

# 黒田総裁に聞く

総裁就任から約半年。黒田総裁に、この間の感想や日常生活のほか、アジアと日本経済の関係、日本経済を取り巻く環境と日本銀行の今後の課題などを聞きました。

「二%の「物価安定の目標」へ、  
順調なスタート

——本年三月に総裁に就任されて半年ほどが経過しました。現在のご感想をお聞かせください。

**総裁** 就任して最初の金融政策決定会合で「量的・質的金融緩和」(注1)の導入を決定し、ほぼ半年がたちました。今のところ予想通り政策効果を発揮しつつあると思っています。この「量的・質的金融緩和」は、我が国経済が、一五年近く続いたデフレから脱却して、二年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に二%の「物価安定の目標」を実現するために必要な措置として決めました。

この政策は、政策委員会メンバーとの様々な議論と職員の努力があつて決まったものです。また、政策効果が発揮されつつあるのは、国民の皆さんのご理解あつたことと思っています。

——日銀という組織について、どのように捉えていますか。

**総裁** 日銀は、全体として大変プロフェッ

シヨナルな組織だと思えます。

日本銀行の使命は、「物価の安定」と「金融システムの安定」の二つで、とてもシンプルですが、実はその使命を実現するために、銀行券の発行を始めとして様々な業務を本店を通じて行っています。日本銀行の使命は、そうした多くの職員の様々な業務によって支えられて初めて達成可能なわけです。私自身が日頃職員と接して感じるのは、一人ひとりがかなり経験を積んだうえでモラル高く働いており、各部署がそれぞれの役割をしっかりと果たしているということです。

広く公的部門を見渡しても、特にプロフェッショナルリズムが徹底している組織だと思えます。

——ところで、生活環境は、前職のアジア開発銀行(注2)総裁時代と比べだいぶ変わったのではないのでしょうか。

**総裁** 一番変わったのが、コミュニケーションが英語から日本語になったということです。アジア開銀では、六〇カ国以上から人が集まりますが、文化的な背景も職業的な背景も、それぞれ違います。唯一の共通言語である英語をベースに、多種多様な仕事をしてきました。

一方、日本では、日本人同士、日本語で仕事をすることが多いわけですから、この点だけみると仕事の進め方は容易になったようにも思えます。

もともと、実際には、比較的同質な背景のもとであっても、例えば、目標の実現方法やそれに伴うリスクについての考え方はそれぞれ違いますので、様々な議論や調整が必要となることも少なくありません。結局のところ、そうしたプロセスを経て、最終的に誰かが責任を持って決定するという点では、仕事のあり方は変わりません。

生活環境が一変して、気になっているのは、運動不足ですね。アジア開銀のあるフィリピンは一年中暑くて、よくプールで泳いでいました。日本でも少し運動しないといけないなと思っています。

——では、なかなかリラックスする時間もない毎日でしょうか。

**総裁** 本を読んだりはしています。昔からは好きでしたから、何でもいろいろ読んでいます。経済学の本も読みますけれど、一番好きなのは推理小説ですね。リフレッシュさせます。

### オープンなネットワークを通して 広い視点を養う

——大蔵省(現財務省)に始まり、ほぼ一貫して公的部門に身を置いてこられました。が、公的な仕事を志したきっかけをお聞かせください。

**総裁** 大学が法学部だったもので、もともとは法曹、特に裁判官になりたいと思って法律

を勉強していました。ところが、あれは大学三年の終わりか、あるいは四年の初めかもしれませんが、就職説明会での大蔵省の人の話に魅了されたんです。自分の組織の宣伝はあまりせず、「若い人の新しい考え方で、世のためになることに自由にチャレンジして欲しい」という話でした。それが印象的だったので、そうしたチャレンジができるのであれば、行政の中で力を発揮してみたいと、志望が変わりました。

——これまでの幅広いご経験の中で、特に印象に残っている出来事は何でしょうか。

**総裁** いろいろな仕事をしましたが、特に印象に残っているのは、日本の外での経験です。一九六九年から七一年までイギリスに留学し、経済学を一から学んで自分のバックグラウンドを広げました。七五年から七八年までは、アメリカ・ワシントンD.C.のIMF(国際通貨基金)に勤務しました。IMFというのはエコノミスト集団ですから、議論のベースがそろっていて、理論的なんです。世界中から集まった人々が、マクロ経済や国際金融面での課題などについて、理論的に議論を闘わせるのです。非常に勉強になり、また刺激的でした。

最近では、アジア開銀で八年間総裁を務めました。が、各国の利害関係がそう簡単に一致しない世界ですから、調整が大変ではあるんですが、ユニークでやりがいがありましたね。

(注1) 消費者物価の前年比上昇率2%の「物価安定の目標」を2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現するため、2013年4月4日開催の金融政策決定会合で決定された。

(注2) アジア開発銀行(Asian Development Bank)：開発途上加盟国の経済発展に貢献することを目的に設立された国際機関。本部はマニラ。加盟国は計67の国と地域。

——グローバルな人間関係とコミュニケーションがその後の仕事の基盤になったということですね。

**総裁** そういう面は大きいですね。自分がこれまで前提にしていたものとは違った目でモノを見られるようになるという意味で、外国での経験は非常に勉強になったし役にも立っています。

ですから、若い方々にはいろいろな人に接する機会をぜひ作ってほしいと思います。仕事と関係していなくてもいいんです。仕事とどうか、特定の枠組みにこだわらないで、自由に外部の人といろいろな話をする。違った角度からいろいろな人に接触し、親しくなると、それが自分の財産になっていきます。私自身、若い頃から、内外のエコノミストや企業家の方々と交流し、議論をしていました。本当に自由な意見交換です。自分の仕事の枠組みの中だけで考えるのとは違ったヒントをたくさん頂きました。

### 成長するアジアの中の日本の役割

——アジア開銀総裁として、アジアが力強く成長する姿を目の当たりにしてこられました。これからのアジアと日本との関係について、お考えをお聞かせください。

**総裁** 私がアジア開銀の総裁を務めた八年間でアジアは大きく成長しました。アジアは、地震、津波、洪水など自然災害がものすごく



多いのはよく知られています。加えて、アジア経済は比較的オープンなため、リーマン・ショックなど外部からの経済的なインパクトも受けやすいです。そういった様々な出来事を経ながらも、アジアの世界における存在感は着実に高まってきました。

アジアは、戦後一貫して成長してきましたが、重要なのは、成長の担い手が移り変わってきている点です。最初は日本が戦後の高度成長でアジアを引っ張り、その次は「四匹の虎」と言われる韓国、台湾、香港、シンガポールが出て来ました。それからタイ、マレーシア、インドネシアといった東南アジア諸国が続きました。この一五年ぐらいは中国が引っ張ってきました。恐らく今後はインドなどが

高い成長を引っ張っていくでしょう。

日本であれ四匹の虎であれ東南アジアであれ中国であれ、経済が成長し成熟すると成長率はだんだん下がってきます。アジアでは、そうした中で次の成長をリードする経済が相次いで現れてくるわけです。それが戦後七〇年の間のアジアの成長を引っ張ってきた構図だと思えます。

そうした前提のうえで、日本の役割を考えると、いろいろ見えてくるものがあります。すなわち、日本はアジアの中でいち早く成熟した経済ですから、成長率でアジアを引っ張って行く時期は過ぎました。

しかしながら、抜群の技術力、金融資本力、貿易や投資などを通じて示されるイノベーション、あるいは経営ノウハウ、そうした様々な面で引き続きアジアに貢献できます。次に経済成長のリード役が変わっていく中で、日本はアジアの高成長に継続的に貢献してきました。今後も、アジア経済に貢献し、また、よい影響も受けて、日本経済自身がより高い成長を遂げていくことができると思います。アジアも日本も双方が利益を得る関係を追求していくことが大切です。

ちなみに、これだけアジアの経済成長が続いているにも、高所得国といえるのは「四匹の虎」と日本だけです。「中所得国のわな」と言われるように、中所得国から高所得国へ移行するのは大変です。単に天然資源や労働力



日本銀行総裁 黒田東彦 Haruhiko Kuroda  
 【くろだ・はるひこ】1944年福岡県生まれ。1967年東京大学法学部卒業後、大蔵省（現財務省）に入省。1971年イギリス・オックスフォード大学経済学修士号取得、1975年から1978年までIMF（国際通貨基金）に出向、1996年大蔵省財政金融研究所長、1997年同国際金融局長、1998年同国際局長、1999年財務官、2003年内閣官房参与、同年一橋大学大学院経済学研究科教授（兼務）、2005年アジア開発銀行総裁、2013年3月日本銀行総裁就任、同年4月同再任。

が豊富というだけでは実現できません。技術革新、法制度、高等教育、研究開発といった付加価値を高める要素が必要です。アジア全体、そして日本自身のためにも、日本からの貢献が期待されているといえるでしょう。

### 職員一人ひとりが広報マンの意識で

——わが国の中央銀行として、日本銀行の課題をお聞かせください。

**総裁** 日本経済は、中長期的な成長力や財政の持続性など、いろいろな課題に直面しています。

ただ、中央銀行としてやるべきこと、やれることというのははっきりしています。日本銀行の使命は「物価の安定」と「金融システムの安定」です。物価についてはできるだけ

早期に二%の物価安定の目標を実現すること、金融システムについては、今の健全な状態を維持していくこと。日本銀行は、これまでも、これからも全力でこの二つの使命の実現を図っていきます。

——そうしたことを実現するために、組織としてどのような点に留意すべきでしょうか。

**総裁** まずは、一人ひとりが期待されている役割を十全に果たすことが重要です。それとともに、各人が日本銀行全体の目標や機能、業務について常に意識してほしいと思います。

ある意味で各人が日銀の広報マンだというぐらいの意識を持ち、自分の専門的な仕事の話だけではなく、日本銀行が全体として何を目指しているのか、ということを外の人に的確に伝えていく。日本銀行の職員全員がそうすることで、日本銀行に対する国民の皆さまの信頼が高まり、日本銀行の使命達成が近づいてくるものと思います。

——先ほど若い方々へのメッセージとして「オープンなネットワークをつくっていい」というお話がありました。職場でも同様だということですね。それを日銀法に定められた使命という共通の価値観をベースに、職員一人ひとりがより積極的に行っていく必要がある。

**総裁** そうです。そのほうが仕事をしていて面白いのではないかと思います。自分の狭い

枠組みの中にももっているよりも。

——ところで、私どもが対外広報として、日本銀行の政策・業務というものを国民の皆さんにご理解いただくためには、何が必要とお考えでしょうか。

**総裁** まず、基本的な考え方としては、国民の皆さんあつての日本銀行だということですが、したがって、日本銀行の組織や政策・業務を知っていただくなくてはならない。そのため広報だということを肝に銘じる必要があります。

そうした大前提のもとで、プロフェッショナルな組織だからこそ注意する必要があるのは、専門用語を頻繁に使ったり、自分の狭いロジックだけで話さないようにするということです。世界のあらゆる中央銀行にとって、プロフェッショナルが極めて重要であることについて議論の余地はありません。そのうえで広報の観点からいうと、そこから一歩前に出て、いろいろな人とオープンに議論するということが必要だと思います。実態をよく理解してもらうためには、プロフェッショナルの殻（よわ）を脱ぐことも必要です。

そんな意識を持って、職員一人ひとりが外部の方と積極的にかかわっていったって欲しいと思います。

——今日は貴重なお話をありがとうございました。

（聞き手・情報サービス局長・丹治芳樹）