

会員紹介：仲 浩史さん

私の略歴



1961年山口県生まれ。1983年京都大学法学部卒業後に大蔵省（現財務省）に入省。内外の金融に関わる業務に従事し、海外勤務は合計14年に上る。国際開発とのかかわりは、国際局開発政策課長（2008年～09年）、同審議官（2012年～14年）、米州開発銀行財務局次長（2003年～06年）を経て、2014年から4年間、世界銀行副総裁兼内部監査総長として世界銀行グループの業務戦略やオペレーションの内部監査をリードした。2018年10月より東京大学政策ビジョン研究センター教授として勤務。

従事した仕事の内容

財務省時代の開発関連業務

フィールド経験はあまりありませんが、リーマンショックの後に開発途上国の貿易金融が細り、NEXIとともにJBICの貿易金融を積み上げたり、同じ頃、世銀グループのIFCとともに開発途上国の民間銀行に資本注入するファンドを創設したりしました。審議官時代には、ASEAN主要五か国とバイの金融協力を進めたりしました。その協力の中に、タイやインドネシアの中小企業（SME）ファイナンスを支援するクレジット情報利用の推進を盛り込みたかったのですが、タイではどうやってSMEの信用情報を集めるのが課題となり、インドネシアでは多くのSMEは帳簿すら付けていないということが課題となり、合意に至らずに終わり、その点は残念な結果になりました。

世界銀行で内部監査を通じて開発に携わる

世界銀行の内部監査総長の時代は大変興味深い経験をたくさんいたしました。世界銀行の内部監査（IAD）は日本の多くの企業が行っているコンプライアンスのリスクを見る内部監査と異なり、いろいろなオペレーションがその目的を達成できないリスクを見る内部監査を行っています。このためリスクが大きいと見られるオペレーションは何でも見ることができます。

世界銀行のリスク管理を監査

こうした観点から、環境社会セーフガード（Environmental and Social Safeguard）、プロジェクトで世銀資金が適切に使われないリスクの管理（fiduciary risk management）、プロジェクトの調達で汚職等の問題が生じた場合の制裁プロセス

(sanctions process) など世銀プロジェクトのコアとなるリスク管理システムを監査しましたし、世銀グループによる気候変動関連プロジェクトへの取り組み姿勢や IFC による環境関連プロジェクトへの補助金付融資 (blended finance) など業務そのもののリスク管理を監査したりしました。

世界銀行の戦略的イニシアティブを監査



IAD の仲間たち

さらに世銀グループの戦略的イニシアティブも監査しました。One World Bank Group という世銀、IFC、MIGA の三つの組織が協力して業務を行うイニシアティブに関連するものとして、世銀と IFC が開発途上国へのアドバイザー・サービスを一体となって提供する枠組みを監査しました。また、世銀の融資プロジェクトを迅速に行うために効率化を推進していく Agile Bank Pilot も監査いたしました。

これは世銀に「カイゼン (改善)」の精神

を普及させることが究極の目的であり、私が世銀でやりたかったことでしたので、大変力を入れました。

内部監査結果に関心を

残念ながら守秘義務の関係で監査の詳細な中身についてコメントはできませんが、結果のサマリーは <http://www.worldbank.org/en/about/unit/internal-audit-vice-presidency> から読むことができます。CSOs や NGOs でアドボカシー系の団体は、世銀のオペレーションの結果を開発効果の観点から評価する独立評価局 (IEG) のサイトはよくご覧になっていますが、オペレーションのリスク管理を評価する内部監査部門のサイトはあまりご覧になっていないようです。世銀のことを詳しくお知りになりたい方には両方を併せ読むことをお勧めします。

世界銀行で組織のマネジメントを経験

内部監査総長のときは 35 名の自分の部門の長としてリーダーシップを発揮することが求められましたが、そのために亡くなったアップルのスティーブ・ジョブズになりきって部門のビジョン、戦略などをプレゼンしたりする努力もいたしました。マネジメントに関する大変貴重な経験をいたしました。

東京大学政策ビジョン研究センターにおいてグローバルな課題へ対処

私がこの9月から所属している東京大学政策ビジョン研究センターのミッションは、中長期的なグローバルな課題に対して、現時点から対応すべく政策オプションを提示するというものです。

【SDGs】

グローバルな課題としてすぐに思い当たるものは国連が決定した持続的開発目標 (SDGs) です。去る7月に米国での4年の生活を終えて帰国しますと、日本で大変 SDGs が人気を博していて、多くの企業経営においては、SDGs の達成を経営の柱に据えたりしているようです。SDGs の前にあったミレニアム開発目標 (MDGs) は開発途上国が対象であったのに対し、SDGs は先進国も含めた全ての国が対象となり、各国毎に実施目標を定める立て付けに変わりましたので、日本政府が日本国としての目標を立て、日本企業が自分たちでできることを行っていくというのはなかなか良いことです。

よく日本は SDGs に関して優等生だと諸外国からお褒めの言葉を頂戴します。素晴らしいことです。ただ、少しだけ違和感を覚えるのは、このように日本が努力をすることが開発途上国の発展にどのような意義を持つのが必ずしも明らかでない点です。SDGs のそのような立て付けは立て付けとして、やはり SDGs も開発途上国の発展のためにあるという理念からすると、日本の開発途上国への貢献という文脈が日本の SDGs への取り組みの中にとっかかりと統合される必要があると思います。このようなことを私たちは発信していかなければならないのではないのでしょうか。

【統合報告書】

帰国して思ったもう一つのこと、統合報告書のブームに関してです。従来の財務諸表が企業の財務情報を核にしていたのに対し、統合報告書においては財務以外の情報、非財務情報も含めて開示することが推奨されています。そして、その非財務情報のコアとしては、ESG ファクターと呼ばれるものがみんなの頭にあります。E は環境、S は社会関連、G はガバナンスになります。統合報告書を公表している日本企業においては、企業活動の環境、社会へのインパクトを開示しているようですが、多くはポジティブな貢献を取り上げています。ネガティブな影響はなかなか取り上げにくいものになっているようです。一方、ガバナンスに関しては各種の規制や社内ルールのコンプライアンスの状況が中心テーマのようです。



東大初の統合報告書

ここで問題は、二つあります。第一は、各企業が何を ESG ファクターとしてどのような基準で何を開示すべきなのかという点に関して統一的なルールが存在しないことです。開示情報を受け取る側としては企業を比較することが困難になっています。第二は、より重要なことですが、非財務情報は ESG ファクターにとどまらず、情報の受け手にとってもっと有意義な情報が含まれるべきということです。その意味で、非財務情報にその企業の使命、理念、そこから演繹される戦略とその戦略を実施するためのアクション・プランが含まれることが大切だと思われます。そういった情報はいわばその企業がどんな価値をどのようにして生み出しているのかが見えてくるものなのです。こう考えるとき、統合報告書においては、従来の財務情報がこれまで生み出してきた価値の情報を、非財務情報がこれから未来に向けてどう価値を生み出していくのかの情報を伝えるという整理ができるのではないのでしょうか。ESG ファクターはそういった企業としての価値を伝える情報の一環であるべきではないのでしょうか。このような問題もまたグローバルな課題であると思えます。

【気候変動】

グローバルな課題をさらにあげると、当然、気候変動問題に行き当たります。現在の国際社会の取り組みは、世界の平均気温上昇を一定限度内に抑えることに注力するものになっています。しかし、その目標を達成できないときに何が起きるかも検討すべきなのではないのでしょうか。気候変動は特に温帯前線帯をより高緯度に押し上げ、この結果、前線帯が上空にかからず乾燥が進む地域と、逆に前線帯に新たに含まれ温暖湿潤になる地域が出てきます。ハビタブル・ゾーンの移動が起きるのです。これにより、住めなくなった地域からの大規模な人の移動が起きるものと考えられます。シリアからの難民が惹起した難民受け入れの問題を思うとき、私たちは気候変動による人の移動を座して待つのではなく、人の移動に伴って発生する紛争を予防するための新たな国際的アレンジメントを模索することが必要なのではないのでしょうか。これまで気候変動の議論では、気候変動惹起に責任を有する国とそうでない国との役割を巡る議論が中心テーマでしたが、これからは、気候変動によってハビタブル・ゾーンが縮小する不利益を受けると国と拡大する便益を受ける国との間の役割分担も議論の俎上に乗せる必要があるのではないのでしょうか。



コートジボワールの道路沿い

【テクノロジーの急速な進化】

テクノロジーの急速な進歩もまたグローバルな課題であると思います。人工知能 AI を用いたオートメーションが進めば、労働コストを大幅に引き下げ、いずれは開発途上国の低賃金でも競争力を失うときが来るかもしれません。そうすると先進国が安い賃金を求めて生産拠点を開発途上国に設置する動きが鈍り、外国からの直接投資で経済発展を成し遂げる開発モデルが機能しなくなる恐れがあります。またテクノロジーに関する知識とその教育に関して、開発途上国が先進国に劣後すれば、成長のエンジンであるテクノロジーのポテンシャルを開発途上国では活かさない事態が生じるかもしれません。さらに AI のビジネス判断での利用が進んだとき、その安全性に関してどのように保証を与えることができるのかという問題も想定されます。

【人口問題】

人口の高齢化の問題も深刻になっていきます。東アジア諸国では人口ボーナスを享受できる国の数はすでに限られたものになっています。人口がいずれ減少する中で、どのように私たちの経済社会システムを人々の幸福を実現できるものに変えていくのかは世界の共通の課題になってきているのではないのでしょうか。

【一緒に考えましょう】

このように考えますと、私たちの身の回りにはたくさんのグローバルな課題が存在しています。そのどれも開発途上国の発展にインパクトを及ぼすものであり、先進国もまたその影響を免れることはできません。SRID の皆様とともにこうした課題について考えていきたいと願っています。

仕事上の苦勞と喜び



国際開発金融機関の内部監査総長会議のエクスカージョン(北京の万里の長城)

国家公務員や国際公務員を経験してきた中で常に国内政治や国際政治の変化に対応することが求められてきました。金融監督では不良債権処理など厳格な対応を求められるようになり、大蔵省から金融庁が分離独立しました。監督行政の変化に自らの頭を切り替えなければなりませんでした。

マネロン・テロ資金対策では米国の 911 以降、各国が順守すべき国際基準がさらにハードになる中、FATF の日本代表団長であった私は第三次相互審査後の日本の対応の遅れを糾弾されました。必要となる法改正を関係官庁に働きかけましたが、パレルモ条約批准のためにテロ等準備罪を新設することが不可欠となるなど極めてハードルの高いものでした。国際政治と国

内政治の狭間で苦勞したわけです。

アジア通貨危機の反省から東アジアでは地域の金融協力の必要性が高まりました。IMFの対応に対するアンチテーゼでもありました。ASEAN+3の域内各国の協力へのモーメンタムを維持しながら協力の具体的な成果をあげることが求められました。このような変化に対応して域内各国の意見集約を図る作業は骨の折れるものでした。

ただ、こうした国内政治、国際政治の大きな変化に対応して、微力ながら何かを前に進めることができたときの喜びは格別でした。退官した今でも大きな潮流の変化を読み取り、その中で自分ができることは何かを考えるのは楽しくて仕方ありません。

私の生き方

私の生き方というような大仰なものは持ち合わせていませんが、好奇心を常に保ち、知的な刺激を活動に変えていくことが自分の愉しみです。

自分が少年であった60年代後半から第一次石油ショックまで、明日はもっと暮らしが良くなるという楽観が幼い自分にすらありました。こういう楽観を途上国の少年少女が持てるようにしてあげたいと願っています。その実現に少しでも貢献することができれば幸いです。