を。“分身”をつくるAI活用術
――アイデアプラント代表・創造工学研究者 石井力重氏

19 ■ 社会課題への挑戦 06
「物流2030年問題」の到来。“突然死”を避けるには？
――日本大学 生産工学部マネジメント工学科 特任教授・日本SCM協会 会長 鈴木邦成氏

22 ■「地域創生」実現へ Series07
「日常」が「非常時」を支える。キッチンカーが新たな防災インフラに
――株式会社Mellow 代表取締役社長兼CEO 石澤正芳氏

25 ■ 伝統を訪ねる【33】
木遣音頭（きやりおんど）（京都市上京区溝前町）

26 ■ 吉海直人の百人一首への誘い その三十三
「み吉野の山の秋風小夜更けて ふるさと寒く衣打つなり」参議雅経

28 ■ 経営判断を磨く“骨太の名著” BOOK 1
『《新装版》人の用い方』
――ビジネス書評家 土井英司氏

表紙の写真

松花堂庭園



写真提供：京都府観光連盟

読者アンケートを行っております。
より良い誌面づくりのため ご意見をください！
アンケートはこちら▶

スペシャルインタビュー、エコノミックレポート、ビジネスレポートについては、下記のURLからご覧いただけます。 ▶▶▶
https://www.kyotobank.co.jp/houjin/financial_forum/

鈴木一人 氏

東京大学公共政策大学院 教授　地経学研究所 所長



経済安全保障、中東情勢……深刻化する「地経学リスク」にどう向き合うべきか

国際市場の激変に〝不可欠性〟で備えよ

ホルムズ海峡封鎖をはじめとして、国家が経済を武器にする時代がやってきた。これからの経営戦略には、国際情勢の〝本質〟を見抜く力が必須のものとなるだろう。

Profile

（すずき・かずと）立命館大学大学院国際関係研究科修士課程修了、英国サセックス大学大学院ヨーロッパ研究所博士課程修了。宇宙政策、核不拡散、半導体政策、中東問題などを研究。国連安保理イラン制裁専門家パネル委員のほか、宇宙政策委員、日本安全保障貿易学会会長などを兼任。

――まずは地経学とは何なのか、地政学との違いにも触れながらご教授いただけますか。

鈴木　地政学とは、地理的な条件に基づいて国家間関係を説明するときに使われてきたものです。島国なのか内陸国なのかなどの地理条件と、その国が持つ軍事力や国力といった〝パワー〟とをかけ合わせて国家間関係を分析します。

　しかし、現代の世界は地政学という観点だけでは説明できないことが非常に多くなっています。国家は軍事力だけでなく、経済的な手段を「武器」として、戦略的に用いるようになってきたからです。そこで、地政学に経済の視点を組み合わせたのが、地経学です。

　例を出したほうがわかりやすいでしょう。今年5月にトランプ大統領が訪中した際、「戦略的安定関係」という言葉を口にしました。

――これまで米中は、覇権を争う対立関係と見るのが一般的だったので、「安定」という言葉には違和感がありますね。

鈴木　その言葉が出た背景には、両国の相互依存関係があります。アメリカは中国のレアアースに依存し、中国はアメリカの市場に依存している。その点において、両国の関係が安定しているほうがメリットを享受しやすいという意識が働いた結果だと考えられます。

　ポイントは、「不可欠性」です。中国はレアアースを独占的に持っていて、アメリカは世界最大の市場を持っている。互いの不可欠性が均衡を生み出しているのです。ホルムズ海峡の件でも同じようなことがいえます。軍事力はアメリカがイランを圧倒していますが、イラン側はホルムズ海峡を封鎖し、地理的な不可欠性をテコにして国際経済に圧力をかけることで戦っています。いわば、国際経済を人質にとっているわけです。

　現在では、これまでの地政学ではあまり考えられてこなかったパワーの源としての経済が重視されるようになり、それを武器にする戦略が出てきました。そこで、こうした観点を基に国際政治や国際情勢を見ていこうというのが、地経学なのです。

――資源に乏しい日本は、地経学的には脆弱（ぜいじゃく）ということになるのでしょうか？

鈴木　そうともいえません。確かに日本は他国への依存度が大きいです。ただ、それだけで強い弱いは決まりません。重要なのは、特定の国に依存しているかどうか。ある食材を特定の国からのみ輸入していた場合、そこが止まってしまうとその食材は入ってこなくなってしまいます。その点、日本は複数国から輸入する、つまり仕入れ先を多元化することで自律性を高めてきました。自律性とは、自国ですべて生産するという意味ではなく、常に代替可能な手段があるということです。現在、原油が入りにくくなっていますが、ガソリン価格は上がっていません。その理由は、補助金もありますが、同時に、備蓄があるからでもあります。これも多元化の一つです。

多元化によって、地経学リスクを薄める

――仕入れ先を多元化すると、価格の高いところからも買うことになり、コストがかさむのではないでしょうか。

鈴木　その通りです。経済合理性の観点から考えれば、最も価格の安い国から買うのが一番いいわけです。しかし、特定国からだけ買ってしまうと相手国の不可欠性が高まってしまいます。

　レアアースでそのような事態が実際に起こっています。日本が中国に依存した結果、中国はその輸出を止めることで圧力をかけようとしているのです。

　同じような事例でいえば、2017年、韓国がミサイル防衛装置を国内に配備した際、中国はそれを嫌って中国人旅行客が韓国へ行かないようにしました。そのとき、韓国の観光業界はパニックに陥っています。中国は日本に対しても旅行制限を行いましたが、日本には中国以外からも多くの旅行者が来ているおかげで、パニックが起きることはありませんでした。これも多元化のおかげです。

――そうはいっても、低価格で入手できている取引を減らして割高な入手ルートを開拓するという判断には難しさもあります。

鈴木　おっしゃりたいことはよくわかります。確かに、どこまでやるかは経営判断です。

　ただ、考えていただきたいのは、



文●八色祐次／撮影●神出 暁

中小企業の活躍こそ、日本の不可欠性の要となる

Kazuto SUZUKI

例えば、現在日本は中国との関係が悪化しています。中国政府はデュアルユース（軍民両用）品の規制や航空便のキャンセルなどいろいろな手段で日本に圧力をかけており、リスクだらけといえる状態です。それなのに、安いという理由で仕入れ先を中国に絞っていいのでしょうか。根拠があれば問題ありませんが、多少なりともリスクを高く見積もって経営することが大事なのではないかと思います。

図表1▶中国政府が日本に対して輸出規制を行う品目

分類	主な品目・技術	影響を受ける分野
レアメタル（希少金属）	タングステン、インジウム、モリブデン、ガリウム、ゲルマニウム、アンチモンなど	• 先端半導体や光ファイバー、太陽電池のコア素材 • 軍用素材（暗視装置や赤外線センサー、砲弾頭や装甲）……など
レアアース（希土類）	ネオジウム、サマリウム、ジスプロシウム、テルビウム、ガドリニウム、ルテチウム、スカンジウム、イットリウムなど	• 電気自動車用高性能モーターや風力発電機に用いる永久磁石 • ディスプレイなどのIT機器 • ミサイルなどの誘導装置 • 医療機器　……など
デュアルユース品（軍民両用品）	• ドローン本体、関連部品、センサー • 高性能通信機器、光学・精密機器 • 特定の高度化学物質	• 建築業　• 自動車産業 • 半導体産業　• 防衛産業、重工業 ……など

出典：日本貿易振興機構のビジネス短信を基に編集部が作成

――中小企業が行うべき具体的な対策には何があるでしょうか。

鈴木　やはりサプライチェーンを見直すことでしょう。自分がどの国にどれだけ依存しているのかを理解することが重要です。

その上で、取引先が本当に信頼できる相手なのかを見極める。取引先は信頼できても、その国が政治的な理由で制裁をかけてくる可能性はないか。そこまできちんと調べて判断する必要があります。

そのためには、中堅・中小企業であっても、国際情勢や国際政治で何が起こっているのかということをきちんと理解することが欠かせません。これまでは、安全保障の問題は企業活動とは関係がなく、国が取り組むべきことだという意識があったはず。しかし、国が経済を武器とする現代、リスク管理の一つとして、経営者はいかに備えるかを考える必要があります。

事象の本質を見抜くことが大切

――ここまで、地経学上のリスクについてお話しいただきましたが、規制あるところにはビジネスチャンスもあるように思います。

鈴木　おっしゃる通りです。環境規制や安全規制など「規制」というものは、市場を円滑にしつつ、社会に害なすものを制限するという色合いが濃いものでした。

ところが、今は国と国との対立が規制を生み出す時代になっています。トランプ政権下で行われている関税措置もその一つです。トランプ大統領は国内産業を保護するため実施していますが、海外からモノが入ってきにくくなることも意味しています。それなら米国内に工場をつくって販売すれば関税がかからないぶん、チャンスになります。トランプ政権の関税政策や輸出規制などは、経済的な合理性を無視して政治的な観点優先で行われているため、経済にはひずみが生まれる。そこにチャンスが出てくるというわけです。

先ほど中国からモノを買うリスクについて触れましたが、仮に他国が中国以外の国から調達しようとなったとき、日本が得意とする信頼感や安心感などが付加価値となり、そこにビジネスチャンスが生まれる可能性も考えられます。

繰り返しになりますが、ビジネスチャンスを見つけるという意味でも、中小企業が国際情勢や国際政治を理解しておくことは非常に重要だと思うのです。

――国際情勢や国際政治を理解しようとしても、真偽の定かではない情報が流布していて、何を見れ



ばいいのかわからないというのが正直なところです。先生からのアドバイスをいただけますか。

鈴木　ぜひ、地経学研究所のホームページを見てください（笑）。半分冗談ですが、半分は本気です。毎週さまざまな論考を出していますし、一般向けに無料で提供している情報もたくさんあります。

現在は情報があふれていて、何が正しいのかという羅針盤がない時代だと思います。そのため、情報に振り回されてしまいがちです。そういう時代に、〝芯〟となる考え方、判断材料になる情報を提供させていただいています。

一番大事なのは、自社の商材をどのように守るかということです。どこまでを守り、どこまでの損失なら許容できるのか。そこを判断していくことが重要になります。その判断材料として大切になるのが、あまり使いたくない言葉ですが、「本質を見抜く」ことです。

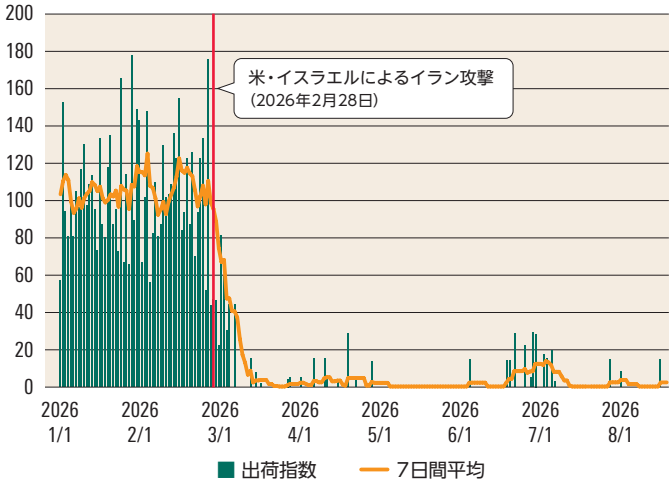
――本質を見抜くとは、どういうことでしょう？

鈴木　ホルムズ海峡がいい例です。海峡の封鎖が解かれたり、再び封鎖されたりが繰り返され、そのたびに世界が一喜一憂しています。日本はもとより多くの国は、一日でも早く完全に封鎖が解かれてほしいと思っているので、トランプ大統領の前向きなコメントに期待してしまうのですが、結局、再封鎖されてガッカリするということが繰り返されています。

なぜ、そんな状況に陥っているのでしょうか。それは、この戦争の本質が〝イスラエル対イラン〟だからです。

トランプ大統領としては早く停戦してホルムズ海峡を開放したいと思っているはずです。ところが、イスラエルはイランをもっと弱体化したいので、トランプ大統領がイランと停戦してホルムズ海峡を開けようとするたび、イスラエルが関与してきてそれを阻止しようとする……。イスラエル国内ではイランを攻撃すると現政権への支持率が上がることもあり、攻撃をやめるインセンティブがありません。だから、ホルムズ海峡が開いたり閉じたりしているわけです。要は、イスラエルとイランの問題が解決しなければ、一瞬開いても閉じるでしょう。封鎖を前提に対策を考えていくというのが、本質を見抜いた経営戦略です。

図表2▶ホルムズ海峡を通る原油の出荷指数



出典：WTO-AXSMarine Hormuz Trade Tracker, AXSMarineのデータを基に編集部が作成
※出荷・入荷指数は、2025年1～3月の1日当たりの平均貨物量（トン）を100としたもの。

先端半導体製造なら不可欠な存在になり得る

――近年注目度の高いAIについて。地経学的には、今後どのような展開が考えられますか。

鈴木　現在、アメリカと中国の間

Kazuto SUZUKI

でＡＩの覇権争いがシビアになっています。正直なところ、日本だろうが他の国だろうが、この２国に割って入るのは難しいでしょう。

しかし、ＡＩの能力は先端半導体の数に比例します。２０２２年、バイデン政権のときにアメリカは中国に対する先端半導体の輸出規制を始めました。半導体の開発において、アメリカは一歩も二歩も優位性を持っており、技術を盗まれないようにしたのです。

これに対して中国はＡＩ技術を公開しつつ、先端半導体でなくてもＡＩの能力を上げられるアルゴリズムの開発で対抗し、実際に能力を高めてきています。

米国は技術の秘匿性を高めることで付加価値をつけ高価格化を実現して経済的に成功してきました。一方、中国はオープンモデルを採用し、グローバルサウスを中心に急速に普及させています。ＡＩの影響力では中国が優っているわけです。将来いずれが優位に立つのか、その答えはまだ出ていません。

もう一つ、地経学的な点からいうと、先端半導体をつくる能力が重要な要素になってきます。そこに日本が優位性を見いだす可能性があるのではないでしょうか。ＡＩを開発するためには、日本の先端半導体が必要となる――そんな世界をつくれれば、日本もハードウエア分野において不可欠の存在になり得ると考えています。

――やはり、ＡＩそのものでは日本に勝機はないわけですか。

鈴木　汎用ＡＩの領域では難しいでしょう。しかし、バーティカルＡＩ分野なら可能性はあると思います。医療や製造、金融など、特定の業界に特化したＡＩですね。

――ありがとうございます。最後に、読者の皆さまにお伝えしたいことはありますか。

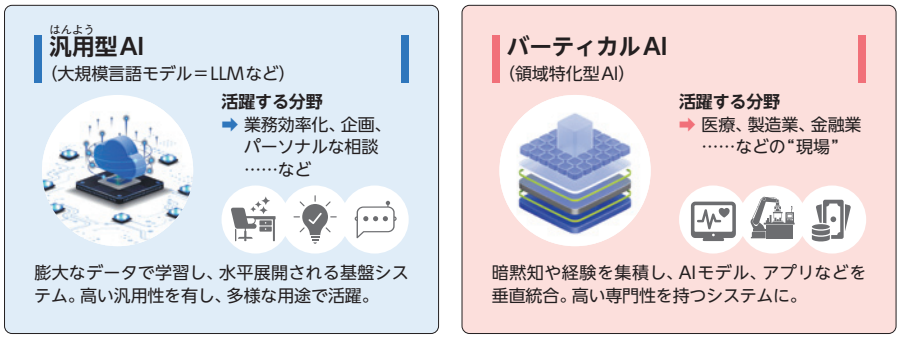
鈴木　中小企業であっても、グローバルな潮流から無縁ではいられない世の中となりました。今や国家が経済を武器にすることが当たり前の時代です。まずは、それが〝当たり前〟という現実を理解してください。その上で、国際政治や国際情勢に対する感度を高めていただきたいと思います。

もう一つ、ぜひお伝えしたいことがあります。それは、地経学でいうところの日本の不可欠性は、中小企業が持っている匠の技術で成り立っているということです。

先日、船のプロペラを製造している会社を訪問しました。世界シェアで３割ほどを持つ中堅企業です。その会社はものすごい匠の技を持っています。プロペラ表面の微細な凹凸を職人が手の感覚で見極めるのです。これは、ＡＩや機械に代替は不可能でしょう。こういう技術こそ、他の国にない〝不可欠〟なものです。

世界における日本の中小企業の存在感や役割というものは、地経学の観点からすると非常に重要です。匠の技術をきちんと継承し、かつ海外へ流出させることなく、日本の不可欠性として持ち続けてほしいと思っています。

図表３▶存在感を増すバーティカルＡＩとは？



出典：編集部が作成



Interviewer

村上憲司

京都総研コンサルティング
エグゼクティブフェロー

財政を巡る楽観論の落とし穴

――借金は永遠には増やせない――

山本謙三氏 オフィス金融経済イニシアティブ代表（元日本銀行理事）

過去30年にわたり国債の発行残高が急増したにもかかわらず、最近は財政を巡る楽観論が目立つようになった。いかなる国であれ、借金を永遠に増やし続けることはできない。楽観論のどこに落とし穴があるのだろうか。



（やまもと けんぞう）1976年日本銀行入行。金融市場局長、米州統括役、決済機構局長、金融機構局長などを経て、2008年理事。12年NTTデータ経営研究所取締役会長。18年現職。専門分野は、日本経済、世界経済、金融機関・金融システム、金融政策、決済。著書『異次元緩和の罪と罰』（2024年9月、講談社現代新書）。

日本には、財政の基本を定める法律として「財政法」がある。戦争の苦い経験を教訓に1947年に施行された法律で、均衡財政の原則を定めるとともに、赤字国債の発行と日本銀行による国債引き受けを禁止している。現在の赤字国債は、財政法の定めにもかかわらず、特別な法律（「特例公債法」など）を国会で決議して発行しているものだ。

戦後、財政法の趣旨は政治家を含め広く尊重され、75年度から毎年度赤字国債が発行された間も、発行ゼロに向けての努力が続けられた。その一つが89年度の消費税導入で、これをきっかけに91年度には赤字国債からの脱却が実現した。しかし、社会保障支出の増大と税収の伸び悩みを背景に、94年度以降再び赤字国債が発行されるようになり、以後、歯止めを欠いたまま、発行残高は増大の一途をたどっている。

2026年3月末の普通国債の発行残高は、約1104兆円。このうち、建設国債の発行残高が約300兆円に対し、赤字国債の発行残高は約800兆円に達している。今や財政法は形骸化し、財政規律の維持は風前の灯（ともしび）といってよい。

一般政府（国と地方自治体）の借金残高（総債務残高）の対GDP比率（2025年見込み、IMF〈国際通貨基金〉の世界経済見通しによる）は、206％と世界190カ国・地域中、ベネズエラに次いで第2位の高さにある。

一方、国内では、国債発行が加速するにつれて、さまざまな角度から財政を巡る楽観論が主張されるようになった。心理学でいう「楽観バイアス」――都合のよい未来を信じ込み、リスクを過小評価する心理状態に近いとみられるが、本稿では、代表的な主張を取り上げて検討してみたい。

楽観論1 外貨建ての借金がほとんどないので大丈夫

確かに、日本政府の借金は円建てが圧倒的で、外貨建てはほとんどない。資産サイドに多額の外貨準備があること（26年3月末約1兆3747億ドル、約218兆円相当）を踏まえれば、外貨の資金繰りに困ることは考えにくい。

だが、この主張は、自国通貨（日本円）建ての借金ならば、中央銀行（日本銀行）が国債を買い入れれば資金繰りには困らないはずとの見方と対になっている。

資金繰りだけに焦点を当てればそのとおりだが、もしそのような理屈が通用するのであれば、これまでに、すべての国が自国通貨建ての国債を中央銀行に買い入れてもらい、財政資金を賄っていればよかったはずである。しかし、そのような錬金術は存在しない。なぜならば、中央銀行が国の借金を支え続ければ、いずれ

国も通貨も信用を失い、為替相場の大幅な下落と物価、金利の高騰が避けられないからである。

歴史をひもとけば、そのような失敗は枚挙にいとまがない。自国通貨の大幅下落や物価、金利の高騰も、外貨繰りの行き詰まりと同様に「国の破綻」の一種である。だからこそ、各国が中央銀行による国債の引き受けを禁止し、中央銀行に独立性を付与してきた。「国の借金のほとんどが自国通貨建てなので、心配ない」とする主張は、資金繰り破綻のみを念頭に置いた議論で、間違いである。

楽観論2 海外からの借金はほとんどないので心配ない

この議論も二重の意味で誤りである。第1に、海外投資家による日本国債（国債および国庫短期証券）の保有残高は現状約158兆円あり、発行残高に占める比率は約14％に達する（2026年3月末）。この規模は日銀、銀行等の分類に次ぐ大きさであり、決して小さくない。海外投資家の保有は短期国債中心であり、万一これが一斉に売りに出されれば、国債市場の混乱は避けられない。

第2に、「（海外投資家でなく）国内投資家による保有であれば安心」とする見方は、事実に反する。世界各地の歴史をひもとけば、国債や通貨が信用を失うときは、資産の保有主体が外国人か自国民かを問わず、みなが一斉に売却に回り、資本逃避が起きる。投資家に対する課税強化がいずれ始まると受け止められた時点で、資本の国外逃避が始まる。暗号資産の存在を踏まえれば、逃避する資産を国が捕捉するのも容易でない。

もし国内投資家は逃げ出さないとの楽観論が成り立つのであれば、すでに課税が強化され、国債残高の圧縮が実現していたはずである。実際にはそれができないからこそ、国は資金繰りを国債の発行に依存してきた。「日本人は逃げ出さないはず」とするのは、根拠なき楽観論である。

楽観論3 民間の資産超過は国の借金超過よりも多く安心

楽観論3は、国は徴税権を持つので、民間の保有する巨額の資産を課税対象にすれば大丈夫という主張である。

現状、国の借金（債務）超過は約700兆円にのぼる。一方、家計と非金融法人を合算した民間非金融部門の資産超過（金融資産マイナス金融負債）は1100兆円ほどだ。したがって、国と民間非金融部門を合算すれば、確かに資産超過となる。

しかし、本当にそのような徴税が現実的なのだろうか。元々新たな課税を行うには国会の議決が必要となるが、ここでは頭の体操として、あるとき、全国民（家計および非金融法人）に対し、金融資産超過分の6～7割（国の借金超過約700兆円÷民間の資産超過約1100兆円）を税金として徴収すると宣言したと想像してみよう。

資産の少ない層からは、将来に備えた生活資金の余裕がほとんどなくなるとして、「富裕層からもっと税金をとるべきだ」との非難の声があがるだろう。一方、富裕層からは、前節で述べたように、いち早く、海外に資産を移転する動きが出てくる可能性もある。富裕層対非富裕層の深刻な対立が生じ、場合によっては、社会的な動乱が発生する恐れもなしとしない。

こうした頭の体操から分かるのは、国の借金残高の膨張とは、過去および現在の世代が、財政赤字圧縮に必要となる国民的な合意形成を避け、将来の世代に増税や支出圧縮を先送りした（押し付けた）結果にほかならない。しかし、現在の世代の中で合意できないのであれば、将来世代の合意形成はもっと難しくなる。なぜなら、国債発行の累増の結果、将来世代の負担は金利負担分だけでも現在の世代よりも増えているからである。

現在の世代こそが、自らの手で財政の改善を図らなければならない。にもかかわらず、そこに目をつぶり、単に「民間部門に巨額の資産超過があるから心配ない」とするのは幻想に過ぎない。

楽観論4 国の借金の半分は、日銀に賄われているので問題ない

異次元緩和のもとで日銀が巨額の国債買い入れを行うにつれ、政府と日銀の統合バランスシートを用いて、政府の借金超過は問題ないとする見方が盛んに語られるようになった。統合バランスシートとは、政府と日銀の資産・負債残高を合算し、国債や政府預金（日銀内で管理されている政府の預金）など、共通する資産・負債項目を相殺した貸借対照表をいう。

しかし、この主張も冷静に考えれば奇妙である。すでに述べたように、もしこの主張が成り立つのであれば、すべての国が自国通貨建ての国債をすべて中央銀行に買い入れてもらい、財政資金を賄っていたはずである。しかし、そのような錬金術は成り立たない。近世の欧州王室は、自らが貨幣を発行して放漫財政を繰り返した結果、国も通貨（貨幣）も信用を失い、崩壊に向かった。

図表1が、2025年3月末の国と日銀の統合バランスシートである。錯覚を招きがちな最大の理由は、国債の発行残高（政府短期証券を含む）が、国単独のときは約1267兆円だったものが、統合バランスシートでは約691兆円まで縮小したことである。日銀保有分を相殺した結果であるが、バランスシートから見て取れるように、国の発行する国債が日銀の発行する通貨（発行銀行券や当座預金等）に置き換わっただけである。

銀行券や当座預金が「負債」というのは、ピンときにくいが、通貨は中央銀行が国民に負う負債（借金）である。保有する国民にとっては、通貨は貴重な財産であり、中央銀行や政府が勝手に減らしてよいものではない。

それゆえに、統合バランスシート上の借金（債務）超過額は約694兆円と、国単独の負債超過額（約700兆円）とほぼ変わりがない。若干の差は、日銀の純資産約6兆円と相殺した結果である。国と日銀のバランスシートを統合してみても、公

図表1▶統合バランスシート（2025年3月末）

国のバランスシート（兆円）

資産		負債および資産・負債差額	
有価証券	140	政府短期証券	82
貸付金	132	国債（政府短期証券を除く）	1185
運用寄託金	118	公的年金預り金	129
有形固定資産	199	その他負債	87
出資金	105	負債計	1483
その他資産	89	資産・負債差額（＝負債超過）	▲700
資産計	783	負債および資産・負債差額計	783

日銀のバランスシート（兆円）

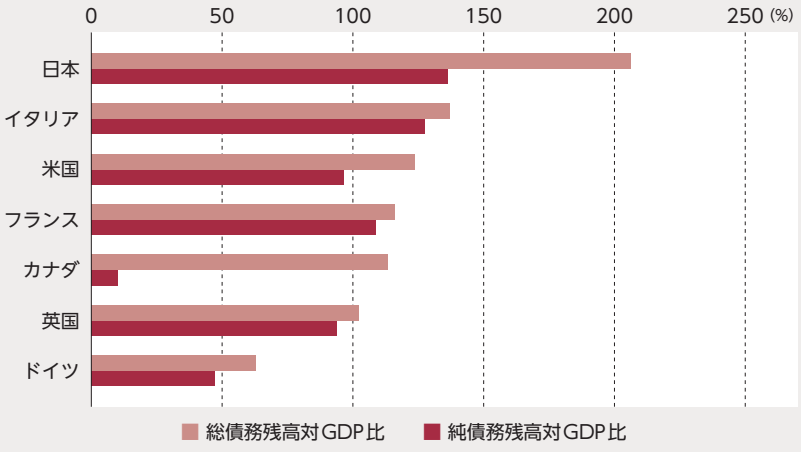
資産		負債および純資産	
国債	576	発行銀行券	119
ETF（上場投資信託）	37	預金	577
貸出金	97	［うち当座預金］	［530］
外国為替	11	政府預金	4
その他	9	引当金勘定	11
		その他負債	13
		負債計	724
		純資産	6
資産計	730	負債および純資産計	730

統合バランスシート（兆円）

資産		負債および資産・負債差額	
国の資産 （有価証券、貸付金、運用寄託金、有形固定資産等）	779	国債（政府短期証券を含む）	691
日銀の対民間資産 （ETF、貸出金等）	154	国のその他負債（公的年金預り金等）	216
		日銀発行の通貨（発行銀行券、預金）	696
		日銀のその他負債、引当金	24
		負債計	1627
		資産・負債差額	▲694
資産計	933	負債および資産・負債差額計	933

出典：筆者作成

図表2▶G7諸国の総債務残高、純債務残高の対GDP比率（2025年見込み）



出典：IMF「世界経済見通し（2026年4月）」を基に筆者作成

的部門が巨額の負債超過を抱えていることに変わりはない。

楽観論5 銀行券は返済不要。これを使い国の負債超過は帳消し可能

楽観論4の系であるが、現代の通貨管理制度のもとでは、銀行券を日銀窓口に持ち込んでも、理念的には同額の銀行券へ交換されるだけである(したがって、実際は受け入れてもらえない)。そのために、銀行券等は(中央銀行にとって)返済不要との誤解が生まれがちだが、銀行券や当座預金は日銀にとってあくまで負債であり、同額の返済義務を負っている。すなわち、日銀や政府がこれをあたかも純資産かのように、勝手に使うことはできない。

想像してみよう。もし、日銀があるとき、国民が保有する銀行券(お札)の使用を制限すると宣言したら、どうか。あるいは、銀行券と当座預金の全額に対し100%の課税を行うと宣言したらどうか。「銀行券を使って国の負債超過を帳消しにできる」との主張は、こうした措置の実行を意味するものである。法律の手当ても必要だが、国民は決して許さないだろう。

日銀にとっては、銀行券や当座預金といった負債は、概念上返済義務を負うだけでなく、その価値を維持することも責務としている。それが、中央銀行の責務「通貨の信認確保」であり、物価の安定は、その一部である。中央銀行の通貨を「返済しなくてよい資金」とみなす主張は、統合バランスシートの曲解である。

楽観論6 国の借金はネット(純債務)で見ればさほど大きくない

日本の一般政府(国および地方自治体)の借金残高対GDP比率が世界第2位の悪さにあることは前述したが、財政の実態は、こうしたグロスの借金額(総額)だけでなく、金融資産と負債を相殺したネットの金額(純債務額)でも見る必要があるとする主張は、必ずしも誤りではない。

だが、2点に注意する必要がある。第1に、図表2にあるように日本の純債務残高(金融資産−金融負債)の対GDP比率も、世界第2位の悪さにあることに変わりがない。他先進国との乖離幅は、グロスよりも縮まるが、ネットでも他国に劣後している。第2に、ネットの債務残高指標の定義をうのみにはできない。国際比較でしばしば利用されるのはIMFのデータだが、同統計には将来の年金の支払いに充当する運用寄託金(約118兆円)が金融資産に含まれる。一方、将来支払うべき年金の額は、金融負債にカウントされておらず、バランスがとれない。運用寄託金は、除外して計算するのが妥当だろう。

また、外貨準備のように、必ずしも自由に処分できない資産をカウントすべきかどうかも悩ましい。外貨準備を処分しようとすると、事実上の円買い介入(外貨売り・円買い)とならざるをえず、円高を引き起こす。純債務残高の国際比較には慎重な考慮が必要となる。

増税、支出減の調整負担を次世代に押し付けてよいか

いずれの国も、借金を永遠に増やすことはできない。そうした中で、国と通貨に対する信認を維持しようとすれば、究極的には課税の強化か財政支出の圧縮を通じて財政を改善していくしかない。

「国債の発行は子や孫の世代へのツケ回し」との表現があるが、その意味するところは、楽観論3で述べたように、本来であれば今を生きている世代が、誰から税金を徴収し、あるいはどの支出を削るかを調整していなければならなかったにもかかわらず、国債の発行を通じて、その調整負担を将来世代に先送りした(押し付けた)ことにほかならない。

しかし、現在の世代にできない調整を、将来の世代ができると考える理由は全くない。むしろ、国債残高にかかる利払い負担が累増し、将来世代の調整はますます難しくなっている。

そうした中で、いよいよ国と通貨が信用を失えば、日本円の下落とともに、物価と金利の高騰が起きる。そのときになって、これを食い止めようとすれば、強烈な緊縮財政が必要になる。そのときには富裕層対非富裕層の対立軸のもとで、社会的な動乱が起きる可能性も否定できない。

社会の混乱と国民の分断を避けるには、今を生きている世代が、将来の世代に調整負担を押し付けることなく、自らの手で財政の改善を図る必要がある。

根拠のない楽観論に惑わされてはならない。

脱・石油のものづくり。「バイオ素材」が生む新価値

2030年に世界市場200兆円を見込む成長分野。研究開発から商業生産への移行が進む中、大企業とスタートアップ、中堅・中小企業が連携するサプライチェーンの構築と、そこに広がる新たなビジネスチャンスを追う。



中山 真氏
経済産業省
商務・サービスグループ
生物化学産業課　課長補佐

「脱炭素」や経済安全保障を背景に、石油などの化石資源に依存せず、微生物や動植物の細胞に遺伝子技術を組み合わせて物質を生産する「バイオものづくり」が、近年、世界で加速している。

経済協力開発機構（OECD）は2030年にかけて、バイオテクノロジーが医療、農業、工業など幅広い分野で経済的な影響を及ぼす可能性を指摘。政府もバイオものづくりを次世代の基幹産業と位置付け、研究開発や設備投資への支援を強化する。

米国はバイオものづくりを国防上の重要技術分野の一つに位置付け、中国や欧州も大規模な研究開発や設備投資を支援する。世界的な産業競争が進むなか、日本も新たな成長産業として育成を急ぐ。経済産業省商務・サービスグループ生物化学産業課の中山真氏は、次のように語る。

「日本の強みは、味噌や醤油などで長年培ってきた発酵技術や、微生物の利用にあります。それに加え、化学・繊維・食品などの広範な産業基盤、さらには高品質な製造技術や品質管理能力も世界が認める大きな要素です。特に、高付加価値な素材や精密化学品、機能性素材などに強みがあります」

バイオものづくりを支える技術は、大きく「ドライ」と「ウエット」に分けられる。

ドライは、微生物を遺伝子レベルで改良し、代謝経路を最適化する技術。ウエットは、微生物を発酵・培養して目的の物質を生産する技術だ。海外にも微生物を設計する技術はある一方、培養や発酵では、味噌や醤油などで蓄積してきた日本の技術力を生かせる余地が大きいという。

国家支援で挑む「脱石油」への構造転換

こうした技術を社会実装し、産業構造の転換につなげるため、国も支援を本格化させている。その中核が、経済産業省が創設し、国立研究開発法人「新エネルギー・産業技術総合開発機構」（NEDO）が主導する「バイオモノづくり革命推進事業」だ。2023年度から10年間にわたり、約3000億円を投じる国家プロジェクトである。

最大の狙いは何か。

「既存の石油依存型から『脱石油』『脱ナフサ』へと、産業構造そのものを転換することです」

中山氏は、こう説明する。

「現在の製造業は、石油産業を中心に成り立っており、減価償却を終えた設備で安価に大量生産できる仕組みができています。一方、バイオものづくりが持つのは、単なるCO_2排出削減にとどまらない多様な価値です。海洋汚染の解決につながる生分解性プラスチックや、未利用資源（ゴミ）を活用した地産地消型の生産など、多面的な

文●野村昌二／撮影●工藤睦子

環境対策を超えた〝価値〟が、新たな競争力を生み出す

可能性を秘めています」

取り組みはすでに具体化している。同事業では公募を重ね、18のコンソーシアム（共同事業体）が採択された。

特徴の一つが、未利用資源を原料として活用することだ。食品の残りかす、紙や建築廃材などの木質系、下水汚泥や生活排水も原料として活用できる。

単なる研究開発支援ではなく、研究室レベルで生まれた技術を段階的にスケールアップし、商業生産、社会実装へつなげることを重視している点も特徴だ。

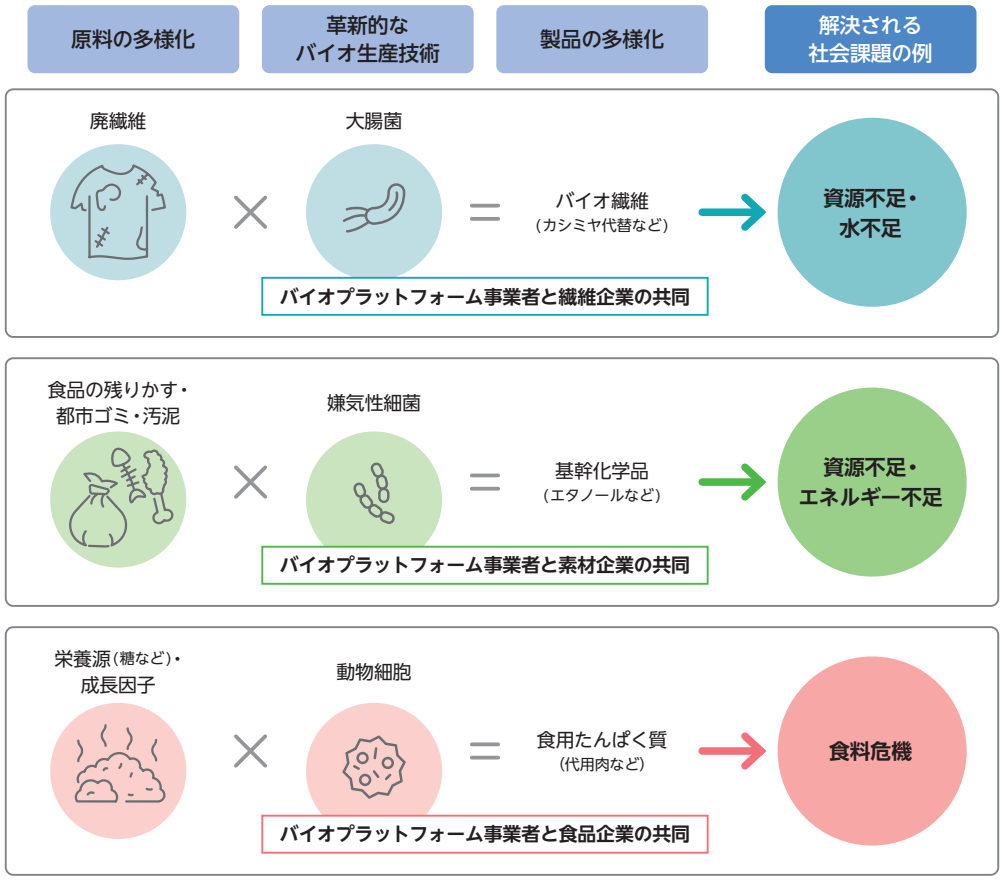
「バイオものづくりは一社だけで完結する産業ではありません。技術を持つスタートアップや中堅・中小企業と、製造設備や品質管理技術、販売網を持つ大企業が連携し、コンソーシアムを組んで事業を進めています。商業生産に至るまでには長期間の研究開発と大規模な設備投資が必要になるため、国が技術開発から社会実装までを一貫して支援しています」

すでに実用化されている事例もある。代表的なのが、化学メーカーの「カネカ」（本社・大阪市）が開発した生分解性ポリマー「PHBH」だ。植物油などのバイオマスを原料とし、微生物の発酵によって生産する。従来のプラスチックは石油を主原料とし、自然環境中で分解されにくいことから、海洋汚染が世界的な課題となっている。これに対し、PHBHを原料とする樹脂「Green Planet®」は、使用後に微生物の働きによって水と二酸化炭素に分解される。ストローや野球場の人工芝、食器など、さまざまな製品に採用されている。

本格的な普及に向け立ちはだかる三つの壁

一方、本格的な普及と市場拡大に向けては、課題が残る。中山氏が挙げるのは、大きく三つだ。

図表 ▶ 企業連携で展開するバイオ生産技術と課題解決の構造（イメージ）



出典：経済産業省資料『「バイオものづくり革命推進事業」研究開発・社会実装の方向性』を基に編集部が加工して作成



①コスト

石油由来製品と比べ、バイオマス原料の調達や発酵・培養、新たな生産設備への投資が必要となるため、製品価格が高くなりやすい

②需要の創出

環境価値を評価し、生分解性プラスチックなどを導入する企業は増えているものの、消費者が「バイオ由来だから」という理由で製品を選ぶ段階にはまだ至っていない

③人材育成

バイオ分野の人材は、AIなど他の成長分野とも競合するため、学校教育の段階から関心を高め、産学官の連携を通じて人材が育ち、循環する仕組みが必要

こうした課題がある一方、中堅・中小企業にとっても参入の余地は広がっている。中山氏は可能性を二つの方向から説明する。



「一つは、まだバイオ産業に関わっていないメーカーや製造業です。まずは、バイオものづくりという新たな製造手法があることを知り、自社の技術を生かせる可能性を考えてもらいたいと思います。もう一つは、すでに参入している企業が、最終製品を目指しながら、サプライチェーン全体で協力することが可能かを考えていく段階です」

あらゆる業種・企業に可能性が広がる

なかでも中堅・中小企業が参入しやすい分野の一つが加工技術だ。例えば、大手素材メーカーがバイオ由来の樹脂ペレットを開発しても、それを製品として形にするには二次加工を担うパートナー企業が不可欠となる。

バイオ素材は、物性や加工適性が石油製品と異なることも多い。そのため、自社の成形・微細加工技術などを生かし、素材の特性を引き出せる企業には、新たな参入機会が広がっている。

「産業構造が変わる転換期だからこそ、一見、直接関係性がないと判断できそうな領域の企業にも、ビジネスチャンスが広がっていく可能性があります」

参入を後押しする環境整備も進む。コスト面では、生産設備への投資を支援すべきとの議論が進められている。

需要面では、消費者の認知拡大や新たな消費文化の醸成に加え、市場の確保や初期需要の創出が課題となる。行政が先導役となり、公共調達なども含めた初期需要の創出が検討されている。

人材育成では、バイオものづくり産業を支える「人材のエコシステム」の構築が求められる。人材が継続的に育ち、集まり、活躍し、その経験が次の人材育成につながる循環をつくる考え方だ。

「バイオものづくりへの社会的な関心を高めるため、産学官の人材交流や人材流動を促進するとともに、産業界のニーズから逆算した教育を実施し、バイオものづくり産業が求める人材育成につなげていきたいですね」

中山氏が強調するのは、「バイオものづくりを単なる環境対策として捉えず、今後の産業競争力を左右する重要な成長分野と位置付ける」ことだ。化石資源をほとんど持たない日本が、未利用資源を活用する技術によって新たな産業基盤を築く可能性がある。

「各企業が自社の技術や設備、人材がバイオものづくりとどのように関連するのかという視点で考えることで、新しい事業展開やビジネスチャンスを見つけるきっかけになると思います」

石油を中心に構築されてきた産業の構造が変わろうとしている。バイオものづくりは、その変化を環境問題への対応にとどめず、新たな産業競争力へとつなげられるか。中堅・中小企業にとっても、自社の技術や設備を生かす新たな機会となる可能性を秘めており、果敢な挑戦が求められている。

“事業承継M&A”で、自社の未来を拓く
～後継者不在を乗り越える経営の選択肢～

**多くの企業経営者の頭を悩ませる、後継者不在という問題。
今、その解決策の一つとして注目を集めるのが、
親族や従業員ではない“第三者”への承継です。
今回は、自社だけでなく地域全体の経済を守ることにもつながる
事業承継M&Aの可能性と注意点を考えてみます。**

日本の中堅・中小企業は今、大きな転換点に立っています。帝国データバンクの調査によれば、中小企業経営者の年齢は依然として高く、60歳以上の経営者が過半数を占めています（図表1）。また、2025年時点での全国社長平均年齢は60・8歳と35年連続で過去最高を更新しました。

「2025年問題」として注目された経営者の大量引退リスクは、一過性のイベントではなく、現在もなお続く構造的問題として日本経済に影を落としています。

中小企業庁「2026年版中小企業白書」によると、休廃業・解散件数は年間6万件以上と高水準で推移しており（図表2）、その中には黒字経営でありながら後継者不在を理由に廃業を選ぶ企業も少なくありません。

確かに、中小企業の後継者不在率は18年以降減少しています。25年は50・8％まで低下し、7年連続で改善しました（図表3）。この背景には、第三者承継の選択肢が広がったことや、官民の相談・支援体制拡充などが挙げられるでしょう。

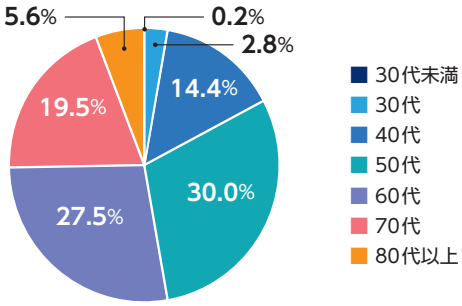
しかしながら、この数字は依然として2社に1社は後継者が決まっていないことを意味しており、重く受け止める必要があります。地域経済や雇用、サプライチェーンの維持という観点からも、事業承継は「一経営者の問題」を超えた社会課題となっているのです。

広がるM&Aという選択肢

後継者不在の深刻化を背景に、近年急速に存在感を高めているのが、親族や従業員に限らない第三者への承継、いわゆるM&Aです。中小企業基盤整備機構の集計によれば、25年度の第三者承継の成約件数は2265件と過去最高を更新しました（図表4）。

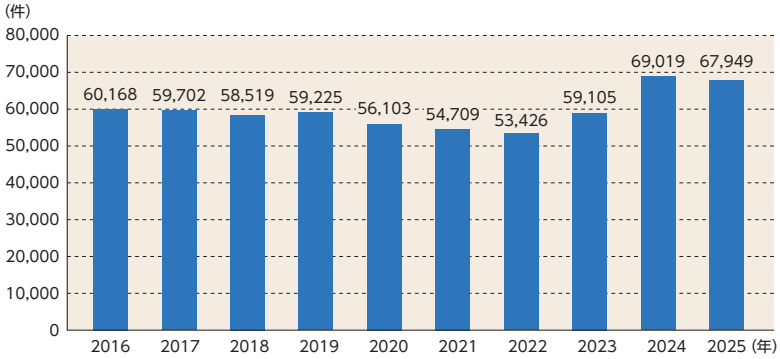
国や自治体による支援体制の整備、民間M&A支援機関の増加、そして経営者側の意識変化が相まって、中小企業にとってM&Aは「特別な選択肢」から「現実的な

図表1▶社長年齢別 構成比（2025年）



出典：帝国データバンク「全国「社長年齢」分析調査（2025年）」を基に京都総研コンサルティングが作成

図表2▶休廃業・解散件数の推移



出典：中小企業庁「2026年版中小企業白書」を基に京都総研コンサルティングが作成

選択肢」へと変わりつつあります。

特に注目すべき新潮流が「サプライチェーン事業承継」です。これは、後継者不在で廃業を検討している取引先を、譲受側として発注側企業が承継することで、地域のサプライチェーン全体を守る取り組みを指します。

取引先の廃業は、仕入れや販路を通じて発注側の事業にも影響を及ぼしかねません。

そこで、発注側の企業が取引先の事業を存続させるべく買収・合併しようというのが、サプライチェーン事業承継型M&Aの基本的な考え方です。

これには、譲受側だけでなく、事業を譲渡したい側にも大きなメリットがあります。自社の事業を第三者に委ねる場合、売り手側は、社員の雇用や自社ならではのノウハウが守られるのかどうかといった不安を感じるケースが少なくありません。しかし、長年の取引関係が土台となれば、すでに信頼があり、譲渡企業は安心して引き継ぎや統合を進めやすいでしょう。譲受側にも、サプライチェーン一元化による事業基盤の強化や事業領域の発展・拡大につながる可能性が出てきます。このように、サプライチェーン事業承継は、売り手と買い手双方に大きなメリットがあるものとして期待が高まっているのです。

早期の相談が可能性を広げる

事業承継の第一歩は、自社の現状を把握することにあります。

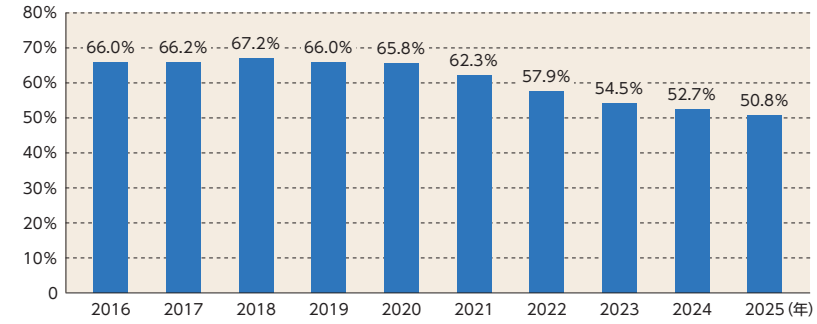
後継者候補の見極め、育成、株式や資産の整理、取引先や金融機関との調整など、確認すべき事項は多岐にわたります。そのため、現状把握を経営者お一人で、しかも日常業務と並行して正確に行うのは容易ではありません。株式評価や税務、法務、取引先調整といった専門領域が絡み合い、さらに業界特性や株主構成といった個別事情も深く関わってきます。

だからこそ、早い段階で事業承継に精通した専門家に相談することが重要です。早期であればあるほど、選択肢の幅を広げ、思わぬ落とし穴を避けられます。

事業承継は一朝一夕でできるものではありません。後継者不在率は改善傾向にあるものの、その裏には早期に動き出した経営者たちの決断があります。自社の技術や雇用、そして取引先とのサプライチェーンを次世代へ確実に引き継ぐために、まずは専門家に相談し、現状を把握することから始めてはいかがでしょうか。

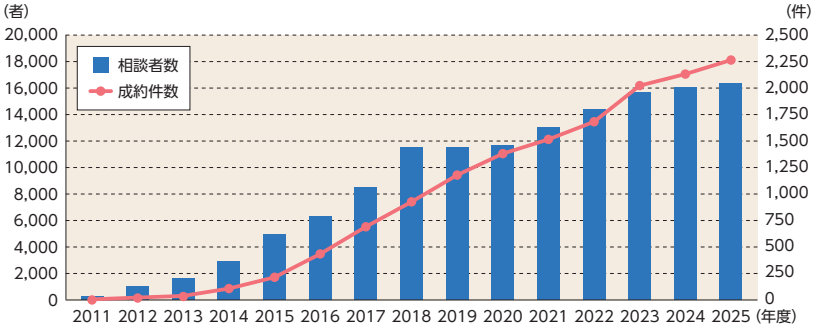
京都総研コンサルティングでは、経営の承継・後継者育成、資産承継支援、ホールディングス化などの資本戦略支援まで、経営者お一人お一人のご事情に寄り添ったサポートを行っております。今の段階で方針を決める必要はありません。「まだ具体的に決まっていない」「何から始めればいいかわからない」という段階こそ、選択肢を検討する絶好のタイミング。将来に向けた情報整理の場として、ぜひ一度、ご相談ください。

図表3▶中小企業における後継者不在率の推移



出典：中小企業庁「2026年版中小企業白書」を基に京都総研コンサルティングが作成

図表4▶第三者承継に関する新規相談者数および成約件数の推移



出典：中小企業基盤整備機構「令和7年度 事業承継・引継ぎ支援センターの実績について」を基に京都総研コンサルティングが作成

文●京都総研コンサルティング 研究員 舩越大督

「代役」ではなく、思考の拡張を。〝分身〟をつくるAI活用術

生成AIに社長の判断を再現させる〝社長AI〟が注目を集めている。だが、意思決定そのものを丸投げすれば、思考力や決断力が衰えるリスクがある。経営者がAIをパートナーにし、二人三脚で進んでいくために必要な実践知を探る。

自分そっくりに判断する「分身」を、生成AIでつくる。そんな〝社長AI〟への関心が高まっている。24時間365日いつでも相談できる存在は、経営者にとって非常に魅力的だろう。だが、長年発想支援を手掛け、ベストセラーとなった『AIを使って考えるための全技術』(ダイヤモンド社)を著した創造工学研究者の石井力重氏は、その大前提として「AIは社長の意思決定を代わりに下す〝代役〟ではない」と指摘する。

「多くの方は『社長AI』と聞くと、社長の代役を務める存在だと考えがちですが、これは少し不正確です。AIが得意なのは、情報集めや論点整理、アイデア出し、反対意見の洗い出しなど、決断に至るまでの準備です。この部分をAIに委ねることで、社長自身の知識や判断軸、問いの立て方を外在化できる。そして、新たに生まれた時間を、重要な判断の吟味や社員・顧客との対話に充てられる。あくまで社長の時間に余白を生み出し、思考を拡張する存在なのです」

導入するには、専門会社が提供する高価なツールが必要なのかと思いきや、ChatGPTやGeminiといった身近なツールでも十分作成可能だという。そのために必要な行動としてまず石井氏が挙げるのは、判断の材料を集めること。社員や取引先とのやりとりの記録、会話の文字起こし、経営計画、社内ルール、業界の見通しなど、社長本人の視点を含んだ文章だ。

「過去の企画メモや判断記録など、〝後で見返す価値があるはずだ〟と残してきたファイルを、ひとまず全部入れましょう。『この会社が絶対にしないこと』『社員、顧客、社会への思い』なども有益なものとなります。肝心なのは、〝選ばなかった判断と理由〟を入れておくことです。A案とB案で迷ったなら、Aを選んだ記録だけでなく『Bをなぜやめたのか』『迷った点』も書き残す。一見無駄に思える〝不採用案〟こそが、AIの精度を上げてくれます」

入力時のコツは、キーボードではなく音声で入力すること。文字を打つと人は整った文章を書こうとするが、声に出すと迷いや微妙なニュアンスも言葉になるからだ。

「〝こう考えたけれど、こんな含みもあって〟という生の言葉にこそ、判断の機微が宿ります。運転中や散歩中にスマホの録音機能へ思いつくまま吹き込み、文字に起こして取り込むのも効果的です」

集めた材料は、RAG(検索拡張生成)へと読み込ませていこう。RAGとは、入力した資料内を質問に応じてAIが検索し、関係する部分だけを取り出して答えてくれる機能のことだ。

「手軽なのはGeminiのノートブック機能です。ただし、顧客の個人情報は必要に応じて名前を伏せるなど、情報の取り扱いについては、慎重に見極めてください」



石井力重氏
アイデアプラント代表
創造工学研究者

始めるに当たり、手の込んだプロンプトは必要ない。「ナチュラルプロンプト」と呼ばれる自然な言葉の指示文を使用しよう（図表1）。AIの進化が著しい現代では、つくり込んだプロンプトは古びるのも早いが、日常の言葉での指示なら、AIが進化するほど精度も上がり、5年、10年経っても使い続けられるという。材料に迷ったら、率直にAIに尋ねるのもいい。

「AIに〝私の目的からすると、足りない資料は何？〟と聞けば、〝競合他社の資料が足りません〟などと教えてくれます」

なお、資料を入力するときに必ず表示させたいもの。それが、参照した資料の名前と、その日付だ。

「10年前の資料をもとに助言されても、事業環境が変わっていればそのまま従うべきではありません。日付が出ていれば、その判断が今も通用するかを見極められます」

だが、いかに精巧に人格を設定しても、やりとりを重ねるうちにキャラクターはAI本来の設定に戻っていき、〝社長らしさ〟は薄れていくため、注意は必要だ。

「AIは前回の会話をすべて覚えているわけではなく、要点だけを引き継ぎながら受け答えを続けます。そのため100回ほどやり取りを重ねると、最初に細かく設定した前提や判断軸が薄れ、素のAIに近い受け答えに戻ってしまいます。それ故、長くラリーを続けるより、短い期間や小さなプロジェクト単位で使うのがお勧めです」

生成AIユーザーが陥る「3つの落とし穴」とは

とはいえ、いかに便利であっても、使い方を誤れば望まない結果を生み出すこともある。石井氏は経営者がAIを活用する上で、避けるべき「3つの落とし穴」があると話す。まず一つ目は「認知的降伏」。これは、AIを使う人が自ら考えることをやめ、判断をAIに丸投げするようになる現象だ。

「AIはどんな問いにももっともらしく答えるため、ついその判断が正しいと思ってしまいがちです。以前行われた実験では、2回に1回はわざと嘘をつくよう設定したAIを使わせたところ、多くの人が、間違った答えをそのまま採用しました。しかも本人は〝自分の答えは正しい〟と信じ込んでいた。AIのなめらかな語り口は、それほど人の判断を狂わせます。AIはあくまで判断を助ける存在であり、代わりに判断する存在ではないのだと心してください」

図表1　社長の分身をつくるための最初のプロンプト例

これから、私の「社長としての判断軸」を再現する思考支援AIを試作します。目的は、私の代わりに決裁することではなく、私の過去の発言・判断・資料を参照し、論点整理、反対意見、見落とし、言語化を支援することです。

まず、あなたの現在の機能の中で、プロジェクト、カスタムAI、ファイル参照、Gem、Gemini Notebook、RAGなどの候補を比較し、私の利用環境と機密性に最も合う方法を一つ提案してください。不足情報は、一度にまとめて聞かず、1問ずつ質問してください。

次に、私の判断軸を明らかにするインタビューを1問ずつ行ってください。過去の重要判断、採用しなかった案、顧客・社員・社会への考え、絶対にしないこと、迷ったときの優先順位を掘り下げてください。

最後に、①役割、②参照すべき資料、③回答の手順、④出力形式、⑤禁止事項、⑥人間へ確認を戻す条件、⑦資料名と日付の表示方法、⑧過去事例を使った10問のテスト、を含む設定用指示文を作ってください。資料にない本人情報は推測で補わず、「資料では判断できない」と明示してください。

出典：石井氏の発言を基に編集部が作成



ベストセラーとなった『AIを使って考えるための全技術』では、ナチュラルプロンプトを使った効果的なAI活用法を多く紹介している。（石井力重 著、加藤 昌治 監修 ダイヤモンド社 刊）

文●藤村はるな／撮影●神出 暁

2つ目は「創造的自己効力感の低下」。これはAIを活用しすぎることで、自分自身で創作する自信が徐々に失われていく現象だ。

「歩かずにスクーターにばかり乗っていると足の筋肉が細るのと同じで、毎日AIに考えさせていると、いざ自力で考えようとしたとき、うまく発想できなくなります。この状態が続くと、自己効力感が落ち込んで、〝AIうつ〟のような状態を招くおそれもあります」

そして、特に注意したいのが3つ目の「戦略の同質化」。AIの答えは平均値に陥りやすく、各社が似たAIに似た問いを投げれば、その答えも似通ってしまうのだ。

「とある実験では、互いに連絡を取っていないチームが、AIを使うとそろって同じ結論にたどり着いたとの結果があります。人間が最後のひと工夫を忘れると、気づけばライバルも同じ戦略だったという状況にもなりかねません」

〝ダメ出し役〟として使えば組織の創造力が動き出す

では、社長AIはどんな場面で力を発揮するのか。石井氏は、「目の前の仕事を〝重要度〟と〝緊急度〟の二つの軸で捉えるとわかりやすいでしょう」と話す（図表2）。

最もAIが活躍するのが、「重要だが急ぎではない」仕事だ。

「休眠顧客の分析、受注を逃した理由の整理、競合の動向観測などは、重要ながらも後回しになりがちな領域です。多少粗くても使えるアウトプットが増えるなら、AIに任せる価値は十分あります」

「重要かつ緊急」な意思決定には、社長自身が対応に当たるのが原則である。その上で仮にAIを利用する場合、判断を下す順番には十分に注意しておきたい。

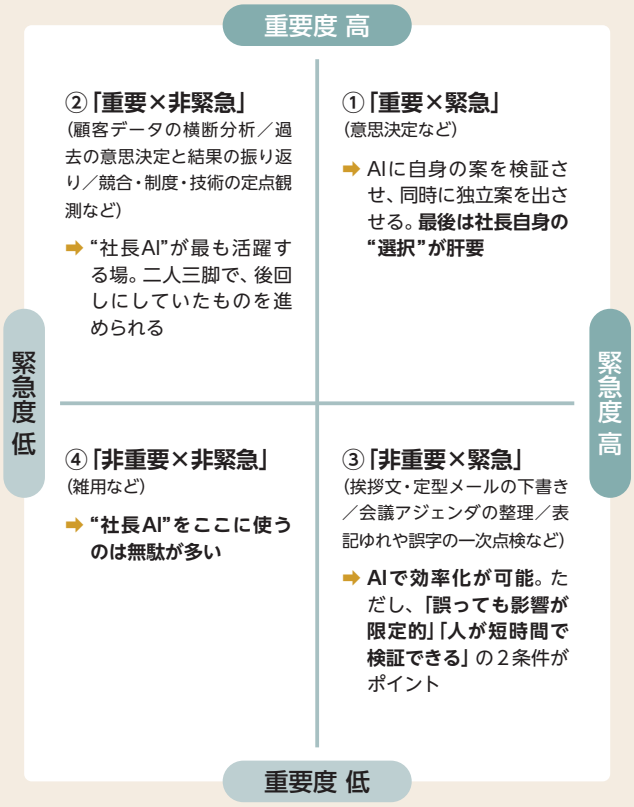
「緊急度が高いからといって、先にAIの答えを見ると、人間の判断が引っ張られてしまいます。望ましいのは、まず社長が仮の案を選び、次にAIにも選ばせるという順番です。仮に両者の答えが一致したなら、言葉にしづらい直感の理由をAIに説明してもらう。食い違った場合も、AIが理のある意見を提示すれば参考にできるし、場合によっては、忘れていた過去の知見を拾い直せることもある。どちらに転んでも利があります」

社長AIを組織全体で活用する方法もある。その最大の効用は、社長の判断を社員の共有財産にできることだ。ただし、使い方を誤ると、「社長AIがいいと言ったから」という言い訳の道具になったり、社長好みの企画を量産するイエスマンを増やしたりしかねない。心したいのが、あくまでも〝ダメ出し役〟として使うことだ。

「社員には、〝AIに一通りダメ出しをしてもらってから稟議を上げて〟と伝えましょう。人からの指摘は角が立ちますが、AIからの指摘は不思議と素直に聞けるものです。さらに〝ダメ出しへの対策も一緒に考えて〟と続ければ、弱点と解決策までそろった企画が上がってくるようになります。そうなれば、社長は自分の経験を上乗せしてブラッシュアップすることに集中できるはずです」

効率化の先で、人間ならではの〝考える力〟をどう守り、どう活かすか。それが、これからの企業の明暗を分けそうだ。

図表2　重要と緊急のマトリックス



出典：石井氏の発言を基に編集部が作成

06 社会課題への挑戦

「物流2030年問題」の到来。“突然死”を避けるには？

自動運転の導入や法改正により、構造改革が進む物流業界。しかし、ドライバーの高齢化や長期的な輸送力低下は依然続いており、新たな危機さえ生まれつつある。
課題解決のために必要なことは何か。運送者と荷主側双方の視点で考察する。

どこにいても欲しいものが即座に届く、世界に誇る日本の物流システム。しかし、そんな物流網は、徐々にほころびを見せ始めている。国土交通省の試算では、いかに対策を講じても、2030年度には平均約7%、最大で約25%の輸送力が不足する可能性があるという。その場合、従来型の社会システムの維持は難しくなるだろう。

現在の物流業界が抱える課題について、日本大学生産工学部特任教授の鈴木邦成（くにのり）氏はこう解説する。

「輸送力が低下する理由の一つはドライバー不足です。25年度のトラックドライバーの有効求人倍率は2・49倍と全職業平均を大きく上回る一方で、大型貨物自動車運転者の平均年齢は51・5歳と高齢化が進んでいます」（図表1）

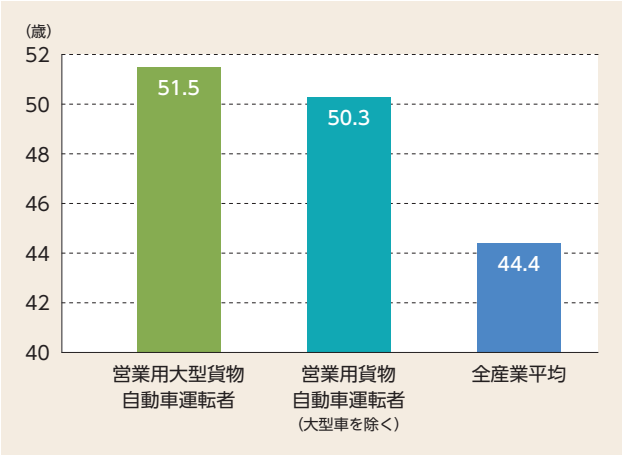
さらに、ECの拡大による荷物量の増加、運送会社間の過当競争など多数の背景がある中、「最も大きな問題は、運送会社ではなく荷主にある」と鈴木氏は指摘する。

「物流業界には、運送会社よりも荷主が権力を持つという業界の構造があります。例えば、荷物の受け取りのために数時間待たされる『荷待ち』や、荷物を積み下ろす『荷役』。これらの作業には長時間の拘束が生まれるにもかかわらず、対価が発生しないという商慣習があります。対価が払われなければ、荷待ちや荷役で労働時間が延びたとしても、運送会社側が負担を抱え込むのが常態化していたのです」

労働待遇や給与水準が悪ければ、当然若手世代への魅力はなくなる。ドライバー不足は、業界構造がつくり出した課題ともいえるのだ。

この構造にメスを入れるべく、国が段階的に行ったのが3つの法改正だ。まずは、2024年4月の「働き方改革関連法」。この法律により、トラックドライバーにも年960時間という時間外労働の上限規制が適用された。

図表1▶2025年度におけるトラック運転者の平均年齢



出典：厚生労働省「令和7年 賃金構造基本統計調査」を基に編集部が作成



日本大学 生産工学部
マネジメント工学科 特任教授
日本SCM協会 会長
鈴木邦成氏

法改正が迫る物流の「常識」の転換

長時間労働に歯止めをかければ、一人が運べる量は必然的に減る。そのため、「法律が施行されれば、従来通りには配送物が届かなくなる」との懸念が「2024年問題」として報じられた。あれから2年、運賃の引き上げは一定程度進んだものの、それで問題が解決したわけではなく、2024年問題の影響はなお残っている。

「確かに規制によって総労働時間は減らされました。ただ、これは

文●藤村はるな／撮影●工藤睦子

業界構造の問題点を可視化したに過ぎません。荷待ち、手荷役、再配達などの作業の無駄が残る以上、輸送量は増えない。やはり重要なのは荷主の意識改革なのです」

そして、肝心の〝作業の中身〟に踏み込んだのが、25年施行の「改正貨物自動車運送事業法」と26年の「物流効率化法」だ。改正貨物自動車運送事業法では、運送契約時に附帯業務料などを含む役務内容と対価を記した書面の交付を義務づけ、物流効率化法では、すべての荷主・物流事業者に、荷待ち時間を抑えることを努力義務として課した。両規制の存在は大きな前進に見えるが、鈴木氏は「手放しでは喜べない」と語る。

「規制をつくっただけでは、現場は簡単には変わりません。ポイントは、今回の法律によって、荷主側が従来の運賃、納品条件、荷役環境をどれだけ見直せるか。待遇改善や無駄の削減ができなければ、ドライバーも増えないし、輸送力不足も変わらないままですから」

皮肉なことに、規制そのものが新たな軋轢（あつれき）を生むこともある。

「メーカーや小売りには、タダ働きのような物流を組み込んで、ようやく成り立ってきたビジネスモデルも少なくありません。今回の法律にしても、本来払うべき対価を払うだけなのですが、昨今の原油高で燃料サーチャージも上昇する中、荷待ちや荷役の対価が上乗せされれば、負担は急激に膨らみます。結局、荷主が『サーチャージは払えない』などと主張して、増えたコストを運送会社側が負担するケースも見られるようです」

2030年、物流に忍び寄る〝突然死〟のリスク

法律が現場に浸透しないまま時が過ぎれば、冒頭の試算は現実味を帯びる。最大で約25％の輸送力が失われる事態は、「物流の突然死リスク」を生みかねない（図表2）。

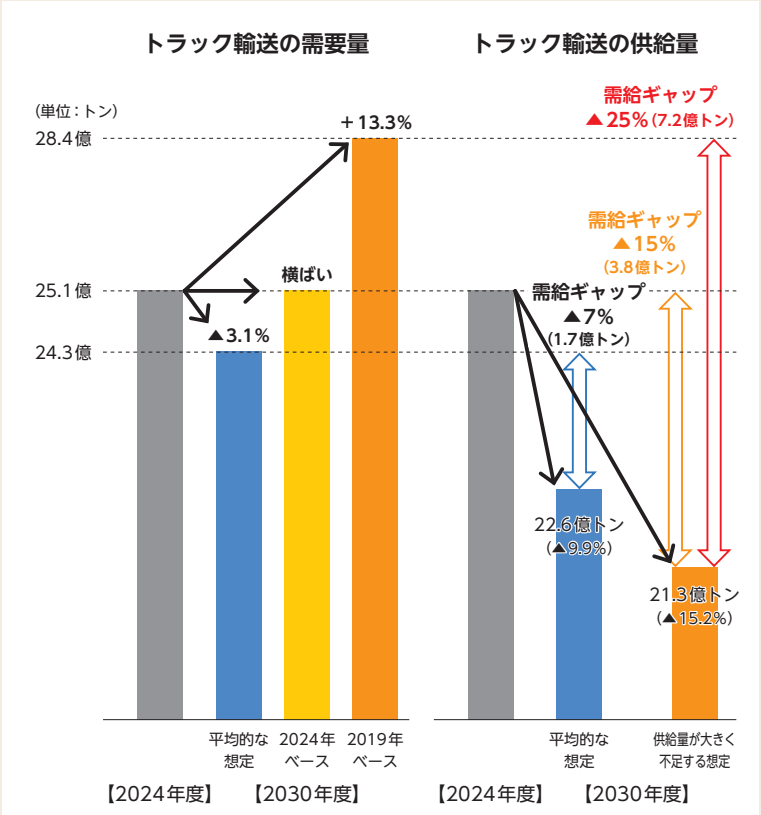
「〝突然死〟といっても、全国の物流が一斉に止まるわけではありません。ただし、特定の地域や時間帯、品目でトラックが手配できなくなり、供給網が連鎖的に機能不全へ陥る可能性はあります。特に影響が大きいのは、一般向けの宅配ではなく、工場間・企業間の〝調達物流〟です。自動車メーカーのジャストインタイム納品や、鉄鋼業のように精密な積み込みが必要な現場では高度なスキルが求められるため、対応できるドライバーが限られています。建設業のダンプカーや、熊本・北陸で今も残る災害廃棄物の収集運搬も、同様に人材不足に悩んでいるようです」

大手が担う、消費者向けの宅配などは最後まで持ちこたえる可能性が高いだろう。とはいえ、地方の名産品やお取り寄せ品のようなぜいたく品、つまり生活への優先度の低いものから、徐々に影響が出るリスクを秘めている。

日本全体の物流を停滞させないための手立てとして、鈴木氏は労働力の母数を増やすことを挙げる。

「まず考えられるのは、外国人の積極採用と自動運転の導入です。

図表2▶2030年度に想定されるトラック輸送の需給ギャップ



出典：国土交通省「2030年度に想定される輸送力不足への対応方針」（2026年2月）を基に編集部が作成
※需要量は貨物の軽量化や人口減少の影響を加味。供給量は2020～24年度と同様の変化を想定するが、大きく不足するケースとして、運転者数は追加で2%減少、労働時間は減少幅2倍と仮定。

自動運転は幹線を走るだけの長距離輸送などで期待されています。トラック専用レーンの構想や、先頭車両だけに人が乗る隊列走行はすでに実用化に向けた実証段階にあります。しかし、実現の時期が後ろ倒しになっており、当てにし過ぎるのは危険です。だからこそ、特定技能制度による外国人ドライバーの受け入れが必要になる。加えて、高齢のドライバーに昼間・短距離・固定ルートを担ってもらうシステム設計も有効でしょう」

物流センターの現場でも変化は始まっている。ロボットの導入で工程間の搬送を自動化し、3人分、年間1000万円規模の省人化を実現した例もある。だが、機械化だけですべては解決しない。

「倉庫内の搬送や仕分けを省人化できても、荷物を運ぶドライバー自体は増えないし、投資額も大きい。有人のフォークリフトは一台数百万円で済む一方、無人フォークリフトを複数台導入し、管制システムや情報連携まで含めた物流センター全体の自動化には、3億円規模の投資が必要になることもあります。そうなると、資金を投入できる大手企業と資金力のない中堅・中小企業の間で、今後大きな差が開く可能性があります」

物流を止めないための「連携」という構造改革

では、中小の運送会社はどのようにして生き残りを考えるべきなのか。まず求められるのが、限られた輸送力を使い切るための長期的、かつ抜本的な構造改革だ。

「共同配送や中継輸送、鉄道・船舶へのモーダルシフト、標準パレット、企業間のデータ連携などを活用すれば、輸送力を最大限活用できます。ただ、いずれも一社では完結しません。長距離輸送時の中継地点を決めるといった中小同士の連携が必要となるでしょう」

その中で、身の丈にあったものから段階的に試すことも大切だ。

「幸い、月に数万円で借りられる運搬ロボットも出てきましたし、飲食店の配膳ロボットを物流に転用する動きもあります。そして、いずれは需要予測や出荷管理、受発注まで、物流センターの業務そのものをAIが担う時代が来る。その動きは想像より早まっていると感じますね」

また、ドライバー不足に悩む中小企業にとっては、SNSへ投資してみるのも有効だという。

「紙の広告やホームページより、TikTokやYouTubeでドライバーたちが働く様子を発信する会社のほうが応募を集めやすい時代です。こうした積み重ねが、選ばれる会社をつくります」



今後、運べる荷物が限られ、運送会社が荷主を選ぶ時代も到来するかもしれない。運送を必要とする中小企業が〝選ばれる企業〟であり続けるためには何をすべきなのか。鈴木氏は、自らが「良い荷主」になることだと語る。

「荷待ちや荷役の時間を月次で数値化し、経営会議で議論する。予約システムで納品時間を平準化し、前日までに出荷情報を共有する。ドライバーが荷物を積み込みやすいように、標準パレットやカゴ車に切り替える。どれも今日から始められることです。荷主側も運行管理者の資格を取って基礎知識を身につける動きが広がっています。いまや物流はコストを削る対象ではなく、投資すべき対象。運賃を下げる荷主ではなく、ドライバーの時間を守る荷主こそが、これからの運送会社に選ばれます」

今後の物流の景色を変えていくのは、大きな制度ではない。荷主と運送会社それぞれが現場に積み重ねる小さな〝投資〟なのだ。

Series 07

「地域創生」実現へ

「日常」が「非常時」を支える。キッチンカーが新たな防災インフラに

平時は街ににぎわいを生み、有事には温かい食事を届ける。日本最大級のキッチンカープラットフォームが〝フェーズフリー〟で切り開く、これからの防災とは。



令和8年熊本地震の避難所に駆け付けたキッチンカー。以前から交流のあった災害支援団体の関係者からの連絡がきっかけで、現地入りが実現した。避難所の想定人数に合わせて派遣台数と提供数を調整し、同隊は一つの避難所にとどまらず、現地の求めに応じて日替わりで巡回する。（写真提供：株式会社Mellow）

記憶に新しい令和8年熊本地震。最大震度7を観測し、多くの家屋が損壊、各地に避難所が開設された。その避難所の一つに、地震から1週間後、キッチンカーが駆け付けた。温かい牛丼や焼きそばが無償で振る舞われ、被災者の手に湯気の立つ食事が渡っていく。キッチンカーのプラットフォームを運営する株式会社Mellowが設立した一般社団法人「フードトラック駆けつけ隊」の活動だ。

普段は街角やオフィス街で食事を提供しているキッチンカーが、そのままの姿で被災地へ向かう。日常的に使っているモノやサービスを、非常時にもそのまま役立てる――「フェーズフリー」と呼ばれる考え方だ。Mellowはこの思想を掲げ、平常時の事業をそのまま有事の備えへとつなげてきた。同社代表取締役で、フードトラック駆けつけ隊の代表も務める石澤正芳氏は語る。

「これまで築いてきたキッチンカーの連絡体制や配車システムといった営業基盤は、そのまま非常時に防災インフラとして機能します。私たちは〝日常が非常時を支える〟というフェーズフリーを目指しています」

東日本大震災で味わった無力感 8年越しに実った支援の仕組み

フードトラック駆けつけ隊の母体となるのが、同社が運営するプラットフォーム「SHOP STOP」だ。キッチンカーと出店場所のマッチングから運営まで一気通貫でサポートし、4500台以上のキッチンカーと約1400カ所の出店場所をつなぐ、国内最大級のネットワークを築いてきた。

キッチンカーを災害支援に生かすきっ



石澤正芳 氏
株式会社Mellow
代表取締役社長兼CEO

かけになったのは、２０１１年の東日本大震災だった。震災後、石澤氏のもとにキッチンカー事業者から「個人では難しいけど、石澤さん、まとめられない？」といった話が数多く舞い込んだのだ。

「私は動こうとしましたが、どこに連絡したらいいのかわかりませんでした。知り合いのつてを頼って被災地と連絡を取りましたが、ものの見事にすべて断られました。当時はまだキッチンカーの存在が今ほど知られておらず、『ところであなた誰？』と怪しまれるだけでした」

この悔しさをずっと抱えながらも、石澤氏はすぐには動けなかった。支援したくても動けない、という状態を変えたのは、本業の成長だった。かつては石澤氏が出店場所を開拓するたび、事業者に電話で営業していた。しかし作業の手間がかかるため、石澤氏は提携の拡大を見据えて配車・連絡のシステムの開発に着手する。この営業基盤が育ったことで、非常時でも多くの事業者を動かせる下地がようやく整ったのだ。

こうして２０１９年９月、石澤氏は築き上げたプラットフォームを災害支援に生かすべく、同隊を立ち上げる。するとすぐに１００台ほどが賛同した。

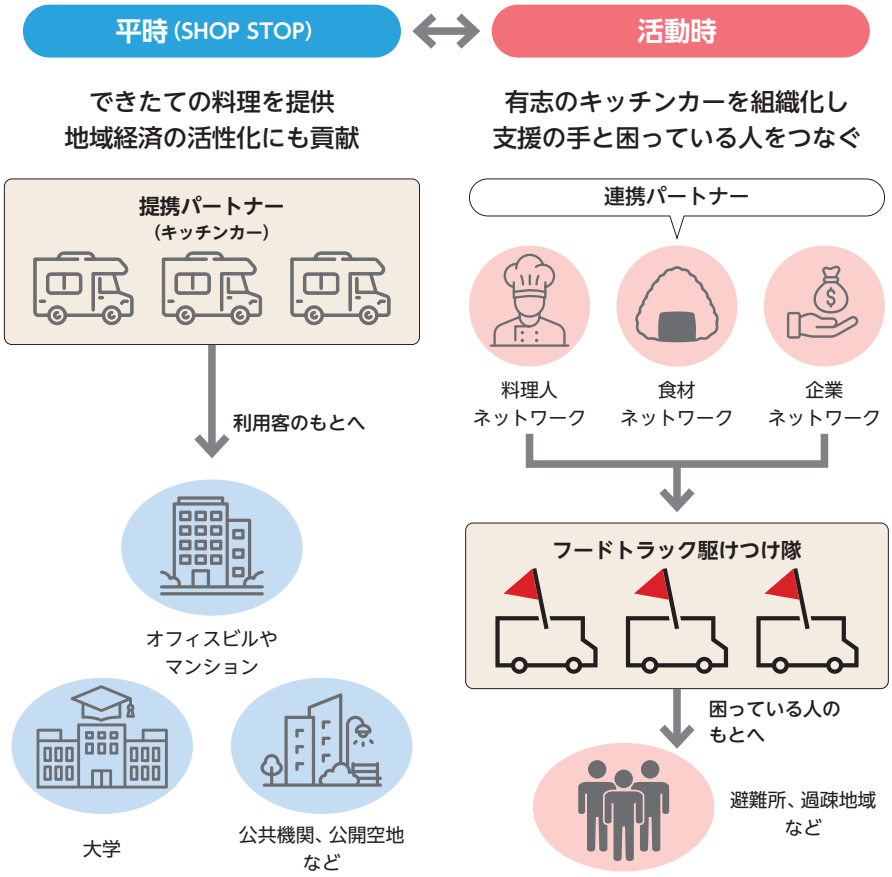
その直後、千葉県を大型台風が襲った。広範囲で停電が長期化し、多くの住民が不自由な生活を強いられた。

「旧知のさいたま市職員を介して、何とか被災地の職員とつながることができました。避難所に直接連絡を入れてニーズを聞き出し、支援を実現させました」

８日間で延べ32店が参加し、無償提供は４０００食に上った。

コロナ禍の２０２０年には、医療従事者を支援。62日間で約１１０台が１万食以上を提供した。三密回避で室内飲食が

図表　フェーズフリーを支える キッチンカーの仕組み



ふだん「SHOP STOP」は4500台以上のキッチンカーと出店場所をつなぎ、オフィス街や大学、公共空地などに出向いて、できたての食事を届けながら地域を活性化させている。有事には、「フードトラック駆けつけ隊」として動き出し、料理人や食材、企業の協力を得ながら、避難所など困っている人のもとへ温かい食事を運ぶ。

出典：株式会社Mellowのホームページを基に編集部が作成

文●山口慎治／撮影（人物）●田中利幸

被災者や自治体のニーズを引き出し、直接届けられる

制限されていた子ども食堂にも、屋外調理の強みを生かして食事を届けた。

地方へ広がるフェーズフリー 秋田県の企業が担い手に

同隊のフェーズフリーの支援を実現しているのは、前例のない充実したシステムだ。同社は提携する4500以上のキッチンカー事業者のスキルや資格をすべて把握し、チャットアプリでリアルタイムにつながる。約1400の出店場所についても、防災センターや電源の位置まで詳細なマニュアルを備える。

「災害時の帰宅困難者受け入れで自治体と協定を結んでいる大型ビルがあります。私たちは、そうしたビルを持つ民間企業とも協定を結んでいます。キッチンカーが営業できる場所を増やすことが、遊休地の活用になると同時に、災害時の支援体制の整備にもつながります」

自治体との連携も進み、群馬県や神戸市、さいたま市、福岡市などと防災協定を結んだ。国も動き出し、2025年には内閣府がキッチンカーやトイレカーをデータベース化する「災害対応車両登録制度(D-TRACE)」を立ち上げ、同隊が国内第1号として登録された。

「D-TRACEはまだ認知度が低い。これまで被災地に駆け付けるキッチンカーは手弁当がほとんどでしたが、この制度を有効活用できれば、支援が格段にスムーズになるはずです」

ただ、課題もある。キッチンカーは首都圏に集中し、地方にはまだ普及していないエリアがあることだ。2024年1月の能登半島地震では、スタッドレスタイヤをはじめとする装備の面から、同隊は支援を断念した。

平時に営業できる場所が地方に増えなければ、有事に動ける事業者も育たない。そこで石澤氏が着手したのが、地域の企業にプラットフォームの運営そのものを委ねる仕組みだ。秋田県では、トヨタカローラ秋田・秋田トヨペットが担い手となった。

「その土地の企業は、地域のネットワークも土地勘も持っています。私たちは全国を見るプラットフォーマーですが、細かなエリアのことは、やはり地元の方々のほうが熱量を持っていますから」

販売店にとってもメリットは小さくない。人口減少で車の販売が細るなか、既存の拠点や人脈を生かして新たな収益源を築ける。実際に秋田県では、地元の出店場所を開拓し、地域のキッチンカー事業者を掘り起こしてきた。地域企業が地域を耕す構図だ。

こうしてキッチンカーの拠点が各地に広がれば、防災力が高まるだけではない。人口減少で商店が撤退した地域に日用品や食事を届ける手段にもなる。日々の暮らしから有事まで、キッチンカーが担う役割は、確実に大きくなっている。



京都市上京区溝前町

木遣音頭

「木遣」とは、その名の通り木や石を遣り通す（運ぶ）意味で、大勢が息を合わせて移動する際に歌ったのが木遣音頭（木遣歌）である。一説には栄西禅師が建仁寺を建てるとき、人夫に自分の名を掛け声に用いさせたのが起こりともいわれている。

それ以前にも、平安時代の歴史物語である『栄花物語』に「御堂の上を見上ぐれば、工どもも二三百人上り居て、大きなる木どもには太き綱をつけて、声を合わせて〝えさまさ〟と曳上げ騒ぐ……」とある。

さかのぼれば歌を用い音頭をとるようになったのは、近世に至ってのこと。大木や巨石を運搬して城郭を築くころから発展していったとされる。その後は、棟梁や鳶職人、町火消しなどによって、それぞれの地方で受け継がれた。現在では上棟式や祭礼、慶事の「祝い唄」として歌われている。東京オリンピックのオープニングアクトで話題を呼んだことは記憶に新しい。

京都では、江戸時代に「聚楽」「川東」「六条」「城下」などの大工組が、それぞれ独自の木遣音頭を歌い継いできた。昭和43（1968）年に発足した番匠保存会は、二条城界隈の「城下」地域の大工衆を中心に組織された会で、新年の「釿始め」に番匠儀式と京木遣を伝えている。

特に、「ゆりもち」や「たぐり」などの曲目は木遣の原型に近いといわれている。ちなみに番匠というのは、御所勤めの宮大工を系譜とした職人のこと。また釿始めとは、平安時代から伝えられる建築に関わる儀式のことで、仕事始めに1年の安全を祈願して執り行われる。

釿始めの当日は、千本釈迦堂（大報恩寺）本堂に祭壇が組まれ、その前には長さ6メートルの棟木が設置される。午前10時になると、山門より棟梁を先頭に、楽人（笙・篳篥・横笛）、行司、一の番匠、二の番匠、脇司、小匠、音頭取、先導役、そして「ゆりもち」を歌う音頭衆が登場する。まずは棟木に差し金、墨つぼ・墨差しを使って線を引く「墨矩の儀・墨打の儀」が行われ、次いで棟梁が釿を使って棟木を打つ「釿打ちの儀」、一の番匠が槍鉋で整える「清鉋の儀」、そして「三献の儀」が古式にのっとり粛々と行われる。この後に歌われるのが、「たぐり」である。歌の途中では上棟式も行われる。

棟梁の掛け声で2人の大工が掛矢を棟に振り下ろし、棟木を納める。その後も京木遣（祝い唄）が続き、ようやく手打ちとなる。最後に、本堂に供えられた餅は参列者に配られる。

なお、前日には露払いとして巻藁射礼が行われ、2月の「おかめ福節分会」でも木遣音頭が奉納される。

千本釈迦堂（大報恩寺）HP

資料『日本歌謡史（本編）』春秋社（国立公文書館デジタルアーカイブ）



上棟式でも京木遣（祝い唄）が奉納される（写真はリハーサル風景）。

DATA
開催日▶1月2日
場　所▶京都市上京区五辻通六軒町西入溝前町
※日時・場所・内容は変更することがありますので、必ず主催者にご確認ください。

Tradition

文●富永 学／写真提供●番匠保存会

第九十四

み吉野の山の秋風小夜更けてふるさと寒く衣打つなり

参議雅経（さんぎまさつね）

現代語訳

吉野山の秋風が吹き渡る夜更け頃になると、旧都には衣を打つ砧の音が寒々と聞こえてきます。

歌の解説

「み吉野の」歌は坂上是則の「み吉野の山の白雪積もるらしふるさと寒くなりまさるなり」（古今集三二五番）を本歌取りしたものである。この歌で注目したいのは、五句目の「衣うつ」である。というのも、これは勅撰三代集には見られない表現だからである。『永承四年内裏歌合』において、初めて「擣衣」（砧で衣を打つこと）が歌題として登場している。そのうちの三首が『後拾遺集』に撰入され、続いて『千載集』に五首、『新古今集』には十二首も撰入されており、新古今時代には、聴覚的かつ幻想的な歌語として「衣打つ」が流行したことがわかる。

その原典は白楽天の漢詩「夜砧（やちん）を聞く」や李白の「子夜呉歌」であった。もちろん『万葉集』にも砧の用例はあるが、それは実際の庶民生活を浮き彫りにするためのものであって、決して美的な文学表現ではなかった。『源氏物語』夕顔巻の砧の例にしても、五条の宿近辺の庶民的な生活を強調するための小道具として用いられていた。ところが夕顔の死後、思い出の中で砧の音が美的なものとして昇華されている。その『源氏物語』が後世に流行する中で、中世に至って「衣うつ」が歌語として美化されていった。

言葉の解説

「みよし野」の「み」は美称の接頭語。「吉野（山）」は奈良県の歌枕。「小夜更け」には「夜が更ける」「秋が深まる」「風が吹く」の三つが掛けられている。「故郷」は一般には吉野の離宮と解されているが、旧都奈良（平城京）と見る方がふさわしい。「寒く」は冬の季節がふさわしいが、ここでは晩秋に俄かに寒くなった様子が看取される。「衣うつ」は砧で衣に艶を出す作業で、冬仕度を想起させる風物。庶民の作業ではあるが、ここは中国の漢詩的世界を髣髴とさせている。漢詩と和歌の二重の本歌取り。なお百人一首には「小夜更けて」を含む歌がもう一首ある。それは赤染衛門の「やすらはで寝なましものを小夜更けて傾くまでの月を見しかな」（五九番）であるが、これは時間表現のみの用法であり、掛詞としては機能していない。

▼出典…『新古今集』秋下「擣衣の心を」・三二五番

▼作者紹介…藤原雅経。嘉応二年（一一七〇年）～承久三年（一二二一年）。頼経の息。『新古今集』撰者の一人。蹴鞠の飛鳥井家の祖。雅経の歌は本歌と近すぎて盗作の疑いをかけられることもあった。この歌にしても是則歌と語句の一致が多い。ただし季節を冬から秋に変えていること、伝統的な雪を砧に取り換えて聴覚を導入していることなど、本歌取りの秀作として高く評価されている。

文◎ 吉海直人（よしかい なおと）

長崎県生まれ。國學院大学文学部卒業、同大学院修了。博士（文学）。同志社女子大学名誉教授。2012年より（公財）小倉百人一首文化財団理事。専門は平安朝文学、特に『源氏物語』や『百人一首』の研究。著書に『「垣間見」る源氏物語』（笠間書院）、『百人一首の正体』（角川ソフィア文庫）などがある。『定本 新島八重伝 倜儻不羈（てきとうふき）の女』（武蔵野書院）は、不屈の会津魂とキリスト教精神を持ち、自分の信念を貫き通した新島八重の評伝。その生涯を「会津の女丈夫」「ハンサム・ウーマン」「会津魂再び」の3時代に分けて紹介する。



「小夜更けて」は掛詞か

一、「秋風」の動詞がない

参議雅経の「み吉野の」歌の最大の問題は、「秋風」と「小夜更けて」の結びつきがしっくりしていない点にあります。一見スムーズに流れているように思えますが、「秋風」は吹くものであり、時間的経過を意味する「小夜更けて」に直接つながりません。一般的に風は吹くものですよね。ですがこの歌に「吹く」という動詞はなく、それに代わるものも見当たりません。それにもかかわらず、「秋風が吹き渡る」と口語訳しているものがたくさんあります。これは一体どういうことでしょうか。

「秋風が吹く」と訳すためには、「吹く」が省略されているとするか、あるいは「小夜更けて」の「ふけ」に「吹く」が掛けられているとしなければなりません。ですが市販されている本で、「更けて」を掛詞に認定しているものは一つもありません。というのも、「更く」は動詞の下二段活用であって、四段活用ではないからです。終止形は同じですが、連用形で示すと、「更け」(下二段)・「吹き」(四段)と相違するので、それを掛詞とすることにはためらいがあるのでしょう。

二、定家による掛詞の拡大

それでも「更く」に「吹く」が掛けられていると主張したいのなら、無理に下二段活用の「吹く」を認めるか、あるいは掛詞の特殊用法として許容されることを証明しなければなりません。ということで、市販されている多くの本は、掛詞説を放棄しているにもかかわらず、あえて「吹く」の省略と見てか、何の断わりもなく「秋風が吹く」と口語訳して済ませています。

この件に関してはお手上げ状態だったのですが、ようやく光が見えてきました。というのも、この掛詞に関わりのある歌を定家が詠んでいたからです。それは、

さむしろや待つ夜の秋の風ふけて
月をかたしく宇治の橋姫(『新古今集』四二〇番)

という歌です。ここにある「風ふけて」は鴨長明の『無名抄』に珍しい表現の例としてあがっています。ただし『六百番歌合』にも用例があるので、定家の御子左家歌道では歌語として認定されていたようです。ひょっとして定家の造語かと思って調べてみたところ、なんと『源氏物語』夕霧巻に、「風いと心細う更けゆく夜のけしき」とありました。散文ですが「更けゆく」は明らかに「風吹く」と「更けゆく夜」の掛詞になっています。どうやらこの掛詞は、定家が『源氏物語』から学んだものだったようです。

三、「秋風小夜更けて」は斬新な表現。斬新な掛詞!

その応用として定家が「風ふけて」と詠み、「秋風が吹く」と「夜が更ける」の掛詞と仕立て、さらにそこから雅経の「秋風小夜更けて」が考案されたとすれば、定家はこれを新しい掛詞表現としてプラスに評価していたことの証明にもなります。実は江戸時代の『百人一首三奥抄』という注釈書に、「秋風小夜更けてといふ詞、秋ふけかぜ吹き夜のふけたる三つのもの兼たり」と三重の掛詞として説かれていたのですが、残念なことに掛詞として認定されないまま今日までまったく評価されませんでした。

その最大の原因は高校の文法(学校文法)で、こういった掛詞が否定されていることがあげられます。もしそうなら、高校では定家の斬新な解釈は認められないことになります。本当にそれでいいのでしょうか。

なおこの「風ふけて」は、土井晩翠の詩集『天地有情』に収録されている「星落秋風五丈原」の中に、「祁山悲秋の風更けて」と用いられていることを申し添えておきます。





経営判断を磨く〝骨太の名著〟

ビジネス書評家
土井英司氏



慶應義塾大学卒業後、Amazon.co.jpの立ち上げに参画。2004年にエリエス・ブック・コンサルティングを設立し、著者のブランディングや出版プロデュースを手がける。同年創刊の日刊メールマガジン『ビジネスブックマラソン』は、通算7000号を突破。ビジネス書評の第一人者として高い支持を集めている。

《新装版》人の用い方

恕（じょ）は人心掌握の鍵

（第3章より）



〝恕〟とは、「相手の立場になる」「思いやり」ということ。恕の反対は自分本位の考え方である。いうまでもなく徳に背いているわけで、企業にしても長持ちする（顧客から信頼され、企業として末永く存続する）ことはない。

井原隆一 著

日本経営合理化協会出版局

定価：本体9,800円＋税

経営の舵取りにおいて、何が組織の行く末を左右するのか。それは「社員といかに向き合い、その力をどう引き出すか」ではないでしょうか。『人の用い方』は、多くの経営者に慕われた井原隆一が、リーダーの心得を説いた一冊です。

著者は1923（大正12）年、14歳で埼玉銀行（現りそな銀行）に入行後、独学で法律、経済、歴史などを学び、最年少で課長に抜てき。60歳を過ぎて経営危機に陥った企業の再建にも携わり、短期間で大幅な黒字へと転換させました。

豊富な実践を通じて培った知恵を、『論語』や『老子』など中国古典の教えと結び付けて説く本書には、『孔子家語』の「人に事うるを知る者にして、然る後に以て人を使うべし」という言葉が紹介されています。部下の立場や苦労を知る者であってこそ、初めて人を導くことができる。組織の長として、まず自らが人とどう向き合うべきかを問いかける言葉です。

なかでも重視するのが、「恕」という考え方。恕とは、相手の立場に立って考え、その思いや事情を理解しようとする姿勢です。

従業員はもちろん、顧客や取引先に対しても、このようなマインドで接することが信頼を築く第一歩になるでしょう。例えば、部下との会話で相手の可能性を、もう一度見つめ直してみる。このような小さな実践を、ぜひ今日から始めてみてはいかがでしょうか。「人を生かす」という意識の積み重ねが、組織を変え、企業の未来を切り開く確かな力となるのです。



未来に寄り添う、地域の証券会社へ。

お客さまの想いに向き合い、
思い描く未来をともに実現します。

京銀証券は、京都フィナンシャルグループの一員として、
お客さま一人ひとりに寄り添うご提案を大切にしています。
最も身近な証券会社として、地域社会に役立つ存在であり続けること。
それが、私たちの変わらない使命です。

京都フィナンシャルグループ
京銀証券

京銀証券株式会社
〒600-8416 京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地
TEL：075-361-2220
URL：https://www.kyogin-sec.co.jp

企業や地域の「ありたい姿」をともに実現します。

お客さまに寄り添いながら
持続的な成長と発展を支援いたします。

- 京都FGだからこその「伴走支援」
- 幅広い課題に対応できる「総合コンサル」
- 総合コンサルでありながら「高度な専門性」



京都
フィナンシャル
グループ

株式会社京都総研コンサルティング
京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地 京都銀行本店 東館5階
TEL.075-361-2377
https://www.kyotosoken.co.jp/

京都フィナンシャルグループ

FINANCIAL FORUM

発行日　2026年11月1日（四季報／第154号）
発行　株式会社京都総研コンサルティング
京都府京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地　TEL. 075-361-2377
企画編集　株式会社プレジデント社

掲載画像の一部はShutterstockのライセンスにより使用しております。

本誌の目的は情報の提供であり、売買の勧誘ではありません。本誌に記載されている情報は、京都総研コンサルティングが信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。最終的な投資判断はお客さまご自身でなさるようお願いいたします。

ISSN 0916-1449