

白川総裁に聞く

総裁就任から約半年。そこで改めて、白川総裁の日常生活から中央銀行観、経済情勢の激しい変化の中での金融政策のあり方、日本銀行の組織としての方向性などを聞きました。

通貨の信認を維持する重責

——総裁に就任されて約半年たちましたが、その感想からお伺いしたいと思います。

総裁 通貨の信認を維持する仕事の責任の重さを感じているというのが、最大の感想です。

日本銀行の仕事は大きく分ければ、「銀行券や、銀行券といつでも引き換え可能な日本銀行の当座預金を供給すること」「物価の安定を維持すること」「金融システムの安定を維持すること」です。日本銀行は、それらを通して通貨の信認を維持しなければなりません。

就任以来、多くの方々からさまざまな話を聞きする機会が格段に増えました。日本銀行には正確な情報を伝えなければならないという相手の方の好意を感じます。その分、正しい金融政策のかじ取りへの期待が大きいということだと自覚しています。

組織の運営という点について言うと、日本銀行が使命を果たしていく上で多様な業務があり、実に多くの人がそれを支えていることを、今更ながら再認識しました。

——総裁就任後に、仕事や生活が一変されたと

思います。

総裁 直前が大学の教師だったため余計に感じるのですが、自由な時間がなくなりましたね。日本銀行を代表して話をする機会が圧倒的に増えています。例えば、金融政策決定会合後の記者会見や国会、講演、経済財政諮問会議、各種国際会議など。本当はもう少し情報をインプットしたり、考える時間があるとありがたいのですが……。

——朝も早く出勤されて、分刻みのスケジュールですね。

総裁 自分にとって最も大切に行っているのは朝です。九時前に銀行に着いて、十時までに海外市況、メールの処理、新聞記事や海外事務所からの報告のチェックなどを片付けようとしています。しかし、すべて終わらないうちに一日が始まってしまふ感じですね。

——出張の際には、多少なり時間がとれますか。

総裁 ほぼ毎月一回は、週末を挟んで海外に出張しています。行きの飛行機では、分厚い資料を読みながら発言内容を考えています。帰りの機内では、まずぐっすり寝て、あとは本を読んだり音楽を聴くようにしています。

現地では、まとまった自由な時間はまずありませんね。それでも、時折一時間ぐらい時間が

空いてカフェでお茶を飲む時間ができると、最高にくつろぎます。

——休日はどういう風に時間を過ごしていますか。

総裁 気分の切り替えと運動不足の解消を意識しており、原則週一回、プールで泳いでいます。あとは、週末に最低一回は妻と食事に出掛けることです。それから、なるべくバードウォッチングをしたいと思いますが、なかなか時間がとれなくて……。

休日は、よく寝て、泳いで、食事をして……。ただ、海外の中央銀行の総裁のスピーチを読むなど、仕事から完全に解放されることはありません。

日銀生活三四年のエピソード

——入行から理事を退任するまでの三四年の日本銀行生活で、何が印象に残っていますか。

総裁 金融政策関係では、バブル期の金融政策や量的緩和政策期の金融政策など多くの思い出があります。それ以外では、新しく何かをつくること、特に中央銀行に関連する新たな制度づくりにかかわったことが強く印象に残っています。

一つ目は、ちょうど調査統計局の調査役になった八〇年代半ば。当時、既にサービス経済化と言われていましたが、サービス関連の統計整

備が遅れていました。そこで、仲間と一緒にC SPI（企業向けサービス価格指数）などの統計整備を進めようと提案しました。また、短観の調査対象に金融機関も加えるべきだとか、設備投資の調査項目にソフトウェア投資なども加えるべきだと、仲間とわいわい議論を重ね、提案をまとめた思い出もあります。今でも「C SPIの見直し」と聞くと、懐かしくなります。

二つ目は、決済システム。八七年から八八年にかけて、多くの仲間とともに、決済システムの改善という仕事に夢中になりました。DVPやRTGS（注1）といった当時の夢は、関係者の努力によって、時間を経てほぼすべて実現しました。

三つ目は、九〇年代初の信用機構局時代に行った金融機関の破綻処理のスキーム（枠組み）づくりです。既に破綻処理が始まっていたころでしたが、手探りの中、制度や実務の検討を進めました。このときも仲間でいろいろ白熱した議論を戦わせました。

——若い頃の思い出はありますか。

総裁 入行二年目に岡山支店国庫課で国の歳入・歳出金の仕事を担当したときのことが、印象に残っています。膨大な証票の計算があるのですが、オリベッティ計算機で格闘していました。でも、計算がなかなか合わなくて、いつも周りに迷惑をかけていました。国庫の仕事はこの日が忙しいとか、そういった現場の仕事のリズム感覚を得られた経験は、とても役に立って

（注1）DVP（Delivery Versus Payment）とは資金と証券の同時決済、RTGS（Real Time Gross Settlement）とは資金の即時グロス決済のこと。

います。

その後、調査に移り、地場企業に訪問調査しました。経営者が若い私に、利益には直結しないのに一生懸命説明してくださるのです。ありがたいと思いましたね。この時期に、名刺の出し方からなにから社会人としての基礎を教えてもらいました。

—— 京都大学に一年半いらっしやいましたが、外から日銀を見た感想はいかがですか。

総裁 大学の教師は個人商店で、すべて自分でやります。そういった点から日本銀行を見ると、情報収集・分析機能の充実は驚嘆すべきものです。社会がそれだけの資源を日本銀行に割いてくださっている重みや責任を、心底から感じなければなりませんね。

変化する中央銀行のあり方

—— サブプライム・ローン問題の発生を契機にして、中央銀行のあり方も大きく変わっているような気がしますが、二一世紀の中央銀行像についていかがお考えですか。

総裁 明治二十六（一八九三）年、西部支店（現北九州支店）の初代支店長として赴任した高橋是清は、後に『高橋是清自伝』の中で、当時、金融が詰まっていた九州の金利について「大阪に比して日歩二銭乃至三銭の高利を唱えておった」と記しています。わずか一〇〇年ちょっと前は、国内ですら金利が一本化されていなかった



たのです。ところが今や、金融市場のグローバル化がすごい勢いで進んでいます。

現在経験している変化からすると、各国の中央銀行は、世界全体から見ると次第にローカルバンクになっていくように感じます。中央銀行間の協力が、しかも金融政策に限らず中央銀行業務や決済システム、金融界に対する広い意味での監督のあり方も含めた協力が、これまで以上に重要になってくるでしょう。

—— IT化やグローバル化が進み、原油などの資源価格が上がっている。サブプライム・ローン問題も発生する。環境変化が激しい中で、日本銀行が使命を果たしていく上で必要なことは何でしょうか。

総裁 ひとつひとつ、現実には直面している問題に対して行動を通じて適切な答えを出していくということだと思っています。まず、金融政策です。「物価の安定を通じて持続的な成長に貢献してい

く」というのが、教科書的な答えです。これ自体は正しいのですが、バブル期には、一般物価が安定する下で、資産価格は上がり信用が膨張する事態を経験しました。中央銀行の金融政策はどうあるべきか、実践的な課題を抱えています。

サブプライム・ローン問題が典型的ですが、金融機関に対する規制・監督についても、まだ十分答えは出ていません。歴史的には、金融の混乱を収めるために中央銀行制度ができて、最後の貸し手機能を発揮し、各種規制・監督が行われました。しかし、今ある規制・監督の枠組みで対応できているかという点、見直すべき点はあると思います。

これらは、向こう五年一〇年にわたる、大きな課題であり、そういう認識の下で努力しない限り解決しません。

テクノロジの利用も重要です。サブプライム・ローン問題は、リスク管理技術の例が示すように、発達したテクノロジの使い方を誤ったという面があります。ただ、その解決にもまたテクノロジの利用が必要です。

—— 新しいテクノロジが活用され、それを使いながら世の中が変わり、またそれを使いながら規制や制度が変わってくるということですね。

総裁 十月中旬から次世代RTGS（注2）が始まりました。このシステムでは、同時に決済することが可能な複数の資金の受け渡しの組み合わせを見つけ出すという、テクノロジが重

（注2）わが国の大口資金決済全体の安全性、効率性の一段の向上を狙いとした日銀ネット（当預系）の新プロジェクト。



日本銀行総裁 白川方明 Masaaki Shirakawa
【しらかわ・まさあき】1949年福岡県生まれ。1972年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。1990年信用機構局信用機構課長、1993年企画局企画課長、1994年大分支店長、1995年ニューヨーク駐在参事、1996年金融研究所参事、1997年2月国際局参事、同年12月審議役（国際資本市場担当）、2000年審議役（企画調査担当）、2002年日本銀行理事、2006年京都大学公共政策大学院教授、2008年3月日本銀行副総裁、同年4月日本銀行総裁就任。

要です。手作業ではできないことを、システム的に処理していくわけです。技術が発達したからこそ、可能になったことです。

金融政策運営のポイント

——適切な金融政策運営を行う上で心掛けている点はどういったことでしょうか。

総裁 一つ目は、事実を認識するための努力です。人間の知識には限界があります。経済や金融は不確実性に満ちています。それだけに、知的な意味で謙虚であり続け、バランスの良い情報収集の努力が必要です。それには実体経済と金融、マクロ情報とミクロ情報というように、さまざまなバランスを取りながら、現状を判断していくことが大事です。

二つ目は、膨大な情報を収集しても、それを

読み解く判断の軸、思考の枠組みがないと、見えるのは混沌だけになります。重要なのは、何よりも現実に起きていることをベースに、経済理論をセンス良く活用することや歴史を知ること、思考の枠組みをつくることです。

三つ目は、日本銀行自身の判断を説明していくという努力が非常に重要だということですね。

——情報発信の充実については、どのようにお考えですか。

総裁 情報発信の充実を図るのには、二つ目的があります。金融政策の有効性を高めていくことと、独立性を持った中央銀行として社会に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくことです。不確実性の中での合議体による意思決定ですから、分かりやすい情報発信はなかなか難しいのですが、工夫しながら改善を図っていききたいと考えています。

「学習する組織」と日本銀行

——総裁は「学習する組織」とよく言われますが、日本銀行が組織として進化していくためには何が必要なのでしょう。

総裁 一つは、調査・分析を非常に大事にすること。手間も時間もかかる調査・分析が仕事の基礎にあるという企業文化、組織文化が非常に大事です。

二つ目は、決して評論家になることなく、中央銀行は具体的な銀行業務を通じて政策目的を

実現していくことを常に意識していくこと。「学習する組織」の「学習」という意味には、この二つの意味を込めたいですね。

どの国の中央銀行を訪ねても、組織や建物の雰囲気、人の感じが似ていることに驚きます。それは仕事の性格を反映しているからだと思うのです。

——最後に、日本銀行の政策や業務を一般の国民の皆さんにご理解いただくためには何が必要なのか、考えをお聞かせください。

総裁 中央銀行が真価を問われるのは、大きな判断をするときです。その判断の実行には、世の中の理解を得ることが不可欠です。日本銀行が国民から信頼できる組織だと思われているかどうか、決定的に重要だと思います。

中央銀行が信頼される条件は、まずは、しっかりとした判断を行っていくということです。このために調査・分析が重要になります。そして、物価安定の下での持続的成長の実現や、金融システムの安定に向けて忠実に仕事を行っていくことです。こうした積み重ねによって、信頼が生まれてくるのだと思います。諸先輩がこれまで苦労して積み上げてきた成果を、次の世代に引き継いでいくという長いプロセスだといえます。

——本日はさまざまなお話をありがとうございました。

聞き手／日本銀行情報サービス局長 恵谷英雄