

国際機関の職員から見た 国際機関と日本

連載その1：国際機関と日本の貢献 ～ IDBの例～

米州開発銀行 財務政策部 シニアファイナンスオフィサー 日下部 裕美子

(ファシリテーター：津田 尊弘)

▶ファシリテーター・津田 皆さん、こんにちは。私は、今年の7月から米国ワシントンDCにあるIMF（国際通貨基金）において、派遣職員として働いています。ワシントンには、IMFの他、世界銀行、米州開発銀行（IDB）などの国際金融機関がありますが、プロパー職員として国際機関で働く多くの日本人の方々に出会い、日々刺激を頂いています。

今回は、その中で、IDBにおいて財務政策のスタッフとして活躍される日下部裕美子さんからお話を伺い、海外で働き暮らしている日本人から見た日本の財務省やその国際機関における役割、日本人の海外進出などについてご意見を伺いたいと思います。日下部さんは東京で外資系投資銀行に勤務した後、1999年にIDBに入行、インベストメント・オフィサーとして中南米・カリブ海諸国の民間セクターへの融資案件の発掘・組成を担当した後、昨年からは、ファイナンス部門で財務政策や政府向けの融資プロダクト開発・戦略作成の担当をされています。

▶日下部 ご紹介ありがとうございます。最近は日本から留学中の学生の方や日本の大学の方から国際機関での仕事について聞かれる機会がとも増えました。投資銀行業務の後輩でも、ワシントンの国際機関に転職する人が増えています。今回この連載で、国際機関の仕事をご紹介する機会をいただいたのも、不思議な縁を感じます。ワシントンに来た当初は国際機関が何かも知らず、途上国経験も皆無だった私ですが、10年の間に多く



日下部裕美子さん（右）とファシリテーター・津田（左）

の経験ができました。

国際機関で実績を出すには大変なことも多いですが、エキサイティングで目が開かれる経験も多いです。出張先で周りに日本人が誰もいないような中で、逆に日本のことをもっと意識したり、客観的にみたりする良い機会になりました。最近の日本では海外に出たがらない若い人が増えていると聞きます。海外に出れば、最初は立場を確立するのは時間もエネルギーもかかるかもしれませんが、でも、若い人たちに対しては、食わず嫌いにならず一度は出てみて、自分を試してみませんか、と思います。

▶津田 日下部さんは、今までの勤務期間中、中南米・カリブ諸国11カ国を出張し、2006年には、IDB職員を表彰する「Ortiz Mena賞」を日本人スタッフとして初めて授与されたと伺っています。ぜひ最前線での活躍を共有していただければと思います。

1. IDBと日本とのかかわり

▶**日下部** 米州開発銀行 (Inter-American Development Bank: IDB) は、中南米・カリブ海諸国の社会・経済開発促進、貿易や地域統合促進を目的とした多国間開発金融機関です。冷戦時代の1959年に設立された、国際機関の中で最も歴史が古い機関のひとつです。同じような国際開発機関には、世界銀行、アジア開発銀行、アフリカ開発銀行、欧州復興開発銀行等があります。ワシントンD.C.に本部があり、地域事務所は借入加盟国26カ国のほか、東京とパリに支部が設けられており、合計約2,000名の職員が勤務しています。IDBはもともとラテンアメリカ諸国とアメリカ合衆国により設立されましたが、その後カリブ海諸国、カナダ、ヨーロッパ16カ国、イスラエルおよび日本、韓国、中国に加盟国が拡がり、現在域内借入26カ国を含む48加盟国を有し、借入加盟国の政策立案の支援及び、環境問題を十分考慮に入れた持続可能な経済発展、競争力強化、社会平等、貧困削減、国家の近代化、自由貿易及び地域統合の実現のための支援を行っています。融資額は年間約155億ドル、総資産は840億ドルです*1)。公的セクターへの支援が9割で、民間セクターへの支援が1割です*2)。

▶**津田** 今のお話からすると、ラテンアメリカが中心の組織のようですが、その中で日本の貢献について教えていただけますか。

▶**日下部** はい。日本はアジアからの唯一の加盟国として、1976年に加盟しました。IDBグループは米州開発銀行、米州投資公社および多数国間投資基金から構成されており、日本政府はこれらのいずれにも資金を拠出しています。日本はIDB本体の通常資本 (Ordinary Capital) に5.001%の出資、特別業務基金 (Funds for Special Operations: FSO) という最貧国へのプログラムに対しては6.06%貢献しています。

日本はIDBの中で、アメリカ (30%)、アルゼ

ンチン、ブラジル (各10.75%)、メキシコ (6.9%)、ベネズエラ (5.76%) に次ぎ第6番目に大きい株主となります。IDBでは借入国が全体の50%をわずかに上回る出資、ドナー国が50%をわずかに下回る出資を行うと決まっており、借入国が主導権を握るユニークなガバナンス (統治) 構造となっています。そのうち、南北アメリカ (借入国+米・加) は合計で84%を占め、域外のドナー国が約16%になります。域外国では日本が筆頭の出資国となっています。アジアからは日本のほか、韓国、中国が出資しており、日本が最も昔からのアジアのドナー国、そして最大の出資者としての存在感を示しています。それに比例する形で、日本人職員が占めるポストも他のドナー国と比べて多くなっています。

日本理事室は理事、審議役、理事補の方々から構成され、私は事務局側のファイナンス部門のポリシー・スタッフとして理事会にいつも参加、記録を取りに行きますので、理事会でよくお見かけします。日本はよく発言し、声の大きな国のひとつといえます。

2005年に韓国、そして昨年中国が加入するまでは長い間日本だけがアジアからの出資国でしたので、私がIDBに勤務し始めたころはIDBの中でアジア人を見かけるとそれはほぼ全員日本人、という状態でした。それが最近では韓国人や中国人の方もまだ少数ですが、見かけるようになりました。以前は日本に対して、アジアから出資して下さるだけで有難いと言う様な「特別感」があった気がしますが、最近では韓国、中国と続き、アジア出資国が増えたので、他の加盟国がアジア各国の支援対象地域への取組みを比較することが可能になったようになった気がします。

特に経済成長が好調な中国には中南米としてはビジネス上のメリットもあり、借入国が注目しているのを感じます。最近中国は、世界銀行では第三位の株主になり、主要株主になりました。特筆

* 1) 2009年度末、Annual Reportより。

* 2) 最近承認された増資プロポーザルの一環で、民間セクターへの支援はRisk Capitalの20%が上限となりました。

すべきは、世界銀行では中国は今も借入国ですが、IDBでは初めてドナー国として関わりを持ったということです。中南米地域には今後力を入れる可能性もあると思います。韓国も特定のプログラムで積極的に新しい取り組みをしているようです。

借入国側からすると、あまり煩い口出しをせずに、潤沢な資金を提供できるポテンシャルのある国に注目しがちになると思いますが、国際機関の株主というのは資金を提供する立場としてだけではなく、国際社会の中での社会貢献の観点から責任感のある立ち居振る舞い、資金提供だけではない付加価値も求められると思います。私の好きな映画『Spider-Man』の“With great power, comes great responsibility”という台詞ではないですが、資金を出す、出資することによる影響力を如何に、どのような方向に活かすのか、ということがドナー国として考えるべき焦点であると思います。このビジョンがあるのか、ないのかで国際機関の株主としての付加価値が違ってくると考えます。また、自分の国益を主張するだけでなく、国際社会の一員として何が正しいのかという視点も出せるステージに来ているか否かが、真の先進国か発展途上国かを区別すると私は思います。

個人的には、ODAの世界での先達であり、最古参のアジア出資国である日本が、引き続き存在感を強く持ち続けるよう是非がんばって欲しいと思っています。日本には途上国支援や国際機関に関するノウハウの蓄積が他の新規加盟国に比べてたくさんあると思いますので、その辺りを効果的にアピールして行けたら良いのではないかと思います。一方で、このような新規加盟国の支援地域への進出は、存在感を巡る競争になり得る反面、同じ組織の株主国として、社会・環境に問題のある融資を（IDBを介さない二国間の融資を含め）牽制・是正できることとなり、この変化は前向きに活用できますし、すべきことであると言えます。

▶津田 日下部さんは、現在の財務政策部門の前



ブラジル北東地域の砂糖・エタノール精製工場に案件の審査で出張。IDBの環境の専門家や現場の人達と一緒に。

は、融資の最前線で仕事をされていましたが、その際にも日本とのかかわりについて考える機会があったと伺いました。

▶日下部 はい。民間セクター部門で融資業務をしていた時の経験では、一部の日本の銀行が銀行シンジケートに積極的に参加した他は、日本の民間セクターのプロジェクト・ファイナンスにおける中南米地域への関心は、アジア地域に対してよりもやや低い気がしました。また、邦銀や商社はブラジル、メキシコ、ベネズエラなどの規模の大きい国の案件に関心が高い傾向があり、それに対してIDBでは案件の規模よりも開発効果が重要視されるため、理事会の要請により小さめの国*3)の案件発掘・支援が優先されています。そのため、日本の銀行・商社と、IDBの間で融資をしたい案件・対象国のミスマッチが若干あるのかと思われました。

今後、日本とIDBがより良い協力関係を創っていくためには、IDB側でも少し工夫をする必要があると思います。例えば、大きい国へIDBが自らの融資を出しすぎるとポートフォリオ（資源配分）が大きめの国に集中してしまいますので、IDBの融資部分を小さくして、民間銀行からの協調融資を大幅に動員する形であれば、良いパートナーシップが日本の金融機関との間で組めそうです。また、最近IDBでも日本でも、気候変動

* 3) 中米・カリブ諸国、ウルグアイ、パラグアイなどIDB借入加盟国の中で優先的に支援すべきとされている相対的に貧しく小さな国々。

の分野では案件発掘に注力していると思いますので、この分野で、例えば日本の銀行・商社等と協調融資を組む可能性は大いにあるのではと思います。IDBは中南米地域での「土地勘」、コンタクト、現地政府との強いパイプを持っていますので、そういう所を利用していけばと思います。

また、特筆すべきは、ブラジル、アルゼンチンやペルーなどにおける日系人人口の多さです。私も出張の際には、現地の日系人の方にお世話になることが良くありました。日系人は、勤勉な日本の特性を活かしているせいか、中南米ビジネス社会の中でも多く活躍しているようです。日本国内では、日系人コミュニティの存在や関係の強化があまり意識されていないような気がします。個人的には、せつかくなら、資源の豊富な中南米との活発なパイプ強化に、もっと日系人ビジネスコミュニティとのつながりを活かしたらどうかと思います。

▶津田 日本との関わりといえば、人材の貢献、国際機関でのプレゼンスという意味で日本人の活躍は若手のプロフェッショナル、ミッド・キャリアのみならず、シニアなレベルでもみられるのでしょうか？

▶日下部 そうですね、やはり若手の日本人がより数多く国際機関の中でより大きな活躍・進出をしていくには、シニアなマネジメント・レベルの日本人の方もいらっしゃる、直接の仕事の関係の有無に関わらず、やはり心強いと思います。私の知る身近なところでマネジメント・レベルでご活躍になった日本人の例をあげますと、例えば私が民間セクター部門にいました頃は、財務省から部署のマネジャーとして豊田博局長（当時）がいらっしゃいました。豊田局長は、日本の理事を勤められた後、民間セクター部門が立ち上がって間もない頃から2007年まで、すなわち、草創期から今のように大きく成長するまで10年間民間部門局の局長でいらっしゃいました。

民間セクター部門を取り巻く背景をご説明しますと、開発の世界の中では民間セクターの支援が新しい潮流としてここ10年位で増えてきていま

す。ここでの「民間セクターの支援」とは、途上国への公的セクターへの支援を補完する形で、国際機関が社会・経済開発効果のある民間プロジェクトへ融資・技術支援することを指します。これには、国際機関が一部融資するとともに、残りの必要資金を民間銀行からのシンジケート・ローンに組むこと、あるいは現地金融市場の債券に保証を出すことにより、本来民間銀行や投資家が政治リスクにより手を出しにくい途上国の開発プロジェクトに資金をより多く誘導するという狙いがあります。最初の頃は、IDBの中では民間セクター分野は新しく、パブリックセクター中心のIDBの中では内容が殆ど知られていませんでした。ですから、豊田局長や立上げ時のスタッフが組織内でその意義をどう認めてもらうか、理事会からの民間案件を増やすという要請にどう応えるかという命題をいつも抱え、戦っていたときには、大変な苦労があったと思います。私自身オフィサーとして働いていても、革新的なプロダクトなどを他の部門等に理解してもらうのは大変で、内部的な大きな壁を突き破っていく過程を経験しましたので、部署のヘッドとして他のラテン人中心の海千山千の経営陣と渡りあい、民間部門の存在感を示していくのは並大抵のことではなかったと思います。

草創期の民間セクター部門はそれまでのIDBの組織の中では「新参者」であったため、非常に政治的な組織である国際機関の中で、その地位・実績を認めさせていくには非常な努力・困難があったと思われます。立上げ期の民間セクター部門と現在の成長した後の組織体制の目覚しい違いを見るに、この民間セクターの発展は、豊田さんのご貢献に帰するところが大きかったといえます。豊田さんは最初株主側として日本の理事を務められた後、スタッフに転じられました。IDBのような組織の中で新規分野の部署として理事会に対応していくには、ご自身の能力、途上国への開発金融の知識に加え、株主・職員の双方の立場からみられる多角的な視点、日本理事時代のネットワーク、更にラテン人中心の経営陣と渡り合ってい

くある種の政治的存在感も活用される必要があったと思います。その結果、大きな功績を残されたという印象を私は持っています。

民間セクター業務の拡大は、IDBのここ10年の大きな出来事の中に、確実に入るのではないかと思います。私も草創期の民間セクター部門（立ち上がって4年目）に入りまして、日本人、日系人の数人の同僚と仲良くして、Japanese Mafiaでまた集まっているとよく冗談で他の同僚に言われました。豊田さんはマネジャーでいらっしやだったので、一オフィサーの私とは日常の業務では直接関わりはなかったのですが、シニアなレベルでも日本人がいらっしやるという無言の安心感があつたように思います。よく自分の国同士で固まりすぎる（特にブラジル人に対してなど）という話をよく聞きますが、私はいろいろな専門性やレベル、ポジションの日本人同士がネットワークを密にして、応援・サポートし合い、それぞれに実績・貢献を発揮することが、ひいては日本のプレゼンスを高めることになると思います。

どのような分野出身でも、出向でも、プロフェッショナルとして認められなければ、簡単には国際機関に受け入れられないですし、入っても地位・信用を築くまでは自分で仕事の専門・ニッチを見つけなければならないです。そのような苦労は多くの場合、日本人職員に共通するものです。そのような経験をお互いにシェアしあうことが大事です。また日本の中の職場教育でも、大学でも、世界に通用する人材を育てるためには、そこで生き残れるようなスキルが身につくようにしなければならないと思います。

2. IDBのガバナンス（統治）体制

▶津田 IDBの組織や意思決定のあり方をご紹介しますか。

▶日下部 国際機関ではガバナンスの仕組みが非常に明確であり、全てのポリシーや変更は必ず、株主諸国の会議である「理事会:Board of Executive Directors」の会議にかけられ、出資比率



毎年ニューヨークで開催される世界中の砂糖・エタノール関係者（商社、輸出入業者、金融機関等）が一堂に集まるSugar Club Dinnerにて。プロジェクトの投資家（プライベート・エクイティ・ファンド）の会長と審査を手伝った砂糖市場のエキスパートと。

に応じた多数決で承認されるかどうかが決まります。増資等の重要な政策に関しては財務大臣等から構成されるIDBの最高意思決定機関である「総務会:Board of Governors」で決定されますが、ほとんどの業務は理事会に権限が委任されています。IDBの政策やプロジェクトなどは事務局で企画・立案され、理事会で審議・承認されたあと、実施されます。

通常の金融機関と違って、どの国の金融監督下にもない特殊な機関ですが、その代わり加盟国が合意して決めたCharter（憲章）やポリシーが規定されており、IDBの経営陣は株主である各国政府に経営を監督されているという明確なガバナンス体制になっています。この一環として、日本も理事室に財務省から理事以下の職員が派遣され、株主としての日本の意向、さらには、先進国として発展してきた経験則などの知見を理事会などで反映しています。

▶津田 このような組織体制は、日々の職員の仕事にどのように関わりがあるのですか？

▶日下部 仕事のリクエストは、総裁や副総裁、および理事会メンバーの方々から、経営陣、CFO(最高財務責任者。ファイナンス部門の長を兼任)、各局の局長を経て順々に降りてきます。私たち同僚の間ではこれを「食物連鎖」と呼んでいます(笑)、我々中堅ポリシー・スタッフは、そのような質問

やリクエストに対応するという仕事をしています。経営企画的な数字や将来予測の数字を作る担当として、各国理事室の方々からご質問を受けることも多いです。複雑で難しい分析を緊急でリクエストしたり、鋭い質問をしてくる国もあり、事務局側もタジタジとなる場面もよくありますが、どのようなリクエストも精一杯プロフェッショナルに応えていきます。時々緊急事態ですと、「食物連鎖」の下の方の私でも、直接上の方から電話が来て今すぐ総裁室に上がってきて数字の分析の結果を出してと言われることもあり、そういう時は仕事道具のタブレットPCを片手に馳せ参じます。増資承認プロセスの最中はそのまま夜明けまで総裁室で仕事が続いたことがあります。

3. 増資承認プロセスで学んだ 国際機関の特徴、ユニークさ

▶津田 最近のお仕事で一番大きかったことは何でしょうか。

▶日下部 IDBの増資承認プロセスですね。今年、IDBでは、700億ドルの増資が加盟国間で原則合意され、それに伴う各種の重要な政策・戦略の見直し、再編がありました。そのため、通常に増して理事会における白熱した議論が多くみられました。

今回はIDBにとって9回目の増資なのですが、IDBの歴史から見ても、増資が前回は16年も前で、今回の増資は歴史的なイベントでした。今回増資が必要となったのは経済危機のために支援需要が急拡大し、融資政策上の上限に達してしまい、資本金を増額しないと大幅に年間融資額を縮小しなければいけないという事態になってきたためです。

今回の増資はドナー国側もそれぞれの国内経済情勢の悪化等の問題を抱え、予算がタイトなため、より開発援助効果や国際機関の運営に対する目が非常に厳しく、緊迫した状況の中での増資交渉であったといえます。去年は総裁自ら陣頭に立

って株主諸国に提出する増資の提案作成に総力を挙げ、理事会から出された国際機関としてのあらゆる課題をこなしただけでなく、また、金融危機の緊急対応や、ハイチの地震のための支援などの緊急事態も発生しました。日本理事は、ドナー国の立場からIDB経営陣に厳しい規律を求める発言を要所所で行い、経営陣・スタッフは大変緊張して対応を行っていました。

昨年からIDBの経営側の戦略・政策構築に関わらせて頂き、仕事の9割位が増資関連であったため、この大きな目標がIDBとして達成されて一スタッフとしてもほっとしています。

▶津田 なるほど。この増資プロセスから最も学んだこと、感じたことは何ですか。

▶日下部 大変密度の濃い経験で、経営陣・株主諸国の議論に関わることにより、Big Pictureの視点で開発機関のあり方について考えさせられました。その中で、自分で興味深いと思った点を幾つかご紹介します*4)。

①融資の最前線と組織運営との 温度差について

私は昨年までは、インベストメント・オフィサーとして融資案件を立ち上げ、如何にその案件を開発効果が高くクレジット・リスクの低いものに組成するか、ということに注力してきました。昨年IDBの増資や財務政策の担当部署に移動したことにより、政府向け金融プロダクトの開発をしたり、増資の全体額のシナリオ分析や増資で各国が幾らずつ拠出するかを計算する担当になり、株主諸国とのやり取りも非常に多い1年でした。この中で現場からの視点と全体の組織運営の視点の差も感じました。

プロジェクト組成の現場での課題は、如何に開発効果が高い案件を選び、その上で成功裏にクライアントとの交渉を理事会で承認を受けやすい形にまとめるかということです。もちろん、IDB全

* 4) 他の発言と同様、あくまでも個人的な見解で、IDBの見解ではありません。

体の戦略に沿ったものでないと承認を受けられませんが、そもそも借り手が乗り気でないとな件にならないので、借り手側、市場の需要に応えるにはどうしたらいいかという視点も大変重要です。

これに対し、IDB全体の運営の視点に照らせば、より長期的な戦略で安定的な資金提供を続けるため、IDBにとってのリスクを適切な範囲に制御する財務政策は何か、加盟国の中での負担分担の平等性をどう確保するかという視点が優先されます。また、全体の運営ではインパクトや規模の大きい融資ポートフォリオ（政府向け）を重要視して将来予測計画を立てる必要がありますが、融資の現場では“Small is Beautiful”と言われ、開発効果の高い小さい国への小さい案件を実施することが最も評価される傾向がありました。例えば、民間セクターの小さい国への案件を時間をかけてでも開発効果の高いものに仕上げる熱意が必要になります。他方、案件の現場ではトップダウンで決まった政策に思いがけない大きな影響を受けることもよくあります。

現在の財務政策関係の部署では私だけがオペレーションの現場出身で、同僚たちとの視点の違いもあり、慣れるまでは少々とまどいもありましたが、総裁室や副総裁達を交える戦略会議やその議論の準備に参加することで、IDB全体をどういう規模でどのように運営するか、というBig Picture（全体像）の視点を垣間見ることが出来ました。

② 開発機関のあり方

—counter-cyclicalかcyclically neutralか

この増資承認プロセスはある意味、国際機関のコーポレートガバナンスのあり方を最大限に体験する機会だったと思います。増資をするためには開発金融機関としてどういう長期見通し、方針なのか、どういう国際機関であるべきなのかを徹底的に議論されましたが、その中で特に事務局でも、理事会の中でも恐らく意見が分かれた点の一つをご紹介します。それは、開発機関は「景気変動相殺型（counter-cyclical）」であるべきなのか、「景



2005年にIDBで初めてのスリナムの民間セクター案件のクローズに成功し、チームがOutstanding Team Awardを授賞した時の写真。モレノ総裁とチームメンバー達と一緒に。

気変動中立型（cyclically neutral）」が良いのか、という点です。

「景気変動相殺型」を支持する立場の人（国）は、経済危機が起きた時の需要を基準に開発機関が支援規模を拡大すべきだと主張します。経済危機が起きた直後は民間銀行からの融資が一旦大幅に減少するので、途上国企業への金融が逼迫し、特に中小企業のモノ作りに関わる運転資金などからなくなっていくます。運転資金がなくなること、さらには、途上国が外貨を稼ぎにくくなるため貿易を通じたビジネス機会が失われることが相互に影響し、企業の破綻などが増えて、経済状態が更に悪化するので、そこに開発機関が例えば貿易金融の支援、政府向けの緊急支援などによりそのような悪循環を断ち切ることが必要だというのが、彼らの考え方です。

一方で、危機の時には流動性支援需要が急拡大するため、どんなに出しても焼け石に水のようなものだという意見もあり、金融危機の際の緊急対策はIMFに任せて、開発金融機関は長期的な開発効果の高いものだけに集中すべき（又は各機関で役割分担すべき）だという意見もあります。これが「景気変動中立型」の政策の方向性の方で、こちらは経済不況か好況かに関わらず、恒常的な貧困対策を柱とした長期的な視野にたった開発援助をしようということで、一時的な緊急援助よりも恒常的な需要だけを見ようということです。例

例えば、危機の時に一時的に需要が急拡大しても、その規模を基に国際機関の支援規模を計画するのはやめようというような意見です。国際機関はどちらかだけをやる訳にはいかないで、双方の適切なバランスが大事になります。

個人的な感想では、バランスが大切だと思います。国際機関は緊急時に急に金利を高くしたり、貸出しをやめたりできないので、普段から保守的な財務政策をとっておかないといけません。しかし、リスク管理方針を強化すれば、アセットのリスクが高まった時は貸出しを減らさないといけないことになってしまいます。実際には、危機の時には一部の国の格付けは下がる傾向にあります。それに対応してリスクを織り込んだ資産・資本比率を機械的に適用すると貸出しが非常時に減ってしまい、「景気変動助長型」(pro-cyclical)になってしまうので、そうはならないような方針でバランス機能を持ったポリシーを考案する必要があります。このように、国際機関には、通常の金融機関とは異なるリスク・財務ポリシーをとることが求められる(求められている役割を果たせない)要素があり、相反する要請を両方満たすポリシーを構築する複雑さがあります。

③国際機関の意思決定のダイナミズム

こうした各種トレードオフがある中で、増資に関連する議論は、場合によっては、「株主」対「経営陣」という枠組以前に、理事会諸国間の中で意見が大きく分かれ、白熱した議論が行われるケースもありました。特に借入国側とドナー国側は、利害やスタンスが一致しないどころか、正反対になることも多く、48カ国がひとつの方針にまとまるのは大変なことです。ましてや、大規模な増資、そして重要な財務やリスク関連のポリシーは増資の金額や借入国が受けられる支援額に影響するものですので、意見がすぐにまとまらないのも理解できます。2カ国間の交渉であれば、両者の中間点のどこかに終着するのですが、多国間では議論が螺旋を描いたり(苦笑)、行ったり来たりもします。

その度に、事務局は、今後のシナリオや将来予測を作り直すこととなります。増資の過程では各種変数の仮定を比べるため、少なくとも50以上のシナリオの数字が協議にかけられ、理事会に提出されました。その中で一つの増資金額・シナリオに収束するまでは、大変長いプロセスでした。理事会の議論の最中のダイナミズムで結論が変わっていくこともあるため、そのような複雑な国際機関の意思決定プロセスをまとめなければいけない議長は大変だと感じました。

4. 結び

▶津田 とかく「国際機関」というと、国際経済・政治の抽象的な話か、あるいはその逆で、職員の単なるミクロの苦労話で終わってしまいがちで、どちらも両極端だと常々感じていました。今回ご紹介いただいた話は、国際機関のBig Pictureまで視野に入れながら、一職員としての最近のご経験を語っていただき、大変参考になりましたし、読者の方も興味深く読んでいただけたのではないかと思います。

▶日下部 増資という歴史的なイベントの時に理事会に参加された方々は、そこで行われた突っ込んだ議論を通じ、国際機関というものがどうあるべきかということ通常よりも更に深く考えさせられ、また、それに伴う本国との調整量もきっと多かったことと思われます。私も一スタッフとして日々の理事会の議論などを通じて、より国際機関という組織の本質について知り、現場では知りえなかった組織運営について窺い知ることができました。また、こうした日本の国際機関への関与はあまり世間では知られていないと思いますが、この仕事を通じて如何に具体的に日本の国が株主として国際機関の戦略に関与しているのかを目の当たりにできたことは大変貴重な経験でした。

今回は、日下部さんと、財務省からIDB(日下部さんと同じファイナンス部門)へ派遣されている出向者との対談を予定しております。