

2019年3月22日

中期経営計画  
(2019～2023年度)

日本銀行

## 1. はじめに

この中期経営計画は、2019年度から2023年度までの日本銀行の業務・組織運営の基本方針を定めたものである。

本計画では、日本銀行が中期的に達成すべき課題を明確に定め、それらの達成状況を適正に評価していく観点から、対象期間を5年間とし、計画内容を基本的に固定する枠組みを採用している。

その上で、環境変化への対応力を確保するため、本計画の開始から3年度目を目途に中間レビューを行うほか、大きな環境変化が生じた場合には、本計画の内容を柔軟に見直す方針としている。

## 2. 日本銀行の行動原則

日本銀行は、わが国の中央銀行として尊重すべき普遍的な理念を、以下のとおり行動原則として定め、役職員が日々の業務を遂行する際に常に意識すべきものと位置付けている。日本銀行は、この行動原則に基づく、政策・業務運営の適切な遂行を通じて、国民からの信認を確保していく。

### 公益の実現

日本銀行法に定められた目的と理念<sup>1</sup>を達成することにより、公益の実現を図る。

### 透明性の確保

外部との様々なネットワークを通じて、政策や業務についての説明責任を適切に果たす。

### 業務の質の向上

環境変化を適切に捉え、中央銀行サービスの質を高めていく。

### 公正な職務の遂行

役職員一人一人が、高いモラルを維持しつつ、公正に職務を遂行する。

<sup>1</sup> 日本銀行法第1条において、日本銀行の目的を銀行券の発行、通貨及び金融の調節、信用秩序の維持と定めているほか、第2条において、物価の安定を通じて、国民経済の健全な発展に資することを、通貨及び金融の調節を行うに当たっての理念と定めている。

## 経営資源の効果的・効率的活用

業務および組織の運営に当たっては、経営資源を効果的・効率的に活用する。

### 3. 環境認識および経営指針

中央銀行を取り巻く環境をみると、金融経済のグローバル化が引き続き進展するとともに、デジタル化等の情報技術の進歩と応用が加速しており、これが金融経済に広範かつ多様な影響を及ぼしつつある。また、わが国では、人口減少・高齢化等の社会的変化が金融経済に与える影響も大きくなってきている。広く経済社会に関しては、国際連合で採択された「持続可能な開発目標」(SDGs)への取り組みが求められている。こうしたもとで、中央銀行が取り組むべき課題は拡がりを増すとともに、環境変化に適切に対応することがより重要になってきている。

日本銀行は、こうした環境認識のもとで、わが国の中央銀行としての役割を適切に果たしていくため、この中期経営計画において、以下の3つを経営指針とする。

#### (1) 使命達成に向けた組織全体の取り組み

日本銀行の使命は、「物価の安定」と「金融システムの安定」である。物価の安定に向けては、消費者物価の前年比上昇率2%の「物価安定の目標」を掲げている。これらの使命を将来にわたって着実に達成していくことが、国民全体の利益に繋がるとの認識を共有し、引き続き使命達成に向けて、組織の力を結集して取り組んでいく。その際、自らの政策や業務運営について、対外的に分かり易く説明するとともに、外部の意見にもしっかりと耳を傾けることが重要である。こうした観点から、国内外のネットワークの拡充を図りつつ、コミュニケーションを一層充実させていく。

#### (2) 環境変化への対応力の強化

中央銀行を取り巻く環境は大きく変化しており、これへの対応力を高めることが重要となっている。こうした観点から、業務の不断の見直しや効率化、経営資源の有効活用等を通じ、変化への対応に必要な体制整備を図っていく。

また、中央銀行員としての高度な専門性を有する人材を育成するとともに、多様な人材の活用を推進し、日本銀行の業務・組織運営を支えるスタッフを確保していく。同時に、個々の職員が能力を存分に発揮できるよう、業務にかかる生産性の向上や働き方の多様化・柔軟化に資する環境を整備していく。

### (3) 安定的かつ公正な業務の遂行

日本銀行の使命は、様々な中央銀行業務を通じて実現されるものであり、そうした業務を安定的かつ公正に遂行することが、国民から信認を得ていく上での起点である。また、中央銀行が取り組むべき課題は拡がりを増しており、そうした動きは今後も続くと思われる。こうした点を踏まえ、日本銀行は、業務リスク管理を適切に行うとともに、長年培ってきた事務の確実性と現場力を維持・強化することを通じて、安定的な業務遂行を確保する。同時に、役職員による公正な職務遂行を引き続き徹底する。

## 4. 業務・組織運営に共通する情報技術にかかる取り組み

日本銀行は、普遍的な理念である行動原則、および本計画における軸となる経営指針のもとで、業務運営、組織運営の各々にかかる課題に取り組んでいく。その際、情報技術が金融経済に広範かつ多様な影響を及ぼしつつあることを踏まえ、情報技術にかかる取り組みを適切に進めていくことが、業務・組織運営の両面で重要となる。

業務運営においては、中長期的な視座に立ち、そうした影響が日本銀行の業務や業務の相手方となる金融機関等にどのように及ぶかを考慮しつつ、新たな課題への対応や必要な業務面の調整に前向きに取り組んでいく。また、組織運営においては、情報技術を一層積極的に活用し、本計画期間を通じて、業務の効率化や業務リスクの削減、経営資源の有効活用に幅広く取り組んでいく。これらの取り組みについては、政府と民間部門における情報技術の活用動向と調和をとりながら進める。

## 5. 業務運営面での取り組み

業務運営面においては、以下に掲げる課題に重点的に取り組んでいく。

## (1) 金融政策運営に資する適切な企画・立案

わが国経済が物価安定のもとでの持続的成長を実現していく過程では、情報技術が及ぼす影響を含め、金融経済情勢に様々な変化が生じることが予想される。

こうした変化を適切に捉え、金融政策運営をしっかりと支えていく観点から、内外の金融経済情勢について、多様な視点からの調査・分析を適切に行っていく。

また、金融政策の効果や影響を多面的に分析した上で、機動的に政策の企画・立案を行っていく。その上で、金融政策運営に応じた適切な金融調節を実施する観点から、必要な体制の整備にも取り組んでいく。

## (2) 金融システムの安定・機能度の向上

わが国経済の成長力強化を金融面から後押ししていくためには、金融システムの安定や機能度の向上が不可欠である。

そうした観点から、日本銀行の取引先選定や貸出関連などの業務を適切に企画・立案、運営していく。

また、個別金融機関の経営環境、経営戦略・業務運営やリスク管理の状況、収益力、資本基盤などについて、人口動態や情報技術が及ぼす影響も踏まえつつ、調査やモニタリングを通じて適切に把握していく。とりわけ、収益面での構造的な課題や内外での事業展開に伴うリスクプロファイルの変化を適切に勘案し、金融機関の経営実態を把握していく。その上で、情報技術も活用しながら、金融機関と経営課題を共有し、必要な取り組みを後押ししていく。

金融システムに関連する政策の企画・立案に際しては、引き続きマクロブルーデンスの視点を重視していく。その前提として、金融サービスの担い手の変化等も踏まえつつ、金融システム全体の安定性・機能度に関する調査・分析の充実を図っていく。

この間、金融システムの安定確保のため必要な場合には、個別金融機関ないし金融市場に対して、最後の貸し手機能を適切に発揮する。

これらの課題に取り組むに当たっては、関係機関と適切に連携していく。

### (3) 決済サービスの高度化・市場基盤の整備

新たな金融・決済サービスの拡がりや金融機関の業務運営の変化等の環境変化を的確に把握しつつ、決済ニーズの多様化や金融のグローバル化に応じたわが国決済サービスの高度化を図っていく。こうした観点から、国内外の幅広い担い手との対話を通じ、情報技術がもたらす新たな可能性や課題に関する議論や取り組みに中央銀行として積極的に貢献していく。

また、日銀ネットの機能を有効に活用し、日本円や日本国債のクロスボーダー決済の実現に向けた取り組み等を推進していくことに加え、新たな情報技術の中央銀行決済サービスへの適用可能性等に関する検討を幅広く進めていく。

この間、金融市場インフラに対して、それらを取り巻く環境変化を踏まえながら、オーバーサイトを適切に行っていく。

また、決済リスクの削減や市場機能の強化に向けて、国際的な観点も踏まえつつ、市場関係者などと密接に連携しながら、わが国の金融・資本市場基盤の整備に積極的に取り組んでいく。

### (4) 中央銀行業務の安定的かつ効率的な遂行

発券業務については、新たな技術も取り入れながら、安心して銀行券や貨幣を使える環境整備に取り組んでいく。こうした観点から、現金の受払や鑑査等の業務を確実かつ安定的に遂行するほか、関係機関等との連携を図りつつ、銀行券のクリーン度に関する管理体制や偽造対策を強化していく。

また、現金の流通動向を的確に把握しつつ、それを踏まえた安定的かつ効率的な事務処理体制を構築していく。

銀行業務については、日々の日本銀行当座預金の決済や金融市場調節を正確かつ安定的に遂行する。国庫・国債業務については、多種多様な事務を確実に遂行する。

また、銀行業務、国庫・国債業務に関する今後の事務量の趨勢的な変化やこれら業務の相手方を取り巻く環境変化等を見極めつつ、安定的かつ効率的な事務処理体制等のあり方を検討していく。

## (5) グローバル化に対応した国際金融面での貢献

グローバル化が進展し、金融機関や企業の対アジア取引が引き続き広がる中、わが国経済にとって、アジアなど国際的な金融経済の安定がより重要になっている。

こうした認識のもとで、国際通貨金融システムの安定確保に向けて、海外当局とも連携しつつ、中央銀行として、適切な役割を果たしていく。また、わが国としての立場も踏まえつつ、各種の国際的な会合において、主導的な役割を発揮していく。さらに、アジアの金融経済の安定確保に向けて、金融協力や技術支援等を充実させていく。

## (6) 地域経済・金融に対する貢献

本支店や事務所の機能を活用し、各地域に対して、中央銀行サービスを適切に提供することなどを通じて、持続可能な発展の観点も踏まえつつ、地域経済・金融に貢献していく。

中央銀行サービスに関しては、災害時を含めて、各種の業務を安定的に遂行する。また、各地域における金融機関や企業、経済団体などとのきめ細かな意見交換を通じて、各地の金融経済情勢や地域にかかる課題を的確に把握していくとともに、内外の経済・金融に関する日本銀行の判断や、日本銀行の政策・業務運営に関する考え方を丁寧に説明していく。こうした過程で得られた情報は、金融政策運営や業務運営に積極的に活用していく。

## (7) 対外コミュニケーションの強化

日本銀行に対する信認を幅広く得ていく観点から、金融政策運営や業務運営について、専門家向けだけではなく一般向けを含めて、内外に分かり易い情報発信を行っていく。

また、日本銀行の政策・業務運営に密接な関係を有している金融機関とのコミュニケーションを一層強化していくとともに、企業や経済団体など幅広い分野の人々や組織との間でのネットワークを構築・強化し、政策や業務に関する意見やニーズなどを積極的かつ丁寧に把握していく。

こうした観点から、日本銀行ホームページをはじめとする多様な媒体を活用しつつ、多角的かつ効果的な情報の受発信に努めていくほか、本支店の見学の充実も図っていく。

調査・分析に関しては、その成果を効果的に発信していくとともに、日本銀行作成統計について、利便性向上や経済・産業構造の変化などの観点を踏まえつつ、適切に作成・公表していく。

このほか、国民の金融リテラシー向上に向けて、関係機関と連携しつつ、金融広報中央委員会などの活動を積極的に支援していく。

## 6. 組織運営面での取り組み

### (1) 組織運営面の課題

組織運営面では、本支店・事務所の各部署が十分な連携を図りつつ、以下に掲げる課題に重点的に取り組んでいく。

#### イ. 環境変化に応じた業務推進とそれを支える人材の確保

中央銀行として取り組むべき課題の拡がりや環境変化への対応の観点を踏まえ、高度な専門性の集積や長年培ってきた現場力の維持・強化を通じて、業務企画力の高度化を図っていく。また、情報技術を活用した事務プロセスの再構築や見直し、システム化による事務の効率化・安定化に積極的に取り組み、これらを通じて経営資源の一層の有効活用を図る。

人材面では、中央銀行員としての高度な専門性を有し、日本銀行の業務・組織運営を支えるスタッフを確保していく。同時に、新たな課題に取り組むための人材や国際的に活躍できる人材の育成を、働き方の変化も踏まえながら進めていく。また、女性や高年層の活躍の場を拡げていくなど、ダイバーシティを一層推進していく。さらに、ワーク・ライフ・バランスのさらなる充実の観点から、働き方の多様化・柔軟化を着実に実現していく。これらにより、多様な人材が能力を存分に発揮できる職場づくりを進める。

#### ロ. 業務リスクの適切な管理

日本銀行が国民からの信認を確保していくためには、業務全般にわたり、安定的で確実な事務遂行を維持していく必要がある。こうした観点から、人

員構成や働き方の変化を踏まえつつ、業務リスクの効果的な管理に向けて、組織横断的な取り組みを行っていく。その際、情報技術を積極的に活用することにより、業務リスクの低減やリスク管理の効率化を進めていく。

また、業務リスクの管理に当たっては、公正な職務の遂行を確保することが不可欠である。こうした観点から、社会的適合性を意識したコンプライアンスの徹底や情報セキュリティ対策の推進に、引き続き取り組んでいく。

## ハ. 業務継続力の強化

東日本大震災や熊本地震その他相次ぐ災害の経験、首都直下地震・南海トラフ巨大地震などに関する被災想定の見直し等も踏まえつつ、日本銀行の経営資源を有効に活用しながら、業務継続体制のさらなる整備を進めていく。

## (2) 経営資源に関する事項

### イ. 人員

本計画で掲げた課題を着実に達成するため、必要な人員については増強を図りつつ、業務全般の一層の効率化に努めていく。毎年度の定員（常勤職員数の最高限度）については、こうした基本的な考え方に沿って、決定し、公表する。

### ロ. 経費支出

本計画に掲げた課題を着実に達成するため、必要な経費は確保していく一方、支出全般の一層の効率化に努めていく。毎年度の経費予算については、こうした考え方に沿って、決定し、公表する。

## 7. 事後評価

本計画に掲げた業務・組織運営面での課題を着実に実行し、機動的な資源配分の見直しに繋げていく観点から、毎年度、本計画のもとで実施した具体的施策の達成状況を評価し、公表する。また、計画全体の事後評価も行う。

以 上